

BCAO News



会員限定ニュースレター3号

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7回 理事 奥野 一三
テーマ「緊急時下の業務中の安全確保」
P.4 第8回 理事 湯浅 恭史
テーマ「中小企業による BC 連携の取り組みと課題」
P.6 第9回 理事 野田 健太郎
テーマ「企業経営と BCP～伝統的な BCP と変化への対応力～」

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ご了承のもと、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7回から9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7回	理事	奥野 一三	緊急時下の業務中の安全確保
第8回	理事	湯浅 恭史	中小企業による BC 連携の取り組みと課題
第9回	理事	野田 健太郎	企業経営と BCP～伝統的な BCP と変化への対応力～

【第7回 緊急時下の業務中の安全確保】

奥野 一三

株式会社奥野組 代表取締役
(特非) 事業継続推進機構 理事

はじめに

12回連載シリーズの7回目として、本稿では「緊急時下の業務中の安全確保」について、緊急時下の業務遂行における社員や関係者の安全・健康確保の視点で考える。

顧客や従業員・関係者の生命・身体の安全確保は最重要事項である。コロナ禍を経験したこともあり、経営環境や働き方は急速に変化し続けている。すでにBCP（事業継続計画）を策定し運用している企業や組織であっても、緊急事態に対応するための計画や手順などに安全衛生面での対策が考慮されているかについて、確認と見直しを行うことをお勧めする。

危険の多い状況下での業務

新型コロナウイルス感染症のまん延により、ここ数年、世界は大きな変化を受けてきた。近年われわれは、世界規模に広がるウイルスという、身近に迫る危険を回避しながら事業を継続させるという、これまで経験したことのない難局に直面している。企業・組織では、非常事態（大地震・豪雨等の自然災害、事故、火災、感染症のまん延、テロ等の事件など）による不安定な状況においても、業種や役割によっては業務を早急に遂行しなければならない場面がある。そのような状況下だからこそ、顧客や社員、取引先の安全と健康に対して最善の注意を払わなければならない。

例えば、停電した際の暗闇、火災によって発生する煙や有毒ガス、倒壊した家具・備品や割れたガラスが散乱する中で行動することは大変危険である。平時には、移動や点検、現場の状況確認などの単純と思われる作業であっても、緊急時には細心の注意が必要である。初動の退避や避

難手段の確保とともに行動や業務プロセスについても、日頃から事前に確認や検討しておくことが非常時の安全行動につながる。

人員の確保

人員の確保は、事業を継続する上で最も重要な要素の一つである。昨今では、あらゆる業種や職種で効率化が求められている。さらに、人手不足で担い手がない状況が常態化しており、何らかの緊急事態が発生した場合に人員が確保できず、業務が遂行できない可能性が増している。特に、安全衛生が厳格に求められる免許や資格の保有が必要な業務などを行う人材の確保については、日頃から考慮しておかなければならない。

例えば、医療活動や特殊車両の運転、安全管理が必要な機械の操作、電気や燃料・ガスや薬品などの危険物を取り扱う作業など（写真）、業務上人命に関わることや大きな事故につながる可能性が高い仕事では、経験と高度な知識や技量が求められる。緊急時では、所定の配置に参集することさえ困難になり、免許や資格等を保有し業務内容を熟知している者が不在であれば業務は停止してしまう。免許保有が条件の業務は知識と経験、技量や安全管理の能力を求められることが多く、そうした者が不在時に、無理をして無免許の者が業務を行ってしまうと、コンプライアンスに反するだけではなく、大きな事故につながる可能性がある。

また、業務の効率化を求めて、業務のプロセスが少数の個人に属人化しているケースが散見される。すると、緊急時に権限をもつ人員が不在の場合、業務が滞ってしまい、事業継続に大きな影響を与えてしまう。

大規模な災害時など、広域的に影響が及ぶ場合は、人員を含めたあらゆるリソース不足が各所で起きる。日頃権限をもち判断を行う役員や管理者、指揮命令を行っている責任者やリーダーが不

在な場合も想定して、企業経営や業務がどれだけ継続可能であるかの検討も必要である。

管理者等が不在でも代理者が自身の責任を果たすため、自ら状況判断を行い、危険な状態の中での対応に迫られた場合、どのような行動をとればいいのか、日頃より自社業務の優先順位を整理しておく。資格や免許の保有状況、安全を確保するためのプロセスや手順の確認や共有なども、人員やリソースが不足する状況を前提に再確認し、行動計画を定めておく必要がある。また、組織全体でそれぞれの立場・役割を考慮しながら検討・共有することが求められる。

危険な状況下での安全な行動

個人個人がそれぞれ、緊急時の状況に即して、何をすべきかを判断して対応できることが望ましいが、わずかな情報からしか状況が把握できず、経験も知識もない業務を自分だけで判断し行動することは非常に困難であるし、危険も伴う。備えとして、地震や火災などの初動対応時に必要な、顧客や従業員の避難先や通路の確保、誘導や応急や救護方法、帰宅困難な場合に備えての備蓄品、代替拠点の検討が必要である。

また、従業員や関係者の職場等への参集基準については、新型コロナウイルス感染症対策でリモートワークの環境が進展し身近なものになり始めたことにより、移動や危険を最小限にしながら遠隔地からも確認できる業務が増え、対応の選択肢が以前より増えている可能性もある。その体制を緊急時に生かせるかなども併せて検討する必要がある。

緊急時の人員フォロー体制の整備

免許保有など特殊な業務を行う人員は知識や経験が必要なため、短時間では育成はできない。組織に必要な人材の育成は、長期的な視野に立って計画する必要がある。個々の組織で人材の育成や確保が困難な場合は、他の事業所からの応援と受

け入れ態勢も検討し、協定などに基づき相互に補い合える、日頃からの“顔の見える”関係の構築が重要である。

また、非常時に特定の人材に連続勤務などの負担が集中し、その結果、体調を崩して判断が鈍るといったリスクを防ぐためにも、交代できる人員を確保し、帰宅や休息をとりやすくする環境を事前に検討すべきである。業務の手順や注意点を理解している人材が固定化されている場合も、非常時の際は特定の人材の負担と負荷がさらに増してしまう。

事業・業務の優先順位を検討、明確化し、プロセスや手順を複数で共有する必要がある。日常から事業継続上、重要かつ必要となる人員やリソースとは何かを、免許や資格等の必要性の確認とあわせて行うことが求められる。

業務プロセスが中断したときのために、再開時の安全点検や保護・保全業務の必要性、建物や設備の被害点検の方法や再開を判断する基準を規定する。自組織の人材では対応が困難な場合は外部へ依頼することも検討する必要がある。

おわりに

緊急時のさまざまな状況を想定し、誰がいつ何をするかを検討しておく。例えば、役職や年齢、職歴、経験値にかかわらず、その現場に一番はじめに到着した人などに自動的に権限や役割を委譲し対応に当たってもらうなど、事前に手順を決めておくのも一つの方法だ。しかし、危険な状況であっても無理のない安全な行動を心掛けられるよう、日常からの安全に対する教育と訓練が重要である。

顧客や従業員、関係者の安全や健康を守るためにBCPの内容の確認・見直しを行うとともに、全社的に教育・訓練を行って、どのような状況にも対応できる人材を育てる必要がある。日頃からの安全への取り組みが緊急時にも生かせるようになれば願う。

注:本稿の文責は著者個人にあり、事業継続推進機構として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7号)

【第8回 中小企業によるBC連携の取り組みと課題】

湯浅 恭史

徳島大学 環境防災研究センター 講師
(特非) 事業継続推進機構 理事

中小企業によるBC連携

近年、全国各地で自然災害等による被害が発生しているが、経済産業省による事業継続力強化計画認定の普及が進められるなど、中小企業でも事業継続(BC)への取り組みの必要性が認識されてきている。

しかし、そもそも経営資源に限りがある中小企業では、自社のみでの対策ではさまざまな危機事象に対応が困難であることから、事業継続の観点から中小企業同士が連携して対応していこうという取り組みが進められている。

本稿では、徳島県内外の中小建設業者等が、事業継続の観点から企業間連携によって地域防災力や事業継続力を高めるだけでなく、平時から機能する取り組みを進めている「なでしこBC連携1)」について紹介する。

なお、事業連携の取り組みについては、(一社)レジリエンス協会の会報誌においても報告している。

なでしこBC連携の誕生

2014年12月に徳島県西部に想定外とも言える大雪が降り、地元で建設業を営む(株)井上組(徳島県美馬郡つるぎ町)も雪害対応に追われていた。同社の井上惣介社長は、休みなく対応に当たる社員が次第に疲弊していくのを目の当たりにし、被災地域の建設業者だけでは、災害復旧活動がこれ以上進まないと、限界を感じていた。

当時何とか雪害対応を乗り切ったものの、同社で策定していた事業継続計画(BCP)は南海トラフ巨大地震対策のために策定されたもので、大

雪には機能しなかった。この教訓から、井上社長はBCPの見直しは不可欠だと考えた。

また、この雪害対応を通して、災害時に人材や重機、燃料といった経営資源を確保し、自社の事業継続力を高めるためには、建設業者同士の連携によって、被災地域の外から経営資源を調達し、対応することが有効な選択肢となり得ることも実感した。

そこで、以前から親交のあった(株)福井組（徳島県鳴門市）との連携を決めた。連携するに当たり、まずは地域特性や業務内容の相互理解を高める必要があると感じたため、両社が工事現場への相互訪問から始めることにした。

まず、井上組が現場業務の社内点検として、女性社員を中心に行っていた「なでしこパトロール」(写真1)を互いの工事現場でも実施することとなった。他社の社員が自社の現場でパトロールを行い、改善点について意見交換をすることは、建設業界でも珍しい取り組みであった。地元テレビ局へ広報したところ、社内外から大きな反響があった。このことから、「なでしこパトロール」を中心に連携が進められることになり、2社の連携を踏まえた協議に参加していた筆者らによって「なでしこBC連携」と名付けられた。

なでしこBC連携の広がり

その後、徳島県南部の(株)大竹組（徳島県海部郡牟岐町）を加え、3社での災害時の対応体制をより実効性あるものとするために実動訓練(写真2)を実施するとともに、各社のBCP見直しにも取り組み始めた。その一環として、岡山県内で開催されたBCP研修会に3社が参加したことがきっかけで、岡山県内の建設業者とのつながりができ、岡山県の建設業者の現場での「なでしこパトロール」が開催された。

(特非)事業継続推進機構によるBCAOアワード2015で「なでしこBC連携」の取り組みが表彰された際に、岡山県の建設業者も同様に表彰さ

れており、互いの取り組みに感銘を受け、いざというときはお互いを助けることができるように、正式に連携に参加することになった。

このように連携は広がり、現在では、徳島県、岡山県、高知県、和歌山県の18社が参加する連携となった(写真3)。「なでしこパトロール」だけではなく、現場でのICTを活用した土木工事等の先進技術勉強会、テーマごとに分科会を設けた意見交換など、活動内容に広がりを見せている。

ウェブサイトやFacebookページの運用、オンラインでの「なでしこパトロール」など、コロナ禍でも工夫を凝らした活動を継続しており、建設業での女性が活躍する取り組みとして注目を集めている。

平時から機能する連携

「なでしこBC連携」は災害時の事業継続力を高めるための取り組みだが、平時からも大きな効果を発揮している。各社は、「なでしこパトロール」によって同業他社の現場での工夫を実地で学ぶことができ、それらを参考にして社内に積極的にフィードバックしている。災害時のための取り組みが普段の社内をより良くする取り組みとして機能しているのである。

なでしこBC連携の中心メンバーの一人からは、「他社の社員と交流し、事業継続に取り組むことで意識の変化があり、経営視点で仕事を考えられるようになった」との意見もあり、人材育成につながっていることもうかがえる。

中小企業による連携もさまざまなものがあるが、ただ協定を締結するだけではなく、実効性のある取り組みにするために活動し、災害時だけではなく、平時からも機能している連携であることが必要だ。なでしこBC連携は、その効果を実感できているからこそ継続し、発展し続けているのだと考える。

注:本稿の文責は著者個人にあり、事業継続推進機構としての見解ではありません。

参考情報

1) なでしこ BC 連携ウェブサイト、
<https://nadeshikobc.com/>

(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 8 号)

【第 9 回 企業経営と BCP～伝統的な BCP と変化への対応力～】

野田 健太郎

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科・観光学部 教授

(特非) 事業継続推進機構 理事

伝統的な BCP と新しい BCP (変化への対応力) の 2 つは、企業経営にとっていずれも重要な要素であり、この 2 つの BCP を認識した上で、バランスよく利用して企業経営を実践していくことが求められる。

事業継続計画 (BCP) の変遷

日本で、企業の事業を継続するための戦略である BCP が最初に大きく注目されたのは、2001 年 9 月の米国同時多発テロが起こったときであろう。その後、東日本大震災をはじめ、度重なる自然災害の発生を受けて BCP の策定が促進された。

当初の BCP は防災的な要素が強かったが、企業の事業継続を図るために、重要業務を選定することで、次第に企業の経営戦略として位置付けられるようになった。サプライチェーンを考慮しないと実効性が低いことから、BCP の範囲も自社だけにとどまることなく、サプライチェーン全体や他社との連携という要素が加わっていった。このような変遷をたどっている BCP であるが、今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、さらに進化が必要となっている。

BCP の状況

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて、企業の BCP がどのような対応状況であったのかを立教大学・JTB 総合研究所 (2021) の調査¹⁾ から見ていこう。

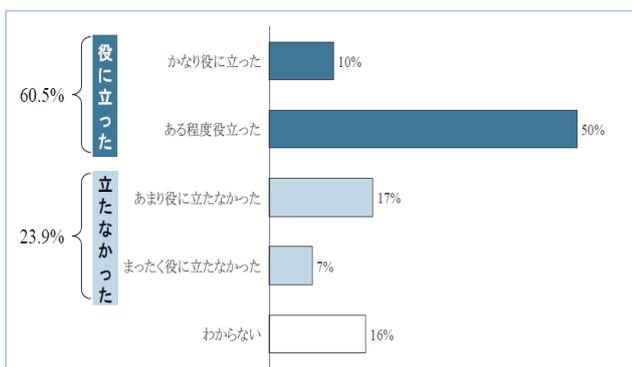
「新型コロナウイルスの感染拡大において、パンデミック (新型インフルエンザ、新型コロナウ

ウイルス感染症などを想定したBCPは役に立ったか」という質問に対しては、60.5%の企業が役に立ったと回答している（図1）。一方で、「新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、BCPに関して今後どのような改善を行う予定か」という質問に対しては、80.2%の企業が見直すと呼んでいる（図2）。この結果から、BCPに対して一定の効果を確認しつつも、新型コロナウイルス感染症の特異な影響を考慮し、改善の必要性を感じている企業が多いことが分かる。

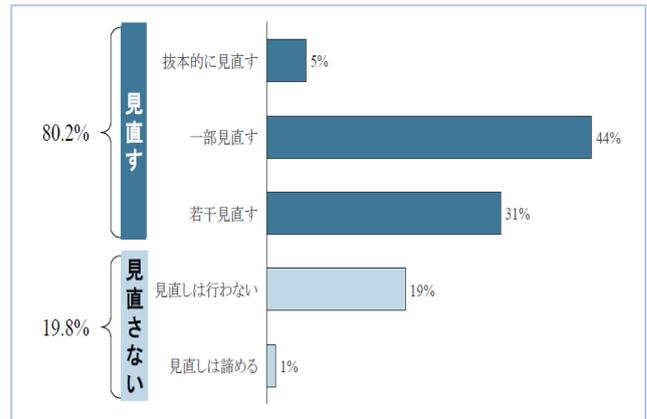
次に、コロナ禍で必要になった点は図3のとおりである。この中で、BCP策定済み企業は未策定の企業に比べ、「テレワーク・オンライン対応」を多く挙げていることが分かる。BCPを策定している企業においては、オンラインの活用など新しいビジネス形態に対して意欲的であるか、課題を解決するために必要に迫られていると思われる。

一方で、BCP未策定の企業は「トップの危機意識」「資金面での対応」を挙げる割合が多かった。未策定の企業においては、トップの関与を強める必要があるという結果であり、資金面でも対応に苦慮したものと考えられる。

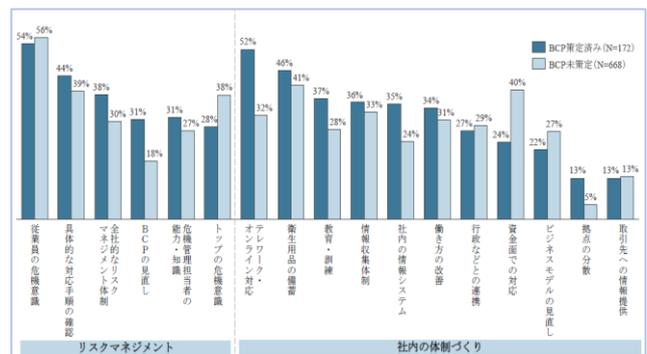
（図1）新型コロナウイルス感染症に対するBCPの貢献¹⁾



（図2）新型コロナウイルス感染症を踏まえたBCPの見直しの意向¹⁾



（図3）コロナ禍で改善が必要になったこと¹⁾



伝統的なBCP

事業の復旧・復興に対する戦略としてBCPをもつことは重要であり、こうしたプランがない場合は、自然災害や感染症といった大きな事象が発生したときに事業の継続ができなくなる可能性が高い。

BCPにおいては、個々のリスク事象を想定するだけでなく、企業が保有している、ヒト・モノ・カネなどさまざまなリソースを整理して、重要な事業を決めて復旧までの時間を測定し、企業として存続を図るといった戦略となる。中堅・中小企業においては、詳細な分析を実施する余裕がないところも多い。

半面、中堅・中小企業は比較的事業内容が少ないことが多いため、分析がシンプルである可能性もある。さらに近年は、詳細なプランを検討して

文書を作成するよりも、実際の対応がとれる体制の構築に重点が置かれるようになった。

変化への対応力（レジリエンス）

新型コロナウイルス感染症の影響でBCPは自然災害以外の分野への対応を一層求められることとなった。新型コロナウイルス感染症においては、事業の中断だけでなく、長期間にわたる需要の喪失といった新たな要因も加わった。これによって、従来は事業をいかに早く、どのように復旧させるかに焦点が当てられていたが、新しいBCPにおいては、大きな出来事が生じた際に、従来の事業の形にとらわれることなく、事業の形を変化させていく経営の柔軟性の要素が重要となった。

既存事業で利益をあげ、リソースを高度化・深化させることは重要である。この際にはバックアップ、耐震化のような伝統的なBCPが有効となるケースが多い。

一方で新規事業への展開は、伝統的なBCPを堅固にすればするほど実施が困難となる可能性がある。既存事業が成功すればするほど、成功体験の罠にはまる構図と同様である。ただでさえ企業は、新規事業へのリソースの配分が少なくなる傾向があるため、その傾向が助長される。新規事業への展開に十分なリソースを配分するためにも、新しいBCP（レジリエンスと言ってもいい）が必要となる。新しいBCPは変化への対応力であり、連携して資産を保有しないこと、デジタル・トランスフォーメーション（DX）²⁾、シェアリング、多能工化が対応策として挙げられる。

BCP と SDGs

新しい事業への展開には、企業は核となる要素を定め、変化を遂げる必要がある。変化を考える上で一つの切り口となるのは、国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）の認識である。SDGsのそれぞれの項目は将来にわたっての大きな課題であり、それぞれの企業としての存在意義

を改めて確認できるだけでなく、課題解決のために大きな需要が生み出される可能性が高い。企業は儲かるだけでなく社会の中で移り変わっていかなければならない。そのためには、新しいBCPの要素が重要なのである。

最後に、伝統的なBCPと新しいBCP（変化への対応力）の2つは企業経営にとっていずれも重要な要素であり、自社の本質的な価値を考慮した上で、この2つのバランスをとることが大切である。

注:本稿の文責は著者個人にあり、事業継続推進機構としての見解ではありません。

参考文献

- 1) 立教大学・JTB 総合研究所（2021）、「SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査～SDGsを活かした観光産業の変革～アンケート調査報告書」
- 2) カロリン・フランケンバーガー、ハナ・メイヤー、アンドレアス・ライター、マーカス・シュミット（著）、渡邊哲（監訳）、山本真麻、田中恵理香（訳）（2021）、「DXナビゲーター」翔泳社

（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9号）