

中央省庁業務継続ガイドライン 第1版

～首都直下地震への対応を中心として～

平成19年6月

内閣府 防災担当

<< 目次 >>

1. はじめに	1
1.1 本ガイドラインの目的	1
1.2 業務継続計画とは	6
1.3 業務継続計画の必要性	8
1.4 業務継続計画と防災業務計画との関係	9
1.5 適用範囲	11
1.5.1 対象組織	11
1.5.2 対象事象	12
2. 業務継続活動を推進するための基本的な考え方	13
2.1 基本的な考え方	13
2.1.1 非常事態についての組織の「想像力」の強化	13
2.1.2 ボトルネック情報の共有と漸進的な業務継続力強化	15
2.1.3 全体最適の視点の重視とトップマネジメント	15
2.2 実施体制	17
2.2.1 平常時の体制（業務継続計画の策定・運用体制）	17
2.2.2 緊急時の体制	19
2.3 業務継続計画の継続的改善	22
3. 業務継続計画の策定と運用	23
3.1 業務継続計画の策定と運用の流れ	23
3.2 業務継続の方針の決定	27
3.3 想定する危機的事象の特定	27
3.4 被害状況の想像・想定	32
3.4.1 社会における被害状況の想像・想定	32
3.4.2 中央官庁街における被害状況の想像・想定	35
3.5 非常時優先業務の検討	36
3.5.1 社会的に望まれる行政対応の想像・想定	36
3.5.2 業務の仕分けと非常時優先業務の絞り込み	39
3.5.3 業務影響分析	42
3.5.4 非常時優先業務の選定	54
3.6 業務プロセスと必要資源の分析	56
3.6.1 基幹的な資源等の確保状況の確認	56
3.6.2 業務プロセス分析	65
3.6.3 サプライチェーン分析	73
3.6.4 必要資源に関する分析	74
3.7 業務継続力向上のための対策	75
3.7.1 ボトルネック要因への対応を中心とした対策	75

3.7.2	必要資源確保	75
3.7.3	制度的改善	84
3.7.4	指揮命令系統の確立	86
3.7.5	対策の実施方針の作成	89
3.8	非常時の対応計画の検討	91
3.8.1	業務の実施場所、実施時間、優先度等の条件設定	91
3.8.2	非常時における対応計画	106
3.8.3	通常体制への復帰計画	115
3.8.4	記録計画	116
3.9	目標設定と業務継続計画の決定	117
3.9.1	業務継続目標の設定	117
3.9.2	業務継続計画の文書化	124
3.9.3	計画の決定	126
3.10	業務継続計画の運用	127
3.10.1	計画の浸透	127
3.10.2	実績評価とスケジュール管理	127
3.10.3	教育・訓練	128
3.10.4	教訓の蓄積、フィードバック	130
3.11	点検・是正の実施	131
	参考1	132
	参考2	138

1. はじめに

1.1 本ガイドラインの目的

首都地域では、大正12年の関東大震災と同様のマグニチュード(M)8クラスの地震が200年~300年間隔で発生している。次のM8クラスの地震の発生は、今後100年から200年程度先と考えられるが、その間に南関東地域でM7クラスの地震が数回発生することが予想されている。首都直下地震が発生した場合には、膨大な人的・物的被害が発生するとともに、我が国の首都中枢機能に障害を与え、我が国全体の国民生活及び経済活動に甚大な影響を及ぼすおそれがある。このため、政府は、地震防災対策を進めるために、首都直下地震対策大綱(平成17年9月中央防災会議決定)、首都直下地震応急対策活動要領(平成18年4月中央防災会議決定)及び首都直下地震の地震防災戦略(同年4月中央防災会議決定)を策定し、首都直下地震対策を強力に推進してきたところである。

中央省庁は地震発生後における国家的判断や広域的調整の中心的役割を果たす組織であり、発災後、直ちに災害応急対策業務を開始するとともに、被災状況に応じて速やかな実施が必要となる他の緊急業務(災害復旧・復興業務の一部や発災後新たに発生する他の緊急的業務)に着手することが必要である(本ガイドラインにおいては、**図 1-1**に示すように、災害応急対策業務及び被災状況に応じて速やかな実施が必要となる他の緊急業務を合わせたものを「応急業務」ということとする)。

一方で、首都直下地震が発生した場合、発災地が首都地域であることから中央省庁も被災することが予想されるが、中央省庁は、平常時から国家機能、国民生活及び経済活動等に係る重要な業務を担っている組織でもあることから、被災した場合でも、一定範囲の通常業務はその継続が強く求められる。

また、このために、中央省庁には、応急業務及び継続の必要性の高い通常業務(本ガイドラインでは、これらを合わせたもののことを**図 1-1**に示すように「非常時優先業務」という。)について、業務

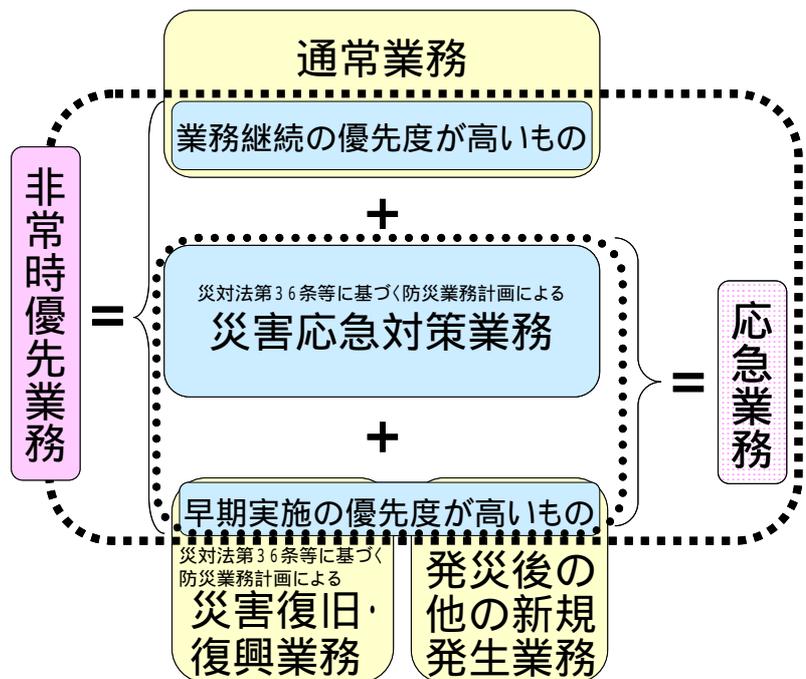


図 1-1 応急業務と非常時優先業務の概念図

継続（継続又は早期の再開若しくは実施）のために必要な資源が、共に適切に確保されていることが求められる。

そこで、首都直下地震対策大綱及び首都直下地震応急対策活動要領において、事業継続計画（BCP）の策定が施策として位置付けられたところである。本ガイドラインは、このような既往の決定や中央省庁の業務継続への社会的要請を踏まえ、各省庁が業務継続力の向上を図るための計画（以下「業務継続計画」¹という。）を作成する際の作業を支援することを目的とし、その計画に盛り込む内容や計画策定手法等についてまとめたものである。このガイドラインの内容については、標準的なものを主とするよう留意しているが、我が国における中央省庁の業務継続計画策定が初動期にあることによる制約もあり、新規に考案した計画作成手法で実用性について今後の検証を要するものの中には含まれている。

「BCP」や「COOP」との関係

本ガイドラインと同様に緊急時の重要業務の継続を目的とした計画を、米国では、民間企業を対象としたものはBCP：Business Continuity Plan(事業継続計画)と呼び、官庁を対象としたものはCOOP：Continuity of Operation(業務継続)と呼んでいる場合が多い。

両者の用語はほとんど同じ意味で使われている場合も多い。しかし、BCPは事業継続のためのブランド維持、マーケットシェア確保、顧客保護等も含めた広い目的を有するものであるのに対して、COOPは業務継続の担保が中心課題であるとする見方もある。

また、民間企業の場合は、社員やその家族等の人命救助や二次災害の防止と並んで、事業(Business)の継続が最優先事項の1つであるのに対して、官公庁の場合は危機的状況の下での重要な業務(Operation)の中断防止が目的であることが名称にも反映されているのであり、両者には基本的に大きな差が無いとする見方もある。

さらに、官庁がCOOPを策定する際には、顧客対応的要素を含む業務についてBCPがその一翼を担い、他の危機管理対処計画と合わせて全体のCOOPを形成するという整理をしている場合もある。

このほか、米国の連邦各機関には、大統領令に基づきCOOPの策定が義務づけられているが、その中では代替施設への移転措置が計画の必須事項として含まれていることから、COOPとは施設移転を前提とした計画であるといった見方もある。

米国を例にするだけでも、このようにBCPとCOOPの概念整理についていろいろな見方がある中で、どちらかの用語を用いることは混乱を招く恐れもあることから、本ガイドラインでは、計画の名称を、和名の「業務継続計画」に統一することとした。これまで、首都直下地震対策大綱（平成17年9月中央防災会議決定）等において、事業継続計画及びBCP(Business Continuity Plan)という用語を用いているが、今後、それらについては、「業務継続計画」と読み替えられたい。

なお、民間企業・諸団体における同目的の計画については、従来同様に事業継続計画又はBCPと呼び、官公庁における計画とは表記を区別することとする。

¹ 和名の「事業継続計画」と「業務継続計画」の使い分けについては、企業等の場合には多数の「業務」が相互に連携しながら実施され、全体として一つの「事業」を構成するということが多いのに対して、官公庁の場合には業務の総体を「事業」と呼ぶことも一般的ではないことから、「業務継続」という呼称の方が馴染みやすいものと考えられる。本ガイドラインにおいても、その考え方により「業務継続計画」という呼称を用いることとした。

今後、業務継続計画策定・運用の検討・実績を積み重ねる中で、さらに効果的な方法や改善を要する事項も出てくるものと思われる。このガイドライン自体も改善を図っていくべき性格を伴ったものであることにご留意願いたい。本ガイドラインは、各省庁において独自の工夫を加えた取り組みを行うことを一切妨げるものではなく、それぞれの省庁が適切な方法により業務継続マネジメントの取り組みを行う際の一助とすることを目的としたものである。

また、本ガイドライン第一版の基本的な対象事象は首都直下地震としているが、本来、業務継続計画は、組織の業務継続に支障をきたすおそれのある様々な危機的事象に対処するための方策を盛り込むことが望まれるものである。しかしながら、業務継続計画の策定は、各省庁にとって新たな取り組みであり、様々な危機的事象を一度に盛り込んで策定しようとする、注力すべき作業の焦点がぼけてしまうおそれがあるほか、業務継続計画が組織に根付くのをかえって阻害するおそれもある。このような観点も踏まえ、本ガイドラインでは首都直下地震を対象事象として取組を始めることを基本としている。

政府の既往計画における関連記述

首都直下地震対策大綱（平成17年9月中央防災会議決定）（9頁）

首都中枢機関は、発災時の機能継続性を確保するための計画として事業継続計画（Business Continuity Plan 以下、「BCP」という。）を策定するとともに、BCPに基づき定められた活動が災害時に的確に実行できるよう、定期的な訓練を行う。また、万が一、電気や上水道の供給が停止された場合にも必要な機能が継続できるよう、最低3日間の非常用電源及び機器冷却水を確保するほか、緊急災害対策活動に要する備蓄（食料、飲料水、生活必需品、医薬品、資機材）を行い、災害対策要員の活動環境を整備する。

首都直下地震応急対策活動要領（平成18年4月中央防災会議決定）（10頁）

首都中枢機関は、それぞれ事業継続計画（Business Continuity Plan 以下「BCP」という。）を策定するとともに、BCPに基づき定められた活動が災害時に的確に実行できるよう、定期的に訓練を実施する。このほか、非常用電源及び必要な機器冷却水の確保、食料・飲料水・医薬品・燃料等の備蓄を行う。

地震発生後は、首都中枢機関は、職員及びその家族の安否確認を行った上で、直ちに要員が参集し、必要に応じてバックアップシステムに切り替えるなど首都中枢機能の継続のための体制を整え、BCPに基づき活動を的確に実行するものとする。

（注）首都中枢機関：首都中枢機能を有する機関（国会、中央省庁（災害対策実施部局及びその関連部局）、都庁、駐日外国公館等、中央銀行、主要な金融機関及び決済システム、それぞれのオフィス・電算センター（首都直下地震応急対策活動要領10頁）

本ガイドラインで示す計画の策定手順の多くの部分は、地震災害のみならず他の様々な危機的事象にも応用できるものであり、各省庁において、必要に応じて対象とする危機的事象の範囲を拡げていくことが推奨される場所である。業務継続計画で対象とする危機的事象の範囲をどの設定するかについては、首都直下地震を対象とした計画策定後のフォローアップの際等に、それぞれの省庁が直面する危機管理上の課題や緊急性も踏まえて検討することが望ましい。

本ガイドラインにおける「業務継続」という言葉

- 図 1-2 に示すように、本ガイドラインにおいては、「業務継続」という用語により、一定のレベル以上の行政活動が継続され、早期に再開され、又は早期若しくは予定時期よりも大きく遅れない時期に実施されることを表すこととする。
- 従って、図 1-1 の下側において「早期実施の優先度の高いもの」とあるのは、「業務継続の優先度の高いもの」と表すこともできる。
- このほか、「業務継続」という言葉を「 省の業務継続」というように組織全体に関して用いる場合には、当該組織が行うべき非常時優先業務の業務継続の総体を表すこととする。
- さらに、「 省の業務継続力」といった場合には、図 1-3 に示すように危機の対象事象発生後に非常時優先業務の業務継続が、 省全体でどれだけの水準で行えるかを総合的に評価した能力を表すこととする。
- 図 1-3 では、併せて「業務継続力の向上」についての考え方も示している。

個々の業務についての業務継続

以下の(1)及び(2)の条件に該当する場合は、個々の業務レベルでの「業務継続」と考えることとする。

- (1)業務が、下の ~ のいずれかの時間的要件に該当すること
- (2)発災後の業務レベル(業務成果の質、業務処理速度等)が許容水準と考えるレベル以上であること

下図、の「速やかに」及びの「大きく」という表現は、一般的には業務継続計画作成前の従前の対応による場合の時間と比べたものである。なお、「十分な業務継続」といった表現を用いる場合には、何らかの「許容水準」と考える時間と比較したものである。

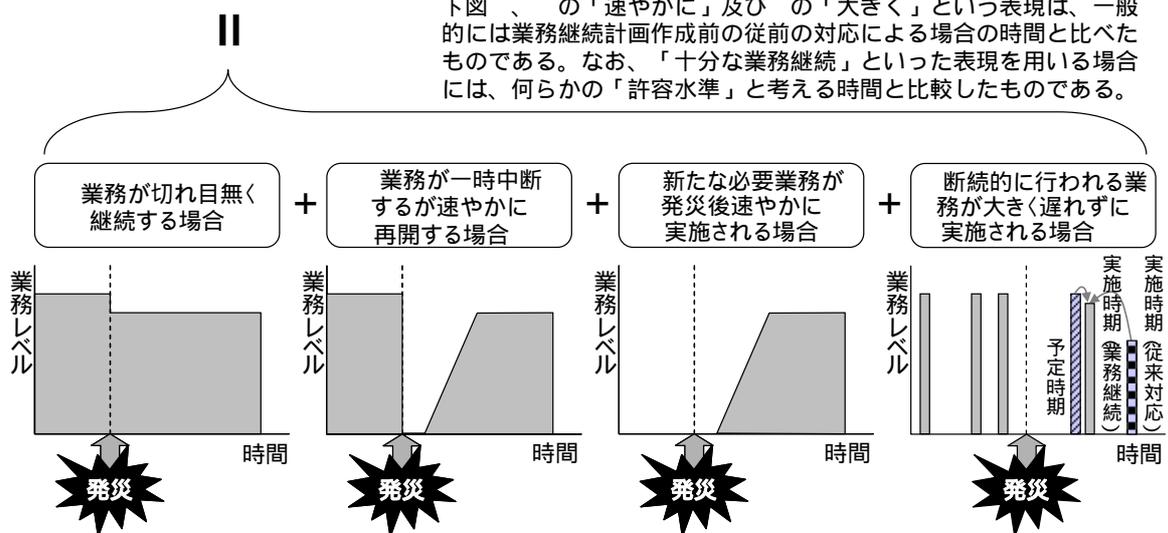
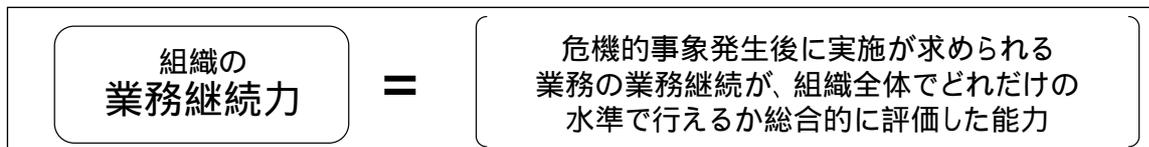


図 1-2 個々の業務についての「業務継続」の概念図



業務継続力の向上 は、下に示すような業務継続の優先度に応じて業務毎に適切な対応がとられることを通じた資源配分の効率化策をはじめとする各種対策によりなされる。

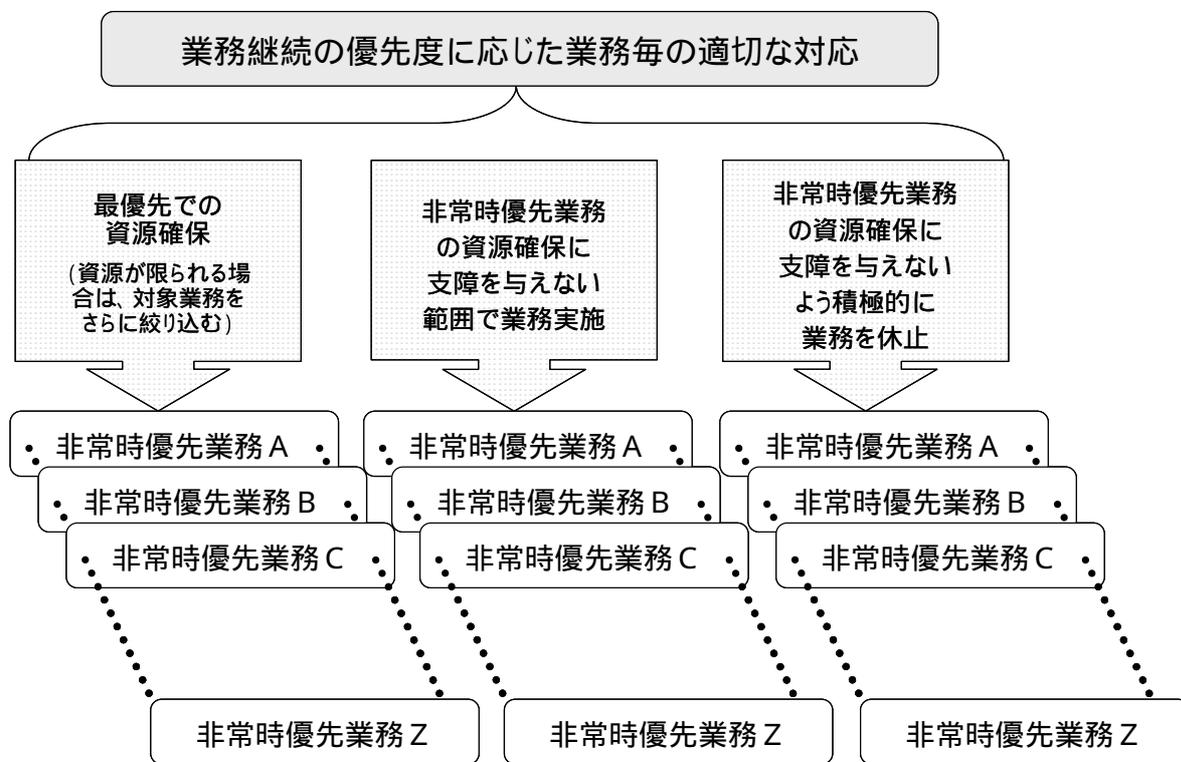


図 1-3 業務継続力とその向上についての概念図

1.2 業務継続計画とは

大規模災害等が発生した場合、非常時優先業務の実施に全力を挙げることが求められる。非常時優先業務以外の通常業務は、発災後しばらくの間は、各種の資源を非常時優先業務に優先的に割り当てるために、積極的に休止し、又は非常時優先業務の業務継続に支障を与えない範囲で業務を実施する（図 1-3 参照）。

業務継続計画とは、ヒト、モノ、情報及びライフライン等利用できる資源に制約がある状況下において、非常時優先業務を特定するとともに、非常時優先業務の業務継続に必要な資源の確保・配分や、そのための手続きの簡素化、指揮命令系統の明確化等について必要な措置を講じることにより、図 1-4 に示すように、業務立ち上げ時間の短縮や発災直後の業務レベル向上といった効果を得て、図 1-5 に示すような状況を図 1-6 に示すような高いレベルでの業務継続を行える状況に変えることを通じて、適切な業務執行を行うことを目的とした計画である。

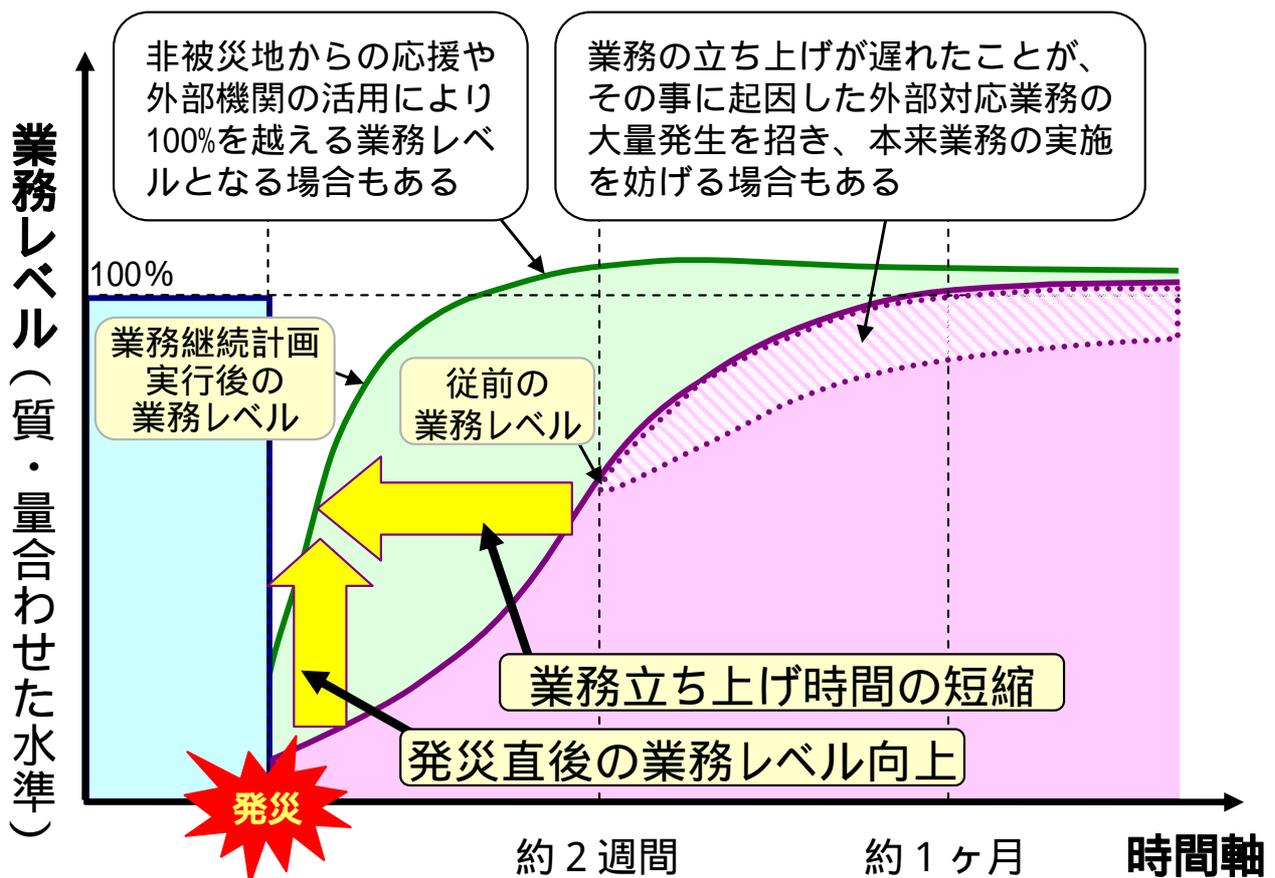


図 1-4 業務継続計画の実践に伴う効果の模式図

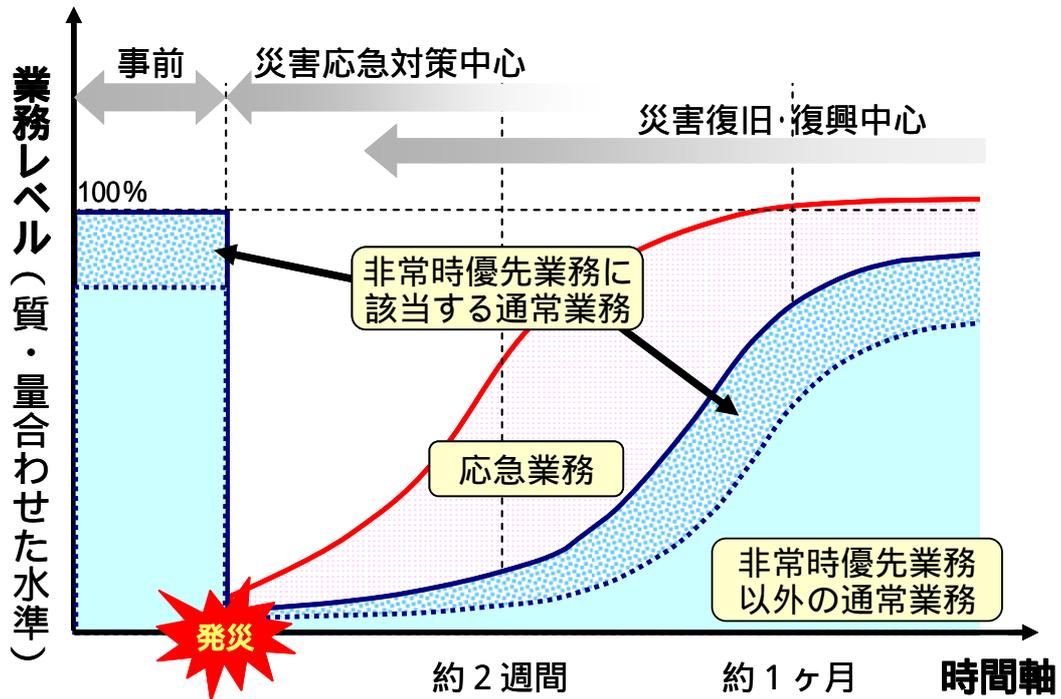


図 1-5 業務種別の発災後の業務量推移模式図（業務継続計画の導入前）

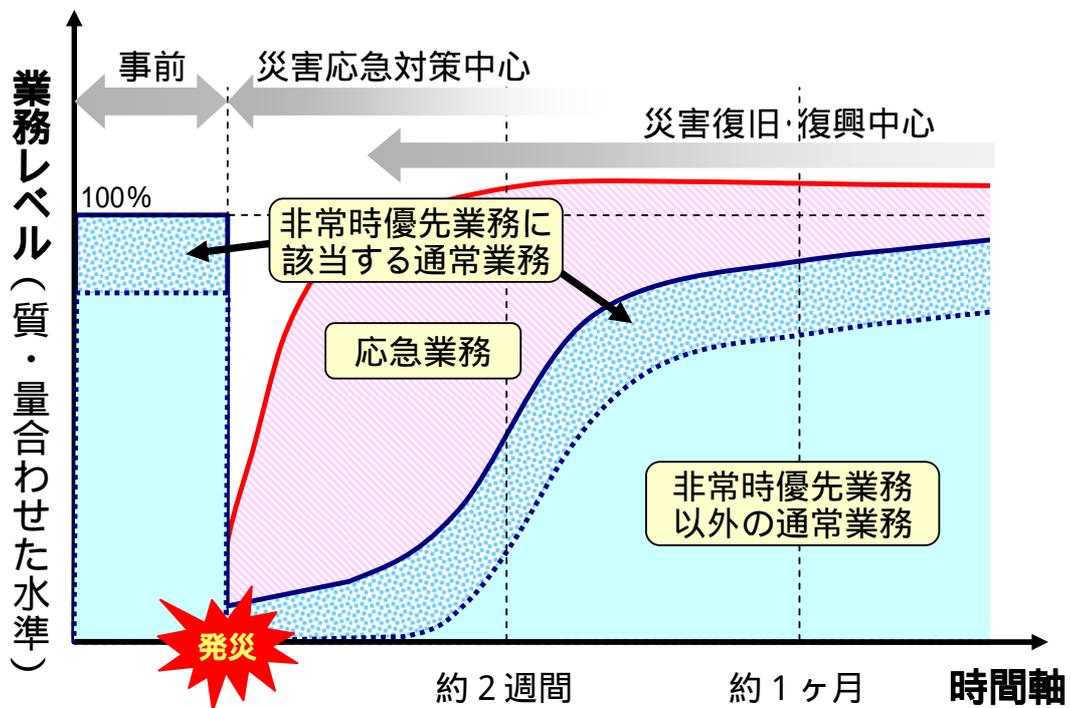


図 1-6 業務種別の発災後の業務量推移模式図（業務継続計画の導入後）

1.3 業務継続計画の必要性

民間企業では、地震災害等による重要業務の中断は、収益の大幅な低下はもとより、顧客の同業他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下など、著しいダメージを被りかねないとの認識が広まっており、事業継続の取り組みが関心を集めている。既に、政府の企業向けの事業継続ガイドライン・指針が、中央防災会議²（一般企業向け）、経済産業省³（情報セキュリティの観点からのもの）、中小企業庁⁴（中小企業向け）でそれぞれ策定され、普及・促進が図られているほか、金融機関や一部の製造業、建設業をはじめとしてBCPガイドラインの策定が進められ、多くの企業がBCPの策定に着手しているところである。また、国際標準化機構(ISO)においても、事業継続に関する国際規格策定の検討が進められているなど、国際的にも事業継続に関する動きが広まり始めている。

一方、中央省庁の業務継続が的確に行われない場合には、国民生活及び経済活動等に対して、以下のような支障が生じる可能性がある。

中央省庁による全体調整機能が損なわれることにより、災害応急対策活動等が十分な連携・調整を欠くこととなり、あるいは有効な広域的調整が十分図れなくなったりした場合には、国民の身体、生命又は財産への被害の拡大を招くおそれがある。

平常時に提供している行政サービスが長期間中断した場合は、国民生活及び経済活動等に大きな支障が生じるおそれがある。

災害発生後に機動的に実施することが期待される行政措置等の実施が行われなかったり、行われたとしても実施が遅れたり若しくは施策の優先順位を誤ってしまったり、又は必要な箇所に重点的な資源配分がなされなかったなど適切さを欠いていたりした場合には、国民生活及び経済活動等への支障が拡大する。例えば、災害発生後の各種の対応状況や社会状況についての政府からのアナウンスが適切に行われなかった場合、我が国の先行きに関する国内外の市場心理を悪化させ、株価の暴落、日本への投資や旅行等の手控え等を招いたりする恐れがある。

中央省庁の情報提供機能や信頼性が損なわれると、流言飛語や社会不安が発生し、それが治安を含む政府機能の低下をもたらし、さらなる中央省庁の信頼性の低下を招くといった悪循環が発生し、結果として二次的な身体、生命又は財産の損失

² 中央防災会議民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会企業評価・業務継続ワーキンググループ・内閣府防災担当(2005):事業継続ガイドライン第1版～わが国企業の減災と災害対応の向上のために

³ 経済産業省(2005):企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書参考資料～事業継続計画策定ガイドライン

⁴ 経済産業省中小企業庁(2006):中小企業BCP策定運用指針第一版 - どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備 -

やその他の社会問題を発生させる可能性がある。

民間企業のBCPは中央省庁の機能の維持・回復を前提としていることが多いことから、それが損なわれた場合には、民間企業等の事業継続にとっても重大な支障が生じることとなる。

首都直下地震のような大規模災害が発生した場合に想定される、このような支障を緩和・解消し、国民の安全・安心を確保するためには、中央省庁が業務継続計画を策定し、業務継続力の向上を図り、発災後、たとえ被災した場合でも中央省庁の役割を適切に果たせるように予め準備しておくことが必要である。

なお、民間企業等でBCP策定の動きが広まりつつあるということは、災害対応の面においても強い企業等が次第に増えてきているということを示している。また、諸外国の政府における同様の取り組みの広がりや、事業継続・業務継続に関する国際標準規格策定の動き⁵は、政府部門における業務継続の国際的な標準自体が、以前と比べて変わりつつあることを示している。

日本政府としては、民間企業や海外と比較した相対的な観点から今後業務継続への要請がさらに高まっていくことも見据え、さらなる業務継続力の向上を図っていく必要がある。

1.4 業務継続計画と防災業務計画との関係

各省庁の防災対策の内容を規定している既存計画としては、災害対策基本法第36条等に基づき各機関が定める防災業務計画がある。この計画は、災害応急対策業務の実施体制、実施事項及び実施方法等を定めることに重点をおきながら、災害の予防段階から復旧・復興段階までの対応計画をとりまとめたものである。

これに対して、業務継続計画は、 1-7 に示すようにまずは非常時優先業務に位置付けるべき業務を特定し、さらに非常時優先業務の業務継続が迅速により高い水準でなされるようにするための短期的取り組み及び中期的取り組みを定めるものである。防災業務計画に定められた業務のうち、非常時優先業務に位置付けられる業務は、災害応急対策業務の全てと、災害復旧・復興業務のうち被災状況に応じて発災後速やかに実施する必要がある業務が該当する。発災前に取り組むものである災害予防業務は原則として非常時優先業務には該当しないが、非常時優先業務を速やかに実施するた

⁵ 平成19年6月現在、国際標準化機構（ISO）において、業務継続力向上のための規格制定を指向したガイドライン（Social Security - Guidelines for Incident Preparedness and Operational Continuity Management）の策定作業が行われている。このガイドライン案は、公的機関と民間の両方を対象としたものとなっている。ただし、災害応急対応業務や公共施設の災害復旧業務等の緊急対応活動は基本的にこのガイドラインの適用対象外として協議が進んでいる。なお、以上の記述は、平成19年3月段階のドラフト版に基づくものであり、今後内容は変わり得る。

めには平常時からの準備や投資が重要であり、このため、組織の業務継続力を高める効果を有する災害予防業務については、業務継続計画においては対策の一部として位置付けられることになる。

なお、防災業務計画に定められた業務のうち、業務継続計画の検討を通じて、業務を変更若しくは廃止し又は新たに追加する必要が確認されることは当然想定される。特に、現行の防災業務計画による業務が、首都直下地震で中央省庁自体が被災し、それに起因する膨大な業務も発生している状況下でどこまで実施可能かは、十分な吟味を要する重要確認事項であり、業務継続計画の検討を通じて検討を加えることが必要である。

このほか、防災業務計画は、防災対策に係る業務内容等を定めることに主眼を置いたものであるのに対し、業務継続計画は、非常時優先業務の合理的な抽出、利用可能な資源に制約がある中での資源配分の合理化、業務継続のボトルネックとなる部分の特定及び対策実施、そして緊急時の対応力を高める組織マネジメントの改善にも主眼を置いているという特徴を有している。

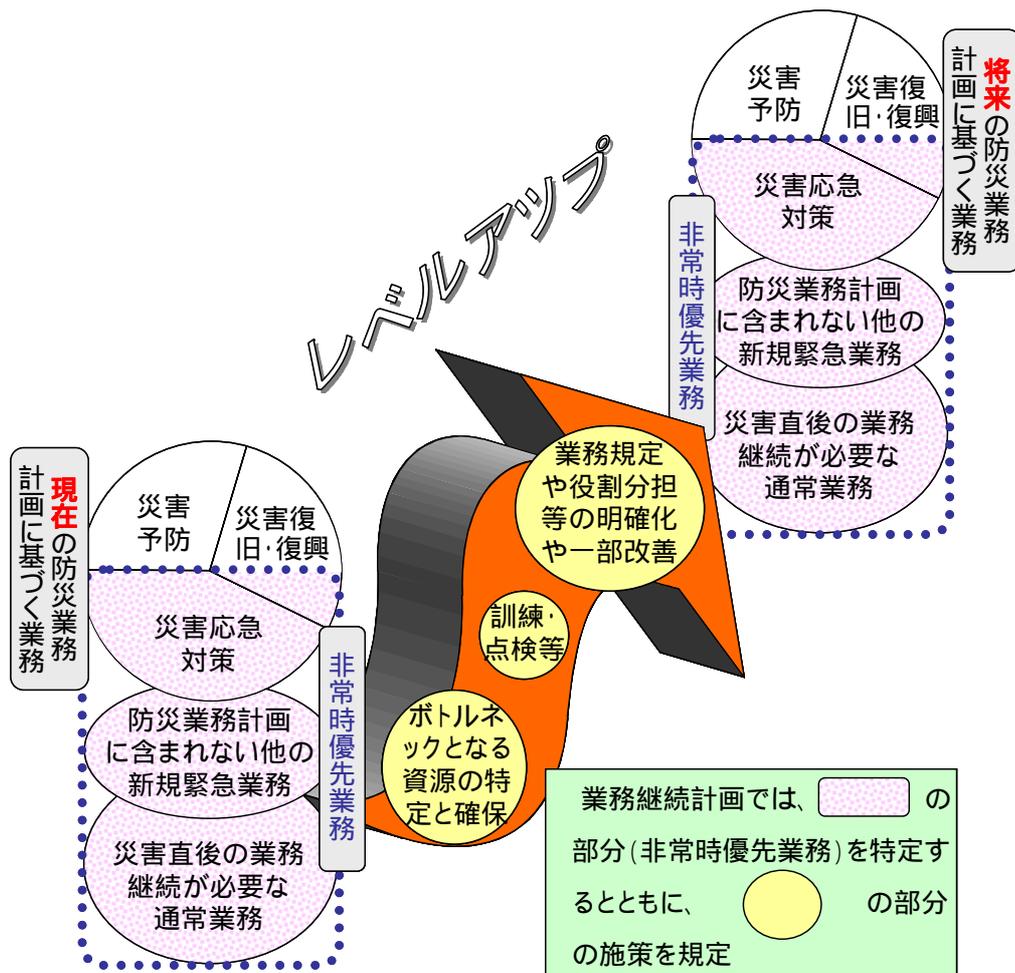


図 1-7 防災業務計画と業務継続計画の関係イメージ図

1.5 適用範囲

1.5.1 対象組織

本ガイドラインは、「首都直下地震」が発生した場合における、中央省庁の「本省庁またはその機能を代替する防災基地等」での業務継続を基本的な適用対象とする。ただし、特に中央省庁の業務と密接に連携した業務を所管する首都近郊の地方支分部局においては、本ガイドラインを参考に、首都直下地震による被災時に中央省庁と相互補完できるような一体的な業務継続計画を策定することが望ましい。

また、首都近郊以外の場所に所在する地方支分部局が、首都直下地震時の応援要員の派遣や資機材供給等の面で果たすべき役割も、中央省庁の業務継続計画には含まれる。その場合には、関係地方支分部局においても、首都直下地震時に、業務継続計画に基づく役割を相当の自律性をもって果たせるようにしておく必要がある。

以上のような「首都近郊の地方支分部局」の範囲については、各地方支分部局の業務内容や組織実態にあわせて適宜判断されたい。

このほか、非常時優先業務の実施を民間企業等の外部の主体に依存する場合には、それらの主体が呼応できるようにする措置も中央省庁の業務継続計画には含まれる。

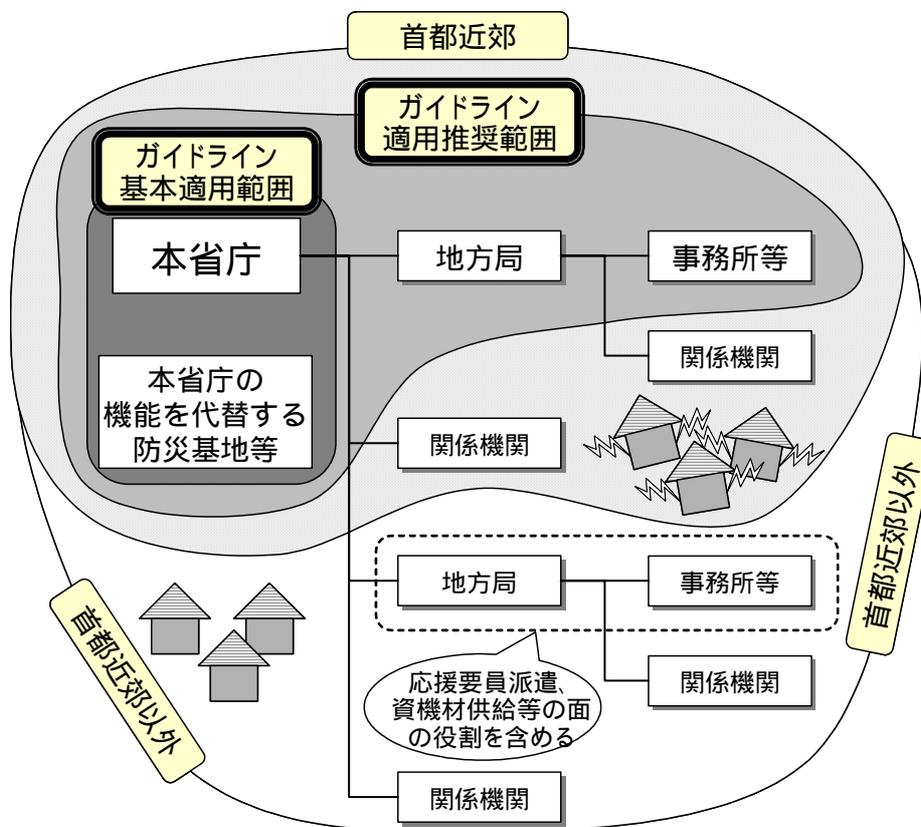


図 1-8 本ガイドラインの適用範囲（組織）

1.5.2 対象事象

本ガイドラインでは、図 1-9 に示すような様々な事象の中で、「首都直下地震」を対象事象として取組を始めることを基本としている。

ただし、1.1 節で述べた通り、本ガイドラインで示す計画の策定手順の多くの部分は、地震災害のみならず他の様々な危機的事象にも応用できるものであり、各省庁においては、今後必要に応じて、対象とする危機的事象の範囲を拡げていくことが推奨されることである。

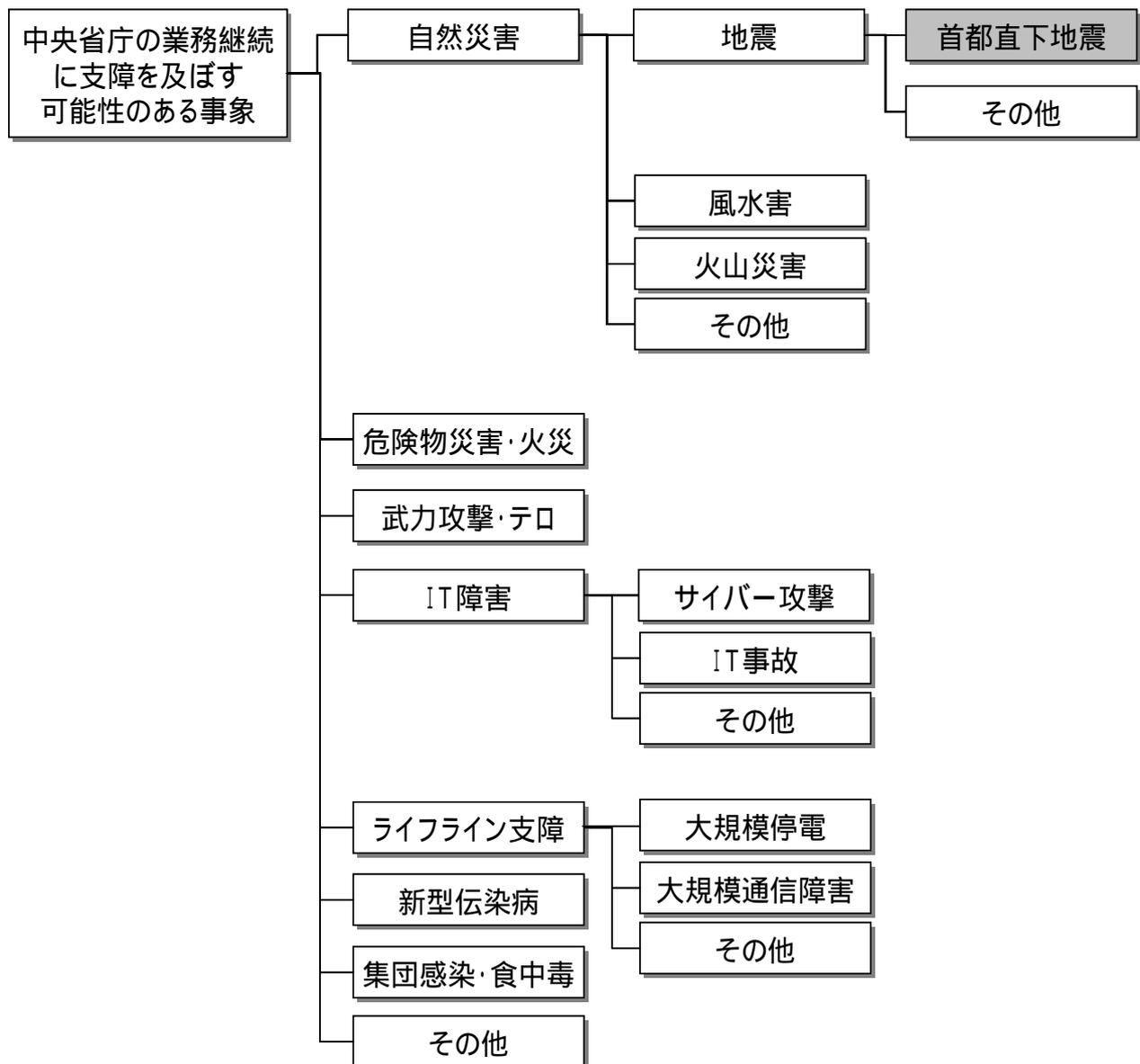


図 1-9 本ガイドラインの適用範囲（事象）

注）灰色の事象を基本的な対象事象とする。

2. 業務継続活動を推進するための基本的な考え方

2.1 基本的な考え方

2.1.1 非常事態についての組織の「想像力」の強化

業務継続計画検討の要諦は、非常事態についての組織の「想像力」を強化し、その結果何らかの対応が必要と考えられる部分について、逐次改善を図っていくところにある。業務継続計画の検討に従事する者が最初に直面する壁は、非常事態の際に、どのような事象が発生し、それに対してどのような行政対応を行うことが可能かという点について、健全な想像力を働かせ、妥当な想定を置くことである。

図2-1に、示すように、非常事態の発生に伴い社会で起きる可能性がある様々な事象について想像・想定した上で、現状での行政対応がどのようになるか、それに伴って社会へどのような影響が生じるか、さらには本来望まれる行政対応がどのようなものであるかといったことについてまずは想像を働かせることから、対策等の必要性も見えてくるのである。

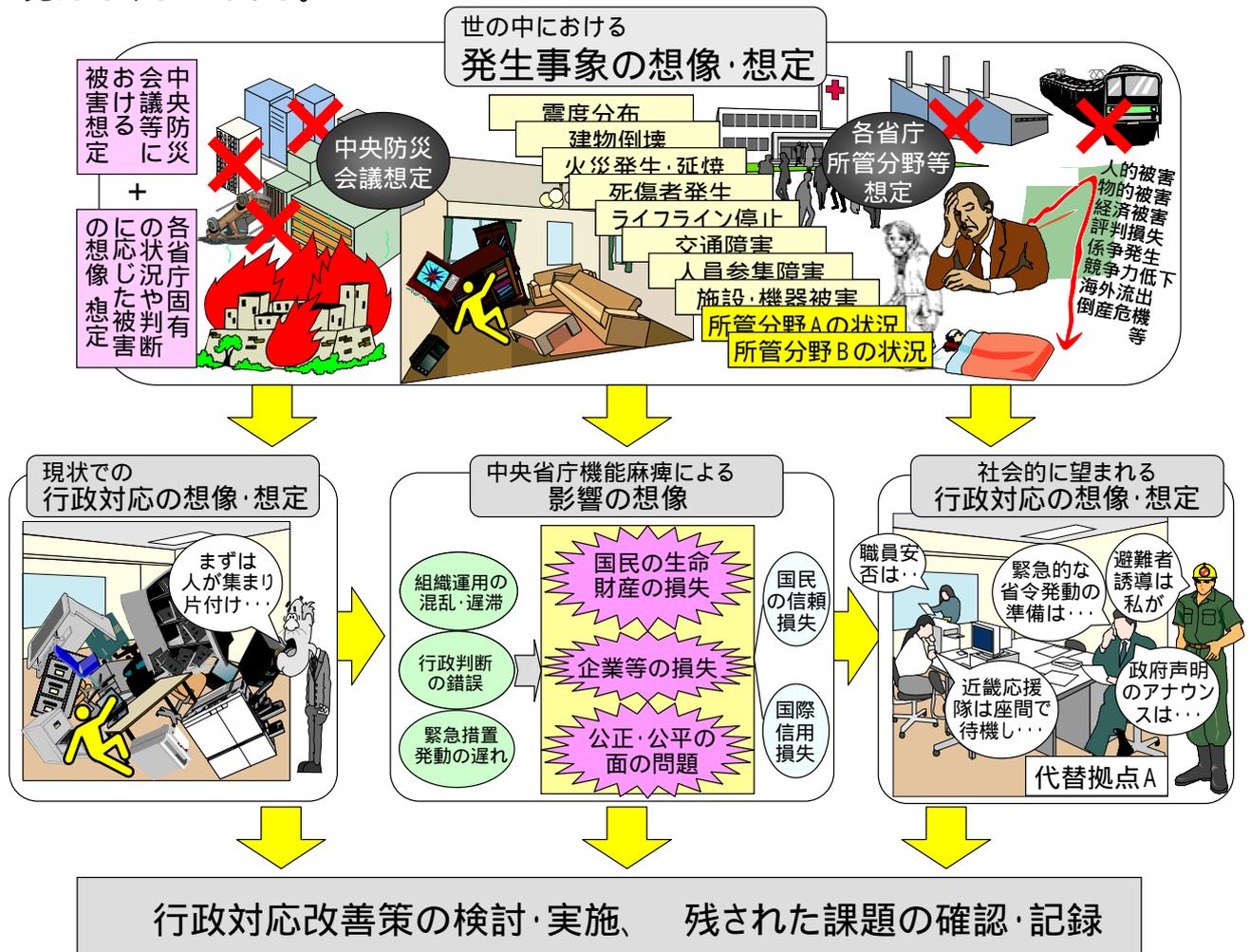


図 2-1 業務継続活動推進の上で必要な「想像力」についての模式図

なお、図 2-1 において「社会的に望まれる行政対応」とあるが、各担当組織としてはできればすぐに実施したいと考える行政対応であっても、政府全体で考えた場合にはその実施の上で様々な制約条件があり、各種の検討・調整が必要な場合もある。

例えば、発災直後の段階から迅速な対応を行うためには、中央省庁に近い場所に一定数以上の職員を常時待機させておくことが必要であり、そのためには都心部の宿舎を確保することや休日・夜間の行動に一定の制限をかけることも求められる。一方、都心部の宿舎の確保については、有識者会議⁶が都心部の宿舎の戸数を 3 割以上減らす内容を含む検討を行なった⁶ほか、東京都区部における国家公務員宿舎の移転・再配置の機会をとらえ、利活用が可能なものについて都市再生の推進に資する戦略的な活用等を促進することを目的とした都市再生プロジェクト「国家公務員宿舎の移転・再配置を通じた都市再生の推進」(平成 18 年 7 月 4 日都市再生本部決定)について、政府・関係機関が連携しながら推進しているところである⁷。

以下、国家公務員宿舎の移転・再配置に関する有識者会議(2006):東京 23 区内に所在する国家公務員宿舎の移転・再配置と跡地利用に関する報告書より

コラム 危機管理用宿舎の考え方

現在、危機管理用の職員が居住する宿舎(徒歩 30 分圏内)として六本木住宅、麹町住宅、紀尾井町住宅の 3 宿舎が存在する。

これらは全て都心 3 区に存在するため、廃止基準に該当するが、今回、このうち紀尾井町住宅のみは存置とした。六本木住宅(昭和 59 年築)、麹町住宅(昭和 58 年築)は、通常の宿舎を危機管理用宿舎に転用したものであるが、紀尾井町住宅は平成 14 年度に危機管理用宿舎として設置されたものである。なお、紀尾井町住宅は、形式的には法定容積率等の利用率が 5 割未満であるが、土地が旗竿地であり、風致地区に指定されていることなどを踏まえると、実効上の有効活用は図られている。

一方、2 つの宿舎を廃止すると 100 戸程度の戸数が不足することとなる。また将来的にはその必要戸数が増加する可能性も高い(現在の危機管理要員の概念は、狭い範囲でとらえられているが、現場の危機管理を担うスタッフなども含め、拡大すべきではないかという意見が出された)。

このため、危機管理要員の確保に影響を与えず、宿舎の有効利用を進める必要がある。まずは麹町住宅を先行廃止し、その戸数を代官町宿舎(宮内庁省庁別宿舎)を建替えて暫定的に(場合によっては恒久的に)活用する。その後、六本木住宅を廃止し、その分については、麹町住宅の廃止後跡地に集約することを含め他の用地の利用可能性を検討する。更に、中央省庁の建替時に危機管理用宿舎の併設を検討することも適当である。

⁶ 国家公務員宿舎の移転・跡地利用に関する有識者会議(2006):東京 23 区内に所在する国家公務員宿舎の移転・再配置と跡地利用に関する報告書、平成 18 年 6 月 13 日

⁷ 国家公務員宿舎の移転・再配置を通じた都市再生の推進に関する連絡調整会議

先の有識者会議の検討においても危機管理要員用の宿舍の確保の必要についても述べられている（前頁のコラム参照）ように、真に緊急的な対応を必要とする業務継続要員のための宿舍の確保に関しては、以上に述べたような動きとの整合を考慮しながら適切な実施していく必要がある。

なお、宿舍の例に限らず、社会的に望まれる業務継続を行うために必要な措置については、説明責任を十分に果たしつつ適切に実施していくことが望まれる。

2.1.2 ボトルネック情報の共有と漸進的な業務継続力強化

業務継続計画の検討にあたって重要なことの一つは、その検討の過程で確認された問題点を、組織として認識し、その改善へとつなげることである。特に、短期的に改善する目処が立たない課題の扱いについて、十分な注意が必要である。業務継続のための対応策を検討する過程においては、業務継続のボトルネックが明らかになっても既存制度や現行の利用可能資源の枠内では解決が難しいために当面は低いレベルでの業務継続を余儀なくされることが確認される場合もあるが、このような場合に、「問題点があることを認識しながら解決を速やかに行わなかった」といった批判が生じることをおそれて、ボトルネックの存在自体を記録・共有しなければ、問題解決策の発見の機会が長い間失われてしまうおそれがある。業務継続計画の検討とは、まず「即座に対応できない事項をも含めた課題発見の機会でもある」という認識を持つことが強く求められる。即座に対応できない課題であっても、その様なりリスクがあることを認識しておくこと自体が発災時の迅速な活動開始に寄与するものであり、業務継続計画策定の意義の一つである。その上で、必要に応じて時間をかけて、即座に対応することが困難な事項についても対象に含めた幅広い検討を行うとともに、必要な予算確保や将来的な手続きの改正等を視野に入れて、継続的に一つ一つボトルネックを解消し業務継続力を向上させていくといった姿勢で取り組むことが求められる。

業務継続計画は、このようなボトルネックの解消を将来にわたって継続的に目指すものであるが、当面の間の業務継続策の検討にあたっては、ボトルネックが残っていることを前提条件として組み入れた上で最適な計画とする必要がある。

2.1.3 全体最適の視点の重視とトップマネジメント

業務継続については、人的・物的資源が制約される中で、細分化された組織毎の対応の最適解を単純に積み上げたものが、必ずしも国全体の対応としても最適解となることは限らないことに留意する必要がある。例えば、個別の部署単位では、できるだけ多くの職員が本庁舎に出勤してそれぞれ情報収集等にあたるのが最適と考えられる場合がある一方で、組織全体で見れば、災害応急対策業務経験者などを選抜して災害対策実施部局の応援に投入する等、組織の人的資源を非常時優先業務に集中させる方が

望ましいことが考えられる。また、非常時優先業務担当者以外の者の一部は本省には出勤せずに、都心部以外の代替参集場所に対応にあたり、周辺地域の救援活動に従事したりした方が望ましいと判断されるような場合も考えられる。このような場合には、単一の部署での最適解と組織全体での最適解が一致しない。

業務継続を検討する際には、個別組織毎に、その組織としての最適対応を考えることがまずは基本となるのは自然なことであるが、政府全体としての業務継続活動を迅速かつ的確に行うためには、各個別組織が、より高いレベルの組織全体及び国全体としての最適性確保の観点を意識し、このような観点から全体の資源を有効に活用すべく組織横断的な連携・調整を行うという視点も必要である。

また、迅速かつ的確な業務継続を行うためには、決裁規程、経費の支払い規程、物品の調達規程をはじめとする業務実施規程等について、緊急的対応の観点からの見直しを加えることが必要になることも想定されるところである。

各省庁の業務継続を全組織的な取り組みとし、組織全体にわたる最適化の検討や調整を円滑に実施するためには、トップマネジメントの存在が不可欠である。このため、組織全体の統括・総合調整を行う立場の者をトップに位置付けて計画を策定することが必要となる。

また、業務継続計画作成の意義や目的等については、組織の構成員に対して、共通認識として広く周知されていることが求められるとともに、業務停止による支障は組織の外部に影響を及ぼすおそれがあることから、組織外の関係者に対しても、当該組織の業務継続に関する取り組みの主要内容を予め周知しておく必要がある。このような点からも、トップマネジメントの役割は重要なものと考えられる。

2.2 実施体制

業務継続計画を策定・運用するための平常時の体制、及び首都直下地震が発生した場合に業務継続計画を発動し実施するための緊急時の体制について以下に示す。また、実施体制の全体イメージを図 2-2 に示す。

2.2.1 平常時の体制（業務継続計画の策定・運用体制）

中央省庁の業務継続計画の策定にあたっては、省庁間及び各省庁内の部局間での連携・調整、情報共有、整合性確保、及び共通の課題への対応等を図るために、各組織レベルで効果的な連携が行われることが必要である。このため、以下のような体制により政府全体での業務継続力の向上を図っていくことを基本とする。

中央省庁全体の体制（中央省庁業務継続連絡調整会議）

業務継続に係る各省庁間の横断的又は統一的事項に関する方針の調整や情報交換を目的として、各省庁の業務継続担当責任者等で構成する中央省庁業務継続連絡調整会議を開催する。また、各省庁に共通する検討事項の中で、特定の部門の担当者間での検討を要する事項について、必要に応じて分科会を設ける。各分科会の代表者等は、中央省庁業務継続連絡調整会議からの要請に応じて、同会議に参加する。分科会を設ける対象分野としては、営繕関係、情報システム関係、庁舎管理関係（周辺地域の避難者・帰宅困難者対策関係を含む）、職員の救護関係、経理・契約事務関係等が考えられる。

各省庁内の体制（省庁内業務継続推進会議等）

各省庁の業務継続計画を策定・運用するための基本となる場として、組織全体にわたる総合調整を行い得る立場の者を全体責任者とし、局長級等のメンバーで構成する推進会議を設けて検討することを基本とする。さらに、必要に応じて、課長級等のワーキンググループや、特定部門別の検討会を設ける。

このほか、各省庁全体の業務継続に係るマネジメントを専属的に担う主務課等を定めることとする。主務課等においては、業務継続計画の策定、運用、管理、見直し等の他、関連施策の実施状況のモニタリング等が適切に行われるよう関係部局⁸と連携しながら業務継続に係るマネジメントを行うこととする。また、主務課等は、業務継続に係る教育・訓練の企画・実施についても、研修担当課等とも分担・調整しながら、その適切な実施を担保する役割を担うこととする。なお、施設管理担当課等は、必要に応じて施設機能面からの技術的知見を提供する。

⁸ ここでは、他省庁の部局も含まれ得る。例えば、業務継続計画策定・運用に際して重要な施設機能の把握に関しては、国土交通省官庁営繕部が必要に応じて技術的支援を行う機能を有していることから、関連する検討会等にアドバイザーとして官庁営繕部職員を招請したり、その他の技術的支援を官庁営繕部に要請したりといった対応を行うことも考えられる。

合同庁舎等における体制

複数省庁入居庁舎の場合、建物の被災状況確認や復旧、非常用電源や共用スペース等の利用については、関係省庁間の調整が必要となる。また、庁舎内の施設の利用等を求めて集まってくる外来者への対応等を含めた庁舎管理についても統一的な対応が必要となる。このようなことから、複数省庁入居庁舎においては各省庁の業務継続主務課、施設管理担当課等をメンバーとした連絡・調整の場を設ける。この場においては、庁舎の利用や外来者対応等に関する共通的事項、発災時の執務環境確保のための設備機器類の点検方法・体制に係る計画を作成し、その内容を各省庁の業務継続計画に適切に反映させることとする。

なお、庁舎を民間企業等から賃借している場合や、庁舎の建物内に民間企業等も入居している場合には、これら民間企業等との間で、災害時等の対応に係る共通的事項について十分調整を図り、必要な情報の共有を行うこととする。この際に、必要な秘密の保持等に留意する必要がある。

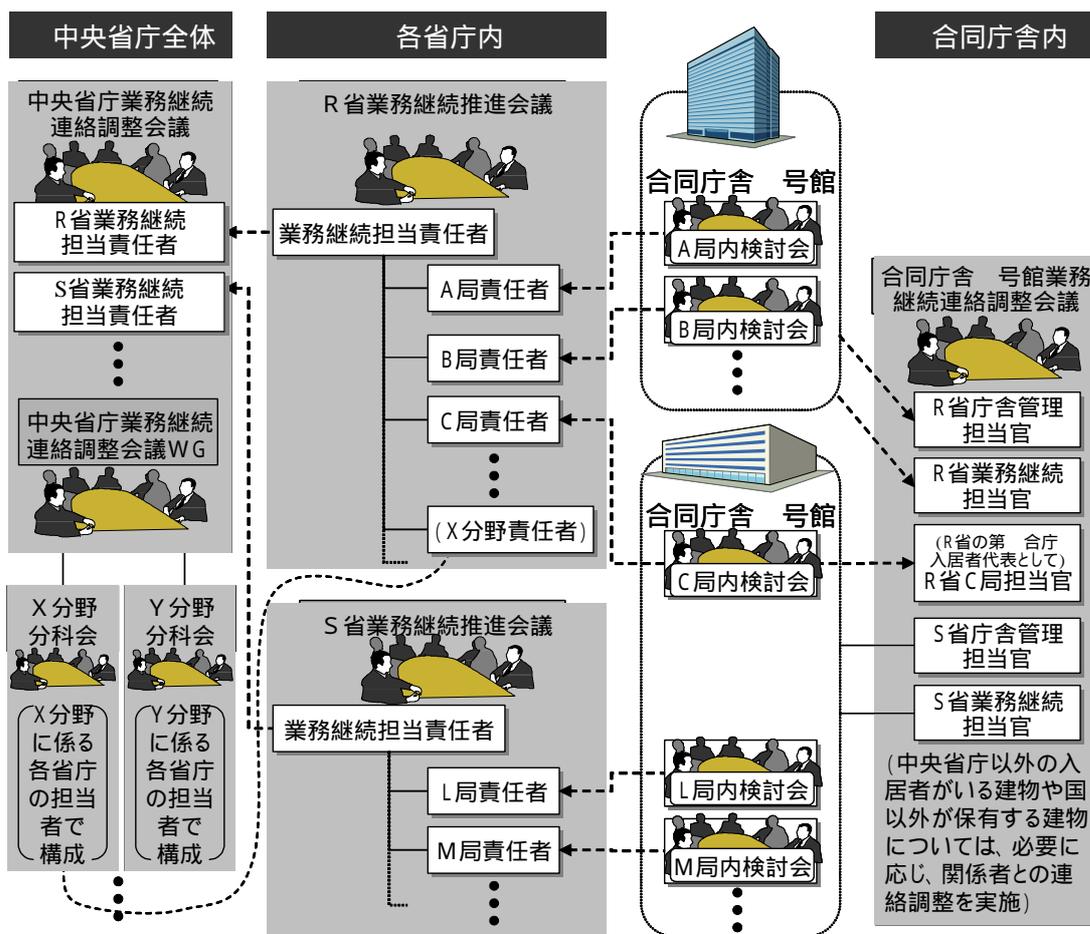


図 2-2 実施体制の全体イメージ

2.2.2 緊急時の体制

首都直下地震が発生した場合には、直ちに非常時優先業務の実施に全力を挙げることになる。図 2-3 に示すように、まず、休日・夜間に発災した場合等には、本省に参集可能な職員は限られるものと心得ておく必要がある。また、政府全体の災害応急対策業務に係る組織体制の中で予め定められた所定の役割を果たすために、平常時の勤務場所以外の場所に緊急参集する必要がある職員がいる場合もある。このように人的資源に制約がある中で非常時優先業務を実施していくことになる。

一方、非常時優先業務の実施にあたっては、7 頁の図 1-5 及び図 1-6 に示されるように、業務継続の優先度の高い通常業務と災害応急対策業務を中核とした応急業務が平行して実施されることになることから、同一の要員やグループで複数の業務を兼務するといった場合には、ある時間帯において、別の指揮命令系統からの指示がなされる状況が生じ得る可能性もある。図 2-4 に、このような場合の状況のイメージと、その際の留意事項を記したので参照されたい。同一人物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、予想される実態に即した効率的な体制を定めておくことが望ましい。

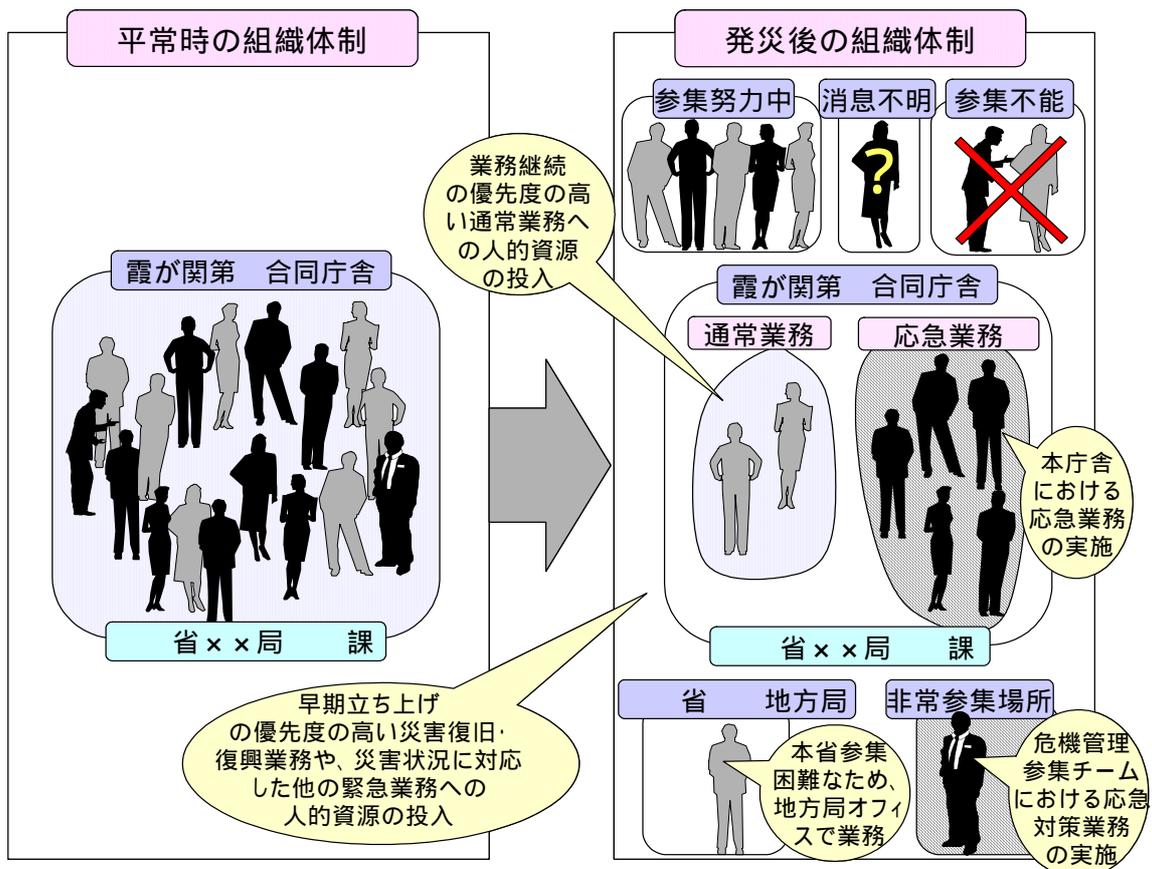


図 2-3 平常時と発災後の組織と業務のイメージ図

そこで、指揮命令系統が異なる業務が併存する場合には、これらの並行実施に伴い何らかの支障が生じる可能性について検討し、必要に応じた対応を行う。例えば、具体的対応としては、災害応急対策業務実施のために、通常勤務している庁舎から離れた場所に常駐する必要がある幹部職員がいる一方、通常業務の組織ラインは通常の場合で業務を行っている際には、同一拠点内で通常業務の指揮命令系統が完結するように、業務の一部を代行者に権限委譲する措置を予め定める等の対応を行うといったことが考えられる。なお、発災後に相互に連絡し合っただけで役割分担等を決めようと思っても、電話の輻輳等により連絡が満足にとれない場合もあることを前提条件として考えておく必要がある。

応急業務

非常時優先業務のうち、指揮命令系統等についても防災業務計画に定められているものについてはそれに従う。ただし、その他の非常時優先業務の実施体制との並行実施による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、場合によっては防災業務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こととする。その他の応急業務については、通常業務と同様の体制で実施することを基本とする。

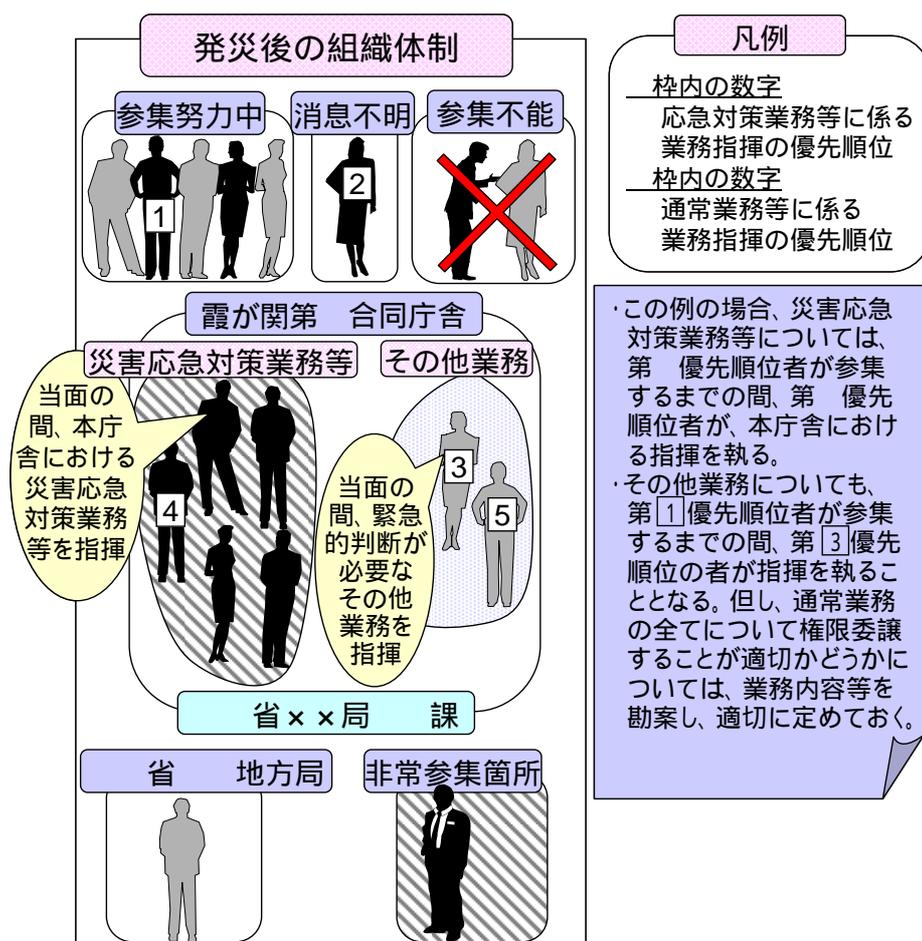


図 2-4 発災後の組織における業務指揮の優先順位のイメージ図

なお、幹部職員等の多くが参集できない等の状況でも、職務代行者が誰であるのが常に明確になるように、防災業務計画で職務代行者を定めているもの以外の役職についても、職務代行者の代行順位等について必要に応じて予め検討し定めておくこととする。

この場合、全ての業務について必ずしも一律の代行順位設定とする必要はないが、業務によって代行順位設定を変える場合には、どの業務がどのような代行順位設定のものなのか、関係者が正しく理解できるようにしておく必要がある。また、職務代行者の設定にあたっては、必ずしも職階等の順位にはこだわらず、危機的状況下において当該職務を誰が最も適切に代行し得るかという観点を重視することとする。同じ職位にあっても、人により過去の職務経験等が異なっていることから、人事異動の時期に、対象職務者が、属人的要素も考慮して、当該対象職務に係る代行順位設定を見直すといったことが具体的対応として考えられる。なお、代行順位設定は、組織内の一般的な序列を定めるものではなく、あくまで人員が揃わない状況下で非常時優先業務を円滑に実施する上での臨時的措置であることに留意する必要がある。

また、人員の充足状況や業務量の状況によっては、組織横断的な人員配置の見直しを行う必要が生じる場合もある。検討にあたっては、このような可能性も考慮しておくことが望ましい。

このほか、予め定めた代行順位設定の内容について、必要範囲の関係者が正しい知識を持った状態を維持できるようにするために、その内容を文書化し組織内で共有するとともに、その内容の確認・見直し等を行うことを目的とした会議及び訓練等を人事異動後の時期等に併せて行う等の取り組みを実施することが望ましい。

職務代行措置の位置づけ

官庁において職務代行者を定める場合としては、本来職務者が海外出張その他の理由で一定期間不在の際に、人事異動辞令の交付により職務代行者を定める場合が一般的である。

また、本来職務者が死亡、負傷等により業務を実施できないことが明らかな場合には、職務代行者の指定ではなく、併任等の措置を講じる場合も考えられる。

災害時に、これらの措置を適切に行うことは、もちろん望まれるところではあるが、一方で、迅速な対応のためには、非常時優先業務に係る指揮命令系統に穴が開いた事態は許容できないものとする必要がある。また、行方不明、連絡不能等の事情により本来職務者が置かれている状況が確認できないような事態も生じ得ることを想定する必要がある。

このため、業務継続計画においては、人事異動措置とは切り離して、職務代行者を定めることとする。業務継続計画に基づく職務代行者の業務は、上官からの業務命令と理解できる位置付けるものとする必要があり、この意味でも計画策定に際しては各省庁のトップマネジメントの存在が不可欠である。

通常業務

非常時優先業務のうち業務継続の優先度の高い通常業務についても、通常時と同じ指揮命令系統に基づく体制を基本とする点を除けば、 の場合に準じた考え方で、職務代行者の設定等について検討することが望ましい。

2.3 業務継続計画の継続的改善

業務継続計画は、最初から緻密な精度を備えることができるものではない。まずは検討を行い、不十分な部分があるとしても、全体としての計画を策定することが重要である。そして、計画に基づく訓練や、実際の地震等災害への対処、定期的な点検作業等を通じて計画の問題点を洗い出し、その是正を検討し、さらに計画を更新するという継続的改善のサイクルを通じてよりよいものに改訂していくことが重要である。

計画のあらゆる部分を一斉に作成するのではなく、一部の部局で試行的な取り組みを行って、その経験も活かして省全体での取り組みを行うといったことも考えられる。平常時から真剣に考えて業務継続に取り組む「風土」を組織に確実に根付かせることが何よりも重要であると心得る必要がある。

組織の業務継続力の持続的な改善を行うマネジメントシステムを構築する第一段階が、業務継続計画の「策定」であるという理解に立って、計画策定作業に取り組むことが求められる。

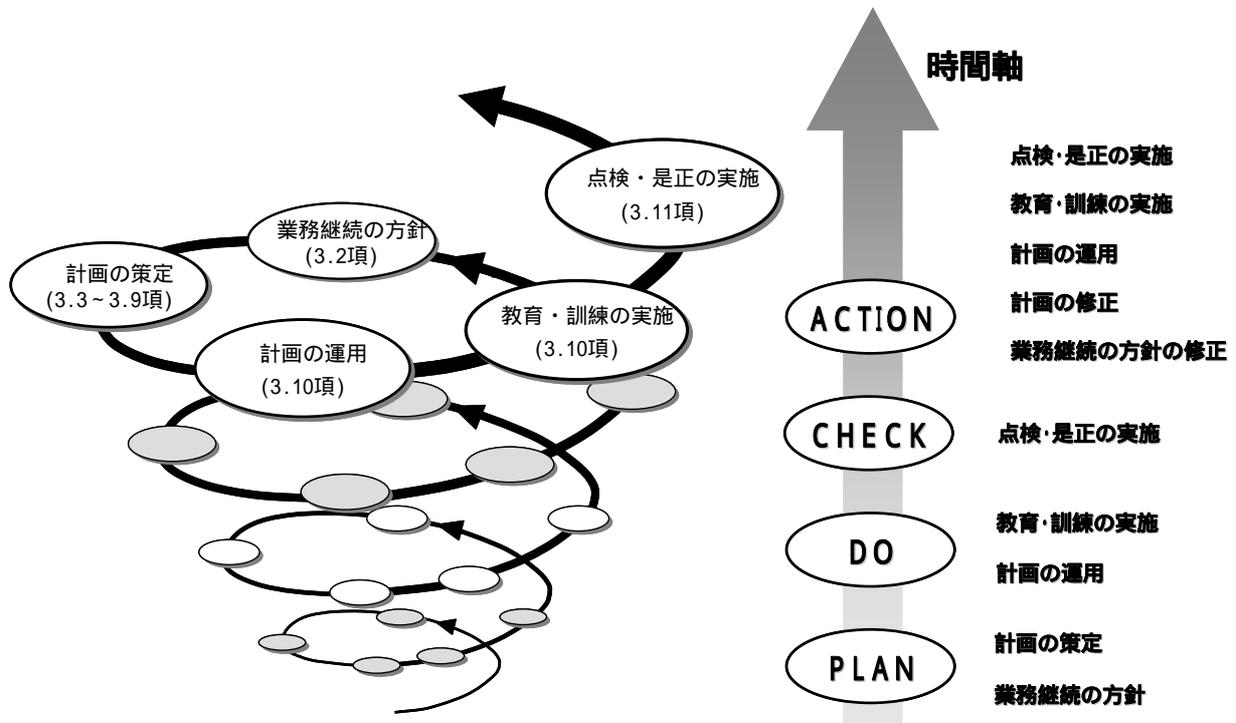


図 2-5 業務継続活動の全体像

3. 業務継続計画の策定と運用

本章においては、業務継続計画の策定から運用までの手順や考え方について述べる。

3.1 業務継続計画の策定と運用の流れ

業務継続計画の策定の取り組みに係るフローを 24 頁の図 3-1 に示す。この図の上段が、本ガイドラインにおいて「標準取り組みケース」として想定するものである。19 年度に計画を策定し、本格的な運用は 20 年度からとしている。一方、図の下段は、「先行取り組みケース」として想定するものである。19 年度内に業務継続の運用を開始することを想定したものである。以下、本書においては、「標準取り組みケース」の場合を基本とし、必要に応じて「先行取り組みケース」の場合の記述を追加して説明を行う。

標準取り組みケースの場合、平成 19 年度に検討を開始し、平成 20 年度第 1 四半期内に、19 年度実績と 20 年度計画をまとめた第 1 回の業務継続計画書を作成する。この計画書を策定するまでの過程で、19 年度末時点での業務継続力見込みを、各種の分析を通じて求めていくほか、すぐにできる対策を実施していく。そして、非常時優先業務を定める。さらに、20 年度末まで及び中期的期間における対策の効果を見込んだ業務継続目標を定める。最終的に、これらを全て含めた業務継続計画を決定する。

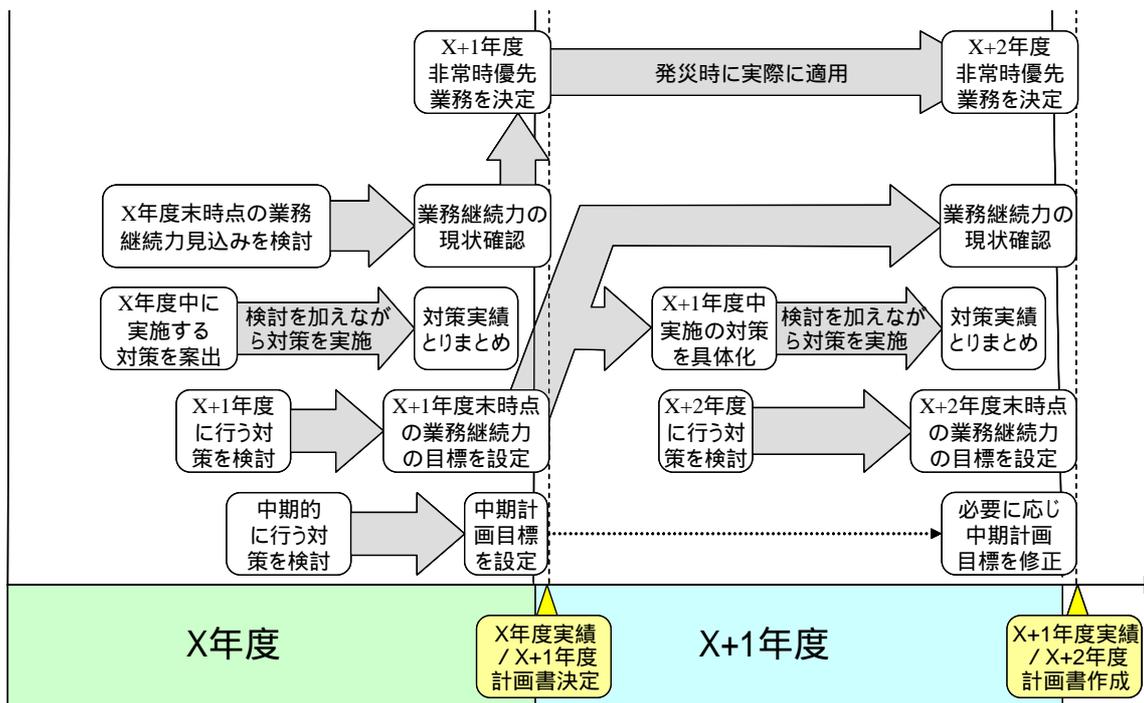
以上のフローをさらに詳細に書いたのが 25 頁の図 3-2 である。この図では、業務継続計画の決定に係る事項のみならず、当該計画の運用に係る事項についても記述している。図 3-1 で「業務継続力の現状確認」としている部分は、図 3-2 においては、「業務影響分析」と「業務プロセス及び必要資源に関する分析」を組み合わせたものに相当する。図 3-2 は、3 章以降の記述を読みながら、全体のフローの中での各項目の位置付けを確認する際に適宜利用するとよい。

さらに、3 章の以降の各節・項と、全体の検討フローとの関係を図 3-3 に示す。

業務継続計画は、その内容を文書としてまとめ（3.9.2 項）、計画を決定すること（3.9.3 項）ももちろん重要ではあるが、計画策定途上の段階（3.2～3.8 節）で、業務継続が損なわれた場合の影響を評価（3.5.3 業務影響分析）するとともに、発災後の状況下における業務及び業務を支える資源の状況がどのようになるかを想定（3.6 節）した上で、必要な対策（3.7 節）を案出して、それを継続的にフォローアップし改善を図っていく（3.10～3.11 節）過程にこそ最大の意義がある。

以下では、その一連の過程において、どのような事項に留意しながら、いかなる作業を行っていけばよいかを述べる。

標準取り組みケースの場合の業務継続計画策定の流れ



先行取り組みケースの場合の業務継続計画策定の流れ

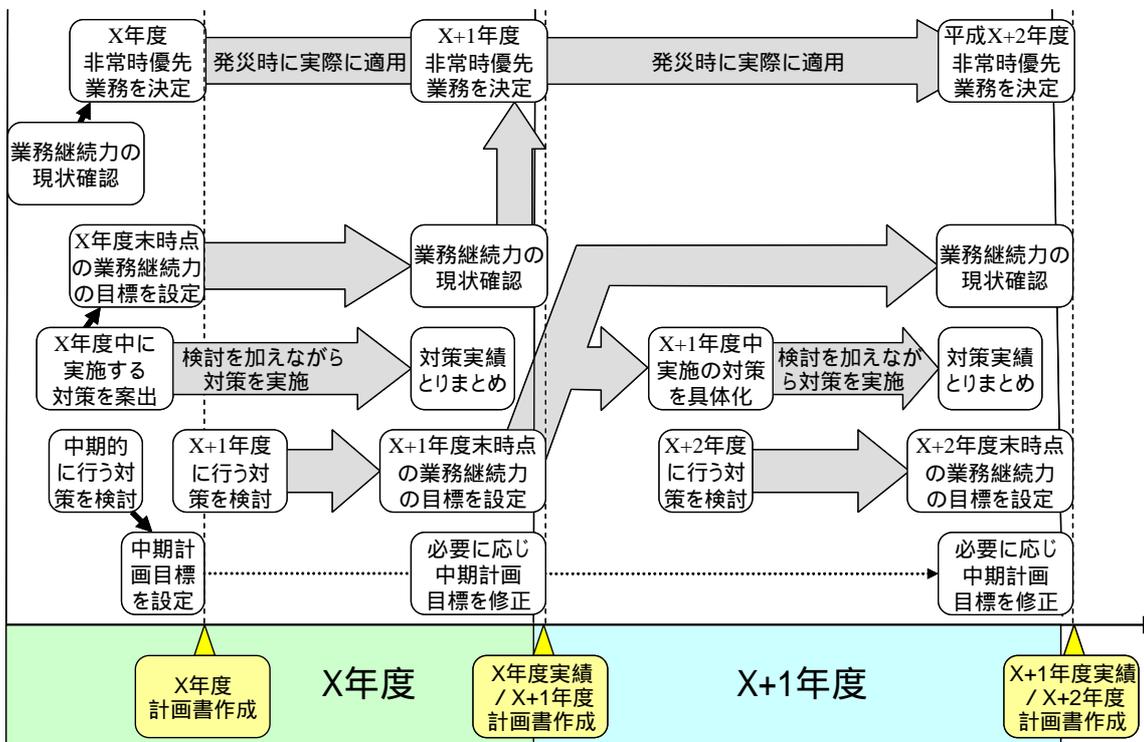


図 3-1 業務継続計画策定フロー図

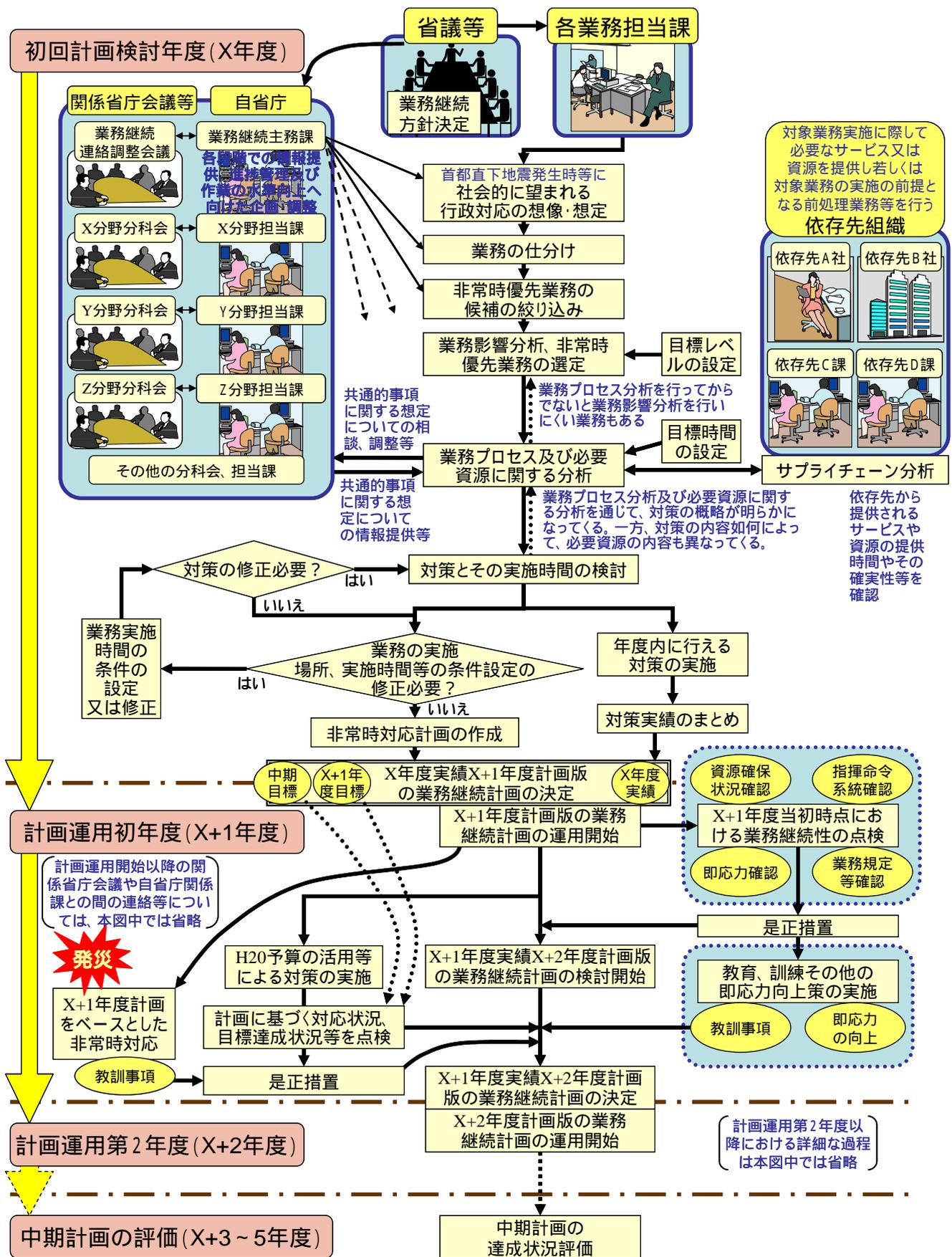


図 3-2 業務継続計画の策定と運用のフロー図

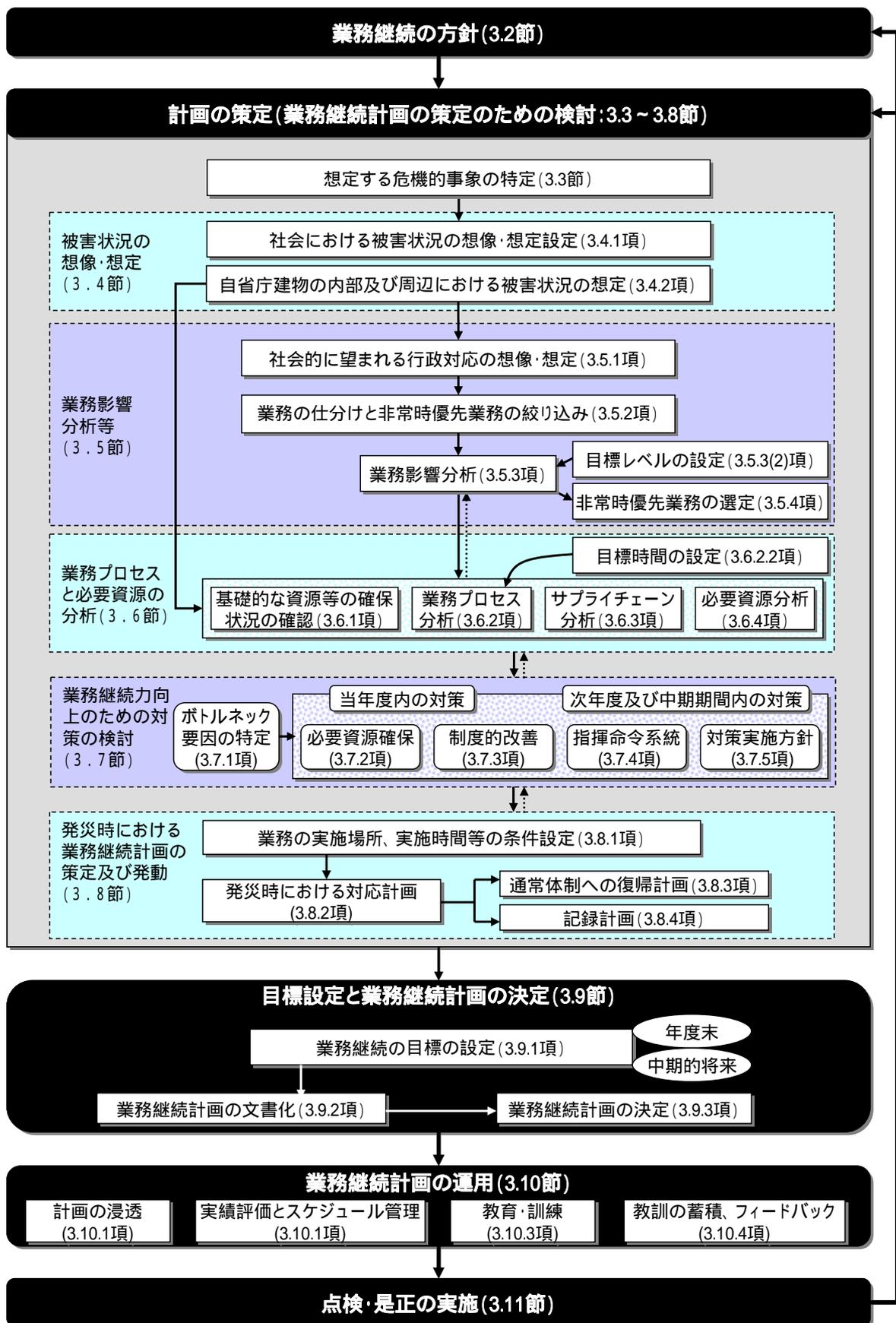


図 3-3 本書の目次構成と業務継続計画の策定と運用に係るフローの関係図

3.2 業務継続の方針の決定

業務継続計画を作成する際には、組織内の各部署において相互に連携しながら検討を円滑に行う必要があることから、業務継続力の強化へ向けて行う取り組みの方針について組織全体で意思統一を図った上で、作業に着手することが望ましい。具体的には、業務継続の方針として、業務継続計画策定へ向けた実行組織体制を決定するとともに、危機的状況下における組織の基本的な使命を確認し、目標設定の基本的な方向性や、おおまかな作業内容、作業時期等を定めることとする（24 頁の図 3-1 で示す「標準取り組みケース」と「先行取り組みケース」のどちらを採用するのか、具体的な時期の設定をどうするのか等）。また、計画の対象とする危機的事象の範囲についても、業務継続の方針の中で定める（首都直下地震のみを対象とするのか、省として緊急的な課題となっている他の事象も対象とするのか等）。

業務継続の方針を定めるに際しては、組織幹部が業務継続計画を作成する意義を十分に理解し、指導的な役割を果たすことが重要である。業務継続計画の策定・運用に必要な人材その他の資源を確保することも、その役割の中に含まれる。各部署のトップが参画する会議等において、十分な意志確認等が行われることも必要である。

3.3 想定する危機的事象の特定

業務継続計画の作成にあたっては、当該計画が対象とする危機的事象をまず特定することとなる。想定する危機的事象としては、特に職員の参集等を考慮して以下のような厳しい条件を想定する。なお、より厳しい条件のケースが他にあると考えられる場合や、既に他の設定に基づく検討を実施している場合等には、あえて以下の考え方に合わせて対象事象を特定する必要はない。

- ▶ 想定する危機的事象の基本ケースは、東京湾北部を震源とする M7.3 の地震(東京湾北部地震)が、冬の夕方 6 時に風速 15m/s の強風の状況下で発生した場合とする。
- ▶ 要員確保が限定されること等を考慮し、厳しい条件の代表として、まずは日曜日の夕方 6 時に発災するケースを想定する。
- ▶ 平日は、要員の確保はできるものの、日曜日とは異なる課題が相当考えられることから、平日の夕方 6 時に発災するケースについても検討することが望ましい。
- ▶ その他、業務によっては、業務継続の条件が著しく厳しくなる特定の時刻、曜日又は季節等の条件若しくは地震のタイプが他にあることも考えられるが、このような場合はそのケースも検討対象とすることが望ましい。
- ▶ 地震以外の危機的事象については、各省庁の判断により必要に応じて追加して検討するものとする。

ここで、将来的に最も望ましいのは、あらゆる危機的事態の中からある程度の蓋然性があり、影響の程度も大きいもの全てを対象とすることであるが、12 頁の 1.5.2 項

で述べたように、本ガイドラインでは、業務継続計画の導入初期の対応として、まずは首都直下地震を対象とした計画を策定することを基本として考えている。

ただし、首都直下地震と一言で言っても、発生地点や地震の規模（マグニチュード（M））により、様々なバリエーションがあり得る。また、地震の発生時刻やその時の風速等の条件によっても被害の様相は異なってくる。「首都直下地震対策専門調査会報告（平成17年7月中央防災会議報告）」では、特定の一つの地震を想定することにより応急対策等を具体的に検討するため、18タイプの地震を選定して検討を行っている。

このような様々なバリエーションがある場合の危機管理対策の基本は、まずは厳しい条件の下での対応から検討することにある。18タイプの地震の中で、東京湾北部を震源とするM7.3の地震（東京湾北部地震）は、ある程度の切迫性が高い地震であること、都心部の揺れが強いこと、強い揺れの分布が広域的に広がっていることから首都直下地震対策を検討していく上での中心となる地震としており、中央省庁が集まっている都心部に最も大きな被害を及ぼす地震と予想されている。この地震が夕方6時に発生し、関東大震災時並みの風速毎秒15mの条件下で、夕食の支度中の家庭等からの出火に起因する延焼が発生した場合を、最も大きな被害が生じる場合の代表例として、中央防災会議ではこれまで取り扱ってきているところである。

そこで、霞が関地区を中心とする中央省庁における業務継続計画の作成にあたっては、東京湾北部地震が冬の夕方6時、風速毎秒15mの条件下で発生した場合を想定したシナリオをまずは基本として検討すると良い。その場合に予測される震度分布を、**図 3-4**に示す。

曜日及び発災時間については、休日の午後6時の場合には、庁舎内における要員の確保が極めて限定されている状況の中での対応が迫られる。特に日曜日は、翌日の月曜日には通常の社会経済活動が本来は行われるという点で、土曜日よりも条件が厳しい。厳しい条件の場合の代表として日曜日の午後6時を想定することは多くの業務において妥当と考えられる。

また、平日の午後6時の場合には、多くの職員が在庁していると考えられるが、多くの選択肢が可能である一方で、その分より高度な対応が求められることになる。さらに、日曜日とは異なった課題、例えば、職員の被災や庁舎内の多くの来訪者（その中には支援を求める人もいるものと考えられる）の存在や、周辺地域での帰宅困難問題の発生などが考えられる。このため、日曜日午後6時に発災したケースに加えて、平日午後6時に発災したケースも想定した検討を行うことが望ましい。

さらに、これら以外にも、業務によっては、業務継続の条件が著しく厳しくなる特定の時刻、曜日又は季節等の条件若しくは地震のタイプが他にあることも考えられる。例えば、業務によっては、阪神淡路大震災のように朝の通勤時間前に発生する地震が、金融市場が開く前に手を打つ上での最も厳しいケースとなるかもしれない。また、山

の手台地に業務拠点を有している機関は、東京湾北部地震よりも、都心西部直下地震の方が非常に厳しい条件のものとなるかもしれない。

このような場合、その条件を適用した業務継続性の評価を、特定状況の下での想定ケースとして検討（又は概略検討）することが望ましい。その方法については、48頁の3.5.3 項で述べることとする。

以上、対象とする危機的事象についての考え方を述べたが、実際の災害は、予め予想する特定のパターンで生じることは希であり、想定していた対応を変化させた応用動作が必要となる。様々なケースを予め想定しておくことにより、応用動作もスムーズに行いやすくなることから、状況の変化に応じた即応力の確保が重要な業務については、様々なケースを想定することが望ましい。

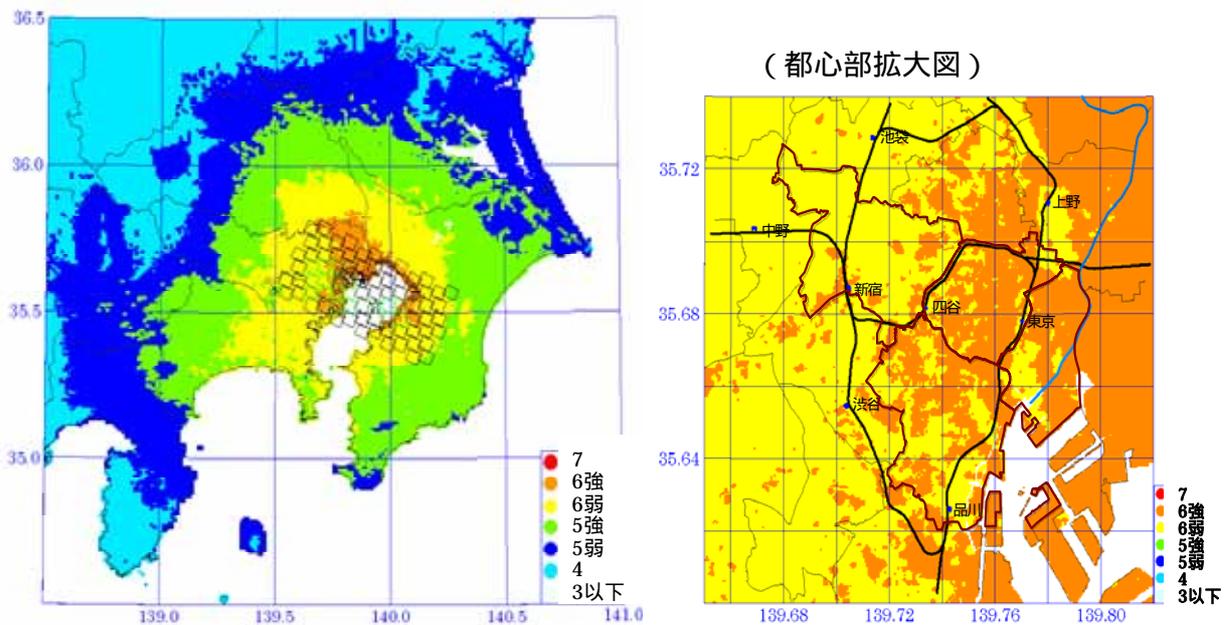
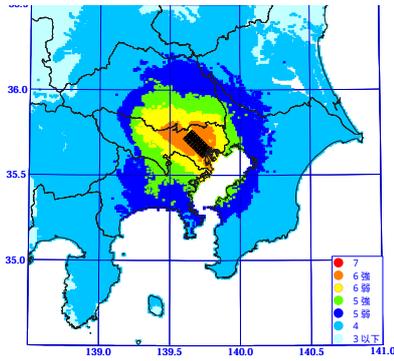


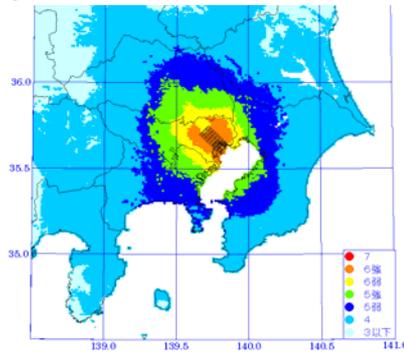
図 3-4 震度分布（東京湾北部地震(M7.3)）

出典：「首都直下地震対策専門調査会報告」平成 17 年 7 月中央防災会議報告
(URL: <http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/shutochokka/houkoku.pdf>)

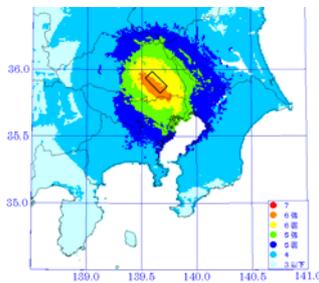
都心西部直下地震、M6.9



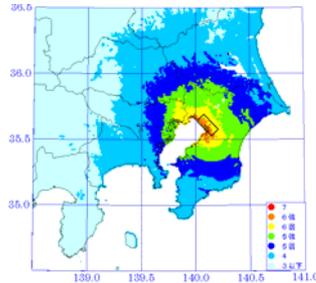
都心東部直下地震、M6.9



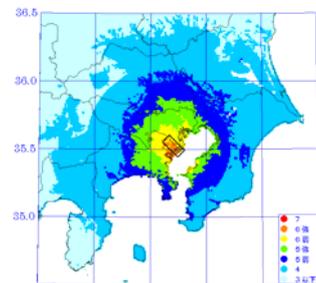
さいたま市直下地震、M6.9



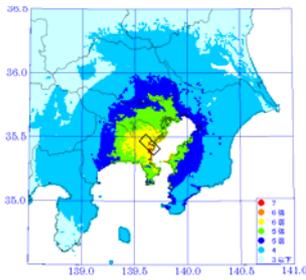
千葉市直下地震、M6.9



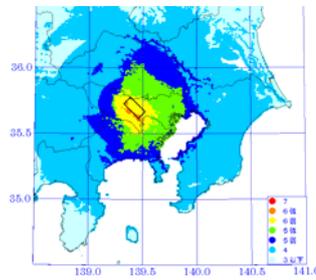
川崎市直下地震、M6.9



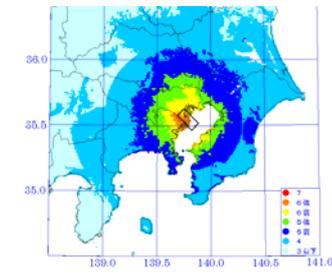
横浜市直下地震、M6.9



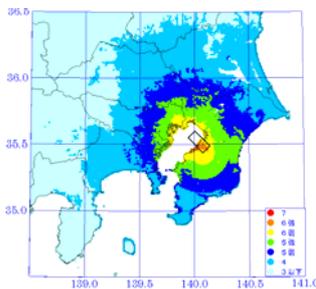
立川市直下地震、M6.9



羽田直下地震、M6.9



市原市直下地震、M6.9



成田直下地震、M6.9

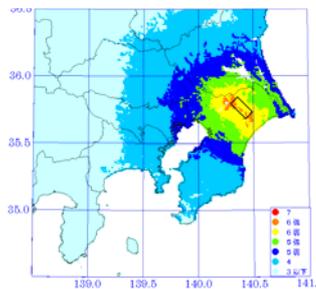
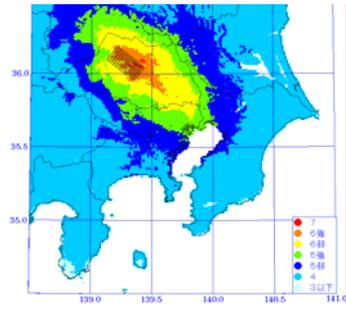
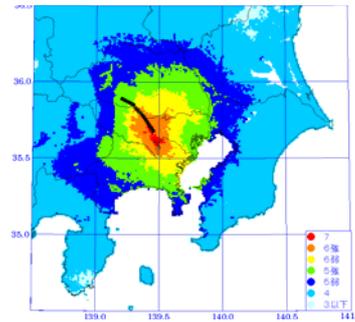


図 3-5 震度分布（首都直下地震における東京湾北部地震以外）その1
 出典：「首都直下地震対策専門調査会報告」平成 17 年 7 月中央防災会議報告
 （URL: <http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/shutochokka/houkoku.pdf>）

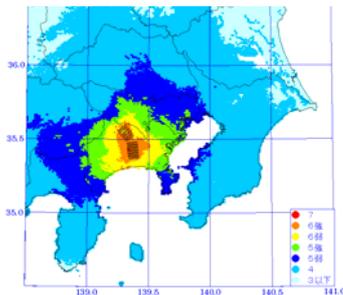
関東平野北西縁断層帯地震、M7.2



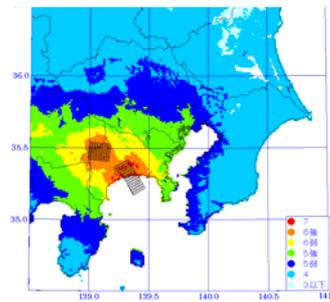
立川断層帯地震、M7.3



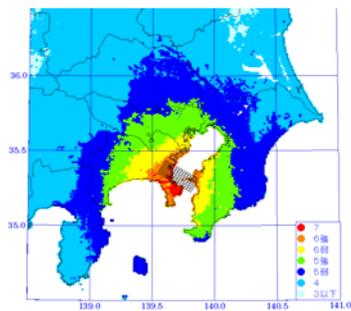
伊勢原断層帯地震、M7.0



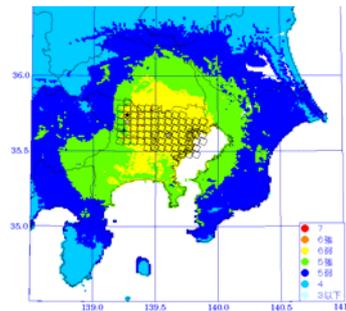
神縄・国府津 - 松田断層帯地震、M7.5



三浦断層群地震、M7.2



多摩地域地震、M7.3



茨城県南部地震、M7.3

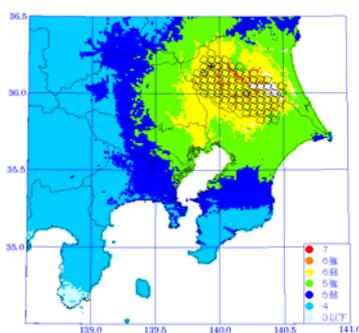


図 3-5 震度分布（首都直下地震における東京湾北部地震以外）その2
出典：「首都直下地震対策専門調査会報告」平成 17 年 7 月中央防災会議報告
(URL: <http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/shutochokka/houkoku.pdf>)

3.4 被害状況の想像・想定

3.4.1 社会における被害状況の想像・想定

対象とする危機的事象を特定した後は、想定する危機的事象が発生した場合に、社会においてどのような被害、影響が生じるかを想像・想定する。各省庁の所管分野において、**図 3-6**に示すように社会的にどのような事態が発生しうるかを予め想像・想定しておくことは、危機的状況下での業務実施が外部条件によってどれだけ制約されるのかを知るとともに、危機的状況下における行政に対するニーズを知ることにも目的とする。

社会における被害状況の内容として、中央防災会議「首都直下地震対策専門調査会」においては、**表 3-1**をはじめとする各種の被害想定を公表している。各省庁は、このような被害想定を参考として、所管分野における被害状況についての追加的な想像・想定も加えて検討することが望ましい。例えば、ある産業を所管している省庁であれば、対象とする危機的事象がその産業に及ぼす影響について一定の想像・想定を行うことによって、被害状況に対応して緊急的に講じる行政措置を予め検討し、いざというときにその検討結果を応用した対応ができるようになる。

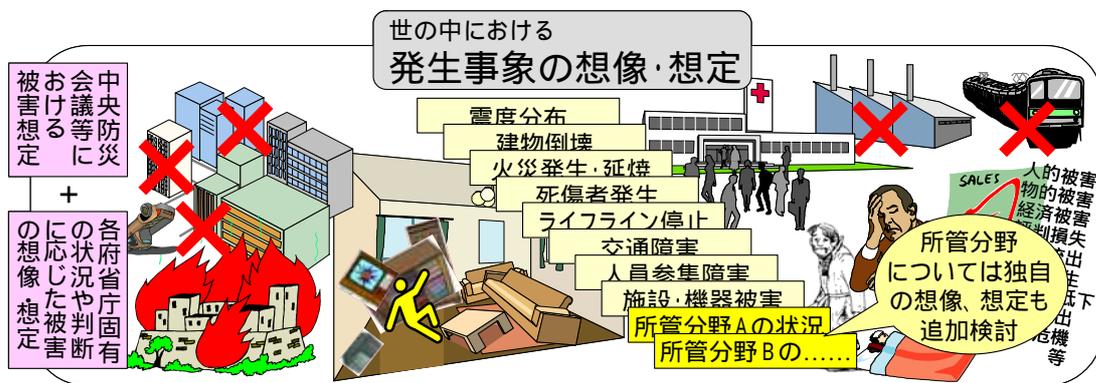


図 3-6 社会における被害状況の想像・想定イメージ図

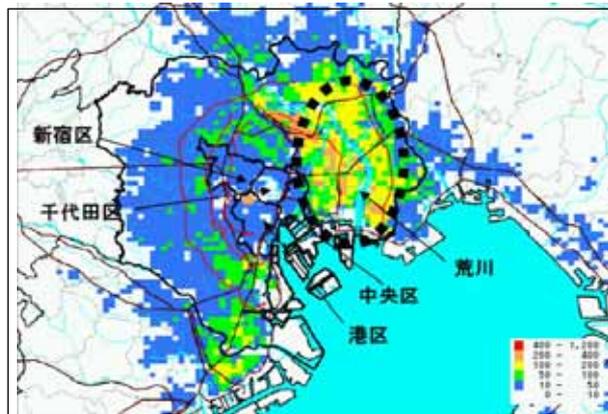
表 3-1 東京湾北部地震(M7.3)の被害概要

	冬夕方 18 時、風速 15m/秒	冬朝 5 時、風速 3m/秒
建物全壊・火災焼失	約 85 万棟	約 23 万棟
死者	約 11,000 人	約 5,300 人
避難者	約 700 万人	約 540 万人
帰宅困難者	約 650 万人	約 16 万人

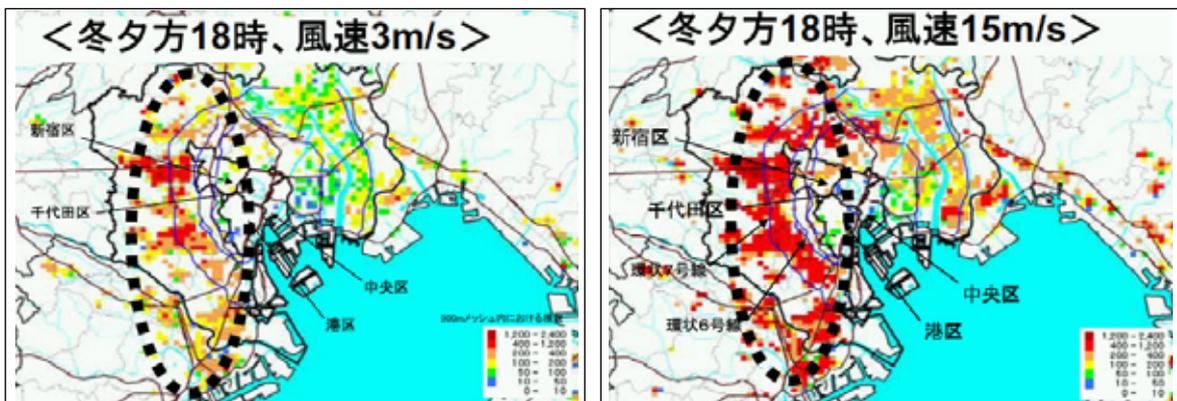
出典：「首都直下地震対策専門調査会報告」平成 17 年 7 月中央防災会議報告を基に作成

図 3-7 では、東京湾北部地震時の被害分布を示す。

全壊棟数分布については、建物被害では広域的な被害が発生するが、荒川沿いの被害が特に顕著であり、焼失棟数分布については、地震火災による被害では木造密集地域（環状6、7号線沿い）の焼失が顕著である。なお、都心部では不燃化が進んでおり、地震火災による被害は少ない。



(1) 全壊棟数分布



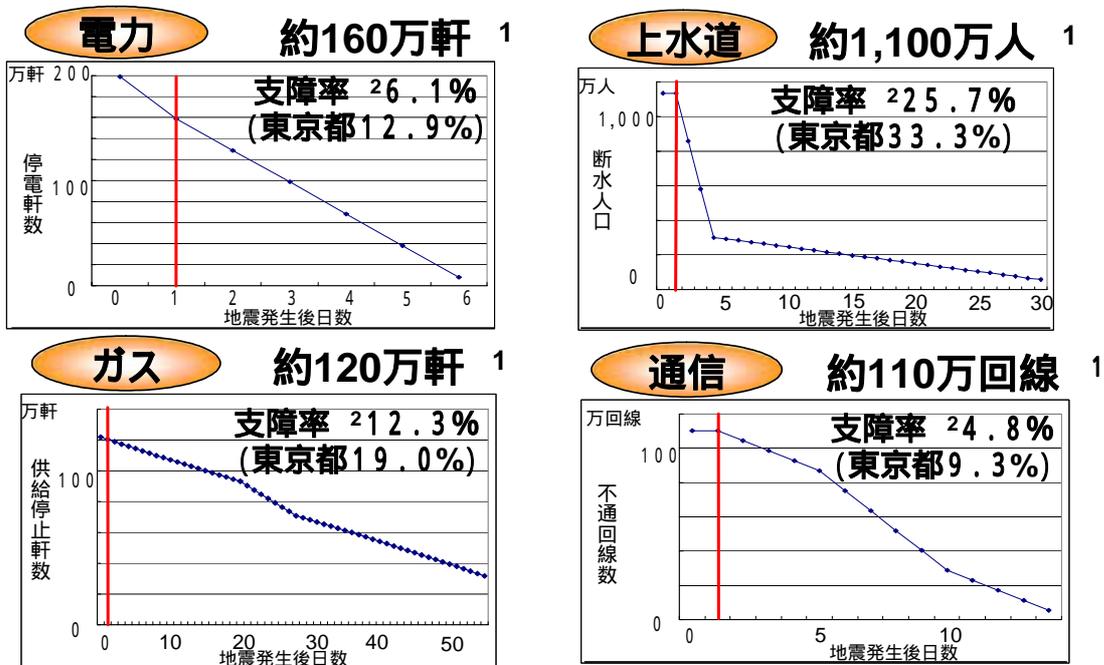
(2) 焼失棟数分布

図 3-7 被害分布（東京湾北部地震）

出典：「首都直下地震対策専門調査会報告」平成 17 年 7 月中央防災会議報告
(URL: <http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/shutochokka/houkoku.pdf>)

さらに、**図 3-8** にライフライン施設被害による供給支障の様相を示す。

東京湾北部地震（被害最大ケース）発災 1 日後の時点で、首都地域においては、停電軒数約 160 万軒、断水人口約 1,100 万人（約 450 万軒）下水道機能支障人口約 45 万人、ガス供給停止軒数約 120 万軒、固定電話の不通回線数約 110 万回線の発生が予想される。



1: 発災 1 日後の支障数 2: 支障率は発災 1 日後の供給対象数に対する供給停止数の割合

出典：「首都直下地震対策専門調査会報告」平成 17 年 7 月中央防災会議報告を基に作成

図 3-8 ライフライン施設被害による供給支障（東京湾北部地震発災後 1 日後）

なお、これらのライフライン施設被害については、95%まで復旧する目標日数（ガスのみ 80%）は、それぞれ電力 6 日、上水道 30 日、ガス 55 日、通信 14 日とされている。

3.4.2 中央官庁街における被害状況の想像・想定

中央官庁街が震度6強の地震に襲われた場合における、ある程度の一般性があるものとして想定される被害状況及び復旧予想の概要を表3-2に示す。この内容（又は各省庁固有の状況に合わせた想定）を参考に業務環境を想像した上で、次節の非常時優先業務の検討を行うこととする。なお、各省庁における個別の被害想定は、56頁の3.6.1項で実施する。

表 3-2 自省庁建物の内部及び周辺における被害状況の概要

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

3.5 非常時優先業務の検討

3.5.1 社会的に望まれる行政対応の想像・想定

本項では、対象とする危機的事象に伴って社会で発生する被害、影響の想像・想定に対応した社会的に望まれる行政対応について想像・想定することとする（13頁の図2-1参照）

発災後に生じる可能性がある様々な状況を考え、必要となる業務（特に、防災業務計画に書かれていない発災後新たに発生する「他の緊急的業務」）について、どのような業務が必要になるかを事前に特定することは、なかなか容易なことではないが、様々な想定のもとに、どのような行政対応が必要となるかを幅広く過去の経験等から学び、一定の可能性をもって抽出しておくことは、発災後に迅速かつ的確な行政対応を行うために重要である。過去の大規模災害の際に発生した問題や、その際に政府が講じた対策等についての知見を集積し、あるいは最新の知見を十分踏まえるためには、関係する防災専門家や経験者等の話をよく聞くこと等も効果的である。このような検討方策の全体像についての模式図を図3-9に示す。

例えば、過去の災害では、一部の社会経済システムの機能停止に伴うモラトリアム措置や、災害対応の緊急的実施に必要な法令等の適用の緩和措置の発動等が行われたりしている。また、地震の事例ではないが、2005年に米国を襲ったハリケーンカトリーナの際には、遠隔地に避難したまま戻れない住民のために、各種の書類提出の免除・猶予等の措置や給付確認の簡素化等の措置が緊急的に行われたが、一部で不正請求が行われる等の問題も生じている。

このような事例を参考にするとともに、近年の社会経済状況の変化も勘案して、生じ得る業務内容を可能な限り詳細に検討し、「特定非常災害の被害者の権利利益の保全等を図るための特別措置に関する法律」等に基づく緊急的な措置をはじめとする各種の行政措置を円滑に実施できるようにしておくことが望ましい。

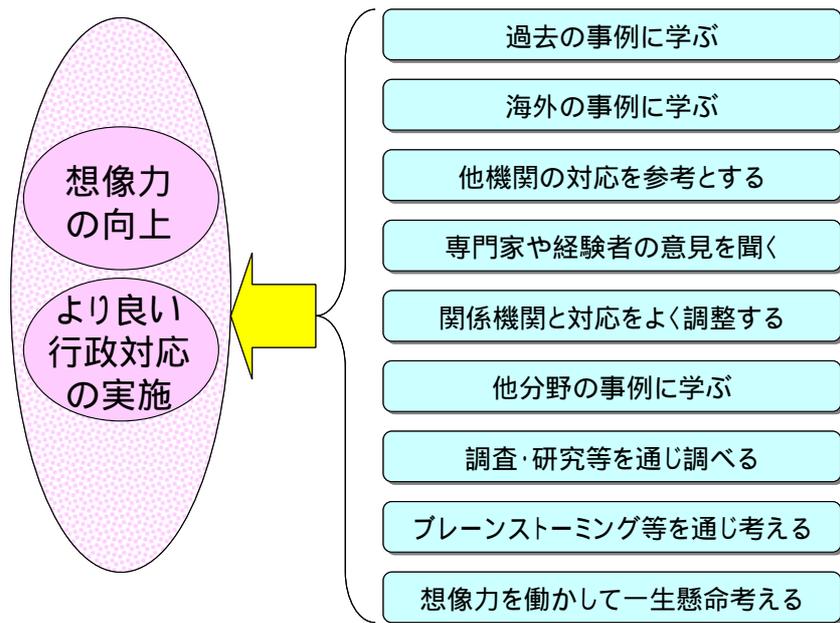


図 3-9 社会的に望まれる行政対応の検討方策

以下のイメージ図には、関係者からのヒアリング等を実施し、課内でKJ法的手法⁹を用いたブレインストーミングを実施して発災後に必要となる業務を想像・想定した場合の様子の様子の模式図を示す。非常時優先業務の候補となる業務を洗い出すことと併せて、事前段階において実施又は確認すべき事項もこのような検討を通じて見いだせる効果があることが示されている。

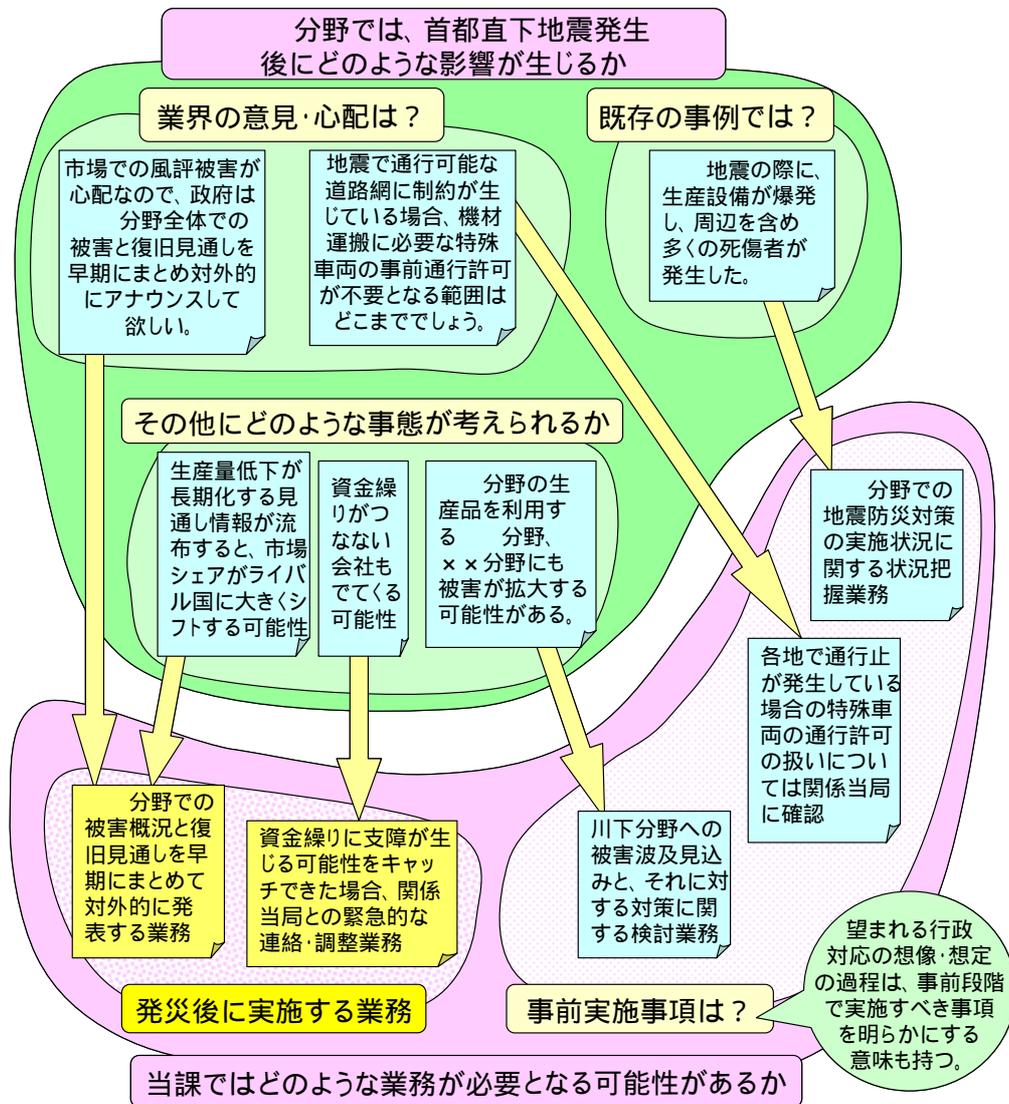


図 3-10 所管分野での行政対応に関する想像・想定をKJ法的手法で実施したイメージ図

⁹ KJ法とは、対象とする問題について、ブレインストーミングやその他の情報収集活動を通じて得た情報を個別にカードに書き出し、そのカード群を類似の内容のものをグループにまとめてそれに名称を付与し、グループ間の関連に関する構造を見いだす等の作業を通じて創造的問題解決を目指す手法である。手法の考案者である川喜田二郎氏のイニシャルをとってKJ法と呼ばれている。

3.5.2 業務の仕分けと非常時優先業務の絞り込み

非常時優先業務の特定に際して、自省庁における業務全体について、一定のくくりで区分し、それぞれの区分について名称を付与し概略の業務内容を記述する。この作業を「業務の仕分け」と呼ぶ。なお、業務の仕分けの第一の目的は、非常時優先業務の特定作業に際して必要な基礎資料を得ることにあり、非常時優先業務と無関係な業務についても細かな区分を行うことを求めるものではない。

また、業務の仕分けと併せて、非常時優先業務として位置付ける必要が明らかに無い業務については以降の作業対象から外す業務の絞り込みを行う。発災後2週間程度業務が停止していても大きな支障が無いと考えられるような業務は、首都直下地震を対象とする場合には業務影響分析以降の作業対象から外しても一般的には支障はないものと考えられる¹⁰。ただし、庁舎に大きな被害が生じる可能性があるとともに発災後すぐに代替業務拠点を確保する目途が立っていない場合や、もっと長期間にわたって影響を及ぼす可能性がある事象を考慮した計画を作成する場合等にはこの限りではない。

(1) 通常業務の仕分け

通常業務の仕分けの対象は、通常業務全体とする。防災業務計画に定められている業務のうち災害予防業務も対象に含まれる。通常業務全体の仕分けをした資料を作成することは、非常時優先業務を漏れなく特定することにつながるとともに、組織の統括的立場に立つ者等に対して、危機的状況下で組織力を最大限発揮するための判断に資する基礎的情報を与えるものとなる。なお、その際に一部の業務に漏れがあると、組織内の資源配分の判断を誤るおそれ等があることから、漏れなく通常業務全体を拾い上げることが必要である。

ここで、通常業務の仕分けをどのような単位で行うかということが問題となる。仕分けの単位があまりに大きくり過ぎると、本来は非常時優先業務の重要な候補となるべき業務であるにもかかわらず、業務として抽出されてこないが故に見逃されてしまうおそれが生じる。一方、逆に仕分けを細かく行い過ぎると、抽出されてくる業務の数が膨大なものとなり、重要な検討対象となるべき業務が、その他の業務に埋もれて見逃されてしまうおそれが生じる。

従って、組織の構成員にとって、業務の名称から業務内容が想定され得るとともに、

¹⁰ 首都直下地震が発生した場合、建物等に大きな被害が無い限り、中央省庁庁舎周辺では2週間程度の内には通常に近い状態で業務実施が可能な状態が確保できると見込まれることから、各省庁における作業効率も考慮して、以降の検討の対象から外しても良いことを標準として示した。なお、首都直下地震対策大綱（平成17年9月中央防災会議決定）においては、電力、水道、通信等のライフラインについてさらに高い継続性を確保することを目標としているところであるが、交通網へのものをはじめとする様々な影響が残っていることも考慮して、2週間程度が適切な目安であろうと考えたものである。

業務と担当者との関係についても明確となり得るような仕分けとしては、「課」単位で数個から十数個程度の業務に仕分けをすることが標準的ではないかと考えられる。ただし、ある課の通常業務全体が明らかに地震時において業務継続の必要性が少ない場合や、業務継続の必要がある場合でも横断的な業務については課単位ではなく更に大きな単位で仕分けをしても差し支えないものと考えられる。

また、業務の名称は、できるだけ具体的な業務内容が想定されやすいものとするのが望ましい。「 法第 条の施行に関すること」といった記述の仕方よりも「 法に基づく についての法令適合性の確認審査業務」といった記述の方が業務内容をよりわかりやすく特定している。

通常業務の仕分けに際しては、表 3-3 の様式を用いることができる。なお、表 3-3 においては、それぞれの業務の概要又は補足説明も記入するようになっている。この欄には、危機的事象の発生時における業務内容を中心として業務の概要又は補足説明を記入する。例えば、「各種施策の企画・調整等の業務」を考えた場合には、同じ「企画・調整」でも、被災状況に対応した緊急的な検討に内容がシフトするといったことが考えられ、この場合には地震発生後の業務内容を想定した記述をすることを基本とする。

(2) 応急業務の仕分け

応急業務についても、通常業務に準じた考え方により業務の仕分けを行う。

災害応急対策業務の仕分けにあたっては、現行の防災業務計画の災害応急対策業務の記載内容を、首都直下地震の際に生じる具体的業務を想定し、適切に仕分ける等により作業を行う。さらに、人的資源確保の前提となる安否確認や、派生的に生じる業務（例えば防災業務計画に定められた業務の実施のために必要なロジスティックス）、追加的に必要であると考えられる業務、省内で共通的に発生する業務（例えば庁舎施設の応急的な復旧に向けて、庁舎管理部署のみでは対応が困難で人手が必要な場合の対応業務）を想定し追加する。

また、災害復旧・復興業務についても同様の考え方で仕分けるが、発災後 2 週間程度以内に何らかの業務を行う必要があると考えられるもの（例えば、復旧・復興対策の検討のために必要な現地情報やデータの収集作業）に重点をおき、その他の着手を急がない業務は簡易に仕分けをしておけば良い。

さらに、3.5.1 項で抽出した発災後新たに発生する他の緊急的業務と合わせて、非常時優先業務特定のためのふるいにかける応急業務の全体とする。

応急業務の仕分けにも、表 3-3 の様式を用いることができる。

(3) 共通的な留意事項

業務の仕分けに際しては、所掌が明確でない業務の漏れが生じるおそれがあるので注

意を要する。特に、発災後確実に実施が必要と見込まれるような業務であるにもかかわらず、担当が明確でないが故に業務の仕分けの際に漏れたということが無いように、課単位、局単位、省庁単位等で業務継続計画の主務ラインを中心に十分チェックする必要がある。

例えば、多くの課において「所管に係る分野で地震による重大な影響等の発生があったときに直ちに情報が入り関係者と連絡が取れる」という状況を維持するために、地震発生後連絡要員を1名程度配置する必要があるものと考えられるが、このような事務が特定の係の仕事では無いと認識され、課の業務から漏れる可能性があるので注意を要する（他の業務担当者が情報連絡役も兼ねているなら問題はないが）。また、省庁内の各部署が分担して負担しなければならない共通業務（例えば、庁舎施設の応急的な復旧に向けて人手が必要な場合や、発災時に庁舎内にいる訪問者の誘導・管理・世話、不審者や臨時来館者への備え等に要員を配置する場合等）については、庁舎管理担当課等を中心に検討した上で他部署の職員の動員も考慮する必要があると思われるが、この場合、庁舎管理担当課等において他部署からの応援も見込んだ業務を計上する一方、要員を供出する部署においては配下の要員がその分減じるものとみなして要員の運用を考えることを基本とする（業務の仕分けの段階ではさほど問題ではないが、後の業務プロセス分析等においては必要人員を庁舎管理担当課と関係課で二重計上したりするおそれにも注意）。

業務継続計画関係資料の情報公開法上の扱い

表 3-3 に示す様式及び本ガイドラインで示す他の様式においては、様式に記入された業務内容が「行政機関の保有する情報の公開に関する法律（以下、「情報公開法」という。）」上の不開示文書としての扱いとすることを標準として示している。情報公開法第5条第1項第3号において「公にすることにより、国の安全が害されるおそれ、他国若しくは国際機関との信頼関係が損なわれるおそれ又は他国若しくは国際機関との交渉上不利益を被るおそれがあると行政機関の長が認めることにつき相当の理由がある情報」を情報の不開示対象としているが、省庁の業務継続に係る情報には、国の安全が害されることにつながる懸念が高い情報が非常に多い。このため、本ガイドラインでは、多くの部分で、情報を非公開扱いとすることを標準として記しているところである。官庁を対象とした業務継続計画に関して先進的な取り組みを行っている米国においても、業務継続計画については基本的に公表されていない。

なお、情報公開法上の不開示措置の適用の適否の判断は、同法に照らして個別に行われるものであり、本ガイドラインの記述をもって全ての不開示措置の妥当性が担保されるものではないことに留意する必要がある。

3.5.3 業務影響分析

非常時優先業務を選定するための第一段階の作業として、業務中断や業務開始遅延による「影響の重大性」及び「どの時点までに対応が必要か」を「業務影響分析」として評価する。

(1) 業務影響分析の意義

業務継続計画の策定における重要なポイントの一つは、非常時優先業務を特定することにある。首都直下地震発災後、省庁全体で業務の遂行に必要となる資源が大幅に不足するおそれがある状況下においても、国民の期待に応えた災害時の行政活動を展開していくためには、真に業務継続が必要な業務を選定し、当該業務の遂行に必要となる資源の優先的確保を図ることにより、省庁内の有限な資源の効率的かつ効果的な配分を行う必要があるからである。

非常時優先業務を特定する際には、個々の業務について、発災後の業務継続に支障が生じた場合に、支障時間が長くなるにつれてどれだけの影響が生じるかを分析する作業を行う。このような分析のことを一般に業務影響分析と呼ぶ。

業務影響分析の意義は、第一義的には非常時優先業務を特定する上で必要な資料を得ることにあるが、分析の過程を通じて、業務継続に支障が生じた場合に想定される影響の内容を組織として認識し、共有化を図ることにも重要な意義を持つものである。

(2) 「目標レベル」の設定

中央省庁の業務は、一定の生産物を継続的に生産するといった業務は極めて限定的である一方、社会状況等に応じて機動的な措置を講じる必要がある非定型的な業務、基準作成的な業務、制度の創設・運用等に関する業務、一定期間毎の業務サイクルの中で業務内容が変化していく業務等の割合が大きいことが特徴として挙げられる。

このため、業務影響分析を行う際には、「生産量の低下による影響」を測定するといった定量的な判断によるアプローチの適用は極めて限定的で、一般的には「行政対応がどの程度適時・適切に実施されていると言えるか」を測定するといった定性的な判断によるアプローチを適用するケースが多いものと考えられる（ただし、処理件数や対応速度などを、量的指標として用いることができる場合もあるものと考えられる。）

ここで、「行政対応がどの程度適時・適切に実施されていると言えるか」を表す指標としては、業務の成果をできるだけ適切に表すアウトカム指標を用いることが望ましい。例えば、(a) 「人を集めての の手続きに関する地震発生後の扱いを定め、周知する」、(b) 「 の手続きに関する地震発生後の扱いについて国民の混乱を可能な限り防ぐよう早期に周知する」、(c) 「 の手続きに関する地震発生後の扱いについて試験前日の段階で 95%以上の受験者に周知されている状態とする」という3つの目標を比べた

場合、後者のものほど業務の目指すアウトカムを適切に表した指標として望ましいものであると考えられる。

この例の場合、 の手続きについての地震発生後の扱いについて予め検討し、一定の決定を行っておけば、発災後に人的資源をほとんど投入しなくても迅速に目標レベルに到達することが可能となるものと考えられるが、職員の動員数を指標とした(a)の目標を用いた場合には、このような業務プロセスの変更の成果を適切に測ることができない。

なお、この例で(b)と(c)の目標を比べた場合、(c)の目標の方がより具体的であるが、目標への到達状況を測ることが相当に困難であることが考えられる。この例の場合であれば、(b)の目標の方がより簡易で現実的であろう。

業務影響分析においては、このような「行政対応がどの程度適時・適切に実施されていると言えるか」を表す指標のことを「目標レベル」と呼ぶこととする。単一の業務において目標とする状況は、必ずしも一つではなく、多くの目標が存在する場合は通常であると思われるが、以下の点に留意して適切に設定することとする。

- 1)その業務に課せられた発災後の短期的なミッションの成果を、総合的にみて最も端的に表すものであること
- 2)その状況への到達の有無が、計測可能であること。できれば、成果を数値的に（あるいはレベル別に）表すことができること
- 3)成果の計測にあまり費用や手間を要さないこと

「目標レベル」のとらえ方

「目標レベル」という用語には、「低いレベル」から「高いレベル」までのいくつかのレベルから目標とするものを選ぶというイメージがあるものと思われる。

一方、中央省庁の業務の目標成果としては、「 に関する措置を定めた通達を発する」、「 に関する状況について公表する」といった、「レベル」という概念では捉えにくいと感じられるものも多い。このようなものについては、「目標レベル」という用語を「目標状況」と置き換えて理解するとわかりやすい。

なお、目標レベルとしては、「 に関する緊急情報を 万人に伝える」といった定量的な尺度（この場合は情報を伝える人口）で測れるレベルで表せるものや、レベル1：「最低限の事実関係を発表する」、レベル2：「事実関係に加えて行政の対応方針を発表する」、レベル3：「事実関係、行政対応方針及び復旧等の見通しを発表する」といった、目標成果をいくつかの段階で表せるものもある。

また、「 に関する措置を定めた通達を発する」、「 に関する状況について公表する」という先の例の場合も、本来は、「最低限の応急的内容でのもの」、「綿密な分析・検討を経て定めたもの」等の「レベル」を伴うものであるが、そのレベルを表現し、計測することが困難なことによる制約から、「レベル」を伴わない表現での目標としているものと解することができるものである。

(3)業務影響分析実施に際しての留意事項

省庁内で組織ごとに業務影響分析を実施する場合、各組織には、自らの組織の業務の多くを非常時優先業務に位置付けようとするインセンティブが働く可能性がある。自らの組織の業務の重要性について組織内で明確化したいという考えが働いたり、業務が非常時優先業務に位置付けられないことによって業務の中断が長期化した場合に担当部局の業務に影響が生じるおそれを担当者が感じたりする場合には、このようなインセンティブが働くことが考えられる。

これは、省庁の全体的な業務継続上、優先させるべき業務の検討で見落としを避ける意味では好ましい面もあるが、最終的に業務毎の優先度に合理的なメリハリがつかなければ、組織内の資源配分を非効率なものとし、真に必要な業務資源が確保されなくなるおそれがある。

このようなことを踏まえ、以下の点に留意することが必要である。

- 1) 非常時優先業務に位置付けられることと業務そのものの重要性とは別ものである。
- 2) 非常時優先業務に位置付けられた業務の責任者等には、その業務継続が適切に実施されなかった場合の責任も伴う。また、場合によっては必要な業務継続のために休日や夜間における行動等に一定の制約が生じることも想定され得る。
- 3) 非常時優先業務ではない業務の責任者は、非常時優先業務の支援をどれだけ有効に行えたかで評価されるべきものである。

なお、組織の上位者においては、各業務の非常時優先業務の選定にあたって、大局的な視点を持って下位の担当官の作業状況を確認することが望ましい。

(4)業務影響分析の実施方法

業務影響分析を行う具体手法の例として、49頁以降の表 3-5、表 3-6 に示す記入様式（様式 - 1）により、業務影響分析を実施する方法について述べる。なお、表 3-5 と表 3-6 は、標準様式ファイルを用いる場合、表計算ソフト上で切り替えることができる。表 3-5 は、目標レベルに関する記入を行ったり結果を印刷したりする際に主として用いる。表 3-6 は、「影響の重大性」を入力する際に用いる。

業務名

業務の仕分け（3.5.2 項）の結果、非常時優先業務の対象から外したものを除く業務の全体を分析の対象とすることを基本とする。

なお、組織内で業務継続計画を段階的に作成するアプローチを採る場合には、全ての業務を一度に分析の対象として検討する必要はなく、各段階で焦点とする業務分野ごとに当該分野に該当すると考えられる業務全体を分析の対象とし、最終的に「業務の仕分け」において仕分けをした業務全体が包含されればよい。

目標レベルの設定

「目標レベル」としては、企業等の生産活動等の場合であれば「生産量を従前の5割の水準に回復」といったものが中心になると考えられるが、中央省庁の業務の場合には、このような数値的な目標設定が容易にできる業務は限定され、「の行為を完了させる」、「審査業務を、緊急案件に限定して再開する」といったタイプのものが多くなるものと考えられる。適切な目標レベルの設定が困難であると感じられる場合には、当面は「業務に関する行政対応についての組織的判断を行えること」といった目標レベルを設定して検討を進め、後で振り返って他のわかりやすい目標設定の可能性について再度検討すればよい。

このほか、業務に従事する人数によって業務処理能力が概ね定まってくるような業務では、「元の業務従事者の半分の要員（3人）を確保」といった目標レベルを設定することでもよい。

なお、目標レベルの設定内容と併せてその根拠となる考え方（設定の考え方）も記述するのは、組織横断的な検討や後日の見直しやフォローアップの際に必要であること、担当者が代わったときに考え方が引き継がれないといった事態の発生を防ぐためである。

目標レベルへの到達が遅れることによる影響

目標レベルへの到達の時間に応じて発生が予想される影響について、以下の観点から検討する。この検討は、「影響の重大性」の評価の前提となることから、過大又は過小な影響の評価につながるものとならないように十分留意する必要がある。

- 1) 社会への影響（国民の生命への危険、国家の信用など、深刻なものから考慮していく）
- 2) 法令、規則、契約義務、信義則等への違反の有無
- 3) 省庁内又は他省庁等の他の業務への影響（例：業務が実施困難となる）

影響の重大性

「影響の重大性」の部分では、発災後経過時間別に影響の重大性を評価する。表 3-4 に示す評価基準を用いて評価することを基本とする。その記入には 51 頁の表 3-6 (様式 - 1) を用いる。この表では、発災後から当該時間までに目標レベルへ到達していなかったとした場合の影響の重大性を、先に整理した「目標レベルへの到達が遅れることによる影響」を踏まえて、表 3-4 の指標で表した「影響の重大性」が、
、
、
のそれぞれの値になる時間を評価する。なお、この表では、レベル ~ に加えて、レベル ~ の間では、プラス又はマイナスの符号を付けて「影響の重大性」を細分化できるフォーマットとなっているが、この部分は必要がない限り使わなくて良い(業務の優先度の比較等をより詳細に検討する必要が生じた場合に細分化した評価も実施できるように用意したものである)。

表 3-4 「影響の重大性」の評価基準

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

(注意)

地震発生が社会に重大な影響を与えていることをもって「影響の重大性」を測るのではなく、あくまで、対象とする目標レベルへの行政対応「対象時間」まで到達しなかったことの影響を評価すること

表 3-6 の「 国家試験の企画・運営に関する業務」の「10~11 月中旬」のケースの例の場合には、発災してから目標レベルに到達するまでの時間が 3 日未満であればレベル 1 の影響の重大性であるのが、その時間以上となるとレベル 2 に上がると記入者が見込んだことがこの表では示されている（表中の A の部分）。同じ業務では、レベル 2 に上がるのは 7 日（表中の B）、レベル 3 に上がるのは 14 日（表中の C）と見込まれている。この業務の場合には、発災後 30 日経った時点で目標レベルに到達していなくても影響の重大性は 2 には至らないので、表中の D に示すように、レベル 2 に対応した欄は空欄としている。

なお、評価は主観的なものとならざるを得ず、人により結果がばらつくことが予想される。そこで、業務継続計画の主務課等の主導により「目標レベルへの到達が遅れることによる影響」の内容を参考としながら評価レベルを横断的に調整することや、組織幹部による議論等を経て調整していくことが望ましい。

また、例えば、ある業務（「A 業務」とする。）の早期実施が別の部署の業務（「B 業務」とする。）を行う上での前提条件として極めて重要である場合（A、B 両業務間にサプライチェーンの関係がある場合）に、A 業務の担当課では、A 業務が非常時優先業務に該当するとは認識しておらず非常時優先業務とは考えていなかったといったケースも生じる可能性がある。全部署の業務を横並びにして省庁内で相互チェックを加えることにより、このような「見落とし」を補正する機会を持つことができる。複数省庁にまたがる業務についても同様である。73 頁の 3.6.3 項のところで、業務実施に必要なインプットを依存する相手方に当該インプットの時間や確実性を確認することについて述べているが、場合によっては、そのインプットを生み出す相手方の業務を相手方組織内で非常時優先業務として位置付けてもらうよう調整が必要となる場合も考えられる。

以上のほか、53 頁の表 3-7 に示すように防災業務計画及び首都直下地震対策大綱等に位置付けられた業務の中には、その業務を実施すべき時期が既に定められているものもあるので、目標設定や影響の重大性の評価に際してはその内容と整合についても留意する必要がある。

「影響の重大性」の評価が直ちには困難な場合の対応

「影響の重大性」については、業務の実施がどの程度の時間で可能なのかといったことと切り離して、時間との関係でアプライオリに決めることが困難であると感じられる場合もあるものと考えられる。例えば、発災後直ちに迅速に対応することが求められる業務については、対応の効率性や他機関との相対比較がバロメータとなって政府への社会的評価が下される場合もあると考えられる。このような場合には、業務環境条件の優劣によっても「影響の重大性」の評価は変わり得る。例えば、休日の夜間に発生した場合であれば目標レベル到達まで一日かかっても許容される業務が、平日昼間の発災の場合であれば、同じ目標を（対応者の人数が最初から揃っているはずなので）3時間以内に達成することが求められるといったことも考えられる。

以上のような場合には、業務がどの程度のレベル及び時間で実施できるかある程度の検討を行い、その結果から社会的に受け入れられる範囲を想像した上で業務影響分析に立ち返らないと「影響の重大性」を評価しづらい部分があるものと思われる。業務影響分析の結果をまとめるに先がけて、3.6節に示すプロセス分析等を概略レベルでも行うことにより、そのような検討ができる。

特定状況の場合の「影響の重大性」の評価

「影響の重大性」は、状況や時期によっても大きく変わる場合がある。49頁の表 3-5の中で、国家試験業務についての検討例を示しているが、通常期であれば非常時優先業務には区分されない業務が、試験直前期の場合に限れば、非常時優先業務に区分されるものとなり得ることを示している。また、同表の2頁目の「停電時のバックアップ電源供給業務」では、日曜午後6時発災のケースに加えて、（大勢の職員がいる中で停電が継続することによる混乱の発生、又は大勢の職員による非常用電源の電力消費によるリスクを評価する観点から）平日午後6時発災のケースも含めている。

以上のように、特定の状況や時期(以下「特定状況」という。)に業務継続力の低下が想定される場合には、「影響の重大性」を特定状況別に評価することが望ましい。特定状況として様々な内容のものが考えられる場合や、特定状況が連続的に変化する場合には、何らかの代表的状況又は特に厳しい条件の状況を設定すると良い。

なお、あまりに一般的ではない特殊状況の検討については、担当組織内において様々な状況を想定する目的で行うことには意義が認められるが、組織内の資源配分の検討に際しては、発生可能性が低い場合として扱うことが合理的である。

表 3-6 業務影響分析等様式の記入例(2)【様式-1】(「影響の重大性」入力部)

対象事象：東京湾北部地震(M7.3)

検討熟度： 補佐～担当者案

課案

局案

省未定案

省確認案

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

主務課及び番号	業務名	業務の概要又は補足説明	目標レベル 内容	特定状況の場合	「影響の重大性」とそれに対応する目標レベルに達する時間(下限値)の対応表															
					日	時間	時間	日	時間	日	時間	日	時間	日	時間	日	時間	日	時間	
科試-1	国家試験の企画・運営に関すること	非常時優先業務となる可能性があるのは、被災受験者や被災試験会場についての対応に関する部分。	被災地域の国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること	通常期	30日															
				11月下旬	10時									2日	20時					
				10～11月中旬	3日											14日				
官情-1	統計データ収集業務	月例統計	統計データ収集の通常通りの実施。	-																
官管-1	所管の施設についての被害報告	都道府県や地方局から被害情報を、確認を加えながらとりまとめるもの	所管の施設において社会的な影響の大きな被害が生じた場合に記者発表すると共に官邸等に一報を入れる。	-																
官秘-1	大臣等幹部秘書業務	大臣等幹部の側に随行して、大臣の行動の調整等を行うもの	大臣等幹部のスケジュール調整や行動誘導等を実施できる者が付き添った状態とすること。	-																

「業務の仕分け」で記入済みの部分

目標レベルに達するのが、記入欄中の時間までかかったときに「影響の重大性」が「A」になるような最短の時間

日数と時間の数値のみを入力すれば、「日」、「時」は自動的に表示される

「影響の重大性」が「A」から「B」に増えるのが、発災後3日になる場合

「影響の重大性」が「B」から「C」に増えるのが、発災後1週間になる場合

「影響の重大性」が「C」から「D」に増えるのが、発災後2日と20時間になる場合

この業務の場合、発災後30日時点で、「影響の重大性」はまだ増えないため空欄

表 3-7 応急業務の実施時期の参考例

巻末資料19 人命・生活分野における首都直下地震時の緊急対策活動目標(東京湾北部地震(18時風速3m/s)発災パターン)

活動項目	想定状況		発災時間経過に伴う対応活動目標		
	発災	1時間後	24時間後	72時間後	
防災体制の確立	緊急参集チーム参集開始(一部要員搬送活動) 緊急災害対策本部設置、災害緊急事態布告 官邸対策室の設置(官邸危機管理センター)(例)対策本部事務局に移行		現地災害対策本部の設置 消防、警察の援助隊出動準備、漸次出動 海上保安庁の動員勢力の出動準備、漸次出動 自衛隊への派遣要請		
	緊急参集チーム参集開始(一部要員搬送活動) 緊急災害対策本部設置、災害緊急事態布告 官邸対策室の設置(官邸危機管理センター)(例)対策本部事務局に移行		現地災害対策本部の設置 消防、警察の援助隊出動準備、漸次出動 海上保安庁の動員勢力の出動準備、漸次出動 自衛隊への派遣要請		
情報収集	気象庁観測震度情報等伝達 EES被害を推測、情報先遣チームの派遣 各機関情報収集開始 情報収集ヘリ画像伝送開始		政府調査団ヘリコプター視察		
避難誘導 収容	延焼火災等に対する一時避難、家屋倒壊等による避難開始 避難所における毛布、食糧等の提供開始		避難所避難者の発生(1日後で約400万人) (4日後で約330万人)		
捜索・救助	建物倒壊等による自力脱出困難者数の発生(約43,000人) 要救助個所の覚知・現場部隊による救助開始(消、警、自、海) 緊急消防援助隊、広域緊急援助隊(警)の出動開始 自衛隊広域派遣開始		広域避難収容の実施 生生存救出率低下 救助困難個所等で救助継続		
救急・医療 活動	搬送	重傷者発生(約28,000人) 現地救急部隊、民間による負傷者搬送 車両による後方医療機関への転送開始 ヘリコプター搬送調整開始 ヘリコプター等による後方医療機関への転送開始(夜間は活動休止)		外国からの救助受け入れ 外国からの本格的救援活動	
	3次医療	被災地内医療機関需要発生(負傷者約18万人、そのうち重傷者約28,000人) 被災地内医療機関による医療活動開始 広域応援要請 医療班派遣準備		救護所開設・医療救護活動開始・医療班受け入れ 後方医療機関における医療活動開始	
消化活動	火災同時多発(炎上出火数約1,300件(例)残出火数約1,100件) (住民等による初期消火・延焼地区避難開始) 広域避難場所避難者急増 火災の覚知・現場部隊による消火開始 広域応援要請		火災延焼(約29万棟) ほぼ火災鎮圧		
緊急輸送 (道路、港湾、空港)	交通規制	交通支障箇所が多数発生 現地警察部隊による交通規制開始 海上保安庁出動 船舶交通安全の確保		交通渋滞の発生 救護車両等の大量流入 緊急交通の安定化	
	道路 啓開	道路被害・周辺建物の倒壊による障害箇所の発生 緊急点検 第1段階(救助・救急・医療活動の従事者、政府要員、負傷者等) 後方輸送準備開始		主要幹線の暫定通行確保 順次、通行可能な路線を確保 漸次啓開から復旧段階に移行	
ライフライン 確保	緊急輸送	第1段階(救助・救急・医療活動の従事者、政府要員、負傷者等) 後方輸送準備開始		第2段階(食料・水等、輸送施設の応急復旧要員等) 第3段階(生活必需品、復旧要員、資機材)	
	上水道	断水発生(約1100万人(約450万軒)) 人命に関わる重要施設(3次医療機関等)の上水道供給は機能継続 復旧要員参集 被害調査開始		断水(2日目 約860万人)	
	下水道	支障発生(約45万人) 復旧要員参集 被害調査開始		復旧作業開始(バルブの閉止) 支障(2日目 約41万人) 復旧作業開始(応急復旧)	
	電力	停電発生(約160万軒) 人命に関わる重要施設(3次医療機関等)の電力供給は機能継続 配電線自動復旧システム作動、被災変電所系統切替 復旧要員参集 被害調査開始		停電(2日目 約130万軒)	
	通信	不通発生(約110万回線) 人命に関わる重要施設(3次医療機関等)の通信は機能継続 応急通信環境確保(街頭臨時電話機の設置、重要施設通信の応急確保等) 復旧要員参集 被害調査開始		復旧作業開始(配電施設の応急復旧) 不通(2日目 約100万回線)	
ガス	供給停止(約120万軒) ブロックの閉止(原則60kine以上) 復旧要員参集 被害調査開始		供給停止(2日目 約120万軒)		

出典：「首都直下地震対策専門調査会報告」平成17年7月中央防災会議報告

3.5.4 非常時優先業務の選定

非常時優先業務は、基本的には業務影響分析の結果を基に行う。49 頁の表 3-5 の一番右側の欄に、非常時優先業務への該当の有無を × で書き入れる。

ここで、発災後 2 週間¹¹（業務実施環境が概ね整うものと考えられる時間までの期間）業務が停止しても中程度以上（「影響の重大性」が 以上）の支障が生じない業務は、非常時優先業務から除外することを基本とする。

また、業務影響分析を実施した段階で、目標レベル到達時間が 1 ヶ月になっても「影響の重大性」の評価が 以下で収まる業務についても一般的には¹²非常時優先業務から除外して良い。

このほか、省庁内における発災後の業務環境等の制約が非常に厳しい場合には、さらに非常時優先業務を絞り込むことも考えられる。ただし、この場合、91 頁の 3.8.1 項において、非常時優先業務の全ての早期実施が困難な場合に各業務の実施時間に差を付けたりといった条件設定の考え方について述べているので、そのような方法（非常時優先業務を大きくは絞り込まない代わりに発災後のオペレーションの際に優先度に応じた差を付ける方法）も選択肢として考慮した上で対応を検討することが必要である。

以上のような過程を経て選定した非常時優先業務を整理した例として表 3-8（様式 - 2）を示す。

これらの業務については、引き続き、次項以降で述べる業務プロセスと必要資源の分析を行う。

¹¹ 庁舎が大きな被災を受ける可能性があり、さらに代替業務拠点確保がすぐに行うための準備もできていない省庁においては、1 週間で業務実施環境が整うとは限らない。この場合には、2 週間という目安に代えて、例えば 1 ヶ月といった時間を目安として検討を行うことが考えられる。

¹² 業務の立ち上げから目標レベルへの到達までの期間が 3 ~ 4 週間以上に及ぶと予想される業務の場合には、発災後 1 ヶ月の時間における「影響の重大性」が 以下でも、発災後 2 週間以内に業務を開始しないと目標レベル到達時間における「影響の重大性」が 以上となる場合もあり得る。そのような恐れが強い場合には、業務プロセス分析により業務実施にかかる期間を把握した上で業務停止の影響を判断すればよい。

表 3-8 非常時優先業務の選定結果の整理表例【様式 - 2】

主務課 及び番号	非常時優先業務(候補)	業務の概要及び留意事項
官総-1	庁舎内清掃業務	ガラス処理、流出物処理、破損物交換等
官総-2	庁舎管理業務	被災者や帰宅困難者への対応等
官総-3	電話交換業務	問い合わせ電話等を適切にさばくことが必要
官総-4	庁舎内の被災状況に対応した消火等の業務	防災業務計画に基づく庁舎内における消火活動
官秘-1	秘書業務	幹部の応急業務対応に必要
官会-1	物品購入業務(応急対応用品等購入)	物品の購入。現行の事務処理規程では機動的な対応が困難と考えられ、非常時における事務処理規程の整備が必要
官会-2	契約業務(非常時優先業務に係る緊急契約案件の処理)	緊急時契約処理規程が整備されれば優先度は下がる
官情-1	庁内LAN運営業務	庁内LAN全体の被災状況確認及び修理等の実施に加えて、非常時優先業務従事者のパソコンが被災した場合において、他職員のパソコンが使用できるようにするためのセキュリティ設定等の緊急実施
官情-2	分野の電子決済停止に係る緊急対応調整業務	分野の電子決済は停止する可能性が十分にあることから業務として応急設定
国際業務 担当各課	直近に実施する国際会議の運営業務	対応方針を定め、関係国参加者等へ緊急的に連絡
各局総-1	職員安否情報の確認	職員及びその家族の安否情報の確認
各局総-2	業務従事職員への食料供給や簡易トイレ処理等ロジスティクス	防災業務計画に基づく業務。なお、現行の防災業務計画の内容では、簡易トイレ処理は含まれておらず、食料・飲料水の供給に関しても首都直下地震の際には機能しない恐れがあり、対処方策の検討が必要。
各局総-3	被災職員への対応業務	死亡(殉職を含む)又は負傷した職員に対して平常時の対応方法をあてはめることは困難であり、他の非常時優先業務の実施を損ねない範囲での対応を行う。
防計-1	災害対策本部の設置・運営	防災業務計画に基づき、発災後1時間以内を目途に立ち上げることとなっている。
防計-2	通信・交通等の被災状況把握業務	防災業務計画に基づく通信・交通等の被災状況把握
防計-3	災害対策本部までの要員輸送業務	防災業務計画に基づくヘリコプター等による輸送
防計-4	広域的な応援調整業務	防災業務計画に基づく、救助・救急、医療活動、消火活動、物資調達等に係る広域的な応援の調整
所管各課	所管業界での大規模被災発生時の需給及び緊急増産・輸入可能性確認業務	所管業界における生産設備及び貯蔵施設の被災状況を確認するほか、被災施設の復旧見込み、国内外の無被害施設の増産余力、輸入可能性を確認する。
	...	

3.6 業務プロセスと必要資源の分析

本節では、非常時優先業務とした業務について、業務プロセスと必要資源の内容を把握した上で、現在（24 頁の図 3-1 の「 先行取り組みケース」の場合）又は年度内（同図の「 標準取り組みケース」の場合）における業務プロセスと資源の確保状況を前提とした場合における対象業務の業務継続の支障に起因して発生する影響の重大性を評価し、その結果から非常時優先業務を選定する手法を説明する。

また、業務実施に際して必要となるサービス若しくは資源の供給を依存する又は業務実施の前提となる前処理業務を行う組織（以下「依存先組織」という。）を把握し、依存先組織への依存内容の評価等を行うサプライチェーン分析の手法についても本節で併せて説明する。

3.6.1 基幹的な資源等の確保状況の確認

概要と目的

本項では、業務の実施上必要となる資源の確保状況や、職員の安否確認といった発災後の基本的業務の準備状況を確認する方法について述べる。

このような確認を行うことによって、業務を実施する際の周辺環境条件を明らかにし、次項で述べる業務プロセス分析を円滑に行えるようにすることを目的とする。

内容

危機的状況下での業務遂行を支える基幹的資源（リソース）の確保状況を分析することとする。

以下の資源等は、業務を継続する上での基礎をなすものであり、地震時におけるこれら資源等の状況を想定して、業務継続にどの程度の支障をもたらすのかを確認するものとする。その結果、業務継続に支障が生じることが想定された場合には、当該支障の除去・緩和策を検討するとともに、当面の間の業務継続性の検討に際しては、基礎条件が満たされない環境下での業務執行状況を想定するものとする。

基礎資源 1（職員）

夜間や休日に発災して鉄道等が停止する場合に、徒歩又は自転車等による参集が、どの程度の時間内にどれだけの人数が可能であるかについて確認する。この結果は、業務プロセス分析に反映させる。ここで、発災時の通行時間は、落下物等の存在や停電等の影響により平常時よりも大幅に長くかかる可能性が高

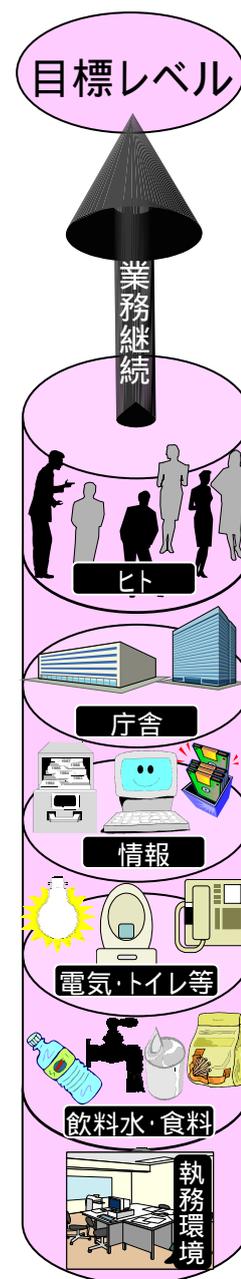


図 3-11 業務継続を支える基礎資源のイメージ図

いことにも留意する必要がある。徒歩の場合には、勤務地から 20km 以上離れた場所に住む職員は発災後 1 日間以上参集が困難であるものとして扱う。また、職員本人やその家族が負傷した場合には参集が期待できないことから、その減少分も考慮する。

勤務時間内（平日 8:30～18:30）及びその前後の時間帯の場合には、業務拠点や外出先から帰宅を急ぐ人々により道路が混雑する可能性も高く、この場合にも通行時間は大幅に長くなるものと見込む必要がある。なお、業務を行うためには、単に「何人必要」だけでなく、その業務に関する知見等についても考慮する必要があることに注意する。このことは、当事者が不在の場合の代替者を検討する際の参考とするためにも必要であり、必要な知識や資格、技能等があればそれを具体的に考察することとする。

基礎資源 2（庁舎）

各省庁の建物の耐震性については、平成 18 年 8 月に国土交通省官庁営繕部より公表された「官庁施設の耐震診断結果等の公表について」（表 3-9）を踏まえ、業務継続計画作成時点において、首都直下地震が発災した際に自省庁建物が果たして機能を維持できている程度の耐震性を備えているのかを適切に評価しておくことが必要である。例えば、耐震性の評価値が 0.5 を下回っている官庁施設については、震度 6 強～7 程度の大規模地震による倒壊、又は崩壊する危険性が高い施設であるとされており、その後も所要の耐震補強が完了していない場合は、庁舎が使用できない状況も想定し、非常時優先業務を実施するためのバックアップ施設を業務継続計画に定めておくことも必要であると考えられる。また、必要に応じて、庁舎が使用できる場合とできない場合の 2 ケースで分析を行う。さらに、建物の耐震性が現行の建築基準を満たしている場合であっても、一定の被害は見込まれるものと考え適切な想定を置くものとする。このほか、代替拠点での業務実施を予定している業務については、当該代替拠点における建物の被災状況についても、適切な想定を置くものとする。

表 3-9 中央省庁の建物の耐震性診断結果

(平成18年3月31日現在)

建築物		所在地	分類	建築年次	構造・規模				評価		評価基準	備考
施設名	棟名	市区町村名			構造	地上	地下	延べ面積	評価	評価値		
内閣本府庁舎	A棟	東京都千代田区		1962	RC	6	2	18,481	a	0.37	官庁基準	H19改修予定
警察総合庁舎	庁舎	東京都千代田区		1968	SRC	8	2	22,505	c	1.04	官庁基準	
外務省庁舎	A棟(北庁舎)	東京都千代田区		1960	SRC	8	2	21,727	d	-		改修済
外務省庁舎	C棟(中央・南庁舎)	東京都千代田区		1960	SRC	8	1	34,167	d	-		改修済
外務省庁舎	西別館	東京都千代田区		1975	RC	3	1	1,760	d	-		改修済
外務省庁舎	増築棟(新庁舎)	東京都千代田区		1995	SRC	8	3	14,436	d	-		
財務本省庁舎	庁舎	東京都千代田区		1943	SRC	5	1	56,305	b	0.79	官庁基準	
経済産業省庁舎	本館	東京都千代田区		1984	S	18	3	47,071	d	-		
経済産業省庁舎	別館	東京都千代田区		1968	SRC	11	2	59,741	a	0.32	官庁基準	改修中
中央合同庁舎第1号館	本館	東京都千代田区		1954	SRC	8	1	48,009	a	0.31	官庁基準	改修中
中央合同庁舎第1号館	別館	東京都千代田区		1965	SRC	8	1	17,478	a	0.48	官庁基準	改修検討中
中央合同庁舎第1号館	北別館	東京都千代田区		1964	SRC	8	1	14,139	a	0.26	官庁基準	H19改修予定
中央合同庁舎第2号館	高層棟	東京都千代田区		2000	S	21	4	114,654	d	-		
中央合同庁舎第2号館	低層棟	東京都千代田区		2003	RC	0	4	10,497	d	-		
中央合同庁舎第3号館	庁舎	東京都千代田区		1966	SRC	11	2	69,581	d	-		改修済
中央合同庁舎第4号館	庁舎	東京都千代田区		1971	SRC	12	2	61,854	b	0.83	官庁基準	
中央合同庁舎第5号館	本館	東京都千代田区		1983	S	26	3	101,301	d	-		
中央合同庁舎第6号館	A棟	東京都千代田区		1990	S	22	4	126,171	d	-		
中央合同庁舎第6号館	赤レンガ棟	東京都千代田区		1895	その他	3	0	9,867	d	-		改修済
中央合同庁舎第6号館	BC棟	東京都千代田区		1994	S	21	3	64,104	d	-		
永田町合同庁舎	庁舎	東京都千代田区		1959	SRC	8	1	8,755	c	0.67	建防協	

備考欄については、平成19年6月時点のものに修正を行っている

耐震性の評価方法

- 耐震性の評価方法
 - 昭和62年4月1日以降、平成8年10月23日以前に行なった耐震診断は「官庁施設の耐震点検・改修要領」により、構造体の耐震安全性の分類に応じて評価しました。(評価基準「S62標準」とする)
 - 平成8年10月24日以降に行なった耐震診断は「官庁施設の総合耐震診断・改修基準」により、構造体の耐震安全性の分類に応じて評価しました。(評価基準「H8基準」とする)
 - 昭和62年4月1日以降に着工した建築物は、「官庁施設の総合耐震計画基準」により、構造体の耐震安全性の分類に応じた耐震安全性を有しています。
 - 平成8年10月24日以降に着工した建築物は、「官庁施設の総合耐震計画基準」により、構造体の耐震安全性の分類に応じた耐震安全性を有しています。
 - 評価基準「建防協」は、(財)日本建築防災協会による「既存鉄骨造建築物の耐震診断指針」、「既存鉄筋コンクリート造建築物の耐震診断基準」及び「既存鉄骨鉄筋コンクリート造建築物の耐震診断基準」により、評価しました。

3. 構造体の耐震安全性の評価

(1) 評価基準「官庁基準」の場合

類及び	類	評価	診断結果
評価値 < 0.5		a	地震の震動及び衝撃に対して倒壊し、又は崩壊する危険性が高い。
0.5 評価値 < 1.0		b	地震の震動及び衝撃に対して倒壊し、又は崩壊する危険性がある。
1.0 評価値 < 1 ²	-	c	地震の震動及び衝撃に対して倒壊し、又は崩壊する危険性は低い が、要求される機能が確保できないおそれがある。
1 ² 評価値		d	地震の震動及び衝撃に対して倒壊し、又は崩壊する危険性は低く、 類及び類の施設では要求される機能が確保できる。

1: 「官庁基準」は、「S62標準」又は「H8基準」を示しています。

2: 1は、下表の重要度係数を示しています。

耐震安全性の目標

分類	耐震安全性の目標	重要度係数 I
類	大地震動後、構造体の補修をすることなく建築物を使用できることを目標とし、人命の安全確保に加えて十分な機能確保が図られている。	1.5
類	大地震動後、構造体の大きな補修をすることなく建築物を使用できることを目標とし、人命の安全確保に加えて機能確保が図られている。	1.25
類	大地震動により構造体の部分的な損傷は生じるが、建築物全体の耐力の低下は著しくないことを目標とし、人命の安全確保が図られている。	1.0

重要度係数とは、建築基準法により必要とされる耐震性を1.0とした場合、これに重要度を考慮して乗じる係数をいいます

「S62標準」の1.0を超える評価値は、「H8基準」と比較できる重要度係数の違いを考慮して、評価値を補完しています。

(2) 評価基準「建防協」の場合

評価	
評価値 < 0.3	a
0.3 評価値 < 0.6	b
0.6 評価値	c

2次、3次診断の場合を示しています。

診断結果は、「官庁基準」と比較しやすい様に分類しています。

棟名	棟名
所在地	当該建築物の所在する市区町村名
分類	「官庁施設の総合耐震計画基準」における構造体の耐震安全性の分類
建築年次	建築物が建築された年次
構造	構造種別
地上	地上階数
地下	地下階数
延べ面積	延べ面積
評価	構造体の耐震安全性の評価(「3. 構造体の耐震安全性の評価」を参照)
評価基準	構造体の耐震安全性の評価に適用した基準
備考	備考

「RC」: 鉄筋コンクリート造、「SRC」: 鉄骨鉄筋コンクリート造、

「S」: 鉄骨造、「その他」: その他の構造種別

基礎資源3（電気・トイレ・通信等）

多くの場合、業務継続に必須の資源と考えられる照明やパソコンは電気の供給に依存する。また、庁舎内で活動するためにはトイレが使えることが必須である。このほか、業務関係者との通信の確保も、多くの場合、業務実施上の必須条件となる。以上のような機能は通常は電力、水道、下水道、電話等のライフラインのサービスにより成り立っている。そこで、このようなライフラインの確保状況及び、ライフラインが確保されていない場合における代替手段の確保状況を確認する。ライフラインは相互に依存性を持つこと、例えば電気が止まれば水のポンプが止まる、或いは一部の自家発電装置は冷却用の水の供給がないと作動しない、等の事情を十分考慮する。電子機器類の稼働に依存する部分等についても留意する。

なお、これらの評価は、省庁内、あるいは建物ごとに共通のものであることがほとんどであることから、施設担当部署等が中心となり、また、必要に応じて国土交通省官庁営繕部等と連携して、共通的な評価を行い、その評価結果を共通で用いることを基本とする。

1)電気

電気については、商用電源の供給停止期間、非常用電源の有無、非常用電源又は予備バッテリー等がある場合の稼働条件、稼働時間及び不稼働リスクの評価を行うこととする。このリスク評価においては、例えば、重油により稼働する発動発電機については、発動発電機自体の被災の可能性に加えて、重油漏れリスク、重油を使用し尽くすまでに補充がされないリスク、平常時に満タン給油されていないリスク、動作を制御する電子機器類の被災リスク等も考慮するものとする。なお、平時より稼働訓練が定期的に行われない場合、故障リスクは著しく高くなる。

2)トイレ

水洗トイレについては、上水道及び下水道の供給停止期間を評価するとともに、下水道停止時でも自然流下可能かどうか、屋上貯水槽等による上水道代替水源についてのどの程度の量が確保されているのか、上水道代替水源を、飲用水確保、雑用水確保、及びトイレ用水確保に、どのような考え方で振り分けるのか、といった点について検討する。また、代替手段としての簡易トイレの確保量や、マンホール利用型トイレ等の活用の可能性についても確認する。以上を通じて、代替手段も含めたトイレの確保が、どの程度の時間、どの程度の人数に対して可能であるかを評価する。また、ライフライン事業者による施設の復旧時間についても、適切な想定を行う。

3)通信

通信については、NTT回線、専用線、携帯電話及び衛星電話その他の通信手段のうち自省庁で用いることができるものについて、発災後の利用可能性、輻輳状況、復旧時間等を評価する。

4) 電子メール等

オフィス内のネットワーク経由での電子メールの送受信、携帯電話のメールの送受信等について、発災後の利用可能性、復旧時間等について評価する。インターネットの利用可能性についても評価する。構内LANや外部のネットワーク環境が支障要因となる可能性についても適切に考慮する。衛星電話や独自ネットワーク等が考えられる。

また、外部への情報発信手段の確保も重要である。各省庁のホームページの維持継続と、情報の更新や追加が速やかにできるかどうかを評価する。

基礎資源 4 (飲料水・食料等)

飲料水・食料の確保状況(備蓄量及び時系列別の調達見込み)を確認する。庁舎内で活動する人々の数と対比した不足量又は余裕量を評価し、飲料水及び食料等の供給状況を想定する。なお、備蓄物資の利用に係るリスク(備蓄場所の被災、備蓄物を取り出せる人の確保、備蓄物の劣化等)や物資調達に係るリスクも併せて考慮する。

基礎資源 5 (執務環境)

執務環境が確保されない場合には、迅速な非常時優先業務の実施に支障をきたすこととなる。このため、以下の要素を対象として、執務環境についても想定する。

1) 書棚、オフィス家具の固定状況

書棚やキャビネット等のオフィス家具が固定されていない場合には、オフィス家具の転倒や書籍等収納物の散乱によって職員の生命・身体への危険があるほか、業務遂行に支障を来したり、パソコン等を破損したりするおそれがある。

大型のキャビネット類が全く固定されていない場合には、表 3-19 の業務プロセス分析において少なくとも発災当日は執務室が使用できないものとして評価することを標準とする。併せて、戸棚等の扉の開放防止対策も実施されているか確認し、これが適切に実施されていない場合には、戸棚に収納していた品物が室内に落下・散乱し、それを片付けるところから業務が始まるものと想定する。

なお、以上の想定を、効率的に行うためには、項目毎に担当部署を定め(例えば、庁舎の使用可能性については営繕担当部署)、当該担当部署が担当分野の想定をまとめて行い、各業務の担当部署はそれを使用又は準用することが良い。なお、省庁間でも整合を図ることが望まれる事項については、対象分野での分科会(18 頁の図 2-2 参照)を設けて検討を行う等の活動が望まれる。

2) 出入口や廊下等の重量物等の管理状況

出入口付近の重量物等が転倒した場合には入退室が困難となる。従って、固定又は

予め問題の無い場所に移動されていない場合には、執務室内に通常の入り口からは入れない状況も想定しておく必要がある。この場合、必要に応じてボール等の器具を予め確保し（発災後に新たに調達するのは困難で不確実と考えられる）、重量物を元の状態に戻し収納物の片付け等を実施した後に初めて入室できるものとする。

廊下の整理が実施されていない場合にも、廊下における移動経路の確保が困難になることを想定する必要がある。廊下の片付けのために時間を要することを想定する。

3)窓ガラスの飛散防止

窓ガラスが飛散した場合には、室内にガラスが飛散するほか、室外の歩行者等に被害が発生する可能性がある。また、冬季等においては防寒性が損なわれ、業務実施環境が損なわれる可能性もある。飛散防止フィルム等による対策を実施した場合には、このようなリスクは大幅に低減する。窓ガラスの材質や飛散防止フィルムの有無を確認し、散乱した窓ガラスの破片による被害や、破れた窓からの寒気の流入等の可能性を適切に考慮するものとする。

基礎資源6（情報）

重要データのバックアップやパソコンの転落等による破損防止等について確認する。また、情報システムを統括する担当課及びそれぞれのシステム管理者が中心となって、パソコンやサーバの電源確保、サーバの固定状況や冷却方法（断水、空調停止にも耐えられるか）等を確認する。さらに、情報システムの機能が停止した場合に、復旧可能な要員や外部業者等も事前に把握する。以上を確認し、適切な被害状況及び復旧の見込みを想定する。このほか、紙ベースの情報については、固定されていないロッカー内又は机上の資料の散乱等について適切に想定するものとする。

基礎業務（安否等の確認）

業務を実施する際には、職員及びその家族の安否確認を行うことは、組織としての基礎的業務の一つである。他の非常時優先業務を行う上で、各職員等の被災の有無や、参集の可能性に関して情報を収集する業務が円滑に行われなかった場合、要員の配置・運用計画が適切に立てられず、組織としての最適なオペレーションを行うことが困難となる可能性があるほか、場合によっては救える職員等の命が救えなくなるということもあり得る。例えば、宿舎で被災している職員やその家族がいた場合、宿舎における相互の安否確認と共助の体制が築かれていることによって生命が救えることもある。

安否確認は、発災時における人的資源確保の前提となることから、組織として実施すべき重要な業務と位置付け、勤務時間内であれば、外出者と職員家族の安否確認（職員家族の安否確認は、第一義的には職員が自ら行うべきであろうが、重要業務に専念

してもらうために、不明の場合、当面別の職員が代行する必要もあると考えられる。)を行うこととし、また夜間や休日については、どのような体制等で行うかを予め決めておくこととする。例えば宿舎の場合は、建物単位で緊急時の共助体制を構築するとともに、フロア単位でまとめて状況を確認することとし、本省庁のしかるべき部署に報告する等の具体的で効果的な実施方法を検討しておくものとする。なお、その際には、電話の輻輳の可能性も考慮し、複数の手段による連絡方法を用意しておくことが望ましい。

(参考)

基礎的な資源及び業務に関する状況の整理例

1. 職員

職員については、自宅が20km以上遠方にあるものが 名、そのうち40km以上が 名である。夜間又は休日に発災し当面鉄道等の交通機関が再開しない場合、翌日朝あるいは6時間以内には、 名の要員のうち 割程度しか参集できない。その後12時間以内には 名、1日以内には 名の参集が見込まれる。

2. 庁舎

庁舎については、耐震診断の結果、業務が中断するような大きな被害はないものと見込まれる。しかしエレベーターについては、発災後は停止することが考えられ、上層階の執務室は影響を受ける。なお、業者と優先修理の契約を結んでおり、1日程度で回復する見込みである。

3. 電気・トイレ・通信等

- ・電気については、発災直後には停電する。自家発電装置が作動することにより、通常の 割の供給となる。なお、電力事業者は優先的に回復に取り組むとしており、 時間後までには供給がほぼ全面的に再開する予定である。
- ・水については、発災直後には停止する。この場合、非常用水槽と接続した別館内執務室以外の水道やトイレ以外は使用不可となる。なお、水道事業者は優先的に回復に取り組むとしており、1日程度後には通常の3割、3日で全体が回復する予定である。さらに、発災直後の緊急点検のために 名程度の職員及び 名程度の管理業者対応が行われる見込みである。
- ・トイレが使用できない期間については、現状では庁舎から約200mの位置にあるマンホールトイレの使用が考えられるが、外部の人々との競合を考えた場合、混雑等のリスクが高く、使用できないものと見なす。また、簡易トイレは、省全体で50個ほどしか無く、現状では2時間程度しか対応できないものと考えられる。
- ・通信については、回線の多重化と優先的復旧によりNTT等の回線は停止しないか、止まっても半日程度で復旧するものと想定される。ただし、災害時優先電話以外の電話では輻輳が相当期間続くことが予想され、外部との連絡には支障が生じることが考えられる。

4. 飲料水・食料等

現在は、飲料水や食料は、災害対策用として1,000食(約330人・日分)が備蓄されている。これだけの量では、非常時優先業務の業務継続を本庁舎で実施する

ことは困難である。保管場所は地下倉庫であり、地震時に支障になる物は保管場所の出入り口付近には無く、保管場所の鍵も庁舎管理室と総務課の両方で持っていることから、利用に際してのリスクは小さいと判断した。ただし、2ヶ月前に点検を実施したところ、約2割の食品が賞味期限切れとなっており、来月には新しい商品に更新する予定である。

5．執務環境

家具の固定がされていない執務室も多く、入り口付近が閉塞している部署も現状では2割程度あり、そこを開けるために、丸1日かかると想定。各課内では、固定されていないロッカーの3割が倒れ、倒れたロッカー1台あたり2名が30分間、片付けに時間を要すると想定される。

6．情報

- ・情報システムについては、耐震化工事がなされていない業務系サーバ(省内の約3分の1)が被害を受けられる。この場合、該当サーバ使用部署では、外部との接続には12時間、共有ドライブへの接続にはバックアップデータの回復を含めて1日半が必要と想定される。
- ・執務室については、棚の固定等耐震化が進んでおらず、相当の混乱とコンピュータ等機器への被害が予想される。業務が出来る環境まで整理回復するためには多くの課では半日程度は必要である。
- ・課ごとにサーバがある場合、耐震措置を講じていなければサーバ自体が転倒等により損傷する可能性があり、この場合、データのバックアップを考慮しても新たなサーバの購入等に2,3週間は要する可能性がある。また、個人のパソコンにのみ保存された情報については、パソコンが落下・転倒等により損傷した場合、データの復旧は、内部のハードディスクが無事でも1週間程度は要する可能性があり、ハードディスクが損傷している場合には、データの復旧は限定される。

7．安否確認

- ・各局の総務課で実施することとしているが、担当ラインの職員が、局の職員の電話番号を常時所持し又は携帯電話に登録する等の措置を講じていない局が約7割であった。また、ほとんどの局では、連絡手段の準備や周知が不十分(例えば、携帯電話メールの利用など複数の連絡手段を確認しておくべき等)となっている。現状で休日・夜間に被災した場合には、課単位で確認をとりながら安否確認を行うことの併用とならざるを得ないものとする。

3.6.2 業務プロセス分析

業務プロセス分析では、検討対象時点（現時点又は検討年度末が基本だが検討時期が年度の遅い場合には1年後の時点等）において、それぞれの非常時優先業務について、実際にどの程度の時間で目標レベルに到達できるのか把握する。そのために、その業務における個々のプロセスに着目し、各プロセスの実施可能性を丹念に評価していく。したがって、業務プロセスの詳細を文書化すること自体に目的があるのではなく、業務の実施に際して必要な資源、依存先など、業務実施の時間を制約するものをできるだけもれなく確認することに目的があるので、これに必要な範囲での作業を行えば十分である。

3.6.2.1 業務プロセス分析の概要

業務プロセス分析においては、

- 1) 非常時優先業務を対象に、当該業務を実施するのに必要なプロセスを把握し（業務を構成する作業群に分解したり、外部からの条件入力等を確認したりして）、3.6.1項で抽出した基礎資源の時系列別の確保状況による制約をはじめとする様々な支障がある中で、検討対象時点で、個々のプロセスの実施が現実的に実施可能であるかをチェックする。予想される支障のため、多くの場合には、いくつかの業務プロセスが、通常の方法では実施困難であったり、著しく遅延するものであることが確認されたりするはずである。その場合には、想定できる代替的な業務プロセスを導入することも考慮し、より早く目標レベルに到達できる方法を比較検討する。
- 2) そして、当該業務がその全プロセスを経て目標レベルに達する時間（発災後の経過時間）を見積もる。深刻な被害を受けることを前提に検討をしているので、到達が望まれる時間内（例えばレベル 以前）に到達できない業務が見つかったとしても、それは当然と考えるよい。
- 3) 次に、この業務について、到達できる時間を短縮して望まれる時間内にできるだけ努力を払って到達させるという目的意識を持ち、個々の業務プロセスを制約する前提として投入が不可欠な資源や前処理業務、各種のリスク要因、他の部署、省庁又は外部機関等に依存する事項などに注目して、対策を立案し、それを実行していく流れとなる。

このような業務プロセス分析の内容と他の検討項目との関係を図 3-12 に示す。

このように、業務プロセスの検討の際には、業務を実施すべく行動を開始してから目標レベルに到達するまでに行う各プロセスの内容、関与が必要なすべての人、投入が必要な物的資源・サービス・情報、前提として必要な指示や意志決定などを明確化していく。

個々の業務プロセスの作業の実施時間及び要員数を記入する際に十分注意しなければならないのは、発災から長い時間を経っていない段階では、庁舎、電力、水道、通信等

に一般的に大きな制約が生じていることである。136頁の表 3-20 例に示されるような、「基礎的な資源及び業務に関する状況の想定結果」と整合した作業時間や作業内容を想定する必要がある。この点を誤ると、例えば、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たり、室内ではオフィス家具の転倒や机上物の落下でしばらく業務が滞る状況を無視して通常と同様に業務がすぐ始められる想定となったりする。

また、要員数についても、「望まれる数値」を書くのではなく、「現実的な数字」を書かななくてはならない。阪神・淡路大震災の際、神戸市役所では、地震発生1日後の職員の参集率は4割に過ぎなかった。遠距離通勤者も多い中央省庁の状況を考えると、この率はさらに低くなる可能性が高い。対象とする業務の担当者の住居の位置等から徒歩で参集した場合の時間を基本として参集までの時間を評価する（通勤経路上では、停電、倒壊物・落下物の散乱、火災等の状況も見込まれる等の要因から通常時と比べて移動時間は長くなると考えておく必要がある）。

なお、人事異動により多くの場合には職員の参集状況にも変化が生じる。現有の職員の住居状況により評価することが基本となるが、将来時点での評価を行う場合には、何らかの理由により現況との相違が見込まれる場合（例えば都心部の宿舍の廃止に伴い参集率が低下すると見込まれる場合）には、見込まれる状況に合わせた設定を行うことと

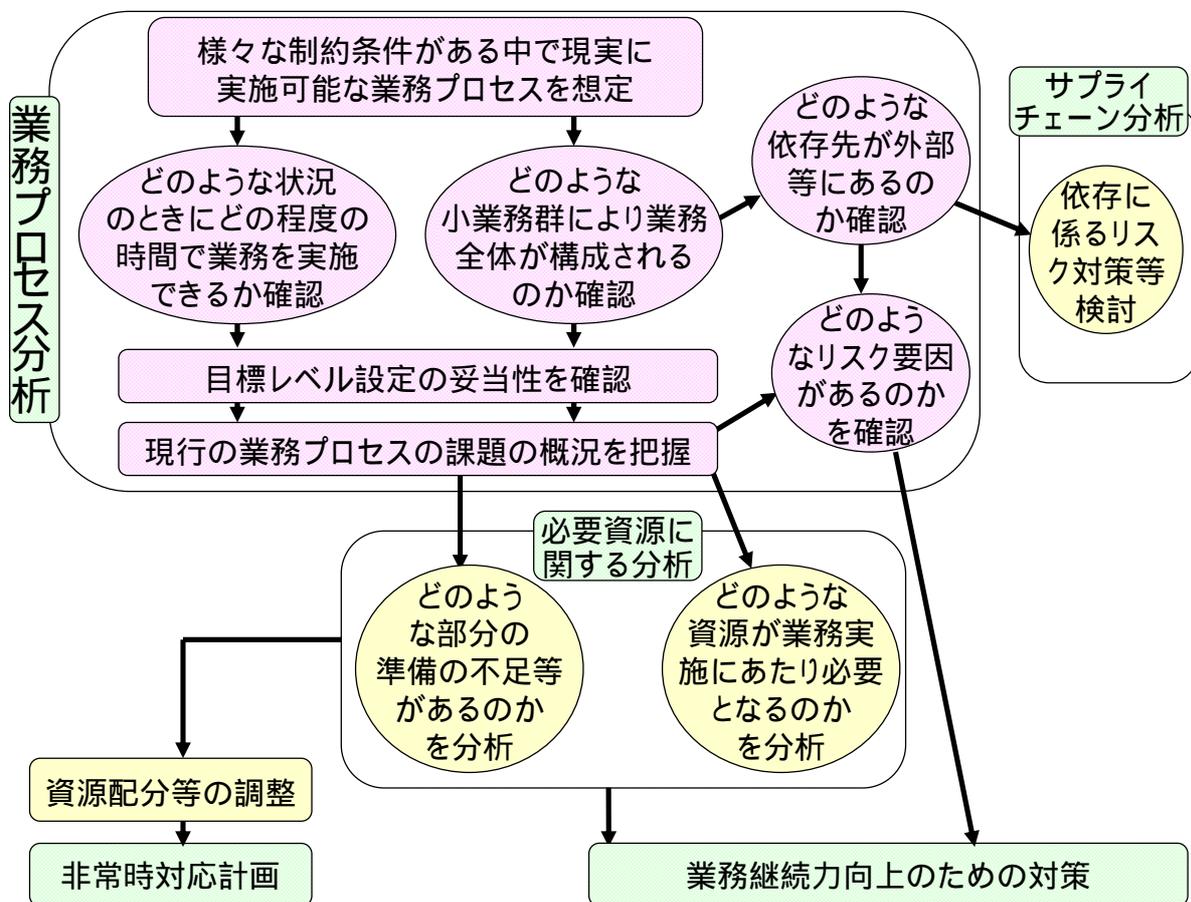


図 3-12 業務プロセス分析の内容と他の作業項目との関係図

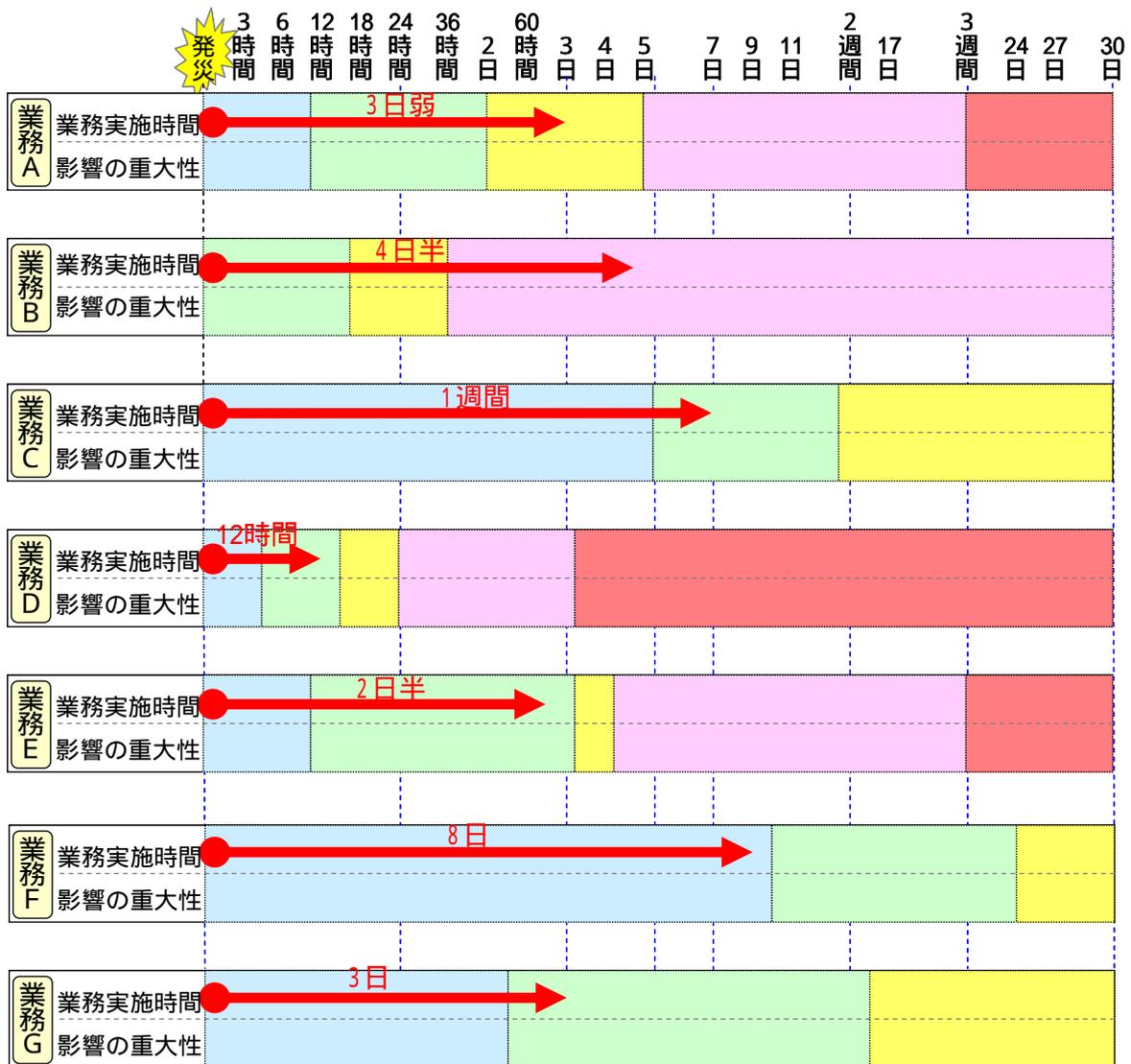
する。

このほか、作業内容は、必ずしも現行の業務プロセスを非常時にそのまま当てはめたものとして考えるのが良いとは限らない。予め決定できる事項を事前に決めておいたり、一定の業務プロセスの省略を予め規定化したりする等により業務プロセス自体を見直すことも効果が高いと考えられ、業務継続力を向上させられる見込みが立つ場合には、そのような方法を積極的に採用し、それに基づく分析の実施を検討することが必要である。休止による影響の重大性が非常に大きいと考えられる業務でも、「地震が起きた場合には休止する」ということを事前に決定・周知し、関係者に対策を取らせることにより、全く問題が生じなくなるといった場合もあり得るのである。

以上のほか、業務プロセスの検討に際しては、非常時優先業務担当課等においては、業務の内容、経過時間を踏まえ、必要に応じて、電話対応ができる留守番役を 24 時間交代制で確保するといった非常時における業務実施体制の確保についても検討し、内容に反映させることが必要である。また、省庁内で部局（課）横断的に対応する業務については、場合によってはどの部署でも必要人数を計上し損ねるといった状況が発生する可能性があるため、そのような業務の主務課が関連部署における必要人員計上状況を確認する等の方法により、全体として重複や漏れが無いようにする必要がある。

ただし、この業務プロセス分析において見積もった「目標レベルに達する見込み時間」は、本省庁等における資源利用の競合等の面からの制約をあまり想定していない場合のものであり、そのような制約が加わる場合には、業務プロセス分析における見積もりの通りの時間で目標レベルに達することができるとは限らない。そのような制約が発生する場合も実際には少なくないものと考えられる。この点は、後のセクションで述べる様々な業務の実施可能時間を早める対策について説明してから述べることとする（138 頁からの**参考 2** 参照）。

図 3-13 は、一つに課等において、災害時優先業務の候補について業務プロセス分析を行い、実際に目標レベルに到達できる時間を矢印で示したイメージである。業務 B について対策を講じて到達時間を早める必要があることが分かる。なお、他の省内の業務との関係（例えば、共通業務で人手が取られる、非常用電源の容量不足など）で発災後直ぐに業務に着手できないこともあるが、それが分からないうちは、発災後から業務に取り掛かる（例えば、自宅にいる要員が身支度等にかかる）と考えてよい。また、課内で明白な事情（例えば、前処理業務が終わる少なくとも 2 日かかり、その後でないとな着手できないなど）で発災後直ぐに始められない場合や、予め業務の開始時間が別に設定されている場合（例えば、過年度の業務継続計画で業務開始時間が設定されている場合）等には開始時間（矢印の始点）を遅く設定してもよい。



(注) ~ の数値は、業務影響分析を通じて求めた「影響の重大性」
赤い矢印は、業務開始から目標時間までの時間

図 3-13 業務プロセス分析における業務実施時間設定のイメージ図

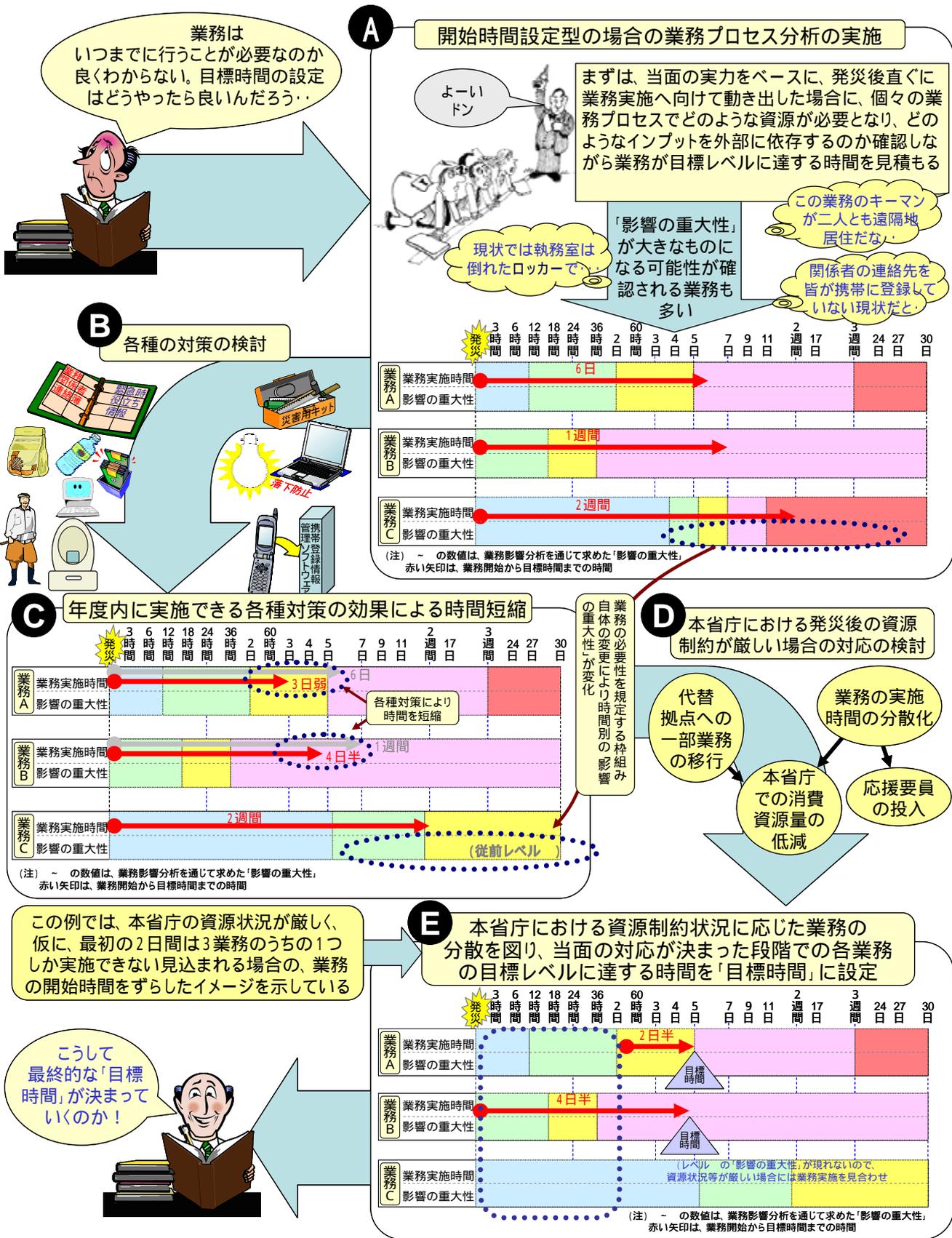


図 3-14 業務プロセス分析の実施から目標時間が固まる間での手順のイメージ図

3.6.2.2業務プロセス分析の実施と目標時間の設定

BCPにおいては、目標時間（目標復旧時間）を先に定め、業務プロセス分析を行うことが多い。ここでいう目標時間とは、下のコラムに示したように一般に事業継続計画（BCP）においては「目標復旧時間」（Recovery Time Objective: RTO）と呼ばれているものである。一方で、本ガイドラインにおいては、68頁の図3-13に示すように、発災後すぐさま業務に取り掛かるとした場合における業務プロセスを最初に取り上げた。これ

「目標復旧時間」と「目標時間」

本ガイドラインにおける「目標時間」という概念は、一般に事業継続計画（BCP）においては「目標復旧時間」（RTO:Recovery Time Objective）と呼ばれているものと趣旨としては同様である。本ガイドラインで「復旧」を抜いたのは以下の理由による。

- 1)中央省庁では、一般的な民間企業等と比べて、非常時優先業務の中で、通常時に行われていた業務を「復旧するタイプ」のものよりも、非常時における行政ニーズに添って「新たに行うタイプ」のものの割合が非常に大きいので、「復旧」という言葉への違和感や、誤解が生じる懸念が大きいこと（この点は、建設業など災害復旧業務の比率が大きい民間業種においても同様である。）
- 2)省庁の業務の中には、施設や各種の社会システム等の復旧の調整・促進等を目的とするものもあり（例えば「鉄道復旧に関する調整業務」、「金融市場の復旧早期化支援業務」等）「目標復旧時間」という用語を用いた場合には「その調整・促進等業務が目標レベルに達する時間に関する目標」ではなく「対象とする施設や社会システムが復旧する時間に関する目標」と混同するおそれがあること

なお、民間企業でも発災後「新たに行うタイプ」の業務（例えば、けが人の救助や被害状況の情報発信など）は存在するが、その割合が相対的に少ないこともあってか、「目標復旧時間」という用語で「新たに行うタイプ」の「目標時間」を含めてBCPを策定されている場合が多いようである。

以上の「目標時間」は、「目標レベルに達する時間に関する目標値」を示すが、これは概ね次のようなプロセスをたどって決定される。

- a まず、当該業務が災害後どの時間までに目標レベルに達すればよいのかを把握する（許容限界とも言われる。例えば、レベル になる前までなど）
- b 次に、個々の業務プロセス分析からその業務について目標レベルに達する時間が見積もられる。だが、省庁内の資源制約等の要因により、業務プロセス分析で想定した時間よりも着手時間を遅くする必要があるかもしれない。そこで、このような制約要因を踏まえた全省庁的な（業務の実施時間や省内資源利用に関する）調整を経て補正された時間が、本当の「目標レベルに達する時間」となる。
- c このbの時間がaの時間より前であれば問題はないので、aの時間（またbからaまでのどこかの時点）を「目標時間」とすればよい。しかし、多くの場合、bの時間（＝目標レベルに達する時間）がaの時間（＝許容限界）より遅いという問題に直面し、この時間ギャップ解消することが必要となる。そこで、様々な対策によりギャップ解消の努力をする。
- d もし、この努力が実ればaの時間（＝許容限界）を「目標時間」にできるが、どうしてもギャップを埋めきれないならば、aの時間が本当にこのタイミングなのかを再検討したり、別対策によりaの時間をより遅くできないかを検討したりするなど、これまでの作業を行きつ戻りつして検討を行い、最終的には省庁幹部の総合判断として当該業務の「目標時間」を定める。

は、中央省庁の業務の多くは、明確な実施期限が定められているようなものが少なく、目標時間を先に設定する方式の場合には、その設定の段階で苦労する場合も多いと考えられることに依拠している。中央省庁における業務継続計画が、一度作成され、それを改定していく段階になれば、先に定めた計画に基づく目標時間をベースとして検討を行うことも可能になるので、以上に述べた事情も変わってくると思われるが、初めて計画を作成するときには、ここで述べた方式の方が業務プロセス分析に取り掛かっていきやすい場合が多いものと考えられる。

業務プロセス分析の実施から目標時間の設定までの検討過程のイメージを 69 頁の図 3-14 に示す。最初に、発災後すぐに業務に取り掛かろうとする場合（開始時間設定型）の業務プロセス分析を実施し（A）、そこで確認される大きな「影響の重大性」に対処するために各種の対策を講じ（B）、その結果得られる業務実施時間（C）では資源利用の競合が発生する場合には、本省庁での消費資源量（非常用電源等）の分散を業務の実施時間の分散化や代替拠点への一部業務の移行等を通じて図り（D）、その結果得られる業務の実施時間を基に「目標時間」を設定する（E）。

ここで、A の段階の業務プロセス分析の作業は、ボトルネックの洗い出しと業務の依存先と依存内容の把握に重点を置きながら、目標レベルへの到達までにかかる時間がどれぐらいかかるのかを見積もることにあり、業務プロセス自体の精密な把握を目的としたものではない。

次に、B の過程で、様々な対策を検討し（75 頁以降の 3.7 節参照）、目標レベルに達するまでの時間を短縮したり、場合によってはより高い目標レベルを目指したりといった作業を行う。この過程は、個々の業務の業務継続力の向上を図る上で最も重要なものである。

ここで、本省庁の施設状況に非常時優先業務全体を同時に実施してもゆとりがあることが確認できる場合には、あえて D の過程を通じて業務時間や業務実施拠点の分散化を進める必要はないことになるが、そのような場合でも、業務の実施拠点や実施時間についての分散化を図るオプションを保有していくこと（91 頁からの 3.8 節参照）は、さまざまな危機的事象への対応力を高める上で望ましい。

最後に、E では、業務の実施時間、実施場所についての分散を必要に応じて図った状態をベースとして、それぞれの業務の開始時間と目標時間を定める様子を述べている。このときに、業務の実施時間や実施拠点を当初の業務プロセス分析から変更した業務については、必要に応じて業務プロセス分析結果も修正することとする。最終的には、各業務についての目標設定は、目標時間の短縮と目標レベルの向上の程度によることが基本となる（117 頁からの 3.9.1 項参照）。

3.6.2.3業務プロセス分析の実施

通常、業務プロセス分析を本格的に行う際には、業務を構成する個々のプロセスについて、個々のプロセスや外部からのインプットの間をつなぐを構造化した図を作成する等¹³により、どのようなプロセス群がクリティカルパス¹⁴になるかといったことを検討していくのが一般的である。しかし、この方法を採用場合には、関連する作図等に関する知識を要し、また対応するソフトウェアの助けも必要となることから、簡易な手法例として示したのが、本ガイドラインの 132～137 頁で示す手法例である。業務プロセスが構造化されていないため、多くのプロセスから構成される複雑な業務には向かないと思われるが、単純な構造の業務の場合には、専門的な知識をあまり持たずとも作業を行える一定の利点があるものと考えている。なお、この手法例は、新たに考案したものであり、業務への適用等を通じて有効性の検証を加えていく必要があるものである。

しかし、各省庁の実情に応じた様式の工夫等により一層効率的・効果的に業務プロセス分析を実施できる余地も十分にあるものと考えられることから、この様式例を応用した分析を行う場合には、3.6.2.1 項の各項目に挙げた事項の効果的実施の観点に留意しながら、それぞれの省庁で適宜工夫を加えた方法で分析を実施すればよい。

なお、業務プロセス分析を通じて、すぐに改善が可能な事柄に気付くことも多いものと予想される（例えば、緊急時の連絡系統図の整備並びに携帯電話のアドレス帳への関係者の電話番号の登録及びそのために必要な携帯電話ソフトの購入等）。このような場合には、ただちに対策を実施することが望ましい。

¹³ 構造化した図を作成する方式としてはプレジデンスダイアグラム法、アローダイアグラム等様々なものがある。また、このプロセスの構造化ということに留まらずプロジェクト・マネジメント全体又は一部の支援ツールの役割を果たすソフトウェア等もある。

¹⁴ 業務を構成する様々なプロセスの中で、その部分の時間が延びることによって業務全体の時間も延びることとなる一連のプロセス群を指す。業務実施の早期化を図る上では、クリティカルパス上にあるプロセスの時間短縮を図ることがターゲットとなる。クリティカルパス上に無いプロセスは、その部分の時間を縮めても全体の時間は変わらない。ただし、クリティカルパス上のプロセスの改善策を進めると、別の部分がクリティカルパスになるといったこともよくあることであり、中長期的にみればクリティカルパス以外の部分への対策も重要となる場合がある。

3.6.3 サプライチェーン分析

各省庁の業務の中には、その業務の実施のためには省庁内の他の業務や外部の官民の機関等からの何らかのインプット（資源又はサービスの供給、業務実施の前提となる政省令等の決定等）に依存する業務がある。例えば、当該業務における各種判断に必要な情報を他の課又は機関に依存する場合や、コピー紙等の供給などロジスティックス関連部分を外部業者に依存する場合等が考えられる。他機関の承認を得てからはじめて実施に移せる業務の場合、当該他機関も「業務の依存先」となる。この依存先は、業務実施の流れの上流側だけではなく、業務の発注先や作業の依頼先など、下流側にもあることもあるので、留意が必要である。

依存するインプットが、当該業務の前提条件又は必要資源である場合、そのインプットに依存しない代替的な手段を講じることができない限り、当該業務の業務継続を図る上で、そのインプットを提供する組織の業務継続の確保も不可欠となる。

そこで、当該インプットを提供する外部機関における業務継続見込みを確認するとともに、必要に応じて業務継続に係る検討や対策の実施を求めることが望ましい。

インプットを依存する相手方が同じ中央省庁の組織の場合には、相手方へ依存する業務内容やその業務の業務継続に支障が生じた場合の影響の重大性について、相手方に実情を伝えることによって、相手方組織における業務継続が一層的確に行えるようになる可能性もある。特に、相手方にとって必ずしも自明ではない依存関係があるとともに相手方における関連業務の業務継続が重要な意味を持つ場合等には、相手方にその依存関係の存在についての情報を提供する等により、課題認識を共有することが望ましい。

インプットを提供する者が、物品又はサービスの提供を行う契約の相手方である場合には、契約を行う段階で仕様書に事業継続性に係る要求事項を書いたり、総合評価方式による契約を行ったりする場合には、総合評価に際して勘案する事項の一つとして、事業継続性確保への取り組みを評価するといったことが考えられる。

また、依存するインプットについて、業務継続のボトルネックとなるリスクが少なからずあることが確認された場合には、当該インプットに依存しない（あるいは依存度を低減する）代替的な手段の確保も検討課題となる。業務継続計画の検討の過程等を通じて、合理的なリスク低減策を検討・実施することが望ましい。単独の部署では対処が困難なリスク軽減策については、省庁内の業務継続推進会議等の場、あるいは必要に応じて中央省庁業務継続連絡調整会議の場等を通じて検討することも考えられるので、そのような課題が確認された場合には、各種の場を上手に活用することが求められる。

以上のように、外部からのインプットに依存する業務の業務継続を確保するためには、外部に対する確認・調整や、対策の検討・実施も必要となる場合があることから、サプライチェーン分析として、各業務について外部への依存内容を分析するものとする。具体的には、135 頁の表 3-19 を用いる等により、業務継続を図る上で必要なインプットを依存する相手方を特定するとともに、依存する内容を記述するものとする。

3.6.4 必要資源に関する分析

非常時優先業務を目標とする時間までに開始又は復旧できない場合には、その原因となる資源を確保することが必要となる。業務継続を図る上での阻害要因となるボトルネック要因を中心とした不足資源の状況やその資源が不足する等の場合の代替策等について分析する。

必要資源に関する分析は、具体的には、136 頁の表 3-20 に示すような内容を検討する（様式自体は、なお改善の余地があるため参考資料とした。）。

以下には、この表の留意すべき項目の考え方について述べる。なお、資源の特徴を踏まえて必要資源確保の際に参考となる情報があれば、同様に整理しておくこととする。

(1)必要な資源（人的資源や情報資源も含む）

資源の名称とともに数量（例：人数）も具体的に整理する。

(2)任務、必要な職能・属性等

資源に求められる具体的な要件を整理する。例えば、職員でも特別な技能や資格が求められる場合や、資機材でも特別な機能や情報等が実装されている必要がある場合には、それらの要件を具体的に記述する。

(3)属職：職名等、属人：固有名詞

「任務、必要な職能・属性等」では資源を厳密に特定できない場合に、特定に必要な情報を整理する。例えば、職員の職位が挙げられる。

(4)前提条件となる事項又は必要属性を満たす資源が確保できない場合に備えた代替策

資源確保にあたって準備しておくべきこと等の前提条件や、資源確保が困難な場合の代替策について整理する。代替策については、特段の準備をしなくても現状で実施可能な対策や多少の準備で実施可能な対策がある場合には、現状での実力として表 3-19 で考慮し、影響の重大性評価の見直しを行うこととする。また、前項では各資源が外部機関等により提供されるものか否かを分析したが、平常時に外部機関等から提供されている場合でも、内部で代替実施や代替調達が可能なお場合には適切な方法を選定すればよいので、そのような観点からも代替策を検討するものとする。

(5)代替策実施上の課題

代替策を実施するために今後解決していくべき課題を中心に整理する。

3.7 業務継続力向上のための対策

業務継続力の向上のため、以下の各項を踏まえた対策を進めることとする。

3.7.1 ボトルネック要因への対応を中心とした対策

業務プロセス分析（表 3-19 参照）及び必要資源に関する分析（表 3-20 参照）の結果から、業務の遅延やレベル低下の原因となっている要因（クリティカルパス構成要因）を明らかにし、その部分の具体的な改善が業務全体の時間短縮やレベル向上に結びつくような部分を業務のボトルネック要素として捉え、その要素の改善の可能性を重点的に検討することとする。業務継続力を向上させるためには、ボトルネック要素への対策の実施が重要であり、本節では、そのような対策を検討するに際して留意すべき事項等を示す。

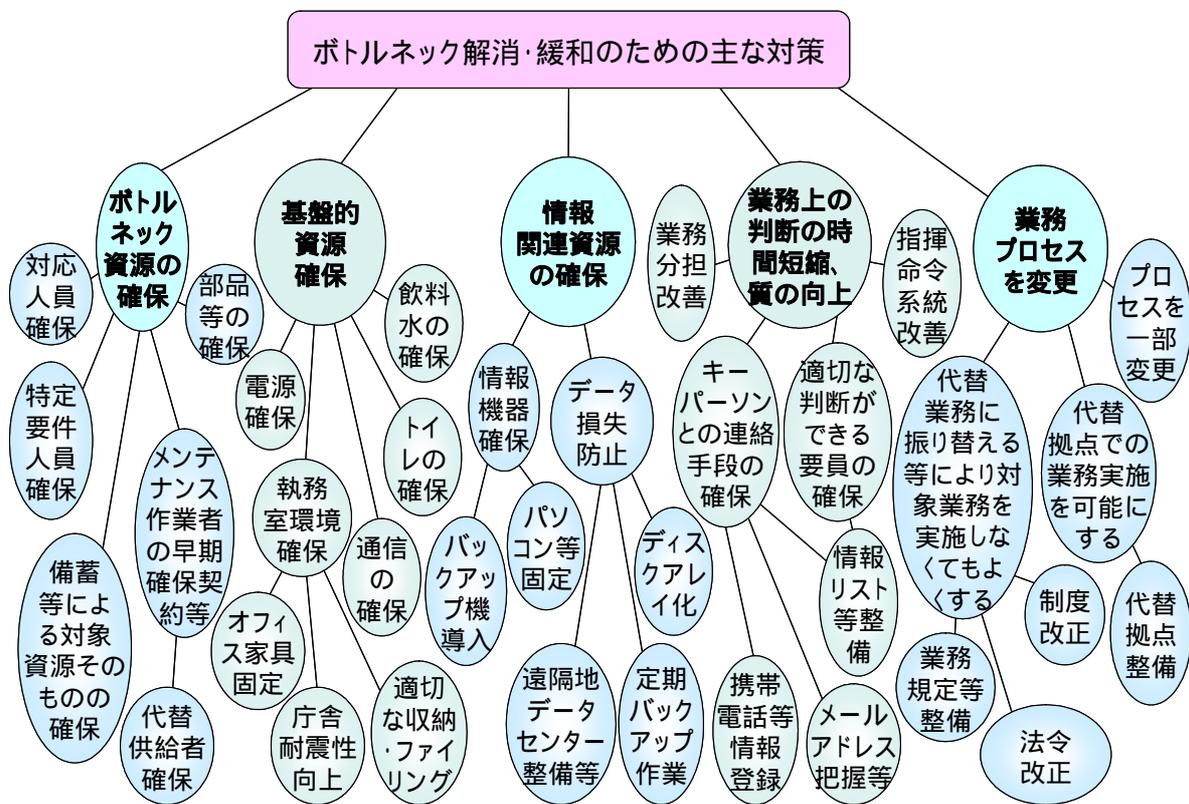


図 3-15 ボトルネック解消のための主な対策の模式図

3.7.2 必要資源確保

各業務の業務継続目標の実現へ向けた各種の対策の中で最も一般的なものは、不足する資源を確保することである。資源の確保の手段としては、購入（資機材や食料等の確保）、工事（建物の建築や耐震補強等による空間の確保、業務継続に資する設備の設置等）、職員の応援（地方局や他機関との間で不足する職員分を派遣する協定等）、資源調

達協定等締結（非常時に必要な資機材等を供給することを定めた協定や、リスク分散策としての他機関との資源の相互運用協定等）が主なものである。購入・工事等を行うに際して必要な検討を行うための調査・検討も広い意味では、必要資源確保策の一部である。代替調達先に関する知識を有するだけでも、そうでない場合よりも高い業務継続力を持つことになる。

資源確保に関する検討の過程を通じて、どのような資源をどの程度確保することが必要か検討し、「a.当年度中に確保するもの」、「b.翌年度に確保するもの」、「c.中期的に確保するもの」、「d.確保の必要の有無を含めて検討を要するもの」に仕分ける。「当年度中に確保するもの」としたものについては、最終的に、翌年度当初時点での業務継続力の評価に際しての資源確保面での前提条件となる。同様に、「翌年度に確保するもの」は、翌年度の業務継続計画の目標とする業務継続力の評価に際しての資源確保面での前提条件となる。

3.6.1 項の「基礎的な資源等の確保状況の確認」において十分な資源確保ができないおそれがあることが確認された要素が、資源確保を行う主要な検討対象となる。資源確保に関する対策を検討した後に、その結果を用いて、検討対象時期（平成19年度末等）における業務プロセス分析等の結果を修正することが必要である。

基本的に1年目は現状の実力でできる範囲での業務継続を行うが、2年目、3年目と進むにつれて業務継続の時間短縮やレベル向上を図り、また業務継続可能な業務の範囲を広げる等することにより、最終目標に近づけることが肝要である。

また、確保した資源は発災時のみに使用するのではなく、平常時での活用方法や、備蓄等の状況の定期的な点検方法、訓練での活用方法も併せて検討することが求められる。

代替施設

代替施設を設ける（既存施設を利用する場合を含む）場合には、91頁の3.8.1.1項に示した内容を踏まえた上で、他の業務拠点や関係機関との間の通信の確保、必要な業務用の資機材や図書類の配備、データ・記録の移管、代替拠点への参集基準の作成等を行う。また、代替施設については、建物名、住所及び連絡先等を職員に周知する。なお、機密保持等の観点から特別の配慮を必要とする省庁においては、情報周知の範囲については、適宜定める必要がある。

人的資源

各業務に従事する人員については、3.6.2項の業務プロセス分析（65頁～）を通じて求めたところである。しかし、人的資源の確保の面がボトルネックとなって「影響の重大性」が以上の状況になることが見込まれる業務が残る状況の場合、発災後の人的資源確保策について、休日における非常時優先業務担当職員の行動制限や外部の人材活用等も含め範囲を広げた検討を行うことが望ましい。

その検討結果に基づいて、関係者間での調整等を行い（106頁の3.8.2.1項に、業

務の実施時間・優先度設定の結果を踏まえた応援要員の配分について記述) 応援要員の確保を確実なものとした上で、表 3-10 に示すような表を所属単位で作成することを基本とする。この表では、各所属単位での参集者数の見込みを「本来担当職員」の欄、省内他課等からの応援職員の数を「省内応援者」の欄、省庁外(他省庁及び民間を含む)からの応援職員の数を「省庁外応援者」の欄に記す。ただし、応援職員数は、他の組織に供出する場合には、マイナスの数字を表記する。そして、「計」の欄に本来担当職員と応援者を含めた合計数を記入する。また、本省庁以外の業務拠点をを用いる場合には、それぞれの拠点毎の数字についても同様の様式で整理する。

そして、業務プロセス分析(様式-3)等の結果を、この表による応援を踏まえた内容に修正する。

表 3-10 組織毎の人的資源確保表(記入例)

(組織名) 局 課					
(優先継続業務名) 業務、 業務、 業務					
(業務拠点名) 本省(合同庁舎 号館)					
(想定状況) 東京湾北部地震(M7.3) 日曜 18時発生					
震後経過時間	本来担当職員	省内応援者	省庁外応援者	計	考え方・補足事項
0時間	0人	-	-	0人	
3時間	1人	1.2人	-	2.2人	省内都心居住者6人が5課分の室内整理を実施(H19/9/17省内確認)
6時間	2人	1.2人	-	3.2人	同上
12時間	4人	-	1人	5人	専門ボランティアやOBの協力を得る ¹⁵
1日	6人	-	2人	8人	同上
3日	17人	-	2人	19人	同上(当課の初動対応は5日程度で終息し、専門ボランティアやOBもその時期に活動終了予定)
1週間	20人	-5人	-	15人	復興担当課に5名で応援(現在調整中、H19/11頃局内確認予定)
2週間	20人	-5人	-	15人	同上

¹⁵ ここで、専門ボランティアやOBとは、例えば官庁施設の設計に携わった人、災害後の業務継続業務に従事した経験も持つ専門的技術や知識を有する人、対象業務を遠くない過去に担当していた人等が主としてここで想定している人々である。

担当職員以外の人員確保

首都圏で地震が発生する時間が夜間や祝日、通勤時間帯の場合、霞が関の本省庁にいる職員は少なく、また、鉄道等の運行停止により、発災後の参集も相当の間近辺に居住する職員に限られる。このため、例えば、過去に対象業務を担当した経験者が、他の非常時優先業務を行わない部署に配置されているような場合、地震時には応援要員として加わってもらうことが考えられる。ただし、そのような運用を行うことを組織として位置付けることが前提となる。また、対象者が他省庁に所属している場合には、省庁間の調整も必要になり、併任措置の有無等の整理も必要となる。さらに、退職したOBに予め登録を呼びかけ地震時に連絡を入れれば速やかに業務を手伝ってもらえるような体制をつくることも考えられる。このほか、専門ボランティア等を活用するといった方策も考えられる。さらに、専門的なノウハウの発揮が期待される業務については、民間コンサルタント等と契約し業務を委託するといったことも考えられる（単価契約を行うか、年度当初に仮想的な数量の業務の履行を求める条件で発注し、年度末までの実働実績に応じて精算変更するといった方法が考えられる。また、発災後に緊急的な調査・検討が必要になった場合には、随意契約も考えられる。）。

なお、表 3-10 の例は、土日等人員の参集が困難な場合における人員の確保を対象としたものとなっている。勤務時間内に災害が発生した場合には、要員の確保という面では支障が少なく、組織の人員を効果的に活用するという観点から考えてみても、より選択の自由度が大きく、戦略的対応を考える余地が大きい。土日等人員の確保が困難な場合と比べて多く確保できた人員を、それぞれどの担当業務に割り当てるのが良いのかどうか、課単位、局単位、省単位といった組織レベル毎に検討を加え、その中からより良い活用方法を見いだすことが望ましい。

このほか、人的資源の確保に際しては、以下の点に留意する必要がある。

- 1) その業務を、チームとして遂行するために十分な知識・能力を持つ者を配置するよう努めること。
- 2) 疲労の蓄積により、業務の遂行効率が落ちることのないよう交代要員を必要数確保するよう努めること。

ライフライン

被害想定結果よりライフラインが途絶すると予想される場合には、その日数分を補うよう、代替手段となる資機材（非常用発電機等）や備蓄（燃料や水等）を予め準備しておくこととする。

また、電源については、非常用電源の容量が庁舎全体の使用電力容量に満たない場合が多いため、非常用電源に接続するコンセントを予め絞ってあることも多い。このとき、どのコンセントが非常用電源と接続されているのかが明確にわかり、非常時優先業務の

実施に必要な機器類等がその電源の割り当てを得ている状態とすることが望ましい。図 3-16 には、このような事に資する営繕面の対応事例を示す。

なお、首都直下地震対策大綱では、首都中枢機関は「万が一、電気や上水道の供給が停止された場合にも必要な機能が継続できるよう、最低3日間の非常用電源及び機器冷却水を確保するほか、緊急災害対策活動に要する備蓄（食料、飲料水、生活必需品、医薬品、資器材）を行い、災害対策要員の活動環境を整備する（首都直下地震対策大綱9頁）」ものとされており、この水準は必ず確保することを目指すものとする。

災害時に必ず生じると覚悟しておく必要がある停電の際に、稼働させるべき機器等を常時から明確化すると共に、容量オーバー等のリスクを制御し、いざという時のコンセント選択の迅速化・過誤の防止も指向した事例

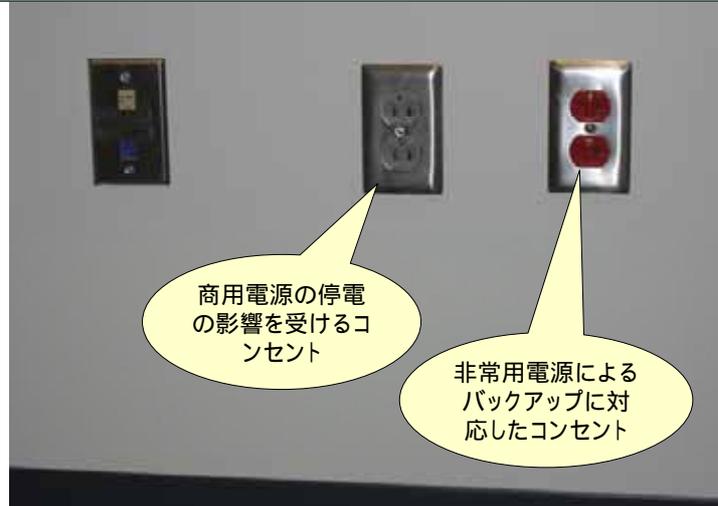


図 3-16 非常用電源に接続したコンセントの色分け例

重要記録・データ等

非常時優先業務の業務継続に必要なデータ・記録等を把握し、発災時にそれらのデータ・記録を保護するとともに、パソコンやファイル等が被災した場合には容易に復旧し利用できるようにしておく。このため、これらのデータ・記録等を保護し及びバックアップしたファイルを確実に引き出せるようにするための方策を定めておく。特に、緊急時に活用すべきデータ・記録等については、普段の取り扱い者が存在しない場合に備えて他の担当者でもデータを引き出せるようにしておく。停電等により電子記録が使えなくなる可能性や電子データが損傷した場合も考慮し、紙媒体による保持を行っておくことにも留意する。

また、万一の場合でもデータ喪失リスクが許容されないような重要データについては、首都直下地震で同時に被災しない距離の場所にバックアップデータを保管しておくこととする。

以上について、表 3-12 に示すような表を作成することを基本とする。データのバックアップ及び履行のチェックについて誰が行うのかを明確にすることにより、「誰もバックアップを行っていなかった」というリスクを大幅に低下させることや、データの復元を行える者の範囲を明らかにし、そのために必要な研修・訓練の実施状況等も確認できる表としたことが特徴である。

なお、個人配付パソコンで重要なデータを管理する場合には、パソコンを保有する各職員に長時間連絡がつかない場合もあることを前提として考え、予め緊急時用の管理者

権限のアカウント登録をしておくようにする等、いざというときにデータを引き出せるようにしておくよう留意する必要がある。情報セキュリティの確保と発災後の機動的対応の確保を両立させるような事前の準備を十分検討する必要がある。

また、表 3-12 に示す整理を行う事に加えて、各課室等の小組織単位では、非常時優先業務に必要なデータ・記録について、どこにどのような形式で保管されているのかといった点について、一定範囲の者の中で必要な知識が保有されるようにしておく必要がある（表 3-11 参照）。

このほか、整理した保管情報の取り扱い範囲については、情報漏洩等による情報拡散リスク防止の観点から取り扱いに十分留意する必要がある。

小組織単位の保管場所管理表のイメージ

課・室等の小組織単位では、具体的な保管場所管理表を作成し、小組織内での情報共有を図ることも、人事異動による情報断絶リスクを低減させる上で効果的である。

表 3-11 小組織単位の保管場所管理表のイメージ

データの種類	場所、パスワード等	担当者
庁舎設計図書	原資料（書庫内コンテナ） 報告書（課内 A ロッカー中段） "（代替施設 1 階 B 室・C ロッカー） 本庁舎・代替施設の災害対策用パソコン	調整係長、 調整係山田
課共用ファイル	局共用サーバー（総務課内）H ドライブ （パスワード設定有 = 新任者に口頭伝達）	総務係長、 総務係田中、鈴木
関係機関 連絡先	業務継続計画 56-61 ページ、 防災業務計画 125-130 ページに記録	総務係長、 総務係田中、鈴木

表 3-12 データ・記録の保存形式記入表イメージ

行政機関の保有する情報の公開に関する法律 (平成11年5月14日法律第42号)上の扱い								
不開示(本資料は、公にすることにより、国の安全が害されるおそれがあると考えられることから、法第5条第1項3号に該当。また、本資料が庁内で決定されるまでの期間においては、法第5条第1項5号にも該当。)								
重要記録 又は データ	その記録・データ を必要とする業務	媒体 ・ 容量	データ バックアップ 担当者	データ バックアップ 履行確認者	データ復元等 実施可能者 (研修方法等)	データ バックアップ ルール	バックアップ の場所・ 媒体	備 考
局共通サーバー	局における各種の係横断的業務	RAID5 H.D. (300GB)	局総務課 総務係長	局総務課 専門官	局総務課の 専門官以下6名 (着任時研修実施)	第1金曜に差分 ファイル、第3金 曜に全体をバック アップ	磁気 テープ	
台帳	管理業務	紙(ファイル2冊)	業務委託 (H19:株 データ)	局 課 係長	業務委託先のみ (H19:株 デ ータ)	台帳の変更分につ いて、四半期毎 にバックアップ	光ディスク	データ復元を委託先に 完全依存。現行方式 では最大3ヶ月間のデ ータ消失のリスク有。
業務 データベ ース	業務	H.D. (1TB)	局 課 係長	局 課 係長	局 課 4名(各人が後任者 に適宜引き継ぎ)	2ヶ月毎に全体 バックアップ	DVD-RAM	データ復元方法引き継 ぎリスク有り。バック アップ頻度少ない。
局文 書データ ベース	局内各課	RAID1 H.D. (500GB)	局 課 管理係長	局 課 課長補佐	局 課 補佐以下8名 (操作マニュアル 有、操作訓練実施)	毎月末に、つくば 市内のデータセ ンターに全体を バックアップ	バックアッ プデータセ ンター内の H.D.	
契約 システム	各発注・契約 業務	RAID5 H.D. (1.5TB)	財団×× センター室 主任	財団×× センター室長	財団××セン ター室6名、電 気担当者3名	毎日深夜2時に バックアップ(江 東区内データセ ンター)	BC内HD。 プリントア ウトも四半 期毎に保存	財団に完全依存。 バックアップセンター との同時被災の可能性 有り。

情報・通信

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、多重化する等バックアップシステムの整備をできるだけ図る。バックアップ電源の容量の面や情報セキュリティの面等から許容されるのであれば、バックアップ系統についてはワイヤレス化し、いざという時の機器の配置の自由度を高める等の方策も考えられる。

また、業務継続において、外部との通信は不可欠であり、そのための多様な通信メディアをできるだけ用意する必要がある。省庁内や省庁間相互、その他の利害関係者（自治体、マスコミ等）との通信能力の維持に努めるものとする。また、利用可能な通信手段について、職員は予めよく把握しておき、通信手段の使い方に習熟しておくとともに、連絡相手先の番号等を予め表等に整理しておくことが必要である。

それでも、災害時には場合によってはネットワークシステムや個人パソコン上のデータが使用できなくなって、記録や伝達を手作業で実施せざるをえない状況も想定される。このような場合には、平常運用に戻す際などに、データの欠落や転記ミス等による障害が生じるおそれもある。このため、紙ベースでの情報の伝達やデータの記録の方法等を予め検討するとともに、必要に応じて対応訓練等を行っておくことが望ましい¹⁶。

要員への生活支援（食料、飲料水等）

1）必要量

業務拠点毎の参集要員等の人数を踏まえ、必要な食料、飲料水や日用品等の数を把握するとともに、その他業務継続に必要な各種物資の量についても把握する。また、発災後公共交通機関が停止している間における非常時優先業務従事職員の宿泊場所等についても検討する。

検討にあたっては、各業務の実施者としての人員と共に、庁舎管理関係等のための省庁全体の共通業務への人員供出分担分等を、重複計上を避けて把握しておく。

2）不足分の把握

必要な物資の確保について、現行の備蓄や発災後の調達によって必要な量を充足可能か検討し、充足させられない場合には、その不足分を物資の種類ごとに把握する。

3）生活支援品等の確保手段等の検討

¹⁶ 重要なデータの記録や情報の伝達を紙ベースで行い、情報システムの復旧後に紙ベースで記録したものを電算上に入れるといったことが必要となる場合には、システムティックな記録・保管方法を定めることが重要である。このためには、災害発生時を模した情報の処理訓練等を行うことが効果的であると考えられる。あらかじめ手作業で行う場合の記入様式や伝達・処理体制等を検討しておくことも考えられる。また、ネットワークから切断されたパソコンを利用して作成したデータを、ネットワークシステムの復旧後にネットワーク上のファイルに統合する等の場合には、システム管理者等とも相談して、作業が安全・確実に実施されるように必要な措置を講じることが必要である。

物資が不足するという結果が得られた場合には、それらの調達手段について検討する。例えば省庁間での融通や個別企業との協定等により、物資の確保体制を予め整備しておくことが考えられる。宿泊場所については、庁舎内のほか、霞が関に近い場所にある宿泊施設等と協定を結ぶといった方法も考えられる（当該宿泊施設等が停電等で営業停止する場合でも要員の仮眠だけはできるようにする等の特別の調整も検討されることが望ましい）。

また、代替施設へ職員が移動する場合には、その移動手段についても確保しておく必要があるため、その検討を行う。

4) 確保手段に関する表の作成

必要な物資が業務ごとに決まったら、その物資の備蓄状況・場所や調達方法について検討する。本庁舎の損壊等により長期間代替施設を利用することが想定される場合には、代替施設への物資の移動が必要になる場合が多いと考えられるため、どのような物資をどこから移転・調達するのか、その方法についても検討しておくことが必要である。

消耗品等

コピー用紙やトナー等の消耗品については、常時のストック量が1ヶ月分以上あることが望ましい（代替拠点におけるストック確保についても要注意）。それが困難な場合、継続的に供給できなければやがて資源不足をきたすので、継続的な供給体制を構築しておく必要がある。また、ストックを保有していても、コピー機等の機械の修理を要する事態も生じる可能性があるため、機械修理サービスの継続的な供給体制を確保することは極めて重要である。保守要員による修理等の対応が発災後でも随時可能となるよう予め契約の中で担保し、その実効性が確保されていることも確認できるようにしておくことが望ましい。

なお、そのような対応が困難で、現有の機械の量にも全く余裕が無い状況であれば、機械の増設によりリスクヘッジするとともに作業効率性の向上を図ることも選択肢となり得る。このほか、外部の印刷サービス提供会社を活用することもリスクヘッジ策となり得る。

3.7.3 制度的改善

中央省庁が行う業務は、基本的には全て法律、政省令、内規その他の規定に則り行われている。これらの規定の中には、平常時には問題が無くても、首都直下地震のように首都の持つ様々な機能が大きく低下する一方で緊急的な対応が必要な状況が多方面で発生している事態に対処するためには、緊急時の特例措置を設ける等の見直しを行う必要があるものが含まれている可能性がある。あるいは、規定の解釈を予め明確にしておくだけでもスムーズな対応が緊急時に取れるような場合もあるものと考えられる。

このような場合に対応した制度的改善を行うことによって、発災後の本省庁における人員その他の必要資源の量を抑制し、又は目標時間を短縮することができる可能性がある。例えば、応急業務の実施に際して他省庁所管法令に基づく許可が必要なため、当該他省庁への緊急的な許可申請を要する業務があるとした場合、非常時における当該許可の運用について予め当該他省庁と協議の上、「地震により、××の事態が生じた場合には、事務に係る許可申請は、××の範囲で事前に許可する。」といったことを定めておけば、非常時における許可申請業務の業務プロセスを省略できる。また、各種の協議・調整業務についても、非常時における協議の簡素化等について定めることにより、業務プロセスを非常時により適した内容に修正できる可能性がある。

法令・規則等に基づく手続きに非常時優先業務の執行を妨げるものが含まれる場合には、当該手続きの非常時運用に係る法令・規則等の改正も対策の一つとなり得る。民間企業等の事業継続計画（BCP）の場合と異なり、中央省庁の業務継続計画の場合には、計画検討のアウトプットとして、非常時優先業務の業務継続の円滑化、容易化の面から政省令・規則等の改正及び法律の改正提案も含まれ得るということが大きな特徴である。

各省庁は、現行制度の各種規定の中に改正すべきものが確認された場合には、可能なものについては短期的に改正し、それ以外のものについても中期的に改正することを目指すことが望ましい。なお、制度改正の必要性の検討に際しては、非常時優先業務の適切な実施という視点にとどまらない総合的な視点をもって検討する必要がある。

なお、緊急的な物資やサービスの調達（例えば、先遣隊の派遣等急な出張や物品の購入、工具類やブルーシートの購入、緊急的な輸送機械のチャーター）が必要な場合に、通常の事務手続きでは間に合わないおそれもある。このため、現状で問題がある場合には、領収証を証拠書類とした実費精算を緊急時には可とする措置を内規で定める等の措置等を適切に定める必要がある。

その他にも、緊急時における事務手続きの迅速化や簡略化等について予め検討して対応を決めておくことにより、各種の業務の効率が上がるものもあると考えられるので、省庁内で（必要に応じて省庁間でも）幅広く意見交換を行い、できるだけ改善

を行うよう努めることが必要である。

以上、省庁における業務継続のボトルネックが制度的要因にある場合に制度的改善が対応策となり得ることやその場合の対応方法について述べたが、官公庁が所管する制度等は、官公庁自体の業務継続のみならず、民間事業者等の事業継続のボトルネックとなる場合もあることに留意する必要がある。民間事業者等の行う業務には国民が必要とする様々なサービスを的確に届ける役割を担っているものも多く、民間のBCP関係者等との対話を通じて社会的に望ましい制度的改善策を見いだしていくことも望ましい。

3.7.4 指揮命令系統の確立

発災時に迅速に対応し的確に業務を遂行するためには、必要資源が確保され、制度的改善も進むことに加え、組織内の業務がうまく回転していくような指揮命令系統が確立されることが重要である。各省庁は、各業務に関して組織上位者の意思決定が迅速・確実に伝わりとともに様々な組織レベルからの報告の中で重要なものが組織上位者に適切に伝わるような指揮命令系統を確立しておくとともに、責任者が不在の場合も必要な意思決定がなされるよう職務の代行や継承についても予め定めておくものとする。指揮命令系統について具体的に検討するにあたっての参考として本節に基本的な考え方を示す。省庁においては、この節に示す内容を参考に、それぞれの省庁の特性に応じて、具体的な指揮命令系統のあり方について検討する必要がある。

地震時の体制

地震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防災業務計画に定められた体制が基本となる。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。これを地震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者が実行できるように配慮する。この点については19頁の2.2.2項（緊急時の体制）も参照されたい。

職務代行

以下、職務の代行について2通りの方法を示すが、このうち一部職務の代行は業務の責任者が保有する権限の一部を他の者に代行させるものであり、全職務の代行は業務の責任者が活動できない場合に代替者がその業務責任者として地位を継承するものである。これらの手法を適宜組み合わせる適切な職務代行を行うこととする。

なお、職務を代行する者は単純な役職の序列等によるのではなく、当該業務を遂行するために必要な知見や経験を有しているかという観点から検討する必要がある。

どのような職務を代行させるかにあたっては、次の点について予め検討し適切な対応をとることとする。

- ・ 職務の代行が行われる状況（「代替拠点を開設した場合」等）
- ・ 代行対象とする職務
- ・ 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
- ・ 職務代行措置の終了及びその周知等に関する手順
- ・ 職務代行を想定されている職員に対する訓練・研修

1) 一部職務の職務代行

組織の幹部が本来の業務拠点から離れて、政府全体の防災業務遂行を司る対策本部に組み入れられる場合等には、通常の業務ラインで意志決定を行うことが著しく困難となることも想定される。このような場合に、本来の業務拠点において行う業務の一部又は全部について予め定める職務代行者に一時的に職務代行させることが考えられる。

このほか、組織の幹部が本来の業務拠点で業務を行う場合においても、例えば所掌業務の一部を代替拠点で行うときに、当該代替拠点での業務を指揮する者を当該代替拠点で行う業務に係る職務代行者として指定し、自律的な活動の実施を支援するといった措置をとることも考えられる。

2) 全職務の職務代行

連絡がとれない、あるいは出張中である等の理由で責任者が業務を行えない可能性があることから、そのような場合には、自動的に職務を代行者に継承する体制を整える。継承にあたっては、次の点を考慮しつつ、第5順位程度まで、責任者の地位を継承する者を決めておくことを基本とする。なお、防災業務計画に継承順位が記載されている場合は、その内容との整合を図る。表 3-13 には、職務代行順位の整理表の例を示す。

- ・職務代行者の権限範囲を明確にする(職務代行の対象から除外する業務があればそれを明示)
- ・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。属人的なものが含まれる場合には、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先任者を充てる等)、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行くよう、関係者について、役職名、個人名、住所、電話番号、携帯番号、メールアドレスを把握しておく。
- ・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。
- ・職務代行者が本来担当する業務について、「穴」が開く可能性やその影響を十分検討する。その結果、場合によっては職務代行者として指定することを見直したり、その業務関しても職務代行者を定めたりするといった対応を必要に応じて行う。職務代行者が非常時優先業務の担当者である場合には特段の留意を要する。

なお、上の1)と2)の職務代行措置が共に発動される場合には、境界的な業務も含めて指揮命令系統にエアポケットが生じたりすることを防ぐため、1)の「一部職

務の職務代行」で定めた範囲外の業務は、2)の「全体的な職務代行」による職務代行者が行うこと等を組織内で十分確認していくこととする。

3) 権限継承に関するイメージ

図 3-17 には、一つの指揮命令系統のイメージを示す。この例の場合には、局の業務の一部が代替拠点で行われ、その場所での業務については現地での指揮を執る者に権限委譲し、他の業務については、一般的な系統での権限継承を行う様子を示している。

表 3-13 職務代行順位表(例)

<例： 局長>

職名	名前	代行の条件	代行する職務	連絡先
局長 (現職)	田中 貞治	-	局の業務の 統括に関する こと(有明拠点 におけるオペレ ションに関する 事を除く。有明 拠点でのオペレ ションについ ては、有明拠点 内での指揮命令 系統に従い、局 長の職務を現地 責任者に代行さ せることとする)	住所 職場電話番号： 自宅番号： 携帯番号： メールアドレス：
審議官 (第1順位)	(属 職)	現職者が職務を遂行できる状況となっていない場合		住所 職場電話番号： 自宅番号： 携帯番号： メールアドレス：
課長 (第2順位)	池田 洋子 (注1)	現職者及び第1順位者が職務を遂行できる状況となっていない場合		住所 部署電話番号： 自宅番号： 携帯番号： メールアドレス：
課長 (第3順位)	佐藤 庄司 (注1)	現職者～第2順位者が職務を遂行できる状況となっていない場合		住所 職場電話番号： 自宅番号： 携帯番号： メールアドレス：
⋮				
東北 局長 (第7順位)	内田 夏紀 (注2)	現職者～第3順位者が職務を遂行できる状況となっていない場合		住所 職場電話番号： 自宅番号： 携帯番号： メールアドレス：
北陸 局長 (第8順位)	佐伯 正 (注2)	現職者～第4順位者が職務を遂行できる状況となっていない場合		住所 部署電話番号： 自宅番号： 携帯番号： メールアドレス：

(注1) 第2、第3順位者については、課長及び課長を前任順で順位付けしたものである。

(注2) 第7、第8順位者については、本省庁が業務時間中に重大な被災を受けた場合等に、首都直下地震時に多数の非常時優先業務の責任者となる関東 局長を除くブロックの機関の長の中で、局における業務経験が5年以上ある者の中から前任順で上位2者を定めたものである。

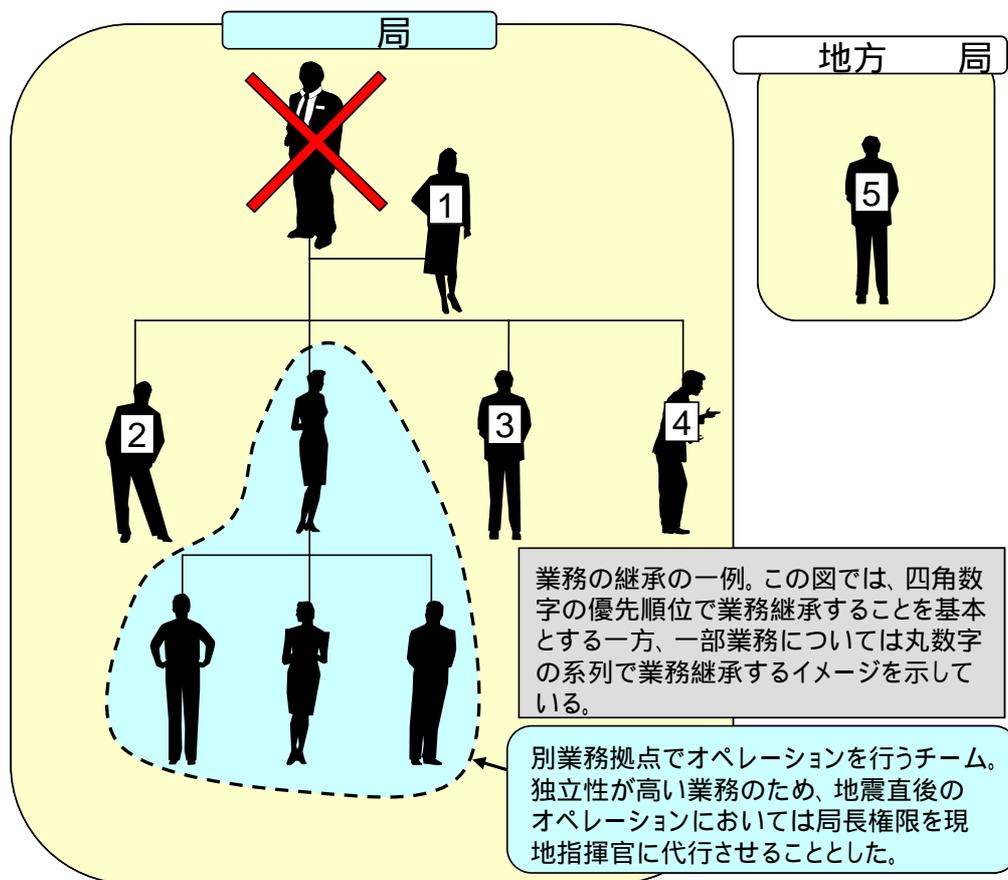


図 3-17 職務代行に関する事例イメージ

3.7.5 対策の実施方針の作成

計画的に対策を実施していくために、3.7 節で抽出した対策の実施時間等についての省庁としての方針をまとめる。

その中では、中期的に実施すべきと考える対策について、いつまでに、どの部署が中心となって、どのレベルのことを行うことを目指すのか、組織としての方針を定める。

対策の優先順位は、費用対効果が高いと思われるものを優先することが基本であるが、個々の費用対効果の検討を初期段階で詳細に行うのが必ずしも効果的とは言えないと思われるので、

すぐできることはすぐに実施する、

業務継続への支障度合いの大きい資源（ボトルネック資源）の確保を優先する、
関係機関との調整を要するものは必要な調整時間を見込んで時間の設定をする、
といった考え方に立って時間の目標設定を行えば良い。

表 3-14 対策の実施計画（例）

対策項目	現状レベル	対策後のレベル	必要予算 (概算)	目標時期 (予定)	担当部署	備考
耐震強化（建物 A）	震度 6 強で倒壊の危険あり	震度 6 強に対する耐震性確保	900 百万円	H23 年度	営繕課	
耐震強化（建物 B）	震度 6 強で倒壊の危険あり	震度 6 強に対する耐震性確保	400 百万円	H20 年度	営繕課	
情報システムの固定	震度 6 強で転倒の危険あり	震度 6 強に対する耐震性確保	3 百万円	H19 年度	情報課	
オフィス家具の固定	震度 6 強で転倒の危険あり	震度 6 強に対する耐震性確保	8 百万円	H19 年度	各部署	
バックアップ電源の確保・ 増強	6 時間供給可能	1 2 時間継続可能	数百万円	H20 年度	営繕課	
		3 日間継続可能	数千万円	H22 年度	営繕課	
発災後 30 分以内の本省への 参集必要人員の確保	30 人（職員の 1.5%）	80 人（職員の 4%）		H21 ~ 22 年度	会計課	真に必要な者を適切な 宿舎に入居させる 観点から、人事異動 時等も含め宿舎の入 居者の精査等を行 い、参集必要人員の ための宿舎を確保す る。
発災後 3 時間以内の参集必 要人員の確保	150 人（職員の 7.5%）	450 人（職員の 22.5%）		H21 ~ 22 年度	会計課	同上
簡易トイレの確保	1,000 人・日分	6,000 人・日分	15 百万円	H19 ~ H21	防災課	
非常用電源接続コンセント の明示	どのコンセントが非常用電源に 接続されているか不明	各コンセントのカラーリング	5 百万円	H19 年度	営繕課	
代替拠点 A における電子機 器、業務参考図書等の整備	無し	代替拠点 A において 200 人規模での 業務実施が可能になる			営繕課、情 報課、防災 課	代替拠点整備に係る 政府全体の施策との 調整を要確認
テレワーク導入	他省庁で試行中	自宅で 200 人、地方支分部局オフィ スで 100 人をテレワーク化	50 百万円	H20 ~ 22 年度	情報課、人 事課	H20 にセキュリティシステム開 発

3.8 非常時の対応計画の検討

非常時（業務継続計画で対象とする危機的事象が発生した時）には、計画に従って全組織的な対応を行うこととなる。そのため、業務継続計画では非常時における具体的な対応について予め計画しておく必要がある（各業務についての業務プロセス分析の積み上げの結果として、発災後に実施すべき業務の全てが網羅され、各業務間の関係が整合的となっていれば良いが、そのようにはなっていないのが通常であり、業務を行う場所や時間等について様々な調整が必要になるものと考えておく必要がある）。

また、非常時優先業務に選定した各業務について一斉に着手しても支障が生じない状況であれば、業務の開始時間について業務環境面の制約を考慮して遅らせる等の措置は不要であるが、そうでない場合には、非常時優先業務の中でも業務の実施時間や実施場所についての調整が必要となる。

本節では、そのような業務の実施時間等の制約の設定方法について3.8.1項で述べる。次に、発動に備えて予め検討して業務継続計画に盛り込むべき事項を3.8.2項で示し、3.8.2.2～3.8.2.6項ではいくつかの重要な項目について対策の考え方を示す。さらに、3.8.3項では非常時の体制から通常の体制への復旧計画、3.8.4項では非常時対応の記録計画について述べる。

3.8.1 業務の実施場所、実施時間、優先度等の条件設定

首都直下地震等が発生した場合には、業務継続に必要な資源を十分に確保できないため、本来であれば即座に取り掛かりたい非常時優先業務の全てに発災後直ちに着手することが困難な場合が多いものと考えられる。この場合、非常用電源、要員その他の資源の確保状況からみて、初期段階から実施可能な業務の絞り込みを行う必要が生じる。

また、業務を実施する上で必要な条件（例えば、前処理業務の終了）が揃うのに時間がかかり、発災後初期段階から本省庁に駆けつけても効果が少ないような業務についても、例えそれが目標レベルへの到達を急ぐべき業務であっても、発災後初期段階から業務を開始する必要は乏しい。このような業務についても、計画的に実施時間を遅らせることが効果的である（休日夜間に発災した場合に、少なくとも翌朝になるまでは参集行動開始を控えるとか）。

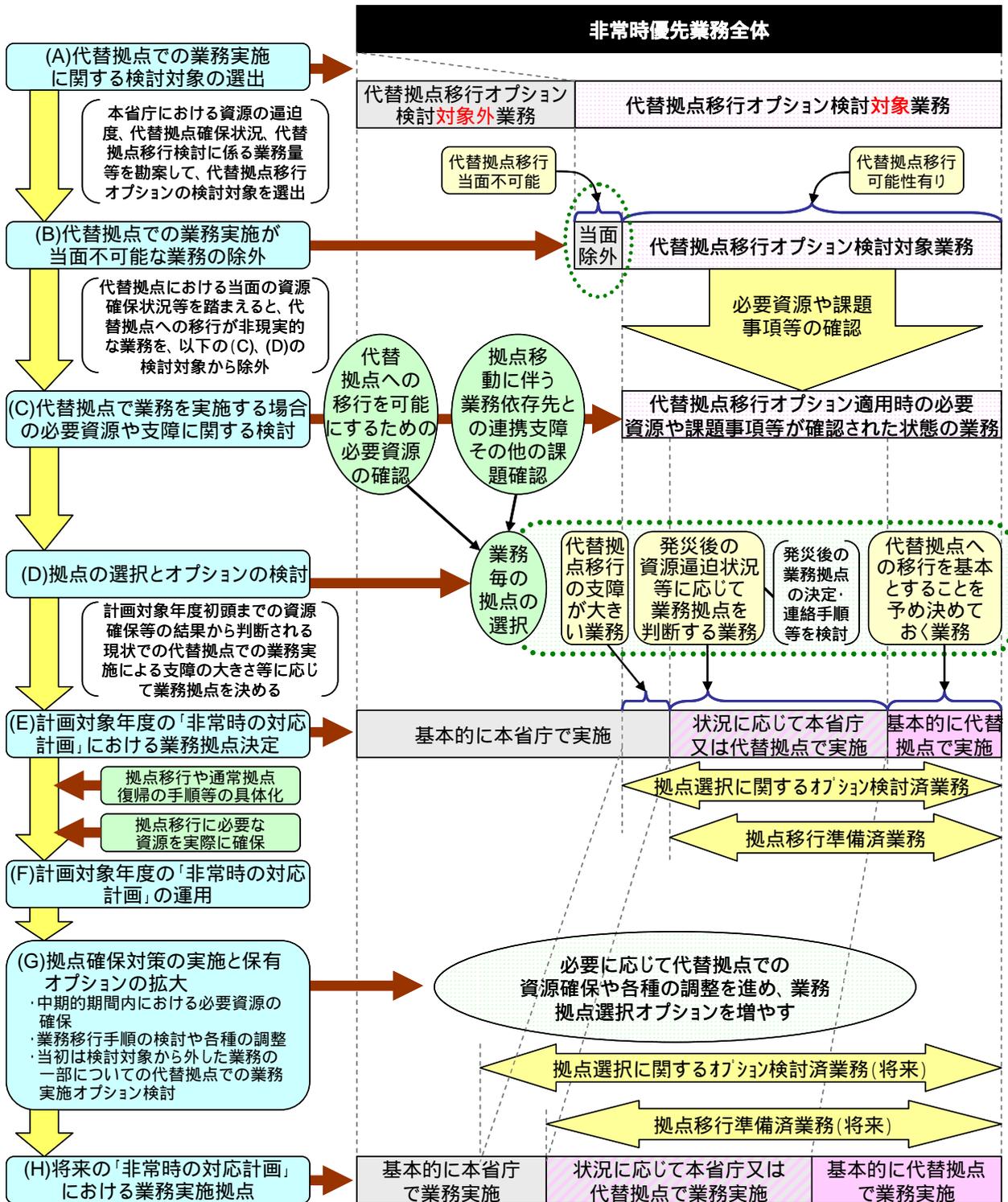
以下には、非常時優先業務に関する実施場所、実施時間等の条件設定の考え方を示す。また、非常時優先業務以外の業務について、応援要員の供出や本省庁における資源の逼迫の緩和のために積極的に業務を休止する「積極的休止業務」と、本省庁における資源状況等に余裕がある場合には業務を実施する「劣後対応業務」の区分の考え方についても示す。

3.8.1.1 業務の実施場所に関する検討

本省庁における資源が逼迫している場合には、代替拠点における業務実施の可能性を

検討することが必要となる。

主たる業務拠点を本省庁以外に移すことに関する検討のフローを下の図 3-18 に示す。



注)この図の場合には、「将来」の方が、本省庁実施業務が減り、代替拠点実施業務が増えているが、本省庁と代替拠点のそれぞれの資源整備等の状況により必ずこのような関係になるとは限らない。

図 3-18 主たる業務拠点の検討フロー図

ここで、業務拠点についての検討は、「本省庁でか、代替拠点でか」という二者択一問題では必ずしもない。両方の選択肢を残しておいて、状況に応じて拠点を選べるようにしておくのが効果的な場合も多いものと考えられる。また、主たる代替拠点は移さなくても、本省庁に参集できない職員が、各地に点在する地方支分部局の庁舎や自宅等での勤務（テレワーク）としたり、業務の一部を本省庁の外で実施したりすることが効果的な場合もあると考えられる。このようなケースについては、本省庁を主たる業務拠点としつつも、業務の一部を他の場所で行うケースとして考える。さらに、代替拠点の場所も必ずしも一つとは限らず、場合によってはいくつもの拠点を用意しておくという選択も考えられる。これらの点は、92頁の図 3-18 では十分に表現されていない。

以下では、図 3-18 について説明するが、それに基づく検討を行うに際しては、以上の点についても留意することが必要である。

(A)代替拠点での業務実施に関する検討対象の選出

本省庁が発災後に資源制約が厳しい状況に至った場合における、代替拠点への移行の選択肢（オプション）を検討する業務を選出する。

その選び方については、代替拠点においても実施できる可能性がある業務を幅広く選んで行うことが望ましいが、代替拠点の収容力等の面での資源制限や作業負担の軽減も考慮して、省庁内の議論の中で、代替拠点での業務実施の可能性がありそうな業務をピックアップし、それらの業務についてのみ詳細な評価を行うといった手法が一般に合理的ではないかと考えられる。一定範囲の組織内での指揮命令や連絡のし易さの視点も考慮して、局と局の非常時優先業務は基本的に全て代替拠点への移行の検討対象とし、局と××局の業務は逆に全て検討対象から除外する、といった判断を加えることも考えられる。

なお、発災後の業務拠点とする庁舎等の耐震性が十分でない場合には基本的に代替拠点への移行オプションの検討を実施することが必要であると考えられる。

また、地震以外の各種の非常事態も対象とした業務継続計画を将来的に作る場合、非常時優先業務を代替拠点へ全面移管するケースの想定も必要と考えられることから、一定期間中（年度末又は中期）に実施する対策を前提とした上での代替拠点への業務の全面移管の可能性の検討も可能な限り実施することが望まれる。ただし、業務継続計画についての取り組みの初期段階からそこまでの検討を行うことは作業負担が過大となるおそれもあるので、省庁内で議論の上、適切に判断されたい。なお、米国の連邦政府の業務継続(COOP)計画では、本来の業務拠点が武力攻撃等を受けた場合における政府機能の維持が計画の最重要目的であることもあって、代替拠点における業務継続の検討は必須事項となっている。

(B)代替拠点での業務実施が当面不可能な業務の除外

上の(A)の過程で選ばれた業務の中には、担当部署で検討を加えた結果、代替拠点で業務を行うことが、年度内に行える程度の準備作業や資源確保を行っても不可能（業務実施に必要な資源がどうやっても当面は揃わない、「影響の重大性」がレベル に上がってしまう等）と判断されるものも含まれている場合もあると考えられる。このため、このような業務を（当面の間の）代替拠点での業務実施検討対象から除外する（将来的な拠点移行の検討対象には含まれ得る）。

なお、一般的に、代替拠点で業務実施を検討するに際しては、何らの準備も無しに業務拠点を移せることは無く、一定の資源の準備や、代替拠点の管理者・使用者等との調整も不可欠であることから、単に現時点での代替拠点への移行可能性を評価すれば、多くの業務について移行不可能という答えが返ってくるものと思われる。そこで、代替拠点への移行の可能性は、検討年度末までに関係者との調整や一定の資源の確保ができるものとして行う。それでもなお、各業務の担当部署に拠点移行の可能性を尋ねれば、多くの部署が、代替拠点への移行は不可能と答えることも予想される。本省庁における資源の逼迫が深刻となる場合には、拠点移行の準備ができているかいないかに係わらず本省庁の外での業務実施が迫られる場合もあるので、代替拠点への移行が不可能な理由が自明ではない業務については、基本的に次のステップに進めて検討することが望ましい。

(C)代替拠点で業務を実施する場合の支障や必要資源に関する検討

ここでは、上の(B)で絞り込みを行った検討対象業務を対象として、代替拠点で業務を行った場合にどのような支障が生じるのか、また、どのような資源を代替拠点等で予め確保する必要があるのかについて検討する。代替拠点において業務継続を行う場合の業務プロセスと必要資源に関する分析（56頁3.6項参照）を実施すること等によりその検討を行うことができる。

この検討において、資源確保面でチェックすべき点としては、代替拠点における業務スペースの問題、代替拠点の平常時の利用者等との調整の問題、平常時の施設の維持管理・利活用の問題、同時被災の可能性の問題、要員参集の問題、情報資源等の確保の問題、本省庁等との間での通信手段確保の問題、必要な資料・備品（特に、非常時対応の業務実施上必要な地図、最新版の連絡簿、業務参考図書類等）等の確保の問題等がある。

また、業務依存先との連携支障の問題のチェックも重要である。例えば、業務によっては、非常事態発生時に、ある別組織との間で緊急的な対面での調整へのニーズが極めて高いといったことがあり得る。この場合には、業務拠点の移動を検討する場合には、当該別組織の非常時の業務拠点と近いか否かによって、連携支障の程度が大きく変わる。このことは、省庁内の別の課室との関係でも同様である。連携支障に関する検討の典型例の一つとして、例えば、「 局全体で拠点を移行し、さらに省幹部及び××課との間で通信系統が確保されていれば大きな連携支障は生じない。課単独で拠点を移行する

場合には、局幹部等との間での通信確保が確保されていればレベルは落ちるが一定の業務執行は可能」といったものが考えられる。

代替拠点選択の考え方

本省庁以外で業務を実施する場合の代替拠点としては、本省庁との同時被災の可能性が少ない地方支分部局等それぞれの業務において効果的に業務を実施できる場所を選べばよい。地震により被災する可能性のある地域であっても、免震ビルなど、地震による被害を受ける危険性が低い建物等の利用も考えられる。ただし、この場合には、ライフラインの途絶や火災延焼の可能性やそれに対する対応策についても検討する必要がある。

また、業務拠点の分散化による連携支障の低減を目的として、代替拠点でまとまった業務群を行うことを検討する場合には、省庁内全体あるいは省庁間を通じた調整も場合により必要となることに留意する必要がある。

このほか、本省庁職員が代替拠点に赴いて業務を実施することを前提とする場合には、職員が代替拠点に赴くまでに要する時間にも留意する必要がある。

さらに、一部の省庁で試行されているテレワーク（在宅勤務）の適用も代替手段として考えられる。米国政府の業務継続(COOP)計画に関しては、米国説明責任局(Government Accountability Office)がテレワークを積極的に導入することを求めている¹⁷。我が国においては、制度的な検討もなお必要な状況ではあるが、本省庁の周辺が大きく被災している状況の下において、遠距離通勤者等の業務手段としてテレワークを活用することは検討に値するものと考えられる。

ただし、応急業務の中には、被災状況に関する情報を集めながら組織的に随時様々な判断を下していくタイプの業務も多いと考えられ、このような業務はテレワークにはなじみにくいものと考えられる。

代替拠点における業務実施要員

代替拠点への業務の移行の手法としては、本省庁の担当職員がそのまま代替拠点で業務を実施する方法、業務全体を地方支分部局等に代替させる方法、これらの中間の方法、以上のケースのいずれかに加えて外部者（例えば、当該業務の経験があり、現在非常時優先業務に従事していない者）の応援を活用する方法等いろいろ考えられる。いずれの方法が採用可能かは、業務の性格等によって異なる（専門的な技術や知識を要する業務は要員に関する代替性が少ない等）ほか、代替業務拠点とする地方支分部局等への参集状況見込みの如何によっても異なる。なお、地方支分部局職員にはそれぞれ本来の業務があり、特に首都圏を管轄する地方支分部局には様々な危機管理対応業務が発生してい

¹⁷ U.S. Government Accountability Office (2006): Continuity of Operations – Agencies could Improve Planning for Telework during Disruptions, Statement of David M. Walker, Comptroller General of United States, Testimony before the Committee on Government Reform, House of Representatives. 等

るものと考えられ、その点について十分な考慮が必要である。

また、外部者の応援を得る場合は、その者が国家公務員の場合には、現勤務先との調整が当然必要となるほか、併任辞令を出すのか、現勤務先からの業務命令の形をとるのかといった点も整理が必要である。現在国家公務員ではない者の応援を得るにあたっては、どのような契約等を相手方と結ぶかについても整理が必要である。無償のボランティアとして働いてもらう場合であっても、業務中に負傷した場合や過失により何らかの損失を生じさせた場合の扱い等についての整理が必要である。

このほか、代替業務拠点として民間施設を使ったり、民間企業等の人材を活用したりすることも場合によっては考えられる。このような場合にも、適切な契約等を予め結ぶことが必要である。

どのような代替拠点確保手法を取る場合でも、業務を移管する以上は、発災後にある程度経過した時点で本省庁に業務を戻す必要があるため、その際の手順も検討しておく必要がある。

(D) 拠点の選択とオプションの検討

拠点の選択の方法の基本

各業務について、代替拠点に移行した場合に、重大な影響がどの程度生じやすくなるか（又は生じにくくなるか）を検討する。代替拠点に移行したことを想定した場合と本省庁において業務を実施した場合のそれぞれの業務プロセス分析の結果から、「影響の重大性」が業務拠点によってどう変わるかを確認すること等によりそれを行う。代替拠点に拠点を移行した場合に増大する影響が相対的に大きいものはできるだけ本省庁で業務を実施し、逆に小さいものは（又は代替拠点で実施した方がむしろ有利なものは）代替拠点で業務を実施することを基本とする。

ただし、業務の実施場所をどちらかに絞る必要が少ない場合には、発災後の資源の逼迫状況等に応じてどちらの場所でも業務を実施することができるようにしておくことによって選択肢が拡がり、さまざまな状況への柔軟な対応が行いやすくなる。一方、この場合には、業務拠点の選択に関して関係職員や外部の関係者の間での連絡や情報共有がうまくいかないことによる混乱や支障が発生するおそれもある。そのようなことが生じないように、発災後の業務拠点の決定・連絡手順等についての計画を、通信や交通等の制約も十分に考慮した上で適切に定める必要がある。

業務実施拠点を予め一つに定めないことによる混乱・支障のリスクが小さくないと考えられる場合には、原則に戻って基本とする業務拠点を予め一つに定める方法を選択する。業務実施のために必要な資源を複数箇所では持つことが困難な場合や、参集拠点を予め定めておかないと業務開始の遅れ等による支障が生じる場合にも、基本とする業務拠点を予め一つに定める方法を選択する。このような場合でも、別の拠点で業務を実施するオプションを保有しておくことは、想定外の事態も含めた様々な事象への対応力を

高める効果がある。

業務拠点を予め一つに絞る必要が少ない業務としては、例えば、発災後 1～2 日の間には業務を開始する必要がなく、状況を見極め関係者と連絡を取り合った上で業務拠点を定められ、かつ、必要資源の関係等から片方に業務拠点を絞る必要も無い業務を挙げることができる。

本省庁と代替拠点とを比べた場合、平常時から業務を行っている本省庁の方が業務を実施しやすい場合が一般的と考えられることから、単純に各業務に実施しやすい拠点を割り振った場合には、本省庁で実施する業務の割合が圧倒的になるおそれ大きい。本省庁の資源が逼迫するおそれが非常に少ない場合には、代替拠点は単なるオプションとして保有し、万一の場合にのみ、そのオプションを行使することにするのもよい。資源の逼迫が非常に厳しくなる可能性が少なくない場合には、一定範囲の業務については、たとえその業務単独で見れば本省庁での業務実施の方が望ましいときでも、代替拠点への移行を基本としておく方がよいこともあり得る。本省庁の資源が逼迫する場合の対応方法としては、代替拠点への移行のほかに、業務実施時間に差を付ける（同時間に並行して行われる業務量を低減する）ことによって資源の逼迫に対処する方法もあるので（100 頁の 3.8.1.2 項以降を参照）この点も考慮した上で、総合的にできるだけ高い業務継続力につながるような選択を行うことが望ましい。

(E) 計画対象年度の「非常時の対応計画」における業務実施拠点

計画対象年度当初時点での本省庁及び代替拠点（群）における資源確保や準備・調整の状況を前提として、業務実施拠点に関する計画をまとめる。

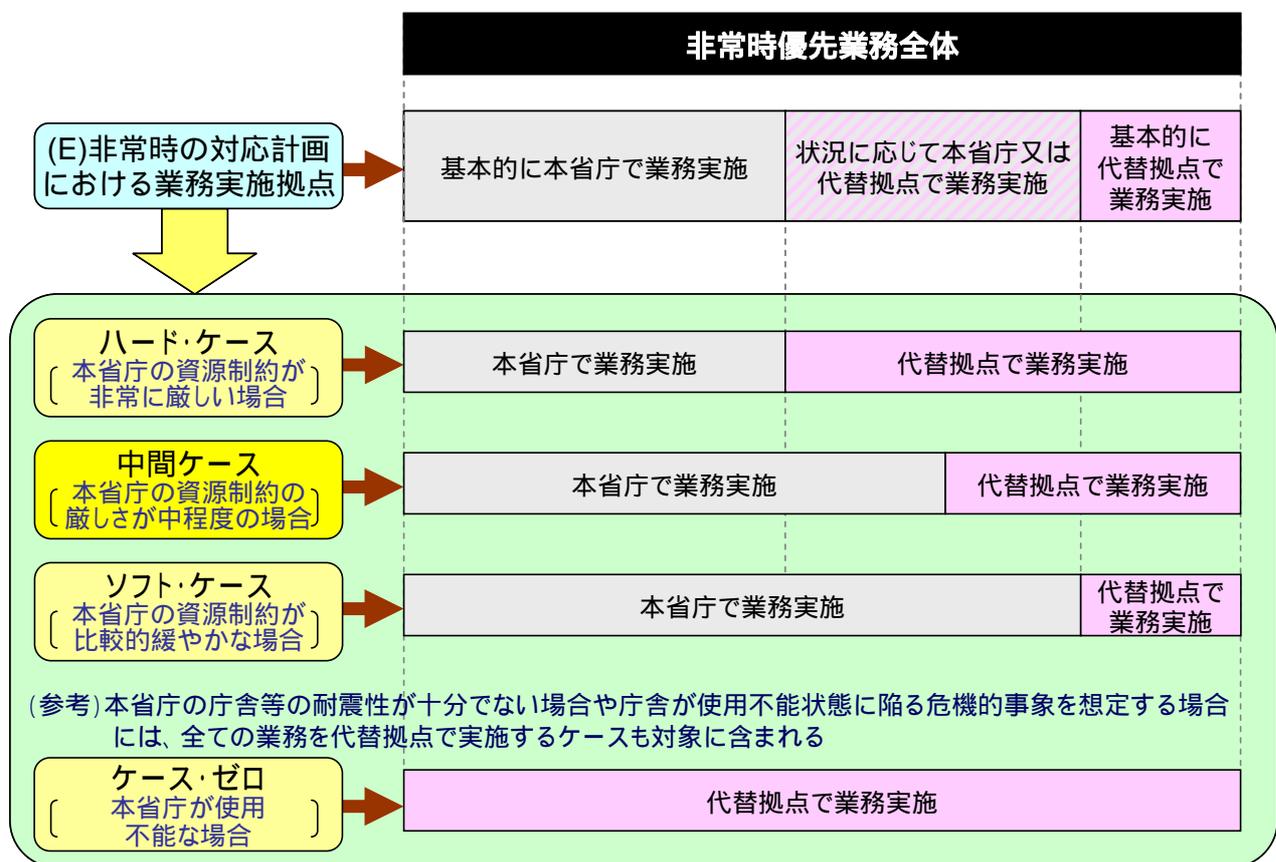
本省庁の資源制約状況や代替拠点の状況により、業務拠点のあり方は変化する。そのイメージを 98 頁の図 3-19 に示す。この図では、「状況に応じて本省庁又は代替拠点で業務実施」としている業務について、本省庁における資源制約状況等によって拠点を振り分ける状況が示されている。

この模式図は、本省庁における資源制約が非常に厳しい場合から比較的緩やかな場合までの、いくつかの対応ケースを準備しておくことを想定したものである。本省庁における資源制約の大小によって段階的に柔軟な対応ができるようにいくつかのケースを想定したものであるが、余り多くのケースを設定すると作業が大変であり混乱の元にもなりかねないので、単純でわかりやすい少数のケース設定を行うことが基本となる（この例では、ハード、ミディアム、ソフトの 3 ケースを設定）。なお、業務継続計画策定の初年度からいくつかの想定を行うのが困難であれば、まず初年度は 1 ケースから作成していくといった段階的なアプローチを採ることが考えられる。他のケースの検討を行っていなくても、拠点選択に関するオプションの検討が行われていれば、緊急時に状況に合わせたある程度の応用動作は可能になるものと考えられる。

どのような状況のときにどのケースを取るかについては、予め目安を定めて発災後に

拠点の選択に関する判断が容易にできるようにしておくことが職員が自律的に行動を取れるようにするためには望ましいが、一方でその目安の持ち方如何によっては、想定していない状況が発生した場合等における的確な対応の実施を損ねる可能性もある。発災後1～2日程度以内に業務拠点に要員が参集する必要がある業務に関しては、拠点の選択に関する判断の目安を定めておき、それ以外の業務については、業務継続計画に関する責任者等がどのケースの業務拠点選択を行うのかを定め、各非常時優先業務の担当者にその情報が伝達した上で拠点への参集行動を開始するといった方法も考えられる。

なお、業務実施拠点の選定に際しては、その検討を行った際に前提とした資源の確保や準備の実施が前提となっている(94頁参照)。業務継続計画の対象年度の開始時間の前後に、そのような対応が実際に間に合っているかどうか確認することが望ましい。間に合っていない場合には、必要があれば、非常時の対応計画の変更又は暫定的運用の決定を行う。



注)代替拠点や関連する交通網等の状況によっても、業務拠点に関する選択は変化し得る

図 3-19 非常時の対応計画における業務拠点に関する模式図

(F)計画対象年度の「非常時の対応計画」における業務拠点の運用

代替拠点への移行や通常拠点への復帰の手順の具体化や拠点移行に必要な資源の確保が整ったことを確認した上で、「非常時の対応計画」が発動された場合の業務拠点オプションとして、対象とする代替拠点を位置付ける。そして、それ以降は、代替

拠点における消耗品の補充、施設の維持その他いざという時にそなえた備えを継続的に行う。そして、発災時には、当該代替拠点を使用するオプションを行使することになった場合に、実際の運用を行う。

(G) 拠点確保対策の実施と保有オプションの拡大

代替業務拠点の確保・調整等には時間がかかる場合も多いものと考えられる。そこで、必要に応じて、中期的拠点確保対策を進めるとともに、代替拠点に関する保有オプションの拡大を図る。

(H) 将来の「非常時の対応計画」における業務実施拠点

これは、中期的あるいは翌年移行における業務拠点の変化を模式的に示したものである。これについては、業務継続計画の中で内容を定める必要は特にない。

3.8.1.2業務実施時間の設定の基本的考え方

それぞれの非常時優先業務の実施時間についての基本的考え方を 100 頁の図 3-20 に示す。この図の中で、まず(A)、(B)の部分においては、本省庁における資源利用の競合が業務間で発生しない見込みの場合には、開始時間を早める意義が乏しいものを除く全ての非常時優先業務を発災後ただちに開始すれば良いことを示している。このような条件があてはまるかどうかについては、本省庁庁舎において電源、食料その他の面の制約から業務実施が可能なおよその人数と、省庁内における非常時優先業務の割合の関係等から概略の判断をすれば良い。より詳細な検討を行う場合には、各業務における各時点での必要資源量（電源使用量、応援人員必要量等）を積み上げて、それが省庁全体での供給可能量の範囲に収まるかどうかを時点別に判断すれば良い。すなわち、時系列別に需要と供給のバランスを比較し、供給力の限界に見合った形で需要量の分散を図る方を検討することが必要である。

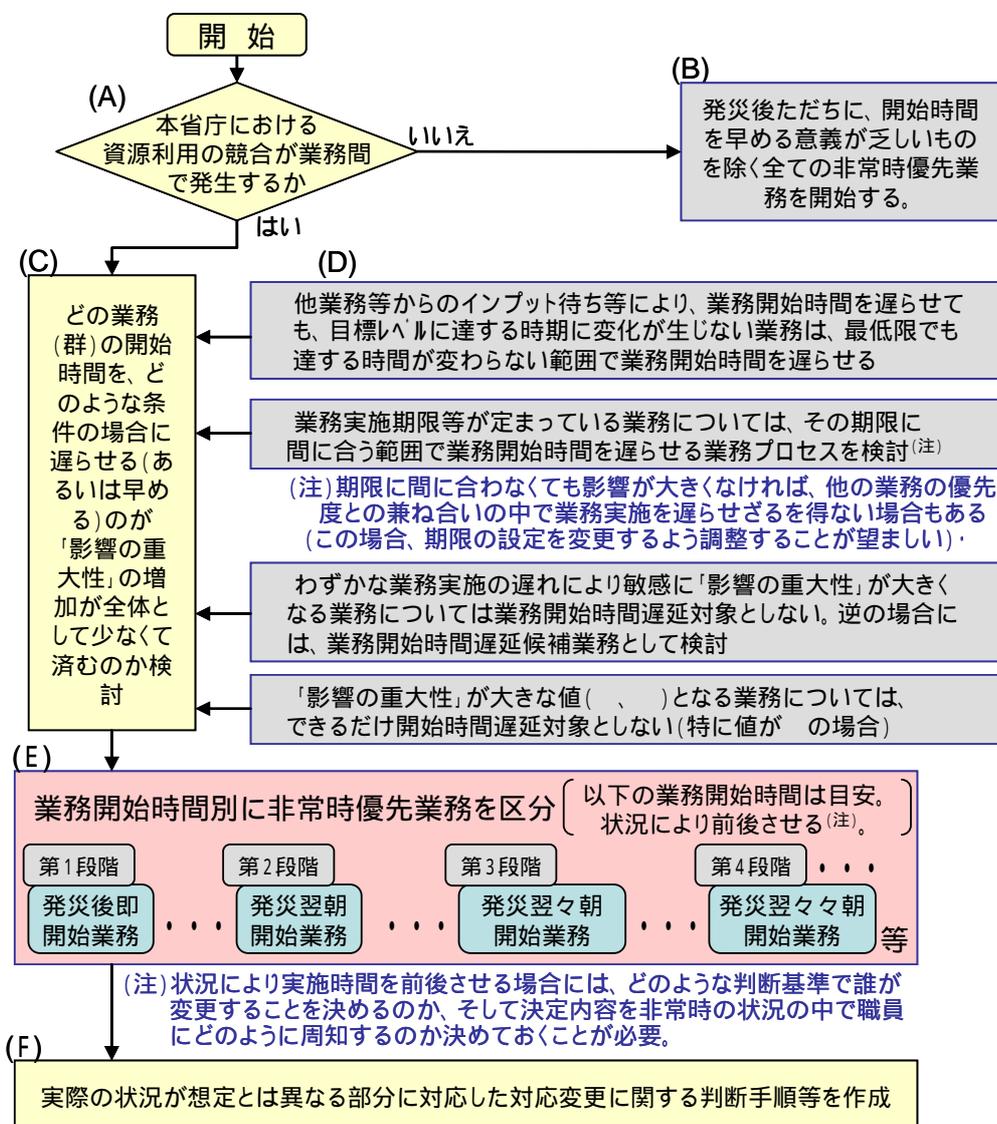


図 3-20 非常時優先業務の実施時間の条件の検討フロー図

次に、本省庁における資源利用の競合が発生する場合には、どの業務（群）の実施時間にどのような制限を加えるのが「影響の重大性」の増加が全体として少なくなることになるのか検討する（図 3-20 の(C)）。

この検討に際しては、以下のような点に留意する（図 3-20 の(D)）。

他業務等への依存等により、業務開始時間を遅らせても、目標レベルへの到達時間に変化が生じない業務は、到達時間が変わらない範囲で業務開始時間を遅らせることを検討する。

業務実施期限等が定まっている業務については、その期限に間に合う範囲で業務開始時間を遅らせる業務プロセスを検討する。

わずかな業務実施の遅れにより敏感に「影響の重大性」が増え大きな値になる業務については業務開始時間遅延対象としない。逆の場合には、業務開始時間遅延候補業務として検討する。

「影響の重大性」が大きな値（ 、 ）となる業務については、できるだけ開始時間遅延対象としない（特に値が の場合）。

以上のような検討の結果のイメージを示したのが、図 3-21 である。

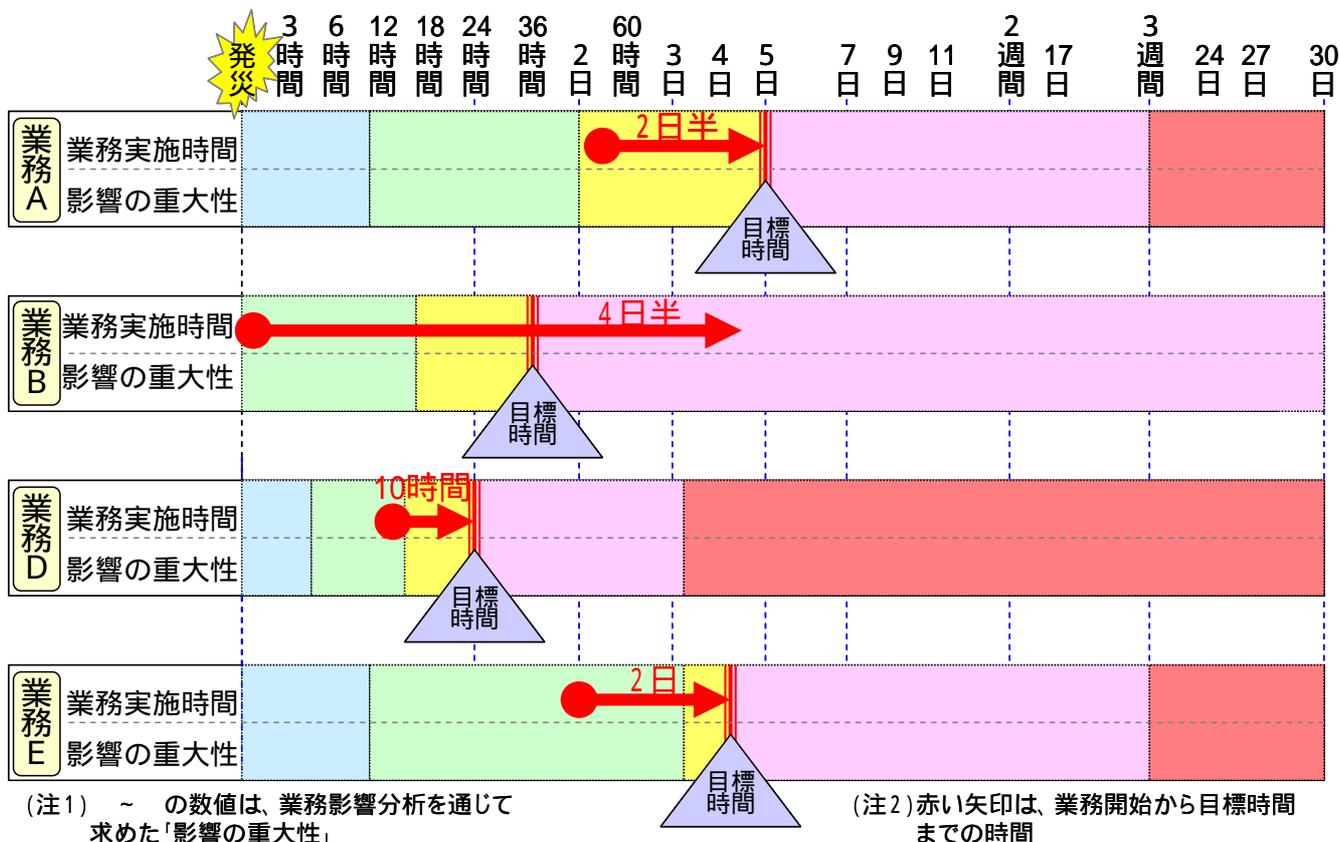


図 3-21 資源状況等にあわせ業務の開始時間をずらし目標時間を設定した場合の業務実施時間のイメージ図

この図は、図 3-13 で課ごとの検討を行ったものと類似しているが、これは、省ごとないし局ごとで、重要な災害時優先業務がいくつか存在して、それらを発災後直ぐに並行して着手するには資源利用の競合が発生してしまう場合のイメージである。この図では、業務 A、D、E について、着手の時間を遅らせて、業務 B に資源を回したイメージを示している。しかし、この例では、それでもまだ業務 B が目標時間で目標レベルへの到達が果たせていない。この場合には、もう一度、業務プロセス分析の結果に立ち返って、業務 B 固有のボトルネックの改善について検討する必要がある。本当に業務 B の目標時間をもっと後にできないのか（例えば、特定の物やサービスの支給業務であれば、代替品・サービスの支給でしのげないかを検討したり、法令義務の手続であれば、法令に災害時の特例規定を置いて手続期限を延ばすことができないか検討するなど）検討したり、別の手段を講じることによって目標レベルへの到達時間を早める方策を再検討することもあり得るであろう。

また、この業務の優先度を検討する過程では、これまでの業務影響分析、業務プロセス分析等を経て求めてきた内容について修正すべき点が確認されることも多いのではないと思われる。他の業務と横並びにして優先度を検討することによって、これまでの分析における業務間での不整合が明らかになってくるからである。元々、それぞれの所属単位を中心とした検討により分析を実施してきているため、このような不整合が生じることは必然と考えておく必要がある。ここで重要なことは、この段階でそのような不整合を補正し、業務の優先度付け(業務のトリアージ)を適切に実施することである。

このように、業務継続計画策定のための分析・検討過程においては、結果が不十分である場合には、前の分析や検討に行きつ戻りつしながら、各非常時優先業務について、適切な開始時間、目標時間の設定を図っていくことになる。

なお、以上のような理念的な説明では、全ての業務に合理的な開始時間を設定する作業が容易ではない場合も考えられるため、138 頁からの参考 2 において、さらに具体的な検討手法例を参考のために示す。この手法例は新たに考案したものであり、これまでに適用実績を重ね、手法として一定の評価を確立しているといったものではない。今後の検討を通じて、さらにより良いものへと改善していく余地や、代替的な手法での検討の余地も大きなものであることに留意する必要がある。

3.8.1.3業務の優先度区分の設定

3.8.1.2 項で業務の実施時間の設定に関する基本的な考え方を示した（また、138頁からの参考2において、それぞれの業務の実施時間を前後させることによる「影響の重大性」の変化の把握の仕方等の参考事例を紹介している）。発災後に需要に見合った資源が確保できない省庁（十分確保できない場合が一般的であると考えられる）においては、どの業務を発災初期段階から優先して実施し、どの業務は時間差を付け、あるいは状況が整うのを待ってから実施するかといった業務毎の優先度や実施条件を概ね把握しておくことが有効である。

業務をどのように区分した計画とするかは、それぞれの省庁の実情に応じて適宜定める必要がある。

一つの方法として、例えば100頁の図3-20の(E)の部分に示すように発災後直ちに始める必要がある業務、開始が1日の遅れまでなら許容できる業務、2日までなら許容できる業務……等の区分を設け、感度分析の結果等も参考にしながら、省内で議論の上で、それぞれの業務の特性に応じて適切な区分に仕分けるといった方法が考えられる。ただし、これらは、あくまで不足する資源が業務継続計画での想定どおりであり、かつ、業務を開始してから目標レベルに達するまでの時間（図3-21の矢印の長さ。仮に「所要時間」という）が業務継続計画の策定時に予測したとおりになることを前提にしている。実際の災害時において、例えば不足する資源が前提と異なれば、開始を遅らせる調整の要因が変わることになる。また、「所要時間」が異なることもありうる。したがって、これらの点を十分考慮する必要があるあくまで概ねの目安としての整理であり、これにとらわれすぎるのはかえって危うい場合もある。

104頁の図3-22には、そのような区分の例のイメージを示した。この例では、業務を着手が必要な時間別のグループに分け、それぞれのグループの業務従事者等の対応行動の区分を示している。

この図のAの業務群は、発災後直ちに業務を実施しないと大きな影響が生じる業務群であり、このような業務には発災後初期に最優先で資源を割り当てる必要がある。

Bの業務群については、業務の遅れによる影響が大きなものとなる（レベル以上になる）までに、業務の開始時間ベースで1日程度の時間的余裕があることから、利用資源の割り当ての優先度はAの業務よりも劣後することとなる。同様に、Cの業務群については、Bの業務群よりもさらに劣後する。ただし、ここで言う「劣後」とは発災後の初期における資源の割り当ての優先度に関するものであり、例えば、発災後1週間を経た時期に、何らかの要因（例えば余震やライフライン支障）によって本省庁における資源の割り当て先を絞り込む必要がでたときにも同じ優先度の考え方があてはまるとは限らない（B、Cのグループの中でも、実施が待ったなしの状態の業務がその時点ではあることも考えられる）ことに留意する必要がある。

本省庁等における利用可能資源が逼迫していない場合には、B、Cのグループの業務でも、それぞれの業務毎に望ましいタイミングで業務を開始すればよい。基本的には、業務を早期に実施する必要が乏しい業務を除き、所要の業務拠点に速やかに参集して業務を行えばよいが、参集時の移動経路上の安全確保等の面でリスクがあるこ

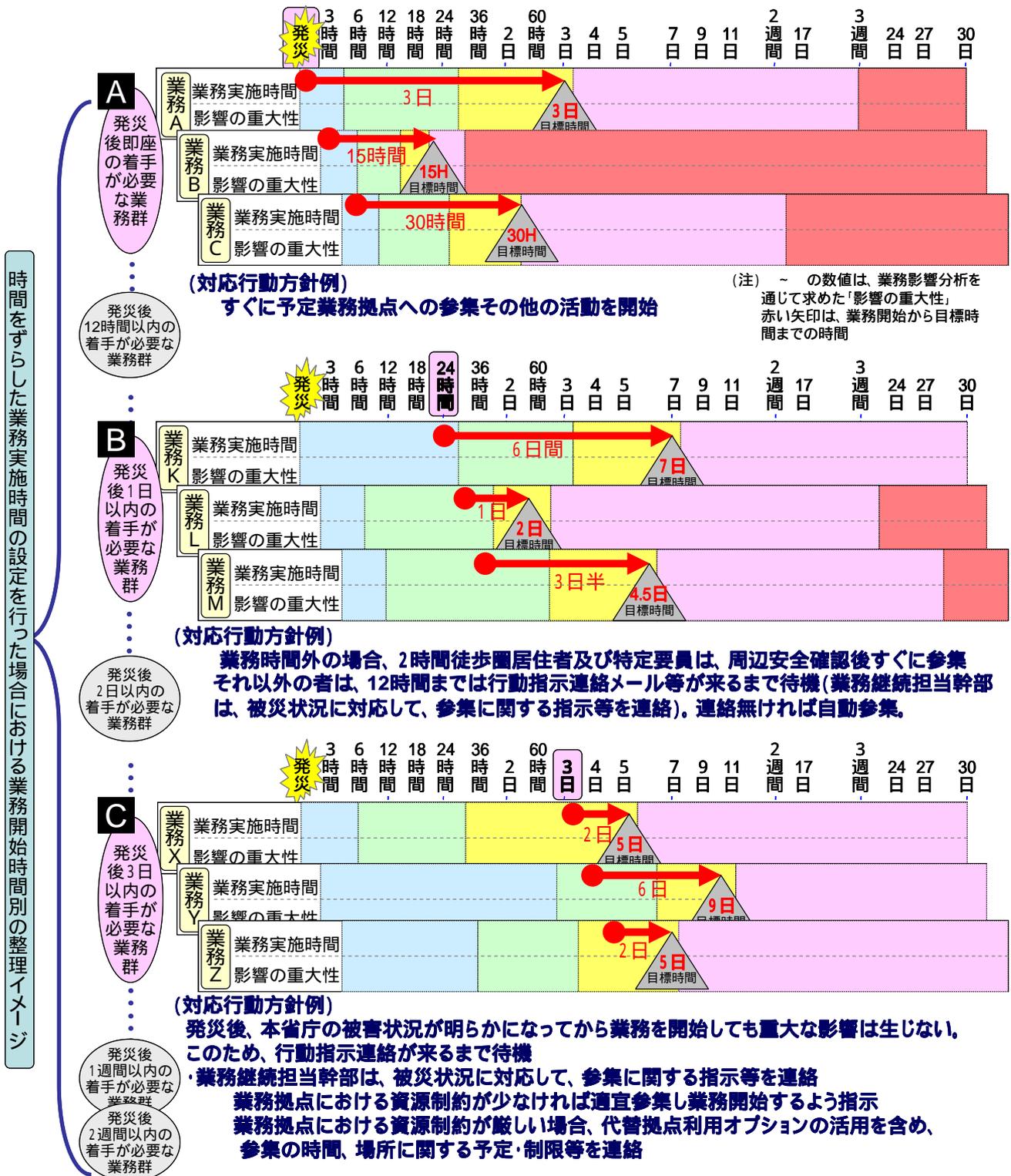
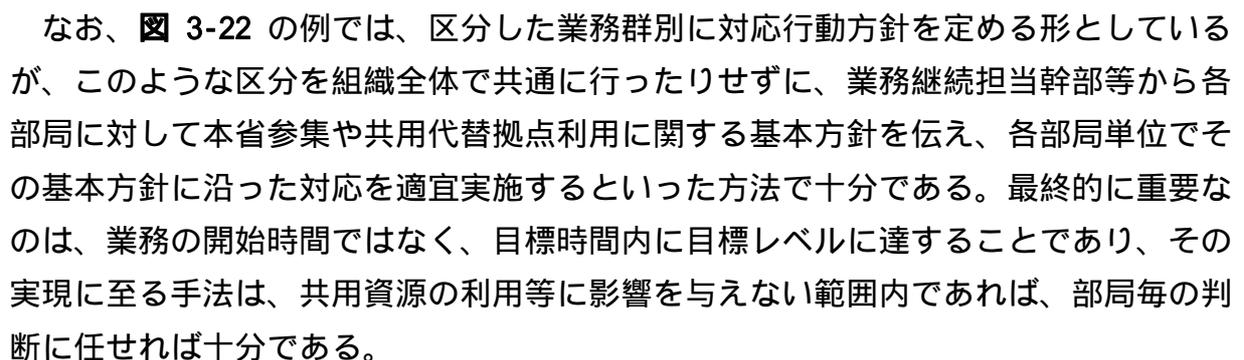


図 3-22 業務の優先度区分の設定イメージ

とも想定されるので、開始時間が遅れることによる支障が少ない業務については、夜間の緊急登庁といったことは避け、一定の状況確認ができてから参集行動等に移れば十分であると考えられる。

一方、想定以上に制約条件が厳しい場合には、例えば、業務開始時間を3日と想定していた業務について、さらに時間を遅らせて実施したり、代替拠点で業務を実施することを検討したりといった対応が迫られる事態も考えられる。このような場合でも効果的な業務継続を図る上において、代替拠点利用に関するものも含めて、状況に対応した「応用動作」を可能にするオプションを持つておくことが効果的である。

なお、 3-22 の例では、区分した業務群別に対応行動方針を定める形としているが、このような区分を組織全体で共通に行ったりせずに、業務継続担当幹部等から各部局に対して本省参集や共用代替拠点利用に関する基本方針を伝え、各部局単位でその基本方針に沿った対応を適宜実施するといった方法で十分である。最終的に重要なのは、業務の開始時間ではなく、目標時間内に目標レベルに達することであり、その実現に至る手法は、共用資源の利用等に影響を与えない範囲内であれば、部局毎の判断に任せれば十分である。

3.8.2 非常時における対応計画

3.8.2.1 対応計画の発動を想定した検討事項

地震発生後、業務継続計画等に基づき業務を開始するためには、まずは職員の安否確認を行うとともに、非常時優先業務等の業務継続に必要な資源の被災状況を速やかに確認する必要がある。また、発災後の相当な混乱が予想される状態の中での確に業務を遂行するために、予め組織及び個人別に何を行うべきか時系列別に整理することを基本とする。また、本来の担当業務以外の業務の応援を担当する要員の運用についても定めておく必要がある。

応援要員の運用に関する検討

非常時優先業務の中には、要員数の不足がボトルネックとなるものがある。一方で、積極的休止業務として位置付けられた業務の担当者の中には機動的な対応を実施可能な者も含まれる。対策の検討（3.7 節）の中でも応援要員を含めた人的資源の手当について触れており（77 頁前後）、ここまでの検討の中でも既に一定の要員の手当てが行われている部分もあると考えられるが、103 頁の 3.8.1.3 項で求めた業務の優先度の区分で積極的休止業務を選定したことを受けて、非常時における対応計画においては、追加的な要員の配分を検討するとともに、応援要員の具体的な運用を定めることとする。ただし、省庁全体で利用できる資源には限りがあるので、積極的休止業務として位置付けられた業務の要員を自由に活用できるわけではないことに十分留意する必要がある。

応援要員の運用方法としては、予め固定業務に要員を割り当てるものと、発災後の各時点で必要性が高いと判断された業務に機動的に要員を投入するものとに分けられる。固定業務に要員を割り当てる場合には、要員を追加したことに伴う目標レベルに達する時間の変化等を、業務プロセス分析結果等にフィードバックして反映させることも必要である。機動的に要員を投入する場合には、誰が、どのように判断して当該要員を、要員の配分を求めてくる各業務に割り当てるのか予め定めておく必要がある。省庁内の災害対策本部等において、割り振りを行うようにするといったことも考えられる。

要員の固定業務への割り当てに際しては、応援要員を活用することによって、どのように業務プロセスを改善できるのかを候補業務のそれぞれについて検討し、相対的に高い効果が認められるものについて応援要員の配分を行うことが基本である。応援要員が配分されることとなった業務については、いざという時に応援要員も所定の役割を果たすことができるよう、対象者に教育・訓練を施すことを検討する必要がある。

なお、応援要員の要望が省庁内で競合する場合には、各業務担当課からの応援要員の配分要求に対して、配分による効果の大小で優先順位を付ける等の対応が考えられ

る。

初動対応事項（安否確認、被害把握等）

業務継続に必要な資源の被害を最小限に抑え、速やかに非常時優先業務等の業務継続に向けた活動を実施するために、職員等の安全確保や二次被害の防止に係る初動対応を適切に実施する必要がある。

職員等の安全確保に係る対応としては、発災直後の身の安全の確保のほか、建物が危険な場合の避難、救急救護、安否確認等がある。二次災害の防止に係る対応としては、初期消火や建物の安全確認等がある。これらの対応については、既存の防災業務計画や消防計画等とも整合を図りながら実施内容を定める。

職員の安否確認については、109 頁の 3.8.2.2 項の記述を参考に、実施方法を予め定めておく。また、各非常時優先業務等の業務継続を図る上で必要な資源の被害状況や業務への影響を速やかに把握するために、被災状況の確認を行う業務毎に確認項目、確認責任者、確認情報の報告先等を予め定めておくことが望ましい。

これらの初動対応の実施にあたり、防災業務担当組織においては、防災業務計画に示された班構成や業務分担との整合にも留意する。

実施業務についての組織レベル・個人レベルの確認

発災後の混乱した状況の中での的確に業務を遂行するためには、予め組織別、個人別に何を行うべきか時系列別に整理し、その情報を必要な範囲で共有することが効果的である。具体的方法としては、表 3-15 に示すように、地震発生後、一定の時間までに誰がどのようなことを行うのか想定した資料を課・室単位で作成し、それを参考に個人毎に自分が行うべき行動を整理する方法が考えられる。なお、このような整理は、休日夜間に発災した場合のほかに、人的資源の活用自由度が大きい一方で来客や帰宅困難者等への対策が加わる平日昼間等に発災した場合についても実施することが望ましい。

表 3-15 時系列に応じた業務内容の検討整理表（例）

< 局 課の業務（日曜 18 時発災ケース） >

	対応者及び業務内容
発災直後	<ul style="list-style-type: none"> ・総務係長は、課の職員の安否確認のため全員宛同報携帯メールを送付し、返信を集計。 ・総務係ではメール確認と併行して各種手段で安否確認実施。 ・各非常時優先業務要員は予め定めてあるそれぞれの参集拠点への移動活動を準備・開始。11月下旬期の場合、国家試験担当者のうち別に定める6名は試験会場に情報収集のため現地へ向かう。
3 時間後	<ul style="list-style-type: none"> ・本省庁舎参集者（2名）は、倒壊物・落下物の片付け等実施 ・代替拠点参集者（2名）は、業務開始準備 ・通信環境チェック等を実施後、当課主務の非常時優先業務である業務（2名）、業務（1名）、業務（1名）のそれぞれで、情報収集活動を開始。 ・総務係で各種電話対応窓口業務を担当。
6 時間後	<ul style="list-style-type: none"> ・業務（3名）については、引き続き情報収集を行うとともに、対応策の検討を開始。 ・業務（2名）については、引き続き情報収集を行い、判断を求められる事項が上がってくるのに対応して順次組織としての判断を行い返答。ただし、処理しきれない案件も多い。 ・業務（2名）に関しては、その実施の前提となる省令の発令へ向けて資料の作成を行う。
12 時間後	<ul style="list-style-type: none"> ・業務（3名）については、特例通達の発出についての事務的判断を固め、案文作成等実施。 ・業務（3名）については、引き続き情報収集を行い、判断を求められる事項が上がってくるのに対応して順次組織としての判断を行い返答。 ・業務（3名）に関しては、その実施の前提となる省令の発出へ向けて資料の作成を行う。
1 日後	<ul style="list-style-type: none"> ・業務（3名）については、特例通達を発出し、記者発表も行い、問い合わせ対応を実施。 ・業務（3名）については、「12 時間後」と同様の対応を継続。 ・業務（3名）に関しては、その実施の前提となる省令の発出へ向けての調整・決済を実施。
3 日後	(以下、略)
1 週間後	
2 週間後	
2 週間後以降	

業務継続計画発動にあたっての留意点

発災後の初期の動作は、予め定めた業務継続計画に従って発災後に自動的に開始する。しかし、被災状況等が明らかになるに従って、初期動作に変化を加えることも必要となる。省庁全体の業務継続に関する責任者等は、想定した状況と異なる事態が発生していることが確認された場合（そもそも「想定通り」ということは「ない」と覚

悟しておくべき)には、その状況を判断し、業務の優先順位や資源配分に関する修正方針を定め、関係者に伝達する。具体的には、どのランクまでの優先度の業務に本省庁の資源の利用を許すのか、遊軍的な人員の配分をどうするのか等を判断し、各部署に伝える。また、各部署の責任者等は、所管業務の範囲で、業務継続計画で想定している対応とは異なった対応が必要ないか検討し、必要に応じて所管の範囲の中での資源配分の変更等を行う。

代替施設への移動等についても、実際の被害状況を考慮しつつ、どこまで実行すべきかを判断する。被災が少なければ、代替施設の利用等、計画の一部は実行する必要がなくなるほか、目標レベルに達する時間を前倒ししたり目標レベルを上げたりといった対応も可能となる。代替施設からの撤収等についても同様に適切に判断する。

以上の判断を誰がどのように行うかについて、組織内で予め定めておくこととする。

3.8.2.2 職員の安否確認

首都直下地震応急対策活動要領(平成18年4月中央防災会議決定)において定められているとおり、地震発生後、中央省庁においては、職員及びその家族の安否確認を行った上で、直ちに要員が参集することとされている。業務継続活動を担う職員が安心して業務継続活動に携わることのできる環境作りのためには、職員及びその家族の安否確認を行う組織体制や手続きを構築し、有事の際に迅速に確認が取れるよう日頃から訓練等を行っておく必要がある。

ただし、一般の訓練時とは異なり、実際に安否確認を行う際には、電話の輻輳等も生じているものと考えられるほか、健在であっても連絡ができない状況におかれている職員と、死傷して連絡できない職員の双方が存在することを念頭に入れておく必要がある。また、安否確認作業を行う職員の側が被災していたり、連絡が取れない場所にいたりする可能性もある。電話が通じなくても携帯電話のメールは何とか届く場合もあるし、家具倒壊等によって携帯電話が被災したり、連絡簿のありかが不明となっていたりする場合も考えられる。

以上のような様々な可能性を考えると、安否確認を行うためのいくつかの手段を持ち、それぞれの手段を適切に使えるようにしておく必要がある。宿舎等多くの職員が居住している場所については、宿舎内で安否確認を行い、組織の担当者に結果を伝達するといった方法も有効であると考えられる。安否確認業務を請負う外部機関を活用することも選択肢に入り得る。関係職員の電話番号、携帯メールアドレス等を携帯電話に登録する等している職員が一定割合以上いることも必要であるし、特に安否確認を担当する者は、常時対応できるように携帯電話の携行等を怠らないようにしておく必要がある。連絡の速度の確保のために、関係者のメールアドレスの同報登録を行うことも推奨される。これらの支援のために、携帯電話ソフトを活用した送信先の一括

登録を行い、部署内の全員が相互に同報メールを送れるようにする等の対応も望ましい。

また、職員及びその家族が自らの安否情報を伝えるために能動的に行うべき行動の内容を定めるとともに、組織の構成員がそれを適切に実施できるようにしておくことも必要である。電話がつかないケースも想定し、職員が自律的に行動を起こせるようにしておくことが必要である。

なお、家族の安否状況によっては、職員が参集できない事態や、逆に職員が帰宅しなければならないといった事態も想定され、業務継続活動に従事できる職員に制限がある状況も想定しておく必要がある。

3.8.2.3 職場内被災者への対応

中央省庁の庁舎自体が被災するため、大きな揺れが襲ってきたときに職場のオフィス家具の倒れ込み等により職場内で職員が負傷する事態が想定される。日頃からオフィス家具の固定を徹底しておくことはもちろんのことではあるが、このような職場内被災者に対し、迅速な救出や応急手当を実施できる態勢を整えておく必要がある。救出のための器具としてもパール等を庁舎に確保しておき、いざという時に使えるようにしておくことが望ましい¹⁸。また、休日・夜間等で職員数がまばらな状態のときに発災した場合には、被災職員への応急手当等の対応を、通常時の担当職員ができないことも想定される。このような場合でも必要な対応ができるように、救急箱のありかや応急処置方法の習得といったことを含めた基本的な情報を職員が共有しておく必要もある。

3.8.2.4 来庁者への対応

中央省庁の庁舎へは、毎日のように全国各地から数多くの人々が訪れていることが一般である。来庁者が庁舎内にいる際に地震が発生した場合の、来庁者に対する対応方針を定めておく必要がある。この場合、非常時優先業務の業務継続活動の妨げにならぬよう、一時避難場所に案内する体制等をあらかじめ構築しておく必要がある。ただし、周辺状況が明らかでないうちに、むやみに移動させることは危険な場合もあり、庁舎内にも発災時に館内に滞在していた人を一時収容できる場所を設け担当者を張り付けられるようにしておくことが望ましい。

3.8.2.5 庁舎内の営業体等への対応

中央省庁の庁舎内には、食堂等の飲食店、コンビニエンスストア、文房具店、クリ

¹⁸ パール等の器具は、平常時には侵入・破壊を意図した活動に用いることもできるので、保管方法等については十分注意する必要がある。

ーニング店、書店等様々な営業体が営業活動を行っている。地震発生後の各営業体の営業の継続については、各庁舎と営業体側のそれぞれの判断や個々の契約内容等にもよるが、活用できる資源量が極端に限られている状況の中で、これら営業体やそこで提供されているサービスを効果的に活用する視点も必要である。

食堂等の施設については、非常時優先業務を支える施設として、どのように活用すべきか検討し、関係する営業体とも考え方をすりあわせると共に、必要に応じて協定を結ぶ等の対応を行うことが考えられる。場合によっては契約内容の一部を変更することも必要となる可能性がある。また、医薬品、衣料品、事務器具等についても、非常時におけるこれら店舗で販売されている商品の活用のあり方を想定しておく和良好的。非常時における商品の利用の確実性が担保されるのであれば、組織における非常時の備蓄物資の一部として捉えることもできる。

なお、非常時には、これらの営業体で働く従業員の安全の確保が最優先であることは言うまでもない。休日・夜間等に発災した場合に、店舗従業員が来られないことも想定しておく必要がある。

3.8.2.6 帰宅困難者等への対応

中央省庁の建物は、周辺地域で被災した人や、帰宅困難者と化した人々にとっては、何らかの援助を期待できる場所として想像されることが考えられる。特に、冬季や荒天時に広範囲で停電が生じている状況の中で、省庁のビルに非常用電源による灯りがともっているような状況の際には、特にそのような期待が高まる可能性がある。各省庁においては、治療、休息その他の援助を求めて庁舎を訪れる人々に対する対応について方針を定めておく必要がある。その方針を定める際に、留意すべき事項を以下に記す。

1) 一般の帰宅困難者等への対応

首都直下地震対策大綱においては、中央省庁を含む首都中枢機関においては、施設への関係者以外の立ち入り制限を発災後の応急対策の一環として実施することを定めている。これは、発災後の混乱期には、災害対応を中心とする膨大な緊急的業務が発生する一方、通常の危機管理が行えない状況の中で、行政中枢部での不測の事態の発生を回避するとともに、必要な業務の円滑な執行を行う上で、不特定の者の出入りを許容することのリスクが大きいことを反映したものである。

地震発生直後に、人的資源及び非常用電源の容量をはじめとする様々な物理的資源の制限がある中においては、各省庁は、その限られた資源を非常時優先業務の業務継続のために投入することを基本として考える必要がある。その確保ができていない状態の下で帰宅困難者等を安易に庁舎内に受け入れることは、国民が中央省庁に期待している本来業務の執行を阻害されるおそれもある。非常時優先業務の業務継続に影響

が及ぶおそれがある場合には、帰宅困難者を受け入れることに代えて、庁舎に集まってくる人々に対して周辺の帰宅困難者受け入れ施設を紹介する等の適切な対応の実施、関連する行動マニュアル及び連絡簿等の作成、並びに適切な対処のための訓練の実施等に注力することが必要である。

なお、中央省庁の中でも、非常時優先業務が少ない、あるいは非常時に使用しなくても支障のない講堂など別途の広い場所がある等の要因で帰宅困難者等を受け入れても非常時優先業務の執行に支障が生じない省庁については、帰宅困難者等の救済等に積極的な対応を行うことを妨げるものではない。

ただし、帰宅困難者等を庁舎敷地内に受け入れる場合には、その対応のために、単に場所の提供を行うのみならず、一定の人員を配置し又は巡回させて、収容者との間での様々なやりとりに対応できるようにしたり、非常時優先業務の実施に支障を来さない場所の範囲を定める等して、トラブルを回避する必要がある。水や食料の供給、トイレや電話等の使用についても方針を確立しておく必要がある。また、不特定者の出入りによって通常のセキュリティレベルが確保されないことにもなり得ることから、セキュリティ確保の面で配慮を要する施設や業務への影響や対策も十分検討しておく必要がある。そのためには、入館管理だけでなく、各執務室や各職員の卓上のセキュリティ対策を含めた通常時からの不特定者対策を講ずることも重要である。収容能力を超える人が庁舎内での休息を求めてきた場合の対応方針も定める必要がある。収容対象者に年齢、健康状態等による制限を加える方針の場合には、庁舎内への入場を認めない人との間でのトラブル処理についても検討しておく必要がある。このほか、庁舎内の収容者との接触又は特定個人の存在確認等を求める外部者との対応方針も確立しておく必要がある。そのためには、帰宅困難者等を収容するに際し、氏名、住所等の確認に加えて、当該者の存在情報等の外部提供に関する意思確認を行う等の対応を行うことも望まれる。

帰宅困難者等を受け入れる方針を立てる場合には、以上のような点について検討を加え、必要な対応策を講じておく必要がある。

2)救命等が必要な外来者への対応

発災後に庁舎を訪れる人の中には、生命の危機に瀕している者をはじめとして移動させることが不適切な傷病者等が含まれていることを想定する必要がある。重傷者については、通常時であれば救急車を呼ぶ等の対応を行うこととなるが、首都直下地震の発生直後等の状況の下においては、119番が繋がらない、あるいは119番が繋がっても救助者が容易には来られない、さらには混乱が生じていて119番をかけることすらままならない等様々なケースがあり得るものと考えられる。庁舎の入り口付近で対応できる職員等の確保が十分にできない状況の下で、周辺が混乱している中で助けを求める人が来た場合等には、平常時における最低限の人的対応すらでき

ないことも考えられる。いずれにせよ、移動させることが不適當な傷病者等が来庁し又は庁舎入り口付近で倒れているといった場合も含めた様々なケースへの対応について、各省庁は予め対応方策を検討しておく必要がある。もちろん、重傷者への対応ばかりではなく、助けを求めて庁舎内への入場を求めてくる軽傷者等に対してどのような対応をするかということも検討しておく必要がある。

以上の検討に際しては、中央省庁の第一の役割は非常時優先業務を適切に実施することであり、被災者の受け入れによって非常時優先業務の業務継続に支障を来たすおそれがある場合には、その受け入れについては厳しい対応を取ることが基本とならざるをえない点に留意する必要がある。

被災者を庁舎内等に一時収容することを想定する際には、以下の点についての検討が必要である。

a. 様々なケースを考慮した対応要領等の作成

首都直下地震発生後の状況の下で、外来者が救助等を求めてきた場合の対応要領を作成しておく。取るべき対応の内容は、周辺の混乱状況や、庁舎入り口付近等で外来者に対応できる職員等の数によっても異なってくるものと考えられる。この際、非常時優先業務の業務継続に支障を来たしかねない限界的状況も考慮した対応を考えておく必要がある。

救助等を求めてきた人への対応を行う人員を確保できた場合を想定して、救急機関等との連絡、一時保護対象者の特定の考え方と当該特定から外れた者への対応方針、救急・救命措置（AEDの活用方法等）、応急手当、救急機関への引き渡し、意識不明者等への対応、パニック状態の者への対応、近くに被災者がいること等を通報してきた者への対応、一時保護者の案内又は搬送、組織内の職員間の引き継ぎ方法等を定めておく必要がある。

また、対応を行う場合でも、できる救助等の内容には限界があることを最初に十分説明をしてから入庁してもらうべきであり、そのような現状の説明も要領の中に記載しておくことが望まれる。

休日・夜間の場合と、業務時間中の場合とで対応に大きな違いが出ることも考えられるし、外部の気象条件によっても対応が変わってくるものが考えられる。庁舎の被災状況によっても当然対応は変わる。様々なケースを想定して、適切な対応方法を検討しておく必要がある。

b. 診療所等の運用方針の検討

中央省庁の庁舎の中には、庁舎内等に診療所が併設されている場合がある。この場合、診療所で働く医療従事者等が、どのような場合に、どこまでの対応を行える可能性があるのか予め検討しておく必要がある。業務時間中に発災した場合、庁舎内診療所の医療従事者は、まずは庁舎内等で被災した職員の治療を行うことが業務となるが、

庁舎内に重傷者等が運び込まれてきた場合には、トリアージの考え方を適用し、早期に医療行為を加えることによる効果が大きい者から優先的に治療を行うことが必要となる事態も想定される。このような対応については、診療所運営者側とも十分調整しておくことが必要である。

c. 組織の構成員の活用方針

組織内には、医師、看護師等の資格を持った職員がいる場合もある。これらの者が非常時にどのような活動を行うのが望ましいか、予め検討しておくことが必要である。例えば、業務時間中に発災し、資格保有職員が非常時優先業務の実施に不可欠な者ではない場合には、これらの職員も救急対応業務に従事した方が望ましいことも考えられる。もっとも、医療行為等への従事の可否を、免許の保有のみから判断することは適切性を欠く場合もあり、それぞれの職員の実情に見合った対応を行う必要がある。人事異動のたびに、個人個人の災害発生時の対応について、個々の職員の意思と業務上の要請事項を確認し、いざというときに適切な対応をすみやかにできるようにしておくことが望ましい。

このほか、非常時優先業務への従事を要しない職員の中から災害時にボランティアとして活動することを希望する職員もいる可能性がある。例えば千代田区は、日比谷公園等に帰宅困難者支援場所を設ける予定であり、そこでの帰宅困難者誘導等に人員を供出することも考えられる。このため、組織全体で発災時の行動についての個人の希望と組織側の要請についての確認を行うことも望ましい。ただし、ボランティア活動への従事は、必ずしも事前にアプリオリに決めるべきものではなく、発災後に本来の業務場所へ行くことが困難な状況となった職員が、自らがいる場所において自分ができる最善の行動を考えた結果として、その場所周辺においてボランティアとして活動するといった場合も多いものと考えられる。いずれにせよ、非常事態下においては、組織の構成員の一人一人が、自分や家族の身を守った上で、社会に最も貢献できる活動を行うという姿勢を持つことが望ましい。その際に、非常時優先業務へ従事する職員については、非常時優先業務の適切な執行が、自分が社会に貢献できる一番の活動であることをよく認識する必要がある。

3.8.3 通常体制への復帰計画

応急体制から通常体制へ、組織の対応体制へ戻すことができると業務継続責任者等が判断した場合、省庁の意志決定会議に諮る等のプロセスを経た上で、対応体制の復帰計画を実行に移す。

通常体制への復帰のための計画策定に当たっては次のことを考慮する。

- ・ 応急業務対応人員を順次、通常業務に戻す時期や手順、そのことの関係者への連絡。
- ・ 自宅等で待機している人員についての復帰に関する連絡。
- ・ 執務場所の移動を伴う場合の移動計画。特に、玉突き移動が必要な場合の順次移動計画。
- ・ 被災施設等の補修計画等。
- ・ 本庁舎の被災等により代替施設利用が長期化する場合の、適切な中長期利用施設の確保と、その中で業務を行える体制の整備。
- ・ 職務代行措置が行われた場合の当該措置の終了。
- ・ 復帰状況の関係機関への連絡。
- ・ 使用した備蓄物資の補充等。

そして計画の実行においては、次の点に配慮する。

- ・ 応急業務に従事又は自宅等で待機等している人員に、応急体制から通常体制へ復旧することを連絡し、通常体制の業務への復帰のための指示を出す。
- ・ 権限者が替わった場合、権限の担当者及びその指揮下の人員を含む関係者へ速やかにその旨の連絡を行う。
- ・ 人員が通常業務を行い始めた時点で、十分な活動を行う上での業務環境上の問題点がないか（通信、電算機等）業務実施者等からの報告により確認し、問題がある場合には速やかに対処する。
- ・ 必要な連絡先に通常体制への復帰の状況を報告する。

また、通常体制への復帰後は速やかに業務継続計画の有効性を検証する。特に以下の点について検証を行う。

- ・ 業務継続に係る活動と計画・手順の効果を検証し、問題点を特定し、改善のためのアクションプランをできるだけ早く作成する。
- ・ 代替施設を利用した場合は、非常時優先業務を十分に行うだけのシステム、通信、その他の機器や物資、体制があったか確認し、問題点があった場合には、できるだけ早く、物資類の確保や体制の再検討を行う。

3.8.4 記録計画

発災後に収集される様々な情報や、各組織における対応について、適切に記録を残すこととする。危機的事象が発生した際の記録は、後に類似の事態が発生した際の重要な参考資料となるほか、業務継続計画の改善を図る上でも重要である。

災害対応の記録を残すに際しては、災害対応を優先する観点や管理瑕疵を問われる可能性への懸念等から記録がなおざりとなる懸念があるが、組織内で記録を担当する者を定めて、映像記録や文書記録を残すことは災害対応を行う機関の重要な本来業務であると心得て、できるだけの対応を行うことが望ましい。

記録計画においては、誰がどのような役割を果たすのか、どのような機器を用いた記録を行うのかといったことを定めることとする。

災害対応の記録と活用に関する米国の取り組み

米国における事態管理国家計画(National Incident Management System)においては、連邦、州、地方公共団体等が共同して発生事象に関する報告書のデータベース(National Database of Incident Reports)を作成することとしている(Chap.V-B.2.b.(7))。

また、米国における災害その他の危機的事象に対する行動計画である国家対応計画(National Response Plan)においては、各機関が記録を保存し、事後評価報告書(After-Action Review)をまとめ、得られた教訓事項(Lessons Learned)について共通の知識基盤として保管し、災害対応計画のさらなる改善等に活用すること等が規定されている(National Response Plan(2004),pp.56,59等)。

平成19年5月現在改訂作業中の事態管理国家計画(National Incident Management System)においても、災害対応計画に事後評価報告書の内容や教訓事項(Lessons Learned)を反映させるべきであること等が規定されている(National Incident Management System, DRAFT Upgrade Revision Version 2, March 2007, pp.16等)。

米国政府の危機管理対応は、2001年の9.11テロを契機に大幅に見直され、事態管理国家計画が2004年、国家対応計画が2005年から適用されるなどの充実が図られてきているが、さらに2005年のハリケーン・カトリーナ災害等の教訓を踏まえて、2007年3月現在、大規模災害への対応の強化を主眼として、事態管理国家計画及び国家対応計画の改訂作業が進められているところである。

3.9 目標設定と業務継続計画の決定

3.9.1 業務継続目標の設定

(1) 基本的な考え方

前項の非常時優先業務の優先順位付けを踏まえて、業務継続目標を定める。業務継続目標は、段階的・持続的に業務継続力を向上させていく上での目標を与えるものである。120 頁の図 3-24 及び図 3-25 並びに 121 頁の図 3-26 に示すように、各段階での目標を意識しながら様々な対策を講じることにより、業務継続力を持続的に向上させていくことが重要である。

業務継続目標としては、個別業務毎の目標と、組織全体での目標の二つがある。個別業務毎の業務継続目標の取りまとめイメージは 122 頁の表 3-16 に示す。個別業務レベルでの業務継続目標は、目標レベルと目標時間の組み合わせとする。

なお、ここで掲げる業務継続目標は、適宜見直しを加えていくべきものである。業務継続力の改善は、必ずしも予定調和的に進むのではなく、アイデアを出し、工夫を凝らして業務プロセスを変更する等により業務継続力の大幅な向上が図られるといったことも考えられる。一方、目標に掲げて業務プロセスの改善に取り組みだしたものの、何らかの支障により思ったような改善ができないといった場合も考えられる。いずれにせよ、業務継続力を着実に向上させていくためには、改善目標を定めた取り組みを行うことが重要である。

組織全体での業務継続目標を定める場合には、例えば、業務改善を行うことで目標レベルに達する時間を早め、「影響の重大性」が高まることを抑える等により、大きな「影響の重大性」の発生のおそれがある業務（レベル以上の「影響の重大性」が生じる業務）の数を来年度末までに 2 割削減し、中期的には半減させる」といったものが考えられる。個別業務毎の業務継続力を公開することは危機管理上問題が大きいものと考えられることから、公開する業務継続計画においては、組織全体での業務継続目標を示し、個々の業務レベルでの目標については、国民生活に関係が深いものや民間企業・地方公共団体等の外部機関の業務継続に関係が深い（サプライチェーンの関係がある）もので、その業務継続性の公表が国の安全を害する等のおそれがない代表的なものを示すといった方法が望ましいものと考えられる。

業務継続目標としては、「対象年度末」「中期目標」の 2 種類を検討することが基本である（2 年目以降は、中期目標については、必要がある場合にのみ見直せばよい）。

(2) 業務継続目標の設定時間

業務継続目標の設定時期と予算要求等との関係を図 3-23 に示す。予算の確保が必要な対策については、所要の時期までに検討を実施することが必要である。

「中期目標」の対象時期としては、様々なものが考えられるが、関係者間の調整や予算の確保が必要な対策もある程度実施できる期間と考えて3～5年程度先とするのが一般的と考えられる。

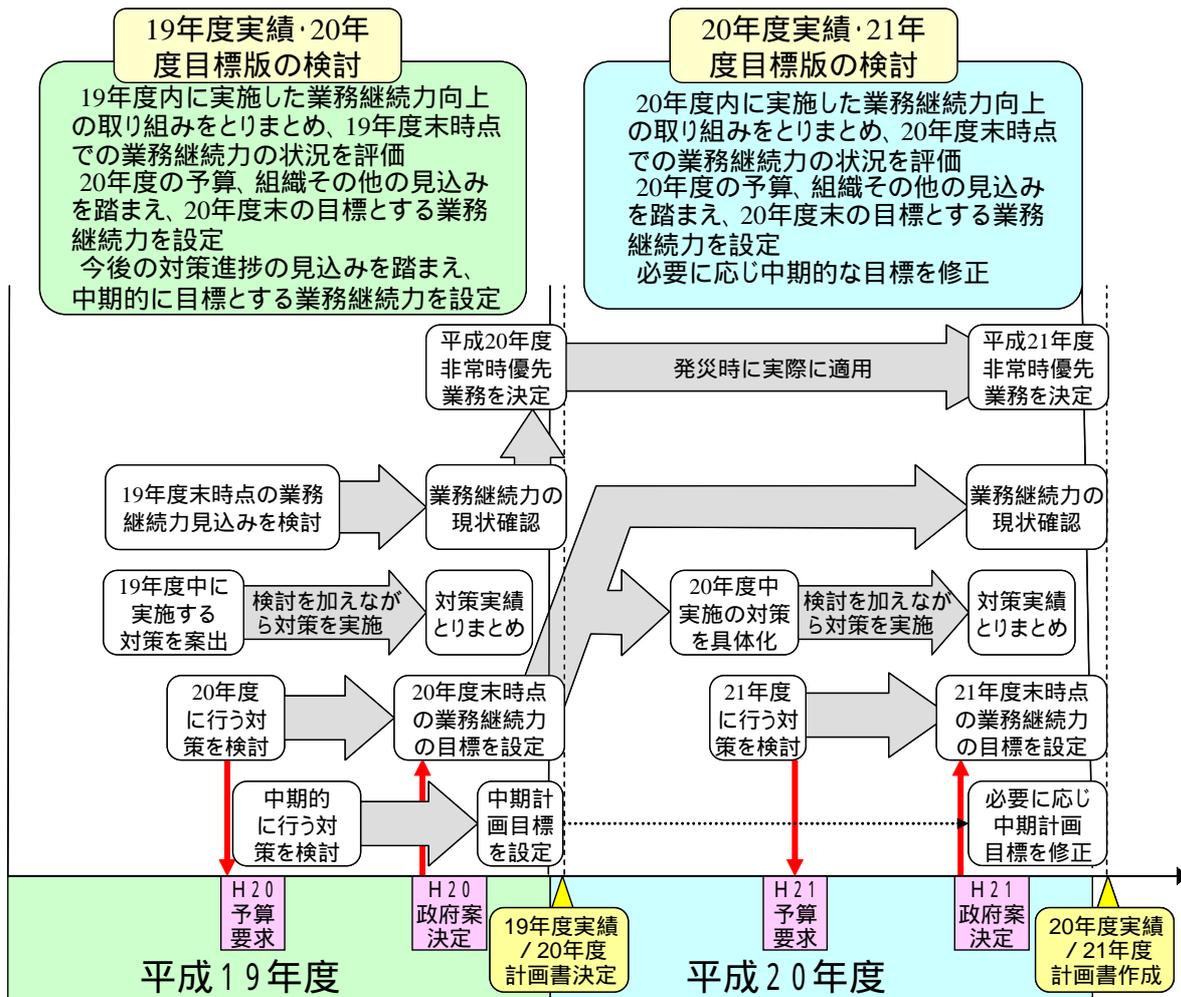


図 3-23 業務継続目標の設定と関連する検討の概略フロー

なお、各業務継続目標を以下により設定した後に、設定した目標レベルや目標時間が既存の計画等における業務内容等と整合しているかチェックすることが望ましい。例えば、次頁のコラムには首都直下地震対策大綱における業務継続目標の記載例を、それに関連する応急業務の実施目標時期を53頁に示しているが、それらに記載されている内容と、各年度に実施する対策から積み上げ式的に求めた目標時間との間に乖離がある場合には、既存の計画等で定めた水準への到達を目指して、目標時間をさらに早める方策の検討が必要となる。また、その検討の結果、既存の計画等

に、実施が不可能又は不合理な部分が確認された場合には、既存の計画等の方の見直しも必要となる。

【首都直下地震対策大綱における関連記述の抜粋】 首都直下地震の地震防災戦略
も同様の内容

- ・ 中央省庁のうち災害対策実施部局等は、被害状況の把握、被災地への救援のための調整や必要な指示等、広域的な応急対策活動をオペレーションする役割を担っている。このため、発災直後から通信連絡手段が継続的に確保され、非常参集の連絡、危機管理センターでの必要な情報の集約及びリアルタイムの情報共有ができるようにする。
首都直下地震対策専門調査会報告では「発災直後から」の表現が、「発生から1時間以内であっても」となっている。
- ・ 全閣僚及び緊急参集チームメンバーは、速やかに危機管理センターに参集する。
- ・ 情報収集ヘリコプターからの画像伝送等による被災規模の把握や政府としての基本的な対処方針の決定を行い、おおむね2時間以内に緊急災害対策本部等を開設する。緊急災害対策本部は、災害対策基本法第28条の6に基づく災害応急対策に関わる「指示」を含む広域的なオペレーションを行うとともに、国として重要なアナウンスを国内外に発信する。

(3)業務継続目標の設定方法

対象年度末の目標

平成19年度に作成作業を行う「19年度実績/20年度計画書」の場合、20年度末時点での業務継続力を19年度末と比べてどれだけ向上させるかを目標として示す。その方法としては、業務毎に、20年度末時点での業務プロセスや資源確保状況等について、業務プロセス分析を実施する等により想定して様式6(122頁の表3-16)を用いて取りまとめるといった方法も考えられるが、全ての業務について19年度末時点のみならず20年度末時点を対象とした業務プロセス分析等を行うことは負担が大きくなる可能性がある。その場合、20年度に特別の予算要求を行うもの、レベル以上の「影響の重大性」が見込まれるもの及び一定の基準で抜き出したもの等一部の業務に絞って20年度末を対象とした業務プロセス等を行い、その結果から全体的な目標を定めるといった方法を採用するという方法が考えられる。

中期目標

3～5年の中期的期間内に実施する対策の効果を見込んだ中期目標を設定する。「対象年度末の目標」の場合同様、適宜簡易な方法で目標設定を行えばよい。

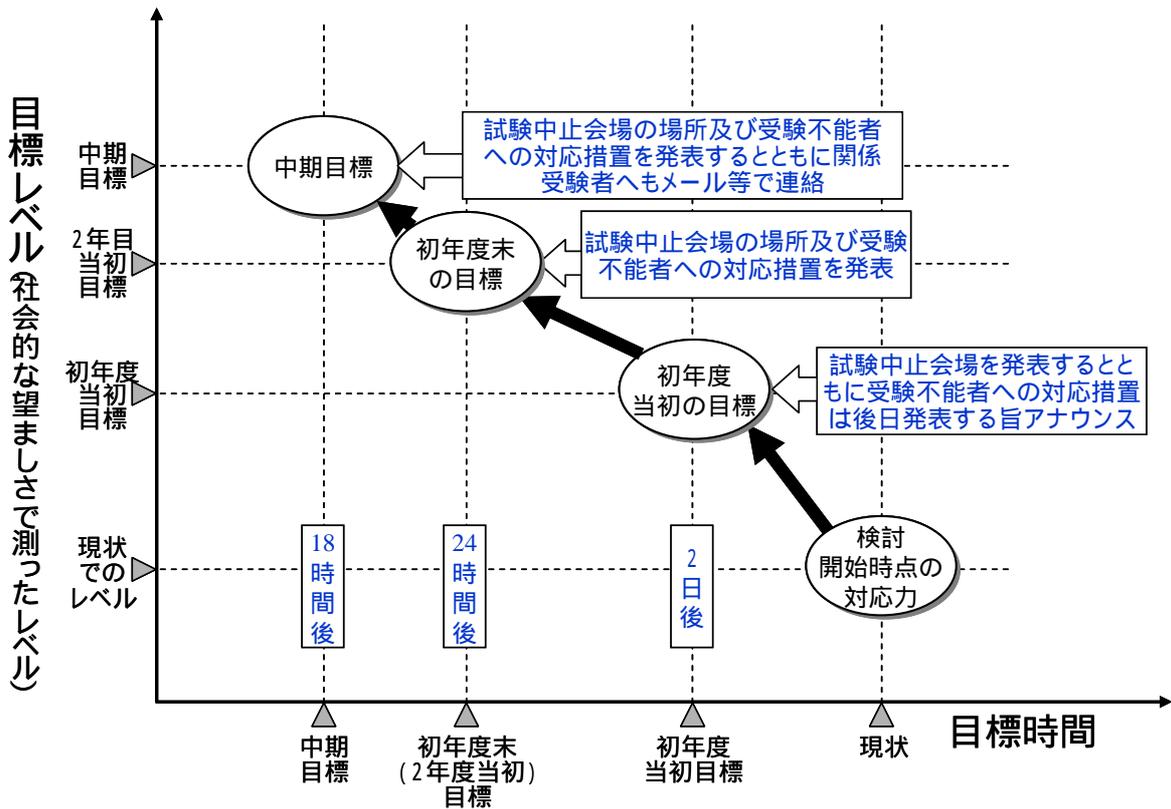


図 3-24 業務継続目標の設定事例

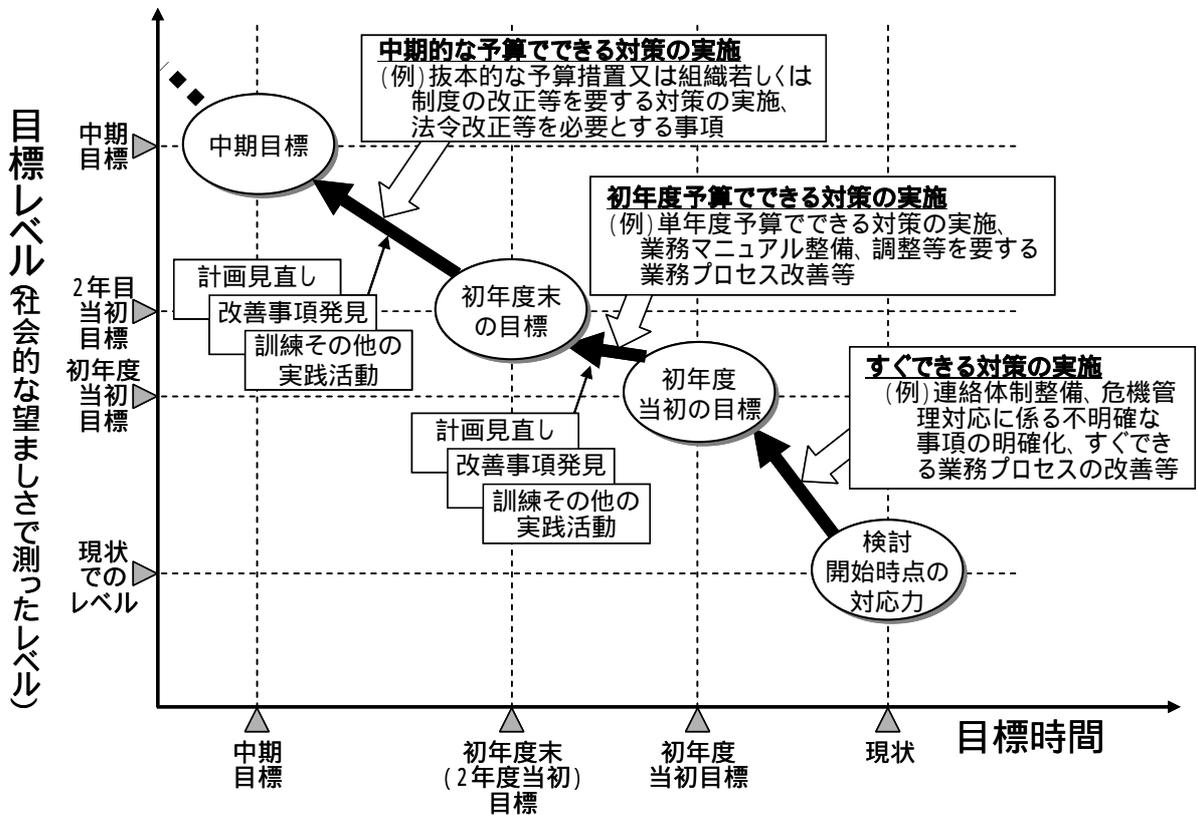


図 3-25 業務継続目標の段階的改善のイメージ

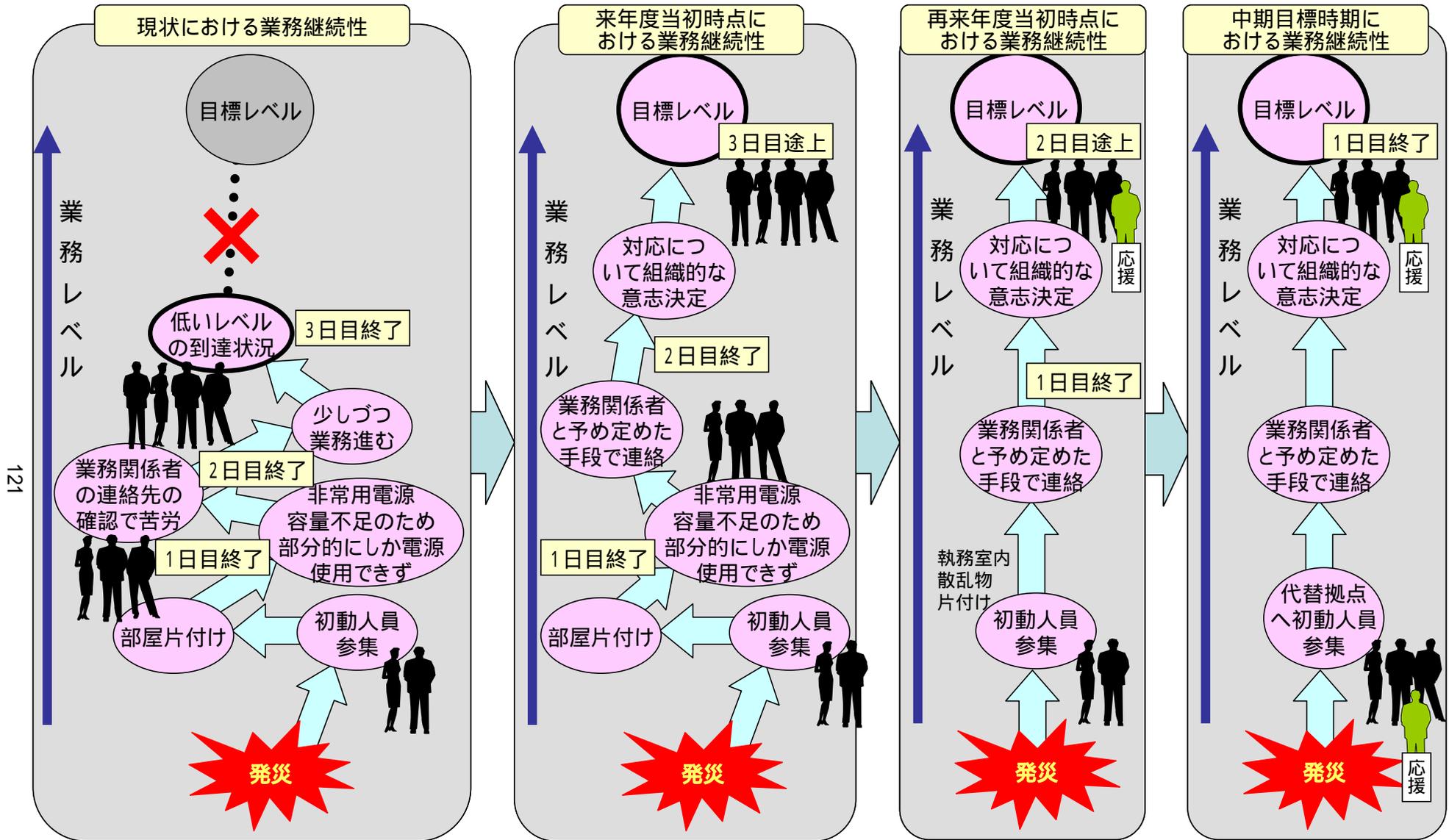


図 3-26 年次別の対策と業務継続力向上の関係イメージ図

表 3-16 業務継続目標とりまとめ様式例【様式 - 6】

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

対象事象：東京湾北部地震(M7.3)
 検討熟度：補佐～担当者案
 評価時期：平成19年10月

局案 省未定案 省確認案

主務課及び番号	業務名	特定状況の場合分け	非常時優先業務への該当の有無及び優先度	業務継続目標(上段:目標レベル、下段:目標時間<目標レベルに達する時間に関する目標値>)									備考
				19年度末(見込み)			20年度末(目標)			中期目標(目標)			
				目標レベル	目標時間	影響の重大性	目標レベル	目標時間	影響の重大性	目標レベル	目標時間	影響の重大性	
科試-1	国家試験の企画・運営に関すること	11月下旬	本庁・優先D1	被災地域の国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること(試験中止会場の発表するとともに受験不能者への対応措置は後日発表する旨アナウンス)	2日		19年度末と同じ(試験中止会場の場所及び受験不能者への対応措置を発表)	1日		20年度末と同じ(関係受験者へメールで連絡する措置も実施)	18時間	決定の判断基準を予め作成することにより決定プロセスを簡略化。	
官管-1	所管の施設についての被害報告		本庁・優先H1	所管の施設において社会的な影響の大きな被害が生じた場合に記者発表すると共に官邸等に一報を入れる。	3時間		19年度末と同じ	2時間		19年度末と同じ	2時間	所管施設緊急点検マニュアルを平成19年度内に整備するとともに、緊急点検訓練を実施し、これらにより点検実働時間を1時間以内、全体時間を2時間以内に短縮する。	
官秘-1	大臣等幹部秘書業務		本庁・優先H2	休日等における大臣の移動手段の決定	2時間		19年度末と同じ	1時間		19年度末と同じ	1時間	秘書官の住居を大臣宅から1時間圏以内とする。	
官会-1	契約事務		本庁・優先D1	緊急的に必要な工事、調査等に係る契約事務を、即日で処理できる状況とすること。	4日		19年度末と同じ	2日		19年度末と同じ	1日	決定プロセスの簡略化(非常時契約事務処理規定の整備等)により到達時間を短縮	
官営-1	自省建物の緊急修繕業務	-	本庁・優先H1	最低限の修理(危険物の撤去、破れた窓へのシート張り等)を、半分の執務室に対して終える。	2日		19年度末と同じ	1日		最低限の修理(危険物の撤去、破れた窓へのシート張り等)を、半分の執務室に対して終える。	6時間	平成20年度には、省内の対応要員確保体制を整える。中期的には、窓は全て地震に耐えられる防犯ガラスとし、ロッカーの固定も100%実施することにより、補修対応業務も最小限で済むようにする。	

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

対象事象：東京湾北部地震(M7.3)
 検討熟度：補佐～担当者案 課案 局案 省未定案 省確認案
 評価時期：平成19年10月

123

主務課及び番号	業務名	特定状況の場合分け	非常時優先業務への該当の有無及び優先度	業務継続目標(上段:目標レベル、下段:目標時間<目標レベルに達する時間に関する目標値>)									備考
				19年度末(見込み)			20年度末(目標)			中期目標(目標)			
				目標レベル	目標時間	影響の重大性	目標レベル	目標時間	影響の重大性	目標レベル	目標時間	影響の重大性	
官営-2	停電時のバックアップ電源供給業務	(休日18時の発災時)	本庁・優先H0	順調に行けば自動的に行われるものであるが、トラブルが生じた場合の処理や、重油の供給等について人手で行う必要がある。	0時間		19年度末と同じ	0時間		19年度末と同じ	0時間	20年度末以降は、非常用発電設備の増強(長時間化)とともに、燃料の供給体制の強化を図る。	
		平日18時の発災時	本庁・優先H0		0時間		19年度末と同じ	0時間		19年度末と同じ	0時間		
科試-1	ある国家試験の企画・運営に関すること	10～11月中旬	代替拠点・D2	国家試験の実施時期までにまだ多少の猶予があるため、数日間アナウンスがなくても大きな混乱は招かない。	4日		19年度末と同じ	4日		19年度末と同じ	2日	中期的には、国家試験の時期が迫っている場合と同様に、早い段階での受験者に対する対応措置を実施するようにする。	
官情-1	セキュリティ保護機能再設定業務		本庁・優先D1	非常時優先業務従事者が必要とするパソコンが問題無く使える状態になっている。	1.5日		19年度末と同じ	1.5日		19年度末と同じ	12時間	現状においては、情報システム保守管理業者の協力を得て対応する予定。年度末までには、非常時用臨時ユーザー設定要領を策定し、非常時には特別なユーザー名とパスワードを職員に知らせ使用できるようにする。中期的には、非常用パソコンストックを在室者へ配布する。	
行資-1	業界からの資材の緊急調達		本庁・劣後D2	地震後の対応に必要な約100トンの資材を確保できている状態	2日		19年度末と同じ	2日		19年度末と同じ	1日	年度末までに業界と協定を結び、優先的に資材を確保できるようにする。中期的には、政府備蓄を行い、1日以内で資材確保ができるようにする。	
行資-2	業界からの××資材の緊急調達		本庁・劣後D3	地震後の対応に必要な約10トンの資材を確保できている状態	2日		19年度末と同じ	2日		19年度末と同じ	1日	年度末までに業界と協定を結び、優先的に資材を確保できるようにする。中期的には、政府備蓄を行い、1日以内で資材確保ができるようにする。	
緊急-1	2日での実施が必須のある業務		本庁・優先H0	既存計画で2日以内の履行を義務づけられている業務を完了すること	2.2日		19年度末と同じ	2日		19年度末と同じ	1.8日	年内に体制確保に関する調整を整え、本年度からは要員を庁舎に常駐する。中期的には、衛星通信を強化し業務の速度を上げる。	

3.9.2 業務継続計画の文書化

これまで検討してきた内容から、業務継続計画を文書化する。業務系継続計画の内容には、国の安全の確保等のために組織内でのみ持つべきものが多く、また、組織内でも全部局で共有すべき情報と、部局単位で保有する情報、課室等の単位で保有すべき情報等に適切に仕分けをして管理する必要がある。このような仕分けの基本的な考え方や留意事項について以下に述べる。なお、以下に述べる各種の版の区分は、固定的に考える必要はなく、組織の実情に応じて適切に定めることが望ましい。

3.9.2.1 公表版における記述

公表版の目的は、中央政府の行政サービスに密接な関わりを持つ国民、地方自治体、企業等や、各省庁と様々な面で関係を持つ外国政府等に対して、各省庁がどのような業務継続方針を持ち、発災後にどのようなサービスを提供するのかを示すことが目的である。

このため、業務継続の方針を示すとともに、個別の業務等についても、国民や、中央政府の行政サービスに強く依存する関係者の関心事項を中心として、情報の開示に伴う安全上の問題が生じない範囲で公開版に記述する。

なお、どのような事象を対象とした計画かといった点について明確に記述することですら国の安全確保上問題が生じる可能性があるため、公表版の記述にあたっては内容の選択には十分な留意を行いつつ、できるだけわかりやすく省の業務継続の取り組みについて示していくことが望ましい。

3.9.2.2 全職員版における記述

全職員版の目的は、省庁内の各職員が、非常事態が発生した際の対応や常時からの備えなど業務継続に対する十分な知識と心構えを共有して、より高いレベルでの行動を取れるようにすることと、共通的な情報を共有することが主な目的である。

このため、非常時の対応方針について基本的な内容や、より高い対応力を確保することに資する各種の情報を含めることとする。業務継続のための「チェックリスト」や過年度における業務継続の取り組みの成功例等も盛り込むといったことも考えられる。

また、業務継続目標についても適切な範囲で盛り込む。

このほか、業務継続に係る教育・訓練の機会等の概要についても載せる。

組織内での確実な情報管理が必要な情報については、全職員版に載せることは一般には適切ではない。

3.9.2.3 限定職員版における記述

限定職員版においては、非常時における省内の人員その他の資源配分を適切に行うための情報や、全省的な業務継続への取り組み（対策実施方針、業務継続目標（全体及び個別）、教育・訓練計画、点検・是正に関する方針等）を盛り込む。

このため、非常時の対応計画に関する情報、対策の実施方針、業務継続目標等に関する情報を網羅する。

また、省内の各業務についての業務影響分析や業務プロセス分析の結果や関連する参考情報等も含めることも考えられる。ただし、この場合には情報の共有範囲について十分絞り込む等の検討を加える必要がある。

3.9.2.4 部局別版における記述

部局版においては、非常時の個別業務の実施計画等を記す。また、非常時の対応に資する部局独自の情報で、部局全体で共有すべきものも含める。局内での非常用備品のありかといったこともここに含まれる。なお、部局版の資料の共有者の範囲については、必ずしも部局全体ということではなく、非常時の対応が必要な職員を中心としたものとする。

3.9.2.5 課室等版における記述

それぞれの業務の実施手順（特に連絡が十分取れない状況の中での業務実施手順等）や、連絡先情報について共有する（携帯電話への連絡先登録等も含め）。また、各種のデータや共有資源の所在等についての情報の共有を図る。その他、大きな組織単位で共有することが適切ではない情報の共有を図る。場合によっては、鍵のありかといったものも含まれる。

3.9.3 計画の決定

文書化した業務継続計画を、組織として決定する。なお、作業過程で作成した各種の様式については、業務継続力向上のために組織内で用いる資料として重要なものであるため組織内で適切に利用するほか、サプライチェーンの関係を有する省庁との情報交換や政府全体の業務継続計画の改善のために必要に応じて用いるものとする。ただし、情報の取り扱いについては十分な配慮を行う必要がある。

なお、計画の策定に際しては、以下の点にも考慮する。

計画推進体制の確立

計画の運用・改善に係るマネジメントを適切に行うための省庁内の体制を明確にする。

サプライチェーン関係にある相手方等との継続的な連携・調整の確保

業務継続に際して、その前提となるサービスの提供等を他者に依存する場合（サプライチェーンの関係にある場合）依存するサービスの提供等についての状況を適切に把握し、支障がある場合には改善を働きかけていく取り組みを継続的に進める。また、連携した業務を行う省庁との間においては、互いの計画が相互に整合性を持ったものとなっているか確認し、必要に応じて計画内容の調整を図る。

関係する地方支分部局等との業務継続計画に係る情報共有の推進

計画中で関係する地方支分部局等とは、業務継続を行う上での相互の役割をよく確認し、常時及び発災時に的確な対応がとられるようにする。

計画書の配布等

公表版の計画はホームページ等で公開する。なお、サプライチェーンの関係を有する他省庁の業務の担当課に計画策定作業に用いた様式を提供して、相互の依存関係について正しい理解を深め、対策を促進する等、計画策定過程で作成した資料については、取り扱いには十分な配慮を行った上、効果的に活用することとする。

3.10 業務継続計画の運用

3.10.1 計画の浸透

発災時に的確に業務継続計画を実行するためには、平常時より全職員がこれを十分に理解し、各人や各部署が行うべき行動を認識しておく必要がある。このため、計画を配付等することによって内容を組織内で周知する。

なお、業務継続計画策定に際して作成した資料には秘密事項も含まれることから、このような資料については、資料の内容に応じて情報の共有範囲を限定する。

また本計画が対象とする首都直下の地震以外においても、省庁の通常業務を減らし、応急対応に人員を割く必要が生じる場合があり得る。このような対応があった場合は、その後できるだけ早い段階で当該対応が行われた際の問題点や教訓について検討することにより、現行計画の実効性や問題点を確認し、改善していくことも重要である。

また計画の実効性は、これを実施する要員の計画に関する理解の深さや訓練等を通じて培った経験に影響される。

このため、非常時優先業務の担当職員は無論のこと、それら業務の応援に参加する可能性がある職員等においても、いざというときに十分な心構えを持って業務を実施できるようにしておく必要があることから、そのような要員にも計画を浸透させることに十分留意する必要がある。なお、応援要員には、全体的な業務継続計画の内容に加えて、応援を行う可能性がある個別業務の内容についても予め知らせ研修・訓練等を行うことが望ましい。

また、各省庁内の組織の人員が異動しても業務継続に必要な状況を維持するため、人事異動に伴い新たに着任した者がその実施するべき役割を速やかに理解し果たせるようになるよう、異動時の役割の引継ぎ等についても考慮する必要がある。この点について、各人の努力に任せるだけではなく、常に複数の者が業務内容を十分理解している状況を保つとともに、マニュアル化可能な業務についてはマニュアル化を進めたり、着任後直ぐに教育・訓練を実施するといった組織的対応を行うこととする。

定期的・継続的な教育・訓練の実施については、3.10.3節で具体的に示す。

3.10.2 実績評価とスケジュール管理

計画の実効性向上を図るため、業務継続目標の達成状況を評価するとともに、対策の実施状況をモニタリングし、それらの結果に応じて適切な対応を行うこととする。具体的には、119頁の3.9.1(3)項において設定した個別業務レベル及び組織全体での業務継続目標について、目標の達成状況をそれぞれの計画期末時点等に評価する。また、89頁の3.7.5項において定めた各年度に実施予定の対策(資源確保の推進や教育・

訓練、計画の点検等の内容)についての検討・実施状況も評価する。

そして、予定していたスケジュール通りに進まなかった項目については、改善策を検討するとともに今後の予定を再設定する。また、これに併せ、中期計画の内容を必要に応じて修正する。

3.10.3 教育・訓練

各要員の災害時における要員の即応力や計画の実効性の向上を図る上で、教育や訓練の実施が不可欠である。各省庁は教育・訓練を定期的に計画・実行することとする。

このため、全職員を対象として定期的に又は異動後の時期に基礎知識を与える教育を行うほか、定期的に又は抜き打ちで各人が必要な備えができているかどうか等についてのチェックを行う。

異動による新任者等への教育については、対象職員が業務計画発動時にどのような行動をとるべきか、予めどのような事を知り、備えるべきかといったことについて明確にわかるようにし、直ぐに実際の災害が起きた場合でも所要の行動が取れるようにする。業務継続に重要な役割を果たす幹部職員に異動があった場合には、緊急時の業務継続に支障を来さないよう、組織内の業務継続担当者等が、異動後即座に当該幹部職員に対して必要なレクチャー等を行う。

また、幹部職員を対象とした省庁内(又は部局内)の全体的な資源配分に関わる訓練や、非常時優先業務を実施する要員の部局別等の訓練により、計画遂行に必要な知識の共有化と能力の向上を図ることが望ましい。また、訓練の実施に際しては、計画実施時の問題点を発見し、計画自体の改善にも利用できるような訓練とすることが望ましい。

このような目的を持った訓練を行う場合には、各個人の動きが予想通りのものとなっているか記録等を取り、これらの記録等について、訓練後に分析を行い、計画上の手順や計画の内容に問題点があれば、計画の見直しを適宜図ることが有効である(図3-27に示す図上訓練等の手法の適用が考えられる)。ただし、全ての訓練においてこのような対応を行うことは経費的にも労力的にも負担となるおそれがあることから、より簡易な方法により実施する訓練も適宜組み合わせる実施することが望ましい。表3-17に形態別の主な訓練手法を示したので参考にされたい。

なお、業務が複数の省庁に関係する場合には、複数の省庁が連携した教育・訓練の場もできるだけ設定するものとする。

また、代替施設を設置する場合には、それに備えた計画の実効性について確認を行う必要もある。このため、非常時に予想される手段での職員の代替施設への移動及び代替施設の稼働開始に関わる手順についての訓練も適宜実施し、問題点があれば計画や、代替施設の場所や設備等の見直しを図ることが望ましい。

通信設備、データ関係その他非常時優先業務の実施時に利用する資源については年に数度のレベルで稼働の確実性等について確認を行っておくことが望ましい。

以上に述べたような教育や訓練については、毎年実施計画を立てた上で、実績の評価を行っていくこととする。表 3-18 に教育・訓練等の計画の例を示す。

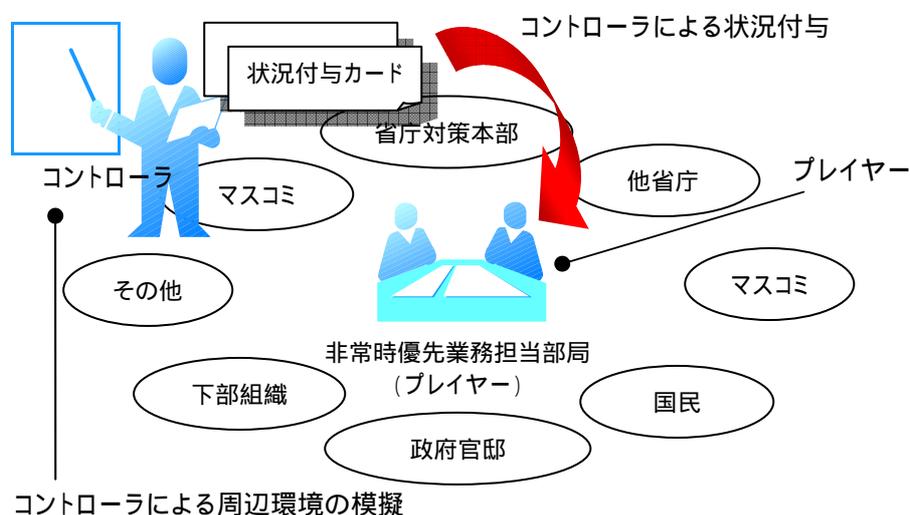


図 3-27 非常時優先業務従事要員を対象とした図上訓練のイメージ

表 3-17 形態別にみた訓練の例及びその概要

主な種類	内容の例	概要
消防訓練	・初期消火活動 ・119 番通報	・特に、消火器の操作、放水等は実体験が大切。 ・消防署に依頼すれば、訓練の評価を受けられる。
避難訓練	・職員の避難 ・来客等の避難誘導	・施設外への職員の避難訓練。 ・来客等が敷地内にいる場合には、避難誘導も必須。
連絡訓練	・緊急連絡先への連絡 ・緊急連絡網での連絡	・緊急連絡(安否確認)で災害伝言ダイヤル 171 や web171 を利用する場合には、毎月1日や防災週間等に体験が可能。 (Web171 の場合) http://www.web171.jp/
参集訓練	・就業時間外の参集 ・就業時間の参集	・近隣の職員の徒歩登庁及び代替場所への参集訓練 ・徒歩帰宅や代替拠点への移動訓練
図上訓練 (シナリオ提示型)	・防災対策の手順確認	・対応手順の確認に主眼が置かれ、決められた手順通りに対応を行う訓練。
図上訓練 (シナリオ非提示型)	・防災対策の意思決定 (災害対策本部等)	・訓練シナリオを事前に提示しない形式の訓練で、事前又は訓練中に付与される情報に基づき判断し行動する訓練。非常に高度な訓練であり、訓練の実施には高度なノウハウが必要となる。

表 3-18 実施する教育・訓練等の例

教育・訓練等の種類	内 容	時 期	対 象
内外連絡の確認	内外の関係者との通信手段の状況・連絡先の確認	毎年 4 度	通信担当者・連絡先確認者
データ関係の確認	重要記録・データ、情報システムの確認	毎年 2 度	データ・システム管理者
資源の確認	計画発動時に使用する資機材・食料等の状況確認	毎年 2 度	資源管理の担当者
全職員を対象とした講演	業務継続計画の説明	毎年 1 度	全職員
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べきことの習熟	毎年 1 度	管理者層
計画発動時の対応訓練・演習	班ごとの初動・応急活動	毎年 1 度	非常時優先業務実施職員
代替施設の利用に関する訓練	代替施設への移動・利用訓練	毎年 1 度	非常時優先業務実施職員
他省庁との連携訓練	他省庁との情報交換や連携した業務の実施に関する訓練。代替施設での他省庁との通信の確認も含む。	毎年 1 度	他省庁と連携する業務に係る職員

3.10.4 教訓の蓄積、フィードバック

業務継続計画の運用を通じて得られた教訓については組織内で有効活用ができるように蓄積するとともに、その結果を計画にフィードバックさせる。116 頁の 3.8.4 項に示した実際の計画発動の際の記録や、他の参考事例における記録も活用しながら、組織全体での危機管理対応の「知識と経験」を深め、より良い対応ができるようにしていく。

3.11 点検・是正の実施

業務継続計画は、最初から完全なものができるわけではない。訓練や計画のテスト・実行等を通じてその問題点を洗い出し、課題の検討を行い、是正すべきところを改善し、計画を更新するという継続的改善により業務継続力を向上させていくことが必要である。このため、業務継続の取り組みや計画の妥当性について訓練その他様々な機会をとらえて見直しを加えていくことが望ましい。なお、点検・是正作業は、何か気付いた事項があればそれを記録し、毎年の業務継続計画の改定の機会にそれを反映させる等の定型化された作業負担が少ない方法で行うことが望ましい。毎年の業務継続計画の改訂作業においては、訓練を通じて判明した問題点も踏まえた計画の見直しを行うとともに、年間での省庁の変化（例えば通信設備の更新）を踏まえた業務継続力向上等の実績について評価する。なお、省庁の業務継続の責任者を含む幹部層においては、業務継続計画の実績を踏まえ、一層の業務継続力の向上のために必要に応じて適切な措置を講じるものとする。

なお、職員一人ひとりが適宜点検・是正を進める意識をもち、人事異動や業務プロセスの変更のたびに、業務継続上の問題がないか考え、必要な対処を講じていく（新たな連絡先への登録、その業務担当者の代替担当者の確保・育成、他の資源への依存関係の変化の確認（非常電源に負担をかけないかとか））ことが、各部署で自発的に行われるような心構えが浸透することも重要であり、そのための教育・訓練が実施されることも望ましい。

以下の業務プロセス分析の実施手法例は、135 頁の表 3-19 に示す様式例を用いて業務プロセス分析を実施する場合のものである。様式例中の各項目における記載内容等を以下に示す。

(1) 評価対象時期

表 3-19 の様式では、どの対象時点での業務プロセス分析を行うのかを選択肢の中から選ぶ。例として示したのは、平成 19 年度末を対象とした分析例である。24 頁の図 3-1 で示した「標準取り組みケースの場合」(平成 19 年度に作業を開始し、20 年度初頭時点でとりまとめる業務継続計画(19 年度実績/20 年度計画版))の計画策定作業時に最初に使用するものである。同図の「先行取り組みケースの場合」では、選択肢は「現状(月 日)」をチェックし、分析作業時期における「現況」での評価を行う。

「標準取り組みケースの場合」には、年度末までの間に確実に実施できそうな対策を見込んだ業務継続力(表 3-19 では、「19 年度末」)をベースとした概略的な分析を行い、その精度を年度末までの間に高めていく。最初に分析を行う際に重要なのは、この過程を通じて、業務を進める上での支障事項や解決すべき課題をきちんと把握することである。

また、次年度末時点での業務継続力(表 3-19 では、「20 年度末」)及び中期的に実施する予定の対策による効果を見込んだ業務継続力をベースとした概略分析についても、できるだけ実施する。ただし、作業効率を考えて、特に中期目標については、一部の業務で試験的に評価を行って、当該評価から類推を行い、「翌年度には影響の重大性がレベル 以上で支障を来し得る業務を 3 割削減し、中期的には当該業務を当初の 3 分の 1 にする」といった目標を掲げるといった事が考えられる。

(2) 業務拠点

標準ケースか代替ケースかを選択する。本省庁で業務を実施する予定の業務の場合、標準ケースのときには業務拠点は本省庁、代替ケースのときには、業務拠点は代替拠点(場所については各省庁で適切に想定)とする。元々代替拠点で業務を実施することを予定している業務の場合には、標準ケースのときには業務拠点は予定する代替拠点、代替ケースの場合には第三の拠点又は本省庁とする(この場所についても各省庁で適切に想定)。

(3) 主務課 - 番号、業務名、 状況、 目標レベル

「主務課 - 番号、業務名」、「状況」、「目標レベル」の欄には、42 頁の 3.5.3 項の業務影響分析において用いたものを記述する。

(4) 想定発災時刻

発災後の要員参集や初動対応が夜間となるとともに食事時とも重なって火災の発生も多いことから対応が最も厳しいケースとして、第一の基本としては「日曜 18 時」のケースでの検討を行うことが標準的設定として考えられる。また、多くの人員が庁舎に残っているときにおける最適なオペレーション、あるいは周辺地域の混乱状況に影響を受ける業務を考える場合等には、「平日 18 時」のケースでの想定も行う。また、業務によっては、多くの職員が登庁しておらず金融市場等が開く直前の時間帯でもある「平日朝 8 時」や、業務の特性に応じて特別の考慮が必要となる「その他」の時間帯を選んで検討を加えるとよい。なお、「日曜 18 時」のケースでのみ検討を行う場合でも、他の時間帯での想定をラフに試みることにより新たな課題事項に気付く場合もあり得るので、可能な限りそのような場合における概略検討を行うとよい。

(5) 想定季節

原則として、厳しい対応を迫られる「厳冬期」を想定する。次いで厳しい想定となる「猛暑期」や「春・秋」については特に必要がある場合に想定する。

(6) 想定気象状況

原則として、厳しい一般的状況として「雨」を想定する。その他のケースについては必要に応じて想定する（例えば、飲料水の備蓄や健康影響関連での厳しい状況として、猛暑期の12時に晴天のケースといったものが考えられる）。

(7) 業務実施時間条件設定

課単位での初期的な分析では、発災後ただちに災害時優先業務に取り組むと考えて分析をはじめればよい。開始時間設定型手法に基づく分析マークにチェックする。次に、業務拠点への参集を控える時間を選ぶが、特段の理由がなければ「0時間」を選択する。「0時間」以外のケースについては、発災後しばらくの間、業務実施のための出勤を控える場合の検討の際に用いる。

(8) 業務を構成するプロセスの内容

「プロセスの内容」の欄には、対象とする業務を構成するプロセス（作業や外部からの条件入力等）のそれぞれについて名称と概要を記す。また、「プロセスに関する想定」の欄には、各プロセスに係る時間や要員数の想定の根拠や、業務依存先との関係等を記入する。

(9) プロセスの時間、要員数

いつからいつまで、何人が、どこで（本省内が本省外かの別）作業を行うのか、作業毎に記述する。同一の作業でも時間によって要員数が変化する場合には、別の欄を使い記入する（表 3-19 の例では、「関係機関情報収集」及び「記者発表前後の問い合わせ対応」の2業務がこのケースに該当）。

一方、課の職員の作業では進められないプロセスも存在し、例えば、外部から材料やある種のサービスの納入を受けなければ進まないプロセスや、外部からの必要な指示を受けないと進めないプロセスもある。また、要員の数に依存するのではなく、特定の設備・機材や情報に依存する場合もある。このような場合、それらのインプットが確実に行われる時間を照会や協議により可能な範囲で把握することになる。この様式においては、表 3-19 の「関係機関情報収集」の例に示されるように当該インプットへの対応を行う要員の業務実施時間を「開始時間」、「終了時間」の欄に記入する。ただし、当該インプットが外部からの条件入力のみの場合（例えば、「省からに関する情報が届く」といった情報のインプットの場合）には、要員数の欄に「0」を記入するとともに、対象とするインプットが行われると見込まれる時間を、開始時間・終了時間の双方の欄に記入すればよい。

135 頁の例の場合、室内の転倒物・落下物の片付け等を行う「執務場所確保」から始まって、「試験実施方針検討・決定」及び「記者発表、情報周知対応」を通じた「被災地域の国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること」という目標レベルに到達するまでの範囲をカバーするプロセスの内容が記されている。

また、表中の最下段の行には、目標レベルに達すると見込まれる時間を記入する。

各作業にかかる人数は自動的に合計され、全体として必要な人数が計算されるようになっているので、複数の業務を同一人物が並行して実施する場合等には、それぞれの業務に1人ずつ計上するのではなく、例えば3業務を並行して行う場合であれば、それぞれに0.33人等の数を計上して全体として数が合うようにする。同様の理由で、各プロセスにかかる要員数についても切り上げ処理

や切り捨て処理を行わず、全体として適切な人数になるようにする。

(10) 業務依存先と必要資源（特別なものに限る）の具体的内容

対象業務が他の部署又は外部機関が実施する業務又は保有する資源等に依存する場合、その依存先の相手方の名称と場所、依存するインプットの内容、インプットが見込まれる時間、相手方への確認状況をその時点でわかる範囲で記入する。業務が特別な資源を必要とする場合にも、この資源を「業務依存先」とみなして同様に扱う。この欄には、その他にも補足すべき事項があれば記述する。

(11) 業務プロセス分析結果のチェック

137 頁の表 3-21 に、業務プロセス分析の結果を、時間別の要員数等を表す表に出力した資料を示す。この表は、135 頁の表 3-19 から表計算ソフト上で自動的に切り替わるものであり、何ら新しい情報を入力する必要はない。この表を用いることにより、要員数が全体として過大となっていないか、各プロセス間に不整合がないか、異常値が入力されていないかどうか、といった点をチェックすることができる。また、業務全体での時間別の要員数が表の下部（緑色の吹き出しで示す場所）に示されるので、省庁全体で時間別の参集人数を確認し、電力、簡易トイレ、食料等の需給バランスを確認する際にもこの表を利用することができる。

なお、担当毎に実施した業務プロセス分析は、内容に相当のバラツキがある場合が多いものと考えられる。課等の単位で整理する中で、より現実性が高い内容に補正したり、業務の依存先の中で抜けているものを追加したりといった補正作業をまずは行う。さらに同等のレベル、省全体のレベルで整理し、できるだけ大きな抜けが無いようにしていく。

表 3-19 業務プロセス分析様式【様式 - 3】

様式 - 3

対象事象：東京湾北部地震(M7.3)
 検討熟度：補佐～担当者案 課案 局案 省未定案 省確認案
 評価対象時期：現状(年月) 平成19年度末 中期目標時期(平成 年末)
 業務拠点：標準ケース(業務拠点:本省2号館) 代替ケース(本省を使用せず関東地方 局庁舎使用)
 主務課-番号、業務名：科試-1: 国家試験に関する企画及び運営に関する業務
 状況：特定 - 試験期日が3日後の場合(11月下旬)
 目標レベル：被災地域の 国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること
 想定発災時刻：日曜18時 平日18時 その他() 想定季節：春・秋 猛暑期 厳冬期
 想定気象状況：晴 曇り 雨 雪
 業務実施時間条件設定： 開始時間設定型(待機時間：0時間 翌朝まで 2日後の朝まで 3日後の朝まで その他(まで))
 目標時間設定型(目標レベルに達する時間：)

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

業務を構成するプロセスの内容等		プロセスの時間(発災時:0時間)				要員数		業務依存先と必要資源(特別なもの)の具体内容等
		開始時間		終了時間		本省内	本省外	
プロセスの内容	プロセスに関する想定	日	時間	日	時間			
執務場所確保 (室内の転倒物・落下物の片付け、5席以上の執務可能スペース確保)	最初は電気が無い中での作業を想定。書棚が固定されていない現状の下での片付け労力を想定。作業に着手して半日程度で片付けられると予想。執務室ドアが万一開かない場合、 <u>室からパールとヘッドライト</u> を借りる。		5時		13時	2		【相手方(場所)】 室(本省内) 【依存内容・資源】 ドアを開けるのにパール等を借りる必要がある場合の器具貸し出し(ヘッドライト型懐中電灯×2、パール×1) 【提供時間】 常時(24時間体制) 【確認状況】 室のヘッドライト(20個)とパール(10個)を使えることを確認済
パソコンを使用可能とする (使用可能パソコンチェック、パスワード設定等)	被災パソコンの代替機を起動するために予め保管しておいたパスワードを確認する等の作業のため一定の作業量を要すると想定。また、指紋認証システムをクリアするための <u>課</u> の協力を想定。		13時		17時	0.5		【相手方(場所)】 課(非常時用パスワード保管者)、 課(指紋認証システム管理者)(共に本省内) 【依存内容・資源】 保管パスワードの取り出し、指紋認証システムのクリア 【提供時間】 発災後12時間で 課担当職員及び 課担当職員参集 【確認状況】 課確認済、 課確認済
業務をサポートする庶務 (食事や事務用品の手配等)	作業を始めて15時間程度で、庶務もある程度円滑に実施されるようになると予想。本年度内に、 <u>総務課</u> で非常時継続業務の庶務実施体制整備。		13時		3日	0.5		【相手方(場所)】 局総務課(本省内) 【依存内容・資源】 食事や飲料水、事務用品等の手配 【提供時間】 発災後15時間程度までに局総務課担当職員参集 【確認状況】 局総務課に確認済
関係機関情報収集 (電話等を通じて被災地内の試験実施会場の状況等に関する情報収集)	<u>関係都県の試験担当者及び試験会場関係者</u> から情報を入手。本省と現地のそれぞれで2人づつが1日継続して活動すれば、方針検討に必要な情報はおおそ収集可能と予想。		13時		1日 22時	2		【相手方(場所)】 埼玉、東京、千葉及び神奈川の各都県の試験担当者及び 大学、 大学及び 大学の会場関係者(各県庁、大学) 【依存内容・資源】 会場利用可能性や代替会場等の確認 【提供時間】 都県の試験担当者や大学関係者による発災後12時間後までの現場の情報収集活動開始 【確認状況】 各都県の担当者及び大学会場関係者が対応可能であることを確認済(大学除く)
同上	同上(現地情報班は、発災後すぐに現場情報の収集にとりかかるため(本省とは時間が異なるため)別欄に計上。		1時		1日 22時	2		【相手方(場所)】 大学、 大学、 大学(各大学) 【依存内容・資源】 各大学の被災情報室 【提供時間】 発災後4時間以内(夜間の場合は朝8時まで)に各会場に1名以上が都県及び大学のそれぞれから集合 【確認状況】 現在調整中、年度末までに申し合わせ予定
問い合わせ等への一般対応 (電話対応等)	試験に関する問い合わせ対応のために最低でも問い合わせ対応要員1名が必要であり、2日目の朝には確保可能と予想。		13時		14日	1		-
記者発表前後の問い合わせ対応 (電話、取材対応等)	記者発表前後には多数の問い合わせ対応業務量が多くなると想定し、要員を確保。また、その状態が発災後1週間まで続く想定。		2日 2時		3日	2		-
同上	同上(3日以降は対応人員が1人で済むと想定)。		3日		7日	1		-
試験実施方針検討・決定	「関係機関情報収集」を踏まえて、現場情報がある程度進んだ段階で2人の要員が確保できれば、方針検討・決定が可能と予想。決定に際しては、 <u>省幹部</u> に方針を確認する。		1日		1日 21時	1		【相手方(場所)】 省中幹部(本省内) 【依存内容・資源】 試験実施に係る決定方針確認 【提供時間】 発災後1日時点までに省中幹部参集予定 【確認状況】 未確認だが自明の前提と考えている
記者発表、情報周知対応 (記者発表、HP掲載(本省HPダウン時は地方局HP)、配布資料コピー)	方針決定に携った課幹部に加え、2人の要員を確保できれば、通信回線輻輳の中で、 <u>広報課</u> の協力を得てFAX送付又は代替手段により業務を実施可能と想定。		1日 21時		2日 2時	2		【相手方(場所)】 広報課(本省内) 【依存内容・資源】 試験実施方針の記者発表、HPへの掲載等 【提供時間】 発災後1日と21時間までに広報課職員参集 【確認状況】 未確認だが自明の前提と考えている
主業務実施期間 (業務継続へ向けた活動開始時点から目標レベルに達するまでの期間)	記者発表対応が終わった時点をもって目標レベルに達する時間とした。		0日 0時		2日 0時			要員数計(又は補足コメント欄)

万一、今の状況では目標レベルに達するのが無理だということが確認された場合には、「999」時間を入力。なお、この場合、1)現実的な目標レベルに変えて再度分析を実施する、2)対策面等を見直す等の対応の実施が必要

表 3-20 業務継続に必要な環境条件の洗い出しと代替策検討のための様式【様式 - 4】

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

	必要な資源(人的資源や情報資源等も含む)	任務、必要な職能・属性等	属職:職名等 属人:固有名詞	前提条件となる事項又は必要属性を満たす資源が確保できない場合に備えた代替策	代替策実施上の課題
人的資源	業務指揮・調整職員(1~2名)	<ul style="list-style-type: none"> 被災及び振替可能性等について連絡役職員や関係都県を通じて情報収集し、実行策の検討・決定を行う。 このため、試験実施事務に関する十分な知識を持つとともに、自律的に業務を行うのに必要な調整力・判断力を有していることが求められる。 	試験課長 (試験担当)企画官 吉本祐二補佐	<ul style="list-style-type: none"> 業務マニュアル及び関係者名簿を整備し、左欄に挙げた3名の者が対応できない場合でも、一定の対応が可能にする。 関係都県職員等外部の関係者にも同様の対応を行ってもらうこととする。 担当職員及び代替対応を行う可能性がある職員には、携帯電話に関連電話番号を登録させる。そのために携帯電話ソフトも活用する。 	都道府県や試験機関等にも対応を徹底する必要があるが、現時点では調整が整っていない。
	都県との現地連絡業務を担当する職員(3名)	<ul style="list-style-type: none"> 発災後各試験会場に赴いて現地状況を都県職員と共に確認し、対応方針を課幹部と連絡する役割を果たす職員。 関係者の連絡先情報を保有するとともに、試験会場設定に関する基本的知識を保有していること必要(簡単な研修で可) 	佐藤一雄(城西) 鈴木洋子(城西) 田中次郎(城北) 高橋正三(城北) 吉田史郎(臨海) 坂本伸吾(臨海)	<ul style="list-style-type: none"> 地震を含む非常時に備えた行動要領を作成し、都県担当者で共有しておくことが前提。 関係者の連絡名簿を常時携帯。携帯電話にも登録。 試験会場から徒歩1時間圏内の職員であることが必要。 	今年の職員の居住地を基に班編制を決定したが、人事異動時に対応者の再設定及び研修が必要。
	(本業務では必須事項ではないが、課内議論の中で問題を確認したため記述) 情報システム担当者(1名)	<ul style="list-style-type: none"> パソコンが被災し、他人のパソコンを使わざるを得ない職員が発生した場合に、パスワードやメールの設定や指紋認証システム設定をできる者 	(情報システム課)	<ul style="list-style-type: none"> 各課でパソコン被災が発生している状況の中では、情報システム課職員は対応しきれない可能性が高い。非常措置として、アドミニストレーターパスワードを他人パソコン要使用者に教えて欲しい。これは現行の当省の情報セキュリティポリシーに反しており、今段階では代替案として位置付けられない。 	非常時の情報セキュリティポリシー検討
物理的 情 報 的 資 源 又 は サ ー ビ ス	携帯電話(本業務従事者全員)	<ul style="list-style-type: none"> カメラ及びGPS付きのもので災害時優先登録されているもの(被災状況報告用)。 関係者全員の電話番号とメールアドレスが、関係都県職員分も含めて予め携帯電話にセットされていることが必要。 	電子メール、インターネット機能を持ったものなら可	<ul style="list-style-type: none"> 通常の携帯電話は輻輳している可能性が高く災害時優先電話が必要だが、それでも確実な情報伝達手段とは言えない。このため、関係都県や試験会場関係者には、予め現地での代替的な通信確保方法(公衆電話、都県の非常用電話、無線施設、etc.)をリストアップしてもらい、そのリストを関係者で共有することとする。 携帯電話には、関係者の電話番号、メールアドレスは必ず登録し、さらに関係者を都県別にまとめて同報グループ登録もしておくこととする。この措置が確実に実行されていることを担保するために、事前に、通話及び電子メールの相互通信試験を行う。また、メールアドレスの登録等が確実に実行されることを担保・支援するため、携帯電話ソフトを導入し、課の庶務担当者が一括入力するものとする。 	無線については、当省で使えるのは地方事務所のみであり、実運用要検討。
	その他通信手段(NTT、無線)	携帯電話がメールも含めて輻輳した場合に備えて、試験会場現地と、省課及び課担当職員の自宅等の中で通話や電子メール送付ができる環境を確保することが必要			
	業務用パソコン	記者発表資料を編集する際に必要。また、自宅に対応する可能性がある職員は自宅パソコンが必要。		手書き文書で対応することもできるようにしておく。	
	事務書類(試験実施マニュアル及び関係者連絡簿)	マニュアルにおいては、地震発生も含めた非常時対応を記載。関係者名簿には、代替対応実施候補者も記載。		現在も豪雪等を対象とした危機管理マニュアルはあるが、地震災害で被災者がでたり、交通機関も使えなかったりすることを前提としたものとはなっておらず、改定が必要。	マニュアル改定を計画開始日までに実施する労力
	書棚、家具等の固定状況	オフィスに加えて、現地対応業務実施者等の自宅の家具等の固定を確実に実施しておく必要がある。		身体的な被災やパソコン等の破壊により業務が実施できなくなるおそれがある。	
	出入口や廊下等の重量物等の管理状況	現状では重量物が多くあり、中期的に保管場所の確保を行う必要がある。		転倒により入退室が困難となる。	書庫設置場所の確保及び予算措置が必要
窓ガラスの飛散防止			室内外での人的被害防止、室内環境確保。		

表 3-21 発災後の時間別要員展開表（様式 - 3 から自動生成したもの）

対象事象： 東京湾北部地震(M7.3)

検討熟度： 補佐～担当者案 課案 局案 省未定案

評価対象時期： 現状(年 月) 平成 19 年度末

業務拠点： 標準ケース(業務拠点:本省2号館) 代替ケース(本省を使用せず関東地方 局庁舎使用)

主務課-番号、業務名： 科試-1: 国家試験に関する企画及び運営に関する業務

状況： 特定 - 試験期日が3日後の場合(11月下旬)

目標レベル： 被災地域の 国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること

想定発災時刻： 日曜18時 平日18時 その他() 想定季節： 春・秋 猛暑期 厳冬期

想定気象状況： 晴 曇り 雨 雪

業務実施時間条件設定： 開始時間設定型(待機時間： 0時間 翌朝まで 2日後の朝まで 3日後の朝まで その他(まで))

目標時間設定型(目標レベルに達する時間：)

業務を構成するプロセスの内容等	プロセスの時間 (発災時:0時間)		要員数		本省庁の内部における時間別要員数														本省庁の外部における時間別要員数			
	開始時間		終了時間		本省 内	本省 外	±0 時	5時	13時	17時	1日	1日 21時	1日 22時	2日	2日 2時	3日	1週	2週	±0 時	1時	1日 22時	2日
	日	時間	日	時間			0	5	13	17	24	45	46	48	50	72	168	336	0	1	46	48
プロセスの内容	日	時間	日	時間																		
執務場所確保 (室内の転倒物・落下物の片付け、 パソコンを使用可能とする (使用可能パソコンチェック、パス 業務をサポートする庶務 (食事や事務用品の手配等) 関係機関情報収集 (電話等を通じて被災地内の試験実 同上		5時	13時		2		2															
問い合わせ等への一般対応 (電話対応等) 記者発表前後の問い合わせ対応 (電話、取材対応等) 同上		13時	17時		0.5			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5						0	0
試験実施方針検討・決定 記者発表、情報周知対応 (記者発表、HP掲載(本省HPダウン 主業務実施期間 (業務継続へ向けた活動開始時点か ら目標レベルに達するまでの期間)		13時	1日 22時		2			2	2	2	2										2	
		1時	1日 22時		2		0	0	0	0	0										2	
		13時	14日		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1					0	0
		2日 2時	3日		2									2								
		3日	7日		1										1							
		1日	1日 21時		1					1												
		1日 21時	2日 2時		2						2	2	2								0	0
		0日 0時	2日 0時		要員数 計(又は 補足 コメント 欄)		2	4	3.5	4.5	5.5	3.5	3.5	3.5	3.5	2	1				2	

この表は様式 - 3 から自動的に作成されるため入力不要

時間別、作業別の要員数が示される。

時間別の要員数の合計が示される

表示する列の数は適宜増減可能(列の表示/非表示で)

感度分析¹⁹を用いた業務実施時間等の検討方法について説明するに先がけて、省庁内における資源制約条件から業務実施時間を前後させる際の検討の考え方を理解して頂くことを目的とした単純化された検討例を以下の(1)に示す。

そして、140 頁の(2)において、多数の業務を対象としたより一般的手法として、目標レベルへ達する時間が業務プロセス分析等から想定する時間と比べて前後した場合における「影響の重大性」の変化から、業務実施時間等の判断に資する情報を得る方法（感度分析）について述べる。

(1) 個別の業務毎の比較による検討（事例的検討例）

まず、この事例では、68 頁の図 3-13 に示す 7 本の業務から組織の業務が構成されていると仮定する。そして、「発災後の 3 日間の期間において、2 つのみを実施できるだけの資源（非常用電源等）しか確保されておらず、残りの業務についてはその期間内に実施できない可能性が高い」という想定を省として置いたものと仮定²⁰する。

この図の 7 本の業務の中で、業務 F、G については、2 週間業務が遅延したとしても「影響の重大性」は に届かないレベルであるから、そもそも非常時優先業務に入らないものである。次に、業務 C については、実施時間が 3 日遅延しても、影響の重大性は の範囲に留まることから、初期開始業務とする必要がないことは明らかである。従って、139 頁の図 3-28 に示すように、残る 4 本の業務について発災後 3 日間の間は同時実施業務を 2 つ以下とするように調整を加える必要があるという状況になる。

図 3-29 では、そのような調整のため、一定の要件に該当する業務の実施時間を遅延させた状況を示している。この図の場合、「翌日朝 9 時（15 時間後）²¹まで業務の実施を遅らせる。ただし、影響の重大性が 以上になるものは除く」という方針の下で業務の開始時間を調整した状況を示している。

この調整を経ても、なお 15 時間後から 3 日後までの時間帯で、3 つの業務が並行実施の形となっており、さらなる調整が必要なことが示されている。この場合、3 業務の中で最も遅延の影響が少ないものについてさらに実施時間を遅らせる方法のほかに、資源利用に制限をかける可能性を考慮しつつ 3 業務を同時に実施するといった選択も場合によっては考えられる。例えば、「(図中の) 業務 A と業務 E については、発災翌日昼から業務に着手するよう行動を開始するものとするが、業務開始時点以降に資源利用に制約を加えることがあり得る」といったことを予め決めておき、要員の参集時点で、実際の資源利用面の制約の軽重やそれぞれの業務についてのその時点での緊急性の判断から、必要に応じて業務実施に制約をかけるということも考えられる。

この方法を採用する場合には、例えば、非常用電力の使用が容量の上限に近づいた場合に、電力使用の絞り込みを行う際の手順が間違いが生じにくい形で決められている等、資源利用の競合から生じる問題への対応がとれる体制等を構築しておくことが重要となる。

¹⁹ 感度分析とは、ある要因を変化させたときに、結果にどのような影響が生じるのか分析すること。本ガイドラインで紹介する感度分析は、目標レベルに達する時間が業務プロセス分析で求めた結果から前後することによる「影響の重大性」の変化を調べる分析のことを指している。

²⁰ 本来であれば、資源の不足の有無は、業務の本数を指標として測るべきものではなく、個別業務毎の必要資源量を基に行うことが必要であるが、ここでは議論を単純化するために、業務の数のみから業務量を判断できると仮定。

²¹ この例の場合であれば、1 つの業務（業務 D）が 12 時間後前後に終了しているので、残りの業務の開始時間を 12 時間後とせず、12 時間後とした方が結果的にはさらに効率的なオペレーションが可能になる部分がある。しかし、一定範囲の業務の開始時間を遅らせる検討を行う際には、予め最適な設定遅延時間を置いて検討を行うことが困難なときも多いと考えられることから、この例では、夜が明けてからの参集の便も考慮して発災翌日の朝 9 時に集合時間を定めるといった一つの割り切りを基にした設定とした。

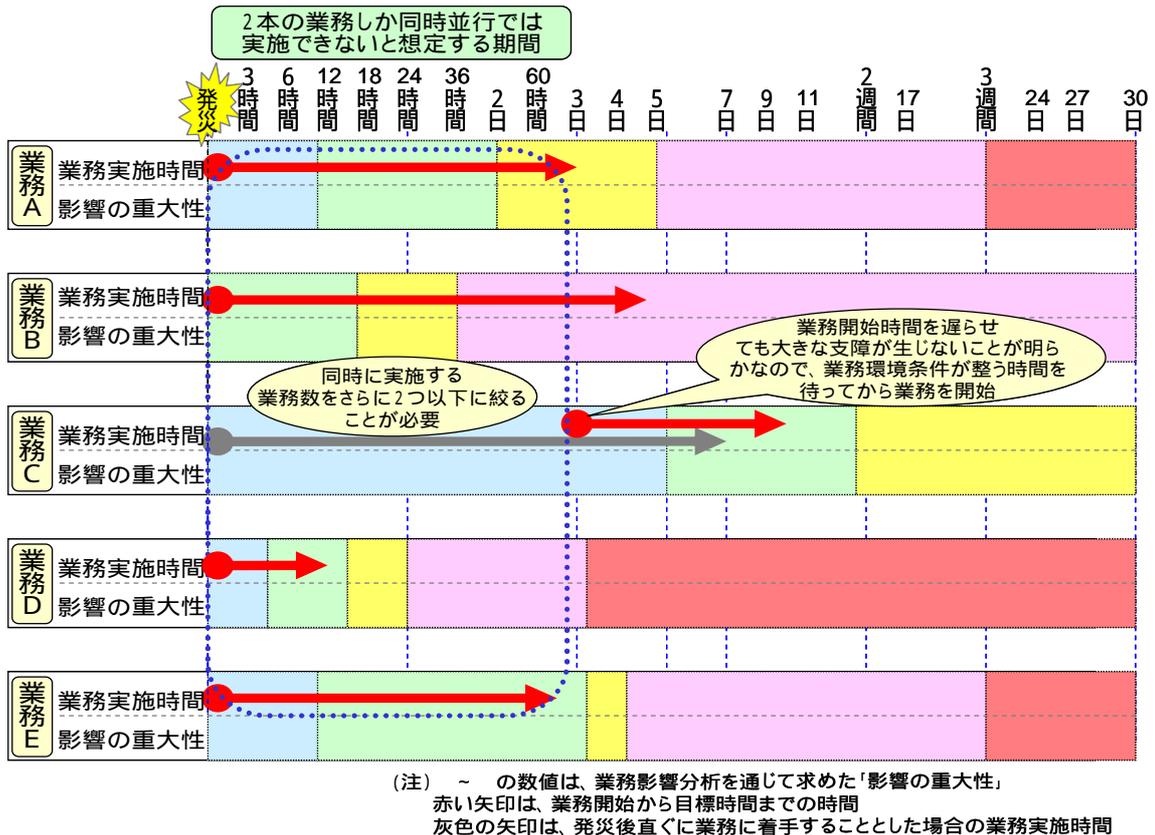


図 3-28 遅延の影響が明らかに少ない業務を遅らせたときの業務実施時間

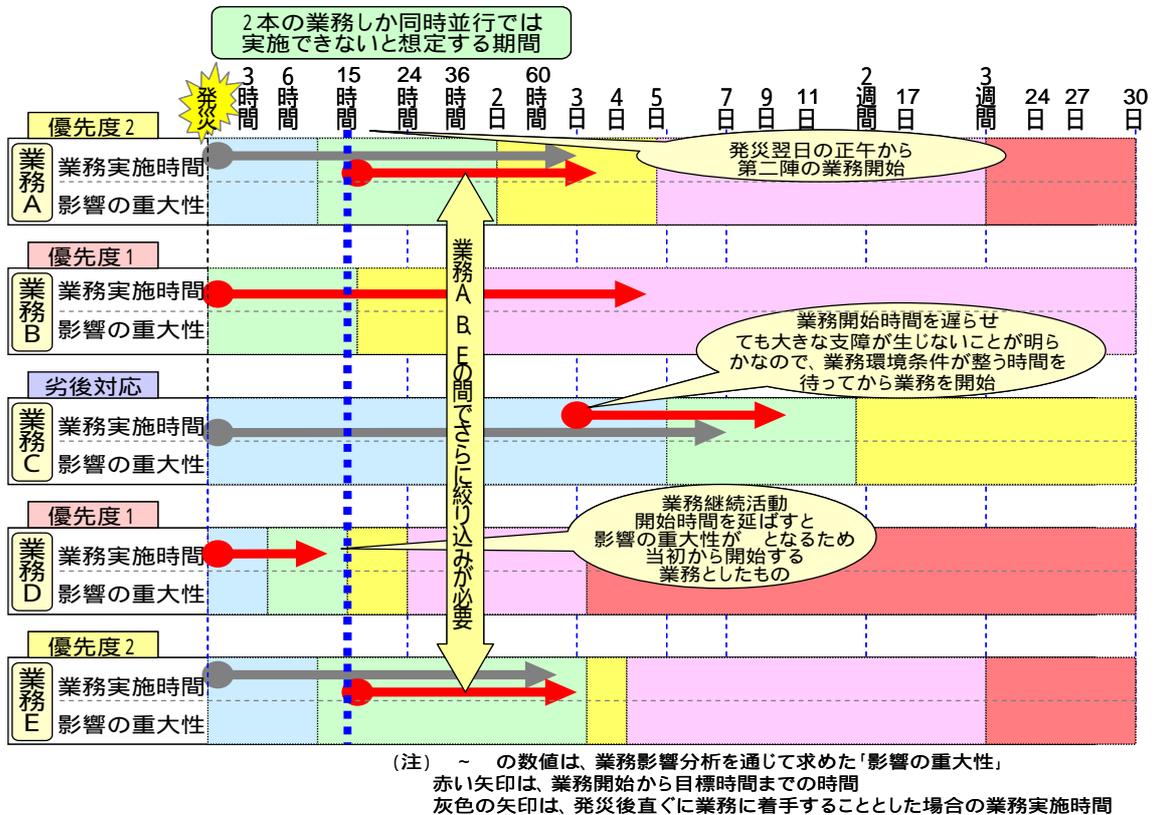


図 3-29 二業務の開始時間を第二陣として遅らせたときの業務実施時間

(2) 感度分析の実施

138 頁の(1)項の検討においては、全体で7つの業務から構成されるモデル例において、どのようなプロセスを経て最適な業務の実施時間等を定めていくことができるのか検討を行った。

しかし、非常時優先業務の数が多い省庁においては、よりシステマティックな検討を行う必要が大きいものと考えられる。

その方法として、目標レベルへの到達時間が業務プロセス分析で求めたものと比べて前後することによる感度分析を行いその結果を利用することが考えられる。144 頁からの表 3-22 は、業務影響分析と業務プロセス分析の結果を利用して、表計算ソフト上で半自動的に作成できる簡易な感度分析表である。業務影響分析等に用いたシートから自動的に表示される²²。この表では、「±0」と書いてある列における ~ の値（「影響の重大性」の値）が、業務プロセス分析で求めた目標レベル到達時間通りに、目標レベルに到達した場合の「影響の重大性」である。その左右に広がる各列は、目標時間よりも到達が早まった場合（表の左側）及び遅延した場合（表の右側）の「影響の重大性」が自動的に求められるようになっている。

この表の作成に際しては、業務プロセス分析で求めた「目標レベル到達時間」の値を転記（入力）すれば、自動的に表計算ソフト上で計算が実行される。なお、表中の時間の区分は、目標レベル到達時間の前後は3時間刻み、日数が経つと1日刻み、3日、4日刻みと変化している。これは、目標レベル到達時間の遅延又は早期化により「影響の重大性」が敏感に変化する業務とそうでない業務が混在するものと考えられることから、両者を含めた感度分析が行えるようにすることを狙いとしたものである。なお、表計算ソフト上、この時間の欄（-3日から+14日まで示されているもの）については、自由な時間を入力して、その時間の遅延又は早期化に対応した「影響の重大性」の変化を調べることもできる。

表 3-22 の感度分析表からは、どの業務を最優先で実施する必要があるか、目標レベル到達時間をどの程度遅らせても影響の重大性の増加が無いが、逆に、資源の増強等により到達時間を早めることによりどの程度の効果（影響の重大性の減少）があるのかといったことについて概況を知ることができる。以下には、このような感度分析表の読み取り方について述べる。

なお、いずれの読み取りの場合にも、業務の実施に要する時間は、業務開始時間によって変わる（環境が整った段階で業務を実施した方が時間は短くて済む）や、業務開始時間を遅れさせた場合には目標レベルを下げる（レベルは低い方がより早く到達できるもの）ことによって時間の遅れを少なくする方法もあることに留意する必要がある。また、同じ「影響の重大性」に区分しているものでも、実際には個々の影響の程度には差があり、単純に同じ「レベル」だから遅れても影響は変わらない」と判断することは必ずしも適切ではないことに留意する必要がある（レベル区分の細分化については46頁参照）。したがって、感度分析の結果は基本的には業務継続計画の統括部局の担当者が、全体の整合性を判断する目安として用いるべきものであり、この結果から、具体的に特定の業務の開始時間などを遅らせるなどの指示が出せる性格のものではない。それを利用して業務の開始時間等の調整を行う際には、調整が必要だと考えられるいくつかの業務の主管課に検討を求め、個々の業務毎に、業務の開始時間等の調整による影響や対応策について検討を加え、その結果に応じた調整を、再度総合的に行うことが必要である。実際に各業務の業

²² ワークシート上の左上の角にあるボタンにより、49頁の表 3-5、51頁の表 3-6、144頁の表 3-22 及び147頁の表 3-24 が、切り替えられるようになっている。

務プロセス分析を実施した者を、調整作業に入れることがなければ、目標時間への到達が実際に大丈夫であるかの判断をすることはできない。

最優先で実施すべき業務の把握

表 3-22 の D の部分に着目すると、この業務は 3 時間遅れただけで「影響の重大性」が となり、さらに 6 時間後には にまで上がることがわかる。このことから、この部分に対応した業務（所管の 施設についての被害報告）は予定の目標レベル到達時間までに間に合わせるように最優先で実施すべき業務であることがわかる。表中の E、H の部分（次の頁）についても D の部分とほぼ同様のことが言える。また、I については、目標レベルへの到達がわずかに遅れただけで、大きな影響が生じることがわかる。

以上の部分に係る業務については、想定した目標レベル到達時間を確実に到達するために、最優先で資源の割り当て等が行われるべきものである（ここで、「資源の割り当て」という概念の中には、中央省庁の内又は近くに要員を休日・夜間も含めて必ず待機させるといったことも含まれ得る）。

また、積極的休止業務の担当職員を応援要員として投入する業務の候補としても、以上のような業務は筆頭候補にあげることができる（急ぐ業務でも、追加人員投入効果が少なければ応援要員の投入は適切ではないが）。

劣後実施業務又は積極的休止業務として扱うのが適当と考えられる業務の把握

表 3-22 の C 及び J の部分を見ると、これらの部分に対応した業務は目標レベル到達時間が 1 週間遅れても、「影響の重大性」に変化が無いことがわかる。このような業務は、基本的には積極的休止業務として扱うのが適当と考えられる。ただし J に係る業務は、「影響の重大性」が のレベルであることを考えると、資源に余裕がある場合等に実施する「劣後対応業務」に位置付けることも考えられる。

業務開始遅延可能時間の概略の把握

表 3-22 の G に係る業務は 4 日、L の部分に係る業務は 3 日、F の部分に係る業務は 2 日、それぞれ目標レベルへの到達時間を遅らせても、影響の重大性は変化しない。そこで、この程度の日数の範囲で、業務開始時間を（省庁全体で業務がオーバーフローしている場合に）遅延させることが一つの可能性として考えられる。

しかし、一方で、「影響の重大性」の値が大きい業務の方が、業務の遅延による「影響の重大性」の増加が認められなくても早期実施の必要性が大きい場合も多いものと考えられる。これは、～ のレベル区分が影響の重大性の微妙な差異を表現できないために、実際は影響の程度が相当に異なっても、表記としては同じレベルとなる場合が多いことが影響しているものと考えられる。そこで、先の F、G、L の部分に係る業務の場合にも、「影響の重大性」の変化の有無だけで機械的に個別業務の実施遅延可能時間を決めるのは適切ではなく、「影響の重大性」の絶対値（G と F は 、L は ）についても十分考慮することが必要である。

この例の場合であれば、F、G、L に係る業務の中で、資源が逼迫している中で相対的に優先して実施すべきなのは F で、次いで G、最後が L となるのが一般的なケースではないかと思われる（詳細に検討してみると結果は異なることも考えられる）。

なお、前述のとおり、この業務の優先度を検討する過程では、これまでの業務影響分析、業務プロセス分析等を経て求めてきた内容について修正すべき点が確認されることも多いと思われる。この段階でそのような不整合を補正し、業務の優先度付け（業務のトリアージ）を適切に実施する。

例えば、表 3-22 の G は自省建物の緊急修繕を 4 日程度遅らせても「影響の重大性」が変わらないとしているが、厳冬期に多くの窓ガラスが割れているような状況の中で、非常時優先業務従事者が、寒風が入り込む執務室で 4 日間耐えながら業務を行うことの影響はもっと重大なものであるかもしれない。

このような点に気付いた場合、十分に議論した上でこの業務の開始時間を適切に設定し直せば良い。このような見直しについては、関係する業務の業務影響分析結果や業務プロセス分析等に立ち返って補正を施すことができれば理想的であるが、そのような作業の往復による負担も考慮して、それぞれの業務の業務開始条件を決定する際に適切な補正を施す方法を探ることも考えられる。

業務の実施時間設定のためのマクロチェック

前項の感度分析において、業務の実施時間を前後させた場合の「影響の重大性の変化」を調べたが、省庁内の資源にゆとりがあるのであれば、特に業務の開始時間を調整する必要はなく、それぞれの業務毎に適切と考えられるタイミングで業務を実施すれば良い。しかし、要員の参集や非常用電源の容量等がボトルネックとなって（関連物資の備蓄が無ければトイレや食料等もボトルネックとなる）一部のものに絞り込んで業務を実施する必要が生じる場合が一般的であると考えられる。

そこで、非常時優先業務の実施に必要な資源について、時系列別に、需要と供給のバランスを比較し、供給力の限界に見合った形で需要量の分散を図る方策を検討することが必要である。ここで、供給側の部分については、電力その他の資源の状況から、どの程度業務実施可能か想定する（例えば、通常の半分の人員及び電力の量までなら非常用電源や備蓄物資で対応可能だとか）。

需要側については、個別の業務毎に必要な量を積み上げるのが基本であるが、何らかのマクロ的手法で推定を行う方法も考えられる。

以下には、省庁内でどの程度の割合の業務を遅延させると、どの程度の影響が生じるかといったことについて、感度分析の表を応用してマクロ的に概況を把握する方法を紹介する。なお、ここで紹介する方法は、感度分析結果を基に特段の作業を行わなくても簡易にできる方法を示したものであり、その応用性には限度があるものであることに留意する必要がある。詳細な分析の実施を必要とする場合には、時系列別に、業務毎の必要資源量を積み上げた数字から、需要量を推定する方法が基本となる。

147 頁の表 3-24 は、感度分析の結果から、各業務がそれぞれ業務プロセス分析の過程等を通じて求めた目標レベル到達時間と比べて、実際の目標レベル到達時間が遅延又は早期化した場合に、「影響の重大性」が省庁内全体でどの程度の割合増減するかを示している。表の上半分は「影響の重大性」のレベル毎の割合、下側は「影響の重大性」が大きい順の累計値を示している。ここでは、基本的に開始時間設定型手法（71 頁参照）を採用している場合をイメージしたものと

ている²³。

各々の欄のパーセントの数字は、表 3-22 を基にして表計算ソフトで自動的に計算させたものである。ただし、表 3-22 では、特定状況の場合を対象としているものも含まれていることから、その分を除外している²⁴。

この表を見ると、例えば青線円の部分に着目すると、3日間業務の実施が遅延した場合に「影響の重大性」が 以上になる業務が 50%あり、逆に言えば、残りの半分の業務は予定よりも目標レベルへの到達が3日間遅延しても「影響の重大性」は 以下の範囲にとどまるといことが読み取れる。従って、省庁内の資源の状況等が厳しい場合には、半分の業務の実施時間を遅らせて、残りの半分の業務に資源を集中するといった方策が考えられる。

また、赤線円の部分に着目すると、レベル の影響が生じると考えられる非常時優先業務全体の 10%を占める業務について、レベル 以下にするためには2時間程度業務実施の早期化を図る必要があり、さらにレベル 以下に下げるとするには4時間程度実施時間を早期化する必要があることがわかる。

これらのことから、例えば、レベル 以上の「影響の重大性」が生じる業務を無くすためには、発災後3日間に、非常時優先業務のうち最低でも5割の業務を実施するのに必要な資源を確保するとともに、1割の業務については4時間以上の実施時間の早期化を図る対策を講じる必要があるといったマクロ的な推定ができる。

²³ 目標時間設定型(101頁の図 3-21 に示すような、目標時間を先に定めてそれに間に合うような業務プロセスを考える方法)で業務プロセス分析を実施している場合には、そもそもの目標時間設定が「『影響の重大性』が高くなるといぎりぎりの時間」としていることが多いため、予定時間よりも目標レベルへの到達が遅れた時間ゾーンには高い数値が揃う場合が多いはずである。表 3-22 中の遅延又は早期化の時間別の数値の意味は、予定より業務が遅延又は早期化した場合の「影響の重大性」の程度をマクロ的に把握することに留まる。目標時間設定型手法を採用した場合には、省庁内の資源の供給可能量を睨んでどの業務を予定時期よりもさらに前倒しで行うか(又はどの業務について「影響の重大性」が高くなることを甘受し、遅延させるか)時間別の需給比較分析等別の方法で検討する必要がある。

²⁴ 厳冬期の日曜午後6時のケース以外のものは146頁の表 3-23 に示すように、「資源量の重み」の欄に係数ゼロを入れることにより対象から除外した。なお、「資源量の重み」の欄には、特に何も入力しない限り、「1」の「重み」が設定されている。より精度が高い検討を行う上では、例えば要員の数の比で重みを付ける等の方法も考えられる。ただし、マクロ的な検討を行う目的のものなので必ずしもそこまでの作業を行う必要は多くの場合には大きくないものと考えられる。

表 3-22 目標レベル到達時間の遅延及び早期化に関する感度分析表

対象事象： 東京湾北部地震(M7.3)

検討熟度： 補佐～担当者案 課案 局案 省未定案 省確認案

発災時の時間等に関する条件： 厳冬期の日曜午後6時

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

主務課及び番号	業務名	業務の概要又は補足説明	目標レベル 内容	特定状況の場合	目標レベルに達する時間(±0時)		資源量 重み	目標レベルに達する時間の遅延(+側)又は早期化(-側)に伴う「影響の重大性」の変化に関する感度分析																						
					日	時間		-3	-2	-36	-1	-18	-12	-6	-3	±0	+3	+6	+12	+18	+1	+36	+2	+3	+4	+5	+6	+1	+10	+2
								日	日	時	日	時	時	時	時	時	時	時	時	時	時	日	時	日	日	日	日	日	日	日
科試-1	国家試験の企画・運営に関すること	非常時優先業務となる可能性があるのは、被災受験者や被災試験会場についての対応に関する部分。 「業務の仕分け」で記入済みの部分	業務影響分析の際に記入済	通常期				この行は、非常時優先業務に該当しない業務のものであるため、空欄となっている。																						
			被災地域の国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること	11月下旬	2日	0																								
			統計データの通常通りの実施。	10～11月中旬	4日	0																								
官情-1	統計データ収集業務	月例統計	統計データの通常通りの実施。	-	5日																									
官管-1	所管の施設についての被害報告	都道府県や地方局から被害情報を確認しながらとりまとめるもの	所管の施設において社会的な影響の大きな被害が生じた場合に記者発表すると共に官邸等に一報を入れる。	-	3時		この緑点線枠内の数値は、全て自動的に計算され、数値を入力する必要はない。なお、着色も自動的に行われる。																							

表 3-23 「資源量の重み」の入力部

対象事象： 東京湾北部地震（M7.3）

検討熟度： 補佐～担当者案 課案 局案 省未定案 省確認案

発災時の時間等に関する条件： 厳冬期の日曜午後6時

主務課及び番号	業務名	業務の概要又は補足説明	特定状況の場合	目標レベルに達する時間(±0時)		資源量の重み
				日	時間	
科試-1	ある国家試験の企画・運営に関すること	非常時優先業務となる可能性があるのは、被災受験者や被災試験会場についての対応に関する部分。	通常期			0
			11月下旬	2日		0
			10～11月中旬	4日		0
官情-1	統計データ収集業務	月例統計	-	5日		0
官管-1	所管の施設についての被害報告	都道府県や地方局から被害情報を、確認を加えながらとりまとめるもの	-		3時	
官秘-1	大臣等幹部秘書業務	大臣等幹部の側に随行して、大臣の行動の調整等を行うもの	-		2時	

オレンジ線内は、特に記入しなければ「1」が入力されたと思なされる。この例の場合、「厳冬期の日曜午後6時の発災という仮定のため、これに該当しない「特定状況の場合」には重みをゼロとした。この表により、業務毎に要員数や使用電力量によってさらに重みを付けることもできるが、この例ではそこまで行ってはいない。

官会-1	契約事務			-	4日	
官営-1	自省建物の緊急修繕業務			-	2日	
官営-2	停電時のバックアップ電源供給業務			(休日18時発災)	0時	
				平日18時発災	0時	0
官情-1	セキュリティ保護機能再設定業務			-	1日 12時	
官人-2	証明書喪失者への身分証明書緊急発行			-		
行資-1	業界からの資材の緊急調達			-	2日	
行資-2	業界からの××資材の緊急調達			-	2日	
緊急-1	2日での実施が必須のある業務			-	2日 3時	

表 3-24 目標レベル到達時間の遅延又は早期化に伴う「影響の重大性」別の業務量のマクロチェックシート（例）

対象事象： 東京湾北部地震（M7.3）

検討熟度： 補佐～担当者案 課案 局案 省未定案 省確認案

発災時の時間等に関する条件： 厳冬期の日曜午後6時

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

「影響の重大性」別の業務量シェア	目標レベルに達する時間の遅延（+側）又は早期化（-側）に伴う「影響の重大性」の変化に関する感度分析																						
	-8時	-7時	-6時	-5時	-4時	-3時	-2時	-1時	±0	+3時	+6時	+12時	+18時	+1日	+36時	+2日	+3日	+4日	+5日	+6日	+1週	+10日	+2週
個別値																							
+								0%	0%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-								10%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
+								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-								30%	40%	40%	40%	40%	30%	30%	30%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
+								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-								20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
+								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
+								30%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
-								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
時間がマイナス領域になるもの								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
(着色閾値)	25%	50%	75%																				
累加値																							
+以上	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	20%	20%	20%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
以上	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	40%	40%	40%	40%	50%	50%	60%	60%	60%	60%
-以上	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	40%	40%	40%	40%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	60%
+以上	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	40%	40%	40%	40%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
以上	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	60%	70%	70%	70%	70%	80%	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
-以上	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	60%	70%	70%	70%	70%	80%	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
+以上	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	60%	70%	70%	70%	70%	80%	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
以上	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
-以上	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
+以上	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
以上	70%	70%	70%	70%	70%	80%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
全体	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

緑点線枠内は、入力した業務実施時間案通りに業務を実施した場合の「影響の重大性」のレベル別割合

この時間欄は、任意に設定できる。この例の場合、業務実施の早期化の効果を細かく調べるために、マイナス側は1時間単位の時間設定とした

10%の業務について、レベルの影響を無くすには2時間程度、レベルを無くすためには4時間程度実施を前倒しできるようにする必要がある

予定より3日遅れ以内に目標レベルに達しないと「影響の重大性」が以上になる業務が5割、以上になる業務が8割ある