

シンポジウム7

BCPという誤解！

—今、首都直下地震が発生したら—

副島一也(ニュートン・コンサルティング株式会社)

ニュートン・コンサルティングの副島と申します。本日はよろしくお願いいたします。

当社はリスクマネジメントに関するコンサルティングを行っています。官公庁から民間企業、海外企業まで非常に多くのお客様のご支援をさせていただいております。

お客様はよく「BCP(事業継続計画)には正解があるんですよね？ 早く正解を教えてください」と仰います。しかし、残念ながら正解はありません。BCPのBはbusiness(事業)の頭文字です。自分の事業をどのように守れば良いのかは誰も教えてくれません。自分で考えなければならぬのです。私たちはそのお手伝いをさせていただきます。

BCPについては、世間では色々と誤解されているのではないかと考えています。たとえば、「BCPの事務局や責任者が検討してきちんとしたものを作るべき」「専門家がやるべき」といった誤解です。

いざという時に動かなければならないのは、事務局や外部の専門家ではなく自分自身です。本日は首都直下型地震を例に、有事の際にどのように動くかを、シミュレーションを交えて考えます。

〈血液事業のBCPは「自動参集型」〉

血液事業におけるBCPはどのように考えるべきでしょうか。

BCPには2種類あります。1つ目は「不要不急型」。発災直後の復旧が求められる業界のBCPはこちらです。当社のようなコンサルティング会社も該当します。たとえば、首都直下地震が発生した直後に、当社のコンサルタントが「地震がありました但予定通り打ち合わせに伺います」などと言ったら、逆に叱られてしまいます。

2つ目は「自動参集型」。皆様のように発災後すぐの復旧が求められる業界のBCPはこちらです。血液の供給は人命に関わりますから、何があっても止めるわけにはいきません。発災後に会社から「集まれ」と号令がかからなくても、自発的に参集

して復旧に当たらなければなりません。そのために普段から何ができるのかを考え、取り組みを進めていきましょう。

〈文書はシンプルに、必要最低限で〉

ここで、BCPについてよくある誤解をご紹介します。「文書にすべての答えが書いてある」というものです。分厚い立派な文書があっても、大部分は被災想定や研究で占められていて、いざという時に参照する内容ではなかったりします。

なかなか難しいことではありますが、文書はなるべくシンプルにすることをお勧めします。具体的には、図1のような3種の文書を用意すると良いでしょう。

〈訓練で“想定外”への対応力を鍛える〉

平時から計画を立てて有事に備えておくことは大切ですが、どれだけ計画をきちんと立てても、想定外のことが次々に起こります。計画では「社長が対応する」となっているとしても、社長は怪我をしているかもしれません。

想定外の事態に対応するには、どうすれば良いのでしょうか？

ここで大切になるのが訓練です。実際に動いてみることで対応力が鍛えられますし、計画とは違う部分が見えてきたら、必要に応じて計画を修正できます。が、事務局など一部の人が訓練を行うのでは意味がありません。現場が当事者として訓練に取り組むことが非常に重要です。

本日は、首都直下地震に遭遇したと想定してシミュレーションをしてみましょう。

想定1) 血液事業学会開催中の会場で震度6強の地震に遭遇

今この時間、震度6強の地震が発生しました。まずは安全確保です。皆様には「血液供給を止めない」という役割がありますから、命を守るのはもち

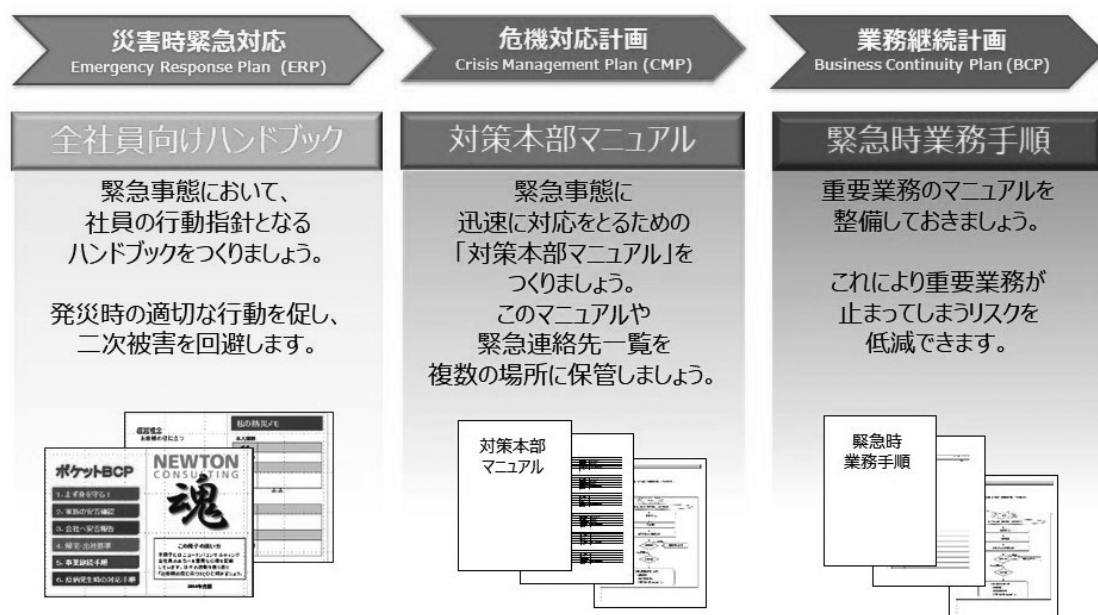


図 1

ろん、怪我をするわけにもいきません。机の下に頭は入るでしょうか？ 天井の電気は落ちてこないでしょうか？ 臨機応変に周りを見ながら、自分の身を守る行動を取ってください。その後、揺れが収まったらどうしますか？

発災直後の対応のために確認しておきたいポイントは、次の5点です。

- ①自分の安全は確保できているか
- ②外出中に被災した場合の行動指針は決められているか
- ③電話が通じない場合の安否確認手段は決められているか
- ④家族はケガをしていないか。家族と連絡が取れなくても大丈夫な準備をしているか
- ⑤夜間だったらどうするか決められているか

想定2) 職場で地震に遭遇。揺れが収まり、対策本部を発足

普段働いている職場で地震に遭遇しました。揺れが収まり、安全が確保されたことを確認して対策本部を立てます。あなたも対策本部のメンバーとして呼ばれました。

対策本部の設置・運営に備えて確認しておきた

いポイントは、次の4点です。

- ①血液事業全体の対策本部はどこでやるか(場所は決まっているか)
- ②誰がメンバーで、何をやるかは決まっているか。それは周知されているか
- ③代行順位は決まっているか。すぐ自分に回ってくると理解しているか
- ④事業別対策本部／拠点別対策本部／現地対策本部／非被災地対策本部などはどう動かし、誰がメンバーで、何をやるかは決まっているか

想定3) 地震発生から4日が経過し、問い合わせの電話が殺到

この段階になると、社外関係者からも問い合わせの連絡がどんどん入ってきます。どのように事業を動かせば良いでしょうか？

システムや輸送手段など、重要な経営資源であればあるほど、被害を受けないための予防策を考えておくべきです。それでも被災してしまったら、復旧するまで別の拠点で製剤や採血を行うといった代替策を発動します。血液事業は基本的に別の拠点での代替ができる仕組みが整えられています。そうなった時、自分は代替拠点に回るのか、被災

拠点に残るのかなども考えてみてください。

ここで押さえておきたいポイントは、次の3点です。

- ①社内外の利害関係者へ被災状況を報告する準備（連絡先など）はできているか
- ②業務停止時に大きな影響を受ける利害関係者は洗い出されているか
- ③重要な経営資源と代替策は検討されているか

BCPの方針はそれぞれの事業や拠点によって違います。分厚い文書を用意すればいいというわけではなく、最低限必要なものを速やかに準備することが大切です。そして、文書を準備するだけでなく、自分事としてきちんと活動に落とし込んでいきましょう。

〈後悔しないための備えを〉

最後に、本日のまとめです。

- ①安全確保：命を守り，怪我をしない
- ②対策本部の設置・運営：いざという時に動ける準備をしておく
- ③代替策，復旧策：事業を継続するための備えをしておく

ご自分の拠点に戻られましたら，ぜひ皆様で本日の3つの想定にしたがってシミュレーションを試してみてください。シミュレーションをしているかどうかで，有事の際の動きが大きく変わってきます。何かが起きた後に「やっておけば良かった」と後悔するほど悲しいことはありません。

本日はしっかり自分の頭で考えていただくことができたと思います。皆様のBCPがより実践的なものになることを確信しています。