

## 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

#### 【要旨】

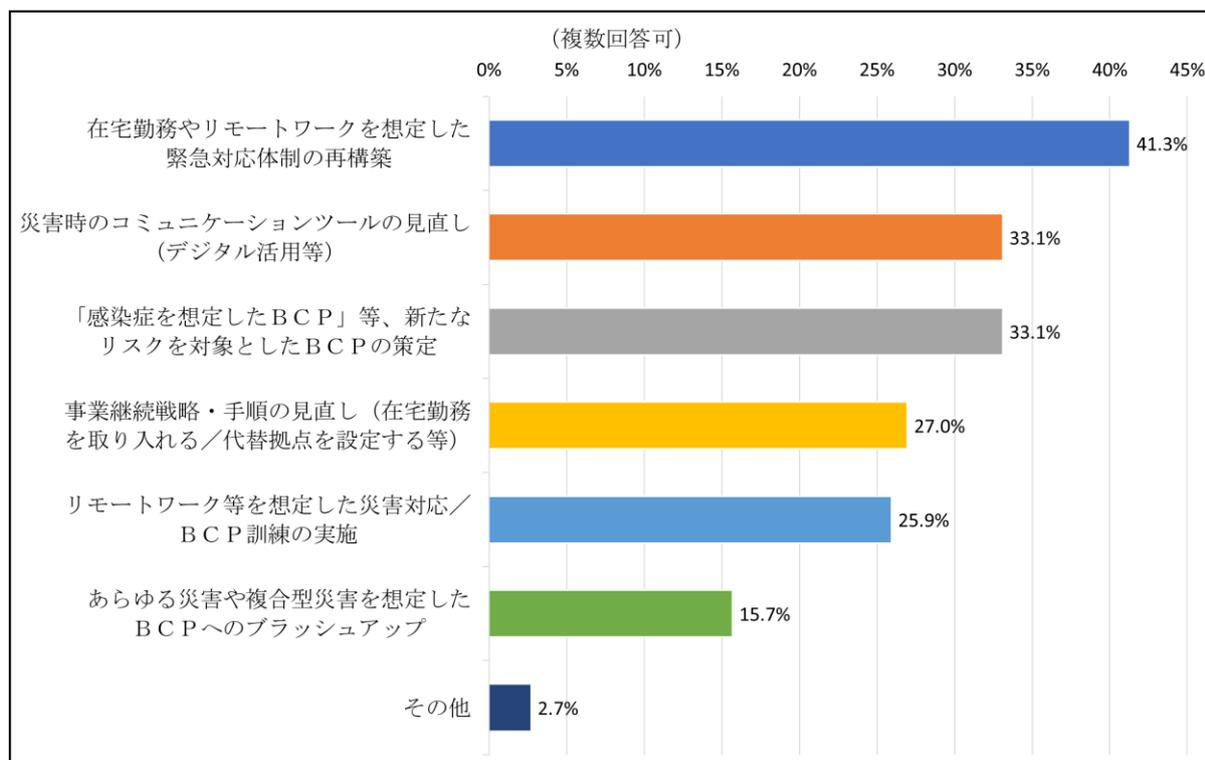
- 新型コロナ禍を契機にリモートワークは多くの企業に浸透しており、緊急時体制もリモートワークを前提としたものへと再構築（アップデート）していくことが必要となる。
- 本稿では、緊急事態発生からの経過時間や求められる役割によって変わってくる「被災現場業務とリモート業務の関係性」や、「リモート業務の特性」に着目して、これらアップデートを実施する際のポイントを具体的に解説する。

#### 1. はじめに

弊社が2021年に上場企業を対象として実施した調査によると、ニューノーマルを踏まえた取組みとして、特に「在宅勤務やリモートワークを想定した緊急対応体制」を課題として捉え、再構築しようとしている企業が多く、約4割に上ることが分かった【表1】。

ここでは、かかる緊急対応体制を「リモート災害対策本部」と呼ぶが、本稿では、従来の災害対策本部から「リモート災害対策本部」に再構築（アップデート）するために必要なポイントを解説する。なお、解説にあたっては、今後、発生が懸念される首都直下型地震や南海トラフ地震等の「地震リスク」を想定した。

【表1】新型コロナウイルス流行を踏まえ、既存BCPの見直しを実施（検討）している項目



## 2. リモート災害対策本部へのアップデートの必要性

そもそも、前提として、「リモート災害対策本部」へのアップデートは何故必要なのだろうか。この点、以下2点の側面からその必要性を解説する。

1つ目は、新型コロナウイルス感染症を契機に浸透した「テレワーク」の存在が大きい。企業がテレワークを採用・継続する流れは「不可逆的」であり、完全に元に戻ることはないと言われている。このような状況の中で災害等が発生した場合、テレワーク中の社員は災害現場にいないことになり、全員が出勤していることを前提とした災害対策本部体制では、人員不足が発生し運営が困難になる状況が発生する。

2つ目に、近年浸透してきた緊急時の安全配慮義務への配慮が挙げられる。激甚化する昨今の風水害や新型コロナウイルス蔓延への企業の対応事例を見ると、従業員の安全を優先して事業所を閉鎖する等、安全配慮義務に配慮した事例が多く確認できる。このような状況の中で上記のような現場対応をする人員不足が発生した場合、関係者が全員現場へ参集することを前提とした災害対策本部では、二次災害等のリスクを企業が負うことになり適切な対応とはいえない。災害対策本部要員の安全を確保する意味でも、テレワークで対応可能なものはテレワークで実施する等の、柔軟な対応が必要となる。

## 3. リモート災害対策本部へのアップデートの方向性

それでは、「リモート災害対策本部」へのアップデートをどのように行えばよいのだろうか。まずは、アップデートの大きな方向性について解説する。

### (1) 経過時間や求められる役割によって被災現場とリモートの関係が変わることに留意

「リモート災害対策本部」へのアップデートは、前記2の必要性を踏まえ、すべての業務をリモートで実施する形で見直しをすればよい訳ではない。災害等発生からの経過時間や求められる役割によって、リモートでなく現場で対応すべきなのか、リモート対応で完結するのか、現場とリモートで連携して対応するのかが、変わってくることに配慮すべきである。例えば、災害発生直後に必要となる救出救護対応等、人命安全に関わる対応は原則現場でしか実施できない。一方、取引先の被災状況の確認等、人命安全確保の対応が一定落ち着いた後に実施する情報収集対応は、リモート対応で完結可能である。また、現場で従業員の帰宅可否を判断する際に必要となる道路や鉄道の稼働情報等周辺情報の収集は一定リモートで現場をサポートすることが可能である。

そして、このように経過時間や求められる役割を踏まえアップデートを実施する際には、以下のポイントを押さえることを推奨する。

- ①経過時間や求められる役割を踏まえ、対応事項ごとに「現場対応の必要性」を検証すること。
- ②現場対応が必要な場合は「リモートによるサポート方策」を検討。リモートワークの導入により現場のヒト不足が想定されるため、可能な限りサポート方策・対応手順を整理することが望ましいが、一方で、応急救護対応等現場でしか対応できない業務があることや、電気・通信等の社会インフラの途絶によりリモートによるサポートが提供できない場合も想定して、現場での対応マニュアル整備、要員計画の見直し等の対策も同時並行で実施することにも留意。
- ③現場対応が不要でリモート対応で完結する場合は、リモートによる業務手順を整理すること。

### (2) リモート対応実施局面ではリモート業務の特性を押さえた特別対応を検討

上記(1)においてリモート対応を実施する方向でアップデートをする局面では、以下のようにリモート業務の特性を踏まえた対策を講じることを推奨する。

- ①リモート対応要員と現場対応要員、あるいはリモート対応要員と取引先等外部機関が活発にコミュニケーションを取れることが大前提であるため、従来の電話・メールに加えて、WEB会議シ

- システムやSNS等のコミュニケーションツールを複数準備すること。
- ②臨機応変な会議体の運営により災害対策本部全体で情報を共有することが困難なため、情報を集約する場所（「箱」）を準備する、共有すべき情報項目について情報が集約されるツールを整理する、集約した情報を要約して俯瞰的に情報を把握できるツールを整理する等、災害対策本部全体で適時情報共有が図れる仕組みを構築すること。
- ③上記①コミュニケーションツールや、②情報共有の仕組みの活用については、緊急時に確実に活用できるよう平常時から訓練や教育を実施すること。

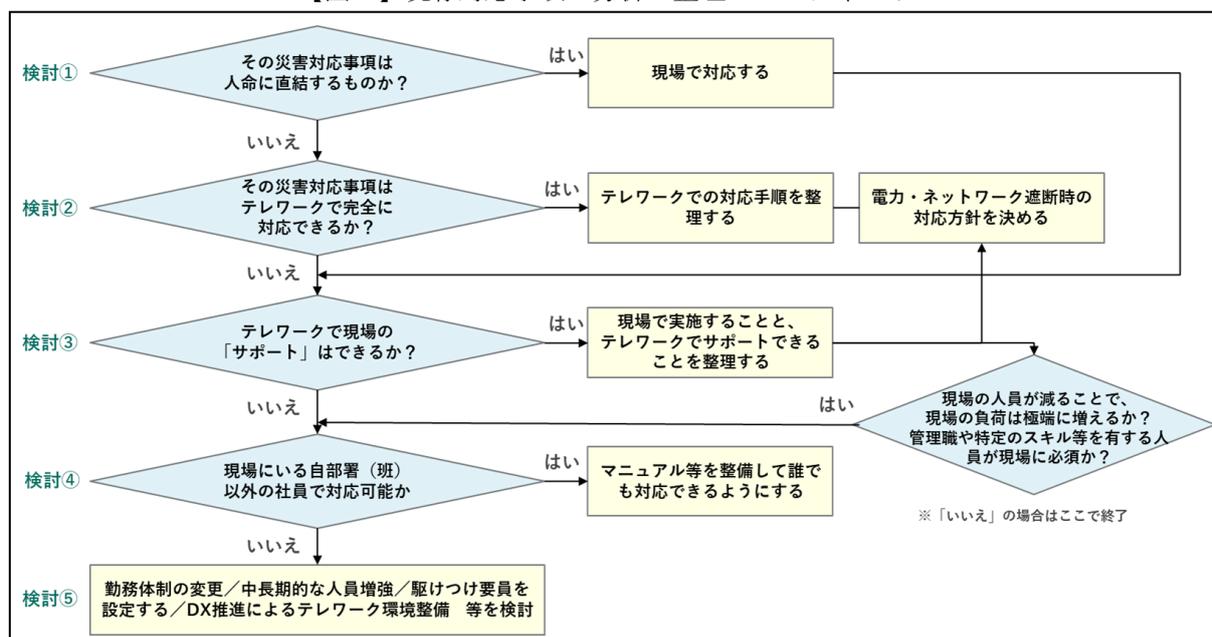
#### 4. リモート災害対策本部へのアップデート推進におけるポイント

次に、前記方向性を踏まえ、リモート災害対策本部へのアップデートを推進する際の具体的なポイントについて、以下解説をする。

##### （1）既存対応事項を棚卸・分析のうえ対応事項ごとにアップデートの方向性を整理

前記3（1）で、アップデートの方向性として「災害等発生からの経過時間や求められる役割によって対応体制等が変わることに留意」するよう解説をしたが、具体的にアップデートを推進する際は、既存の対応事項を棚卸・分析し、対応事項ごとにアップデートの方向性を整理する対応が必要となる。かかる分析等の実施においては、前記3（1）で解説したポイントを押さえた以下フローチャートを活用すると、抜けのない分析が可能となる。

【図1】既存対応事項の分析・整理フローチャート



本フローチャートに従って、災害時の初動対応について整理した結果を【図2】に例示する。初動対応フェーズについては、人命に直結する対応事項が多いため、アップデートの方向性は、「現場単独」あるいは「現場担当をリモートでサポート」する対応が中心となる。

【図2】初動対応フェーズにおける対応事項分析事例

●初動対応フェーズの対応事項の分析事例 ●YES、▲状況によってYES、×No、-該当なし

フェーズ	目的	担当	役割	検討①	検討②	検討③	検討④	検討⑤	
				人命安全に直結するか	テレワークのみで完結（現場対応が必要不可欠ではない）	テレワークによる現場サポート可否	現場の負荷増大特有のスキル等を有する	現場でのサポート（マニュアル整備による担当外要員のサポート等）	要員増等、抜本的対策による現場サポート
初動	人命安全確保	本部長	帰宅判断、建物立入可否判断等、安全配慮義務に関連する判断	●	-	×	-	●	-
		外部情報収集担当	災害情報、社会インフラ被害情報、業界情報等の収集	▲	▲	●	×	-	-
		安否担当	安否確認システムの情報集約	▲	●	-	×	-	-
		安否担当	現地の安否情報の集約（点呼）	●	×	●	●	●	-
		設備担当	建物/インフラ設備/IT等の被害発生防止・軽減策の実行、被害情報の集約と安全確保対応	▲	×	▲	●	▲（情報整理等）	●
		救護担当	医療避難所の運営と負傷者の搬送	●	-	×	-	▲（情報整理等）	●
		従業員支援担当	帰宅・出社計画の作成、滞留者対応	●	-	×	-	●	-
		警備担当	警備、社内秩序の維持	▲	-	×	-	●	-

また、同フローチャートに従って、事業継続対応について分析した結果を【図3】に例示する。

事業継続対応フェーズにおいては、それらの対応の遅れが人命安全確保に直結するような1分1秒を争うような局面でもなく、外部情報の収集など平常時からテレワークで実施している対応の延長と整理できるものもあるため、アップデートの方向性としては、初動に比べて「リモートで完結」可能な対応が多くなる。

【図3】事業継続対応フェーズにおける対応事項分析事例

●事業継続対応フェーズの対応事項の分析事例 ●YES、▲状況によってYES、×No、-該当なし

フェーズ	目的	担当	役割	検討①	検討②	検討③	検討④	検討⑤
				人命安全に直結するか	テレワークのみで完結（現場対応が必要不可欠ではない）	テレワークによる現場サポート可否	現場の負荷増大特有のスキル等を有する	現場でのサポート（マニュアル整備による担当外要員のサポート等）
事業継続	事業の早期復旧	本部長	復旧方針の決定	×	●	-	-	-
		要員対応	参集可能状況の把握と要員手配	×	●	-	-	-
		設備施設対応	建物/インフラ設備の状況把握と復旧手配	×	×	▲（被害確認以外）	●	●（同部門他担当向け）
		IT対応	システム・ネットワークの現状把握と復旧手配	×	▲（システムによる）	▲（外部情報収集等）	●	●（同部門他担当向け）
		財務対応	資金繰り等への影響把握と対外支払の遂行	×	▲（手続き目的による）	▲（帳票整理まで可能）	●	×（アクセス権限の問題）
		広報対応	社内外への情報発信と統制	×	●	-	-	-
		生産担当	生産設備/在庫等の現状把握と復旧手配	×	×	▲（被害確認以外）	●	●（同部門他担当向け）
		顧客対応	顧客及び競合社の現状把握と復旧手配	×	●	-	-	-
		調達対応	サプライヤーの現状把握と復旧手配	×	●	-	-	-
		物流対応	物流業者の現状把握と復旧手配	×	●	-	-	-

さらに、これら分析・整理の際には、対応事項の実施に紐づく各部門に対し、アンケート等を行いながら進めるのも有効である。参考までにアンケート表を【図4】に例示する。

【図4】災害対応の分析プロセス事例\_アンケート表(例)

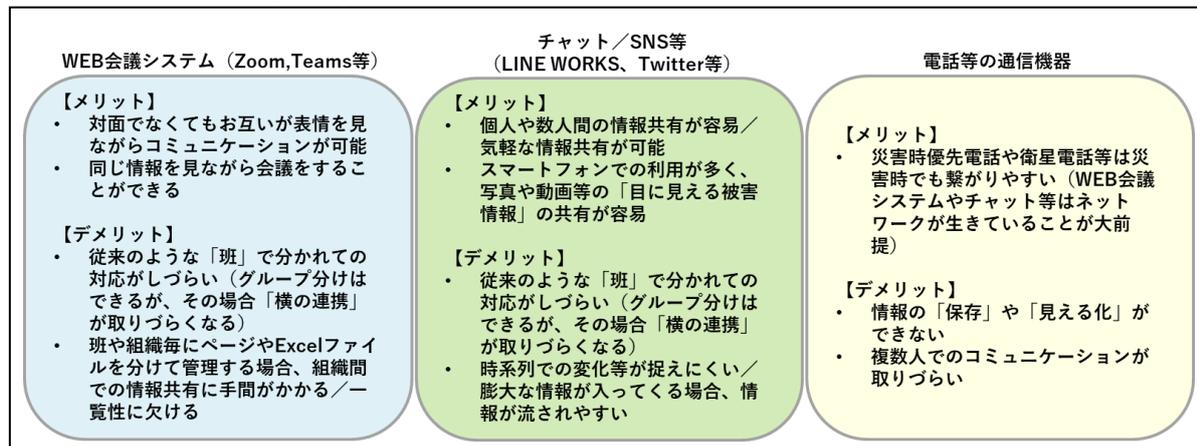
◆災害対策本部事務局									
対応事項	STEP1：人命に直結する対応事項か		STEP2：テレワークで完全に対応できるか		STEP3：テレワークで現場のサポートができるか		STEP4：現場にいる自部署（班）以外の社員で対応可能か		STEP5：テレワーク環境下で十分な対応ができるように、何をするか
	判別	理由	判別	理由	判別	理由	判別	理由	
対策本部の設置業務	×	特に該当なし	×	出社しているメンバーがいれば、会議室の被害状況等を確認して、設置場所を判断する必要あり	○	WEB会議システムの立ち上げ等（極端に現場の負荷は増えない）			
組織内連絡窓口・拠点内情報のアナウンス	×	特に該当なし	○	テレワークの社員を窓口にすることで、現場の負荷を軽減					
安否情報の取り纏め	×	情報取り纏め自体は人命直結しない	○	情報取り纏め自体はテレワークで対応可能					
物的被害情報の取り纏め	×	情報取り纏め自体は人命直結しない	○	情報取り纏め自体はテレワークで対応可能					
外部情報（進捗状況、火災・津波発生状況、交通網等）	×	情報取り纏め自体は人命直結しない	○	テレワークで対応可能					
近隣避難者への対応方針立案・指示	○	近隣住民の人命に直結する依頼が来る可能性もあり			○	被害情報を基にした方針の立案（相談等）は可能（管理職必須）	×	本件に関してスキル・経験・訓練の実績がある者でない	・原則は事前に会社方針として策定し、発災時は現場で判断する ・当該判断を行える人員を増やす ・管理職以上が必ず現場にいるように、勤務体制を変更する
帰宅/待機方針の立案・指示	○	従業員の人命に直結（安全配慮義務）			○	被害情報を基にした方針の立案（相談等）は可能（管理職必須）	×	本件に関してスキル・経験・訓練の実績がある者でない	・原則は事前に会社方針として策定し、発災時は現場で判断する ・当該判断を行える人員を増やす ・管理職以上が必ず現場にいるように、勤務体制を変更する
対策本部長への報告	×	特に該当なし	×	現場の実施事項は現場より報告した方が早い	○	一部情報についてはテレワークより報告可能（極端に現場の負荷は増えない）			
対策本部の設置業務会議内容、活動内容の記録	×	特に該当なし	○	対応可能					

(2) コミュニケーション手段の確保

前記3(2)①でアップデートの方向性として、リモート対応実施局面ではリモート業務遂行の前提となる「コミュニケーションツールを複数準備」する旨を解説したが、具体的にアップデートを推進する際は、扱う情報の種類や目的により最適なコミュニケーションツールは変わるため、コミュニケーションツールの特性（メリット・デメリット）を踏まえ、「どのようなシチュエーションで」、「どのツールを使って」、「どの情報を共有するか」を整理していく対応が必要となる。

以下、代表的なコミュニケーションツールであるWEB会議システム、SNS・チャット、電話等通信機器の3つのツールのメリット・デメリットを【図5】で例示する。前記のとおり、ツールは1つに絞らずに複数準備することが望ましいが、緊急時に確実にツールを活用できるよう普段から使い慣れているツールを活用するとの視点も重要である。

【図5】主なコミュニケーションツールのメリット・デメリット



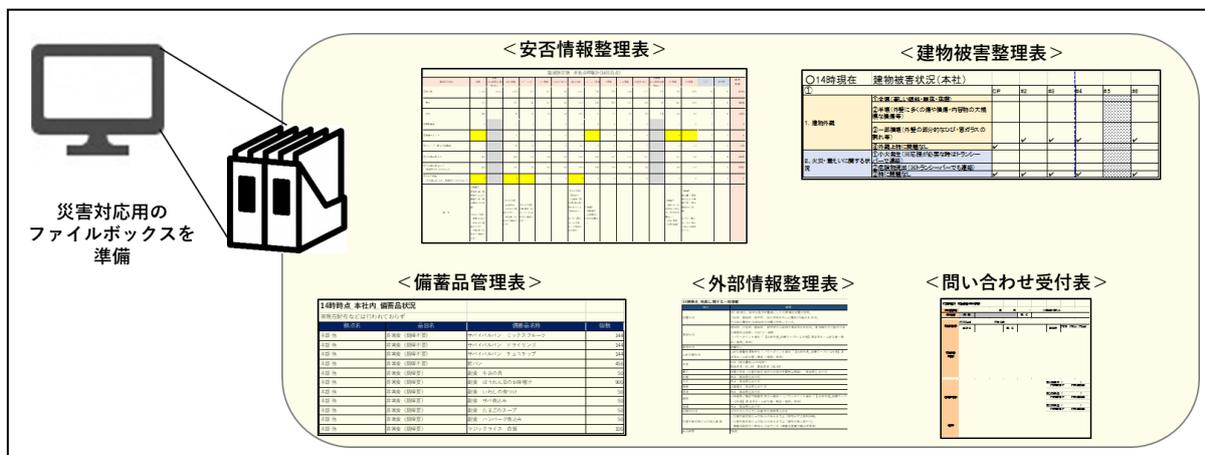
なお、これらコミュニケーションツールを使用する前提として、通信回線および電源の確保の重要性にも留意が必要である。これらを確保する対策として、複数の通信キャリアと契約して通信回線の途絶リスクを低減したり、経営層や主要な災害対策本部要員の自宅にバッテリーを配備したりする企業がある。また、これらを確保できなかった場合の対策として、災害発生時に、通信や電力が使用可能な比較的被災程度の軽い地域の拠点を選定し、そこに「代替災害対策本部」を立ち上げるルールを構築している企業や、平常時から、通信や電力が使用可能な非被災地域の拠点に「代替災害対策本部」を立ち上げる準備(代替災害対策本部の役割、設定基準、災害対策本部への引継ぎ手順の整理等)をしている企業もある。

### (3) 適時情報共有が図れる仕組みの構築

前記3(2)②でアップデートの方向性として、リモート対応実施局面では、臨機応変な会議体の運営により災害対策本部全体で情報を共有することが困難となるため、「情報共有ツール等災害対策本部全体で適時情報共有が図れる仕組みを構築」するよう解説した。具体的にアップデートを推進する際は、WEB会議システム、WEB掲示板、クラウド上の特定フォルダ等、情報を集約する場所(「箱」)を特定し、その場所に集約される情報を整理するためのツールとして、情報の種類に応じて集約フォーマットを整理したり、集約した情報を要約して俯瞰的に情報を把握できるフォーマットを整理していく対応が必要となる。なお、これらフォーマットは既存体制で準備しているものを転用することも構わない。

以下、これら適時情報共有が図れる仕組みのイメージ図を【図6】で例示する。

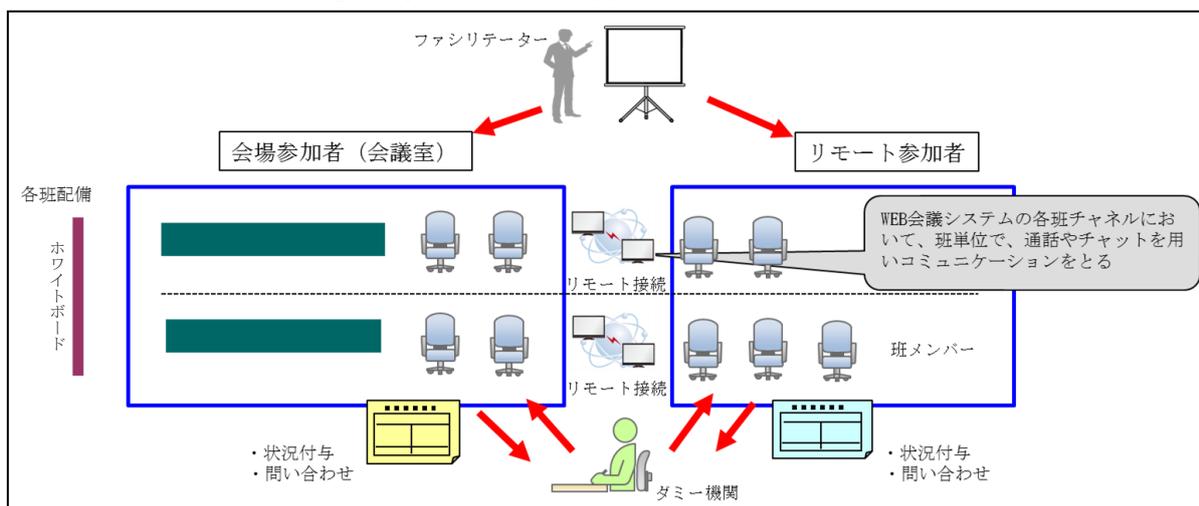
【図6】適時情報共有が図れる仕組みのイメージ



(4) 訓練・教育による新体制の浸透

前記3(2)③でアップデートの方向性として、リモート対応実施局面を想定してアップデートをした前記(2)「コミュニケーションツール」や、前記(3)「適時情報共有が図れる仕組み」の实效性を確保するために、平常時から訓練や教育を実施するよう解説をしたが、具体的にアップデートを推進する際の参考資料として、実際に実施した訓練イメージを【図7】で例示をする。ここでは、被災拠点(現地)で活動する要員とリモートで活動する要員に、地震発生時の状況を別々に開示し、コミュニケーションツールや情報共有ツールを使いながら、対策本部全体で重要情報をとりまとめて、各種判断を実施していく対応を訓練した。

【図7】テレワーク環境下における訓練イメージ



5. まとめ

本稿では、従来の災害対策本部からリモート災害対策本部へアップデートするために必要なポイントを解説した。テレワーク環境が整っていなかったビフォーコロナにおいては、発災時には対策本部要員が参集して対応を行うのが一般的な考え方であり、これは参集による諸々の危険を惹起するもの

であったといつてよい。コロナによるテレワーク環境の浸透により、多くの企業で参集せずとも安全な場所から一定の対応が可能となったことを前向きに捉え、是非、災害対策本部体制のアップデートを進めて頂きたい。

また、本稿では地震を想定して解説を行ったが、リスクが多様化・激甚化する今日、リモート災害対策本部はリスクに関わらず有効に機能すると考える。

本項が些かでも、ニューノーマルにおける災害対応体制の再構築と貴社の持続的な事業の発展に寄与できれば幸いである。

MS & ADインターリスク総研(株)  
リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第一グループ  
上席コンサルタント 関根 惇  
主任 甲斐 将広

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(株)  
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、マスコミ報道等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 2021