



RRCJ

The Resilience Research Council of Japan

一般社団法人レジリエンス協会 メールマガジン

2016.1.20

(第17号)

【目次】

1. 「第18回 定例会」ダイジェスト報告
(2015年11月13日開催)
2. 次回「第19回定例会」開催のご案内
1月28日(木) 13:00~16:50
於；日比谷図書文化館
3. 会員募集のご案内



【1. 第17回 定例会；ダイジェスト報告】

日時：2015年11月13日(金) 13:00~16:50
場所：日比谷図書文化館
参加者数：23名(講演者を含む)

当日の講演に使用した資料は非公開のものを除き、講演者様のご協力によりレジリエンス協会HP内の「定例会」ページに掲載させていただいております(一部ないし割愛版を含む)。

http://www.resilience-japan.org/mail_magazine

<定例会内容>

(1) 13:00~13:30 『JISQ22398 一演習の指針— の使い方』

榎本純夫 氏(損保ジャパン日本興亜
リスクマネジメント株式会社)

[講演者抄録]

- 演習の指針については、既に2013年11月の定例会で、当時はまだISO規格でしたが取り上げたことがあります。今回はJIS化に伴い再度テーマにしましたが前回のような逐条的な解説ではなく、この規格を使いこなそうとする人の役に立つように、もっぱら実用面から4章演習プログラムと5章演習プロジェクトに限定して解説しました。
- 本規格に対し「訓練」のノウハウが満載なのかと、期待されると多少ガッカリするかもしれませんが、いつのまにか訓練を実施すること自体が目的となってしまうことがありますが、本規格は、何のために演習をするのか目標を定め、日常の活動としてマネジメントすることを勧めています。イベントとしての演習はあくまでもプロセスのひとつに過ぎず、本規格は演習の一連のプロセスを対象とする仕様です。
- 本規格を要約すると「演習は、これを計画策定し実施し、見直し改善する一連の活動をいう。その



ために組織は演習のプログラムを持ち、個々の演習（プロジェクト）を実施する。」となります。加えて重要なのは「演習は、演習自体を評価し、トップマネジメント自ら見直しに関わる継続的改善の活動である。」ということです。

- 演習プログラムとは、演習全体の目的や目標を達成するために策定される活動であり、演習プロジェクトは演習プログラムの枠内で企画される個々の取り組みです。両者の関係は、洗濯機の水槽を演習プログラムに、シャツや肌着などの洗濯物を演習プロジェクトに例えることができます。水槽（プログラム）の渦巻き流（継続的改善）によって洗濯物（プロジェクト）がきれいになる（目標達成）というイメージです。
- 洗濯機と洗濯物の例えの続きですが、渦巻き流（実際は洗剤も必要か）によって洗濯物はきれいになっても、いつまでも同じ洗濯機を使い続けられません。新たな洗濯機に替えるという段階が必要であり、本規格ではプログラム、プロジェクトのいずれにおいても、計画策定、実施、改善のプロセスを循環し高めること（スパイラルアップ）を求めています。
- 本規格を使いこなす上で重要なポイントを 5 つあげます。①演習の目的を定め達成により得られる便益を認識すること ②具体的なパフォーマンス目標を定め、できるだけ単純、測定可能、現実的及び課題志向的であること ③演習は継続し常に改善に努めること（マネジメントシステムの組み入れ） ④演習のパフォーマンスを監視し評価すること ⑤結果をレビューし対策を講じ必ず目的を達成すること（達成不可能な演習はしない）

(2) 13:30~14:10 『これからの企業に求められるサプライチェーン・リスクマネジメント』

田代邦幸 氏（株式会社インターリスク総研）

〔講演者抄録〕

- 本題に入る前に、2 日前にロンドンで開催された「BCI World Conference and Exhibition 2015」で行われた発表の内容に関する報告があった。
- 講演者（田代）はこのカンファレンスに毎年参加しているが、一昨年あたりから「resilience」という単語が用いられる頻度が高くなってきている。例えば英国内閣府の R. MacFarlane 氏は、組織のレジリエンスに関するガイダンス規格 BS65000 の発行から 1 年が経過したことを踏まえて、今後取り組むべき方向性を示した。また BSI の L. Orr 氏は、レジリエンスをリスクマネジメントや BCM、セキュリティなどを包含する上位概念としてとらえるべきであり、レジリエンスの向上に取り組むには、トップマネジメントのリーダーシップの下で分野をまたぐ活動が必要であると説いた。
- 次に今回の本題として、世界経済フォーラムから 2015 年 1 月に発表された調査報告書「Beyond Supply Chains - Empowering Responsible Value Chains」の内容が紹介された。これは世界の先進企業の実践例から、持続可能な世界を目指すサプライチェーン・マネジメントのあり方を示したものである。

http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_BeyondSupplyChains_Report2015.pdf

この報告書では全体を通して「トリプル・アドバンテージ」という概念が用いられている。これはサプライチェーン・マネジメントにおいて、「収益性」「環境」「地域経済・社会」のいずれの面でもポジティブな影響を与え続けるよう、企業として意思決定していくという考え方である。先進企業においてトリプル・アドバンテージに適合する実践例を紹介し、それがどのような効果をもたらすかを評価した上で、多くの企業の意思決定に役立てられることを意図したフレームワークが示されている。

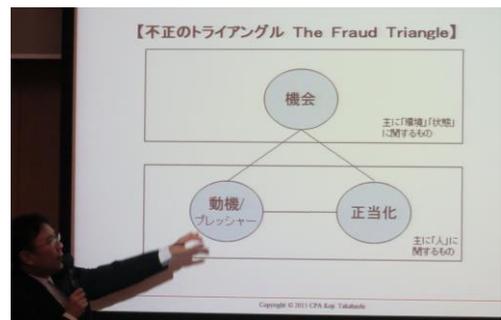


- レジリエンスという観点からこの報告書を読み解くポイントは次の 2 点である。
 - 1) BCM の実務においてサプライチェーン・リスクマネジメントに取り組む際には、は購買部門との協力関係を築く必要がある。そのためには企業のサプライチェーン戦略に関する知識や情報を持っておいた方がよい。
 - 2) トリプル・アドバンテージへの適合を目指す取り組み事例の中に、組織のレジリエンスの向上にも資するものが多く含まれている（例えば輸送手段の多様化など）

(3) 14:20～15:00 『職業上の不正と防止対策』

高橋孝治 氏（公認会計士）

- 組織における数多くのリスクのうち、組織生命に多大な影響を与える可能性のある個人ないし組織ぐるみの「各種の不正」についてのお話をさせていただきました。
- 不正の発生要因（背景・環境）の分析を踏まえて、防止するにはどういう事に留意しなければならないのか、発生した場合にはどう対応すればいいのかなどについていろいろなお話を聞くことができました。



(4) 15:00～15:30 『JISQ22320—緊急事態管理—の調査結果』

爰川知宏 氏（NTT セキュアプラットフォーム研究所）

天野明夫 氏（大成建設株式会社）

〔講演者抄録〕

- 6月の定例会の際に紹介した ISO22320 簡易版チェックリストの取り組みについて、調査結果が出つつあるので今回紹介する。
適切なリスク対応をしても回避しがたい緊急事態に対応する際のベースとなるのが ISO22320(JIS Q 22320)であり、ISO22301(JIS Q 22301)と相補的な関係にある。
- 本簡易版チェックリストは、ISO22320 を広く迅速に普及させるためのツールとして開発した。規格の概略を理解してもらい、見える化することが目的である。自己認証もしくはユーザ認証のツールであり、満点を取ることが目的ではなく、組織メンバーによって結果が異なってもよい。本チェックリストを用いることで、組織の強み弱みや意識違いを認識するためのコミュニケーションツールとして使われることをまずは目標としている。
- 今回は10月までに集まったデータに関してわかったことを報告する。といってもデータ件数がまだ少なく統計的な裏付けまではとれていないため、現時点の参考情報として見てもらいたい。
- 様々な業種、規模の組織から回答をいただいている。災害種類としては、自然災害、感染症、事故あたりがどの組織も意識しており、インフラ、ICT系がそれに次いでいる。
- 全体平均およびプロファイル別の分析結果を紹介する。必要性、達成度のグラフを重ねて表示しているが、特に注目すべきポイントは、必要性が低い部分と、必要性-達成度の差異が大きい部分。前



者は組織のリスクとなっていないか改めて確認すべき部分、後者は組織の弱みとして優先的に改善を考えるべき部分、と見てもらえばよい。また、幾つかのプロファイル毎に比較をしてみたが、興味深い傾向が見えつつある。今後さらにサンプルを増やして分析していきたい。

- チェックリストそのものについては概ね高評価だったものの、内容理解については改善の余地あり。特に5章(活動情報)、6章(協力及び連携)の意義がうまく伝えきれていない部分を今後見直していく予定。
- 現在も調査を継続しており、引き続き是非とも皆様の協力をお願いしたい。

(5) 15:40~16:10 『ISO22325—緊急事態管理能力の評価—の使い方』

永橋洋典 氏 (AIU 損害保険株式会社)

[講演者抄録]

- ISO/DIS 22325 は、緊急事態対応能力を九つの指標を用いて四段階で評価するための指針となっておりその評価は次の目的を達成する為に用いることができる。

- ・規制に確実に対応し、リスクを低減し、安全に関する住民の期待に応えること
- ・組織のプロセスを改善すること
- ・組織内、および他の機関や部門との連携と協力を強化すること
- ・ベストプラクティスを共有すること

この評価は、ISO22320 が有効に機能する首長・大病院長などで、緊急事態対応の指揮統制プロセスを有効に働かせるための評価指標となり得る。

- アセスメントは次の4つのレベルで評価される

レベル1 (機能的) : 基本的な事前準備の実施。基本的な対応能力を保持。その実践能力は災害の直後に見直し可能。

レベル2 (焦点化) : 資源の需給バランスを最適化する詳細な計画。計画は、特定の災害に対応するための知識、技能、能力の形で構成され、定期的に更新。

レベル3 (測定化/統合化) : 定量的な測定と評価を促進できる緊急事態管理プロセスを設計。共有された責任に関する迅速性と効率性を向上させるため、他の組織との統一を図る。

レベル4 (適応的/最適化) : 対応の前の準備のみならず、緊急事態管理のサイクル全体を考慮。他の組織との連携・協力しながら、自らの緊急事態管理能力のレベルが適応的であり最適化されていることを示す。

レベル3以上が特に他組織との連携を求めるところである。

- 評価指標は、①リーダーシップと力量 ②資源管理 ③情報通信 ④リスクアセスメント ⑤危機対応 ⑥連携・協力 ⑦緊急事態対応計画 ⑧演習 ⑨被災軽減(減災)の9つである。これらの指標ごとにレベル別の定義がなされており、具体的評価事象はキーワードを踏まえた事象を想定した評価軸を設定しなければならない。
- 特に⑧連携・協力は、緊急事態対応能力において実行性を高めるための必須要件になると思われ、対応組織の規模拡大に伴い重要性が高まる



(6) 16:10～16:40 『BCMS 規格 (JISQ22301) の動向』

小野高宏 氏 (ISO 第 292 技術委員会エキスパート)

- 2001 年 9 月の米国同時多発テロの発生を背景に、2003 年に米国から ISO に対し、セキュリティ関連の標準化提案がなされ、テロや自然災害への対策を検討する TC223 委員会が 2005 年から ISO の中に設置された。

この委員会に日本は正式メンバとして参加しており、防災や BCMS など安心安全に関する規格文書の検討を行っているが 2015 年 1 月に他のセキュリティ分野を扱う委員会と合併することとなり TC292 委員会に番号が変更となった。

本日はこの TC292 委員会の中で BCMS 事業継続を取り扱っている WG2 の活動について ISO22301 規格を中心に説明する。

- ～ISO22301 BCMS 要求事項について～

2012 年に発行され 3 年が経過し、ISO の調査によると 2014 年には約 1700 件の認証実績があり次第に市場にも認知されてきた。2017 年に予定されている 5 年の定期見直しの時期を待たずに改定するかの是非を巡り次のような議論が行われている。

- ・ ISO22313BCMS ガイダンスとの整合について

・ 中小企業への適用範囲が広すぎるのではないかとの 指摘

- ・ 業種別規格の必要性について

- また、ISO22301BCMS 要求事項を支援する次の規格が検討・発行されている。

- ①ISO/TS22317 Business Impact Analysis (米国提案)

ISO22301 8.2 項の事業影響度分析を実施するためのガイダンスを提供するもので、2015 年秋に発行済み。

- ②ISO/TS22318 Guidance on Supply Chain Continuity (英国提案)

BCMS の中で組織内外のサプライチェーンの継続性に関する評価方法についてガイダンスを提供するもので、2015 年秋に発行済み。

- ③BCP 戦略 (米国提案)

BCP を策定する上で組織が検討する戦略についてガイダンスを提供する文書提案が回付中。

- ④人的側面 (Human Aspects) (英国提案)

BCMS の中で人的側面に配慮すべき部分をガイダンスとして提供する文書提案が回付中。

- 今後、ISO22301 改定に関するご意見があれば是非お寄せいただきたい。また、セキュリティ、レジリエンス、リスクマネジメントなどのコンセプトについては引き続き国内でも議論を行っていき



16:50 閉会

【2. 次回『第 18 回定例会』開催のご案内】

日 時：2016 年 1 月 28 日 (木) 13:00 - 16:50

場 所：千代田区立 日比谷図書文化館 小ホール 千代田区日比谷公園 1 番 4 号
(大代表) 03-3502-3340

<http://hibiyal.jp/hibiya/access.html>

参加費：会員；無料

一般；3,000円 会費は当日、会場受付でお支払下さい。
(お釣りが無い様をお願いします。)

事前登録のお願い：会員の方も一般の方も、参加する際には事前登録をお願い致しております。

以下のアドレスにお申込み下さい。領収書が必要な方はその旨お知らせ
ください。当日受付でお渡し致します。

申込登録は ⇒ <http://www.kokuchpro.com/event/201601teireikai/>

<プログラム>

テーマ 「心の回復（レジリエンス）」

逆境や悲しみは突然やってきます。思うようにいかない人生、こんなはずではなかったと思うこともあるかと思えます。知っておく、心掛けておくことで役立つ「レジリエンス」について学びます。レジリエンス力をあげて、今から仕事や日常生活に活かせる、逆境に遭った周囲の人の回復をサポートできるようになることを目的としています。

《受付開始 12:30～》

開催にあたり、レジリエンス協会副理事長より、基調講演があります。

1. 13:00 – 13:30 基調講演「都市のレジリエンスと研究開発事例」
芝浦工業大学 増田幸宏先生

ここからが、主テーマ「心の回復」

2. 13:30 – 14:40 「Making Good: 犯罪からの立ち直りと レジリエンス」
静岡県立大学 津富宏先生

アルコール、ドラッグ、犯罪からの離脱には、自分にとって好ましい未来に向けてのストーリーが必要。離脱とはプロセスであり、レジリエンスであること。

Making Good とは、スポーツの試合で敗色濃厚だったけど、何とか追いついた感じのこと。元少年院の教官でもある津富先生より、レジリエンスと関係の深い立ち直りについてお話いただきます。

津富宏 Wikipedia : <https://ja.wikipedia.org/wiki/津富宏>

<休憩>

3. 14:50 – 16:00 「喪失体験からの回復に必要なレジリエンス力」
防衛医科大学 高橋聡美先生

被災地でのグリーフサポート活動より、心の回復に必要な周囲のサポートとレジリエンスとの関係についてお話いただきます。喪失には、家族や親しい人の死、家や家財、思い出の品など「物理的な喪失」と、地位、名誉、信頼、役割、希望など「心理的・社会的な喪失」があります。悲しみを抱えながらも自分らしく未来を切り開くヒントを手にしてください。

著書： 「グリーフケア 死別による悲嘆の援助」 「死別を体験した子どもによりそう」

4. 16:00 – 16:20 「レジリエンス力の定義と必要な取り組み」(部会活動報告)
ヒューマンレジリエンス部会座長 深谷純子

5. 16:20 – 16:45 「強靱力を築く企業内レジリエンス研修の実例～絵手紙コミュニケーション～」
ヒューマンレジリエンス部会 川口 整

IT系と紙系の二刀流コミュニケーション。 夢、志や目標に立ち向かう「生きる意志」をどう保つのか、個人の持ち味を効果的に引き出す絵コミュ・ワークについて紹介いたします。

<16:50 閉会>

※ 以上は、現時点での予定です。今後変更となる場合もあります。ご了承ください。

【3. 会員募集のお知らせ】

◎ 当協会では会員を募集しております。当協会はレジリエンスに関する情報収集、意見交換の場として各業種、団体等の方々にお気軽に参加いただいている会です。レジリエンスにご興味をお持ちの方は、ぜひ一度定例会に参加いただき、会の活動状況等を実際にご確認いただければと思っています。

(参考) 個人会員の年会費は 10,000 円(消費税込)です。年 6 回程度開催予定の定例会・訓練会等の参加費(1 回 3,000 円×6 回)が無料となる他、各研究会(チーム)にも自由に参加することができます。

法人会員(100,000 円+消費税)もあります。

入会申し込み方法につきましては下記リンク先のページをご参照ください。

http://www.resilience-japan.org/aboutus/application_form

※ 本メールマガジンは次の方々にお送りしています。

- ① 当協会の会員および会員から紹介のあった方。
- ② 当協会開催のイベントに、申込み・参加された方でメールアドレスをお知らせ頂いた方。
- ③ 当協会の関係者と名刺交換された方で、レジリエンスにご関心があると思われる方。

※ 本メールマガジンにお心当たりがない場合、また講読を中止する場合は、以下までメールにてお知らせください。登録を解除いたします。

[「info@resilience-japan.org」](mailto:info@resilience-japan.org)

※ 本メールマガジンに掲載される記事の著作権は、原則として発行元に帰属します。

引用、転載、雑誌掲載いずれの場合も、本メールマガジンのコンテンツを利用される場合は出典を付記するようお願いいたします。

※ 本メールマガジンに関するお問い合わせは下記までお願いいたします。

発行元：一般社団法人レジリエンス協会

<http://www.resilience-japan.org/>
