

今、見直しを求められるBCP

～危機管理能力の本質的向上を目指して～

一般社団法人リーガル・リスクマネジメント研究機構
代表理事 森 健

1. はじめに

月日が経つのは早いもので、2016年を振り返るべき時期（師走）となった。本年も我が国は「熊本地震」、「鳥取地震」をはじめとする数々の自然災害に見舞われたが、企業や団体において事業・業務を継続するための「事業継続計画」(Business Continuity Plan＝以下本稿において「BCP」という)の策定と組織内への浸透・維持管理の重要性は増すばかりである。そこで、本稿においては、BCPを巡る現状と課題について私見を整理しつつ、次なる巨大災害に備えるためのBCP再点検のポイントについてコメントしたいと思う。

2. BCPを巡る現状と課題～私見を交えながら～

(1) 過去のBCPブームの功罪

これまで、BCPが脚光を浴びた時期は何回もあり、その都度様々な論者がその必要性を説き、企業はコンサルタントに依頼する等してBCPの策定・維持管理や図上訓練（シミュレーション訓練）の企画・実施をしてきた。

中越地震・中越沖地震の後の2005年～2007年頃、新型インフルエンザのパンデミック（2009年）の前後、最近では東日本大震災（2011年）の直後がブーム的に策定の機運が盛り上がった時期であり、本年4月の「熊本地震」「鳥取地震」のインパクトも小さくはなかったといえる。

特に2011年の東日本大震災の直後は、多くの企業が危機管理体制強化に一斉に取り組み、いわばBCPバブルのような状況を呈し、企業内の担当者はトップ・ダウンの「重要取組事項」としてこれに取り組み、外注先（コンサルなど）は誰もが頻繁に「BCPセミナー」を開催するという状況に一時なったと記憶している。

これにより、「BCPのことを知らない」という経営者は激減したので社会全体に対する一定の浸透効果はあったと考えられるが、その反面、急速な変化と情報発信者・情報受領者双方の問題により、BCPに関連するリスクが「潜在化」し、見えにくくなったことも否めない。すなわち形式的には「当社はBCPを策定済みです」と回答する企業群は増加したが、「本当に機能するのか?」、「実効性は? 強制力はどこまであるのか?」などの点検のポイントが共通化されていないので、各社の進捗が評価しにくい現状となっている。

2011年のその当時、筆者は企業の人事課長の職にあったが、あるBCPセミナーに参加したところ、内閣府のガイドラインの朗読会のようなセミナーで、辟易したのをよく覚えている。一方他の参加者は、それが「単なる受け売り」であるとの認識がなく、抽象的な説明を鵜のみにしているのではとの危惧があった。このような状況が再燃しないことを祈りつつ、以下、課題（リスク）を明確にしつつ、解決の方向性を探っていきたい。

(2) 課題（リスク）はどこにあるのか?

企業の内部においてリスク管理体制を再構築しつつBCPや各種マニュアル策定に関与し、外部からアドバイザーとして多くの企業・団体とご縁があった経験から、現時点で特に象徴的な課題・リスクを下記とおり列挙し、課題ごとの「解決の方向性」も含め簡単

にコメントしたいと思う。

【課題①】正しい被害想定に基づいてBCPを策定しているか？

非常に基本的な事項でかつ大切な事項である。BCPを策定するにあたり、様々な主張があるが、最近によく「結果事象で考えろ」というコンサルタントが増えたように感じる。結果事象で考えることにより、全方位のリスクに備え対策の「ヌケ・モレ」をなくすことが出来るというのが彼らの言い分だ。

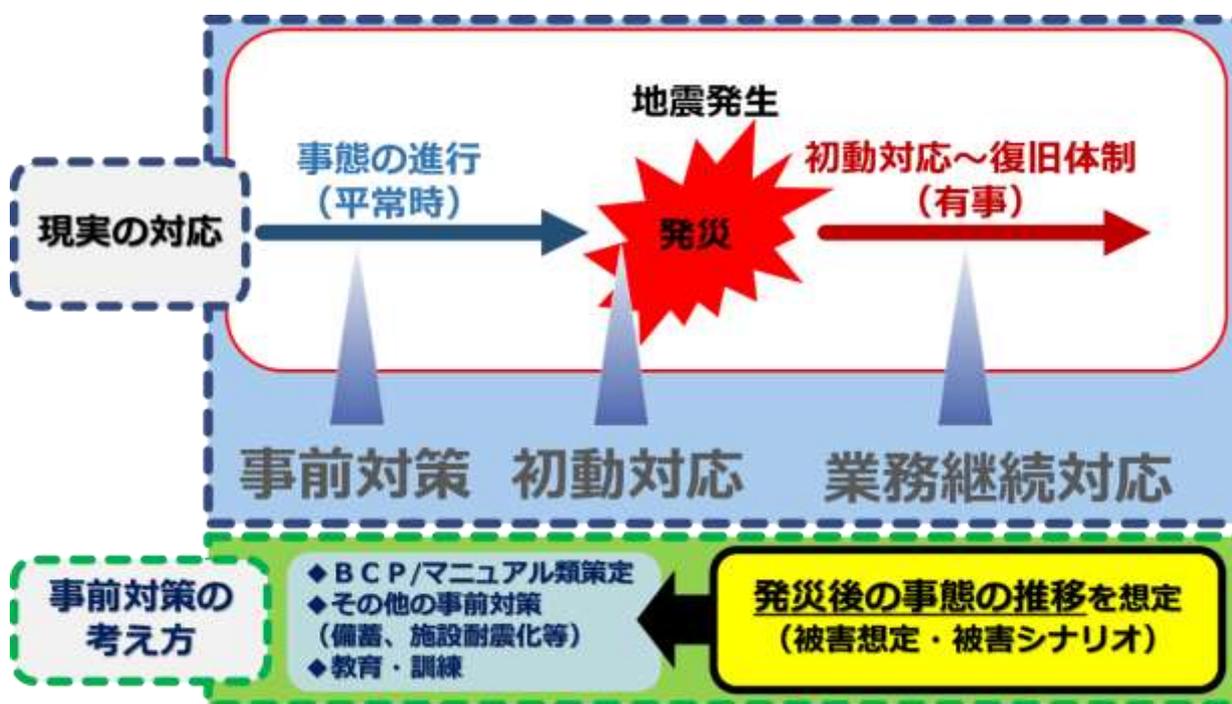
しかし、そもそもそのようなことが企業危機管理の実務上可能であろうか？

予算も限られ人員も限られ、担当者のノウハウ蓄積も定期人事異動ごとに影響を受けるような現状では、例えば「本社機能がダウンする前提で事前対策を整理しろ」と言われても、現実的には困難であるしイメージすら湧かない場合もあると思われる。

古の兵法家の言葉に「至るところを守れば則ち弱し」というものがある。

実務的・現実的には「守るべき場所」や「敵」を絞り込み、その上で対策を進めることで、限りある資源を有効に使えることが出来るのであろう。

具体的には、自社としての「重点取組リスク」についてリスクマップを策定し、経営層に決断を促す等の過程を経て対象リスクを絞り込み、その上で科学的な根拠に基づき、自社としての被害想定（被害シナリオ）を具体的に設定した上で、諸対策の検討を進めることが重要である。



【図1】地震リスクの場合の事前対策の考え方

例えば地震リスク対策の場合、よくある失敗例は行政（地方自治体）の被害想定を元に

自社としての被害想定を（何となく）設定し、これを基に事業継続戦略を構築しようとするケースである。そもそも行政の被害想定は、当該地域全体の人的・物的被害を想定したものであって、いわば「被害の標本」的なものである。しかるに、特に工場など複数拠点・複数の建屋を有する企業が、曖昧な被害想定を前提として、これに「科学的な根拠」を持たないことは、企業存続上の致命傷になる場合が多い。

地震もそれぞれ特性があり、地震ごとに被害が出やすい建物は異なる。また建物も、個々に個性があって壊れ方も千差万別である。最新の技術で災害リスク評価のサービスを提供する専門企業に依頼するなどして、自社の被害想定に科学的・技術的根拠を持たせないと戦略的に誤った対応をすることになる。実際に「ある工法で耐震化を施したら、より壊れやすくなった」という例を小生は聞いたことがある。科学的根拠は重要だ。

その上で、「敵」を絞り込むことである。例えば首都圏に自社が存する場合「南海トラフの巨大地震」を想定する場合と「首都直下地震」を想定して対策を実施する場合では大きく異なる。この絞り込みに関する事項は、「経営層」が決めるべき重要事項である。

【課題②】そのBCPは機能するか？自社にあったBCPになっているか？

次の課題としては、策定したBCPが実際に機能するのか？使えるのか？という点である。よく実務上見られる光景は、「ガイドラインのとおり」に策定し様式を整え、しかも外注により策定した結果、文書量が資料も含め膨大になってしまい、そもそも全社に浸透させることができる内容になっていないという状況である。

小生は、最近ではBCPの目次を見ただけで、どこのコンサル会社が策定したか判別できるようになってきたが、この状況をどのように理解すればよろしいのであろうか？

BCPのキモとなるのは、「正しい被害想定（被害シナリオ）」を設定し、そのシナリオをいくつかの段階に分けた上で、段階ごとに自社（自社グループ）の対応戦略を定めておくことにある。初動の通信途絶の状況にあっても、あたかも各部署・各拠点が情報共有・相談して対応を進めているがごとく対応できるよう、事前に戦略を揃えておくのである。

地震リスク対策で言えば、「地震発生」、「津波襲来」、「最初の3日間（人命最優先の対策）」、「事業継続対応（事業継続のための諸対応）」という4段階に整理することが基本であるし、新型インフルエンザ対策で言えば、自社拠点にとって「国外」「国内」「自社発生」といった段階ごとに戦略を事前に整理し共有しておくことが必要になる。

細かい話であるが、BCPの構成や分量も重要である。小生は「マニュアル類は合計30頁以内を目指すべき」というのが持論である。コンパクトに纏めると、本質・戦略が明らかになる（BCPで言えば、上記の段階別の戦略にあたるものが明確になる）。同時に、これらは全従業員に浸透させなければ「絵に描いた餅」であって無意味になる。浸透させるという観点からしても、分量が多いことは良いことではない。教科書的に用いるとしても、30頁前後が限界であり、「読む気」を起こさせる意味でも現実的であろう。

【課題③】教育・訓練は実効性あるものになっているか？

教育訓練についても、その実効性が担保されているかが問題となる。流石に最近では「成

功ありきの訓練」は少なくなってきたが、やはり訓練の基本は「事前に用意したマニュアル類どおりに行動できるか？」と「マニュアルに規定していない事項について臨機応変の対処ができるか？」の2点を中心に構成されるべきである。

その意味では、前述のBCPに関しては、「訓練で使えるBCP」になっていること、換言すれば、コンパクトに内容が纏まっており、全社がその内容について理解し、その基本方針通りに行動できるものになっていることが大切だ。

訓練で出来ないことは実戦ではできない。実戦なみの緊張感をもって訓練を企画・実施していくことが、BCPの実効性を検証しこれを高めることにつながっていく。

こう申し上げると、短時間に膨大な付与状況进行处理するような「疲れる対策本部訓練」をイメージする方もいらっしゃるかもしれないが、小生は必ずしもこの訓練を推奨するものではない。

実戦の場面では、初動対応は意外と静かに始まることが多いし、対策本部としては「法的知識・コンプライアンス」に基づいた決断・判断も早い段階から必要になるなど、できる限りリアルなシナリオ設定にした訓練が重要だという意味である。「疲れた」ことイコール「充実した意義ある訓練」であることではないことに注意すべきだろう。

【課題④】組織のトップ（経営層）はBCP事務局の味方になっているか？

全社的な取組事項に共通する課題であるが、トップ（経営層）の理解と支援の状況についても再点検が必要だ。課題③とも関連するが、教育・訓練は「経営層から順に下位の職層に広げていく」のが基本である。そのことにより、自社のトップの考え方も明らかになるし、これを踏まえてBCPやリスク管理の点検ポイントも明確になると同時に、トップに自分事としてBCPを捉えて頂く有用な機会となるであろう。何事も「経営層から始める」ことが、全社浸透策のキモである。

【課題⑤】外部アドバイザー起用のリスク～「専門家」と「専門家風」の違い～

様々なBCPに関する取り組みを進める上で、外部のリソースを有効に活用することは極めて重要だが、これは必須のことではない。要は自社（自組織）の戦略にあう形で、有能な専門家を起用し、そのことによって「ノウハウを自社にため込む」ことを目指す必要がある。

これはあくまでも小生の私見であるが、組織、特に企業などの実務組織にとっては、これを研究対象として見てきた専門家の方々よりも、実際に過去に何らかの実務経験を有し、同じように組織内で苦労した経験を有する者を起用するほうが有用に思える。

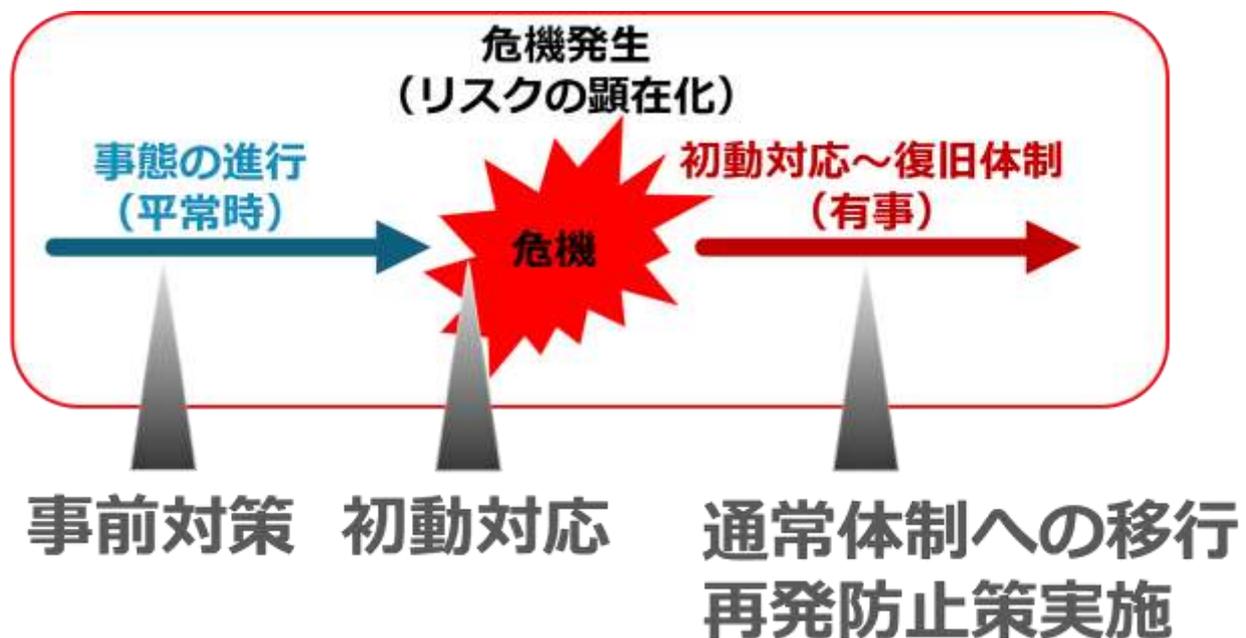
実務において重要なのは、実際に巨大災害が発生したときに、自社独自の初動対応を迅速・的確にとることが出来るような事前対策（教育・訓練を含む）を実施できるか否かが重要であって、この点においてもっとも大切なのは「分析」・「課題の提示」に加え「解決策・実行策」を具体的に複数提示できるかにある。

この能力は、極めて実務経験に根差したものであって、研究実績や外部からのアドバイス経験（いわば「口だけ出して頭は出さない状態」での経験）では限界がある。「あなたは預言者ですか？」と言われないように、専門家側も実務経験（疑似体験でも良い）を積む努力をすべきであるし、ひな形どおりのマニュアルしか提供できないような「 TEMPLATE・コンサルタント」と揶揄されないようにクライアントに寄り添い、経営・事業の本質を理解した上でアドバイスをすべきであろう。

特にBCP・リスク管理・危機管理と言った組織の命運がかかった事項に関して、「専門家」と「専門家風（せんもんかふう）」の違いを見抜くキ・ワードは「実務経験の有無」であると個人的には強く思う次第である。

3.（まとめ）危機管理能力の本質的向上を目指して

本稿においては、BCPに焦点をあてて論を進めてきたが、基本は「危機管理の考え方」である。



【図2】危機管理の基本枠組み

危機管理とはもともと米国のクライシスマネジメントの考え方を輸入したもので、その基本は「事例研究」である。①事前対策、②初動対応及び③通常体制への移行の「3つの観点」において、もしあなたが「危機管理の担当者（責任者）」であったらどのように対応すべきかという事例を積み上げていくことにより、個々のそして組織の危機管理能力が高まっていく。したがって、被害シナリオを合理的な根拠に基づき設定し、これに対して事前対策を十分施し、危機発生後は準備事項を踏まえた上で臨機応変に対応し被害を最小限度に止めていくことの積み重ねが重要である。

これはBCPに限らず、どのような危機対応も同じであるし、日々の通常業務や経営もこの考え方が大切である。諸概念・関連概念の乱立にまどわされず、「危機管理の本質」を見抜き、これを日々の業務に埋め込むことが出来れば、事業継続をはじめとする企業のリ

スク対応能力を確実に高めることができるであろう。

4. 参考文献・参考資料

- ・「危機管理のノウハウ」(佐々淳行著)
- ・「事業継続ガイドライン」(内閣府防災担当)

5. 執筆者プロフィール：森 健（もり たけし） 【メール】 morisoken@gmail.com

- ・一般社団法人リーガル・リスクマネジメント研究機構 代表理事
- ・1966年生まれ。開成高校・慶應義塾大学法学部卒業後、約12年間地方自治体で実務経験を積む（税務、用地買収、行政法務、情報公開、防災・危機管理、行財政改革など）。その後、企業へ転職し、リスク管理、BCP、法務、コンプライアンスを中心に複数社でマネジメント職を経験。2015年7月より現職。官民双方のハイブリッドな実務経験を有することから「困ったときの相談先」として、全国各地のクライアントから日々相談・講演依頼があり、実務者の「腑に落ちる」対策や講演内容で定評がある。

以上

掲載日：2017年1月5日