

中小企業における事業継続計画 の導入に関する研究

中尾 聡史¹・中野 剛志²・藤井 聡³

¹学生会員 京都大学工学部地球工学科 (〒615-8540 京都府京都市西京区京都大学桂4)

E-mail: nakao@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp

²非会員 独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

E-mail: nakanotks@nedo.go.jp

³正会員 京都大学大学院工学研究科教授 (〒615-8540 京都府京都市西京区京都大学桂4)

E-mail: fujii@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp

我が国では、自然災害に見舞われるリスクが高く、自然現象がもたらす被害を如何に抑制するかが問われてきた。そこで、注目されているのが、事業継続計画である。社会を構成する組織である企業が、BCPの導入に取り組み、事業継続能力を高めることは、企業自らにとっても、我々の社会にとっても、その営みを継続する上で重要であると考えられる。特に、中小企業は、我が国の企業数の99.7%を占め、社会・経済の基盤を支えていることから、中小企業においてBCP導入を普及させることは社会の強靱性を高める上で、極めて重要であろう。そこで、本研究では、中小企業においてBCP導入を普及するにあたって、どのような施策を行うことが有効であるのかを、既往のBCPの諸種の実務的実践的経験と社会的ジレンマの理論的枠組みの双方を踏まえつつ提案する。

Key Words: *business continuity plan, small and medium enterprises, social dilemma*

1. はじめに

我が国では、自然災害に見舞われるリスクが高く、大地震や台風、大雨等の自然現象がもたらす被害を如何に抑制するかが問われてきた。そして、その防災対策として、ダムや堤防といった土木施設の整備や、その施設の技術的な運用が行われてきた。しかし、災害の大きさは、土木施設の整備や運用だけに依存しているのではなく、社会全体がその土木施設の存在を前提として如何に自然災害と対峙しようとしているのか、という社会的な営みそのものにも依存している¹⁾。

そこで、近年、土木施設の整備や技術的な運用といった防災に加え、災害が発生した際に、その影響の拡大を防ぎ、被害を最小限に抑制することを目的とした減災の視点を取り入れた、「総合的な防災力」の向上が求められている²⁾。「総合的な防災力」とは、過去の災害の教訓を踏まえ、防災と減災の両側面から事前の準備を行い、いざ災害に見舞われた際には、減災の観点から応急対応と迅速な復旧・復興といった事後の処置を行い、社会活動を継続させる能力である²⁾。つまり、事前の準備や事後の処置といった防災・減災対策の継続的な取組や改善

を行い、我々の社会の継続能力を高めていくことが求められているのである。

このような防災力を向上する上で、近年、注目されているのが、事業継続(BC: Business Continuity)の概念である²⁾。BCとは、組織が、災害や事故に見舞われた際に、組織にとって欠くことの出来ない重要業務の継続・早期復旧を実現するための、事前の準備と事後の処置を行うことである³⁾。また、BCを達成するための計画が、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)である。

企業が事業を中断することは、顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下等の、自社の存続を脅かす事態に繋がりがねず、このような事態を回避する上で、BCPを導入し、組織の事業継続能力を高めることは、企業経営において重要であると考えられる。さらに、企業は、社会を構成する組織であり、我が国の経済を支えていることから、企業が事業を継続させることは、雇用確保による社会不安軽減、取引停止によるサプライチェーンへの影響の抑制が期待され、我が国全体の社会・経済の安定にも繋がると考えられる⁴⁾。

特に中小企業は、我が国の企業数の99.7%、雇用の69.4%を占め、社会・経済の基盤を支える組織であるこ

とから⁵⁾, 中小企業において BCP の導入を普及させることは, 社会の強靱性を高める上で, 極めて重要であると言えよう.

しかし, 内閣府が 2011 年 11 月に行った調査によると, BCP を「策定済み」及び「策定中」と回答した企業は, 大企業で 72.3%, 中堅企業で 35.7%と報告されており⁶⁾, また, 規模のより小さな企業の BCP の導入はさらに遅れていると推測されていることから⁷⁾, 中小企業において BCP の導入が普及していないことが考えられる.

企業にとって BCP を導入することは, 長期的な利益の最大化を考慮すれば望ましい選択であるが, そのために現時点での短期的な利益の最大化のために投入できるコストや時間を投入せざるを得なくさせ, その結果, 企業の短期的な利益を低下させてしまうという側面がある可能性を持つ選択でもある. 仮にそうでない場合でも (例えば, BCP を導入することそれ自体がその企業に何らかの短期的メリットを与えるケースなどでも), 「策定」した BCP に基づいて適正, かつ, 実施的に BC に向けての諸活動を持続的に展開することは, 長期的な利益を上げる一方で, そうした持続的展開に企業の何らかの資源を投入する事が不可欠である以上, 短期的な利益を損なう傾向を持つものと考えられる¹⁾.

そこで, 本研究では, 企業の BCP 導入問題には「長期的には公共的な利益を低下させてしまうものの短期的な私利の増進に寄与する行為(非協力行動)か, 短期的な私利の低下してしまうものの長期的には公共的な利益の増進に寄与する行為(協力行動)のいずれかを選択しなければならない社会状況」⁸⁾である社会的ジレンマの一類型²⁾が内在化されていると考え, BCP の導入を協力行動と捉えることとする.

以上を踏まえて本研究では, 中小企業において BCP の普及を図るにあたって, どのような施策を行う事が有効であるのかを, 社会的ジレンマの理論的枠組みと, 既往の BCP の諸種の実務的実践的経験を踏まえつつ探索的に検討を加え, 提案することを目指す.

2. 社会的ジレンマの解決策

藤井(2003)⁹⁾では, 人々の行動を規定する要因には, 外的な環境的要因と内的な心理的要因の2種類があることに着目し, 社会的ジレンマを脱する方法として次の2つの種類に区別している.

・ 構造的方略(structural strategy)

法的規制により非協力行動を禁止する, 非協力行動の個人利益を軽減させる, 協力行動の個人利益を増大させる等の方略により, 社会的ジレンマを創出して

いる社会構造そのものを変革する.

・ 心理的方略(psychological strategy)

個人の行動を規定している, 信念, 態度, 責任感, 信頼, 道徳心, 良心等の個人的な心理的な要因に直接働きかけることで, 社会構造を変革しないままに, 自発的な協力行動を誘発する.

すなわち, 構造的方略とは, 環境的な要因を変えることでBCPの導入を誘発することであり, 心理的方略とは, 人々の内的な心理的要因に働きかけることで自発的なBCPの導入の誘発を期待することである. 以下にBCP導入における構造的方略, 心理的方略について詳しく述べる.

(1) BCP導入への構造的方略

藤井(2003)⁹⁾は, 構造的方略としてpull法とpush法の2種類を挙げている. pull法とは「協力行動に伴う私利の増進する方法」であり, push法とは「非協力行動に伴う利己的利益の低減, あるいは, 非協力行動を禁止する方法」である⁹⁾. 以下に, BCPの導入に関するpull法, push法と考えられる施策について説明する.

a) pull 施策

協力行動 (=BCP の導入) の誘発を目指す施策である. pull 施策として, BCP の導入に取り組む企業に, 金融機関や保険会社が, 金利や保険料を優遇する融資制度や保険商品を提供する制度が挙げられる⁹⁾. 日本政策投資銀行は, 2006 年 4 月に「DBJ 防災格付融資」を開始, BCP の導入等の防災への取組状況を評価し, その結果に基づき, 防災対策事業に優遇金利で融資を行っている⁹⁾. この他にも, 日本政策金融公庫による「防災対応促進事業融資制度」や, 商工組合中央金庫と損害保険ジャパンが連携し実施している「中小企業 BCP 支援制度」, 滋賀銀行による「BCP サポートローン」などが挙げられる⁹⁾.

b) push 施策

非協力行動 (=BCP の非導入) を妨げることで, 協力行動 (=BCP の導入) への転換を促す施策である. 丸谷(2008)¹⁰⁾は, 内閣府の「事業継続ガイドライン 第一版」の策定の際に, 「BCP の策定を国が義務付ける仕組みも考慮されなかったわけではないが, 企業が義務に従った形式だけの BCP を策定するのでは実効性のあるものとならず, 意義の薄い規制強化になる懸念があるので, 経済団体等の意見も考慮して自主的な判断を促す方針となった」と記している. このことから, 我が国では, BCP 導入を促すための施策として, push 施策を実施しない方針であることが考えられる.

上記より, BCPの普及を目的とするpull施策が行われ

ていることが確認できる。しかしながら、産業競争力懇談会(2011)¹⁰⁾によると、2011年の東日本大震災では、BCPが有効に機能しなかった企業が多数あったことが指摘されている。その原因として、まず、今回の地震が想定をはるかに上回るものであったことや、被害の大部分が津波によって引き起こされたものであることが考えられる。一方、日常の訓練・改善がなされず、BCPの内容が単なる防災計画であるものや、BCPを作成しただけであるものが半数以上あったことも、BCPが有効に機能しなかった原因の一つとして指摘されている¹¹⁾¹⁰⁾。

このような継続的改善のなされないBCPが普及した原因の一つとして、企業がBCPの重要性を必ずしも十分に認知しないままに、いわゆる「形式的」な格好でBCPが策定されていた傾向が一定程度存在していた可能性が考えられる。こうした可能性が考えられるのは、BCPを作成することそれ自体の「動機」を十分に活性化させようとする心理的方略の側面に十分に配慮した取り組みが、必ずしも十分行われてこなかったことが重要な背景であると考えられる。

(2) BCP導入への心理的方略

心理的方略とは、上述のように、環境要因には手を加えず、人々の心理的側面に働きかけることを通じて行動変容を促す方略である¹⁾。構造的方略が、行動変容を「誘導する」という特徴を持っている一方で、心理的方略は意識に働きかけ、実際に意識の変容を導き、それを通じて「自発的な行動変容」を期待する方法である点に特徴がある¹⁾。藤井(2003)⁸⁾は、社会的ジレンマを脱する心理的方略として、以下の3つを挙げている。

a) 事実情報提供法

客観的な情報の提供を通じて、協力行動への変容を期待する方法である。非協力者は、協力行動について否定的な思い込みをもつことから、その否定的思い込みを矯正するための客観情報を提供することで、態度、行動が変容することが期待される。

b) 経験誘発法

協力行動の経験を誘発することを通じて持続的な協力行動への変容を期待する方法である。非協力行動者は、協力行動について否定的な思い込みをもつことから、その否定的思い込みを矯正するために、実際に協力行動の経験を持つことで、協力行動についての態度が肯定的なものとなり得る。

c) コミュニケーション法

客観的な情報提供以上のコミュニケーションを通じて協力行動への変容を期待する方法であり、協力行動を依頼する依頼法、協力行動の行い方をアドバイスするアドバイス法、協力行動の行動プランの策定と記述を依頼す

る行動プラン法等の組み合わせで構成される。

さて、BCP導入におけるこれらの心理的方略の有効性を確認すると共に、その具体的な展開方法を検討するためには、BCPの普及が遅々として進まない状況の中で、どうにかしてその普及を図ろうと努力を重ねてきた実践経験を踏まえた上での示唆が極めて貴重な情報を提供しうるものと考えられる。については本研究では、長年BCPの普及に実務的に関わってきた富士通総研の伊藤毅氏と、具体的な実践的視点から、京都フェニックス・パーク地域企業防災DCPモデル開発研究会主査を務める岡田憲夫氏にヒアリングを実施することとした。については本研究では、御両名に行ったヒアリングを基に、中小企業のBCP導入における心理的方略の有効性について検討し、それを次章にて紹介することとした。

3. BCP導入への心理的方略の有効性

(1) 富士通総研 伊藤毅氏

伊藤氏は、BCの専門家人材の育成とBCPの実践的な運用方法の普及啓発を目的とした講演活動を多数行っている。本節では、伊藤氏に行ったヒアリングの結果を解釈することを通して、心理的方略の有効性について検討する。

a) 対応能力の重要性

まず、伊藤氏は、災害や事故の発生直後の対応はその後の復旧に大きな影響を与えることから、BCの実現には、不測の事態に迅速な初動と意思決定を可能にする人・組織の対応能力が極めて重要であることを述べている。つまり、不測の事態に対応するには、BCPという計画だけでなく、組織に属する人間が、状況を判断しBCPを柔軟に運用することが不可欠なのである。

特に、大地震等の大規模災害に見舞われた際には、限られた情報を収集・整理し、その情報をもとに、迅速に状況を判断し、優先度の高い問題から解決していく対応能力が求められるのである。こうしたことから、不測の事態に柔軟に対応できる人材を育成することは、BCを実現する上で重要であるものと考えられる。

b) 模擬訓練

そして、この対応能力の向上には、現場主体の模擬訓練が必要であると伊藤氏は述べている。この模擬訓練とは、災害などの起こり得るシナリオを作成し、そのシナリオへの対応を実際に経験、その対応を時間軸で検証し、経験から継続戦略を導出するといった組織学習である。模擬訓練によって、不測の事態への対応を実際に体験し、その対応を振り返り、課題を洗い出し解決することで、

状況に応じた対応能力を体得することができ、また、組織学習を行うことで、自社の BCP の改善が可能となる。

このような模擬訓練は、コストの低いものであり、また、あらゆる事象に対する人・組織の対応能力の向上が期待でき、この対応能力の向上によって平常時の業務での効果も期待できると伊藤氏は述べている。

c) シナリオ・プランニング

以上より、伊藤氏の言う BCP とは、BCP を模擬訓練の中で試行し、その結果を再び BCP の内容に反映して、計画の改善を図るという過程の継続であると言えるであろう。このような計画は、あらゆる事態に対応できる能力を企業組織が身につけるための「シナリオ・プランニング」¹¹⁾であると考えられる。

ここで言う「シナリオ・プランニング」とは、確率的な予測は出来ないが将来起こり得ると想像されるシナリオ（例えば、自社のビジネス環境の変化に関するシナリオ、経済や金融機関等についてのシナリオ）を複数作成し、戦略（計画）を実行する人たちが共同でそれらシナリオに対する戦略を策定しながら組織で学習することである¹¹⁾。また、戦略策定の過程で顕在化したリスクを新たなシナリオに加え、そのシナリオへの対応をさらに経験し、組織学習を重ねていくことであり、実際に経営戦略として利用されている¹¹⁾。

その効果として、「意思決定の質が向上する」「考える力が組織全体に広がる」「組織が環境の変化にいち早く対応できるようになる」「マネジメント力が強化される」「リーダーシップを発揮するためのツールとして活用できる」といったものが挙げられる¹¹⁾。このことから、シナリオ・プランニングに基づく BCP を導入すれば上記のような効果を期待できると考えられる。

d) BCP 導入に対する否定的な認知

一方、伊藤氏は、現在出回っている BCP に関する情報の多くが、BCP の作り方やハード面の事前対策の実施方法等を示したものであり、対応能力の重要性についてあまり説明されていないことを指摘している。また、このような BCP に関する情報が BCP 導入を妨げている場合もあることや、これらの情報を基に策定された BCP では、継続的改善がなされないケースや不測の事態に機能しないケースが見られることを伊藤氏は指摘し、それ故に、有効な BCP 導入を促進するには、行政等が BCP についての考え方、情報の出し方を変える必要があると述べている。

つまり、耐震化等のハード面の事前対策を行うことは、BC を実現する上で必要であるが、経営資源の不足している中小企業にとって大きな負担になり得るものであり、BCP を導入する「コストが大きい」という否定的な認知をもたらしていることが考えられる。

また、リスクや被害の想定を行った上で、事業への影

響を評価し、文書を作成することは、時間やノウハウを要するものであり、BCP 導入は「困難である」という否定的な認知をもたらしていると考えられる。

さらに、災害や事故の対策をマニュアル化することを目的とした BCP を導入し、文書の作成を行ったとしても、それによって必ずしも不測の事態に迅速な初動や意思決定を可能にしているとは考えられず、このような認知が、BCP 導入は「有効でない」という否定的な認知をもたらしている可能性も考えられる。

実際、一旦策定した BCP の「形骸化」の問題は、様々なところで指摘されており、例えば、Google の検索機能を活用して「BCP」と「形骸化」の両者のキーワードを含むページを検索すると、3990 件（平成 24 年 11 月 5 日現在）がヒットする格好となっている（なお、検索上位 3 つのページには、それぞれ「策定した BCP が形骸化しないよう」「BCP を策定し...形骸化しないよう」「BCP の形骸化につながりかねない」といった文章が記載されていた）。

以上から、行政等が提供する BCP に関する情報により、中小企業において、BCP 導入は「コストが大きい」「困難である」「有効でない」といった BCP 導入に対する否定的な思い込みが形成されていることが考えられる。

e) 心理的方略の有効性

そこで、組織の対応能力の向上を起点とした BCP 導入への行動変容を図るには、まず、このような否定的な思い込みを矯正するための客観情報を提供する「事実情報提供法」が有効であると考えられる。ここで言う客観情報とは、例えば、以上に述べた組織学習による対応能力の向上を起点とした BCP を導入し、不測の事態を柔軟に対応した企業や、シナリオ・プランニングの上記の効果が得られた企業等の事実情報である。このような対応能力の向上を起点とした BCP の情報を提供することで、BCP を導入は「コストが大きい」「有効でない」といった否定的な思い込みを矯正し、態度や行動を変容することが期待できるであろう。

また、模擬訓練を実際に経験する「経験誘発法」も BCP 導入への行動変容を図る上で有効であるものと考えられる。なぜなら、模擬訓練を実際に行い、組織学習により課題を見つけ出すことで、BCP 導入の重要性認知を形成し、BCP 導入に対する態度が肯定的なものになると考えられるからである。

さらに、このような組織学習を行うには、模擬訓練の行い方、課題のを見つけ出し方、継続戦略の立案の仕方等の、BCP 導入の行い方をアドバイスする「コミュニケーション法」が有効であると考えられる。実際に伊藤氏はセミナーを開催し、このようなコミュニケーション法と考えられるものを行っていることから、BCP 導入に

おける心理的方略の有効性が確認できる。

以上に述べたような心理的方略を用いて、組織学習による組織の対応能力の向上を起点としたBCPの導入を誘発することで、BCP導入への行動変容を期待できると考えられる。また、このようなBCPを導入することで、BCを実現するための災害対策での課題を見つけ出すことが可能となり得よう。

しかし、大企業に比べ中小企業は、生産や販売の機能が地理的に分散されていないことが多く、また、経営資源が少ないことから、災害への対策が難しい。そこで、次節では、地域の企業が連携した地域BCPを導入し、地域で災害対策の取組を行っている事例について述べる。

(2) 京都フェニックス・パーク地域企業防災DCPモデル開発研究会 岡田憲夫氏

本節では、研究会の主査を務める岡田氏に行ったインタビューを基に、当該研究会の事例を解釈することを通して、心理的方略の有効性について検討する。

a) 京都フェニックス・パーク地域企業防災DCPモデル開発研究会

京都フェニックス・パーク地域企業防災 DCP モデル開発研究会とは、京都フェニックス・パーク(宇治市と久御山に広がる工業団地)に本社または製造拠点を置く中小企業、京都大学防災研究所の研究チーム、地元公共団体である京都府・宇治市・久御山町の、産学公の三者による協働で、当該企業の BCP の導入と、それを地域レベルに格上げした DCP(地域継続計画: District Continuity Plan)モデルの開発を目指した研究会である。

研究会発足のきっかけは、工業団地に本社を置く中小企業の一社が、京都大学防災研究所所長・教授であった岡田氏に相談を持ちかけたことから始まった。その企業は既に BCP を導入していたが、自社のみでは有事の際に限界があると考え、同じ工業団地に属する他の中小企業も巻き込んで地区単位で事業継続に取り組めないと岡田氏に相談を持ち掛けた。岡田氏は、その企業の姿勢を高く評価し、DCP モデルの開発に取り組むことを決意する。

そして、工業団地を活性化させるための目標として「工業団地安全安心まちづくり」を掲げ、その目標を達成するための実行可能な行動計画として DCP に取り組むことになり、2010年6月、中小企業7社と京都大学、京都府等が連携して、京都フェニックス・パーク地域企業防災 DCP モデル開発研究会が発足する。

b) 研究会での取り組み

研究会では、既に BCP を導入している中小企業が先導役となり、災害時を想定した企業の BCP について共同で学び、また、外部から講師を呼び、参加企業の

BCP の導入を行っている。そして、各企業の BCP の導入を進めながら、参加企業の共通対策として、非常食の共同備蓄を実施し、共有可能な部品や原料の備蓄の検討を行っている。

地元公共団体である京都府・宇治市・久御山町は、ハザードマップ等の災害時に想定される被害データや資金の提供を行い、京都大学防災研究所は、企業の BCP から地域企業防災に格上げした DCP モデルを開発するための、防災と工業活動を結びつけるノウハウや、企業参加型のまちづくりのノウハウを提供している。発足当初、参加企業は7社であったが、現在では25社の中小企業が研究会に参加している。

c) 心理的方略の有効性

研究会では、既に BCP を導入している企業や外部の講師が、BCP 導入の行い方をアドバイスするコミュニケーション法を用いることで、参加企業の BCP 導入の支援を可能にしていると考えられる。また、地域の企業・大学・行政が共同で資金やノウハウを出し合い、地域企業防災に取り組むことで、共同備蓄などの、BCP を有効に機能させるために必要な災害対策を少ないコストで行うことが可能になっていると考えられる。

そして、産学公の三者連携で行われたこれらの取組により、BCP 導入は「コストが大きい」「困難である」「有効でない」といった否定的な思い込みが矯正され、これらの知覚が矯正されることで、BCP の導入や地域企業防災への取組が継続されていることが考えられる。実際に、研究会に参加する企業が増加していることから、これらの否定的な思い込みを矯正することで、BCP 導入への行動変容を期待できるという可能性が考えられる。

以上より、中小企業において BCP 導入を普及するには、BCP 導入の具体的な方法をアドバイスするコミュニケーション法を行う場や、企業単位では実現困難な事前対策を支援する場を、中小企業に提供する必要があると考えられる。

4. BCP普及施策の提案

前節の2つのヒアリング調査から、コミュニケーション法と考えられる心理的方略の重要性が確認できる。このことから、中小企業において BCP 導入を普及させるためには、まず、BCP のノウハウを持った人材が中小企業の BCP 導入をコミュニケーション法で支援するような環境を整える必要があると考えられる。しかし、我が国において、中小企業に BCP 導入の具体的な方法をアドバイスする環境が整っていないと言う問題が具体的には考えられる。

それ故、そうした環境が整備されていない以上は、心

理的方略のみでは限界があり、環境的要因を変えることで協力行動を「誘発」する構造的方略もまた援用せざるを得ないことも考えられることとなる。

ただしかといって、環境的要因を変えることを通して、協力行動を「強制」するような形をとると、2.(1)で述べたような BCP の形骸化の可能性が生ずるということも懸念される。それ故、「BCP 導入そのものを強制」するのではなく、「BCP 導入を促す環境を整えることそれ自体の強制」が望ましいものと考えられる。

以上を踏まえ、本研究では、BCP 導入を促進する環境を整備するための1つの提案として、伊藤氏が所属する事業継続推進機構では資格制度を有し、BCP の策定や維持管理の実務を担える専門家人材の育成を行っていることから、この資格制度を活用した以下のような構造的方略を展開していくということを提示することとした。

まず、構造的方略として、社会的な影響の観点から事業継続が特に必要な大企業に対し、BCM の導入の法的義務を課し、その一環として上記の資格を大企業の社員数名に取得させることを、法制度でもって義務付ける。この資格制度では、継続教育が実施されており、有資格者は BC についての専門知識を継続して習得することができることから、BCP の導入や継続的改善といった取組を促進することが期待でき、企業の事業継続能力を高めると考えられる。

既に 2. (1). b) で述べたように、丸谷(2008)³⁾は、構造的方略について、「企業が義務に従った形式だけの BCP を策定するのでは実効性のあるものとならず、意義の薄い規制強化になる懸念がある」と指摘しており、また本研究におけるこれまでの検討でも、心理的方略の有効性がより高いことが確認されている。

しかし、ここで提案する BCP の専門家人材の配置を義務付ける規制は、企業に「BCP 導入そのものを強制」するのではなく、BCP の導入を促す環境の整備を義務付け、BCP の心理的方略の有効性を高めようとするものであり、言わば心理的方略の要素を加味しつつ間接的に構造的方略を行おうとするものである。

よって、この構造的方略は、丸谷(2008)³⁾の懸念する規制の形骸化というリスクを低減させることができるものと考えられる。また、大企業では既に BCP の導入が進んでいることや、大企業は中小企業に比べ資金や人材が充実していることから、この法制度は大企業にとって大きな負担になるとは考え難いであろう。

この構造的方略によって大企業の BCP 導入が促進されるが、大企業が BC を実現するには、自社の BCP 導入だけでは困難であり、当該企業が関与するサプライチェーン全体に関わる個々の企業も含めた、サプライチェーン全体での対応が必要となる。これにより、サプライチ

ェーンで繋がる中小企業の BCP 導入が間接的に促進されるという効果が期待できる。

ただし、その効果は、大企業の有資格者がサプライチェーンで繋がった中小企業に対して BCP 導入を積極的に指導する場合もあれば、大企業から BCP 導入の要請のみがあり、その要請に応じて中小企業が事業継続の意識を高めるという程度にとどまる場合まで、強弱はさまざまである。中小企業の BCP 導入の実効性を高める方策については、今後、さらに詳細に検討する必要がある。

ここでは、伊藤氏の取組や京都フェニックス・パークの例を参考にしつつ、大企業の資格取得者が、中小企業の BCP 導入に関し、心理的方略であるコミュニケーション法でもって支援する方策について、若干の提案を述べたい。そのコミュニケーション法としては、例えば、

- ・BCP 導入を依頼する依頼法
- ・組織の対応能力の向上を起点とした BCP の導入の行い方（例えば、模擬訓練の行い方、課題の見つけ出し方、継続戦略の立案の仕方等）を具体的にアドバイスするアドバイス法
- ・模擬訓練や BCP の見直し等の事前対策を行うために、いつ、誰が、どこで、何を、どのように遂行していくのか、という行動プランの策定を依頼する行動プラン法

の組み合わせで構成された心理的方略が考えられる。

丸谷(2008)³⁾では、「取引先の推奨や要求が今後の BCP/BCM の普及において大きな要因となると予想している」と記されていることから、大企業が中小企業に BCP 導入を依頼する依頼法は有効であるものと考えられる。また、アドバイス法については、伊藤氏がセミナーを行っていることや、京都フェニックス・パーク地域企業防災 DCP モデル開発研究会でも用いられていることから、重要であることが確認できる。これに、行動プラン法を加えることで、中小企業の BCP 導入への行動変容を期待できるであろう。ただし、これらをどのように組み合わせ、具体的にどのように行うかは今後の検討を要する。

また、京都フェニックス・パーク地域企業防災 DCP モデル開発研究会では、BCP 導入を行っていた中小企業の一社が、自社のみでは有事の際に限界があると考えたことを契機に、地域での防災対策や連携 BCP の取組に至っていることから、以上のような心理的方略により、中小企業が BCP の導入に取り掛かることで、地域での連携 BCP に発展することも考えられよう。

5. おわりに

本研究では、企業の BCP 導入には、社会的ジレンマが存在していると考え、中小企業において BCP 導入を普及するにあたって、どのような施策を行う必要があるのかについて、社会的ジレンマの解決策を援用し、探索することを目的とした。この目的の下、ヒアリング調査を行い、BCP を導入させるにあたって心理的方略の有効性が高いことを確認し、中小企業における BCP 導入の普及施策の提案を行った。

企業に BCP を普及させる目的は、大地震などの大規模災害に対する社会の強靱性を高めるためであり、形式だけの BCP を企業に導入させることではない。この点を十分に留意して、今後の BCP の普及施策を検討していく必要がある。

なお、企業とは「生産・営利の目的で、生産要素を総合し、継続的に事業を経営する」組織であり¹²⁾、事業継続を妨げる事態に見舞われた際に、企業は何らかの対応をとることは当然であり、危機への対応能力は、強弱の差こそあれ、それぞれの企業に本来備わっているものであると言える¹⁴⁾。

また、柔軟な判断力や創造力といった個人の能力は、持続的な人間関係や共同体に帰属し実践経験を積む中で育成されるものでもあることから¹³⁾、危機に対して高い対応能力を発揮する企業は、従業員との長期的・継続的な信頼関係を維持することで、従業員個人の能力を育成し、変化や危機に対応できる柔軟性のある組織能力を日常から高めていることも考えられる。

このような従業員との関係だけでなく、取引先、地域社会といった当該企業の利害関係者とも持続的な信頼関係を特に重視するといった共同体的な組織経営を行うことは、企業が長期にわたって安定的に存続する上で重要であろう¹³⁾。

以上のように経営の在り方が、組織の事業継続能力にどのような影響を及ぼすのかを検討していくこともまた今後の課題の一つである。

注

[1] それが全く不在であるケースを考えることは不可能ではないが、そういうケースは、企業活動の全てをモニタリングし、それを評価することが前提になるが、それは現実的には極めて困難であることは間違いない。

[2] 社会的ジレンマの中でも、社会的な公と私の対立よりもむしろ、短期と長期の対立が強調されている構造は、一般に Social Trap (藤井, 2003 参照) 構造と言われる。BCP の問題は、社会的ジレンマの一類型であるこの Social Trap 構造を有していると考えられる。な

お、ここで指摘しているのは、この文章に字義通りに記述しているように、BCP の導入「問題」にこの Social Trap 構造が「内在化」されているということであって、Social Trap 構造「だけ」で、BCP 導入未導入行動を説明し尽くすことができるということを主張しているのではない。例えば、十分に長期的な利益を考慮している企業でも BCP を導入しないこともあれば、短期的な利益だけに着目している企業でも BCP を導入することもありえる。ただし、繰り返すが BCP を導入するか否かという問題は、長期的な利益を考慮するかどうかが決定的に影響を及ぼしていることを否定できる理知的人物はこの世には存在しないであろう。そうであるが故に、本研究では BCP 「問題」には、繰り返すが、社会的ジレンマ構造が「内在化」されていると考えている次第である。

[3] ここで論じている理由が主要なものの一つであると考えられる一方、もちろん、BCP が現実には有効に機能しない理由には様々なものがあると考えられる。例えば、東日本大震災においては、地域全ての企業が激甚な被害を受けたケースもあり、その場合は、一部の遠隔地に事業所を持つ大企業以外は、効果的な BC を展開出来なかったという可能性も考えられる。なお、対応が原理的に「不可能」であったという企業が「全て」であったとは考えがたく、したがって上記諸点を踏まえてもなお、BCP の実質化が不十分であったとは考えられない。

[4] この見解は、一般的な社会(組織)有機体説(藤井, 2008 参照←土木計画学)から演繹されるものである。そもそも有機体の定義の中に、「危機への対応」が含まれるからである。

参考文献

- 1) 藤井聡：土木計画学，学芸出版社，2008
- 2) 京大・NTT レジリエンス共同研究グループ：しなやかな社会の創造 災害・危機から生命，生活，事業を守る，日経 BP 出版センター，2009
- 3) 丸谷浩明：事業継続計画の意義と経済効果，ぎょうせい，2008
- 4) 西川智：日本の防災行政システムの進展と今日の課題，国際交通安全学会誌，Vol.32，pp.6-13，2007
- 5) 中小企業庁：中小企業白書，2011
- 6) 内閣府防災担当：「企業の事業継続の取組に関する実態調査」について，2012
- 7) 通堂重則：地域 BCP の概要と課題，日本テレワーク学会誌，Vol.8，No.2，pp.37-41，2010
- 8) 藤井聡：社会的ジレンマの処方箋，ナカニシヤ出版，2003
- 9) 大阪府立産業開発研究所：BCP による防災力と企業活力の向上に向けて 災害に強い産業都市を目指して，2010
- 10) 産業競争力懇談会：レジリエントエコノミー研究会 強

靱な社会システムと産業の構築, 2011

- 11) キース・ヴァン・デル・ハイデン: シナリオ・プランニング—戦略的思考と意思決定, ダイヤモンド社, 1998

- 12) 広辞苑, 第5版, 岩波書店, 1998

- 13) 中野剛志: 成長なき時代の「国家」を構想する, ナカニシヤ出版, 2010

(2012.5.14 受付)

Study of the introduction of BCP in small and medium enterprises

Satoshi NAKAO, Takeshi NAKANO and Satoshi FUJII

In Japan the risk of natural disasters is high, and how to suppress the damage of natural disasters have been into question. So, Business Continuity Plan has received attention. It is important not only for own companies but also for our society to continue the daily life, and therefore companies, which make up the society, work on the introduction of BCP and enhance the capacity of business continuity. Spreading the introduction of BCP in small businesses is essential to enhance the resilience of the society, because, in particular, small businesses account for 99.7% of the number of companies in Japan, supporting the foundation of society and the economy. Therefore, in this study, using the practical experience of BCP and the theoretical framework of social dilemmas, I want to propose one policy to spread the introduction of BCP in small business.