

# BCP マネジメントシステムを大学経営の

## マネジメントシステムに組み込むことができるのか

齋藤 大樹 (人間社会学域法学類 3年)

指導教員

永江 亘 (人間社会研究域法学系 准教授)

### 1. 研究目的

2011年3月11日、東日本大震災が発生した。この震災では、規模や被害の大きさもさることながら、これらに対応する技術的・法的・経営的なインフラの不備が顕在化し、多様な分野での問題を提起した。その中でも、サプライチェーンの寸断による各企業の事業・機能の停止に関しては、とりわけ多数のメディアにも取り上げられ、中心的な問題の一つといえる。そしてそれに密接に関連しているのが、事業継続計画 (Business Continuity Plan : BCP) である。

BCPに関する動向としては、国際機関であるBSI (British Standards Institution) が、BCPの起源ともいえる事業継続マネジメントシステムの規格であるBS25999<sup>1</sup>(二部構成)を2007年に発行した。そして現在では、これを基にして、より国際標準化を進めるためにISO (International Organization for Standardization) がISO22301<sup>2</sup>を発行しており、このことからBCPに対する国際的な要請も高まっているといえよう。

ところで、災害によって生じるのは、サプライマネジメントなどの企業活動に関する問題のみには限られないはずであり、公的セクターにおいても問題は生ずる。

ここで、公的セクターとしての大学の性質に着目すると、それは他にない特殊性を有しているといえる。その性質とは、大学では企業などの他組織に比べて、人的資源の存在が欠かすことのできないものとなっていることである。企業でいう事業とは大学でいえば教育と研究であり、その内容をとってみても、高校までとは違い、大学には多くの企業や事業との連携がある。こうした役割も他には見られない大きな特徴といえる。なぜなら、それら役割は言うなれば人から人への伝搬の作業であり、そこにある人的資源にとって代えられるものはないからである。

そこで、本研究では、BCPのマネジメントシステムを大学経営のマネジメントシステム

<sup>1</sup>「英国規格協会 (BSI: British Standards Institution)」が発行したBCMS規格。2006年11月にガイドライン規格(パート1)、2007年11月に認証規格(パート2)が発行された。ISO22301が発行されるまで、BCMSの実質的な国際規格として扱われていた。

<sup>2</sup>2012年5月15日に発行された事業継続マネジメントシステム (BCMS) の国際規格であり、マネジメントシステムの要求事項を規定したものの。

の中に組み込むことができるのか否かを明らかにしていきたい。なお、本研究においては、BCP のマネジメントシステムを適用する大学の対象として、主に金沢大学を想定している。

## 2. 研究概要

### BCP についての調査

#### ・BCP (Business Continuity Plan) とは

組織の個々の事業形態・特性などを考えたらうで、組織存続の生命線である「事業継続」を死守するための行動計画。また、その運用、見直しまでのマネジメントシステム全体のことを BCM (Business Continuity Management) や BCMS (Business Continuity Management System) という<sup>3</sup>。

#### ・国際規格における BCP

BSI の BS25999 と、これを基にして開発された、ISO の ISO22301 を比較し、違いを検討した。変更点は大きく「文言や構成の変更によるもの」、「従来の要求事項がより厳格化・詳述化されたことによるもの」、「従来の要求事項がより緩和されたことによるもの」、「新規に追加されたことによるもの」の 4 つに大別することができる<sup>4</sup>。しかし、ISO22301 はそもそも BS25999 をベースに作られており、本質的な意味で両者に大きな違いは見られない。

#### ・企業における BCP

実際に BCP を策定している企業の担当者<sup>5</sup>にインタビューを実施した。ここでは、ISO22301 の認証取得をしている企業ではないものの、そうした企業の BCP の現状<sup>6</sup>やそれに伴う企業活動の実態（目的や準備、プロジェクトなど）についての意見交換を行った。

#### ・大学における BCP

現在、大学において BCP は導入されているかを調査した。これに関しては、多くの大学において危機管理対策が施されているもの<sup>7</sup>、その中で BCP と呼べるものは皆無であった。

以上の調査を基に、大学経営においても BCP のマネジメントシステムを導入できるのか、というのを検討した。

## 3. 研究成果と考察

---

<sup>3</sup>「事業継続計画策定ガイドライン」経済産業省、2005

<sup>4</sup>勝俣良介『ISO22301 徹底解説—BCP・BCMS の構築・運用から取得まで—』（オーム社、2012）119 頁

<sup>5</sup>大和証券株式会社の中井優課長代理（インタビュー実施日：2012 年 10 月 13 日）

<sup>6</sup>大和証券株式会社にて、東京・大阪のコールセンターの二重体制や、有事の際に都心で支店業務の機能が停止した場合に備えて、多摩市に支店業務を行うことのできる機能をもったバックアップセンターの設置など。

<sup>7</sup>これには、神戸大学における「危機管理基本マニュアル」や、東京外語大学の「危機管理ガイドライン」、新潟大学の「危機管理計画」などが存在する。

## (1)大学経営における BCP のマネジメントシステムの導入の可否

まず、私見ではあるが、大学経営のマネジメントシステムにおいても BCP のマネジメントシステムは導入できるものであると考える。

これは、ISO22301 の「1.適用範囲」に、ISO22301 はあらゆる組織のどの部門にも、その組織の性質や類型・規模に関わらず適用されるべきものである<sup>8</sup>、と記されていることから、BCP を策定する組織の対象を企業のみに限定しておらず、あらゆる組織においても適用の可能性を残している。よって、ひとつの組織である大学にも適用することができるものと考えられる。しかし、これはあくまでも制度上の考え方であり、実際は多くの課題が生じることになる。

以下、企業の実務における BCP 担当者へのインタビューを基に考えた、大学経営に BCP のマネジメントシステムを適用する際に生じることが予想される課題と、それを克服するための対策を検討する。

## (2)課題

### ・財政的コスト

実務上でまず課題として挙げられたのが、財政的な問題である。そもそも、BCP そのものが有事の際に備えたものであるため、その未然の段階では、準備した BCP が必要になるのか、またその費用対効果も不透明であり、予算を捻出してまで導入すべきものなのかどうかの判断が難しい。

### ・時間的コスト

BCP を一度策定し、そのマネジメントシステムを構築するに至れば、その後は PDCA サイクル<sup>9</sup>に合わせて運用していく形になる<sup>10</sup>。ここで問題となる時間的なコストとは、そうして BCP の策定に至る前段階のことを指す。いつ有事の事態になるかが不明な以上、実務では形だけでもひとまず整える傾向にある。そのため、時間的にも財政的にもコスト負担が大きい ISO 22301 の認証取得を目指す企業は少ない<sup>11</sup>。効果的だと思われる BCP のマネジメントシステムが組織内で構築されていれば、規格の認証取得をするまでの必要はないという実務上の考えが反映されているものと考えられる。しかし、そうしてスピード重視で構築したマネジメントシステムにおいては、欠陥が生じる可能性が高いという課題も孕

---

<sup>8</sup>ISO 22301:2012 「社会セキュリティ-事業継続マネジメントシステム-要求事項」 1 頁以下

<sup>9</sup>Plan (計画)、Do (実行)、Check (確認)、Act (改善) のこと。ISO 22301 は、PDCA サイクルの考え方が取り込まれており、このサイクルに合わせて導入・運用されることを想定した構成になっている。

<sup>10</sup>前掲注 8、vi 頁以下

<sup>11</sup>一般財団法人日本情報経済社会推進協会 (JIPDEC) が認定したもので、ISO22301 と BS25999 の BCMS 認証を取得している企業数は 40 社。そのうち、公表しているもので、ISO22301 の認証取得企業が 21 社。BS25999 の認証取得企業は 16 社である。

(<http://www.isms.jipdec.or.jp/bcms.html> : 最終アクセス 2013 年 6 月 11 日)

んでいる。

- ・組織内での位置付け・役割

上記2つの課題もあり、実際に企業でBCPのマネジメントシステムを導入するにあたっては、事業継続性という目的だけでは導入に踏み切れないことがある。事業継続性だけでなく、何か他にも明確な利用目的がないことには予算の捻出が難しいものと考えられる。

### (3)対策

- ・既存の設備を利用する

財政的・時間的コストについては、既存の設備を利用することによって軽減できるものであるとする<sup>12</sup>。建物や備品などの大きなコストがかかる設備については、新規に準備するのではなく現状で存在するものを最大限活用することが望ましい。

- ・仕組みの有効活用

企業における実務では、一度構築したBCPのマネジメントシステムの仕組みを、事業継続の面のみに捉われない、他の有効活用法の検討を進めている<sup>13</sup>

### (4)具体案

ここで、上記の対策を考慮した上で、金沢大学にBCPのマネジメントシステムを導入する際の具体案を検討する。

- ・シェアキャンパス

金沢大学がサイバーテロや自然災害などの有事の事態に直面した際には、北陸大学や星稜大学などの近隣の大学においても、金沢大学の授業や研究活動を行えるようにする。互いに大学という形式であるため、設備についても他と比べて利用しやすいものが多く存在することが考えられる。ただし、システム上の互換性については注意する必要がある（両大学間にある違い。例えば単位認定のシステムなどを統一する必要性が生じる可能性など）。

- ・四高記念館や金沢城に、大学の機能を持つことができるようにする

もともと金沢大学との関係が深い施設などにおいては、金沢大学が有事の際は授業をはじめ、試験や事務機能などもそこに移して執行できるようにする。また、これは有事の際に限らず、もちろん通常時においては一般人の施設内利用も可能とし、角間移行後離れつつある学生と地域との交流も促す役目を果たす。そしてこれは、金沢大学が掲げる「アクションプラン2010」や「機能強化プラン2012」にも貢献する役割を果たす。こうしたBCPのマネジメントシステムの活用というのは他大学が取り組んでいない分野でもあり、「大学の社会的責任」を果たす上に、地方大学である金沢大学のブランディングにも有効に作用

---

<sup>12</sup>前掲注6の大和証券株式会社の二重コールセンターは、「ゼロコストBCP」を掲げて、もともと大阪にあった支店の一部をそのままコールセンターとして利用できるようにしたものである。

<sup>13</sup>前掲注6の大和証券株式会社では、BCPのマネジメントシステムのために作ったバックアップセンターやコールセンターの一つを、研修施設として利用するなどしている。

させることもできると考えられる。

以上のようにして課題解決をすることにより、大学経営、とりわけ金沢大学においても BCP のマネジメントシステムを導入することができると思う。

#### 4. 結論

- ・ 大学経営のマネジメントシステムにおいても、BCP のマネジメントシステムを組み込むことができる。
- ・ 大学に BCP のマネジメントシステムを導入する際の課題としては、①財政的コスト、②時間的コスト、③組織内での位置付けの不透明さが挙げられる。
- ・ 上記課題を解決するための対策としては、①既存の設備利用、②仕組みの有効活用の 2 つがある。
- ・ 金沢大学においては、石川県の学都である性質や地域を活用して BCP のマネジメントシステムを導入し、そこから大学そのものの機能やブランド力強化も狙えるものであると思う。

#### <参考文献>

- ・ “BS25999-2 : A specification for Business continuity management”, BSI, 2007
- ・ 「事業継続ガイドライン第二版—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—」内閣府防災担当、2009
- ・ 丸山浩明『事業継続計画の意義と経済効果』（ぎょうせい、2008）
- ・ 黄野吉博『事業継続マネジメントシステムの構築と実務』（共立出版、2008）
- ・ 丸山満彦ほか『「想定外」に強い事業継続計画のすすめ—BS25999 で高める危機対応力』（中央経済社、2011）
- ・ 事業継続推進研究会『事業継続マネジメントの実戦ガイド—事業継続に関する規格を使いこなすために』（日本規格協会、2011）
- ・ 山村武彦『防災・危機管理の再点検—進化する BCP（事業継続計画）』（金融財政事情研究会、2012）
- ・ 和田充夫ほか『地域ブランド・マネジメント』（有斐閣、2009）
- ・ 河合拓『ブランドで競争する技術—名前は知られているのに、なぜ売れないのか』（ダイヤモンド社、2012）
- ・ 中島淑乃、山口大輔「震災を教訓に大学の BCP（事業継続計画）を考える」（伊藤忠テクノソリューションズ株式会社）
- ・ 赤林隆仁「大学経営における事業継続リスクに関する考察」埼玉学園大学紀要 8 号(2008) 151～162 頁