

地球防災工学 CIP(7):行政

大分大学 山崎 栄一



講義の目的—CIPとしての行政

- CIP (Critical Infrastructure Protection) とは、社会的に重要なインフラが、深刻な災害が発生しても、あらかじめ準備(予防を含めた)をしておくことで、適切な対応ができるような体制づくりを行うという意味がある。
- 行政も、Critical infrastructure である(災害対応の軸 災害情報の集約力 公共サービスの実施主体)。
- 行政のCIPを実現するためのツールとして、最近ではBCPが行政においても策定されつつある。これはテキストにいう、4つのRの確保に貢献するものである。
- 本日は、防災行政の特徴を概観しながら、行政が計画するBCPの現状、行政BCPの策定プロセス、展望／課題について講義をする。



防災行政の概観ならびに行政BCPの現状



行政とは何か？

	権力	任務	行動原理
国会	立法権	国民の代表として法律を制定	民主主義 (多数決による意思決定)
内閣	行政権	法律に基づいて政策を実施	合理主義 (目的—手段、効率性)
裁判所	司法権	法律に基づいて争訟を解決	自由主義 (国民の自由・権利を保障)

憲法第73条〔内閣の職務〕

内閣は、他の一般行政事務の外、左の事務を行ふ。
一 法律を誠実に執行し、国務を総理すること。

地方公共団体においては、
地方議会が立法を、首長(都道府県知事 市町村長)が行政を担当する



防災行政と法律

- 法律による行政の原理
行政は法制度があって、初めて存在し活動ができる
- 「言うは易く行うは難し」
災害関連法に書いてあるような目標の実現、施策の実施が本当にいとも簡単にできるのか？
↓
災害関連法制の実効性・効率性・公平性等の確保は法学者の検討課題である！！
実効性を担保するツールとして**BCP**がある！！



災害救助法

- ① 避難所、応急仮設住宅の供与
- ② 炊き出しその他による食品及び飲料水の供給
- ③ 被服、寝具その他生活必需品の給与又は貸与
- ④ 医療及び助産
- ⑤ 災害にかかった者の救出
- ⑥ 災害にかかった住宅の応急修理
- ⑦ 生業に必要な資金、器具又は資料の給与又は貸与
(災害援護貸付金等の各種貸付制度の充実により現在運用されていない。)
- ⑧ 学用品の給与
- ⑨ 埋葬
- ⑩ 死体の搜索及び処理
- ⑪ 災害によって住居又はその周辺に運ばれた土石、竹木等で
日常に著しい支障を及ぼしているものの除去



平常時の法律

大災害時においても
当然に出来ますか？

- 水道法2条1項(責務)

国及び地方公共団体は、水道が国民の日常生活に直結し、その健康を守るために欠くことのできないものであり、かつ、水が貴重な資源であることにかんがみ、水源及び水道施設並びにこれらの周辺の清潔保持並びに水の適正かつ合理的な使用に関し必要な施策を講じなければならない。

- 道路法42条1項(道路の維持又は修繕)

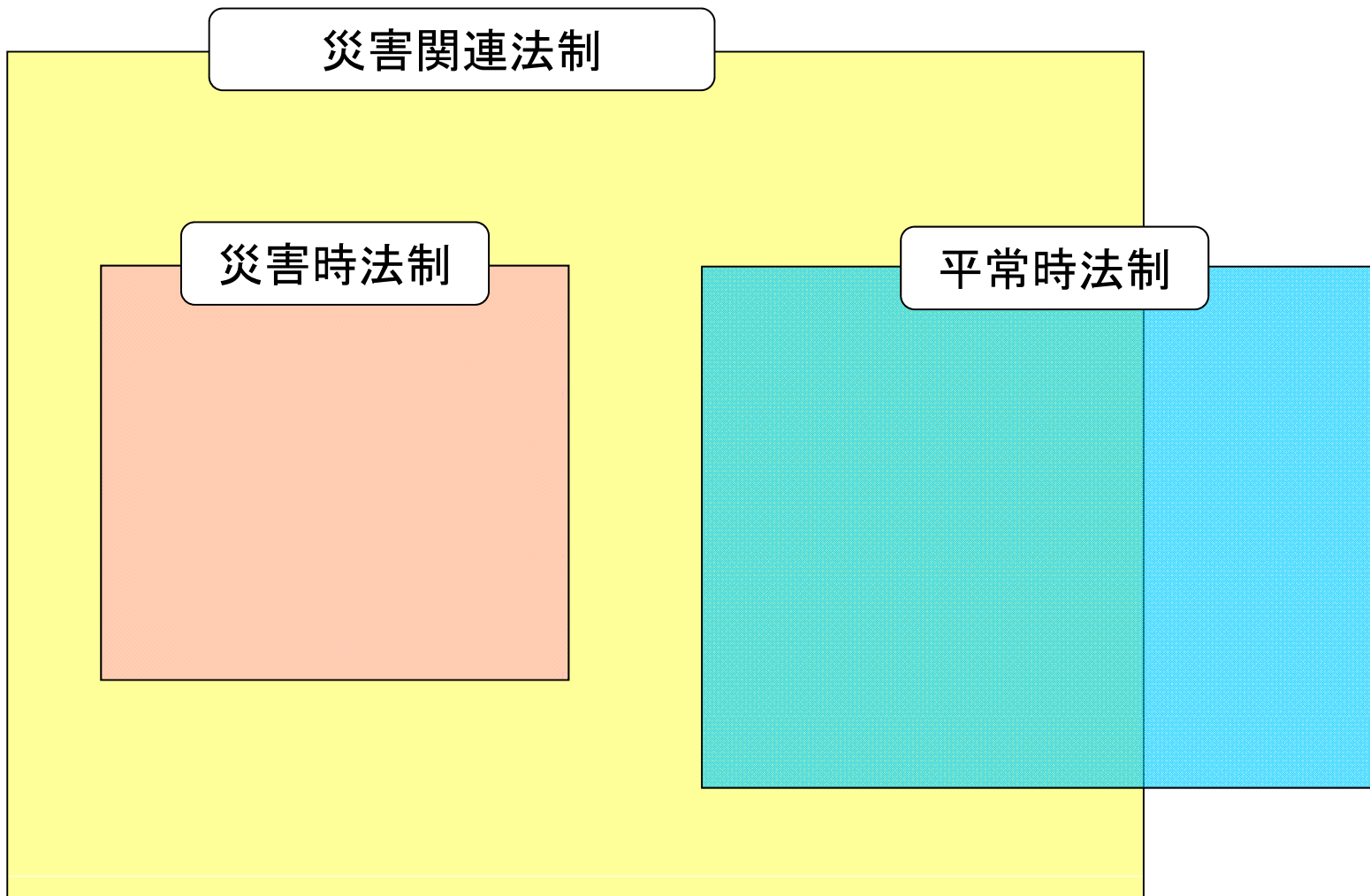
道路管理者は、道路を常時良好な状態に保つように維持し、修繕し、もつて一般交通に支障を及ぼさないように努めなければならない。

- 医療法1条の3(総則)

国及び地方公共団体は、前条に規定する理念に基づき、国民に対し良質かつ適切な医療を効率的に提供する体制が確保されるよう努めなければならない。



災害関連法制のイメージ図



災害時において関わりを持つ法

警察法	消防法	水防・河川法 海岸法	都市法 土地法
インフラ関連法 ガス 電気 水道	建築関連法	契約法	経済法 金融法
金融法	保険法	税法	情報法
外国人法	被災者支援法	社会福祉法	医療法



災害法制の体系

憲法を守らなければならないのは誰？

憲法

- 国民が制定 人権規定＝守るべき法益 統治機構＝政府の権限

法律

- 国会によって制定される 基本法も法律の一つ

命令・規則 条例

- 命令＝国の行政機関 規則＝それ以外の国の機関
- 条例＝地方公共団体の議会（地方公共団体の長は規則を制定）

参考 行政規則（訓令・通達 要綱） 行政計画

- 行政機関が作成 法令には属さない（国民を直接拘束しないので）が、行政の事務処理の基準となっている **BCP**もここに位置づけられる

法令



災害関連法制の特徴—その1

- 災害に遭えば会うほど成長していく！！

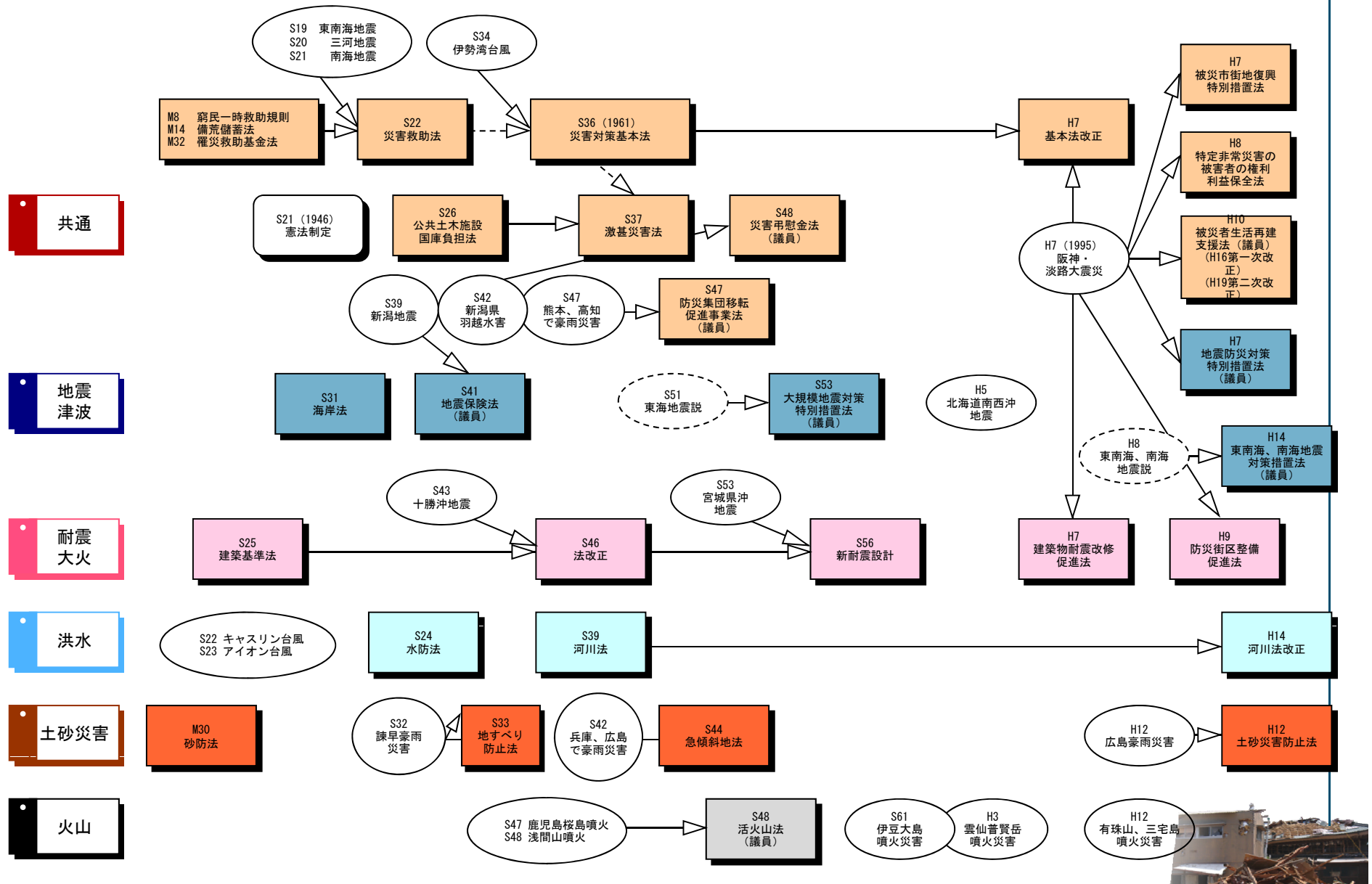
例えば、災害対策基本法は伊勢湾台風(1959年)をきっかけに制定された。

→災害＝災害関連法制の改変のチャンスである！！

首都直下の到来は、まさに災害関連法制の改変のチャンスであり、国家・社会構造の改変のチャンスでもある！！



防災対策法制度の流れ (H16. 社会安全研究所)



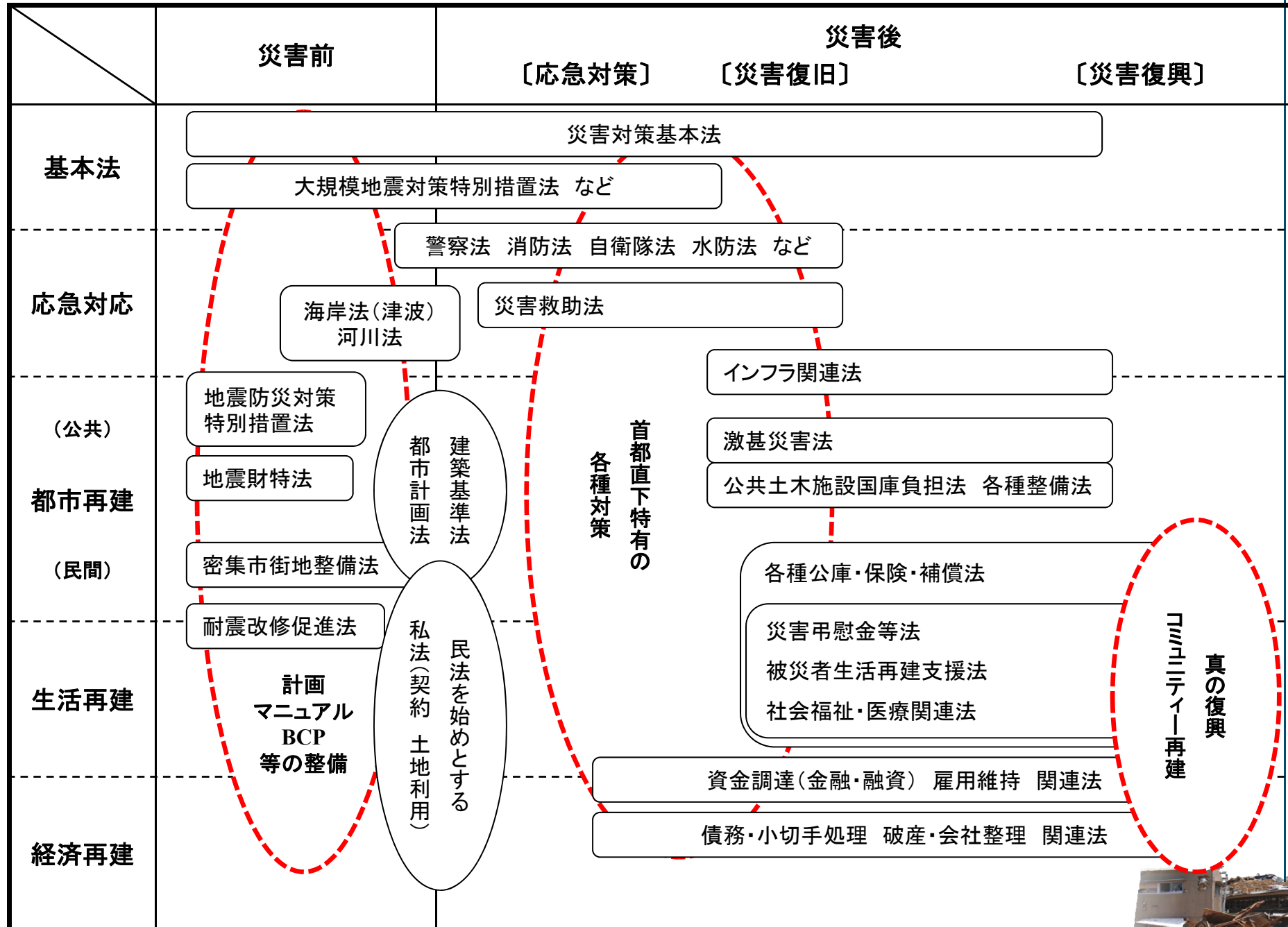
災害関連法制の特徴—その2

- 災害関連法制は互いに補完される！！

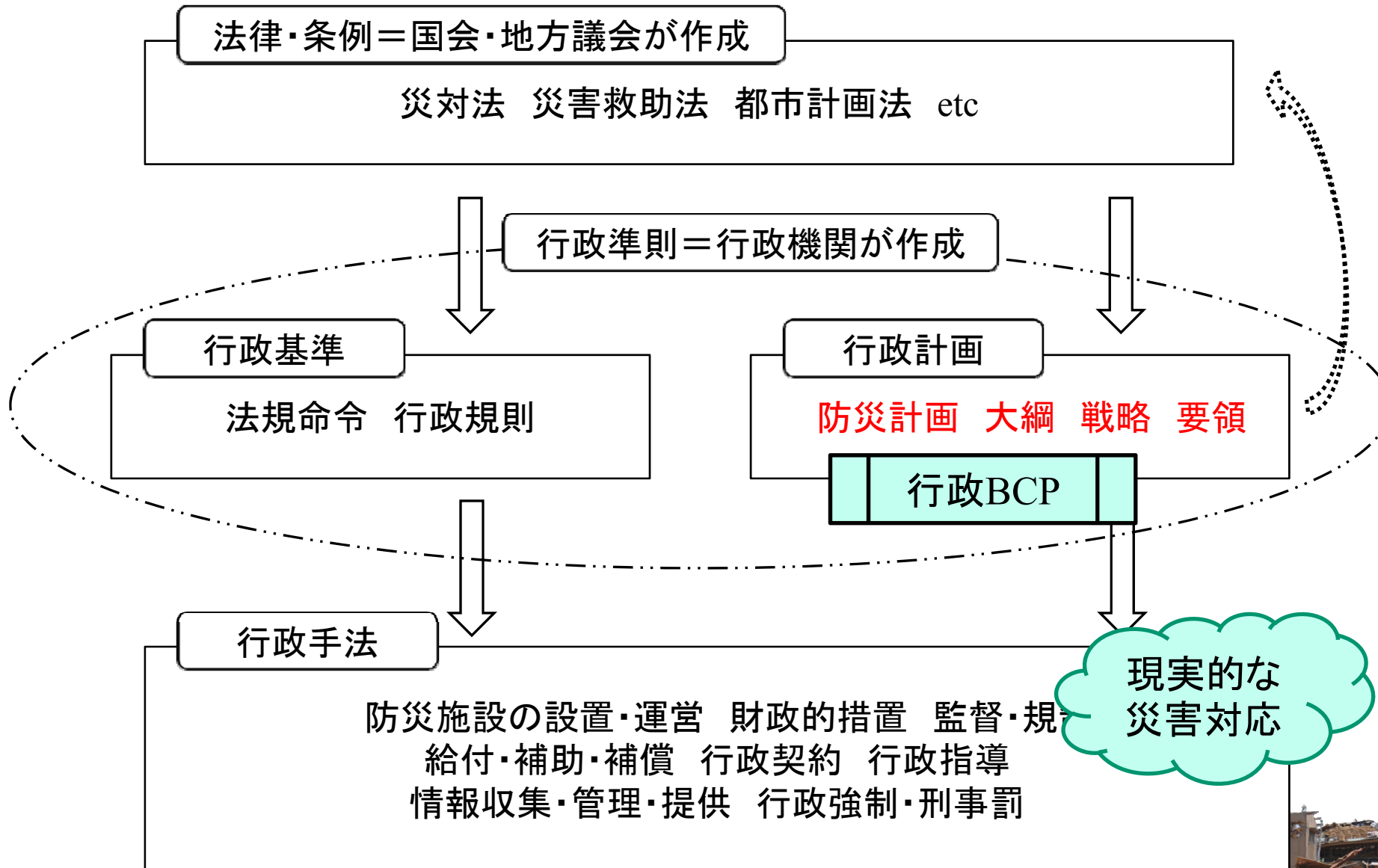
防災政策の目標(生命・財産の安全等)を達成するには、法律をはじめとする法規範同士の連携、要領・要綱による補完、防災計画による実行手段の具体化が必要となる。

→法システムとしての災害関連法制理解





防災施策の実施のイメージ



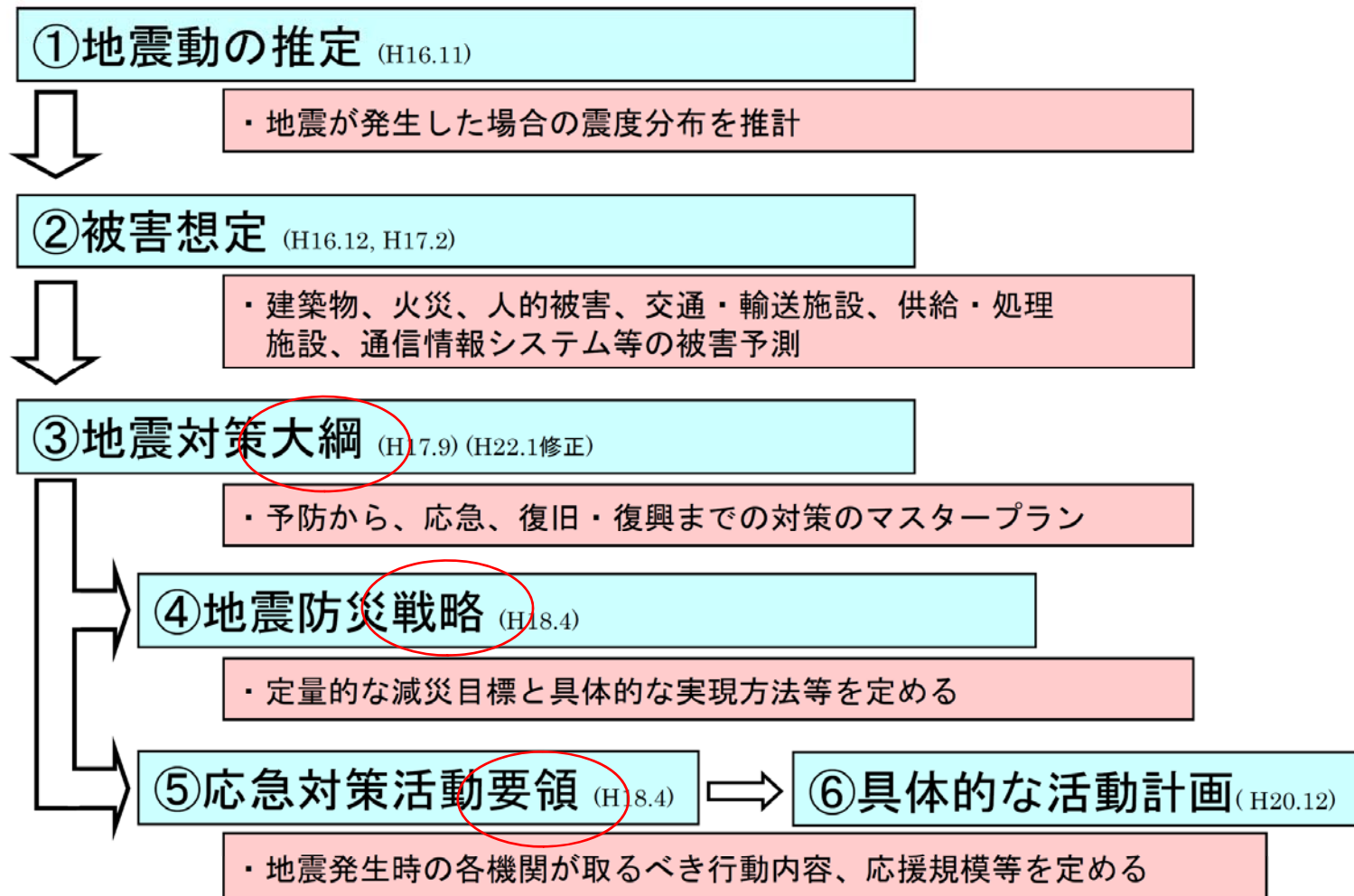
防災に関する行政計画

- 地域防災計画→法定計画
災害応急対応が主に記述されている
- アクションプログラム
主に、地震に対する予防計画
- 危機管理計画
危機的事象一般に関する応急対応計画
- 行政BCP(業務継続計画)
応急対応のみならず、平常時業務の継続についても考慮

地域防災計画を補完
(法定計画でない)



首都直下地震に向けての行政計画



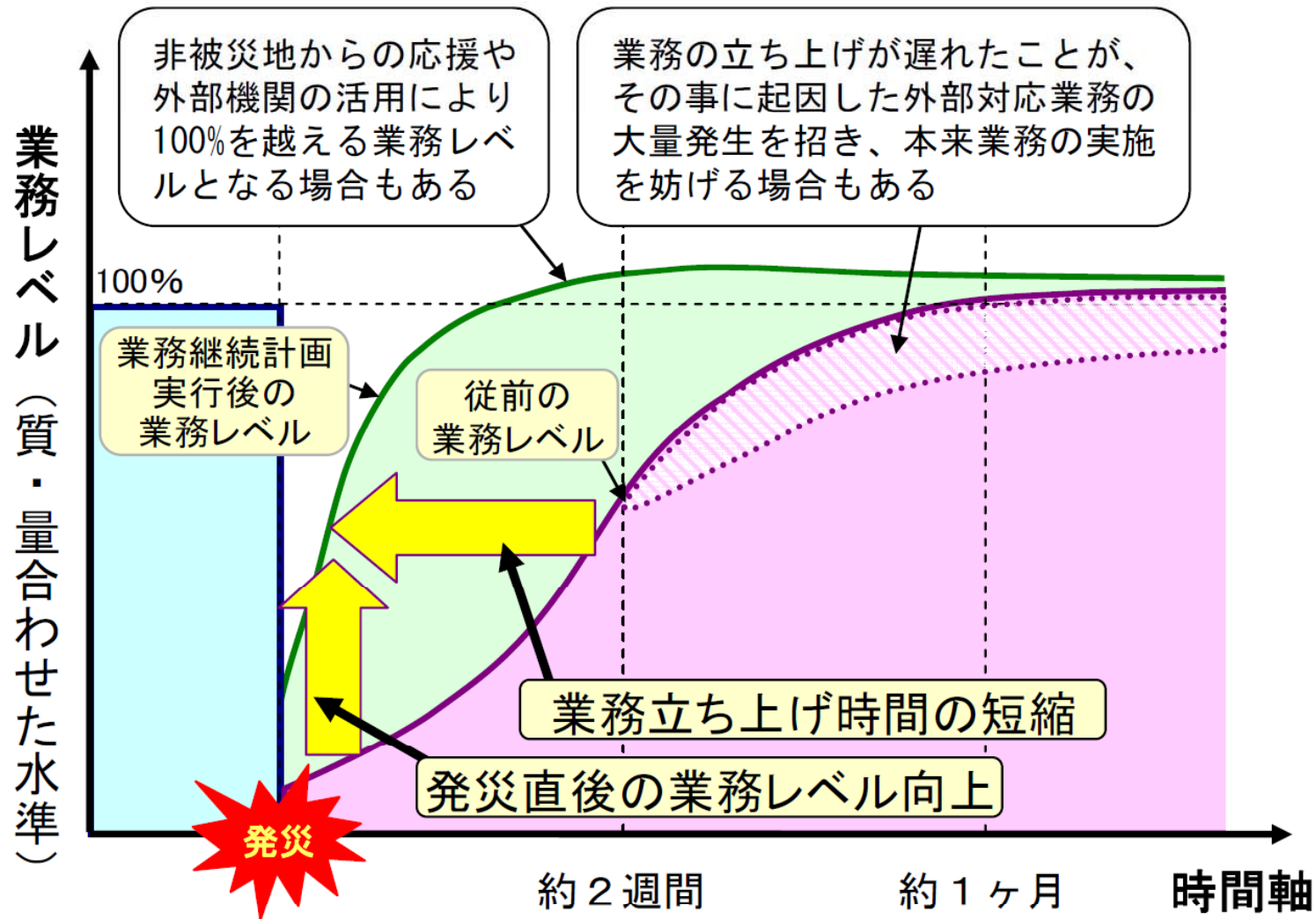
業務継続計画とは

- ヒト、モノ、情報及びライフライン等利用できる資源に制約がある状況下において、**応急業務**及び継続性の高い**通常業務**(以下「非常時優先業務」という。)を特定するとともに、非常時優先業務の業務継続に必要な資源の確保・配分や、そのための手続きの簡素化、指揮命令系統の明確化等について必要な措置を講じることにより、大規模な地震災害時にあっても、適切な業務執行を行うことを目的とした計画である。

出典：地震発災時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説【解説】



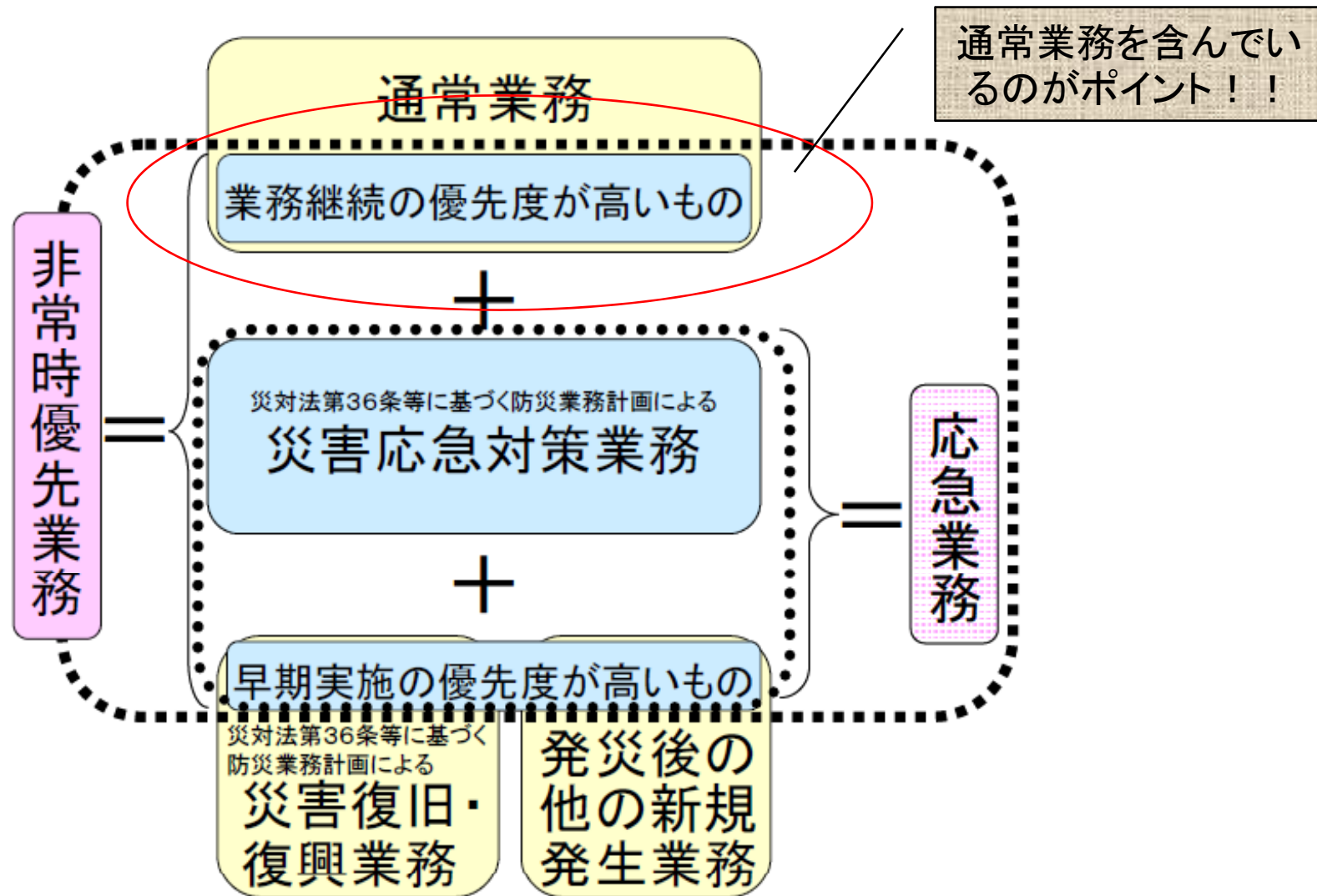
業務継続計画の実践に伴う効果



出典: 中央省庁業務継続ガイドライン



応急業務と非常時優先業務の概念図



出典: 中央省庁業務継続ガイドライン



地域防災計画と業務継続計画との違い

	地域防災計画	業務継続計画
計画の趣旨	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体が、発災時または事前に実施すべき災害対策に係る実施事項や役割分担等を規定するための計画である。 	<ul style="list-style-type: none"> 発災時の限られた必要資源を基に、非常時優先業務を目標とする時間・時期までに実施できるようにするための計画である（実効性の確保）。
行政の被災	<ul style="list-style-type: none"> 行政の被災は、特に想定する必要がない。 	<ul style="list-style-type: none"> 庁舎、職員、電力、情報システム、通信等の必要資源の被災を評価し、利用できる必要資源を前提に計画を策定する。
対象業務	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策に係る業務（予防業務、応急対策業務、復旧・復興業務）を対象とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 非常時優先業務を対象とする（災害応急対策業務等だけでなく、優先度の高い通常業務も含まれる）。
業務開始目標時間	<ul style="list-style-type: none"> 一部の地方公共団体では、目標時間を記載している場合もあるが、必要事項ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> 非常時優先業務ごとに業務開始目標時間を定める必要がある（必要資源を確保し、目標とする時間までに、非常時優先業務を開始・再開する）。
業務に従事する職員の飲料水・食料等の確保	<ul style="list-style-type: none"> 業務に従事する職員の飲料水・食料、トイレ等の確保等に係る記載は、必要事項ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務に従事する職員の飲料水・食料、トイレ等の確保等について検討の上、記載する。



企業BCPと行政BCPとの違い

- **企業**の目的は、利潤の追求である。**行政**の目的は、公益の実現である。ゆえに、完全に無視することのできる業務というのは存在しない。
- **企業**BCPの目的は、組織の存続にある。それに対して、**行政**BCPの目的は組織を守ることではなく、災害対応／平常時業務双方を含めた行政サービスを守ることにある。
- **企業**BCPは企業存続のための「自助のBCP」であるが、**行政**BCPは社会への影響に配慮した、地域存続のための「公助のBCP」である。(中林一樹)
- 企業の社会的責任(CSR=Corporate Social Responsibility)を考えると、この違いは相対化されていくモノと思われる。特に、CI(Critical Infrastructure)関連の企業には特に当てはまる。



行政がBCPを導入するメリット

- **各種防災計画の実効性の確保**

行政BCPを策定することによって、各種防災計画に実効性を与えることができる。「何を成すべきか」+「何が出来るのか」という視点が加わる。

- **公助—共助—自助の守備範囲の適正化**

行政以外の主体とも連携することで、より意味のある行政BCPを策定できる。行政にも対応に限界があることを認め、市民、企業、他の行政主体との連携をとっておくことにより、守備範囲の適正化を図ることが出来る。



防災計画—計画的防災行政の整備

(災害対策基本法34条～45条)

【防災計画の作成機関】	【防災計画の種類】
中央防災会議	防災基本計画
指定行政機関 指定公共機関	防災業務計画
都道府県防災会議 市町村防災会議	都道府県地域防災計画 市町村地域防災計画

行政BCPによる
防災計画の補完
／実効性強化

中央官庁
ガイドライン

自治体BCP
手引きと解説

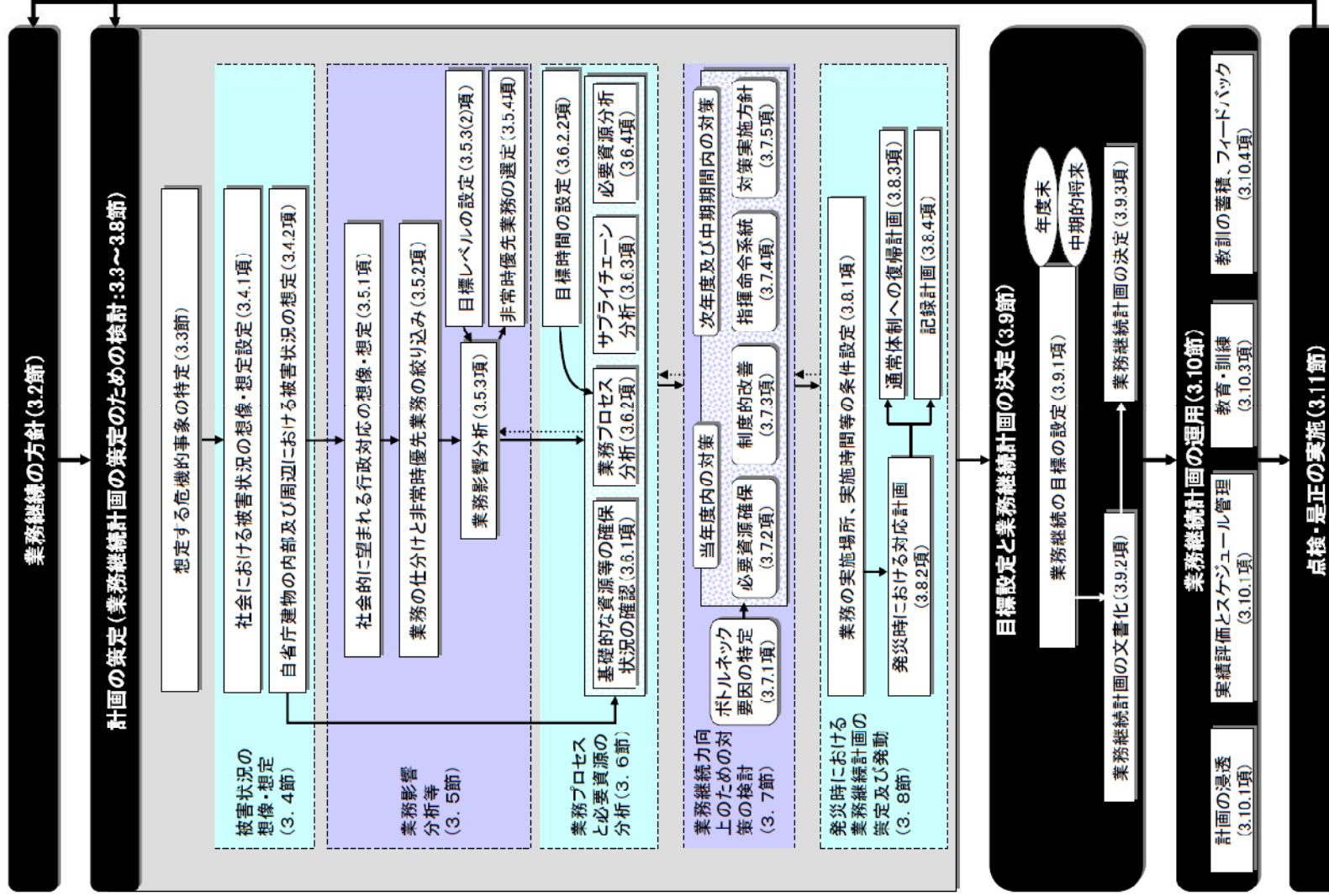


行政BCPの経緯

- 2005年8月「**事業継続ガイドライン**」内閣府防災担当
→基本的には企業向け
- 2005年9月「**首都直下型地震対策大綱**」中央防災会議
→行政と企業にBCP策定を
- 2006年4月「**首都直下地震応急対策活動要領**」中央防災会議
→首都中枢機関にBCP策定を
- 2007年6月「**中央省庁業務継続ガイドライン～首都直下地震への対応を中心として～**」内閣府防災担当
- 2008年8月「**地方公共団体におけるICT部門の業務継続計画（BCP）策定に関するガイドライン**」総務省
- 2010年4月「**地震発災時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説**」内閣府防災担当
→今後は、地方公共団体においても行政BCPの策定が促進されるものと思われる。



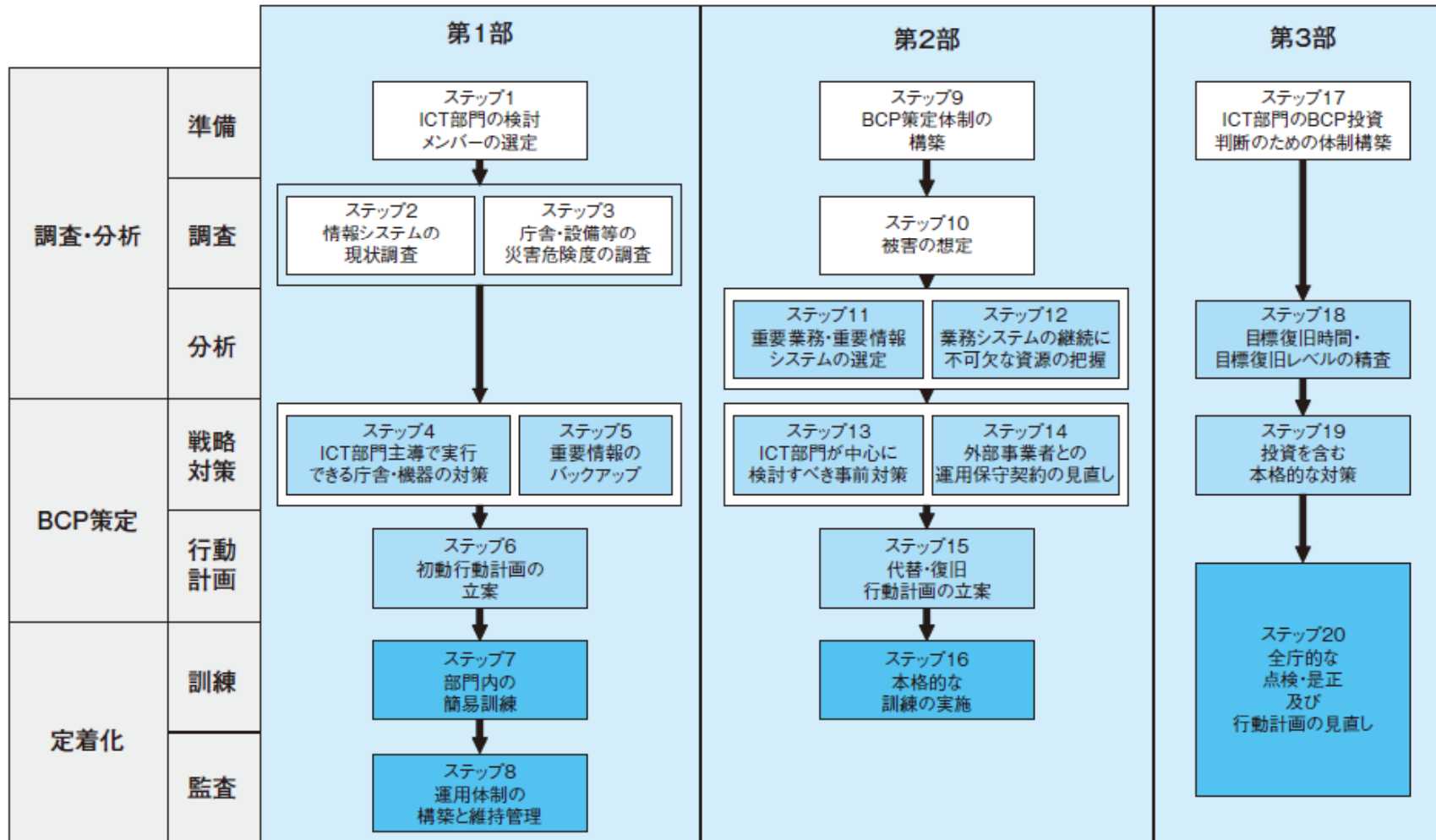
中央省庁BCPのステップ構成



出典: 中央省庁業務継続ガイドライン



ICT部門業務継続計画ガイドラインのステップ構成

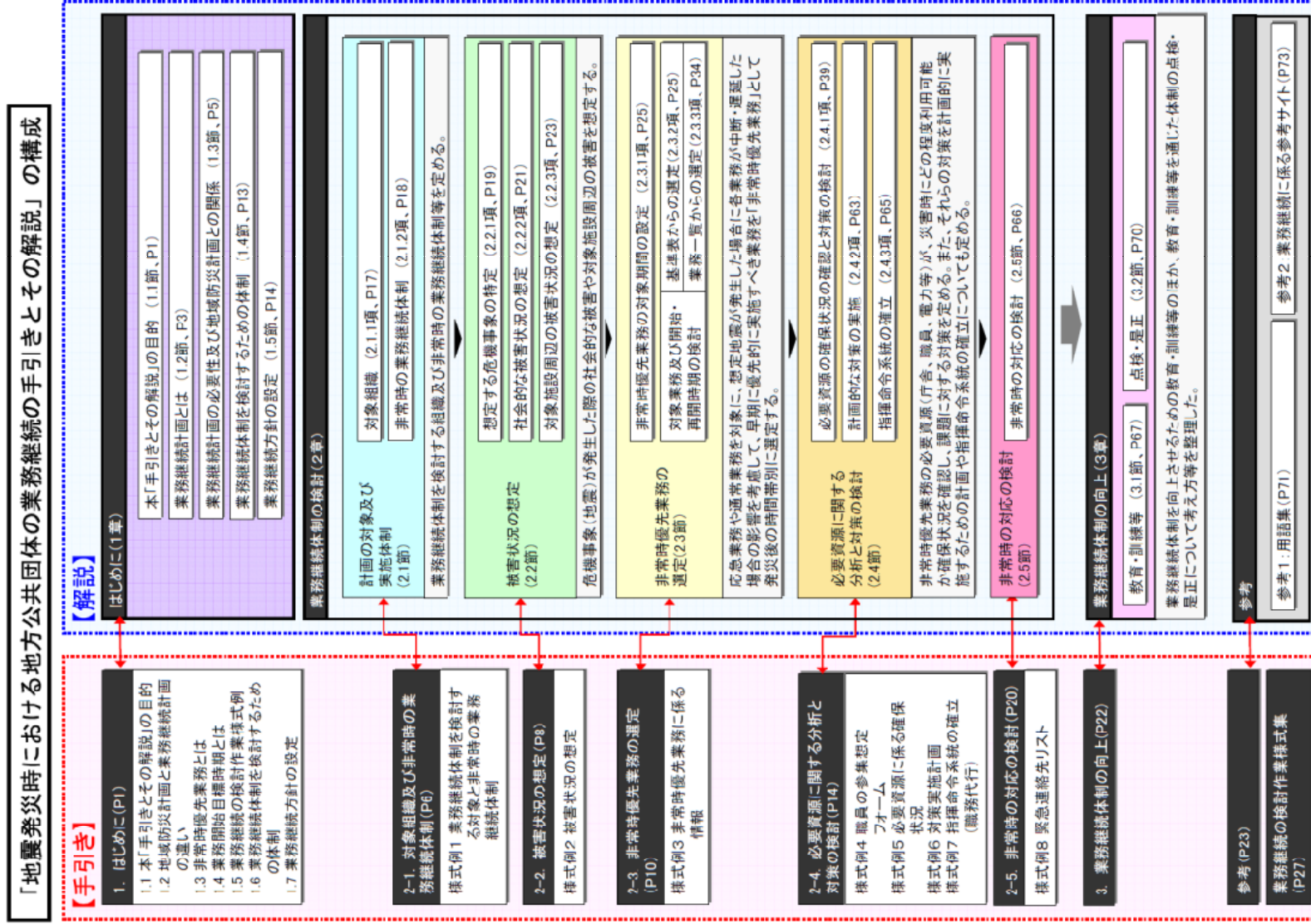


(出典)総務省「地方公共団体におけるICT部門の業務継続計画(BCP)策定に関するガイドライン」平成20年8月

出典:大竹論文より抜粋



地方公共団体BCPの手引きと解説のステップ構成



徳島県と東京都のBCPの構成

自治体	徳島県／徳島県業務継続計画 (平成20年3月)	東京都／都政のBCP(東京都事業継続計画)＜地震編＞ (平成20年11月)
BCPの構成	第1 総則 第2 想定する危機事象 第3 非常時優先業務の概要 第4 非常時優先業務の業務継続のための 執行体制の整備 第5 非常時優先業務の業務継続のための 執務環境の確保 第6 部間の職員の応援 第7 職員の意識の向上、訓練等	第I部 都政のBCP(事業継続計画)の基本的な考え方 第1章 計画策定の目標と方針 第2章 前提とする地震と被害想定 第3章 計画の対象となる非常時優先業務 第II部 事業継続のための課題と対策 第1章 事業継続のための業務執行体制づくり 第2章 事業継続のための業務執行環境の整備 第3章 主な非常時優先業務の課題と対策 第III部 今後の取組み 第1章 協定による執行体制の確保 第2章 広域支援を円滑に受け入れるための体制づくり 第3章 区市町村への支援 第4章 計画の推進に向けて

出典：大竹論文より抜粋



行政BCPの策定状況(2010年の春の段階)

- 国レベル

首都直下地震に対応したBCP をすべての中央省庁の本部
(本省など)で策定済み 出先機関は一部が策定済み
新型インフルエンザについても一部が策定済み

- 都道府県レベル

地震に対応したBCP を徳島県、東京都、大阪府、埼玉県、愛
知県、神奈川県が策定済み(その他数県が策定中)
新型インフルエンザについても取り組みが始まっている。

- 市町村レベル

数十程度の市・区が新型インフルエンザについて策定済み
いくつかの市・区で地震対応のBCP を策定中



海外における動き

- アメリカ COOP(クープ) : Continuity of Operation
連邦各機関に計画の策定を義務づけている。州レベルにおいても策定されている
FEMAがCOOPに関するガイドラインを作成している。
FEDERAL PREPAREDNESS CIRCULAR (FPC) 65
- BCMに関しては、英国規格協会 (BSI) において標準化
BS25999 - Code of Practice for Business Continuity
Management
- ISOの規格として標準化の議論が進んでいる。草案として、
ISO/PAS 22399:2007 Societal security - Guideline for incident
preparedness and operational continuity management





[\[Presidential Decision Directives - PDD\]](#)

FAS Note: This document has been superseded by a revision dated 06/15/04.



FEDERAL PREPAREDNESS CIRCULAR

Federal Emergency Management Agency
Washington, D.C. 20472

FPC 65

July 26, 1999

TO: HEADS OF FEDERAL DEPARTMENTS AND AGENCIES

SUBJECT: FEDERAL EXECUTIVE BRANCH
CONTINUITY OF OPERATIONS (COOP)

1. **PURPOSE:** This Federal Preparedness Circular (FPC) provides guidance to Federal Executive Branch departments and agencies for use in developing viable and executable contingency plans for the continuity of operations (COOP). COOP planning facilitates the performance of department/agency essential functions during any emergency or situation that may disrupt normal operations.
2. **APPLICABILITY AND SCOPE:** The provisions of this FPC are applicable to all Federal Executive Branch departments, agencies, and independent organizations, hereinafter referred to as "agencies." While some of the language contained in this guidance focuses on planning for threats to the immediate Washington, D.C., area, the COOP elements outlined herein are for use at all levels of Federal Executive Branch organizations.
3. **SUPERSESION:** The provisions of this FPC supersede:

- a. Federal Response Planning Guidance 01-94, Continuity of Operations (COOP), dated December 4, 1994.
- b. FPC 61, Emergency Succession to Key Positions of the Federal Departments and Agencies, dated August 2, 1991.
- c. FPC 62, Delegation of Authorities for Emergency Situations, dated August 1, 1991.

4. AUTHORITIES:

- a. The National Security Act of 1947, dated July 26, 1947, as amended.
- b. Executive Order (EO) 12656, Assignment of Emergency Preparedness Responsibilities dated November 18, 1988, as amended.
- c. Executive Order (EO) 12472, Assignment of National Security and Emergency Preparedness Telecommunications Functions, dated April 3, 1984.
- a. Executive Order (EO) 12148, Federal Emergency Management, dated July 20, 1979, as amended.
- b. Presidential Decision Directive (PDD) 67, Enduring Constitutional Government and Continuity of Government Operations, dated October 21, 1998.

5. REFERENCES:

- a. Presidential Decision Directive (PDD) 62, Protection Against Unconventional Threats to the Homeland and Americans Overseas, dated May 22, 1998.
- b. Presidential Decision Directive (PDD) 63, Critical Infrastructure Protection (CIP), dated May 22, 1998.
- c. FPC 60, Continuity of the Executive Branch of the Federal Government at the Headquarters Level During National Security Emergencies, dated November 20, 1990.
- d. 41 Code of Federal Regulations (CFR) 101-2, Occupant Emergency Program, revised as of July 1, 1998.
- e. 36 Code of Federal Regulations (CFR) 1236, Management of Vital Records, revised as of July 1, 1998.
6. **POLICY:** It is the policy of the United States to have in place a comprehensive and effective program to ensure continuity of essential Federal functions under all circumstances. As a baseline of preparedness for the full range of potential emergencies, all Federal agencies shall have in place a viable COOP capability which ensures the performance of their essential functions during any emergency or situation that may disrupt normal operations.
7. **BACKGROUND:** COOP planning is simply a "good business practice"—part of the fundamental mission of agencies as responsible and reliable public institutions. For years, COOP planning had been an individual agency



行政BCPの策定プロセスについて



基本的ステップ—その1 体制の構築 方針の設定 対象組織の決定 非常時の業務継続体制

- 幹部職員の参画 全庁的な検討体制の確立 すべての職員
の参加 外部の関係者との調整
- 方針の設定については、端的に目的が分かるものがよい
- 本庁が検討対象であることはいうまでもない
出先機関等を検討対象に含めるかどうか
その他の行政機関の応援を考慮に入れる必要がある
業務を委託等している事業者等、事務組合・広域連合等
- 非常時の業務継続体制については、防災計画で定められた
体制をベースに、通常業務も継続が可能かを検討



基本的ステップーその2 被害状況の想定



中央省庁ガイドラインにおける被害状況の概要

	被害状況	復旧予想
庁舎	<ul style="list-style-type: none"> 一部の耐震性の低い建物では、甚大な被害が発生する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 大きな被害を受けた庁舎は、利用できなくなる可能性もある。中規模な被害を受けた庁舎では、安全性の確認を行い復旧まで暫定的に使用することが予想される。
建物内部	<ul style="list-style-type: none"> 固定されていないオフィス家具等が転倒・落下し、対策がとられていないパソコンの約5%が故障する（震度6強で免震構造でない場合）。 	<ul style="list-style-type: none"> オフィス家具等の再設置や、ガラス破片や内部収納物の片付け等に半日程度以上要することが予想される。
周辺建物被害	<ul style="list-style-type: none"> 震が関周辺はオフィスビルや商業施設等の耐震性の高い建物が多いため、周辺建物被害は限定的と考えられる。 	—
周辺火災	<ul style="list-style-type: none"> 震が関周辺は不燃化率が高く、延焼火災に巻き込まれる可能性は低い。 	—
周辺環境	<ul style="list-style-type: none"> 発災直後は、徒歩帰宅者が溢れる可能性が高い。怪我人が助けを求めてくる場合もあると思われる。 	—
電力	<ul style="list-style-type: none"> 発災直後は、断線等により外部からの電力供給が中断する可能性が高いものとする。 	<ul style="list-style-type: none"> 震が関地区における電力の復旧については1～2日と予想。その間は、非常用発電機の容量限度内で対応。
電話	<ul style="list-style-type: none"> NTT回線は、ビル毎に2系統以上確保されており耐震性も高いため、通信網の損傷による通信不能の可能性は低い。輻輳は想定する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 回線が不通となるリスクは高くはないが、万一不通となった場合でも、1日程度で復旧することが予想される。輻輳は1週間から10日程度続く可能性がある。
インターネット	(各省庁のインターネット環境に依存)	(各省庁のインターネット環境に依存)
上水道	<ul style="list-style-type: none"> 発災直後は、管路被害等により断水する可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> 震が関地区における水道の復旧については3～4日と予想。当面は受水槽において対応。簡易トイレも使用。
ガス	<ul style="list-style-type: none"> 発災直後は、中圧ガスは継続的に復旧されるが、低圧ガスは安全措置によりガスの供給が中断する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 低圧ガスの復旧には、数日～1ヶ月程度を要することが予想される。
下水道	<ul style="list-style-type: none"> 機能しなくなる可能性はある。 水洗トイレの使用不可に波及するおそれがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 3日程度で復旧することが予想される。 当面はタンクにて対応。

中央省庁ガイドラインは
首都直下地震を想定している



基本的ステップーその3 重要な業務(=非常時優先業務)の選定



中央省庁ガイドラインにおける「影響の重大性」の評価基準

影響の重大性	I 軽微	II 小さい	III 中程度	IV 大きい	V 甚大
対象とする目標レベルに到達していないことに伴う代表的な影響の内容	対象とする目標レベルに対象時間まで到達しなかったことによる社会的影響はわずかにとどまる。 ほとんどの人は全く影響を意識しないか、意識をしてもその行政対応は許容可能な範囲であると理解する。	対象とする目標レベルに対象時間まで到達しなかったことにより若干の社会的影響が発生する。 しかし、大部分の人はその行政対応は許容可能な範囲であると理解する。	対象とする目標レベルに対象時間まで到達しなかったことにより社会的影響が発生する。 社会的な批判が一部で生じ得るが、過半の人はその行政対応は許容可能な範囲であると理解する。	対象とする目標レベルに対象時間まで到達しなかったことにより相当の社会的影響が発生する。 社会的な批判が発生し、過半の人はその行政対応は許容可能な範囲外であると考ええる。	対象とする目標レベルに対象時間まで到達しなかったことにより甚大な社会的影響が発生する。 大規模な社会的批判が発生し、大部分の人はその行政対応は許容可能な範囲外であると考ええる。

企業の生産活動とは違い、行政の業務は数値的な目標設定が容易ではない

ここまでで何とかメドをつけておきたい→



中央省庁ガイドラインにおける業務影響分析記入例

- ①対象事象：東京湾北部地震(M7.3)
- ②検討熟度：補佐～担当者案 課案 局案 省未定案 省確認案
- ③発災時の時間等に関する条件：厳冬期の日曜午後6時

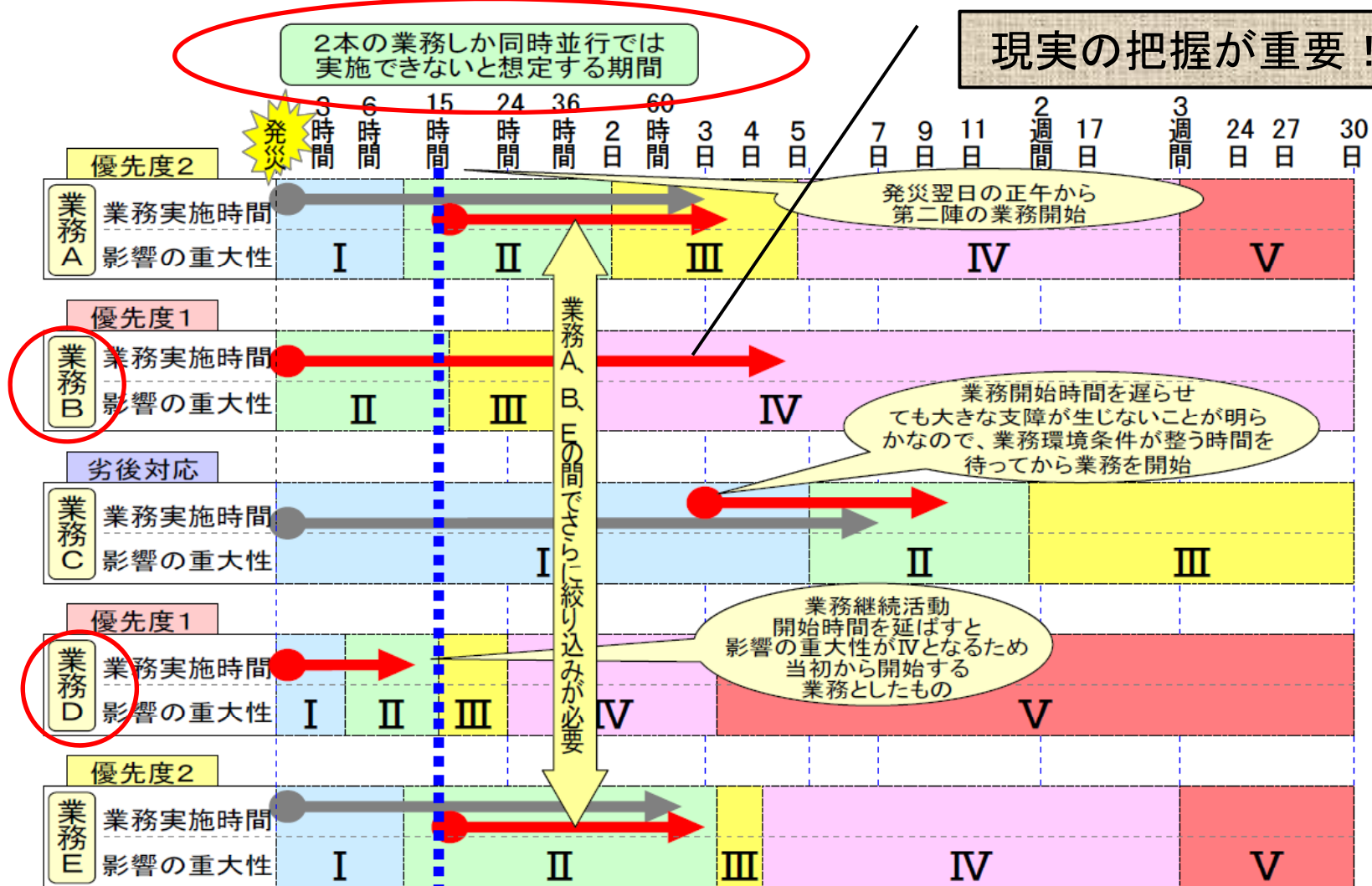
行政機関の保有する情報の公開に関する法律(平成11年5月14日法律第42号)上の扱い
 不開示(本資料は、公にすることにより、国の安全が害されるおそれがあると考えられることから、法第5条第1項3号に該当。また、本資料が庁内で決定されるまでの期間においては、法第5条第1項5号にも該当。)

主務課及び番号	業務名	業務の概要又は補足説明	目標レベル		目標レベルに達するのが遅れることによる影響	影響の重大性														非常時優先業務		
			内容	設定の考え方		特定状況の場合	0時間	3時間	6時間	12時間	1日	2日	3日	5日	7日	10日	14日	30日				
科試-1	〇〇国家試験の企画・運営に関すること	非常時優先業務となる可能性があるのは、被災受験者や被災試験会場についての対応に関する部分。	被災地域の〇〇国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること	当該業務に関する国民の関心は、被災地域に係る受験者の扱いに集まると考えられることから、その公表状況を指標とすることが適切と考えた。なお、実施する措置の内容がどの程度の割合で被災地の受験者に届いたかといったレベル区分を行うことは困難なことから、数値的な目標は設けない。	【社会への影響】試験期日が間近に迫った状況の中で適切な行政対応が講じられなければ、被災地に係る受験者の受験機会が失われ、受験機会の公平性の面で公平性が損なわれる。 【法令違反等の有無】代替会場の発表とその周知が適切に行えず、再試験措置も行われなかった場合には、機会確保の平等性を問われる可能性があるほか、損害賠償請求訴訟等を起こされる可能性がある。 【他の業務への影響】本国家試験合格者を対象として、初任研修が4月に実施される予定であり、試験期日を延期する場合には、初任研修の時期等に影響する可能性がある。	通常期	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	II	×	
						11月下旬	I	I	I	II	III	III	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	○
						10～11月中旬	I	I	I	I	I	I	II	II	III	III	IV	IV	IV	IV	IV	○
官情-1	〇〇統計データ収集業務	月例統計	〇〇統計データ収集の通常通りの実施。	「通常通り実施」することを目標状況とすることが適切と考えた。	【社会への影響】データ収集できない期間が長引くことで、統計の連続性が損なわれ統計を利用した様々な業務や研究に影響が生じる。 【法令違反等の有無】特になし。 【他の業務への影響】景気予測業務に悪影響を与える。	-	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	III	×		
官管-1	所管の〇〇施設についての被害報告	都道府県や地方〇〇局から被害情報を、確認を加えながらとりまとめるもの	所管の〇〇施設において社会的な影響の大きな被害が生じた場合に記者発表すると共に官邸等に一報を入れる。	「重大な被害があったときに官邸まで一報する」という行動を、初動期の施設点検活動の成果のメルクマールとすることが適切であると考えた。	【社会への影響】社会的影響の多い被害が対外的にアナウンスされないことで、公衆に被害を及ぼすおそれがある。また、被害情報を官邸が知らないことは政府の危機管理能力を問われる可能性がある。 【法令違反等の有無】公衆に危険が及び状況を広報しないことにより追加被害が生じた場合には、刑事・民事両面で責任を問われる可能性がある。 【他の業務への影響】直接的には無い。	-	I	III	IV	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	○		
官秘-1	大臣等幹部秘書業務	大臣等幹部の側に随行して、大臣の行動の調整等を行うもの	大臣等幹部のスケジュール調整や行動誘導等を実施できる者が付き添った状態とすること。	予め定まったアウトプットがある業務ではないことから、「付き添った状態」という状況を「目標状況」とするのが適切と考えた。	【社会への影響】大臣等幹部が、行動のサポートを受けられなくなり、スケジュール調整や対外対応に著しい支障を来す。特に、3時間以上サポートを受けられない状態が続けば、省としての危機管理能力を問われる事態となる可能性がある。 【法令違反等の有無】特になし。 【他の業務への影響】大臣等幹部への決済や報告を求める省内関係者の業務に影響を与える。	-	I	III	III	IV	IV	IV	IV	V	V	V	V	V	V	○		

この点線の枠の中の数値はワークシート上で自動的に計算されるので入力不要。着色も自動的にされる。



中央省庁ガイドラインにおける業務実施時間の設定



(注) I ~ Vの数値は、業務影響分析を通じて求めた「影響の重大性」
 赤い矢印は、業務開始から目標時間までの時間
 灰色の矢印は、発災後直ぐに業務に着手することとした場合の業務実施時間



東京都における非常時優先業務とその他通常業務

評価	評価基準	非常時優先業務数	優先すべき通常業務数	応急復旧業務数
A	○発災後直ぐに業務に着手しないと、都民の生命・生活及び財産、または都市機能維持に重大な影響を及ぼすため、優先的に対策を講ずべき業務	691	124 ・透析患者対応 ・入院患者の安全確保 ・上下水道の維持管理	567 ・医療救護 ・緊急道路障害物除去 ・応急給水
B	○遅くとも発災後3日以内に業務に着手しないと、都民の生命・生活及び財産、または都市機能維持に相当の影響を及ぼすため、早期に対策を講ずべき業務	206	44 ・廃棄物理立処理 ・医薬品等監視指導	162 ・備蓄物資の搬送 ・炊出し等食材調達 ・広域ボランティア活動拠点の運営
C	○遅くとも発災後1週間以内に業務に着手しないと、都民の生命・生活及び財産、または都市機能維持に影響を及ぼすため、対策を講ずべき業務	164	56 ・食品営業施設再開の許認可 ・保健医療等相談	108 ・都営住宅の被災度区分判定 ・中央卸売市場取引の再開
計		1,061	224	837

評価	評価基準	その他通常業務数
D	○発災後1週間以上は着手せず、中断が都民の生命・生活及び財産、都市機能維持に直ちに影響を及ぼさないと見込まれる業務	1,823

総業務数合計
2,884

(出典)東京都「都政のBCP<地震編>」(平成20年11月、P.12)より大和総研作成

出典:大竹論文より抜粋



基本的ステップ—その4 必要資源に関する分析と 対策の検討



具体的な検討項目—その1

- ・勤務時間以外の地震で、**職員**が何人参集できるか？
- ・必要な**技能、資格を持った職員**が参集できるか？

職員

- ・交代での当直、緊急参集要員の指定
- ・OB職員等による応援態勢の確立

- ・**庁舎**は大地震に耐えられるか？
- ・津波で**庁舎**が浸水しないか？

庁舎

- ・庁舎が使えなくなった場合の代替施設検討



具体的な検討項目—その2

- ・停電時に、**非常用発電機**が起動するか？
- ・**非常用発電機の燃料**は、不足していないか？

電力

- ・参集できる職員に、非常用発電機の起動方法を周知
- ・事業者と燃料補給に関する協定を締結

- ・**災害時優先電話**は何本確保されているか？

電話

- ・災害時優先電話を、重要業務の部署に優先的に設置



具体的な検討項目—その3

- ・ **防災行政無線の電源**は確保されているか？
- ・ 防災行政無線を使用した**訓練**を実施しているか？

防災行政無線

- ・ 事前に防災行政無線の使い方を学ぶ訓練を実施

- ・ **サーバマシン**は転倒、落下しないか？
- ・ **重要なデータ**はバックアップされているか？

情報システム

- ・ サーバの転倒防止対策の実施
- ・ 遠隔地のデータセンターでバックアップの実施



具体的な検討項目—その4

- ・ **本棚**が転倒したり、割れた**ガラス**が飛散しないか？

執務環境

- ・ オフィス什器の転倒防止対策の実施
- ・ ガラスの飛散防止対策の実施

- ・ 断水時でも使える**トイレ**が確保されているか？

トイレ

- ・ トイレ用マンホールの設置
- ・ 簡易トイレの備蓄



具体的な検討項目—その5

- ・職員用の水や食料が確保できるか？

飲料水・食料等

- ・職員用の飲料水・食料を住民用とは別途に確保

- ・コピー用紙やトナーは在庫があるか？

消耗品等

- ・常に数日分の消耗品を確保



計画的な対策の実施

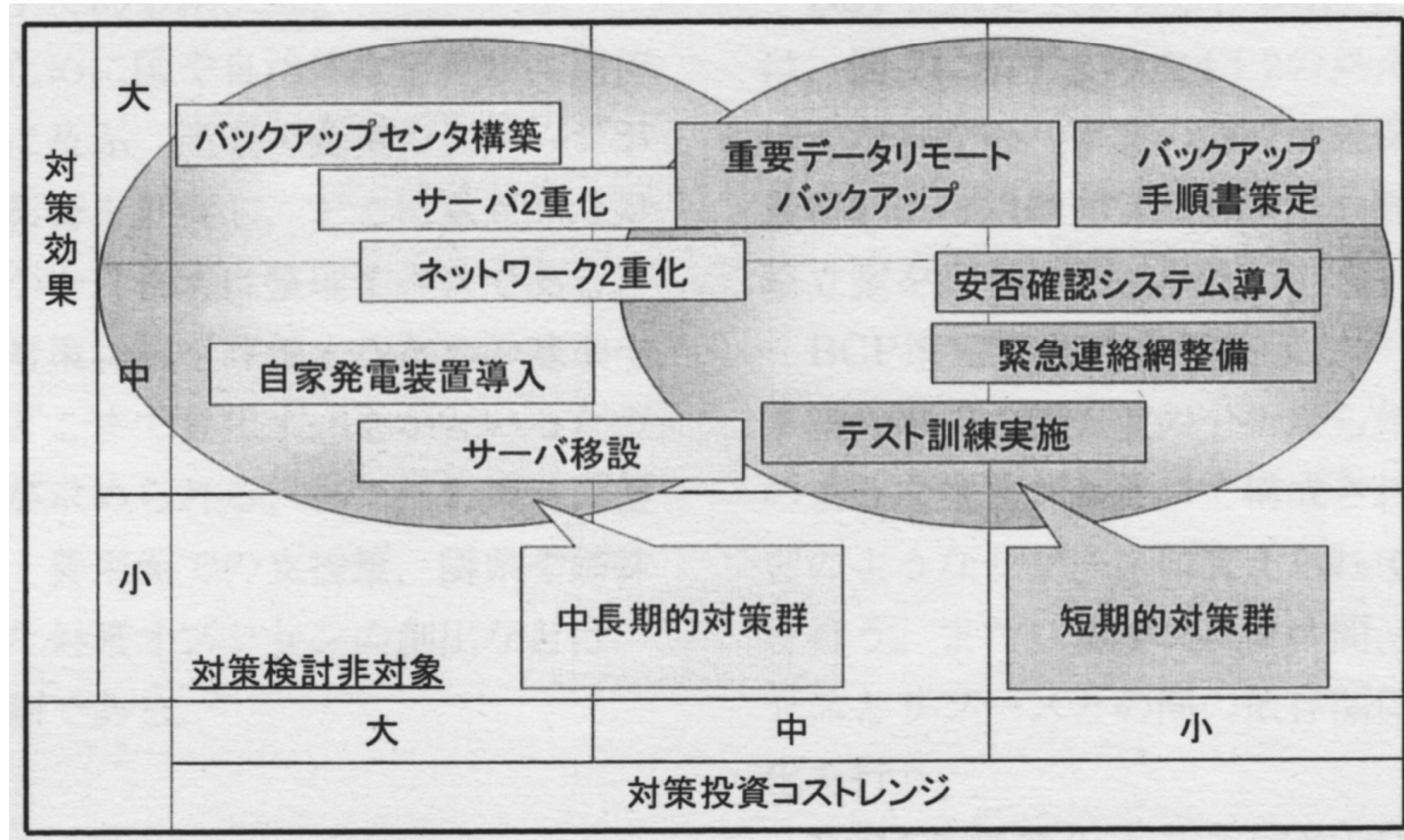
必要資源	現状のレベル	対策項目	対策後のレベル	担当部署	備考
職員	15人（全職員の約23%）	交代制での宿日直職員の確保 参集訓練の実施	25人（全職員の約38%）	建設課	
電力	6時間継続可能	非常用発電機の確保・増強	12時間継続可能	総務課	
			3日間継続可能	総務課	
	どのコンセントが非常用電源に接続されているか不明	非常用電源接続コンセントの明示	各コンセントのカラーリング	総務課	
情報システム	通常時のトラブル対応のみ 契約書で記載	情報システムの関係事業者との 契約内容の確認等	発災時に早急に駆けつける協定を締結	総務課	
執務環境	震度6強で転倒の危険あり	オフィス家具の固定	震度6強に対する耐震性確保	各部署	
トイレ	なし（住民用を利用）	職員用簡易トイレの備蓄	全職員の3日分	防災係	
飲料水・食料等	全職員の1日分	職員用食糧の備蓄	全職員の3日分	防災係	
消耗品等 （コピー用紙等）	在庫が無くなりそうになると、 1ヵ月分程度をまとめて購入	コピー用紙等の関係事業者との 契約内容の確認等	常に1～2週間分程度の在庫を 維持できるように契約を見直し	総務課	
		

業務継続力の向上に向けた対策を計画的に実施していく

「地震発災時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説【解説】」より

ボトルネックの
発見
解消／緩和
を計画的に行う

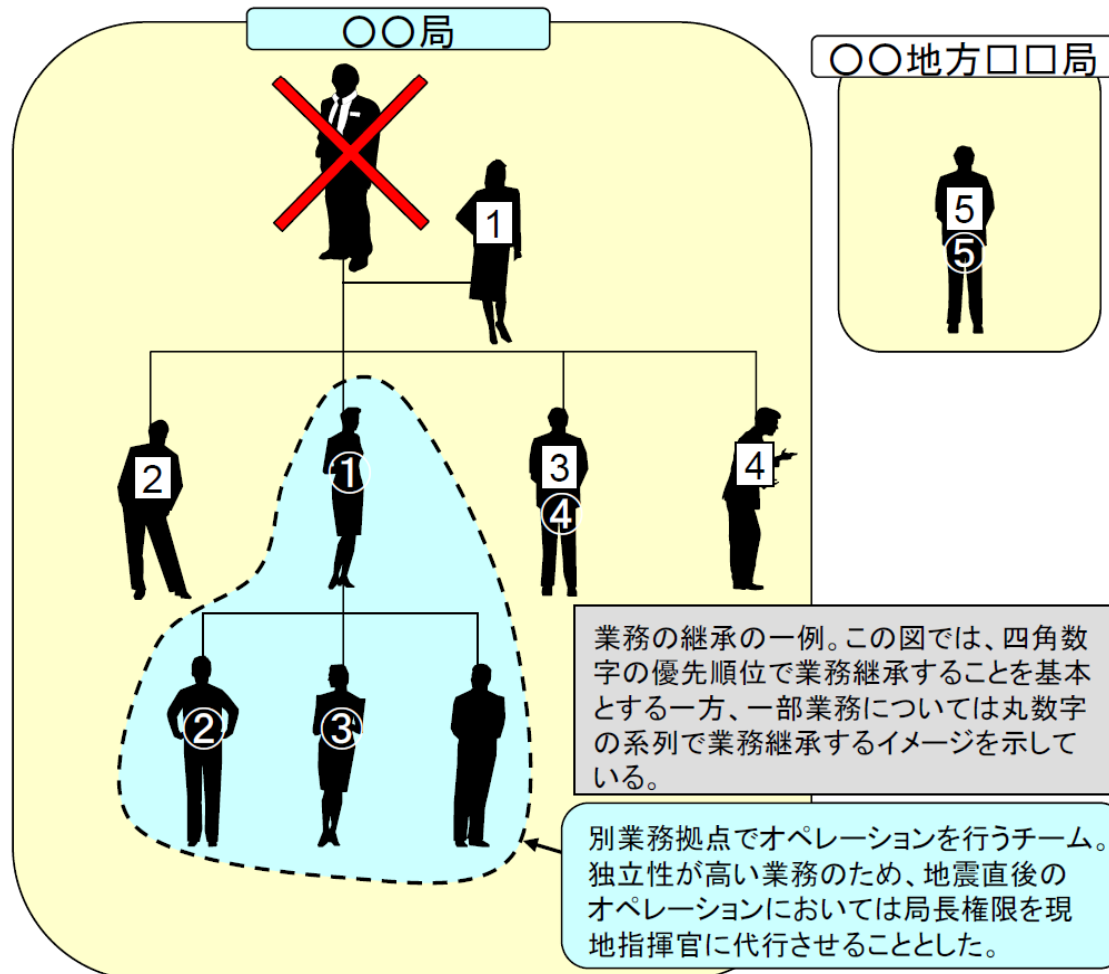
投資—効果分析により、必要な対策、必要な実施時期を選択する（長期的な視点に立った戦略の必要性）



出典：新谷論文より抜粋



指揮命令系統の確立



責任者が不在の場合も必要な意思決定がなされるように、首長等の職務の代行や継承についてあらかじめ定めしておく。

出典：中央省庁業務継続ガイドライン



基本的ステップ—その5 非常時の対応の検討

緊急連絡先リスト

1. 職員

役職	氏名	連絡先	備考

2. 防災関係機関、協定締結団体等

組織名	担当者（役職）	連絡先	備考

3. その他

組織名	担当者	連絡先	業務継続との関係

関係者との連絡調整を迅速に行えるように緊急連絡先リストを作成する。

代替施設を検討している場合は、移転の判断、代替施設の決定手続、移転手段の確保の手順も決めておく。

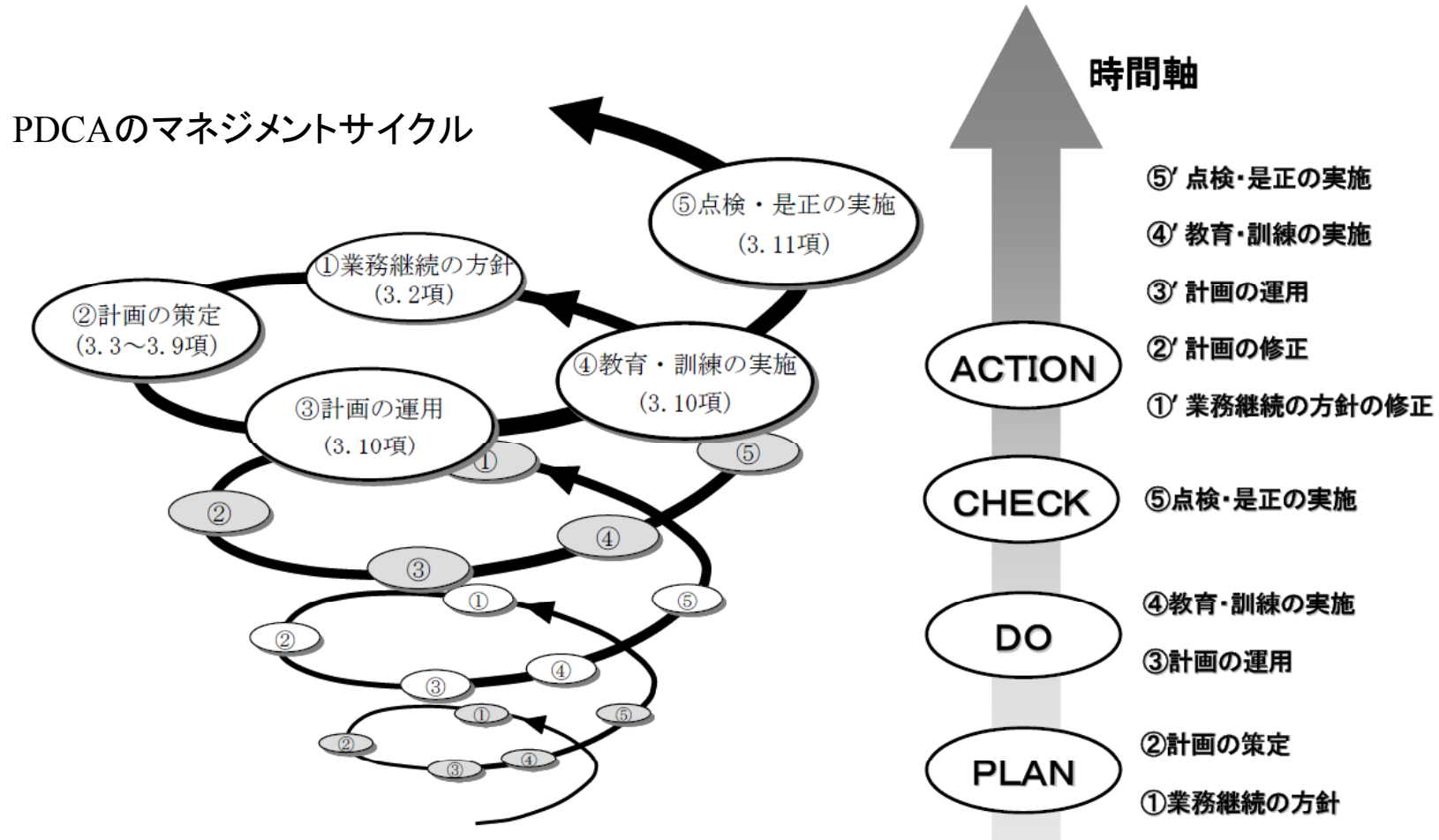


基本的ステップ—その6 業務継続体制の向上

- PDCA (Plan—Do—Check—Action) という継続的な見直しのプロセスが必要
- 教育・訓練等
講演 研修 携行カードを用いた周知・浸透
消防訓練 避難訓練 連絡訓練 参集訓練 図上訓練等
- 点検・是正
発災時に実際に機能する計画とするために、連絡先の変更があった場合には遅滞なく更新するなど時点修正のほか、訓練や被災経験等を通して定期的に計画の実効性等を点検・是正し、レベルアップを図っていくことが求められる。



業務継続活動の全体像



PDCAを通じた、業務継続活動の取組の全体を「BCM(Business Continuity Management)という」

出典：中央省庁業務継続ガイドライン



行政BCPの展望／課題

- 手引き・解説が策定されたので、今後は、地方公共団体においても行政BCPの策定が促進されるものと思われる。
- ただし、体力のない自治体はBCPを作成する余裕がないのではないか？ 特に、市町村レベルで浸透するのだろうか？ 地域格差の問題。
- 自治体BCPは、大規模災害（広域連携）には対応し切れているのだろうか？
- 中央官庁のBCPで、業務が最優先されている任務というのは、国家がなんたるかを示すヒントになり得るのではないか。
- ボトルネックになっている法制度の改善策の提言
- 将来的な展望として、SaaSを活用することで行政BCPを標準化できないのか？
- 情報セキュリティ法から見た、行政BCPのあり方の検討を行う必要がある。特に、NGNの安全性が法的にどのように確保されるのか？



参考文献—ガイドライン HP 著書

- 事業継続ガイドライン
- 中央省庁業務継続ガイドライン
- 地方公共団体におけるICT部門の業務継続計画（BCP）策定に関するガイドライン
- 地震発災時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説
- HP: DIGITAL GOVERNMENT デジタルガバメント 米国マンスリーニュース 2005年8月号「連邦政府における業務継続性確保の取り組み」
- 京大・NTTリジリエンス共同研究グループ『しなやかな社会の創造』日経BP規格（2009年）



参考文献—論文

- 入江貴裕「BCP最前線～第3回 自治体のBCP～」日経研月報2008.9 65～69頁
- 大村岳雄「地方自治体における事業継続計画(BCP)の動向—災害・事故発生時を見据えた行政サービスの維持にむけて—」DIR経営戦略研究VOL.20(2009年)44～59頁
- 北田聡他「自治体における事務分掌を用いた業務優先度分析手法の提案—事務継続の観点から見た重要業務の選出—」地域安全学会論文集No.11(2009年)23～31頁
- 新谷洋人他「行政の業務継続と地域社会における連携」FUJITSU.58(2007)510～517頁
- 田山裕信＝辻禎之「大規模災害時の業務継続への備え—業務継続計画の必要性とその特徴—」自治体チャンネル平成19年1月号2～5頁
- 中林一樹「自治体BCP—災害時にどこまで出来るか(特集 自治体の危機管理を考える)」月刊自治フォーラム603号(2009年)12～21頁
- 丸谷浩明「公共機関の事業継続計画(BCP)の概要と必要性」ていくおふSpring2010 2～9頁

