

事業継続性: 災害時の従業員の回復力を高める方法

事業継続戦略に人的要素を組み込む



目次

- 2 エグゼクティブ・サマリー
- 2 最悪の事態: 備えはできていますか?
- 3 指揮統制の確立
- 4 コミュニケーションとコラボレーションの促進
- 5 IT 接続の維持
- 6 緊急事態に備える
- 7 カウンセリングの採用
- 7 IBM が支援できること

エグゼクティブ・サマリー

業務中断は、影響範囲が限られていても長期的に見ると競争力を低下させ、時には企業の存続にかかわることさえあります。施設や IT システムに関する災害復旧計画は、事業継続性において非常に重要なものですが、中断の原因となる災害が、最も貴重な資産、つまり従業員に対して与える影響についても十分に考慮することが必要です。

もし、従業員が業務を遂行できなくなったら、何が起こるのでしょうか？ 重要業務の中断が、ある地域で発生した場合の計画、つまり業務あるいは従業員ごと別の安全な地域に移行する計画を検証されていますか？ 厳しい悪天候により公共交通機関に影響が出て、従業員が出勤できないことがあります。停電により従業員がオンライン接続できない場合や重要な電話に対応できないこともあります。市民暴動やテロ、天災、人災などは命の危険に及ぶ場合や従業員の業務継続をさまざまな形で妨害する可能性があります。

IBM はビジネスとテクノロジーの両面からサービスを提供し、企業が深刻な業務中断につながる事態に対応できるように支援します。このホワイト・ペーパーでは、事業継続戦略に人的要素を組み込む上で重要と考えられる5つの領域について説明します。この考え方が、お客様の従業員、ひいてはお客様のビジネスが逆境に直面しても回復力を維持する上で役立つことを願っております。

最悪の事態: 備えはできていますか？

従業員の生産性に対する市民暴動の脅威、スタッフの減少、天災や人災のリスクといったことがまとめて起こり得るということは、事業継続計画において、従業員のさまざまなニーズを考慮することが非常に重要になるということです。

台風シーズンの真ただ中、9月のある金曜日午後5時、あなたは四半期報告書をちょうど仕上げたところです。会社では、大規模な組織改革が再び行われたばかりで、IT部門に残ったスタッフはわずかです。あなたは、誰が部門データベース管理者の業務スキルを引き継いでいるのか不安で仕方がありません。ベテランの人事部主任が来年退職し、自分が引き継ぐことになることも頭をよぎります。そして今、従業員の在宅勤務のための社内規定を作成しています。これは勤務地の安全性の危険や被害、何らかの理由で利用できない場合に適用するためのものです。その一方で、最も主要な製造施設のある地域に、地方当局から自主避難勧告が出されています。非常に強い台風が迫ってきているためです。このような事態を想定したことがありますか？

催涙スプレーや催涙ガス、煙が大気中に充満している場合、単なる通勤も大変になり、しかも危険を伴う恐れもあります。アメリカ合衆国や中東の各地で最近起こっているデモからも、秩序が失われた環境や人々の不満の高まりがすぐに市民暴動に発展し得ることが分かります。多くのデモは始まりから終わりまで平和的に実施されるものの、世界中の企業では、最悪の事態に備えるために、事業継続戦略を再検討せざるを得ない状況です。ストライキ、デモ、デモ行進など市民の抗議活動は、暴動へと発展し、従業員の生産性に対する脅威となる恐れがあります。さらに、天災や人災に起因したリスク(イベント起因リスク)が加わり、最悪の事態が発生しようとしています。企業の事業継続計画は業務システムの稼働を維持する方法については確実に対応しているかもしれませんが、業務の要員計画についてはどうでしょうか？ 業務を再開するための要員計画には、業務に携わる従業員の食事、休息場所、基本的な日常生活の要件など、多くの要素を組み込む必要があります。



いかなる業務中断時も従業員が業務を継続できるように万全の準備を整えるには、以下の5つの成功要因を取り入れる必要があります。

- **指揮統制:** 意思決定は、誰がどのように行いますか？ 引き継ぎ計画は策定していますか？ 地方当局とどのように情報をやりとりし、外出規制にはどのように従いますか？
- **コミュニケーション:** 従業員や一般の人々と情報を正確かつタイムリーに交換する手段はありますか？ 業務遂行に必要なお客様や供給業者、パートナーとの関係をどのように維持しますか？
- **IT 接続:** 従業員はどのように情報やシステムに接続して業務を再開しますか？ 場合によっては別の場所から行うことになりますか？
- **緊急事態訓練:** 業務の継続に不可欠なスキルを確認することや、重大な役割を担う要員を含めて総合訓練を実施していますか？ 業務環境を要員にどのように提供しますか？
- **カウンセリング:** 災害発生時に、従業員の健康状態をどのように管理しますか？ また、災害のトラウマに伴う精神的影響にどのように対応しますか？

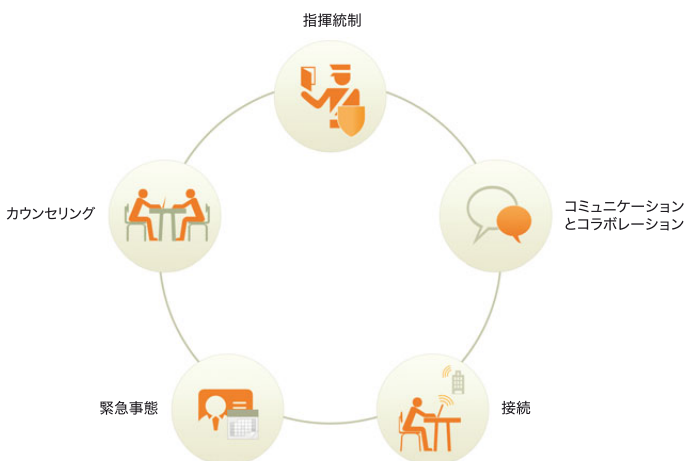
指揮統制の確立

突然の災害で事業継続が脅威にさらされた場合、誰が責任者になり、どのように意思決定を行いますか？ 意思決定の主要責任を1人で担うことにはリスクが伴います。その人が対応できない場合、あらゆるレベルの従業員がそれぞれにリーダーシップを取らざるを得なくなったり、責任が増えたりすることになります。個々の従業員は、このような状況に対応する準備はまったくできていません。

業務引き継ぎ計画や代行責任者を事前に設定することで、危機的状況下でも主要な役割に必ず誰かを確保できます。

賢いアプローチは、考えられるシナリオをすべて検討して、いかなる場合でも従業員を指揮して業務を再開するため、代理の意思決定者へと速やかに引き継ぎ準備をしておくことです。この引き継ぎ順序や代行者設定を、あらかじめ明確に周知徹底しておくことが必要

業務要員継続計画における5つの重要成功要因



です。業務引き継ぎ計画は、被災時の要員の本質的なスキル・ギャップを事前に回避する上で役立ちます。これは、危機的状況下でも通常の業務遂行時でも重要なことです。

意思決定の責任を分担することを検討してください。グローバル企業や支店を持つ企業では、意思決定を各地域の担当責任者に委任します。それぞれの担当責任者は、事業継続フレームワークを地域での運用や独自の状況に適応させることができます。予期しない事態や、その事態が従業員に影響を与える可能性があるさまざまな状況に柔軟に適応できるようにします。リーダーの意思決定者は、必要に応じて調整を行い、変更内容を従業員に周知する必要があります。

また、業務アプリケーションや業務情報に対する適切なセキュリティ管理に基づいて、被災時の要員にアクセス権限を付与する方法についても事前に検討しておきます。本来の業務担当者が対応できない場合、代行者にアクセスを許可する必要があります。その場合には権限とアクセスの監査証跡を残しておく必要があります。可能な場合、これらのアクセス許可は、規制要件で定められている現行の職務権限とは分離された原則を併用する必要があります。災害発生時にはデータ保持のポリシーを省略し、プロセスやコミュニケーションを非公式に行う傾向があるため、意思決定の内容や入手可能な情報は意思決定に至った時点で必ず文書化します。



コミュニケーションとコラボレーションの促進

コミュニケーション戦略は、効果的な事業継続計画に必須の要素であり、前述の指揮統制と密接に関係しています。例えば、地方当局が関連する場合、企業の指示が当局の発表内容と矛盾していないかを確認する必要があります。

従業員個人が自らの災害復旧計画を作成できるようにガイダンスを提供し、従業員の自助を支援します。

コミュニケーション戦略では、従業員や取引先、一般の人々など対象コミュニティごとにそれぞれ異なるメッセージや伝達手段を使用します。あらゆるコミュニケーションから、明確な指示が出されてこそ、指揮統制が確立されます。危機を認識して避難したときには、ビジネス・コントロールを取り戻し通常の業務状態に戻すための計画を実施しているという確信をコミュニケーションにより得ることができます。理想的には、それぞれの対象者へ計画していた伝達手段を使用して、事前に定めた計画に沿って制約事項や見通しについて連絡します。

コミュニケーション戦略を策定する際、以下の事項を検討してください。

- 在宅の従業員に指示を出す方法がありますか？
- 主要な意思決定者が社員と連絡を取る方法がありますか？ 電話などの主たる手段が利用できなくなった場合の代替手段はありますか？
- 業務復旧要員には、担当責任者に状況を問い合わせることや、自分の状況や業務に対応可能かどうかについて最新情報を知らせる方法がありますか？
- 実際の被災状況に合わせて、組み合わせて利用できる連絡用の定型書式を準備していますか？
- 権限付与を承認するメッセージを事前に準備していますか？

緊急時に通常の通信回線に障害が起きた場合、外部の危機通知サービスが役立ちます。他社が提供する通信プラットフォームを使用した e-メール、ショート・メッセージ・サービス (SMS)、FAX、音声や多様な通信ツールを用いて従業員やその他の関係者に連絡すれば、障害が続いている間も情報の収集や発信ができ、業務回復時間を短縮できる可能性があります。

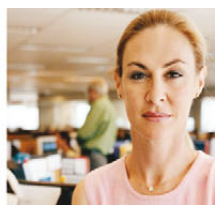
従業員の家族やメディアにも、従業員に影響を及ぼしている被災状況について問い合わせる手段が必要です。そのため、外部のコミュニケーション手段のほか、問い合わせに応答するための手段を検討して、メディアや外部からの質問に素早く対応する必要があります。メッセージは明快かつ簡潔に、ことの重大さや人々の感情にも配慮すべきです。従業員や周辺コミュニティに最新情報を提供するため、定期的に情報を発信してください。

ソーシャル・ネットワーキング・ツールは、従業員と途切れた連絡手段をつなぎ直して、指示を出したり、重要なメッセージを出したり、場合によっては従業員に支援を求める場所を指示するもう 1 つの手段となります。従業員は、Web ブラウザーを介してブログや Wiki、ソーシャル・サイトに簡単にアクセスできます。これらの通信手段は、災害への対処状況について、企業の最新情報を外部に伝達する手段として、また風評を一掃するための効果的な広報手段としても活用できます。

ブログや Wiki、ソーシャル・サイトは、緊急時の対応状況を組織外部に随時知らせる上で効果的な手段となります。

コミュニケーションは、お客様、サプライヤー、パートナーとの関係維持やコラボレーション(協業)において大きな役割を果たします。サプライヤーが納品できるかどうかは災害の影響を受けるため、事業継続要員がビジネス・オペレーションを続行または再開するために必要なものを確実にそろえるためには、サプライヤーとの協業が不可欠です。

コラボレーションのもう 1 つの重要な要素に、地方当局とのやりとりが含まれます。事業継続計画には、地方当局と協力して指示される可能性のある制約事項 (ビルへの接近、渡航規制、夜間外出禁止令など) に従う柔軟性を組み込む必要があります。地方当局との共同作業には、緊急事態への対応をテストする訓練や演習に



参加することも含まれる場合があります。この場合には、要員継続計画におけるすべての面をテストし、事業継続計画が最新であること、信頼性が高いことを確認する必要があります。これには、内外の危機発生時の通信手段のほか、ベンダーやサプライヤーとの協業方法などが含まれます。

業務要員継続戦略を策定する際、以下の事項を検討してください。

- 業務要員は主要な意思決定者と連絡を取ることができますか？
- 業務要員が状況を報告できるように安全な代替ロケーションを準備していますか？
- 業務要員を確保できる環境、業務に集中できる環境を準備していますか？
- 業務要員が出勤する手段がない場合、在宅で勤務できますか？
- 従業員が家族の安全と無事を確認する手段を準備していますか？
- 関係者は会社に連絡して従業員の安全を確認できますか？ 確認等の問い合わせを処理するシステムはありますか？
- 従業員、お客様、サプライヤー、一般の人々に情報をどのように知らせますか？
- メディアや公的機関とどのようにやりとりをしますか？
- 携帯電話やその他の通信ネットワークは停電の際にも適切に機能しますか？ 機能する場合、どのくらい使用できますか？
- 交通規制は、要員の業務処理能力にどのような影響を与えますか？
- 政府から夜間外出禁止令が出された場合、夜間シフトの要員に影響がありますか？

IT 接続の維持

業務コミュニケーションを通常どおりに復旧するには、ITシステムの再接続が必要です。被災後、業務復旧要員への当面の対応が済んだら、業務続行のために彼らが必要とするものに集中します。

必要なシステムに安全にリモート・アクセスできるということは、従業員の生産性を維持する上で役立ちます。家族の病気が理由で従業員が長期間自宅にいななければならない場合や、市民暴動が発生した場合、その他の理由で通常の勤務地から離れなければならない場合は特に役立ちます。従業員が単に出勤できないだけでほかに何の障害がない場合でも、リモート・アクセスは事業継続計画の重要な要素となります。

在宅で勤務する従業員には、高速インターネット・アクセスと音声回線、セキュア・ゲートウェイを越える IT 接続機能を必ず提供してください。クラウド・コンピューティングは、クラウド・インフラストラクチャー

環境からアプリケーションを提供することで、リソースを必要な場所に提供できます。従業員は、そこにアクセスし業務オペレーションを続行できます。

ビジネス・コントロールを取り戻し通常の状態に戻すための計画を実施しているという確信は、コミュニケーションによって得ることができます。

仮想化は、中断が短期間または小規模の場合に企業の回復力と生産性を高めるもう1つのソリューションとなります。デスクトップの仮想コピーをハードディスクではなくリモート・サーバーに保管することで、どこからでもそのデスクトップにアクセスできるようになります。デスクトップの仮想化により、復旧要員は自宅や別の勤務地においても基幹業務アプリケーションにアクセスできるようになり、リモート・アクセス計画の効果を高めることができます。

仮想化インフラストラクチャーにより、容易なアクセスと迅速な災害復旧を実現

ヨーロッパの大手銀行がいくつかの新しい会社を買収したとき、西ヨーロッパ全体のさまざまな場所に点在している従業員がオーストリア本社にある取引システムにアクセスするためのソリューションが必要になりました。この銀行は同時に、分散したバックオフィス PC のための災害復旧計画を実装する必要がありました。この PC は、トレーダーが証券の売買に使用するもので、銀行業務の重要な一部を担っています。この銀行には災害復旧計画がなかったため、もし火災などの壊滅的な事態が発生したら、取引と顧客サービスは数日間中断したかもしれません。銀行には、従業員のためのリモート・アクセスに加え、数時間のうちに業務を復旧できるような緊急時対策が必要でした。勤務地とクライアント間の接続を固定しないクライアント環境仮想化サービスを導入することで、従業員は24 時間どこでも取引を処理できるようになりました。このソリューションは、プロセスを統合して既存の IT リソースの使用効率を向上させると同時に迅速な災害復旧も実現します。しかも、緊急事態以外は使用されないワークステーションを追加するコストは発生しません。

可用性、システムの耐障害性、復旧オプションに対するビジネス・ニーズが高まるとともに、サービス・オフリングとしてのクラウド・ベース・インフラストラクチャーの需要も高まっています。IBM® Smart Business Cloud Managed Backup サービスは、クラウド・ベースの管理サービスを提供することで、データの保管場所にかかわらず、業務データの保護を支援します。IBM Smart Business Storage Cloud は仮想化ストレージを提供し、ストレージとサーバーを統合して統合管理プラットフォームを実現することで障害を削減、そしてストレージ管理に必要な労力とコストを削減します。また、高度なデータ複製により、コスト効果の高い事業継続性と災害復旧を実現します。

代替サイトは、従業員の安全を守り生産性を維持するのに役立ちます

事業継続のための徹底した緊急時対策について言えば、一部の企業はその他の企業よりも多くのリスクにさらされています。商品取引業者の London Metal Exchange は、従業員が会社の建物に入れなくなった場合のことを考え現行の計画では不十分であると認識しました。なぜなら、政府規制を順守していない、不順守に伴う高額な罰金、言うまでもなくダウンタイムによる収益減少といったリスクに気が付いたからです。

同社は、IBM グローバル・テクノロジー・サービスとともに、リカバリー・サイトを設計して、現行のサイト (1 次サイト) から離れた場所に構築しました。リカバリー・サイトは、IBM が構築したお客様のセキュリティ監視室から保護しており、1 次サイトで中断が発生した場合に業務を維持するために必要となるすべての機能がそろうています。その結果、London Metal Exchange では、リカバリー・サイトに 24 時間アクセスできる強固な緊急時対策を構築できました。

緊急事態に備える

いかなる状況にも十分に備えるには、個々の中断に対応できるように柔軟かつ拡張可能な業務要員継続計画を策定する必要があります。市民暴動中は、地方当局が外出禁止令により従業員に自宅で待機するよう勧告する場合があります。保育所や学校も閉鎖される場合があります。この状態は、状況によって長期にわたることも多々あります。

市民暴動やテロ、自然災害の発生時に従業員が業務を遂行できるかどうかは、従業員の安全を確保できるかどうかにかかっています。発電所や製造工場などの一部の産業では、安全に避難するための緊急時対策が不可欠です。電波による個体識別 (RFID) など革新的なテクノロジーは、業務要員や訪問者の追跡や安全確認に役立

ち、地方当局の担当者との共同作業も容易になります。リーダーの意思決定者は、地域への影響を考慮して緊急事態かを判別し、状況に応じて計画を調整する必要があります。

クラウド・コンピューティングや仮想化テクノロジーは、リモート・アクセス計画を実現するツールとして費用対効果に優れています。

RFID ソリューションは、業務要員を追跡し安全性をモニターする上で役立ちます

石油精製業の多国籍企業は IBM と提携して、緊急招集ソリューションを開発しました。それは、RFID データを実用的な視覚情報に変換するもので、安全に関する新手順の基盤となりました。アクティブ RFID テクノロジーをビジネス・プロセスに統合することで、同社では、全従業員がどこにいてもグラフィック表示でほぼリアルタイムに把握できるようになりました。同社は、このソリューションのために新たに柔軟なビジネス・ルールを作成し、ほぼリアルタイムな RFID のメリットを広げ、緊急避難の準備態勢と従業員の安全確保を大幅に改善しました。

同社の従業員の安全確保や正常の状態へ回復するための緊急時対策には、以下の項目が含まれています。

- 安全な場所や避難所へ人員を輸送
- 自宅から避難させられた人々やペットのために代替の宿泊施設を提供
- 従業員の子どものために保育所や学校を手配 (混乱の影響が長期に及ぶ場合)

従業員への主要サービスの維持も課題であり、緊急時対策の一環として考慮する必要があります。例えば給与の支払いにおいて、口座振り込みと郵便配達サービスのどちらかあるいはどちらにも障害が発生する可能性があります。緊急時対策は、資金や給与支払いシステムが使用できないとしても管理者と連絡が取れないとしても、従業員の手に確実に報酬を渡す上で役立ちます。

予期しない災害時に、従業員が業務を続行できるかどうかは、従業員の安全を確保できるかどうかにかかっています。

これらの当面の緊急時対策のほか、事業継続戦略には、緊急時プロセスと基幹業務プロセスにおける従業員のクロストレーニングを組み込む必要があります。災害発生後、最前線で復旧作業に当たる復旧要員チームを作る場合は、チームのメンバーの作業をシフト制にして体力を回復させながら常に注意力を維持できるように計画する必要があります。また、柔軟性を計画に組み込むことが必須です。復旧要員の急な構成変更があっても重要業務のスキルを維持するためです。

カウンセリングの採用

業務復旧の初期段階では、従業員を通常の状態に戻して生産性を取り戻すことに焦点が当てられますが、状況によっては、学校や保育所の閉鎖、家族の喪失、自宅の損壊など個人的なショックの影響も考えなければなりません。特に悲劇的な災害においては、従業員の精神的影響や身体的影響に関する対策を事業継続計画に組み込む必要があります。

一般には、重要なサポートサービス、少なくとも以下のようなリソースはすぐに利用できるように計画すべきです。医療や心のケアから修繕サービスや仮設住宅などです。市民暴動など長期にわたる中断発生時にも従業員の福利を追求し、トラウマに伴う精神的影響を管理するためのリソースを提供できる態勢を整えましょう。

IBM が支援できること

事業継続戦略に従業員という要素を組み込むためには、災害復旧や人事、組織文化、組織心理学など多様な分野の専門知識が必要です。また、リモート・アクセス・テクノロジーや通信ツール、クラウド・コンピューティング、リソースの動的な最適配置作業も必要になる可能性があります。ビジネス・コンティニュイティ & レジリエンシー・サービスと人材管理におけるグローバル・リーダーとして、IBM は豊富な実績を活用し、お客様が業務要員の継続に関する重要成功要因を全体的な事業継続戦略に組み込めるように支援します。

能力やスキルを育成し、コラボレーションの改善に役立つ IBM ヒューマン・キャピタル・マネジメント・ソリューションとビジネス・コンティニュイティ & レジリエンシー・サービスを組み合わせ、IBM は、従業員のための計画を含めて全社規模のリスク・危機管理・事業継続性プログラムを作成、管理するのを支援します。

IBM は、ビジネス・コンティニュイティ & レジリエンシー・サービスの一環として、突然の中断時に業務を続行するために従業員が必要とする施設、テクノロジー、アプリケーションとデータのリカバリ、ネットワーク接続環境を提供しています。IBM は、クラウド・コンピューティングや仮想化ソリューションの構築を支援することで、業務要員の生産性をどんな状況でもどこにいても維持できるようにします。IBM 事業継続コンサルティング・サービスは、お客様の事業継続に関する現行計画を評価して、事業に不可欠な「従業員の回復」という要素を追加する上で役立ちます。IBM Smart Business Cloud Managed Backup サービスには、オンサイトとリモート両方のデータ保護サービスがあり、データセンターのサーバーやアプリケーション、データベースのほか、e-メール、ラップトップ、デスクトップに対応しているため、お客様は迅速にバックアップ、リストア、アーカイブでき、重要データを継続して使用できます。

IBM は、ビジネス・コンティニュイティ & レジリエンシー・サービスを IBM ヒューマン・キャピタル・マネジメント・ソリューション（能力やスキルの育成とコラボレーションの改善を支援）と組み合わせ、お客様が、業務要員継続計画を含めて全社規模のリスク・危機管理・事業継続プログラムを作成、管理するのを支援します。初期のリスク分析から検証やテストといった重要な段階まで、IBM のサービスは、業務要員の回復力と業務を続行する能力を高め、業務中断にも対応できるように設計されています。IBM のコンサルタントは、戦略の設計と実装を支援し、お客様がリスク許容レベルと継続性のためにかかるコストとのバランスを取って業務の生産性を最大限に高められるようにします。

詳細情報

IBM ビジネス・コンティニューイティ & レジリエンシー・サービスによる世界的な従業員継続・回復ソリューションの詳細については、日本 IBM の営業担当員または IBM ビジネス・パートナーにお問い合わせいただくか、次の Web サイトをご覧ください。

ibm.com/services/jp/ja/it-services/jp-sc-igs-business-resilient-continuity-services.html



© Copyright IBM Corporation 2011

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Produced in Japan
November 2011
All Rights Reserved

IBM, IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。本資料の情報の使用は受領者が自己の責任において行うものとします。これらの情報は予告なしに変更または更新されることがあります。IBM はまたこれらの情報に掲載されている製品やプログラムをいつでも、予告なしに改善または変更することがあります。本資料に記載の製品、プログラム、またはサービスが日本においては提供されていない場合があります。日本で利用可能な製品、プログラム、またはサービスについては、日本 IBM の営業担当員にお問い合わせください。



Please Recycle