

農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

第9回

JAにおけるBCPの策定方法

かしま とおる
加島 徹

株式会社協同経済経営研究所 上席研究員
東京農業大学客員研究員 農業経済学博士

1. BCP の策定要素と体制

(1) BCP 策定の策定要素

JA における事業継続計画（BCP）策定に必要な BCP の要素をもう一度整理しておく。

BCP の策定を行う際、BCP の前提となる事項が整理されていることが必要である。前提となる事項の 1 つめは、BCP の基本方針、つまり JA としてどのようなスタンスで BCP を策定するかが定まっていることである。2 つめは、被災シナリオが定まっていることで、BCP の前提となるどのような災害で BCP を発動するかが定められていることである。3 つめは、継続すべき重要事業が明確にされ、その事業の復旧目標時間（RTO）と目標復旧レベル（RLO）が予め定められていることが必要になってくる。

すべてこうした要素が整理されていれば良いが、すべてを整えようと BCP を策定するのは難しい。このため、実践的に BCP の策定を進めていくには基本方針で何のために BCP を行うかを明確にしたうえ（策定スタンスを定める）で、被災シナリオをまず大地震などに限定し、復旧日数に応じて信用事業や共済事業、経済事業等における重要事業で被災後に行うべき取組みを明確にしてマニュアルに記載していくことが実

実践的といえる。

(2) BCP 策定のための検討体制

BCP の策定を進めていくためには、横断的なプロジェクト体制を組む必要がある。BCP はこれまでの防災マニュアルとは異なり、事業部門ごとに継続すべき重要事業を定めて、その復旧、継続計画を策定するのであるから、総務や企画部門だけではなく現業を含めた横断的な検討体制が必要になってくる。

総務や企画といった管理部門だけでは、そうした個別事業の細かな手続きまで定めることは困難である。このため、横断的な部門によるプロジェクトチームによる検討が不可欠になってくる。また、各部門で継続すべき重要な業務について手順を定めることで、責任感や実効性を担保することができる。

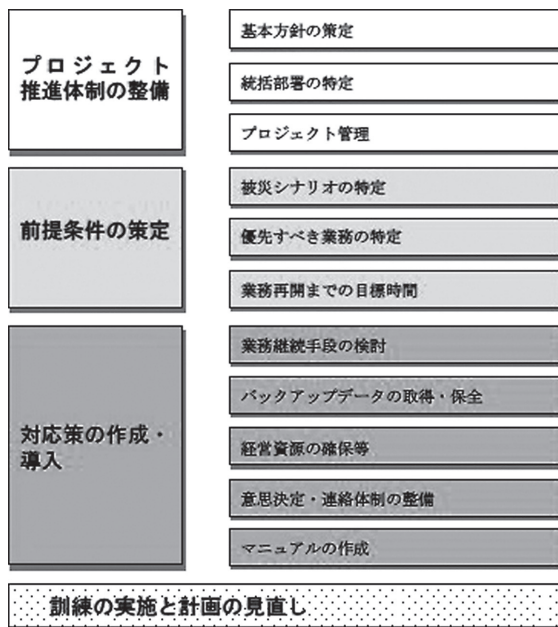
当然のことながら各現業から集約された結果をとりまとめる部署も必要になる。こうしたと

りまとめをする部門

は、企画や総務部門、リスク管理部門が中心になるケースが多い。そこでは、各部門から提出された計画を統一的な様式でとりまとめることや、現業との調整が最も大変といえる。

実際の BCP の策定では、とりまとめ役となる企画や総務、リスク管理部門が、どうとりまとめを行っていくかが、最終的には BCP

図－１ 業務継続体制整備の手順



の出来具合に大きく影響してくるといえる。

2. 実践的な計画づくりとは

(1) 実践的な計画策定

実際に BCP を策定する際に、まず何から始めたら良いか。まずは目次づくりから始めるほうが実際の BCP の策定では実践的である。ここでは 1 つの事例としてある JA の BCP の例を取り上げることにしよう。

A JA は、2 市町村にまたがる大型 JA である。当 JA では、自らの BCP を策定する際にまず、BCP 計画のとりまとめの骨子になる目次を作成し、横断的なプロジェクトの中で役割分担を定め、計画策定を行ってきた。

当 JA では、JA の BCP のドメイン（領域）として、①金融機関としての BCP、②農業協同組合としての BCP、③地域社会の一員としての BCP を基本方針に掲げており、事業継続すべき重要事業を基本方針に照らして、初動時には現金の受け払い、為替、地域住民の生活に密着した事業として A コープ、SS、LP 事業の継続を早急に図ることにしている。また、地域社会に対する社会貢献を中心に BCP を策定している。

現状の当 JA の BCP では、大規模地震を想定したものになっており、インフルエンザ対策など感染症などへの対応はこれからである。地震対応に焦点を絞っているため、事業継続編においては、震災から 1 日目、2 日目、3 日目、3 日目以降に分けてマニュアルが策定されている。これを見れば、1 日目には何を行うかが該当箇所をみればわかるようになっており、行動がイメージしやすいようになっている。

はじめに災害発生時の初動対応共通パターン（昼間、夜の災害発生）が置かれているのは、どの事業においても共通的な行動として、昼間に震災が発生した場合には、まず優先されるのは施設内にいる利用者の安全であり、利用者を安全に誘導して、それから職員の安否確認を行うことになる。一方、夜に震災が発生すれば、業務中ではないため、職員の安否を確認して業務の再開や継続に向けたリソース（人的資源）の確認を行い、実際の継続すべき業務の再開や継続を行うことになる。

これらのパターンはどの事業にも共通で、業務中か否かで対応が分かれ、かつ共通的な対応行動になる。

この共通的な対応行動を前提に、このマニュアルでは、信用、共済、経済、地域社会貢献がそれぞれ1日目、2日目、3日目、3日目以降で何をしていくかが明記されており、緊急時の対応が混乱なくできるように配慮されている。

金融機関としてのBCPは、主に現金の受け払いや為替を中心とした業務の継続であり、地域社会の一員としてのBCPでは災害時の地域住民の生活の復興のため、地域住民の生活に関連した事業の継続と地域貢献活動が主なものになっている。

また、3日目以降は、農業協同組合とBCPの展開で避難所などへの地域備蓄米の放出と暖かい食料の供給をJAの保有する備蓄米から担うことが記載されている。

とくに農業協同組合としてのBCPの特徴として、食料の安定供給というJAの組織の使命に照らして緊急時に食料の供給を行い、地域への農業サイドからの貢献といった観点から地域住民の生命の維持のため、緊急時の農産物の供給を主体としたJAしかできない計画をBCPに組み込んでいる。

表－１　A　JAにおけるBCPの目次（例示）

- | |
|-------------------|
| 1. 事業継続における基本方針 |
| 2. 災害対策本部 |
| 災害対策本部設置基準 |
| 設置（予定）場所 |
| 災害対策本部の構成員の役割及び権限 |
| 組織図 |
| 緊急時における体制図 |
| 計画の発動と終結 |

3. 被害想定

被災シナリオ

本店の被害予測と代替機能の確保

本店の非常用電源設備

本店の代替機能

施設等免耐震状況管理表

支店の非常用電源設備

4. 継続業務実施のための職員体制（人的資源）

安否確認システムの利用（総合警備保障）

職員の参集予測

役職員の行動基準

役職員等情報管理表

職員携帯カード

5. 継続業務実施のための環境（物的資源）

備品等管理表（災害対応用具チェックリスト）

職員の非常用食料、飲料水等の確保

T市、M市の避難場所一覧

6. 継続業務

継続業務リスト

目標復旧レベル・時間の設定

7. 災害発生時における初動対応の基本フロー（地震対策）

災害発生時の初動対応共通パターン（昼間、夜の災害発生）

【1日目】

信用事業（現金受け払い、為替、連絡）

共済事業（電話応対、被害確認、連絡）

経済事業（A コープ、SS、LP 事業の継続、連絡）
被害状況確認と対応（人的、物的被害の把握と対応）
社会貢献活動（市との連携、帰宅難民受け入れ、食料供給、避難誘導、葬儀対応）

【2日目】

信用事業（現金受け払い、為替、復旧活動）
共済事業（電話応対、被害確認調査）
経済事業（A コープ、SS、LP 事業の継続、他事業の被害状況確認）
社会貢献活動（市との連携、難民受け入れ、食料供給、避難誘導、葬儀対応）

【3日目】

信用事業（信用事業業務の復旧）
共済事業（被害調査班の体制確立と被害状況調査）
経済事業（A コープ、SS、LP 事業の継続、他事業の被害状況確認）
社会貢献活動（市との連携、食料供給、避難誘導、葬儀対応）

【3日目以降】

事業活動復旧に向けた対応
地域備蓄米による食料の供給

(2) 実践的な BCP 計画づくり

①情報の網羅性と実践的計画作り

前述の例のようにいかにわかり易く、実際の行動ができるかという点に配慮し、まずは地震対応からまとめるほうが実践的である。また、日別に行動を定義していれば震災当日の混乱を少なくとも済み、動ける、行動できるといった点でBCPをとりまとめることができる。

とくに目次や骨子は完成できたとしても、留意しなければならない点が存在する。それは、BCPに関連する情報をすべて盛り込むことが必要だということである。

BCPに必要な情報とは何か。例えば避難誘導にしても、避難所の地図情報や事業毎に緊急時の連絡先が異なっているため、どこに連絡すべきかが記載されていないと、必ずしもいつもの担当者が居るとは限らないので混乱することになる。このため、実践的なBCP策定のためには対応手順だけではなく、連絡先などの情報など必要な情報を網羅しておくことが重要である。

情報を網羅しておくことは、誰が居なくても所定の手続きや連絡が可能のようにナレッジシェア（知識の共有化）をすることが肝要といえる。手続きだけあって連絡先や利用者の避難誘導先がわかっていなければ、誘導も出来ないし、連絡不通でかえって混乱を招くことになるので、できるだけ必要な情報を予め網羅しておくことが必要である。

② BCPのとりまとめのポイント

BCPの目次をまず描いてみることで、マニュアルの骨子、スケルトンが出来上がることになる。これを各部門に割り当てて作業を進めてもらうことになるが、このとりまとめ作業が意外とやっかいである。各部門は、業務の優先順位や必要性からすべて重要な業務とするが、実際に震災の時には限られた業務しかできない。このため、一定の割り切りが必要になってくる。

なかなか自分の業務では、これは必要性が低いといった判断がしにくい。そこで企画部門やリスク管理部門がとりまとめ役になるが、全体のBCPや震災からの復興、業務を再開し、継続していく観点から、第3者的な立場で必要性について判断を行い、全体のとりまとめを行っていく必要がある。このため、実際のとりまとめでは、現業部門と企画やリスク管理などのとりまとめ部署とのやりとりが頻繁に起きてくる。

こうした現業部門との調整や納得感を得る中で、実際に稼働するBCPの作成が可能になってくる。こうしたプロセスを経ていかないと、企画部門やリスク管理部門だけが作った計画ではJA全体を動かすことができないことになる。また、企画部門やリスク管理部門だけが知っているだけでは、実際の震災などの災害が生じた場合には混乱するだけで

ある。全員で作り上げるといった共有感がないといけない。

さらに計画を作っただけでは計画の完成度は分からない。実際には訓練などを通じて計画の有効性を検証し、動けなかった場合には修正を絶えず行っていくことが重要である。

また、本来はこう動くのだけど、実際には発電装置や必要な機材がそろっていないために実際には動かないケースがある。それらの課題点はボトルネックとして明確にして課題点を解決していけば、それに応じてマニュアルを修正していくことになる。

現業部門ととりまとめ部署との調整や、全体の知識の共有化、さらには計画の見直しのプロセスが、実践的な BCP を策定する場合には重要である。

3. 個別重要事業の事業継続計画策定のポイント

(1) JA における継続すべき重要事業

JA の重要事業は、金融機関としての性格を有し、食料の安定供給や地域社会に根ざしている。このため、JA としての BCP で対象になる継続すべき重要事業は、金融機関としての重要業務や地域社会や地域住民の生活に密着した事業、地域農業や食料の供給などが BCP における継続すべき事業になる。このため、JA では対象になる事業は特定化しやすい。

震災などを想定した場合、震災発生直後は金融機関で継続すべき事業は現預金の払い出しや為替などの機能であり、地域住民の生活に密着した事業では SS や A コープ、介護や葬祭事業などが想定される。また、地域社会への貢献活動では食料の供給など、JA の組織の性格から、ある程度、震災や災害時でも継続すべき事業は想定できる。

BCP の基本方針に照らして重要な継続すべき事業が設定されていることを前提として話を進めることにする。

(2) 個別重要事業のとりまとめ方法

個別事業の事業継続のとりまとめは、被災シナリオが地震の場合、まず、大地震が生じた場合にどのような行動になるのか想定してみること

から始まる。昼間、震災が起きた場合には利用者を誘導してから職員の安否確認をするし、夜の場合には職員の安否確認をしたうえで実際の業務の再開や継続に向けた対応を図ることになる。

①フローチャートの作成

実際に地震が起きた場合に、どのように業務を再開ならびに継続していくだろうか。まずは実際に震災に見舞われた場合に、業務の継続ならびに再開に向けてどのような行動になるのかをまとめる必要がある。

そのためには、まず、震災が起きた場合にどのような行動になるかを、フローチャートを使ってとりまとめるのが良い。文章で書くより、想定される行動をフローチャートに落としてみると整理しやすい。フローチャートにまとめることで、例えばSSの場合、道路が寸断されている、またはローリーによる供給がある場合とない場合などが想定される。起きた事象によって対応を変えていかなければ、業務の再開や継続ができなくなるケースも想定される。

想定される事象をフローチャートに落としてみると、色々なケースがでてくる。だから、想定されるケースを予め想定してマニュアルに組み込んでいくことが必要である。フローチャートが完成すれば、フローチャートに応じて手続きのマニュアル化を行えばよい。

②フローチャートの例（SS）

実際に想定されるSSの事例を紹介することとする。

これをみると実際に色々なケースが想定されている。フローチャートがまとめれば、後は手続きを記載していくことになる。ここでは営業再開に向けた判断チェックシートが作られており、それらの資料も一緒にまとめられている。

個別事業の事業継続や再開に向けたフローチャートを検討して作成していくことで、震災が起きた場合に何を行っていけば良いか明確になる。まず、個別事業の業務継続計画を策定する場合には、実際に災害が生じたことを想定して何を行動するかをまとめることから始まっていく。

大震災発生時の SS 業務開始フロー

