

どんなリスクにも立ち向かえる BCPの策定ガイド

何が起こっても柔軟に動ける チームのつくり方

BCPとは、災害に遭遇した際に、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための方法・手段などを取り決めておく計画のことです。第3回は、危機対応チームのつくり方について解説します。

第1回 自社のBCPは完ぺきですか？

第2回 リスクは無限でもBCPは1つ

第3回 何が起こっても柔軟に動けるチームのつくり方

第4回 成否の鍵は情報収集とコミュニケーション

第5回 ボタンの掛け違いはリスクの想定にあり

第6回 リスクを扱うための3つのステップ

BCP/BCM策定運用アドバイザー 昆 正和

防災的なBCPには 限界がある

第2回で解説したように、リスクとBCPは多対1の関係にあります。

複数のリスクを想定する場合、個々のリスクへの対応は防災マニュアルに集約し、BCPは経営リスク対応と復旧が中心というように両者の内容を棲み分けることが肝要です。

この考え方は、非常時における組織対応のあり方についても反映されます。

災害が起こると「〇〇対策本部」と呼ばれる緊急時体制が立ち上げられます。このとき、策定したBCPの方針や手順が自然災害を念頭においた防災マニュアルをなぞったものだ、対策本部の指示・命令も防災的な役回りにとどまってしまいます。

新型ウイルスの蔓延で欠勤者が激増したり、サイバー攻撃でシス

テムがダウンしたりするといった、まったく別種のリスクに対しては、為す術がありません。そこで、今回はどんなリスクにも柔軟に対応できる緊急時体制のあり方について考えます。

なお、「〇〇対策本部」という名称は旧態依然としたイメージであるため、以下では「危機対応チーム」という名称を使用することにします。

どんなリスクにも立ち向かえる危機対応チームをつくるには、次の3つの柱が必要です。

① 個々のリスク対応とBCP対応とが、明確に区別されていること（前号を参照）

② リスクが何であれ、臨機応変に対処できる「汎用的な役割」が割り当てられていること

③ リスクが何であれ、臨機応変に行動できる「汎用的な手順」が標準化されていること

③については本連載の後半で掘り下げるので、今回は②を中心に解説します。

中心となる 5つの機能

緊急事態下において、危機対応

チームには、危機発生を見据えた事前対応から、危機発生直後の初動対応、そして事業が混乱・停止した後の経営リスク回避と復旧対応といった広範囲の役割が求められます。

つまり、「防災」と「BCP」の両者にまたがった役割を担うことができる組織にする必要があります（図表1）。

そのため、次のような5つの機能が必要となります（図表2）。

これは、米国で考案されたICSと呼ばれるオールハザード対応の現場指揮システムを参考にしたものです。

A 統制管理機能

意思決定と指揮命令など、全体を統括・指揮する総責任者として、会社の上層部（中小企業であれば社長・専務・役員・総務部長など）が役割を担います。

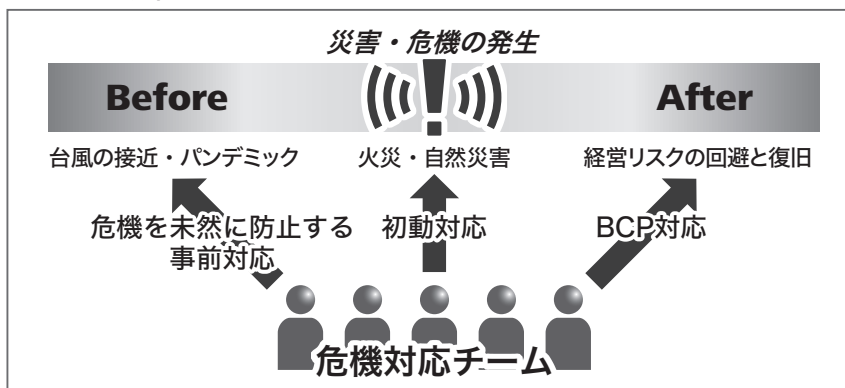
B 情報収集と計画立案機能

安否や被害状況に関する情報の収集、現状分析や早期復旧、業務再開の計画・スケジュールリング、これらの進捗状況を管理します。

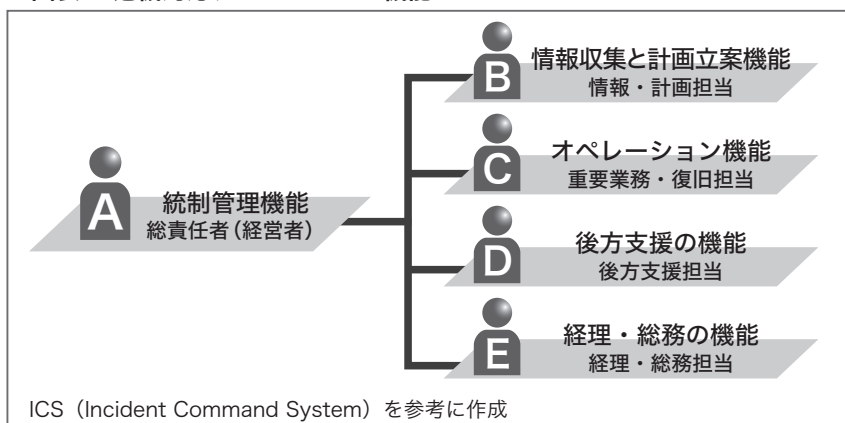
C オペレーション機能

初動対応における避難誘導や初期消火、帰宅困難者対応、そして被災後には重要業務の維持や復旧

■図表1 危機対応チームが対応するタイミング



■図表2 危機対応チームの5つの機能



に向けた指揮など、現場の最前線
で活動します。

D 後方支援の機能

危機対応チームの運営をバック
アップします。必要な人員の確保
や物資の調達、従業員のケアなど
を行います。

E 経理・総務の機能

危機的事態への対処に必要な費
用や支出を管理したり、損失や損

害の見積もり、従業員の労務管理
などを行なったりします。

多様なリスクを想定した チーム運営

これまでの自然災害を想定した
対策本部の運営においては、「災
害が発生した時点で全員が一斉に
集まるもの」という認識が一般的

でした。

しかし、多種多様なリスクに幅
広く対応する危機対応チームの場
合は、リスクの種類や内容に応じ
て柔軟な参集・活動方法があるこ
とを覚えておく必要があります。

(1) 集合メンバーは臨機応変に

リスクの性質や規模によっては
メンバー全員が集まるものではな
く、一部のメンバーのみで対応を
協議することもあります。

たとえば、社内で情報漏えいが
発覚した場合であれば、まずシス
テム管理者と総務、広報、経営者
（必要に応じて外部の専門家）が
集まり、少人数で対応措置を講じ
ることになるでしょう。新型ウイ
ルスのクラスター感染が社内で起
きた場合には、経営者、総務、産
業医、広報などのメンバーで対応
します。

(2) 災害が起こる前に対応を協議 する場合もある

たとえば、猛烈な台風が接近し
つつある場合、従業員や顧客の安
全を確保し、事業活動（人、商
品、輸送トラックなど）への被害
や取引先への影響を未然に回避す
べく、事前に対策を練るのが最善
策でしょう。

この場合も、メンバー全員が集

まる必要はありません。

総責任者と気象情報のモニタリ
ングをする情報収集担当、オペレ
ーション担当の三者で対応を協議
し、その結果を速やかに内外に通
知します。

(3) 現場における任務は固定させ ず流動的に

危機対応チームの基本となる5
つの機能についてはあらかじめ固
定的に割り振られますが、その下
位の現場レベルの活動では、リス
クが顕在化してみなければ、どん
な任務が必要となるかはわかりま
せん。

たとえば、大地震直後の情報収
集担当の役割は安否・被害情報の
収集ですが、パンデミックが起き
たときに必要になるのは変異ウイ
ルスや感染者・濃厚接触者に関す
る情報です。

震災における後方支援担当の任
務は、破損したオフィス用品など
を新たに調達することですが、パ
ンデミックでは消毒液や検温器な
どの調達になります。

このように、その時々々の必要性
に応じて、割り当てられる任務の
内容も変わるところに、複数のリ
スクを対象とするチームの特徴が
あります。

こんなまもなく、一般社団法人日本リスクコミュニケーション協会理事。主に中小企業向けのBCP策定指
導や講演活動に従事。著書に「今のままでは命と会社を守れない！あなたが作る等身のBCP」ほか多数。