

事業継続計画 (BCP) 運用マニュアル

(抜粋版)

2018年9月

日本貿易振興機構
国内安全対策委員会

目次

1. 基本方針	3
2. BCPのための事前準備	7
3. BCPの実行	10
4. BCP実行のための設備・備品等	12
5. コンティンジェンシー・プラン:臨時事務所の設置	13
6. 本マニュアルの周知、改訂、その他について	16

1. 基本方針

1. 目的

東日本大震災による原発事故を受けて、各国の日本からの輸入規制が強化されたことにより、ジェットロが提供する関連情報へのニーズが高まったように、災害発生直後から、情報提供などジェットロの機能を早期に再開させることへの社会的要請は高い。

首都圏では近い将来の直下型地震の発生も予測されており、地震をはじめとする災害発生後の速やかな業務再開に向けた対策が求められている。それを体系化したものが事業継続計画(BCP)であり、既に多くの組織において、防災対策の重要な一部として導入されている。

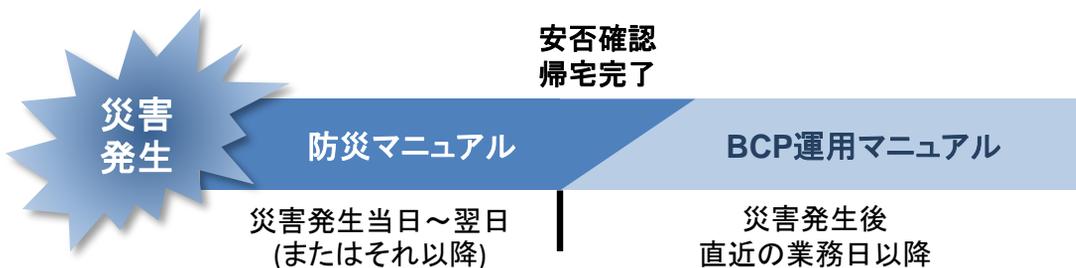
ジェットロでも、BCPを策定することとし、その対象部門全体での理解促進と円滑な運用のために、本マニュアルを制定する。

2. 防災マニュアルとBCP運用マニュアルの関係について

ジェットロにおける防災計画全体の運用において、既に制定されている防災マニュアルとこのBCP運用マニュアルはそれぞれが重要なパートを担っているが、特に、災害発生直後から安否確認・帰宅の完了を境として、それぞれ次のような役割に分けて考えることができる。(図1参照)

- 防災マニュアル： 主に災害発生後、各職員の安全を確保し、無事に帰宅するまでの手段と対策を示す。
- BCP運用マニュアル： 災害発生後の直近の業務日からの業務の早期復旧のための手段・対策を示す。

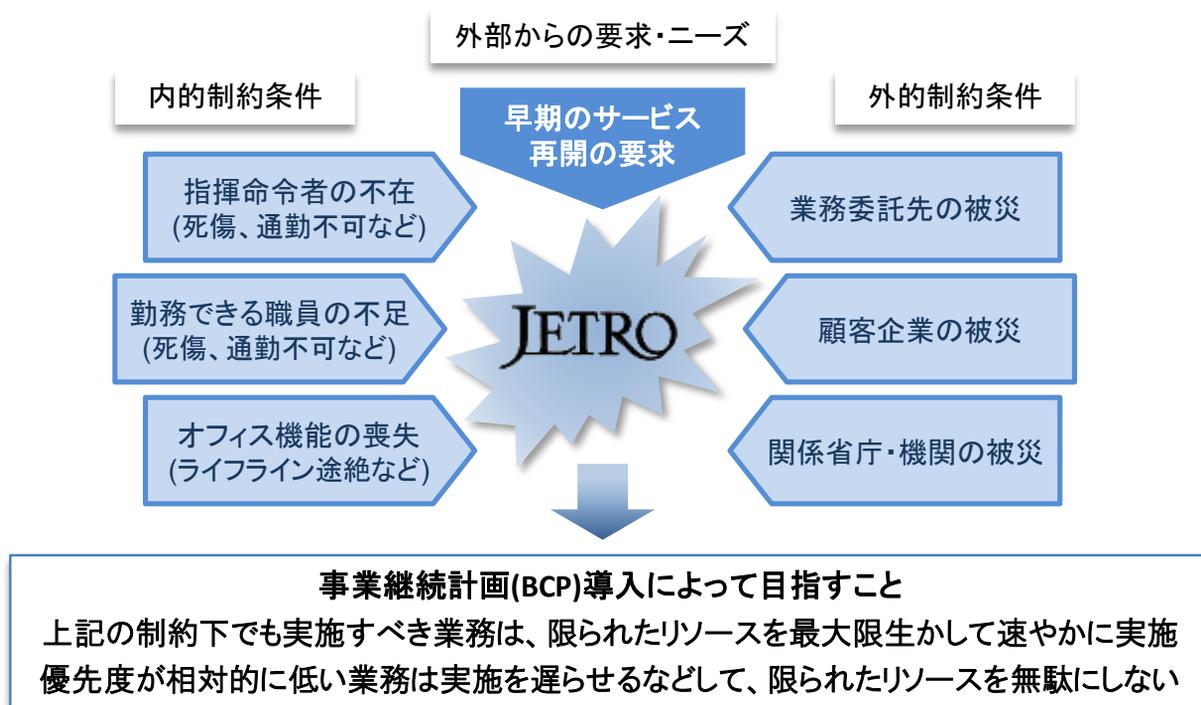
図1 防災マニュアルとBCP運用マニュアル



2.BCPを導入することの意味

- 災害発生後にジェトロが業務を再開しようとする際、図2のような制約条件が立ちはだかることが予想される。

図2 災害発生時の制約条件とBCP



- BCPの導入によって、このような制約条件下でも、まずどの業務を再開しなければならないのか、逆にどの業務は当面着手しなくても大丈夫か、さらに業務を遅滞無く再開させるために、どのような備えが必要か、をあらかじめ文書とすることで「見える化」できることになる。
- これにより、災害発生時に各部門が何をすべきか、の目標が明確になり、無駄や混乱を最大限回避しつつ、業務再開を行なうことが可能となる。
- 迅速な業務再開ができれば組織として、以下のリスクを低減することができる。
 - ・ ジェトロの主要な「顧客」である中小企業の業務の中断による損失
 - ・ それにとまなうジェトロの組織としての社会的信頼の喪失
- 素早い業務再開は、単なるリスクの低減だけではなく、さらなる社会的信頼や顧客からの評価の向上につなげることも可能。

3.基本的な考え方

本マニュアルの運用の前提として、役職員とその家族の安否が全て確認されていること。

- 災害発生後は、まず何よりも役職員とその家族の安全確保が優先されることは言うまでもない。各職員は自身および家族の安全確保をまず図り、その後速やかに安否を上司に報告すること。
- また各部署の管理職は、BCPIに基づいて業務を再開する前に、派遣職員も含む、自らが所掌する部署で働く全ての職員の安否確認を行なうこと。
- 安否の確認は、防災マニュアルに規定された方法に従うこと。なお、職場以外で被災した場合、防災マニュアルでは以下の手段を用いて安否確認の連絡を行なうことを推奨している。
 - ・ ショートメッセージサービス(SMS) ※一般的に通常のEメールよりつながりやすい
 - ・ Eメール
 - ・ 電話
 - ・ 安否確認サービス(セコムに委託して提供しているサービス)

防災マニュアル「Ⅱ.防災に関する組織／(Ⅱ) 災害等緊急事態発生時の体制」
／3. 各部の安否確認体制」

BCPの運用に関する全ての決定は、安全対策推進本部にて行なう。

- 「BCPの運用」とは、その発動、解除および運用面での全ての重要な決定事項を含む。

安全対策推進本部の設置に関する内規

災害発生後、最初の業務日は、出勤し業務に従事できるよう、できる限り協力すること。

- あらゆる業務を再開するためには、まずそれを担う人が、それを行うことができる場所に来ることが必要となる。
- 従って役職員は上述の通り、災害発生後速やかに自身および家族の安全を確保した後、災害発生後最初の業務日から、出勤を試みるよう協力すること。
- ただし、以下に該当する場合は直属の上司等に報告の上で、出勤を見合わせることを認める。
 - ・ 出勤することで自身が危険にさらされることが明白な場合。
 - ・ “ ” 家族の安全を確保することが困難になってしまう場合。
 - ・ 所属長または安全対策推進本部から出勤を行なわないよう指示があった場合。
 - ・ 役職員で、東京23区外に居住し、公共交通機関等の通勤手段の利用ができないことにより、出勤が著しく困難な場合。
- 役職員のうち、東京23区内に居住する役職員については、特に公共交通機関等の通勤手段が利用できない場合においても、徒歩も含めたあらゆる手段を用いて出勤を試みるよう協力すること。

- 災害発生後から直近の業務日以前に休日がある場合であっても、所属長または安全対策推進本部から指示があった場合、出勤が可能な役職員はできる限り、出勤を試みることにする。

BCPが発動されるような災害発生時には、常勤・非常勤嘱託員、民間等研修生と派遣職員は安否確認連絡の後、まず自宅等で待機し、所属長または派遣元からの指示を待つこと。

- 本部では、様々な雇用形態の職員が分担して業務を進めているが、BCPの運用において、災害発生直後からの初動対応については、まず常勤の役職員(嘱託員を除く)のみによって行なうものとする。
- 常勤・非常勤嘱託員は、所属部署の上司に安否確認の連絡を行なった後に、所属長の指示を仰いで業務に復帰すること。
- 民間等研修生は、安否確認の連絡を行なった後に、派遣元企業等の意向を踏まえた上で、ジェットロでの所属部署の上司の指示を仰ぐこと。
- 派遣職員については、同様にジェットロでの所属部署に対しても安否確認の連絡を行なった後に、派遣元からの連絡を待ち、指示があった場合は速やかに業務に復帰できるよう、自宅等で待機すること。
- 一方、各部署の長はBCP発動下で、至急を実施することが不可欠であると判断される業務(後述する優先度評価で優先度が高い業務)を担当している民間等研修生または派遣職員の早急な出勤が必要、と判断した場合は、必ずその派遣元と相談の上で、出勤を指示すること。

BCPを発動するのは本部機能または本部ビルの機能に重大な問題が生じたときに限定する。

- 本部以外の施設に限定される災害では本マニュアルが定めるBCPの発動対象とはならない。

2. BCPのための事前準備

実際に災害が発生したときにスムーズにBCPを実行するために、本部内各部・課／班で以下のような事前準備を行うこととする。

一連の準備作業を通じて、各課・班において実際の災害発生時の参集する職員の見込と、優先して実施する業務の想定を行う内容となっている。

準備の成果は所定のフォームにまとめた上で、総務部総務課に提出すること。またこれらの作業は少なくとも年1回更新を行なうこととする。

1. 災害発生時に出勤が見込める職員数の把握(部ごと) ⇒事前準備作業シートⅠ

各部において、実際にどのくらいの職員の出勤が災害発生時に見込めるのかを把握するために、管理職を含む全ての常勤職員(常勤・非常勤嘱託員、派遣職員、民間等研修生は含めない)の人数を、現在居住する住所にしたがって、以下の3つのゾーンに基づいて分類する。

- ① 中心6区在住者 (千代田区、港区、中央区、文京区、新宿区、渋谷区)
本部から直線距離でおおよそ5km以内。徒歩で1～2時間程度で通勤可能
- ② 中心6区以外の23区内の在住者
本部から直線距離でおおよそ15km以内。徒歩で3～5時間程度で通勤
- ③ 23区より遠い地域の在住者
本部から直線距離でおおよそ15km以上。徒歩のみでの通勤は困難。

2. 優先実施業務の選定(課・班ごと) ⇒各事前準備作業シートⅡ

BCPを発動させるような事態では、人的資源や設備等の損傷等の影響で、通常行なっている業務を全て行うことは難しい場合がほとんどである。

例えば東日本大震災の際も、本部において、最初の業務日には全体の32%、翌日も18%の職員が出勤できなかった。

この前提に立ち、以下の通り、各課・班毎に非常時のBCP実行に備え、業務のリスト作成とその優先度のランキングを以下の通り行なうこと。

このリスト作成と優先度ランク付けは、基本的に年1回、各部署の年度目標が確定した後を目途に実施することとする。

- ① 通常の各課・班の業務項目をリストアップする。
 - 各課・班が通常行なっている業務をリストアップする。その際、過度に細分化されたリストとする必要はなく、大まかな項目で問題ないので、各部署で通常行なっている業務項目を分類、リスト化すること。
 - 表2と3に、管理部門と事業部門のそれぞれの業務リストのサンプルを掲載する。リスト作成にあたっては、管理部門と事業部門毎に、以下のヒントを参考。

【管理部門】

- 業務項目を新たにリスト化することが難しい場合は、各課・班の目標の中のプログラム名、業務内容のリストを引用することで、それに充てることができる場合がある。(表2サンプル参照)

【事業部門】

- ・ リストアップの際、BCPの観点からは、業務の相手先(出展者／参加者、委託業者、海外／国内事務所、関係省庁、部内関係部署など)ごとに分類することが有効と考えられる。(表3サンプル参照)
- ・ この観点から、事業部門の業務リストについては共通フォーマットを用意したので、これを元に各課・班で加筆修正等することで作成することも可能。

② 各業務項目の非常時における対外サービスの観点からの優先度の評価

- ・ BCPが発動されるような災害発生時において、①でリストアップした業務が、外部の顧客へのサービスの観点から、どのくらいの優先度を持つのか、を以下の3段階で評価すること。

優先度ランク	1	2	3
影響の度合い	軽微	中程度	大きい
業務停止した場合の影響例	顧客企業・団体への、または社会的な影響はわずかに留まる。 ほとんどの人は許容範囲であると理解する。	顧客企業・団体に、または社会的に影響が発生する。 一部から批判が生じるが、過半数の人は許容範囲であると理解する。	顧客企業・団体に、または社会的に大きな影響が発生する。 多くの人から批判が発生し、またその対応は許容可能想定外であると考える。

③ 各業務項目の非常時における組織内部的な観点からの優先度の評価

- ・ 同様に災害発生時に、①でリストアップした業務が、ジェットロ内の他の部署への影響の観点から、どのくらいの優先度を持つのか、を以下の3段階で評価すること。

優先度ランク	1	2	3
影響の度合い	軽微	中程度	大きい
業務停止した場合の影響例	他部署や事務所の業務への影響はわずかに留まる。 ほとんどの職員は許容範囲であると理解する。	他部署や事務所の業務に影響や停滞が出る。 一部の職員からは批判が生じるが、過半数の職員は許容範囲であると理解する。	他部署や事務所の業務に重大な影響や停滞が発生する。 多くの職員から批判が発生し、またその対応は許容可能想定外であると考える。

④ ②と③で決めた優先度ランクを合計して、業務項目の優先度ランクを決定する。

⑤ それぞれの業務項目を災害発生時に実施する際に、その業務特有のボトルネック(阻害要因)となりうる課題があれば、それを記入する。

- ・ 災害時にしばしば発生する一般的な障害だけが、特定可能な阻害要因であれば、この部分は記入する必要はない。「一般的な障害」とは例えば、オフィスの閉鎖、停電、水道・ガス等のライフライン障害、電話・インターネット等通信回線の障害、職員の出勤困難、などがこれにあたる。

⑥ なお、各部署で作成した業務優先度については、総務部において組織全体のBCPの視点から確認を行い、その結果として優先度の再検討をお願いする場合がある。

表2 業務の優先度リストのサンプル: 管理部門

No.	業務項目	対外 優先度	対内 優先度	合計	...
1	ウェブサイトを通じた情報発信の充実・維持 ①関係各部、国内外事務所と連携してコンテンツの充実をはかる。	3	3	6	...
2	組織基盤の整備 ①内外事務所、関連機関との的確な連絡調整	1	3	4	...
3	人事・給与システム運用 ①システム開発業者と調整しつつ安定した運用を行う。	1	3	4	...
4	ウェブサイトを通じた情報発信の充実・維持 ②ユーザーアンケート調査の実施。	1	1	2	...
5	ウェブサイトを通じた情報発信の充実・維持 ③デザイン・ナビゲーションの工夫・向上。	2	1	3	...
..

表3 業務の優先度リストのサンプル: 事業部門

No.	業務項目	対外 優先度	対内 優先度	合計	...
1	海外見本市出展: 事業実施/中止/延期等についての検討、判断	3	3	6	...
2	海外見本市出展事業: 出展(予定)の国内企業・団体との連絡調整(出展申込受付、および出展料等収受に関する業務を含む)	3	2	5	...
3	ミッション派遣事業: 参加(予定)の国内企業・団体との連絡調整	3	2	5	...
4	ミッション派遣事業: 旅行代理店等、業務委託先との連絡調整	3	1	4	...
5	海外見本市出展: 業務委託先との連絡調整	1	2	3	...
6	海外見本市出展: 国内/海外事務所との連絡調整	1	2	3	...
..

※ 図2と3のリストに記載の業務項目およびその優先度評価はあくまでもサンプル。実際の業務項目リストと優先度の評価は、各部署の判断で行なうこと。

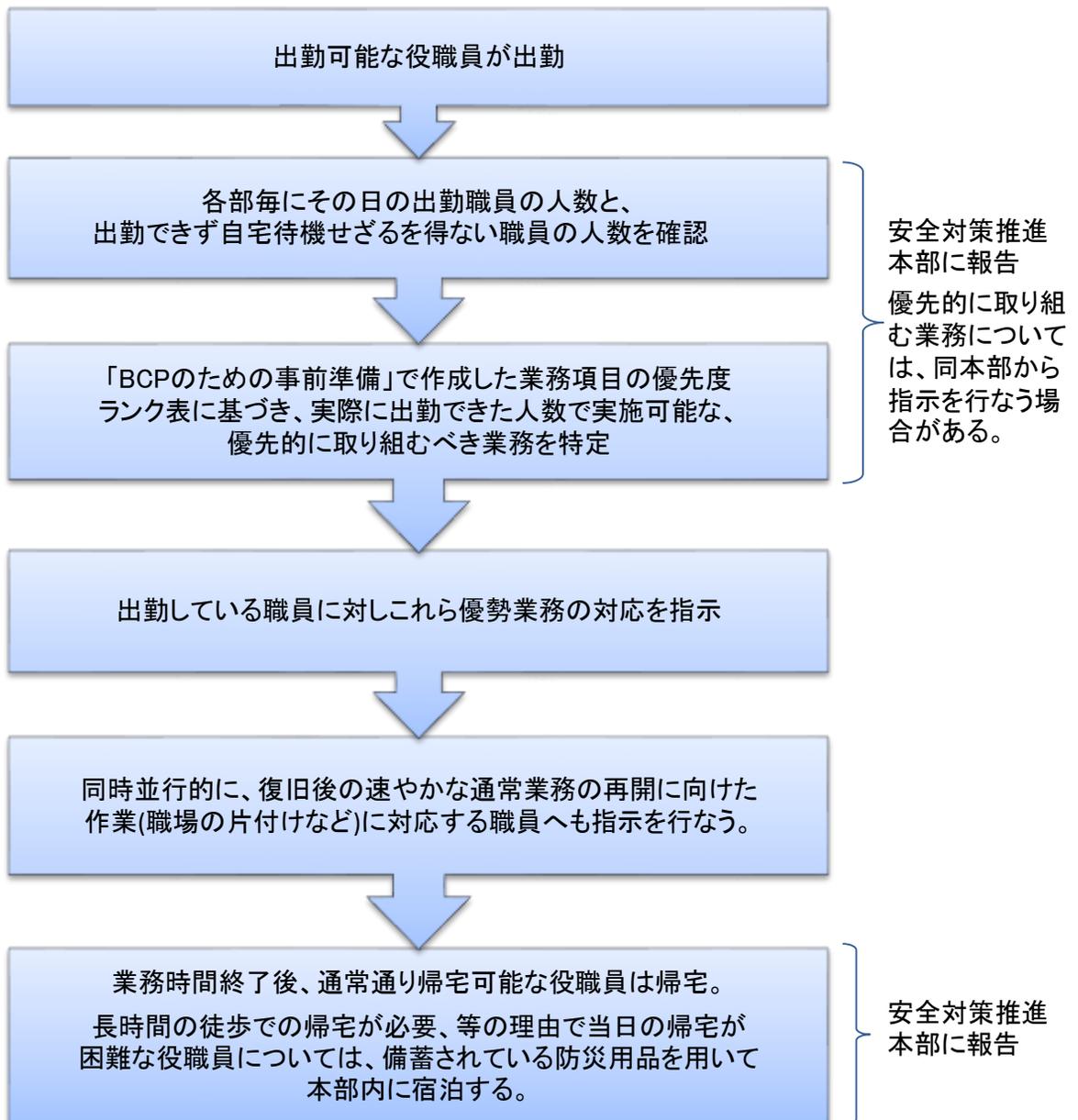
3. BCPの実行

1. BCPを実行する場合

災害発生後、防災マニュアルに従って安全対策推進本部が設置された場合、同本部の指示に基づいて一連のBCPのプロセスを実行することとなる。

防災マニュアル 「Ⅱ.防災に関する組織／(Ⅱ) 災害等緊急事態発生時の体制
1. 安全対策推進本部」

2. BCP実行の流れ



3.BCP実行に際しての留意点

- 以下の事項は各部毎に速やかに安全対策推進本部に連絡すること。
 - 出勤できた職員数
 - 出勤が不可能だった職員数
 - その日に取り組む業務：優先度リスト上のレベル、もしくは具体的内容を報告
 - 当日の帰宅に困難が伴うため、宿泊させることにした職員数
- 各部課の管理職は災害発生後、業務に従事可能な職員数や社内の設備など、様々な経営資源がどの程度制約を受けることになるのかを十分に把握した上で、優先業務を決定すること。
- 上記の経営資源の制約の多くは、各所での復旧作業が進むことで、時間の経過により改善されていくものであることから、災害発生直後は優先度の高い業務に絞り、無理の無い範囲で業務を開始するようにすること。
- 災害時に出勤する場合の服装は、通勤途上での安全性や、通常と異なる環境（例：空調が無いなど）での勤務の際の健康維持を第一に考えること。そのために、カジュアルな服装で勤務しても問題ない。
- 役職員を宿泊させる場合には、1人当たり最大でも連続して**2泊3日**までとし、その後は一旦自宅に帰宅させ、場合によっては翌日は年休とするなど、職員の体調面での配慮を十分に行ない、特定の職員に負荷が集中しないよう、注意を払うこと。
- 役職員が宿泊するために必要となる防災用品として、以下のものを必要数、本部内に備蓄しているため、出勤した職員で宿泊しなくてはならなくなった者は適宜利用することができる。
 - 非常食（長期保存食品）、飲料水
 - 簡易トイレ、トイレトーパー
 - 防寒シート など
- 一方、出勤する役職員の側でも、通勤途上の安全確保や自身の健康維持の観点から、無理な長時間の帰宅を強いられる場合はこれを避け、本部に宿泊することも積極的に検討すること。
- 宿泊が予想される役職員は、そのために必要な衣類、洗面用具等を持参すること。

4. BCP実行のための設備・備品等

BCPを実行する条件下では、本部ビル自体や周辺部、公共交通機関が何らかのダメージを受けている可能性が高い。その環境においても、一定期間、業務の実施を可能にするための観点から、防災マニュアルに定める防災備品と合わせて、下記の備品を整備することとする。詳細については下記の防災マニュアルの該当部分を参照のこと。

防災マニュアル 「IV.防災管理体制／1. 防災設備・用品」

1. 役職員の本部ビル内滞在のための備品

BCPの下で業務にあたる役職員が1人あたり最大2泊3日程度、本部ビル内に宿泊しながら業務にあたる、という事態までも想定して、以下の備品の準備を進める。

暫定での想定人数設定: 全役職員880人 + 来客／臨時収容50人 = 930人

- 非常食(長期保存食品) 930人 × 3食 × 3日間 = 8,370食
- 飲料水 930人 × 1リットル × 3日間 = 2,790リットル
- 簡易トイレ 930人 × 3枚 × 3日間 = 8,370枚
- トイレットペーパー 930個(各人1個)
- 防寒シート 930枚(各人1枚)

※人数設定、具体的な備品とその数量等については今後変更の可能性あり

2. 外部との通信・連絡のための備品

本部ビル内外の損傷のため、通信インフラが利用できなくなった場合に備え、以下の備品の準備を順次進めることとする。

- 衛星電話: 本部、アジ研 各1台
電話回線が不通となった場合に備えて。
- トランシーバー: 各部1台
内線電話に代わる、フロア間の連絡用のため。
- 非常用小型蓄電池: 各部1台
ソニー製家庭用蓄電池 CP-S300 E または同等品
衛星電話、トランシーバー、携帯電話等の充電のため。
- 手動式謄写輪転機(印刷機): 1台
大東化工(株)製 または同等品(ただし国内で他メーカーの製品を確認できず)
停電下での印刷物作成のため。

※具体的な備品の種類と数量等については今後変更の可能性あり

5. コンティンジェンシープラン： 臨時事務所の設置

本部が入居するアーク森ビルは、管理会社である森ビルの更改情報によれば、改修工事などを通じて制震装置も導入され、現行の建築基準法で定められた基準を上回る耐震性能を有している、とされている。(表4参照)

その上で、現在、東京都等で想定されている直下型地震による被害想定や、東日本大震災の際の東北地方の主要都市の建造物被害などを見る限り、首都直下地震等が発生しても、本部ビルに甚大な被害が生じる可能性は極めて小さいと考えることができる。

しかしながら、これら想定を超える災害の発生の可能性を完全に排除することはできず、または火災などの二次災害の影響などにより、ジェトロ本部ビルの機能が大きな影響を受ける可能性もありえる。以下はそのような不測の事態に備えてのコンティンジェンシー・プランとしての、本部機能の臨時事務所への移転について説明する。

表4 森ビル運営管理の大型ビルの耐震性能(抜粋)

物件名	竣工年 (改修・リニューアル)	耐震性能			制振装置の 導入有無
		新耐震を 上回る レベル※1	新耐震 レベル※2	旧耐震 レベル※3	
アーク森ビル	1986年 (2005年)	○			○

出所：森ビル(株)ウェブサイト(http://www.mori.co.jp/company/urban_design/safety.html)

1. 移転する本部機能について

本部機能を移転する場合、移転先の人員、インフラ等の面での制約もあるため、必要最低限の機能(業務)に絞らざるを得ない。以下に移転が必要と想定される業務を掲げるが、各担当部署では、既存の社内ネットワークの活用や、今後のクラウド導入などにより、これらの業務の実施に必要な情報は、大阪本部、アジア経済研究所でも共有できる体制を取るなど、万が一の場合業務移転に備えて検討する。

- 国内・海外事務所を含む役職員の安否確認情報の集約
- 経理業務(外部への支払、国内・海外事務所への送金など)
- 給与支払
- 国内他地域、または海外で実施中の事業への参加者(出展者、招へい者等)への対応
- ウェブサイト(外部向け情報発信)、イントラサイト(内部向け情報共有)の更新
- その他 各部署が特に喫緊の実行が必要と判断する業務、または特に優先度が高い業務

2. 臨時事務所の設置先の判断

本部ビルの機能が停止した場合、防災マニュアルの規定に従い、臨時事務所の設置を検討することになるが、次頁の図4の基準に従って、その設置先を判断し、本部機能の一時的な移転を行なうこととする。

防災マニュアル 「Ⅲ.災害発生時の対策／4. 臨時事務所の確保」

また、都内で本部機能の一部を暫定的に移転する先としては、都内にある社宅・独身寮に空き部屋がある場合には、そこを活用することも検討することとする。

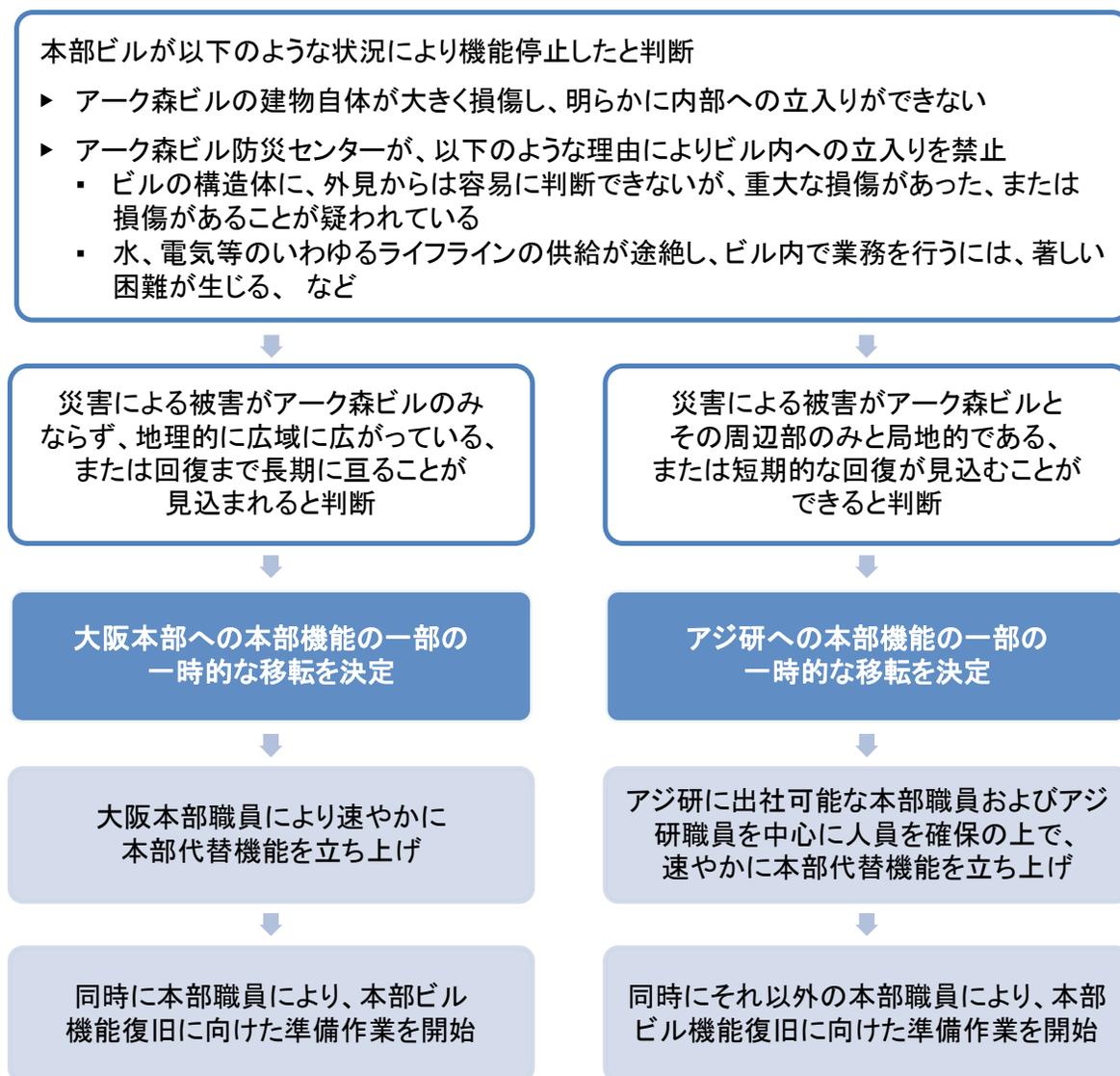
3.大阪本部に本部機能を移転する場合について

- この判断をせざるを得ない場合は、首都圏一帯の都市機能に相当なダメージが生じていることが想定される。したがって東京からの人や物資の移動はまず不可能であることを前提に、大阪本部内の職員のみで、本部機能の一時的な代替を行なう可能性が高いこととなる。

4.アジア経済研究所に本部機能を移転する場合について

- アジ研側職員に加えて業務にあたる本部側職員については、千葉県内や23区東部に在住する本部職員を中心に、安全対策推進本部が決定するものとする。
- ただし公共交通機関の復旧状況によっては、日々の通勤が困難となることがありえるため、その場合はアジ研（もしくはその周辺）で宿泊しながら業務に従事することになる。
- アジ研側職員の千葉県内での居住地については、P16 図5を参照のこと。

図4 臨時事務所の設置場所決定までのフロー



4.本部ビル復旧に向けた準備作業について

- 大阪本部もしくはアジ研に本部機能を移転した際に、それぞれの移転先に出勤して業務にあたらない職員については、本部ビル復旧に向けた準備作業に従事するものとする。各部々長の指示に基づき、東京都内などにおいて必要となる業務に従事すること。
- なお、上司から自宅待機等の指示があった場合はこの限りではない。

5.都内の社宅・独身寮の活用について

- ジェトロでは、都内に次の4つの社宅・独身寮を有している。それぞれの社宅・独身寮に**空室がある場合**に限り、本部ビルの状況によっては、本部機能の一部の一時的な退避先として、その空室を利用する場合があります。
 - 上北沢住宅
 - 堀ノ内寮
 - 上野毛寮
 - 木場寮

6. 本マニュアルの周知、改訂、その他

- 本マニュアルはイントラネット等を通じて提供する。
- また災害発生時に、本マニュアルで定めたBCPについて参照できるように、防災カードにBCPでポイントとなる点について記載する。
- 本マニュアルの内容は、総務部総務課にて一元的に管理する。マニュアルの改訂が必要な場合は、関係各部署からの提案を受け、総務部総務課が行なうものとし、随時改訂可能とする。なお改訂内容については、国内安全対策委員会においても報告を行なうものとする。

防災マニュアル「Ⅱ.防災に関する組織／(Ⅰ)平常時の体制
／国内安全対策委員会」

- なお、一般的にBCPの運用に際しては、実際に運用した際の問題点について把握するために、次のような訓練を行なうことも有効とされている。アーク森ビルが年2回開催する防災訓練などの機会に合わせて、これらの訓練も実施することを今後検討していくこととする。
 - 電話等の緊急連絡網
実際に連絡を行ない、速やかに安否確認等ができるかどうかを確認。
 - 臨時事務所への移動訓練
実際にアジ研または大阪本部に一部の職員を実際に移動させ、その場で業務の復旧の予行演習を実施。