

日新

NISSHIN
KOSAIDO GROUP NEWS
VOL.384 Spring
2011

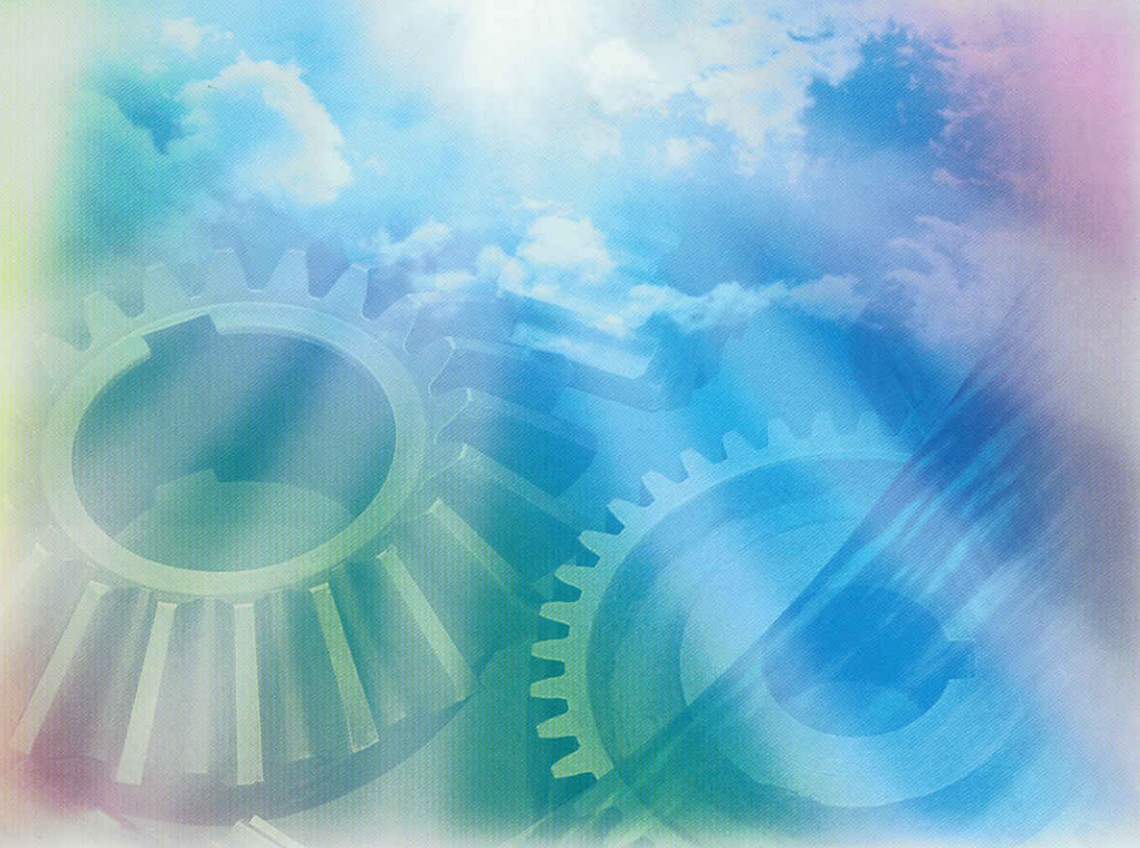
特集

エンロールメント・ マネジメントへの挑戦



東日本大震災に学ぶ 企業の危機管理

日本マネジメント総合研究所(JMRI)理事長 戸村 智憲



3月11日に発生した東日本大震災は、被災地に限らず多くの企業の危機管理の課題を浮き彫りにした。

これを踏まえ、企業はこれからの来るべき危機を前に、どのように備えたらよいのか？

事業継続を切り口に、新たに求められる危機管理の基本と対策を具体的に探ってみた。

企業は実効性のある危機対応が
できているか？

3月11日、未曾有の大地震が東日本を襲った。被災地は地震とその後の大津波で壊滅的な被害を受け、死者・行方不明者は2万7000人を超えた。

今回の震災は、地震と津波による直接的な被害だけでなく、福島第一原子力発電所の事故による電力の供給不足、それによる計画停電の実施、製造部品の調達の困難などの二次被害も発生し、被災地から遠く離れた首都圏の多くの企業も対策を迫られた。

企業は、災害や事故で被害を受けたとしても重要業務を継続させること、たとえ中断せざるを得ない場合でも、可能な限り素早く再開させることが何より求められる。近年、その対策として注目を浴びつつあったのが、BCP(Business Continuity Plan Program)＝事業継続性プラン(プログラム)である。緊急事態に遭遇した場合でも、事業へのダメージを最小限にとどめながら、コア業務の継続、早期復旧を可能とするための手順・手段などをまとめた計画書である。

日本でもBCPを策定する企業の

図1のチェックリストにある一連の対応は、企業における危機対応の原則に沿った行動でもある。私は、

これからのBCPのあり方

では、震災直後の緊急事態に、企業はどのようなことに配慮して行動すべきか。あるいは、復旧対応を進めるべきか。その点を踏まえて、私なりに、事業継続上の七つの要点を示してみたい。

企業は、震災直後の緊急事態に、企業はどのようなことに配慮して行動すべきか。あるいは、復旧対応を進めるべきか。その点を踏まえて、私なりに、事業継続上の七つの要点を示してみたい。

数は増えてきているが、残念ながら緊急時に役立つBCPを定めている企業は多くない。今回の震災でも、BCPを策定しながら、十分に機能しなかったケースが数多く見られた。特に大企業では、机上の空論をまとめたかのような分厚いBCPマニュアル集を作りがちだが、緊急時には時間も人手も少なく、のんびり書類をめぐっている余裕はない。よりコンパクトで、使いやすいマニュアルが必須なのに、そうならない事業継続計画書があまりにも多すぎるのだ。そのような点で、今回の震災は、企業の危機対応の実効性があるか否かを改めて問うものであったと考えている。

災害に限らず、不祥事の発生など、さまざまな危機に対して、企業がとるべき基本的な原則、考え方として、次の3点を掲げている。併せて図2も参考としていただければ幸いだ。

① ダメージを最小限にする

災害に限らず、不祥事の発生など、さまざまな危機に対して、企業がとるべき基本的な原則、考え方として、次の3点を掲げている。併せて図2も参考としていただければ幸いだ。

② 復旧までの期間（リカバリータイム）を最短にする
③ 危機で得た経験を生かした経営変革改善を行う

平時においては、降りかかってくるリスクを、何とかコントロールし

図1 事業継続チェックリスト

① 職場の安全確認

- ☐ 地震発生後、まずは落ち着いて、職場の状況を把握できたか。
- ☐ 安全確認後、自分たちのできる範囲で、職場を震災前の状態に戻すよう努められたか。

② BCPに沿った対応の確認と安否確認

- ☐ BCP策定企業は、改めてこれを確認し、手順通りに対応できたか。
- ☐ BCPがうまくいかなかった点はなかったか（改善点のチェックとBCP見直しポイント）。
- ☐ BCP未策定企業でも、まず安否確認を行い、現有戦力の状況（誰が支援を必要としているか、誰が出動可能で、業務を担当できるか）を把握できたか。

③ 危機対応担当者の割り当てと情報の集中管理

- ☐ 危機対応の頭脳指揮を執る責任者とその役割を決定しているか。
- ☐ 現有戦力として上記責任者が不在・被災の場合、代替責任者を決めて対応できたか。
- ☐ 常に上記責任者・代替責任者に情報を集約し、集中的な指揮管理・情報共有・情報発信を行える体制が整っているか。

④ 自社の使用可能な施設・設備・機器・ITサービスなどの確認

- ☐ 社内の施設やシステムのうち、使用できるもの、できないもの、修理すれば使えるものなどの洗い出しを行ったか。
- ☐ 上記で洗い出した使用可能なものをベースに、迅速に事業継続への意思決定と対応ができたか。

⑤ 輸入・生産加工から最終販社に至るサプライチェーンの状況確認

- ☐ サプライチェーンの各状況（障害の箇所、代替策、その際に必要となる時間）を確認できたか。
- ☐ 業務再開・継続までにかかるサプライチェーン上の所要日数・時間等を確認できたか。
- ☐ サプライチェーン上のボトルネックとなるポイントの確認と、代替策をとれたか。

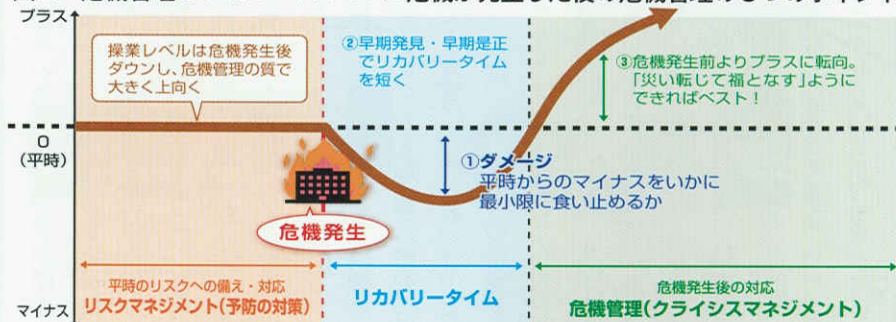
⑥ 海外取引先や海外取引のある取引先企業への自社状況報告

- ☐ 海外の取引先企業にも、自社の状況やサプライチェーン上に発生している問題を正確に伝えられたか。
- ☐ 事業再開・継続、納期、サービス提供にかかる所要日数・時間等を伝達して取引先のつなぎとめをスムーズに行えたか。

⑦ 節電対応（計画停電に備える）

- ☐ 不要不急の電力使用を控え、自家発電機の利用や工場稼働シフト見直しなどの対策を講じているか。
- ☐ 労使間で、始業/終業時間の調整、テレワークの検討・調整、空調機器や照明などの節電化と職場の安全配慮義務の確認・協議、その他の調整が行えているか。

図2 危機管理(クライシスマネジメント): 危機が発生した後の危機管理の3つのポイント



たりかわしたりできたとしても、一旦、危機が生じた場合、①のように、通常の操業レベルやサービス提供レベル、企業の信頼性レベルからの落ち込みを最小限に下支えするダメージ・コントロールを行う必要がある。これは、企業における善管注意義務



戸村 智恵 (とむら ともり)

1975年大阪生まれ。早稲田大学卒業。米国MBA修了(経営管理学修士)。国連勤務にて、国連内部監査業務専門官を担当。民間企業役員として監査統括と人事総務統括、経営行動科学学会理事、(株)アシスト(社長:ビル・トッテン)顧問、岡山大学大学院非常勤講師、JA長野中央会顧問などを歴任。防災・危機管理、リスク管理、コンプライアンス・内部統制について学際的かつ複合領域での経営指導を、東京を中心に全国で行う。著書は「しっかり取り組む『内部統制』」や「なぜクラウドコンピューティングが内部統制を楽にするのか」など、15冊を超える。

やゴーイング・コンサーン(企業の継続)の観点からも重要なことだ。

そして、②で示したように、元のレベルに少しでも早く復旧するリカバリタイムを最短にする対応が必要になる。さらに、元のレベルへの復旧だけにとどまらず、危機に直面して得た貴重な経験を基に、危機に強く、より良い健全な企業づくりに向けた企業変革を行うことが大切だ。③で示すように、元の操業レベル・サービスレベルに戻すだけでなく、危機に強い経営のレベルアップを目指す意欲を持てるのは、実際に危機に直面し、危機管理の重要性を改めて肌感覚で理解できた企業の貴重な経験の賜物だ。

では、どのような企業変革を行うべきなのか。

あえて一言で言えば、いざという時にBCP・マニュアルなしでも必要な危機管理対応が実践できる体制づくりとスキルの習得にある。BCPや危機管理マニュアル等は、あくまでも危機に

対峙する「教科書のようなもの」に過ぎない。実際、津波や火災などで分厚いマニュアル類が全て損失することもある。分厚いマニュアルに頼る依存心や思考停止が、危機におけるリスクそのもののなのだ。危機発生時には、書類通りにいかないことが往々にして起こる。想定外の事態にも、危機管理を実践できる応用力の養成が必須なのだ。

BCPは立案した時点で終わり、というような企業も少なくないが、計画策定はむしろ出発点に過ぎない。危機管理のPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルで言えば、計画策定はP止まり、つまり、それだけでは危機管理の「企画倒れ」にしかならないのだ。私の指導するBCP訓練では、会議室に危機管理メン

バーにマニュアル類を持って集まっていた。そして、マニュアル類を全て回収し、規定の危機管理担当者1名に会議室の外に出てもらう。カーテンを閉めて照明のスイッチを切り、真つ暗になった会議室で、訓練開始の号令をかける。「地震発生。停電。自家発電故障。危機管理担当者1名行方不明。マニュアル類全損。さあ、皆さんは何から取り組みますか?」というように……。実効性あるBCP・危機管理体制づくりは、実践に近い状況下での訓練を通じて鍛錬されていくのである。

実際に危機が訪れた場合に、定められたBCPのエッセンス・思考形態体制に沿って臨機応変に応用力をもって行動するのはもちろん、その後にどこが機能しなかったのかをチェック(Check)し、改善(Action)を試みることで、危機管理のPDCAサイクルを回すのだ。そのような一連のマネジメントとして取り組まざって、危機に強い組織を構築することはできないのだ。

事業継続とITとの関係

今回の震災では、被災者をはじめ

多くの人から、インターネットの力を改めて思い知ったとの声が聞かれた。私も同感だ。テレビなどの既存メディアは、一刻と変わる状況や危機の現場での放送されない「救援信号」という生の声を逐一放送できるわけではない。その点、ツイッターやFacebookなどのソーシャルメディアは、現地とリアルタイムの情報をやりとりできて、友人や知人の安否確認の点でも有効に機能した。ソーシャルメディアは、被災地での活躍を通して、コミュニケーションの上でも、個人の意思決定の上でも、ますます欠かせない社会インフラになったとの思いを、私自身強くしている。

もう一つ、大震災で大いにその力を証明したものに、クラウドがある。今や、私たちの普段の業務において、ITは欠かせないものになっているが、旧来型のIT環境は、サーバー・ルームごと津波で流されてその機能が全滅してしまうなど、そのぜい弱さが明らかになった。しかし、クラウドであれば、図3の通り、別のパソコン(スマートフォンでも可)から、インターネットを通してデータにアクセスすれば、すぐに業務の継続・再開ができるし、テレワークの

促進にもつながる。

また、私はこの震災にあたり、独自の「エコスマート復興」(©戸村)の考え方を提唱し、環境に配慮した危機に強い復興のあり方を提言している。ご存じの通り、クラウドは、PUEというエネルギー効率性の指標を高めており、データの分散処理・バックアップ・リストアを非常に効率的で迅速に行いやすく、ネットの向こう側でデータ保存やデータ処理を行うため、「場所に縛られないIT環境」である。

このような長所を生かし、自治体には「エコスマート復興」として、自治体クラウドを進めていただければと思っている。そうすれば、被災地で建物内(オンプレミス)のIT環境が全損しても、職員の方が別の避難所や自治体の会議室1つを借りて、そこで余っているPCからネットを介してクラウドにアクセスすれば、元の業務が今まで通り行えるからだ。これにより、行政サービスのダメージ・コントロールの最適化とリカバリタイムの短縮化も実現するだろう。

住民からの申請書類やその他書類も、現状ではe文書法等を勘案しつつ、書類の電子化を行っておけば、

行政サービスの空白期間を作らないで済むだろう。また、これはオフィスのペーパーレス化にもつながり、環境に配慮しつつ危機に強い「エコスマート復興」に沿うものである。

このような視点は、行政サービスだけでなく、各企業においてもあてはまることである。IT環境の復旧において、大量のサーバーを購入して使うには、初期費用やメンテナンス費用が膨大である。クラウドなら、初期費用もメンテナンス費用も安く、しかも、その日の内にサーバーをいくつも確保できる上、自社内の電力使用を最小化する上でも役に立つであろう。クラウドは節電・改正省エネ法対応にも貢献するのである。

企業経営や危機管理において、最も大事な視点は、ゴーイング・コンサーンである。東日本大震災は、企業の事業継続において、さまざまな課題をもたらした。今回の震災で得た経験や危機感を生かして、多くの企業が事業継続に関心を持ち、必要な対策をとられることを望んでいる。

本原稿の執筆料は、戸村智恵さんご本人の意向により、東日本大震災の被災者の方々の支援のために、日本赤十字社を通じて寄付させていただきました。

図3 クラウド概念図

出典:『なぜクラウドコンピューティングが内部統制を楽にするのか』(戸村智恵著、技術評論社)

