

「人が動けるBCCP」を導入

川崎信用金庫

—スムーズな店舗運営を実現するために

日本はマグニチュード6以上の地震回数が世界全体の20%にも及ぶ地震大国である。今般の東日本大震災でも、社会的なインフラの一つである金融機能を維持する重要性が再認識され、BCP（業務継続計画）の実効性の確保が求められている。川崎信用金庫（神奈川県川崎市）は、緊急時の業務継続態勢（人事面）を整備する目的で、地図情報システムを活用した緊急人員配置計画と安否確認システムとをリンクさせた新たな仕組みを導入した。日本有数の地図情報システム・ベンダーである株式会社パスコ（東京都目黒区）と1年をかけて協議し、検証を経て導入したものである。以下にその概要をお伝えする。

「現実的な緊急人員配置計画」の策定

当金庫のBCPの整備は、建物やシステムなどのハード面に比べて、人員配置といったソフトウェアが遅れていた。マニュアル上、「居住地の最寄店舗に駆けつける」となっていただけである。実際に機能するとは言いがたく、安否確認システムさえも未導入であった。

信用金庫は一般的に狭域高密度で営業しており、職員も比較的近隣に住んでいる者が多い。パスコの分析でも、徒歩圏に限定しても人数は揃いやすいこと

が確認された。この特徴を活かせば、現実的な緊急時の人員配置を策定することが可能になる。

仕組みの導入費用は約200万円、運営費用も175万円（1年間。携帯サイト数、本部サイト数などにより異なる）と比較的無理のない価格であったため、導入に踏み切った。

過去の大地震からの知見によれば、直下型地震の場合、震度5強の地域からは9割が参集できるが、6弱では5割、6強では2割しか、すぐに参集することができないとされている。つまり、営業時間外に直下型の大地震が発生すれば、全店舗（当

金庫は56店舗）をスムーズに開けることは事実上困難である。

そこでまず、地震の震度によって店舗の開店をどのようにするか、それに伴う職員の参集等々、以下のようなルールづけを行った。

「震度別開店パターン」

休祝日・夜間等営業時間外に大災害が発生した時には、交通網や通信手段の遮断により、危機管理対策本部からの指示が困難になることも予想される。そのため、営業地域の災害規模（川崎市・横浜市・東京都大田区における最大震度）に応じて、ど

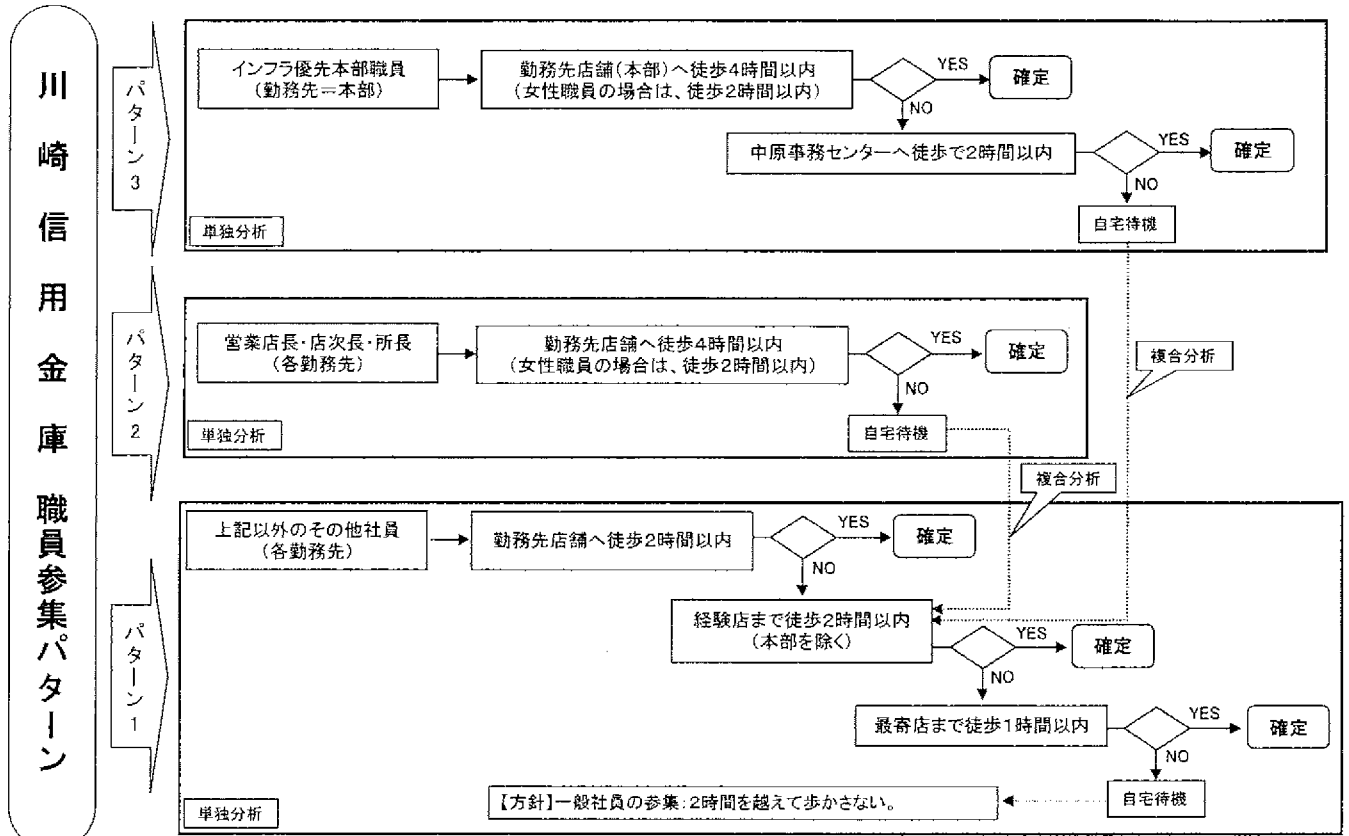
の計画を適用するかをあらかじめ決めておく（首都圏直下型を想定）。

- ・震度5強の場合（A計画）
出張所を除く全店舗（49店）を開店
- ・震度6弱の場合（B計画）
大型・中型店舗（35店）を開店
- ・震度6強の場合（C計画）
自家発電設置店舗（23店）を開店
- ・震度7の場合
基本的に自宅待機

「参集パターン」

災害発生時に営業を継続するためには、その店舗を知ってい

図1 緊急時における川崎信用金庫の職員参集パターン



(注) 時間は地図情報システムを用いて自宅からの「道なりの距離」で測定している。直下型の場合、道路が傷むため、1時間当たり3kmで計算している。

ある程度の人数の職員が必要である。さらに、担当業務のスキルデータをもとに、窓口での現金払いなどの最重要業務がこなせる人員の確保が望ましい。

そのため、「自店→経験店→最寄店→自宅待機」の優先順位で、配置計画を立てた(図1)。

パターン1は、一般職員の参集パターンである。勤務先店舗(所属部署)へ徒歩2時間以内ならば勤務先を最優先とし、そうでなければ、経験店まで徒歩2時間以内を優先とする(過去1回分の異動を反映)。両方も無理であれば、自宅から徒歩1時間以内の最寄店に向かう。いずれも該当しない場合は、自宅待機要員となる。自宅待機要員は、通常業務に復する際の交代要員との位置づけとなる。

パターン2は、営業店長、店次長、出張所長の場合である。店舗経営者はたとえ昼までかかっても自店に向かってもらうべく、勤務先店舗への出勤を最優先とし、徒歩4時間以内としている。経験店、最寄店、自宅

待機のロジックはパターン1と共通である(複合分析)。

パターン3は、インフラ優先本部職員(システム部、総務部、人事教育部、為替決済部、経営企画部、営業推進部など)のケースである。これら危機時のインフラを支える部署の職員も、基本的に最優先(徒歩4時間以内)で所属部署に向かうこととした。向かうことができない場合は、バックアップ・オフィス機能を有する中原事務センターに集合する。

【緊急人員配置計画策定と周知】

年2回、パスコに緊急人員配置支援サービスを依頼し、定例人事異動後の人事データに基づき、震度別開店パターンA・B・Cごとに、参集パターンをシステムで回して緊急人員配置計画を策定する。システム処理による人員配置に偏りが大きい場合は、第2・第3最寄店のデータで微調整することもできる。

(1) 事前配付と周知徹底

策定した配置計画を各所属長宛てに送付し、非常時には白店の職員がどこに配置されるか、誰が自店に配置されるかを各部室店内で周知させる。

(2) 配置店舗情報の配信

安否確認システムの訓練の際に、職員の携帯電話に配置情報を送付し、非常時には自分がどの店舗に行くのかを確認させたい。トップメニュー画面を保存させる。加えて、「災害時対応カード」を常時携帯し、災害発生時の初期対応を周知徹底する。

「安否確認システムの運用」

導入した安否確認システムは、職員の安否確認から店舗の被災状況の掌握まで行うBCPの手順にマッチした仕組みとなっている。職員が活動するうえで重要な家族安否確認機能も提供される。

「災害発生時の流れ」

(1) 安否確認メールの自動送信

当金庫営業地区内※で震度5強以上の地震が発生し

■ トップメニュー ■ (例)

□ グイン: 1234

● 常勤施設
施設名: 六ッ川支店 ←所属部署
電話番号:

● 緊急時駆付施設
施設名: 5強: 宮前平
6弱: 向ヶ丘
6強: 登戸

● 災害時の待ち合わせ場所

● メニュー
安否登録
参集可否
施設状況報告
家族安否照会
安否確認代行
電話帳
基本情報登録
ログオフ

災害時対応カード

緊急人員配置計画

① 自店 → ② 経路店 → ③ 最寄店 → ④ 自宅待機

※ 安否確認、緊急時駆付、出張部長、インフラ最先本部署職員は自店へ4時間インフラ最先本部署の経路店又は中継事務所センターとして設定

※ 就業時間外の地震発生、安否確認全廃ストップ

※ 緊急時駆付連絡は総務課で記入して下さい。

川崎信用金庫

災害時対応カード

① 自分や家族の身を守る! (火災など二次災害防止)

② 地震情報の確認 (安否確認メール受信)

③ 対策本部へ (安否登録、現在地登録、参集可否登録)

④ 行動開始 (震度別緊急人員配置計画、安否確認メール確認)

※ 余震に注意
※ 非常用備品を用意しておきましょう!
(非常食・飲料水・携帯ラジオ・懐中電灯・緊急薬等)

川崎信用金庫

パーソナルデータ

| | |
|----|------|
| 氏名 | 血液型 |
| 住所 | 自宅電話 |
| 所属 | 携帯電話 |

家族連絡先

| | |
|-----|-----|
| TEL | TEL |
| TEL | TEL |
| TEL | TEL |

※ 氏名

安否確認システム

① 地震発生メール (地域内で震度5強以上)

② 安否確認メール (初回は①の地震発生メールに安否確認のURL添付。回答がない場合、安否確認メール再送。)

③ 安否登録 (メール記載のURLを押し⇒無事・重傷・軽傷を選択。※ 緊急時駆付メールが着信した場合はメールからログイン。安否登録後)

④ 現在地登録 (自宅・常勤施設・GPSによる現在地取得等選択)

⑤ 参集可否登録 (可能・保留・到着済みから選択)

⑥ 対策本部からの連絡メール (指示確認や計画の変更指示)

⑦ 家族安否確認照会

⑧ 施設状況報告

(2) 職員からの報告 (返信)

た場合に、安否確認システムが自動的に各職員宛てに安否確認メールを送信する。

※ 気象庁発表の速報のエリアは広いため、実際には、神奈川県東部・東京23区で震度5強以上の地震が発生した場合としている。

(3) 職員の参集

参集可能な職員については、事前に配付された自分の配置店舗情報に基づいた行動をとる (配置部署に向かう)。

(4) システム管理者の役割

危機管理対策本部に属するシステム管理者は、地域内の最大震度と震源地 (首都圏直下型) 情報に基づき、自宅もしくは当金庫の外部接続パソコンを通じて、あらかじめ定めておいた指示メール (確認指示メール) を発信する。

安全を確保したうえで、安否状況および参集可否をメールに記載されたリンク先からWeb接続で報告する (施設確認要員は、施設被災状況を報告)。

なお、リンク先は各自の携帯の「お気に入り」やブックマークなどへの登録を指示しているため、メールが不通の場合でも着信を待たずに直接Web接続により報告できる。

ただし、メール環境が予想外に錯綜し、連絡が困難な場合もあり得る。その対策として、本部からの連絡、指示伝達の補完機能としてWeb掲示板機能が追加される予定である。

(5) 職員・店舗の状況把握

危機管理対策本部メンバーとインフラ関係の本部要員は原則として本部に集合する。

時間の経過とともに、危機管理対策本部では、地図画面や集計表により、職員の安否および計画別の各店舗の状況が把握可能となる。

(6) 本部長への報告・変更指示

システム管理者は、状況を本部長(理事長)・副本部長(専務理事・常務理事)に報告し、必要な変更指示などを仰ぎ、**変更指示メール**を発信する。

変更指示は、例えば「鉄道網の復旧や道路事情の良化に伴い、所属部署へ移動」「地図情報画面から被害甚大な地

区を判断し、開店指示を変更」などが想定される。

(7) 所属員の安否確認

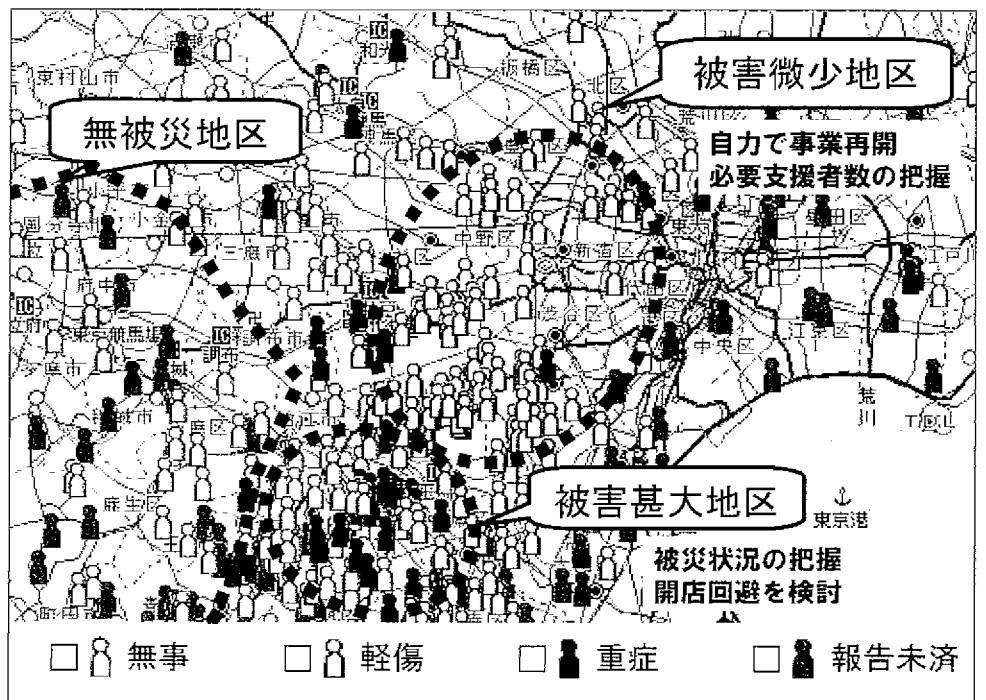
各所属長宛てには、定期的(30分ごと)に所属員の安否確認情報がメールされる。

「システム管理者の初期対応」

システム管理者は、安否確認システムの本部サイト(システム名「対策本部」)にアクセスし、確認指示メール送信、状況把握・変更指示メール送信を行う役割を担う。危機管理対策本部の事務局など、部長・次長クラス数名を指定している。

この数名を2〜3グループにわけ、確認指示メールの送信順序を決めている。地震発生直後(20分以内)は第1グループが確認指示メールを送信する。グループ内では、先にログインしたほうが行う。これは、誰が自宅のパソコン等の近くにいないかわからないためである。第1グループからの確認指示メールが時間内に届いていない

被災状況を確認するための地図画面のイメージ



場合には、続いて第2グループが行う。(なお、強制ログアウトして発信履歴を確認することで、二重指示を防ぐことができる。) 本システムは、大地震への対応のほかに、新型インフルエンザの罹患者確認機能を有し、指

示対象をグループピングしておけば、特定グループへの緊急指示も可能である。例えば、集中豪雨による洪水対応や夜間に発生したシステム障害への対応指示等の連絡メールをすることが想定される。

「説明会の開催・訓練の実施」

(1) 説明会は3段階で実施

各部室店から2名(内1名は次長)を出席させ、緊急人員配置計画および安否確認システムの概要を説明した上で、安否確認システムへの登録作業を実施した。パスコも説明者に加わるとともに、作業協力のために人員を8名派遣してくれた。説明が1時間、各職員の携帯電話からの登録作業は、迷惑メールのプロック機能(拒否設定)の解除を要するケースも含めて、ほぼ30分で完了した。さらに質疑応答が30分行われた。

各職員のメールアドレスは、パスコが所有するサーバー内のみで管理されるため、プライバシーが守られる。また、家族安否確認機能(家族のメールアドレスを登録すれば、安否確認メールが家族にも送信され、職員本人のみ、自分の家族の安否照会ができる仕組み)があるといった点にも関心が高かった。

各2名の職員は、自部室店に戻り、2週間以内に原則全員の登録作業を進めるよう指示した。当初登録率は94%であった。

以上の職員向け説明会のほか、支店長会議の場を借りて部室店長向け説明会を開催し、緊急人員配置計画や安否システムの考え方を説明した。パスコによるシステム管理者向け説明会も実施した。

(2) 安否確認訓練

休日を利用して、安否確認・参集可否メールの送受信の習熟を目的とした安否確認訓練を実施し、返信状況等を確認している。今後は、パターン別の駆けつけ訓練、開店訓練を順次実施していく予定である。

「東日本大震災からの教訓」

東日本大震災では、緊急連絡体制について、さまざまな問題

点が浮き彫りになった。「想定外」という言葉がよく聞かれたが、最悪のケースは、例えば、「職員の安否、店舗の状況などがまったくつかめない」「本部からの指示が来ないので、各職員が行動を開始できない」場合などである。

また、現実には複雑で、想定されたとおりにはいかないことも覚悟しておかなければならない。反面、状況の把握に固執してばかりいては、意思決定が大幅に遅延する可能性があるという難しさもある。

これらの問題を克服するためには、①まずは定められたルールによって動くシンプルな仕組み、②初期対応においては余計な判断を挟まない、③時間が勝負!(特に、安否確認メールから確認指示メールまでの流れを短時間に)―などがポイントとなるだろう。

そして、地図情報システムを起点とした緊急人員配置計画・安否確認システム一体型の運用が不可欠となる。

「改良を継続」

まだまだ残された課題も多い。典型例の一つは、「鍵の問題」である。停電時には、鍵を持っている人が来なければ、人が集まっても店舗に入れないため、工夫が必要である。

また、通勤時間帯に地震が発生した場合の対応も悩ましいものがある。

BCPは実行せずに済むならそれに越したことはない。また、BCPがあるからといって安心してもいけない。大切なのは、不測の事態にいつでも対応できる態勢をとり、訓練によって新たな気づきを導き出し、BCPを改善していくことである。それを忘れずに、今後も「想定外」をできるだけ少なくする改良を継続していきたいと思っ

(経営企画部・人事教育部)

* *