

# 先見経済

SENKEN  
KEIZAI  
Since 1938

Apr.2011

4 15

4月15日号

特集

## BCP導入のススメ

早期復旧への8つの構築プロセス

先見TOP interview

顧客から選ばれる  
企業になるために  
(後編)

株式会社JOYWOW 会長

阪本啓一

聞き手・山口哲史

好評連載  
井熊均  
井徳正吾  
今井激  
鎌田慧  
境野勝悟  
高橋陽子  
沼崎益夫  
松野豊  
村田裕之  
和田努

先見人  
企業家の肖像

清話会セミナー講演録

市村弘子  
志賀茂  
田中康夫

環境化学物質と環境の因果について  
成熟社会にある今こそ「価値の旗」を立てよ  
迷走する日本とリーダーに求めるもの



Contents

3 特集

BCP導入のススメ

早期復旧への8つの構築プロセス

10 先見TOP interview

顧客から選ばれる企業になるために (後編)

株式会社JOYWOW 会長 阪本啓一

聞き手 山口哲史

13 いま医療で起きていること 和田 努

14 井徳<sup>め</sup>の視 — マーケットはそこにある 井徳正吾

15 中国古典に学ぶトップの人間学 境野勝悟

16 親と自分の老い支度 村田裕之

18 SENKEN TIMES

経済最前線 今井 激

ビジネス最前線 井熊 均

雇用労働最前線 鎌田 慧

中国最前線 松野 豊

22 清話会セミナー講演録

環境化学物質と環境の因果について 市村弘子

成熟社会にある今こそ「価値の旗」を立てよ 志賀 茂

迷走する日本とリーダーに求めるもの 田中康夫

31 食人・沼崎の美食試論 沼崎益夫

32 「CSR」活動講座 高橋陽子

34 お勧め清話会セミナー、ウェブセミナーのご案内

36 先見人 企業家の肖像

本誌に対するご意見・ご感想を募集しております。郵送 (編集部「読者欄」宛) / FAX (03-5366-0191) / Eメール (senken@seiwakai.com) のいずれかでお寄せください。

編集人/発行人 上之郷智則 副編集長 大澤義幸

スタッフ 木村沙江/大沢恵/佐藤真希/今野靖人/倉本さおり

デザイン 蔵田 豊/西口雄太郎/松尾篤史

表紙画像 bwinds/PIXTA

特集

# BCP導入のススメ

## 早期復旧への8つの構築プロセス

日本列島太平洋沿岸部を襲い、未曾有の被害をもたらしている東日本大震災。宮城県沖の地震に端を発し、大津波、火災、原発問題と、拡大する被害の全貌はまだまだつかみ切れていない。その影響は、被災地の中小企業だけでなく、全国に及ぶことが懸念されている。

今特集では、企業を取り巻くさまざまなリスクのなかから、「突然の自然災害が発生したときに焦点を当て、早期復旧から事業継続につなげるBCP（事業継続計画）について取り上げる。



筆者

山口泰信

株式会社山口総研 代表取締役

1968年長崎県出身。阪神・淡路大震災時に2,300名の避難所のリーダーとして、3カ月間寝泊まりしながら支援。県外ボランティア代表として神戸市長と懇談した。その後、サーベイリサーチセンター勤務。2004年新潟県中越沖地震支援。西宮市伏原町自主防災会副会長、日本災害情報学会正会員、日本防災士会正会員、BCI英国本部賛助会員、事業継続協会日本支部賛助会員、日本リスクマネージャー&コンサルタント協会一般会員、発明起業塾大阪講師など。

# 今だからこそ考えたい 中小企業のBCP導入

東日本大震災では多くの企業が被災し、部品の生産や供給が停止しました。このような大規模災害はもちろん、

小さな災害でも1社のシェアが高い場合には、業界に大きな影響を与えます。

直接被災したり、取引先や顧客が影響を受けたりして、

現在も大変な苦勞をされている中小企業は多いかと思えます。

本稿では、災害に強い中小企業をつくるための具体的な災害対策を

BCPを中心に解説していきます。(山口泰信)

## 発生したリスクの影響を 最小限に抑えるために

中小企業経営者の皆さまにと

って、BCP (Business Continuity Plan) ≡ 「事業継続計画」という言葉は、あまり聞き慣れないものかもしれません。

BCPとは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限に留めつつ、中核事業の継続や早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における

事業継続のための方法・手段などを取り決めておく計画のことです。

図1のように、中小企業にとって緊急事態は突然発生します。発生後間もない段階で、有効な手を打つことができません。経営基盤が弱い弱な企業ほど、D「事業縮小」し従業員を解雇しなければならなくなったり、あるいはE「廃業」を判断しなければならぬ状況に陥りつたりします。

仮に元の状況に戻れたとして

も、C「長期復旧」が必要となれば機会損失を起こしてしまいます。

取引先、仕入先、従業員にとつても、できれば完全停止はせずに、低い稼働率でも操業を継続し、A「売上上昇」やB「短期復旧」につなげたいという望みがあるでしょう。そのためには、災害が起きたときに慌てなくて済むように、BCP導入が不可欠となります。

例えば、組織が危機に対して適切に対応した場合、その株価は長期的に値上がりすることがあります。これに対して、責任転嫁や説明不十分で「危機を適切に管理しなかった」と社会に認識された会社は株価が下落し、翌年も回復しないというケースが見受けられます。

最近の調査では、BCP、BCM (Business Continuity Management)、ガバナンスな

どに予算をかける企業ほど、各部門で収益率が高いという結果が出ています。これはBCPが「コスト」ではなく、経営に不可欠な「投資」であることを示すものです。

一方、海外からすると、日本の取引企業が災害に対してどう対応しているのか、現在その不安が高まっていることは容易に想像できます。今後海外取引を行う企業には、BCPの策定および運用の要求が増えると思われるため、要求される前に計画を策定していることが重要なのです。

仮に策定の最中であつても、それを対外的に示せば効果は見込めます。例えば、そこから取引先との協議につなげられ、信頼関係の維持に役買うことでしょう。

いづれにしても、この度の大規模災害を機に、日本の中小企業におけるBCP導入の重要度が世界的に増していくことは間違いないでしょう。

## 中小企業のBCP

### 鉄は熱いうちに打て

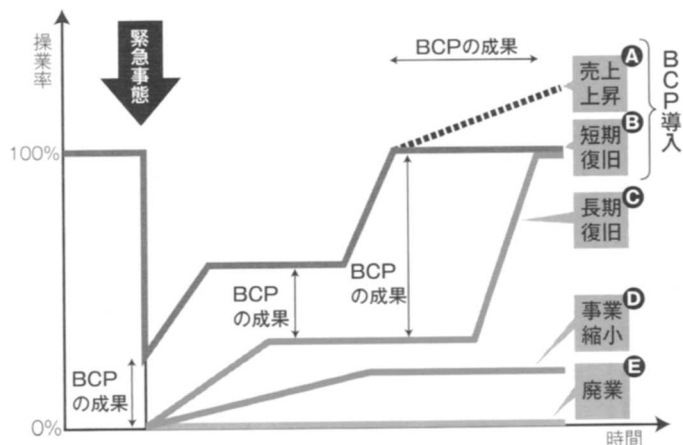
日本の企業はその規模や業態にかかわらず、また地域にかかわらず、多かれ少なかれ東日本

図2：BCMSの構築ステップ BS25999-2より

|         |                                         |
|---------|-----------------------------------------|
| STEP.1  | BCMS策定のための計画                            |
| STEP.2  | BCMSの適用範囲<br>(製品・サービスの選択)、目的、手順         |
| STEP.3  | BCM方針                                   |
| STEP.4  | 経営資源の提供(人、設備、情報、金)                      |
| STEP.5  | BCM要員の力量・教育訓練記録                         |
| STEP.6  | 事業インパクト分析(BIA)                          |
| STEP.7  | リスクアセスメント(RA)リスク分析                      |
| STEP.8  | 事業継続戦略 継続オプション選択<br>(代替手段・バックアップ・冗長化など) |
| STEP.9  | インシデント対応体制(初動対応)                        |
| STEP.10 | 事業継続計画および<br>インシデントマネジメント計画(復旧対応)       |
| STEP.11 | BCM演習(テスト・訓練)                           |
| STEP.12 | BCM維持およびレビュー                            |
| STEP.13 | 内部監査                                    |
| STEP.14 | BCMSマネジメントレビュー                          |
| STEP.15 | 予防処理および是正処置                             |
| STEP.16 | 継続的改善                                   |

図1：BCP導入の成果

作成：筆者(以下同)



大災害の影響を受けていること  
 と思っています。  
 何かのインシデント(事象)  
 が発生すると、脅威または機会  
 が訪れます。リスクには二面性  
 があります。今回は自動車や各  
 種機器などの製造業やサービス  
 業が脅威にさらされ、一方で資  
 材関連、インフラ整備の企業は  
 注文が集中することでしょう。  
 しかし、一時的な増産が後にひ  
 ずみを起こすこともありますか  
 ら気は抜けません。  
 そこで私は、中小企業の皆さ  
 まに、事業計画の一環として、  
 今すぐBCPを策定することをお  
 勧めします。通常BCPを社

内で推進しようとする、非協  
 力的な経営層や社員に悩まされ  
 る場合がありますが、災害を目  
 の当たりにした今の時期なら  
 ば、積極的な意見交換のなかで  
 BCPについて話し合うことが  
 できるでしょう。

とはいえ、BCPは1度策定  
 すれば終わりというものではあ  
 りません。計画策定後も定期的  
 に訓練し検証することが重要で  
 す。災害時にどう従業員の安全  
 を確保するかを記載した書類を  
 作って終わりではなく、平時か  
 らの教育訓練や定期的な見直し  
 が求められます。通常はBCP  
 をBCMS(S=System)まで  
 引き上げて、図2のような流れ  
 で運用します。

### BCPの要諦は 継続的改善にあり

しかし、中小企業ではBCP  
 策定の人材確保が難しく、社内  
 の理解も得にくいのが現状で  
 す。そこで災害発生時の今だか  
 らできる特別なBCP構築プロ  
 セスを次ページ(図3)に示し  
 ます。

まずは災害への対応策を早急  
 に策定することを主眼に置きま  
 す。1度で完璧なものをつくら  
 うとは思わず、出来上がった

早速訓練を実施し、脆弱な部分  
 や抜けている箇所を次の見直  
 しで解決し、毎年の継続的改善  
 を実施することで、徐々に強固  
 なBCPを目指しましょう。こ  
 の見直しは高いレベルの自社流  
 の強固な計画づくりにつながり  
 ます。

ここで第三者評価を得る場合  
 に最も重要な項目は、BCPの  
 良し悪しという判定基準ではな  
 く、継続的改善が実施できる仕  
 組みが社内できているかどうか  
 です。

私がこのような通常とは逆方  
 向のプロセスを考案したのは、  
 BCP策定中だった山形の企業  
 で勉強会を実施している最中に  
 東日本大震災を体験したことも  
 背景にあります。

その会社において、何が重要  
 で何をすべきかを考え、どうす  
 れば全員参加型でBCPを構築  
 できるかを悩んだ末、方針や目  
 的を決めるより、そのときの現  
 場の熱い気持ちを酌み上げるこ  
 とを優先することになりました。  
 その結果、数多くのリアルな意  
 見が出て、BCP策定の輪が広  
 がったのです。

それでは次ページからBCP  
 構築プロセスの各項目を細かく  
 見ていきましょう。

# BCP構築では 8つのプロセスを踏め

## プロセス1

### 見直しの日を決める

繁忙期や決算月を考慮し見直しの日を決めます。人事異動や退職などでBCP策定にかかわった人員がいないケースもあります。少なくとも年1回、人事異動後、災害発生後、新ITシステム導入後、市況の変化、訓練実施後などに行うようにし、確実に最新の状態を保ちます。

まずは担当者を決め、BCPの策定・運用推進に取り組んでいることを全従業員に周知します。BCPの運用は全従業員が対象です。実際の緊急時には従業員の行動が計画の成否を左右するので、従業員の参加意識を高めることが不可欠です。

## プロセス2

### 初動対応・安否確認・情報収集伝達公開・IT管理

災害が発生した場合に、初動対応を決定します。地震、津波、台風、洪水、大規模停電の場合など、その時々によって異なりますが、従業員の命を守るための避難路の確保、機器の安全停止、炉やボンベの温度および圧力低下、高さの制限などを含めた災害対応計画にします。

また、ガスや薬品が漏れ出し、火災や爆発などの二次災害を生じさせぬよう、最悪発生した場合の連絡体制と救助作業、被害の拡散防止計画も同時に行います。計画時に館内の危険な場所やリーダー全員が直接目で確認し、消火器などの調達は事前に準備しておきます。

今回の震災の影響で、揺れる蛍光灯に恐怖が蘇り、足がすくんでしまう人も出ています。精神的なケアまで含む計画を策定することは、従業員を大切に思

うトップの気持ちを伝えることになるでしょう。

図4は、参考までに地震後翌営業日に実施したアンケートの回答(218件)の一部です。

## ①安否確認

従業員、本支店、工場間もそうですが、今回重要だと分かったのは、従業員家族の安否確認です。ほぼ全員が携帯電話などで家族への安否確認を試みましたが、通じない場合もあります。日ごろから家族間の安否確認と災害時の集合場所などを教育することも企業の役割です。

通信手段は、館内放送、内線電話、インターネット、携帯電話、携帯メール、無線機、中継局経由型の簡易無線機、衛星電話、安否確認専用ソフトなど。

私が提案したいのは、自宅電話、携帯電話、携帯メール、家

族の誰かの携帯電話などの連絡先を社内で共有しておくこと。もしもの事態に備えて大事なことです。もちろん個人情報取り扱い扱いは慎重にしなければなりません。

## ②情報収集伝達公開

決断には、災害の程度、範囲、津波や火災などの情報収集が必要。例えば、地震後に津波が来るかによって避難方法が変わってきます。災害と同時に停電になっても、光通信やモバイル通信回線が生き残っている場合があります。

社内のサーバーをUPS(無停電電源装置)に接続している場合、停電から3〜5分後に電源を自動停止するように設定しておきます。今回の地震でもUPSは、停電後の一定の時間は確実に電源を供給していることを確認できました。

そこでインターネット操作や館内放送に必要な電源をUPSから確保することを勧めます。

具体的には、ルーター、ハブ、光通信接続部、電話交換機、放送用アンブ、テレビなどに接続することで外部情報を取り込み、従業員に伝達できます。UPSは雷対策にもなるので一石



図4：宮城県沖地震後に実施したアンケート

「地震が起きたとき思ったこと」

～地震直後に停電した山形県の精密機器加工組立工場にて

- ・キャスト付きの作業台など地震のときは動かしやすい。いざというときに台車が避難の障害になっていた。
- ・壁際の高い棚は足が固定されておらず倒れると避難の妨げに。ツールラックなども。
- ・機械課の非常口から逃げようとしたが雪で出られず意味がなかった。
- ・緊急地震速報が聞こえるようにし、それが流れたら逃げるなどのマニュアルがあったらいいと思う。
- ・蛍光灯の揺れがひどかったため落下したらどうしようと思った。
- ・揺れが収まるまで隠れる場所がなかったのですぐに外に逃げたが、それで良かったのか不安だった。
- ・揺れて通路に重い平台車が散乱すると思われます。避難するときに障害になるのでは。
- ・避難するドアに人が集中すると思われます。何箇所かに分けて避難してはどうか。
- ・避難する建屋のドア、シャッターおよび窓は開けておくことが大事。

図5：初動対応

|              |                                          |
|--------------|------------------------------------------|
| ①災害発生時の対応    | 設備の緊急停止、避難、待機、通路確保、指示、構内放送、データ保守、設備保守    |
| ②人命救助        | けが人の救助、病院への搬送(事前に病院の複数選定を)               |
| ③安否確認        | 社長、社員、通知連絡手段、代替連絡方法、勤務時間内の場合、勤務時間外の場合    |
| ④災害情報収集      | 災害情報 震源地、津波、停電の範囲、水害、雷、事故による交通・ライフラインの状況 |
| ⑤緊急停止点検      | 工場生産設備ライン、物流倉庫の倒壊、配管など、二次災害防止活動、通電時の点検   |
| ⑥被害状況の確認     | 構内点検、点検箇所、点検担当                           |
| ⑦ITデータの点検    | 緊急停止、安全停止、再開手順、バックアップからの復旧手順             |
| ⑧出社可否        | 出社させるかどうか決断、制限出社人員                       |
| ⑨帰社決断        | 帰社タイミング、居残り人員                            |
| ⑩重要取引先への連絡   | 売り先、仕入先へホームページ、メール、電話、FAX                |
| ⑪BCP(事業継続計画) | BCPの手順通り継続再建活動を実施する判断                    |
| 発動           |                                          |

私はいくつかの企業200社以下のITシステムを見てきましたが、理想的と思われたのはごくわずかでした。ISMやBCPの専門家にきちんと診断してもらいましょう。

今はクラウドコンピュターシステムが安価で提供されています。部分的に有

期的に行うことです。今はどの企業もITなくして事業はあり得ませんが、総じてIT関連は弱い弱です。

私は100名以下の企業200社以下のITシステムを見てきましたが、理想的と思われたのはごくわずかでした。ISMやBCPの専門家にきちんと診断してもらいましょう。

今はクラウドコンピュターシステムが安価で提供されています。部分的に有

図3：災害発生時BCP構築プロセス



二鳥です。もしインターネットが生きていれば被災状況を取引先に一斉メール配信したり、ホームページで公開することで客先からの信用度は向上します。

公開方法のマニュアルと内容のフォーマット、客先のリストアップなどは事前にしておきます。UPSを適切に接続することは、停電に大変有効です。

バックアップからの解凍、ミラーシステムへの移行、正常移行確認などをシステム会社に丸投げしている企業は多々見受けられますが、光回線に関してはA社、電話はB社、丸投げした会社ができるのは保守メンテナンスのみだったりして、対応しきれないのが実情です。もともと、発注する側も分散することがリスク回避につながります。

企業はサーバーの安全点検マニユアルを作成し、電源テストやバックアップ解凍テストを定期的に

### プロセス3

#### 災害発生後の出来事を克明に記録(災害記録)

危機的状況で顕在化されたことを、素早く記録に残すことも大切な作業です。記録係を任命し、館内の危機的な場所、流動する製品、流動しない製品、仕入れができない材料部品、自治体の対応、インフラ整備にかかった日数、従業員の健康状態、安否確認にかかった時間などの記録を残します。

インフラで最も重要なのが電気です。電気が通じなければ水道のポンプも動きません。さらに搬送のための燃料の問題、交通事情、受入先センターの被災などが複合的に起これば、次の

効利用するのも手でしょう。

#### ④災害時連絡体制

情報伝達にはBCPの連絡体制も欠かせません。これは同時に推進体制となります。もちろんトップは社長ですが、必ずしも各部署の部長がリーダーを務めなくても構いません。例えば声が大きくて元気な人は、寡黙な部長よりも、人員を安全な場所へ導く能力に優れていたりするものです。

増産体制に向けて、「生産したいが、仕掛かり在庫の置き場に困る」という問題も出てきます。業界で何が起っているのかを克明に記録することは、後の財産となるでしょう。

## プロセス4

### 影響を受けやすい

#### 業務プロセスを分析

現在も多くの中小企業が、依然として資材調達に困難な状況に陥っていることでしょう。そこで資材調達のボトルネックをリストアップする必要があります。大企業は資材調達が多角的に分散する傾向にあり、適正在庫数の考え方もリードタイムを短くするリスクを取るかの両天秤になっています。

ここで調達リスクを考えてみましょう。

- ① 調達先の経営的危険度（経営状況）
- ② 調達先の災害的危険度（自然災害の確立、国際情勢の影響）
- ③ 調達距離（数km～海外）
- ④ 調達期間（当日入庫～半年）
- ⑤ 調達交通機関（陸路、空路、海路、燃料）
- ⑥ 調達最低最高ロット

数千～数万点に及ぶ仕入品のすべてを右記について分析する

ことは困難ですが、課題が顕在化している現状なら、代替策が取れないか、あるいは仕様を変更して調達先を分散できないか検討材料となるでしょう。

被災地では、一時ガソリンスタンドで燃料が手に入らない、3時間待ちが当たり前という状況になりました。雪国ではガソリンが底尽きてしまうことは生死にかかわるので、日ごろから燃料が半分以上にならないように心がけていますが、今回は予想外の事態に陥りました。

製造業の場合、受注↓仕入↓加工↓外注↓受入検査↓組立↓検品↓梱包出荷↓納品の流れがあり、このなかで直接影響を受けていること、間接的に影響を受けていることを、災害記録を元に業務プロセス別のリスクをリストアップします。

## プロセス5

### 重要業務の決定

通常は製品・サービスの範囲を決定して製品・サービスの提供を維持するための重要業務を分析しますが、中小企業は請負業務が多くほぼすべての製品サービスが重要となることが多いものです。分けることが困難な状態なので、重要度を分析する

よりも、今回の災害で想定できるボトルネックを重要業務と捉え、業務の維持にどれだけの資源を投入できるかを考えます。

## プロセス6

### 基本方針を文書化し

#### 全体を調整

中小企業が生き抜くためには、従業員とその家族の生命や健康を守り、事業を継続して顧客の信用を守り、売上を維持する必要があります。事業と売上が確保できれば従業員の雇用も守れます。地域経済の活力を守ることもつながります。

BCPを策定し運用する目的は、緊急時にも事業を継続するための準備です。そして、「顧客からの信用」「従業員の雇用」「地域経済の活力」の3つを守ろうとするものです。

### ① 行動指針

#### 企業同士で助け合う

中小企業では日常的に業務を分担したり、情報交換したり、助け合いのなかで事業を行います。緊急時に同業者組合や取引企業同士、被害の少ない企業が困っている企業を助ける。それが結局は自社の事業継続につながります（例・3SK48＝整理

整頓清掃活動＋危機管理の向上を図るチームワーク型の異業種勉強会。

### ② 緊急時であっても

#### 商取引上のモラルを守る

協力会社への発注を維持する、取引業者へ支払いをする、便乗値上げはしない、こうしたモラルが守れないと企業の信用が失墜し、工場や店舗が直つても事業の復旧は望めません。

### ③ 地域を大切にする

中小企業では、顧客が地域住民であつたり、経営者や従業員も地域住民の一人であつたりします。事業継続とともに、企業の能力を活かして被災者の救出や商品の提供などの地域貢献活動が望まれます。仮に社内に消防団に入っている従業員がいれば、地域活動を優先させ、出社を減らすなども社会貢献です。

### ④ 公的支援制度を活用する

我が国では中小企業向けに公的金融機関による緊急時融資制度や特別相談窓口開設などの支援制度があります。検索しやすいのが独立行政法人中小企業基盤整備機構の「J-NET」です。資金があれば再建できます。



図5：BCP文書の取り扱い

|     |                                                                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 配布  | BCPは所持、使用を認められた者(原則として経営者、策定メンバー、チームメンバー)に電子ファイルで配布するが、色別に紙に印刷し、部署で必要な項目のみが書かれた紙のBCP文書を取り出しやすいところに保管すること |
| 取扱い | 配布されたBCP文書は自宅と職場に各一部保管し、机上や社内には放置しないこと<br>許可なく複製を外部に持ち出さないこと                                             |
| 返却  | BCP所持者はその所持資格を失った時点(人事異動、退社)で速やかにBCPを返却すること                                                              |

しかし、一般的には災害後よりも事前にかかる経費のほうが多くて済みます。この辺はトップの考え次第でしょう。

## プロセス7

見直しの日までに

### 実施する戦略を決定

災害後はできれば完全停止せずに復旧したいものです。そのため各担当者レベルでやるべきことを先述の山形県の会社で聞いてみました。同社の事例を参考に、各社自社流の考えを立案・決定していただければと思います。

#### ①経営者……

井戸を掘り地域に解放。近隣へのトイレの開放。建屋の補強。無線機の導入。

#### ②工場長……

IT関連の復旧勉強会の実施。UPSの導入継続テスト。避難訓練の時期の検討および訓練実施。備蓄品の再検討。既存の連絡網の見直し。上下水道配管・配電、エア、インターネットの最新図面の用意。

#### ③機械加工職長……

設備の修理企業との災害時対応事前契約を結び、災害時復旧計画に理解を求める。従業員間で水平バランスの調整技術を継承する。設備の安全停止、配電盤の確認。通電後に異常が起らないよう点検項目を整備。災害時の声かけ。

次に文書は差込形式でまとめると更新が楽です。基本方針、適用範囲の決定、リスク分析、重要業務決定、初動対応、復旧戦略、訓練、継続的改善計画の順序で綴じます。BCPの文書は、策定にかかわったメンバー、かわっていない主なスタッフにも読んでもらい、ミスや疑問点、課題などを洗い出します。

## プロセス8

### 訓練の実施と継続的改善

#### ①机上でできること

BCPチームメンバーや職長など、緊急時の役割を与えられたスタッフが参加し机上訓練を行います。地震や台風などのシナリオを準備し、時間軸を正確にどう解決するかを討議します。「正解」は存在しませんが、参加者が導いた回答は、参加者に自信と解決力を与えます。

#### ②簡単にできること

電源・IT遮断、安否確認、設備の安全停止などのテスト。

#### ③建屋単位でやること

操業を停止し安全地帯まで避難します。これは取引先などにも参加してもらいましょう。職務に戻り、業務、ITシステムおよび設備の安全開始を行うまで続けます。

#### ④全社でやること

災害対策は本支店間で同時に行うことは難しいので順番に実施します。その際、本支店間の安否確認の連絡だけは同時に実施します。

訓練実施後は問題点や課題を

抽出するためのアンケートを実施し、班長からは聞き取り面接を、職長クラスはワーク型ミーティングを実施することで継続的に改善していきます。

### おわりに

この度の東北関東大震災は、縦550km、幅200kmにわたる大規模災害となりました。被災の程度で①津波被害地区、②地震被災地区、③停電地区の3つに大きく分けられます。

今後は③の発生頻度が一番高いとみられ、該当企業も相当数に上ることでしょう。③は事前準備の有無が結果に大きな差を生みます。BCPの発動は、従業員の自信と会社への信頼感につながります。災害発生後の企業では従業員が一丸となり、一気に発展する傾向があります。

被災地では、悲しみに暮れつつも、次の一歩を踏み出さなければなりません。日本は長崎や広島の原子力爆弾(死者約29万人)からも復活した経験を持っています。行動に移すか移さないかは「あなた」次第です。

\* \* \*

末筆ながら、この度の大地震で被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。