



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
所属 ビジネスリスク事業部
ビジネスリスクグループ
リスクコンサルタント（委嘱） 渡部 正人

初動対応と事業継続対応

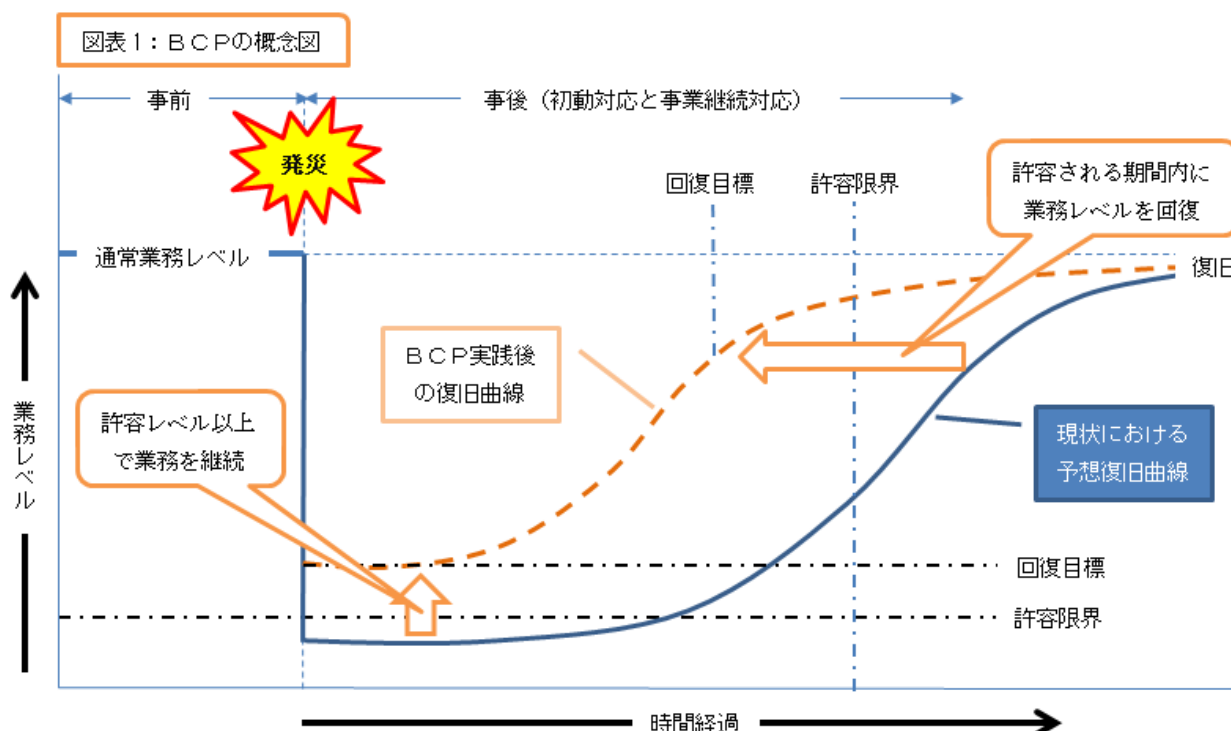
～理解の深化と企業の取り組み～

はじめに

災害が多く発生する日本では、災害に備えて準備をしておくことが強く求められ、政府も企業向けに事業継続計画（以下、「BCP」という）策定運用指針あるいはガイドラインを示してBCPの策定を後押ししている。しかしながら、これまで実施してきた伝統的な災害対応あるいは初動対応との関係が整理されないままに、新たな概念となる事業継続の考え方が導入された場合には、BCPを整備することで災害への全ての対応が完結すると考えておられる方も多いように見受けられる。本稿では、初動対応と事業継続対応それぞれへの理解を深め、災害に適切な対応をするにはどちらも取り組まなければならない課題であることを解説するものである。

1. BCPの概念図

BCPとは、「不測の事態（危機・災害など）の発生により事業リソース（社員、施設・設備、資金など）が損傷を受け、通常の業務活動が中断した場合に、残存するリソースで優先すべき業務を継続させ、許容されるサービスレベルを保ち、かつ許容される期間内に復旧できるよう、前もって代替リソースを準備したり、不測の事態における対応方法や組織を規定したもの。」と定義される。

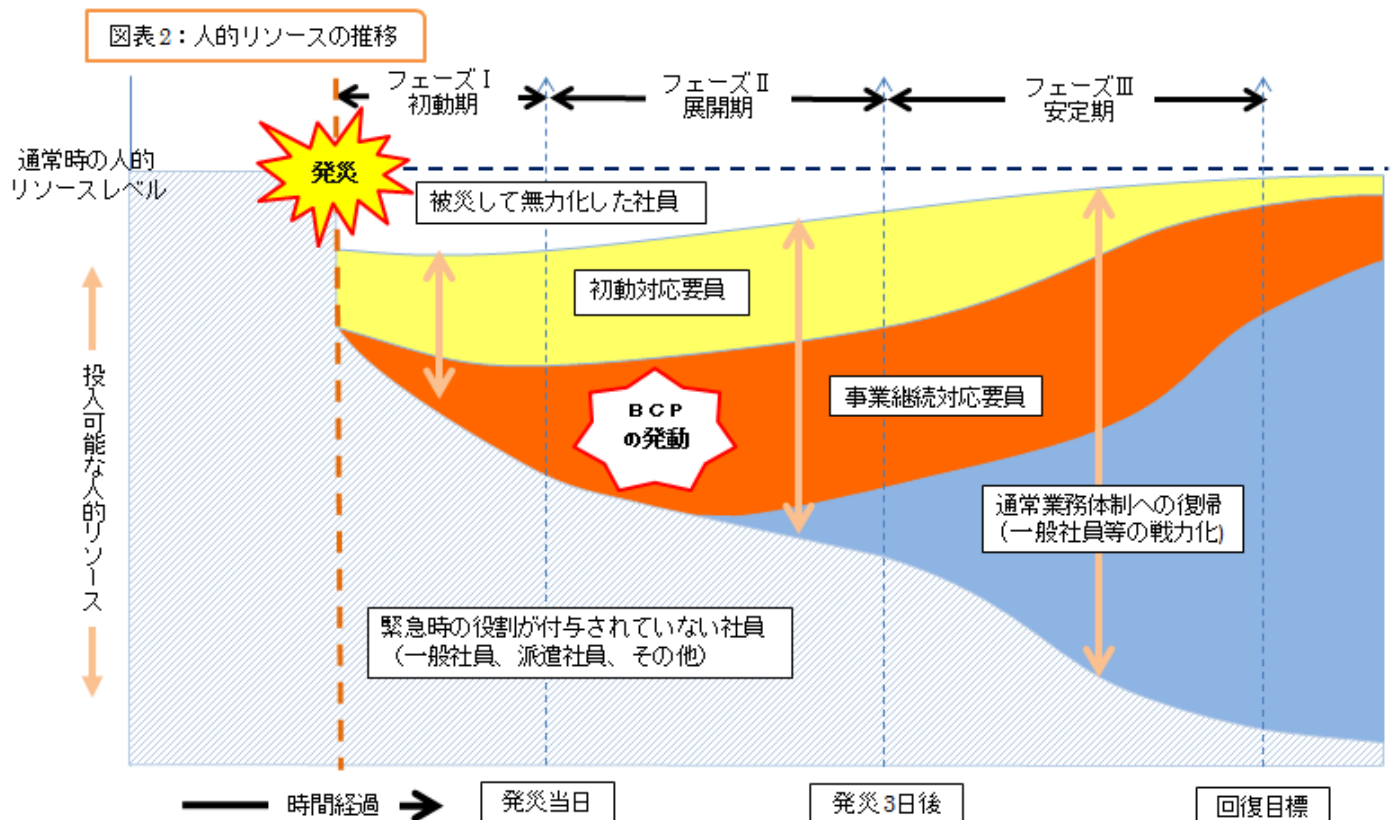


BCPの概念を図にしたのが図表1で、BCPを実践することで業務レベルがどのように改善されるか示されている。そこで、初動対応と事業継続対応、それぞれにどのように具体化していくのか、次に見ていきたい。

2. 人的リソースの投入

初動対応と事業継続対応の2つの課題への具体的アプローチの手法として、復旧過程における人的リソースの時間変化の推移について役割を基準として模式化したものが図表2である。

ここでは、初動対応と事業継続対応の違いを浮かびあがらせるため、一定規模の社員を擁する企業のコーポレート部門と事業部門に明確に区分できる企業を念頭に図を置いている。また、就業時間中に発生した大規模地震を想定し、時間経過によるフェーズは図表2及び図表3ともコーポレート部門における初動対応の区分を、筆者の経験を基に示している。



図表2の用語は、以下のように定義している。

- 被災して無力化した社員：社員自身が負傷あるいは家族または自宅が被災し、事後の対応活動に参加が困難な社員
- 初動対応要員：発災時に立ち上げられる災害対策本部や代替本部で活動に従事する社員、及びその指示に従って活動するコーポレート部門に所属する予め指名された社員
- 事業継続対応要員：事業継続のための活動の主要な部分に従事する生産・営業部門に所属する予め指名された社員
- 緊急時の役割が付与されていない社員：所属に関わらず緊急時の役割が付与されていないあるいは明確に示されていない上記以外の社員（以下「一般社員等」とする。）

図表2から明らかなように、発災直後には初動対応要員と事業継続対応要員が復旧に向けて投入可能な人的リソースの全てとなるが、時間の経過とともに緊急時の役割が付与されていない社員を戦力化することでその活動が加速される。投入可能な人的リソースの時間経過に伴う総和の変化が、前述した図

表1に示す復旧曲線と相関を示すこととなる。もちろん、事業の復旧には人的リソースだけでなく、施設・設備や資金といった別のリソースの確保も不可欠ではあるものの、人的リソースをいかに確保し、発災後できるだけ早い段階から戦力化することが事業継続の要となる。企業における事業継続の成否は、「投入可能な人的リソース」の総和によって、図表1に示す復旧曲線に示す業務量をどこまでカバーできるかにかかっている。

次に、投入可能な人的リソースが、時間経過の区分（フェーズ）に従ってどのような役割を果たすことが期待されるのかを考察してみたい。

3. 果たすべき役割から見た整理

各活動の主体が時間経過の区分に従って果たすべき役割は、図表3のように整理することができる。

図表3:果たすべき役割の整理

フェーズ区分 活動の主体	フェーズⅠ 初動期	フェーズⅡ 展開期	フェーズⅢ 安定期
被災した社員	自身の被災状況への対応に努め、余裕をもった業務復帰を図る		
初動対応要員	本部立ち上げ 安否確認（全社員） 被災状況把握 二次災害防止 帰宅抑制/解除	安否確認（全社員） 応急復旧 帰宅抑制/解除 被災社員の把握 初動対応活動の広報対応	安否確認（被災した社員） 本格復旧 出勤体制の検討 被災社員への支援 通常業務への復帰支援 全社対応が必要なBCP案件への支援 BCP活動の広報対応
事業継続対応要員	安否確認（事業継続対応要員） BCP体制立ち上げ 事業関係先の安否確認 被災状況把握（事業関係先を含む） BCP戦略の修正 BCP発動要件確認	事業関係先の安否確認 被災状況把握（事業関係先を含む） BCP発動 BCP着手状況の確認 BCP遂行状況の確認（事業関係先を含む） BCP阻害事項の把握 BCPの見直し、修正 BCP阻害事項への対応 BCP阻害事項で全社対応が必要な案件の報告、処理	
一般社員等	安全の確保 会社への残留 帰宅の試み	帰宅 被災対応 自宅待機 初動対応支援 事業継続対応支援	出社対応 初動対応支援の継続 事業継続対応支援の継続 通常業務への復帰

初動対応要員と一般社員等の活動はフェーズによって区分されるが、事業継続対応要員の活動はBCPの発動の前後で区分している。BCP発動のタイミングは発生した災害の状況に左右されるが、その前段で事業継続対応要員が果たすべき役割は、初動対応と呼ばれる活動で、初動対応要員が実施する活動と一部で重複している。一方、後段で果たすべき役割は、企業として平常時に実施している業務の中から限られたリソースで実行可能な優先順位に基づく業務に絞られている。これらの業務は、業務の処理手順が確立されていて、時間経過に従って段階的に実施する計画として整備するのに向いている。このため、事業継続対応は計画（BCP）として整備されるのだが、フェーズⅠで実施する業務を初動対応要員の役割としてBCPに盛り込むことができれば、BCPとして一本化し災害対応をすっきりと整理でき効率的であるという考え方が出てくる。

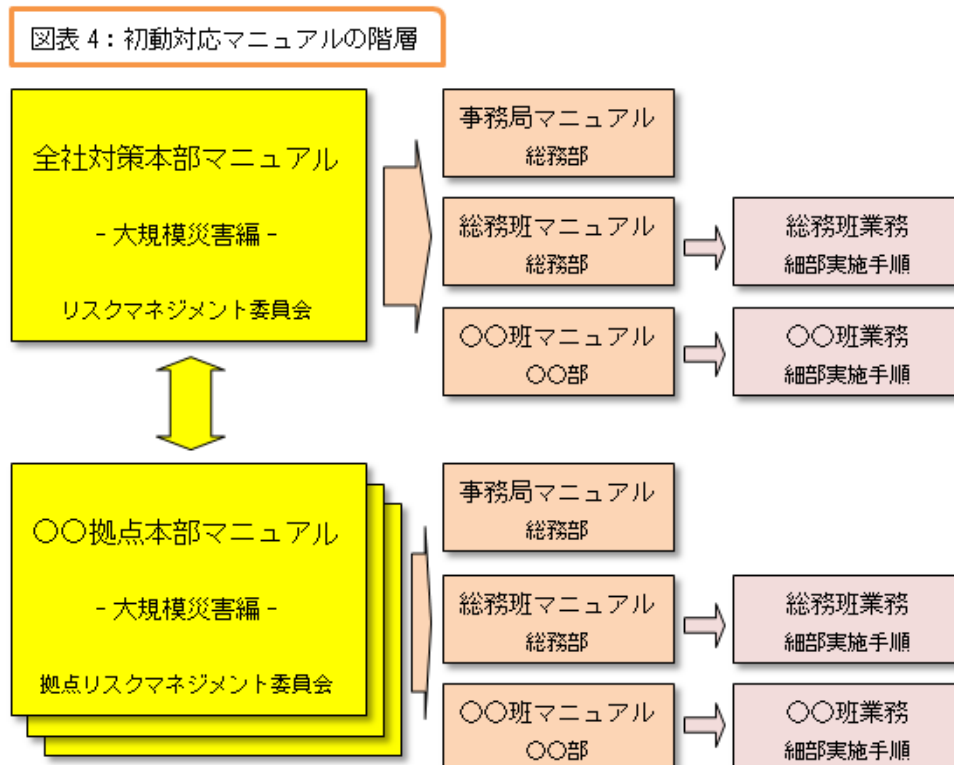
しかしながら、初動対応要員と事業継続対応要員の果たすべき役割は、図表3で示したとおり違いがあり、一本化することは困難といえる。初動対応と事業継続対応、この2つの性格の異なる果たすべき役割を実行するには、初動対応はマニュアルを、事業継続対応はBCPを整備して、役割を担当する部署を明確にしておくことが、企業の災害対応活動として求められる課題への回答となるものと考えられる。

4. マニュアルとして整備する初動対応

初動対応において果たすべき役割は、普段の業務に紐付くものもあるものの、災害の発生に伴って実施せざるを得ない業務がほとんどである。このため、災害時の混沌とした状況の中でも抜け漏れなく実施できるよう、マニュアルとして整備しておくことが相応しい。

整備すべきマニュアルの項目の一例を示したのが、図表4である。企業の業態や規模によって、項目ごとの内容が変化することから細部は示していないが、挙げた項目を網羅するマニュアルを準備できれば、初動対応は可能と考える。注意すべき事項は、本社以外にいくつもの拠点を擁する企業においては、拠点ごとにマニュアルを整備する必要があるということと、災害時の混沌とした状況の中で急遽取り出して参照しても必要な情報が得られるよう、簡潔に階層化して整備することが挙げられる。この考え方の一例を示したのが、図表4である。

さらに、マニュアルを整備するうえで考慮すべき重要な事項としては、本社に設置される全社対策本部は、本社と全ての拠点を束ねた取りまとめを果たすとともに、本社を一拠点として考えた場合の拠点本部の役割を担うことから、全社対策本部と拠点本部の2つの役割を分かりやすく表現してマニュアルとすることである。



図表 2 から明らかなように、初動対応要員と事業継続対応要員の役割は区分されているものの、時系列的には同時に活動していることから、各フェーズにおける役割で相互に関連のある項目のすり合わせが必要である。特に事業継続対応における人的リソースの確保の観点から、初動対応における安否連絡・確認、帰宅困難者等への対応は、事業継続の活動と連携した対応となっていることが望ましい。

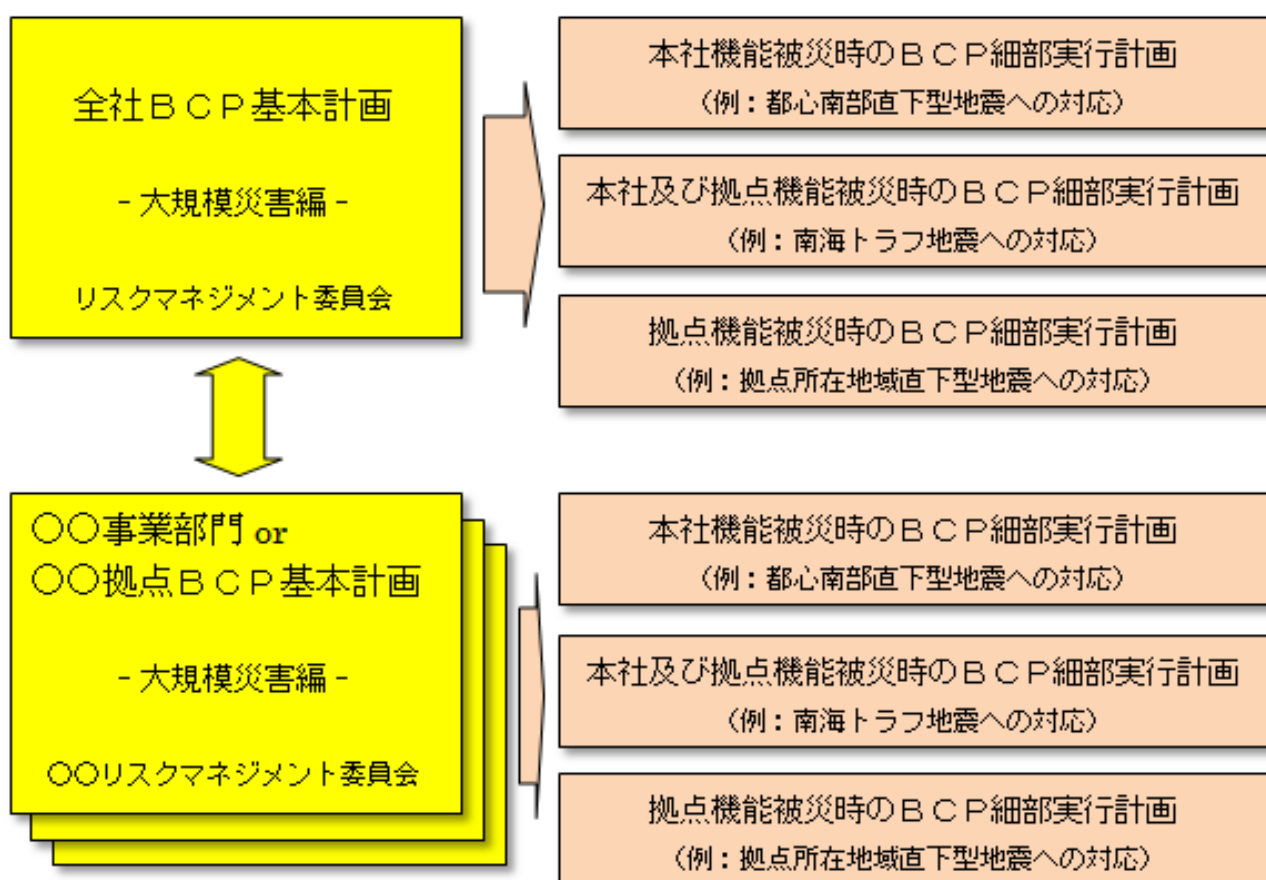
図表 5：初動対応マニュアルの項目

総則編			
趣旨・適用範囲			
目的・方針・重視事項			
被害想定			
平時の準備	防災対策一般		
	対策本部に関わる事項		
	（業務継続に関わる事項、BCPとして別途整備）		
	教育・訓練		
	防災用備蓄		
マニュアルの維持管理			
災害対応編			
対応体制	災害時の行動基準（行動原則、本部要員及び一般社員の別）		
	本社及び拠点の災害対応の概要	本社所在地で地震が発生した場合	
		本社所在地以外で地震が発生した場合	
	指揮・連絡系統図		
	本社の体制	全社対策本部の設置基準・設置場所	
		全社対策本部の組織・役割	
		本部要員連絡体制（安否確認・指示伝達等）	
		自衛消防体制	
	拠点の体制	拠点本部の設置基準・設置場所	
		拠点本部の組織・役割	
本部要員連絡体制（安否確認・指示伝達等）			
自衛消防体制			
災害対応	本社の対応	本社被災時の対応	自衛消防活動
			安否連絡・確認
			対策本部の時系列業務（事業継続対応）
			帰宅困難者等への対応
	拠点の対応	拠点被災時の対応	本社による支援
			自衛消防活動
			安否連絡・確認
			対策本部の時系列業務（事業継続対応）
			帰宅困難者等への対応
本社被災時の対応		本社本部のバックアップ	
復旧			
社会貢献			
資料編	備蓄品リスト等	災害用社内備蓄品 レスキュー用具 非常用発電機 医療関係全般 宿泊手段の確保 避難場所 個人メモ	

5. 計画書として整備する事業継続対応

前述のように事業継続対応は、事業継続計画（BCP）を整備することが具体的な対応策の第一段階である。BCPの作成過程は、業務分析から継続すべき業務の優先順位付けを実施し、災害による被害想定から事業継続に際しての課題を洗い出すとともに、課題解決に向けた取り組み・手順を明らかにして回復目標に至る道筋を計画という文書にするものである。いくつかの段階と精緻な分析を経て計画として完成に至るものであるが、未来を完璧に予測することは至難の業で、実際に生起する災害の状況が想定と同じとなることは考えにくい。このためBCPは実行可能性に重点を置きつつ最も蓋然性が高い状況を想定して作成するものの、使用に際しては災害時の状況に適合するよう修正することが求められる。図表6は、BCPとして整備する計画の階層の一例である。

図表6：BCPの階層



基本計画に含まれる内容は、図表3で事業継続対応要員に割り振った項目となる。事業継続においては、一般社員等を速やかに戦力化することが重要な要素となるが、一般社員等の安否確認は初動対応要員に任せ、相互に連携することが必要である。細部実施計画は、被災時の状況が異なるいくつかの地震の形態に区分して整備しておくことが考えられる。企業の拠点の展開状況に応じ、困難な状況が想定される全ての地震に対して計画が整備されることが理想であるが、使用に際しては災害時の状況に適合するよう修正することを前提としているので、特徴的なものに絞って整備することが实际的である。

図表6では、全社と事業部門または拠点に区分した計画の形式を示しているが、区分せずに基本計画と細部実行計画にまとめる形式も考えられる。図表6からもわかるように、文書として相当な量になることから、企業の体力に合わせて適切な形式を選択する必要がある。計画として、これではいけないというようなものは存在しない。あくまでも、緊急時に企業にとって使えるものとなるように整備することが基本であることを忘れてはならない。

おわりに

企業ではコーポレートと事業部門の機能が明確に区分され、その機能区分にそって災害時の初動対応と事業継続対応の役割が割り振られる。担当する要員の違いと役割の特性、それぞれに専門性を要求される対応となることから、本稿で述べてきたように明確に区分して対応体制を整備することが適切な対応である。伝統的な初動対応に重点を置き、事業継続対応は確保できた人的リソースをその時の状況に従って投入すれば可能とする考え方は、非効率である。逆に、事業継続対応としてBCPを導入し、人的リソースの効率的な活用を考えておけば災害時の対応は完結するという考え方は、人的リソースが確保できずに頓挫する。企業の災害時への取り組みは、初動対応と事業継続対応それぞれへの理解を深め、どちらが欠けても災害時の対応が適切に処理できないことを前提に実施することが重要である。また、マニュアルを参照した活動とBCPに基づく活動と異なる対応であるが、同時並行的に実施され相互に密接に連携した対応であることも理解する必要がある。

本稿では、地震を対象リスクとして論を進めてきたが、他にも企業として対応すべきリスクが存在する。紙面の都合上他のリスクへの対応については触れないが、自社への影響度を見極め、特性を把握して、それぞれに取り組む必要があることだけを付記しておく。

以 上

注：文中に使用した図表の出典は、以下のとおり。

図表1：内閣府BCPガイドラインの概念図を基に、東京海上日動リスクコンサルティングが作成

図表2から図表6：東京海上日動リスクコンサルティングが作成