

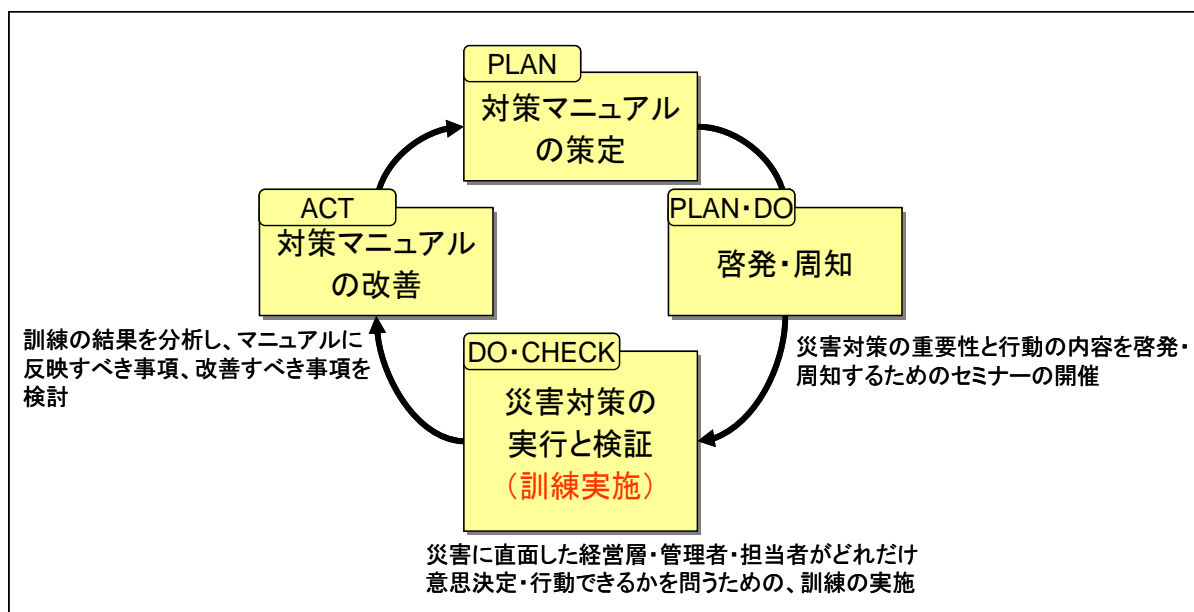
## BCP（事業継続計画）の実効性確保に資する対策本部訓練

日本に拠点を置く企業の多くは、地震が国内で起きうる最大のリスクであることを認識し、耐震対策や地震が発生した場合の行動マニュアルを定めている。ところが、企業が全社的な対策本部を設置するような大地震（凡そ震度6弱以上）はそう頻繁には発生しないことから、多くの対策本部要員は任期中に初めて大地震に遭遇し、行動マニュアルを手元に置きながらも何をしてもいいのか右往左往するという状況に陥りやすい。東日本大震災でもそのような状況に陥った企業は少なくない。そのため、平時より大地震の発生を想定した訓練を実施し、個人が疑似体験を積むとともに、定められた行動マニュアルの有効性について検証しておく必要がある。

### 1. 災害対策のリスクマネジメントサイクル

地震のような広域且つ甚大な災害において、企業は社員の安全を優先しつつ会社資産の保全、重要業務の継続を図る必要があるが、加えて近年では地域支援など、社会的な責任を同時に果たすことが求められている。そのため対策本部の業務は拡大し、その範囲は極めて多岐にわたる。その中で人命救助や帰宅措置・帰宅困難者対策など一刻を争う業務は多く、対策本部の対応能力を超えて機能不全に陥る事態も見受けられる。そのような事態を回避するために、対策本部は日頃から災害対策マニュアルを策定し、対策本部要員をはじめとする従業員にその内容を啓発・周知するとともに、訓練の実施を通じて災害対策の実効性を検証しておくことが求められる。

[災害対策のリスクマネジメントサイクル]



## 2. 訓練の目的

災害対策は「マニュアル」が行なうのではなく、「マニュアル」を熟知した「人」が行なうものである。それを実現するためには知識や技能を身につけさせる「教育」が必要である。事業継続における教育の位置づけは、①BCPを全員に周知させる（BCPに関する基礎知識の習得）、②社員の危機あるいは緊急時対応への感度を向上させる（意識改革）、③BCPに関する活動の定着化である。また、企業内における「訓練」とは、教育によって得られた知識・技能等を実際に活用できるようにするため、反復実施などにより職務遂行能力を身に着けることである。事業継続訓練の目的は、①組織対応力の向上、②基本動作の確認と判断力の向上、③的確な状況判断と現状のBCPにおける問題点の抽出である。訓練では、実際に大災害に遭った場合でもうろたえることなく各自がその役割を遂行できるようにするため、参加者自らに考えさせ行動させることが重要である。そのため、参加者に応じた目的・目標を設定することと、それらに対して効果的な教育・訓練の形式を選択することがポイントになる。

## 3. 訓練の種類

### （1）実働型訓練、図上型訓練、リアルタイム型訓練

訓練には、実働型訓練、図上型訓練、リアルタイム型訓練など主に3つの種類があるが、訓練の目的を達成するためには、適切な訓練の形式を選択する必要がある。

#### ①実働型訓練

実働型訓練とは、避難訓練や消火訓練など、実際に体を動かしてノウハウを会得するような訓練のことを指す。消防法など、行政によりその実施が義務付けられている避難訓練、消火訓練は勿論であるが、最近は「AED（自動体外式除細動器、Automated External Defibrillator）を使った応急救護訓練」や「安否確認訓練」など、企業が必要性を認識し独自に実施する訓練も増えてきている。一般の人が訓練と聞いて思い浮かべるのはこの実働型訓練であろう。

[実働型訓練の実施風景]

消火訓練



(出所:東京都ホームページ)

AEDを使った応急救護訓練



## ② 図上型訓練

図上型訓練とは、災害の様相や被害に関する情報の収集や整理・分析、それらを踏まえた対応事項についての意思決定など、体を動かさずというよりも、考えて決断することが中心の訓練である。毎年9月初旬に実施される国の総合防災訓練は、防災服を着た総理大臣が対策本部長となって実施される様子や、ヘリコプターによる救助活動がニュースで取り上げられることが多いが、実はこの写真のように対策本部では情報を収集し決断する図上型訓練が行なわれている。

【国が実施した平成23年度総合防災訓練（図上型訓練）の実施風景】



(出所:国土交通省ホームページ)

## ③ リアルタイム型訓練

リアルタイム型訓練は、実際に災害にあった場面に極力近い環境の中で行なわれる。電話、ファックス、テレビニュースを模したテロップ等により状況・情報が対策本部にリアルタイムに提供される。対策本部は与えられた情報を収集・整理しながら、状況判断、対策の検討、意思決定、指示までを行なう。リアルタイム型訓練の実施により、緊急時対応能力の向上を図れるほか、訓練で明らかになった課題に基づいてマニュアルをより実践的なものに改善することができる。

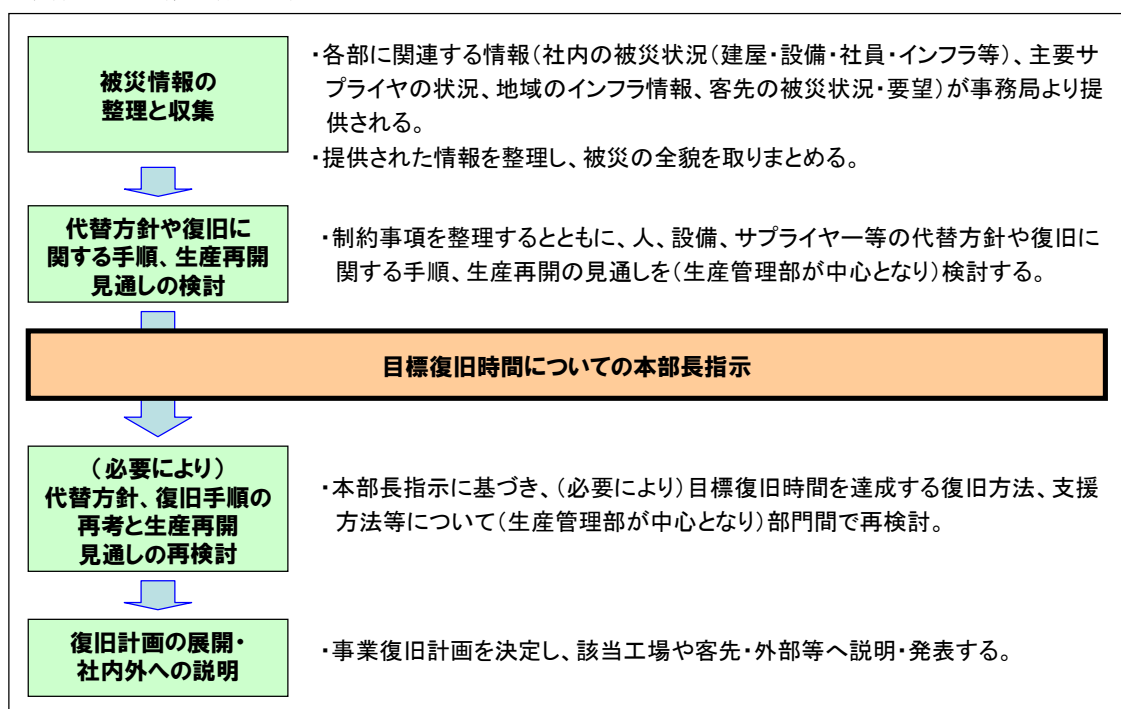
### （2）初動対応訓練とBCP訓練

次に訓練の対象について説明する。災害対応の訓練は、初動対応を対象とする訓練と、初動対応が一応の収束をみせた後のBCP（事業継続）を対象とする訓練とに大別される。初動対応訓練とは、災害が発生した直後に要員が参集し、人的被害状況や建物・設備の被害状況、社会インフラの状況など社内外から提供される様々な情報を収集・整理し、対策本部を立ち上げその上で必要な意思決定を下す訓練である。従前より製造業の工場などでは、火災や爆発が発生した際の対処について、消火活動など実働型訓練との組み合わせで対策本部立ち上げの訓練を行ってきたが、昨今では業種を問わずこのような訓練を積極的に実施するようになってきている。なお、これまでの初動対応訓練では、訓練当日の何時何分にどのような状況が付与されるのかが一覧化された「訓練シナリオ」を参加者に事前配布する形式が一般的であった。しかし、それでは突発

的に発生する災害に備えた訓練としては不十分ではないかという意見が東日本大震災以降では大勢を占め、現在、多くの企業では訓練シナリオを事前に開示しない訓練を実施する企業が増えてきている。

次に、BCP 訓練（事業継続訓練）とは、被災状況が概ね整理された後の、事業の継続に向けた取り組みを対象とした訓練である。大規模災害が発生した場合、自社の建物設備や従業員の被災により生産・事業が停止するだけでなく、取引先からの原材料や部品の供給停止による事業停止、または物流の停止による事業停止も想定される。迅速に事業を再開し、お客様や社会の期待に応えるためには、上記に係る内外の情報を適切に整理し、何が事業再開上のボトルネックになっているのかを早急に把握すること、また制約事項を解消するための取り組みをできるだけ早く開始することが重要である。東日本大震災やタイの洪水でそうした取り組みの重要性を認識した企業を中心に、本訓練の実施企業数は急速に増加している。

[BCP 訓練の流れ（製造業の例）]



大災害発生時には、混乱の中にあつて様々な情報を収集・整理・活用し、どう事業を継続するか考えることが求められる。そのため、BCP 訓練には、提示された課題の最適解を考えさせる図上型訓練が適している。図上型訓練を何度も実施しているような場合は、課題があらかじめ設定されておらず自ら課題を先読みして行動することが必要なリアルタイム型訓練を実施し、訓練の難易度をあげていくことが望ましい。



## 4. 企業におけるBCP訓練の効果

一般にBCPは特定のリスクを想定して作成された事業を継続するための「計画」である。しかしながら、リスクは必ずしも想定どおりには発生しないため、事前に作成された計画を予定通りに遂行することが必ずしも最善とは限らない。また、想定外の出来事への対応も求められる。そのため、BCP訓練の目的は、BCP自体の検証という目的の他に被害想定とは異なる事態に直面した際の対応スキルを向上させる目的も含まれる。

東日本大震災においては、BCPは策定していたもののこうした訓練体験の有無から、実際の対応に巧拙が生じた。ここではメーカー2社の事例を紹介する。

### (事例1) A社「実際の課題は、事前の訓練で認識できた」

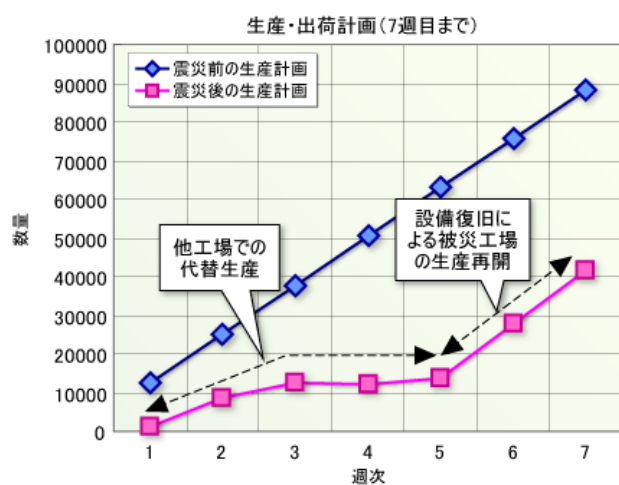
A社は、2007年の新潟県中越沖地震で部品供給が停止したことを契機に毎年のように訓練を実施している。対策本部長であるCOO（最高執行責任者）も多忙な業務の合間を縫って、東日本大震災発生までに訓練を3回経験していた。訓練のたび、被害想定は変更しており、今後30年以内に70%の確率で発生するといわれる首都直下型地震や、100年から200年以内に起こる可能性のある南関東地震（関東大震災の再来）を想定して実施した。

2011年の訓練はリアルタイム型訓練で、偶然にも東日本大震災発生の際か3週間前に実施された。このため対策本部要員は、3週間前の行動をなぞるように動けばよかった。訓練時と同様の場所に対策本部を設置し、同様の組織を編成し、同様の方法で情報収集を行ない、同様の様式でその日のうちに被災状況をホームページに掲載できた（なお、日本自動車工業会（自工会）加盟企業11社の中で震災当日にホームページに状況を掲載できたのはA社ともう1社のみであった。多くの会社は週明けの14日になって情報公開した）。

### (事例2) B社「やはり生産計画作成が課題だ」

B社の拠点は、今後30年以内に88%の確率で発生するといわれる東海地震の震源域、静岡県にある。そのため、B社ではBCPという概念が知られる前から業務復旧の流れをマニュアルに記載しており、県内でも屈指のリスクマネジメント先進企業として知られている。B社では3年ほど前から地震対策訓練を実施しており、2011年は1月に実施したばかりだった。そのためA社と同様、震災後の動きは極めて迅速であり、訓練と同様の場所、レイアウト、参集者で本部活動を開始することが出来た。ただし、訓練時に課題として浮かび上がっていたことは、実際の対応でも課題となってしまった。例えば、生産計画の再作成である。今までの訓練では、西日本や海外の工場による代替生産を実行するための生産計画や、サプライヤーの復旧支援を含めた生産再開計画の作成を課題として課していた。

[訓練における生産計画再作成のイメージ]



これら生産計画の作成においては、ラインの復旧状況や代替策の進捗、サプライヤーの操業再開状況、電力・ガスなどの社会インフラの復旧状況を踏まえなければならない。だが、いずれの訓練でもボトルネックの分析が十分でなく、最後まで最適な解を出せず、今回の震災対応でも同様の結果になってしまった。そのため今後は、手作業により生産再開計画を作成する方針を見直し、よりフレキシブルな生産計画システムを新たに構築することで克服を目指している。このようにシステムの構築というリスク対策への投資を決定できるのも、訓練などを通じて実効性の検証を何度も行っていったためと考える。

これらの2社の事例のように、平時よりBCP訓練を実施することで、個々人が疑似体験を積むとともに、定められたBCPが本当に役に立つものであるのかを検証し改善に繋げることでBCPの実効性を確保することが出来る。

## 5. 最後に

これまでに述べたとおり、訓練は予め策定しているBCPなど各種マニュアルの検証に役立つだけでなく、想定どおりに発生しない災害への対応スキルを向上させる上でも有用な取り組みである。各企業は、最低でも年に1回、できれば年に2回は対策本部訓練を実施し、災害に強い組織づくりを進めてほしい。

(2013年2月26日発行)