

連載

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第58回 BCPのひな形、具体例です。 使ってみてください。パート1

(株)ソフィア 平松 徹



1. BCPの具体例をご紹介します

今回から何回かに渡って、BCP作成の具体例をご紹介します。

いろいろなひな形があると思いますが、私のいつも指導で使っているBCPの記録様式に1つの企業を想定して、事例研究的に作成していきます。

BCPの作成の流れは次の通りです。

- 1) 危機管理体制の確立
- 2) 想定するリスクの検討と特定
- 3) 継続すべき中核事業と目標復旧時間の検討
- 4) リスク対応・アクションプランの作成
- 5) 有事の際の必要資金の検討
- 6) 協力会社との連携の検討
- 7) 従業員への周知徹底
- 8) 計画の見直し定着化

図2 100人規模くらいの製造業の例

	担当	責任を持つ機能	具体的内容
本部長	A社長	襲ってくる災害に対する計画と実行の全責任を持つ	・災害対応の考え方について明確にする。 ・BCPの承認 ・災害発生時の陣頭指揮
副本部長	B総務部長	・本部長不在時の代理 ・内外のコミュニケーション、内部BCP教育に責任を持つ ・資金管理に責任を持つ	・事前アクションプランの中の対外的コミュニケーションを計画し実行する。 ・事前アクションプランの中の内部BCP教育を計画し実行する。 ・事後アクションプランの中で、内外のコミュニケーションを計画し実行する。 ・必要資金の調達計画を作成し、実行する。
事務局	C製造課長	・BCP計画のとりまとめ ・文書管理・記録管理に責任を持つ	・BCP計画書を作成する。 ・必要な情報の収集を計画し、実行する。 ・文書類、記録類の作成、見直し、保管を確実に実行する。
委員	製造部長	製造業務全般について責任を持つ	・製造業務全般についての事前、事後のアクションプランの作成、実行。 ・製造業務の教育訓練を計画し実行する。
	購買部長	購買業務全般について責任を持つ	・購買品についての事前、事後のアクションプランを作成し実行する。 ・購買先とのコミュニケーションを確実に実行する。
	資材課長	資材調達について責任を持つ	・資材調達についての事前、事後のアクションプランを作成し実行する。 ・資材購買先とのコミュニケーションを確実に実行する。
	設備係長	設備の復旧について責任を持つ	・設備復旧についての事前、事後のアクションプランを作成し実行する。 ・設備メンテナンス先とのコミュニケーションを確実に実行する。
	総務課長	労務管理に責任を持つ ロジスティックス管理に責任を持つ	・交替制勤務制度を計画し、実施する。 ・備蓄品を揃え、管理する。 ・負傷した従業員への対応 ・被災時の食料品管理

2. 危機管理体制の確立

緊急事態発生時には、全体のリーダーである経営者によるトップダウンの指揮命令によって、従業員を先導することが重要です。

また、BCP発動後から事業復旧を完遂するまでの間には、以下の機能をもった組織体制の構築が必要です(図1)。

これらの機能ごとに役割責任を明確にします。それを社長などトップが支援する体制が大切で

図1 危機管理組織に必要な責任機能

責任機能	役割
復旧機能	施設や設備の復旧等、社内における復旧対応。従業員の業務管理(交代管理も)。情報のバックアップ。
外部対応機能	取引先や協力会社、役所などとの連絡や調整
財務管理機能	事業復旧のための資金調達、収支決済
ロジスティックス機能	従業員の労務管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

す。実務面は部門責任者などが分担して担当し、それを社長などのトップがしっかりと支える体制が中小企業ではポイントです。

組織は委員会形式がよいと思います。BCP委員会として、毎月1回委員会を開きます。検討しながら、1つひとつ決定していきます。

製造業の例を1つ作成しました。100人程度の企業規模を想定しています(図2)。

ここでのポイントの1つは、委員の選び方です。部門長は、職制の長ですから、実際の業務の実行を考えると委員としてぜひ必要です。その他に、設備や資材調達などの直接責任者も入った方がよい。被災したときは、そのものずばり直接的な業務、資材の調達や設備機械の復旧などが必要になるからです。

3. 企業を取り巻くいろいろなリスクについて

次に、リスクの洗い出しとBCP対象のリスクの特定です。企業の周りには、災害やリスクがあふれています。各企業ではこれらについて、具体的に検討

図3 企業を取り巻くリスク

リスクの項目	リスクの内容	留意点・その他
1 地震	<ul style="list-style-type: none"> 発生頻度は低いものの、突発的な災害である。また、施設等の物的被害だけでなく従業員や顧客等に死傷者が発生する可能性もある。 被害が広域に及び交通やライフラインといった社会インフラ機能の回復に時間がかかるため、事業の回復にも時間がかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> 東海地震や東南海地震、南海地震、首都直下地震等今後も要注意。 東日本では余震がまだまだ心配である。過去の実績からM8クラスの余震の発生する可能性がかなりある。
2 風水害	<ul style="list-style-type: none"> 警戒し必要に応じ状況対応できるので、適切な対応により、被害の予防、低減が可能。 従業員や顧客等の死傷者が発生する可能性はあまり高くない。 	<ul style="list-style-type: none"> 近年は大型台風や集中豪雨による被害が以前よりも増えている。注意が必要。
3 その他自然災害リスク(雷、洪水等)	<ul style="list-style-type: none"> 雷、猛暑、渇水・水不足等の自然災害。 これらは、相対的に発生頻度は高いものの、人的被害や物的被害を伴う可能性が低いため企業活動に重大な影響を与える可能性は低い。 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の売上げが気候に左右されやすい場合や、水不足や大寒波等の影響を受けやすい企業では、深刻な問題となる場合もある。
4 火災	<ul style="list-style-type: none"> 被災企業は死傷者の発生や施設の全焼等の致命的なダメージを受ける可能性がある。また、隣接する企業や住宅に延焼する可能性もある。 火災には火の不始末等の内部要因と、放火等の外部要因によるものがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 万が一火災を発見した場合には直ちに消防署に通報する。 放火などの外部要因の予防は難しいが、内部要因については予防対策を充実させることで、発生率の低減が、十分に可能である。
5 集団感染・集団食中毒	<ul style="list-style-type: none"> 原因となるウイルス等の種類にもよるが、最悪の場合には死者が発生する可能性がある。 死者が発生しない場合でも多くの従業員が一定期間就業できなくなる。企業活動の停止や低下の可能性もある。 危険物の施設事故、輸送事故、電力供給停止等。 	<ul style="list-style-type: none"> 強毒性の鳥インフルエンザが、いつ流行するかわからない。要注意。 感染症の場合には、手洗いやマスクの着用、定期的な空気入れ替え、消毒等の徹底した拡大防止策を早期に実施することが大切。
6 科学技術災害	<ul style="list-style-type: none"> 化学メーカー等の場合は、事故そのものの被害とともに、事故を起こした社会的責任から事業再開が困難になるなどの重大なダメージを伴う可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 原発事故は科学技術的災害である。津波とも重なり大きな被害を出すことが今回の東日本大震災で確認された。
7 その他の人為的リスク	<ul style="list-style-type: none"> 企業内暴力、妨害、窃盗、コンピュータ犯罪等。 コンピュータ犯罪では発注や生産管理等の基幹システムに支障が生じる場合があり、企業活動に一定期間支障が生じる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 防止は容易ではなく、また費用対効果が高くつく可能性がある。 窃盗等に対しては、施錠管理等の防犯対策の充実が求められる。

図4 リスク・災害の特定の仕方

災害確認方法	内容	検討の仕方
ハザードマップ	<ul style="list-style-type: none"> 国土交通省、都道府県などのホームページにいろいろとハザードマップがある。地震、水害、津波、土石流などについて確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 例えば、台風や大雨で、近くの川が氾濫するようになるか。データを確認して浸水する可能性などを検討する。
立地条件・周辺環境の観察	<ul style="list-style-type: none"> 崖上・崖下、低地、高台、埋立地、密集地などの会社の周りの状況を地図、実地調査でチェックする。 	<ul style="list-style-type: none"> 例えば、会社の裏手に丘があるが、急斜面で崖崩れの恐れがある。また、埋め立て地なので液状化の可能性もある。注意が必要。
会社に関する内外の記録	<ul style="list-style-type: none"> 過去の会社のことを、社史などで確認する。 その他、火災、事故、伝染病、自然災害など災害にあったときの記録を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 過去起きたことは今後も発生する可能性がある。原因なども追及して今後の対策を検討する。

図5 「リスク洗い出し表」の作成例

想定されるリスク	検討の状況	BCP対象リスク	BCP作成上の留意点
<ul style="list-style-type: none"> ・地震 ・風水害 ・火災 ・従業員の集団感染・集団食中毒 ・科学技術災害 ・その他自然災害リスク(雷、濁水等) ・その他の人為的リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・東海地震が発生する可能性があり、震度6強程度の地震を想定する必要がある。 ・火災については、全社禁煙で予防処置も充分であり、発生の可能性は低い。 ・パンデミックについては、いずれ起こる可能性があるが、まず地震対策から始めることが必要である。 	地震	<ul style="list-style-type: none"> ・製造設備、機械について現状の状況で、震度6強の地震が発生した場合に、どのような状況になるか、確実に把握する必要がある。 ・その後、復旧、復興への道筋について、明確に計画する必要がある。 ・地震があった場合には、ものが落ちることが一番懸念されるので、いろいろなものの備え付けの状況などを確実に確認をすること。

します。企業を取り巻くリスクについてまとめました。(図3)

7つのリスクの中でも、大地震は交通網や電気・水道などのライフラインに大きく影響します。また、鳥インフルエンザなども公共交通機関によって感染が広がることが予想されるので、交通網が麻痺状態になり、従業員の出勤にも影響します。

自然に任せておけば事業継続はドンドン難しくなります。

4. リスクを洗い出す

御社を取り巻くリスクは、ハザードマップなどを使って洗い出しをし、特定するのがより簡単です。他に、会社の周辺環境をよく観察する、過去の被災の記録を確認するなど良い方法です。次の図4を参考にしてください。

また、役所や商工会議所などに行き相談することなども有効と思います。



5. 「リスク洗い出し表」を作成する

ここで、組織を取り巻くリスク・災害を「リスク洗い出し表」(図5)で洗い出し、検討します。手順は次の通りです。

- 1) 想定されるリスクの洗い出し
- 2) 想定されるリスクについて検討し、BCP対象リスクを特定する。
- 3) BCP作成上の留意点を検討し、洗い出し表に記録する。

※ハザードマップ(防災マップ)、会社の立地条件・周辺環境の観察、会社にもつわる過去の災害の記録の確認などを確実にすること。

— 筆者 —

平松 徹(ひらまつ とおる)
 中小企業診断士 環境、品質ISO主任審査員、社会保険労務士
 (ホームページ→ソフィア平松徹→検索)