

2022.04.01

BCM ニュース <2022 No.1>

リモート災害対策本部にとっての不測の事態に備える

【要旨】

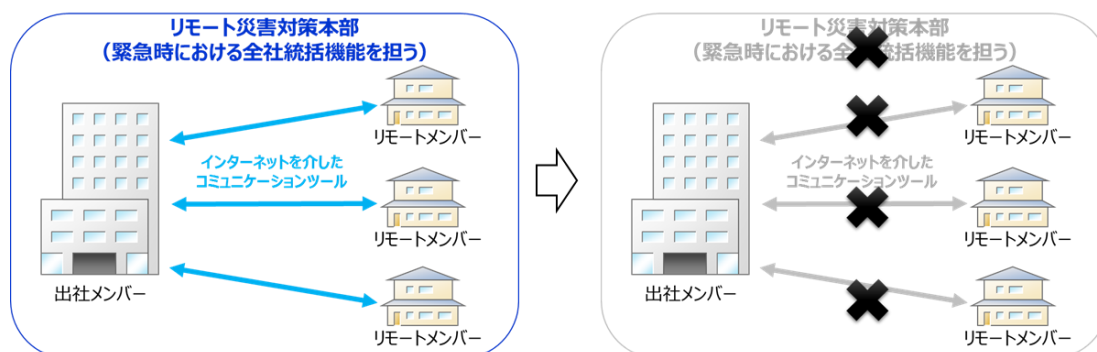
- リモート災害対策本部へのアップデートを推進している企業から、「災害時においてもインターネットは本当に利用できるのか？」と尋ねられることがよくある。
- 本稿では、インターネットを介したコミュニケーションツールが利用できず、リモート災害対策本部を組成できないという不測の事態に備えた対応について、企業事例に基づき実効性の観点からポイントを解説する。

1. はじめに

BCMニュース<2021 No. 2>「リモート災害対策本部へのアップデート」にて、緊急時体制もリモートワークを前提としたものと再構築（アップデート）していく必要があるとし、アップデートのポイントについて解説している。一方で、実際にリモート災害対策本部へのアップデートを推進している企業から「災害発生時においてもインターネットは本当に利用できるのか？」という質問をよく受ける。

インターネットは、回線の特性上一般に災害に強いといわれているが、インフラの供給停止や建物、設備、機器等が被災する可能性の高い災害発生状況下においては、インターネットを介したコミュニケーションツールが利用不能となることは想定し得る事態といえる。

こうした事態により、リモート災害対策本部が組成できず、緊急時における全社統括機能を担うことができないという不測の事態にどう備えるべきか。



先のBCMニュースにおいても「電力・ネットワーク遮断時の対応方針」を検討すべきとしているが、本稿においては、リモート災害対策本部の不測の事態に備えたバックアップについて、企業事例に基づきそのポイントを解説する。

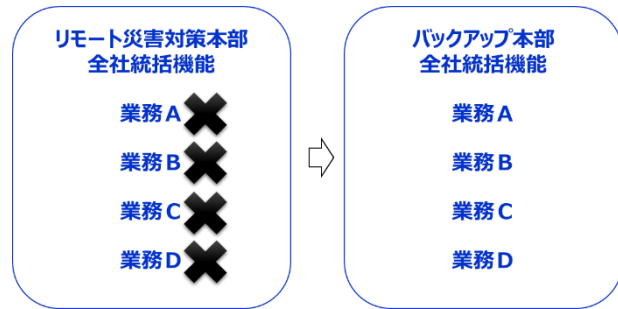
2. リモート災害対策本部のバックアップのタイプと特徴

一口にバックアップと言っても、企業によって災害対策本部の体制や全社統括機能に関わる業務等が異なるため、バックアップの定義やそのあり方は様々である。ここでは、全社統括機能をどのように担うかに焦点を当て3つのタイプに整理をした。

タイプ1_全社統括機能のほぼ全てをバックアップが担う

＜バックアップの特徴＞

- 本社にリモート災害対策本部が組成できない場合に、同時被災しない遠隔地にてバックアップ本部を設置するものである。
- バックアップ本部は、リモート災害対策本部とほぼ同等の体制で、全社統括機能を担う。
- バックアップ本部は、リモート災害対策本部と異なるメンバーで全社統括機能を担う必要があるため、全社統括機能に必要な権限委譲する。



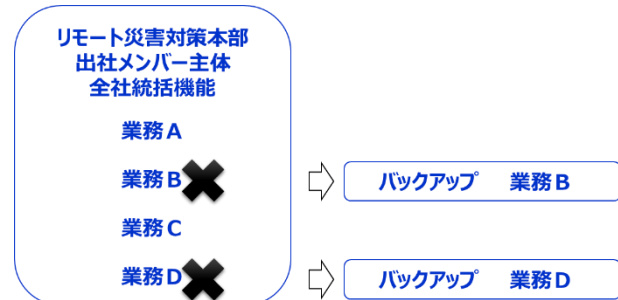
＜このタイプに適する参考要件＞

全社統括機能に関わる業務	そのほとんどが中断できない業務である
バックアップの拠点	本社と同時被災しない遠隔地の一拠点を選定可能である
バックアップの体制	リモート災害対策本部とほぼ同等もしくは縮小版※の緊急時組織体制の構築が可能である ※ 災害対策本部を設置する本社とバックアップ本部を設置する拠点においては、そもそも平常時組織が異なることが多い。ゆえに、同様の緊急時組織を構築することができないケースも少なくない。
指揮統括/各種判断者	バックアップ本部にて、リモート災害対策本部長をはじめとする指揮統括/各種判断者の代替確保が可能である
本社における停電時の電源対策	対策は施されているが、本社における災害対策本部の活動に十分とはいえない

タイプ2_全社統括機能のうち継続不能となった業務をバックアップが担う

＜バックアップの特徴＞

- 本社にリモート災害対策本部が組成できない場合においても、出社メンバーが主体となって全社統括機能を担い続ける。
- 出社メンバーにて遂行不能な一部業務についてのみバックアップを担ってもらう。



＜このタイプに適する参考要件＞

全社統括機能に関わる業務	そのほとんどが中断できない業務である
バックアップの拠点	本社と同時被災しない遠隔地の拠点を確保可能である（拠点数はこだわらない）
バックアップの体制	バックアップする個別業務ごとに遂行可能な体制の構築が可能である
指揮統括/各種判断者	本社以外の拠点にて、リモート災害対策本部長をはじめとする指揮統括/各種判断者の代替確保が困難である
本社における停電時の電源対策	本社における災害対策本部の活動に十分な対策が施されている

タイプ3_全社統括機能を出社メンバーにて担う（バックアップなし）

<バックアップの特徴>

- ・ 本社にリモート災害対策本部が組成できない場合においても、出社メンバーを主体として本部活動を継続し、全社統括機能を担い続ける。
- ・ バックアップはなく、人的資源確保が困難なために継続が難しくなった業務については、一定期間の中断もやむなしとする。

リモート災害対策本部
出社メンバー主体
全社統括機能

業務A

業務B

業務C

業務D

<このタイプに適する参考要件>

全社統括機能に関わる業務	そのほとんどが中断できない業務である
バックアップの拠点	—
バックアップの体制	—
指揮統括/各種判断者	本社以外の拠点にて、リモート災害対策本部長をはじめとする指揮統括/各種判断者の代替確保が困難である
本社における停電時の電源対策	本社における災害対策本部の活動に十分な対策が施されている

3. タイプ別における実効性確保のポイントと事例

前項で紹介した3つのタイプ別バックアップの実行性確保のポイントを解説するとともに、企業事例を紹介する。

タイプ1_全社統括機能のほぼ全てをバックアップが担う

<実効性確保のポイント>

■ バックアップ本部の体制とバックアップ本部が担う業務を明確に定める	
【ポイント解説】 リモート災害対策本部のバックアップとして、バックアップ本部の「体制」と「担う業務」を、実現の可否を踏まえて明確に定める必要がある。 また、それぞれの業務において、どこまでのプロセスをバックアップ本部の相對組織が担うかについても、必要に応じて定めておくことを推奨する。	【企業事例_a社（製造業）】 a社は、リモート災害対策本部とバックアップ本部を比較すると、バックアップ本部を構成する組織がリモート災害対策本部の相對組織より少人数にて構成され、全体にコンパクトな体制となっている。 a社のバックアップ本部では、製品の生産・供給に関する情報を統括できる部門がないため、バックアップ本部にその業務を担う組織を設けていない。ただし、リモート災害対策本部にて製品の生産・供給に関する業務を担当する組織が活動できるようになってから、それらに関する情報をバックアップ本部に報告するルールとしている。 また、専門性を有する業務においては、バックアップ本部の相對組織に任せる業務内容を詳細に決めている。
■ バックアップ本部長等の決裁権限を定める	
【ポイント解説】 バックアップ本部はリモート災害対策本部に代わって全体統括機能を担うため、基本的にバックアップ本部長はリモート災害対策本部長と同等の決裁権限を有することを明確に	【企業事例_a社（製造業）】 a社では、バックアップ本部設置拠点における平常時の統括責任者（拠点組織管掌役員）が、バックアップ本部長となり、リモート災害対策本部長と同等の決裁権限を有す

定めておくことを推奨する。 また、バックアップ本部を構成する組織の責任者にどれだけの決裁権限を与えるかについては、バックアップ本部が担う業務を踏まえて、予め定めておくことを推奨する。	る。 また、バックアップ本部の相対組織に任せる業務内容を踏まえて、各組織責任者の権限も明確に定めている。
■ バックアップ本部設置のトリガーを定める	
【ポイント解説】 インターネットを介したコミュニケーションツールが使用不能となった場合、そもそもリモート災害対策本部からバックアップ本部へ連絡することができなくなる可能性があるため、本社判断に頼らずにバックアップ本部を設置するトリガーを明確に定めておく必要がある。	【企業事例_a 社（製造業）】 a 社では、原則、リモート災害対策本部長の判断でバックアップ本部を設置するが、災害発災後予め定められた時間が経過してもリモート災害対策本部長（もしくは代行者）と連絡が取れない場合は、自動的にバックアップ本部を設置するルールとしている。
■ バックアップ本部解散（リモート災害対策本部への移行）の目途を定める	
【ポイント解説】 「バックアップ本部が担う業務」を踏まえて、バックアップ本部を解散しリモート災害対策本部に全社統括機能を移管するタイミングをある程度明確にしておくことを推奨する。 【ご参考情報】 被災後の対応は、状況を鑑みて臨機応変に定められることも多いことから、バックアップ本部解散の基準を明確に定めていない企業も少なくない。 災害対策本部の主要メンバーと連絡が取れるようになったことを踏まえて解散するケースもあれば、リモート災害対策本部とバックアップ本部で相対する組織ごとに徐々に業務を移管し、一定数以上の組織における業務移管を踏まえて解散するケースもある。また、災害対策本部に電力が供給されたことやそれに伴うコミュニケーションツールの復旧を機に解散するケースもある。	【企業事例_a 社（製造業）】 a 社では、解散の目途を明確に定めていない。

<本タイプ導入にあたり知っておいてほしいこと>

【解説】 リモート災害対策本部とバックアップ本部、2つの緊急時組織のPDCAサイクルを回すための強力な推進力と管理能力を要する。 バックアップ本部が実際に機能するためには、訓練・教育は必要不可欠である。特に、バックアップ本部はリモート災害対策本部とほぼ同等の実効性が求められるため、訓練・教育においてもほぼ同等の頻度、レベルで実施することが求められる。 リモート災害対策本部とバックアップ本部それぞれの単独訓練や連携訓練など、訓練計画を立て定期的に実施することを推奨する。	【企業事例_a 社（製造業）】 a 社では、現時点においてはリモート災害対策本部とバックアップ本部それぞれの単独訓練を定期的実施し、PDCAサイクルを回している。今後連携等の訓練を企画する予定である。
--	--

タイプ2_全社統括機能のうち継続不能となった業務をバックアップが担う

<実効性確保のポイント>

■ 出社メンバーが主体となって活動可能な環境を整える	
【ポイント解説】 出社メンバーが主体となって活動するために、まず本社が活動に必要なハード対策を充実させる必要がある。特に停電時における電力確保は必須といえる。	【企業事例_b社（卸売業）】 b社の本社建物では、停電時においても非常用発電機により72時間は、全館においてほぼ平常時と同様に電力が供給される。
■ 電話、インターネットを介したコミュニケーションツール以外の通信手段を確保する 1	
【ポイント解説】 出社メンバーの対応を滞らせないためにも、本部長をはじめとする指揮統括/各種判断者とコミュニケーションを図れるようにしておく必要がある。	【企業事例_b社（卸売業）】 b社は、本部長や事務局長、各組織責任者等の主要メンバーには、災害時優先電話を携帯させ、出社メンバーとコミュニケーションを図れるようにしている。
■ バックアップ部門に依頼する内容と依頼タイミングを定める	
【ポイント解説】 バックアップ部門にバックアップを依頼する内容を可能な限り明確に定めておくことを推奨する。 また、バックアップ部門にバックアップを依頼するタイミングやトリガーについても可能な限り事前にイメージをすり合わせておくことを推奨する。	【企業事例_b社（卸売業）】 b社では、インターネットを介するコミュニケーションツールが利用できないことにより支障が生じる、広報関連業務、関係会社状況確認業務、経理関連業務、システム関連業務、物流関連業務等に関して個別にバックアップ部門（または関係会社）に対応を依頼する。バックアップ部門との連携タイミングも各組織において取り決めがされている。広報関連業務については、出社メンバーで対応が不能となったことをトリガーに、その他の業務については、リモート災害対策本部設置のタイミングで各組織からバックアップ部門へのバックアップ設置を依頼するルールとしている。依頼内容の詳細については各組織のマニュアルに反映している。 【企業事例_c社（製造業）】 c社でも、インターネットを介するコミュニケーションツール使用不能により支障が生じる経理関連業務とシステム関連業務に関して個別にバックアップを依頼している。いずれも出社メンバーにて業務継続ができないと判断した時に対応を依頼するルールとしている。
■ 電話、インターネットを介したコミュニケーションツール以外の通信手段を確保する 2	
【ポイント解説】 組織ごとに相対するバックアップ部門に、対応依頼に関する連絡を行う必要があるため、災害時に通信制限を受ける電話や、今回使用できない想定としているインターネットを介したコミュニケーションツール以外の通信手段（例：災害時優先電話、衛星電話、MCA無線など）を確保することを推奨する。	【企業事例_b社（卸売業）】 b社では、災害対策本部を構成する全組織と相対するバックアップ部門にMCA無線を必要数配備している。 【企業事例_c社（製造業）】 c社では、本社とバックアップ拠点に一つずつIP無線機を配備している。

<本タイプ導入にあたり知っておいてほしいこと>

【解説】 出社メンバーの活動を可能とするため対策と個別業務のバックアップを可能とするための対策、それぞれの責任所在を明確にしておく必要がある。 また、個別業務のバックアップ部門が実際に業務を遂行するための訓練・教育は必要不可欠である。各組織とバックアップ部門にて、単独訓練や連携訓練など、訓練計画を立て定期的実施することを推奨する。	【企業事例_b 社（卸売業）】 b 社では、本社のハード対策等は、リモート災害対策本部の事務局を担う部門が推進している。一方、個別業務の維持・継続については各組織に一任している。 ただし、事務局を担う部門は個別業務のバックアップ状況についても把握している。 b 社では、各組織が個別にバックアップ部門と連携し準備や訓練・教育を実施するほかに、リモート災害対策本部の訓練に、バックアップ部門が組織メンバーと共に参加することもある。
---	--

タイプ3_全社統括機能を出社メンバーにて担う（バックアップなし）

<実効性確保のポイント>

■ 本部長をはじめとする指揮統括/各種判断者の代行順位を明確にする	
【ポイント解説】 リモートワークを導入した環境下においては、出社している人や人数が絶えず変わる。また、初動においては、外部からの駆付けも困難である。 そのため、出社メンバーにてスピーディに体制を構築できるように、本部長をはじめとする指揮統括/各種判断者の代行順位を明確にしておくことを推奨する。	【企業事例_d 社（製造業）】 d 社では、災害対策本部長や災害対策本部を構成する組織長の代行順位を明確に定めている。
■ まず全従業員が初動対応を一定レベル遂行できるようにする	
初動においては、外部からの駆付けも困難である。そのため、出社メンバーがどんな業務についても一定レベル対応できるように準備しておく必要がある。 特に、現場でしか実施できない人命安全にかかわる対応については、全従業員が一定レベルの知識や対応を習得できるようにすることを推奨する。 【ご参考情報】 初動に関しては、全従業員を本部メンバーとし、平常時組織ごとに初動における役割を割り当て、役割ごとに一定人員数を確保できるようにしている会社もある。 また、役割分担にこだわらず、業務に関する詳細手順を作成し、誰もが読んで行動できるように工夫している会社もある。	【企業事例_d 社（製造業）】 d 社では、誰もが救急救命対応を遂行できるよう、全従業員対象に、救急救命に関わる教育（e ラーニング含む）や負傷者の応急措置などの実地訓練を定期的実施している。

<本タイプ導入にあたり知っておいてほしいこと>

【解説】 中長期にわたる計画的な取り組み・推進を要する。 初動のみならず全社統括機能に必要なすべての業務を、誰もが担えることが理想的である。とはいえ、この実現は一足飛びには難しいことから、中長期的にわ	【企業事例_e 社（製造業）】 e 社では、戦略的にジョブローテーションを行うことにより、中長期的な従業員の多能工化を推進している。
---	--

たる計画に基づき全ての業務を担える従業員数を徐々に増やしていく必要がある。	
---------------------------------------	--

4. おわりに

本稿では、リモート災害対策本部にとっての不測の事態にどう備えるかについて、3つのタイプ別にバックアップの実効性確保のポイントを解説した。

バックアップは決して新しい考え方ではない。ただ、これまでは夜間・休日発災時のように出社可能な災害対策本部メンバーが確保できないという課題に基づいて検討されていたのではないだろうか。出社しなくても組成可能なリモート災害対策本部へのアップデートは、その課題に対する一つの解決策となった。しかしながら一つの解決策を得たことで安心しないでほしい。想定し得る不測の事態への対応について検討をすすめていただきたい。

事例では、全社統括機能を維持・継続することを前提にしたが、こうした機能を一時的に停止することをやむなしとする考えもある。

①緊急時に災害対策本部が担う全社統括機能に欠かせない業務は何か、②同時被災しない拠点において災害対策本部のバックアップ本部となり得る組織の設置が可能か、③バックアップ本部の設置は無理でも、全社統括機能に必要な個別業務をどこかで担ってもらうことが可能か、④どれだけのハード対策が事前に準備可能か、といったことを検討し、自社にあったバックアップの在り方を明確にすることを推奨する。

そして、その実効性確保に向けた事前の準備、訓練・教育等の活動を丁寧に積み上げていくことを強く推奨する。

本稿がわずかでも貴社の災害対策の取り組みに寄与できれば幸いである。

MS & ADインターリスク総研㈱

リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第二グループ

上席コンサルタント 鍵村 有子

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研㈱

リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第一・第二グループ

千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8918 (第一グループ) /03-5296-8958 (第二グループ)

FAX:03-5296-8941

<https://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2022