

# リスクマネジメント研究部会



上倉 秀之 (部会長)  
株式会社セノン  
認定ファシリティマネジャー

## FMにおけるリスクマネジメントを 取り巻く変化

### ●keywords

リスクマネジメント 危機管理 事業継続 災害対策  
緊急時対応 事前対策 訓練・演習

**サマリー** 2009年にリスクマネジメントの国際規格 ISO31000 が発行され、2011年に東日本大震災が発生した。このような時代の流れにより、従来のリスクマネジメントに関する定義や用語、考え方が大きく変化している。一方、政府による「ナショナルレジリエンス」等の取り組みや先進的企業の取り組みなどが行われているが、防災訓練の形骸化など実務面での課題となることも多い。本稿では、近年のFMをめぐるリスクマネジメントの概況について整理した。

**活動内容** リスクマネジメント研究部会では、毎月一回の定例会をJFMA会議室にて開催し、部会員相互の情報共有を行っています。また、訓練見学や施設見学等を通じ先進的事例の研究やノウハウの共有に努めている。

**成 果** 毎年のJFMAフォーラムにおける研究部会発表の他、JFMAウィークリーセミナーでの発表等を通じ、毎年の研究課題について情報提供を行っている。『セキュリティガイドブック』（2003年）、『事業継続管理』（2008年）の冊子を発行し、現在『事業継続管理』の改訂を実施中。

**メンバー**  
部会長：上倉 秀之 (セノン)  
部会員：辰巳 安良 (ジャーク) 大橋 泰夫 (ビューローベリタスジャパン) 小原 康生 (東京美装興業)  
関山 雄介 (大成建設) 白田 修一 (日本アムウェイ合同会社) 木村 崇 (新日本空調) 森山 博文 (岡村製作所)  
芝崎 良美 (竹中工務店) 笹川 幸浩 (トヨタ自動車) 岡本 昭彦 (セコム) 岡田 隆信 (東京海上日動ファシリティーズ)  
石川 貴容子 (HAVI サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン)  
事務局：土屋 知彦 (JFMA)

## 1. はじめに

近年、企業の人材育成の仕組みが変化し、部門間横断的な人事によって守備範囲の広い人材育成が行われる反面、専門性の高いリスクマネジメント分野での人材不足が懸念される。特に、危機管理やリスク管理の分野はクレーマー対応から巨大災害対策までさまざまな事案と向き合う必要があり、ファシリティマネジャーもFMに関係するさまざまなリスクに向き合わなくてはならない。最近では、施設の立地、建築から、働く環境の整備などにおいて、より高いレベルの「安全と安心」を求められるようになってきている。また、レジリエンスの普及浸透により組織のレジリエンス向上への取り組みも期待されるようになった。

## 2. リスクマネジメントの国際規格 ISO31000 とリスクの考え方の変化

長らく「可能性と結果の組み合わせ」として考えられてきた「リスク」について、リスクマネジメントの国際規格 ISO31000 が 2009 年に発行され、リスクの定義は「目的に対する不確かさの影響」と変更された。また、リスクマネジメントのサイクルも「フレームワーク」として整理され、今後は他の ISO 規格にも関連することが予定されている。たとえば、ISO9001 品質管理における「予防措置」は 31000 に基づくリスクマネジメントの取り組みとなることを見込まれている。

従来のような「可能性と結果」から考えた場合「可能

性は極小で影響は極大」のリスクに対しては、「可能性」からの判断基準から過小評価し、起きていないことから「安全神話」が生まれてしまうことになった。東日本大震災における原子力災害がその典型であった。

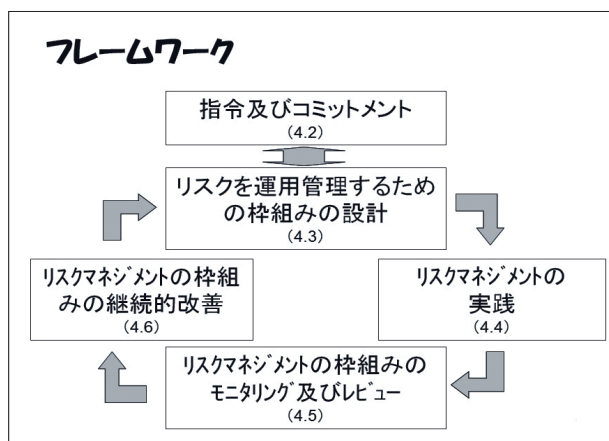
一方、「豊かな社会づくり」を組織目標とするわれわれの社会にとって事故による「不確かさの影響」が計り知れないのであれば、その事故に対する評価は「可能性」からの評価とは異なる結果となる。このように、リスクを取り巻く定義や考え方は近年大きく変わってきている。(図表 1)

## 3. レジリエンス

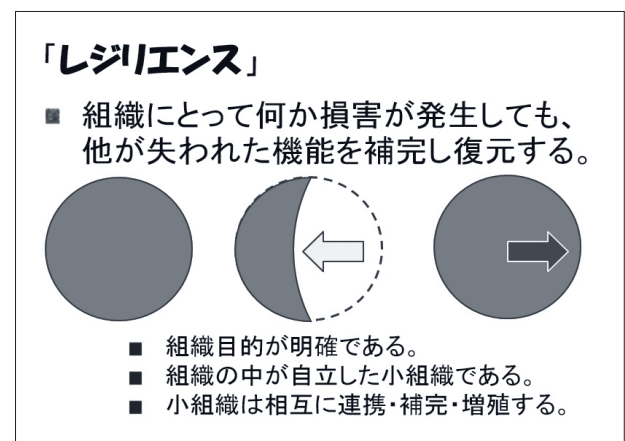
国レベルのリスクマネジメントとして政府は、南海トラフ巨大地震や首都直下地震の備えとして国土強靱化計画を策定し、ハードとソフトの対策を「ナショナル・レジリエンス」として推進している。

「レジリエンス」は心理学等で使われていた用語であり、インパクトに対して折れ曲がるのではなく「しなやかに回復」する能力を意味する。組織にとって失われた要素を、何らかの方法で補い元の機能を回復する力である。

災害等によりファシリティにダメージを受けた場合でも、代替施設や再調達によって速やかに環境を再構築し、組織の継続性に寄与することもレジリエンスといえる。従来のリスクマネジメントや緊急時対応、事業継続等が「顕在化したリスク」を挟んだ「事前・事後」の対



図表 1 リスクマネジメントのフレームワーク



図表 2 レジリエンスの概念

応の概念であるが、レジリエンスはそれら全てを包括した考え方である。

レジリエンスが高い組織は、組織戦略が共有されており、適度な権限委譲と財務的裏づけがなされた組織である。このような組織は上意下達の縦割り組織ではなく、プロジェクトのような専門集団であることを求めている。このような組織では、まさにFM的な取り組みによる組織の活性化と、最適かつ汎用性の高いオフィス活躍の場を設えることになる。

懸念される巨大地震や風水害、火山噴火等の自然災害の他、大規模停電等のさまざまなリスクの顕在化においても、レジリエンスの高い組織づくりが肝要であると同時に地域との連携により、地域自体のレジリエンスを高める取り組みも行われるようになってきている。(図表2、3)

#### 4. 事業継続の普及浸透

東日本大震災による企業活動への大きな影響は、事業の継続についてさまざまな取り組みを進めることになった。特に、ここ数年進められてきた事業継続計画(PCP)の策定と事業継続管理(BCM)の組織的取り組みに加え、事業継続を戦略と捉えた経営の取り組みとする方向になっている。これにより、事業に不可欠な施設の防災や災害対応の取り組みも、施設ごとの個別最適から事業全体から捉えた全体最適の取り組みが求められることになっている。また、事業継続を災害対応だけに止めることなく、業務改善の一環として取り組んでいる企業も

ある。(図表4)

内閣府の事業継続ガイドラインも改訂が行われ、従来が地震等の自然災害を軸にしていた備えるべき対象を「幅広いリスクへの対応」に広げている。また、教育・訓練、評価・改善の取り組みを推奨しており、業界・地域を含めた取り組みを進めるよう求めている。

東日本大震災における教訓は施設をめぐる法改正にも関係し、「耐震改修促進法」が改正され耐震化を促進し被害の軽減を図る取り組みが進められることになった。さらに建築基準法が改正され、天井やエスカレーター等の脱落防止が定められた。ファシリティマネジャーとして施設の安全確保についてさらなる取り組みが求められている。

東日本大震災で大きく問題となった長周期地震動について、制振装置の設置や建物の揺れをリアルタイムで計測する装置の設置、非常用電源を充実させた施設など震災の教訓を生かした取り組みも行われた。

また、東日本大震災の教訓から危機管理の組織的取り組みとして、組織間連携を重視した米国の「インシデントコマンドシステム(ICS)」が紹介された。ICSは、非常時指令システムとして活用される組織運用手法であり自然災害や、各種事故や事件、感染症などの危機状況において運用される。この仕組みは、発生した事案に対し組織内および組織間を効率よく連携させ、対応策を迅速に実行するためのものである。組織の対応資源は5つの役割に人員が配属され、異なる組織の資源も現地

**国土強靱化政策大綱**

国土強靱化推進本部は平成25年12月17日に「国土強靱化政策大綱」「大規模自然災害等に対する脆弱性の評価の指針」を決定

FM分野関連項目抜粋

- 短期的な視点によらず、時間管理概念を持ちつつ、長期的な視野を持って計画的な取り組みにあたること
- 災害リスクや地域の状況等に応じて、訓練・防災教育等の「ソフト対策」と施設の耐震化・代替え施設の確保等の「ハード対策」を適切に組み合わせ、効果的に施策を推進するとともに、このための体制を早急に整備すること
- 非常時に防災・減災等の効果を発揮するのみならず、平常時にも有効に活用される対策となるよう工夫すること
- 施設等の効率的かつ効果的な維持管理に資すること

> 耐震診断、耐震改修の促進  
 > 天井脱落対策、避難所等の既存天井の改修促進  
 > 長周期地震動対策の推進  
 > 帰宅困難者対策の推進

➡ **FMの発想と、FMの取り組みが重要です。**

図表3 レジリエンス国土強靱化計画

**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

図表4 事業継続の系譜

でICSに再編成され運用される。事案発生時において、既存組織の枠を超えて対応組織を再編成して対処するものだが、FMにおいては「自衛消防隊」等がICS的な運用を行うものである。(図表5)

### 5. 実戦的訓練の取り組み

日常的な災害対策の取り組みとして行われている施設の訓練では東日本大震災から4年半を経過し、一時の高い関心は薄れ、防災訓練の参加者の減少と訓練メニューのマンネリ化、形骸化が懸念されている。

消防法等の関係で、施設に義務付けられている防災訓練では避難訓練が欠かすことができない。しかし、地震発生時には建物が健全であれば「建物残留」に努める必要がある施設もあり、法制度と災害の様相と社会的要求の間には依然としてギャップがある。

また、大規模施設等では自衛消防隊が災害対応の初動を担うが、元々火災対応を想定した組織であるため、役割分担等が地震発生時の災害対応と整合性が十分取れていない課題もある。

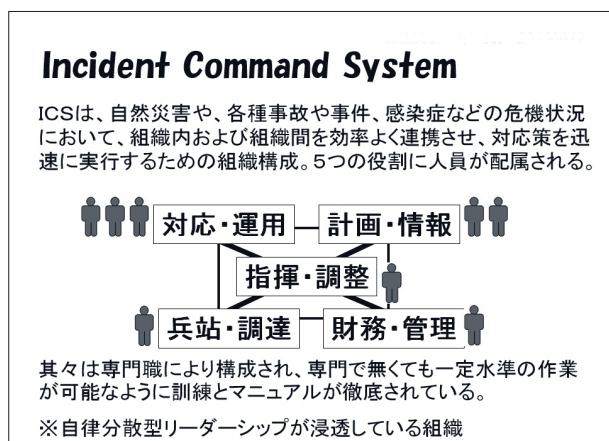
ファシリティマネジャーは、防災訓練等を通じて施設の災害対応力を向上させる役割も担っている。実戦的な防災訓練は重要であるが、「想定にうまく対応すること」が目的ではない。想定を超える事案が発生した場合でも、組織の要員が個別に「組織目的達成のためにベストを尽くす」ことができる環境を整備し、スキルを磨くことが肝要である。(図表6)

訓練の想定やシナリオはさまざまであるが、研究部会の取り組みの中からポイントを次に示す。

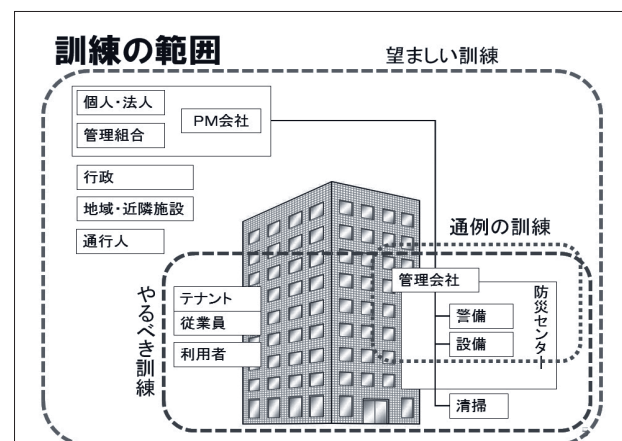
- ・訓練の目的を明確にし、参加者に周知する。
- ・訓練は「体で覚える」、演習は「連携と判断を鍛える」。
- ・簡単、単純、短時間な訓練から、ステップアップして難易度を高める。
- ・対策本部に情報を集約する仕組みづくりと練習を行う。
- ・収集した情報を整理し、掲示して情報共有する「情報ボード」を作成しておく。
- ・施設周辺および交通網・インフラ等に関係する地名に精通しておく。

### 6. 結びに代えて

リスクマネジメントの取り組みは、企業ごと、施設ごとに異なる一方で、事前準備の重要性は共通の事項である。リスクマネジメントの規格化や事業継続のガイドライン等は、雛形としての共通項目を示してくれるが、具体的な対応については個別に検討を進める必要がある。ご質問等は遠慮なくJFMA事務局を通じ、研究部会にご連絡いただきたい。



図表5 インシデントコマンドシステム



図表6 訓練の範囲