

『岐阜県モデルのBCP』（事業継続計画）の普及拡大を目指して

岐阜県商工労働部 商工政策課

1. はじめに

岐阜県内の企業のBCP（事業継続計画）に対する取り組みは、昨年の東日本大震災を契機に急速に広がりを見せつつあります。十六銀行の経済月報5月号で発表された「BCPに対する意識調査」においても、岐阜・愛知両県の企業のうち、BCPを「策定済み・作業中・検討中」と回答した企業の割合は、昨年6月の21.3%から約2.5倍の53.2%へ大幅に増加しています。

他方で、BCP普及に向けては、内閣府や中小企業庁などが、ひな型であるモデルプランを示す形で普及を図ってきましたが、こうした手法はBCPを策定するだけにとどまり、実際の災害時には有効に機能しないのではないかとの指摘がなされています。

このため、岐阜県では、単にBCPという計画をつくるというのではなく、実践的な訓練により自社の課題を見つけ、それをもとに個々の企業のビジネス実態に合わせたBCPを策定し、さらに継続的な訓練によって、BCPを常に進化させていくという「岐阜県モデル」の普及拡大を図っていきたいと考えています。

以下では、この岐阜県モデルのBCPについて、ポイントを説明していきます。

(注)本稿では便宜上BCPのPDCAを継続的に回して改善していく事業継続マネジメント(BCM)も包含してBCPとして表現しています。

2. 岐阜県モデルのBCPとは

岐阜県モデルのBCPでは、従来の策定手法の反省に立ち、「BCPは“気づき”から入る」、「BCP計画はまず作ってみる」、「BCPにより組織とその構成員の事業継続能力の向上を目指す」の3つの事項に重点を置いたBCP活動を推奨しています。

手段1) BCPは「気づき」から入る

岐阜県モデルのBCPでは、図表1のとおり「気づき」から「戦略の立案」、「訓練」を経て新た

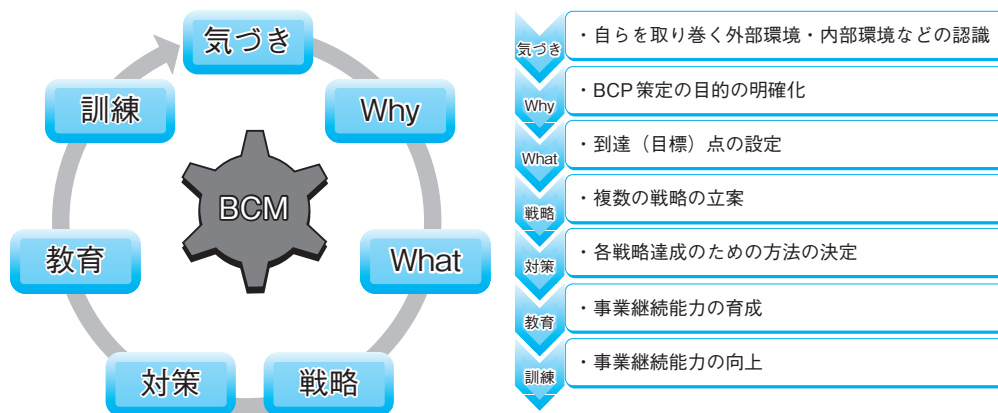
寄稿

な「気づき」に至る一連の活動を継続的に実施します。

自らを取り巻く環境を認識し、何故（Why）BCP活動が必要とされるかを理解し、そのうえで目指すべき到達目標（What）を明確に定めて戦略を練り、対策を立てたうえでBCPを策定します。

BCP策定から運用に至る作業は、多くの場合、社内のタスクフォースチームによりなされますが、BCPを実践していくのは、あくまでも役職員全員であることから、BCPの運用においては、次の3点を重視します。

- ① BCPの基本方針と目標を明確にし、全役職員に周知徹底すること
- ② 教育と訓練により達成した結果に評価基準を定め、適正な評価を行うことで役職員のモチベーションを維持する方策をとること
- ③ 目標に到達したことにより得られる、新たな「気づき」に基づき常にBCPのPDCAサイクルを回し続けること



図表1 岐阜県モデルのBCPのフロー

なお、岐阜県モデルではBCPに着手する段階で災害を想定した模擬訓練（モックディザスタ）から入ることを提案しています。現状の力で災害を模擬体験することで、経営陣や幹部社員・従業員に以下の「気づき」を印象づけるためです。

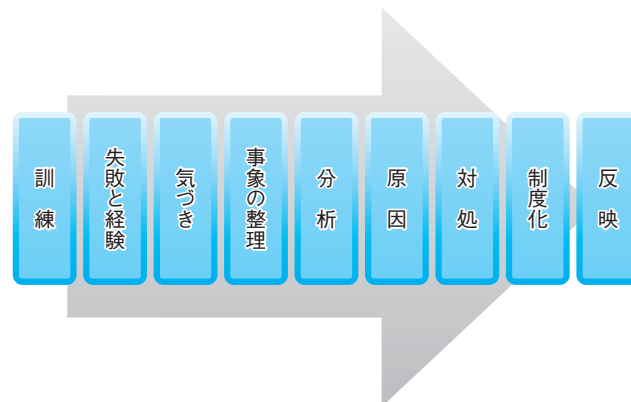
- ・発災時とその後の対処に対する情報や計画の重要性
- ・事前に対応方針や体勢を取り決めておくことの意義
- ・現状の自らの危機対応能力のレベル など

BCPの運営には人手、時間そして資金がかかります。忙しい日々の業務の中で、何時起こるか分からない災害などに備えて策定するBCPに対して、モチベーションを維持し続けることは難し

く、多くの場合、BCP文書を作成した段階でモチベーションを喪失してしまいます。それを防ぐため、この訓練には、最初に自らの力量不足を模擬体験することで、BCPの必要性を強烈に印象づける狙いもあります。

また、訓練による失敗や経験は自らのBCP策定・運用の上でも大きな助けとなります。模擬訓練（モックディザスタ）に当たっては、災害時に起こりうる事象を数十秒～数分間隔で付与していきます。訓練参加者はこうした事象を仮想的に処理していくわけですが、多くの場合、対処不能となったり、判断しきれない事態に陥ってしまいます。

しかし、こうした失敗や経験こそが新たな気づきを得る機会であり、図表2のとおり、その原因や背景を分析・整理していくことで失敗を繰り返さない対処法を体系化していくことができます。



図表2 岐阜県モデルのBCPの進め方

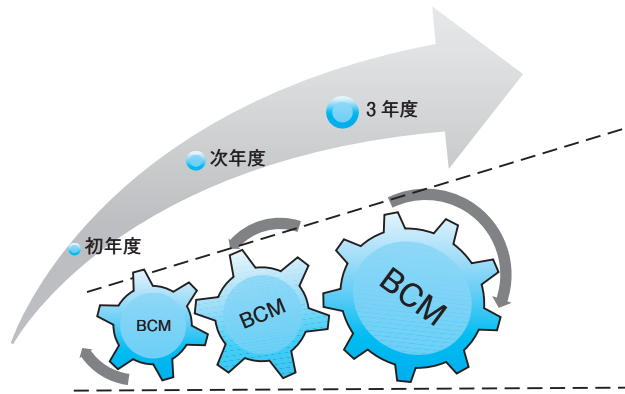
手段2) BCP計画はまず作ってみる

企業を取り巻く環境は、その立地、企業規模、取扱品目、現状の体制などによりそれぞれ異なります。そのため、各社がそれぞれの気づきに基づいて策定・運用するBCPは、当然各社各様のものとなります。環境が異なればBCP自体も企業ごとにユニークなものとなり、選択される基本理念、重要業務、戦略、対策等そのどれをとっても企業それぞれに独自のものとなります。そして選択される基本理念、重要業務、戦略、対策等の決定には経営的判断が不可欠であり、自らを取り巻く環境に大きく左右されます。したがって、それらは普遍ではあり得ず、環境の変化により絶えず変化させていく必要があります。

そこで、岐阜県モデルのBCPでは最初から100%完成したBCPの策定を求めません。もちろん完璧であるに越したことはありませんが、BCP自体は環境の変化とともに内容を変えていくべきものであると考えています。ましてや完成度の高いBCPを追求するあまり逆に何にも手をつけられず思考停止に陥ることは避けなければなりません。

寄稿

そのため、岐阜県モデルのBCPでは、できることから始めるBCPを推奨しています。まずはBCPの卵を作り、教育や訓練を施して継続的に内容の見直しを実施、新たな気づきを織り込んでいくことで徐々に完成度の高い、現状に即したBCPを策定していきます。(図表3)



図表3 継続的運用

このように変更・更新を前提とする岐阜県モデルのBCPでは、その文書構成も図表4のようにシンプルかつ簡易な形式としています。これは、BCP策定の基本目的の変更や、重要業務の見直し、組織の変更や人事異動、設備の入れ替えなどに際して、その都度BCPの全文に変更を加えることは不合理かつ非効率的であるからです。また、有事に際しては、分厚いマニュアルから必要事項を探し出すよりも、整理された1枚のチェックシートやリストを活用するほうがはるかに使いやすかつ実務的であるからです。



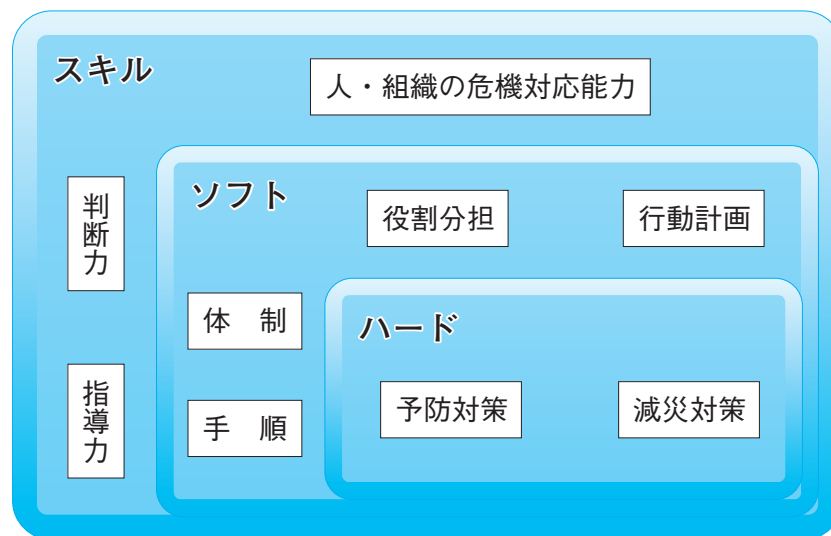
図表4 文書構成例

目的) BCPにより組織とその構成員の事業継続能力の向上を目指す

BCPの世界は、とかく専門家による難しい用語や定義が氾濫しがちです。しかし、岐阜県モデルのBCPでは、これをできる限りシンプルに考え、「有事に際して、もしくは有事の予兆を感じた時点で組織やその構成員が迅速に対応をとることができる能力(=事業継続能力)を高める活動」こそが、BCP活動であると考えています。

岐阜県モデルのBCPでは、以下の「ハード」「ソフト」「スキル」の3つの能力を有機的かつ適正に機能させることによって、この事業継続能力を高めていきます。(図表5)

- ① 「ハード」とは、従業員や重要な経営資源の被害を最小限にとどめるための事前対策と予防対策をいいます。
- ② 「ソフト」とは、被害が発生した場合に効率的に行動するための体制や役割分担、効果的に対応するための手順や行動計画の整備をいいます。
- ③ 「スキル」とは、発生した事態や展開に即して臨機応変に対応できる判断力や指導力など、組織やその構成員の危機対応能力をいいます。



図表5 事業継続能力

岐阜県モデルのBCPでは、この3つの能力の中でも特に「スキル」を重視します。「ハード」「ソフト」の事前対策も重要ですが、残念ながらこれらは費用等の経営資源上の制約からそれなりの対策に落ち着いてしまうケースが多くあります。また、被害想定自体が極めて不確実な予測に基づかざるを得ないことから、危機発生時に想定通りの効果を発揮できるとは限りません。

「ハード」と「ソフト」はあくまでも「事業継続の道具」に過ぎず、それを使いこなせるかどうか

寄稿

かは、これらを使用する人や組織が危機事象に及んで、その展開を予測し、事態の進行に合わせて計画や対策を最適化できる高い能力（＝「スキル」）を持っているか否かに依存しています。

しかしながら、こうした能力は日々の業務の中での経験や教育・訓練の中でしか身につけることができません。そのため、岐阜県モデルのBCPでは、継続的な教育と訓練を実施することによって、組織やその構成員の「事業継続能力」を高めていきます。

3. 岐阜県が普及を目指すBCP ～経営戦略としてのBCP～

岐阜県が普及を目指す「岐阜県モデルのBCP」の普及方針を示すとおおむね図表6のとおりとなります。これは、従来型のBCPの普及方針とは一線を隔したものとなっています。

	従来型のBCP	岐阜県モデルのBCP
手段	<ul style="list-style-type: none"> ・テンプレートガイドライン通りに作成 ・外部コンサルタント活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・訓練により自ら気付く ・自らの力で策定する ・組織にあった形で作成
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・文書作成 ・ISO取得 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業継続能力の向上 →最終的に企業価値の向上
結果	<ul style="list-style-type: none"> ・実効性が乏しい ・維持管理負担が重い ・費用対効果が見えない 	<ul style="list-style-type: none"> ・使えるBCP ・維持管理負担が軽い ・経営に新たな視点を提起

図表6 岐阜県モデルのBCPの普及方針

また、今回ご紹介した「岐阜県モデルのBCP」の考え方の根底には、「BCPとは危機における経営戦略であり、危機に際して経営目標と経営資源を最適配分する活動」であるといった思想があります。

各企業は意識する・意識しないにかかわらず日常の業務において自らがおかれた状況を把握し、その影響を分析・推測したのちに必要な対策を決めています。そして、決定した対策に人や資金等の経営資源を投入しその効果を判断しています。

BCPが対象とする危機事象に直面した場合は、これを極めて短時間に行なっているにすぎません。つまり、時間的要素を除けば、日常業務と何ら変わることはありません。BCPは何ら特別なことを要求するものではなく、日々業務として当たり前に行っていることを迅速かつ正確に行えるよう棚卸しし、整理することなのです。逆説的に見れば、BCPを策定することで日々の業務の見直しが可能となり、その無理・無駄を明らかにすることができます。

岐阜県では、岐阜県モデルのBCPの普及拡大を図ることで、県内企業の災害に対する耐性を高

めるだけでなく、経営的にも筋肉質な体制を構築していきたいと考えています。

4. 岐阜県モデルのBCPの普及拡大を目指して

岐阜県では、2009年の新型インフルエンザの流行を契機に、「事業継続マネジメント（BCM）プロジェクト」をスタートさせ、これまでに「BCP普及セミナー」や「BCM普及員人材育成事業」、「岐阜県BCP研究会」など、BCP普及に向けた取り組みを行ってきました。

本年度は、こうした取り組みを更に進めて、岐阜県モデルのBCPの普及拡大を図るため、去る6月25日に、大垣市のソフトピアジャパンドリームコア内に、全国の都道府県で初となるBCPの支援拠点「岐阜県BCP研修・訓練センター」を開設しました。



《岐阜県BCP研修・訓練センター開所式の様子》



《訓練の様子》

このセンターでは、昨年度県が実施した「BCM普及員人材育成事業」において、BCPの専門資格「事業継続主任管理者」の取得者を常駐させて、「図上訓練」や「ワークショップ」などの体験型BCP策定の支援や、BCPについての無料相談、出張講座などを行っています。

岐阜県では、このセンターを核にしながら、今後も岐阜県モデルのBCPの普及拡大を図ってきたいと考えています。

本件に対するお問い合わせは… 岐阜県商工労働部 商工政策課 TEL058-272-8350（直通）