

各府省庁業務継続計画のヒアリング結果 有識者意見の概要

(各府省庁共通事項)

○ヒアリング実施内容

(1)実施日:平成24年5月1日・2日・8日・10日

(2)対象省庁:内閣官房、内閣府、内閣法制局、宮内庁、公正取引委員会事務局、警察庁、金融庁、消費者庁、総務省、消防庁、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、国土地理院、気象庁、海上保安庁、環境省、防衛省、復興庁 計24府省庁

(3)ヒアリング担当有識者

吉井 博明(東京経済大学コミュニケーション学部教授)

大林 厚臣(慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)

指田 朝久(東京海上日動リスクコンサルティング上席主席研究員)

中林 一樹(明治大学大学院特任教授)

野口 和彦(三菱総合研究所リサーチフェロー)

○有識者意見の概要

1. 非常時優先業務

(1)非常時優先業務の絞り込み

●選定された非常時優先業務は、継続したい業務の列挙にとどまっており、発災時の実効性を考慮したものとなっていない機関が少なくない。

●非常時優先業務の選定に当たり、組織として目指すべきゴール、目標が明確ではないため、局単位・課単位の検討に留まり、組織全体としての非常時優先業務の絞り込みが十分に行われていない機関が少なくない。

●組織全体として、幹部のリーダーシップの下、目標時間内に実施すべき業務であるか否かを検証し、特に、人的資源が限られている中では、非常時優先業務をより一層絞り込む必要がある。

(2)国としての目標設定

●各府省庁の非常時優先業務の絞り込みに当たり準拠すべき、政府全体としての方針の明確化が必要である。

●各府省庁の非常時優先業務の中には、組織や国としての取り組むべき目標が明

確に定まっていないため、業務内容があいまいであり、目標時間の根拠が明確でないものがある。その結果、リソースが限られている中で優先的に取り組むべき業務が必ずしも明確になっていない。

- 各府省庁の垣根を超えた、国としての業務継続計画として、国家業務継続方針（National Continuity Policy）が必要である。
- 各府省庁の非常時優先業務の上位概念をなす、国レベルの目標がない。このため、時間軸がない。国レベルの目標は、憲法等をベースに抽象度の高いものでよい。
- 米国では、各省庁において選定する、いかなる事態においても実施されるべき必須機能（Mission Essential Functions）の上位概念として、8つの国家必須機能（National Essential Functions）が大統領令で定められているが、我が国においても、これに倣い、日本国憲法で規定する生存権の保障等や国防・外国、日本国としての信頼性の確保等を内容とする、国家としての目標を定めるべきである。国家としての目標は、米国の必須機能同様、抽象的な目的で足り、これに基づいて、各省庁の業務継続計画において、オペレーショナルレベルに具体化していくべきである。

（3）BCPの全体的な体系の構築（国から事業者まで）

- 社会全体としてのBCPの体系は、政府全体の方針の下、各府省庁の計画、その下に関係機関や業界の計画といった階層をなすべきである。
- 各府省庁の業務継続計画においては、①所管業界の被害状況把握、被害予測やそのための対策が十分になされていない、②所管施設（刑務所等）への被害に伴う国民生活への影響等が考慮されていない等の課題がある。
- 学校教育機関、医療介護福祉施設など、所管の業界や施設に係るBCPの普及が課題である。
- 政府としての方針の下、各府省庁の計画があり、その下に関連機関や関連事業者の計画があるというような、全体的な体系の下に、各者の計画は位置付けられるべきである。
- 中枢機関や防災関係機関のみならず、各事業者のBCP強化のためには、クレジットラインの設定やBCP融資など、具体的な支援措置の充実が必要である。

2. 必要資源の確保

（1）職員の確保・融通

- 多くの機関においては、要員不足に陥ることが明確である中、業務継続を成り立たせるためには、参集できる人員で実施できる優先業務を明確化すべきである。その際には、真に本省庁でなければ実施できない業務に絞り、地方支分部局に業務を分担させることも考慮すべきである。
- 確保できる職員数だけを精査するのではなく、非常時優先業務を実施することとな

る職員(人材)の代替性の検討が必要である。

- 組織全体として非常時優先業務を実施するために、職員が各局各課を超えて融通を実施できるような体制を事前に構築すべきである。さらに、政府全体として優先される業務を実施できるよう、各府省庁の枠を超えて、参集した職員が融通できるような体制を構築すべきである。
- 代替できない職員の確保にあたっては、宿舍手配等も必須である。
- 職員のローテーションを考える必要がある。

(2) 執務環境等

- 情報システムの保守業者の確保の状況について発注者側として検証が必要であり、統一的な対応方針が必要である。
- 合同庁舎単位若しくは政府全体として、燃料の確保、負傷者の手当等の検討を行うべきである。

(3) バックアップ

- 代替拠点を実際に活用することができるか、訓練等を行って検証すべきである。
- 東京圏外でのバックアップについても検討が必要であるとの意見があった。
- 一方、東京圏外への政府の移転は、国内外に与える影響を考慮して慎重に判断されるべきであるとの意見があった。仮に、東京圏外に移転する場合であっても、少なくとも東京に現地対策本部機能は残るべきである。
- 各府省庁の代替拠点で実施する業務の仕分けが必要であり、そのための政府全体としての方針を示す必要がある。
- 気象庁が実施している、地震津波観測・情報発信業務の大阪での同時並行的な実施による業務代行制度に倣い、国民生活に直結する業務については「業務代行制度」を積極的に採用していくべきである。

3. PDCA サイクルの確立(評価・検証・訓練等)

- 業務継続のためのボトルネックが明らかとなっていないため、業務継続の実効性が検証されていない。
- 業務を実施する際の関係機関(他省庁、地方公共団体、業界等)の計画の検証が実施されていないため、実効性の確保が検証できていない。
- 外局、地方支分部局、関係団体等が実務を担っている場合、これらの機関の計画を検証する必要がある。
- 計画としての熟度(充分性)を検証の後、その実効性も検証すべきであり、そうした検証のための体制を構築すべきである。
- 検証にあたっては、毎回同じような質疑を繰り返すのではなく、例えば、電力の確

保など各回ごとに特定の重点検証項目・テーマを設定し、その分野の有識者等を交えて検証する体制を構築すべきである。

- 訓練の進め方に関する指針が必要である。

4. その他

- 現在の被害シナリオは人的・物的被害など、特に発災当初のものに限られており、長期にわたる被害シナリオがなく、例えば、1週間後の「物流」のイメージはない。信頼の置けるシミュレーションに基づき、どのような社会的、経済的な被害・影響シナリオが考え得るかを丁寧に描いておくことが重要である。また、シナリオの想定にあたっては、より厳しい複合災害も想定しておく必要があるのではないか。

- 非常時優先業務については、2週間以降までではなく、1か月から2か月以降の整理も必要である。

- 地方公共団体との役割分担が不明確である。例えば直轄道路以外の啓開を都や区の代わりに国が実施すべきか否かなど今後検討を進めていくべきである。

- 帰宅困難者対応については、本府省庁の場合、外来者によって業務継続に支障を生じさせないようにするという観点が必要である。

- 限られたリソースを政府の中でどう配分するか、調整する仕組みがない。