

地震

水害

コロナ .....

# 被災時の対処法とBCP策定のポイント

近年、巨大地震、風水害など企業が直面する自然災害のリスクは拡大しています。これらのリスクに対応するために、防災・BCP（事業継続計画）について解説していきます。

竹上経営コンサルティングオフィス  
中小企業診断士・BCPコンサルタント  
竹 上 将 人

## 被災時の 対処法

まずは被災したときに、現状で  
どれだけ対処できるものか、確認  
していただきたいと思います。

自分が総務部の防災担当者だと  
仮定してください。平日の13時50  
分頃、震度6弱の地震が発生した  
と想定します。地震が発生してか  
ら最初の2時間で、防災担当者として  
何を行ない、従業員にどんな  
指示を出すべきでしょうか。

たとえば、

- ・ 駐車場など広い場所に従業員を誘導して一時避難させる
  - ・ ケガ人を救護する
  - ・ 災害対策本部を設置する
  - ・ 自社の被災状況をチェックする
  - ・ 二次災害の防止措置を行なう
  - ・ 安否確認をする
  - ・ 周辺地域の被災状況やインフラの状況などの情報収集を行なう
- などが考えられます。
- ですが、これらのことをすぐに  
思い浮かべて、即座に実行できる  
人は少ないでしょう。

ましてや、災害はいきなり起こります。そのときに、防災担当者が何をしたらよいかかわからな

ければ、従業員の安否確認が遅れたり、事業復旧にも深刻な影響を与える可能性があります。

## (1) 従業員を避難させる際の留意点

まず、ポイントとなるのが避難場所です。セミナーなどどこに避難するか質問をすると、多くの人が市町村の設置した避難場所に避難すると回答します。しかし、従業員が全員会社からいなくなってしまうと、いつまでたっても復旧（事務所内に散らばった書類の整理や床に落ちて壊れた備品の片付けなど）にとりかかれないう状況になります。

そこで、いったんは会社の駐車場などに避難して、安全であれば社屋に戻るという対応が、復旧を考えると望ましいと言えます。

もちろん、社屋の一部にひびが入ったり、外壁が崩落するような大きな被害を受けたときは、社屋に戻るのには危険です。

## (2) 安否確認する際の留意点

安否確認については、「安否確認の手段」と「安否確認で聞き取る内容」が重要になります。

「安否確認の手段」については、通信規制の影響で携帯電話が繋がりにくくなることが予想されま

図表1 安否確認で聞き取る内容

- ①本人の安否・状態(ケガの有無等)
- ②家族の安否・状態(ケガの有無等)
- ③自宅の被害状況
- ④出勤の可否
- ⑤周辺地域の状況
- ⑥避難先の施設名等

す。一方で、メールやLINEなどインターネットを経由した通信手段は、携帯電話などに比べると繋がりやすい可能性があるので、安否確認にはネット経由の方法を中心に検討します。

「安否確認で聞き取る内容」については、図表1に挙げるものがポイントとなります。

### (3) 周辺地域の被災状況などの情報収集

周辺地域の状況を収集するのは、その場所に仕入れ先がある場合など被災情報が役に立つケースがあるからです。

被災状況のチェックや二次災害防止措置についてはあらかじめチ

ェックシートを用意しておくといでしょう。

### (4) 従業員を帰宅させるか否かの判断

一般論を言えば、危険なので帰宅させないほうがよいでしょう。車通勤の場合は、道路が液状化している場合もあります。また、通行規制がかかっている可能性もあります。電車の通勤の人も、途中で電車が動かず、帰宅難民になるケースもあるでしょう。

しかし、子どもが小さかったり、家族と連絡がつかずに心配な従業員もいます。どうしてもという場合には、地図や飲料水などを災害対策袋に入れて持たせる方法もあります。

また、前もって家族との連絡手段を決めてもらっておくといでしょう。

### (5) 事業復旧に取り組む際の留意点

事業を継続するためには、被災後、少しでも早く事業復旧に取り組む必要があります。

- ・工場の片付け
- ・取引先の被災状況等の情報収集
- ・顧客への連絡・被災状況等の情報収集

・安否確認のできない社員への連

絡の継続

- ・工場等の再稼働計画の立案
- ・電気復旧後は設備の被害状況を再確認

- ・代替の外注先、仕入先の確保
- ・ホームページでの情報発信
- ・生産開始

災害発生直後は初動ですが、その後、本格的な復旧活動に移っていきます。そのためには、業務再開に必要な経営資源を確保しておくことが必要になります。

まずは、従業員の安否確認を継続するとともに、出社できる従業員を把握、仕入先の情報を収集し、仕入が難しい場合には代替先の検討も必要になります。

それらの情報を加味して再稼働計画を立て、取引先に情報発信していくことになります。

## BCP策定の流れ

被災後、一刻も早く事業復旧に動き出すためには、BCP（事業継続計画）が欠かせません。BCPを策定しておくことで、地震や水害といった想定外の災害に見舞われたときにも、スムーズに対応することができま

BCP策定が失敗する典型的なパターンが、次のような例です。

- ・社長が総務課にBCPをつくるように指示する



- ・総務課だけでBCPDキメント作成をするが、従業員はほとんど中身を知らない
- ・こうならないためには、次のポイントが大事です。

### ① 社長がリーダーシップを取ってBCPを策定する

危機発生時にリーダーシップをとるのは社長です。総務課に丸投げするのではなく、社長自身がBCPを理解していることが必須となります。

### ② 従業員参加型で策定する

BCP策定時から、従業員をできるだけ巻き込むことで、実際に災害があつたときに「想定外」のことが起きても、現場で1人ひとりが自主的に判断して、適切な行動をとることができます。

### ③ BCPシミュレーション訓練を行ない、BCPを見直す

BCPのシミュレーション訓練を繰り返すことで従業員の意識を高めるとともに、意見を出し合つて、BCPの見直しを図ることができます。

BCPシミュレーションとは、たとえば「ケガ人が発生してしまった」「帰りたいと言っている従業員がいます」「取引先からいつ商品が入るか問合せがあった」などのケースを想定して、それに対してどういう判断をするか考える訓練です。BCP策定の流れは以下ようになります。

## STEP 1 BCP策定のための 事前準備

まず、BCP策定のプロジェクトメンバーを決めます。このメンバーを中心に災害対策本部も担うことも想定して選びます。

なるべく広い部署から人材を集め、従業員を巻き込んでいくことが重要です。

また、中小企業庁や愛知県、静岡県などの自治体がBCPモデルをホームページで提供しています。エクセル、ワードなどに書き込む方式になっているので、プロジェクトメンバーで話し合っ内容埋めていくのに使えます。

## STEP 2 BCPの方向性を 決定する

最初に、「何を目的に事業を継続するのか」を確認するために、

基本方針を策定します。たとえば、「従業員とその家族の安全を守るため」「取引先から

図表2 重要業務における課題と対応策

重要業務に必要な経営資源の課題		対応策	実施時期
従業員	従業員が半分しか出社できない	安否確認方法の検討	すぐに実施
	経理についてはA氏が1人で業務を行っている	もう1人経理担当者を育成する	令和〇年〇月まで
設備	固定されていない設備がある	業者に依頼して設備はすべて固定する	令和〇年〇月まで
	水害対策がなされていない	土嚢を用意する	令和〇年〇月まで

図表3 BCPの発動フロー

対応区分	初動		復旧	
時間	災害発生～2時間	2時間～1日	2日目～3日目	4日目～10日目
行動内容( )は責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>避難計画に基づく避難の実施（総務課長）</li> <li>防災備蓄品を用いた救援活動（総務課長）</li> <li>安否確認の実施（総務課長）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二次災害の防止対応（生産管理課長）</li> <li>被災状況のチェック（総務課長）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場内のかたづけ（工場長）</li> <li>仕入先、顧客の被災状況の確認（営業課長）</li> <li>ホームページによる情報発信（総務課長）</li> <li>重要業務の生産計画策定（生産管理課）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気の復旧に合わせて出勤可能な従業員に出勤を促す（人事課）</li> <li>重要業務の生産開始（工場長）</li> </ul>

の信用を守るため」「従業員の雇用を維持するため」「地域に貢献するため」などです。

また、災害時には仕入ができない、人員が確保できないなどの問題も起きるため、一度にすべての業務を再開することは困難となります。

そこで最初に復旧する重要業務・重要事業を前もって決めておく必要があります。

- ① 今後の自社の収益への影響
  - ② 地域や社会への影響（医療向けを優先するなど）
  - ③ 当社からの供給が止まったら困る顧客を優先するなど顧客への影響
- 等を考慮して決めます。

また、ハザードマップで、地震や風水害が起きた場合に自社にどのような影響があるかを確認するとともに、災害時の目標復旧時間も決めておきます。

## STEP 3 事前対策の 検討を行なう

重要業務に必要な経営資源（従業員、設備、仕入先、インフラ、情報・データ等）に対して具体的な対策を考えます（図表2）。

## STEP 4 BCP発動フローを まとめておく

災害発生時に、実際にどういう

図表4 濃厚接触者の待機期間

陽性者と最終接触があった日から原則7日間(8日目解除)。ただし、4日目および5日目に検査を行ない、陰性であれば5日目から待機を解除することが可能

※オミクロン株の濃厚接触者の待機期間については、これまでに得られた科学的知見に基づき、順次短縮されています

上記いずれの場合であっても、7日間が経過するまでは、次の点に配慮する

- ・検温などを行ない自身の健康状態を確認する
- ・重症化リスクの高い方との接触を避ける。また、高齢者・障害者施設や医療機関等への不要不急の訪問を避ける
- ・感染リスクの高い場所の利用や会食等を避け、マスク着用等の感染対策を行なう

(参考:「B.1.1.529 系統(オミクロン株)が主流である間の当該株の特徴を踏まえた感染者の発生場所毎の濃厚接触者の特定及び行動制限並びに積極的疫学調査の実施について」令和4年3月22日一部改正、厚生労働省)より

図表5 消毒の実施方法

共有部分の消毒	食器や箸の消毒	手指消毒
消毒アルコールまたは次亜塩素酸ナトリウムで拭拭消毒する	80℃の熱水に10分間浸してから通常の方法で洗う	アルコール消毒液を利用するか、石けん、ハンドソープを使って手洗いを行なう

行動を取るかという計画を立てておきます(図表3)。

また、とくに初動時は普段の業務ができないため、災害対策本部以下、災害時用の組織図を決めておきます。

また、発動フローがスムーズにいくように、被害状況のチェックシート、備蓄品リスト、避難計画、避難経路図、安否確認の方法など必要な書式を整備しておくようにしよう。

これらも、STEP1で挙げた中小企業庁のBCPモデルのなかに参考様式があります。

## STEP 5

### 従業員教育と見直しを行なう

BCPの内容を従業員に説明する機会をつくるとともに、BCPシミュレーション訓練、安否確認訓練、避難訓練を行ない、訓練時に気づいた点を出し合ってBCPの見直しを行ないます。

## 新型コロナウイルス関連の対策とは

最後に、新たな自然災害ともいえる新型コロナウイルス対策についてまとめておきましょう。

主な対策は、次の3つです。

### ① コロナの発生を未然に防ぐ感染症対策

具体的には、換気や消毒の徹底などが挙げられます。出勤率の数値目標を設定して、オフィスの人数を減らすのも効果的です。

また、各業界で感染症対策の業種別ガイドラインを出しているのので、参考にするとよいでしょう。

② 感染者が発生した場合の対応  
職場で感染者が発生した場合についての対応ポイントは、次のとおりです。

・PCR検査結果は本人に通知されるため、会社は本人から聞き取る

・従業員に対しては、事業所内で感染者が確認されたことを周知し、感染症対策の徹底を図る

・濃厚接触者の確定のため保健所の調査に協力し、該当者を自宅に待機させる(待機期間は図表4参照)

・応急処置として消毒を実施する

モノに付着したウイルスはしばらく生存するので、共有部分は拭拭消毒します。消毒薬はアルコール70%または次亜塩素酸ナトリウム0.1%を使用します(図表5)。

また、感染者が発生しても、従業員が過度に不安にならないよう注意を払いましょう。

### ③ 事業継続対策

3つめの事業継続対策としては、同業者などと協定を結び、クラストなどが発生して業務が滞る際は、業務の外注化ができるようにしておきましょう。

多能工化・業務のマニュアル化を図り、他の従業員でも対応できるような体制の構築など、感染者が出て業務を継続できる体制をつくっておくことが重要です。



新型コロナウイルスが発生した際に、急なテレワークに対応できなかった企業は少なくありません。

新型コロナウイルスに限らず、地震や水害によりオフィスや設備が被害に遭ったり、交通網が麻痺したりしても、業務を継続できるようにテレワーク環境を整えておくことも忘れないようにしましょう。

たけがみ まさと 平成26年4月竹上経営コンサルティングオフィスの開設。BCPをメイン業務にウェブマーケティング、事業再生などの経営コンサルティングやセミナー講師として活動している。