

## BCM ニュース <2016 No.1>

### 「部門 BCP」に関する見直しの仕組み構築について

#### 1. はじめに

当社が最近実施した「第7回 事業継続マネジメント (BCM) に関する日本企業の実態調査」※によると、上場企業における BCP 策定率は、前回調査 (2012 年) から 10% 増の約 55% となっており、BCP を策定する企業は確実に増えている。一方、BCP 策定済企業の年 1 回以上の訓練実施率は、前回から横ばいの約 22% に過ぎず、企業における「BCP の見直し」に関する取り組みはまだ進んでいない。

この「BCP の見直し」の中でも、特に、「企業の各部門が自部門に関連する課題・対策や手順などを整理した文書 (以後、「部門 BCP」とよぶ) の見直しは、不十分あるいは形式的だといえるのではないだろうか。たとえば、部門 BCP の見直しは、通常、BCP の統括部門が各部門に見直しの指示を出し、各部門が見直しを実施した上で、統括部門に結果を報告するという「仕組み」で実施されるが、そもそもこの「仕組み」自体が構築できていない企業が多い。また、この「仕組み」を構築できていたとしても、各部門からは、形式的に「問題なし」と回答があるだけで、実は見直しが行われていないというケースも散見される。

本稿では、この部門 BCP の見直しに焦点をあてて、当社で開発したモデル～「対話型演習」を組み込んだ部門 BCP に関する見直しの仕組み～について紹介する。

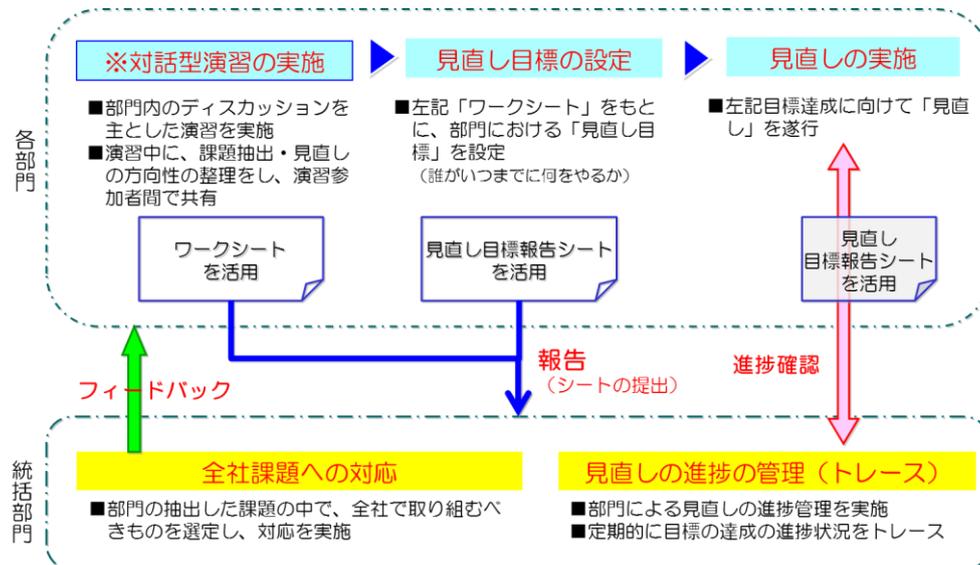
※上記報告書はインターリスク総研のホームページで公開

URL : [http://www.irric.co.jp/research/bcm/pdf/bcm\\_7.pdf](http://www.irric.co.jp/research/bcm/pdf/bcm_7.pdf)

#### 2. モデル全体像

前記モデル～「対話型演習」を組み込んだ部門 BCP に関する見直しの仕組み～の全体像は以下の図表 1 のとおりである。

図表 1 : 「対話型演習」を組み込んだ部門 BCP に関する見直しの仕組み・全体像



BCPの統括部門が各部門に見直しの指示を出し、各部門が見直しを実施した上で、統括部門に結果を報告するという通常の「仕組み」をベースにしているが、各部門における見直しフローに「対話型演習」という演習を組み込んでいる点が最大の特徴である。

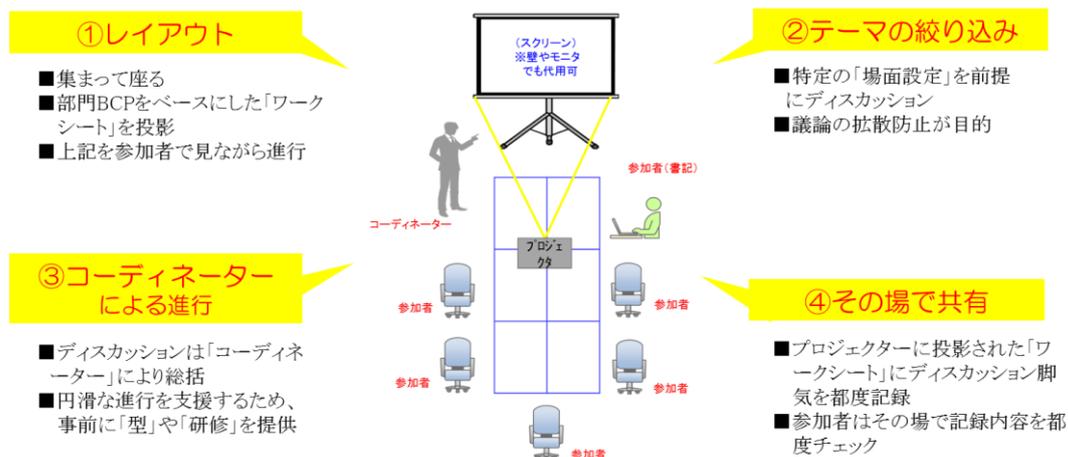
### 3. 対話型演習の概要

それでは、前記「対話型演習」とはどのような演習なのだろうか。ここでは、「対話型演習」の概要と、「部門BCPに関する見直しの仕組み」に同演習を組み込むメリットについて整理をする。

#### (1) 対話型演習の概要

「対話型演習」とは、参加者間でディスカッションをしながら、課題を洗い出し、課題を共有したうえで対策の方向性を決める演習のことをいう。「ディスカッションのしやすさ」と「ディスカッション結果の共有のしやすさ」を確保するために、以下①～④のような特徴がある。(図表2参照)

図表2：「対話型演習」における4つの特徴



#### ① レイアウト

「対話型演習」では、参加者は、ディスカッションしやすいよう、5～6人が「島」になって座る。参加人数が10名を超えるような場合は、演習を分けて実施するか、コーディネーターを複数設置するとよい。

また、ディスカッション結果を共有しやすいよう、ディスカッション対象となる部門BCPをベースとした「ワークシート」をプロジェクターで壁に投影し、参加者が皆で「ワークシート」を見ながらディスカッションができる環境を整える。

#### ② テーマの絞り込み

「対話型演習」では、ディスカッションが拡散しないよう、具体的な『場面設定』を前提に、部門BCPが機能するか否かをディスカッションする。

『場面設定』とは、大地震等によるヒト・モノ・カネ・システムなどの具体的な被害発生状況を言うが、例えば、「ヒトが20%程度しか参集できない」、「停電していて復旧に1週間かかる」といったものが該当する。演習では、この場面設定、例えば「ヒトが20%程度しか参集できない」状況下で、「担当者が情報収集をする」という部門BCPの記載内容が機能するかどうかをディスカッションしていく。

なお、この場面設定を、ある年度は「勤務時間中に発災」、ある年度は「夜間発災」、また、ある年度は「システム停止」というように、年度ごとに変化させることで、部門BCPの見直しを特

定のテーマに沿って継続的に運営することが可能となる。

③ コーディネーターによる進行

「対話型演習」では、ディスカッションが盛り上がるよう、コーディネーター役を設定し、そのコーディネーターの進行によって演習を進行する。具体的には、コーディネーターが、前記『場面設定』と、部門 BCP の記載事項を見比べた上で、BCP の記載内容に実効性があるかどうかを参加者に問いかけ、参加者全員で、その問いに関してディスカッションをしていく形で進行していく。

もっとも、ディスカッションが盛り上がるようコーディネートするには「コツ」が必要となる。このコーディネートの「コツ」については、後記 4. で整理する。

④ その場で共有

「対話型演習」では、ディスカッション結果については、随時参加者間で共有できるよう、予め選定しておいた「記録係」が、ディスカッション結果を、その都度「ワークシート」に記録し、参加者間でその記録内容をチェックする形で共有を図る。

(2) 部門 BCP に関する見直しの仕組みに「対話型演習」を組み込むメリット

かかる「対話型演習」を部門 BCP に関する見直しの仕組みに組み込むメリットをまとめると、以下①～③のとおりとなる。

① 参加者の自主的な参加が期待される

「対話型演習」は、「コーディネーターの誘導のもと参加者全員でディスカッションをする」というイベント要素の高い進行をするため、部門メンバーの部門 BCP 見直しへの自主的な参加が期待できる。

② 部門内における「意識合わせ」が期待される

「対話型演習」は、ディスカッション結果や、その結果を踏まえた方向性を参加者間で適宜共有しながら進行していくため、部門 BCP の課題や、見直しの方向性について部門における「意識合わせ」が期待できる。

③ 見直しの過程が「見える化」される

「対話型演習」は、ディスカッション結果を、都度ワークシートに記録に残す進行をするため、見直しの過程が「見える化」される。

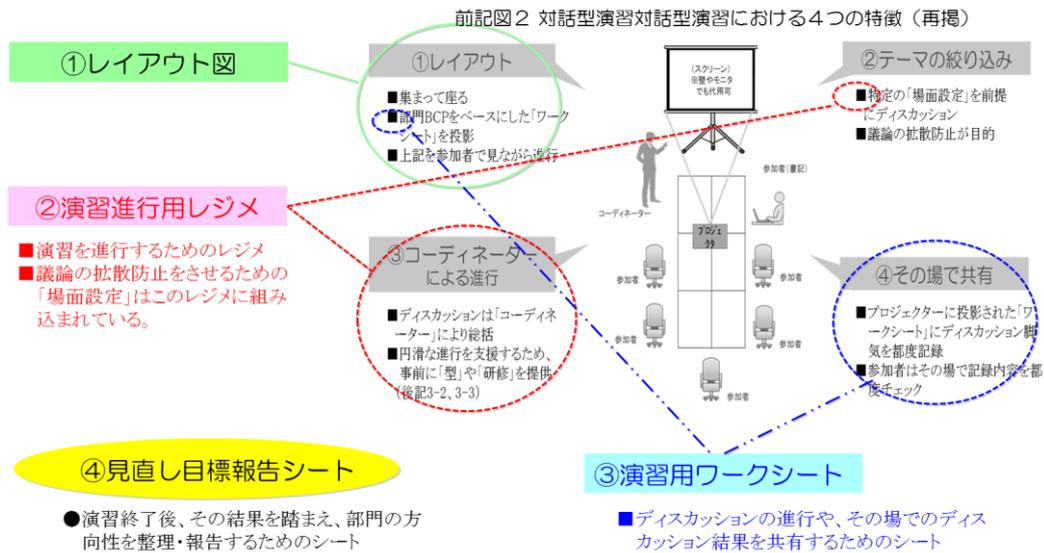
#### 4. 「対話型演習」等の「セルフコーディネート」に対する支援

ここまでで、当社モデル～「対話型演習」を組み込んだ部門 BCP に関する見直しの仕組み～の概略をお分かりいただけたかと思う。この仕組みの運営においては、特に、各部門がうまく「対話型演習」を「セルフコーディネート」できるかがポイントになるが、最後に、この各部門における「セルフコーディネート」の支援策について整理をする。

(1) 「対話型演習」の定型化

部門における「セルフコーディネート」の支援は、コーディネートの「やり方」自体を定型化してしまう方法が効果的である。この定型化した「やり方」をここでは『型』とよぶが、この『型』を実体化したツールとして、主に以下の①～④を準備するとよい。(図表 3 参照)

図表 3：『型』を実体化したツール



① レイアウト図

「対話型演習」で使う機材や机の配置等を整理した図（前記図表2参照）。

② 演習進行用レジメ

「趣旨確認」、から「演習ワーク・ディスカッション」、「まとめ」といった「対話型演習」のプログラム全体を進行するためのレジメ。なお、このレジメの中に、ディスカッションのテーマを絞り込む前記『場面設定』も含まれる。

③ 演習用ワークシート

「対話型演習」のディスカッション結果を入力したり、プロジェクターに投影したりするシート。部門 BCP の整理項目ごとにディスカッション結果をその都度記録するためのシートと、これらの結果を踏まえ部門としての改善すべき方向性を整理するためのシートが必要となるが、演習の円滑な運営の観点から、この2つのシートを1つにまとめたものを準備してもよい。

④ 見直し目標報告シート

「対話型演習」終了後、その結果を踏まえ、「誰が、いつまでに、何の見直しを実施するか」につき部門で方向性を固めて、統括部門に報告してもらうためのシート。

(2) コーディネーター育成研修の実施

「セルフコーディネート」の支援策としては、コーディネートのやり方を定型化した前記『型』の使い方、ならびにコーディネートの「コツ」を習得する機会を部門に提供することも必要である。研修実施にあたっては、特に、コーディネートの「コツ」の習得に関して、以下①②のような工夫が必要となる

① 「コツ」を定義づける

「コツ」の習得に関しては、何がコツなのかを明確に定義づけることが必要である。例えば、以下のように、コーディネートの局面ごとに「コツ」を整理するとよいだろう。（図表4参照）

図表 4 : 「コツ」 の定義づけ例

	局面	求められる役割	主なコツ
i	ディスカッションするテーマの提示	「場面設定」をもとに、「記載事項」を見比べたうえで、適切なディスカッションテーマを提示	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ まずは、記載事項の読み合わせから入るとよい。</li> <li>■ 見比べる「切り口」を持っていれば、テーマを提示しやすい</li> <li>・ 切り口は、「①誰が」「②どこで」「③いつまでに」「④何を」「⑤どうやって」を推奨</li> <li>・ 具体的には、切り口ごとに「記載事項」を確認し、場面設定の状況下で、問題が生じないかをテーマにしてい</li> <li>■ 切り口によっては、問題が生じない場合もある。そのような場合は、軽くスルーする運営も有効</li> <li>■ 同じようなディスカッションテーマが出てきた場合も軽くスルーするとよい。</li> </ul>
ii	ディスカッションの活性化	ディスカッションが始まれば、それを活性化させるよう誘導	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ あえて「特定の人」に問いかけてみる運営も有効</li> <li>■ 「問いかけた人」以外が自由に発言をすると、ディスカッションが活性化</li> <li>■ ディスカッションの流れに沿って、話を広げる対応も効果的</li> <li>■ ディスカッションが迷走したら、「場面設定」をもとに、ディスカッションにストップをかける対応も必要</li> <li>■ ディスカッション結果を適宜整理してみる対応も有効</li> </ul>
iii	課題抽出時のクロージング	課題が抽出されれば、その場で、対策の方向性まで決めてしまい、参加者間で共有を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ディスカッションの過程で、BCPの記載事項だけでは実効性が確保できないという結論に至ったら、課題と認識したうえで記録に残す</li> <li>■ 課題が認識できたら、課題の解決方法へ議論を誘導する</li> <li>■ BCPの記載事項を変更する場合は、その場で内容を決めてしまい、参加者間で共有する方法も有効</li> <li>■ 解決方法につき共有できたら、実際に誰がいつまでに何をやるのかまでその場で決めてしまうことも有効</li> <li>■ 課題が全社マターかどうかの視点も重要</li> </ul>

② 「コツ」 を体感する

「コツ」の研修にあたっては、前記①の定義を座学等で理解した後、これらを実際に使ってみて、定着化を図る工夫が必要となる。例えば、以下のような運営で研修にロールプレイングを組み込むとよいだろう（図表 5 参照）

図表 5 : ロールプレイングの実施イメージ

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5～6人の研修グループの中で、コーディネーター役、ワークシートへの記録役、その他メンバー役に分かれて、プロジェクターで壁に投影された「架空部門」の部門BCPを使って、「対話型演習」を模擬的に実施する形で進行</li> <li>■ この模擬演習は、時計回りに役割を変更しながら、すべての参加者がすべての役割を体験するまで複数サイクル継続実施。（1サイクルの目安は10分）</li> <li>■ 参加者は、自身のコーディネート体験だけでなく、他の参加者のコーディネート体験を観察することで、コーディネートのコツを深く理解することができる。</li> </ul>
---

5. おわりに

本稿では、部門BCPの見直しに焦点をあてて、当社で開発したモデル～「対話型演習」を組み込んだ部門BCPに関する見直しの仕組み～について紹介してきた。この仕組みは各部門による「対話型演習」の「セルフコーディネート」が前提となるため運用は容易ではないが、部門BCPに関する有効な見直し手法であるので、参考にしていただければ幸甚である。

以上

事業リスクマネジメント部 事業継続マネジメントグループ長  
マネージャー 上席コンサルタント 山口 修

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。  
事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。  
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

**お問い合わせ先**

**㈱インターリスク総研 事業リスクマネジメント部 事業継続マネジメントグループ**

**TEL.03-5296-8918    <http://www.irric.co.jp/>**

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2016