

<http://www.zenken-net.or.jp>

地域建設企業における「災害時事業継続の手引き」 —災害に強い企業として評価を得るために！—

社団法人全国建設業協会 事業部長 ふるいち 古市 よしひと 義人

本会では、常置委員会の経営委員会に平成19年9月「BCP検討委員会」を設置し、地域建設業における事業継続の検討を開始しました。平成20年度からは経営委員会に専門委員として丸谷浩明氏（財団法人建設経済研究所研究理事、NPO法人事業継続推進機構理事長）に参加いただき「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」を作成しましたので、紹介いたします。

1. はじめに

災害の発生に際し、いち早く被災現場に駆け付け、迅速に応急復旧を行うとともにライフライン等の復旧を通じて、地域住民の生活を取り戻すことは、建設業が求められる社会的使命であり、本会では、公共発注機関との災害協定の締結を推進するとともに、「全建災害対策行動指針」を策定し、機動性と実行性をもった組織対応が行えるよう体制の整備に取り組んできました。

一方で、こうした災害時における迅速な対応を可能とするのも、個々の企業が活動できる体制にあるということが前提であり、そのためには、平常時から、たとえ災害により自社や周辺地域に被害が生じて、できるだけ早期に自社の機能が回復できるよう対策を講じておく必要があると考

え、この事業継続への取り組みを始めました。

2. 事業継続計画（BCP）と建設業

BCPとは...

突発的なリスク（災害や事故等）の発生を想定して、あらかじめ、自社の重要業務が継続または早期に復旧できるよう、必要な手段・対策等について定めた計画を「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」といいます。

内閣府の中央防災会議は、平成17年に「事業継続ガイドライン第一版」を公表しました。災害等が発生した場合に個々の企業が事業を継続または復旧することができれば、企業自身のダメージを抑えられるだけでなく、取引関係の連鎖被害を食い止め、経済や国民生活に及ぼす影響を小さくすることができるため、各企業に対して、BCPの策定を呼びかけています。

特に、建設業は、地震や大雨などの自然災害の発生において、復旧活動の直接的な担い手であることから、いち早い事業の復旧が期待される産業として、BCPの策定に取り組む意義は非常に大きいものがあるといえます。

3. 本書「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」の位置付け

本書は、BCPの策定に向けた入門書です。BCPにおいて取り上げるべきリスクには、自然災害だけでなく、最近、世界的な流行を見せるインフルエンザをはじめ、テロや火災など沢山ありますが、本書では、特に公共発注機関が主に期待する震度6強の地震を念頭に、地域建設企業を対象として、事業継続のために最低限必要な項目を取り組むべき対策として取り上げています。

これは、平成19年に関東地方整備局が公表した「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」に沿ったものであり、大手企業に比べ、規模が小さく、経営資源が限られている地域建設企業においても、事業継続力の向上に取り組めるよう基礎的な対策に絞って解説しています。

4. 事業継続力を高めるための10のステップ

さほどコストを要せず、実効性のある対策を優先しています。

「できるところから徐々に」事業継続力を高める取り組みを始めます（表—1）。

5. 簡易な事業継続計画を構成する3グループの計画体系

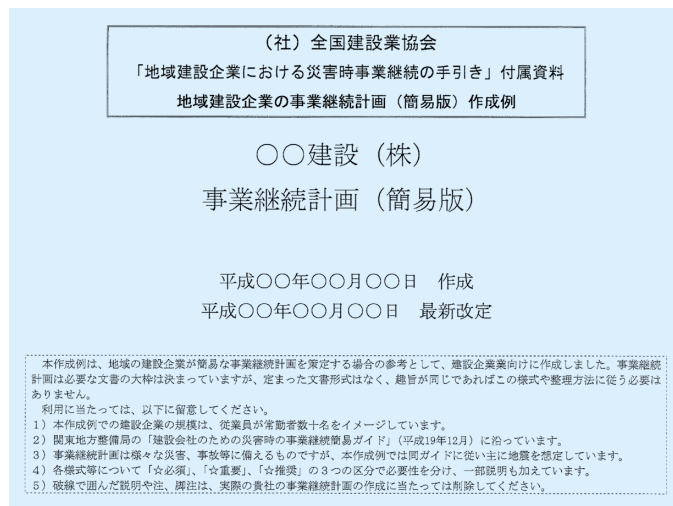
事業継続力を高める10のステップを実施しながら、その成果を体系的な計画文書としてまとめていきます。これを全体的に整備したものが「事業継続計画（BCP）」となります。

最初から綿密な文書体系をめざす必要はありませんが、次のような3種類の計画文書として取りまとめられるよう、作成していきます（表—2）。

計画の作成例として、「地域建設企業の



表紙 「災害時事業継続の手引き」



「災害時事業継続の手引き」付属資料
地域建設企業の事業継続計画（簡易版）作成例

事業継続計画（簡易版）作成例」を、本会のホームページに掲載しています。

表— 1 事業継続力を高めるための10のステップ

1	備えるべき災害リスクを把握し、全社的に取り組み開始 発注者の期待する震度6強の地震や広域水害を想定、経営者が率先する。
2	災害時の組織体制と指揮命令系統 災害対策本部、安否確認、被害状況把握、連絡、復旧工事など各対応班を置く。
3	災害時の連絡拠点の確保と対応の発動基準の明確化 本社の対応拠点のほか、それが使えない場合の代替連絡拠点を必ず定める。
4	情報発信・情報共有 連絡手段は、災害時にもつながりやすい携帯メール等を含めて複数用意する。
5	社員等の安否確認・連絡手段の確保 社員本人と家族の安否を確認する体制を整備し、訓練も行う。
6	社員の安全確保、二次災害の防止、備蓄など基本的防災対策 社員や来客の避難・誘導の方法を決め、倒壊、燃料流出など二次災害を防止する。
7	重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など） 不可欠なデータ、文書、図面をバックアップ。これだけは外部者が支援できない。
8	必要な人員と資機材の調達等 調達困難になる場合に備え、代替調達先を確保し、取引先にも事業継続を求める。
9	建物の災害危険度の概略把握と多大な投資を要さない対策 耐震性の有無を建築時期や目視点検で確認し、設備、家具の固定などを実施する。
10	簡易手法による重要業務の選定と目標時間 優先的に取り組むべき重要業務を絞り込み、実施・復旧の目標時間を決定する。 重要業務に不可欠な資源の代替確保や補強の対策を講じ、継続的な改善を続ける。

表— 2 簡易な事業継続計画を構成する3グループの計画体系

1	緊急対応計画の作成、部署ごとのマニュアルの準備 災害直後から時間軸に沿って自社が行うべき対応の流れを整理する。 指揮命令系統、組織体制、緊急連絡先リスト、部署ごとの対応マニュアルを整備する。
2	事前対策の実施計画の作成とその実施 目標時間を達成していくための事前対策の実施計画を作成し、着実に実施する。
3	訓練・維持改善の計画とその実施 訓練計画を定め、着実に実施し、結果を評価し改善につなげる。 計画文書やマニュアル等は、維持改善の実施計画を作り、定期的に見直す。

6. 災害時の事業継続に取り組む上での留意点

(1) 経営者のリーダーシップで、取り組みを開始する

計画には、重要業務の選定、目標時間の設定、講ずべき対策の内容や実施時期など、経営者の判断が必要になる項目が、多岐にわたります。

また、災害等の緊急事態において事業の継続・早期復旧を目指すには、社員各自が計画における自分の役割を理解した上で、適切に行動する必要

があり、そのためには、各セクションの実務担当者を変え、計画の実効性や妥当性について議論する必要があります。

まずは、経営者自らが、災害時の事業継続について強い意思を社員に示し、全社的な取り組みとすることが重要です。

(2) 目標時間には、一定の達成責任が生じる

災害時の事業継続を行う上で、まず考えなければならないポイントは、いかに事業の停止期間を短くし、かつ、操業度のレベルを上げるかということです。

重要業務ごとに、災害発生から何時間後、何日後までに実施するという目標時間を設定し、それが達成できるよう対策を講じていきます。実際の災害では、インフラの被害状況等により、重要業務が実際に回復できるまでに要する時間は相当変動するため、目標時間は、できるだけ妥当と思われる範囲で設定します。

その際に、目標時間を短く設定したいがために、必要な対策を十分に実施していないにもかかわらず、災害による自社への影響度を低く見積もって（ほとんど自社の経営資源に被害がないという前提で）計画を策定することは避けるべきです。

実際の災害において、目標時間が達成できない可能性が高いばかりか、対外的に公表していれば、その内容を信用した取引先等に思わぬ損害を与え、自社の信頼や評価を落とすことになりかねません。目標時間には一定の達成責任が生じるということを認識して設定する必要があります。

（3）取り組み・維持・改善を続ける

災害時の事業継続について、計画としてまとめるまでには、当然少なからぬ労力や時間が必要になりますし、対策の検討の中で、建物の耐震化、無線設備や非常用電源の導入、データの自動バックアップ化などに新たな投資が必要になるかもしれません。

なかなか思うように進まない項目も出てくるかもしれませんが、できるところから徐々にでよいので事業継続力を高める取り組みを継続することが大切です。少しずつでも、取り組んだ分は、事業継続力が向上しているはずです。

すぐに実施することが難しい対策は、中・長期に実施する対策として計画の中に含めておき、対策の進捗に合わせて、目標時間を見直していくなど計画に反映させます。

また、担当者の人事異動や取引先の変更などがあれば、最新の情報に直しておく必要がありますし、安否確認などの非常訓練を怠っていると、イザというときに計画が役に立ちません。

計画は、その実行レベルを維持・向上するため、評価や改善を続けていく必要があります。そのためには、定期的に災害時の事業継続に対する取り組みができるよう社内体制の整備などを行うことが重要です。

7. 関東地方整備局が「認定制度」を開始

国土交通省関東地方整備局では、本年5月に、「建設会社における基礎的事業継続力」を認定する制度を立ち上げました。これは、前述しました「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」のうち、必要最小限の基礎的な項目に絞って企業の事業継続力を評価するものです。

こうした動きは、他の整備局にも広がっていくものと考えられ、今後、建設業界において、災害時における事業継続計画の策定が新たな企業評価の一項目として注目を浴びることとなっていくものと思われます。

8. おわりに ～地域建設企業のメリットを活かす！～

中小企業は、経営資源が大企業に比べ限られているため、代替措置などにおいて取れる対策の選択肢が限られ、計画の策定は困難とあきらめがちですが、社員数が少ない場合は、安否確認は迅速にでき、計画の周知も全社員に徹底しやすくなります。

また、地域の建設業協会等のネットワークも有効に活かし、時によっては異業種とも連携し、自社だけではクリアすることが難しい課題にも取り組めます。地域に根ざした企業だからこそ、きめの細かい計画を策定することができます。

以上、地域を災害から守るために不可欠な建設企業として評価が得られるよう、災害時の事業継続力向上に取り組んで行きたいと考えます。

社団法人 全国建設業協会

<http://www.zenken-net.or.jp>