

森下正先生による

組合活性化 アドバイス



明治大学政治経済学 教授

森下 正氏

求められる緊急時対応の事業継続計画の策定

2011年3月11日に発生した三陸沖を震源とするM9.0、最大震度7の東日本大震災以来、18年4月1日までに最大震度6弱以上の地震が日本で発生した回数は、21回にも及ぶ（気象庁震度データベース検索より）。その全てが甚大な被害をもたらしたわけではないが、16年4月14日の熊本地震、同年10月21日の鳥取中部地震による被害の記憶は、まだ冷めていない。また、11年7月から3ヶ月以上も続いたタイ洪水など、国内外を問わず地震や津波、火山の噴火、洪水や竜巻などの様々な自然災害に、誰もが見舞われる可能性がある。また、インフルエンザやエボラ、口蹄疫など、感染症（伝染病）の世界的な流行、いわゆるパンデミックへの備えも必要である。中小企業も、こうした危機事態に対して、自社の経営資源を守り、かつ早期復旧できるか否かが事業存続の命運を分けることを認識し、事業継続計画、いわゆるBCP策定の必要性が強く叫ばれるようになった。

しかし、リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントの違いがわかる経営者は、少ない。実際はハイネリッヒの法則（ヒヤリ・ハット300件：軽微な事故・災害29件：大事故・災害1件）に基づいて、労働災害や事故防止などのために、ヒヤリ・ハット段階で改善策を打っている事業者は多い。とはいえ、これは危機事態の発生予防をするリスク・マネジメントのことであり、後述するクライシス・マネジメントとは異なるのである。

つまり、BCPはリスク・マネジメントでは無く、クライシス・マネジメントのことで、発生した危機事態に対処できること、つまり、①現在発生中の被害を最小限に食い止めること、②危機の拡大を防止すること、③危機を正常な状態に戻すことに関わる経営管理能力ということになる。また、このクライシス・マネジメントには、④予防段階、⑤危機事態把握段階、⑥危機事態評価段階、⑦危機対策検討段階、⑧危機対策発動段階、⑨危機対策再評価段階の6つの段階がある。従って、BCPでは、クライシス・マネジメントにおける④予防段階として、発生した危機事態に対処するための事前準備と実行計画が必要不可欠となる。

例えば、神奈川県協同組合横浜マーチャンダイ

ジングセンター（卸売団地）は、組合としてBCPの構築と運用のために3つの段階を踏まえて取り組んできた。まず、第1段階として2008年度からBCPのインフラ整備に取り組んだ。具体的には、安全な避難場所の確保、防災組織の組織化（防災対策本部の設置）、防災機器類の整備に加え、BCPビジョン、組合員によるBCP策定に資するガイドラインとマニュアルの整備などを行った。

2010年度から第2段階に入り、団地内を12のブロックに分け、各ブロックから1組合員を選定し、12組合員がBCPを策定していった。この過程で各組合員は外部専門家の指導を受けながらBCPの意義を学ぶと同時に、災害対策組織の整備や防災マップの作成、災害時の危機を事前防止する対応策を立てながらBCPを策定した。そして、その成果を他の組合員に伝えることで、翌年度からは各ブロック2組合員、計24組合員がBCPを策定していった。また、11年度からは前年度の事業を継続させつつ、第3段階として災害による組合員のコンピュータ機器損傷、データ保管媒体破損、データ消失に備え、設備・サポートの整った遠隔地へデータを分散保管する事業を開始した。この第3段階での共同事業の実現は、④予防段階の完成を意味する。つまり、共同データバックアップ、防災用品共同納入、組合独自の緊急貸付、業務代行連携（他地域企業との連携による共同代替オフィス）などの事業の実現を目指した。

この事例は、6つの段階があるクライシス・マネジメントにおける④予防段階の完成を目指しているものである。実際に危機に直面した場合には、⑤危機事態把握段階から⑥危機対策発動段階までを迅速かつ、確実に即、実行することになる。そのためには、BCP策定時には予防段階としての事前準備と実行計画の質の良し悪しが生死を分けると言っても過言ではない。従って、中小企業が1社では対応困難な緊急時対応のBCPの策定を、今すぐ組合を通じて取り組む必要があるといえる。なお、全国中小企業団体中央会のホームページで「組合BCPハンドブック」が公開されているので、参考にさせていただきたい。