



半導体産業向け事業継続マネジメント(BCM)の10ポイント

1. はじめに

昨年から今年にかけて内閣府、経済産業省、中小企業庁から事業継続計画（BCP）の策定と事業継続マネジメント（BCM）に関するガイドラインや指針が相次いで発行された。この7月には特定非営利活動法人（NPO）である事業継続推進機構（BCAO）が設立され、また日本建設業団体連合会が「建設BCP ガイドラインー首都直下地震に備えた建設会社の行動指針ー」を公表するなど、産業界の事業継続に対する取り組みも活発になっている。

半導体業界に眼を向けると、過去より海外のIC メーカーからBCPの策定が求められてきたことから、事業継続に関わる取り組みは決して目新しいことではない。最近では、携帯電話をはじめとする通信事業主（キャリア）やPC、家電、ゲーム機のメーカーなど、最終消費者に近い側からBCPの策定や緊急時の対応計画（Emergency Preparedness）を求められるケースが増えてきている^{1) 2)}。BCP策定を求められる企業は、一次サプライヤーだけでなく、二次・三次というようにサプライチェーンの上流方向へ拡がるとともに、電気・電子業界全般、ならびに取引関係のある他業界へと拡がっていくことが予想される（図1参照）。また、外圧だけを理由とするのではなく、顧客への供給責任を果たすことが会社の使命であるとして、BCMの取り組みを通して国際的な競争力を高めようとする企業も増えてきている。

筆者が委員として参加しているSEMI 日本地区BCM 研究会では、一昨年よりセミナーやワークショップを開催するなど、BCP策定を半導体業界に広めるための活動を行ってきた。今回、BCMにおいて満たすべき要件を「半導体産業向けBCMの10ポイント（第一版）」としてまとめ、8月8日に公表した。本稿では、“10ポイント”の狙いと、各項目の解説を行う。

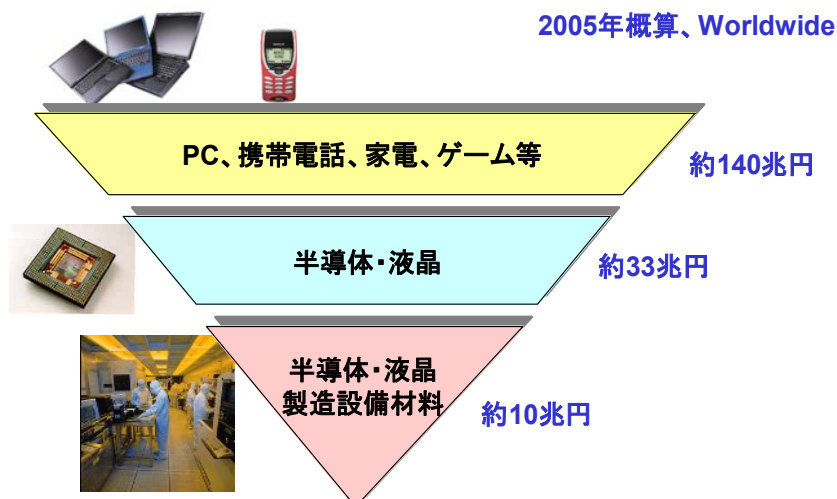


図1 半導体産業の市場規模とBCMの拡がり
(内閣府 企業等の事業継続・防災評価検討委員会（第一回）議事次第³⁾より引用)

<半導体産業向けBCM の10ポイント>

(ポイント1) 推進体制の確立

『経営者が主導し、事業継続計画（BCP）の策定、及び運用のための推進体制を確立すること。』

(ポイント2) 人命を優先した行動要領

『従業員とその家族、協力会社従業員、近隣住民を含む全ての人命の安全確保、二次災害の防止を優先した事前対策、緊急時・復旧時の行動要領を策定すること。』

(ポイント3) 情報の共有

『災害・事故・事件発生時における自社、顧客・サプライヤーへの被害と影響を最小化するために、通常時から従業員および顧客・サプライヤーとの間で、事業継続の取り組みに関わる情報を共有すること。』

(ポイント4) 柔軟性のある計画

『様々な脅威と被害状況に対応できるよう、柔軟性のあるBCPを策定すること。なお、対象とするリスクについて優先順位付けを行い、段階的に取り組むことは有効である。』

(ポイント5) 市場・顧客への供給責任

『自社のみならず、市場・顧客およびその他の利害関係者への影響を十分に考慮して、優先的に継続・早期復旧させる基幹事業（製品、サービス、オペレーションなど）を選定すること。』

(ポイント6) 影響度の評価とリスク対策

『基幹事業の継続に不可欠で、復旧の制約になる重要要素を洗い出し、被害軽減と早期復旧のための対策を施すこと。その際は、基幹事業の停止期間とその損害額を算出し、経営への影響を評価すること。なお、重要要素の検討対象として、調達に時間のかかる設備、特殊な材料、情報システム、特殊技能者を含めること。』

(ポイント7) サプライチェーンの考慮

『自社のみならず、顧客、サプライヤー、外部委託先、物流拠点等、海外を含めたサプライチェーン全体をBCMの対象とすること。』

(ポイント8) 適切な情報開示

『緊急時には、市場、顧客、従業員、近隣住民およびその他の利害関係者、マスコミ、関連行政機関に対して適切な情報開示を適時行うこと。特に顧客・サプライヤーに対しては、自社の被災状況とその影響を正確かつ速やかに開示すること。』

(ポイント9) 教育・訓練と人材の育成

『組織の対応力を確認し向上させるために、経営者を含む緊急時対応メンバーと全従業員を対象とした教育・訓練を年に一回以上実施すること。また、事業継続の推進と緊急時対応に従事できる人材を育成すること。』

(ポイント10) 継続的な改善

『BCPは文書化を行うとともに、PDCAサイクルに基づいた維持・運用を行うこと。計画の妥当性を年に一回以上の頻度で評価し、継続的に改善すること。』

「半導体産業向けBCM の10ポイント」ワーキンググループ

主査	黄野 吉博	SEMI ジャパン
幹事	青地 忠浩	東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
委員	植山 啓治	株式会社日立ハイテクフィールドディング
委員	太田究三郎	株式会社ワンビシアーカイブズ
委員	奥山 良一	奥山事務所
委員	川上謙一郎	ヒューグルエレクトロニクス株式会社
委員	寒河江淳二	大成建設株式会社
委員	田代 邦幸	株式会社インターリスク総研
委員	徳田 光雄	株式会社日立ハイテクノロジーズ
委員	中島 登	EHS・UD テクノロジーズオフィス
委員	野口 成彦	大日本印刷株式会社
委員	服部 達男	株式会社ディスコ

委員 三木健一郎 マーシュジャパン株式会社
 委員 山中 一克 株式会社竹中工務店
 委員 Raelene Wong AMAT
 委員 Rick Row SEMI

2. “10ポイント”の狙い

今回、半導体産業向けBCMの10ポイント（以下、“10ポイント”と称す）を策定した主な目的は次の通りである。

- ① BCMの普及
- ② BCMの合理性と一定水準以上のレベル確保
- ③ 半導体産業に固有な着眼点の明確化
- ④ 国際的なガイドライン・規格との整合性確保
- ⑤ BCMの形骸化の防止

半導体業界においてBCMを既に実践している、あるいは取り組みを開始している企業は着実に増えている。しかし一方で、「BCP策定は何から始めればよいかわからない。」「BCMはどこまでやればよいかわからない。」という声も聞こえてくる。現在、コンサルティング会社や建設会社、IT関連会社からBCに関する各種のサービスが提供されており、セミナーも数多く開催されている。BCMに関する情報が溢れる中で、BCPを策定する企業の側に多少の混乱が生じているようにも見受けられる。

また、近年の危機管理・リスクマネジメント事例を見てみると、災害や事故、事件に「うまく対処できたか」という結果に加えて、「どのように対応したか」が問われる傾向がある。対応の仕方が適切でなければ企業責任が追及され、その後の業績にも大きな影響が及ぶ。このことから、「どのようにBCPを策定したか」、「どのようにBCMを実践しているか」というマネジメントプロセスにも眼を向ける必要がある。

そこで、半導体産業に固有な着眼点を整理し、BCPの策定とBCMの実践において満たすべき要件を10の文章にまとめることとした。取り組みの進捗状況やそのレベルを点検するためのチェックリストとして活用いただけるものと考えている。またBCMの取り組みを開始していない企業にとっては、まずは取っ掛かりとして“10ポイント”の中の1項目でも検討を始めていただきたい。

なお、“10ポイント”策定にあたっては、諸外国の規格・ガイドラインとも整合性が取れるよう配慮した。また、表1に示すように、“10ポイント”は事業継続推進機構（BCAO）によるBCのPDCAサイクル⁴⁾の全般をカバーしたものとなっている。

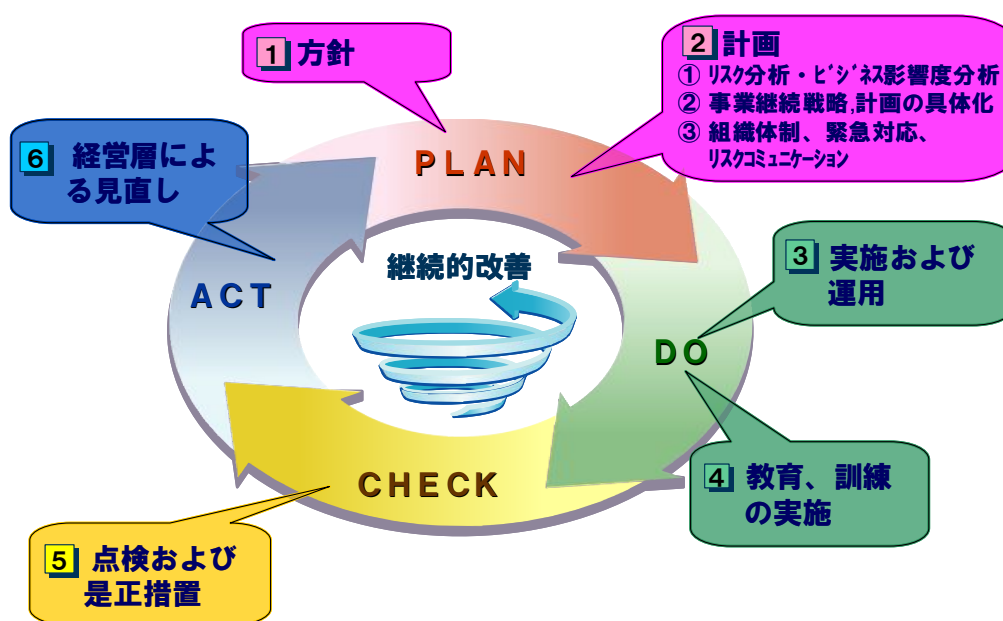


図2 BCのPDCAサイクル
 (NPO 法人事業継続推進機構 (BCAO) 『2006 年度BCAO標準テキスト第一版⁴⁾』より引用)

表 1 BC の PDCA サイクル⁴⁾における“10ポイント”の該当要素

事業継続の PDCA サイクル “10ポイント”	1.方針	2.計画	3.実施お よび運用	4.教育、訓 練の実施	5.点検 および 是正措置	6.経営層 による 見直し
1) 推進体制の確立	○					○
2) 人命を優先した行動要領		○	○			
3) 情報の共有			○	○		
4) 柔軟性のある計画		○	○			
5) 市場・顧客への供給責任	○	○				
6) 影響度の評価とリスク対策		○	○			
7) サプライチェーンの考慮		○	○			
8) 適切な情報開示		○	○			
9) 教育・訓練と人材の育成				○		
10) 継続的な改善			○		○	○

BCP という名の計画文書の策定に留まらず、企業内にBCM の理念を定着化させて「継続的な取り組み」にすることで形骸化を防ぐことが重要である。そのために、社内のBCM 推進体制を構築することやPDCA サイクルによる見直し・改善を行うこと、BCM に関わる人材育成を進めることを盛り込んだ。

なお、“10ポイント”の適用対象は、IC メーカー、FPD メーカー（LCD、PDP）と、それらの装置メーカー、部品・材料メーカーであるが、他の製造業にも参考になるものと考えている。

3. “10ポイント”各項目の解説

3. 1 （ポイント1） 推進体制の確立

BCM の取り組みを開始するには、実効性の高い推進組織を作ることが重要である。企業規模にもよるが、各部署・部門の英知を集結するために部門横断的な組織とすることが必要である。また、BCP の策定実務と運用を担う事務局を設置するとともに、複数名のBCM 担当者を配置することが望ましい。

またBCM の取り組みは、経営者自らが主導することが欠かせない。BCP 策定に関わる要員や費用の確保だけでなく、事前対策の実施において相当な投資が必要となる場合があり、経営者の承認と支援がなければBCM の成功はありえない。さらに現場では、環境ISO や品質ISO、さらには日本版SOX への対応などもあり、業務負荷が高い状況が続いている。BCP の策定は長期間に渡り、かつ根気の要る作業であり、経営者の積極的な関与が現場担当者のモチベーションの持続には欠かせないと考えられる。

なお、BCM 推進組織の責任者には、経営者（企業規模によっては、事業部長やカンパニー長、チーフリスクオフィサー（CRO）など）が就き、責任の所在を明確にすべきである。事務局およびBCM 担当者は、定期的にBCP 策定の進捗状況を経営者に報告し、重要な局面では意思決定を仰ぐ必要があることは言うまでもない。

3. 2 （ポイント2） 人命を優先した行動要領

災害・事故・事件発生時に、誰が（あるいは、どの部門が）どのような業務を担うかを明確にしておくことが重要である。対応組織（災害対策本部、緊急対応チーム（ERT）など）を確立するとともに、各部門の役割・業務内容と指揮命令系統を明確にしておく。その際、業務の量が一つの部門に偏らないよう配慮する必要がある。また、コアメンバーが現場に参集できない場合も想定しなければならぬ。筆者は、災害発生から時系列に並べた一覧表に部門ごとの業務を整理し、業務負荷・要員配分を検討することをお勧めする。また、業務の内容に応じて、作業手順を明記したマニュアルの作成も必要になる。

事業の継続を優先させるあまり、人命安全が軽視されることがあってはならない。例えば大規模な地震災害の場合、新耐震基準で設計された比較的新しい建物であっても、天井や間仕切りなどの建物の仕上げ材の倒壊や落下、設備・什器の転倒・滑動によって従業員が怪我を被ることが考えられる。また、大地震では建物の構造体も損傷を被っている可能性が高い。さらには余震が繰り返し発生する可能性がある。このような状況下で、被害状況の把握と修復作業を迅速に行いたいがために、従業員の避難を躊躇させるようなことは避けなければならない。

また、例えば半導体工場や製造装置の開発現場などでは、シランなどの自燃性の特殊材料ガスやイソ

プロピルアルコール（IPA）などの引火性液体が使用しており、これらが漏洩すれば火災・爆発を起こす危険性がある。また、人体に有毒なガスや環境に流出した場合に問題となる化学物質も取り扱われている場合がある。人命の安全確保ができることを前提に、二次災害の防止活動も優先して実施すべき事項である。二次災害につながるような状況を発見した場合に、従業員が取るべき行動や災害対策本部にいる指揮者が指示すべき内容についても検討しておく必要がある。

工場や開発現場には、フィールドサービスに携わる装置メーカーや施設業者の従業員、製造請負・派遣社員がかなりの人数いるため、そのような人達の人命安全にも配慮が必要である。(社)日本半導体製造装置協会（SEAJ）は、災害発生後におけるクリーンルーム内入室作業に関するガイドラインを公表した⁵⁾。装置メーカーサイドだけでなく、工場・開発現場サイドでも、被災現場の全ての人命の安全確保に配慮した行動要領を策定することが望まれる。

地震や風水害などの広域災害では、従業員の自宅を含め拠点の近隣地域が被災する可能性があり、従業員やその家族を含めた安否の確認と近隣住民の支援が求められる。その際にはPTSD（心的外傷後ストレス障害）をはじめメンタルヘルスの観点からのケア体制の整備も求められよう。半導体産業は、その製造プロセスの特性上、大量の水（地下水など）を利用したり、漏洩した場合に健康に影響を及ぼすようなガスや薬液を扱っており、近隣住民の理解なくしては安定した操業はありえない。公的機関と連携して、率先して地域貢献を果たすことが必要である。

3. 3 (ポイント3) 情報の共有

このポイントには、二つの視点が含まれている。一点目はBCM構築時における自社内での情報共有であり、二点目はBCM構築時における顧客・サプライヤーとの情報共有である。

BCMの方針や取り組み内容について自社内に周知し、従業員一人一人の参画意識を高めることが重要である（ポイント9の教育・訓練の項目を参照）。またポイント6では、「復旧の制約になる重要要素を洗い出す」ことを謳っているが、例えば破損した場合に修理・調整に時間がかかる設備や調達が困難な部品が何であるかを最もよく知っているのは現場担当者であり、その知見を吸い上げるシステム作りが必要である。継続的なBCMの取り組みを通して、そのような情報が現場から自発的に上がってくるような雰囲気作りも必要である。

半導体産業では、サプライチェーンのいずれかで破断が起っても、製品の供給・サービスの提供が停止する。優先的に復旧させる対象製品やサービスが何か、目標復旧時間をどのように考えているかを顧客、サプライヤー、外部委託先との間で摺り合わせる事が重要である。もちろん、企業のリスク情報の開示については慎重に行うべきであり、現状そのような情報を積極的に開示している企業は多くはない。また、サプライヤーや外部委託先に対して一方的に情報開示を迫ることは好ましくない。初期段階においては、どのようなBCMの取り組みを行っているかについて情報交換を行うことから始めても構わない。このような会話・対話を始めることが、BCMの普及と各社のレベルアップにつながるものと期待している。また、このような会話を通じて、緊急時の相互の連絡体制や、支援・応援体制を段階的に構築していくことができれば、災害・事故・事件発生時の迅速な対応と早期の復旧につながると考えられる。

3. 4 (ポイント4) 柔軟性のある計画

3. 4. 1 事業継続戦略の柔軟性

BCPの策定においては、市場・顧客からの要求や財務影響、流通在庫量などから判断される目標復旧時間と、被害想定の結果から判断される現状の予想復旧時間とのギャップを認識し、このギャップを埋めるための短期から中長期までを含む対策や計画（事業継続戦略）を策定する。現状分析の段階においては、例えば「内閣府・中央防災会議が公表している東京湾北部地震が発生し、工場近辺で震度6強相当の揺れを想定」、「国土交通省の河川事務所が公表している河川氾濫シミュレーションによる、2mの浸水位を想定」、「クリーンルームに隣接する機械室から火災が発生し、煙やガスがクリーンルーム内に流入」というように、想定するリスクの種類と被災シナリオを設定して被害想定を行うのが現実的なアプローチである。シナリオアプローチによって、具体的な被害状況の推定と実効性の高い計画を検討することが可能となる。しかし、留意しなくてはならないのは、シナリオを絞り込むと、実際の被害

状況が予想と異なっていた場合の対応がうまくいかない恐れがある点である。

例えば地震災害の場合、震源の位置や規模が想定通りに起こるとは限らない。さらに、建物や設備が被る被害も想定通りになるとは限らない。地震リスクに関わるBCP策定においては、建物の応急復旧に要する時間を推定することが重要になる。この推定方法には、動的なシミュレーションを活用する方法から、過去の歴史地震での事例に基づいて統計的に推定する方法まで複数存在するが、どの方法を採用しても一定の不確実性を伴う。さらに、復旧活動に動員できる人数や材料の手配、さらには交通インフラの状況によっても大きく変動してしまう。

このように書くと、被害想定は全く意味が無いように感じるかもしれないが、そうではない。不確実性やばらつきを考慮しながらも、可能な範囲で被害状況の“見える化”を図り、コアメンバー間で共通認識を持つことが、減災対策や災害時の対応方法を検討するのには欠かせないのである。

重要なことは、災害・事故・事件が発生した際の対応方法に、複数のパターンを用意しておくことである。そのパターンとは、「通常の被害想定結果」に加えて、「想定しうる最悪の状況」、「被害が軽微である状況」などのパターンである。それぞれのパターンにおいて、どのように基幹事業を復旧させるのか、また従業員はどのように行動すべきかを検討しておく。さらにパターン毎のBCPの発動基準とその判断根拠を決めておき、現実の被害状況に応じていずれかを発動する。

元来、BCMにおける「想定しうる最悪の状況」とは、「基幹事業の継続に不可欠で、復旧の制約になる重要要素を喪失した状況」である。製造業の場合、一つの例が「製造拠点全体、あるいは基幹事業に関わる設備・施設が長期間に渡って使用不可となった状況」である。同一製品の製造拠点を複数持つことは、国際競争力を維持する上ではコスト的に見合わない場合が多い。また、緊急代替生産拠点の確保も、技術的に容易ではないため、このような検討は最初から敬遠されるケースが多い。しかし、経営者から現場の技術者まで巻き込んで、このような検討を行うことが、“柔軟性のあるBCP”の策定につながるものと考えられる。

3. 4. 2 対応可能なリスク種類の柔軟性

リスクの種類という面からも柔軟性が求められる。地震や風水害などの自然災害だけに着目せず、火災やテロ、新型鳥インフルエンザの感染拡大（パンデミック）、システム障害など、他のリスクへの対応を考慮した応用力の高い計画を策定すべきである。しかし、切迫性や発生確率、基幹事業への影響度・損害の大きさの面から優先的に対応すべきリスクを選定してBCPを策定し、翌年以降の取り組みで対象リスクの範囲を拡げていくことが現実的かつ実際的なアプローチである。

ポイントは、事前対策の検討においては、優先対象のリスクだけでなく、他のリスクへの適用性も考慮に入れることである。また、先に解説した「想定しうる最悪の状況」を設定することによって、対応可能となるリスクも多い。地震リスクは、日本にとって諸外国から最も懸念されているリスクの一つであることに加え、全ての重要なリソース（人・物・情報）に何らかの影響を及ぼし、また近隣地域を含む広がりを持った災害であり、さらにサプライヤーや外部委託先の単独被災あるいは同時被災の検討が必要であるという特徴を有する。筆者は、柔軟性のあるBCP策定のために優先的に取り組むべきリスクの一つは地震リスクであると考えている。

3. 4. 3 BCPの運用における柔軟性

全く想定していなかったリスクが顕在化し、企業に重大な影響を及ぼすケースは十分に考えられる。このような状況では、その時点で策定済みのBCPを応用し、基幹事業を継続ないし早期復旧することが求められる。ここで重要なことは、BCPの対象としていないリスクであっても、社内外の異常事態を早期に見抜き、緊急事態を宣言して災害対策本部の立ち上げを行い、何らかの意思決定を行える体制を整えることである。9.11の同時多発テロにおいて、被災した一部の証券会社や保険会社がテロ発生後の数分という時間内に迅速に対応し、バックアップシステムに切り換えたり、オフィスを立ち上げることができたことが知られている。このような対応を可能にしたのは、飛行機を衝突させるというテロを具体的に想定していたからではなく、「基幹事業の継続に不可欠で、復旧の制約になる重要要素を喪失した状況」を想定していたことに加え、“異常事態であることのフラッグ（旗）”を立て、迅速に判断し指示できるシステムが構築できていたからだと考えられる。

最近、製品安全上の事故により企業が信頼を喪失するケースが見受けられるが、通常のリスクマネジ

メント活動においても、“異常事態のフラッグ”を立てることができれば、重要な判断を早期に行うことができ、大きな損失を被らずに済むかもしれない。筆者は、BCMの対象とすべきリスクであるかどうかに限らず、あらゆるリスク（つまり、異常事態）が発生した場合にフラッグを立て、緊急時の対応を判断できるシステムを構築しておくことが“柔軟なBCPの運用”につながると考えている。

3.5 (ポイント5) 市場・顧客への供給責任

災害や事故、事件が発生している状況では、利用可能なリソース（人、物、情報など）が制限される場合がある。このような状況下でも優先的に継続、ないし早期復旧させる製品やサービス、オペレーション（“10ポイント”では、基幹事業と称す。）を事前に明確にしておくことが重要である。このことは従来の防災活動と大きく異なる点である。従来は、全てを元の状態に戻すことを念頭にした復旧活動が行われてきた。過去の事例では、一部の製造ラインを優先的に復旧させることを余儀なくされるケースがあったが、多くの場合は事前に優先復旧対象を決定していたわけではない。

基幹事業を選定する際には、製造業では収益性（売上・利益）・シェア、重要顧客に対する供給責任、製品価値・ブランド力、事業戦略的理由や成長性などを勘案して選定することが一般的である。半導体産業はサプライチェーンによって支えられていると言っても過言ではないので、特に市場や顧客への供給責任を念頭において基幹事業を選定すべきと考えられる。

3.6 (ポイント6) 影響度の評価とリスク対策

基幹事業の継続に不可欠で、復旧の制約になる重要要素を洗い出すことが重要なことは、先述の通りである。このためには、基幹事業の業務プロセスを分析し、継続に不可欠なリソース（人・物・情報など）の所在とそれらの流れを整理する。その際に、冗長性や破損した場合の修復の困難さ、破損した場合に他のリソースに及ぼす影響といった観点から復旧の制約になる重要要素を洗い出す。半導体産業においては、高い精度や清浄度を必要とする特殊な設備、入手が容易ではない材料、情報システム、特殊技能者について着目する必要がある。生産設備については、本体だけでなく治工具や金型などにも眼を向ける必要がある。

洗い出された重要要素の想定リスクに対する脆弱性の評価を行い、これらの情報をベースに被害想定を行う。リスクが顕在化した場合の影響として、予想される基幹事業の停止時間と損害額を明らかにする。

“重要要素”を明らかにする利点としては、ポイント4で解説したように「想定しうる最悪の状況」の設定を可能にすることが挙げられる。また、実際に災害・事故・事件が発生した際に、復旧見通しを推定するための優先的な調査対象に据えることもできる。さらに、“重要要素”の各種リスクに対する脆弱性を検討することによって、想定しているリスク以外のリスクが顕在化した場合の基幹事業への影響が明らかになる可能性がある。そのための対策を施すことによって、着実に事業継続性を高めることにつながる。

3.7 (ポイント7) サプライチェーンの考慮

ポイント6において、“重要要素”を洗い出すことが欠かせないことを解説したが、その対象は自社だけでなく、サプライチェーン全体とすべきである。とりわけ、技術や品質の面から、代替品を調達することが難しい、あるいは供給メーカーが1社しかない部品や材料（単一源部品・材料）と、それらのサプライヤーを明確にしておくことが重要である。

また、サプライヤーや外部委託先、物流拠点などが何らかの災害・事故・事件により被災した場合の、相互の連絡手段と自社内の対応方法、支援の内容についても検討しておく必要がある。米国にあるA社半導体工場で2000年3月に小火災が発生した際に、携帯電話用半導体の供給を受けていたB社とC社の対応の違いが、その後の業績に影響を及ぼした事例が知られている⁶⁾。供給遅延が起これるとの連絡を深刻に受け止め、直ちに経営トップレベルで対応して代替生産能力を確保したB社の対応からは、BCPの運用段階においてもサプライチェーン全体を対象とすることの重要性が窺われる。

自動車産業では、ジャスト・イン・タイム生産により、メーカー間で緊密なサプライチェーンが構築されている。災害・事故・事件発生時の対応についても、その緊密な関係を生かした連携が知られてい

て、兵庫県南部地震（阪神・淡路大震災）や新潟中越地震などでは部品メーカーが被災した際に各社が応援部隊を即座に派遣して復旧活動を手助けした。半導体産業と自動車産業ではビジネスの形態が異なるが、見習うべき点は多いように思われる。

3. 8 （ポイント8） 適切な情報開示

適切な情報開示が必要なことは、企業のリスクマネジメント全般に当てはまることであるため、ここで詳細を解説することはしない。忘れてはならないのは「悪い情報は必ず漏れる」ということであり、「できるだけ早く、できるだけ正確な情報を開示する」ことが基本である。ただし、マスコミへの対応や記者会見などでは、情報の内容だけの問題ではなく、不安や不信を抱かせないための方法論があることは知っておくべきである。

BCM の面からは、顧客やサプライヤーのサイド（先述した半導体工場の火災のケースではB 社）が自社への影響を迅速に分析し、何らかの対応が必要かどうかを判断できる情報がもたらされることが重要である。従って、被災した側の企業（先述のケースでは火災を起こしたA 社）が、その伝える内容や伝え方に配慮することが必要である。顧客との間で前面に立つ営業部門や、情報開示の内容や方針を検討する部門の迅速かつ的確な対応が求められる。

3. 9 （ポイント9） 教育・訓練と人材の育成

BCM に関する教育については、まずBCP やBCM とは何かという基本的な概念と、自社のBCM の方針や取り組み内容について全従業員が理解することが第一歩となる。また、BCP の策定が進んだ段階においては、災害・事故・事件発生時の行動要領について周知徹底することが必要となる。日常の業務活動の中にBCM の考え方を浸透させ、自発的に問題点を洗い出し、業務を改善していく雰囲気が醸成できることを目指していただきたい。社内の幅広い層への周知のために、e ラーニングを活用している企業も見受けられる。

訓練については、災害対策本部のコアメンバーを対象として、指揮命令系統や基本的な行動要領の理解と習得、さらに想定外の事象が発生した場合の判断力の養成を目的として、机上訓練あるいはシミュレーション訓練を年に1回以上の頻度で実施すべきである。また、できれば、実技を伴う実地訓練を同等の頻度で行うことが望ましい。これらの訓練を通して、抜けや漏れを見つけ出し、計画にフィードバックすることが重要である。

次に人材育成であるが、その目的はBCM を継続的な取り組みとすることにある。BCM 推進組織は一過性のプロジェクトチーム的なものであるべきではない。また、BCM担当者が人事異動で交代するたびに、それまでの検討が振り出しに戻るようなことがあっては、それまでの投資が無駄になってしまう。BCM 担当者が経験して吸収したBCP策定ノウハウや災害・事故・事件への対応ノウハウを継承していける工夫が必要である。将来的には、人事制度への配慮も必要になるであろう。なお、人材育成の過程においては、各種のセミナーへの参加に加えて、事業継続推進機構（BCAO）が創設を予定している事業継続管理者の資格取得も有用であると考えられる。

3.10 （ポイント10） 継続的な改善

図2に示した通り、BCPはPDCAサイクルを回しながら継続的な改善を図っていくことが重要である。年に1回以上の頻度で評価を行い、必要に応じて是正を行う。その際に残存リスクや課題を明確にして、翌年の取り組みに反映していく。また、事業内容、組織、リスク環境などに大きな変化が生じた場合には、BCP自体を大きく改訂する必要がある。

なお、BCM を継続的な取り組みとするために、BCP の文書化を図ることは欠かせない。BCM の推進体制や事前対策の概要、災害・事故・事件発生時の行動計画といった基本的な項目に加えて、計画の策定経緯や根拠資料を文書で残すことにより、BCM 担当者が変わった場合でもBCP を容易に紐解くことができるようにしておくべきである。ただし、文書化を行うことが最終的な目的ではない。文書の作成ばかりに目が行き、対策の実施が後回しになったり、計画の見直しや継続的な改善が行われないのでは意味が無いので留意が必要である。

4. 終わりに

“半導体産業向けBCMの10ポイント”の狙いと各項目の解説を行った。“10ポイント”策定ワーキンググループのメンバーとは、当解説についてもある程度の共有が図れていると考えているが、筆者独自の視点や表現も多数含めているために、まだまだ議論の余地があると思われる。

最後に筆者は、BCPの策定を行うことは、下記に示すような項目の“見える化”を図ることだと考えている。

< BCMにおける“見える化”の例 >

- ① BCPの目的と目標、経営者のコミットメント
- ② 優先的に復旧すべき基幹事業（製品・サービス、オペレーション）
- ③ 基幹事業の継続に不可欠で、復旧の制約になる重要要素
- ④ リスクの実態と予想される被害状況、経営への影響
- ⑤ 復旧目標と対策レベル、基幹事業を早期復旧するための戦略
- ⑥ 指揮命令系統と代替・復旧までを含めた行動要領
- ⑦ ①～⑥を実施し、継続的に運用していくための組織体制

これらのほとんどは、既に各ポイントの中で解説した通りである。特に、③と④の“見える化”は、自社の弱点の所在とその大きさを明らかにすることに相当する。元来、多くの人は自分の弱点を隠そうとすることが多い。製造現場の従業員の頭の中に「この設備が壊れたら大変だ」という認識があったとしても、そのことを“見せよう”としなければ、会社という組織の中ではボトルネックとして認識されない。組織が大きくなればなるほど、このような弱点が“見えなくなる”傾向がある。災害や事故、事件が発生して初めて認識した時には手遅れになっているかもしれない。

遠藤功氏は、その著書⁷⁾の中で、「見える化とは、人間が本来持っている責任感や能動性、やる気を信じて、企業活動上のあらゆる問題や事象を顕在化させて、視覚に訴えていくこと。」「見える化とは、企業活動に必要な情報や事実、数値を“見える”ようにすること。見る側の意向にかかわらず、“目に飛び込んでくる”状態をつくるのが基本。」と書いている。さらに、「真の“見える化”を実現することは、“見せる化”を推進することであり、そのためには“見せよう”とする“人づくり”こそが鍵。」であると解説している。

BCMの取り組みを通して従業員一人一人の参画意識を高め、“見える化”によって経営者や現場担当者を含むコアメンバー間で自社の弱点についての共通認識を持ち、それらを克服するための知恵を絞り出す活動が、災害や事故、事件に強い企業を作ることにつながると考えられる。“10ポイント”には、この“見える化”の思想が深く刻み込まれているので、ぜひ参考にさせていただきたい。

参考資料・文献

- 1) “The ICT Supplier Self-Assessment Questionnaire”, A Joint Initiative of Global e-Sustainability Initiative (GeSI) Supply Chain Working Group & Electronic Industry Code of Conduct (EICC) Implementation Group, 2005年10月
- 2) 「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」, (社)電子情報技術産業協会 (JEITA), 2006年8月
- 3) 「内閣府 企業等の事業継続・防災評価検討委員会 (第一回) 議事次第 配布資料4: SEMI ジャパン発表資料」, 黄野吉博, 2006年2月28日
- 4) 「NPO 法人事業継続推進機構 (BCAO) 『2006年度 BCAA 標準テキスト第一版』」
- 5) 「災害発生後のクリーンルーム内入室作業に関するガイドライン」, (社)日本半導体製造装置協会 (SEAJ), 2005年8月
- 6) “The Resilient Enterprise, Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage”, Yossi Sheffi, 2005, The MIT Press
- 7) 「見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み」, 遠藤功, 2005年10月, 東洋経済新聞社

(本稿は、社団法人日本半導体製造装置協会の『「SEAJ ジャーナル」2006年9月号 (No. 104)』に掲載されたものを、同法人の許可をもって転載したものです。)