

2021.02.01

BCM ニュース <2020 No.3>

リモートワークを前提としたBCP訓練について

【要旨】

- コロナ禍におけるリモートワーク推進にともない、BCP訓練の手法を工夫する企業が見られる。
- 本稿では、リモートワークを前提としたBCP訓練の手法のポイントと工夫事例について解説する。

1. コロナ禍を契機とした勤務形態の変化とBCP訓練の実施手法の変化

(1) リモートワークを前提としたBCP訓練の必要性

新型コロナウイルス感染症の世界的流行を皮切りに、企業における従業員の勤務形態が変化している。新型コロナウイルス感染症流行前（以下、「コロナ前」という）は、大半の従業員がオフィスに出社して勤務を行うことがスタンダードであった。だが、コロナ禍においては、在宅勤務や時差通勤といった新たな勤務形態が広く導入されつつある。

こうした勤務形態の変化に伴い、企業の「BCP訓練」の実施手法においてもコロナ前とコロナ禍の現在で変化が見られる。BCP訓練とは、一般に大地震等の危機的事象が発生した状況を想定し、BCP（事業継続計画）に定めた対応について、本当に実行できるかどうかを検証することで、BCPの見直し・改善に繋げるものである。

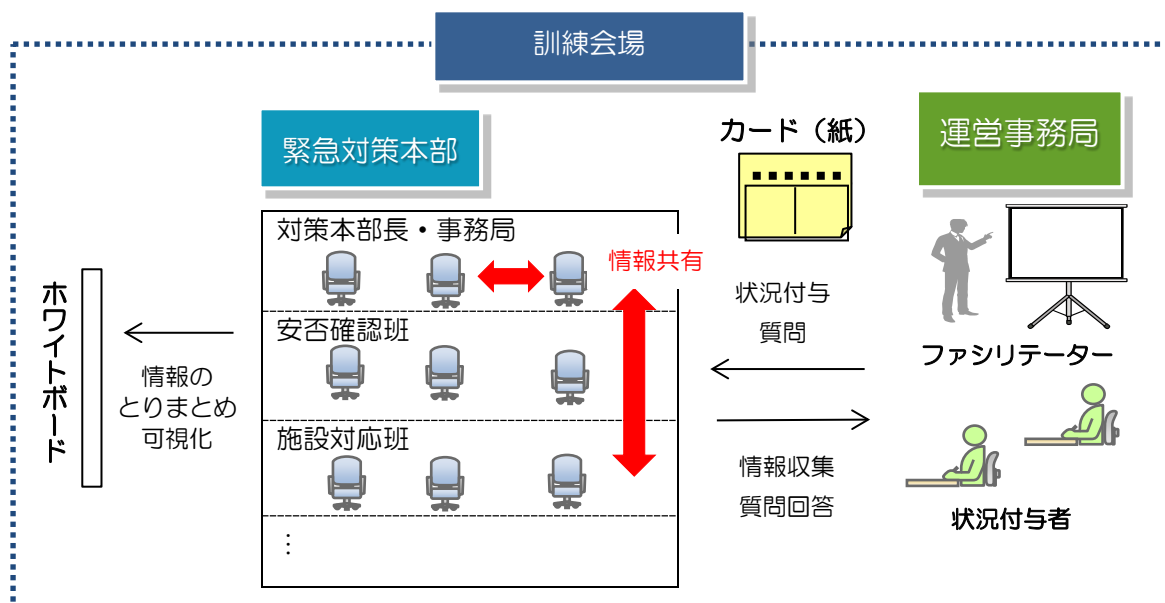
コロナ前のBCP訓練は、多くの場合、BCP対策本部の要員がオフィス等に出社していることを前提に行われていた。しかし、コロナ禍においては、災害発生時に、必ずしも対策本部要員の全員がオフィスに出社しているとは限らない。ついては、一部の要員がリモートワークにより在宅勤務中であることを前提とした訓練手法や訓練シナリオを導入することが望ましい。

(2) コロナ前までの典型的なBCP訓練の実施手法

リモートワークを前提としたBCP訓練の実施手法の詳細を述べる前に、コロナ前のBCP訓練の典型的な手法を解説する。当社が支援しているBCP訓練の中で業種を問わず一般的なBCP訓練の手法として、発災当日に想定される様々な情報を訓練参加者へ付与する「状況付与型訓練」がある。本稿では、この状況付与型訓練を前提に説明する。コロナ前の典型的なBCP訓練運営イメージは図表1のとおりである。

従来は、訓練参加者が会議室など一堂に会して対応にあたる訓練が主流であった。また、訓練の全体進行や訓練ワーク中の対策本部要員のコミュニケーションは、ほとんどが対話により行われていた。例えば、訓練ワーク中に対策本部が収集した安否情報や建物・設備の被害情報などは、口頭で共有されていた。また、会議室に設置されたホワイトボード等に情報を整理して共有するなどもしばしば行われていた。

図表 1 コロナ前の典型的なBCP訓練 運営イメージ



(3) リモートワークを前提とした新たなBCP訓練の実施手法

以下に、コロナ禍において、いち早くリモート環境下でのBCP訓練を導入した企業の運営手法を紹介する（図表2）。

① 訓練における前提の確認

(a) 訓練参加者

現状の勤務形態を踏まえ、訓練会場で参加する者とリモート環境から参加する者に区分する（企業によっては全員がリモートで参加する場合もある）。

(b) 使用ツール

訓練は、Web会議システムを活用して行う。ここでのポイントは、Web会議を、訓練参加者全員が参加する「全体会議室」と、緊急対策本部の個別組織のメンバーのみが参加する「班別会議室」に区分しておくことである。

② 訓練の流れ

訓練全体の進行を「訓練ワーク前～対策本部設置」、「訓練ワーク中（状況付与中）」、「対策本部全体会議および訓練総括」にパート分けする。以下、このパートごとに具体的に説明する。

(a) 訓練ワーク前～対策本部設置

訓練ワークの目的や前提状況等を説明するパートである。このパートでは訓練参加者全員が同じ内容を聞く必要があるため、訓練参加者全員がWeb会議システム上の「全体会議室」に参加する。

(b) 訓練ワーク中（状況付与中）

対策本部が各班に分かれて活動するパートである。このパートでは、それぞれの班がWeb会議システム上に、別々に「班別会議室」を立ち上げ、その中で情報共有や討議を行う。一

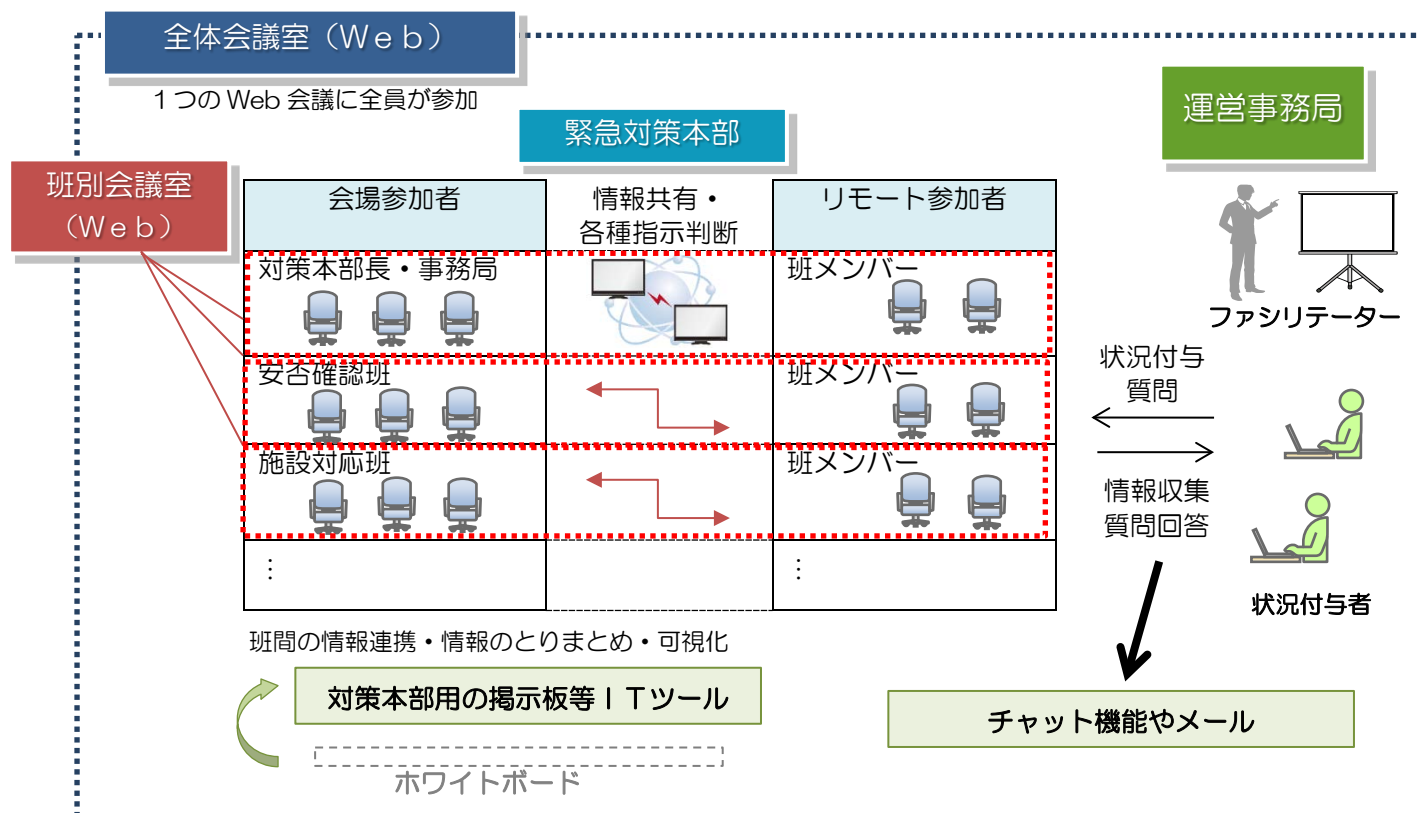
方で、班をまたいで情報を共有したい場合は、ホワイトボードに代わるITツールの使用が必要となる。例えば対策本部用のオンラインの掲示板を設定し、そこに情報を掲載するなどである。掲載する情報ファイルとして、ファイル同期ストレージサービス¹を取り入れることなども一考であろう。

また、状況付与の方法としては、運営事務局の担当者が「カード（紙）」によって訓練参加者に情報を付与するような従来の方法（図表1）ではなく、運営事務局の担当者が各班の「班別会議室」に参加し、対話やチャットで情報を付与する、もしくはメールにて情報を付与する。（図表2）。

(c) 対策本部全体会議および訓練総括

各班が活動した内容を対策本部全体で共有するため、再度各班が同一の「全体会議室」に参加して、各班代表者などが活動内容の概要を報告し、全体共有をはかる。訓練後の総括や講評もこの「全体会議室」に参加したまま進行する。

図表2：新たなBCP訓練 運営イメージ



コロナ前におけるBCP訓練の手法と新たなBCP訓練の実施手法について、コミュニケーション方法に焦点を当て、図表3のとおり比較したので、ご参考頂きたい。

¹ 複数のデバイスから同時にファイルを共有・編集・管理することが可能なサービスのこと。

図表3：コロナ前の典型的なBCP訓練運営イメージと新たなBCP訓練運営イメージ 比較

項目	図表1 コロナ前の典型的なBCP訓練運営イメージ	図表2 新たなBCP訓練運営イメージ
全体の進行方法	対話（対面）	Web会議システム（全体会議室）
状況付与方法	カード等の紙（手渡し）	Web会議システムでのチャット、ファイル同期ストレージサービス、メール、等
対策本部班内の情報連携	対話（対面）	Web会議システム（班別会議室）
対策本部班間の情報連携	・対話（対面） ・ホワイトボード、模造紙等の準備物あり	社内掲示板、ファイル同期ストレージサービス、等
運営事務局とのコミュニケーション	対話（対面）	Web会議システムでの通話・チャット機能、メール、電話、等

2. リモートワークを前提とした新たなBCP訓練の実事例

前章で示したように、リモートワークが前提となりつつある今、BCP訓練の運営方法に頭を悩ませている企業は多い。よって本稿では、2020年度に当社が支援したBCP訓練の実施事例について、5つのポイント（①：訓練全体の進行方法 ②：状況付与方法 ③：対策本部班内の情報連携 ④：対策本部班間の情報連携 ⑤：運営事務局とのコミュニケーション）に区分して紹介する。

(1) リモートワーク推進環境下における発災を想定した訓練

リモートワーク環境下で災害が発生した場合の安全配慮義務に関する諸課題を抽出することを目的に、訓練を実施した。訓練手法は、対策本部メンバーが、オフィスでの参加・リモートでの参加に分かれ、Web会議システムを活用して情報整理・共有を行うものであった。

この訓練では、Web会議システムの音声通話機能を活用した活発なコミュニケーションが見られた一方、一部の班では会場参加者の間で対話による情報共有が進んでしまい、リモート参加者が取り残されるという場面も一部見られた。

項目	内容
① 全体の進行方法	Web会議システムの「全体会議室」
② 状況付与方法	状況を記載したファイルをWeb会議システム上で共有し、付与
③ 対策本部班内の情報連携	Web会議システムの「班別会議室」 ※会場参加者は、対面による対話でも情報を連携
④ 対策本部班間の情報連携	ファイル同期ストレージサービス ※会場参加者は、対面による対話でも情報を連携
⑤ 運営事務局とのコミュニケーション	電話、 Web会議システムの通話・チャット

(2) 本社対策本部とバックアップ本部との連携を想定した訓練

大地震により本社対策本部が一定期間機能不全となる想定で、災害発生当日の初動対応におけるバックアップ本部と本社対策本部におけるリモートによる情報連携のシミュレーション訓練を実施した。訓練参加者においては出社しての参加者と在宅勤務での参加者が混在していた。本訓練では、Web会議システム、社内掲示板、メールの3つの媒体を併用したため、これらITツールや掲示板内の情報整理フォーマットの活用方法をいかにして周知するかがポイントとなった。

項目	内容
① 全体の進行方法	Web会議システムの「全体会議室」
② 状況付与方法	メールで対策本部各班へ付与
③ 対策本部班内の情報連携	Web会議システムの「班別会議室」
④ 対策本部班間の情報連携	社内掲示板・ファイル同期ストレージサービス
⑤ 運営事務局とのコミュニケーション	電話、 Web会議システムの通話・チャット

(3) 休日発災を想定した初動対応訓練

休日に大地震が発生したという想定で、社宅敷地内に設置する対策本部の初動対応に関するシミュレーション訓練を実施した。参加者の一部が会場（社宅敷地内の部屋を想定）に集合し、その他メンバーはリモート（自宅を想定）で参加するものであった。

本訓練は、Web会議システムの他に、拠点被害の情報収集においては災害時優先携帯電話、衛星携帯電話をコミュニケーションツールとして想定し実施した（訓練上は、携帯電話を使用）。電話とWeb会議システムの併用に苦勞する班・参加者が見られた。

項目	内容
① 全体の進行方法	Web会議システムの「全体会議室」
② 状況付与方法	携帯電話 (災害時優先携帯電話、衛星携帯電話の使用を想定)
③ 対策本部班内の情報連携	Web会議システムの「班別会議室」、 上記電話
④ 対策本部班間の情報連携	Web会議システム「班別会議室」で共有された情報を 会場参加者がホワイトボードへ転記し共有
⑤ 運営事務局とのコミュニケーション	携帯電話

3. リモートワークを前提としたBCP訓練実施の効果

上記のようなリモートワーク環境下における発災を前提としたBCP訓練を実施することにより、主に以下に示した4つの効果が期待できる。

(1) 災害時における対策本部の情報連携方法（ソフト面）の見直し

災害時に対策本部のメンバーがリモートで情報連携を行う場合、共有される情報に時差が生じたり、メンバー間での情報の量・質に差が生じる可能性がある。リモートでの訓練を行うことで、改めてこの課題を認識し、災害時におけるコミュニケーションツールや勤務ルールの見直しに繋がることが期待できる。

(2) 災害時における自社および各従業員の通信環境（ハード面）の見直し

自然災害が発生した際には、停電などの影響で、通常どおりWeb会議システム等の通信手段が使用可能かどうか、不確実である。リモートワークを前提としたBCP訓練を実施する場合、その準備段階で、ネットワーク回線の寸断や停電などの想定シナリオを検討する。これにより、災害発生時に使用する予定の通信手段やIT機器等の可用性に関する課題が抽出され、自社の通信手段の多重化や対策本部要員等従業員のハード面のIT端末強化、リモートワーク環境の見直しにつながる事が期待できる。

(3) リモートワーク環境下における対応の習熟

リモートワークを前提としたBCP訓練を経験することで、リモート環境下での災害発生時の対応をひととおり経験することができる。多くの企業では、リモートワーク環境が導入されて間もないと思われることから、大地震等の危機的事象が発生した際は、対策本部要員間の円滑なコミュニケーションや情報連携に課題が生じることが容易に想像できる。そのため、対策本部要員が各々別の場所にいる場合の対応を訓練でひととおり経験し、習熟することに大きな意義がある。

(4) 夜間・休日発災時における組織の対応力向上

リモート環境下におけるBCP訓練を体験することにより、コロナ前から多くの企業が頭を悩ませていた“夜間・休日発災時”を想定した対応のシミュレーションをすることも可能となる。近年は、安全配慮義務の観点から、夜間・休日発災時において対策本部要員を参集させないと定める企業が増加傾向にある。しかし、これまでは対策本部要員が参集しない想定でのBCP訓練を定期的実施する企業は少なかった。リモートワークを前提としたBCP訓練はこの課題を解決する一つの手段として有効である。

4. まとめ

本稿では、コロナ禍を契機に多くの企業で導入されているリモートワークを踏まえ、新たなBCP訓練の実施手法を紹介した。今後、新型コロナウイルス感染症が終息するまでには一定の期間を要すると予測されるほか、終息した場合でも、コロナ前の従来の働き方には戻らず、リモートワーク等の多様な勤務形態が続くと予想される。についてはこの新たな勤務形態を前提としたBCP訓練を実施し、実際の発災時に備えることが各企業に期待されている。本稿が貴社における今後のBCP訓練の参考となれば幸甚である。

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グループ コンサルタント 松元 エリ

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グループ

千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8918/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 2021