

# これからの事業継続のあり方について

株式会社通総研  
第二コンサルティング本部  
BCM事業部長  
**伊藤 毅**  
Takeshi Ito



東日本大震災発生時の爪痕はなお大きく、企業の経営を大きく圧迫している。重要な取り組みとして、災害事象発生時における経済活動への影響を最小化し、企業や組織の活動を継続させるための事業継続マネジメント(BCM)の導入が進んでいる。しかし残念なことに必要性の声が高まる一方で、その本質が理解されていないと言いたい状況にある。本稿では、BCMの本質を解説することで、正しくその必要性と取り組み内容を理解いただくことを目的とする。

## 事業継続マネジメント(BCM)とは

BCP(事業継続計画)とは「災害など不測

有効である」ことが前提である。今般の震災で明らかになったように、広域大災害とは様々な事象が相互に影響を及ぼしながら拡大していく複合的な危機事象であり、結果としてどんな状況に陥るかを予測することは不可能と言える。もちろん地震や津波、感染症など原因を特定し、発生した場合の被害を想定し、事前対策を強化することは必要なことではある。ただし、どの組織においても対策にかかるコストや自身の対応の限界を理由に被害や確率を過少評価する傾向にある。危機を防ぐ(壊れないようにする・使えなくならないようにする)発想だけでは無く、発生することを前提に、危機(壊れてしまう・使えなくなってしまう)に立ち向かう発想が必要であり、これが従来の被害想定ありきのアプローチを補完するBCMの考え方である。

## BCMに必要な取り組み

前述のとおりBCMとは、「危機的状況に陥らないようにするだけでなく、危機的状況に陥った場合にも迅速に対応行動が取れる能力を向上させる活動全体」を言う。以下にBCMの活動に重要な三つの要素をあげる。

### (1) 危機対応に敏感な組織文化

常在戦場の意識こそが常に危機対応能力を向

の事態が発生した場合にも、企業や組織の活動を迅速に再開させ事業を継続させることができず、状態を実現するための計画」であり、BCM(事業継続マネジメント)とは「その計画を実行し常に改善・発展させるためのマネジメント」を言う。ただし、たとえBCPが無くて、危機発生時には何もせずただ傍観することなど無い。発生した状況を把握し必要な対応行動を決め行動する。ではなぜBCPが必要とされるのか。理由は事前の計画無しには対応のスピードが大きく異なるからである。危機発生時の行動基準や実行するための準備無しでの「出たところ勝負」では、判断の誤りや対応行動に大きな遅

上させる。自然災害だけでなく、社会・経済・政治全ての環境が危機の時代を迎えているという意識の徹底が重要である。この意識は、災害や事故などのダウンサイドのリスクのみならず、ビジネス機会をいち早くとらえ自社を成長させる原動力ともなる。経営者は常に危機感を持続し、組織全体に適切なコミュニケーションの方法(恐怖では無く共感させる)により危機感を伝える努力をしなければならない。

### (2) 危機対応能力

迅速な対応・復旧再開を実現するためには以下の三点が重要である。

- ① 受ける被害を極小化するための事前対策Ⅱ重要な経営資源(従業員の安全確保や二次災害の防止、重要な事業を継続するために必要な重要設備や情報システム)への被害を極小化するための対策であり、耐震強化や設備・システムの二重化、食料や燃料の備蓄などがこれにあたる。
- ② 発生した場合に効率的かつ効果的に対応するための手順や行動基準Ⅱ緊急事態における対応体制と役割分担を明らかにすると共に、組織全体で迅速かつ連携を取りながら対応するため、行動基準と行動手順を準備する。
- ③ 発生した事態や発展する展開に即して臨機応

変な対応が出来る組織能力Ⅱ危機事象は想定外

れを招く。過去に比べ平常時のビジネスのスピードが乗数的に速くなっている現代では、危機発生時における対応の遅れはたとえ一時間の遅れでも比較にならないほどの大きな損失を生じてしまう。BCMの目的とは、危機における組織の対応スピードを向上させることにある。

## 被害想定前提の限界

BCMの前提は「危機は防げないⅡ必ず起きるもの」である。従来の考え方は、「危機事象が発生しないように原因となりそうなものを洗い出し事前の対策を打っておく」が中心だった。しかしこれは「被害は予測でき、講じた対策は

の連続である。事前に取り決めた役割や手順を確実に実行できる能力を組織が身に付けていることはもちろんのこと、想定外の事態にも迅速に対応できる個人及び組織の対応能力の強化が、あらゆる事態に対する対応を可能とする。

この中でも特に重要なものは③である。事前準備としての設備対策やマニュアルの整備はもちろん重要であるが、これらは必ず費用効果を問われ、「それなり」の対策に落ち着いてしまうことが多い。さらに、これらの対策は「被害想定」に依存する。つまり、「このような事態に陥るであろう」という極めて不確実性の高い予測に基づき実施されるものであるがゆえに、危機発生時には、必ずと言って良いほど、想定通りの期待効果は発揮しない。その場合に重要なことは、発生した事態を見極め、展開を予測し、あらかじめ策定したプランや実施した対策を事態の進行に合わせて最適化できる能力である。この能力全体をここではスキルと呼んでいる。このスキルは経験や教育・訓練の結果として身に付くものであり、まさに人材育成の領域である。企業や組織における危機管理とは、これらの要素をバランス良く発展させることであり、BCPという名称のマニュアル作りは、その中のほんの一部の手段に他ならないのである。