

心理的方略と構造的方略の双方を援用した事業継続計画の実質的普及策に関する研究

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: nakano@trans.kuciv.kyoto-u.ac.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、中小企業のBCP導入に着目し、BCP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, Structural Strategy, Psychological Strategy*

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る。

しかし、2010年3月に内閣府が公表した調査によると、BCPを「策定済み」及び「策定中」と回答した企業は、大企業で58.4%、中堅企業で27.2%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、かつ、社会的な影響を考慮すれば望ましい選択であるが、コストや時間を要し、企業の短期的な利益を低下させてしまう選択でもある。

そこで、本研究では、企業のBCP導入には「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的利益の増進に寄与する行為(非協力行動)か、短期的な私的利益は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が存在していると考え、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、中小企業のBCP導入に着目し、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、提案することを目的とする。

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軽減を軽減させる、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「協力行動に伴う私的利益を増進する方法」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⁸⁾。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⁾。また、日本政府によるBCPの策定・運用に関するガイドラインの公表もBCPの導入を誘発するpull 施策と考えられる。

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り、その原因として、日常の訓練・改善を実施しておらず、BCPを作成し

ただけであるものが半数以上あったことが指摘されている。

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、上記のようなpull施策により、企業がBCPの重要性を認知せず、文書を作成することを目的として形式だけの硬直的なBCPを策定したことが考えられる。

また、有価証券報告書におけるリスク情報開示制度により、BCPを開示している企業があることや³⁾、国内外のBCPの標準化の動きに伴い、BCPの策定が企業選別基準や他社との差異化に使用される等、企業間取引においてBCPの要求が高まっていることも³⁾。継続的改善のなされていない形式だけのBCPを普及させる一因になっていることが考えられる。

(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求められる。特に、大地震等の大規模災害に見舞われた際には、情報の不確実性や不足といった制約の中で、優先的に取り組むべき問題の所在を特定し、実現可能な選択肢の中から最善のものを決定し問題に対応していく人的能力・組織能力が必要とされる。こうしたことから、BCを達成するには、情報や知識が不足した不確実な状況下で判断しBCPを柔軟に運用する人・組織の対応能力が不可欠であると言える。

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、災害などで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習得することができ、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

であろう。

このような模擬訓練は、コストの低いものであり、また、あらゆる事象に対応できる人的能力・組織能力が向上し、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されるであろう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ふ過程の継続であると言えるであろう。このような計画は、あらゆる事象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」¹⁰⁾であると考えられる。

「シナリオ・プランニング」とは、起こり得る未来に関するシナリオを作成し、そのシナリオに基づいて戦略（計画）を立てることであり、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、災害や事故で起こり得るシナリオを作成し、そのシナリオへの対応を模擬訓練によって経験し、組織学習により継続戦略を導出し BCP に反映させることで、上記のようなシナリオ・プランニングの効果が期待されるであろう。

d) BCP 導入に対する否定的な認知

一方、伊藤氏は、行政が公表しているガイドラインが示す BCP は、予測やそれに基づいた管理を行うための、ハード面の事前対策や文書の作成を目的としたようなものが多く見られることを指摘している。また、このようなガイドラインが BCP 導入を妨げている場合もあることや、ガイドラインを基に策定された BCP や文書の作成を目的として策定された 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多く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、不測の事態に迅速な初動や意思決定を可能にするものとは考えられず、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と考えられる。

以上より、行政が提供するガイドライン等の情報により、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確認された。

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 の導入は「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かと岡田氏に相談を持ち掛けた。岡田氏は、そ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。

そこで、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ことが考えられる。

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 導入を普及するには、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(I)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

い。

まず、構造的方略として、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。

そこで、大企業の資格取得者が、サプライチェーンで繋がった中小企業のBCP導入を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ことが有効であると考えられる。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、中小企業のBCP導入に着目し、BCP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、社会的ジレンマの理論的枠組みを援用し、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、心理的方略と構造的方略を援用したBCP導入の実質的普及策の提案を行った。

企業にBCPを普及させる目的は、個々の企業の対応能力を向上させ、大地震などの大規模災害に対する社会の強靭性を高めるためであり、形式だけの固定的なBCPを企業に導入させるためではない。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」組織であることから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企業に本来備わっているものであると言える。危機に対して高い対応能力を発揮する企業は、従業員との継続的な信頼関係を維持し、共同体的な組織経営を行うことで、変化に対応できる柔軟性のある人的能力・組織能力を日常から高めていることが考えられる。また、従業員は、長年にわたって企業に属することで、様々な実践経験

を積み、柔軟な判断力や創造力を形成し、予測不可能な事態にも対応できる能力を習得するものと考えられる。

こうしたことから、従業員と強い信頼関係を築き、長期的に従業員個人の能力を育成・発揮させる環境を構築するといった共同体的な企業経営を行うことは、企業の平時における競争力を向上させ、さらには危機に対する強靱性をも高めるものであると言えるであろう。こ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。

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：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」について，2010
- 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・プランニングー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

(2012.5. 受付)