



# 組織の事業継続

京都大学防災研究所

林 春男



## **危機管理の2大目標：**

- ・組織の社会的責任を果たす**
- ・組織への社会的信頼を守る**
  
- ・そのために着目するもの：**  
**命、資産、業務**

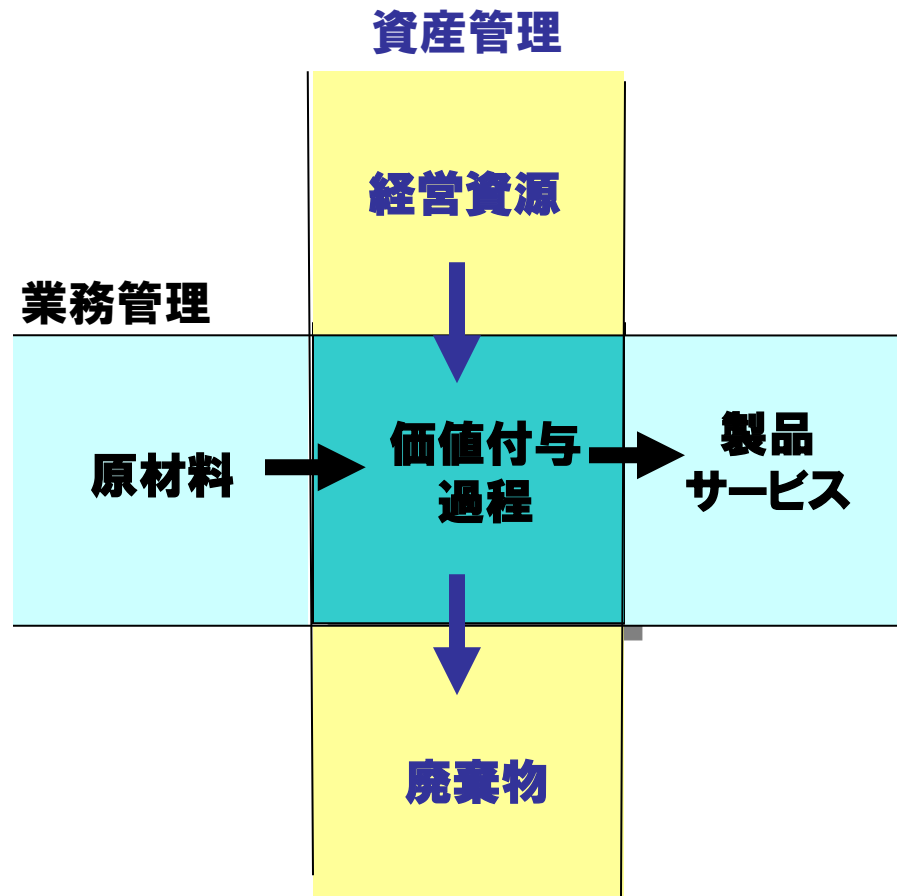


# 集合・集団・組織

	集合	集団	組織
達成目標	×	○	○
構成員の交代	×	×	○

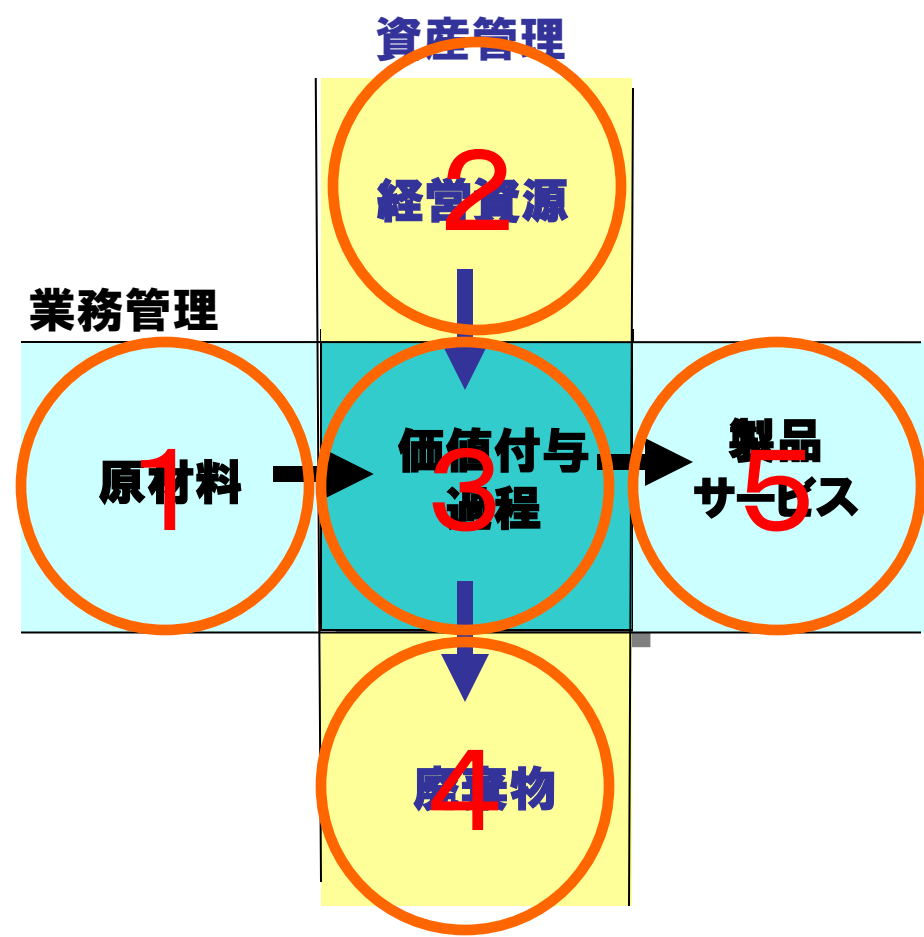


# 危機管理目標から見た組織活動のモデル





# 組織活動が遭遇する5種類の危機





# 組織活動が遭遇する5種類の危機

- 1 原材料が入手できなくなる
- 2 経営資源が不足する
- 3 活動拠点が機能停止する
- 4 廃棄物処理に失敗する
- 5 製品・サービスを提供できなくなる



# 「事業継続」 “Business Continuity”



災害にまけない、災害を乗り越える

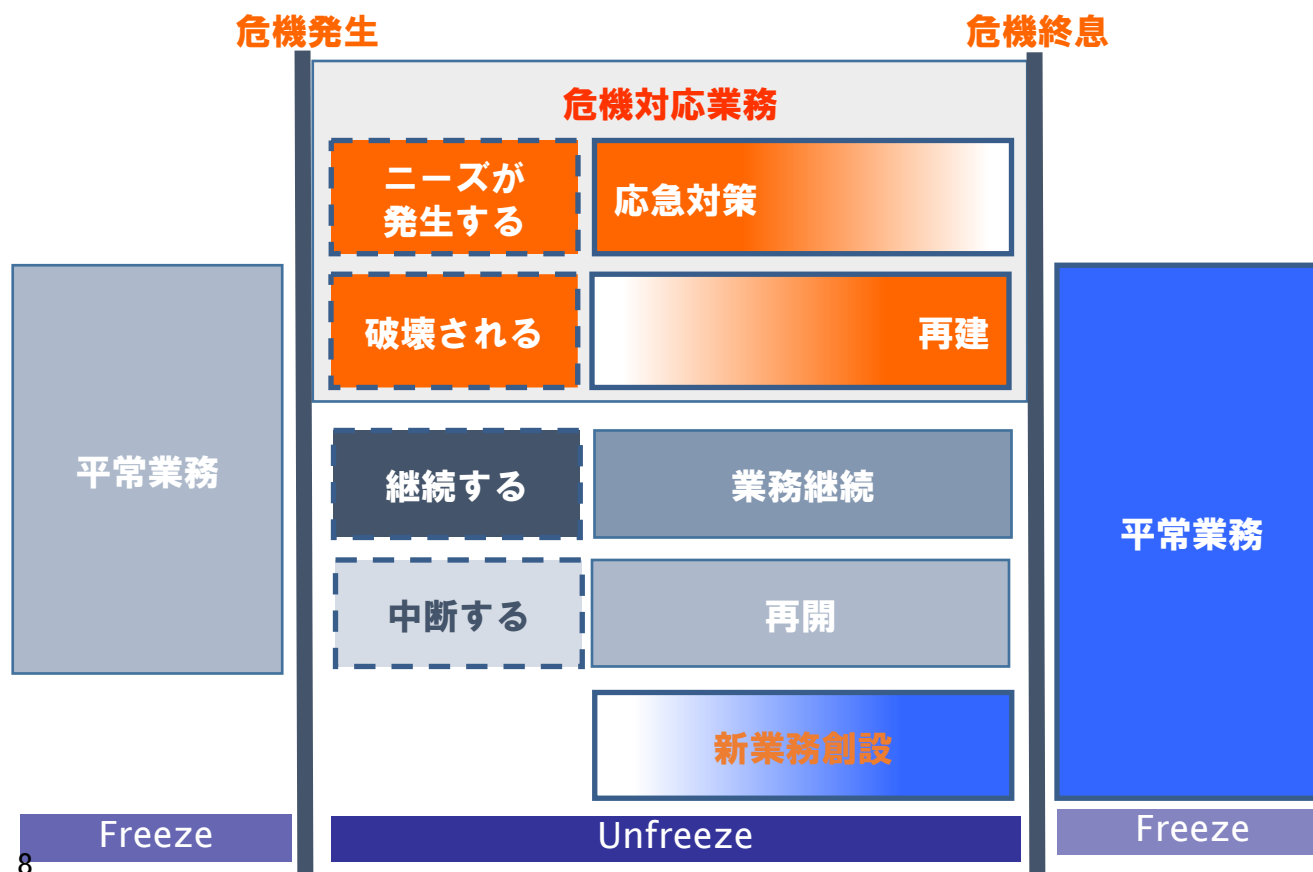


「レジリエンス」  
Resilience



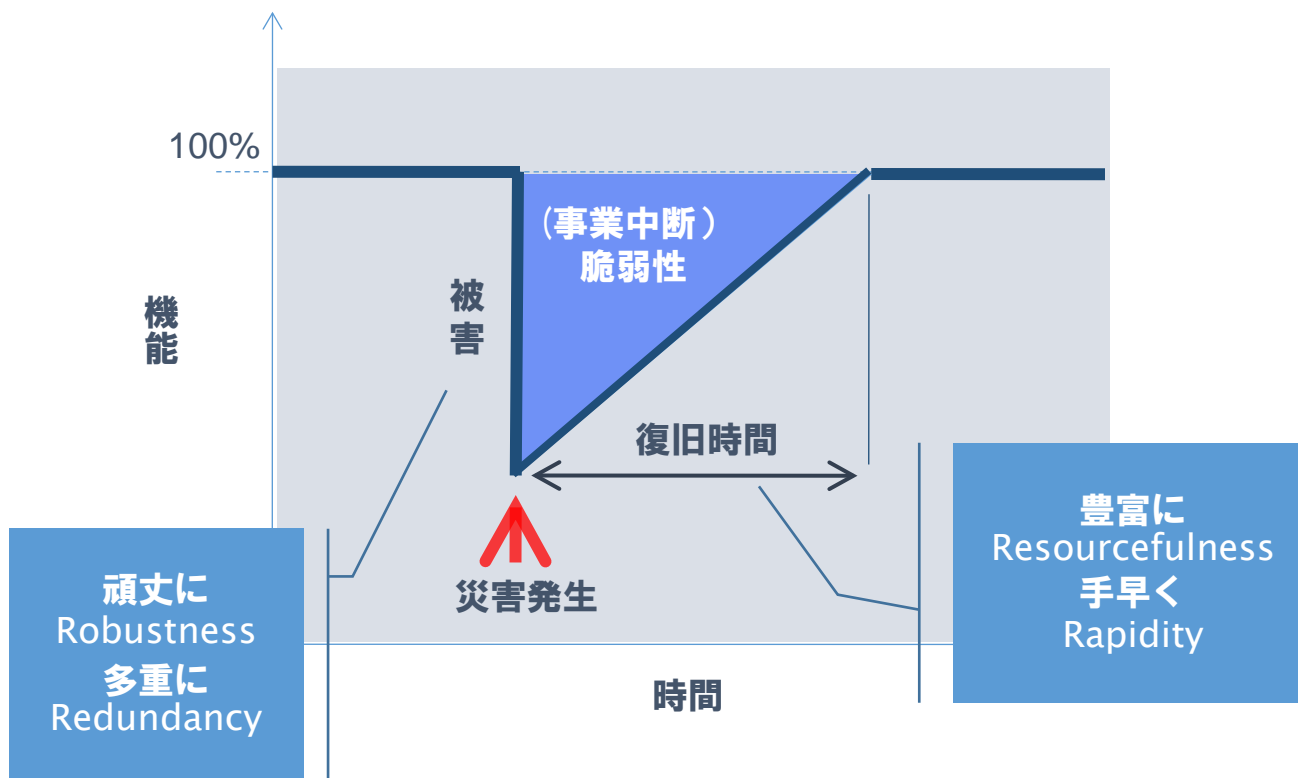
「災害に強くしなやかな社会」（民主党）  
「国土強靱化」（自民党）

# 業務継続の観点から見た危機対応



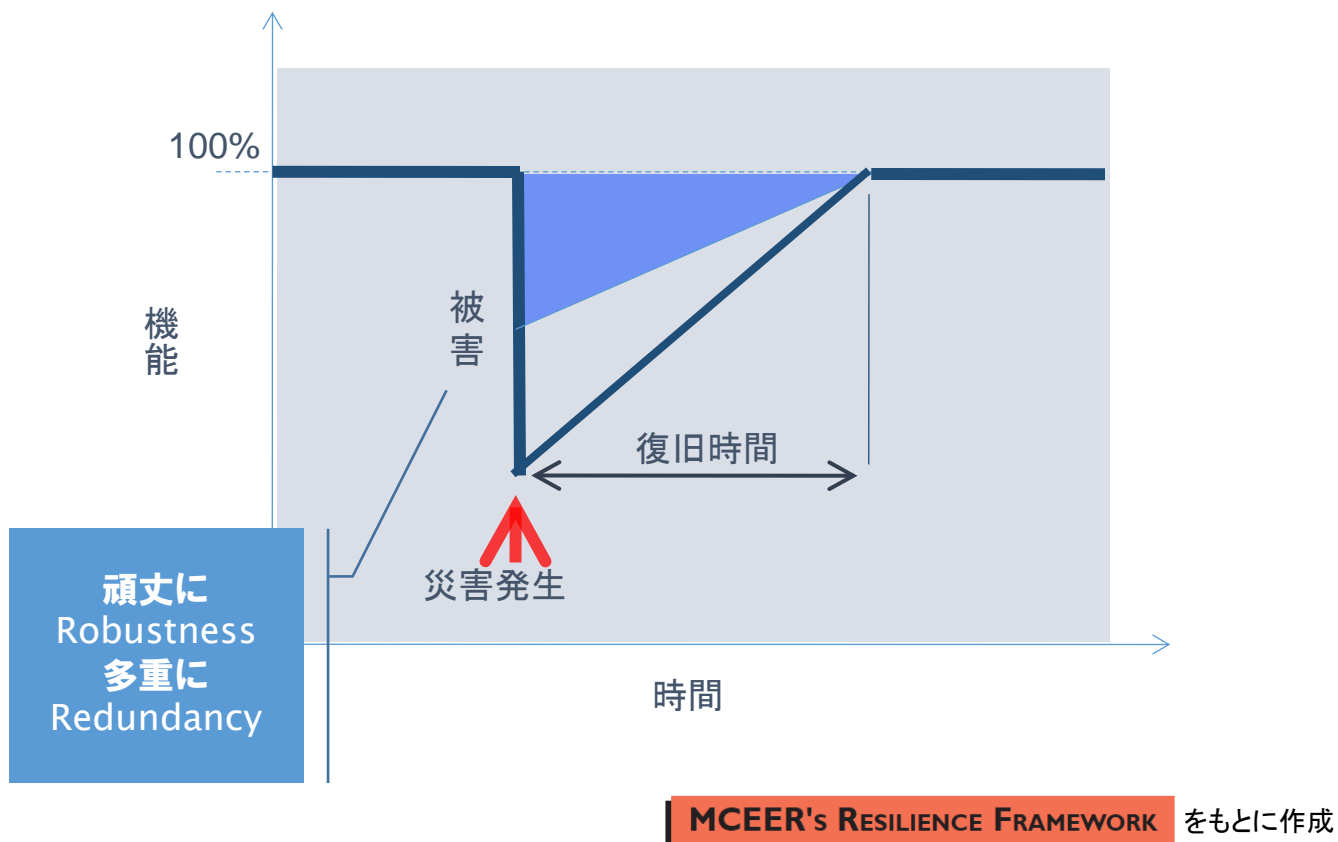


# レジリエンス：事業継続能力の向上

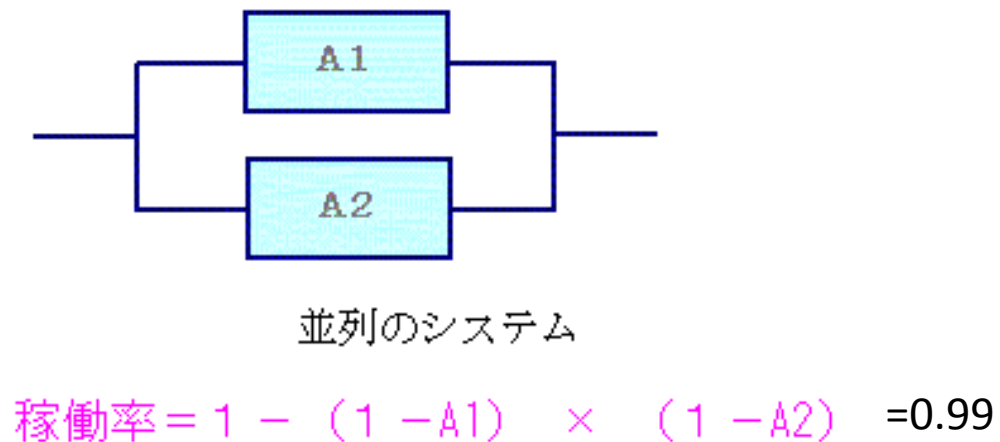
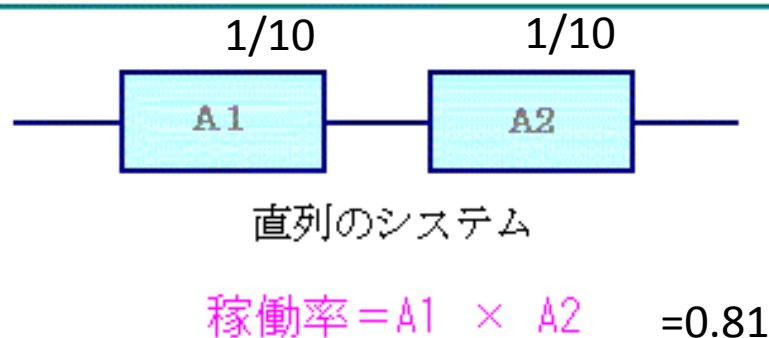


MCEER'S RESILIENCE FRAMEWORK をもとに作成

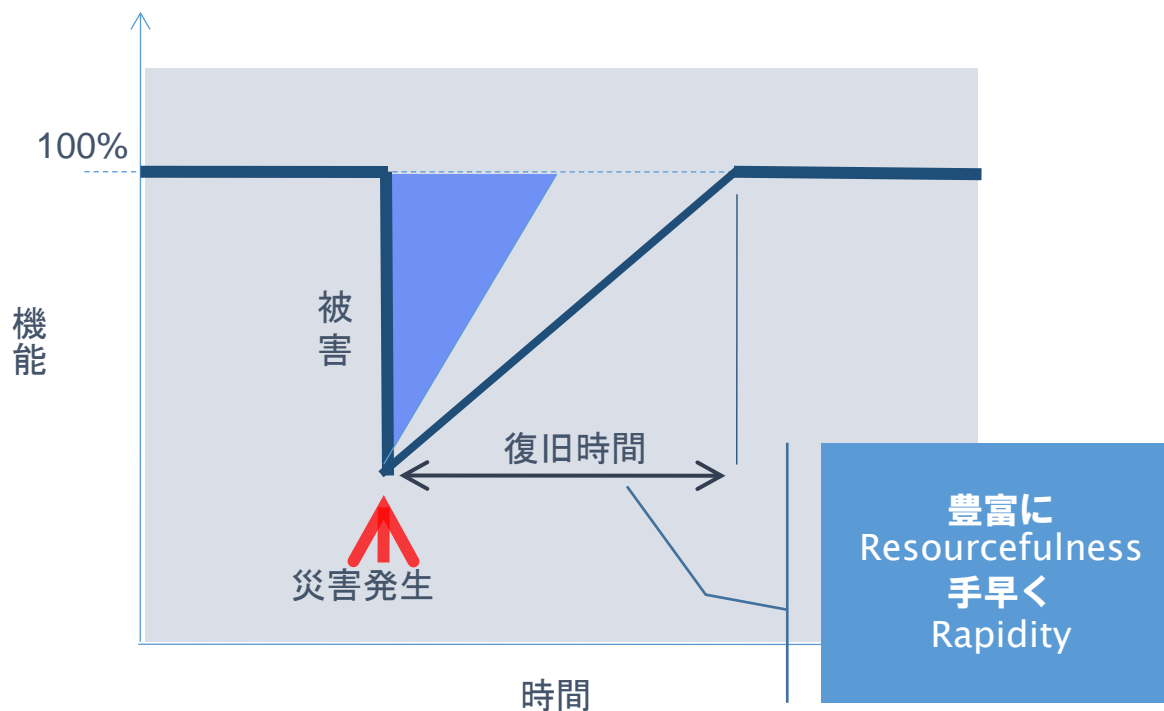
# 予防力の向上



# redundancy

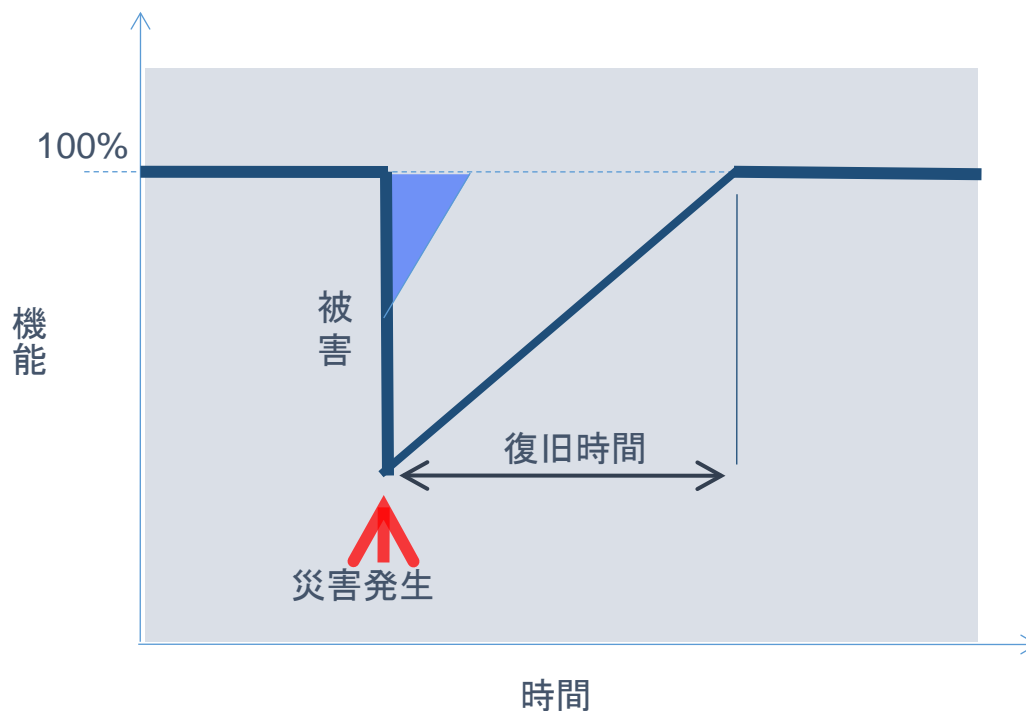


# 回復力の向上



MCEER'S RESILIENCE FRAMEWORK をもとに作成

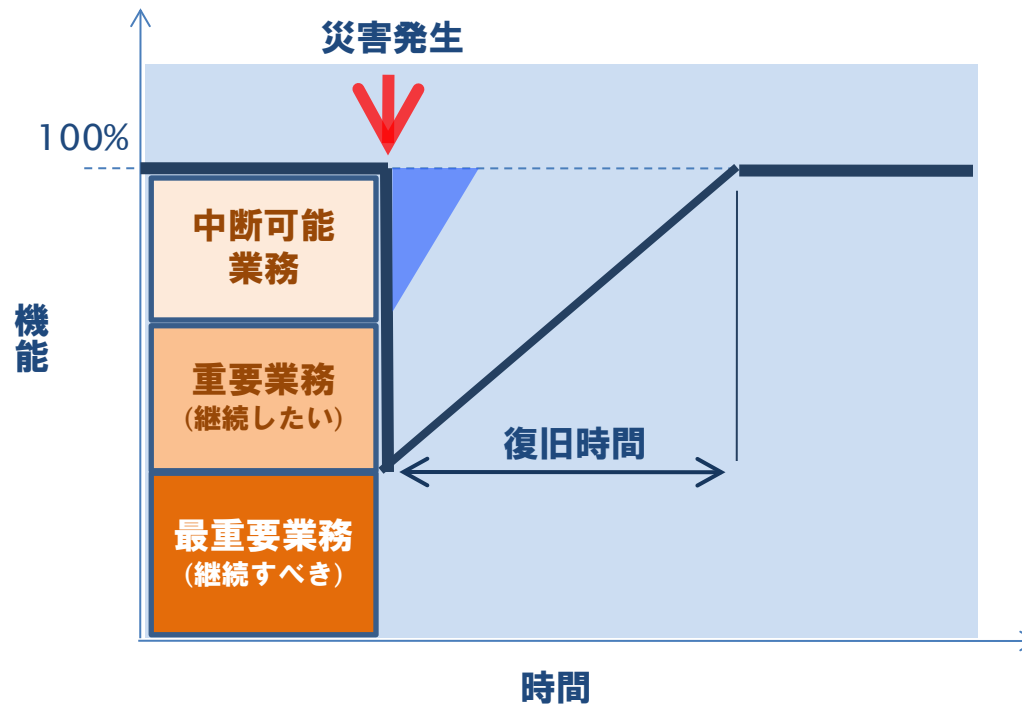
# 総合的な防災能力の向上



MCEER'S RESILIENCE FRAMEWORK をもとに作成



# 重要な業務ほど止めてはいけない

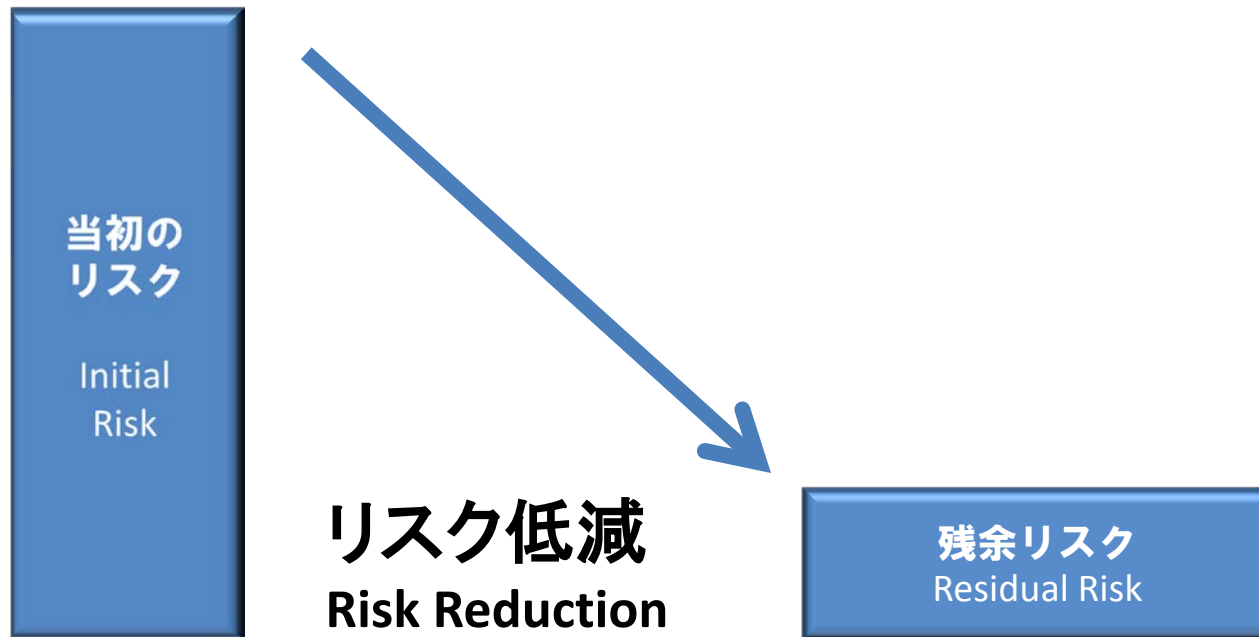


MCEER'S RESILIENCE FRAMEWORK をもとに作成



# 多重防衛による災害リスクの低減

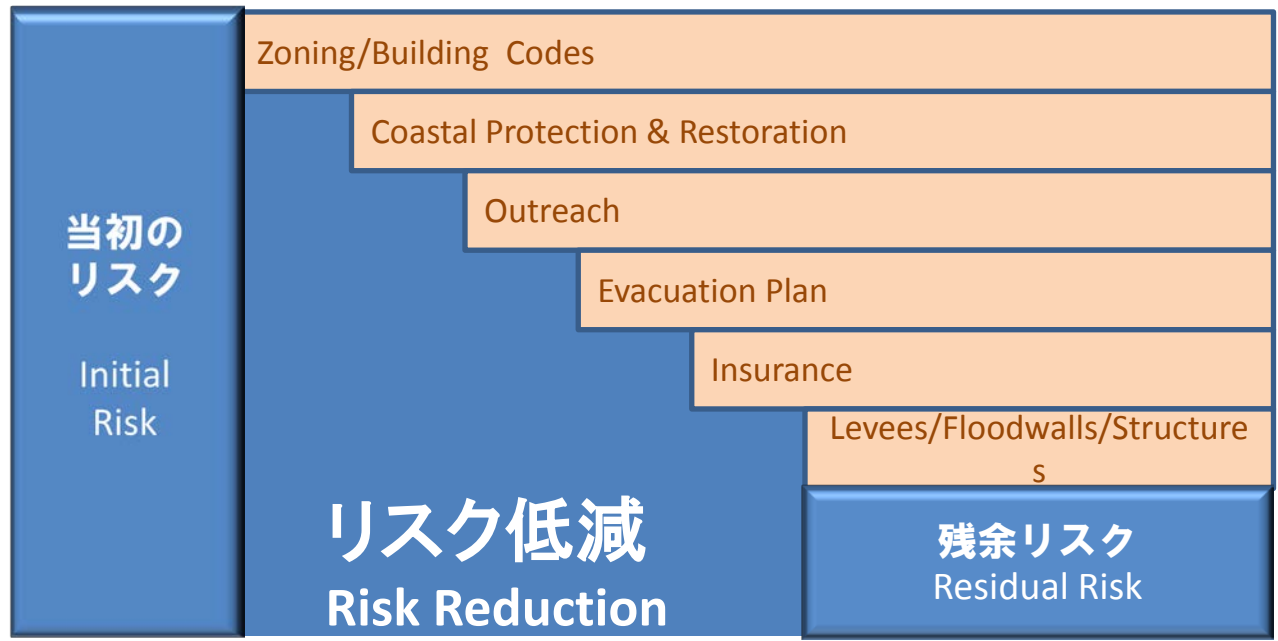
## Disaster Risk Reduction by Multiple Lines of Defense





# 多重防衛による災害リスクの低減

## Disaster Risk Reduction by Multiple Lines of Defense



USACE: Buying Down Risk





# 多重防御の概念の導入

## Multiple Lines of Defense

Louisiana State Museum: Living with Katrina and Beyond



沼地の生態系を活用した防御  
(海岸浸食により生態系の喪失)

堤防 ポンプ 高床  
排水 住宅

避難

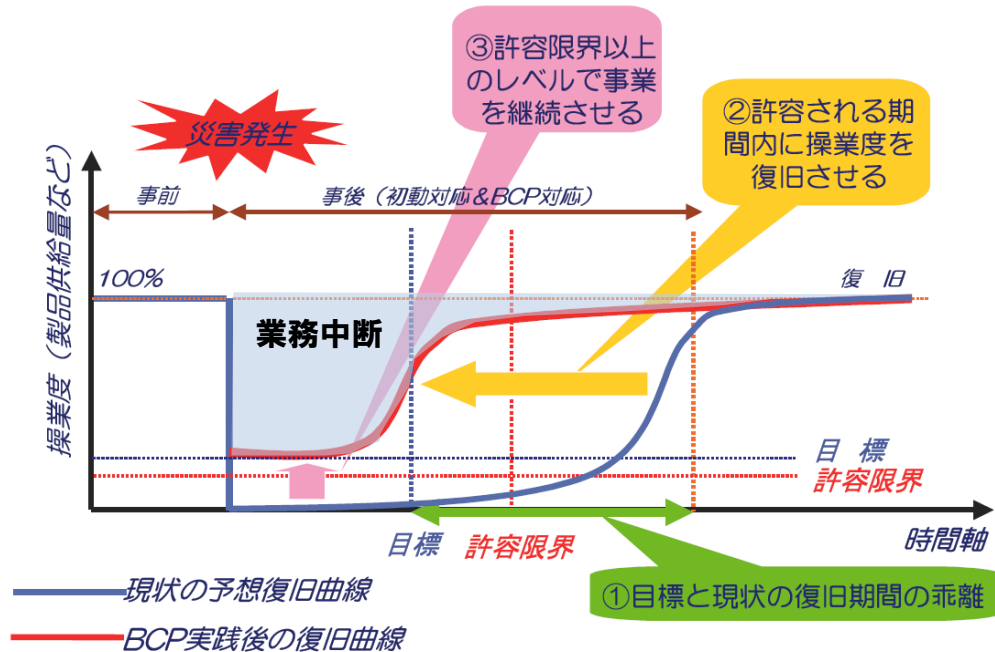
エンジニアリング  
による問題解決  
(ハザードごとに異なる)

人間の問題  
(一元的対応)



## 事業継続マネジメント(BCM)とは

災害時に特定された重要業務が中断しないこと、また万が一事業活動が中断した場合に、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴う顧客取引の競合他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守るための経営戦略。



出典：「事業継続ガイドライン第1版」、中央防災会議、2005.8

# ISO TC223 “Societal Security”における 事業継続・危機対応に関するISO化の試み

ISO 22301:事業継続

ISO 22320:危機対応

- 基本は
- ・明確な目標設定
  - ・PDCAサイクル
  - ・マネジメント・レビュー

経営トップ層の  
積極的な関与が不可欠

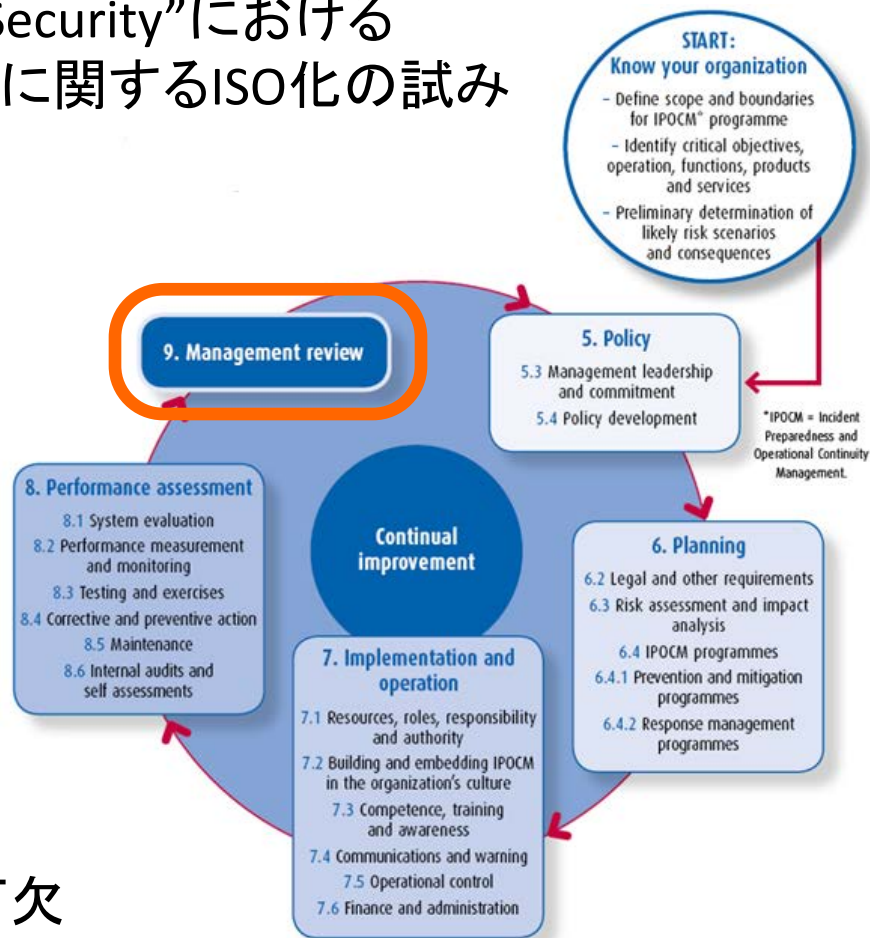
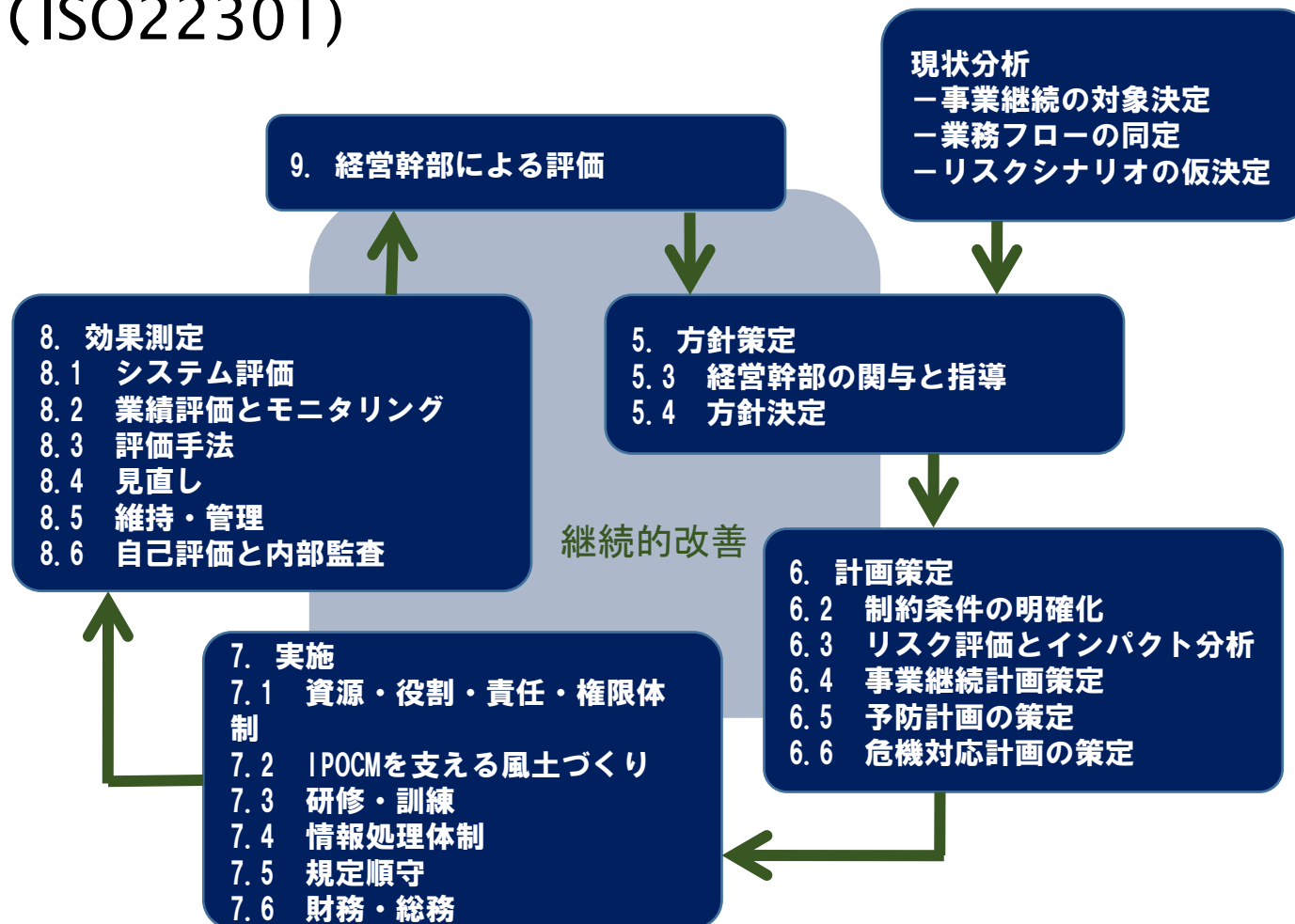


Figure 2 - Preparedness and continuity management flow diagram.

# (ISO22301)



# 事業継続計画（BCP）に含まれる項目

## 6. 計画策定

6.2 制約条件の明確化

6.3 リスク評価とインパクト分析

6.4 事業継続計画策定

6.5 予防計画の策定

6.6 危機対応計画の策定（ISO22320）

## Business Continuity Managementの4段階

