

BCM ニュース <2013 No.1>

企業におけるBCP訓練のトレンド

はじめに

未曾有の被害をもたらした東日本大震災から2年が経過した。この震災をきっかけに、企業の間でも事業継続計画（BCP）の必要性がより広く認識されるようになり、震災後にBCPの策定に着手した企業、もしくはBCP取組みを本格化させた企業も数多い。震災から2年を経た現在、BCP策定の取組みが一段落した企業を中心に、「今後どのようにBCPに取り組んでいいか。他の企業はどのような取組みを行っているのか。」といった質問が寄せられるケースが格段に増加した。

本稿では、企業におけるBCP取組みの最近のトレンドとなっているBCP訓練に焦点を当てて紹介する。

1. 企業が関心を持つテーマの推移

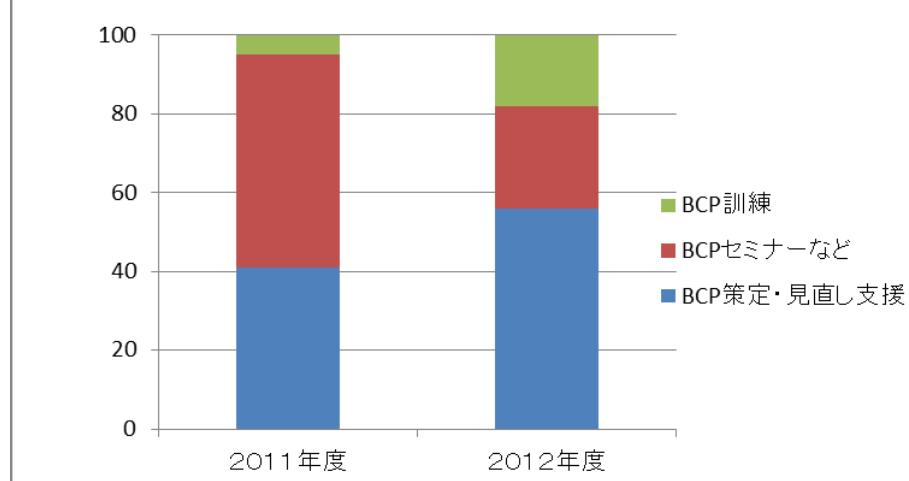
図1は、企業や団体から当社に寄せられたBCP関連の依頼の内訳の年度別推移である。

2011年度はBCPセミナーなど「情報の提供」のニーズが高く、全体のほぼ50%を占めた。未曾有の災害を目の当たりにしてBCPの必要性を痛感した企業の多くが、まずは知識の習得や情報の収集に動いたことがわかる。

2012年度になると、BCP策定・見直し支援のニーズが高まり、依頼件数の過半数を占めるようになる。これは、多数の企業においてBCPの取組みが、その方向性を検討する時期から、取組みに必要な予算や組織・要員の確保の段階を経て、本格的な取組みに着手する段階に移ったことを示している。

もうひとつ、2012年度の特徴として、BCP訓練の占める割合が大きく高まっていることがあげられる。ひと通りBCPの策定を終えた企業が、BCPの内容を従業員に周知徹底する、あるいはBCP自体のブラッシュアップを目的として、積極的にBCP訓練を行うようになってきている。現況下の企業のBCP取組みのトレンドは「BCPを策定する」段階から、BCP訓練などを通じて「策定したBCPの実効性を高める」段階へシフトしつつあるといえる。そして今後もこの傾向はますます顕著になっていくであろう。

図1: 当社が提供するBCP関連コンサルティングの内訳



※2012年度は4月～12月の実績値

2. 増加する「復旧訓練」

BCP訓練については、単に取組みの件数が増加しているだけでなく、企業によって取組み内容も多様化している。従来、BCP訓練は、災害時に本社等に設置する災害対策本部など、緊急時対応組織を対象とした「初動訓練」が多かったが、2012年に入ってから、「復旧訓練」を実施する企業が増えている（両者の違いは表1を参照されたい）。

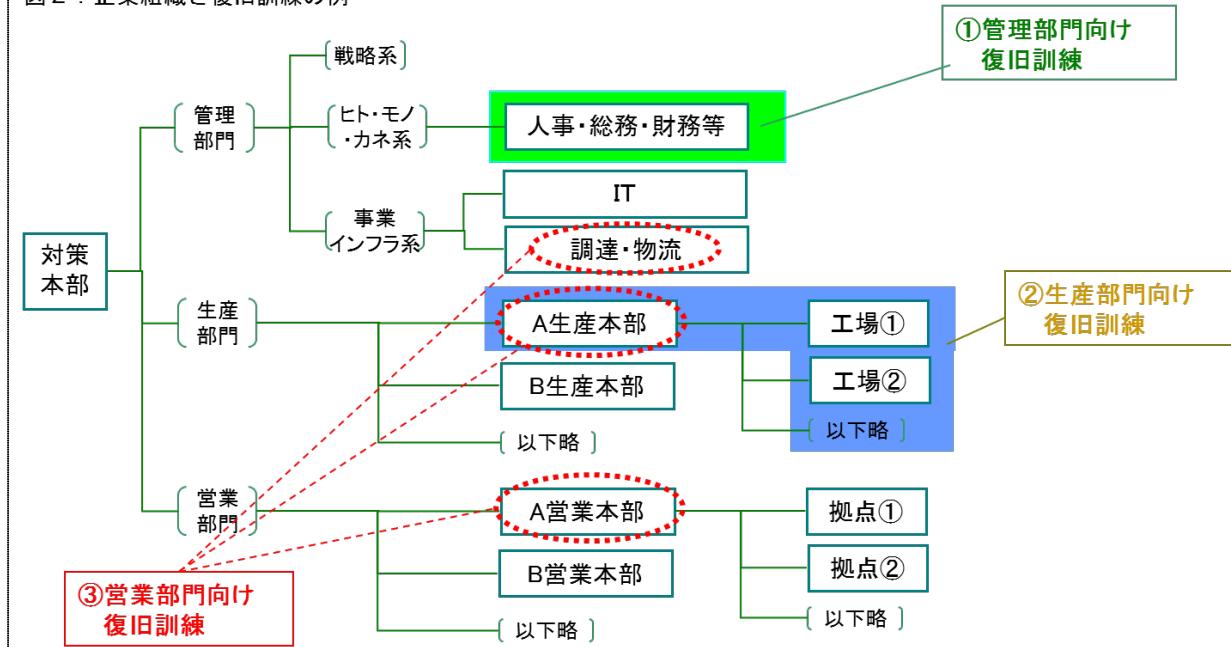
（表1）初動訓練と復旧訓練の比較

	訓練フェーズ	訓練対象者	訓練テーマ
初動訓練	災害発生直後から数日の初動対応	緊急時対応組織（災害対策本部など）、支店組織など	・安否確認、被害情報の収集・取りまとめ、救援物資の手配など ・収集した情報をもとに、発生したイベントへの対応方針の検討
復旧訓練	災害発生後数日経過後の本格復旧対応	平常時組織（管理部門、営業統括部門、生産部門など）	ヒト、モノ、ライフラインなど複数の経営資源がダメージを受ける状況下で、自社事業をどのように本格復旧させるか、優先順位や復旧手順を検討

3. 復旧訓練の事例紹介

最近のトレンドとなっている復旧訓練であるが、実施経験のない企業にとってはどのように行うのかイメージを持ちにくいと思われる。復旧訓練は「自社事業のどの業務範囲を訓練の対象とするか」によって対象とする組織が異なる（図2を参照）。また選定した対象によってもふさわしい訓練の形式は異なってくる。以下、これまでに当社にて支援した経験をもとに、「管理部門向け」、「生産部門向け」、「営業部門向け」の復旧訓練の取組み事例を紹介する。

図2：企業組織と復旧訓練の例



① 管理部門向け復旧訓練

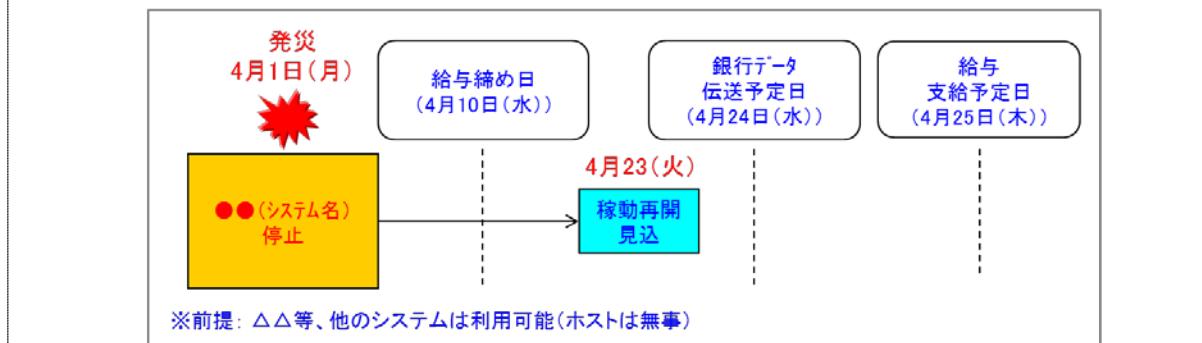
人事部、総務部、経理部といった管理部門における日常業務は、業務内容の独自性・専門性が高く、また社内他部門との連携も相対的に少ないため、部門ごとに切り分けて、課題をじっくりと考えさせる形式が適している。復旧訓練の際に与える課題の例は以下のとおりである。

<課題例>

【問題】テーマ：停止期間/時期に応じた仮払/通常払の判断

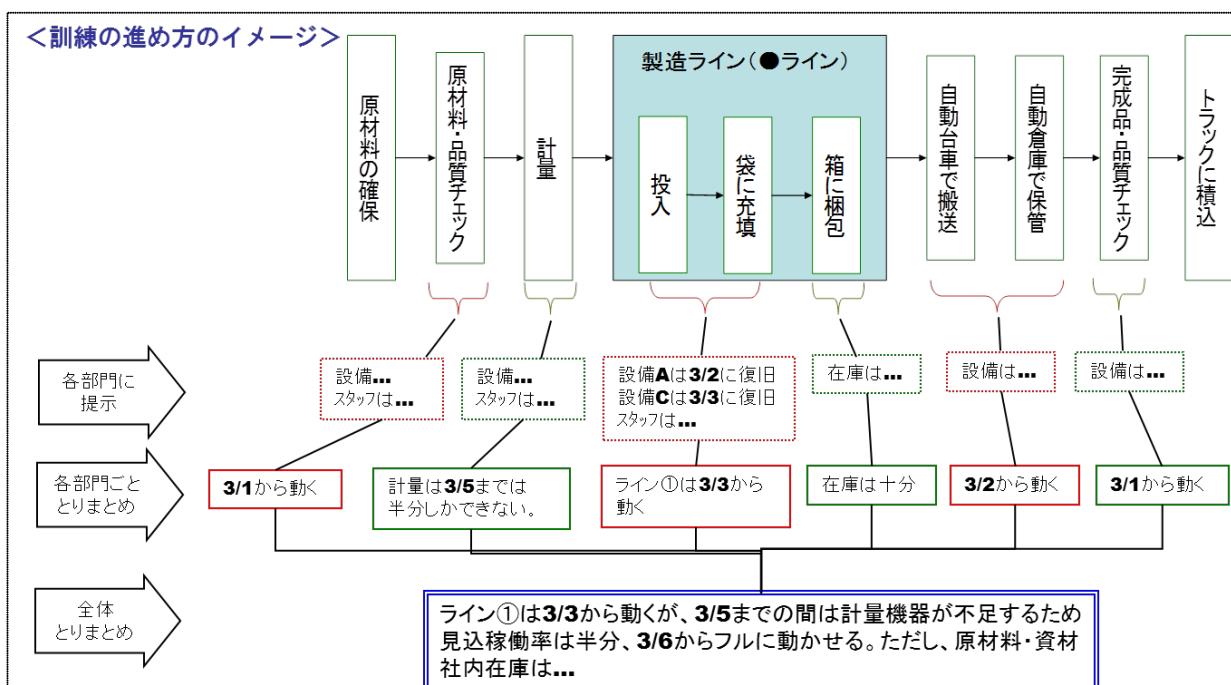
4/1（月）に首都直下型地震が発生し、就労データが●●（システム名）から取得できていない状態で●●が停止しました。IT部門からの情報では、4/23（火）頃に●●が稼動再開する見込みとのことです。その他、支給・控除データは作成途中です。

給与の支払についてどのような対応を取りますか（仮払／通常払い／延期）？判断理由も併せてご説明ください。



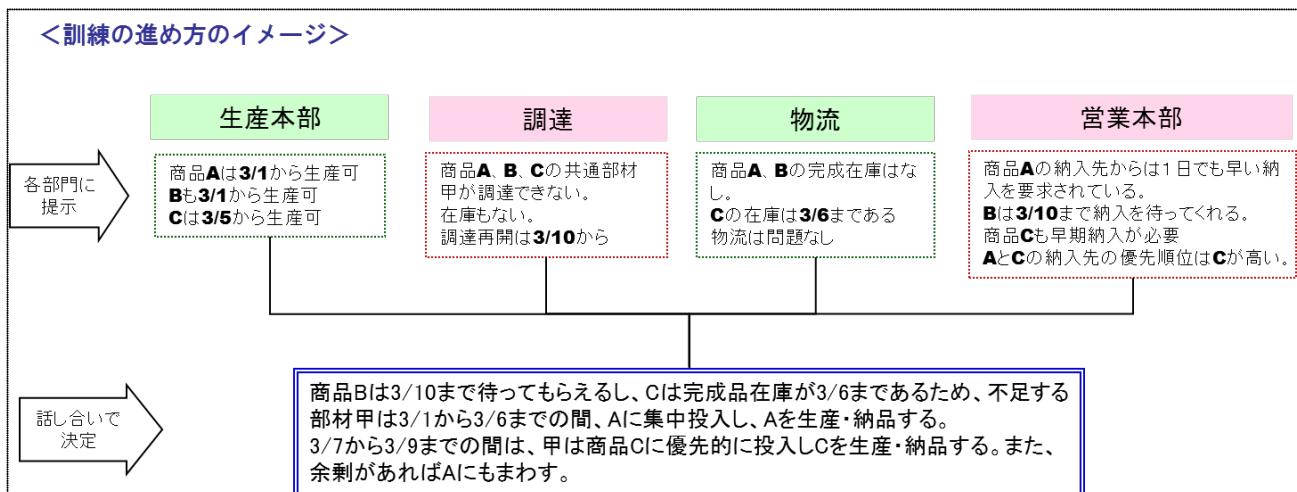
② 生産部門向け復旧訓練

生産には、原材料、生産設備、作業者といった様々なリソースが必要となる。復旧訓練においては、これらリソースの状況を把握した上で、生産の復旧・継続について判断を行うディスカッション形式が適している。訓練の進め方の例は下図のとおりである。まず、事前に作成した災害シナリオをもとに、各リソースに関する情報を生産部門の各チーム（生産、保管、品質検査…）に与える。続いて各チームは災害対応を実施しつつ、自業務の復旧見通しや課題などを統括部門に報告する。最後に、統括部門は各チームからの情報を集約・分析して「どの商品をどのタイミングでどの程度生産可能か」といった総合的な判断を行う。。



③ 営業部門向け復旧訓練

災害後の営業活動の復旧においては、自社の生産機能、サプライチェーン、物流、顧客ニーズといった多岐にわたる情報を統括部門で集約・分析して「どの商品をどのタイミングでどのマーケットに投入するか」といった総合的な判断を行うことが求められる。したがって、各部門から集約した情報（復旧見通しや課題など）をもとに営業方針を検討するディスカッション形式の訓練が適している。訓練の進め方のイメージは以下のとおりである。



4. 復旧訓練実施時の留意点

復旧訓練では、緊急対策本部における非日常的な業務ではなく、平常時組織（人事部、総務部、営業部など）の通常業務が訓練対象となる。当然ながら、当該企業のBCP主管部門や外部コンサルティング会社などの部外者よりも、訓練対象者の方が自部門の業務に精通している。よって、復旧訓練の実施に当たっては以下のようない工夫を加えることをお勧めする。

- ① 訓練対象部門の一部メンバーを「訓練運営側」に引き込み、シナリオ作りに協力してもらう。
→より業務の実態に即したシナリオや訓練対象部門への課題を提示することができる。
(ただし、シナリオ作りに協力した部門メンバーは、訓練自体には参加できなくなることがネックとなる)
- ② 訓練対象者に対して、訓練の趣旨説明を丁寧に実施する。
→仮に部外者がシナリオを作成する場合、そのシナリオ作成者は訓練対象部門の業務に精通していない以上、部門の業務実態に100%合致したシナリオを設定することは不可能である。したがって、訓練対象者には、シナリオの粗に過度に固執せず、与えられたシナリオをベースに災害時の状況をイメージして課題の洗い出しや対策の検討を実施するよう、訓練の趣旨説明を丁寧に行う。特に、訓練対象部門を総括する立場にあるキーマンには、訓練運営側から前もって趣旨説明の機会を設ける等の十分な対応が必要である。

おわりに

今回は、企業における復旧訓練の取組み事例と留意点について説明した。ただし、今回取り上げた事例は、復旧訓練の一例に過ぎない。実際に復旧訓練を実施するに当たっては、自社が早期に復旧させるべき重要事業・優先業務は何か、その事業・業務の遂行や意思決定に関連する部門はどこかを明確にした上で、自社の訓練目的・訓練対象に沿ったシナリオや課題を作りこんでいくことになる。少しでも多くの企業が、本稿で紹介した事例や留意点を参考に、復旧訓練に積極的に取り組まれることを望みたい。

以上

インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第二グループ
上席コンサルタント 飯田 剛史

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアラ NS グループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。
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。

お問合せ先

株式会社インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第二グループ
TEL.03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2013