

日本社会に適したBCMについて

—日本社会に適したBCM研究委員会報告より—

株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント

株式会社大林組 技術研究所

かとう	やすひろ
加藤	康広
そえじま	みちよ
副島	紀代

1. はじめに

わが国は、地球科学的な立地条件を背景に、実にさまざまな自然災害の多発する地域に存在している。特に最近では、活動期に入ったと言われる地震をはじめ、風水害や環境悪化の危険性の高まりが指摘され、わが国の自然災害リスクに対する内外の関心が高まっている。このような状況を背景に、有事においても重要業務の継続を確保する事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）や、そのマネジメント手法である事業継続管理（BCM：Business Continuity Management）の重要性が認識され、企業を中心としてその検討が進められつつある。

しかし従来のBCPやBCMは欧米先進国での検討事例を基本として、これをほぼそのままわが国に適用しているのが現状で、日本の社会環境や企業事情、BCMの対象として考えるべき対象事例を十分分析したものとはいえない。これは日本人の生活スタイル、身体や疾病の特徴を踏まえずに処方箋を提示していることに相当する。日本の社会環境や企業事情、BCMの対象としてわが国が考えるべき対象事例を十分分析した上で、適切な処方をするための検討が必要である。

東京大学生産技術研究所・都市基盤安全工学国際研究センター（ICUS）では、このような考えに基づいて、真に事業継続能力の向上に貢献する

日本社会に適した新しいBCMのあり方に関して検討することを目的に、（財）生産技術研究奨励会の特別研究会として、平成19年と平成20年の2年間を期間とする、「日本社会に適したBCM（Business Continuity Management）研究委員会（RC-58研究委員会）」を設立した。ここでは、RC-58研究委員会での研究成果を中心に報告¹⁾²⁾するものである。

2. BCPガイドラインの状況

BCPやBCMについては、社会的な関心の高まりや、政府、自治体や各種団体による普及啓発等のために、各種のガイドラインが作成・公表されている。研究着手時点で公表されていた主なガイドラインについて、内閣府「事業継続ガイドライン 第1版」（平成17年8月発行）との比較を中心に分析した。

各国で発行されているガイドラインの比較・分析によると、事業継続ガイドラインは、BCPの知識があまりない初心者にも向けた解説的な記載となっているが、米国のNFPA1600、DRIIや英国のBCI-GPGは、BCPについてある程度理解がある人や、BCPの専門家がBCP策定の参考にするための内容となっている。ただし、全体的に見て、ガイドラインの項目、内容に大きな違いがなく、これは、事業継続ガイドラインが先行した諸外国のガイドライン類を参照して作成されているため

と考えられる。なお、BCI-GPGにはBS25999-2に基づく、第三者認証について記載されている。

政府発行の各種ガイドラインの比較・分析によると、おおむね事業継続ガイドラインとの整合性があるが、それぞれが対象とする事業者や想定するハザードの違いによる特色が見られる。

業種別ガイドラインの比較・分析によると、ガイドラインによって記載内容とレベルに大きな差がある。ただし、その後、国内の業界別ガイドラインが順次、公表されており、国内におけるBCPの認知度の向上から、具体的で分かりやすい記載内容となっているものもある。なお、建設業界向けのガイドラインとしては、平成21年7月末現在、以下のガイドラインなどが公表されている。

- ・(社)日本建設業団体連合会「建設BCPガイドライン(第2版)」(平成18年11月発行)
- ・(社)全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」(平成21年4月発行)
- ・関東地方整備局「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」(平成19年12月発行)

こうしたガイドラインの現状を踏まえて、いくつかの観点から、日本社会に適したBCMやBCPのあり方について検討した。

3. 日本企業に適したBCMのあり方

BCMが規格化され、企業間取引における要件化が想定される中で、今後、多くの日本企業にBCMが導入されようとしている。すでに多くの企業では、マネジメントシステムとして、品質マネジメントシステムISO9000、環境マネジメントシステムISO14000などが導入されている。このようなマネジメントシステムの導入が進んでいる背景には、企業イメージの向上、取引先からの要請に応え企業活動を有利にするなどのメリットがある。一方で、当該マネジメントシステムの本来の目的よりも認証取得が目的となってしまう、その運用が次第に形骸化していき、社員の負担となっている場合も見られる。この原因の一つとして、認証取得のため、定常業務から大きく乖離した仕組を構築してしまい、マネジメントシステムの運用・維持のために新たな仕事が発生してしま

うことが挙げられている。BCMの導入においても、今後同じような問題が懸念されるため、企業に真にBCMを定着させる工夫が必要である。

BCMの導入に当たっては、まず経営層がBCMやBCPの重要性や意義を十分に理解しなければならないことは当然である。さらに、その実施・運用に当たっては、従業員全体にBCMやBCPの重要性や意義を浸透させることが、形骸化を防止するために重要なポイントとなる。日本企業の特徴の一つとして、現場レベルにおける、改善活動・安全衛生活動などの各種活動が活発な企業が多いことがある。こうした活動の中にBCPの要素を加えることにより、BCMにおける現場の負荷を減らすとともに、定常業務と連携しているため、形骸化の防止にも効果があると考えられる。また、多くの従業員が日常的にBCMやBCPにかかわる機会が増え、「全従業員一丸となってBCMに取り組むような」企業の文化として定着することを促すであろう。このような運用面の工夫によるBCMやBCPの定着が、日本企業ならではの対応の一つと考える。

4. 地域における行政のBCPのあり方

行政組織におけるBCPは策定が進められつつあるが、市区町村レベルの基礎自治体については、現状ではほとんど策定が進んでいない状況にあり、そのあり方について論じたものも少ない。ここで、地域における行政の事業継続のあり方を提言するため、「地域BC」という新しい概念を提起する。地域BCとは、「自然災害に代表される緊急事態発生時にも、地域運命共同体として存続していくための地域を構成する各組織(行政、地縁組織、地場企業、その他施設など)による取り組み」として定義する。

地域BCは、従来の地域防災の概念から想起される「自主防災組織などによる住民による防災活動」ではなく、地域運命共同体として存続していく地域の各構成組織による取り組みであり、各構成組織による活動全般およびその関係性が重要である。また、企業の領域で発展してきた事業継続の概念・分析手法を地域に適用することで、例え

ば優先業務など、従来の地域防災とは異なる視点で、新たな知見が生まれると考えられる。

地域構成組織の先行事例等の調査・ヒアリング等を通じて、地域BCという概念のもとに、地域構成組織には相互に期待している、期待されている役割があることが分かった。そして、その主要な調整組織の一つである「行政」は、地域構成組織のニーズに基づき、優先すべき、または停止すべき行政サービスを認識し、その果たすべき役割を明確化する必要がある。したがって、地域BCのための行政のBCPのあり方は、「地域構成組織からの公助要望を優先するとともに、行政が停止する行政サービスの代行組織として地域構成組織の自助体制、および地域構成組織間の協働体制の強化・促進を図る必要があること」と考える。

また、地域BCのために行政が優先すべき業務としては、以下が考えられる。

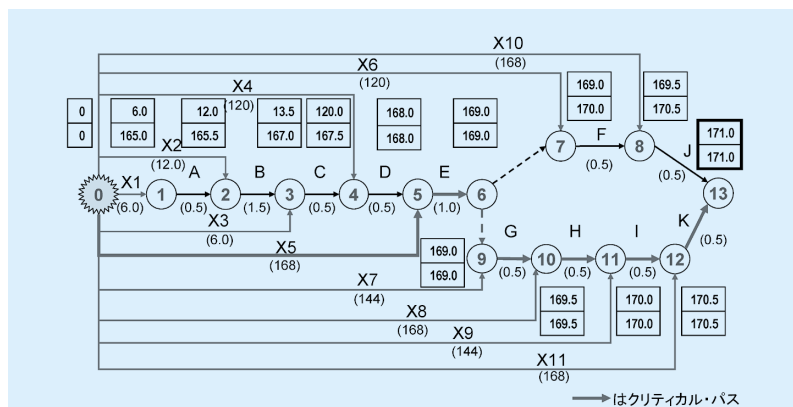
- ・平常時における「自主防災力の育成強化、地域連携体制の整備促進」

- ・発災時における「適時・的確な災害関連情報の提供」
- ・災害後における「迅速な災害復旧・復興」

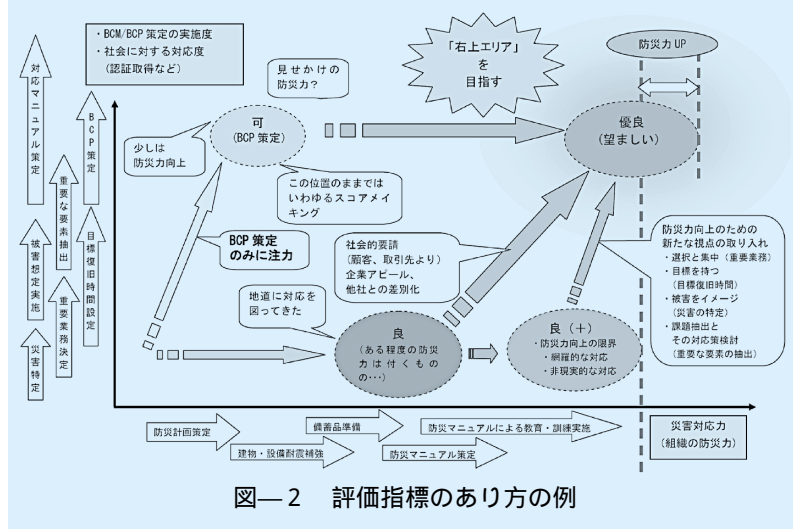
5. BCM, BCPの評価法のあり方

BCMやBCPの評価法のあり方として、認証のための評価ではなく、事業継続の実効性を客観的に表現するための評価が必要である。評価法のあり方を検討するため、まずBCPに関連する事例調査を通じて、真にBCMやBCPに寄与する評価指標を分析した。収集した事例（計130件）は、その原因（ハザード）や業種に偏りがあるものの、事業継続に影響する重要な項目は、いずれも事業継続ガイドラインに記載されていた。しかし、事業継続計画の成否は、ガイドラインの項目に対する取り組みの有無だけではなく、それがどの程度実現できているかという観点も重要である。

例えば、BCPで重要とされている項目の一つに、「目標復旧時間（RTO）の設定」がある。関係先との関係や経営上の判断などから目標復旧時間が設定されるが、一方で設定した目標復旧時間と実際の復旧時間との間に大きな乖離があれば、そのBCPの実効性は乏しいと評価されることになる。実際の復旧時間を予測する手段の一つとして、プロジェクト管理手法であるPERT/CPMを用いた復旧時間定量化手法³⁾がある。ある重要業務のプロセスにおいて、必要な経営資源が災害により何らかの被害を受けると予測される場合、予測される被害程度に基づき、重要業務が復旧するのに要する時間を図—1に示すアローダイアグラムを利用して推定することができるため、目標復旧時間との差異を把握することができる。また、この手法で



図—1 復旧時間の予測例



図—2 評価指標のあり方の例

は、復旧工程のクリティカルパス（その作業時間を短縮しなければ、全体工程が短縮されないという作業）を把握することが可能であり、目標と実際の差異が無視できない場合には、是正のための対策案の選定にも役立てることができる。

実効的なBCMやBCPとは、形式だけでなくその組織に定着してPDCAが実行されることが必要である。また、それが実現される必要条件とは、それぞれの組織に合ったBCMやBCPを作成することである。すなわち、ガイドラインやチェックリストに書かれている項目を、その組織が持つ事業継続上の課題に落とし込み、オーダーメイドのBCMやBCPを作成していくことが重要なものであり、ガイドラインやチェックリスト類はその手助けをしてくれるものに過ぎない。大切なことは作っていく過程における“考える機会”とそれによって得られる“気付き”であり、継続的改善を行う中でその“気付き”を増やしていくことが、組織にとってBCMやBCPの「点数を上げる」ことにつながることから、各組織の実状に合ったBCPを作成し、運用する（PDCAをまわす）ことが、組織の事業継続性を高めるためには必要である。

また、あるべき評価指標の軸は、従来の防災的な観点の取り組みと、いわゆる認証的なBCMの枠組みの両軸上に成り立つと考えられる。図—2に評価指標の概念図の例を示す。すでに十分な防災力がある組織においては、BCMやBCPの考え方の導入が必要である。一方で、とりあえずBCMやBCPによりスコアメイキングを行った組織は防災力の向上を次に考えることが必要である。より理想的なBCMやBCPとは、それぞれの組織の実力（経済的なことも含めて）に応じ、この両軸を考慮して事業継続性を高めていくことである。

6. おわりに

現在わが国は地震学的に活動度の高い時期を迎え、今後30～50年間に東海・東南海・南海地震などをはじめとするM8クラスの地震が4、5回、兵庫県南部地震や現在発生が危惧されている首都

直下地震などM7クラスの地震は40～50回発生すると考えられている。これら一連の地震による被害について、政府中央防災会議は最悪200兆円規模になると報告している。この額は実に国家予算の2倍以上に相当するが、この被害には経済活動の停滞による大きな影響も含まれることから、被害の軽減のために企業のBCMへの取り組みが期待されている。また最近では、国際取引上の要件や日本版SOX法などの面からも、地震時のBCPが最重要課題となりつつあり、各種ガイドラインによる国の後押しもあって、企業のBCMへの関心は高まってきている。

しかし従来のBCPやBCMは欧米先進国での検討事例を基本として、これをほぼそのままわが国に適用しているのが現状であり、日本の社会環境や企業・組織事情、BCMの対象として考えるべき対象事例が十分考慮されたものとは言いがたい状況である。またBCMの定性的な効果は謳われていても、その効果を定量的に評価する環境が整備されていない問題や、ガイドラインによってBCPの策定が容易になる一方で、「形ばかりの事業継続計画の準備」が目的化する問題などから、BCMが形骸化してしまう恐れも指摘されている。

上記のような問題を踏まえ、企業や行政におけるBCMやBCPのあり方や、BCMやBCPの評価方法のあり方について検討・分析し、それぞれの視点から日本社会に適したBCMやBCPのあり方について提言した。当該分野の発展の一助となれば幸いである。

【参考文献】

- 1) 日本社会に適したBCM（Business Continuity Management）研究委員会 平成19年度報告書，東京大学生産技術研究所 都市基盤安全工学国際研究センター，2008 3
- 2) 日本社会に適したBCM（Business Continuity Management）研究委員会 平成20年度報告書，東京大学生産技術研究所 都市基盤安全工学国際研究センター，2009 3
- 3) 副島紀代，目黒公郎：地震時の事業継続影響度の定量的評価手法に関する研究，土木学会第63回年次学術講演会，pp 687-688，2008 9