

令和4年度 特色ある教育・経営の取組みを行う私立学校の事例集

BCPの策定・運用に向けた取り組み

強いリーダーシップと主体性

学校法人早稲田大学
早稲田大学

早稲田大学

東京都新宿区戸塚町、東京メトロ東西線の早稲田駅から徒歩約5分のところに早稲田キャンパスがあります。

早稲田大学は、創立者である大隈重信が明治15（1882）年に創設した「東京専門学校」を起源とし、明治35（1902）年に専門学校から大学への昇格を機に「早稲田大学」と改称され現在に至ります。

同大学は約5万人の学生を有する総合大学で、世界に貢献する学生を育て送り出すことを使命とし、人々に貢献するグローバルリーダーを輩出し続けています。

「学問の独立」「学問の活用」「模範国民の造就」の3つの建学理念を掲げ、これまでに数多くの卒業生を輩出し、2032年には創立150周年を迎えます。

創立150周年を迎える同大学のあべき姿をイメージした「WASEDA VISION 150」を2012年11月に策定し、世界で輝くWASEDA実現のため、不断の改革を実行しています。



早稲田大学キャンパス写真

【BCP（事業継続計画）・BCM（事業継続マネジメント）について】

BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）とは、大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、突発的な経営環境の変化等の不測の事態が発生した場合においても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画です。

また、BCPの策定や維持・更新、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動をBCM（Business Continuity Management：事業継続マネジメント）といい、組織全体のマネジメントとして継続的・体系的

的に取り組むことが重要とされています。

【早稲田大学におけるBCP・BCMの特徴】

同大学は、2011年の東日本大震災後に「大地震初動対応マニュアル」を策定しました。その後、地震以外の自然災害や感染症、テロなど多くのクライシスに対応するため、2017年に職員を中心としたBCP策定プロジェクトを立ち上げ、2019年に「早稲田大学BCP第1版」を策定しました。現在は第3版となり、およそ1年に一度のペースで改訂を行っています。

本プランは、職員が臨機応変に動くよう、基本方針、所轄、初動対応などが簡潔にまとめられているのが特徴です。組織体制は「災害対策本部」「キャンパス対策室」「箇所対策室」の3つに分けられ、マニュアル通りに対応する部分と臨機応変に対応すべき部分を選び分けながら、事業の早期復旧と再開を目指すことが示されています。

また、復旧対応のための目標時間は2か月以内と長期にわたる対応を想定しており、発災時における対応の課題等を事後の改善に繋げることも含まれていることや、英語版のBCPも公開していることも大きな特徴です。

さらに、年に5回程度実施される避難訓練によるBCP及びBCM体制の定着と、検証・改善が行われており、ポ

ータルサイトでの公開等で教職員、学生に対して周知しています。



早稲田大学BCPの掲載画面など

【BCPの導入の効果・成果】

大学などの教育機関には、エンロールマネジメント等学生の学修環境の担保、人命の確保に加え、避難所として公的に使用されることなどから、地域住民の安全を確保すること等も求められています。

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症においても、同大学では早期に対策本部を立ち上げたことで、基本方針の共有、迅速かつ臨機応変な対応ができました。新型コロナウイルス感染症のように、甚大な物理的被害により事業停止に陥るものではない場合でも、対策本部によるスピーディーな意思決定は有効でした。総長の強いリーダーシップ、対策本部など事業継続のための中核の機能、各部署における初動対応に加え、日頃からの心構え

が、未曾有の事態でも冷静に対応できた要因でした。

また、新型コロナウイルスのような感染症に限らず、大地震や水害などクライシスに対応するためには、基本方針の明確化は必須です。これが核となり、学校・部署・個人で対応すべきことが可視化されます。同大学ではBCP策定プロジェクトにおいて、各部署の管理職だけではなく、若手職員も参画し意見交換を行ったことで、主体的に考えて運用させる「機能するプラン」の構築を実現しました。

これにより、BCPで策定した内容（対策本部の設置、各部署の役割・検討課題の確認、教職員や学生への緊急連絡体制など）を今回の新型コロナウイルス感染症対応でも活用することができました。本プランの特徴である「マニュアルに沿った対応と臨機応変な対応」を体现しています。



プロジェクトの取り組みなどの写真

【職員の意識共有】

災害発生時の対応において、BCPが教職員に定着しているかどうかは、発災後の管理体制の確保や初動対応の迅速さにも大きく影響します。

同大学では、プロジェクトの運用を開始した際、プロジェクト推進のために管理職のポストを1つ設置しました。推進プロジェクトの立ち上げにより、策定の目的を明確にすることで、職員の当事者意識が向上しました。

このようにプランの策定・改訂にあたり、様々な部署・職位の職員が参画できる横断的なプロジェクトを推進することも「動じず動ける人材」を作り出す土台の一つになっています。

【BCPの運用・課題】

BCPの運用では、実際にプランを実行に移す、又は見直す機会がないまま、プラン自体が形骸化してしまう恐れがあります。BCPの複雑な構成や過大な内容量も、形骸化の原因になります。例えば、災害時に上層部と連絡が取れない場合、現場レベルでの裁量が必要であれば、迅速な対応が取りにくくなります。内容量が多ければ、その内容を全教職員が理解した上での初動対応は難しくなります。もちろん、不測の事態に備えた事業継続計画であるため、法人本部としての発動基準や対応策、手順などを明確にしておく必要はありますが、BCPにおいては、「基本方針」

「初動対応」「所管」「緊急連絡体制」を分かりやすく記載し、運用時に担当部署が機能する内容づくりに努めることが重要です。

同大学では、様々なクライシスに対応すべく、内容の見直しを行っていますが、まだまだ改良の余地があります。今後の改善点として、感染症に特化した内容、大雨による水害への対応などの内容も盛り込み、基本方針に則ったBCPの改訂を進めています。BCPだけでなく、大学内の施設の整備、重要書類の保管体制などのハード面での対策も検討しています。リスクマネジメントについて意見を出し合い、現場の職員だからこそ分かる環境要因や対応策を協議検討することで、より機能するBCPを策定できると考えています。



避難訓練などの写真

既にBCPを策定している法人・学校は数多くありますが、今後、BCPの定着に向けた教育・訓練の実施や、定期

的な見直しを進める必要性があると感じます。

【取材を終えて】

総長の強いリーダーシップと、職員の士気の高さが統制の取れた組織運営に繋がっていることを強く感じました。未曾有の事態に直面しながらも、大学全体、部署、職員個人の役割を認識し、自ら考え行動できる人材の育成にも注力されていることが何えました。

同大学において、幸いにもBCPを発動するには至っていないとのことですが、未曾有のクライシスへの対応を常に考え、「完璧なものはない」として改訂を進めています。策定することが目標ではなく、大学という高等教育機関の使命である教育研究の維持、地域への貢献等への強い思いを感じる取材となりました。また、BCPの策定には多額の支出を要したり、学校の規模の大小に左右されるのではなく、各学校の事業継続のために組織全体、部署、個人において何をすべきか、何ができるかを考えることが重要であると感じました。

BCP策定に限らず、職員の積極的な参画と「動じず動ける人材」の育成にも注力しており、今後の早稲田大学の様々な取り組みに注目していきたいと思っています。

（取材）私学経営情報センター