

大規模災害発生時における
地方公共団体の業務継続の手引き

令和5年5月

内閣府（防災担当）

<目次>

1章	はじめに	1
1.1	本「手引き」の目的.....	1
1.2	業務継続計画とは.....	4
1.3	業務継続計画策定の効果.....	9
1.4	業務継続計画を策定するための体制.....	11
1.5	市町村が業務継続計画を策定する上での都道府県の関与の重要性.....	13
2章	業務継続計画の策定	14
2.1	業務継続の基本方針と対象組織の設定.....	16
2.1.1	業務継続の基本方針.....	16
2.1.2	対象組織.....	16
2.2	被害状況の想定.....	19
2.2.1	想定する危機事象の選定.....	19
2.2.2	地域の被害状況の想定.....	21
2.2.3	本庁舎等（対象施設）及びその周辺の被害状況の想定.....	24
2.3	非常時優先業務の整理.....	27
2.3.1	非常時優先業務の対象期間の設定.....	27
2.3.2	対象業務及び開始・再開時期の検討（総論）.....	27
2.3.3	方法1：基準表からの整理.....	31
2.3.4	方法2：公開されている先行事例からの整理.....	38
2.3.5	方法3：業務一覧からの整理（業務影響度分析）.....	39
2.4	非常時優先業務の実施体制の確立.....	41
2.4.1	非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の確立.....	41
2.4.2	職務代行.....	43
2.4.3	職員の参集体制の確立.....	45
2.4.4	緊急連絡先の整理.....	45
2.4.5	業務継続計画の発動基準.....	48
2.5	必要資源に関する分析と対策の検討.....	49
2.5.1	必要資源の確保状況の確認と対策の検討.....	52
2.5.2	計画的な対策の実施.....	72
2.6	緊急時の対応手順（行動計画）の検討.....	73
3章	業務継続計画の継続的な改善	76
3.1	引継ぎの重要性.....	76
3.2	教育・訓練等.....	76
3.3	点検・是正.....	80
参考	81
参考1	用語集.....	81
参考2	業務継続に係る検討の参考となるウェブサイト.....	83
参考3	業務継続計画策定のための検討に係る簡易チェックリスト.....	85
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"><p>参考資料1：市町村のための業務継続計画作成ガイド</p><p>参考資料2：事例集（災害対応編）</p><p>参考資料3：事例集（対策準備編）</p><p>参考資料4：災害対策基本法に定める市町村の災害応急対策等</p></div>		

1章 はじめに

1.1 本「手引き」の目的

地震等による大規模災害が発生した際、地方公共団体は、災害応急対策や災害からの復旧・復興対策の主体として重要な役割を担うことになる一方、災害時であっても継続して行わなければならない通常業務を抱えている。しかしながら、過去の災害では、地方公共団体自身が被災し、庁舎や電気・通信機器の使用不能等により災害時の対応に支障を来した事例が多数見受けられるところであり、このような非常事態であっても優先的に実施すべき業務を的確に行えるよう、業務継続計画の策定等により、業務継続性を確保しておくことが極めて重要である。そこで、内閣府（防災担当）では、地震発生時の業務継続の検討に必要な事項及び手法等を取りまとめた「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（第1版）」（平成22年4月。以下「旧手引き」という。）を策定し、地方公共団体における業務継続計画の策定促進を図ってきたところである。

しかしながら、平成23年3月に発生した東日本大震災は、東日本各地に甚大な被害をもたらし、特に、庁舎・職員が被災した市町村においては、一時的に行政機能が失われる深刻な事態に陥り、その業務の実施は困難を極めるものとなった。このことは、地方公共団体における業務継続計画の策定の必要性をあらためて認識させることとなったが、業務継続計画の策定率は、市町村においては依然として低く、特に人口の少ない小規模な市町村ほど低位な傾向が見られた。

この要因の1つとして、旧手引きに沿った業務継続計画の策定方法が小規模な市町村にとって作業量が多いものとなっていることが考えられたため、平成26年度に「地方公共団体の業務継続の手引き改定に関する検討会」において有識者等による検討を行い、人口が1万人に満たないような小規模市町村であってもあらかじめ策定していただきたい事項をまとめた「市町村のための業務継続計画作成ガイド」（平成27年5月。以下「ガイド」という。）を作成した。この「ガイド」は、様式を使用し、その記入例を参考に検討を進めることで、業務継続計画のうち特に重要な6つの要素が定められるように構成している。業務継続計画を未策定の市町村および重要6要素を全て網羅できていない市町村においては、まずは「ガイド」を参考に検討を進め、業務継続計画を是非とも早期に策定していただくとともに、重要6要素を全て網羅した業務継続体制の確保を目指していただきたい。

そして、より実効性の高い業務継続計画の策定を支援することを目的として、旧手引きについても、東日本大震災の教訓や近年の災害事例等を踏まえ内容の拡充等を図り、「大規模災害発生時における地方公共団体の業務継続の手引き」（以下「手引き」という。）として改定した。

さらに、令和4年度に「地方公共団体の業務継続性確保に関する有識者ヒアリング」において検討を行い、業務継続計画を策定するだけでなく、重要6要素等の重

要項目を網羅し、点検・訓練の仕組み等を充実させるなど、実効性のある業務継続計画・業務継続マネジメントに発展させることを目的に、本「手引き」の改定を実施した。既に業務継続計画を策定済みの市町村や都道府県にあっても、本「手引き」を参考にして、業務継続計画の充実や訓練の実施などにより、実効性のある業務継続性の確保に役立ててもらえれば幸いである。

なお、本「手引き」や「ガイド」に記載された内容は、主に市町村を対象として基本的な考え方等を示したものであるが、業務継続計画の策定（継続的改善を含む。）に当たっては本書を参考としつつ、各地方公共団体の実情に応じたものとする必要がある。その際には、地域全体の業務の継続・早期回復を図るためにも、都道府県による業務継続計画の策定支援・業務継続体制の確保支援が重要な鍵となる。また、最初から完全な計画を目指すあまり、検討が進捗しないような事態は避けるべきで、まずは検討に着手し、課題を把握した上で、実施可能な事項から徐々に充実させていくことも一つの方法である。本書の活用により、各地方公共団体で重要6要素等の重要事項を網羅した業務継続計画の策定及び、地域の実情に即した教育・訓練の工夫など、実効性の確保が一層促進されることを期待している。

- ⇒ **参考資料1：「市町村のための業務継続計画作成ガイド」**
参考資料2：「事例集（災害対応編）」
 ・地方公共団体において、庁舎や通信手段等の資源制約が生じた災害の対応事例
参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.7～8）
 ・基本指針の策定により官民の各主体の連携を図りやすくした事例（鳥取県）
【応用編】県による市町村の業務継続体制確保支援（鳥取県）

【業務継続計画に特に重要な6要素】

業務継続計画の中核となり、その策定に当たって必ず定めるべき特に重要な要素として以下の6要素があり、少なくともこれら6要素（表1-1）をあらかじめ定めておく必要がある。

表1-1 業務継続計画の特に重要な6要素

(1) 首長不在時の明確な代行順位及び職員の参集体制	首長不在時の職務の代行順位、災害時の職員の参集体制を定める。 ・緊急時に重要な意思決定に支障を生じさせないことが不可欠。 ・非常時優先業務の遂行に必要な人数の職員が参集することが必要。
(2) 本庁舎が使用できなくなった場合の代替庁舎の特定	本庁舎が使用不能となった場合の執務場所となる代替庁舎を定める。 ・地震による建物の損壊以外の理由で庁舎が使用できなくなる場合もある。
(3) 電気、水、食料等の確保	停電に備え、非常用発電機とその燃料を確保する。また、業務を遂行する職員等のための水、食料等を確保する。 ・災害対応に必要な設備、機器等への電力供給が必要。 ・孤立により外部からの水、食料等の調達が可能となる場合もある。
(4) 災害時にもつながりやすい多様な通信手段の確保	断線、輻輳等により固定電話、携帯電話等が使用不能な場合でも使用可能となる通信手段を確保する。 ・災害対応に当たり、情報の収集・発信、連絡調整が必要。
(5) 重要な行政データのバックアップ	業務の遂行に必要な重要な行政データのバックアップを確保する。 ・災害時の被災者支援や住民対応にも、行政データが不可欠。
(6) 非常時優先業務の整理	非常時に優先して実施すべき業務を整理する。 ・各部門で実施すべき時系列の災害対応業務を明らかにする。

[本「手引き」の主な改定内容]

旧手引きからの主な改定内容は以下のとおりである。旧手引きを参照して業務継続計画を策定した地方公共団体においては、以下の点も参考に今後の業務継続計画の見直しに役立てていただきたい。

年月	主な内容
平成28年 2月	<p>対象とする災害を自然災害一般に拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ●近年の災害事例等を踏まえ、地震のみならず自然災害一般を対象とした手引きに見直し、記載内容等を充実 <p>東日本大震災の教訓を踏まえた見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ●代替庁舎を事前に特定することの重要性を強調 ●発災時の職員の安全確保、円滑に応援を受けられるよう体制の整備を図ることの重要性について記載 ●特定の災害を前提におかない検討方法(結果事象によるアプローチ)について記載 ●非常時優先業務実施の実効性を高めるための緊急時の対応手順(行動計画)の作成を推奨 <p>近年の災害教訓を踏まえた見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ●平成27年9月関東・東北豪雨災害等を踏まえ、非常用発電機の浸水対策などの基本的な留意事項等を充実 ●人命救助の観点から重要となる「72時間」の非常用電源の確保を推奨 <p>実効性のある計画策定のポイント等を記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ●全庁的な検討体制で策定することの重要性、行政の被災を前提とした効果的な訓練項目等の記載を充実 ●対策の参考となる事例や文献を大幅に拡充 <p>使い勝手の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ●二分冊であったところを合冊し、構成を一部見直すなどより使いやすく、分かりやすい内容に整理
令和5年 5月	<p>関連計画等との連動性を記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ●地域防災計画のほか、受援計画や各種関連マニュアル等との関係性を踏まえて計画を策定する重要性を記載 <p>男女共同参画を踏まえた計画策定のポイント等を記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ●検討体制への女性参画や多様な立場に配慮した災害対応の重要性を記載 <p>業務継続計画の発動基準や実効性のある職員参画のポイント等を記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ●業務継続計画の発動基準について記載 ●非常時優先業務の引継ぎの重要性や、被災経験を伝承する教育・訓練の記載を充実 <p>近年の感染症まん延下での発災を踏まえた見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ●感染症まん延下で被災した場合の業務継続確保に関する参考事例を記載 <p>参考事例を段階で区別し応用編を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事例集(対策準備編)の参考事例を拡充し、基本的な対策が整備できた地方公共団体にとって参考になる事例を「応用編」として整理

1.2 業務継続計画とは

- 業務継続計画とは、災害時に行政自らも被災し、人、物、情報等利用できる資源に制約がある状況下において、優先的に実施すべき業務（非常時優先業務（※1））を特定するとともに、業務の執行体制や対応手順、継続に必要な資源の確保等をあらかじめ定め、地震等による大規模災害発生時にあっても、適切な業務執行を行うことを目的とした計画である。
- 地方公共団体の防災対策を定めた計画としては地域防災計画があり、これを補完して具体的な体制や手順等を定めたものとしては各種の災害対応マニュアルがあるが、業務継続計画は、これらの計画等を補完し、又は相まって、地方公共団体自身が被災し、資源制約が伴う条件下においても非常時優先業務の実施を確保するものである（※2）。なお、業務継続計画をどのような文書体系にするかは各地方公共団体の実情に合わせればよく、必ずしも独立した計画書でなくてもよい（図 1-3）。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.4）

・ 文書体系の事例（京都府、恵那市）

【解説】

※1

【非常時優先業務とは】

大規模災害発生時にあっても優先して実施すべき業務が非常時優先業務である。具体的には、災害応急対策業務や早期実施の優先度が高い災害復旧・復興業務等（これらを「応急業務」と総称する。）のほか、業務継続の優先度の高い通常業務が対象となる（図 1-1）。発災後しばらくの期間は、業務の実施に必要な資源（以下「必要資源」という。）を非常時優先業務に優先的に割り当てるために、非常時優先業務以外の通常業務は積極的に休止するか、又は非常時優先業務の実施の支障とならない範囲で業務を継続する。

なお、非常時優先業務は、組織管理、庁舎管理等の業務（注：通常業務に含まれる。）が適切に遂行されることがなければ成り立たず、これらの業務は非常時優先業務の実施を支える極めて重要な役割を担っていることに留意し、非常時優先業務として整理する必要がある。

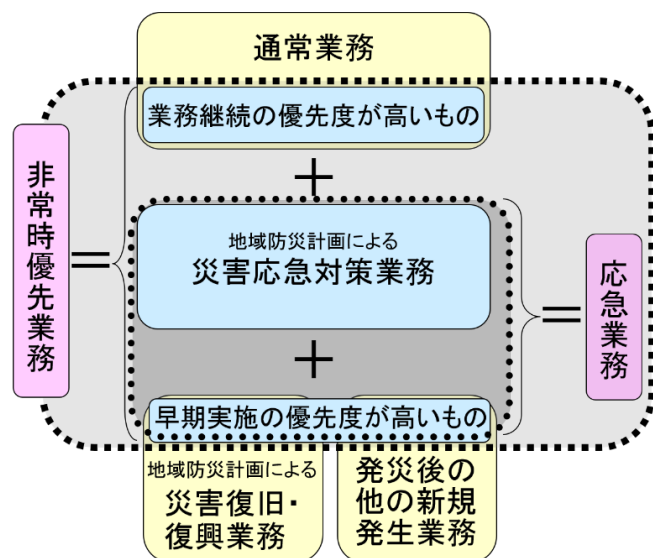


図 1-1 非常時優先業務のイメージ

※2

【業務継続計画の必要性】

地方公共団体は、平常時から住民への公共サービスの提供を担っているところであるが、これらの業務の中には、災害時にあっても継続が求められる業務が含まれている。一方で、災害対策基本法に基づく地域防災計画においては、災害予防、災害応急対策、災害復旧・復興について実施すべき事項は定められているが、このような応急業務の枠を超える業務についてまで網羅する性格のものではない。業務継続計画が必要となる理由は、応急業務に限らず、優先的に継続すべき通常業務までを含めた非常時優先業務の継続が遂行できる体制を検討しておくことにある（表 1-2）。

過去の災害では、業務継続に支障を及ぼす庁舎の被災や停電等の事例も見受けられた。大規模災害発生時にあっても非常時優先業務を円滑に実施するためには、地方公共団体自身が被災し、制約が伴う状況下にあっても、業務が遂行できる体制をあらかじめ整えておくことが必要であり、国は「防災基本計画」においてその旨を位置付けるとともに、「南海トラフ地震防災対策推進基本計画」や「首都直下地震緊急対策推進基本計画」、「日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震防災対策推進基本計画」において、それぞれ対象となるすべての地方公共団体で業務継続計画の策定率 100%を目標としている。

【関連計画やマニュアルとの関係】

地域防災計画は、災害予防、災害応急対策、災害復旧・復興について実施すべき事項が定められているが、「初動マニュアル」を整備することで各部署における応急業務の初動期の行動を取り決めておくことが可能になる。さらに、業務継続計画を策定しておくことで、職員や施設・設備等が甚大な被害を受けた場合にも、このような応急業務の枠を超える非常時優先業務について継続的な運用を支えることができる。

また、「受援計画」を作成することで、人的な必要資源の不足やスキル・ノウハウの不足を外部の資源を通じて確保する体制を確立できる。

相互に支え合う計画間の関係性や連動性を踏まえて、これらの計画の検討・策定・見直しを行うことが望ましい（図 1-2）。

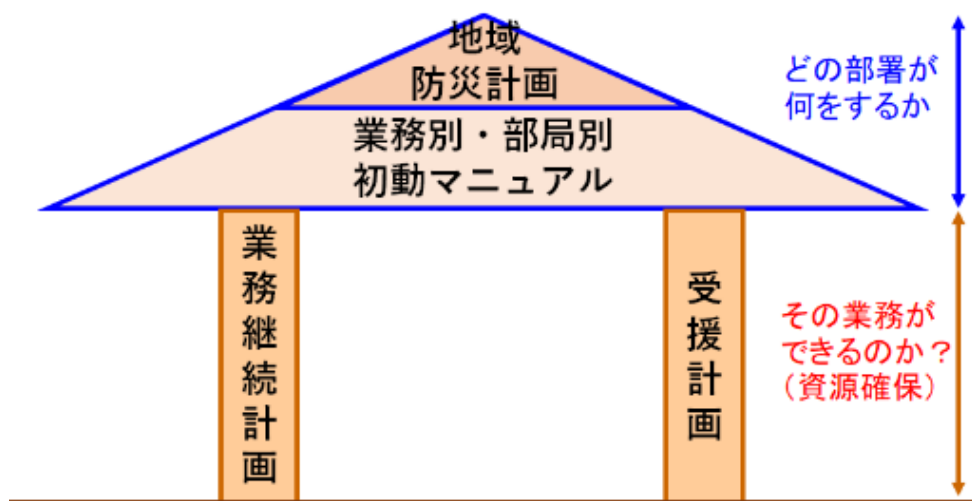


図 1-2 計画・マニュアル間の関係図

出典：紅谷昇平兵庫県立大学大学院減災復興政策研究科准教授作成

【業務継続体制の文書体系の位置付け方】

業務継続性の確保を図る上で、本「手引き」に記載されている検討事項が、既存の地域防災計画やマニュアル等に定められている（図 1-3 中例 2）等、既に所要の体制が整えられている場合には、改めて業務継続計画という名称の計画を策定する必要はなく、その運用・改善を図るべきであり、計画の策定が目的化しないようにすることが重要である。

ただし、いずれの文書体系であっても、①必要資源の現況評価や課題把握、②代替手段や短・中長期的な対策の検討、③継続的改善の仕組みまで盛り込むなど、業務継続性が確保できる内容を備える必要があることに留意する。

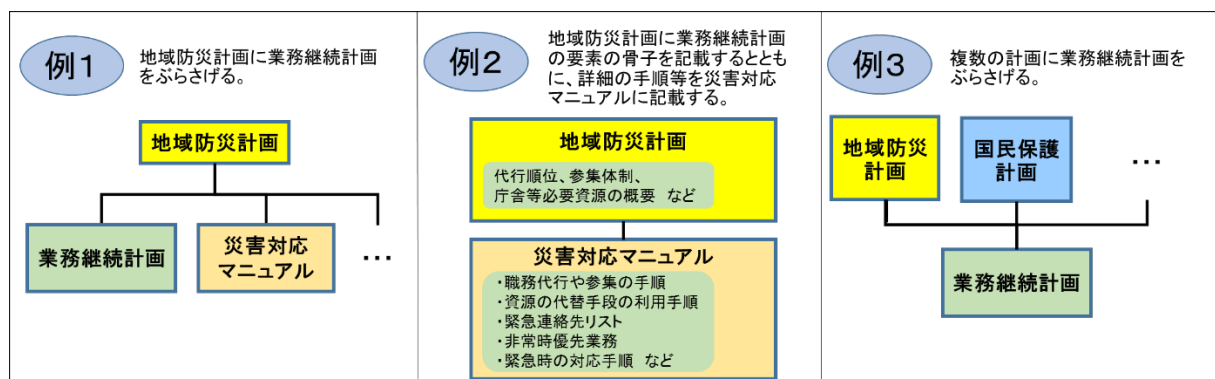


図 1-3 業務継続計画の文書体系の例

(参考) 防災基本計画における業務継続性の確保に係る位置付け

第2編 各災害に共通する対策編 第1章 災害予防
第6節 迅速かつ円滑な災害応急対策，災害復旧・復興への備え
2 情報の収集・連絡及び応急体制の整備関係
(7) 公的機関等の業務継続性の確保

○ 地方公共団体等の防災関係機関は，災害発生時の応急対策等の実施や優先度の高い通常業務の継続のため，災害時に必要となる人員や資機材等を必要な場所に的確に投入するための事前の準備体制と事後の対応力の強化を図る必要があることから，業務継続計画の策定等により，業務継続性の確保を図るものとする。また，実効性ある業務継続体制を確保するため，地域や想定される災害の特性等を踏まえつつ，必要な資源の継続的な確保，定期的な教育・訓練・点検等の実施，訓練等を通じた経験の蓄積や状況の変化等に応じた体制の見直し，計画の評価・検証等を踏まえた改訂などを行うものとする。

○ 特に，地方公共団体は，災害時に災害応急対策活動や復旧・復興活動の主体として重要な役割を担うこととなることから，業務継続計画の策定等に当たっては，少なくとも首長不在時の明確な代行順位及び職員の参集体制，本庁舎が使用できなくなった場合の代替庁舎の特定，電気・水・食料等の確保，災害時にもつながりやすい多様な通信手段の確保，重要な行政データのバックアップ並びに非常時優先業務の整理について定めておくものとする。

(参考) 南海トラフ地震防災対策推進基本計画（平成 26 年 3 月中央防災会議決定）における業務継続性の確保に係る位置付けと具体目標

第5節 被災地内外における混乱の防止
3 国及び地方公共団体の業務継続性の確保
○ 国及び地方公共団体は、災害時において優先的に実施すべき業務を整理するとともに、こ

これらの業務に必要な人員、近傍宿舍への優先入居等の参集体制、資機材等を明らかにした業務継続計画を策定し、定期的な訓練等を踏まえた計画の改定等を行うことにより、業務継続性を確保し、実効性を高める。また、代替拠点の確保、重要情報のバックアップ等を図るほか、首長や幹部職員が不在の場合の権限代理等の明確化を図る。

(中略)

【具体目標】

- ・ 業務継続計画の策定率100% (推進地域の全地方公共団体)を目指す。(平成25年8月都道府県60% (全国)、市町村13% (全国))

(参考) 首都直下地震緊急対策推進基本計画 (平成27年3月閣議決定) における業務継続体制の確保に係る位置付けと具体目標

3 首都直下地震が発生した場合における首都中枢機能の維持に関する事項

(5) その他

首都中枢機能の維持のためには、東京都を始め関係機関が有機的に連携・協力することで、首都直下地震発生時においても業務の継続体制を確保することが必要である。このため、首都中枢機関以外の国の機関においても、業務継続計画の作成等により、業務継続体制の確保を図るとともに、業務継続計画の実効性を確保するため、必要な資源の確保、定期的な教育・訓練等の実施、訓練等を踏まえた計画の見直しを行うものとする。また、国は、地方公共団体等の防災関係機関についても、同様に業務継続体制の確保を図るよう、助言や情報提供等を行うものとする。

(中略)

【具体目標】

- ・ 業務継続計画の策定率100% (緊急対策区域の全ての地方公共団体)を目指す。(平成25年8月都道府県60% (全国)、市町村13% (全国))

(参考) 日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震防災対策推進基本計画 (令和4年9月30日中央防災会議決定)

第5節 被災地内外における混乱の防止

3 国及び地方公共団体の業務継続性の確保

○ 国及び地方公共団体は、災害時において優先的に実施すべき業務を整理するとともに、積雪寒冷地特有の課題を踏まえ、これらの業務に必要な人員、参集体制、資機材等を明らかにした業務継続計画を策定し、定期的な訓練等を踏まえた計画の改定等を行うことにより、業務継続性を確保し、実効性を高める。また、代替拠点の確保、重要情報のバックアップ等を図るほか、首長や幹部職員が不在の場合の権限代理等の明確化を図るとともに、特に地方公共団体においては、庁内全体及び各業務担当部署における受援担当者の選定や応援職員等の執務スペースの確保を行う等、受援体制の整備に努める。

(中略)

【具体目標】

- ・ 業務継続計画の策定率100% (推進地域の全地方公共団体)を目指す。(令和3年6月都道府県100% (全国) 市町村97.2% (全国))

表 1-2 地域防災計画と業務継続計画との関係（内容の主な相違点）

	地域防災計画	業務継続計画
作成主体等	・地方防災会議が作成し、都道府県、市町村、防災関係機関等が実施する計画である。	・都道府県又は市町村が作成し、自らが実施する計画である（※1）。
計画の趣旨	・災害対策基本法に基づき、発災時又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。	・発災時に必要資源に制約がある状況下であっても、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（実効性の確保）ための計画である。
行政の被災	・行政の被災は必ずしも想定する必要はないが、業務継続計画の策定などによる業務継続性の確保等については計画に定める必要がある（※2）。	・行政の被災を想定（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必要がある。
対象業務	・災害対策に係る業務（災害予防、災害応急対策、災害復旧・復興）を対象とする。	・非常時優先業務を対象とする（災害応急対策、災害復旧・復興業務だけでなく、優先度の高い通常業務も含まれる）。
業務開始目標時間	・業務開始目標時間は必ずしも定める必要はない（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）。	・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水・食料等の確保	・業務に従事する職員の水・食料、トイレ等の確保に係る記載は、必ずしも記載する必要はない。	・業務に従事する職員の水・食料、トイレ等の確保について検討のうえ、記載する必要がある。

※1 ただし、関係事業者やその他の防災関係機関とも連携を図るとともに、当該機関等の業務（事業）継続計画との整合性を確保する必要がある。

※2 防災基本計画等への位置付けのほか、地域防災計画の作成の基準となるべき事項を示した消防庁防災業務計画においては、業務継続計画の策定などによる業務継続性の確保等について地域防災計画に定めるものとしている。

1.3 業務継続計画策定の効果

- 災害発生時には、業務量が急激に増加し、極めて膨大なものとなる。特に市町村においては、被害状況の確認など発災直後から非常に短い時間の間に膨大な応急業務が発生し（図 1-4）、それらを迅速かつ的確に処理しなければならない。

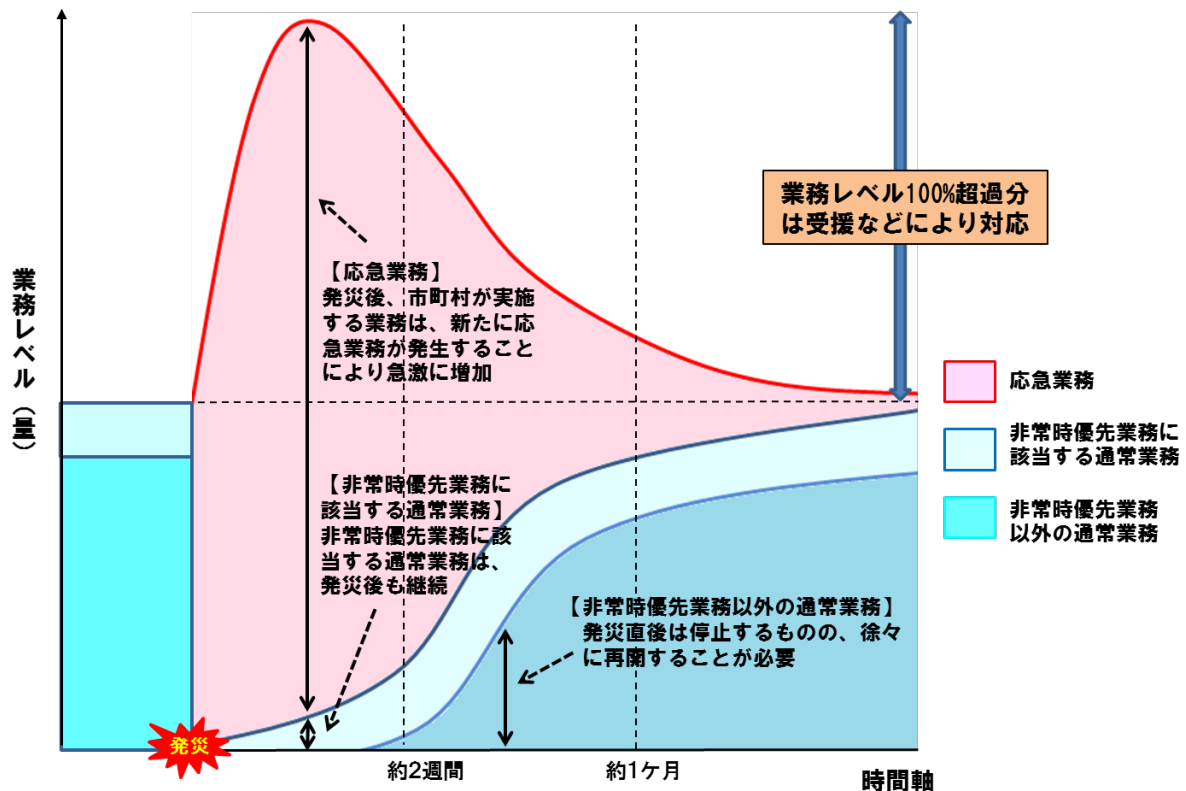


図 1-4 発災後に市町村が実施する業務の推移

- ※ 時間の経過とともに応急業務は縮小していくが、図 1-4 に記載されている以外の復旧・復興業務が徐々に増加していくことに留意する。

(参考)

業務継続計画策定が、結果的に職員研修の効果をもたらした事例もある。

- 各課に考えさせ、ヒアリングを重ねるといった策定プロセスの設計により、結果的にBCP研修のような効果があった。
- 防災以外の各部署は地域防災計画への馴染みが薄いため、防災への取り組みを全庁に意識づけるものとしても良い機会であった。

出典：地方自治体における震災時BCPの作成手法に関する調査研究報告書
(一財)日本防火・危機管理促進協会、平成26年

- このような場合において、業務継続計画をあらかじめ策定（継続的改善を含む。）することにより、非常時優先業務を適切かつ迅速に実施することが可能となる。
- 具体的には、地域防災計画や災害対応マニュアルでは必ずしも明らかでなかった「行政も被災する深刻な事態」も考慮した非常時優先業務の執行体制や対応手順が明確となり、非常時優先業務の執行に必要な資源の確保が図られることで、災害発生直後の混乱で行政が機能不全になることを避け、早期により多くの業務を実施できるようになる(図 1-5)。
また、自らも被災者である職員の睡眠や休憩、帰宅など安全衛生面の配慮の向上も期待できる。

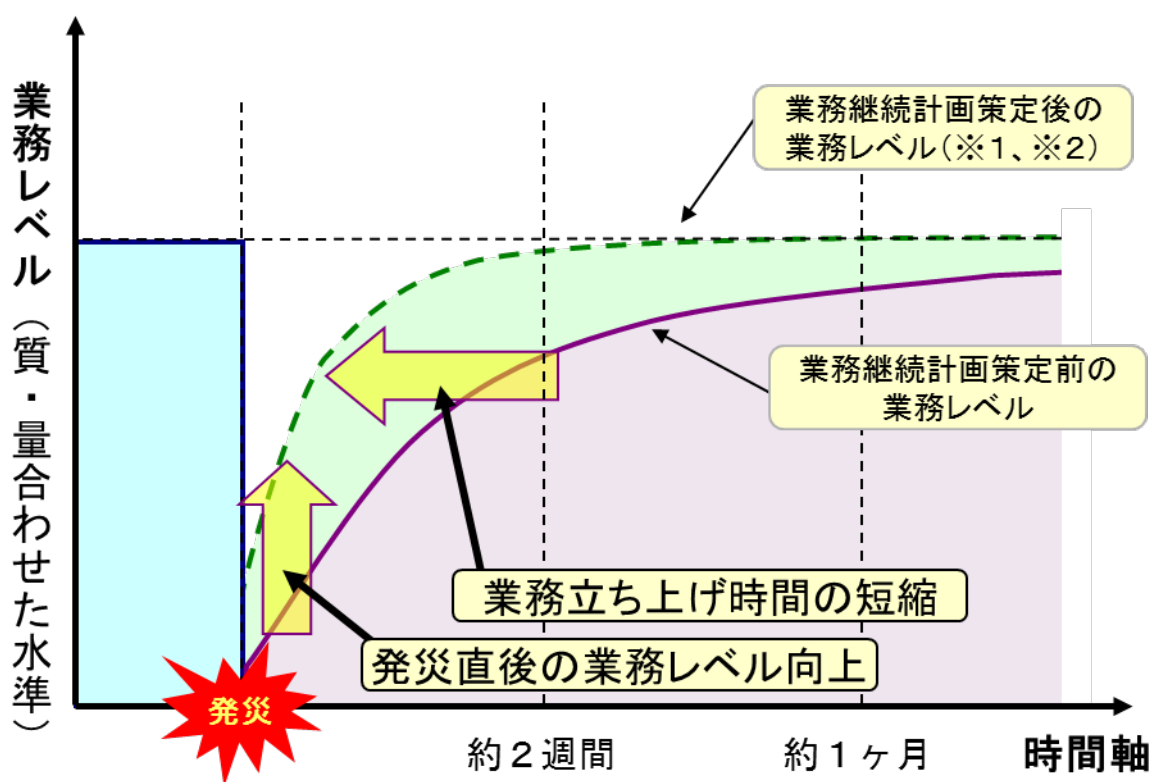


図 1-5 業務継続計画の策定に伴う効果の模式図

- ※1 業務継続計画の策定により、資源制約がある状況下においても非被災地からの応援や外部機関の活用に係る業務の実効性を確保することができ、受援計画等と相まって、100%を超える業務レベルも適切かつ迅速に対応することが可能となる。
- ※2 訓練や不足する資源に対する対策等を通じて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。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.5)
・東日本大震災時に事業継続計画（BCP）を策定していた企業の事例

1.4 業務継続計画を策定するための体制

- 業務継続計画の策定に際しては、全庁的な検討体制を構築するものとする。非常時優先業務の所管部署、その実施に必要な資源（庁舎、職員、電力、情報システム等）を所管する部署、そして業務継続計画の取りまとめを担当する部署を始め全部署が検討に参画し、非常時優先業務の整理等を行う（※1、※2）。
- 業務継続計画の策定に当たっては、全庁に関わるプロジェクトになるため、災害時に責任を負う首長自らがリーダーシップを発揮して取り組まなければうまくいかない。これは、非常時優先業務の整理や必要資源の配分等を検討する際には、部門を越えた優先順位等の合意形成が必要となるためである。
- 第5次男女共同参画基本計画（令和2年12月閣議決定）においては、平常時からあらゆる施策の中に男女共同参画の視点を含めることが肝要であるとともに、非常時において、女性に負担が集中しないような配慮が求められるものとされている。また、防災基本計画（令和4年6月17日中央防災会議決定）においても、地方公共団体の災害対策本部に女性職員や男女共同参画担当職員の参加等を促進することなど、災害対応における女性参画を向上することを求めている。
業務継続に関する取組においても、男女の比率に配慮した検討体制とすることやジェンダーに配慮した意見交換の場づくり等が不可欠な要素であり、女性の参画を拡大し、男女共同参画の視点を取り入れた体制を確立する必要がある。また、プライバシーに配慮した上で障害者等の多様な視点を取り入れることも必要である。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.6～10）

- ・ 検討体制の事例（佐用町、茨城県、宮崎県）
- ・ 基本指針の策定により官民の各主体の連携を図りやすくした事例（鳥取県）
【応用編】県による市町村の業務継続体制確保支援（鳥取県）
【応用編】事務管理部門による計画管理（宇佐市）
- ・ 職員の健康や家庭環境への配慮のための職員の参集不要基準の事例（境町）
- ・ 庁内横断的な女性のネットワーク連携による災害対応の記録化（熊本市）
【応用編】女性の参画による被災者対応の質の向上（いすみ市、境町）
【応用編】女性の防災活動チームによるネットワーク化（坂出市）

【解説】

※1 策定体制の決定に当たっては、以下の点に留意する必要がある。

①全部署の参加

東日本大震災では、震災前から業務継続計画はあったものの、防災担当部局のみで策定し

ていたために内容について全庁的な理解がなく、結果として計画を生かせなかった（発災時に各課が優先順位の区別なくばらばらに業務を実施してしまい、災害対応が全般的に遅れた）事例があるので、全庁的な検討体制は必ず構築するべきである。

地方公共団体には、地域防災計画の策定等のために、既に全庁的な検討委員会等の組織がある場合が多いので、それを活用するとよい。また、各部局に対し事前に防災への意識調査や庁内説明会を実施するなど、全庁的に業務継続計画の必要性への理解を十分深めてから具体的な作業を進めるとよい。

②外部の関係者との連携・調整

業務継続計画の実効性を確保するためには、必要資源の確保に係る関係事業者（情報システム、エレベーター等）や、国、都道府県、市町村、その他の防災関係機関（消防、警察、自衛隊等）との連携も必要となる。そのため、業務継続計画を策定する際には、これらの関係者との調整も考慮すべきである。都道府県と市町村の間においては、業務の優先順位（2.3節参照）等の整合を図る観点からも、例えば、計画を策定した際の都道府県から市町村への周知、市町村間の情報共有なども検討しておくことが望ましい。また、都道府県が検討を行う際には、中央省庁の業務継続計画の内容も必要に応じて参考とする。特に市町村が業務継続計画を策定し、実効性を向上する上で重要な、都道府県との連携・調整、都道府県からの市町村支援に関しては、1.5節を参照されたい。

また、市町村が検討を行う際には、近隣の市町村とは広域事務等において日常より密接に連携している場合が多いため、業務継続計画の策定、継続的改善、訓練等で連携・協力し、様々な課題に対する解決策について共に考えることが有効である。

関係事業者やその他の防災関係機関についても、業務（事業）継続計画の策定状況を確認し、当該機関の業務（事業）継続計画との整合性が担保されているかや、当該機関が業務を継続できないことがボトルネックとなり、非常時優先業務の実施が困難とならないか等について、検証しておくことが望ましい。

※2 策定のきっかけ、策定体制、策定に要した時間や作成プロセス等について、市町村にヒアリング調査した結果が「地方自治体における震災時BCPの作成手法に関する調査研究報告書」（P.83参照）に掲載されているので、参考とされたい（表1-3に一例を示す）。

表 1-3 業務継続計画を策定した市町村へのヒアリング調査結果の例

策定のきっかけ	新型インフルエンザが流行し市内患者が発生した際、市議会からBCP作成の指摘があり、市長が至急作成を指示。
策定体制	○BCPは市役所の業務全体をわかっている部署（職員課、企画調整課等）が作るべき（市長の方針）。 ○プロジェクトチームを編成 ・人事、保険・福祉関連部署から3人がPT（プロジェクトチーム）として企画調整課に配属（併任辞令）。 ・市長・副市長直属組織として、BCP作成に専念。
策定に要した期間	約3か月

BCPに対する考え方	<p>○BCPは実際に被災した際に参考にすべき指針であり、まずは作成すること（優先業務について一度考えを巡らせること）が重要。</p> <p>○BCP作成による効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・作成時に各課が地域防災計画を再確認し、防災意識が高揚。 ・東日本大震災や台風で鉄道が運休した際の帰宅困難者対策や災害対策会議の業務サポート等、大きな効果が現れた。 <p>○考えられるボトルネックと解決策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全庁的なバックアップ体制の構築が重要。 ・具体的な被害想定にこだわる姿勢は作成の疎外となる可能性。 <p>→被害想定よりも、最悪の事態のイメージが重要。</p>
作成プロセス	<p>○BCPに関する知識・考え方の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内閣府 BCP ガイドライン、大阪府及び徳島県 BCP（津波）、阪神淡路大震災教訓情報集や、都が開催する講習会を活用。 <p>○各課への意見照会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当時は BCP が浸透しておらず、理解してもらうまで根気よく BCP の考え方等について説明。 ・PT が各部長・課長に優先業務の考え方等を直接説明。 <p>→被災時は「通常の仕事を可能な限りやらないこと」を説明。</p> <p>○外部コンサルへの委託はなく、作成に関して予算は必要なし。</p>

出典：地方自治体における震災時 BCP の作成手法に関する調査研究報告書
（一財）日本防火・危機管理促進協会、平成 26 年）

1.5 市町村が業務継続計画を策定する上での都道府県の関与の重要性

- 市町村においては、業務継続計画の策定及び継続的改善について、都道府県に相談することも有効であり、都道府県がプロジェクトチームや推進チームの構築を主導して市町村の業務継続計画の策定を支援した例もある。都道府県による市町村職員に対する業務継続計画の策定に係る情報の提供・共有や、研修等による業務継続に関する意識の啓発、業務継続計画の策定・継続的改善に対する助言、市町村長をはじめとする幹部職員等に対する説明支援など、都道府県が市町村における業務継続計画の実効性向上に向けて取組を推進することが、地域全体の業務継続性を向上させるための重要な鍵となる。

⇒ 参考資料 3：「事例集（対策準備編）」（P.7～8）

- ・基本指針の策定により官民の各主体の連携を図りやすくした事例（鳥取県）
- 【応用編】県による市町村の業務継続体制確保支援（鳥取県）

2章 業務継続計画の策定

業務継続計画の策定に当たっては、まず、業務継続の基本方針や対象組織の範囲を設定するとともに（2.1節）、検討の前提となる災害を選定し、当該災害が発生した際の地方公共団体内全体の被害及び対象施設周辺の被害を想定する（2.2節）。

次に、発災時における応急業務や通常業務をリストアップし、発災後のいつ頃の時期までに業務を開始・再開する必要があるかを検討し、早期に優先的に実施すべき業務を「非常時優先業務」として整理する（2.3節）。また、非常時優先業務を実施する際の指揮命令系統や職務代行、職員の参集体制等について検討を行う（2.4節）。

その上で、非常時優先業務の必要資源（職員、庁舎、電力、通信、情報システム等）が、発災時にどの程度利用可能であるか確保状況を確認し、課題があればその課題を解決するための対策を決め、その実施を計画する（2.5節）。また、非常時優先業務を的確に実施できるよう、緊急時の対応手順について検討を行う（2.6節）。

さらに、計画の実効性を高めていくため、教育・訓練、点検・是正、継続的な改善についても実施計画を決定し、以上で検討・決定した事項とともに所要の文書化を行う。

本章の構成に沿った計画策定のための検討手順を図2-1に示す。ただし、あくまでこれは一例であって、各項目できるところから進めてよい。

なお、業務継続計画の策定過程において作成する文書や業務継続計画の計画文書（実施のためのマニュアル等を含む。）には、セキュリティに係る情報や緊急連絡先リスト等の個人情報等も含まれると考えられることから、これらの行政文書の公開の取扱いをあらかじめ検討しておく必要がある。

【検討作業の様式例】

本「手引き」では、業務継続の標準的な検討作業の様式例を提示し、様式に沿って検討を進めることで、市町村であれば、標準的な業務継続計画が取りまとめられるようにしている（表2-1）。以降、それぞれの様式例の記入例をあげながら、検討事項を解説している。なお、これらの様式は、あくまで一例であり、各地方公共団体において、実情に応じた検討が進められるよう、適宜、加除修正がなされるべきものである。

表2-1 検討作業の様式例の一覧

	様式名	関連箇所
様式例1	業務継続の基本方針と対象組織の設定	2.1節
様式例2	被害状況の想定	2.2節
様式例3	非常時優先業務の整理	2.3節
様式例4	非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の確立	2.4節
様式例5	職務代行	
様式例6	職員の参集体制の確立	
様式例7	緊急連絡先リスト	
様式例8	必要資源の対策実施計画	2.5節
様式例9	職員の参集想定フォーム	
様式例10	代替庁舎検討用リスト	

【様式例のダウンロード】 <https://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyoumukeizoku/index.html>

: ガイドで定める重要6要素に関する項目

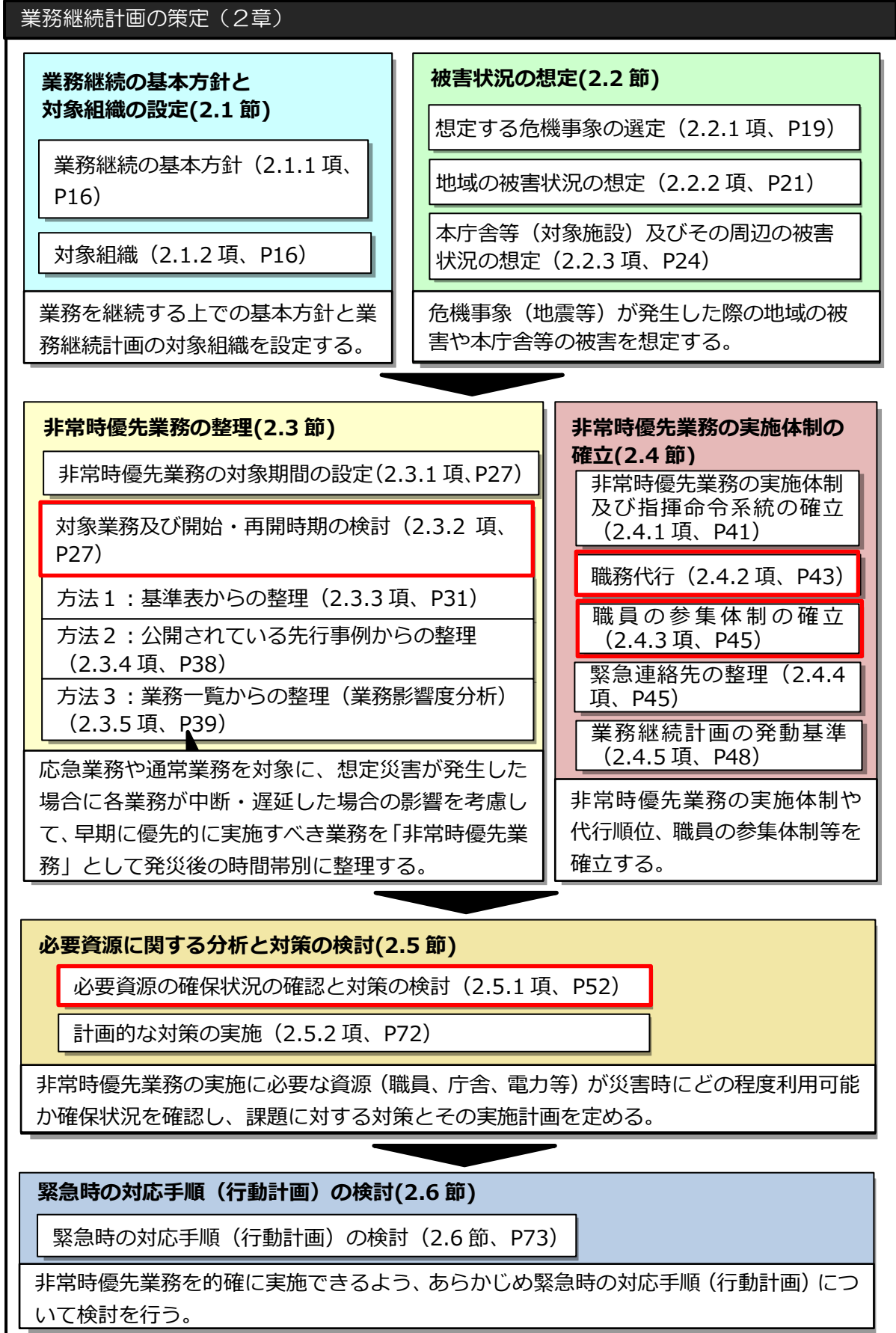


図 2-1 業務継続計画策定のための検討手順

2.1 業務継続の基本方針と対象組織の設定

2.1.1 業務継続の基本方針

業務継続計画の策定に当たっては、関係者が相互に連携しながら円滑に進める必要があることから、業務継続の基本方針を定め、組織全体で意思統一を図った上で、検討作業に着手することが望ましい。例えば、住民の生命・生活・財産等の保護に係る業務の最優先の実施、必要資源の確保と適切な配分による行政機能の維持、平時からの取組推進など、業務継続計画策定の目的が端的に表されるものが望まれる。

(参考) 業務継続の基本方針の設定例

市は、大規模災害時における非常時優先業務については次の方針に基づいて業務継続を図るものとする。

- 災害発生時においては、市民の生命、身体、財産を保護し、被害を最小限にとどめるため、地域防災計画に位置づけられた災害緊急業務を最優先する。
- 発生から72時間までは、人命に係る災害緊急業務に重点をおくこととなるため、市民生活、施設等の維持管理に著しい影響を与える通常業務以外はいったん停止する。
- 休止、縮小する通常業務は平常時における重要性をもって判断するのではなく、市民の生活の維持等に係る重要度をもって判断する。
- 市の公共施設(市民体育館、公民館、図書館、郷土資料館等)は、避難所等の災害緊急業務として使用する場合以外には、一般利用を休止する。
- イベント、会議等は、原則として中止・延期する。
- 災害復旧・復興業務は、災害応急対策業務と並行し早期に実施すべき基本的な業務を対象とする。
- 優先度の高い継続する通常業務は、災害緊急業務に影響を与えない範囲で、順次再開する。

出典:「三島市業務継続計画(地震対策編)」(三島市、平成27年)

2.1.2 対象組織

業務継続計画の策定に当たっては、対象となる組織の範囲をあらかじめ決めておく必要がある。応急業務の中心的な役割を担う本庁が対象に含まれることは当然であるが、出先機関等を対象に含めるかも決めておく必要がある。業務継続計画の策定過程においては、非常時優先業務の整理やそのために必要な資源の確保・配分が重要となり、例えば、非常時優先業務に対する必要資源の確保・配分が一体となる組織については、同時に検討対象とすることが望ましい(※1)。組織形態は地方公共団体によって異なるため、本庁と出先機関等を一体的に検討するか、あるいは別々に検討するか、各地方公共団体の実情に応じて適切な対象組織を決定する(※2、※3、※4)。

地方公共団体の業務の中には、委託や指定管理等の形態で事業者等が実施している場合や、一部事務組合や広域連合等で実施している場合もあるが、そのような場合には、地方公共団体が行う業務全体の継続性が担保されるよう、これらの組織に対して、地方公共団体と整合性のとれた業務継続性の確保を要請していく必要がある。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.11～12)

- ・ 部局や出先機関ごとに計画作成する際のひな形を示した事例（茨城県、静岡県）
- ・ 本庁版と出先機関版の2種類を策定している事例（石川県）

【解説】

- ※1 例えば、平常時に本庁で働く職員の多くが、発災時に出先機関等に配置される場合は、本庁と出先機関等が一体となっていると考えられ、このような場合には業務継続計画も本庁と出先機関等を一体的に検討することが望ましい。また、特に本庁の代替庁舎に出先機関を利用する場合には、当該出先機関と一体的に検討する必要性は高い。
- ※2 本庁と出先機関等が一体的に策定する場合と別々に策定する場合のメリット及びデメリットについては、表2-2のとおりである。
- ※3 本庁の組織規模が大きい等により、部門ごと（例：ICT、下水道）に業務継続に係る検討を行う方がより効果的・効率的な場合は、必要に応じて、全庁版とは別に個別部門の業務継続計画を定めてもよい（個別部門の業務継続計画に関するガイドラインは、参考2（P.83）を参照）。ただし、両者の整合性が確保されるよう留意しながら策定する必要がある。
- ※4 市町村が業務継続計画を策定する際には、都道府県の地域防災計画や応援計画等において市町村への応援体制が明確になっている場合、その内容を考慮しておく。

表 2-2 本庁と出先機関等で一体的に策定する場合と、別々に策定する場合の比較

	本庁と出先機関等が一体的に策定	本庁と出先機関等が別々に策定
メリット	○資源配分等について、本庁と出先機関等で整合性を確保しやすい。	○本庁を先に策定して知見等を蓄積した後に、出先機関等に展開できる。
デメリット	○様々な施設や業務等を一度に取り扱うことが容易でない。 ○取り扱うデータや関係者が多くなり、意見調整が煩雑となる。	○通常、本庁が作った後に出先機関等の検討を行うことになるため、出先機関等までを含めた体制の確立に時間がかかる。
例	○多くの本庁勤務者が、発災時に本庁と出先機関等に配置（派遣）される場合 ○本庁の代替庁舎に出先機関を利用する場合 ○本庁業務の一部が出先機関等にて行われている場合 ○出先機関等が本庁と同一庁舎又は近接した庁舎内にあり、資源が一体的に使用されている場合	○本庁と出先機関等の間で発災時の資源の移動が少ない場合 ○本庁の計画をまず策定し、その後に出先機関等を検討する方が、全体の検討が効率的な場合（例：政令市において区役所単位で策定する場合等）

様式例1：業務継続の基本方針と対象組織の設定

〔様式例1〕の概要	
趣旨	業務継続の基本方針と業務継続計画の対象組織を設定する。
本文の関連箇所	2.1 業務継続の基本方針と対象組織の設定
「ガイド」との関連	「ガイド」では本様式は示していないが、庁内全体的意思統一を図る等の際に、必要に応じて本様式を活用する。

〔様式例1〕 業務継続の基本方針と業務継続計画の対象組織を設定する

【記入例】

業務継続の基本方針と対象組織の設定

1. 業務継続の基本方針

- ①大規模災害時にあっても、住民の生命・生活・財産等の保護を図るため、地域防災計画に基づく災害応急対策業務を最優先に実施する。
- ②地域社会への影響や法令の適切な執行等の観点から業務継続の優先度の高い通常業務を整理し、それ以外の通常業務は積極的に休止・縮小を行う。
- ③平常時から教育や訓練等を着実に実施するとともに、不足する資源に対する対策について適切な進捗管理を実施し、実効性の確保を図る。

組織全体の意思統一を図るため、業務継続の基本方針を記載する。

2. 業務継続計画の対象組織

本計画においては、以下の組織を対象範囲とする。

- ・市役所本庁舎内の各部局
- ・各種委員会事務局（教育委員会、選挙管理委員会、公平委員会、・・・）
- ・議会事務局

業務継続計画の対象組織の範囲を記載する。出先機関等も対象とする場合は、その旨を明記する。

2.2 被害状況の想定

非常時優先業務の整理(2.3節)及び必要資源に関する分析と対策の検討(2.5節)を行うためには、地方公共団体の業務が外部条件によって受ける制約(ライフライン支障、交通支障等)等を把握することも重要となる。このため、危機事象として、各地方公共団体で想定する災害及びその発災条件を選定し、地域や庁舎等の被害状況を想定する必要がある。その際には、国や地方公共団体の地震被害想定調査や過去の被災経験等を参考とする。

⇒ 参考資料3:「事例集(対策準備編)」(P.13~17)

- ・被災経験を踏まえた想定事例(福島県、茨城県)
- ・段階的ないし複数の危機事象を想定した事例(岐阜県、京都府)
- ・結果事象によるアプローチの事例(鳥取県)

2.2.1 想定する危機事象の選定

想定する危機事象を選定するに当たり、本庁舎は応急業務の中心的な役割を担うことから、被害想定やハザードマップ(地震、洪水、内水、高潮、津波、土砂災害、火山)等を参照し、「本庁舎が最も被害を受ける災害」を想定することが望ましい。また、都道府県や面積の大きい一部の市町村は、「本庁舎が最も被害を受ける災害」以外に、「本庁舎の被害は少ないが、出先機関等を含め地域全体が被害を受ける災害(例:海溝型地震)」も想定対象となりえることから、想定災害は、各地方公共団体の実情に応じた災害を想定することが望まれる。ただし、実際の災害やその被害は、想定どおりでなく幅があり、想定を上回る可能性もあることも念頭におく(※1)。

発災条件としては、早朝や冬季夕方等できるだけ業務継続が困難な条件を設定する(※2)。

【解説】

※1

【想定災害】

国や都道府県の被害想定にかかわらずそれを大きく上回ることがあるのは東日本大震災の教訓であり、被害想定やハザードマップ等の過信は禁物である。また、想定した災害の種類以外に、局部的豪雨、豪雪、火災、大事故等、不測の事態により、庁舎が使用できなくなることや停電・断水が長期化する可能性は常にあることを念頭におくことも必要である。つまり、実際に発生する災害やそれによる被害が全くの想定外にならないようにすべきである。そのため、当初の検討は選定した災害を中心に検討したとしても、実施する対応や対策は、選定した災害による被害が想定を上回る可能性や他の災害等にも有効かどうかも念頭においたうえで決めることが推奨される。なお、この場合の対応の一つとして、結果事象によるアプローチが挙げられる。

(参考) 結果事象によるアプローチ

東日本大震災では、一定の地震のみを想定する事業継続計画しか持っていなかった企業が、なすすべがなかった状況が発生した。この観点から、内閣府「事業継続ガイドライン第3版」(平成25年8月)では、4.1節で「自社に生じた事態を原因事象(例えば、直下型地震)により考えるのではなく、結果事象(例えば、自社の〇〇拠点が使用不能)により考え、対応策を検討することが推奨される。また、この観点では、個々の重要な要素について代替を確保する代替戦略が幅広い発生事象に対して共通して有効となる可能性が高い。」とされている。

例えば、第一に、本庁舎が使用可能な被害レベル、第二に本庁舎は使用不能になるが、近隣の代替庁舎は使用可能な被害レベル、第三に、本庁舎も近隣の代替庁舎も使用不能で、遠い第二の代替庁舎に移る必要がある被害レベルを考え、レベルごとに対応策を考えていくなどが考えられる。このような考えであれば、災害の種類を問わないし、被害想定を上回っても想定外になりにくい。既にこのような考え方を取り入れている地方公共団体もあるので、同ガイドラインを必要に応じて参照することも有効である。

※2

【発災条件】

想定する災害の規模は同じであっても、想定する災害が発生する時刻等の条件により、地域の被害や非常時優先業務の必要資源の確保状況等が変化する。業務継続は、必要資源等が被災し制約がある条件下にあっても、業務が遂行できる体制をあらかじめ整えておくものであるから、実際に発生する災害やそれによる被害が全くの想定外にならないように、業務継続が困難な条件を含めて検討する必要がある。そのため、以下の点に留意して、時刻等の発災条件を設定することが求められる。

- ・ 地域の被害が最大となる条件(行政対応に対するニーズが最も高くなる条件)としては、地震であれば、人的被害や建物被害等が最大となる早朝や冬季夕方等が考えられる。また、風速が大きい方が、火災による人的被害や建物被害等が大きくなる。
- ・ 非常時優先業務に必要な資源のうち特に重要である職員の確保が困難となる条件としては、自宅等からの参集を伴う平日夜間や休日が考えられる。ただし、発災当初の対応手順や対応体制は、夜間休日と勤務時間中では初動段階の前提条件が相当異なるため、発災当初は別々に想定しておくことが必要である。

(参考) 中央省庁の省庁業務継続計画の想定災害等

中央省庁の省庁業務継続計画は、想定災害として都心南部直下地震を基本とし、発災条件(曜日・発災時間等)については、例えば職員参集の場合、火災による被害が最大となるケースである「冬の日曜日の夕方6時に風速8m/sの状況下で発生した場合」を想定することを基本としている(ただし、業務によっては最も厳しいケースが異なることがあり得るため、各府省等においては自らの業務に照らし、そのようなケースも想定した検討を行う必要があるとしている。)。また、発災当初の実施事項や対応手順等の整理については、休日夜間と平日昼間に発災した場合のそれぞれで実施することとしている。

2.2.2 地域の被害状況の想定

発災時における地方公共団体の業務に対する社会的ニーズ（どのような対応が、どの程度求められるのか）や職員参集に係る外的な制約条件を把握すること等を目的として、前項で選定した危機事象を基に地域の被害状況を想定する（※1）。

想定する被害としては、地方公共団体全域の建物被害（倒壊、浸水、火災等）や人的被害、ライフライン（電力、上水道、ガス、通信等）の機能支障、交通支障等が挙げられる（※2）。ここで想定した地域の被害状況は、例えば、避難所開設や罹災証明書の発行など各非常時優先業務の業務量や実施に必要な人数を見積もる、非常時優先業務の対象期間を設定する、建物・道路の被害状況や公共交通機関の運行状況を踏まえて参集予測を行うなど、非常時優先業務の整理や必要資源の検討等を行う際の前提条件とする。

【解説】

※1

【被害想定のお考え方】

- ・大規模災害（地震・津波、大規模水害、火山等）については、行政が実施している被害想定を活用する。例えば、地震の場合、都道府県では、国又は各都道府県で実施した地震被害想定調査の結果を、市町村では、国、都道府県又は各市町村で実施した地震被害想定調査の結果をそれぞれ前提とすることが考えられる。
- ・被災経験のある地方公共団体では、被災経験に基づいた想定を行うことも考えられる。
- ・地震については表 2-3 に示す震度 6 強～7 の被害イメージ、大規模水害については図 2-3 に示す被害シナリオなども参考になる。

※2 その他、都市部では帰宅困難者の発生や主要道路の徒歩帰宅者の通過等による影響（庁舎への来訪者の急増や職員の参集速度の低下等）を想定することなども考えられる。

表 2-3 震度 6 強～7 の被害イメージ

	被害イメージ
建物	<ul style="list-style-type: none"> ・耐震性が低い鉄筋コンクリート造建物(概ね昭和 56 年以前)は、壁、梁(はり)、柱等の部材に、斜めや X 状のひび割れ・亀裂が見られるようになる。1階あるいは中間階の柱が崩れ、倒れるものが多くなる。*1 ・耐震性が低い木造建物(概ね昭和 56 年以前)は、傾くものや、倒れるものが多くなる。*1
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ・立っていることができず、はわないと動くことができない。揺れにほんろうされ、動くこともできず、飛ばされることもある。*1 ・固定していない家具のほとんどが移動し、倒れたり飛ぶこともあり、負傷する可能性がある。
電力 通信 上水道 都市ガス	<ul style="list-style-type: none"> ・広い地域で、電力、上水道、ガスの供給が停止することがある。*1 ・都心南部直下地震 M7.3 の場合は、図 2-2 のような被害が想定されている。 ・防災拠点等の重要施設は、優先的に復旧することも考えられる。*2

被害イメージ	
道路	<ul style="list-style-type: none"> 耐震性の低い橋梁等道路施設の被害、沿道建物の倒壊、電柱の倒壊、隣接する街区での延焼火災、液状化による段差やマンホール等の飛び出し等の被害が発生する *3 がけ崩れが多発し、大規模な地すべりや山体の崩壊が発生することがある。 *1
鉄道	<ul style="list-style-type: none"> 橋脚に軽微な被害が発生、その他、電柱、架線等の被害が発生し、鉄道の不通が発生する。 *3 隣接する街区で延焼火災が発生した鉄道では、架線の消失等が発生する *3 地上路線において軌道が変状する。 *3 貨物輸送による物流が途絶える。 *3

*1:「気象庁震度階級関連解説表(平成 21 年3月 31 日改定)」を参考に整理した。

*2: 電力会社の防災業務計画では、配電設備の復旧に当たり、病院、交通、通信、報道機関、水道、ガス、官公庁等の公共機関、避難所その他重要施設への供給回線をその他の回線よりも優先的に復旧する旨記載している。

*3:「首都直下地震の被害想定と対策について(最終報告)」(中央防災会議 首都直下地震対策検討ワーキンググループ、平成 25 年 12 月)における都心南部直下地震(M7.3)の想定結果を参考に整理した。

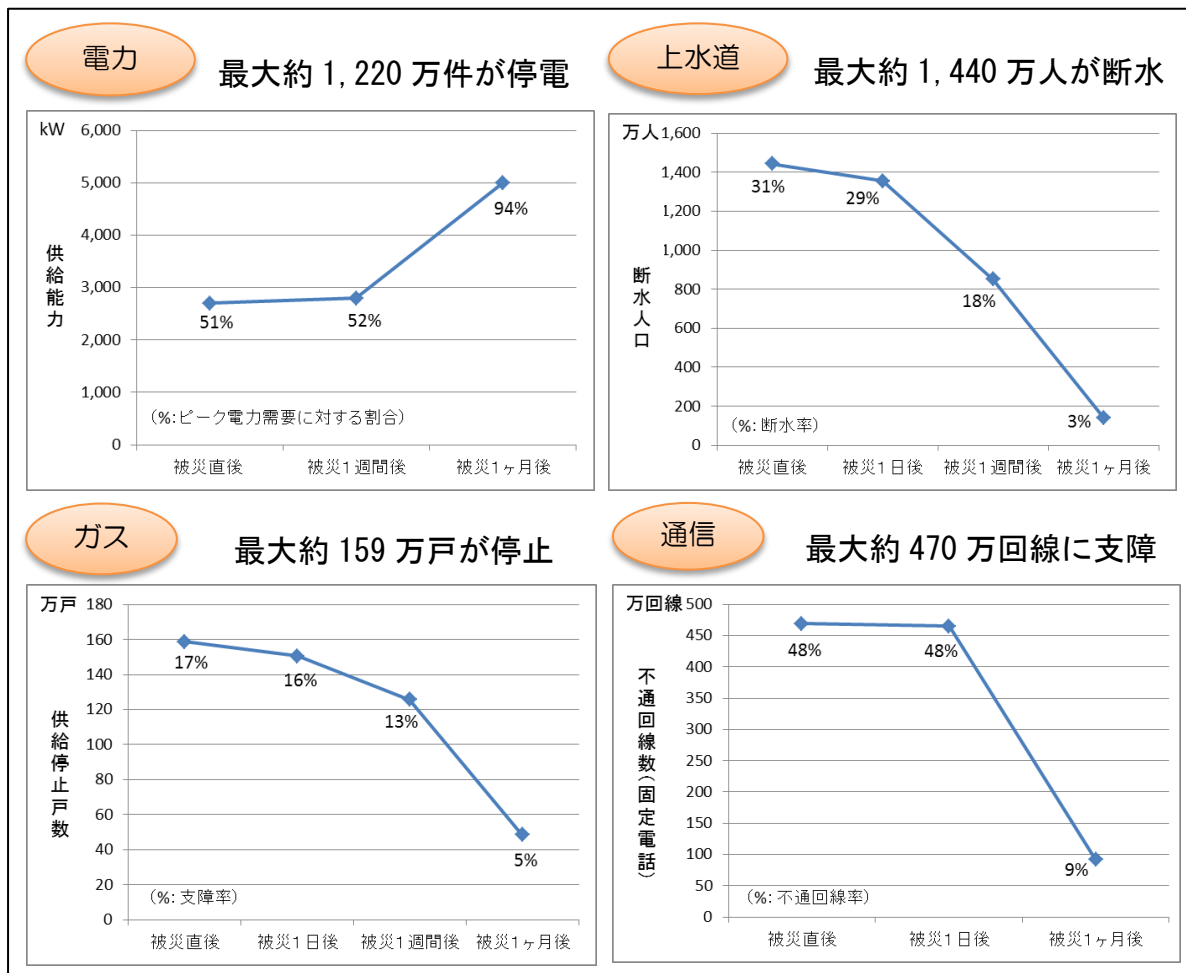


図 2-2 都心南部直下地震 (M7.3、冬夕、風速 8 %) のライフラインの復旧

出典:「首都直下地震の被害想定と対策について(最終報告)」(中央防災会議 首都直下地震対策検討ワーキンググループ、平成 25 年 12 月)

注) 都心南部直下地震 (M7.3) の最大震度は、一部地域で震度7、広い地域で震度 6 強である。



図 2-3 大規模水害時の被害シナリオ

出典:「大規模水害対策に関する専門調査会報告」
(中央防災会議「大規模水害対策に関する専門調査会」、平成 22 年4月)

2.2.3 本庁舎等（対象施設）及びその周辺の被害状況の想定

大規模災害発生時に地域防災計画等に基づき災害対応を実施するためには、災害対策本部等が設置される本庁舎等において必要資源が利用できる状態でなければならず、利用不可能な資源がある場合は、利用可能とするための対策や代替措置を講じる必要がある。この検討を行うため、地域の被害状況に加えて、業務継続計画の対象とする本庁舎等の施設及びその周辺の被害状況も具体的に想定する。

想定する被害としては、庁舎の被害状況（倒壊、浸水、什器の転倒等）のほか、庁舎周辺の火災の延焼状況や、備蓄場所（倉庫等）の被害状況、庁舎内の各設備（電気、トイレ、通信設備等）の機能支障等が挙げられ、特に電力や上下水道等のライフライン関係については、関係事業者への問い合わせなどを通じて、事前にどのような影響があり、復旧までどの程度かかるおそれがあるのか把握しておくことが望ましい。

（参考）

参考に、中央省庁の省庁業務継続計画における被害状況の想定について、以下に示す。

「政府業務継続計画（首都直下地震対策）」（平成26年3月閣議決定）においては、政府は、どのような事態に対しても、首都中枢機能の維持を図り、国民生活及び国民経済に及ぼす影響を最小化するため、業務継続体制を維持する必要があることから、特に不確実性が高い項目については、より過酷な被害様相を呈することを想定することとされている。具体的には、次のとおりである。

- ①停電、商用電話回線の不通及び断水は、1週間継続する。
- ②下水道の利用支障は、1か月継続する。
- ③地下鉄の運用停止は、1週間継続する。JR及び私鉄の運行停止は、1か月継続する。
- ④主要道路の啓開には、1週間を要する。

なお、この場合において、総理大臣官邸及び中央省庁の庁舎の一部が使用不能となる。

上記を踏まえ、中央省庁等が主に立地する東京都千代田区永田町、霞が関等の地区において、各府省等が省庁業務継続計画を策定するに当たり前提とすべき被害状況及び復旧予想を表2-4に示す。

表 2-4 各府省等が省庁業務継続計画を策定する際の前提とすべき被害状況等

	被害状況等	復旧予想等
庁舎	<ul style="list-style-type: none"> ・一部の耐震性が低い建物では、甚大な被害が発生し、全部又は一部の使用が不可能になる。 ・安全性が確認されるまで一時的に庁舎の利用ができない場合がある。 	<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がある。
庁舎内部	<ul style="list-style-type: none"> ・固定されていない什器、天井等が転倒・落下し、一部のパソコンが故障する（震度6強で免震構造でない場合） ・エレベータが、頻発する余震のために停止し、継続的な利用に支障を来す可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・什器等の再設置や、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。

	被害状況等	復旧予想等
庁舎外部	<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。 ・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。 	—
帰宅困難者等	<ul style="list-style-type: none"> ・発災直後は、徒歩帰宅者や負傷者が震が関周辺や職員の登庁経路に溢れる可能性が高い。 ・庁舎に帰宅困難者が来訪する可能性も高い。負傷者等の来訪の可能性もある。 ・平日であれば、来庁者が多数存在する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・帰宅困難者は、3日間程度滞在することが見込まれる。
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。 ・東京湾内火力発電所の停止により、電力供給が途絶する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・電力の復旧は、1週間後。 ・復旧後も計画停電の可能性がある。
上水道	<ul style="list-style-type: none"> ・管路や浄水場の被害又は停電による断水が発生 ・非常用電源装置、電算機等の稼働に必要な冷却水が利用不可。 	<ul style="list-style-type: none"> ・断水が1週間継続する。
下水道	<ul style="list-style-type: none"> ・管路やポンプ場、処理場の被害又は停電によって利用が困難。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用支障は1か月継続する
ガス	<ul style="list-style-type: none"> ・高圧ガス及び中圧ガスは継続的に供給されるが、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"> ・低圧ガスの復旧は、1か月程度で復旧。
固定電話	<ul style="list-style-type: none"> ・大量アクセスにより輻輳が発生し、災害時優先電話以外はほとんど不通。 ・引込管路等での断線により不通となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・不通が1週間継続。
携帯電話	<ul style="list-style-type: none"> ・大量アクセスにより輻輳が発生し、ほとんど不通。 ・基地局等の非常用電源の燃料が確保できなければ、不通となる可能性がある。 ・メールは概ね利用可能であるが、大幅な遅延が発生する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・不通が1週間継続。
インターネット	<ul style="list-style-type: none"> ・引込管路等での断線により不通となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用支障が1週間継続。

出典:内閣府作成資料をもとに作成

様式例2：被害状況の想定

〔様式例2〕の概要	
趣旨	業務継続計画の策定の前提となる被害状況を想定する。
本文の関連箇所	2.2 被害状況の想定
「ガイド」との関連	厳密な被害想定が無くとも業務継続の検討は可能であり、また想定災害のみに限定した検討とならないよう、「ガイド」では本様式は示していないが、被害状況を想定した方が検討しやすい場合など必要に応じて本様式を活用する。

〔様式例2〕 業務継続計画の策定の前提となる被害状況を想定する。

【記入例】

被害状況の想定

1. 想定する危機事象：

	想定	出典
想定災害	□□断層帯地震（M7.3） ・市内で震度6強、一部で震度7が発生する。 ・本庁舎は震度6強の揺れが想定される。	県の想定
発災条件	冬の夕方、風速8m/s	県の想定

2. 想定事象による被害状況：

	被害状況（復旧予想）	出典
浸水	・市内の一部で津波による浸水の危険がある。 ・本庁舎は津波による浸水の危険性はほとんどない。	県の想定
建物被害・火災	【地域の被害】 ・市内の約3割の建物が全半壊し、5000棟が焼失する。	県の想定
	【庁舎の被害】 ・本庁舎周辺では延焼火災の危険性はほとんどない。 ・災害対応を行う本庁舎は耐震改修済みであり、利用可能とみられるが、不測の事態により使用できない可能性もある。 ・固定されていないロッカー等の什器類は、転倒・落下する。	県の想定を参考に独自に想定
交通機能支障	・震度6強～7のエリアや浸水エリアを中心に通行支障が発生する（自動車での参集はできない。）。 ・山間部の道路が通行困難となり、孤立地域が発生する（当該地域に居住する職員の参集は、当面困難となる。）。 ・鉄道は、被害や安全確認等により、当面の間（1週間以上）は利用困難となる。	県の想定を参考に独自に想定
ライフライン支障	【地域の被害】 ・電力は、市内の約6割の世帯で停電し、半数程度の復旧に3日間程度要する。 ・固定電話は、市内の約6割の加入者が通話困難。その他の加入者は輻輳により、1週間程度は電話が繋がりにくくなる。携帯電話は、大量アクセスにより輻輳が発生し、ほとんど不通。インターネットの利用可否は、アクセス回線の被災状況に依存。 ・上水道は、市内のほとんどの世帯で断水し、半数程度の復旧に1週間程度を要する。 ・下水道は、市内のほとんどの世帯で利用困難となり、当面の間は復旧しない（上水道の復旧より長期化）。	県の想定及び事業者への問い合わせによる
	【庁舎の被害】 ・電力は、3日程度の停電が見込まれる。 ・固定電話・携帯電話は、災害時優先電話以外は1週間程度繋がりにくいことが見込まれる。また、固定電話には、報道機関や住民からの問い合わせも殺到する。インターネットも、被災状況によっては利用不可。 ・防災行政無線は耐震対策済みであり、利用可能。 ・上水道は、断水の回復までに1週間程度を要する。 ・下水道は、利用支障が1か月継続する。	事業者への問い合わせによる
その他	・飲料水、食料等について、買い占めなどが発生し、コンビニエンスストア、小売店舗の在庫は数時間で売り切れる。 ・停電等を受け、ガソリンスタンドの営業が困難、公用車の燃料が不足する。	県の想定を参考に独自に想定

業務が外部条件によって受ける制約等を把握するために、地域や庁舎の被害状況を整理する。

地方公共団体の被害想定調査の引用等により、建物被害・火災や交通機能支障、ライフライン支障等を想定する。

庁舎については、〔様式例8〕においてこの被害を基に対策状況を整理する。

2.3 非常時優先業務の整理

発災時に資源等の制約を伴う状況下で業務継続を図るためには、優先的に実施する業務を時系列で絞り込むことが必要となる。このため、非常時優先業務の対象期間を決定し、非常時優先業務の候補となる各業務を対象に、発災後のいつ頃の時期までに業務を開始・再開する必要があるか（この時期のことを以下「業務開始目標時間」という。）を検討し、業務継続を想定する期間内に開始・再開すべき業務を非常時優先業務として整理する。

なお、大規模災害発生時には、住民の生命・財産等を守るため、いずれの部局であっても災害対応に注力することとなるため、検討に当たっては各部局の主体的な参画が重要となる（※1）。

2.3.1 非常時優先業務の対象期間の設定

非常時優先業務の対象期間は、発災後の資源が著しく不足し混乱する期間及び業務実施環境が概ね整って通常業務への移行が確立されると考えられるまでの期間である。この期間は、厳密には被害状況の想定にもよるが、必要資源に関する分析と対策の検討（2.5節）において発災後の必要資源の確保を検討するために、最低でも応急業務が軌道に乗る1週間以上、通常業務への移行や地域の重要産業の復旧等も考慮して1ヶ月程度まで検討しておくことが望ましい。

2.3.2 対象業務及び開始・再開時期の検討（総論）

対象業務及び開始・再開時期を検討する方法として、ここでは、基準表から整理する方法（2.3.3項）、公開されている先行事例から整理する方法（2.3.4項）及び業務一覧から整理する方法（2.3.5項）を示す（図2-4）。各地方公共団体の検討体制に応じて、いずれかを選択し、又は組み合わせて（※2）、非常時優先業務とその業務開始目標時間を明らかにしておく必要がある（※3）。

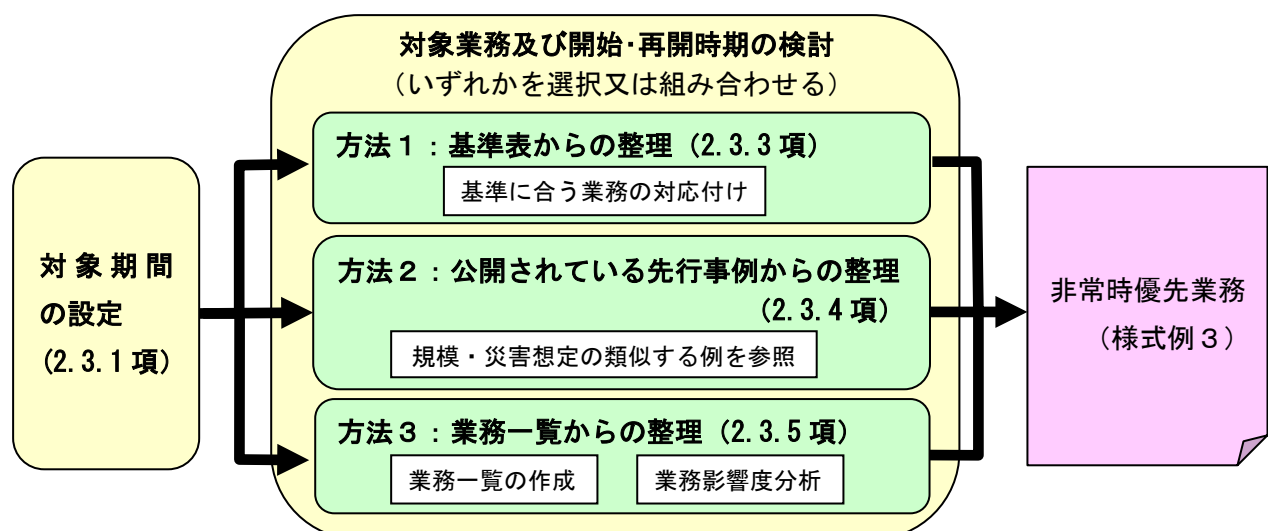


図 2-4 非常時優先業務の整理の流れ

[解説]

※1 各部局へ主体的な参画を促すためには、例えば①、②のような方法がある。

①各課に対して対象業務及び開始・再開時期の検討を依頼し、その結果について取りまとめを担当する部署において妥当性の確認や調整等を実施

②取りまとめを担当する部署において対象業務及び開始・再開時期を検討(案を作成)し、各課に対して妥当性の確認や追記修正等を依頼

いずれの方法でも、各課で判断基準がまちまちにならないよう、整理に当たっての考え方(以下※3の内容や基準表等)を示しておく。

※2 例えば、方法3の業務一覧からの整理を実施する際に、方法1の基準表(表2-5)や方法2の先行事例を参考にして目標開始時間を定めることや漏れが無いかの確認を行うことにより、効率的により精度の高い検討を行うことが考えられる。

※3 いずれの方法をとる場合であっても共通する観点を以下に示す。

①対象業務

- ・ 災害応急対策業務や早期実施の優先度の高い災害復旧・復興業務については、既に地域防災計画に整理されているものであり、地域防災計画や災害対策基本法その他の法令を参照し、漏れがないよう注意する必要がある。
- ・ 業務継続の優先度が高い通常業務については、地域社会への影響や法令等の適正な執行、他業務への影響等の観点から検討する。

(視点の例)

- ・ 地域住民の生活の安全・安心、地域内の経済活動(主要産業・中小企業等)、地域の外部への影響、法令等の適切な執行、地方公共団体に対する社会的信頼、税収減・住民流出への影響、他の優先業務への影響
- ・ 今の資源で実施可能かどうかという「可能性」の視点でなく、住民にとって当該業務が開始される必要があるかという「必要性」の視点から検討する。なお、実施可能性については、必要資源に関する検討の際に、被害想定等を踏まえて確認する。そこで、現状では困難と見込まれるなら、対策を講じて可能にする、というのが基本的な考え方。
- ・ 発災から1週間、2週間と経てば、実施すべき業務が多くなることに留意が必要である。

②開始・再開時期

- ・ 業務開始目標時間とは、非常時優先業務の開始・再開の目標とする時期であるが、ここでの「開始・再開」とは単に一部に着手することを意味するのではなく、一定程度の業務が実施される状態を指す。なお、業務の開始時点だけではなく完了時点や業務の効果が概ね行き渡る時点を考えることが重要な業務(例:応急危険度判定等)については、その目標時間(業務完了目標時間)についても設定することが望ましい。

- 業務開始目標時間は、“いつまでに当該業務が一定程度実施されているのが望ましいか”という観点で検討する。ただし、業務開始目標時間は、災害発生の時間帯や災害の種類（地震、津波、洪水など）によって左右されるものであるため、あくまで目安であり、業務の優先順位を明確にすることが重要である。
- 実際に検討してみると、いつまでに開始しなければならないかが分かりやすい業務もあれば、一律に決めにくい業務もある。決めにくい場合、業務開始目標時間を仮に定め、実施できるかどうかの検討を経て見直すことでも良い。
- 前提条件（被害の程度等）によって業務開始目標時間が異なる場合は、最も早い時期を選ぶのが原則である。ただし、前提条件によって場合分けしておく、実際の災害発生時の対応の際には有用な面もある。
- 区域が広い市町村の場合は被災していない地域の通常業務の再開が遅延しないよう留意するなど、市町村の特性に合わせた見直しが必要である。
- 整理した非常時優先業務は、時系列に整理したうえで業務全体の実施状況を想定してみるなどにより、実際にその時期に実施できるかを資源等の面から検証していくことが必要である（2.6節参照）。
- 都道府県と市町村の間では、優先順位や業務開始目標時間について整合性が確保されるようにあらかじめ情報共有・調整がなされていることが望ましい。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.18～20）

- ・ 非常時優先業務の整理手順を示した事例（石狩市）
- ・ 整理結果の事例（広島県、静岡県、鳥取県）

【応用編】災害対応タイムライン・シナリオに沿った同一基準による整理（堺市）

参考資料4：「災害対策基本法に定める市町村の災害応急対策等」

様式例3：非常時優先業務の整理

〔様式例3〕の概要	
趣旨	業務継続を検討する対象期間を定めるとともに、業務開始目標時間ごとに非常時優先業務となる応急業務と通常業務を整理する。
本文の関連箇所	2.3 非常時優先業務の整理
「ガイド」との関連	「ガイド」では「発災直後」、「概ね3日目まで」、「1週間まで」に区分し、応急業務及び通常業務を区別せずに整理することとしているが、より充実した記載ができるよう本様式では汎用的なものとしている。

〔様式例3〕 非常時でも優先的に開始・再開すべき非常時優先業務を定める。

【記入例】

非常時優先業務の整理

現時点の状況

1. 業務継続を検討する対象期間

発災直後～1ヶ月

2. 非常時優先業務

(1) 総務課

非常時優先業務		業務開始 目標時間
応急業務	通常業務	
・・・業務	・・・業務	3時間以内
・・・業務	・・・業務	1日以内
・・・業務	・・・業務	3日以内
・・・業務	・・・業務	2週間以内
・・・業務	・・・業務	1ヶ月以内

(2) 建設課

非常時優先業務		業務開始 目標時間
応急業務	通常業務	
・・・業務	・・・業務	3時間以内
・・・業務	・・・業務	1日以内
・・・業務	・・・業務	3日以内
・・・業務	・・・業務	2週間以内
・・・業務	・・・業務	1ヶ月以内

(3) . . .

今後の検討事項

- ・時点ごとの参集可能な職員数を把握し、それに見合う業務量になるよう、非常時優先業務の時間的優先順位を決める。

業務継続を検討する期間を想定する。

担当部署又は災害対策本部設置時の班など、地方公共団体の実情に合わせた形で非常時優先業務を整理することが効果的である。

平常時に実施している業務のこと。

地域防災計画における災害応急対策業務と、災害復旧・復興業務及び発災後の他の新規発生業務のうち早期実施の優先度が高いものが該当する。

業務開始目標時間の設定は任意であり、幾つかの時間を1つにまとめることやより細分化することも考えられる。
例) 3時間以内、12時間以内、1日以内、3日以内、2週間以内、1ヶ月以内

2.3.3 方法1：基準表からの整理

一つ目の方法として、業務開始目標時間と非常時優先業務との対応の考え方を基準表に整理し、発災後の業務開始目標時間ごとに該当する応急業務及び通常業務を対応付け、非常時優先業務の一覧を作成する方法を示す。比較的短期間で必要な業務の抽出ができ、ある程度の精度で迅速に策定し、見直しによって精度を高めていく場合に適している。

具体的には、まず、発災時にどの業務をいつから開始・再開すればよいかを明らかにするため、業務開始目標時間ごとに該当する業務の考え方や代表的な業務例等を一覧にして整理基準表を作成する。この際、市町村と都道府県それぞれの基準表の例を表2-5及び表2-8に示しているのので、これらをベースとしてもよい。また、想定する危機事象が地震の場合には、「地方都市等における地震対応のガイドライン」（平成25年8月）も基準表として利用できる。

次に、具体的な業務をリストアップするに当たり、応急業務及び通常業務を整理する分類（区分）を設定する。例えば、表2-6では応急業務を地域防災計画における各節の構成を基に、表2-7では通常業務を平時の組織構成を基にそれぞれ分類することとしている。この分類に従って、地域防災計画や災害対応マニュアル、事務分掌等を参考に当該市町村における具体的な応急業務と通常業務をそれぞれリストアップする。次に、リストアップした業務を先に作成した基準表と照らし合わせていずれかの業務開始目標時間に対応付けを行い、表2-6・表2-7のような一覧表として整理する。整理結果は、必要に応じて、【様式例3】により部署や災害対策本部設置時の班ごとに整理してもよい。

ただし、表2-5～表2-8はあくまで一例であるので、実際の検討に当たっては、業務開始目標時間の区分や対応する業務等について、各地方公共団体の特性を十分考慮することが必要である。

なお、基準表は、後述する方法3（業務一覧からの整理）による整理を行う場合に、業務開始目標時間を検討する際の基準としても利用可能である。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.21）
・ 基準表を作成している事例（石狩市）

(参考)

内閣府防災担当では、「地方都市等における地震対応のガイドライン」(平成25年8月)において、災害対応の各段階(準備、初動、応急、復旧)において、地方公共団体が実施すべき対応(17の対策項目(図2-5))をチェックリスト形式で取りまとめており、整理基準表や非常時優先業務の一覧を作成する際の参考とされたい。

対策項目	地方都市等における地震対応のガイドライン			
	(準備段階)	初動段階 (発災当日中)	応急段階 1~3日後	復旧段階 1週間~1か月後(又は数か月後)
1. 災害対策本部の組織・運営	<ul style="list-style-type: none"> 庁舎の耐震化、代替施設の確保 災害対策本部設置、運営訓練 衛星携帯電話の確保、住民と連携した使用訓練 代替通信手段の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策本部設置、本部会議の公開(代替庁舎確保) 記者会見の実施 情報通信の疎通状況確認 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 国・県・市町村等の合同による会議 行政職員のこころのケア 企業等の被害情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者の被害情報収集
2. 通信の確保	<ul style="list-style-type: none"> 衛星携帯電話の確保、住民と連携した使用訓練 代替通信手段の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 孤立集落等への通信手段の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 企業等の被害情報収集
3. 被害情報の収集	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集項目の事前整理 情報収集(トリアージ)体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 孤立集落等への通信手段の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 企業等の被害情報収集
4. 災害情報の伝達	<ul style="list-style-type: none"> 防災行政無線のデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> 地震(余震)情報、津波情報、避難勧告・指示等に関する情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業等の被害情報収集
5. 応援の受入れ	<ul style="list-style-type: none"> 応援職員の担当業務の整理 応援協定の締結及び訓練 ヘリコプター着陸場確保 	<ul style="list-style-type: none"> 連絡窓口、受入れ体制確保(駐車場、燃料、災対本部内の事務スペース等) 応援要請 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業等の被害情報収集
6. 広報活動	<ul style="list-style-type: none"> 特別な配慮が必要な方への多様な情報伝達手段を確保 	<ul style="list-style-type: none"> 住民への広報(被害情報、避難所、物資、ライフライン等) 被災者受入れ 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
7. 救助・救急活動	<ul style="list-style-type: none"> 医師、保健師等の連携体制確保 	<ul style="list-style-type: none"> 死傷者の捜索、救助 避難所の設置 医療チーム派遣要請 火葬 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
8. 避難所等、被災者の生活対策	<ul style="list-style-type: none"> 避難所施設の耐震化 住民と連携した避難所運営訓練 	<ul style="list-style-type: none"> 避難所安全確認、避難者受入れ 福祉避難所やホテル、旅館および専門的なスタッフ等の確保 多様な情報伝達手段による広報 必要な支援の確保・提供 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
9. 特別な配慮が必要な人への対策	<ul style="list-style-type: none"> 特別な配慮が必要な人への理解 配慮が必要な人の把握、支援体制づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 福祉避難所やホテル、旅館および専門的なスタッフ等の確保 多様な情報伝達手段による広報 必要な支援の確保・提供 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
10. 物資等の輸送、供給対策	<ul style="list-style-type: none"> 物流業者等との協定 地域完結型の備蓄 	<ul style="list-style-type: none"> 物資支援 物資拠点確保 個人からの物資受入れ方針を広報 物資拠点の要員確保 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
11. ボランティアとの協働活動	<ul style="list-style-type: none"> 社会全体でのボランティア活動への理解 社協職員等への研修 NPO団体等との事前検討 	<ul style="list-style-type: none"> ボランティア受入れ体制の確保、周知 社協職員や専門家等の派遣要請 被災者ニーズ把握 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
12. 公共インフラ被害の応急処置等	<ul style="list-style-type: none"> (AV)ドマップにより事前(土砂災害)主の危険性を周知し、訓練等を実施 耐震化の進捗を把握 道路啓開等の体制の検討・確保 	<ul style="list-style-type: none"> 避難勧告等の準備 専門家と連携し、インフラ被害、道路啓開 土砂災害発生箇所等の点検 土砂災害発生箇所等の点検 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
13. 建物、宅地等の応急危険度判定	<ul style="list-style-type: none"> (応急危険度判定、罹災証明の発行)について 	<ul style="list-style-type: none"> 応急危険度判定士の応援要請 被災者認定調査の応援要請 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
14. 被害認定調査、罹災証明の発行	<ul style="list-style-type: none"> (応急危険度判定、罹災証明の発行)について 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査の応援要請 被災者認定調査の応援要請 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
15. 仮設住宅	<ul style="list-style-type: none"> 仮設住宅の建設用地、空き家情報の事前把握 地域で配慮が必要な人に適した仕様の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 仮設住宅必要戸数の算出 仮設住宅必要戸数の算出 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
16. 生活再建支援	<ul style="list-style-type: none"> 被災者支援台帳等のフォーマット等について事前検討 	<ul style="list-style-type: none"> 住民向け相談窓口の設置 生活資金の(一次)配分方法の検討 支援金受け付け 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知
17. 廃棄物処理	<ul style="list-style-type: none"> 置き場等の候補地選定 廃棄物発生量の事前検討 	<ul style="list-style-type: none"> 置き場等必要戸数の算出 仮設住宅必要戸数の算出 支援金受け付け 	<ul style="list-style-type: none"> 被災状況に関する情報収集 情報処理(トリアージ) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災者認定調査、罹災証明の発行に関する広報 イベント、キャンペーン等の周知

図2-5 発災時に地方公共団体が実施すべき17の対策項目

表 2-5 業務開始目標時間別の業務の整理基準表（市町村を対象とした例）

業務開始目標時間	該当する業務の考え方	代表的な業務例
① 3時間以内 (※1)	<ul style="list-style-type: none"> ・職員及び家族の安全確保 ・初動体制の確立 ・被災状況の把握 ・救助・救急の開始 ・避難所の開設 	<ul style="list-style-type: none"> a. 災害対策の根幹となる体制立ち上げ業務（人、場所、通信、情報等） b. 被害の把握（被害情報の収集・伝達・報告） c. 発災直後の火災、津波等対策業務（消火、避難・警戒・誘導処置等） d. 救助・救急体制確立に係る業務（応援要請、部隊編成・運用） e. 避難所の開設、運営業務 f. 組織的な業務遂行に必須な業務（幹部職員補佐、公印管理等） g. 参集職員数や被害状況に応じた非常時優先業務等の見直し（※2）
② 1日以内	<ul style="list-style-type: none"> ・応急活動（救助・救急以外）の開始 ・避難生活支援の開始 ・重大な行事の手続き 	<ul style="list-style-type: none"> a. 短期的な二次被害予防業務（土砂災害危険箇所における避難等） b. 市町村管理施設の応急復旧に係る業務（道路、上下水道、交通等） c. 衛生環境の回復に係る業務（防疫活動、保健衛生活動、廃棄物処理等） d. 災害対策活動体制の拡充に係る業務（応援受け入れ等） e. 遺体の取扱い業務（収容、保管、事務手続き等） f. 避難生活の開始に係る業務（衣食住の確保、供給等） g. 避難所運営における女性の参画や、女性と男性のニーズの違いを十分に踏まえた避難所の環境整備業務 h. 社会的に重大な行事等の延期調整業務（選挙等）
③ 3日以内	<ul style="list-style-type: none"> ・被災者への支援の開始 ・他の業務の前提となる行政機能の回復 	<ul style="list-style-type: none"> a. 避難生活の向上に係る業務（入浴、メンタルヘルス、防犯等） b. 災害対応に必要な経費の確保に係る業務（財政計画業務等） c. 業務システムの再開等に係る業務
④ 2週間以内	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧・復興に係る業務の本格化 ・窓口行政機能の回復 	<ul style="list-style-type: none"> a. 生活再建に係る業務（被災者生活再建支援法等関係業務、住宅確保等） b. 産業の復旧・復興に係る業務（農林水産、商工業対策等） c. 教育再開に係る業務 d. 金銭の支払、支給に係る業務（契約、給与、補助費等） e. 窓口業務（届出受理、証明書発行等）
⑤ 1ヶ月以内	<ul style="list-style-type: none"> ・その他の行政機能の回復 	<ul style="list-style-type: none"> a. その他の業務

※1 市町村の実情に応じて12時間以内の区分（例：備蓄の払い出し）や1週間以内の区分（例：民間賃貸住宅の空き室情報の入手）を設けることなども考えられる。

※2 参集できた職員数や執務環境等の被害状況を受けて、非常時優先業務の優先度や、遂行する職員、業務資源の充当先を状況に応じて継続的に見直すことも重要である。

注) 表は市町村の代表的な業務の一例を示したものであり、市町村の特性に応じた基準表を作成する必要がある。

表 2-6 非常時優先業務の時間別一覧（市町村の応急業務の例）

業務分類	業務開始目標時間				
	① 3時間以内	② 1日以内	③ 3日以内	④ 2週間以内	⑤ 1ヶ月以内
活動体制	<ul style="list-style-type: none"> ・災害対策本部の設置 ・被害情報の収集・伝達・報告 ・本部員会議等の開催 ・応急対策要員の確保 ・一般職員の安否確認・参集 ・庁舎、避難地等安全確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の健康管理 			
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> ・通信の確保、維持・運営（防災無線、電話、インターネット、LAN） 				
広報	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民への広報 ・報道機関への広報 ・国、県、他地方公共団体への周知 			<ul style="list-style-type: none"> ・相談窓口の設置（外国人対応含む） 	
応援要請	<ul style="list-style-type: none"> ・応援要請（国、県、他地方公共団体、消防、警察、自衛隊、DMAT、防災ヘリ等） ・応援部隊の受入れ（調整等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣等応援職員の受け入れ、運用 			
災害救助法	<ul style="list-style-type: none"> ・災害救助法適用の手続き 				
救助・救急活動	<ul style="list-style-type: none"> ・消防運用 ・捜索・救出班の編成、運用 ・災害時要援護者の応急対策 ・孤立住民及び観光客等の応急対策（山間部、離島等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・遺体の収容、処理 			
二次災害防止	<ul style="list-style-type: none"> ・避難勧告、誘導 ・警戒区域等の設定 ・気象予警報等の収集及び伝達 ・土石流対策 ・津波・水防等の監視・警戒 ・河川・ダム施設の応急対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・流出油防除応急対策 ・危険物被害状況の把握と連絡 ・危険物に係る警戒・規制対策 ・治山・砂防施設の応急対策 ・海防施設の応急対策 			
医療	<ul style="list-style-type: none"> ・救護所の設置 ・傷病者の搬送 ・医療救護班等の編成、運用、調整（医療機関との連絡含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ・医療施設の応急復旧 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンタル・ヘルスケア 		
保健衛生 ・防疫		<ul style="list-style-type: none"> ・応急トイレ対策（設置、し尿処理等） ・防疫・衛生班等の編成、運用 ・廃棄物の発生量予測、仮置き場の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・入浴対策 ・ごみ、廃棄物の処理（周知、収集、処分） ・ペット対策 		<ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物処理実行計画の策定
交通・輸送		<ul style="list-style-type: none"> ・緊急輸送路の指定 ・障害物撤去 ・緊急輸送（物資等） ・道路の応急復旧 ・海上輸送 ・港湾施設、漁港施設の応急対策 			

業務分類	業務開始目標時間				
	① 3時間以内	② 1日以内	③ 3日以内	④ 2週間以内	⑤ 1ヶ月以内
避難収容	<ul style="list-style-type: none"> ・避難所の設置、運営 ・来庁者への対応（避難誘導等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・食料確保・供給 ・物資確保・供給（毛布、日用品等） ・避難所外避難者の支援 ・帰宅困難者への対応（一時滞在施設への誘導等） ・義援物資、義援金の受入れ、運用 ・ボランティアの受入れ、運用 ・避難所運営における女性の参画確保 ・女性と男性のニーズの違いを十分に踏まえた避難所の環境整備（授乳室、男女別のトイレ、物干し場、更衣室、休養スペース等） ・女性や子どもに対する暴力等の防止、安全安心の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・犯罪防止体制の把握、調整 ・高齢者、障害者、妊産婦・乳幼児等のケア 		
住宅・建築		<ul style="list-style-type: none"> ・建築物の応急危険度判定 ・住宅応急修理（崩落・補強等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・罹災証明書の発行 	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅入居の情報提供、あっせん ・応急仮設住宅準備（入居希望調査、建築場所） 	
ライフライン		<ul style="list-style-type: none"> ・給水班等の編成、運用 ・上水道応急復旧（把握、調整等含む） ・下水道応急復旧（把握、調整等含む） ・電力応急復旧（把握、調整等含む） ・ガス応急復旧（把握、調整等含む） ・鉄道応急復旧（把握、調整等含む） ・公衆通信応急復旧（把握、調整等含む） 			
経済・産業				<ul style="list-style-type: none"> ・農林水産業応急対策（生産物の保護、販路維持の調整等） ・商工業対策 	
文化・教育	<ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒等の安全確保 		<ul style="list-style-type: none"> ・各種文化施設等及び文化財の対策（施設確認、文化財保護等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育再開（準備含む） ・学校保健安全対策 	

注）表はあくまで市町村の代表的な業務の一例であり、市町村の特性に応じた一覧を作成する必要がある。

表 2-7 非常時優先業務の時間別一覧（市町村の通常業務の例）

業務分類	業務開始目標時間				
	① 3時間以内	② 1日以内	③ 3日以内	④ 2週間以内	⑤ 1ヶ月以内
総務	<ul style="list-style-type: none"> 幹部職員の秘書に係る業務 公印の管理、保管 		<ul style="list-style-type: none"> 情報管理に係る業務（個人情報保護、情報漏洩防止等） 行政事務調整（通常業務の総括事務） 文書の收受及び発送 	<ul style="list-style-type: none"> 職員の人事及び給与 	<ul style="list-style-type: none"> 諸事業計画の調整に係る業務 職員の任免、分限、賞罰及び懲戒
財政			<ul style="list-style-type: none"> 財政計画業務 予算業務 		<ul style="list-style-type: none"> 地方交付税等交付金業務 地方公共団体債業務
税務					<ul style="list-style-type: none"> 個人市民税及び法人市民税の賦課調定業務 軽自動車税、市たばこ税及び入湯税の賦課調定業務 国民健康保険税の賦課調定業務 介護保険料の賦課調定業務
会計			<ul style="list-style-type: none"> 出納、会計、審査事務等 		
生活				<ul style="list-style-type: none"> 住民票、転出入、印鑑登録業務 戸籍事務及び住民基本台帳事務 外国人登録事務 行旅病人及び死亡人取扱い事務 	<ul style="list-style-type: none"> 災害に伴う給付業務（災害時弔慰金、援護資金等）
福祉			<ul style="list-style-type: none"> 国民健康保険事務（受診者急増、保険証紛失への対応） 	<ul style="list-style-type: none"> 保育所事務 生活保護事務 	<ul style="list-style-type: none"> 障害者福祉事務 高齢者福祉事務 児童福祉事務 市民福祉事務（DV、つきまとい、ホームレス、法律相談、健康相談）
保健衛生	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス対策 		<ul style="list-style-type: none"> 動物伝染病対策 有害鳥獣の捕獲 		
教育・文化				<ul style="list-style-type: none"> 教育行政全般の調整 学校事務 	
選挙管理		<ul style="list-style-type: none"> 選挙の実施に係る調整事務 			
議会事務					<ul style="list-style-type: none"> 議会関係の営繕、警備

注）表はあくまで市町村の代表的な業務の一例であり、市町村の特性に応じた一覧を作成する必要がある。

表 2-8 業務開始目標時間別の業務の整理基準表（都道府県を対象とした例）

業務開始目標時間	該当する業務の考え方	代表的な業務例
① 3時間以内 (※1)	<ul style="list-style-type: none"> ・職員及び家族の安全確保 ・初動体制の確立 ・被災状況の把握 ・広域応援要請 ・応急活動（救助・救急）に係る市町村への支援 	<ul style="list-style-type: none"> a. 災害対策の根幹となる体制立ち上げ業務（人、場所、通信、情報等） b. 被害の把握（被害情報の収集・伝達・報告） c. 広域応援要請（警察、消防、DMAT等に係る、国、他の地方公共団体への派遣要請） d. 自衛隊災害派遣要請 e. 応急活動（救助・救急）に係る市町村への支援 f. 組織的な業務遂行に必須な業務（幹部職員補佐、公印管理等） g. 参集職員数や被害状況に応じた非常時優先業務等の見直し（※2）
② 1日以内	<ul style="list-style-type: none"> ・応急活動（救助・救急以外）に係る市町村への支援 ・重大な行事の手続き 	<ul style="list-style-type: none"> a. 火薬類、毒・劇物等の応急対応 b. 災害救助法関係業務 c. 都道府県管理施設の応急復旧に係る業務（道路、上下水道等） d. 重要な業務システムの再開（パスポート等） e. 応急活動（救助・救急以外）に係る市町村への支援（緊急輸送、二次被害予防、社会基盤応急復旧、保健衛生、し尿処理、廃棄物処理、避難所運営、食料・物資供給、応援職員派遣等） f. 社会的に重大な行事等の延期調整業務（選挙等）
③ 3日以内	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧・復興に係る業務の開始 ・他の業務の前提となる行政機能の回復 	<ul style="list-style-type: none"> a. 避難生活の向上に係る支援業務（保健師の派遣等） b. 復旧・復興業務開始に係る市町村の支援 c. 災害対応に必要な経費の確保に係る業務（財政計画業務等） d. 業務システムの再開等に係る業務
④ 2週間以内	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧・復興に係る業務の本格化 	<ul style="list-style-type: none"> a. 生活再建に係る業務（被災者生活再建支援法等関係業務、住宅確保等） b. 産業の復旧・復興に係る業務（農林水産、商工業対策等） c. 教育再開に係る業務 d. 金銭の支払、支給に係る業務（契約、給与、補助費等）
⑤ 1ヶ月以内	<ul style="list-style-type: none"> ・その他の行政機能の回復 	<ul style="list-style-type: none"> a. その他の業務

※1 都道府県の実情に応じて12時間以内の区分（例：備蓄の払い出し）や1週間以内の区分（例：民間賃貸住宅の空き室情報の入手）を設けることなども考えられる。

※2 参集できた職員数や執務環境等の被害状況を受けて、非常時優先業務の優先度や、遂行する職員、業務資源の充当先を状況に応じて継続的に見直すことも重要である。

注）表は都道府県の代表的な業務の一例を示したものであり、都道府県の実情に応じた基準表を作成する必要がある。

2.3.4 方法2：公開されている先行事例からの整理

二つ目の方法として、既に業務継続計画を策定している地方公共団体の事例を参考にして整理する方法を示す。候補となる業務を独自に一から列挙することは作業負担が大きく、漏れも発生するが、地方公共団体の業務は、規模や災害想定が類似していれば基本的にほぼ同様であると考えられるため、先行事例を活用することにより効率的に整理することができる。

具体的には、まず、自組織の規模や災害想定が類似している地方公共団体の業務継続計画を入手する。この際、災害想定については、以下の点を考慮し、似ている地方公共団体を（複数）選択する。

- 津波や土砂災害など地形に依存して発生する災害の被害想定地域
- 地理的条件（中山間地、離島等） など

その上で、類似の役割を持つ部門の非常時優先業務を参考にして、自部門の役割や特性を十分考慮して部門別に整理する。その際、複数の団体を見比べるなどにより共通的な業務をリストアップするとともに、自団体に固有の業務に漏れが生じないように、他団体との相違点（計画が対象としている組織、一部事務組合の設立状況、市町村の区域の広さ、公共施設の配置等）についても考慮することが必要である。

なお、先行事例の活用は、方法1（基準表からの整理）や方法3（業務一覧からの整理）により整理する場合であっても、整理した結果の妥当性の検証や漏れが無いかの確認を行う上で有効である。

⇒ 内閣府（防災）ウェブサイト：「公開されている地方公共団体の業務継続計画」
<https://www.bousai.go.jp/taisaku/chuogyomukeizoku/pdf/R0412bcpeexamples.pdf>

2.3.5 方法3：業務一覧からの整理（業務影響度分析）

方法1（基準表からの整理）や方法2（公開されている先行事例からの整理）によりがたい場合、あるいはより精緻に非常時優先業務を整理する場合に用いられる方法として「業務一覧からの整理」による方法を示す。これは、非常時優先業務の候補となる業務のリストを作成し（業務一覧の作成）、その業務をいつまでに開始しなければならないかを見極め、それを達成できる目標時間を業務ごとに設定（業務影響度分析）をして、非常時優先業務の一覧を作成する方法である。

方法1（基準表からの選定）よりも精査に人員・時間を要する面もあるが、網羅性が高いため、非常時優先業務の検討に漏れがない、精度の高い計画の策定が可能となる。なお、個々に優先的に実施すべき重要業務の内容が異なる中央省庁や企業においては、基本的にこれと類似の方法で重要業務を整理している。

以下に具体的な手順を示す。

(1) 業務一覧の作成

非常時優先業務の候補となる業務一覧を作成するため、応急業務と通常業務について業務を列举・整理する。

① 応急業務の一覧作成の参考資料

応急業務について、以下のような資料を参考に、業務を一覧にする。

- ・ 地域防災計画
- ・ 災害対策関係組織の事務分掌
- ・ 災害対応マニュアル

② 通常業務の一覧作成の参考資料

通常業務について、以下のような資料を参考に、業務を一覧にする。

- ・ 組織の事務分掌
- ・ 事業・予算項目一覧
- ・ 各業務マニュアル

③ 一覧作成の留意点

業務一覧の作成では以下の点に留意する。

- ・ 業務の単位は、部局間で整合をとる（例えば「課」単位で数個から十数個程度を標準にするなど）。
- ・ 業務の名称は、内容が分かるよう具体的に記述する。
- ・ 応急業務と通常業務で重複する内容の業務は、応急業務に整理する。
- ・ 非常時優先業務の対象期間から明らかに外れる業務や内容が非常時優先業務に明らかに該当しない業務を当初から除外することにより、検討作業を省力化

することもできる。

- ・業務に必要な特殊な資格・技能等や資機材・情報システムがあれば、併せて記載しておくことが望ましい。また、庁舎などの共通資源は、業務を行う場所（スペース）を考慮する必要もあるため、各業務の実施場所も併せて整理する。

(2) 業務影響度分析

非常時優先業務を時系列で絞り込むため、対象とする業務の開始・再開が遅延する場合に地域社会に重大な影響が発生するまでの期間、いわば、目指すべき業務開始（実施）時間（業務開始目標時間）を、2.3.2項の解説で示した観点（又は方法1で示した基準表）を参考に、表2-9のように業務一覧の業務ごとに設定する。

また、業務の種類によって、目標時間として、業務の開始時点ではなく完了時点や業務の効果が概ね行き渡る時点を考えるべきものもある。これらの場合は、業務の準備に着手すべき時間をさかのぼって見極め、対応手順にその時間も盛り込んでおくことやこれらの業務完了目標時間を設定しておくことが望ましい。

なお、業務開始目標時間を設定した業務を時系列で一覧にしたものは、結果として、基準表から整理する表2-6及び表2-7と同様になるが、検討の過程が業務ごとの個別の分析に基づくものであることが特徴である。

表 2-9 業務影響度分析の記入例

区分	担当	業務名	業務の概要	業務の遅れによる影響			業務開始目標時間				備考	
				地域社会への影響	法令の適切な執行	他業務への影響	3時間以内	1日以内	3日以内	2週間以内		1ヶ月以内
応急業務	安否確認班	安否確認	・職員の安否確認の実施 ・り災状況の把握	-	-	-	●					
通常業務	市民課	戸籍事務	・戸籍簿の管理及び届出の受付・処理等に関すること	●		●				●		
...

注) より精緻な分析方法として、「業務の遅れによる影響」欄に具体的な影響内容を文章で記載したり、「業務開始目標時間」欄に影響の重大性のレベル（例えばI（軽微）～V（甚大））を時間区分ごとに記載（評価）し、一定レベル以上の影響が生じ始める時間を業務開始目標時間としたりするなどの方法もある。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.22)

・中央省庁における業務影響度分析

2.4 非常時優先業務の実施体制の確立

2.4.1 非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の確立

非常時優先業務を実施する体制としては、地域防災計画で定められた体制の下で対応することが基本となると考えられるが、地方公共団体自らも被災し、資源制約が伴う条件下であってもこれまでの体制で業務継続に支障がないかを検証し、必要に応じて体制や指揮命令系統を見直すことが重要である。例えば、重要な役割を担う職員が早期に参集できない場合にも意思決定や情報伝達に支障がないか、優先度の高い通常業務も地域防災計画で定められた体制下で実施可能かどうか（※）等について、指揮命令系統等を踏まえて検証しておくことが必要である。

検証に当たっては、感染症まん延下で継続的に職員参集に制限がかかる状況下で、自然災害が発生した場合も考慮に入れることで、脆弱化する実施体制の機能維持に対処することが可能となる。

なお、検証の結果、地域防災計画等で定められた応急対応のための体制で十分と考えられるときは、業務継続のために特有の体制を新たに定める必要はない。ただし、その場合でも、後述の職務代行者の確保などの対応が必要になることがほとんどであることには留意が必要である。

[解説]

※ 発災時における指揮命令系統は、災害応急対策業務については地域防災計画に定められた体制が基本となる。また、その他の応急業務や継続すべき通常業務については、通常の指揮命令系統に従うことが基本となる。これを発災時の指揮命令系統の中に取り込んで、応急対策と通常業務の両方を実行できるように配慮する。

一方で、同一の要員やグループが応急業務と通常業務の両方を兼務する場合には、別々の指揮命令系統から指示がなされる状況が生ずる場合がある。この場合、業務の優先度等に混乱が生じ、遅延することも予想されることから、同一の要員やグループが複数の指揮命令系統の下に置かれることはできるだけ避けることが望ましく、やむを得ない場合でも、予想される事態に即した効率的な体制を定めておくことが望ましい。なお、検証の結果、支障が確認された場合には、より妥当な指揮命令系統のあり方について検討を行い、場合によっては地域防災計画に基づく体制に変更を加えることも含めた適切なフィードバックを行うようにする必要がある。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.23)

【応用編】町職員が感染した場合の業務継続体制の確保（益城町）

様式例4：非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の確立

〔様式例4〕の概要	
趣旨	非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統を定める。
本文の関連箇所	2.4.1 非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の確立
「ガイド」との関連	非常時優先業務の実施体制等は、地域防災計画に定められた体制が基本となると考えられるため、「ガイド」では本様式は示していないが、より実効性を高めるために、本様式を活用し、発災時に資源制約が伴う条件下であってもこれらが機能するか検証しておくことが望ましい。

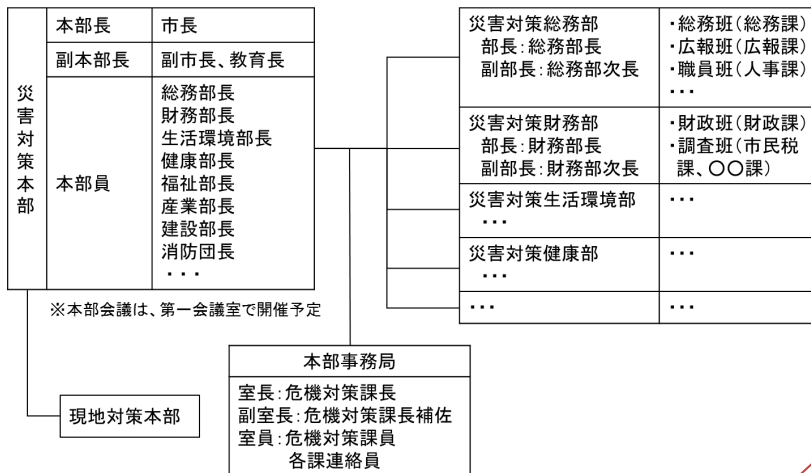
〔様式例4〕 非常時優先業務の実施体制や指揮命令系統を定める。 【記入例】

非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の確立

現時点の状況

1. 非常時優先業務の実施体制

地域防災計画に基づき、災害対策本部の設置基準を満たした場合、
以下の体制に速やかに移行する。



非常時優先業務を実施するための体制を定める。

地域防災計画等で定める災害対策本部の設置基準や本部会議の開催場所、体制図等を引用する。

2. 指揮命令系統

応急業務については、〇〇市災害対策本部規程に定めるところにより、
通常業務については、〇〇市行政組織規則、〇〇市事務決裁規程に定めるところ
により、それぞれの指揮命令系統のもと実施する。

応急業務及び通常業務の指揮命令系統についてそれぞれ定める。

今後の検討事項

- ・災害対策本部図上訓練の実施の際に、資源制約が生じるシナリオも想定する等により、非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の実効性を確認する。

2.4.2 職務代行

前項で定めた指揮命令系統は大規模災害時にも維持できることが必要であり、責任者が不在又は連絡が取れない場合も必要な意思決定がなされるように、首長、重要部長の長その他の重要な役割を担う者の職務の代行や継承についての順位及び手順をあらかじめ定めておく。特に、首長の不在により、初動が大幅に遅れた事例もあり、首長不在時に首長の職務を代行する者を定めることは、必要不可欠である。

[事前の検討・確認事項]

- ・ 代行対象とする職務
- ・ 職務代行予定者に求められる資格や専門的な技能
- ・ 職務代行者が職務を代行する上で必要な記録・データ等の種類や保管場所の把握
- ・ 職務代行者が業務を遂行する上で必要なその他の資源の把握
- ・ 職務代行予定者の職員への周知
- ・ 職務代行措置の開始・終了及びその周知等に関する手順（特に、責任者と連絡が取れない場合や連絡は取れるものの参集できない場合の対応手順）
- ・ 職務代行を想定されている職員に対する教育・訓練

[代行に当たっての留意点]

- ・ 職務代行者が全員不在となることがないように運用方法を定める。
- ・ 職務代行者の指定は、属職的なものか属人的なものか明示する。属人的なものは、その考え方を明示する（例えば、一定範囲の課長職の中から前任者を充てる等）。人事異動があっても空白期が生じずに機能するようにしておく。
- ・ 発災時においても職務代行の連絡がスムーズにいくよう、関係者について、役職名、電話番号、携帯番号等を把握しておく。役職で代行順位が定められるのではなく属人的に代行順位が定められる場合には、個人名を記載することが必要となるため、その公開の範囲等について留意する必要がある。
- ・ 同一庁舎内で同時に被災することも考えられるため、職務代行を行う候補者には他の業務拠点で勤務している者も含めることが望ましい。
- ・ 意思決定に特定の資格を有するものが必要な場合には、資格の保有状況を考慮する。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.23～24)

- ・ 第5順位以下まで代行順位を定めている事例（多治見市）
- ・ 首長以外の幹部職員の代行順位を定めている事例（三島市）
- ・ 職務代行に当たっての基本的な考え方を定めている事例（日吉津村）

様式例5：職務代行

〔様式例5〕の概要	
趣旨	重要な意思決定等に支障を生じないように、首長や幹部職員等の職務代行順位を定める。
本文の関連箇所	2.4.2 職務代行
「ガイド」との関連	「ガイド」では対象を首長に限定しているが、本様式では首長のほか幹部職員等の代行順位も列記できるようにしているため、非常時優先業務の実施体制や組織規模等に応じてこれらも定め、実効性を高めることが望ましい。

〔様式例5〕 重要な意思決定等に支障を生じないように、首長等の職務代行順位を定める。

【記入例】

職務代行

現時点の状況

職務代行の対象者	職務代行の順位					備考
	第1順位	第2順位	第3順位	第4順位	第5順位	
市長	副市長	総務部長	建設部長	健康福祉部長	
総務部長	総務課長	
建設部長	
健康福祉部長	
.....	

- ・首長の職務代行順位については、地域防災計画に記載し、文書により全職員に周知済み
- ・責任者と連絡が取れない場合、以上の順位に従い、自動的に職務の代行が行われるものとする。
- ・責任者が市役所へ参集できない状況であっても、連絡手段が確保され、直接指示を仰ぐことが可能な場合には、職務の代行は行わないものとする。

今後の検討事項

- ・出張スケジュールを一元的に管理し、首長の職務代行者の出張スケジュールが重なる場合は、その都度代行者を指名するなどの代行順位の運用方法を定める。

第1順位～第5順位まで記入欄を設けているが、組織の規模等を勘案し、適切な順位まで記載する。

必要に応じて、代行の条件や代行対象とする職務等を備考欄に記入する。

各代行者の緊急連絡先は別途整理する（例：〔様式例7〕）。

役職で代行順位が定められる場合の例であり、属人的に代行順位が定められている場合には、個人名を記載することが必要となる。

重要な意思決定に関係する首長や各部署の責任者（部長、課長等）を記載する。

周知措置や運用状況等を記入する。

職務代行者が全員不在にならないように運用方法を定める。

2.4.3 職員の参集体制の確立

非常時優先業務を円滑かつ迅速に実施するための体制確立の前提として、あらかじめ参集要員に指名された職員は発災後速やかに決められた場所に参集する必要がある。このため、災害の区分ごとに参集基準、参集先を定めるとともに、参集対象の課室や職員等を定める。なお、発災時には、職員自身や家族の被災などの事情により、想定よりも参集職員数は下回ることを考慮に入れて、参集対象を幅広く設定する。

職員自身の健康や、子育てや介護中であることなど、職員の希望や家庭環境へ配慮し、自宅待機の要件、参集不要基準や災害対応時の交代要員の考え方について定めておくことも考えられる。災害対応に当たる職員の多様な立場に配慮することで、職員の身体的・心理的な負担を考慮した持続的な参集体制を想定することが可能となる。

参集体制を定めた後には、参集予測により想定される参集職員の規模を時系列で把握し、職員が不足する場合には、職員数の増加を図るための措置や非常時優先業務の精査等を行う必要がある(2.5.1項1)職員参照)。また、働き方の多様化に伴い、テレワークによって対応可能な業務領域も拡大していることから、自宅待機でも従事可能な非常時優先業務がないか継続的な検討に努める。

加えて、参集基準が災害の特性に応じたものとなっているか検証しておくことも重要である(例えば、堤防が決壊する前の適時・的確な避難誘導等の判断・指示が可能となるよう、雨量や河川水位等に基づく職員等の参集ルールを検討するなど)。

⇒ 参考資料3：「事例集(対策準備編)」(P.24~25)

- ・ 自宅待機の要件を定めている事例(大山町)
 - ・ 職員の健康や家庭環境への配慮のための職員の参集不要基準の事例(境町)
- 【応用編】テレワークを考慮した参集体制の検討事例(多摩市、中富良野町)

2.4.4 緊急連絡先の整理

大規模な災害が発生した場合には、地域防災計画に基づき速やかに非常時の体制に移行することとなるが、その際、参集や安否確認等のほか非常時優先業務を実施するうえで、関係者との連絡調整を迅速に行えることが必要である。このため、部署ごとに発災時に必要となる緊急連絡先等をあらかじめ整理し、更新しておく。その際、個人情報等が記載された資料は、別葉として保存するなどあらかじめ取扱いを検討しておく。

なお、業務継続計画の検討中にも想定する地震等が発生する場合も考えられること、及び緊急連絡は発災時の初期段階で行う重要な対応のひとつであることから、緊急連絡先の情報を他の検討事項よりも優先的に取りまとめることも考えられる。

様式例6：職員の参集体制の確立

〔様式例6〕の概要	
趣旨	災害時の職員の参集体制を定める。
本文の関連箇所	2.4.3 職員の参集体制の確立
「ガイド」との関連	「ガイド」の様式1と同様である。

〔様式例6〕 災害時の職員の参集体制を定める。

【記入例】

職員の参集体制の確立

現時点の状況

	区分	体制	参集課室・職員
地震	震度5強 津波警報発表	警戒体制	〇〇〇課 〇〇〇課
	震度6弱以上 大津波警報発表	非常体制	全課・全職員
大雨 洪水等	大雨、洪水警報発表、台風の接近	警戒体制	〇〇〇課 〇〇〇課
	大型台風の直撃 土砂災害警戒情報の発表	非常体制	全課・全職員

災害の区分ごとに、参集対象の課室や職員等を記載する。

(留意事項)
・実際に参集可能な職員数を把握する際は、〔様式例9〕を活用すること。

今後の検討事項

・人事異動と併せて毎年参集体制を見直すことを義務付ける。

様式例7：緊急連絡先リスト

〔様式例7〕の概要	
趣旨	発災時の対応に必要な緊急連絡先等の情報を取りまとめて記載する。
本文の関連箇所	2.4.4 緊急連絡先の整理
「ガイド」との関連	「ガイド」では本様式は示していないが、発災時にスムーズな災害対応がとれるよう、本様式を活用し、事前に緊急連絡先を整理しておくことが望ましい。

〔様式例7〕 業務継続に係る主要な関係者の緊急連絡先を整理する。【記入例】

緊急連絡先リスト

(危機管理課)

1. 職員

役職	氏名	連絡先	備考
市長	山川太郎	[職場]03-****-**** [自宅]03-****-**** [携帯]080-****-**** [携帯メール]***@***.***.jp	
総務部長	田中和男		
建設部長	内田洋		
健康福祉部長	佐藤洋子		
.....			

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
〇〇消防署	火元守(連絡担当)	[防災無線] ****-**** [電話]03-****-**** [携帯]080-****-**** [メール]***@***.lg.jp [携帯メール]***@***.***.jp	
△△警察署	公山正義(連絡担当)		
□□スーパー	児玉太志(店長)		食料の協定締結先
.....			

3. その他

組織名	担当者	連絡先	業務継続との関係
〇〇情報システム	小山高男	[会社]03-****-**** [携帯]080-****-**** [メール]***@***.co.jp [携帯メール]***@***.***.jp	情報システムの復旧
△△産業	西山哲夫	[会社]03-****-**** [携帯]080-****-**** [メール]***@***.co.jp [携帯メール]***@***.***.jp	コピー用紙やトナー等の納品

個人情報等の取扱いに十分留意し、例えば他の様式例とは別葉として保存するなどあらかじめ取扱いを検討しておく。

重要な意思決定に関係する首長や各部署の責任者(部長、課長等)の連絡先を整理する。

発災時の通信機能支障等を踏まえ、複数の連絡先を整理することが望ましい。

警察や消防等の防災関係機関や物資や資機材の提供等に係る協定締結団体等の連絡先を整理する。地域防災計画に記載のない協定締結団体等の連絡先は、本様式に整理しておくことが望ましい。

必要資源(情報システム、エレベータ、コピー用紙等)の確保等に係る関係事業者等の連絡先を整理する。

2.4.5 業務継続計画の発動基準

大規模災害発生時、職員が非常時優先業務を実施する体制に移行できるよう、業務継続計画を発動する際の基準を事前に定め、職員等に周知しておくことも重要である。

例えば、業務継続計画の発動基準としては、業務継続計画を災害対策本部の設置基準等と連動させるほか、業務継続計画で想定する最大規模の被害想定が見込まれる災害が発生した場合や、被害状況等により業務継続の責任者が必要と認めた場合など、職員が初期の活動を速やかに開始できるよう明確に理解できる発動基準を検討する。

業務継続計画が発動された際には、通常業務を休止又は縮小し非常時優先業務を実行することを全庁的に認識できるように、館内放送等を通じて業務継続計画が発動中であることを庁内に周知することが重要である。その際、繰り返し周知することで、参集時間に関わらず業務継続計画が発動中であることを全庁的に認識させることが可能となる。

事態が収束した時点における通常体制への復帰について、意思決定のプロセスや実施方法等の復帰基準を事前に検討する。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.25)
・ 計画の発動基準を定めている事例（神戸市）

2.5 必要資源に関する分析と対策の検討

非常時優先業務が業務開始目標時間までに実施できるか確認するためには、必要資源の確保状況を分析し、必要資源が不足していると考えられる場合には、その対策を検討することが必要となる。

そのためには、第1に、必要資源が、想定する災害が発生した際にどの程度利用可能であるかを確認する。必要資源としては、職員、庁舎その他の執務環境、電力、通信（電話（携帯電話、衛星携帯電話を含む。）、防災行政無線、インターネット等）、情報システム（重要な行政データを含む。）、水・食料等、トイレ、消耗品等、さらには外部依存先からの資源があげられる。これらの確保状況について、2.5.1項をもとに具体的に確認する。これらの検討作業にあっては、【様式例8】に記入していくことで、必要資源それぞれについて確保状況等を確認することができる（※1）。

第2に、現状の必要資源の確保状況の下で、想定した災害の発生後、非常時優先業務の実施が可能であるかどうかを時系列に検証する（※2）。

第3に、必要資源が十分に確保できないことが原因で非常時優先業務の実施に支障を及ぼすおそれがある場合には、その解消に向けた具体的な対策を検討し、対策実施計画【様式例8】を策定する。対策の検討では、中長期的な抜本的対策のほか、当面できる補強・代替手段等の短期的な対策を併せて検討する。

【解説】

※1 非常時優先業務の中には、外部の官民の機関等からの物資又はサービスの供給（サプライチェーン関係を含む）に依存する業務が相当量ある。例えば、業務における各種判断に必要な情報の収集を外部機関に依存する場合、民間事業者に対する依頼や指示を外部機関を通じて行う場合、消耗品の供給や機器のメンテナンス等を外部業者に依存する場合等が考えられる。

したがって、資源の確保状況を確認する際には、地方公共団体の内部で対処できる資源（内部資源）だけでなく、外部組織に依存する資源（外部資源）の確保状況を考慮しておくことが不可欠である。また、外部組織とは協定を締結するほか、応援・受援に係る訓練を定期的に企画・実践するなど実効性の確認に努める。

※2 ここでは、必要資源の需要を定量的に分析することが理想である。しかしながら、定量的な分析に時間を要したり、量が推定しにくかったりする場合には、早期に業務継続の対策を実施することに重きを置き、まずは非常時優先業務の実施に明らかな支障を及ぼすような不足が生じるか否かという点に着目して早急に整理することが望ましい。必要資源が不足していないかの確認には、以下の例が参考となる。

- ・ 参集する要員数が現実的な数字となっているか（望まれる数が参集可能となっていないか）
- ・ 室内ではオフィス什器の転倒や机上物の落下があるにもかかわらず、通常通り業務がすぐ始められる想定となっていないか
- ・ 自課のパソコンは非常用電源と接続されていないにもかかわらず、発災当日からパソコンを用いた業務ができるような想定となっていないか

様式例8：必要資源の対策実施計画

〔様式例8〕の概要	
趣旨	非常時優先業務の実施に必要な資源の確保状況を確認し、対策内容や担当部署、目標時期等を定める。
本文の関連箇所	2.5 必要資源に関する分析と対策の検討
「ガイド」との関連	「ガイド」では「代替庁舎」、「電気、水、食料等」、「通信手段」、「重要な行政データ」についてそれぞれ現時点の(確保)状況と今後の検討事項(課題や対策等)を整理できるようにしているが、本様式ではより汎用的に記載できるようにしているため、必要に応じて本様式により整理する。

〔様式例8〕 非常時優先業務の実施に必要な資源の確保状況を確認し、対策を定める。【記入例】

必要資源の対策実施計画							
必要資源	確保状況(対策状況等)及び課題	対策項目	対策後のレベル	担当部署	目標時期(予定)		
職員	勤務時間内	・9割(65人中60人)が業務継続に従事可能(1割程度負傷者等が発生)	—	—	—	—	2.5.1の1)~10)で把握された必要資源の確保に係る課題に対する対策を記載する。
	勤務時間外	・1時間で5人、3時間で15人、1日で45人が参集可能	・参集訓練の実施 ・交代制での宿日直職員の確保	・1時間で10人、3時間で25人、1日で全員参集可能	職員課	平成〇年度	
庁舎	・本庁舎(昭和50年築)は耐震改修済み。 ・代替庁舎は検討していない。	・代替庁舎候補の検討(津波被害等で本庁舎が利用できない場合を想定)	・代替庁舎の確保	防災課	平成〇年度		特定の部署に集中する場合には、業務分担の見直しが必要
執務環境	・ロッカー等の什器類の転倒等により、数時間は業務再開が困難	・什器類の転倒防止措置の実施	・震度6強に対する耐震性確保	各部署	平成〇年度		
電力	・非常用電源により、6時間は平常時の1~2割程度の機器のみが利用可能	【短期的な対策】 ・小型発電機の確保	・平常時の1~2割程度で12時間利用可能	建築課	早急に実施	非常時優先業務に必要な要員数を記載	
		【中長期的な対策】 ・燃料備蓄や非常用発電機の増強 ・事業者と協定締結	・平常時の3割程度で3日間利用可能	建築課	平成〇年度		
	・どのコンセントが非常用電源に接続されているか不明	・カラーリングによる非常用電源接続コンセントの明示	・非常用電源接続コンセントが容易に識別可能	建築課	早急に実施		想定地震でも転倒しない対策レベルを記載
通信	・災害時優先電話は、固定3回線、携帯2回線 ・他の電話は1週間程度繋がりにくい ・庁舎には地下ケーブルで回線を引き込み(被災の可能性は低い)	・通信事業者と調整し、災害時優先電話を増加 ・衛星携帯電話等の複数の通信手段確保	・災害時優先電話を固定〇回線・携帯△回線に増強 ・衛星携帯電話を□台確保	〇〇課	...		停電期間における電力確保のための発電能力を記載
防災行政無線	・停電時でも固定局(親局)と移動局(20基)が利用可能 ・固定局は12時間、移動局も数時間(使用頻度等による)で充電が必要	・予備バッテリーの増強	・停電時でも、3日間利用可能	〇〇課	...		電力が供給されるコンセントを明確化する具体策を記載

情報システム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内 LAN や主要な業務システムは、停電時でも非常用電源から供給可能 ・ 緊急停止後の再起動が関係事業者しか行えず、2日間利用困難（手作業等で代替） ・ サーバは耐震固定済み 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報システムの関係事業者との契約見直し（現行は通常のトラブル対応のみ契約書に記載）、協定締結等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内 LAN や主要な業務システムの発災当日中の利用再開 	○ ○ 課	...	発災時に関係事業者の協力を得るための具体策を記載
水・食料等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食料は全職員の1日分を備蓄。 ・ 飲料水は貯水槽の水（3日分）を利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員用食料の備蓄 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全職員3日分の食料備蓄（4日目以降は外部からの応援物資を活用） 	○ ○ 課	...	利用困難な期間での代替手段も可能な範囲で記述
トイレ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員用の簡易トイレの備蓄なし ・ 断水解消までは住民用を利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員用簡易トイレの備蓄 ・ リース事業者等との協定締結 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1か月分の職員用トイレの確保 	○ ○ 課	...	常に一定量の備蓄を確保するための具体策を記載
消耗品等（用紙等）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最低1日分程度は確保 ・ 在庫が無くなりそうになると、1か月分程度をまとめて購入 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コピー用紙等の関係事業者との契約内容の確認・見直し等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常に1～2週間分程度の在庫を維持 	○ ○ 課	...	
...	

2.5.1 必要資源の確保状況の確認と対策の検討

まず、想定する大規模災害が発生した際に必要資源がどの程度確保可能であるかを確認する。その結果、十分な必要資源が確保されていない場合は、必要量を確保するための対策を検討する。

図 2-6 に、必要資源の確保状況の確認と対策の検討に係る概念図を示す。また、1)～10)に必要資源のそれぞれについて、確保状況の確認の留意点や対策の参考を示す。なお、地方公共団体によっては、1)～10)に掲げるもののほかにも確保状況の確認と対策の検討が必要となる資源（例：都市ガス、エレベーター、空調、公用車等）もあり、地方公共団体の実情に応じて検討項目を増やすなどが必要である。

⇒ 参考資料 3：「事例集（対策準備編）」(P. 42, 61)

- ・ 都市ガスやエレベーター停止対策の例（島根県）
- ・ 公用車等の対策例（岡山県、大分県）

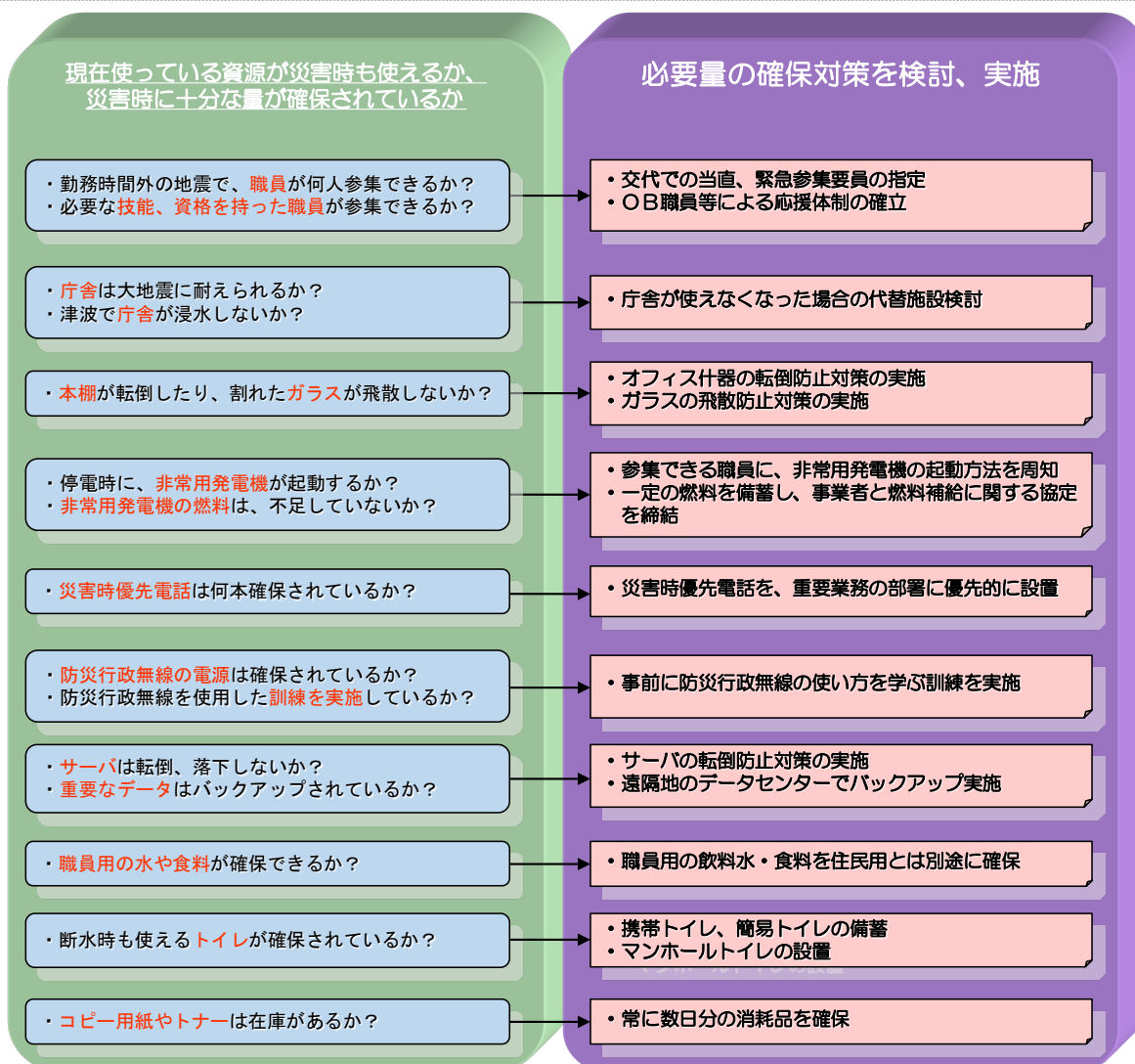


図 2-6 必要資源の確保状況の確認と対策の検討に係る概念図
(想定する危機事象が地震の場合)

1) 職員

職員に関する検討の概要	
確保状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間内／勤務時間外の発災時の参集職員数と参集時間（参集予測を行い、時系列に把握） ・重要な役職や、技能、資格等を持つ職員の参集状況 ・安否確認（職場から職員、職員から家族）の方法 ・受援計画等の策定状況
対策の参考	<ul style="list-style-type: none"> ・宿直要員の指定、災害対応職員用住宅の設置 ・安否確認訓練（職場から職員、職員から家族）の実施 ・行動マニュアルの作成、職場での避難訓練 ・非常時参集システム（電子メール等による参集指示）の導入 ・円滑な応援の受け入れ体制の整備（受援計画の策定等）

①確保状況の確認

- 参集予測を行い、非常時優先業務の実施に必要な要員が発災時にどの程度集まるか時点ごとに把握（※1）
- 全庁的な確保状況だけでなく、部署別に必要な人数が確保可能か確認。〔様式例9〕は、職員の参集状況の検討結果を記載する。その際、本庁勤務者が最寄りの支所等に参集する等の参集のルールがあらかじめ決められている場合には、それを前提とすることに留意
- 災害の種類（例えば地震と水害）や発災時刻（勤務時間内（平日昼間）と勤務時間外（休日・夜間））により、参集の条件が異なることに留意
- 平日夜間と休日で居住する場所が異なる（例：単身赴任）職員が多い場合は、その割合も考慮
- 勤務時間外の発災時には、各部局長等が部下の安否を自身で確認できる方法や、安否確認の結果伝達の適切な仕組みが整備されているか確認
- 職員が安心して業務を遂行できるよう、勤務時間中の発災時における家族との安否確認方法が周知されているか確認
- 各部署に適切な指揮命令権者がいるか、また業務の遂行に当たり特別な資格（医師、応急危険度判定士等）、技能、経験が必要とされる部署においては、有資格者等が参集できるかについても併せて確認
- 疲労の蓄積を避けるため、参集職員の交替体制や職員の休憩・宿泊場所を確認
- 受援計画の策定等により円滑な応援の受け入れ体制が整備されているか確認

②対策の参考

- 夜間・休日の発災時の初動に最低限必要な職員を、交代制で宿日直要員として指定
- 防災担当職員の交代制による行動制限（庁舎から30分以内の場所で行動する等）
- 必要な職員を参集可能な範囲に居住させるための災害対応職員用住宅の整備、近隣居住職員の緊急参集職員への指定等

- 過去の防災・危機管理部局在席者や職員OBの活用
- 災害の種類（地震、水害等）に応じた参集手順の検討
- 安否確認システム（地震関連情報等の一斉配信システムを含む）の導入、安否確認訓練（職場から職員、職員から家族）の実施
 - ※あらかじめ家族と話し合っ、連絡手段を複数確保しておく。
- 職員の自宅における防災対策の啓発（住宅の耐震化、家具の転倒防止対策等）
- 発災時に自らの命を守れるよう行動マニュアルの作成や職場での避難訓練の実施
 - ※安全管理の観点からも災害応急対策や復旧・復興対策に必要な人員を確保する観点からも、発災時に職員の身体・生命を守ることが極めて重要
- 非常時参集システム（電子メール等で参集要員の参集を指示するシステム）の導入、緊急参集訓練の実施
- 非常時優先業務の実施に必要な人員が参集できない等の場合は、業務の一部を他部局・支所等に委任することも検討
- 円滑に他の地方公共団体及び防災関係機関から応援を受けることができるような体制の整備（受援計画の策定等）（※2）
- 男女別の休息場所の確保、民間ホテル等との協定締結による宿泊場所の確保
- 帰宅困難者対策については、内閣府防災担当ホームページも参照のうえ、検討
<https://www.bousai.go.jp/jishin/kitakukonnai/index.html>

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.26～36）

- ・ 参集予測の例（徳島県、三島市）
- ・ 地震時と水害時でそれぞれ参集予測を実施している例（佐用町）
- ・ 阪神・淡路大震災時の参集状況
- ・ 参集手順を分かりやすくフローにした例（徳島県）
- ・ 要員の確保対策の例（神奈川県、横浜市、京都府、岐阜県）
- ・ 受援側で事前に検討しておくべき事項や人的応援が必要な分野・職種の例
- 【応用編】業務継続計画と受援計画を一体化した例（神戸市）
- ・ 来庁者や帰宅困難者への対応例（島根県）
- 【応用編】民間のコールセンターを活用した災害対応窓口の例（浦安市）

【解説】

※1

【職員の参集想定の方法（例）】

a) 勤務時間外の発災時

- ・ 家族や本人の被災を考慮して参集不可能な職員数を想定

（例）中央省庁においては、参集要員として指定されている職員のうち、首都直下地震による参集不能職員の割合を10%と設定。また、直ちに参集開始する職員の割合を参集不能職員を除いて参集要員の80%と設定（ただし、非常時優先業務を担当する職員の役割が明確に定められており、かつ職員に対する参集への意識付けが十分

に図られていることが前提。)

(例) 津波浸水想定区域内に居住している職員は自身の避難を優先

- ・ 徒歩又は自転車等による参集可能な距離を設定

(例) 20km以内に居住する職員のみ参集対象とする

- ・ 参集速度を設定し、徒歩等による参集職員数と参集時間を算出

(例) 中央省庁においては、首都直下地震の場合は徒歩による「参集速度 (km/h)」については、出発までのリードタイム、夜間の停電による視界不良、路上障害物の回避、徒歩帰宅者による混雑 (都心と逆方向に向かう人の混在に伴う速度低下)、休憩等を考慮して、原則として2 km/hとしている。

(例) 庁舎が津波や高潮、洪水の危険がある地域に立地している場合や、参集ルートが浸水や津波警報等での交通遮断の可能性も考慮し、参集先や参集ルートを検討

- ・ 公共交通機関の復旧時期 (首都直下地震の場合は、1週間支障など) を想定し、それ以外の参集可能な職員数を算出。
- ・ 職場全体で人数を把握し、部署ごとに不可欠な職員について確認する (ただし、精緻に見積もるまでの必要はない)。
- ・ 参集人数が少ないことをもって、意図的に参集条件を緩めるのは本末転倒。
- ・ 年間の勤務時間を考えれば、勤務時間外に発災する可能性の方が高いことに留意。

b) 勤務時間内の発災時

- ・ 庁舎内に職員がいると想定して、建物の被害、什器の転倒による被災者数を想定
- ・ 来庁者や帰宅困難者がいることも想定

※2 市町村は、類似の業務を行っているため、他の市町村からの応援を受けることも有効である。例えば罹災証明書の交付業務などは、経験したことがある職員を受け入れることで円滑に遂行することができる。また、応援受入れに当たっては、受付窓口を部署ごとにせず一本化して各部署の負担を軽減する、任せる業務を選定しておく、活動する事務所・宿泊場所などをあらかじめ決めておくことなどが先行事例の教訓として挙げられている。災害時の応援の受入れについては、受援計画において定めることになるが、応援の受入れに係る事務も非常時優先業務となることに留意する必要がある。

なお、災害対策基本法においては、地域防災計画を定めるに当たり、市町村等が円滑に他の者の応援を受け、又は応援することができるよう配慮することを規定するとともに、防災基本計画においては、地域防災計画等に受援計画を位置付けるよう努め、受援に関する各種手順や体制等必要な準備を整えるものとしている。

(参考) 防災基本計画における受援計画の位置付け

○地方公共団体及び防災関係機関は、災害の規模や被災地のニーズに応じて円滑に他の地方公共団体及び防災関係機関から応援を受けることができるよう、防災業務計画や地域防災計画等に応援計画や受援計画をそれぞれ位置付けるよう努めるものとし、応援先・受援先の指定、応援・受援に関する連絡・要請の手順、災害対策本部との役割分担・連絡調整体制、応援機関の活動拠点、応援要員の集合・配置体制や資機材等の集積・輸送体制等について必要な準備を整えるものとする。

様式例9：職員の参集想定フォーム

〔様式例9〕の概要	
趣旨	交通支障等を考慮し、徒歩等による参集人数を時系列で想定する。
本文の関連箇所	2.5.1 必要資源の確保状況の確認と対策の検討 1)職員
「ガイド」との関連	「ガイド」では本様式は示していないが、参集体制を定めた後は、時点ごとに参集可能な職員数を把握し、実際に非常時優先業務を実施できるかどうかを確認するなどにより実効性を高める（特に、都市部など通勤に公共交通機関を利用する職員が多い場合）。

〔様式例9〕 交通支障等を考慮し、徒歩等による参集人数を時系列で想定する。

【記入例】

職員の参集想定フォーム

参集予測の条件：夜間・休日

参集時期	参集人数 ※（ ）内は累積
～3時間	合計15人 ・総務課5人 ・建設課5人 ・健康福祉課3人 ・〇〇課2人
3時間 ～12時間	合計25人（40人） ・総務課9人 ・建設課8人 ・健康福祉課5人 ・〇〇課3人
12時間～1日	合計30人（45人） ・総務課10人 ・建設課10人 ・健康福祉課6人 ・〇〇課4人
1日～	合計5人（50人） ・総務課2人 ・建設課2人 ・健康福祉課1人

参集予測の結果は、〔様式例6〕に反映する。

職員ごとに居住地と参集先までのおおよその距離と移動速度（移動手段に依存、徒歩の場合は例えば2km/h）を踏まえて、参集可能な時期を想定する。その際、発災後に家族の安否が確認され、公共交通機関が利用困難で徒歩等により参集を開始することを想定する。

合計の人数だけでなく、部署単位の参集人数も記載することが望ましい。非常時優先業務の実施に当たって部署単位でなく組織全体で職員配置を行う場合等においては、合計の人数のみを記載することも考えられる。

記入例では、孤立地域に居住する職員等は1日以降に参集すると想定。

参集時期の設定は任意であり、〔様式例3〕の業務開始目標時間の区分や各地方公共団体の実情を踏まえて設定する。なお、3日以降については、参集状況に変化がない場合には1つにまとめることも考えられる。

2) 庁舎（代替庁舎を含む。）

庁舎に関する検討の概要	
確保状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・耐震性の有無／建築年次（現行の耐震基準に沿った建築物か） ・庁舎の安全確認手順の整備状況 ・代替庁舎の特定の有無
対策の参考	<ul style="list-style-type: none"> ・庁舎の耐震補強・改築等 ・庁舎の安全確認手順の整備 ・代替庁舎の確保（本庁舎が耐震性有り浸水想定区域外の場合も必須）

①確保状況の確認

- 庁舎の耐震診断が実施されている場合は、その結果を確認
- 庁舎の建築年次がいつであったかを確認（1981（昭和56）年6月1日以前に建築確認を受けた建物は、現行の基準における耐震性能を満たしておらず、倒壊等の被害を受ける確率が高いことが阪神・淡路大震災や東日本大震災の際に確認されている）
- 庁舎の安全確認手順の整備状況（マニュアル作成の有無、応急危険度判定士の資格保有状況等）について確認
- 津波や高潮、洪水の危険がある地域に立地している場合、どの程度浸水する可能性があるか、津波警報等での交通遮断の可能性も併せて確認
- 埋立地、沿岸部、川沿いに立地している場合、液状化の危険性について確認
- 中山間部及び斜面地、造成地に立地している場合、地盤被害や土砂災害等の危険性について確認
- 延焼火災の危険性についても確認
- 出先機関等、個々の庁舎についても確認
- 庁舎が使用不可となった場合に備えた代替庁舎の特定状況の確認

②対策の参考

- 庁舎の耐震補強・改築等に優先的に着手
 - 発災時に専門知識を有する職員等が不在の場合も考えられるため、事前に点検のためのチェックリスト（カルテ）やマニュアルの作成、教育・訓練等の実施が必要
 - 国や都道府県の既存の被害想定にかかわらず、局地的豪雨や豪雪、火災等、被害想定のない事象により、耐震構造かつ浸水想定区域外の庁舎であっても庁舎が使用できなくなる可能性があるため、全ての地方公共団体で「代替庁舎」の特定が必要（※）
 - 検討に際しては、[様式例10 代替庁舎検討用リスト]を作成し、自らが所管（管理）している他の公共施設等を優先的に代替庁舎として確保
- ※代替庁舎は、当該施設等の耐震性、災害危険度及び機能面（電力、通信、情

- 報システム等)を確認の上、選定することが必要
- 自ら所管(管理)している施設が代替庁舎として利用困難な場合等は、民間施設等と協定等を締結し、代替庁舎として確保
 - ※移動距離や機能等を考慮し、優先順位を決めて複数の施設を確保しておくことが望ましい。
 - ※市域が全域にわたって同時被災する可能性がある場合、隣接市町村との協定締結などにより市域外における代替庁舎の確保も検討する。
 - 実際に代替施設への移転が迅速に決定・実施されるためには、あらかじめ、移転の判断基準や代替施設の決定手続き、移転手段の確保に必要な手順等について決めておく。

⇒ 参考資料3:「事例集(対策準備編)」(P.37~39)

- ・代替庁舎の整理例(明石市、佐用町、岐阜県)
- ・新潟県中越地震時の事例

【解説】

- ※ 新耐震基準は、一般に震度6強でも倒壊しない保証であり、被災後の使用が可能であることを保証するものではない。過去の災害においても、津波、水害、火災、液状化、天井の崩落、設備の甚大な被害等により、庁舎内で業務の遂行ができなくなった例がある。
- ✓ 地震動、津波、液状化、火災等による損傷
 - ✓ 電力、通信等の重要設備に早期回復不可能な損傷
 - ✓ 火災やガス漏れ等により周辺地域又は庁舎自体が当分の間立入不可になる場合 等
- 東日本大震災では、以下のとおり、被災により庁舎を移転せざるを得なかった市町村は、28市町村(うち津波によるものは6市町村)にのぼった(表2-10)。

表 2-10 東日本大震災時に被災により本庁舎を移転した市町村数

震度6弱以上を観測した 都道府県	地震・津波被災により本庁舎を移転した市町村数		
	合計	移転	一部移転
岩手県:全市町村数34	4(3)	2(2)	2(1)
宮城県:全市町村数35	5(3)	3(2)	2(1)
福島県:全市町村数59	6(0)	3(0)	3(0)
茨城県:全市町村数44	8(0)	3(0)	5(0)
栃木県:全市町村数27	3(0)	1(0)	2(0)
群馬県:全市町村数35	0(0)	0(0)	0(0)
埼玉県:全市町村数64	1(0)	1(0)	0(0)
千葉県:全市町村数54	1(0)	0(0)	1(0)
合計 352	28(6)	13(4)	15(2)

出典:東北地方太平洋沖地震を教訓とした地震・津波対策に関する専門調査会報告(参考図表集)
 ※()内の数字は本庁舎が津波による被災を受けた市町村の数で内数。
 ※福島原発事故の影響による移転は含んでいない。

様式例10：代替庁舎検討用リスト

〔様式例10〕の概要	
趣旨	代替庁舎を特定するため、所有施設をリストアップする。
本文の関連箇所	2.5.1 必要資源の確保状況の確認と対策の検討 2) 庁舎
「ガイド」との関連	「ガイド」の様式2-2と同様である。

〔様式例10〕 代替庁舎を特定するため、所有施設をリストアップする。

【記入例】

代替庁舎検討用リスト

施設名	建築年 (耐震対応済みの場合○)	災害危険度				附帯設備・事務機器等					同時被災の可能性のある災害 (無の場合○)	代替庁舎候補
		津波	液状化	洪水	その他(土砂災害・火災等)	非常用発電機／燃料	通信機器	情報システム	水・食料・トイレ等	事務機器・備品		
第二庁舎 (旧〇町庁舎)	H12 ○	○	○	○	○	○ 燃料(32h)	MCA 無線	防災情報システム	備蓄あり	有	○	○
〇〇体育館	S55 ×	○	○	○	○	×	—	×	備蓄あり	無	○	
〇〇公民館	H6 ○	×	○	○	火災 ×	×	衛星携帯	×	無(対応可能)	有	津波	
...

- ・ 所有し、又は借り上げ可能な施設をリストアップする。(全ての施設である必要はない。)
- ・ 各種災害について、「発生の可能性がない(極めて低い)」「対策が取られている」など危険度が低い場合は「○」、危険度が高い場合は「×」を記入する。「その他」は、危険度が高い災害等があればそれを明記し、「×」を記入する。

3) 執務環境（什器等の転倒防止、ガラスの落下・飛散防止、天井等落下防止等）

執務環境に関する検討の概要	
確保状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ 什器等の転倒防止対策の実施状況 ・ ガラスの落下・飛散防止対策の実施状況 ・ 天井等の落下防止対策の実施状況 ・ エレベーターの停止・閉じ込め対策
対策の参考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転倒する危険性のある、大型の什器等に対する転倒防止対策 ・ 内容物の落下・散乱を防止するための、什器等の扉が開放しないための対策 ・ ガラスの落下・飛散防止対策の実施 ・ 天井や天井に設置されている設備の落下防止対策の実施

①確保状況の確認

- オフィス什器転倒・落下防止、ガラスの落下・飛散防止、天井等の落下防止、エレベーターの停止・閉じ込め対策の実施状況を確認
 - ※ 出入口(非常口)付近の什器は、転倒時に人の出入りを妨げる可能性があることに留意
- オフィス什器の転倒等により職場内で職員が被災した場合の救助用資機材の確保状況を確認

②対策の参考

- オフィス什器の転倒・落下防止対策の実施
 - ※ 東京消防庁から公表されている「家具の転倒・落下・移動防災対策ハンドブック」も参考となる。
 - <https://www.tfd.metro.tokyo.lg.jp/hp-bousaika/kaguten/handbook/>
- オフィス什器等の配置換えの検討
- 書架等の扉開放防止対策を実施
- ガラスの落下・飛散防止措置の実施
- 天井及び天井に設置されている設備の落下防止対策（天井の構造や設備の固定状況を点検し、対策を実施）
- バール、ジャッキ、担架等の救助用資機材の確保
- エレベーターの地震時管制運転装置の設置状況、優先修理契約の有無、保守契約等による復旧時間の目安の確認

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P. 40～43)

- ・ 什器等の転倒防止対策の例
- ・ 転倒防止対策の実施率を調査した例（東京都）
- ・ 都市ガスやエレベーター停止対策の例（島根県）
- ・ エレベーター非常用備蓄キャビネットの例

4) 電力

電力に関する検討の概要	
確保状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電力供給の被害想定、復旧時期の見通し ・ 非常用発電機の能力、設置場所（浸水等のおそれがないか）、起動方法、燃料、冷却水等 ・ 非常用発電機による電力の配分状況
対策の参考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非常用発電機の購入、燃料の備蓄（72時間から1週間分） ・ 非常用発電機の耐震化、浸水対策の実施 ・ 非常用発電機の確実な起動体制の確保 ・ 庁舎内において、非常用発電機の供給箇所の調整

①確保状況の確認

- どの程度の期間、自力で電力を確保する必要があるかを想定しておくため、停電期間（庁舎の停電の復旧時期の予想）について、被害想定の確認、電力会社への確認
- 非常用発電機が起動しないことで、初動対応が遅れることがないように、非常用発電機の設置場所（浸水、揺れ、液状化等による損傷等の危険性の検証を含む）、起動方法（自動起動か、初動時に参集する職員が手動起動可能か）、燃料や冷却水が経年劣化等のない状態で十分確保されているかを確認
- 非常用発電機の発電量は、通常の電力供給量に満たない場合がほとんどなので、発災直後から電力が必要となる部屋や機器等に優先的に非常用発電機による電力が供給される配線・接続状況になっているか確認
 - ※独立して自家発電機等を設置しているシステム等は、非常用発電機から電力を供給する必要がないことにも留意

②対策の参考

- 非常用発電機の購入、燃料の備蓄等による非常用の電力の確保
 - ※人命救助の観点から重要な「72時間」は、外部からの供給なしで非常用電源を稼働可能とする措置が望ましい。
 - ※停電の長期化に備え、1週間程度は災害対応に支障がでないよう準備することが望ましい。その際、軽油、重油等の燃料の備蓄量等は、消防法、建築基準法等により制限される場合もあるため、あらかじめ燃料販売事業者等との優先供給に関する協定の締結等も検討する。
 - ※1週間以上の長期停電も発生しうる。協定の締結・内容の見直しによる供給ルート多重化や、庁内における燃料の供給体制など、電力の確保に向けて全庁的に検討しておくことが望ましい。

停電が長期間に及んだ近年の災害の例

令和元年9月台風15号(千葉県内)	: 12日間で約99%復旧
平成28年4月熊本地震(益城町)	: 5日間で100%復旧
平成27年9月関東・東北豪雨(常総市)	: 5日間で100%復旧
平成26年8月豪雨(広島市)	: 7日間で約99%復旧
平成23年東日本大震災(東北電力管内)	: 8日間で約94%復旧

○非常用発電機で確保可能な電力の配分方法の検討

※特に災害対策本部設置フロアへの供給を優先して確保。また、必要な機器の種類・台数などは市町村の規模等により異なるが、情報収集・交換のための機器(衛星携帯電話等の通信機器、FAX、テレビ、庁内ネットワーク等)への電源供給が重要であることに留意

※電力が供給できないフロアで活動を行う際には、照明や暖房の代替手段(懐中電灯や石油ストーブ等)が必要となる場合もあることに留意

○非常用電源から供給される電力を庁舎内で利用できるように、非常用電源に接続したコンセントの特定や色分け等を実施。また、庁舎の集中運用により、電力の供給フロアを限定することをあらかじめ定めておくことも考えられる。

○水道の供給が必要な水冷式非常用発電機の場合は、水道の供給停止への対策を実施

○浸水のおそれがある場合、非常用発電機や受電・配電設備を上層階や水密区画に設置ないし移設するとともに、施設内の電気系統を浸水区画とそれ以外の区画を分離することにより、施設内の停電範囲を最小限にとどめられるような対策も検討

※地下に電源設備等が設置されている場合、国土交通省から公表されている「地下空間における浸水対策ガイドライン」も参考となる。

https://www.mlit.go.jp/river/basic_info/jigyo_keikaku/saigai/tisiki/chika/

○非常用発電機の起動が自動でない場合、初期段階で参集可能な職員に、手動による起動方法に係る研修の実施

※警備や施設管理の関係事業者が行う場合は、起動方法について確認、訓練等をしておくことを要請

○電力の長期途絶に備えて、倒木等による電線等の被害を抑制する予防伐採等も検討

⇒ **参考資料3:「事例集(対策準備編)」(P.44~49)**

- ・ 現状と対策を整理した例(宇治市、瑞穂町)
- ・ 新潟県中越地震時の事例
- ・ 電源車派遣に関する協定の例(新潟県)
- ・ コンセントの色分けの例

- ・ 地下空間における浸水対策の例
- ・ 庁舎の津波浸水対策の例（徳島県）
 - 【応用編】 河川氾濫による浸水対策の避難・非常用発電タワーの整備（境町）
 - 【応用編】 庁内横断的な燃料調整プロジェクトチームの例（仙台市）
 - 【応用編】 地域マイクログリッド構築による非常用電源確保（いすみ市）
 - 【応用編】 電力会社と連携した予防伐採の例（いすみ市）
 - 【応用編】 電気自動車を非常用電源として利用（広陵町）

5) 通信（電話、インターネット等）

※防災行政無線については、次項を参照

通信に関する検討の概要	
確保状況の確認	・各通信手段（※）の回線数・設置場所、発災時の利用可能性 ※固定・携帯電話（災害時優先電話）、インターネット（携帯メール等）、衛星携帯電話等
対策の参考	・インターネット（携帯メール等）の活用 ・災害時優先電話の増設、庁内での設置場所の調整 ・衛星携帯電話の導入

①確保状況の確認

- 各通信手段の回線数や設置場所を確認
 - ※通信手段としては、災害時優先電話（固定電話、携帯電話）、防災行政無線（移動系）、衛星携帯電話、MCA無線、アマチュア無線があるほか、地域のインターネットが活用できれば、SNS、ツイッターなどがある（公衆電話も災害時優先電話である。）。
- 各通信手段の発災時の利用可能性（輻輳による発信制限の可能性、中継局の耐震性やその電源確保の状況、建物構造によっては電波状況など）を確認
- 衛星携帯電話については、充電等準備状況、職員の利用方法習得状況（訓練）も考慮
- 地域の電話回線そのものが利用可能であっても、庁舎内に設置している交換機の転倒、故障及び電源の喪失等によって電話が不通となることが考えられるため、交換機の転倒防止策の状況、交換機が故障した場合の通話可能性を確認
 - ※直通（代表番号を通さない）番号の場合…交換機故障時の利用可否を確認

②対策の参考

- 通信手段のうち発災時にどれが一番つながりやすいかは、災害や環境によって異なり、事前に特定することは困難であるため、複数の手段を準備しておき、災害時に優先して使用する機器を確認し、関係者間で周知
 - ※総務省関東総合通信局から公表されている「災害時に活用できる情報伝達手段」も参考となる。
https://www.soumu.go.jp/main_content/000361388.pdf
- 携帯メールの活用（一斉配信システム等としての活用を含む）
- 災害時優先電話（固定電話、携帯電話）が必要となる部署・職員の特定、ルールの設定（災害時優先電話は発信のみ利用し着信には利用しない、電話番号は外部に公表しない等）
- 災害時には電話がつながれば電話が殺到するため、多くの回線と対応要員が

必要となることに留意

- 衛星携帯電話の導入及び訓練時の利用。衛星携帯電話はバッテリーの消耗が早いこと、機種によっては南側しか入らないこと等にも留意が必要
- 電話交換機の転倒防止策等、故障・破損防止策の実施
- ツイッター等のSNSなども通信手段となり得るため、発災時の住民等への情報伝達手段の一つとして活用を検討
- 通信機器用の電源確保の手段として、ポータブル発電機に無停電電源装置(UPS)をつけることや車(ハイブリッド車)の電源利用も有効
- 電気通信事業者やアマチュア無線団体等との協定締結

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.50)

- ・ 通信手段ごとに各部局の回線数を整理した例（山形県）
- ・ 災害時優先電話について

6) 防災行政無線

防災行政無線に関する検討の概要	
確保状況の確認	・ 防災行政無線の準備状況（電源の確保、利用方法の習得状況）
対策の参考	・ 防災行政無線の電源確保、常時充電 ・ 訓練等における平常時からの利用確認、利用方法の習得講習の実施

※都道府県防災行政無線

都道府県と市町村、防災関係機関等との間を結ぶ通信網

※市町村防災行政無線

市町村が防災情報を収集し、また、住民に対して防災情報を周知するために整備しているネットワーク

①確保状況の確認

- 防災行政無線の電源が失われることで、重要な通信ができなくなる状態を避けるため、防災行政無線の電源確保状況（独立した非常用電源が確保されているか）を確認
- 発災時に停電した際でも、移動用無線機が満充電状態で最大限、利用できるようにするため、移動用無線機の充電状況を確認
- 職員が防災行政無線の操作方法等を十分に習得しているか確認

②対策の参考

- 防災行政無線専用の非常用発電機の確保
- 移動用無線機の常時充電
- 訓練時等において、実際に防災行政無線を利用することによる操作技術の習得
- 利用方法の習得講習の実施
- 防災行政無線機器の故障等に対する防止対策の実施

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.51～52)

- ・ 防災行政無線の活用を図った例（明石市、観音寺市）
- ・ 新潟県中越地震時の事例

7) 情報システム

情報システムに関する検討の概要	
確保状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・重要な行政データのバックアップの実施状況 ・サーバやパソコンの揺れ、転落・転倒防止対策の実施状況 ・サーバ及び冷却装置等の非常用電源の確保状況 ・不具合発生時の対応（関係事業者の対応等）
対策の参考	<ul style="list-style-type: none"> ・重要な行政データのバックアップ対策 ・メンテナンス業者と、発災直後の保守点検に関する協定締結

① 確保状況の確認

○ 重要な行政データの対象の確認

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」に掲載されている重要な行政データは以下のとおり。

① 地方公共団体のみが保有しており、喪失した場合に元に戻すことが不可能あるいは相当困難なデータ

- ・税金や水道料金等の収納状況等に関する情報
- ・国民健康保険業務・介護保険業務に関する情報
- ・許認可の記録、経過等の情報
- ・重要な契約、支払い等の記録の情報

② 災害後すぐに使用するデータ、復旧に不可欠な図面や機器の仕様書等の書類

- ・住民記録～住民の安否確認のためなど
- ・外国人登録～居住している外国人の安否確認のためなど
- ・介護受給者情報
- ・障害者情報
- ・道路その他の復旧に重要なインフラの図面又はそのデータ
- ・情報通信機器等の重要機器の修復に不可欠な仕様書

○ 重要な行政データのバックアップの状況・方法の確認

- ・バックアップデータの保管場所
- ・バックアップデータを用いた再起動作業に係る所要時間

○ サーバの転倒、揺れに対する防止対策等の確認

○ 個々の部署における、パソコンの転落・転倒等による破損防止対策の確認

○ サーバその他重要なシステム機器の非常用電源・冷却設備の確保状況の確認

※特に冷却設備が水冷式の場合、上水道の停止により利用不可となる。

○ O A 機材、サーバ及びネットワークの不具合、故障が発生した場合の対応状況（メンテナンス業者等の対応者の常駐状況又は発災後の参集可能性）の確認

②対策の参考

- 非常時優先業務の実施に必要なデータ・記録等の保護及びバックアップ準備
 - ・バックアップ業者との契約
 - ・バックアップデータを用いた復旧作業の訓練
- ※バックアップは、同時被災しない場所で行われることが望まれる
- 電子データだけでなく、紙データについてもバックアップをとる。
- 同時被災しない場所に保管する（庁舎内の耐火金庫は、建物倒壊、地区内立ち入り禁止など部屋に入れなくなる事態では使用不能となるので不十分）。
- 水害による浸水想定区域内においては、浸水までの猶予時間に重要な行政データ等を上層階等に移動させるための手順や体制の整備を図る。
- バックアップの頻度やタイミングについても、被災直前のどの時点までのデータの復旧可能かに関わるので、配慮が必要
- クラウドサービスの積極的な活用に取り組む。
- パソコンやサーバ等の転落・転倒対策等の実施
- 非常時優先業務を支える庁内LAN等の情報システムについては、多重化や仮想化する等バックアップシステム・機能の整備を図る。
- ネットワークの脆弱性への対策
 - ・ネットワーク機器の固定化等の措置を講じるほか、集積装置（HUB）等重要なネットワーク機器に関する安価な代替機器を準備することが必要
- サーバや災害情報システム等、発災時に利用が想定されるシステム等への電源確保
- メンテナンス事業者と発災時の迅速な保守点検体制の確保に関する協定締結

その他、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」に必要な対策が示されているので参照する。

(https://www.soumu.go.jp/main_content/000145527.pdf)

必要に応じて、ICT部門の業務継続計画として別個に策定しても良い。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.53～56）

- ・情報システムのクラウド化や委託管理等を図っている例（日吉津村）
- ・中央省庁における確認・対策の例
- ・システム停止を想定した手作業による業務継続について定めた例（東京都）
- ・東日本大震災時のデータ滅失による業務等への影響

8) 水・食料等

水・食料等に関する検討の概要	
確保状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・職員用の水や食料等の備蓄状況 ・給水槽の水について、飲料水としての利用可能性の確認
対策の参考	<ul style="list-style-type: none"> ・職員用の水や食料等の備蓄（3日から1週間分）の実施 ・貯水槽等の水の配分調整

①確保状況の確認

- 職員用の水・食料等の確保状況（備蓄量及び時系列別の調達見込み）を確認
 - ※水・食料のほか、医薬品や生活必需品（下着、毛布、作業着、タオル、ティッシュペーパー、生理用品、マスク等）についても確認することが望ましい。
- 周辺事業者等から確保できる量の確認
- 物資の利用、調達に係るリスクの確認
 - ・備蓄場所の被災可能性（保管施設の倒壊や浸水等がないか）
 - ・備蓄物資を取り扱う職員の参集可能性
 - ・備蓄物資の使用期限及び補充状況

②対策の参考

- 被災者用の備蓄物資とは別に、3日から1週間分の職員用の水・食料等の備蓄
 - ※職員用の水・食料等は公費での確保を前提におきつつ、実情に応じて職員による持ち込み等も検討する。
 - ※女性や障害を持つ職員等のニーズを踏まえ、男女共同参画その他の多様な視点からも必要な備蓄を検討する。
- アレルギー対応の食料や常備薬等は、自宅だけではなく職場（机やロッカー等）にも職員個人で用意する等、当該物資の備蓄の必要性を職員に対し周知
- 貯水槽等の水の配分調整
 - ※トイレや非常用電源の冷却水等、他の用途との配分の検討
- 周辺事業者等との協定による、職員用の水・食料等の流通備蓄の確保
- 備蓄物資、流通備蓄確保（運搬・受入れ等）対策の定期的な確認
- 被災リスクの低い場所での備蓄物資の保管

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.57～58）

- ・中央省庁における備蓄量の例
- ・首都直下地震帰宅困難者対策における備蓄の考え方の例
- ・新潟県中越地震の事例
- ・庁舎内に入居する業者との連携例（環境省）
- 【応用編】ハンドリフト等による備蓄倉庫管理（飯田市）

9) トイレ

トイレに関する検討の概要	
確保状況の確認	・ 停電、断水状況の想定、使用の可能性の確認 ・ 代替手段（簡易トイレの備蓄等）の確保状況
対策の参考	・ 簡易トイレ等の備蓄

①確保状況の確認

- （水洗トイレ）上・下水道の供給停止期間の想定を確認
 - ※ポンプやセンサー等、電源を必要とするトイレの場合は停電期間についても確認
 - ※道路の被災状況によっては直ちに廃棄物処理業者がし尿の収集や汲み取りをできない場合もあることから、し尿の一時保管場所の確保や臭気対策、感染症対策の検討が必要
- 庁舎の下水の排出がポンプ式の場合、ポンプの停止時でも自然流下可能なトイレの確認
- 庁舎内の排水管等からの漏水があれば、トイレも含め排水ができないので、その早期点検体制の状況の確認
- （非水洗トイレ）処理業者への発災後の利用可能性の確認
 - ・ 処理業者が処理を再開する時期
 - ・ 処理停止中、概ね利用可能な期間等の目安
- 簡易トイレ・携帯トイレ等の備蓄量の確認
- マンホール型トイレが利用可能な場所の確認

②対策の参考

- 簡易トイレ・携帯トイレ等の備蓄
 - ※兵庫県から公表されている「避難所等におけるトイレ対策の手引き」も参考となる。
 - https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk42/documents/torei_tabiki.pdf
- マンホール型トイレの設置可能な場所の整備
- 仮設トイレ等の供給に関するリース事業者等との協定締結
 - ※ただし、仮設トイレ等の調達には一定程度時間がかかるため、簡易トイレ等を一定量備蓄しておくことが必要

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P. 59～60）

- ・ 災害用トイレの例と特徴
- ・ 1日あたりのし尿排泄回数
- ・ 井戸水を利用している事例（大分県）
- ・ 鉄道事業者における仮設トイレ組立訓練の例
- ・ 仮設トイレの組立に要する時間

10) 消耗品等（用紙等）

消耗品等（用紙等）に関する検討の概要	
確保状況の確認	・コピー用紙、トナー等の消耗品の常時保管量の確認
対策の参考	（上記の保管量の確保）

①確保状況の確認

- 発災後に、用紙やトナー等の消耗品が事業者から補充されない状態であっても不足がないよう、消耗品の常時保管量を確認
 - ※被災状況によっては、廃棄物処理業者が当面処理できなくなることも考えられることから、廃棄物の置き場所の確保等についても検討が必要
- 納入業者等に、発災後の納品再開時期の目安を確認

②対策の参考

- 必要量の目安分を常時保管
- 庁舎周辺で発災時に使用可能と見込まれる消耗品を確認、協定等により優先的に確保（ホームセンターや電気店等の小売店）

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.61)
・中央省庁の対策例

2.5.2 計画的な対策の実施

非常時優先業務に必要な資源を分析した結果、2.3節で設定する業務開始目標時間までに非常時優先業務を開始・再開できないことが判明した場合、資源の確保に向けた対策を計画的に実施していくことが必要となる（※1）。

そのため、2.5.1項をもとに、不足する資源に対する対策を取りまとめ、〔様式例8〕（P.50）のような対策実施計画を策定する。対策の検討に当たっては、短期的な対策として当面できる補強・代替手段等を検討し、記載するとともに、中長期的な抜本的確保・代替対策と達成目標を明らかにする。対策の実施に当たっては、対策の内容とともに担当部署も定めておくことが重要である。また、計画的に対策を実施していくためには、実施する目標時期（予定）を定めるとともに（※2）、毎年度、進捗状況を確認することが必要である。

【解説】

※1 中長期的にしか確保対策を実施できない場合には、少なくとも当分の間、当該非常時優先業務を業務開始目標時間までに実施することはできない。したがって、不足する資源を使用する他の非常時優先業務とともに、業務開始目標時間をもっと遅らせることができないかを再検討し、時系列での非常時優先業務の絞込みをさらにかけることが不可欠となる。

この検討においては、非常時優先業務を業務開始目標時間の順に、その組織の被災後の時系列の対応手順（行動計画）として組み込んでみて、個々の必要な資源がその時点で確保できるかを丁寧に考えていく方法が有効である。（これは、表2-6又は表2-7を、時系列のフローとして対応手順に落とし込んでいくイメージのものである。）

対応手順（行動計画）の作成例として、以下の資料が参考になる。

- ・総務省：地方公共団体 ICT部門の業務継続計画＜初動版サンプル＞
https://www.soumu.go.jp/main_content/000222226.pdf P39～47（行動計画）
- ・国土交通省：下水道事業の業務継続計画（中小地方公共団体の作成例＜本庁編＞）
<https://www.mlit.go.jp/common/000052585.pdf> P13～18（非常時対応計画）

※2 地方公共団体が独自に定める防災対策のアクションプラン等に、業務継続に関する対策項目（非常用発電設備の強化、職員備蓄の確保等）とその目標、所管課等を定め、進捗管理を実施していく方法もある。

2.6 緊急時の対応手順（行動計画）の検討

大規模な災害が発生し、非常時優先業務を的確に実施していくためには、あらかじめ緊急時の対応手順（行動計画）を作成しておくことが望ましい。特に、初動段階で実施すべき事項については、その場で手順を考えているのでは間に合わないの、詳細にリストアップし、時系列に応じて整理しておく。

表 2-11 は、非常時優先業務を業務開始目標時間の順に組み込んで、チェックリスト形式により時系列で行動を一覧で把握できるようにしたものの一例である（活動内容を業務種類、業務担当部署などによっていくつかに分け、複数のフローの形にする方法もある）。このような対応手順（行動計画）を作成することにより、実施する業務の優先順位を時系列で確認でき、漏れを防ぐことができる。また、各業務が時系列に整合的に実施可能であるか（前提となる業務が先に実施されるか）、各業務に必要な責任者や人材が重複していないか（特に小規模な自治体の場合、一人の職員や一つの組織（課・係等）で担当すべき業務が膨大となることが想定される。）、電力、通信その他の資源の配分が組織全体の災害等の際の資源制約を考慮しているかなどの確認がなされる。なお、この対応手順（行動計画）の妥当性の確認が、業務継続計画の重要な訓練事項の一つである。

そして、実際の災害等の発生時には、被害状況と被害による非常時優先業務に必要な資源の確保状況を確認し、この業務継続計画に定めた対応手順（行動計画）をベースに、非常時優先業務に充てる職員の配置の見直しなど、必要な修正を行って実際の対応手順（行動計画）を決定し、実施していく。また、災害対応が長期化し人員の交代があった場合や、他部局等からの職員応援があった場合にも有用である。

なお、発災時の対応手順の検討については、いま発災しても対応できるように現状の資源に基づいて作成するものであり、対策実施計画【様式例 8】(P. 50) に盛り込まれた対策が既に実施済み（完了）という前提とならないように留意すべきである。

⇒ 参考資料 3 : 「事例集（対策準備編）」(P. 62)

・ 対応手順（マニュアル）を定めている事例（我孫子市、箕面市）

表 2-11 対応手順（行動計画）のイメージ
（活動内容は業務種類や担当部署などにより分けてもよい）

	開始時間	活動内容	備考
1	発災直後	<input type="checkbox"/> 来訪者・職員の負傷者対応・避難誘導 ① 来訪者・職員等の負傷、閉じ込めを救助し、応急措置 ② 目視、各部署からの緊急通用等により火災や庁舎倒壊の危険がある場合、〇〇が屋外避難を指示 ③ 屋外避難が必要ない場合、来訪者を〇〇へ誘導 ④ 危険箇所は立入禁止として特定し、表示・周知	「避難誘導計画」、「建物安全チェックリスト・発災直後用」を使用
2	発災直後	<input type="checkbox"/> 職員の安否確認 ① 部署責任者が在庁職員の安否を点呼等により確認 ② 外出、休暇等により在庁していない職員は、自らの安全を確保した後、速やかに安否連絡。帰庁・出勤できる時間の目処も連絡 ③ 全庁の職員の安否確認状況を〇〇担当が集約	「安否確認実施要領」のとおり
3	発災直後	<input type="checkbox"/> 庁舎の被害状況の確認 ① 各部署が被害状況を確認し、所定様式により災対本部〇〇担当に報告 ② 災対本部〇〇担当は、各部署の報告を取りまとめ、〇〇とともに安全性を評価し、首長に報告	「建物安全チェックリスト・第一次用」を使用 「被害報告書様式」を使用
4	発災直後	<input type="checkbox"/> 庁舎移転及び対策本部設置の決定 ① 災対本部事務局員は、本部設置基準に合致した場合、〇〇に本部設置の準備を開始 ② 市長は、現庁舎の安全懸念、電力、通信等の回復見込みを踏まえ、代替庁舎への移動を判断 ③ 現庁舎に留まる場合、災対本部の設置を正式指示	本部設置基準は「地域防災計画」〇〇に記載 代替庁舎候補は「代替庁舎候補リスト」に記載 代替庁舎への移動手順は「代替庁舎移動手順」に記載
5	3時間以内	<input type="checkbox"/> 災対本部の立上げ ① 災対本部事務局員は、通信機器、ホワイトボード等必要な機材や文書等を準備、立上げ ② 災対本部要員は、自動的に参集。不在の場合、代行者が参集 ③ 災対本部の各班は、定められた役割に応じた活動を開始	立上げの詳細は「災害対策本部設置マニュアル」のとおり 参集者、代行者は「指揮命令系統図」のとおり
6	3時間以内	<input type="checkbox"/> 災害・被害の情報収集 ① 災対本部〇〇班を中心に、テレビ・ラジオ・携帯電話（ワンセグ）・HP・防災行政無線等から情報を収集 ② 庁内の各部署からの情報は〇〇班を中心に集約 ③ 〇〇班が集約し、総括班、対外連絡担当へ伝達。広報資料も作成	被災状況の広報の第一報は、発災後〇時間後をメドに準備
7	3時間以内	<input type="checkbox"/> 外部関係機関との情報共有、応援要請 ① 対外連絡担当は、消防、警察、県災対本部、自衛隊等との通信手段を確保、情報交換を開始 ② 状況を踏まえ、市長判断により、応援を要請	「緊急連絡先リスト」を使用 応援要請は「受援計画」に従って対応
8	3時間以内	<input type="checkbox"/> 被災住民への支援（避難所の開設等） ① 基準以上の災害では担当職員が自動で開設準備 ② 収集情報、情報がない場合は予測を基に、迅速に避難所開設を判断 ③ 避難所開設の場合、市役所職員等の人員配置、水・食料等の備蓄の供給を手配 ④ 各避難所の担当者の連絡手段を確保、調整開始 ⑤ 住民の被災者支援問合せ窓口を〇〇部に設置	自動開設準備の基準、開設の段取りは「発動基準」「避難所マニュアル」による 通信確保が難しい場合、〇〇への応援も要請
	途中省略	途中省略	

1日以内	<input type="checkbox"/> 職員の安全衛生を配慮した勤務体制の計画 ① 業務量と参集職員数、今後の参集者、応援者数を考慮し、当面の職員勤務体制（交替等）を決定 ② 職員の食事配給、休憩場所等は〇〇担当が指示 ③ 〇〇部が職員の安全・衛生の点検・改善を担当	「緊急対応マニュアル」の食料配給、休憩場所による
1日以内	<input type="checkbox"/> インフラ・ライフラインの復旧対応 ① 電気、通信、ガス、水道等ライフラインの復旧活動の情報を集約、市としての対応を指示 ② 市管理の道路、港湾等、交通網の啓開計画を国、県事務所、自衛隊等と調整して指示 ③ 他の所管施設の啓開について必要があれば要請 ④ 復旧工事従事事業者には協定に基づき協力要請	事業者との連絡体制は「災对本部マニュアル」に記載 国、県の関係機関との調整は〇〇部が窓口 災害時協力協定の締結先は〇〇に記載
1日以内	<input type="checkbox"/> 医療機関との調整及び必要な措置 ① 都道府県災害対策本部、消防、DMA T等の活動計画を把握し、市関係者に連絡・調整 ② 市営病院に状況を踏まえて対応を指示	医療関係の連絡調整は、〇〇部が窓口
途中省略	途中省略	
3日以内	<input type="checkbox"/> 被害復旧相談、罹災証明書の発行 ① 罹災証明の発行についてスケジュールを決定 ② 担当の〇〇部への支援要員を確保 ③ 応援を得る市町村に対して連絡調整	罹災証明は〇〇部が窓口 外部からの応援は「受援計画」に記載
3日以内	<input type="checkbox"/> 一部窓口業務の再開 ① 死亡届け、出生届け・・・の窓口業務を開始	
3日以内	<input type="checkbox"/> 避難所、避難所外への支援物資調達の計画着手 ①	
3日以内	<input type="checkbox"/> 瓦礫置き場の確保の計画着手 ①	
3日以内	<input type="checkbox"/> 外部からの応援市町村職員の受け入れの準備 ①	「受援計画」に記載
1週間以内	<input type="checkbox"/> 仮設住宅の建設、借上げの計画着手 ①	
1週間以内	<input type="checkbox"/> 一部窓口業務の復旧 ① 年金、生活保護等の支給業務・・・の開始	
1週間以内	<input type="checkbox"/> 市内企業の資金繰り、復旧の支援の開始 ①	
1週間以内	<input type="checkbox"/> 災害ボランティアの受入れ体制の準備 ①	

出典：東北大学災害科学国際研究所丸谷研究室資料

3章 業務継続計画の継続的な改善

業務継続計画は一旦策定すればよいというものではない。計画の実効性を確認し、高めていくためには、教育や訓練を繰り返し実施していくことが重要であり、そのためには、教育や訓練の計画等を策定し、これに従い着実に実施することが必要である。

3.1 引継ぎの重要性

発災時に的確に業務継続を図るためには、業務継続計画の内容等を職員等に周知・浸透させ、さらに各部局が発災時に自律的に行動できるよう防災に対する当事者意識の喚起と対応能力の向上を図ることが重要である。非常時優先業務は中断なく対応能力を維持することが求められるため、人事異動に際しても通常業務とは区分し、非常時優先業務に関する事前引継ぎを実施することも推奨される。

また、災害時の経験を伝承することで、災害対応に係る具体的な課題認識や反省点を引き継いでいくことも当事者意識の喚起や継続的な改善にとって重要となる。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.63～64)

・人事異動ごとの非常時優先業務の引継ぎの例（神崎町）

【応用編】年度単位で業務継続に係る取組の進捗確認の例（仙台市）

【応用編】被災自治体職員を招聘しての研修の実施の例（宇佐市）

3.2 教育・訓練等

業務継続計画等の実効性を確保し高めていくためには、教育や訓練を繰り返し実施していくことが重要である（図3-1）。このため、教育や訓練の計画等を策定し、職員等に対する教育・訓練を着実に実施することが求められる。

教育・訓練に関しては、例えば表3-1を参考に必要な教育や訓練を選定して実施計画（表3-2）を策定し、計画的に実施することが望まれる。特に首長をはじめとする幹部職員は、発災時には、組織の指揮を執らなければならないことから、自ら果たすべき役割について常日頃から認識し、想定しておくことができるように防災知識の習得機会を設ける。

訓練では、業務継続に資するよう資源制約を想定に入れて実施することが重要である。また、業務が複数の組織や施設に関係する場合には、連携して教育・訓練を実施することも考えられる。さらに、国内で大規模災害が発生した場合に応援要員を派遣し、経験を通して知見やノウハウを蓄積することや、外部機関の研修に職員を参加させること等も考えられる。これらの訓練で明らかになった課題や改善点は、業務継続計画の改定で確実に反映させる。

このほか、業務継続計画の内容等を周知する方法としては、参集ルールや安否確認の連絡先等をまとめた携行カードを配布して周知・浸透を図ることも考えられる。



図 3-1 PDCAサイクルによる継続的改善

訓練から得られる気づき・効果（例）

- ・（責任者の）職務代行者が自分の役割を初めて認識した。
 - ・非常用発電機の電気は一部のフロアにしか供給されないことが理解された。
 - ・衛星携帯電話があっても使い方がわからなければ意味がないことがわかった。
- （市町村業務継続研修会（平成26年・内閣府）参加者の声より）

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.64～70）

- ・職員へのカード等の配布例（東京都、京都府）
- 【応用編】初動対応を示したファーストミッションボックスの例（飯田市）
- ・業務継続に関する訓練の例（神奈川県、垂水市）
- ・訓練・研修計画の整理例（三島市）
- 【応用編】大学と連携した危機管理研修プログラム（小豆島町）
- 【応用編】全庁職員を対象としたeラーニング教材（仙台市）
- 【応用編】計画の実行性を検証するための図上訓練（堺市）
- ・首長を対象とした研修例

表 3-1 業務継続に関する訓練の例

訓練形式	業務継続に資する観点
【実動訓練】	
職員の安否確認訓練及び参集訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・安否確認や参集に係る課題を把握するため、開催する曜日・時間帯を様々な条件で実施する。 ・抜き打ちで実施する。 ・緊急連絡（安否確認）で災害伝言ダイヤル171やweb171を利用する（毎月1日、15日や防災週間等に体験が可能）。 ・近隣の職員の徒歩登庁及び代替場所への参集訓練を実施する。 ・徒歩帰宅訓練を実施する。 <p>※所属先と異なる代替場所への参集等の場合においても、具体的な災害対応を把握できるように、代替場所における非常時優先</p>

3章 業務継続計画の継続的な改善
3.2 教育・訓練等

	業務等の実施訓練につなげて実施することを検討する。
災害対策本部の設置・運営等訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・本来の要員が一定割合しか参集できない状況を想定し、限られた要員のみで本部設置・運営を行う。 ・第一順位に指定された指揮命令権者が参集できない状況を想定し、代行者が指揮を執る。 ・代替庁舎において対策本部を設置する。
庁舎の安全確認訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・専門知識を有する職員が不在の状況を想定する。
代替庁舎への移転訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・非常時に予想される手段で代替庁舎へ移転する。 ・代替庁舎の稼働開始に関わる手順を確認する。
非常用発電機の稼働訓練、通信・情報システムのバックアップ切替訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・代行者が対応する。 ・単純な稼働訓練に止まらず、外部関係者（設備メーカー、システムベンダ等）と実際に連絡が必要となる状況を取り入れる。
【図上訓練】	
幹部職員層向け災害対応訓練 非常時優先業務等の実施訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・参集評価に基づく参集状況を想定した要員で対応する。 ・代行者が対応する。 ・防災関係機関の被災や連絡の途絶を想定する。 ・本来の要員が一定割合しか参集できない状況を想定し、限られた要員のみで対応する。 ・拠点や設備等に関して、代替手段を利用する。 ・目標時間に対応できるか等を検証する。 <p>※所属先と異なる代替場所への参集等の場合でも、参集職員が非常時優先業務に柔軟に対応することができるように、幹部職員の指揮の下で、目標や役割分担を共有するチームビルディングを行うことも検討する。</p>
防災関係機関との連絡訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・通常利用しない手段（災害時優先電話や衛星携帯電話等）を利用して連絡する。 ・防災関係機関の代替拠点に連絡する。 ・共通した被害想定、タイムラインを基に行う。
広報の訓練（広報内容、表現、発表の仕方等）	<ul style="list-style-type: none"> ・代行者が広報対応を行う。 ・代替拠点での広報対応を想定する。

表 3-2 教育・訓練等に係る実施計画の例

教育・訓練等の種類	内容	対象	頻度(時期)
避難消防訓練	避難訓練(職員、来庁者)及び消防訓練(初期消火、通報)を実施。できるだけ消防署の指導を受ける。	全職員	毎年1回 (防災訓練の日)
参集訓練	防災訓練を実施する日の朝に、徒歩等による参集訓練を実施。避難消防訓練の際に併せて実施する。	全職員	毎年1回 (防災訓練の日)
安否確認訓練	あらかじめ定められた方法により、各職員は安否情報を連絡し、人事課が集約・報告する。避難消防訓練の際に併せて実施する。	全職員	毎年1回 (防災訓練の日)
内外連絡の確認	内外の関係者との通信手段の状況・連絡先を確認する。	通信担当者・連絡先確認者	毎年4回
非常用発電機の立上げ訓練	非常用発電機を立ち上げて、起動や電力供給の状態を確認する。	営繕課	毎年1回
データ関係の確認	重要記録・データ、情報システムを確認する。	データ・システム管理者	毎年2回 ※システム更新のタイミングも考慮
資源の確認	業務継続計画発動時に使用する資機材・食料等の状況を確認する。	資源管理の担当者	毎年2回
全職員を対象とした説明・確認	業務継続計画の説明、各部署の非常時優先業務や職務代行等に係る確認を行う。	全職員	毎年1回 (異動直後)
幹部職員層を対象とした研修	業務継続計画発動時に実施するべきことの習熟を図る。	管理職員	毎年1回 (異動直後)
代替庁舎の利用に関する訓練	代替庁舎への移転・利用訓練を実施する。	非常時優先業務実施職員	毎年1回
他組織との連携訓練	他組織との情報交換や連携した業務の実施に関する訓練を実施する。代替施設での他組織との通信の確認も含む。	他組織と連携する業務に係る職員	毎年1回
他の地方公共団体が被災した場合の応援要員の派遣	他の地方公共団体が被災した場合の応援要員の派遣について検討する(実際の経験を通して対応の考え方や方法を学ぶ)。	受入先との調整に基づき適任者を派遣	適宜

3.3 点検・是正

業務の継続が遂行できる体制の検討は、一定の前提を踏まえて検討するものであるから、検討結果を踏まえても最初から完全な体制が構築できるわけではない。発災時に実際に機能する計画とするために、人事異動や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はもちろん、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。

例えば、訓練等を通じて計画の実効性等を点検し、把握された問題点や教訓等に基づいて、業務継続計画等を是正する。また、想定する災害より規模の小さい災害を経験した際にその教訓を踏まえて点検することや、他の被災した地方公共団体での知見等を踏まえて点検すること等も考えられる。特に訓練等は点検・是正を行うよい機会であり、単に対応力の向上の機会とするだけでなく、点検・是正の機会としても有効に活用することが重要である。また、これらを通じて得られた教訓や知見等は、それらを体制・計画に反映するとともに、組織内で有効活用ができるように情報を共有することも重要である。

さらに、非常時優先業務の執行に必要な資源が不足する場合の対策についても、計画的に対策が実施されているか、定期的に（例えば毎年度）進捗状況を確認し、対策実施計画〔様式例8〕を見直し、庁内で共有を図って、その進捗を図ることが必要である。

点検・是正の結果は速やかに幹部職員に報告し、組織全体として改善を検討すること、幹部職員が継続的改善に主導的に関与し、継続的改善を組織として確実に継続させることが重要である。

参考

参考 1 : 用語集

業務影響度分析

非常時優先業務を絞り込み、業務開始目標時間を決めるために行う分析。対象とする業務の開始・再開が遅延する場合に地域社会等にどの程度重大な影響が発生するか（これが非常時優先業務を絞込む基準になる）、そして、その影響が発生・拡大するのは発災後どの程度の経過時間後か（これが業務開始目標時間を決める判断基準になる）を分析する。

業務開始目標時間

非常時優先業務について、発災後のいつ頃までに業務を開始・再開する必要があるかを検討した結果を踏まえて、それぞれの業務の開始・再開の目標とすると定めた発災からの経過時間のこと。ここでの「開始・再開」とは単に一部に着手することを意味するのではなく、一定程度の業務が実施される状態を指す。なお、業務の開始時点ではなく完了時点や業務の効果が概ね行き渡る時点を考えることが重要な業務（例：応急危険度判定等）については、その目標時間（業務完了目標時間）についても設定することが望ましい。

業務継続計画

災害時に行政自らも被災し、人、物、情報等利用できる資源に制約がある状況下において、優先的に実施すべき業務（非常時優先業務）を特定するとともに、業務の執行体制や対応手順、継続に必要な資源の確保等をあらかじめ定める計画のこと。

参集予測、参集想定

執務時間外に災害が発生した場合に、非常時優先業務に必要な要員がどの程度参集できるかを予測（想定）すること。一般的には、自宅等から参集先までの距離を徒歩等で移動することを想定して予測する。

非常時優先業務

大規模災害などの危機事象の発生時にあっても優先して実施すべき業務のこと。具体的には、災害応急対策業務や早期実施の優先度が高い災害復旧・復興業務等のほか、業務継続の優先度の高い通常業務が対象となる。

災害時優先電話

災害の救援、復旧や公共の秩序の維持に必要な重要な電話での通信を確保するため

に、通信事業者があらかじめ指定する電話回線のこと。発災後、被災地内で通話が過度に集中することが多く、その場合、電話システム全体のダウンを防ぐため、被災地からの発信や被災地外から被災地への接続が制限されるが、そのような場合でも制限を受けずに発信が可能である。ただし、着信については通常電話と同じ扱いとなるため、災害時優先電話を発信専用電話として利用するなどの留意が必要である。

必要資源

非常時優先業務の執行に必要な資源のこと。例えば、職員、庁舎、執務環境、電力、通信（電話、防災行政無線、インターネット等）、情報システム（重要な行政データを含む。）、水・食料等、トイレ、消耗品等があげられる。

参考 2 : 業務継続に係る検討の参考となるウェブサイト

■地方公共団体の業務継続

地方公共団体の業務継続【内閣府】

<https://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyomukeizoku/index.html>

石狩市業務継続計画(BCP)策定レポート【石狩市】

<https://www.city.ishikari.hokkaido.jp/soshiki/kiki/16806.html>

地方自治体における震災時 BCP の作成手法に関する調査研究報告書

【(一財)日本防火・危機管理促進協会】

https://boukakiki.or.jp/crisis_management/library/report/index.html

府内市町村 B C P 策定の手引書 (25 年 7 月)【大阪府】

<https://www.pref.osaka.lg.jp/kikikanri/shichousonbcp/index.html>

(注) 上記 2 つには、計画策定に関する Q & A や策定した団体の声等が掲載されている。

■業務継続に係る行政機関向けのガイドライン等 (国内)

政府業務継続計画／中央省庁業務継続ガイドライン【内閣府】

<https://www.bousai.go.jp/taisaku/chuogyomukeizoku/index.html>

業務継続のための官庁施設の機能確保に関する指針【国土交通省】

https://www.ktr.mlit.go.jp/eizen/bousai/eizen_bousai00000001.html

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／地方公共団体における ICT 部門の業務継続計画 (ICT-BCP) 初動版サンプルほか【総務省】

<https://www.soumu.go.jp/denshijiti/>

下水道 B C P 策定マニュアル (地震・津波編)【国土交通省】

https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/crd_sewerage_tk_000033.html

新型インフルエンザ等対応中央省庁業務継続ガイドライン【内閣官房】

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/keikaku/pdf/chuou_gl.pdf

■国の機関の業務継続計画

中央省庁の業務継続計画

https://www.bousai.go.jp/taisaku/chuogyomukeizoku/link_chuou.html

■被害想定等

南海トラフ巨大地震の被害想定【内閣府】

https://www.bousai.go.jp/jishin/nankai/nankaitrough_info.html

首都直下地震の被害想定【内閣府】

https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg/index.html

日本海における大規模地震の被害想定【国土交通省】

https://www.mlit.go.jp/river/shinngikai_blog/daikibojishinchousa/

「わがまちハザードマップ」【国土交通省】

<https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/index.html>

■その他

業務継続に関連するリンク集【内閣府】

<https://www.bousai.go.jp/taisaku/chuogyomukeizoku/link.html>

(注) 国外を含めた様々なガイドラインや計画等が整理されている。

事業継続ガイドライン【内閣府】

<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline202104.pdf>

水害版 BCP 作成手引き【国土交通省九州地方整備局武雄河川事務所】

https://www.qsr.mlit.go.jp/takeo/prepare_bousai/bcp.html

地下空間における浸水対策ガイドライン【国土交通省】

https://www.mlit.go.jp/river/basic_info/jigyo_keikaku/saigai/tisiki/chika/

帰宅困難者対策【内閣府】

<https://www.bousai.go.jp/jishin/kitakukonnan/index.html>

地方都市等における地震防災対策【内閣府】

https://www.bousai.go.jp/jishin/chihou/chihoutoshi_top.html

大規模地震発生直後における施設管理者等による建物の緊急点検に係る指針

【内閣府】

https://www.bousai.go.jp/jishin/kitakukonnan/kinkyuutenken_shishin/index.html

参考3：業務継続計画策定のための検討に係る簡易チェックリスト

チェック内容	備考
業務継続の基本方針と対象組織の設定	
1.業務継続の基本方針を定めたか。	様式例 1
2.業務継続計画の対象組織を定めたか。	様式例 1
被害状況の想定	
3.想定する危機事象(災害及びその発災条件)を選定したか。	様式例 2
4.想定事象による被害状況(建物被害、交通機能支障、ライフライン支障等)を想定したか。	様式例 2
非常時優先業務の整理	
5.業務継続を検討する対象期間を定めたか。	様式例 3
6.業務開始目標時間別に非常時優先業務を整理したか。	様式例 3
7.応急業務だけでなく、通常業務も対象に非常時優先業務を整理したか。	様式例 3
非常時優先業務の実施体制の確立	
8.発災時に非常時優先業務を実施する体制を定めているか。	様式例 4
9.応急業務だけでなく通常業務も実施可能な指揮命令系統としているか。	様式例 4
10.重要な意思決定等に支障を生じないように首長等の職務代行順位を定めているか。	様式例 5
11.非常時優先業務を円滑かつ迅速に実施できるように職員の参集体制を定めているか。	様式例 6
12.発災時の関係者との迅速な連絡調整のために、緊急連絡先を整理しているか。	様式例 7
必要資源に関する分析と対策の検討	
13.夜間・休日の発災を想定して、職員の参集予測を行ったか。	様式例 9
14.平日昼間の発災も想定して、庁舎被害等を踏まえた職員被害を想定したか。	様式例 8
15.発災時に庁舎が利用可能かどうかを確認したか。	様式例 8
16.本庁舎が使用できないことを想定し、その代わりとなる施設を特定したか。	様式例 10
17.発災時に執務環境(執務室等)が利用可能かどうかを確認したか。	様式例 8
18.発災時に電力が利用可能かどうかを確認したか。	様式例 8
19.発災時に通信(電話、インターネット等)が利用可能かどうかを確認したか。	様式例 8
20.発災時に防災行政無線が利用可能かどうかを確認したか。	様式例 8
21.発災時に情報システムが利用可能かどうかを確認したか。	様式例 8
22.発災時に職員用の水・食料等が確保可能かどうかを確認したか。	様式例 8
23.発災時に職員用のトイレ(男女別)が確保可能かどうかを確認したか。	様式例 8
24.発災時に消耗品等(用紙等)が確保可能かどうかを確認したか。	様式例 8
25.必要資源が不足している場合には、代替手段や対策等を定めたか。	様式例 8
緊急時の対応手順(行動計画)の検討	
26.緊急時の対応手順(行動計画)について、整理したか。	—