レジリエンス協会 第16回定例会

JIS Q 22313:2014の解説

2015年6月16日

アニコムホールディングス(株) 田部紳一



目次

- 1. JISQ22313の制定の経緯と特徴
- 2. 序文 BCMS
- 3. 組織の状況(4章)
- 4. リーダーシップ(5章)
- 5. 支援(7章)
- 6. 運用(8章)
- 7. パフォーマンス評価と改善(9.10章)
- 8. まとめ



社会セキュリティー 事業継続マネジメントシステムー手引

> JIS Q 22313:2014 (ISO 22313:2012) (JSA)

平成 26 年 12 月 22 日 制定

日本工業標準調査会 審議

(日本規格協会 発行)

著作権後により無断での複製、転載等は禁止されております。

JISQ22313の制定の経緯

ISO 社会セキュリティー専門委員会(TC223)

2007年11月 ISO/PSA22399

緊急事態準備及び事業継続マネジメントのガイドライン

2008年 ISO22301-要求事項 の開発を決定

2011年 ISO22313-ガイダンスの開発を決定

2012年5月 ISO22301発行 (⇒JISQ22301-2013)

事業継続マネジメントシステム一要求事項

2012年12月 ISO22313発行(⇒JISQ22313-2014)

事業継続マネジメントシステム一手引

国内委員会

2013年7月から2014年 JIS原案作成委員会で審議 2014年12月 JISQ22313発行

JISQ22313の特徴

- JISQ22301要求規格に対するガイダンスの規格である
- ISO22313の国際一致規格 (忠実な和訳版)
- 目次をISO22301に合わせて、ベストプラクティスを示した解説書
- ISO22301の規定は引用していない。
- 用語の定義は引用規格22300と22301に準拠し、本規格にはない。

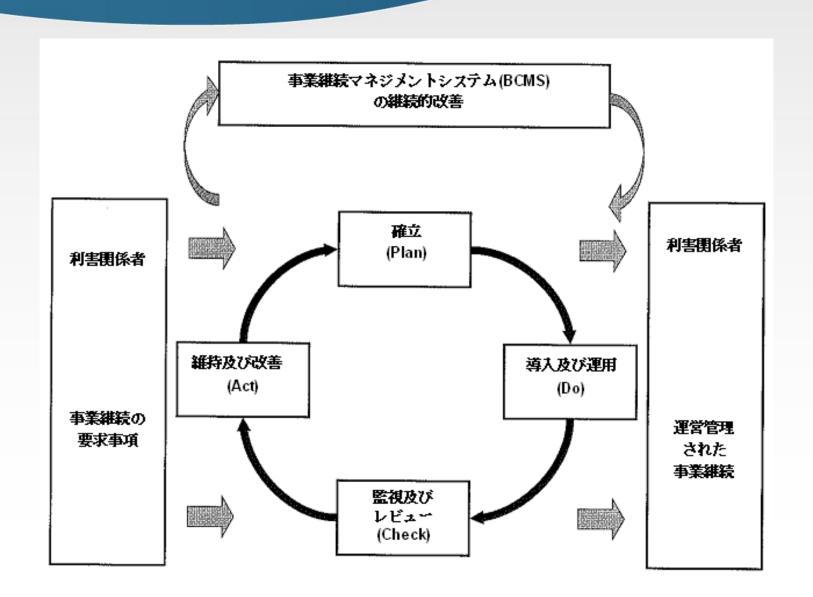
JISQ22313と22301の目次比較

	22313	22301	章ごとの頁数の違い
1章	7	4	3
2章	1	1	0
3章 (定義)	1	8	-7
4章	4	3	1
5章	3	2	1
6章	2	2	0
7章	5	3	2
8章(運用)	27	5	22
9章	6	3	3
10章	2	3	-1
本文	49	25	24

	22313			22301	
序文	22010		1	22301	
1 適用範囲				1	
		•••••			
		••••••			
		Z		4	
			•	11	
				11	
				12	

6 計 画······					
6.1 リスク及び機会				14	
		とめの計画		14	
				14	
				画14	
				15	
				15	
		••••••			
		······			
7.5 文書化した情報 8 運用	×		17	16	
		(2, b			
		(ント		17	
				18	
8.4 學業証釈于限以	が唯立及び美施		26	18	
8.5 演習及び試験の)美雅	/	33	20	
9 ハフオーマンス	740		43	21	
9.1 監視、測定、5	がない 一番 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	•••••	45	21	
				21	
		40.0 **		∧ 0 5 •°	
10 改善		≧49ページ	48	王25个一	ン
10.1 不適合及び是	正処置		49		
10.2 權続的改善…		••••••	49	24	
参考文献				25	

- a) 方針
- b) 明確に定められた責任を持つ人員
- c) 以下のマネジメントシステム
 - 1)方針
 - 2)計画
 - 3) 導入及び運用
 - 4) パフォーマンスのアセスメント
 - 5)マネジメントレビュー
 - 6)改善
- d) 監査に必要な文書類
- e) 適切な事業継続マネジメント(BCM)プロセス



Plan (確立)	組織の全体的な方針及び目的に沿った結果を出すために、事業継続の改善に適した事業継続の方針、目的、目標、ターゲット、管理策、プロセス及び手順を確立する。	
Do (導入及び運用)	事業継続の方針、管理策、プロセス及び手順を導入し、運用する。	
Check (監視及びレビュー)	事業継続の方針及び目的に照らしてパフォーマンスを監視及び レビューし、その結果を経営者に報告してレビューに付し、 是正及び改善の処置を決定し、許可する。	
Act (維持及び改善)	マネジメントレビューの結果に基づいた是正処置をとり,BCMS の適用範囲,事業継続の方針及び目的を再評価することに よって,BCMSを維持し,改善する。	

JISQ22313 から引用

表 2-PDCA モデルと箇条 4~箇条 10 との関係

PDCA の構成要素	PDCA の構成要素に対応している項目
計画及び確立	箇条4では、BCMSが関連する内外のあらゆる要因を考慮しながら、その要求事項を確実に
(Plan)	満たすために組織がやらなければならないことを規定している。この場合、次の事項を含む、
	利害関係者のニーズ及び期待
	- 法令及び規制による義務
	- 必要とされる BCMS の適用範囲
	箇条5では、コミットメントの提示、方針の設定、役割、責任及び権限の確立における、経
	営者の主要な役割を規定している。
	箇条6では、BCMS全体の戦略的目的及び基本理念を確立するために必要な処置を規定して
	いる。これによって、事業影響度分析及びリスクアセスメント(8.2)、並びに事業継続戦略
	(8.3)を立案及び実施する詳細が決定される。
	箇条7では、BCMS を支援するために必要である主要な要素、すなわち、資源、力量、認識、
	コミュニケーション及び文書化された情報を規定している。
導入及び運用	箇条8では、事業継続を実現するために必要な BCM の要素を規定している。
(Do)	
監視及びレビュー	箇条9では、BCMSのパフォーマンスの測定及び評価を通したBCMSの改善のための基礎を
(Check)	規定している。
維持及び改善	箇条 10 では、パフォーマンス評価を通して特定された不適合に対処するために必要な是正処
(Act)	置について規定している。

序文 事業継続

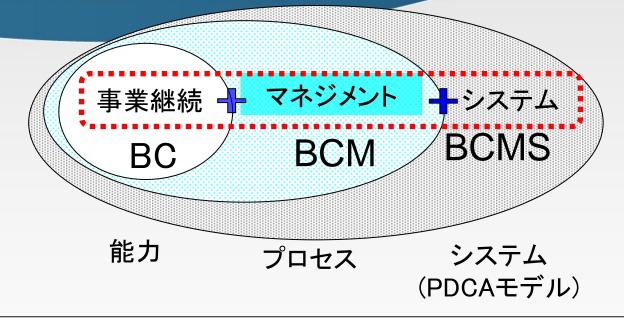
事業継続の関連用語の説明

事業継続(BC) 事業継続マネジメント(BCM) 事業継続マネジメントシステム(BCMS)

事業継続計画(BCP) 事業継続プログラム

BCPとは、何?

BCMS用語の説明



事業継続(BC)

中断阻害を伴うインシデント後に、組織が製品サービスの提供を継続する能力である。

事業継続マネジメント (BCM)

事業継続の目的を達するために、それを妨げる中断阻害を伴うインシデントへの対処を 準備するためのプロセスである。

事業継続マネジメントシステム (BCMS)

BCMが運用管理され、評価され、継続的に改善されるシステムである

BCMS用語の説明

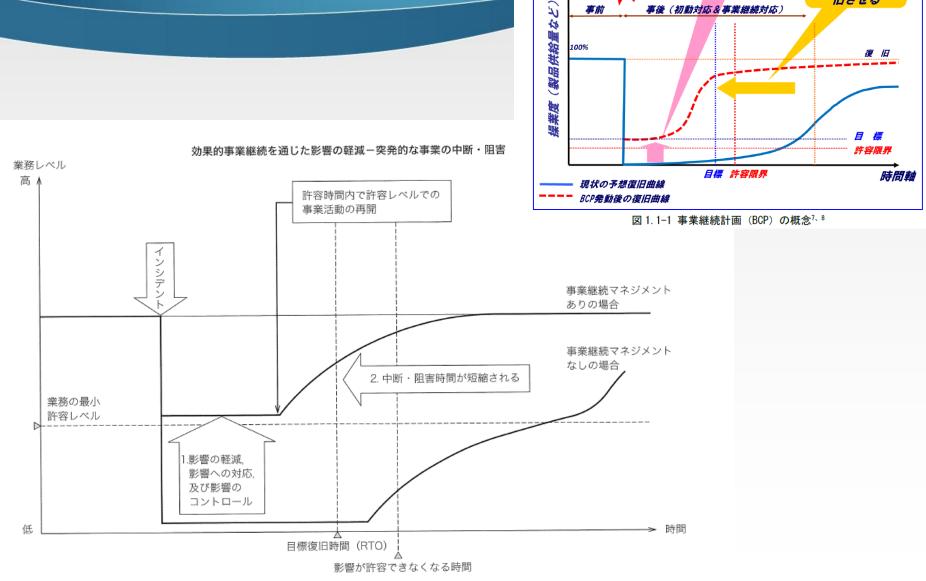
事業継続計画

事業の業務の中断・阻害に対応し、事業を復旧し、再開し、あらかじめ定められたレベルに回復するように組織を導く文書化された手順。

事業継続プログラム

事業継続マネジメントを導入し、維持するための適切な資源が供給され、トップマネジメントによって支援される継続的なマネジメント及び統治のプロセス。判定するために、監査証拠を収集し、それを客観的に評価するための、体系的で、独立し、文書化したプロセス。

JISQ 22313 - 事業継続の概念図



許容限界以上の レベルで事業

を継続させる

事後(初動対応&事業継続対応)

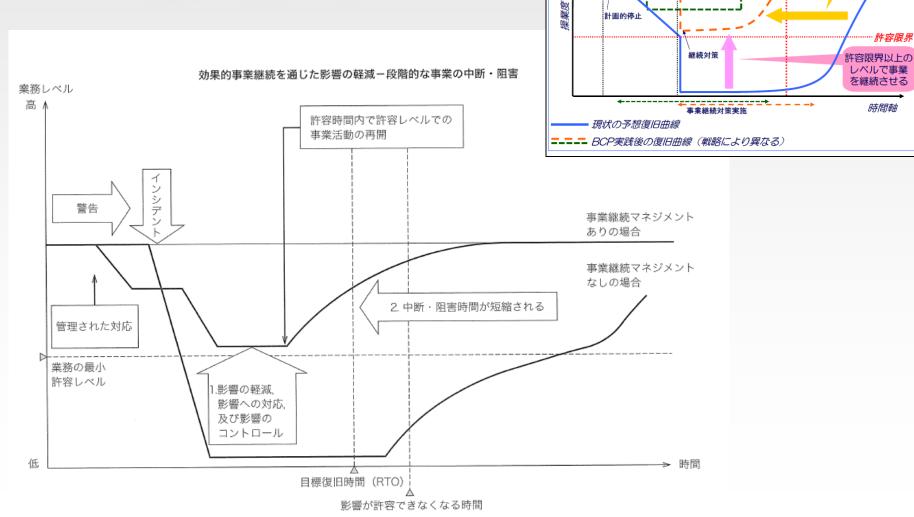
許容される時間

内に操業度を復 旧させる

復旧

図 2-突発的な中断・阻害に対する事業継続の有効性の説明

JISQ 22313 - 事業継続の概念図



段階的かつ長期間に渡り被害が継続するリスク(新型インフルエンザ、水不足、電力不足など)

許容限界

許容される期間 内に操業度を 復旧させる

の場合のイメージ図

100%

拡大防止策

図3-段階的な中断・阻害(例えば、世界的な流行病)に対する事業継続の有効性の説明

2. 引用規格 3.用語及び定義

JIS Q 22300 社会セキュリティー用語

JIS Q 22301 社会セキュリティー事業継続マネジメントー要求事項

JIS Q 31000 リスクマネジメント 原則及び指針

JISQ 22313では、

JISQ22300及びJISQ22301の用語定義に準拠しているので、

この規格独自の用語及び定義はない。

- 4. 組織の状況
- 4.1 組織及びその状況の理解
- 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解
 - ■組織の外部状況
 - ・内部状況の評価
 - 4.2.2 法令及び規制の要求事項
 - a) インシデント対応 ~ 緊急事態対応、安全、衛生などの法令など
 - b) 継続 ~ BCPの適用範囲、対応の程度、もしくは速度
 - c) リスク ~ リスクマネジメントの適用範囲、その方法
 - d) ハザート ~施設内の危険物質など

4. 組織の状況 4.3 BCMSの適用範囲の決定

- BCMSの適用範囲
- a) 組織上の範囲を特定
- b) 組織の使命、目的、法的責任、組織内外の義務など ~ 要求事項を決める
- c) 製品・サービス及び関連する事業活動、資源、サプライチェーンを明確に
- d) 利害関係者のニーズ及び利益

JISQ22313 から引用

適用範囲は、次に示す事項を含めてもよい。

- ー BCMS で対処する予定のインシデントの規模の表示及び組織のリスク選好
- BCMS が組織の全体的なリスクマネジメント戦略(存在する場合)にどのように当てはまるかの特定

5. リーダーシップ 5.1 リーダーシップ及びコメットメント 5.2 経営者のコミットメント

トップマネジメントは、BCMSに対する自らのコミットメンとトリーダーシップを 実証することが望ましい。

- a) 適用される法的要求事項などの順守
- b) BCMAのプロセスを既存の事業活動の管理、レビューの計画などの手順に統合する
- c) 組織の目的、経営戦略に沿って、事業継続方針及び目的を決める
- d) 適切な権限と力量を持ったBCMS責任者を任命し、その責任を明確にする
- e) BCMSの役割、責任及び力量を決めて、確保する
- f) 資金を含め、十分な資源を確保する
- g) 事業継続方針及び目的を遂行する重要性を伝える
- h) 演習訓練に積極的に参画する
- i) BCMSの内部監査を確実に実施する
- i) BCMSのマネジメントレビューを確実に実施する
- k) BCMSの改善を指示、支援する

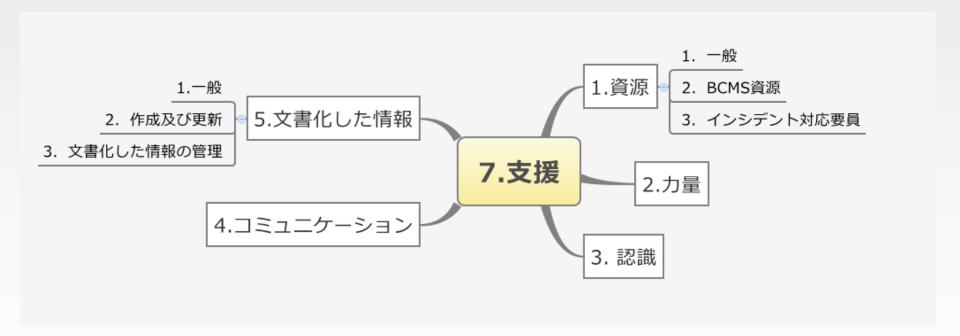
5. リーダーシップ 5.4 組織の役割、責任及び権限

トップマジメントの一人をBCMSの総括責任者とし、責任を明確にする。

BCMSの管理責任者を任命し、役割、責任、及び権限を明確にする。

- 事業継続方針に従って、確実にBCMを確立、実施、維持する。
- BCMのパフォーマンスをトップマネジメントに報告する。
- 組織全体の事業継続の意識を高める。
- インシデント対応の手順の有効性を確実にする

7. 支援 - 章の構成



7. 支援 7.1 資源 7.1.2 BCMS資源

- a) 人的資源及び関連資源
 - BCMSの役割及び責任を遂行するために必要な時間
 - 教育訓練、認識 及び演習
 - BCMS要員の管理
- b) 作業場所、施設
- c)事業継続プログラムを支援するICT
- d) 文書化した情報の管理(策)
- e) 利害関係者とのコミュニケーション
- f) 財務、資金

7.1 資源 7.1.3 インシデント対応要員

インシデント対応要員の実証された力量に従って、複数のチームを編成してもよい。

- インシデントの管理・戦略的管理
- コミュニケーション
- 安全及び福祉
- 救助及びセキュリティ
- 事業活動の再開
- ICTの復旧

各チームのインシデント対応要員は、明確な権限と責任を持っていることが望ましい。

7.2 力量

組織は、参加者全員の事業継続継訓練に関する要求事項を決め、提供し、有効性を評価するためのプロセスを備えることが望ましい。

平時のBCMS要員のためと、インシデント対応要員のための教育訓練の例

JISQ22313 から引用

- a) BCMS を構築し、管理する。
 - 1) BCM の構築及び管理
 - 2) 事業影響度分析の実施
 - 3) リスクアセスメント
 - 4) コミュニケーション技能
 - 5) 事業継続文書類の検討及び作成
 - 6) 演習プログラムの実施

- b) インシデントに対応し事業を復旧する
 - 1) インシデントのアセスメント
 - 2) 従業員の安否確認を含む,避難 及び所定の救護施設の管理
 - 3) 代替拠点の取決め
 - 4) メディアからの問合せの対応

チームは定期的に(少なくとも、年に1回)、新規に参加したメンバーは、加わるときに、教育訓練を受けることが望ましい。

7.2 力量

力量を強化するには、

- BCMSの達成実績を褒賞する
- BCMSの達成実績をパフォーマン評価に統合する
- BCMSの役割、アカウンタビリティ、責任、権限を組織の職務分掌及び必要な 技能として統合する
- 演習訓練に、業務上の利用者及び役員が積極的に参加する

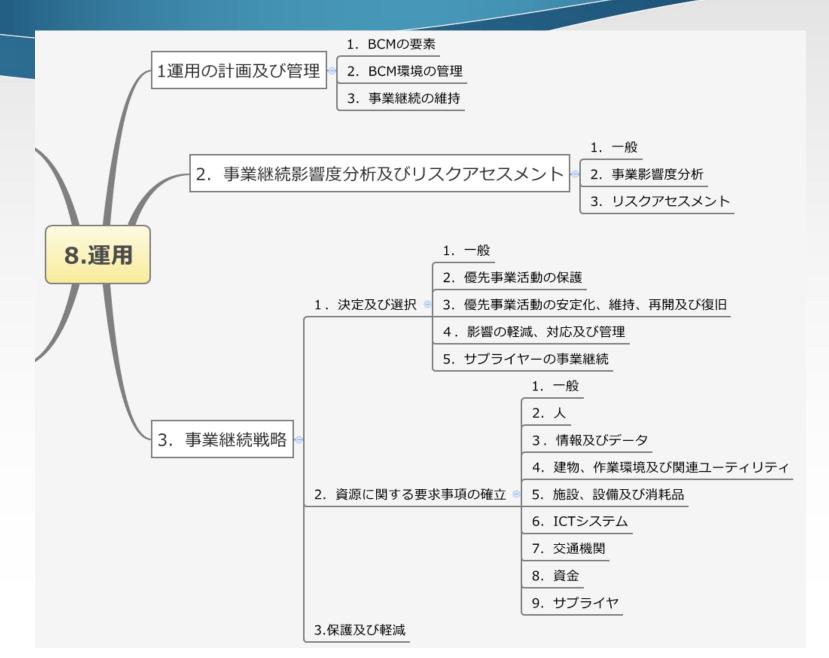
現在雇用中の全従業員だけでなく、請負業者や組織の管理下で従事している スタッフのすべての人員に対して、BCMS及びインシデント対応の役割に必須な 力量を備えていることがのぞましい。

7.5 文書化した情報 7.5.1 一般

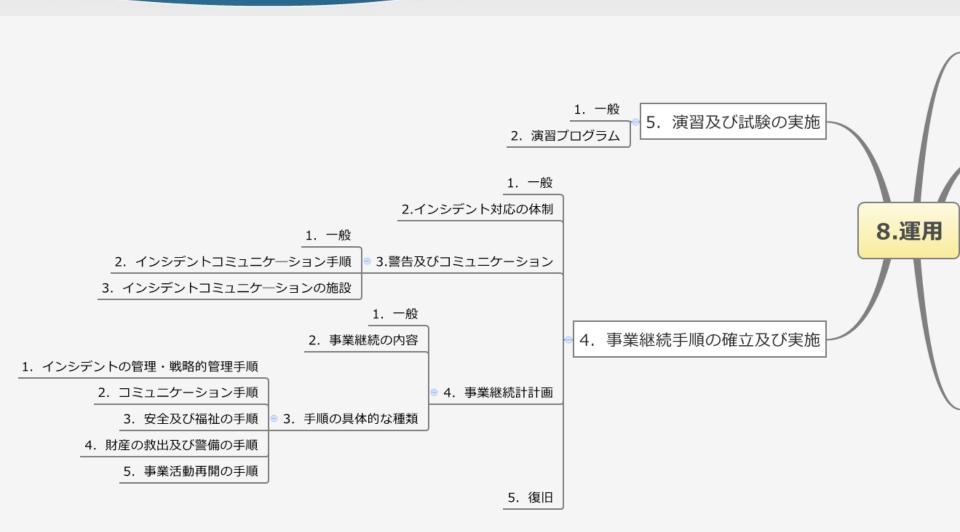
JISQ 22301で要求される事業継続に関する主な文書

組織の状況(4.1) 法令規則の要求事項(4.2.2) BCMSの適用範囲と除外事項(4.3.2) 事業継続方針(5.3) 事業継続目的(6.2) 力量(7.2) 事業影響度分析、リスクアスセメントのプロセス(8.2) 事業継続戦略(8.3) 事業継続、インシデントの管理及び復旧の手順(8.4) 演習実施報告書(8.5) BCMS監視結果の関連情報(9.1) 内部監査(9.2) マネジメントレビュー(9.3) 不適合、是正処置(10.1)

8. 運用 - 章の構成

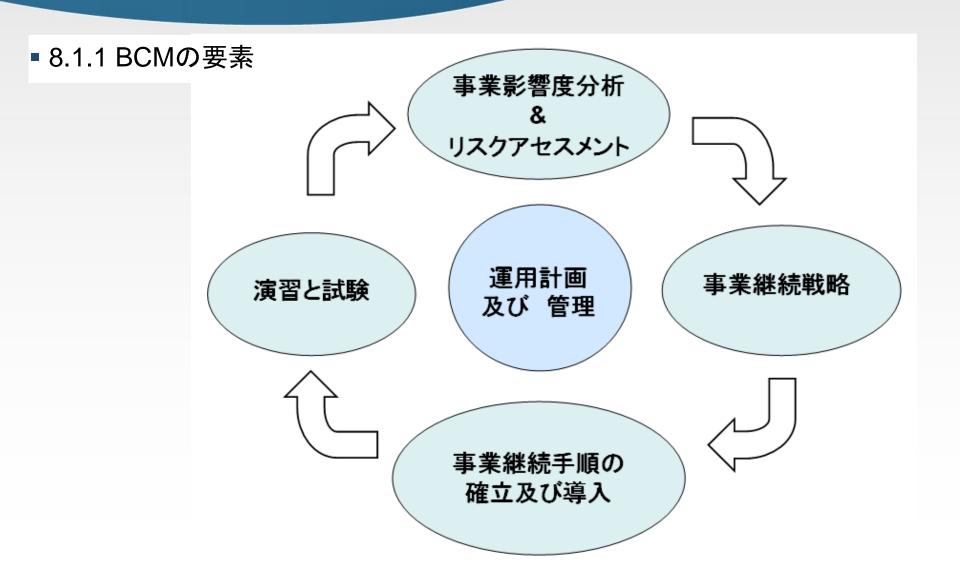


8. 運用 - 章の構成



8. 運用

8.1 運用の計画及び管理



8.2 事業影響度分析とリスクアセスメント 8.2.1 事業影響度分析(BIA)

事業継続・復旧の優先順位、目的を決定する正式なプロセスを確立する

- -主要な製品・サービスとその事業活動を理解する
- -事業活動の再開の優先順位・時間枠を決定する
- -事業継続・復旧に必要となりそうな資源を特定する
- -組織内外の依存関係を特定する

事業影響度分析の含むべき事項をリストアップ

8.2 事業影響度分析とリスクアセスメント 8.2.2 リスクアセスメント

リスクアセスメントの問い

- -何が起こる可能性があるのか、それはなぜか
- -それが引き起こす結果はどのぐらいか
- -その起こりやすさは、どのぐらいか
- -引き起こされた結果を軽減や起こりやすさ(発生確率)を低減できるか

8.3 事業継続戦略 8.3.1 決定と選択

(事前の戦略)

■8.3.1.2優先事業活動の保護

(インシデント発生以降の戦略)

- ■8.3.1.3優先事業活動の安定化、維持、再開及び復旧
- -事業活動の移転
- -資源の移転または再配分
- -代替プロセス及び予備の能力
- -資源及び技能の代替
- -一時的回避策

8.3 事業継続戦略 8.3.1 決定と選択

- 8.3.1.4 影響の軽減、対応及び管理 インシデントの影響及び継続期間を軽減する選択肢
- 保険
- 資産の修復
- 評判の管理
- 8.3.1.5 サプライヤの事業継続
- -入札及び契約で要求事項に規定
- -サプライヤーの計画を定期的に監査
- 演習を共同で実施

8.3 事業継続戦略 8.3.2 資源に関する要求事項の確立

- 8.3.2.1 一般事業戦略を実施するために、資源に関する要求事項を決める
- a) 適切な権限を有するチーム・人員
- b) 資源に関するロジステック、事務管理の能力及び手順
- c) 財務、ロジステック、事務管理の手順
- d) 資源を入手するため必要な時間枠に関する資源管理目標
- e) 利害関係者の支援、コミュニケーション、戦略提携、相互支援の手順

8.3 事業継続戦略 8.3.2 資源に関する要求事項の確立

■ 8.3.2.2 人

インシデントの結果、稼働可能な従業員が減った場合、中核となる技能及び知識を持った従業員の確保のための方策を決める

- 技能を備えた専門家の一覧及び召集計画
- 多技能研修
- インシデントの影響を低減するため、中核技能者の分散
- 第3者の利用
- 継承計画の策定
- 知識の保持及び管理のプロセスなどの文書化

8.3 事業継続戦略 8.3.2 資源に関する要求事項の確立

- 8.3.2.4 建物、作業環境及び関連ユーティリティ
- 通常の作業場所が利用できなくなった場合の影響を低減させる戦略を考える
- 組織内の代替施設
- 外部の代替施設(相互の取り決めのある場合、ない場合)
- 緊急事態管理センター
- 専門業者の提供する代替施設
- 在宅勤務、離れた場所での業務 など

代替施設

- 同じインシデントで影響を受ける地理的地域を考慮(広範囲に及び自然災害)
- 従業員が移動可能な距離内にある
- 独占的に利用できる合意

8.3 事業継続戦略 8.3.2 資源に関する要求事項の確立

- 8.3.2.5 施設、設備及び消耗品中核となる供給品の台帳を作成し、維持する設備機械で、入手が困難、高価、納品に時間がかかる場合の対策を考える
- 別の場所で追加の用品を保管
- 短納期で提供できる第三者と契約
- カンバン方式の納入を他の場所へ迂回
- 倉庫または出荷場所に資材を蓄える
- 用品がそろっている代替場所で組立業務を移転
- 代替・代用品を特定
- 設備及び装置毎に、複数の対策を盛り込んだ計画の策定

8.3 事業継続戦略 8.3.2 資源に関する要求事項の確立

- 8.3.2.6 ICTシステム
- 技術的な対策は、通常組み合わせとなる
- 組織内で備えをしておく
- 第三者にサービスを提供してもらう
- 外部サービスに登録して利用する
- 優先事業活動に必要なICTシステムの対策
- システムを地理的に分散させる
- 緊急事態の代替用、予備として古い装置を保持する
- 装置または復旧サービスを契約しておく

8.3 事業継続戦略 8.3.2 資源に関する要求事項の確立

- 8.3.2.7 交通機関
- インシデント発生後に、輸送手段の確保が必要となる
- 公共交通手段が利用できない時に、従業員を自宅に送る場合
- 従業員を代替施設で再配置する場合
- 別の場所で必要となった資源を輸送する場合
- 代替輸送手段の対策をあらかじめ考えておくために、
- ロジスティックの中断・阻害の起こり得るシナリオの特定
- ロジスティックの代替手段、経路の確保
- 輸送機関との合意

8.3 事業継続戦略 8.3.2 資源に関する要求事項の確立

- 8.3.2.8 資金
- インシデントが発生している間、発生後に必要な財務資源を確保する対策を決める
- 食料、宿泊、設備、消耗品、輸送など緊急時の購入に充てる資金の用意
- 従業員の経費の払い戻し
- 建物、装置などのレンタル購入など高額の支出
- 8.3.2.9 サプライヤ

主要サプライヤの事業継続計画及びその演習、その維持プログラムを実行性を 把握しておく

8.4 事業継続手順略の確立及び実施 8.4.1 一般

- 事業中断・阻害を引き起こすインシデント対応の全体的管理
- ■目標時間内事業活動を再開する手順を準備、文書化する
- 事業継続手順では、適切な内部、外部のコミュニケーション手順を確立
 - a) 具体的に
 - b) 柔軟に
 - c) 効果的に

8.4 事業継続手順略の確立及び実施 8.4.2 インシデント対応の体制

事業中断・阻害を引き起こすインシデントに備え、軽減し、効果的に対応することを可能にする手順及び運営管理体制を整備する

- 正式な対応を発動させる事態のレベルの基準を決める
- インシデント(または、潜在的な影響)の性質、程度を評価する
- 影響を受けた人員への対応策を準備する
- 対応の発動、運用、調整及びコミュニケーションのプロセス、手順を備える
- インシデントを管理し、影響を最小限にするために必要なプロセス及び手順に 必要な資源を利用可能な状態にする
- 関係当局及びメディアを含む利害関係者とコミュニケーションをする

8.4 事業継続手順略の確立及び実施 8.4.4 事業継続計画

インシデントの対応し、その事業活動の再開、復旧を適切に実施できるように文書化した手順を作成する。

各計画に記載すべき事項

- 目的及び適用範囲
- 優先事業活動の視点による達成目標と成功の尺度
- 発動基準及び手順
- 実施手順
- 役割、責任及び権限
- コミュニケーションに関する要求事項及び手順
- 組織内の依存関係及び相互作用関係
- 資源に関する要求事項
- 情報の流れ及び文書化のプロセス

8.5 演習及び試験の実施 8.5.1 一般

8.5.2 演習ブログラム

事業継続の手順及び取り決めは、演習を実施するまで、及び最新版を維持していなければ、信頼できると言えない。

演習の実施は、事業継続戦略、方針、計画及び手順が、適切かつ事業継続目的を満たしていることを確実にするために必要不可欠である。

演習の実施によって、チームワーク、カ量、自信及び知識が育成される。

演習実施には、事業継続手順を使用する可能性のある人員を含める。

演習プログラム

- a) 事業継続手順の全体の運用システムの演習を実施 (技術、ロジスティック、事務管理など)
- b) 担当する人員全て参加して、演習を実施
- c) 事業継続の取り決め、インフラ(作業施設も含む)の演習も実施
- d) 従業員の稼働可能性、再配置も含め、技術及び電気通信の復旧の妥当性 を確認

8.5 演習及び試験の実施 8.5.3 事業継続計画の演習の実施

事業継続の手順及び取り決めは、演習を実施するまで、及び最新版を維持していなければ、信頼できると言えない。

演習の実施は、事業継続戦略、方針、計画及び手順が、適切かつ事業継続目的を満たしていることを確実にするために必要不可欠である。

演習の実施によって、チームワーク、力量、自信及び知識が育成される。

演習実施には、事業継続手順を使用する可能性のある人員を含める。

事業中断・阻害を引き起こすインシデントが発生した時に、事業機能を継続して効果的に実施する組織の能力を試験するために設計した事業活動である。

演習結果を活用して事業継続計画の有効性及び即応能力を確保する。

演習及び試験は、毎回、明確に定められた狙い及び達成目標を持ち、適切なシナリオに基づいて実施することが望ましい。

パフォーマンス評価 マネジメントレビュー

トップマネジメントは、あらかじめ定めた間隔で、BCMSのレビューが望ましい。

一度のBCMSの全要素をマネジメントレビューする必要はなく、一定期間をかけて実施してもよいが、BCMSの適用範囲を網羅することが望ましい。

定期的なマネジメントレビューに加えて、次の要因をきっかけに、レビューを実施してもよい。

- 業界の傾向 ~ 業界のベストプラクティスによるベンチマーキングなど
- 規制要求事項 ~ 新たな規制の動き
- インシデントの経験 ~ インシデント対応を発動した場合の振り返り

マネジメントレビューの結果、次のような変更を行ってもよい。

- BCMSの適用範囲の変更
- BCMSの有効性の改善
- 事業継続手順の更新
- 管理策の変更、その有効性の測定方法の変更

10. 改善 10.1 不適合及び是正処置 10.2 継続的改善

組織は、BCMSに関連した不履行、計画したアプローチ及びBCMSに関連した弱点を特定し、再発を予防するためタイムリーに伝達する。

不適合が特定された場合は、すべてその根本原因の調査を行う。その問題に対処する是正処置計画を作成する。

顕在化した及び潜在的な不適合の対処し、継続的に是正処置を講じる手順を確立することは、BCMSの信頼性及び有効性の確保に役立つ

継続的な改善は、是正処置と同じ基本プロセスに従っていることが望ましい。

今後のISO/BCP関連の文書

現在開発中

ISO TS 22317 Business continuity management system

- Business impact analysis

(事業継続マネジメント-事業影響度分析)

ISO TS 22318 Business continuity management

-supply chain continuity

(事業継続マネジメント・サプライチェーンの継続)

今後の開発

・中小企業のBCP (?)

最後に

"In anything, failure to prepare is preparing to fail."



何事も、準備を怠ることは、 失敗の準備をしていることだ

ご清聴ありがとうございました