



# Resilience View

レジリエンス・ビュー 第18号

2017年4月26日

## この号の内容

1 首都圏における今後の帰宅困難者対策について【前編】[株式会社富士通総研 砂原 健利]

2 会社組織のレジリエンスと監査役【第4回 三様監査とコーポレート・レジリエンス・コード?】[元東電物流株式会社 常勤監査役 野口裕之]

3 組織レジリエンス研究会 活動報告 [株式会社サイエンスクラブ 田代 邦幸]

4 ISO TS 22330 Working Draft 1『セキュリティとレジリエンス -事業継続マネジメントシステム- 事業継続の人的側面に関する指針』の紹介(3) [SOMPOリスクアマネジメント株式会社 宮田 桜子]

5 【連載まんが】パットン将軍語録【第9回】[株式会社セノン 上倉秀之氏]

6 協会からのお知らせ

## 1. 首都圏における今後の帰宅困難者対策について【前編】

株式会社富士通総研 チーフシニアコンサルタント 砂原 健利  
suna@jp.fujitsu.com

### (1)はじめに

東日本大震災から6年が経過したが、首都圏にて直面した帰宅困難者問題は解決したのだろうか。時の経過とともに希薄になっているこの問題であるが、筆者は2020年に向けての外国人を含む災害時の避難誘導のあり方や集客施設での対策等の検討に付随してクローズアップされていると感じる。

この問題に対峙している自治体としては、そもそもこの問題は大半の企業従業員の帰宅により引き起こされるため、対策の拠り所を企業(の自助努力)に任せたいのが本音だろうが、地域を訪れる移動客や買い物客等のたまたま地域を訪れている数千から数万人の滞留者(以下、本稿では「滞留者」と定義)の存在は無視できず、災害時の有効な対策を見いだせていないのが実情ではないか。一方企業側は、地域に深く根ざしていないという事もあり、「地域問題の旗振り役は自治体の役割である」との考えが大半で、かつ売上や価値に還元されにくい本取組の関心は残念ながら低くなる一方ではないか。

こうした背景より問題の解決(災害時の自治体と企業との役割に関する線引き)は難航し、本取組みをどう捉え、どう運営していくべきか悩んでいる地域は少なくないと思われる。

今般、首都圏の自治体や企業等の帰宅困難者対策に7年間従事した筆者の経験をもとに、今後対策に携わる関係者の一助になればと思い、本稿と次回の2回に分けて筆者が感じた帰宅困難者対策に関する課題や対策について述べたいと思う(今回テーマは「協議会の運営」とし、以下、事務局として協議会を運営する際に留意すべき事項や課題等を述べる)。

### (2)協議会とは

帰宅困難者問題を推進する際の考え方としては、災害対策の基本理念である「自助」「共助」「公助」のうち、災害時に「公助」の機能が制限されてしまうという想定を踏まえ、「自助」「共助」を中心として検討する事が基本となる。災害時、滞留者が地域の混乱やパニックを引き起こす可能性があり、地震発災直後(初動時)には、地域に存在する「事業者」「住民(自治会)」等の関係者の共助による支援が不可欠となる。こうした背景より、各地では関係者が災害時の行動ルールの検討や備蓄の準備等を進める場として協議会を設立し、この協議の枠組みを拠り所として帰宅困難者対策を推進している地域は多く、現在東京都では30余りの帰宅困難者・滞留者対策に関する協議会が存在している。(東京都各区ならびに各市防災計画より筆者にて算出)

### (3)協議会の課題

地域特性や優先度が異なるために各地域でのゴールは異なるだろうが、協議会運営において共通して重要なのは、「地域住民・自治会」「事業者」「警察・消防・自治体等の行政」等、利害関係の異なるメンバーが、いかにして限られた期間(協議会回数や期限)で、全員が方向性を同じくして、想定される問題の解決に向かわせることができるかである。そうしないと(当然ながら)参加者の理解が得られず、ある地域ではドキュメントとしてのルールを作成する事が目的になってしまうケースや、地域課題や取組に対する不満等が出され取組自体が頓挫してしまうといったケース等も散見されている。当方も協議会の企画運営を通じてこの難しさを痛感している1人であるが、残念ながらこの問題に対するノウハウや知見等は整理/表出されておらず、共助の実現に向けた協議を進める上にも、この部分の整理が重要ではないかと感じていた。

## 執筆者プロフィール

株式会社富士通総研 コンサルティング本部 ビジネスレジリエンスグループ チーフシニアコンサルタント 防災士、ABCP、BCAO准主任  
00年富士通入社後、調達部門に配属 06年より災害対策に関わるコンサルティング業務に従事(帰宅困難者対策支援、訓練設計評価)

## レジリエンス・ポイント

- ① 2020年に向けて、再び帰宅困難者問題がクローズアップされている。
- ② 帰宅困難者対策は、地域の関係者による協議会が主体となっていて行われることが多い。
- ③ 協議会の運営では、利害関係の異なるメンバー全員を、問題の解決に向かわせることが重要。

### (4)各地の実態調査

昨年度、当協会では地域の災害対策に関する取り組みの調査の一環とし、首都圏の帰宅困難者対策を推進する一部組織へヒアリングする機会に恵まれた。先進的な取り組みを行っている地域、長年に渡り防災対策と併せ推進している地域、これから対策を検討し始める地域等々、成熟度の異なる地域を対象に、協議会の設立背景、地域でのルール内容、課題等についてヒアリングを行った。

各地では(「地域特性」「組織の生い立ち」「取り組みの優先度」等の課題があるので一律横並びでの評価はできないもの)多くの課題を抱えながらも強いリーダーシップや積極的なメンバーによる推進の下、工夫を凝らし、試行錯誤を繰り返して、災害時の実効性に繋がる取り組みとなっている(取り組みを目指している)事が確認された。結果、改めて協議会の取り組みを推進する上では、他地区の現場の生の声や課題解決の事例等の共有が有効である事を実感するとともに、こうした生の声やマイナス要素を含む課題等は表出されにくいものである事を理解した。

### (5)共有に向けて

現在、こうした知見やノウハウの共有を目的とした既存の仕組みとしては、東京都が主催する自治体防災課職員を対象とした「帰宅困難者対策フォーラム」が挙げられるが、より多くの関係者が横断的な取り組みの状況や課題等を簡易に共有できる仕組み等が有効と考えられる。併せて協議会組織の運営方法の標準化、協議会運営をサポートする企画運営専任担当者の派遣等の施策も有効ではないかと考えられる。

今後も個別部会等の取り組みを通じ、こうした課題に対する検証や提言に加え、問題解決に繋がる知見やノウハウ等を広く発信して行きたい。(次回、今後の対策の実効性を高めるためのポイントについて述べる。)

## 2. 会社組織のレジリエンスと監査役

### 【第4回 三様監査とコーポレート・レジリエンス・コード?】

元 東電物流株式会社 常勤監査役 野口裕之  
noguchihroyuki@jcom.zaq.ne.jp

#### (1)はじめに

今回は、大会社での三様監査とレジリエンスの関係を検討してみたいと思います。資本金が大きく、株式を上場公開している大会社に関する監査には、「監査役監査」、「会計監査人監査」、「内部監査」の3つの監査があります。これら3つの監査は、「三様監査」と呼ばれています。「監査役監査」、「会計監査人監査」、「内部監査」は、内容や実施主体は異なりますが、会社の適正な運営がなされるように、コーポレート・ガバナンスの充実に寄与するためには、それぞれの監査人が連携することが重要です。

#### (2)三様監査

三様監査を表にまとめると以下のようになります。

三様監査	監査役監査	会計監査人監査	内部監査
根拠法令	会社法 第381条 会社法 第436条	会社法 第436条 会社法 第444条 金融商品取引法 第193条の2	—
監査主体	監査役 取締役監査委員	公認会計士(監査法人)	会社の従業員等
監査内容	取締役の職務執行を監査	計算書類、連結計算書類監査 財務諸表・内部統制を監査	経営者の指揮下 業務部門活動全般監査
監査種類	会計(計算書類)監査 業務監査	財務諸表監査 内部統制監査	会計監査 業務監査

(注)会社の決算書は、会社法では計算書類といい、金融商品取引法では、財務諸表といいます。

株式会社は、有限責任制(出資した金額以上に債権者から債務返済を求められることはない。)ですので、経済学の創始者であるアダム・スミスは、株式会社に懐疑的でありました。それは、イギリスの大蔵大臣を務めたロバート・ハーリーが設立した南海株式会社という特許会社株式への投機ブームによる価格上昇と、その後の信用下落による株価下落についての一連の騒動(南海泡沫=バブル事件と呼ばれる。)で、バブル経済のバブルの語源となりました。

おりもフランス革命で、三権分立制度ができ、行政府、議院、裁判所が、絶対王政の権力から分散化された三権分立の考え方が、会社組織にも応用され、特許会社から、株主総会、取締役会、監査役という権力の分散化がされた株式会社に変わって、今日まで株式会社制度が続いてきたものと思われまゝす。

三様監査という視点で見ると、内部監査は、執行部門（行政府）自ら監査を行うもの、会計士監査は株主総会の委任を受けて会計監査を行い、監査役は裁判所の代わりという位置づけになると思ひます。

### (3) 上場会社になるためには

近年、株式上場している大企業の不正が問題になっており、会社法、金融商品取引法などで厳しい対応が求められており、監査体制の整備も重要度が増しています。当然、株式公開（上場）にあたっては、監査体制の整備が求められます。上場審査においては「監査役監査」、「会計監査人監査」、「内部監査」のそれぞれの監査人が連携をとり、適正かつ効率的な監査が行われているかどうかを審査します。

株式上場にあたっては、コーポレート・ガバナンスの状況について、内部監査、監査役（監査委員会）監査及び会計監査の相互連携並びにこれらの監査と内部統制部門との関係について、証券取引所が審査します。これは、会社の内部統制が適切に構築されているか否かをみて、将来の会社の成長が健全な形で進められることを担保しようとするものです。資本市場はその企業の信頼性が基礎となっているわけですが、企業の信頼性は、構築された内部統制システムの信頼性に依拠しており、監査役は三様監査を通じて内部統制システムの充実を図っています。

### (4) コーポレートガバナンス・コード

上場企業の「不適切な会計・経理」が相次いでいることに対して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、コーポレートガバナンス・コードが、金融庁や証券取引所の主導で、いわゆるソフトローという形で導入されています。

コーポレートガバナンス・コードは、あくまでガイドラインであって、罰則があるわけではなく、法律でもありません。しかし、資本市場の活性化と透明性の確保という面から、企業が投資家にどのような姿勢で行動すればよいかを示すものです。すべての項目について企業はコードに示す内容に従う必要はありませんが、自らがどのように考えているかを説明しなくてはなりません。

「上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである」（原則2-3）とか、女性の活躍促進、不正などに関する内部通報者の保護などについても規定しています。これは最近の環境・社会・企業統治（ESG）が企業の評価基準として重視されていることを踏まえたものとなっており、このような点について、企業がどのように説明してゆかが投資家の関心事となりつつあります。

### (5) コーポレート・レジリエンス・コード？

企業統治の透明性という視点からは、コーポレートガバナンス・コードの効果が認められるところではあります。それでも、いわゆる企業不祥事は跡を絶ちません。最近の企業不祥事は、子会社で発生する機会が多いことが特徴で、例えば、くい打ち工事でのデータ不正でも、大手親会社の子会社の施工上の不祥事で、子会社のみならずその親会社が矢面に立たざるを得ない状況となる例があります。

自動車の燃費データ等の技術的基準値には、多少の余裕があり、1回だけ見れば、必ずしも結果に影響を与えないかもしれないが、歯止めがかからず、偽装を繰り返す結果となってしまう例があります。そこにある限界がきて、世の中の知るところなるが、対応する人にとっては晴天の霹靂となってしまいます。

レジリエンス協会では対応可能かどうかわかりませんが、企業不祥事における企業の危機対応について、予め準備すべき内容を網羅した、「コーポレート・レジリエンス・コード」を研究してみてもどうかと考えています。非常時に対応を誤った企業は、長い期間その評判（レピュテーション）を落とします。BCPの概念を用いて、真の原因を究明しつつ、いかに自社の評判を回復できるかは、危機対応を経験した多くの経営者の関心事ではないかと思ひます。

今回で、私の連載は終了といたします。1年間ありがとうございました。

## レジリエンス・ポイント

- ① 会社が適性に運営されるためには、「3つの監査」の連携が大切。
- ② 上場会社に対する、環境・社会・企業統治の要望が、「コーポレートガバナンス・コード」に反映されている。
- ③ 企業不祥事への危機対応の視点から「コーポレート・レジリエンス・コード」の研究が必要である。

# 3. 組織レジリエンス研究会 活動報告

株式会社サイエンスクラフト 田代 邦幸  
ktashiro@resilience-japan.org

## 執筆者プロフィール

自動車メーカー、半導体製造装置メーカー勤務を経て、(株)インターリスクリスク総研にて2005から2016年までの間、BCM や災害対策などに関するコンサルティングに従事。2017年に(株)サイエンスクラフトに入社し、引き続き同分野のコンサルティングや研修普及啓発事業、調査研究などに従事している。The Business Continuity Institute 正会員(MBCI)。国際危機管理学会(TIEMS)日本支部理事。公共政策学修士。

2017年2月10日(金)に「組織レジリエンス研究会」の会合を実施した。リーダーの都合で前回開催からしばらく間が空いたため、出席者が少なかったが、活発な議論が交わされ有意義な会合となった。

今回の話題は、(1) 先行研究に見るレジリエンスの概念、(2) 東日本大震災前後における企業財務データの分析の2つであった。

### (1) 先行研究に見るレジリエンスの概念

「レジリエンス」の概念は様々な分野で使われており、それぞれの分野において多様に定義されている。そこで、組織のレジリエンスに関して、先行研究における定義や概念に関する記述を整理した。

#### (1.1) レジリエンスの定義

先行研究における様々な「レジリエンス」の定義は、外部から何らかの影響を受けた後にレジリエンスによって「元の状態に戻るのが望ましい」と考えるのか、それとも「元に戻る以外にも望ましい状況があり得る」と考えるのか、によって異なる。今回の会合では9種類の定義について説明したが、本稿ではその中から3種類を紹介する。

まず Yossi Sheffi は 2005 年の著書<sup>1)</sup>の中で、「レジリエンスとは、物体が変形した後に元の形に戻る能力のことで、企業に関しては、高インパクトかつ低頻度の混乱(途絶)の後、通常のパフォーマンスレベルに戻る能力および速さのことである。」と定義している<sup>2)</sup>。これに対して Martin Christopher らは 2004 年の論文<sup>3)</sup>の中で、レジリエンスを「(事業活動などが)阻害された後で、システムが元の状態に戻るか、より望ましい新たな状態に移る能力」と定義している。さらにピーター・D・ピーダーセン<sup>4)</sup>は、2015年の著書<sup>5)</sup>の中で「レジリエント・カンパニー」を「危機に直面した時の回復力が高く、事業環境の変化に柔軟に対応し、そのストレスや不確実性の中から、次なる発展のきっかけを見出し、社会全体の健全な営みに資する行動をとる企業」と定義している。

#### (1.2) レジリエンスの概念

情報・システム研究機構新領域融合センターにおける「システムズ・レジリエンスプロジェクト」<sup>6)</sup>では、2016年の著書<sup>7)</sup>の中で、外部から何らかの影響を受けた後の回復のタイプを次のように整理している。

- 構造的レジリエンス  
システムが攪乱の前と全く同じ形に戻る
- 機能的レジリエンス  
システムの機能を同等以上に維持し、異なる構造に変化する
- 革新的レジリエンス  
システムの機能や目的を失い、別の機能・目的をもった新たなシステムとして生まれ変わったとしても、少なくともあるレベルの同一性を維持しているのであれば、そのシステムはレジリエントであると考え

また、レジリエンスという概念を説明するときに、英語圏ではよく「bounce back」(跳ね返る)という表現が使われるが、「元に戻る以外にも望ましい状況があり得る」という考え方に基づいて、「bounce forward」という表現が見られるようになった<sup>8)</sup>。これはつまり外部からの影響をきっかけにして、より能動的に環境変化や新たな脅威に適応していくアプローチと言える。

#### (1.3) 小括

このように、レジリエンスの概念や定義が多岐にわたるため、レジリエンスに関する調査や研究、議論を行う場合は、自分がどのような定義や考え方に基づいているのかを明確にすべきである。また場合によっては、どのような影響に対するレジリエンスについて議論したいのかを特定しないと、議論がかみ合わなくなる可能性もある。当研究会における今後の議論でも、この点は特に留意していきたい。

## レジリエンス・ポイント

- ① レジリエンスの定義は、人によって異なるため、議論の際には注意が必要である。
- ② トヨタの取引先部品メーカー90社を対象に、東日本大震災前後の財務データから、企業がレジリエンスを発揮できた状況を読み取れるかどうか、分析を試みた。
- ③ 売上高と利益のデータを被災前後で比較することで、その企業がレジリエンスを発揮できたかどうか、ある程度推測できそうだが、個別事情の確認が必要。

## (2)東日本大震災前後における企業財務データの分析

### (2.1)「企業のレジリエンス」の定義

前述の通り、組織のレジリエンスには様々な定義があるが、ここで対象を「企業」に絞って、「企業のレジリエンス」の定義を考えてみたい。

企業のレジリエンスを考える上での我々の関心事の中心は、災害や事故などの影響を受けた企業が、いかにその企業にとって望ましい状態まで立ち直っていくか、という事である。ここで「望ましい状態」とは、企業においては①倒産しないこと、②財(商品など)またはサービスを提供し続けること、の2つに集約されるであろう。

ここで、倒産しないためには利益を生み出し続けなければならないので、企業にとってのレジリエンスとは、災害や事故などの影響を受けた後でも、利益を生み出し続け、また財またはサービスを提供し続ける能力であると考えられる。

### (2.2)分析手法

「企業のレジリエンス」を前述のように定義できるならば、災害や事故などの影響を受けた後の利益の変化や、財またはサービスの提供状況を調べれば、その企業がレジリエンスを發揮できたかどうか分かると考えられる。そこで、東日本大震災前後の上場企業のデータを用いて、個々の企業がレジリエンスを發揮できたのかどうか、分析を試みた<sup>9)</sup>。

ところで、利益に関しては四半期ごとに開示されているものの、財またはサービスを提供した量は必ずしも公開されていない。そこで今回の分析ではこれを売上高で代用する。これは売上高が原則として(財またはサービスの単価)×(提供された量)で決まるためである。

また、分析の対象にはトヨタ自動車株式会社と取引のある部品メーカーで構成されている「協豊会」の会員企業を採用した。これは、①会員企業リストが公開されている、②自動車メーカーの減産による受注減という共通のインパクトを受けている、という2つの理由による。2015年4月1日の時点で協豊会の会員企業は224社であったが、この中から分析作業の都合上、非上場企業や会計基準の異なる企業などを除外した残りの90社を、今回のサンプル企業群とした。

### (2.3)分析結果

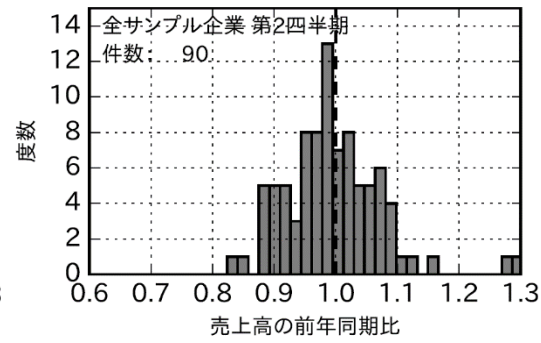
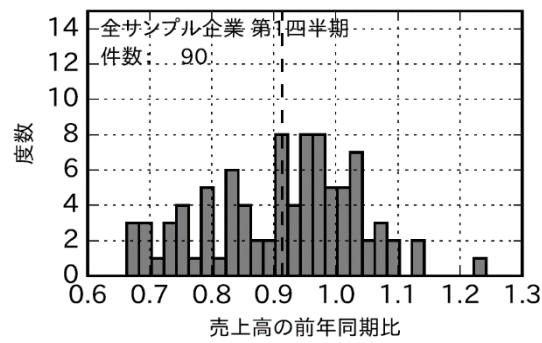
図1は震災直後にあたる2011年度第1四半期および第2四半期における、サンプル企業各社の売上高の前年同期比をヒストグラムにしたものである。また図2は同様に経常利益について作成したヒストグラムである。いずれも全体的に第1四半期から第2四半期に向かって回復しつつある様子が分かる。

しかしながら、前年同期比がマイナスとなった企業が全て「レジリエンスを發揮できなかった」と断定することはできない(逆も同様)。売上高や経常利益は平常時においても様々な理由で変動しているため、ある程度の幅は許容範囲と考えるべきである。ちなみに東京証券取引所の「有価証券上場規程施行規則」では、直近の業績予想値から、売上高については1割以上、経常利益については3割以上変化する場合には、適時開示が必要であると定めている。したがって、投資家の立場から見ればこれらが許容範囲の目安になると考えられる。

ちなみに2011年度第1四半期において、日本国内の自動車生産台数が震災前に比べて3割程度減少している。したがって売上高の前年同期比が同様に3割程度減少した企業は、「自動車メーカーの減産による受注減」の影響を緩和できなかった(=レジリエンスを發揮できなかった)可能性が高い。

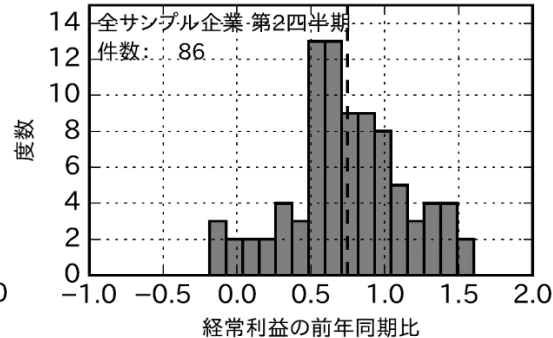
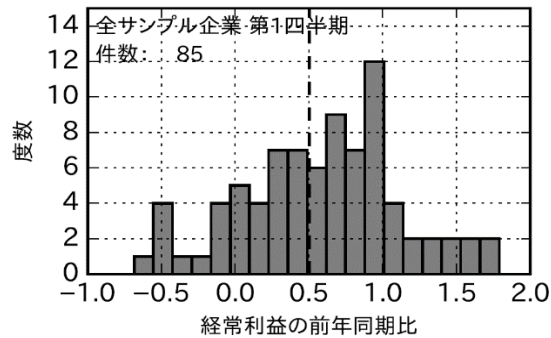
このように、売上高と利益のデータを被災前後で比較することで、その企業がレジリエンスを發揮できたかどうかを分析できる目途が立った。しかしながら今回の分析で明らかとなった売上高や利益の変動が、本当に「自動車メーカーの減産による受注減」だったのかどうかは確認できておらず、他の要因が含まれている可能性もある。この点を確認するためには、分析対象の企業に対する個別調査が必要であるため、組織レジリエンス研究会では今後、分析対象となった企業のうち何社かを選んで、個別調査を行うことを予定している。

なお今回は紙面の都合上、分析結果の一部の紹介にとどめたが、分析結果の詳細は環境経営学会に投稿した論文<sup>10)</sup>にまとめているので、こちらをご参照いただければ幸いである。



(破線はそれぞれ平均値を示す)

図1 サンプル企業各社における売上高の前年同期比の分布



(破線はそれぞれ平均値を示す)

図2 サンプル企業各社における経常利益の前年同期比の分布

**(注釈)**

- 1) Sheffi, Yossi (2005) *The Resilient Enterprise - Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. The MIT Press. ちなみにこの書籍の邦訳版は、渡辺研司、黄野吉博監訳『企業のレジリエンシーと事業継続マネジメント』日刊工業新聞社
- 2) 本稿における英文の書籍や論文からの引用部分は全て筆者による和訳
- 3) Christopher, M. et al. (2004) "Building the Resilient Supply Chain" *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 1-14.
- 4) Peter David Pedersen 氏はデンマーク生まれだが、日本語で著作を発表しているため日本語表記とした。
- 5) ピーター・D・ピーダーセン (2015) 『レジリエント・カンパニー—なぜあの企業は時代を超えて勝ち残ったのか』東洋経済新報社
- 6) ちなみに同プロジェクトのプロジェクトマネジャーは、かつてレジリエンス協会の定例会でご講演いただいた丸山宏先生(統計数理研究所)である。
- 7) 情報・システム研究機構新領域融合センター システムズ・レジリエンスプロジェクト (2016) 『システムのレジリエンス—さまざまな擾乱からの回復力』近代科学社
- 8) 例えば次の報告書の p.193-195 で、モザンビークでの洪水対策を例に挙げて bouncing forward というアプローチが提案されている: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2016) *World Disasters Report 2016 - Resilience: saving lives today, investing for tomorrow*.
- 9) 今回報告した分析作業は、筆者の修士論文(2015年12月提出)および環境経営学会への投稿論文(2016年8月提出)の執筆のために行ったものである。
- 10) 「東日本大震災前後における企業財務データの変化に関する実態分析 - 企業のレジリエンスを評価する手法の開発に向けた基礎的研究 -」環境経営学会『サステナブルマネジメント』第16巻 p.38-48(2017年4月発行予定)



# 4. ISO TS 22330 Working Draft 1『セキュリティとレジリエンス -事業継続マネジメントシステム- 事業継続の人的側面に関する指針』の紹介(3)

SOMPOリスクケアマネジメント株式会社 宮田 桜子  
smiyata52@sompo-rc.co.jp

## (1) はじめに

前回、ISO TS 22330 Working Draft 1『セキュリティとレジリエンスー事業継続マネジメントシステムー事業継続の人的側面に関する指針』<sup>1)</sup>（以下、「本指針案」という。）のうち、「1. 適用範囲」から「6. 準備」の前段(初動フェーズ部分)までの概要を紹介した。今回は、「6. 準備」の事業継続フェーズ以降、残りの部分を紹介する。

本稿は、ISO22301の関連文書として現在ISO/TC292で検討中の本指針案の重要部分を紹介することを目的とするが、本指針案の著作権はすべてISOに帰属する。また、本指針案は、作業原案(Working Draft)の段階にあり、今後審議が進められ、内容が変更される可能性があることにご留意いただきたい。なお、2017年4月現在、本指針案の日本語版が刊行されていないため、本稿の引用部分は筆者による私訳であることをお断りしておく。

## (2) 6. 準備

「6. 準備」の章では、有事のための事前準備として、「人的側面の計画」(6.1)、「力量」(6.2)、「組織を横断した認識」(6.3)、「教育訓練」(6.4)に関する指針が記載できるよう見出しが設けられている。しかし、現段階では、「人的側面の計画」の初動フェーズ、事業継続フェーズのパートを除き、さほど内容が具体化されていない。本稿では、「人的側面の計画」の事業継続フェーズ以降を紹介する。

### <事業継続フェーズ>

本指針案は、「計画において、有事対応を担う人々および彼らが何を必要とするのかを明確にすることが望ましい」(491-492行)とした上で、事業継続フェーズにおける人的側面の計画として推奨される事項を箇条書きで記載している。内容が多岐にわたるため、概要を表1に抄出する。

表1:事業継続フェーズにおける人的側面の計画の考慮事項

項目	事業継続フェーズにおける人的側面の計画の考慮事項
私物の保護	・ 立入禁止建屋内に残された私物の保護・返還プロセスの準備。(494-496 行)
スタッフの安心・安全・健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カウンセリングサービスの準備、利用方法の伝達。</li> <li>・ 管理者は、ストレスの初期サインの見分け方を知っておく。</li> <li>・ 管理者に対する支援の準備。</li> <li>・ スタッフ等の士気を維持する施策準備。</li> <li>・ 事業継続対応がスタッフに及ぼしうる影響(家庭環境等)の確認。</li> <li>・ 代替労働拠点ごとの労働条件ついて労働組合等話し合う。</li> <li>・ 人事部門への相談窓口の確保(代替場所においても内密の相談ができるような環境の確保)。</li> <li>・ インシデントの影響についてスタッフが話し合う場の調整(公式な場と非公式な場の両方があると良い。必要に応じ、EAP プロバイダーや専門組織から助言を得ると良い)。(502-522 行)</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インシデント発生後、スタッフとの早期の情報共有体制を確立できるよう準備。</li> <li>・ 就業に関するスタッフへの連絡プロセスの準備。</li> <li>・ スタッフの連絡先リストの維持更新。</li> <li>・ 通常のITシステムを利用しない方法で、スタッフと連絡をとる具体的方法の保有。(526-531 行)</li> </ul>

1) ISO/TC 292 WG2 N36 - ISO TS 22330 Working Draft, "Security and Resilience - Business Continuity Management Systems - Guidelines for people aspects on business continuity"(2016)



在宅勤務をする場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働契約が在宅勤務を許容するか。</li> <li>・在宅勤務中のスタッフの健康・安全管理の認識促進。</li> <li>・在宅勤務に関するリスクおよびセキュリティ評価(必要に応じて、第三者損害賠償保険や個人損害賠償責任保険が適用されるよう調整しておく)。(535-540行)</li> </ul>
代替拠点で勤務する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働契約が在宅勤務を許容するか。</li> <li>・交通手段の用意(駐車場、交通費等)。</li> <li>・ニーズに合った福祉施設の確保(盲導犬対応や宗教施設等)。</li> <li>・代替拠点におけるハザード情報や警報が確実にスタッフに通知されるよう調整。</li> <li>・避難手続き等の代替拠点における防災教育。</li> <li>・防火責任者および応急手当要員の配置。</li> <li>・スタッフの増加に応じたトイレ設備や備蓄品、ケーティングの準備。</li> <li>・ワークシェアリングを行う場合の当番表の作成。(543-567)</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・代替場所で勤務する場合の給与及び補償に関する方針の確立(569-571行)</li> <li>・人事部門の事業継続プロセスの有効性の確認(278-579行)</li> </ul>

### <復旧フェーズ>

本指針案では、この項目に関する具体的記述はまだ準備されていないが、「支援サービスの計画のためには、どのような人が影響を受けやすいかを理解することが必要不可欠である」(582行)と指摘されている。

### (3) 7. 実施

「7. 実施」の章は、「『人』のもつ感受性に考慮しつつ、どのように有事の対応を行うかについて、細かくなりすぎないように、かつ、実用的なアドバイスと指針を提供する」(584-585行)ものである。前章と同様に、初動フェーズ、事業継続フェーズ、復旧フェーズに分けて記載されている。

### <初動フェーズ>

このパートでは、初動対応における推奨事項が、項目ごとに箇条書きで記載されている。内容が多岐にわたるため、概要を表2に抄出する。

表2:初動対応(有事)における人的側面の考慮事項

項目	初動対応(有事)における人的側面の考慮事項
スタッフの安心・安全・健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全な避難場所の確保(全スタッフ、顧客、来訪者のため)。</li> <li>・負傷者の手当。手当後は、救急隊員から分かるようにしておく。</li> <li>・スタッフ、顧客、請負業者の数を確認できるような入館記録や登録簿等を用意する。</li> <li>・不特定多数の来館者がいて数の特定が困難な組織においては、現場から全員が避難したことを確認するプロセスを準備する。(612-618行)</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフ全員にはできるだけ早い段階で事実の概要を通知する。</li> <li>・サプライヤや顧客等の外部のステークホルダーへ注意を喚起する。</li> <li>・トップマネジメント/本社に連絡する。</li> <li>・企業広報チームに連絡する。</li> <li>・マネージャーおよびスタッフに対し、自身の無事を近親者へ連絡するよう促す。(620-624行)</li> </ul>
支援サービスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者には有事に参集場所へ来ることを義務付ける。</li> <li>・消防と連絡をとる担当者を配置する。</li> <li>・スタッフが移動できる代替場所を特定する。</li> <li>・スタッフが代替場所や自宅へ移動できるよう移動手段の調整を検討する。</li> <li>・代替拠点の調整を発動する。(628-632行)</li> </ul>
屋内退避の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業場所の近隣に爆発物があるような場合には、「屋内退避」の決定をする。</li> <li>・開口部や窓から離れた堅固な場所へ人々を移動させる。</li> <li>・爆風、飛散ガラス等の衝撃から人々を保護すること。</li> <li>・保護された遮蔽空間で利用可能な通信手段の準備、定期的なテスト。</li> <li>・非常用電源、備蓄品の準備(635-652行)</li> </ul>





死傷者が発生した場合のスタッフの安心・安全・健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要な要員のみ現場に留まる。</li> <li>・ 現場が外部から見えないよう幕やパーティションで囲う。</li> <li>・ (犯罪による場合は)可能であれば、現場への立ち入りを制限し、状況を保存する。</li> <li>・ 心理的サポートが受けられる支援サービス窓口(EAP サービスを含む)を伝達。</li> <li>・ お互いの心理的負担を軽減させる取組として、同僚、家族および友人同士で語り合う場をつくる。可能であれば、インシデントに遭遇した人に起こりやすい身体反応および精神反応に関する情報を有するスタッフが同席できると良い。(661-673 行)</li> </ul>
死傷者が発生した場合のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 死亡したスタッフの最近親者／恋人が知るまで、それ以外の者には死亡の事実が明かされないようにする。</li> <li>・ 死亡の事実に関する連絡は、可能であれば、非公開の環境で行う。</li> <li>・ 関係スタッフには、適切なカウンセリングスキルを有する EAP プロバイダー等、組織内外の機関による支援を受けることを推奨する。</li> <li>・ トップマネジメントに死者が発生した事実を通知する。(683-690 行)</li> </ul>

### ＜事業継続フェーズ＞

このパートでは、事業継続対応における推奨事項が、項目ごとに箇条書きで記載されている。内容が多岐にわたるため、概要を表3に抄出する。

表3: 事業継続対応(有事)における人的側面の考慮事項

項目	事業継続対応(有事)における人的側面の考慮事項
私物の保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設に残された私物を保護する(専門家による安全確認後、返還する旨を調整)。</li> <li>・ 組織として保全の目的で私物を移動する場合は、窃盗防止のため、私物をリスト化し記録しておく。(732-741 行)</li> </ul>
スタッフの安心・安全・健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 物資の入手が困難なスタッフが利用できるよう医薬品を準備する。</li> <li>・ 施設内に車や鍵を残してきたことにより、車や家を利用できない人々を支援する。</li> <li>・ 従業員の保険金請求を支援する。(742-747 行)</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スタッフへの今後の就業への復帰等の連絡手段の確立。</li> <li>・ 負傷した同僚の様態を継続的にスタッフと共有する体制の構築。(749-751 行)</li> </ul>
在宅勤務をする場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 孤立感を抱く可能性があることから、コミュニケーション対策を講じておく。(754-755 行)</li> </ul>
代替拠点で勤務する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代替拠点への移動の費用や時間が合理的な範囲であるか確認する。</li> <li>・ 個人所有の自動車移動する場合の費用負担、自動車保険の適用の有無を明確にする。</li> <li>・ スタッフに追加費用が発生した場合誰が負担するのかを取り決めておく。</li> <li>・ 代替拠点における組織の保険契約で別拠点から来たスタッフに対する補償が可能か確認する。</li> <li>・ 代替拠点にスタッフが適応できるようサポートする。(758-770 行)</li> </ul>

### ＜復旧フェーズ＞

就業場所が通常業務へ戻る頃になると、「スタッフたちも日常に戻っているだろうと仮定され、個人個人の回復パターンやニーズの違いが見落とされがちである」(772-773行)ことから、本指針案は、スタッフひとりひとりが何を必要としているかを見極めることが望ましいとして、組織に対し、次のようなアドバイスを提供する。

#### ①スタッフの安心・安全・健康

インシデントがスタッフの心身に与える影響は一様ではなく、スタッフの抱える事情も千差万別であるため、管理者は、スタッフひとりひとりの家庭および職場の環境を確認し、「孤立し、支援ネットワークの輪から外れてしまっているスタッフがいるならば、組織内外のサービスの利用を促す必要がある」(786-788行)と指摘する。

また、本指針案は、このように管理者に寄せられる大きな期待と負担に鑑み、管理者の心身の健康についても省みることを推奨する。すなわち、「インシデント後のスタッフの管理は、予測がつきにくく、大きな負担であり、通常のビジネス管理の場面では求められないスキルを要する」(799-800行)ことから、管理者自身が「内密かつ相談しやすい環境で自らの経験を語り合う機会を得て、自身の管理者に対し、遂行する管理責任の負担と範囲について相談できるようにすることが望ましい」(801-803行)とする。

#### ②支援サービスの継続

組織には、例えばスタッフが死亡してしまった場合に、職場全体でその死を悼むための施策(献花、スタッフが葬儀に参列できるように調整する、家族を職場へ招く等)を実行するほか(822-826行)、適当な期間、心的外傷と向き合う相談窓口やカウンセリングなどのスタッフ支援サービスの継続を検討することが推奨されている(829-832行)。



「右腕を育てろ」

作:上倉 秀之



(4)8. レビュー／改善

本指針案では、この章に関する具体的記述はまだ準備されていないが、「レビュープロセスにおいては人的側面が重要な役割を果たす」(834行)とコメントされている。

(5)おわりに

以上、3回に分けて本指針案の概要を紹介してきた。「人」なしに成立する事業継続計画はないのであり、組織の人事担当者や管理者は、有事においても「人」が力を発揮できるよう、さまざまな想定をイメージし、支援策を準備しておくことが重要である。本指針案には、事業継続の専門家だけでなく、リスクマネジメントや危機対応、コミュニティーレジリエンス等、幅広い分野の専門家による意見・視点が反映されている<sup>2)</sup>。さまざまな視点が提供されている。正式発行が待たれるところであるが、本指針案を参考に、組織のレジリエンスの向上にお取り組みいただければ幸甚である。

2) ISO TC292ホームページ, "A projects leader's view on ISO 22330 - Interview of Lynne Donaldson", <http://www.isoto292online.org/news-archive/iso22330/>(アクセス:2017.4.10 18:43)

## レジリエンス協会からのお知らせ

### (1)次回定例会のお知らせ

次回定例会は、2017年6月23日(金)13:30から(13:00受付開始) 千代田区立日比谷図書文化館小ホールで開催を予定しております。定例会への参加の詳細につきましては、後日当協会ホームページにてご案内致します。どうぞお誘い合わせの上ご参加下さい。

参加費: レジリエンス協会会員: 無料  
一般: 3,000 円(当日ご持参ください。領収書を発行いたします。)

**レジリエンス協会会報 レジリエンス・ビュー 第18号**

発行: 一般社団法人レジリエンス協会  
「レジリエンス・ビュー」編集: 広報委員 菊池謙三 新藤淳 宮田桜子

お問い合わせ先: [info@resilience-japan.org](mailto:info@resilience-japan.org)  
レジリエンス協会ホームページ <http://www.resilience-japan.org/>

本レポートの無断転載は禁止です。転載・引用される場合は、「出典:レジリエンス協会会報レジリエンス・ビュー第〇号」と明記して下さい。

## 編集後記

気が付くと桜の季節も終わり、すっかり暖かくなりました。個人的には、プロ野球を楽しむ時期となったわけですが、プロスポーツを「レジリエンス」の視点から考察した例は少ない印象があります。試合単位の戦術的なレジリエンスも重要ですが、強いチームは中長期的にバランスよく選手を育成をして組織づくりを行っているところのような気がします。時間ができたらじっくり研究したいテーマです。(新藤)