



# **BOJ** *Reports & Research Papers*

2010年3月

リスク管理と金融機関経営に関する調査論文

## 業務継続体制の実効性確保に向けた確認項目と具体的な取組事例 (増補改訂版)

日本銀行金融機構局

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局までご相談ください。  
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

## 【はじめに】

- 日本銀行では、業務継続体制を整備するうえで「整備が必要な項目」を整理するとともに、わが国金融機関における先進的な取り組み事例等を紹介する目的で、2008年5月に「業務継続体制の実効性確保に向けた確認項目と具体的な取組事例」を公表した。
- その後、日本銀行では、考査やオフサイト・モニタリング等を通じて、各金融機関と業務継続に関する議論を重ねてきた。この間、大手金融機関を中心に体制整備が一段と進展する中で、中小金融機関においても、具体的な業務継続体制の整備に取り組む動きがみられている。また、最近では、新型インフルエンザのような、従来とは異なる対応を考慮する必要がある脅威も現れている。
- そこで、本稿では、上記2008年の公表資料に、新型インフルエンザ等の感染症対策において特に必要と考えられる項目を追加するとともに、「具体的な取組事例」の中でも、とりわけ多くの金融機関において取り組まれている基本的な事例に「 」印を付した。また、読みやすさの観点から、文章表現等に一部修正を加えた。
- もとより、業務継続体制の整備については、各金融機関の置かれた環境や立場によって被り得る災害や期待される対応水準が異なるうえ、対応策には多様なアプローチがあり得る。また、本稿で紹介する対応例には、総論的なものから技術的なものまで様々なものが含まれている。各金融機関においては、本稿を参考にしながら自らにとって適切な対応を検討し、業務継続計画の実効性を着実に高めていくことが期待される。
- 日本銀行としては、本稿も活用しつつ金融機関との議論をさらに深め、ひいては被災時におけるわが国の金融・決済システムの安定性向上に繋げていきたいと考えている。

(本件に関する照会先)

日本銀行金融機構局 システム・業務継続関連考査担当  
富岡 則行、山崎 敦之  
E-mail: csrbcm@boj.or.jp

## 目 次

1 . 推進体制の整備 . . . . .	3
( 1 ) 経営陣のリーダーシップ . . . . .	3
( 2 ) 基本方針の策定 . . . . .	3
( 3 ) 統括部署の設置 . . . . .	4
2 . 業務継続計画の策定 . . . . .	4
( 1 ) 前提条件の明確化 . . . . .	4
( 2 ) 業務継続計画の策定 . . . . .	5
3 . 経営資源等の確保 . . . . .	6
( 1 ) 全般的な経営資源の確保 . . . . .	6
( 2 ) オフサイト・バックアップシステムの確保 . . . . .	7
( 3 ) バックアップデータ等の確保 . . . . .	8
( 4 ) 手作業処理体制の確保 . . . . .	8
4 . 意思決定・連絡体制の整備 . . . . .	9
( 1 ) 意思決定体制の整備 . . . . .	9
( 2 ) 連絡体制の整備 . . . . .	10
5 . マニュアルの作成 . . . . .	11
( 1 ) マニュアルの作成 . . . . .	11
( 2 ) マニュアルの実効性確保 . . . . .	11
6 . 訓練の実施と計画見直し . . . . .	11
( 1 ) 訓練計画 . . . . .	11
( 2 ) 訓練の実施 . . . . .	12
( 3 ) 訓練結果の分析・報告 . . . . .	13
( 4 ) 業務継続計画の見直し . . . . .	13
7 . 新型インフルエンザ等の感染症に着目した対応 . . . . .	14
( 1 ) 特性の認識と体制の整備 . . . . .	14
( 2 ) 基本方針の策定 . . . . .	14
( 3 ) 感染防止策 . . . . .	14
( 4 ) 業務計画上の対応 . . . . .	15
( 5 ) 訓練の実施 . . . . .	15
( 参考 ) 日本銀行が公表した金融機関の業務継続体制に関する資料一覧 . . . . .	16

## 業務継続体制の実効性確保に向けた確認項目と具体的な取組事例

### 1. 推進体制の整備

整備が必要な項目	具体的な取組事例
(1)経営陣のリーダーシップ > 業務継続に関し、経営陣が自ら問題意識を持って指揮していること	経営トップが業務継続の重要性を認識し、全社横断的な業務継続体制の整備を経営課題の一つとして位置付け、取り組んでいる 業務継続体制の整備を担当する役員が決まっており、基本方針の策定から訓練の実施に至るまでリーダーシップを発揮している 役員会等において、定期的に（半年毎など）業務継続体制の整備について議論している
(2)基本方針の策定 > 業務継続に関する基本方針を策定し、正式に機関決定していること	被災時における自社の対処や、業務継続体制の整備に関する考え方を、基本方針として取り纏めたうえで、役員会等において決議している
> 上記基本方針において、以下の点を明確にしていること 体制整備の目的 自社において優先的に継続すべき重要な業務（以下「重要業務」）を特定する際 の考え方	自らの置かれた立場と環境を踏まえつつ、以下の点を勘案のうえ、体制整備の目的を定めている 決済面における混乱拡大の抑制（決済システムへの影響抑止） 被災地等における住民の生活や経済活動の維持（顧客への影響抑止） 金融機関経営におけるリスクの軽減（経営への影響抑止） 上記目的と整合的に「重要業務」を選定する枠組みとなっている
> 経営方針や社会情勢の変化等に応じて、業務継続に関する基本方針を見直していること	業務内容の大きな変更や、自社を取り巻く環境の変化（例えば、新たなリスクの発生、政府方針の変更など）に対応して、業務継続の基本方針を見直している

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(3)統括部署の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務継続体制の整備を統括する部署および統括責任者を設けていること</li> </ul>	統括部署および統括責任者を設け、組織横断的な企画立案や全社ベースでの部署間調整等を実施している
	<ul style="list-style-type: none"> <li>統括部署および統括責任者が、基本方針に基づき、以下を遂行していること</li> </ul>	
	業務継続体制の整備に当たっての具体的な作業項目とスケジュールの管理	<p>全社的なプロジェクトとして、体制整備のロードマップや年間計画などを策定している</p> <p>体制整備を具体的に進めていくために、関係部署の実務レベル責任者が定期的集まって、具体策を議論・検討している</p> <p>作業項目および進捗状況を一覧可能な形で整理し、定期的にチェックしている</p>
	各部署への作業割当および部署間の調整	各担当部署が作成した個別計画の内容を検証したうえで、部署間での重複や漏れをなくすとともに、相互に関連する案件の方向付けや調整を定期的実施している
	作業進捗状況の経営陣への報告	定期的（半年毎など）あるいは作業計画の節目毎に、役員会等に報告している
	社内への周知・教育活動	<p>社内の電子掲示板に業務継続関連の専用ポータルを設けている</p> <p>職員研修やe-ラーニングなどで業務継続をテーマとして採り上げている</p>

## 2. 業務継続計画の策定

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1)前提条件の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務継続計画を策定する前提として、自らの置かれた立場と環境を踏まえつつ、以下の施策を明確かつ合理的に実施していること</li> </ul>	
	業務継続上の前提条件の把握と被災シナリオの特定	<p>自社の業務特性（例えば、決済プレゼンスの大きさ、業務のシステム依存度など）や経営資源の状況（例えば、拠点配置状況、職員構成など）といった、業務継続計画の策定に当たっての前提条件を把握している</p> <p>自社の直面する潜在的脅威（原因事象）を洗い出したうえで、その顕現可能性と顕現時の影響を勘案して、重大なリスクがあると認められるシナリオを特定している</p> <p>被災シナリオを、「人」、「モノ」、「場所」といった経営資源についての想定被害（結果事象）毎にも整理している</p> <p>本店、コンピュータセンター、事務センター等の重要拠点の単独被災を包含した被災シナリオを策定している</p>

整備が必要な項目		具体的な取組事例
	「重要業務」の特定	被災時には利用可能な経営資源が限定されることを踏まえ、それと整合的な範囲内で、自らの業務内容と経営戦略に応じた「重要業務」（例えば、現金払出、送金依頼の受付、大口・大量の決済の処理など）を特定している 被災シナリオ（例えば、大規模災害や新型コロナウイルスの流行）によっては、復旧目標時間内に利用可能な経営資源の制約が一段と強まることを踏まえ、優先的に継続すべき業務を、確保済みの経営資源と整合的な少数業務に絞り込んでいる
	「重要業務」における復旧目標時間の設定	「重要業務」について、災害発生時に業務が中断された場合の影響や、利用可能な経営資源の状況を踏まえて、復旧目標時間を設定している 業務中断時刻によって復旧目標時間が異なる場合があることに留意している インターバンク市場や銀行間決済システムを通じた大口・大量の決済の処理など、とくに重要な金融決済機能に係る業務については、復旧目標時間を「4時間以内」、「当日中」などとしている
	「重要業務」の事務処理フロー、所管部署、関係先等の把握	「重要業務」毎に、事務処理フローを具体的に整理し、関係部署（委託先を含む）と関係システム（委託部分を含む）を漏れなく洗い出している 関係部署間での緊急時の役割分担について明確に定めている
	「重要業務」の事務量の把握	「重要業務」の事務量を、ピーク日およびピーク時についても、把握している 他社への誘導を計画している業務について、その実現可能性と軽減される事務量を見積もっている
(2)業務継続計画の策定	➢ 上記前提条件の下で、業務継続計画を策定していること	個々の業務に係る業務継続計画が、業務継続に関する基本方針、自社の業務特性や経営資源の状況、重大なリスクがあると認められるシナリオ等を踏まえて、策定されている
	➢ 「重要な関係先」における業務継続計画の整備状況を確認し、自社の計画との整合性を検証していること	決済システム運営主体、業務委託先、大口取引先など、業務遂行上欠くことのできない「重要な関係先」の業務継続計画との整合性を検証したうえで、改善すべき点を洗い出し、計画の見直しに結び付けている
	➢ 業務継続計画を必要の都度見直していること	新たなリスク事象の発生懸念の高まりや新規業務・システムの稼働開始等業務継続の前提条件に変化が生じた場合に、速やかに業務継続計画を見直す仕組みとしている 前提条件に変化がない場合でも、定期的に（年1回など）、業務継続計画を見直している
	➢ 業務継続計画の実効性等が、内部監査等の業務継続担当部署以外の第三者により検証される体制となっていること	業務継続計画の実効性、訓練内容、訓練結果の検証・分析、業務継続計画の見直しへの取組み状況等につき、内部監査等の独立した主体による検証が行われている システム部署のみならず、業務部署や関係会社も含め広く監査の対象としている

3. 経営資源等の確保

	整備が必要な項目	具体的な取組事例
<p>(1) 全般的な経営資源の確保</p>	<p>➤ 「重要業務」を「復旧目標時間」以内に復旧させるために必要な経営資源を、以下の各要素に分けて、適切に見積もり、確保していること</p>	<p>業務継続計画で定めた対応手段（手作業処理、バックアップシステムなど）を、「重要業務」の事務量を勘案したうえで、復旧目標時間と整合的になるように準備している 公共インフラ（電気、水道、運輸、通信等）の利用可能性を当該インフラ提供主体から聴取するなどにより把握し、それと整合的な業務継続計画を策定している</p>
	<p>業務継続要員</p>	<p>「重要業務」の遂行に必要な要員数を算出している 「重要業務」の遂行に必要な要員数と被災時に実際に参集できる人数との整合性を確認している 公共交通機関不通を想定し、他の経路や代替手段を用いた場合の検討を行っている（徒歩による参集可能要員数の確認、徒歩参集ルートへの周知、原動機付自転車の配備、デュアル・オペレーション＜複数拠点での同時並行的業務遂行＞など） 「重要業務」の復旧目標時間との整合性を確認しつつ、時間経過とともに段階的に要員が参集する計画としている 「重要業務」毎に、遂行に必要なスキルを有する人員が適切に配置される計画となっており、任命等により各人に伝達されている 部署毎の参集可能要員数を確認し、不足が生じる場合にはクロストレーニング（職務多機能訓練）等により、人員を養成している 「重要業務」の継続に不可欠な機器を稼働させるために必要な関係部署（特にシステム部署や総務・管財部署）の人員も、確保している 派遣職員を業務継続要員とする際に、派遣契約等に照らして問題ないか（時間外勤務の可否、勤務場所、職務内容等）を確認している 業務継続要員以外の職員の行動の目安（帰宅方法や自宅待機など）も定めている</p>
	<p>執務場所</p>	<p>被災時に「重要業務」を遂行するための場所を想定している 被災シナリオの下でメインオフィスと同時被災しないと考えられる場所に、バックアップオフィス等の執務場所を確保している 取引先等との間で現物受渡が必要な業務について、現実的に受渡が可能な場所に臨時窓口等を確保している 「重要業務」の遂行に必要な人数や機器数と整合的な広さのバックアップオフィスを確保している 優先立上げ店舗を選定し、当該店舗の施設・機器類を優先的に整備している 単独被災用と広域被災用、被災当日対応用と翌日以降本格対応用、といった複数のバックアップオフィスを確保している</p>

整備が必要な項目		具体的な取組事例
	機器・事務用品等	<p>「重要業務」の遂行に必要な数の機器・事務用品等を確保している</p> <p>機器として、机、椅子、電話、FAX、パソコン（端末）、電源等を確保している</p> <p>「重要業務」に必要な非常用電源（自家発電用燃料を含む）、機器冷却水、備品（食料、飲料水、生活必需品、医療品等）について、3日以上を備蓄している</p> <p>被災時に他社から調達予定の物・サービスについては、明示的にその旨を合意し、同社の業務継続計画に織り込まれていることを確認している</p>
(2) オフサイト・バックアップシステムの確保	<p>➤ 「重要業務」の業務継続を手作業で処理することが困難または不可能な場合、メインサイトとは別の場所にオフサイト・バックアップシステムを確保していること</p>	<p>平時にシステムを用いて処理している「重要業務」について、被災時に代替システムや手作業等による遂行が可能かどうかを確認し、不可能な場合には、オフサイト・バックアップシステム（メインサイトから離れた場所に設置したシステム）を確保している</p> <p>代替手段として手作業等を予定している部分について、ピーク時事務量と事務処理能力を勘案し、当該手段による業務継続が可能かどうかの検証を行っている</p> <p>被災シナリオの下でメインセンターと同時に被災しないと考えられる場所に、必要なシステムを備えたバックアップセンターを確保している</p>
	<p>➤ オフサイト・バックアップシステムが、「重要業務」の処理に必要な処理能力を有していること</p>	<p>オフサイト・バックアップシステムと通常運用システムのシステム構成や性能の差異を踏まえたうえで、ピーク時やピーク日においても、「重要業務」がオフサイト・バックアップシステムを用いて処理可能であることを検証している</p> <p>オフサイト・バックアップシステムを他社と共有しているケースにおいて、同時利用の可能性（広域災害時等に他社も同時被災する可能性）を認識し、自社の利用が最も制限される場合を想定して、上記を検証している</p>
	<p>➤ オフサイト・バックアップシステムへの切替所要時間が、「重要業務」の復旧目標時間と整合的であること</p>	<p>オフサイト・バックアップシステムへの切替にあたっては、被災後に、連絡・参集、切替決定、切替作業（システム立上げ、バックアップデータ読み込み等）、データ補正といった手順を経る必要があることを認識し、これらに係る合計時間をシステム毎に見積もっている</p> <p>未反映取引に係るデータ補正については、その対応方針（反映後に業務再開するか、反映前に業務再開するか）を定めたうえで、その手順を明確化し所要作業時間を見積もっている</p> <p>オフサイト・バックアップシステムの運営を外部委託しているケースにおいては、上記所要時間や作業分担等について、委託先と認識を擦り合わせている</p>



	整備が必要な項目	具体的な取組事例
(3)バックアップ データ等の 確保	> データやプログラムが喪失する場合に備えて、「重要業務」の再開に必要なデータ等のバックアップを取得・保全していること	
	重要なデータの保全	バックアップデータは、「重要業務」の再開または自社の経営維持に必要なデータをカバーできる形で取得している バックアップデータの取得対象に漏れのないことを定期的に検証している
	バックアップデータ等の保管場所	被災シナリオの下でメインサイトと同時に被災するリスクの小さい場所に、バックアップデータやプログラムを保管している
	データ等の復元手段の確保	「重要業務」の再開に必要なバックアップデータ等が速やかに利用できるような仕組み（システム対応等）を準備している
	バックアップデータの取得頻度・伝搬送所要時間の適切性	バックアップデータの取得頻度（データ補正時間に影響）や、バックアップデータ保管地（データ伝搬送時間に影響）等が、復旧目標時間と整合的であることを確認している 被災時にバックアップデータを復元場所へ伝搬送するケースにおいて、その手段が被災シナリオの下で有効であることを確認している
(4)手作業処理 体制の確保	> 被災時に手作業処理を行わなくてはならない業務範囲を洗い出し、所要の経営資源や作業手順を用意していること	メインサイト被災時に、以下のような手作業処理が発生することを認識して、その対応を講じている 業務上の時限性から、オフサイト・バックアップシステムへの切替完了を待たずに、並行して行う手作業処理 切替作業の過程で発生する各種手作業処理（バックアップデータ取得後に発生した取引の追加入力やデータ照合等） オフサイト・バックアップシステムが配備されていない業務の手作業処理 オフサイト・バックアップシステムにおける手作業操作負担の増加を見込んで、システム運用要員数を算出している

4．意思決定・連絡体制の整備

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1)意思決定体制の整備	<p>➤ 業務継続計画の発動について、以下の点を明確にしていること</p>	
	<p>業務継続計画の発動基準</p>	<p>緊急時において迅速かつ適切な判断が下せるように、業務継続計画の発動基準を具体的に定めている</p> <p>発動可否の判断を行うために必要な情報が、関係部署から迅速に報告される体制を構築しており、被災時に利用可能な連絡手段も整備している</p>
	<p>オフサイト・バックアップシステムへの切替基準</p>	<p>システム面のみならず事務処理面でも平常時と異なる体制に移行することや、システム復旧後の再切替（戻し）に長期間を要することにも配慮して、オフサイト・バックアップシステムへの切替基準を設定している</p>
	<p>業務継続計画の発動決定権限者 オフサイト・バックアップシステムへの切替権限者</p>	<p>決定権限者およびその代行者が明確に定められており、緊急時に迅速かつ適切な判断が下せる体制を構築している</p>
	<p>➤ 意思決定や指揮命令系統について、以下を実施していること</p>	
	<p>被災シナリオに対し有効に機能する対策本部設置場所の確保</p>	<p>対策本部設置場所をメンバー（発動決定権限者を含む）が実際に参集可能なところに確保し、被災シナリオの下で社内外との通信が可能な機器を配備している</p> <p>予め複数の場所を確保し、被災状況によって使い分けることとしている</p>
	<p>経営陣や部署責任者と連絡が取れない場合にも、迅速な権限委譲が可能な体制の構築</p>	<p>権限委譲の体系・ルールを明文化しており、いずれの被災シナリオにおいても意思決定できる体制を構築している</p>

	整備が必要な項目	具体的な取組事例
(2)連絡体制の整備	> 業務継続計画の発動時における社内外関係先への連絡について、以下を実施していること	
	社内における緊急連絡体制の整備	社内における緊急連絡先一覧を整備し、人事異動が生ずる都度、更新している 夜間・休日における緊急連絡体制やメールアドレス一覧も整備している
	社外の「重要な関係先」の選定と連絡窓口の特定 社外の「重要な関係先」が業務継続計画を発動した場合の連絡窓口の把握	緊急時に連絡を要する関係先と連絡すべき内容をリストアップしている 海外拠点から現地関係機関への連絡体制も整備している 「重要な関係先」の連絡先一覧（含むバックアップ拠点および夜間休日用）を作成し、変更が生ずる都度、更新している 業界共有のウェブサイトへのアクセス手段を確保し、同サイトに掲載された関係先の連絡窓口についてはそれを参照することとしている
	複数の緊急連絡手段の確保	通信手段等の公共インフラが一時途絶する事態（大規模災害時等）も想定し、複数の緊急連絡手段（例えば、災害時優先電話、安否確認システム、衛星電話、無線機、電話・テレビ会議システムなど）を確保している 各通信手段の機能・制約を認識している
	> 業務継続計画の発動時の広報手段やメディアへの対応方法を定めていること	被災シナリオに応じた対応ルール（告知範囲、記者会見開催基準・対応者等）を明文化している 想定される対外公表文の雛型を作成し、迅速にウェブサイト等に掲示できる準備を整えている 顧客向け周知文の雛型を作成し、迅速に営業店等に掲示できる準備を整えている

## 5. マニュアルの作成

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1) マニュアルの作成	<p>➤ 業務継続計画で定められている作業手順を平易に示したマニュアルを、各部署で作成していること</p>	<p>「重要業務」の作業手順やシステム切替手順を具体的に記述したマニュアルを整備している</p> <p>平時はシステム処理し、被災時には手作業で処理する業務の作業手順について、詳細に記述している</p> <p>部署（委託先との間を含む）横断的な業務について、マニュアル相互間の記述が整合的であることを確認している</p> <p>業務部署の作成したマニュアルがシステム部署の想定と整合的であることを、マニュアルの作成・見直しの都度検証する体制としている</p>
	<p>➤ マニュアルが社内全体でみて体系的・整合的となっていること</p>	<p>「重要業務」の業務遂行に必要な関係部署を網羅する形で、マニュアルの作成・管理主体（部署横断的な部分についての役割分担を含む）を定めている</p> <p>部署横断的な業務のマニュアル整備状況について、部署毎のマニュアルの整合性を全社的観点から点検し、必要に応じて改訂等を働きかける仕組みとしている</p>
(2) マニュアルの実効性確保	<p>➤ マニュアルが常に利用可能な最新のものとなっていること</p>	<p>マニュアルは、業務継続に必要な拠点（バックアップオフィスや、オフサイト・バックアップシステムの設置場所等）に、被災時に速やかに利用可能な状態で保管している</p> <p>業務フローや組織構成等に変更が生じると、速やかにマニュアルを更新している</p>
	<p>➤ マニュアルが担当者全員に周知・徹底されていること</p>	<p>各種マニュアルの内容を担当者が熟知しており、習熟のための訓練等に全ての関係者が参加している</p>

## 6. 訓練の実施と計画見直し

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1) 訓練計画	<p>➤ 統括部署および統括責任者が、自社の業務継続体制の整備状況を踏まえて、効果的な訓練計画を策定していること</p>	<p>業務継続計画の実効性確認や業務継続要員の習熟度向上の観点から、全社的な重点課題を定め、それに即した訓練計画を策定している</p> <p>訓練内容として、意思決定・連絡訓練、避難訓練、参集訓練、バックアップ機器立上げ訓練、バックアップセンター切替訓練、業務手作業訓練、日回し訓練（業務手順を通しで確認する訓練）などを、現実的なシナリオを用いて実施している</p> <p>訓練対象として、「重要業務」に関連する部署が網羅されている</p>
	<p>訓練の目的や業務継続要員の習熟度に応じた訓練内容のバリエーション</p>	<p>訓練内容が徐々に高度化するように、訓練内容や役割分担を変化させている</p> <p>訓練内容によっては、「抜打ち訓練」や「シナリオ・ブラインド訓練」等を有効活用している</p>

整備が必要な項目	具体的な取組事例
(2)訓練の実施 ➤ 「重要業務」に関する訓練を行っていること	<p>「重要業務」についての訓練を、その重要性に応じて頻度にメリハリをつけつつ行っている</p> <p>重要性の高い業務については、シナリオや訓練方法にバリエーションをもたせる工夫を講じつつ、計画的かつ定期的な訓練を実施している</p>
➤ 全社ベースでの総合訓練を行っていること	<p>全社横断的な訓練を、定期的に（年1回以上など）実施している</p> <p>全社ベースの総合訓練に、業務継続に係る関係部署が広く参加している（営業店、委託先、グループ関連企業など）</p> <p>決済システム運営主体等との連携体制についても確認している</p> <p>決済システム運営主体の業務継続訓練には欠かさず参加することとしている</p>
➤ 訓練実施にあたり「重要業務」継続に必要な手順を実際に行っていること	
連絡体制の確認	<p>緊急連絡先一覧を用いた安否確認、対策本部への情報集約等の訓練を実施している</p> <p>緊急連絡手段の接続確認を定期的に（半年毎など）行っている</p>
対策本部立上げと業務継続計画発動の意思決定	<p>対策本部のメンバーを招集のうえ、業務継続計画発動に係る重要判断（継続業務決定、バックアップオフィス立上げ、バックアップシステム切替）を含む意思決定の訓練を行っている</p> <p>代替要員による訓練も実施している</p>
バックアップオフィスへの参集・立上げ	<p>業務継続要員が実際にバックアップオフィスに参集し、通信機器、端末、帳票類、マニュアル等を使用した訓練を、定期的に（年2回など）実施している</p>
オフサイト・バックアップシステムへの切替	<p>オフサイト・バックアップシステムへの切替に要する一連の作業（要員参集、システム立上げ、バックアップデータ読込、データ補正等）を、ユーザー部署も参加して「通し」で行っている</p> <p>可能な限り実機（本番系システム、それが難しい場合は、待機系システムや開発系システム）を利用した訓練を行っている</p> <p>切替訓練では、隔地保管しているバックアップデータの伝搬・読込やそれを用いた稼働確認まで実施している</p> <p>データ補正の訓練では、バックアップデータ取得後の取引やデータ伝送途中での被災などバックアップシステムに自動的に反映されない欠落データの特定・反映や手作業取引分の後追い入力・反映も含めている</p>

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(3) 訓練結果の分析・報告	<p>➤ 訓練結果を分析して、業務継続計画のフェジビリティやマニュアルの有効性を確認していること</p>	<p>「重要業務」の復旧目標時間が達成できるかを検証している 被災時には経営資源（機器能力、要員等）が制約される可能性も踏まえつつ、訓練を実施し、「実際に復旧に要する時間」を測定している 訓練の結果、復旧目標時間を達成できないことが判明した部分については、その阻害要因を分析している バックアップオフィスやバックアップセンター等に設置してある設備・機器類の十分性についても検証している マニュアルについて、記述されているとおりの作業手順により業務継続が実行できることを検証している</p>
	<p>➤ 訓練結果およびその分析結果を経営陣に報告していること</p>	<p>全社ベース訓練を実施する都度、統括部署が結果を検証・分析のうえ、役員会等に報告している 統括部署は、部署毎の訓練実施状況や訓練結果の概要についても、把握している 役員会等において業務継続計画の有効性評価に係る議論が行われ、改善に向けた意思決定が経営レベルで行われている</p>
(4) 業務継続計画の見直し	<p>➤ 訓練結果およびその分析結果を、業務継続計画やマニュアルの見直しに結び付けていること</p>	<p>訓練結果およびその分析結果に基づき、業務継続計画やマニュアルを見直している（PDCAの実施）<sup>（注）</sup> （注）業務継続体制整備のPDCAとは、以下のようなサイクルの継続的实施を指す。 ・Plan：業務継続に関する基本方針や体制整備計画の策定 ・Do：業務継続計画の策定および訓練による習熟 ・Check：体制整備状況の点検や訓練結果等による実効性の検証 ・Action：点検・検証の結果等に基づく体制・計画の見直し 復旧目標時間の達成が難しい場合、バックアップシステムやバックアップ方法の見直し・検討に結び付ける体制としている</p>

7. 新型インフルエンザ等の感染症に着目した対応

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1)特性の認識と体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 感染症特有の対策を行うための体制を整えていること</li> </ul>	<p>経営陣が、感染症の流行時において自然災害とは異なる以下のような業務継続上の対応が求められることを認識し、必要な対策策定を指示している</p> <p>物的な被災でなく人員の欠勤率上昇を中心とした影響 被災が長期間・広範囲に及ぶ可能性</p> <p>既存の業務継続体制の枠組み・ノウハウを活用して、新型インフルエンザ対策を策定している</p> <p>業務継続体制は、感染症への対応に関連する部署等（人事部署、産業医等）の適切な関与を前提に構築している</p> <p>感染症に係る最新情報（感染状況、政府対応、医療情報等）を迅速・正確に把握する体制を構築している</p>
(2)基本方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 病原性の高い感染症が流行するといった深刻な状況への対応策</li> </ul>	<p>政府から出されたガイドライン等を踏まえて、病原性の高いインフルエンザが流行するなどの深刻な状況となった場合の自社の対処についての検討を行っている</p> <p>欠勤率が大幅に高まる場合を想定した行動計画を準備したうえで、実際には発生した感染症の深刻度を踏まえて柔軟に運用する扱いとしている</p> <p>感染拡大フェーズ（国・地方自治体等の発表する発生段階の区分など）に応じた業務継続の基本方針を策定している</p>
(3)感染防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 衛生医療用品を備蓄していること</li> </ul>	<p>マスク、消毒薬等について、流行期間を意識した備蓄を行っている</p> <p>マスク、消毒薬等の備蓄・配備基準は、対面業務等の接触リスクに応じたメリハリある対応（対象職員の範囲、配布頻度）を図っている</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 感染防止策を講じていること</li> </ul>	<p>従業員向けに感染防止策や発生時の行動に関する啓蒙活動を行っている</p> <p>感染拡大フェーズに応じて、マスク着用や入館時手洗い消毒の義務付け、対人距離の確保、来訪者、諸会合、渉外活動、出張を制限する等の措置を定めている</p> <p>職員感染時の搬送・隔離方法を定めている</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 感染拡大リスクを考慮した勤務面の取扱いを定めていること</li> </ul>	<p>自宅待機等のルール（家族の感染や、職場等における濃厚接触者への対応を含む）や、欠勤者に対する勤務措置を定めている</p> <p>公共交通機関を用いない代替通勤手段の確保等の方針を定めている</p> <p>海外勤務者への対応方針を定めている</p>

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(4)業務計画上の対応	➤ 感染症の特性を踏まえ業務の優先度を定めていること	<p>感染まん延期だけでなく感染拡大フェーズに対応した継続業務の段階的縮退の内容を定めている</p> <p>縮退する業務について、システムを停止した場合に他の継続業務に与える影響などを、システム部署や委託先と検討したうえで、システム停止の可否を判断している</p> <p>自然災害に比べて影響が長期化することを意識して、長期停止が困難な業務を洗い出している</p>
	➤ 業務継続計画に感染症への対策を適切に織り込んでいること	<p>継続対象業務には、対面業務を最小化する工夫をしている</p> <p>業務の重要性に応じて、在宅勤務（電話やリモートアクセスシステム等を利用）、スプリット・オペレーション（業務を2つ以上のチームに分けて遂行し、同時感染を回避<sup>(注)</sup>）、流行地域外への業務移管等の業務継続手段を検討・整備している</p> <p>（注）デュアル・オペレーション、交代勤務、待機チームの確保を含む</p> <p>特に重要性の高い業務については、複数の手段を用意している</p> <p>自社の業務状況や従業員の感染状況等を对外公表する場合の基準や公表方法、顧客への対応方針を策定している</p>
	➤ 要員の確保策を講じていること	<p>想定欠勤率と整合的な形で各部署・ポスト毎の所要人数を見積もっている</p> <p>スプリット・オペレーションの場合、代替要員も見積もって確保している</p> <p>重要業務に係る職員のスキルデータベースを作成している</p> <p>要員不足が想定される業務について、応援要員のクロストレーニング（研修）等により、対応力の拡充を図っている</p>
(5)訓練の実施	➤ 感染症の特性を踏まえた訓練の実施	<p>集団感染・自宅待機の拡大により支店・一部部署の全ての職員が出勤不能となる事態を想定し、他支店・部署からの応援により事務処理を行う訓練を実施している</p> <p>感染症のまん延等による長期間の運用を想定したスプリット・オペレーションの訓練を実施している</p>

以上



(参考) 日本銀行が公表した金融機関の業務継続体制に関する資料一覧

いずれも日本銀行ホームページ (<http://www.boj.or.jp/>) の「災害対策・業務継続」コーナーに掲載。

- ・ 2002年3月12日 金融機関の拠点被災を想定した業務継続計画のあり方
- ・ 2003年2月6日 緊急時における業務継続・復旧体制に関するアンケート調査結果について
- ・ 2003年7月25日 金融機関における業務継続体制の整備について
- ・ 2006年9月20日 金融高度化セミナー「金融機関における業務継続体制の高度化に向けて」
- ・ 2007年3月29日 業務継続体制の整備状況に関するアンケート(2006年12月)調査結果
- ・ 2008年3月17日 金融機関における新型インフルエンザ対策の整備について 内外金融機関の取組事例の紹介
- ・ 2008年5月9日 業務継続体制の実効性確保に向けた確認項目と具体的な取組事例 先進事例を中心に
- ・ 2008年6月24日 業務継続体制整備の具体的な手法  
「業務継続体制整備に関する情報交換会」における議論の内容と工夫事例
- ・ 2009年2月5日 業務継続体制の整備状況に関するアンケート(2008年11月)調査結果
- ・ 2009年4月28日 金融高度化セミナー「新たな業務継続計画 新型インフルエンザ対策」(2009年2月18日開催)
- ・ 2010年3月11日 バックアップ・コンピュータセンターの実効性確保にかかる課題と対応策
- ・ 2010年3月23日 海外における「ストリートワイド訓練」の概要  
業務継続計画の実効性確認手段としての業界横断的訓練