



# 事業継続計画に関する研究一不測の事態への対応に着目して一

太田, 侑樹

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2024-03-25

(Date of Publication)

2025-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8836号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100490061>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

事業継続計画に関する研究  
—不測の事態への対応に着目して—

2024年1月18日提出

神戸大学大学院経営学研究科

上林 憲雄 研究室

経営学専攻

学籍番号 187B412B

氏名 太田 侑樹

# 目次

序章 問題意識	1
第1節 研究の背景	1
第1項 事業継続計画に関する実践・理論の現状	1
第2項 事業継続計画と不測の事態	9
第3項 事業継続計画と中小企業	12
第2節 研究の目的	14
第3節 本稿の構成	15
第I部 理論研究	18
第1章 事業継続計画に関するガイドラインの批判的考察	19
第1節 はじめに	19
第2節 前提としての事業継続マネジメントに関するガイドライン	20
第3節 事業継続計画に関するガイドライン	27
第4節 小括	33
第2章 先行研究の批判的考察	35
第1節 はじめに	35
第2節 事業継続計画に関する既存研究の批判的考察	37
第1項 理論的検討の観点から	37
第2項 対策本部の設置の観点から	52
第3項 集権度の変化の観点から	58
第3節 不確実性と組織構造に関する研究の批判的考察	66
第1項 不確実性の定義および不測の事態との関係性	66
第2項 コンティンジェンシー理論に関する研究	70
第3項 ポピュレーション・エコロジーに関する研究	74
第4項 センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究	78
第5項 高信頼性組織に関する研究	81
第4節 先行研究の問題点	85
第5節 リサーチ・クエスチョン	88
第6節 小括	91

第Ⅱ部 分析枠組みおよび研究方法	94
第3章 分析枠組み	95
第1節 はじめに	95
第2節 研究目的およびリサーチ・クエスチョンの再確認	95
第3節 本稿の分析枠組み	96
第4節 小括	98
第4章 研究方法	100
第1節 はじめに	100
第2節 ケース・スタディの採用	100
第3節 対象ケースの選択	104
第1項 対象企業の選択	104
第2項 対象事象の選択	107
第4節 データ収集の方法	109
第5節 小括	116
第Ⅲ部 事例分析研究	120
第5章 探索的調査	121
第1節 はじめに	121
第2節 ガイドライン策定に関与した研究者へのインタビュー	121
第3節 調査からの含意	122
第4節 小括	123
第6章 α社・β社の事例	124
第1節 はじめに	124
第2節 α社の事例	124
第1項 α社のプロフィール	124
第2項 事業継続計画策定の経緯	126
第3項 大阪府北部地震への対応	130
第4項 新型コロナウイルス感染症への対応	132
第3節 β社の事例	141
第1項 β社のプロフィール	141
第2項 事業継続計画策定の経緯	143

第3項	大阪府北部地震への対応	144
第4項	新型コロナウイルス感染症への対応	151
第4節	小括	157
<b>第7章</b>	<b>事例の考察</b>	161
第1節	はじめに	161
第2節	発見事実	162
第1項	対策本部の設置について	162
第2項	集権度の変化について	165
第3項	対応の有効性について	170
第4項	不測の事態との相互作用について	171
第3節	リサーチ・クエスチョンの解答	172
第4節	小括	175
<b>結章</b>	<b>結論と今後の課題</b>	178
第1節	本稿の要約	178
第1項	問題意識	178
第2項	先行研究の批判的考察	178
第3項	分析枠組みの構築と研究方法	180
第4項	発見事実とリサーチ・クエスチョンの解答	180
第2節	本稿の含意	182
第1項	理論的含意	182
第2項	実践的含意	187
第3節	今後の課題	192
付記		193
謝辞		193
参考文献		195

## 序章 問題意識

### 第1節 研究の背景

#### 第1項 事業継続計画に関する実践・理論の現状

組織が生き残るためには、刻々と変化する環境に対応しなければならないとされている。例えば、上野(2020)は、「組織も生き物と同じように、環境の変化に対応してその形を変えていかなければ生き残っていけないオープン・システムと捉える必要がある」(p. 112)としている。ここでオープン・システムとは、「環境から物質、エネルギーや情報をインプットとして受け入れ、それを内部で転換してアウトプットを環境に与えるシステムであり、環境との間のインプットとアウトプットを通じて、環境とシステムとの間に相互作用があることを特徴としている」(占部, 1979, 序文 p. i)のものである。そして、環境の変化には、少子高齢化のような人口動態の変化や新規技術の開発・普及などの比較的緩やかなものもあれば、感染症の流行や地震等の自然災害に起因する急激な変化もある。

特に、急激な環境変化への対応が重要であることは明白だといえる。なぜならば、組織を一気に死に追いやってしまうこともあるのが急激な環境変化だからである。例えば企業という組織に着目した場合、2023年7月20日時点で新型コロナウイルス感染症に関連する倒産数<sup>1</sup>は全国で6,260件にも及ぶ(帝国データバンク, 2023b)という。このように、急激な環境変化は企業に致命的な影響を及ぼしうる。もともと企業は、「利益の獲得を目指して永続的に事業を続けようとするゴーイング・コンサーン<sup>2</sup>」(上林・奥林・團ほか, 2007, p. 16)であることを考えると、急激な環境変化へ対応することの重要性は明らかであろう。

実際、昨今の企業経営の実態を一瞥しただけでも、急激な環境変化に向

---

<sup>1</sup> 「原則として新型コロナウイルスが倒産の原因(主因または一要因)となったことを当事者または代理人(弁護士)が認め、法的整理または事業停止(弁護士に事後処理を一任)となった」(帝国データバンク, 2023b, p. 2)数である。

<sup>2</sup> 上林・奥林・團ほか(2007, p. 16)では、企業ではなく会社という主語を用いているが、企業と会社を同義として扱う。

き合い、対応することが経営上極めて重要な経営行動となっていることが窺える。例えば、事業年度ごとに報告しなければならないと法律で定められている有価証券報告書においては、2003年より、事業等のリスクについて開示することが義務化されている。かかる開示について金融庁(2023)はその好事例をまとめており、好事例に選出されたオムロン(2022, p. 35)では、「事業継続リスクとして、新型コロナウイルス感染症を始めとした感染症が長期に渡って蔓延することによる集団感染の発生や、各国で感染症に対する厳格な防疫阻止政策としての都市封鎖等は、事業活動へも大きく影響」するとし、「新型感染症事業継続計画に基づく対策の施行」を主たる取り組みとして挙げている。また、自然災害などに備えた事業継続計画を策定しているという。

本稿は、この事業継続計画(Business Continuity Plan, 以下略称をBCPとする)に関する研究である。問題意識として、実践において事業継続計画は様々な文脈で重要視されているものの理論的な検討は進んでおらず、車の両輪である実践と理論の間にギャップが生じ、実践と理論の双方に問題が発生しているためギャップを埋める必要があると考えている。以下、本項において、事業継続計画の一般的な定義と本邦における普及経緯、どのような文脈で事業継続計画は重要視されているのか、なぜ実践と理論の間にギャップが生じているのか、なぜギャップが生じていることが問題なのか、本稿でいかにギャップを埋めるのかの順で論じていく。

事業継続計画は、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン(供給網)の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」(内閣府防災担当, 2023, p. 3)のことと一般的に定義されており、本邦では20世紀の終わりごろから着目され、普及しはじめた。具体的には、高野(2014)は次のように整理している。1999年から2000年に懸念されたコンピュータ西暦2000年(Y2K)問題により事業継続に最初に注目が集まった。そして、2003年に重症急性呼吸器症候群(SARS)が流行し、中国の生産拠点がストップした場合の事業継続が検討された。次いで2007年の新潟県中越地震で自動車の部品メーカーが被災し、自動車メーカーが減産となり、サプライチェーンの見直しが進んだ。そうしたことがあり、国等により事業継続計画に関するガイドライン等が策定されるようになった。日本

では地震などの自然災害もさることながら、情報断絶のリスクや感染症への懸念を契機として事業継続計画が普及した(pp. 118-120)という。また、野田(2013)では次のように整理している。

2001年9月の米国同時多発テロの際に、ワールドトレードセンター近郊にあった米国企業がBCPを発動することで被害を最小限に抑え事業継続を可能にしたことから、日本でもBCPが注目されるようになった。加えて近年は、2007年7月の新潟県中越沖地震、2011年3月の東日本大震災など各地で自然災害が増加している。さらに地震以外でも2009年4月の新型インフルエンザ拡大や2011年7月以降のタイにおける洪水被害でも企業の事業活動に大きな影響を与えた。こうした事象の頻発が、企業のBCPへの関心を高めている(p. 31)

そして、実践において事業継続計画は様々な文脈で重要視されている。例として、3点記載する。1点目は、企業が自らの生存を図るために事業継続計画を重要視していることである。本項冒頭で述べたとおり、2023年7月20日時点で新型コロナウイルス感染症に関連する倒産数は全国で6,260件にも及ぶ(帝国データバンク, 2023b)というように、急激な環境変化は企業を一気に死に至らしめることがあり、対応は必須だといえる。ゆえに、例えばオムロン(2022)は、「新型感染症事業継続計画に基づく対策の施行」(p. 35)という対策を取っているのである。つまり、企業が自らの生存を図るために事業継続計画を重要視しているといえる。

2点目として、企業間取引において重要視されていることである。例えば日本電気(2011)では、「企業活動のグローバル化および複雑なサプライチェーンという観点から考えると、自社の事業が停止することは顧客の事業や消費者の生活ならびに社会の仕組みにまでインパクトを与えかねない」(p. 3)とし、取引先に対して、事業継続計画および被災時に連絡体制等を構築することを求めている。さらに、「NECグループでは、お取引先様の事業継続への取り組みをただちに取引の必須条件とすることはありませんが、今後の社会情勢、お客様などステークホルダーからの要請などにより、取引条件化していくことも検討して」(日本電気, 2011, p. 6)いくと明記している。つまり、事業継続計画を策定していない企業が、取引の対象外となることも考えられるのであり、企業にとって重要であることは疑

いようがないだろう。

3 点目として、国や地方公共団体といった公的組織においても、事業継続計画を重要視していることである。つまり、企業ばかりが事業継続計画の必要性をことさら主張しているわけではないのである。例えば、大阪市危機管理室(2014)は大阪市における条例を解説したものである。その中で、「事業者は、防災・減災対策の推進に関する計画及び災害発生後も事業を継続又は、早期に再開するための対策に関する計画(『事業継続計画』BCP)を作成し、その計画に基づき、対策を行うよう努めることが求められ」(p. 10)と明記している。また、内閣府防災担当(2005 ; 2013 ; 2021 ; 2023)をはじめ、国が積極的にその策定を促している。公的組織がこのような事業継続計画を重要視するのは、企業が事業を継続し存続することが重要であるからに他ならないと考えられる。なるほど、企業は人を雇用し、消費し、生産物やサービスを世の中に提供する存在である。このような存在である企業一社一社が事業を存続していることで、地方が成り立ち、国が成り立っているのであるから、公的組織が企業の事業が存続することを重要視するのは当然ともいえる。上述した3点はごく一例に過ぎないが、様々な文脈で事業継続計画は重要視されているといえよう<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> なお、経営実践において近しく取り扱われるものにコンティンジェンシー・プランがあるが、本稿では事業継続計画に着目して論じる。理由は次の通りである。中島・岡部・渡辺(2021)では、情報通信技術システムの文脈で、「従来から、システムがダウンした場合に備えて、リカバリー計画(一般にコンティンジェンシー・プランと呼ばれる)を策定している組織も多いと思われる」(p. 132)とし、「このコンティンジェンシー・プランは、コンピュータの技術的なトラブルや不具合を主な対象としている場合が多く、事業の中断・疎外のリスクとしてあげられる自然災害や事故などを対象にしていない場合もみられる」(p. 132)として対象範囲の狭さを指摘している。さらに竹村・長岡(2007)では、コンティンジェンシー・プランと事業継続計画を比較し「前者と後者の大きな違いは、後者は人命に加えて、ビジネスの早急な再開にも重きをおいている」(p. 3)として、事業継続計画がより広範な内容を含んでいることが示されている。また、実践においても、「従来からの『緊急時対策(コンティンジェンシー・プラン)』の枠組みをさらに発展させ、(中略)『事業継続計画(BCP)』(初版)を策定」(滋賀銀行, 2009, p. 26)と述べられていることから、事業継続計画はコンティンジェンシー・プランよりも広範な内容を含んだ発展形といえると考えられるからである。

なお、筆者は、感染症の流行や地震のような自然災害が発生した際にあっても、企業には業務の継続が求められていると考えている。なぜならば、近時の企業は完全に単独で業務を営んでいるというケースは極めて少ないと考えられるからである。つまり、特定の企業一社が業務を中断したことによる影響は、単に当該企業のみには留まるのではなく、当該企業と取引関係にある企業や、ひいては社会全体にも影響を及ぼすのである。例えば、先述のとおり、「2007年の新潟中越沖地震により部品調達先が罹災した自動車メーカーが減産を余儀なくされ」（高野，2014，p.116）たという事例は、企業間に影響が波及した一例である。加えて、さらに具体的に説明するため、架空の事例を設定し以下論じていく。ネジ製造を行うV社が大地震により被災し、基幹製品であるネジWの製造という重要な業務を中断したとする。この場合、V社そのものは、業務停止に伴って売上が低下したり、契約通りの納期を守れなかったことにより損害賠償請求を受けたりといったことなどが想定される。ただし、V社だけに影響はとどまらない。V社のネジWを用いている精密機器メーカーX社にも影響が及ぼされる。さらに、X社の製品は大手家電メーカーがこぞって採用し、自社製品に組み込んで利用しており、かつ代替製品が無い。つまり、V社のネジWが無い場合、X社は製品が製造できず、X社の製品がないために、大手家電メーカーは軒並み家電を製造することができなくなってしまう。大手家電メーカーが製品を製造できないとなると、その製品の輸出を担当している商社や物流会社にも影響が及ぼされるだろう。そして、このように企業間で影響が波及していくと、社会全体への影響も生じてくる。例えば大手家電メーカーの製品販売が停止している間に、諸外国の競合企業が大手家電メーカー製品に類似した製品を展開し、シェアを大きく奪う可能性もある。そうすると、日本国全体の競争力の低下につながりかねない。さらに、売り上げの低下に耐え切れずに破産してしまった企業が出た場合は、当該企業への出資者、すなわち金融機関や個人株主などにも影響が及ぼされる。また、破産してしまった企業で働いていた従業員の生活も立ち行かなくなってしまうだろうことは想像に難くない。以上はあくまでも架空の事例であるが、一社一社が自身の業務を継続していくことでこそ、社会に属する企業全体の業務が営まれると主張することは十分に可能であろう。ゆえに、事業継続計画を策定し、急激な環境変化に際しても業務を継続することは、必要不可欠であるといえる。

実践においてこのように重要視されている事業継続計画であるが、研究が十分になされてきたか否かについて鑑みれば、その学術的な研究は極めて不十分な水準でしかなされていないと断じざるをえない。つまり、車の両輪である実践と理論の間にギャップが生じて不均衡な状態に陥っている。このように、実践と理論の間にギャップが生じている理由としては、次の2点考えられる。

1 点目は、筆者がかつて指摘したように、先行研究において事業継続計画やその対象事象が曖昧にしか定義されておらず、そのために事業継続計画を研究対象として扱い難い(太田, 2022)ことが原因だと考えられる。なお、太田(2022)については、第2章第2節第1項において吟味する。

2 点目は、事業継続計画は経営上極めて重要な情報の宝庫といえ、事業継続計画に関する情報を提供する側に一種の防衛反応が働くことが推測されるからである。つまり、研究者が一次情報にアクセスし、生のデータを元にして研究することの難易度は相対的に高く、理論的な考察の遅滞に繋がっていると考えられる。なお、一般的な事業継続計画の内容については、第1章において確認される。

このように実践と理論との間に生じたギャップは、3 点の理由から問題といえる。1 点目は、両者にギャップが生じることで、実践と理論との間に相互作用が生じにくく両者の発展を阻害すると危惧されるからである。服部(2023)は、そもそも「理論とは、対象となる現象について、それが『なぜ』(why), 『いつ』(when), 『どのように』(how)起こるかということを説明するもの」(服部, 2023, p. 75)であり、「職業的な研究者によって、物事を明示的・定式的に説明するために開発された」(p. 53)のものであるとし、これを科学知と呼称している。そして、科学知と対をなすものとして、「日常生活や仕事を円滑に進めるために、自分自身や他者の行動、物事の成り立ちについて、自分なりの素朴な『理解の枠組み』」(服部, 2023, p. 53)を構築したものを実践知と呼称する。その上で、科学知と実践知は相互作用のもとで相対化・アップデートされていくと論じている<sup>4</sup>。この点、事業継続計画については、実践においては様々な文脈で重要視されているため、

---

<sup>4</sup> 服部(2023)は、自身の論考について、科学知の実践知に対する優越性を説いたものではないことを随所で論じており(第2版はしがき p. ii や p. 326 の注2 など)、この点からも科学知と実践知の間に勾配はなくフラットな関係であり、まさに車の両輪であると主張することが可能と考えられる。

実践の側は何とか対応するために素朴な理解の枠組みを構築して対応にあたっていることは想像に難くない。ただし、理論的な検討は進んでいないのである。このように理論と実践がアンバランスな状態なのであるから、相互作用は発生し辛く、両者ともにアップデートが進んでいかないと危惧されるのである。

2 点目は、実践面において、理論を参照できないことにより刹那的な対応にならざるを得ないと危惧されるからである。例えば、帝国データバンク(2023a)による4,910社を対象にした調査によれば、事業継続計画を策定していない理由として、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」と回答した大企業は47.6%、中小企業では41.4%であった。また、「書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」については、大企業の30.6%、中小企業の25.9%が選択していた。つまり、既存の諸研究が提示する理論では、事業継続計画を策定するために必要なスキルともノウハウとも受け取られておらず、策定したとしても使い物にならないと認識されていることが窺える。そもそも、理論は実践の世界のメカニズムであり、実践の世界よりも相対的に変化が緩やかであって、実践の世界に応用可能なものである<sup>5</sup>(上林・奥林・團ほか, 2007, pp. 384-385)ことを踏まえると、現状の実践は、満足に依拠できる理論が無い中で激しく変化する環境に刹那的に都度対応していかざるを得ない状況に陥っているといえ、問題があると言わざるを得ない。

3 点目は、理論面において、そもそも経営学が根源的に目指すべき内容が十分に検討できていないと危惧されるからである。具体的には、上林(2021)は、経営学は組織がうまくいくことを目指す学問であるという文脈のもと、うまくいくという状態を客観的に明確化することは難しいものの、少なくとも企業という組織にとっては「事業が継続できることを『うまくいく』状況であると定義」できる<sup>6</sup>としている。つまり、事業を継続するた

---

<sup>5</sup> 上林・奥林・團ほか(2007, pp. 384-385)では、現実の世界と概念・体系の世界という用語で論じている。ただし、前者についてはパナソニックの新製品発売やトヨタのハイブリットカー売出しを例に説明しており、実践と同義と読み取ることができる。また、後者については、理屈の世界であり原理・原則の世界であると説明していることから、理論と同義と読み取ることができる。

<sup>6</sup> なお、「本当にそれ(筆者注:事業を継続すること)だけでよいかと問われると、必ずしもそれだけでよいとは断言し切れない」(上林, 2021, p. 12)としている。ただし、少なくとも企業という組織を対象にして考えた場合、事業を継続することが経営

めの事業継続計画について、経営学の根源的な目的を考えた場合は、深い理論的検討を行っていき然るべきだと言っても過言ではなく、現状はその状況から乖離してしまっているといえよう。そして、「理論の形成と精緻化は科学的探究の最重要な問題の1つ」(服部, 2023, p. 75)なのであるから、本稿で事業継続計画について理論的な検討を進めることには意義があるといえよう。

なお、筆者は、実践と理論を車の両輪として駆動させている領域としては、工業経営が好例だと考えている。そもそも工業経営とは、「物質を扱う製造業ならではの経営問題があり、それを扱う」(宮尾, 2021, p. 204)領域である。神戸大学における工業経営講座の軌跡につき、主宰者の変遷を踏まえて論じた宮尾(2021)によれば、工業経営講座の初代教授である古林喜樂からして、経営学は経営実践をよく知るとともに、それらに貫徹している内在論理や法則性を理論的に追及することを主張していたという。また、原拓志は実際の現象に向き合いつつ、その現象を理解するために理論枠組みを精緻化していくアプローチを取ったとしている。そして、宮尾学は、複数の経営現象に対して技術の社会形成の見方でアプローチし、経営現象の背後のメカニズムを明らかにする手法を取っているという。このように、工業経営の領域では、実践と理論双方を重要視することを顕在化させ、密接不可分なものとして共に追究しようとしていることが窺える。

翻って事業継続計画に関する現状に目を向けると、先述のように実践に比して理論的検討が相対的に遅滞している。つまり、実践と理論という2つの車輪の間にギャップが生じ、均衡を欠いた不安定な状態になってしまっているといえる。そして、このような不安定な状態であっても、急激な環境変化は企業を待ってはくれない。具体的には、鎌田(2021)は次のように述べている。

地球科学の観点で日本列島の状況を分析すると、二〇一一年の大地震によって地震が頻発するようになっただけでなく、(中略)富士山は、もはやいつ噴火してもおかしくない「スタンバイ状態」であると考えられるのです。(中略)そして巨大地震と巨大津波を引き起こすとされている南海トラフ巨大地震は、富士山の噴火と密接な関係

---

学の目指すうまくいくことであると考えられよう。

にあります。これからも日本では大きな地震が続き、火山の噴火が誘発されることも起こるでしょう(p. 5)

つまり、今後も企業を一気に破産に追い込むような急激な環境変化は生じうるのである。さらにいえば、これまでに経験したことのないような急激な環境変化すらも想定されうるのである。ゆえに、急激な環境変化に際しても事業を継続するための計画である事業継続計画について、実践・理論の片方だけに偏重するのではなく、双方を車の両輪として活用していく必要があるといえるのである。

そして、実践と理論は車の両輪であるのだから、ギャップを埋めるにあたり、実践のみ、理論のみにアプローチすることは適切ではないと考えられる。すなわち、実践に対しては、そもそも事業継続計画とはどのような役割を持つものなのかということを確認にしたうえで、その効果を高めるための方法を検討していくこととしたい。これは、第1章や第2章で確認するように、事業継続計画は事前準備や対応の最中など、多くの場面が想定された計画であるからこそ、総花的に事業継続計画を取り扱うのではなく、事業継続計画をどのような観点から照射し、どのような役割のものと再定位できるのかを検討することが必要と考えるからである。

そして、理論に対しては、事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手することとしたい。なお、理論基盤とは、事業継続計画の既存研究のみならず関連諸先行研究の知見をも批判的に参照し統合したものであり、事業継続計画という経営実践を捉えうる理論的な土台のことである。本稿においては、第2章で先行研究を批判的に考察してその問題点を示したのち、第3章にて分析枠組みを構築する。この分析枠組みは、上記でいう理論基盤の暫定版となる。そして、この暫定版をもとにして事例分析研究を行う。こうしたプロセスを経ることで暫定版の理論基盤は精緻化され、事業継続計画を捉える理論基盤へと昇華されることとなる。

## **第2項 事業継続計画と不測の事態**

本項においては、事業継続計画が対処の対象としている事象につき一般的な定義をもとに確認するとともに、事業継続計画を用いた対応のうち特

に対策本部の設置と集権度の変化の観点から照射して考察していくことを示し、対策本部の設置と集権度の変化について中央省庁などの公的機関が作成した文書類（以下、日本産業規格といった標準を定めた文書類と合わせてガイドラインとする）ではどのように記載されているのかを概観する。最後に、経営学領域の研究蓄積のうち不確実性と組織構造に関する議論を参照することで理論基盤の構築に着手することを示す。

まず、事業継続計画が対処の対象としている事象について、本項においては事業継続計画の一般的な定義を元に確認しておくこととしたい。事業継続計画の一般的な定義は、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」（内閣府防災担当，2023，p. 3）であった。この定義からは、事業継続計画は不測の事態への対処を目的とした計画であることや、不測の事態にはどういった事象が該当すると想定されているのかがわかる。ここで、事業継続計画が想定する不測の事態として例示されている事象を吟味すると、いずれもいわば不確実性が急激に高まったときと換言できると考えられる。ただし、急激とは、子供の数が少なくなり高齢者が増えるという人口動態の変化や、これまでになかった技術が誕生してから世の中に普及するといったような緩やかな変化とは対照的である様を意味している。そして、不確実性の古典的な定義としては、Galbraith(1973)は「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップ」（邦訳 p. 9）としている。以上、事業継続計画では、不測の事態を対処の対象としていることや、不測の事態は不確実性が急激に高まったときと換言できることを確認した。ただし、第2章第3節第1項において、不確実性の定義及び不測の事態との関係性を議論し、本稿独自の不測の事態の定義を導出することとしたい。

そして、本稿では、事業継続計画を用いた不測の事態への対応、特に対策本部の設置という体制の変化と集権度の変化という観点から事業継続計画を照射して考察することとしたい。理由は次の2点である。

1 点目は、事業継続計画の一般的な定義である「不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」（内閣府防災担当，2023，

p. 3)を鑑みると、不測の事態に際した体制について示したものが事業継続計画であるはずだからである。加えて、定義に列挙されている方針、体制、手順については、行為主体が行為して初めて効果が発生するものであり、その行為主体がいかなる権限を持っているのかが重要になってくることは経験的に明らかといえるからである。

ただし、本稿では事業継続計画の再定位をも企図しているため、理論研究および事例分析研究を経て事業継続計画の定義そのものにも検討を加えることとしたい。加えて、事業継続計画の効果を示し、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することを目指す。

2点目は、第5章でも述べるように、事業継続計画に関するガイドラインにおいては対策本部による不測の事態への対応に関する記述が乏しい状況であるがゆえに、本稿において不測の事態への対応に焦点を当てて考察することには意義があると考えからである。

ここで、本稿における議論をイメージしやすくするため、そもそも対策本部の設置と集権度の変化とはどのようなものなのかについて、ガイドラインの記述を確認しておくこととしたい。なお、集権度の変化には集権化と分権化があるが、これらの理論的な定義を例示すると、前者は「権限を上位部門に集中すること」(野末, 2012, p. 247)であり、後者は「下位部門に対して一定の範囲で権限の委譲を行うこと」(野末, 2012, p. 247)である。

ガイドラインの一つである経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編)(2005)では、「対策本部は、非常時における最高意思決定機関としてBCPの指揮を行う(中略)経営層をトップとする」(p. 26)体制とし、「対策本部の設置については経営トップや対策本部長が発生事象及び影響範囲を勘案した上で判断することを原則」(p. 26)としている。なお、経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編)では、対策本部長(CEO)という表現を使っている(p. 26の図表7より抜粋)ことから、基本的には対策本部のトップは経営者という前提があると考えられる。加えて、内閣府防災担当(2021)では、「企業・組織は、不測の事態に対応するべく、事業継続のための緊急的な体制を定め、関係者の役割・責任、指揮命令系統を明確に定め、また、その責任者は、経営者が担う必要がある」(内閣府防災担当, 2021, p. 23)としている。つまり、単に対策本部を設置することだけに留まらず、経営者への集権化が意図されていることがわかる。このように、事業継続計画に関するガイドラインでは、不測の事態発生後には対策本部

の設置という組織の体制の変化や、集権度の変化が想定されているといえる。なお、事業継続計画のガイドラインについては別途第1章で批判的に考察する。また、第2章において先行研究を批判的に考察することを通じ、対策本部の設置と集権度の変化についてより深く吟味することとしたい。加えて、事業継続計画の定義については、理論研究を踏まえて本稿独自の定義を暫定的に定めた後、事例分析研究の結果を踏まえてこれを精緻化する。

最後に、理論基盤の構築に着手するにあたって、事業継続計画に関する既存研究のみならず、不確実性と組織構造の議論を批判的に考察してその知見を統合する必要があると考えている。なぜならば、先述のとおり不測の事態を不確実性の急激な高まりと読み替えた場合、不確実性の高低と組織の体制の変化や集権度の変化の関係性について論じた理論的研究を参照する必然性が生じるからである。具体的には、不確実性と組織構造について論じたコンティンジェンシー理論等である。これらについては、第2章において批判的に考察することとする。

### **第3項 事業継続計画と中小企業**

本稿では中小企業を研究の対象とし、特に中小企業の経営者に着目する。前提として、これまでの議論では峻別してこなかったが、企業はいわゆる大企業と中小企業とに分類することが可能である。中小企業とは規模の大きな企業との「相対関係において捉えられる相対的概念であり、絶対的なものではない」(高田, 2009, p. 3)ことに注意は必要だが、一般的には中小企業基本法等による基準に合致すれば中小企業とされていると考えられる。そして、中小企業を対象にする理由は次の3点である。

1 点目は、その企業数から量的に重要性が高く、かつ質的側面においても大企業の下請・系列企業としての役割や、大企業の非供給的分野における供給企業としての役割などの重要な役割を担う存在(高田, 2009)であるにも関わらず、大規模な企業と比べて経営面等で多くの困難を抱えているとされる(高田, 2009, p. 3)からである。たしかに、一般的には、大企業に比して中小企業はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源に乏しく、脆弱であると捉えられている。つまり、事業を継続させるための計画である事業継続計画は、中小企業にこそ必要であるということもできる。この点、

高野(2014)は、中小企業の事業継続または復旧の遅延に起因し、他企業の製品生産がストップすることもありえることから、中小企業は事業継続計画策定が最も望まれるカテゴリーといえる(p. 129)と主張している。たしかに、例えば「2007年の新潟中越沖地震において、自動車のピストンリングメーカーが被災し、国内自動車メーカーが減産を余儀なくされた」(高野, 2014, p. 119)ということからも、中小企業の事業継続の重要性は明白である。

2点目は、中小企業であれば、不測の事態の発生→事業継続計画を用いた対策本部の設置と集権度の変化という流れに関して、「→」部分に介在する要因が少ないと考えられるからである。例えば大企業は一般的に、経営資源が中小企業に比して豊富である。様々なヒト、モノ、カネ、情報を駆使して対応にあたりと考えられる大企業を対象に考察した場合、「→」部分に多くの要因が介在し、真に解決したいリサーチ・クエスションの解決に至らないと危惧されることから、中小企業に着目することこそ必要だと考えている。

3点目は、被研究対象企業の側の事情である。先述のとおり、事業継続計画は経営上極めて重要な情報の宝庫である。大企業、特に上場企業であれば、こうした重要情報を外部に露呈することは投資家等のステークホルダーとの関係からも大きな問題になりかねない。ゆえに、研究者に対してそもそも事業継続計画に関する情報を開示しないか、開示したとしても当たり障りのない情報の開示にとどまることも危惧される。ゆえに、中小企業および中小企業の経営者の懐に飛び込み、生の一次情報を取得して研究することこそが必要だと考えている。

以上3点の理由から、本稿においては、中小企業を研究の対象<sup>7</sup>とする。

---

<sup>7</sup> 事業継続計画と近いものとして経営実践において取り扱われており、かつ中小企業を対象としたものに事業継続力強化計画があるが、本稿は事業継続計画に着目して論じる。理由は次の通りである。中小企業庁・中小機構(2023)によると、事業継続力強化計画は「中小企業が自社の災害リスク等を認識し、防災・減災対策の第一歩として取り組むために、必要な項目を盛り込んだもので、将来的に行う災害対策などを記載するものです。認定を受けた中小企業は、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資、補助金の加点措置等を受けることができ」(p. 1)とする。ただし、かかる計画の認定申請に際しては「BCP等の参考書類がある場合は、その書類」(中小企業庁・

なお、中小企業の中で具体的にどの企業を、どういった理由で研究の対象とするのかについては、第4章にて詳述する。

また、特に中小企業の経営者に着目する理由は、「中小規模の企業にあっては、創業者や経営者の個性、考え方や行動が企業全体につよく関わっており、企業の存在自体を性格づけている」（三井，2016，p. 11）といえるからである。なお、中小企業経営者に対してどのようなアプローチしてデータを収集するのかについては、第4章にて詳述する。

## 第2節 研究の目的

本稿の研究目的は3点ある。1点目は、事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手することである。なお、重ねてとなるが、理論基盤とは事業継続計画の既存研究のみならず関連諸先行研究の知見をも批判的に参照し統合したものであり、事業継続計画という経営実践を捉えうる理論的な土台のことである。

2点目は、理論的な検討に際して参照した研究領域に対し新たな知見を提出することである。具体的にどのような知見を提出するのかについては、結章第2節第1項において理論的含意として述べることとしたい。

3点目は、不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することによって経営実践への貢献を図ることである。

そして、上述の目的を達成するため、まずは、事業継続計画について論じたガイドラインを概観し、続いて先行研究として事業継続計画に関する既存研究、不確実性と組織構造に関する研究の順で批判的に考察し、これら過去の研究蓄積の知見を統合した分析枠組みを構築することとする。そして、当該分析枠組みを元にして実際の事例を分析していく。事例としては中小企業を対象にし、特に経営者に着目した分析とする。事例の分析を

---

中小機構，2023，p. 3）を提出するとあるように、事業継続計画とは区別されていることがわかる。加えて、中小企業基盤整備機構ホームページにおいて「BCP はじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう！」とうたわれていることから、事業継続力強化計画と事業継続計画は別物と解されていて、かつ後者は前者を含むものと考えられる。ゆえに、本稿では、事業継続計画を考察の対象としている。

通して含意を導出することで、いずれの目的も達成できると考えている。

### 第3節 本稿の構成

本稿は図序-1に示すように構成されている。図序-1には、序章・結章、各部・各章のタイトルならびに論点を示している。以下、図序-1に従って本稿全体の構成を説明していく。

まず、序章においては、研究の背景ならびに本稿全体を通底する問題意識について述べてきた。

第Ⅰ部では、1. 事業継続計画に関するガイドライン、2. 事業継続計画に関するこれまでの研究、3. 不確実性と組織構造に関する研究について批判的に考察する。1においては、事業継続計画のガイドラインでは、発生した不測の事態に対して対策本部の設置と経営者への集権化が想定されている(経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編), 2005; 中小企業庁, 2012; 内閣府防災担当, 2021; 内閣府防災担当, 2023)ことが確認されるとともに、問題点が指摘される。2においては、事業継続計画に関する既存研究について、理論的検討の観点、対策本部の設置の観点、集権度の変化の観点から批判的に考察していく。3においては、まず不確実性と不測の事態との関係性が整理され、本稿独自の不測の事態の定義がなされる。そして、研究を大きく2つの潮流、すなわち環境決定的な前提を持つ研究と環境創造的な前提を持つ研究とに分けて<sup>8</sup>批判的考察がなされる。加えて、先行研究の問題点を踏まえたリサーチ・クエスチョンが設定される。

そして第Ⅱ部では、本稿の研究目的とリサーチ・クエスチョンを再確認しつつ、分析枠組みが構築される。また、研究に際してケース・スタディを採用すること、田村(2006)による分類でいうところの先端事例かつ逸脱事例といえる2社の中小企業を対象にし、大阪府北部地震と新型コロナウイルス感染症への対応について考察することが述べられる。

---

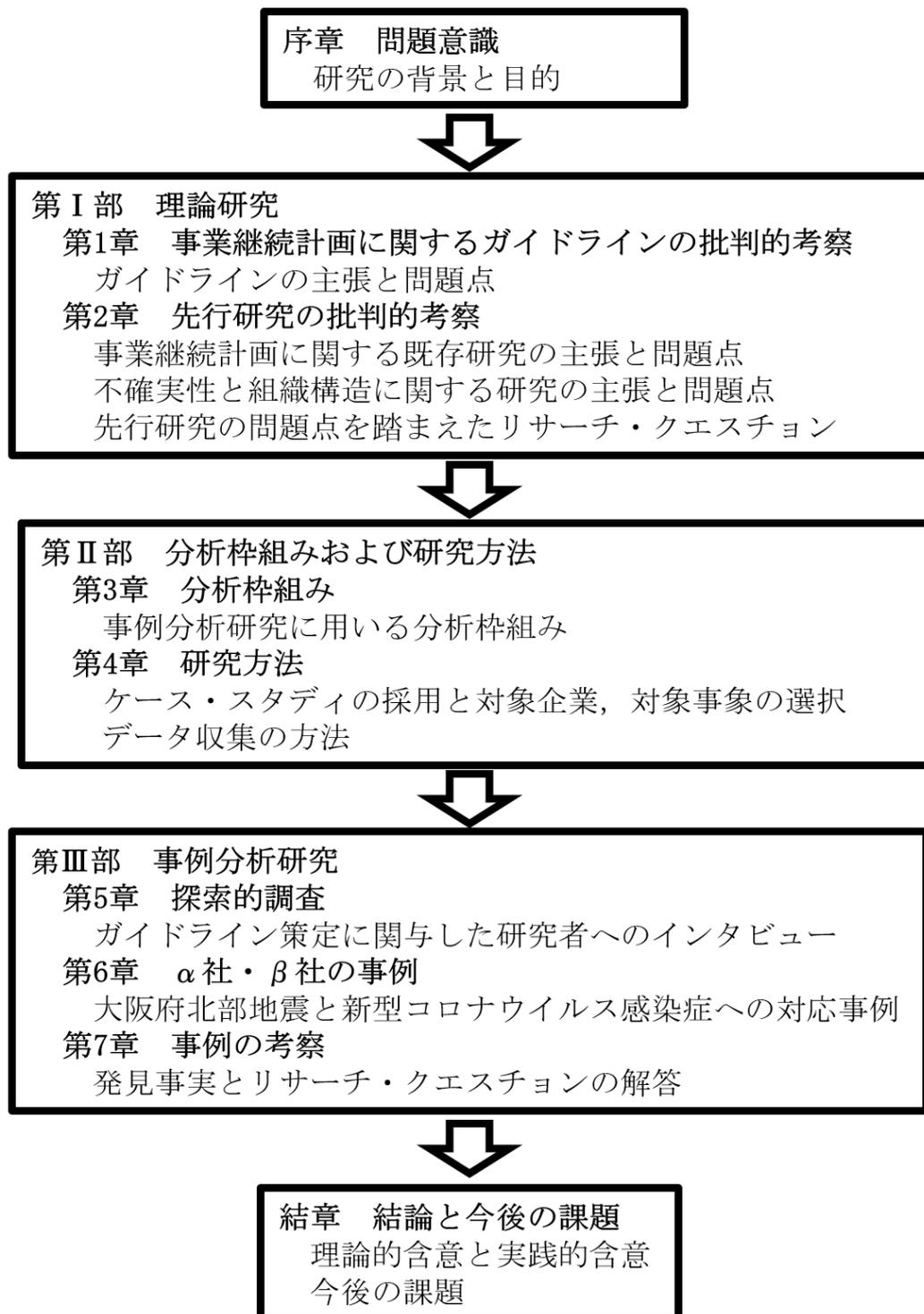
<sup>8</sup> 環境決定的と環境創造的という分類方法は、加護野(2003)を参考にした。加護野(2003)は、組織論における対照的な分析視覚としては環境決定論と主体的選択論があるとす。また、前者にコンティンジェンシー理論や生態学的理論を含むとする(p. 4)。本稿では、後述のとおり、センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究と、センスメイキングを鍵概念とした高信頼性組織に関する研究における環境創造的な前提に着目しているため、環境決定的の対をなす用語として環境創造的とした。

そして第Ⅲ部では、事例分析研究がなされる。同一都道府県に所在し、人数規模も非常に近しく、業務内容も似通っているといえる中小企業2社について、その企業の経営者、事業継続計画関係者を対象にして事例分析研究を行う。そして、事例分析研究における発見事実が述べられ、発見事実を吟味することによりリサーチ・クエスチョンへの解が提示される。

結章では、本稿全体が要約されるとともに、リサーチ・クエスチョンへの解答を踏まえた本稿の主張として実践的含意と理論的含意の提示がなされる。なお、事例分析研究に用いた分析枠組みについて、事例分析研究による発見事実等を盛り込み精緻化したものが事業継続計画の理論基盤となる。また、理論的含意の提示にあたっては、分析枠組み構築の際に参照した各先行研究を対照させながら行う。そして、実践的含意の提示においては、不測の事態への対応という観点から考察したことにより導出した、本稿独自の事業継続計画の定義が示されるとともに、本稿が析出した対策本部の構成例が2通り例示される。

以上、本稿全体を通して、1. 事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手すること、2. 理論的な検討に際して参照した研究領域に対し新たな知見を提出すること、3. 不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することによって経営実践への貢献を図ること、の3点が達成される。

図序-1 本稿の構成



(出典：筆者作成)

## 第 I 部 理論研究

## 第1章 事業継続計画に関するガイドラインの批判的考察

### 第1節 はじめに

本章では、第2節において事業継続計画マネジメントに関するガイドラインについて概観し、第3節において事業継続計画に関するガイドラインについて考察していく。本章の意図は次のとおりである。そもそもガイドラインを考察する理由としては、ガイドラインが事業継続計画の普及と促進を目的としたもの(内閣府防災担当, 2005; 内閣府防災担当, 2023)であり、かつ公的機関が策定主体であることを鑑みると、企業にとって極めて重要な存在であることが明白といえるからである。そして、最初に事業継続マネジメントに関するガイドラインを概観する理由は、事業継続計画が事業継続マネジメントの中の取り組みの一つとして策定される計画であるため、事業継続計画の位置づけや役割を理解するために必要だと考えるからである。具体的には、第2節で確認するように、事業継続マネジメントにおいて事業影響度分析などを行い、自社にとっての重要業務の選定や、その目標復旧時間、目標復旧レベルの検討を行い、それを達成するための計画が事業継続計画(内閣府防災担当, 2023)であるからだ。つまり、第2節を通して、事業継続計画の位置づけや役割についての理解を深めるための論述がなされる。

次に、第3節の事業継続計画に関するガイドラインの考察では、図を交えて改めて事業継続計画の概念を確認するとともに、不確実性の急激な高まり、すなわち発生した不測の事態に対して、対策本部の設置という組織の体制の変化および経営者への集権化という集権度の変化が想定されている(経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編), 2005; 中小企業庁, 2012; 内閣府防災担当, 2021; 内閣府防災担当, 2023)ことを確認する。さらに、事業継続計画のガイドラインでは、対策本部が誰のどのような判断により設置されるのか、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかについて不明瞭である点を指摘する。さらに、理論的な基盤の有無が確認できないことも合わせて示す。

なお、ガイドラインの中には、事業継続マネジメントおよび事業継続計画の両方について解説を行ったものもある(内閣府防災担当, 2023 など)。このように両方を取り扱ったガイドラインについては、事業継続マネジメ

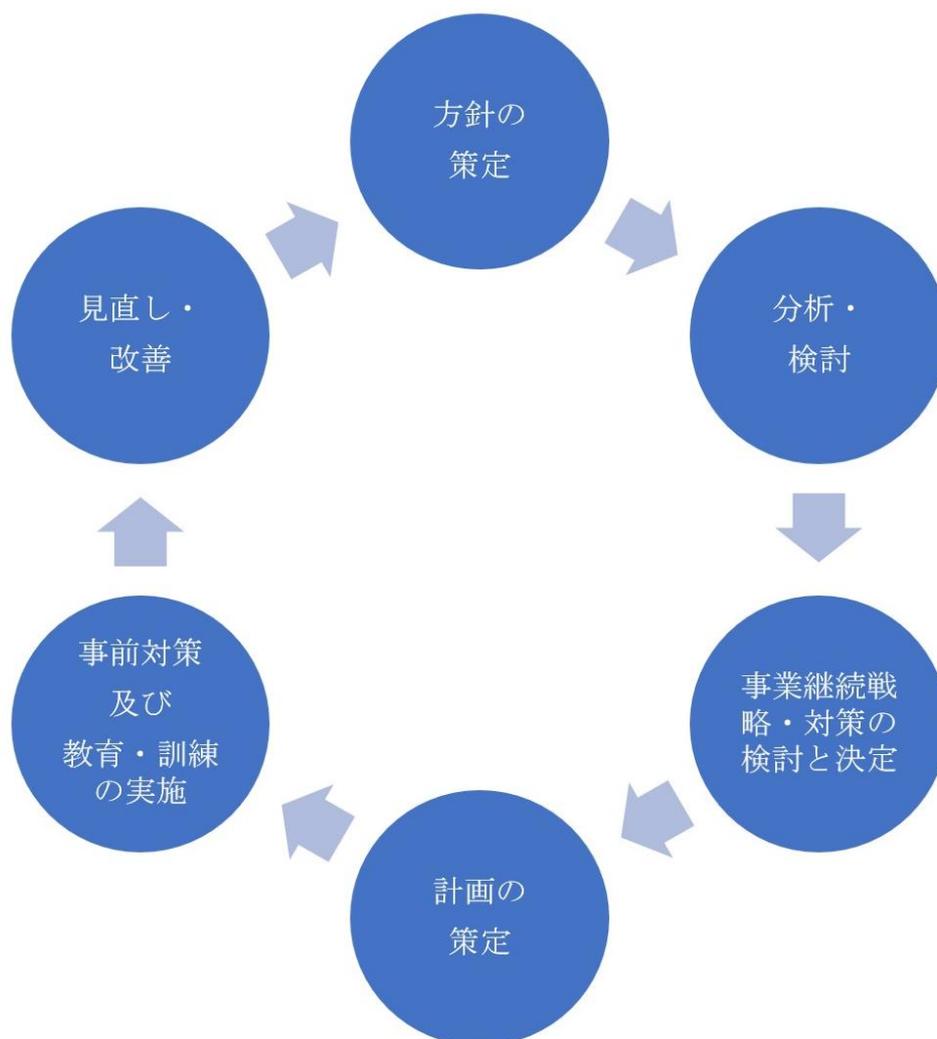
ントに関連する記述を引用する際は事業継続マネジメントのガイドラインとして取り扱い、事業継続計画に関する記述を引用する際は事業継続計画に関するガイドラインとして取り扱う。例えば、内閣府防災担当(2023)については、第2節においては事業継続マネジメントに関する記述を引用するため、事業継続マネジメントに関するガイドラインとして取り扱う。第3節においては事業継続計画に関する記述を引用するため、事業継続計画に関するガイドラインとして取り扱う。

## 第2節 前提としての事業継続マネジメントに関するガイドライン

事業継続マネジメント（Business Continuity Management、以下略称をBCMとする）は、事業継続計画の上位概念であり、事業継続計画は事業継続マネジメントの過程において策定される計画である。これは、内閣府防災担当(2023)の次の定義からも明らかである。「BCP策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動のこと」（p.35）が事業継続マネジメントなのである。

では事業継続マネジメントの全体像はどのようなものか。全体像を示したうえで、マネジメントのプロセスを順に確認していくこととする。こうした確認の目的は、事業継続計画が事業継続マネジメントの中でどう位置付けられており、前後にどういったプロセスがあるのかを見ておくことで、事業継続計画についての理解を深めるためである。次の図1-1は、事業継続マネジメントの全体像を図示したものである。図1-1を元にして、方針の策定から時計回りに説明していくこととする。

図 1-1 事業継続マネジメントのプロセス<sup>9</sup>



(出典：内閣府防災担当，2023，p. 9 の図 1.5-1 をもとに筆者作成)

方針の策定には，①基本方針の策定と，②事業継続マネジメント（BCM）実施体制の構築とがある（内閣府防災担当，2023，p. 9）。①の基本方針の策定では，「経営者はまず自社の事業及び自社を取り巻く環境を改めてよく理解し，自社が果たすべき責任や，自社にとって重要な事項を明確にすることが必要」（内閣府防災担当，2023，p. 10）とされている。そのうえで，例

<sup>9</sup> 図の補足として，「見直し・改善から方針の策定へ（中略）矢印を記しているが，実際には分析・検討以降のプロセスに直接つながる事例も多い」（内閣府防災担当，2023，p. 9）とされている。

えば「『人命を最優先とする』、『顧客に対する供給責任を果たす』、特定の社会的責任がある場合には、『社会的責任を必ず果たす』等」（内閣府防災担当，2023，p. 10）の基本方針を定める。②の事業継続マネジメント実施体制の構築については、次のようにされている。

経営者は、BCM の導入に当たり、分析・検討、BCP 策定等を行うため、その実施体制、すなわち、BCM の責任者及び BCM 事務局のメンバーを指名し、関係部門全ての担当者によるプロジェクトチーム等を立ち上げるなど、全社的な体制を構築する必要がある。なお、（中略）経営者は、これらの体制において、総括的責任及び説明責任（アカウンタビリティ）を負わなければならない（内閣府防災担当，2023，p. 10）

続いて、分析・検討について述べる。内閣府防災担当（2023）によると、分析・検討の範疇としては①事業影響度分析と、②リスクの分析・評価がある。前者の①には事業中断による影響度の評価、重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討、重要な要素の把握とボトルネックの抽出が含まれる。後者の②には発生事象の洗い出し、リスクマッピング、対応の対象とする発生事象によるリスクの詳細分析が含まれる（p. 9）。以下それぞれ説明していく。まず、①の事業影響度分析全体を通して、以下のことをなす必要があるとしている。

何らかの危機的な発生事象（インシデント）により自社の施設が大きな被害を受けたり、重要な事業のサプライチェーンが途絶したりすれば、平常時に実施している全ての事業・業務を継続することは困難となり、重要な事業に必要な不可欠な業務から優先順位を付けて継続または早期復旧することが求められる。そこで、事業影響度分析（Business Impact Analysis, BIA）を行うことにより、企業・組織として優先的に継続または早期復旧を必要とする重要業務を慎重に選び、当該業務をいつまでに復旧させるかの目標復旧時間等を検討するとともに、それを実現するために必要な経営資源を特定する必要がある（内閣府防災担当，2023，p. 11）

また、日本産業規格である JIS Q22301:2020 では、事業影響度分析は「組織に対する事業の中断・阻害の経時的影響を分析するプロセス」(p. 5)としている。次に、①の事業影響度分析の中で行う事業中断による影響度の評価について説明する。事業中断による影響度の評価とは、「その原因に関わらず、自社の各事業が停止した場合に、その影響の大きさ及びその変化を時系列で評価する」(内閣府防災担当, 2023, p. 11)ことであり、影響度を評価する観点としては、「利益、売上、マーケットシェアへの影響」(内閣府防災担当, 2023, p. 11)などが挙げられている。なお、分析について、『その原因に関わらず』行う趣旨は、顧客や取引先の経営判断においては、『事業が停止するか否か』が重要であり、停止の原因は実際にはそれほど重要ではない場合が多いため」(内閣府防災担当, 2023, p. 11)としている。続いて、①の事業影響度分析の中で行う重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討とは、以下のようなプロセスである。

影響度評価の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要事業を絞り込む。さらに、この重要な事業に必要な各業務（重要業務）について、どれくらいの時間で復旧させるかを「目標復旧時間」(Recovery Time Objective, RTO)として、どの水準まで復旧させるかを「目標復旧レベル」(Recovery Level Objective, RLO)として決定し、また、重要業務間に優先順位を付ける。具体的には、それぞれの重要業務について、停止（相当程度の低下）が許されると考える時間の許容限界、レベルの許容限界を事業影響度の時系列分析から推定した上で、時間の許容限界より早く目標復旧時間を設定し、レベルの許容限界を上回るように目標復旧レベル設定することになる。ただし、この段階における目標復旧時間及び目標復旧レベルは、実現性が未検証であるため、あくまで「案」にとどまる。これら目標の実現のため、(中略)戦略・対策の実施可能性等の検討を経てから、経営判断で最終決定する(内閣府防災担当, 2023, pp. 11-12)

そして、①の事業影響度分析の中で行う重要な要素の把握とボトルネックの抽出については、次のようにされている。

それぞれの重要業務の実施に不可欠となる重要な要素（経営資源）

を把握する。ここでは、まず、重要な要素の全てを漏れなく洗い出すのが基本である。(中略) 続いて、これらの重要な要素の中で、必要とされている量の確保が可能となるまでの時間をより早めない限り、当該重要業務の復旧をさらに早めたり、復旧レベルを上げたりすることができないものを「ボトルネック」として把握する(内閣府防災担当, 2023, p. 12)

次に②のリスクの分析・評価について述べる。先述のとおり、この項目は、発生事象の洗い出し、リスクマッピング、対応の対象とする発生事象によるリスクの詳細分析により構成されている。②のリスクの分析・評価全体を通して、「自社が優先的に対応すべきリスク(発生事象(インシデント)の種類など)を把握する」(内閣府防災担当, 2023, p. 13)ことになる。注意を要する点としては、「BCMは『どのような危機的な発生事象』に直面しても重要業務を継続する、という目的意識を持って実施するものであり、(中略)事業影響度分析は、発生事象の種類によらず実施する」(内閣府防災担当, 2023, p. 11)が、「発生事象によるリスクがどのようなものであるかを理解し、優先的に対応すべき発生事象の種類やその被害水準(中略)を選ぶことが必要である。特に、対策の検討を行うためには、想定した発生事象によるリスクを個別に想定することがプロセスとして必要」(内閣府防災担当, 2023, p. 13)とする。ただし、「このような検討に際しても、『様々な発生事象に共通して有効な戦略・対策が望まれる』ことを意識しておくことが重要である。そして、BCMの継続的な改善の中で、想定・対応する発生事象の種類やその被害水準を拡大することを目指すべき」(内閣府防災担当, 2023, p. 13)とする。続いて、②のリスクの分析・評価に含まれる発生事象の洗い出し、リスクマッピング、対応の対象とする発生事象によるリスクの詳細分析について具体的に述べる。まず、発生事象を極力想定して洗い出し、それを発生した場合の影響度で評価して優先順位付けを行う(内閣府防災担当, 2023, pp. 13-14)。そのうえで、「優先的に対応すべきと特定した発生事象により生じるリスクについて、自社の各経営資源や調達先、インフラ、ライフライン、顧客等にもたらす被害等を想定する。これは、(中略)事業影響度分析で選定した重要業務に対して行うのが通常である」(内閣府防災担当, 2023, p. 14)とされている。

続いて、事業継続戦略・対策の検討と決定について述べる。内閣府防災

担当(2023)によると、「重要な事業に必要な各重要業務の目標復旧時間・目標復旧レベルの達成を目指す」(p. 15)ための事業継続戦略および対策について「検討し、経営者として決定」(p. 15)するものである。なお、繰り返しになるが、「事業継続戦略の検討に当たっては、優先的に対応すべき発生事象(インシデント)を念頭に置いて行うものの、BCMは『どのような危機的な事象が発生しても重要業務を継続する』という目的で実施するものであることも考慮することが重要」(内閣府防災担当, 2023, p. 15)であるとされている。この項目で行われることとしては、「重要業務に不可欠な(中略)ボトルネックとなる要素をいかに確保するかを検討することになる。

(中略)第一に、想定される被害からどのように防御・軽減・復旧するか、そして、第二には、もし利用・入手できなくなった場合にどのように代わりを確保するか、の二つの観点が主なもの」(内閣府防災担当, 2023, p. 15)とされている。

次に計画の策定について述べる。ここでは、これまでの検討を踏まえて、事業継続計画、事前対策の実施計画、教育・訓練の実施計画、見直し・改善の実施計画を策定する(内閣府防災担当, 2023, p. 21)。なお、ガイドラインにおける事業継続計画の説明については、次の節にて後述する。ただし、当該過程において事業継続計画が策定されるということが理解できたといえる。そして、事前対策の実施計画とは、さきほどの事業継続戦略・対策で決定された対策のうち「平常時から順次実施すべきもの(いわゆる事前対策)について、必要に応じて詳細な内容を詰め、実施のための担当体制を構築し、予算確保を行い、必要な資源を確保し、調達先・委託先を選定する」(内閣府防災担当, 2023, p. 24)ための具体的な計画のことである。次に、教育・訓練の実施計画とは、「自社の事業継続を実現するには、経営者、その他の役員、従業員が、BCMにおける各役割に応じて、一定の能力・力量を持つことが必要である。そこで、これらを獲得できるよう、(中略)教育・訓練の実施体制、年間の教育・訓練の目的、対象者、実施方法、実施時期等」(内閣府防災担当, 2023, p. 25)を含んで策定する計画のことである。そして、見直し・改善の実施計画とは、「BCMの点検、経営者による見直し、継続的改善等を確実に進めていくため(中略)体制、スケジュール、手順を定め、それに基づき見直し、改善、着実に実施していく」(内閣府防災担当, 2023, p. 25)ことを目指して策定する計画である。

次に、事前対策及び教育・訓練の実施について述べる。策定した「事前

対策の実施計画に基づいて、担当部署及び担当者は、それぞれの事前対策を確実に実施する」(内閣府防災担当, 2023, p. 27)とされている。また、「経営者をはじめ役員・従業員に事業継続の重要性を共通の認識として持たせ、その内容を社内に『風土』や『文化』として定着させることが重要である。BCP を紙面や社内向け HP などに記載して周知するだけでは、全ての関係者が実践できると考えるのは現実的でない」(内閣府防災担当, 2023, p. 27)とし、講義やeラーニングによる基礎知識の提供やワークショップ等への参加、専門文献の購読や机上訓練、対策本部設営訓練などを例示している(内閣府防災担当, 2023, p. 28)。

最後に、見直し・改善については、「各部署 BCM 担当者や BCM 事務局は、BCM の有効性低下や BCP の陳腐化を防ぐため、BCP を含む BCM の内容や実施状況等について、定期的(年 1 回以上)に点検を行う必要がある」(内閣府防災担当, 2023, p. 30)としている。

なお、JIS Q 22313:2021 では、事業継続マネジメントには次の事項を含むとされている。①組織の製品及びサービス、並びにそれらを提供する事業活動の特定、②事業活動を再開しないことによる影響及び事業活動が依存している資源の分析、③事業の中断・阻害のリスクの理解、④製品及びサービスの提供再開のための優先順位、時間枠、規模及び戦略の決定、⑤事業の中断・阻害の発生後に、要求される時間内に事業活動を再開するための具体策及び計画の実施、⑥先述の①から⑤の取り決めが、あらゆる状況において効果的であるように、必ず日常的なレビュー及び更新を実施することを確実にすること(p. 6)である。内閣府防災担当(2023)による説明と整合的であることがわかる。

ここで、これまで概観してきたことを踏まえて、事業継続マネジメントと事業継続計画との関係性を整理する。事業継続マネジメントにおいて、事業影響度分析などを行い、自社にとっての重要業務の選定や、その目標復旧時間、目標復旧レベルの検討を行い、それを達成するための計画が事業継続計画(内閣府防災担当, 2023)であると、ガイドラインではされているのである。では、次に、事業継続計画についてのガイドラインを考察していく。

### 第3節 事業継続計画に関するガイドライン

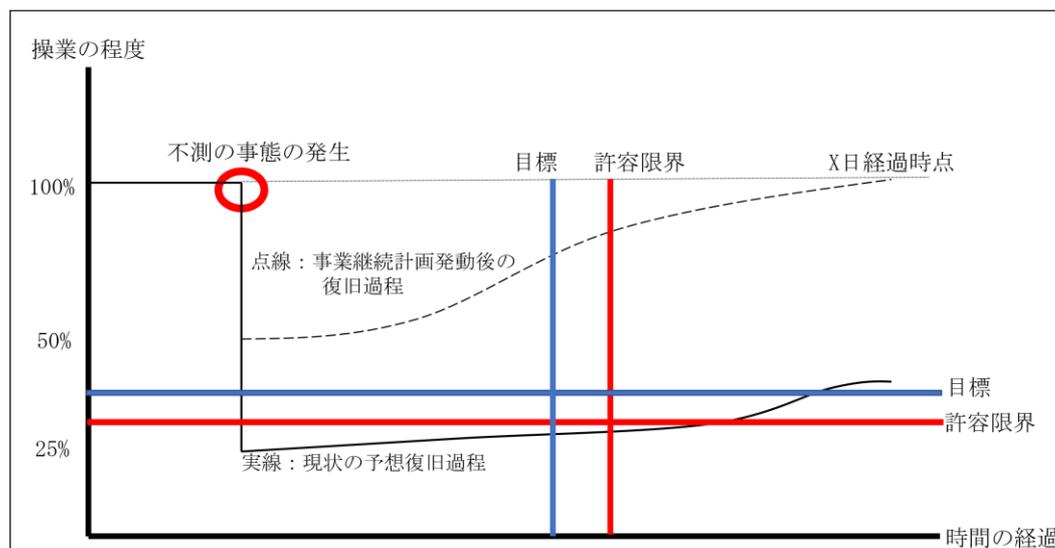
本節では、事業継続計画とはどのようなものとされているのか概念図を用いてあらためて説明し、続けて事業継続計画に関するガイドラインにおいて、不測の事態発生に際しては、対策本部の設置という組織の体制の変化、ならびに経営者への集権化が想定されていることを示す。合わせて、事業継続計画のガイドラインからは、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのか、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかについて不明瞭である点を指摘する。最後に、ガイドラインには理論基盤の有無が確認できない点も指摘する。では、以下、事業継続計画のガイドラインについて考察していく。

まず、あらためて事業継続計画に関して説明する。事業継続計画の定義は「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」（内閣府防災担当，2023，p. 3）とされている。なお、JIS Q22301:2020 では、「事業の中断・阻害に対応し、かつ、組織の事業継続目的と整合した、製品及びサービスの提供を再開し、復旧し、回復するように組織を導く文書化した情報」（p. 5）とされている。この事業継続計画の概念を図示<sup>10</sup>したものが、図1-2である。

---

<sup>10</sup> 図は、地震などの突発的に被害が発生するリスクを想定して表現している。一方、感染症のように段階的かつ長期間にわたり被害が継続する場合については、事象の発生から急拡大までの時間軸の中で徐々に操業の程度が下がっていくが、計画的に事業を停止したり、あるいは継続対策を行ったりすることで、許容される期間内に操業度を復旧させ、許容限界以上のレベルで事業を継続させることを目指すことになる（内閣府防災担当，2023，pp. 3-4）。そうした違いはあるものの、根本的に目指しているものは突発的に被害が発生する場合と同様といえる。

図 1-2 事業継続計画の概念図



(出典：内閣府防災担当，2021，p. 3 の図 1. 1-1；太田，2022，p. 2；内閣府防災担当，2023，p. 3 の図 1. 1-1-1 をもとに筆者作成)

図 1-2 において、縦軸は操業の程度を示しており、横軸は時間の経過を示している。丸で囲んだところで地震のような不測の事態が発生した場合、操業の程度に落ち込みが生じる。ここで、点線で示した曲線は、事業継続計画を発動した場合の復旧過程を示している。一方、実線で示した曲線は事業継続計画を発動していない場合の復旧過程を示したものである。前者は不測の事態の影響による操業の程度の落ち込みが後者より相対的に緩やかで、横軸で示した許容限界および目標を上回っている。かつ X 日経過時点において 100%まで操業の程度を回復させており、こちらも縦軸の許容限界および目標よりも早く復旧を達成している。一方、後者の方は、不測の事態による操業の程度の落ち込みは横軸の目標および許容限界を下回り、X 日経過後も操業の程度の回復が 50%に達しておらず、縦軸の許容限界および目標の時間内の復旧を達成できていない<sup>11</sup>。つまり、事業継続計画とは、事業継続マネジメントにおいてあらかじめ絞り込んだ重要業務について、同じく事業継続マネジメントにおいて定めた操業のレベルおよび復旧の速さに関する最低限の許容限界、およびそれらの目標値を達成するために発

<sup>11</sup> この説明文章中における数値は、説明の便宜上用いた仮のものであり、いずれのケースでもこの数値になるわけではない。

動されるものといえる。なお、事業継続計画の発動は、「初動が落ち着いた後、然るべき権限者は、あらかじめ定められた基準に基づき」(内閣府防災担当, 2023, pp. 22-23) 行うか否かを決定するとされているものである。具体的には、業務の継続や再開に向けた各対策の実施等を開始することを意味している(内閣府防災担当, 2023, pp. 22-24)。加えて、ここでいう初動とは、ガス栓の遮断などにより火災を防止するというような二次災害の防止など(内閣府防災担当, 2023, p. 22)を意味している。つまり、例えば地震が起きれば規模に関係なく即事業継続計画を発動する、というものではないことに注意が必要である。事業の継続に多大な影響が及びうるレベル、例えば震度 6 弱以上の地震が発生した場合に事業継続計画を発動するといった基準を設けておくことになる。

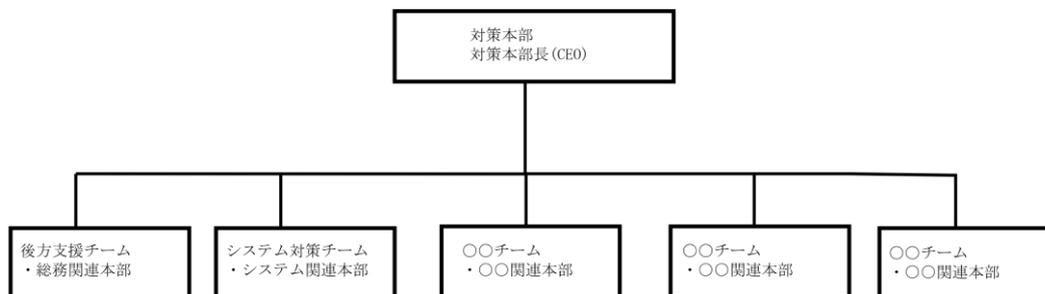
次に、不測の事態発生に際しては、対策本部の設置が想定されていることについて確認する。経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編)では、「非常時における最高の意思決定機関として BCP の指揮を行う」(2005, p. 26)ものとして対策本部を想定している。そして、「本社に経営層をトップとする対策本部を設置し、それ以外については平時の組織機構にて対応することも考えられるが、非常時においては平時とは業務の内容もボリュームも異なってくる。(中略)したがって、あらかじめこれを想定した機能別のチーム体制としておくことが望ましい」(経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編), 2005, p. 26)としたうえで、対策本部の構成図を図 1-3 のように例示している。

さらに、内閣府防災担当(2023)は、「企業・組織は、不測の事態に対応するべく、事業継続のための緊急的な体制を定め、関係者の役割・責任、指揮命令系統を明確に定め、また、その責任者は、経営者<sup>12</sup>が担う必要がある」(p. 21)とする。そして、初動対応で実施すべき事項の例や、事業継続計画発動後に実施すべき事項の例について、その実施主体に対策本部を挙げている(内閣府防災担当, 2023, pp. 22-24)。

---

<sup>12</sup> ここでは「企業・組織の経営及び運営に責任を持つトップの人物またはグループ」(内閣府防災担当, 2023, p. 8)のことをいう。

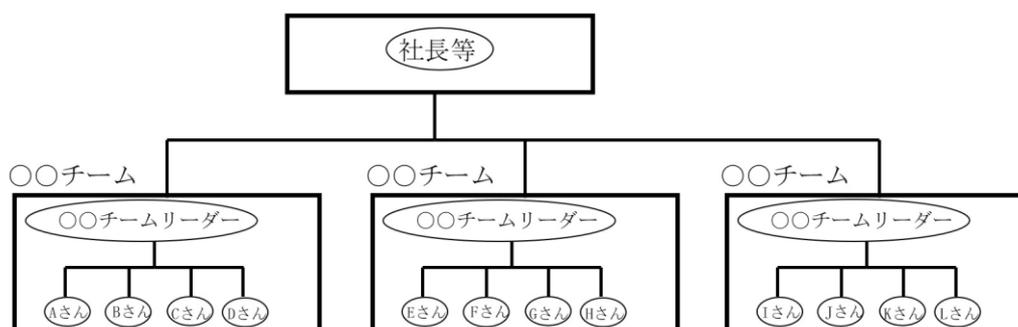
図 1-3 対策本部のイメージ図



(出典：経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室 (編), 2005, p. 26 の図表 7 をもとに筆者作成)

次に、不測の事態に際しては経営者への集権化が想定されていることについて確認する。中小企業庁(2012)では、「緊急事態発生時には、全体のリーダーである経営者によるトップダウンの指揮命令によって従業員を先導することが重要」(p. 4-8<sup>13</sup>)とし、「事業復旧を完遂するまでの間には、(中略)各機能にチームを構成してリーダーを立て、チームリーダーへの指揮命令をリーダー(社長等)が行うという体制が望まれ」る(p. 4-8)とする。これを図示したものが図 1-4 である。

図 1-4 対策本部のイメージ図②



(出典：中小企業庁, 2012, p. 4-9<sup>14</sup>の図 4. 3-1 をもとに筆者作成)

また、内閣府防災担当(2021)も不測の事態発生時に経営者に集権化することを主張している。これは、「企業・組織は、不測の事態に対応するべく、

<sup>13</sup> 資料に従い 4-8 と表記している。4 から 8 の複数頁ではなく p. 4-8 である。同じパラグラフの中にある別の引用文における 4-8 表記も同じである。

<sup>14</sup> 資料の表記に従い 4-9 と記している。4 から 9 の複数頁ではなく p. 4-9 である。

事業継続のための緊急的な体制を定め、関係者の役割・責任、指揮命令系統を明確に定め、また、その責任者は、経営者が担う必要がある」(内閣府防災担当, 2021, p. 23)という論述から判断できる。

続いて、事業継続計画のガイドラインでは、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのか、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのか不明瞭である点について指摘する。

まず、誰のどういう判断で対策本部を設置するのかが不明瞭であるという点について述べる。経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編)では、「対策本部の設置については経営トップや対策本部長が発生事象及び影響範囲を勘案した上で判断することを原則とする」(2005, p. 26)としている。ここで、対策本部設置の実施主体について、素直に解釈すると経営トップと対策本部長は別の人物と読み取れる。しかし、同じ経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編)の同じページにて「対策本部長(CEO)」(p. 26の図表7より抜粋)と記載があることから、経営者こそが対策本部長であると想定していることがわかる。対策本部長が経営者だとすると、対策本部の設置主体として記載するのは経営者で良いはずである。筆者の解釈では、経営者よりも広く、例えば役員なども含めて設置主体にすべく経営トップという表記を用いたと思われるが、不測の事態に際してこのように解釈の幅が生じることは本来適切ではないだろう。ゆえに、誰が設置主体なのか不明確であると言わざるを得ない。そして、どのように設置するのかという点についても不明瞭である。発生事象や影響範囲について、経営者による勘案とはどういう事をどのように考えることなのかについて読み取られないからである。たしかに、経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編)において、対策本部の設置に関して、「大規模な災害や事故発生時において意思決定に手間取ったり判断に迷ったりしないように、あらかじめ発生事象を想定して(筆者注:対策本部の)設置基準を策定しておくとい」(p. 26)という記載もある。なるほど、基準を設けておき、その基準に達成すれば機械的に設置するとしておけば、一見問題は解決するかのように思われる。しかし、経営者の認識を捨象してしまっているという大きな穴がある。基準に合致していることを経営者が認識することも必要であるし、基準に合致しているから文書通り設置しようと認識する必要もある。さらにいえば、基準にはたしかに合致しているが、こういう事情があるので対策本部は設置しないでおこうという認識

を持つこともある。そうした経営者の認識という観点が捨象されてしまっているのである。

さらに、内閣府防災担当(2023)では、対策本部の立ち上げに関して、参集<sup>15</sup>後に「対策本部の迅速な立ち上げ」(p.22の表5.1.1.2-1より抜粋)と記されている。この記述からは、誰が、どのように対策本部を設置するのか判然としないと言わざるを得ない。

次に、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのか不明瞭である点について指摘する。対策本部において行うべきことは、例えば表1-1のように列挙されている。

表 1-1 事業継続体制移行後の実施事項の例

項目	詳細
自社の事業継続に対して、求められている事項の確認、調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な製品、サービスの供給先や関係当局との連携、WEBサイトによる通達や告示の閲覧等により情報収集</li> <li>自社の事業継続に対して、求められる事項の確認、必要に応じて相手方と調整</li> </ul>
現拠点、代替拠点での事業継続の能力・可能性の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の経営資源の被災状況、調達先やサプライチェーンの状況等、必要資源の確保可能性の確認</li> <li>情報のバックアップ、バックアップシステムの保存、稼働の状況の確認</li> <li>復旧資材の必要性・入手可能性の把握</li> <li>必要なら、被災拠点に先遣隊や調査隊の派遣</li> <li>現拠点での復旧可能性や復旧可能時間の見積もり</li> <li>代替拠点やOEMその他の提携先の状況確認</li> <li>必要なら、代替拠点での業務立ち上げ時間等の見積もり</li> <li>自社で活用できるICTツール（SNS等）やテレワーク等の活用を、従業員の安全安心で健康的な執務環境に配慮した上で検討</li> </ul>
実施する戦略や対策の決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施する復旧、代替等の戦略を決定（現地復旧、代替拠点活用、OEM等の提携先活用等）</li> <li>基本方針、目標、対策の優先順位を決定</li> <li>戦略に基づき実施する主要な対策の決定</li> </ul>
業務の継続・再開	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の継続・再開に向けた各対策を実施（現拠点の復旧手順、代替拠点の立ち上げ手順、バックアップシステム立ち上げ手順等を活用）（※必要に応じて従業員・顧客の安全確保が前提であることの認識の徹底）</li> <li>重要業務に関係する主体との連絡調整</li> <li>対策実施状況の進捗管理及び追加指示</li> <li>臨時予算の確保</li> <li>業務の継続・再開・復旧の状況把握</li> </ul>

(出典：内閣府防災担当，2023，pp.23-24の表5.1.1 2-2をもとに筆者作成)

<sup>15</sup> あらかじめ決めておいた場所に集まることをいう(内閣府防災担当，2023，p.21の表5.1.1.2-1より抜粋)。

当然のことながら、いくら集権化されていたとしても、経営者がこれらを全て一人で行うことは現実的ではない。この点について、内閣府防災担当(2023)は、「予測を超えた自体が発生した場合には、策定したBCPにおける個々の対応に固執せず、それらを踏まえ、臨機応変に判断していくことが必要となる。これらを含め、BCPが有効に機能するためには、経営者の適切なリーダーシップが求められる」(p. 21)としている。ただし、こうした記述は抽象度が高すぎて、対策本部において経営者がどう行動するのかについて明確にするものにはならないと言わざるを得ない。さもないければ、あらゆる経営行動は臨機応変に行うように、という一言で済んでしまうだろう。

最後に、事業継続計画のガイドラインには理論基盤の有無が確認できないことを示す。筆者が管見する限りにおいて、上記で考察に用いたガイドラインにおいては理論的な諸研究を批判的に考察して中身に盛り込むような記述は見受けられない。つまり、理論基盤の有無は確認できなかった。

#### 第4節 小括

以上、本章においては、事業継続マネジメントに関するガイドラインを概観し、続けて事業継続計画に関するガイドラインを考察してきた。結果は次のように整理できる。

そもそもガイドラインを考察した理由は、ガイドラインの目的が事業継続計画の普及と促進(内閣府防災担当, 2005 ; 内閣府防災担当, 2023)にあり、ガイドラインの策定主体が公的機関であることを鑑みると、企業にとって極めて重要な存在であることが明らかといえるからであった。そして、事業継続マネジメントに関するガイドラインを概観することにより、事業継続計画の位置づけや役割を理解できたといえる。具体的には、事業継続マネジメントの過程で事業影響度分析などを行い、自社にとっての重要業務の選定や、目標復旧時間および目標復旧レベルの検討を行い、それらを達成するための計画がガイドラインにおける事業継続計画(内閣府防災担当, 2023)だということである。

次に、事業継続計画に関するガイドラインの考察においては、概念図をもとに事業継続計画について確認するとともに、不確実性の急激な高まり、すなわち発生した不測の事態に対して、対策本部の設置と経営者への集権

化が想定されている(経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室(編), 2005; 中小企業庁, 2012; 内閣府防災担当, 2021; 内閣府防災担当, 2023)ことを確認した。加えて, 事業継続計画のガイドラインでは, 対策本部が誰のどういう判断により設置されるのか, 集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかについて明確でないという点を指摘した。最後に, 事業継続計画のガイドラインには, 理論的な基盤の有無が確認できないことも示された。

## 第2章 先行研究の批判的考察

### 第1節 はじめに

本章においては、事業継続計画に関する既存研究および不確実性と組織構造に関する研究について批判的に考察する。事業継続計画に関する既存研究については、1. 理論的検討、2. 対策本部の設置、3. 集権度の変化といった3つの観点から批判的に考察し、既存研究において理論的な検討が不足していること、総じて不測の事態発生時に対策本部の設置が想定されてはいるものの、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのかについては不明瞭であること、総じて不測の事態発生時に経営者への集権化が想定されているが、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかが不明瞭なことが示される。

また、そもそも不確実性と組織構造に関する研究について批判的考察の対象とする理由としては、不測の事態の発生を不確実性の急激な高まりと読み替えた場合、不確実性の高低と組織の体制の変化や集権度の変化の関係性について論じた理論的研究を考察する<sup>16</sup>必然性があると考えたことによる。そして、研究を大きく2つの対照的な潮流、すなわち環境決定的な前提を持つ研究と環境創造的な前提を持つ研究とに分けてレビューがなさ

---

<sup>16</sup> 事業継続計画をリスクマネジメントの一要素に含める(高野, 2014, p. 117)ものもあるものの、事業継続計画はリスクマネジメントの範疇を超えたものと考えられるため、本稿ではリスクマネジメントの領域ではなく不確実性と組織構造に関する先行研究を批判的に考察する。具体的には次の通りである。亀井(1993)は、ファヨールの保全的職能 (fonctipn de sécurité) がリスクマネジメントの原点であるとし(p. 89), Fayol (1925)は「保全的職能は財産と従業員を窃盗や火災、洪水から守り、(中略)社会的秩序のあらゆる障害を遠ざけることを使命と」(邦訳 p. 19)したものだとする。このリスクマネジメントについて、亀井利明・亀井克之(2009)は、「企業に脅威を与えるあらゆるリスクや危険因子について調査し、(中略)その発生頻度 (frequency) と発生強度 (severity) を予測ないし評価」(p. 51)することがプロセスだとし、発生の頻度は低いものの発生した場合の強度が高いものである地震等のリスクに対しては、できるだけ回避・除去に努めた後に、保険会社も含めた第三者への転嫁が主張されている(p. 48 ; p. 53 ; p. 59)。一方、野田(2017)は、「自然災害をはじめとした小頻度で大きな損害をもたらすリスクへ対応するためには、(中略)BCPを中心とした(中略)考え方が有効」(p. 17)だとし、「今までのリスクマネジメントは企業の持つ現在のハード、ソフト、組織などの生産施設・サービスをどのように守るのかという視点が強かった。しかしながら、企業が本当に守るべきは(中略)企業としての価値を提供し続けることである」(野田, 2017, p. 18)とするなど、事業継続計画はリスクマネジメントの範疇を超えていると考えられるからである。

れる。

環境決定的な前提を持つ研究として、コンティンジェンシー理論に関する研究、そしてポピュレーション・エコロジーの理論的出発点ともいえる構造慣性の議論をレビューする。コンティンジェンシー理論に関する研究については、不測の事態発生に際して対策本部の設置という組織の体制の変化が起きると理論的に支持するものであること、激しい環境変化に際して分権化が想定されていること、分権化の対象として専門知識を有していることが勘案される(Burns & Stalker, 1961, pp. 120-121 ; 野中, 1980, p. 35 の表 1-2 より抜粋) ことについて確認される。加えて、誰がどのように環境の変化を認識し、どう舵取りをして体制を変化させるのか(網倉, 1991), 体制の変化の後にはどのような行動が誰によってなされるのかについては不明瞭であることが示される。続いてポピュレーション・エコロジーにおける構造慣性の議論では、上述のコンティンジェンシー理論に関する研究とは対照的に組織の適応能力は制限されていると捉えられること、および構造慣性が生じる理由について確認される。合わせて、コストをかけて準備している事業継続計画と、コストをかけて構築している既存体制のどちらが優先されるのかという比較衡量の視点が既存研究には乏しいこと、組織の適応能力についてどの程度に見積もりをしているか不明瞭(三浦, 2022)であることが示される。

環境創造的な前提を持つ研究については、センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究を概観したのち、センスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究を考察する。高信頼性組織に関する研究では、不測の事態において、最も専門知識を有する者に分権化することを主張している(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23) ことが確認される。加えて、不測の事態発生時に誰が最も知識が豊富なのかを見極め、かつその者が業務を遂行できる状況であり、実際に分権することが可能なのかについては吟味がなされていない点が指摘される。

本章においては、上述のとおり先行研究を批判的に考察した後、批判的考察の結果を踏まえた本稿独自の事業継続計画の定義が暫定的に示される。なお、当該定義は事例分析研究を経て精緻化されることになる。加えて、問題意識から昇華させたリサーチ・クエスチョンが6点設定されることとなる。

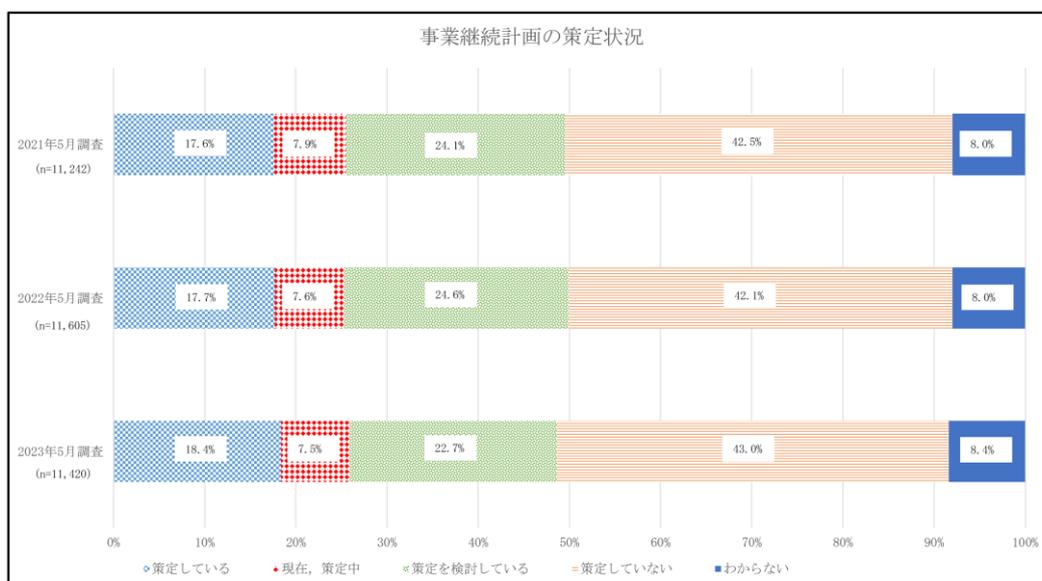
## 第2節 事業継続計画に関する既存研究の批判的考察

### 第1項 理論的検討の観点から

序章で述べたように、筆者はかつて事業継続計画に関する先行研究をレビューし、既存研究の問題点を指摘している(太田, 2022)。本項においては、太田(2022)に本稿の研究目的を踏まえた加筆修正を施しつつ、事業継続計画に関する既存研究について理論的検討の観点から批判的に論じていくこととする。

まず、事業継続計画の既存研究が示している理論は、実践側には事業継続計画を策定するために必要なスキルともノウハウとも受け取られておらず、仮に事業継続計画を策定したとしても使い物にならないと認識されている。図2-1は、事業継続計画の策定率の推移である。「策定している」企業は年々増加してはいるものの、まだ事業継続計画を「策定していない」とする企業が40%以上あることが読み取られる。

図2-1 事業継続計画の策定率



(出典：帝国データバンク，2021；帝国データバンク，2022；帝国データバンク，2023a より筆者作成)

では、序章で確認したように様々な文脈で重要視されている事業継続計

画について、半数近くの企業が策定しないのはなぜだろうか。帝国データバンク(2023a)による4,910社を対象にした調査によれば、事業継続計画を策定していない理由として、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」と回答した大企業は47.6%、中小企業では41.4%であった。また、「書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」については、大企業の30.6%、中小企業の25.9%が選択していた。なお、過去の調査においても当該2つを多くの企業が選択している<sup>17</sup>ことから、この2つの回答は現在の企業が抱えている問題といっても差支えがないと考えられる。

つまり、事業継続計画に関する既存研究の理論は、実践側には策定のために必要なスキルともノウハウと認識されておらず、策定しても使い物にならないとまで認識されるに至っているといえる。こうしたことから、既存の事業継続計画に関する研究においては、理論的な検討ができていないと考えられよう。ただし、総花的な批判に留めることなく、3点のテストを構築して既存の研究を批判的に考察し、理論的な検討がなされているかを吟味することとしたい。すなわち、①なぜ、いつ、どのようにその現象が起こるのかを説明しうる原理・原則を導出しようとしているか、②先行研究を批判的に考察しているか、③事業継続計画に関するガイドラインを批判的に考察しているか、が本項におけるテストである。以下、個別に説明していく。

①のなぜ、いつ、どのようにその現象が起こるのかを説明しうる原理・原則を導出しようとしているかについては、服部(2023)および上林・奥林・團ほか(2007)の議論を参考に構築している。服部(2023)では、そもそも「理論とは、対象となる現象について、それが『なぜ』(why), 『いつ』(when), 『どのように』(how)起こるかということの説明するもの」(服部, 2023, p. 75)と説明している。そして、上林・奥林・團ほか(2007)は、目に見える実践と対比して、これを下部から支え規定している原理・原則として理論を想定している(pp. 384-385)。つまり、事業継続計画に関する既存研究において理論的な検討がなされているかを判定するに際しては、なぜ、いつ、

---

<sup>17</sup> 帝国データバンク(2021)による4,476社を対象にした2021年の調査結果では、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」は大企業で43.0%、中小企業で41.8%が選択していた。また、「書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」は大企業で32.7%、中小企業で26.8%が選択していた。さらに、帝国データバンク(2022)による4,882社を対象にした2022年の調査結果では、前者は大企業で45.4%、中小企業で42.4%が選択し、後者は大企業で31.3%、中小企業で25.5%が選択していた。

どのようにその現象が起こるのかを説明しうる原理・原則を導出しようとしているかを確認する必要があるといえるのである。なお、以下、テスト①については理論導出の企図と記載する。

②の先行研究を批判的に考察しているかについては、吉原(2022)の議論を参考に構築している。吉原(2022)は「経営学は、現実の世界を生きる各種の組織が直面するその時々の諸問題に答え、実践的な学問として一世紀以上にわたる歴史を刻んできた」(p. i)とし、「問題が新たな様相を帯びれば理論に修正を加える、あるいは新たな思考の枠組みを構築して理論展開を行う」(p. ii)ことで今日に至っているとす。このように、既存の理論は対峙する問題に応じて修正されていくのであり、修正に際しては、既存理論は批判的に考察され、新たな理論に乗り越えられていくのである。そこで、本稿では、先行研究を批判的に考察しているかをテストの一つとしたい。なお、以下、テスト②については先行研究の批判的考察と記載する。

③の事業継続計画に関するガイドラインを批判的に考察しているかについては、上記②の吉原(2022)の議論に加え、事業継続計画の特殊性を鑑みて構築している。すなわち、ガイドラインは事業継続計画の普及と促進を目的としたもの(内閣府防災担当, 2005 ; 内閣府防災担当, 2023)であり、かつ公的機関が策定主体であることを踏まえると、企業にとっての重要性が明らかといえるからである。ただし、第1章で確認したように、ガイドラインには理論基盤の有無は確認できないのである。また、第5章にて行われるガイドライン策定に関わった研究者へのインタビューの結果を先取りすると、ガイドラインは理論的な検証を経たおらず実務における経験則であるとのことである。つまり、理論なき実践の積み上げがガイドラインであり、このガイドラインを所与として無批判に受け入れて議論を展開している以上、理論的な検討を行っているとは言い難いといえるだろう。よって、本稿では、事業継続計画に関するガイドラインを批判的に考察しているかをテストの一つとしたい。なお、以下、テスト③についてはガイドラインの批判的考察と記載する。では、表 2-1 を参照されたい。

表 2-1 テストを通した先行研究の批判的考察の結果

論者	テスト結果	事業継続計画の定義	事業継続計画の定義から抽出した対象事象
竹村・長岡(2007)	テスト①：なされている テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「各企業は多種多様なリスクと背中合わせの状態にある。従来は緊急時対応計画（コンティンジェンシープラン）を作成して（一時避難的な）対策がなされていたものの、（中略）継続的な計画を作成しておく必要がある。それは事業継続計画」（p.3）	・多種多様なリスク
仲間(2008)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「地震やテロなど不意の災害や事故が発生した場合に、企業における重要な事業が中断させないこと、また、万が一中断した場合においても、目標とする復旧期間内に目標とするレベルまで回復させることに主眼があり、そのための危機管理計画を具体的な経営戦略としてプログラムさせること」（p.35）	・地震 ・テロ ・不意の災害や事故
昆(2009)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「会社が大災害、大事故、テロなどの緊急事態に遭遇した場合でも、所定のレベルで基幹業務を継続する、あるいは中断しても早期復旧を果たせるようにするための戦略的かつ包括的な事業プランニング」（p.221）	・大災害 ・大事故 ・テロ ・緊急事態
池田(2012)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「企業などの組織が自然災害や大火災、テロなどの緊急事態において、事業の早期復旧・継続を可能にするための計画」（まえがきp.2）	・自然災害 ・大火災 ・テロ ・緊急事態
松下・秀島(2012)	テスト①：なされている テスト②：なされている テスト③：なされていない	「災害等により被害を受けた際にもできる限り業務を継続すること、または、一時的に業務が停止した場合でも業務の停止期間を短縮し早期に通常通りの事業を再開する事（事業の早期復旧効果）を目的とし」（p.25）のもの	・災害等
野田(2013)	テスト①：なされている テスト②：なされている テスト③：なされていない	「企業は、災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。（中略）この事業継続を追求する計画」（内閣府防災担当，2005，p.1）	・災害 ・事故
高野(2014)	テスト①：なされている テスト②：なされている テスト③：なされていない	「大規模な自然災害やテロなど、事業の中断が予想されるリスクを対象として、事業の継続または早期復旧を行うために平常時から取り決めておく計画」（p.117）	・大規模な自然災害 ・テロ ・事業の中断が予想されるリスク
北沢・橋本(2014)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「地震、津波、台風、疫病、テロ、サイバー攻撃等（中略）被害が想定される場合、現在どのような対策を立てておくことで、被害を最小限に留めることができるのか」（pp.27-28）を定めておく計画	・地震 ・津波 ・台風 ・疫病 ・テロ ・サイバー攻撃
高荷(2015)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「企業が自然災害や大事故、不祥事や取引先の倒産などの災害に見舞われた際に、自社を倒産させたり事業を縮小させたりすることかないようにするための『事前の準備』と、実際に災害リスクが発生した場合の『緊急時対応マニュアル』をまとめた計画」（p.3）	・自然災害 ・大事故 ・不祥事 ・取引先の倒産 ・災害
Wontshiwa, Nagahira&Ishida (2016)	テスト①：なされている テスト②：なされている テスト③：なされている	事業影響度分析，リスクランキング，協力的サプライチェーンで構成される(p.682)計画	・左記定義からは抽出不可
Kato & Charoenrat(2018)	テスト①：なされている テスト②：なされている テスト③：なされていない	「事業の中断・阻害に対応し、事業を復旧し、再開し、あらかじめ定められたレベルに回復するように組織を導く文書化された手順」（岡部，2013，p.68）	・事業の中断・阻害
本田(2021)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」（内閣府防災担当，2021，p.3）	・大地震等の自然災害 ・感染症のまん延 ・テロ等の事件 ・大事故 ・サプライチェーン（供給網）の途絶 ・突発的な経営環境の変化 ・不測の事態
阿部(2023)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされている	「緊急事態（地震の発生等）においても、従業員及びその家族の安全を確保しながら自社の事業を継続することを目的として策定」（p.180）する計画	・緊急事態（地震の発生等）
神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)	テスト①：なされていない テスト②：なされていない テスト③：なされていない	「企業が緊急事態（自然災害、新型コロナウイルス感染症、事故、不祥事、犯罪、テロなど様々なケースを想定する）場合において、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、あらかじめ作成しておく計画」（p.2）	・緊急事態（自然災害、新型コロナウイルス感染症、事故、不祥事、犯罪、テロなど）

(出典：表中の出典に基づいて筆者作成)

表 2-1 は、上述した 3 点のテストについて、事業継続計画に関する既存研究である竹村・長岡(2007)、仲間(2008)、昆(2009)、池田(2012)、松下・秀島(2012)、野田(2013)、高野(2014)、北沢・橋本(2014)、高荷(2015)、

Montshiwa, Nagahira & Ishida (2016), Kato & Charoenrat(2018), 本田 (2021), 阿部(2023), 神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)に適用した結果を整理したものである。なお, 表 2-1 には先行研究において事業継続計画がどのように定義<sup>18</sup>され, どのような事象を対象にしているのかについても整理して記載している。

テストの結果について結論から述べると, ①については6点, ②については5点, ③については2点の先行研究のみがクリアしていた。つまり, 総じて, 事業継続計画に関する既存研究においては理論的な検討が不十分であることが確認された。では, 以下, 具体的に論じていく。

まず, 竹村・長岡(2007)では, テスト①の理論導出の企図はなされているものの, テスト②の先行研究の批判的考察はなされておらず, テスト③のガイドラインの批判的考察もなされていなかった。竹村・長岡(2007)は, 有効な事業継続計画策定について論じたものである。ただし, 事業継続計画のみならず企業を取り巻くリスクや, 企業価値との兼ね合いを整理して論じているため, テスト①の理論導出の企図はなされていると考えられる。ただし, 先行研究を所与のものとして, 自身の論の補強, 根拠とするために参照しており, 先行研究を批判的に考察したとはいえない。次に, ③のガイドラインの批判的考察についてである。「基本的には, これらの(筆者注: 経済産業省など)各省庁から出されているBCP策定マニュアルを参考にして, 各企業の特徴に適ったものを策定すればよい」(p. 5)としつつも, 「一部の企業で『具体的な対応がわからない』」(p. 5)などの声があることを指摘し, 有効な事業継続計画の策定についてアイデアを出している。しか

---

<sup>18</sup> 後述するとおり, Kato & Charoenrat(2018)では事業継続マネジメントおよび事業継続計画の定義について ISO22301:2012 によるものが用いられている(p. 579)。ここで, そもそも ISO22301 は BCM のシステムに関する要求事項(ISO ホームページ)であるが, ISO22301:2012 については 2024 年 1 月 3 日時点閲覧の ISO ホームページでは取下げ(Withdrawn)と明記され正規の方法では購入できなくなっている。よって, 本稿では, ISO22301:2012 について「策定作業に当初から参加してきた筆者らが我が国での理解と促進を願い, 本規格(筆者注: ISO22301:2012)の内容を解説した」(中島, 2013, p. 4)のものであり, ISO22301:2012 の「全文の逐条的解説」(中島, 2013, p. 4)を行っている書籍の内容を参照して内容を確認している。ゆえに, 表 2-1 に記載の事業継続計画の定義は当該書籍から引用している。なお, 当該書籍は「国家規格として国内で活用できることはもとより, ISO22301 の国際一致規格として(中略)国外の組織とのやりとりの中で(中略)同等のものとして活用することができる」(岡部・渡辺・櫻井, 2013, pp. 171-172)のものである JIS を開発している日本規格協会が発行したものであり, 信頼性は十分に担保されていると考えている。

しながら、そもそも企業の声が具体的にどういったものか出典のある具体的な記述がない。また、企業の声を踏まえ、どういう記述がガイドラインでなされており、こういった不十分な点があるのでこういったアイデアを出すという記述がなされていないため、ガイドラインを批判的に考察したとまでは言えないと考えられる。

次に、仲間(2008)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察、テスト③のガイドラインの批判的考察のいずれもなされていない。仲間(2008)は、全体を通して、事業継続計画の概要やガイドラインの紹介、事業継続計画の策定や平常時の運用について考察している。ただし、経営戦略など経営学領域の用語は散見されるものの、それぞれの用語の射程や定義について明確に記述できておらず、過去の研究蓄積を批判的に考察したとは言い難い。また、仲間(2008)は自身の論考について「内閣府のガイドラインと、中小企業庁のBCP指針を比較考察しながら」(p.36)行ったものと明言し、これらを所与のものとしているため、批判的な考察には至っていない。これらのことを勘案して上記の結果となった。

続いて、昆(2009)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察、テスト③のガイドラインの批判的考察のいずれもなされていない。昆(2009)は全体を通して、事業継続とは何か、事業継続計画の具体的な策定ステップ、策定メンバーの部署からの選出や継続戦略の立案、文書化などについて説明している。例えば、事業継続計画の策定ステップについて、「策定ステップの作業は『意見/スケジュール調整』、『調査/分析』、『報告/文書作成』などで成り立っている」(昆, 2009, p. 28)と分解して説明している。当該論考は企業の実務者に具体的な作業の手順や解決の方法を示すという目的を持っており、こうした目的は達成されていると考えられるが、作業手順や解決方法といった目に見える実践の部分に着目し、背後にある原理・原則を導出しようとはしていないため、テスト①の理論導出の企図はなされていないと考えられる。また、テスト②の先行研究の批判的考察についてもなされていない。例えば、「事業を中断させる様々な要因を予測的・計画的に取り込むことは、まさに経営戦略そのもの」(昆, 2009, p. iii)とするなど、経営戦略という経営学用語の登場こそあるものの、経営戦略についての定義や過去の研究蓄積の参照、およびその批判的考察はなされていない。「『継続戦略』または『継続対策』とは、事業中断後、所定の期限までの所定のレベルで製品やサービスの供給を再

開するための方法を確立すること」(昆, 2009, p. 77)という記載が、戦略という用語が冠された項目にあるが、この定義からでは戦略と対策が同義であるように理解できてしまい、戦略という用語の射程が不明瞭であって十分とはいえない。テスト③のガイドラインの批判的考察についても、なされていない。昆(2009)は、「BCP については、2005年に経済産業省と内閣府がそれぞれガイドラインを、2006年には中小企業庁がBCP策定運用指針を発表し、その普及に乗り出しました。(中略)中小・零細企業の場合はなかなかBCPに目を向ける余裕がないというのが実情」(はじめに pp. iii-iv)とした上で「本書は、BCP導入の基本的な考え方とそのポイント、具体的な作業ステップを中小企業向けに分かりやすく解説する」(はじめに p. iv)としている。つまり、ガイドラインはあるものの目を向ける余裕のない中小企業に対して、ガイドラインを所与のものとしてかみ砕いたものが昆(2009)ということと理解できる。

次に、池田(2012)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察、テスト③のガイドラインの批判的考察のいずれもなされていない。テスト①の理論導出の企図については、事業継続計画の構成例などを例示しつつ、コミュニケーションの確立の不備に注意を促すなど実践上の課題解決へアプローチしているが、その課題の背後にある、なぜ、いつ、どのように課題ないし課題解決のために必要な現象が浮上してくるのかという点について原理・原則を導出しようとはしていないといえる。テスト②の先行研究の批判的考察については、参考文献に挙げられた先行研究を所与のものとして受け入れて論を進めているため、なされていないといえる。テスト③のガイドラインの批判的考察についてもなされていない。具体的には、池田(2012)は、最終章全てをガイドラインの紹介に充てる(pp. 93-100)など、ガイドラインを重視していることは明らかで<sup>19</sup>、かつこれを批判せずに所与のものとして受け入れて論を進めている。

続いて、松下・秀島(2012)では、テスト①の理論導出の企図およびテスト②の先行研究の批判的考察はなされており、テスト③のガイドラインの

---

<sup>19</sup> 池田(2012)ではフレームワークと称してガイドラインを紹介しつつ(pp. 6-7),『『フレームワークからフットワークへ』が本書の趣旨』(p. 6)としているが、フットワークというのは「簡単にいえば、計画策定だけで訓練なしのBCPでは、本当のBCPとは言えないのです」(p. 5)ということから策定後のBCPを用いた訓練のことといえる。つまり、ガイドラインからの脱却を意図しているのではなく、ガイドラインを所与としていることには変わりない。

批判的考察はなされていなかった。松下・秀島(2012)は、全体を通して、上場企業の開示情報等をもとに考察し、既存研究とは異なる視点を設定の上、事業継続計画を策定している企業には平均復旧期間が短い傾向にあること等を示唆している。つまり、既存研究を批判的に考察した上で、事業継続計画の実践的な側面のみではなくその背後にある原理・原則について考察しているのであり、テスト①の理論導出の企図およびテスト②の先行研究の批判的考察についてはなされているといえる。次に、③のガイドラインの批判的考察についてである。直接的にガイドラインの引用は見られないものの、冒頭において「災害等により被害を受けた際にもできる限り業務を継続すること、または、一時的に業務が停止した場合でも業務の停止期間を短縮し早期に通常通りの事業を再開する事(中略)を目的とし」(p. 25)たものを事業継続計画と定義している。これは、内閣府防災担当(2023)の「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン(供給網)の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のこと」(p. 3)と非常に近しく、ガイドラインの影響が強いことは明白といえる。そのうえで、そもそも事業継続計画とはどのようなものかという点についてガイドラインの記述を批判的に考察して論を進めたものではないと考えられるため、③のガイドラインの批判的考察についてはなされていないといえる。

次に、野田(2013)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察はなされており、テスト③のガイドラインの批判的考察はなされていなかった。野田(2013)は全体を通じて、昨今のBCPに関する潮流についてガイドラインを中心に述べたのち、会計学上の観点から分析のフレームワークの構築や先行研究の批判的考察を踏まえた結論と今後の課題を導出している。ただし、ガイドラインについては内閣府防災担当(2005)や内閣府防災担当(2013)等を所与にして事業継続計画の概要を説明した上で論を進めている(pp. 21-27)。こうしたことから、上記の結果となった。

続いて、高野(2014)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察はなされていたが、テスト③のガイドラインの批判的考察はなされていなかった。高野(2014)は、「わが国の企業の防災対策を俯瞰すると、2つの顕著な課題を抽出することができる」(p. 115)とし、課題の

1 点目は「企業における危機管理体制の整備や BCP(Business Continuity Plan, 事業継続計画)の策定状況の企業間格差」(p. 115)であり、課題の 2 点目は「大会社・公開会社における危機管理体制および BCP の脆弱性」(p. 116)だとする。そして、こうした問題意識のもと、「経営者にかかる様々なプレッシャーから危機管理体制・BCP 策定の企業間格差の原因を探求するとともに、東日本大震災における企業の危機管理体制や BCP の有効性に関する実態を検証し、企業における新たな危機管理体制や BCP の提言を試み、普及を促進する社会システムのあり方を探求する」(p. 116)ことを目的とした論考となっている。高野(2014)では、全体を通じて、事業継続計画発展の経緯や、事業継続計画策定に企業間格差が生じる理由について株式会社の類型の違いに関連付けて論じたり、日本経済団体連合会(2011)による調査結果等を吟味したりし、「自然災害に強い日本を作るため」(p. 135)の提言がなされている。これらのことから、テスト①およびテスト②はクリアしているといえる。ただし、事業継続計画について、経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編(2005)による定義を所与のものとした上で、「大規模な自然災害やテロなど、事業の中断が予想されるリスクを対象として、事業の継続または早期復旧を行うために平常時から取り決めておく計画と解することができる」(高野, 2014, p. 117)とし、その定義を批判的に吟味することなく前提として論を進めている。ゆえに、テスト③についてはクリアできていないと考えられる。

次に、北沢・橋本(2014)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察、テスト③のガイドラインの批判的考察のいずれもなされていなかった。北沢・橋本(2014)は「BCP とは何なのかを単に説明するだけではありません。この本を使いながら実際に BCP を作っていただきたい」(p. 9)とし、全体を通して安否確認システムと事業継続計画の違いや、災害対策本部について、代表取締役の役割についてなどを説明している。つまり、事業継続計画の実践における具体的な中身について論じるに留まっており、背後にある原理・原則に目を向けているとは言い難い。また、先行研究を参照して批判するということもなされていない。ガイドラインについては、「BCP の考えは欧米をその源としています」(p. 27)とし、日本の中央省庁の名前も列挙してはいるが、そもそも具体的に参照したガイドラインについては言及が見受けられない。つまり、ガイドラインについての批判的な考察はなされていない。これらのことから、上記の結果と

なった。

続いて、高荷(2015)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察およびテスト③のガイドラインの批判的考察のいずれもなされていなかった。高荷(2015)は、「BCP 策定に必要な作業を『BCP 担当者の任命』から『保守・運用』までの 39 工程に分け」(p. 2)で説明したものである。自身でも述べている通り、実践における作業の説明に終始し、背後にある原理・原則には目を向けられていないと考えられるため、テスト①についてはクリアしていないといえる。そして、国によるガイドラインについては「『BCP とは?』という基礎を学んだり書類としての計画を作成したりする際には役立ちますが、性質上どうしても最大公約数的な内容になっているため、緊急時に活用できる自社独自の BCP 作成には向いていない」とはしているものの、ガイドラインへの批判としては「『緊急事態が生じた際にどう役立てるか』という実践的な解説には乏しい」(p. 49)というものに留まっている。結果的に、高荷(2015)によって説明されることになる「BCP の構成そのものは国のガイドラインなどに準拠しております」(p. 2)とする。つまり、テスト③についてはクリアしていないといえる。次に、テスト②についてもクリアしていない。ガイドラインをベースにしていることにより「専門家が執筆している書籍も(中略)突っ込んだ内容」(p. 3)にはなっていないとはするものの、そもそも突っ込んだ内容とはどのような状態を指すのか不明瞭であり、かつ具体的に先行する論考を参照して批判することはなされていないからである。

次に、Montshiwa, Nagahira & Ishida (2016)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察およびテスト③のガイドラインの批判的考察の全てがなされていた。Montshiwa, Nagahira & Ishida (2016)は、自動車産業の複雑かつ緻密なサプライチェーン網には、既存の事業継続計画では対処できていないという問題意識のもと、1. 事業継続計画の修正を通じて自動車のサプライチェーンに適応した事業継続マネジメントのフレームワークを提示すること、2. 事業継続計画を構成する要素を評価して、事業継続マネジメントのフレームワークの重要な要素との対応関係を明らかにすることを目的とし、自動車部品製造会社 75 社を対象にして定量的調査を行ったもの(p. 691)である。当該論考では、事業継続計画を事業影

響度分析<sup>20</sup>、リスクランキング、協力的サプライチェーンで構成されるもの(p. 692)とし、事業影響度分析が事業継続マネジメントに最も強い正の関係をもたらすものの一つである(p. 696)と結論づけた。Montshiwa, Nagahira & Ishida (2016)では、既存研究では協力的サプライチェーンには全く言及されていない(p. 693)ことを明示した上で論を進め、リスクアセスメントをリスクランキングに置き換えて(p. 691)考察するなど、既存研究を批判的に考察した上で、事業継続計画の実践としての表層的な部分だけではなく、背後にある原理・原則を考察しようとしている。さらに、考察にあたっての概念モデルは ISO22301:2012 を採用した<sup>21</sup>(p. 692)としつつも、当該ガイドラインの標準とは大きく異なるものとしたことを示唆している。よって、テスト①、テスト②、テスト③のいずれもクリアしていると考えられる。

続いて、Kato & Charoenrat (2018)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察はなされているが、テスト③のガイドラインの批判的考察はなされていない。Kato & Charoenrat (2018)は、タイ王国の中小企業に昨今立ち現れてきた事業継続マネジメントという考え方について、現状における中小企業による実践をより良好に理解した上で、援助についてどのような必要があるのかを明らかにすることを目的としたもの(p. 577)である。その目的達成のため、主に<sup>22</sup>タイ王国に本社を設置している中小企業について、主要な対象者を経営者としてアンケートを実施して考察している。ただし、経営者へ着目はしているものの、アンケートの回答者に占める経営者の割合は71%であり、およそ30%は別の役職者が回答している(p. 581)ことに留意が必要である。Kato & Charoenrat (2018)では、全体を通して、災害のリスクの低減について先行研究をレビューし、事業継続マネジメントとその一環としての事業継続計画について概観した後、タイ王国の中小企業と事業継続マネジメントについて洪水の被害情報等を踏まえて説明し、アンケート調査の設計・実施とアンケートを踏まえ

---

<sup>20</sup> 本稿においては第1章第2節において説明している。

<sup>21</sup> 脚注18に記載のとおり、ISO22301:2012について「策定作業に当初から参加してきた筆者らが我が国での理解と促進を願い、本規格(筆者注:ISO22301:2012)の内容を解説した」(中島, 2013, p. 4)のものであり、ISO22301:2012の「全文の逐条的解説」(中島, 2013, p. 4)を行っている書籍の内容を参照して内容を確認している。

<sup>22</sup> タイ王国に本社を設置している中小企業が72%、その他の国に本社を設置している企業が残りの28%である。なお、当該28%について、大部分が日本国への本社設置(p. 581)とのことである。

た結論の提示を行っている。なお、結論としては次の4点に整理されている(p. 586)。1. 2004年から2010年までの間に複数の災害を経験したにも関わらず、タイの中小企業における事業継続の準備は低水準もしくは制限されていること、2. 災害の経験が多い中小企業ほど、事業継続計画の策定や事業継続に関する知識の習得、訓練することの必要性の自覚といった準備を行うようになること、3. 大きな規模もしくは歴史の長い中小企業ほど災害対策が進んでおり、事業継続と訓練の必要性に気付いているだろうということ、4. 中小企業が事業継続マネジメントを実装するにあたっての主な課題は、金融面での制約というよりは、知識や理解不足にあることである。以上からわかるように、単に事業継続マネジメントや事業継続計画の実践のみを対象にするのではなく、既存研究を批判的に考察しながら分析枠組みを構築し、実践の背後にある原理・原則を探ろうとしているといえる。よって、テスト①とテスト②はクリアしていると考えられる。ただし、当該論考の前提となる事業継続マネジメントおよび事業継続計画の定義についてはISO22301:2012によるものが用いられており(p. 579)、この定義について吟味することなく所与のものとして扱っているため、ガイドラインを批判的に考察しているとはいえないと考えられる。

次に、本田(2021)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察、テスト③のガイドラインの批判的考察のいずれもなされていなかった。本田(2021)は、「事業を継続できない場合に備え、的確に対応するために必須となるBCP(事業継続計画)策定の基本を押さえるとともに、自社のBCP見直しのポイントを解説」(p. 3)することを目的とし、全体を通して事業継続計画の策定の基本手順、地震からの経営資源の守り方、訓練の方法などを説明している。つまり、具体的な実践の解説に留まっており、実践の背後にある理論に目を向けられているとは言い難い。また、先行研究の参照と批判も見受けられない。ガイドラインについては、冒頭で事業継続計画の定義として内閣府防災担当(2021)を用いて(本田, 2021, p. 10)いるが、当該定義に批判的検討は加えられていない。さらに参考資料として内閣府防災担当(2021)を多く(本田, 2021, pp. 122-159)引用しているが、ガイドラインの不足点や問題点を考察するといったことはなされておらず所与のものとしてしまっている。

続いて、阿部(2021)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察はなされていなかった。ただし、テスト③のガイドライ

ンの批判的考察についてはなされていた。阿部(2021)は「中小企業・小規模事業者の皆様が BCP 策定に役立てる実践的なマニュアルという位置づけ」(p. 3)で執筆した論考の第 2 版である。「地方の温泉旅館の経営者が筆者の支援を得ながら BCP を策定していくプロセスを、ストーリー仕立てにして解説して」(pp. 3-4)おり、全体を通して基本方針の立案や中核事業・重要業務の検討、事前対策の実施や緊急時の体制などを論じている。まず、テスト①の理論導出の企図について確認する。阿部(2021)では、「BCP は経営戦略そのもの」(p. 14)とし、事業継続計画の策定により「企業の社会的責任(CSR)という観点でも一層、信頼度が上がります」(p. 18)としたり、「風通しの良い企業風土も醸成され、従業員の定着率が上がるだけではなく、良い人材の確保も可能となります」(pp. 18-19)としたりするなど、経営学に関連した用語は散りばめられおり、事業継続計画単体ではなく周辺の知見に紐づけようという意図は見取られる。ただし、経営戦略とは何か、CSR とは何か、なぜ風通しの良い職場が醸成されるのか、風通しの良い職場ではなぜ良い人材が確保できるのかなどについては述べられておらず、批判的に考察されているとはいえない。なお、「世の中にはたくさんの BCP に関連する書籍が出回っていますが、それらの書籍は大企業から中小企業までを網羅しようという意図で書かれているため、『帯に短し、たすきに長し』というところが実情です」(p. 16)という記述があるが、具体的にどういった論考を指しているのか引用がなく、またなぜ帯に短し、たすきに長しといえるのか等の説明が見受けられない。これらのことを勘案すると、事業継続計画について原理・原則を見出そうとしているとはいえず、先行研究について批判的に考察しているとも言えない。ただし、テスト③については、ガイドラインを活用した事業継続計画策定の文脈で、「自社ならではの内容にカスタマイズし補足情報をうまく反映していくことが実行性のある BCP とするポイント」(p. 16)としたうえで、実際にガイドラインを修正したオリジナルの事業継続計画のテンプレートを掲載(pp. 186-200)していることから、批判的考察はなされているといえよう。

次に、神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)では、テスト①の理論導出の企図、テスト②の先行研究の批判的考察、テスト③のガイドラインの批判的考察のいずれもなされていなかった。神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)は「BCP について基礎から応用まで現実的な解説をして実効ある BCP 作りに寄与」(はじめに p. 1)することを目的に、「BCP の企業内の位置付けからはじまり

BCP 維持管理の方法まで体系的に理解できるよう」(はじめに p. 2)構成されたものである。全体を通じて、BCP とは何か、BCP の戦略的構築方法、BCP 策定のポイントなどが論じられている。ただし、例えば「経営戦略の一環としての BCP・BCM の重要性」(p. 22)と題した章においては、「会社が計画的・組織的に危機的な災害・事故やリスクへの備えを行っていることで、会社を取り巻くステークホルダー(中略)から安全性や信頼性の評価を受け、国際的にも企業価値を高めることに有効であるとの認識が広がっている」(p. 22)ことから「BCP・BCM は経営者が<sup>23</sup>経営戦略の一環として重要な業務」(p. 22)と展開されているものの、経営戦略とはどのようなものかについて先行研究を参照し批判しながら自らの論拠に取り込んでいるように見受けられない。また、「成長のステージにおいてライフサイクルと呼ばれる企業における成長段階に応じて、その時々に応じた成長の壁や経営課題が発生して」(p. 24)くるとし、「BCP・BCM は企業の成長と連動が必要」(p. 24)と論じられているが、ライフサイクルについて先行研究を参照し批判していることは確認できない。このように、経営学に関連した用語を用いて説明しようという意図は感じられるが、事業継続計画に関する原理・原則を見出し、理論を導出することを試みているとまでは言えない。また、ガイドラインを多岐にわたって紹介(pp. 36-37 ; pp. 88-89 ; pp. 164-191)しているが、いずれも内容を批判的に考察しているのではなく、所与のものであり前提として論じている。これらのことから、上記の結果となった。

以上見てきたように、事業継続計画に関する既存研究については、理論的な検討が不足しているということが確認できた。こうした先行研究の現状について端的に理解するため、図 2-2 を参照されたい。図 2-2 における破線を海面とした場合、氷山の一角のようにまず眼前に飛び込んでくるのが事業継続計画に関する実践上の諸問題である。既存の事業継続計画に関する研究は、まず目に入ってくる実践上の諸問題の解決に終始していると言わざるを得ない。こうした実践上の諸問題の根底ある理論面に目を向けられていないのである。

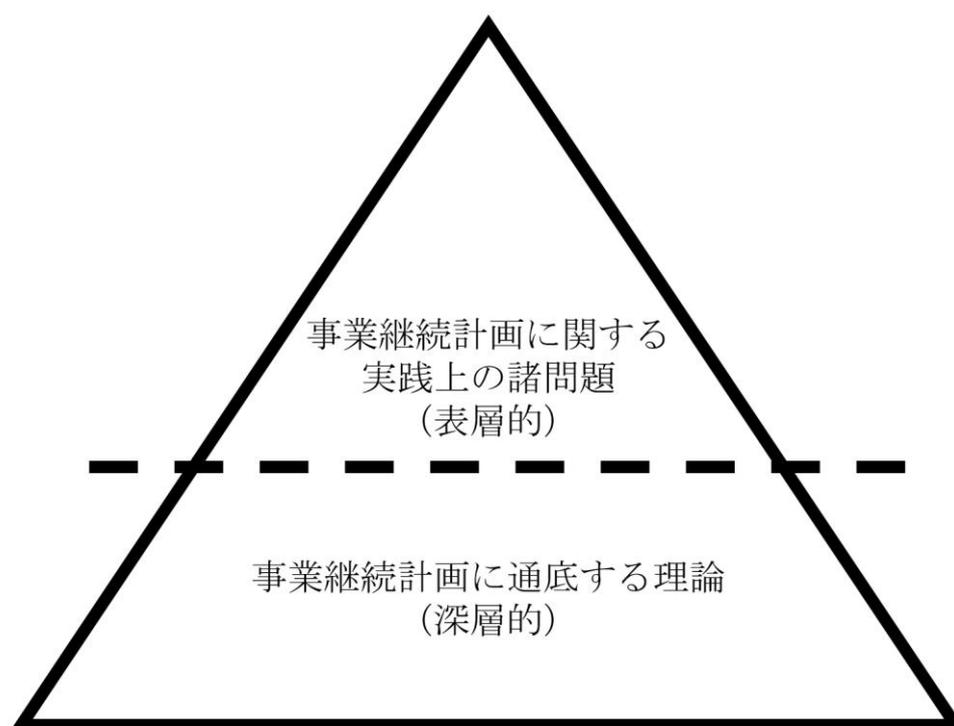
つまり、実践と理論の間にギャップが生じ、車の両輪となっていないといえる。序章にて述べたとおり、このような状態では、1. 実践と理論との間に相互作用が生じにくく、両者の発展を阻害することが危惧される、2.

---

<sup>23</sup> 原文ママ。

理論を参照できないことにより刹那的な対応にならざるを得ないと危惧される、3. そもそも経営学が根源的に目指すべき内容が十分に検討できていないと危惧されるといえよう。

図 2-2 事業継続計画に関する研究の表層と深層



(出典：上林・奥林・團ほか，2007，p. 384 の図補-5 をもとに作成した太田，2022，p. 14 の図 4)

そして、既存の事業継続計画に関する研究において理論的検討が不足している理由は、次の2点であると考えられる。1点目は、事業継続計画の定義や対象事象が曖昧にしか定義されておらず、そのために事業継続計画を研究対象として扱い難いことである。前掲の表 2-1 を参照されたい。先行研究において、事業継続計画が総花的にしか定義されていないことがわかる。そもそも事業継続計画は、事前準備や対応の最中といったように多くの場面が想定された計画である。こうしたことを考えると、総花的に事業継続計画を定義するだけでは不十分であろう。また、事業継続計画の定義から対象とする事象を抽出すると、総じて個別具体的な事象が列挙されることとなる。しかしながら、個別具体的な事象をすべて漏らさずに含め

ることは現実的ではない。よって、列挙されうる事象に共通した部分を抽出し、抽象度をあげて記載する必要がある。そうでなければ、個別の事象の表層を後追いするような研究しかできず、理論的な検討が深まるとは考え難いからである。これらの点を踏まえ、本章において事業継続計画の定義や対象とする事象についてさらに吟味することとしたい。

2 点目は、事業継続計画が企業経営上重要な情報の宝庫であるために、情報を提供する側に防衛反応が働き、研究者が一次情報にアクセスし辛いと考えられるためである。すなわち、経験的な研究をもとにした理論のアップデートが難しいのである。本稿では、第4章や第6章で述べるように、中小企業の経営者および事業継続計画関係者を対象に一次情報を取得し、これに基づいて研究するものである。

では、次の第2項において、対策本部設置の観点から事業継続計画に関する既存研究を批判的に考察していく。

## **第2項 対策本部の設置の観点から**

本項では、既存の事業継続計画に関する先行研究について、対策本部の設置の観点から批判的に考察する。結論を整理した次の表2-2からも読み取られるように、既存研究において総じて不測の事態発生時に対策本部の設置が想定されていることに加え、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのかについて明確に論じられていないことが確認される。では、以下、具体的に論じていく。

表 2-2 先行研究の批判的考察の結果(対策本部の設置の観点から)

論者	対策本部の設置への言及	対策本部が誰のどのような判断により設置されるのかを明確に論じているか	補足
竹村・長岡(2007)	なし	—	「BCP策定およびBCMの必要性について言及」(p.6)しつつ、「BCP策定において有効となるアイデアを提示」(p.6)した論考である。
仲間(2008)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
昆(2009)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
池田(2012)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
松下・秀島(2012)	なし	—	東日本大震災における上場企業の被害特性と、事業継続計画策定による事業の早期復旧効果を定量的に考察した論考である。
野田(2013)	なし	—	主に会計学上の観点から「経営者に対してはリスク情報開示への対応方針を、投資家などのステークホルダーへは企業に対する新たな評価軸を提示すること」(はしがきp.1)を目的とした論考である。
高野(2014)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
北沢・橋本(2014)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
高荷(2015)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
Montshiwa, Nagahira&Ishida(2016)	なし	—	自動車産業を念頭に、主にサプライチェーンの観点から事業継続計画の構成要素と事業継続マネジメントの要素との関係を定量的な調査で明らかにしようとした論考である。
Kato & Charoenrat(2018)	なし	—	タイ王国の中小企業に近年立ち現れてきた事業継続マネジメントという考え方について、現段階での中小企業による実践をより良く理解し、援助の需要について明らかにするためにアンケート調査を行った論考である。
本田(2021)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
阿部(2023)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	
神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)	あり(設置が想定されている)	論じられていない	

(出典：表中の出典に基づいて筆者作成)

まず、竹村・長岡(2007)は、「BCP策定およびBCMの必要性について言及」(p.6)しつつ、「BCP策定において有効となるアイデアを提示」(p.6)したものであり、不測の事態に際した対策本部の設置については論じていない。よって、対策本部を誰がどのような判断のもと設置するのかについても言及していない。

次に、仲間(2008)は、2点のガイドラインについて「比較考察し、これらを基に、企業がクライシスの状況を克服して事業継続を図るために、何をどうするべきか」(p. 36)推考したものだとする。そして、不測の事態発生後の体制については、災害発生直後の初動対応の文脈で次の記述がある。「『初動対応』あるいは『初動体制』という被災直後のアクションや機能を一般的に重視している」(仲間, 2008, p. 40 の注釈(14))とし、「企業にとっての初動対応は柔軟性を旨として、対策本部の設置や現場の指揮、命令系統のクライシス・トップマネジメントでもあり、情報収集とそれらによる緊急対応の柔軟な指揮系統の運用と体制が最も必要とされている」(仲間, 2008, p. 40 の注釈(14))としている。クライシス・トップマネジメントの定義や、何をもちて柔軟性とするのかについては定義が見当たらないため、筆者なりに当該記述の意味を解釈すると次のようになる。被災直後には初動対応を行う必要があり、具体的には、対策本部の設置や現場の指揮・命令などである。当該行為は、トップによるマネジメントの一環でもある。トップによるマネジメントとして、情報の収集が重要であり、収集した情報に依って柔軟な指揮命令や体制が求められる、というものである。この理解が正しければ、不測の事態発生時には対策本部の設置が想定されているとあってよい。ただし、対策本部の設置はトップマネジメントの一環であり、トップが主体であると解釈することはできるが、どのような判断のもと対策本部を設置するのかについては言及がない。

続いて、昆(2009)では、「対策本部の設置のタイミングは、基本的には(中略)BCPの発動基準と同等の事態を確認したとき、と考えてよいと思われます」(p. 93)とし、対策本部を設置することは所与のものとなっている。そして、対策本部については、対策本部長として社長を候補者の筆頭とし、対策本部で行うこととしては全社統制や指揮命令、意思決定などとしている(昆, 2009, p. 93 の表 2.4 より抜粋)。そして、対策本部が誰のどのような判断により設置されるのかについては、「(筆者注：対策本部の設置のタイミングは)最終的にはトップの判断にかかっています」(昆, 2009, p. 93)との言及がある。なるほど、トップが判断するという事は読み取れるが、トップがどう判断するのかについては読み取れない。つまり、不明瞭であると言わざるを得ない。

次に、池田(2012)では、不測の事態発生時に対策本部を設置することが主張されているが、誰のどのような判断により設置されるのかについては

言及がない。以下の論述を参照されたい。

BCP では、全社における意思決定とコミュニケーションの要となる緊急対策本部の迅速な設置がポイントです。そのために、BCP の発動フロー、緊急対策本部の設置場所の確保、本部長とメンバーの陣容についてあらかじめルールを定める必要があります(池田, 2012, p. 58)

この論述の前段から、対策本部の設置が所与となっていることが確認できる。また後段からは、対策本部の設置のためには、BCP の発動フローや設置場所の確保、メンバーの陣容を決めておくことが必要ということのはわかる。しかし、列挙された BCP の発動フローや設置場所、メンバーの陣容について論じた個所を確認しても、誰が、どのように対策本部を設置するのかについては言及がなされていない。

続いて、松下・秀島(2012)は、東日本大震災における上場企業の被害特性と、BCP 策定による事業の早期復旧効果を定量的に考察した論考であり、不測の事態発生に際した対策本部の設置に関する言及はない。ゆえに、対策本部を誰がどう設置するのかについても言及していない。

次に、野田(2013)は全体を通じて、昨今の BCP に関する潮流についてガイドラインを中心に述べたのち、会計学上の観点から分析のフレームワークの構築や先行研究の批判的考察を踏まえて結論と今後の課題を導出したものである。その狙いとしては、「経営者に対してはリスク情報開示への対応方針を、投資家などのステークホルダーへは企業に対する新たな評価軸を提示すること」(はしがき p. 1)である。こうしたことから分かるように、事業継続計画によりいかに不測の事態に対応するのかについて直接的な言及はなく、いわゆるガイドラインを端的に紹介するに留まっている。つまり、不測の事態に際した対策本部の設置については論じられていない。ゆえに、対策本部を誰がどのような判断で設置するのかについても言及されていない。

続いて、高野(2014)では、日本経済団体連合会(2011)による調査結果を参照し、東日本大震災の際に企業は対策本部を立ち上げて機能させたことを示している(p. 130)。たしかに、日本経済団体連合会(2011, p. 11)の調査結果では、東日本大震災発生時に対策本部を設置した企業は 63%に及び、

また対策本部長を担ったのは経営トップが 80%であった<sup>24</sup>。高野(2014)は「これら<sup>25</sup>の調査結果を俯瞰すると、(中略)BCP は十分機能していた」(p. 131)と評している。ゆえに、高野(2014)においても、対策本部を設置することは事業継続計画にとって不可欠だと考えていることがわかる。ただし、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのかについては言及されていなかった。

次に、北沢・橋本(2014)では、不測の事態発生時、「BCP 担当者室、そして災害対策本部」(p. 42)が設置されるとする。そして、「BCP 担当者室は BCP 全般の統括を行い、様々な提言を災害対策本部に行いますが、全社的な最終判断は災害対策本部が行います」(北沢・橋本, 2014, p. 42)としている。そして、「災害対策本部は、災害が生じた場合のいわば対策司令塔に」(北沢・橋本, 2014, p. 64)なるとしている。つまり、対策本部の設置が想定されている。ただし、対策本部について誰がどのような判断のもと設置するのかに関しては言及がない。

続いて、高荷(2015)では、緊急時対応として対策本部の設置が想定されている。具体的には、対策本部の設置と小見出しをつけた上で、「BCP を発動して行う復旧活動は、全社を横断して指示を出したり様々な調整をしたりする必要があるため、平時の部署構成や指示系統とは異なる、緊急事態専用の指示命令を出せるチームを組織する必要がある」(p. 193)としている。そして、緊急事態が発生した際の行動フローに対策本部設置を明記している(p. 181 ; p. 191)。また、対策本部を誰がどのように設置するのかに関しては、「中小企業の場合、(中略)経営者の『エイヤ!』という掛け声」(p. 192)で対策本部を設置するか判断するとしている。なるほど、経営者が対策本部の設置主体であることは把握できるが、この記述からではどのような判

---

<sup>24</sup> 対策本部設置については n=421, 対策本部長を誰が担ったのかについては n=260(日本経済団体連合会, 2011, p. 11)である。

<sup>25</sup> 高野(2014)では、対策本部設置については日本経済団体連合会(2011)を参照し、対策本部のトップを経営者が担ったことについては経営倫理実践研究センターによる 2011 年 4 月 11 日公表の『東日本大震災の対応に関する緊急調査』を参照して論を進めている。ただし後者については、高野(2014)が参考文献で示している経営倫理実践研究センターホームページの URL へ 2024 年 1 月 6 日にアクセスしたところ、当該調査結果を見ることができなかった。しかしながら、本稿に示したように、日本経済団体連合会(2011)でも対策本部長を誰が担ったのかについて調査している(p. 11)ことから、入手できた日本経済団体連合会(2011)の記述を確認することで高野(2014)の主張の根拠を確認できたと考えている。

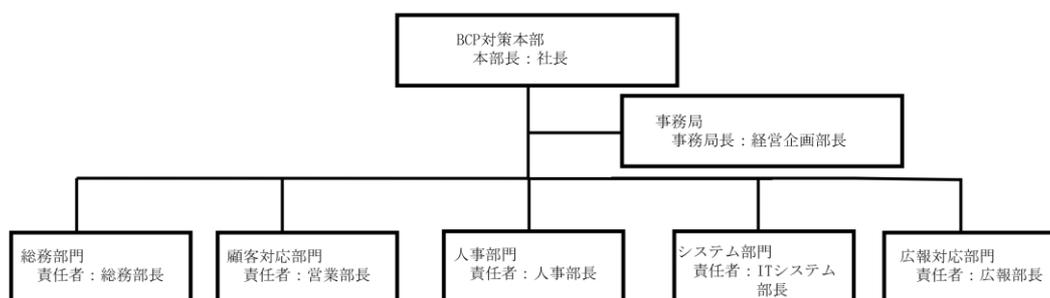
断のもとで対策本部を設置するのかについて読み取ることができないと言わざるを得ない。

次に、Montshiwa, Nagahira & Ishida (2016)は、自動車産業を念頭に、主にサプライチェーンの観点から事業継続計画の構成要素と事業継続マネジメントの要素との関係を定量的な調査で明らかにしようとしたものであり、不測の事態発生に際した対策本部の設置に関する言及はない。

続いて、Kato & Charoenrat (2018)は、タイ王国の中小企業に近年立ち現れてきた事業継続マネジメントという考え方について、現段階での中小企業による実践をより良く理解し、援助の需要について明らかにするためにアンケート調査を行ったものであり、不測の事態発生に際した対策本部の設置に関する言及はない。

次に、本田(2021)では、「被災後にやるべきことを、機能別のチームに割り振る形で体制を組みます」(p. 67)として、対策本部を次の図 2-3 のように示している。つまり、不測の事態に際しては対策本部の設置が想定されているといえる。ただし、誰のどのような判断で設置するのかについては言及がない。

図 2-3 対策本部の図示



(出典：本田，2021，p. 68 の図表IV-3<sup>26</sup>をもとに筆者作成)

続いて、阿部(2021)では、緊急時の体制の整備を説明した章にて、「災害発生直後には、各自がすぐに初動対応を行います。(中略)続いて、すぐに

<sup>26</sup> 当該図表IV-3のタイトルは「BCP推進体制の例」である。ただし、本田(2021, p. 69)の図表IV-4はタイトルが「体制に必要な物資」とされ、その図表内で「対策本部で必要となる設備・機器類」が例示されており、かつそれが懐中電灯やランタン、ホワイトボードといったものであることから、当該図表IV-3でいう推進体制とはすなわち対策本部と同義と考えられる。

災害対策本部を立ち上げ」(pp. 141-142)とされていることから、対策本部設置が想定されているといえる。また、社長が想定されている総括責任者(p. 159)が災害発生時に「災害対策本部を立ち上げる」(p. 160)とされていることから、対策本部の設置主体について言及があるといえる。ただし、何をどのように勘案して対策本部設置に至るのかという点についてまでは言及がなされていない。

次に、神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)では、「実際に地震、津波、風水害等の重大な災害が発生した場合は、BCPに基づき全社における意思決定とコミュニケーションの要となる緊急対策本部を迅速に立ち上げ、緊急対応を実施する」(p. 63)とされていることから、対策本部の設置が想定されているといえる。ただし、誰が何をどのように判断することにより対策本部設置に至るのかについては言及されていない。

以上見てきたように、既存研究において、総じて不測の事態発生時に対策本部の設置が想定されていることを確認できた。さらに、対策本部が誰のどのような判断により設置されるのかについては不明瞭であることも確認できた。また、対策本部の設置に言及がなかった論考について、表 2-2 の補足に論考の目的を整理しているが、当該目的を鑑みると対策本部設置に関して言及がないことは妥当と考えられる。

では、次の第3項において、集権度の変化の観点から事業継続計画に関する既存研究を批判的に考察していく。

### **第3項 集権度の変化の観点から**

本項では、既存の事業継続計画に関する先行研究について、集権度の変化の観点から批判的に考察する。結論を整理した次の表 2-3 が示す通り、既存研究において総じて不測の事態発生時に経営者への集権化が想定されていることに加え、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかについては明確に論じられていないことが確認される。では、以下、具体的に論じていく。

表 2-3 先行研究の批判的考察の結果(集権度の変化の観点から)

論者	集権度の変化への言及	集権化された経営者が対策本部にてどう行動するかを明確に論じているか	補足
竹村・長岡(2007)	なし	—	「BCP策定およびBCMの必要性について言及」(p.6)しつつ、「BCP策定において有効となるアイデアを提示」(p.6)した論考である。
仲間(2008)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
昆(2009)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
池田(2012)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
松下・秀島(2012)	なし	—	東日本大震災における上場企業の被害特性と、事業継続計画策定による事業の早期復旧効果を定量的に考察した論考である。
野田(2013)	なし	—	主に会計学上の観点から「経営者に対してはリスク情報開示への対応方針を、投資家などのステークホルダーへは企業に対する新たな評価軸を提示すること」(はしがきp.1)を目的とした論考である。
高野(2014)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
北沢・橋本(2014)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
高荷(2015)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
Montshira, Nagahira&Ishida(2016)	なし	—	自動車産業を念頭に、主にサプライチェーンの観点から事業継続計画の構成要素と事業継続マネジメントの要素との関係を定量的な調査で明らかにしようとした論考である。
Kato & Charoenrat(2018)	なし	—	タイ王国の中小企業に近年立ち現れてきた事業継続マネジメントという考え方について、現段階での中小企業による実践をより良く理解し、援助の需要について明らかにするためにアンケート調査を行った論考である。
本田(2021)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
阿部(2023)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	
神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)	あり(経営者への集権化が想定されている)	論じられていない	

(出典：表中の出典に基づいて筆者作成)

まず、竹村・長岡(2007)では、有効な事業継続計画の策定のために必要な内容として、迅速な復旧活動や人員確保、内部監査などと並記してトップマネジメントのリーダーシップと責任の明確化を記載(p.6の表1より抜粋)しており、これは、項目としては組織マネジメントに含まれるとしている。つまり対策本部には言及していないが、組織マネジメントにおいては

トップマネジメントのリーダーシップが求められるとしているということである。ただし、事業継続計画を策定する段階という文脈の中であり、不測の事態に際した集権度の変化への言及とは捉えられないと考える。そして、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかといった点についても論じられていない。

次に、仲間(2008)については、『初動対応』あるいは『初動体制』という被災直後のアクションや機能を一般的に重視している(仲間, 2008, p. 40の注釈(14))とし、「企業にとっての初動対応は柔軟性を旨として、対策本部の設置や現場の指揮、命令系統のクライシス・トップマネージメントでもあり、情報収集とそれらによる緊急対応の柔軟な指揮系統の運用と体制が最も必要とされている」(仲間, 2008, p. 40の注釈(14))という記述について、筆者の次の理解が正しければ、経営者への集権化を想定していると言ってよいと考えられる。すなわち、筆者の理解は、被災直後には初動対応を行う必要があり、具体的には、対策本部の設置や現場の指揮・命令などである。当該行為は、トップによるマネジメントの一環でもある。トップによるマネジメントとして、情報の収集が重要であり、収集した情報に依って柔軟な指揮命令や体制が求められるというものである。加えて、事業継続計画を経営戦略上の問題だとし、ゆえに「経営者の強いリーダーシップ、トップマネジメントが求められることはいうまでもない」(仲間, 2008, p. 48)としていることも、トップである経営者への集権化を意図していることの証跡の一つとなろう。ただし、集権化された経営者がいかに行動するのかといった点については明確ではない。

続いて、昆(2009)では、不測の事態発生に際しては経営者への集権化が想定されている。具体的には次のとおりである。不測の事態への対応のために設置する対策本部に関して、対策本部長として社長を候補者の筆頭とし、対策本部で行うこととしては全社統制や指揮命令、意思決定などを挙げている(昆, 2009, p. 93の表 2.4より抜粋)。さらに、「対策本部長をトップとする運営機能を『災害復旧』、『プランニング/情報管理』、『調達/スタッフ管理』、『事務会計』」(昆, 2009, p. 95)に分けるとし、こうした網羅的ともいえる機能領域をトップとして「指揮命令・意思決定」(昆, 2009, p. 93の表 2.4より抜粋)することが対策本部の本部長としての社長の役割とされているのである。これら4つの役割は、平時にはそれぞれ所管の部署・部門の長に分権されていることが通常と考えられるが、対策本部設置

後は社長が指揮命令や意思決定を下すことになるため、経営者への集権化が想定されているといえよう。なお、それぞれ4つの役割が次のように説明されていることから、その幅広さがわかり、対策本部が設置されなければ多くの部署・部門に権限移譲がなされて業務遂行されているであろうことが読み取られよう。まず災害復旧は、「業務の継続や被災した職場を元の状態に戻す活動の進行管理やスケジュール調整」（昆，2009，p. 95）である。次にプランニング／情報管理は、「復旧プロセスの最適化と外部との信頼関係維持のため（中略）社内スタッフとの交渉・調整，取引先・顧客・業者との交渉・調整，重要関係先への連絡・広報，計画の立案・評価・予測，スケジュールリングと進行管理など」（昆，2009，p. 95）である。そして調達／スタッフ管理については、「復旧人員その他社員のケアや物資の調達・補給面でサポートする」（昆，2009，p. 95）のものであり、「食糧その他の調達，社員の安全・健康管理・ケア，器具・備品・工具類の見積・手配，物資その他荷物の在庫管理，食糧・物資・機材等の運搬・配送など」（昆，2009，pp. 95-96）である。最後に事務会計は、「復旧活動に関わる経費処理や予算の管理を行います。経費・給与計算・記帳管理，福利厚生・保険の諸作業，復旧予算の立案と管理，月次報告書の作成，会計士・銀行・保険会社との交渉など」（昆，2009，p. 96）である。そして、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかといった点は明確にされていないといえる。これは、社長が担う対策本部長が行う内容として、「全社統制・指揮命令・意思決定，重要取引先とのコミュニケーション，BCP の発動」（昆，2009，p. 93 の表 2.4 より抜粋，区切りの読点は筆者が記載）等が列挙されていることからわかる。列挙された内容は、極めて広範囲の事項を含む網羅的なものであり、こうした事項を実施するという点だけ示されたとしても、いかに集権化されたとはいえ経営者はどう行動するのか不明瞭なままだと言わざるを得ない。

次に、池田(2012)では、不測の事態に際して経営者への集権化が想定されている。これは次の記述からわかる。不測の事態発生時に設置する対策本部について、「社長の不在・不通過念頭に、最低でも第五位までの代行者を決めておくべき」（p. 12）であり、そうした点で「緊急対策本部の本部長は社長とは限りません」（p. 60）とする。つまり、あくまでも原則は社長が対策本部の本部長なのである。そして、「一刻を争う緊急時において、平時の報告ラインに従ってはい時間のロスになります。非常時には、通常の

報告ラインを超え、経営トップ（あるいは BCP 事務局<sup>27</sup>）への直接的な報告ルートを設定することがポイント」（池田，2012，p. 59）とする。つまり、平時には通常の組織の体制に従って各部署・各部門で行っている情報処理の枠組みを超えて、経営トップに直接案件を上申し、直接決定してもらうことを想定しているといえよう。つまり、池田(2012)においても、不測の事態発生時において経営者への集権化が想定されているといえよう。ただし、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかといった点は明確にされていないといえる。これは、対策本部の代表責任者、つまり先述のとおり経営者の役割として、BCP 発動要否の判断や状況報告の指示といった包括的なものに留まっている(池田，2012，pp. 42-43 の図表 2-2 より抜粋)ことから確認できる。

続いて、松下・秀島(2012)は、上場企業の東日本大震災での被害の特性と、BCP 策定による事業の早期復旧効果について定量的に考察した論考であり、不測の事態発生に際した集権化については論じられていない。よって、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかといった点についても論じられていない。

次に、野田(2013)は BCP の開示効果について論じたものであり、不測の事態に際した集権化については論じられていない。ゆえに、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかといった点についても論じられていない。

続いて、高野(2014)は、日本経済団体連合会(2011)による調査結果等<sup>28</sup>を参照し、対策本部の設置と対策本部長の役割を経営者が担ったことをもって「BCP は十分機能していた」(p. 131)と評している。ゆえに、不測の事態に際して経営者への集権化が想定されているといえる。ただし、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかについては言及がなかった。

次に、北沢・橋本(2014)では、不測の事態に際して経営者への集権化が想定されている。これは次の記述から判断できる。事業継続計画を用いて設置され、司令塔となる災害対策本部において、「通常は本社にいる代表取

---

<sup>27</sup> 情報の収集や対策本部への報告等を行うことが想定されている(池田，2012，pp. 42-43)。つまり、報告を行う伝言者であり、実質的には経営トップへの直接的な報告を奨励していると考えられる。

<sup>28</sup> 高野(2014)が参照している調査結果と本稿による確認方法については、前出の脚注 25 を参照されたい。

締役」(p. 64)が本部長の役割を担うとしている。そして、「緊急時に最低限の業務を行いながら、一つ一つの行動に対する許可に通常の時間を割いては緊急事態への対応に間に合わないかもしれません。また、短時間に決定を下し、しかも従業員を安全に保つ必要がある」(北沢・橋本, 2014, pp. 64-65)ことから本部長は一般の社員では不可であるとしている。つまり、一つ一つ許可を得ることなく即断即決し、社員の安全を保つという重要な使命を果たすことが本部長に求められているといえる。加えて、災害対策本部の業務として「1. 情報の収集, 分析 2. 対応先の検討, 決定, 執行 3. 所管監督官庁との連携 4. 報道機関への対応 5. 本社機構内部, 各支社への迅速な情報伝達と指示の周知 6. 地域住民への連絡」(北沢・橋本, 2014, p. 67)と多種多様に掲げており、その司令塔である災害対策本部において本部長として即断即決する必要があることから、平時よりも本部長、すなわち通常は代表取締役役に権限が集まっており集権化していると言いきよう。ただし、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかといった点については、列挙された対策本部の業務を即断即決しつつ従業員の安全を保つという理想論的な言及に留まっており、明確とはいえない。

続いて、高荷(2015)では、不測の事態に際して経営者への集権化が想定されている。前提として、「BCPを発動して行う復旧活動は、全社を横断して指示を出したり様々な調整をしたりする必要がある」(p. 193)ために対策本部を設置することが想定されており、かつ「緊急時は通常時と比べてはるかに多くの情報を短期間で処理し、判断し、指示を出していく必要がある」(p. 193)と論じている。つまり、対策本部の長は全社横断的な指示や調整を短期間に行う大量に必要があるということであり、こうしたことを可能とするためには対策本部の長への集権化が暗黙の前提として想定されていると考えられる。そして、対策本部の長の役割を担うのは経営者であると想定されている。具体的には、中小企業における対策本部の文脈で、対策本部には「対策本部長や事務局長をはじめ、各部署の責任者が一堂に会してという状況が望ましい」(高荷, 2015, p. 192)としつつ、「人員に余裕がない場合は、経営者なりそれに準じる人が本部長兼事務局長兼現場責任者という形で、平時とそれほど変わらない体制で指示を出すなど」(高荷, 2015, p. 192)でもよいとする。これらの記述からは、対策本部長は基本的に経営者が担うということが読み取れる。なお、人員に余裕がない場合の記述については、そもそもヒトがいないということであれば対応について

選択の余地がなく、当然の帰結を説明しているに過ぎない。あくまでも役職者が一同に会して対策本部を設置・運営することが求められている(高荷, 2015, p. 192)のである。そして、集権化された経営者が対策本部にてどのように行動するのかといった点については論じられていない。対策本部設置後には、安否の確認, 災害状況の確認, 被害状況の確認を行う(pp. 194-196)とされているが, 主体としては対策本部との記載のみであり, 当然のことながらこれら全てを経営者が一人で行うことは現実的ではないため, 集権化された経営者がどう行動するのかを説明しているとはいえないと考えられる。

次に, Montshiwa, Nagahira & Ishida (2016)は, 自動車産業対象にし, 主にサプライチェーンという切り口で事業継続計画の構成要素と事業継続マネジメントの要素との関係を定量的に調査した論考であり, 不測の事態発生に際した集権化については論じられていない。よって, 集権化された経営者が対策本部にてどのように行動するのかといった点についても論じられていない。

続いて, Kato & Charoenrat (2018)は, 近時タイ王国の中小企業に立ち現れてきた事業継続マネジメントという考え方につき, 現状の中小企業による実践をより良く理解し, 援助のニーズについてアンケート調査を行った論考であり, 不測の事態発生に際した集権化については論じられていない。よって, 集権化された経営者が対策本部にてどのように行動するのかといった点についても論じられていない。

次に, 本田(2021)では, 不測の事態に際して経営者への集権化が想定されている。これは次の論述からわかる。「BCP の推進体制<sup>29</sup>のトップは必ず経営者とします。それはBCPを運用する過程で, 速やかに重要な決断を行う必要があるからです」(p. 65)とする。そして, 「被災時に, 部門間を横断した問題で調整が必要となった場合にも, 経営者の判断を仰ぐことが必要となる」(本田, 2021, p. 66)としている。なお, 前項で図示した対策本部では, 総務, 顧客対応, 人事, システム, 広報対応部門など多種多様な部

---

<sup>29</sup> 他の脚注ですでに記載のとおり, 本田(2021)における推進体制とは, すなわち対策本部と同義であると考えられる。理由を再掲すると, 本田(2021, p. 68)では図表IV-3に「BCP 推進体制の例」というタイトルを付しつつ, p. 69の図表IV-4ではタイトルを「体制に必要な物資」としたうえで, その図表内で「対策本部で必要となる設備・機器類」を例示しているからである。

門のすべてを所管するものとしてBCP対策本部があり、その本部長として社長が記されている。その社長は速やかに、多種多様な部門にまたがりかつ重要な事項を決断していかねばならない。平時では各々の部門に分権しているであろうこのような行動を、集権化もなしに経営者に要請することはあまりにも酷といえ、現実的ではない。つまり、不測の事態発生の際には経営者への集権化が想定されているといえよう。ただし、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかといった点については、判断を仰がれ、速やかに多種多様な部門の内容を決めていく必要があるということは主張されているが、実際に経営者がどう行動するのかといった点は捨象されてしまっている。

続いて、阿部(2021)では、「全社の対応に関する重要な意思決定及び指揮命令」(p. 159)を役割とする総括責任者として社長が想定(p. 159)されている。そして、「(筆者注：総括)責任者となる人は災害対策本部から動いてはいけません。責任者となる人には時々刻々と集まってくる情報をホワイトボードで整理して優先順位を考えながら、随時判断していくという重大な任務がある」(p. 159)としている。さらに、災害対策本部における仕事として「情報収集、被害情報の把握、対応方針の決定、進捗管理、チーム(班)間の調整、備蓄品の管理、情報発信など」(p. 164)と列挙している。こうした幅広い仕事について責任を担い時々刻々と判断を積み重ねていく経営者には、平時より集権化されているという前提があると考えられる。ただし、対策本部設置後に「BCPの発動(筆者注：をするかどうか)は現実的には(筆者注：総括)責任者の判断とすることをおすすめ」(p. 162)するとの記載があり、経営者が事業継続計画の発動有無を判断するということには言及があるが、何をどのように判断して発動に至るのかは論じられておらず、何かを説明したとは言い難い。つまり、集権化された経営者が実際にどう行動するのかについては言及がなされていないといえる。

次に、神谷・渡辺・上田・滝沢(2023)では、対策本部の役割について次のように述べている。

本部チーム(経営者、役員、事務局スタッフ等)、後方支援チーム(施設の復旧、物資調達等)、業務対応チーム(顧客対応、取引先対応、業務継続等)、システム対策チーム(システム復旧・保全、システム継続等)、人事対策チーム(安否確認、要員配置、労務対応等)、広報

対応チーム(社外広報, IR, 社内広報, 行政対応等)などと役割分担や相互協力を行い, 初動対応, 迅速な意思決定の実施, 事業継続対策の実施を的確に実行する(p. 63)

ここで, 本部チームの筆頭に経営者が挙げられていること, 『事業継続』は経営者のミッションとして最上位に位置付けられるもの」(p. 68)として  
いること, 「経営者はBCPの策定段階から, そのBCPが実際の災害・事故や  
リスクに遭遇した時に『BCPは飾り物』ではなく計画どおりに機能できる  
ように」(p. 62)しておくことなどの記載から勘案すると, 対策本部におい  
て本部チームに所属する経営者がいわば対策本部長であることは明らかと  
いえよう。そして, 対策本部長である経営者は, 様々なチームの様々な職  
務を統括する必要があるのであって, 平時よりも集権化されていることは  
前提となっていると判断できよう。ただし, 集権化された経営者の行動に  
ついては「機能できるように」(p. 62)することとされ, 規範的な記述に留  
まり明確に論じられているとは言えない。

以上見てきたように, 既存研究においては総じて不測の事態発生時に経  
営者への集権化が想定されていた。また, 集権化された経営者が対策本部  
にてどう行動するのかについては明確に論じられていなかった。なお, 経  
営者への集権化に言及がなかった論考については表2-3の補足に論考の目  
的を整理しているが, 当該目的を鑑みると言及がないことは妥当と考えら  
れる。

### **第3節 不確実性と組織構造に関する研究の批判的考察**

#### **第1項 不確実性の定義および不測の事態との関係性**

本項では, 前節でなされた事業継続計画に関する既存研究の批判的考察  
の結果, ならびに本項で行う不確実性の議論を踏まえて, 事業継続計画の  
対象について吟味することとしたい。

前節において, 事業継続計画の既存研究においては, 総じて事業継続計  
画の対象として個別具体的な事象が列挙されていることを指摘した。そし  
て, 理論的な検討を深めるためには, 共通する部分を抽出して抽象度を上  
げる必要があることを示した。では, どのように個別具体的な事象を括り

統一すれば良いのだろうか。

そもそも、一般的な事業継続計画の定義においても、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など」（内閣府防災担当，2023，p. 3）を不測の事態という用語で整理してはいる。ただし、本稿においては、一般的な定義と同じ轍を踏み、形式的に個別事象を不測の事態という用語で整理することは避ける。本稿においては、過去の研究蓄積を踏まえ、個別に列挙されてきた対象事象を抽象化し、不測の事態という用語に実質的な意味を持たせて扱うこととしたい。

そこで、以下、序章で指摘したように不測の事態は不確実性が急激に高まったときと換言できるという考えのもと、不確実性の定義と不測の事態との関係性を吟味していくこととする。

そもそも不確実性とは、例えば本稿の冒頭でも引用したGalbraith(1973)によれば、「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップ」（邦訳 p. 9）のことである。ただし、この定義では、総花的な感が否めず、かつ不測の事態との兼ね合いも弱いといえよう。Galbraith(1973)以外にも、例えばMilliken(1987)は何某かについて正しく予測することが不能だと個人が認識すること（p. 136）を不確実性の定義としているなど、経営学領域において不確実性の定義は様々なものが乱立している状態といえる。

では、事業継続計画の対象である不測の事態との関係性という文脈のもとでは、不確実性をどのように捉えれば良いのだろうか。この点、小本(2017)は、組織論において環境に関する不確実性が組織構造に与える影響が注目されてきたとし、Milliken(1987)による環境の不確実性のタイプ分けが現在でもよく用いられるとした上で、Milliken(1987)のタイプ分けを次のように整理している。すなわち、①状態に関する不確実性、②効果に関する不確実性、③反応に関する不確実性の3点である。①については、管理する者が企業の環境を予想できないことを意味する。例として、競合企業がどのような行動をするか分からないことなどが該当する。Knight(1921)の不確実性<sup>30</sup>もここに該当するという。②については、発生事象は

---

<sup>30</sup> Knight (1921)によると、測定可能な不確実性をリスクとし、測定不可能で非数量的な不確実性を真の不確実性としている（邦訳 pp. 42-43）。

わかっているがどういう影響が及ぼされるのかが不明な状態のことを意味する。例えば少子高齢化が進むのは分かっているが、どういう影響があるのかは不明といったことが例として挙げられる。③については、反応するための選択肢に関する知識が不足していること、および選択の結果が予測できないことを意味する。企業が、何らかの行動が必要な状況に置かれた際に重要になるという (pp. 24-26)。

そして、①の状態に関する不確実性と、②の効果に関する不確実性については、いわば事前に、あらかじめ準備しておく段階において注目しておくべき性質のものといえよう。しかしながら、本稿では、不測の事態が発生した後の対策本部の設置や集権度の変化に焦点を当てているわけであるから、③の反応に関する不確実性に着目したい。

ここで③について、改めて Milliken(1987)の主張を確認しておく。Milliken(1987)は、Conrath(1967)と Duncan(1972)および Taylor(1984)を参照しながら、反応不確実性(Response Uncertainty)を次のように定義する。すなわち、「組織にとってどのような反応の選択肢があるのか、その選択肢の価値や有効性に関して理解しようとする試みに関連するものである。反応不確実性は、どのように反応するのかの選択肢についての知識の不足、および選択した反応によりあり得べき結果について予測が不能であること」(p. 137)である。なるほど、事業継続計画の既存研究が個別具体的に列挙している対象事象と性質が極めて近いことがわかる。列挙されている事象のいずれもが、どのように反応するのかの選択肢について十分な知識を持つことは難しいであろうし、選択した反応によりあり得べき結果を予測することも難しいといえるからである。加えて、そもそも、どのように反応するのかの選択肢についての知識が十分にあり、選択した反応によりあり得べき結果が予測できるのであれば、経営資源を投入してあらかじめ事業継続計画なる計画を策定しておく必要はないともいえる。以上の議論を踏まえ、反応不確実性の定義と不測の事態は同一と捉えうるといえよう。

ただし、経営実践という側面を勘案すると、荒唐無稽な事象や、事業継続に使う経営資源を全てもしくは全てに極めて近い水準で失ってしまう状況については、不測の事態から除外する必要があるだろう。極論ともいえるケースについて、限られた経営資源を投入して計画を策定することは現実的とはいえないからである。具体的には、地球外生命体が来訪して自社の設備を完全に破壊するであるとか、直前になって判明した隕石の

落下点が自社の重要施設の上だったというようなケースが荒唐無稽な事象といえ、これら是对処の仕様がなからである。加えて、例えば顧客にアトラクションで遊んでもらうことで収入を得る遊園地を運営している会社において、事業に利用しているアトラクションが1機も残らず全て倒壊して修理の見込みも立たないといったものや、ホテル事業においてその運営するホテル（建物）がすべて地震で倒壊してしまった場合などを対象として、限られた経営資源を投入して計画を策定することは妥当とは言い難い。これは、事業継続に使いうる経営資源の全て、もしくは全てに極めて近い水準でそれを失ってしまった状況であり、経営実践の対象というよりは政策的・法律的な救済や処理を考えることが適切であると考えられるからである。

もちろん、先に挙げた事例では、同業者と連携し、オペレーション面で協力することで対価を得るといったことなども考えられうる。しかしながら、繰り返しになるが、こうした極論ともいえるケースについては、限られた経営資源を投入して計画を策定する際は捨象することが現実的であると考ええる。ゆえに、本稿でいう不測の事態からは除外することが妥当であろう。これまでの本項の議論を整理したものが図 2-4 である。

以上、事業継続計画の対象となる不測の事態とは、どのように反応するのかの選択肢に関する知識の欠如、および選択した反応によりあり得べき結果に関して予測不能に陥る (Milliken, 1987, p. 137) 事態であり、かつ地球外生命体の来訪といった荒唐無稽な事象や、経営資源すべて若しくはすべてに近い水準で失う事象を除いたものとする。

図 2-4 本稿における不測の事態の定義



(出典：筆者作成)

## 第2項 コンティンジェンシー理論に関する研究

本項では、まずコンティンジェンシー理論とはどのようなものかについて概観し、当該理論に関する研究においては不確実性の高まりに応じて組織の体制や集権度の変化が想定されていることを確認する。そして、激しい環境変化に際しては分権化が想定されていることを示す。次いで、コンティンジェンシー理論への批判としてなされた、組織の環境への適応能力に関する疑義について確認する。最後に、本稿の研究・クエスチョンとの関係性を論じる。

まず、そもそもコンティンジェンシー理論とは、「組織の環境が異なれば、有効な組織は異なるという命題の上に立つもの」(占部, 1979, p. i)であり、

「環境あるいは技術などの組織状況が異なれば、組織を有効に機能させるための構造や行動も異なると主張する」(加護野, 1979, p. 117) ものである。このコンティンジェンシー理論は、前提として組織をオープン・システム、すなわち「環境から物質, エネルギーや情報をインプットとして受け入れ, それを内部で転換してアウトプットを環境に与えるシステム」(占部, 1979, p. i) と捉え, 「組織はその環境である市場や技術システムにいかにフィットしているかが組織の効率を決めるのであり, 組織の効率は, 環境である市場や技術システムとのフィットにコンティンジェント(contingent-依存的)である」(占部, 1979, pp. i-ii) とされている。

次に, このコンティンジェンシー理論に関する研究では, 不確実性の高まりに応じて組織の体制や集権度の変化が想定されていることを確認する。例えば Galbraith(1973) について, 加護野(1979, pp. 123-124) による整理をもとに, 不確実性の高まりと組織体制, 集権度の変化の観点でまとめると以下のようなになる。そもそも不確実性は, 組織目標を達成するために必要な情報と, 組織が保有する情報の差であるとし, 情報処理負荷と捉えている。情報処理負荷が高まる, すなわち不確実性の高まりに応じて, 組織は情報処理負荷削減のための戦略と, 情報処理能力拡充のための戦略を取るとしている。情報処理負荷削減のための戦略とは, 管理階層に課せられる情報伝達・意思決定の負荷を削減することである。具体的には, 組織スラックを用いた部門間, 成員間の調整の必要性軽減と, 複数の自己充足的な意思決定単位に組織を分割するという分割戦略がある。前者の例としては, 工程間在庫の積み増しなどがある。後者の例としては, 製品別・地域別に事業部を設置するなどがある。つまり, 不確実性の高まりに応じて, 組織体制の変化が想定されている。また, 自己充足的な意思決定単位というのは, すなわちその単位への分権化を意味しているといえるため, 集権度の変化も想定されているといえよう。そして, 情報処理能力の拡充とは, 組織の情報処理能力を強化することにより情報処理負荷に対応することである。例えば垂直的な情報伝達経路の補強のためにコンピュータを導入したり, 水平的拡充戦略としてプロジェクト・チーム制を導入したりすることが挙げられる。こちらも, 不確実性の高まりに応じた組織体制の変化が想定されている。

そして, Burns & Stalker(1961) は有機的組織と機械的組織という概念を提出している。Burns & Stalker(1961) について, 野中(1974, pp. 119-121)

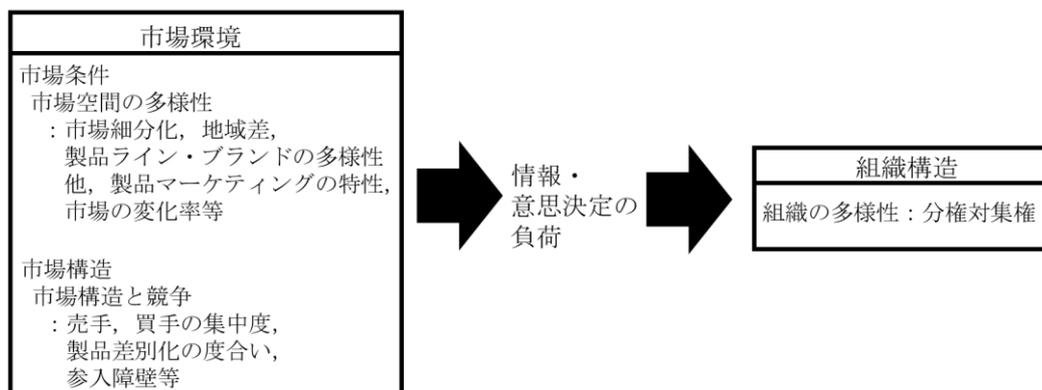
および野中(1980, pp. 34-36)によるまとめを統合して整理すると次のようになる。有機的組織と機械的組織は二分法的概念ではなく、理念形として連続スケールの両極端を形成するものである。前者の機械的組織の特性としては、階層トップが送受信されるコミュニケーションを統制する、階層毎の仕事の調整は一般的に上司が行う、統制、権限、コミュニケーションはピラミッド型構造となる、行動は上司の意思決定・指示に支配されるというもの等があり、安定的な環境・条件に適しているという。後者の有機的組織の特性としては、統制、権限、コミュニケーションは組織トップというよりはネットワークの専門知識がある所に所在する、コミュニケーションの内容は指示・命令というよりは、アドバイスや情報の提供で構成されているというもの等がある。こちらは、予見困難な行動要求が絶え間なく生じるような環境に適しているという。つまり、不確実性の高まりに応じて、組織の体制が変化し、かつ分権化すると主張されているといえよう。

また、野中(1974)も、図 2-5 のように組織の体制および集権度の変化を主張している。市場環境が多く多様性を生み出すことによって、必然的に組織における情報・意思決定の負荷が増大するというものである。そして、組織の側では、自らの組織構造の中に多様性を構築して応答する必要があるとする。例えば、企業の組織構造の中に十分な情報プロセッシングおよび意思決定機能を有した自己充足フィードバック単位、例えば製品あるいは地域事業部および製品マネジャーといったものを分離する分権による対応である。そして、こうした考え方は最小有効多様性の応用であるとする(pp. 139-141)。これは、Ashby(1956)のいう「多様度<sup>31</sup>だけが多様度を破壊することができる」(邦訳 p. 256)という主張である。野中(1974)においても、不確実性の高まりに応じて組織の体制と集権度の変化が想定されている。かつ、地域事業部等を設置してそこに分権することも主張されている。

---

<sup>31</sup> 表記は邦訳に従っている。

図 2-5 市場環境と情報・意思決定の負荷および組織構造の関係性



(出典：野中，1974，p. 140 をもとに筆者作成)

次に、コンティンジェンシー理論への批判としてなされた、組織の環境への適応能力に関する疑義について確認する。網倉(1991)によると、コンティンジェンシー理論では、環境条件の変動に即応する形で組織が変化すると考えられてきたが、実際の組織は環境の変動に対する適応能力に乏しいと示唆されているとする。そして、コンティンジェンシー理論には、環境変化よりも早くその変動を認識し、何が最適な組織状態かを想定し、その最適状態へ移行するということが可能であるという前提があるとする。たしかに、例えば加護野(1979)は、「組織は(中略)不確実性に対処しようとするが、どの方法がどの程度まで採用されるべきかはそれぞれの方法の費用-便益の比較衡量に依存する」(p. 124)と論じているが、こうした決定を環境変化よりも早く行い、かつその状態に移行できるのかは疑問である。さらに言えば、誰が環境変化を認知して最適状態への移行の舵取りをするのかについても不明瞭と言える。また、体制移行後には誰がどのように行動するのかについても明確ではない。

以上、コンティンジェンシー理論に関する研究においては、不確実性の高まりに応じて組織の体制や集権度の変化が想定されていることが確認できた。加えて、激しい環境変化に際しては分権化が想定されていることも確認できた。また、分権化については、支配的な権限は組織トップというよりはネットワークの専門知識がある所に所在するとされているのであった(Burns & Stalker, 1961, pp. 120-121 ; 野中, 1980, p. 35 の表 1-2 より抜粋)。そして、コンティンジェンシー理論に対しては、組織の環境適応能力に対する疑問(網倉, 1991)が呈されていた。

上記の批判的考察の結果を本稿のリサーチ・クエスチョンとの関連で整理すれば、事業継続計画を用いた対応にあたり、対策本部の設置といった組織体制の変化が起きると理論的に支持するのがコンティンジェンシー理論である。ただし、誰がどのように環境の変化を認知し、どう舵取りをして体制を変化させるのか(網倉, 1991)、体制を変化させた後にはどのような行動が誰によりなされるのかについては明らかにならなかった。この点は、事業継続計画の既存研究において、対策本部の設置を誰がどのように行うのか、集権化された経営者がどのように行動するのかが十分に吟味されていなかったことと同様の問題点を抱えていると指摘できる。さらに、事業継続計画の既存研究とは異なり、不確実性が高まった際は分権化が想定されていた。

さて、コンティンジェンシー理論へとなされた批判のように、組織の適応能力が乏しいとするならば、事業継続計画の既存研究がいうような対策本部の設置という体制の変化や集権度の変化は生じないこととなる。そこで、組織の適応能力は乏しいという主張に関連した領域について、次の項で吟味することとしたい。

### **第3項 ポピュレーション・エコロジーに関する研究**

本項では、構造慣性という概念を用いて組織の適応能力は制限されていると主張するポピュレーション・エコロジーについて論じる。結論からいえば、構造慣性に関する議論がそのまま妥当すれば、組織の適応性は制限されているため不測の事態に際して対策本部の設置や集権度の変化は行われないことになる。ただし、組織の適応性をどの程度に見積もるのか議論が不十分(三浦, 2022)という不足点がある。また、事業継続計画のようにコストをかけて策定し、運用に際してもコストが発生するものに関しては、構造慣性が働くのかについて吟味がされていない。こうしたことを、以下確認していく。

そもそも、ポピュレーション・エコロジー(組織生態学)は「主流派の組織理論では十分に取り上げられてこなかった組織現象に光をあてた。それは、個体組織を適応的なシステムとして仮定しないとき、どのような組織現象が現れてくるのかを描き出したもの」(Hannan & Freeman, 1989 ; 三浦, 2023, p. 25)である。

まず、ポピュレーション・エコロジーの具体的な説明に入る前に、主流派の組織理論とはどのようなものかについて確認しておく必要がある。主流派の組織理論には、「組織のコンティンジェンシー理論など、ほぼ全ての組織理論が含まれる」（三浦，2022，p. 50 の注釈 1）とし、「あるべき組織像を探求するために（中略）①マネジリアル・パースペクティブ（Managerial Perspective）と、②組織の適応性（Organizational Adaptiveness）が想定されてきた」（三浦，2022，p. 30）という。そして、マネジリアル・パースペクティブは「組織の創設者や企業の経営者の視点から『組織』を捉えることを意味している。（中略）組織というものは、その決定主体である経営者の視点から説明されるべきものであるという捉え方である」（三浦，2022，p. 30）という。

このマネジリアル・パースペクティブと組織の適応性との関係については、以下のように整理されている（三浦，2022）。

マネジリアル・パースペクティブに立脚して、組織は「適応的なシステム」として捉えられてきた。組織の適応性とは、簡単に言えば、環境のなかで生じるさまざまな問題を組織が解決できる、いわば組織の問題解決能力を指している。例えば、企業組織であれば、専用の生産設備や専門的な人材を擁することによって、組織は所定の問題解決能力をもっており、こうした問題解決能力を発揮することにより、組織は環境のなかで価値を認められ、生存することができる（p. 30）

このように、「組織を『適応的なシステム』として捉えて、組織の適応性を向上させる方策やテクニックを追求すること」（三浦，2022，p. 31）を主流派の組織理論は行ってきたとしている。そして、この主流派の組織理論と異なる前提を持つのがポピュレーション・エコロジーである。ポピュレーション・エコロジーは、「『限られた適応性しかもたないシステム』として組織を捉えて、（中略）個々の組織はごく僅かな適応性しか発揮できないはずなのに、（中略）『なぜ環境においては多種多様な組織が存在しているのだろうか』」（Hannan & Freeman, 1989；三浦，2023，p. 26）という基本的問題意識を持つ。

では、組織が僅かな適応性しか発揮できないのはなぜか。三浦（2022，

p. 32)が整理しているように、Hannan & Freeman(1984)は構造慣性という概念を提出した。そして、Hannan & Freeman(1984)は構造慣性が発生する理由として、サンクコスト（埋没コスト）に言及している(p. 149)。つまり、次のように整理できる。

組織が問題解決するために活用される既存の管理手法や組織構造は、もともとは過去から時間と費用を投入することによって開発されてきたものである。このため既存の管理手法と組織構造を活用しなくなるということは、過去から投入されてきた時間と費用が、埋没コストとして一気に浮上することを意味する（中略）このように埋没コストが重荷になるため、既存の管理手法や組織構造を変更することは難しくなる(三浦, 2022, p. 32)

なお、網倉(1991)では、Hannan & Freeman(1977 ; 1984 ; 1989)について、次のように整理している。

不確実性下のもとでは、成果(performance)が高いこと自体よりも、小さな分散で一定の質の集合産物を反復的に産出することができること、すなわち成果の信頼性が高いことのほうが重要である。また、（中略）資源の用途についてそのルールと手続きを遵守して使用したという一貫性のある主張（中略）を行えるアカウントビリティが高いことも重要である。近代社会においては信頼性とアカウントビリティが低い組織は淘汰されていくため、組織が存続を図るためにはその信頼性とアカウントビリティを高めなければならない。成果の信頼性を高めるためには、組織はその構造を常に再生産し続けなければならない。（中略）アカウントビリティについても、特定のルールと手続きを昨日と同じものとして（p. 116）

用いる必要があるという。さらに網倉(1991)は続けて、「Hannan=Freemanの議論は、（中略）人間の認知限界によって『適合的』な組織状態を決定することができないため組織の適応的变化は不可能であり、しかも組織状態を変更することは信頼性とアカウントビリティを低める（中略）ため、適応的な組織変化はたとえ可能であったとしても望ましくない」(p. 119)とし

ているという。

以上のような組織の適応性に関する前提のもと、ポピュレーション・エコロジーは次の主張を展開するのである。特定のニッチ（生存領域）に無作為に新しい組織が発生する。その組織の中で、存続に有利な組織形態を持つものが増殖し、特定の組織形態を持った組織群が形成される。ただし、ニッチ内で生存できる組織の数には限界があるため、内部で競争が起き、生き残った個体群が長期的に生存していくことになる。この個体群が別の個体群に置換されていくプロセスを経て、環境における組織の生態が変化していく（Hannan & Freeman, 1977 ; Hannan & Freeman ,1984 ; Hannan & Freeman ,1989 ; 三浦, 2022 ; 三浦, 2023)。つまり、組織の適応性は制限されているという前提のもと、「組織形態の変化を環境に対する合理的デザインによる人為的適応として説明せず、それは環境による淘汰プロセスの結果である」（丹沢, 2012, p. 293）と主張するのがポピュレーション・エコロジーなのである<sup>32</sup>。

ここで、組織の適応性が制限される要因である構造慣性について、議論を整理しておきたい。そもそも人間の認知には限界があるので、適切な組織の状態自体を決定できず、つまり組織を適応的に変化させることは不可能という前提のもと、次の2点により変化することが難しいと結論付けるものが構造慣性である（Hannan & Freeman, 1977 ; Hannan & Freeman, 1984 ; Hannan & Freeman, 1989 ; 網倉, 1991 ; 三浦, 2022 ; 三浦, 2023)。1点目は、仮に変化が可能であったとしても、変化することにより生存に必要な成果の信頼性とアカウンタビリティが低下することから、変化は望ましくないと考えるからである。2点目は、組織がこれまでに構築してきた管理手法や組織構造について、サンクコストが生じるからである。つまり、本稿との関係でいえば、組織の適応性は制限されており構造慣性に縛られているのであれば、そもそも不測の事態に際して対策本部の設置という組織体制の変化は生じず、集権度の変化も生じないという帰結になるのである。

ただし、構造慣性によって組織の適応性は制限されているとする議論には、次の2つの不十分な点がある。まず、三浦(2022)は、「『組織はどこま

---

<sup>32</sup> 同じ組織形態を持った組織群の長期的な入れ替わりを論じたポピュレーション・エコロジーに関する研究について、本稿でレビューする理由は次のとおりである。ポピュレーション・エコロジーの主張の出発点は、制限された組織の適応性であり、この前提こそが本稿のリサーチ・クエスションに大きく関係していると考えるからである。

で適応的なシステムなのか』という課題について十分に検討しているわけではない」(p. 49)と指摘している。もっとも、「主流派の組織理論は『組織は適応的なシステムである』と楽観的に想定し、組織生態学は『組織が限られた適応性しかもたない』と悲観的に想定している」(三浦, 2022, p. 49)ということから、これまでの組織理論についても、組織の適応性についての検討が不十分であるといえよう。

2点目は、コストをかけて準備したものの士をいかに比較衡量するののかという視点が欠如していることである。本稿の研究・クエスチョンに関連付けていけば、事業継続計画の策定や運用には当然のことながらコストが発生する。策定については、各部署を横断して情報を収集して集約したり、社内決裁をとったりといったことが必要だからである。同じく運用についても、対策本部の設置について単に事務処理の面だけに焦点をあてても、対策本部を設置する場所の確保や筆記具の準備、利用するパソコンの準備なども必要になってくる。既存の取り組みにはすでにコストが発生しているために構造慣性が働き、組織の適応性が制限されて変化できないという主張には、コストをかけたほかの事象、すなわち事業継続計画といったものと既存の取り組みとの間の比較衡量という考えが捨象されているといえよう。すなわち、コストをかけて準備している事業継続計画が、組織体制の変化や集権度の変化を要請するとき、既存の手続きや構造とどちらを優先するのかといった問題には未着手であるといえる。こうした2点の批判については、本稿において分析枠組みを構築し、事例分析研究を行うことで超克できると考えている。

さて、本節第2項と第3項で見てきた研究は、いわば環境により組織の構造のありようが決定されるというものであった。次項において、対照的な見方にも目を向けて多面的に検討することで、より深い議論を展開することとしたい。

#### **第4項 センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究**

本項においては、本節の第2項と第3項で述べた先行研究とは対照的な視座を持つ研究について取り上げる。具体的には、自らを取り巻く環境を自ら創り上げるという視座を持つセンスメイキングとイナクトメントの概念について確認される。なお、センスメイキングをなす際の重要な構成要

素がイナクトメントである。本項の目的およびゴールは、本節第2項と第3項で考察した研究とは対照的な視座を持つ研究を俎上に載せることで本稿の研究・クエスチョンについて多面的な検討を行うこと、次項で論じる高信頼性組織に関する研究の鍵概念がセンスメイキングであるところ、これを説明しておくことの2点である。

では、まずセンスメイキング<sup>33</sup>について説明する。そもそもセンスメイキングとは、次のように定義される。

人は自明ではない瞬間に放り込まれると、「ここでの筋書きは何なのか」とか「どうなるのか」という疑問を持ち、普通ならば行為し続けながら尋ねる。これが（中略）センスメイキングだ。センスメイキングとは、行為すると同時に、見つけたものの本質を部分的に定義しながら、状況を見定めることだ(Weick & Sutcliffe, 2015, 邦訳 p. 31)

抽象度が高い定義のため、例示した説明が必要であろう。Weick(2003)は、とある軍隊のエピソードとして次のものを紹介している。「ハンガリー軍の小隊がアルプス山中で道に迷いました。兵士の一人がポケットに地図が入っていることに気づき、一隊はその地図を使って無事下山できました。ところが後になって、その地図はまったく違うピレネー山脈のものだったことがわかったのです」(邦訳 p. 212)。このエピソードについて、Weick(1995)は「センスメイキングの真理を実にうまく捉えている」(邦訳 p. 74)とし、次のような評価を下している。

この事件（筆者注：ハンガリー軍のエピソード）は、道に迷ったときにはどんな古い地図でも役に立つという興味ある可能性を示唆している。（中略）それは人びとを動かし、その方向を示す。人はいったん行為し始める（イナクトメント）と、何らかのコンテキストの中（社会）で、目に見える結果（手掛かり）を生み出し、そしてこの手掛かりは、いま何が起こりつつあるか（進行中）、説明に何が必

---

<sup>33</sup> センスメイキングとセンスメイキングという2つの表記方法があるが、いずれも同義と筆者は理解している。

要か(もっともらしさ),そして何が次になされなければならないのか(アイデンティティの啓発)を見出す(回顧)上で助けとなる(Weick, 1995, 邦訳 pp. 74-75)

では,次に,イナクトメントとはどのような概念か。Weick(1995)は,次のように説明している。

私はこの言葉(筆者注:イナクトメント)が大変気に入っている。というのは,この言葉が,法律制定者のやっていることと経営者のやっていることがきわめて類似していることを示してくれるからである。どちらも権威ある行為を通してリアリティーを構築している。人が法律を制定する(enact)するとき,彼らは未定義の空間や時間それに行為をとり上げ,境界線を引き,カテゴリーを確立し,以前には存在しなかった環境の新しい面を創り出すラベルをはりつける(邦訳 p. 41)

また,Weick(1979)では,「組織メンバーが(中略)環境を創造する上で果たしている(とわれわれが思っている)積極的な役割をイナクトメントという言葉がとらえている」(邦訳 p. 169)としている。つまり,センスメイキングとイナクトメントの関係性は,センスメイキングをなす際の重要な構成要素がイナクトメントであるといえる。そして,イナクトメントは,自らが自らを拘束する環境を創造することである。換言すると,センスメイキングをなす際イナクトメントも行われており,要するに自らを縛る環境を自ら創造しているということである。

以上,センスメイキングとイナクトメントに関する研究をレビューしてきた。本稿のリサーチ・クエスチョンとの関連でいえば,発生した不測の事態に対し,その不測の事態の発生という環境変化を所与として受け入れ,あくまでも受動的に対応するという理論前提を持っているのが本節第2項と第3項で論じたコンティンジェンシー理論に関する研究や構造慣性の議論であった。一方,センスメイキングとイナクトメントの観点でいえば,発生した不測の事態に対して組織が自ら働きかけ,環境を創造することになる。では,以下,センスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究について批判的に考察する。

## 第5項 高信頼性組織に関する研究

本項では、高信頼性組織に関する研究を批判的に考察する。本項の目的は、高信頼性組織に関する研究が、不測の事態に際しては専門知識が最も豊富な者へと分権化して対応することを主張(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23)している点を確認することである。ただし、不測の事態の定義は、後述のように本稿のものよりも射程が広いことも説明する。以下、高信頼性組織の定義、高信頼性組織に関する研究における不測の事態の定義、高信頼性組織で重要視されている5点の要素の順で説明する。なお、5点の要素の中に、最も専門知識が豊富なものへの分権化も含まれる。

そもそも高信頼性組織とは、Weick & Sutcliffe(2001)によると、「つねに過酷な状況下で活動しながらも、事故発生件数を標準以下に抑えている組織」(邦訳 p. 5)のことであり、例としては「送電所、航空管制システム、原子力航空母艦、原子力発電所、救急医療センター、人質解放交渉チームなど」(邦訳 p. 5)が挙げられる。ただし、彼らが高信頼性組織に関する研究の知見適用の対象とする組織の射程は広い。「HRO(筆者注：高信頼性組織のこと。以下同じ)がマインドを追求するプロセスは、他のどの組織でも採用できるものだ」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 33)としたうえで、高信頼性組織も「準備過程、予防という考え方の導入、不意を突かれる頻度などでは一般の組織と共通する」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 33)ことを理由として挙げている。こうした高信頼性組織に関し、その共通する要素を抽出して研究しているのが高信頼性組織に関する研究である。具体的には次のように言及されている。「不測の事態はどのようにすれば適切にマネジメントできるのか。それは、不測の事態に対して、マインドをフルに働かせておく(mindfulness)ことだ。これは、『高信頼性組織』(中略)と呼ばれる組織をつぶさに調査した結果から導き出した」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 5)という。

なお、高信頼性組織に関する研究における不測の事態の定義について確認しておく必要がある。高信頼性組織の定義で挙げたように、過酷な状況下というものが対処の対象となる不測の事態であることは明白といえる。ただし、射程は広い。具体的には、1985年にコカ・コーラ社がコーラの味付けを変更したものの、見込み違いで売れなかったが、方針転換して聖域なしで変革することにより窮地を脱した事例について、高信頼性組織の対

応事例として紹介しているのである(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 pp. 98-101)。つまり、本稿で定義した不測の事態を含み、より広範な射程を持っているのが高信頼性組織に関する研究における不測の事態だといえる。

次に、高信頼性組織で重要視されている5点の要素について論じていく。本稿の研究・クエスチョンにとって重要な点は、不測の事態に際して最も知識が豊富な者への分権化が想定されている(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23)部分である。まず、Weick & Sutcliffe(2001)は次のように論じる。

不測の事態を、まだ芽の段階で察知し、(中略)拡大を食い止めるのが難しい場合は、抑制することに力を注ぐ。そして、抑制が利かないときには、システム機能の復元力を活用して速やかな復旧を図ろうとする。(中略) こうしたアプローチを「マインド」という言葉で表現している(中略)。マインドが高ければ、わずかな徴候から重要な意味合いを理解し、適切な対応をとることができる(邦訳 p. 6)

そして、Weick & Sutcliffe(2001)は、マインドを高めて不測の事態をマネジメントするためには、失敗から学ぶ、単純化を許さない、オペレーションを重視する、復旧能力を高める、専門知識を尊重するという5点が重要(邦訳 pp. 14-26)だとする。以下、この5点に関して概観していく。

まず、失敗から学ぶについてである。高信頼性組織では「ミスを報告するように指導がなされ、ニアミス経験をつぶさに検討して教訓を引き出すとともに、自己満足、安全性確保に対する気の緩み、マニュアル通りの業務処理など、成功に潜む落とし穴に対して警戒を怠らない」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 16)としている。

次に、単純化を許さないについてである。高信頼性組織は「より完璧に微妙な意味合いまで嗅ぎ取ろうとする。単純化するものを減らし、より多くのものに目を向ける。彼らは、自分たちが直面する状況は複雑かつ不安定で、すべてを知り、予測することは不可能であると心得ている」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 17)という。

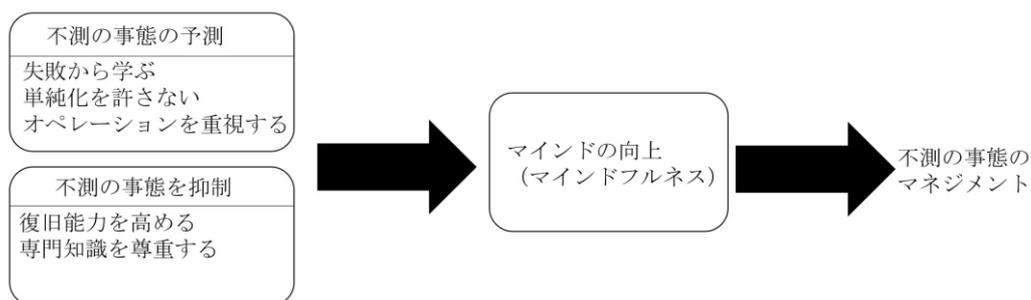
そして、オペレーションを重視するについてである。「オペレーションが実際に行われる現場に注意を払う。(中略) 戦略より現場の状況を重視する

傾向が強い。状況認識がしっかりできていれば、(中略) 不測の事態が発生しても、その事態を制御でき」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p.19) するという。

次に、復旧能力を高めるについてである。「ミスの拡大防止とシステムが機能し続けるための即興的な対応措置の、両方を行うこと」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 21) である復旧能力について、これを高めていくことである。

最後に、本稿が着目している、専門知識を尊重するについてである。「厳格なヒエラルキー型組織は、(中略) 上位層の過ちが下位層の過ちと結びつく傾向が強いため、そこから生じる問題がいつそう拡大し(中略) 深刻なものになりがちだ。HRO では、(中略) 決定は現場レベルで行われ、権限は地位に関係なく専門知識が最も豊富な者に委ねられる」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23) とする。

図 2-6 各要素とマインドフルネス、不測の事態のマネジメントとの関係性



(出典：谷口，2008，p. 63 の図 1 をもとに筆者作成)

なお、失敗から学ぶ、単純化を許さない、オペレーションを重視するという要素は不測の事態の予測というカテゴリーに、復旧能力を高める、専門知識を尊重するという要素は不測の事態の抑制のカテゴリーに入る(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 pp. 74-108)。こうした要素とマインドの向上、不測の事態のマネジメントの関係性を図示したものが図 2-6 である。

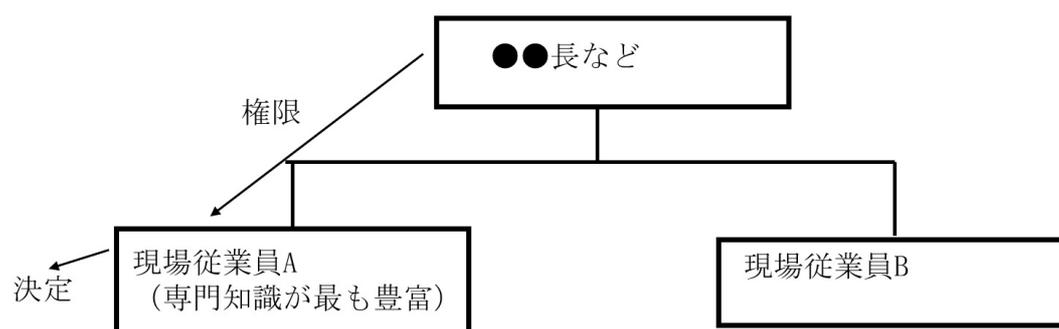
そして、上記の 5 点およびマインドフルネスと、前項で述べたセンスメイキングとの関係性については、吉野(2020)は次のように論じている。

マインドフルネスや 5 つのレパトリーは進行中の活動の中に現れている傾向性であり、特定の行為を指しているわけではない。行為

レベルで見れば、不確実な状況に置かれた中で、今はどういう状況にあるのか、何が起きているのか、何をすべきなのか、を絶えず言語化して意味づけながら行為が展開されている。つまり、高信頼性組織にそのような傾向性が見られるのは、持続的なセンスメイキングの賜物なのである(p. 131)

ここで、不測の事態発生時には、繰り返しになるが、「厳格なヒエラルキー型組織は、(中略) 上位層の過ちが下位層の過ちと結びつく傾向が強いため、そこから生じる問題がいつそう拡大し(中略) 深刻なものになりがちだ。HRD では、(中略) 決定は現場レベルで行われ、権限は地位に関係なく専門知識が最も豊富な者に委ねられる」(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23)としている。これを図示したものが図 2-7 である。

図 2-7 専門知識が最も豊富な者への権限の委譲



(出典：Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 32 をもとに筆者作成)

以上、高信頼性組織に関する研究では、不測の事態発生時には、最も知識が豊富な者へと分権化して対応することが想定(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23)されている。ただし、本稿の研究・クエスチョンと関連させて検討した場合、不測の事態発生時には、誰が最も知識が豊富なのかを見極め、かつその者が業務を遂行できる状況であり、実際に分権することが可能なのかについては吟味がなされていないといえる。

## 第4節 先行研究の問題点

本節においては、本章で批判的に考察してきた事業継続計画に関する既存研究ならびに不確実性と組織構造に関する研究について、その問題点を整理する。また、先行研究の批判的考察を経た段階での、本稿独自の事業継続計画の暫定的な定義について論じる。ただし、当該定義については、事例分析研究を経て精緻化されることとなる。最後に、本稿においては先行研究の主張からでは具体的な対応方法を読み取ることが困難な点を問題としているが、それがなぜ問題だと言えるのかについて述べる。

まず、事業継続計画に関する既存研究の問題点としては、3点挙げられる。1点目は、理論的な検討が不足しているということである。これは、本稿が独自に設定した3つのテスト、すなわち、①なぜ、いつ、どのようにその現象が起こるのかを説明しうる原理・原則を導出しようとしているか、②先行研究を批判的に考察しているか、③事業継続計画に関するガイドラインを批判的に考察しているかについて、少数の先行研究のみがクリアしていたことから導くことができた。つまり、実践上の諸問題の根底ある理論面に目を向けられておらず、ひいては実践と理論の間にギャップが生じて車の両輪になっていないといえるのである。そして、既存の事業継続計画に関する研究において理論的検討が不足している理由としては、先行研究において、事前準備段階や対応の最中の段階など様々な側面を持つ事業継続計画が総花的にしか定義されていないこと、対象事象について個別具体的な列挙に留まり、共通点を抽出し抽象度を上げた記述ができていないことを指摘した。また、事業継続計画が企業経営上重要な情報の宝庫であるために、情報を提供する側に防衛反応が働き、研究者が一次情報にアクセスし辛いと考えられることも指摘した。すなわち、経験的な研究をもとにした理論のアップデートが難しいと考えられた。

2点目は、既存研究において、総じて不測の事態発生時に対策本部の設置が想定されているものの、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのかについては不明瞭なことである。

3点目は、既存研究において、総じて不測の事態発生時に経営者への集権化が想定されているものの、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかについては明確に論じられていないということである。

続いて、不確実性と組織構造に関する研究の問題点である。本稿では、

当該領域に属する研究として、環境決定的な視座を持つコンティンジェンシー理論に関する研究およびポピュレーション・エコロジーに関する研究を扱った。また、環境創造的な視座を持つ研究としてセンスメイキングおよびイナクトメントに関する研究と、センスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究を扱ったため、それぞれの領域の問題点を順に述べていく。

まず、コンティンジェンシー理論に関する研究の問題点は、誰がどのように環境の変化を認知し、どう舵取りをして体制を変化させるのか(網倉, 1991), 体制を変化させた後にはどのような行動が誰によりなされるのかについて不明瞭だという点である。また、事業継続計画の既存研究と異なり、不確実性が高まった際は分権化が想定されていた。

そして、ポピュレーション・エコロジーに関する研究の問題点は2点ある。1点目は、三浦(2022)が指摘するように、「『組織はどこまで適応的なシステムなのか』という課題について十分に検討しているわけではない」(p. 49)という点である。

2点目は、コストをかけて準備したものと士をいかに比較衡量するのかがという視点が欠如している点である。既存の取り組みにはコストが発生済みのため構造慣性が働き、組織の適応性が制限され変化することができないという主張には、コストを投入した他の取り組み、すなわち事業継続計画といった取り組みとの間の比較衡量という考えが捨象されてしまっているといえる。要するに、コストを投入して準備している事業継続計画が組織体制の変化や集権度の変化を要請するとき、既存の手続きや構造とどちらを優先するのかという点は未検討であるといえる。

次に、センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究ならびにセンスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究の問題点は、不測の事態発生時において最も知識が豊富な者へと分権化して対応することが想定(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23)されているが、不測の事態発生時において誰が最も知識が豊富なのかを見極め、かつその者が業務を遂行できる状況であり、実際に分権することが可能なのかについて吟味がなされていないという点である。

なお、環境決定的な視座を持つコンティンジェンシー理論に関する研究およびポピュレーション・エコロジーに関する研究の理論前提に立てば、発生した不測の事態に対して、その不測の事態の発生という環境変化を所

与のものとして受け入れ、あくまでも受動的に対応するということになる。一方、環境創造的な視座を持つセンスメイキングおよびイナクトメントに関する研究ならびにセンスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究の理論前提に立てば、発生した不測の事態に対して働きかけ、環境を創造することになるという違いが存在しているといえる。

そして、上述した先行研究の批判的考察を踏まえた暫定的な本稿独自の事業継続計画の定義は、次の通りである。すなわち、不測の事態の発生に際して、対策本部を設置し、経営者への集権化を図って対応することにより、あらかじめ定めた重要業務を中断せずに継続すること、もしくは重要業務が中断した場合には速やかに復旧することを目的とした計画が事業継続計画である。ただし、この定義は環境決定的な視座を前提にしている。環境創造的な視座を前提とした場合は、不測の事態の発生に際して、対策本部を設置し、経営者への集権化を図り、不測の事態と相互作用を生じさせながら対応することにより、あらかじめ定めた重要業務を中断せずに継続すること、もしくは重要業務が中断した場合には速やかに復旧することを目的とした計画である。これらの定義については、事例分析研究を経て精緻化されることとなる。なお、重要業務を継続するという点については、既存研究においても事業継続計画の目的とされている(仲間, 2008; 昆, 2009; 野田, 2013; 本田, 2021; 神谷・渡辺・上田・滝沢, 2023) ために本稿独自の定義にも盛り込んでいる。

最後に、本稿では、先行研究の主張から具体的な対応方法を読み取ることが難しいことを問題だと捉えている。なぜならば、序章で述べたとおり、実践知と理論(科学知)は相互に作用しながら発展していくもの(服部, 2023)だからである。そもそも、理論の出発点は経営の現場で起こっている実践であり、理論にまで抽象化された後も実践と相互作用を持つのであるから、それぞれが独立して存在するというよりは理論と実践の両者は密接不可分なもののはずである。こうしたことから、筆者は、理論は実践の求めに応じて、抽象から具体へと再度変化することが必要であると考えている。もちろん、上林・奥林・團ほか(2007, pp. 368-369)がいうように、自然科学とは違い、人間の意志や行為が介在する経営学のような社会科学においては、手を離せばボールが落下するというような明快な法則性を観察することはそもそも難しいのであるから、研究者が構築する理論自体に曖昧性が内包されている。よって、Aならば必ずBをするようにというよう

な普遍的に適用可能な明確な手順を実践側に示すことは難しいだろう。しかしながら、実践側において依拠して対応する方法を読み取れる水準まで再度具体化されうることは、理論にとって必要な要素であると考え。よって本稿では、既存研究の主張から具体的な対応方法を読み取られないことは、既存研究の問題だと考えている<sup>34</sup>。

## 第5節 リサーチ・クエスチョン

本節では、これまで述べてきたことを踏まえて、本稿におけるリサーチ・クエスチョン(以下、略称をRQとする)を設定する。加えて、リサーチ・クエスチョンと既存研究の批判的考察の結果との関係性を整理する。まず、本稿のリサーチ・クエスチョンは次の通りである。

### 【RQ1】

不測の事態への対応として、事業継続計画に関する既存研究が主張するように対策本部は設置されるのか。あるいは、対策本部は設置されないのか。

RQ1-1：対策本部の設置は、不測の事態の発生に対応する形で、どのように行われるのか。

RQ1-2：対策本部が設置されない場合、その理由はどのようなものか。

### 【RQ2】

不測の事態への対応として、事業継続計画に関する既存研究が主張するように、経営者への集権化が図られるのか。あるいは、コンティンジェンシー理論に関する研究や高信頼性組織に関する研究が主張するように、経営者からの分権化が図られるのか。

---

<sup>34</sup> もちろん、一介の大学院生である筆者の立場で大それた論述であることは自覚している。しかしながら、筆者は服部(2023, pp. 347-348)と同様の見解を持っており、自分が生み出す知識である本論文においては、事業継続計画の既存研究や関連先行研究からでは実践が依拠して対応する方法を読み取ることができないという問題を顕在化させ、筆者なりに実践と理論との架橋を目指したいと考えている。なお、服部(2023, pp. 347-348)では、経営学という学問の細分化、ジャーナル志向の現状について、知識生産の民主化が起きていると肯定的にも捉えている。しかし、同時に、民主化された経営学の知見の統合や実践家への普及についてのインセンティブが生じにくくなっていると指摘する。その上で、知見の統合や実践家への知識の伝達を行い理論と実践を架橋するのは、当該知識を生み出した研究者本人であるとしている。

RQ2-1：経営者への集権化は、不測の事態の発生に対応する形で、どのように行われるのか。また、集権化された経営者は不測の事態発生後にどのような行動をとるのか。

RQ2-2：経営者から他者への分権化は、コンティンジェンシー理論に関する研究が主張するように、不測の事態に対する専門知識がある所へなされるのか。あるいは、高信頼性組織に関する研究が主張するように、不測の事態に対する専門知識が最も豊富な人物へなされるのか。

### 【RQ3】

事業継続計画に関する既存研究が主張する対策本部の設置および経営者への集権化と、不測の事態への対応についての有効性との関係はどのように論じられるのか。

### 【RQ4】

事業継続計画と不測の事態との間には、どのような相互作用が生じるのか。

続いて、リサーチ・クエスチョンと既存研究の批判的考察の結果との関係性を整理する。まず、すべてのリサーチ・クエスチョンに共通して関係するものとして2点述べる。1点目は、不測の事態とは何かということである。本稿では、Milliken(1987, p. 137)を踏まえて、どのように反応するのかの選択肢に関する知識の欠如、および選択した反応によりあり得べき結果に関して予測不能に陥る事態であり、かつ地球外生命体の来訪といった荒唐無稽な事象や、経営資源すべて若しくはすべてに近い水準で失う事象を除いたものを不測の事態と定義した。2点目として、不測の事態の発生という環境変化に対する視座の違いについて述べる。そもそも不測の事態の発生で変化した環境に働きかけ、創造することができるセンスメイキングやイナクトメントの主張を採用すれば、経営者は積極的に環境である不測の事態へ働きかけることとなる。ただし、環境からの一方的な作用を受け入れる視座に立てば、経営者は単に不測の事態を認知するに過ぎない。本稿ではこうした主張の違いも鑑みて分析枠組みを構築した。

次に、RQ1-1について述べる。事業継続計画について論じた既存研究においては、総じて不測の事態発生時には対策本部を設置することが主張されていた。ただし、対策本部を誰がどう設置するのかについては不明瞭で

あった。そして、コンティンジェンシー理論に関する研究の主張に従えば、不測の事態の発生という環境変化に即応する形で対策本部の設置がなされることになる。ただし、コンティンジェンシー理論に関する研究の批判的考察の結果、誰がどう環境変化を認知し、いかに舵取りをして体制を変化させるのか(網倉, 1991)、体制を変化させた後に誰がどう行動するのかについて不明瞭であると明らかになっている。

そして、RQ1-2 について述べる。対策本部が設置されない場合、事業継続計画に関する既存研究の主張とは異なることとなる。この点、本稿においては、組織の適応能力は制限されているという前提を持つポピュレーション・エコロジーにおける構造慣性の議論を批判的に考察しており、当該議論に従えば、対策本部の設置という変化は生じないこととなる。ただし、構造慣性の議論では、事業継続計画のようにコストを投入して策定・運用している計画と既存手続きとのどちらを優先するのか、つまりコストを投入したものと士はいかに比較衡量されどちらが採用されるのかについては吟味が不十分であった。さらに、組織の適応能力をどの程度に見積もるのかについては十分に検討されていなかった(三浦, 2022)。

次に、RQ2-1 について述べる。事業継続計画の既存研究では、総じて経営者への集権化がなされると主張されていた。ただし、集権化された経営者が対策本部でどう行動するのかについては不明瞭であった。また、集権度の変化について、コンティンジェンシー理論に関する研究の主張に従えば、不測の事態の発生という環境変化に即応する形でなされるはずである。ただし、コンティンジェンシー理論に関する研究の蓄積においても、体制を変化させた後に誰がどう行動するのかについては明らかになっていなかった。

そして、RQ2-2 について述べる。高信頼性組織に関する研究の主張およびコンティンジェンシー理論に関する研究の主張に従えば、不測の事態発生時には分権化が生じるはずである。そして、この分権化については、コンティンジェンシー理論に関する研究の主張に従えば、不測の事態に対する専門知識がある所へなされることになる。また、高信頼性組織に関する研究の主張に従えば、不測の事態に対する専門知識が最も豊富な人物になされるはずである。

そして、RQ3 について述べる。事業継続計画の既存研究が総じて主張する対策本部の設置や経営者への集権化が、果たして不測の事態への対応と

して有効なのかということの確認となる。なお、前節でも述べたように、事業継続計画の目的といえる重要業務の継続が達成できた場合を有効とする。

最後に RQ4 について述べる。前節において、理論研究を踏まえた本稿独自の事業継続計画の定義について 2 通り示しているが、不測の事態との相互作用が発生すると捉えるのか否かでどちらが適切なかの判明することとなる。さらに、本稿では、不測の事態との相互作用という文脈で、事業継続計画を用いた対応後に事業継続計画が改定されるのかについても着目している。なぜならば、本来は第 1 章において確認したようにガイドラインで事業継続計画の継続的な改定が求められているものの、経営実践の現状を鑑みると、実質的には改定がなされているとは言い難いからである。具体的には、内閣府防災担当(2022)の調査によると、事業継続計画を毎年必ず見直している企業は 954 社中の 25.8%に留まっている(pp. 61-62)。さらに、この見直しにも留意が必要であり、事業継続計画の対象とする災害の種類について今後増やすかという設問には 819 社が回答し、うち増やす予定はないとした企業が 40.6%、今後増やす予定であるが、まだ取り組んでいないとした企業が 30%にも及んでいる(pp. 70-71)。これらの調査結果から、そもそも事業継続計画を改定している企業自体が少ない上、その改定というものも対象事象を増やすような実質的な改定とは言えないということが読み取られる。つまり、事業継続計画を策定している企業にあっても、その事業継続計画はいわば金庫に大事にしまい込み、使うときにだけ取り出してくるような運用がなされていると推測されよう。本稿ではこうした点も踏まえ、不測の事態との相互作用が生じて事業継続計画が改定されたかどうかについても着目する。

そして、RQ4 の解答を導くことで、本稿の目的の一つである、不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することによって経営実践への貢献を図ることの達成に寄与できると考えている。

## 第 6 節 小括

本章においては、事業継続計画に関する既存研究および不確実性と組織構造に関する研究について批判的に考察してきた。結果として、事業継続

計画の既存研究において理論的な検討が不足していること、総じて不測の事態発生時に対策本部の設置が想定されてはいるが、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのかについては不明瞭であること、総じて不測の事態発生時に経営者への集権化が想定されているものの、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかが不明瞭なことが示された。

また、Milliken(1987, p. 137)の反応不確実性の定義を参照して本稿独自の不測の事態の定義を定めた後、環境決定的な前提を持つ研究として、コンティンジェンシー理論に関する研究、そしてポピュレーション・エコロジーの理論的出発点ともいえる構造慣性の議論を批判的に考察した。結果として、コンティンジェンシー理論に関する研究は、不測の事態発生に際して対策本部の設置という組織の体制の変化が生じると理論的に支持すること、激しい環境変化に際し分権化が想定されていること、分権化の対象として専門知識を有していることが勘案される(Burns & Stalker, 1961, pp. 120-121 ; 野中, 1980, p. 35 の表 1-2 より抜粋) ことについて確認された。加えて、誰がどのように環境の変化を認識し、どのように舵取りをして体制を変化させるのか(網倉, 1991), 体制変化の後にはどのような行動が誰によってなされるのかについては不明瞭であることが示された。続いてポピュレーション・エコロジーにおける構造慣性の議論では、組織の適応能力は制限されていると捉えられること、また構造慣性が生じる理由について確認された。合わせて、コストをかけて準備している事業継続計画と、コストをかけて構築している既存体制のどちらが優先されるのかというような比較衡量の視点が十分ではないこと、組織の適応能力についてどの程度に見積もりをしているか不明瞭(三浦, 2022)であることが示された。

環境創造的な前提を持つ研究については、センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究を概観したのち、センスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究を批判的に考察した。結果として、高信頼性組織に関する研究では、不測の事態において、最も専門知識を有する者に分権化することを主張している(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23) ことが確認された。加えて、不測の事態発生時に誰が最も知識が豊富なのかを見極め、かつその者が業務を遂行でき、実際に分権することが可能なのかについては吟味がなされていない点が指摘された。

そして、上記の先行研究の批判的考察を踏まえ、本稿独自の事業継続計画の定義につき、暫定的に次の2点を導出した。1. 不測の事態の発生に際

して、対策本部を設置し、経営者への集権化を図って対応することにより、あらかじめ定めた重要業務を中断せずに継続すること、もしくは重要業務が中断した場合には速やかに復旧することを目的とした計画、2. 不測の事態の発生に際して、対策本部を設置し、経営者への集権化を図り、不測の事態と相互作用を生じさせながら対応することにより、あらかじめ定めた重要業務を中断せずに継続すること、もしくは重要業務が中断した場合には速やかに復旧することを目的とした計画である。この2点の違いは、不測の事態との相互作用が発生すると考えるか否かによるものであり、事例分析研究を踏まえて当該適宜は精緻化されることも確認された。

そして、理論研究を踏まえたリサーチ・クエスチョンについて6点示した後、各リサーチ・クエスチョンと先行研究の批判的考察との関係性が整理された。

## 第Ⅱ部 分析枠組みおよび研究方法

## 第3章 分析枠組み

### 第1節 はじめに

本章の目的およびゴールは、理論研究と事例分析研究を架橋するために、事例分析の枠組みを構築することである。まず、本稿全体を通底する目的について再度確認する。続いて、先行研究の批判的考察を経て設定されたリサーチ・クエスチョンについても改めて確認する。そして、分析枠組みを構築するとともに、リサーチ・クエスチョンとの関係性を明示する。

なお、本章において構築された分析枠組みは事業継続計画についての理論基盤の暫定版といえる。この暫定版の分析枠組みは、事例分析研究を経て精緻化されることとなる。

### 第2節 研究目的およびリサーチ・クエスチョンの再確認

まず、本稿の目的は、1. 事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手すること、2. 理論的な検討に際して参照した研究領域に対し新たな知見を提出すること、3. 不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することによって経営実践への貢献を図ること、の3点であった。

これらの目的の達成のため、理論研究として、事業継続計画の既存研究、不確実性と組織構造に関する先行研究を批判的に考察してきた。そして、既存研究の批判的考察の結果を元にし、リサーチ・クエスチョンは以下の6点設定されたのであった。

#### 【RQ1】

不測の事態への対応として、事業継続計画に関する既存研究が主張するように対策本部は設置されるのか。あるいは、対策本部は設置されないのか。

RQ1-1：対策本部の設置は、不測の事態の発生に対応する形で、どのように行われるのか。

RQ1-2：対策本部が設置されない場合、その理由はどのようなものか。

### 【RQ2】

不測の事態への対応として、事業継続計画に関する既存研究が主張するように、経営者への集権化が図られるのか。あるいは、コンティンジェンシー理論に関する研究や高信頼性組織に関する研究が主張するように、経営者からの分権化が図られるのか。

RQ2-1：経営者への集権化は、不測の事態の発生に対応する形で、どのように行われるのか。また、集権化された経営者は不測の事態発生後にどのような行動をとるのか。

RQ2-2：経営者から他者への分権化は、コンティンジェンシー理論に関する研究が主張するように、不測の事態に対する専門知識がある所へなされるのか。あるいは、高信頼性組織に関する研究が主張するように、不測の事態に対する専門知識が最も豊富な人物へなされるのか。

### 【RQ3】

事業継続計画に関する既存研究が主張する対策本部の設置および経営者への集権化と、不測の事態への対応についての有効性との関係はどのように論じられるのか。

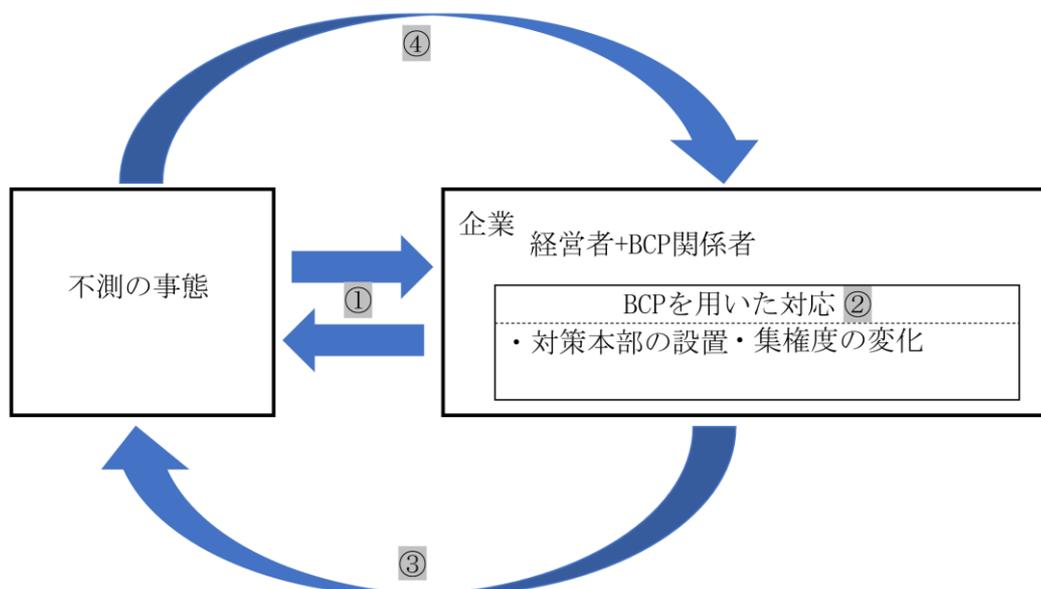
### 【RQ4】

事業継続計画と不測の事態との間には、どのような相互作用が生じるのか。

## 第3節 本稿の分析枠組み

本稿の研究目的およびリサーチ・クエスチョンを踏まえ、事例分析研究で用いる分析枠組みを次の図 3-1 のとおり構築する。以下、分析枠組みについて、リサーチ・クエスチョンとの関係も踏まえて説明する。

図 3-1 本稿の分析枠組み



(出典：筆者作成)

①については、不測の事態と企業との相互作用を示している。環境創造的な視座に立てば、不測の事態に対してセンスメイキングがなされて、企業にとっての不測の事態が創造されることになる。あるいは、コンティンジェンシー理論に関する研究や、ポピュレーション・エコロジーに関する研究における構造慣性の議論が持っている環境決定的な視座に立てば、不測の事態から企業への一方向的な作用となって、企業側はこれを認知するに留まる。①はRQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2に対応するといえる。

②については、対策本部の設置という変化があれば事業継続計画の既存研究とコンティンジェンシー理論に関する研究の主張を支持することとなる。もし設置されなければ、構造慣性の議論における主張を支持することになる。集権度については、経営者に集権化すれば事業継続計画の既存研究を支持することになる。一方、経営者から分権化すれば、コンティンジェンシー理論に関する研究と高信頼性組織に関する研究を支持することとなる。ただし、分権化される相手に専門知識がなければ、コンティンジェンシー理論に関する研究および高信頼性組織に関する研究の主張とは異なることとなる。また、対策本部について誰がどのように設置するのか、集権化された経営者がどのように行動するのかについても②の範疇となる。②はRQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2に対応するといえる。

③については、環境決定的な視座に立てば、対応の巧拙の判定作業を行うという意味に留まる。一方、環境創造的な視座に立てば、事業継続計画を用いた対応によって不測の事態に新たなラベリングがなされ、対応すべき不測の事態を、新しく企業自らが創造することになる。③は RQ3 および RQ4 に対応するといえる。

④は RQ4 に対応する。環境決定的な視座からは、対応とは切り離された影響が及ぼされることになる。あるいは環境創造的な視座からは、事業継続計画を用いた対応によって変化した不測の事態からの影響が再帰的に及ぼされ、事業継続計画の改定が行われうる。

以上の議論すべてに言えることとして、不支持となった理論・研究に対しては、本分析枠組みを通じた事例分析の含意により、新たな知見が提出されることとなる。

#### 第4節 小括

本章においては、本稿の目的およびリサーチ・クエスチョンを再度確認し、リサーチ・クエスチョンと対応した分析枠組みを構築した。具体的には、以下のとおりである。

まず、本稿の目的は、1. 事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手すること、2. 理論的な検討に際して参照した研究領域に対し新たな知見を提出すること、3. 不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することによって経営実践への貢献を図ることの3点であった。そして、これらの目的達成のため、理論研究として事業継続計画に関する既存研究、不確実性と組織構造に関する研究を批判的に考察してきた。そして、理論研究の結果を踏まえ、本稿のリサーチ・クエスチョンは6点であることを確認した。

さらに、リサーチ・クエスチョンと対応させる形で、先掲の図 3-1 のとおり分析枠組みを構築した。分析枠組み内には、それぞれの要素毎に①から④まで番号を振っている。それらの要素とリサーチ・クエスチョンとの対応関係は次のとおりである。①は RQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2, ②は RQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2, ③は RQ3, 4, ④は RQ4 に対応している。本分析枠組みの構築には、理論研究の結果が踏まえられている。すなわち、理論基盤の暫

定版ともいえ、事例分析研究を経て分析枠組みを精緻化することにより、理論基盤の構築に着手したと言えると考えている。

## 第4章 研究方法

### 第1節 はじめに

本章においては、研究に際してケース・スタディを採用すること、半構造化インタビューの手法を活用して経営者および事業継続計画の策定・運用に携わった社員を対象にデータ収集を行うことについて説明する。また、考察の対象とする企業の詳細について述べ、本稿でいう不測の事態の定義を鑑みて対象事象の詳細について述べる。さらに、研究対象者および研究対象社に対してどのように配慮するのかを説明することに加え、いつ、どこで、誰を対象に、何を、なぜ、どのようにデータ収集したのかについても説明する。

### 第2節 ケース・スタディの採用

本稿の問題意識や研究目的、リサーチ・クエスチョンを鑑みると、不測の事態が発生した際の中小企業および中小企業の経営者を対象にし、事業継続計画との関係の中で実際にどのような経営現象が生じていたのかを明らかにする方法で研究を行う必要がある。そこで、本稿ではケース・スタディを採用する。以下、中小企業を対象にして考察を行う場合の特異性について述べ、その特異性を踏まえた場合、断片的ではなく全体性を鑑みた研究が可能となるケース・スタディ(三井, 2016)が適切であることを述べる。さらに、ケース・スタディに際して、データ収集の手段としては半構造化インタビューを活用することが適切である(三井, 2016; 須田, 2019)こと、半構造化インタビューの対象者は経営者のみではなく他関係者も含めることが適切である(関, 2022)ことを論じる。

まず、中小企業を対象にして考察を行うことの特異性について述べる。関(2022)は「中小企業にかんする情報は、大企業と異なり、一般的に広く公開されておらず、統計など一部においてその情報があるとしても、内容はきわめて限定的」(p. 33)であるとする。たしかに、三井(2016)も次のように論じている。

中小企業の場合、株式を公開している大企業等に比べ、利用できる

経営指標的なデータが乏しいし、信用調査機関などが把握している数値にあっても、十分な信頼度や安定性を備えているか疑問とさせるものもないわけではない。そもそも財務諸表などは株主などのステークホルダーに対する説明責任の一環で作成されるものであり、「株式会社」の姿をとっていても、株主は経営者自身や家族などに限られているような多くの中小企業では、その記載をあれこれ取り上げることに限界がある(p. 9)

つまり、中小企業を対象にした考察においては、そもそも利用できるデータが少なく、かつそのデータの信頼度や安定性にも疑義が生じやすい。そうしたことから、外部に発表しているようなデータを断片的に取り上げて考察することは適切ではないということだ。たしかに、関(2022)も「中小企業にかんする情報を入手するためには、その情報の源泉に直接アクセスしなければならない」(p. 33)とする。つまり、中小企業に直接飛び込み、断片的ではなく全体性を意識した研究を行う必要があるということである。

では、どのような研究方法を用いて中小企業にアクセスすることが適切なのだろうか。この点、三井(2016)は、全体性を意識した質的研究の重要性を指摘し(p. 11)、質的研究の中で特に「事例研究はなによりも、『生きた』存在自体を総合的・多面的に、置かれた諸条件のなかでとらえ、行動を実態のうちで理解把握し、またその存在のありようの変容等を明確に認識し、『全体性』の中で理解させるもの」(p. 12)としている。そして、事例研究は「複合的なエビデンスによって『裏を取れる』のみならず、企業の特徴、実態や課題を多面的に描き出すことができる」(三井, 2016, p. 11)とする。たしかに Yin(1994)も、「ケース・スタディは定量的証拠と定性的証拠の混合」(邦訳 p. 20)が可能であり、「ケース・スタディで複数の証拠源を用いれば、研究者は歴史、態度および行動にかかわる問題により広範囲に取り組むことができる」(邦訳 p. 123)と論じている。なお、三井(2011)は、脚注の中で「事例研究(ケーススタディ)」(p. 11)と表現している。ゆえに、三井(2016)のいう事例研究とケース・スタディとは同じ意味と考えられる。

次に、いかなるデータ収集の方法を活用するのかについて述べる。三井(2016)は、「『質的研究』においては、インタビュー・対話による発見と構成に概して重要な役割を与える。その意味においては、『中小企業研究』での重要な方法手段と大いに重なるものである」(p. 11)とし、中小企業を対

象とした研究において、インタビューというデータ収集方法が重要であると主張している。つまり、本稿においてもインタビューという手法を活用することが選択肢となる。ただし、インタビューという手法には多くの種類があるため、さらなる手法の特定が必要となる。この点、須田(2019)は、「インタビューは、構造化インタビューと非構造化インタビューに大別され」(p. 61)るとし、構造化インタビューは「研究者が質問項目を用意し、さらに質問順も設定する。決められた質問項目・質問順に沿ってインタビュアーが回答者(インタビュイー)に質問していく」(p. 62)のものであるとする。そして、非構造化インタビューは「半構造化インタビューと非構造化インタビューに分」(p. 63)けられ、「半構造化インタビューは、予め決められた質問項目に基づいて質問を行うといっても、質問の順番・説明内容等は状況(中略)によって変化し、また回答の内容に応じてより深く質問していく場合、当初は予定していなかった質問を行う場合などがあり、状況に柔軟に対応していくこと」(p. 63)が求められるとする。そして、三井(2016)は次のように述べている。

なにも用意せず考えもせず、インタビューを行っても、重要な点や不可欠のデータ等を聞き漏らす、確保できずに終わってしまう恐れがあり、貴重な機会を半ば浪費することになりかねない。けれども、予定した質問項目に対する「一問一答」的なこたえを得てくるだけであっても、せっかくの面談機会を十分に生かしたことになる。ましてや、予定された設問で「Aですが、Bですか?」、「そうですね、Aでしょう」などといった単純なこたえを得るだけなら、「アンケート調査票」を送るのと変わらない。インタビューはリアルタイムでのインタラクティブな対話の機会であり、そこからさまざまな展開、議論の進展、背景にある事実の連鎖の解明が生じうる。そこにこそ、この調査手法の根源的な意義があるともいえる(p. 13)

以上の議論を踏まえると、本稿においては半構造化インタビューによって収集したデータを活用してケース・スタディを実施することが適切であるといえよう。ただし、ケース・スタディの利点を鑑みて、半構造化インタビュー以外にも多面的に情報を収集し、活用することとしたい。

最後に、半構造化インタビューの対象者について論じる。三井(2016)の

「中小規模の企業にあっては、創業者や経営者の個性、考え方や行動が企業全体につよく関わっており、企業の存在自体を性格づけている」(p. 11) という主張を鑑みると、経営者を対象とすることは必要不可欠であろう。ただし、関(2022)が「中小企業の代表個人のみ情報をもってして、中小企業という組織の存立実態を捉え、また説明していくことになる」と、分析をめぐる視点とその対象との間に相違が生じていると言わざるをえない」(p. 34)と指摘していることに留意する必要があるだろう。つまり、経営者のみを対象にするのでは不十分であると考えられるのだ。この点、関(2022)は、中小企業研究を対象によりレベル分けし、「組織レベルでは、組織構成員であるマネージャーや一般従業員(中略)など複数レベルから中小企業組織のあり様を検討すること」(p. 47)の有用性を指摘している。要するに、経営者のみならず、事業継続計画の策定や運用に携わった関係者も対象に半構造化インタビューを行うことが適切であるといえよう。

以上論じてきたことを踏まえ、中小企業の経営者および事業継続計画の関係者を対象にした半構造化インタビューによるデータ収集を基礎にし、適切に入手した社内資料等の各種データを組み合わせることで経営現象を多面的に描くことができるケース・スタディこそ、本稿の研究・クエスチョンを鑑みると適切であるといえる。

なお、本稿の研究・クエスチョンの一つである対策本部の設置については、外形的な判断が可能である。一方、集権か分権かについては、これを判断するための尺度が必要となる。そこで本稿では、Prieto & Pérez Santana(2012)による5つの項目(p. 200のTable11)を尺度として用いる<sup>35</sup>こととする。すなわち、次の表4-1のとおりである。この5つの項目に当てはまるインタビュー結果を得た場合、それは権限の委譲がなされているということであり、すなわち分権化だと判断することとする。

---

<sup>35</sup> 後述の宮尾・三崎・大塚(2023)においても、権限委譲を測定するために、高関与型人的資源管理の測定尺度である同5項目を用いている。

表 4-1 分権化の判断基準項目

番号	項目
1	社員は業務のやり方について、改善提案の機会を提供されている。
2	社員は幅広い問題（評価の基準，品質向上，手当て等を含む）に携わるように促されている。
3	社員は問題解決や決断に携わるように促されている。
4	社員は所属企業についての関心事，すなわち目標や業績などの情報を受け取っている。
5	当該企業では，管理者達は開かれたコミュニケーションを保っている。

（出典：Prieto & Pérez Santana, 2012, p. 200 の Table11 より筆者作成<sup>36</sup>）

### 第3節 対象ケースの選択

#### 第1項 対象企業の選択

本項では，ケース・スタディの対象としてどのような企業を対象として選択するのかについて論じる。まず，田村(2006)による事例の分類について確認した後，先端事例となる中小企業に着目すること，および当該事例は経営学の理論蓄積について新たな知見導出にもつながることから逸脱事例ともいえることが示される。さらに，中小企業の中で事業継続計画を策定していること自体がそもそも先端的であるが，追加の条件としてレジリエンス認証を取得している中小企業を対象として選定することが示される。

まず，事例の分類について述べる。田村(2006)は，「事例を使って理論開発をする際，理論カテゴリーの先端，代表，逸脱，原型のいずれかの事例でなければ」（p. 79）ならないとする。以下それぞれ説明し，本稿に適切なものを選択することとする。

「先端事例は理論の発展が初期段階にあるような領域で有用である。初期段階では問題が発生しているが，理論と呼べるものがまだ生まれておらず，大きい知識ギャップがある」（田村，2006，p. 80）とし，「たとえば電子型流通システムの理論を作るために，楽天を先端事例として選ぶ。楽天が

<sup>36</sup> 表の左端に記載した番号は，筆者が考察に用いるために追加したものである。

どのような方向に発展しているのか、その発展を規定している重要な要因（変数）は何かなどを探ることによって、電子型流通システムの理論を模索する」（田村，2006，p. 80）ことを例示している。

代表事例は「概念的な理論がすでに構築されているがその実証基盤が弱い場合には、その実証基盤を固めるために代表事例を詳細に研究する必要がある。代表事例とは、その事例が何らかの理論カテゴリーの代表的な事例になっている場合である」（田村，2006，p. 81）とする。

「逸脱事例は、代表事例とも先端事例とも異なる事例」（田村，2006，p. 82）である。「実証理論が構築されているが、どの範囲まで適用が可能か、また既存理論が古くなっていないかなどに疑義が生じている段階では、逸脱事例を選択することが必要になってくる」（田村，2006，p. 83）とする。さらにこの逸脱事例については、研究を行うことで「適用範囲を示す条件変数、新しい変数、因果メカニズムについての新しい仮説が発見できるかもしれない。このようなことは統計分析に基づく定量的研究ではできない。逸脱事例は統計分析では、多くの場合、誤差の範囲にくくられてしまうからである」（田村，2006，p. 83）とする。

「原型事例はその理論カテゴリーを最初に創造した事例であり、そのカテゴリーの発展の源である。このような原型を深く研究することによって、そのカテゴリーの本質的特徴をつかむことが期待できる」（田村，2006，p. 84）とし、例として「近代流通業のビジネスモデルの基盤がどこにあるのか。その基盤に照らして、百貨店という業態が将来どうなるのか。このような問題を事例研究する際には、百貨店を近代流通業の原型事例として研究することは価値がある」（田村，2006，p. 84）とする。

以上の論述を鑑みると、本稿においては、先端事例といえる企業を選択することが必要と思われる。なぜならば、本稿の目的は事業継続計画の理論基盤を構築することであるため、先端事例を選択し、理論化を試みるのが適切だと考えるからである。加えて、当該事例は逸脱事例の要素も持っていることが想定される。なぜならば、理論研究を踏まえた分析枠組みを元にして事業継続計画についての先端事例を考察していくことで、その結果得た知見は理論枠組み構築の際に参照した理論研究に対して新たな知見を提出しうるからである。つまり、経営学領域の理論蓄積に対しては逸脱事例となると考えられるのである。

では、先端事例となりうるのはどのような企業か。本稿では、事業継続

計画を策定済みであり、かつレジリエンス認証を取得済みの企業を先端事例と捉える。理由は次のとおりである。帝国データバンク(2023a)による有効回答企業数 11,420 社の調査によると、中小企業における事業継続計画の策定率は 15.3%であり、大半の中小企業は事業継続計画を策定していない。ゆえに、事業継続計画を策定している中小企業は先端的といえる。さらに、事業継続マネジメントを通じた事業継続計画の策定・運用に対する評価といえるレジリエンス認証を取得している中小企業は、先端の中でもさらに先端であると考えられるからである。なお、以下、本稿のリサーチ・クエスチョンとの関係の範疇で、レジリエンス認証について概観しておく。

そもそもレジリエンス認証とは、内閣官房国土強靱化推進室(2022)によれば、「内閣官房国土強靱化推進室では、国土強靱化に資する民間企業等の取組みを促進するため、平成 28 年度より事業継続に積極的に取り組んでいる企業等を「国土強靱化団体」として第三者(レジリエンスジャパン推進協議会)が認証する仕組み(レジリエンス認証)を運用してい」(p. 15)としている。さらに、このレジリエンス認証の取得要件としては、「(1)事業継続に係る方針が策定されている (2)事業継続のための分析・検討がされている (3)事業継続戦略・対策の検討と決定がなされている (4)一定レベルの事業継続計画(BCP)が策定されている」(内閣官房国土強靱化推進室, 2018, pp. 5-6)など合計 9 点の要件をすべて充足する必要がある(内閣官房国土強靱化推進室, 2018, p. 5)とする。要件を見ると明らかなように、事業継続マネジメントを通じた事業継続計画の策定・運用に対する評価がレジリエンス認証だといえよう。なお、「令和 4 年 11 月末までに、計 285 団体」(内閣官房国土強靱化推進室, 2022, p. 15)が認証を受けているということであり、世の中に存在する企業数を鑑みた場合、このレジリエンス認証を受けている中小企業の事業継続計画に関する取組みは先端事例といえることができよう。ゆえに、本稿ではレジリエンス認証を取得している中小企業を考察の対象とする。なお、レジリエンス認証という用語に含まれるレジリエンスの定義について、内閣官房国土強靱化推進室(2018 ; 2022)ではなされていない。この点、例えば Reason(2008)では、レジリエンス(resilience)を、「業務上の潜在的な危険性に対する抵抗力、回復力、弾力」(邦訳 p. 3)と定義している。なるほど、レジリエンスが抵抗力や回復力を意味するのであれば、事業継続計画に関する企業の取組みをレジリエンスという名称で評価することには整合性があるといえよう。そして、

事業継続計画の文脈で、中小企業が不測の事態に際して実際にどのように自身の体制や集権度を変化させるのかという動的側面に着目する本稿とは別の角度・論点からではあるが、宮尾・三崎・大塚(2023)はレジリエンスという文脈における研究の現時点での一種の到達点といえると考えられる。宮尾・三崎・大塚(2023)では、組織レジリエンスを組織の能力として捉え、単一の次元での測定ではあるが、組織デザインとレジリエンス、Covid-19パンデミックすなわち新型コロナウイルス感染症の流行との対応関係を階層的重回帰分析により考察している。結果的に、組織レジリエンスが高いほどCovid-19パンデミックへの対応がうまくいったとする。具体的には、権限委譲、水平統合、ダイバーシティが組織レジリエンスを向上させ、この向上によりCovid-19パンデミックへの対応の巧みさにつながったという。この結果は、先述の高信頼性組織に関する研究における分権的な対応と近い面があると考えられる。

以上、本稿では、事業継続計画を策定しておりかつレジリエンス認証を取得しているという田村(2006)の分類でいうところの先端事例、かつ経営学領域の理論蓄積に対しては逸脱事例となりうる2社の中小企業を対象にする。この2社とは、すなわち後に述べる $\alpha$ 社と $\beta$ 社である。ただし、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社ともに、本稿執筆にあたって半構造化インタビューを実施した際は事業継続計画を策定済みであったが、 $\alpha$ 社については次項で述べる対象事象のうち、大阪府北部地震の発生時は事業継続計画を策定していなかった。しかしながら、事業継続計画を用いない場合の対応とも比較した方が、事業継続計画を用いた対応のより正確な理解に繋がると考えるため、むしろ $\alpha$ 社の選択は研究上有益であると考えている。

## 第2項 対象事象の選択

本稿では、大阪府北部地震と新型コロナウイルス感染症を対象事象として選定する。それぞれの事象の概要と、なぜ対象事象とすることが適切なのかについて以下論じる。

まず、大阪府北部地震について、内閣府のホームページによると次のように整理されている。2018年6月18日7時58分に発生したマグニチュード6.1の地震が大阪府北部地震である。大阪市北区や高槻市、茨木市等で震度6弱を記録し、大阪府・京都府・滋賀県・兵庫県・奈良県の一部の市

区町村で震度 5 弱以上を記録している。死者 6 名、住宅の全壊が 21 棟、半壊が 454 棟、一部破損がおおよそ 5 万 7 千棟に及んだという。そして、27 か所の避難所に最大約 2700 名が避難したという。

この大阪府北部地震を対象事象とする理由としては、3 点ある。1 点目は、Milliken(1987, p. 137)を参照して導出した本稿における不測の事態の定義に合致することである。すなわち、どのように反応するのかの選択肢に関して知識が欠如していたり、選択した反応によりあり得べき結果に関して予測ができなかったりする事態であり、かつ、荒唐無稽でも経営資源すべてを失うレベルでもない事態だからである。なお、地震という事象は日本では珍しくなく、不測の事態ではないのではないかという疑問が提出される。この点、「18 日朝の大阪府北部を震源とする最大震度 6 弱の地震は、有馬-高槻断層帯で発生したとみられています。この断層帯では、422 年前に慶長伏見地震 (1596 年) が発生し」(ウェザーニューズのホームページ) なのだという。つまり、数百年単位で生じていなかった大規模な地震であるといえ、不測の事態に合致すると主張できる。2 点目は、企業が対応のために事業継続計画を用いたと認知されていることである。具体的には、内閣府のホームページには、阪神・淡路大震災をきっかけに策定した事業継続計画に基づいて企業が対応し、復旧に役立った事例が見られると紹介している。3 点目は、事象発生からの経過時間と研究上のアクセシビリティとの兼ね合いである。経過時間の点については、気象庁のホームページの情報をもとに説明する。2023 年 11 月 10 日に閲覧した気象庁のホームページによると、日本付近で発生した主な地震のうち、震度 6 弱以上のもの<sup>37</sup>に限定した場合、最も新しい地震は 2023 年 5 月 5 日の石川県能登地方で発生したものである。以降、同じく石川県の能登地方の地震、福島県沖の地震等が続き、大阪府北部地震は 8 番目の新しさとされている。つまり、大阪府北部地震は相対的に新しい事例であるといえる。そして、筆者のアクセシビリティの観点から優位性がある。大阪府北部地震により被害を受けたエリアは、筆者居住地からも近く、事例へと密に接することが可能となる。以上述べてきたことから、大阪府北部地震を対象事象とすることが適切であると考えている。

---

<sup>37</sup> 気象庁(2009)によると、震度 6 弱以上から「耐震性の低い木造建築物は (中略) 倒れるものもある」(p. 2)ということである。ゆえに本稿では、影響度の高さの観点から震度 6 弱以上でフィルタをかけている。

次に、新型コロナウイルス感染症の概要について述べる。国立感染症研究所のホームページによると、日本ではもっぱら新型コロナウイルス感染症といわれている COVID-19 という病気は、SARS-CoV-2 という病原体により引き起こされるという。また、SARS-CoV-2 は中国で 2019 年に発見され、全世界に感染拡大したという。ウイルスの遺伝子配列を勘案すると、コウモリのコロナウイルスが祖先ではないかと考えられうるが、実際どのような経緯により人類に当該ウイルスが感染するようになったのかは明らかにはなっていないという。また、厚生労働省(2021)では、次のように整理している。

2020（令和 2）年、世界は「新型コロナウイルス感染症」一色であった。我が国でも、1月に国内初の患者が確認され、2月にはクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」への対応、大規模イベントの中止、延期等の要請が行われるとともに、3月に入ると小・中・高校等に臨時休業が要請された。4月には初めて「緊急事態宣言」が発出され、社会・経済活動は大きく制約されることとなった。(中略) こうした厳しい状況下で、国民生活は大きな変化を強いられた。外出自粛をはじめ人と人との接触機会の減少が要請される中、仕事の面では、女性や非正規雇用労働者を中心に休業等を余儀なくされる者が多数生じた(p. 2)

このように、新型コロナウイルス感染症が社会に大きな影響を与えていることがわかる。特に経営実践に焦点を当てた場合、本稿序章にて述べたとおり、2023年7月20日時点で新型コロナウイルス感染症に関連する倒産数は全国で6,260件(帝国データバンク, 2023b)にも及んでいる。このような影響を鑑みると、本稿のいう不測の事態の定義に合致し、かつ、対象事象として取り上げることは適切だといえよう。

#### **第4節 データ収集の方法**

本節では、まず、研究対象者および研究対象社に対する配慮について述べる。続いて、いつ、どこで、誰を対象に、何を、なぜ、どのようにデータ収集したのかについて説明する。

まず、本稿では、研究対象者および研究対象社への配慮として、企業名および人名の特定を避けるために次の措置をとる。企業名については $\alpha$ と $\beta$ という仮名を用い、所在地は甲都道府県や乙都道府県と表現する。人名についてはA, Bという仮名を用いることとする。その他、提供を受けた社内資料については、特定に繋がりうる部分について加工により伏せて掲載する。また、 $\alpha$ 社および $\beta$ 社のホームページについては、参照したURLを掲載することにより容易に特定につながることから、URLの掲載を行わないものとする。ただし、名古屋工業大学大学院の渡辺教授については、本人の同意を得ているため所属および氏名を伏せずに記載する。また、インタビューに際しては、インタビュー対象者の同意のもとですべて録音した。さらに、インタビューの内容を本稿に用いること、本稿完成後、本稿がしるべき場所で公開・収納されることについても予め説明の上、了承を得ている。

続いて、データ収集について説明する。これまで本章において説明してきたとおり、本稿では中小企業の経営者および事業継続計画の関係者を対象にした半構造化インタビューによるデータ収集を基礎とし、社内資料や各種データを活用することが適切だという考えのもと、こうしたデータ収集を実施している。加えて、事業継続計画のガイドラインについて理論基盤の有無等を探るため、ガイドラインの策定に携わった渡辺教授に対して半構造化インタビューを行っている。これらのデータについては表4-2に示すとおり収集を行っている。

表 4-2 データ収集の方法

いつ (全て2023年)	どこで	誰を対象に		何を	なぜ	どのように
8月19日	α社内	α社	代表取締役社長のA氏 総務関係のB氏	図4-1のとおり	研究課題の解決のため	対面形式 (約1時間) 社内資料受領
7月27日	α社内	α社	代表取締役社長のA氏 総務のB氏	図4-2のとおり	研究課題の解決のため (2回目のインタ ビュー)	対面形式 (約50分)
8月28日	β社内	β社	代表取締役社長のC氏 執行役員D氏 仕入れ関係の部長のE氏	図4-1のとおり	研究課題の解決のため	対面形式 (約1時間10分)
9月28日	神戸市内 某所	名古屋工業 大学大学院	渡辺研司教授	図4-3のとおり	研究課題の解決のため	対面形式 (約1時間) インタビュー実施後(9月28 日)にe-mailにてインタビュー 結果について確認のメールを送 付し、同日中に回答を受領
10月11日	e-mail による	α社	代表取締役社長のA氏	α社用の追加確認事項	研究課題の解決のため (追加確認)	e-mailにより追加確認実施 10月18日にe-mailにて回答受領
10月11日	e-mail による	β社	執行役員D氏 仕入れ関係の部長のE氏	β社用の追加確認事項	研究課題の解決のため (追加確認)	e-mailにより追加確認実施(10 月18日に同内容を念のためe- mailで送信) 10月19日にe-mailにて回答受領

(出典：筆者作成)

以下、表 4-2 に従って、α社に関するデータ収集、β社に関する情報収集、名古屋工業大学大学院の渡辺教授からの情報収集の順に述べていく。

まず、α社に対しては、2023年6月19日に初回インタビューを実施した。インタビューの経緯としては次のとおりである。中小企業分野を専門とする大学教授を通じて某商工会連合会<sup>38</sup>の担当者の紹介を受け、某商工

<sup>38</sup> 地名+商工会連合会が正式名称である。ただし、α社の特定を避けるため某商工会

会連合会の担当者を経由してα社にインタビュー依頼を行った。こうした経緯から、2023年6月19日に実施した初回インタビューは、筆者、中小企業分野を専門とする大学教授、某商工会連合会担当者の3名でα社を訪問し、インタビューの場にも同席となった。ただし、半構造化インタビューの内容はすべて筆者が自ら考えたものであり、当日のインタビューにおいても、冒頭の挨拶や合間の会話等は別として、基本的に筆者が行った。インタビューの相手方は代表取締役のA氏および総務関係の職務を担当しているB氏であった。図4-1が半構造化インタビューとして準備した内容である。なお、大分類の2と3については、インタビューの経過時間の余裕により、多面的に事象を考察するために念のため準備した項目であり、本稿の研究・クエスチョンを鑑みた場合最も重要なものは大分類1に属する内容である。いずれの社にも、インタビュー項目はあらかじめ開示してインタビューに臨んでいる。ただし、インタビュー項目を墨守するのではなく臨機応変に質問する旨を説明し、了承を得ている。

---

連合会と記載する。

図 4-1 半構造化インタビュー事前準備内容（企業向け）

- 【大分類 1】災害対応中に関する質問  
 ※なお、災害対応とは、東日本大震災、大阪府北部地震、新型コロナウイルス感染症、その他貴社にとってこれと同様の事象への対応を指します。
- (1) 事業継続計画をあらかじめ策定した状態で対応にあたられた場合、  
 ①いわゆる対応のための本部を設置されましたか。設置された場合、その本部のトップは誰が担われましたか。  
 ②設置されなかった場合、そもそも事業継続計画に對するための対策本部に関する記載がなかったのか、記載があるが設置しなかったのであれば理由からお教えください。また、経営者がリスクの度合いをどのように認知したのか、誰にどう連携して、誰とどう協力し、どのように事業継続計画を活用して（あるいは活用せず）対応にあたられたかを時系列に沿ってお伺いしたく思っております。  
 ③設置された場合、経営者がリスクの度合いをどのように認知したのか、誰にどう連携して、誰とどう協力し、どのように事業継続計画を活用して（あるいは活用せず）対応にあたられたか、その際、対応のための本部はどのように活用された（あるいは活用されなかった）かを時系列に沿ってお伺いしたく思っております。  
 ④上記、②もしくは③の結果について、ご自身では成功だったか失敗だったかどちらの評価になるでしょうか。
- (2) 事業継続計画をあらかじめ策定せず対応にあたられた場合、  
 ①経営者がリスクの度合いをどのように認知したのか、誰にどう連携して、誰とどう協力し対応にあたられたかを時系列に沿ってお伺いしたく思っております。  
 ②上記、①の結果について、ご自身では成功だったか失敗だったかどちらの評価になるでしょうか。
- 【大分類 2】災害対応前に関する質問  
 (1) 事業継続計画を策定されている過程、すなわち事業継続マネジメントを行っている過程において、何か貴社に影響がありましたでしょうか。影響があったとすれば、どのような影響があったでしょうか。  
 (2) 実際に事業継続計画を用いて対応にあたる（予定の）方に対しては、どのような教育や訓練がなされましたでしょうか。また、それは、事業継続計画を用いて災害対応にはあたらぬ（予定の）方への教育や訓練とは異なっているでしょうか。  
 (3) 事業継続計画は策定していない、もしくは災害対応には用いていない場合において、実際に災害対応にあたる（予定）の方に対しては、どのような教育や訓練がなされていきましたでしょうか。また、それは、災害対応にはあたらぬ（予定の）方への教育や訓練とは異なっているでしょうか。  
 (4) 上記（2）もしくは（3）の訓練や教育の結果は、実際の災害対応時に活用されたでしょうか。活用された場合、活用されなかった場合、いずれの場合でもエピソードがあればお教えください。
- 【大分類 3】災害対応後に関する質問  
 (1) 事業継続計画を用いて災害対応にあたられた後の、事業継続マネジメントそのもの、事業継続計画そのものの修正や、その他の変化などはありましたでしょうか。あればお聞かせください。ない場合は、どのような理由から修正や変化が生じていないのかについてお教えください。  
 (2) 複数回、災害対応に当たられている場合、上記（1）について時間軸に沿ってどのような修正や変化が生じたのか（あるいは修正や変化が生じなかったのか）をお教えいただけますでしょうか。

（出典：筆者作成）

そして、α社に対しては、2023年7月27日に2回目のインタビューを実施した。インタビューの相手方はA氏とB氏である。2023年6月19日の初回インタビューとは異なり、筆者一人でα社へ訪問した。半構造化インタビューの内容としては、図4-2をもとにしている。なお、図4-2内のうち人名と地名を記載していた箇所については加工して消去している。2回目のインタビューについても、インタビュー項目の墨守ではなくリサーチ・クエスチョンの解明を最優先とした。

#### 図4-2 半構造化インタビュー事前準備内容（α社2回目）

・コロナ対応の際は、対策本部を設置したうえで、上の階（他の部署）の方との合議制のような形で意思決定されていたのかもしれませんが、平時（つまり、コロナや地震などの影響がない普段の日常）の際は、どのように意思決定されて業務を遂行されていたのでしょうか。

・■■■■様が、BCPを策定されるにあたり、適宜社員の皆様に情報共有されていたとお聞きました。素晴らしいと思っております。こちら、例えばどういったタイミングで、どの程度の回数、どういってお話をされたのかなど、ご記憶の範囲でお教えいただけませんか。

・コロナ対応については「100点とはいえないかもしれないが、うまくいった」とご評価されていたのかもしれない。こちら、BCPに定めた重要業務については、無事に継続できた、もしくはストップしてしまっただけで早急に復旧できたという理解で良いでしょうか。

・前回頂戴しました資料の、論文への掲載についてご相談させていただきませんか。  
BCP文書について、社名、人名、住所を除いて、適宜博士論文中に掲載してもよいでしょうか。

・事業継続計画には重要業務を定めておくのが定説とされていますが、貴社の重要業務は『事業継続計画書』のp.3の1（適用範囲）の【事業】取扱説明書及びパーツカタログ制作にて相違ないでしょうか。

・コロナ対応の始まりは、2020年3月31日の危機管理会議からと思いますが、合っていますでしょうか。また、終わりはいつでしたでしょうか。

・コロナでBCPに定める対策本部を設置していた時期の、従業員数は何名でしたでしょうか。

・2020年4月7日に、最初の緊急事態宣言（■■■■含む）がなされています。  
2020年4月から翌3年の売り上げについて、2019年の4月から3月の売り上げを100とすると、どの数値となるのかお教えいただけませんか。  
補足) 会計期間が異なる場合は、4月7日からの緊急事態宣言を含む期間の売り上げと、前年同期間の比較。  
補足) 例えば2019年4月から翌年3月の売り上げが1000万円とした場合、2020年4月から翌年3月の売り上げが500万円であれば50となります。

以上

（出典：筆者作成）

次に、 $\alpha$ 社への最後の情報収集として、2023年10月11日にA氏に対してe-mailにより追加確認を行っている。主な内容は初回、2回目インタビューの内容に関する確認や掘り下げであった。A氏からは2023年10月16日にe-mailにより回答を受領した。

続いて $\beta$ 社に関する情報収集について述べる。インタビューの契機としては、 $\beta$ 社のホームページ上に事業継続計画に関する記載を発見し、筆者が $\beta$ 社に直接電話で交渉したことによる。2023年8月28日に $\beta$ 社に筆者一人で訪問し、半構造化インタビューを実施した。内容は図4-1に示すものである。インタビューの対象者は代表取締役社長のC氏、執行役員のD氏および仕入れ関係の職務で部長を担っているE氏の3名であった。

そして、 $\beta$ 社への最後の情報収集として、2023年10月11日にD氏およびE氏に対してe-mailにより追加確認を行っている。主な内容は2023年8月28日のインタビュー結果の確認や掘り下げであった。D氏とE氏の両名で筆者への返信内容を確認しあったうえで、E氏から筆者にe-mailで回答があった。

最後に、名古屋工業大学大学院の渡辺教授からの情報収集について述べる。インタビューの契機としては、経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編(2005)において、事業継続計画策定ガイドラインのワーキンググループの名簿が掲載されており、オブザーバーとして渡辺教授の名前が掲載されていた(p.108)ことから、筆者が2023年8月18日にe-mailにてインタビューを依頼した<sup>39</sup>。2023年9月28日に神戸市内某所にて筆者一人により渡辺教授に対して半構造化インタビューを行った。半構造化インタビューの内容は図4-3のとおりである。こちらも、事前に準備していた質問内容に自縄自縛されることなく臨機応変に行った。なお、インタビューを行った2023年9月28日のうちに、インタビュー結果に関する筆者の理解を渡辺教授に確認するe-mailを送信し、同日のうちに渡辺教授からe-mailで返答を得ている。

---

<sup>39</sup> なお、ガイドライン策定に関与した研究者に話を聞くことの意義と価値についての示唆は、神戸大学大学院経営学研究科教授の宮尾学先生から得た。

### 図 4-3 半構造化インタビュー事前準備内容（渡辺教授向け）

(1) 我が国政府が初めて策定したガイドラインである『事業継続計画（BCP）策定ガイドライン—高度 IT 社会において企業が存続するために—』に関する質問です。

①渡辺先生は、上記の策定についてどのような役割・役職をご担当されましたでしょうか。

②策定にあたって参照した理論的基盤はありますか。

③上記が「ある」の場合、どのような理論的な基盤を参照しましたでしょうか。

特に、事業継続計画発動後の対応部分についてはどのような理論的な基盤を参照しましたでしょうか。

④策定にあたって、実務家からは意見がありましたでしょうか。

⑤上記が「ある」の場合、どのような意見でしたでしょうか。

特に、事業継続計画発動後の対応部分については、意見がありましたでしょうか。

(2) ISO, JIS について、BCP 関連のものについて質問です。

なお、ISO 22301:2019 (JIS Q 22301:2020) および、JIS Q22313 を想定しておりますが、ほかに関連する ISO, JIS について言及していただいて問題ございません。

①渡辺先生は、上記の策定についてどのような役割・役職をご担当されましたでしょうか。

②策定にあたって参照した理論的基盤はありますか。

③上記が「ある」の場合、どのような理論的な基盤を参照しましたでしょうか。

特に、事業継続計画発動後の対応部分についてはどのような理論的な基盤を参照しましたでしょうか。

④策定にあたって、実務家からは意見がありましたでしょうか。

⑤上記が「ある」の場合、どのような意見でしたでしょうか。

特に、事業継続計画発動後の対応部分については、意見がありましたでしょうか。

(3) BCP について、今後の展望はどのようなものでしょうか。自由にお聞かせください。

(出典：筆者作成)

## 第 5 節 小括

本章においては、研究方法としてケース・スタディを採用すること、半構造化インタビューの手法を用いて経営者および事業継続計画の策定や運用に携わった社員を対象にデータ収集すること、対象企業の詳細、対象事象の詳細について述べてきた。さらに、研究対象者および研究対象社への配慮に加え、いつ、どこで、誰を対象に、何を、なぜ、どのようにデータ収集したのかについて説明した。以下、それぞれ再度確認していく。

まず、ケース・スタディの採用について述べる。本稿のリサーチ・クエ

スチョンを鑑みると、中小企業やその経営者を対象にし、不測の事態発生時に事業継続計画との関連でどのような経営現象が発生したのかを明らかにする方法を採用する必要がある。そして、中小企業を対象にした考察では、利用できるデータが少なく、かつそのデータの信頼度や安定性にも疑義が生じやすい(三井, 2016 ; 関, 2022)。ゆえに、外部に発表しているようなデータを断片的に取り上げて考察することは適切ではない。よって、全体性を意識したケース・スタディ(三井, 2016)を用いることとした。そして、中小企業を対象にした研究で重要であり、背景にある事実の連鎖に目を向けることができるインタビュー、特に半構造化インタビューを用いてデータを収集(三井, 2016 ; 須田, 2019)することとした。また、半構造化インタビューの対象としては、その特性が中小企業の存在自体を規定する(三井, 2016)とされる経営者に加え、関(2022)を踏まえ、事業継続計画の策定や運営に携わった社員も対象とすることとした。ただし、ケース・スタディの利点を鑑みて、半構造化インタビュー以外にも、社内資料等のデータの活用も行うことを確認した。

次に、対象企業の詳細について述べる。まず、田村(2006)による事例の分類について概観した後、先端事例となる中小企業に着目すること、および当該事例は経営学の理論蓄積について新たな知見導出にもつながることから逸脱事例ともいえることが示された。そもそも「事例を使って理論開発をする際、理論カテゴリーの先端、代表、逸脱、原型のいずれかの実例でなければ」(田村, 2006, p. 79)ならないとされていることから、先端事例かつ逸脱事例となりえる企業を対象として選択したのである。そして、本稿では、事業継続計画を策定済みであり、かつレジリエンス認証を取得している中小企業2社について考察の対象とすることとした。ただし、中小企業のうちの1社、すなわち $\alpha$ 社については、本稿執筆に際して半構造化インタビューを行った際は事業継続計画を策定済みであったが、対象事象のうちの大阪府北部地震発生時は事業継続計画を策定していなかった。この点については、事業継続計画を用いた対応をより明確に理解するための対照事例として活用できることから、むしろ $\alpha$ 社を対象企業として選択することは有益であるとした。

次に、対象事象の選択について述べる。本稿では、不測の事態として、大阪府北部地震と新型コロナウイルス感染症を考察の対象とすることが確認された。それぞれの事象の概要と、なぜ対象事象とすることが適切なの

かについて以下確認していく。まず大阪府北部地震は、内閣府のホームページによると次のように整理されていた。2018年6月18日7時58分に発生したマグニチュード6.1の地震が大阪府北部地震であり、大阪市北区や高槻市、茨木市等で震度6弱を記録し、死者6名、住宅の全壊が21棟、半壊が454棟、一部破損がおおよそ5万7千棟に及んだものであるという。そして、この大阪府北部地震を考察の対象とする理由として3点論じた。1点目は、Milliken(1987, p. 137)を参照して導出した本稿における不測の事態の定義に合致することである。すなわち、どのように反応するのかの選択肢に関して知識が欠如していたり、選択した反応によりあり得べき結果に関して予測ができなかったりする事態であり、かつ、荒唐無稽でも経営資源すべてを失うレベルでもない事象だといえるからである。2点目は、内閣府のホームページにて情報が掲載されているように、企業が対応のために事業継続計画を用いたと認知されている事例といえるからである。3点目は、事象発生からの経過時間と研究上のアクセシビリティとの兼ね合いである。経過時間の点については、2023年11月10日に閲覧した気象庁のホームページによると、日本付近で発生した主な地震のうち、震度6弱以上のものに限定すれば、最も新しい地震は2023年5月5日の石川県能登地方で発生したものである。そして、大阪府北部地震は8番目の新しさとされている。つまり、大阪府北部地震は相対的に新しい事例だといえよう。さらに、筆者のアクセシビリティの観点から優位性がある。大阪府北部地震による被災エリアは、筆者の居住地から近く、事例へと密に接することが可能となると考えられる。以上述べてきたことから、大阪府北部地震を対象事象とした。

次に、新型コロナウイルス感染症は、国立感染症研究所のホームページによると、日本ではもっぱら新型コロナウイルス感染症といわれているものはCOVID-19という病気であり、SARS-CoV-2という病原体により引き起こされるという。また、SARS-CoV-2は中国で2019年発見され、全世界に感染拡大したという。そして、厚生労働省(2021)は、2020年は世界が新型コロナウイルス感染症一色であり、日本でも1月に国内初の患者が確認され、3月に入ると小・中・高校等に臨時休業が要請され、4月には初めての緊急事態宣言が発出され、社会・経済活動は大きく制約されることとなり、外出自粛等人と人との接触機会が減少するなどの大きな影響が社会全体に及ぼされたとしている。さらに、2023年7月20日時点で新型コロナウイ

ルス感染症に関連する破産数が全国で 6,260 件(帝国データバンク, 2023b)にも及んでいることを鑑みると、本稿のいう不測の事態の定義に合致し、かつ、対象事象として取り上げることは適切であるとした。

最後に、研究対象者および研究対象社への配慮と、いつ、どこで、誰を対象に、何を、なぜ、どのようにデータ収集したのかについて説明する。まず、研究対象者(社)への配慮についてである。企業名および人名の特定を避けるため、対象企業 2 社について  $\alpha$  社と  $\beta$  社と呼称する。また、人名については A, B という仮名を用いることとする。その他、提供を受けた社内資料に関しては、特定に繋がりうる部分につき伏せる加工を筆者にて実施して本稿に用いる。また、 $\alpha$  社および  $\beta$  社のホームページについては、参照した URL を掲載することにより容易に特定につながることから、URL の掲載を行わない。ただし、本人の同意を得た名古屋工業大学大学院の渡辺教授については、所属・氏名を伏せない。また、インタビュー対象者の同意のもと、インタビュー内容はすべて録音している。さらに、インタビューの内容を本稿に用いること、および本稿の完成後、論文がしかるべき場所で公開・収納されることについても予め説明し、了承を得ていることが説明された。続いて、いつ、どこで、誰を対象に、何を、なぜ、どのようにデータ収集したのかについては、先掲の表 4-2 に整理したとおりである。また、半構造化インタビューに際してあらかじめ準備した質問は、先掲の図 4-1, 4-2, 4-3 のとおりである。

### 第Ⅲ部 事例分析研究

## 第5章 探索的調査

### 第1節 はじめに

本章では、探索的調査として行ったインタビューの結果について整理し、論述する。具体的には、ガイドライン策定に関与した研究者として名古屋工業大学大学院工学研究科社会工学専攻の渡辺研司教授に対してインタビューを行ったものである。本章全体を通し、事業継続計画には理論基盤がないこと、および対策本部による対応の実効性が担保されていないという不足点があるため、本稿において事業継続計画を用いた対策本部の設置と経営者への集権化に着目して考察することについて、意義が深いことが示される。

### 第2節 ガイドライン策定に関与した研究者へのインタビュー

インタビューの対象者は、名古屋工業大学大学院工学研究科社会工学専攻の渡辺研司教授（以下、本稿の他インタビュー対象者への敬称と合わせて渡辺氏と記載する）である。渡辺氏は、我が国政府初のガイドライン策定時に正式にオブザーバーとして参加していた研究者である。第4章で述べたとおり、インタビューは半構造化インタビューの手法を用いて実施した。インタビューを実施した2023年9月28日当日に、インタビュー結果を筆者なりにまとめ、渡辺氏にe-mailにて確認してもらったものについて、本節にて再整理して記載する。

2023年9月28日は、インタビューに至る前に渡辺氏と次のように関係を構築している。渡辺氏が指導している名古屋工業大学大学院の渡辺ゼミと、別の教員が指導している他大学大学院のゼミの合同研究発表会があり、その合同研究発表会の場に筆者も同席した。合同研究発表会にて大学院生らの発表を聞き、筆者もいくつかコメントをし、筆者のコメントに対して渡辺氏からもコメントがあるなど、活発な研究発表会であった。そうした研究発表会を共に過ごしたのち、神戸市内の某所に場所を変え、世間話をしつつ昼食をともに取った。昼食後、筆者一人で渡辺氏に半構造化インタビューを行った。結果は以下のとおりである。

まず、そもそも我が国におけるガイドラインの策定<sup>40</sup>についてである。我が国政府初となる経済産業省のガイドライン<sup>41</sup>を策定するにあたっては、主に英米で先行して策定されていたガイドラインを参考にしたという。そして、そのガイドライン類は、主に実務家が経験則をもとに作ったものであり、アカデミアによるアカデミックな議論を経たものではないという。つまり、学術的な形で検証された理論を用いたものではなかったといえるとのことである。

また、ISO22301、国・中央省庁によるBCPのガイドラインを参照して企業がBCPを策定し、策定したBCPに規定した対策本部を運用して有事の対応をなすということは、理屈が通っているとする。ただし、ISO22301については個別具体的なオペレーションについて定めがなく、対策本部による対応の実効性をどう担保するのかという実務的な課題が残っているという。

### 第3節 調査からの含意

渡辺氏へのインタビューから、2つのことが主張できる。まずは、ガイドラインを所与とした現状の事業継続計画には、理論基盤がないことである。ガイドラインについては実務家の経験則のもとに構築されたものであり、学術的な形で検証がなされていないということから導くことができる。たしかに、本稿における事業継続計画のガイドラインに関する考察でも、理論基盤の有無が確認できないと指摘している。渡辺氏へのインタビューにより、さらに一步踏み込んで、理論基盤を確認できないのではなく、そもそも無いということが明らかになった。

次に、対策本部の個別具体的なオペレーションはガイドラインにおいて吟味がなされておらず、この点に不足点があるということである。こうした結果は、本稿ですでに実施した国や中央省庁によるガイドラインの考察結果と合致しているといえる。本稿の考察では、ガイドラインでは対策本部を誰がどう設置するのか、対策本部のトップを担い、集権化された経営

---

<sup>40</sup> 渡辺氏は、ガイドラインよりは方法論 (Methodology) という表現がより概念的に近いかもしれないとしている (2023年9月28日の、e-mailによる筆者確認への同氏のレスポンスより)。

<sup>41</sup> 本稿でも引用している経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編 (2005) のことである。

者がどう行動するのかが不明瞭であると指摘している。つまり、渡辺氏のいうように個別具体的なオペレーションについて定められておらず、対策本部の実効性が担保されていないのである。

以上、本稿において、事業継続計画を用いた対策本部の設置と経営者への集権化に着目し、これを考察することは意義が深いということが明らかになった。

#### 第4節 小括

本章では、ガイドライン策定に関与した研究者である名古屋工業大学大学院工学研究科社会工学専攻の渡辺氏に対する半構造化インタビューの結果を整理し、事業継続計画には理論基盤がないこと、対策本部による対応の実効性が担保されていないという不足点があることを示した。具体的には、次のとおりである。

ガイドラインについて、例えば我が国政府初となる経済産業省のガイドラインを策定するにあたっては、主に英米で先行して策定されていたガイドラインを参考にしたが、そのガイドライン類は実務家が経験則のもとに作成したものであって、アカデミックな議論を経たものではないことが確認できた。この点は、本稿における事業継続計画のガイドラインに関する考察においても、理論基盤の有無が確認できないと指摘したことと整合性がある。つまり、理論基盤は確認できないのではなく、そもそも無かったことが明らかとなった。

さらに、対策本部の個別具体的なオペレーションはガイドラインにおいて吟味がなされていないという不足点があることも明らかとなった。この点は、本稿ですでに実施した国や中央省庁によるガイドラインの考察結果と合致していた。本稿の考察において、ガイドラインでは対策本部を誰がどう設置するのか、対策本部のトップを担い、集権化された経営者がどう行動するのかが不明瞭であると指摘しており、これは渡辺氏のいう個別具体的なオペレーションについて定められておらず、対策本部の実効性が担保されていないということと同義であろう。

以上確認してきたことから、本稿にて、事業継続計画を用いた対策本部の設置と経営者への集権化に着目して考察することには意義があることが明らかとなった。

## 第6章 $\alpha$ 社・ $\beta$ 社の事例

### 第1節 はじめに

本章では、第3章第3節において構築した分析枠組みに基づき、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社を対象にして事例分析研究を行う。なお、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社については、ある程度変数のコントロールができていると考えられる。なぜならば、所在地が同一都道府県にあり、人数規模も非常に近しく、業務内容も似通っているといえるからである。そして、第4章で述べた通り、半構造化インタビューの対象者は各社の経営者および事業継続計画関係者である。以下、まず $\alpha$ 社の事例について論じ、続いて $\beta$ 社の事例について論じることとする。

### 第2節 $\alpha$ 社の事例

#### 第1項 $\alpha$ 社のプロフィール

まず、 $\alpha$ 社がどのような企業なのかについて説明する。本項での説明のうち、続く第2項以降で事業継続計画に関連した記述を行うこととしたい。

$\alpha$ 社は、1960年代<sup>42</sup>に創業した中小企業であり、甲都道府県に所在している。なお、支社は乙都道府県に置いている。従業員数は100名以下の人数<sup>43</sup>である。事業としては、取り扱い説明書やカタログ、パンフレットやポスターを手掛けている。なお、後述のとおり、 $\beta$ 社はパッケージの企画や機能紙の販売などを手掛けており、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社の事業は近い部分があり、変数のコントロールがある程度できていると考えている。

代表取締役社長はA氏であり、2023年時点で、20年以上当該役位を担っている。事業継続計画の策定にあたっては、A氏と総務系のB氏がともにこれを行った。レジリエンス認証の取得から、2023年時点で数年経過している。

---

<sup>42</sup> 特定を避けるため1960年代と記載する。

<sup>43</sup> 特定を避けるため100名以下と記載する。なお、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社の従業員数は非常に近しく、両社の従業員数の差は数名である。つまり、人数規模という変数のコントロールがなされていることを付記しておく。

本稿では、A氏とB氏の両者を対象に半構造化インタビューを複数回行った。加えて、A氏に対しては、別途 e-mail でも確認を行った。以下、A氏とB氏と筆者との関係構築について記載し、どのような関係性のもとでインタビューが行われたのかについて示しておく。

2023年6月19日は、初回インタビューに至るまでに次のように関係を構築している。初回インタビューには、筆者、中小企業分野が専門の大学教授（以下、某教授）、某商工会連合会の担当者（以下、某担当者）の計3名で訪問している。筆者と某教授はA氏とB氏と初対面であった。一方、某担当者はA氏と旧知の仲であった。インタビューに訪問した後、 $\alpha$ 社の応接室に通してもらい、お茶を出してもらったのち、インタビュー開始までに数分程度雑談を行った。筆者はスーツにネクタイ着用で伺い、当日は暑い日であったためスーツとネクタイで来たことに対してA氏から労いの言葉をもらった。そうした状況の中、初回インタビューを開始した。なお、重ねてになるが、半構造化インタビューの内容はすべて筆者が考え、また冒頭の挨拶や合間の会話等を除いて基本的に筆者がインタビューを行っている。インタビューの合間に、主にB氏の案内により、 $\alpha$ 社の備蓄品について実際に収納キャビネットを開けて見せてもらう機会もあった。キャビネットは業務中の従業員がいるオフィスの中にあっただが、B氏の好意により案内いただいた。

2023年7月27日の2回目のインタビューでは、次のように関係を構築している。インタビュー当日は、筆者一人で往訪した。 $\alpha$ 社の応接室に通してもらい、お茶をいただきながら少し雑談をし、その後インタビューを開始した。2回目の訪問ということと、筆者が一人で来たことからか、初回インタビューよりも打ち解けた形での実施となった。これは、A氏の言葉使いから感じたことであり、初回は基本的に筆者に対しても敬語であったが、2回目のインタビューはより親しみのこもった口調でのフランクな応答となっていた。

2023年10月11日の e-mail での追加質問については、神戸大学公式の e-mail からA氏の会社メールアドレスに直接送信し、2023年10月16日に回答を得たものである。多忙にもかかわらず、筆者の質問に対して丁寧に回答してもらっている。

## 第2項 事業継続計画策定の経緯

α社の事業継続計画策定の経緯について本項で説明する。A氏いわく、事業継続計画策定には、エコアクション21に関する取り組みがベースになっているという。エコアクション21とは「環境省が策定した日本独自の環境マネジメントシステム（EMS）です。一般に『PDCA サイクル』と呼ばれるパフォーマンスを継続的に改善する手法を基礎として、組織や事業者等が環境への取り組みを自主的に行うための方法を定め」（持続性推進機構ホームページ）たものである。たしかに、こうしたサイクルは、事業継続計画の上位概念である事業継続マネジメントでも求められており、親和性がある取り組みといえよう。

また、A氏は事業継続計画策定の直接的なきっかけとなった2018年の台風21号について次のように語る。

（筆者注：台風21号の影響で）風がすごい。それで、室外機が屋上に4台あるんですけど、全部倒れたんですよ。それがこれも運がよかったですけど、実はその前に若干雨漏りがあって、上の屋上ペンキ塗り直したんですね。その時に来ていただいた業者の方が、屋上のところに4機並んでいて、だいたいこっち側（筆者注：道路側）に並んでいたんですよ。外の方に。そこでこれ危ないですから、こっちへ、どうせ動かなあかんからもうちょっとこっちへ並べましょうかとやったださり、そのおかげで、（筆者注：室外機は）倒れた（筆者注：だけで済んだ）んですけど、前の場所だったらたぶん落ちてるんですよ。ホンマの話。間違いなく落ちてるんです。だから被害も大きいし、（中略）迷惑かける。大事故にはなってないと思いますけど、それも元々の場所やったら間違いなく落ちてますわ（A氏）

筆者の理解では、上記のエピソードをA氏が重く受け止めたのはA氏自身の被災経験と無関係ではないだろうと考えている。A氏は自らの被災経験について次のように語っている。

私自身が42から3年前に水害にあってますんで。某川<sup>44</sup>の。そういう水害とかの怖さというかね、嫌さやね。それを経験しているので、それだけが一番嫌で。台風の時にごい風で、甲都道府県もいっぱい被害でましたし、それでも一応、うちとしてはそれだけで終わったんで助かったんですけど。その時にも社員の出勤方法どうのこのとか、あとは逆に来てる（筆者注：出勤している）時に台風来たけどどう帰るかとか、それも含めてやっぱり決めとかなというのか、これあれやなっていうときにBCPの話があって、BCPはこういう制度、というか計画だよ、ということ（筆者注：を説明するセミナー）があったんで、これだったらやっといいたら後々ええしなと（A氏）

A氏が事業継続計画の策定を検討し出したタイミングで、事業継続計画に関するセミナーがあったという。

某商工会連合会さん<sup>45</sup>のほうでBCPのセミナーがあったんです。それに私が参加させてもらって、その時にパンフレットがあって、その中で某コンサルタント会社<sup>46</sup>さんが講師やっていただいて、で、興味ある方は（筆者注：連絡をするように）と（A氏）

その後、A氏が某コンサルタント会社に連絡し、某コンサルタント会社と契約を結び、事業継続計画の策定に着手したという。なお、事業継続計画を策定することを決めたわけとして、次のような経営上の理由もA氏は語っている。

正直な話エコアクション（筆者注：エコアクション21）もそうですし、これはもう仕事につながるというのがまず一つ。お客さんに信用してもらえると。弊社、（中略）お客さんに大手さんが多いので、年に一回くらい調査が入るんですよ。こういうのやっていますか、あ

---

<sup>44</sup> 実際のインタビューでは固有名詞が出ていた。特定を避けるため某川と記す。

<sup>45</sup> 実際のインタビューでは地名+商工会連合会の固有名詞が出ていた。特定を避けるため某商工会連合会と記す。

<sup>46</sup> 実際のインタビューでは社名が出ていた。特定を避けるため某コンサルタント会社と記す。

あいうのやっていますかとか。そういうときに、環境はエコアクション、あとはBCP やってますかということがあるんです(A氏)

事業継続計画策定開始後は、B氏の役割が大きかったという。「私はこんなめっちゃくちゃ苦手なんで、こんな（筆者注：事業継続計画のようなものを）まとめるの」（A氏）。こうしてB氏に白羽の矢が立ったようである。ただし、B氏単独の仕事としてではなく、あくまでも会社全体のタスクとして進めていたという。

BCPを作っているのはあくまでB氏が一人で作っているよ、というのではなくて、こういうのを会社で今作っていると。だから、途中経過もB氏から（筆者注：朝礼などで）発表もありますし。こんな状況だから訓練やりますよ、これを作るためには何をしないとけないので、こういう訓練やりますよ、という発表を朝礼とかでやったりとか(A氏)

なお、B氏とA氏は、社員の協力について次のように語っている。

みんな（筆者注：事業継続計画に関して情報共有すると、そもそも事業継続計画とは）何のこと？って。私もそうですし、初めてというのもあるので（筆者注：事業継続計画に関係する様々な）言葉も難しいし、そういうのもかみ砕いていくと簡単なことなんですけど、結構難しい言葉で組み立てているので。それを理解するのに時間がかかりましたけども。やっていくうちに、本来必要なことだなって(B氏)

（筆者注：重要業務を）続けていくためには（筆者注：事業継続計画は）重要だねっていうのは何となしにこう。だから、面倒くさいなという感覚はなくて、そうやから協力的ですよ。これ（筆者注：事業継続計画に関連する取り組み）に対して何かをしてよと、例えばこれ（筆者注：事業継続計画）を作るにしても全然忙しいのでやってらまっかという答えはなくて。そういうところは全員（筆者注：協力的です）。で、避難訓練も文句は出ません(A氏)

そうです(B氏)

このように、α社では事業継続計画を会社全体のタスクとして捉えて情報共有を重ねている。例えば、次の図6-1はα社内での出入り口の写真であるが、地震発生時に事業継続計画を発動した場合の流れが記載されている。各フロアの出入り口に掲出しているという。こうしておくことで、誰でもいつでも見ることができる効果があるだろう。なお、図6-1にも、事業継続計画発動時は対策本部の指示に従うようにという記載が確認できる。

図6-1 α社内の事業継続計画に関する掲示



(出典：α社提供の画像に対し、特定を避ける処理を筆者が実施)

### 第3項 大阪府北部地震への対応

本項では、α社における大阪府北部地震への対応について記述される。なお、先述のとおり、大阪府北部地震発生時、α社は事業継続計画を策定していなかった。つまり、事業継続計画を用いない場合の企業の対応が論じられることになる。このように、事業継続計画を用いない場合の対応を論じることで、結果的に事業継続計画を用いた対応をより明確に理解することができると考えている。結論を先に述べると、α社は、大阪府北部地震の影響が相対的に少ないエリアに所在していたが、休業するという事態に至っている。以下、詳細を述べる。

大阪府北部地震発生当時、α社は事業継続計画策定検討中の状態であった。A氏は次のように語る。

(筆者注：大阪府北部地震への対応については) 対処療法みたいな形になってましたんで。(中略) そういうふうに(筆者注：事業継続計画のような不測の事態に) 対する対策というのは全然基本的にはなかったんで。あくまでみんなの安全確認できてよかったからスタートして、あとはいかに出社するかしないかの判断を、連絡を受けて(A氏)

このように、事業継続計画が無かったことにより、都度判断をせざるを得なかったという。大阪府北部地震発生時については、次のように語っている。

(筆者注：大阪府北部地震の発生時に) 出社してたのが私と、今の取締役と、もう一人社員が、3名だけ出社してたんです、すでに。一応みんな早く来る人間。私はいつも一番早く来てるんですけど。それで本当にこう、しゃべってまして、いきなり本当にドーンという、一瞬でしたからね。私もこう思わずこう(筆者注：頭を隠すジェスチャーを実施)で。やったら、上(筆者注：A氏が執務するフロアの上の階もα社のオフィスである。上の階に所在する部署の所属員が階段を降りてきて)からバーンって(筆者注：ドアを開けて)なんやなんやって。短かったですからね。グラグラグラじゃなくて

ドーンっていうて、一瞬。で、まァテレビとかラジオとかつけて。これはってなったら、電車全部止まりましたので。(中略) みんな途中で連絡が入ってくるんですよね。電車が止まったどうしよう。今、乗ってしまってる。で、(筆者注：自宅から会社に向けて) 出ようって思ったけど電車が止まってる。そのままみんな連絡網で全部、えー来れない人は無理に来てもらわなくていい言うし。(中略) 若い子なんかは、全然違う線まで何キロ歩いて電車乗ってきたとか、そこまでやってくれた人もおりますし。で、ずーっと電車の中で閉じ込まれた人間もおりますし(A氏)

こうした社員からの連絡について、都度判断で処理していたという。結局、午後になり社員の7から8割が出社した(B氏)が、その日は休みという判断になったという。

このように、大阪府北部地震発生時には、定例外の業務が急激に増え、対処療法的に都度判断していたために、午後から事業を停止して休みとするという状況に陥っている。大阪府北部地震は、α社にとっては相対的に影響が少なかったにも関わらず、上記の状況であった。A氏は次のように語る。

割とまァあの、ほんとに(筆者注：影響があったのは、甲都道府県の中の)片側だったでしょ。(中略) だから、単純に考えたら(筆者注：α社の社員の中で影響が大きいと思われる)対象者は、2人っていうことだったんですよ。某所<sup>47</sup>の方とかね。その子らの場合はやくから連絡があって大丈夫だったんで。あとは、別の某所<sup>48</sup>に多いんですよ、社員が(A氏)

なお、A氏は、大阪府北部地震のような大規模な地震については経験があった。具体的には、1995年の阪神・淡路大震災を経験しており、神崎川

---

<sup>47</sup> 実際のインタビューでは甲都道府県内の地名が出ていた。特定を避けるため某所と記す。

<sup>48</sup> 実際のインタビューでは、一つ前の脚注とは異なる甲都道府県内の別の地域名が出ていた。特定を避けるため別の某所と記す。なお、別の某所は大阪府北部地震において相対的に被害が少なかったエリアである。

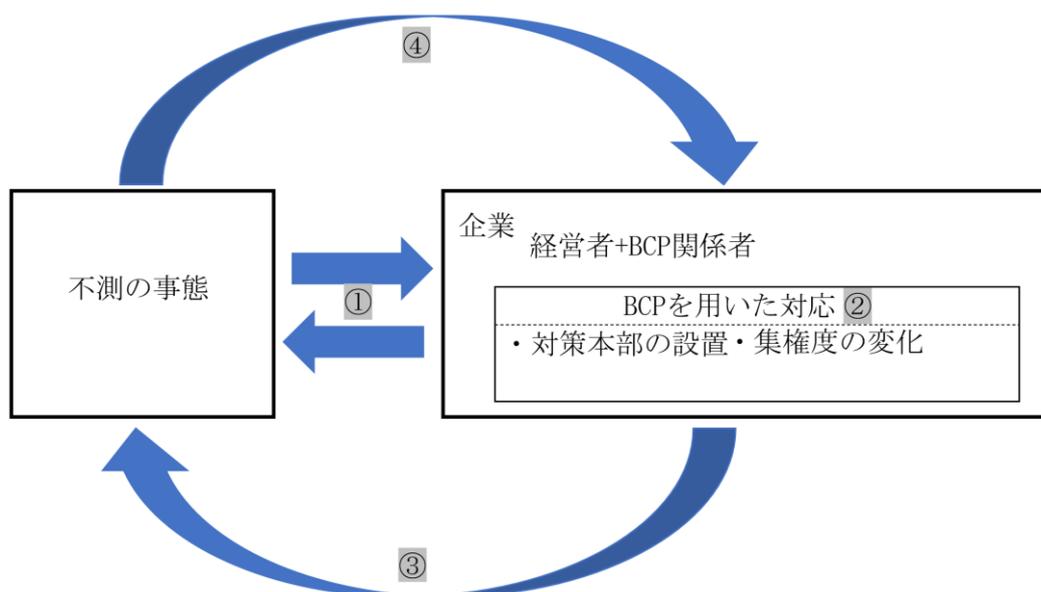
を境に大阪府・兵庫県で大きく被害が異なっていた(A氏)というエピソードを語っていた。

以上のとおり、大阪府北部地震発生時には事業継続計画を策定していなかったα社の場合、立地を鑑みると影響が相対的に少ないはずであるにもかかわらず、対処療法的な都度判断を重ねざるを得なくなり、結果的に午後から休業するという事態に陥っていた。

#### 第4項 新型コロナウイルス感染症への対応

本項では、α社の新型コロナウイルス感染症への対応について論じる。α社は、策定済みであったインフルエンザの事業継続計画を応用して対策本部を設置し、新型コロナウイルス感染症へと対応した。そして、α社では経営者からの分権化がなされていた。ここで、本章における考察を円滑に進めるため、改めて分析枠組みを再掲しておく。図6-2は本稿の分析枠組みである図3-1の再掲である。この分析枠組みに沿って、以下インタビュー結果を整理して論じていく。

図6-2 本稿の分析枠組み（図3-1の再掲）



(出典：筆者作成)

まず、分析枠組み①の不測の事態と企業との相互作用について論じる。

当初、A氏は新型コロナウイルス感染については、「まあ正直。私はそこまで大層に考えてはいなかったんですけども」(A氏)という認識であった。具体的には次のような認識を持っていた。

(筆者注：新型コロナウイルス感染症が流行状態に) なった頃はね、(中略) 僕は正直、夏には終わるやろと思ってましたから。あの、冬場はね(筆者注：新型コロナウイルス感染症が流行するとしても)、夏来たらおさまるやろと思ったのに、こんな3年も続くとは思ってもよらなかった(A氏)

つまり、短期に収束し、大事にはならないだろうという見積りだったのである。たしかに、いわゆる風邪やインフルエンザが経験的には冬に流行し、夏には収束していることを鑑みると、A氏の当時の認識は妥当なものだったと考えられる。なお、地震との比較で次のようにも述べている。

(筆者注：新型コロナウイルス感染症の流行状態が) いつ終わるかわからへんしね。地震やったら起こって、ほな一か月で復旧しましょうとか計画立てやすいというか、多少はできるかもわからないですけど(A氏)

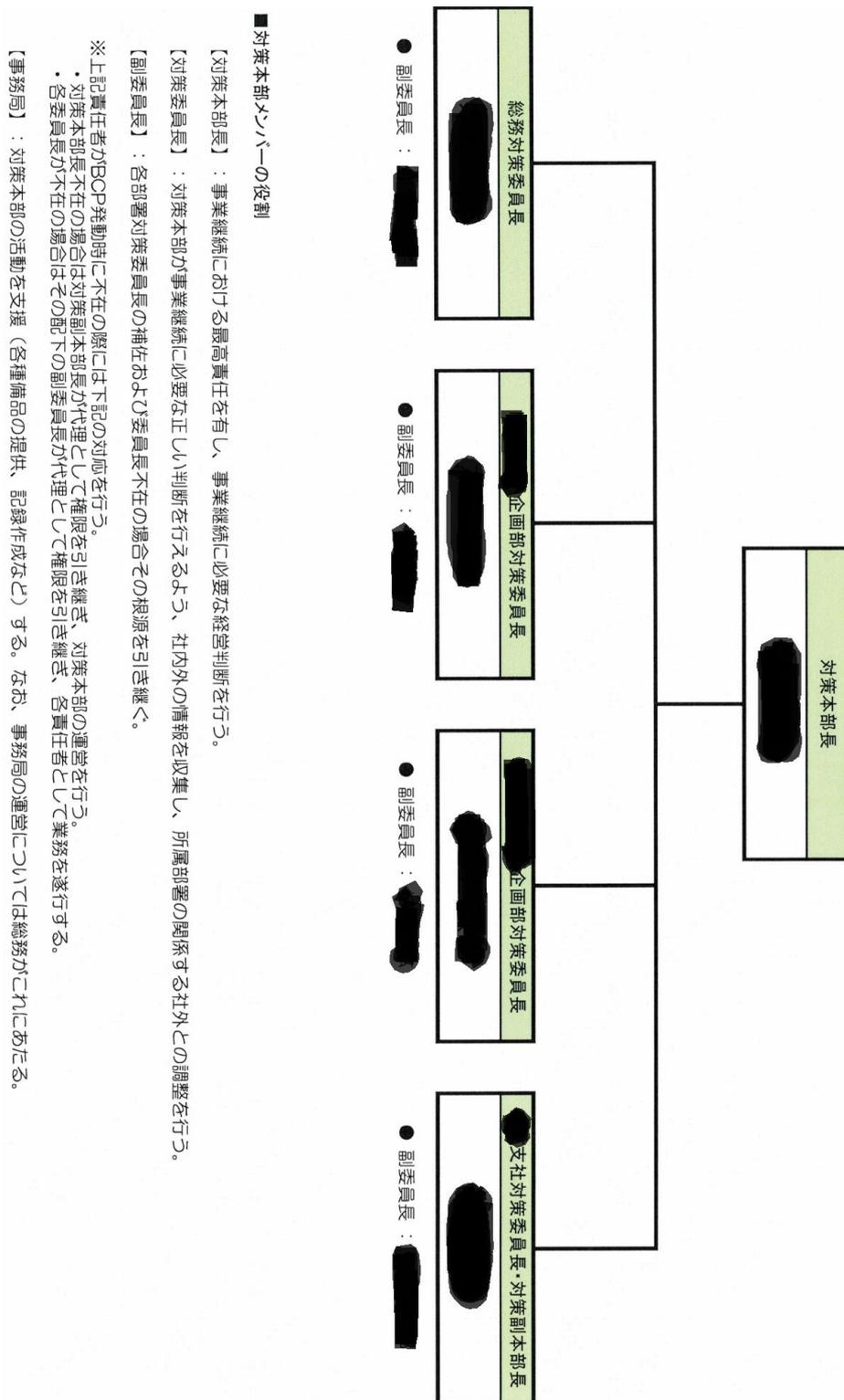
要するに、地震は相対的に先の見通しを立てやすいが、新型コロナウイルス感染症については、経験的に夏には収束するだろうという水準での見積もりしか立てられなかったということであろう。これは、新型コロナウイルス感染症がいわば未知のウイルスであったことが原因であろう。

ただし、新型コロナウイルス感染症は大事にはならないだろうというA氏の認識とは異なり、社員からは別の意見が出て、その意見をA氏が汲み取る形で対策本部が設置されることになる。すなわち、対策本部を設置して不測の事態へと働きかけ、不測の事態を創造したのだ。なお、当時のα社の事業継続計画は、インフルエンザを中心とした感染症を対象にしたものであった。そもそも新型コロナウイルス感染症についてはまさに未曾有の新型感染症であったため、新型コロナウイルス感染症そのものを事業継続計画に策定していたという企業は皆無といえる。α社はインフルエンザを中心とした感染症の事業継続計画を応用して対応にあたった(A氏)とい

う。

次に、分析枠組み②のうちの対策本部の設置について述べる。α社では対策本部が設置されたが、この具体的な経緯は次のとおりである。毎朝、乙都道府県に所在する支社も含めて朝礼を行っており、その中で要望・提案がなされたという。この要望・提案には従業員からの意見も含まれており、こうした要望・提案・意見を経営者であるA氏が汲んで対策本部の設置に至った(A氏)という。なお、α社の対策本部の構成、役割については、α社の事業継続計画に次の図6-3のように定められている。図内の人名や地名などは、特定を避けるため筆者にて加工してある。ただし、対策本部長は経営者であるA氏が、総務対策委員長はB氏が担っている。

図 6-3 α 社が事業継続計画に定める対策本部の構成と役割



(出典：α 社提供の事業継続計画内の記載に対し、特定を避ける処理を筆者が実施)

そして、A氏は、対策本部のメリットを次のように語っている。

(筆者注:対策本部があることにより)まとめて意見を出せますので、バラバラじゃなくて、そこで統一できますわね。(中略)なんで勝手にやってんのかという感覚は、どの部署からもない(A氏)

さらに、A氏は、対策本部での対応としては次のようなものがあったとしている。本人でなく家族が感染した場合は10日ほど出社できないため、リモートワークができるシステムを導入したという。これは、新型コロナウイルス感染症の特性を踏まえた重要業務継続のための肝要な決定であったといえよう。また、乙都道府県に所在する支社でマスクが不足し、かつ入手が困難になった際は、甲都道府県の備蓄を提供し一時しのぎに役立てたという。なお、マスクについては、新型コロナウイルス感染症流行時においては極めて貴重で重要な物資であったといえる。例えば、国民生活安定緊急措置法により、国民生活の安定等を目的として、衛生マスク等の譲渡が一部禁止される等の措置をとっていた(経済産業省ホームページ)ことから窺える。

次に、分析枠組み②のうちの集権度の変化について述べる。なお、本章における考察を円滑に進めるため、ここで改めて表4-1を再掲しておく。この表の項目に合致するものが多ければ分権化されたと判断する。結論から先に述べれば、新型コロナウイルス感染症の対応に際して、α社では経営者からの分権化が生じていたと考えられる。理由について以下述べていく。

まず、平時において、α社は分権的な企業である。例えば、A氏は普段の業務の進め方について次のように語っている。

一人で決めたら一人で責任取らなあかんから。みんなに責任転換してるねん。その方が楽ですよ。それはもちろんね、内容によったら決めないといけないことは出てくることはありますけど。みんなの意見を聞きながらやった方がやりやすいですし(A氏)

これはつまり、表6-1の1,3に当てはまるといえよう。

表 6-1 分権化の判断基準項目（表 4-1 の再掲）

番号	項目
1	社員は業務のやり方について、改善提案の機会を提供されている。
2	社員は幅広い問題（評価の基準、品質向上、手当等を含む）に携わるように促されている。
3	社員は問題解決や決断に携わるように促されている。
4	社員は所属企業についての関心事、すなわち目標や業績などの情報を受け取っている。
5	当該企業では、管理者達は開かれたコミュニケーションを保っている。

（出典：Prieto & Pérez Santana, 2012, p. 200 の Table11 より筆者作成<sup>49</sup>）

加えて、A氏は次のようにも語っている。

普段から、まあ自分で言うのもなんですけどコミュニケーションはそれぞれ取れているつもりなんで。（中略）一応何でも、何でもじゃないやろけどさ、（筆者注：A氏自ら笑いながら）ある意味、言ってもらえている、ある程度はね。と思いますんで（A氏）

つまり、これは表 6-1 の 5 に当てはまるといえよう。では、新型コロナウイルス感染症対応の際はどうだったのか。図 6-3 の対策本部組織図および役割に従うと、事業継続計画の既存研究が主張するように、経営者に集権化されるはずである。これは図 6-3 のうち、対策本部長がヒエラルキーのトップに位置付けられ、かつ役割に事業継続における最高責任を有すると表現されていることから読み取られる。ただし、実際は次のように経営者からの分権化が生じていた。

まず、そもそも A氏は、新型コロナウイルス感染症について短期に収束し、大事にならないと見積りをしていたのである。それにも関わらず対策本部設置という決定を下したのは、社員からの要望を汲んだからであった。加えて、対策本部では A氏が強権を持って物事を決めていったのではないという。次のやり取りを参照されたい。

<sup>49</sup> 表の左端に記載した番号は、筆者が考察に用いるために追加したものである。

本部で、決定するのはAさんがされて？(筆者)

最終的にね。まあ合議制みたいなもんですけれど。私がそれで強権を持ってやるんじゃないかと(A氏)

さらに、A氏によると、対策本部の枠組みで社員からの要望を叶えたものには、ラッシュを避けるための時差出勤などがあるという。図6-4は、α社にて用いられた時差出勤のための申請書である。

図6-4 α社にて用いられた時差出勤のための申請書

新型コロナウイルス対応による時差出勤申請書

株式会社 [redacted] 殿

申出日 令和 2年 月 日

申出者

下記の通り、時差出勤の申請をします。

記

出勤時間	～ (合計 時間)
通勤区間	線 ～ 線 駅 駅
有効期限	令和 2年 4月 30日

※但し、終息が確認された場合は、期間中でも時差出勤が中止になることがあります。

(出典：α社提供の書類に対し、特定を避ける処理を筆者が実施)

これらの対応例はすなわち、表 6-1 の番号 1, 2, 3, 5 に該当し、分権化と判断することができよう。

さらに、この時差通勤の開始をも含んだ形で、2023 年 4 月 1 日に A 氏により社員に対してメッセージが出されることになる。つまり、表 6-1 の 4 に該当するといえよう。メッセージの内容は図 6-5 のとおりである。図中の黒塗りは、代表取締役である A 氏の人名以外はすべて  $\alpha$  社の社名が記載されていた箇所であり、筆者が加工を施している。

### 図 6-5 A 氏による社員へのメッセージ

社員の皆さんへ

◆新型コロナウイルスから[黒塗り]を守るために◆

新型コロナウイルスが世界的に蔓延しています。日本でも東京、大阪など大都市を中心に日々感染者が増加し、[黒塗り]においても看過できない状態になっています。幸い社員に感染者は出ていませんし、仕事にも大きな支障は出ていませんが今後どのような状況になるか予測できません。被害などが出ていない状況の今、もしもに備えて準備を進めておきたいと思います。

- 基本的対応 風邪の症状や37.5度以上の熱が出た社員は、会社または上司に報告の上自宅待機とする。  
また、その後新型コロナウイルス感染症が疑われる症状になった場合は、医療機関の診断を受けること。  
その結果陽性となった場合は医療機関の指示に従うとともに、速やかに会社または上司に連絡する。  
家族に感染者が出た場合も自宅待機とし速やかに会社または上司に報告し指示を仰ぐ。

- 社内対応
  - ・ 集団で集まる空間を避けるため、4月中の
    - ①朝礼を行わない
    - ②昼食は各自の机で
    - ③ミーティングは互いの距離をとる
  - ・ 1時間に1回、10分の換気を行う（館内放送で指示）
  - ・ 入室の際、手洗いおよびアルコール消毒の徹底
  - ・ 朝1番にドアノブを除菌シートで消毒する
  - ・ できる限り飛沫感染を防げる距離を保つ
  - ・ 4月中に限り時差出勤を認める（申請書提出者のみ）

オール[黒塗り]で新型コロナウイルスに立ち向かい勝利しましょう！

令和2年4月1日

株式会社[黒塗り]  
代表取締役 [黒塗り]

(出典： $\alpha$  社提供の書類に対し、特定を避ける処理を筆者が実施)

以上、α社においては、対策本部が設置され、かつ平時の時よりも経営者からの分権化が生じていたといえよう。さらに、分権化の対象であるが、コンティンジェンシー理論に関する研究や高信頼性組織に関する研究が主張するような、問題解決の専門知識があるものへの分権ではないことは明らかであろう。少なくとも、対策本部の設置という重要な決定について社員からの要望で行っており、専門知識の有無は要件となっていない。

次に分析枠組み③についてである。α社による上記の対応は、不測の事態への働きかけであった。働きかけは単発ではなく、時差通勤やリモートワークの導入、社員へのメッセージの発信などと繰り返し行われた。これはつまり、事業継続計画を用いた対応により新たに不測の事態を認識しなおし、さらに新たな対応をとったといえよう。そして、その対応の有効性については、事業継続計画に定める重要業務は継続できており、有効であったといえる。具体的には、A氏によると、事業継続計画に定める重要業務は取扱説明書・パーツカタログ等の制作であり、この重要業務に関して新型コロナウイルス感染症により顕著な影響は出ずに済んだということである。

次に分析枠組みの④についてである。結論から述べると、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応という働きかけを経て変化した環境からの影響がα社に及ぼされ、α社はさらなる対応を行っている。具体的には、インフルエンザについて定めた事業継続計画について、新型コロナウイルス感染症に特化した内容へと改定を行っているのである。A氏は次のように語る。

(筆者注：新型コロナウイルス感染症への対応を経て、現在の事業継続計画については、) コロナ(筆者注：に関する記述)は、詳しくなりましたね。前までは感染症としての位置づけしかなかったんで。もっと具体的な内容に、コロナにしっかり、その対応しましたので(中略)(筆者注：新型コロナウイルス感染症の内容を盛り込んだ事業継続計画については、) こういう時は来るなとか、ここ(筆者注：事業継続計画)にも入っていますが、そういう形がある程度具体的になったのが一番大きな変化かな。(中略) 基本的にはどっぴりコロナに変わりましたんで(A氏)

(筆者注：新型コロナウイルス感染症への対応として、事業継続計画が) 最初使われた時は、感染症という(筆者注：もののうちインフルエンザに対応する) 形で作られていて、それだどちょっとフワッとしているところがあるのを、コロナにより特化された内容に改定されたという感じですかね(A氏)

以上、α社については、事業継続計画を用いて対策本部を設置し、不測の事態へと働きかけていた。そして、働きかけは単発ではなく、時差通勤やリモートワークの導入、社員へのメッセージの発信などと繰り返し行われた。加えて、事業継続計画の既存研究の主張と異なり、平時に比べて経営者からの分権化が生じていた。ただし、分権化の対象の属性として、コンティンジェンシー理論に関する研究や高信頼性組織に関する研究が主張する専門知識を有するものか否かは問われていなかった。そして、α社の対応は有効であった。また、新型コロナウイルス感染症への対応を経て、α社は事業継続計画の改定を行っていた。

### 第3節 β社の事例

#### 第1項 β社のプロフィール

まず、本項でβ社がどのような企業なのかについて説明する。続いて、第2項以降で事業継続計画に関連した記述を行うこととする。

β社は、1930年代<sup>50</sup>に創業した中小企業であり、α社と同一の甲都道府県に所在している。ただし、甲都道府県内で本社事務所の移転を行ったことに伴い、市区町村単位で見れば、大阪府北部地震発生時と新型コロナウイルス感染症発生時の際は所在地が異なっている。従業員数は100名以下の人数<sup>51</sup>である。事業としては、パッケージの企画や機能紙の販売などを行っている。

代表取締役社長はC氏である。事業継続計画の策定にあたっては、C氏の指示のもと、執行役員のD氏と仕入れ関係の部長のE氏がこれを行った。

---

<sup>50</sup> 特定を避けるため1930年代と記載する。

<sup>51</sup> 特定を避けるため100名以下と記載する。

レジリエンス認証の取得から、2023年時点で数年経過している。

本稿では、C氏、D氏、E氏の3名を対象に半構造化インタビューを行った。さらに、D氏とE氏に対しては、別途e-mailでも確認を行った。以下、C氏、D氏、E氏と筆者との関係構築について記載し、どのような関係性のもとでインタビューが行われたのかについて示しておく。

2023年8月28日は、インタビューに至るまでに次のように関係を構築している。筆者が一人でβ社に訪問し、受付に電話するとD氏が会議室前で迎えてくれる旨の話があり、エレベーターにて会議室に向かった。D氏とはエレベーター前で初めて会い、簡単な挨拶のあとで会議室に通してもらった。会議室にてE氏がお茶をもって来られ、こちらも簡単な挨拶を行った。最後にC氏が来られ、挨拶を行った。以上のように、それぞれ簡単な挨拶の後にインタビューは開始された。ただし、インタビュー内で、筆者が自らの被災経験を話したところ、C氏は興味を持ち、また事業継続計画に関する研究を行っていることについて納得しているように感じた。そこで、本稿に関連する範囲で筆者の被災経験を記す。筆者は大阪府北部地震発生時電車に乗っていたが、強い揺れにより電車が駅と駅の間で停車した。停車の状態にて体感で数時間ほど待ったのち、電車前方部からハシゴにより線路に降り、鉄道会社職員の案内で駅まで線路を歩いた。当然のことながら、線路は人が歩くように配慮して作られてはいないため、足の裏がすっきりと痛くなったことを記憶している。交通網の麻痺から、駅についても電車はおろかタクシーも来なかった。結局筆者は自転車を購入し、数十キロ自転車に乗って自宅まで帰宅した。これは、自宅にて家族が一人で残っていたことによる。帰宅すると部屋の家具が倒れ、近隣のスーパーからは水をはじめ物がすっきりと消えていた。またガスも止まっていた。筆者居住地については、ガスの復旧まで数日かかり、その間は風呂にも入れず不便であった。

最後に、2023年10月11日のe-mailでの追加質問については、神戸大学公式のe-mailからD氏およびE氏の会社メールアドレスに直接送信した。その後、2023年10月16日に、e-mailが送信できているか確認するメールを筆者が再送付し、2023年10月18日にE氏からe-mailにより回答を得た。回答にあたってはD氏とE氏の両名で内容を確認したということである。

## 第2項 事業継続計画策定の経緯

本項において、β社における事業継続計画の策定経緯について記す。β社では、次のように、取引先からの照会が策定のきっかけになっていた。

取引先の方から、β社さん BCP 取り組んではりますか<sup>52</sup>というような話がありまして。うちとしては全くやっていなかったんです。BCPという言葉自体知らない状態で(D氏)

D氏はさらに続ける。

私の得意先やったんですけどね。声かけられたところが。BCP 取り組んではりますか言うところから入って。(筆者注：私としては)BCP ってなんやねんと。そこからのスタートで社長に相談して。BCP 取り組んではりますかと、そういう風な相談来てますと。社長はその時(筆者注：BCP という用語を)知ってはったみたいで。これええ機会やから、うちも BCP 取り組んでいこうかと(筆者注：社長であるC氏が決定した)。それが4、5年になるんですかね(D氏)

実際に導入したのが2018年の6月1日ですね。だから、それより、1年はかかっていないにしても。どうやろ(C氏)

ちょうど1年くらいかかっているとと思いますね(D氏)

このように、β社では取引先からの照会をきっかけにして約一年がかりで事業継続計画の策定を完了させ、2018年の6月1日に事業継続計画の運用を開始したということである。なお、事業継続計画の策定にあたっては、某商工会議所<sup>53</sup>の協力があったという。

---

<sup>52</sup> 「取り組んではりますか」は「取り組んでいらっしゃいますか」の方言である。なお、類例として「～はる」は「～らっしゃる」である。以下、「～はる」「～はりますか」などの方言については、方言のまま記載する。

<sup>53</sup> インタビュー時には名称が出ていたが、名称内の地名によりβ社の特定に繋がりうるため仮名を用いる。

もともと某商工会議所さんが、このBCPの策定に関わってくれはったんで。某阪商工会議所さんから専門家の方を紹介していただいたというか、某商工会議所さんとその人が一緒にやっていたところにうちが申し込むと(C氏)

なお、事業継続計画策定において、β社内ではD氏とE氏が中心的な役割を果たしていたとのことである。現に、2023年10月11日に送付した筆者による質問のe-mailに対しては、D氏とE氏両名にて相談のうえで回答を考えて返信したとのことである。

### 第3項 大阪府北部地震への対応

本項では、β社の大阪府北部地震への対応について論じる。先に結論を述べると、β社では事業継続計画に定める対策本部を設置し、不測の事態へと働きかけていた。そして、働きかけは単発ではなく複数回に及んでいた。また、経営者であるC氏への集権化がなされていた。ただし、対策本部は10%ほど事業継続計画の定めと異なる形態となった。具体的には、実質的に普段から情報収集責任者の役割を担っているといえるC氏が、継続して情報収集責任者の役割を担当したのである。そして、β社の対応は有効であり、対応後に事業継続計画の改定が行われていた。以下、本稿の分析枠組みに沿ってインタビュー結果を整理し、詳細を説明していく。

まず、分析枠組み①の不測の事態と企業との相互作用について論じる。大阪府北部地震についてのC氏の認識は次のとおりであった。

そんなにあちらの方（筆者注：大阪府北部地震で相対的に被害が大きかった地域）にも得意先が多くあるわけではないんで。ないことはないと思うんですけど、多くなかったんで、（筆者注：結果的に）そんなに商売上の影響はなかった。でも、やっぱり（筆者注：大阪府北部地震発生）直後というのは、まだ状況がなかなか見えない状況の中で動かなければならないので、交通網であったり、向こう（筆者注：得意先）の被害状況によってとか、物流が途絶えたりという部分も出てくるかもしれないという（筆者注：ことを想起した）のはありますけど。やっぱり公共交通機関とか、ああいうところも止

まらない（筆者注：とは限らない）とかっていうのもあるんで（C氏）

つまり、経営者のC氏は、大阪府北部地震発生後、自社の得意先には大きな影響は無いであろうと想起した。ただし、同時に交通網や物流へ影響がある可能性も想起したのである。結果的に、C氏は対策本部を設置した対応を行うこととした。つまり、不測の事態に働きかけ、不測の事態を創造したのである。

ここから、分析枠組み②のうちの対策本部の設置に関する記述となる。対策本部の設置についての、C氏と筆者のやり取りは以下のとおりである。

本当にたまたま（筆者注：2018年の）6月1日から（筆者注：事業継続計画を）導入していて、（筆者注：2018年6月の）18日に北摂<sup>54</sup>の地震が来て、9月にはまた大型台風（筆者注：である台風21号）が発生したと。その時にやっぱり対策本部を立ち上げて、やっぱり他の企業よりもすぐ行動できましたね。やっぱり組織ができていたんで。で、北摂の地震の時はやっぱり、周辺のところに、まだ備蓄も完全に揃えきれてなかったんで。水であったり、そういうのも買いに行ったり、ガスコンロも買いに行ったりね。そんなのも、ほかのところよりも早く動きましたわ。周辺のスーパーとかドラッグストアとかホームセンター系のところに、必需品。社内で社員が待機できるようなね。そういうものを買いに行きましたね（C氏）

対策本部は、北部地震も台風21号も立てられた？（筆者）

21号は立てていないですね（C氏）

次に、対策本部設置の経緯に関するやり取りは以下のとおりである。

本部を建てようというのはどなたがどう判断されたんでしょうか？  
（筆者）

---

<sup>54</sup> 大阪府におけるエリアの名称である。大阪府内で相対的に被害が大きかったエリアであり、C氏は大阪府北部地震について北摂の地震という表現を用いることがある。以下、北摂の地震は大阪府北部地震と同じ意味として取り扱う。

(筆者注：事業継続計画に定める発動の) 条件 (筆者注：への該当という点) としては (筆者注：大阪府北部地震の震度をあてはめると) 自動発動の状態にはなってはいましたが、社長が声をかけて、メンバーを集めて全体的な発動を社長が発信する (筆者注：ことにより対策本部が設置された) んです (E 氏)

つまり、事業継続計画が自動的に発動となる水準に大阪府北部地震の震度は該当していたということである。そして、社長がメンバーを招集し、全体に向けて事業継続計画の発動を発信し、社長が判断して対策本部を設置したということである。加えて、対策本部の階層については次のやり取りがあった。

本部のトップというのは社長 (筆者注：である C 氏) が担われていたんですか? (筆者)

そうですね (C 氏)

本部の階層というのはどういう階層になっているんでしょうか? (筆者)

もしあれやったら、表ありますんで (C 氏)

こうした会話を経て、β社の事業継続計画および対策本部の組織図を見せてもらうことになる。ただし、資料そのものの提供は受けられなかった。β社の対策本部の階層、構成は、事業継続計画に関する既存研究が主張するように、ピラミッド型でかつ経営者への集権化が企図されていた。現に、大阪府北部地震の際も、社長である C 氏がトップを担っていた。ただし、β社では、あらかじめ定めていた対策本部とは 10%ほど異なる形態になったという。

(筆者注：β社の事業継続計画のうち、対策本部の組織図を筆者とともに見ながら) 90%くらいは多分この組織通りだと思います (C 氏)

筆者が10%の違いについて確認したところ、情報収集の責任者の役割についてC氏が担うことにしたという。C氏は次のように語る。

私がどうしても情報の収集に関しては早いと思うんですね。社長という役職からいろんなところからいろんな情報が入ってくるんで(C氏)

なお、情報の収集に関してC氏に優位性がある理由として、C氏は次のように語っている。

いろいろなところから情報が入ってくる。例えば仕入れ先だったり、仕入れ先のトップと付き合いがあるので。そういうところと普段からコミュニケーションをとっているんで、(筆者注：情報を)取りやすい。例えばこの人(筆者注：β社の事業継続計画に定める情報収集の責任者として想定されている人物)がそういう組織のトップとやり取りしていることは、ないことはないですけど、私の方が親しく付き合いしているんで。そういう意味では、その人(筆者注：仕入れ先のトップ等)に直接私が連絡して(筆者注：情報を)取るとか、そういうことができ得る人間の立場なんで(C氏)

このようにβ社では、情報収集の責任者についてC氏が担うという、事業継続計画に定めた対策本部とは異なる形態をとった。こうした処置の理由としては、C氏は普段から仕入れ先トップとコミュニケーションを密に行っており、C氏の方が事業継続計画に規定している情報収集責任者よりも速く、かつ容易に情報を収集できるという判断によるものであった。つまり、実質的に普段から情報収集責任者の役割を担っているC氏が、事業継続計画の定めとは異なることを承知の上で、対策本部設置後も継続してこれを担ったのである。

次に、分析枠組み②のうちの集権度の変化について述べる。先述のとおり、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の項目へ該当すれば分権化がなされたと判断する。なお、項目は具体的に、1. 社員は業務のやり方について、改善の機会を提供されている、2. 社員は幅広い問題(評価の基準、品質向上、手当等を含む)に携わるように促されている、3. 社

員は問題解決や決断に携わるように促されている、4. 社員は所属企業についての関心事、すなわち目標や業績などの情報を受け取っている、5. 当該企業では、管理者達は開かれたコミュニケーションを保っているの5点である。なお、各項目番号は、筆者が考察の便宜上追加したものである。

まず、平時におけるβ社の集権度について考察する。端的に言えば、ヒエラルキーに従って、社長であるC氏が各部門のトップに指示することが多いということである。また、日常的な決定は現場に任せているということである。以下が筆者とC氏とのやり取りである。

(筆者注：社長であるC氏が) 部門のトップに指示されて、その部門のトップの方がその下の方に指示されるっていうのは普段多いんですかね？(筆者)

普段はね、はい(C氏)

例えば、日々の、どこの会社様とどう発注するかとか(筆者)

そんなのはもう、私関わってないです。はっきり言って。現場に任せてますので。ただトラブルが起こって、部とか課の長でも判断できないようなこと。その上の(筆者注：役職の)人もまだいますんで、その人でも判断できないようなところは相談が来るので。そこはまた(筆者注：その役職者と)一緒につめていって、決めていたりしますけどね(C氏)

こうしたやり取りから、普段は各部門の役職者が、自身の職務担当についての権限をC氏から賦与され、任されているといえよう。そのうえで、解決できないようなことが生じた場合は、役職者とC氏で相談して決めるようである。こうしたβ社の普段の状況について、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の項目への該当性を鑑みると次のように判断できる。役職者が対象ではあるが、問題解決や決断に携わるように促されているといえ、3には該当するだろう。ただし、その他については該当しないと判断できる。つまり、平時のβ社の集権度は、分権的というよりは集権的であるといえよう。

では、不測の事態発生時において、集権度はどのように変化したのか。結論から述べると、経営者であるC氏に集権化したといえる。詳細を確認するため、対策本部設置後のβ社の動きを以下確認していく。

(筆者注:対策本部設置後の動きについて)具体的なことを言うと、まず第一に人命優先ですから、全員の安否確認をできるだけ早く(筆者注:行いました)。これ(筆者注:大阪府北部地震は)朝の8時前に起こっているの比較的簡単にはできているんですけど、遠方からの通勤者に関しては少し時間がかかったという記録が残っています。そういう(筆者注:社員の安否について確認するようという)指示は、社長から指示を受けなくても我々ができる範囲ではあるんですけど、一応、指令じゃないですけども、(筆者注:社長であるC氏から)いただいて(筆者注:行ったと)ということ。あと(中略)完全に備蓄品も揃ってなかったの、これなんかも社長の指示で、長丁場になる可能性を見据えて、近隣のスーパーとかドラッグストアに買い出しにすぐ走りまし(E氏)

安否確認については、社員の家族も含めて安否を確認せよという指示をC氏が行った(C氏;E氏)という。さらに、D氏とE氏によると、C氏からは食料・飲料を全従業員の3日分購入せよという指示があり、社員で手分けして購入に走ったという。こうしたC氏による指示の背景には、次のようなC氏の認識や経験があった。

買い出しに行かなければならないと気づかれたのは、ニュースとか見られてということですか?(筆者)

まず、こういう時に、経験があるのが、例えば九州の地震<sup>55</sup>の時もこっち(筆者注:甲都道府県)のものがすごく不足したんですよ。というのは、実際に被害がないところから(筆者注:被害のあったところへものを)送ったりするケースが多かったの。うちも得意

---

<sup>55</sup> 具体的な名称は出ていなかったが、時期とC氏の語る影響度合いを勘案すると、2016年4月の熊本地震(気象庁ホームページ)のことと思われる。

先が九州にあるんですけど、その時（筆者注：九州での地震の際）に支援物資を送ろうと思ったら、（筆者注：甲都道府県内で）売り切れていたり、いろいろ走り回った記憶があったんですね。だから、（中略）被害が少ないところからの物資が向こう（筆者注：大阪府北部地震で相対的に影響が大きかった地域）に流れ込むということも考えた時に、最低限にみんなの分（筆者注：の水や食料）を確保しなければと思ったので、すぐに買いに行ってもらったんですね（C氏）

なお、普段と違い、地震という災害が発生していたので、「速攻性が必要なものとか、全員に伝えなきゃいけないことっていうのは、私が直に言う」（C氏）という考えであったという。

つまり、平時であれば管理職に対して指示をし、管理職が社員に対して指示を行うというような流れであるところ、対策本部設置後はC氏により管理職を飛び越す形で指示がなされていたのである。これはつまり、平時は役職者を対象にしてなされていた、問題解決や決断に携わるように促されているという項目についても、C氏が過去の自身の経験や認識から自らに権限を集約したということであろう。よって、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の項目への該当は無くなり、集権度は高まった、すなわち経営者であるC氏に集権化されたということができよう。また、集権化された経営者は、不測の事態発生後に、対策本部の枠組みのもとで社員の人命を最優先に備蓄品確保を命じていた。もちろん、社員が無事で、かつ飲食料が不足せずにあるからこそ重要業務を継続できることは言うまでもない。C氏は対策本部の枠組みのもと、重要業務を継続するための大前提となる重要な経営資源が不足しないように先手を打ったといえよう。

次に分析枠組み③についてである。β社による上記の対応は、不測の事態への働きかけであった。対応は単発ではなく、家族を含めた安否確認の実施や飲食料の確保など複数回に及んでいる。つまり、対応によって不測の事態を認識しなおし、新たな対応を行っていったと捉えられる。そして、その対応の有効性については、事業継続計画に定める重要業務は継続できているとあり、有効であったといえる。具体的には、次のやり取りから確認できる。

コロナの際も、大阪府北部地震の際も、事業継続計画に定める重要業務（中略）は中断せずに済んだと理解していますが、誤りないでしょうか(筆者)

誤りはございません(D氏 ; E氏)

次に分析枠組みの④についてである。結論から述べると、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応という働きかけを経て変化した環境からの影響がβ社に及ぼされ、β社は次のように事業継続計画の改定を行っている。具体的には、E氏は次のように述べている。

(筆者注：対応結果を踏まえた要改善事項の) 洗い出しですよ。洗い出して深掘りして、継続してこのまま(筆者注：事業継続計画を改定せずとも) いけるねっていうのと、ここはちょっとこれからはアレンジした方がいいんじゃないか、という。だから、一番最初に作った(筆者注：事業継続計画の中の内容の一部の) ものがそのまま走ってる(筆者注：利用している) ものもあれば、改定に改定を重ねてるっていう部分もある(E氏)

#### **第4項 新型コロナウイルス感染症への対応**

本項では、β社の新型コロナウイルス感染症への対応について論じる。先に結論を述べると、β社ではインフルエンザについて定めた事業継続計画を策定しており、新型コロナウイルス感染症に応用する形で対応にあたったが、事業継続計画に定める対策本部を設置するのではなく、高頻度で会議を開催することにより不測の事態へと働きかけていた。そして、働きかけは単発ではなく複数回に及んだ。また、C氏からの分権化がなされていたが、分権化の対象には専門知識の多寡は問われていなかった。さらに、β社の対応は有効であり、対応後に事業継続計画の改定がなされていた。以下、本稿の分析枠組みに沿ってインタビュー結果を整理し、詳細を説明していく。

まず、分析枠組み①の不測の事態と企業との相互作用について論じる。新型コロナウイルス感染症についてのC氏の認識は次のとおりであった。

私がね。やっぱり感じたものが何かあって。それはWHOもそういう、感染するっていうもの(筆者注：情報)もあったし。それで(中略)結局(筆者注：日本国では、当初人の移動を)制限しなかったっていうところもあったと思うんですね。これは流行るなと思ったし。通常インフルエンザですら、うちらはやっぱりすごい注意してるんですけど。コロナってやっぱり得体の知れないものっていう感じであったんですけど。念には念を押してって感じで。明確なものは確認がなかったんですけど、ちょっと危機感を覚えたんで(C氏)

さらに、C氏は大阪府北部地震と新型コロナウイルス感染症との比較の中で次のように語っている。

感染と死が直結してたでしょ、コロナの時は。そこで、地震は(筆者注：結果的に)直接的に被害はなかったの。コロナというのは直接的に被害がかかってくる可能性が大きかった。社員の家族構成によっては高齢者の人もいたり、そういうところで、やっぱり社内で感染者を出すことができないという、本当にその緊張感がちょっと違いましたね。死に直結するような位置づけやったと思うので(C氏)

C氏はこのように、これまでに経験のない、死に直結し得る得体の知れないものとして新型コロナウイルス感染症を認識し、危機感を覚えていたのである。通常のインフルエンザにすらかなりの注意を払っているということから、新型コロナウイルス感染症への危機感がうかがえる。当時、β社にはインフルエンザについて定めた事業継続計画はあったが、新型コロナウイルス感染症については含まれていなかったため、これを応用する形(C氏)で対応にあたっていた。そして、C氏は、対策本部は設置せずに、会議を高頻度で行うという対応をとった。つまり、不測の事態に働きかけ、不測の事態を創造したといえる。次のC氏、E氏と筆者のやり取りを参照されたい。

定期的に会議をしていました。その中で日々の情報交換をしながら、こうした方がいいんじゃないか、ああした方がいいんじゃないかというところで。まず消毒の徹底とか、他社よりも早く(筆者注：唾

液などの) 飛散防止パネルっていうのを自分たち手作りでやってましたね(C氏)

どれくらいの頻度でやられてたんですか?(筆者)

あの時、結構やってましたね。朝、例えば仕事前に20分でも30分でもミーティングのような形で話し合っ、て、当時はコロナの話題で持ちきりなんで。こっちが聞きに行かなくても情報がどんどん入ってきて。こんな話やねんあんな話やねんとこれせなあかん、あれせなあかんとか、そういう話が会議の中でおのずと出てきて、できることからやっていったっていう(E氏)

ほぼ毎日に近いような頻度ですね(筆者)

そんな感じちゃうかな(C氏)

なお、会議のメンバーは8名ほどで、事業継続計画に定めた対策本部の構成員としては想定されていない人物も含んでいたという(E氏)。この新型コロナウイルス感染症対応のための会議では様々なことが決定されている。以下を参照されたい。

感染対策のもちろん消毒とか、そういうパネルとかもあれやけど。やっぱり出勤方法もちょっとね(C氏)

そうです。やっぱり時間差だったり、班に分けるとか(E氏)

夏場はサマータイム制(筆者注:の導入を決めて、実際にその制度の実施)とかをやってましたね。他社よりも早く出勤して早く帰るとか、車通勤を認めたりとかね(C氏)

また、D氏とE氏によると、他にも次のようなことが決定、実施されたという。

新聞、テレビを参考にし、抗原検査キットの購入、全従業員の朝晩の体温チェック、(中略)事務所内、入退出時の手指消毒、うがい、定期時間の換気、時差出勤、在宅勤務等対策しました。しかし万が一、陽性となってしまった場合においても 他人にうつす事の無いよう、それぞれ意見を出しあい、最大限の注意を払いました(D 氏 ; E 氏)

このように、会社運営上必要かつ重要な取り組みについて、事業継続計画が想定している対策本部の構成員以外の者も含めて話し合い、決定して導入していたという。C 氏は社員との話し合いという観点から、当該会議について次のように説明する。

やっぱり (筆者注：社員との話し合いの) 頻度は (筆者注：大阪府北部地震に比べて) コロナが圧倒的に多かったですね。毎日やっぱりやりとりを本当にしていたと思います、社員の状況、家族の状況も含めて。毎日もちろん検温させて責任者に出させたし。本当に毎日の情報の交換をやってましたね。そこは全然 (筆者注：大阪府北部地震の時と) 違いましたね(C 氏)

社長の情報が不足していたから情報交換される頻度が高かったってことですか？(筆者)

そうですね(C 氏)

なお、D 氏と E 氏は、「会議というほどの事ではなく刻一刻と状況が変わる中、変化に対応すべくスモールミーティングを」(D 氏 ; E 氏)実施していたという認識であった。スモールミーティングを定義することは難しいが、参加者の側からは、会議のような畏まった要素が薄かったと解釈することができよう。

なお、情報収集の観点から、C 氏は次のようにも語っている。

(筆者注：他社も含めて) どこも一緒かも知れませんが、もちろん (筆者注：取引先への) 訪問頻度が減るし、人との接点が減るって

いうところがあったんで。人との接点が減るってことは、やっぱり情報が入ってこない、情報のやり取りがなくなる、日々のね。だから、得意先で何が起きているのかとか、仕入先で何が起きているのかっていうところの情報がすごく乏しかったですね(C氏)

やっぱり商売上の情報がすごく減った。もちろん会食、そういう集まりに出ない。お互いの訪問行き来もほとんどなくなる。仕入先、得意先との行き来がなくなるということで、商売上の情報のやり取りが減ったんで(C氏)

以上論じてきたことから、分析枠組み②については、対策本部の設置に関してはなされておらず、集権度の変化に関しては経営者からの分権化がなされていたといえる。後者について具体的に論じると、まず前提として、β社においては、平時は分権的というよりは集権的な企業であった。これは、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の項目において1つのみ該当していたことから判断できた。一方、新型コロナウイルス感染症への対応に際しては、事業継続計画に定める対策本部は設置せずに、会議を頻繁に行って対応していた。この会議には、事業継続計画の対策本部構成員よりも幅広いメンバーが参加し、かつ、参加者は会議ほど畏まった印象を持っていなかった。その会議でなされた既述の事項を勘案すると、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の4を除く、4つの項目に該当していると判断できる。すなわち、経営者からの分権化がなされていた。

なお、この分権化は、高信頼性組織に関する研究やコンティンジェンシー理論に関する研究が主張するような、問題解決のための知識を有するものへの分権というよりは、むしろ情報の不足を補いあうための多くのメンバーへの分権化であったということができよう。

次に分析枠組み③について述べる。β社による上記の対応は、不測の事態への働きかけであった。単発ではなく様々な対応を行っていることから、不測の事態へと働きかけては不測の事態を認識しなおし、さらに新たな対応を行っていったと捉えられる。そして、対応の有効性については、事業継続計画に定める重要業務は継続できており有効であったといえる。根拠は次のとおりである。

コロナの際も、大阪府北部地震の際も、事業継続計画に定める重要業務（中略）は中断せずに済んだと理解していますが、誤りないでしょうか(筆者)

誤りはございません(D氏 ; E氏)

次に分析枠組みの④についてである。不測の事態への対応の後、対応という働きかけを経て変化した環境からの影響がβ社に及ぼされ、事業継続計画の改定がなされている。具体的には、E氏と筆者の次のやり取りを参照されたい。

例えばこの資料（筆者注：印刷された事業継続計画と、事業継続計画に関連する説明資料を見ながら説明）なんですけど、例えばここに2版と書いてあるのは1版から2版に、2版から3版にというのはバージョンアップという表現がいいのかどうかわからないんですけど、こういうように資料を作って見直し改善の実施というのを心がけていると言いますか(E氏)

コロナも（筆者注：事業継続計画に）盛り込まれたわけですか？(筆者)

一応、はい。あくまでもインフルエンザをベースとした形で、それを（筆者注：新型コロナウイルス感染症をも射程に含めるように）派生させたもん（筆者注：事業継続計画）で。ある意味、オリジナルで作ってるような部分もありますけども。そういう作ったもの（筆者注：新たに新型コロナウイルス感染症の内容を盛り込んだ事業継続計画）なんかを、最終的には一旦、対策本部長である社長（筆者注：のC氏）に見てもらってこれを個人に配布してるとか。こういうルール決めで当面の間やっていきましょうとかっていうちゃんと書面は作って(E氏)

β社において、事業継続計画の改定が着々となされていることがわかる。

## 第4節 小括

本章では、不測の事態である大阪府北部地震および新型コロナウイルス感染症に対する $\alpha$ 社と $\beta$ 社の対応について論じてきた。以下、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社それぞれプロフィール、事業継続計画策定の経緯、大阪府北部地震への対応と新型コロナウイルス感染症への対応の順で再度整理して確認していく。

まず、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社のプロフィールについてである。 $\alpha$ 社と $\beta$ 社はともに同じ甲都道府県に所在し、従業員数は両社とも100名以下である。また、 $\alpha$ 社は取り扱い説明書やカタログ、パンフレットやポスターを手掛けている。 $\beta$ 社はパッケージの企画や機能紙の販売を手掛けており、両社の事業には近い部分があるといえる。つまり、所在地、従業員数、事業において変数のコントロールがある程度効いているといえよう。

次に、事業継続計画策定の経緯についてである。 $\alpha$ 社においては、2018年の台風21号による被害を契機として事業継続計画を策定することとなった。この背景には、筆者の理解では、 $\alpha$ 社の代表取締役であるA氏がかつて水害により被災した経験を持っていることも関係していると考えられた。また、A氏によると、取引先に大手企業が多く、その企業からBCPの取り組みについてチェックが入ることも策定理由だとしていた。 $\beta$ 社についても、取引先から事業継続計画に関する取り組みの実施有無を確認されたことが、事業継続計画を策定する契機であった。こうした契機により、 $\alpha$ 社はA氏と総務系のB氏にて事業継続計画を担い、 $\beta$ 社はC氏の指示のもと執行役員のD氏と仕入れ関係の部長のE氏が事業継続計画の策定を担った。

次に、 $\alpha$ 社の大阪府北部地震への対応についてである。 $\alpha$ 社は大阪府北部地震発生時、事業継続計画を策定していなかった。つまり、事業継続計画を用いない場合の企業の対応事例といえる。なお、こうした事例を比較として論じることで、事業継続計画を用いた対応をより明確に理解することができると考えている。 $\alpha$ 社では、大阪府北部地震発生時、公共交通機関の麻痺等に起因する社員の出勤に関する定例外の業務が急激に増え、その業務に対処療法的に都度判断してあたっていたために、地震発生当日の午後から事業を停止して休業するという状況に陥っていた。そもそも大阪府北部地震は、所在地を勘案すると $\alpha$ 社にとっては相対的に影響が少なかったにも関わらず、上記のような結果となっていたことが確認された。

次に、β社の大阪府北部地震への対応についてである。先掲の図 3-1 の分析枠組みに従い、対応を整理した。まず分析枠組み①の不測の事態と企業との相互作用について述べる。C氏は、大阪府北部地震発生後、自社の得意先に大きな影響は無いただろうと想起した。同時に交通網や物流へ影響がある可能性も想起した。結果的に、C氏は対策本部を設置して不測の事態に働きかけたといえる。次に、分析枠組み②のうち、対策本部の設置について述べる。事業継続計画が自動的に発動となる水準に大阪府北部地震の震度は該当していたということであった。そして、社長がメンバーを招集し、全体に向けて事業継続計画の発動を発信して、社長が判断して対策本部を設置したということだった。対策本部のトップはC氏が担っていた。さらに、β社では、あらかじめ定めた対策本部の体制と10%ほど異なる体制となっていた。具体的には、情報収集の責任者についてC氏が担っていた。この理由としては、C氏は普段から仕入れ先トップと密なコミュニケーション取っていることから、C氏の方が事業継続計画で想定していた情報収集責任者よりも速く、かつ容易に情報を収集できるという判断によるものだった。要するに、普段から実質的に情報収集責任者の役割を担っているC氏が、事業継続計画の定めとは異なることを承知の上で、対策本部設置後も継続してこれを担ったと考えられた。次に、分析枠組み②のうちの集権度の変化について述べる。前提として、Prieto & Pérez Santana (2012, p. 200 の Table 11) の項目へ該当すれば分権化がなされたと判断している。そして、平時のβ社の集権度は、分権的というよりは集権的であることを確認した。これは、普段は各部門の役職者が、自身の職務担当についての権限をC氏から賦与され、任されており、解決できない事象が発生した場合に役職者とC氏で相談して決めるようというインタビュー結果から判断したものである。そして、大阪府北部地震発生に際しては、平時であれば管理職に対してC氏が指示をし、管理職が社員に対して指示を行うという流れだが、対策本部設置後は、C氏が管理職を飛び越す形で家族も含めた安否確認の実施や飲食料の確保の指示をしていた。こうしたことから、経営者であるC氏に集権化したと判断した。次に分析枠組み③について述べる。β社の対応は、不測の事態への働きかけであった。対応は単発ではなく、家族も含めた形での安否確認や飲食料確保など複数回に及んでいた。要するに、対応によって不測の事態を認識しなおし、新たな対応を行っていったと考えられる。そして、事業継続計画に定める重要業務は継

続できており、対応は有効だった。次に分析枠組みの④について述べる。

β社では、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応という働きかけを経て変化した環境からの影響がβ社に及ぼされ、事業継続計画を改定していた。

次に、α社の新型コロナウイルス感染症への対応について述べる。なお、α社では、インフルエンザについて定めた事業継続計画を応用する形で対応にあたっていた。そして、先掲の図 3-1 の分析枠組みに従い、対応を整理した。まず分析枠組み①の不測の事態と企業との相互作用について述べる。A氏は新型コロナウイルス感染症について、冬は流行したとしても夏ごろには収束するだろうと、大事にはならないという認識であった。ただし、朝礼で社員から意見が出され、その意見をA氏が汲み対策本部の設置に至った。つまり、対策本部を設置して不測の事態へと働きかけた。次に、分析枠組み②のうちの対策本部の設置について述べる。α社では毎朝、乙都道府県所在の支社も含めた朝礼を実施しており、その中で社員から要望・提案がなされ、経営者であるA氏がそれを汲んで対策本部の設置に至ったということであった。なお、A氏は、対策本部を設置したことにより意見を統一することができるメリットがあったと語っている。次に、分析枠組み②のうちの集権度の変化について述べる。前提として、平時のα社は分権的な企業であるといえた。これは、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)に該当するインタビュー結果の数から判断した。そして、新型コロナウイルス感染症への対応に際しては、さらに Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の項目に該当する数が増えていた。つまり、経営者から分権化して対応にあたっていた。具体的には、そもそもA氏が社員からの意見を汲んで対策本部を設置したことや、対策本部では合議制のような形で物事を決めていたこと、対策本部の枠組みで社員の要望である時差出勤等を導入したことや、社員全員に向けたメッセージを発信したこと等が確認された。ただし、分権化の対象者には、コンティンジェンシー理論に関する研究や高信頼性組織に関する研究が主張する専門知識を有するものか否かは問われていなかったといえた。次に分析枠組み③について述べる。α社による対応は、不測の事態への働きかけであった。働きかけは単発ではなく、時差通勤やリモートワークの導入、社員へのメッセージの発信などと繰り返し実施された。すなわち、事業継続計画を用いた対応により新たに不測の事態を認識しなおし、さらに新たな対応をとっ

たとえられた。その対応の有効性については、事業継続計画に定める重要業務は継続できており、有効であったと考えられた。次に分析枠組みの④について述べる。結論から述べると、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応という働きかけを経て変化した環境からの影響がα社に及ぼされ、α社はさらなる対応を行っている。具体的には、インフルエンザについて定めた事業継続計画を、新型コロナウイルス感染症に特化した内容へと改定していた。

最後に、β社の新型コロナウイルス感染症への対応について述べる。なお、当時のβ社には、インフルエンザについて定めた事業継続計画はあったが新型コロナウイルス感染症については含まれていなかった。ゆえに、インフルエンザについて定めた事業継続計画を応用する形で対応にあたっていた。そして、先掲の図3-1の分析枠組みに従い、対応を整理した。まず分析枠組み①の不測の事態と企業との相互作用について述べる。C氏はこれまでに経験のない、死に直結しうる得体の知れないものとして新型コロナウイルス感染症を認識し、危機感を覚えていた。そこで、C氏は対策本部を設置せずに、情報不足を補うために会議を高頻度で開催するという手段をとった。つまり、会議を高頻度で行うことを通して不測の事態へと働きかけた。次に、分析枠組み②については、対策本部の設置はなく、経営者からの分権化がなされていた。分権化とした判断の根拠は次のとおりであった。高頻度で開催されていた会議には、事業継続計画の対策本部構成員よりも幅広いメンバーが参加しており、さらに参加者は会議ほど畏まった印象を持っていなかった。この会議では、サマータイム制の導入や新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策などが話し合われ、導入されていたことから、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200のTable11)の項目に該当する数が平時よりも増え、分権化されたと考えられた。次に分析枠組み③について述べる。β社による上記の対応は、不測の事態への働きかけであった。多くの対応をとっていることから、不測の事態へと働きかけては不測の事態を認識しなおし、また新たな対応を行っていったと考えられた。その対応の有効性については、事業継続計画に定める重要業務は継続できており、有効であったといえた。次に分析枠組みの④についてである。不測の事態への対応の後、対応という働きかけを経て変化した環境からの影響がβ社に及ぼされ、事業継続計画の改定がなされていた。具体的には、事業継続計画に新型コロナウイルス感染症の内容が盛り込まれていた。

## 第7章 事例の考察

### 第1節 はじめに

本章では、事例分析研究により明らかになった具体的な発見事実について、リサーチ・クエスチョンに即して対策本部の設置、集権度の変化、有効性、不測の事態との相互作用の順で論じられる。続いて、発見事実を元にしてリサーチ・クエスチョンへの解答が提示される。

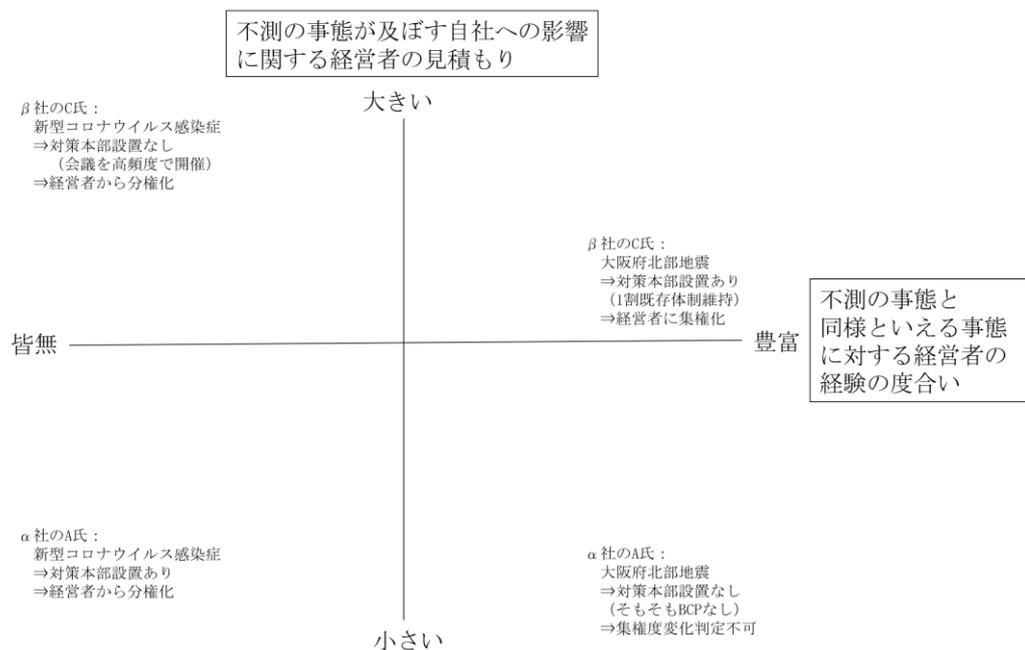
なお、事例の結果を整理したものが表7-1である。また、図7-1では、不測の事態が及ぼす自社への影響に関する経営者の見積もりと、発生した不測の事態と同様といえる事態に対する経営者の経験の度合いという軸で4象限作成し、ここにα社とβ社の事例において発見された対策本部の設置と集権度の変化について整理してプロットしている。以下、これらの図表を適宜参照しながら論じていく。

表7-1 事例結果一覧(表)

社名	不測の事態の種類	経営者によりどの程度の影響と見込まれたか	対策本部の設置	対策本部の設置主体	経営者の経験	集権度の変化	対応の有効性	不測の事態との相互作用
α社	大阪府北部地震	小さい	なし (BCPなし)	— (BCPなし)	豊富 (阪神・淡路大震災)	判定不可 (郁度判断の対応療法)	有効ではなかった (短期間休業)	なし (BCPなし)
	新型コロナウイルス感染症	小さい	あり	経営者 (社員からの意見を 汲み取った)	皆無	経営者から分権化	有効だった (重要業務に顕著な影響無し)	あり (対策本部設置による働きかけ と、対応後のBCP改定)
β社	大阪府北部地震	中程度	あり (1割程度既存体制維持)	経営者	豊富 (九州の地震)	経営者への集権化	有効だった (重要業務は中断せず)	あり (対策本部設置による働きかけ と、対応後のBCP改定)
	新型コロナウイルス感染症	大きい	なし	— (設置なし)	皆無	経営者から分権化	有効だった (重要業務は中断せず)	あり (高頻度での会議開催による働きかけと、対応後のBCP改定)

(出典：筆者作成)

図 7-1<sup>56</sup> 事例結果一覧(図)



(出典：筆者作成)

## 第2節 発見事実

### 第1項 対策本部の設置について

本項では、対策本部は経営者の判断により設置されること、発生した不測の事態がどの程度自社へ影響を及ぼすのかに関する経営者の認識に依存する形で、対策本部の設置という体制変化には段階が生じることを論じる。なお、表 7-1 でいえば 3 列目と 4 列目の関係性についてと 5 列目について論じ、図 7-1 でいえば縦軸と対策本部設置の関係性について論じていく。

まず、α社の新型コロナウイルス感染症への対応事例についてである。α社は、策定済みだったインフルエンザの事業継続計画を応用して対応にあたった。具体的には、対策本部を設置し新型コロナウイルス感染症に対応した。経緯は次のとおりである。α社の代表取締役社長であるA氏は、新型コロナウイルス感染症は短期に収束し、大事にはならないだろうとい

<sup>56</sup> α社における大阪府北部地震の事例は、当時α社には事業継続計画が無かったことから、参考に記載している。

う見積りを行っていた。ただし、社員からの意見をA氏が汲む形で、対策本部の設置を決定した。具体的には、毎朝、乙都道府県所在の支社を含めた朝礼を実施しており、その中で社員から要望・提案・意見がなされたという。そして、こうした要望・提案・意見をA氏が汲む形で対策本部の設置に至ったという。なおA氏によると、対策本部のメリットとして、意見を統一でき、なぜ勝手なことをしているのかという感覚がどの部署にも発生しなかったという。

次に、α社の大阪府北部地震への対応事例についてである。α社では、大阪府北部地震の際は対策本部を設置しなかった。これは、大阪府北部地震発生当時、α社に事業継続計画が整備されていなかったことによる。事業継続計画がないことにより社員からの連絡に都度判断して対処療法的に処理することが多くなり、最終的には大阪府北部地震に際して短期間ながらも休業する事態に陥っていた。なお、A氏は1995年の阪神淡路・大震災を経験しており、大規模な地震については経験があったとのことだった。

次にβ社の大阪府北部地震への対応事例についてである。β社は事業継続計画に定める対策本部を設置して対応した。経緯は次のとおりである。β社の事業継続計画においては、大阪府北部地震の震度であれば事業継続計画を自動発動することとなっていた。ただし、実際はβ社の代表取締役社長であるC氏が声をかけてメンバーを集め、全体的な事業継続計画の発動を発信し、対策本部を設置したという。こうしたC氏の行動の背景としては、C氏の別の地震の際の経験があった。C氏によれば、九州での地震の際、九州エリアのβ社の得意先に支援物資を送ろうとした際、甲都道府県においても物資が不足していたという。これは、被害がないところから被害のあったところへと物資を送る流れがあったからだという。ゆえにC氏は、甲都道府県内で相対的に被害が大きかったエリアに、β社所在エリアからも支援物資が送られることにより物不足になることを見越し、対策本部を設置して対応にあたったといえる。また、C氏は、大阪府北部地震発生後、得意先には大きな影響は無いであろうことと、交通網や物流へ影響がある可能性も想起している。こうしてC氏により設置されたβ社の対策本部は、10%ほど事業継続計画の定めと異なる形態となったという。具体的には、情報収集の責任者の役割である。C氏によれば、普段から仕入れ先や仕入れ先のトップと付き合いがありコミュニケーションを取っているため、事業継続計画で予定していた人物ではなく自身が情報収集の責任者

の役割を担うことにしたという。なお、β社のC氏は情報を極めて重要視しているといえる。これは、新型コロナウイルス感染症対応に際して、情報不足を補うための処置を取ったことから明らかである。つまり、情報を収集する役割は重要であるといえ、このような重要な役割については、事業継続計画に規定した対策本部の形態と異なることを承知で、普段から当該役割を担っているといえる経営者自身が継続して行ったのである。

次に、β社の新型コロナウイルス感染症への対応事例についてである。新型コロナウイルス感染症発生時、β社はインフルエンザについて定めた事業継続計画を応用して対応にあたった。ただし、対策本部は設置しなかった。つまり、事業継続計画に規定した体制の変化は生じなかった。しかしながら、会議を高頻度で開催するという対応をとった。具体的には、ほぼ毎日に近い頻度で、新型コロナウイルス感染症に対する情報収集・交換や対応策を話し合い実行していたという。さらに、この会議に参加していたメンバーは、事業継続計画の対策本部構成員としては規定されていない者も含んでいたという。これには、C氏の新型コロナウイルス感染症への危機感が背景にあると考えられる。C氏は新型コロナウイルス感染症について、これまでに経験のない、死に直結しうる得体の知れないものとし、重要な経営資源である社員から感染者を出すことはできないと強く認識していた。もともとβ社では、通常のインフルエンザにすら注意を払っており、新型コロナウイルス感染症はなおさら要注意の事態であった。そうしたことから高い頻度で会議を開催したという。また、大阪府北部地震と比べ、社員と話し合う頻度は、当該会議を用いた新型コロナウイルス感染症対応時の方が圧倒的に多かったという。これは、C氏に情報が不足していたことが理由であったという。つまり、新型コロナウイルス感染症の方が相対的に情報不足の状況に陥り、これを補うために会議により高頻度で情報交換を行っていたのである。

以上、α社とβ社の事例のうち、対策本部設置に関する部分について改めて論じてきた。こうした論述から、次の発見事実を導くことができる。

まず、対策本部を誰がどう設置するかについては、いずれの事例においても経営者の判断により対策本部の設置がなされていた。具体的には、α社の新型コロナウイルス感染症への対応、β社の大阪府北部地震への対応の事例である。

次に、対策本部の設置については、発生した不測の事態がどの程度自社

へ影響を及ぼすのかに関する経営者の認識に依存し、いわば段階があることが明らかとなった。具体的には次のとおりである。

①経営者が、発生した不測の事態について自社への影響が乏しいと認識した場合であっても、自社所属員からの意見を反映して対策本部を設置することがある。

②経営者が、発生した不測の事態について自社への影響があると認識した場合、対策本部が設置される。ただし、対策本部内の重要な役割については、事業継続計画の規定と異なることになったとしても、普段からその役割を実質的に担っているといえる人物が継続してこれを行う。

③経営者が発生した不測の事態について危機感を覚えるほどであり、強い影響が自社へ及ぼされると認識した場合、対策本部は設置されない。ただし、不足する経営資源を補うための手段が講じられる。例えば、情報収集のために会議を高頻度で開催することである。

## 第2項 集権度の変化について

本項では、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社の事例のうち、集権度の変化に関する部分について論じる。つまり、平時の集権度と比較して集権化か分権化のどちらの方向に変化が生じたのかについて考察する。表7-1でいえば6列目と7列目の関係性について論じ、図7-1でいえば横軸と集権度の変化の関係性について論じていく。なお、集権化もしくは分権化したと判断した理由については表7-2に整理した通りである。本項を通して、 $\alpha$ 社および $\beta$ 社の両社とも、新型コロナウイルス感染症への対応の際は経営者からの分権化が生じていたことを確認する。また、分権化の対象に専門知識の多寡は問われていなかったことも確認する。最後に、大規模地震のように経営者が同様といえる不測の事態を経験済みの場合は集権化による対応が、新型コロナウイルス感染症のように未経験の不測の事態の場合は分権化による対応がなされることを論じる。

表 7-2 集権度の変化の判断基準一覧表

	不測の事態の種類	集権度の変化	左記の判断理由
α社	大阪府北部地震	判定不可	・ 都度判断の対処療法をせざるを得ないような混乱した状況に陥っており、集権度の変化を判定できないから。
	新型コロナウイルス感染症	経営者から分権化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者は自社への影響が乏しいと判断していたものの、社員からの要望を汲み、対策本部を設置したから。</li> <li>・ 対策本部において、経営者が強権により決定するのではなく、合議制のような方法で決定していたから。</li> <li>・ 対策本部において、社員からの要望である時差出勤制度を導入したから。</li> <li>・ 経営者名において、社員に対してメッセージの形で新型コロナウイルス感染症対応の情報を提供していたから。</li> </ul>
β社	大阪府北部地震	経営者へ集権化	・ 平時では経営者→管理職→社員という指示の流れであるが、対策本部設置後は経営者→社員と管理職を飛び越す形で指示がなされていたから。
	新型コロナウイルス感染症	経営から分権化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議を高頻度で開催し、当該会議において会社運営上必要かつ重要な取り組みにつき、事業継続計画が想定している対策本部の構成員以外の者も含めて話し合い、決定して導入していたから。(取り組み例：時差出勤、サマータイム制、陽性者が出た場合の蔓延の防止方法)</li> <li>・ 当該会議について、参加者は会議のような畏まった印象を抱いていなかったから。</li> </ul>

(出典：筆者作成)

まず、α社について、前提としてもともと経営者からの分権化が生じている企業といえる。これは、本稿が分権化の度合いを測定するための尺度として採用した Prieto & Pérez Santana(2012, p.200 の Table11)の5つの項目のうちの3点に該当するA氏の発言から判断した。具体的には、一人で決めることで自身に責任が降ってくるので、皆に責任転嫁するために意見を聞きながらやっているというものである。これは、社員は業務のやり方について、改善提案の機会を提供されているという項目と、社員は問題解決や決断に携わるように促されているという項目に合致すると考えられる。加えて、普段から社員とコミュニケーションは取れているとするA氏の発言である。これは、当該企業では、管理者達は開かれたコミュニケーションを保っているという項目に合致すると判断できる。

次に、新型コロナウイルス感染症への対応事例におけるα社の集権度の変化について述べる。α社では、経営者であるA氏が新型コロナウイルス感染症の影響が乏しいと認識したにも関わらず、朝礼で出た社員からの意見を汲む形で対策本部が設置されるに至った。また、対策本部では合議制

のような形で物事が決められていた。さらに、対策本部の枠組みで時差出勤制度が採用、開始された。また、A氏から全社員に向けてメッセージの形で情報が発信された。これらの事実を総合すると、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の5つの項目すべてに合致すると判断できた。つまり、α社では、新型コロナウイルス感染症への対応に際して経営者から分権化して対応にあたっていた。そして、経営者から分権化される対象には、専門知識の多寡は問われていなかったといえる。

次に、β社について、前提として分権的というよりは経営者に集権的な企業であるといえる。理由としては、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の5つの項目のうちの1点に該当する次の事項から判断した。具体的には、普段は各部門の役職者が自身の職務担当に関する権限をC氏から賦与され、任されているというものである。なお、解決できないようなことが生じた際は、役職者とC氏で相談して決定するようである。こうしたβ社の普段の状況は、役職者が対象ではあるものの、問題解決や決断に携わるように促されているといえ、項目3には該当すると考えられる。よって、分権的というよりは経営者に集権的であるといえよう。

次に、大阪府北部地震への対応事例におけるβ社の集権度の変化について述べる。β社では次のように、経営者への集権化がなされていた。対策本部設置後、平時であれば管理職に指示をし、管理職が社員へ指示するという流れであるところ、対策本部設置後はC氏により管理職を飛び越す形で指示がなされた。つまり、平時は役職者を対象になされていた、問題解決や決断に携わるように促されているという項目についても、C氏が過去の自身の経験や認識から自らに権限を集約したということである。ゆえに、Prieto & Pérez Santana(2012, p. 200 の Table11)の項目への該当は無くなり、経営者への集権度は高まったといえる。集権化されたC氏の具体的な行動は、家族も含めた安否確認の指示や、社員の人命を最優先にした飲食料の確保の指示であった。社員の家族に影響があれば、社員が無事であっても業務遂行に支障を来す可能性がある。また、社員本人が無事であることや、社員の飲食料に不足がないことは重要業務の継続に必要な不可欠であることは言うまでもないだろう。つまり、C氏は迅速にヒトという資源の確保を実施したといえる。

最後に、新型コロナウイルス感染症への対応事例におけるβ社の集権度の変化について述べる。β社では次のように、経営者から社員への分権化

がなされていた。また、分権化の対象には、特に専門知識の多寡は問われていなかった。具体的には、事業継続計画では想定していなかったメンバーをも含む形で、ほぼ毎日に近い頻度にて会議を開催し、新型コロナウイルス感染症に対する情報収集・交換や対応策を話し合い実行していた。加えて、参加者は会議ほどの畏まった印象を持ってはいなかった。当該会議では、会社運営上必要かつ重要な取り組み、例えば時差出勤や在宅勤務、新型コロナウイルス感染症陽性になった場合の他者への感染防止等について、それぞれ意見を出し合い、決定して導入していたという。こうしたことを勘案すると、Prieto & Pérez Santana(2012, p.200 の Table11)の4を除く、4つの項目に該当していると判断できた。すなわち、経営者からの分権化がなされていた。また、事業継続計画では想定していなかったメンバーも会議に参加していたということから、分権化の対象に専門知識の多寡は問われていなかったといえる。

以上、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社の事例のうち、集権度の変化に関する部分について改めて論じてきた。確認してきたように、 $\alpha$ 社および $\beta$ 社の両社とも、新型コロナウイルス感染症への対応に際しては経営者からの分権化が生じていた。また、分権化の対象に専門知識の多寡は問われていなかった。一方、大阪府北部地震の際、 $\beta$ 社は経営者に集権化して対応にあたっていた。これらの事実と、発生した不測の事態と同様といえる事態に対する経営者の経験の度合いとを組み合わせると、次の発見事実を導くことができる。

まず、 $\alpha$ 社の経営者であるA氏は、地震と新型コロナウイルス感染症との比較において、地震は相対的に先の見通しを立てやすいが、新型コロナウイルス感染症はいつ収束するか曖昧な見通ししか立てられないとしていた。これは、新型コロナウイルス感染症が当時いわば未知のウイルスだったからであろう。なお、A氏は、阪神・淡路大震災を経験しており、大規模な地震は経験済みであった。

そして、 $\beta$ 社の経営者であるC氏は、大阪府北部地震発生後に物流や交通網への影響に考えを巡らせていた。こうした認識の背景には、九州における地震を経験していたことがあった。一方、新型コロナウイルス感染症については、C氏は得体が知れず死に直結するものとして危機感を覚えていた。また、地震と違い情報が不足していたからこそ、地震の事例よりも多くのコミュニケーションを社員と取ったとのことであった。

これらから、A氏もC氏も、大阪府北部地震という不測の事態と同様といえる事態については豊富に経験していたが、新型コロナウイルス感染症については経験が皆無だったということがいえよう。具体的には、地震についていえば、2023年11月10日時点の気象庁のホームページでは、日本付近で発生した主な地震において震度6弱以上のものに限定すると、大阪府北部地震は8番目の新しさになる。つまり、2018年6月から2023年11月10日までの間に、7回もの震度6弱以上の地震が発生していることになる。つまり、経営者にとって同様といえる事態の経験は豊富であるといえよう。一方、新型コロナウイルス感染症はまさに未曾有の事態であって、経営者にとって経験が皆無であったことは疑いようがないであろう。

これらのことから、同様の経験が豊富な地震については、相対的に先の見通しをつけやすいために経営者が自身に集権化して対応し、経験が皆無の場合は広く分権化して対応にあたるということが言えると考えられる。

なお、本稿における不測の事態の定義と、経験が豊富ということについて矛盾がないのかという疑問が提出されうる。この点、矛盾はないと考えられる。理由は次のとおりである。前提として、本稿の不測の事態の定義は、Milliken(1987, p. 137)を参照して導出した、どのように反応するのかの選択肢に関する知識の欠如、および選択した反応によりあり得べき結果に関して予測不能に陥る事態であり、かつ地球外生命体の来訪といった荒唐無稽な事象や、経営資源すべて若しくはすべてに近い水準で失う事象を除いたものであった。そして、例え大規模地震について経験が豊富であったとしても、どのように反応するのかの選択肢について十分な知識を持ち、かつ選択した反応によりあり得べき結果に関して予測が可能な状態に至ることは極めて難しいといえる。具体的には、地震に関する研究者ですら、地震について「予測についてはまだおおざっぱなことしかいえません。地震が始まってからですら、最終的な地震規模がどうなるのかはわかりません。科学の中でも、地震学には大きな不確定さが伴います」(金森, 2013, p. 169)としていることから明らかといえよう。つまり、大規模な地震に経験が豊富にあることと、不測の事態であることは矛盾なく両立するといえるのである。

### 第3項 対応の有効性について

本項では、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社による不測の事態への対応の有効性について論じる。表7-1でいえば特に8列目に着目して論じるものである。なお、第2章第5節でも述べたように、不測の事態に際しても事業継続計画に定める優先業務を継続できていれば、その対応は有効であったと判断している。結論から述べると、事業継続計画を用いた対応を取らない場合は、影響が少ないはずである不測の事態に際しても休業せざるを得ない事態となっていた。また、事業継続計画を用いた対応を行ったケースは、いずれも有効な対応となっていた。以下、詳細を論じる。

まず、 $\alpha$ 社の大阪府北部地震への対応の事例である。大阪府北部地震発生時、 $\alpha$ 社は事業継続計画を策定していなかった。その $\alpha$ 社にとって、大阪府北部地震の発生エリアは、相対的に影響が少ない場所であった。それにも関わらず、事業継続計画がなかったことにより都度判断の対処療法を取らざるを得ず、交通機関の乱れ等の影響もあって地震発生日の途中から休業せざるを得なくなる事態に陥った。大阪府北部地震にて影響が相対的に高かったエリアにも $\alpha$ 社が所在していれば、より長い期間休業に陥っていた可能性もあるだろう。

そして、対照的なのが $\alpha$ 社の新型コロナウイルス感染症への対応事例である。 $\alpha$ 社は事業継続計画に定める対策本部を設置して対応にあたっていた。対策本部のメリットについて、A氏は意見を統一でき、なぜ勝手なことをしているのかという感覚がどの部署にも発生しなかったことを挙げていた。結果的に、A氏によると、事業継続計画に定める重要業務である取扱説明書・パーツカタログ等の制作について、新型コロナウイルス感染症による顕著な影響は出ずに済んだということである。つまり、 $\alpha$ 社の大阪府北部地震の事例では、事業継続計画を用いた対応ができなかったため、社員からなされる連絡に都度対処療法的に対応する必要があり混乱に陥ったが、新型コロナウイルス感染症では対策本部によりあらかじめ意見を統一することができ、結果的に重要業務には顕著な影響がなかったといえよう。

次に、 $\beta$ 社の大阪府北部地震および新型コロナウイルス感染症への対応の事例である。いずれについても、事業継続計画に定める重要業務については中断せずに済んでいたということである。

以上、事業継続計画がない場合は、発生した不測の事態の影響が相対的に低い場合においても休業に陥っていた。ゆえに対応は有効ではなかったといえる。一方、事業継続計画を用いた $\alpha$ 社の新型コロナウイルス感染症への対応、 $\beta$ 社の大阪府北部地震および新型コロナウイルス感染症への対応のいずれもが有効な対応であったといえる。

#### 第4項 不測の事態との相互作用について

本項では、事業継続計画と不測の事態との相互作用について論じる。表7-1でいえば特に9列目に着目して論じるものである。

$\alpha$ 社の新型コロナウイルス感染症の事例においては、当初A氏は自社への影響が乏しいと認識したものの、自社所属員からの意見を斟酌したのであった。そして、インフルエンザについて定めた事業継続計画を応用し対策本部を設置して不測の事態へと働きかけを行うことで、不測の事態への新たな認識と創造を行ったといえる。そして、働きかけは単発ではなく、時差通勤やリモートワークの導入というように繰り返し行われた。すなわち、不測の事態への新たな認識と創造は繰り返し行われていたといえる。そして、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応を経て変化した環境からの再帰的な影響が $\alpha$ 社に及ぼされ、 $\alpha$ 社は感染症について定めた事業継続計画について、新型コロナウイルス感染症に特化した内容へと改定を行っていた。

$\beta$ 社の大阪府北部地震の事例においては、経営者のC氏は、大阪府北部地震発生後、自社の得意先には大きな影響は無いであろうと認識していた。しかし同時に、交通網等へ影響が及ぼされる可能性もあるという認識を持っていた。ゆえに、C氏は対策本部を設置した対応を行うこととした。つまり、不測の事態への新たな認識と創造を行っていたといえる。そして、働きかけは家族を含めた安否確認の実施や飲食料の確保など複数回に及んでいることから、不測の事態への新たな認識と創造は繰り返し行われていたといえる。そして、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応を経て変化した環境からの再帰的な影響が $\beta$ 社に及ぼされ、事業継続計画が改定されていた。

最後に、 $\beta$ 社の新型コロナウイルス感染症の事例においては、C氏は新型コロナウイルス感染症について、これまでに経験のない、死に直結しう

る得体の知れないものとして認識し危機感を覚えたことから、インフルエンザについて定めた事業継続計画を応用して対応にあたった。ただし対策本部は設置せず、会議を高頻度で開催するという対応をとり、不測の事態に働きかけ、不測の事態への新たな認識と創造を行っていた。働きかけは単発ではなく、サマータイム制の導入や新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策などの話合い等複数に及んでいることから、不測の事態への新たな認識および創造は繰り返し行われていたといえよう。そして、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応という働きかけを経て変化した環境からの再帰的な影響がβ社に及ぼされ、事業継続計画の改定がなされていた。

### 第3節 リサーチ・クエスチョンの解答

前節において、分析枠組みをもとにした事例分析研究における発見事実について整理した。本節においては、発見事実をもとにし、第2章第5節において設定したリサーチ・クエスチョンに対して解答を提示することとしたい。以下、本稿のリサーチ・クエスチョンを再掲した後、順に解答を記載していく。

#### 【RQ1】

不測の事態への対応として、事業継続計画に関する既存研究が主張するように対策本部は設置されるのか。あるいは、対策本部は設置されないのか。

RQ1-1：対策本部の設置は、不測の事態の発生に対応する形で、どのように行われるのか。

RQ1-2：対策本部が設置されない場合、その理由はどのようなものか。

#### 【RQ2】

不測の事態への対応として、事業継続計画に関する既存研究が主張するように、経営者への集権化が図られるのか。あるいは、コンティンジェンシー理論に関する研究や高信頼性組織に関する研究が主張するように、経営者からの分権化が図られるのか。

RQ2-1：経営者への集権化は、不測の事態の発生に対応する形で、どのように行われるのか。また、集権化された経営者は不測の事態発生

後にどのような行動をとるのか。

RQ2-2: 経営者から他者への分権化は、コンティンジェンシー理論に関する研究が主張するように、不測の事態に対する専門知識がある所へなされるのか。あるいは、高信頼性組織に関する研究が主張するように、不測の事態に対する専門知識が最も豊富な人物へなされるのか。

**【RQ3】**

事業継続計画に関する既存研究が主張する対策本部の設置および経営者への集権化と、不測の事態への対応についての有効性との関係はどのように論じられるのか。

**【RQ4】**

事業継続計画と不測の事態との間には、どのような相互作用が生じるのか。

続いて、それぞれのリサーチ・クエスチョンについての解答を述べていく。

RQ1-1 について、対策本部は $\alpha$ 社の新型コロナウイルス感染症への対応事例と、 $\beta$ 社の大阪府北部地震への対応事例において設置が確認でき、いずれも経営者により不測の事態発生という環境変化に即応する形でなされていた。ただし、 $\alpha$ 社の新型コロナウイルス感染症対応に際しては、経営者への社員からの意見が対策本部設置の主因であった。また、 $\beta$ 社の大阪府北部地震対応のための対策本部では、10%ほど事業継続計画の定めと異なる形態となっていた。具体的には、情報収集の責任者の役割について、実質的に普段からこれを担っているといえるC氏が継続して行っていた。つまり、対策本部の設置という変化を生じさせた場合であっても、意図的に変化させない部分があることが判明した。これは、構造慣性が一部働いたともいえよう。ただし、意図して変化させなかったという点からも、適応能力に乏しいために適応できずに変化が叶わなかったというわけではなく、成果の信頼性確保のためにあえて変化させなかったと判断することが適切であろう。また、事業継続計画に対する策定コストと既存体制の構築コストを勘案したというよりは、誰がその役割を担うことが効果を高めるだろうかという視点を持っていたといえよう。

RQ1-2 について、 $\beta$ 社の新型コロナウイルス感染症対応では、対策本部

は設置されなかった。この点について、C氏が新型コロナウイルス感染症を得体が知れず死にすら直結するものとして捉え、感染者を出すことはできないという緊張感が強かったという言説を鑑みると、従業員という経営資源の棄損を徹底的に回避することで、平時同様の成果の信頼性の確保に努めようとしていたと考えられる。よって、成果の信頼性確保のためにあえて体制を変化させず、会議を高頻度で開催するという対策をとったと考えられよう。つまり、構造慣性が働いていたため、対策本部が設置されなかったと考えられる。

RQ2-1 について、経営者への集権化は、β社における大阪府北部地震の事例において確認された。β社のC氏は対策本部の枠組みの中で、社員の人命を最優先とし、普段は間に入っている管理職を飛び越す形で家族も含めた安否確認の実施や、飲食料を速やかに買いに行く指示を出していた。つまり、不測の事態の発生に即応する形で集権化がなされていた。また、集権化された経営者は、上述のとおり対策本部において人命最優先とした家族も含んだ安否確認の実施や飲食料の購入を命じていた。なお、当然のことながら、社員やその家族が無事であることや、生きていくための食料があることは、企業が重要業務を継続するために必要不可欠であり、ヒトという資源を最優先に守ったともいえる。

RQ2-2 について、α社およびβ社においては、新型コロナウイルス感染症への対応に際し、経営者からの分権化が生じていた。ただし、コンティンジェンシー理論に関する研究や高信頼性組織に関する研究が主張するような、専門知識の多寡は問われていなかった。

RQ3 について、そもそも、事業継続計画の既存研究が主張する対策本部の設置と経営者への集権化の両方を満たしていたのは、実際の事例ではβ社における大阪府北部地震への対応のみであった。ただし、対策本部内の重要な役割である情報収集責任者については、事業継続計画の定めと異なることを承知で、意図的に経営者C氏が継続してこれを担っていた。この事例において、β社の重要業務は中断しなかったことから対応は有効であったといえる。

ただし、事業継続計画の既存研究の主張とは異なる状況であったα社およびβ社の新型コロナウイルス感染症への対応についても対応は有効であったといえた。具体的には、α社の新型コロナウイルス感染症への対応については、対策本部は設置したものの経営者からの分権化が生じていた。

また、β社の新型コロナウイルス感染症への対応については、対策本部の設置という変化は生じず、かつ経営者からの分権化が生じていた。ただし、会議を高頻度で開催することで情報という重要な経営資源の獲得を図っていた。これらの2つの事例も、重要業務に顕著な影響は出なかったか、もしくは中断せずに済んだことから対応は有効であったと判断できた。

RQ4 について、α社およびβ社の新型コロナウイルス感染症への対応事例、およびβ社の大阪府北部地震への対応事例のいずれも、経営者の不測の事態に対する認識に基づいて事業継続計画を用いた働きかけが行われ、その働きかけによって不測の事態への新たな認識と創造がなされ、それらを踏まえてさらに新たな対応がなされていた。そして、対応完了後、不測の事態への対応により変化した環境からの影響が再帰的に及ぼされ、いずれの事例においても事業継続計画は改定されていた。つまり、不測の事態との相互作用のもとで用いられ、改定されていくダイナミックな性質を持つものが事業継続計画であるといえる。

#### 第4節 小括

本章では、事例分析研究によって明らかとなった発見事実につき、リサーチ・クエスチョンに沿う形で、対策本部の設置、集権度の変化、有効性、不測の事態との相互作用の順で論じてきた。さらに、発見事実を吟味することを通じてリサーチ・クエスチョンへの解答が提示された。以下、端的に整理していく。

まず、対策本部の設置に関する発見事実は、1. 対策本部は経営者の判断によって設置されること、2. 発生した不測の事態がどの程度自社へ影響を及ぼすのかに関する経営者の認識に依存する形で、対策本部の設置という体制変化には段階が生じることの2点であった。ただし、1点目については、α社の新型コロナウイルス感染症の事例につき、経営者であるA氏にとって新型コロナウイルス感染症の影響は乏しいという認識であったが、朝礼において社員から要望があり、これをA氏が汲んで対策本部設置に至っていた。2点目について具体的に述べると、①経営者が、発生した不測の事態について自社への影響が乏しいと認識した場合であっても、自社所属員からの意見を反映して対策本部を設置することがある、②経営者が、発生した不測の事態について自社への影響があると認識した場合、対策本

部が設置される。ただし、対策本部内の重要な役割については、事業継続計画の規定と異なることになったとしても、普段からその役割を実質的に担っているといえる人物が継続してこれを行う、③経営者が発生した不測の事態について危機感を覚えるほどであり、強い影響が自社へ及ぼされると認識した場合、対策本部は設置されない。ただし、不足する経営資源を補うための手段が講じられる。例えば、情報収集のために会議を高頻度で開催することである、の3つの段階があることを確認することができた。

次に、集権度の変化に関する発見事実としては、大阪府北部地震では経営者への集権化が生じ、新型コロナウイルス感染症では経営者からの分権化が生じたということであった。ただし、分権化の対象には、専門知識の多寡は問われなかった。加えて、集権化と分権化という異なる経営行動が生じる理由としては、経営者の経験の度合いが作用していると考えられた。具体的には、 $\alpha$ 社の経営者A氏も $\beta$ 社の経営者C氏も、それぞれ大規模な地震を経験していた。一方、新型コロナウイルス感染症については未経験のものであった。こうした経営者の経験と集権度の変化の方向性を整理すると、発生した不測の事態と同様といえる事態の経験がある場合は、不測の事態といえども対応の道筋を立てられるがゆえに、経営者が自身に集権して対応するものと考えられた。対照的に、経験が皆無の事態の場合は、どのように対応することが有効なのかについて全く見通しがたたない。ゆえに、専門知識の多寡を問わずに広く分権化を図り、多くの人員で考えて対応していくことを選択したと考えられた。

次に、有効性についての発見事実を論じていく。まず、有効とは、事業継続計画に定める重要業務を継続していることを意味する。そして、 $\alpha$ 社の大阪府北部地震への対応のように、事業継続計画を用いた対応を取らない場合、影響が少ないはずである不測の事態に際しても、休業せざるを得ない状況に陥っていた。また、 $\alpha$ 社および $\beta$ 社の新型コロナウイルス感染症への対応、 $\beta$ 社の大阪府北部地震への対応のように、事業継続計画を用いた対応を行ったケースはいずれも有効な対応となっていた。

そして、事業継続計画と不測の事態との相互作用に関する発見事実について述べる。 $\alpha$ 社の新型コロナウイルス感染症への対応事例および $\beta$ 社の大阪府北部地震への対応事例では、経営者の認識に基づいて対策本部が設置され、不測の事態に働きかけることにより自らが対応する不測の事態を新たに認識し、創造していた。事業継続計画を用いた対応は単発ではなく

複数回に及んでいた。また、β社の新型コロナウイルス感染症への対応事例では、経営者は死に直結するという危機感を覚えていた。そして、対策本部ではなく高頻度での会議開催という方法で不測の事態への働きかけ、不測の事態への新たな認識と創造が行われた。働きかけは単発ではなく複数回に及んでいたことから、事業継続計画を用いた不測の事態への働きかけによる不測の事態の新たな認識と創造は繰り返さされており、それらを踏まえてさらに新たな対応がなされていたと論じられよう。加えて、α社とβ社はインフルエンザについて定めた事業継続計画を応用する形で対応しており、その後事業継続計画の改定がなされていた。また、β社の大阪府北部地震への対応においても事業継続計画の改定がなされていた。つまり、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応を経て変化した環境からの再帰的な影響がα社およびβ社に及ぼされ、事業継続計画が改定されたといえよう。

そして、上述の発見事実について吟味し、RQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2, 3, 4 という6点のリサーチ・クエスチョンそれぞれに解答を提示した。

続く結章においては、第1節において本稿全体の要約が端的に示された後、第2節において本稿における理論的含意および実践的含意が示され、第3節において今後の課題が示される。

## 結章 結論と今後の課題

### 第1節 本稿の要約

#### 第1項 問題意識

本稿の問題意識は、事業継続計画は実践において様々な文脈で重要視されているにも関わらず、理論的な検討は十分になされておらず、車の両輪である実践と理論の間にギャップが生じて不均衡な状態に陥っているため、実践・理論双方にアプローチする必要があるというものであった。そして、なぜ実践と理論の間にギャップが生じていることが問題なのかについては、1. 両者にギャップが生じることで、実践と理論との間に相互作用が生じにくく両者の発展を阻害すると危惧されること、2. 実践面において、理論を参照できないことにより刹那的な対応にならざるを得ないと危惧されること、3. 理論面において、そもそも経営学が根源的に目指すべき内容が十分に検討できていないと危惧されることの3点が示された。そして、実践と理論の間に生じたギャップを解消するために実践・理論双方にアプローチしていくこととし、研究目的が次の3点であることが確認された。すなわち、1. 事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手すること、2. 理論的な検討に際して参照した研究領域に対し新たな知見を提出すること、3. 不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆すること、の3点である。

#### 第2項 先行研究の批判的考察

本稿では、事業継続計画に関する既存研究および不確実性と組織構造に関する研究について批判的に考察した。事業継続計画に関する既存研究の批判的考察の結果としては、1. 理論的検討が不十分であること 2. 総じて不測の事態発生時に対策本部の設置が想定されてはいるものの、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのかについては不明瞭であること、3. 総じて不測の事態発生時に経営者への集権化が想定されているものの、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのかが不明瞭なことの3点

が示された。

不確実性と組織構造に関する研究においては、まず Milliken(1987, p. 137)の反応不確実性の定義を参照して本稿独自の不測の事態の定義を定め、続いて環境決定的な前提を持つ研究としてコンティンジェンシー理論に関する研究、およびポピュレーション・エコロジーに関する研究の特に構造慣性の議論を批判的に考察した。結果的に、コンティンジェンシー理論に関する研究では、1. 不測の事態発生に際して対策本部の設置という組織の体制の変化が生じると理論的に支持すること、2. 激しい環境変化に際し分権化が想定されていること、3. 分権化の対象として専門知識を有していることが勘案される(Burns & Stalker, 1961, pp. 120-121; 野中, 1980, p. 35 の表 1-2 より抜粋)こと、4. 誰がどのように環境の変化を認識し、どのように舵取りをして体制を変化させるのか(網倉, 1991), 体制変化の後にはどのような行動が誰によってなされるのかについては不明瞭であることの4点が示された。そして、ポピュレーション・エコロジーにおける構造慣性の議論では、組織の適応能力は制限されていると捉えられるということに加え、構造慣性が生じる理由について確認された。そして、コストをかけて準備している事業継続計画と、コストをかけて構築している既存体制のどちらが優先されるのかという比較衡量の視点が十分ではないこと、組織の適応能力についてどの程度に見積もりをしているか不明瞭(三浦, 2022)であることについても確認された。

一方、環境創造的な前提を持つ研究については、センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究、ならびにセンスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究を批判的に考察した。結果的に、高信頼性組織に関する研究では、不測の事態に際して、最も専門知識を有する者に分権化すると主張されている(Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23)ことが確認された。また、不測の事態発生時に誰が最も知識が豊富なのかを見極め、かつその者が業務を遂行でき、実際に分権することが可能なのかについては吟味がなされていない点が指摘された。

そして、上述の批判的考察を踏まえたリサーチ・クエスションについて6点設定した。

### 第3項 分析枠組みの構築と研究方法

本稿では、リサーチ・クエスチョンと対応させる形で、先掲の図 3-1 に示す通り分析枠組みを構築した。分析枠組みにおいては、それぞれの要素毎に①から④まで番号を付している。それらの要素とリサーチ・クエスチョンとの対応関係については、①は RQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2, ②は RQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2, ③は RQ3, 4, ④は RQ4 に対応していることが確認された。

続いて、研究方法についてはケース・スタディを採用すること、および半構造化インタビューの手法を活用することにより、田村(2006)による事例の分類でいうところの先端事例であり、かつ逸脱事例にもなり得る中小企業 2 社の経営者ならびに事業継続計画の策定や運用に携わった社員を対象にデータ収集することが確認された。さらに、大阪府北部地震と新型コロナウイルス感染症を対象事象とすることを確認した。加えて、研究対象者および研究対象社の特定を避けるよう努めるという配慮に加え、いつ、どこで、誰を対象に、何を、なぜ、どのようにデータ収集したのかについて先掲の表 4-2 の通り示した。

### 第4項 発見事実とリサーチ・クエスチョンの解答

本稿での発見事実について、リサーチ・クエスチョンに沿う形で対策本部の設置、集権度の変化、有効性、不測の事態との相互作用の順で端的に論じるとともに、発見事実の吟味によりリサーチ・クエスチョンに解答がなされたことを確認する。

対策本部の設置に関する発見事実は、1. 対策本部は経営者の判断によって設置されること、2. 発生した不測の事態がどの程度自社へ影響を及ぼすのかに関する経営者の認識に依存する形で、対策本部の設置という体制変化には段階が生じることの 2 点であった。なお、1 点目について、α社の新型コロナウイルス感染症の事例において、経営者である A 氏にとって新型コロナウイルス感染症の影響は乏しいという認識であったが、社員から出た要望を経営者である A 氏が汲んで対策本部設置に至っていた。2 点目については、①経営者が、発生した不測の事態について自社への影響が乏しいと認識した場合であっても、自社所属員からの意見を反映して対策本部を設置することがある、②経営者が、発生した不測の事態について自社

への影響があると認識した場合、対策本部が設置される。ただし、対策本部内の重要な役割については、事業継続計画の規定と異なることになったとしても、普段からその役割を実質的に担っているといえる人物が継続してこれを行う、③経営者が発生した不測の事態について危機感を覚えるほどであり、強い影響が自社へ及ぼされると認識した場合、対策本部は設置されない。ただし、不足する経営資源を補うための手段が講じられる。例えば、情報収集のために会議を高頻度で開催することであるといった3つの段階があることを確認した。

次に、集権度の変化に関しては、発生した不測の事態と同様といえる事態の経験が経営者にある場合は、経営者への集権化がなされていた。対照的に経験が無い場合は、対象者の専門知識の多寡を問題とせず経営者からの分権化が生じていた。これはつまり、同様といえる不測の事態の経験がある場合は、ない場合と比べて相対的に対応の道筋を立てられるがゆえに、経営者が自身に集権して対応するものと考えられた。

次に、有効性についての発見事実を述べる。なお、本稿における有効とは、事業継続計画に定める重要業務を継続していることをいう。α社の大阪府北部地震への対応では、事業継続計画を用いた対応を取らず、影響が少ないはずである不測の事態に際しても短期間とはいえ休業という状況に陥っていた。一方、α社およびβ社の新型コロナウイルス感染症への対応、β社の大阪府北部地震への対応のように、事業継続計画を用いた対応を行ったケースはいずれも有効な対応となっていた。

続いて、事業継続計画と不測の事態との相互作用に関する発見事実について述べる。α社の新型コロナウイルス感染症への対応事例とβ社の大阪府北部地震への対応事例においては、経営者の認識に基づき対策本部が設置され、不測の事態に働きかけることにより自らが対応する不測の事態を新たに認識し、創造していた。事業継続計画を用いた対応は一回きりのものではなく、複数回に及んでいた。また、β社の新型コロナウイルス感染症への対応事例では、経営者のC氏は死に直結するというほどの危機感を覚えていた。そして、高頻度での会議開催という方法で不測の事態への働きかけ、不測の事態への新たな認識と創造が行われた。働きかけは複数回に及んでいたことから、事業継続計画を用いた不測の事態への働きかけによる不測の事態の新たな認識と創造は繰り返し行われ、それらを踏まえてさらに新たな対応がなされていたといえよう。さらに、α社とβ社はイン

フルエンザについて定めた事業継続計画を応用して対応しており、その後事業継続計画の改定がなされていた。また、 $\beta$ 社の大阪府北部地震への対応に関しても、対応後に事業継続計画の改定がなされていた。要するに、事業継続計画を用いた不測の事態への対応の後、対応を経て変化した環境からの再帰的な影響が $\alpha$ 社および $\beta$ 社に及ぼされ、事業継続計画は改定されたといえる。

そして、上述の発見事実についての吟味を踏まえ、第7章第3節においてRQ1-1, 1-2, 2-1, 2-2, 3, 4それぞれへの解答が提示された。

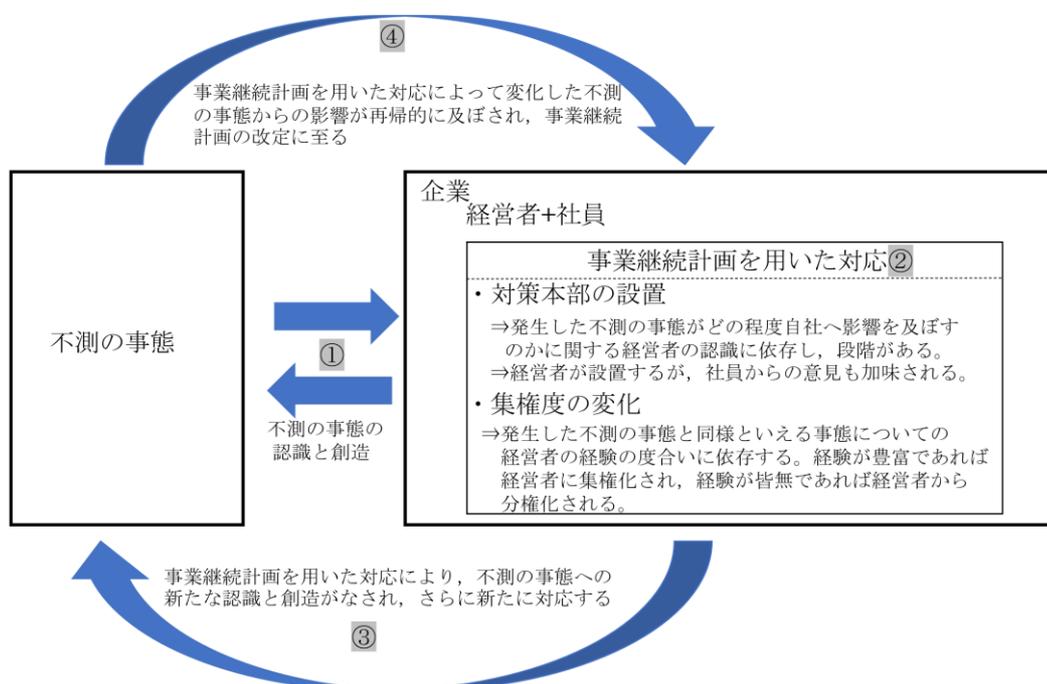
## 第2節 本稿の含意

### 第1項 理論的含意

本稿における理論的含意について論じるにあたり、まずは本稿の目的を再確認しておく。本稿の目的は、(1)事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手すること、(2)理論的な検討に際して参照した研究領域に対し新たな知見を提出すること、(3)不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することによって経営実践への貢献を図ることの3点であった。

そして、上述の目的のうち、(1)事業継続計画について理論的な検討を行い、経験的な研究を通じて理論基盤の構築に着手すること、(2)理論的な検討に際して参照した研究領域に対し新たな知見を提出することの2点の達成が本稿の理論的含意といえる。次の図結-1を参照されたい。図結-1は、理論研究を踏まえて構築した分析枠組みについて、事例分析研究を経て精緻化したものである。つまり、図結-1が事業継続計画の理論基盤であり、この理論基盤構築に際して先行研究に新たな知見の提出がなされている。以下、図結-1中の①から順に説明していく。

図結-1 構築された理論基盤



(出典：筆者作成)

図結-1 中の①について、不測の事態発生後、経営者は不測の事態を認識する。これは、不測の事態の発生を単に認知することに留まらない。すなわち、経営者自身の経験を踏まえた解釈が発生し、対応の対象となる不測の事態が創造されることとなる。

そして、参照した研究領域に対する知見の提出としては、環境との関係性の観点で次のように論じることができる。経営者自身の経験を踏まえた解釈と創造は、コンティンジェンシー理論に関する研究やポピュレーション・エコロジーに関する研究が持っている環境決定的な前提とは異なっていたといえる。具体的には、コンティンジェンシー理論に関する研究において、野中(1974)は市場環境からの影響によって組織構造が決定されるとし(p. 140)し、ポピュレーション・エコロジーに関する研究においては、組織の適応性は制限されているという考えのもと、「組織形態の変化(中略)は環境による淘汰プロセスの結果である」(丹沢, 2012, p. 293)と主張されていたのであった。

一方、センスメイキングやイナクトメント、高信頼性組織に関する研究が持つ環境創造的な前提とは整合的であったといえる。具体的には、セン

スメイキングおよびイナクトメントに関する研究では、「未定義の空間や時間それに行為をとり上げ、境界線を引き、カテゴリーを確立し、以前には存在しなかった環境の新しい面を創り出すラベルをはりつける」(Weick, 1995, 邦訳 p. 41)イナクトメントおよび「行為すると同時に、見つけたものの本質を部分的に定義しながら、状況を見定める」(Weick & Sutcliffe, 2015, 邦訳 p. 31)センスメイキングを通じて、自らを取り巻く環境を自らが創造すると主張されていたのであった。

以上のことから、環境からの一方的な作用で組織のあり様全てが決定されるのではなく、経営者の認識が大きな役割を果たしていると主張できる。ゆえに、今後、事業継続計画に関する理論的検討を行うに際しては、環境創造的な前提を踏まえて行う必要があるといえよう。

次に、図結-1 中②の事業継続計画を用いた対応のうちの対策本部の設置に関して述べる。対策本部の設置には段階があり、不測の事態により自社にどの程度影響が及ぼされるのかに関する経営者の見積もりに依存する。具体的には、1. 経営者が、発生した不測の事態について自社への影響が乏しいと認識した場合であっても、自社所属員からの意見を反映して対策本部を設置することがある、2. 経営者が、発生した不測の事態について自社への影響があると認識した場合、対策本部が設置される。ただし、対策本部内の重要な役割については、事業継続計画の規定と異なることになったとしても、普段からその役割を実質的に担っているといえる人物が継続してこれを行う、3. 経営者が発生した不測の事態について危機感を覚えるほどであり、強い影響が自社へ及ぼされると認識した場合、対策本部は設置されない。ただし、不足する経営資源を補うための手段が講じられる。例えば、情報収集のために会議を高頻度で開催する、という3つの段階である。

そして、参照した研究領域に対しては、次の3点の知見を提出することができる。1点目は、事業継続計画の既存研究では、対策本部を設置する、対策本部を設置しないという二分法的思考方法のもと、対策本部の設置が総じて主張されていた(仲間, 2008; 昆, 2009; 池田, 2012; 高野, 2014; 北沢・橋本, 2014; 高荷, 2015; 本田, 2021; 阿部, 2023; 神谷・渡辺・上田・滝沢, 2023)ところ、対策本部の設置には段階があるということを示せた点である。すなわち、本来ダイナミックであるはずの対策本部設置という経営行動を暗黙裡に二分法に押し込めていた状況から脱却することが

できたと考えている。

2点目および3点目は、対策本部という体制変化を生じさせる場合であっても重要な役割については意図的に変化させずに既存体制を堅持していたことと、不測の事態に対して危機感を覚え強い影響があると認識した場合はあえて対策本部設置という体制変化を生じさせないということに関連したものである。まず2点目については、ポピュレーション・エコロジーにおける構造慣性の議論の不十分な箇所在具体例を示すことができたことが挙げられる。そもそもポピュレーション・エコロジーにおける構造慣性の議論では、組織の適応能力には制限があるとするが、どの程度適応能力があると考えているのかは曖昧(三浦, 2022)であり、かつ、事業継続計画のようにコストを投入して策定・運用しているものと既存体制との比較考量がどのようになされるのかは明確ではなかった。この点について、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社による事業継続計画を用いた経営行動の分析を通じて、組織の適応能力およびコスト同士の比較衡量の具体的事例を示すことができたと考えている。次に3点目については、コンティンジェンシー理論では、環境条件の変動に即応する形で組織が変化すると考えられてきた(網倉, 1991)ところ、不測に事態に際しても体制を変化させなかったという結果は反証となったと考えている。

次に、図結-1中②の事業継続計画を用いた対応のうちの集権度の変化について述べる。集権度の変化は、経営者への集権化が生じる場合と、経営者からの分権化が生じる場合がある。また、分権化の対象者には、専門知識の多寡は問われない。このように、集権度の変化に差異が生じる理由は次のように考えられる。本稿で対象とした大阪府北部地震については、 $\alpha$ 社の経営者であるA氏は同様の事態として阪神・淡路大震災を、 $\beta$ 社の経営者であるC氏は九州での地震を経験していた。一方、新型コロナウイルス感染症は全くの未経験であった。発生した不測の事態と同様といえる事態の経験がある場合は、不測の事態といえども対応の道筋を立てられるため、自身に集権した方が円滑に対応できるという判断だと考えられる。一方、経験が皆無の事象の場合は、そもそもどのような対応が有効なのかについて全く見通しがたたないため、広く分権化を図り、多くのメンバーで考え対応していくことを選択したと考えられる。

そして、参照した研究領域に対しては、次の3点の知見を提出することができる。1点目として、そもそも事業継続計画の既存研究においては総

じて経営者への集権化が主張されている（仲間，2008；昆，2009；池田，2012；高野，2014；北沢・橋本，2014；高荷，2015；本田，2021；阿部，2023；神谷・渡辺・上田・滝沢，2023）ことから，集権度の変化という組織的対応について企業という組織を矮小化して捕捉し，集権化するという決まりきった行動を取るものだとしていたと言わざるを得ない。この点，本稿では，たしかに事業継続計画の既存研究のように経営者に集権化されることもあるが，むしろ分権化されることもあることを示すことができ，矮小化の呪縛から企業という組織を解き放つことができたと考えている。

2 点目は，経営者の役割の再定位である。具体的には，事業継続計画の既存研究ではいわば機械的に権限を集権化される存在であった経営者（仲間，2008；昆，2009；池田，2012；高野，2014；北沢・橋本，2014；高荷，2015；本田，2021；阿部，2023；神谷・渡辺・上田・滝沢，2023）について，発生した不測の事態と同様といえる事態についての経営者の経験によって集権度の変化の方向性が変わることを示せたことにより，経営者の持つ経験の重要性を照らし出し，役割を再定位できたと考えている。

3 点目は，不測の事態の発生という急激な環境変化に際した分権化にあたり，その分権化の対象者には専門知識の多寡が問われていなかったということを示せた点である。具体的には，コンティンジェンシー理論に関する研究においては，激しい環境変化に際しては支配的な権限は組織トップというよりはネットワークの専門知識がある所に所在するとされているのであった（Burns & Stalker, 1961, pp. 120-121；野中，1980, p. 35 の表 1-2 より抜粋）。また，高信頼性組織に関する研究では，不測の事態発生時においては最も知識が豊富な者へと分権化して対応することが想定（Weick & Sutcliffe, 2001, 邦訳 p. 23）されていたのであった。しかしながら，本稿の結果では，分権化に際して既存研究が主張するような専門知識の多寡は問われていなかった。つまり，経営者は分権化の対象者の専門知識の多寡を勘案するというよりは，広く分権化して多くのヒトで対応にあたらうとすると考えられた。この点は，企業特殊的な人員育成を行うという，日本企業の伝統的なヒトの教育の在り方（上林・厨子・森田，2018, p. 21 の表 1-2 より抜粋）が影響している可能性もあると考えられる。架空の例ではあるが，製品の出荷業務そのものの専門知識を持つ者が少なくとも，長期的な付き合いのある物流会社にお願ひすれば柔軟に対応してくれるだろう，製品 Y は製品 X よりも壊れやすいため梱包を丁寧に行う必要があるだ

ろうというような企業特種的な知識を有している者は多いとした場合、少数の専門知識の保有者を探し出して分権化するよりも、迅速に広く多くの社員に分権化の方がスムーズな出荷という対応には適切だということもいえるだろう。

次に、図結-1中の③と④について続けて述べた後、参照した研究領域に対する知見の提出を行う。まず、③については、事業継続計画を用いた働きかけは単発のものではなく、複数回に渡って様々な働きかけがなされていた。これは、事業継続計画を用いた不測の事態への働きかけを通じ、不測の事態への新たな認識と創造がなされ、さらに新たな対応をとっていったということと考えられる。次に、④について述べる。事業継続計画を用いた対応の後、事業継続計画の改定がなされていた。これはすなわち、事業継続計画を用いた対応によって変化した不測の事態から再帰的に影響が及ぼされ、改定に至ったということである。

そして、参照した研究領域に対しては次の知見を提出することができる。そもそも事業継続計画に関する既存研究においては、様々な側面がある事業継続計画について総花的な定義しかなされていない(竹村・長岡, 2007; 仲間, 2008; 昆, 2009; 池田, 2012; 松下・秀島, 2012; 野田, 2013; 高野, 2014; 北沢・橋本, 2014; 高荷, 2015; Montshiwa, Nagahira&Ishida, 2016; Kato & Charoenrat, 2018; 本田, 2021; 阿部, 2023; 神谷・渡辺・上田・滝沢, 2023)とてころ、不測の事態への対応の観点から事業継続計画を照射した本稿においては、事業継続計画を用いた対応により不測の事態が変化し、新たに創造され、そして新たな事業継続計画が誕生するということを示すことができた。つまり、既存研究には見られなかった観点から事業継続計画を捉え、かつその動的な側面を描き出すことができたと考えている。なお、この点については、次項の実践的含意においても論じることとしたい。

## 第2項 実践的含意

本項においては、本稿の目的3点のうちの(3)不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にし、その効果を示すことで、不測の事態への対応について効果的な方法を示唆することによって経営実践への貢献を図ることに関する論述を行う。すなわち、不測の事態への対応とい

う観点からの役割の明確化については、不測の事態との相互作用により応用され改定されていくダイナミックな性質を持っていることを示しつつ、本稿独自の事業継続計画の定義を示す。続いて効果について論じ、効果的な方法の示唆として本稿独自の対策本部構成例を2通り示す。では、以下順に論じていく。

まず、事業継続計画は不測の事態と相互作用を生じさせながら、応用され、そして改定されていくダイナミックな性質を持つものと再定位できる。これは、事業継続計画という言葉が持つ、墨守され、静態的であるというイメージとは対照的であるといえよう。具体的には、 $\alpha$ 社と $\beta$ 社は、インフルエンザについて定めた事業継続計画を墨守することなく応用し、新型コロナウイルス感染症という不測の事態に働きかけていた。 $\alpha$ 社と $\beta$ 社の経営者にとって全く未経験の不測の事態だった新型コロナウイルス感染症に対して、応用的に事業継続計画を用いることにより新たな認識と創造がなされていき、徐々にぼやけた輪郭がはっきりしていき、立ち向かうべき不測の事態としての新型コロナウイルス感染症が創りあげられていったと考えられる。そして、新型コロナウイルス感染症への対応後、事業継続計画は改定され新型コロナウイルス感染症に関する内容が盛り込まれることとなった。つまり、事業継続計画は不測の事態との相互作用を生じさせながら、応用され、改定されていくというダイナミックな性質を持っている。

そして、不測の事態への対応という観点から成される本稿独自の事業継続計画の定義は次の通りである。なお、既存研究の批判的考察を終えた第2章第4節の段階にて暫定的な本稿独自の事業継続計画の定義を提示しており、以下はその暫定的な定義について事例分析研究の結果を踏まえて精緻化したものである。また、事業継続計画の定義中に不測の事態という用語が登場するため、第2章第3節第1項においてMilliken(1987, p. 137)の反応不確実性の定義を参照しつつ導出した本稿独自の不測の事態の定義についても再掲する。

#### 【事業継続計画の定義】

不測の事態との相互作用の中で応用され、不測の事態を創造し、対応後には改定される動的なものである。不測の事態に対する経営者の認識に応じ、経営者が対策本部の設置について決定するとともに、発生した不測の事態と同様といえる事態についての経営者の経験の度合いにより、どう

集権度を変化させるかを決定して不測の事態に対応することにより、重要な業務について継続することを目的とした計画

### 【不測の事態の定義】

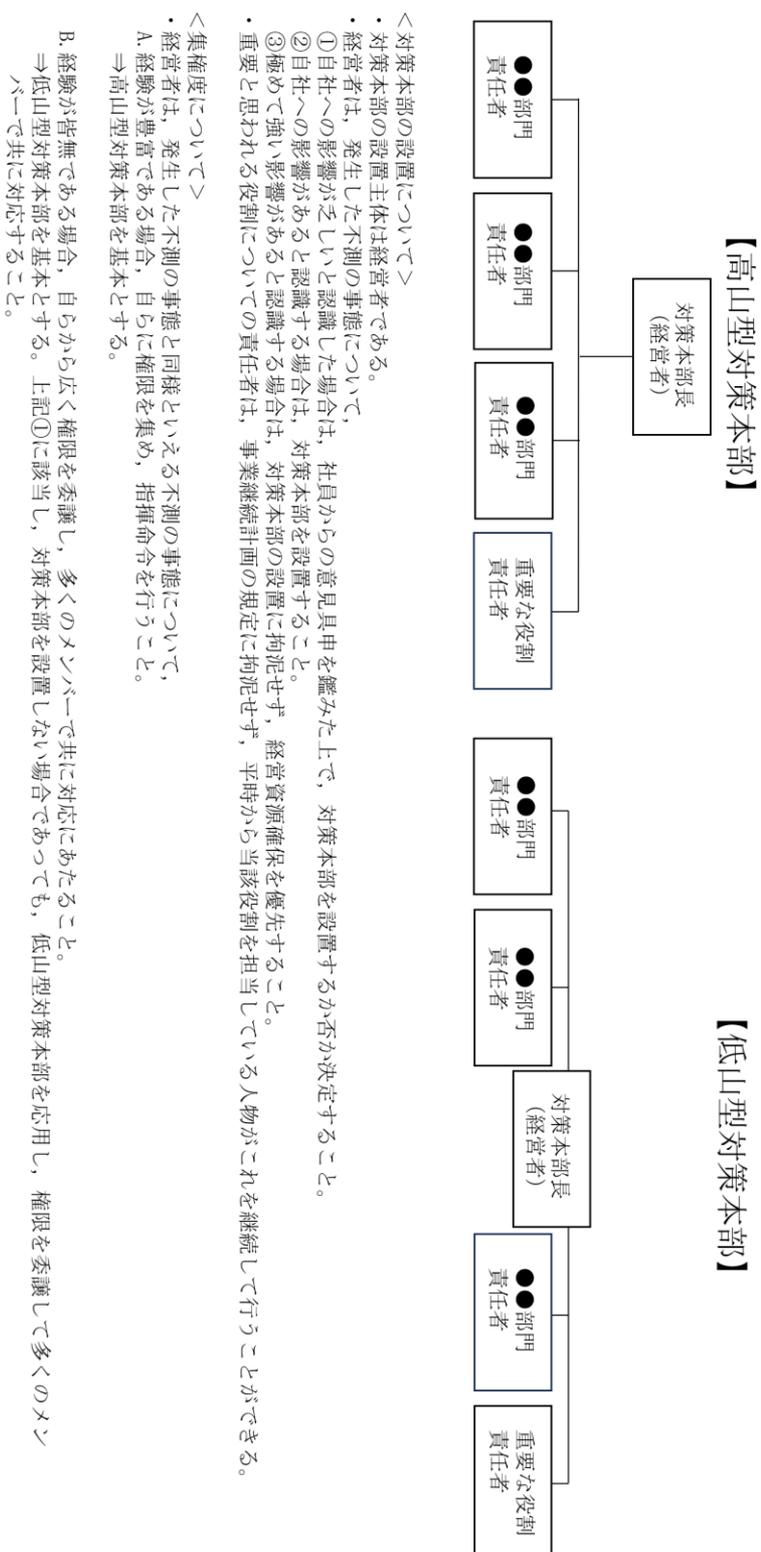
どのように反応するのかの選択肢に関する知識の欠如、および選択した反応によりあり得べき結果に関して予測不能に陥る事態であり、かつ地球外生命体の来訪といった荒唐無稽な事象や、経営資源すべて若しくはすべてに近い水準で失う事象を除いたもの

続いて、効果について述べる。事業継続計画により、経営者の認識や経験に応じて対策本部の設置と集権度の変化の方向性が決定されることにより、不測の事態に際しても重要な業務を継続することが可能となる。さらに、重要な業務の継続を通じて、一社一社が不測の事態に際しても生き残られるばかりではなく、不測の事態による社会全体への影響を最小限に留めることも効果として見込まれる。なぜならば、序章で述べた通り、特定の企業一社が業務を中断したことによる影響は、単に当該企業のみにも留まるのではなく、当該企業と取引関係にある企業に連鎖的に広がっていき、様々な悪影響を及ぼすと考えられるからである。

加えて、不測の事態への対応という観点から事業継続計画の役割を明確にできたことにより、既存研究の問題点を乗り越えて理論的な検討を深めることが可能となったといえる。ゆえに、経営実践にとっては、満足に依拠できる理論が無い状況で激しく変化する状況に刹那的に都度対応していかざるを得ないという状況から脱することが可能となる。なお、既存研究の問題点とは、様々な側面がある事業継続計画について総花的、曖昧にしか定義できておらず、また事業継続計画の対象については個別具体的な事象の列挙で抽象度が低いというものであり、これらのことから研究の対象にして理論をアップデートすることが難しいというものであった。

最後に、効果的な方法の示唆として、本稿が着目してきた対策本部の設置と集権度の変化という観点で、具体的に事業継続計画に盛り込む内容を図結-2 のとおり提案したい。図結-2 には、本稿が独自に考案した高山(こうざん)型対策本部と低山(ていざん)型対策本部の2通り示している。まず高山型対策本部について説明し、次いで低山型対策本部について説明する。

図結-2 高山型対策本部と低山型対策本部



(出典：筆者作成)

高山型対策本部では、対策本部長である経営者に集権化されており、対策本部長である経営者の権限が対策本部構成員よりも強い状態の本部である。ゆえに、対策本部長と対策本部構成員との間の距離を離して図示しており、富士山のようなピラミッド型の形状をしているといえる。この高山型対策本部は、発生した不測の事態と同様といえる事態について、経営者の経験が豊富にある場合に選択され、設置されるものである。すなわち、対策本部長である経営者が自らに権限を集め、経験を参照して応用し、指揮命令を行うことを想定している。集権化された経営者は、例えばヒトという経営資源を確保するために飲食料確保の指示をまず行うこと等が想定される。ただし、重要と思われる役割についての責任者は、平時から当該役割を担っているものが継続してこれを行うことも可能としている。

一方、低山型対策本部では、対策本部長である経営者から分権化が生じており、対策本部長である経営者の権限と対策本部構成員の権限との間に大きな差がない状態の本部である。ゆえに、対策本部長と対策本部構成員との間の距離を近づけて図示しており、天保山のように高さが低い様が見て取られる。この低山型対策本部は、発生した不測の事態と同様といえる事態について、経営者の経験が皆無の場合に選択され、設置されるものである。すなわち、対策本部長である経営者が自らの権限を広く分権化し、多くのメンバーで共に対応していくことになる。なお、こちらも、重要と思われる役割についての責任者は、平時から当該役割を担っているものが継続してこれを行うことも可能である。

なお、そもそも対策本部を設置するか否かは、既述のとおり経営者が不測の事態による影響をいかに認識するのかに依存し、3つの段階がある。図結-2で特筆する点としては、対策本部の設置に拘泥しないことを明記しておくことである。

なお、事業継続計画に上記を盛り込んだとしても、不測の事態すべてに対応することは不可能であるという指摘も提出されうる。この点については、不測の事態すべてに一言一句使用できる計画の策定はたしかに現実的ではないといえるが、新型コロナウイルス感染症への対応に際して $\alpha$ 社や $\beta$ 社が行ったように、策定している計画を応用して対応することは可能である。応用するために依拠する事業継続計画について、本稿で得た知見を盛り込んでおくことで実効性を担保することに繋がり、経営実践に貢献が可能であると考えている。

### 第3節 今後の課題

今後の課題として、事業継続計画を捕捉する理論基盤について検証する必要があること、そのために考察の対象企業および対象者、ならびに対象事象を増やす必要があることについて論じる。前提として本稿では、中小企業のうち事業継続計画を策定済みであり、かつレジリエンス認証を取得済みという先端的で、かつ経営学領域の研究蓄積に対しては逸脱的となりうる2社を対象とし、その企業に所属する経営者および事業継続計画に関係する社員を対象に半構造化インタビューの手法を用いたデータ収集を行った。また、対象事象は大阪府北部地震と新型コロナウイルス感染症の2つに定められた。

最初に、理論基盤を検証する必要があることについて論じる。事業継続計画という経営現象を捕捉する理論基盤の構築は、先端事例かつ逸脱事例を用いたいわば理論開発(田村, 2006, p. 76)であった。つまり、開発した理論を検証する余地が残されている。そして、検証のためには考察対象とする企業、人物、事象を増やす必要があると考えるため、以下順を追って述べていく。

まず、対象企業を増やす必要性について論じる。そもそも事業継続計画を策定済みの中小企業が少ないこと、その中でもレジリエンス認証を取得するというような高い水準を確保している企業は少なく、そうした企業を対象に考察できたことは本稿の強みの一つであると考えている。ただし、さらに多くの企業を対象に考察を行うことで、本稿で構築した理論基盤を検証し、補強や修正を行える可能性がある。

次に、対象者を増やす必要性について論じる。 $\alpha$ 社および $\beta$ 社の事例とも、代表取締役社長、すなわち経営者に直接話を聞くことができ、生のデータを取得することができた。このように、企業の舵取りを担う経営者から直接的にデータを収集できたことは本稿の強みの一つであるといえる。さらに、事業継続計画の策定や運用に携わった関係者にも話を聞くことで多面的な生のデータを集め、不測の事態発生時の様子を様々な角度から総合的に描くことができたと考えている。ただし、企業には様々な役割、役職を持つヒトが所属しており、そうしたヒトも対象にして話を聞くことで違った側面が見えてくる可能性がある。については、理論基盤の検証に繋がると考えられる。

最後に、対象事象を増やすことについて述べる。本稿では、大阪府北部地震および新型コロナウイルス感染症を対象にして考察を進めてきた。いずれも不測の事態と呼べるものであり、これらの事態について発生からまだ早いといえるタイミングで考察できたことは本稿の強みの一つであると考えている。ただし、考察の対象とする事象を増やすことで、理論基盤の検証に繋がり、別の知見を盛り込むことができる可能性もあり得ると考えられる。以上が、本稿に残された今後の課題である。

### 【付 記】

本稿は、2023年6月10日実施の日本経営学会関西西部会第676回例会（6月例会）の報告内容および太田(2022；2023a；2023b)について、必要に応じて転載・加筆・修正・再構成したものを含んでいる。

### 【謝 辞】

本稿の執筆に際して、数多くの方々から数えきれないご厚意とご協力を頂戴した。全てのご厚意・ご協力を書き記すことは到底できないが、その一端を謝辞として記載させていただきたい。

はじめに、指導教授の上林憲雄先生は、浅学菲才な筆者を寛大にも弟子として受け入れてくださり、常に親身で、かつ的確なアドバイスを下さった。筆者が曲がりなりにも研究成果を論文の形にまとめられたのは、上林先生の根気強いご指導のお陰である。さらに、上林先生からは経営学を研究者としての姿勢を教えていただいた。具体的には、経営実践への飽くなき探求心を抱き続けることである。上林先生は、常に社会人経験者に敬意を払っておられ、彼ら彼女らから常に何かを学び取ろうとしておられる。こうした態度はまさに、経営実践に対する飽くなき探求心を常に持つておられることの証左である。研究能力に関しては、一生をかけても到底追いつくことはできないが、こうした経営学の研究者としての姿勢をしっかりと受け継ぎ、今後も一歩ずつ研究を前に進めていくことで上林先生への御礼とさせていただきます。

次に、副査を務めてくださった服部泰宏先生と宮尾学先生にも御礼申し上げたい。両先生とも神戸大学の一流の研究者で、当然のことながら非常にご多忙である。そうした中、筆者の駄文・乱文を何度も丁寧に高覧いただき、数多くのアドバイスを頂戴した。服部先生は、博士論文提出まで

のマイルストーンを設定くださり、怠惰な筆者の論文執筆ペースを軌道修正して下さった。加えて、筆者の能力水準に合わせた平易で分かりやすいお言葉にて研究面での多くのご指導をくださった。宮尾学先生には、ご厚意で宮尾ゼミにて発表させていただく機会を頂戴した。さらに、理路整然と論理の筋の通ったアドバイスを常にくくださった。また、副査の両先生には、こうした研究面でのご指導以外にも、学生の成長を願って丁寧に指導するという教育者としての姿勢をお教えいただいた。浅学非才な筆者の駄文・乱文に対して、貴重なお時間を割いて根気強く何度もアドバイスをいただいたことについての感謝は、一生忘れられない。今後も研究を継続して進めていくことで、副査の先生方への御礼とさせていただきたい。

続いて、本稿執筆に際してインタビューに応じてくださった名古屋工業大学大学院の渡辺研司先生、および事例分析研究の際にご協力いただいた大阪商業大学の太田一樹先生に御礼申しあげたい。お二人ともご多忙の折、筆者の稚拙な説明から1を聞いて10をご理解くださり、多くのご助言を下さったことに感謝申しあげる。

また、上林ゼミご出身の西南学院大学の藤岡豊先生は、筆者の低レベルな疑問、研究上の悩みについて常に全力で、丁寧にご教示くださった。同じく上林ゼミご出身の公立鳥取環境大学の島田善道先生、園田学園女子大学の浅井希和子先生は、日本経営学会における筆者の拙い発表に対し、改善のための多くのご助言をくださった。上林ゼミの名を汚さぬよう精一杯努力していくことで、偉大なる先輩方への恩返しとさせていただきたい。

そして、本稿執筆に際してインタビューにご協力くださった企業の関係者の皆様に御礼申しあげる。本稿内でも記述したとおり、社名、人名は仮名を用いているため、お名前を挙げて御礼することは叶わないが、皆様のご協力がなければ当然本稿は完成しなかった。

また、上林ゼミの皆様からも多くのご示唆を頂戴した。論理の飛躍に陥りがちな筆者に対し、素朴かつ核心をついたご示唆をいただき、大変参考になった。御礼申しあげる。さらに、上林ゼミの元吉さん、宮尾ゼミの田中さんとは多くの意見交換を行うことができ、筆者の励みになった。感謝申しあげたい。

最後に、家族に対する謝辞を記すことをお許しいただきたい。妻は、博士学位取得を目指すという筆者の無謀な挑戦を応援してくれ、筆者の研究のために多くの時間を創ってくれた。そうした恵まれた環境がなければ、

とても研究を続けることはできなかった。また娘は、常に心からの笑顔で接してくれ、筆者の心の癒しとなった。家族に対し、心の底からありがとうと伝えたい。

冒頭で記載したとおり、全ての方々のご厚意・ご協力をすべて記すことは到底できないが、その一端として謝辞を記した。今後も一歩ずつ研究を進めていくことで、皆様方に恩返しをしていきたい。

### 【参 考 文 献】

(参考にした JIS 規格およびホームページは、参考文献の末尾にまとめて記載している。)

阿部裕樹(2023). 『中小企業と小規模事業者の BCP 導入マニュアル(第 2 版)事業継続計画策定すべきことがわかる本』中央経済社。

網倉久永(1991). 「組織変化に関する諸見解:メタ理論的検討」『千葉大学経済研究』第 6 巻第 2 号, pp. 109-141。

Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Chapman & Hall (篠崎武・山崎英三・銀林浩共訳『サイバネティクス入門』宇野書店, 1967 年。)

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.

中小企業庁(2012). 「中小企業 B C P 策定運用指針 第 2 版—どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備—」

(<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcppdf/bcpguide.pdf>, 2023 年 5 月 27 日閲覧)。

中小企業庁・中小機構(2023). 「—中小企業等経営強化法—事業継続力強化計画認定制度の概要」

([https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/tebiki\\_gaiyo.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/tebiki_gaiyo.pdf), 2023 年 6 月 21 日閲覧)。

Conrath, D. W. (1967) Organizational decision making behavior under varying conditions of uncertainty, *Management Science*, 13, pp. 487-500.

Duncan, R. B. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science*

- Quarterly*, 17(3), pp. 313-327.
- Fayol, H. (1925). *Administration Industrielle et Générale—Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 1916, reproduced in book form by Dunod of Paris, 1925, Nouveau Tirage, 1966. (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972年。)
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley. (梅津祐良訳『横断組織の設計—マトリックス組織の調整機能と効果的運用—』ダイヤモンド社, 1980年。)
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82(5), pp. 929-964.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49(2), pp. 149-164.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.
- 服部泰宏(2023). 『組織行動論の考え方・使い方(第2版)—良質のエビデンスを手にするために』有斐閣。
- 本田茂樹(2021). 『待ったなし! BCP[事業継続計画]策定と見直しの実務必携—水害, 地震, 感染症から経営資源を守る』経団連出版。
- 池田悦博(2012). 『本当に使える BCP はシンプルだった。経営者のための3つのポイント』税務経理協会。
- 加護野忠男(1979). 「情報プロセッシング・システムの環境適応」占部都美(編著)『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, pp. 117-154。
- 加護野忠男(2003). 「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』36(4), pp. 4-10。
- 鎌田浩毅(2021). 『首都直下型地震と南海トラフ』エムディエヌコーポレーション。
- 亀井克之(1993). 「フランス経営管理論とリスクマネジメント」『危機と管理』21巻, pp. 88-129。
- 亀井利明・亀井克之(2009). 『リスクマネジメント総論(増補版)』同文館出版。
- 神谷俊彦・渡辺裕・上田裕樹・滝沢悟(2023). 『はじめて担当者になった

- ら読む本 実行! 転ばぬ先の BCP 策定』税務経理協会(神谷俊彦編著, 城西コンサルタントグループ監修と記載あり。執筆分担の記載なし)。
- 金森博雄(2013). 『巨大地震の科学と防災』朝日新聞出版(構成に瀬川茂子, 林能成と記載あり)。
- 上林憲雄・奥林康司・團泰雄・開本浩矢・森田雅也・竹林明(2007). 『経験から学ぶ 経営学入門』有斐閣ブックス。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也(2018). 『経験から学ぶ 人的資源管理(新版)』有斐閣ブックス。
- 上林憲雄(2021). 「人間はいかに捉えられてきたか—諸学問の特徴と人間をみる視点—」経営学史学会(監修)・上林憲雄(編著)『経営学史叢書 第Ⅱ期 第3巻 人間性 人間と経営—私たちはどこへ向かうのか—』文真堂, pp. 1-20。
- Kato, M., & Charoenrat, T. (2018). Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand, *International journal of disaster risk reduction*, 27, pp. 577-587.
- 経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編(2005). 『事業継続計画(BCP)策定ガイドライン—高度 IT 社会において企業が存続するために』経済産業調査会。
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin Company. (桂木隆夫・佐藤方宣・太子堂正弥訳『リスク, 不確実性, 利潤』筑摩書房, 2021年。)
- 金融庁(2023). 「記述情報の開示の好事例集 2022 4. 『事業等のリスク』の開示例」  
(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/06.pdf>, 2023年8月15日閲覧)。
- 気象庁(2009). 「気象庁震度階級の解説」  
(<https://www.jma.go.jp/jma/kishou/kuu/shindo/jma-shindo-kaisei-tsu-pub.pdf>, 2023年11月10日閲覧)。
- 北沢喜夫・橋本昇(2014). 『日本人のための BCP 入門』アーバン・コネクションズ(主著が北沢喜夫, 共著が橋本昇との記載あり)。
- 小本恵照(2017). 「リスクと不確実性: 企業経営の視点から見た概念の検討」『駒大経営研究』第48巻第1・2号, pp. 1-46。
- 昆正和(2009). 『新版 実践 BCP 策定マニュアル—事業継続マネジメントの

- 基礎』オーム社。
- 厚生労働省(2021). 「令和3年版 厚生労働白書(令和2年度厚生労働行政年次報告)―新型コロナウイルス感染症と社会保障―」  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/001011736.pdf>, 2023年11月10日閲覧)。
- 松下哲明・秀島栄三(2012). 「東日本大震災における上場企業の被害特性とBCPによる事業の早期復旧効果」『土木学会論文集F6(安全問題)』第68巻第1号, pp.25-34。
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, 12(1), pp.133-143.
- 三井逸友(2016). 「中小企業研究の課題と方法―公益社団法人中小企業研究センターの50年の歴史に寄せて―」中小企業研究センター『公益社団法人中小企業研究センター年報2016』pp.3-19  
([https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/2016\\_01.pdf](https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/2016_01.pdf), 2023年9月30日閲覧)。
- 三浦雅洋(2022). 「組織生態学のモデル: 組織理論の展開からみた着想の原点とモデル構築の論理」『国土舘大学経営論叢』12(1), pp.29-52。
- 三浦雅洋(2023). 「エコロジカル・モデルに関する経験的検証方法とその結果: Hannan & FreemanのOrganizational Ecologyからの解説」『国土舘大学経営論叢』12(2), pp.25-39。
- 宮尾学(2021). 「ものづくりと経営―工業経営―」上林憲雄・清水泰洋・平野恭平(編著)『経営学の開拓者たち―神戸大学経営学部の軌跡と挑戦』中央経済社, pp.203-214。
- 宮尾学・三崎秀央・大塚英美(2023). 「Covid-19パンデミックにおける日本企業のレジリエンス: 組織構造とダイバーシティの役割」『国民経済雑誌』第227巻第4号, pp.1-16。
- Montshiwa, A. L., Nagahira, A., & Ishida, S. (2016). Modifying business continuity plan quantitative approach, *Journal of Disaster Research*, 11(4), pp.691-698.
- 内閣府防災担当(2005). 「事業継続ガイドライン 第一版―わが国企業の減災と災害対応の向上のために―」  
(<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/guideline>

- 01.pdf, 2022年3月23日閲覧)。
- 内閣府防災担当(2013). 「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応— (平成25年8月改定)」  
(<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline03.pdf>, 2023年11月27日閲覧)。
- 内閣府防災担当(2021). 「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応— (令和3年4月)」  
(<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline202104.pdf>, 2022年12月28日閲覧)。
- 内閣府防災担当(2022). 「令和3年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 (令和4年3月)」  
([https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/chosa\\_210516.pdf](https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/chosa_210516.pdf), 2022年6月11日閲覧)。
- 内閣府防災担当(2023). 「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応— (令和5年3月)」  
(<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/guideline202303.pdf>, 2023年5月27日閲覧)。
- 内閣官房国土強靱化推進室(2018). 「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン (平成30年7月(改定))」  
([https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo\\_kyoujinka/pdf/ninsyo\\_gl.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/ninsyo_gl.pdf), 2023年5月25日閲覧)。
- 内閣官房国土強靱化推進室(2022). 「『国土強靱化貢献団体』認証(レジリエンス認証)について」『ぼうさい』第105号, pp.15-16  
([https://www.bousai.go.jp/kohou/kouhoubousai/r04/105/pdf/2022\\_vol105.pdf](https://www.bousai.go.jp/kohou/kouhoubousai/r04/105/pdf/2022_vol105.pdf), 2023年10月19日閲覧)。
- 中島一郎(2013). 「はじめに」中島一郎(編著)『ISO 22301:2012 事業継続マネジメントシステム 要求事項の解説』日本規格協会, pp.3-4。
- 中島一郎・岡部紳一・渡辺研司(2021). 『ISO 22301:2019(JIS Q 22301:2020) 事業継続マネジメントシステム 要求事項の解説』日本規格協会。
- 仲間妙子(2008). 「危機管理の理論～事業継続のための経営戦略～」『千葉商大論叢』第45巻第4号, pp.35-59。
- 日本電気(2011). 「(NECグループ) サプライチェーンBCP ガイドライン <お取引先様向け> (第3版)」

- ([https://jpn.nec.com/purchasing/data/scbcp\\_guideline\\_j.pdf](https://jpn.nec.com/purchasing/data/scbcp_guideline_j.pdf), 2023年6月24日閲覧)。
- 日本経済団体連合会(2011). 『東日本大震災における被災者・被災地支援アンケート』 調査結果<速報版>  
(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2011/112sokuho.pdf>, 2024年1月4日閲覧)。
- 野田健太郎(2013). 『事業継続計画による企業分析』 中央経済社。
- 野田健太郎(2017). 『戦略的リスクマネジメントで会社を強くする』 中央経済社。
- 野中郁次郎(1974). 『組織と市場—市場志向の経営組織論— (第2版)』 千倉書房。
- 野中郁次郎(1980). 『経営管理』 日本経済新聞社。
- 野末英俊(2012). 「集権化／分権化」経営学史学会(編)『経営学史事典(第2版)』 文眞堂。
- 岡部紳一(2013). 「ISO 22301 の解説」 中島一郎(編著)『ISO 22301:2012 事業継続マネジメントシステム 要求事項の解説』 日本規格協会, pp. 55-154。
- 岡部紳一・渡辺研司・櫻井三穂子(2013). 「ISO 22301 導入にあたってのQ&A」 中島一郎(編著)『ISO 22301:2012 事業継続マネジメントシステム 要求事項の解説』 日本規格協会, pp. 155-172。
- オムロン(2022). 「有価証券報告書(事業年度第85期)」  
([https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20220624\\_85.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20220624_85.pdf), 2023年8月15日閲覧)。
- 大阪市危機管理室(2014). 「大阪市防災・減災条例逐条解説」  
([https://www.city.osaka.lg.jp/kikikanrishitsu/cmsfiles/contents/0000291/291154/tikujoyou\\_kaisetu.pdf](https://www.city.osaka.lg.jp/kikikanrishitsu/cmsfiles/contents/0000291/291154/tikujoyou_kaisetu.pdf), 2023年6月21日閲覧)。
- 太田侑樹(2022). 「事業継続計画(BCP)に係る研究蓄積の分析と問題点の指摘—経営学の視座から—」『六甲台論集—経営学編—』 第69巻第1号, pp. 1-16。
- 太田侑樹(2023a). 「高信頼性組織論に関する一考察—人的資源管理論および事業継続計画との接点を中心として—」『六甲台論集—経営学編—』 第69巻第3・4号, pp. 23-34。
- 太田侑樹(2023b). 「高信頼性組織論および事業継続マネジメントに対する

- 批判的考察」『龍谷大学経営学論集』第62巻3・4号, pp. 49-60。
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity : The role of human resource practices in the performance of firms from Spain, *Human Resource Management*, 51(2), pp. 189-211.
- Reason, J. (2008). *The Human Contribution : Unsafe Acts, Accidents, and Heroic Recoveries*. Ashgate Publishing. (佐相邦英監訳・電力中央研究所ヒューマンファクター研究センター訳『組織事故とレジリエンス 人間は事故を起こすのか, 危機を救うのか』日科技連, 2010年。)
- 関智宏(2022). 「中小企業の分析をめぐる視点と対象—アントレプレナーシップ研究領域における個人, 組織, 社会レベルでの分析レベルの考察—」大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』200号記念企画委員会(編)『『中小企季報』第200号記念論文集 深化する中小企業研究—中小企業研究を本質論, 経営的, 政策的側面から捉える—』同友館, pp. 33-55。
- 滋賀銀行(2009). 「SHIGA BANK REPORT 2009 SHIGA BANK 2009 ディスクローチャー誌」  
([https://www.shigagin.com/pdf/investor\\_bank\\_2009\\_honshi.pdf](https://www.shigagin.com/pdf/investor_bank_2009_honshi.pdf), 2023年6月24日閲覧)。
- 須田敏子(2019). 『マネジメント研究への招待 研究方法の種類と選択』中央経済社。
- 高田亮爾(2009). 「中小企業の定義, 地位と役割」高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一(編著)『現代中小企業論』同友館, pp. 3-17。
- 高荷智也(2015). 『中小企業のためのBCP策定パーフェクトガイド』ウィズワークス。
- 高野一彦(2014). 「防災と経営者の責任—企業の危機管理体制の整備とBCP策定を中心として—」関西大学社会安全学部(編)『防災・減災のための社会安全学—安全・安心な社会の構築への提言—』ミネルヴァ書房, pp. 115-140。
- 竹村敏彦・長岡壽男(2007). 「企業価値を高める事業継続計画の提案—システムリスクを中心とした議論—」『RCSS ディスカッションペーパーシリーズ』第57号, pp. 1-8。

- 田村正紀(2006). 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 丹沢安治(2012). 「ポピュレーション・エコロジー」経営学史学会(編)『経営学史事典(第2版)』文眞堂。
- 谷口勇仁(2008). 「高信頼性組織(HRO)に内在するジレンマ」『経済学研究』第58巻第2号, pp. 61-69。
- Taylor, R. N. (1984) *Behavioral decision making*. Scott, Foresman.
- 帝国データバンク(2021). 「特別企画：事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2021年)」  
(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210604.pdf>, 2024年1月1日閲覧)。
- 帝国データバンク(2022). 「特別企画：事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2022年)」  
(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220606.pdf>, 2022年8月26日閲覧)。
- 帝国データバンク(2023a). 「特別企画：事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2023年)」  
(<https://www.tdb-di.com/2023/06/sp20230626.pdf>, 2023年10月9日閲覧)。
- 帝国データバンク(2023b). 「特別企画：『新型コロナウイルス関連倒産』動向調査 7月20日16時現在判明分」  
(<https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/pdf/tosan.pdf>, 2023年7月30日閲覧)。
- 上野恭裕(2020). 「組織の形を変える《組織形態》」上林憲雄・庭本佳子(編著)『経営組織入門』文眞堂, pp. 109-127。
- 占部都美(1979). 「序文」占部都美(編著)『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, pp. i-ii。
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Second Edition. McGraw-Hill (遠田雄志訳『組織化の社会心理学(第2版)』文眞堂, 1997年。)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年。)

- Weick, K. E. (2003). Sence and reliability: A conversation with celebrated psychologist K. E. Weick. *Harvard Business Review Anthology Risk Management*. Harvard Business Publishing (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「『不測の事態』の心理学」『「リスク感度の高いリーダーが成功を重ねる」』ダイヤモンド社, 2005年, pp.195-218。)
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected—Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass. (西村行功訳『不確実性のマネジメント—危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する—』ダイヤモンド社, 2002年。)
- Weick, K. E. & Sutcliffe M. K. (2015). *Managing the Unexpected Sustained Performance in a Complex World*. Third Edition. John Wiley & Sons (中西昌監訳・杉原大輔ほか高信頼性組織研究会訳『想定外のマネジメント—高信頼性組織とは何か—(第3版)』文眞堂, 2017年。)
- Yin, R., K. (1994). *Case Study Research*. 2nd edition. Sage. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房, 2011年。)
- 吉原正彦(2022). 「経営学史叢書第Ⅱ期刊行の辞」経営学史学会(監修)・片岡信之(編著)『経営学史叢書第Ⅱ期 第1巻 原理性 経営学の基礎—学史から総合的統一理論を探る—』文眞堂, pp. i-iii。
- 吉野直人(2020). 「組織学習論としての高信頼性組織研究—ワイク理論における組織文化から組織ルーティンへの移行—」『松山大学論集』第32巻第3号, pp.113-137。

<参考 JIS 規格>

JIS Q 22301:2020

JIS Q 22313:2021

<参考ホームページ：特定を避けるための処理を施したもの>

α社「α社のホームページ」『α社のホームページ』(<https://www. . . .>, 2023年11月14日閲覧) ※特定につながる詳細を伏せている。

β社「β社のホームページ」『β社のホームページ』(<https://www. . . .>, 2023年11月14日閲覧) ※特定につながる詳細を伏せている。

<参考ホームページ>

中小企業基盤整備機構「BCP はじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう」  
『中小企業基盤整備機構ホームページ』  
(<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/>, 2023年6月21日閲覧)。

ISO「ISO 22301:2012 - Societal security - Business continuity management systems - Requirements」『ISOホームページ』  
(<https://www.iso.org/standard/50038.html>, 2024年1月3日閲覧)。

持続性推進機構「エコアクション 21 中央事務局 一般財団法人 持続性推進機構 (IPSuS)」『持続性推進機構ホームページ』  
(<https://www.ea21.jp/starter/faq/>, 2023年11月14日閲覧)。

経営倫理実践研究センター「BERC: 一般社団法人 経営倫理実践研究センター」『経営倫理実践研究センターホームページ』  
(<https://berc.gr.jp/>, 2024年1月6日閲覧)。

経済産業省「『国民生活安定緊急措置法施行令の一部を改正する政令』が閣議決定されました (METI/経済産業省)」『経済産業省ホームページ』  
(<https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200825005/20200825005.html>, 2023年12月4日閲覧)。

気象庁「気象庁 | 日本付近で発生した主な被害地震 (平成8年以降)」『気象庁ホームページ』  
(<https://www.data.jma.go.jp/eqev/data/higai/higai1996-new.html#higai2016>, 2023年11月10日閲覧)。

国立感染症研究所「コロナウイルスとは」『国立感染症研究所ホームページ』  
(<https://www.niid.go.jp/niid/ja/kansenohanashi/9303-coronavirus.html>, 2023年11月10日閲覧)。

内閣府「令和元年版防災白書 | 特集 第1章 第1節 1-2 大阪府北部地震: 防災情報のページ-内閣府」『内閣府ホームページ』  
([https://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h31/honbun/0b\\_1s\\_01\\_02.html](https://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h31/honbun/0b_1s_01_02.html), 2023年11月10日閲覧)。

ウェザーニュース「大阪北部で震度6弱 422年ぶりに動いた『有馬-高槻断層帯』とは? - ウェザーニュース」『ウェザーニュースホームページ』  
(<https://weathernews.jp/s/topics/201806/180295/>, 2023年11月10日閲覧)。

以上