

システム監査と事業継続 マネジメントシステム

BCMS: (Business Continuity Management System)

－ 中小スーパーにおける採用環境の
厳しさがもたらすリスク管理の変化 －

2017/06/02

リスクマネジメント研究プロジェクト

システム監査学会RM研究プロジェクト

昨年度までの到達点:

- ・SCMにおけるBCMSとSAのモデル化 (H19年度)
- ・チェックリストの作成 (H20年度)
- ・ガイドラインの作成と試行 (H21年度)

- ・JRMS2010の小売SCM適用について (H22年度)
- ・JRMS2010の適用・・・成熟度の違い (H23年度)
- ・社会的責任への道程・・・レベル3の壁 (H24年度)
- ・持続的成長と人財育成の関係 (H25年度)

- ・ISO22301のモデル適用による検討 (H26年度)
- ・重大事故事例をレピュテーションリスクの観点から研究 (H27年度)
- ・多様性社会におけるリスクマネジメント (H28年度)

システム監査学会RM研究プロジェクト

開催日程：

会合	日 程	おもな検討内容
1回目	平成28年09月16日(金)	前回振り返りと今年度の研究テーマ
2回目	平成28年10月12日(水)	フリー・ディスカッション
3回目	平成28年11月22日(火)	事例研究：サービス業におけるBCP(総務部門)の課題
4回目	平成29年01月12日(木)	事例研究：サービス業におけるBCP(情報システム)の課題
5回目	平成29年04月03日(月)	発表用資料(最終)のディスカッション

システム監査学会RM研究プロジェクト

1-1.はじめに（事業継続マネジメントシステム）

【これまでの経緯】

当研究プロジェクトは、**事業継続マネジメントシステム(BCMS)**について成熟度モデルを活用しながら、「**各レベルにおけるマネジメントスタイルの特徴**」を研究してきた。



システム監査学会RM研究プロジェクト

1-2.はじめに（成熟度モデルの研究）

【これまでの経緯】

その成果として**SA(システム監査)**のモデル化、リスク・チェックリスト作成、**成熟度モデル(JRMA2010)**の適用・持続的成長と人材育成の関係と新たな課題提示を行ってきた。



システム監査学会RM研究プロジェクト

1-3.はじめに（2つの大震災から学ぶ）

【これまでの経緯】

東日本大震災(2011年)、熊本地震(2016年)を経験し、すべての人に「**当事者意識(自律)**と**連携(絆)**」が喚起されており、同時に、「**日常訓練の重要性**」が着目されてきた。



システム監査学会RM研究プロジェクト

1-4. リスクマネジメントの考え方

ISO31000では、**リスクマネジメント**を次のように記載している。

（当研究プロジェクトはこの考え方を採用）

- ① **価値を創造**し、保護するもの。
- ② 好ましくない影響を管理するプロセスにとどまらず、組織のあらゆるプロセスにおいて不可欠な部分であり**意思決定の一部**である。

システム監査学会RM研究プロジェクト

1-5. リスクマネジメントの考え方

- ③ 組織に合わせて作られ、**人的及び文化的要素**を考慮に入れることが重要である。

- ④ 組織の**継続的改善**を促進するものとして位置づけしており、**透明性**があり、かつ、**包括的**であり、周辺状況によって**変化するリスク**に対応することが重要である。



システム監査学会RM研究プロジェクト

1-6.システム管理基準への活用等(整合性)

新版 システム管理基準(平成16年基準策定版)

I.情報戦略 5.事業継続計画【要求事項】

- (1)情報システムに関連した事業継続の方針を策定すること
- (2)事業継続計画は、利害関係者を含んだ組織的体制で立案し組織体の長が承認
- (3)事業継続計画は、従業員の教育訓練の方針を明確にすること
- (4)事業継続計画は、関係各部に周知徹底
- (5)事業継続計画は、必要に応じて見直す

システム監査学会RM研究プロジェクト

1-7.システム管理基準への活用等

⇒基準(対象範囲・組織的体制・従業員訓練)とリスクマネジメント研究プロジェクトの話し合い内容と比較してみる

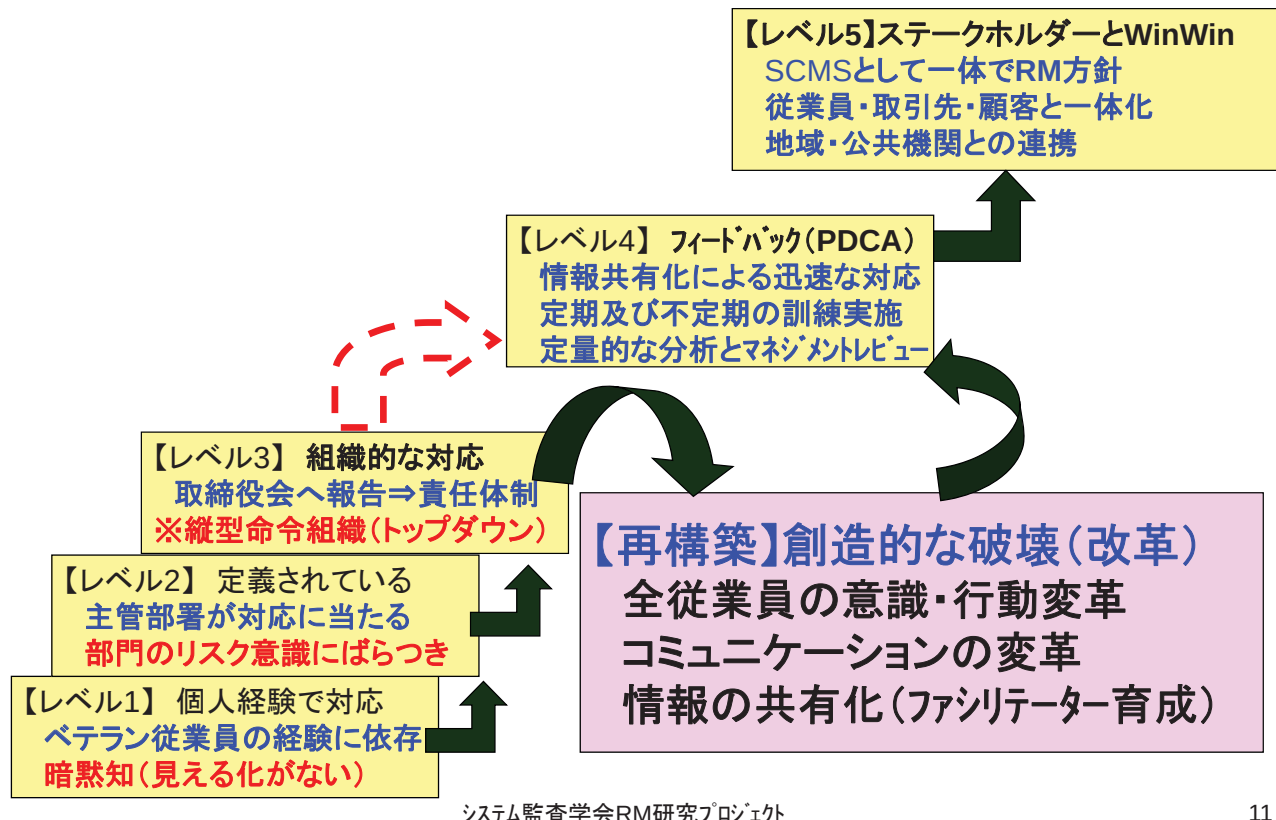
【気づいたこと】

組織の成熟度レベルⅣ以上が要求されている

- ①事業継続の方針 ⇒ マネジメントレビュー
- ②利害関係者を含む組織体制 ⇒ 取引先
- ③従業員の教育訓練 ⇒ 自律した従業員
- ④関係各部に周知徹底 ⇒ 公共機関連携
- ⑤必要に応じて見直し ⇒ 2度の大震災教訓

システム監査学会RM研究プロジェクト

1-8.リスクマネジメント成熟度（研究プロジェクトでの話し合い）



11

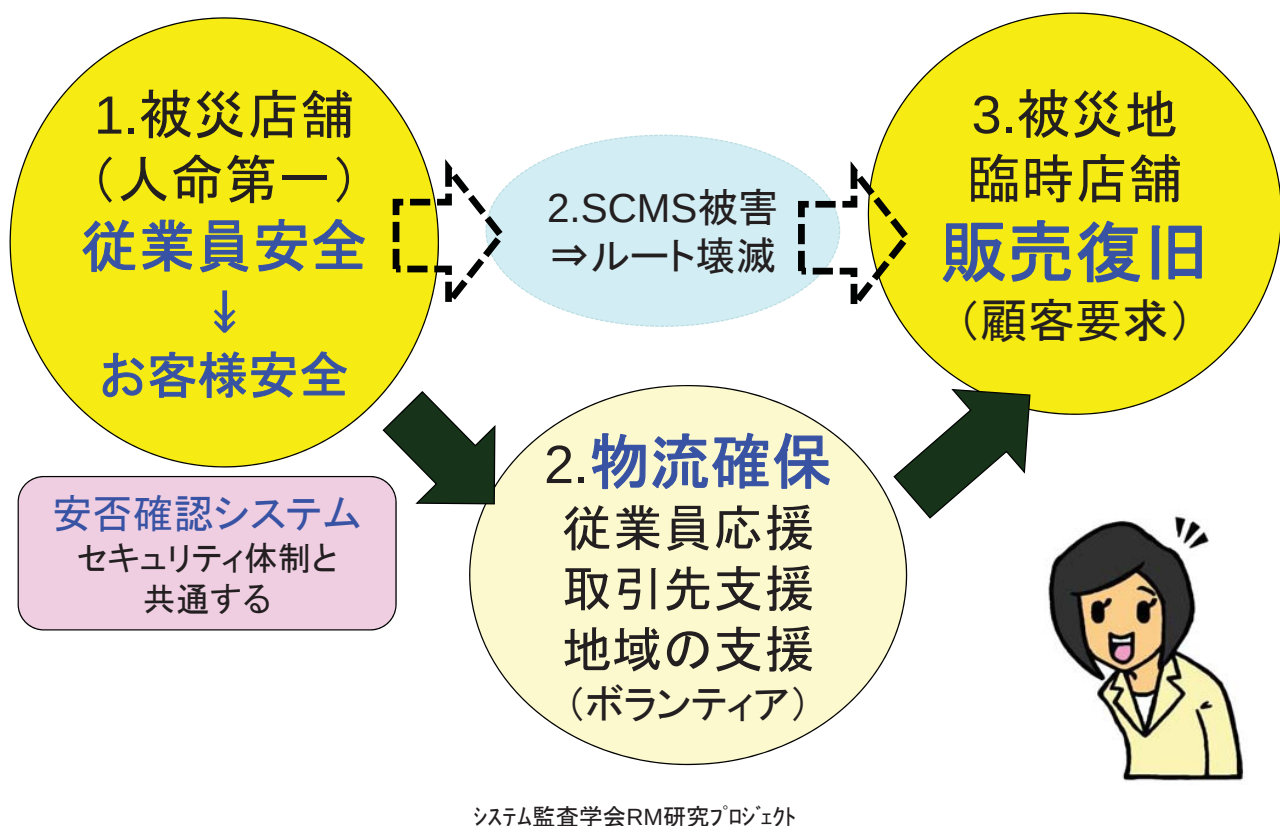
1-9.システム管理基準への活用等（本年度検討事項）

熊本地震（2016.4/14～）の対応状況
を今回の3軸で考察

⇒ 時間軸（復旧時間）
組織軸（成熟度）
公共機関連携軸
で整理して事業継続計画の
課題を考察してみる



1-10. 東日本大震災で学んだこと(流通業)



2-1. 時間軸と組織軸(成熟度レベル)の検討

- ・ **SCMSの特質において、**
許容される復旧時間がある。
この時間を超過すると新しい
SCMSに代替する。

⇒遅れた企業は大きなダメージ

- ・ **組織の成熟度レベル、**
公共機関との連携度が、
復旧時間に影響を及ぼす



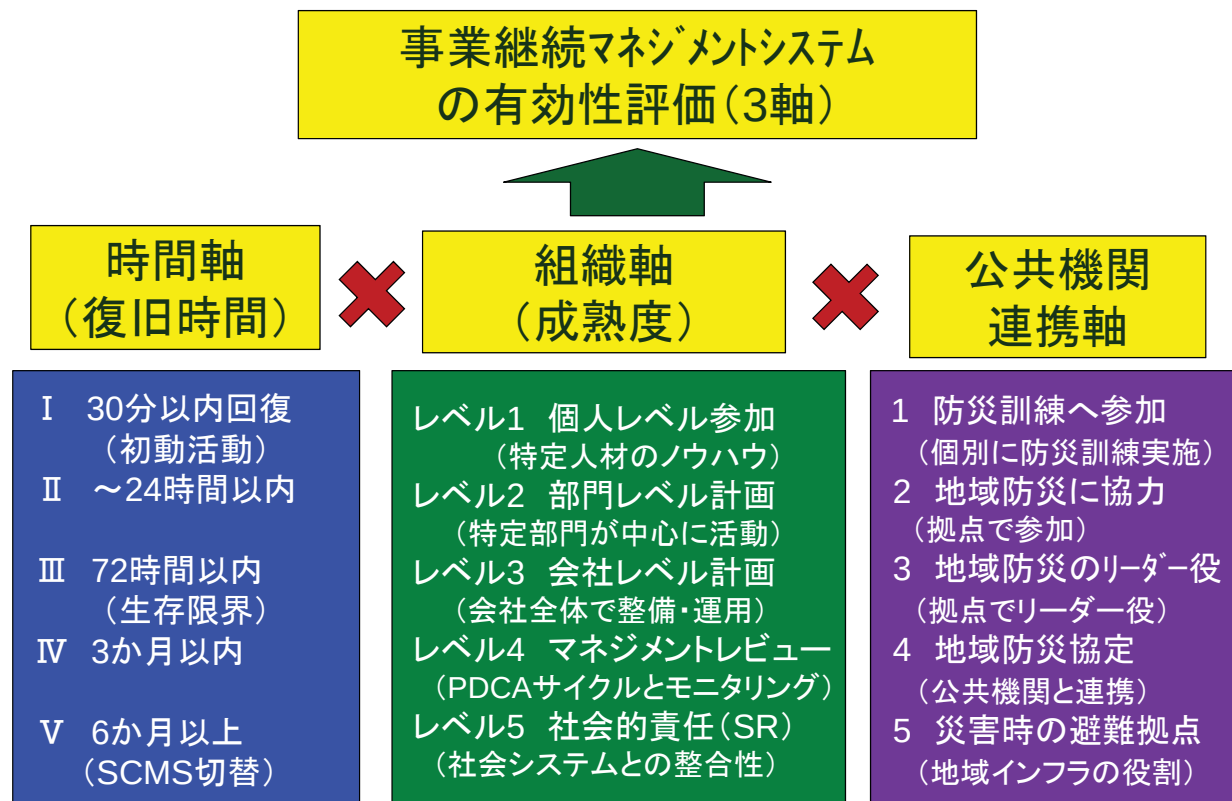
2-2.時間軸と組織軸(成熟度レベル)の検討

- ・従業員を“**人財**”として大切にしている企業がレピュテーションリスク対応で優位に立っている。
- ・**3軸(時間・組織・公共機関)**を使って事象を整理
具体的な事象で検証し
新たな方向性を探る



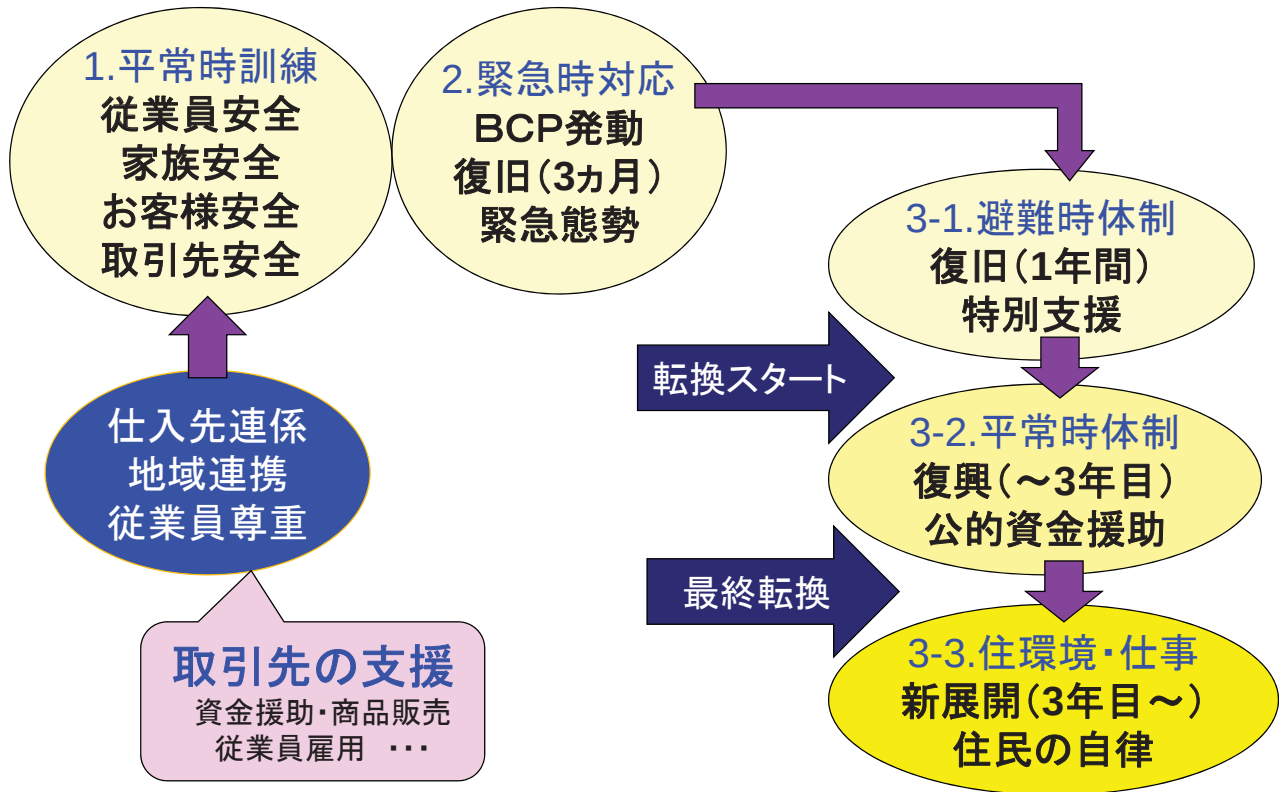
システム監査学会RM研究プロジェクト

2-3.事業継続マネジメントシステムの有効度評価



システム監査学会RM研究プロジェクト

2-4. 平常時訓練で、収束後の再出発が変わる



システム監査学会RM研究プロジェクト

2-5. 事業継続戦略(行動基準 仮説事例)

災害発生後の基本行動は、次を規範とする。

第一優先: ①「自分自身」の安全確保
②「家族」の安全確保

第二優先: 地域の安全確保への貢献

第三優先: 損失の最小化、事業継続など、
当社の従業員としての職責の遂行

※被害～復興で気づいた事項(経験)を活かす
「会社への貢献」並びに「社会への貢献」



システム監査学会RM研究プロジェクト

2-6.事業継続戦略(行動基準 仮説事例)

情報の種類	従業員(就業中)	従業員(夜間・休日)
地震発生当日	・火災が発生したら初期消火 ・負傷者が発生したら、救出・応急救護 ・家族の安否確認 ・公共交通機関等ライフラインや周辺地域の被災情報の収集 ・帰宅が必要あるいは可能な従業員は一時帰宅、出社可否を責任者に報告 ・総責任者とサブリーダーは家族や自宅に被災がなければ交替で業務継続、取引先連絡等を開始。また交代で一時的帰宅	・従業員と家族および出社の可否を伝言ダイヤル171で報告(通じない場合は近隣店舗に向いて報告) ・総責任者とサブリーダーは家族や自宅に被災がなければ出社、取引先連絡等を開始 

システム監査学会RM研究プロジェクト

2-7.事業継続戦略(行動基準 仮説事例)

情報の種類	従業員(就業中)	従業員(夜間・休日)
数日間	・被災していない従業員に限り出社、重要業務の継続 ・被災した従業員は責任者に定期的に報告	
1週間後以降	・被災が軽微な従業員について、出社と在宅の交代性をとる(在宅時は地域活動を行う)	
1か月後以降	・ほぼ全従業員が通常勤務 	

システム監査学会RM研究プロジェクト

2-8.事業影響度分析(仮説事例)

重要業務	業績への影響	顧客への影響	従業員への影響	取引先への影響	地域への義務	公共機関連携	総合の重要度
商品調達	大	中	中	大	大	大	大
配送センター	大	中	中	大	大	大	大
加工センター	大	中	中	大	大	大	大
店舗荷受け	中	中	中	中	中	中	中
店内片づけ	中	中	中	中	中	中	中
駐車場確保	中	大	大	中	大	大	大
販売(レジ)	大	大	中	中	大	大	大
クレジット処理	中	中	中	中	中	中	中
弁当・惣菜	中	中	中	中	中	中	中
生鮮食品	中	中	中	中	中	中	中
缶詰・水	中	大	中	中	中	中	中
日用品・医薬	中	大	中	中	中	中	中
商品代金支払	大	中	中	大	大	大	大
給与支払	大	中	大	中	大	大	大

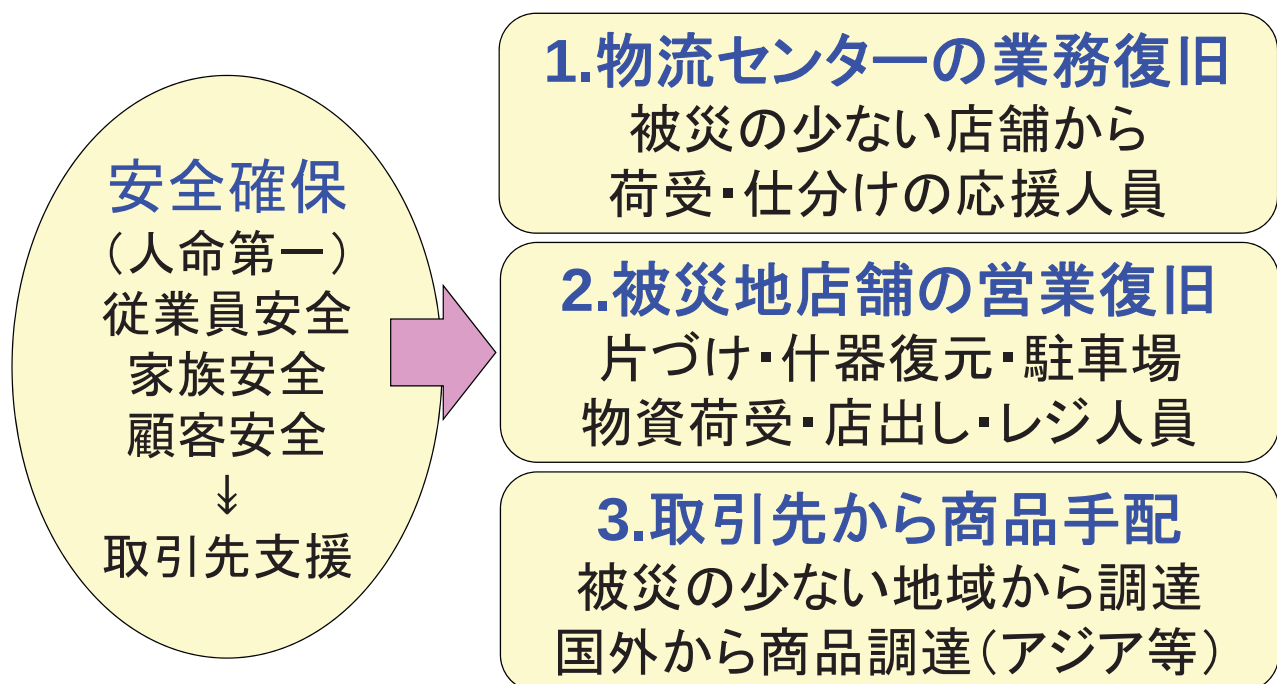
社会インフラとして物流機能

避難場所として地域協力

従業員・取引先の安心感

システム監査学会RM研究プロジェクト

2-9.震災発生時の優先業務プロセス(仮説事例)



システム監査学会RM研究プロジェクト

3-1. 今回の話し合いにおけるポイント

⇒経営者の瞬間力

(事故・事故が発生した直後の対応)

情報(悪い情報こそ)開示の勇氣！

現場対応をフォロー(容認)する度量と決断力！

⇒レピュテーションリスク・

マネジメントの重要性

日常管理レベルで、収束後の

レピュテーションが変わる

認知方法やブランド構築が

企業経営で重要である



システム監査学会RM研究プロジェクト

3-2. 今回の話し合いにおけるポイント

⇒シビアアクシデントマネジメント

シビアアクシデントとは、重大事故

自主対応から規制対象となり、対策の義務付け

⇒リスク・コミュニケーション

の整備(訓練も含む)

内部コミュニケーション:

成熟度レベル4以上

外部コミュニケーション:

顧客、取引先、

地域住民、公共機関

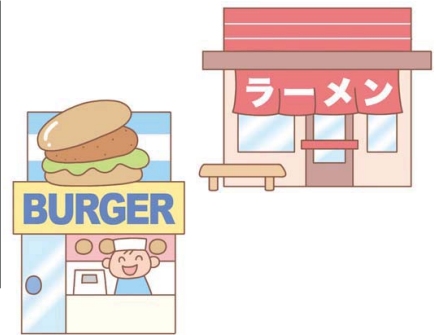


システム監査学会RM研究プロジェクト

3-5.BCMSの定着を中小企業で考えると

中小企業のBCMS構築課題①

- ・特別なスタッフ要員
 - ・ハード投資の余裕がない
- 成熟度モデルの活用でBCMS構築



- ↓
- ・スタッフ要員の定義を拡大する
ミドル層の外部ネットワーク
(派遣会社・協力会社)
 - ・ハード投資をコアに絞り込む
自社資産を補う
“親会社資産・クラウド資産活用”



システム監査学会RM研究プロジェクト

3-6.BCMSの定着を中小企業で考えると

中小企業のBCMS構築課題②

コンサルに依頼してBCP(計画)を
作成したがPDCAが回らない
MS(マネジメントシステム)の考え方が
組織全体に浸透できない



- ↓
- ・従業員の目線で計画を見直す
 - ・推進リーダーを育成する
3か年計画で着実に進む
自律的な従業員が育てる



システム監査学会RM研究プロジェクト

3-7.BCMSの定着を中小企業で考えると

中小企業のBCMS構築課題③

従業員の退職率が高い
(教育しても入れ替わってしまう)
若い従業員が少なく高齢化が進む
(若い世代の仲間が少ない)



- ・年齢構成に対応した高齢者活用
 - ・入社時に一定レベルを確保
- サービス・小売・外食事業では
パート・アルバイトが重要人財



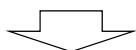
システム監査学会RM研究プロジェクト

3-8.レピュテーションリスク・マネジメント

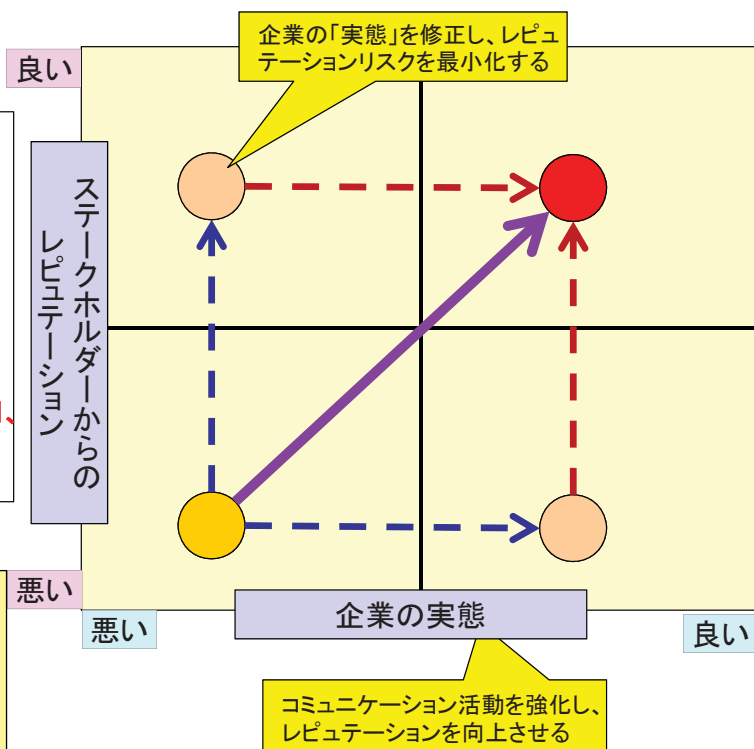
「企業価値」の変化

※レピュテーションというステークホルダーからの認知やイメージのように、具体的な形を持たない対象が、企業経営にとって重要な要素とみなされるようになった。

※広報活動に優れて、良いレピュテーションを受けていても、大地震等の災害時に従業員・顧客の安全、重要業務の復旧、地域への支援活動が期待通りで無ければ大きなリスクとなる。



東日本大震災後(企業意識が向上)
地域との、連携訓練が重視される。
訓練された従業員の顧客対応に高い評価。
熊本大震災(官民連携度が格段進歩)
現地とコミュニケーション改善(現場優先)
官公庁(地域行政)と民間の役割分担



システム監査学会RM研究プロジェクト

3-9.レピュテーションリスク・マネジメント

「企業価値」の変化

※レピュテーション・リスクという

ステークホルダーからの認知やイメージ
のように、具体的な形を持たない対象が、
企業経営にとって重要な要素とみなされる
ようになった。

※広報活動に優れて良いレピュテーション
を受けていても、**大地震等の災害時に**
従業員・顧客の安全、重要業務の復旧、
地域への支援活動が**期待通りで無ければ**
大きなリスクとなる。

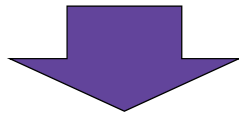


システム監査学会RM研究プロジェクト

3-10.レピュテーションリスク・マネジメント

東日本大震災後（企業意識が向上）

地域との、連携訓練が重視される。
訓練された従業員の顧客対応に高い評価。



熊本大震災（官民連携度が格段進歩）

現地とコミュニケーション改善（現場優先）
官公庁（地域行政）と民間の役割分担



システム監査学会RM研究プロジェクト

4-1. 企業のリスクマネジメントの成熟度レベル

【再構築】創造的な破壊(改革)

全従業員の意識・行動変革
コミュニケーションの変革
情報の共有化(ファシリテーター育成)

【レベル5】

ステークホルダーとWinWin
従業員・取引先・顧客と一体化
地域・公共機関との連携

【レベル4】

フィードバック(PDCA)
定期・不定期の訓練実施
定量的な分析とマネジメントレビュー

【レベル3】

組織的な対応ができる
トップへ報告⇒責任体制
縦型命令組織(トップダウン)

【レベル2】

主管部署が対応に当たる
部門のリスク意識にばらつき

【レベル1】

従業員の経験に依存
暗黙知(見える化がない)

ローカルピーク
社長中心



システム監査学会RM研究プロジェクト

31

4-2. 成熟度レベルⅢからの脱皮には

自律型従業員
取引先・公共機関
との関係



(優れた経営者)
社長達中心

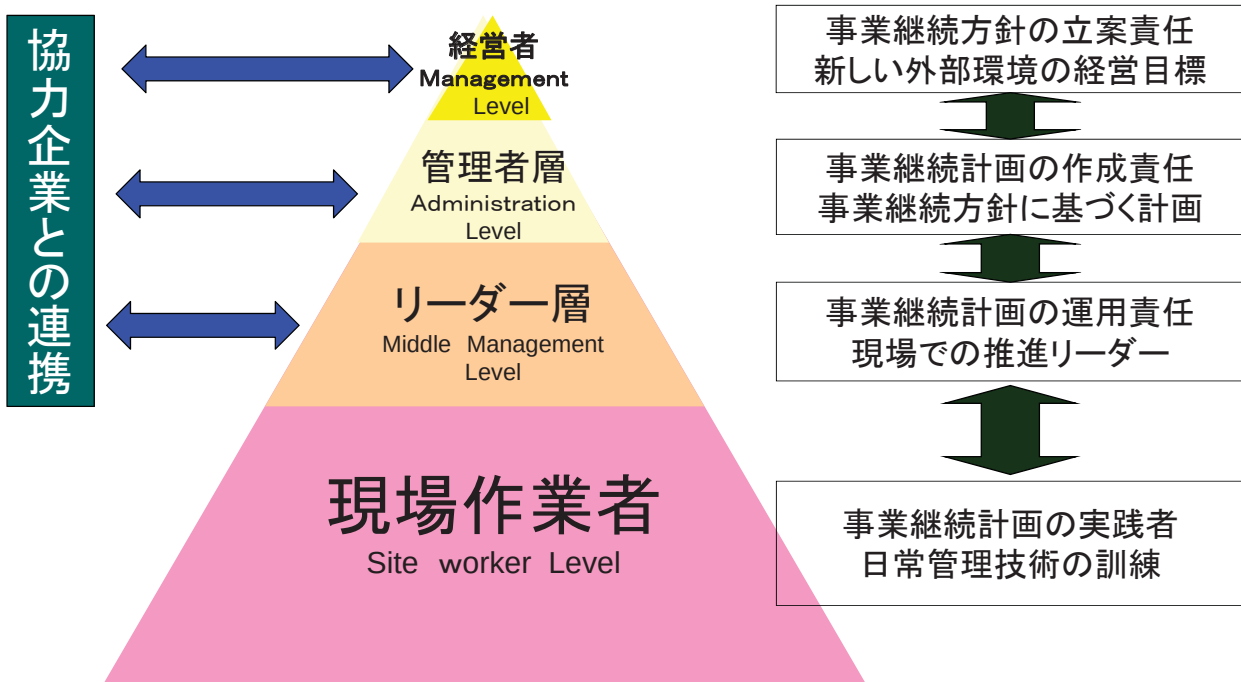


【再構築】破壊的な技術変革
全従業員の意識・行動変革
コミュニケーションの変革
情報の共有化(ファシリテーター育成)

システム監査学会RM研究プロジェクト

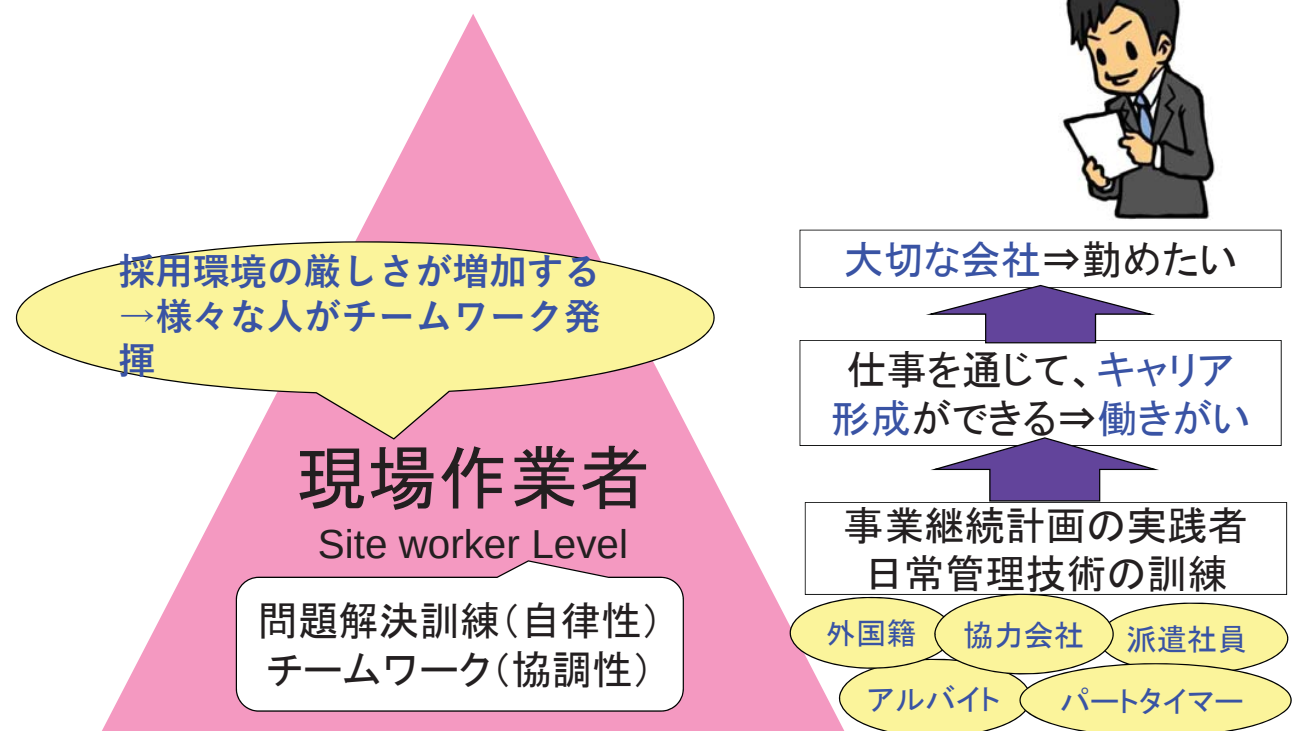
32

4-3.新しい外部環境と事業継続マネジメント・システム



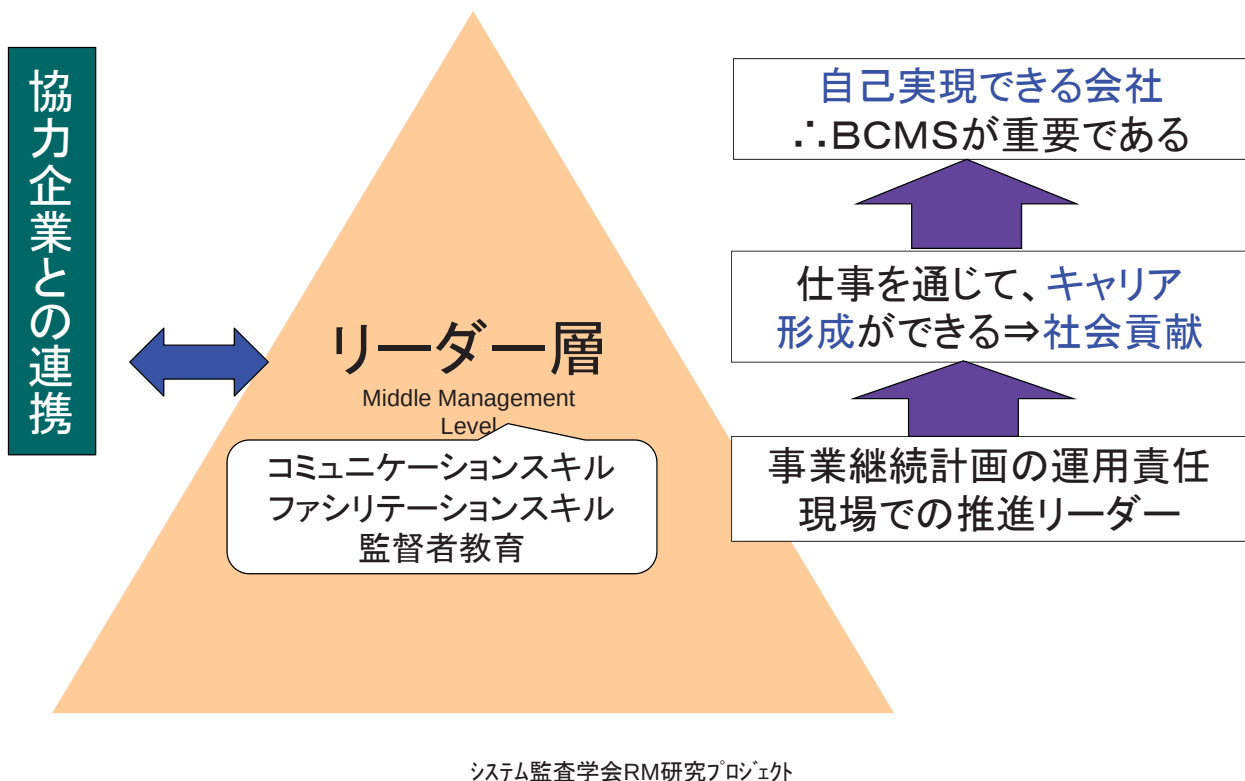
システム監査学会RM研究プロジェクト

4-4.組織の位置におけるBCMS構築の意義

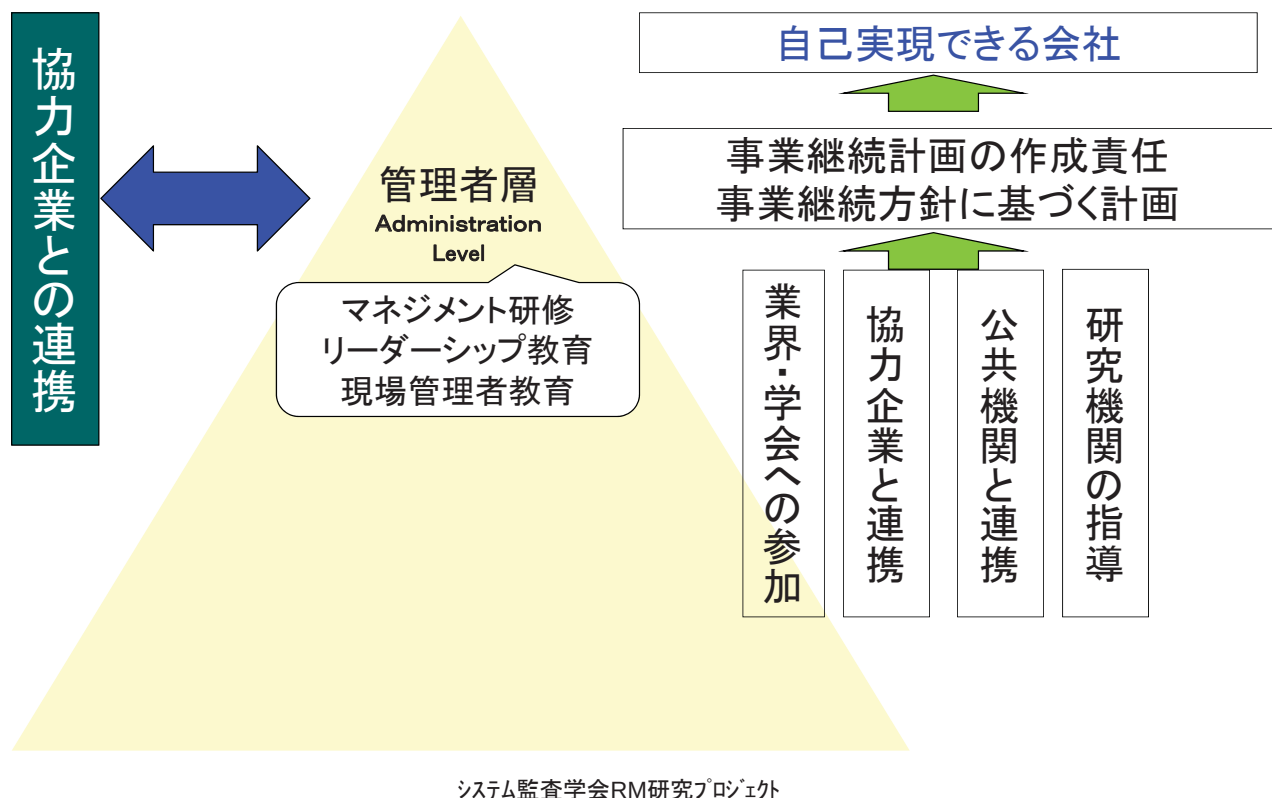


システム監査学会RM研究プロジェクト

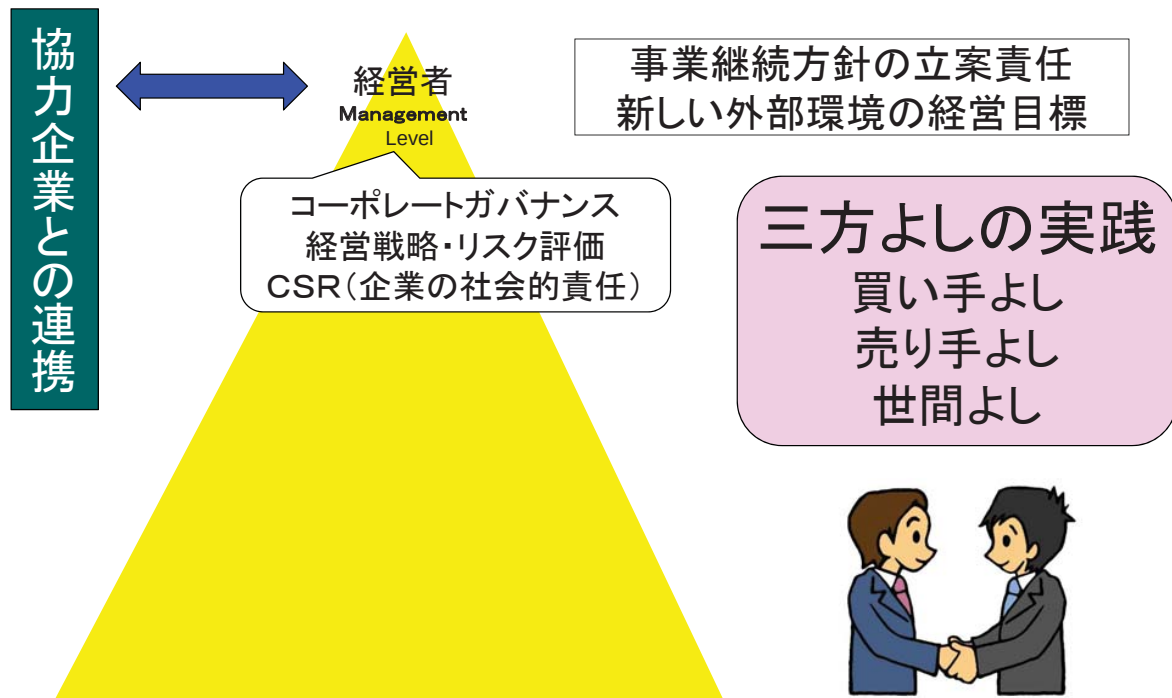
4-5.新しい外部環境と事業継続マネジメント・システム



4-6.新しい外部環境と事業継続マネジメント・システム

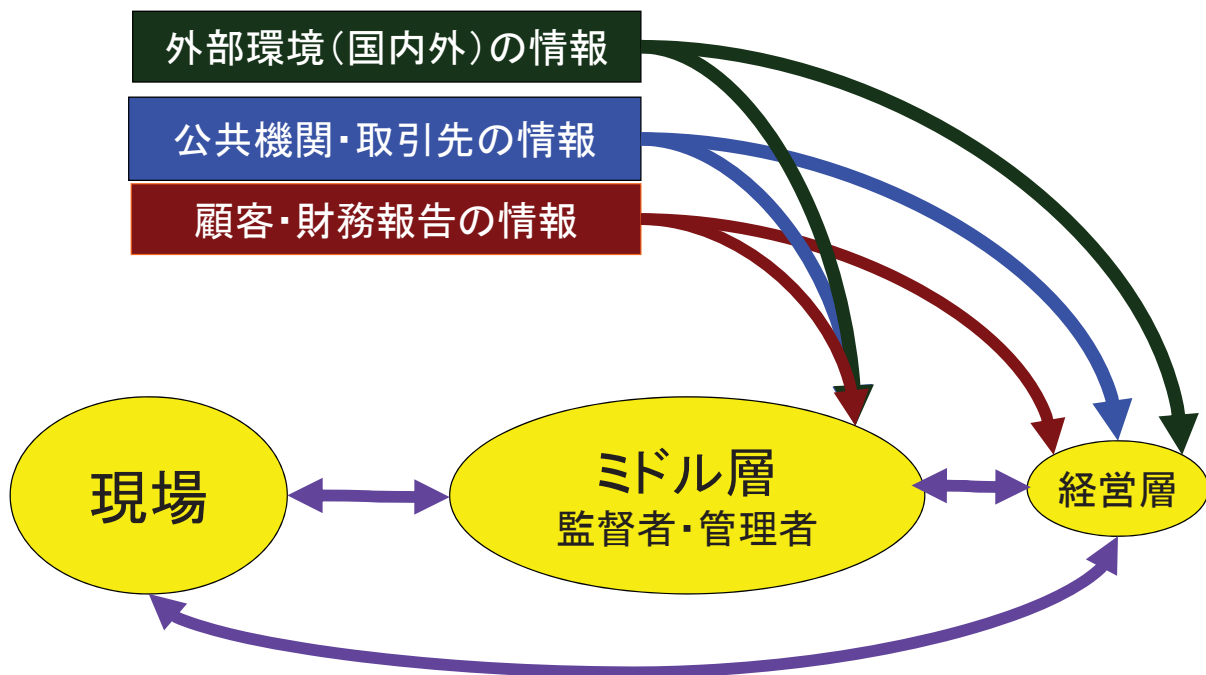


4-7.新しい外部環境と事業継続マネジメント・システム

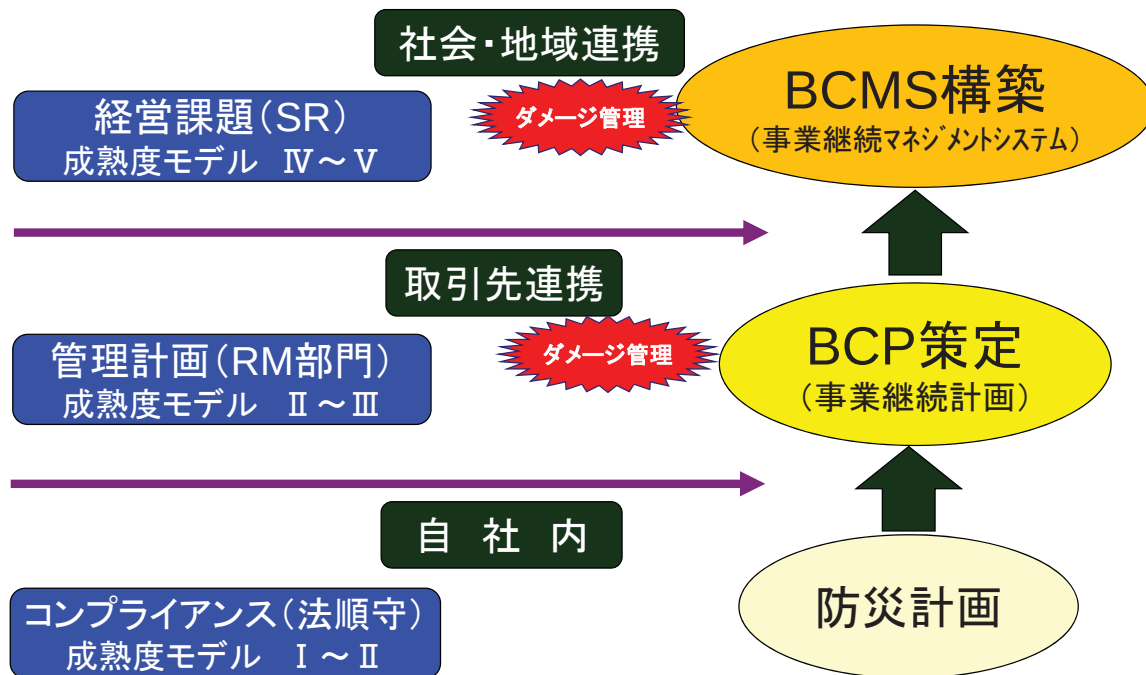


システム監査学会RM研究プロジェクト

4-8.中小企業における経営リスク情報(イメージ)



4-9.「防災計画～BCMS構築」と成熟度モデルの関係



システム監査学会RM研究プロジェクト

5-1.システム管理基準:情報戦略(事業継続計画)②

教育訓練の方針の内容(例)

- ①教育訓練の目的:
- ②教育訓練の範囲:
- ③教育訓練の対象者:
- ④教育訓練の体制:
- ⑤教育訓練の時期: ・定期的な実施
- ⑥教育訓練の内容:
 - ・危機管理を含め合意された緊急時手続及び過程を教育
 - ・事件・事故後又は危機管理における役割について模擬テスト等の実施訓練
- ⑦教育訓練の結果のフィードバック
 - ・教育訓練結果から、教育訓練の方針を見直す



システム監査学会RM研究プロジェクト

5-2.システム管理基準：情報戦略（事業継続計画）②

関係各部に周知徹底の方法

- ①事業継続計画を小冊子にし、関係者全員に配布
- ②定期的な集合教育 ③社内イントラへの掲載
- ④eラーニングによる教育

1年間に多くのパート・アルバイトが入れ替わる

例：外食産業：外国籍のパート・アルバイト販売員

ファーストフード業：学生アルバイト販売員

シネコン：入替りの激しい学生（シーズン対応）



システム監査学会RM研究プロジェクト

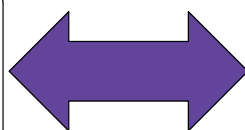
5-3.システム管理基準：情報戦略（事業継続計画）③

見直しルールの内容（例）

- ①見直しの目的、範囲： ②見直しの手続き：
- ③見直しの責任の割当て：
- ④見直し結果のレビュー体制：
- ⑤見直し結果の承認手続：
- ⑥見直しの版管理：
- ⑦見直し結果の周知徹底手続 等



変わらない人財
キャリア開発

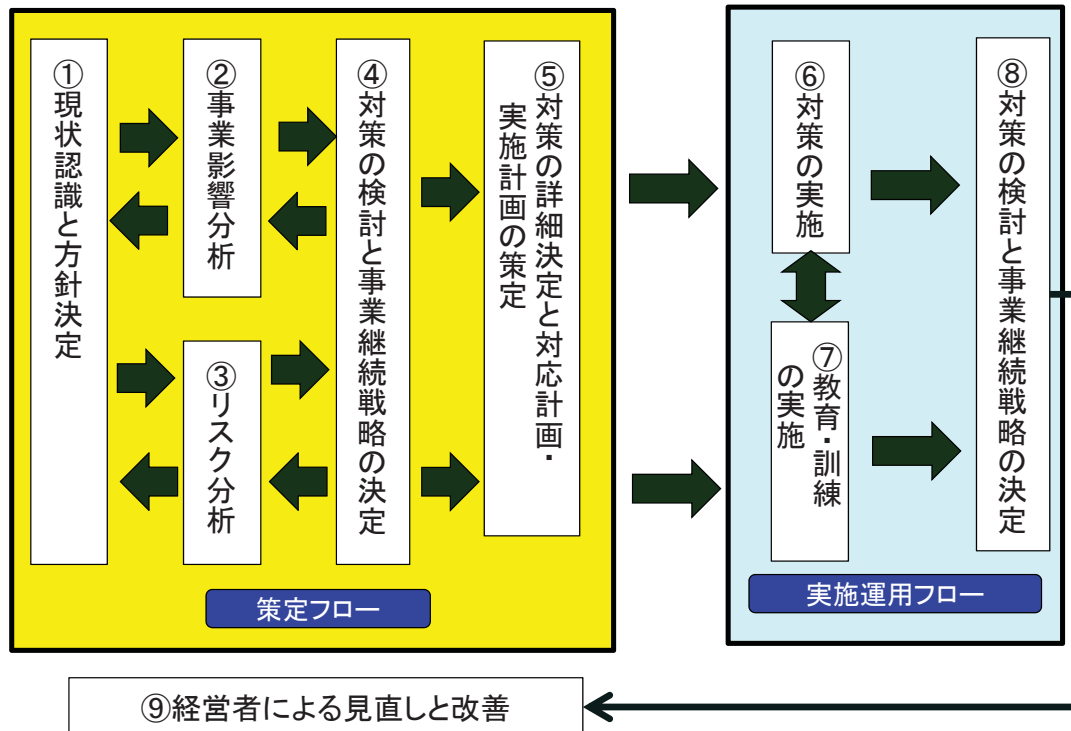


常に変わる人材
入社前訓練

システム監査学会RM研究プロジェクト

5-4.BCP(事業継続計画)の策定・運用フロー

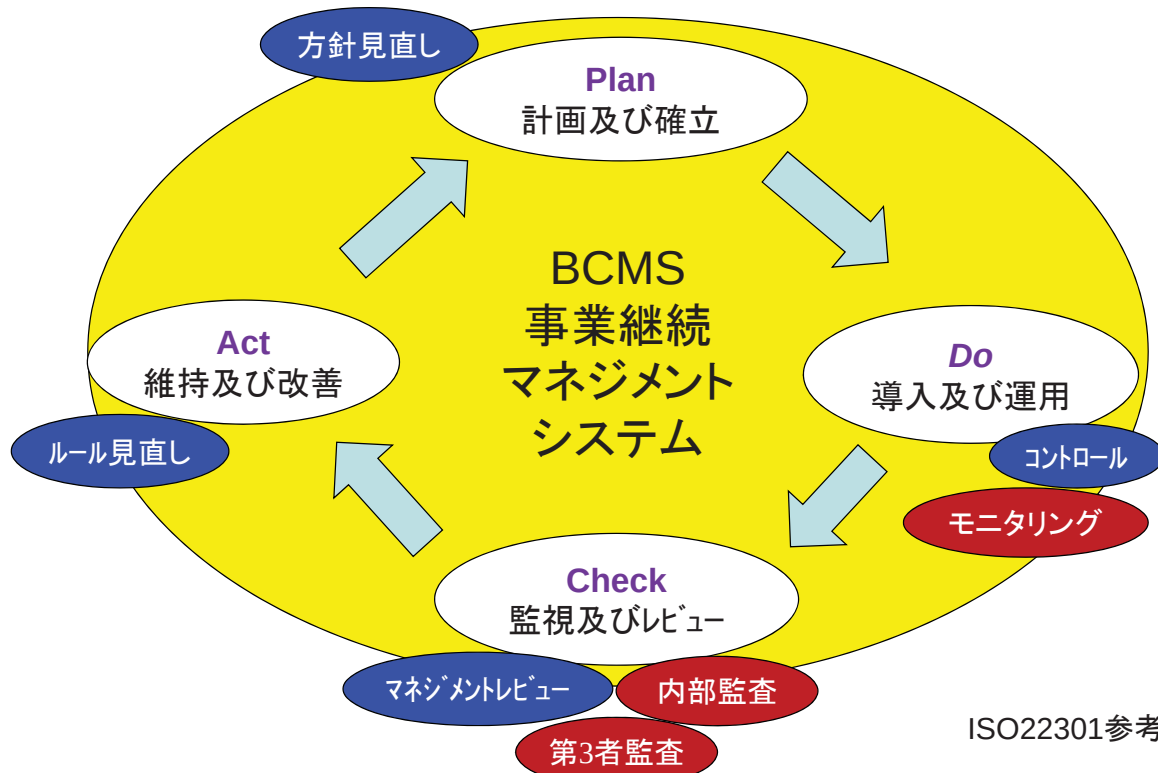
ISO22031参照



システム監査学会RM研究プロジェクト

5-5.BCMS(事業継続マネジメント・システム)

ISO22031参照

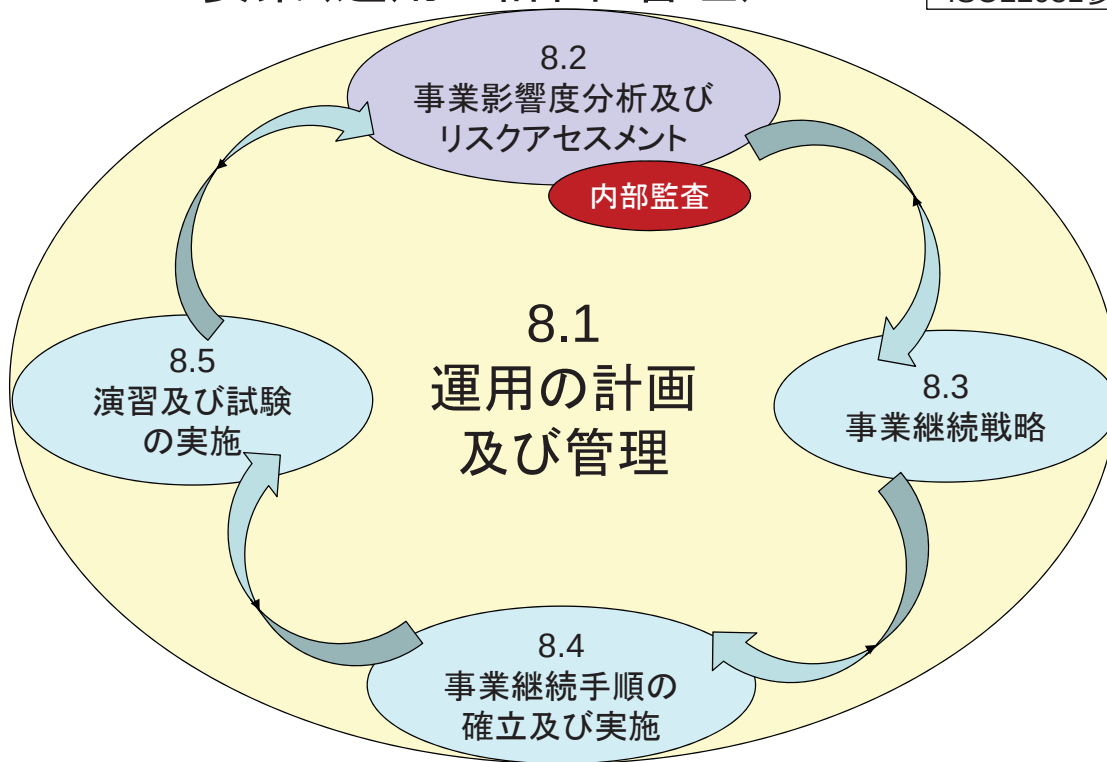


ISO22301参考

システム監査学会RM研究プロジェクト

5-6.BCMSの要素(運用の計画・管理)

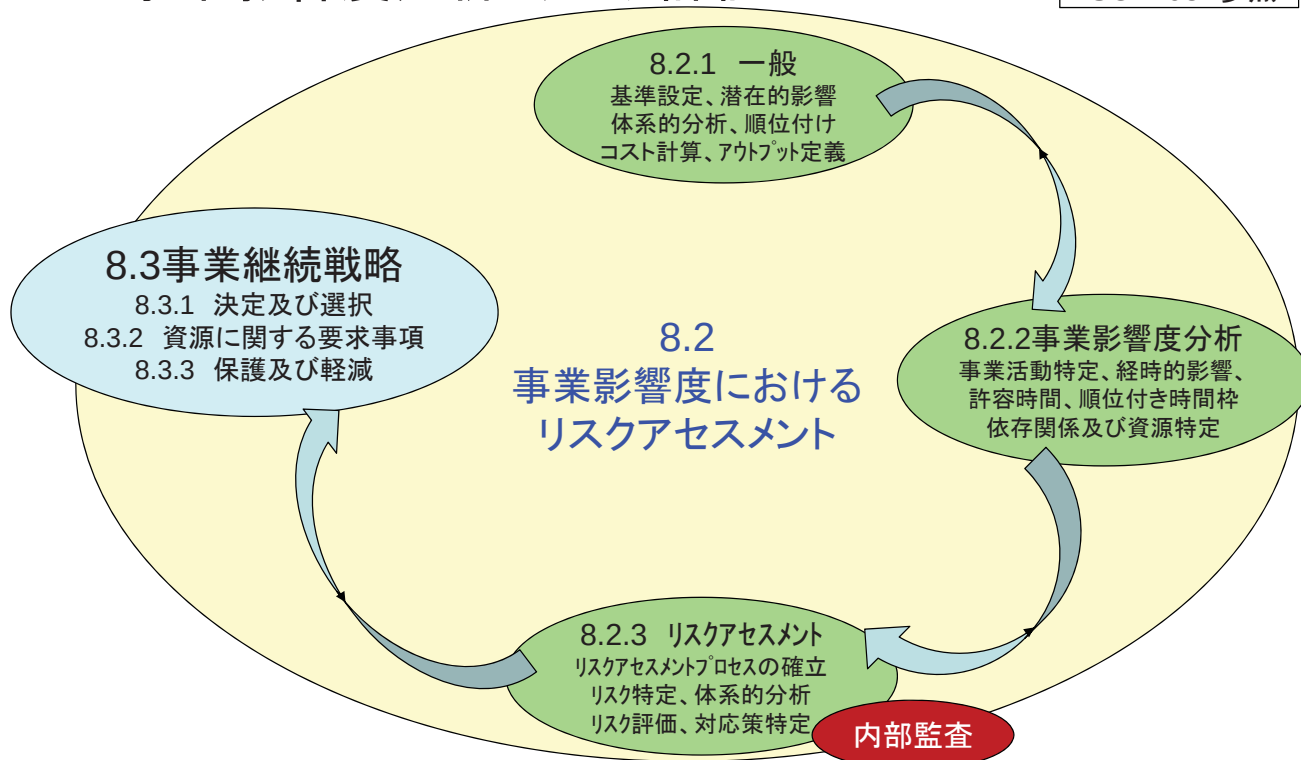
ISO22031参照



システム監査学会RM研究プロジェクト

5-7.事業影響度分析・リスク評価

ISO22031参照



システム監査学会RM研究プロジェクト

5-8.プロジェクトのまとめ(次年度検討事項)

景気回復が進めば、

“採用環境”がさらに厳しくなる

⇒多様な人々が働く、多くの企業とネットワークする

パラレルワーカー、在宅ワーカー、障がいを持つ作業者

※固定概念を捨てて離れたBCMSの再構築

災害(大地震・大津波)がやってくる前提で

防災に加えて、減災を考えてBCMSの再構築

⇒時間軸、組織軸、公共機関連携軸で更に研究

※三方良し(買い手よし、売り手よし、世間よし)

システム監査学会RM研究プロジェクト