

# BCPを効果的に浸透させるための 事例研究と現場における演習手順

筆者が所属するコンサルティング会社では、東京都の委託を受け、中小企業を対象にBCP（事業継続計画）策定の支援を行っています。今回は、ある建材製造業を営む企業の策定事例に基づき、現場にBCPを浸透させるためのヒントとなる効果的な方法を紹介いたします。また、BCPが現場に浸透するとはどういうことなのかを併せて考察します。

## はじめに

BCP策定の総括（概念や目的）は、今号特集企画の別稿で述べられているので割愛します。

さて、BCPを作成してそれを現場に周知させることは、一見、難しいことではなさそうに思われます。ところが、緊急時に現場担当者が事業継続の目的を理解して、自発的に実行できるレベルまで浸透させるには、それなりの工夫と努力が必要です。本稿では、「現場への浸透」を実現させた企業の一例を紹介いたします。

## 社長の強い意思を BCPで具現化

今回、紹介する会社（以下A社）は、都内で道路用コンクリート製品を製造・販売しており、地震などの広域災害発生時においては復旧のために建材を提供する役目を担います。このため社長は古くから災害対策について高い関心を持ち、具体案を検討、導入してきました。阪神淡路大震災を契機に、

消防庁と震災時における消防活動協力協定を結び、重機や要員の提供を行うこととしました。

防災マニュアルを全従業員に配布し、防災訓練も年2回実施、さらに、雨水の貯水や敷地内に井戸を完備し、水道が止まった時の近隣への水の提供が行えるよう準備を整え、災害時には社長自らが司令塔となって行動する体制も整えてきました。一方、工場には建材の転倒、落下防止策を社内規格として導入しました。

このように社長が中心となり、数々の災害対策を進めてきたのですが、いざ災害に直面した後に、どのようにして事業を再開するのか、具体的な手順を示したものはありませんでした。

その矢先に東日本大震災が発生、日々報道される被災状況を見て、危機が身近なものとなりました。日頃の対策が功を奏し、幸いにも建材の倒壊や機器の故障に見舞われることもなく、全従業員の無事も確認できましたが、これまで「なんとなく…」周知されていた災害対策を、事業再開までを含めて

有効な事業継続計画（BCP）を策定・運用・維持する仕組み

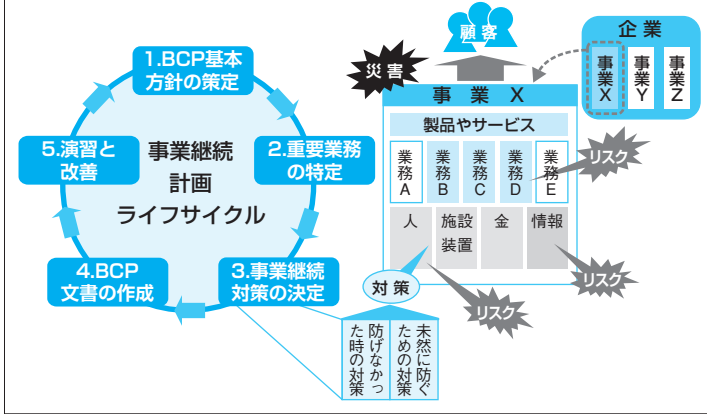


図1 5ステップによるBCP導入方式

手順化し、全社で共有する必要があり、都のプロジェクトに参画しBCP策定に取り組むことを決定したのです。

トップと現場担当者の一体化体制でスタート

筆者が所属するコンサルティング会社では、中小企業がBCPを

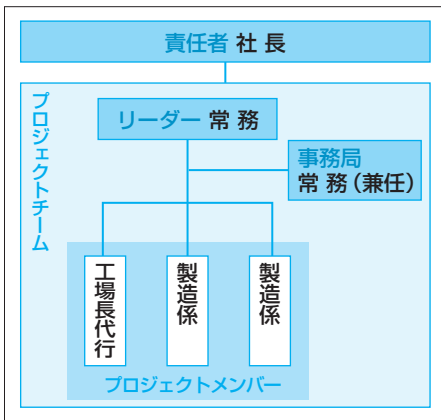


図2 A社のBCP策定プロジェクト体制

策定するにあたり、効率的な5ステップでの導入方式を採用し、支援しています（図1）。この方式を実施するにあたり、欠かせない前提条件の一つは、上位マネジメント層と現場担当者の参画が必須であることです。これはBCPが経営戦略に直結していることから、策定のあらゆる場面で会社全体としての視点で意思決定を行う必要があると同時に、現場の業務、経営資源のどこに災害のリスクが潜んでいるかを熟知している現場担当者を投入し、現実的な対策案を導き出す効果があるからです。つまり、ボトムアップで現場の

声を吸い上げ、トップダウンで判断するという双方向の動きが求められるわけです。この段階で、必然的に現場担当者がBCP策定プロジェクトに組み込まれることとなります。

A社では、上位マネジメントとして次期経営者となる常務をリーダーに据え、策定メンバーを現場担当者で構成するプロジェクト体制としました（図2）。

今回はBCP策定対象事業を「コンクリート製品の製造・販売」と決めたので、この業務に携わる従業員の中から、策定した内容を現場に展開することができるリーダー格のメンバーを、現場担当者として選抜しました。

事例研究／策定の進め方 ステップ・1～5

◆ステップ・1

第一回目のセッションは、BCP策定の目的を明確にすることから始まります。ここで最初の戸惑いがありました。「何のためにBCPを策定するのか」…。これは、災

害時において事業を継続する必要性についての根本的な問いかけです。普段このような議論に慣れていない現場担当者はしきりに頭をひねります。しかし少し考ええると、

事業が止まるといことは、自分たちとその家族の生活基盤を脅かすことになるかと気がきまず。ここを起点に、「従業員の安全と安定した生活を確保する」という目的が明確になりました。

では安全と安定が実現したならば次に考える事は何か、と派生していき、「地域への貢献」「復興の際に必要な建設資材をいち早く供給する」を併せて目的に据えることとしました。

さらに、事業にとって最も警戒すべき災害の特定、緊急時に守るべき事業の特定、と進めていくうちに、次第に議論が具体的なものになっていきました。目標復旧時間や目標復旧レベルを決める際には、実作業を前提に検討して現実的な数値を導き出しました。

この段階から現場担当者が議論に加わることは、目的を把握した上で本当にできるかどうかを検証

しながら決定されるため、理にかなっていているといえます。単に現場の意見を参考にするのではなく、現場担当者自らが頭を悩ませることと意味があるのです。トップと現場の混成チームによって、まず社内誰もが理解できるBCP基本方針が確立されました。

#### ◆ステップ・2

二回目のセッションでは、重要業務の特定とその業務を構成する経営資源の洗い出しを行い、さらに個々の資源が災害によって、どのような損害を被るかを想定します。これは予防・低減策や事業継続策を検討するための前提となる作業です。

例えば、地震による交通機関の停止で業務担当者が出社できない、あるいは製造ラインの一部が破損する、停電の影響で検査機器が動かなくなるなどです。

ここまでくると、現場担当者は日々の業務と直結していますから、比較的容易に想定することができず。実際に現場へ赴き、普段とは別の視点で設備や機械をチェッ

クすると意外な場所の脆弱性を発見することができました。

被災の程度を決める際にも「この機械は間違いなく全壊する」、「いやそれほどではない。なぜなら…」と活発な議論が展開します。あくまでも想定ですから正解は一つとは限りません。しかし、討論を繰り返すうちに次第に被災状況が現実味を帯びてくるのです。

これは現場担当者だからこそ可能な議論であり、管理部門担当者などが想定する場合と比べると、より精度の高い前提にたどり着きます。トップと現場の混成チームによって正確な意思決定ができたわけです。

#### ◆ステップ・3

三回目のセッションで、いよいよ予防・低減策と事業継続策の検討に入ります。つまり、被災想定を回避するために、平時からどのような対策を打っておくべきか。仮に被災してしまつたら、いかにしてその業務を継続するかを決めていきます。BCPの要となる検討です。

ここで問題点が生じました。A社では既に数々の対策を実施しており、東日本大震災時には、これらが功を奏して被害を最小限に留めました。ところが、それをはるかに上回る被災を想定した場合、どのような対策があるのか予想の範囲を超えていたのです。また、予防・低減策の導入にはコストがかかるため、現場担当者だけでは判断しきれない問題もありました。

しかしそこは、リーダーである常務が的確にコントロールし、必要な対策と許容すべきリスクを切り分け、妥当な手段を決めていきました。トップと現場の混成チームによって現実的な対策が得られたのです。

#### ◆ステップ・4と5

四回目のセッションで、BCP文書在完成し、演習計画を立案します。そして五回目のセッションで、これまで策定してきたBCPが有効に機能するのか、シミュレーションを行って検証します。

ところが、時系列に従って各対策と復旧の関係を精査してみると、

インフラ（水道）の停止が事業再開にとって致命的なボトルネックとなることが明らかになったのです。自社内でいくら手を打つても最終的には、水道の回復を待つしかありません。

しかし、インフラの停止もあくまで被災想定の一部であり、その期間が長くても短かくても、回復するまでの間、誰がどこと連絡を取り、優先順に従って何をすべきかが明確になったわけですから、これまで策定してきたことは決して無駄ではなく、むしろその事実を現場担当者が認識したことにより、次に検討すべきことをダイレクトに共有できたといえます。

トップと現場の混成チームによって、これまで見過ごされていたBCPの課題が洗い出されました。

#### A社の事例から学ぶべきこと

今回のBCP策定プロジェクトでは、現場担当者が頭を悩ませてBCP策定の目的を考えると、そこから始まり、現場の被災想定、予

防・低減策、事業継続策を自ら決めていきました。

一方で、策定プロジェクトのリーダーである常務が常に方向性を見失わぬよう、議論をリードしてきた結果、事業再開への具体的な道筋が見えてきたのです。

少なくとも策定メンバーは、不測の事態において、誰が何の為に何をしなければならぬのかを現実的なレベルで理解しています。彼らは現場では主要な立場ですから、日頃、危機感を共有している同僚にそれを伝えるのは比較的容易であるといえます。誰かが作ったBCPを現場に押し付けるのではなく、現場の担当者が参画して作りあげたBCPだからこそ、説得力があるのです。

中小企業にとって現場担当者を専任でBCP策定に従事させるのはたやすいことではないかもしれませんが、短期集中で特定事業を対象としたコンパクトなBCPを作ることは決して不可能ではありません。事実、A社はこのメンバーでBCP策定の目標設定から演習実施までの5ステップを約2ヶ月

で完了しました。

当たり前のようですが、BCPを現場に浸透させるには、現場担当の代表者がBCPの策定メンバーとして最初から参画することが最も効果的かつ近道になるのです。

### 演習によって

### BCPを浸透させる

A社のようにBCP策定を一から始めるのであれば、メンバーに経営トップと現場担当者を含める事で、効果的に現場へ浸透させることが期待できます。

では既にBCP文書が手元にある場合はどうでしょうか。現場担当者を交えて最初からやり直すには、あまりに手戻りが大き過ぎます。そこでヒントとなるのが演習です。

A社の策定事例で触れましたが、五回目のセッション（ステップ・5）では、策定したBCPの有効性を確認するためにシミュレーションによる検証を行っています。5ステップ方式ではこれを大きな意味での演習と呼んでいます。ここでは机上のシミュレーションで

したが、インフラがボトルネックになるという発見がありました。このようにシミュレーションを通してBCPを見直すことはとても重要です。

既にBCP文書がある会社は、この演習を現場担当者を交えて実施してみましょう。始めは、現場から「これではいざという時に動けない」などの意見が出て、大幅な見直しを強いられる可能性もあります。しかし、これを繰り返すことにより、現場の意見が徐々に反映され、段階的にBCPの精度が高まっていきます。

演習の進め方には、目的に応じて基本的に次の三段階があります。

- ① テスト・設定した各種目標（例・業務の目標復旧時間など）が達成可能かどうかを検証する
- ② 訓練・繰り返し行うことにより、BCPを頭と体に浸透させる
- ③ 演習・非常時のシナリオに沿って、意思決定と実践の訓練を行う

訓練と演習を繰り返すことにより、想定外の状況にも自発的に判断し、行動できる柔軟性が生まれ

ます。毎回の演習に現場担当者が参加することにより、自然とBCPが現場に浸透していくでしょう。

### 浸透させた

### BCPを維持する

BCPの策定が文書を作成することで終わっている例は少なくありません。せっかく現場担当者を投入してBCPを策定したとしても、演習を行わないで放置したのでは、浸透度の低下を招く恐れがあります。演習も形だけやって見直しを行わないのであれば効果は半減します。

繰り返しますが、BCPの目的は不測の事態においても臨機応変に対応できる能力を高めることにあります。まずは、経営トップと現場担当者が参画して、現実的なBCPを作り上げる。その後、定期的に演習を繰り返し、現場を含めた全社員が危機感と事業継続の目的、対策を共有し、常に最新化していく。これこそが「BCPが現場に浸透している状態」を維持する極意なのです。