

BCPを有効に機能させるための 平時におけるブラッシュアップ!!

東日本大震災以来、多くの企業はBCP（事業継続計画）を作成することに懸命です。しかし、BCPの作成～完成で安心してしまい、平時での活動はあまり行われないケースも多いようです。いざという時にBCPを有効に機能させるためには、平時での活動でBCPをブラッシュアップしていくことが大切です。また、組織に事業継続の考え方を文化として定着させ、どのような場合でも柔軟に対応できる危機抵抗力をつけることも重要です。

BCPとBCM

●事業継続の必要性とBCP

巨大地震発生時に企業や官公庁は、どこまでその製品やサービスを提供できるでしょうか？

では、どうなるのか再確認してみましよう。

・製造業…自社生産ラインが直接被災した場合だけでなく、調達先が被災した場合にも部品や材料の入手が困難となり、自社の生産ラインがストップします。

・小売業…物流網の機能停止や商品調達先の被災により、商品の不足が大量に発生します。

・金融業…ATMが停止し資金決済が滞り大きな社会問題となります。

・公共サービス…ガス・水道管の破損で、深刻な水不足やガス爆発などの大事故発生も懸念されます。

単なる雨漏りや短時間の停電であれば、日常のトラブル対処法で十分でしょう。しかし、大規模な自然災害や事故、疫病の蔓延、テロ行為などの深刻な危機に見舞われたとき、提供すべき「製品やサービス」の供給は停止してしまいます。そしていち早く供給再開をすることが、企業にかせられた責務なのです。

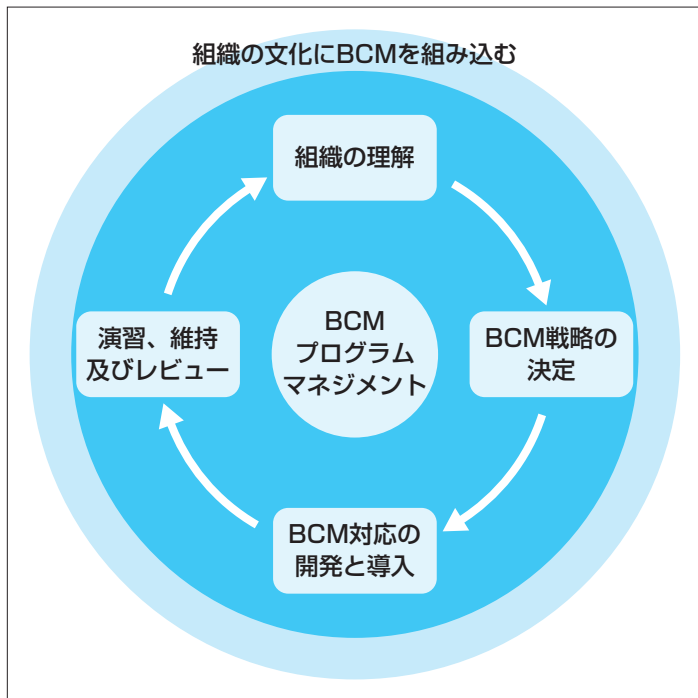
つまり、事業II製品やサービスの供給を停止させずに継続することが、事業継続(Business Continuity)なのです。そして、危機発生時に速やかに事業を再開させるために、事前に、想定に基づく計画を立て混乱なく適切な行動を迅速に取ることが求められています。

このような計画のことを、事業継続計画(Business Continuity Plan)、略して「BCP」といいます。

●BCPを有効にするBCM

BCPは、危機発生時に使用するものであるため、実際にBCPを実践する機会は減多にありません。よって、事業継続活動はBC

図1 BCMの6つのプロセス



Pを作成して終わりということになりがちです。それにより、事前にBCPを作成していたが、いざ危機発生時に有効に機能しなかったというケースがよくあります。例えば次のようなものです。

- ・電話連絡網で伝達しようとしたが、携帯電話が使えないため連絡が取れなかった。

- ・勤務時間中に被災することを想定していなかったため、会社に宿泊するための毛布などの用意がなかった。
- ・サーバがダウンしたため、バックアップデータから復旧しようとしたが、作業がうまくいかず復旧できなかった。

BCPを有効に機能させるため

には、平時に「BCM」（事業継続管理：business continuity management）を行うことが必要です。BCMにおいて演習を行い、レビューをして、BCPの有効性を検証・改善していくことが重要なのです。

BCMの6つのプロセス

BCMは、6つのプロセスから成り立っています（図1）。

ライフサイクルとして継続的な反復活動を行っていくプロセスは、次の4つがあります。

- ・第1のプロセス
「組織の理解」
 - ・第2のプロセス
「BCM戦略の決定」
 - ・第3のプロセス
「BCM対応の開発と導入」
 - ・第4のプロセス
「演習、維持およびレビュー」
- そして、BCMそのものを維持していくプロセスとして、

- ・第5のプロセス
「組織の文化にBCMを組み込む」

というプロセスがあります。また、BCMを組織に定着させるためのプロセスとして、

- ・第6のプロセス
「BCMプログラムマネジメント」

というプロセスがあります。

これらの6つのプロセスを、継続的に運用・実施していくことがBCMの活動です。ちなみにBCP文書の作成と見直しも、このプロセスの一部として位置付けられています。

では、第1～6のプロセスを詳細に解説してみましよう。

第1のプロセス 「組織の理解」

これはBCMのプロセスの始まりで、BCMの対象組織についての理解、すなわち「現状分析」の実施のことです。具体的には、以下の作業を行っていきます。

図2 BIA（事業影響分析）の例

事業所	部門	製品・サービス	停止時間	自社の影響	利害関係者の影響			総合的影響度	最大許容停止時間	重要性	継続対象
				財務	信頼	顧客	社会				
名古屋	製造	〇〇製品	1日	1	1	2	1	2	1週間	大	○
			1週間	1	2	3	2	3			
			1か月	2	3	4	4	4			
熊本	製造	〇〇材料	1日								
			1週間								
			1か月								

●事業影響分析

B I A (Business Impact Analysis)

B I Aは、製品やサービスの提供が停止した場合の影響を分析・評価するものです。影響の評価は、顧客、協力会社、社会、自社財務などの影響対象別に分けて評価します。

またB I Aでは、製品やサービスの停止が許容される限度の時間、つまり「我慢の限界」時間を検討します。我慢の限界は、何を基準にするかにより変わります。例えば、顧客企業の操業に重大な支障をきたすレベル、社会全体に大きな混乱をきたすレベル、自社の経営の存続が危うくなるレベルなど、設定基準により、どこまでが許容されるかの限度は異なります（図2）。
このようにB I Aは、事業停止の影響の大きさと停止時間の限度を分析し、重要な製品やサービスを絞り込むことで、それを停止時間の限度以内に再開させるための資源の確保など、すなわち「危機発生の事後対策」としての業務プロセスの確立につながります。

●リスク評価

R A (Risk Assessment)

R Aでは、
・組織の経営資源
・組織の製品やサービスに関わるプロセス
これらが被る可能性のある危機（災害・事故・トラブルなど）を想定し、そのリスクの大きさと発生の可能性を評価します。

R Aは、B I A（危機発生の事後対策）の資源や業務プロセスに関わるリスクを想定・評価し、「危機発生の事前対策」としての予防策や準備を進めることにつながっていきます（図3）。

第2のプロセス

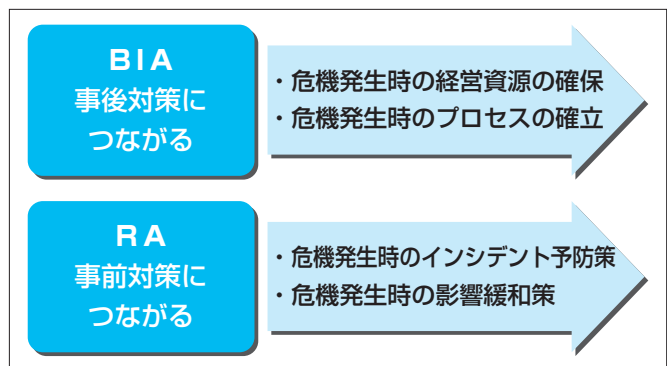
「BCM戦略の決定」

●BCM戦略

前項「組織の理解」プロセスで行われたB I Aにより、事業継続の方針と基本コンセプトを決定し、それに基づき事業継続活動を具体化していきます。

BCM戦略で決定すべき事項は、

図3 BIAとRA



- ・危機対応体制
- ・継続対象とする重要な製品やサービス
- ・それぞれの製品やサービスの目標再開時間
- ・などです。

●重要な製品・サービス

B I Aにおいて、洗い出された製品やサービスの停止に伴う影響

の評価結果をもとに、優先順位を付けます。そして、それらの製品やサービスについて、緊急に再開すべきものを自社の能力などを踏まえ、現実的に可能と思われる範囲で絞り込みます。

●目標再開時間

ＢＩＡにおいて、設定された我慢の限界時間の範囲内で、それぞれの製品やサービスの目標再開時間を決定します。自社の能力ではどのぐらいの再開時間が現実的なのか？余裕を見込んで出来る限り早めに再開時間を設定するには？などの視点で検討します。

第3のプロセス

「BCM対応の開発と導入」

●BCM対応

BCM対応としては、以下のものを開発・構築します。

- ・体制
- ・情報管理の仕組みと手段
- ・サプライチェーン、協力業者の管理

・IMP（初動計画）および重要手順

・BCP（事業継続計画）

●情報管理

危機発生時の初期段階では、次の2点が大きな問題となります。

・情報が無い

・連絡が取れない

この問題を解決するためには、情報管理の仕組みを確立しておくことが必要です。

●IMP（初動計画）

IMP（Incident Management Plan）は、発生した被害（災害、障害、事故など）を收拾するための計画のことです。災害発生時などの初動において、事業継続に入る前に混乱した事態を收拾し、事業継続に入れる状況に持っていく活動を指します。

IMPでは「組織の理解」のプロセスで行ったRAを基本に、危機発生時にどのようなリスクがあるかを想定し、そのリスクに備える準備をします。

計画の具体的内容としては、

・IMPの発動基準と方法

・組織

・役割

・非常時の基本行動

・安否確認手順

・情報入手先

・関係連絡先

・常備品リストと保管場所

・被害收拾の方法

・緊急作業手順

などです。

●BCP（事業継続計画）

BCPの内容としては、

- ・BCPの発動基準と方法
- ・目標再開時間
- ・組織
- ・役割
- ・関係連絡先
- ・再開までのプロセス
- ・緊急作業手順

などが、主な項目として挙げられます。BCPでは、事業再開までのプロセスを予め検討しておく必要があります。多くの企業が事業再開のためのBCPは作成せず、前述の初動

対応としてのIMPだけを作成してBCPと呼んでいるケースが多いようです。

第4のプロセス

「演習、維持およびレビュー」

●事業継続の有効性の改善

事業継続では危機発生時において、その活動の有効性がはじめて実証されます。平時では、IMPやBCPを実行する機会はありませんが、それでは絵に描いた餅の書類を作成しただけです。

そこで、BCMでは演習やレビューを行い疑似的にIMPやBCPを実行し、その有効性を検証し問題がある点を改善していきます。事業継続の有効性は、このような活動を通じてブラッシュアップされなければなりません。

●演習の種類

演習の種類としては、次のようなものがあります。

文書検証…文書を読んで、妥当性、有効性を検証します。すべての文

書について行います。

実施検証・緊急作業手順については、それが実際に正しいか機能するかを実際に手順にしたがって行ってみて検証します。

ウォークスルー・安否確認など一つのまとまりになったプロセスを複数の人で読み合わせながら、妥当性、有効性を検証します。

ロールプレイ・ある状況を設定し、複数の人がそれぞれ役割を与えられ、その役割を演じながら全体の流れに沿って検証します。

実地演習・危機発生のシナリオを設定し、実際に近い形で実施して検証します。全社、拠点別などの広い範囲で多くの従業員を参加させて行います。

●**レビューの種類**

レビューには、次のようなものがあります。

部署別自己評価・部署毎に日常生活を点検・評価します。文書の更新状況・保管場所、連絡網の更新状況、常備品の在庫管理状況などを評価します。

演習後レビュー・各慣演習の後、必ずレビュー実行し改善点を挙げて記録します。

内部監査・BCMの活動全体についてサンプリングで監査します。

外部監査・できれば外部の専門家の監査を受けることも有効です。

全体レビュー・経営者も参加し、BCM全体のレビューを行います。

演習後レビュー、内部監査、外部監査であがった問題点、改善点を取り上げて対応を検討します。また、全体的な有効性の改善状況についても評価します。

第5のプロセス

「組織の文化にBCMを組み込む」

●**組織文化の重要性**

事業継続に限らず組織内で活動を推進する場合、組織文化にその活動を定着させ、さらに価値観を共有することが重要です。それが伴わなければ、その活動は、単に文書を作成しただけの机上の空論に終わってしまいます。どんな活

動も最初は不完全な内容からスタートします。次第に組織文化にその活動が定着し、価値観が共有化され、活動のブラッシュアップにより、最良へと近づくのです。

また、事業継続を単なるマニュアル化ではなく、「危機対応の考え方」「行動の仕方」として従業員全員が身につけることで、組織のレジリエンシー（危機抵抗力）が高まり、応用のきく柔軟な対応が取れるようになります。

●**組織文化定着の活動**

BCMを組織文化に定着させるには、

- 訓練・手順、作業の習得
- 教育・知識の習得
- 意識向上・目的、課題、責任の認識を行う必要があります。

●**年間教育・訓練スケジュール**

計画的に年間を通じて教育・訓練を実施するためのスケジュールを作成し実行しましょう。また、個々にどのような教育・訓練を受講したか、正確な履歴を取り、必

要な人に必要な教育・訓練が実施されているかをチェックしてください。それに準じて計画を立てるようにするといでしょう。

第6のプロセス

「BCMプログラムマネジメント」

●**BCMプログラム**

BCMプログラムは、BCMの活動の全体の枠組みを定めたものです。その内容は、次のようなものです。

- ・ BCM方針
- ・ 適用範囲
- ・ 体制
- ・ 役割
- ・ BCMの主要プロセス
- ・ 文書管理
- ・ 改善管理

以上が、平時におけるBCMの活動プロセスです。もしもの時にBCPを有効に機能させるために、平時にBCMの演習、レビューを行い、BCPをブラッシュアップしていくことが大切です。