

第5日目 第10セッション（15時10分～15時55分）

「コロナ時代のBCP」 【ワークショップ】 ～危機に強い会社をめざす～

2020年12月14日

一般社団法人事業承継コンサルティンググループ

公認システム監査人 金子力造

（株式会社ボックス）



JCG

一般社団法人事業承継コンサルティンググループ

<http://www.jigyo-shokei.org/>

講師Profile



金子 力造(かねこ りきぞう)

株式会社ボックス 代表取締役

公認システム監査人、公認情報セキュリティ監査人、上級システムアドミニストレータ

<http://vax.co.jp/>

kaneko@vax.co.jp

1984年から現在まで、中小企業のIT活用を促進するため、ITの専門家として経営力強化のための支援を主に、ITツールの選定、構築、導入、運用、保守、教育サポート、情報セキュリティ対策の分野で活動している。経営革新のための事業計画策定をはじめ、その資金確保のための補助金申請支援も行っている。その他、システム監査に関連する活動及び共著による書籍、論文等執筆。

(参加団体)

- 一般社団法人事業承継コンサルティンググループ 常務理事
- NPO情報システム監査普及機構 理事
- NPO日本システム監査人協会 BCPプロジェクトチーム所属

(支援実績)

- 大阪能率協会にて経営者大学の講師として参画、多くの中小企業のIT経営戦略立案に関与した
- NPO団体にて、中小企業のBCP策定支援、BCPセミナー、危機管理等のワークショップ型セミナーを開催
- ものづくり補助金申請支援、IT導入支援事業者

Agenda

I

コロナ時代のBCP

II

事業所におけるコロナ感染の初動対応

III

コロナ感染に対応した簡易版BCP

IV

BCPのステップアップ

まとめ

なぜBCPが必要なのか？



- 貴社は、仮に半分の人員・設備で、どの程度操業が可能ですか？
- 貴社は、仮に半分の操業で、どの程度顧客の信用を維持出来ますか？
- 貴社は、仮に半分の売上で、何ヶ月間事業を維持出来ますか？

中小企業にとって大規模災害に対する備えは、
死活問題であり、重要な経営課題

復旧
遅れ

信用
低下

顧客
離れ

売上
低下

事業
縮小

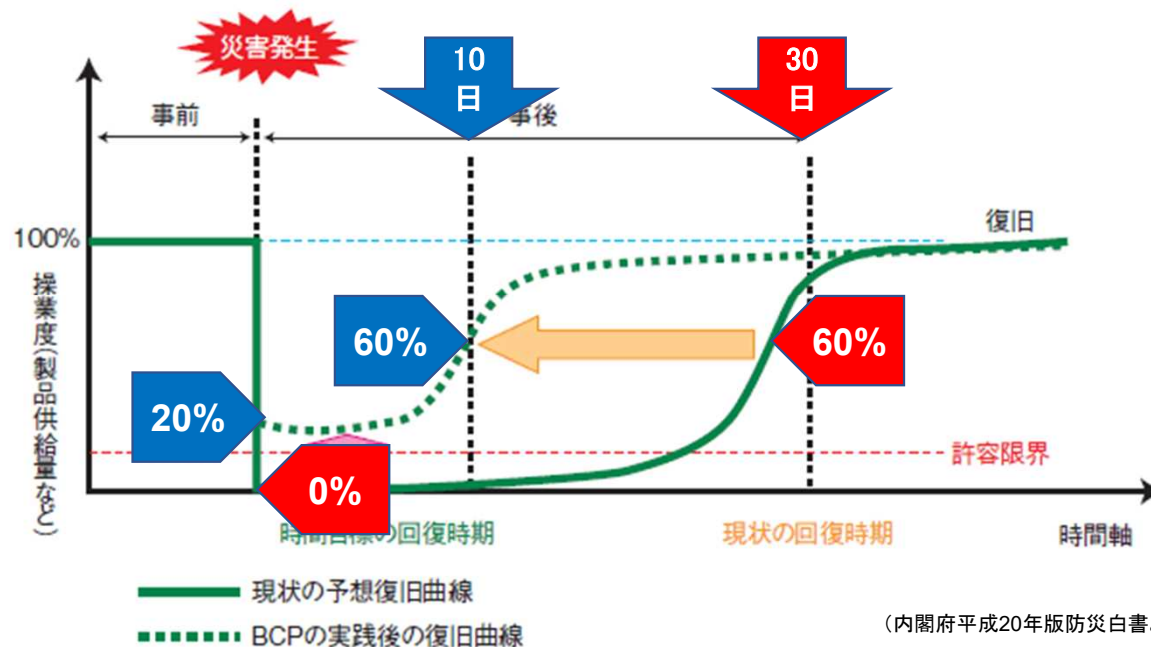
廃業
倒産

売上減少に何日間耐えられますか？

事業継続計画（BCP）とは？

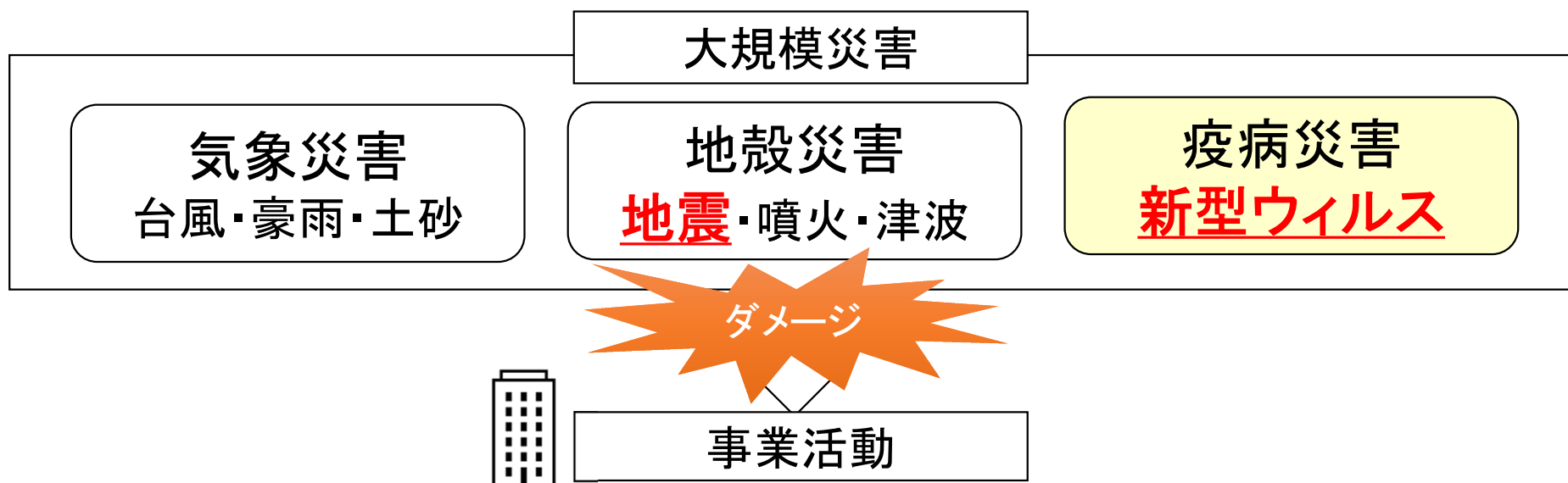
- 事業継続計画（**B**usiness **C**ontinuity **P**lan）とは？
 - 企業が大規模災害に遭遇した場合、事業を継続し通常業務への復旧を早めるため 平常時に行うべき活動や緊急時における対応などを取り決めておく計画

図3-5-1 事業継続計画（BCP）の概念図



この概念図、コロナ感染に当てはまる？

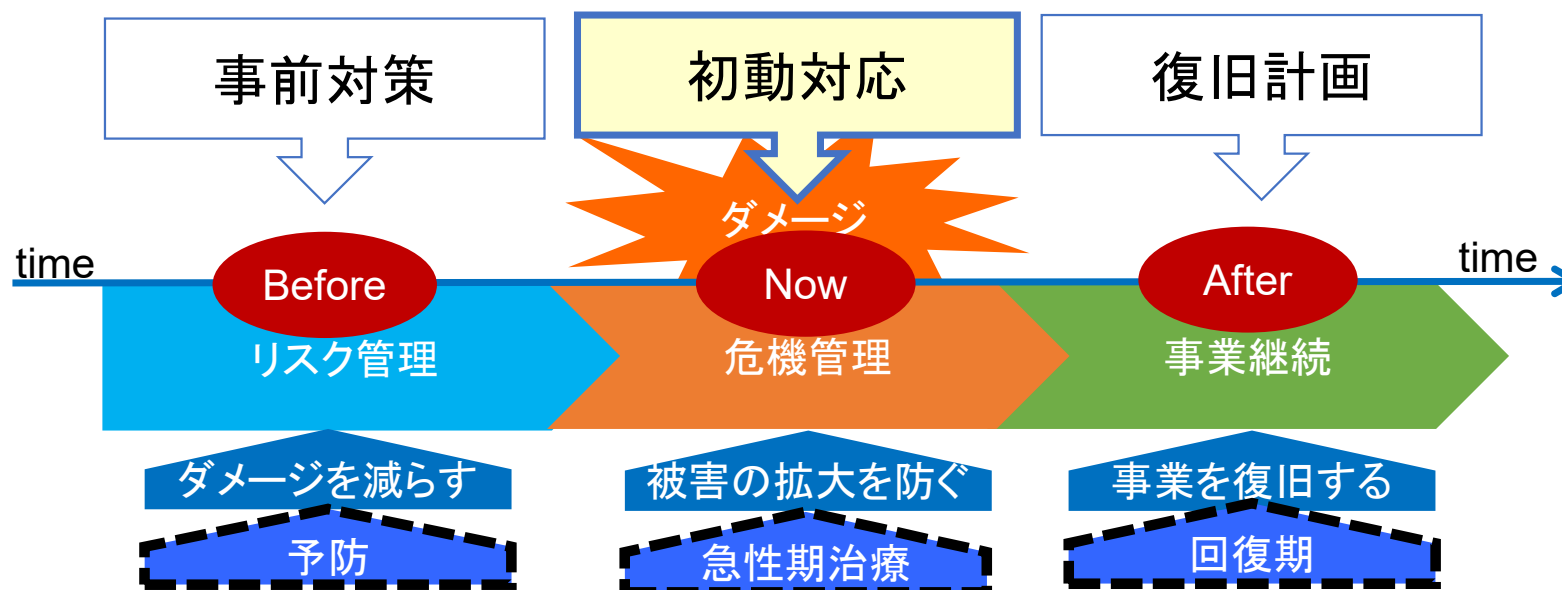
コロナ感染拡大により従来のBCPを見直す必要がある



	従来の地震等の災害	新型コロナウイルスの場合
• ダメージの発生	最初に大きなダメージが発生する 徐々に回復へ向かう	ダメージが徐々に始まる 拡大と収束を繰り返す
• 事業活動への影響	社会インフラに大きなダメージ 人、設備に大きなダメージ	人にダメージ 人の行動に制約を受ける
• ダメージへの対応	人を参集させる 会社設備を復旧させる	人を参集させない テレワークへ移行する

新型コロナに対応した簡易版BCPの重点

- 今回は、事業所で感染者が出た場合の初動対応を重点テーマとします。



- 危機管理のポイント
 - 優先順位の選別(トリアージ)、意思決定、指揮命令
 - 初動対応の違いで、その後の回復に大きく影響する

初動対応のポイント

- 発災直後の対策本部では、意思決定に必要な3つの情報コントロールが重要となる。
 - ① 情報収集（災害情報収集、安否情報収集、被害情報収集など）
 - ② 情報発信（BCP発動の発信、指揮命令の発信、広報発信など）
 - ③ 情報共有（復旧方針の周知、復旧手順の周知など）

では新型コロナ感染対応では何が重要となるか？

1. 感染の状況を早く正しく把握する
2. 感染の拡大を防ぐ
3. 人のバックアップ体制を明確にする

非常時における手順と役割権限を明確にしておく！

シナリオ01

事業所での新型コロナ感染に対応する
初動対応演習
(Time 15分)

ワークショップ(演習)の進め方(例)

個人での検討とチーム討議

1. 個人検討

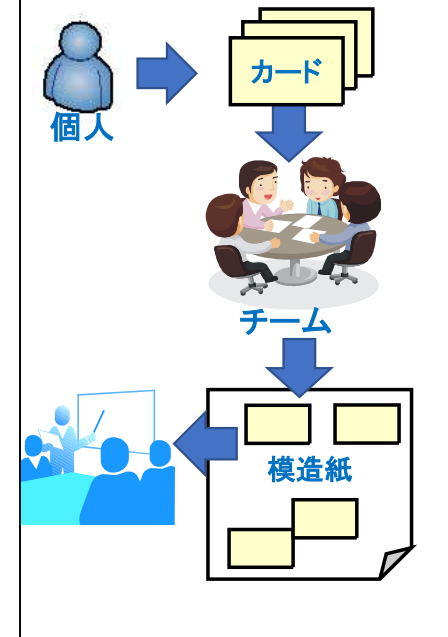
各自で想定シーンを読み対応案をポストイットに記載する短く、簡略に!

2. グループ討議

各自の解答を模造紙に貼りつけ整理する
チームで最適な対応案を検討し合意する

3. 発表報告

チームで合意した内容を発表する
オブザーバーのレビューを受ける



グループ演習のポイント

- 時間配分を考え、短時間で意思決定すること
- 意見が分かれた時はリーダーが意思決定すること
- 自ら対処するのではなく、誰がいつ何をするか、誰にどのような指示を出すかを検討すること

Scene01

- 社員から発熱の連絡

- 「昨夜から寒気と頭痛がして、朝計ったら熱は37.6度でした。今日は取引先と大事な打ち合わせがあるので、風邪薬飲んで入社してもいいですか？」

Point

社員が発熱した場合の会社の対応は決まっている？

- **Action** — 貴方ならどう対応する？会社はどの様に判断し対処すべき？

Scene02

- 社員から連絡、家族がコロナ感染の疑い？

- 「娘のアルバイト先で新型コロナ感染が発生したらしいです。保健所は、娘も濃厚接触者ということで自宅待機するよう指示しました。娘のPCR検査の結果はまだです。どうしましょう？」

Point

社員の家族に感染者の疑いが出た場合どうしますか？

- **Action** — 貴方ならどう対応する？会社はどの様に判断し対処すべき？

Scene03

- 休んでいた社員のコロナ感染が判明

- 「熱が下がらず、病院から指定医療機関を紹介され、検査してもらったところ、PCR検査で陽性でした。会社へは、しばらく行けそうにありません。すみません。」

Point

社員に新型コロナウイルスが発生した場合どうしますか？

- **Action** — 貴方ならどう対応する？会社はどの様に判断し対処すべき？

Scene04

- 経理から連絡

- 「経理課長の〇〇さんがコロナ感染で休んでいますが、給与振込はいつも課長がネット振込でやっています。私にはできません。それと月末の振込手配ももうすぐだと思います。」

Point

権限の必要な業務、期限のある業務はどうしますか？

- **Action** — 貴方ならどう対応する？ 会社はどの様に判断し対処すべき？

Scene05

- 保健所から連絡

- 「貴社の従業員を対象に実施したPCR検査で、複数の人で陽性反応が出ました。事業所の消毒や今後の対応で至急相談したいのですが...」

Point

事業所がクラスターとなった場合どうしますか？

- **Action** — 貴方ならどう対応する？会社はどの様に判断し対処すべき？

Scene06

- 緊急事態宣言で出勤を含む制限が出た

- 「地域のコロナ感染が爆発的に拡大し、自治体から特定の業種を除いて、一般の事業活動を含む外出制限・移動制限が要請された。強制ではないらしいが、仕事はどうする？」

Point

事業活動に制限の要請が出たらどうしますか？

- **Action** — 貴方ならどう対応する？会社はどの様に判断し対処すべき？

課題の説明

新型コロナウイルスに対応した簡易版BCP
初動対応ワークシートの作成

(再び)なぜBCPが必要なのか？

- 初動対応でのワークショップ体験をもとに、事前に何を決めていれば、より適切な対応が可能であるか？を検討する。

短時間で何をどうするか？意思決定をするのは難しい！

正しい判断は、なお難しい...

時間のある時に十分検討しておけば慌てなくてすむのでは？

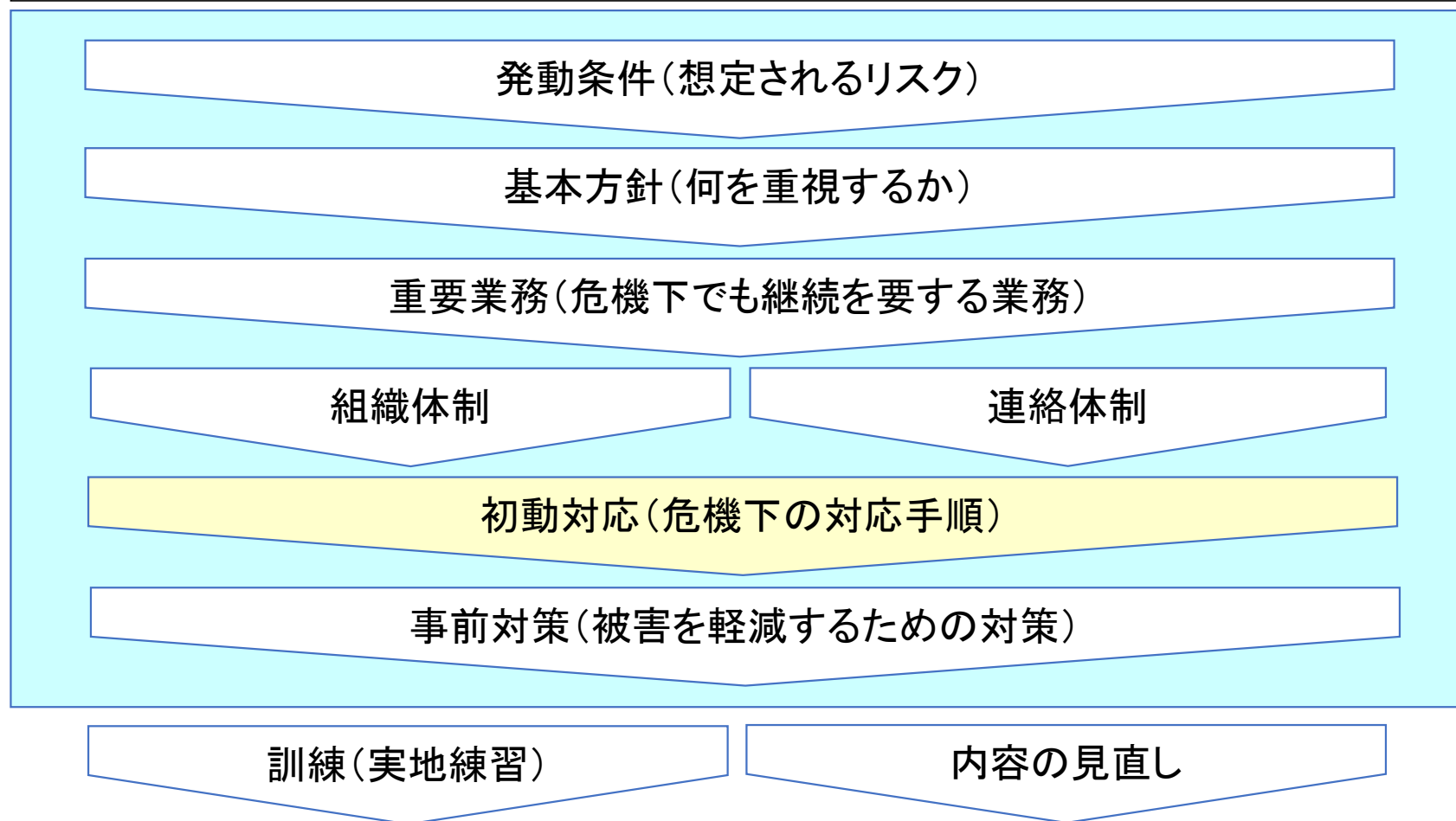
そのために... 事前に何を決めておけば楽なのか？

さらに... そもそもダメージがもっと少なければ...

そのためのBCP！

簡易版BCPの構成

- 新型コロナ対応に絞った最小限の事項を1枚のワークシートにまとめています。演習での気づきをもとに検討してみてください。



初動対応やルール策定のポイント

- 事前に行動手順を決めておく場合

5W1Hを明確にする！手順を想像する！

例) 安否確認システムの確認と準備

5W1H	ポイント	Action(行動手順)
When	<u>何時までに</u>	BCP発動直後10分以内
Who	<u>誰が</u>	システム課(〇〇課長→〇〇主任→〇〇)
Where	何処で	対策本部にて
What	何を	安否確認システムの稼働確認
Why	何のために	対策本部が直ちに安否確認を行うため
How	<u>どのように</u>	①対策本部用の正常動作するPCを準備する ②インターネット通信経路を確認、確保する。 ③安否確認システムへの接続確認と動作テスト

2. 発動条件

※想定されるリスクのレベル(今回は6つの状況に限定しています)

リスク	条件
①社員から発熱の連絡があった場合	本人が 度以上発熱又は疑わしい症状
②社員の家族に感染の疑いが出た場合	家族がPCR検査で陽性又は濃厚接触者
③社員の感染が判明した場合	本人がPCR検査で陽性となった
④感染により重要業務に支障が出る場合	重要業務の主担当が感染した
⑤事業所がクラスターとなった場合	事業所で感染が広がった
⑥国自治体の要請で事業活動に制限が出る場合	出勤を含む外出制限が出た

3. 基本方針

※危機管理の基本方針

--

4. 重要業務

※新型コロナウイルスの影響化でも継続を要する重要業務

業務名	主担当者	副担当者	業務を実施するための必要条件

5. 組織体制

※ 危機管理・BCPのプロジェクトチーム

	役割	役職・担当者	バックアップ
統括責任者	通常は取締役		
BCPリーダー	推進者、実行責任者		
BCPサブリーダー	推進者、実行補助		
担当	特定の役割		
担当	特定の役割		
担当	特定の役割		

6. 連絡体制

※緊急時のための連絡方法、連絡手順

連絡方法	<input type="checkbox"/> 電話 <input type="checkbox"/> メール <input type="checkbox"/> SNS <input type="checkbox"/> その他()
連絡手順	報告:
	指示:

7. 初動対応

※リスクが顕在化した場合の対応手順

いつ	誰が	どうする	その時必要なもの

8. 事前対策

※被害を軽減するための事前の対策

リスク	事前対策
①社員から発熱の連絡があった場合	
②社員の家族に感染の疑いが出た場合	
③社員の感染が判明した場合	
④感染により重要業務に支障が出る場合	
⑤事業所がクラスターとなった場合	
⑥国自治体の要請で事業活動に制限が出る場合	

BCPのステップアップ

- 新型コロナウイルスの感染が拡大する中、同時に他の災害が発生しないという保証はどこにもありません！
- 地震等のリスクに備えたBCP策定にも、ぜひ取り組んで下さい！

レジリエンス認証制度

事業継続力強化認定制度

簡易版BCP策定

大阪府超簡易版BCP「『これだけは！』シート」

- 府内中小企業・小規模事業者の皆様のBCP策定を推進するため、事業継続に際し最低限これだけは決めておくべき項目に絞り込み、忙しい府内中小企業者等の皆様にも取り組みやすい様式「超簡易版BCP『これだけは！』シート」を作成しました。
 - <http://www.pref.osaka.lg.jp/keieishien/bcp/tyoukannibanbcp.html>
 - 策定方法動画<https://www.youtube.com/watch?v=hazWEDgDI0s&feature=youtu.be>
- BCP策定にあたって最低限これだけは決めておくべき項目をピックアップしています。（記入例も公開されています）
 - 重要業務の選定と目標復旧時間決定
 - 災害リスクから考えるBCPの発動条件
 - 発災時の出勤・帰宅体制
 - 減災の事前対策（備蓄物資、災害訓練等）
 - BCP発動時の組織体制（従業員間の連絡方法等）
 - BCP発動時の流れ（初期行動）。

事業継続力強化認定制度

- 中小企業が行う防災減災の事前対策に関する計画を経済産業大臣が認定する制度

- 中小企業庁(近畿経済産業局 中小企業課)

- <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>

- 無料

- どんなメリットがあるの？

- 対象の防災・減災設備の税制優遇

- BCPに関連した信用保証枠の拡大、日本政策金融公庫による低利融資等の金融支援

- 補助金審査時の加点

- 企業名を中小企業庁HPに公表

- 認定ロゴマークの使用が可能



レジリエンス認証制度

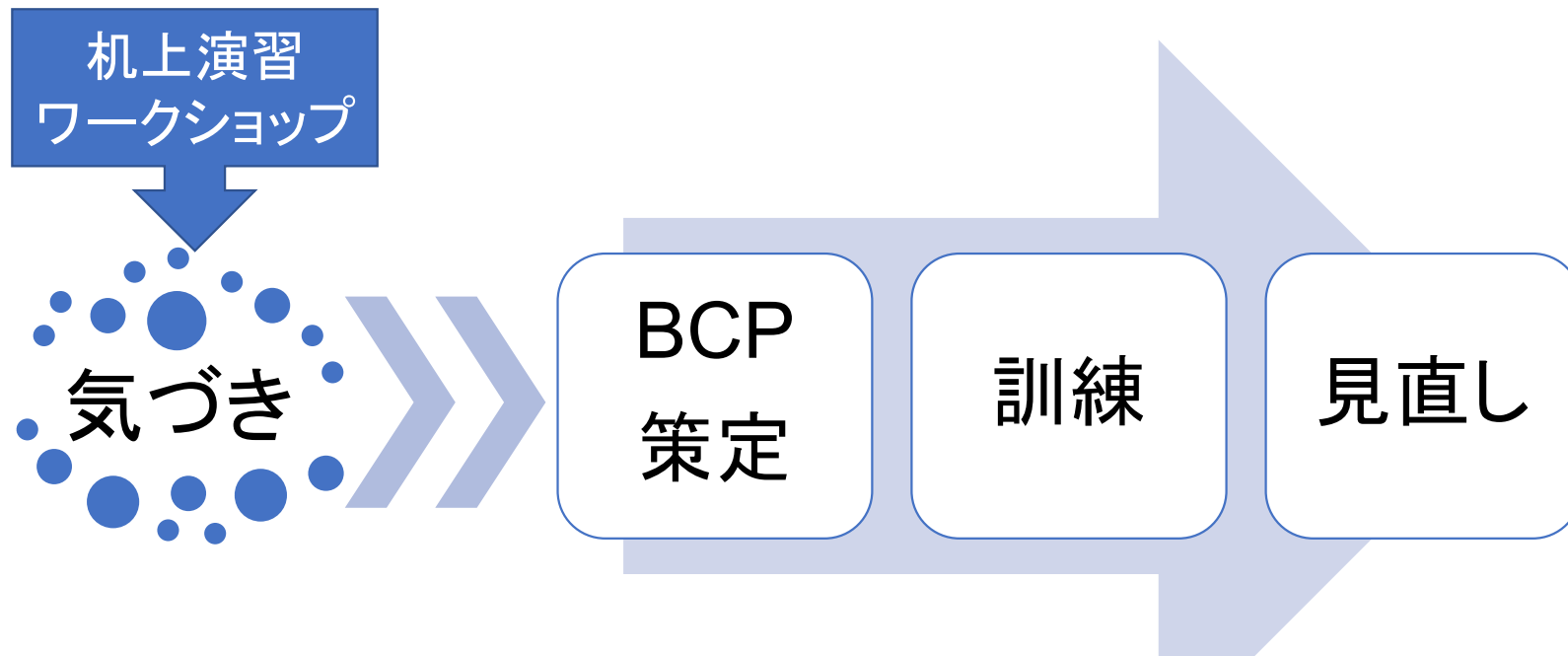
- 内閣府が推進、事業継続に関する取組を積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認証する制度
 - 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会
<http://www.resilience-jp.biz/certification/>
 - 審査料・登録料 35,000円～



- どんなメリットがあるの？
 - 自らの事業継続に関する取組を専門家の目で評価してもらうことにより、事業継続の更なる改善へのヒントを得ることが期待できます。
 - レジリエンス認証マークを社員の名刺や広告等に付して、顧客や市場あるいは世間一般に対してアピールすることができます。
 - 推進協議会や内閣官房国土強靱化推進室の[ホームページに認証取得団体として公表](#)されます。（希望者に限ります。）
 - 金融機関等でBCPに関連する融資制度を利用出来ます

BCPの運用手順

- 中小企業が、いきなりBCPの策定に入ろうとしても、ハードルが高くまたサンプルの丸写しでは、本当に役に立つBCPは作れません。
- そのような時、まず最初に机上演習のワークショップを行い、その気づきをもとに検討すると、課題が明確になりやすいです。



演習の気づきからスタートする方法もあるのでは？

BCP策定へ向けて

様々なガイドラインやテンプレートが公開されています

しかし... 書式を埋めることが目的になっていませんか？

- BCPは書類作成が目的ではない。
 - ぶ厚いBCPファイル、本当に使いますか？
 - 100社あれば100通りのポイントがあるはず。
 - まず社内でワークショップ(机上演習)を行って見る。
 - シーンを想像し自社の行動計画を考えてみる。
 - そこから、自社に本当に必要な実効性のある対策
 - BCPに必要な要素が見えてくるのでは？
 - 本セミナーは、演習を起点とした気づきからBCPへ取り組むためのアプローチとして企画しました。

ご清聴ありがとうございました