

アダプティブBC宣言

2018年

定義:

アダプティブBC(適応型事業継続)は、人や場所、リソースが予期せず使用不能になった後の継続的なサービス提供を重視し、組織の復旧能力を継続的に改善するためのアプローチである。

推進ドライバー:

過去15年間のテクノロジーや組織慣行、グローバルビジネスにおける目覚ましい進歩にもかかわらず、伝統的なBC手法は固定化が進んでいる。組織的な準備の改善よりもコンプライアンスや規制を重視し、小さな調整が繰り返されてきただけである。こうした状況は、無意味な実務、役員の無関心、そして事業継続プログラムと実務者の価値の証明不能という受け入れがたい事態を招き、今も悪化させつつある。

目的:

アダプティブBCは、継続性プランニング業界の伝統的活動の大部分を転換または排除する。この分野とその実務者の意識を、効果のない旧式な「ベスト」プラクティスから引き離し、実証されたプラクティスへと向ける。アダプティブBCは、インシデントや災害の後に起こり得る、組織のブランド、資本、機能、収益に対するダメージを抑制するBC実務者の能力を強化し、実務者をより効果的に支える。

スコープ:

アダプティブBCの原則は、IT災害復旧、緊急事態管理、危機管理、および関連分野に対しても意味を持つ可能性があるが、事業継続の分野を対象とする。その定義から、アダプティブBCのスコープは:

- アダプティブBCをレジリエンス、サステナビリティ、その他のイニシアティブから区別し、
- 専門分野、実務、評価のために境界と指針を確立し、
- 取締役会や役員との持続的な関係の構築の枠組みを提供し、かつ、
- 即時的で、革新的で、有益な改善を可能にする。

原則:

アダプティブBC宣言には10個の原則がある。どの原則も他に優先することはない、決まった順序もない。全原則がまとめて可能な限り包括的に適用されなければならない。以下、アルファベット順に示す。

継続的に価値を生み出せ

実務者は、緊急事態準備業務の最後まで待って、一挙に価値を提供するべきではない(たとえ可能であったとしても)。そうではなく、組織にとって有用な成果物を継続的に提供していけるよう、仕事をそれ自身の上に積み重ねるよう構築していくべきである。アダプティブBCは、アジャイルかつリニアなプロセス改善、その他の実証された手法を採用することで、継続的な、その都度の、価値提供を可能にする。

実務者は、扱いやすいかたまりとして単独で存在可能な成果物を作成するべきである。ビジネスに沿った成果の単位に仕事を分割し、頻繁に、短期に、追加的に、顧客に理解させながら成果物を作り出し、早い段階から頻繁に価値を提供するべきである。

価値の創造と提供は、厳格な方法論や既定の成果物に縛られるべきではない。成果物は、現下の状況、文化、ミッションの中で、個々の経営幹部や部門リーダーの直接的ニーズ、そして実務者の専門知識を反映したものでなければならない。

アダプティブBCは順次型のアプローチを奨励しない。対応と復旧の能力を継続的に改善することをコアミッションとし、価値を継続的に提供することで、すべての参加者から随時もたらされるフィードバックに都度適応する非線形なアプローチを採用する。実務者が価値を提供する順序は、方法論ではなく状況によって決まるべきである。

記憶補助のためだけに文書化せよ

アダプティブBCの目標は、復旧能力の継続的な改善であって、文書の蓄積ではない。

多くの人々は、災害時、馴染みの薄い、込み入った計画書を取り出し、それを使って効果的かつ効率的に対応することなどできない、と事例は明らかに示している。主要なガイド、望まれる成果物、または緊急事態準備の努力の評価基準が、文書だけであってはならない。

文書は、緊急事態準備に関する思考や議論をサポートする目的にのみ使用するものである。各対応者は自らに求められる役割と責任、行動について、可能な限り本能的かつ直接的、直感的に理解していなければならない。文書は、関係者が時間をかけて開発し習得したプロセスを彼らに思い出させるためにだけ効果がある。

時間を目標ではなく制約として扱え

組織が特定のサービスなしでどれくらいの期間やっていけるかは諸要因の組み合わせで決まるが、それらの要因は、ほとんどの場合、多数すぎて同定できず、複雑すぎて定量化できない。加えて、サービスに変動を及ぼす災害のタイミングと実際のインパクトが少し変わるだけで、適用可能な復旧戦略、優先順位、および時間に関する判断はがらりと変わってくる。サービスの包括的な「エコシステム」の変化を明確に予見できるものではない。

この理由から、復旧時間目標として唯一の正解を強制することはまず不可能であり、また不正確であり、無思慮である。現実において「サービスXをどれくらい早く復旧させる必要があるか」に対する最善の回答は、「時と場合による」だ。従って、静的で、正確で、事前定義された重要な時間というものは、制約として復旧準備

に明記されるべきである。こうした制約は、安全衛生への直接的脅威、法令への違反、および契約上の義務やサービスレベル合意の不履行に関連する可能性が高いだろう。

組織内の多くの階層に関与させよ

伝統的なプランニング手法では、経営幹部の（そして経営幹部だけの）支援を得ることに重きを置く。こうした焦点の排他性は、必要な情報やリソース、継続性プログラムを成功に導く支援の主要部分を理解し把握しているのが経営幹部である、という誤解から生じる。

組織内の多くの階層の多くの個人が緊急事態準備の良否を大きく左右する。復旧能力の継続的な改善のためには、経営幹部だけでなく、こうしたキーとなる個人を見極め、その支援と継続的な関与を引き出すことが必要である。

実務者は、災害に対して組織の準備を効果的に進めるために、意味ある情報を入手しなければならない。多くの場合、そのような情報は最前線のスタッフやテーマの専門家からしか入手できないし、そのために事前の信頼関係構築が不可欠な場合も多い。

さらに、災害に際してシステムやサービスを復旧するのはBC実務者でも経営幹部でもない。災害対応と復旧には、組織のあらゆる階層の人々の献身的な努力が必要である。こうした人々こそが、手順の理解と、組織のサービスを継続するための能力の獲得を最も必要としているのである。こうした能力を開発するには、適切に、かつ継続的に関与してもらわなければならない。

テストではなく改善のために演習せよ

伝統的な継続性規格は測定を要請しているが、その事例を提示できていない。ランド・コーポレーション（the Rand Corporation）のブライアン・A・ジャクソン（Brian A. Jackson）が述べるように、「緊急事態準備を評価する多くの手段の限界により、演習の利用に関心が高まっており（略）、結果として、計画が演習されたかどうかは準備の良し悪しを評価する尺度として代用されることが多い。」¹

事業継続性テストは、復旧可能性の尺度として信頼できるものではない。現実の災害をシミュレートする上でのテストの利用には重大な限界があり、定義された目標復旧時点（RPO: Recovery Point Objectives）と目標復旧時間（RTO: Recovery Time Objectives）を達成する組織の能力を検証するためにこうしたBC演習を利用することには重大な問題がある。

演習は復旧能力の継続的な改善を支援するために活用されるべきである。演習は、復旧可能性のテストや検証のためにも、また計画文書のレビューのためにも、活用すべきではない。つまり、以下を演習の焦点とするべきである：

- （シミュレートされた）インシデントや災害の発生後の環境での作業や意思決定に慣れる
- 専門対応チームの構造を理解し、初期行動を訓練する
- 緊急事態対応と復旧に必要なリソースと手順、能力の現有状況と不足状況に対する意識を高める
- 短期的および長期的に改善を進めるべき領域とその責任者を明確に定める

ビジネスを知れ

伝統的な継続性プランニングは、実施した作業の本質的な有効性よりも、厳密な方法論と既定のコンプライアンスに、実務者の関心を向けさせていた。実務者がビジネスを理解しておらず、経営幹部の本当の懸念に答えられていないことが珍しくなかった。

アダプティブBCは、各部門のミッションとカルチャーを学び、関連するシステムとサービスを理解することを実務者に促す。緊急事態対応と復旧のプロセスを、部門の既存の構造と環境の上にただネジ止めするようなことはできない。外から押し付けられた人工的なプロセスは容易に受け入れられず、災害時には忘れられるか放棄される怖れが大きい。部門の日常的な性質と調和したプロセスならば、それが最も必要なときに、より大きな効果を発揮するであろう。

実務者は、単にビジネスに関するデータを収集するに留まるのではなく、組織内の各分野のビジョンおよびミッション、オペレーション、加えて、継続性の文脈で語られる経営陣の言葉を学ぶことによって、ビジネス的な洞察力を向上させなければならない。

測定しベンチマークせよ

アダプティブBCでは測定が不可欠である。伝統的な継続性プランニングでは、成果物の蓄積量や既定の標準への適合性を指標として重視するあまり、そうした書面や活動の有効性が顧みられてこなかった。この見過ごしにより、実務者の努力がどんなビジネス価値を持つか、経営者やその他の主要なステークホルダーに対して実証することができなかった。

非常事態準備の最終確定的な測定には、災害時の効果的な対応と、システムやサービス(またはその両方の総合的な集積)の実際の復旧能力を見なければならない。重大な物的・人的損失からの復旧の準備がどの程度できているかを知るために災害発生まで待つ余裕のある組織はない。

予期せぬ可用性の悪化に対応し復旧する組織の能力の測定は、単刀直入な話である。測定では、以下の3つの要素に焦点を当てるべきである:

- リソース: 災害時における必要リソースの活用可能度合いの見積もり
- 手順: 個々の対応者が、災害時における自身の職務を完全に把握し、習得している度合い
- 危機能力: 個々の対応者が、他の対応者と連携しながら、災害の期間を通して効果的に機能できる度合いの見積もりⁱⁱ

測定結果は、組織が復旧能力を向上させるために投資すべきポイントを示す。ベンチマーキング結果は、そうした投資により意図した結果が得られたかを示す。実務者は、緊急事態準備の現状レベルを組織内で可能な限り早期にベンチマークしなければならず、また規則的な間隔でそれを繰り返さなければならない。

測定とベンチマークは、アダプティブBCの定量的基盤を提供する。この手法により、組織は、定義されたプロセス、追加のリソース、および向上した能力が、望まれる結果 — 継続的な復旧能力向上 — に結実しているとの確証を得ることができる。

指導層から漸進的に指示を得よ

伝統的な継続性の方法論の主張では、実務者は、いかなる作業の開始にも先行して、まずは経営幹部からの支援を正式に取り付ける必要があった。標準規格類の指示では、実務者は、組織に緊急事態準備を始めさせる前に、プログラムの全目標を確定し、文書化し、経営幹部チームの承認を受ける必要があった。

アダプティブBCでは、最もクリティカルな機能を特定し、適切な担当者を任命し、もって緊急自体準備プログラムとその実務者のために指揮統制体制を提供するためのビジネス知識は、幹部自身が十分に持っている、という点に信頼をおく。各分野で任命され責任を与えられたリーダーの具体的なニーズと知識に基づいて、各分野で早々に作業を開始すればよいのである。

漸進的アプローチを活用することで、実務者は、たゆむことなく価値を提供し、定期的なフィードバックに基づいて有益な軌道修正をかけることができる。アダプティブBCの実務者の成功条件とは、信託者への説明責任、収益と資本の喪失、不適切ないし適用不能な保険、およびブランドへの影響に関するリスクを取締役会メンバーと上位リーダーに確実に認識させながら、互いに競合する制約を注意深く舵取りすることである。実務者は、個々の指導者と協力して、災害への対応と復旧に関する組織の能力を向上させるために妥当な行動と投資を決定し、同時にこうした作業をビジネス優先度の観点と調和させていかなければならない。

リスクアセスメントとビジネスインパクト分析を省略せよ

リスクアセスメント (RA) とビジネスインパクト分析 (BIA) は、伝統的な継続性プランニングの中核を成す。事実上すべてのベストプラクティスガイドと業界標準の基本要素であると考えてよい。これら2つの慣行の実施により、伝統的な継続性プランニングの多くの関連手法に深く巻き込まれ、同時にこれらの手法の負の効果に巻き込まれていく。実務者は、リスクアセスメントとビジネスインパクト分析の使用を排除すべきである。

リスクアセスメント

リスクアセスメントの結果は、実務者、経営層、関係者、そして組織全体が準備と緩和の策を講じた脅威が全く現実化せず、代わりに他の特定されていなかった脅威が実現してしまう、という状況を導きかねない。間違った脅威に対して準備することはリソースの浪費であるだけでなく、セキュリティを確保したという誤った意識を誘引することで組織を一層の危険に曝す怖れがある。

サイバー攻撃、不満を抱いた従業員、ユーティリティやインフラの遮断などの脅威は、特定され緩和策がとられようが、現実化する。非常に有能なリスク管理者が予防のために最善の努力を払おうとも、継続性プランニングが非常に重要になるような悪い出来事が、いつかは発生する。(「原因ではなく結果に備えよ」で追加のポイントを参照のこと。)

また、リスクアセスメントを適切に実施しフォローアップする技能と専門知識を持たないBC実務者には重い責務がかかる。リスクアセスメントは、リスクマネジメントの一手法であり、リスクマネジメントは事業継続とは別の知識体系を持つ専門分野である。適切なリスクアセスメントを運用し、結果として導き出されたアクションアイテムを実施するには、保険統計表や情報セキュリティ、保険および不正行為、州および連邦の規制、地震学的・気象学的データ、および法律に関する深い知識が必要になることがある。典型的なBC実務者はそのような深い知識を持たない。そうした知見を備えるのは、リスク管理者として所定の訓練を受けた人だろう。よってアダプティブBCの実務者は、自身の責任範囲からリスクアセスメントを排除すべきである。

ビジネスインパクト分析

ビジネスインパクト分析の正式な本来の目的は、組織のサービスを特定し、またそのサービスの中断が日毎あるいは時間毎に、通常は金銭面で、与える損失を特定することにある。長い時間とともにこの目的は変化し、拡大し、不明瞭になった。現在、BIAという用語には、目標復旧時間 (RTO) と目標復旧時点 (RPO) のデータ、緊急事態対応と復旧の戦略、上流と下流の依存関係、その他の情報が含まれることが多い。

損失見積りの測定方法としてのBIAは放棄されるべきである。BIAの主な目的は、経営層が最もクリティカルなサービスを特定し、継続性プランニングの取り組みの優先順位を設定するのを支援することであった。この専門分野からBIAを排除すべき理由は、：

- 災害影響を定量化するという目標がそもそも達成不可能であること。多くの解説者がBIA手法の核心に深刻な欠陥を多数見出している。レイナー・ヒューバート (Rainer Hübert) の信頼性の高い論文「なぜビジネスインパクト分析は機能しないのか」は、このプロセスに内在する「犠牲が大きく、致命的ですらある誤解と虚偽」を理由に、業界はBIAの作業を完全に放棄するべきだと説得力のある主張を展開している。ⁱⁱⁱ
- 経営幹部は、その経験と組織への知見に基づいてクリティカルなサービスを特定する能力がある（「指導層から漸進的に指示を得よ」での議論を参照）と信頼してよく、従って緊急事態準備のプランニングのために一般的な方向性と優先順位は、彼ら自身が設定できること。
- 災害時にサービス復旧をどんな順番で進めるかは、災害発生後の細かい状況、つまり事前予測不可能な状況に左右されること（「時間を目標ではなく制約として用いよ」での議論を参照）。組織は、リアルタイムで展開する状況に対して柔軟に反応良く対処しなければならないのだから、復旧時間の目標は排除されるべきであり、復旧の順序を予め規範的に決めるべきではない。

BIAという用語は、伝統的な継続性プランニングにおいて、多くの言外の意味を持ち、多様な連想を働かせてしまい、その理解がさらに曖昧で混乱したものになりつつある。従って、その作業内容も用語そのものも、アダプティブBCにおいては完全に放棄されるべきである。

原因ではなく結果に備えよ

アダプティブBCは、インシデントの主要な影響として3つに焦点を当てる：

1. 場所の活用不可^{iv}
2. 人の活用不可
3. リソース(物理的または仮想的)の活用不可

こうした影響の1つあるいは全てを引き起こし得る条件や連鎖的な出来事の組み合わせは、膨大な数に上る。そのような多くの原因に対して責任ある形で計画を立てている余裕を組織は持てない。幸い、オプションを賢明に組み合わせた短いリストからは、力強い対応と復旧の戦略を生成し、効果的に実行することができる。

組織は、対応と復旧のプロセスをポートフォリオとして準備し、それをインシデントの展開と状況の変化に合わせて組み合わせ、拡大縮小させればよい。スタッフが、既知のオプションの短いセットを元に評価を下し、事前の練習どおりに行動するよう訓練されている場合、結果に対する対応は比較的単純なもので済むことが多い。これにより、組織はインシデント管理において柔軟性と効率性を維持することができる。

アダプティブBC宣言 著者:

デイヴィッド・リンドステット, PhD 及び マーク・アーマー

最初は2015年9月15日に「継続性 2.0 宣言」という名称で一般公開された。2016年10月19日に「アダプティブBC (適合型事業継続)」と命名され、2017年1月に「時間を目標ではなく制約として扱え」の原則を盛り込み、更新された。

追記

私たちはアダプティブBCの進化を期待しなければならない。

アダプティブBCの方法論の性質、およびそれが継続的な価値を生み出す柔軟で漸進的なアプローチに注目していることを考えれば驚く内容ではないだろうが、この声明は原則ではなく、また10個の原則から導かれた結論でもない。

アダプティブBCは、実証済みでありながら発展中の方法としての役割を果たしつつ、秩序立った、構造化された、体系的なアプローチが確立され、実践を支えることを期待し、批判と改善に対してオープンでいなければならない。

必然的結論: アダプティブBCはレジリエンスではない

解説者や研究者は、アダプティブBCの10個の原則を元に多くの結論を演繹的に推論するだろうが、これは、とりわけ最初に表明しておかなければならない。

アダプティブBCは「レジリエンス」ではない。

レジリエンスは分野横断的である。レジリエンスはそれ自体が一つの専門分野ではない。正しくは、いくつもの分野に存在する理論的ツールと実践的ツールを独自の方法で結びつけ、結果として研究や実践、執筆、資金調達、主題専門家で構成される独自の領域を確立したものである。

組織や地域のレジリエンスは今のところ不確実な状態にある。レジリエンスはどの分野と関連すると考えるべきか、その有効性をどのように測定するかについては、激しい議論が戦わされている。継続性プランニングは、レジリエンスの分野横断性を織りなすと考えられる多くの分野の一つである。しかし、事業継続がレジリエンスに変質してはいけない。それは、IT災害復旧やサイバーセキュリティ、リスクマネジメント、サステイナビリティ、ストラテジック・プランニングがレジリエンスになってはいけないのと同じことである。

付録A: 要約表

原則	伝統的BC	アダプティブBC
継続的に価値を生み出せ	実務者が、シーケンシャルな方法論に沿って作業を指示し、長いサイクルの最後にドキュメントを提供する	顧客が、ニーズと文化に沿って作業を指示する。実務者は、短周期で頻繁に、顧客に知らせながら、成果物を提供する
記憶補助のために文書化せよ	実務者が、要求された最終成果物としてドキュメントを作成する	顧客が、記憶補助の手段としてドキュメントを作成する
時間を目標ではなく制約として扱え	実務者が、単一の目標復旧時間(RTO)を文書化し、全サービスに適用する	顧客が、各復旧活動を制限するそれぞれの重要な時間的制約を予め認識する
組織内の多くの階層に関与させよ	非該当 (実務者は特に役員から関心を引き出すことに努力を傾注する)	実務者が、組織の多くの階層の多くの人々を意識的に関与させる
テストではなく改善のために演習せよ	監査者が、RTOのターゲット内で復旧する能力をテストするために演習を実施する	関係部署が、対応と復旧の能力を向上させるために演習に参加する
ビジネスを知れ	実務者が、ビジネスに関するデータを収集する	実務者が、組織内の個々の領域の文化と運営を理解するよう努力する
測定しベンチマークせよ	実務者が、文書と演習、日付更新の回数を数える	実務者および顧客が、復旧能力を測定する
指導層から漸進的に指示を得よ	全役員が、プログラムの全スコープを発行前に承認する	個々のリーダーが、都度指示を与える
リスクアセスメントとビジネスインパクト分析を省略せよ	実務者が、計画策定開始の前にRAとBIAの文書を完成させなければならない	非該当
原因ではなく結果に備えよ	専門家が、外部に注目する: 多数の具体的脅威を特定し備える	各部署が、内部に注目する: 場所や人、リソースが活用できない状況への対応と復旧の能力を向上させる

日本語訳: 高橋哲朗

ⁱ Jackson, Brian A., “The Problem of Measuring Emergency Preparedness: The Need for Assessing ‘Response Reliability’ as part of Homeland Security Planning,” Rand Corporation, 2008, p. 9.

ⁱⁱ この主題の追加調査は www.readinessanalytics.com で参照可能である。

ⁱⁱⁱ Rainer Hübert, REX Management Systems GmbH & Co. KG, Uetze/Germany 2012

^{iv} 「場所」とは所定のサービスを支えるために人や物が専有しなければならない空間を指す。場所は物のカテゴリに属するという議論はあり得る。しかし我々は場所を別のカテゴリとして考えることが有用と結論する。物は特定の性質や性能の各要素を決定するが、場所は人や物が効果的に働くために必要な環境条件(水、電力、セキュリティ、温度、等)と空間を与えるもので、多様な形を取るからである。