

2012.12.03

BCMニュース < 2012 No6. >

従業員へのBCPに関する教育

1. はじめに

東日本大震災の後、BCPの策定や見直しを実施した企業も多いことだろう。弊社が昨年7-8月にかけて実施した調査でも、「BCPを策定している」、「策定中である、策定の計画がある」という企業をあわせると、全体の約7割となっており、BCPの取り組みは着実に進展している。

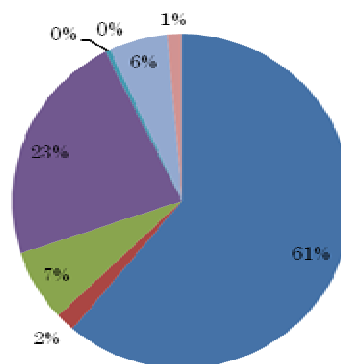
他方で、BCPに関する従業員の教育・訓練については、まだ十分な取り組みが行えていない企業が多い。前述の弊社の調査の結果でも、BCPの訓練を、全く実施していない企業が6割を超えている。

BCPは策定しただけでは活用することは難しく、BCPの対象となる従業員の十分な理解を得て初めて効果をもたらすものである。

本稿では、従業員へのBCPに関する教育・訓練において企業が考慮すべきポイントや実施方法について考察する。

BCPに関する訓練を定期的に行っていますか

■ 全く実施していない ■ 1年に4回以上実施 ■ 1年に2回以上実施
■ 年1回 ■ 2年に1回 ■ 3年に1回
■ その他 ■ 無回答



2. 教育の対象と教育内容

一口に従業員といっても、正社員、契約社員、パート・アルバイト等、雇用形態は様々であり、平常時のみならず緊急時においてもそれぞれが担う職務・職責は異なる。このため、従業員全員が等しくBCP全てを理解している必要はない。しかし、BCPが発動した際の緊急時組織構成や自身が担当する業務とその役割を理解していることは重要である。教育を計画・実施する観点からも、誰に何を教育するかが重要なポイントとなる。

教育の対象を(1)全従業員、(2)部門長、(3)緊急対策本部要員の三つに分け、BCPを発動・推進していく上で各対象に必要と思われる知識等についてまとめると以下の通りである。

(1) 全従業員

< 初期行動への理解 >

多くの企業が、大規模地震災害が発生した際は、まず自身の安全確保、家族の安全確保・安否確認、会社への自身の安否報告を実施した後に、周辺の負傷者の救助や緊急対策本部への駆け付け等の緊急行動を行うことを、初期行動のポイントとしている。

そのため、全ての従業員は第一に初期行動に沿った対応が実施できるよう、具体的な行動、手段、

方法を体得しておく必要がある。

「自身の安全確保」に必要な知識

大きな揺れを感じた際にどう行動して自身を守るか、様々なシチュエーション(屋内にいるとき、屋外にいるとき、車を運転しているとき、電車や地下鉄に乗り込んでいるとき、地下街にいるとき等)における基本動作と、揺れが収まってからの必要に応じた避難行動(避難経路、避難場所)。

「家族の安全確保・安否確認」に必要な知識

家族との連絡手段、連絡方法。

「会社への自身の安否報告」の必要な知識

安否確認システムを導入している企業においては、安否確認システムへの登録方法。安否確認システムを導入していない企業においては、安否報告方法と連絡先(電話番号、メールアドレス、WEB掲示板のURL等)。

< 自社BCPの基本的な内容 >

多くの企業が、BCP発動後に緊急対策本部を設置し、緊急時対応を実施することを計画している。どんな事象が発生した際にBCPが発動されるのか、緊急対策本部がどこに設置されるのか、主にどんな活動をし、従業員に対してどういった指示が出されるのか、といったBCPの基本的な事項については、緊急対策本部のメンバーとはなっていない従業員においても一定程度理解していることが望ましい。

< 緊急時における自身の行動基準 >

初期行動を完了した後にどういう行動をとるべきかは、自分が緊急対策本部のメンバーなのか否か、もしくは夜間・休日発災時に可能な限り緊急対策本部設置場所へ駆け付けなければならない駆け付けメンバーなのか否かによって異なる。

そのため、自分自身がどんなメンバーに該当するかをしっかりと認識した上で、発災時間帯毎(就業中、通勤中、休日・夜間等)の行動基準に従って行動する必要がある。

自分がどんなメンバーであるかは、人事異動等により不明確になってしまうこともあるため、人事異動の都度もしくは定期的に見直しを実施するなどし、全従業員への意識付けを確実に行う必要がある。

(2) 部門長

< 自身の役割と緊急対策本部とのコミュニケーション >

緊急対策本部メンバーではない各部門長は、主に所属従業員に関する詳細情報や自部門の担当事業に関する被災状況等を把握の上、必要に応じた対応を実施する必要がある。そして、自部門のみでの対応が困難と判断した場合は、緊急対策本部に応援等を依頼する。当然ながら、複数部門からの依頼があった場合は、緊急対策本部がその優先順位を判断するため、緊急対策本部の判断如何では、部門長が望むような応援対応が得られない可能性もあり、限られた資源で何を実施するのかの優先順位付けを行うことが求められる。

部門長においては自部門で把握すべき事項をあらかじめ整理し、必要に応じて全社対策本部へ報告や依頼を実施できるよう、連絡方法とコミュニケーションルートを明確に認識しておく必要がある。

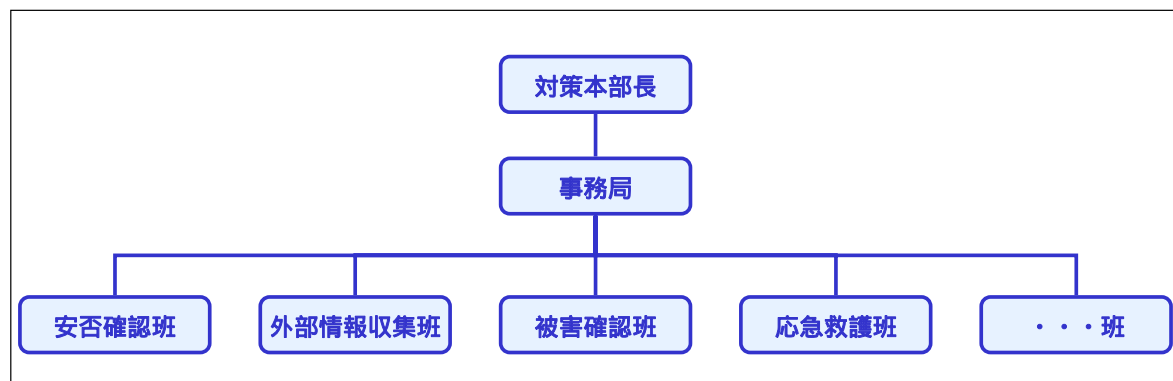
(3) 緊急対策本部メンバー

< 自身の所属組織とその役割 >

緊急対策本部の多くは、緊急対策本部長をトップに据え、緊急対策本部長の補佐業務を担う事務局があり、その下に複数の組織(例：安否確認班、外部情報収集班、被害確認班、応急救護班など)が

ある組織体制になっている（図１参照）。

図１：「＜例＞緊急対策本部組織体制図」



緊急対策本部メンバーは、最低でも緊急対策本部の組織体制や、自身が所属している組織とその役割を理解しておく必要がある。また、緊急時対応の際に利用する機器等の操作を習得しておく必要がある。

＜緊急対策本部における他組織の役割＞

緊急対策本部は、迅速かつ効率的な対応を実施するために複数組織で分業して活動するが、緊急対策本部内の各組織の役割についての相互理解がないと、複数の組織が同じ作業を行うなど（例：物流班と外部情報収集班が同時並行で交通情報を収集するなど）の不効率が生じることもある。緊急対策本部の迅速かつ効率的な対応を実施するためには、各組織が必要に応じて情報を共有するなど、連携を図ることが望まれる。そのためには緊急対策本部における他組織の役割の理解は必要不可欠である。

＜自社ＢＣＰの全容＞

全従業員の自社ＢＣＰに関する基本的な内容の理解が望まれると記載したが、緊急対策本部メンバーには、基本的な内容だけでなく自社ＢＣＰ全容の理解が求められる。

重要業務のＲＴＯ（目標復旧時間）や、発災後の時系列（例：初動フェーズ、仮復旧フェーズ、本格復旧フェーズ）での基本的な対応方針などに関する理解があれば、次の展開を見据えて業務の検討が行いやすく、必要に応じて他班との連携も図りやすい。結果として迅速かつ効率的な緊急時対応の実施が可能となる。

３．教育方法

教育対象と教育すべき内容が定まったら、目的に見合った適切な教育方法を選択することが重要なポイントとなる。目的別の教育方法については、下表（表１）を参照いただきたい。

表1：「目的別教育方法」

目的	適切な教育方法	具体例
適切な情報・知識・技術を学習し、理解している状態にする	「学ぶ」教育・訓練	・セミナー、研修会、勉強会等 ・E-ラーニング ・携帯カード ・読み合わせ形式訓練 ・芝居形式訓練 など
習熟度を高めるため、反復練習し、体得している状態にする	「習う」教育・訓練	・実動訓練全般 ➢ 避難訓練 ➢ 通信訓練 ➢ 建物設備確認訓練 など
学び、体得した事項が身についたかどうか確かめるための実践的な訓練へ取り組む	「試す」教育・訓練	・対策本部要員向け机上訓練、総合演習等 ➢ ブラインドシナリオ訓練 ➢ クイズ・ワークショップ形式訓練 など

習得すべき内容によっては、表1の教育方法のいずれか1つを実施したら教育が完了する場合もあるが、BCPの習熟のために必要に応じて3つの教育方法を織り交ぜたり、同じ教育・訓練を繰り返し実施したりする場合もある。また、いずれかの教育方法での教育・訓練を実施しても思うような効果が得られない場合は、他の教育方法で教育・訓練を実施してその習熟度を高めるなどの工夫も求められる。

4. 教育計画

従業員へのBCPに関する教育計画をBCPの中長期活動計画に盛り込み、何年までに何ができるようにするという中長期的な目標を掲げて、その目標達成に向けて、単年度の教育計画にブレークダウンすることが理想的である。全体的な底上げを図るためにはこうした教育計画を策定する必要がある。

一方、同様の教育・訓練を定期的に繰り返し実施するだけでも、教育の効果はかなり高まると思われる（表2参照）。なぜなら人事異動等によりBCP発動時の様々な役割を経験することで役割相互への理解が深まると同時に、教育・訓練の経験者が増加するからである。

ただし、同様の教育・訓練を定期的に実施する際は、その評価・是正がセットになっている必要がある。教育・訓練の実施により明確になった課題や改善点については、一定期間内にその対応を検討し、必要に応じて既存のBCPへ反映させ、BCM（事業継続マネジメント）のPDCAサイクルをまわさないと、BCPとそれに付随する教育・訓練双方が形骸化してしまう恐れがある。

表2：「＜例＞教育計画」

2011.3Q	2011.4Q	2012.1Q	2012.2Q	2012.3Q	2012.4Q	2013.1Q	2013.2Q	2013.3Q
全社訓練	安否確認 → 部門訓練	安否確認 → 研修会	安否確認 → 実動訓練	安否確認 → 部門訓練	全社訓練	安否確認 → 部門訓練	安否確認 → 研修会	安否確認 → 実動訓練

5. おわりに

近年、訓練を実施する企業が急速に増えている。BCPの策定や見直しを終え、緊急時において実際にBCPが機能をするよう、各企業とも実践的な訓練を実施しているように思われる。

グラッと大きな揺れを感知した際に、とっさに携帯カードやBCP文書を参照することはできない。BCPに関する教育を受けているか否かが従業員の命運を、強いては企業の社運を左右する可能性もある。本稿の内容が、従業員へのBCPに関する教育の一助になれば幸甚である。

以上

インターリスク総研 コンサルティング第二部BCM第一グループ
アソシエイト 鍵村 有子

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、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)インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第一グループ

TEL.03-5296-8918 <http://www.iriic.co.jp/>

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2012