

建設業における事業継続計画普及の課題と解決策

Problems and solutions on the spread of BCP in construction industry

鳥居 謙一*, 中野 晋**, 大年 邦雄***, 白木 渡****, 村上 仁士*****
Kenichi Torii, Susumu Nakano, Kunio Ohtoshi, Wataru Shiraki, Hitoshi Murakami

*工修, 愛媛大学教授, 防災情報研究センター (〒790-8577 愛媛県松山市文京町3番地)
**博(工), 徳島大学大学院教授, 環境防災研究センター (〒770-8506, 徳島市南常三島町2-1)
***博(工), 高知大学教授, 南海地震防災支援研究センター (〒780-8520, 高知市曙町2-5-1)
****工博, 香川大学工学部教授, 危機管理研究センター (〒761-0396, 高松市林町2217-20)
*****工博, 徳島大学客員教授, 環境防災研究センター (〒770-8506, 徳島市南常三島町2-1)

Serious damages from Tonankai & Nankai Earthquake are predicted to the Shikoku Island, especially to the coastland of Pacific Ocean. Restoration works of construction companies will be crucial to earlier recovery from the disaster. Business continuity plan (BCP) of construction industry, therefore, is essential to disaster-prevention strategies. "Round-table conference in construction industry" that consists of members from government, prefectures, universities and industrial world in Shikoku Island was organized to promote the spreading of BCP in construction industries. In this paper, the actions to spread BCP are introduced, and problems and solutions are identified on the promotion of BCP spreading in construction industry.

Key Words: BCP, Nankai Earthquake, Shikoku, construction industry
キーワード: 事業継続計画, 南海地震, 四国, 建設業

1. はじめに

地震調査研究推進本部地震調査委員会は, 2009年1月から30年以内に東南海地震が60%~70%, 南海地震が50%~60%の確率で発生すると予測している。また, 中央防災会議では, 東南海・南海地震により, 四国では徳島・高知を中心に揺れ, 液状化, 津波, 火災等により最大約8,000人の死者と全壊棟数約134,710棟を想定している。また, 交通施設, 電気, ガス, 水道などライフラインにも甚大な被害が発生することが想定されている。こうした被害想定に基づき中央防災会議は, 間接被害を軽減する対策として, 企業に事業継続計画の策定を促しており, 今後10年以内にすべての大企業および過半の中堅企業での策定を目標としている。

特に, 交通施設の迅速な復旧は, 地震後の迅速かつ円滑な救援活動に不可欠であり, 道路等の災害復旧活動を担う建設業におけるBCPの普及が重要である。しかし, 内閣府が2008年1月に実施した実態調査によれば, 建設業においてBCPを策定済みまたは策定中の企業は20%

にも満たず, 普及が進んでいないのが実態である。

こうした背景を受けて, 四国では国土交通省四国地方整備局, 四国4県, 徳島大学, 香川大学, 高知大学, 高知工科大学, 愛媛大学および四国4県建設業協会等が連携し, 建設業におけるBCP普及啓発活動を展開することとなった。

本論文においては, 四国の建設業におけるBCPに関するこれまでの活動を紹介するとともに, 建設業におけるBCP普及の課題とその解決策を論じるものである。

2. 四国における建設業のBCP策定の現状と課題

2.1 建設業のBCP関連の経緯

ここでは, 建設業のBCPに関連する今までの経緯を丸谷(2008)¹⁾を参考に整理する。

BCPは2005年3月の中央防災会議で決定された「東海地震防災戦略」, 「東南海・南海地震防災戦略」に位置づけられ, 2014年度末までに「事業継続計画」を策定している企業の割合を大企業でほぼ全て, 中堅企業において

過半を目指す」とされたのがはじまりである。

日本において BCP ガイドラインとして初めて登場したものが 2005 年 6 月に公表された「事業継続計画(BCP)策定ガイドライン」(経済産業省)である。これは、企業に BCP の概念を紹介するとともに、IT 事故を想定した BCP 策定方法を解説したものである。

さらに、広く民間企業向けに 2005 年 8 月に「事業継続ガイドライン第一版」(内閣府)が公表された。続いて中小企業向けに 2006 年 2 月に「中小企業 BCP 策定運用指針」(中小企業庁)が公表された。

特に、建設業を対象としたガイドラインとしては、首都圏直下型地震を想定して 2006 年 7 月に「建設 BCP ガイドライン」(社)日本建設業団体連合会)が公表され、後述する関東地方整備局の業務継続計画を受けて 2007 年 12 月に「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」(関東地方整備局)が公表された。さらに地域を拠点とする中小規模の建設会社を対象に、2009 年 4 月「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」((社)全国建設業協会)が公表された。

一方、行政機関については 2007 年 6 月に「中央省庁業務継続ガイドライン」(内閣府)、2007 年 6 月に国土交通省業務継続計画が策定され、2007 年 8 月に関東地方整備局業務継続計画の本格運用が始まった。さらに、2009 年 6 月には関東地方整備局が「建設会社における災害時の基礎的事業継続力認定」の運用を開始している。

こうした中央の動きに対して四国では、徳島県が 2007 年 4 月に「徳島県企業防災ガイドライン(初版)、徳島県 BCP ステップアップ・ガイド」(徳島県)が、2009 年 1 月「愛媛県 BCP ステップアップ・ガイド」(愛媛県)が公表され、徳島県、愛媛県で企業の BCP 普及の活動が具体化している。さらに、徳島県では「徳島県事業継続計画優良表彰制度」を 2008 年度から運用を始めている。

一方、行政の BCP については、2008 年 3 月に四国地方整備局が「四国地方整備局業務継続計画」、徳島県が「徳島県業務継続計画(県庁版)」を公表するとともに、2009 年 3 月までに四国地方整備局の全事務所で策定されている。また、愛媛県も 2009 年度を目標に県庁版の BCP の策定作業を進めている。

BCP は全国的には、2005 年度から各省庁の取り組みが始まり、2007 年度までに中央での準備がほぼ完了している。四国では 2007 年度から取り組みが始まっており、四国地方整備局、徳島県が進んでおり、愛媛県がこれに続いている状況である。このため、四国地方整備局や徳島県では、自らの BCP の信頼性を高めるためにも、サプライチェーンでつながっている建設会社の BCP が重要となっている。表 - 1 にこれまでの経緯を整理する。

2.2 四国の建設業における企業防災意識

2005 年 8 月に「事業継続ガイドライン第一版」(内閣府)、2006 年 2 月に「中小企業 BCP 策定運用指針」(中小企業庁)が公表され、四国の一部企業において BCP 策

表 - 1 建設業関連の BCP の経緯

年	月	経緯
2005	3	東南海・南海地震防災戦略(中央防災会議)
	6	事業継続計画策定ガイドライン(経済産業省)
	8	事業継続ガイドライン第一版(内閣府)
2006	2	中小企業BCP策定運用指針(中小企業庁)
	7	建設BCPガイドライン((社)日本建設業団体連合会)
2007	4	徳島県企業防災ガイドライン(徳島県)
	6	中央省庁業務継続ガイドライン(内閣府)
	6	国土交通省業務継続計画(国土交通省)
	8	関東地方整備局業務継続計画(関東地整)
2008	12	建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド(関東地整)
	3	四国地方整備局業務継続計画(四国地整)
	9	徳島県事業継続計画企業表彰(徳島県)
2009	1	建設業BCP懇談会(四国地整)
	1	愛媛県BCPステップアップ・ガイド(愛媛県)
	3	〇〇事務所業務継続計画(四国地整)
	4	地域建設企業における災害時事業継続の手引き((社)全国建設業協会)
	6	建設会社における災害時の事業継続力認定(関東地整)
	6	

定の取り組みが見られるようになり、中野ら(2007)²⁾は、四国の建設会社を対象とした企業防災意識アンケートを 2006 年 11 月～12 月に実施した。

今回、その後に行われた BCP 啓発の取り組みの効果、最近の建設業を取り巻く環境を把握するため、前回調査とほぼ同じ方法によりアンケートを実施した。実施期間は 2008 年 12 月～2009 年 1 月、アンケートは四国の建設会社の若手経営者の組織である四国建設青年会議の会員企業等 40 社にアンケート用紙をメールで配信し回答を返信する方法で行った。回収数は 20 社である。

(1) 建設業における BCP の浸透度(図 - 1)

2006 年調査では、「はじめて聞いた」者が 5 割程度であったのが、2008 年調査では 2 割程度に減少しており、BCP の認知度は向上していることがわかる。

また、2006 年調査では「運用中」はなく、「策定中」の企業が 1 割以下であったが、2008 年調査では既に運用を始めている企業もみられ、「運用中」「策定予定」を合わせて 3 割を超えている。

アンケートの母集団である四国建設会議が BCP に強い関心を寄せている組織であるため、四国全体の BCP 普及率を表しているとはみなせないが、BCP の認知度が近年急速に高まっていると判断できる。

(2) 建設業における BCP の必要性(図 - 2)

2008 年調査では、BCP は必要ではないとする回答がなくなっている。前回の調査時期より一層経営環境が厳しくなっている状況での 2008 年調査であったが、2006 年調査と同様に「建設会社としての社会的責任を果たすために重要である」という回答が最も多く、両調査ともに約 7 割の建設会社が社会的責任を遂行することを BCP の必要性として認識している。

2008年調査では「防災意識が高まる中、営業活動として必要である」とした企業の割合が2006年調査より若干増加傾向が見られ、産官学を含めてBCPの認識度の高まりを示すものと考えられる。

(3) BCP策定上のボトルネック (図-3)

BCP策定のボトルネックになっているものは、資金・人材・時間・ノウハウ・BCP策定を後押しする経営・取引環境が未成熟と、それぞれ同じくらいの割合になっていることがわかる。やはりその中でも、2006年調査と同様にノウハウ不足が最多となっており、ノウハウの提供に対する潜在的要望が高いと考えられる。

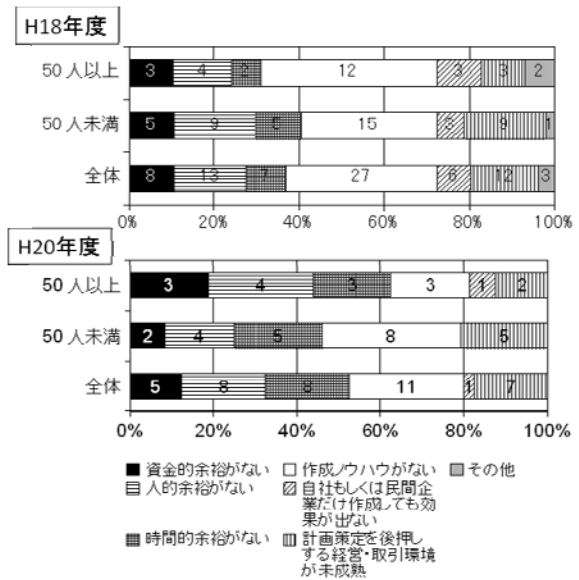


図-3 BCP策定上のボトルネック

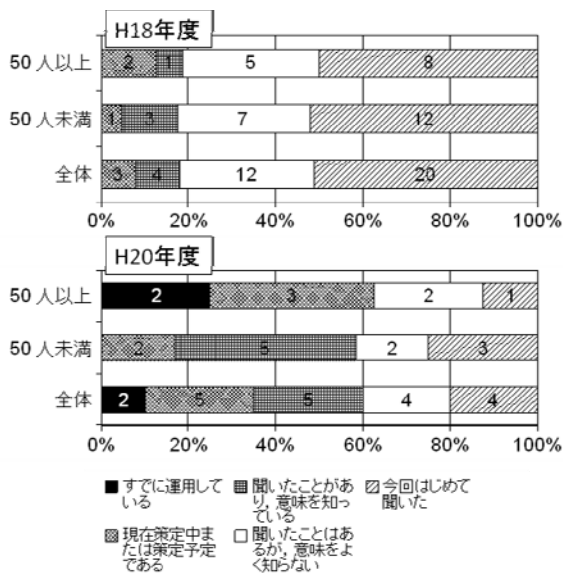


図-1 建設業におけるBCPの浸透度

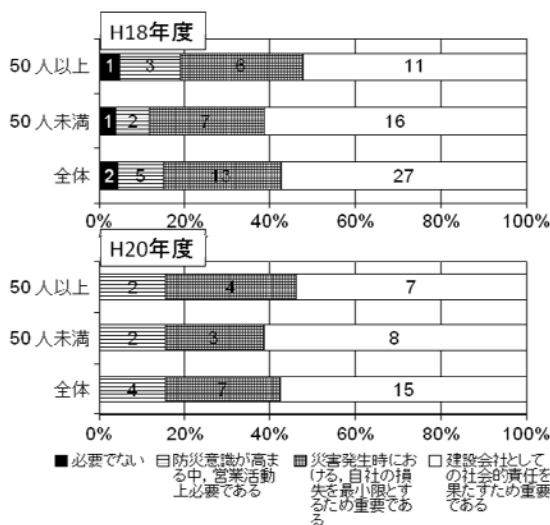


図-2 建設業におけるBCPの必要性

3. 四国における建設業のBCP普及のための取り組み

四国においては、東南海・南海地震対策として、建設業へのBCP普及に向けて、産官学が連携して取り組んでいる。ここでは、その取り組みについて紹介する。

3.1 四国防災研究センター連携協議会

四国では2003年に徳島大学環境防災研究センター、2006年に愛媛大学防災情報研究センターおよび高知大学南海地震防災支援研究センター、そして2008年に香川大学危機管理研究センターが設置され、四国4県の国立大学法人に防災関係の研究センターが設立された。

そこで、四国4大学の防災関係研究センターが連携し、災害に強い四国を目指して活動することを目的として、2008年1月に「四国防災研究センター連携協議会」を設立した。

協議会では、建設業へのBCPの普及を重要課題として位置づけ、種々の活動を展開しているので、そのいくつかを紹介する。

(1) 自然災害フォーラム

2009年1月16日に、土木学会四国支部四国地域緊急災害委員会主催、四国防災研究センター連携協議会等共催で、フォーラムを開催した。

このフォーラムは、四国の建設業界においても複数のゼネコン、建設コンサルタントで災害に備える体制作りのためにBCP(事業継続計画)を策定する取り組みが始まっている中で、建設業におけるBCPの意味や推進方策について企業、行政、学識経験者で考える場として開催されたものである。

特別講演として NPO 法人事業継続推進機構理事長の

丸谷浩明氏をお招きし、「建設業における BCP 策定の現状とあり方」と題して、ご講演いただいた。講演では、

事業継続計画(BCP)とは、BCPの位置づけ、BCPの普及、新型インフルエンザの4項目について解説いただいた。特に、BCPの普及については、官による積極的な評価の必要性を訴えられた。

続いて、「BCPをいかに策定し、運用するか」と題してパネルディスカッションが行われた。まず、BCP策定建設会社5社から事例発表が行われた。ディスカッションではBCP策定のメリットについて、全社的に危機感が共有できたこと、関連企業との連絡体制が構築されたこと、職員家族も含めて防災意識が向上したこと、他部署の業務を理解できたこと、などが挙げられた。

このように、建設業においては経営面への直接的なメリットが実感できておらず、製造業等と建設業とのBCPの特性の違いが明らかになった。また、BCP策定上の課題について、厳しい経営環境において、中長期的展望をもってBCPに取り組むことは極めて困難であるとの意見が出された。

BCP策定が企業の価値の向上、ひいては企業の存続につながるとの認識が希薄であるのが現状である。

(2) 総合防災フォーラム 2008

2009年1月21日に愛媛大学防災情報研究センター主催、四国防災研究センター連携協議会等共催で、フォーラムを開催した。(図-4)

このフォーラムは、東南海・南海地震により孤立地域が発生することを踏まえ、地域継続のための国・県・市町・住民・企業等のあり方について考えるために開催されたものである。

基調講演では、京都大学防災研究所巨大災害研究センター長(現関西大学理事・環境都市工学部教授)の河田恵昭氏に「南海地震時の自治体・企業の事業継続計画について」と題してご講演いただいた。

この中で、広域的な被害の発生が想定されている南海地震に対して、自助・共助・公助に加えて産助(Corporate Aid)の必要性、企業の防災力を活かした地域防災の重要性、被災地復興への早期産業再建の重要性、災害後の安定的な事業継続が企業の品格・社会貢献度に繋がり、事業継続計画の策定が企業のレベルを引き上げることになる、など南海地震への処方として、自治体・企業の事業継続計画策定の重要性を指摘された。

基調講演後に四国地方整備局、四国電力(株)、(株)伊予銀行、久保興業(株)から事業継続の取り組みについて事例紹介をいただき、パネルディスカッションをおこなった。パネルディスカッションを通じて地域継続に関して、以下に示す4つの重要な指摘があった。

企業がリソースを囲い込むと、地域の復旧・復興に支障をきたす恐れがあるので、企業と自治体が協議する場が必要である。

国、県、市町、企業など様々な主体でBCPの策定を行うことが必要である。

企業の社会貢献の観点から、地域と企業が一体になった取り組みが必要である。

BCPを通じた建設業界の地域への貢献を、国民に理解してもらうための活動が必要である。



図-4 総合防災フォーラム 2008

(4) 建設業 BCP 策定支援

各大学が中心となって四国4県で企業のBCP策定を支援している。

徳島・香川地区

建設会社4社が参加し、徳島大学、香川大学が策定支援をしている。7月に検討会を立ち上げ、2~3か月に1度のペースで開催し、2008年度末に中小企業ステップアップ・ガイドの第2部を到達目標として活動を展開した。

その結果、施主である国土交通省や徳島県などとの連携が不可欠であることや現場が変わる度に現場の構成メンバーが変わるため連絡網の機動的な変更が必要であることなどが指摘された。

愛媛地区

建設会社のBCP策定委員会に愛媛大学がオブザーバーとして出席して、BCP策定支援を行った。7月に第1回BCP策定委員会が開催され、ほぼ毎月委員会が開催されている。

この企業の特徴として、訓練を実施しながら計画を策定しており、その結果BCP策定委員会の議論をできるだけ早く社員に周知し、社員の防災意識の啓発を同時に進行させる効果が見られた。例えば、携帯メールを活用した連絡網の整備には社員の協力(個人所有の携帯電話のメールアドレスの開示)が必要となるが、社員への協力の要請によって防災意識を啓発し、愛社精神を醸成するなどの効果が見られた。また、地元の消防団に加わっている社員が何名かいたため、参集可能性については、距離だけではなくこうした地域活動を考慮する必要性が明らかとなった。

高知地区

建設会社4社が参加して、高知大学、徳島大学が策定を

支援している。7月に検討会が立ち上がり、2～3か月に1度のペースで開催し、2008年度末に中小企業ステップアップ・ガイドの第2部を到達目標として活動を展開した。

検討会に参加している企業において、本社玄関脇に災害用伝言ダイヤルの利用案内看板、避難場所案内看板を設置し、地域住民への啓発活動をBCP戦略として位置づけて活動していることが紹介され、地域と企業が一体となった活動の1つの好事例である。

3.2 建設業BCP懇談会及び同県部会

(1) 建設業BCP懇談会

2009年1月に「建設業BCP懇談会」(会長：中野 晋徳島大学大学院教授)が設立された。この懇談会は、BCPの啓発普及を目的に四国地方整備局が事務局となり、徳島大学、高知大学、高知工科大学、愛媛大学、香川大学、徳島県、高知県、愛媛県、香川県、4県建設業協会等で構成されている。

第1回懇談会では、各県に部会を設立し啓発、普及活動を展開することが提案され、現在各県部会が設立もしくは設立の準備が進められている。

第2回懇談会では、整備局が検討している建設業BCP認定制度の制度設計について議論が行われた。整備局が提案したBCP認定制度の仕組みを図-5に示す。基本的には2009年6月より運用を開始した関東地方整備局の「建設会社における災害時の事業継続力認定」を踏襲したものであるが、審査部会に大学および県の参加を想定していること、2009年度からレベル1の認定の運用を始め、2010年度以降より高度なレベル2の認定の運用を始めること、など違いが見られる。なお、レベル1は関東地方整備局の建設会社における災害時の基礎的事業継続力評価要領に準拠した水準、レベル2は「中小企業BCPステップアップ・ガイド(第4版)」(NPO法人事業継続推進機構)に準拠した水準としている。

この提案に対して、以下のような意見が上がった。

地域防災力の向上を目指して地域と一体となって活動している大学が認定に関わるにより、BCPの内容についても地域性を反映した評価を行うことができる。

道路、河川、港湾等の公共施設の災害復旧を担っている地方整備局としての建設会社への要求事項がレベル1で満たされるのであれば、あえて完全なBCPを目指すレベル2の設定は不要ではないか。

認定制度の運用にあたっては、BCP普及の初期段階であることを勘案し、質より量を確保する必要がある。

レベル1が建設会社としての事業継続力の必要条件となっているならば、レベル1の中にグレードをつけるべきではないか。

将来的には審査会にも県部会のような組織が必要となるのではないかと。

今後、懇談会の意見を踏まえて、8月の審査部会の設立に向けて、現在四国地方整備局で詳細を検討中である。懇談会の意見にもあるように、認定制度の設計にあつ

ては、BCP普及期であることを踏まえて、多くの建設会社がBCPの策定に向けて1歩を踏み出すこと、認定の更新に合わせて企業がBCPをPDCAサイクルにのせ、BCMに取り組む道筋をつけることが重要である。

このためにも、初期の認証にあたっては、ハードルをできるだけ下げておくことが必要であり、どの程度までハードルを下げるかを十分に議論しておく必要がある。

現在、建設業界は特に厳しい状況にあり、BCPの信頼性を高めるための新たな投資を期待することは極めて困難である。したがって、多額の投資を必須条件とする認定基準は、BCPの普及に大きな障害となる。

認証にあたっては、現状で十分な努力がなされていること(最小限の対策と訓練)と、自社の抱える課題を的確に把握し、計画的に課題を克服していく姿勢(アクションプラン)が重要な評価要素であると考えられる。

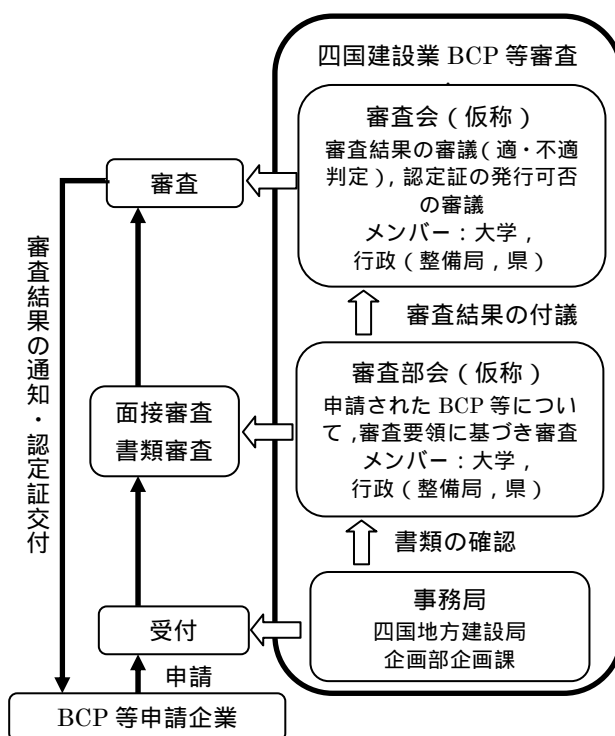


図-5 四国地方整備局のBCP認定制度(案)³⁾

(2) 建設業BCP懇談会愛媛県部会

建設業BCP懇談会をうけて、四国4県に県部会が設立、もしくは設立の準備が進められている。ここでは、愛媛県部会の活動について報告する。

愛媛県部会は、2009年3月24日に4県の中では最も早く設立されて活動を開始している。愛媛県部会は、柏谷増男 愛媛大学大学院教授を委員長に、愛媛県土木部長、(社)愛媛県建設業協会会長、県内の国土交通省事務所長らで構成される部会とその下で検討を行う幹事会とで構成されている。

第1回部会で2009年度の活動方針が了承され、その方針に従ってこれまでに2回の幹事会を開催して実施に向けての検討を行っている。以下、これまでの検討・活動

内容について説明する。

講習会の開催

県内の建設会社の BCP 及び建設業 BCP 懇談会の認知度を高めるために、各種業団体と協力して県内で BCP に関する講習会を上半期に集中的に実施する。

現在、(社)愛媛県建設業協会が県内3地区で BCP に関する講習会を計画しており、多数の参加申し込みが得られており、愛媛県内の BCP への関心の高さを伺わせている。

研究会

BCP 策定を志す愛媛県内の建設会社等を支援するため、企業間の情報交換、官学からのアドバイスを受ける場を設けることによって、愛媛県内の建設会社等における BCP の普及・啓発すること目的として、「えひめ建設 BCP 研究会」を設立し、8 月には参加企業の募集を開始する予定である。1 期 4 か月を想定しており、第 1 期については 9 月から 12 月までを活動期間としている。

また、当初、研究会を県内建設会社 10 社程度で立ち上げ試行した上で本格的に導入することを想定していた。しかし、四国地方整備局より建設業 BCP 懇談会に認定制度の意見照会があったため、愛媛県内の建設会社の BCP の関心が急速に高まり、部会として 10 社を選定することが困難であると判断し、段階的に募集の範囲を拡大することとした。

本研究会では「建設会社における災害時の基礎的事業継続力評価要領」(関東地方整備局)に基づき、参加企業が自社で申請書を作成し、策定過程での課題等について企業間、並びに官学からアドバイスを受けたり、策定上のポイントについて官学から解説を受けるものである。

また、第 1 期については、研究会の運営方法、指導方法、認定制度の詳細な内容など未知・未確定な部分も多いことより「試行」と位置付けており、第 2 期以降から本格的な活動へ移行することとしている。

このため、第 1 期の参加企業にはレポートの提出と次期以降の研究会の講師派遣を義務付けている。レポートについては、統計的に取りまとめて、第 2 期以降のテキストの作成資料とすることとしている。

なお、第 2 期以降の課題としては、研究会のスケジュール(募集開始時期、期間)、募集範囲の拡大の判断、などがある。

シンポジウムの開催

建設業の BCP の普及は、道路、河川、港湾など施設管理者の災害復旧には不可欠である。こうした施設を管理している行政機関と建設会社の関係は、重要なサプライチェーンで結ばれている。このため、行政機関としては、建設会社の BCP を普及させる必要がある。

一方、こうした施設の復旧は、被災者の救援・救護や社会の復旧・復興に不可欠であり、建設業の BCP の普及は、地域住民の利益につながっている。事実、実際に被災した市民は、建設会社の災害ボラボランティアに対

して深く感謝している。しかし、建設会社の災害ボランティア活動を経営戦略と揶揄する傾向も一部には見られる。

このため、建設会社が救援、災害復旧に迅速に対応することを建設会社の社会的責任(CSR)として、社会がこれを強く認識することが、建設会社の BCP 普及に大きく寄与するとともに、建設会社の社会的な地位の向上、品格の向上にもつながるものと考えられる。

そこで、シンポジウムでは、今話題となっているパンデミックを取りあげつつ、建設会社の CSR について産官学界が理解を深める企画を検討しているところである。

4. おわりに

四国地方では、東南海・南海地震より甚大な被害が想定されている。この中で、救援・救護、応急対策、復旧・復興を直接担う建設会社の事業継続は重要な課題である。

本論文では、主に今までの四国における建設業における BCP 普及の取り組みを紹介し、取り組みの中から建設業における BCP 普及の課題と解決策を検討した。その結果、以下の点が抽出された。

経営環境の厳しい建設業の BCP の策定を支援するため、四国の 4 大学に設立された防災関係の研究センターが組織する四国防災研究センター連携協議会が、各県単位で BCP 普及に向けて独自に活動することにより、全体を牽引している。

四国地方整備局が、建設業 BCP 懇談会を通じて、認証制度設計について産官学から意見聴取を行うことで、透明性・公平性を高めている。

四国地方整備局が導入を検討している認証制度は、建設会社が BCP 作成に対して、大きなインセンティブを付与する。一方で、建設会社の CSR に対する社会的な認識を高める必要がある。

最後に、地方建設業の BCP の普及が、全産業への BCP の普及を促進し、さらに市民、産業界、行政(国、県、市町村)の BCP の連携が進むことを期待する。

参考文献

- 1) 丸谷 浩明：事業継続計画の意義と経済効果、ぎょいせい、2008。
- 2) 中野 晋、姫野 敬行、福田 昌史：地域の建設会社における企業防災の現状、地域安全学会梗概集、No.20、pp.33-361、2007。
- 3) 四国地方整備局：四国建設業 BCP 審査会(仮称)～審査方法のイメージ～、第 2 回建設業 BCP 懇談会資料、資料 6、2009。

(2009 年 8 月 7 日受付)