

中小建設業の BCP 策定と SDGs アクションプラン

株式会社 雄交代表取締役社長 有馬康友
株式会社雄交総務・人事部長 木津敏仁
株式会社雄交総務・人事部 河村広子
株式会社 雄交・雄交新技術開発研究所所長 中村盛一
株式会社 雄交・顧問、立命館大学名誉教授 仲上健一

建設業における BCP 策定率が 2021 年には 52.8%を超え、全産業で 3 位と高水準に達し、中小建設業においても、その必要性は認識されつつある。建設業を取り巻く社会経済環境は、1990 年以降一貫して厳しく、経営の存続そのものが深刻な状況にあり、従来の自然災害に対応することを目的とした BCP を維持し発展することは容易でない。2020 年より、深刻な課題となった新型コロナウイルスによる感染症対策に対しては、これまでの経験や知見だけでは対応できないものであり、BCP も新たな対応が迫られるようになった。本報告では、中小建設業の BCP 推進における実践例を紹介し、BCP の継続的発展のためには、従来の管理型 BCP による個別対応ではなく、コンプライアンスならびに SDGs との連携を重視した、自発型 BCP への転換と社員の BCP 継続へのモチベーションを重視した社員の人財育成研修の意義の重要性について示した。

1. はじめに

建設業における BCP の役割は、単に自社のみならず災害時に社会的役割を果たすという、他の業種にはない特徴がある。2011 年の東日本大震災を契機に建設業の BCP 策定率は、2007 年 9.4%、2009 年 7.9%から 2011 年には 44.1%と急上昇し、2021 年には 52.8%となり全産業の中で 3 位という高い水準に達している¹⁾。全産業の BCP 策定において重視しているリスクは、①地震(93.5%)、②感染症(新型インフルエンザ・新型コロナ等)(81.2%)、③火災・爆発(54.9%)、④洪水(津波以外)44.7%、⑤通信(インターネット・電話)の途絶 44.4%と近年急速に変化してきている¹⁾。

内閣府による「事業継続ガイドライン」が 2005 年 8 月に策定され、2009 年 11 月には、「ガイドラインの実用性向上」を目的に改定され、2013 年 8 月には、「企業・組織の平常時からの事業継続マネジメント (BCM) の普及促進、災害教訓、国際動向等の反映」を目的に改定された。2021 年には 4 月には 2019(令和元)年台風 19 号を踏まえた水害・土砂災害からの避難に背景に、「災害時の従業員等

の外出抑制策等の繁栄促進」を目的として改訂され、さらに 2023 年 3 月には、「安心安全で健康」ならびに情報セキュリティの強化などを視野に「企業を取り巻く環境変化の反映」を目的に改定されている²⁾。

BCP の源流である米国銀行協会が 1983 年に支援メンバーに公的利益を守る運営継続プラクティスの行使を要求してから 40 年が経過した今日においても、BCP は時代状況に応じた進化を遂げることが求められている。BCP が時代に対応して進化をとげるためには、単独の BCP 策定だけでは困難であり、企業の基本であるコンプライアンスの遵守および、さらに、「だれ一人取り残さない」と標榜する SDGs の認証等、企業の継続と社会的責任とを連携する BCP システム構築が現代の課題であろう。

2. 近畿圏における中小建設業における BCP の課題設定

近畿圏においては、南海トラフ地震等の巨大災害への対応とともに、現下の新型コロナウイルス、

気候変動による極端気象現象の多発化、サイバー攻撃、40 年来の物価の高騰等が顕在化しており、さきの建設事業の恒常的発注低下減少とともに、中小建設業の存続が予断を許さない状況である。

そのためには、今日の社会的状況を反映する構造的な中小建設業 BCP 策定が求められる。これらの、BCP 固有の課題とともに、建設業そのものの課題は、より深刻であり、BCP 策定とともに、経営基盤の強化も同時に諮られなければならない。

一般財団法人建設経済研究所「建設経済レポート No. 73」によれば、近畿圏における建設業の動態は以下のとおりである³⁾。

① 大阪府における建設業界の現状及び今後の見通し

大阪府下における建設投資額は、1992 年度の 5 兆 3,112 億円をピークに下がり続けたが、2012 年度の 2 兆 1,777 億円（ピーク時の 41.0%）を底に微増に転じ、2019 年現在、2 兆 7,316 億円である。公共事業は、ピーク時の 1992 年度には、1 兆 6,087 億円投資されていたが、2019 年では 7,496 億円と 47%の水準である。

② 大阪府における建設業界の課題

建設業における経営上の課題として、下記の 5 点が整理されている。

(a) 入札契約制度

ダンピング防止のため、最低制限価格、低入札価格調査基準価格のさらなる改定と適正な運用が求められる。

(b) 担い手の確保

災害の頻発による発注の集中、技能労働者等の高齢化の進展により、職員は不足しており、担い手の確保は深刻な問題である。工業高校の減少と他産業を進路として選択する生徒の増加により、若者が建設業界に入っていない。その理由として、週休 2 日制導入の遅れ、低賃金、転勤の多さが挙げられる。

(c) 働き方改革

労働基準法による残業規制の猶予期間が 2024 年に迫っており、長時間労働の是正は喫緊の課題である。週休 2 日制の実施も危ぶまれ、日給月給で働く技能労働者の収入確保のため、適正な労務単価の設定が必要である。

(d) 女性の社会進出

ゼネコンや事務部門では、女性の社会進出が進ん

でいるものの、地域建設業や現場では、ほとんどいない。結婚、出産後にも仕事を続けることが可能となるよう、産休、育休などの仕組み作りが急務である。

(e) 生産性向上

国土交通省が推進している i-Construction は、難航している人材確保や長時間労働の問題解決に貢献し得るものである。しかし、その活用は現在のところ低調であり、在来工法に比べて有利な大規模工事の発注が少ないこと、市町工事では予定価格に反映されていないこと、3 次元データの作成が困難であることが要因として挙げられる。

以上の建設業の課題は深刻であり、従来の災害時を意識した BCP では、これらの課題に対応出来ないだけでなく、企業の存続が危ぶまれるという恒常的危機に貢献できない。一方、BCP が建設業に普及した今日において、一般社団法人 全国建設業協会発行の「地域建設企業における「災害時事業継続の手引き」」（2020 年 5 月）に見られるように、災害時の事業継続の高め方として、10 のステップを詳説され、BCP 策定が実施しやすいようになっている⁴⁾。本手引きは、地域建設業の BCP 策定の目的を「災害時に行政と連携していち早く救援や復旧に当たってくれる」との期待に応えましょう。それにより、地域において不可欠な建設企業としての地位を確保できます。」と明確にするとともに、策定の困難性を支援するものである。さらには、国土交通省関東地方整備局においては、「建設会社における災害時の基礎的事業継続力評価要領令」を令和 5 年 4 月に発表し、官民一丸となった大規模災害時における業務継続の体制づくりに邁進している状況である。

建設業の BCP 策定支援システムに関する研究や制度も、東日本大震災以降進展しており、例えば「企業の営業活動や宣伝活動の一環として日常的に運用している Web サーバーを活用した BCP 策定を支援するシステム構築」の研究⁵⁾、BCP 策定支援のインセンティブ方策として、認定制度「表彰制度」、「表彰制度」、「意見交換会における事例発表企業募集」が列挙され、BCP 策定環境が充実してきた状況である⁶⁾。

3. 中小建設業における BCP 構築の実践

中小建設業において、その産業の特殊性に応じ

てBCP策定制度が整備されることは、社会的責任を果たすうえで必須のことになりつつあるが、現実課題として中小建設業を取り巻く、社会経済環境は依然として厳しく策定及び維持のための体制づくり・人財づくりも困難な状況である。

中小建設業におけるBCPをより具体的で実践しやすいものにするためには、災害が発生したときにどのような流れで事業を平常状態に戻すかをイメージし、問題が発生してからの対応方法を3段階に分けて策定する。

第一段階:被害状況の確認(従業員の安否、物的被害の確認、システムなどの基盤被害の確認)

第二段階:代替手段での応急措置(不足人員・設備の代替仕組み構築、代替システムへの切り替え)

第三段階:平常作業に戻す復旧作業(ハードの復旧、ネットワークの復旧)

以上の段階を踏まえて、目標時間の設定を表1に示すとおりとした。

表1 BCP目標時間

株式会社雄交の目標時間		
協力会社との連絡調整	就業時間中発災	就業時間外発災
被災状況確認	3時間以内	6時間以内
提供可能資機材確認	6時間以内	1日以内

BCP策定で特に盲点になりやすいのが「情報の確保」である。企業・団体の現場では今なお電話を使った音声コミュニケーションが大きな役割を果たしており、電話の維持は意外に重要なポイントである。

株式会社雄交の取り組みとして、次の3点を実施した。

① 携帯電話による連絡網整備

社員ひとり一人へ携帯電話を貸与

② LINEネットワークの構築

電話回線が不備でも、ネット環境があれば接続可能

③ Teamsチャットによる、安否確認

次に、被災後の早期復旧のための次の5つの視点を設定した。

① 人的リソースの視点

施設や設備が元通りになったところで、従業員が業務に復帰できなければ早期復旧は困難である。従業員の被災状況の把握や、少人数でのオペレーション方法、出社できない社員への対応

などを明確にしておく必要がある。

② 施設・設備の視点

本社や生産拠点などの重要施設が損壊した場合、早期復旧が困難になる。施設そのものが無事でも、内部の設備が被害を受けた場合も同様である。これにより生産や調達ができなくなった場合に備え、代替できる手段を用意しておく必要がある。

③ 資金の視点

被災により事業が中断した場合、どの程度の損害が発生するのか把握した上で、その間の事業資金に相当するキャッシュ・フローを確保しておく。保険による損害補償や公的融資制度についても把握しておく。

④ 体制の視点

被災直後の混乱した状況の中で、自社のすべての事業を一斉に平常時に戻すことは困難である。そのため、経営層は速やかに優先順位を判断し、的確に指示を出す必要がある。また、指揮者が不在の場合は、誰かが代行できる仕組みを整えておく。

⑤ 情報の視点

施設や設備の被災が軽微であったとしても、業務に必要なデータが失われてしまえば事業の継続は難しい。広域災害に備え、遠隔地でのデータのバックアップは必須である。

BCPの運用は継続的な活動であり、会社が存続する限り、維持・更新とそれにもとづく教育や研修は継続的に実施していくことが必要である。従業員に対して行うべきBCP教育の内容は、大きく分けて2つある。

①従業員にBCPを理解させ受け入れてもらう

(a)BCPや防災に関する社内ディスカッション:対策に関して従業員と議論したり、災害記事について話し合ったりすることにより、従業員の防災に対して意識づけることが重要である。

(b)BCPや防災に関する勉強会:同業組合や商工会等で勉強会を開催する等の取組みが望まれる。このような活動は災害時における地域企業同士の協力度体制強化にも有効である。

② 防災や災害時対応に関する知識や技能を従業員に身に付けてもらう

BCPの策定は緊急時の対応の大前提であり、計画

だけでは緊急時に適切に対応できるとは限らない。実践のためには関連する知識や技能が必要であり、また計画を理解していることと実践できることは別物である。このため、防災や救急等に関する知識や技能の教育、またそれらを実践の中で検証する訓練の実施が緊急時の対応能力の向上では求められる⁷⁾。

BCP における、新しい課題として、新型コロナウイルスによる感染症対策が急務である。

株式会社雄交においては、2020年4月7日の政府の緊急事態宣言を受けて、「株式会社 雄交関係各位への通達 No. 1」を同日に作成し、勤務及び通勤形態、外部訪問者への対応、感染の疑いがあるものに対する対策を中心に徹底した。以降、株式会社雄交のBCPニュース No. 1(2020年5月18日)から No. 10(2023年5月8日)を継続的に出した。

これらのニュースは、従来のBCPの案内・通達と異なって、全ての社員にとって身近なものであり、行動指針となるとともに、情報共有の役割を果たすことができた。

4. 中小建設業におけるBCPとSDGsアクションプラン

建設業におけるBCPの普及が定着する中で、継続的改善を行うことは容易ではない。BCP策定段階においては、会社全員に関する情報収集および災害時等の行動基準の徹底などで関心が高まるが、BCP策定後は、BCP担当者による点検や情報共有のための案内等はあるものの、日常業務からはBCPへの意識はだんだん希薄になる可能性がある。BCPへのモチベーションを持続するための方策の一つとして、SDGsのアクションプランがある。

SDGsは、2015年9月の国連サミットで採択された「2030年アジェンダ」に掲載されている世界共通の目標である。

TDB 景気動向調査 2022年6月調査によれば、『SDGsに積極的』な企業は52.2%となり、SDGsの達成に向けた取り組みに対する意識は確実に拡大し、半数以上の企業が前向きな姿勢を示す結果となった⁸⁾。規模別にみると、「大企業」ではSDGsに積極的な企業が68.6%、「中小企業」では48.9%、「うち小規模企業」では42.0%となり、依然として企業規模間に格差が生じている。SDGsに積極的な企業を業界別にみると、『農・林・水産』が72.6%、

『金融』(62.3%)、『製造』(57.1%)、『運輸・倉庫』(53.7%)、『建設』(52.1%)である⁸⁾。

SDGs取得企業のSDGsへの取り組みによる効果は、「企業イメージの向上」37.2%、「従業員のモチベーションの向上」(31.4%)、「経営方針等の明確化」(17.8%)、「採用活動におけるプラスの効果」(14.0%)、「取引の拡大(新規開拓含む)」(12.3%)となっている⁸⁾。

これらの効果は、中小建設業にとって喫緊の課題であり、災害時を想定したBCPよりも、日常的な社員の行動に結びつきやすいという傾向を示している。

建設業において、SDGsの半数以上が取得しており、一般社団法人日本建設業連合会土木工事技術委員会環境技術部会「建設業におけるSDGsに関する調査」ワーキングは、2022年3月に「建設業におけるSDGsアクションプランに向けて」を発表した⁹⁾。

政府が示したSDGsに関わる8つの優先課題の中で、建設業に特に関連する優先課題③成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション、④持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備、⑤省・再生可能エネルギー、防災・気候変動対策、循環型社会、⑥生物多様性、森林、海洋等の環境の保全、について、事例調査等が実施され、建設業のSDGsアクションプランの取り組み項目が示された。それらの優先課題は、BCPとの親和性も高く株式会社雄交は、2021年10月に、一般社団法人日本SDGs協会より、目標5(ジェンダー)、8(経済成長と雇用)、10(格差)、11(持続可能な都市、人間居住)、12(持続可能な生産と消費)の事業認証を受けた。(図1)

株式会社雄交が一般社団法人日本SDGs協会より2021年10月1日に事業認定を受け、以降毎年更新し「事業宣言」を行っている。その内容は以下のとおりである。

(A) ジェンダー平等を目指し、すべての社員にとって健康で不平等のない職場環境及びダイバーシティ・ワークを実現する。

(B) 1979年(昭和54年)設立、「未来志向の国土と社会づくりの技術者集団」としてインフラ整備、道路・建設・建築建設事業、環境事業分野で強靱(レジリエント)なインフラ構築及び持続可能な都市及び人間居住を実現する。

これらの、事業宣言を実現すべく、「目標 8 働きがいも経済成長も・週休二日制の導入以降、ワークライフバランスについては、飛躍的に向上しているが、働きがいのある職場（企業）を目指すべく、社員のエンゲージメント向上も含めた取り組みが更に必要になる。」「目標 11 住み続けられるまちづくり・道路防水舗装を中心とした、住みよいまちづくりへの貢献度をあげるべく、橋梁や道路関係の施工については、一貫して受注し、総合的な工程管理（品質管理）を行える体制への変化する必要がある。」等の SDGs アクションプランの明確化により、BCP 強化への課題が明らかになった。



図 1 株式会社雄交における SDGs 事業宣言

5. 持続可能な自発型 BCP 策定を目指して

BCP 策定に伴い、コンプライアンスを改定し、株式会社雄交行動規範 2022 では、「雄交 mission 常に新技術・新工法を試行錯誤し進化することでお客様から選ばれる企業となること、社会への貢献に繋がると考えております。」「雄交 Action Way・お客様を第一に考えて、誠実に行動します。あらゆる品質にこだわり、進化続けます。・雄交関係者全ての力を結集しお客様と共に成長します。」と中小建設業としての BCP の基本理念を明確にした。表 2 に示すように、BCP の策定を独立に行うのではなく、コンプライアンスの遵守により、BCP の日常的点検が可能となり、SDGs アクションプランの明確化により、BCP と社会発展との関係が意識され、そのことにより BCP の継続発展のモチベーションが維持されるものと考えられる。新型コロナウイルス、南海トラフ巨大地震その他

いろいろな災害が想定される。中小建設業では、災害、工事事故、システム障害や不祥事といった危機的状況下に置かれた場合でも、重要な業務が継続できる方策を用意し、生き延びることができるよう BCP を策定することが重要である。

表 2 中小建設業における BCP 策定とコンプライアンス・SDGs との連関

項目	コンプライアンス	BCP	SDGs	
策定課題	策定の目的	法令遵守	事業継続	社会貢献
	策定プロセス	総務部主導	総務部主導	総務部主導
	実施プロセス	全員参加	全員参加	全員参加
	実施による効果	大	中	小
	策定の困難性	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月
持続性	社員のモチベーション	大	中	小
	持続可能性	研修実施	研修実施	社内ニュース
	継続発展性	現状維持	充実努力	発展性大
人財育成	キーマンの設定育成	担当者教育	担当者教育	全員参加
	目標設定（マイルストーン）	現状維持	内容充実	豊富化
	時代に合わせたトレンド（目標）	社会的責任	感染症・情報	国際性
	協力会社との連携	信用関係構築	信頼関係	将来展望
総合評価	必須	努力義務	努力義務	

◎必須 ○努力義務

策定課題

コンプライアンスは、策定目的が法令遵守という企業存在の根本であり、必須業務である。この目的に BCP 及び SDGs の内容を包摂することにより、策定プロセス及び実施プロセスにおいても全員参加の可能性が高まる。実施による効果は、BCP および SDGs においては高くはない可能性があるが、社会的には日常的に宣伝啓蒙されており、継続の意識が発生する。

持続性

社員のモチベーションは、日常業務に比較して、BCP および SDGs は、比較的弱い。持続可能性を担保する方法として、日常的な人財研修及び社内ニュースによる情報共有がある。人財育成の注力により、コンプライアンスは現状維持の水準にとどまるが、BCP は努力していくことにより内容が充実する可能性が高まり、SDGs は、会社の発展性につながる可能性がある。

人財育成

人財育成においては、それぞれの課題についての

キーマンの設定育成が重要である。コンプライアンス及びBCPは、専門的な担当者の育成を目指す。SDGsにおいては、全員参加の方式が可能であり、前二者を補完する役割を發揮する。目標設定において、人財育成の充実により、コンプライアンスは現状維持の水準にとどまるが、BCPは、課題に応じて内容が充実し、SDGsにおいては、目標が豊富化し、社員の意識も変化する可能性がある。とくに、時代に合わせたトレンドに対しては、コンプライアンスはあくまでも社会的責任という課題に拘泥されがちであるが、BCPは感染症・情報セキュリティ等の今日的課題に迅速に対応でき、SDGsは建設業の技能労働者や外国人従業員等の国際的課題に対応できるという強みを有する。ここにおいて、義務的なコンプライアンス研修が実質的な意味を持つためには、BCPとSDGsの連結的に人財研修の意義を見出せる。

図2は、(株)雄交におけるBCPのフレームワークであり、BCPを維持発展するためのモチベーション持続するためには、継続的に社員全体に積極的に人財育成することが重要である。

中小建設業におけるBCPが策定され、維持発展されて行くためには、従来の**管理型BCP**では、地震・豪雨、工事事故、新型コロナウイルス等への対処に焦点をあてたものであり、その発生頻度は予測できないばかりでなく、対応のための体制づくりに費用をかけることは容易ではない。そのため、次善の策として、日常的な安全対策、衛生管理が補足的な位置づけで行われる。しかしながら、この補足的行為が日常化すると、BCP本来の目的や社会的責任の精神が希薄になる可能性がある。そこで、企業の根本であるコンプライアンスの徹底により、制度的保護として、会社および従業員の命を守るための行動が図られる。さらに、SDGsの人財研修により社員の福祉的尊重への理解が深まる。両者の人財研修の実施により**管理型BCP**から**自発型BCP**へと転換でき、BCPの継続的発展へのモチベーションが發揮できる。すなわち、人財育成を通じて義務としてのコンプライアンス、社会的貢献としてのSDGsの人財育成において、常にBCPの要素をとりこむことにより、事故対応の従来型の**管理型BCP**においても最新の社会状況との関わり、および企業のミッションの意義が確信できると思われる。

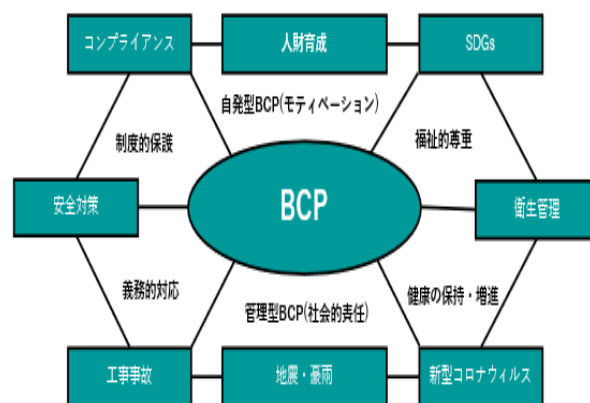


図2 中小建設業におけるBCPの関連要素

参考文献

- 1)内閣府防災担当、「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
- 2)内閣府防災担当、「事業継続ガイドラインーあらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応ー（令和5年3月）」、令和5年3月
- 3)一般財団法人建設経済研究所、「建設経済レポートNo.73」、2021年3月
- 4)一般社団法人全国建設業協会、「地域建設企業における「災害時事業継続の手引き」」、2020年5月
- 5)真野昂平他、「建設業BCP策定支援システムの構築」、土木学会論文集F6(安全問題)、Vol.67、No.2、2011年
- 6)京都府京都BCP（企業のための防災のページ）
<https://www.pref.kyoto.jp/kikikanri/kyotobcp/documents/270721besshi9.pdf>
- 7)経済産業省中小企業庁、「中小企業BCP策定運用指針第2版ーどんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備ー」、平成24年3月
- 8)帝国データバンク情報統括部、「特別企画：SDGsに関する企業の意識調査（2022年）」、2022年8月25日
- 9)一般社団法人日本建設業連合会土木工事技術委員会環境技術部会「建設業におけるSDGsに関する調査」ワーキング、「建設業におけるSDGsアクションプランに向けて」、2022年3月

本論文についての問い合わせは下記へお願いします。

株式会社 雄交(<https://yku.co.jp/>)

代表取締役社長 有馬康友 arima@yku.co.jp