

自然災害にどう備え、どう克服するか

— 事業継続マネジメント(BCM)を点検しよう

オフィス金融経済イニシアティブ代表(元日本銀行理事) 山本 謙三

東日本大震災の発生から10年が過ぎた。最近では、台風や大雨による風水害も頻発している。昨年来の新型コロナウイルスの感染拡大では、外出の自粛やソーシャルディスタンスの確保など、新たな対応も迫られた。

災害は、様々な姿と規模で突如現れる。企業は、規模の大小にかかわらず、従業員の安全確保と事業の継続に全力を注がなければならない。そのためには、災害をできる限り「想定内」として扱えるよう、業務継続体制の整備を図っておく必要がある。いつ起きるとも分からない災害に備え、私たちは何を心がけておくべきか。

筆者は、東日本大震災の発生当時、日本銀行に勤務し、災害対策室(本店)の統括にあたっていた。事態は、地震、津波の発生をきっかけに、原子力発電所事故の発生や計画停電の実施など、複合災害の様相を呈していった(図1)。以下では、この経験などをふまえ、私たちは災害にどのような事前準備を進めておくべきか、また実際に危機に直面した際に、経営者はどのような心がけをもつべきかを整理してみたい。

災害を克服し、できる限り早く事業を再開するには、入念な事前準備と冷静な判断が欠かせない。業務継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の作成手順などは、中小企業庁のホームページ等に詳しいので、ここでは、ともすれば見過ごされがちなポイントを中心に述べることにしたい。

事前準備

1. 業務継続計画の策定

危機への対処は、事前の準備が圧倒的に重要となる。業務継続計画は、経営者、従業員

員が防災意識を共有し、いざというときに一人ひとりがどう行動するかを規定する「指針」である。規模にかかわらず、すべての企業がみずからにふさわしい計画をつくり、体制整備にあたるよう努めたい。

業務継続計画のなかでとくに意識したいのが、①危機時にあつて組織内部で情報が迅速かつ確実に伝わる体制を構築すること、②現場がみずからの判断で自律的に行動できる体制を整えることである。

《情報の収集・伝達体制》といった災害が起これば、多くの企業は、

図1 東日本大震災で生じた複合災害

災害の種類	被害の波及
地震、津波、火災、停電	大規模な人的被害、物的被害
原子力発電所事故	緊急事態宣言の発令、避難指示
計画停電	公共交通機関の間引き運転、企業の操業停止
大手銀行のシステム障害	振り込み遅延、ATMの停止

出所:筆者作成。

経営トップを長とする災害対策本部を設置する。事務局としての災害対策室は、各部署や外部から情報を集めるとともに、本部の決定事項を組織内に迅速に伝える役割を担う(図2)。

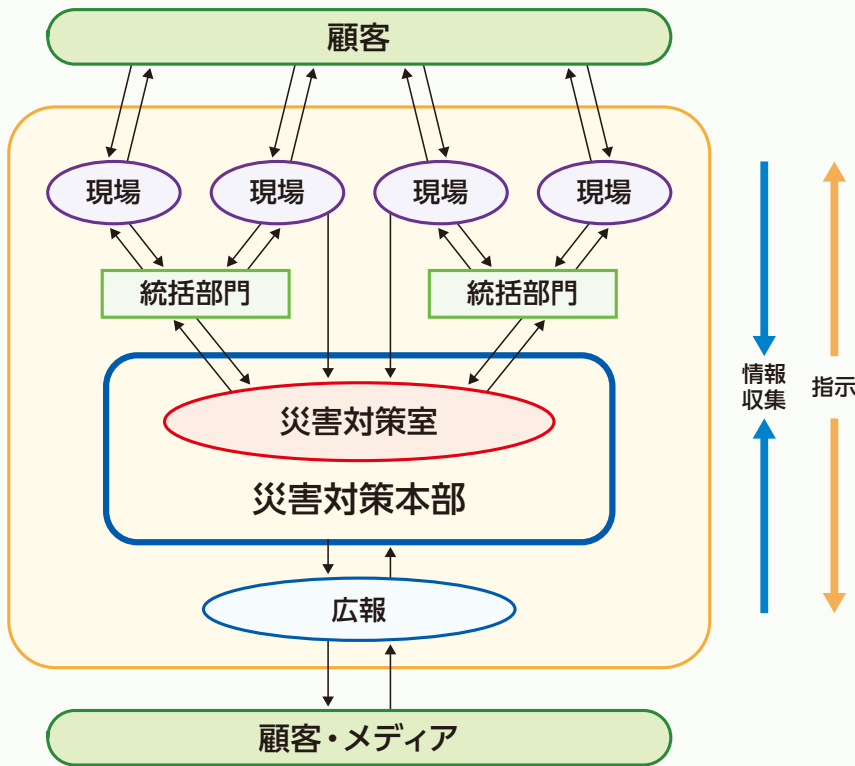
危機時には、正確な情報のやりとりがとくに重要だ。正確な情報があつて、はじめて的確な判断を下すことができる。

必要な情報が可能な限り自律的に災害対策室に集まる体制を構築したい。その第一歩は、十分な数の情報機器を用意しておくことだ。その際、多様な手段の確保にも配慮する必要がある。最近では、災害発生時でも比較的つながりやすいインターネットへの信頼が増している。スマホや携帯電話、パソコンの利用を想定し、モバイルバッテリーのような代替電源を用意するとともに、ウイールスチエックやアプリ、ソフトの更新も欠かせないようにしたい。

ただし、インターネットにも回線途絶のリスクは残る。ネット回線だけでなく、一般電話回線(固定電話)、さらに外部からの情報入手の手段としてラジオやテレビの衛星放送なども、一定数を準備したい。

同時に、組織内の安否確認の体

図2 災害発生時における情報のフローチャート



出所：筆者作成。

制を確認しておくことが重要である。災害対策の初動は、従業員と家族の安否確認から始まる。専門業者が提供する安否確認システムの利用の有無にかかわらず、緊急時の連絡網を作成し、常時更新しておく必要がある。

場には伝えるよう心がけたい。職場には、家族からの問い合わせもひっきりなしに入る。従業員本人は無事であっても、その事実が伝わらなければ、職場や家族は安否を確認し続ける。被災の状況や通信の状態で困難な場合はやむをえないとしても、(安否確認システムへの回答を含め)被災状況の連絡は従業員の基本動作として徹底したい。

《現場が自律的に動ける体制を》業務継続計画策定の目的の一つは、いざというときに現場が自律的に動ける体制を確立することである。いかに情報機器を整備したとしても、現場と本部が常に連絡がとれるわけではない。従業員を守り、顧客と直接対峙するのは、現場のリーダーの仕事だ。現場が業務継続の可否を自らの判断で意思決定できる体制を用意するのが、経営者の責任である。

そのためには、緊急時における権限の下部委譲を明瞭にしておくことだ。本部からの指示を待ち、現場が判断を先送りすることがあってはならない。現場には、いざというときに権限を積極的に行使する責任がある。

《被害想定》業務継続計画は、地震や風水害、感染症といった災害の種類でなく、災害から生じる被害の想定に応じて策定する。具体的には、経営陣や従業員への人的被害、施設の損傷、システム障害、通信網の断絶、停電、公共交通機関の運行停止、オフィスへの立ち入り禁止などである。

重要なのは、「最悪の事態」を想定することである。いったん困難に直面すると、私たちは将来を甘め甘めに見積もりがちだ。多く

の手遅れは、楽観バイアスから生まれる。東日本大震災のような大規模な災害であれば、複合災害が発生する可能性もある。あらかじめ最悪の事態を想定していれば、落ち着いた行動をとれるし、様々な事態に応用が効く。

業務継続計画に盛り込む内容は、危機発生時の体制(災害対策本部の設置など)、緊急時の権限と責任、バックアップシステムやバックアップオフィスへの移行手順、備蓄物資に関する取り決めなど、多岐にわたる(図3)。災害の規模によっては、ある程度の時間、業務を停止することもやむをえない。

図3 業務継続計画に盛り込む項目(例)

1. 基本方針(従業員の参集体制、災害発生時の社内体制、権限の代行順位)
2. 従業員の安否確認方法の整備(連絡先リスト、安否確認システム)
3. 設備什器、機器類の耐震対策、情報機器の装備
4. 電力(発電機、燃料)、水、食料、その他備蓄物資の確保
5. 代替オフィスの確保、バックアップシステムの設置・要員確保
6. 優先業務の特定、業務再開の目標時間、代替生産の可能性検討
7. 財務状況の把握(預貯金、保険、コミットメントライン)
8. 訓練の実施 など

出所：筆者作成。

計画には、再開にあたっての業務の優先順位や手順も盛り込みたい。

〈バックアップシステム、バックアップオフィス〉近時の自然災害では、しばしば大規模な停電が発生している。可能であれば、自家発電機導入の検討も進めたい。

また、物理的な被害などにより、システムが万一停止した場合の準備も怠れない。大規模なシステムであれば、遠隔地にバックアップシステムを設置しておく必要がある。小規模なシステムであれば、補完するサーバーやコンピュータの準備が大事になる。そのうえで、データのバックアップを忘れてはならない。データの消失は顧客の喪失を意味する。最近クラウドサービスも提供されている。データの保存には万全を期したい。

あわせて、施設の損壊や感染症の発生などで、オフィスへの立ち入りができなくなる場合を想定し、バックアップオフィスの導入を考えることも重要だ。最近ではインターネットの発展のおかげで、従業員の自宅でもある程度仕事を行えるようになった。在宅勤務のためのシステムの整備とともに、バックアップオフィス、サテライトオフィス、在宅勤務の適切な組み合わせを探る必要がある。

2. 訓練

業務継続計画の定着に欠かせないのが、実地の訓練だ。訓練は、一人ひとりが緊急時にとるべき初動を身につけるためのものである。避難経路を頭で覚えておくのと、実際に歩いて確認するのではまったく違う。経験にまさるものはない。

〈初動訓練〉初動訓練は、一人ひとりの身の安全を確保するところから始まる。顧客や取引先の来訪を受けている場合には、来訪者の安全確保も必須となる。想定によっては、避難訓練と並行して、災害対策本部（災害対策室）の立ち上げ訓練を行うのもよいだろう。

災害対策室の初動訓練は、①要員の対策室への参集、②情報収集と本部への伝達、組織内へのフィードバック、③本部指示の組織内への伝達、④行政当局への連絡などからなる。情報が迅速かつ正確に収集できれば、業務再開に向けた手立ても講じやすくなる。

〈シナリオ型訓練〉初動訓練に加えて、最近ではシナリオ型訓練を行う企業も増えている。シナリオ型訓練とは、時々刻々生じる新たな事態に、現場や経営陣が一つひとつに判断を下していくタイプの机上シミュレーションをいう。その

一つであるブライインド型訓練は、社内のプロジェクトチームや外部のコンサルタントがシナリオを準備し、参加者には訓練当日、時間をおってシナリオを一つひとつ明らかにしていき、回答や判断を求めるやり方である（図4）。

図4 シナリオ型訓練（仮想例）

本部指示の時刻(仮想)	被災のシナリオ	質問事項
午前2時	午前1時30分、本店所在地に震度6の地震が発生、一部地域では火災も発生	従業員、家族の安否および本支店の施設の被害状況を知らせよ
午前4時	公共交通機関、早朝運行のめど立たず	どれほどの人数の出勤を見込めるか、知らせよ
午前5時	朝の出勤率は3割程度の見込み	業務継続の可否を知らせよ(優先業務をどこまでカバーできるかを知らせよ)
午前5時半	本店のコンピュータ端末に物的被害あることが判明。ただしシステム自体は稼働可能	優先業務への影響、業務継続の見込みを再確認して知らせよ

出所：筆者作成。

のプロセスと責任を明確に認識してもらうことと、②組織の弱点を知り、その後の体制強化につなげることである。たとえば、公共交通機関停止のシナリオでは、従業員の通勤ルートに関するデータが手元になければ、「業務を継続できるかどうか」という質問には答えられないだろう。そうした組織の弱点を洗い出すのが、訓練の重要な目的である。

3. プロフェッショナルの養成

見過ごされがちだが、組織内部に業務継続のプロフェッショナルを養成することがきわめて重要だ。プロフェッショナル人材とは、地震や風水害、感染症など、国内外の災害に関する情報を日々入手するとともに、組織内部の資源（施設、職員）の状況を熟知し、ブレインストーミングを繰り返して組織の弱点を補う努力を続けてくれる人材をいう。

経営陣が組織内部のことを必ずしもすべて熟知しているわけではない。下手をすれば、古い知識や思い込みで事態を混乱させてしまうリスクもある。プロフェッショナル人材が、日ごろから業務継続の視点に立って社内全体の資源と組織を熟知し、緊急時に助言を与えてくれるようであれば、経営陣

はよりの確な判断を下すことができる。そうした人材を途切れなく、どう養成していくかは、企業にとって大きな課題である。

危機発生時の 経営者の心構え

1. 災害対策本部の長の責務

業務継続計画を策定し、計画を組織に根づかせ、実際に災害が発生した際に組織を計画に沿って管理する「全体像」が、業務継続マネジメント（BCM: Business Continuity Management）である。現実の災害対応は、計画の応用編となる。経営陣、とりわけ経営トップは災害対策本部の長として、事業継続マネジメントを冷静かつ柔軟に遂行する責任がある。

〈情報の流れの改善〉 災害対策本部は、被害の状況や業務の見通しに関する情報が集中する場であり、経営の方針を定め、情報を社内外に発信する場である。情報がスムーズに流れているかを見定め、必要な場合には、流れをよくするための手当てを行いたい。

同時に、本部に集まる情報は、できる限り社内全体で共有を図りたい。情報が共有できていれば、現場も判断しやすい。可能であれば、社内LAN上に「掲示板」（イ

ントラネット）を用意し、みなぎ情報を書き込めるようにしておきたい。

〈現場への支援〉 被災地の現場の

責任者や従業員は、みずからの生活基盤も被災し、公私ともに困難をかかえる存在である。それでも仕事を続けてくれるのは、一人ひとりの責任感の表れである。身体的にも心理的にも負担は大きい。そうした現場を最大限支援するのが、経営者の責務である。トップからのメッセージとともに、緊急支援助資や、必要に応じ他の拠点から応援の人員を送ることも考えたい。交通網の寸断などにより、すぐには対応できないこともあるが、いつでも発動できるよう準備を進めておくことが重要である。

2. 手を空け、迅速、明瞭な決断を 〈手を空けておく〉 危機の発生時

は、経営トップは、業務をできるだけ現場に任せ、手を空けておきたい。現実には、次々と想定外の事態が起き、経営者は多くの難しい決断を迫られる。そうした場合でも冷静な判断ができるよう、心と時間に余裕をもつよう心がけたい。すべての事項を自分で決めなければならぬと考えるのは、誤りである。万一そのようなことになれば、トップの判断待ちのために

渋滞が起き、組織は行き詰まる。現場が自律的に動ける体制をあらかじめ整備するのは、そうした事態を防ぐためでもある。情報はできる限り多く集め、現場のことは極力現場の判断に委ねる——これが災害時の経営トップに求められる姿勢だろう。

〈意思決定は迅速かつ明瞭に〉 経

営陣の意思決定は、迅速かつ明瞭でなければならぬ。意思決定に時間がかかるようなことがあれば、事態はいっそう深刻になる。また、決定した方針が不明瞭で、現場が判断に迷うこともあってはならない。もし、現場感覚と合わない意思決定を行ってしまった場合には、その時点で現場とすり合わせていくしかない。本部と現場には情報格差があるので、これはやむをえない。むしろ情報収集に時間をかけすぎ、意思決定が遅れば遅れるほど、事業の再開はどんどん後ずれすると認識していただきたい。

3. 重要な広報の役割

対外広報の役割も重要である。危機時には多くの誤った情報が流布される。事業の再開が可能であるにもかかわらず、「A社は壊滅

的な被害を受けた」といった類の噂が広がれば、取り返しのつかない事態となりかねない。メディアへの広報やホームページへの掲載などを通じて、正確な情報を前広に外部に伝えることが欠かせない。

* * *

業務継続は考え始めればきりがない世界だ。しかし、「きりのなさ」の前に手をこまぬいているわけにはいかない。災害は待つてくれない。事業継続マネジメントを点検し、組織の弱点を洗い出すところから始めたい。

はじめから理想的な姿を求めて、業務継続体制を整備しようとしても、途方に暮れるばかりだろう。まずは、それぞれの企業にふさわしい計画を立て、着実に実践することである。そのうえで、定期的な計画を見直し、改善策を積み上げていくことが重要である。



山本 謙三（やまもと けんぞう）

1976年日本銀行入行、金融市場局長、米州統括役、決済機構局長、金融機構局長などを経て、2008年理事。2012年NTTデータ経営研究所取締役会長。2018年現職。専門分野は、日本経済、世界経済、金融機関・金融システム、金融政策、決済。