

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

## ・月刊誌「安全と健康」連載寄稿 「見直そう 事業継続」

P.1 「安全と健康」  
P.2 第4回 副理事長 伊藤 毅  
テーマ「BCPの継続的改善を支える新たな取り組み」  
P.4 第5回 理事 木村 康弘  
テーマ「重厚長大のBCP策定からスマートBCPの実践へ」  
P.7 第6回 理事 平松 稔  
テーマ「小さな会社とBCP」

特定非営利活動法人 事業継続推進機構（BCAO）では、『『2020年、2021年に起こったさまざまな災害（コロナ禍、令和2年7月・令和3年8月の豪雨災害など）と、それによる企業活動への影響を振り返り、さらに、現場目線と経営者目線、両方の視点から、企業が事業継続をこれからどのように高めていけばよいかを提言する。』』ことをテーマに発行されている月刊誌「安全と健康」に原稿を寄稿しています。

当月刊誌は、すべての人が安全で健康に安心して働けるよう、安全のためのさまざまなルールや職場の快適化対策、災害事例、さまざまな安全衛生意識の高揚方法、人間の心理や生理面の考察、健康づくりなどをテーマに取り上げて発行されているものです。

今般、理事が執筆をするにあたり、会員の皆様にもご覧いただけるように、中央労働災害防止協会 出版事業部編集課様の了承のもと、掲載内容を会員限定のニュースレターとして発行し、情報提供をさせて頂くこととなりました。本号では第4回から6回までの内容を掲載いたします

### 【月刊誌「安全と健康」執筆者】

発行月	BCAO 役職	氏名	テーマ
第4回	副理事長	伊藤 毅	BCPの継続的改善を支える新たな取り組み
第5回	理事	木村 康弘	重厚長大のBCP策定からスマートBCPの実践へ
第6回	理事	平松 稔	小さな会社とBCP

## 【第4回 BCPの継続的改善を支える新たな取り組み】

伊藤 毅

株式会社レジリエンシープランニングオフィス  
代表取締役

(特非) 事業継続推進機構 副理事長

### 30年続けられる取り組みの必要性

#### (1) 継続的改善の重要性

事業継続のための計画（BCP）を策定し、訓練によって事業を継続するための力（以下、事業継続力）を身に付けたとしても、継続的な改善が伴わなければ、絵に描いた餅となる。

事業継続力は、事業環境に自社の経営資源を迅速に最適化する力である。事業環境や経営資源がもの凄いスピードで変化する今の時代において、最初だけしっかりと計画を策定し訓練を実施したとしても、すぐに時代遅れのものとなってしまう。大規模地震や風水害、感染症などの脅威は定期的に繰り返され、終わることはない。継続的改善は、企業や組織が生きて変化し続ける限り、進めなければならないのである。

今までのBCPは、何十年にもわたって改善活動を続けることをほとんど考慮しないままに、複雑な計画策定にばかり注力していた。何十年も改善活動を続けるためには、膨大なマニュアル文章や詳細なルール、特別なスキルをもった人に依存せず、取り組みの目的（Purpose）と基本理念（Principle）をしっかりと組織に浸透させることにより、企業や組織の文化に組み込んでいくことが必要である。

#### (2) 現実に起きていること

多くの企業では、計画策定に注力するばかりで、継続的改善がおろそかになっている。取り組みのゴールが計画文書（BCP）の策定に置かれ、自らの存在意義（Purpose）を踏まえた取り組む理由（Why）、どのような行動原理（Principle）に基づき何を達成するのか（What）、が共有されないままに文書作成

が進められる。取り組む理由や達成すべきゴールが明確になっていれば、どのような計画を策定するかは自ずと明らかになるものだが、これらが不明確なまま計画策定を開始するために、外部のコンサルタントのアドバイスやガイドラインに書かれたとおりの計画作りをそのまま受け入れ、多くの時間と費用をかけて文書を作成するということになる。

当然このように出来上がった文章が組織内に浸透するわけもなく、現場もほとんど認知しないまま、ただ計画が社内存在するだけの状態が続く。そして訓練を実施してはみるものの、訓練を行うことそのものが目的化される。マニュアルどおりに実行できるかを確認するだけでは、さまざまな事態に柔軟に対応できる想像力や行動力を獲得できるわけはなく、課題も不明確なままとなる。そんな状態が続くうちに、人事異動や業務プロセスの見直し、事業環境の変化などにより文書の見直しが必要となってくるものの、あまりに膨大な文書のため改訂は思うように進まず、次第に放置されるようになる。運悪く危機事象が発生しても策定した計画はほとんど役に立たず、改めて計画の作り直しを経営者が指示するが、場当たりの改訂により計画はさらに複雑で継続的改善も困難なものとなっていく。

実は、現状でBCP策定・改訂に取り組んでいる企業や組織では、このような継続的後退に陥ることが多い。担当者の業務負荷を年々増大させるだけで、事業継続力は後退するという皮肉な状況が起きているのである。

#### (3) 30年近く続く改善の事例

継続的後退に陥らず、30年近く改善活動を続けている数少ない事例を紹介したい。この会社は従業員30人弱の製造業だが、30年以上前に発生した水害により自社工場に大きな被害が発生し、会社存亡の危機に陥った経験をもっている。そのときの経験を踏まえ先代の社長が始めたのが、全従業員

による「危機発生時の段取りカイゼン会議」である。この会議は年 2 回行われているが、従業員全員を集めると、社長（今は 2 代目の社長に引き継がれている）が突然、「たった今震度 7 の地震が発生した」「明日かつてない超大型の台風が襲来すると予報が出た」「従業員の中に 3 人の新型コロナウイルス感染者が発生した」などのシナリオを発表する。従業員は一斉に、必要と思う段取りを話し合いながら、ホワイトボードに書き出す。ひととおりの段取りが書けたら、今度はその段取りが本当にいざというときに実施できるのか、実施できるようにするにはあらかじめ何を備えればよいのかを話し合う。この結果出来上がるのが、さまざまな状況下での段取り表（やることリスト）と、事前に必要な備えの一覧表（やっておくことリスト）である。段取り表は、それぞれがホワイトボードを写真に撮って保存しているのみでマニュアル化はしない。やっておくことリストは、担当者を決めた上で、定期的実施状況を社長が確認する。従業員はゲーム感覚で楽しみながらこの会議に参加しており、いつの間にか 30 年近く続く取り組みになっている。もちろん実際に危機が発生したときには、それぞれの頭の中にはたくさんの引き出しが用意されており、社長の細かい指示などなくても迅速な対応活動が実施される。先代の社長がこのような取り組みを始めた理由、そして取り組みが 30 年近くも続いている理由は、「平常時の仕事の段取りは見えていても、経験のない危機発生時の段取りは分からない。ならば、さまざまな危機発生時の段取りを皆で見える化し、そこからムリ・ムダ・ムラを取り除こう」とシンプルに考えたからである。もしこの社長が BCP という概念を知っていて、ガイドラインやコンサルタントのアドバイスどおりに進めていたら、決してこのような取り組みにはならなかっただろう。

#### (4) BCP1.0 から BCP2.0 へ

多くの脅威が迫り来る中で、事業環境の激変にさ

らされる企業や組織にとって何よりも重要なことは、生き延びる力である。単に生き残るのではなく、ピンチをチャンスに、危機を機会に変えて成長する力こそがレジリエンス力＝事業継続力であり、そのためには従来の BCP の概念を大きく変えた次のような取り組みが必要となる。

- ①計画策定ではなく実効性を重視した事業継続力強化を目的としている
- ②基本理念(why)と行動原則(What)を明確化し、現場に納得感が得られる取り組みを継続している
- ③訓練を起点とした気付きと行動力の強化を実践し、常に課題を明確化している
- ④BCP の取り組みと平時の競争力強化を一体のものとして取り組んでいる
- ⑤継続的改善の負荷を軽減しながら、事業継続力強化を続けている。

この 5 つの状態を作り上げることが、旧来の考え方（BCP1.0）から、何十年にもわたって継続的に向上させる事業継続力強化（BCP2.0）への転換である。すべての企業や組織は旧来の考え方にとらわれることなく、自由な発想で自社の基本理念に寄り添う事業継続力強化に取り組むべきである。

#### 事業継続力強化を支援する新たな取り組み

近年、BCP2.0 への転換を図るさまざまな支援策が登場しているが、その一例として、三井不動産(株)が 2022 年 3 月に発表した「&Resilience（アンドレジリエンス）」という定額制会員制サービスの概要を紹介したい。[\(https://about.andresilience.com/\)](https://about.andresilience.com/)

これは、継続的改善のために定期的実施が必要な、現状の見える化、計画の策定・見直し、訓練をパッケージ化し、オンラインと全国各地に配置された専門コンサルタントによりサポートを行うものである。47 項目の診断と気付きの訓練から構成され、①数千件以上の取り組み事例との比較ができる現状診断、②年 2 回の組織の対応力の確認訓練、③計画の策定・見直しが必要な場合に、さまざまな業種ですぐに活用できる非常時体制表・行動

目標・チェックリスト（危機発生時の行動原則を標準化したもの）、などが利用できる。

特に訓練は、多様な脅威や状況を想定した数百種類のシナリオが用意されており、さまざまな状況を経験できる。個人・組織の対応力を高め広げることができる、継続的な改善の運用を支える新しいサービスである。

本稿で述べたように、事業継続力の強化は計画を策定して終わりではなく、企業や組織が続く限り、継続的に改善することが必要である。前述のような支援サービス等も活用することで、継続的改善のための運用の仕組みや意識づけを定着化し、事業継続力の強化を実現していただきたい。

#### 注

本稿の文責は筆者個人にあり、所属組織の見解ではありません。

（出典 見直そう事業継続、「安全と健康」（中央労働災害防止協会発行）、第73巻第4号）

## 【第5回 重厚長大のBCP策定からスマートBCPの実践へ】

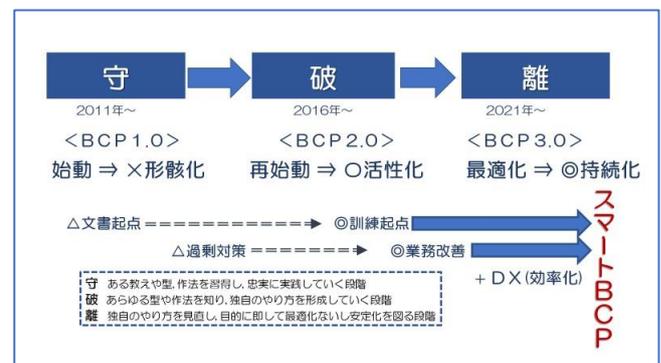
木村 康弘

ナブテスコ(株) BCP 総括事務局 参事  
（特非）事業継続推進機構 理事

### ナブテスコの事業特性とBCP変遷

ナブテスコ(株)（以下、当社）は、独創的なモーションコントロール技術で、移動・生活空間に安全・安心・快適を提供することを企業理念とし、精密用減速機や建機用油圧機器を主力に、鉄道、航空、船舶、商用車の車両用機器、自動ドア、包装機、福祉用機器と、多様な事業を擁する企業である。そのため、異なる事業の数だけBCP（事業継続計画）が存在する。

経営トップの大本命でBCPがスタートしたのは2010年。活動の歴史は10余年にわたる。本稿では、BCPの活動期を、2015年までを第1フェーズ、2020年までを第2フェーズ、そして2021年以降を第3フェーズと区切り、これまでの経緯、現在抱えている問題、そして今後取り組むべき課題について概説する（下記図）。



### 第1フェーズ <BCP1.0>

第1フェーズは、国のBCPガイドラインに基づいて、「事業継続計画書」の策定に取り組む段階だった。社内の誰もが、計画の策定作業がBCPの取り組みだと信じていた。

当社本体の社内カンパニーおよび主要グループ企業単位で、個々のBCPを策定することをゴールに、年次ごとに順次、おのおののBCP策定プロジェクト

トを立ち上げて進めていった。主要な事業体 9 つの計画書の策定が 4 年で完了したが、現場担当者のやる気や力量の違いによって内容や文書量にレベルの差が生じた。BCP に熱心な事業体の BCP 文書は重厚長大なものに仕上がりに、逆に熱心でない事業体の BCP 文書は、計画内容が不十分のまま終了した。

こうして、BCP に熱心な現場、熱心でない現場と、二極化した。さらに残念なことに、熱心な現場の BCP も、担当者の交代によって、うまく引き継がれることなく活動が停滞し、形骸化していった。このように BCP が組織や仕組みに定着せず、担当者個人に依存する悪いケースがよく見られた一方で、BCP 文書の存在は、BCP 対策を求める顧客からのアンケートなどにおいては、すでに対策ができていとみなされ、顧客を安心させる材料になっていた（真の安心は安全を前提に成立するもので、実効性があり安心な BCP は、絶え間のない訓練と改善実績を前提に成立するものと筆者は考える）。

## 第 2 フェーズ〈BCP2.0〉

第 2 フェーズは、従来の BCP のやり方を見直し、取り組みの活性化を図る段階だった。

2015 年、ナブテスコ社内で国内の主要拠点を対象にリスク調査を一斉敢行した。その結果、大規模災害発生による工場の操業停止、サプライヤーの被災による部品等の生産資源が調達不能という 2 つのリスクが、全事業拠点共通の最優先課題として浮上し、リスク認識を新たにした。つまり、製造業の基盤である生産と調達の 2 つの視点で事業継続上のリスク対策に取り組むことが急務だと認識し、活動を本格化させることになった。従来の考え方ややり方を刷新レベルで見直し、転換を図る必要性に迫られた。

そこでまず、既存の BCP 文書をリセットした。ガイドラインや一般作法を手放し、外部の情報や知識を遮断した。文書は活動の記録であり、起点ではない。計画やマニュアルの出来を重視せず、各拠点

の事業特性に基づき、現場の要請を尊重する独自のやり方で実践した。

また、実効的な BCP とは、多様な危機事象に迅速に対応する組織の行動力にあるとし、訓練を主体とするやり方に切り替えた。災害時は諸々のボトルネックが組織の行動の足を引っ張る弊害となるため、組織が抱える弱点や固有のリスクを洗い出して改善につなぐ課題の設定に注力した。組織の弱点をあぶり出し、現場に解決行動を促すことを目的にした訓練であり、現場関係者が参集する集合訓練を起点にするやり方に転換を図った。

次に、BCP を現場で実践する当事者が明確でなかったため、各拠点に BCP 事務局を設置した。要員の基本構成は、安全・防災チーム、生産チーム、調達チームとし、この 3 機能がうまく連携する形で BCP 推進メンバーを配置した。

そして、活動のモチベーションを組織に起こすためには、活動の成果を形にすることが大切であり、達成感につなげる何かが必要だと考えた。ちょうどそのころ、BCP の実効性を評価する国の認定制度がスタートした。国土強靱化基本法に基づいて創設された国土強靱化貢献団体認証、いわゆる「レジリエンス認証」である。これを仕組みとして社内導入することで、BCP の活性化を企てた。導入に後ろ向きな複数の現場の反発が予見されたため、正攻法で推し進めることはせず、BCP に前向きな拠点到絞って進めていった。これが奏功し、認証の取得実績を重ねていくことで水平展開が容易になった。幸いにも、取得に後ろ向きだった現場が一変し、2018 年にまずは 1 拠点が取得、翌 2019 年には残り 8 拠点が一斉に取得した。当初は 3~4 年がかかりで順次取得していく計画だったが、目標の前倒しという予想外の展開で主要 9 拠点の全てが認証取得を達成することができた。

なお、当社のレジリエンス認証取得活動と並行し、事業継続上のもうひとつの柱である「調達先（サプライヤー）への BCP 支援」も、認証の取得を目標にしたやり方で進めていった。

### 第3フェーズ〈BCP3.0〉

第3フェーズは、BCPの最適化を図り、持続化と安定化を実現する最終段階である。

#### (1)第2フェーズのふり返り

主要生産現場の9拠点全てがレジリエンス認証を取得したことで、現場の主體的行動を促し、取り組みの底上げが実現した。計画書やマニュアル策定を主軸にしたかつての流れを一掃し、レジリエンス認証の枠組みの中でBCPを推進することを既定路線にした。

つまり、実効的なBCPを実現するポイントは、事業継続力を強化するための訓練と改善を活動基盤にし、持続可能な組織体制の構築に尽きるということである(レジリエンス認証は、訓練や改善実績をメインに、必要な活動の諸要件を網羅した包括的な枠組みであるため、実効的なBCPの実践に有効である)。

#### (2)新たな懸念事項と課題

停滞からの脱却には活性化のステップが必要で、これはクリアした。しかし、激しい運動による活性酸素の発生が身体に毒であるように、長期間の活性化はエネルギーを消耗し、浪費にもなる。体力的にも限界があり、活性状態の維持継続は現実に困難である。

要するに、何事も、やり過ぎ、頑張り過ぎ、過度な対策は芳しくない。メンテナンスが大変な重厚長大型のBCPや、ハザードの種類に合わせた被害想定の数々、被害想定に基づく過剰な災害対策などは、やればやるほど作業量が増え、コストもかさみ、現場が疲弊する。活性化のステップを経た後は、自社組織にとって最適最良な方法で、持続化・安定化にフォーカスすべきであろう。費用対効果を考慮した優先対策が現実的であり、得策だといえる。なお、政府の発表によると、多大な国難をもたらすとされる南海トラフ巨大地震が、30年以内に70～80%、40～50年以内に90%の確率で起こると試算されている。ということは、事業の継続・会社の存

続に向けて、30～50年続けられる活動でなければならぬ。長期にわたって持続可能な活動を実現し、後進に継承できる仕組みを構築することが急務である。

また、当社では、レジリエンス認証の取得を視野にした主要サプライヤーのBCP支援先候補が、最大で400社にも及ぶが、限られた支援リソースの下で課題は山積している。しかも、その加速化が求められており、活動の効率化も新たな課題となっている。

#### (3)最適化・持続化・安定化、そして効率化を追求するスマートBCP

BCPの最適化、持続化、安定化を実現する方策として、「スマートBCP」を提唱したい。スマートBCPとは、シンプル・スリム・コンパクトの3要素を兼ね備えた手法と定義する。

第一に、BCPの内容がシンプルでないと、理解できない、判断できない、行動できない。災害時の初動の流れがその後の成否を決するため、シンプルさは基本中の基本である。

第二に、スリムな体制でないと動けない。有事では、上に細かな判断や指示を仰ぐような時間や余裕はなく、指揮命令系統が厳格で複雑な体制では迅速さを欠く。

第三に、コンパクトなツールでないと使えない。事態急迫の災害時に、重厚長大な計画書やマニュアルを見ながら行動することはあり得ないし、現実的ではない。

このように、迅速かつ的確な行動が最も求められる重大局面では、訓練や改善に裏打ちされた経験や知識、手中の情報、動物的な生存本能をよりどころに、多様なツールを駆使するなどして、目の前の緊急事態に対処し危機を乗り越えるしかない。

また、ICT(情報通信技術)を活用した活動など、自社にとって最良のデジタルツールを導入し効率化を図っていくことや、BCPのDX(デジタルトランスフォーメーション)化は、スマートBCP実現

の新たな重点課題である。

注

本稿の文責は筆者個人にあり、所属組織の見解ではありません。

参考資料

- ・安全と健康、2020年3月号、pp.40-41、中央労働災害防止協会刊
- ・環境ビジネス、2020年夏号、pp.34-37、日本ビジネス出版刊
- ・ナブテスコ統合報告書、2019年12月期、pp.55-58、ナブテスコ(株)ホームページ

(出典 見直そう事業継続、「安全と健康」(中央労働災害防止協会発行)、第73巻第5号)

## 【第6回 小さな会社とBCP】

平松 稔

株式会社賀陽技研 代表取締役  
(特非)事業継続推進機構 理事

はじめに

今年、自動車プレス部品の製造会社を創業して10年目となる。初めは社員11人から始めたのだが、今では40人ほどとなり、主力製品も座席部品から、EV(電気自動車)やHEV(電気式ハイブリッド車)に使われる大容量の電流を流す部品へと変化していった。

事業継続計画(BCP)と関わったのは、創業間もなくである。従って、中小企業のなかでも比較的従業員数が少ない、例えば30人に満たない会社では、BCPをどのように考えればよいのか、またどのように取り組めばよいのかを、実体験をもとに記せたらと思う。

BCPとの出会い

私がBCPを知ったのは、2013年のことである。(株)賀陽技研を立ち上げたのが2012年だったので、その翌年となる。

新会社として「まずは社名を売らなければ」と、当時の私は焦っていた。そんなとき「地震の少ない岡山県でBCPをやっていることをブランド化しよう」という目標を掲げる「BCPセミナー」を岡山県産業振興財団が開いていることを知り、「ブランド化」という言葉に惹かれ、学ぶことになった。もちろんそれまでBCPなど聞いたこともなく、私は「BCPはマーケティング手法の一つ」と勘違いしていた。2013年の創業時は、社員数が11人。そのため、当初、BCPは私だけの活動だった。

勉強を続けていくうち、BCPはすぐにマーケティング手法でも防災手法でもなく、どんな危機が迫っても事業を継続させていくことを目的とした経営手段の一つだと理解した。そして、セミナーの講師の勧めもあり、同業者との「お互い様BC連携

（代替戦略）」\*の契約を結ぶこともできた。これは、当時まだ珍しいことだったので、少しばかり話題になり、各種メディアに取り上げられもした。会社では、2014年以降も一人でBCP活動を進めていたのだが、2017年ごろ、社員数が25人を過ぎたあたりから、変化がみられてきた。社員の一人がBCPに興味をもち始めたのだ。

当社は創業当時から「経営指針書」を作成し、全社員で共有していたが、その中には「BCP戦略」について記載しており、毎年その話題に触れる機会があった。また、BCP演習を毎年行っており、賀陽技研がBCPで時々メディアに取り上げられていたことなどもあり、興味をもってくれたのかもしれない。一人で活動していた私にとって協力者が現れたのはとてもうれしかった。さらにうれしいことに協力者が一人現れると、それが広がり、たちまちBC推進委員会を社内で作ることになった。

2020年ごろから社員数は徐々に増え、現在40人ほどとなっているが、今では年に数回、全社員参加でBC演習をしている。BC演習の一環として、炊き出し演習という名のバーベキューや、地元の消防団員に所属する社員の協力で、消火訓練も行っている。

BC推進委員会はメンバーも増え、通常業務として「BCP担当」を一人配置することができた。当社は小さな会社なので、「完全な専任」というわけにはいかないが、毎日少しずつ「事業継続計画書（BCP）」の整備や改訂をしてもらっている。

BCPは会社のもしもの危機に備えてということで、会社全体像の把握が必要となるため、次世代の幹部社員の育成にもってこいだと考えている。若い社員は目先の業務に追われ視野が狭くなってしまいがちだが、BCPの活動を通し広い視野で見ることができるようになり、将来の幹部へと成長してくれるだろうと期待している。

### 小さな会社のBCP

実は、初めに「(社員)30人に満たない会社」と記

したのには理由がある。大きな会社であれ小さな会社であれ、財務管理、労務管理、販売管理、資金調達、税務処理、社員教育は必須の業務となる。それに加え、直接売上げを伸ばす業務とそれをサポートする間接業務が必要となる。つまり企業の大小関係なく、やることは一緒なのだ。それを小さな会社は少ない社員で日々こなしていかなければならない。だからこそ、売上げに直接関係しない部門では兼任業務が多くなり、毎日異常な忙しさとなる。実はそこが小さな会社で働く人のすごいところなのだが、そうした事情もあって、小さな会社の場合、その分やることが中途半端になりがちになってしまうことも事実だ。

そんな背景があるので、小さな会社が防災のためにBCPを導入しようとしても、なかなか手が出せないのが普通だろう。たとえその重要性が分かっているながらもである。そこで、小さな会社がBCPを導入するには、売上げにつながるまでBCPをひねる必要があるというのが私の考えだ。多くの場合、当社もそうだったが、小さな会社のBCP担当は経営者が担うことが多いだろう。もし一般社員が担当する場合でも、必ず経営者も共同担当となってほしい。というのも、災害などの有事の際には、経営判断が必要な場面がいくつか出てくる。自社事業の復旧や復興、または撤退を決定するのは紛れもなく経営者の仕事だからだ。

そして、経営者の重要な仕事とは何だろう。それは会社の将来を築くことだ。そのために、経営指針書とか経営計画書とか呼ばれるものを1年に一度作成し、発表している経営者は多いはずだ。それならばBCPの考え方を経営指針書に導入してみるのはどうだろうか。もし経営指針書がなかったとしても、将来への構想のなかで、以下のBCPの考え方を導入してみてはどうだろうかと思う。

現在利益を上げている事業のさらなる発展を考えた経営計画に加え、その事業が突然縮小しなければならなくなった、あるいはできなくなった場合を想定して、その対策方法を考えるのだ。例えば、

場所や設備に関するものであれば、事業拡大を視野に2拠点化。または、経営環境の変化であれば、市場の拡大、情報収集を含めた企業連携（代替）の計画。仕入れであれば、仕入れ価格の柔軟化を目指し仕入れ先の二重化など、将来の経営のメリットを考えた中長期計画を練る材料にBCPを利用するのだ。

参考までに当社では以下のように行っている。具体的なことまでは書けないが「もし利益をあげている事業が、突然、できなくなったら」をテーマに「経営ビジョン（10～30年先）」を想定する。そしてそれを基に「中長期計画（3～5年）」を構築し、それを達成するための「年度計画（1年）」を立てる。これを毎年見直し、発表会を開いて、全社員で共有している。

## おわりに

このような取り組みが、小さな会社の経営者が作るBCPといっても構わないと思う。いわゆる「事業継続計画書」という名の文書は作らなくても、とりあえず問題ない。そして、年間計画の日程表に「BCP演習日」と書き込み、その中で防災訓練を含めたBCP演習をすればいいのだ。初めは年に1回でもいい。できるだけ全社員で。

ただし、「事業継続計画書」という名の文書を作らない代わりに、ぜひBCPに関する勉強会には参加するべきだろう。BCPの普及を目指す「事業継続推進機構（BCAO）」では、オンラインでも定期的にセミナーを開いているので、それに参加してみるのがお勧めだ。災害など事象ごとの最新の情報や、演習や訓練のやり方を「セミナー」などを通じて学ぶことができる。そして、年間計画の日程どおり、年に数回、BCP演習や訓練を実施すれば、小さな会社としてBCPを「実践している」と、胸を張って言えるのではないだろうか。

その後、いよいよBCPを作成しようという雰囲気になったときに、初めて正式な事業継続計画書を作成するのはいかがだろうか。

\* 遠隔地の提携企業が被災した場合に、早期復旧し事業を継続できるように支援し合うことを約束する企業連携型のBC推進策

## 注

本稿の文責は筆者個人にあり、所属組織の見解ではありません。

（出典 見直そう事業継続、「安全と健康」（中央労働災害防止協会発行）、第73巻第6号）