

# 半導体関係産業向け事業継続ガイドライン

## Version 3.2

### はじめに

本書は、2003年3月にSEMI北米地区事業継続協議会が作成した「Business Continuity Guideline for the Semiconductor Industry and its Supply Chain」の第2版の日本語版です。この原書作成の契機となったのは、2001年9月11日に発生した同時連続テロ事件です。このテロによりニューヨークのワールドトレードセンターが崩壊し、ここにオフィスを持っていた企業は、人的・物的に著しい被害を受けましたが、この災害からの復旧には大きな相違がありました。災害から復旧することなく消滅した企業もあれば、その数日後にはほぼ通常に事業を継続した企業もありました。素早く事業継続ができた企業の事前対策と事後対策を調査研究し、その成果を半導体関係産業向けに提供することを目的としたのが原書です。

本書では、「リスク」を「事故や事象により予想される損失、影響度(損失)と可能性(確率)の組み合わせ。」と定義していますが、「事故や事件が発生する前」までがリスクで、発生直後からは「緊急事態」と理解して大きな間違いはありません。具体的なりスクとしては、事故、事件、テロ、誘拐、落雷、停電、地震、水害などがあります。

本書は序文から第6章までのガイドライン部分と第7章の各種テンプレートの二部構成になっています。ガイドライン部分の基本的な考え方はJIS Q2001と同じですので、本書を活用することは、結果として、JIS Q2001の指針に沿うことになります。第7章の各テンプレートは、実務の参考例です。企業規模の大小、製造製品の違いがありますので、実際に使用する際は、これを修正、加工、発展させる必要があります。

最後になりますが、本書が皆様の事業展開に少しでもお役に立つことを切に願っております。

2004年6月1日

翻訳者を代表して 黄野吉博

## 目次

序文	3
謝辞	4
1. 目的	5
2. 範囲	6
3. 定義	7
4. 参考文献	9
5. 資料	10
6. 事業継続マネジメント(BCM)	11
7. BCM のテンプレート	22
7.1 事業影響分析アンケート	22
7.2 危機管理チームのモデル	29
7.3 リスク分析とリスク軽減ワークシート	33
7.4 災害復旧計画書	40
7.5 事業復旧計画書	47
7.6 訓練	55

## 序文

近年、半導体関係企業にも事業中断の脅威が増加しています。デバイスの複雑化は、製造、流通、使用、廃棄を複雑にしています。これは、新しい事業や製品の機会を増加させています。また、技術と材料の変化は新しい相互依存関係を生じさせています。今までにない事業環境は、新しいビジネスチャンスと新しいリスクを共にもたらしています。

政府や自治体の法令や利害関係協議は、速やかな適応と体系化を求めてきますが、これは企業に多大な負担を強いることがあります。また、社会不安や混乱を招く政治的事件は、今や世界的な現象ですし、更にコミュニケーション手段の進展は、産業、環境、健康、安全そして人間が関係する複合問題を避けて通れなくしています。

半導体関係産業に生じるこれらの脅威を克服するためには、事業継続に悪影響を及ぼす事件、危機などの災害を特定化した事前準備が必要です。体系的な方法でこれらの災害を識別、分析、数量化することは費用便益の高いリスク管理であり、各レベルの災害に対し有効な軽減策を構築する一助になります。

事業活動におけるリスクを分析することは、事業継続を維持するための基本です。半導体関係産業では、使用される材料やプロセスが持つ固有の危険性を明確にし、管理することは一般的に熟知されています。しかしながら多くの場合、緊急時の対応計画や準備体制は事故や事件などの災害をもたらす直接的結果のみを対象としています。これは場合によっては、対応の不備などにより災害をさらに拡大させる可能性を秘めています。拡大化の危険がある災害を調査し、その軽減策を理解することは、危機を乗り越え事業を継続するために必要なことです。

事業継続マネジメント(BCM: Business Continuity Management)には学際的なアプローチが求められます。災害の発生可能性を理解し、相互影響を認識し、その結果を評価するには社内外の観点と様々な知識、経験が求められます。更に、災害を防ぎ、事業中断を回避するためには、戦略面と現場面の両方が関与した計画の作成が肝要です。事業環境は常に変化しますので、各種の災害にタイムリーかつ適切に対応するには、その変化を探知し、影響を評価し、回避計画を修正する仕組みが求められます。

BCM の効能は、いかなる場合も中枢業務機能のあるレベル以上に維持することと、災害発生後は速やかに通常業務への回復を達成することです。BCM ではそれぞれの人の役割と責任を明確にし、かつそれを了解したことを文書化します。事業継続計画書(BCP: Business Continuity Plan)は、ある BCM 期間中に行なわれる指示、助言、方針と手順を含みます。なお、これらの指示などは明確に定義される必要があります。

本書には BCM の各要素を記述しています。また、各テンプレートには、事業中断の脅威を理解し処理するリスク管理プログラムの開発方法と改善方法並びに各種規模の企業が活用できる実用例が含まれています。ただし、ここにある各種ガイドラインやテンプレートは半導体関係企業向けの参考資料であり、固有の BCM の適合性を示すものではありません。

2003年3月13日  
SEMI 北米地区事業継続協議会

## 謝辞

本書の作成に当たり多大な貢献をされた次の方々に深く感謝します。

Tracy Best	SK Daifuku
Giles Bumpas	STMicroelectronics
Brett Davis	Motorola
Bob Denny	Lam Research
Indra Desai	Lam Research
Urmi Desai	Intel
Kathryn Dornfeld	Intel
Gary Euscher	AMD
Sue Howell	SEMI North America
Dan Lowdermilk	AMD
Sandy Mendia	Applied Materials
Xochitl Monteon	EORM
Todd Patriacca	MKS Instruments
Larry Pennington	AQSN
Raul Perez	Novellus Systems
Dick Thielen	AMD

## 1. 目的

本書の目的は、半導体関係産業が直面している事業を中断させる脅威に対して理解を深め、リスクを軽減化する方法とその運用を明確にし、事業を継続させることです。

## 2. 範囲

事業継続マネジメントは、事業を脅かす事故や事象（災害をもたらす原因のこと）の防止または軽減、さらに災害への準備と処理、ならびに通常状態への復旧を図るために作られた継続的なプロセスです。全ての企業は独自の事業目標を掲げ、その達成を目指し活動しています。各企業が果たす役割は、その事業活動が低下あるいは停止した場合の結果から評価されます。許容可能な事業活動の低下度合いは企業により異なります。本書は、事業を中断させる可能性があるリスクに効果的に対処するための管理システムの構築と、その改善を行なうためのガイドラインです。本書の狙いは、企業の大小、単品種製造、多品種製造、設備製造など事業形態に拘わらず、ここに提起する管理手法を導入することにより企業の危機管理レベルを上げることにあります。

本書では BCM プロセスを以下のように分けて紹介します。

1. 事業影響分析
2. 事業継続
3. 災害からの復旧
4. 通常事業への復旧
5. サプライチェーン
6. 各事業所での準備

効果的な BCM プロセスとは、次のことを意味します。

- 現在および将来の経済状況を踏まえた自社または自部門の中核事業について理解している
- 各種あるリスクを特定し、事業への影響を分析している
- 軽減項目の分析、追跡、探知、優先順位付けなど、事業継続に関する戦略を立案している
- 緊急対処法策定及び事業復旧計画作成など、BCM の計画立案に着手している
- 自社または自部門のサプライチェーンと潜在的な脆さ（すなわち一社購買など）を把握している
- 事業継続を企業文化に組み込んでいる
- 自社または自部門の BCM をテストし、その影響を自己評価している

### 3. 定義

**影響 (Impact):**

事象がもたらすもの。

**危機 (Crisis):**

非常に不確実または困難で辛い状況または期間。特に、大災害や事業停止を回避するための措置を実行している期間。

**脅威 (Threat):**

リスクの原因となる可能性のある出来事。

**緊急事態復旧計画書 (Emergency Recovery Plan: ERP):**

各種災害に対し、企業が規定した時間の中で中枢事業を再開させる方法を決めた一連の手順書。

**事象 (Event):**

通常の事業運営に中断の脅威を与える出来事。

**ビジネス影響分析 (Business Impact Analysis: BIA):**

災害や危機が中枢事業機能に与える影響を分析するプロセス。

**事業継続 (Business Continuity: BC):**

中断されない通常の事業運営。

**事業継続マネジメント (Business Continuity Management: BCM):**

危機に際して、事業活動が全面的に通常の状態に回復するまで、企業が対策を施し、中枢事業を継続 / 再開できるよう災害からの影響を軽減するため作成した事前対策のプロセス。

**事業災害 (Business Disaster):**

事業に多大な損失をもたらす、あらゆる自然災害、技術的災害、人的災害。

**事業復旧計画書 (Business Recovery Plan: BRP):**

危機や災害が発生した場合にも、通常の業務へ復旧するまでの間、自部門の業務に支障を与えないように対応を具体的に定めた計画書。復旧計画は部門ごとに決められるため、ひとつの企業の中に複数の BRP が存在する。主要プロセスが部門間で同じ場合も、それぞれの

計画には詳細項目が随時追加されていくため違いが生じる。受注業務継続計画のような具体的なサブプランをこの BRP の中に含める企業もある。

**事件 (Incident):**

潜在的に深刻な結果をもたらすもの、または危機がもたらした事象。

**制御 (Controls):**

脅威を軽減または抑止するための方法。

**トリガー (Trigger):**

BCM の計画や遂行を始動させる衝撃またはきっかけとなると事前に規定された状況、行動、一連の出来事またはプロセス。

**リスク (Risk):**

事故や事象により予想される損失。深刻度(損失)と可能性(確率)の組み合わせ。

**リスク軽減 (Risk Mitigation):**

事故や事象により予想される損失の排除、制御、または軽減するための措置や活動。



#### 4. 参考文献

- 4.1 NFPA 1600: Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs, 2000 Edition, (National Fire Protection Association)
- 4.2 SEMI S10-1103: Safety Guideline for Risk Assessment and Risk Evaluation Process

## 5. 資料

### 5.1 American Society of Professional Emergency Planners

<http://www.ASPEP.org>

### 5.2 Capability Assessment for Readiness (CAR)

<http://www.fema.gov/rrr/car.shtm>

### 5.3 Disaster Resources

<http://www.disaster-resource.com>

### 5.4 FEMA (Federal Emergency Management Agency)

<http://www.fema.gov>

### 5.5 Training-On-Line

<http://training.fema.gov>

## 6. 事業継続マネジメント (BCM)

### 6.1 BCMの構成要素(項目一覧)

#### 1.0 事業影響分析

- 1.1 リスクアセスメント
- 1.2 リスク軽減の分析
- 1.3 軽減の序列(優先順位と投資効率)

#### 2.0 事業継続

- 2.1 マネジメントの引継ぎと主要スタッフの特定
- 2.2 緊急時の資金調達と購買
- 2.3 主要記録の社外保管
- 2.4 特定装置の代替戦略
- 2.5 主要スタッフの確保戦略
- 2.6 主要スタッフへの通知や代替施設へ移動のためのロジスティクス
- 2.7 人事方針:人的資源の管理

#### 3.0 災害からの復興

- 3.1 災害への対応と暫定的な被害アセスメント
  - 人員の安全確保
  - 現場の安全確保
  - 暫定的な被害アセスメント
- 3.2 災害宣言を行なうまでの責任分担と手順
  - 危機管理チーム
  - 危機連絡網
- 3.3 詳細な被害アセスメント

#### 4.0 通常事業への復旧

- 4.1 最低限必要な業務の修復
- 4.2 重要事業機能と仕掛かり作業の復旧
- 4.3 主要な事業所の救済、修復、再建
- 4.4 財務および保険金請求のマネジメント
- 4.5 主なステークホルダーとの連絡

#### 5.0 サプライチェーン

- 5.1 サプライチェーンを中断させない計画
- 5.2 供給中断のリスクを特定するための体系的部品表(BOM)の評価
- 5.3 材料のサプライチェーンが異なる代替認定サプライヤーの確認
- 5.4 単一源材料とそのサプライヤー
- 5.5 新製品開発計画の一部としての材料安定供給の検討

## 6.0 各事業所での準備

- 6.1 事業所責任者の確立
- 6.2 訓練と点検の年間実施計画

## 6.2 事業継続管理の構成要素(内容)

### 1.0 事業影響分析

#### 1.1 リスクアセスメント

1.1.1 各部門や各作業所は、社内、社外への依存度を評価すること。

1.1.1.1 災害や危機は次のような有形無形の影響を及ぼします。

- 人々:死亡、茫然自失、疫病隔離
- 財務:作業費の増大、罰金や違約金、収益機会の逸失、減益、マーケットシェアの損失
- コンピュータ関連:アプリケーションの損失、IT インフラの損失、セキュリティの不備
- 物理的:建物、交通の便、道路
- ロジスティック:材料供給、荷動き、主要なサービスのアクセス
- 顧客の信頼:製造物責任(PL)、緊急事態管理
- 法的:責任の明確化
- 評判:イメージ、ブランド

1.1.2 事業体間の相互依存のネットワークに関する記録があること。

1.1.3 すべての機能や作業に対して復旧時間の目標が規定されていること。

1.1.4 最低限のサービスレベルが規定されていること。

1.1.5 リスク内容を明確にすること。

- 予想される損失×発生率(局所的または即時) + 顧客に物品やサービスを提供する会社の能力への見込み影響(減少×時間)

1.1.6 リスクの程度を測ること。

1.1.7 リスク許容レベルを明確にすること。

#### 1.2 リスク軽減の分析

1.2.1 許容レベルまでリスクを軽減するための手段を規定すること。

1.2.2 必要な資源を明確にすること。

#### 1.3 リスク軽減の序列(優先順位と投資効率)

- 1.3.1 リスクの階層と資源を対応させること。
- 1.3.2 全リスクを許容レベルまで軽減させる戦略を策定すること。
- 1.3.3 許容可能なレベルまでリスクを軽減し、そのレベルを保つよう資源を割り当てること。

## 2.0 事業継続

### 2.1 マネジメントの引継ぎと主要スタッフの特定

- 2.1.1 すべての事業拠点ごとに、主要スタッフ(事業ごとの)が特定され、記録され、見直され、定期的に更新されていること。こうした事業や関連する主要スタッフが就業不能になれば、日常の事業運営に影響が出る。
- 2.1.2 事業継続管理を確実に遂行するために、主要スタッフが明確に規定されていること。(その技能、知識、IP、組織上の役割、経験)
- 2.1.3 主要スタッフの都合がつかない場合について規定されていること。つまり、そのスタッフの役割や関連責任に精通しているバックアップスタッフや代理のスタッフが任命されていること。
  - 2.1.3.1 さらに、上記で規定されているように就業不能になった主要スタッフの後任者を明確にするための引継ぎ計画書が作成され、見直され、定期的に更新されていること。
- 2.1.4 緊急時の購入や設備調達に関する適切な承認権限が主要スタッフに与えられていること。
- 2.1.5 主な連絡先情報が明確に記録され、命令系統が確立されていること。
- 2.1.6 すべての主要機能が規定されていること。一次および二次の責任者が規定され、訓練を受けていること。
- 2.1.7 従業員の連絡先が定期的に更新されていること。
- 2.1.8 主要スタッフ全員が明確に規定されており、中枢機能 1 件当たり少なくとも 1 名がバックアップスタッフとして訓練を受けていること。

### 2.2 緊急時の資金調達と購買

- 2.2.1 緊急時の購入、承認、実行についての手順が確立され、文書化されていること。
- 2.2.2 設備調達、承認、入金についての手順が確立され、文書化されていること。
- 2.2.3 危機の際に使える緊急時用「現金」の入手方法が規定されていること。(クレジットカード、銀行、ATM が利用できない場合がある。)

### 2.3 主要記録の社外保管

- 2.3.1 すべての事業拠点で、日常業務にとり必要不可欠な記録が経営陣により明確にされ、文書化されると共に、そのリストが定期的に更新されていること。
- 2.3.2 適切な社外の保管場所が決定され、文書化されていること。
- 2.3.3 バックアップ用の保管場所が決定され、文書化され、定期的に更新されていること。
- 2.3.4 社外保管場所への主要記録の更新頻度が経営陣により決定され、文書化され、定期的に更新されていること。
- 2.3.5 社外保管場所の検査 / 監査の頻度が経営陣により決定され、文書化され、定期的に更新されていること。

- 2.3.6 社外保管場所の検査 / 監査の結果講じられる処置が文書化され、更新されていること。必要に応じて、不適格判定の方法が規定され、文書化されていること。
- 2.3.7 社外保管場所の保安要件が経営陣により決定され、文書化され、定期的に更新されていること。
- 2.3.8 社外保管場所へのアクセス権が経営陣により決定され、文書化され、定期的に更新されていること。
- 2.3.9 事業継続計画書 (BCP) が災害発生時または事業中断時に直ちにアクセスできる場所に保管されていること。
  - 2.3.9.1 危機に際し対応する主要スタッフが BCP に容易にアクセスすることができること。
- 2.4 特定装置の代替戦略
  - 2.4.1 特定装置とその中枢要件が明確され、その損失または損失による影響に対して効果的な対応が全社的に整備されていること。
  - 2.4.2 特定装置に対する責任者と責任内容が規定されていること。
  - 2.4.3 全社的な影響分析で明確にされている特定装置の代替戦略が策定されていること。
  - 2.4.4 特定装置について、全社的な機能や組織に与える重要性や影響に基づき、機能別の代替策や暫定作業内容が明確にされ、文書化されていること。
  - 2.4.5 特定装置の機能ごとに、代替装置の供給源が明確にされ、入手と移転の手順が整っていること。
  - 2.4.6 必要な参考資料や操作手順書を確保する計画書があること。
  - 2.4.7 すべての特定装置に関してクロストレーニング (交差訓練) が施されていること。
  - 2.4.8 中枢的な交換部品が明確に規定され、危機の際に必要な場合も確実に入手出来る方法が決められていること。
- 2.5 主要スタッフの確保戦略
  - 2.5.1 主要スタッフとその責任を明確に規定した全社的な計画書が整っていること。この計画書にはバックアップスタッフ、代替スタッフ、クロストレーニングを受けたスタッフを含むこと。
  - 2.5.2 事業及び中枢的任務の全てについて対応する主要スタッフが明確に規定されていること。
  - 2.5.3 組織的な命令系統が明確に規定され、文書化され、周知徹底されていること。
  - 2.5.4 責任が明確に文書化され、スタッフへの訓練が実施されていること。
  - 2.5.5 主要スタッフや代替対策を規定する人事方針や事業方針が確立されていること。
  - 2.5.6 スタッフの配置や確保について定期的に見直すためのプロセスが整っていること。
  - 2.5.7 危機状況においても主要スタッフの役割が間断なく果たせるようクロストレーニング計画書と訓練プログラムが整っていること。
  - 2.5.8 命令系統や主要スタッフの配置を合理的に考慮した全社的な対応連絡方法が整っていること。
- 2.6 主要スタッフへの通知や代替施設へ移動のためのロジスティクス
  - 2.6.1 中枢事業遂行のための代替施設やスタッフへの通知 / スタッフの移動手順を明示し

た全社的な計画書が整備されていること。

- 2.6.2 事業影響分析で規定された全中枢事業が遂行可能な代替施設が明示されていること。
- 2.6.3 所定の事業遂行に必要な機能と資源が利用可能なことが検証された代替施設であること。
- 2.6.4 スタッフおよび代替施設に対して、通信手順と連絡網が確立されていること。
- 2.6.5 移動要件とその手順が、主要スタッフ全員に明示され、かつ訓練が実施されていること。
- 2.6.6 責任が明確に文書化され、スタッフの訓練が実施されていること。
- 2.6.7 従業員情報が整備され、最新の連絡先が確保され、以下が可能なこと。
  - 常に主要スタッフに連絡が取れること。
  - 勤務時間外における連絡網。これには現場への到着 / または現場との連絡に妨げとなる可能性のある地理的な条件を考慮したデータを含むこと。
  - 主要スタッフ全員の交通手段とその代替案が確立され、検証されていること。

## 2.7 人事方針:人的資源の管理

- 2.7.1 全社的な人事管理計画書が整っていること。
- 2.7.2 緊急対応計画書が策定され、従業員訓練が行なわれていること。
- 2.7.3 緊急管理の際の責任とその責任者が明確にされていること。
- 2.7.4 新規採用社員の信頼性を確保するため、社員の適正検査と経歴調査が行われていること。
- 2.7.5 中枢的な人事管理データを維持するシステムが整備されていること。これには従業員データ、企業情報、必要な帳票が含まれます。
- 2.7.6 国防、医療 / 救助チームやその他の組織に責務がある従業員が明確にされていること。該当従業員の代替要員計画が整備されていること。
- 2.7.7 危機状況において、ある従業員が別の従業員の任務を遂行することができるよう交差訓練計画書とプログラムが整っていること。
- 2.7.8 主要事業が明確になっていること。こうした事業の担当者あるいはその代理者が明確になっていること。
- 2.7.9 危機状況下および非常事態発生後の連絡、消息把握のための全社的な連絡計画書や手法が策定されていること(社内ホットラインの設置)。
  - 2.7.9.1 全従業員が危機状況下に、どこに報告 / 電話をすべきか知っていること。

## 3.0 緊急事態からの復旧

### 3.1 緊急事態への対応と暫定的な損害アセスメント

- 3.1.1 実行計画書は緊急災害に関する取り組みを定め、以下を前提としています。
  - 緊急時の行動計画書が整備されていること。
  - 実際の緊急時に緊急対応チーム (ERT: Emergency Response Team) のリーダーやスタッフが作業を実施するための緊急対応計画書が策定されていること。

- 関連する全ての法令、規制、公式合意書が明確にされ、事業継続計画書（BCP: Business Continuity Plans）に反映されていること。
- 3.1.2 従業員の安全が全ての対応に優先すると決められていること。
- 3.1.3 環境への悪影響の防止や環境のさらなる悪化防止が考慮されていること。
- 3.1.4 地方行政機関やサービス機関との間の明確な協力体制と連絡手順が確立されていること。
- 3.1.5 緊急時の対応と暫定的な被害アセスメントの把握においては以下の項目が考慮されていること。
- 対応システムの構成（例：小事件の際の命令系統やチームメンバー）
  - 全社災害対策本部長の設置とその権限
  - 事業ごとに定められる対策チームの任務
  - 予想される災害の種類とその対策（例：避難、医療、停電、地震／悪天候、暴動、テロの脅威）
  - 損害の軽減と暫定的な損害アセスメントを把握するために社内で活用できる資源
  - 他の地元企業との相互支援契約
- 3.2 緊急事態宣言を行なうまでの責任分担と手順
- 3.2.1 経営陣、従業員、外部の対応機関、外部のサービス提供会社、顧客、メディア間に対する全社的連絡網の計画書が定められていること。
- 3.2.2 制御、協力体制、連絡およびリーダーシップに責任を持つ復旧管理チームが組織され、訓練がされていること。きっかけとなる出来事と復旧担当職務が定められ、文書化されていること。
- 3.2.3 全社的連絡網の計画書には以下のような双方向手順、対象、メッセージを含むこと。
- フリーダイヤル番号（従業員やステークホルダーと常に連絡がとれる状況を確認すること）
  - 試験済みのヘルプラインの代替番号や顧客窓口の代替番号
  - 電話連絡網または転送手順
  - 従業員、メディア等への事前に準備された承認済みメッセージ
- 3.2.4 メディアや広報活動に対する手順が事前に確立され、特定担当者が明確にされ、かつメディア対応の訓練が実施されていること。
- 3.2.5 事業継続計画書（BCP）には全ステークホルダーと利害関係者が、曖昧さ無く明示されていること。
- 3.2.6 事業中断を招く緊急時およびその後に、従業員、協力会社、顧客への連絡手順が確立されていること。
- 3.2.7 管理者は、危機管理に関する法令要件、規制要件、方針要件の確実な遵守の責任を自覚していること。
- 3.3 詳細な損害アセスメント
- 3.3.1 損害や影響を迅速かつ正確に評価するための手順、文書、報告基準、人員配置が整っていること。



- 3.3.2 詳細な損害アセスメントが可能な組織的手法が確立されていること。
- 3.3.3 以下の項目について、あらゆる種類の影響を評価、記録するための文書やチェックリストが整備されていること。
- 人員
  - 構造物や施設といったインフラ
  - IT（情報技術）
  - 機械・工具
  - IP（知的財産権）
  - 事務機器
  - 在庫
- 3.3.4 計画書は以下の点を考慮していること。
- 損害アセスメントの助けとして、災害発生前に外部業者と取り交わした業務契約（例：火災や水の損害、建物の耐震評価、インフラ損害、薬液あるいはガスの放出など）
  - 災害発生前に外部業者と取り交わした被害アセスメント軽減契約（例：業務契約、注文書、対応契約の優先順位など）
  - 被害アセスメントの助けとなる損害保険会社やその代理店の利用可能性
- 3.3.5 緊急対応チームが編成され、文書化された訓練が整っていること。
- 3.3.6 地方、都市、都道府県などの災害対策センターへの連絡／通報手順が確立されていること。
- 3.3.7 あらゆる緊急サービスへの連絡／通報手順が確立されていること。これには水、ガス、電気、通信等の中核的なサービスが含まれること。
- 3.3.8 顧客や協力会社への連絡／通報手順が確立されていること。

## 4.0 事業復旧

### 4.1 最低限必要な業務の修復

- 4.1.1 災害状況と最低限必要な業務レベルを評価する全社的な計画が策定されていること。
- 4.1.2 災害状況が明確にされ、事業内容ごとの影響に分類されていること。
- 4.1.3 すべての事業に関して最低限の業務レベルと最大限の中断時間が明確になっていること。
- 4.1.4 予防策が明確にされ、文書化されていること。
- 4.1.5 有効性を定期的に確認するための手順が整っていること。
- 4.1.6 業務レベルを修復させるための組織的方法が確立され、文書化されていること。
- 4.1.7 代替製造拠点や営業拠点が明確にされ、業務を移転させる手順が文書化され、テストされていること。
- 4.1.8 責任が明確に文書化され、スタッフの訓練が行なわれていること。

### 4.2 中枢事業機能と仕掛かり作業の復旧

- 4.2.1 中枢事業とその事業への依存度と作業への影響度を明確にした全社的な戦略が整

っていること。

- 4.2.2 中枢事業活動とそれへの依存部分を遂行可能とするための中枢データ類(電子媒体と紙媒体の両方)を、必要に応じて、複数の職場あるいは復旧拠点で同時に復旧させることができること。
  - 4.2.3 重要な文書や作成中の文書、特殊な文書を保管するプロセスが明確に規定されていること。
- 4.3 主な事業所の救済、修復、再建
- 4.3.1 損害を評価し、修復および再建の優先順位を決める全社的な戦略が整っていること。
  - 4.3.2 以下のような、復旧/修復に関するすべての条件が文書化されていること。
    - 災害復旧計画が最新のものであること。
    - 代替施設が利用できること。
    - スタッフに連絡でき、予備として確保された拠点に報告できること。
    - 社外保管場所やそこでの保管物が無事であること。
  - 4.3.3 どの装置/施設が破壊または損傷を受けたかを判断する手順が確立されていること。
  - 4.3.4 どの記録、ファイル、資料が破壊、損傷を免れたか確認する手順が確立されていること。
  - 4.3.5 災害や損害の発生にあたって活用可能なリソースを確認するプロセスが確立されていること。
  - 4.3.6 損害評価および保険金請求手続を推進するための組織的な計画が立案されていること。
  - 4.3.7 施設の後片付けおよび再建を推進するための組織的な計画が存在すること。
  - 4.3.8 装置や工具の交換を行うための組織的な計画が存在すること。
- 4.4 財務および保険金請求のマネジメント
- 4.4.1 財務上の影響分析など、全社的な戦略が整っていること。
  - 4.4.2 職場を無くした従業員のために、財務方針が施行されていること。
  - 4.4.3 全ての保険証券が有効で、請求可能なこと。
  - 4.4.4 保険適用範囲に関する控えがあり、その内容を確認できる体制が確立されていること。
  - 4.4.5 損失が適切に補償されることを確認するために保険証券が見直されていること。
  - 4.4.6 事業影響分析では、より安価な保険料で適用範囲が広い保険を売り出している保険会社の検討も行っていること。
- 4.5 主なステークホルダーとの連絡
- 4.5.1 危機発生以前に主要ステークホルダーとの連絡方法が明確に確立されていること。
    - 考慮すべき主要ステークホルダーは、従業員、現場の協力会社、メディア、株主、行政当局、顧客、地域住民および利害関係者が挙げられる。
  - 4.5.2 全ての主要ステークホルダーに連絡するための危機連絡網の方針が確立されていること。
  - 4.5.3 全社的連絡網に関するリソースと命令系統が明確になっていること。

- 注意：外部メディアへの諸連絡は訓練を受けたスタッフにより全て行なわれること。

## 5.0 サプライチェーン

### 5.1 サプライチェーンを中断させない計画

- 5.1.1 災害、禁輸、労働争議等が起こった場合でも、材料の最上流まで視点において、あらゆる材料の納品に滞りがないような計画を策定すること。
- 5.1.2 サプライチェーンの中断を軽減するために、主要サプライヤーおよびそのサプライヤーが確立した手順を評価する全社戦略が明確に立案されていること。
- 5.1.3 サプライヤーごとの全ての部品・材料表(BOM)が明確にされていること。
- 5.1.4 単一源(シングルソース)の部品・材料が明確になっていること。
- 5.1.5 全ての単一源部品・材料に関してセカンドサプライヤーが明確なこと。
- 5.1.6 サプライヤーごとの部品・材料仕入先または中枢材料が明確になっており、供給リスクについて規定されていること。
- 5.1.7 全ての部品・材料に関して要件、仕様、認定手順が、定期的に整備、更新されていること。
- 5.1.8 供給に影響を及ぼす可能性がある供給源要件がサプライヤーのレベルで見直され、起こり得る障害を軽減する計画が存在すること。
- 5.1.9 工場あるいは顧客に対する材料納品の連続性を確保するため、納入業者が自らの事業継続計画書(BCP)を整備し、評価していること。

### 5.2 供給中断のリスクを特定するための体系的部品・材料表(BOM)の評価

- 5.2.1 工具、装置、サービスの供給継続に関する主要サプライヤーの能力を評価、確認するための手順と文書が整備されていること。
- 5.2.2 すべてのBOMを見直すための手順が整備されていること。
- 5.2.3 製品やサービスの重要性、リスク、影響のレベルが明確になっていること。
- 5.2.4 関係サプライヤーのリスクを見直し、評価するための手順が整備されていること。
- 5.2.5 セカンドソースや代替品が明確になっていること。

### 5.3 部品・材料のサプライチェーンが異なる代替認定サプライヤーの確認

- 5.3.1 長いリードタイム又はシングルソース材料を明確にするための手順が整備されていること。
- 5.3.2 材料のサプライチェーンが異なる(独立した)代替認定サプライヤーが明確なこと。
- 5.3.3 材料供給源を同じくするサプライヤーが明確になっていること。
  - 部品・材料の全ての供給源と単一源部品・材料が明確になっていること。
  - 単一源部品・材料に依存しているサプライヤーのリストが整備されていること。
  - 単一源部品・材料に依存しているサプライヤーに対して、在庫状況と災害復旧計画書が整備されていること。

### 5.4 単一源部品・材料とそのサプライヤー

- 5.4.1 単一源部品・材料の必要性を認定する手順が整備されていること。
- 5.4.2 単一源部品・材料材料とそのサプライヤーのリストが整備されていること。

- 5.4.3 単一源部品・材料とそのサプライヤーに対しての在庫計画書又は災害復旧計画書が整備されていること。
- 5.4.4 単一源部品・材料とリードタイムの長い材料の両方に関して代替供給源を確保する手順が整備されていること。
- 5.4.5 事業継続計画(BCP)には様々なレベルの災害復旧事項を組み込んでいること。
- 5.4.6 単一源部品・材料の供給履歴や需要予測が利用可能なこと。
- 5.4.7 単一源部品・材料の供給能力が追跡調査され、供給源が理解されていること。
- 5.4.8 サプライヤーの長期および短期的な供給能力について緊急時の柔軟性が追跡調査されていること。
  - 単一源部品・材料のサプライヤーは在庫保管場所を複数維持していること。
  - 単一源部品・材料に関して代替供給源が明確になっていること。
  - 代替供給を行なうための認定時間が了解されており、認定計画書が整備され、代替供給源の認定が継続的に行なわれていること。
- 5.5 新製品開発計画の一部としての材料安定供給の検討
  - 5.5.1 新製品開発時に、関連の工具、装置、サービスの安定供給について主要サプライヤーの能力評価をするための手順と文書が整備されていること。
  - 5.5.2 サプライヤー候補とその供給能力を明確にした部品・材料表(BOM)に基づいた新製品開発サイクルを部分とした組織的取り組みが構築、実施されていること。
  - 5.5.3 サプライヤーの継続能力に関する要求事項について、全社的に技術者や製品開発者に指示されていること。
  - 5.5.4 購買や設計の発注以前に、事業継続に関する要求事項が、材料、部品、サービスのサプライヤーに通知され、確認されていること。
  - 5.5.5 潜在的な材料の安定供給の問題点と解決策または代替案を明確にするための体系的な手法が整っていること。

## 6.0 各事業所での準備

- 6.1 事業所責任者の確立
  - 6.1.1 リソースの割当てと責任を明確にする全社的な戦略と文書が整備されていること。
  - 6.1.2 全ての拠点で責任者が任命され、その引継ぎ書があること。
  - 6.1.3 全ての責任者が最新の全社的な電話連絡リストを持っていること。
  - 6.1.4 全ての責任者は、最新かつ全社的な全緊急対応チーム、全部門、全部署の連絡先情報を持っていること。
  - 6.1.5 事業所責任者は、資金を確保し、活動を組織化し、的確さを保証することに責任を負うこと。
- 6.2 訓練と点検の年間実施計画
  - 6.2.1 BCMの復旧解決策とBCPが継続的に見直されていること。
    - こうした計画をいつ見直し、監査するかを決める頻度やきっかけは、事業の性質や規模に左右される。

- 6.2.2 訓練または演習をスケジュール通り実施する全社的な計画が整っていること。BCP 作業の完了を監視、記録する手順が確立されていること。
- 最新の(社内および社外の)連絡一覧表
  - 事件の管理と意思決定の記録テンプレート
  - 復旧状況報告書
  - 移転復旧プロファイル
  - 関連する契約書、サービスレベル契約書、覚書などの約定書
- 6.2.3 想定事項をテストするプログラムが全ての拠点で整備されていること。
- 6.2.4 訓練と点検により全ての拠点が定期的に計画書の試行をおこなうこと。
- 6.2.5 地元の緊急対応チーム、消防団等がシナリオテストに参加していること。
- 6.2.6 従業員が定期的に計画書に対し、テストを受けていること。
- 6.2.7 計画書に対する各行動が定期的に評価され、明確になった変更事項が組み込まれていること。
- 6.2.8 起こり得る障害とこれを回避するための手法が定期的に見直されていること。

## 7. BCM のテンプレート

注意：以下に掲載した各テンプレートは参考例です。

### 7.1 ビジネス影響分析アンケート

#### 7.1.1 ビジネス影響分析の概要

ビジネス影響分析（BIA: Business Impact Analysis）は、ある「A 社」の危機に際してネックとなる事業と基盤となるリソースを明確にする手順です。これは、「A 社」の全ての部門とその事業プロセスを明確にします。また各事業プロセスをサポートする全てのコンピュータシステムを明確にし、各プロセスサイクルの一番重要なポイントを明確にします。これにより、各事業プロセスがもたらす潜在的な損失と復旧までの時間を予測し、またそれぞれの事業プロセスが全社の中で占める重要度をランク付けします。

このアンケートは、部門ごとのリソースと主な情報源のみならず、「A 社」の全体的リソースと主な情報源を明確にすることを目的としています。

- 各部門が無くなる事による財務上の影響
- 財務上の影響を引き起こす有形無形の問題点
- 各部門で必要とされる重要な事業プロセスとリソース
- コンピュータシステムアプリケーションの明確化とランク付け
- 復旧の懸念点や問題点

#### 7.1.2 危機から復旧へのシナリオ

このアンケートには、以下の様に危機から復旧へのシナリオを想定して回答してください。

- あなたの事業所にとって重要な自社技術が殆んど使えなくなるという状況が発生しました。この技術あるいは事業がいつ再開できるようになるかは不明です（この演習では、少なくとも 30 日と予想します）。
- その間、事業再開へのネックとなる作業を再構築するために、時間外手当、外部委託費、旅費、宿泊費などが必要と考えられます。

図表 1 情報記入欄

調査者氏名:	調査日付:
部門名:	
部課名:	

担当者名:	
役職:	電話番号:
署名:	日付:

図表 2 部門別面接リスト

情報技術部門			
担当者名	役職	電話番号	電子メール
顧客サービス部門 (販売部門)			
担当者名	役職	電話番号	電子メール
財務部門			
担当者名	役職	電話番号	電子メール
人事部門			
担当者名	役職	電話番号	電子メール
製造部門			
担当者名	役職	電話番号	電子メール
購買部門			
担当者名	役職	電話番号	電子メール
資材管理部門			
担当者名	役職	電話番号	電子メール
労務部門			
担当者名	役職	電話番号	電子メール

## 7.1.3 各部門とプロセスの優先順位

自部門内の業務から 3～5 の主要業務を選び、その業務プロセスの大まかな内容を記してください。また、危機から復旧へのシナリオに基づきこのプロセスに優先順位をつける必要があります(1 が最も高い優先順位となります)。以下に「部門名：」の記載例を示します。

図表 3.1 部門名：

プロセス	内容	優先順位

図表 3.2 部門名：

プロセス	内容	優先順位

## 7.1.4 財務への影響

財務上の影響は通常、事業中断による売上の減少と経費増加が考えられます。あなたの担当事業を支えている技術を喪失することにより生じる売上減と経費増の観点から、「A 社」への影響を明確にしてください。

図表 4 財務への影響

	8 時間後	12 時間後	24 時間後	48 時間後	72 時間後	1 週間後
売上への影響						
経費への影響						



## 7.1.5 財務へ影響を与える分野

売上や経費への影響は、通常、特定の有形無形の分野と関連しています。下の表は売上と経費への影響を与える分野をリストアップしたものです。それぞれの欄に影響を与える分野を上位から2～3件選んでください。

図表5 財務へ影響を与える分野

売上へ影響を与える分野	経費へ影響を与える分野
売上へ影響を与える有形の分野	経費へ影響を与える有形の分野
恒久的な販売機会逸失	緊急時復旧費用
売上の繰延	時間外手当
ボリューム割引の喪失	サービス
契約解除	人材派遣
利息またはキャッシュフロー	設備レンタル
資金繰り	事務所賃料
売掛金の回収遅れ	罰金、科料
サプライチェーン	手数料
その他:(具体的に記入)	その他:(具体的に記入)
売上へ影響を与える無形の分野	経費へ影響を与える無形の分野
企業イメージ	勤労意欲
地元でのイメージ	生産性
マーケットシェアの喪失	法令遵守
顧客サービス	労務関係
協力会社との関係	法的責任
競争上の優位性	
品質/精度	
その他:(具体的に記入)	その他:(具体的に記入)

## 7.1.6 担当部門の業務の詳細

以下の質問を熟読し、話し合ってください。

- 担当業務の基盤であり、災害発生後の部門再建の根幹となる「必要不可欠な情報」は何ですか？
- その「必要不可欠な情報」は安全に保管されていますか？
- 担当業務で使用している電子情報システムが使用不能となった場合に、その業務を手動で遂行する手順書はありますか？
- 部門間の依存関係はどのようになっていますか？
- 自部門の業務は、どの他部門に依存していますか？
- どの他部門の業務が、自部門に依存していますか？
- 負荷の集中する時期または過大なストレスがかかる作業について考慮すべき点はありますか？（特定の月毎又は年毎の処理、週毎の作業等）

## 7.1.7 「A社」の電子情報システム

定義:

**目標復旧時間 (Recovery Time Objective: RTO):**

コンピュータの故障発生からユーザが電子情報システムを利用可能になるまでの所要時間。一般的には時間や日数で算定される。

**目標ポイント目標 (Recovery Point Objective: RPO):**

データが「復旧される」ポイントを指す。この「ポイント」は、最新バックアップデータへの復帰点となる。

図表 6、7 を参考にし、担当業務で使用しているコンピュータの電子情報システムを明記してください。担当業務にとっての優先順位、目標復旧時間(RTO)、目標復旧ポイント(RPO)も記入します。この記入は、社内の IT/IS 部門と合同で行なってください。

図表 6 電子情報システムの記入例

主要アプリケーション	RTO	RPO	ユーザ数	優先順位	担当役員
コール・トラッキング	2日	1日			
IDX	2日	1日			
Medacom	4日	1日			
GMIS	7日	3日			

図表 7 「A社」の電子情報システム一覧表

主要アプリケーション	RTO	RPO	ユーザ数	優先順位	担当役員
人事システム					
ラベル印刷					
製品データ管理					
為替 (eHITEX)					
為替 (e2open)					
パートナー間の競合					
もしもの場合 / 関連会社					
補充-VMI/RLT					
CRM					
関係会社との緊急連絡網					
ワークフロー (一般)					
ERP-QMS					
RF アプリケーション					
勤務時間 / 出勤状況 (DL)					

間接労務トラッキング					
ファックスサーバ					
倉庫管理					
e-ロジスティクス					
運賃支払い					
財務					
イメージキャプチャ&文書保管					
財務					
ERP					
ウェブ調達 (WebPro)					
MRO 調達 (e-Pro)					
見積システム					
測定					
EDI (out)					
EDI (in)					
資材管理					
文書保管					
臨時報告書					
データウェアハウジング					
AR/AP/GL					
伝票					
商品データ管理					
生産(実行) (SFDM)					
生産(実行) (STATIS)					
グローバルサービス					
ERP サービス					
サービス実行					
顧客インターフェイス					

図表 8 記入例 B

セクション B: 顧客およびサプライヤー	
部門の顧客: 顧客名 担当者名 代理担当者 連絡先情報 住所	部門のサプライヤー: サプライヤー名 担当者名 代理担当者 連絡先情報 住所
主要プロセス: 重要度に基づきランク付け (1: 低、5: 高)	

<p>一次および二次の主要リソース: アプリケーション、ツール、サーバ、電源、人員 (一次リソースが利用できなくなった場合に使用されるリソース、プロセス、代替手段も記入してください)</p>
<p>必要不可欠な記録の保管と検索: 文書の種類、メディアの種類、情報を検索、復元の手順を記入してください。</p>

図表 9 記入例 C

<p>セクション C: 業務継続手順 — 行動計画 影響を受ける業務プロセス</p>	
<p>存続時間: こうした代替プロセスを使うことができる連続時間を記入してください。</p>	
自動化された手順と手動での手順	責任者
	名前                      役職

図表 10 記入例 D

セクション D: 主要な担当者とリソース	
実施: BCP の実施日を記入してください	
責任者名:	
計画の開始: 計画の開始手順	チーム連絡先: 担当者および代替要員の名前と連絡先情報
通常業務への復帰手順	
リソースの要件: オフィススペース、電話、ファックス、パソコン、ラップトップ等	

## 7.2 危機管理チームのモデル

危機管理モデルはチームの編成から始まります。このモデルは以下の 6 つのステップで構成されます。

- チーム構想(基本設計)
- メンバーの人選
- チームの編成
- 危機監査の計画と実施
- 危機管理計画書の作成
- 事件の管理

### 7.2.1 チーム構想(基本設計)

危機管理チームは、少人数の専任スタッフで構成し、必要に応じて各種部門の専門家を補強します。チームは柔軟性に富み、変化する状況にすばやく適応できるようにします。一般的にこのチームは、深刻な脅威があり、迅速な介入が必要なときに召集されます。このチームは災害復旧や緊急時に対応することを意図したものではありません。こうした対応は緊急対策チーム(ERT)に任せるのが最適です。

一旦、危機または脅威が明白となった時には、チームは危機への対処に最も適切な技能や能力をもった従業員を各部門から選抜しメンバーとします。チーム構想が出来ると、チームに参画するメンバーの選抜が可能になります。

### 7.2.2 メンバーの人選

危機管理チームのメンバー人選は、新しい仕事に人員を配属する際の考え方と同じです。専任チームは、差し迫った脅威に適切に対処するために補強すべき能力や知識を決定し、こうした能力を持つ個々人が現在どの部署に所属しているかを明確にし、経営陣の中から責任者となるべき人を決定します。次に必要な作業期間と、専任業務か兼任業務かを検討します。これらを明確にすることは、危機の処置に最適な人員配置を決める際に役立ちます。専任チームの責任者は人事担当役員か、人事担当役員が指名した人が就任するのが一般的で、他の専任メンバーとしては次の人が考えられます。

- 危機の対象事業部門または施設を担当する役員
- 安全担当役員
- 弁護士

状況によっては、他部門のメンバーを一時的に参加させることもあります。例えば以下の人です。

- 財務部門
- IS/IT 部門
- 購買部門
- 脅威の元となっている従業員の上司
- 外部の人材(コンサルタント、心理学者、証人尋問官、公共/民間の各種機関)

### 7.2.3 チームの編成

危機管理チームのメンバー選出後、チーム責任者はグループを結束力があり効果的なユニットに編成する責任を負います。責任者は、組織内の他の人員が日常事業に従事する中で、危機に対処する有能なチームを編成するという目的を明確に理解する必要があります。各メンバーは自分が不在の際にチーム内の職務を代行する人を選び、その仕事に慣れてもらわなければなりません。代行する人にはすべての会議の議事録や訓練の記録を渡します。

チーム編成は、目標(チームの方向性)、役割(各メンバーの担当)、プロセス(各メンバーの責任)を分析することで完成します。メンバーがこの原則を理解すれば、献身的なチームを編成することが可能になります。なるべく現実的なシナリオで訓練を行ない、訓練後、良かった点、悪かった点を指摘します。正規メンバーが定期的に「都合がつかない」状況を作り、代行する人が参加する現実的訓練も重要です。正規メンバーと代行する人の両者が参加するのは現実的ではありません。ただし、代行する人または「都合がつかない」はずの正規メンバーが、オブザーバーとしての立場を厳密に守って参加する場合と、事後打ち合わせに出席する場合は問題ありません。

#### 7.2.4 危機監査の計画と実施

危機監査は、チームのマネジメントサイクルの基本です。この監査は、経営者に、取り巻く環境の分析、潜在的な各種脅威の特定、影響の算定、発生確率の計測、および各種脅威の優先順位付けを認識させる一助となります。

監査では、ある脅威の発生確率と、その脅威が発生した場合の影響または損失の規模を検討します。例えば、ある多国籍企業の危機監査では要職にある役員が誘拐される確率は低いと結論を下す場合もあります。しかし、誘拐が会社に与える影響は非常に大きいものです。このためチームは、可能性のある脅威をリストアップする際に、発生の確率は低くとも、脅威の優先順位を高くする必要があるとの結論を出すこともありえます。

この評価に基づくと、脅威はその結果の深刻度を反映したさまざまなレベルに分類されます。例えば、レベル 1 の事件は、その会社の事業継続能力に深刻な影響を与えるものであり、レベル 2 の脅威は事業中断を惹起する可能性があるが、完全に停止されるものではない、となります。

脅威の優先順位付けの中には危機目標の明確化があります。危機管理目標は、企業目標と別ではありません。チームの目標は正に、会社の使命達成を妨害する事態を処理することです。チームの役割は最高経営責任者(CEO)や他の経営陣による承認を受けるべきですし、チーム目標には上級経営陣の方針を強く反映する必要があります。

具体的な危機目標が各種の脅威毎に設定されます。例えば、役員誘拐という脅威に対処するための危機管理目標には、職場のみでなく自宅で誘拐されるリスクからも役員を保護する計画が必要かもしれません。

#### 7.2.5 危機管理計画書の作成

チームが作成する危機管理計画書は、「序文」、「目標」、「想定」、「トリガー」、「行動計画」の5つの要件からなります。例えば、テロの脅威に対処する危機管理計画は、脅威となるグループ、脅威の対象となる拠点、影響を受ける個人や案件などを特定した危機の「概要」で始まります。

この序文に続き、具体的かつ簡潔な計画の「目標」を記述します。例えば、暴力の脅威に曝されている従業員の保護とその安全対策の実施が目標とします。この場合は、その対策と達成方法を目標に含みます。更に目標には、チームや代替員が的確に計画を立案し、遂行出来る指令センターの場所選定と事前準備も含まれます。

危機管理計画の次の構成要件は「想定」となります。想定とは、チームの計画者が制御出来ないもので、発生すれば関心事項となる要素のことです。想定は、目的に対する意識の集中化と行動の奥行きを与えるガイドラインです。言い換えれば、チームは、最悪の事態を想定し、最善の行動を目指します。例えば、ある地域では、警察官とテロ組織との内通または反米活動が疑念される場合があります。この場合の想定では、これらの要素を考慮して、可能性がある各種局面に対処出来る代替案を作成する必要があります。

危機管理計画の4番目の構成要素は「トリガー」です。これは危機管理計画を始動させる警報としての役割を果たします。計画履行が時期尚早または遅延とならぬようにトリガーは慎

重に選ばれます。また危機に対応する人員規模の適切な拡大化が判別可能なトリガーが適しています。この対応規模は組織により異なりますが、まずチームと当面の緊急事態の対応に必要な最小限のリソースだけを始動させます。統制が的確でない場合は、それぞれの出来事に全面的な対応が発動されてしまい、組織全体の日常事業を著しく中断させてしまうことになります。

最後の要素は、「行動計画」で、目標の達成に向け考案された行動の体系です。この行動計画は個々の目標達成のために必要な活動を明確にします。あらゆる人員、部門、部署、代理人の役割の概要が示され、正規の担当者や代行する人あるいは補助要員を任命します。例えば、テロリストの脅威という設定の場合、安全担当役員は、採用する戦術を具体的に指示し、関連公共機関や民間リソースを組織化することで、重要な職責を果たします。

#### 7.2.6 危機の管理

この時点で、組織は理想的なチームを構想し、メンバーを選びそしてチームを編成し、危機監査を実施し、チームの目標を説明し、優先順位を付け、危機管理計画を策定していることとなります。次に CEO やその他の経営陣が危機をどのように管理し、誰がその管理を行なうかを明確化するガイドラインを作成します。危機の状態や経営構造の違いにより、CEO やその他の経営陣が直接関与する場合もあれば、専門チームのマネジャーが事件に対処した方が良い場合があります。他の方法として、さまざまな危機レベルごとに対処を決める方法もあります。

例えば、「役員の誘拐等」のレベル1の危機は、組織全体に多大な影響を及ぼす可能性があります。また、「物的損害のみを引き起こす爆破等」のレベル2の事件は、組織全体には影響を及ぼすことなく、その存続を脅かすこともないかもしれません。ただし場合によっては、レベル2の事件はレベル1の危機へとエスカレートする可能性があります。例えば、ひとつの建物での爆破が、別の場所での爆破の脅威を伴う場合等です。

レベル3の例としては、同僚や上司を脅したり、暴行を加えたりするといった危険な行動をとる従業員(またはその他の者)などが挙げられます。チームが迅速に対応することで、低いレベルの脅威、緊急事態、あるいはその他の出来事が高いレベルの危機に転じることを防ぐことができます。

チームを始動させるトリガーとなる状況や事象にはさまざまな種類があります。以下はその例の一部です。

- 従業員や部外者の破壊工作または脅迫
- 会社の評判を損なう、または事業を著しく阻害させる可能性のある出来事や状況

レベル1の危機には CEO やその他の経営陣が関与し直接管理するか、その権限を委譲するのが一般的です。レベル2の事件は、多くの場合、チームのマネジャーが対処します。CEO に常に連絡を行なうものの、マネジャーが事件に対処する総合的な権限を持つこととなります。これにより、迅速かつ費用効果が高く、さらに組織的な形で状況に対処できる可能性が最も高くなります。

悪意はないものの、情報不足の部外者によるプロセスの中断を避けるため、役割、責任、



権限を明確にしておかなければなりません。危機状況では「船頭多くして船山へ登る」ことは避けなければならないのです。チームの権限と使命は、CEO および他の経営陣からの積極的なサポートが必要です。

社内、社外双方のさまざまな発生源からの犯罪、テロ活動、暴力、脅威は、グローバルに活躍する多国籍企業には、現実的かつ一般的な状況になってきています。危機を引き起こしかねないさまざまな状況に対処するための効率的で費用対効果の高い方法は、状況が発生する前に徹底した管理と周到な準備をすることです。

## 7.3 リスク分析と災害軽減ワークシート

### 7.3.1 リスク分析

#### (1) 目的

組織のリスク分析を行ない、発生の前にリスクや影響を軽減する災害軽減計画書を作成するプロセスです。これが目指すものは、さまざまな脅威に影響されないか災害を軽減することです。

#### (2) 目標

重要事業へ影響を明確に定義すること。通常の事業遂行状態に戻るための復旧を最大限のものにすること。

#### (3) 適用範囲

- 事業内容とその事業プロセス
- 主要な影響と関連する障害
- 災害軽減戦略 / 制御
- 災害軽減手段

#### (4) 適用範囲外

- 事業復旧計画書、緊急対応計画書、拠点緊急対応計画書の作成。これらの計画書は災害に対処するための実際の手順や災害から復旧するためのステップです。
- 製品計画書や製品製造計画書

#### (5) 業務影響の明確化

組織維持のために、通常業務への潜在的影響を明確にする。例えば

- 長期にわたる建物の閉鎖
- 製品、部品、装置の搬出 / 搬入不能
- 資材調達中断
- インターネットやその他の通信手段の停止
- その他

#### (6) 手順

- 「リスク分析ワークシート」に記入する。
- 「災害軽減ワークシート」に記入する。

- 「災害軽減計画書」に記入する。
- 「リスク・プロットング・ワークシート」を作成する。

### 7.3.2 リスク分析のプロセス

#### (1) 始めに

当部門の主な使命 / 目標を記入します。

#### (2) ステップ 1

- 担当部門の中核業務を記入します。
  - 上位 3 ~ 5 件の業務内容を選択します。
  - 明確にされた各業務について、その業務を支えるプロセスを記入して下さい。
  - 各業務プロセスについて、そのプロセスを稼働させるために必要なリソースを明記して下さい。(以下の分野について検討します。)
- 人員
  - コンピュータアプリケーション
  - 建物インフラストラクチャ
  - その他のインフラ上のニーズ(通信等)
  - 社内グループ(IT、セキュリティ、HR、安全)
  - サプライヤー / 協力会社

#### (3) ステップ 2

担当部門特有のリスクとその影響ならびに災害の原因となることもある他部門からの支援プロセスについてブレインストーミングをして下さい。

- 起こり得る最悪のことは何ですか？
- これまでに組織に起こった最悪のことは何ですか？
- 最も深刻に懸念される他の事業グループとの中核となるインタフェイスは何ですか？
- そしてそれは何故ですか？
- IT 部門や人事部門など社内の他部門に対して期待しているサービスレベルは何ですか？

#### (4) ステップ 3

業務プロセスや支援プロセスのそれぞれに関して、以下の定義を使いリスクと影響の分析を行なって下さい。

- 影響度： H = 高、 M = 中、 L = 低
- 発生確率： H = 高、 M = 中、 L = 低
- 注意： 影響度や発生確率を決める際は、必ず地理的な違いを考慮すること。

#### (5) 次のステップ

- すべての業務を分析します。複雑な業務プロセスの場合は、追加行動が必要なことがあります。災害発生時点の評価を確実に行って下さい。
- ステップ 1 から 3 までの情報を「リスク分析ワークシート」にまとめます。

- 担当部門や他部門の計画を確認し、それに従って自分の計画を作成します。緊急時に他部門へ期待する項目とサービスを記入します。長期、短期の両面で、業務を維持するためにどれだけ準備が整っているかを明確にします。
- 経営陣やステークホルダーがリスク影響分析を承認していることを確認します。
- 災害軽減行動の前に災害軽減ワークシートを作成します。「リスク分析ワークシート」、支援業務プロセス、明確にされた影響、これら全ての情報を含んでください。
- 災害軽減行動用に作成した2種類の文書(「リスク分析ワークシート」と「災害軽減ワークシート」)を電子媒体と印刷物として保管します。

### 7.3.3 災害軽減行動

#### (1) 始めに

「リスク分析ワークシート」に記載されている情報を見直して下さい。

#### (2) ステップ 1

各プロセスの災害分析で得た影響度と発生確率を記述して下さい。

- 軽減または制御する項目を明確にするためにリスク分布ワークシート上に情報をプロットします。
- 障害のクリティカルポイント(CPOF)を明確にします。

#### (3) ステップ 2

特定された業務障害について、災害軽減策の選択肢を明確にします。

- 対処すべきリスクの優先順位リストを作成します。
- リスク区分図上で「影響度高、発生確率が高」と分類された問題点について、制御または災害軽減策を作成します。
- リスク区分図上の各部分ごとに評価し、その影響を分類します。

#### (4) ステップ 3

まず制御と軽減策の選択肢を明確にします。

- 「何もしない」と「全てを実施する」という選択肢の活用が、境界条件を明確にすることに役立ちます。
- それぞれの問題点について選択肢、費用見積り、期間、軽減されるリスクの割合を規定します。
- それぞれの選択肢の長所と欠点を明らかにします。
- 適宜、時間割と段階を規定します。
- 「災害軽減ワークシート」の該当する欄に情報を記入します。

#### (5) ステップ 4

すべての業務とその支援プロセスについて、ステップ1から3までを繰り返して下さい。

#### (6) 次のステップ

どの選択肢が実現的かつ適切で、投資効率が高いかを決定します。

- 制御策および災害軽減策の選択肢を優先順位付けしたリストに基づき提案書を作成します。

- 社内で設定したリスクの許容レベルを再検討します。
- 災害軽減計画を経営陣に承認してもらいます。
- 経営陣の承認と推進指示を得るために、最終的な選択肢と提言を発表します。
- 災害軽減方針、制御策および軽減策の選択肢とその組織が関係するリスク分析情報を文書化することにより、災害軽減計画を作成します。
- 組織内の他の主要業務および組織全体の方針を比較しながら、この災害軽減計画書を維持します。

#### (7) 災害軽減計画書の作成と実施

- 軽減計画に必要な全ての項目を盛り込みます。
- 年1回、リスク分析と災害軽減計画を見直します。
- 長期にわたって、計画書の手順が正常に機能するようにします。
- 災害軽減ワークシートの選択肢からリスク軽減活動の内容を明確にします。
- 各活動の優先順位と実施時期を明確にし、予測される成果や結果を規定します。
- 最終的な災害軽減計画書に対して経営陣の承認を受けます。

### 7.3.4 影響度と発生確率

#### (1) 影響度の分類

高：業務の深刻かつ長期的な中断

- 従業員、顧客、協力会社の社員、消費者が負傷する危険がある。
- 非常に深刻な財務上の損失を招く。
- 通常業務への回復には長い時間を要す。
- ブランドイメージを恒久的または長期的に傷つける。
- 主要製品分野におけるマーケットシェアの損失が発生する。
- 法令、関税、納税の違反。

中：一時的な業務中断の可能性

- 負傷の危険はない。
- 深刻な財務上の損失を招く。
- 通常業務への回復にある程度の時間を要す。
- 売上げの多少の損失。
- ブランドイメージを中期的に傷つける。

低：軽微な中断

- 軽微な財務上の損失。
- 負傷の危険はない。
- 通常業務へは数日内で復帰。
- 会社の評判に対する打撃は軽微で、謝罪状等で簡単に回復できる。
- 売上げの損失も一時的なもので、簡単に埋め合わせられる。
- ブランドイメージに対する影響も軽微で、すばやく回復できる。

#### (2) 発生確率の分類

高：発生する可能性が高い

- この事業所で以前に起こったことがある。
- 他社の事業所で以前に起こったことがある。
- たぶん起こるだろう。
- 発生する可能性が高いので、保険会社が保険を拒否する。

中：発生する可能性がある

- 異なるリスク要因で、自社の他の事業所で起こったことがある。
- 他社の事業所で起こったことがある。
- 起こるかもしれない。
- 高 / 中程度の発生可能性であり、保険を掛けることができる。

低：ほとんど発生しない

- 当社でも他社の事業所でもこれまでに起こったことがない。
- ほとんど発生する可能性がない。
- 発生の可能性が低いので保険が掛けられる。
- 簡単に保険が掛けられる。

図表 11 リスク分析ワークシート

組織名			担当者			
日付			改訂日			
承認			承認日			
使命						
部門1						
	主な リソース	クリティカルリンク (頼みとする部門)	影響 / 災害	影響度	発生確率	災害軽減策
1						
2						
3						
4						
5						
部門2						
1						
2						

3						
4						
5						

7.3.5 災害軽減ワークシート

事件または事故の例：設備への無断アクセス、設備および設備周辺への無断侵入、コンピュータインフラへの依存、中核スタッフの死亡、外部からの脅威、自然災害、悪意ある攻撃、サプライヤーの倒産、ユーザーの倒産。

図表 12 災害軽減ワークシート

業務 1				
業務プロセス				
ステップ番号	*影響 / 災害の内容	災害軽減策		
		選択肢	A	B (%)
1.1		選択肢 1:何もしない		
		選択肢 2:		
		選択肢 3:		
		選択肢 4:すべてを行なう		
1.2		選択肢 1:何もしない		
		選択肢 2:		
		選択肢 3:		
		選択肢 4:すべてを行なう		
業務 2				
業務プロセス				
ステップ番号	*影響 / 災害の内容	災害軽減策		
		選択肢	A	B (%)
2.1		選択肢 1:何もしない		
		選択肢 2:		
		選択肢 3:		
		選択肢 4:すべてを行なう		
2.2		選択肢 1:何もしない		
		選択肢 2:		
		選択肢 3:		
		選択肢 4:すべてを行なう		

A: 予想される費用      B: 予想される排除の割合

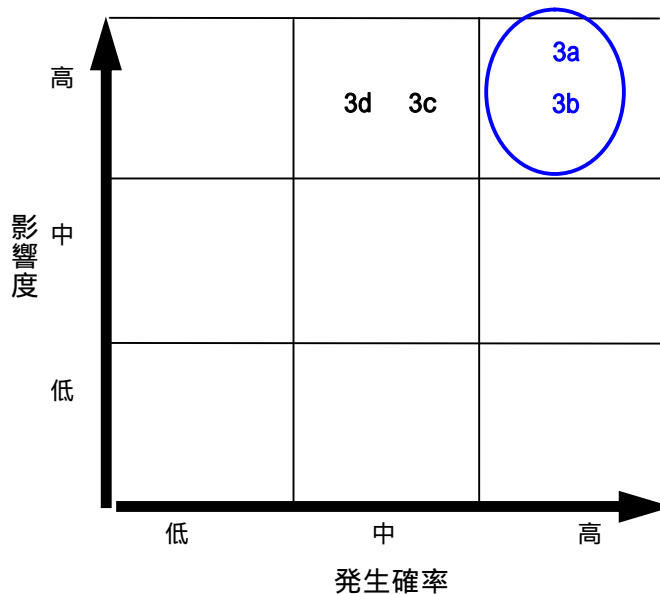
- リスク軽減計画書を必要とする災害を記入する

図表 13 災害軽減計画書のフォーマット例

	200x 年第 2 四半期	200x 年第 3 四半期	200x 年第 4 四半期
リスク軽減活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 活動 1</li> <li>• 活動 2</li> <li>• 活動 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 活動 4</li> <li>• 活動 5</li> <li>• 活動 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 活動 7</li> <li>• 活動 8</li> <li>• 活動 9</li> </ul>
活動の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果 1</li> <li>• 成果 2</li> <li>• 成果 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果 4</li> <li>• 成果 5</li> <li>• 成果 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果 7</li> <li>• 成果 8</li> <li>• 成果 9</li> </ul>

図表 14 リスク区分ワークシート例

障害の臨界点(CPOF): 例えばサーバールーム



## 7.4 災害復興計画書

### 7.4.1 緊急対応計画書

緊急対応計画書には簡潔な目次を必ず付けて下さい。

組織名:	緊急対応計画書
改訂 XX 版	200X 年 月 日

#### (1) 概要

概要には次の事項を記述します。

計画書作成者および作成部門

計画書の作成者および適用部門と適用範囲を明示します。

緊急対応計画書の適用範囲

計画書の中で取り上げられるサービスまたはシステムを明記します。システムおよびサービスごとに緊急対応計画書（ERP:Emergency Recovery Plan）がある場合は、ERP が複数存在します。一般的には、さまざまな局面への対応を計画するために、一つ部門で複数の ERP を準備します。高位の ERP は危機管理チームの活動を規定する一方、詳細な ERP は災害が発生した場合は直接業務に影響する問題に体系的な解決策を与えます。このテンプレートは全ての ERP に対して使用可能です。また使用しない項目は削除出来ます。

ERP あるいは事業復旧計画書（BRP:Business Recovery Plan）の始動の有無にかかわらず、さまざまな危機に対して危機管理の基本的な枠組みを構築する際に有用です。例えば、他の ERP や BRP を始動する必要がない場合でも、職場での深刻な暴力問題の対処に向け危機管理チームを召集することができることになります。

他部門の緊急対応活動に関して計画書を作成する必要はありません。これは、他部門を含んだ上位事業グループの事業復旧計画書の中で言及します。その自部門が保有する中核設備機器、ソフトウェア、データなどが、ソフトウェアアプリケーションチームや IT 部門からサポートされていない場合には、ERP にその再構築の手順を必ず記載します。

緊急時の対応手順は、現実的な対処が可能になる時点から始めます。例えば、火災の場合では、緊急対応チームは消防や権限を持つ人が許可するまで、建物内に入ることはできません。このため、緊急対応計画の実施は、この建物に入ることが認められた時点から始まることになります。

計画の目的

この項には緊急対応計画書の目的を計画に規定し、記述します。

緊急対応活動の優先順位

この計画書が含む各種サービスとアプリケーションといった対応活動の優先順位を明



確にします。緊急対応の意思決定と実行手順は、合意された優先順位に基づいて必ず行ないます。

#### 緊急対応チームの連絡網

危機に対応し、問題を処理するチームのメンバーを記入してください。

チーム連絡網の維持管理担当者と保管場所を決定してください。氏名、住所、電話番号、その他の連絡先を項目として下さい。

図表 15 緊急対応チームの連絡網

チーム内の役職	正規担当者	代理メンバー1	代理メンバー2
	氏名 住所 勤務先電話番号 携帯電話番号 自宅電話番号	氏名 住所 勤務先電話番号 携帯電話番号 自宅電話番号	氏名 住所 勤務先電話番号 携帯電話番号 自宅電話番号

#### (2) 危機管理チームの役職と責任

チームメンバー全員について期待する内容を明確にします。経営陣の役割と責任範囲を明確にします。チーム組織を前もって規定します。経営陣が緊急対応チームや事業復旧チームに積極的に参加する場合があります。この場合、チームが経営陣に新たな役割を持たせることもできます。肝心な点は、どうすれば緊急対応チームや事業復旧チームがその責任範囲内で適切な意思決定を下せるか、その方法を定めることです。経営陣に最新の連絡網を提供するために、事前に決めた情報伝達方法を提示する場合があります。

図表 17 には、役職とその責任例があります。実際の役職と責任はこれと異なることがあります。役職と責任は自組織に合ったものに作り変え、適した詳細を書き加えるのが良いと思います。

#### (3) 緊急対応チームの役職と責任

次に緊急対応チームの役職と責任内容を規定します。記入例を図表 18 に示しますが、これらが必ずしも全て必要とされるわけではありません。また、一人で複数の責任を負うこともあります。

図表 17 危機管理チームの役職と責任

役 職	責 任
-----	-----

危機管理チーム責任者	危機管理チームの活動を全て管理します。 会社の経営陣と連絡を取ります。 状況を判断し、サブチームやグループを組織し、適切な対策を指示します。
チーム・コーディネータ	チーム、プロセス、会議の焦点が常にずれないようにします。
書記	主要な出来事、意思決定、ARを把握し、危機を監視し、状況把握を続けます。
連絡コーディネータ	社内向けのコミュニケーション資料の作成を促進します。社外向けは、渉外等の既にあるチャンネルを通して調整します。
事業復旧チーム・マネジャー	予め決められた間隔でチームに最新情報を提供します。
緊急対応チーム・マネジャー	予め決められた間隔でチームに最新情報を提供します。
GEO マネジャー	影響を受けた地域における活動の調整をとり、報告を行いません。 現場との双方向の連絡を担当します。

図表 17 緊急対応チームの役職と責任

役職	担当者名	責任
		全体的な課題の管理
		事業管理の責任
		コーディネーションの責任: 命令系統、EHS、セキュリティ、企業サービス、IT、公報、HR
		ロジスティクスの責任: 協力会社との相互作用を含む
		技術的な専門知識

## (4) 連絡方法

チームの連絡方法を明確に規定します。一般電話や携帯電話が不通になることがありますから、複数の連絡方法を記入します。

## (5) 緊急対応場所

危機または災害が発生し、通常の勤務施設が利用できなくなった場合にチームがどこに集合するかを明確に規定します。事業所への立入りが禁止された場合の代替拠点を明確にします。代替拠点への交通手段の確保が必要になる場合もあります。代替拠点には、その拠点の命令系統下にあるグループ、地元のホテル、同等機能を保有する(ミラー)施設を含むことがあります。これらは事前に手配する必要があります。

## (6) 危機管理チェックリスト(サンプル)

危機管理チームが迅速かつ確実、完全に計画の始動が出来るように、サンプルチェックリストを作成します。追加手順があればそれを明示し、関係のない手順は削除します。各

手順に詳細な手順を加えることが必要な場合もあります。

#### 危機管理計画の適切な始動

- 事業所に所属する部門および危機の際に活動する各種緊急管理チームとの連携を確立すること。
- 危機管理チームを召集すること。
- 部門の各緊急対応チームや事業復旧チームとの連携を確立すること。

#### 危機連絡の始動

- 従業員へ連絡すること。
- 顧客へ連絡すること。
- 協力会社へ連絡すること。

#### 通常業務への復帰

- 従業員、緊急対応チームおよび事業復旧チームとのコミュニケーションを通常状態に復帰すること。
- 事後検討を行なうこと。
- 実施された成功内容に基づき手順を見直し、更新すること。
- 緊急対応チームと事業復旧チームを解散すること。
- 危機管理チームを解散すること。

#### 緊急対応計画の適切な始動

- 事業所に所属する部門および危機の際に活動する各種緊急管理チームとの連携を確立すること。
- 緊急対応チームを召集すること。
- 緊急対応チームの配置場所を確認すること。
- 危機管理チーム、事業復旧チームを召集すること。
- 危機管理チーム、事業復旧チームとの連携を確立すること。

#### 緊急対応手順の準備

- 問題が特定されていること。
- 解決策の構成要素が規定されていること。
- 鍵類、パスワード、セキュリティコードが利用できること。
- 代替機器、ソフトウェアが必要に応じ発注されること。
- 社外保管の記録からデータを復旧すること。
- 代替機器が確認され、在庫すること。
- 代替機器のテストが行なわれ、ソフトウェア / データがロードされること。

#### 通常業務への復帰

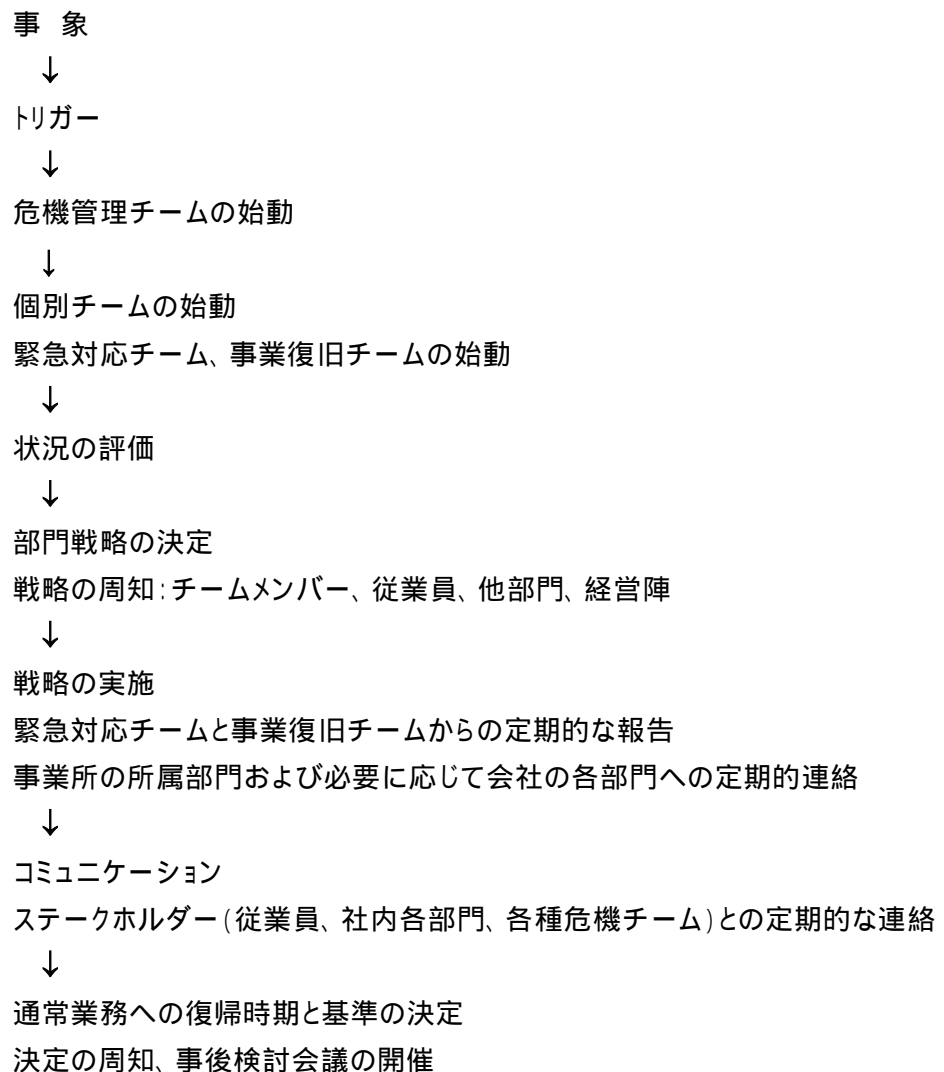
- 通常事業へ復帰する際には、準備状態の妥当性を確認すること。
- 各部門へ通知すること。
- 中枢業務プロセスを再開すること。
- 被害査定と復旧費用を文書化すること。
- 事後検討をすること。

## 7.4.2 危機管理

ここでは組織の具体的な危機管理情報を記述します。必要に応じ、項目を削除、追加してください。

### (1) 危機管理活動

危機管理チームは、事業部門の危機活動を方向づける司令塔として機能します。例えば、危機管理チームは事業復旧や緊急対応といった個々の問題に対処するサブチームを立上げ、必要に応じて他の各種危機チームとの連携します。活動が以下の順に起こることが多々あります。



### (2) 中枢経営情報

#### 社外保管情報

社外保管情報の特定と、その情報および社外連絡先情報(口座番号、ボックス番号、その他関連情報)の管理者の特定をします。この情報が代替拠点での復旧に必要な場合には、事業復旧チームと連携してアクセスします。

#### 必須記録 (Vital Record)

事業を営むのに必要な主要文書、連絡先、帳票、ファイル、プロセス等を明確にします。次にこれらの保管場所を明確にします。必要な場合はハードコピーとリモートサーバの両方でバックアップします。

#### 鍵類、電子コード、パスワード

データの復旧や復元の間、サーバを再構築する、あるいはリモートで作業をするために、鍵類、コード、パスワードなどが必要となる場合があります。これらが簡単に利用できるようなっている必要があります。こうした鍵類を社外の安全な場所に保管しておく場合もあります。別の文書にパスワードやコードを記載しておく場合もあります。

#### 協力会社 / サプライヤー

業務で活用しているソフトやハードのサプライヤーを明記します。その際に、連絡先情報や注文書番号を適宜記入します。承諾やサポートを受けるために必要なサプライヤーの連絡先情報も記載します。

図表 18 協力会社一覧

協力会社名	所在地	製品 / サービス	注文書番号	代替サプライヤー (認定代替納入業者)

### (3) 緊急対応手順

各部門 / チームの緊急対応に必要とするすべての緊急対応資源 — 装置、材料、施設、スタッフ、アプリケーション、コンピュータインフラ、手順書、チェックリスト、その他の書類 — を文書化します。この文書化により、相応しい危機 / 復旧チームが明確になり、そのチームへ問題と通常の事業状態に復帰するまでの予想所要時間の通知が確実になります。言い換えると、この文書化は、業務復旧計画を始動させるか否かを判断するための必要データを提供する要となります。

#### 被害評価

被害評価の方法と担当者を文書化します。これにはデータ、機器、環境等を含みません。

#### 消失データまたは損傷データの復旧手順

この危機管理計画をサポートするデータの復旧 / 復元手順を文書化します。消失データまたは損傷データを復旧するために文書化された措置や関連する手順を規定するか、参照します。復旧活動の例の中には、新しいデータベースを構築と、最新の修正済みデータのロードと、通信およびインタフェース接続の復元を含んでいる場合があります。

## システム/サービスに対する緊急対応手順

この危機管理計画の中で文書化された各緊急対応項目の個別欄を完成させます。明確な文書化は、特に環境に不慣れなスタッフにとって重要です。中枢スタッフが計画の実行に参加できないと想定して各ステップを文書化します。

図表 19 緊急対応手順書

目的	目的 Who: When: Why:
リソース	緊急事態へ対応するために必要な全ての資源を特定します。 スタッフ、コンピュータ、帳票、データ、文書、帳簿、プロセス文書、担当者、事務用品、データベース、ホームページ等 (リソース、文書、アクセス/許可、鍵類等)
その他のリソースや要件	依存度が極めて高いものは何ですか？ 再開する前に整えておくべき他のアプリケーション、サーバ、人員、文書はありますか？ (リソース、文書、アクセス/許可、鍵類等)
知識と技能	(手順、技能/知識、パスワード、リソースの場所、緊急対応場所等)
緊急対応手順	必要な手順や措置、あるいは命令を文書化します。厳密な「方法」を規定した手順は、個別の文書に記録することも出来ます。文書の予備の保管場所を明確にします。 What: How:
ステップ 1	(緊急対応項目の優先順位の高い順)
ステップ 2	
通常業務への復帰	復旧が完了し、業務プロセスや機能が正しく稼動しているかを検証するためのテストについて記入します。

## 7.4.3 通常業務への復帰

## (1) 通常業務への復帰手順

事件により緊急対応計画の実施が必要となった後、通常業務状態に復帰するために必要な緊急対応措置や関連する手順を文書化します。

## (2) 事後検討

事後検討チームを任命し、業務復旧チームおよび影響を受けたステークホルダーと相談して、事件に対する事後検討の日程を決めます。

#### 7.4.4 計画の見直しとプロセスの更新

緊急対応計画の見直しと管理維持に関する責任を規定します。これには、頻度、責任者、計画配布要件等が含まれます。文書管理プロセスを実施します。訓練、テスト、演習の間に明らかになった欠陥を是正するために必要な変更が反映されるよう、計画の修正に関する規定を設けます。計画が変更された場合には、追加テストを行いません。

#### 7.4.5 緊急対応計画書の配布手順

緊急対応計画書のコピーを社外に保管すると共に、主要な緊急対応スタッフに配布する必要があります。この文書を、更新や改訂が行なわれた版が適切に配布されるよう管理します。指定された文書責任者は更新を管理するために、定期的な見直しを行いません。計画の写しは緊急対応パソコン上で利用可能な緊急対応「キット」と共に維持管理され、緊急対応場所に保管されます。

図表 20 更新履歴

日付	改訂内容	改訂者

#### 7.4.6 参考資料(緊急対応計画をサポートする追加資料)

緊急対応計画書の一部として重要かつ必要な追加情報、特に頻繁に変更または更新の対象となる資料を明確にします。例：電話連絡網、組織図等

### 7.5 事業復旧計画書

#### 7.5.1 事業復旧計画書

事業復旧計画には簡潔な目次を付けてください。

組織名:	事業復旧計画書
改訂 XX 版	200X 年 月 日

## (1) 概要

### 計画作成者および作成組織

計画作成者および計画の適用組織 / 適用範囲を明確にします。

### 復旧戦略

この復旧計画でサポートされる復旧戦略の概要を記載します。この項では、事業、拠点、人員の優先順位について記述します。

### 復旧計画の範囲

本書が言及する機能、サービス、またはシステムを規定します。可能な場合は、組織が規定した最優先事業についても言及します。

本書には記述されていませんが、自社の事業復旧に必要とされる社内グループの資源を明確にしてください。これにはIT、ソフトウェアあるいは他の社内支援チームにより遂行される特定の復旧ステップが含まれます。本計画書はより詳細な下位の事業復旧計画書(BRP)と関連しています。例えば、ある事業部門が事業部門レベルのBRPを1つ持ち、それが事業部門内の各部レベルのBRP5つと関連し、さらにこれらが更に下位の25のプロセス/アプリケーションBRPや15のインフラ緊急対策計画書(ERP)へとつながる、といった具合になります。

このような方法で組織化すると、事業部門レベルでの共通の要素を明確にするのに役立ちます。個々のチームによって実施される特定の復旧ステップが、より詳細なBRPの中で規定されます。代替作業場所を確保するといった復旧要素は、すべての部に適用できる可能性が高い一方で、特定の機能を復旧するために必要とされるステップはおそらくある部固有のものになると思われます。テンプレートは、それぞれのBRPで使用されるように用意されています。内容は計画の適用範囲によって異なります。

### 計画の目的

この項には明確に規定された本復旧計画の目的を記述します。本計画ではどの事業がどのタイミングで復旧されるべきかを明確にします。明確な文書化は、特に環境に不慣れな人員にとって重要となります。主要スタッフが計画実行出来る状態にないとの前提で各ステップを文書化します。

### 復旧チーム

復旧活動を運営し、実行するチームを明確にします。正規メンバーと代行メンバーを明確にします。該当する組織に直接所属しないチーム外のメンバー、その役割、連絡先情報(職場電話番号 / 自宅電話番号 / 携帯電話)も含めます。誰がチーム連絡先リストを維持管理し、どこに保管するかを決めます。名前、住所、電話番号、他の連絡先も含めます。



図表 21 復旧チーム連絡先

役職	正規担当者	代行メンバー1	代行メンバー2
	名前と住所 勤務先電話番号 携帯電話 自宅電話番号	名前と住所 勤務先電話番号 携帯電話 自宅電話番号	名前と住所 勤務先電話番号 携帯電話 自宅電話番号

## 連絡方法

チームがどのように連絡を取り合うかを明確に規定します。複数のオプションを用意する必要があります。携帯電話や電話会社のサービスが常に利用できるとの前提に立たないで下さい。

## (2) 復旧チームの役職と責任

復旧チームメンバーの役職と責任を明確にします。

図表 22 復旧チームの役職と責任

役 職	責 任

## 7.5.2 事業復旧のトリガー

## (1) 復旧時間目標 (RTO) 要件

事件後いつまでに事業が復旧されていなければならないかを規定します。明確に要件を規定することが肝心です。すべての事業が必要か、それとも主要なセグメントだけでよいかを決めます。それぞれの事業プロセスに関して RTO を明確にします。

## (2) 復旧計画の承認とトリガー

計画を発動する権限を持つのは誰か、その代理メンバーと、すべての詳細な連絡先情報を明確にします。さらに、計画を始動させる事業上のトリガーを明確にします。まず緊急対応計画と危機管理チームが始動した後に事業復旧計画が実施されるのが一般的です。トリガーは特定の問題の修復までの予想時間と関連づけます。

トリガーの例: 建物に戻るまでの時間、隔離期間、主要サーバーの予想されるダウンタ

イムの長さ等。

3か月以上にわたる拠点の喪失といった重大な影響をもつ事件に関しては、計画を始動させる必要が明らかにあります。トリガーと始動権限を定めることの真のメリットは、事業上の優先順位と活用可能なデータに基づくガイドラインを持つことです。これはまた計画の始動が明らかでない場合に、時間軸上の境界を決めることにもなります。復旧計画の始動(特に、これが代替拠点での事業を意味する場合)が実際の費用と関連していることがよくあります。明確に規定されたトリガーは、意思決定プロセスにおける指針となります。トリガーと、容認できない事業上の影響が発生するまでの時間とを関連づけて下さい。電話やファックスが機能していれば、電子メールといったリソースがなくても事業を行なうことはできるはずで

図表 23 トリガーと復旧権限

トリガー	復旧権限
停止の内容:この計画に記載されている事業復旧(RTO)要件と結びつけます。  例: <ul style="list-style-type: none"> <li>● X日以上コアシステムが利用できない</li> <li>● Y日間建物が使えない</li> <li>● Zヶ月間拠点に入ることができない</li> </ul>	復旧計画を始動させる権限をもつ人の名前と役職。 復旧チームの役職と責任を明確にします。 名前よりも役職名を記載すべきです。  緊急時には、予定の復旧チームのメンバーに連絡がつかず、代行メンバーがその役職を代行することがあるからです。

### 7.5.3 重要な復旧情報

#### (1) 計画実行のチェックリスト例

危機管理チームが迅速かつ完全に計画を始動させることを確実なものとするため、このサンプルのチェックリストを作成してください。追加すべきステップがあれば明確にし、不要なステップは削除してください。場合によっては、それぞれのステップでより詳しい手順を追加する必要があります。

復旧計画が適切なトリガーによって実行されます

- 事業所の命令系統と危機に関与する他の緊急管理チームとの連携が確立されること。
- 事業復旧チームが召集されること。
- 危機管理チームとの連携が確立されること。

危機コミュニケーション計画が始動されます

- 従業員連絡網
- 顧客連絡網
- 納入業者連絡網

- 他の連絡網

復旧手順の準備を整えます

- 手動でのプロセス、次善策が実施される(適切と思われる場合)。
- 復旧拠点が必要
- 復旧拠点の準備
- 代替作業場所の確保
- 出張や交通手段の手配、確保
- 鍵類、パスワード、セキュリティコードが使用できること
- 復旧設備の注文
- 代替拠点または社外保管場所の記録からデータが復旧される。

復旧拠点を使用する準備が完了

- 交換設備が確認され、棚卸しが行なわれる。
- 交換設備のテストが行なわれ、ソフトウェア/データがロードされる。
- 復旧拠点の準備状態の妥当性が確認されること。
- 事業上の使用者に通知されること。
- クリティカルな事業処理が再開されること。

通常事業への復帰

- 代替拠点を閉鎖する。
- 被害内容確認(ダメージアセスメント)と復旧費用を文書化します。

(2) 復旧の優先順位

復旧計画の適用範囲内で事業、アプリケーション、インフラに関する復旧の優先順位を明確にし、文書化します。これは、復旧手順および必要かつ管理された操業停止の根拠となります。復旧手順と意思決定はこのように合意された優先順位に従います。

(3) 復旧場所

危機または災害が発生した場合に、チームがどこに集合するかを明確に規定しておきます。事業所に入れなくなった場合の別の作業場所も規定しておく必要があります。

(4) 職務分掌

チームメンバーの主要な職務を記載した職務分掌を盛り込んで下さい。追加要員の雇用や、チームメンバーを交代させる必要がある場合、この職務分掌を人事部門や他の支援チームにより、技能適合性検討をする際に役立てることが出来ます。

(5) 出張手配

復旧拠点到チームがどのように出張するかを明確にします。移動が出張の形をとる必要がある場合、航空券、ホテル、レンタカーをどのように確保するか、また、そうした手配に責任を負うチームメンバーを明確にします。地元での危機の場合には、チームメンバーを車で拾ったり、交通手段を手配する方法を明確にします。

(6) 社外保管の情報

社外に何が保管されているか、情報を引き出すのに誰の認可がいるか、そして具体的な社外連絡先情報(アカウント番号、ボックス番号、その他関連情報)を明確にします。

## (7) 鍵類、電子コード、パスワード

データの復旧や復元するにあたって、別の拠点で作業を行ったり、リモートで作業を行なうために鍵類、コード、パスワードといったものが必要となる場合があります。こうしたものが簡単に利用できるようになっていることを確実なものとしてください。こうした鍵類は社外の安全な場所に保管しておいた方がいい場合もあります。安全管理の観点から別の文書にパスワードやコードを記載が必要な場合もあります。

## (8) 協力会社 / サプライヤー

事業で利用しているソフトやハードの納入業者を明確にしておきます。具体的な連絡先情報や注文書番号を適宜明確にしておきます。認可や支援等を受けるのに必要なベンダーの連絡先情報も盛り込んで下さい。図表 25 を参照してください。

図表 24 協力会社一覧

協力会社 / サプライヤー	製品 / サービス	注文書番号	代替サプライヤー
名前と住所			認定代替サプライヤー

## (9) 復旧手順

すべての事件が同じレベルの事業復旧を必要とするわけではありません。計画では使用可能な手動プロセスや次善策を文書化します。さらに、部門 / チームの緊急対応を成功させるために必要とされるすべての緊急対応リソース、設備、材料、施設、スタッフ、アプリケーション、コンピュータインフラ、手順書、チェックリストを文書化します。

## (10) 事業部門・機能・プロセスの復旧手順

この計画の中で文書化されているそれぞれの復旧手順に関して個別に表を作成します。図表 25 を参照してください。

図表 25 事業部門・機能・プロセスの復旧手順

目的	目的 Who: When: Why:
----	-----------------------------

リソース	<p>事業を復旧させるために必要な全てのリソースを明確にします。これは、自社の主要事業を借用 / 賃借した設備と代替拠点で作業を行ない続けるために必要なものなので、できるだけ具体的に記述します。</p> <p>スタッフ、コンピュータ、帳票、データ、文書、書籍、プロセス文書、担当者、事務用品、データベース、ホームページ等</p> <p>リソース、文書、アクセス / 許可、鍵類等</p>
その他のリソースや要件	<p>自事業部門が主に依存している相手先は？</p> <p>再開する前に整えておかなければならない他のアプリケーション、サーバー、人員、文書があるか？</p>
知識と技能	<p>手順、技能 / 知識、パスワード、リソースの場所、緊急対応場所等</p>
復旧手順	<p>必要とされる手順やステップ、必要とされる命令を文書化します。厳密な“方法”を規定した手順は、標準のみを記載した文書に記載されてもよいでしょう。付属書の場所を明確にします。</p>
ステップ 2	
復旧拠点が稼働可能かどうかを判断する	<p>復旧が完了し、事業プロセスや事業機能が正しく稼働していることを確実なものとするのに必要なテストについて記入して下さい。</p>

#### 7.5.4 通常事業の復元(通常事業への復帰基準)

緊急状態が去り、通常の事業環境が戻ってきた時に、復旧作業を通常の事業場所や環境にいつ戻すかを判断する基準を明確にしなければなりません。通常事業を始める前に、満たすべき特定の事業復旧終了基準を明確にします。また、組織レベルで、こうした手順を開始する権限が誰に帰属するかを明確にします。

図表 26 通常事業開始手順

目的	<p>目的</p> <p>Who:</p> <p>When:</p> <p>Why:</p>
リソース	<p>リソース、文書、アクセス / 許可、キー等</p>
知識と技能	<p>手順、技能 / 知識、パスワード、リソースの場所、緊急対応場所等</p>
復旧手順	<p>必要とされる手順やステップ、必要とされる命令を文書化します。厳密な“方法”を規定した手順は、標準のみを記載した文書に記載されてもよいでしょう。付属書の場所を明確にします。</p>
ステップ 1	<p>緊急対応項目の優先順位の高い順</p>

ステップ 2	
ステップ 3	

### 7.5.5 計画の維持手順

#### (1) 計画の見直しと更新のプロセス

復旧計画の見直し、維持、更新に関する責任を規定します。これには、頻度、責任者、配布要件等も盛り込みます。文書管理プロセスを実施します。トレーニングセッションや、テスト、演習を通じて明らかになった欠陥を是正するために必要とする変更が反映されるよう、計画の修正に関する規定を設けます。計画が変更された場合には、追加テストを行いません。

#### (2) 復旧計画書配布手順

復旧計画書のコピーを社外に保管すると共に、主要な緊急対応スタッフに配布する必要があります。この文書は、更新や改訂が行なわれた版が適切に配布されるよう維持管理されます。指定された文書責任者は更新を維持管理するために、定期的に見直しを行いません。計画書のコピーは緊急対応パソコン上で利用できる他の緊急対応“キット”と共に維持管理され、緊急対応場所に保管されます。

図表 27 改訂履歴

日付	改訂内容	改訂者

### 7.5.6 参考資料

この復旧計画の根拠となる追加資料や復旧計画にとって有用または必要な追加情報、特に頻繁に変更または更新の対象となる資料を明確にします。

例：電話連絡網、組織図等

## 7.6 訓練

### 7.6.1 計画とテスト

#### (1) 災害対応計画と事業復旧計画の妥当性確認の概要

事業継続管理(BCM)における重要なステップは、災害対応計画と事業復旧計画の妥当性確認にあります。作成した計画の妥当性判断を、危機が発生するまで待つというのは効果的戦略ではありません。計画の妥当性判断のための最善の方法は、訓練を活用することにあります。

部署ごとの机上での訓練から、製造や施設に至る複数部署が関連する本格的かつ総合的なシミュレーション訓練に至るまで、訓練には複数の種類がある。貴社の経験やBCMの完成度に基づいて最適な訓練の種類を決めます。

#### (2) 訓練の計画立案

効果的な訓練は、適切な計画立案から始まります。災害対応計画(DRP)や事業復旧計画(BRP)に精通したメンバーで構成される単独チームが訓練の計画立案に参加すべきです。計画プロセスの初期段階で、チームにおける主要関係者を明確にし、訓練の計画立案に役立つ、主要関係者以外の人々にも参加してもらいます。チームは、訓練の目的と想定内容、成功判定基準、特定の訓練、そしてすべての訓練用のメッセージを明確にします。訓練の計画立案にあたっては、以下の点に注意してください。

- 訓練の目的、日程、関連部署への予想される影響を明確にし、周知徹底します。製造などの部署は、訓練が事業中断を引き起こさないための適切な対応を準備するために、訓練については時間に余裕をもって周知されている必要があります。
- 訓練にはすべての意思決定者とその代行者を参加させてください。代行者に慣れておいてもらうことが重要です。これには訓練を何回も繰り返すことが必要になるかもしれません。実際の危機の間に誰の都合がつくかを予測することなどできません。チームも、何日にもわたって活動することがあり、何回もの交代が必要となります。
- 会議室、電話接続など、訓練で必要なロジスティックス面を十分事前に検討します。
- 訓練参加者とその代理者には事前に訓練のスケジュールを伝えておきます。ただし、訓練の目的が、驚きの要素を必要とするより現実的な危機想定を作り出すことにある場合には、この限りではありません。
- 事前通知なしの訓練は、計画にある始動プロセスと連絡先情報の妥当性を確認するのに有効です。
- 訓練の成功判定基準には主要な習得事項を盛り込みます。何がうまく行き、何がうまく行かなかったかを明確にします。計画と実際の実施との間のギャップは、訓練の結果として予測されることとなります。ギャップが明確になったら、そうしたギャップに対処することで、危機発生以前に、解決策を明確にすることができます。
- 訓練の計画を策定する際には、訓練に先立ち、どれだけのデータと背景知識を計

画チームに提供すべきかを決定します。現実感を保つために、バランスがとれたものでなければなりません。

- 部署の準備に対する成熟度とテスト内容とのバランスをとります。
- 考慮すべきその他の項目を訓練計画チェックリストに含みます。

### (3) 訓練計画チェックリスト

- 製造部門やその他周知されるべき部署(IT、施設等)に訓練の目的、日程、影響を伝えます。
- チームの経験や技能に基づき訓練を計画します。
- 参加者が訓練に始めて参加する場合には、最初の机上訓練はシンプルなものにします。
- 訓練コーディネータは、「質問には即座に答えることが出来」、訓練に精通していて、対象部署の訓練遂行の手助けをします。
- すべての経営幹部と対応チームのリーダーが関与するよう訓練を計画します。
- 組織に関する知識が豊富で、訓練シナリオの台本作成に役立つ、想像力に富んだ人材を活用します。
- すでに台本になっている訓練シナリオを利用し、自分の組織に合うよう脚色します。
- 組織が、主要スタッフへの連絡方法に関する情報など、正確な担当者リストを維持していることを確実なものとし、リスト内容は勤務先の電話番号、携帯電話番号、ポケットベル、電子メール、自宅の電話番号などです。
- すべての訓練参加者の役割と責任が明確に規定されていることを確実なものとし、
- ロジスティクス(部屋、通信等)を十分事前に手配しておきます。
- すべての参加者とその代行者にスケジュールを伝えておきます。
- 複数の拠点に参加する場合には、そうした拠点間のコミュニケーションの確保を計画します。
- 訓練を実施する前に訓練の成功判定基準を設定し、参加者全員に期待値についての説明を行ないます。
- 事業内容、DRP/BRP および訓練の手順に精通したオブザーバーのスケジュールを確保します。訓練を行なうチームごとに、少なくとも1名のオブザーバーがいるように手配します。
- 訓練参加者に、訓練の意図が、いかにシナリオが正確かを判断することではなく、チームが危機に対応することに焦点を合わせる点であることを明確に伝えます。
- 訓練が大規模な(複数のグループや拠点が含まれる)場合、社外対応のための質疑応答文書を広報部に作成してもらった方がいいかもしれません。これは、訓練に地元の消防署や警察といった外部の機関にも参加してもらう際に役立ちます。
- 訓練が大規模あるいは訓練活動が建物の外から見える場合(大規模な避難訓練や、偽の薬液漏れ等)には、不要なパニック、警報、問題が発生するのを防ぐため、事前に地元の当局に対して説明を行ないます。



#### (4) 訓練の頻度

自部門が必要とする訓練の回数は、その事業の複雑さや組織内で現在どれだけの準備が整っているかによって決まります。少なくとも1年に1度、主要事業ごとに総合的な訓練を行ない、短い、より焦点を絞った机上の訓練を1年に2度行なうよう計画されるのが一般的です。貴部署が必要とする訓練の実際の回数は、以下の複数の要因によって異なります。

- 完成度：BCMが比較的新しいものである場合には、すべてを包含した総合的な訓練を行なう前に、複数の小規模な訓練を行なう必要があります。
- 習熟度：組織がDRPやBRPにどれだけ習熟しているか、参加者がその役割についてどれだけの知識があるかが訓練の頻度を決めます。
- 変更：貴部署が新しいシステム、アプリケーションや事業の変更を行なった場合には、計画の妥当性再確認のために訓練が必要となることがあります。
- 組織で大きな危機を無事に乗り切った場合には、訓練を延期するか、改善をしようとする分野のテストのために訓練を使うかを選ぶことができます。

### 7.6.2 実行

#### (1) 訓練前のステップ

- 意図しない中断、懸念、混乱を避けるため、訓練に参加する全員ならびに影響を受ける可能性のある人に通知します。
- 社内・外への連絡では(プレスリリースや従業員への通知等)、活動が単に訓練に過ぎないことを明確に述べる必要があります。訓練の目的も明確に述べます。
- 訓練の参加者は、パニックや流言飛語を避けるため、同僚や顧客などに訓練のことを伝えておく必要があるかもしれません。
- 訓練に参加するすべての人に、訓練の目的、成功判定基準、訓練オブザーバーの役割、そして追加の訓練の必須情報について説明会を行ないます。
- 参加者全員に参加ルール、期待されている役割、プロセス、事前作業について周知徹底します。
- 訓練のいずれかの段階で本当の緊急事態が発生した場合には、訓練が中止になることを参加者全員に伝えます。

#### (2) 訓練の開始

- 計画始動プロセスを実施することにより訓練を開始します。これは計画のこの側面(計画始動プロセス)をテストする機会となります。
- 始動プロセスを別途テストするために、予め、訓練の開始時間から約10~15分前に訓練始動を実行し、これが完了したら訓練を改めて開始するという方法を選ぶこともできます。

#### (3) 訓練後：何がうまく行き、何がうまく行かなかったかを評価する

訓練を効果的に終了させるため、参加者全員と活動について話し合い、学んだ教訓や提案事項を把握します。

- 把握内容は文書化し、DRP および / または BRP に組み込みます。
- 訓練終了後直ちに訓練参加者から評価内容を集めます。
- 訓練オブザーバーおよび訓練コーディネータと会い、訓練についてのコメントや評価内容について話し合います。
- 明確になった処置項目について処置完了まで追跡調査(フォロー)します。
- 注意: 危機にあたって効果的に機能するようなチームの能力は練習によって向上します。最初の 1~2 回の訓練が多少おぼつかないものであったとしてもがっかりしないことです。それは良い学習経験であり、次の訓練へと生かすことを考えます。

### 7.6.3 訓練テンプレートの例

#### (1) シナリオと台本作成のテンプレート

訓練日、シナリオの名前および訓練シナリオに盛り込むことを考慮すべき項目(順不同)

- 命令系統(COCA)通知の開始
- 優先順位の決定
- 安全上の問題
- 拠点のセキュリティ
- 怪我 / 死亡
- リソース
- 外部機関 / 当局
- メディア
- ユーティリティシステム
- 修理 / 交換時間
- 資金調達
- 財務上のアドバイス
- 従業員への影響
- 顧客への影響
- 損傷した設備
- 破壊された設備
- 製品の処分
- 清掃
- その他の事業上の影響
- 従業員、従業員の家族の問題
- リソース / 食糧供給サービスの確保
- ロジスティックスと資材のコミットメント

図表 28 訓練のシナリオ

訓練シナリオ立案チーム： 訓練シナリオを作成した個人の名前を記入します。	
部門	個人名

図表 29 計画の分野：以下の表で提案されているように分野を特定します。

	計画の分野	計画の情報	コメント
1	災害シナリオ	シナリオを簡単に記載します。	
2	シナリオの内容		
3	差し迫った(直接)の問題		
4	人為的な想定(前提)		
5	適用範囲	• •	
6	適用除外	• •	
7	最初の説明会で伝える内容	• •	

## (2) シナリオ参加者リスト

この表は、訓練への正規参加者とその代行者の役職と名前を明確にするのに使うことができます。役職名は組織の構造や必要性によって異なることがあります。

図表 30 シナリオ参加者リスト

役職	正規要員	代行者
COCA ディレクター		
COCA 書記		
緊急対応マネジャー		
保安(セキュリティ)		

コミュニケーション		
公報		
資材 / 調達		
人事		
建物サービス		
EHS		
施設		
IT		
製造		
企画		
財務		
オブザーバー		
オブザーバー		
オブザーバー		
オブザーバー		
その他		

## (3) 初回評価の例

## 事象の内容：

発生した最初の事象を記述します。以下の例は訓練用台本作成例について実地説明しています。

## 最初の 1 時間

COCA ディレクターが各部署で気付いた影響と問題点に関する最新情報を要求しました。

## 13:10

製造フロアのシステムがネットワークの接続上の問題に関連した警報とエラーを示しました。接続不良は別のラインで始まりましたが(別のラインの同じモジュール)、ラインを通してあっという間に広がり、新しいモジュールが同じネットワーク上の問題を示し始めました。

## 13:30

ネットワーク上の問題が拠点にあるすべての製造フロアのエリアに影響を与えていることが確認されました。

## 13:55

すべてのオフィスエリアからの連絡を受けました。IT がネットワークの問題が拠点全体に広がっていることを確認しました。

## 2 時間後

COCA ディレクターが、ここ 1 時間の間に気づいた影響と問題点についてすべてのグループに最新情報を要求しました。

## 3 時間後

COCA ディレクターが、ここ 1 時間の間に気づいた影響と問題点についてすべてのグループに最新情報を要求しました。

4 時間後

COCA ディレクターが、ここ 1 時間の間に気づいた影響と問題点についてすべてのグループに最新情報を要求しました。

(4) 事象用マスターシナリオ台本

自分の計画をテストするのに役立つために、訓練を通して伝えたいさまざまなメッセージを作成します。予想される反応を理解することが重要です。以下の表は、訓練計画チームと訓練コーディネータによって使用されます。事象発生時、メッセージは電子メール、電話、あるいは文書に書かれたメッセージとして意図されたグループに伝えることができます。自分が必要であると思っているより多数のメッセージを作成する必要があるかもしれません。訓練によっては、実際の訓練中により多くの情報を取り扱う機会をグループに提供することによって、円滑に訓練が進む場合もあります。

図表 31 メッセージリスト

時刻	送信者	受信グループ	メッセージ	予想される反応行動

(5) 評価テンプレート

図表 32 評価テンプレート

事象名	
関与する拠点名	
訓練日	
イベントの経過時間	

目的	例：災害対応計画および事業復旧計画へのフィードバックを提供するために、主要な習得事項(良いものと悪いものの両方)を明確にし、文書化します
訓練シナリオ	訓練シナリオを簡単に記述します。
訓練の理由	訓練の理由となるイベントの主な発生原因を
影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
役割・責任	氏名
進行役	
安全管理者	
演技者 1	
演技者 2	
演技者 3	
書記	
一般参加者 1	
一般参加者 2	
一般参加者 3	
一般参加者 4	
オブザーバー1	
オブザーバー2	
その他	
うまく行ったこと	行動（繰り返すべき活動に対応して記入します）
•	•
•	•
うまく行かなかったこと	修正（活動、改善、プロセス、必要な変更を記入します）
•	•
•	•
主要な習得事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>•（事象から学んだ内容をリストアップします。）</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

変更の管理	これはシナリオの変更に起因するのか？ 変更は変更管理を経たか？ 経ない場合には、経るべきか？ 変更管理手続を経る必要があるような事象が経過する間に変更は行なわれたか？ これは危機だったか？	
時間割	事象	
月 / 日 / 年		
プロセス改善	主要な目標	責任者
月 / 日 / 年		

## (6) 特定されたギャップおよび問題点の追跡用フォーム

図表 33 特定されたギャップおよび問題点の追跡用フォーム

作業部門			
訓練リーダー			
安全管理者			
訓練日			
項目	ギャップ / 問題点	責任者	問題解決の締切日
訓練プロセス 1			
訓練プロセス 2			
訓練プロセス 3			
訓練プロセス 4			
訓練プロセス 5			
訓練プロセス 6			
訓練プロセス 7			
訓練プロセス 8			
訓練プロセス 9			
その他 1			
その他 2			
その他 3			
その他 4			

翻訳者

黄野吉博	SEMIジャパン
増見達生	レーザーテック株式会社
徳田光雄	株式会社日立ハイテクノロジーズ
永井良典	株式会社堀場製作所
井深成仁	東京エレクトロン株式会社

半導体関係産業向け事業継続ガイドライン  
Version 3.2

---

2004年6月1日 発表

Copyright 2004

Y. Kohno, T. Masumi, M. Tokuda, Y. Nagai, S. Ibuka

All rights reserved.