

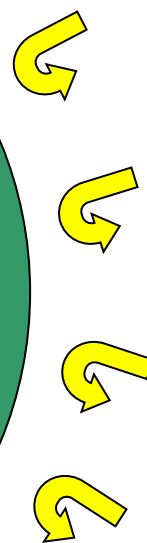
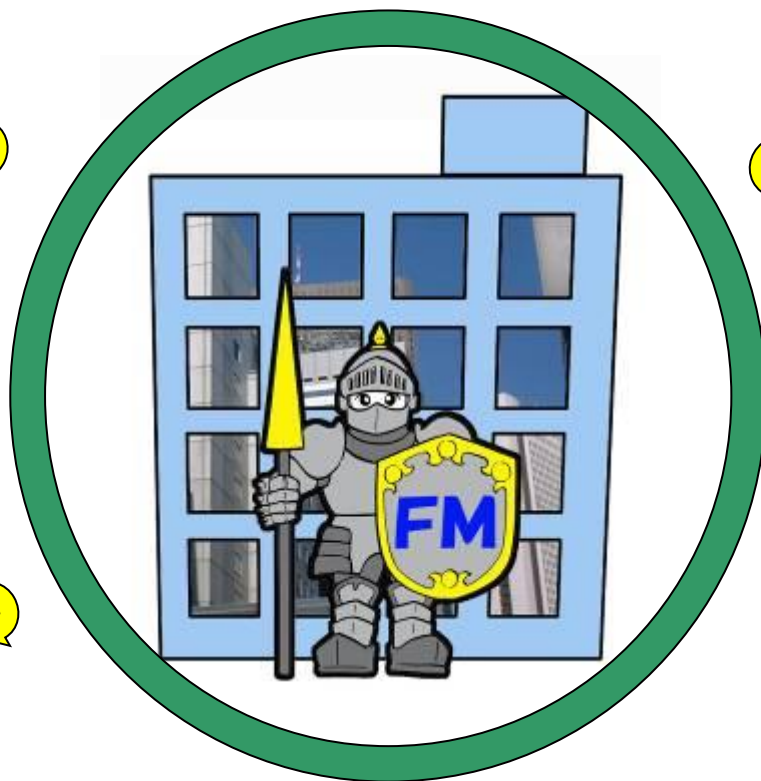


FMとリスクマネジメントの理解



はじめに FMのリスク

火	災
事	故
疾	病
通	信
台	風
劣	化



停	電
テ	口
陳	腐化
地	震
侵	入
環	境

FMは様々なリスクに対応する騎士



広域災害



3

二つの震災を振り返る



大きな建物被害





滞留・帰宅困難



復興の遅れ

2012年12月



2013年6月

両震災の比較

阪神・淡路大震災	東日本大震災
平成7年1月17日05:46 M7.3 死者行方不明:6,437名(H18年5月)	平成23年3月11日14:46 M9.0 死者行方不明:18,880名(H24年5月)
都市部中心に建物倒壊、木造住宅地等の大規模火災が発生。 高速道路が倒壊。新幹線も被害を受けた。	大津波により沿岸部が甚大な被害。瓦礫火災が発生。施設被害も多数。東北・関東など広い範囲が被災。 原子力災害が発生。
◆死因 ・建物倒壊による圧死・・・83.3% ・焼死・・・12.8%	◆死因 ・溺死・・・92.5% ・圧死・損壊死・・・4.4%
	岩手・宮城・福島 of 病院380中、290病院が一部損壊。160病院が外来受入制限。

問われたFMの役割

経営



経営戦略



立地・代替

管理



建物・事業所



構造・ライフライン

現場



ワークスタイル



社員のミッション

「ハード側の被害が小さければ、再開復旧も早い」(当たり前のキーワードが重要となった)

災害対応と事業継続の理解



大被害！！

今、まさに眼前で発生している危機的状況への対応

緊急時対応

発生した事象の事業への影響を最小限に止め組織を継続

事業継続

減災・災害対応・事業継続

減災

起こりうる被害を軽減

費用対効果

「可能性・結果」と「方法・費用」の検討

災対

被害の拡大を軽減

目的優先
(人命・二次)

待ったなし！
速戦即決。
事前準備が不可欠。

事業継続

業績への影響を軽減

経営戦略
事業革新

最大インパクトの想定と耐える仕組み創り

事業継続の系譜

- 組織にとって目的達成に重大な障害が発生しても、事業を継続して組織を維持する。(災害対応だけではない)

事業継続計画 (BCP)

事業継続管理 (BCM)

事業継続管理システム (BCMS) ...ISO22301

事業継続戦略 = 経営

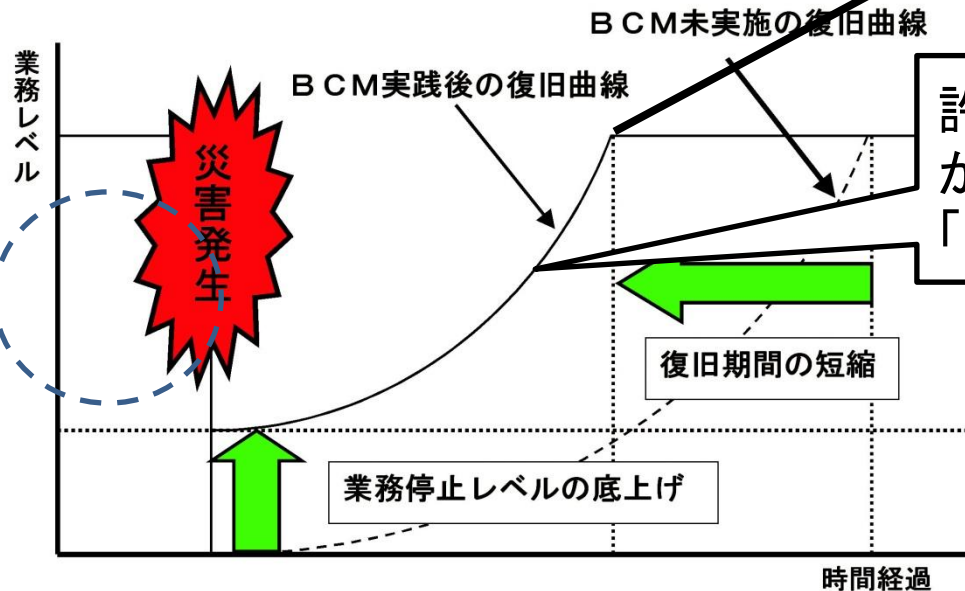
事業継続ガイドライン

内閣府「事業継続ガイドライン」の改訂

- ▶ 「事業継続計画の作成」から「事業継続の継続的取り組み」へ（文書作成から経営的取組へ）
- ▶ 教育・訓練、評価・改善を推奨
- ▶ 「特定事象への対応」から「幅広いリスクへの対応」へ
- ▶ 業界・地域連携を含めた取組の推奨

事業継続の基本的理解

本来、指標が「業務レベル」だけではないが、教科書的にはこれ。



失われた業績分を取り返さないといけない、との意見もあるが難しい。

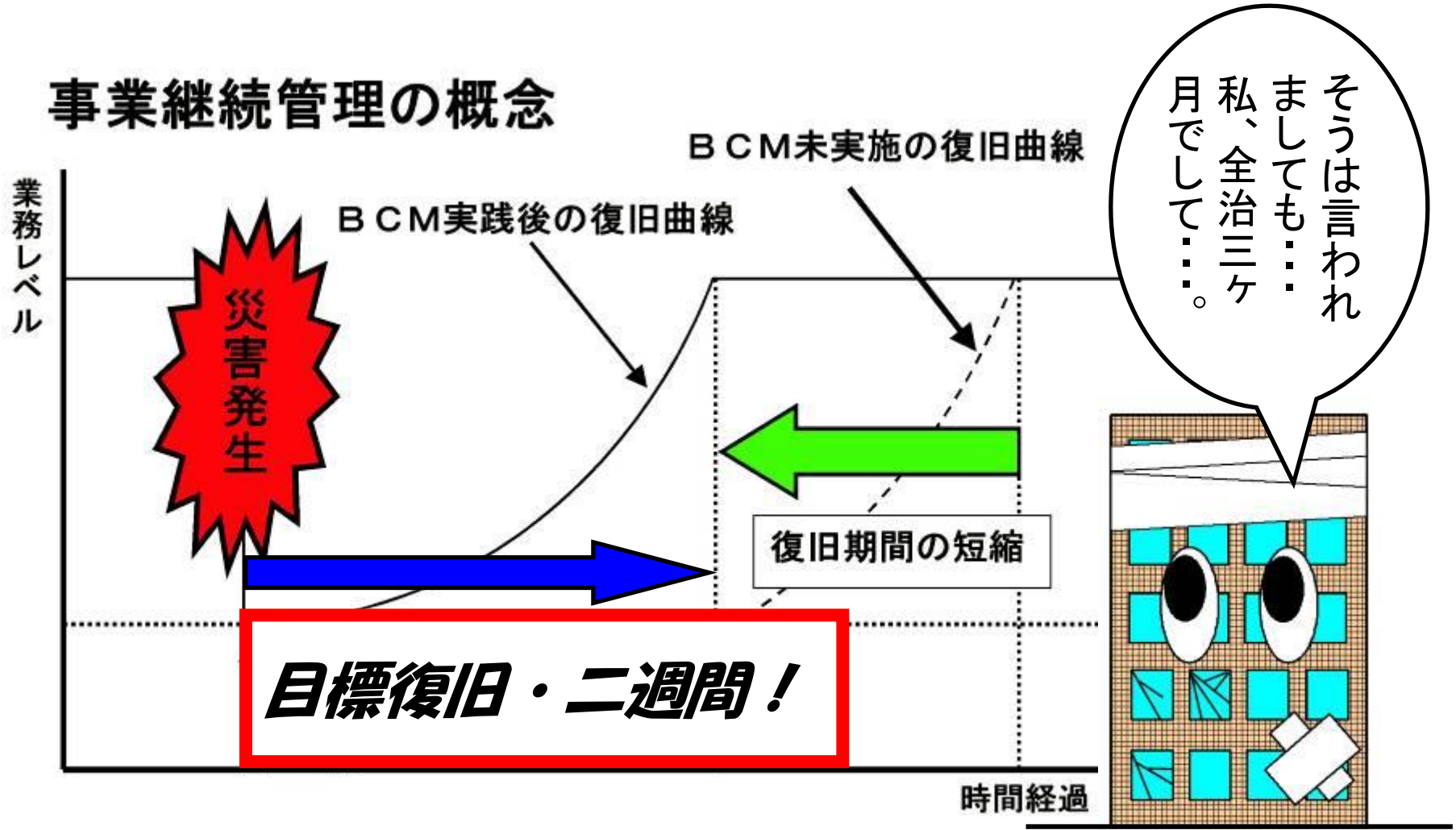
許せる範囲まで業務が再開される時間を「目標復旧時間」という。

事前の準備が重要だが「防災・減災」と区分されないケースも多い。

東日本大震災ではBCの取り組みは無いまま、「努力と根性」で再開復興した企業もある。一方、業務改善に活用している企業も登場した。

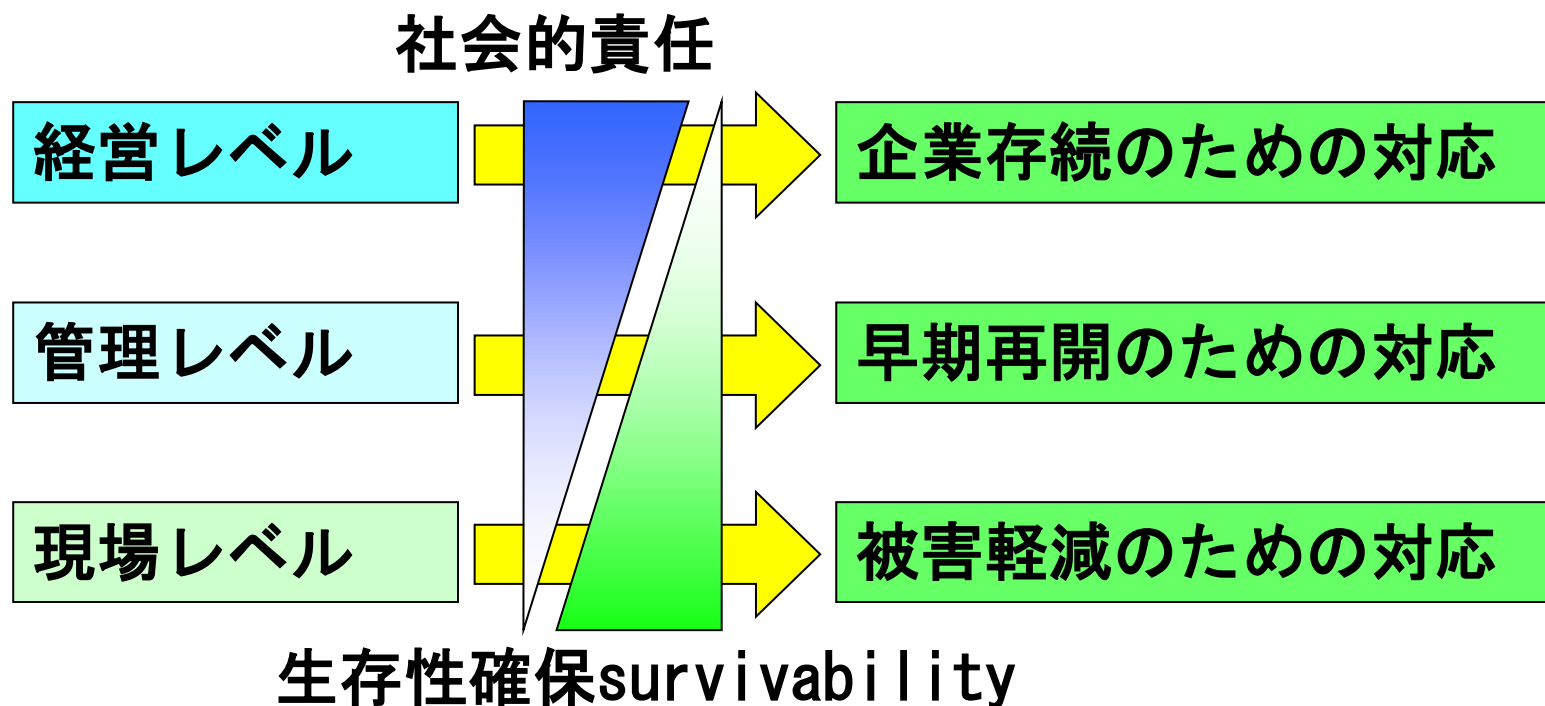
目標復旧時間とファシリティ

事業継続管理の概念



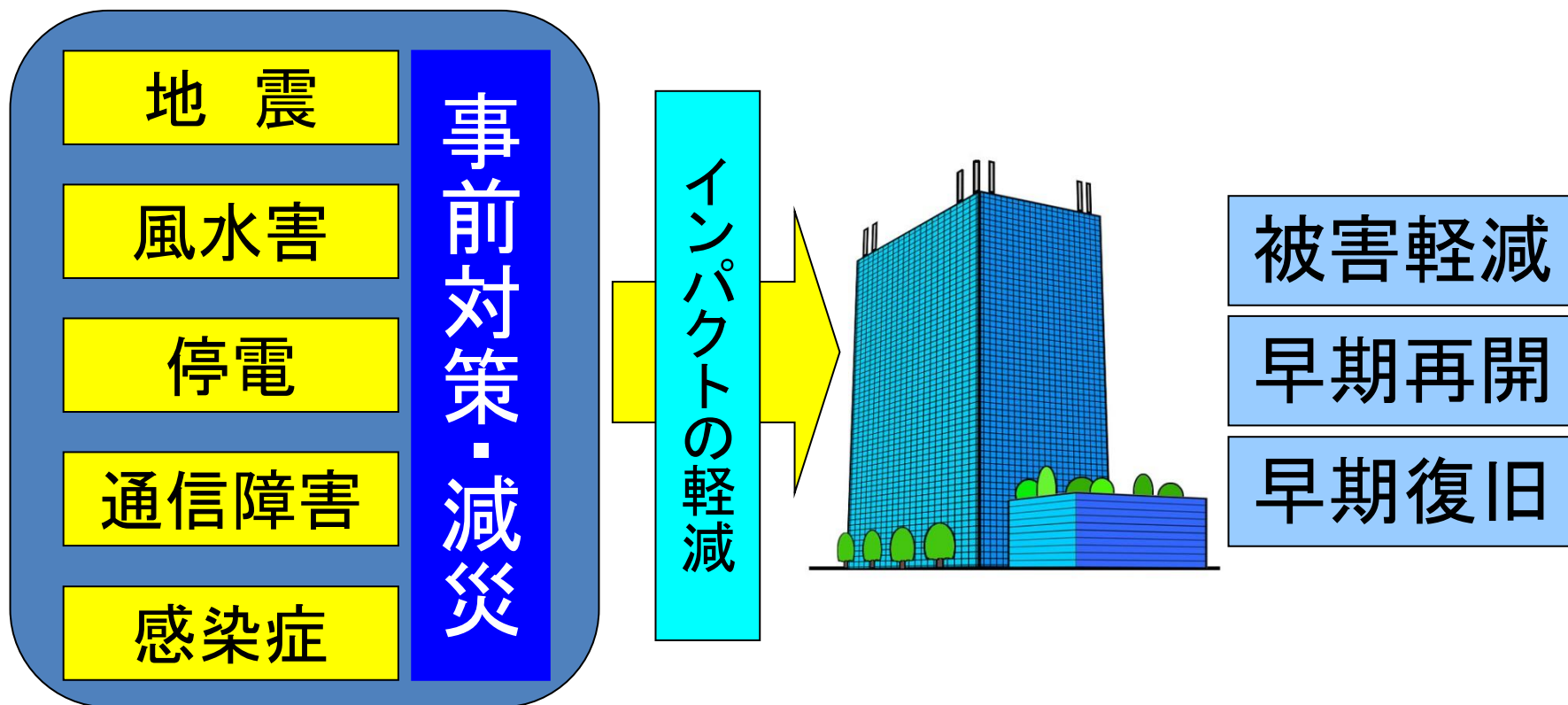
BCMとファシリティマネジャーの役割

ファシリティマネジャーの役割は組織ごとに異なり、有する権限や責任も異なっています。災害などのリスクが顕在化した場合には、「経営のレベル」「管理者のレベル」「現場のレベル」など様々な場面でファシリティマネジャーには大きな期待と責任が課せられます。



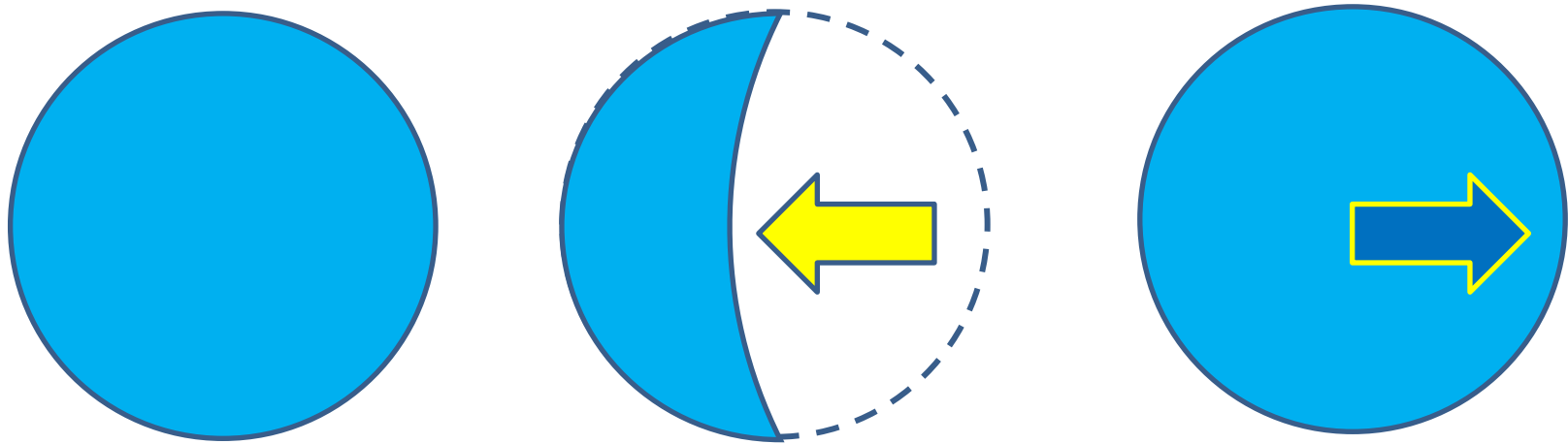
FMから見た事業継続

FMから見た場合には、事業継続のためには「事前の対策・減災対策」が重要な要素です。



「レジリエンス」

- 組織にとって何か損害が発生しても、
他が失われた機能を補完し復元する。

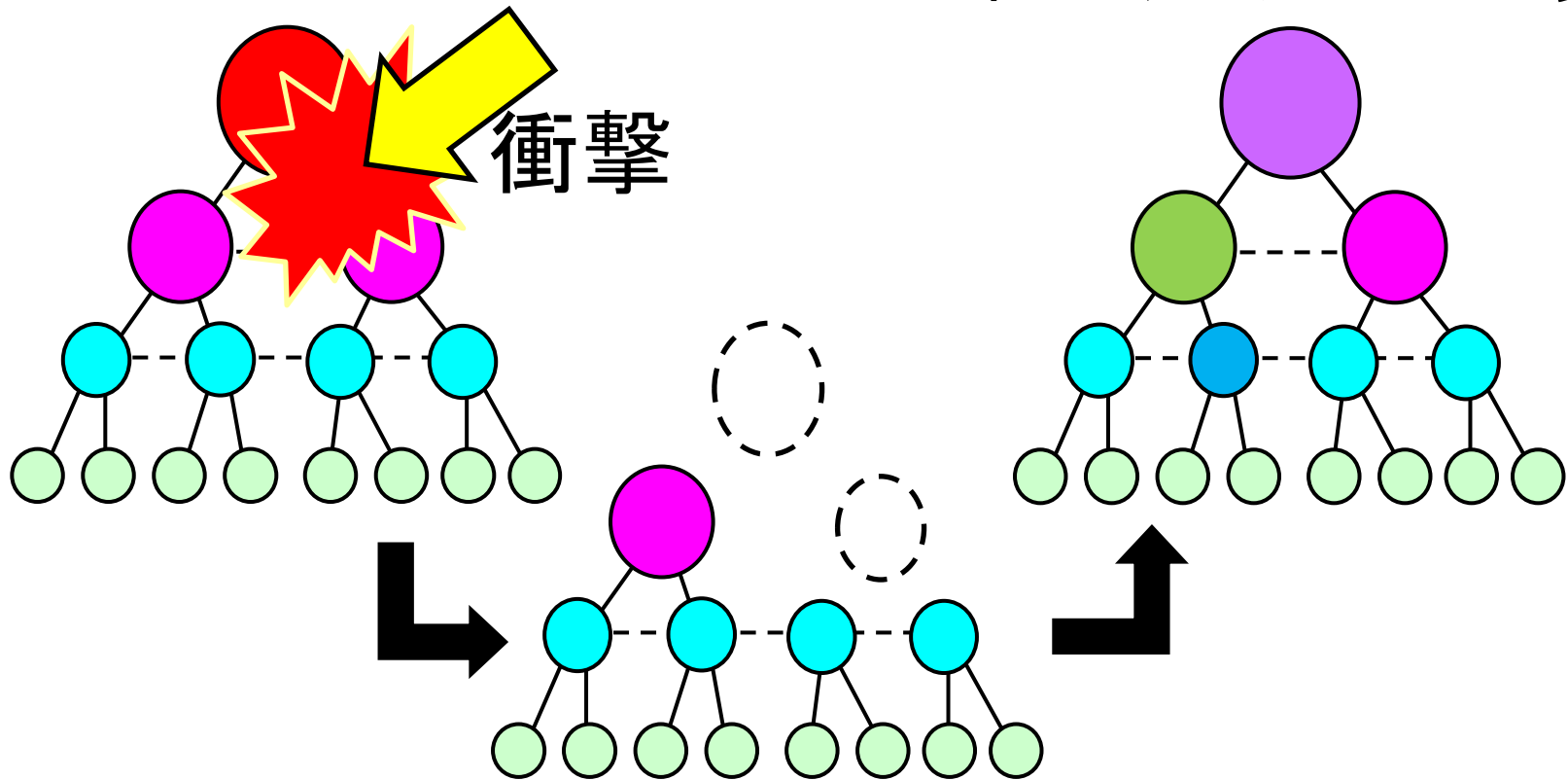


- 組織目的が明確である。
- 組織の中が自立した小組織である。
- 小組織は相互に連携・補完・増殖する。

組織における「レジリエンス」の例

■ T組織の特性

他のリーダーが登場

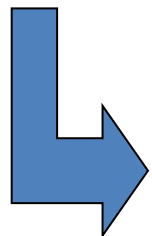


リーダーを失い一次組織は停滞

国土強靱化計画とレジリエンス

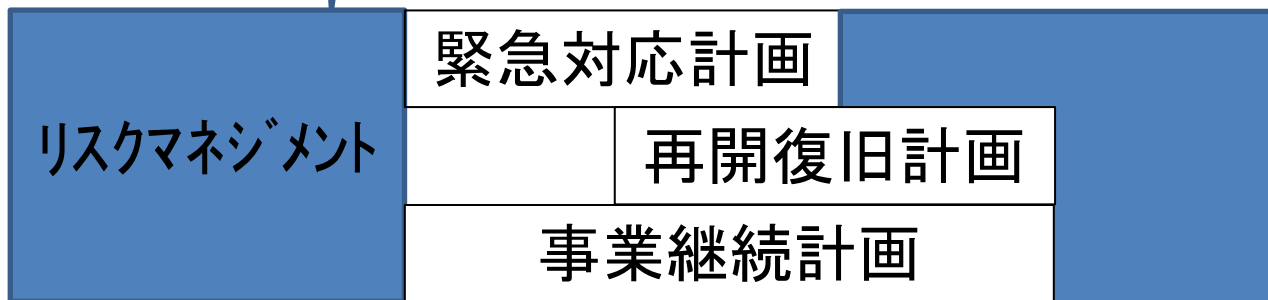
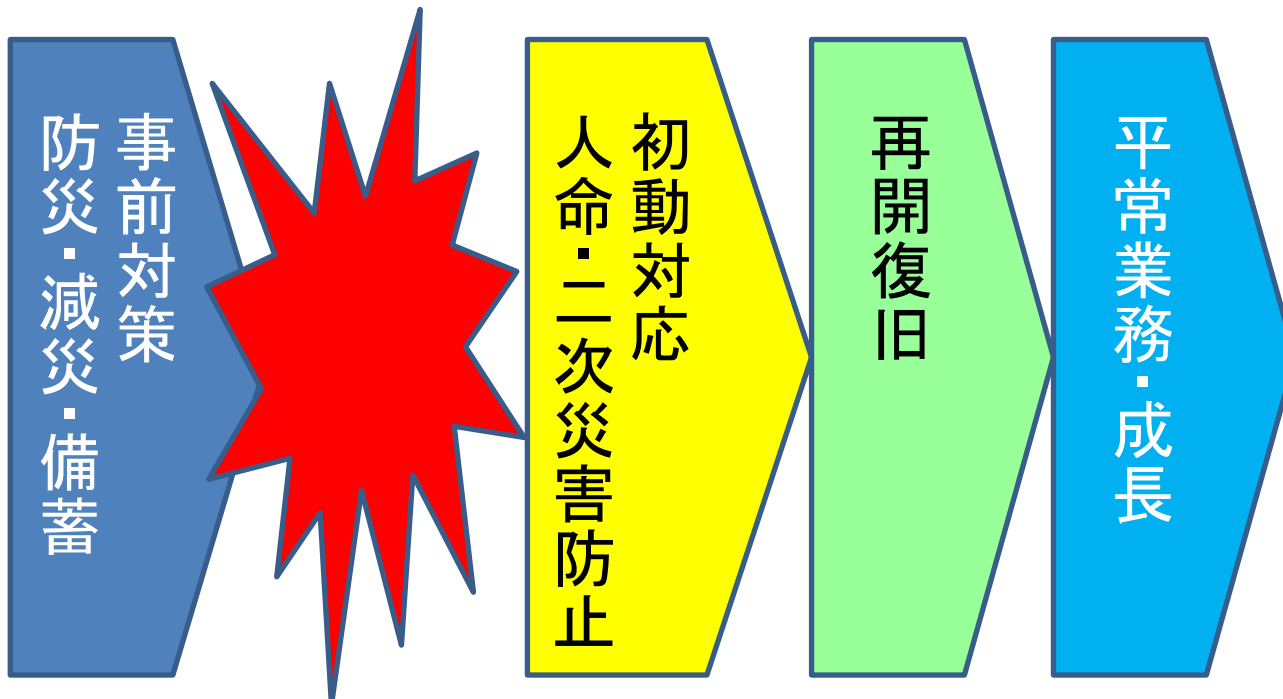
国土強靱化計画基本理念

- ① 経済等における過度の効率性の追求の結果としての一極集中、国土の脆弱性の是正
- ② 地域間交流・連携の促進、特性を生かした地域振興、地域社会の活性化、定住の促進
- ③ 大規模災害の未然防止、発生時の被害拡大の防止、国家社会機能の代替性の確保



関係して「ナショナル・レジリエンス（防災・減災）懇談会」が内閣官房で開催された。「レジリエンス」という概念が登場

レジリエンスと事業継続



- ・事前対策が重要
- ・事案発生に対する対応は事案ごと
- ・全ての事案への対応が必要だが、現実には困難
- ・レジリエンスの高い組織への転換

レジリエンス向上の取り組み

レジリエンスな組織とファシリティ

- 緊急時に柔軟な対応と、分断されても自律分散型リーダーシップでの対応ができる組織であること。
- 平常時の業務でも、迅速・的確な対応ができる組織であること。
- 働き方とファシリティが変化する。

組織戦略の共有(目的・目標・計画)

権限移譲

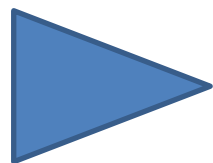
人財育成

財務

リスクマネジメントの活用

リスクマネジメントプロセスの概念を明確にすることを目的としてISO化された。

リスクマネジメント
の国際規格
「ISO31000」



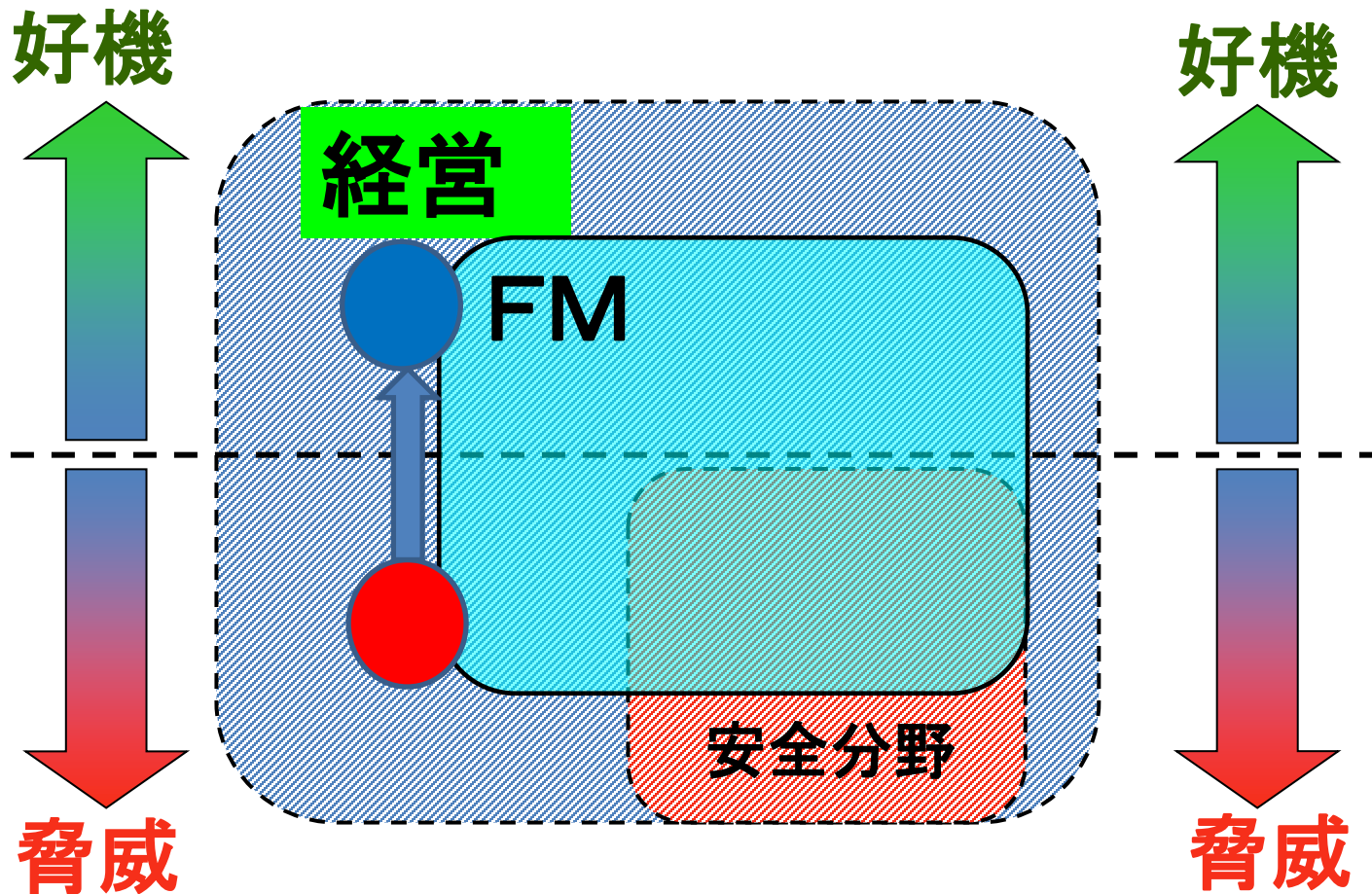
リスクマネジメント
のJIS規格
「JISQ31000」

● リスクの定義

→「目的に対する不確かさの影響」
(旧・可能性と結果の組み合わせ)

安全分野での活用 危機管理#リスクマネジメント

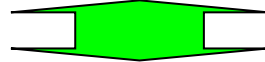
マイナス面(脅威)だけでなくプラス面(好機)も考慮



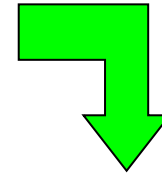
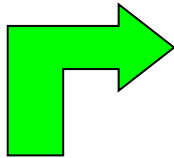
マイナス面(脅威)をプラス面(好機)に転換

ISO31000のフレームワーク

指令及びコミットメント
(4.2)

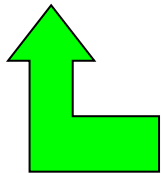


リスクを運用管理するための
枠組みの設計
(4.3)

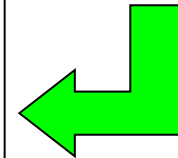


リスクマネジメントの枠組
みの継続的改善
(4.6)

リスクマネジメントの
実践
(4.4)



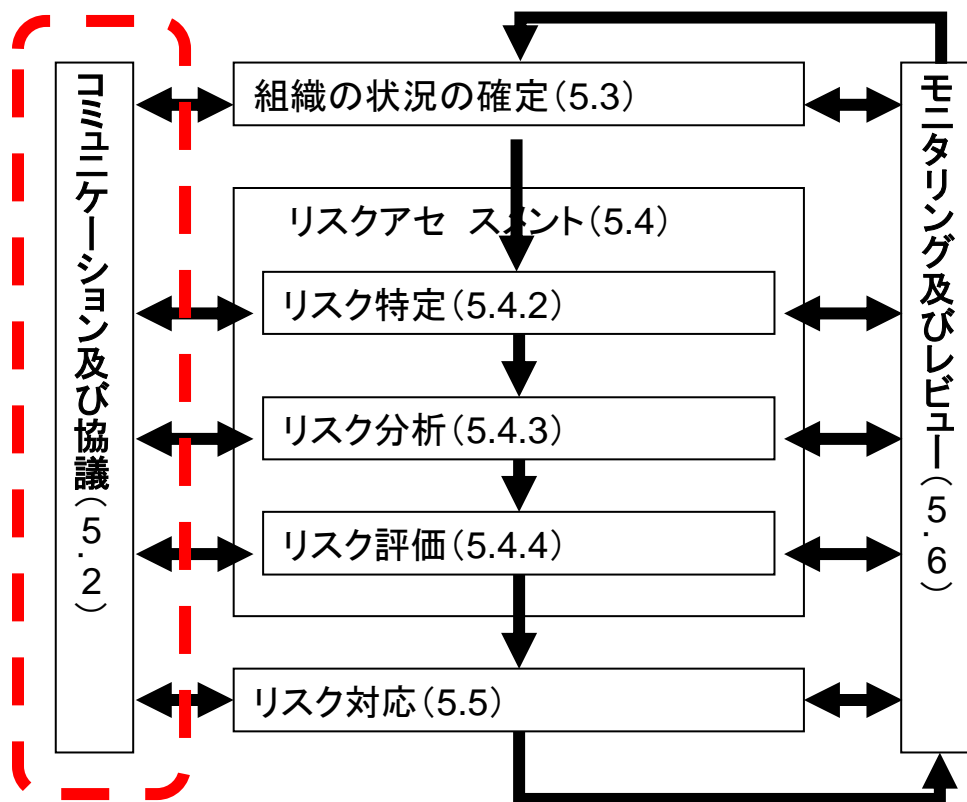
リスクマネジメントの枠組みの
モニタリング及びレビュー
(4.5)



コミュニケーションの重要性

リスクマネジメントを進めるにあたり、関連部門とはあらゆる場面でコミュニケーションが不可欠。

- 関係者の価値観、関心、ニーズ、前提等の理解
- 異なった領域の専門知識の収集
- 対応計画への是認及び支援の確保
(根回しでは無い)



リスクマネジメントは・・・

- 「空振りにはゆるされるが、見逃しは許されない」
- 「大きく構えて、小さく収める」
- 「彼を知り、己を知れば、百戦して殆うからず。彼を知らず、己を知れば、一勝一敗す。彼を知らず、己を知らざれば、戦うごとに必ず殆うし。」

リスクマネジメント研究部会は毎月定例会で情報交換等を行っています。

JFMAフォーラム2015では、「防災訓練シナリオ事例」の紹介を行う予定です。

株式会社セノン
取締役執行役員 上倉秀之
h-kamikura@senon.co.jp