

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10回 副理事長 堀越 繁明  
テーマ「BCPとメンタルヘルス」  
P.4 第11回 理事 細坪 信二  
テーマ「これからの事業継続（BC）を踏まえた「BC+（プラス）」  
P.7 最終回 理事長 丸谷 浩明  
テーマ「近年の危機事象とBCPのアプローチ」

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10回	副理事長	堀越 繁明	BCPとメンタルヘルス
第11回	理事	細坪 信二	これからの事業継続（BC）を踏まえた「BC+（プラス）」
第12回	理事長	丸谷 浩明	近年の危機事象とBCPのアプローチ

**【第10回 BCP とメンタルヘルス】****堀越 繁明**

有限責任監査法人トーマツ マネージングディレクター

(特非) 事業継続推進機構 副理事長

**はじめに～BCP 発動事態におけるココロの問題**

大規模な地震や洪水などの災害の発生は、一瞬にして人々の平和な日常を奪う。そのため、精神的なショックから最悪の場合、死に至ってしまう場合もある。災害等の発生時、直接の死傷者数に目が行きがちであるが、被災した結果、避難生活の中で持病が悪化して寿命を縮めたり、精神的なストレスから自ら命を絶ってしまったりするケースがある。災害等の後に死亡する災害関連死の数も、事態が深刻であればあるほど、無視できない数であることに注意が必要である。

東日本大震災における災害関連死の死者数は、2022年3月31日時点のデータで、全国で3,789人に上り、死者・行方不明者1万8,425人との比較では、約21%となる(災害関連死を含めた合計2万2,214人に占める割合は、約17%)。

このデータを見るだけでも、災害関連死の事例を検証して事業継続計画(BCP)に反映させる必要があることが分かるが、本稿では、被災者よりもむしろ復旧・復興を支援するために対応する側の人のココロの問題に焦点を当てて、解説してみたい。

というのも、復旧・復興を支援する人もまた被災者である場合もあるし、そうでなくとも時間的制約の大きい中で、次々に発生する事態に対処していくことが求められる状況でのストレスは、想像以上と言わざるを得ないからである。

**ストレスとメンタルヘルス****(1)BCP 発動事態におけるストレス**

大規模な自然災害等が発生し、事業継続のためにBCPが発動された状況においては、安否確認や被害状況確認などの情報収集・問い合わせや、緊急

時対応体制の立ち上げ、現実的な問題(実際に発生している事態)への対応といったタスクが、時間的にも人員的にも制約がある中で次々に発生する。そのため、時間がないなどの「心理的」負荷に加え、眠れない・休めないなどの「身体的」負担が大きくなる。こうした負担となる出来事がストレスの原因となり、さまざまな影響が結果として表れてくる。

人は日常生活においても、職場環境や人間関係、家庭の問題など、ストレスを抱えているが、一定のレベルまではストレスと共生しようと調整する機能が働き、影響が表れないこともある。また、被災直後の一定期間においては、理想的な助け合いが働く場合もあり、これが救いとなって影響が表れない場合もあるが、限界を超えてしまうことで、結果として影響が表れることになる。

本稿では、BCP発動時に焦点を当てているため、説明は省略するが、組織として平時においてもコンプライアンスやリスクマネジメントの観点から、メンタルヘルス対策に取り組まなければならないのが、現代組織の状況である。

**(2)主なストレス反応**

前述のような、仕事の要求度が高く、自由度が低い(時間的制約、人数的制約、周囲のサポートなど)状況になると、不定愁訴(なんとなく調子が悪い)、抑うつ、病気欠勤などのストレス反応が表れる。また、頑張り過ぎからくる燃え尽き症候群や、極端な場合には過労死や自ら命を絶ってしまうという例もある。

平時におけるメンタルヘルスの取り組みとして、ストレスチェックの導入も進んでいるが、BCPが発動されるような事態においても忘れてはいけない対応事項に組み込んでいくことが必要になる。

**BCP へのメンタルヘルス対策の取り組み****(1)産業医の関与する場面**

これまで、大規模地震などの自然災害を中心に説明してきたが、現在収束に向けた対応が続けら

れている新型コロナウイルス感染症対策においても、医師・看護師などの医療関係者、役所や保健所など行政機関での厳しい対応が続き、限界が来ているとの報道を目にすることも多い。

事業場においても、医療の専門家ではない緊急時対応組織のメンバーが、感染予防の実施や感染者数の把握、業務継続体制の管理などに奮闘しているが、そうしたメンバーの意思決定の支援に、産業医や医療の専門家が関与している場合も増えている。

産業医は、労働安全衛生法という法令に基づき、一定規模以上の組織では選任する必要がある専門家だが、前述のような対応は新興感染症という脅威に対するものであり、例外的なものと言ってよい。労働安全衛生規則で定められている産業医の職務は、過重労働による健康障害の防止やストレスチェック、面談指導などとなっており、産業医の役割は強化されている。

## (2)緊急時対応組織との連携

危機管理本部などといった緊急時対応組織のメンバーは、組織の危機的事態における意思決定を行う責任者とそのサポートスタッフから構成されるのが一般的だが、発生した事態に応じて、専門家をアドバイザーとして<sup>しょうがい</sup>招聘することもある。専門家の例としては、法的な問題に対処するための弁護士や医師（産業医）がある。産業医においては、事態への対処についてだけでなく、むしろ対応している要員にストレス反応が出ないよう、ストレスチェックの実施や面談指導などの役割を担ってもらい、連携を明示的に規定しておくことも必要になるのではないかな。

## (3)ケーススタディ

最後に、筆者の経験した3つの事例を紹介して、BCPとメンタルヘルスを考えるヒントにしていただき、本稿を締めくくりたい。

### 【事例1】阪神・淡路大震災における事例

阪神・淡路大震災が発生したのは、1995年1月

17日5時46分のことである。業種による勤務形態の違いがあるので、一概には言えないが、日中勤務の人にとっては、出勤前というより就寝中という人が多かったと思われる。組織において情報システムを運営する要員（システムエンジニア、オペレーターなど）にとっては、朝の業務開始に備えた準備作業をしている時間帯であった。

そこに大地震が発生し、電車等のインフラが止まってしまったことから、日中の対応をする要員が駆け付けられないという事態が発生した。しかたなく、交代要員が来るまで担当業務を引き続き行った要員は、なかなか帰宅することができず、長時間労働をせざるを得なかった。中には、自分の家族が被災していた要員もおり、そうでなくても自宅の状況が分からず、不安な中で働き続けたことになる。

### 【事例2】東日本大震災における事例①

東日本大震災では、帰宅困難者の問題も大きく取り上げられたが、社会インフラが止まったことで、帰宅できなかった人が多く発生したこともさることながら、徒歩での帰宅が困難と思われる人たちまでが、一斉に歩いて帰り出したことも問題になった。

この件に関して、筆者の勤務先では、ホテルの手配や水・食料の配布に加え、事務所内に留まる場合の対応も準備して対応したが、後にヒアリングをしてみると、家族の安否や自宅の状況を自分の目で確認したいという考えの人が非常に多かったことが分かった。安全な建物内に留まるのと徒歩で帰宅することのリスクの差は分かるはずなのだが、心の働き方にはこうした傾向があることも知っておく必要があると感じた経験だった。

### 【事例3】東日本大震災における事例②

東日本大震災においては、地震そのものに加え、原子力発電所の事故が発生したことで対応は長引いた。こうした事態になると、コミュニケーションの重要性は理解しているものの、対策要員のメンバー間での会話は極端に少なくなる。

しかも、緊急時には多くの場合、記憶だけを頼りに対応し、それがミスの発生にもつながる。緊急事態に記録をするのは、ただでさえ忙しいので後回しにしたいという気持ちは分からないわけではない。しかし、意識が朦朧とうろろうとしている状態では記憶力は低下している上、認知ロック（新たな情報が出てきても、初期の解釈を変えずに執着してしまうこと）に陥って適切な判断ができないことがある。こうしたときにこそ、文書よる伝達が重要である。文書といっても、無論、分厚いマニュアルでは役に立たないので、チェックリストが大変有益だ。

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10号）

## 【第11回 これからの事業継続（BC）を踏まえた「BC+（プラス）」】

細坪 信二

株式会社 TeamHOSOTSUBO 代表取締役

（一財）危機管理教育&演習センター 理事長

（特非）事業継続推進機構 理事

### BCの普及

1995年の阪神・淡路大震災をきっかけに、米国発の事業継続(BC)、危機管理を学び、米国流のBC、危機管理の概念を取り入れ、二十数年にわたりBCの普及に努めてきた。しかし、昨今の環境変化を踏まえ、BC自体も大きな変化のときを迎えている。

日本に導入されたBCは、地震を中心とした被害想定に基づく限定的なBCを、ステップアップによって、いかなる状況にも対応できるBCとすることを目標にスタートした。ところが、2009年に新型インフルエンザが世界的に流行し、2011年の東日本大震災では想定をはるかに上回る津波や原発事故が発生し、地震による被害想定に基づき作成したBCPが使えないという事態に見舞われた。

その後、これからのBCとして取り組まなければならない要素として、①担当者レベルを中心とした防災力の向上、②事業部責任者レベルの既存事業の早期復旧・継続体制やマニュアル整備、③経営者レベルの事業環境変化への柔軟な適応という経営としてのBC、という3つのメッセージを出し推進している矢先に、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）がまん延、長期化した。

従来のBCの概念では、不測の事態に直面してもいち早く元どおりに戻す、復旧することで事業が継続できるという発想であったが、新型コロナの緊急事態宣言後、「お店を再開してもお客様が来ない」という「需要蒸発」「需要減少」という事態に見舞われた。今までのBCは「お客様がいる」ことが前提で、お客様がいないという環境変化を網羅していなかった。これを受けて「既存事業以外のプラスアルファを生み出すのもBC」という考えが求

められるようになった。

### 環境変化への対応

ここで、環境変化への対応事例を紹介したい。ある酒造メーカーが、コロナ禍において飲食店への卸売り需要が激減する中、巣ごもり需要として、新たな個人需要の大量受注に応じるために製造ラインを増設した。家飲みという新たな環境に迅速に対応することで売り上げを伸ばした、BCの神髄ともいえる事例だ。

コロナ禍の中、営業形態も大きく変化している。ある企業では、海外の市場に対してオンライン営業をするために、社員が語学を学び、高齢社員が積極的にITを学んだ。変わるための新しいチャレンジをする環境を自らが創造しなければならないタイミングなのである。

そのような中で、ロシアによるウクライナ侵攻という事態に端を発し、円安が急激に進み、輸出企業と海外から輸入に依存していた企業とでは収益に大きな差が出た。この環境変化によって変動した収益の変化は、日々努力している営業努力の比ではない。

### これからのBCに必要な視点

「既存事業の継続」という視点や、元どおりに戻すというリカバリーではなく、いかなる状況下においても顧客のニーズに応え続け、機会損失をなくすことや新たなビジネス機会に積極的にチャレンジすることが求められる。

業界が違えども、一度、自身が、飲食業や宿泊業、旅行業だったらという想定で、「お客様がいなくなった（需要蒸発）」という状況をわがこととして考えてみてはいかがだろうか。従来型の地震等の自然災害を中心に作成したBCP（事業継続のための計画）や、担当者任せにしていたBCPでは役に立たないことに気付くだろう。

今必要なことは「先が読み切れないなかを前に進む」という自覚と、課題が山積する中で「どの課

題から自社事業につなげていくか」という見極め、勇気をもって何を捨てるのか、「継続しない」という優先順位を決めるビジネストリアージの視点が必要である。

そのためには、ビジネスのインパクト分析やSWOT分析、シナリオプランニングをすることが不可欠なのである。

例えば、SWOT分析で本業に「強み」があれば、自社で製造することが困難なほどの大量受注を受けた際、同業他社（競合他社）に製造依頼をすることが難しかったとしても、別の企業と連携することも可能である。新型コロナウイルスの感染拡大を受け、人工呼吸器を増産したといった事例がこの例である。

また、「強み」だけを生かすのではなく、自社の「弱み」も他社の強みと連携する。例えば、業務提携し、違う市場に参入することも考えられる。

いずれにしろ、一社単独で難しいのであれば、グループで取り組むこともでき、同じ方向を向いている仲間同士ならば、競合ではなく「お互い様連携」が可能となる。このように、自社の強みだけではなく、仲間の強みも把握しておき、協力関係先や業界団体で経営戦略を共有しなから取り組んでいる関係は最適といえるだろう。

今こそ、同じ志をもった経営者同士と全社員を巻き込んだ経営視点のBCに取り組むべきなのである。行動しなければ、現状は変えられない。

### 「BC+（プラス）」の考え方

これからのBCにプラスする要素としては、感染症、サイバーセキュリティ、複合災害、レジリエンス、経営環境の変化、新しい生活様式、脱炭素、経営戦略、コンプライアンス、キャッシュフロー、ポートフォリオ、働き方改革など、挙げだすと足りない。

外食チェーン大手のワタミ(株)は、居酒屋から「焼肉の和民」に業態転換した。同社の渡邊美樹代表取締役会長兼社長は「コロナの先は、ハイパーインフ

レがくる。ハイパーインフレに備えた BC が必要である」と、BC にプラスする考え方を示した。また、業種転換だけではなく、この先生き残るための次なる一手、二手、三手と次々にチャレンジしている。

身代金を要求するサイバー攻撃「ランサムウェア」は、以前はテロ攻撃の手段との位置付けであったが、最近では金儲もうけのツールとなっている。ウクライナ侵攻の後、サイバー攻撃も急激に増え、自動車のサプライチェーンの企業が被害を受け、自動車の製造が一時停止したことは記憶に新しい。コロナ禍において大地震や豪雨、火山の噴火等の自然災害に見舞われているところに、サイバー攻撃に襲われる可能性もある。このような複合災害に見舞われても BC が機能する体制と準備を、従来の自然災害を中心に策定してきた BCP にどうプラスしていくのか、大きな転換期を迎えている。

また、カーボンニュートラルの問題についても注目しなくてはならない。各国が 2050 年までに温室効果ガスの排出をゼロにするカーボンニュートラルの実現に向けて動き出す中、火力発電の比率が高い日本は、8 割を火力発電に依存している。このため、毎年 CO2 削減目標として設定した排出量を達成できない企業はカーボンニュートラルの排出権を購入して削減目標を達成する動きが必要であり、排出権を購入することでコストアップが予想される。既存の製造事業の継続に大きな影響を与えるだろう。

欧州の自動車製造業では連合体を形成し、この問題に対して ISO 化して取り組んでいこうという動きもあり、このような欧州主導の ISO が発令されると、日本の自動車に携わる裾野の製造業まで大きな影響を与えかねない。このようなことも BC + (プラス) の一例であり、このような課題に対しても BC 戦略として検討しなければならない。

今後必要なことは、事業の拡大を目的とした成長戦略だけでは、環境の変化が激しいこの時代には通用しないという認識をもつことだ。製造業も低価格帯で利益率の低い商品を大量生産するより

も、高付加価値で利益率の高い多品種小ロットにシフトしているはずである。このようなことを、経営者が認識し、社員一人一人の意識や行動を含めて現状から脱皮するという“進化する力”が必要である。

重要なことは、起きた事象に関係なく前を向き、ゴールを明確にし、生き抜いてビジネスを継続させること。災害時に地域が困難な状況であるならば、地域社会に貢献すること、それが企業の使命であり、企業存続の意義でもある。これからの BC に何かをプラスし、経営戦略と融合し、さまざまな課題に対処し進化していく「BC+ (プラス)」を実践する企業が増えていくことを期待している。

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。

(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 11 号)

**【最終回 近年の危機事象と BCP のアプローチ】**

丸谷 浩明

東北大学 災害科学国際研究所 副所長・教授  
(特非) 事業継続推進機構 理事長

はじめに

私たち NPO 法人事業継続推進機構は、中災防より、「見直そう事業継続」と題する 12 回にわたる連載の機会をいただき、今回がその最終回である。

そこで、近年、風水害や新型コロナウイルス感染症など事業継続計画 (BCP) で対応すべき危機事象が広がっている状況を踏まえ、多くの企業・組織に理解を得て実践していただきたい「BCP の有効性を生かす危機事象の対象を広げるアプローチ」について述べ、締めくくりとしたい。

**近年の対象危機事象の広がり**

日本の企業・組織の BCP は、地震を想定して策定する場合が多い。日本全国どこでも地震の発生があり得るため、政府も地震の BCP をまず作成するように勧めていた (筆者は、内閣府の「事業継続ガイドライン」第 1 版の作成担当者であり、そのように勧めた本人である)。

しかし、風水害が激しさを増して毎年大きな被害を出しており、さらに、大型の台風の接近が予想される場合などは大都市の交通機関が運行を計画的に停止する措置を取り始めた。このため、水害の被害を受けない立地の企業・組織も事前の勤務体制見直しなどの BCP の対応が必要となっている。

また、内閣府の「事業継続ガイドライン」については、令和 3 年 4 月にこのような風水害の対応を盛り込む改定が行われた。

さらに新型コロナウイルス感染症が、BCP で対応すべき危機事象に加わった。政府の事業継続ガイドラインには新型インフルエンザへの対応の必要性が 2009 年に加筆されたが、感染症の種類が増えたことになる。図は新型コロナウイルス感染症のまん延の前に筆者が作成したリスクマップの例

である。さまざまな危機事象が懸念されていることを整理する目的のこの図は、危機事象の多くに自社、自組織が BCP で十分対応しているかどうかを見直す図にもなる。

**BCP の想定被害の段階的な拡充**

このように、1 種類または数少ない危機事象に対応した BCP を他の危機事象にも有効な BCP とする必要性が高まっている。ただし、BCP の策定当初は、一つの危機事象のあるレベルの被害を設定し、それを乗り越えることを目的として BCP を策定する方が、イメージがわきやすいのも事実であろう。そのため、一度策定してから対象の危機事象を拡大することも有効であり、政府のガイドラインもそれを認めてきている。

筆者は、地震に加えて危機事象を拡大する場合、風水害と新興感染症を加えることが実践的だと考えている。新興感染症は被害を受けるのが主に人で、施設・設備の被害はほとんどないことが地震と対極的である。また、地震は突発的だが風水害は発生が予測でき、事前準備ができる点が大きく異なる。

そして、この対照的な 3 つの危機事象に有効な BCP が用意できたとすれば、その戦略や対策は他の危機事象が発生した場合にも転用しやすいはずだと考えている。

また、対象の危機事象を拡大する場合、既存の BCP を活用して労力や文書量をできるだけ少なくしたいのは自然な要求である。そこで、共通部分をなるべく多くし、共通しない部分は BCP 本文の下の個別マニュアルと位置付けるのが有効であろう。人間が覚えられるパターン数はさほど多くないので、危機事象の種類ごとに多くの BCP 文書を並列で作るのでは、結局、全体が理解されない状況になってしまう。

リソース被害の度合いから戦略・対策を考える BCP の対象の危機事象を実際に拡大し、全体と

して理解しやすいものとするためには、難しく聞こえるかもしれないが、従来の防災対策の視点ではないBCP特有の視点をもつ必要がある。従来の防災対策の視点とは、災害の種類と被害レベルを設定してそれを乗り越えるというものである。

一方、BCP特有の視点とは、まず、同じ種類の危機事象（例えば地震）でも、被害には相当の幅があることを直視することが第一歩と筆者は考えている。つまり、「地震であればこの事業継続の戦略や対策を行う」と一律に考えるのではなく、被害の度合いに応じて戦略や対策の選択肢から選ぶという意味だが、より具体的には、重要な事業・業務の実施に不可欠なリソース（ヒト、モノ、カネ、情報、ライフライン、運輸サービス等）のそれぞれについて、被害の度合いに応じて戦略や対策を選ぶという考え方である。

例えば、同じ地震でも、現地早期復旧ができるのは震度5強までなどと一律に決めるのではなく、それぞれの不可欠なリソースについて「被害がどの程度までなら現地早期復旧が可能で、それ以上なら代替拠点に移る戦略を発動しないと有効ではない」などと考える。

リソースとして電力を考えるなら、その事業所でどの程度停電が続くか。通信であれば、つながりにくい状況が何日続くか。人の通勤であれば、いつまで通勤ができない状況が続くか。部品供給であれば、いつまで供給が止まるか。輸送サービスであれば、制約がいつまで続くか。これらを考慮する。そして、一つでも現地早期復旧が難しい被害を受けたリソースがあれば、代替拠点に移ることを考えることが必要となる。

### 対象危機事象の拡大のカギとなる視点

前項で述べた考え方をとると、次に、BCPの対象の危機事象を広げて考える場合、それぞれの不可欠なリソースの被害による“不足の度合い”が同様であれば、原因である危機事象の種類（地震、風水害、感染症、テロ等）によらず、事業継続への影

響はほぼ同様になることが理解できるようになるであろう。

つまり、BCPで複数の危機事象を対象に考える際にカギとなるのは、不可欠なリソースの視点をもって事業継続を考えることと言える。これが、筆者が前述したBCP特有の視点の意味である。

ただし、このような複数の危機事象に共通して有効となるBCPの戦略・対策は、早期現地復旧が可能な軽い被害の場合にはあまり必要とされないことを理解しておくことが重要で、個々の災害の特性に応じた従来の防災対策を着実に実施すればまずは足りるであろう。

一方、より深刻な被害が生じ、代替拠点の活用、代替の部品・ライフラインの調達、代替人材の活用などが必要な被害レベルとなると、こうしたBCPの戦略・対策を備えていなければなす術がなくなる。

### おわりに

これまでBCPが中心的に対応してきたのは、危機事象により重要な事業・業務の実施に不可欠なリソースに被害を受け、供給力が制約されてしまう事態である。これに加え、新型コロナウイルス感染症で大きな問題となった需要の急減への対策もBCPで対応すべきとの意見もある。供給力制約への対策と需要の急減への対策として、売り上げ減少に対応する財務力強化は共通に有効であるものの、他の不可欠なリソースへの対策は、供給力制約のみに有効と一般的には考えられる。

それでは、需要急減へのBCPの戦略・対策として何が有効なのか。BCPの専門家が集まる事業継続推進機構においても、事業環境変化に幅広く対応する必要性は認識しているが、需要急減に対応するBCPの姿については議論が続いている。今後、読者の皆さまとともに考えていきたい課題である。

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。

(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12号)