

2010 年 9 月 2 日

**事業継続マネジメントシステム(BCMS)事始め
～ 第 1 部 ～**

社団法人日本工業技術振興協会
黄野吉博
武田史司
高橋義久
須藤直俊

本資料は、企業内で新たに BCMS 担当となった方に、BCMS の概要をご理解して頂くためのものです。この第 1 部では、「BCMS の考え方」、「BCMS の導入前にすること」、「目標の設定」について解説しています。

【目次】

第 1 章	BCMS の考え方	2
第 2 章	BCMS 導入の前にすること	8
第 3 章	目標の設定	17

第1章 BCMS の考え方

多くの方には「事業継続マネジメントシステム」は見慣れない用語と思います。事業継続マネジメントシステムは英語では Business Continuity Management System (BCMS) と言います。これは、企業が抱える災害・事故・事件(以下「災害など」の対策を総合的に管理する手法である事業継続マネジメント(BCM)に、品質 ISO や環境 ISO で知られている PDCA サイクルを含めた考え方です。BCM で企業の防災力などの改善を、PDCA サイクルで改善するシステムの整備を目指しています。

なお、この資料では IT 関係の事業継続性も取り上げていますが、ISO の技術委員会では一般的な BCMS (ISO 検討文書 22300 シリーズ) とは別の文書 (ISO 検討文書 27031) で IT 関係の事業継続性に対処する方向で検討が進められています。

- ISO 検討文書 22300 BCMS の用語
- ISO 検討文書 22301 BCMS の要求事項
- ISO 検討文書 22399 BCMS のガイドライン
- ISO 検討文書 27031 ICT の事業継続ガイドライン

1.1 企業防災との違い

BCMS はたびたび企業防災と比較されます。両者の一番の違いは、BCMS は全社的な立場で考え、企業防災は拠点の立場で考えることにあります。例えば、工場や店舗が不幸にして地震や火災などで大規模に被災した場合ですが、企業防災の立場ではその被災した工場または店舗をなるべく早く復旧し、事業や業務の再開を目指します。これに対して BCMS は、被災した工場や店舗の事業を他の工場や店舗で代行出来ないかを考えます。ここが違います。

なお、この他の工場や店舗での代行活動を「継続対策」といいます。

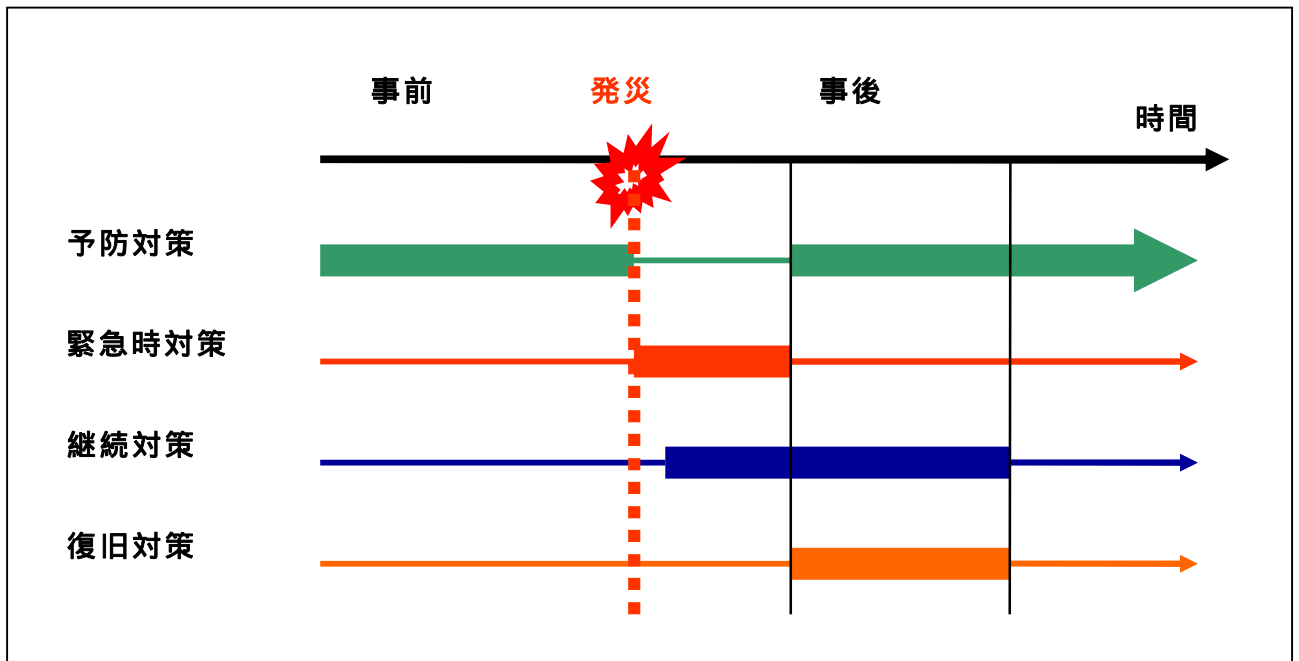
- **企業防災 = 予防対策 + 緊急時対策 + 復旧対策**
- **BCMS = 予防対策 + 緊急時対策 + 継続対策 + 復旧対策**

1.2 予防対策、緊急時対策、継続対策、復旧対策

図表 1-1 は、各対策の活動状態を表したもので、太線の部分は実際に活動をしている期間、細線の部分は活動の準備期間です。災害・事故・事件の被害程度により、緊急時対策・継続対策・

復旧対策の活動期間(図表中の太線部分)は長くなったり、短くなったりします。各対策の内容は第4部で解説しますので、ここではその概略を説明します。

図表 1-1 時間と各対策との関係



(注1) この図は地震や事故など突発的な発生事象の場合で、台風や噴火のように事前に被害の発生が予測できるものは、予測可能時から緊急時対策が開始される

(注2) 被害の拡大を抑える対策は緊急時対策に含める

(1) 予防対策

予防対策は、発災前と緊急時対策の終了後に活動をします。発災から緊急時対策が終了するまでの期間は次の**災害・事故・事件(以下「災害など」)**に備えた準備期間になります。また、復旧対策の活動期間中は、予防対策を復旧対策に組み込む活動を行います。

(2) 緊急時対策

緊急時対策は、緊急事態対策とも呼ばれます。活動期間は、発災直後から災害などの被害の詳細な調査が終了するまでです。なお、台風や噴火などある程度事前に予兆があるものは、予兆の時点で緊急時対策を始めることもあります。更に、テロや窃盗などの事件は予兆時点で、犯人逮捕などの事件解決を見るものもあります。

(3) 継続対策

継続対策の活動期間は、緊急時対策の発令後に被害の状況を見て経営者が発令し復旧対策が終了するまでの期間です。継続対策とは、通常と異なる装置・部品・材料やサービスを活用し、事業・業務を継続することです。この中には、次が含まれます。

- 備蓄材料・商品の活用
- 代替部品・材料・サービスの活用
- 代替駐車場、代替会議室、代替倉庫の活用
- セカンドサプライヤーの活用
- 代替サーバー、バックアップサイトの活用
- 代替物流ルートの活用、代替通勤経路・手段の活用
- 非常用発電機、非常用井戸の活用
- 自社の他工場・他店舗・他事務所などでの事業再開
- 他社の工場・店舗・事務所などでの事業再開
- その他

(4) 復旧対策

復旧対策には、一時的な応急復旧対策と、恒久復旧対策があります。これはともに、被災した工場・研究所・事務所・店舗を復旧し、事業や業務を再開することです。復旧対策の活動期間は緊急時対策の終了後から事業・業務を本格的に再開するまでです。ただし、緊急時対策の活動中に復旧計画書の作成準備をします。

1.3 BCMS 担当者の役割

BCMS 担当者は次の業務を担うこととなります。業務範囲が広いですので、担当者は複数名が望ましいと思います。

(1) 防災・防火・防犯対策

BCMS 担当者は、全社または担当する施設の防災・防火・防犯対策などの現状と改善を担当することとなります。この中には、リスク排除対策およびリスク低減対策(減災対策)も含まれます。これは今までの企業防災と同じです。

(2) 継続対策を考える

BCMS 担当者は、全社または担当する施設の継続対策を担当します。このためには、全社または担当施設の事業・業務で使用している経営資源の日常的な使用状況と在庫、その代替部品・材料・サービスについて理解し、代替部品などの認定に責任を持ちます。

また、全社または担当施設の事業・業務を自社の他施設または他社の施設に低コストで委託す

る方法について理解し、実証する責任があります。この中には、代替サーバーやバックアップサイトの活用など、ITシステムの事業継続対策も含まれます。

(3) インフラ経由、サプライチェーン経由の被害を考える

電力や通信などのインフラが停止すると自社の事業は停止します。サプライヤーからの部品や材料の供給が停止しても、自社の事業が停止します。BCMS担当者は、インフラ経由、サプライチェーン経由の被害についても理解し、対策を講ずる責任があります。

(4) マネジメントシステムを推進する

BCMSは2011年秋または2012年春にISOの新しいマネジメントシステム規格になりますので、BCMS担当者はマネジメントシステムについても、内部監査が出来る知識と力量が必要になります。

1.4 災害別BCPと汎用BCP

BCMSは成果物としてBCP(事業継続計画書)を策定しますが、このBCPには地震用や新型インフルエンザ用など災害別BCPと、災害などを特定しない汎用BCPがあります。英国や米国は汎用BCPが一般的ですが、我が国の場合は2005年頃から地震用BCPの普及が始まり、次いで2009年に新型インフルエンザ用BCPが普及しましたので、災害別BCPが広く存在しています。

災害別BCPと汎用BCPのどちらを選ぶかは、各企業が決めることになります。災害別BCPは、想定する災害などが増えるに従い数が増えることになります。また、震度7の場合、震度6強の場合、震度6弱の場合など、被災のレベルでもBCPの数が増えます。

汎用BCPは、災害などを想定するのではなく、ある施設が使用不可能になり復旧に1ヶ月かかるケース、通常の物流ルートが使えないケース、ITシステムが1週間止まるケースなどを想定してBCPを構築します。

首都圏の場合は地震用(震度7、6強、6弱、5強)、水害用(最大規模、大規模、中規模)、火災(最大規模、大規模、中規模)、労災事故、感染症(欠勤率が40%または20%を超える場合)の災害別BCPを作成し、それに社長が誘拐された場合、電力が24時間停止した場合やサプライチェーンが途絶して部品または材料の供給が1週間停止した場合などを含めると良いと思います。

1.5 災害などで企業が困ること

災害などで企業が困るのは、その経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報が途絶したり、中断したり、傷ついたり、混乱するからです。この経営資源の途絶・中断・損傷・混乱をディスラプションといいます。災害などが発生しても、ディスラプションにならなければ、企業は困りません。

しかし、自社が被災しなくとも、顧客・協力会社・物流会社が被災するとディスラプションは発生します。また、電力・水道・道路・通信などのインフラ系の中断もディスラプションを発生させます。

近年は材料や部品を中国・ベトナムなど海外から輸入することが著しく増加していますし、製品の輸出も増加しています。従って、海外の顧客・協力会社・物流会社の被災に起因するディスラプションの発生が増加しています。

- **ディスラプション = 経営資源の途絶・中断・損傷・混乱**

BCMSは、ディスラプションに備えるものといえます。予防対策は、ディスラプションの発生を防ぐまたはディスラプションの規模を最少化し、緊急時対策はディスラプションの拡大を抑止し、継続対策はディスラプションの代替を容易にし、復旧対策はディスラプションを通常に戻す作業です。

更に、地震や台風など多くの災害などは緊急事態が発生したことを多くの関係者がほぼ同時に認識することが出来ますが、インフラ経由やサプライチェーン経由のディスラプションは多くの関係者が同時に被災を認識することが困難になります。このため、緊急時対策本部の設置が遅れ、かつ緊急時対策や継続対策の始動が遅れますので、ご注意下さい。

1.6 BCP の数

災害別、汎用に関わらず施設毎に必要なBCPの数は10を超えます。これを効率的に少なくすることが必要です。

(1) 予防対策書

予防対策書は施設毎に一つ以上必要になります。これを、地震用、水害用、火災用、感染症用などに分ける場合もあります。また、連絡網およびIT関係を別のBCPとして整備することもあります。

(2) 緊急時対策書

緊急時対策書は施設毎に、また災害など毎に作成する必要があります。従って、対象とする災害などが異なると装備するBCPも異なります。以下は首都圏の一般的な災害別BCPの場合です。

- 地震では「震度7+震度6強」、震度6弱、震度5強の3種類
- 水害では最大規模、大規模、中規模の3種類
- 火災では最大規模、大規模、中規模、小火の4種類
- 感染症では欠勤率20%程度、40%以上の2種類
- 労災事故

- IT 関係のディスラプション
- サプライチェーンの途絶
- インフラ(電力)の途絶
- それぞれの教育・訓練

なお、汎用 BCP の場合は次のようになります。

- 被災拠点に現地対策本部が設置可能な場合
- 被災拠点に現地対策本部の設置が困難な場合
- 代替施設での継続対策が必要な場合
- 代替施設での継続対策が不要な場合
- IT 関係のディスラプション
- ヒト関係のディスラプション
- サプライチェーンの途絶
- インフラ(電力)の途絶
- それぞれの教育・訓練

(3) 継続対策書

継続対策書は施設毎に次の 4 種類が必要になります。

- 自施設内で継続対策を行う場合
- 自施設の事業・業務を他施設で行う場合
- 他施設の事業・業務を自施設で行う場合
- それぞれの教育・訓練

(4) 復旧対策書

復旧対策書は施設毎に次の 4 種類から一つまたは二つ選ぶことになります。

- 自施設を整理する場合
- 自施設を原状に復旧する場合
- 自施設を縮小復旧する場合
- 自施設を拡充復旧する場合

第2章 BCMS 導入の前にすること

この章では、BCMS の導入前に自社の防災力、防火力、防犯力、セキュリティ力を把握する方法を解説しています。なお、防災力や防火力などに大きな欠陥が見つかった場合は、BCMS を導入する前にその部分を改善する必要があります。

また、BCMS の導入前に自社のマネジメントシステムの現状についても把握する必要がありますが、こちらは第3章で解説致します。

2.1 準備作業

BCMS を策定する場合は、導入作業対象となる全社または施設の現状調査が必要です。この調査には海外にある施設も含めます。

- 施設がある地域の災害などの発生状況
- 施設の周辺環境の現状
- 施設の建物の現状
- 施設の防災力・防火力・防犯力・セキュリティ力の現状
- 施設のマネジメントシステムの現状

ここで、～ は企業の外部要因の調査です。と は、企業の内部要因の調査になります。この調査を元に、BCMS 導入の目標を設定します。

2.2 施設がある地域の災害などの発生頻度

BCMS 担当者は、施設毎に外部要因による災害などの発生頻度をチェックします。同じ市区町村の場合は、まとめて一つにすることも可能です。ただし、地域の特性が異なる場合は分けて発生頻度を洗い出します。

災害などの発生頻度は都道府県または市区町村の危機管理担当部門に聞くとある程度の情報を得ることができます。行政から得られない情報については自社で収集することになりますが、始めは精度が低くとも毎年少しずつ高くすることになります。

図表 1-2 は、A 県 A 市、B 県 B 市、C 県 C 市に施設がある場合です。施設の数が増えるに従ってこの表は横に伸びていきます。海外に拠点がある場合も、この表に含めます。

また、図表 1-2 の災害などの項目は必要に応じ、項目を増加させて下さい。ちなみに、海外を含

めると、誘拐、放火、強盗など事件の項目が増加します。なお、インフラ関係については第2部で解説しますので、この図表の項目には含めないで下さい。

この図表では5段階評価ですが、3段階評価や9段階評価もあります。評価段数は標準化がされていませんので、自社で決めることになります。

図表 1-2 災害などの発生頻度評価表

災害など	説明	A市	B市	C市
地震	首都直下など地震毎に分ける	5		
津波	原因となる地震毎に分ける	2		
河川の氾濫	河川毎に分ける	3		
内水氾濫	下水道の逆流など	3		
風害	道路・鉄道線路はインフラで取り扱う	2		
土砂災害	道路・鉄道線路はインフラで取り扱う	1		
干魃	上水道不足	2		
雪害	道路・鉄道線路はインフラで取り扱う	1		
落雷	物損事故、人身事故	2		
噴火・火山灰	火山毎に分ける	2		
感染症	新型インフルエンザ等	5		
火災・爆発		4		
窃盗	部内者の犯罪は除く	4		
テロ	部内者の犯罪は除く	2		
サイバーテロ	部内者の犯罪は除く	2		
その他	具体的に()			
災害などポイントの合計		39		

【災害などの評価ポイント (Disaster Point)】

- Dポイント 5: 繰り返し発生している
- Dポイント 4: 過去に発生したが、被害は大規模であった
- Dポイント 3: 過去に発生したが、被害は中程度であった
- Dポイント 2: 過去に発生したが、被害は軽微であった
- Dポイント 1: 過去に発生したことがない

図表 1-2 で、施設がある地域毎に発生頻度の高い災害などを把握します。九州地方は、地震より河川氾濫と噴火のポイントが高くなります。東海地方は地震と河川氾濫のポイントが高くなります。

窃盗は日本では低いポイントになると思いますが、東南アジアや南米では高くなります。感染症はアフリカで高くなります。

2.3 施設の周辺環境

これも施設毎にチェックします。災害などの発生頻度と同様に、同じ市区町村の場合はまとめて一つにすることも可能です。また、周辺環境の項目は必要に応じて追加をお願いします。

「評価の説明」は、あくまでも参考例です。これは自社で検討し、決めることとなります。なお、脆弱度の評価の際には行政やインフラ系企業の対策は含めますが、自社の対策は含めません。評価は過去のデータを収集・整理・分析して書き込むものですが、まず分かる範囲で記入し、後日、過去のデータなどを調べ、精度を上げる作業をすることをお勧めします。この評価結果は新しく施設を設置する場合の参考資料としても活用が可能です。

なお、幼稚園・保育所、病院や介護施設が近くにあると脆弱度が上がるのは、自社の火災や事故にそれら施設を巻き込むと企業のブランドイメージを大きく損なうからです。更に、地震や水害などの広域災害の場合も自社への対応よりもこれら施設への対応を優先すべきケースがあります。

図表 1-3 周辺環境の脆弱度評価

項目		評価の説明 【周辺環境の脆弱度評価の参考例】	A市	B市	C市
A群	河川	10m以内：5、 10-100m：4 100-1,000m：3、 1,000-10,000m：2 10,000m以上離れている：1	2		
	海岸	(注1) 堤防や土砂止めの程度により異なる (注2) 火災の場合は、河川に近い方が良い場合もある	1		
	山・崖		1		
	その他	具体的に()			
B群	幼稚園・保育所		2		
	病院・介護施設		3		
	商業施設	10m以内：5、 10-100m：4	5		
	娯楽施設	100-250m：3、 250-1,000m：2	4		

	危険物工場	1,000m 以上離れている: 1	2		
	住宅密集地		2		
	その他	具体的に()			
周辺環境の脆弱度ポイントの合計			22		

この脆弱度ポイントと先の災害などの評価ポイント(Dポイント)と組合せ、図表 1-4 を作成します。図表 1-4 では、地震と感染症、次いで火災・爆発と窃盗の脆弱度が高く、土砂災害と雪害の脆弱度が低いことになります。

図表 1-4 周辺環境を含めた施設の脆弱度評価表【A市にある施設の例】

災害など	発生頻度 [Dポイント]	周辺環境の脆弱度 [Vポイント]	積算ポイント [D・Vポイント]
地震	5	22	110
津波	2	22	44
河川の氾濫	3	22	66
内水氾濫	3	22	66
風害	2	22	44
土砂災害	1	22	22
干魃	2	22	44
雪害	1	22	22
落雷	2	22	44
噴火・火山灰	2	22	44
感染症	5	22	110
火災・爆発	4	22	88
窃盗	4	22	88
テロ	2	22	44
サイバーテロ	2	22	44

2.4 施設の建物外部

自社の各建物を診断します。まずは分かる範囲で記入し、後日データを見て精度を上げる作業をします。また、必要に応じて項目を追加して下さい。

図表 1-5 建物外部の脆弱度評価表

項目	説明 【脆弱度ポイントの参考例、これは日本の場合】	A工場 第1号棟	A工場 管理棟	A工場 第1倉庫
築年数	1972年以前：5、1981年以前：4 1998年以前：3、築10年以内：2 築5年以内：1 (注意) 法令の変更に注意が必要です。	2	2	3
階数	30階以上：5、20階以上：4 10階以上：3、5階以上：2 4階以下：1 (注意) 低層階は防犯には弱くなります。	1	2	1
用途	大幅な変更がある：5 変更がある：3 変更がない：1 (注意) 住居を事務所へ転用、事務棟を工場へ転用することです。	3	1	3
その他	具体的に()			
建物の脆弱度ポイントの合計		6	5	7

図表 1-6 は部屋の種類と積載荷重です。荷重が増える方向への用途変更が建物の耐震性を弱くします。

図表 1-6 地震力算出用の積載荷重

部屋の種類		地震力算出用の積載荷重
(1)	住宅の居室、住宅以外の建築物の寝室 または病室	600N/m ²
(2)	事務室	800N/m ²
(3)	教室	1100N/m ²
(4)	百貨店または店舗の売場	1300N/m ²

(5)	劇場、映画館などの客席	固定席	1600N/m ²
	または集会室	その他	2100N/m ²
(6)	自動車車庫および自動車通路		2000N/m ²
(7)	屋上広場又はバルコニー		(1)の数値による。ただし、学校又は百貨店の用途に供する建物にあつては、(4)の数値による。

2.5 施設の建物内部

この現状調査は、地震の際に落下や転倒が生じる可能性があるもの、火災の際に避難路を妨げる可能性があるもの、水害の際に水に浸かる可能性があるもの、外部から侵入しやすい窓や扉などのチェックです。チェックは、建築士、消防官、警察官などの専門家の支援を受けて行います。

図表 1-7 建物内部の脆弱度評価表

災害など	A工場 第1号棟	A工場 管理棟	A工場 第1倉庫
地震	3	3	4
津波	2	1	3
河川の氾濫	2	1	2
内水氾濫	2	2	3
風害	3	2	3
土砂災害	2	1	2
干魃	建物と無関係	建物と無関係	建物と無関係
雪害	1	1	2
落雷	2	2	3
噴火・火山灰	1	1	1
感染症	建物と無関係	建物と無関係	建物と無関係
火災・爆発	3	2	3
窃盗	2	2	3
テロ	2	3	3
サイバーテロ	建物と無関係	建物と無関係	建物と無関係

【建物内部の脆弱度ポイント (Vulnerability point of Facilities)】

Fポイント 5: 脆弱度が高い (地震や火災などの際に、危険度が高い)

Fポイント 4: 5と3の間

Fポイント 3: 脆弱度が中程度

Fポイント 2: 3と1の間

Fポイント 1: 脆弱度が低い (地震や火災などの際に、危険度が低い)

図表 1-5 と図表 1-7 を組合せると、災害など別に建物内部と外部を掛けあわせた脆弱度の評価表(図表 1-8)になります。BCMS 導入の対象になる全ての工場・研究所・事務所・店舗・倉庫毎に図表 1-8 を作成します。

図表 1-8 建物内部と外部の脆弱度評価表

災害など	A工場第1号棟 【建物:6ポイント】	A工場管理棟 【建物:5ポイント】	A工場第1倉庫 【建物:7ポイント】
地震	18	15	28
津波	12	5	21
河川の氾濫	12	5	14
内水氾濫	12	10	21
風害	18	10	21
土砂災害	12	5	14
干魃	0 (建物と無関係)	0 (建物と無関係)	0 (建物と無関係)
雪害	6	5	14
落雷	12	10	21
噴火・火山灰	6	5	7
感染症	0 (建物と無関係)	0 (建物と無関係)	0 (建物と無関係)
火災・爆発	18	10	21
窃盗	12	10	21
テロ	12	15	21
サイバーテロ	0 (建物と無関係)	0 (建物と無関係)	0 (建物と無関係)
合計	156	105	224

2.6 施設の防災力・防火力・防犯力・セキュリティ力の現状

事故・事件について、過去の発生頻度を施設毎に図表 1-9 を作成します。ただしこの図表には、次の事故・事件は含みません。

停電や断水などインフラ経由のもの
 部品納入遅れやサービス中断などサプライチェーン経由のもの
 株式・商品・金融市場の変化に起因するもの
 会計・税務・会計監査関係のもの
 法律や条例などの変更にとまなうもの

上記のと は本資料の第 2 部で概説します。 ~ は BCMS での対処が困難または他のマ
 ネジメントで対処した方が効率的なものです。(本章末を参照下さい。)

図表 1-9 事故・事件の発生頻度評価表

事故・事件	A 工場第 1 号棟	A 工場管理棟	A 工場第 1 倉庫
労働災害	3	1	2
安全衛生管理不良	2	1	3
操作ミス・事務ミス	4	3	3
設備故障	4	2	5
輸送中の事故	2	1	4
交通事故	2	1	3
小火	1	1	2
職場内暴力	1	2	1
セクハラ	2	2	1
パワハラ	2	3	2
労使問題	2	2	1
地域住民とのトラブル	1	1	2
各種感染症	2	2	2
情報漏洩	2	2	1
情報システム誤作動	4	3	3
ネットワーク中断	4	3	3
コンピュータウィルス	5	5	5
土壌汚染	2	1	1
水質汚染	2	1	1
廃棄物処理	2	1	1
盗難	2	1	3
放火	2	1	2
異物混入	2	1	1

合計	55	41	52
----	----	----	----

【インシデント評価ポイント (Incident Point)】

- ┆ポイント 5: 繰り返し発生している
- ┆ポイント 4: 過去に発生したが、被害は大規模であった
- ┆ポイント 3: 過去に発生したが、被害は中程度であった
- ┆ポイント 2: 過去に発生したが、被害は軽微であった
- ┆ポイント 1: 過去に発生したことがない

【BCMS の効率性】

BCMS は、予想被害表を作成し、次にリスク低減対策表、更にリスク低減実施表を作成します。先に記述した、「株式・商品・金融市場の変化に起因するもの」に対しても BCMS は有効ですが、BCMS よりも金融マネジメントの方が作業効率が高いと思います。

「会計・税務・会計監査関係のもの」は、事務的ミスと意図時ミス(粉飾決済)があります。事務的ミスは予想被害表並びにリスク低減対策表の作成が可能ですが、会計監査や税務監査を厳格化する方が効率的と思います。意図的ミスは予想被害表とリスク低減対策表の作成が困難です。

「法律や条例などの変更にとまなうもの」は、予想被害表が作成できないため、BCMS では対処が出来ません。

第 3 章 目標の設定

ここでは、BCMS の導入作業を始める前に行う自社のマネジメントシステムの把握と、BCMS 導入の目標設定を解説します。

3.1 施設の防災・防火・防犯・セキュリティ力の評価

図表 1-3(周辺環境の脆弱度評価)、図表 1-8(建物内部と外部の脆弱度評価表)と図表 1-9(事故・事件の発生頻度評価表)をまとめ施設毎に図表 1-10 を作成します。図表 1-10 は施設の防災力などの現状を表します。防災力などの改善はこの数字を低くすることになります。

図表 1-10 施設の防災・防火・防犯・セキュリティ力評価表

項目	A 工場 第 1 号棟	A 工場 管理棟	A 工場 第 1 倉庫
周辺環境の脆弱度評価	22	22	22
建物内部と外部の脆弱度評価	156	105	224
事故・事件の発生頻度評価	55	41	52
合計	233	168	298

(注意) 単純に点数だけで評価すると、項目数の増減により見かけの防災力などが変化します。これに対処するためには、点数/満点の割合などを活用します。

3.2 施設のマネジメントシステムの現状

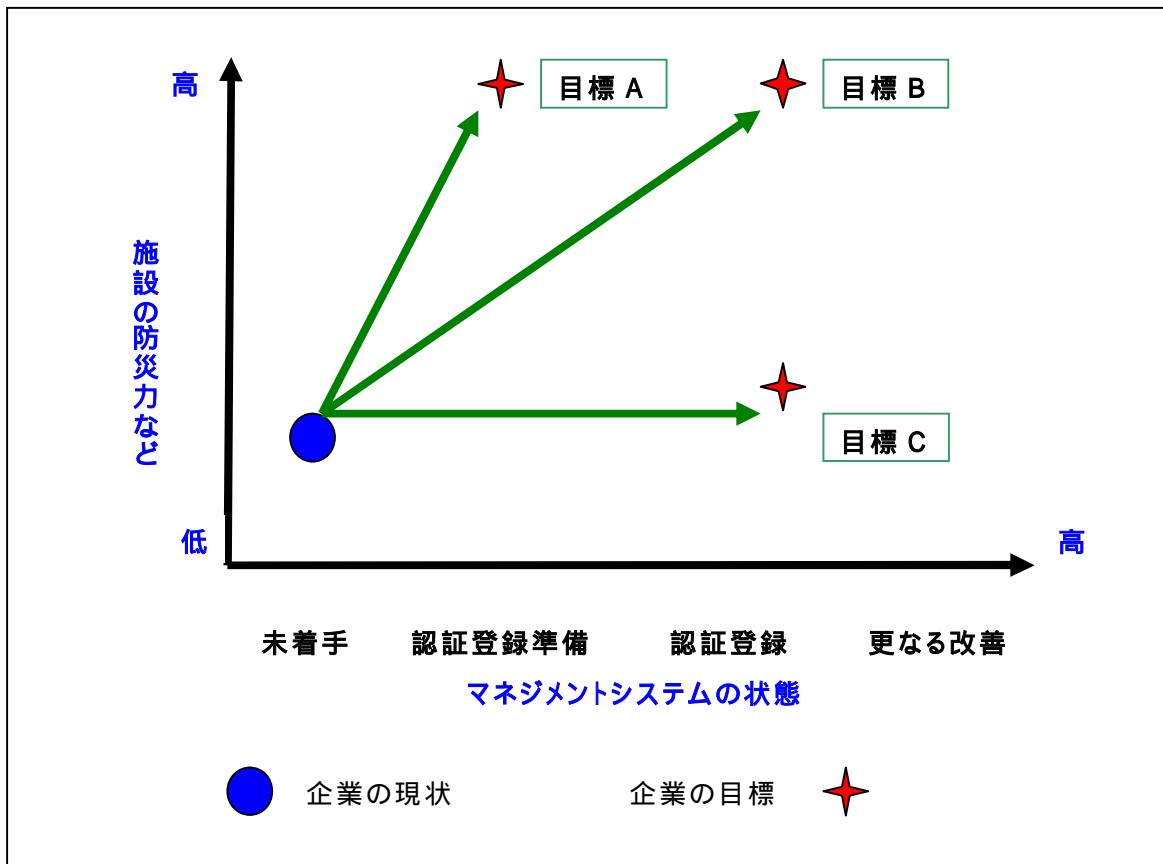
次に、マネジメントシステムの現状を確認します。品質 ISO(ISO9001)や環境 ISO(ISO14001)の認証を取得している企業は高い成熟度にあると言えます。しかし、未取得の企業はこの成熟度が不明ですので専門家に診断をお願いすることになります。

マネジメントシステムの現状評価は、未着手、認証登録の準備、認証登録、更なる改善の 4 段階とします。

3.3 目標の設定

施設毎のマネジメントシステムの現状評価と防災力などの評価表(図表 1-10)から図表 1-11 に現状をプロットします。プロット後に、施設の BCMS 導入目標をプロットします。

図表 1-11 施設の防災力などとマネジメントシステムの状態



図中、「目標 A」は施設の防災力などの改善に力点があり、「目標 C」は BCMS の認証登録に力点があるケースです。「目標 B」は防災力の改善とマネジメントシステムのレベルアップの両方を目標とするケースです。

BCMS の全社または事業部の目標設定は次の手順が良いと感じています。

- 各施設の現状調査
- 全社または事業部の目標設定
- 各施設の目標設定

3.4 目標までの手順

図表 1-12 は、目標に到達する手順を表しています。防災力などの改善を優先して作業する方法と、マネジメントシステムの改善を優先して作業をする方法、両方を並行して進める方法があります。

方法を選択するのは経営者になりますが、顧客から認証登録を求められている場合はマネジメントシステムの改善を優先し、東海地震や首都直下地震への対処を優先する場合は防災力などの改善を先に行うことになります。

図表 1-12 目標までの手順

