

どんなリスクにも立ち向かえる BCPの策定ガイド

迅速な復旧に向けて 必要なポイント

BCPとは、災害に遭遇した際に、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための方法・手段などを取り決めておく計画のことです。今回は、迅速な復旧に向けて必要なポイントについて解説します。

第7回 緊急対応マニュアルの内容と書き方

第8回 BCP発動以降の具体的な活動

第9回 重要業務を維持するためのポイント

第10回 迅速な復旧に向けて必要なポイント

第11回 非常時に特化した対策は長続きしない!?

最終回 マルチリスクを想定したBCP検証のヒント

BCP/BCM策定運用アドバイザー 昆 正和

迅速な復旧のために 不可欠なポイントとは

今回は、第8回から解説している「インシデントの種類を問わないBCPの4つの対応パターン」における4つ目、損なわれた経営資源と業務機能を回復する「復旧活動」について解説します。

迅速な復旧のためには、**図表1**の3つのポイントを意識することが肝要です。

BCPにおける復旧は、第3回（4月号）で解説した「危機対応チーム」が対応します。

危機対応チームには、「統制管理」「情報収集・計画立案」「オペレーション」「後方支援」「総務・経理」の5つの機能・役割があります。ここでは、全体の指揮命令と意思決定を担う「統制管理」を除く4つの実務的な機能・役割（**図表2**）を踏まえて求められる3つのポイントを解説します。

復旧プラン作成と 人員確保のポイント

危機対応チームの情報収集・計画立案担当者には、被害や影響を受けた重要業務の各要素（ITや機械設備、商品など）、従業員の出社状況、顧客・取引先への影響などの情報が集まってきます。

これらの情報を整理・集約しつつ、総責任者や他のメンバー（オペレーションや総務・経理など）とともに分析して復旧プランに役立てます。

(1) 復旧プランの作成

復旧作業の優先順位付け、復旧に必要なスタッフのスキル・経験・人数、専門業者の派遣やアウトソーシングの要否、これらに基づく復旧スケジュールの立案などを行ないます。

たとえば、夏場に熱波が原因で日中の作業が困難になった場合であれば、気温が低下するまでは夜間を中心とした業務体制へのシフトを検討するといった復旧プランを立てます。また、一度作って終わりではなく、随時軌道修正しながらアップデートしていきます。

(2) 復旧人員の確保

(1)の復旧プランに基づいて、担

図表1 迅速な復旧に向けて必要な3つのポイント

1

復旧プラン作成と人員確保

復旧の各作業に必要なプランの立案とスケジュールリング、人員の確保、招集したスタッフを担当エリア別に割り振る作業などを指す

2

復旧作業への従事

復旧の最前線で活動するもので、動員する人数や復旧作業に求められるスキル・経験はインシデントによって異なるため、ダイナミックに役割を決める必要がある

3

後方支援





状況に応じて活動するオンデマンド型の「現場のバックアップとサポート」と「全行程を通じて必要な活動」の2つに分けられる

当業務や復旧作業ごとの人員を割り振ります。

人数だけでなく、業務経験やスキルを考慮する必要もあり、平時の人材育成力が問われます。

大規模な災害では人員不足が常態化しやすいため、退社した人や関連企業にも応援要請ができる態勢を平時から整えておくことが望ましいでしょう。

図表2 インシデントごとの危機対応チームの機能・役割例

	大地震	パンデミック	熱波
 情報収集・計画立案	従業員の安否確認・被害情報の収集 事業への影響度の確認 早期復旧に向けた計画立案など	変異ウイルス、感染者・濃厚接触者に関する情報の収集 顧客・取引先の影響確認など	気象情報（熱波の継続期間、気温・湿度等）の収集 熱中症による病欠者の数 顧客・取引先の影響確認など
 オペレーション	重要業務の維持 復旧現場の指揮 顧客・取引先対応など	重要業務の維持 テレワークおよびエッセンシャルワークの管理と感染症対策など	重要業務の維持、テレワークの推進 エッセンシャルワーカーについては夜間勤務にシフトなど
 後方支援	被災品目の修理・再購入 復旧要員の食事・宿泊手配 人員補充手配など	感染予防品目（マスク・消毒液等）、温度検知器の手配など	遮熱・断熱工事の手配 熱中症で休業した従業員への手当、ケアなど
 総務・経理	復旧に係る支出管理 資金調達管理 従業員のケアなど	労務・労働衛生管理 売上激減期の資金調達 従業員のケアなど	労務・健康管理 売上激減期の資金調達 従業員のケアなど

復旧作業のポイント

復旧作業は危機対応チームの「オペレーション」チームが担当します。火災や自然災害の場合、被災したものの分別・回収・整理、建物の修理・修復、ITシステムの復旧、オフィス用品等の買い替えなどが中心となります。

一方、物理的復旧作業を伴わないインシデントでは、業務の遅れをいかに早く取り戻すかにフォーカスすることになります。

(1) 業務の遅れを取り戻す作業

インシデントにより業務が中断すると、あちこちで積み残しや手つかずの案件（いわゆるバックログ）が生じます。

これらの問題に対しては、商品・サービスを提供するための業務が、どのプロセスで止まっているかを特定し、その状況から「続行」「保留」「キャンセル」といった対応を検討します。

(2) 業務環境の回復作業

大規模な自然災害では、できるだけ大勢を動員して物理的な復旧作業（がれきの撤去、修理、買い替え、再調達品の搬入など）に当たります。

一方、サイバーインシデントのような場合については、システム管理者を中心とする少人数のチームで、基幹サーバやネットワークシステムなどの復旧に当たることになります。

後方支援のポイント

後方支援は「現場のバックアップとサポート」と「全行程を通じて必要な活動」の2つに分けられます。

前者は、オンデマンド型の活動で、その中身はインシデントの種類によって異なります。

後者は、いわゆる平時のバックオフィス業務と同じ機能を果たすものです。

(1) 現場のバックアップとサポート

大規模な自然災害では、臨機応変な人手の確保、復旧作業に使う物資や機材の調達、また、必要に応じてスタッフの食事や宿泊先の

手配なども行ないます。

一方、パンデミックのような場合であれば、感染予防品目の調達や欠員の補充などが主な任務となります。

(2) 全行程を通じて必要な活動

① 内外へのコミュニケーション対応

中小企業の場合、コミュニケーション対応はその中身に依りて役割を割り振ることになります。

顧客対応は、「オペレーション」に所属する営業部門や総責任者である社長に、銀行や行政への対応は、社長や総務・経理担当者、といった具合です。

② 総務・経理業務

危機対応チームの総務・経理担当者は、事業継続や復旧を財務や労務面で支える重要な役割を担います。

主な役割としては、労務人事対応（休業手当や復旧作業に係る手当、スタッフのケアなど）、損失・損害・費用の経理処理（事業停止に伴う損失や損害の見積もり、算定、復旧等に係る費用や人件費など）、資金調達（復旧費用および休業による売上減少への備え、融資・助成金の交渉）など多岐にわたります。