

参加型事業継続計画策定手法とその効果について

Participatory approach for Business Continuity Plan and verification of its effectiveness

磯打 千雅子*, 白木 渡**

Chikako ISOUCHI* , Wataru SHIRAKI**

* 博士後期課程, 香川大学大学院, 工学研究科 (〒761-0396 香川県高松市林町 2217-20)

** 工博, 教授, センター長, 香川大学危機管理研究センター (〒761-0396 香川県高松市林町 2217-20)

In order to mitigate and recover damages due to manmade disaster as well as natural one, adequate counter measures in an emergency are required. From the viewpoint of corporate social responsibility, each corporation is expected to make a Business Continuity Plan (BCP). In Japan, the effective approach to the BCP has not been practiced for the reasons why there are the difficulty of know-how sharing, nothing for the external pressure such as legislative regulation, and the insufficient preparation of standardization. In this study, a participatory approach is proposed for BCP based on actual results that the authors have practiced the BCP for several corporations. The effectiveness is demonstrated through practical example.

Key Words: Business Continuity Plan (BCP), Participatory approach, Workshop

キーワード: 事業継続計画(BCP), 参加型手法, ワークショップ

1. はじめに

我が国の公共事業は、昨今の厳しい財政状況の影響から、予算の削減、限られた予算の効率的活用のための改革が推進されている。しかしながら、脆弱な国土と厳しい自然条件を抱える我が国では、近年の突発的で甚大な豪雨災害、地震災害からも明らかのように、防災関係投資をはじめ、社会資本の充実は不可欠である。効率的で効果的な防災対策を推進するためには、既存施設・設備の補強や補修等のハード対策と防災教育や訓練等のソフト施策の連携が不可欠であり、地域を行政・企業・住民による実践協働体とした自助・共助・公助の連携による総合的な地域防災力の向上が必要である。

このような観点から、内閣府の中央防災会議において、防災を平常時の社会システムの一部として定着させていくための取り組みが推進されてきた。地域や民間で防災まちづくりを進めるための方策が検討されるとともに、大規模な災害が発生しても企業が主要な事業を継続していけるように常時から取り組むべき「事業継続ガイドライン」が公表された。このように、災害時における地域企業の役割が重要視されている。

また、近年、企業の不祥事、倫理観の欠如、安全管理のずさんなどが社会全体の混乱を引き起こすような事象が増加し、企業の社会的責任としての事業継続計画 (Business Continuity Plan : 以

下、BCP) の策定が推進されている。

しかし、わが国における BCP の策定率は大手企業ですら 10~20%程度で、事業継続の取り組みは遅れている。また、地域コミュニティとの連携強化 (地震時) を講じている企業の割合も 2割弱に過ぎない。中小の企業の取り組みは 1~2%程度といわれている。その理由としては、BCP の啓発・教育方法については、ノウハウが共有化されにくい環境であることと、法的強制力等の外圧がないこと、BCP の標準化が図られていない等、国による推進がなされているものの、依然として普及啓発に課題がある。

そこで、本研究では、これまで筆者らが企業において関係者参加型で実施した事業継続計画策定の事例を基に、効果的な事業継続計画策定手法の提案とその提案手法の効果を検証する。

2. BCP 及び防災対策に関する現状認識

2.1 BCP について

BCP とは、災害や事故等の様々なリスクが発生した場合、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための手段などを取り決めておく計画のことである。BCP が実践された場合は、図 - 1 に示すように災害発生後の効果的な事後対応により、現状の予想復旧曲線 (実線) を目

標復旧曲線（破線）に近づけることが可能で、被災後も許容限界以上のレベルで事業を継続できることになる。

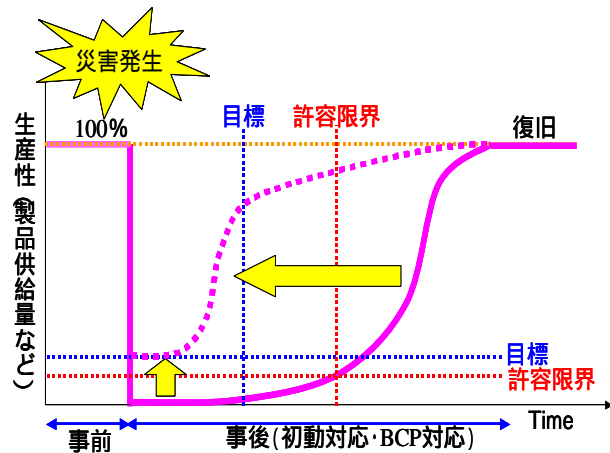


図 - 1 事業継続の概念¹⁾

日本における BCP は、法的強制力や第三者認証の取得義務等、策定にあたっての外圧が無く、普及促進にあたっては、組織の自助努力と BCP 策定を「是」とする市場作用に頼っている。また、BCP で使用する国内共通の用語が定義されていない。記述内容に関する標準的なテキストは、内閣府¹⁾（表 - 1 参照）、経済産業省²⁾、NPO 法人事業継続推進機構³⁾（表 - 2 参照）等により作成されているが、実務運用・教育訓練方法は個々の組織の実態により大きくことなる。BCP の内容は組織内部情報である。BCP 策定ノウハウ=コンサルティング商品でありコンサルティングを実施する企業の商戦に関わる、等の理由により実践的なノウハウが共有されにくい環境にある。しかし、DRII（米国 Disaster Recovery Institute）、BCI（英国 The Business Continuity Institute）が提示している BCP 策定にあたっての 10 のチェック項目⁴⁾（表 - 3 参照）では、「1. プロジェクトの開始と管理」において、「経営者・社員の BCP 必要性の認識」を提示しており、近い将来において非常に高い確率で発生大規模地震が予想される中、BCP に関する啓発・教育の必然性が伺える。

表 - 1 事業継続計画ガイドライン第 1 版（内閣府）¹⁾

2.1 方針
2.2 計画
2.2.1 対象とする災害の特定
2.2.2 影響度の評価
2.2.3 重要業務が受ける被害の想定
2.2.4 重要な要素の抽出
2.2.5 事業継続計画の策定
2.2.6 事業継続と共に求められるもの
2.3 実施及び運用
2.3.1 事業継続計画に従った対応の実施
2.3.2 文書の作成
2.3.3 財務手当
2.3.4 計画が本当に機能するか確認
2.3.5 災害時の経営判断の重要性
2.4 教育・訓練の実施
2.5 点検及び是正措置
2.6 経営層による見直し

表 - 2 B C A O 標準テキスト³⁾

1. B C の考え方
1-1 事業継続（B C）とは？
1-2 B C の概念
1-3 B C と B C M ・ B C P
1-4 B C P に記載すべき項目
1-5 従来の防災と B C への取組みの特徴
2. B C のニーズ、動向
2-1 日本でニーズが高まっている理由や背景
2-2 日本の動向
2-3 日本、米国、英国の B C 推進団体
2-4 日本での B C を考える上で必要な事項
3. 国内で発表されているガイドライン
3-1 内閣府事業継続ガイドライン
3-2 経済産業省事業継続策定ガイドライン
3-3 中小企業庁中小企業 B C P 策定運用指針
4. B C の要素、ポイント
4-1 B C の P D C A サイクルの要素
4-2 ビジネスインパクト分析
4-3 B C のメリット
4-4 B C の推進のために
4-5 B C の対応能力を維持・向上させるために
5. 事例
6. B C A O としての主張

表 - 3 Professional Practices for Business Continuity Planners⁴⁾

1. プロジェクトの開始と管理
2. リスク評価とコントロール
3. ビジネス影響分析
4. ビジネス継続戦略の策定
5. 緊急対応とオペレーション
6. ビジネス継続計画の策定と実施
7. アウェアネスとトレーニング・プログラム
8. ビジネス継続計画の維持と演習
9. P R と危機広報
10. 外部機関との調整

2.2 防災対策の現状と課題

上述のように BCP とは、従来の防災対策に、継続すべき重要業務の絞り込み、重要業務ごとに目標復旧時間を設定、重要な要素・資源（ボトルネック）の洗い出しと重点的対処、定期的な更新と経営層による見直し、という新たな考え方や手法を加えたもので、従来から実施されてきた防災計画やマニュアルの作成、防災教育・訓練などの防災対策が基礎となる。

我が国における防災対策は、行政や学校組織において、防災計画の作成、防災訓練の実施や防災マニュアルの作成、啓発パンフレットの配布、防災に関わる各種勉強会の開催等広く行われてきた。ここでは、まず防災マニュアルの現状と課題について記述する。

「マニュアル」とは、特定の目標や方針を示し、それに向かう具体的な業務手順を提示するものである⁵⁾。防災マニュアルは、

災害様相を事前に想定し、読み手の対応行動を時系列で示すことにより、災害時の対応手順をレビューするものである。図-2に防災マニュアルの一例を示す。

既往の研究で指摘されている防災マニュアルの課題としては、「厚い印刷物となってしまうことによる検索性や更新性の悪さ」、「責任の所在の不明確」、「対象組織や地域の特長把握が不十分」といったことが挙げられている⁶⁾。また、「業務内容が巨大化するとページ数が膨大となり、効率的業務遂行の阻害要因となる」という指摘もされている⁵⁾。さらに、防災マニュアルに従った応急対応の課題としては、「想定以上の事象が発生した結果、十分な対

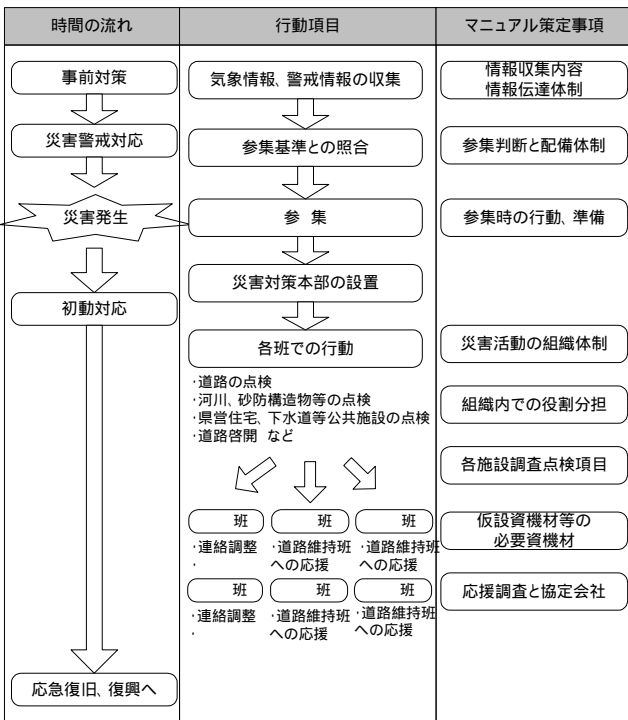


図-2 行政の防災マニュアルの例

応ができなかった」、「対応手順の記載が不十分であった」、「職員は自分の役割は把握していたが、全体の対応が把握できていなかった」などの報告もある^{7,8)}。

次に、防災訓練について記述する。防災訓練は、大きく分けて、所定のシナリオに従った行動をレビューすることにより学習効果を期待する展示訓練、参加者の状況判断能力の向上や課題抽出に主眼をおいた図上訓練に分類される。

従来の我が国における防災訓練は、展示型の訓練が実施されてきた。展示型訓練は、定められたシナリオどおりに行動を展開していくものであり、行動を繰り返すことによる学習効果が期待されるものの、災害時の時系列的発生事象や突発的な事項に対応した臨機応変な判断・行動能力の向上を目的とした場合には効果が期待できない。また、毎年同じ訓練を実施する場合訓練自体が形骸化し、本来の目的を達成しない恐れがある。一方、図上訓練には、状況付与シナリオの作成、備品の準備等多大な手間を要すること、相当の訓練運営ノウハウが求められ、容易に開催することが難しいと言った問題点がある。

表-4 防災訓練の種類

名称	展示訓練(従来の訓練)	図上訓練
目的	・所定の動きの確認に主眼を置く。	・状況判断の訓練に適する。 ・課題抽出に主眼を置く。
内容	・訓練参加者は、訓練の過程では、状況判断を求められない。 ・シナリオに従った行動を行う。 ・実員の動きを伴う。 ・所定の動きを的確に実施できることを確認するための訓練シナリオが必要とされる。	・訓練参加者は、訓練の過程では、状況判断を求められる。 ・訓練参加者と訓練統制部の間で双方向のやりとりが可能である。 ・実員の動きを伴わない。 ・対応、状況判断に当たっての課題が抽出されるよう訓練シナリオが設定できる。

以上のような背景から、防災訓練は想定被害に基づき、時系列での災害様相を訓練参加者に付与するシナリオ型図上訓練等、災害対応能力を向上させるようなプログラムが用いられるようになってきている。兵庫県では、従来、展示型の訓練や土嚢積み等の技能習得訓練を行ってきたが、これらの訓練では、防災体制の検証が全く出来ないことに気づき、1997年に知事にも日時・場所等を一切知らさない完全抜き打ち訓練を実施したという事例もある⁹⁾。

このように、訓練のための訓練から災害発生時に適切かつ効果的な対応を求める防災コンピテンシー（緊急時行動能力）養成重視型の実践的訓練の実施へと移行してきている。

3.ワークショップによる参加型手法の提案

3.1 参加型によるBCP策定の必要性

上述したように、これまで作成されてきた防災マニュアルには様々な課題があり、作成に携わった当事者に教育効果は期待できるものの、活用方法には課題が残る。また、これまで実施されてきた従来型の訓練では、シナリオどおり実施することに重きがおかれ形骸化する恐れがあり、一定の効果が期待できない。上記を総じてBCPの我が国への導入を考えた場合、対象組織のBCPの実践に係る人々に如何に当事者意識をもたせ、災害対応能力を向上させるかが重要なポイントになる。

BCPと同じくして、諸外国の規格を日本に持ち込んだ事例にISOがある。社団法人日本印刷技術協会が行ったISO9000運用アンケート報告¹⁰⁾によると、ISO導入による社内効果として「作業手順が明確になった」が8割に達している一方、問題化したこととして「文書が多すぎ、管理のための管理になりがち」、「ルールの形骸化」が回答されている(表-5参照)。これらの要因として、従来からの日本の品質管理の文化にISOがそぐわない、ISO導入時・導入後における職員の教育訓練不十分等が想定される。

日本におけるBCPでは、新たに計画を策定するのではなく、従来から防災対策として実施してきたことを活用し、BCPの概念を取り入れることにより、より良いものになると考える。また、参加型で計画を策定することにより、参加者それぞれに当事者意識が生まれ、社内導入が円滑に行われるものとする。

表 - 6 チェックリスト

項目	チェック項目
BCPの発動が必要になる状況やその影響について	会社周辺における災害発生危険性を想定したか？
	災害発生に伴う事業所の被害発生を想定したか？
	業務中断に伴う影響を想定したか？
BCPの発動が必要になる状況で、実際に起こす対応について	被害発生防止、被害軽減のための事前措置と応急対策を想定したか？
	リスク管理に関する情報収集活動を想定したか？
	セキュリティの必要性を想定したか？
	重要書類の管理の必要性を想定したか？
	目標復旧時間（2週間）の設定は妥当であるか？
	最低限必要な資料、器材等を想定したか？
	企業全体での業務継続戦略に必要な情報（数値、金額等）を想定したか？
	代替オフィスや倉庫等を想定したか？
	電子データのバックアップ、サイボウズ、システム等のIT関連の対応を想定したか？
外部機関との必要な調整について	緊急対応時に適用される法律と規則を想定したか？
	事業継続実施にあたり、支援機関の確保と機関との調整を想定したか？
広報について	外部機関に対する危機広報計画の必要性を想定したか？
	危機広報の周知に関する外部・内部ステークホルダー（利害関係者）を想定したか？
有事の緊急（応急・救急）対応について	緊急対応手順方針を想定したか？
	指揮指令方針を想定したか？
	応急手当やトリアージの必要性を想定したか？
	被害拡大防止及び緊急対応後の必要性を想定したか？

表 - 7 ワークショップ実施結果（課題）

経営者	地震、人身事故、経営データ、風水害、独禁法
課長	停電
事務総務	隣の火事(溝口大火)、地震、強盗、窃盗、車の突入・台風、洪水、大雪、テロ、クーデター、通り魔、変質者の侵入、ブラックジャーナル押売、右翼・ガイセンカー
中堅	事故
若手	・地震災害を想定(被害規模震度6強、高津区でも建物崩壊、東京支店も半壊)、風評、社屋にアスベスト
若手	・台風(多摩川の氾濫・物の落下)・火災(煙草の不始末・延焼)・地震(地下倉庫の不安定機材の倒壊・物の落下・海現場時の津波)・小動物被害(地下倉庫のネコ侵入)

課題 重要業務では、経営者で「経営資源の確保」等、事務・総務で「社員のケア」等、課長で「サーバーの復旧」等に関する事項があげられた。

課題 事前対策と緊急対応では、経営者で「資金繰り」、「協力会社との協定締結」等、課長以下では「データバックアップ」、「非常電源の確保」等があげられた。

ワークショップ結果とチェックリスト結果を比較すると、得点の低い経営者は「資金繰り」や「経営資源の確保」等経営的な事項の想定にとどまり、業務の全体像まで想定が及ばなかった。また、中堅、若手では、小規模な事象までの想定にとどまっており、得点が伸びなかったと考えられる。結果として、業務の最前線であり、管理管轄する立場にもある課長職が最も良い得点を示した。

上述の結果から、職責によってBCPのとらえ方にかなり差異が認められた。立場の違いに生じるこのような差異を各自認識することが重要である。その認識のもとに、組織として効果的なBCPを実践するための体制づくりが重要である。

(4) アンケートによる効果の検証

ワークショップの効果を検証するため、BCPの必要性認識に関するアンケートを実施した。アンケートは、ワークショップ実施前と実施後における、BCPに対する理解度、BCP必要性の認識に関する意見を比較した。

その結果を図-4に示す。図-4中の平均ポイントは、アンケート結果を得点化し、平均化したものである。アンケート結果からは、「質問1 BCPに対する理解」が平均ポイント1.8Pから3.3Pへ改善、「質問2 BCP策定の必要性の認識」が1.5Pから2.9Pへ改善し、一定の効果が得られたことがわかった。ワークショップを実施することにより、BCPの理解度、作成の必要性について大きく理解が得られたことが分かった。

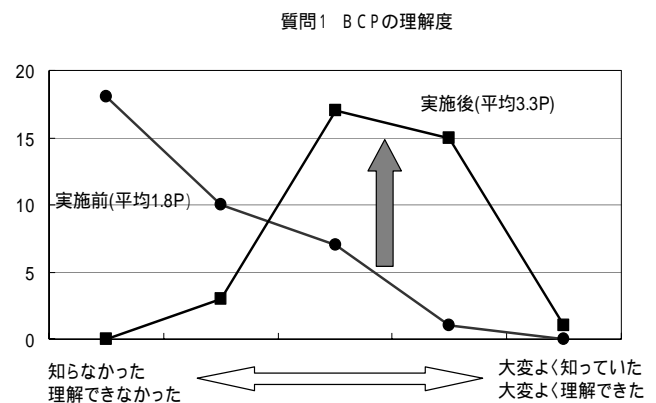


図 - 4 (1) アンケート結果

質問2 当社にとってBCPの策定は必要だと思いますか。

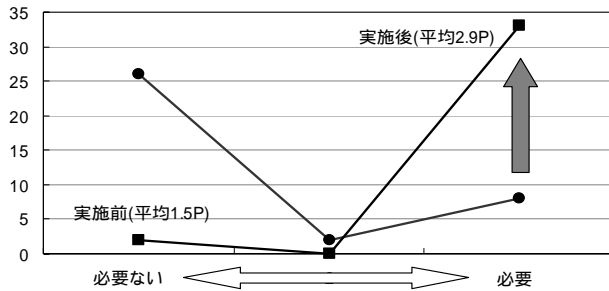


図 - 4 (2) アンケート結果

5. おわりに

本研究では、社内でBCP策定を始める第一歩として、社内の合意形成に効果のある、簡便で効果的な参加型のBCP啓発手法の提案を行った。そして、提案手法を用いてBCPワークショップを実施してその効果をアンケートにより検証した。その結果、ワークショップ実施前に比べてBCPの理解度及び策定必要性に関する評価が向上した。

しかし、チェックリストによる評価では、得点結果において職責によるバラツキがみられた。これは、ワークショップのグルーピングを職責別で行ったことにも起因すると考えられるが、組織層によってBCPのとらえ方に差異が見られたことも要因であると考えられる。このため、今後、BCP策定にあたっては、組織層に応じた教育手法を開発することが必要であると考えている。例えば、組織層毎に業務フローを明確化し、その上で本研究で実施したワークショップを組織層毎に開催する。業務フローが明確化されていることにより、議論を発散させることなく、成果が得られるものとする。

参考文献

- 1) 内閣府防災担当：「事業継続計画ガイドライン第1版」；民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会(2005年8月)
- 2) 中小企業庁：「中小企業BCP策定運用指針」；中小企業庁ホームページ
- 3) NPO法人事業継続推進機構：「BCAO標準テキスト第3版」,2007年7月
- 4) DRIL,BCI：「Professional Practices for Business Continuity Planners」
- 5) 田口尋子,林春男：災害対応業務の標準化に向けたIDF0手法による評価手法の開発 神戸市・防災対応マニュアルを例に,地域安全学会論文集No.4,pp267-274,2002.11
- 6) 近藤伸也,濱田俊介,目黒公郎：総合的な防災対策を可能とする次世代型防災マニュアルの提案,第26回地震工学研究発表会講演論文集,pp1481-1484,2001.8
- 7) 篠山市：篠山市防災活動マニュアル作成(経過と課題)報告書
- 8) 中谷典正,村尾修：テクニカルライティングを用いた市町村のための防災マニュアル作成手法の提案,地域安全学会論文集No.5,pp285-292,2003.11
- 9) 時事通信社：-実践防災フォーラム- どう変える防災訓練
- 10) 社団法人日本印刷技術協会：ISO9000運用アンケート報告(第2回)
- 11) 磯丁千雅子,田中秀宜,本多隆範,白木渡,井面仁志,有友春樹：避難シミュレーションを活用した地域防災力向上への取り組み,安全問題研究論文集(社)土木学会安全問題研究委員会,pp19-24,2006.11

(2008年8月22日受付)