

1. 第1章

被災事例を基に課題と原因を考察し、全体を以下の8つの課題に集約したうえで、課題とその原因や今後の取組みへの提言について被災地・非被災地ごとにまとめました。

- ① 危機管理対応体制:被害の大きさや複合災害という特徴から既存の危機管理体制では対応できない。
- ② 事業継続計画(BCP):有効性・実効性がなかった。
- ③ リスクアセスメントと事業インパクト分析:リスクアセスメントの想定や事業インパクトの分析が十分でなかった。
- ④ 事業継続戦略、経営資源の提供:実現力のある戦略が必要になる。経営戦略に事業継続戦略を組み込むことが必要。
- ⑤ BCM 要員の力量およびBCMの演習:組織として演習などを通じて全体の力量を維持・向上させることが必要。
- ⑥ 複合災害:組織にとっては想定外の事象をなくすことが必要。
- ⑦ サプライチェーン(SC)の継続性:取引先の操業が自社に与える影響等を見極める必要がある。
- ⑧ 組織力:BCMの有効性の向上には組織力の強化が必要。

2. 第2章 ～既存のBCM取組みに対する提言～

BCMの本質に立ち返り、今後、日本の組織がどのようにBCMに取組めば良いかをまとめました。

<例1>

組織において、緊急事態が発生した場合に「生き残るために何を守るのか、何の事業を継続させるのか」、そして「そのために必要な経営資源」の明確化を徹底する。さらに、その経営資源を活用できなくなった場合に具体的にどう行動するのか、という「結果事象」の考え方を導入する。

<例2>

事業継続性を継続的に向上させるBCMSの構築および運用について、経営システム(経営の仕組み)に組み込む。

- ① トップマネジメントによって「事業継続戦略」を明確にし、同戦略を実現するための有効な戦術の決定。
- ② 事業継続を実現するための平常時および緊急時における組織対応体制の明確化
- ③ 緊急時のトップマネジメント、および現場レベルでのリーダーシップの確立、そのための環境整備の推進。
- ④ 様々な演習を通じたBCPの実効性確保と向上。
- ⑤ BCMSの有効性評価の確立と有効性向上への取組み強化。

3. 第3章 ～新しい取組みに対する提言～

BCMの有効性を向上させ、事業継続性を本質的に高めるために、企業が新たに推進すべきBCMS取組みについてまとめました。

○組織開発手法の導入

企業にとって事業継続や速やかな事業再開を実現するためには、BCPを作成するだけでは十分ではない。BCPを使う組織が、組織力、危機管理対応力を日頃から向上させる必要がある。つまり、平常時から組織力を向上させる取組みが大切で、この手法を「組織開発」という。

本手法は「組織が目指す目標を達成するために、より効果的に組織を作る計画的なプロセス、または組織の目的を達成するための経営手法」であり、この実践を通して組織力を向上することが重要である。

なお、BCMSの国際的規格である英国規格BS25999-2では、「組織の文化にBCMを組み込む」ことが要求事項として求められており、これは組織の人員に、緊急時に組織戦略、事業継続戦略実現のためにどのような貢献ができるかを確実に認識させることに他ならない。

○レピュテーション対応

緊急事態に際して、組織が取引先や従業員、社会などのステークホルダーからの期待に応えることができるかという視点で、平常時からマネジメントシステムの枠組みを用いて、レピュテーション対応を図る仕組みを構築する。

○サプライチェーン継続性向上のための取組み

東日本大震災では、自社は地震の被害を直接受けていないに関わらず、取引先が被災し、結果として原材料が納入されずに事業が停止したケースがあった。これにより、社会生活も混乱をきたしたことから、取引先と連携したBCM取組みや演習の共同実施などを推進し、サプライチェーンの継続性向上を図る必要がある。

以上