

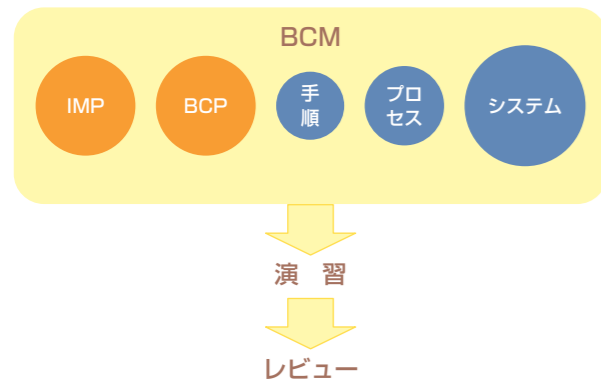
# 演習は体系的かつ網羅的か？

一般財団法人日本科学技術連盟  
ISO審査登録センター  
情報セキュリティ審査室  
室長 村上 治



## BCPの有効性の検証と改善の方法

BCPは多くの企業で、作ったことで事実上の目的達成となり、それで終わっているのが現状です。BCPは作った時がスタートラインですので、その有効性を検証し改善する活動を、平時に継続的に行わなければ意味がありません。その検証の方法の主たるものが、演習です。これで多くの改善点を挙げるのが、BCP有効化の道なのです。



## 演習の目的

- 演習の目的は、次の通りです。
- 事前に作り上げた体系的な事業継続のプロセスが、実際に有効に機能するのか検証すること
  - そのプロセスを実際にやってみることで、事業継続のプロセスを実行するのに慣れること

## 演習による検証

ところが事業継続に取り組んでいる企業の多くでは、事業継続の演習は行われているもののごく限定された一部分についてのみ、しかも年に1回程度しか行われていないのが現状です。これを、製品開発における試験に置き換えて考えると、製品のごく一部の部品についてのみ試験を行う、あるいはある限定された環境のみで試験を行うことにあたります。例えば自

動車を開発する際に、エンジンの耐久性だけしか試験を行わない、あるいはテストコースでの一定条件下での走行試験しか行わないようなものです。これでは、開発された自動車の様々な機能や安全性が検証できていませんので、当然のようにこの車が販売されユーザーが実際に乗ることになればトラブル続出となります。

有事に実行されることになるBCPは、最初から完璧なものを作り上げることは不可能です。それを演習によって体系的継続的に検証し改善していくことが不可欠です。また事業継続で想定される危機というものは減多に発生しないため、日常トラブルへの対処のように日々の活動の中で有効性や信頼性を改善していくこともできません。今、多くの企業でBCPが十分な検証もされないまま、絵に描いた餅の状態になっているのではないのでしょうか？

## 演習とテスト(もしくは訓練)の違い

BCPの検証手段として、演習とテストがありますが、この違いを認識して実施することが大切です。

- 演習というのは、必要な資源がそろわない、必要なプロセスが機能しないなど、いくつかの想定外の事態を折り込んで行い、問題点を出し改善につなげるタイプの検証方法です。プロセス試行、実地演習などがこれに該当します。
- テストというのは、演習の1タイプですが、手順通りに行って、結果が問題なければOKというタイプの検証方法のことです。緊急時に使用する機器操作の訓練などがこれに該当します。

## 演習の方法

演習の方法としては、次のようなものがあります。

- 机上確認
- ロールプレイ
- 手順試行
- プロセス試行
- 実地演習

演習の方法

演習の種類	方法	参加者
机上確認	計画文書を読み合わせて確認する	計画作成者と検証者
ロールプレイ	役割を割り当てて、シナリオに基づき、演じながら確認する	計画作成者と検証者
手順試行	緊急時の作業手順を手順書に基づき、実施し確認する	手順実行者
プロセス試行	ある活動プロセスを計画書に基づき、実施し確認する	プロセス実行者
拡大プロセス試行	複数の活動プロセスを計画書に基づき、実施し確認する	プロセス実行者
実地演習	組織的に危機発生シナリオに基づき、実際に行動し確認する	当該組織全員
総合実地演習	全社で危機発生シナリオに基づき、実際に行動し確認する	全社員

IMPやBCPの有効性を高める演習を行うためには、次の点が重要です。

- IMP、BCPそれぞれを構成するプロセスについて、上位プロセスから下位プロセスまで、そのプロセス構造を体系的に整理すること
- 体系化されたプロセスについて、全てを網羅するよう演習計画を作成すること
- IMP、BCPそれぞれにおいて重要なプロセスを特定すること
- IMP、BCPそれぞれに不可欠な重要な資源を特定すること
- 演習計画では、重要なプロセスや重要な資源を使用する活動については、優先順位を上げ重点的に演習を行うこと

## チェックポイント1 演習は体系化されているか？

網羅的・体系的な演習を行うのは、時間的にも難しいのではないかと心配もあるでしょう。今、多くの企業が行っている事業継続の演習は、ある事態を想定した実地演習のような形態のものです。しかし演習というのはそのようなものだけではなく、簡単なものは机上確認といって机上でIMP、BCPや手順書などの文書の内容を確認するというものも含め、様々な演習の方法があります。これら様々な演習の方法を用い、体系的・網羅的に全てのプロセスを検証することが重要です。

## チェックポイント2 年間の演習計画が立てられているか？

演習の種類は幅広く、またある特定の部分や状況だけを検証しても不十分です。そのため、様々な種類の演習を取り入れ、BCMの全ての部分を漏れなく検証できるような年間の演習計画を立てて行いましょう。

## チェックポイント3 重要資源に関わる演習は行われているか？

演習計画においては、重要なプロセスや重要な資源を含む活動について優先順位を上げ、その実施方法や実施頻度でメリハリをつけて、現実的に実行可能であるかが検証できる演習計画を作ります。重要性の高いプロセスについては、毎年実施するようにし、重要性の低いプロセスは何年かに1回実施するというように構いません。

## チェックポイント4 演習後レビューでの問題点は確実に改善に結びついているか？

演習の後には必ず演習から教訓を学ぶために、演習参加者でレビューを行います。レビューの視点は以下のようなものです。

- 演習での重要なポイントについて問題はなかったか？
- 演習実施の所要時間は適切だったか？
- 不明な手順等はなかったか？

レビューの結果は記録し、改善を進められるものは、改善計画に記載し確実に改善に結びつくようにします。演習後レビューの結果と改善状況は、全体レビューで報告するようにします。

## 書籍案内

『危機管理を実践する  
事業継続マネジメント  
BCPを有効に機能させるために』  
村上 治、田附喜幸、中野 孝共著



オーム社発行 2,625円(税込) <http://www.ohmsha.co.jp/>  
すでにBCPを作成し、運用している企業のために、BCPを策定するうえでよく直面する問題点、疑問点について解説。またさまざまなトピック、文書事例などを盛り込んだ解説書。BCPの有効化を図りたい企業に示唆を与える1冊。

## 未曾有の災害と闘った経験と現場力が拓く 富士通パソコン事業BCPの新機軸

東日本大震災でBCPの想定をはるか上回る危機が…  
それを乗り越えてどのようにして復旧していったのか。

クオリティマネジメント 夏号特集に掲載！

<http://qm-juse.jp/> 賛助会員は1ユーザー無料