



東京海上日動リスクコンサルティング (株)
BCM コンサルティング第一グループ
グループリーダー 青地 忠浩

事業継続マネジメント(BCM)の構築・運用と人事部門の役割

災害時における事業継続に向けた“ヒト”と組織にかかわる環境整備のポイント

1. はじめに

大地震、新型インフルエンザ、工場火災、集中豪雨に伴う洪水…。企業を取り巻くさまざまな脅威についての話題が毎日のように新聞紙面をにぎわしている。

企業の人事や労務管理を統括する人事部門は、従来から災害対応において災害対策本部の事務局を務めるなど主導的な役割を担ってきた。一方、今求められている事業継続の観点からは、モノづくりやサービス提供を直接行っている事業部門の参画が欠かせず、その取り組みは組織横断の活動となる。人事部門にとっては、引き続き実際に災害が発生した場合の対応を主導したり、過去の災害対応の経験に基づくアドバイスを行うことに加えて、事業継続計画（BCP）の策定と事業継続マネジメント（BCM）の構築において組織横断活動を主導したり、“人財”の観点から支援するといった重要な役割があると考えられる。

本稿では、BCMとは何か、どのようにBCPを策定するのかを概説するとともに、BCPの策定とBCMの構築において人事部門はどのような役割を担うことが求められるのかを解説する。

2. 事業継続計画(BCP)／事業継続マネジメント(BCM)とは

[1] BCP／BCMの概要と求められる背景

多くの企業は、グループ内外の企業間でサプライチェーン・バリューチェーンを構築しており、大規模な事故や自然災害、感染症の大流行など（以下、「災害」と呼ぶ）により操業が一定期間にわたって中断・停止すれば、自社だけでなく取引先に大きな損失をもたらす、信用失墜から取り引きの継続や事業拡大の機会を失う可能性がある。また、多くの企業は市民の社会生活を直接的に支える公共性の高い事業、またはそれらの事業者が製品やサービスを提供し、間接的に社会生活を支える事業を行っている。従業員の雇用確保の面も含め、企業の事業活動の中断が市民の社会生活に多大な影響を及ぼす場合がある。

事業継続マネジメント（BCM）は、事業活動の中断を引き起こすリスクについての管理手法であり、ゴーイングコンサーン（継続企業の前提）のために必要なマネジメントの一つである。BCMの目的・目標を実現するための方法を「事業継続戦略」と呼び、重要業務の継続・再開の方法、ならびに他の業務の縮小・停止の方法などを実現可能性と費用対効果を考慮して最終的に経営者が決定する経営戦略の一つである。ここでいう「重要業務」とは、不測の事態においても優先的に供給・提供を再開させる製品やサービス、オペレーションのことである。

また、事業継続計画（BCP）は、決定した事業継続戦略を具体化したものであり、事前の対策とそれらの実施計画、組織体制や対応計画、部門ごとの行動要領、BCPの実効性を高めるための教育・訓練計画、点検・改善の計画、PDCAサイクルを回して継続的な改善を図るための運用計画で構成される。

世界に目を向けると、BCMについては米国や英国では早くから取り組みが進められており、現在は国際標準化（ISO化）の議論が行われている。2007年11月に日本、米国、英国、豪州、イスラエルの5カ国の規格・規格案をベースにした「社会セキュリティー緊急事態準備と業務継続マネジメントガイドライン ISO/PAS22399」が発行されており、現在は要求事項規格の検討が行われている。また、2007年11月には第三者認証規格である英国規格 BS25999-2が発行されている。

国内では、2005年8月に内閣府から「事業継続ガイドライン第一版」が公表され、前後して各種のセクター向けガイドラインが公表されている。政府は2015年までに大企業のほぼすべて、中堅企業において過半数にBCPを策定させるという目標を掲げているが、内閣府の2008年1月実施の調査（企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査の結果とりまとめについて）によると大企業の35%が策定済み、ないし策定中であり、中堅企業の15%が策定済み、ないし策定中である。策定予定を含めると大企業でも60%程度、中堅企業では30%程度とBCPの策定はあまり進んでいないのが現状である。

なお、会社法による「内部統制システム」においても「損失の危険の管理に関する規定その他の体制」を整備することが求められており、企業の経営者や監査役は事業中断を引き起こすリスクの管理、つまりBCPの策定とBCMの運用状況の把握が求められているといえる。なお、社団法人日本監査役協会がまとめた「内部統制システムに係る監査の実施基準」では、具体的に下記の点が監査項目として挙げられている（参考文献は本稿末尾参照）。

- 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事故その他の事象が現に発生した場合に、適切な対応体制が整備されていない結果、損害が拡大しあるいは事業が継続できなくなるリスクに対応しているか（9条1項の三）
- 当該事業年度において重点的に取り組むべきリスク対応計画を策定しているか。当該計画の実行状況が定期的にレビューされる仕組みが整備されているか（9条2項の四）
- 会社に著しい損害を及ぼす事態が現に生じた場合を想定し、損害を最小限にとどめるために、代表取締役等を構成員とする対策本部の設置、緊急時の連絡網その他の情報伝達体制、顧客・マスコミ・監査当局等への対応、業務の継続に関する方針等が予め定められているか（9条2項の八）

[2] 従来の防災対策とBCPの違い

BCMの概念や考え方を理解するうえで、従来の防災対策との違いを認識しておくことが重要である【図表1】。防災対策とBCPの違いは、以下のように整理できる。

図表1 “従来の防災活動”と“事業継続計画(BCP)”の関係

	従来の防災対策	事業継続計画
主な着眼点	◆ 人命安全、資産保全	◆ 重要事業(製品・サービス・業務)の継続・早期復旧 <ビジネスの観点>
対策の内容 ①減災 mitigation ②準備 preparedness ③対応 response ④復旧 recovery	① 個別リスクの予防対策・被害軽減策 ② 備蓄、安否確認システム、防災訓練 ③ 自衛消防隊、避難・救助、二次災害防止などの緊急対応 ④ 建物・設備の事後復旧	左記①～④に加えて、 0 重要業務(製品・サービス・オペレーション)の特定と、目標復旧時間(RTO)の特定と、目標復旧レベル(RLO)の設定 ・目標復旧レベル(RLO)の設定 ①・② 重要業務の継続、ないし早期復旧・再開のための対策 (例)代替、予備、二重化・バックアップ、早期修復・復旧のための事前対策 継続のための勤務体制 ③ 復旧対策本部、重要業務の継続、復旧計画策定、代替手段による運用など、緊急対応より後の対応を具体化 ④ 製品供給・サービス提供の復旧・再開
対策の策定単位	◆ 本社、工場、データセンターなど拠点毎の対策・対応	◆ 業務プロセス全体(上流～下流工程)を対象とし、組織横断的な対策・対応 ◆ サプライチェーン、バリューチェーン(サプライヤー・外部委託先、情報システム)

(1)「どの業務を優先的に復旧・再開させるか」という視点

従来の防災対策においては、「どの業務を優先的に復旧・再開させるか」という視点で検討が行われていないことが多く、災害発生後の人命安全の確保や二次災害の防止活動などの「緊急対応」より後に行われる活動についての具体化がなされていないことが多い。

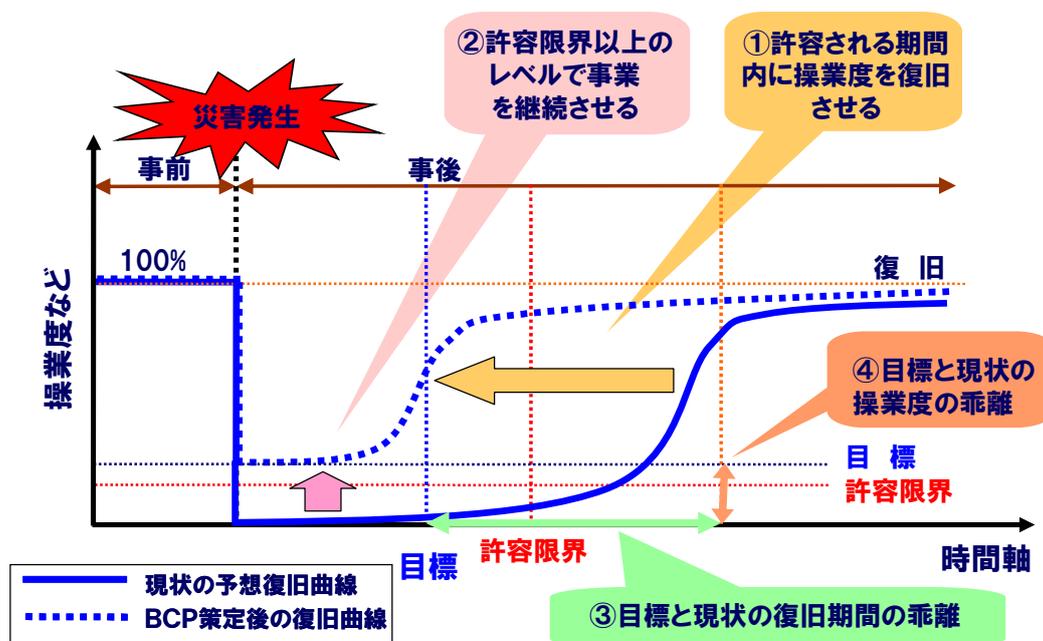
BCMにおいては前述の「重要業務」という形で優先的に復旧・再開する製品・サービス・オペレーションを明確にする。したがって、ヒト・モノ・情報・資金といった経営資源を災害発生の前後において「重要業務」の復旧・再開に充てることになる。

(2)「いつまでに業務を復旧・再開させるか」という視点

従来の防災対策においては、「いつまでに業務を復旧・再開させるか」という視点で検討が行われていないことが多い。

BCMにおいては、目標復旧時間(RTO:Recovery Time Objective)や目標復旧レベル(RLO:Recovery Level Objective)という形で復旧目標を明確にする。[図表2]に、火災・爆発や地震などの突発的な事故・自然災害の場合の事業継続の概念図を示す。なお、この図ではBCM策定後と現状の復旧曲線をそれぞれ1本ずつの線で示しているが、上記に示したように、すべての事業を同一の目標復旧時間内に復旧させることは意味していない。

図表2 自然災害の場合の事業継続の概念図



(3)業務の中断が及ぼす社内外の業務・事業への影響という視点

従来の防災対策においては、「このリスクが顕在化したら、どうすればよいか」という視点で検討を行っていることが多いため、工場や本社、販売店など拠点単位での取り組みとなるのに加え、各種の事前対策は「個別リスクの予防対策・被害軽減策」にとどまるケースが多い。

BCMにおいては、「この業務が中断すると、社内外のどの業務にどのような影響を及ぼすか」「この業務が何日間中断すると、事業に大きな影響が現れるのか」「この業務にかかわる社内外の経営資源は何か」という視点で分析を行うため、業務の相互依存性やサプライチェーンを考慮した組織横断の取り組みとなり、かつ事業の継続、ないし早期復旧・再開のための対策が議論される。

後述(3.[2](1))するように、BCMの構築過程においてはビジネスインパクト分析(BIA)を行うが、これは上記(1)～(3)の視点を具体化するための分析である。事業継続戦略を検討するための準備段階として、①ビジネス自体の分析である「BIA」と、②対象とする脅威についての分析である「リスク評価・被害想定」という2本の柱がある。

[3] BCMに取り組むメリットと効果

BCMの構築には広範な部門の関与が必要である。また、BCPの策定対象とする事業領域や業務範囲によっても異なるが、BCPの策定には半年から1年近くを要することが多いため、策定メンバーのモチベーションの維持は容易ではない。

このような組織横断的な活動を行うには経営者のコミットメントが欠かせないが、逆に言えば経営者が積極的に関与することによって、従来の防災活動では候補に入れることができなかった事業継続戦略が導かれたり、実現できなかった事前対策への投資予算を確保できるようになり、実質的なリスク低減につなげるということが可能になるというメリットがある。

また、従来の防災活動では人事部門や総務部門などの間接部門が中心となって対策や対応計画を策定することが多かったが、BCMでは事業部門の参画によって現場からさまざまな意見、知恵が出てきて、効果的かつ実現性の高い対策や対応計画が策定できるメリットがある。

また、BCMの取り組みを通じて、対象としている災害の規模や被害状況、事業活動への影響に関する認識を共有することができ、経営者や事業部門の主要メンバーのリスクマネジメントの重要性に対する意識を高めることができる。このことはBCMを継続的な取り組みにしていくために重要な要素となる。

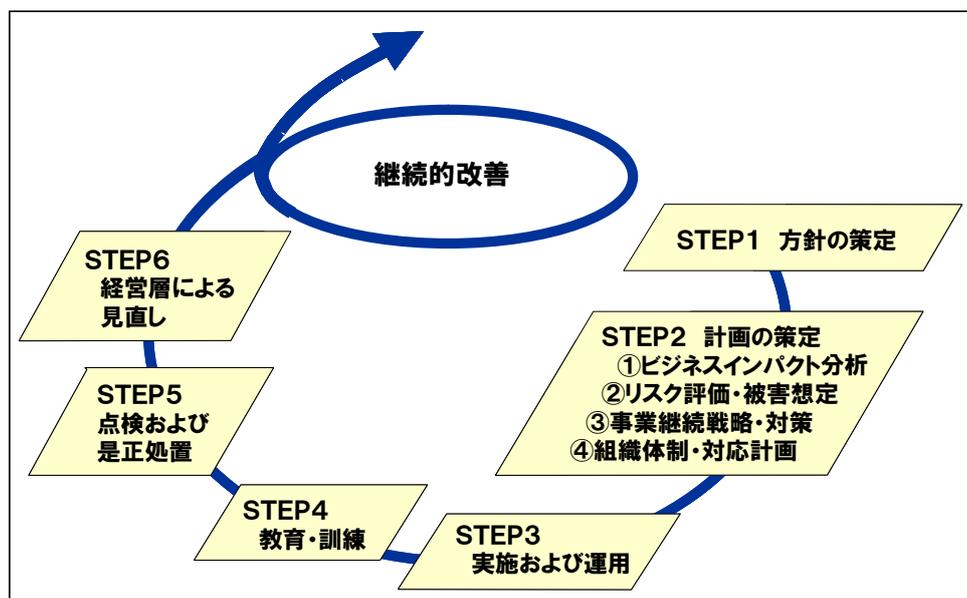
さらに、BCMの取り組みの副次的な効果として、リスクに対する脆弱性の観点から自社の事業形態や業務プロセスを詳細に見つめ直すことで、自社のビジネスの弱みや強みとその具体的な要因が明らかになることがある。また、業務上のムリ・ムダが見つかる場合もあり、効率化・業務プロセス改善につながるというメリットもある。

最後に、BCMの取り組みによって、事故や災害が発生した際に目標とするサービスレベルを保ち、目標とする期間内に製品の供給やサービスの提供を再開できれば、顧客・取引先からの信頼を高めることができる。このことにより、企業の社会的責任を果たすだけでなく、さらなるビジネスチャンスにつながる可能性がある。BCMの取り組み状況を積極的に情報開示し、競合他社との差別化のための戦略として、また企業価値を高めていくための手段として取り組んでいる企業も多い。

3. 事業継続マネジメント(BCM)の構築ステップ

BCPの策定とBCM構築のステップについては画一的なものではなく、幾つかの考え方があり、[図表3]は基本的な構築ステップであるが、筆者がコンサルティングをする場合でも、業種や事業形態、業務プロセスに合わせて効率的に進められるように、また企業の規模や組織形態によって円滑に進められるようにステップを細分化している。そして、それらの順番やその内容は顧客に合わせてカスタマイズすることが多いことを補足しておく。

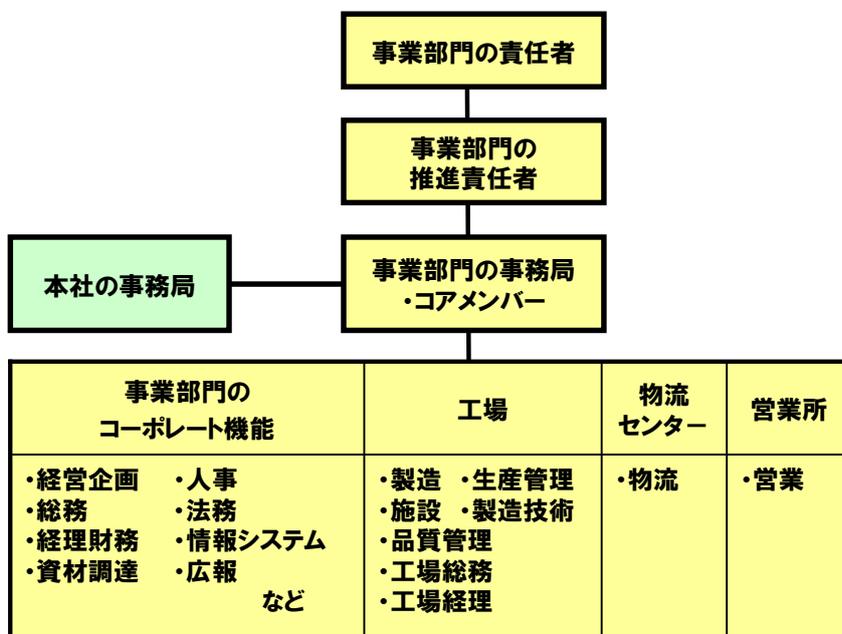
図表3 事業継続マネジメント(BCM)の構築ステップ



[1] ステップ1 方針の策定

①BCPの策定とBCM構築の目的、②策定の範囲、③BCP策定とBCM推進のための組織体制、④当面の策定スケジュールと検討内容、⑤中長期の計画などを基本方針として整理する。このステップで重要なことは、経営者と事務局、関係部門からなる組織横断的な推進組織を立ち上げて、自社がBCPを策定することの必要性や意義について、メンバーで認識共有を図ることである[図表4]。

図表4 BCPの策定とBCM構築に向けた組織横断的な推進組織のイメージ



また、重要業務選定の考え方、全社的行動のタイミングなど、全社で統一すべき共通事項などを決定しておくことは、特に複数の事業部門を持つ企業にとって有効である。

また、本ステップで対象とする脅威・リスクの種類を特定しておくことが实际的である[図表5]。

図表5 対象とする脅威の例

大区分	小区分	脅威の例
自然災害	地質学的ハザード	地震、津波、火山、地滑り
	気象学的ハザード	洪水、鉄砲水、干ばつ、森林火災、大雪、暴風、落雷
	生物学的ハザード	新興・再興の感染症、動物や昆虫の大量発生
人為災害	偶発的な事象	危険性物質の漏洩や放出、火災・爆発、輸送事故、構造物の崩壊、エネルギーの供給停止、燃料不足、空気や水の汚損、財務上の問題・倒産、通信システムの中断、誤報
	意図的な事象	テロ、サボタージュ、暴動、戦争、労働争議、犯罪行為、製品欠陥・汚染、
技術的な要因による災害		情報システムのサーバー機器、周辺装置、ネットワーク、エネルギー、ユーティリティ施設の故障など
その他		上記を原因とする、サプライヤーからの部品・材料の供給途絶、協力会社従業員による事故など

NFPA1600 (2007年版) Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programsを基にTRCが作成

企業のレジリエンシー（Resiliency：復元力、復旧力、後掲4.[6]で詳述）の向上のためには、大地震や風水害などの自然災害だけに着目せず、火災事故や新型インフルエンザなどの新興・再興感染症の大流行（パンデミック）、システム障害など、さまざまな脅威に対応できる応用力や柔軟性の高い計画を策定することが必要となる。

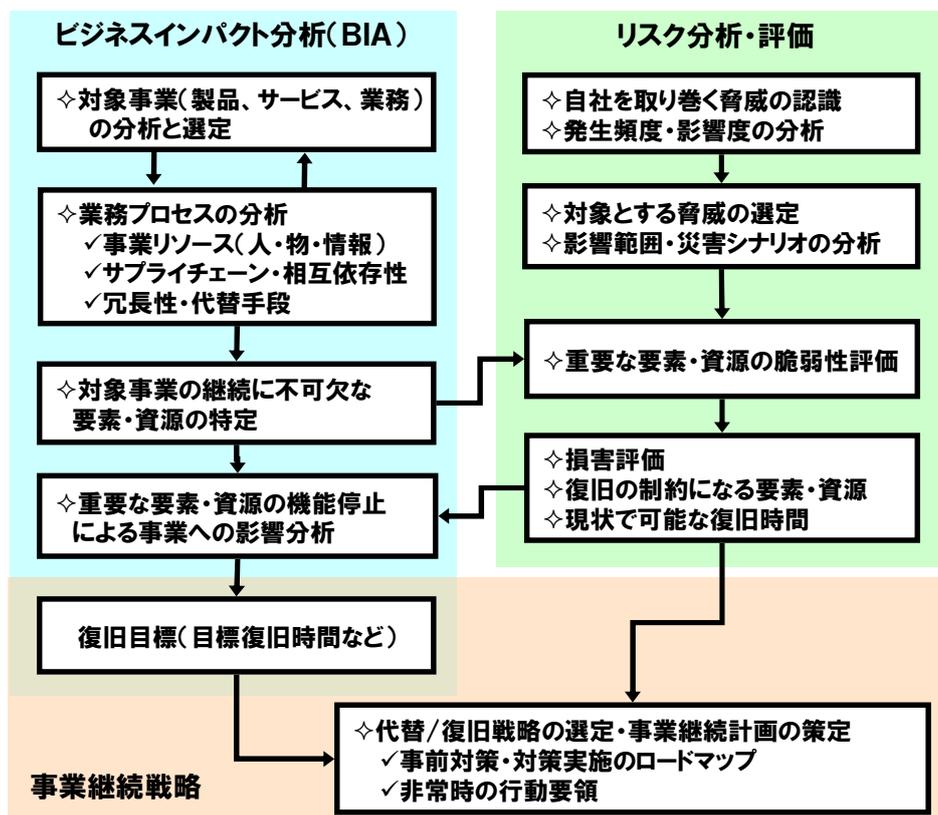
しかし、対象とする脅威の種類や特性によって、事業継続戦略や事前の対策、対応計画には差異が生じてくるため、同時に複数の脅威を扱うのは容易ではない。全社的リスクマネジメント活動において切迫性・発生確率、損害の大きさ・経営への影響度を概算してリスクマッピングを行っている企業が多いが、事業中断を引き起こす脅威の中から優先的に対応すべき脅威を決定し、PDCAサイクルを回す中で対象とする脅威の範囲を拡げていくことが現実的なアプローチである。

[2] ステップ2 計画の策定

(1) ビジネスインパクト分析(BIA)

BIAとは、事故や災害が発生した際に、①どの製品・サービス・オペレーションを優先的に継続、あるいは早期再開させるのか、②構成する業務と、業務に不可欠な要素・資源は何か、③どの程度の中断期間を許容するのか、などを明らかにする一連のプロセスである[図表6]。

図表6 ビジネスインパクト分析とリスク分析・評価



重要業務を選定するうえでの切り口として、収益性、マーケットシェア、成長性、ブランド、顧客・取引先への供給責任、公共性があるが、業種や事業形態によってその重み付けは異なる。また、対象とする脅威・リスクの種類や特性に応じて、その重み付けを変える場合がある。

例えば、新型インフルエンザのパンデミックや海溝型の大地震などの広範囲で長期間にわたる影響が想定される災害の場合には、収益性ととも、人命にかかわる業務や社会インフラを支える業務など公共性を重視することが求められる。一方、直下型地震や火災事故などの局所的な災害の場合には、顧客への供給責任やマーケットシェアを意識して重要業務の選定が行われることが多い。

(2) リスク評価・被害想定

リスク評価・被害想定とは、①対象とする脅威に対し、どの要素・資源が脆弱なのか、②どの要素・資源が重要業務の復旧・再開の制約となり得るのか、③経営に対してどの程度の影響が生じるのか、④どの要素・資源に対して対策を講じる必要があるのかなどを明らかにする一連のプロセスである[図表6]。

重要業務を復旧・再開させる際の制約となり得る要素や資源を「ボトルネック」と呼ぶ。業務の再開に要する時間を長期化させてしまう要素・資源であり、ボトルネックを特定することは、事業継続戦略を検討するうえで重要である。ただし、対象とする脅威・リスクの種類と特性によってボトルネックはさまざまである。

例えば、海溝型の大地震や新型インフルエンザのパンデミックのように広範囲でかつ長期間にわたって社内外の“人財”に対して影響を及ぼすリスクでは、業務遂行に必要な要員の確保や社外から提供されているサービスの停止がボトルネックになる場合がある。一方、直下型地震や火災事故などのように局所的で破壊的な影響を及ぼすリスクでは、自社内の施設・設備の汚染の除去、修復や部品交換、新規の調達、稼働再開などに時間を要することがボトルネックになる場合がある。

また、重要業務の継続に直接かかわる経営資源ではないものの、それらの周囲、あるいは社外にある要素・資源がボトルネックになる場合がある。例えば、優先的に復旧し供給再開させる製品とは別の製品の生産ラインから地震後火災が発生した場合や、同じビルに入居している別会社の社員が新型インフルエンザに罹患した場合の対応などが該当する。

ボトルネックを特定するには、重要業務の復旧・再開に向けて、災害が発生してからの時間の経過に応じて生ずる現象や作業を“見える化”することが必要である。これらを時系列に並べて災害シナリオを作成し、現状の予想復旧時間を求めて目標復旧時間との乖離を分析する。ボトルネック候補を見つけるために、対象としている脅威・リスクについての専門知識を有する者と一緒に事業部門の現場を歩き回ってみることもBCP策定には必要な作業である。

なお、人為的ミスなどが原因となって人身事故や重大事故が起きた場合には、当局の指導などによって長期間にわたって復旧・再開活動が制限される場合があり、このことが復旧に対する最大のボトルネックとなり得る。

したがって、人命の安全確保のための対策を優先的に施すことが従来の防災活動と同様に重要なことは言うまでもない。また、パンデミックのように実際に発生してみないと致死率や感染率、感染速度などが分からない場合には、リスク評価や災害想定においても不確定な要素が多いことを考慮に入れて、柔軟性の高い計画を策定する必要がある。

(3) 事業継続戦略と事前対策の決定

以上の分析を踏まえて事業継続戦略を検討する。具体的には、以下の要領で行う。

- ①許容される中断時間内での復旧・再開を可能にするための方法として代替戦略、早期復旧戦略といった継続戦略を検討する
- ②それぞれの戦略に基づいて、重要業務の復旧・再開において制約となり得る要素・資源（ボトルネック）を解消するための対策案を洗い出す
- ③対策案の効果（復旧時間など）や実施費用（初期費用、維持・運用費用、BCP発動時に伴って必要となる費用など）を見積もる
- ④目標復旧時間（RTO）や目標復旧レベル（RLO）を見直し、費用対効果や実効性を考慮に入れて継続戦略と対策を決定する
- ⑤残存リスクを明確にする

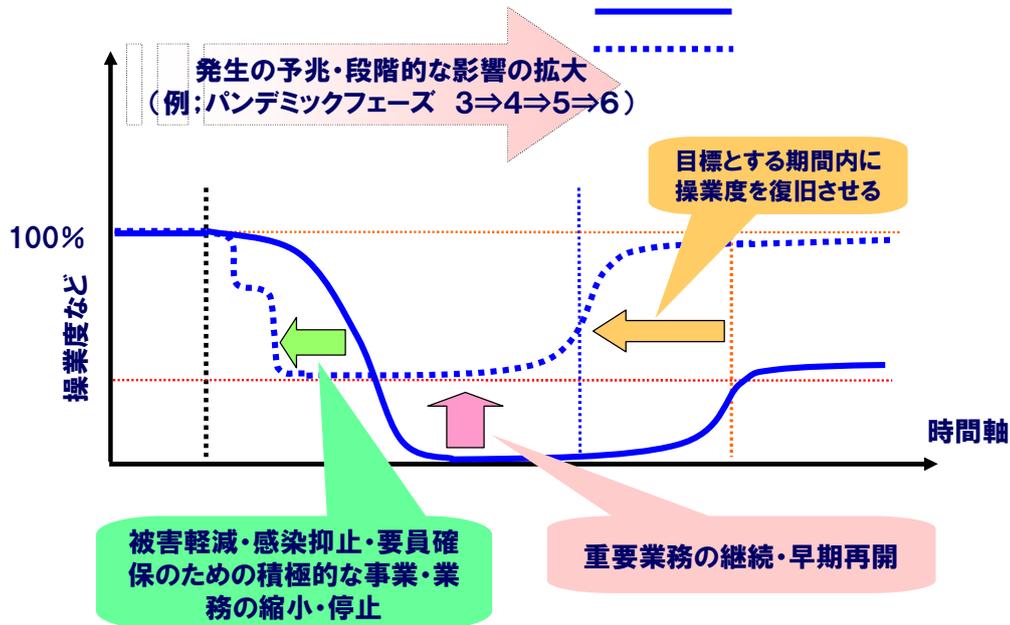
また、[図表7]に示すように、新型インフルエンザのパンデミックや大型台風の来襲のように、発生前に何らかの予測・予兆があったり、段階的に影響が拡大していくタイプの脅威を対象とする場合には、重要業務の継続戦略に加えて、被害の軽減のために積極的に業務を縮小・停止する戦略が必要となる。

新型インフルエンザの場合には、パンデミックフェーズの進展に応じて社内外への感染抑止や重要業務要員の確保のために積極的に業務の縮小・停止を行い、一方で社会機能維持とそのサポート業務、会社・組織の存続のための重要な業務については継続・早期再開を図るのが基本的な事業継続戦略である（詳しくは本稿の最後に掲げた参考文献を参照）。

製造業において特定の生産ラインのみで製造を行うことによりコスト面や技術面の競争優位性を確

保していたり、製薬企業のように認定を受けた施設でしか製造できない場合には、多くの場合は代替戦略ではなく早期復旧戦略を選択せざるを得ない。この場合、ボトルネックを特定し、それらに対して適切なリスク対策を施すことが欠かせないため、ある程度詳細で合理性が高いリスク評価・被害想定を行うことが必要となる。

図表7 新型インフルエンザに対する事業継続戦略の基本的な考え方



(4) 組織体制の整備と対応計画の具体化

事業継続戦略を展開する際には、以下の視点から組織体制と対応計画の詳細を詰めていく。

- ① 全社ならびに拠点ごとの対策本部や事業継続を実現するための体制を検討する
- ② BCPの発動手順や発動の判断基準、継続戦略に基づく業務・作業の優先順位づけを行い、計画を具体化する
- ③ 人命の安全確保や二次災害の防止などの従来の防災活動を主体とした緊急対応に加えて、事業継続のための代替ないし復旧対応の業務を含めた対応計画のアウトラインを明確にする。

対応計画のアウトラインには、拠点間の連絡・通報体制や指揮命令系統、部門ごとの役割と部門間の連携を可視化するために、フローチャートやチェックリストなどを盛り込む。

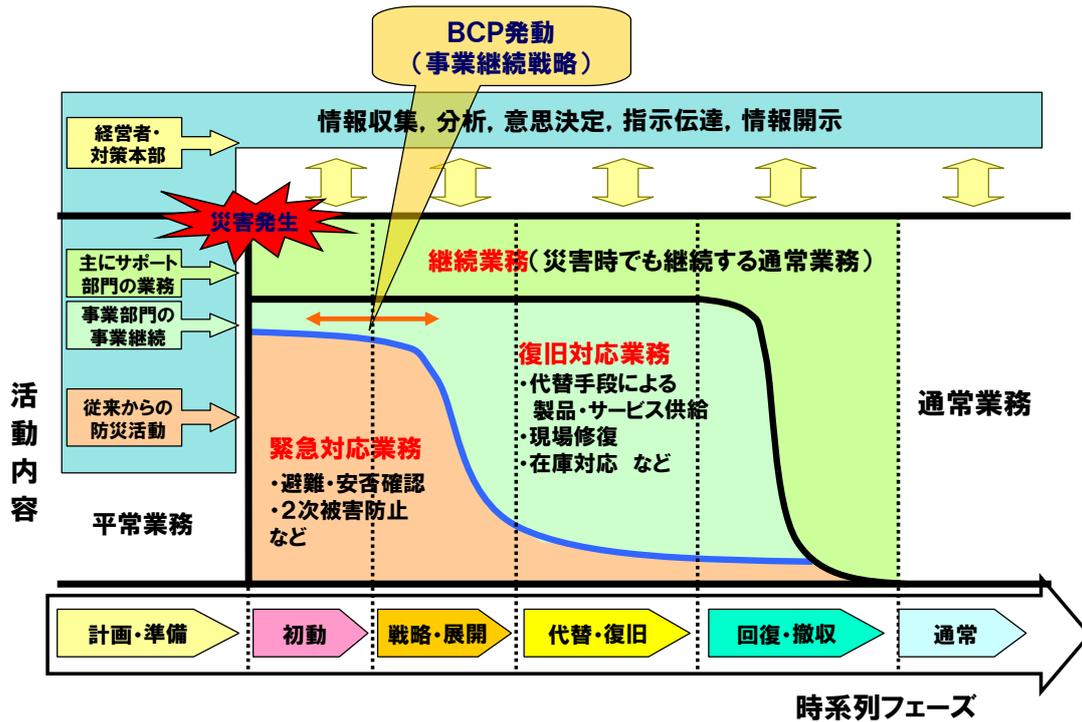
また、業務の代替実施手順、施設・設備の被害状況の把握や復旧計画の策定手順など、キーとなる個別の業務については具体的なマニュアルや手順書を作成するのが望ましい。

全社または事業部門全体の対応計画の“見える化”に加えて、部門ごとに行動要領を明確にする必要がある。ここで、災害が発生した際の業務・作業の流れは、[図表8]のように分類できる。[図表8]は、火災や爆発、地震などの突発的な事故や自然災害が発生してからの時間的な推移とある部門の業務の割合の関係を以下の四つに区分している。

- ① 初動フェーズ：災害発生直後
- ② 戦略・展開フェーズ：被害状況を調査して発動基準に応じてBCPを発動し、代替拠点での運用に切り替えたり、復旧計画を策定して復旧体制に入る
- ③ 代替・復旧フェーズ：代替拠点での業務実施や被災した施設・設備の修復・復旧作業を行う
- ④ 回復・撤収フェーズ：代替拠点からの切り戻しや通常の業務実施体制への移行を行う

①初動フェーズでは、安否確認や避難・救助、二次災害防止などの『緊急対応業務』が大きな割合を占めているが、②戦略・展開フェーズからは事業継続戦略に沿った代替や復旧のための準備から実行といった『復旧対応業務』の割合が相対的に増加していく。一方、①初動フェーズから④回復・撤収フェーズまでの間、災害が発生した状況であっても継続ないし早期再開すべき『継続業務』が、一定程度の割合であることが分かる[図表8]

図表8 災害が発生した際の業務・作業の流れ



図表9 災害発生時に求められる機能

業務の区分	対象	必要な機能 (例)
緊急対応業務	人	社内外の情報を収集・分析・判断・指示する機能(対策本部) 従業員や顧客の安全確保、安否の確認を行う機能 地域住民への対応を行う機能
	モノ	二次災害の発生を防止する機能、水や食料、医薬品などの緊急資機材を確保する機能、地域住民に物資の供給など支援を行う機能、サプライヤー・外部委託先の被害状況を確認し対応する機能
	情報	施設・設備・情報のセキュリティを確保する機能、マスコミへの対応や適切な広報を行う機能
	資金	緊急資金の確保や経費処理など資金・経理機能
復旧対応業務・継続業務	ヒト	重要業務の継続・復旧・再開に関して社内外の情報収集・分析・判断・指示する機能(対策本部)、必要な要員を確保・手配し、管理する機能、代替拠点の確保・稼動に関わる要員の確保
	モノ	復旧活動に必要な資機材を確保する機能、施設・設備の被害状況を確認し、復旧計画を策定・実行する機能、サプライヤー・外部委託先に対する支援あるいは代替調達に関する機能、代替拠点の確保・稼動に関する機能
	情報	情報システムや重要なデータに関する被害状況を確認し、復旧計画を策定・実行する機能
	資金	復旧資金・事業継続に必要な資金の確保、損害額の評価や経費処理など資金・経理機能、被災従業員・顧客に対する支援

BCPの策定においては、部門ごとの『緊急対応業務』『復旧対応業務』『継続業務』を明確にすることが重要である[図表9]。そして、各々の業務を確実に遂行できるようヒト・モノ・情報・資金などの経営資源を整備したり、必要に応じて個別具体的なマニュアル・手順書を用意する。災害発生の前に調整・見直しておかなければならない事項については、平常時から計画的に準備しておく必要がある。

[3] ステップ3 実施および運用

このステップで重要なことは、計画された事前対策を実施に移すことである。それらが所定のスペックで、予定どおりに実行されているかどうかを管理することが必要であり、対策の種別ごとに実施担当者や管理責任者を立てるべきである。

また、重要業務の遂行体制を整備するのもこのステップである。災害時における社員の就業規則や賃金規定の見直しとそのための方針の調整を行ったり、サプライヤーや協力会社に対して対応の要請を行う。また、新型インフルエンザのパンデミックを対象としている場合、重要業務の継続性を高めるためのクロストレーニング（社員に専門業務以外の研修を行うこと）を実施したり、在宅勤務体制の整備を行ったりする。

また、これまでの分析結果や決定事項を踏まえてBCP文書を作成する。BCP文書は、以下の資料で構成される。

- ①事業継続戦略と事前の対策、対応計画を記述した事業継続計画文書
- ②全社または拠点ごとのBCMの推進体制、および対策の実施計画、教育・訓練計画、点検・改善計画、監査計画などからなるマネジメント文書
- ③ビジネスインパクト分析、リスク評価・被害想定の結果、その他検討の根拠資料

[4] ステップ4 教育・訓練

実際に災害が発生した際に、計画どおりに従業員が行動できるように、また計画されたBCPに不備や改善すべき点がないかを確認するために、教育・訓練を行う。特にBCPの訓練は、階層別・部門別・拠点別などの対象や、対象者の習得レベル、訓練目的に応じて内容を変えて行う[図表10]。

例えば、基礎訓練から判断・意思決定訓練、部門連携訓練というように訓練レベルを変えたり、机上訓練から実地訓練というように訓練スタイルを変えて行う。これらを、年間の実施計画に落とし込むが、訓練の目的と評価基準を明確にしておくことが重要である。

また、計画されたBCP自体の教育・訓練だけでなく、BCMを組織内に定着化させるための教育・訓練も重要である。従業員がBCPやBCMの概念を適切に理解し、BCMにおける自らの部門の役割を認識することに加えて、日常的な業務の中に災害による被害を軽減させたり、操業中断の時間を短縮させるといったレジリエンスの向上に資する作業を追加したり、業務プロセスを変更していくことが望ましい。“e-learning”を用いて定期的に研修を行ったり、1年のうちのある時期に一定の期間を“BCM awareness week”という名称のキャンペーンを実施している企業もある。

[5] ステップ5 点検および是正措置

自己点検あるいは第三者点検によりBCPの不備を確認し、是正措置を講じる。また、ステップ4の教育・訓練を通して洗い出されたBCPの実効性に関する課題を整理し、改善を図る。

なお、例えば年1回などの定期的な点検に加えて、事業環境の変化・リスク環境の変化によって、BCP全体を見直す必要が生じた場合や、顧客ニーズが変化して重要業務（製品・サービス・オペレーション）を見直す必要が生じた場合、また新製品の展開や施設・設備などの事業リソースや業務プロセスに変化が生じた場合などに、それぞれBCMのPDCAサイクル中の適切なステップに戻って点検を行う。

[6] ステップ6 経営層による見直し

BCMの取り組み状況、ならびにBCPの課題・残存リスクを確認する。また、内部監査および第三者による監査を実施する。残存リスクについては、計画された対策の中で未実施の項目を明確にするだけでなく、計画された対策を実施しても達成できていない事項や、その時点での取り組みでは分析・検討の対象範囲に含まれていなかった事項についての確認が重要である。

また、内部環境・外部環境の変化によりBCMの実施方法自体を変更する必要性についても確認を行う。これらを踏まえて経営層による見直しを実施し、継続的な改善に向けての方針を示す。

図表10 BCP訓練の種類

	形式	形式の例	概要と適用例
教育	個人向け教育	テキスト配布 e-learning	自社のBCMの取り組み、災害発生時の行動や役割など基礎知識を習得させるもの。新入社員教育など
	グループ教育	部門別・階層別教育	部門別、階層別などの単位で計画書や手順書の読み合わせと、役割分担や連携方策の確認を行うもの。
	集合教育	セミナー・研修・ワークショップ	BCPに関わるテーマや最新情報などについて、社内外の講師が講義を行い、グループ討議を行うもの。
	キャンペーン	掲示、パンフレット配布	年に1～数回、一定の期間内で計画の周知や災害に対する意識や啓発を目的とした活動を行うもの。
訓練	ウォークスルー	ウォークスルー	計画書や手順書を片手に、代替施設への移動や手順の確認などを行う訓練。
	机上訓練	机上訓練 ・シミュレーション訓練	シナリオを提示し、計画の基本事項や部門別の対応の確認、あるいは判断力を養う訓練。被害などの状況を刻々と変化させて情報を付与し、都度判断・指示・情報のやり取りを行う訓練もある。対策本部の意思決定訓練、部門連携訓練、広報対応訓練など
	実地訓練	単体テスト	特定の部門における事業継続訓練。対策本部訓練、業務再開訓練
		機能テスト	機能の有効性をテストする訓練。連絡訓練、安否確認訓練、代替施設稼働訓練
フルテスト		単体テストや機能テスト、机上訓練を組み合わせ対対応力を確認するフルスケール訓練	

4. BCPの策定とBCMの構築にかかわる人事部門の役割

BCM構築にはBCPの策定にかかわる“ヒト”、実際に災害が発生した際の対応を行う“ヒト”の要素が大きい。先にBCM構築のメリットを述べたが、的確な人材をBCMの取り組みに関与させられるかどうかによって、それらのメリットの得られ度合いは大きく異なる。ここに人事部門の役割を發揮する要素があると考えられる。

BCM構築における人事部門の役割は、[図表11]に挙げた6点であると考えられる。以下では、それぞれの項目について見ていく。

図表11 BCM構築における人事部門の役割

- ① 社内の人材を有効に活用し、BCPの策定とBCMの構築が効果的に進むように環境を整備すること
- ② 災害が発生した際に人事部門が行う業務を明確にして、災害発生前に必要な対応を行うこと
- ③ 災害が発生した際に対応する対策本部や各部門の組織体制を整備すること
- ④ 全社的なリスクマネジメント活動において、主として人事部門が管理するものと定められているリスクに対応すること
- ⑤ 事業中断を引き起こす新たなリスクの発見と評価に関すること
- ⑥ 企業のレジリエンシーの向上のための人事戦略を策定し、実践すること

[1] 社内の人材を有効に活用し、BCPの策定とBCMの構築が効果的に進むように環境を整備すること

初めて企業にBCMを導入する際には、[図表3]のステップ1「方針の策定」の段階において全社的なBCMの推進体制を構築し、また対象とする事業部門にもBCP策定のための推進体制を構築する必要がある。

全社ならびに対象とする事業部門のBCM推進体制には、それぞれ責任者、担当者、主要部門の代表者を選定するが、人事部門はふさわしい人材を見極めたり、自社に合った推進体制の組織形態を検討するなど、任命責任者や事務局をサポートすることが期待される。

なお、BCPの策定には経営者のコミットメントに加えて、担当者や主要メンバーのリーダーシップが欠かせない。また、[図表3]のステップ2「計画の策定」の「ビジネスインパクト分析」や「リスク評価・被害想定」においては詳細な分析を行うため、各業務領域において業務プロセスや経営資源について理解している人、あるいはそのような人はだれなのかを把握して、的確にアクセスして作業依頼できる人が主要メンバー内にいることが望ましい。

また、BCMの取り組みは組織横断の活動となるが、多くの企業では複数の部門をまたいで議論し、意思決定していくプロセスを苦手としている。また、現実的には同じ社内でも部門によってBCMの取り組みに対する重要性の認識や理解度に大きな差があることから、作業の進捗や検討の深さにズレが生じるケースが多い。人事部門は、BCM責任者や担当者に直接アドバイスすることに加えて、BCM責任者や担当者の責任や権限を組織権限規程や業務分掌規程、人事評価制度などで明確にすることで、このような組織横断活動を円滑に進める環境整備を行うことが求められる。

[2] 災害が発生した際に人事部門が行う業務を明確にして、災害発生前に必要な対応を行うこと

ここでは、実際に災害が発生した場合に人事部門が行う業務についての考え方を記す。[図表8]に示したように、BCPの対応計画を策定するに当たって、部門ごとに『緊急対応業務』『復旧対応業務』『継続業務』を明確にすることが重要である。

人事部門にとっての『緊急対応業務』は、対象とする脅威・リスクによって詳細は異なるが、例えば避難や安否確認、けがをした従業員や感染症に罹患した従業員とその家族への対応、医療機関への連絡、協力会社の社員や社外からの訪問者、いわゆる災害弱者への対応、事業所におけるセキュリティ確保、地域住民への対応、対策本部と連携した建物立ち入り許可判断などが該当する。

また、人事部門にとっての『復旧対応業務』は、人事部門が使用している事務機器などの被害状況の確認、オフィススペースの後片付けや復旧作業に加えて、対策本部と連携した他部門で必要な事業復旧要員の確保、他拠点や他社からの応援者に対する衣食住の手配、事業所の復旧作業における安全衛生管理が該当する。さらに復旧要員確保のために従業員の勤務体制などを臨時に変更しなくてはならなくなった場合の労使交渉などが該当する。

一方、『継続業務』は、人事部門の平常業務の中で災害が発生した際にも継続ないし早期の業務再開が必要な業務である。例えば、従業員の勤怠管理や健康管理、給与計算や支払い、社会保険にかかわる業務などが該当する。このため、人事部門の業務プロセスに対してビジネスインパクト分析とリスク評価・被害想定を行い、重要業務、目標復旧時間、必要な経営資源（例えば、人事システムや給与システムなどの情報システム）、そして重要業務の継続戦略を検討する。

[3] 災害が発生した際に対応する対策本部や各部門の組織体制を整備すること

実際に災害が発生した際には、本社ならびに各拠点に設置される対策本部の指示命令に基づいて各種業務が実施される。これを円滑に進めるためには、豊富な経験と幅広い知識を持った人材を、対策本部チームや緊急対応チーム、事業復旧を行うメンバーに任命することが求められる。

人事部門は人選や組織形態、部門間の連携方策を検討したり、従来の防災活動における災害対応組織との整合を図る（災害対応規程の見直しを含む）などの面で、任命責任者や事務局をサポートすることが期待される。

また、災害発生時にはけがや交通インフラの被害によって拠点に駆け付けられない人が相当数いるため、他部門の業務を一時的に代行できる人材は重宝される。該当する特殊技能や資格を有していたり、過去にその部署にいた経験がある人材を見極め、任命責任者や事務局をサポートすることも人事部門に

期待される。

[4] 全社的なリスクマネジメント活動において、主として人事部門が管理するものと定められているリスクに対応すること

BCMは事業そのものを対象とするために関与する部門は幅広く、組織横断で取り組むのが基本である。しかし、企業の全社的なリスクマネジメント活動において、新興・再興感染症リスクや労働災害、雇用問題、情報セキュリティ、誘拐などのリスクについては人事部門が主管部門であると指定している企業も多い。これらのリスクについては人事部門が社内外における発生状況などの情報収集を行って、緊急性がある時は全社のリスクマネジメント委員会に通報したり、その切迫性や発生確率、事業への影響の大きさを評価してBCMの取り組みとすべきであるかをBCM事務局に提案することが必要である。また、これらのリスクを対象としたBCP策定については人事部門が事務局を担っている企業も見受けられる。

特に、新興・再興感染症リスクの一つである新型インフルエンザのパンデミックに対しては、自然災害のように主として施設・設備への物理的な影響を及ぼす災害とは異なり、“ヒト”に直接的な被害を及ぼす。発生したパンデミックウイルスの毒性や感染性によって影響の規模は異なるが、従業員が罹患して出勤可能人数が大幅に低下する。また、罹患した家族の世話や出勤拒否などによってさらに欠勤率は増加し（欠勤率が50%に達する可能性がある）、事業の継続に支障が生じることが予想される。

新型インフルエンザのパンデミックに対する事業継続戦略の基本的な考え方は[図表7]に示したとおりだが、国内での流行の期間は全体で2カ月程度、そのピークは2週間程度で流行の波は3回程度来襲すると想定されている。つまり、重要業務を継続させるための要員として出勤したり、一部の業務を在宅勤務としたり、また業務の縮小や停止のために一定の期間は連続休暇とするなどの“特別な勤務体制”が長期間にわたって必要となる。したがって、人事部門はパンデミックの発生前に就業規則や給与規則などの社内ルールの見直しと改定、労使交渉が必要になる場合がある。

高い欠勤率においても業務を遂行できる体制として、「スプリットオペレーション」と呼ばれる交替勤務体制を計画している企業もある。また、固有のスキルを持つ人材を確保するために、クロストレーニングを行っている企業もある。在宅勤務による業務継続を計画している場合には、ネットワーク環境の強化に加えて、在宅勤務制度の確立やパソコンの持ち出し規則をはじめとするセキュリティルールの見直しが必要となってくる。

[5] 事業中断を引き起こす新たなリスクの発見と評価に関すること

さまざまな環境の変化や科学技術の進歩に伴って、企業にとって新しい脅威・リスクが顕在化したり、これまで未対応だった脅威・リスクの切迫性・発生頻度や影響度が増大する場合がある。全社的なリスクマネジメント活動において、継続的にリスクの発見と評価を行っている企業にとっては特別なことではないが、そのような活動が定着していない企業にとっては、このような脅威・リスクを発見し、評価を行って適切に対応することが重要となる。

人事部門にとって、“ヒト”に起因して事業中断を引き起こす新たなリスクを発見し、評価し、対応することは重要な役割といえる。その中で、最近では業務の外部委託（アウトソーシング）が盛んに行われており、一つの職場に社外の“ヒト”が常駐して委託された業務を行っていることも珍しくない。

製造業の工場などでは、協力会社の社員、施設業者や製造装置メーカーのフィールドエンジニア、資材納入会社や工事業者の社員など、工場内で正社員よりも圧倒的に多い社外の“ヒト”が業務を行っている場合がある。

そのような環境において、正社員と社外の“ヒト”の優劣を付けるつもりはないが、管理の複雑さが増したり、行動の不確実性が高まることは確かである。人事部門にとっては、社外の“ヒト”に対する安全配慮義務に関する対応とともに、社外の“ヒト”に起因した火災事故などの人為的なミスやトラブル、不祥事、情報セキュリティ事故による事業中断の可能性への対応が必要といえる。

[6] 企業のレジリエンシーの向上のための人事戦略を策定し、実践すること

最後に、人事部門に期待される役割として、BCPやBCMの概念を組織に定着化させ、日常業務に取り入れていくことによって真の意味で会社のレジリエンシーを高めるために、従業員の意欲、能力・スキル、組織の風土を継続的に開発し、維持するという人事戦略を策定し、実践することが挙げられる。

レジリエンシーは、災害による事業中断だけでなく、需要の急激な増減などさまざまなビジネスの変動要因に対して、その影響を緩和し、かつ早期に回復できる「復元力」を意味する。BCPやBCMはレジリエンシーを高めていくためのアプローチやマネジメントの方法の一つであるといえる。

企業がレジリエンシーを向上させるには、中長期的な視点に立ち、BCP策定やBCMの構築を担うことができる“人財”に加えて、各部門の日常業務の中で事業中断を引き起こすリスクの低減やレジリエンシーの向上に資する活動を企画し、実践していく人財を育成していくことが重要である。そのためには、社内外の研修を利用して、BCMやレジリエンシーの重要性への認識と、リスクに対する鋭い感覚を持った人材を開発するプログラムを導入していくことが必要である。

最近では、BCP/BCMや各種の災害対策に関するセミナーが数多く行われている。また、NPO法人事業継続推進機構（BCAO）による事業継続初級管理者・主任管理者資格をはじめとするBCM構築実務に関する講習や資格制度も充実してきている。従業員の研修プログラムの中に、これらのセミナーや資格講習などへの参加を組み込むことも一案である。

また筆者は、BCPを策定することよりも、維持・運用していくほうが難しいように感じている。計画策定後の経営者や各部門の担当者が人事異動によって変更になった場合などでは、事前対策の実施や教育・訓練の活動がストップしてしまうケースが見受けられる。BCP策定の実務的な経験や危機意識の差が、これらの問題を発生させると考えられる。人事異動時の引き継ぎ方法の問題もさることながら、BCMの取り組みの継続性を踏まえた人事戦略を策定していくことが望ましい。また、先述のようにBCM推進組織のメンバーのモチベーションの維持の難しさによる影響も少なからずある。人事評価制度の項目に、企業のレジリエンシーへの貢献度などを含めることも重要である。

5. おわりに～BCM構築の留意点～

本稿では、BCPの策定とBCM構築について概説するとともに、人事部門の役割について述べた。最後にBCM構築における留意事項としては、以下の点が挙げられる。

- ①新型インフルエンザなど、比較的最近になって注目されてきた脅威・リスクについては、科学技術の進歩によって対策レベルが向上したり、行政の行動計画が適宜更新されるため、企業のBCMにおいても最新の知見を情報収集し、それを反映していく必要がある
- ②BCPの策定が書類の整備にとどまってしまう、事前の対策実施が行われず、実質的なリスク低減が図られずに形骸化しているケースが見受けられる。
- ③先述のように、事業継続については基本的に組織横断での取り組みが欠かせない。しかし、リスクマネジメント規程などで定められている主管部門だけで計画を策定したり、一部の危機意識の高い部門に任せっぱなしになっているケースが見受けられる。

企業の人事部門は、従来の災害対応において、発生後の従業員の混乱や社内外の情報共有や部門間連携の難しさを経験してきており、実質的なリスク低減の重要性や具体的で実行力のある計画の必要性を認識しているはずである。上記②の「BCMの形骸化」が生じないように、人事部門は担当者に直接アドバイスしたり、人材戦略を策定することが期待されている。

(第242号 2009年5月発行)

●BCP関連の参考資料

1. ホームページ

[1]国内

- ・ 内閣府企業防災のページ：<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/index.html>
事業継続ガイドラインや各種情報が掲載されている。
- ・ BCAO（事業継続推進機構）：<http://www.bcao.org/>
事業継続の普及・啓発，専門家育成，標準化，表彰，調査研究，最新情報提供，出版，講演会等イベント開催，企業・団体の取り組み支援を行う特定非営利活動法人（NPO）のホームページ。
- ・ 中小企業BCP策定運用指針：<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>
中小企業の特長や実状に基づいたBCPの策定や継続的な運用の方法を解説。サンプル文書の作成が可能となっている。
- ・ 新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議資料：
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/index.html>
2008年11月28日（第22回会議）に公表された政府の新型インフルエンザ対策行動計画（改定案）、
新型インフルエンザ対策ガイドライン（案）

[2]海外

- ・ BCI（Business Continuity Institute）：<http://www.thebci.org/>
英国事業継続協会
- ・ DRII（Disaster Recovery Institute International）：<http://www.drii.org/>
米国のBCPに関する関連団体
BCPの実例や関連サイトへのリンク情報が記載されている。

2. 参考書籍

- ・ 『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A－防災から始める企業の事業継続計画（BCP）』
（丸谷浩明・指田朝久編著／日科技連出版社／2006年1月）
- ・ 『実践事業継続マネジメント－災害に強い企業を作るために－』
（東京海上日動リスクコンサルティング株著／同文館出版／2006年12月）

●参考文献

- 1 （社）日本監査役協会、「内部統制システムに係る監査の実施基準」、2007年4月
http://www.kansa.or.jp/PDF/e1001_070405b.doc
- 2 東京海上日動リスクコンサルティング株、「実践事業継続マネジメント」、2006年12月、同文館出版
- 3 青地忠浩、「半導体産業向け事業継続（BCM）の10ポイント」、SEAJジャーナル、2006年9月号、日本半導体製造装置協会
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200610041.pdf
- 4 青地忠浩、「製造業において今、求められる事業継続マネジメント（BCM）とは」、クオリティマネジメント、2007年7月号、財団法人日本科学技術連盟
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200708013.pdf
- 5 青地忠浩、「新型インフルエンザの脅威と事業継続マネジメント（BCM）」、月刊グローバル経営、2008年11月号、社団法人日本在外企業協会
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200811192.pdf

【本稿は、「労務時報」2009年3月号に掲載されたものを財団法人労務行政研究所の許可を得て転載しています。】