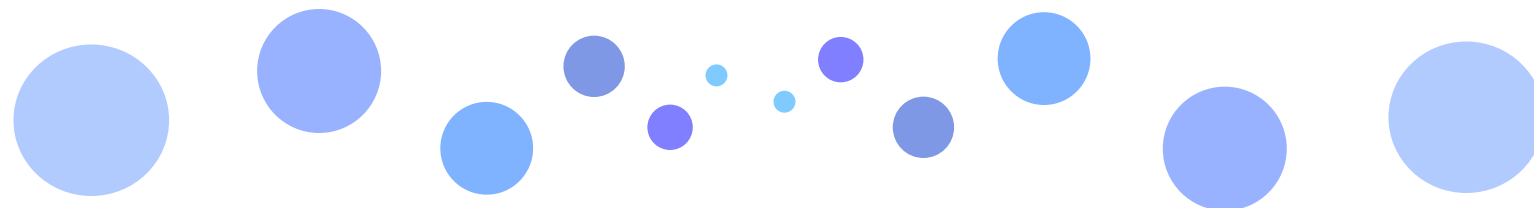


企業レジリエンス向上！ BCP 作成／運用 3 アプローチ

2020 年 7 月 30 日

合同会社 Office SRC 代表

田代 邦幸 < ktashiro@office-src.com >



講師プロフィール - 田代 邦幸 (合同会社 Office SRC 代表)

自動車メーカー、半導体製造装置メーカー勤務を経て、2005年より(株)インターリスク総研などにて事業継続マネジメント(BCM)や災害対策などに関するコンサルティングに従事した後、独立して2020年に合同会社 Office SRC を設立。引き続き同分野のコンサルティングに従事する傍ら、The Business Continuity Institute (BCI) 日本支部事務局としての活動などを通して、BCM の普及啓発にも積極的に取り組んでいる。

- BCI フェロー (FBCI)
- 国際危機管理学会 (TIEMS) 日本支部理事
- 一般社団法人レジリエンス協会幹事 (組織レジリエンス研究会座長)
- 環境経営学会幹事 (企業の気候変動に対する「適応」研究委員会メンバー)
- 政府会計学会会員 (社会リスク研究部会メンバー)

Twitter: [@ktashiro_src](https://twitter.com/ktashiro_src)

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/ktashiroSRC>

Facebook: <https://www.facebook.com/OfficeSRC>



今日お伝えする「3 アプローチ」とは

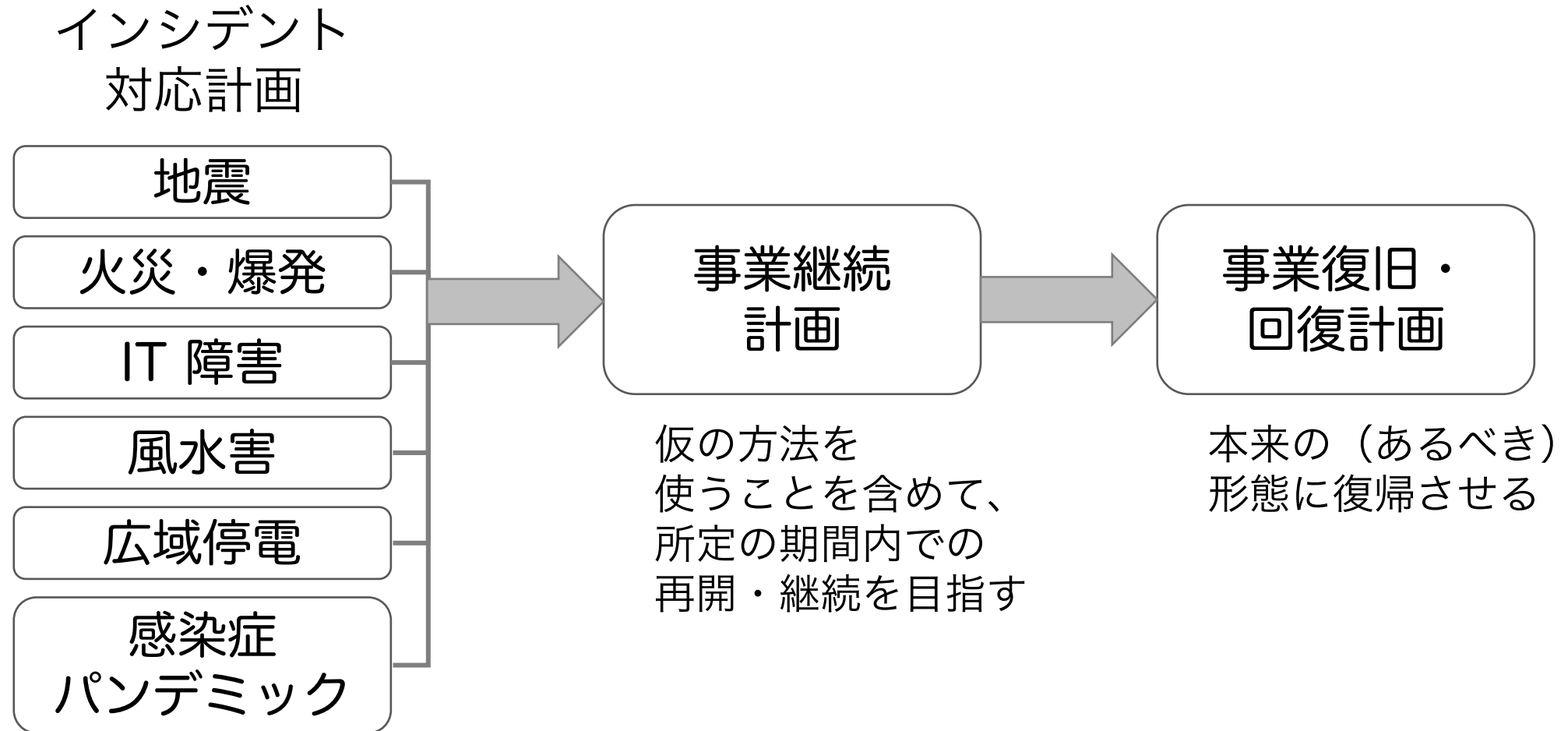
1. BCP をフレキシブル（柔軟）にしておく
2. 現場の方々と一緒に BCP を作る
3. BCP に基づく演習を、現場の方々と一緒に行う

ご質問などありましたら、チャットにご入力いただければ、
適宜回答させていただきます。

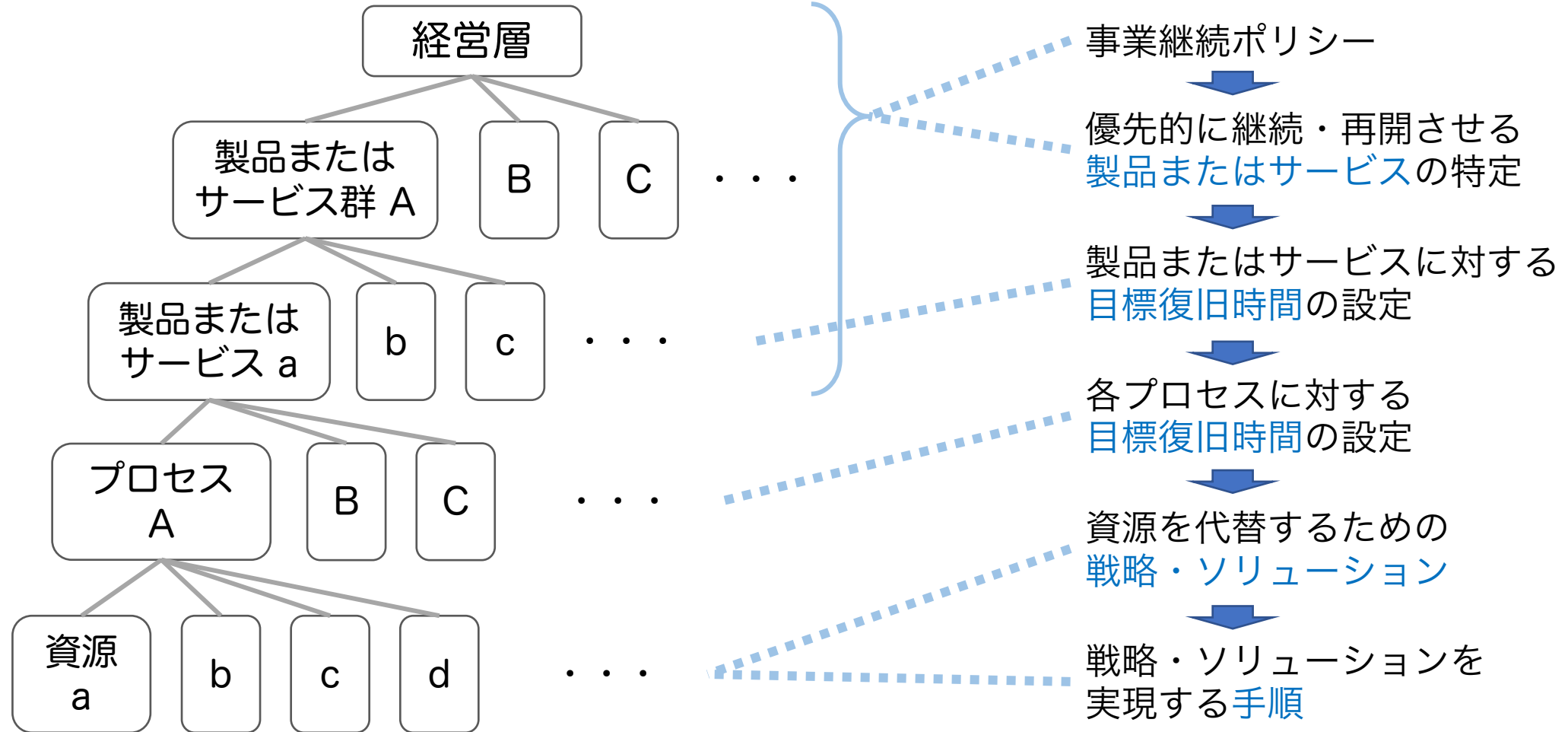
(前提) 事業継続計画 (BCP) の定義

- **business continuity plan** (出典 : ISO 22301:2019)
documented information that guides an organization to respond to a disruption and resume, recover and restore the delivery of products and services consistent with its business continuity objectives
- 事業継続計画 (business continuity plan) (講演者による上記の参考訳)
事業の中断・阻害に対応し、組織の事業継続目標に一致するよう製品およびサービスの提供を再開し、復旧し、再開し、回復するように組織を導く、文書化された情報。

BCP の構成



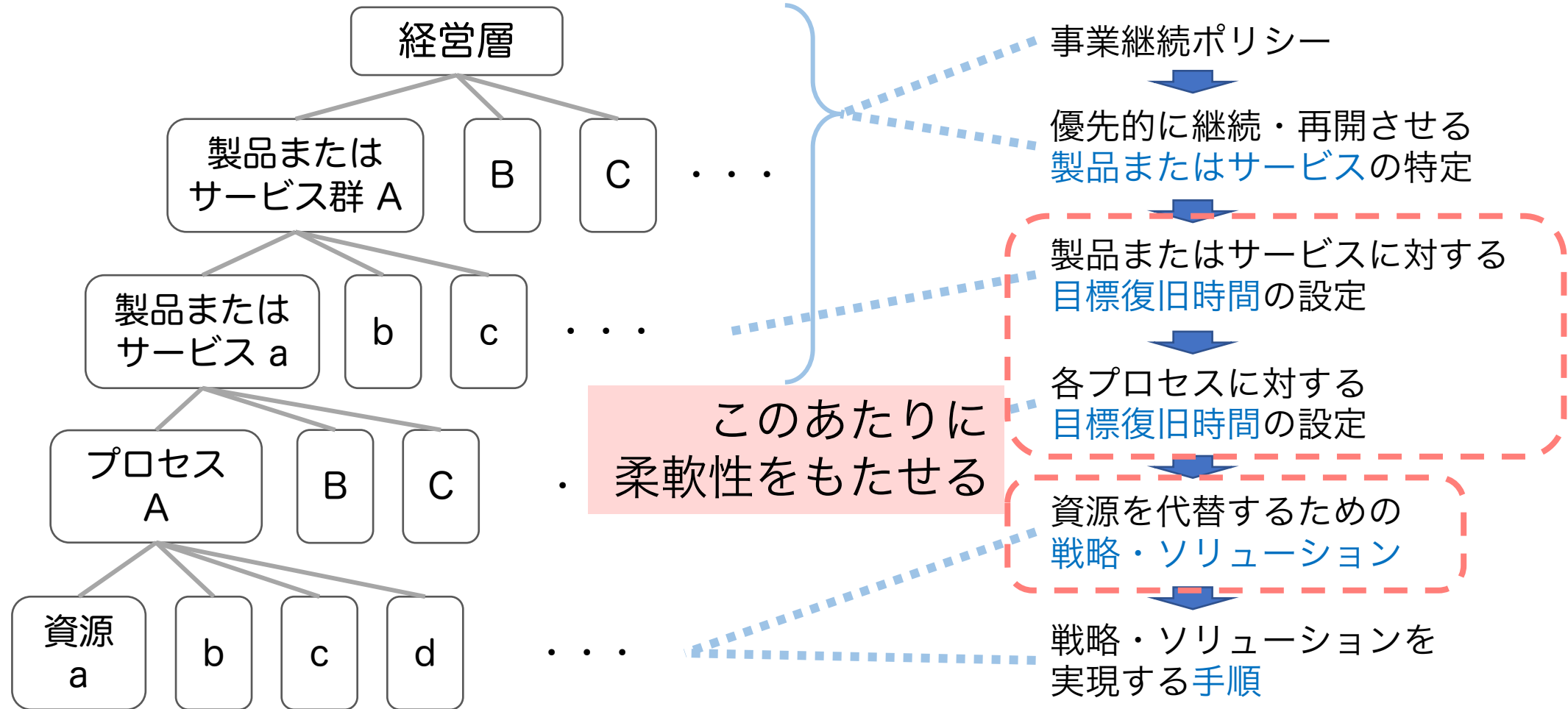
ビジネスの構造と BCP の概念



アプローチ (1)

BCP を
フレキシブル (柔軟) にしておく

ビジネスの構造と BCP の概念



目標復旧時間 (Recovery Time Objective: RTO)

- 目標復旧時間とは、製品またはサービスの提供や、組織における活動が再開されるまでの時間、または資源が再び使用できるようになるまでの時間に関して設定する目標のこと。
- 組織内部での足並みをそろえるために設定する。

RTO の設定・運用における考え方

- BCP を作る時点では、RTO を設定するための前提条件を確定できない。
 - 社内や社会インフラはどの程度の被害を受けているのか？
 - お客様、サプライヤー、業務委託先などは稼働しているのか？



- 自社以外は正常に稼働しているという前提で、何らかの仮定のもとで RTO を決めるしかない。



- 災害や事故などが発生してから、そのときの状況を勘案して RTO を再設定する。

事業継続戦略・ソリューションの冗長化

- 個々の資源に対して複数の事業継続戦略・ソリューションを準備しておき、インシデント後の状況に応じて使い分ける。

ある工作機械が使用できなくなった場合の
事業継続戦略・ソリューションの例

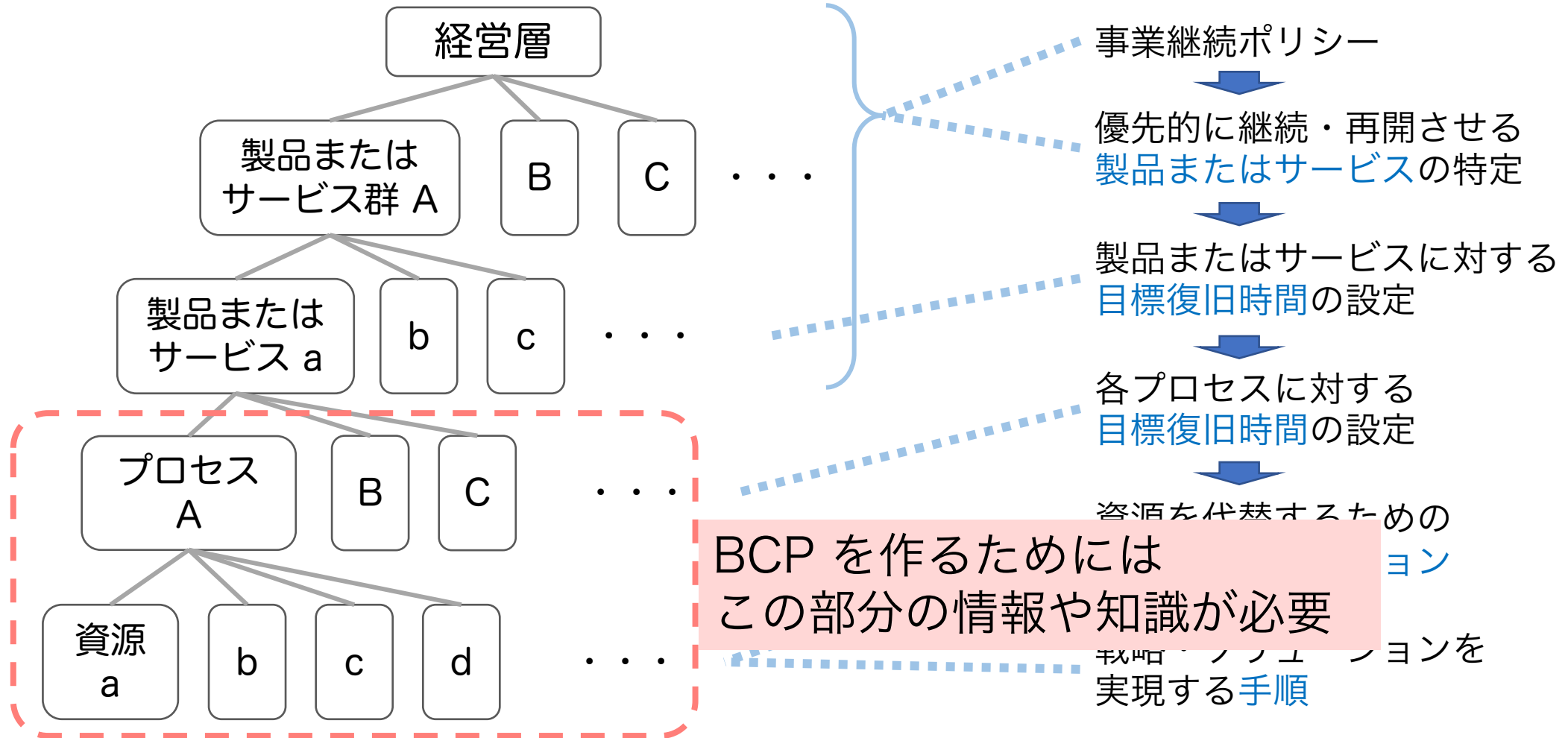
	戦略・ソリューション	所要時間	コスト
A 案	同工場内の別の機械を使う	短	低
B 案	社内の別工場代替生産する	中	中
C 案	他社に生産を委託する	長	高

特に重要な資源だけでも戦略・ソリューションを複数準備しておくこと、より柔軟な対応が可能になる

アプローチ (2)

現場の方々と一緒に BCP を作る

ビジネスの構造と BCP の概念



現場の方々と一緒に BCP を作る

- 役に立つ BCP を作るためには、製品やサービスを提供するために必要なプロセスや、それらを動かすために必要な資源についての理解が必要。
 - 現場の方々の協力なしには出来ない。
- 現場の方々に状況を教えていただき、一緒に考えることで、より現実的な戦略・ソリューションの開発と、実行可能かつ確実な手順の作成を目指す。
 - 一緒に考えることで、現場の方々にとってトレーニング的な効果も期待できる。

アプローチ (3)

BCP に基づく演習を、
現場の方々と一緒に行う

「演習」と「訓練」との違い

- 演習 (exercise) は、この方法でうまくいくか確認するために行うもの。

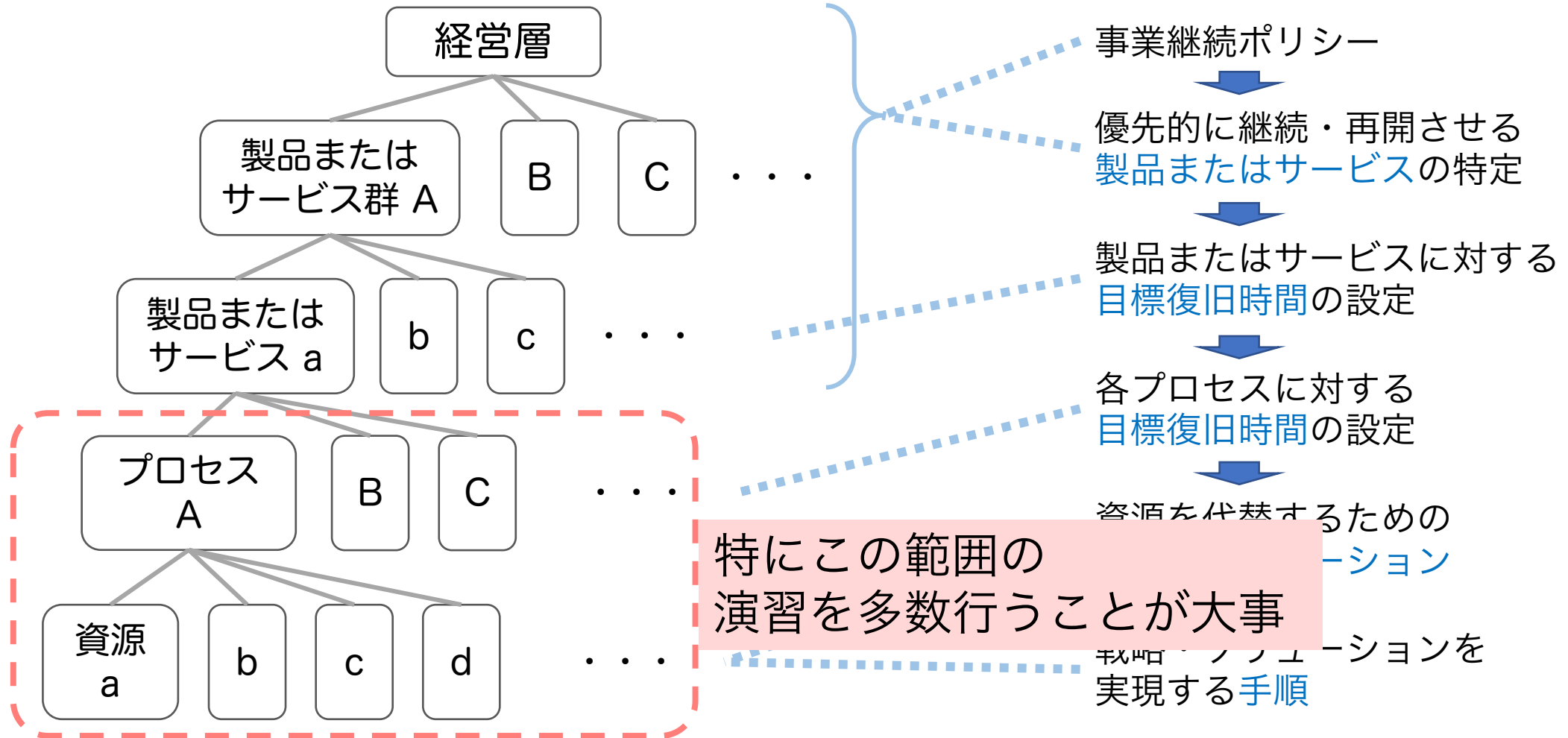
➡ 妥当性や有効性の確認・検証

繰り返し演習を行うことは、
習熟度の向上にも役立つ。
訓練によって妥当性の検証が
できることもある。

- 訓練 (training) は、よりうまく (より早く) できるようにするために行うもの。

➡ 習熟度の向上

ビジネスの構造と BCP の概念



BCP に基づく演習を、現場の方々と一緒に行う

- 【前提】 BCP がなければ具体的な演習はできない。
- 机上演習などの簡易的な方法で良いので、様々な場面設定で多数の演習を行う。
 - 場面設定はできるだけ具体的に作成する。
- 現場の方々と一緒に、実務レベルの具体的な演習を行うことで BCP を改善する材料を見つけ、改善につなげる。
 - 現場の方々に、事業継続に関する問題意識を高めていただき、より具体的・実践的な改善を指向する。

【まとめ】 BCP 作成／運用における 3 つのアプローチ

1. BCP をフレキシブル（柔軟）にしておく

- 目標復旧時間は BCP の中で仮置きしておき、インシデント発生後にあらためて目標復旧時間を再設定し、周知する
- 複数の事業継続戦略・ソリューションを準備しておく

2. 現場の方々と一緒に BCP を作る

- 現実的・実践的な BCP を作るためには現場の方々の協力が不可欠

3. BCP に基づく演習を、現場の方々と一緒に行う

- 現場の方々の問題意識を高めながら具体的・実践的な改善をめざす

ご清聴ありがとうございました

合同会社 Office SRC <https://office-src.com/>

田代 邦幸 < ktashiro@office-src.com >
