

日本金融監査協会

The Institute of Financial Risk management and Audit

《緊急開催・新型コロナ対策ウェビナー》

Strictly Confidential

業務継続マネジメント – 感染爆発をどのように乗り切るか

業務縮小への備えの再整理／中期を見据えた対応へのヒント（抜粋版）

2021年2月9日

18:20 ～ 20:00

 株式会社三菱総合研究所

目次

I 第一波の緊急事態宣言をどう乗り越えたのか——2

2020年の一回目の緊急事態宣言が発出された際に、金融機関はどのように対応したのか・できたのか、何ができなかったのか、概観を振り返ります。

II 金融機関の業務の縮小——10

「金融機関が業務を縮小する」とは、どのような状態となるのか、間近にその可能性が迫ることでもあり全ては実現できないかもしれませんが、そのヒントを示します。

III レジリエンス（レジリエンシー）の確保に向けて——24

金融業界には今、オペレーショナル・レジリエンスが求められてきています。足元の新型コロナへの対応に留まらず、中長期に目指す災害対策の姿についての参考情報を示します。

IV ニューノーマル対応として迫られる人事管理・BCMの変容——33

ニューノーマルへの対応により金融機関のサービスも変化を免れず、それに応じた人事管理・業務継続マネジメントも変化を迫られます。今できる備えとして、人事管理・業務継続マネジメントにおいて想定しておくべきポイントを示します。

スライド一覧

※後日視聴される方へ、本稿資料のご提供については末尾をご参照ください。

I 第一波の緊急事態宣言をどう乗り越えたのか

2020年 第一波の緊急事態宣言で分かれた対応

金融機関の在宅勤務

勤怠管理の例

その他、業務対応上の特記内容

最初の緊急事態宣言解除後

いつ収束できるのか？

II 金融機関の業務の縮小

業務継続計画（BCP）の2つの視点

プロアクティブな業務継続対応方針

業務縮小期のサービスレベル

（ベースとなる決済機関：銀行イメージ）

“実務的な” BCPの運用

深刻期の対策本部活動に関するチェックリスト（例）

深刻期の施設管理活動に関するチェックリスト（例）

出社を前提とする金融機関 ～ 現実的なスプリット策

今後も継続するソーシャル・ディスタンスの確保

III レジリエンス（レジリエンシー）の確保に向けて

複合災害とリモートワーク パンデミック下での大規模地震発生
より深刻な事態想定に向けてのトピック

「Q3.Covid-19からの教訓」を中心としたコメントの概観

「Q5.レジリエンスのメトリック」を中心としたコメントの概観

レジリエントな組織

ビジネス上の「制約（条件）からの解放」に向けた取り組み

「シナリオ」の変遷

IV ニューノーマル対応として迫られる

人事管理・BCMの変容

感染症対策としての働き方変化が金融機関に及ぼす影響

働き方の変化① 感染終息後のリモートワーク実施頻度

働き方の変化② リモートワーク制度の対象者および実施者

（参考）通勤定期代の支給意向変化

業務継続マネジメント見直し上の課題

業務基盤改革の核としての人事諸制度改定

サービスのあり方変化に伴う人事管理再点検の視点

昨今の金融機関の動き（例）

業務継続計画・業務継続マネジメントへの示唆

I 第一波の緊急事態宣言をどう乗り越えたのか

2020年 第一波の緊急事態宣言で分かれた対応

積極的なリモート対応を実現した金融機関

- ◆ 大勢は、端末を社給とする
(BYODの業務利用を禁止とする金融機関が多い)
- ◆ 職員に対し、ノートPC (シンクライアント)、タブレット/スマホを配備
 - ✓ 大半の職員が持出可能な企業
(但し、アクセス権限は個人単位で厳格に管理)
 - ✓ 自席端末・携行端末の2台配備の企業
(持出端末を自宅据付とすることで、紛失等の携行リスクを減ずる考え方を持つ企業がある)
 - ✓ 端末持出対象職員を一部の職員へと限定管理する企業
- ◆ USB型のシンクライアント利用企業もある
(外部PCへ情報が残らない)
- ◆ 従前からの「デスクトップPCのノートPCへの置き換え」対応を加速

リモート対応環境が未整備の金融機関

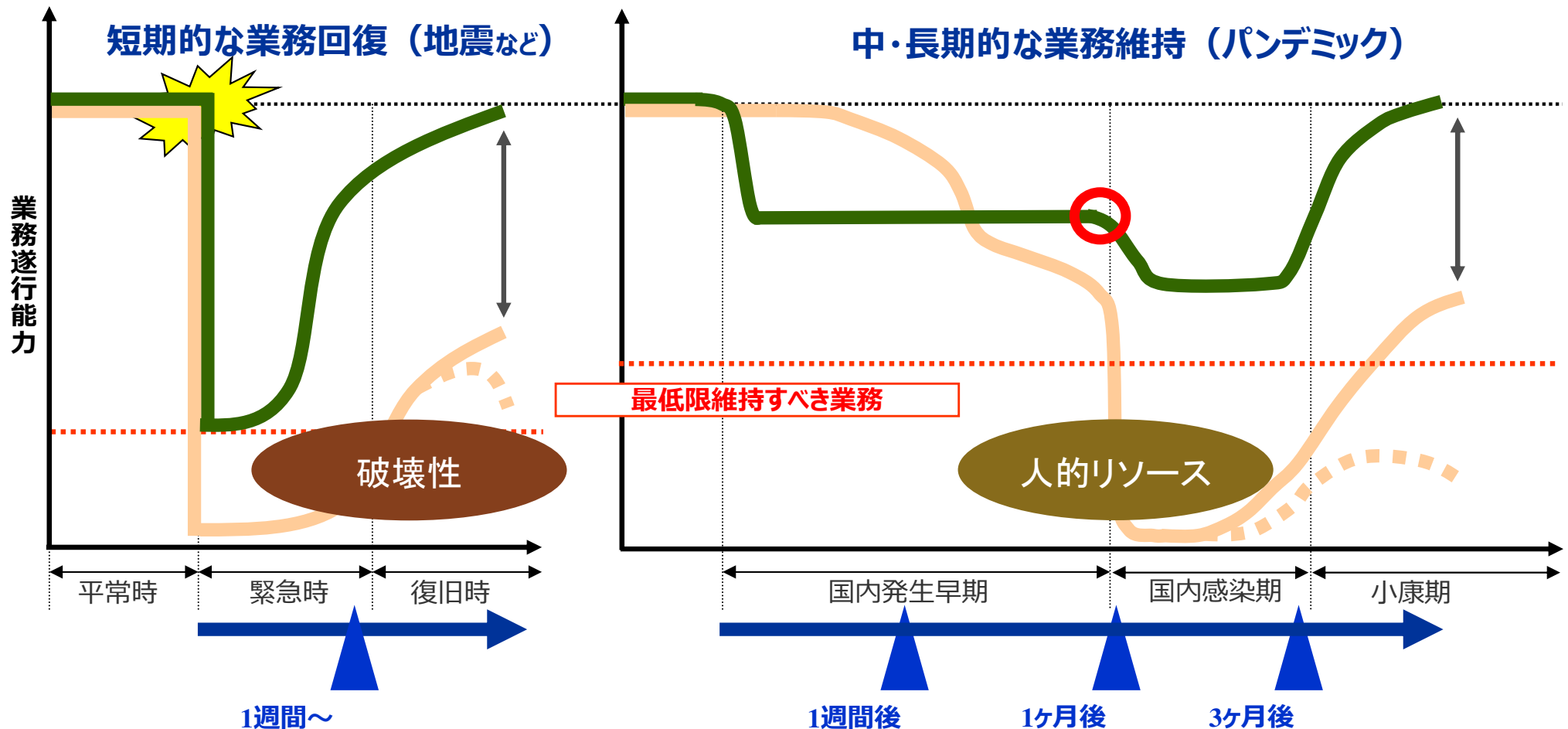
- ◆ BYODを認めなければ端末が不足
 - ✓ コミュニケーション・ツール (アプリ) のライセンスを緊急導入
 - ✓ クラウド型のサブスクリプションのライセンスを緊急導入、社内ネットワークと完全に分離されておりコミュニケーション目的に限定
 - ✓ 仮想デスクトップアプリを緊急配布
- ◆ 原則的に個人端末の持出不可
 - ✓ 緊急的に、限定職員のみ持出を許可したケースはある
- ◆ 社給スマホは従前から全職員ではなく、限定的な職員への配布のみであった
 - ✓ 外勤の営業職にのみタブレット端末支給
- ◆ 持出可能PCは別途で管理
(部署毎に貸与数を予め割り当て、全職員数分には大幅に不足)
- ◆ 総じて外部のWeb会議システムへはアクセス禁止のケースが多い

Ⅱ 金融機関の業務の縮小

業務継続計画(BCP)の2つの視点

異なる対策

- (1) 事業を早期に回復する
 - (2) 事業の水準を段階的に低下させることで維持する
- 共通：100%の事業継続（維持）はできない



プロアクティブな業務継続対応方針

維持必須の最重要業務を遂行する **人的リソースを確保することを目的**とした計画

	(Ⅰ)	(Ⅱ)	(Ⅲ)	(Ⅳ)	(Ⅴ)	(Ⅵ)
業務の選別	海外発生 警戒	海外発生 対応 国内発生 警戒	国内発生	国内 感染拡大 ・まん延	国内 感染拡大 ・まん延 (重篤)	業務再開 準備
重要度A 維持必須の業務	平時業務	平時業務	平時業務	維持対応 (暫定措置 含む)	維持対応 (一段の 絞込有)	維持対応 (正常化 判断)
重要度B 情勢に応じた対応 (可能な限り継続)	平時業務	平時業務	原則、 平時業務	縮小、 又は 停止判断	原則、 停止	正常化 ・再開の 判断、準備
重要度C 劣後・戦略的対応	平時業務	平時業務	戦略的な 停止判断	原則、 停止	原則、 停止	正常化 ・再開の 判断、準備

Ⅲ レジリエンス(レジリエンシー)の確保に向けて

より深刻な事態想定に向けてのトピック

- 2020年8月6日 バーゼル委
 - 「オペレーショナル・レジリエンスの原則」協議ペーパー公開 (<https://www.bis.org/bcbs/publ/d509.htm>)

協議ペーパーの中では、

- ✓ オペレーショナル・レジリエンスは「**銀行が破壊（的な事象）を通じて重要な業務を遂行する能力**」と定義付けされており、オペレーショナル・レジリエンスを強化するために、ガバナンスに始まる7つのカテゴリ「ガバナンス、オペレーショナル・リスク管理、BCPとテスト、相互依存の把握、サードパーティへの依存管理、インシデント管理、サイバーセキュリティを含むICT政策」に沿った原則を提示。
- ✓ ガバナンスの中では、特に「（二層の意思決定階層の中での監督機能として、）**オペレーショナル・レジリエンスの期待を保有し、厳しくとも妥当と考えられる広範なシナリオの検討**」を求めている。
- ✓ 「**オペレーショナル・レジリエンスの測定は初期段階であり、信頼性の高い一連の指標を開発することが必要**」と結ばれている。



- 2020年11月6日 締切にてコメント募集
 - ⇒ <https://www.bis.org/bcbs/publ/comments/d509/overview.htm>
 - 各国29の機関・組織からの回答内容が公開（全銀協も回答）
 - 原則の協議について**好意的ながらも、極めて多様な意見（見解）**が展開（原則へも、質問へも）

「シナリオ」の変遷

類型化された事象の想定（システム障害、地震、感染症、人為的災害）



**BCPの進化：リソース別のダメージ想定と対策
（人的資源、物的資源、情報資源、資金、外部依存性）**



制約へのストレス設定に基づくオペレーショナル・レジリエンスの向上

IV ニューノーマル対応として迫られる人事管理・BCMの変容

感染症対策としての働き方変化が金融機関に及ぼす影響

対面型のコミュニケーションが新型コロナウイルス感染まん延期においては明確に減少し、感染収束を見据えた中期的にも減少する傾向と見られる中で、**金融機関のサービスのあり方が変化**

例) 店舗型のサービスを縮小、営業時間の縮小等

サービスの変化に伴い、それを支える**人事管理のあり方が変化**

例) リモートでのコミュニケーションを前提とした評価や採用、リモート環境整備、通勤交通費その他諸手当の見直し等

少ない人数での店舗運営、ネットワークへの依存度の高い業務形態への変容に伴い、**業務継続マネジメントのあり方が変化**

例) 発災時のより限られた人員での初動対応の想定、ネットワーク不全を想定した優先業務の見直し/ネットワーク機能の頑健性に係る一段の強化対策投資等

業務継続マネジメント見直し上の課題

従来よりあった
働き方改革の流れ

新型コロナウイルス感染症対策

対策の恒久化
(ニューノーマル対応)

従来より進められてきた働き方改革は、新型コロナウイルス感染症対策として急激に加速

加速した働き方の変化は、そのままニューノーマル対応として恒久化

⇒ 前頁までに示したような変化は、元の通りには戻らない

- × 有事対応が変わる
- 平時が変わる

⇒ 小手先のBCP改定では対応できない
業務基盤の抜本的な改革が迫られる

本資料のお問い合わせ先

本資料に関する著作権は、株式会社三菱総合研究所に帰属します。

本資料は、日本金融監査協会が主催される新型コロナ対策ウェビナー「業務継続マネジメント - 感染爆発をどのように乗り切るか」に参加された方が所属される組織内、及び、日本金融監査協会内での検討資料として使用されることを目的として作成されたものであり、その他の目的に使用されることを予定しておりません。また、特定の商品、サービス、企業等を推奨するものではありません。

本資料は、作成時点で入手可能な情報及び経済、市場、その他の状況に基づいて一定の仮定に基づき作成しているものです。作成した情報の正確性・完全性及びそれを使用した結果等について弊社は一切の責任を負いません。

講演資料と配付資料とは異なる場合がございます。

弊社の許諾なしに本資料の一部または全部を引用・転載・複写することを禁止します。

本セミナーに参加された方へは、電子メールにて下記の問い合わせ先へ直接ご請求頂くことにより、本資料の電子データを無償でご提供しますので、お気軽にお問い合わせください。

資料提供に際し、資料のご請求者が所属する組織内部に限り、提供資料の使用、複製、改変及び翻案（二次的著作も含む）することを許諾します。ただし、提供資料（前記の改変を加えたものを含む）を公表、展示、貸与、上映または公衆送信または公に口述することは禁止します。

また資料提供にあたり、本資料に関連する意見交換の依頼や弊社紹介のご案内をさせて頂く場合がございます。

お問い合わせ先

ifra2021-inquiry @ mri.co.jp

株式会社三菱総合研究所 URL : <http://www.mri.co.jp/>

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号

担当 ビジネス・コンサルティング部門 経営イノベーション本部 マネジメント戦略グループ 丸貴 徹庸
大内 久幸



株式会社三菱総合研究所