

東日本大震災を経験して なお必要な見直しを行なったBCP

東海コープ事業連合では、予想される東海・東南海地震の災害に対して、かねて災害対策マニュアルと事業継続計画（BCP）を策定し備えてきたが、今回の東日本大震災を受け、なお見直しが必要との危機感を強めたという。大災害にどのように備え、組合員の生活を守るのか。見直しのポイントと具体的な内容について、コンプライアンス推進グループ部長の長谷川剛氏にお話を伺った。

東日本大震災以前の事業継続計画（BCP） リスク対応の視点で再構築

災害対策については以前から、マニュアルとして最小限整理はしていました。その中で、新型インフルエンザへの対応をきっかけに、食品事故も含め、災害対策だけではない事業上のリスクに対応できる組織づくりが課題になりました。そこで、それまでの防災という範疇^{はんちゆう}から、もう少し幅広く組織としてのリスクマネジメントに着手する必要があるということで、2009年度の方針において「組織の危機管理体制構築」を掲げ、8月から検討を始めたものが、東海コープ事業連合のBCPです。

見直しの内容は、それまで災害対策マニュアルの「事業継続編」として、各部門ごとの事業対応について記載、整理していたものを、あらためてリスク対応として構築し直し、事業連合の持っている事業上のリスクの分析から重点的な業務を特定し、それぞれについて対策を整理しました。その上で枠組みを組み立て直し、部門分けをするという作業でした。

事業インフラや業務のリスクを 事業影響度や緊急優先度の評価基準で整理

09年8月に、BCP構築の進め方を起案し、同月より「BCP構築タスク」を設置して検討を開始しました。10月から11月には、部門ごとの想定リスクを洗い出し、約1,500件のリスクを抽出しました。その上で、リスクの評価を行ない、事業インフラや各部局の本来の



東海コープ事業連合
コンプライアンス推進グループ
部長

は せ が わ つ よ し
長谷川 剛氏

業務など、本業に関わる重要業務リスクとして、72項目に集約、整理しました。それらに対して、事業影響度と復旧に向けた緊急優先度の評価基準に基づいて整理し、優先ランクを特定しました。

この事業影響度は、①コスト（経営）、②顧客（品質）、③信用（信頼）の3点の基準でそれぞれ整理しました。コスト、被害損失なり、収入のマイナスについては比較的数値化しやすいので明確化できますが、生協の事業なので、特に組合員に対する商品サービスの品質について、これが損なわれたときにどういうインパクトがあるかは、重要な尺度だと考えています。また品質だけでなく、対応の仕方（=信頼）も、組合員を含めた社会的な評価は生協にとって大変重要な視点なので、重視しました。経済性だけではなく、生協としての社会的な役割との関係でも、事業の優先度を評価するという考え方です。

例えば、生協の商品やサービスに対する組合員の期待は大変高いですが、その要求を満たさないことによって、社会的にマイナスの評価を受ける度合いや影響は、対象の費用の過少にかかわらず、場合によっては大変大きくなることがあります。ですから、その重要性を、組合員や社会からの評価との関係で捉えようと考えました。具体的には、ご注文いただいた商品をきちんと届けることが最優先で、これが根幹になります。さらに、お金が関わる事案では、金額が少ないからいいということではなくて、多少でもそういう部分に不備があれば信頼を損なうので、そういった面も重視するということです。

このような作業を09年度に7回のタスクで行ないました。さらに継続的改善として、10年度は11月から「BCP構築タスク」を再度設置し、09年度に整理した内容の見直しと補強を進めました。そして、11年度に向けて、会員生協と一体となったBCPの策定、リスク対応から経営改善へ、業務手順書への落とし込みと教育などの改善を定めたところで、3月11日の東日本大震災が起こったのです。

大震災を経験し、見直しを継続

このように、09年、10年と見直しながらかつてきたBCPの仕組みですが、内容の充実度については、まだ着手段階と認識しています。また今回の大震災規模の災害時には、たとえこのような整理をしても、まず十分に役に立つレベルには到達していないと反省しています。中身のレベルだけでなく、対応や対策の進め方の枠組みも、まだ狭い範囲でしか考えられていません。大震災が発生し、想定以上の大きな被害が地域にもたらされた場合にも、十分対応できるような備えが必要だと考えています。

その際、想定していることは2つあります。災害対策と事業継続という意味では、災害発生から3日間くらいが最も緊急状況、危機的事態で、何も手が付けられない状態です。この場合は人命優先となり、救出、救護が焦点になる事態で、事業には手が付けられないかもしれません。こういう状態の中で「生協としては何ができるのか」ということが問われますので、組織や職員がどう行動するのかということをおあらかじめ決めておかなければなりません。

また、3日間を過ぎると、地震であれ津波であれ、当初の緊急的な事態から状況が変わります。被害、被災が確定し、それが生協の事業や組合員の生活にどれだけのインパクトを与えたのかということが確定して、それに対してどういう緊急措置が取れるのか、すなわち生協の役割機能で言えば、必要な生活物資をどう地域の中で確保するのかということが最重要になってきます。そういう意味で、本来の事業が速やかに再開できるのならば、どうやって再開するのか、再開できない場合は、代替としてできることは何かということを整理しておかなければなりません。これは、東日本大震災や阪神・淡路大震災の経験から学んだ内容で、ある程度は準備できることだと思っています。

例えば、東海・東南海地震が起これば、名古屋圏は大変大きな被害を受けることになると思いますし、東海コープ事業連合の会員生協3県の活動エリアに重なるので、相当な範囲で被害を受けることが予想されます。最悪の場合、三重と愛知はほぼ機能が失われるということになるでしょう。これまで、事業の集中化を進める中で受注・物流ともに統合が進み、分散していた機能が集中しているので、その部分が決定的なダメージを受けると、今までのように「ほかにあるDCを使って頑張ろう」というようなことが考えられなくなってしまいます。にもかかわらず、東日本大震災規模の地震が起こるということを想定すると、今までの対策は、リアルさに欠けていた部分が多いと言わざるを得ませんでした。ただ今回の経験を受けて、震度7クラスの地震が起こったときに、どこまでのダメージを受けるかということは、ある程度見える状況になってきたので、そういう想定の下に対策を再構築しなければいけないと思っています。

見直しのポイント

(1) 全国の生協・取引先・自治体との連携・連帯

まだ震災後の整理はできていませんが、いくつかのポイントがあり、ひとつは連携・連帯ということです。

これまでわれわれがつくって考えてきたものは比較的、自分たちでどうにかする、という範囲の対応策でした。しかし今回の震災を見ると、自分たちだけでは物事に対応し切れないことが分かります。自組織だけで対応・対策を考えるのではなく、まず会員生協と確実に連携が取れ、事業連合と一体になって動きが取れるようにしなければなりません。

さらに、全国の生協の仲間の協力も不可欠ですし、取引先も含めて、いざというときに皆さんと連携していけるような備えを考えていかななくてはなりません。そのあたりが、抜本的に組み立て直したい部分です。そこで、それぞれの会員生協のマニュアルを事業連合としての共通マニュアルにして、連携できる仕組みに変えていきます。ただ協力するといってもどういう協力があり得るのか、さまざまな意味で模索、検討しなければなりません。協力する意思はあっても、組み立てをどうするかとなると、かなりの調整が必要だと感じています。

またボランティア組織の皆さん、生協の地連管内、全国の生協さんとどうお互いの関係をつくっていくのか。取引先との連携をどうするのか。

さらに、自治体との関係の災害協定は、基本は会員生協が窓口になります。物資支援の際には、会員生協が受けて、事業連合が動き、メーカーさんから調達するという動きになりますが、自治体との協定があっても、実際にどう人を動かしていくかという話までは定まっていません。また日本生協連とどう連携するかというところも重要で、ここは支所との関係、生協の物流機能との関係を、どう非常時に機能させるのかということが大きなテーマになります。

(2) 自主的に行動できる基準づくり

今までの事業継続計画や災害対策マニュアルの内容は、対策本部が主体で、対策本部がどう動くかということがメインでした。しかし有事の際には、現場の職員が、自分たちの判断で行動していく上で役に立つ内容でなければ、マニュアルがあっても役には立たないでしょう。そういった点を重視して、現場一人ひとりの職員の行動の基準をつくり、行動をサポートできるような仕組みをつくっていかねばいけないと思っています。

(3) 必要な人員が集まらない中での対策づくり

今までの備えは、人もモノも施設も使えることが前提でした。しかし今回の震災では、人は来ない、モノは集まらない、施設は使え

ない、という状況が多々ありました。今後はそういう状況を想定した対策へと強化していかなければ、せっかくの通信網も、連絡体制も、備えてあっても使えないことがあります。それぞれの段階はありますが、必要な人は集まらない、という前提でどのような対策対応を取るのかということに焦点を当てて見直さなければ、実際には役に立たないだろうと考えています。そういう視点で今まで決めてきたものを見直しています。

また、有事の際には最寄りの事業所に入るという従来のルールは見直し、時間がかかっても本来の職場に入る方が結果的によいのではないかという議論もしています。

具体的な見直しの内容

(1) 物資と人の支援と組み立て

例えば、自治体との連携で、物資調達についての取り決めがあります。しかし、それを実際に動かしていく備えはまだ不十分です。連携して必要なものを事前に連絡し合いながら確保しようという取り決めがあっても、では物流上の拠点をどこにしてモノを集めてくるのか、物資搬送の段取りはどうするのか、あらかじめの相談は十分できていません。

また実際にモノを動かす際に、要請が来てから調達するのでは取り合いになって間に合わないの、あらかじめ必要と思われるものをどう積極的に集めてくるのか。また、集めて対応できるものと、実際のニーズとのマッチングをどのようにするのか。実際に経験してみると、想定した協定と運用とはだいぶかけ離れていました。

さらに支援の部分では、他との関係で支援する組み立てが不十分で、この地域で会員生協が被災すると、自治体とはこういう連携をする、ということは想定していても、今回のように全国的に支援を組み立てる場合、あらかじめの定めにあろうがなかろうが、必要な要請に積極的に関わって現地に貢献しなければなりません。そのあたりは非常に弱いと思いました。被災地に支援に行かせていただいて感じたこともありますし、参加をした皆さんの声も含めて、組み立ては変えていかなければいけないと思っています。

(2) 部分的な事業継続のための対策

① エリア面

事業の効率性から統合が進むのは必然的で、その方向性は仕方がないと思います。とはいえ災害は、影響を受けるところと、そうではないところが存在します。その時に、コアなところが影響を受け

ていても、そうではないところでは、普段の生活や事業が本来あるはずです。だから、影響を受けたところの関係で、そうではない地域のサービスや機能が止まってしまうことをどう回避するのか、それは準備しておかなければいけません。

また、東海コープ事業連合のデータセンターはかなり堅牢なところにあるため、震度7クラスの地震が起きてもそれなりに耐え得るような構造にはあります。しかし、その規模の災害が発生したときには、ほとんどのインフラが機能しなくなるので、データセンターだけ生き残っていても、役に立たないことが予想されるのです。従って、一つひとつの重要な機能について、それらが失われた場合はどう対応するのか、整理することにしました。

対処の仕方はいろいろあると思いますが、臨時的に分散して機能を保つとか、今までここで機能させていたものを、その地域の中か、隣接する地域なのかは別として、いろいろなところと連携しながら補完し合うなどの対策が必要でしょう。影響を受けたところをいかに早く立て直していくかということも当然重要なテーマですが、直接的な影響を受けていないエリアに対して、いろいろな機能をどう維持していくか、代替ということも含めて対策が必要です。実際に起こらなければ考えにくいことですが、コンピューターシステムの対策ひとつを取ってもそういう状況なのです。あらかじめ手を打っておくことまではできなくても、どうするのが決まっていて、素早く対応が進められる状態にしておくことが必要だと思っています。

②内容面

また、エリア面だけでなく、内容面としても、いざというときには事業と機能を縮退し、代替も含めて維持していくために、本当に必要な範囲、つまり優先度の高い業務・機能の識別をしておいて、人が集まらないという状況の中でも、その優先度に応じて人を振り分けていかなければいけないでしょう。優先度の評価がないと、この部分はやめる、ということがなかなかできません。特に影響は受けていないエリアでも、優先度の高いものが他にあるので、こちらはやめて、優先度の高い方へ人を振り分ける、という判断ができるように、重点的な部分に配分するための備えをして、さらにそれが全体としても優先度の認識になっている、組織全体で認識されて、動きが取れるという組み立てが必要になると思うので、そのようにBCPを深めたいと思っています（資料1）。

そういう意味で、東日本大震災を経験して、それまでも改善し、的を絞ってきた72項目も、実際にはもっと焦点を絞ることになるだ

ろうと感じています。特に、本当に基本的な機能、つまり商品の注文を受け、それを全国から調達して配送するという機能については、最優先に維持しなければいけないと思います。また、店舗なら店を開けるということは何としても維持する、と考えたときに、相当な被害を受けるという想定をしておかなければいけないと感じました。今までの段階で備えてはある部分でも、さらにそれが駄目となった場合にどうするか、ということだけは決めておかなければならないと思っています。

今後の進め方

以上のような内容で、2011年度は11月中にひと通りの整理をして、12月に三重での大規模災害を想定した関西地連の災害対策広域演習を予定していますので、そこに新しいマニュアルで参加して、内容の検証をしてみたいと思っています。

また装備・備蓄の問題など、お金や期間のかかるものについて、その基本の整備計画のようなものをマニュアル作成と並行して行ない、実際のモノの整備は来年の予算の中で決めていく予定です。予算編成も年末から年明けにかけて議論が行なわれますので、それに向けて防災上の整備を一度まとめます。そこまでが今年度の予定です。

今後については、まだ大震災を受けての抜本的な見直しは検討段階ですし試行錯誤レベルですが、動かしながらつくり、また見直して、ということを進めていくつもりです。

(文 松浦啓子)

資料1

重要業

高 ↑ 緊急度 ↓ 低	4	<ul style="list-style-type: none"> ・【情シス】支所ネットサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・【情シス】補助システム運用 ・【情シス】TC拠点ネットサービス ・【物流】無店舗発注 	<ul style="list-style-type: none"> ・【物流】無店舗入荷検収 ・【水畜産】供給対応 ・【物流】積み付け ・【食品】商品調達 ・【食品】品質確保 ・【農産】受発注 ・【農産】供給 ・【店舗】企画の受発注 ・【店舗】在庫管理 ・【店舗】単協発注 ・【店舗】定番確保 	
	3		<ul style="list-style-type: none"> ・【情シス】プログラム設計 ・【経理】仕訳入力 ・【経理】SCAW取込み ・【共セ】請求照合 ・【支援】eフレンズサポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・【経理】支払い準備 ・【農産】PB管理 	
	2		優先順位IV	<ul style="list-style-type: none"> ・【経理】小口現金の補充 	<ul style="list-style-type: none"> ・【機関運営】役員対応
	1	<ul style="list-style-type: none"> ・【支援】会員への情報提供 ・【支援】サンプル対応 ・【支援】無店舗事業委員会事務局 			<ul style="list-style-type: none"> ・【経理】買掛金の支払い ・【経理】決算書の作成 ・【経理】経費未払の支払い
		1 低	2 ←	3 影	4

対策の優先順位 (時期は例示です)

優先順位 I	できるだけ早期に対応
優先順位 II	3ヶ月以内に対応

優先順位 III
優先順位 IV

務継続対策の優先度マトリクス

<ul style="list-style-type: none"> ・【情シス】店舗ネットサービス ・【物流】無店舗配送 	<ul style="list-style-type: none"> ・【情シス】受注システム運用 ・【情シス】店舗システム運用 ・【情シス】伝送システム運用 ・【情シス】本部ネットサービス ・【支援】電注OP ・【家庭】くらしの雑貨調達 	<ul style="list-style-type: none"> ・【情シス】基幹システム運用 ・【物流】商品1次保管 ・【物流】無店舗集品 ・【店舗】受注 ・【店舗】取引先発注 ・【店舗】自動発注 	<ul style="list-style-type: none"> ・【支援】OCR受注 <p style="text-align: center;">優先順位Ⅰ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・【無店商品共通】重大クレーム対応
<ul style="list-style-type: none"> ・【人事総務】労務管理 ・【共セ】帳票画像の保存 ・【共セ】仕入れ計上 <p style="text-align: center;">優先順位Ⅲ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・【共セ】口座振替の登録 ・【共セ】請求管理 ・【共セ】日報管理 ・【共セ】組合員情報登録 ・【支援】イレギュラー対応 ・【家庭】週次企画 	<ul style="list-style-type: none"> ・【共セ】口座振替の入金 <p style="text-align: center;">優先順位Ⅱ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・【営企】商品案内書・OCR作成 	
<ul style="list-style-type: none"> ・【経理】商管表の作成 ・【家庭】宅配商品配送 	<ul style="list-style-type: none"> ・【共セ】収納代行管理 ・【水畜産】商品調達 ・【食品】企画提案 ・【食品】マスター登録 ・【家庭用品】カタログ配送 ・【農産】注文数量確保 ・【農産】週次企画 			
	<ul style="list-style-type: none"> ・【経理】人件費の支払い 	<ul style="list-style-type: none"> ・【経理】売掛金の回収 ・【経理】立替分担金の回収 	<ul style="list-style-type: none"> ・【情シス】情報データサービス 	
5	6	7	8	9
響		度		高

6ヶ月以内に対応
1年以内に対応