

BCPの基礎を学ぼう

災害や事故などで大きなダメージを受けた場合、事業所の運営は困難な状況に陥ります。これらのリスクへの備えは防災計画だけでは限界があります。大規模な災害が頻発している状況からも、事業継続計画（BCP）の作成、そして事業継続マネジメント（BCM）に注目が集まっています。今号では10月18日に開催された「BCP基礎研修」の概要を紹介します。

背景

近年、地震や風水害、感染症の発生のほかにも、ゲリラ豪雨や竜巻などの局地災害が増え、ネット社会においてもこれまでなかったリスクが生まれています。このようにリスクが多様化している時代において、ここ10年ほどで多くの民間企業がBCPの作成やBCMに着手していると言われており、どのような組織にあっても欠かせない重要なテーマとなっています。

災害や事故が発生した場合、これまでは災害・防災対策という考え方が主流で、事業や業務をどのようにして継続するかという視点が欠けていました。本日お集まりの皆さんは福祉施設などで人命をお預かりしているため、不測の事態が起きて一日たりとも手を休めることはできません。しかし、このBCPの取り組みは企業が先行しており、公的機関

や福祉・医療の分野は遅れているのが現状です。

事業継続計画（BCP）とは

BCPとは災害などの緊急事態が発生したときに、重要な事業・業務を中断させず、あるいは中断した場合においても速やかに復旧させるための枠組みを言います。これらの枠組みを具体的にかつ実効性のあるマニュアルとして作成したものを「事業継続計画書」と呼びます。このBCPが企業で先行されたことの背景には、社会的責任の観点からリスクマネジメントが求められるようになったことも要因の一つとしてあげられます。また、重要な業務を継続することは社会や市民生活の基盤を守ることにつながり、結果として顧客や取引先、株主、社員、さらには地域住民などのステークホルダーからの信頼・評価に結びついていきます。

リスクの洗い出しの例

①要員	公共交通機関の途絶やガソリン不足による出勤困難
②ライフライン	停電による業務停止
③業務用資産	津波による生産設備の流失
④重要データ	サーバーの焼失によるシステムダウン
⑤財務	ATMの使用不能による現金の枯渇
⑥関係先	外部委託先の被災による部品や原材料調達不能

※ポトルネックとは、事業（業務）を停止する、または停止した状態からの回復を妨げる要因（重要要素）のことです。

続するために必要な経営資源を特定します。経営資源とは、①要員（人）、②電気・ガス・水道・道路交通網・通信網といったライフライン③工場・機械・什器備品といった業務用資産④ソフトウェア・知的財産などの重要データ⑤事業資金などの財務⑥調達先などの関係先を指します。

ここで重要なことは、非常時でするので業務を継続させるために最低限必要な経営資源という捉え方です。平常時と同じ発想で経営資源を考えると調達はできません。

第5にリスク分析・ポトルネック（※）の把握を行います。ここで言うリスクとは重要業務を継続するために必要な経営資源が使えなくなる要因（原因の発生）のことです。具体的には前項であげた経営資源が使えなくなる事態を想定し、その要因を洗い出します。

ポイント

リスクの洗い出しは地震や火事、風水害などの被害シナリオから想定するものではありません。経営資源が使えなくなる要因をリスクとして洗い出し、それらの対策をすることで、多様な災害や事故への汎用性を持たせます。

次に、洗い出されたリスクの中からポトルネックになるリスクを明らかにするため、リスク評価を行います。リスク評価の方法は「被害の大きさ」×「事前準備の度合い」で行います。ポトルネックとされるのは、この指標において、「間違いなく被害を受け、被害が大きいもの」であり、かつ「準備が全くできていないもの」になります。



ポイント

BCPではリスクの重要性を10年に1度や千年に1度という過去の発生頻度ではなく、「事前準備の度合い」として、備えがあるかないかで判断します。

事業継続計画（BCP）作成の基本

- 1 BCP策定チームの編成
- 2 基本方針の作成
- 3 重要業務の選定
- 4 目標復旧時間の設定
- 5 リスク分析・ポトルネックの把握
- 6 事業継続計画（対策）の決定・文書化

BCP作成の大まかな流れは表に示したとおりです。第1にBCP策定チームの編成を行います。BCPは一部の人が作成するものではありません。考え方が偏らないように組織横断的にチームを編成する必要があります。

第2に基本方針を作成します。これは組織としての取り組み姿勢を明確にするものです。不測の事態が起こった際に、どの事業に対して経営資源を優先的に配分するか、中核（優

事業継続マネジメント（BCM）とは

最後に、BCMについてお話します。これはリスクマネジメントと同様にPDCAに依り、継続的に改善していく活動です。BCPはこのBCMをすることで始めて動いていきます。

最も大切なのはBCPや対応マニュアルの周知を徹底し共有化していくことです。場合によっては、社員だけでなく関係先も視野に入れ共有化していく必要があります。

冒頭でお話しましたように、社会にはいろいろなリスクがあります。リスクをなくすことは難しいこ

講師 株式会社インソース 森田 伸一氏



略歴 株式会社アサビー・ケイにて航空会社・警備会社・玩具メーカー・製薬会社などのアカウントマネジメントを担当。平成21年より株式会社インソース講師就任
分野 BCP研修・コンプライアンス研修・マーケティング研修・リスクマネジメント研修など

BCPは業務がストップした状況で発動する計画なので、意思決定者である組織トップの関与が欠かせません。

先となる事業を特定すること。そしてBCP発動後の組織的推進体制を明確にしておく内容となります。

第3として重要業務の選定を行います。先ほど特定された中核（優先）事業を支えるさまざまな業務の中から、業務が停止した場合に事業全体や社会に与える影響の大きさを測り、重要業務を選定します。その際の基準も単独で決めるのではなく、全員のコンセンサスを得て、チームで考える必要があります。

第4として目標復旧時間を設定します。まずは重要業務が停止した場合の影響度を具体的に分析します。次に業務停止の影響を許容できるタイムリミットとして目標復旧時間を設定します。さらに、重要業務を継



とです。しかしリスクが予測されるのであれば、顕在化しないよう対策を講じて「予防的リスクマネジメント」に取り組む必要があります。そしてリスクが顕在化した場合の、被害の拡大防止、復旧の早期化を目的とした取り組みとして「クライシスマネジメント」が求められます。リスクの顕在化を予防する行為から始まり、顕在化した場合の対応策までを準備しておく、この一連の流れがリスクマネジメントです。では、このリスクマネジメントをいつやるか、いまでしょ！これがポイントです。ですから、この研修を受けて職場に戻られたらすぐに、何をやるかを考えていただきたい。これがリスクマネジメントの出発点です。これからの皆さんの取り組みを期待しています。