

ARMS代表
静岡県防災士会幹事

赤堀 三代治

2012.3
Special Feature「研修堂」登録コンサルタント
<http://www.kenshudo.net>現場力
BCP策定の意義と活用
前編URL
<http://infor-clip.269g.net/>E-mail
m-a@msj.biglobe.ne.jp本当に使えるBCPの第一歩は
社員の安全と家族の安全確保!

筆者は、2011年3月末まで、静岡県内の事業所でリスクマネジメント統括スタッフとして勤務し、現在はリスクアドバイザーとして独立しています。主な業務内容は、大規模事業災害対応BCPの策定運用支援と食の安全安心に関わるリスクコミュニケーション支援です。その他に、静岡県防災士会BCP委員会のメンバーとしても活動しており、東日本大震災発生後、東北の被災地にも出向きました。この目で被災状況を目にし、被災現場の関係者の話を聞く中で、BCPの策定・運用に関して、今、筆者が感じていることをお伝えします。

図1 Facebook上での知人のメッセージ内容

「知人I氏」

被災し、津波で家を失いましたが、幸い家族はそれぞれ避難し無事でした。現在避難所で生活しています。安心してください。

「筆者」

大変でした。ご家族のみなさん全員無事とのこと。心配しておりました。よかったです。避難所生活で、困っていることはありませんか、私にできることはありませんか。返事をください。

「知人I氏」

食糧品はある程度、足りていますが、生活用品が足りなくて困っています。女性用の下着・生理用品、洗剤、物干しなどです。それから、自転車、果物などもあれば、とても助かります。

「筆者」

わかりました。2トンロングボディーの箱型トラックを借用することができましたので、現在、申し出のありました物資等、地人・友人に呼びかけ集めています。集まり次第、週明けに、静岡からそちらに向かいます。

地震発生後、岩手県陸前高田市在住の知人I氏の消息が不明でしたが、3月末Facebook上にI氏のメッセージを見つめました。被災したI氏は、避難所を訪れた支援者の携帯電話を借りて、Facebookに安否情報を記載したとのことでした(図1)。

今回の震災では、被害状況や安否、支援などの災害情報の提供および入手手段として、ツイッター、Facebook、Mixi、Google+、ラインなどのソーシャルメディア(SNS)システムが有効に機能したことを感じました。

昨年の4月上旬に、3日間とい

被災現場で感じたこと
(4月上旬)

う強行軍で陸前高田を訪れましたが、あの光景は、現場に足を踏み入れてみないと実感できないものでした。テレビ画面では、臭いや被災者の生の言葉や思いは伝わってきません。

I氏の案内でご遺体安置所にも立ち寄りしましたが、自衛隊・警察・消防の人たちの活躍が目に残りました。若い職員が一生懸命業務に当たっており、仕事とはいえ過酷な環境で働く姿に思わず頭が下がりました。

3月まで勤務していた事業所の業務で、被災時の優先業務として位置づけられていた「食料の供給業務」「葬祭業務」が、東北の被災地でどのように機能しているかが筆者はとても気になりました。

あくまでも限定的な情報ですが、

図2 現地で面談したある食品企業の経営者の話

現地で機能していた業務として印象的だったのが「農産直売所業務」です。農産物直売所業務は被災の翌日からほぼ1週間で、近隣の被災を免れた農家から青果物などが避難所に持ち込まれ、テントを使用した配布スタイルが好評でした。

一方、機能していなかった業務が「葬祭業務」です。一部全国チェーンの葬祭業者の迅速な対応に比べて、地元事業所の対応の遅れが目立っていました。事業は従業員スタッフが存在して成り立つものです。被災によって社員やその家族が亡くなる事態に陥った場合、当然の帰結として事業継続は困難となります。地元事業所は、この事態に置かれていたのです。葬祭事業においては、人が亡くなられた時に機能発揮が求められる業務です。検証しておりませんが、被

- ・K氏は、1951年生まれ。チリ地震津波（1960年）の時は9歳だった。その時は、約6メートルの津波が家のすぐ下まで押し寄せた。
- ・チリ地震津波で、祖父と父が営んでいた魚加工工場が被災。その後、高いところへの移転も計画したようだが、港から離れると不便なため同じ敷地に工場を再建。
- ・チリ地震津波以前の過去の津波（明治、昭和）のことを、祖父から聞かされていた。
- ・今回の東日本大震災地震時、揺れが収まったら、定められた避難地へ即、逃げることを心掛けていた。1年に1回は、全従業員（50名）参加のもと、よーいドン！で高台の避難地へ各自で逃げる訓練を行っていた。従業員にも家族にも、それぞれ高台へ逃げるように常々言い聞かせていた。
- ・今回の地震で工場は失ったが、一番大切な従業員とその家族の命は守れた。
- ・被災を想定して、保険にも加入していたし、事業継続計画（BCP）もそれなりに作成し対応は取ってきた。現在、なんとか再建のメドがたっている。

災前のBCPの策定・運用が大変気になるところです。

被災現場で感じたこと （7月上旬）

三陸鉄道が経営継続資金確保の一環として実施している「フロントライン研修」に参加する機会を得ました。フロントライン研修は、自治体や企業の防災担当者を対象に10〜20名単位で、盛岡を起点に三陸鉄道の職員が被災現場を案内するものです。1泊2日の行程で陸前高田・大船渡・釜石・宮古・田老の被災地を訪問しました。

この研修において現地で、食品加工を営む経営者K氏にお会いし、BCP策定・運用の視点で、たいへん貴重な話を伺うことができました（図2）。

K氏の話の伺い、これぞ「本当の経営者」だと感じました。これは、BCP策定・運用の成功事例に間違いありませんが、何よりも、自社のことを筆者に語りかけた時の、K氏の顔の表情や目の動きがすばらしかったのです。仕事柄、数多くの経営者に会う機会があります。しかし、こういう方にお目にかかれる機会はなかなかありません。非常に印象的な出会いでした。

K氏の素晴らしいところは、リスク管理・危機管理の基本を忠実に実行していることです。自らの経営資源を考慮しながら、リスクへの対応手法としての、回避・転嫁・受容・軽減を身の丈に合わせ、それぞれ選択し、実施している経営姿勢に学ぶべき点が多いのではないのでしょうか。

事例に則した実効性のある BCP策定と運用ポイント

筆者のこれまでの経験、さらには今回の震災の事例も参考にしながら、大規模災害に耐えられる実効性のあるBCPの策定・運用に関して記述します。

特集企画

①組織内メンバーの全員参加 によるBCPの策定・運用

基本的なことですが、BCP策定にあたっては、一部の経営層や管理者層、担当者のみが関わるのではなく、パートやアルバイト従業員も含めた広範囲のメンバーが参加する形で策定していくことが大切です。

構成メンバーが「人ごと」ではなくて「自らの問題」として、自分の頭で考えるプロセスが重要であると考えます（もともと、これは全て業務運営にあてはまることです）。では、かつて勤務した事業所で体験したことを、時系列で記載します。

2009年8月11日5時7分、静岡県御前崎沖を震源に静岡県地震発生（規模・M6.5、最大震度6弱）。

筆者の家は、震度6弱、揺れの時間は12秒。静岡においては40年来、東海地震の発生が話題となっています。家の耐震補強や家具の固定など、それなりの準備はしてきたつもりです。しかし、これはどの揺れを経験したのは初めてのことでした。

この経験を今後発生が予測される大規模災害災害を想定したBCPの策定・運用に生かしたいとの思いから、当日のうちに事業所内で協議をした結果、全てのメンバーに対してアンケート調査を実施することにしました。そして、この集計結果をもとに従来の防災計画のベースに修正を加え、大規模災害に対応したBCPを再策定したのです。併せて、職場打合せや研修会などで、内容を相互に確認することも実践しました。

2011年3月11日発生の東日本大震災に続き、同年3月15日22時31分、静岡県東部で地震発生（規模・M6.4、最大震度6強）。そのときの対応において、少なくとも2009年8月発生の静岡沖地震との違いを肌で実感でき、より多くの構成メンバーが参加する「全員参加によるBCP」の策定プロセスに確かな手ごたえを感じました。

②組織内のメンバーと

その家族の安全確保が第一

組織・事業は、「人」が存在して成り立ちます。経営資源における

人の役割はきわめて重要です。有事の際にはより機能発揮が求められます。事業継続の前提として、従業員の安全、さらに家族の安全がまず優先・確保されることが最重要です。

それには、リスク感覚を高めるための従業員への日常的な教育が必要不可欠です。リスクに対して「自らと自らの家族をどう守るか」。その意識を日常的に高めていく仕組みと、継続的な取り組みは根気のいる作業になります。では、筆者の勤務していた事業所の取り組みを紹介してみよう。

「東海地震への対応力」を高めるために、東海地震の発生メカニズム、発生時被害想定、住居の耐震診断・耐震工事、家具の固定、安否確認の徹底などの必要性を、定期的な研修を通して説いて回ったのです。

とりわけ、ライフラインに直結した事業に携わっているメンバーに関しては、意識的に実施してきました。メンバーがよりイメージできるような映像なども活用し、また、アンケート調査も継続的に実施しました。

その結果、従業員の住宅の耐震化に関して、改善傾向がみられました。

「従業員の住宅の耐震化率」
 ・平成21年5月調査結果…74%
 ・平成23年2月調査結果…85%
 （全国平均…79%）
 （政府目標…90%）

当初は、「どうして自分の家の耐震性まで事業所から言われなければならないのか」といった疑問を投げかける声もありました。

しかし、なぜ住宅の耐震化が必要なのかを粘り強く説明していく中で、このような声は次第に消えていったのです。

東日本大震災の後、「赤堀さんが言われたことの意味がよく理解できました。自宅の耐震工事や家具の固定に取り組んでおいてよかったと思っています。これからも大規模災害に備えてより準備をしていきたいと思います」との声が届きました。

③BCP未策定の会社は

まず一步を踏み出そう

東日本大震災の発生後も、BC

2012.3 Special Feature

現場力 BCP策定の意義と活用 前編

図3 まず最低限取り組みたいこと
 （それぞれの組織のリソースに即して整理）

- ・緊急時連絡網の整備
- ・ご利用者の安全確保
- ・従業員の安全確保、被災時の情報の共有化
 連絡先一覧メール、安否確認システムの導入
- ・取引先連絡先一覧
 担当者メール
- ・施設メンテナンス業者一覧
 担当者メール
- ・トラブル発生時の機能損失事項に関する代替案、対応案の検討整理、想定事項に対して個々に整理（メンバー参加による作業が大切）
- ・手順書、マニュアルの作成
- ・教育、訓練の実施（認識の共有化）

・クラウドコンピューティングの導入
 ・電子データとは別に紙ベースでの保管

Pを策定していない会社が未だに多いと聞きます。
 しかし、従業員・株主・社会、への会社組織としての責任を考えれば、やはり、組織の実態に即したBCPを策定しておくことが重要であると考えます。トラブル発生時に有効に稼働できるBCPを、あなたの会社でも策定してみてください。

その取り組みがされていない場合には、図3に示したシート記載の内容の整理に着手してみてもどうでしょうか。本稿が貴社のお役に立てることを願っております。