



実効性のあるBCPの策定に向けて社会のボトルネックを明らかにする試み

－ 『本音の会』の取り組み －

新井伸夫¹⁾、土屋泰広²⁾、近藤斎³⁾、大熊裕輝⁴⁾、都築充雄⁵⁾、福和伸夫⁶⁾

- 1) 名古屋大学減災連携研究センター、特任教授 博士（環境学）
e-mail : arai.nobuo@e.mbox.nagoya-u.ac.jp
- 2) 名古屋大学減災連携研究センター、研究員
e-mail : tsuchiya.y@sharaku.nuac.nagoya-u.ac.jp
- 3) 株式会社コンポン研究所、研究員
e-mail : hkondo@konpon.co.jp
- 4) 三菱総合研究所、主任研究員
e-mail : yohkuma@mri.co.jp
- 5) 名古屋大学減災連携研究センター、寄付研究部門准教授
e-mail : tsuzuki.mitsuo@h.mbox.nagoya-u.ac.jp
- 6) 正会員 名古屋大学減災連携研究センター、教授 工学博士
e-mail : fukuwa@sharaku.nuac.nagoya-u.ac.jp

要 約

企業がBCPを検討する時、その視点は、主に自らの組織の中に向いており、手の及ぶ範囲に限定して対応計画を議論しているケースがほとんどである。しかし、事業は、自組織内で完結しているものなどないと言ってよい。実効性のあるBCPを策定するためには、自組織の外側にあり事業/業務を支えているものの実態を知り、その限界や弱点を知ったうえで自社のあり方を検討することが必要となる。そこで、社会の実態を明らかにすべく、情報共有を非公開で実施する「本音の会」を定期開催し、地域の脆弱性の把握を進めてきている。

キーワード： BCP、社会基盤、脆弱性、影響の連鎖

1. はじめに

災害後、地域を支える産業がすばやく立ち上がることは、地域の復旧・復興において極めて重要なことである。経済活動がもとの状態に戻ることは、地域が復興することの根幹をなすものだからである。そのため、企業が災害への備えを強化し、たとえ被災したとしてもその傷を浅くするように、また、すばやく傷を治療することができるようにしておくことが肝要である。

企業、あるいは自治体がBCPを検討する時、その視点は、もっぱら自らの組織の中に向いており、自分たちの手が及ぶ範囲に限定して対応計画を議論しているケースがほとんどである。しかしながら、事業や業務は、自組織内で完結しているものなどないと言ってよく、自社/自組織のコントロール外にあるものに支えられている（図1）。よって、実効性のあるBCPを策定するためには、自社/自組織の外側に

あり事業/業務を支えているものの実態を知り、その限界や弱点を知ったうえで自らの組織のあり方を検討することが必要となる。つまり、社会の実態を知りその弱点を明らかにすること、具体的には、ライフラインやインフラストラクチャーをはじめとした社会の構成要素や関係会社/団体などの脆弱性、およびそれらと自社との関係を明確にすることが大切となる。

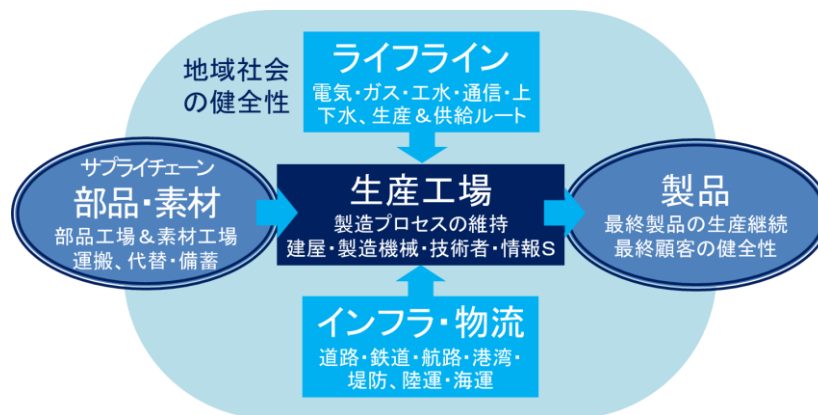


図1 事業に関わる要素：製造業を例とした場合

しかしながら、「自社/自組織の外にある社会の実態」を知ることがより重要とは言え、それを実現することは、容易ではない。当事者が実態を最もよく知っているはずであるが、その当事者に状況をたずねればよいかと言うと、事はそう単純ではないからである。例えばライフライン事業者の場合、被害想定などで公表された公式見解が実態と異なると考えていたとしても、それを公の場で語ることは期待できない。なぜなら、その乖離が大きければ大きいほど公表を望むことは難しいからである。また、場合によっては、当事者に危機意識の欠如があり、脆弱性に気付いていないケースもあるかもしれない。その場合も、「たずねる」という行為だけでは、目的である「実態を知る」ことは叶わないこととなる。しかし、災害対応の実効性を高めるために地域で共有すべきことは、公式見解と異なる脆弱性、あるいは未だ顕在化していない課題であり、その問題が被害という形で出現したときの影響の程度、範囲である。個別企業に関しても、顧客などとの関係から掲げざるを得ない目標を定め、それを実現すべくBCPを策定しているところも見受けられるが、その実効性をどの程度担保できているのか、課題はどこにあるのかを明らかにすることは、公式に「たずねる」という行為だけでは望むべくもないであろう。

そこで、筆者らは、共有したり議論したりした内容を公開しないことを前提とする情報交換会を企画し、その中で各社、各機関の実態や課題を明らかにするとともに、課題解決のための意見交換を実施してきている。本稿では、「本音の会」と称するその情報交換会の設立の経緯や現在の実施状況、内容を紹介するとともに、そこで得られた成果について概括する。

2. 「本音の会」の概要

過去の震災経験に基づく単純なアナロジーによる被害想定と、それを前提とした災害対策の検討しか行われていない現状に危機感を覚えたライフライン事業者、地域の企業の防災担当者、大学教員により、2010年の4月、それぞれがかかえる問題を素直に吐露し、巨大災害時に生じるかもしれない事態を想像するとともに、その事態への対処方法について意見交換する非公式な会合が持たれた。それが、この「本音の会」設立のきっかけとなっている。

当初、ごく少人数が参加する閉じた会合として不定期に開催されていたが、その後、2011年の東日本大震災などを経て、製造業を中心としたものづくり産業の集積地である東海圏の持続的発展を目指した取り組みとして認知され、参加者も徐々に拡大し、2014年7月より「本音の会」という名称を掲げ月に1度の定期開催を行うこととなり現在に至っている。現在、不定期参加の組織を加えると70にもおよぶ企業や団体が参加し、月に1度の会合では、積極的な質疑、意見交換が行われている。参加組織は、ライフライン事業者やインフラ管理機関、地方公共団体に加え、企業については、製造業にとどまらず、素材産業や建設業、金融・保険、小売り、コンサルタントなど多岐にわたっている。

この会は、文字通り本音の情報交換、意見交換を実現するため「会合において議論したことは決して口外しないこと」をルールとして定めており、よって議事録も残していない。参加にあたっては、まず、自組織の実態を紹介する機会を持つこととし、その場では、不都合なこともできる限り正直に語ることを求めている。どうしても公表できないことがあれば、その部分については黙秘も許すものの、繕うことはしないということも参加にあたってのルールとなっている。

会合は、平日の15:30-18:00の2時間30分を基本とし、その中では、参加機関や業界の実態紹介に加え、参加機関それぞれの業務プロセスを掘り下げ、災害時の業務継続や早期再立ち上げを阻害する要因を明らかにしたり、他社に参考になるような対策や実施体制を紹介したりする時間を設けている。「本音の会」として活動をはじめた当初は、それぞれの組織の脆弱性の分析を、各機関の自己分析をもとに行っていたが、第三者の視点に基づくより詳細な分析を行う必要性に加え、企業間のつながりを明らかにし影響の連鎖を可視化することを目指し、業務プロセスの分析に着手した。

業務プロセスの掘り下げにあたっては、参加各社に業務の流れとそれに必要なモノ、コト、ヒトを整理した図（この図のことをIN-OUT図と称している）の作成を依頼し、それをもとに事務局を担うメンバーが聞き取り調査を重ね、プロセスに潜む問題点や課題、あるいは他社に参考となる取り組みなどを整理し、定期会合の際に紹介している。そのIN-OUT図の例を図2に示す。

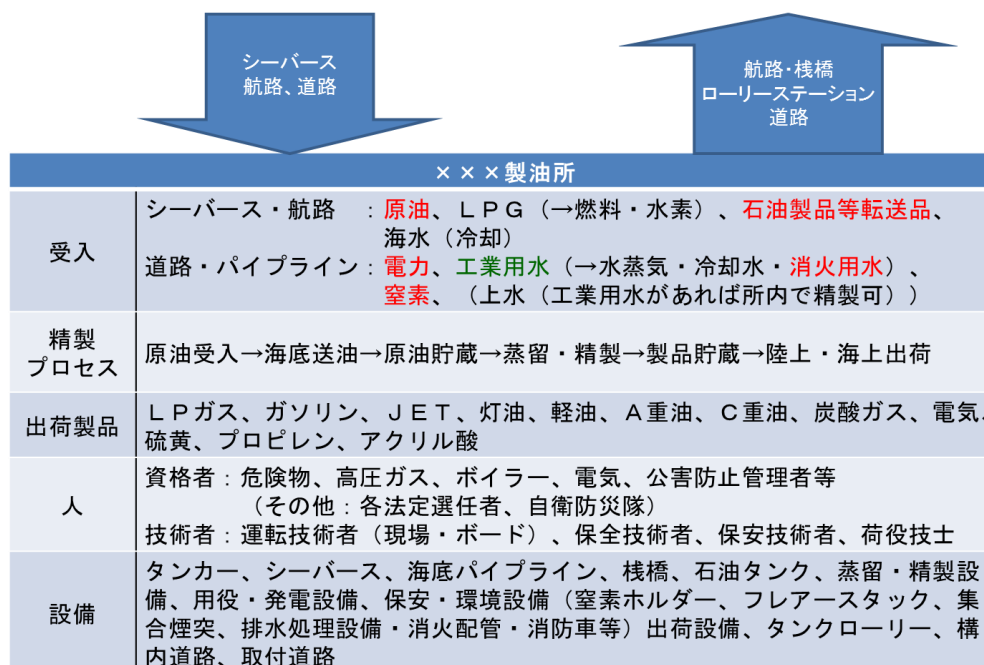


図2 某製油所の業務プロセスを整理したIN-OUT図

事務局メンバーによる聞き取り調査は、企業文化とも言うべき社内の習慣などに根ざした課題や利点の掘り起しにも有効であり、調査対象となった組織からも、「新たな気づきが得られた」といった評価を得てきている。今後、このプロセスの詳細分析作業の対象範囲を広げるとともに深化させ、将来的には、それら個別分析結果を接続させることで、社会全体の影響の連鎖を可視化していきたいと考えている。

3. 「本音の会」のこれまでの成果

多数の参加者による議論、意見交換により、参加企業それぞれの問題・課題にとどまらず、業界や、さらには社会全体に広くあまねく存在する問題も明らかになってきている。参加者の声などから整理される、これまでに「本音の会」参加者が享受した成果は、以下の通りである。

- ・社会を支えるライフラインやインフラの脆弱性、復旧対応における実力など、その実態を知ること

で、個社の対策検討をより深く行い得るようになった。

- ・自社のプロダクトが生産/搬出されないことが社会にどのような影響を与えるのかを、多数の異なる視点から議論し得た。
- ・より俯瞰的にリスクを抽出するきっかけになった。
- ・他社のプロセス分析や課題抽出、その解決策の検討の過程を知ることで社内の分析を行う視点、手段などの参考にすることができた。
- ・この会合に参加したことで関係を持つこととなった企業との連携が進んだ（共有する課題の検討を行う会合が、「本音の会」からスピノフした形で、各所で立ち上がり始めている）。

4. まとめ

地域を支える企業のBCPの実効性を高めるため、自組織の外側にあり事業/業務を支えているものの実態を知ることが目的とした取り組みとして、情報共有を非公開で実施する「本音の会」を定期開催し、地域を支えるライフラインや企業の脆弱性の把握を進めている。その活動も認知されてきており、参加者からも様々な成果が得られたとの声を得ている。

現在、参加企業各社の業務プロセスの分析を進めており、その活動を各社の課題解決へとつなげるとともに、そこで明らかになった共有の課題や教訓について公表可能なものは、今後、提言のような形で広く社会へ情報発信していきたいと考えている。

謝 辞

「本音の会」参加者各位には、日ごろから多大な協力をいただいております。そのことを記し、ここに感謝の意を表します。今後とも積極的に「本音の会」に参加いただき、地域の産業の持続的発展に貢献していただけるようお願いする次第です。