



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
ビジネスリスク事業部 ビジネスリスク第一グループ
主任研究員 橋本 幸曜

JIS Q 22301 に基づく 事業継続マネジメントシステム(BCMS)の構築について

2013 年 10 月 21 日に、事業継続に関する日本の標準規格である JIS Q 22301「社会セキュリティー事業継続マネジメントシステムー要求事項」が発行された。本紙では、この規格の位置づけや規格の内容に基づいた事業継続マネジメントシステム（BCMS：Business Continuity Management System）の構築・運用の流れを簡単に紹介する。

本紙の構成

1. BCMS の要求事項規格 JIS Q 22301 とは？	2
2. BCMS の基礎概念について	2
(1) マネジメントシステムについて	2
(2) 事業継続に関する基礎概念	4
a. 事業継続に関する概念	4
b. 事業継続を支える基礎概念	6
3. 基本的な BCMS 構築の流れ	7
(1) Plan：計画及び確立（改善計画の立案と、改善を進める体制の確立）	7
(2) Do：導入及び運用	8
a. 事業影響度分析（BIA）とリスクアセスメント、事業継続戦略	8
b. 事業継続手順の確立及び実施	11
c. 演習及び試験の実施	12
(3) Check：パフォーマンス評価	12
(4) Act：改善	14
4. 終わりに	14

1. BCMS の要求事項規格 JIS Q 22301 とは？

一般に、事業が中断した際に適切な対応をタイミングよく実施出来なければ、影響範囲が拡大し次第に事態の收拾がつかなくなっていく。そのような事態を防ぐためには、事業中断という問題を適切に管理する必要がある。そこで、事業中断についての管理手法として考えられたのが事業継続マネジメントシステム（BCMS）である。

2012 年に、ISO（国際標準化機構）がPDCAサイクルに基づいたBCMSについて、ISO22301：2012 "Societal security — Business continuity management systems — Requirements"として国際標準化した。JIS Q 22301 は、元々英語・フランス語で作成されているISO22301 の記載内容・構成を変更すること無く、日本語化することで策定された日本工業規格である。¹

なお、ISO や JIS の規格には要求事項規格とガイダンス規格があるが、JIS Q 22301 は要求事項規格に分類される。要求事項規格は、規格に基づく第三者認証制度があることに加えて、明瞭性・論理的整合性に優れているという特徴がある。このため、「BCMS とはそもそも何か？」という問いへの答えを端的かつ明確に示している点で優れた資料と言える。

2. BCMS の基礎概念について

本節では、BCMS を理解する上で基礎となる「マネジメントシステム」「事業継続」等を始めとする一連の概念を紹介する。

（１）マネジメントシステムについて

組織で抱える問題に対して継続的な改善活動を図る際に用いられる取組みの代表的な進め方に、PDCA サイクルがある。PDCA サイクルを具体的に実現するためのシステム化された取組みがマネジメントシステムである。これまでもこのマネジメントシステムを用いた規格が発行されているが、ISO/JIS Q 22301 もまたマネジメントシステムにより事業継続に関する改善活動の要点を示している。

次に、ISO/JIS Q 22301 における PDCA サイクルの構成を示す。

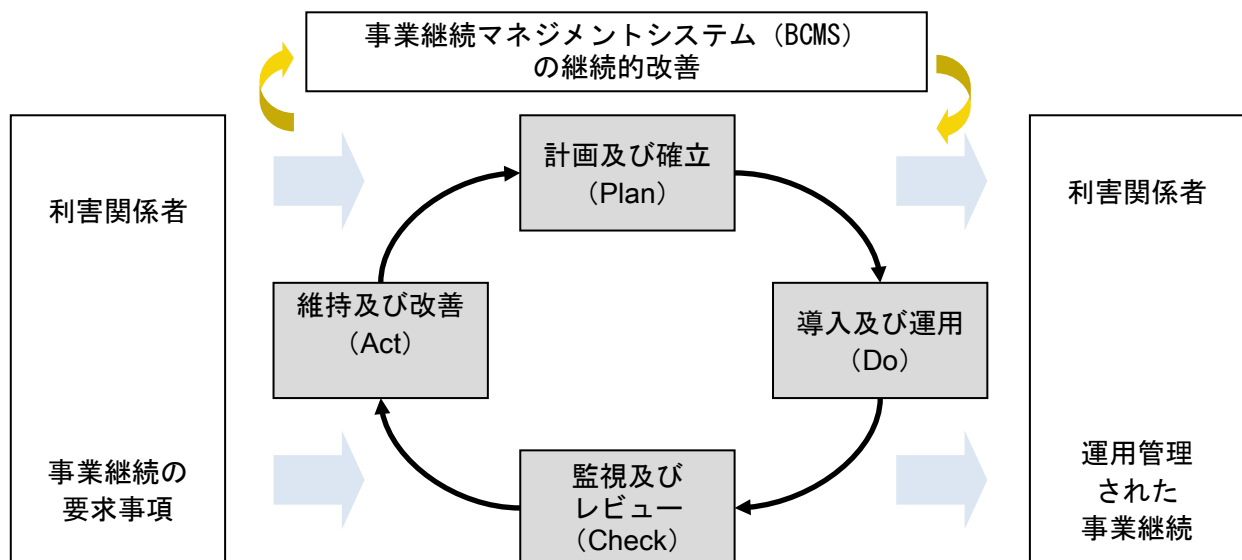
¹ ISO は英語並びにフランス語の文書として作成される。各国の言語に翻訳した規格は、ISO からは発行されないため、自国の言語で規格を翻訳する必要がある国では、自ら翻訳し改めて自国の規格として発行する必要がある。

表 1 JIS Q 22301 における PDCA サイクルの構成

		JIS Q 22301 の構成	
→	Plan 計画※ ¹ 及び確立	4. 組織の状況	Context of organization
		5. リーダーシップ	Leadership
		6. 計画	Planning※ ¹
		7. 支援	Support
	Do 導入及び運用	8. 運用	Operation※ ²
	Check 監視及びレビュー	9. パフォーマンス評価	Performance Evaluation
	Act 維持及び改善	10. 改善	Improvement

(ISO/IEC 専門業務用指針補足指針 2012 年度版附属書 SL、JIS Q 22301 を元に、弊社にて作成)

図 1 BCMS における PDCA サイクル



(JIS Q 22301 : 2013 「図 1-BCMS プロセスに適用される PDCA モデル」より)

※1 「4. 組織の状況」～「7. 支援」で言う計画は、改善の取組み計画を指す。

※2 BCMS の場合、事業影響度分析 (BIA)、リスクアセスメント、BCP 策定を含む事業継続戦略・事業継続手順の検討、演習及び試験等が含まれる。BIA、リスクアセスメント、BCP 策定等の部分も Plan では無く、Do のプロセスとして扱われていることに注意したい。

なお、これまでも様々な規格の解説で度々指摘されていることだが、※1 をつけた Plan は、事業継続計画や対策実施（リスク対応）に関する計画立案を指す訳ではない。PDCA サイクルの冒頭の Plan（計画及び確立）の部分は、取組み体制の確立に関する一連のプロセスを指している。このことは、マネジメントシステムを理解する上での基本事項ではあるが、誤解もまた多い部分であるため規格を読む際には改めて注意をしていただきたい。

(2) 事業継続に関する基礎概念

次に、事業継続に関する基礎概念として、以下の二つの概念を解説する。

表2 事業継続に関する二つの基礎的な概念と、関連するキーワード

a. 事業継続に関する概念	・事業の中断・障害を引き起こすインシデント ・事業継続マネジメントシステム ・事業継続計画
b. 事業継続を支える基礎概念	・最大許容停止時間 ・優先事業活動

a. 事業継続に関する概念

事業継続の概念を理解するに当たり、はじめに理解していただきたいキーワードを三つ紹介する。「事業の中断・障害を引き起こすインシデント (Disruptive Incident)」、「事業継続マネジメントシステム (BCMS)」、「事業継続計画 (BCP)」の三つである。

(a) 事業の中断・障害を引き起こすインシデント : Disruptive Incident

事業継続に関する取組みとは、即ち「事業の中断・障害を引き起こすインシデント (Disruptive Incident)」に抗するための取組みと言い換えることが出来る。そこでまずはこの“インシデント”の概念を適切に理解することが必要である。

日本では『事業の中断・障害を引き起こすインシデント』²と言うと、大規模な災害による操業中断等をすぐに連想してしまうが、元々の意味はより広範な対象を含む。例えば、電話が繋がりにくい状態は“disrupt telephone service”であるし、飛行機のダイヤ乱れは“disruptions to flights”である。『事業の中断・障害を引き起こすインシデント』としては災害・事件・事故・ストライキ・インフラ障害等、様々な操業中断・サービス停止等に繋がる事態が考えられる。

これらの例から分かる通り、この規格では必ずしも大規模な災害に限らずより広汎に事業の中断を招き得る事態を対象に事業中断リスクを想定している点にまずは注意していただきたい。

(b) 事業継続マネジメントシステム : BCMS—Business Continuity Management System—

次に、『事業の中断・障害を引き起こすインシデント』に備えるための取組みについての概念を理解する必要がある。この取組みに関する概念が BCMS (Business Continuity Management System) である。BCMS を一言で言うと事業継続に関する諸問題について継続的改善を図るための PDCA サイクルの仕組みと言うことが出来る。

PDCA サイクルは、品質管理、環境、情報セキュリティをはじめ様々なテーマの改善を扱い得る汎用的な枠組みである。そこで扱うテーマに応じて PDCA の目的を決めることになる。BCMS の場合、

² 正式な名称は長いため、一般的には「中断事象」「事業中断」「中断インシデント」等の名前で呼ばれることも多い。

ISO / JIS Q 22301 の「1. 適用範囲」では、BCMS の目的として以下のものがあげられている。

表 3 ISO / JIS Q 22301 に見る BCMS の目的

BCMS の目的

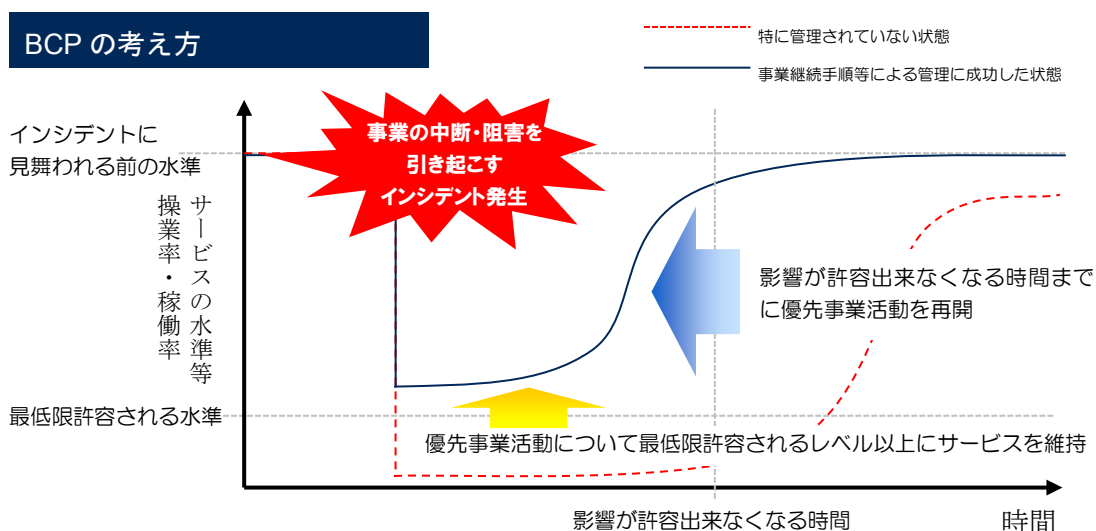
下記に関する継続的改善を図ること

- ・ 『事業の中断・阻害を引き起こすインシデント』を防止すること
- ・ 『事業の中断・阻害を引き起こすインシデント』の発生の起こりやすさ（Likelihood）を低減すること
- ・ 『事業の中断・阻害を引き起こすインシデント』の発生に備えること
- ・ 『事業の中断・阻害を引き起こすインシデント』の発生した場合に対応すること
- ・ 『事業の中断・阻害を引き起こすインシデント』の発生した場合に復旧すること

(c) 事業継続計画 : BCP—Business Continuity Plan—

先ほど BCMS の目的を五つあげたが、このうちインシデントの発生に備えることやインシデントが発生した場合に対応することについては、実際にインシデントが起きた時に事業継続を図るための具体的な対応についての論議が必要である。この点を整理するのが、事業継続計画（BCP（Business Continuity Plan））である。

図 2 BCP の考え方のポイント



BCP とは実際に起きた「事業の中断・阻害」に対応し、予め設定した時間の枠内で事業を予定したレベルまで復旧あるいは再開する流れを示す「文書化した手順」である。この「対応」という言葉にどこまでが入るかは議論があるが、基本的には雲行きが怪しくなってきた場面、実際に事が起こりいざ鎌倉という場面での対処を対象にしていると考えればよい。

b. 事業継続を支える基礎概念

次に、事業継続の考え方を支える基礎概念として、最低限把握しておきたい「最大許容停止時間」、「優先事業活動」の二つの概念を紹介する。

(a) 最大許容停止時間

実際に災害や事故等が発生した場合、同時多発的に様々な問題が起こることが多い。しかしそのような場合、自社の業務リソースも大きな損傷を受けていることが多く、とても全ての業務を同時に再開することは難しい。そこで、BCMSの考え方では時間の概念に注目し、対処の順番を整理することを考える。この際の鍵となるパラメーターが最大許容停止時間³である。

最大許容停止時間とは、当該事業活動を停止したまま放置した場合に、いつまでであればお客様等の利害関係者から許されるのか、その限界を示す停止時間を指している。

(b) 優先事業活動

BCMSは対処の順番に注目していることを先ほど述べた。ここで早期に対処する必要がある業務は、それなりの被害・混乱の中で対応することになるため周到な準備が必要であり、特に注意を払う必要がある。そこでこの早期に対処が求められる業務を指す言葉が用意されている。それが、「優先事業活動（Prioritized Activities）」というキーワードである。

³ 英語の略称は、【英】MTPD (maximum tolerable period of disruption)、【米】MAO (maximum acceptable outage)。なお、日本国内では英語の略称はさほど浸透しておらず、「最大許容停止時間」と呼ばれることが多いため、文中では日本語としている。

3. 基本的な BCMS 構築の流れ

BCMS 構築・運用の流れについて概略を規格で記載されている流れに沿って説明する。なお、ここでは必ずしも規格の厳密な解説を意図している訳ではない点にはご留意いただきたい。

(1) Plan : 計画及び確立 (改善計画の立案と、改善を進める体制の確立)

まず Plan の部分では、他のマネジメントシステムと同様に、以下のような事項を整理する。

- ・ 事業継続に関する改善活動を行う理由や目的
- ・ トップの事業継続の取組みにかける姿勢やコミットメント
- ・ 経営として BCMS の活動をリードする際の基本的な方針
- ・ BCMS の事務局メンバー等の指名
- ・ BCMS の事務局メンバー等の改善活動を進めていく上での役割や権限
- ・ BCMS のプロジェクトの進め方
(プロジェクトを構成する個別のプロセス間の連携の設計も含めて検討)
- ・ BCMS の活動に割く予算や時間の程度
- ・ 組織のメンバーへの BCMS に関する姿勢や考え方等の伝達 等

当然、ここでは事業の経営陣が自ら取組み方針を示し、リーダーシップを発揮することが必要であることは言うまでも無い。

また、規格では 4.3.2 で「BCMS の適用範囲」についても議論を整理している。BCMS が扱うのは、あくまでも事業の中断であるため、BCMS の基本単位は事業単位となる。そこで、事業の特質を踏まえた上で、BCMS の適用範囲を設定することになる。BCMS は必ずしも全社単位で構築する必要は無い。製品分野毎に BCMS の適用範囲を設定する場合もあるだろうし、製品のライフサイクルの視点に立つて開発部門 BCMS や保守運用部門 BCMS 等のようにライフサイクル上の役割分担を踏まえて適用範囲を設定することも有り得る。もちろん、単一事業を行っている組織の場合は、BCMS の適用範囲は自ずと全社となり得るし、全体を統括する趣旨で各事業部門の BCMS に加えて全社を適用範囲にする包括的な枠組みを用意するといった考え方も有り得る。

(2) Do : 導入及び運用

ISO/JIS Q 22301 では、以下の事項が Do に相当するとしている。

- ・事業影響度分析（BIA）及びリスクアセスメント、事業継続戦略の検討
- ・事業継続手順の確立及び実施（BCP の策定も含む）
- ・演習及び試験の実施

これらについて簡単に紹介する。

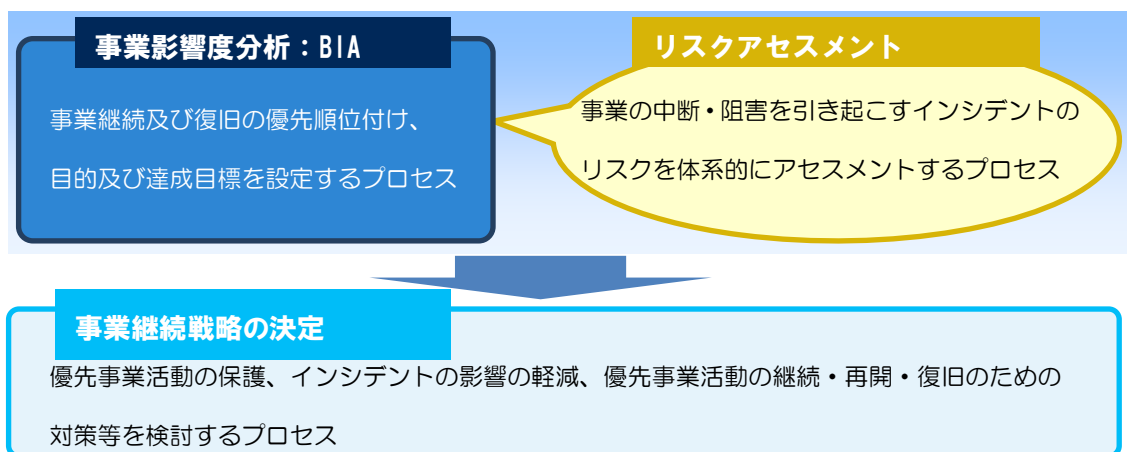
a. 事業影響度分析（BIA）とリスクアセスメント、事業継続戦略

事業継続の基礎には、優先事業活動を設定し効率的な再開を図るという考え方が存在する。そのため、事業継続を図るには優先事業活動を特定し、最大許容停止時間までに再開を図ろうとした際の課題を知り、対策の方向性を考えることが求められる。それらについて自社なりの方法論を確立し、実践と定着を図るのが、事業影響度分析・リスクアセスメント・事業継続戦略の検討の一連のプロセスである。

(a) 事業影響度分析（BIA）とリスクアセスメント、事業継続戦略の決定の関係

優先事業活動に関する一連の検討において、ISO/JIS Q 22301 では事業影響度分析とリスクアセスメント、事業継続戦略の三つのプロセスを使い分けている。三つのプロセスはどのような順番で進めてもよいが、その区別がつかずに混乱しプロジェクトが頓挫するケースも散見されるため、一度その関係をここで整理する。まず、三つのプロセスは、それぞれ次のような関係にある。

図3 事業影響度分析（BIA）とリスクアセスメント、事業継続戦略の決定の関係

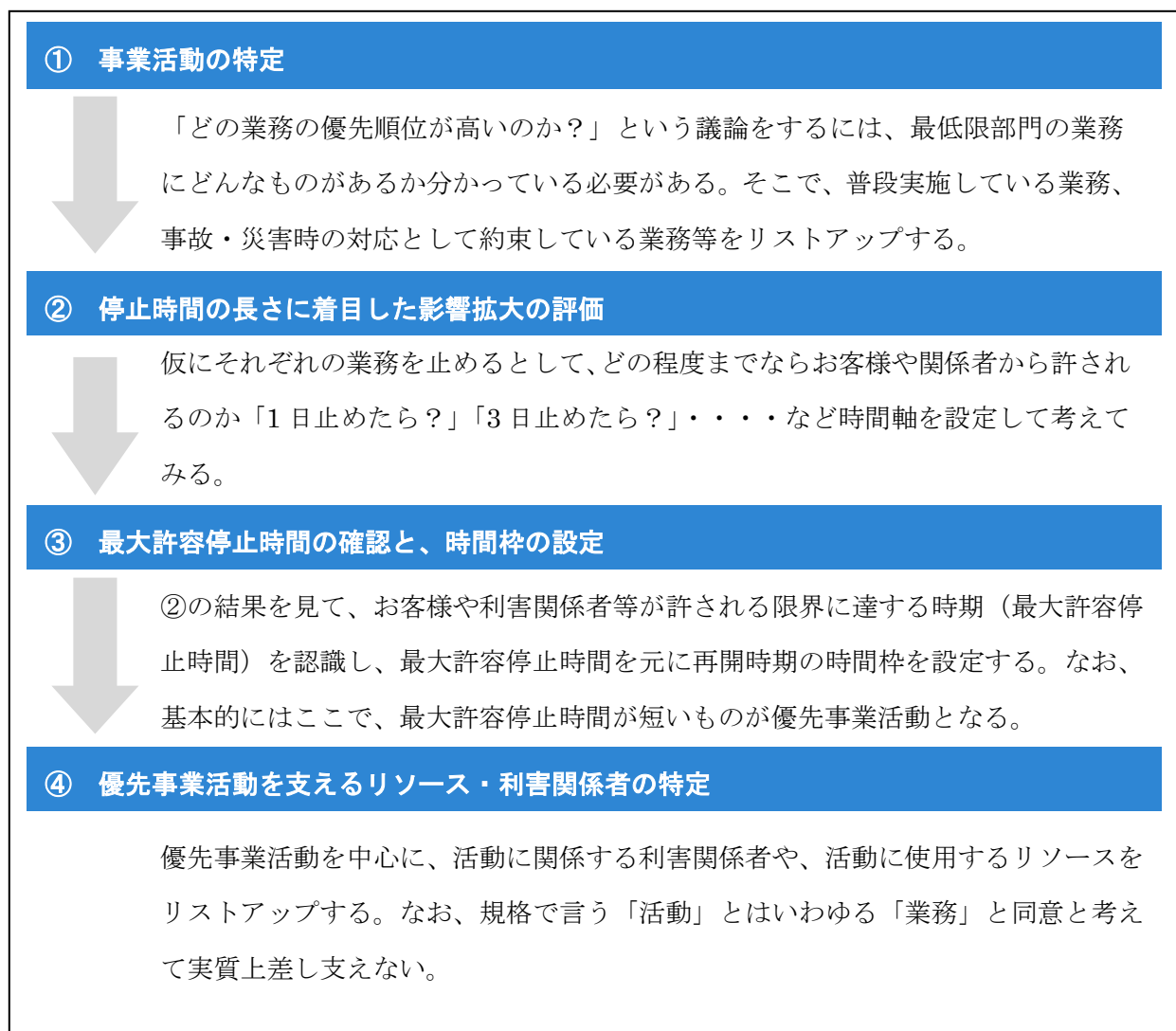


事業影響度分析を端的に言うと、お客様のニーズや要求事項、期待・目標や使命・職業的な誇り、社会から求められる役割、収益等から、優先事業活動を設定するプロセスであると言える。これに対しリスクアセスメントは事業影響度分析の結果に対し、現実的なリスクと照合し課題を特定するプロセスである。そして、三つ目の事業継続戦略の検討は事業影響度分析とリスクアセスメントの結果明らかになった優先事業活動実施の際のハードルを克服するための対策を検討するプロセスとなる。

(b) 事業影響度分析 (BIA)

まず「事業の中断・阻害を引き起こすインシデント」発生時の対応の目標設定プロセスである事業影響度分析について説明する。呼び方は一般的には事業影響度分析という正式名称より、英語の Business Impact Analysis の略称である BIA という名称で呼ばれることが多い。ISO/JIS Q 22301 では特に進め方において順序性の指定は無いが、通例 BIA は 8.2.2 に書いてある順番通りに以下のように進めることが多い。

図 4 典型的な BIA の流れ

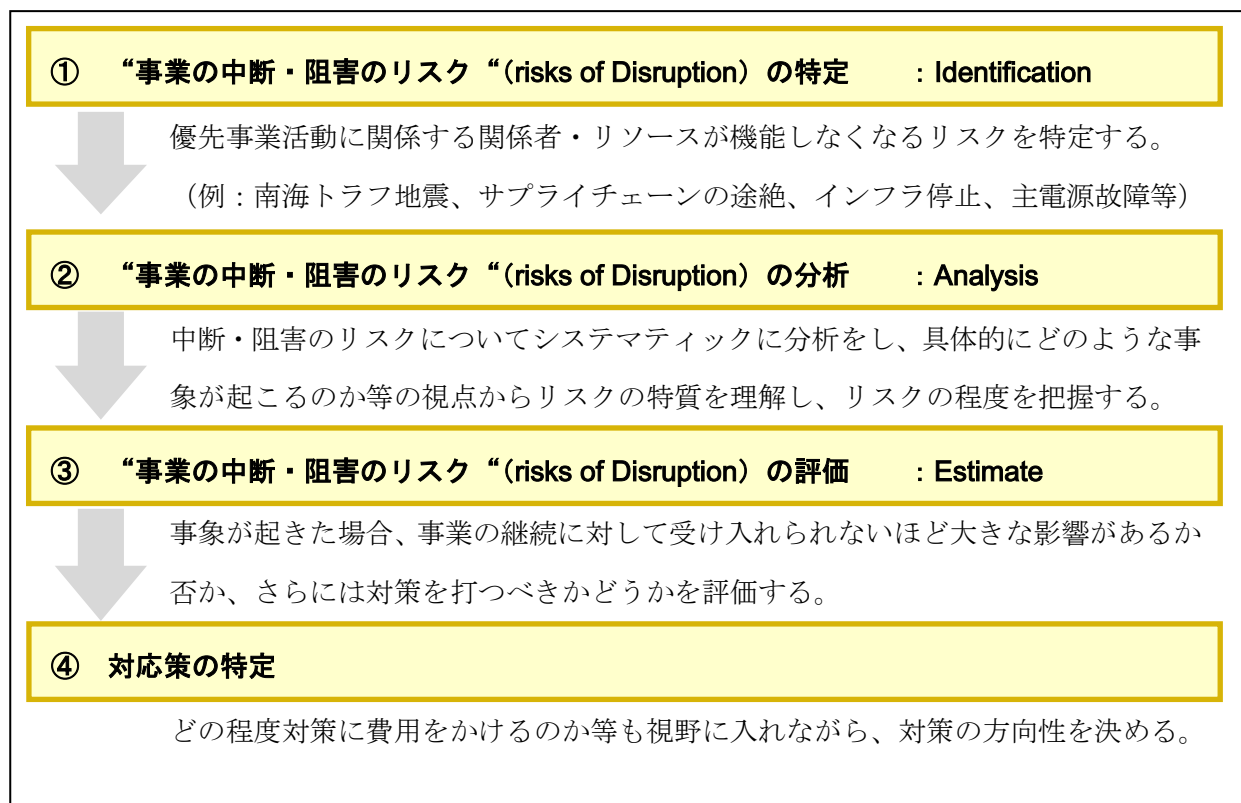


(c) リスクアセスメント

次に、リスクアセスメントについて説明する。リスクアセスメントは、扱う課題についてのリスクの特定・分析・評価を行うプロセスである。汎用性のある枠組みであり、様々なリスクの分析に活用することが出来るが、ISO/JIS Q 22301 が扱う BCMS の場合、優先事業活動を取り巻く『事業の中断・阻害を引き起こすインシデント』（Disruptive Incident）のリスク」が分析対象となる。

リスクアセスメントについても、ISO/JIS Q 22301 では特に順序性の指定は無い。一般的には 8.2.3 に書いてある順番通りに以下のような流れで進めることが多い。

図5 典型的なリスクアセスメントの流れ



(d) 事業継続戦略

最後に事業継続戦略について説明する。ISO/JIS Q 22301 では事業継続戦略とは、事業継続上の弱点に関する改善の戦略を整理・具体化するものである。具体的には、人、情報及びデータ、建物・作業環境及び関連ユーティリティ⁴、施設・設備及び消耗品、情報通信技術システム（ICTシステム）、交通機関、資金、取引先及びサプライヤ等につまわる予見される問題について事前対策や事前準備を考える。対策や準備の視点としては、次の三つがあげられている。

表 4 事業継続戦略を検討する際の視点

- ① 事業の中断及び阻害の起こりやすさの低減
- ② 中断・阻害が生じている時間の短縮
- ③ 中断・阻害がサービスに及ぼす損害（インパクト）の大きさの抑制

なお、③について ISO の原文では“limit the impact of disruption”となっており、単純に損害の大きさを小さくするというのではなく、連鎖事故への発展を防ぐことも考える必要がある。

b. 事業継続手順の確立及び実施

次に、「事業継続手順の確立及び実施」について簡単に内容を紹介する。ISO/JIS Q 22301 で言う事業継続手順という概念は、インシデントに対応するための組織体制・役割責任・権限設計、内外とのコミュニケーション・警告の伝達、優先事業活動の継続・復旧等を指している。なお、このプロセスにはいわゆる BCP の策定も含まれ、これらの事項についての「文書化した手順」が、BCP である。

なお、事業継続“手順”とあるが、当然のことながらここで言う“手順”とは、必ずしも個別の操作手順等の細かい作業標準を指しているものではないことには、注意をしたい。

BCP の内容として、最低限記載すべき内容が「8.4.4 事業継続計画」の下で整理されているが、最低限盛り込まなければいけない内容が示されるに留まっており、構成等について細かく指定するものではない。BCP に記載する内容については、相当の自由度があると考えてよい。

表 5 事業継続計画：BCP に最低限盛り込むべき事項

事業継続計画：BCP に最低限盛り込むべき事項	
✓ 対応の役割・責任、対応の責任者	✓ インシデントの直接的影響※に対処するための方法論
✓ BCP に基づく対応を発動するプロセス	✓ 優先事業活動の継続または復旧の方法
✓ 対応体制の解除プロセス	✓ メディア対応の方法
✓ 関係者への連絡・安否確認	

(JIS Q 22301 : 2013 「8.4.4 事業継続計画」を基に弊社にて作成)

※ ここで言う直接的な影響とは、直接的な被害と同様の意味と考えて差し支えない。

⁴ なお、ユーティリティとは、JIS Q 9001:2008 でも補足されているが、例えば電気・ガス・水等を指す。

c. 演習及び試験の実施

事業継続に関する人材育成のプログラムについて言及しているのが本項目である。人材育成のプログラムの基本は、受講者に到達して欲しい目標を設定し、プログラムの受講を通して目標とするレベルに引き上げることにある。プログラムが有効なものとなったか確認する上で、プログラムのインストラクターは、プログラム終了後に当初設定した目標に受講者が達しているかを確認すること、いわゆる「テスト」を行うことも重要である。

受講者が目標に到達していなかった場合、一般的には受講者の力量やプログラムの構成、あるいはインストラクターの教え方に原因があることが多いが、新しい取組みテーマや未知のテーマを扱う場合、教える内容（教材）自体に本質的な問題があることも十分考えられる。そのため、新しい取組みテーマや未知のテーマ等について扱う場合、人材育成プログラムは時として教材自体の検証の場にもなり得る。

ISO/JIS Q 22301 では、事業継続手順にまつわる人材育成や手順検証のプログラムを『演習及び試験』としている。人材育成や手順検証は、必ず目標を持って実施し、終了後には到達状況・実施結果を確認すべきものである、つまり対になったものであるため、規格では『「演習」と「試験」』というように二つの別個の概念に分けるのではなく、『演習及び試験』と一つの概念に捉えて記述している。

また、ここでは事業継続手順の定着を人材育成上のテーマとして扱うことが述べられているが、事業継続手順の使用頻度は元々決して多いものではない。また、まだ実際には発生したことがない事態や想定外の事態への対応等の未知のテーマを扱わざるを得ないケースも少なくない。そのため、一般の教育テーマと比べて教授内容自体に問題が見つかる可能性は高い。本来は事業継続手順を設計する際に十分な検討を行い、対応部門が現実的に実施出来るレベルの手順に収めなければならないが、実際には計画したばかりの段階の計画は、対応部門から見ると現実的には実施不可能な水準の手順（詰め込みすぎた手順や、人為事故や労働災害を誘発しかねない手順等）になっていることも少なからずある。そのため、ISO/JIS Q 22301 の言う「演習及び試験」は教育プロセスとしての側面に加えて、事業継続手順自体の検証の側面についても重点を置くことを求めている。

（３）Check：パフォーマンス評価

当初の狙いと取組み後の到達状況の乖離を把握し、その結果の解消を次のサイクルにつなげるという考え方が PDCA サイクルの根幹にある。つまり PDCA サイクルを有効に機能させるためには、当初の狙いと取組み後の到達状況の乖離を評価する必要がある。これを述べているのが Check の部分である。BCMS の場合、PDCA の運用状況・事業継続手順等のモニタリング・測定・分析・評価、内部監査、マネジメントレビュー等を行うことになる。

なお、BCMS の場合、『事業の中断・障害を引き起こすインシデント（Disruptive Incident）』が起きた場合の影響を最小限にすることが目的であるため、基本的な PDCA の有効性の他、対応の基本を示す事業継続手順についても評価をする必要があることには注意したい。

(a) 監視、測定、分析及び評価

BCMS の場合、PDCA の有効性・事業継続手順の二点が主たる評価の対象となる。

まず、PDCA の有効性について簡単に述べる。PDCA の有効性とは詰まるところ、改善活動の進捗状況と改善活動の成果自体の組み合わせからなる。改善活動の進捗は、取組みの期首に策定したスケジュール通りに改善が進んだか確認する。一般的に改善活動がうまくいかない場合、活動に取り組む姿勢に問題があるケースや、当初計画した取組みの進め方（プロジェクトスケジュール）に問題があるケース等がある。改善活動の成果は、期首に立てた期末の到達目標についてどの程度達成が出来たのを見るのが一般的である。なお、到達目標を期末に確認するためには、期首に取組みを始める時点で予め評価軸を定めておく必要がある。取組みを始める際に、最終的な目標に関する評価軸を定めておくことは評価を効率化するためだけではなく、取組みのゴールを明瞭にすることに他ならず、取組みの期中においても関係者が目標を具体的に理解し易くなるため、取組みを成功させる可能性を高めることにもつながる。

事業継続手順の評価は、演習及び試験、定期的な確認、『事業の中断・阻害を引き起こすインシデント (Disruptive Incident)』が実際発生した際の事後の振り返り等で実施する事になる。具体的な評価の視点は、「9.1.2 事業継続手順の評価」では言及されていないため、各組織で、「8.4 事業継続手順の確立及び実施」等を参考に自ら定めることになる。また、実際にインシデントが発生し対応した場合は、当初 BIA で見当をつけた際の影響の評価と実際に生じた影響範囲に大きな差がなかったか（特に、当初予測を上回る影響が生じなかったか）、許容停止時間までに製品供給やサービスを再開することが出来たか等についても確認する必要がある。

(b) 内部監査

一般的にマネジメントシステムの内部監査では、当初目標への到達状況、改善プロセスの有効性（改善プロセスが膠着せずに進んでいるか）等を、客観的で公平な立場の監査員が確認し、フィードバックを提供する。BCMS についても同様のことが、ISO/JIS Q 22301 で求められている。

なお、BCMS は不正行為の防止を目的にしている訳ではないので、監査組織の位置づけについては、取組みに対して客観的で公平な視点で見ることが出来る立場であれば十分であり、必ずしも監査対象から組織的に独立していることまでは、求められていない。

(c) マネジメントレビュー

事業継続に限らず、事業に関する改善活動を成功させるためには、組織のトップが問題の本質を理解し、取組みの状況を踏まえて方向性や大きな判断を示すことが極めて重要である。そこで、マネジメントシステムでは PDCA の Check の部分の要としてマネジメント層によるレビューの場（マネジメントレビュー）を求めている。

（４）Act ：改善

改善活動を続けていくと、組織の力量の向上に伴い新たな課題が見えてくるものだが、課題は放置しておけば誰かが解決してくれるというものではない。取組み主体自らが能動的に改善の方策を打ち出し、課題を是正していくことが求められる。事業継続においても同様である。そこで、ISO/JIS Q 22301 でも「10. 改善」として不適合及び是正処置、継続的改善の内容が記載されている。

是正処置や継続的改善の必要性は多くの企業で重々理解されているにもかかわらず、つい億劫になり改善が止まるという事態も散見される。しかし、二年、三年と地道に努力と改善を重ね語り継いだノウハウの有無が、実際のインシデント発生時の事業継続の成否に大きく影響することを考えれば、改善活動を決して疎かにせず、取組みを継続的に進めていくことは重要であると言える。実際にインシデント発生時に対応を成功させるためには、改善を疎かにせずに着実に進めるようにすることが望ましい。

4. 終わりに

今回発行された JIS Q 22301 は事業中断という問題の管理についての規格である。この規格の原点にはお客様への製品・サービスの安定的な提供とお客様への影響の波及の防止への願いが込められている。そのため、お客様や外部の関係者のニーズと、自社の供給能力・サービス提供能力の関係に注目することが、この規格を理解するポイントになる。ISO におけるマネジメントシステムの始まりである ISO/JIS Q 9001 が顧客“満足”からサービスを紐解いたのに対して、ISO/JIS Q 22301 は、お客様から許される最低限のレベル、いうなれば顧客“不満足”に注目していると解釈出来る。顧客満足、顧客不満足の違いに注目しているのかについて違いはあるものの、根底に流れるお客様に安心していただける製品・サービスの提供を望む願いは共通である。

ISO と聞くと、あたかも日本の取組みとは無縁の枠組みをグローバルスタンダードの名の元に押しつけられる様な印象を抱く向きもあるだろうが、ISO/JIS Q 9001 も元をたどれば日本の改善活動がその根源にある。その意味で、ISO/JIS Q 22301 は間違い無く日本の改善活動の発想の流れを汲んだ考え方である。

BCMS・BCP の実効性を現実のインシデントによって試されずにすめばそれに優ることは無いが、近年では事業活動が様々な想定外のインシデントに晒されるケースが増えている。BCMS の構築を進めることは組織の資産にこそなれ、決して損失になることはない。組織として積み重ねた努力が、すぐに結果が目に見える形に表れ無くとも、事業継続の力量は着実に向上する。

本紙をご覧いただければ分かりますとおり、ISO/JIS Q 22301 は特に難しい内容や、新機軸の内容を強いるものではなく、むしろオーソドックスな内容に基づく規格である。今回の JIS 化を機にこの規格を一読し、事業継続の取組みについても興味をお持ちいただければ幸いである。

（第 289 号 2013 年 12 月 19 日発行）