

特集 BCP 策定で中小企業診断士に求められること

第6章

中小企業に根づく提案を

——導入支援に携わる藤田千晴氏に聞く



徳田 友美

東京都中小企業診断士協会中央支部

中小企業に対してBCP導入支援を行う必要性は理解するものの、どのようにアプローチすべきかイメージがつかめない。そう考える中小企業診断士も多いと想定される。

そこで、BCP導入支援の第一人者である、東京都中小企業診断士協会の藤田千晴氏にお話を伺った。



東京都中小企業診断士協会の藤田千晴氏

1. 超簡易版 BCP ガイドライン

(1) 地域支援部で災害復興支援に従事

藤田氏は2008年に診断士登録をした直後から東京協会の地域支援部に所属しており、2014年からは地域支援部長を務めている。

「災害復興・復旧への支援」は、地域支援部の活動の1つである。そのため、長年にわたり、BCP策定の啓発や被災地支援などに積極的にかかわってきた。

特に被災地支援の経験が豊富であり、現在も定期的に被災地を訪問して支援を続けている。被災した事業者の方々と多くかかわる中で、「首都圏に対するフィードバックとして、BCPを改めてしっかりと考えなければいけない」と考えるようになったという。

すでにBCPのモデル（ひな型）はいくつか世に出ていたが、被災地支援の実経験と照らし合わせると、有効ではないと思えることが多くあった。まず、モデルに従ってBCPを作成すること自体が大変であるし、作成されていても実際の災害時に役に立たないという実情も浮き彫りになっていた。「労多くして功少なし」になっていると感じられたのだ。

(2) 被災地支援から作られたガイドライン

藤田氏は、東日本大震災後の2012年に、東京都中小企業団体中央会の依頼を受け、「超簡易版 BCP ガイドライン」を作成するプロジェクトを主導した。

「中小企業診断士が考える BCP のひな型」というコンセプトのもと、被災地支援の経験が豊富な中小企業診断士が集まり、中小企業にとって有効かつ作る手間が少ないBCPを徹底的に追求した。

その結果、中小企業が簡単に作ることができる（支援する中小企業診断士も簡単に作ることができる）フレームワークとしてガイドラインが完成した。実際の被災地ではさまざまなことが起きており、事前に想定していた

ことがまったく役に立たなかった事例も多くある。そのような事例をフィードバックした仕組みとなっている。さらに、構成もシンプルでわかりやすくしたため、導入企業からは「非常にわかりやすく、日常的にも使える実効性の高いBCPになった」と評価を得ているという。



「超簡易版 BCP ガイドライン」を含む
「中小企業のための震災対応マニュアル」

2. BCP 導入時に考えるべきポイント

次に、BCP の導入に際し、中小企業診断士が考えるべきポイントを紹介していきたい。

(1) この会社は何のために存在するのか

「BCP 策定時は、災害が起きたら何をすべきか? という各論の話ではなく、この会社はそもそも何のために存在するか? という本質からスタートしなければなりません」と藤田氏は言う。

「中小企業診断士が診断報告書を書くときは経営理念からスタートしますが、それと同じです。経営戦略の目線で考えていくと、非常にシンプルで有効性が高く、日頃から使える BCP につながっていくのです」

つまり、機械の据え付けをしっかりとしましょう、水を備蓄しましょう、といったことは BCP の本質ではなく各論の話といえる。その前に、その会社の本質は何かを考えることで、何を最初に守らなければいけないのかが見えてくるのだ。さらに言えば、災害が発生した後、必ずしもすぐに復旧する必要がないので

あれば、事前にいろいろと対策をしなくてもよい、という考え方もあり得る。

「災害では何が起きるかわからないから、皆不安になって、あれもこれもやっておこうというモードになってしまいがちです。しかし、私たち中小企業診断士は、その会社の本質を見極め、むしろ無駄なことであればそぎ落としていくという支援が必要です」と藤田氏は強調する。

(2) 優先順位を付けて必要なことだけをする

災害を怖がるあまり、必要のないことまで対策をしてしまうと、余計なコストがかかってしまう。そのため、きちんと優先順位を付ける必要があるのだ。

「優先順位を付けることは、経営戦略とまったく同じです。災害復興でも経営戦略でも、切り捨てることは非常に大事なのです。何でもやろうとしてしまうから総花的になって失敗する。優先順位が低いものは切り捨てましょうと、事業者に対して説得するのが私たちの役割だと思っています」

具体的には、以下のように優先順位を決めていくことが望まれる。

たとえば、町工場であれば機械を守ろうと考えることが多い。しかし、すべての機械を一律に守らなければならないのだろうか。その優先順位を決める基準の1つとして、まずはどのお客様を守るべきか、という考え方もある。その場合、利益率が高い仕事を多く発注してくれるお客様がいたら、そのお客様を最優先にしよう、といった判断基準を設けて、お客様の優先順位を決めるのである。そうすると、おのずと最優先のお客様のために必要な機械は何か? と考え、災害対策の段取りを決めることができる。

さらに、第一優先のお客様を決めても、そのお客様も同時に被災して生産能力を失うかもしれない。その場合は、第一優先のお客様ではなく、次に優先するお客様向けの対応をする、といった形で、お客様の状況に合わせて復旧に取り組むように BCP を組み立てた

ほうがよいと考えられるのである。

(3) BCPの判断は経営者にしかできない

このようにBCPは、優先順位付けをするという意味で、スタートの段階から非常に重要な価値判断が発生する。その判断は経営者にしかできない。そのため、BCPに取り組む際は最初に、経営者に対してBCPの理解を促すことからスタートする必要がある。

藤田氏は、経営者にBCPの重要性を理解してもらうことも中小企業診断士の役割であるといい、そのポイントを次のように語る。

「経営者には、難しいBCPの原理を説いても伝わらない。経営者には、BCPの重要性を理解してもらうことに努めます。BCPで実践的な能力を蓄えておくと、災害時だけでなく、日常的なトラブルにも対応しやすくなる筋肉質な会社になります」と伝えています」

(4) BCPは災害時だけのものではない

「BCPを作り、従業員の方々に対して日常的にその教育を繰り返していくことは、日常的な経営活動、生産活動、営業活動、バックオフィス活動などすべてにおいて、非常に効果が高いのです」と藤田氏は言う。

BCPを作ることによって、会社の実情が整理される。それに対し、優先順位付けを明確にしたうえで、強化すべきところを強化したところ、結果的に多方面に効果が出た、という事例は実際に多くあるという。さらに、経営者の判断にもよるが、と前置きしながらも、下記のような考え方も語っていただいた。

「極端なたとえば言う、1億円をかけて工場に免防震装置を入れたとしても、それはいつ効果が発揮されるかはわからない。1億円を投資できるのであれば、新しい生産設備を導入し、競争力をつけたほうがよいという考え方もあるのではないのでしょうか。そうすれば高付加価値な製品を提供できるようになり、もっとお客様に食い込める。明日から効果が出せるのです。さらに、たとえ災害が起きてしまっても、お客様にとってなくてはな

らない存在になっていけば、お客様のほうが捨てて置かなくなる。最初からそれを当てにしていけないが、有事にお客様が助けてくれるという事例はたくさんあるのです。防災・減災対策は、別枠扱いで追加の投資が必要だと考えがちですが、そんなことはないのです」

3. BCP導入における障壁と対策

では、BCPを導入する際に、どのようなことが障壁になるのだろうか。藤田氏は「障壁は2つあり、BCPを作る障壁と根づかせる障壁がある」と言う。実態としては、作る段階で挫折することが多いそうである。

「作ること自体は、体裁にこだわることなく、その会社の身の丈に合ったシンプルなBCPを作ってもらえればよい。それよりも大事なことは、従業員に根づかせて日常的な経営活動の中に組み込むことです。どんなに立派なBCPを作っても、根づかせなければ災害時に従業員は行動してくれません。日常的な経営活動にBCPの要素を組み込んでいくことが非常に大事です」

では、どのように根づかせるのか。まずは従業員への教育が必要である。たとえば、災害が発生した直後の初動対応、避難するときの行動、応急手当のポイントなどをまとめた緊急対応カードやミニ冊子を作成して渡し、災害時にはこれを見て行動するように説明し



緊急対応カードとミニ冊子

ておく事例が多い。

しかし、それだけで定着はしないので、朝礼など皆が集まる場で「今ここで停電しました。皆さん何をしますか?」と、日常的に従業員とともに考えてシミュレーションする、といった取組みが必要となる。

「根づかせる仕組みとは、従業員の方に考えてもらう仕組み作りのことです。従業員の行動にすぐつながるような教育訓練を、定期的に続けていくことが重要なのです。BCP策定時に、その施策もきちんと盛り込んでおく必要があります」と藤田氏は強調する。

BCPが根づいていると、交通機関が麻痺して従業員の多くが出勤できない、などの日常で起き得るトラブルに対しても、従業員が自ら考えて行動できるようになるため、効果は大きいという。

4. 中小企業診断士に期待すること

(1) 中小企業診断士ならではのBCP支援

最後に、藤田氏からは、これからBCP支援に取り組む中小企業診断士に向けて、下記の3つのアドバイスをいただいた。

① BCPの構造を理解する

まずは、専門家としてBCPの構造を理解する必要がある。基礎は、中小企業庁のモデルや、多くの関連書籍で勉強することができる。

さらに、中小企業診断協会にて「中小企業のBCP(事業継続計画)策定支援業務と知識体系表」を作成し、2020年3月に公開されたばかりである。BCPを作るために考えなければいけない項目を、全部洗い出しているのので、これを参照してほしい。

② コアコンピタンスを明確にする

経営者からは、BCPの各論について相談されることが多いが、そこから入ってはいけない。その会社のコアコンピタンスやビジョンをしっかりとらえて、そこからBCPを組み立てなければならない。その点をきちんと考えることが、中小企業診断士の価値である。

③ BCPを根づかせる

BCPにおいて、従業員に根づいてほしい知識行動体系と、経営者に根づいてほしい知識行動体系は別の内容となる。従業員への教育も継続して行わなければいけないが、経営者に対して根づかせる教育も必要で、それは中小企業診断士の役割である。少し大きな会社であれば、経営者、中間管理職、従業員という3段階での教育になるかもしれない。それぞれで期待されていることを明確にし、根づくように継続教育をする必要がある。

(2) 被災地支援に従事してほしい

また、藤田氏は、「被災地支援は無償で従事することにはなるが、被災地支援から得られることは非常に多く勉強になるので、ぜひ従事してほしい」ということも熱く語られた。ただ、被災地支援では複雑な問題も多く、被災者に負担はかけられないため、「経験が浅い場合は、まずは自分の地元でしっかりと経験を積んでほしい」とも言う。

BCP策定は経営戦略立案と類似したプロセスといえる。まずは、中小企業診断士としての基本となるスキルと経験を積み重ねて、支援先企業の本質的な経営支援への貢献に注力する必要があるといえるだろう。

藤田 千晴

(ふじた ちはる)

北海道札幌市出身。大学卒業後、ゼネコンに入社し、情報システム部門に所属。2008年中小企業診断士登録、2009年独立。東京協会理事、地域支援部長として被災地復興に従事している。



徳田 友美

(とくだ ともみ)

慶應義塾大学卒業。長年、IT企業にてシステムエンジニア/プロジェクトマネージャー/コンサルタントとして、主に会計システムの構築に従事。2019年中小企業診断士登録。技術経営修士(MOT)。

