

中央省庁業務継続ガイドライン 第3版
(首都直下地震対策)

令和4年4月
内閣府(防災担当)

<< 目次 >>

【はじめに】	1
1. 総則	3
1.1 本ガイドラインの概要	3
1.2 業務継続計画とは	6
1.2.1 業務継続計画の必要性	6
1.2.2 省庁業務継続計画と他の計画等との関係	13
1.3 本ガイドラインの構成	16
1.4 首都直下地震発生時における政府の対応	17
2. 業務継続マネジメント	20
2.1 業務継続マネジメント	20
2.2 業務継続の基本方針の策定	21
2.3 トップマネジメントの確立	21
2.3.1 幹部職員の関与	21
2.3.2 管理職員の関与	22
2.4 推進体制	22
3. 非常時優先業務及び管理事務	26
3.1 非常時優先業務及び管理事務	26
3.1.1 非常時優先業務	26
3.1.2 管理事務	28
3.2 非常時優先業務等の検討	30
3.2.1 業務一覧の策定	30
3.2.2 業務影響度分析	31
3.2.3 必要な業務資源の分析	36
3.3 参集人数等を踏まえた非常時優先業務等の精査及び執行体制の見直し	42
4. 業務継続のための備え（執行体制の確立）	45
4.1 緊急時行動手順の策定	45
4.2 指揮命令系統の確立	48
4.2.1 災害対策本部の設置等	48
4.2.2 緊急的な権限委任	49
4.2.3 職務代行者の選任（地方支分部局等の職員を含む）	49
4.3 関係機関との連携体制の確立	52
4.4 職員の確保	57
4.4.1 参集要員の指定	57
4.4.2 参集指示システム・職員安否等集約システムの構築・導入	58
4.4.3 参集評価	59
4.4.4 職員の確保対策	63
4.4.5 参集要員の名簿の策定	67
4.4.6 職員のあっせん	67
4.5 初動対応事項（安否確認、被害把握等）	70
4.5.1 職員の安否確認	70

4.5.2	職場内被災者への対応	70
4.5.3	庁舎・執務室等の被害把握	71
4.5.4	情報の発信	74
4.5.5	発災時の記録	74
4.5.6	帰宅困難者等の受入れ	75
4.6	業務継続計画の発動基準	77
4.7	通常体制への復帰基準	78
5.	業務継続のための備え（執務環境の確保）	80
5.1	庁舎の耐震安全化等	80
5.2	電力の確保	85
5.3	通信・情報システム等の確保	86
5.4	ガスの確保	92
5.5	下水道被災を踏まえた対応	94
5.6	上水道の確保	97
5.7	物資等の確保	98
5.8	廃棄物の処理	101
6.	代替庁舎の確保	103
6.1	代替庁舎の選定	103
6.2	代替庁舎の活用に係る基準（移転、復帰）	107
6.3	代替庁舎への移転	109
6.3.1	代替庁舎に移転する場合の周知	109
6.3.2	代替庁舎への職員の移動	109
6.3.3	移動中の指揮命令系統や連絡系統の確立	116
6.4	代替庁舎での執務環境の確保	116
6.5	庁舎（執務室）のあっせん	117
7.	業務継続計画等の策定（又は見直し）	121
7.1	業務継続計画の記載内容	121
7.2	業務継続計画等の策定（又は見直し）	123
8.	教育・訓練、点検・是正、継続的改善	127
8.1	改善計画の策定と活用	127
8.2	教育・訓練の必要性和実施計画	130
8.3	教育の実施	131
8.3.1	教育の目的等	131
8.3.2	教育の実施時期	131
8.4	訓練の実施	133
8.4.1	訓練の対象	133
8.4.2	訓練シナリオの想定	134
8.4.3	訓練形式	134
8.5	教育・訓練による問題点の発見と対応	142
8.6	引継ぎ・業務継続計画の実効性の維持	142
8.7	点検・評価	143

8.8 継続的改善の実施	143
参考資料	146
1. 被害想定	146
2. 本ガイドラインにおいて定めている資料等一覧	155
3. 図表一覧	158
4. 索引	160

【はじめに】

東京圏には、我が国の政治、行政及び経済の中枢を担う機関が高度に集積しており、首都直下地震の発生により、これらの中枢機能、特に、行政中枢機能を担う府省等の業務継続に支障が生じた場合、政府による被災情報の収集・分析・発信、災害応急対策等が円滑に実施されないことや、政府として維持すべき必須の機能（以下「政府必須機能」という。）が継続されないことにより、国民生活等への影響が甚大になることが懸念される。

このため、政府においては、平成 17 年 9 月に首都直下地震対策大綱において、首都中枢機関が事業継続計画を策定することを定め、内閣府においても、平成 19 年 6 月に、府省等の業務継続計画の策定支援を目的として、「中央省庁業務継続ガイドライン第 1 版」を策定した。各府省等は、これを参考に、業務継続計画（以下「省庁業務継続計画」という。）を策定するとともに、必要な措置を講じてきた。

その後、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災の教訓を踏まえ、平成 24 年 7 月の中央防災会議防災対策推進検討会議最終報告において、省庁業務継続計画の不十分な点が指摘されたほか、政府全体としての業務継続体制の構築等に取り組むことが必要である旨提言された。

こうした中、平成 25 年 11 月に、首都直下地震が発生した場合において首都中枢機能の維持を図るとともに、首都直下地震による災害から国民の生命、身体及び財産を保護することを目的とした首都直下地震対策特別措置法（平成 25 年法律第 88 号）が公布、平成 25 年 12 月に施行された。

同法において、首都直下地震対策の基本的な方針等を定めた「首都直下地震緊急対策推進基本計画」（以下「基本計画」という。）、及び基本計画を基本として政府の業務継続に関する事項等を定める「行政中枢機能の維持に係る緊急対策実施計画」を定めることとされた。

これを受けて、「行政中枢機能の維持に係る緊急対策実施計画」として、「政府業務継続計画（首都直下地震対策）」（以下「政府業務継続計画」という。）が平成 26 年 3 月に閣議決定された。

「中央省庁業務継続ガイドライン第 2 版（首都直下地震対策）」を策定した平成 28 年 4 月以降、各府省の取組が進展する中、近年の災害の激甚化・頻発化を踏まえ、中央省庁の業務継続計画の実効性を高めるため、業務継続の基本的な考え方等を明示し、業務継続計画の維持管理、関係機関との連携強化等に関する記述を充実させるとともに、男女共同参画の進展や働き方の多様化等の社会情勢の変化などを踏まえて内容を見直し、ここに「中央省庁業務継続ガイドライン第 3 版（首都直下地震対策）」（以下「本ガイドライン」という。）として策定することとした。

なお、第 2 版より、各府省等において参考とされたい事例等をコラム形式で掲載してきており、今般改定で更なる充実を図っているが、ガイドラインの改定時の更新のみでは、事例の情報発信の即時性が損なわれる。そこで、今後は内閣府の Web サイトに最新の事例などを掲載し、適宜閲覧できるようにする予定である。

本ガイドラインは、今後も防災に関する諸施策等を踏まえて、不断に見直していくこととする。

1 . 総則

1. 総則

1.1 本ガイドラインの概要

(1) 本ガイドラインの目的

本ガイドラインは、政府の中央防災会議首都直下地震対策検討ワーキンググループの「首都直下地震の被害想定と対策について」（平成 25 年 12 月）により首都直下地震の発生が懸念されていることに対して、首都直下地震緊急対策推進基本計画及び政府業務継続計画に基づき、首都直下地震発生時においても首都中枢機能が維持できるようにするため、政府全体の業務継続計画を有効に策定・運用し、改善していくための手引書であり、各府省等の幹部職員や業務継続の主務課だけではなく、各部署の非常時優先業務に従事する職員をはじめとするすべての職員の参考となるものとして作成されている。

また、業務継続計画とは、内閣府が策定している「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—」（令和 3 年 4 月改定）に示されているとおり、自然災害全般など、業務の中断をもたらす可能性がある様々な発生事象を対象とすることができる。発生事象により制約が生じる業務資源が共通であれば、その業務資源の代替となる資源・手段の確保や被害軽減の対策を実施することにより、それら発生事象に基本的には共通に有効となる。

したがって、本ガイドラインは、首都直下地震に有効なものであることはもちろんであるが、近年被害が増加している風水害をはじめ、他の自然災害にも有効なものとなっている。

(2) 本ガイドラインの対象組織

本ガイドラインにおける対象組織については、政府業務継続計画において示されているとおり、直接的には、中央省庁が対象となる。中央省庁とは、政府業務継続計画において¹、国の行政機関である内閣官房、内閣法制局、復興庁、内閣府、各省、各委員会及び各庁（以下「府省等」という。）の本府省等の中央組織（以下「中央省庁」²という。）とされている。

一方で、首都直下地震等の発生時において政府が行うべき業務は、中央省庁のみならず、地方支分部局やその下に置かれる事務所等（以下「地方支分部局等」という。）を含めた政府全体の取組を通じて行われるものであり、また、中央省庁の業務は、地方支分部局等における業務の実施や執行体制等に関する指示、連絡調整を含むものである。このため、政府業務継続計画には、首都直下地震発生時に求められる政府全体の取組が包含されるものであるとされている。

これを踏まえ、各府省等は、中央省庁と連携すべき地方支分部局等に対して、図表 1-1 のとおり、自府省等の業務継続計画や本ガイドラインと整合を図りながら、業務継続計画や連携手順等を策定させる必要があるほか、本府省等がその業務継続計画や連携手順等の内容を定期的に点検する必要がある。

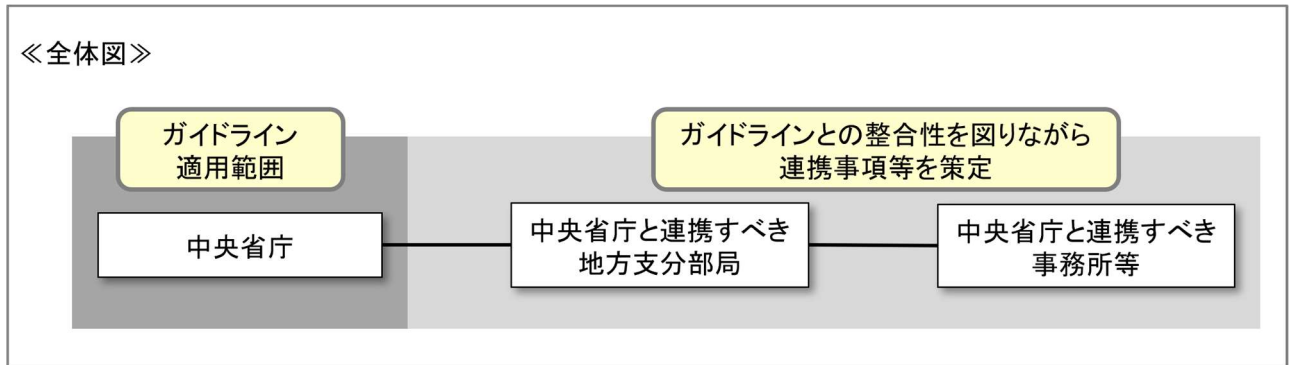
どの範囲の地方支分部局等を対象とするかは、各府省等や地方支分部局等の業務内容、組織実態、各府省等の業務継続計画（以下「省庁業務継続計画」という。）における役割分担によって、大きく異なるものであることから、各府省等において判断されたい³。

¹ 政府業務継続計画 第 1 章 2 対象

² 令和 3 年 9 月に内閣に設置されたデジタル庁についても、この中央省庁に含まれる。

³ 各地方支分部局等は、各所在地の災害等を想定した業務継続計画を策定する必要がある。

図表 1－1 本ガイドラインの適用範囲



(3) 本ガイドラインを利用するに際しての留意事項

本ガイドラインの利用に当たっては、以下の点について留意する必要がある。

- 本ガイドラインは、各府省等が政府業務継続計画に基づき省庁業務継続計画を策定するとともに、当該省庁業務継続計画をもとにして業務継続マネジメントや執行体制等を構築していく際に必要となる「府省横断的な事項」を中心にとりまとめたものである。

したがって、本ガイドラインの利用に当たっては、各府省等の規模・特性・政策等に応じて、独自の工夫を加えた取組を行う必要がある。

- 首都直下地震緊急対策推進基本計画においては⁴、政治中枢機関（国会）や裁判所においても、万一の事態に備え、東京で国会の機能や司法機能が果たせない場合における対応を検討する必要がある。政府は、その検討に資するよう、政府における取組状況の情報提供等を行うものとされている。このため、本ガイドラインは、首都中枢機能に関係するすべての機関に広く活用されることを期待したい。
- 第5次男女共同参画基本計画（令和2年12月閣議決定）においては⁵、平常時からあらゆる施策の中に男女共同参画の視点を含めることが肝要であるとともに、非常時において、女性に負担が集中しないような配慮が求められるものとされていることなどから、業務継続の取組には、女性の参画を求め、意見を反映させる必要がある。また、プライバシーに配慮した上で障害者等の参画も求め、意見を反映させる必要がある。
- 業務継続体制の構築に必要な不可欠な事項については、省庁業務継続計画に盛り込むべき要求事項として記載し、さらなる業務継続力の向上を図る上で有用となる事項については、推奨事項と

⁴ 首都直下地震緊急対策推進基本計画 3（2）① 行政中枢機能の維持のための一時的な代替に関する事項等

⁵ 第5次男女共同参画基本計画 第8分野 「防災・復興、環境問題における男女共同参画の推進」（令和2年12月）

して記載することにより、取組に当たっての優先課題が明らかになるようにしている⁶。

- 本ガイドラインについては、首都直下地震以外の大規模災害（特に風水害）等が発生した場合においても、当該災害により制約が生じる業務資源等の共通性の観点から参考にできるようにしている。巻末の「参考資料」には、中央省庁等が集積する千代田区霞が関、永田町等の都心部周辺（以下「霞が関地区」という。）の立地する千代田区のハザードマップを掲載した。
- 政府業務継続計画においては⁷、政府は、どのような事態に対しても、首都中枢機能の維持を図り、国民生活及び国民経済に及ぼす影響を最小化するため、業務継続体制を維持する必要があることから、特に不確実性が高い項目については、より過酷な被害様相を呈することを想定することとされている。具体的には、次のとおりである。
 - ① 停電、商用電話回線の不通及び断水は、1週間継続する。
 - ② 下水道の利用支障は、1か月継続する。
 - ③ 地下鉄の運行停止は、1週間継続する。JR及び私鉄の運行停止は、1か月継続する。
 - ④ 主要道路の啓開には、1週間を要する。

なお、この場合において、政府として優先的に実施する業務（以下「非常時優先業務」という。）については、総理大臣官邸及び各府省等の本庁舎において継続的に実施できるようにすることを基本とする。その上で、最悪の事態として、総理大臣官邸及び各府省等の本庁舎や重要庁舎の全部又は一部が使用不能となることも想定することとする。

各府省等は、上記に基づき、省庁業務継続計画を策定するものとする。

⁶ 事項の語尾が「～の必要がある」「～を実施する」等とあるのは、特にことわりのない限り、業務継続体制の構築に当たって必要不可欠な事項である（要求事項）。一方、事項の語尾が「望ましい」とあるのは、特にことわりのない限り、各府省等に対して期待される事項である（推奨事項）。一方、事項において「例えば」として着眼事項を列記してあるのは、すべての内容を字義どおり達成することを求めるものではないことに留意する必要がある。

⁷ 政府業務継続計画 第1章 4 被害想定

1.2 業務継続計画とは

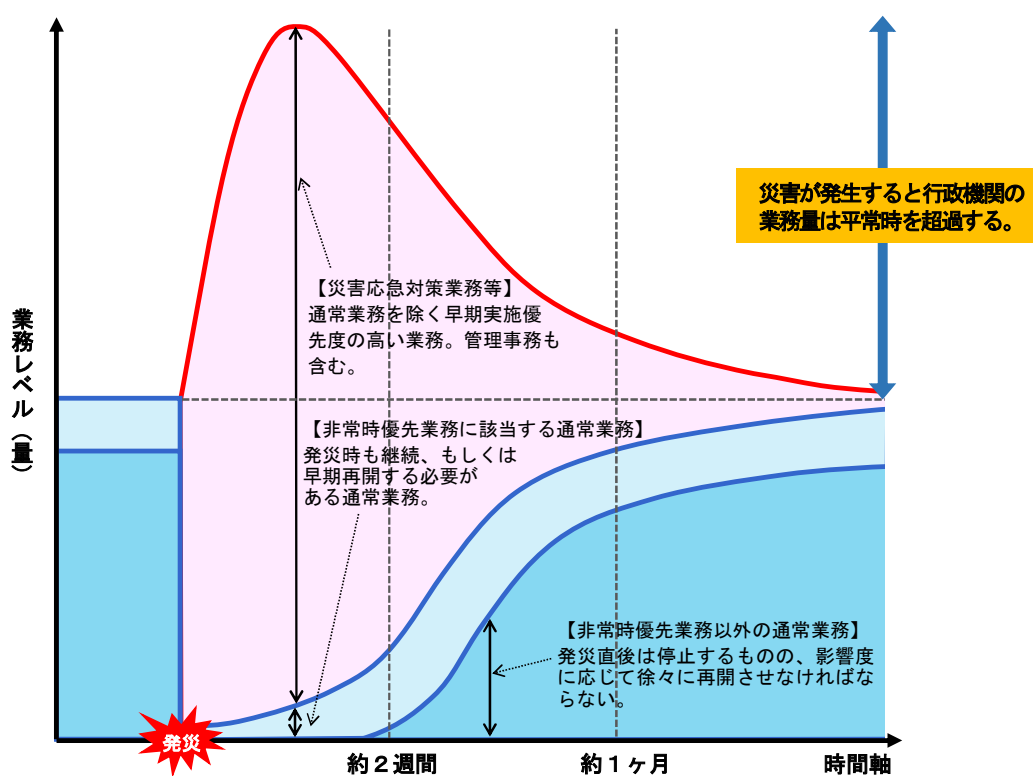
1.2.1 業務継続計画の必要性

(1) 業務継続の考え方

業務継続とは、首都直下地震という一つの自然災害に限らず、業務の中断をもたらす可能性がある様々な発生事象（原因事象）により、各組織の業務の実施に必要な人的・物的・情報等の資源（以下「業務資源」という。）の供給減少や、災害応急対策業務等の増加（図表 1－2）といった制約が生じた状況（結果事象）において、その業務資源の確保（結果事象への対策）を図ることにより、非常時優先業務を継続、又は早期復旧することである。

また、制約が生じる業務資源が共通であれば、その業務資源の代替となる資源・手段の確保や被害軽減の対策を実施すれば、それら発生事象に基本的には共通に有効となる。

図表 1－2 災害発生後の業務量



〈参考〉事業継続計画⁸における考え方（抜粋）

内閣府「事業継続ガイドライン -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-」における業務継続の考え方に関連する記述を以下に転載する。用語の使い方に違いがある点には留意する必要があるが、業務継続の考え方を知る上で参考にされたい。

「＜本ガイドラインが対象とする発生事象（インシデント）＞

本ガイドラインが示す事業継続マネジメント（BCM）は、企業・組織の事業（特に製品・サービス供給）の中断をもたらす自然災害を対象としているが、大事故、感染症のまん延（パンデミック）、テロ等の事件、サプライチェーン途絶など、事業の中断をもたらす可能性がある、あらゆる発生事象について適用可能である。」（1 頁）

「3.1.1 事業中断による影響度の評価

まず、その原因に関わらず、自社の各事業が停止した場合に、その影響の大きさ及びその変化を時系列で評価する。この分析を「その原因に関わらず」行う趣旨は、顧客や取引先の経営判断においては、「事業が停止するか否か」が重要であり、停止の原因は実際にはそれほど重要ではない場合が多いためである。」（11 頁）

「3.2 リスクの分析・評価

（前略）BCM は「どのような危機的な発生事象」に直面しても重要業務を継続する、という目的意識を持って実施するものであり、そのため、前述の事業影響度分析は、発生事象の種類によらず実施する。しかし、実際に BCM に取り組むためには、企業・組織を取り巻く発生事象によるリスクがどのようなものであるかを理解し、優先的に対応すべき発生事象の種類やその被害水準（例えば、地震であれば予想震度など）を選ぶことが必要である。特に、対策の検討を行うためには、想定した発生事象によるリスクを個別に想定することがプロセスとして必要になる。

ただし、このような検討に際しても、「様々な発生事象に共通して有効な戦略・対策が望まれる」ことを意識しておくことが重要である。そして、BCM の継続的な改善の中で、想定・対応する発生事象の種類やその被害水準を拡大することを目指すべきである。一つの発生事象を想定した BCM で満足し、他に懸念される発生事象へ想定を広げる改善を先送りすると、BCM の持つ可能性を十分に生かせない。」（14～15 頁）

「4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方

（前略）事業継続戦略の検討に当たっては、優先的に対応すべき発生事象（インシデント）を念頭に置いて行うものの、BCM は「どのような危機的な事象が発生しても重要業務を継続する」という目的で実施するものであることも考慮することが重要である。この点から、BCM では、自社に生じた事態を原因事象（例えば、直下型地震）により考えるのではなく、結果事象（例えば、自社の〇〇拠点が使用不能）により考え、対応策を検討することが推奨される。」（16 頁）

⁸ 内閣府「事業継続ガイドライン -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-」（令和 3 年 4 月）

(2) 首都直下地震における業務継続計画の必要性

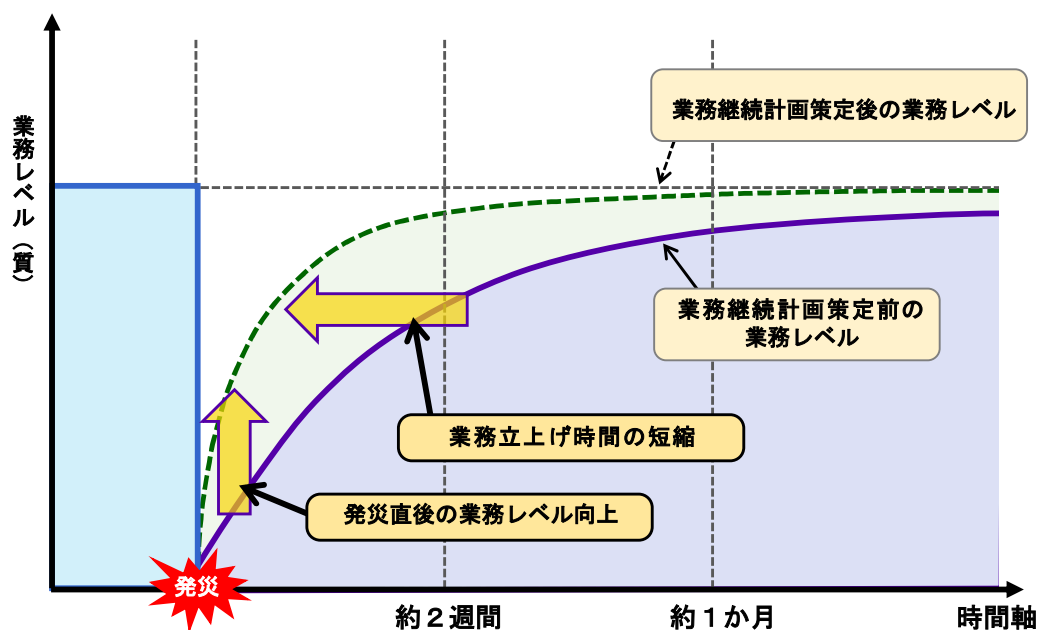
首都直下地震等の発生時に、行政中枢機能を担う府省等の業務継続に支障が生じた場合には、政府による被災情報の収集・分析・発信、災害応急対策等が円滑に実施されないことや、政府必須機能が継続されないことにより、救命・救助活動や国民生活、企業活動等への影響が甚大になることが懸念される。

各府省等は、災害等の被害により業務資源の制約に直面する状況においても、政府必須機能に該当する業務を実施する必要がある。

業務継続計画とは、政府必須機能に該当する業務として、非常時優先業務を決定するとともに、非常時優先業務の実施に必要な資源の確保・配分や、このための手続の簡素化、指揮命令系統の明確化等について必要な措置を講ずることにより、危機的事象が発生した場合でも適切に業務を行うことを目的とした計画である。

業務継続計画を導入することにより、図表 1－3 で示すように、災害時に優先して実施すべき非常時優先業務（3.1.1 項）及びその遂行に必要な管理事務（3.1.2 項）を明確化し、非常時優先業務以外の通常業務は積極的に休止する、又は業務継続に支障を与えない範囲とすることで発災直後の業務量を抑制すること、発災直後における業務継続に必要な最低レベル以上の対応力を確保すること、早急に対応力を回復することが可能となる。

図表 1－3 業務継続計画の導入に伴う効果



注）組織によって、発災後の業務量・業務レベルは異なる。

(3) 各府省等における業務継続計画

政府業務継続計画においては⁹、各府省等は、本計画に基づき、首都直下地震発生時において政府として維持すべき必須の機能である①内閣機能、②被災地域への対応、③金融・経済の安定、④国民の生活基盤の維持、⑤防衛及び公共の安全と秩序の維持並びに⑥外交関係の処理に該当する所掌事務を非常時優先業務として位置付け、これに必要な執行体制、執務環境等を定める省庁業務継続計画を作成することとされている。その上で、同計画においては¹⁰、首都直下地震以外の大規模災害が発生した場合においても、当該災害の事態の推移に応じ、同計画を参考にすることとされている。

また、防災基本計画の第2編各災害に共通する対策編においては¹¹、国〔中央省庁〕は、首都中枢機能が地震により激甚な被害を被った場合等に備え、発災後に実施する災害応急対策業務及び継続する必要性の高い通常業務等を行うための業務継続計画を策定し、そのために必要な中央省庁の業務の実施体制を整えることとされている¹²。このため、各府省等は本来、様々な発生事象に有効な対策を検討しておくことが求められることから、省庁業務継続計画の対象事象を首都直下地震以外の自然災害等（図表 1-4）に拡充しておくことが望ましい。既に、地方公共団体向けの業務継続の手引きにおいては¹³、特定の災害を前提におかない業務継続計画の策定が求められている。

⁹ 政府業務継続計画 第1章 3 省庁業務継続計画との関係

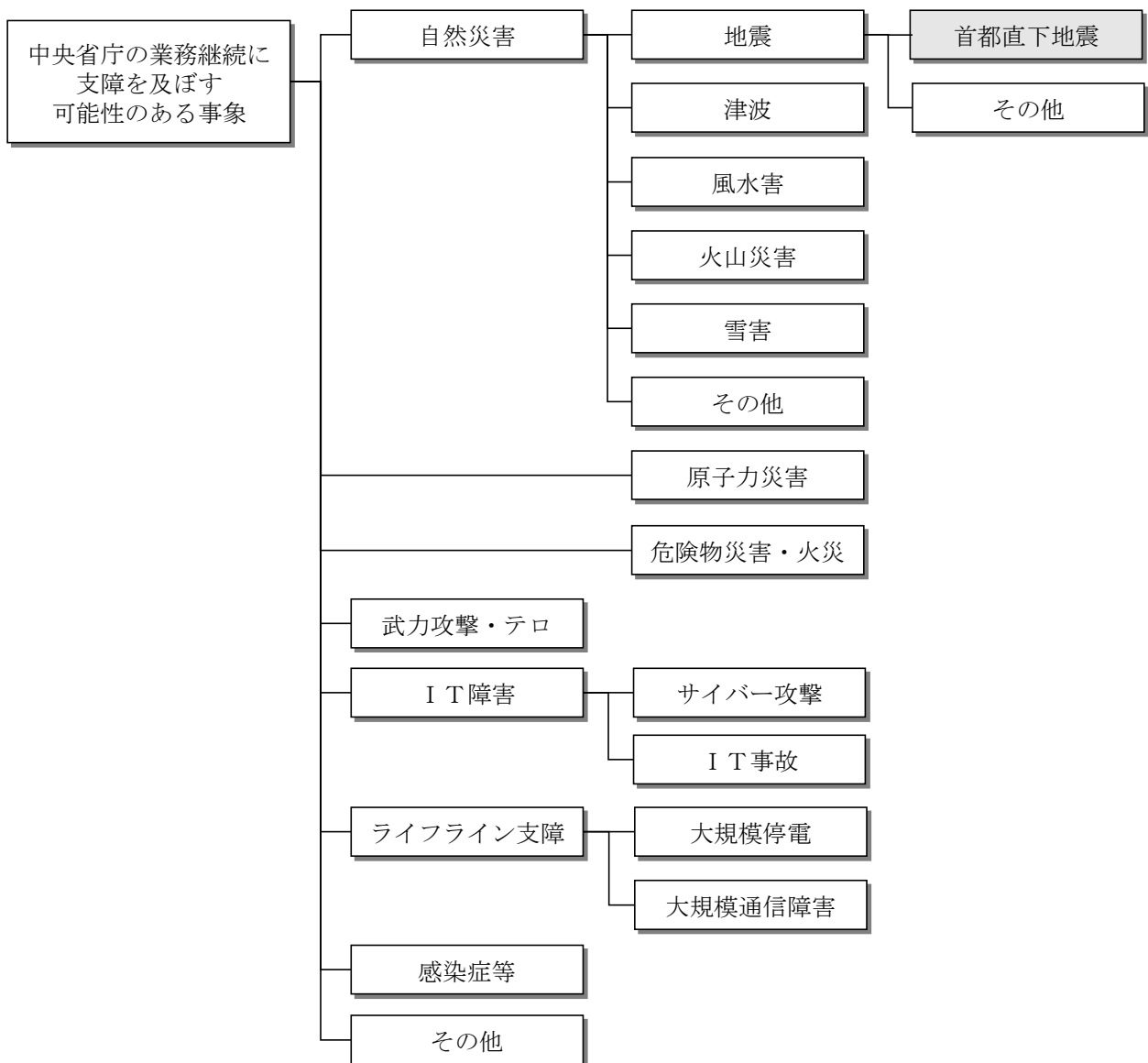
¹⁰ 政府業務継続計画 第1章 5 その他

¹¹ 防災基本計画 第2編 第1章 第6節 2(7) 公的機関等の業務継続性の確保

¹² 本ガイドラインの図表1-7において、破線で囲まれた業務継続計画は、防災基本計画で策定することが求められていることを示している。

¹³ 内閣府「大規模災害発生時における地方公共団体の業務継続の手引き」（平成28年2月）

図表 1－4 中央省庁の業務継続に支障を及ぼす可能性のある事象



注) 灰色の事象を基本的な対象事象とする。

〈参考〉首都直下地震以外の風水害等の影響の考え方

様々な発生事象ごとに想定されるリスク（結果事象）の目安について以下に例示する。下表はあくまで目安であり、発生事象の規模、府省等ごとの執務環境の諸条件によって、その影響の大きさや有無は変動し得る。下表を参考に、これらの自然災害についても、結果事象の分析を行うことで、業務継続計画を使った対処が可能となる。

下表より、首都直下地震によって影響を受ける可能性のある業務資源は、他の様々な事象によっても影響を受ける可能性が高いということが分かる。影響が、首都直下地震発生時と同等又はそれ以下と見込まれる事象については、業務継続計画を拡充することによる対応が可能と考えることができる。一方で、首都圏に被害が及ぶ可能性のある火山噴火においては、霞が関地区が影響を受けるような場合においては、代替拠点がおかれている立川広域防災基地周辺も同時に被災してしまう可能性の高さから首都直下地震対策として策定した業務継続計画では対応できないおそれがある。対応できない可能性の考え方については、次ページのコラムにも記すので参照されたい。

下表に例示していない発生事象についても、結果事象を分析することで、業務継続計画を拡充して対応できるかどうかを検証しておくことが望ましい。

巻末には、首都直下地震対策の業務継続計画を拡充することで対応が可能となる事象の参考として風水害のハザードマップを、首都直下地震対策の業務継続計画を拡充しただけでは対応が困難な事象の参考として富士山噴火による降灰可能性マップを収録する。ただし、ハザードマップは、あくまで特定の発生事象に着目して作成されたものであり、結果事象の内容や影響の範囲を示すものではない点には留意する必要がある。

災害 経営資源	首都直下 地震	水害(高潮被害を含む)	大型台風による風害	大規模火災	火山災害(主に降灰による被害)
建物・機械・什器	●	●	△	●	●
情報システム	●	△	△	△	△
従業員（参集）	●	△	△	●	●
交通	●	●	△	△	●
ライフライン	●	●	●		●
サプライチェーン	●	△	△		●
代替拠点	△	△			●

※ ●は影響が大きいことを、△は影響が中程度であることを示す。

※ 空欄は、影響が中程度未満と考えられることを示す。影響がないことを示すものではない。

〈参考〉首都直下地震対策として策定された業務継続計画で対応できない発生事象の事例

首都直下地震対策として策定された業務継続計画では対応できない発生事象を、業務資源への影響から検討する考え方を前頁に記したが、その他の観点、条件等により対応できない可能性があると考えられる事例を以下に記す。

○ 広域災害時の業務資源への影響

各府省等の庁舎と代替庁舎や、各府省で不可欠な業務資源の供給の拠点が、地理的に近接している場合、首都直下地震や大規模水害などの被害が広域に及ぶ災害では、同時に被災する可能性が高くなる。自府省等の業務の依存先となる関係機関の業務継続性の確保について確認をする上では、地理的条件を加味することが望ましい。

○ 火山災害による影響

例えば富士山が噴火し、降灰により霞が関地区が影響を受けるような場合、東京都西部はそれと同等以上の影響を受けるため、立川広域防災基地及びその周辺の施設は代替庁舎として機能しない可能性が高く、地震対策の業務継続計画では事態に対応できない。代替庁舎以外にも、交通、通信、電力、上下水道等の各種インフラが広域に渡って被害を受けるほか、建物被害や健康被害も想定され、業務資源への影響が多岐に渡ることが懸念される。被害の全容の想定が困難な上、このような被害の状況はハザードマップ等から読み込むことができない点にも、留意する必要がある。

○ 主に台風に起因する風害による影響

令和元年房総半島台風は、電柱等の倒壊・損傷により、広域かつ長期の停電被害をもたらした。停電の長期化により非常用電源が燃料切れや機器耐用時間等の理由で失われ、通信や水道にも影響が及んだ。風による被害は事前に予測することが困難である点に留意する必要がある。

○ 感染症や IT 障害、国民保護事案等について

自然災害以外の発生事象は、例えば「発生」が継続的であったり、時間経過とともに業務資源への制約が拡大することもある等、自然災害とは事情が異なるため、地震対策の業務継続戦略が機能しない可能性がある。なお、自然災害であっても、二次災害や複合災害等、「発生」が継続することはあり得る点には留意する必要がある。

- ・ 内閣官房新型インフルエンザ等対策室「新型インフルエンザ等対応中央省庁業務継続ガイドライン」（平成 26 年 3 月）、「新型インフルエンザ等対策政府行動計画」（平成 29 年 9 月）
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/keikaku.html>
- ・ 内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター「政府機関等における情報システム運用継続計画ガイドライン（第 3 版）」（令和 3 年 4 月）
<https://www.nisc.go.jp/active/general/itbcp-guideline.html>
- ・ 内閣官房副長官補（事態対処・危機管理担当）付「国民の保護に関する基本指針」（平成 29 年 12 月）
<https://www.kokuminhogo.go.jp/gaiyou/yujikanrensei/kihonshishin.html>

発生事象ごとの情報システム資源への影響については、「政府機関等における情報システム運用継続計画ガイドライン（第 3 版）」に記載がある。各府省等においては本ガイドラインとあわせて参照されたい。

1.2.2 省庁業務継続計画と他の計画等との関係

(1) 国土強靱化基本計画との関係

国土強靱化基本計画は、国土強靱化に係る国の計画等の指針となるべきものであり、国土強靱化に関しては国の他の計画等の上位計画に位置付けられる、いわゆるアンブレラ計画である¹⁴。

同計画においては¹⁵、首都直下地震をはじめとした大規模自然災害発生時においても政府中枢機能等を維持するため、政府全体の業務継続計画を踏まえ、各府省等の業務継続計画の実効性を高めるための教育・訓練や評価を実施しつつ、不断に見直すこととされている。

また、国土強靱化年次計画 2021 においては¹⁶、各府省等は、代替庁舎の確保、庁舎の耐震安全化、通信・情報システムの冗長性の確保、電力の確保、食糧等の備蓄等に取り組むこととされている。

(2) 防災業務計画との関係

各府省等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（昭和 36 年法律第 223 号）第 36 条等に基づき指定行政機関¹⁷が定める防災業務計画がある。同計画は、同法第 34 条に基づき中央防災会議が決定した防災基本計画に基づき、各指定行政機関の所掌事務に関し、必要な体制を確立するとともに、災害予防業務、災害応急対策業務、災害復旧・復興業務その他防災に係る採るべき措置等を定め、もって的確かつ計画的な災害対策の実施・推進に資することを目的として策定することとされている（図表 1-5）。

これに対して、業務継続計画は、防災業務計画を補完し、又は相まって、中央省庁が「自ら被災」した状況下¹⁸においても、非常時優先業務を実施するための計画である（1.2.1 項）。また、業務継続計画は、災害対応に関する業務だけでなく、通常業務のうち業務継続の優先度が高い業務も対象としている（図表 1-6、図表 1-7）。

なお、業務継続計画の非常時優先業務と防災業務計画の災害応急対策業務及び早期実施の優先度が高い災害復旧・復興業務等との整合を図る必要がある。また、従来の他の計画やマニュアル等との整合も重要となる。

¹⁴ 国土強靱化基本計画 おわりに ～強靱な国づくりに向けて～

¹⁵ 国土強靱化基本計画 第 3 章 2 （1） 行政機能／警察・消防等／防災教育等

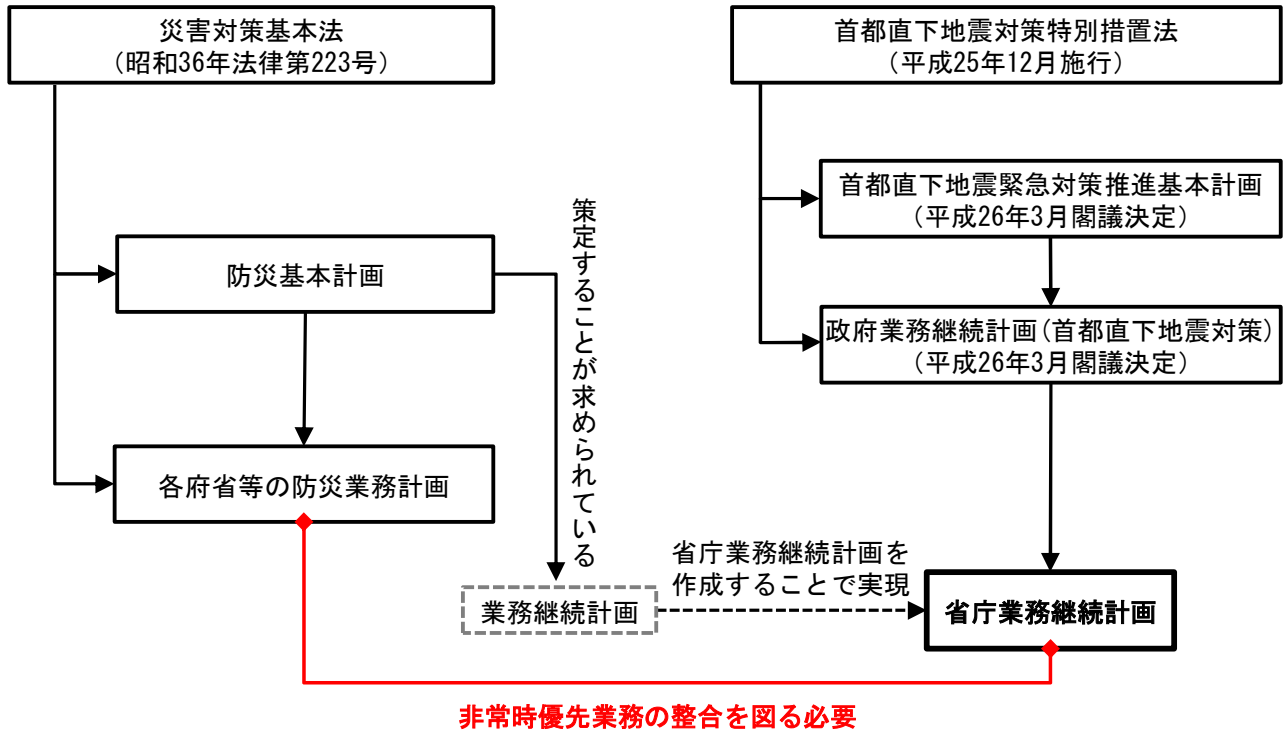
¹⁶ 国土強靱化年次計画 2021 第 2 章 1 概要 （別紙 1）分野別施策一覧

¹⁷ 指定行政機関とは、総理府告示第 62 号（平成 12 年 12 月 15 日）で定める以下の機関である。

内閣府、国家公安委員会、警察庁、金融庁、消費者庁、総務省、消防庁、法務省、外務省、財務省、文部科学省、文化庁、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、資源エネルギー庁、中小企業庁、国土交通省、国土地理院、気象庁、海上保安庁、環境省、原子力規制委員会、防衛省

¹⁸ 本ガイドラインにおいて「自ら被災」とは、各府省等が自然災害等の被害により業務資源の制約に直面する状況を意味する。

図表 1－5 防災業務計画と業務継続計画との関係

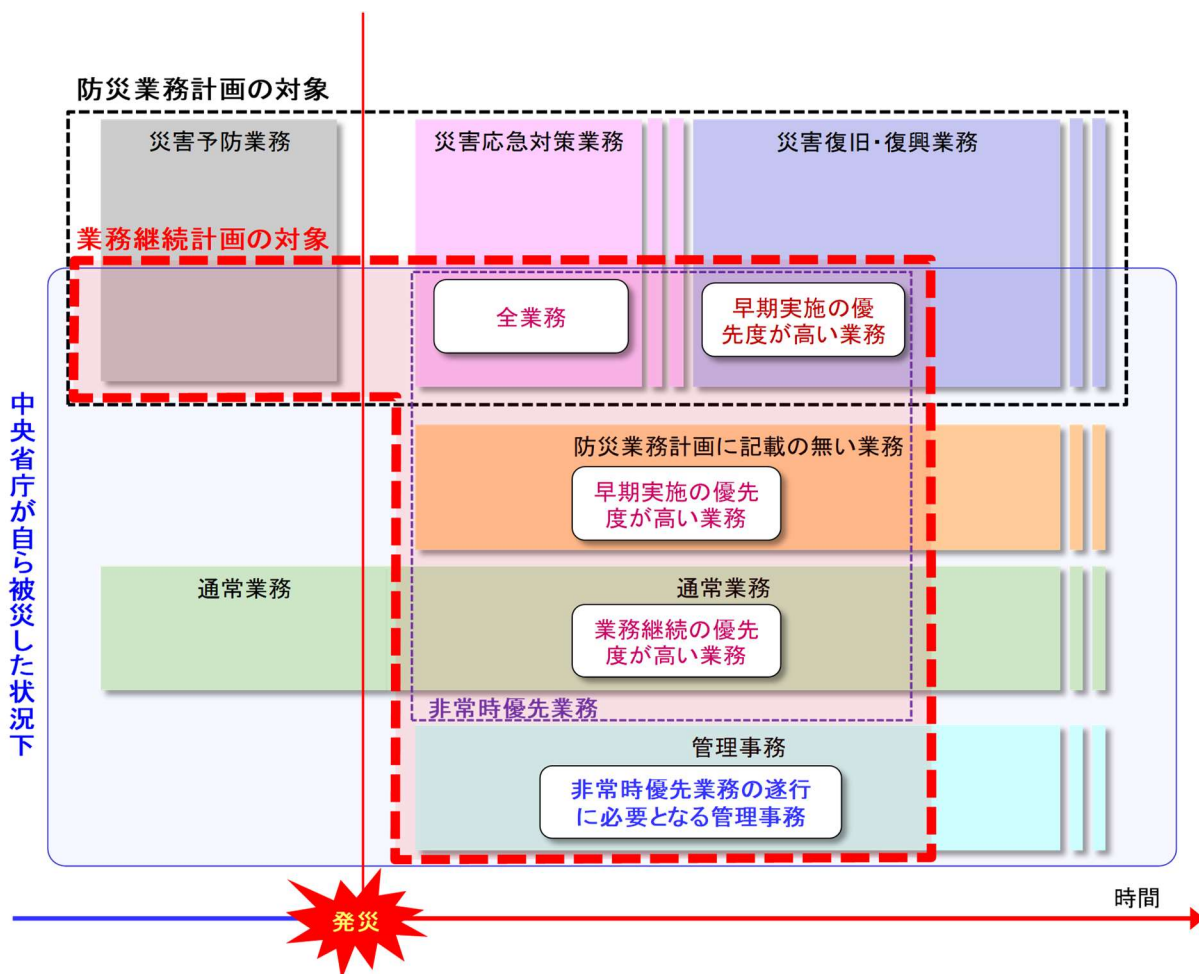


図表 1－6 防災業務計画と業務継続計画の比較

区分	項目	防災業務計画	省庁業務継続計画
範囲	根拠・関係	災害対策基本法、防災基本計画	首都直下地震対策特別措置法、首都直下地震緊急対策推進基本計画、政府業務継続計画
	組織	指定行政機関	中央省庁及びその地方支分部局等
	対象災害	全国の災害	首都直下地震 ※なお、政府業務継続計画においては ¹⁹ 、首都直下地震以外の大規模災害が発生した場合においても、当該災害の事態の推移に応じ、本計画を参考にすることとされている。
業務	対象	○ 災害予防業務 ○ 災害応急対策業務 ○ 災害復旧・復興業務	○ 非常時優先業務 ・ 災害応急対策業務 ・ 災害復旧・復興業務のうち、早期実施の優先度が高い業務 ・ 災害予防業務の一部 ・ 防災業務計画に記載のない業務のうち早期実施の優先度が高い業務 ・ 通常業務のうち業務継続の優先度が高い業務 ○ 管理事務

¹⁹ 政府業務継続計画 第1章 5 その他

図表 1-7 防災業務計画と業務継続計画が対象とする業務



〈参考〉業務継続計画と業務継続マネジメント

主として民間企業を対象として策定された「事業継続ガイドライン -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-」（令和3年4月）（内閣府）においては、事業継続計画（BCP）とは、「緊急時における重要業務の継続行動の計画文書」という意味で用いられており、発災時の対応計画として位置付けられている。また、こうした事業継続計画の策定や維持・更新、業務継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善等を行う平常時からのマネジメント活動は、事業継続マネジメント（BCM）と呼ばれ、経営レベルの戦略的活動として位置付けられている。

一方、政府業務継続計画では、首都直下地震対策特別措置法に基づく行政中枢機能の維持に係る緊急対策実施計画として策定されていることから、首都直下地震発生時における対応を明記するとともに、緊急時の対応を行うための平常時の備えについて定められており、「事業継続ガイドライン -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-」に定める事業継続マネジメントに位置付けられる事項も含んでいる。

省庁業務継続計画についても、政府業務継続計画と同様に、首都直下地震発生時における対応及び平常時の備えの両面を有するものとして策定されることを前提としており、業務継続マネジメントに関する事項も含めて業務継続計画として策定されるものである。

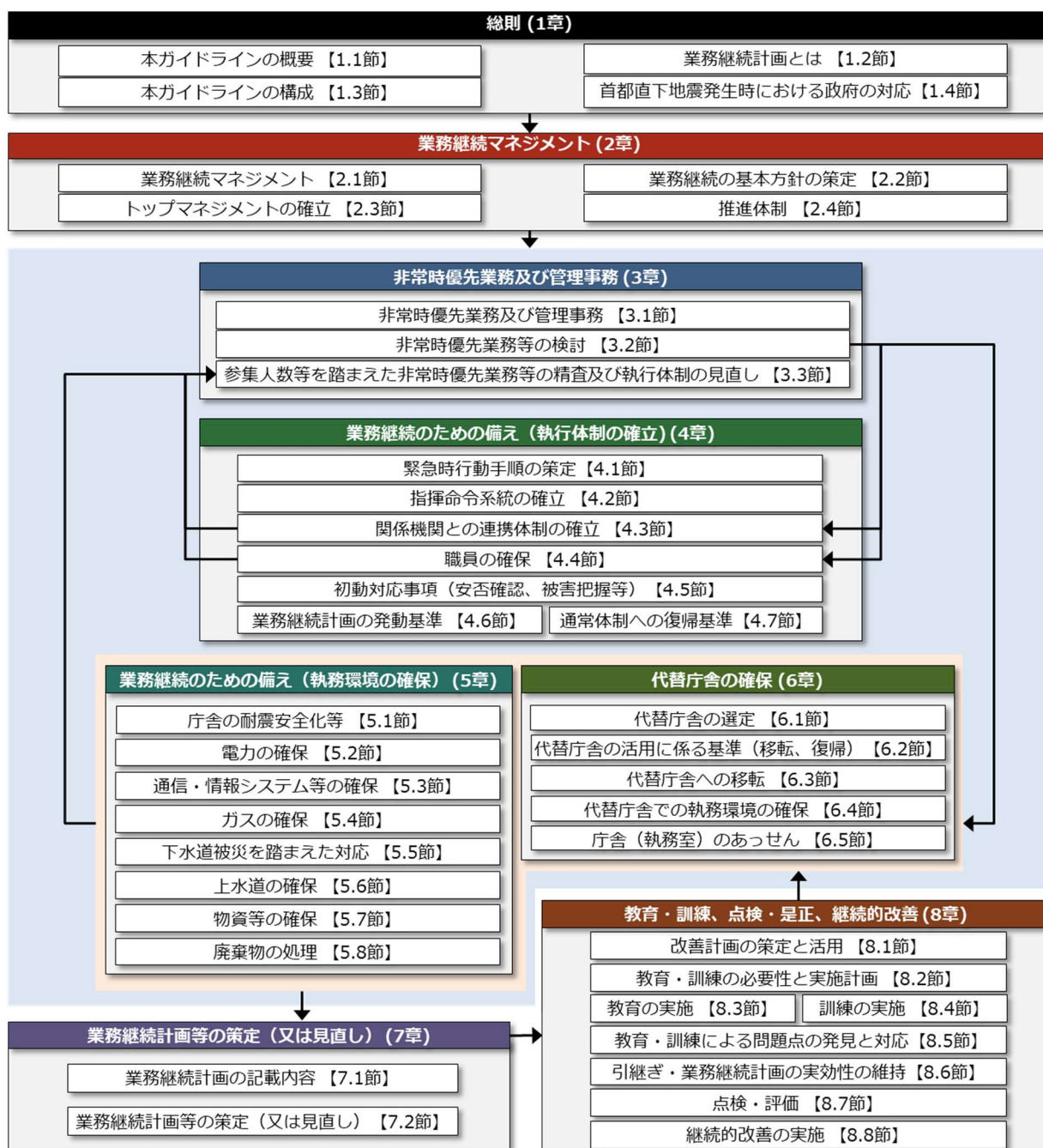
1.3 本ガイドラインの構成

本ガイドラインの構成については、図表 1－8 のとおり、1 章は、総則として、省庁業務継続計画策定の前提事項等を記載しており、2 章では、同計画の策定を含む業務継続マネジメントを推進していくための体制について記載している。

3 章から 6 章では同計画策定時に検討すべき事項を記載しており、非常時優先業務及びこれに必要な業務資源の分析（3 章）、発災時における業務継続のための備え（執行体制の確立（4 章）、執務環境の確保（5 章）、代替庁舎の確保（6 章）について記載している。

以上を踏まえて、7 章では同計画等に明記すべき事項について整理し、8 章では、同計画を策定した後に継続的改善を図っていくための事項を記載している。

図表 1－8 本ガイドラインの構成



1.4 首都直下地震発生時における政府の対応

首都直下地震発生時における政府の対応を時系列に整理すると、以下のようになる²⁰。

- ① 各閣僚、中央省庁の幹部職員を含む参集要員は、速やかに、官邸危機管理センター²¹又は中央省庁の庁舎に参集し、政府として、初動体制を迅速に確立の上、被害状況、我が国の経済及び国民生活への影響等に関する情報の収集、分析等²²を行う。また、災害対策基本法第28条の2第1項の規定に基づき、内閣総理大臣は、災害応急対策を推進するため、閣議にかけて、緊急災害対策本部を設置するなど、政府は、政府全体として非常時優先業務の継続に係る総合調整等を行う体制を速やかに立ち上げる。
- ② 内閣総理大臣は、首都直下地震発生時の状況を踏まえ、必要により、災害対策基本法第105条の規定に基づき、閣議にかけて、災害緊急事態の布告を発する。政府は、当該布告があったときは、同法第108条の規定に基づき災害緊急事態への対処に関する基本的な方針を定める。この場合、当該方針に、本計画に基づき中央省庁が非常時優先業務を実施すべきことを定めるものとし、各府省等は、内閣総理大臣の指揮監督の下、政府一体となって、災害緊急事態に対処する。
- ③ 政府は、首都直下地震の発生直後から、被害状況、我が国の経済及び国民生活への影響等の事態や、参集する職員数の推移に応じ、政府全体の見地から、政府として維持すべき必須機能に該当する非常時優先業務を実施する。
- ④ 政府は、社会不安を解消し、国民の理解と協力を確保するため、首都直下地震による被害状況、これに対して採られた措置の概要等の正確かつ迅速な情報提供に努めるとともに、我が国の経済の信用を維持するため、金融決済システム、証券市場等における取引の状況等について、国内外に向け、的確に情報を発信する。

各府省等は、官邸危機管理センターに連絡要員を派遣するとともに、情報収集活動を迅速に行い、被害状況、対応状況等を官邸危機管理センターに報告する。さらに、緊急災害対策本部が設置された後は、本部長の指示の下、災害応急対策を実施していくこととなる。

以上を簡単に図示すると、図表 1-9 のとおりである。政府の対応の詳細については、防災基本計画、各種のマニュアル等に基づき実施されることとなる。

また、緊急災害対策本部と各府省等との情報・指示等の流れについては、図表 1-10 のとおりである。

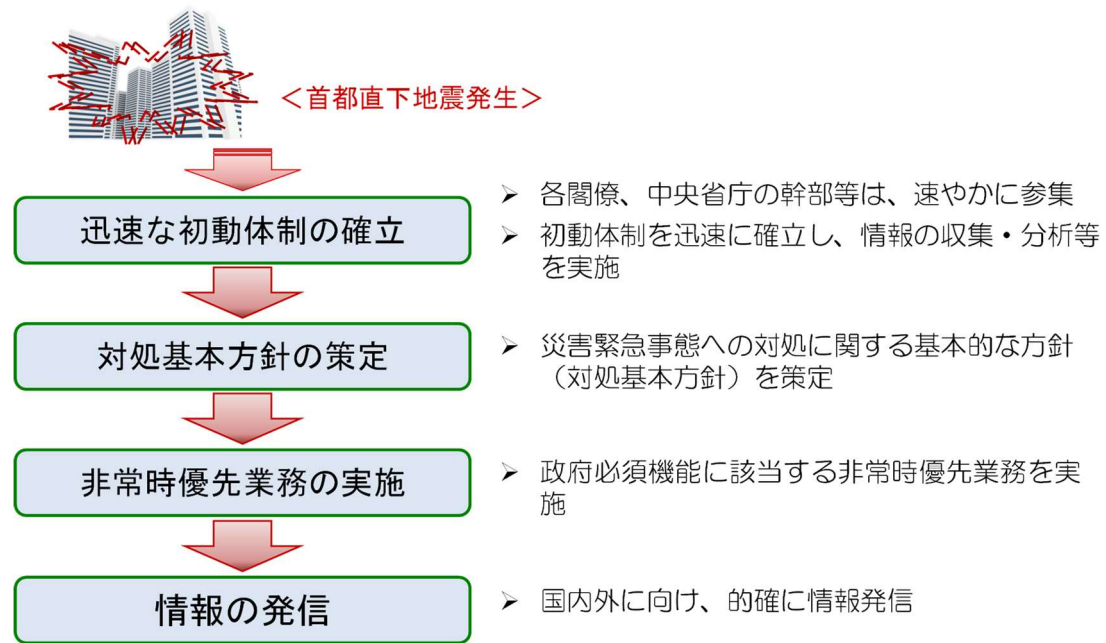
²⁰ 政府業務継続計画 第2章 第1節 首都直下地震発生時における対応

²¹ 官邸危機管理センターが使用できないときは、「緊急事態発生時における閣僚の参集等の対応について」(平成15年11月21日閣議了解)に基づき、内閣総理大臣又は内閣官房長官が定める参集場所。

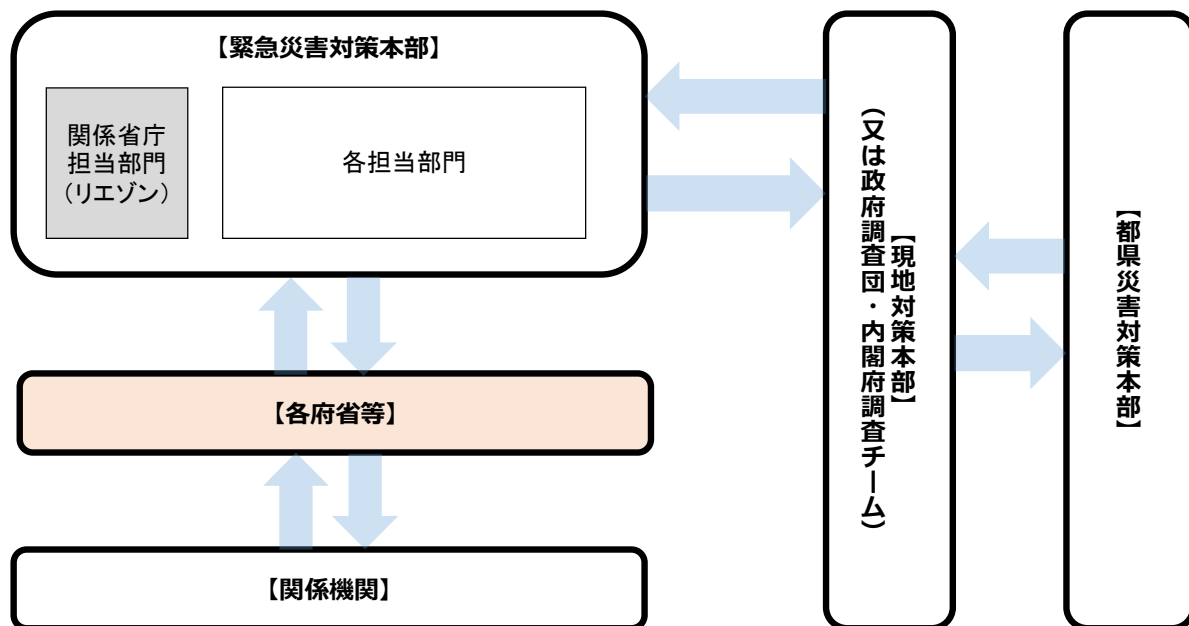
²² 防災基本計画 第2編 第2章 第2節 6 (3) 職員の派遣

被害状況等の把握は、内閣府調査チームとともに派遣される国及び国立研究開発法人防災科学技術研究所等で構成される災害時情報集約支援チーム・アイサット(Information Support Team。以下「ISUT」という。)は、災害情報の集約・地図化を行い、状況共有を支援する活動を行うため、各府省等においては被災状況等の情報提供を必要に応じて行うこと。ISUTについての詳細は、後述のコラムを参考にされたい。

図表 1－9 首都直下地震発生時における対応の流れ



図表 1－10 緊急災害対策本部と各府省等との情報・指示等の流れ



〈参考〉ISUT（Information Support Team）

ISUT（アイサット）は災害時情報集約支援チーム（Information Support Team）の略称である。ISUTは、国（内閣府）及び国立研究開発法人防災科学研究所等で構成され、大規模な被害が想定される場合に国（内閣府）により、内閣府調査チームとともに派遣される。ISUTは、SIP4D（Shared Information Platform for Disaster management：基盤的防災情報流通ネットワーク）を活用し、国・地方公共団体・民間の災害対応機関から、災害情報を収集・地図化し、災害ごとに開設する専用Webサイト（「ISUTサイト」等）で災害対応機関に提供する。

2. 業務継続マネジメント

2. 業務継続マネジメント

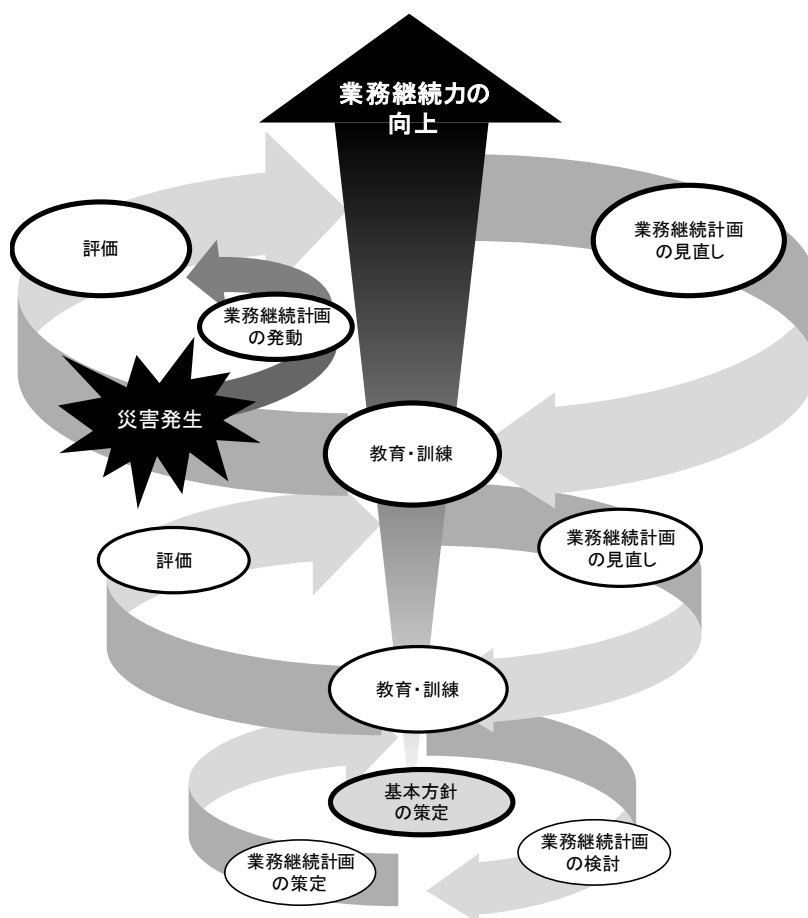
2.1 業務継続マネジメント

首都直下地震等が発生した場合、各府省等の幹部職員を含む参集要員は、速やかに参集し、その直後から、関係機関等と連携し、被害状況等に関する情報の収集、分析等を円滑に行い、総力を挙げて災害応急対策に取り組むほか、中断することが許容されない通常業務を継続する必要がある。

各府省等においては、災害時のこうした対応を確実に実施するため、業務継続計画を策定した後、教育・訓練等を通じてすべての職員に対して同計画を浸透させるとともに、評価により問題点を洗い出して、継続的に見直していく業務継続マネジメントの実践により業務継続力の向上を図ることが重要である（図表 2-1）。

このため、各府省等においては、業務継続を重要課題の一つとして位置付けた基本方針を定め、トップマネジメント体制を確立し、業務継続計画の策定（7章）と継続的改善（8章）を組織的に取り組んでいく必要がある。また、複数の被害想定を考慮した訓練等を通じて、業務継続力を向上させることが望ましい。

図表 2-1 業務継続マネジメントの全体像



2.2 業務継続の基本方針の策定

首都直下地震が発生した場合、各府省等において業務を円滑に継続することで、首都中枢機能の維持を図り、国民生活及び国民経済に及ぼす影響を最小化することが求められる。発災時に業務継続計画を発動すれば、各府省等は、組織を挙げて非常時優先業務に注力し、その他の業務は一時中断するため、各部署の役割は平常時と発災時で大きく変化することとなる。

このため、各府省等は、組織全体で意思統一を図ることを目的として、業務継続の基本方針を策定する必要がある。

具体的には、各府省等において業務継続を重要課題の一つとして位置付けた上でトップマネジメントの確立を含む業務継続マネジメントの仕組みについて基本的な事項を定めるほか、首都直下地震という危機的状況下において、各府省等が果たすべき基本的使命や期待される役割、業務を継続する上で特に重要となる事項等も定める必要がある。

当該方針策定後、各部署のトップが参画する推進会議等において、業務継続の基本方針について、十分な意識確認等を行うことが重要である。

2.3 トップマネジメントの確立

省庁業務継続計画は、政府全体の業務継続の一翼を担う計画であり、各府省等における部局ごとの対応の最適解を単純に積み上げたものが必ずしも各府省等の対応としても最適解となるとは限らない。

各府省等の業務継続を全組織的な取組とし、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確立が不可欠である。また、業務継続に係る取組を進めるためには、管理職員の関与も必要となるほか、非常時優先業務に係る全職員が一体となって業務継続を図る必要がある。

2.3.1 幹部職員の関与

各府省等において業務継続計画を発動する場合には、平常時に各府省等が実施している業務のうち、非常時優先業務に該当しない業務を一定期間停止するという判断のほか、限られた業務資源をどのように配分するかといった判断を行う必要がある。また、業務継続の取組を円滑に進めるためには、組織全体にわたる最適化の検討や調整を平常時から実施することに加え、直接又は管理職員を通じて全職員に対して業務継続計画策定の意義や目的等について共通認識として広く周知し、業務継続に係る取組に参加させることが重要である。

このように、業務継続に係る取組は、人材を含む資源の投入や組織内の意識統一を必要とすることから、幹部職員（例：事務次官、官房長、局長等）は、業務継続を重要課題の一つとして位置付ける必要がある。

幹部職員は、各部署の管理職員に対して、当該部署における非常時優先業務の取組を明示した上で、その進捗状況についての報告を求めるなど、強いリーダーシップの下、深く関与することが重要である。

2.3.2 管理職員の関与

各府省等の業務継続マネジメントを担う主務課の管理職員（例：課長）は、業務継続計画等に記載している事項をすべての職員に周知し、その実効性を確保するための具体的施策を検討し、各部署において計画どおりに業務が継続できるよう教育・訓練を実施するなどして、人材の育成を行う必要がある。

また、各府省等の、各部署における非常時優先業務の取組は、当該部署の管理職員が主体的に行うことが重要である。この取組を実効性のあるものとするため、幹部職員と同様に、各管理職員も、例えば業務継続に係る対策の進捗状況や、課題を把握するとともに、業務継続力の向上に向けた改善計画を立案し、業務資源の確保対策などを着実に実行することや、業務継続の主務課が実施する教育・訓練に職員を参加させる必要がある。

2.4 推進体制

各府省等の業務継続に係る取組の推進に当たっては、省庁間及び自省庁内の部局間での連携・調整、情報共有、整合性確保、及び共通課題への対応等を図るために、効果的な連携が行われる必要がある。

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（図表 2-2）。

(1) 中央省庁全体の推進体制

① 首都直下地震対策局長級会議

各府省等の局長級により構成される会議体であり、省庁業務継続計画の検証・強化、政府横断的な業務継続のあり方等を検討する。

② 中央省庁業務継続連絡調整会議

各府省等の課長級により構成される会議体であり、業務継続に係る府省等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開催する。この連絡調整会議の中で、各府省等が連携すべき非常時優先業務等（3章）の整合性を図るための調整や、特定の部門の担当者間での検討を要する事項の調整、各府省等における業務継続の取組の事例等の情報交換を行う。

また、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、例えば、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、代替庁舎関係（立川の代替庁舎への移動方法を含む。）、合同庁舎における備蓄物資（5.7節(1)）等が考えられる。

(2) 各府省等における推進体制

各府省等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推進体制を確立する必要がある。

各府省等においては、幹部職員は、自らを構成員とする推進会議等を設置し、業務継続計画の重要課題を検討し、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置する。

また、幹部職員は、管理職員に業務継続に関する重要な課題を報告させる必要がある。

業務継続の主務課の管理職員においては、業務継続計画の策定、運用、管理、見直し等に加え、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、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。このほか、施設管理担当課は、必要に応じて、施設機能面からの技術的知見を提供する。

発災時には、非常時優先業務に従事する職員が一体となって業務継続を図る必要があるため、それらの職員に対しては平常時から業務継続に係る検討結果（業務継続計画の内容等）の周知や教育・訓練等を行う必要がある。

なお、業務継続計画策定に関する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、その内容に応じて情報の共有範囲を限定する。

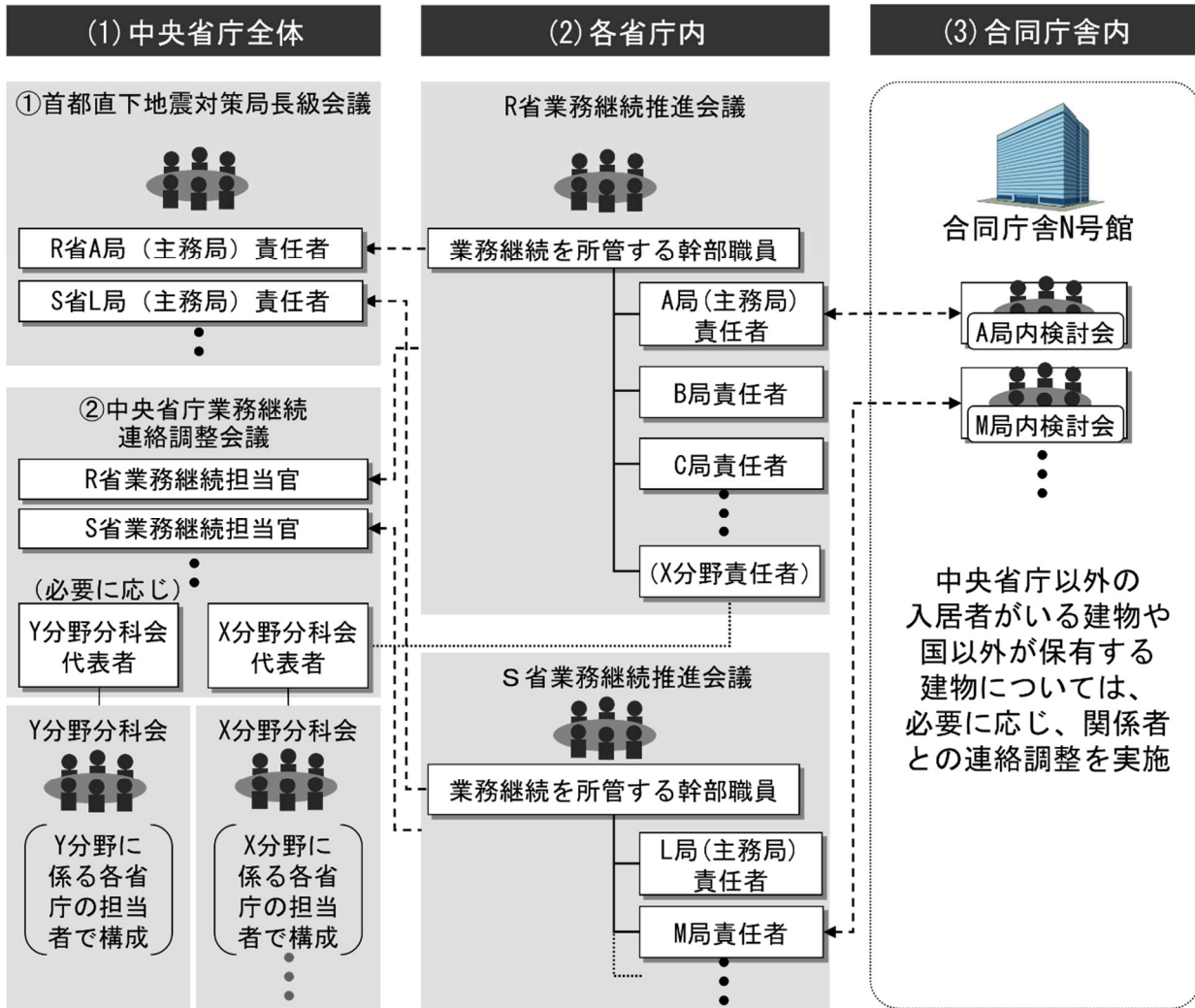
(3) 中央合同庁舎等における推進体制

複数の府省等が入居している中央合同庁舎においては、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、配慮を要する職員等向けの備蓄（５．７節(1)）等、効率及び庁舎の機能確保の観点から管理官署による全体的な調整が必要となる。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。

このため、中央合同庁舎における推進体制については、入居する各府省等の業務継続の主務課、施設管理担当課をメンバーとした連絡・調整の場を設けている。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・体制に係る計画を策定し、その内容を省庁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、発災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。

図表 2-2 推進体制の全体イメージ



3. 非常時優先業務 及び管理事務

3. 非常時優先業務及び管理事務

首都直下地震等が発生した場合、各府省等が優先的に実施すべき非常時優先業務及び管理事務（以下「非常時優先業務等」という。）の決定について記載する。また、非常時優先業務等を実施するために必要な職員等の業務資源についても整理する。

3. 1 非常時優先業務及び管理事務

3. 1. 1 非常時優先業務

政府業務継続計画においては²³、首都直下地震発生時において政府必須機能として、以下の6つの機能を定めている。

また、これらの政府必須機能に該当する非常時優先業務を、図表 3-1 のとおり定めている²⁴。これを受けて、各府省等は、省庁業務継続計画において、非常時優先業務を定めることとなる。

[政府必須機能]

- ① 内閣機能
- ② 被災地域への対応
- ③ 金融・経済の安定
- ④ 国民の生活基盤の維持
- ⑤ 防衛及び公共の安全と秩序の維持
- ⑥ 外交関係の処理

²³ 政府業務継続計画 第1章 3 省庁業務継続計画との関係

²⁴ 政府業務継続計画 第2章 第1節 3 非常時優先業務の実施

図表 3-1 政府業務継続計画で定められた非常時優先業務

	発生直後から概ね3日目まで	概ね3日目から1週間まで
①内閣機能	・情報の収集・分析、重要政策の方針決定、総合調整等を実施 ・国内外に向け、情報を的確に発信	
②被災地域への対応	・被災者の生命・身体确保安全を最優先 ○救助・救急、医療及び消火活動、○交通の確保及び緊急輸送活動、○避難者や帰宅困難者等の安全確保、○食料、飲料水、燃料等の物資の供給の確保 等 ・被災地域の混乱の回避 ○遺体の収容、検視・死体調査及び身元確認、○被災地域における社会秩序の維持、○ライフライン施設及びインフラ施設の応急復旧、二次災害²⁵・複合災害²⁶の防止 等	・被災者の生活再建支援 ○被災者の広域避難への支援、○応急仮設住宅の建設への支援 ・被災地域の秩序の回復 ○被災地域の保健衛生、防疫、遺体の埋火葬等、○災害廃棄物の処理への支援、○被災した児童生徒等の教育機会の確保
③金融・経済の安定	・金融システムへの信頼を喪失しないよう、金融機能の安定を確保 ○金融決済の円滑の確保、○証券市場及び商品市場における公正な取引の確保、○外国為替相場の安定	
	・被災地域外で、被災地域の経済活動の停滞による重要物資の不足や価格高騰等の異常な事態に対処 ○食料、飲料水、医薬品等の買占め及び売惜しみの防止による物価の安定、○電力供給の増強の要請、○燃料等の重要物資の売渡し又は増産の要請、○重要産業に係るサプライチェーンの維持・復旧支援	・被災地域外で、被災地域の経済活動の停滞の広域・長期化を回避する代替措置を支援 ○重要産業に係るサプライチェーンの再構築の支援、○停滞している物流や商流の再編支援
④国民の生活基盤の維持	・被災地域に災害対応要員が派遣される中で、被災地域外での業務体制を再編し、国民生活との関連性の高い公共サービスを維持 ○消防・救急体制の確保、○医療提供体制の確保、○気象等の予報、警報等、○情報通信及び放送の維持、○航空交通管制及び海上交通管制、○公的年金、雇用保険、生活保護費等の給付、○食品等の安全性の確保	
⑤防衛及び公共の安全と秩序維持	・秩序混乱に乗じた武力攻撃、犯罪、治安悪化等のおそれがある中、我が国の安全保障の確保、国民の生命・身体・財産の保護 ○我が国の防衛及び警備、○暴動、騒乱等の鎮圧、テロリズム等の防止その他の危機管理対応、○犯罪の捜査並びに被疑者の逮捕及び留置、○出入国の管理、○原子力施設の安全性の確保	
⑥外交関係の処理	・平常時にも増して外国政府等との連携協力が必要となる中で、良好な外交関係を維持、在外邦人の権利等を保護 ○外交政策の実施、○外国政府、国際機関等との交渉及び協力、○海外における国民の生命、身体等の保護、○旅券の発給及び査証に係る業務	

注) 政府は、首都直下地震の発生後、概ね1週間以降において、引き続き被災地域における被災者の生活支援等の災害応急対策に係る業務を実施する。また、業務執行の体制を回復させながら、国民生活との関連性の高い公共サービスを提供する水準の回復を図る。金融・経済機能の安定、防衛及び公共の安全と秩序の維持並びに外交関係の処理に関する業務は、引き続き実施する

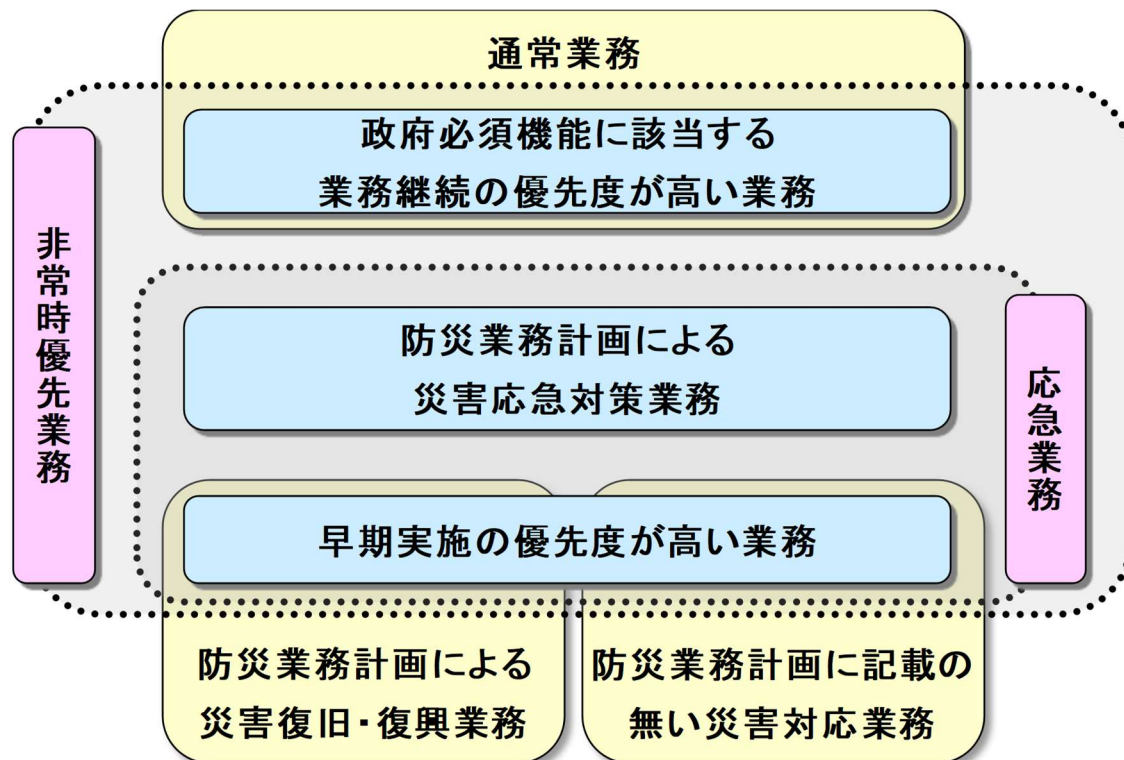
²⁵ 防災基本計画 第2編 第2章 災害応急対策

²⁶ 防災基本計画 第2編 第1章 第6節 4 複合災害対策関係

図表 3-1 は、非常時優先業務を機能の面から表しており、業務の種類の見ると、図表 3-2 に示す各業務から構成される。

このため、各府省等は、図表 3-2 に示す業務を対象として、図表 3-1 の政府必須機能に該当する業務を選定し、非常時優先業務を定めることとなる。

図表 3-2 非常時優先業務に含まれる各業務の関係について



3.1.2 管理事務

非常時優先業務を遂行するためには、組織管理、庁舎管理等の事務が適切に遂行されることなくしては成り立たない。政府業務継続計画においては²⁷、これらの事務を「管理事務」と定めている。管理事務は、非常時優先業務とは別に位置付けられており、代表的な事務は図表 3-3 のとおりである。

管理事務は、非常時優先業務の実施を支える極めて重要な役割を担っており、また、職員の安否確認等の事務は、組織体としての各府省等が必ず果たさなければならない事務であることから、非常時優先業務と同等の重要性を有している。

したがって、各府省等は、非常時優先業務と同様に、管理事務についても決定を行う必要がある。また、管理事務の担当職員についても、参集要員に必ず位置付けるなど、その執行体制や執務環境を確保する必要がある。

²⁷ 政府業務継続計画 第2章 第1節 7 職員及び庁舎のあっせん

図表 3-3 管理事務の代表的な事務（例）

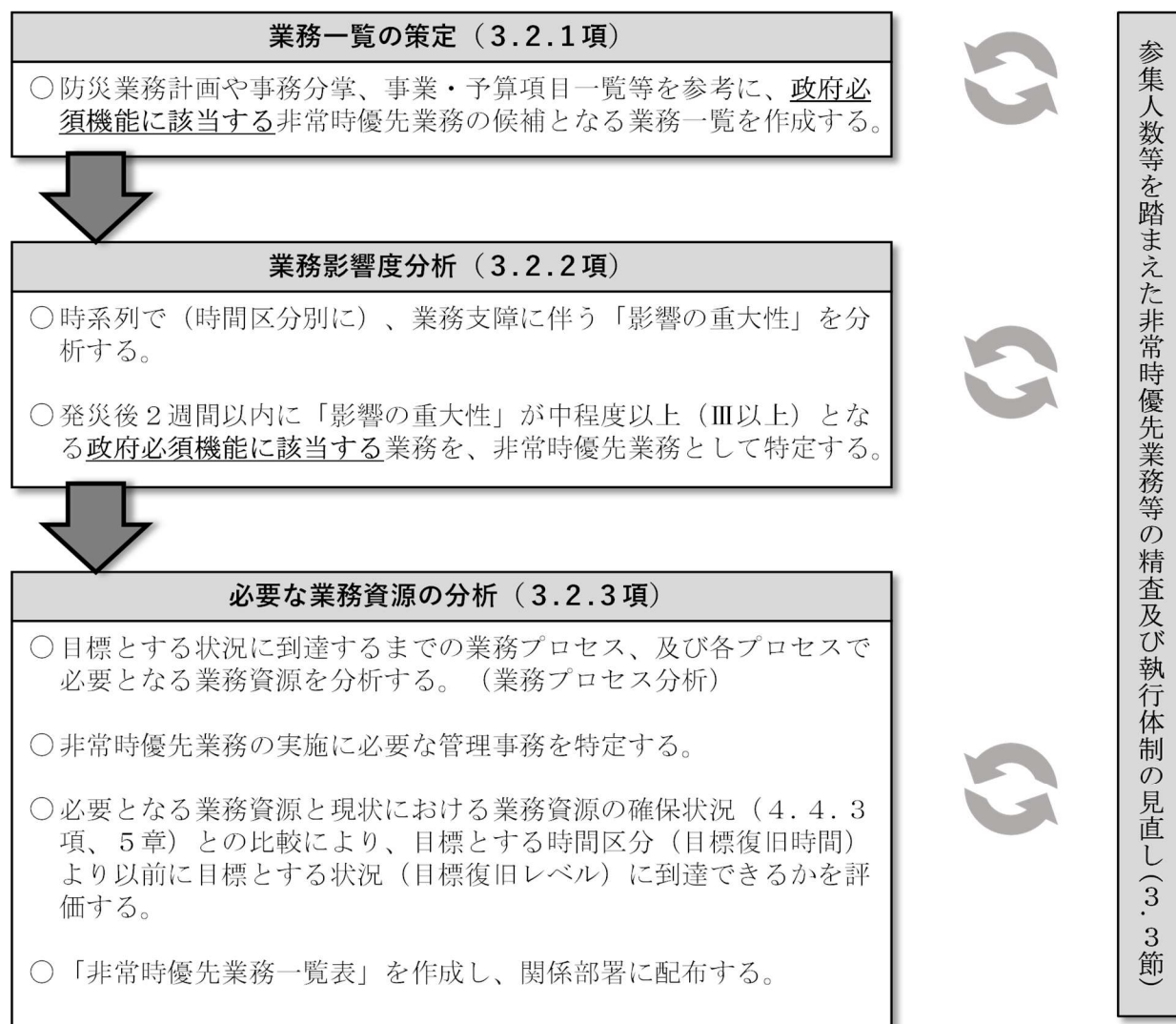
業務名	事務概要	留意事項
庁舎管理	庁舎の構造体等の点検と基幹設備（建築設備の主要部分及び幹線部分）の応急処置に係る業務、来庁者及び帰宅困難者への対応	ガラス処理、流出物処理、破損物交換等も含む
	配電線や配管等の損傷箇所を個別に状況確認し、簡易応急修繕を実施	保守点検・修理業者との調整（エレベーター等の修理等）
	自家発電設備の管理、及び燃料供給体制や稼働輪番体制の整備とともに、基幹設備の損傷箇所を個別状況確認し、簡易応急修繕で不完全箇所を継続して修繕を実施	
	大規模地震等による停電時の電気錠の管理、入退館管理等のセキュリティに係る業務 ○ 電気錠が使用できなくなった場合の各扉の入退室管理 ○ 発災後の警備態勢が整うまでの応急管理 ○ 発災後の館内の巡回、入退館管理等の警備	電気錠は停電時の挙動を確認しておくとともに、予備の鍵の保管場所を把握しておく。警備態勢は、事業者と事前に申合せしておく。
	庁舎使用不可となった場合の庁舎あっせん要請に係る事務	政府緊急災害対策本部事務局との調整
職員等安否確認	職員とその家族の安否確認に係る事務	被災職員への対応含む
職員あっせん調整	非常時優先業務を実施するための職員あっせん要請に係る事務	政府緊急災害対策本部事務局との調整
電話交換業務	代表電話の交換業務	
通信手段等の復旧に係る事務	省内通信手段（固定電話、中央防災無線等）及び情報システム（庁内 LAN も含む。）に係る供給電源の非常用電源への切り換えや障害の有無の確認。障害箇所及び影響範囲の特定、復旧までの応急措置、代替手段の検討や保守点検業者への連絡等	
	○ 庁内 LAN（サーバー室を含む。）や外部回線について、事業者等と調整を行うとともに、破損機器の交換等により、機能回復を図る。 ○ 機能回復に時間を要する場合の代替手段を検討する。	
	行政関連の災害情報等の必要な情報について自省庁の Web サイト等による配信が可能な状態を確保すること	
	省内通信手段に障害がある場合、復旧までの応急措置、代替手段の検討や保守点検業者への連絡等を行うこと	
	コピー機、PC 等の保守点検・修理	
公用車運行事務	公用車の運行事務	
契約事務	緊急的に必要な工事、調査等に係る契約事務を処理できる状況とすること	
支払事務	社会的に影響を及ぼす可能性のある支払を速やかに実施	
公印管理	大臣等の官印及び省印の保管に係る業務	

3.2 非常時優先業務等の検討

政府業務継続計画においては²⁸、各府省等は、非常時優先業務として図表 3-1 にあげる業務を定めるとともに、政府として維持すべき必須の機能に該当するものであって、非常時の判断を的確に行うことが求められる業務を定めるものとされている。

これを踏まえ、各府省等における非常時優先業務等の検討の流れは、図表 3-4 のとおりである。

図表 3-4 非常時優先業務等の検討の流れ



3.2.1 業務一覧の策定

非常時優先業務等の検討を行う前提として、政府必須機能に該当する業務（3.1.1項）に基づいて候補となる業務一覧を策定する。応急業務の一覧策定に当たっては、防災業務計画や災害対策関係組織の事務分掌、災害対策マニュアル等を参考に、また通常業務は組織の事務分掌や事業・予算項目一覧、

²⁸ 政府業務継続計画 第2章 第2節 1 非常時優先業務の決定

各業務マニュアル等を参考に業務を列挙・整理することが考えられる。列挙・整理に当たっては、他省庁や地方公共団体と連携して取り組む業務も含めることに留意する必要がある。

(1) 業務の単位

業務一覧を策定するに当たっては、業務の単位を大きく分類し過ぎると、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ゆえに見逃されてしまうおそれが生じる。

一方、逆に業務を細かく分類し過ぎると、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。

したがって、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、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分類が必要であり、個々の業務の規模や部署単位の業務数に関して各府省等の内部で認識を共有することが望ましい。例えば、「課」単位で数個から十数個程度の業務に分類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発災時において業務継続の必要性が低い場合や、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、課単位ではなくさらに大きな単位で業務一覧を策定しても差し支えないものと考えられる。

(2) 業務一覧に関する記入様式

応急業務や通常業務、管理事務の業務一覧に関する記入様式の例を図表 3-6（表中の左側）に示す。図表 3-6 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、発災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。

3.2.2 業務影響度分析

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。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発災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決定し、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（業務影響度分析）。業務影響度分析の意義は、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。

業務影響度分析の具体的な手順は、以下のとおりである。

(1) 時間区分及び目標レベルの設定

- (2) 影響の重大性の評価
- (3) 非常時優先業務の決定（影響の大きい業務を決定）

(1) 時間区分及び目標レベルの設定

真に業務継続が必要な業務を明らかにするために、候補となる各業務を対象に、発災後のいつ頃の時期までに業務を開始・再開する必要があるかを検討し、業務継続を想定する期間内に開始・再開すべき業務を非常時優先業務として決定する。ここでの「開始・再開」とは単に一部に着手することを意味するのではなく、一定程度の業務が実施される状態を指す。

業務を開始・再開する時間の検討に当たっては、各府省等が自らの業務等に照らして適切な時間区分を設定し、どの時間区分までに各業務を開始・再開すべきかを検討する。例えば、1時間、3時間、6時間、12時間、1日、2日、3日、・・・といった区分が考えられる。なお、検討に当たっては、それぞれの業務の特性を把握した上で決定するため、各部局の主体的な参画が重要となる。

また、業務影響度分析を行う際には、それぞれの業務について、実施できる業務量や段階的な到達点等の観点から目標レベルを設定する。すなわち、災害発生後のある時点においてその業務の実施されている水準・レベルが「行政対応として適時・適切か。」と思料されるように、目標として設定する業務実施レベルの指標のことを「目標レベル」という。

〈参考〉目標レベルの考え方

業務影響度分析を行う際に設定する「目標レベル」とは、「行政対応として適時・適切」であると評価を受けられるために設定する、業務実施レベルの指標である。例えば、中央省庁の業務は、一定程度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ずる必要がある「非定型的な業務」「制度の創設・運用等に関する業務」「一定期間ごと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あげられることから、目標レベルの設定に関する留意点は以下のとおりである。

【留意点】

- 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
- 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
- 成果の計測に過度に費用や手間を要さないこと

また、業務影響度分析に当たっては、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こと等の理由から、目標レベルの設定内容とあわせてその根拠となる考え方（設定の考え方）も記録しておくことが望ましい。

「目標レベル」の設定例

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、複数の目標が存在する場合が通常であると思われるため、段階的な目標レベルを設定することも考えられる。

【複数の（段階的な）目標の設定例】

- ・ 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。

(2) 影響の重大性の評価

影響の重大性の評価に当たっては、図表 3-5 に示す評価基準を用いることを基本として、図表 3-6 を用いて発災後時間区分別に影響の重大性を評価する。図表 3-6 では、発災後から当該時間区分までに各業務を開始・再開できていなかったとした場合の影響の重大性を、図表 3-5 の基準で表した「影響の重大性」に係るⅠ（軽微）、Ⅱ（小さい）、Ⅲ（中程度）、Ⅳ（大きい）、Ⅴ（甚大）のそれぞれの値になる時間を評価する。また、防災業務計画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の整合についても留意する必要がある。

各業務を開始・再開の遅れ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に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・身体・財産への危険、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 自府省等内又は他府省等の業務への影響（例：〇〇業務が実施困難となる。）

また、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、業務継続の主務課の主導により「開始・再開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、幹部職員による議論等を経て調整していく必要がある。

例えば、ある業務（「A業務」とする。）の早期実施が別の部署の非常時優先業務（「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両業務が互いに依存する関係となっている場合）に、A業務の担当課では、A業務がB業務との関係から非常時優先業務に該当するとは認識し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。複数省庁に跨る業務についても同様である。

図表 3－5 「影響の重大性」の評価基準

影響の重大性		各業務の開始・再開が遅れることに伴う代表的な影響の内容
I	軽微	○ 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。
II	小さい	○ 若干の社会的影響が発生する。 ○ しかしながら、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。
III	中程度	○ 一定程度の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。
IV	大きい	○ 相当大きな社会的影響が発生する。 ○ 社会的な批判が多く発生し、過半の人はその行政対応は許容できないと考える。
V	甚大	○ 甚大な社会的影響が発生する。 ○ 大規模な社会的批判が発生し、大部分の人はその行政対応は許容できないと考える。

注) 地震発生に起因する社会への影響をもって「影響の重大性」を測るのではなく、各時間区分までに行政対応が開始・再開できなかったことによる影響を評価すること。

「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。図表 3－6 の中で、〇〇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。

こうした特定の状況や時期(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よい。

図表 3-6 業務影響度分析の記入例

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	区分	影響の重大性											主な必要資源	目標レベル	目標状況への到達が遅れることによる影響	非常時優先業務		
					時間区分																
					0時間	3時間	6時間	12時間	1日	2日	3日	5日	7日	10日	15日						
科試-1	〇〇国家試験の企画・運営に関すること	非常時優先業務となる可能性はあるのは、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	影響度	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	被災地域の〇〇国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること	【社会への影響】試験期日が間近に迫った状況の中で適切な行政対応が講じられなければ、被災地に係る受験者の受験機会が失われ、受験機会の付与の面での公平性が損なわれる。 【法令違反等の有無】代替会場の発表とその周知が適切に行えず、再試験措置も行われなかった場合には、機会確保の平等性を問われる可能性があるほか、損害賠償請求訴訟等を起こされる可能性がある。 【他の業務への影響】本国家試験合格者を対象として、初任研修が4月に実施される予定であり、試験期日を延期する場合には、初任研修の時期等に影響する可能性がある。	×		
				職員数																	
			11月下旬	影響度	I	I	I	II		III	IV	IV	IV	IV	IV	IV			IV	IV	○
				職員数																	
官情-1	〇〇統計データ収集業務	月例統計	10～11月中旬	影響度	I	I	I	I	I	I	I	II	III	IV	IV	IV	〇〇統計データ収集の通常通りの実施。	【社会への影響】データ収集できない期間が長引くことで、統計の連続性が損なわれ統計を利用した様々な業務や研究に影響が生じる。 【法令違反等の有無】特になし。 【他の業務への影響】原資予測業務に悪影響を与える。	×		
				職員数																	
			－	影響度	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			I	○	
				職員数																	
官管-1	所管の〇〇施設についての被害報告	都道府県や地方〇〇局から被害情報を、確認を加えながらとりまとめるもの	－	影響度	I	III	IV	V	V	V	V	V	V	V	V	V	所管の〇〇施設において社会的影響の多い被害が対外的にアナウンスされないことで、公衆に被害を及ぼすおそれがある。また、被害情報を官邸が知らないことは政府の危機管理能力を問われる可能性がある。 【法令違反等の有無】公衆に危険が及ぶ状況を広報しないことにより追加被害が生じた場合には、刑事・民事両面で責任を問われる可能性がある。 【他の業務への影響】直接的には無い。	○			
				職員数																	
			－	影響度															○		
				職員数																	
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	－	影響度	I	III	III	IV	IV	IV	IV	V	V	V	V	V	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。	【社会への影響】大臣等幹部が、行動のサポートを受けられなくなり、スケジュール調整や対外対応に著しい支障を来す。特に、3時間以上サポートを受けられない状態が継続すれば、省としての危機管理を問われる事態となる可能性がある。 【法令違反等の有無】特になし。 【他の業務への影響】大臣等幹部への決済や報告を求める省内関係者の業務に影響を与える。	○		
				職員数																	
			－	影響度																○	
				職員数																	

(3) 非常時優先業務の特定（影響の大きい業務を特定）

業務影響度分析の結果をもとに、業務中断や業務開始遅延による「影響の重大性」が中程度以上（Ⅲ以上）となるものを非常時優先業務として特定する。

ここで、発災後２週間（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「影響の重大性」が中程度以上（Ⅲ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、業務影響度分析の結果、「影響の重大性」が中程度以上（Ⅲ以上）となる時間区分を当該業務の「目標時間」として設定する。

なお、テレワークによる勤務体制が実施されていることを踏まえ、非常時優先業務の特定に当たっては、テレワークで実施できる業務、実施できない業務を精査しておく必要がある。ただし、インターネット回線や電力等の利用に長期的かつ広域に支障が生じる場合は、テレワークを利用した執務体制は極めて困難となる。また、本府省等の情報システムとの接続ができなくなる場合もあることに留意する必要がある。

(4) 業務影響度分析に際しての留意事項

府省等において、部局ごとに業務影響度分析を実施する場合、各部局には、自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。例えば、自組織の業務の重要性を積極的に主張したいという考えが働くほか、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自組織の業務に影響が生じるおそれがある場合には、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、府省等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、最終的に業務ごとの優先度に合理的な根拠がなければ、組織内の業務資源の配分を非効率なものとし、真に必要な非常時優先業務に業務資源が配分されなくなるおそれがある。

このため、各府省等においては、平常時における業務そのものの重要性和非常時優先業務に位置付けられることとは別ものであることに留意して、政府必須機能に該当する業務を遅滞なく遂行できるよう、非常時優先業務を特定する必要がある。

3.2.3 必要な業務資源の分析

特定した非常時優先業務は、目標時間までに目標レベルに到達する必要があるため、現状で被災した場合、非常時優先業務を実施するまでにどの程度の時間を要するのか、その時点でどのレベルで実施できるのかを確認し、目標への到達が困難な場合には必要な対策を講ずる必要がある。

目標時間より以前に目標レベルに到達することができかどうかは、目標レベルに到達するまでの業務プロセスで必要となる業務資源を分析・把握し、その業務資源について、参集評価（4.4.3項）、関係機関との連携体制（4.3節）、執務環境（5章）なども踏まえて確保状況及び確保策を検討するなどして判断することとなる。

(1) 業務プロセス分析

業務プロセス分析では、非常時優先業務の実施について、目標とする状況に到達するまでのプロセスを時系列で検討し、各プロセスの内容や時間（開始時間、終了時間）を分析する。この際、各プロセスで必要となる業務資源を量と質の両面から分析・把握する。

業務プロセス分析に当たっては、各府省等で確保できる業務資源だけでなく、関係機関に依存する業務資源も対象とし、当該依存先が更なる依存先を有している場合も分析（サプライチェーン分析）する必要がある（3.2.3項(3)）。

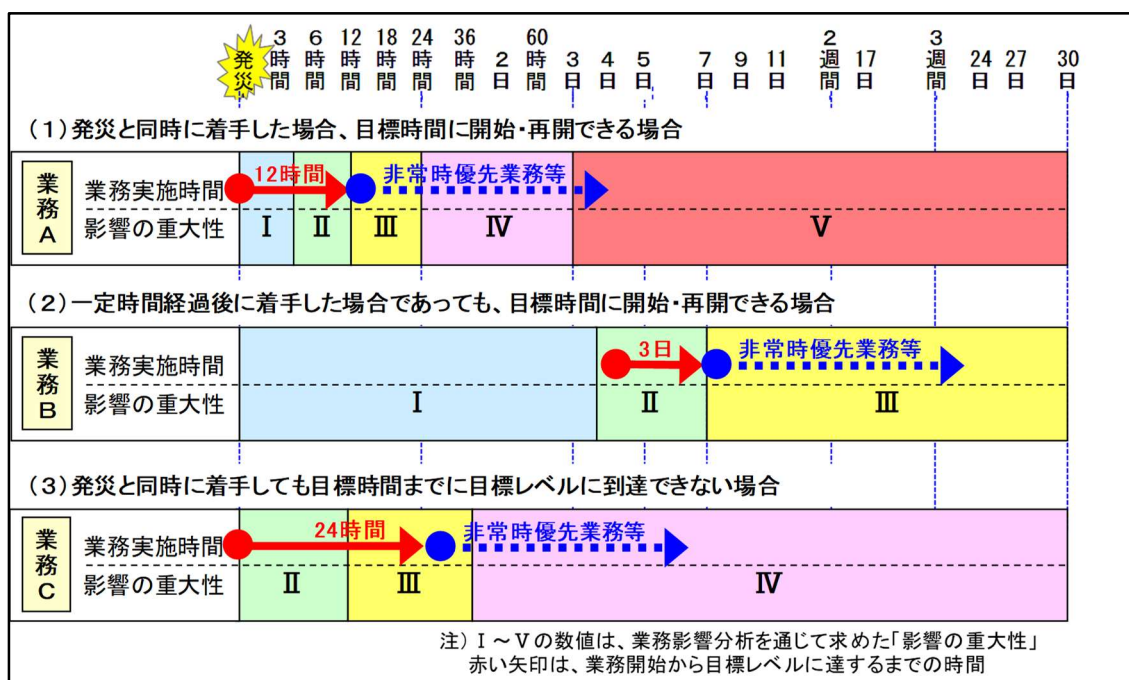
図表 3-7 は、非常時優先業務について業務の着手から目標時間内に目標レベルに達するまでの時間の流れのイメージであり、目標時間から遡って業務に着手すべき時間を検討することとなる。このため、この段階では発災と同時に着手しても目標時間までに目標レベルに到達できない業務も発生する可能性がある。これらの分析では、図表 3-8 の様式を用いて整理することが考えられる。

① 職員

参集評価（4.4.3項）の結果（参集人数）と比較して、非常時優先業務が目標とする時間区分（目標時間）までに目標とする状況に到達できるかを評価するために、必要人数を時系列で把握する。この際、非常時優先業務の実施に必要な特別な知識や技能、資格の洗い出しを行う。必要人数の把握に当たっては、業務プロセスに沿って、プロセス（作業内容）別や業務別で把握することが基本となる。ただし、プロセス別や業務別の分析が困難な場合には、業務全体を対象とした必要人数（合計）のみを把握することも考えられる。

なお、必要人数の検討に当たっては、1週間にわたり交代制（ローテーション）で常駐するのに必要な人数を勘案する必要がある。その際、1日で何度も交替すると、職員の負荷軽減に資するものの、情報共有（申し送り）や業務の連続性等で問題が生じる可能性があることから、業務内容や情報共有への影響等を考慮して、適切なローテーションを検討し、その結果を踏まえて必要人数を検討する。

図表 3-7 業務プロセス分析における業務実施時間のイメージ図



図表 3-8 業務プロセス分析による必要な業務資源の検討例

1. 主務課-番号、業務名: 科試-1:〇〇国家試験に関する企画及び運営に関する業務
2. 状 況: 特定①一試験期日が3日後の場合(11月下旬)
3. 目標レベル: 被災地域の〇〇国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること
4. 目標時間: 1日後

作業内容	作業の実施時間 (発災時:0時間)				時間別要員数(発災からの時間)												主な 必要 資源	備考
	開始時間		終了時間		0 時間～	3 時間～	6 時間～	12 時間～	1 日～	2 日～	3 日～	5 日～	7 日～	10 日～	15 日～			
	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)		5時		13時		2											パール、ジャッキ、軍手等	
PCを使用可能とする (使用可能PCチェック、パスワード設定等)		13時		17時			0.5										PC等	
業務をサポートする庶務 (食事や事務用品の手配等)		13時	3日				0.5	0.5	0.5	0.5								
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)		13時	1日	22時			2	2	2								電話等	
...	...	...	...	...			1	1	1	3	2	1	1					
記者発表、情報周知対応 (本省HPダウン時は地方局HP)、配布資料コピー)	1日	21時	2日	2時					2								広報課との連携	目標時間は1日後
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状況(目標レベル)到達までの期間)	0日	0時	2日	0時	0	2	4	3.5	5.5	3.5	2	1	1	0	0			

② 執務環境

非常時優先業務を実施するために必要となる執務環境を確保するための前提として、各非常時優先業務で必要となる執務環境を分析する。

執務環境には、非常時優先業務に共通的に必要となるものと、各非常時優先業務に固有のものがあ(図表 3-9)、両方の側面から必要な執務環境を分析する。各非常時優先業務に固有の業務資源は個別に記載するが、庁舎や電力等の非常時優先業務に共通的に必要となる基幹的業務資源については、各非常時優先業務にすべて記載することは煩雑であるため、必要に応じて整理する。執務環境の分析に当たっては、多様な職員のニーズに配慮することが重要である。

なお、非常時優先業務の一部をテレワークで実施することを検討する上では、セキュリティが確保された情報通信端末を使用すること、非常時優先業務に従事する職員が発災時に当該端末を自宅に持ち帰っていることが前提となるが、インターネット回線や電力等の利用に長期的かつ広域に支障が生じることになると、テレワークを利用した執務は極めて困難となる。このため、非常時優先業務の一部をテレワークで実施しようとする府省等は、近隣の地方支分部局等の執務スペースを活用すること等、その対応策や代替手段を検討しておく必要がある。

図表 3-9 非常時優先業務の実施に必要な業務資源の分類（例）

分類	該当する業務資源
非常時優先業務に共通的に必要となる基幹的業務資源	庁舎、電力、情報・通信システム（電子メール、共有サーバー等）、ガス、トイレ、食料、飲料水、宿泊場所、コピー用紙等の消耗品
各非常時優先業務に固有の業務資源	業務に固有の情報・通信システム、図面・データ、業務の実施に不可欠な専門の人材

(2) 管理事務の決定

業務プロセス分析を通じて明らかとなった、非常時優先業務の実施に必要な職員や執務環境を確保するための管理事務についても決定を行う。また、決定した管理事務について、業務プロセス分析を実施し、非常時優先業務と同様に必要な業務資源の分析を行う。

(3) サプライチェーン分析

非常時優先業務等の中には、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、情報、データ、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、府省等間で連携すべき業務や、業務資源が外部の関係機関から提供されることが前提となっている業務、物流など外部業者が適正に稼働していることによって成立する業務等が考えられる。他機関の承認を得てから開始する業務の場合、当該機関も「業務の依存先」となる。この「業務の依存先」は、業務実施の流れの上流側だけではなく、地方支分部局等のように下流側に存在することもあり得る。首都直下地震等の被害が広範囲に及ぶような大規模災害が発生した場合、これら依存先の業務が停止すると、発注した業務や依頼した業務が遂行されず、自府省等の非常時優先業務が開始できない、又は停止することとなる。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、代替的な手段を講ず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。

このため、各府省等は、業務の継続性を確保するためには、外部からのインプットに依存する業務はその依存状況を把握しておくことが求められ、その上で、自府省等が設定する目標時間までに目標レベルに到達できる体制を依存先が確保できるかどうかについて確認し、その体制が不十分であった場合には、改善を求める必要がある。

また、業務の依存先が更なる依存先を有している場合、各府省等は、そのような依存の連鎖によって脆弱性が高まることを理解しておく必要がある。

依存先の体制の改善が見込めない場合や、代替手段の目処が立たない場合など、自府省等の業務継続の脆弱性の改善が見込めない場合には、非常時優先業務から除外した業務（3.2.2項(3)）であっても、より長期間に渡って業務影響度分析（3.2.2項）を行い、その対応策について検討しておく必要がある。その理由は、非常時優先業務の選定で主に想定した発災後2週間業務が停止したときの影響度が中程度以下の業務であっても、例えば1か月間以上停止すると急激に影響の重大性が大きくなる業務も少なくないからである。このように期間を長期に設定した業務影響度分析の結果、大きな影響が出ることが判明した場合には、各府省等は、発注先の大幅な見直しや、物的な業務資源の備蓄量をさらに増やす等の対策をする必要がある。

(4) 非常時優先業務等一覧表の策定（最終成果物）

以上の分析を踏まえ、必要な業務資源の分析結果を図表 3－10 のようにとりまとめ、関係部署に配付する。

図表 3-10 非常時優先業務等一覧表（例）

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	区分	影響の重大性												主な必要資源	目標レベル	目標状況への到達が遅れることによる影響
					時間区分														
					0時間	3時間	6時間	12時間	1日	2日	3日	5日	7日	10日	14日	30日			
科試-1	〇〇国家試験の企画・運営に関すること	非常時優先業務となる可能性があるのは、被災受験者や被災試験会場についての対応に関する部分。	11月下旬	影響度	I	I	I	II	III	IV	IV	IV	IV	IV	IV	PC、プリンター、公用車等	被災地域の〇〇〇国家試験受験者への対応措置が決定され、当該受験者等へ周知されていること	【社会への影響】試験期日が間近に迫った状況の中で適切な行政対応が講じられなければ、被災地に係る受験者の受験機会が失われ、受験機会の付与の面での公平性が損なわれる 【法令違反等の有無】代替会場の発表とその周知が適切に行えず、再試験措置も行われなかった場合には、機密漏洩の平等性を問われる可能性があるほか、損害賠償請求訴訟等を起こされる可能性がある。 【他の業務への影響】本国家試験合格者を対象として、初任研修が4月に実施される予定であり、試験期日を延期する場合には、初任研修の時期等に影響する可能性がある。	
				職員数	0	2	4	3.5	5.5	3.5	2	1	1	0	0				0
			10～11月中旬	影響度	I	I	I	I	I	II	II	III	III	IV	IV	IV	PC、プリンター、公用車等	所管の〇〇施設において社会的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。	【社会への影響】社会的影響の多い被害が対外的にアナウンスされないことで、公衆に被害を及ぼすおそれがある。また、被害情報を官邸が知らないことは政府の危機管理能力を問われる可能性がある。 【法令違反等の有無】公衆に危険が及び状況を広報しないことにより追加被害が生じた場合には、刑事・民事両面で責任を問われる可能性がある。 【他の業務への影響】直接的には無い。
				職員数							1	2	2	2	2	2			
官管-1	所管の〇〇施設についての被害報告	都道府県や地方〇〇局から被害情報を、確認を加えながらとりまとめるもの	-	影響度	I	III	IV	V	V	V	V	V	V	V	V	PC、プリンター、公用車等	大臣等幹部のスケジューリング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。	【社会への影響】大臣等幹部が、行動のサポートを受けられなくなり、スケジュール調整や対外対応に著しい支障を来す。特に、3時間以上サポートを受けられない状態が継続すれば、省としての危機管理を問われる事となる可能性がある。 【法令違反等の有無】特になし。 【他の業務への影響】大臣等幹部への決着や報告を求める省内関係者の業務に影響を与える。	
				職員数	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				3
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	-	影響度	I	III	III	IV	IV	IV	V	V	V	V	V	PC、プリンター、公用車等	大臣等幹部のスケジューリング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。	【社会への影響】大臣等幹部が、行動のサポートを受けられなくなり、スケジュール調整や対外対応に著しい支障を来す。特に、3時間以上サポートを受けられない状態が継続すれば、省としての危機管理を問われる事となる可能性がある。 【法令違反等の有無】特になし。 【他の業務への影響】大臣等幹部への決着や報告を求める省内関係者の業務に影響を与える。	
				職員数	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1

3.3 参集人数等を踏まえた非常時優先業務等の精査及び執行体制の見直し

政府業務継続計画においては²⁹、首都直下地震発生時に参集することができる職員の人数では不足する場合には、当該人数で対応することができる非常時優先業務を精査するものとされている。

このため、3.2.2項において参集人数の不足により非常時優先業務等を目標時間までに実施できないことが明らかになった場合には、参集人数の増加の可能性を検討するとともに、非常時優先業務等を精査する必要がある。

図表 3-1-1 に示すとおり、必要な人数の職員を確保できない場合のほか、選定した非常時優先業務の実施について目標時間・目標レベルを達成できないと見込まれる場合にも非常時優先業務等の精査が必要となるケースがある。これらに該当する場合には、以下の(1)(2)の方法により非常時優先業務等を精査する。

一方、参集評価の結果、人数の余裕がある場合には、他部署、他省庁の応援に回る可能性があることを踏まえつつ、非常時優先業務等の目標時間の前倒しや実施内容の充実について検討する。

図表 3-1-1 非常時優先業務等の精査が必要となる主なケース

主なケース	精査の必要性に係る判断（概要）
必要な人数の職員を確保できない場合	必要な業務資源の分析（3.2.3項）と参集評価（4.4.3項）の結果を比較し、必要な人数の職員を確保できるかを判断
庁舎、電力、通信、情報システム等が利用困難で、必要な業務資源が確保できない場合	必要な業務資源の分析（3.2.3項）と執務環境の確保に係る現状（5章）を比較し、必要な資源が確保できるかを判断
業務プロセス分析の結果、目標時間までに非常時優先業務等が開始できない場合	業務プロセス分析（3.2.3項）の結果を踏まえて判断
代替庁舎への移動時間や代替庁舎の執務環境に係る制約等により、目標時間までに非常時優先業務等が開始できない場合	代替庁舎の確保（6章）での検討結果を踏まえて、代替庁舎へ移転する際の非常時優先業務等への影響を判断

(1) 目標時間の見直し

非常時に必要な業務資源が不足する事態が発生又は判明した場合には、より優先度の高い業務を先に実施し、その後、他の非常時優先業務等を実施する対応が必要である。この場合において、遅延による影響を低減する措置を可能な限り講じながら（関係機関に遅延する旨を連絡する等）、その他の非常時優先業務等の目標時間を延伸させる必要がある。この場合、「影響の重大性」がVの業務の目標時間を遅くして、影響をさらに深刻化することは許容できないと考えられるため、「影響の重大性」が相対的に低い業務を対象として目標時間を遅くすることが適当である。ただし、その結果、目標時間を延伸させたとしても必要な対策を講ずることにより、元の目標時間に近付けるよう努める必要がある。

²⁹ 政府業務継続計画 第2章 第2節 1 非常時優先業務の決定

(2) 業務の執行体制（業務プロセス）の見直し

非常時優先業務等の実施に当たって、必要な人数の職員、執務環境及び業務の依存先を確保できない場合、業務の執行体制や業務プロセスを見直す必要がある。

例えば、以下のような見直しが考えられる。

- 業務マニュアル等を見直し、研修等を十分に実施した上で、対応人数などの業務資源を絞り込む。
- 業務資源が少なくて済むように業務手続を一時的に簡略化する。ただし、簡略化した場合のリスクを十分に検討する必要がある。
- 確保が可能な業務資源を用いた代替的な手法を検討する。
- 関係機関に依存しない手法（備蓄による対応等）を検討する。

以上の対応は、平常時の庁舎で業務を実施する中で業務資源が不足する場合だけでなく、代替庁舎に移転し、さらに業務資源が限られる状況下で業務継続を図る場合にも参考となる。

〈参考〉十分な人員が参集できない場合等に備え、更なる取組を行っている事例

●金融庁業務継続計画（首都直下地震対応編）（平成 30 年 8 月 31 日）【抜粋】

- ・ 金融庁非常時優先業務等スモールパッケージ（※）（以下「スモールパッケージ」という。）発動時は、当該スモールパッケージに基づき選任された責任者等（以下「責任者等」という。）の指示に従う。
（※）「第 3 章 1.（5）個別マニュアル等の整備」に規定する「金融庁非常時優先業務等スモールパッケージ」のこと（以下同じ）。
- ・ 十分な人員が参集できない場合等に備えた、全庁的な非常時優先業務等マニュアルとしての「金融庁非常時優先業務等スモールパッケージ」を整備しておく。
- ・ 非常時優先業務等マニュアル及びスモールパッケージは、業務に精通した者が当該業務に従事できない場合に備え、マニュアルの内容を極力詳細に記述することにより、要員の代替性を高め、ひいては業務継続体制の実効性の向上を図ることとする。

4．業務継続のための備え (執行体制の確立)

4. 業務継続のための備え（執行体制の確立）

政府業務継続計画においては³⁰、政府は、首都直下地震発生時に、各府省等において非常時優先業務が円滑に実施されるよう、社会全体としての業務継続体制の構築、職務代行者の選任等を推進するとともに、管理事務を担当する職員を含め、職員が速やかに中央省庁の庁舎に参集し、1週間にわたり当該庁舎に常駐して交代で非常時優先業務を継続することができる体制を構築するなど、平常時から非常時優先業務の執行体制を確保することとされている。

4章では、発災時における執行体制の確立のために、平常時より備えておくべきことを記載する。

4.1 緊急時行動手順の策定

政府業務継続計画においては³¹、各府省等は、首都直下地震発生時、災害対策本部を速やかに設置し、それぞれの所掌事務に関し必要な情報の収集、分析等を行うとともに、職員及びその家族の安否を確認することとされている。また、各府省等は、非常時優先業務等について、参集することができる職員の人数等の推移に応じ、首都直下地震の発生直後から時系列で整理することとされている³²。

首都直下地震発生直後の混乱が予想される中、初動体制を迅速に確立し、非常時優先業務等を的確に実施するため、職員がいつ何を行うべきかをあらかじめ定めることが重要である。

具体的には、各府省等は、災害対策本部の設置や初動対応としての非常時優先業務等の実施に関する事項に加え、初動対応に付随して必要となる職場内被災者への対応、庁舎・執務室等の被害把握等に係る首都直下地震の発生直後から時系列で整理した緊急時行動手順を策定するとともに、関係職員に周知徹底する必要がある。

同手順の策定に当たっては、非常時優先業務等については業務プロセス分析（3.2.3項(1)）を参考にして、参集要員ごとに行うべき行動を整理する必要がある。平日日中の勤務時間内に発災した場合と休日夜間に発災した場合とでは、初動対応の手順が異なることから、各府省等においては、それぞれの緊急時行動手順を策定する必要がある。

また、各府省等において、テレワークによる勤務体制が実施されていることから、平日日中の勤務時間内においては、幹部職員や参集要員の一部が登庁していない場合がある。このため、テレワークによる勤務体制を踏まえた初動体制のあり方を検証する必要がある。なお、テレワーク勤務中の職員は、一定の条件が揃えばテレワークは継続することができる（3.2.3項(1)）が、当該条件を満たされなければ本庁舎等へ参集することになるため、勤務時間内における参集評価（4.4.3項）も行っておくことが望ましい。

³⁰ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2 執行体制

³¹ 政府業務継続計画 第2章 第1節 1 迅速な初動体制の確立

³² 政府業務継続計画 第1章 3 省庁業務継続計画との関係

〈参考〉緊急時行動手順の事例

●国土交通省業務継続計画 第4版（平成30年5月）【抜粋】

開始 時間	国土交通省緊急災害対策本部 (情報共有体制の確立)		緊急輸送のための交通確保 (交通ネットワークの復旧)	緊急輸送活動	二次災害の防止活動 (所管施設の点検等)	その他
	【本 部 員】	【事務局員】				
0～30分	- 緊急災害対策本部を設置する。 - 大臣及び緊参チーム協議構成員は、官邸へ参集する。	- 発災後15分以内に防災センターを立ち上げる、情報収集等を行う。 - 庁内の電源確認やマイクro電話、防災LANの被災状況を把握し、現地映像等の情報を収集するとともにTV会議システムを立ち上げる。 - 所管施設等被害情報の報告を各局へ依頼する。 - 官邸ヘリエゾンを送達する。関係機関への報告、映像配信を開始する（新幹線の脱線の有無、高速道路の通行止め区間、河川並びに空港、港湾等の被害状況、被災地のCCTV映像等）	- 新幹線の事故等に係る情報収集業務を開始する。【鉄道局】 - 東部島基幹的広域防災拠点の被災状況の確認【港湾局】 - 空港施設等の被害状況の確認を開始する。【航空局】 - 高速道路の通行可否の確認を開始する。【道路局】 - 道路の被害状況の確認を開始する。【道路局】 - 被災地域のCCTV映像の収集を開始する。【道路局】 - 一般旅客定期航路等の被害状況の確認を開始する。【海事局】 - 港湾施設等の被害状況の確認を開始する。【港湾局】			- 全職員は、家族を含めた安否報告を開始する。 - 負傷者等への応急救護活動を開始する。
30分～1時間		- クロノロジーのとりまとめを開始する。 - 第1回本部会議開催を各局防災担当者へ通知するとともに、会議資料を各局へ依頼する。 - 随時、関係機関への報告、映像配信を行う。	- 道路の通行可否情報の確認を開始する。【道路局】 - 航空保安業務の実施体制の情報収集を開始する。【航空局】		東京湾内の港湾の保安カメラ等の作動状況等の保安体制の確認【港湾局】	- 安否確認結果を集計する。【人事課】 - 参集した職員は、使用する執務室等庁舎の一次点検を実施する。 - 非常用発電機の起動確認を行う。（防災センターへの給電開始）
1時間～3時間	- 本部委員は、防災センターへ参集する。 - 第1回本部会議を開催する。 【報告事項】 地震概要／職員の安否／被害状況及び対応状況／対応方針指示	- 災害情報のとりまとめを行い、第1報を公表し、ホームページに掲載する。 - TEC-FORCE(リエゾン、災害対策用機械含む)の派遣状況確認等を行う。 - 会議録画を開始する。 - 第2回本部会議開催を各局防災担当者へ通知するとともに、会議資料を各局へ依頼する。 - 随時、関係機関への報告、映像配信を行う。 - マスコミブリーフィングを行う。	- 緊急輸送のための交通確保をするため、以下の施設等の被害状況及び復旧状況の把握を開始する。【鉄道局】 - 道路施設の啓開状況や応急復旧見込みの把握を開始する。【道路局】 - 鉄道の事故等に係る情報収集業務を開始する。【鉄道局】 - 空港・航空路施設の応急復旧業務を開始する。【航空局】 - 災害協定を締結している関連業界団体（埋立浚渫協会等）へ協力準備要請を行う。【港湾局】	- 政府の緊急災害対策本部からの要請を受け、速やかに広域応援部隊を輸送できるよう、海上運送事業者と調整を開始する【海事局】 - 救援航空機等への情報提供業務方法等の調整を開始する。 - 航空機の安全性及び環境適合性について基準に適合しているかの検査を実施し、耐空証明を行う。【航空局】	- 河川施設、ダム施設、砂防設備、海岸施設等の被害情報の把握を開始する。【水管理・国土保全局】 - 土砂災害に関する状況の把握を開始する。【水管理・国土保全局】 - 下水道施設の被害情報の把握を開始する。【水管理・国土保全局】 - 建築物等に係る被災状況の把握を開始する。【住宅局】 - 公園施設の被害状況の把握を開始する【都市局】 - 宅地に係る被災状況の把握を開始する。【都市局】 - 被災宅地危険度判定業務を開始する。【都市局】 - 通信施設の緊急点検及び地方整備局、関係機関との通信状況の確認を開始する。【技術課電通室】 - 油流出事故等海洋汚染に対する大型浚渫兼油回収船等の出動体制の確立を開始する【港湾局】 - 土砂災害警戒情報発表基準の暫定的な運用について気象庁、都道府県と調整を開始する。【水管理・国土保全局】	- 合同庁舎3号館及び2号館の緊急点検を開始する。【庁舎管理室】 - 東京湾臨海部基幹的広域防災拠点施設（有明の丘地区）の被害状況の把握を開始する。【都市局】 - 官庁施設の被害状況に関する情報の収集を開始する。【官庁営繕部】 - 各局リエゾンは3時間以内に防災センターに参集する。

(以下、省略)

〔参考〕発災時アクションカードを活用した発災時における初動対応への備え

発災時の対応マニュアルを策定していても、首都直下地震発生時には、参集した職員数が少ない場合や、不慣れな職員が初動対応を行うことが想定され、何を行うかを即座に判断して行動に移し、目標時間内に業務を達成することが困難となる場合が考えられる。

発災時アクションカードは、主に医療関係において活用されている取組であり、参集できた限られた要員で必要最低限の初動対応ができるようにすることを目的としている。

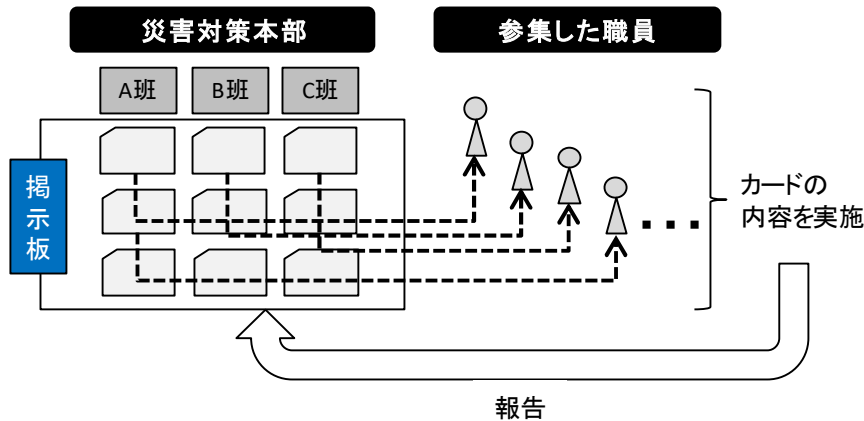
まず、平常時にタイムラインに沿って参集要員が実施すべき業務を具体的に記載したカードを策定する。そして災害対策本部にカードを用意しておき、発災時には、参集した職員がカードを受け取り、カードの内容にしたがって即座に行動する。

発災時アクションカードの特長としては次のことが考えられる。

- ① 担当者が何を実施するか の明確化
- ② 指示を待つことなく行動開始可能
- ③ 情報共有が可視化され、対応状況が把握可能
- ④ 記載内容を具体的にしているため担当者が参集不能でも別の職員が対応可能

なお、カードを策定した後は、実際に訓練を通じて内容を検証し、改善していくことが重要である。

●発災時アクションカードのイメージ



●内閣府（防災担当）の取組事例（試行）

- ・ 1 時間以内に優先して行う業務を担当別に記載したカードを策定（17 パターン）。
- ・ 以下のカードを A, B の順にオペレーション室内のホワイトボードに掲示。
- ・ 緊急参集要員がカード A（両面印刷され、裏面に「対応済」と記載）を掲示板から取り、業務を実施。カード A を取るとカード B「対応中」が掲示される。
- ・ 対応が終わるとカード A を裏返して掲示板に戻すことで「対応済」となる。

本カードを掲示板から取り、記載された業務を行うこと

被災都道府県への電話連絡【通信機能・被害状況の確認】
【主担当：②指揮総括補佐担当】

(1) 台紙に「作業着手時間」と「担当者名」を記入

(2) 「都道府県防災担当責任者等連絡一覧」により、被災都道府県（広域的災害の場合は複数の被災都道府県）へ電話し、通信機能や被害状況等の情報を収集する。

※上記名簿のありか
官邸：幹部会議室及びオペレーションルームそれぞれの赤ファイルで保管
8号館：災害緊急事態対応担当室の業務担当主査席左の赤ファイルで保管

(3) 非常参集職員へ聞き取りの結果を共有

(4) 業務完了後、本カード裏面に「完了時間」と「担当者名」を記入し、台紙に戻す

(表)

〔完了時間〕 時 分 (担当者名)

被災都道府県への電話連絡【通信機能・被害状況の確認】
【主担当：②指揮総括補佐担当】

(1) 台紙に「作業着手時間」と「担当者名」を記入

(2) 「都道府県防災担当責任者等連絡一覧」により、被災都道府県（広域的災害の場合は複数の被災都道府県）へ電話し、通信機能や被害状況等の情報を収集する。

※上記名簿のありか
官邸：幹部会議室及びオペレーションルームそれぞれの赤ファイルで保管
8号館：災害緊急事態対応担当室の業務担当主査席左の赤ファイルで保管

(3) 非常参集職員へ聞き取りの結果を共有

(4) 業務完了後、本カード裏面に「完了時間」と「担当者名」を記入し、台紙に戻す

(裏)

〔着手時間〕 時 分 (担当者名)

被災都道府県への電話連絡【通信機能・被害状況の確認】
【主担当：②指揮総括補佐担当】

(1) 台紙に「作業着手時間」と「担当者名」を記入

(2) 「都道府県防災担当責任者等連絡一覧」により、被災都道府県（広域的災害の場合は複数の被災都道府県）へ電話し、通信機能や被害状況等の情報を収集する。

※上記名簿のありか
官邸：幹部会議室及びオペレーションルームそれぞれの赤ファイルで保管
8号館：災害緊急事態対応担当室の業務担当主査席左の赤ファイルで保管

(3) 非常参集職員へ聞き取りの結果を共有

(4) 業務完了後、本カード裏面に「完了時間」と「担当者名」を記入し、台紙に戻す

①カード A 【両面印刷】

②カード B 【片面印刷】

4.2 指揮命令系統の確立

各府省等は、首都直下地震発生時に迅速に対応し、的確に業務を遂行できるよう、指揮命令系統を確立する必要がある。具体的には、指揮命令系統に係る図表を策定するとともに、関係職員に周知徹底し、速やかに行動に移せる状態にしておく必要がある。また、幹部職員は、予想を超えた事態が発生した場合には、資源配分の見直しなど柔軟な判断が求められる。

このため、各府省等において、責任者が不在の場合も必要な意思決定がなされるよう、職務の代行者の選任等についてもあらかじめ定めておくものとする。

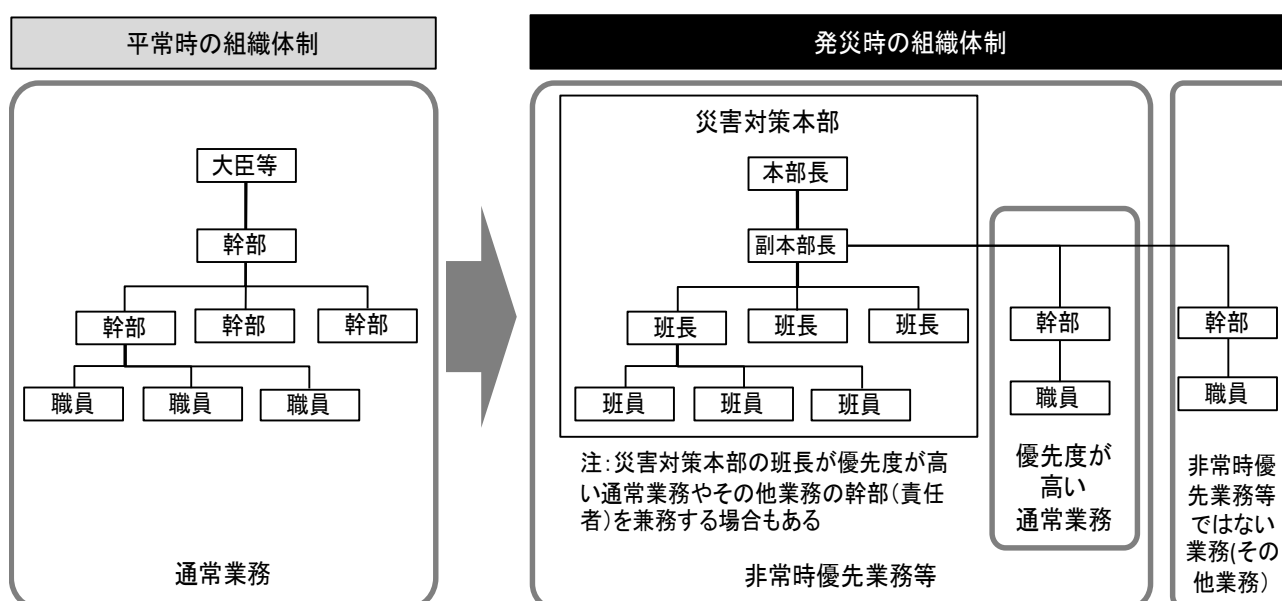
4.2.1 災害対策本部の設置等

政府は、首都直下地震が発生した場合には、速やかに、各閣僚、中央省庁の幹部職員等が参集し、その直後から、被害状況、我が国の経済及び国民生活への影響等に関する情報の収集、分析等を円滑に行う初動体制を迅速に確立する（1.4節）。

各府省等は、災害対策本部を速やかに設置し、それぞれの所掌事務に関し必要な情報の収集、分析等を実施する体制を構築する必要がある。

一方、非常時優先業務等のうち災害復旧・復興業務や優先度が高い通常業務については、平常時の組織体制で行うことが一般的である。これを発災時の指揮命令系統の中に取り込んで、災害応急対策業務と災害復旧・復興業務、優先度が高い通常業務の両方を実行できるように配慮する必要がある（図表 4-1）。また、非常時優先業務とは別に位置付けられる組織管理、庁舎管理等の「管理事務」の実施に係る連絡調整等の体制についても事前に定めておく必要がある。

図表 4-1 平常時と発災時の組織と業務のイメージ図



〈参考〉災害対策本部の設置に係る事例

●経済産業省業務継続計画（平成 30 年 2月28日）【抜粋】

第3章 継続すべき優先業務

3. 首都直下地震応急対策業務

（3）災害対策本部の設置

災害対策応急業務は、各省庁と連携して行う必要があり、政府の緊急災害対策本部と連絡・調整を密にして、政府全体の方針に沿って、効率的かつ実効的な災害応急対策業務を行うことが必要。このため、経済産業省としての意思決定を迅速に行うため、大臣、副大臣、大臣政務官及び幹部職員で構成する経済産業省緊急災害対策本部を速やかに設置する。

また、流言・パニック等の発生を未然に防止し、被災地の住民等が適切な判断と行動ができるように、正確かつ迅速な災害情報・災害応急対策活動状況を公表するための広報体制を確立する。

○1時間以内に、庁舎及び執務室の被害状況、基盤情報システム、電力・都市ガス、通信施設の被害状況と、非常用電源、エレベータ施設の被害状況を把握し、それらを勘案して、大臣官房総務課又は本館2階の災害対策業務室に本部事務局を設営する。業務時間外には、宿日直者が本部事務局を設営し、被害報をとりまとめる。災害対策業務室は、平常時から機能の充実に努める。基盤情報システムについては、メインのデータセンターの被災状況等に応じ、バックアップ用のデータセンターへの切り換えを実施する。

○3時間以内に、「経済産業省緊急災害対策本部」（本部長：経済産業大臣）を設置し、経済産業省としての対処方針を公表する。

○12時間以内に、災害応急対策業務を実施するために必要な人員を確保するための人事発令業務を実施可能な体制を整備する。

4.2.2 緊急的な権限委任

政府業務継続計画においては³³、政府は、首都直下地震発生時における中央省庁と地方支分部局等との業務の役割分担について、あらかじめ模擬的な検討を行った上で、中央省庁が非常時優先業務に注力することができるよう、地方支分部局等の職員等の被災地域への支援、補完又は代替に係る調整や突発的重大事案に係る指揮監督など、中央省庁が関与しなければ機能しない業務を除く大臣等の権限について、首都直下地震発生時において緊急に地方支分部局の長等に委任することができるようにするために必要な措置を講ずるものとされている。

4.2.3 職務代行者の選任（地方支分部局等の職員を含む）

政府業務継続計画においては³⁴、各府省等は、首都直下地震発生時に大臣、副大臣、大臣政務官その他の幹部職員が不在である場合に備え、法令で定めるもののほか、省庁業務継続計画において、非常時優先業務及び管理事務を担当する幹部職員の職務の代行の順位を定めるものとされている。

非常時優先業務等を目標時間までに目標レベルで実施するためには、例えば、組織上位者や職務の責任者等が負傷や参集困難等の理由から不在となる場合でも、必要な意思決定等が行われる必要がある。このため、組織上位者や職務の責任者等に関して、職務の代行者を事前に選任しておくものとする。また、職務の代行者も不在となり、係員クラスしか職場に到着していない状況等も考えられるが、そのような場合には、事前に対応すべきことを定める必要がある。

³³ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2（2） 緊急的な権限委任

³⁴ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2（3） 職務代行者の選任

(1) 職務代行の事前検討

職務代行については、職務の一部を代行させる場合と、全職務を代行させる場合がある。これら2つの手法を適宜組み合わせて適切な職務代行を行うこととする。

職務代行者の検討に当たっては、単純な役職の序列等によるのではなく、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。

その際、地方支分部局等の職員も含めて検討することが望ましい。

特に、以下の点に留意する必要がある。

[留意事項]

- 職務代行者の権限範囲
- 職務の代行が行われる状況（「代替庁舎を開設した場合」等）
- 職務代行措置の終了及びその周知等に関する手順
- 職務代行者に対する訓練・研修
- 職務代行者が本来担当する業務が遅延する可能性やその影響
- 地方支分部局等の職員に職務代行させる場合における併任発令等の人事上の手続

(2) 職務代行者の選任及び順位

発災時においては、連絡が取れない等の理由で責任者が業務を行えない可能性があることを踏まえ、自動的に職務を代行者に継承する体制を整える。職務代行者の選任に当たっては、次の点に留意しつつ、第5順位程度まで責任者の地位を代行する者を定める必要がある。

なお、防災業務計画に代行順位が記載されている場合は、その内容との整合を図る。職務代行順位の整理表の例を図表 4-2に示す。

図表 4-2 職務代行順位表（例）

職名	氏名	代行する職務	連絡先
〇〇局長 (現職)	〇〇 〇〇	〇〇局の業務の統括に関すること（代替庁舎におけるオペレーションに関するものを除く。代替庁舎でのオペレーションについては、代替庁舎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：
〇〇審議官 (第1順位)	〇〇 〇〇		※上記と同じ項目を記載
〇〇課長 (第2順位)	〇〇 〇〇		※上記と同じ項目を記載
□□課長 (第3順位)	〇〇 〇〇		※上記と同じ項目を記載
〇〇課長補佐（総括） (第4順位)	〇〇 〇〇		※上記と同じ項目を記載
東北☆☆局長 (第5順位)	〇〇 〇〇		※上記と同じ項目を記載

〈参考〉地方支分部局等における業務代行の事例

●首都直下地震発生時の気象庁本庁業務継続計画（令和2年 11 月 24 日改定）【抜粋】

3 各業務の代行

代行の基準、手続き等については本項による他、各業務の個別具体的な判断基準、手続きは各部の個別の規定によるものとする。なお、代行が長期化した場合は、業務代行官署への職員派遣も含めて、状況に応じて対処する。

（大気海洋部関連）

ア 予報業務（週間天気予報を除く）

気象監視・警報センターは、ネットワーク障害等により業務の継続が困難と判断した場合は、代行判断責任者の指示により（連絡が取れない場合は事後報告も可とする）、次のとおり対応する。

- 全国予報中枢業務及び全般海上予報中枢業務については、清瀬庁舎において業務継続を図ることとし、予報課長（又はその代行者）は要員の清瀬庁舎への参集を手配する。清瀬庁舎における業務継続の準備が整うまでの間、大阪管区气象台に代行を指示する。なおその際、大阪管区气象台における代行は、全国予報中枢業務及び全般海上予報中枢業務のうち全般海上予報警報及び台風解析・予報業務以外は省略する。

また、緊急参集チームへの情報提供については大阪管区气象台に代行を指示する。

- 地方予報中枢業務、府県予報区担当官署業務については、清瀬庁舎において業務継続を図ることとし、予報課長（又はその代行者）は要員の清瀬庁舎への参集を手配する。清瀬庁舎における業務継続の準備が整うまでの間、名古屋地方气象台（名古屋地方气象台での実施が困難な場合は、実施可能な他の官署）に代行を指示する。
- 全国航空予報中枢業務については航空交通気象センターに代行を指示する。
代行判断責任者は全国予報中枢業務、全般海上予報中枢業務、地方予報中枢業務及び府県予報区担当官署業務にあっては予報課長並びに全国航空予報中枢業務にあっては予報課航空予報室長とし、それぞれ代行者を決めておく。

イ 週間天気予報業務

気候情報課は、ネットワーク障害等により業務の継続が困難と判断した場合は、代行判断責任者の指示により（連絡が取れない場合は事後報告も可とする）、次のとおり対応する。

- 清瀬庁舎において業務継続を図ることとし、気候情報課長（又はその代行者）は要員の清瀬庁舎への参集を手配する。
- 地方予報中枢業務、府県予報区担当官署業務については、清瀬庁舎における業務継続の準備が整うまでの間、各地方予報中枢に代行を指示する。

代行判断責任者は気候情報課長とし、代行者を決めておく。

4.3 関係機関との連携体制の確立

政府業務継続計画においては³⁵、各府省等は、首都直下地震発生時には、情報の収集、分析及び発信、非常時優先業務及び管理事務の実施、このための職員の調整等について、地方支分部局等を含む関係部局相互の連携や、地方公共団体、公共的機関、電気、ガス、輸送、通信等の公益的事業を営む機関、民間事業者等との必要な連携協力が機能するよう、あらかじめ、これらの事項の連携体制を省庁業務継続計画に定めるものとされている。

各府省等においては、発災時における関係機関との連絡体制や具体的な方法、連携すべき内容や役割分担を省庁業務継続計画に定めるとともに、平常時から関係機関との連携体制について、「自ら被災」した状況を想定した訓練等を通じて詳細に検証していくほか、関係機関の業務継続計画との整合性を検証する（2.4節(1)）必要がある。

具体的には、サプライチェーン分析（3.2.3項(3)）により把握した、非常時優先業務等を実施する上で依存先となる外部の関係機関の業務継続への取組を確認し、業務継続計画が策定されている場合には、計画の内容を把握し、省庁業務継続計画との整合性を確認するとともに、必要に応じて計画の見直しを求めることが考えられる（図表 4-3）。また、発災時に各府省等の執務環境を確保するために、庁舎等へのサービス提供者との協力関係を事前に構築する必要がある。

図表 4-3 関係機関の業務継続計画の検証

段階	項目	内容
1	連携すべき関係機関の抽出	○ 非常時優先業務等の実施において連携すべき関係機関をサプライチェーン分析（3.2.3項(3)）により抽出する。 ○ 業務プロセス分析の結果を踏まえて、関係機関ごとに連携が必要となる業務の内容及び時期を整理する。
2	関係機関との連携に関する相互確認	○ 上記の整理に基づき、連携が必要な業務の内容及び時期について確認する。 ○ 災害時の連絡手段・連絡先（5.3節(1)）について確認する。
3	関係機関における業務継続の取組状況の把握	○ 関係機関における災害時の対応方針及び業務継続計画の有無を関係機関への聞き取り等により把握する。 ○ 連携が必要な業務について、関係機関の業務継続計画における初動体制等を把握し、自府省等の業務継続計画との整合性を検証する。
4	関係機関を交えた継続的改善に向けた取組	○ 上記の検証の結果、課題がある場合は業務継続上の課題共有と改善対策に関する意見交換を行う。 ○ 研修・訓練を共同実施し、業務継続上の課題を詳細に検証する。 ○ 関係機関における改善対策の進捗状況を把握し、必要に応じて業務継続計画の見直しについて調整する。

³⁵ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2（1） 社会全体としての業務継続体制の構築

(1) 府省等間の連携

首都直下地震発生時には、各府省等は、緊急災害対策本部長（内閣総理大臣）の指示の下、政府一体となって災害緊急事態に対処することになるが、その際の情報の共有や相互の連携については、主として緊急災害対策本部や現地対策本部を通じて行うことになる。

一方で、要員や庁舎の確保については、各府省等の枠を超えて融通する仕組みも必要であり、例えば、業務の関係が深い他府省等とこのための仕組みを事前に構築することも考えられる（4.4.6項 職員のあっせん、6.5節 庁舎（執務室）のあっせん 参照）。

各府省等が非常時優先業務を実施する過程で他府省等の非常時優先業務に干渉してしまう場合があることに留意する必要がある。例えば、双方の非常時優先業務が同一の機関からの業務資源の供給に依存している場合等である。このような場合には、緊急災害対策本部や現地対策本部等に情報を共有して問題解決を図る必要がある。

(2) 地方支分部局等との連携

首都直下地震による被害は極めて甚大であり、各府省等が自ら被害を受けた場合や職員の応援が必要な場合など、地方支分部局等の応援を得て業務を実施することが必要な場合があると考えられる。また、各府省等は、情報の収集、分析及び発信、非常時優先業務等の実施に当たって、地方支分部局等との連携が必要となるものが考えられる。

このため、各府省等は、省庁業務継続計画において、地方支分部局等との連携体制を定めるとともに、連携すべき地方支分部局等に対して、自府省等の業務継続計画や本ガイドラインと整合した業務継続計画や連携手順等を策定させる必要がある。

この策定に当たっては、本府省等や連携すべき地方支分部局等の担当部署が、それらの整合性を図るために緊密に連携する必要があるほか、本府省等が定期的地方支分部局等の業務継続計画や連携手順等を点検し、各府省等の非常時優先業務等の実施に係る実効性の向上を図ることが重要である。

地方支分部局等の業務継続計画の策定に当たっては、本府省等と連携すべき地方支分部局等の非常時優先業務の内容やその目標時間、目標レベル、業務の実効性を確保するための事前対策等を定める必要があり、情報システムなど本省と地方支分部局が業務資源を共有する場合もあることから、これらの項目については本府省等の業務継続計画等との整合を図ることが必要不可欠である。

また、本府省等と連絡がつかない場合を想定し、地方支分部局等の中での業務執行の体制を確立しておくこと、地方支分部局等も被災する場合もあることに留意する必要がある。

なお、地方支分部局等の幹部職員不在時の職務代行（4.2.3項）は下位職者だけでなく、本府省等も含めて検討する必要がある。具体的には、地方支分部局等の幹部職員が参集できないような事態を想定し、本府省等に一時的に参集して執務する可能性や、本府省等に参集できない職員が地方支分部局等で一時的に執務する可能性についても、本府省等と地方支分部局等が連携して検討しておくことが重要である。

(3) 地方公共団体との連携

各府省等の非常時優先業務等の実施においては、地方公共団体のインフラ、ライフラインや学校等の公共施設の被害状況の情報収集等、被災地及び全国の地方公共団体との連絡調整が必要となるものが考えられる。

被災地の地方公共団体との連携は、主として現地対策本部や各府省等から被災地方公共団体に派遣された連絡要員、現地の地方支分部局等を通じて行われることになるが、自らの所管業務に係る非常時優先業務の実施については、事前に地方公共団体等との連携体制を構築するとともに、省庁業務継続計画に定めておく必要がある。

首都直下地震における具体的な応急対策活動に関する計画においては³⁶、1都3県（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）の区域において相当程度の被害が生じていると見込まれる場合にも、災害応急対策活動を開始するとしている。

このため、1都3県との連携が必要な各府省等は、連携すべき非常時優先業務等について平常時から具体的に検討し、1都3県との間で、双方の窓口や連絡手段等をあらかじめ決めておくなどの調整を行っておく必要がある。

なお、各府省等は、代替庁舎に移転する事態を想定し、1都3県との緊急時の連絡手段等の情報を相互に共有しておくことが望ましい。

(4) 指定公共機関、公益法人、業界団体等との連携

非常時優先業務の中には、防災業務計画等に基づき、所管の指定公共機関や公益法人、業界団体、あるいは協定を締結した民間企業等との連携・協力に基づき業務を実施していくものが相当程度存在しており、これらの関係機関との連携体制については、省庁業務継続計画に定めておく必要がある。

また、民間企業等を含むこれらの関係機関の事業継続への取組及び実効性を確認し、事業継続計画の策定・運用を促進するとともに、計画の内容を把握しつつ連携体制を構築する必要がある。

(5) 庁舎等へのサービス提供者との連携

庁舎等の執務環境等に係るサービスの提供等を他者に依存する場合、依存するサービスの提供についての状況を的確に把握し、支障がある場合には改善を働きかけていく取組が必要である。重要な連携先となるサービス提供者としては、例えば、電気、ガス、上下水道、通信、非常用発電設備や公用車の燃料等の事業者のほか、各府省等内部の情報システム、事務機器、エレベーター等の維持管理を行う民間企業等が考えられる³⁷。

³⁶ 首都直下地震における具体的な応急対策活動に関する計画 第1章 第2節 （1） 具体計画に基づく初動対応を行う判断基準

³⁷ 本ガイドライン「3.2.3項 必要な業務資源の分析」、「4.5.3項 庁舎・執務室等の被害把握」、「5章 業務継続のための備え（執務環境の確保）」参照。

〈参考〉関係機関における業務継続性確保

他省庁や業界団体や公益法人、民間企業等の連携すべき関係機関の業務継続性が確保されていない場合、それがボトルネックとなって非常時優先業務の実施が困難となる場合がある。

その対策としては、図表 4－3 のように関係機関の業務継続計画を段階的に検証するほか、連携すべき関係機関が契約している民間企業である場合には、その契約段階において仕様書に事業継続性に係る事項を要件とするほか、総合評価方式による入札を行う場合に評価事項の一つに事業継続性確保への取組を評価（加点）するといったことも考えられる。

関東地方整備局の防災対策～事業継続力認定制度(BCP)～

建設会社における災害時の事業継続力認定制度

～地域建設業のためのBCP策定のすすめ～

関東地方整備局では、建設会社における事業継続計画の策定を促進するため、平成21年度より「建設会社における災害時の事業継続力認定制度」を導入。

1. 制度の目的

- 本制度は、建設会社が備えている事業継続力を関東地方整備局が評価し、適合した建設会社に対する認定証の発行およびその建設会社を公表することにより、建設会社における事業継続計画の策定を推進し、関東地方整備局の災害対応業務の円滑な実施と地域防災力の向上を目指します。

2. 評価と認定

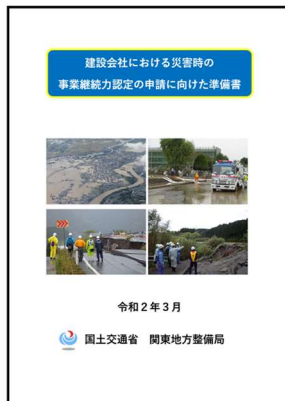
- 評価は、BCP策定有無ではなく、『基礎的な事業継続力(=BCP策定の取組姿勢)』を評価するものです。
- 認定は評価要領に基づき適否を確認し、適合した建設会社に対し、関東地方整備局が「災害時の基礎的な事業継続力を備えている建設会社」として、2年間の有効期限をもつ認定証を交付します。
- 四半期毎～(省略)～随時受付しますが、所定の期日までに提出した書類～(省略)～交付対象となります。(継続申請についても同様)
- 平成21年度より認定を開始し、令和3年7月1日現在では882社が認定を受けています。

関東地方整備局の防災対策～事業継続力認定制度(BCP)～

事業継続力認定の申請にあたっての参考資料

建設会社における災害時の 事業継続力認定の申請に向けた準備書

- 関東地方整備局業務継続計画の概要を紹介
- 建設会社の皆様に行っていただきたい最低限の取り組み



https://www.ktr.mlit.go.jp/ktr_content/content/000625314.pdf

建設会社における災害時の 事業継続力認定の継続申請に向けた BCP訓練マニュアル

- 認定を受けた建設会社の皆様が災害時対応訓練を実施する上での参考資料



https://www.ktr.mlit.go.jp/ktr_content/content/000077319.pdf

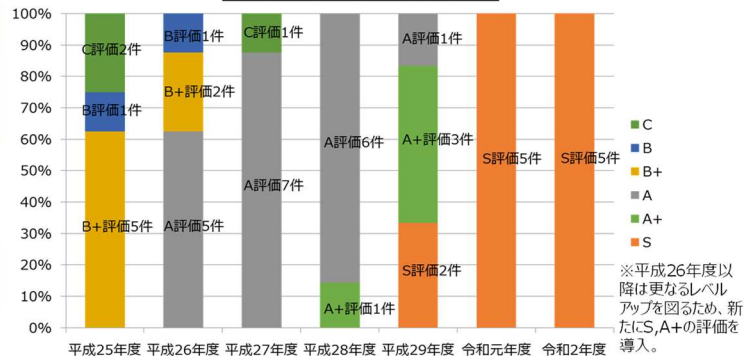
石油元売会社の「系列BCP」の整備・格付け評価

- 石油供給網は、「石油元売会社」「運送会社（タンカー・タンクローリー）」「特約店・販売店（SS）」等の、系列は構成するが、必ずしも資本関係にはない、様々な事業者の連携の上に成り立つ。
- このため、石油元売会社のBCP（業務継続計画：Business Continuity Plan）は、製油所からSS等に至る系列供給網全体を包含した計画である必要。
- 各社は、資源エネルギー庁の要請により石油連盟が策定したガイドラインに基づき、自社BCPを改訂し、首都直下地震や南海トラフ巨大地震等を念頭にいた「系列BCP」を策定。
- 以後、資源エネルギー庁では、外部有識者で構成する「系列BCP格付け審査委員会」を設置して、系列BCPの定期的な格付け審査を実施することにより、業界全体の危機管理体制の不断の向上を求めている。

系列BCPの内容（主要事項例）

項目（例）	内容（例）
供給回復目標	被災した製油所の入出荷機能の復旧目標（被災後24時間で、平時の50%以上まで回復）
本社機能	本社社屋の耐震性や非常用電源等の確保、代替本社機能の確保、他製油所での増産や海外からの石油製品の調達の調整等
受注・配車機能	石油製品のオーダーの受注を受け、タンクローリーを配車する業務等の維持
製油所の入出荷機能	製油所の被害情報、在庫情報、製油所周辺インフラ（道路・港湾）の情報収集、本社から製油所への支援、製油所での早期復旧準備
SSの販売機能	本社等から系列SSへの営業応援、復旧支援

系列BCPの格付け審査結果



令和2年度系列BCP格付け審査委員会（敬称略）

名古屋工業大学 大学院工学研究科 社会工学専攻 教授 渡辺 研司
 名古屋大学 減災連携研究センター長 教授 福和 伸夫
 公益財団法人 深田地質研究所 顧問 亀村 勝美
 東京海上日動リスクコンサルティング(株) 主幹研究員 指田 朝久

※平成26年度以降は更なるレベルアップを図るため、新たにS、A+の評価を導入。

4.4 職員の確保

非常時優先業務等の実施に必要な職員数については、3章の業務プロセス分析により把握したところであるが、あらかじめ職員の確保方を講ずる必要がある。

各府省等は、非常時優先業務等に従事する職員を指定し、参集評価により想定される参集要員の規模を時系列で把握した上で、参集要員が不足する場合には、職員数の増加を図るための措置や、非常時優先業務の精査（3.3節）等を行う必要がある。

4.4.1 参集要員の指定

政府が迅速に初動体制を確立し、政府全体として非常時優先業務等を実施していくためには、首都直下地震が通常の勤務時間外に発生した場合においても、非常時優先業務等を実施する上で必要な職員を執務場所に迅速に参集させる体制をあらかじめ構築しておく必要がある。

政府業務継続計画においては³⁸、各府省等は、参集評価により一定時間以内に参集することができる見込まれる職員数を踏まえ、1週間にわたり交代制で常駐するのに必要な人数を勘案し、非常時優先業務又は管理事務を継続するために必要な職員を、首都直下地震が発生した後、あらかじめ定められた

³⁸ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2（4） 職員の参集状況の把握、参集要員の確保等

時間以内に中央省庁の庁舎に参集する要員（以下「参集要員³⁹」という。）として確保するものとされている。

なお、非常時優先業務等の中には、特別な知識や技能、資格を有する職員を必要とするものも考えられる。

このため、業務プロセス分析（3.2.3項(1)）により明らかとなった、必要な知識や技能、資格を有する職員を参集要員に指定しておく必要がある。このような職員が、別の災害対応業務に割り当てられてしまうことのないよう留意する必要がある。当該職員については、個別に詳細な参集評価を行うとともに、万一登庁ができなくなった場合の、対応策（テレワークを含む。）や代替となる人員の確保について、あらかじめ確認しておくことが重要である。

各府省等は、参集要員の指定に当たっては、個人ごと家庭ごとに様々な事情や背景を持つことから、職員本人の意見を踏まえる等の配慮が必要である。また、各府省等は、女性や障害者等の多様な職員が災害対応業務に参画できるように環境を整備する必要がある⁴⁰。

4.4.2 参集指示システム・職員安否等集約システムの構築・導入

政府業務継続計画においては⁴¹、通常の勤務時間以外の時間に参集要員へ参集を指示するシステム並びに全職員及びその家族の安否等に関する情報を自動的に集約するシステム（以下「非常時参集システム」という。）を構築するよう努めるものとされている。

各府省等は、首都直下地震等の発生時における、固定電話や携帯電話の輻輳等を考慮して、当該情報を電子メール等により自動的に集約できるシステムを構築又は導入することが望ましい。その構築又は導入に当たって、他府省等と連携することで効率的なシステム運用が可能になる等のメリットが大きい場合には、他府省等の連携を検討することが望ましい。

³⁹ 政府業務継続計画では、災害発生直後に参集する要員のほか、交代のための要員（交代要員）を含めて参集要員とされている。なお、本ガイドラインでは参集要員以外に必要なに応じて招集する要員のことを応援要員と呼ぶ。

⁴⁰ 内閣府「災害対応力を強化する女性の視点～男女共同参画の視点からの防災・復興ガイドライン～」(令和2年5月) 第2部 16 災害対応に携わる女性職員等への支援

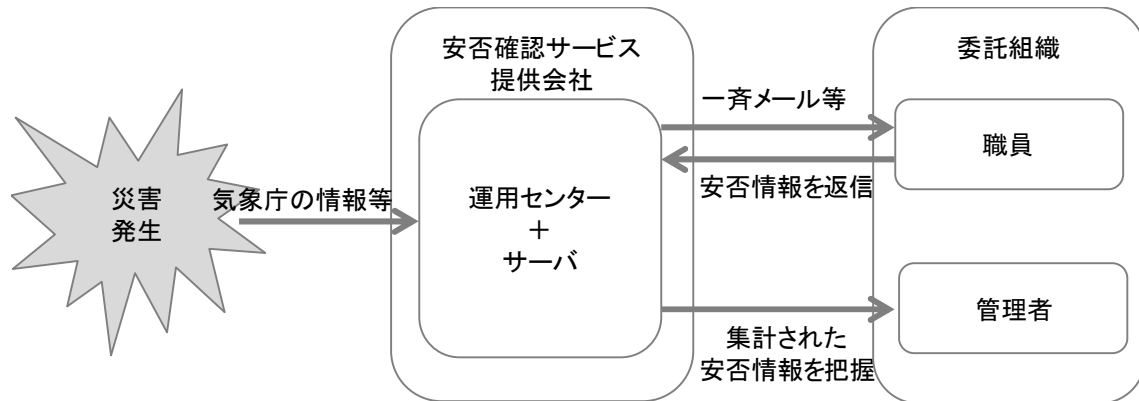
⁴¹ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2(4) 職員の参集状況の把握、参集要員の確保等

〈参考〉民間事業者が提供している安否確認システム

安否確認については、民間事業者が構築しているシステムを導入することも考えられる。

一般的には、災害発生時に民間事業者から委託組織の職員へメール等で一斉送信され、職員は安否情報を返信することで民間事業者のサーバー上に集計された安否情報を委託組織の管理者が把握できるような仕組みである。

また、災害の条件（例：震度５弱以上）をあらかじめ設定して自動的に送信させるほか、委託組織の指示にしたがって送信させることができる。事業者の中には、発災時にサーバーが被災して機能停止することを避けるため、距離が離れた複数地点にサーバーを設置しているところもある。



※ 携帯電話の画面イメージ

参集要員の職員へ	参集要員でない職員へ
首都圏で地震が発生、業務継続計画を発動しました。 本人及び家族の安否情報を報告ください。 参集要員は所定の場所に登庁ください。	首都圏で地震が発生、業務継続計画を発動しました。 本人及び家族の安否情報を報告ください。 別途連絡があるまで自宅等で待機ください。
本人の安否 ☐ 安全 ☐ 軽傷 ☐ 重傷	本人の安否 ☐ 安全 ☐ 軽傷 ☐ 重傷
家族の安否 ☐ 全員無事 ☐ 負傷者あり ☐ 不明者あり ☐ 重大事故あり	家族の安否 ☐ 全員無事 ☐ 負傷者あり ☐ 不明者あり ☐ 重大事故あり
現在居場所 ☐ 在宅中 ☐ 通勤中 ☐ 外出中	現在居場所 ☐ 在宅中 ☐ 通勤中 ☐ 外出中
家屋の状態 ☐ 無事 ☐ 半壊 ☐ 全壊 ☐ 不明	家屋の状態 ☐ 無事 ☐ 半壊 ☐ 全壊 ☐ 不明
登庁可否 ☐ すぐに出発可能 ☐ 数時間以内に出发可能 ☐ 当面は登庁不可 ☐ 既に登庁済み	
コメント	コメント
報告	報告

4.4.3 参集評価

政府業務継続計画においては⁴²、各府省等は、被害想定⁴³を踏まえて、首都直下地震が通常の勤務時間以外の時間に発生した場合に中央省庁の庁舎へ参集することができる職員の人数について、内閣府が定める方法により調査を行い、時間別に把握するものとされている。

⁴² 政府業務継続計画 第2章 第2節 2（4） 職員の参集状況の把握、参集要員の確保等

⁴³ 本ガイドライン「参考資料 1. 被害想定」参照。

〈参考〉近年の事例から特に留意する必要がある事項

近年、風水害や雪害が予想される場合には、公共交通機関が計画運休を実施することが通例となっている。また、夜間に地震が発生した場合は翌日朝に公共交通機関（特に鉄道）が運行停止していることが多い。これらのことから、参集要員は公共交通機関による移動が困難となる可能性が高いことを考慮する必要がある。

また、近年の災害は長期化・激甚化しており、参集要員の健康管理を適切に行うことが重要である。

(1) 参集評価の目的

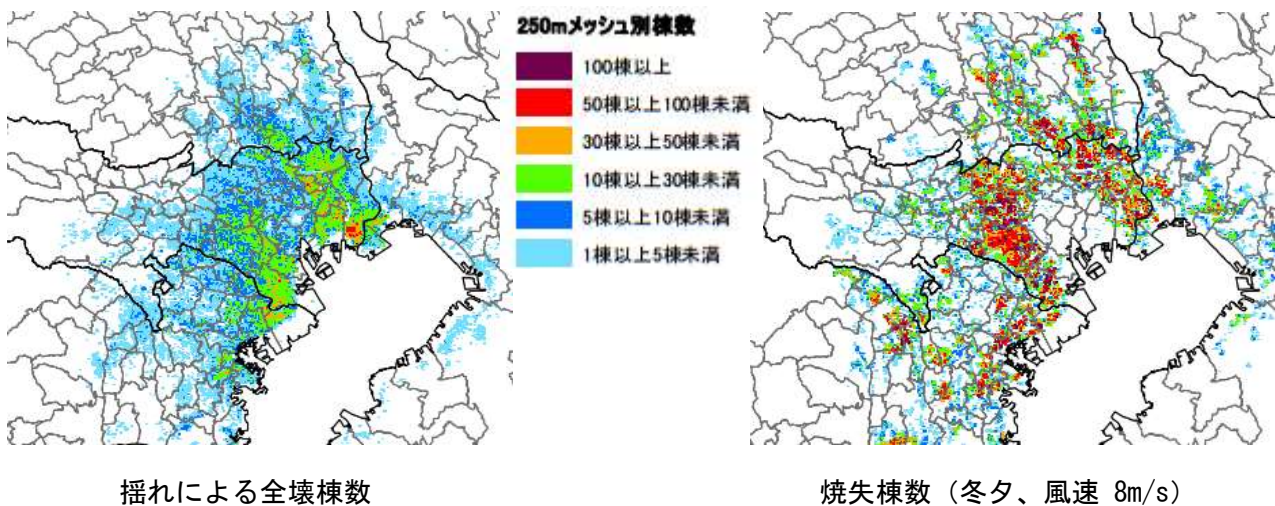
参集評価は、より過酷な条件下での参集人数や業務遂行に必要なスキルを有する職員の参集を時系列で予測し、この結果に基づき非常時優先業務等の実現性を検証し、執行体制を構築していくことを目的としている。

職員の参集に係る支障要因は多様である。例えば、

- ① 本人又は家族の負傷等や外出により参集が困難な場合があること
- ② 参集する場合でも参集を始めるまでに本人又は家族の安全確保や、参集準備等の時間が必要となること
- ③ 暗闇の中の移動や、建物等の損壊・瓦礫の散乱・電柱の倒壊が発生した道路の移動、避難や帰宅する人々の流れとは逆方向への移動は相当程度の支障を伴うこと
- ④ 火災の連続的・同時多発により参集が困難となる場合があること（図表 4－4）

等が考えられる。

図表 4－4 都心南部直下地震（Mw7.3）における建物被害の分布



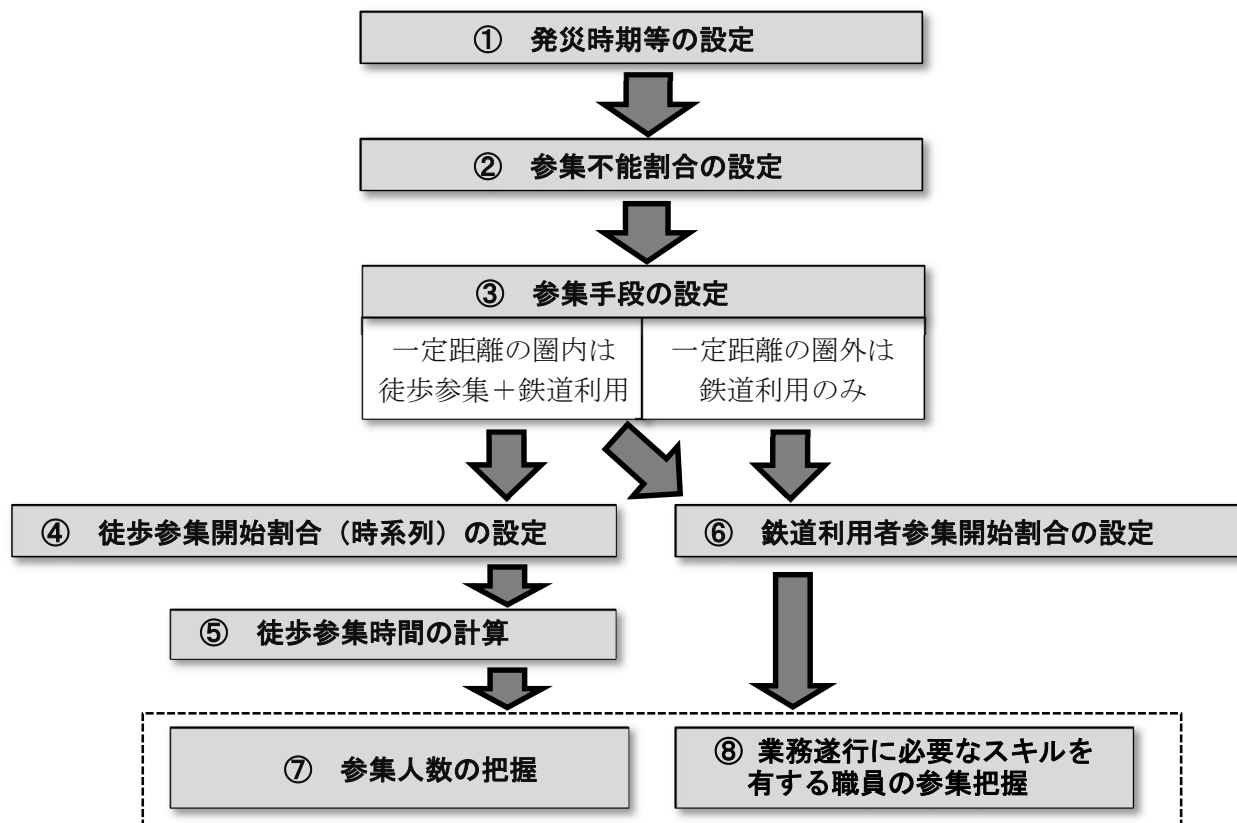
出典：首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）」（平成 25 年 12 月 19 日）

(2) 評価方法、参集条件

参集要員だけでなく、参集要員として指定されていない職員も含めた全職員を対象として、図表 4-5 の手順に沿って時系列で参集人数及び業務遂行に必要なスキルを有する職員を把握する。

具体的な参集条件（モデルケース）は、以下のとおりとする。なお、参集条件は、新たな知見等を踏まえて精査していく。

図表 4-5 参集評価の全体フロー



① 発災時期等の設定

参集が困難となる状況を想定し、発災時期等の条件を設定する。

[モデルケース]

- 発災時期等は、勤務時間外（冬の日曜日、夕方 18 時、風速 8 m/s）とする。

ただし、このほかのケースとして、例えば、連休明けの通勤時間帯に発災した場合には、職員自身が被災する可能性が高まるとともに、海外を含めた社会経済活動への緊急的な対応も求められる可能性がある。また、連休の中日に発災した場合は、職員が旅行等で不在となり参集できないといったことも考えられる。

したがって、各府省等は、自らの業務の緊急性や特殊性に配慮し、必要に応じて、より過酷なケースについても、検討することが望ましい。

② 参集不能割合の設定

本人や家族の負傷等により参集が不能となる職員（参集不能職員）が発生する可能性を考慮し、「参集不能職員の割合」を設定する。

[モデルケース]

- 「参集不能職員の割合」は全職員の 10%とする。

③ 参集手段の設定

庁舎から一定距離圏内の職員は徒歩参集が可能とし、一定距離圏外の職員は鉄道復旧後に鉄道を利用して参集するものとする。

[モデルケース]

- 20km 圏内の職員は、徒歩参集を基本とする。
ただし、10kmを超えて距離が 1 km 遠くなるごとに、1 割ずつ徒歩参集できない職員が増加する。徒歩参集できない職員は、鉄道を利用する（20km圏外と同様の扱い）。

④ 徒歩参集開始割合（時系列）の設定

②に該当しない参集可能職員については、発災直後は家族等の安否確認や救助活動、本人の脱出等の理由により時間を要するため、直ちに参集できないことを考慮して、徒歩参集開始割合を時系列で設定する。

[モデルケース]

- 参集要員

参集要員の徒歩参集開始割合は、以下の設定値を引用することを基本とする。ただし、以下の設定値を引用する条件として、非常時優先業務等を担当する当該職員の役割が明確に定められており、かつ当該職員への参集に対する意識付けが十分に図られていることが前提となる。

一方、参集要員として指定されているものの、固有の非常時優先業務を行うこととなっていない等の場合、当該職員への参集に対する意識付け等も上記とは異なることから、徒歩参集開始割合については、各府省等において、個別に検討する必要がある。

時間区分	参集要員の徒歩参集開始の割合 ⁴⁴
直ちに参集開始	80%
12 時間後に参集開始	20%

- 参集要員以外の職員

参集要員以外の職員の参集開始割合は、以下のとおりとする。ただし、各府省等において、庁舎内の限られた資源を有効に使用する等の観点から、参集要員以外の職員を自宅待機と定めている場合は、参集評価の対象とする必要はない。

時間区分	参集要員以外の職員の徒歩参集開始の割合
直ちに参集開始	10%
12 時間後に参集開始	30%
24 時間後に参集開始	30%
48 時間後に参集開始	30%

⁴⁴ 東京都「都政の BCP（事業継続計画）＜地震編＞」（平成 29 年 12 月）を参考にした。

⑤ 徒歩参集時間の計算

徒歩参集を前提として、「参集距離 (km)」を「参集速度 (km/h)」で除して、職員別に参集に要する時間を計算する。

なお、危機管理用宿舍や BCP 用宿舍に入居している職員は、一定時間内に参集するものとして扱ってもよい。

〔モデルケース〕

- 「参集距離 (km)」は、各職員の住居の最寄りの鉄道駅から霞が関地区（防衛省にあつては市ヶ谷地区）までの距離とし、各都県が定める緊急輸送道路（一般道）や避難道路を優先的に経由し、かつ最短距離となるものとする。
- 「参集速度 (km/h)」は、出発までのリードタイム、夜間の停電による視界不良、路上障害物の回避、徒歩帰宅者による混雑（都心と逆方向に向かう人の混在に伴う速度低下）、休憩等を考慮して、2 km/h とする。ただし、各府省等において、上記の様相を十分に考慮した上で、例えば、実際に自宅からの徒歩参集を実施し、発災時にも安全が見込まれる経路を確認した場合等例外的な取扱いをしても支障がないと判断される場合は、参集速度を変更してもよい。この場合、参集速度を変更した根拠を示す必要がある。

⑥ 鉄道利用者参集開始割合の設定

鉄道利用者のうち、復旧後に参集できる職員の割合を時系列で設定する。

〔モデルケース〕

- 「鉄道利用者参集開始割合」は、以下のとおりとする。
 - ・ 5 割が発災から 1 週間後に最寄りの地下鉄駅を利用して参集
 - ・ 残りの 5 割は 2 週間後に最寄りの地下鉄駅を利用して参集

⑦ 参集人数の把握

徒歩による参集人数は②③④⑤を踏まえて計算し、鉄道利用による参集人数は②③⑥を踏まえて計算、集計し、時系列で参集人数を把握する。

⑧ 業務遂行に必要なスキルを有する職員の参集把握

非常時優先業務等の実施に必要な知識や技能、資格を有する職員については、「参集予定時刻」と「当該業務等を開始すべき時間」とを照らしあわせて把握する。

4.4.4 職員の確保対策

首都直下地震が勤務時間外に発生した場合、過酷な状況を念頭に置くと、特に発災後 24 時間までの非常時優先業務を実施する職員が十分に参集できない可能性が高い。参集評価（4.4.3 項）の結果、非常時優先業務等の遂行に必要となる職員が不足する場合は、以下の方策によって参集可能な職員の拡充を図る対策を講ずる必要がある。

また、政府業務継続計画においては⁴⁵、真に必要な非常時優先業務を実施するのに必要な職員につい

⁴⁵ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2（4） 職員の参集状況の把握、参集要員の確保等

ては、当該職員を中央省庁の庁舎の近傍の宿舎に優先的に入居させる等の措置を講ずることにより確保するものとされている。

このため、各府省等は、危機管理用宿舎やBCP用宿舎を適切に活用していく必要がある。

- ① 限られた職員で対応できるよう、執行体制を見直す（3.3節）。
- ② 夜間・休日の発災時に最低限必要な職員を交代制で宿日直職員として指定する。
- ③ 休日における非常時優先業務担当職員の行動制限を設ける。
- ④ 近傍に居住する職員には、発災時に担当業務にかかわらず参集を求める。
- ⑤ 中央省庁の庁舎に登庁できない職員については、近隣の地方支分部局等の庁舎へ参集し、当該庁舎において非常時優先業務を実施する。
- ⑥ あらかじめ応援要員の配置方針を定めておく等、応援体制を構築する。
- ⑦ 非常時優先業務に従事する職員に優先的に近傍の宿舎を割り当てる。
- ⑧ 育児や介護を行っている職員の事情を踏まえた上で、当該職員が参集しやすくなるために、事前に民間の在宅保育や訪問介護事業者と協定を締結する等の方策を検討する。また、自治体の一部において整備されている、災害時に防災関係者や医療従事者等に対して保育を提供する制度⁴⁶の活用についても、必要に応じて検討する。
- ⑨ 庁舎内に託児所がある場合は、空き部屋の活用等により、家族と一緒に参集する場合も想定した対応についても、必要に応じて検討しておく。
- ⑩ 参集の支障となる事情は多種多様なので、非常時優先業務に従事する職員と意見交換を行うなど、①～⑨以外の対策についても必要に応じて検討する。
- ⑪ ①～⑩の対策を講じたにもかかわらず、自府省等で非常時優先業務等に従事する職員が不足する場合には、内閣府において、府省等の求めに応じて、職員のあっせんを行うこととしている（4.4.6項）。

非常時優先業務を円滑に実施するためには、当該業務に従事した経験者を確保することも重要な対策の一つである。そこで、各府省等においてはあらかじめ、対象業務に過去に出向や研修等により携わった地方支分部局等、他府省等、地方公共団体、民間企業等の職員リスト等を策定することが望ましい。

なお、各府省等が「自ら被災」した状況においては、職員をはじめとする業務資源の量と質への直接の影響が少なかったとしても、災害応急対策業務の業務量の増加によって、結果的に業務資源が制約を受ける可能性がある点にも留意する必要がある。

⁴⁶ 東京都府中市「風水害時における保育施設の臨時救援に関するガイドライン」（令和3年7月更新）に定められている災害時特別保育体制の整備など。

〈参考〉宿日直の事例

●経済産業省業務継続計画（平成 30 年 2月28日）【抜粋】

第 4 章 迅速な初動対応及び業務継続のための組織・執務体制

業務を継続するために必要な参集要員の指定、適切な要員配置を行うための発災時の行動、安否確認等を以下のとおり行う。

1. 宿日直

平日の深夜や休日に発災した場合であっても、迅速な初動対応は不可欠である。特に、閣僚の緊急参集が行われ、政府全体の対応方針が検討される官邸の初動対応と連動し、省としての適切な初動を確保することは極めて重要であり、いかなる時に発災したとしても、官邸に

を派遣でき、また、官邸からの情報の受けられる体制構築が必要となる。このため、平日夜と休日に、防災担当官 2 名により宿日直を行うこととする。

〈参考〉防災予備役の事例

内閣府においては、内閣府防災担当より他部局へ異動した後も、防災担当での勤務経験を活かして、応援してもらえるように「防災予備役」の仕組みを平成 25 年度から開始した。

防災予備役は、緊急災害対策本部が設置された場合に、内閣府防災経験者から応援に派遣することが可能な職員を人選し、内閣府防災への併任発令を行い、応援業務に従事するものである。

このため、対象職員の名簿を策定し、これらの職員に対して、定期的に講習会を開催するなど、防災対策や災害の現状等について、最新の情報を理解してもらい、大規模な災害に備えている。また、他省庁からの出向者に対しても、国土交通省及び総務省からの出向者については、対象者の名簿を策定している。

〈参考〉迅速な職員参集のための工夫

迅速な職員参集を図るためには、様々な工夫が考えられる。例えば、定期的な訓練により、危険箇所を把握しながら、歩行ルートを自ら確認する取組を行っている府省等や、あらかじめ定められた時間内に参集することを義務付けられた職員に対し、電動機付自転車を貸与している府省等もある。また、ヘルメットの貸与があれば、職員の安全確保や身分確認の手段としても役立つことが考えられる。

なお、阪神・淡路大震災では発災直後は自転車による移動が最も早い移動手段であったが、参集評価における自転車利用の扱いについては、移動速度が道路状況、徒歩帰宅者による混雑状況等に大きく依存することを考慮する必要がある。

〈参考〉参集できない場合の対応

参集要員の参集を免除する場合について、参集要員が参集途上で救命活動への参加を求められた場合等を例示しておく等により対応を定めておくものである。各府省等によって、その取扱いとは異なることが予想されるため、大枠を示しておくことが望ましい。

●国土交通省業務継続計画 第 4 版（平成 30 年 5 月）

2. 参集（1）勤務時間外に発災

参集できない場合（例）

1. 職員又は家族等が被害を受け、治療又は入院の必要があるとき。
2. 病気休暇、特別休暇、介護休暇、育児休暇に該当し、参集することが困難なとき。
3. 職員の住居又は職員に深く関係する人が被災した場合で、職員が当該住居の復旧作業や生活に必要な物資調達等に従事し、又は一時的に避難しているとき。
4. 参集途上において、救命活動に参加する必要性が生じたとき。
5. 徒歩により参集せざるを得ない場合で、その距離が概ね 20 km 以上のとき

〈参考〉幹部職員の本省への一時連絡場所として地方支分部局等を活用する事例

●国土交通省業務継続計画 第4版（平成30年5月）【抜粋】

（2）参集

①勤務時間外に発災

（参集要員）

参集要員は、「東京23区内震度6強」以上の情報を覚知し次第、家族を含めた安否情報を自動集計システムに送信した上で、連絡を待つことなく速やかに本省に参集する。

24時間以内の非常時優先業務及び管理業務について指揮命令を行う課長以上の幹部も、上記同様、速やかに本省へ参集する。ただし、危機管理宿舍の入居者以外の幹部が、首都圏の交通機能が麻痺し、徒歩による参集に長時間を要するなど、本省に参集することが適切でないと判断した場合は、以下の条件をみたすあらかじめ想定した居住地近傍の事務所等へ一時参集し、専用無線回線（マイクロ回線）等により、本省へ安否連絡・業務指示等を行うこととする。なお、居住地近傍の事務所等へ一時参集した場合も、連絡を行った後、本省への参集を開始する。

居住地近傍の事務所等の条件

- ・耐震性が確保されている
- ・専用無線通信網（マイクロ）又は衛星携帯電話が整備されている
- ・非常用電源設備がある
- ・本省から直線距離100km以内にある

（本省により近い事務所に行くより、より離れた事務所に向かう方が、早く本省に連絡できる場合を考慮）

なお、参集する事務所等での通信の断絶を考慮し、第2参集場所、第3参集場所を指定する。

〈参考〉防衛省・自衛隊の緊急登庁時における子どもの一時預かり

○緊急登庁時における子どもの一時預かり

災害派遣などにおける緊急登庁時において、他に預け先がなく、子供を帯同して登庁せざるを得ない隊員について、自衛隊の駐屯地などで子供を一時的に預かる緊急登庁支援の施策を推進している。

具体的には、各自衛隊の駐屯地・基地等の会議室等を活用し、勤務する隊員が、隊員の子どもの面倒見を実施している。

出典：令和元年度版防衛白書 資料編 巻末資料「ワークライフバランスに関する取組と制度の活用」

(<https://www.mod.go.jp/j/publication/wp/wp2019/html/nse00500.html>) より

〈参考〉災害時特別保育制度について

近年、一部の自治体には、台風等の災害により通常であれば保育所が休園するような事態であっても、防災関係者や医療従事者に限り、保育サービスが提供される制度が整備されてきている。

○東京都府中市「風水害時における保育施設の臨時休園に関するガイドライン」（令和3年7月）【抜粋】

2 休園に関する基本的な考え方

台風の接近・上陸により保育施設及び利用者等に被害が予想される場合は、保育支援課がすべての認可保育所及び地域型保育事業の休園を判断します。一方で、災害発生の状況下において社会的要請が強い防災関係者や医療関係者等（以下「災害時特別保育対象者」といいます。）に対して、保育を提供する体制を整えておく必要があります。

4 代替保育（台風に限る。）

多摩川の浸水想定区域内に所在する保育施設が臨時休園した場合に、当該保育施設を利用する災害時特別保育対象者については、市立保育所等において代替保育を行います。

7 災害時特別保育対象者の把握・保育体制の整備

全ての認可保育所及び地域型保育事業において、災害時特別保育対象者数を事前に把握し、当日に必要な職員数をあらかじめ確保してください。

4.4.5 参集要員の名簿の策定

政府業務継続計画においては⁴⁷、各府省等はあらかじめ、参集要員の氏名、担当する非常時優先業務又は管理事務等を記載した名簿を作成するなど、参集要員に関する情報を適切に管理するとともに、参集要員に対し、必要な事項の周知を行うものとされている。これらの情報は、災害対策本部ないしは幹部職員が、発災時において応援要員の確保や追加参集等を指示する際に必要不可欠なものであり、また、参集要員が連絡調整を行う上でも必要なことから、文書化しておく必要がある。

このため、当該名簿には、参集評価に基づく徒歩参集時間、発災時に当初予定した職員が参集できなかった場合の応援要員等についても記載する必要がある（図表 4－6）。また、この名簿は、常に更新されることが必要であり、その旨を省庁業務継続計画に明記するとともに、特に大規模な人事異動等があった場合には、参集評価を実施した上で、速やかに更新を行う必要がある。

図表 4－6 参集要員名簿（例）

No	区分	所属 課室	氏名	連絡先 (メール、 携帯等)	担当する 非常時 優先業務等	徒歩参集 時間	参集予定 時間	応援 候補 者	確認 日
A-001	直後 参集	〇〇課	〇〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇〇	30分	発災直後	C-001	H27 /10
A-002	直後 参集	〇〇課	〇〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇〇	1時間	発災直後	C-002	H27 /4
・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・
B-001	交代 要員	〇〇課	〇〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇〇	5時間	24時間後	C-001	H27 /10
・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・
C-001	応援 要員	〇〇課	〇〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇〇	3時間	参集なし	—	H27 /10
・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・		・ ・ ・	・ ・ ・

4.4.6 職員のあっせん

各府省等において、業務継続に必要な職員を確保するための方策を講ずることについては前述のとおりである。

しかしながら、各府省等で職員の調整を行ってもなお非常時優先業務等を実施するために必要な職員が不足する場合には、内閣府は、政府業務継続計画に基づき⁴⁸、当該府省等の求めに応じ、府省横断的な職員のあっせんを行うこととする。これは、各府省等の業務継続の達成が各府省等に委ねられているためであるが、政府全体としての業務継続の観点からは、必要な職員数を確保できない府省等の非常時優

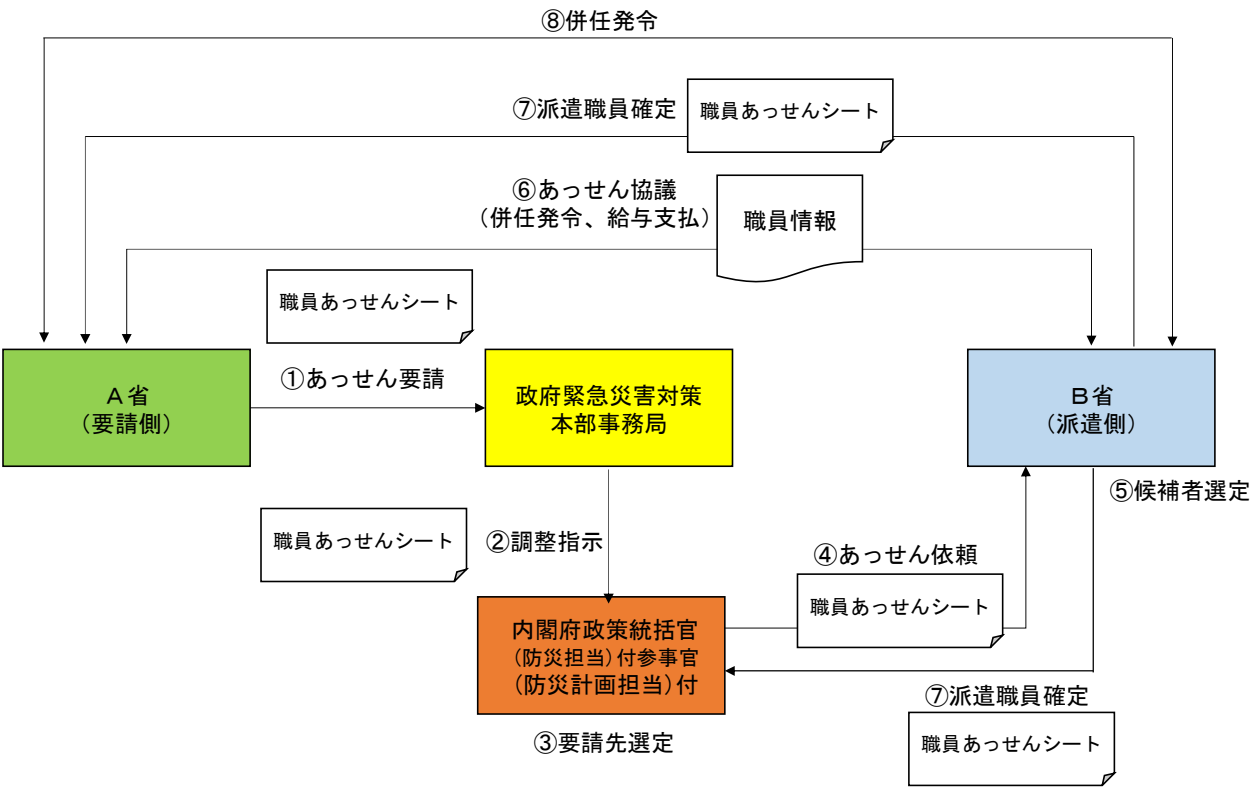
⁴⁷ 政府業務継続計画 第2章 第2節 2（4） 職員の参集状況の把握、参集要員の確保等

⁴⁸ 政府業務継続計画 第2章 第1節 7 職員及び庁舎のあっせん

先業務等を実施するために、他の府省等の職員を応援派遣するといった極めて緊急的な対応である。このため、内閣府においては、図表 4－7 及び図表 4－8 のとおり、緊急災害対策本部事務局を通じた職員あっせん体制を整備するとともに、発災時において政府全体の職員の参集状況を把握することとしている。

なお、職員及び庁舎（執務場所）のあっせんについては、緊急災害対策本部事務局のマニュアルに基づいて実施する。

図表 4－7 発災時における職員のあっせんの流れ



図表 4－8 職員・庁舎（執務場所）あっせんシート

【 要請省庁名 】 職員・庁舎（執務場所）あっせんシート

種別	控			A	B	C

確認欄		要請省庁	緊対本部事務局 受付	内閣府 防災計画担当	対応省庁
		担当者			
	所属				
	連絡先				
	受付日時				

番号	C-8	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0
	内閣府防災計画	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0
	要請省庁	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0
	対応省庁	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0

職員派遣要請情報欄					確定	
職員の不足状況等	業務内容等 (求められるスキル、経験年数等)	人数	期間	執務場所	その他必要な 情報等	

確定情報欄		(対応省庁)		職員のスキル、経験年数等	人数	期間	備考

庁舎（執務場所）要請情報欄							確定	
本庁舎、代替庁舎 の被災状況等	業務内容	執務 人数	期間	広さ (㎡)	必要な機能 (什器、プリンター、通信機 能等)	希望場所	その他必要な 情報等	
(本庁舎)								
(代替庁舎)								

確定情報欄		(対応省庁)		庁舎名等(室)	広さ (㎡)	室数	執務可能 人数	期間	必要な機能 (什器、プリンター、通信 機能等)	備考

特記事項欄 (※ 原則として、黄色は緊対本部事務局が記載、緑色は要請省庁が記載、オレンジ字は内閣府防災計画担当が記載、青字は対応可能省庁が記載。)

4.5 初動対応事項（安否確認、被害把握等）

4.5.1 職員の安否確認

政府業務継続計画においては⁴⁹、各府省等は、職員及びその家族の安否を確認することとされている。また、参集要員が安心して活動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の構築が必要である。

地震発生後、各府省等は、職員安否確認等集約システムを利用するなど、あらかじめ定めた方法により迅速に安否確認を行う。なお、安否確認システム等が発災時に稼動しない可能性も考慮し、複数の安否確認手段を確保しておくことが望ましい。また、それらの安否確認システムやルール等を踏まえて、発災時に迅速に安否確認が行えるように、平常時から定期的に訓練等を行っておく必要がある。さらに、職員及びその家族が自らの安否情報を伝えるための行動を定めるとともに、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必要がある。

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しておく必要がある。

〈参考〉安否確認等のための連絡手段に係る事例

●経済産業省業務継続計画（平成 30 年 2月28日）（抜粋）

＜発災時の連絡手段例＞

・NTTの災害用伝言ダイヤル（171）

「171番」をダイヤルし、ガイダンスにしたがって音声メッセージを録音・再生することで安否確認等を行える。固定電話、公衆電話、携帯電話等から利用可能。

・NTT災害用ブロードバンド伝言板（Web171）

インターネット上の伝言板に、テキストメッセージを登録・閲覧することで、安否確認等を行うことが可能。インターネットに接続できるPC、携帯等から利用可能。

サイトアドレス <https://www.Web171.jp/>

・携帯電話各社の災害用伝言板

携帯電話各社のインターネット上の伝言板に、テキストメッセージを登録・閲覧することで、安否確認等を行える。インターネットに接続できる携帯、PC等から利用可能。

・事前に、家族等間で災害時の集合場所・連絡手段等を取り決めておく。

4.5.2 職場内被災者への対応

中央省庁の庁舎自体が被災することにより、大きな揺れが襲ってきたときに職場の什器の倒れ込み等により職場内で職員が被災する事態が想定される。日頃から什器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、このような被災者に対し、迅速な救出や応急手当を実施できる体制を整えておく必要がある。また、バール、ジャッキ、担架等の救助用資機材を、必要なときに使えるように備えておく必要がある⁵⁰。さらに、休日・夜間等で職員数が少ないときに発災した場合には、被災者への応急手当等の対応を、平常時の担当職員ができないことも想定される。

⁴⁹ 政府業務継続計画 第2章 第1節 1 迅速な初動体制の確立

⁵⁰ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3（4） 物資の備蓄

このような場合でも必要な対応ができるように、救急箱の保管場所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がある。

〈参考〉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あらかじめ検討しておく必要がある。

勤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の対応についても、診療所運営者側とも十分調整しておくことが望ましい。

4.5.3 庁舎・執務室等の被害把握

発災後の対応では、職員等の安全を第一に考えて行動することが求められていることから、非常時優先業務を実施するために必要な施設機能を迅速かつ的確に確保することが重要である

このため、各府省等の施設管理者は、発災時の限られた時間の中で庁舎の安全確認を行った上で、建物内の待機や避難について判断する必要がある。ただし、庁舎の安全確認には建築に関する専門知識が必要となるが、専門知識を有する職員等が不在の場合も考えられるため、発災時に庁舎の安全確認を実施する際の参考となるよう、事前に点検のためのチェックリストやマニュアルの策定、教育・訓練等を実施する必要がある。チェックリストの策定に当たっては、各庁舎の実情を踏まえて、特に注意してチェックすべき事項等も検討の上、反映する。

そして、発災時には事前に準備したチェックリストを用いて庁舎の安全確認を実施するとともに、避難の必要性等を判断する。避難が不要な場合には、施設管理者はあらかじめ各部局等で指定されている担当者に執務室や共用部の被害状況を点検するように指示し、全体の被害状況のとりまとめ・対応等を実施する⁵¹。なお、これらの点検・対応等の結果については、各府省等の災害対策本部に報告するほか、必要に応じて関係機関へ連絡する。また、被害が発生した場合には、職員の安全確保を前提として、例えば割れた窓ガラスをブルーシートで覆う等の簡易的な復旧や、建物や機械・電気設備等に係る専門的な復旧等を速やかに実施し、非常時優先業務等を実施するために必要な施設機能を復旧させる。

このために必要となる資機材の備蓄や発災時の早期調達も重要となる。これらの点検・対応等で連携が必要となる維持管理受託者及び警備受託者等に関しては、契約等で具体的な連携内容をあらかじめ定めることが望ましい。

⁵¹ 官庁施設の機能確保や発災時のチェックリスト等に関しては、国土交通省大臣官房官庁営繕部設備・環境課「業務継続のための官庁施設の機能確保に関する指針」（平成 28 年 10 月）を参照。

施設管理者は、維持管理受託者及び警備受託者と連携して、上記の点検、復旧等を行うこととなるため、基本的に使用するチェックリストは同一のものとなる。施設管理者は、これら現場の点検結果を迅速にとりまとめて、必要な情報を災害対策本部へ報告しなければならない。

また、上表には点検内容が、Ⅰ次、Ⅱ次、Ⅲ次と時系列的に整理されており、おおむねこの順序にしたがって点検を行うこととなる。

- ・ **Ⅰ次点検**：発災直後に構造体の状況や火災の発生を確認し、建物に入ってよいかどうかを判断するものである。
- ・ **Ⅱ次点検**：建物の内部、外部から構造体の傾斜やひび割れを調べ、危険がないかどうか確認するものである。
- ・ **Ⅲ次点検**：建築非構造部材の点検である。建物を退去する必要がないと判断された場合に、二次的被害が発生する可能性、基幹設備機能、活動支援空間や執務空間における機能への影響等を確認する。

その際、発災が平日昼間であれば、施設管理者、常駐している維持管理受託者及び警備受託者で、短時間での対応が可能と思われるが、発災が休日や夜間の場合、対応可能な人員が限られることから、平日昼間に比べて対応に時間がかかることが予想される。しかしながら、点検すべき内容等に差異はなく、短時間にこれらの内容等を確認するための常駐人員の確保、参集体制の確立を行い適切な時間内に点検を完了することが求められる。

なお、庁舎・執務室等の被害把握を含め、施設機能の確保に関しては、「業務継続のための官庁施設の機能確保に関する指針（平成 28 年 10 月国土交通省大臣官房官庁営繕部設備・環境課）を参考として対策を講ずるものとする。

発災後の各段階における施設管理者の役割

	構造体等	基幹設備機能	活動空間における機能	活動支援空間における機能
Ⅰ次	Ⅰ次点検	—	—	—
Ⅱ次	Ⅱ次点検 構造体の 外部・内部の点検	Ⅱ次点検	Ⅱ次点検	Ⅱ次点検※
Ⅲ次	Ⅲ次点検 建築非構造部材の 外部・内部の点検	Ⅲ次点検	Ⅲ次点検	Ⅲ次点検※
機能確保・復旧	—	基幹設備機能の 確保	活動空間に おける機能の確保	活動支援空間にお ける 機能の確保

※ 各部局の役割

⁵² 国土交通省大臣官房官庁営繕部設備・環境課「業務継続のための官庁施設の機能確保に関する指針」（平成 28 年 10 月）を一部改変。

○ 庁舎

- ・ 官庁施設の機能確保や発災時のチェックシート等をもとに点検を実施
- ・ 庁舎の被害状況の確認、庁舎への立ち入り可否の表示
- ・ 執務室の被害状況の確認、各執務室への立ち入り可否の表示
- ・ 各執務室の被害報告（二次災害のおそれ等、特段の被害を認めた場合）
- ・ 休憩室・仮眠室等の確保（災害対応が長期化することを想定した対応）

○ 電力の確保

- ・ 非常用発電機の起動、回路が切り替わったことの確認（必要に応じて手動で切換え）
- ・ 防災上（消火設備、防災設備等）又は継続すべき優先業務に必要な負荷が使用可能かを確認
- ・ すべての機器について通常どおりの使用が可能であることを確認
- ・ 必要に応じて、非常用発電機の運用調整や電力の負荷制限等を実施
- ・ 復旧見込みに関する情報の収集（電力以外のライフラインも同様）

○ 排水機能

- ・ 下水道及び排水管の健全性が確認されるまでは、便所、給湯室等の使用を禁止
- ・ 構内放送等により使用禁止等に係る情報を周知

○ 空調機能

- ・ 庁舎内の空調機能が確保されているかを確認
- ・ ライフラインが復旧し、安全が確保されるまでの間、全館の冷房・暖房の運転を停止
- ・ 空調が必要な機器（サーバ等）の空調機能が確保されているかを確認
- ・ 不具合等があった場合は保守業者とともに速やかに点検し、早期運転再開のために復旧

○ エレベータ機能

- ・ エレベータ機能が確保されているかを確認
- ・ 停止した場合には、専門の技術者による機械室及び昇降路の点検終了後、運用を再開
- ・ 閉じ込めがあった場合は、保守業者を通じ専門の技術者へ連絡し救出を依頼
- ・ 閉じ込められた者に対して、救出が完了するまで救出目途等の情報を提供

○ 通信

- ・ 庁舎内の電話設備及び発信が優先される「ＮＴＴ発災時優先電話」が使用可能かを確認
- ・ 電話の障害があれば、保守業者又はＮＴＴへ復旧を指示又は依頼
- ・ 電話の輻輳時には、パソコンや携帯からのメール等による連絡を試みることを周知
- ・ 専用無線通信網等に関して、無線鉄塔、通信機械室等の臨時点検を行い、被災状況調査を実施
- ・ 専用無線通信網等の通信回線が被災した場合には、代替ルートの設定等により機能を復旧
- ・ 行政情報システムは、「情報システム運用継続計画」をもとに必要な対応を実施
- ・ 行政情報システムの不具合を点検し、障害があれば、保守業者に被災箇所の特定制及び復旧を指示

4.5.4 情報の発信

政府業務継続計画においては⁵⁴、政府は、社会不安を解消し、国民の理解と協力を確保するため、首都直下地震による被害状況、これに対してとられた措置の概要等の正確かつ迅速な情報提供に努めるとともに、我が国の経済の信用を維持するため、金融決済システム、証券市場等における取引の状況等について、国内外に向け、的確に情報を発信することとされている。また、この場合において、記者会見、報道機関への資料配付に加え、インターネット等多様な媒体を積極的に活用し、あわせて、外国語による情報の発信をも行うこととされている。

各府省等においては、こうした情報の発信を速やかに実施するために、発災時の情報の発信に関する体制や具体的な方法（広報の時期、内容、新聞・ラジオ・テレビ・Web サイト・SNS 等の媒体、記者会見の場所）を業務継続計画やマニュアル等に定めておく必要がある。

〈参考〉発災時の情報の発信に係る事例

●経済産業省業務継続計画（平成 30 年 2月28日）【抜粋】

5. 広報

大臣官房広報室は、地震の発生後 1 時間を目途に、災対室がとりまとめる被害報を記者会に貼り出す。必要に応じて、報道発表及び大臣会見できる体制を整える。

また、災害時の対応を考えると、経済産業省の災害対応の広報の一手段として、ホームページは重要である。このため、発災時対応情報システムを有効活用して、災害時にもホームページによる情報提供を行う。大臣官房広報室は、その際のホームページ更新の具体的方法等について、マニュアルを策定する。

一方、大震災発災時に SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）を活用した情報発信が有効であったことに鑑み、発災時の情報発信・提供手段として、ホームページの活用に加え、Twitter を活用し、積極的な情報公開・提供を実施する。

4.5.5 発災時の記録

首都直下地震等が発生した場合には、災害対策本部に膨大な情報が収集される一方、参集困難から参集時間にずれが生じることで、後から参集した参集要員が状況を迅速に把握できないことが想定される。

また、収集される様々な情報や、各組織における対応の記録、実際に発生した業務量については、事後に説明を求められた際や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、人事異動の際の引継ぎや業務継続計画や対応マニュアルの改善を図る上でも重要である。

このため、各府省等は、後から参集しても迅速に状況を把握し、非常時優先業務等の実施や適切な指揮がとれるよう、収集した情報やそれまでに実施した措置を共有するための情報共有のルールを策定する必要がある。また、災害対応の記録を適切に行うためには記録の方法をあらかじめ対応マニュアルに定め、記録担当者や記録管理責任者を選定するなど、記録の実施体制を確立する必要がある。

そして、通常体制への復帰（4.7 節）後、各府省等は、業務継続計画発動中の記録に基づき、非常時優先業務等、職員参集を含めた執行体制、執務環境、対応手順等、業務継続計画や対応マニュアルの効果について評価を行い、今後の大規模災害に備えてこれらを見直すこととする。

なお、新たな連携体制の構築や災害対応の高度化などにより、災害応急対策業務の業務量や内容は変

⁵⁴ 政府業務継続計画 第2章 第1節 5 情報の発信

化していくものであることから、各府省等の業務継続計画や関係マニュアルもその変化にあわせて改定していく必要がある。

このため、国内で大規模災害が発生した場合は、各府省等は業務継続計画の発動に関わらず、その対応を記録し、業務継続計画等の改定に活用していく必要がある。

〈参考〉発災時の記録の事例

●法務省業務継続計画（首都直下地震編）（平成 27 年 4 月 10 日修正）【抜粋】

第 5 節 通常体制復帰後の処理

第 1 非常時における行政対応の記録分析

大臣官房秘書課広報室は、本計画を改善する有益な資料とするため、非常時優先業務等進行管理者が策定する「非常時における行政対応の記録」をとりまとめてその分析を行うものとする。

4.5.6 帰宅困難者等の受入れ

(1) 来庁者

首都直下地震発生時における来庁者に対する対応については、庁舎管理官署とも調整の上、その対応手順を定めるとともに、関係職員に周知徹底する必要がある。

具体的には、避難場所等⁵⁵に案内するほか、非常時優先業務の実施に支障のない範囲内で、庁舎内に一時滞在場所を設置し、案内する。その際、入館登録記録に基づき来庁者の出入りを把握する体制をあらかじめ構築しておくことも考えられる。

(2) 帰宅困難者

政府業務継続計画においては⁵⁶、各府省等は、首都直下地震が通常の勤務時間に発生し、多数の帰宅困難者が発生する事態に備え、非常時優先業務及び管理事務の実施に支障のない範囲内で、省庁業務継続計画において、受入れ可能な帰宅困難者の人数、受け入れる一時滞在施設、当該施設の運営方法等を定めるものとされている。

帰宅困難者の受入れに当たっては、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で、業務資源に大きな制約があり、各府省等は、その限られた業務資源を非常時優先業務等の実施のために投入することを基本として考える必要がある。

したがって、庁舎管理官署が中心となって、入居官庁とも協議・調整の上、帰宅困難者への対応方法をマニュアル等に定めるとともに、関係職員に周知徹底する必要がある。また、必要に応じて、東京都区との間で帰宅困難者の受入れについて事前の調整を行う。

さらに、帰宅困難者の対応を想定した訓練を実施し、マニュアル等の実効性を検証することが望まし

⁵⁵ 千代田区では指定緊急避難場所は指定されておらず、災害が発生した場合は、すぐに避難を開始するのではなく、自宅やビル等にとどまり、危険を感じた場合は通勤・通学者は「災害時退避場所」に避難することとされている。

⁵⁶ 政府業務継続計画 第 2 章 第 1 節 2（5） 帰宅困難者の受入れ体制

い。なお、マニュアルの策定に当たって、帰宅困難者対策に関する既往資料を参考にするとよい⁵⁷。

〈参考〉帰宅困難者対応マニュアルの主な記載事項（例）

- 帰宅困難者の受入人数（受入れの上限）及び受入場所
- 受入れ・誘導・運営体制（担当職員（業務ごと）・具体的な業務内容・手順）
- 関係機関との連携体制
- 一時滞在施設の安全確認・準備
- 入口から当該場所までの誘導路の確保
- 受入時対応（受入者名簿（氏名・住所等）等への記入依頼）
- 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
- 受入れ困難な場合における周辺の帰宅困難者受入施設の紹介
- 一時滞在施設への誘導
- 滞在中の帰宅困難者等の状況把握（傷病者対応、健康状態の把握等）
- 備蓄物資の配付
- 衛生環境の維持
- 滞在中の帰宅困難者への情報提供体制（情報入手手段等）
- 退出時対応
- 対応に当たっての留意事項（対応要領（Q & A））

(3) 帰宅困難者等の受入れにおける留意事項

来庁者及び帰宅困難者を受け入れる方針を立てる場合には、首都直下地震帰宅困難者等対策協議会の資料等を参考にしつつ、以下のような点について留意して、必要な対応策を講じておく必要がある。

① 帰宅困難者等の受入れ体制

帰宅困難者等を庁舎敷地内に受け入れる場合には、単に場所の提供を行うのみならず、一定の要員を配置し、又は巡回させて、受入者との間での様々なやりとりに対応できるようにする、あるいは非常時優先業務等の実施に支障をきたさない場所の範囲を定めるなどして、混乱を回避する必要がある。

また、水や食料の供給、トイレや電話等の使用、帰宅困難者等が必要とする情報の提供についても方針を決めておく必要がある。

② セキュリティーの確保

不特定者の出入りによって通常のセキュリティーレベルが確保されないことにもなり得ることから、セキュリティー確保の面で配慮を要する施設や業務への影響や対策を十分検討しておく必要がある。

このため、入館管理だけでなく、各執務室のセキュリティー対策を含めた平常時からの不特定者対策を講ずることも重要である。

⁵⁷ 国土交通省大臣官房官庁営繕部「官庁施設における帰宅困難者対応マニュアル作成の留意事項」（平成 24 年 1 月）、東京都「帰宅困難者対策ハンドブック」（令和 2 年 7 月）、首都直下地震帰宅困難者対策協議会「一時滞在施設の確保及び運営のガイドライン」（平成 27 年 2 月）

③ 受入れ能力等による制限

受入れ能力を超えて庁舎内での休息を求めてきた場合のトラブル処理等に関する対応方針を定める必要がある。

④ 受入者の情報の取扱い

庁舎内の受入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を決めておく必要がある。このため、帰宅困難者等を受け入れる際に、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も望ましい。

4.6 業務継続計画の発動基準

首都直下地震発生時、的確に職員が参集し、執行体制を敷くことができるよう、各府省等において、業務継続計画を発動する際の基準を事前に定め、幹部職員等に周知しておく必要がある。

例えば、業務継続計画の発動基準としては、各府省等において定められている災害対策本部の設置基準等と連動させるほか、「東京 23 区内で震度 6 強以上の地震が発生した場合又は業務継続の責任者が必要と認めた場合」と定める等、職員が初期の活動を速やかに開始できるよう明確に理解できるものである必要がある。

各府省等において業務継続計画を発動した場合は、非常時優先業務等に該当しない業務を停止し、非常時優先業務等の遂行に注力することとなる。なお、実際の被害が想定よりも小規模であれば、代替庁舎の利用等、計画の一部は実行する必要がなくなるほか、目標時間を前倒しするなどの対応も可能となる。

以上の判断を誰がどのように行うかについて、業務継続計画の発動基準を組織内であらかじめ定めておくこととする。

〈参考〉業務継続計画の発動基準に係る事例

●法務省業務継続計画（首都直下地震編）（平成 27 年 4 月 10 日修正）【抜粋】

第 1 節 計画発動の適用基準

第 1 計画の発動

原則として、東京 23 区内において、震度 6 強以上の首都直下地震が発生したとき、本計画（発災時の行動）は自動的に発動するものとする。

4.7 通常体制への復帰基準

業務継続計画の発動後、事態が収束した時点における通常体制への復帰について、意思決定のプロセスや実施方法等の復帰基準を事前に検討し、文書化しておくことが望ましい。

なお、その際の考慮すべき事項の例は、図表 4-9 のとおりである。

図表 4-9 通常体制への復帰に関して考慮すべき事項（例）

観点	考慮すべき事項
通常体制への復帰の検討	○ 応急業務対応要員を通常業務に戻す時期や手順、関係者への連絡 ○ 自宅等で待機している要員の復帰に関する連絡 ○ 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移動計画） ○ 被災施設等の補修計画 ○ 本庁舎の被災等により代替庁舎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 ○ ライフライン、交通施設の復旧状況
通常体制への復帰計画の実行	○ 応急業務に従事又は自宅等で待機している要員について通常体制の業務へ復帰の指示 ○ 権限者が代わった場合、権限の担当者及びその指揮下の要員を含む関係者へ速やかにその旨を連絡 ○ 要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、情報システム等）確認し、問題がある場合には速やかに対処 ○ 必要な連絡先に通常体制への復帰の状況を報告

〈参考〉通常体制への復帰に係る事例

●法務省業務継続計画（首都直下地震編）（平成 27 年 4 月 10 日修正）【抜粋】

第4節 通常体制への復帰

第1 通常体制復帰の判断

災害対策本部は、非常時の体制から通常体制への復帰が相当であると判断したときは、非常時優先業務等進行管理者に対してその旨の指示を行うものとする。このとき、必要に応じ、本省幹部の職務代行措置を講じていた場合は、その解除に関する連絡も併せて行うものとする。

第2 復帰情報の周知

非常時優先業務等進行管理者は、通常体制への復帰の指示を受けたときは、所定の手段によって自宅待機職員等へその旨の周知を行い、迅速かつ円滑な通常体制への復帰に努めるものとする。

5. 業務継続のための備え (執務環境の確保)

5. 業務継続のための備え（執務環境の確保）

政府業務継続計画においては⁵⁸、首都直下地震発生時に、1週間にわたり中央省庁の庁舎に職員が常駐して非常時優先業務を実施することができるよう、庁舎の耐震安全化、電力及び通信・情報システムの確保、物資の備蓄等を推進し、平常時から非常時優先業務等に係る中央省庁の執務環境を確保するものとされている。

各府省等においては、首都直下地震等の大規模災害発生時における執務環境をどの程度確保できるか検証し、非常時優先業務等を実施するために必要な業務資源が不足していると考えられる場合には、中長期的な確保対策を検討するとともに、短期的な対策として暫定措置を講ずる必要がある。

なお、非常時優先業務の一部をテレワークで実施する場合には、セキュリティが確保された情報通信端末と、インターネット回線、電力の安定的な確保が必要不可欠である。インターネット回線や電力等の利用に長期的かつ広域に支障が生じている場合は、テレワークを利用した執務は極めて困難である点に留意する必要がある。

5.1 庁舎の耐震安全化等

(1) 庁舎の耐震安全性の確保

官庁施設の整備については、「官庁施設の総合耐震・対津波計画基準」⁵⁹に基づき、官庁施設の有する機能、被害を受けた場合の社会的影響及び立地する地域的条件を考慮し、施設を分類し、構造体、建築非構造部材、建築設備等について、大地震動に対して官庁施設が持つべき耐震安全性の目標を定め、その確保を図ることとされている。

特に、災害対策の指揮及び情報伝達等の災害応急対策活動に必要な中央省庁の耐震安全性の確保については、他の官庁施設に比べ、耐震性能に余裕を持たせることを目標としている。同基準に基づき指定行政機関の庁舎に適用される目標は以下のとおりである。

○ 構造体

大地震動後、構造体の補修をすることなく建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るものとする。

○ 建築非構造部材

官庁施設の外部及び活動拠点室、活動支援室、活動通路、活動上重要な設備室、危険物を貯蔵又は使用する室等における建築非構造部材については、大地震動後、災害応急対策活動等を円滑に行う上、又は危険物の管理の上で支障となる建築非構造部材の損傷、移動等が発生しないことを目標とし、人命の安全確保に加えて十分な機能確保が図られるものとする。また、機能の停止が許されない室においては、要求される機能に応じた検討を行う。

⁵⁸ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3 執務環境

⁵⁹ 国土交通省大臣官房官庁営繕部「官庁施設の総合耐震・対津波計画基準」（平成25年3月28日官庁営繕関係基準類等の統一化に関する関係省庁連絡会議決定）

○ 建築設備

大地震動後の人命の安全確保及び二次災害の防止が図られているとともに、大きな補修をすることなく、必要な設備機能を相当期間継続できることを目標とする。

このため、当該基準に基づき必要な耐震安全性を確保できるよう耐震化を図る必要がある。また、民間ビルに入居する各府省等においては、同様の耐震性を有しているか確認するとともに、必要な措置を講ずる。

〈参考〉建築基準法における耐震基準

建築基準法に基づく現行の耐震基準（昭和 56 年 6 月 1 日に導入）では、震度 6 強～7 クラスの大規模な地震動で倒壊・崩壊するおそれがないことが前提となっている。これに先立つ旧耐震基準は、震度 5 強程度の中規模の地震動でほとんど損傷しないことが前提となっていたが、平成 7 年の阪神・淡路大震災時には、昭和 56 年以前に建築された建物の被害が顕著にあらわれている。

官庁施設の総合耐震・対津波計画基準において、指定行政機関である中央省庁の庁舎については、さらに厳しい基準となっており、建築基準法施行令第 8 2 条の 3 に規定する構造計算による場合においては、同条第二号に規定する式で計算した数値に 1.5 を乗じて得た数値が各階の必要保有水平耐力とされている。

(2) 什器の固定状況

書棚、ロッカーや OA 機器等の什器が固定されていない場合には、什器の転倒や移動、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。什器の転倒等により多くの職員が負傷、あるいは他の職員がその救出救護にあたるといった場合には、非常時優先業務等の実施に重大な支障を来すおそれがあるため、什器の固定は確実にを行う必要がある。また、書棚や戸棚に収納していた物が室内に落下・散乱しないように、固定された戸棚等の扉にも開放防止対策を適切に施す必要がある。什器の固定については、図表 5-1 を参考とされたい。

〈参考〉防災管理点検資格者による什器の固定点検

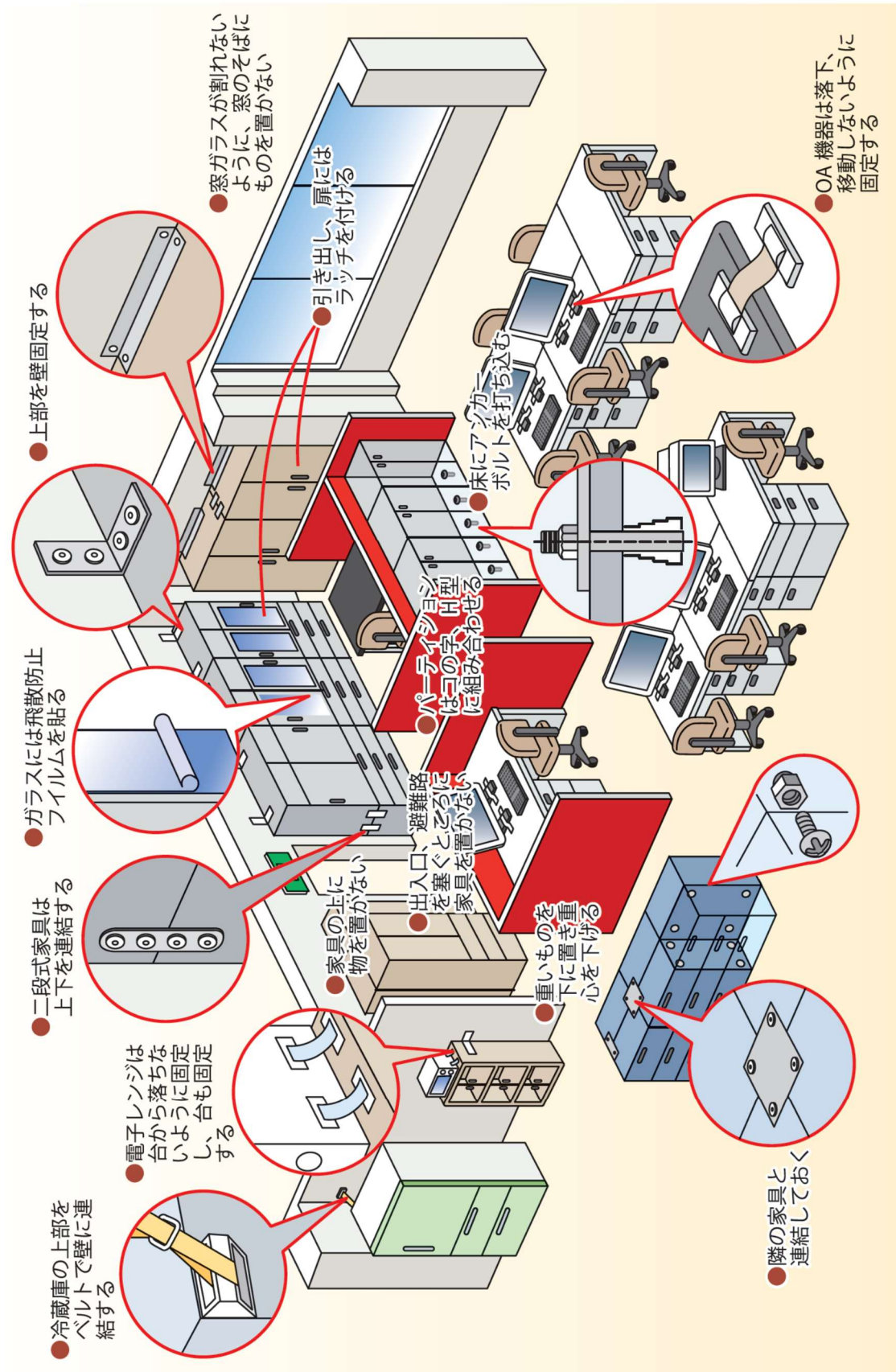
消防法第 36 条第 1 項において準用する同法第 8 条の 2 の 2 第 1 項の規定により、「地震発生時における家具、じゅう器その他の建築物その他の工作物に備え付けられた物品の落下、転倒及び移動の防止のための措置に関する事項」（平成 20 年消防庁告示第 22 号第 1 第 2 項第 4 号）が適切に行われているか、防災管理点検資格者が年一回の点検を行うことが義務付けられている。また、この点検方法について、消防庁は次のとおり定めている。

（点検要領より抜粋⁶⁰）

- 1.1 消防計画に定められた家具、什器その他の物品（以下、備品とする。）の落下、転倒及び移動の防止措置に係る事項について確認すること。
- 2.2 防災管理維持台帳及び関係のある者の聴取により、備品の落下、転倒及び移動の防止措置について確認する。
- 3.3 消防計画に定められた備品の落下、転倒及び移動の防止措置の状況について、目視により確認すること。
- 4.4 消防計画に定められた備品の落下、転倒及び移動の防止措置が、防災管理対象物の実態に適合しているか確認すること。

⁶⁰ 消防法施行規則第 51 条 14 で定める点検基準に係る点検要領等について（平成 21 年 1 月 26 日消防予第 37 号）

図表 5-1-1 什器の転倒防止対策（例）



出典：東京消防庁「オフィス家具、家電製品の対策指針」
<http://www.tfd.metro.tokyo.jp/hp-bousaika/kaguten/oktsisin3.pdf>

〈参考〉東日本大震災における執務環境の混乱の事例

東日本大震災において、名取市では、市役所が古い建築基準の建物であったことから、庁舎の安全が確認されるまでほとんどの職員と市民がグラウンドに避難し、グラウンドからの初動となった⁶¹。

いわき市役所では、棚から物が落ち、ロッカーや書籍棚は相次いで倒れ、床に本、書類が重なって落ち、床を埋め尽くした。特に、1階部分で建物被害が大きく、市災害対策本部となる8階の大会議室も大きな余震が続く中、安全性の確認がとれなかったため、災害対策本部は代替場所である市消防本部庁舎内に置かれた⁶²。

●名取市⁶³



●いわき市



(3) 出入口や廊下等の管理状況の確認

出入口付近に重量物が配置されている場合は、地震動によりこれらが転倒すると入退室が困難となる。廊下等の整理が実施されていない場合にも、転倒時に移動経路の確保が困難になり、非常時優先業務等の開始が遅れる。

出入口付近や廊下等に、転倒のおそれがある重量物が配置されていないか確認するとともに、転倒時の片付け作業に必要となるバール等の器具をあらかじめ確保する。

風水害対策としては、止水板や土嚢袋等を設置対策しておくことが望ましい。浸水を防止する措置を講ずることができない場合には、業務継続に不可欠となる機器等の業務資源を、想定される最高水位よりも高い位置に配置する暫定措置を講ずる。霞が関地区においても、神田川に起因する内水氾濫が生じる危険性が指摘されていることに留意する必要がある。

(4) 窓ガラスの飛散防止

地震動や台風等による風害によって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、屋外の歩行者等に被害が発生する可能性がある。風害の場合は風が終息するまでは被害が屋内へ拡大するおそれがあるほか、冬季等においては防寒性が損なわれ、非常時優先業務を実施するに十分な環境が確保できない。ガラス飛散防止フィルム等による対策を実施した場合には、ガラスが飛散するリスクは大幅に低減する。ガラス飛散防止フィルムは、費用対効果が大きい対策と考えられるため、積極的に活用することが望ましい。

⁶¹ 名取市「東日本大震災名取市の記録」（平成26年10月）

⁶² いわき市「いわき市・東日本大震災の証言と記録」（平成25年3月25日）

⁶³ 名取市「名取市東日本大震災 一年間の写真記録」（平成25年3月1日）

(5) 天井等の脱落防止

東日本大震災では、天井等が脱落して負傷者が発生する事例が報告されている。職員の安全確保や執務環境の確保の観点からも、地震その他の振動等による天井等の脱落防止は重要である⁶⁴。

(6) エレベーターの停止・閉じ込め対策

エレベーターについては、余震等により発災後は使えなくなる可能性がある。このため、非常時優先業務等を実施する執務室を低層階に限定するなどの検討を行うことが望ましい。

また、強い揺れによる故障や停電等により、エレベーター内に職員等が閉じ込められる可能性がある。

このため、閉じ込め防止に係る地震時管制運転装置⁶⁵の設置状況、停止したエレベーターの点検及び復旧体制、優先修理契約の有無、保守契約等による復旧時間の目安等を確認するとともに、エレベーター内に閉じ込められた際のエレベーター非常用備蓄キャビネットの設置等、必要な対策を実施する。

〈参考〉エレベーター非常用備蓄キャビネット



⁶⁴ 建築基準法施行令（平成 26 年 4 月改正）において、脱落によって重大な危害を生ずるおそれがある天井は「特定天井」として規定され、既存建築物であっても、脱落防止措置等を講じなければならないものとされている。

⁶⁵ エレベーターについては、建築基準法施行令により、地震その他の衝撃により生じた加速度を検知し、自動的にかごを昇降路の出入口の戸の位置に停止させ、かつ、当該かごの出入口の戸及び昇降路の出入口の戸を開くことなどができることとする装置の設置が義務付けられている。

5.2 電力の確保

電力については、業務継続に必須の資源であることから、特に優先的に確保する必要がある。

政府業務継続計画においては⁶⁶、停電、商用電話回線の不通及び断水は、1週間継続することを想定することとされている。また、各府省等は、中央省庁の庁舎において、電力供給設備の多重化の措置を講ずるとともに、非常用発電設備については、非常時優先業務及び管理事務を1週間程度継続するために必要な燃料を確保するものとされている。

このため、各府省等においては、以下の点に留意して、電力を確保する必要がある。

- 発電量と発電期間（1週間）の両面から燃料の必要量を検討する。
- 参集要員が非常用発電設備から供給される範囲を把握できるように、非常用発電設備に接続した範囲を参集要員に周知するとともに、非常用発電設備に接続したコンセントの特定や色分け等を行う。庁舎の集中運用により、電力の供給フロアを限定することをあらかじめ定めておく。
- 夏期における空調機器の使用は、システム室や窓が開閉できない執務室等に限定せざるを得ないことが予想されるため、使用できる部屋を定めておく。
- 民間ビルに入居する省庁については、ビル管理上の課題もあることから、有効な方策についてビル管理者と協議する。
- 電力供給できないフロア等で活動する際には懐中電灯等が必要となる場合があるため、あらかじめ保管場所を確認しておく。

各府省等においては、定期的に非常用発電設備を稼働させ、非常用発電設備に接続したコンセントを確認することが有効である。また、非常用発電設備の起動方法や連続使用可能時間、長時間運転のための保守対応に要する時間や作業環境、揺れによる非常用発電設備の停止の可能性について確認するとともに、外部委託業者等による対応が必要な場合は、あらかじめ委託契約内容の中で、勤務時間外の発災時においても庁舎に参集する等、職員に準じた対応体制について協議が必要となる。

〈参考〉非常用電源に接続したコンセントの色分けの事例



⁶⁶ 政府業務継続計画 第1章 4 被害想定、第2章 第2節 3 (2) 電力の確保

〈参考〉発災時における庁舎の有効利用

首都直下地震発生における庁舎の利用については、電力の有効利用と業務効率向上の観点から、あらかじめ、執務フロア、スペース及びレイアウトの利用方針を定めておくことが望ましい。

電力の有効活用については、大量の電力を使用すると考えられる空調をはじめ、コピー機、FAX、照明機器等の使用を可能な限り抑える必要がある。また、業務効率向上については、重要情報の速やかな共有、意思決定及び応援体制の観点から執務フロア、スペースは可能な限り集約した方が望ましい。

この場合、非常用電源に接続したコンセントの位置やセキュリティに留意する必要がある。

また、執務レイアウトについては、発災時の臨機応変な対応を考慮し、中長期的には、平常時のレイアウトをユニバーサルレイアウト⁶⁷に変更することが望ましい。

庁舎の有効活用の例

		平常時	業務継続計画発動時
本 庁 舎	10F	〇〇局	－
	9F	政務室	－
	8F	大臣官房〇〇課	－
	7F	〇〇局	－
	6F	〇〇局	－
	5F	〇〇局	－
	4F	〇〇局	非常時優先業務執務
	3F	大臣官房〇〇課	非常時優先業務執務
	2F	大臣官房〇〇課	災害対策本部
	1F	情報公開窓口、記者会見室	記者会見室
	B1F	駐車場	－

5.3 通信・情報システム等の確保

政府業務継続計画においては⁶⁸、各府省等は、専用回線、衛星携帯電話等の複数の通信手段の確保、通信網の冗長化等の措置を講ずるとされている。固定電話及び携帯電話は、大量アクセスにより輻輳が発生し、災害時優先電話以外はほとんど不通となる状況が1週間継続する可能性があることに加え、インターネットも利用支障が1週間継続する可能性があること等を考慮して、以下の対策を講ずる必要がある。

⁶⁷ 人事異動や組織改変に伴う配置換えがあっても、人や必要書類の移動のみで対応ができるレイアウト

⁶⁸ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3 (3) 通信・情報システムの確保

(1) 通信

非常時優先業務の実施に当たっては、外部との通信は不可欠である。

このため、例えば固定電話、携帯電話、衛星携帯電話、中央防災無線、各府省等の専用回線、インターネット回線（電子メール等）等のできるだけ多様な通信手段（図表 5-2）を確保し、通信網の冗長化を図る必要がある。また、迅速な指揮命令系統の確立（4.2節）のため、幹部職員が参集できない場合の通信手段を検討しておく必要がある。

各府省等は、平常時に使用している通信手段が停止する事態を想定し、利用可能な通信手段について、あらかじめよく把握しておき、通信手段の使い方を習熟しておく必要がある。関係機関の所有する通信手段や、関係機関の電話番号、メールアドレス等の連絡先（以下「連絡先」という。）については、あらかじめ一覧表に整理し、定期的に点検する必要がある。また、自府省等が非常時優先業務に利用する通信手段や、連絡先等、これらの利用の基準等について、事前に関係機関へ周知しておくことが重要である。

なお、個々の府省等が複数の通信手段を確保していたとしても、首都直下地震のような大規模な災害が発生した場合においては、例えば、災害時優先電話や衛星携帯電話であっても、一斉に使用されると繋がらなくなるおそれがあるなど、マクロ的には通信手段が保証されないことも念頭に入れる必要がある。

〈参考〉重要な回線の確認

通信回線の被害や通信障害等への対応は、被害を受けた回線の特定が不可欠であるが、通信事業者側からはどの回線が重要回線に該当するか否かの判断がほとんど不可能である。重要な回線の通信事業との契約者の名義が各府省等でなく、関係機関となっている場合がある。また、契約している通信事業者についても、必ずしも回線所有者と同じではないことに留意する必要がある。

したがって、発災時に通信回線が寸断された際に備え、業務継続で重要な回線についての契約の状況をあらかじめ整理しておく。

また、通信回線の各庁舎への引込みについて、多くの場合はとう道を経由した引込みであるため、首都直下地震において寸断される可能性は低い。このため、各府省等の施設（構内交換機、配線、電力等）の被害を抑制することが重要となる。

〈参考〉災害時優先電話の運用方法

災害時優先電話は、発災時に一般電話が輻輳によりかかりにくい状況になっても、優先的に通話ができる電話であるが、「発信する場合のみ」優先扱いとなり、着信については一般電話と同じである。災害時優先電話を有効に活用する場合には、「かける電話」と「待つ電話」を区別することや、災害時優先電話の電話番号を外部に公表しないこと等の運用上の注意が必要である。

図表 5-2 発災時利用が想定される通信手段一覧

通信手段 ／サービス	特徴		図
	メリット	デメリット	
固定電話	○ 利用方法が容易（平常時から利用） ○ 災害時優先電話の設定により利用可能（ただし IP 電話の一部は設定不可能）	○ 中継局及び通信回線（電線）の被災、電力喪失時は利用不可能 ○ 輻輳により利用不可能となる可能性	
携帯電話 （通話、メール 及びインターネット 接続機能）	○ 利用方法が容易（平常時から利用） ○ メール及びインターネットは、輻輳の影響を比較的受けにくい（ただし遅延のおそれあり） ○ 端末のバッテリーにより一定時間使用可能	○ 中継局被災時、電力喪失時は利用不可能（短時間の停電であれば、非常用バッテリーの稼働時間内において利用可能） ○ 輻輳により利用不可能となる可能性（災害時優先電話の設定により利用可能）	
インターネット （固定回線） （メール、インターネット 電話等）	○ 利用方法が容易（平常時から利用） ○ 輻輳の影響を比較的受けにくい（ただし遅延のおそれあり）	○ 固定電話の中継局及び通信回線（電線）の被災、電力喪失時は利用不可能 ○ 庁舎内のサーバーやルーターが被災し、機能を停止した場合は利用不可能	
衛星携帯電話	○ 中継局は衛星軌道上であるため、地上の被災、電力喪失の影響を受けない ○ 海上・山間部での利用可能 ○ 衛星携帯電話間で使用する場合は、地上回線の途絶や輻輳の影響を受けない	○ 利用方法の習熟が必要 ○ 建物内においては衛星への電波が遮蔽されるため利用不可能 ○ 静止衛星通信（ワイドスター、インマルサット）では、アンテナを衛星方向に向ける必要あり	
MCA 無線	○ 公衆回線の途絶や輻輳の影響を受けない ○ 同時多数の受信者への通信が可能	○ 同一サービス間のみの通信 ○ 中継局被災時、電力喪失時は利用不可能	
中央防災無線	○ 固定系はマイクロ多重無線を用いた回線が多ルート化されており、途絶する可能性は低い。バックアップとなる衛星通信系も確保されている ○ 公衆回線の途絶や輻輳の影響を受けない	○ 接続範囲が防災関係機関に限定される	

〈参考〉MCA 無線の活用

MCA（Multi-Channel Access、陸上移動通信システム）無線は、全国に設置された各中継局を介して、多数の端末との同時通信が可能な無線システムである。固定器のほか車載器や携帯端末も準備されている。

なお、導入に当たっては屋外アンテナの設置や無線機と電源の接続等の取付け工事や初期設定が必要となる（携帯型端末は工事不要）。

以下の特長から、発災時の通信機能の一つとして、確保しておくことも有用である。

- 各中継局には自家発電機が配備されており、停電リスクが低い。
- 30～40km 範囲での一斉通信が可能。
- 輻輳の懸念が低い。
- 国又は自治体等の防災部門専用、発災時の優先接続サービスあり。



〈参考〉衛星携帯電話の導入に係る留意点

衛星携帯電話については、屋内や高層建物などに通信状況が左右されることがある。事業者によって、国際電話扱いになる場合もあるなど電話のかけ方が異なるため、各府省等においては、以下の判断材料や実際の利用場所を踏まえて、実効性のある手段を採用することが望ましい。

- 屋外で広範囲に空が見えている環境が理想的である。ビルや山等は遮蔽物となる。
※事業者によっては、建物屋上に屋外アンテナを設置し屋内でも利用できる仕組みも導入可能である。

- 低軌道衛星通信（非静止衛星）は通話及びメール送信が可能であり、アンテナの方向の指定はないが、付近の遮蔽物に注意が必要である。
- 静止衛星通信は通話、メール送信及び画像（動画含む）伝送が可能であり、アンテナを衛星に向ける必要がある。

(2) 情報システムの確保

非常時優先業務等を支える庁内 LAN 等の情報システムについては、バックアップを図る必要があることや、非常用発電設備の容量の面や情報セキュリティを確保した上でワイヤレス化し、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、サーバーやパソコンの電源確保、サーバーの固定状況や冷却方法、空調停止時の影響等も確認し、必要な措置を講ずる。また、情報システムについて、地震発生後の保守業務の継続性を確実に確保するため、情報システムのベンダーとの非常時の対応内容の明確化等の対策が必要である。

これらの対策の検討に当たり各府省等は⁶⁹、「政府機関等における情報システム運用継続計画ガイドライン（第3版）」⁷⁰に基づき、「情報システム運用継続計画」を策定する必要がある。「情報システム運用継続計画」とは、災害・事故等の非常時に、情報システムを早期に復旧させ継続して利用するために必要な計画群の総称を指し、省庁業務継続計画の情報システムの検討部分をより詳細化したものと位置付けられる。業務の情報システムへの依存度合いが急速に拡大している現状においては、首都直下地震等の大規模地震や火災など多岐にわたる様々な危機的事象のうち、何らかの事象を原因として情報システムが停止した場合、重要な業務の継続に深刻な事態が発生することは否めない。また、非常時における情報システムの重要性という視点においても、インターネット等の情報収集・共有・伝達手段、基幹 LAN 及びこれにアクセスするための認証基盤等が利用不可能となった場合は、非常時の情報収集・共有・伝達手段が極めて限定され、初動の対応業務そのものに深刻な影響が生じることとなる。

このように、政府機関の果たすべき重要な役割が情報システムの停止を原因として遂行できなくなることを避けるために、必要な計画を事前に策定し、継続的に維持・改善を行い、危機的事象発生時に計画を適切に実施することは、情報システム担当者としての極めて重要な役割の一つである。また、各府省等においては、同ガイドラインに基づき、情報システムの優先度を設定するとともに、非常時優先業務に係る情報システムについては、平常時の情報システム設置拠点と同時被災しないことが想定される国内の場所に、バックアップシステムを確保する等の措置を講ずる必要がある。さらに、平常時に使用している情報システムが停止する事態を想定し、定期的にバックアップシステムに切り替える訓練を行う必要がある。

しかしながら、上記のような対策を講じたとしても発災時には情報システムや個人に貸与されている業務用のパソコン等のデータが使用できなくなり、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あらかじ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。

⁶⁹ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3（3） 通信・情報システムの確保

⁷⁰ <https://www.nisc.go.jp/active/general/itbcp-guideline.html>

内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）は、サイバーセキュリティに関する司令塔として、「サイバーセキュリティ戦略」の策定、当該戦略に基づく各種政策の企画、立案等を実施している。

(3) 重要データの確保

非常時優先業務等の継続に必要なデータについては、パソコンの転落防止やUPS等による停電時の安全な停止対策により、発災時にそれらのデータを保護するとともに、パソコンや電子媒体等が被災した場合には容易に復旧し、確実に引き出せるようにしておく必要がある。特に、発災時に活用すべきデータについては、普段の取扱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必要がある。停電等によりデータが使えなくなる場合や損傷する場合も考慮し、複数媒体及び紙媒体による保持を行っておくことが望ましい。データの保存形式やバックアップ等に係る以上の対応については、図表 5-3 のような表にとりまとめ、一定範囲の関係者で情報を共有することが望ましい。

また、現状把握とバックアップ忘れのリスクを低減させるため、バックアップを行うごとに、管理表を策定し、当該管理表にバックアップ日時・実施担当者・媒体数等を記入することが望ましい。さらに、各課室等の小組織単位では、人事異動による情報共有の途絶のリスクを低減させるためにも、どこにどのような形式で保管され、どのような手順で利用可能かといった点について、より詳細に整理しておくことが望ましい（図表 5-4）。

図表 5-3 データ・記録の保存形式記入表イメージ

重要データ	データを必要とする業務	媒体	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
〇〇局 共通 サーバー	〇〇局における各係横断的業務	RAID5 H.D.	〇〇局総務課 総務係長	〇〇局総務課 □□専門官	〇〇局総務課の□□ 専門官以下6名（着 任時研修実施）	全体を常時 バックアップ	遠隔地のサー バー	
□□台帳	□□管理業務	紙（フ ァイル 2冊）	業務委託 （H27：（株）〇 〇データ）	☆☆局☆☆課 ☆☆係長	業務委託先のみ （H27：（株）〇〇デー タ）	台帳の変更に ついて、四半期 ごとにバック アップ	DVD	データ復元を委託先に 完全依存。現行方式では 最大3か月間のデータ 消失のリスク有。
△△業務 データ ベース	△△業務	H.D.	△△局△△課 △△係長	△△局△△課 ▲▲係長	△△局△△課 4名（各人が後任者 に適宜引継ぎ）	2か月ごとに全 体バックアップ	DVD	データ復元方法引継ぎ リスク有。バックアップ 頻度少ない。
〇〇局 文書デー タベース	〇〇局内各課	RAID1 H.D.	〇〇局□□課 □□管理係長	〇〇局□□課 △△課長補佐	〇〇局□□課□□ 補佐以下8名 （操作マニユアル 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HD	
□□契約 システム	各発注・契約業 務	RAID5 H.D.	■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 トも四半期ご とに保存	■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。

図表 5-4 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
〇〇庁舎設計図書	原資料（書庫内コンテナ） 報告書（課内 A ロッカー中段） 〃 （代替庁舎 1 階 B 室・C ロッカー） 本庁舎・代替庁舎の災害対策用パソコン	調整係長〇〇、 調整係〇〇
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）	総務係長〇〇、 総務係〇〇
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	総務係長〇〇、 総務係〇〇

5.4 ガスの確保

中央省庁の庁舎へのガス供給は継続的に供給される可能性が高い。しかし、安全措置によりガスの供給が中断する可能性がある。仮にガス導管が損傷を受けなかったとしても、庁舎内のガスを使用する機器が損傷した場合には、機器が使用不能となることも考えられる。

各府省等においては、事前に都市ガスの用途や供給形態（中圧又は低圧）、庁舎内の配管の耐震性等を確認し、必要な対策を講ずる必要がある。

例えば、庁舎内の関連設備の耐震化、事業者への発災時の特別な措置（優先復旧、移動式ガス発生設備の派遣等）の要請等が考えられる。

なお、安全装置によりガスの供給は停止された場合においては、事業者が安全確認を行いながら順次開栓作業を行うため、発災直後には使用不能となる可能性が高い。

〈参考〉中圧ガス

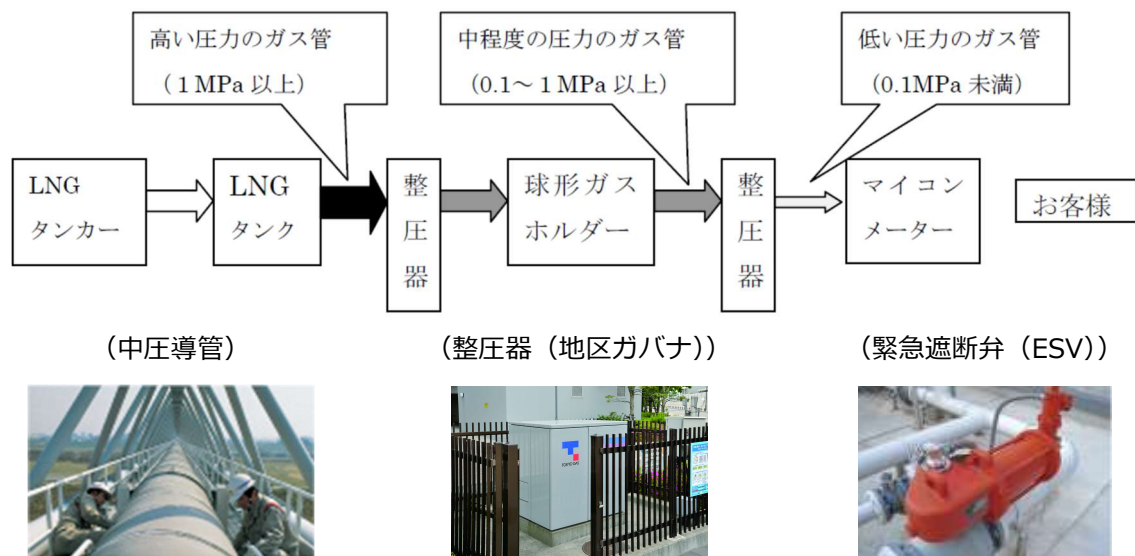
霞が関地区の中央省庁の庁舎に供給されている都市ガスは中圧又は低圧で配管されている。

導管が強靱な中圧ガスは、阪神・淡路大震災のような直下型の地震発生時においても、導管の被害が最小限に抑えられるとともにガスの漏洩は生じておらず、ガス供給は継続されると予想される。

低圧ガスについても、中央省庁への導管は平成 28 年までに低圧耐震性強化工事が完了しており、ガス供給は継続される可能性が高いが、仮に被災した場合には、復旧までに 1 か月以上を要すると考えられている⁷¹。

(阪神・淡路大震災における神戸市のガス供給状況)⁷²

- 阪神・淡路大震災においては、導管については、高圧は被害がなく、中圧は合計 106 か所で被害があったが、古い材質や液状化地区などに限られており、溶接鋼管にはガスの漏洩はなく耐震性を示したといえる。



⁷¹ 内閣府「首都直下地震に関する霞ヶ関地区におけるライフライン及びインフラ事業者の耐震化・早期復旧への取組の現状と協力体制の充実に係る調査 報告書」(平成 28 年 3 月)

⁷² 神戸市「阪神・淡路大震災の概要及び復興」(平成 23 年 1 月 17 日)

5.5 下水道被災を踏まえた対応

政府業務継続計画においては⁷³、「下水道の利用支障は1か月継続する。」と想定されている。

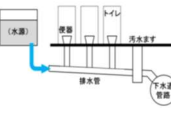
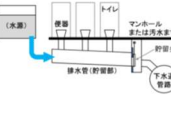
このため、下水道被災を踏まえた災害用トイレの確保については、各府省等における業務継続や職員の健康問題の観点から重要な課題である。

(1) 中央省庁における災害用トイレ等の備蓄等

政府業務継続計画においては⁷⁴、各府省等は、災害用トイレについて、参集要員の1週間分及び参集要員以外の職員等の3日分程度の備蓄をするものとされている。発災後、下水道（水洗トイレ）の使用が制限されることも考えられることや、仮設トイレの「し尿」廃棄物の収集に一定期間要することを踏まえれば、貯留型マンホールトイレの設置が望ましいものの、既設の庁舎に貯留型マンホールトイレを設置することは相応のコストが発生すること等から、当面の間は、携帯トイレ及び簡易トイレを使用する方法を選択せざるを得ないと思料される。

災害用トイレの特徴は図表 5-5 のとおりである。

図表 5-5 災害用トイレの種別とその特徴⁷⁵

種別	特徴	メリット	デメリット	図
携帯 トイレ	○ 最も簡易なトイレ ○ 発災時は、便器に設置して利用 ○ 便袋＋粉末状の凝固剤、給水シート等	○ プライバシースペース不要 ○ 調達の容易性・備蓄性に優れる	○ 排泄物の密閉した空間での長期保管が必要（廃棄物回収がない間、廃棄不可） ○ 感染症のリスクが高い ○ 凝固剤については使用期限がある（7～10年）	
簡易 トイレ	○ 組立式のトイレに便袋を設置し、凝固剤を散布するタイプのトイレ	○ 発災時は、便器がなくてもどこにでも設置可能 ○ 調達の容易性（比較的安価）	○ プライバシースペースの確保が必要 ○ 排泄物の密閉した空間での長期保管が必要（廃棄物回収がない間、廃棄不可） ○ 感染症のリスクが高い ○ 凝固剤を使用するタイプについては消費期限がある（7～10年） ○ 段ボール式トイレは、紙製のため使用回数に制限がある	
仮設 トイ レ (組立式)	○ 折りたたみ式で、使用時に任意の場所に設置するタイプのトイレ	○ 洋式トイレを用意しやすい ○ 使用しないときはコンパクトに収納可能 ○ 個人による排泄物の処理が不要なため感染症のリスクが低い ○ 発災時は、便器がなくても設置可能 ○ 汲み取りにより繰り返し利用が可能	○ プライバシーが守られにくい ○ 一度に大量の利用が不可 ○ 設置場所を確保する必要がある ○ 屋外利用のため周囲の気温の影響を受ける ○ 雨風に耐えられるテント・パネルや鍵・照明の準備が必要 ○ 一定容量使用後や下水管破損時は、汲み取りが必要	
仮設 トイ レ (マン ホール 式／ 本管直 結型、 流下 型)	○ 下水道本管に接続する排水管、又は下水道本管が接続しているマンホールに直接プライバシースペース及び便器を設置するもの	○ 個人による排泄物の処理が不要なため、感染症のリスクが低い	○ 建設（改築）コストがかかる ○ 下流側の下水道管きょや処理場が被災していない場合に使用することが原則である（短期間ならば使用可） ○ プライバシースペースの確保が必要	
仮設 トイ レ (マン ホール 式／ 貯留型)	○ 下水道本管に接続する排水管に上部構造物を設置するもので、マンホール又は汚水ます内に貯留弁等を設け、排水管を貯留槽とした構造	○ 個人による排泄物の処理が不要なため、感染症のリスクが低い ○ 下流側の被災状況に左右されずに適用可能である（貯留容量に留意する必要がある）	○ 建設（改築）コストがかかる ○ プライバシースペースの確保が必要 ○ 貯留後に汲み取りが必要	

⁷³ 政府業務継続計画 第1章 4 被害想定

⁷⁴ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3 (4) 物資の備蓄

⁷⁵ 図は兵庫県「避難所等におけるトイレ対策の手引き」（平成26年4月）

各府省等においては、下水道利用支障の長期化に備え、携帯トイレ製造業者との供給協定を締結するなど、連携体制を強化することが望ましい。

(2) 「し尿」廃棄物の一時保管

携帯トイレ及び簡易トイレについては、(1)で記載したとおり、調達や備蓄の容易性が優れていることなどから、各府省等において最も備蓄されている災害用トイレである。これらを使用する場合、使用後の「し尿」廃棄物について、処理方法や管理場所を検討する必要がある。

内閣府において、各府省等で備蓄されている携帯トイレ及び簡易トイレ⁷⁶をすべて使用した場合の「し尿」廃棄物の発生量を試算したところ、発生量は約 1,300m³と推定され、以下のスペースが必要である。

- 庁舎内部で保管するとした場合、一般的な中会議室（収容人数 24 人：約 50m²に廃棄物を約 1m 積み上げる）が約 26 室
- 庁舎の敷地内に保管するとした場合、約 1,300m²

〈参考〉携帯トイレを使用した場合の「し尿」廃棄物



一方、廃棄物処理業者においても道路の被災状況を踏まえると直ちに収集ができない可能性があることから、一定期間、庁舎内で保管する必要がある。また、「し尿」廃棄物の一時保管に当たっては、屋内外を問わず、臭気対策、感染症対策を講ずる必要がある。

このため、各府省等は、「し尿」廃棄物の一時保管場所を早急に検討するとともに職員の感染症対策を講ずる必要がある。

〔感染症対策の例〕

- トイレットペーパーの備蓄
- 手指消毒スプレーの備蓄
- 「し尿」廃棄物の保管や清掃を担当する職員用のマスク、ゴム手袋、作業着、履物等の備蓄

⁷⁶ 各府省等における参集要員の 1 週間分及び参集要員以外の職員等の 3 日分の総量

(3) 災害用トイレ運用体制の構築

こうした取組を円滑に進めるためには、組織全体にわたる検討や調整を平常時から実施する必要があるほか、全職員に対して災害用トイレの重要性等について共通認識として広く周知する必要がある。また、各府省等においては、庁舎管理官署と入居官庁が連携し、運用体制を構築する必要がある。各府省等は、「災害用トイレ管理責任者」を配置し、緊急災害対策本部事務局や下水道当局との連絡調整、災害用トイレの運用管理、衛生対策（職員による継続的な清掃体制含む。）等を定めておく必要がある。

例えば、上下水道の利用支障により汚物流し台と付属設備等が利用できなくなった場合の対策等は、事前に検討しておく必要がある。

また、簡易トイレや、仮設トイレの設置、運用等に当たっては、利用者の精神的負担を軽減させるために、可能な限り男女別に利用できる環境を整備するとともに、障害者等への配慮が重要である。

図表 5－6 災害用トイレ運用体制の構築イメージ

事 項	内 容
【要員の配置】	
災害用トイレ管理責任者	○ 災害用トイレに係る全体調整 ○ 災害用トイレの使用に係る留意点等の周知（臭気対策や衛生管理等）
災害用トイレ担当者	○ 各フロア、部署単位で複数名指名し、備蓄・調達された災害用トイレの設置・用意
「し尿」廃棄物担当者	○ 「し尿」廃棄物の仮置き場の管理や集積場所への運搬について調整
【衛生対策】	
災害用トイレ利用場所	○ 災害用トイレを利用するフロアを指定 ※非常時優先業務の実施場所や、水の確保状況、「し尿」廃棄物の運搬経路等を考慮
「し尿」廃棄物保管場所	○ 使用するトイレがある各フロアにおける一時保管場所を指定 ○ 廃棄物処理業者に搬出してもらう直前の集積場所を指定
臭気、衛生対策	○ 災害用トイレ利用時の消臭剤、手指消毒剤の設置 ○ 「し尿」廃棄物担当者の運搬、トイレ清掃時等における手袋やマスクの着用等、衛生対策について調整
【その他】	
照明の確保	○ 非常用発電設備のトイレの照明への接続の確認 ○ 屋外設置の場合は、照明器具の設置

5.6 上水道の確保

上水道の主な利用用途は、飲料用、水洗トイレ用のほか、発災時の非常用発電設備の冷却用（水冷式の場合）が考えられる。

このため、まずは発災時の上水道の利用用途を確認し、各用途に対して必要な水の量を把握する必要がある。その上で、貯水槽の耐震性や容量等を踏まえて、発災時に利用可能と思われる水の量を推計し、用途別の配分を検討する。水の確保のための対策としては、庁舎内の貯水槽や配管等の耐震化といった予防対策の推進とともに、飲料水の備蓄（5.7節）、災害用トイレの確保（5.5節）、空冷式の非常用発電設備の導入等、必要となる水の量を削減する検討をする。

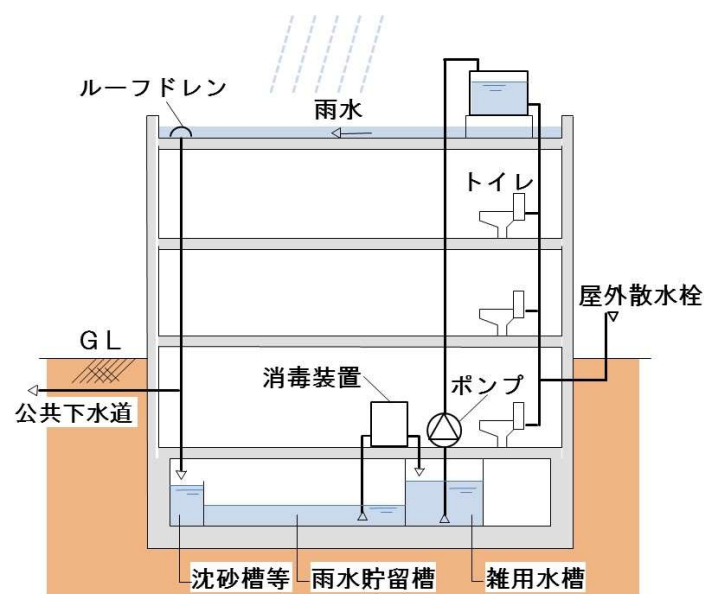
〈参考〉中水の利用

中水の利用とは、水資源の有効活用のため、生活用水の中で、水洗トイレ洗浄水などの用途に雑排水や雨水など、上水道と比較して低水質の水を使用することであり、いくつかの中央合同庁舎において導入されている。

効果としては、平常時においては主に上水道使用量の抑制による水道料金の節減であるが、発災時には、上水道が停止した場合でも、水洗トイレ洗浄水などの用途に限られるが、ある程度の期間は継続して水を使用できることが期待できる。

一方で、発災時には、ろ過機や生物処理槽の稼働に限られた電力を配分すること、処理に伴い発生する汚泥の貯留に限りがあることを考慮して運用する必要がある。

（雨水利用システムのイメージ）



5.7 物資等の確保

各府省等においては、首都直下地震発生時に参集要員をはじめとする職員が非常時優先業務等を実施できるよう、必要な食料等の物資を確保する必要がある。また、発災時の職員の閉じ込め等に対応するための救助用資機材等の確保や職員の宿泊場所を検討する必要がある。

なお、備蓄物資の利用に係るリスク（備蓄場所の被災、備蓄物の期限切れ等）や物資調達に係るリスクについてもあわせて確認し、必要に応じて改善を図る。

(1) 要員への物資（食料、飲料水、医薬品、毛布、簡易トイレ等）供給

① 必要量の検討

政府業務継続計画においては⁷⁷、食料、飲料水、医薬品、毛布、簡易トイレ等の物資が不足することがないように、その庁舎等において、参集要員の1週間分及び参集要員以外の職員等の3日間分程度の物資を備蓄することとされている。

このため、各府省等は計画的かつ早急に物資を備蓄する必要がある。また、来庁者についても、少なくとも3日間はとどまることができる対策を検討する。

この際、政府業務継続計画において帰宅困難者の受入れを定めていることから、帰宅困難者に係る備蓄についても対応する必要がある。

物資の備蓄については、以下を参考に備蓄することが望ましい。また、女性の視点⁷⁸や障害者等の多様なニーズを踏まえて、適切な備蓄を行う必要がある。多様なニーズを踏まえた物資の選定に当たっては、場合によっては当事者自身が備えることが適切ということも考えられることから、女性や障害者等の当事者が参画することが重要である。なお、多様な職員向けの物資の備蓄量の検討に当たっては、必要に応じて、人事担当部局と連携する方法が考えられる。

アレルギー対応の食料や常用薬などの物資は、あらゆるニーズを踏まえて確保することが困難であることから、各府省等は、全職員に対して、自宅だけではなく職場（机やロッカー等）にも職員個人で用意する等、当該物資の備蓄の必要性を周知する必要がある。

○ 食料等の数量⁷⁹

- ・食料：1人1日3食
- ・飲料水：1人1日3ℓ
- ・毛布：1人1枚

○ トイレの回数⁸⁰

- ・「し尿」排泄回数：1人1日当たり平均5回程度

⁷⁷ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3 （4） 物資の備蓄

⁷⁸ 内閣府「災害対応力を強化する女性の視点～男女共同参画の視点からの防災・復興ガイドライン～」(令和2年5月) 第3部 備蓄チェックシート

⁷⁹ 首都直下地震帰宅困難者等対策協議会「事業所における帰宅困難者対策ガイドライン（平成27年3月）」 【参考資料2】「一斉帰宅抑制における従業員等の備蓄の考え方」をもとに作成
<http://www.bousai.go.jp/jishin/kitakukonnan/>

⁸⁰ 震災時のトイレ対策のあり方に関する調査研究委員会「阪神・淡路大震災の教訓 震災時のトイレ対策－あり方とマニュアル」（1997年）

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、その不足分を物資ごとに把握する。

③ 物資の確保手段の検討

物資が不足するという結果が得られた場合には、まず追加備蓄を検討するとともに、それでも不足する場合は、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、物資の調達体制をあらかじめ整備しておくことが考えられる。

④ 備蓄場所の検討

必要な物資の備蓄場所について、倒壊や浸水等の可能性が低く、物資の運搬が比較的容易な場所を検討する。また、物資の運搬要員についても指名する。

⑤ 合同庁舎等における備蓄

合同庁舎における備蓄について、入居官署がそれぞれで調達・管理することで非効率となる場合は、管理官署が主体となって必要な調整を行い、効率的な物資の調達・管理を行うことが重要である。また、庁舎内に託児所が設置されている場合は、当該託児所と連携して備蓄する必要がある。

⑥ 備蓄物資の更新

各府省等は、備蓄物資の有効期限や賞味期限など（以下「有効期限」という。）を踏まえて保存期間を設定し、合理的な時期に備蓄物資を適切に更新する必要がある。

保存期間の設定に当たって、有効期限などの表示がない物資については、メーカーの Web サイト等で推奨期限を確認し、それを基準とする⁸¹。なお、備蓄食料の更新に当たっては、「国の災害用備蓄食品の有効活用について」⁸²を踏まえた取扱いが必要である。

〈参考〉国の災害備蓄食品の有効活用について（令和 3 年 4 月 21 日関係府省庁申合せ）【抜粋】

国の災害用備蓄食品については、食品ロス削減及び生活困窮者支援等の観点から有効に活用するため、以下の通り申し合わせることとする。

1. 災害用備蓄食品については、今後とも、その取得目的等を踏まえ、合理的な時期に適切に入替えを行う。入替えにより、供用の必要がないものとして、不用決定を行った災害用備蓄食品については、必要な場合を除き、原則フードバンク団体等※への提供に取り組むこととし、その取扱いは以下の通りとする。

※フードバンク団体等には、フードバンク団体のほか、子ども食堂など、生活困窮者等に対し食料・食事の提供を行う団体を含む。

- (1) これまでの各省庁等における売払手続の実績を勘案し、賞味期限までの期間が概ね 2 か月以内の食品については、売り払うことができないものとして、提供の対象とする。
- (2) 賞味期限までの期間が概ね 2 か月超の食品については、適正な予定価格を設定し、オープンカウンター方式等により売払手続を行い、売り払うことができなかったものを提供の対象とする。

⁸¹ 内閣府の Web サイトにて推奨期限の目安の情報を掲載予定。

⁸² 消費者庁「国の災害用備蓄食品の有効活用について」（令和 3 年 4 月関係府省庁申合せ）
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/information/food_loss/efforts/

- (3) 賞味期限が近づいている場合や、賞味期限を過ぎたものを提供しようとする場合には、例えば、安心して食べきる目安となる期限の情報提供を行うなど、円滑な提供に向けて配慮する。
2. 災害用備蓄食品の提供に関する情報については、各府省庁において web サイトに掲載のうえ、農林水産省においてポータルサイトを設け、各府省庁の情報を取りまとめて公表を行う。
3. まずは中央府省庁（外局を含み、東京都に所在する官署に限る。）で実施することとし、これら以外の地方支分部局、施設等機関等の官署についても可能なところから対応するなど、順次取組を拡大する。
- なお、以上の申合せ事項については、各府省庁の取組状況等を踏まえ、今後必要に応じ見直しを行うものとする。

(2) 救助用資機材等

発災時の職員の閉じ込め等の事態に備えるため、バール、ジャッキ、担架等を、庁舎の取り出しやすい場所に備え付ける必要がある。また、AED（自動体外式除細動器）についても、常備するとともに、その保管場所等について職員にあらかじめ周知しておき、配置図を掲示する等、職員以外の人であっても保管場所にたどり着けるように備えておくことが望ましい。

(3) 消耗品（コピー用紙やトナー等）及び機械の修理

コピー用紙やトナー等の消耗品については、非常時優先業務等を 1 か月以上実施できる量を常時備蓄しておくことが望ましいが、困難な場合は、継続的な供給体制を構築しておく必要がある。また、OA 機器等の機械の修理を要する事態も生じる可能性があるので、修理サービスの継続的な供給体制を確保することは重要である。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あらかじ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。

(4) 宿泊場所

発災後、公共交通機関が停止している間における参集要員の宿泊場所等についても検討する。

宿泊場所の確保については、庁舎内を基本としつつ、配慮を必要とする職員を対象に民間の宿泊施設等と協定を結ぶといった方法も考えられるが、多くの企業や組織も復旧要員の宿泊場所を必要としていることを念頭に、この協定の運用は慎重に行う必要がある。

また、庁舎内における宿泊・休養スペースの確保については、女性職員が安心・安全に利用できるよう男女別とする必要がある。庁舎内の宿泊場所の環境や設備が適切かを検討するに当たっては、女性職員が参画することが重要である⁸³。

⁸³ 宿泊・休養スペースの検討に当たっては、例えば、施設区画の確保や女性の視点が必要な用品等の備蓄が考えられる。

〈参考〉庁舎内の営業体等の協力

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、これら営業体との協力も考えられる。

食堂等の施設については、非常時優先業務等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ともに、契約内容の一部を変更すること考えられる。また、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ことよい。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とらえることもできる。

5.8 廃棄物の処理

災害用トイレの確保（5.5節）や物資等の確保（5.7節）とともに、それらを使用した後の廃棄物の処理も、執務環境の確保における重要な課題である。

委託業者による廃棄物処理が1週間後～1か月後までは実施できなくなることから、廃棄物の保管場所の確保や、その場所までの運搬方法（誰がどのように持っていくか）、衛生管理等について、事前に定めておく必要がある。屋外に保管した場合には、鳥獣等により廃棄物を詰めた袋等が破損するおそれもあるため、保管場所の選定や衛生管理等に関しては配慮が必要である。

6. 代替庁舎の確保

6. 代替庁舎の確保

中央防災会議首都直下地震対策検討ワーキンググループ最終報告においては、首都直下地震が発生した場合には、震が関地区では震度6強程度の強い揺れが想定されるが、震度6強程度の揺れでは、多くの府省等の庁舎は利用困難となる可能性は低いとされている。

一方、政府業務継続計画においては⁸⁴、同ワーキンググループ最終報告が想定する震度分布や被害様相を念頭に置いた上で、特に不確実性が高い項目については、より過酷な被害様相を呈することを想定することとされており、安全確認のため地震発生後しばらくの期間は庁舎に入れない状況のほか、非常用発電設備が稼働しないといった不測の事態により庁舎が利用困難となる状況等も考えられる。

また、業務継続を結果事象から考える上でも、様々な事由により庁舎が利用困難となる状況が生じ得ることを勘案しておくことは重要である。

こうしたことを踏まえ、政府業務継続計画においては⁸⁵、首都直下地震発生時に中央省庁の庁舎の全部又は一部が使用不能となる場合を想定して、代替庁舎を確保し、省庁業務継続計画において、代替庁舎の場所、代替庁舎に移転して実施する非常時優先業務、代替庁舎における執行体制、執務環境等について定めるものとされている。

このため、各府省等は、中央省庁の庁舎の全部又は一部が使用不能となる場合を想定して、代替庁舎を確保することとする。

6.1 代替庁舎の選定

各府省等は、代替庁舎に移転する機能や条件を考慮して、適切な代替庁舎を選定する。

(1) 代替庁舎に移転する各府省等の機能

代替庁舎に移転する各府省等の機能としては、以下のとおりと考えられる。

中央省庁の庁舎の全部又は一部が使用不能となった場合には、機能①のみや、機能①と機能②の一部、機能②の一部のみといった限定的な移転も想定されることから、移転する機能の選定に当たっては、機能①と機能②を基本としつつ、様々なバリエーションも検討することが望ましい。

様々なバリエーションの中には、例えば、中央省庁の庁舎の全部が使用不能となったが、予定していた代替庁舎が何らかの問題で機能①と機能②のみしか移転できないような場合も考えられる。

[代替庁舎に移転する各府省等の機能]

機能①：各府省等の災害対策本部の機能

機能②：非常時優先業務及び管理事務を実施するための機能

機能③：機能①や機能②以外の業務や事務を実施するための機能

⁸⁴ 政府業務継続計画 第1章 4 被害想定

⁸⁵ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3（5） 代替庁舎の確保、第3章 3 今後の検討課題

(2) 代替庁舎に求められる条件

代替庁舎に求められる場所に関する条件及び性能に関する条件は、以下のとおりである。

① 場所に関する条件

政府業務継続計画においては⁸⁶、東京都心部以外の代替庁舎は、立川広域防災基地周辺を基本に検討するものとされているが、これは、緊急災害対策本部が立川広域防災基地に置かれた場合、各府省等においても、同基地周辺に庁舎を確保することが、緊急災害対策本部との連絡の利便性において優れているため、同基地周辺での確保を基本に検討することを推奨するという趣旨である。

したがって、例えば、さいたま新都心に地方支分部局がある等の合理的な理由により、各府省等が、同基地周辺以外の場所に代替庁舎を確保すると判断する場合は、これを否定するものではない。同基地周辺で代替庁舎が確保できる目途が立たない府省等や、そこだけでは執務スペースが不足する府省等は、積極的に他の場所にも代替庁舎を確保する必要がある。

また、各府省等には発災後数時間以内に実施すべき業務があると想定されるため、移動時間等も考慮して、少なくとも平常時の庁舎から数時間以内で移動できる代替庁舎も別途確保する必要がある。場所に関する条件は、図表 6－1 のとおりである。

図表 6－1 場所に関する条件

分類	場所に係る条件等
I. 平常時の庁舎周辺 (都心部)	○ 以下の理由から、少なくとも平常時の庁舎から数時間以内で移動できる代替庁舎を確保する。 ・ 各府省等には発災後数時間以内に実施すべき業務があると想定されるため ・ 緊急災害対策本部が立川広域防災基地に移転せずに各府省等のみ移転が必要となる場合が想定されるため
II. 立川広域防災 基地周辺	○ 緊急災害対策本部が立川広域防災基地に移転した場合のために、立川広域防災基地周辺で代替庁舎を確保することを基本とする。
III. その他のエリア	○ I 又は II により適当な施設が確保できない場合には、その他のエリアで代替庁舎を確保する。 ○ 業務継続のための環境が整った地方支分部局の施設等があるさいたま新都心等のエリアが想定される。立川広域防災基地との間の通信・情報システムや輸送経路の確保について、検討することが望ましい。

⁸⁶ 政府業務継続計画 第2章 第2節 3 (5) 代替庁舎の確保

〈参考〉立川広域防災基地周辺以外（都心部等）に代替庁舎を確保している事例

●外務省業務継続計画（令和3年5月31日改訂）【抜粋】

5. 業務継続のための勤務環境の確保

（2）代替施設

本省庁舎での業務継続が不可能となる場合には、被災状況等を考慮の上、外務省研修所、麻布台別館、飯倉別館、外交史料館の中から、危機管理担当審議官／参事官が代替施設を決定する。代替施設に移動する際には、必要人員について検討し、移動手段（公用車）が確保され次第、移動を開始する。代替施設の使用が不可能となった場合、政府業務継続計画に基づき、内閣府に対して庁舎のあつせんを求める等の必要な対応を行う。また、領事関係業務、外国公館支援業務等、一部の業務について大阪分室において実施することを検討する。

② 性能に関する条件

代替庁舎の選定に当たっては、（1）で検討した代替庁舎に移転する各府省等の機能を発揮するために、性能に関する条件も考慮する必要がある。性能に関する条件は図表 6－2 のとおりである。高い耐震性を有する各府省等の庁舎が全部又は一部が使用不能となる場合を前提としているため、同時被災しないこと、又は高い耐震性を有すること等といった安全性も性能に関する重要な条件となる。危険な施設（危険物保有施設等）と近接していないことも重要となる。

代替庁舎における執務環境の立上げには一定程度の時間を要する場合もあることから、代替庁舎には、平常時より使用されている施設を選定することが望ましい。

図表 6－2 性能に関する条件

項目	条件	考慮すべき観点
安全性の確保	首都直下地震等が発生した場合に、代替庁舎として安全に利用することが可能であること	平常時の庁舎との同時被災の可能性、庁舎の耐震性、地形の良好性（地震に伴う土砂災害や水害で被災する可能性はないか）、危険な施設（危険物保有施設等）と近接していないこと、アクセス路の安全性等
執行体制の確立	業務継続に必要な執務体制を確立できること	要員の確保（代替庁舎までの安全な経路確保、移動時間、関係機関の応援の有無等）、業務依存先との連携（業務依存先との距離や通信手段等の問題で連携支障が発生しないか）、移動手段と必要な施設の確保（ヘリポート等）等
執務環境の確保	業務継続に必要な執務環境や、職員の宿泊場所等が確保できること	業務スペースの確保、関係機関の応援の有無、立上げに係る所要時間、電力（非常用発電設備等）、通信・情報システム、必要な資料・備品、宿泊施設等
平常時利用との整合	平常時利用との整合や費用面での問題がないこと	代替庁舎の平常時の利用者等との調整、平常時の施設の維持管理・利活用、確保・維持費用等

注）○ 代替庁舎の立上げに多くの所要時間を掛けられないことから、平常時より職員を勤務させておくことを検討することが望ましい。

○ 勤務時間外に代替庁舎に参集して執務を行う必要が生じた場合において、モバイル型 Wi-Fi ルーターによってインターネット回線を確保しようとしている府省等は、セキュリティが確保された情報通信端末とモバイル型 Wi-Fi ルーターを、非常時優先業務に従事する職員が迅速に利用できる状況を確保しておく必要がある。また、職員数に対して十分なモバイル型 Wi-Fi ルーターが確保できていない場合には、非常時優先業務の実施に支障を来すおそれがある。

(3) 代替庁舎の選定

(2)で検討した条件をもとに、まずは各府省等が管理する施設を候補として各施設の適性を評価し、適性の高い複数の施設を代替庁舎として選定する。また、(1)で検討したすべての機能を同じ施設に収容する必要はなく、機能別に異なる施設を代替庁舎として選定することも考えられる（例：各府省等の災害対策本部の機能は立川広域防災基地周辺の代替庁舎に移転し、その他の非常時優先業務等を実施するための機能は平常時の庁舎周辺（都心部）に移転する等）。

各府省等が管理する施設から代替庁舎を選定することが困難な場合には、他府省等が管理する施設や他の公的機関が管理する施設、民間施設にも範囲を広げて検討し、施設管理者との調整を行う。自府省等が管理する施設以外の施設を利用する場合には、セキュリティーについて留意する必要がある。

また、(1)で検討した機能によっては、代替庁舎へ移転するよりも地方支分部局等で職務代行させる方が適当な場合もあることから、あわせて検討することが望ましい。

(4) 執行体制

平常時の庁舎での業務継続と同様に、(3)で選定した代替庁舎においても、非常時優先業務等を実施するための執行体制の確立及び執務環境の確保が必要となる。

執行体制については、4章の記載を基本とし、代替庁舎に関する以下の留意点を踏まえる必要がある。

【代替庁舎での執行体制の確立に係る留意点】

- 代替庁舎に勤務する職員が非常時優先業務等に従事できる場合には、それらの職員の指揮命令系統について事前に決めておく。
- 発災直後から代替庁舎で円滑に活動できる要員を確保する。代替庁舎に勤務する職員及び平常時の庁舎の職員の中から、発災後に直接代替庁舎へ参集する職員を事前に指定する。
- 複数の代替庁舎に分散して移転する場合には、各代替庁舎に移動する職員（部署）を事前に指定する。4.2節を踏まえて、指揮命令系統を確立するための必要な準備も行う。
- 勤務時間外の発災で代替庁舎に移転する場合には、参集要員は平常時の庁舎でなく代替庁舎に直接参集する方が効率的な場合があるため、代替庁舎へ移転することを参集要員に連絡する方法を事前に決めておき、職員に周知しておく必要がある。

〈参考〉ノルウェー中央省庁の代替庁舎への移転の事例⁸⁷

- テロ事件の概要
 - ・ 2011 年 7 月 22 日、オスロ中心部の官庁街で爆発があり、首相府及び多くの中央省庁でオフィスが大きな被害を受け（19 省庁中 14 省庁）、死者 8 名のほか多数の重傷者が発生した。
- 首相府及び中央省庁における業務継続
 - ・ 各省庁等では、オフィスからの避難計画はあったものの、その実行について真剣に検討されていなかったため、安否確認等の職員の保護が課題となった。
 - ・ 各省庁等は、代替庁舎に移転する必要があった。しかしながら、事前協定を結んでいた省庁は 4 省庁にすぎず、多くの省庁では代替施設の手配に時間を要した（例えば、財務省は翌 23 日に移転したが、事前協定を結んでいなかった法務・公衆安全省の移転は 3 日後の 25 日となった。）。
 - ・ オフィスにあった ICT システムも冷却装置損傷等により停止した。代替庁舎での ICT システムの機能復元は困難な作業であり、同時に機密情報のセキュリティ確保等の課題が発生した（例えば、首相府の ICT システムが完全に動作回復したのは事件から 4 日後の 26 日となった。）。

6.2 代替庁舎の活用に係る基準（移転、復帰）

政府業務継続計画においては⁸⁸、各府省等は、中央省庁の庁舎において非常時優先業務の全部又は一部を継続することが困難な場合、又は緊急災害対策本部の設置場所が代替庁舎に移転した場合等に、自主的な判断により、省庁業務継続計画に定めた代替庁舎に移転するとされている。各府省等は、代替庁舎の移転、復帰に関する基準について、あらかじめ定めておく必要がある。

(1) 移転基準

どのような状況で、どの機能を、どの代替庁舎に移転するかを、移転基準としてあらかじめ設定する。

平常時の庁舎の移転等に係る基準として図表 6-3 の例が考えられるが、緊急災害対策本部が都心部に設置される場合において、立川広域防災基地周辺の代替庁舎へ移転することは問題が多いと考えられる等、様々な状況を考慮して適切に基準を設定する必要がある。また、発災時に平常時の庁舎が利用不能か判断できない場合でも、数時間以内に実施すべき業務等は周辺の代替庁舎で実施することも考えられる。後に利用可能であることが判明した場合には、業務継続への影響を最小限に抑えながら、平常時の庁舎に機能を戻すことが考えられる。したがって、平常時の庁舎に残って早期復旧を行うための職員体制を構築しておく必要がある。

なお、発災時には、代替先の庁舎が使用できる状況にあることが移転の前提であるため、発災時に状況を速やかに把握できる連絡体制を構築しておく必要がある。

⁸⁷ 「The Report of the 22 July Commission, 10.4 Continuation of the government system's operations and functions, 13 August 2012」をもとに作成

⁸⁸ 政府業務継続計画 第3章 2 中央省庁の代替庁舎への移転

図表 6-3 平常時の庁舎からの移転に係る基準（例）

	緊急災害対策本部が 都心部に設置される場合	緊急災害対策本部が 立川広域防災基地に設置される場合
平常時の庁舎が利用困難な場合	○ 「平常時の庁舎周辺（都心部）」の代替庁舎に移転する。	○ 災害対策本部は、「立川広域防災基地周辺」の代替庁舎に移転する。 ○ その他の機能は、「平常時の庁舎周辺（都心部）」の代替庁舎に移転する。
平常時の庁舎が利用できることが確認できない場合	○ 早期の業務継続が必要な機能（災害対策本部、早期に実施すべき非常時優先業務等に関する機能）を「平常時の庁舎周辺（都心部）」の代替庁舎に一時的に移転する。 ○ 平常時の庁舎が利用可能であることが判明した場合には、業務継続への影響を最小限に抑えながら、平常時の庁舎に機能を戻す。	○ 災害対策本部は、「立川広域防災基地周辺」の代替庁舎に移転する。 ○ その他の機能は、左欄のとおり。
平常時の庁舎が利用可能な場合	○ 移転しない。	○ 災害対策本部は、「立川広域防災基地周辺」の代替庁舎に移転する。 ○ その他の機能は移転しない。

(2) 復旧基準

代替庁舎での業務実施には制約が多いため、平常時の庁舎よりも非常時優先業務等の遂行レベルが低下する。

このため、代替庁舎に移転した場合でも、平常時の庁舎を早期復旧させて、適切な時期に平常時の庁舎に復旧する必要がある。発災時に復旧を適切に行うために、業務継続への影響を最小限に抑えることを前提として、緊急災害対策本部の設置場所、平常時の庁舎の安全確認や復旧の状況、公共交通機関を含む移動手段の確保状況等を考慮して復旧基準を設定する。

ただし、代替庁舎へ移転する場合の状況は不確定要素が多く、特定の復旧条件を事前に定めることが困難な場合には、発災時にその判断を行う方法を復旧基準として事前に定めておくことも考えられる。

復旧基準は、通常体制への復旧（4.7節）とも整合を図ることとする。

6.3 代替庁舎への移転

6.3.1 代替庁舎に移転する場合の周知

代替庁舎に移転する場合には、代替庁舎に移転する旨を、緊急災害対策本部や自府省等の地方支分部局、他府省等の関係機関に周知する必要がある。このため、各府省等は、事前に以下の準備を行うことが望ましい。

- 関係機関の連絡先の情報を整理し、平常時の庁舎に入れない場合でも閲覧できるようにしておく。
- 平常時の庁舎内の設備は利用できない可能性がある場合を想定し、関係機関に連絡するための手段を確保する。
- 非常時優先業務の実施時に連絡調整等を行う関係機関に対しては、自府省等の代替庁舎の連絡先の情報等をあらかじめ周知しておく。（6.4節(2)）

6.3.2 代替庁舎への職員の移動

各府省等は、以下の点を踏まえて、6.1節で選定した代替庁舎までの職員の移動方法を検討する。

(1) 各府省等の代替庁舎への職員の移動

職員の移動については、図表 6－4 に示す移動手段から適切なものを選定する。

また、公用車等及び徒歩で移動する場合には、図表 6－5 に示す点を考慮して移動ルートを選定する。

図表 6－4 移動手段と利用に当たっての留意点

移動手段	利用に当たっての留意点
ヘリコプターによる移動	○ 利用機数が限定されることから、職員数を絞る必要がある。
公用車等による移動	○ 各府省等における公用車等の使用（他府省等への融通含む）について、使用可能台数が少ない場合、相応のピストン輸送が必要である。 ○ 被災の状況によっては、移動ルートが被災して利用できなくなる可能性がある。 ○ 公用車等の運行に当たって、「大規模災害等発生時の交通規制」により一部のルートが通行不可能となったり、ピストン輸送できないおそれがある。 ○ 帰宅困難者が車道に溢れた場合（歩道が瓦礫等で歩行禁止となり車道を通行せざるを得ない場合等）、想定以上の移動時間を要するおそれがある。 ○ 公用車等の燃料確保が必要である。 ○ 運転手を含めた運用体制について検討する必要がある。
徒歩による移動	○ 移動に数日を要する場合もあるため、徒歩移動中における業務停滞を考慮する必要がある。 ○ 長距離の移動は体力を消耗するので、公用車等の併用も考えられる。

図表 6-5 移動ルートを選定に当たって考慮すべき点

項目	移動ルートを選定に当たって考慮すべき点
安全性	○ 地震で近隣建物が倒壊し、道路を塞ぐことがないこと ○ 近隣建物に火災延焼の危険性がないこと ※立川広域防災基地周辺の代替庁舎に移転する場合は6.3.2項(2)「立川広域防災基地への緊急災害対策本部要員の移動」を参考とすること
利用可能性	○ 集団の移動に支障が出ないよう十分な広さを持つこと ○ 発災時の交通規制を考慮し、救助活動を阻害することがないこと
所要時間	○ 可能な限り短時間で到着できること

〈参考〉緊急通行車両等の事前届出制度⁸⁹【抜粋】

○大規模災害等発生時の交通規制

大震災等の大規模災害等が発生した場合、災害対策基本法等に基づく交通規制が実施され、車両の通行が禁止されます。ただし、災害応急対策等に従事する車両等は所定の手続を受けると標章が交付され、標章を車両に掲示することで規制区間を通行することができます。

なお、この標章は大規模災害等が発生し、災害対策基本法等による交通規制が実施された場合に、申請することができます。

○通行できる車両

通行できる車両には以下の2種類あります。

● 緊急通行車両

緊急自動車その他指定行政機関等による災害応急対策に使用される計画のある車両

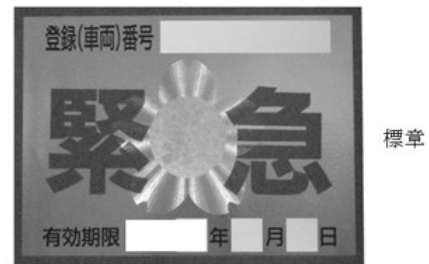
● 規制除外車両

民間事業者等による社会経済活動のうち大規模災害発生時に優先すべきものに使用される車両

○緊急通行車両等の事前届出制度

緊急通行車両又は規制除外車両に該当し、所定の要件を満たす車両については、事前に届出をすることができます。

事前届出は、緊急通行車両、規制除外車両に該当する車両についてあらかじめ審査を受けておくことで、災害発生後の混乱した状況でもスムーズに標章の交付を受けることができる制度です。



〈参考〉公用車の確保

首都直下地震発生時において、運転手が参集できないことやガソリンの不足、車両の損傷等により公用車が使用できない可能性がある。

このため、各府省等においては、運転手の参集の措置や職員による運転等の代替措置、日頃より公用車の燃料を満タンにしておくことや公用車の燃料の多様化、公用車の保管場所の分散、省庁間の公用車融通スキームの構築等の対策をとることが考えられる。

(2) 立川広域防災基地への緊急災害対策本部要員の移動

立川広域防災基地へ移動する場合には、(1)の考え方を基本としつつ、以下の点も考慮して移動手段や移動ルートを選定する。

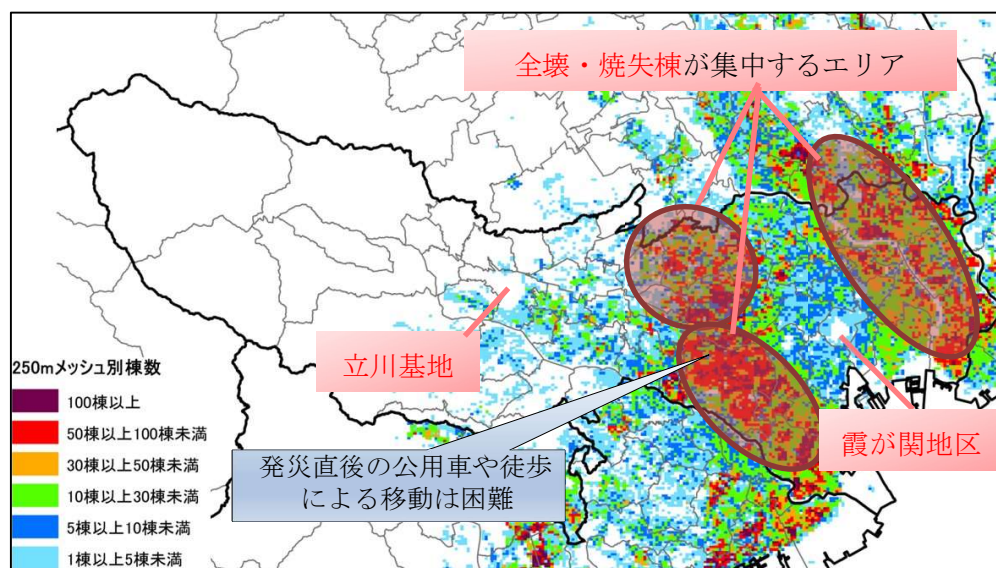
⁸⁹ 警視庁 Web サイトより抜粋 (<http://www.keishicho.metro.tokyo.jp>)

○ 発災直後における移動

発災直後の被害想定（図表 6－6）を見ると、霞が関地区は全壊・焼失棟が集中するエリアから外れているが、地区四方を全壊・焼失棟が集中するエリアが囲んでおり、道路を利用した立川広域防災基地に向かう安全なルートをあらかじめ選定することが困難である。

このため、発災直後における緊急災害対策本部要員の移動については、ヘリコプターを利用した移動以外は困難となる可能性があることから、内閣府防災担当及び各府省等において、中期的に検討するものとする。

図表 6－6 発災直後の被害想定



出典：首都直下地震モデル検討会「首都直下の M7 クラスの地震及び相模トラフ沿いの M8 クラスの地震等の震源断層モデルと震度分布・津波高等に関する報告書」（平成 25 年 12 月）より作成

○ 発災から数日後（概ね 3 日後）における移動

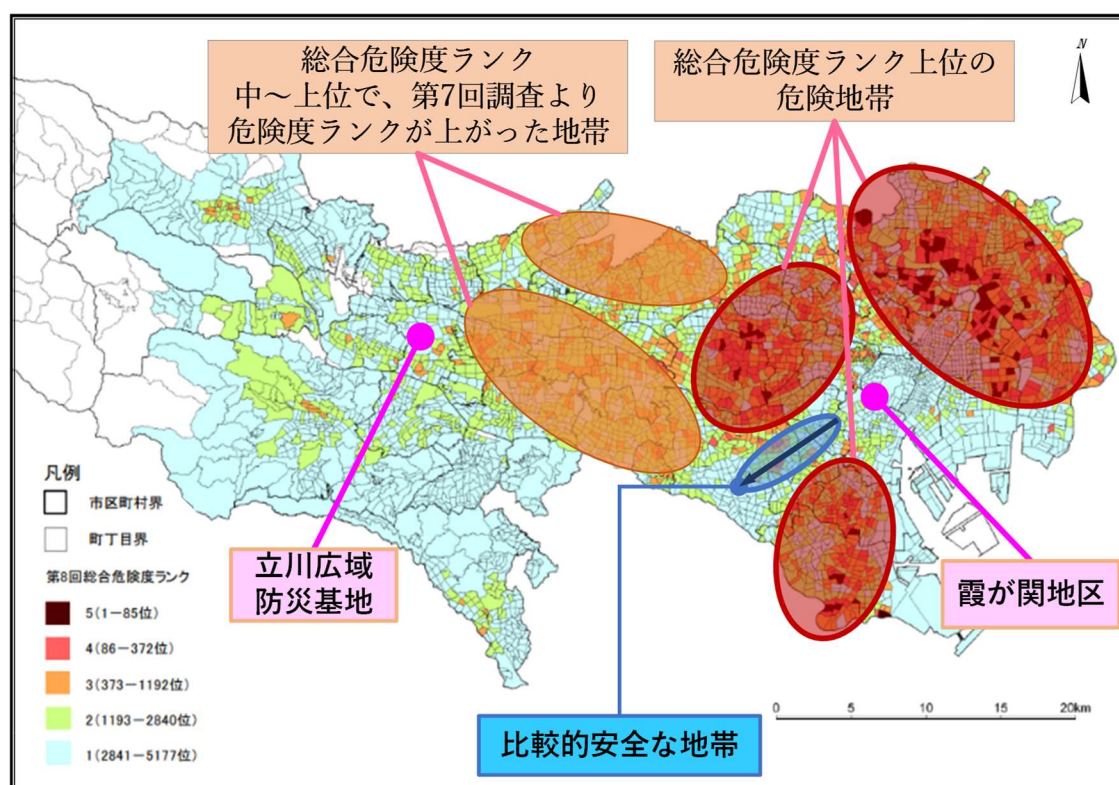
首都直下地震による建物倒壊や火災発生時には、危険地域からの避難や消火救助活動のしやすさ（困難さ）が、その後の被害の大きさに影響する。東京都都市整備局において、「地震に関する地域危険度測定調査（第 8 回）」を実施しており、各地域における地震に関する危険性を、「建物倒壊危険度」、「火災危険度」に加えて、第 7 回調査から災害時活動困難度を加味した「総合危険度」を測定している。

この調査では、地震の揺れによるこれら 3 つの危険性を町丁目ごとに測定し、「総合危険度ランク図（図表 6－7）」を公表している。

この場合、霞が関地区から南西方面に向かうルートが比較的安全であるものの、ガイドライン第 2 版策定時に比べると、当該ルートを通った後に立川広域防災基地へ向かう多摩川左岸一帯の危険度が相対的に上昇している点に留意する必要がある。公用車等による移動ルートの選定に当たっては、事前の検討により複数の代替ルートを選定しておくことが重要である。実際の移動時には、道路交通法、災害対策基本法等に基づく交通規制の状況及び道路啓開状況や周辺の被災状況といった情報を収集し、踏まえる必要がある。

なお、立川広域防災基地への移動について、陸路による移動が困難となることも想定されることから、災害発生時の緊急参集時に、一部の職員については、立川広域防災基地へ直接参集させることも検討しておくことが望ましい。

図表 6－7 総合危険度マップ



出典：東京都都市整備局「地震に関する地域危険度測定調査（第8回）」より作成

〈参考〉立川方面の交通規制

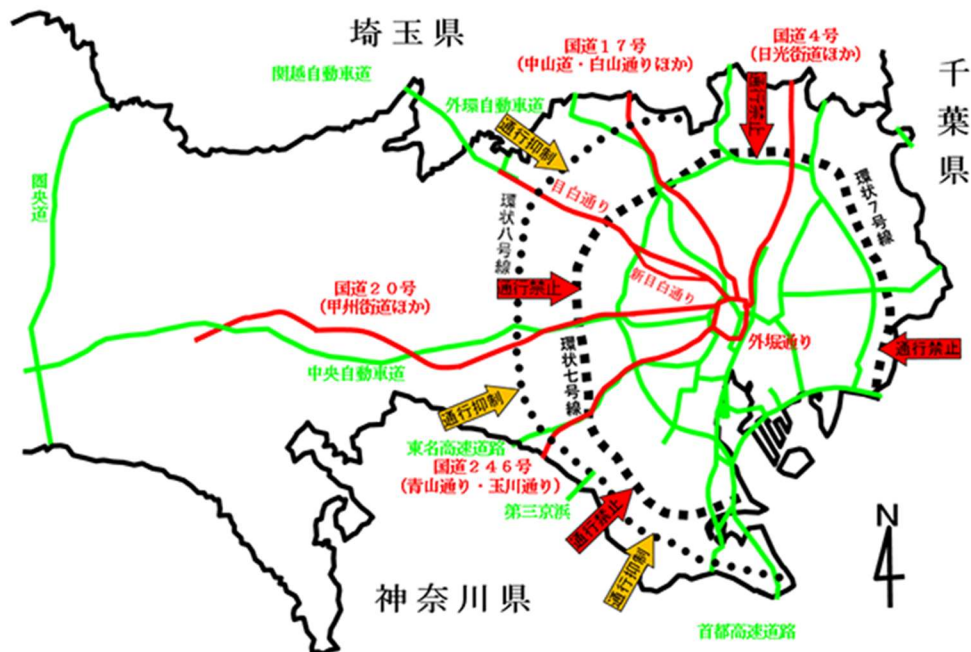
○第一次交通規制（道路交通法）

第一次交通規制は、人命救助、消火活動等に從事する緊急自動車等を円滑に通すための交通規制。

- ・環状七号線から都心方向への車両は通行禁止となる。(地図参照)
環状七号線は迂回路として通行することができる。
- ・環状八号線から都心方向への車両の通行は抑制される。(地図参照)
- ・下記の七路線が「緊急自動車専用路」となり、緊急自動車等以外の一般車両の通行が禁止される。
- ・なお、高速自動車道と首都高速道路を合わせて1路線とし、合計7路線となる。

国道	4号(日光街道 ほか) 20号(甲州街道 ほか)	17号(中山道・白山通り) 246号(青山通り・玉川通り)
都道	目白通り・新目白通り、外堀通り	
高速道路	高速自動車国道・首都高速道路 等	

※被災状況によって、上記路線以外の路線を指定することがある。



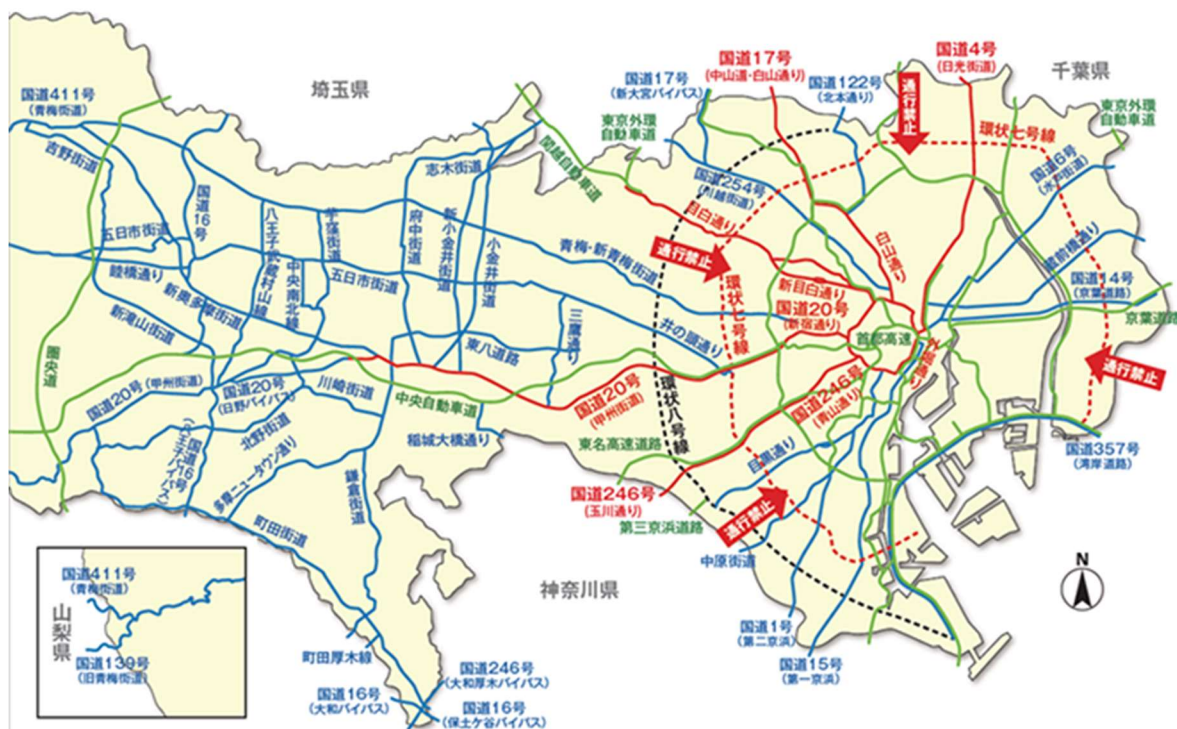
凡 例			
環状七号線	■ ■ ■ ■	環状八号線	● ● ● ● ●
緊急自動車専用路	—	国道4号、国道17号(白山通りほか)、 国道20号、国道246号、 目白通り・新目白通り、外堀通り	
	—	高速自動車国道・首都高速道路等	

○第二次交通規制（災害対策基本法）

第二次交通規制は、災害応急対策に從事する緊急通行車両等を円滑に通行させるための交通規制。

- ・第一次交通規制で指定した緊急自動車専用路を優先的に緊急交通路として指定する。
- ・さらに、下記の路線（35路線）のうち、被害状況、道路交通状況、災害応急対策の進捗状況等を勘案し、必要な路線を「緊急交通路」に指定する。

国道 1 号 (第二京浜ほか) 国道 6 号 (水戸街道ほか)
 国道 14 号 (京葉道路) 国道 15 号 (第一京浜ほか)
 国道 17 号 (新大宮バイパス) 国道 122 号 (北本通りほか)
 国道 254 号 (川越街道ほか) 国道 357 号 (湾岸道路)
 都道 2 号 (中原街道) 都道 4 号ほか (青梅・新青梅街道)
 都道 7 号ほか (井の頭通り・五日市街道・睦橋通り)
 都道 312 号 (目黒通り) 都道 315 号ほか (蔵前橋通りほか)
 国道 16 号 (東京環状ほか) 国道 20 号 (日野バイパスほか)
 国道 139 号 (旧青梅街道) 国道 246 号 (大和厚木バイパス)
 都道 9 号 (稲城大橋通りほか) 都道 14 号 (東八道路)
 都道 15 号ほか (小金井街道) 都道 17 号ほか (府中街道・志木街道)
 都道 18 号ほか (鎌倉街道ほか) 都道 20 号ほか (川崎街道)
 都道 29 号ほか (新奥多摩街道ほか) 都道 43 号ほか (芋窪街道ほか)
 都道 47 号ほか (町田街道) 都道 51 号 (町田厚木線)
 都道 59 号 (八王子武蔵村山線) 都道 121 号 (三鷹通り)
 都道 153 号ほか (中央南北線ほか) 都道 158 号 (多摩ニュータウン通り)
 都道 169 号ほか (新滝山・滝山・吉野街道) 都道 173 号 (北野街道)
 都道 248 号ほか (新小金井街道) 都道 256 号 (甲州街道)



凡	例
環状七号線	環状八号線
緊急交通路	優先して指定する路線 (国道 4 号・国道 17 号 (白山通りほか)・国道 20 号・国道 246 号・目黒通り・新目黒通・外堀通り)
	優先して指定する路線 (高速自動車国道・首都高速道路等)
	被害状況により指定する路線

出典：警視庁 Web サイトより抜粋

https://www.keishicho.metro.tokyo.lg.jp/kurashi/saigai/shinsai_kisei/kisei/kisei_1.html

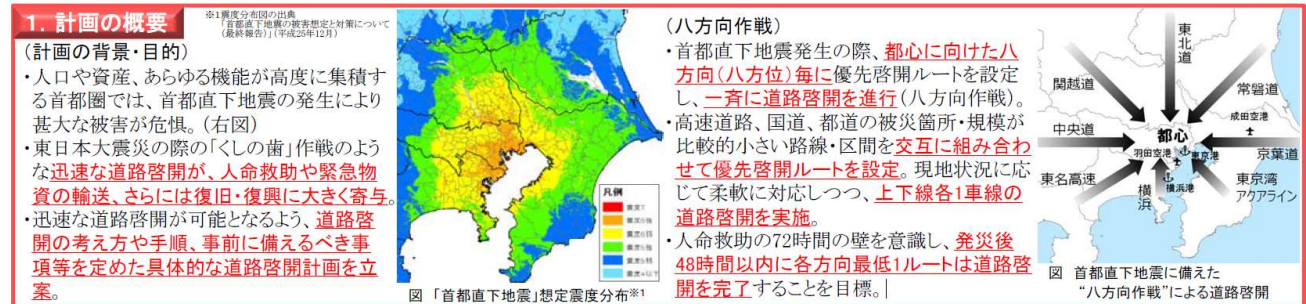
https://www.keishicho.metro.tokyo.lg.jp/kurashi/saigai/shinsai_kisei/kisei/kisei_2.html

※交通規制路線等は変更となる場合があるので、警視庁 Web サイトで確認してください。

〈参考〉首都直下地震道路啓開計画における八方向作戦（立川方面の道路啓開）

首都直下地震発生の際、都心に向けた八方向（八方位）ごとに設定された優先啓開ルートの道路啓開（八方向作戦）を迅速に行うために、首都直下地震道路啓開計画（首都直下地震道路啓開計画検討協議会）が策定されている。

立川広域防災基地方面は、同計画の西方向に該当し、中央自動車道、首都高4号新宿線、国道20号を組み合わせ、発災後48時間以内に最低1ルートを確認することを目標としている。



首都直下地震道路啓開計画「八方向作戦」 西方向の概要

1. 被災の特徴

<地域全般>

- 木造住宅密集地域は、世田谷区に広く分布し、大規模火災発生のおそれ。

<道路（直轄国道20号）>

- 道路上に車両は、最大で約2,800台滞留すると想定。
- 道路上への家屋の倒壊、電柱の倒れ込み等によるガレキの発生は、75㎡程度発生すると想定。
- 橋梁取り付け部の段差は、現地状況等により複数箇所発生すると想定。



2. 啓開ルート案

- 中央道、首都高4号新宿線、国道20号を組合せて、発災後48時間以内に最低1ルート確保を目標。

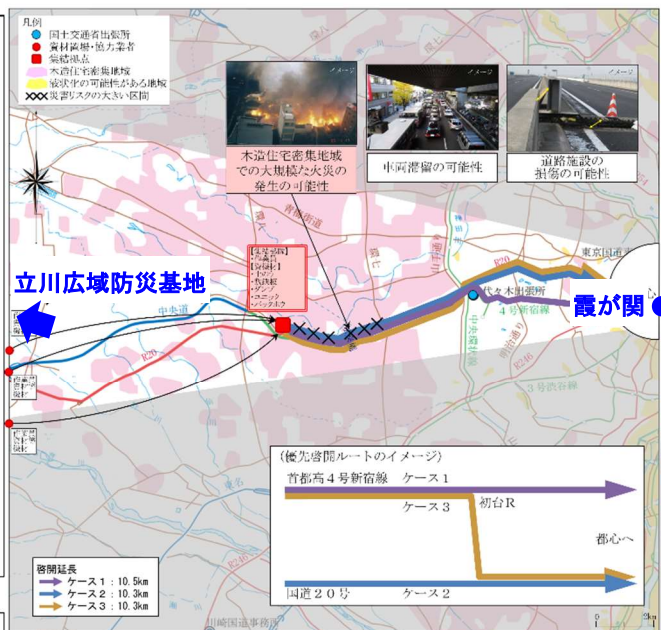
- 被災規模を想定し、資機材の備蓄を進めるとともに、啓開部隊の集結拠点として下高井戸資材置場をあらかじめ設定。

- 発災後、3～6時間を目標に、作業員、ダンプトラック、ユニック、バックホウにより啓開部隊を編制予定。

- 被災の特徴を踏まえ、3ケースを想定。

- 【ケース1】高速道路（首都高4号新宿線）を優先
- 集結拠点→国道20号→4号新宿線→都心
 - ・高速道路の損傷は軽微で、路上車両は比較的少数。
 - 道路施設の被災状況によって、高架橋の首都高ルートを選定。
- 【ケース2】直轄国道（国道20号）を優先
- 集結拠点→国道20号→都心
 - ・高速道路の損傷箇所が多く、一般道路の損傷は比較的軽微。
 - 道路施設の被災状況によって、国道ルートを選定。
- 【ケース3】高速道路と直轄国道を組合せて啓開
- 集結拠点→国道20号→4号新宿線→国道20号→都心
 - ・高速道路も一般道路も一定の損傷。
 - 損傷箇所を回避し、あみだ状にルートを選定。

※木造住宅密集地域を通過するため、火災の状況によってはどのルートも啓開できない可能性あり。



3. 事前の備え

- 関係機関、協力業者等と訓練を実施し、計画をスパイラルアップ。
- 発災時におけるドライバーへの協力依頼等の広報を道の駅、SAなどを活用し実施。

出典：関東地方整備局 Web サイト「首都直下地震道路啓開計画初版の概要」より抜粋、加工
<http://www.ktr.mlit.go.jp/road/bousai/index00000002.html>

6.3.3 移動中の指揮命令系統や連絡系統の確立

平常時の庁舎から代替庁舎へ移動する場合や自宅から代替庁舎へ直接向かう場合、移動中の通信手段が確保されておらず、指揮命令系統や他の拠点施設との連絡系統の確立に支障を来す可能性がある。

このため、災害時優先電話に指定された携帯電話や衛星携帯電話等の、移動中でも使用可能な通信手段の確保に努めるほか、移動中の特別な指揮命令系統や意思決定方法を事前に決めておくことも考えられる。また、主要な幹部職員が同時に移動するのではなく、しばらくは一部の幹部職員は移動せずに平常時の庁舎周辺にとどまり指揮命令や意思決定を行うことも考えられる。

6.4 代替庁舎での執務環境の確保

代替庁舎については、平常時の庁舎で業務継続を図る場合と同様に、5章で記載した執務環境の確保が必要となる。

このため、各府省等は、5章での記載を参考として、各代替庁舎での執務環境を確保する。執務環境の確保に当たっては、代替庁舎の現地踏査や訓練等を通じて、移動に要する時間や経路を定期的に確認することが重要である。

(1) 代替庁舎でのレイアウト

代替庁舎に移転する機能（例：各府省等の災害対策本部）や職員の規模等を考慮して、代替庁舎におけるレイアウトを事前に決めておく必要がある。レイアウトについては、設定したものが適切かどうか、代替庁舎での執務環境の立上げ訓練等を通じて、評価し、柔軟に見直す必要がある。代替庁舎となる施設では十分な執務スペースを確保できない可能性が高いため、柔軟に見直しを行うには、実地訓練を繰り返し実施することが重要である。

(2) 通信手段等の確保

代替庁舎において、中央防災無線や災害時優先電話等の通信手段が確保されていない場合がある。この場合、発災時にも利用可能な通信手段を、内閣府（防災）や通信事業者等と調整して確保しておく必要がある。また、立川広域防災基地との間では、中央防災無線以外の各府省等の専用回線についても通信が可能となるようにしておくことが望ましい。なお、連絡調整等を行う関係機関に連絡先の情報等をあらかじめ周知しておく必要がある。

通信手段と同様に、自府省等の情報システムや保存された重要な情報も業務遂行上必要不可欠な業務資源であることから、情報システムを利用するための情報通信端末や通信回線を確保するとともに、訓練等を通じて、これらが有効に機能するかどうかを定期的に確認する必要がある。

このほか、電力の確保（非常用発電設備等）等の執務環境の確保が不十分な場合は、計画的に執務環境の整備を進めていく必要がある。

(3) 執務環境の早期立上げ

参集要員が到着した後に早期に非常時優先業務等を実施することが求められることから、代替庁舎での執務環境を早期に立ち上げる体制を構築する必要がある。このため、以下の例を参考として、参集要員が到着する以前から執務環境の立上げを始めることが望ましい。

- 勤務時間内の発災では、平常時にも職員がいる施設を代替庁舎として選定している場合には、発災後にそれらの職員が執務環境の立上げを開始する。
- 代替庁舎周辺に平常時にも職員がいる施設がある場合には、発災時にそれらの職員が代替庁舎に移動して、執務環境の立上げを開始する。
- 勤務時間外の発災では、代替庁舎の周辺に居住する職員が代替庁舎に直接参集し、執務環境の立上げを開始する。

〈参考〉執務環境の早期立上げに係る事例

●消防庁業務継続計画（平成26年7月一部改定）【抜粋】

第6章 業務継続のための代替拠点の確保

2 立上げ・参集方法等

消防庁長官が消防庁災害対策本部を自治大学校に設置することを決定した場合には、直ちにその旨を「職員一斉呼び出し装置」等を用いて電話又はメールにより消防庁全職員に連絡する。

この場合には、直ちに消防大学校から自治大学校に立上げのための要員を派遣し、立上げ作業を実施する。消防庁職員にあっては、迅速に自治大学校に参集する。この際、所在地に応じてあらかじめ集合場所として指定された2号館庁舎又は消防大学校に集合した消防庁職員については、車両（2号館庁舎又は消防大学校に整備しているもの）等を活用して自治大学校に移動させる。

(4) 宿泊場所や通勤手段

代替庁舎は、本来の勤務場所ではないため、職員の自宅からの通勤は困難な場合があると考えられる。

このため、各府省等は、職員の宿泊場所や通勤手段について検討し、確保しておく必要がある。宿泊場所については、民間のホテルを活用し、あらかじめ民間ホテルとの間で協定を締結しておくことも考えられる。緊急災害対策本部が立川広域防災基地に移転した場合、一度に多くの政府職員やマスコミ関係者等が立川広域防災基地周辺に宿泊する可能性があることから、できるだけ各府省等が保有する施設のうち宿泊機能を有するものを活用する方向で検討することが望ましい。ただし、大学校の場合など研修生が宿泊していて直ちに使用することが困難な場合もあることなども考慮する必要がある。

6.5 庁舎（執務室）のあっせん

各府省等は、首都直下地震発生時に中央省庁の庁舎の全部又は一部が使用不能となる場合を想定して、代替庁舎を確保し、省庁業務継続計画において、代替庁舎の場所、代替庁舎に移転して実施する非常時優先業務、代替庁舎における執行体制、執務環境等について定め、万全の体制をとる必要がある。

しかしながら、発災時には、中央省庁の庁舎の全部又は一部が使用不能となり代替庁舎に移転するとした場合に相応の時間を有し、「より緊急性の高い」非常時優先業務の実施に支障を来すことも想定さ

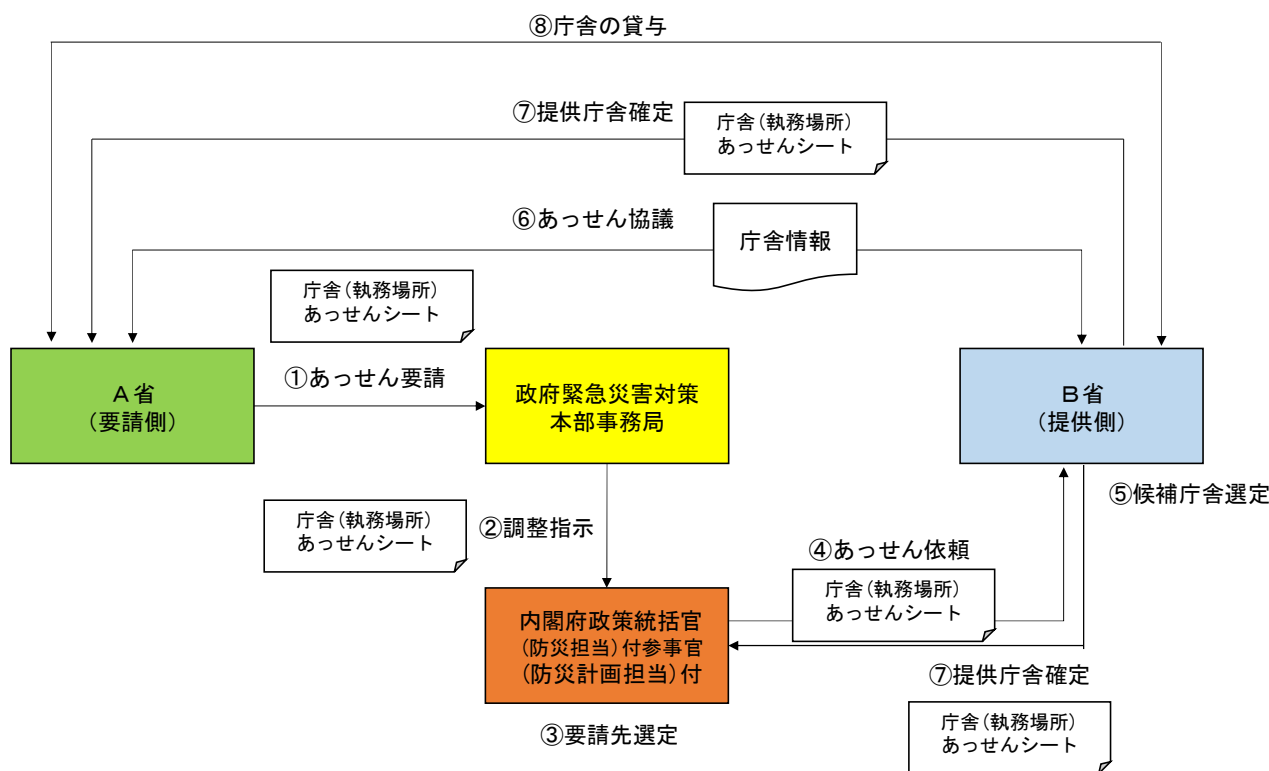
れる。また、例えば、多くの府省等の庁舎の被害が軽微であり、一部の庁舎だけが甚大な被害を被ったような場合には、当該庁舎に入居している府省等のみが遠方の代替庁舎へ移転することは政府の対応としては現実的ではない場合が考えられる。

このため、政府業務継続計画においては⁹⁰、内閣府は、政府全体の見地から、より緊急性の高い非常時優先業務の執務環境を確保するため、各府省等が中央省庁の庁舎で非常時優先業務の全部又は一部を継続することが困難な場合に、当該府省等の求めに応じ、他の府省等の庁舎の一部を求めのあった府省等に融通するためのあっせんを行うとされている。あっせんの方法については図表 6－8 のような流れとなる。

ただし、こうした取組は、あくまで「より緊急性の高い」非常時優先業務の実施のために行うものであることから、庁舎のあっせんを受けた各府省等は、一定期間経過後の代替庁舎等への移転や、仮設庁舎の確保が前提であることに留意する必要がある。

また、例えば、各府省等は中央省庁業務継続連絡調整会議（2.4 節(1)）等の場を活用するなど、平常時より、各府省等間において庁舎を相互に融通することについて、あらかじめ取り決めておくことが望ましい。

図表 6－8 発災時における庁舎（執務場所）のあっせんの流れ



⁹⁰ 政府業務継続計画 第2章 第1節 7 職員及び庁舎のあっせん

図表 6-9 職員・庁舎（執務場所）あっせんシート

【 要請省庁名 】 職員・庁舎（執務場所）あっせんシート

種別	控		
	A	B	C

確認欄	要請省庁	緊対本部事務局 受付	内閣府 防災計画担当	対応省庁
	担当者			
	所属			
	連絡先			
	受付日時			

番号	C-8	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0
	内閣府防災計画	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0
	要請省庁	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0
	対応省庁	通し番号	0	0	0	0	0	0	0	0

職員派遣要請情報欄					
職員の不足状況等	業務内容等 (求められるスキル、経験年数等)	人数	期間	執務場所	その他必要な 情報等

庁舎（執務場所）要請情報欄									
本庁舎、代替庁舎 の被災状況等		業務内容	執務 人数	期間	広さ (㎡)	必要な機能 (什器、プリンター、通信機 能等)	希望場所	その他必要な 情報等	
(本庁舎)	(代替庁舎)								

特記事項欄	(※ 原則として、黄色は緊対本部事務局が記載、緑色は要請省庁が記載、オレンジ字は内閣府防災計画担当が記載、青字は対応可能省庁が記載。)
-------	---

7. 業務継続計画等の策定 (又は見直し)

7. 業務継続計画等の策定（又は見直し）

本章では、政府業務継続計画の要求事項及び本ガイドラインの内容を踏まえた、省庁業務継続計画に記載すべき内容について整理する（7.1節）。また、省庁業務継続計画を文書化する際の基本的な考え方や形式、運用上の留意事項等について述べる（7.2節）。

業務継続計画及び下部マニュアルの策定又は見直しに当たっては、幹部職員が内容を十分に理解した上で、組織として決定することが重要である。

7.1 業務継続計画の記載内容

政府業務継続計画では、各府省等は図表 7-1 の事項を省庁業務継続計画において定めるものとされている。

図表 7-1 省庁業務継続計画において定めるべき事項

政府業務継続計画 の記載箇所	省庁業務継続計画において定めるべき事項
第1章 3 省庁業務継続計画との関係	首都直下地震発生時において政府として維持すべき必須の機能である①内閣機能、②被災地域への対応、③金融・経済の安定、④国民の生活基盤の維持、⑤防衛及び公共の安全と秩序の維持並びに⑥外交関係の処理に該当する所掌事務を非常時優先業務として位置付け、これに必要な執行体制、執務環境等を定める。
第2章 第2節 1 非常時優先業務の決定	非常時優先業務として、第1節3にあげる業務を定めるとともに、政府として維持すべき必須の機能に該当するものであって、中央省庁において非常時の判断を的確に行うことが求められる業務を定める。
第2章 第2節 2 執行体制 (1) 社会全体としての業務継続体制の構築	首都直下地震発生時において、情報の収集、分析及び発信、非常時優先業務及び管理事務の実施、そのための職員の調整等について、地方支分部局等を含む関係部局相互の連携や、地方公共団体、公共的機関、電気、ガス、輸送、通信等の公益的事業を営む機関、民間事業者等との必要な連携協力が機能するよう、あらかじめ、これらの事項の連携体制を省庁業務継続計画に定める。
第2章 第2節 2 執行体制 (3) 職務代行者の選任	首都直下地震発生時に大臣、副大臣、大臣政務官その他の幹部職員が不在である場合に備え、法令で定めるもののほか、省庁業務継続計画において、非常時優先業務及び管理事務を担当する幹部職員の職務の代行の順位を定める。
第2章 第2節 2 執行体制 (5) 帰宅困難者の受入れ体制	首都直下地震が通常の勤務時間に発生し、多数の帰宅困難者が発生する事態に備え、非常時優先業務及び管理事務の実施に支障のない範囲内で、省庁業務継続計画において、受入れ可能な帰宅困難者の人数、受け入れる一時滞在施設、当該施設の運営方法等を定める。

政府業務継続計画 の記載箇所	省庁業務継続計画において定めるべき事項
第2章 第2節 3 執務環境 (5) 代替庁舎の確保	首都直下地震発生時に中央省庁の庁舎の全部又は一部が使用不能となる場合を想定して、代替庁舎を確保し、省庁業務継続計画において、代替庁舎の場所、代替庁舎に移転して実施する非常時優先業務、代替庁舎における執行体制、執務環境等について定める。
第2章 第2節 4 教育、訓練及び評価の実施並びに計画の見直し	省庁業務継続計画の実効性について評価を行い、適宜、これを見直すよう、当該省庁業務継続計画に定める。

この他、本ガイドラインを踏まえて少なくとも以下の内容について省庁業務継続計画に定める必要がある。

〔省庁業務継続計画に記載すべき事項〕

- 業務継続の基本方針（2.2節）
- 推進体制（2.4節）
- 緊急時の行動手順（4.1節）
- 災害対策本部の設置等（4.2.1項）
- 業務継続計画の発動基準（4.6節）
- 教育・訓練（8.2節）

以上を踏まえた章構成の例は、図表 7－2 のとおりである。

図表 7-2 省庁業務継続計画における章構成（例）

	章名	記載内容
1	総則	○ 業務継続計画の目的 ○ 業務継続の基本方針 ○ 業務継続マネジメントの推進体制
2	首都直下地震発生時における対応	○ 緊急時の行動手順 ○ 初動対応事項（災害対策本部の設置、職員の安否確認、参集要員の参集、職場内被災者への対応） ○ 非常時優先業務の実施（執行体制、執務環境） ○ 関係機関との連携（連絡体制や具体的な方法、連携すべき内容や役割分担） ○ 情報の発信（体制や具体的な方法） ○ 職務代行（幹部職員の職務の代行の順位） ○ 帰宅困難者等の受入れ（人数、一時滞在施設、運営方法） ○ 業務継続計画の発動基準、通常体制への復帰基準
3	業務継続への備え	○ 地震、風水害他、想定ハザードの理解 ○ 非常時優先業務及び管理事務の決定及び精査 ○ 関係機関との連携体制の確立 ○ 関係機関の業務継続力の把握 ○ 参集評価、職員の確保対策 ○ 庁舎の耐震安全化等 ○ 電力、通信・情報システム等、ガス、上水道の確保 ○ 下水道被災を踏まえた対応 ○ 物資等の確保 ○ 廃棄物の処理
4	代替庁舎	○ 代替庁舎の場所 ○ 代替庁舎の移転基準、移動方法 ○ 代替庁舎で実施する非常時優先業務等 ○ 代替庁舎における執行体制、執務環境
5	継続的改善	○ 執行体制、執務環境に係る改善計画 ○ 教育・訓練の実施計画 ○ 業務継続計画の評価・見直し

7.2 業務継続計画等の策定（又は見直し）

これまで検討してきた内容を踏まえ、各府省等は省庁業務継続計画を策定（又は見直し）する。省庁業務継続計画の実効性を担保するため、各府省等は当該業務継続計画に、下部マニュアルを策定することを記載することが重要である。この業務継続計画及び下部マニュアルは、他の関連する業務継続計画やガイドライン等のほか、連携すべき関係機関の業務継続計画等との整合を図る必要がある。

なお、業務継続計画や下部マニュアルの内容には組織内でのみ持つべきものも含まれるため、公表の前提の有無や参照者の対象範囲に従い、適切に区分し、管理する必要がある。このような区分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字義どおりに考える必要はなく、組織の実情に応じて適切に定めるものとする。

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有効かつ重要なものであり、組織内で適切に利用するほか、業務の依存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、情報の取扱いについて

は十分な配慮を行う必要がある。また、業務継続計画等の策定（又は見直し）作業が終了した後は、速やかに職員に周知徹底する必要がある。

(1) 公表版

公表版の目的は、各府省等の行政サービスに密接な関わりを持つ国民、地方公共団体、企業等や、各府省等と様々な面で関係を持つ外国政府等に対して、各府省等がどのような業務継続の基本方針を持ち、発災後にどのような対応を行うのかの概要を示すことである。

このため、業務継続の基本方針を示すとともに、個別の業務等についても、国民や、各府省等の行政サービスに強く依存する関係者の関心が高いと考えられる事項を中心に、情報の開示に伴う国の安全上の問題等が生じない範囲で公表版に記載する。

公表版の記載に当たっては、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各府省等の業務継続の取組について示していくことが望ましい。なお、公表版の業務継続計画は Web サイト等で公開する。

〈参考〉業務継続計画関係資料の情報公開法上の扱い

情報公開法（「行政機関の保有する情報の公開に関する法律」（平成 11 年法律第 42 号））第 5 条第 1 項第 3 号では、「公にされることにより、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」を情報の不開示情報としている。

各府省等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ため、非常時優先業務等を実施していく上での脆弱性が明らかとなるような情報については、情報公開法に基づく開示請求があった場合には、危機管理上の観点から不開示となるものと思料される。

情報公開法上の不開示情報該当性の判断は、同法に照らして各府省等において個別に行われるものであるが、上記の趣旨を踏まえて適切に判断する必要がある。

なお、官庁を対象とした業務継続計画に関して先進的な取組を行っている米国においては、業務継続計画については基本的に公表されていない。

(2) 全職員版

全職員版の主な目的は、各府省等の職員が、発災時の対応や平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である。

このため、緊急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組の成功例等も盛り込むことも考えられる。また、非常時優先業務等の目標時間・目標レベル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・訓練の実施計画の概要についても盛り込む。

なお、組織内での確実な情報管理が必要な情報の記載については、留意する必要がある。

(3) 限定職員版

限定職員版には、非常時における各府省等内の要員その他の資源配分を適切に行うための発災時の対応に関する情報や、組織全体の業務継続への取組（対策実施方針、非常時優先業務等の目標時間・目標レベル、教育・訓練の実施計画、継続的改善に関する方針等）を盛り込む。また、各府省等内の各業務についての業務影響度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。

(4) 部局別版

部局別版には、発災時の個別業務の実施手順を記載する。また、発災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。局内での備蓄物資の保管場所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。

(5) 課室等版

それぞれの業務の詳細な実施手順（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む。）。また、各種のデータや備品の所在等についての情報の共有を図る。このほか、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、鍵の保管場所といったものも含まれる。

(6) 文書の整備形態

各文書の整備形態としては、その利用状況を想定した上で判断される必要がある。

図表 7－3 に主な文書形態について整理する。

図表 7－3 主な文書形態

文書形態	説明
冊子	○ 計画書全体の印刷物である。平常時、発災時のいずれにも参照する。 ○ 用途としては、対象者間で共有して参照する状況が主に想定されるため、部署単位で、1部～数部を用意する。 ○ 部数を明確に管理することも必要となる。
電子ファイル	○ 共有サーバー上に電子ファイルとして保存する。 ○ アクセス権限の設定により参照者の範囲が柔軟に設定可能である。 ○ 更新の都度の印刷が不要であり、平常時の管理、参照は行いやすいが、発災時において、電力や通信が確保されていることが利用の前提となる。

8. 教育・訓練、 点検・是正、継続的改善

8. 教育・訓練、点検・是正、継続的改善

各府省等においては、業務継続計画を作文で終わらせることなく、教育・訓練及び評価を通じて、実効性を検証し、課題を洗い出す必要がある。また、短期的又は中長期的にそれぞれ対応すべき事項を改善計画として策定し（又は見直し）、継続的に改善を図る仕組みを構築する必要がある。

2章では業務継続マネジメントの実施体制について記載したが、本章では、その体制に基づき活動すべき具体的な内容について記載する。

8.1 改善計画の策定と活用

各府省等において、執行体制（4章）や執務環境（5章）等の検討や、訓練（8.4節）、評価（8.7節）、災害への対応等を重ねる中で、非常時優先業務等を円滑かつ迅速に実施していく上での課題が明らかとなる。

例えば、執行体制において、一定時間内における職員の参集率が低い場合には、本来行うべき非常時優先業務等の遅延やレベルの低下等が発生することが考えられる。また、執務環境において、情報システムのバックアップができていない場合は、重要なデータが失われ、業務継続に支障が生じることが考えられる。

各府省等においては、これらの課題について、特に業務継続全体への影響が大きい要因を中心に、計画的に対策を講じていく必要がある。

このため、各府省等は、洗い出した課題に対する改善計画を策定し、毎年度進捗状況を確認する必要がある。その際、各府省等の幹部職員が参加する会議等において、自身の組織における課題を幹部職員が明確に認識し、組織として改善を推進させるという意味を明示することが重要である。また、中長期的に検討が求められる課題が明らかになった場合については、まずは暫定的な対策を講じておく必要がある。このような課題について計画的に検討を進めるためには、実施する優先順位や目標時期（予定）を定める必要がある。仮に、暫定的な対策をすぐに講じることができない場合には、必要な検討をいつから進めるといったような方針を改善計画に記載する必要がある。

改善計画書（一覧）のイメージを示すと図表 8-1 のとおりで、一覧に記載されている事項のうち重要・困難な事案については、例えば、図表 8-2 のような改善計画書（個別）を作成して対応する必要がある。改善計画は、必ずしも省庁業務継続計画の本文中で定める必要はないが、各府省等における業務継続力の向上に向けた取組を計画的に実施する上で必要不可欠なものであることから、文書化しておく必要がある。

図表 8-1 改善計画一覧の例

分類	現状の課題	対策項目	主務課等	優先 順位	担当課	XXXXXXX	計画策定日	YYYY/MM/DD
					○年度	実施時期		
						○年度	○年度以降	
職員	発災後3時間以内の参集評価による参集率が必要 人数の7割	対象者への近傍宿舍への優先割当て、交代制での宿日直職員の確保	人事課				夜間・休日発災時の一部業務の目標時間の延長、及び業務手続の一時的な簡略化	暫定措置
安否確認	職員安否等集約システム未導入	全職員及びその家族を含む職員安否等集約システムの導入	人事課				地震時の自発的な連絡ルール制定及び周知徹底	
庁舎	災害対策本部機能のみ代替庁舎を確保	災害対策本部機能以外の代替庁舎について、複数候補を確保	防災課 庁舎管理課	...			代替庁舎で実施する非常時優先業務等の対応人数を精査、災害対策本部機能の代替庁舎に集約したレイアウト作成	
什器	未固定のロッカーがある パソコンの固定をしていない	什器固定を完了させる すべてのパソコンの落下・転倒防止	各部署 各部署				(至急対応)	
電力	非常用発電設備が通常使用電力の半分で72時間	燃料タンクの増強	庁舎管理課	...			ファイルサーバー上での作業の徹底、ノートPCは帰宅時に収納	
	発災時の電力供給範囲の認識が不足	非常用電源接続コンセントの明示(カラーリング)	庁舎管理課				発災時の電力使用設備・箇所の精査に基づく供給範囲の制限 当該箇所へのビニールテープ貼付(至急対応)	
通信	災害時優先電話が、外部との連絡を主に担う災害対策本部要員数より不足	災害時優先電話増加に係る通信事業者との調整、専用回線の確保	庁舎管理課 防災課	...			災害時優先電話の発信専用運用及び省庁間通信の中央防災無線使用の徹底	
情報システム	発災時の保守に関する契約の記載がない	情報システムベンダーとの非常時における保守契約内容の確認、見直し	情報課	...			情報システム停止時の代替策の事前措置の実施	
	インターネット回線の冗長化がなされていない	インターネット回線の複数回線化	情報課	...			出張者用モバイルルータの活用	
	非常時優先業務等に係る情報システムのバックアップがなされていない	平常時の情報システム設置拠点と同時被災しないことが想定される場所にバックアップシステムを確保	情報課				バックアップデータを遠隔地保管	
消耗品等	1か月ごとの納品のため、時期により在庫がない	調達方針を見直し、常時一定量以上の在庫確保(必要に応じて倉庫も確保)	総務課				庁舎内の流通ストックの場所の把握、在庫払底時は同一庁舎入居の○ ○省より融通	

図表 8－2 改善計画書（個別）の記載例

項目	内容
改善すべき項目	
詳細内容	(指摘事項 / 何をどう改善する必要があるのか)
対応策 / 改善内容	
対応完了予定	YYYY/MM/DD
対応結果	
対応完了日	YYYY/MM/DD
備考・コメント	
担当課 / 担当者	XXXXXX / XXXXXX

8.2 教育・訓練の必要性和実施計画

参集要員をはじめとする職員の発災時における即応力や計画の実効性の検証・向上を図る上で、教育や訓練の実施は不可欠である。発災後しばらくの間は、非常時優先業務の多くは応急業務であり、職員が業務内容を熟知した通常業務ではないため、教育や訓練による事前の理解や能力向上が重要となる。

このため、教育（8.3節）及び訓練（8.4節）を踏まえて、業務継続計画に係る教育・訓練の実施計画を策定し、計画的かつ継続的に職員の即応力や計画の実効性の検証・向上を図る必要がある。また、教育・訓練の実施に当たっては、専門的なノウハウが必要となるため、企画・運営する人材も組織的に育成する必要がある。

各府省等は、教育や訓練を計画的に実施するために、図表 8-3 を参考に教育・訓練の実実施計画を策定して、着実に実施する必要がある。実施した訓練については、その概要や結果などを記録した資料を残し（8.4節）、是正や改善を行う際や、実施計画の策定や個々の訓練を企画する際などに活用することが望ましい。

なお、教育の対象者は、各府省等の職員にとどまらず、政務も含まれることに留意する必要がある。

図表 8-3 教育・訓練の実実施計画（例）

教育・訓練の種類	実施回数	対象者
職員の安否確認訓練	毎年 1 回	全職員
業務継続計画の説明	毎年 1 回	
幹部職員層を対象とした研修	毎年 1 回	管理職層
新たに配属された幹部職員へのレクチャー	着任時及び 随時	
非常参集訓練	毎年 1 回	参集要員
総合的な意思決定訓練	隔年	
代替庁舎への移転訓練	隔年	
新たに配属された参集要員を対象とした研修・訓練	随時	
非常時優先業務等の実施訓練	毎年 1 回	
広報の訓練（広報内容、表現、発表の仕方等）	毎年 1 回	
各府省等の所掌に係る分野ごとに横断的に実施する訓練	隔年	
関係機関との連絡訓練	毎年 1 回	
内外連絡の確認	毎年 4 回	
計画発動時の対応訓練・演習	毎年 1 回	
他府省庁等・関係機関との連携訓練	隔年	
災害対策本部の設置・運営等訓練	毎年 1 回	災害対策本部要員
非常用発電設備稼働訓練	毎年 1 回	管理事務従事職員
通信・情報システムのバックアップ切換え訓練	毎年 1 回	
帰宅困難者等受入れ訓練	隔年	
データ関係の確認	毎年 2 回	
備蓄の確認	毎年 2 回	

8.3 教育の実施

政府業務継続計画において⁹¹、各府省等は、その職員に対し、首都直下地震発生時において非常時優先業務を継続することの意義、非常時優先業務の内容、非常時優先業務を実施するために必要な執行体制、執務環境等について教育を行うとされている。

8.3.1 教育の目的等

首都直下地震等の発生時において、幹部職員を含む参集要員は、発災時には、組織の指揮を執らなければならないことから、自ら果たすべき役割について常日頃から認識し、想定しておく必要がある。また、参集要員以外の職員についても、初期対応の応援等の要請が想定される。

このため、全職員は業務継続計画の意義や内容を、政務や幹部職員を含む参集要員は業務継続計画発動時に実施すべきこと、新任者等は、業務計画発動時にどのような行動をとるべきか、あらかじめどのようなことを知り、備えるべきかといった事項を理解しておく必要がある。

なお、職員の家族には、発災直後からの参集が必要な旨について、当該職員自身が平常時より説明し、理解を得ておくことも重要である。

教育の実施に当たっては、eラーニングや過去の災害記録等を活用することが有効である。

異動による引継ぎの際には、業務継続に関する事項についても必ず引継ぎを行い、着任後、速やかにその業務内容を理解できるようにするとともに、新体制においても常に複数の者が業務内容を把握している状況を保つ必要がある。

8.3.2 教育の実施時期

教育の実施時期については、以下の時期に実施する必要がある。

○ 政務、幹部職員を含む参集要員は人事異動の都度実施

業務継続に係る対応力を維持するために、速やかに新任者等へ必要なレクチャー等を行う必要がある。

○ 上記以外の職員は大規模な人事異動にあわせて実施

⁹¹ 政府業務継続計画 第2章 第2節 4（1）教育の実施

〈参考〉業務継続計画に関する職員への教育事例：財務省

財務省においては、職員に対する業務継続計画に関する教育や初動体制の構築の一環として、「常時携帯用（カード型）マニュアル」を策定し、職員へ配布している。

（表）

【機密性 2】

（常時携帯用）

緊急事態発生時の対応マニュアル（財務省）

※緊急連絡用の携帯電話を常に携帯のこと。

※省対策本部構成員等、非常時優先業務従事者は、

→ 東京 23 区震度 6 強以上の地震の場合は、

参集連絡を受領できなくても、自動参集のこと。

→ その他の緊急事態は、連絡を受けてから参集。

1. 非常参集フロー（東京 23 区震度 6 強以上）

The flowchart illustrates the emergency assembly procedure. It starts with a disaster (地震) occurring, leading to an emergency assembly (緊急参集) at the Government (政府) and the Ministry of Finance (財務省). The Government side involves the Prime Minister (総理) and Ministers (大臣) assembling at the Government Headquarters (政府本部). The Ministry of Finance side involves the Minister (大臣), Secretaries (幹事), and various bureaus (各局等) assembling at the Ministry of Finance Headquarters (財務省対策本部 @ 本庁舎(又は〇〇)). The process includes a temporary meeting (臨時閣議) at the Government Headquarters and a meeting at the Ministry of Finance Headquarters. The flowchart also indicates that the procedure is for times outside of regular working hours (※執務時間外).

（裏）

2. 各職員の役割 ※以下、記入のこと

☐	省対策本部構成員 ○時間以内に本庁舎〇F〇〇会議室 (本庁舎使用不能時は、〇〇)
☐	省対策本部事務局員 ○時間以内に本庁舎〇F〇〇会議室及び〇〇〇〇 (本庁舎使用不能時は、〇〇)
☐	各局等における非常時優先業務従事者 ・業務名() ・参集時間() ・参集場所() (本庁舎使用不能時は、〇〇)
☐	その他(自宅待機) ※連絡がとれる態勢を維持

3. 連絡先

	電話番号	メールアドレス

(省対策本部事務局連絡先)
直××-××××××××××/衛星×××-××××××××××

省対策本部の構成員の記入例

2. 各職員の役割 ※以下、記入のこと

☒	省対策本部構成員 3時間以内 に本庁舎〇F〇〇会議室 (本庁舎使用不能時は、〇〇)
☐	省対策本部事務局員 ○時間以内に本庁舎〇F〇〇会議室及び〇〇〇〇 (本庁舎使用不能時は、〇〇)
☐	各局等における非常時優先業務従事者 ・業務名() ・参集時間() ・参集場所() (本庁舎使用不能時は、〇〇)
☐	その他(自宅待機) ※連絡がとれる態勢を維持

8.4 訓練の実施

政府業務継続計画においては⁹²、政府は、閣僚等の参集、安否等の確認、非常時優先業務の執行体制等について、定期的に訓練を実施するとされている。また、各府省等は、その所掌に係る金融、医療、燃料、物流等の分野ごとに必要な訓練を横断的に実施するよう、関係する地方公共団体、指定公共機関、民間事業者等に要請するとともに、これらの者と合同で訓練を実施するとされている。

各府省等は、業務継続の実効性の検証・向上を図り、政府必須機能を維持する目的で、業務資源が制約を受けた（「自ら被災した」）状況（1.2.1項(2)）を想定した安否の確認、情報の収集・処理・発信、意思決定等、非常時優先業務の執行体制等の訓練を定期的に実施する必要がある。非常時優先業務の執行体制等の訓練（図表 8-5 No.1「職員の安否確認訓練及び非常参集訓練」）では、目標時間内に目標レベルに達することができるか等の確認を行う必要がある。各府省等单位で訓練の実施計画を策定するほか、中央省庁全体の訓練については総合防災訓練大綱等で定めていくことになる。あらゆる形式の訓練を単年度で実施することは困難であるため、中期的に必要な種類の訓練を順次実施することも考えられる。

訓練の実施後には、訓練によって得られた課題を検証するとともに、検証結果を幹部職員まで報告し、その解決のため、業務継続計画や改善計画等を見直す必要がある。

このため、発災時の記録（4.5.5項）と同様、訓練についても記録を行う必要がある。訓練の時期については、業務継続に係る対応力を維持するために、できるだけ大規模な人事異動後又は教育（8.3節）を実施した後に設定するのが効果的である。

8.4.1 訓練の対象

訓練の対象としては、①各府省等内の関係者に限定されるもの、②各府省等と連携すべき地方支分部局等が合同で行うもの、③連携すべき他府省等や関係する地方公共団体、指定公共機関、民間事業者等と合同で実施するものに大別される。

①の例としては、具体的には、全職員を対象とした安否確認訓練、参集要員を対象とした非常参集訓練、幹部職員又は幹部職員不在時の代行者による意思決定訓練、災害対策本部要員を対象とした災害対策本部の設置・運営訓練等がある。②の例としては、地方支分部局との連携確認の訓練や、参集困難な職員が平常時の出勤先とは異なる拠点に参集して執務にあたる訓練等がある。③の例としては、各府省等の所掌に係る分野ごとに横断的に実施する訓練や関係機関との連絡訓練、民間事業者と連絡が必要となる非常用発電設備稼働訓練や通信・情報システムのバックアップ切換え訓練等がある。これらを定期的に行い、計画遂行に必要な知識の共有化と対応能力の向上に努める必要がある。

⁹² 政府業務継続計画 第2章 第2節 4（2） 訓練の実施

8.4.2 訓練シナリオの想定

訓練シナリオについては、省庁業務継続計画の前提とする被害想定を基本として検討する。

ただし、業務継続計画の応用性を高めていくために、中期的には、震が関地区において政府業務継続計画に定める被害想定と比較して被害が小さい状況や、より過酷な状況を想定した訓練シナリオを作成するなど、様々な状況を想定した訓練を企画・実施していくことが望ましい。訓練シナリオの前提となる被害想定等の例は図表 8-4 のとおりである。より過酷な事象としては、被害想定におけるインフラ被害をより長期化させる、二次災害・複合災害⁹³が発生する、職員が計画のとおりに参加できない等のケースが考えられる。

図表 8-4 訓練シナリオの前提となる被害想定（例）⁹⁴

項目	政府業務継続計画に定める被害想定	被害が小さい状況
電力	停電は1週間継続する。	○ 発災直後は、需給バランスが不安定となり停電する。 ○ まもなく復旧するが、需要抑制が行われる。
固定電話	不通は1週間継続する。	○ 大量アクセスにより輻輳が発生し、災害時優先電話以外は90%規制される。 ○ 2日目に通話規制が緩和する。
携帯電話	不通は1週間継続する。	○ 大量アクセスにより輻輳が発生し、災害時優先電話以外は90%規制される。 ○ 2日目に通話規制が緩和される。 ○ 停電エリアでは継続して停波する。
鉄道 (JR・私鉄)	JR及び私鉄の運行停止は、1か月継続する。	○ 1日後、郊外部においては、運行を再開するものの、都心及びその周辺は1か月後まで運行停止する。
地下鉄	地下鉄の運行停止は、1週間継続する。	○ 1週間後まで運行を停止する。

8.4.3 訓練形式

訓練の代表的な形式及び各訓練の企画に際して、考慮すべき業務継続に資する観点を図表 8-5 に示す。中央省庁の業務の特性として、速やかに情報収集し、的確な判断の下に関係機関に指示する業務が多いことから、業務資源に制約がある状況において意思決定を伴う図上訓練は有効である。

従来の防災訓練は、業務資源が問題なく使用できる状況を想定して実施されていること、手順等の確認を目的としたいわゆる習熟訓練の性格が強いことから、業務継続の訓練としては効果的なものとはならない点に留意する必要がある。業務継続の訓練を企画する場合は、中央省庁が「自ら被災」した状況を想定することが非常に重要である。

中央省庁の業務は意思決定が求められるものが中心であるため、図上訓練により、一般的に想定されるシナリオとは異なる状況を詳細に設定して、参集要員が多角的な視点から柔軟な意思決定を行うこと

⁹³ 防災基本計画 第2編 第1章 第6節 4 複合災害対策関係

⁹⁴ 首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）」（平成25年12月19日）をもとに作成

によって判断力を養う効果が期待できる。

また、業務継続計画が対象とする期間は、発災直後から1か月以上にわたることが想定される（3.2.3項(3)）。このため、発災直後だけでなく、発災後12時間後、24時間後、3日後、1週間後、2週間後といった離散的な時期の状況シナリオを想定し、各タイミングでの判断を問う、当該シナリオに則した時間軸での訓練の実施も考えられる。

訓練の実施に当たっては、幹部職員の関与の下、訓練ごとに目的・位置付け、目標等を定め、その目標の達成度を評価する必要がある。また、訓練の際には、各個人の動きがその役割・責任に応じたものとなっているかチェックし、記録をとるほか、実施者と評価者が行う事後検討（振り返り）を参加者を交えて行い、訓練の結果を分析して非常時優先業務等を実施する上での課題や気付きを抽出し、必要に応じて省庁業務継続計画等を改定するなどのフィードバックを行う必要がある。

図表 8－5 業務継続に関する訓練（例）

	訓練形式	業務継続に資する（資源制約の）観点	チェックする項目
【実動訓練】			
1	職員の安否確認訓練及び非常参集訓練	○ 安否確認や非常参集に係る課題を把握するため、曜日・時間帯などについて様々な条件で想定する。 ○ 例えば、テレワークを中断して参集する場合や出張先からの参集など、平日日中に人や自動車が密集した状況下で参集（移動）することなどを想定する。 ○ インターネット回線の障害等により安否確認システムが使用不能な場合を想定して、緊急連絡（安否確認）で災害伝言ダイヤル 171 や Web171 の利用方法を確認する。 ○ 抜き打ちで実施する。 ○ 近隣の職員の徒歩登庁及び代替庁舎へ参集する。 ○ 事前に徒歩による参集経路を決定し、経路上の危険箇所等の障害や時間を要する要因となる物がないかを確認する。 ○ 安全な迂回経路を決める。再度迂回する必要があることも考慮し、迂回経路は複数検討しておく。 ○ 徒歩で帰宅し、参集経路を確認する。	○ 回答に要する時間、職員の回答率が、想定範囲内か。 ○ 安否確認システムが機能しない場合に職員の安否を確認できるか。 ○ 安否確認システムを使用して、参集途上の状況報告を行えるか。 ○ 安否確認の結果を関係者間で共有・活用するための体制は整っているか。 ○ 参集経路の安全性は十分か。 ○ 参集要員が十分に集まらない場合の対処の方法は定まっているか。 ○ 参集評価の結果と、抜き打ちで訓練を実施した場合の参集結果を比較する。結果に大きな差異がある場合には改善措置を検討する。 ○ 迂回経路は安全の観点から適切か。 ○ 例えば、橋を通行する場合、橋の安全だけでなく、渡った先が火災が発生しやすい木密地域ではないかまで想定する。

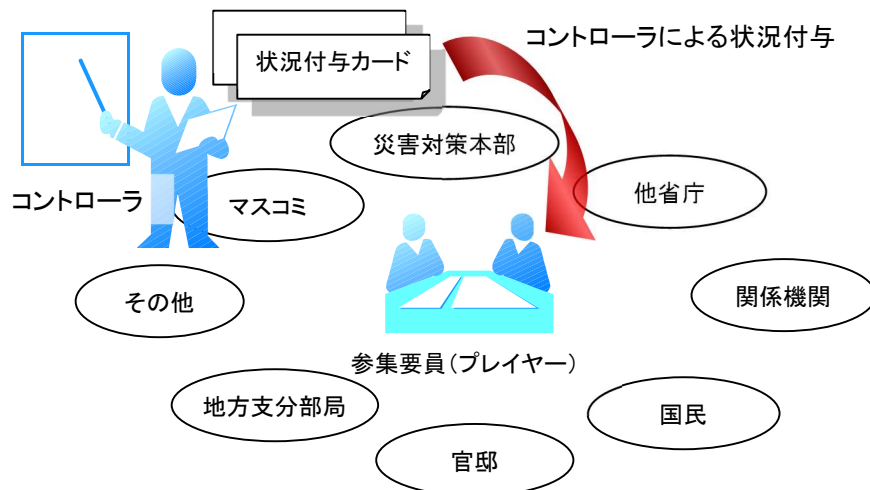
	訓練形式	業務継続に資する（資源制約の）観点	チェックする項目
			○ 参集経路の選定に当たり、経路上に障害があった場合に、途中から迂回する可能性があることが考慮されているか。
2	災害対策本部の設置・運営等訓練	○ 本来の要員が一定割合しか参集できない状況を想定し、限られた要員のみで本部設置・運営を行う。 ○ 第一順位に指定された指揮命令者が参集できない状況を想定し、代行者が指揮を執る訓練を定期的実施する。 ○ 災害対策本部の運営訓練にあつては、例えば、変化する状況にあわせて対応することが求められるシナリオ非提示型訓練を実施する。	○ より過酷な状況下において、業務継続計画を実行できるか。 ○ 判断結果は許容の範囲内であるか。 ○ 判断に要した時間は許容の範囲内か。 ○ 職務代行者が意思決定を行う上での課題の有無。 ○ 本部員の行動は相互に連携が取れているか。
3	帰宅困難者等受入れ訓練	○ 本来の受入れ担当者が不在の状況を想定して行う。 ○ 庁舎管理官署、入居官庁及び東京都、千代田区が連携して行う。 ○ 庁舎管理官署と入居官庁の間で共有する備蓄品の棚卸しを行う。	○ 帰宅困難者の受入れ手順。 ○ 関係機関との連携手順・方法 ○ 備蓄品の内容や量の確認、備蓄品の利用手順。 ○ 備蓄品の使用期限を確認する。
4	代替庁舎への移転訓練	○ 業務継続計画で予定している移動手段を使って、職員が実際に代替庁舎へ移動する。 ○ 代替庁舎への最短の移動経路上に支障がある。 ○ 確保できている代替庁舎のスペースが不十分。 ○ 代替庁舎となる施設に常駐している職員のみで執務環境を立ち上げる。 ○ 本庁舎に被害があり、本庁舎で災害対策本部が設置できない。	○ 本庁舎が使用できない場合の、災害対策本部の設置手順。 ○ 代替庁舎への移動や執務環境の立上げは目標時間内にできるか。 ○ 部分的な移転を行う場合の移転の優先順位は適当か。 ○ 移転後の代替庁舎のレイアウトは、業務を実施するに当たって適当か。 ○ 他府省の空きスペース等の融通を受ける場合の手順は適当か。 ○ 代替庁舎において、実際に非常時優先業務を実施することは可能か。
5	非常用発電設備稼働訓練	○ 非常用発電機が自動で稼働しない。 ○ 設備メーカー等と実際に連絡が必	○ 非常用発電機が自動で稼働しなかった場合の対処方法はマニユ

	訓練形式	業務継続に資する（資源制約の）観点	チェックする項目
		要となる状況を取り入れる。 ☐ 備蓄分だけでは燃料が不足し、追加で燃料の手配が必要となる状況を取り入れる。	アル化できているか。 ☐ 設備メーカーの事業継続性は確保されているか。 ☐ 燃料の調達を円滑に行えるか。
6	通信・情報システムのバックアップ切換え訓練	☐ 専門知識を有する職員が不在の状況を想定し、職務代行者が対応する。 ☐ 単純な稼働訓練に止まらず、システムベンダー等と実際に連絡が必要となる状況を取り入れる。	☐ 職務代行者が適切に切換えを行えるか。 ☐ システムベンダーの業務継続性を確認する。 ☐ 非常用通信手段の使用手順。
7	庁舎の安全確認訓練	☐ 専門知識を有する職員が不在の状況を想定し、専門知識のない職員による庁舎の安全確認を実施する。 ☐ 建物やインフラに退館、移転判断を要する程度の被害が生じる。 ☐ 非常時の警備体制。	☐ 発災後即座に安全確認を行えるか。 ☐ 安全確認マニュアルが整備されているか。 ☐ 退館基準は適当か。 ☐ 停電時や退館時の警備体制。
【図上訓練】			
8	広報の訓練（広報内容、表現、発表の仕方等）	☐ 職務代行者が広報対応を行う。 ☐ 代替庁舎での広報対応を想定する。	☐ 本来の担当者と比較して許容できるレベルか。 ☐ 代替庁舎で訓練を行う場合に、本庁舎で実施した場合と比較して許容できるレベルか。
9	非常時優先業務等の実施訓練	☐ 参集評価に基づく参集状況を想定した要員で対応する。 ☐ 本来の要員が一定割合しか参集できない状況を想定し、限られた要員のみで対応する。 ☐ 職務代行者が対応する。 ☐ 関係機関の被災や連絡の途絶を想定する。 ☐ 拠点や設備等に関して、代替手段を利用する。 ☐ 参集要員により様々な業務資源の制約のシミュレーションを行う。 ☐ 想定シナリオに第三者の意見を取り入れる。	☐ 様々な制約が生じている中で、非常時優先業務の実施の遅れや実施レベルの低下が許容できる範囲内か。 ☐ 参集要員が十分に集まらない場合の対処の方法は決まっているか。 ☐ 公共の交通機関が止まった場合に、遠方に居住する職員はどのように参集するか。 ☐ 想定シナリオは甘すぎないか。
10	総合的な意思決定訓練	☐ トップマネジメント（大臣等を含む。）による意思決定を行う。	☐ 制約のある状況下でも、意思決定が円滑に行えるか。

	訓練形式	業務継続に資する（資源制約の）観点	チェックする項目
		○ 責任者が参集できない状況を想定し、代行者が指揮を執る、又は、衛星携帯電話等を利用して指示を得る。 ○ 発災後 1 か月等の中長期間を想定する。	
【実働・図上両方の形式が考えられる訓練】			
11	新たに配属された参集要員を対象とした訓練	○ 着任から 1 ～ 2 週間以内に計画発動時の実施事項の確認を行う。 ○ 非常時優先業務の模擬演習を行う。	○ 新任者が、担当する非常時優先業務の内容を理解できたか。
12	各府省等の所掌に係る分野ごとに横断的に実施する訓練	○ 関係する地方公共団体、指定公共機関、民間事業者等と合同で実施する。 ○ 連絡要員を派遣して実施する。 ○ 関係者間で事前に定める一部の通信手段や、情報収集ツールが利用できない状況を想定する。 ○ 各府省や関係機関の代替庁舎等を用いて実施する。 ○ 一部の関係機関が機能しない状況を想定する。	○ 合同で訓練を実施した機関との間で十分な連携が行えたか。 ○ 制約がある中でも関係機関と連絡が取れるか。 ○ 関係者相互の意思疎通に支障がなかったか。 ○ 外部からのインプットが途絶した場合（業務資源が制約された状態）の代替手段は適切か。
13	関係機関との連絡訓練	○ 通常利用しない手段（災害時優先電話や衛星携帯電話等）を利用して連絡する。 ○ 関係機関の代替庁舎等に連絡する。 ○ 共通した被害想定、タイムラインをもとに行う。	○ 制約がある中でも関係機関と連絡が取れるか。 ○ 関係機関の代替庁舎の連絡先を把握できているか。 ○ 代替庁舎へ移転したことを、関係機関へ連絡できるか。

〈参考〉参集要員を対象とした図上訓練

図上訓練には、シナリオ提示型とシナリオ非提示型があり、シナリオ提示型は対応手順の確認に主眼が置かれ、決められた手順どおりに対応を行う訓練である。一方、シナリオ非提示型は訓練シナリオを事前に提示せず、コントローラにより随時状況付与を行う訓練で、事前又は訓練中に付与される情報に基づき判断し、行動する訓練である。



〈参考〉地方公共団体における参集状況を踏まえた非常時優先業務実施訓練の事例

■東京都：参集訓練と連動した第一回災害対策本部会議開催等の非常時優先業務の実施に係る図上訓練
東京都では、発災時の業務実施体制の検証を目的に、「職員への参集指示」や「2時間以内の第一回災害対策本部会議の開催」のほか、発災初期に必要となる非常時優先業務を対象とした図上訓練を実施している。

・参集訓練と図上訓練との連動

都庁防災センターの近傍の災害対策住宅に待機する職員が実際に参集し、非常時優先業務に係る図上訓練に参加することで、実災害を想定した訓練となっている。

・発災時の職員参集指示後の状況下での対応を想定したマニュアルの策定

発災時の職員参集指示直後の状況下でも「2時間以内での第一回災害対策本部会議の開催」のほか、非常時優先業務を確実に実施できるよう、同業務を対象としたマニュアルを策定している。実施事項が順番に整理されており、参集した職員が1番目の手順から順番に対応していくことを想定している。参集訓練と連動した図上訓練の実施を通して本マニュアルを検証し、常にマニュアルの改善を図っている。

■神奈川県：統制部設置訓練等

神奈川県では、災害対応の中心となる統制部における初動対応業務を円滑に実施するための「統制部設置訓練」を実施している。また、「統制部設置訓練」とは別に、「職員緊急参集訓練」及び「業務継続計画遂行訓練」を実施している。

・統制部設置訓練

統制部初動対応マニュアルに基づき、発災2時間後の第1回災害対策本部会議の開催に向けた統制部における初動対応（被害状況及び広域応援部隊等の把握、応急対策基本方針の検討等）の訓練を実施している。なお、勤務時間外に大規模な災害等が発生した場合には、待機幹部、当直員、防災情報業務員及び参集の早かった職員が情報収集等を行い、その後に参集する職員が統制部の事務室や災害対策本部室の準備等を行ったうえで、参集状況に応じて統制部の各チームが活動を開始する。

・職員緊急参集訓練及び業務継続計画遂行訓練

職員緊急参集訓練を通して参集人数を確認するとともに、職員緊急参集訓練後に業務継続計画遂行訓練

を実施する。業務継続計画遂行訓練では、庁舎及び執務空間の点検を実施するとともに、非常時業務マニュアル等に基づき、非常時優先業務が適切に行えるか確認する。
また、非常時優先業務の確認をとおして、非常時優先業務必要人数（適正・過不足等）を把握している。

〈参考〉日本銀行：業務継続計画に係る訓練事例

指定公共機関に位置付けられる日本銀行では、業務継続に関する訓練を定期的（年1回以上）に実施し、訓練結果等を踏まえつつ、有事対応力や業務継続体制の強化等を図っている（主な訓練事例は以下のとおり）。

- ・本店災害対策本部運営訓練：首都直下地震や南海トラフ地震が発生したとの想定の下、本支店事務所の関係部署と災害対策本部の運営を実施。
- ・大阪移管業務対応訓練：本店大規模被災時（東阪間通信途絶時）を想定し、大阪支店が独自の判断で本店業務を一部継続する際の事務処理や運用体制を確認。
- ・システム障害対策訓練：システムセンター・本店同時被災時におけるバックアップセンターへの切り替え、および切り替え後の事務処理や運用体制を確認。
- ・一斉避難訓練および危機回避行動訓練：緊急地震速報受信時の基本動作および建物からの避難等を実施。
- ・初動体制の確認訓練：首都直下地震が発生したとの想定の下、業務継続要員が参集して災害対策本部の立ち上げ等を実施。
- ・代替業務拠点移行訓練：本店での業務継続が困難となったとの想定の下、代替業務拠点到参集して業務継続を実施。
- ・徒歩参集ルート確認および業務立上げ訓練：交通途絶等の想定の下、業務継続要員等が徒歩で本店に参集するルートを確認するとともに、継続業務の立ち上げ処理等を確認。

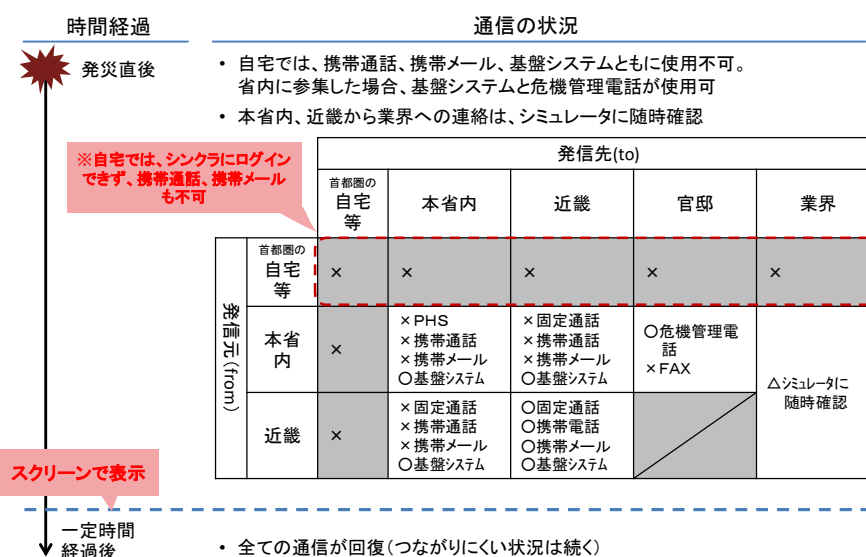
注）このほか、政府との連絡訓練、安否確認訓練、一斉連絡・応答確認訓練等も実施。

〈参考〉経済産業省：人的・物的資源の制約がある中で実施する「ブラインド（シナリオ非提示）型のシミュレーション訓練」

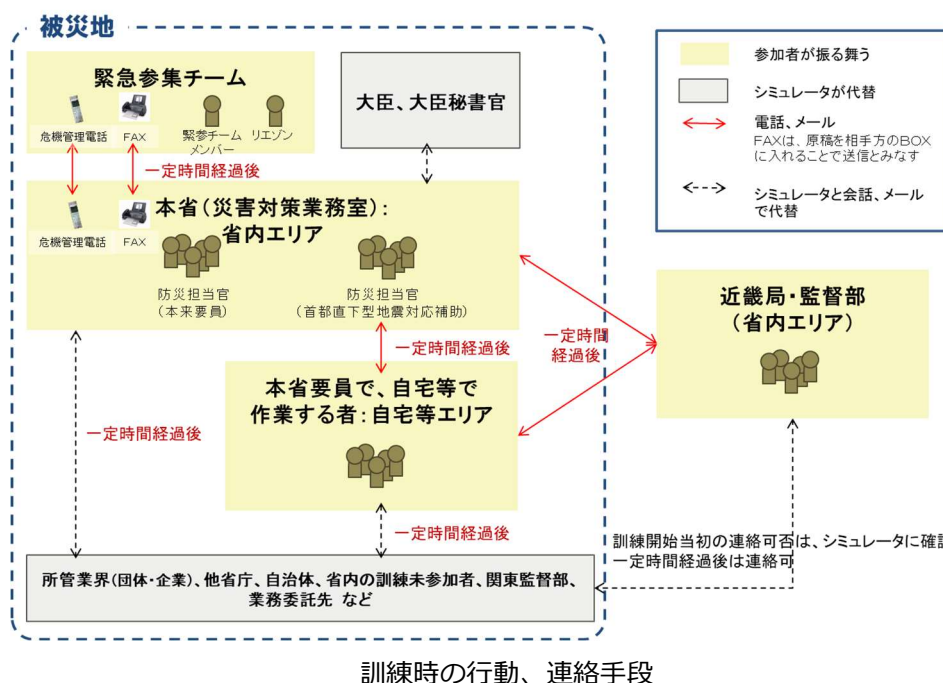
経済産業省は、大規模地震をはじめとした自然災害が発生した際に、経済産業省が業務を継続し、かつ災害対応を迅速に行うことは、多くの国民の生命と生活を守るためにも極めて重要であるとの認識から、危機管理・災害対応能力の向上を目的とした訓練を実施している。

- 平成29年度の訓練は、首都直下地震が発生した過酷状況下において人的・物的資源が限定される中、必要業務の初動を効率的に行うために、人員配置・指揮系統を整理する目的で行った。
- 訓練は3部構成とし、第1部では、より実践的なものとするため、訓練参加者に事前にシナリオの内容を伝えないブラインド型の「シミュレーション訓練」を行った。第2部では、訓練で得られた気づきや課題について議論する「ディスカッション」、第3部では、高度な意思決定を求める課題（検討テーマ：計画停電）について、どのような対応が望ましいかを議論する「ワークショップ」を、土曜日の1日をかけて実施した（10時から17時まで）。
- 前年度の訓練で抽出された課題への対策を踏まえ、「シミュレーション訓練」で検証する項目として下記を設定した。
 - ・各チームの状態目標を達成することが可能か
 - ・非被災地の代替情報収集拠点で業務を行う職員、本省庁舎に参集する職員、遠隔で業務を行う職員の間で効率的な連携が可能か
 - ・参集が難しい場合、参集せずとも、遠隔で円滑な対応が可能か
 - ・上記対応を補助するためのツール（被害報集約システム、簡易マニュアル等）の実効性
- 訓練の対象時間帯は、休日18時発災を想定し、発災直後から4時間後までの4時間とした。
- 訓練の前提は次のとおり。
 - ・庁舎（本館、別館）は利用可能
 - ・省内シンクライアントPCの使用は可能

- ・新たに発令した防災担当官（首都直下型地震対応補助担当）（6 km 圏内に居住する職員）が徐々に参集 ※ 6 km 圏外にいる職員は遠隔で業務を実施
- ・通信状況が制限されている設定で訓練を開始（訓練中、一定時間経過後にはすべての通信が回復）



- 徒歩での参集速度を時速 2 km と設定し、演習参加者の自宅から本省までの距離から参集見込み時間を事前に設定。演習参加者は想定上の参集時間となったタイミングで順次訓練に参加した。
- 訓練の対象者は、本省の危機管理・災害対策室、エネルギー P T、物資 P T、官房各課室、防災担当官（首都直下型地震対応補助担当）に加え、全体の行動状況を把握し具体的な課題を抽出するため、非被災地の代替情報収集拠点の職員として近畿経済産業局・監督部（約 10 名）とした。（合計 100 名程度）
- 訓練に参加しない他省庁、地域拠点、所管業界団体等の関係機関等については、会場内のシミュレータが担当した。関係機関等との連絡は、シミュレータとの直接会話や、メールの送付により回答を入手し、その回答内容を基に、次なる対応を行った。



8.5 教育・訓練による問題点の発見と対応

教育・訓練を実施した結果として明らかとなった問題点や課題等について、幹部職員の判断を待つ必要がない実務的なものは、点検・評価（8.7節）を経て業務継続の主務課の主導により是正を行う。幹部職員の判断が必要と考えられる重要な問題点・課題等は、評価を行い、継続的改善のプロセス（8.8節）に乗せることになる。特に、訓練の結果の評価は改善の必要な事項を見出すために非常に有効であり、問題点や課題等を明らかにできるように訓練を企画し、その結果を継続的改善に生かす視点が重要である。

8.6 引継ぎ・業務継続計画の実効性の維持

業務継続計画の実効性を維持するためには、各府省等の組織変更、人事異動、新規採用等による新しい責任者や担当者が、正しい知識と業務継続を実現する意思・ノウハウを持っていることが重要である。そのためには、各府省等の各部署における非常時優先業務に関係する体制変更や、人事異動、新規採用等に伴う前任者から後任者に対する引継ぎに当たっては、毎年度の教育・訓練の実施計画や改善計画を用いて確実に実施する必要がある。引継ぎに伴い、後任者への教育も重要であることから、業務継続の主務課の主導により引継ぎの方法や後任者への教育のルールを定め⁹⁵、業務継続計画の中に盛り込むことが求められる。引継ぎの方法には、引継ぐべき文書や後任者の心構え等のポイントに加えて、適切な引継ぎが行われるための確認方法も含まれる⁹⁶。なお、引継ぎのポイントについては、以下のコラムを参考にされたい。

また、業務継続計画やマニュアル等の内容は、定期的に更新していかなければならないものである。府省等の組織体制の変更、所掌事務の変更、人事異動等による引継ぎにより、業務継続計画等の内容が実態と乖離すれば、業務継続力が低下することになる。それを防ぐためにも、後述する点検と是正を着実に行うことを含め、業務継続計画の実効性の維持を常に認識しておく必要がある。

〈参考〉引継ぎの際のポイント

非常時優先業務に従事する職員の引継ぎに当たっては、例えば、以下のようなポイントがあげられる。

【ポイント①：引継ぐべき文書等】

- 自府省等の業務継続計画
 - ・ 業務継続の主務課にあっては、公表版以外も含むすべての計画
 - ・ 業務継続の主務課以外にあっては、府省全体の公表版の業務継続計画及び所掌する業務の業務継続計画
- 下部マニュアル（業務要領や留意点を含む）
- 災害時の緊急連絡先一覧（所属部署や関係機関など）
- 毎年度の教育・訓練の実施計画及び関連する資料等
- 業務継続に係る改善計画
- 前任者以前の任期中の災害対応の記録、訓練の記録

⁹⁵ 各課の引継ぎをすべて主務課で牽引するということではなく、人事異動直前の幹部会等で、「後任者へ上記マニュアルの引継ぎをしっかりとっておくように」などと言、主務課から申し添えたり、一定期間経過後に引継ぎがきちんとなされたか確認するといったことを想定。

⁹⁶ 新担当者が責任期間開始に当たって、最低限の非常時優先業務を担える程度のレクチャーを相対で十分な時間を取って行うことなどの概括的な方法を想定。

- 関係機関との連携の内容を確認できる契約書や覚書等
- 業務継続に係る打ち合わせ・会議の議事録等
- 本ガイドライン

【ポイント②：非常時優先業務に従事する職員の心構え等】

- 担当者は着任の初日から業務継続の責任が発生すること
- 業務継続に関する専門的な教育を受ける必要があること（一般的な防災の知識では不足があること）
- 非常時優先業務は、業務継続の主務課や防災部局だけの業務ではないこと
- 職員個人だけでなく、自宅・家族の防災を見直すこと。

※ 職員が円滑に参集するためには、家族の避難計画や安否確認の方法等を家族間で共有しておくほか、自宅の防災対策（家具等の転倒防止、備蓄等）も行っておくことが重要である。

8.7 点検・評価

政府業務継続計画においては⁹⁷、内閣府は、評価の項目及び手法を定め、政府全体の業務継続の統一性又は総合性を確保する見地から、本計画及び省庁業務継続計画の実効性について、有識者等による評価を行い、当該評価等を勘案して、適宜、本計画の改定案を作成するとともに、必要に応じ、省庁業務継続計画について、各府省等と調整を行うとされている。

また、各府省等は、省庁業務継続計画の実効性について評価を行い、適宜、これを見直すよう、当該省庁業務継続計画に定めるとされている。

各府省等においては、平常時の業務継続マネジメントの取組の一環として、業務継続の主務課が業務継続計画を点検するとともに、その実効性を評価し、是正と継続的改善につなげる必要がある。この際、省庁業務継続計画の記載事項のみならず、訓練の結果など業務継続に関する取組全般を踏まえて、点検・評価する必要がある。また、内閣府が行った有識者による評価等や業務継続の主務課が行った点検及び是正の結果については、速やかに幹部職員に報告するとともに、推進会議等に諮り、組織全体として対応策を検討するなど継続的改善につなげる必要がある。

8.8 継続的改善の実施

業務継続計画は、最初から完全なものが出来上がるわけではなく、常に改善し続けていくものである。また、時間経過とともに、業務内容や組織体制の変更などにより、業務継続計画の有効性が低下し陳腐化する傾向が多く見られる。

このため、平常時における教育・訓練や実際の災害対応等を通じて計画の実効性等について評価を行い、把握された課題や教訓等をもとに、業務継続の取組や計画の内容を見直していく必要がある。

また、業務継続計画の改善が停滞したとしても、実際の災害が発生しなければ即座に悪影響が顕在化するというものではないことから、他の通常業務が優先され、これらの改善に向けた取組は先送りされやすい傾向がある。

このため、幹部職員が継続的改善に主導的に関与し、継続的改善を組織として確実に継続させる必要がある。

各府省等においては、定期的に又は必要に応じて随時、局長級等のメンバーで構成する推進会議等を開催するなどし、業務継続計画の見直し及び改善の進捗状況や課題を共有する必要がある。

⁹⁷ 政府業務継続計画 第2章 第2節 4（3） 評価の実施及び計画の見直し

〈参考〉東日本大震災を踏まえ業務継続計画を見直した事例⁹⁸

●東北地方整備局

東北地方整備局において、業務継続計画（BCP）が策定されていたが、東日本大震災のような津波災害を想定したものではなく、本局被災時にバックアップ機能を担う東北技術事務所が津波で被災する事態も生じたことから、震災後に BCP の見直しが行われた。

⁹⁸ 土木学会東日本大震災フォローアップ委員会（災害対応マネジメント特定テーマ委員会）「東日本大震災の災害対応マネジメント」（平成 24 年 11 月）

參考資料

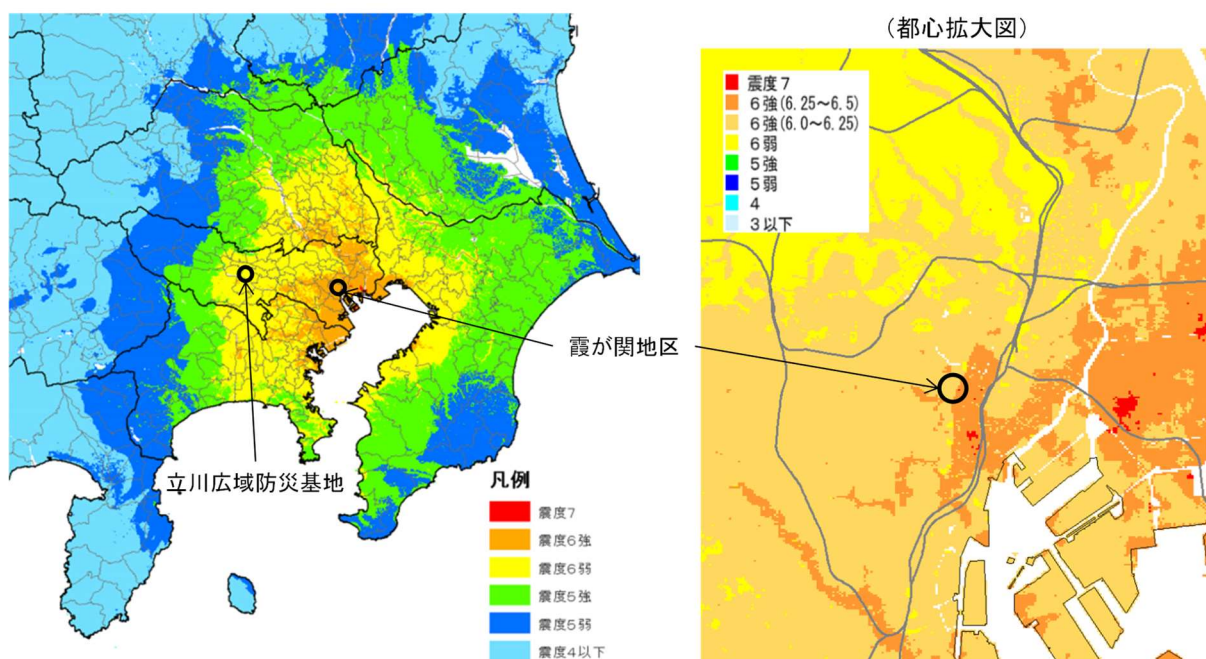
1. 被害想定

政府業務継続計画が念頭におく、中央防災会議直下地震対策検討ワーキンググループ最終報告における被害想定の概要は次のとおりである。

(1) 首都直下地震の被害想定

同報告においては、「防災・減災対策の対象とする地震は、切迫性の高いM7クラスの首都直下地震を対象とすることとする。M7クラスの地震には、様々なタイプが考えられ、どこで発生するかはわからないが、複数の想定のうち、被害が大きく首都中枢機能への影響が大きいと考えられる都区部直下の都心南部直下地震を設定することとした。また、相模トラフ沿いの海溝型のM8クラスの地震に関しては、当面発生する可能性は低いが、今後百年先頃には発生する可能性が高くなっていると考えられる大正関東地震タイプの地震を長期的な防災・減災対策の対象として考慮することが妥当とした。」としている（都心南部直下地震の震度分布は、参考－ 1 のとおりである。）。

参考－ 1 都心南部直下地震の震度分布図



出典：首都直下地震モデル検討会「首都直下のM7クラスの地震及び相模トラフ沿いのM8クラスの地震等の震源断層モデルと震度分布・津波高等に関する報告書」（平成25年12月）より作成

また、曜日・発災時間等の設定については、同最終報告において、首都直下地震の定量的な被害想定を行うに当たり、家屋被害等については、火災の状況で異なることから、被害量の幅をとらえるため、発災季節・時間帯及び風速を次のように設定し、建物等被害や人的被害を推計している。

（発災季節・時間帯）

① 冬・深夜

② 夏・昼

③ 冬・夕

(風速)

① 3m/s (日平均風速)

② 8m/s (日最大風速よりもやや強めの風速)

これによると、建物等被害や死者数については、冬・夕、風速8m/s のケースが最も被害が甚大である。ただし、建物倒壊等による死者数や揺れによる建物被害に伴う要救助者（自力脱出困難者）数は、冬・深夜が最も多い（参考－ 2、参考－ 3、参考－ 4 参照）。

参考－ 2 都心南部直下地震における建物等の被害

項目		冬・深夜	夏・昼	冬・夕
揺れによる全壊		約 175,000 棟		
液状化による全壊		約 22,000 棟		
急傾斜地崩壊による全壊		約 1,100 棟		
地震火災による焼失	風速 3m/s	約 49,000 棟	約 38,000 棟	約 268,000 棟
	風速 8m/s	約 90,000 棟	約 75,000 棟	約 412,000 棟
全壊及び焼失棟数合計	風速 3m/s	約 247,000 棟	約 236,000 棟	約 465,000 棟
	風速 8m/s	約 287,000 棟	約 272,000 棟	約 610,000 棟
ブロック塀等転倒数		約 80,000 件		
自動販売機転倒数		約 15,000 件		
屋外落下物が発生する建物数		約 22,000 棟		

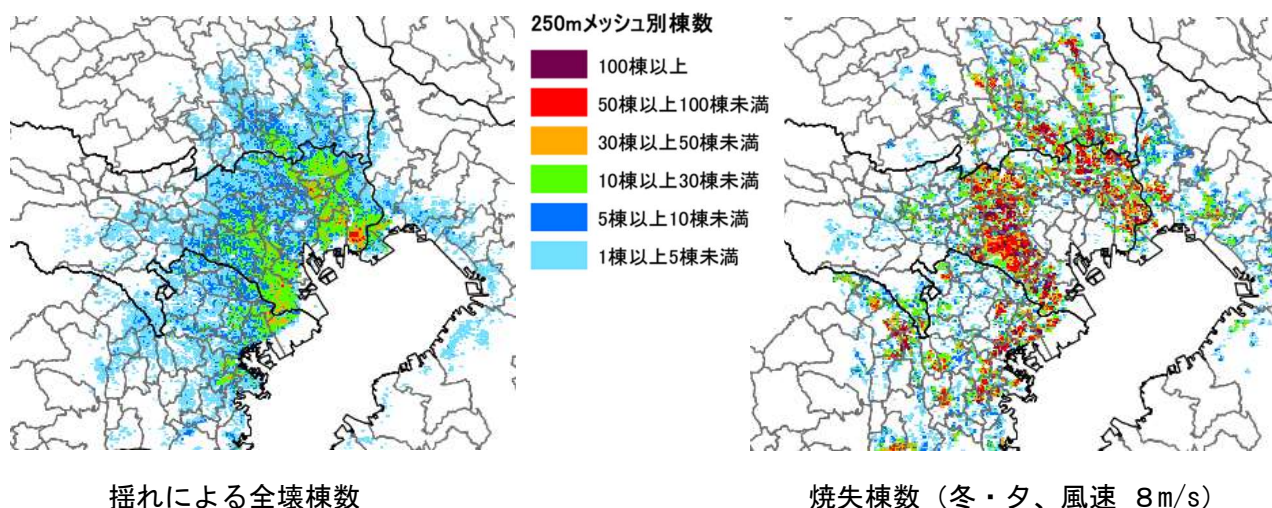
全壊の定義：

住家その居住のための基本的機能を喪失したもの、すなわち、住家全部が倒壊、流失、埋没、焼失したもの、又は住家の損壊が甚だしく、補修により元どおりに再使用することが困難なもの。なお、建物の構造的な倒壊・崩壊はこの全壊に含まれる。

なお、液状化の場合、外観目視判定により一見して住家全部あるいは一部の階が倒壊している等の場合、あるいは傾斜が 1/20 以上の場合、あるいは住家の床上 1m まで地盤面に潜り込んでいる場合が全壊に相当する。液状化による建物全壊等によって人的被害は発生した事例は少ない。

出典：首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）」（平成 25 年 12 月 19 日）

参考－ 3 都心南部直下地震における建物被害の分布



出典：首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）」（平成 25 年 12 月 19 日）

参考－ 4 都心南部直下地震における人的被害

項目		冬・深夜	夏・昼	冬・夕
建物倒壊等による死者 (うち屋内収容物移動・転倒、屋内落下物)		約 11,000 人 (約 1,100 人)	約 4,400 人 (約 500 人)	約 6,400 人 (約 600 人)
急傾斜地崩壊による死者		約 100 人	約 30 人	約 60 人
地震火災による死者	風速 3 m/s	約 2,100 人 ～約 3,800 人	約 500 人 ～約 900 人	約 5,700 人 ～約 10,000 人
	風速 8 m/s	約 3,800 人 ～約 7,000 人	約 900 人 ～約 1,700 人	約 8,900 人 ～約 16,000 人
ブロック塀・自動販売機の転倒、屋外落下物による死者		約 10 人	約 200 人	約 500 人
死者数合計	風速 3 m/s	約 13,000 人 ～約 15,000 人	約 5,000 人 ～約 5,400 人	約 13,000 人 ～約 17,000 人
	風速 8 m/s	約 15,000 人 ～約 18,000 人	約 5,500 人 ～約 6,200 人	約 16,000 人 ～約 23,000 人
負傷者数		約 109,000 人 ～約 113,000 人	約 87,000 人 ～約 90,000 人	約 112,000 人～ 約 123,000 人
揺れによる建物被害に伴う要救助者 (自力脱出困難者)		約 72,000 人	約 54,000 人	約 58,000 人

出典：首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）」（平成 25 年 12 月 19 日）

(2) 中央省庁における被害様相

中央防災会議首都直下地震対策検討ワーキンググループ最終報告を踏まえ、省庁業務継続計画の策定にあたり参考とする中央省庁における被害様相を次のとおり示す。

① 条件（ケース）

(1) を踏まえると、曜日・発災時間等については、火災による被害が最大となるケースである「冬の日曜日の夕方 6 時に風速 8 m/s の状況下で発生した場合」を想定することを基本とする。ただし、職員の参集については、4.4.3 項（参集評価）に記載した事例のとおり、業務によっては最も厳しいケースが異なることがあり得るため、各府省等においては自らの業務に照らし、そのようなケースも想定した検討を行う必要がある⁹⁹。

② 被害様相

首都直下地震による首都地域における被害の様相は、(1) のとおりであるが、中央防災会議首都直下地震対策検討ワーキンググループ最終報告による中央省庁への影響は次のとおりである。

- 震が関地区及び東京都庁の立地する新宿副都心周辺は、比較的堅固な地盤に位置しており、官公庁施設の耐震化も順次進められていることから、建物が倒壊するなどの大きな損傷が生じるおそれは小さいが、設備や配管等に対する損傷、付属工作物の機能不全、データの復旧困難等により、多くの機関において業務の再開までに一定程度の時間を要するものと想定される。
- 電力、通信、上水道等ライフラインの地震対策は相対的に進んでおり、また、被災した場合

⁹⁹ 帰宅困難者や来庁者等への対応でも、日曜日夕方よりも平日昼間の方が厳しいケースとなることに留意する必要がある。

でも優先的に復旧がなされることになっているが、交通の麻痺、停電や通信の途絶等により、復旧自体の開始や資機材の調達に大幅に時間を要することが想定されることから、各事業者の想定どおりに復旧がなされない可能性もある。

- 最も業務継続の障害となることが予想されるのは、夜間及び休日に発災した際、交通機関の運行停止に伴い、職場に到達することのできる職員数が圧倒的に不足することが想定されることである。

以上を踏まえた上で、政府業務継続計画においては¹⁰⁰、以下のとおり、特に不確実性が高い項目については、より過酷な被害様相を呈することを想定している。

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

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

このため、各府省等において省庁業務継続計画を策定するに当たり、前提とすべき被害状況等は参考－ 5 のとおりとする。

参考－ 5 省庁業務継続計画を策定する際の前提とすべき被害状況等¹⁰¹

項目	被害状況等	復旧予想等
■ ライフライン		
電力	○ 発災直後は、断線等により外部からの電力供給が中断する。 ○ 東京湾内火力発電所の停止により、電力供給が途絶する。	○ 電力の復旧は、1週間後となる。 ○ 復旧後も計画停電の可能性はある。
上水道	○ 管路や浄水場の被害又は停電による断水が発生する。 ○ 非常用電源装置、電算機等の稼働に必要な冷却水が利用できない。	○ 断水が、1週間継続する。
下水道	○ 管路やポンプ場、処理場の被害又は停電によって利用が困難。	○ 利用支障は、1か月継続する。
ガス	○ 高压ガス及び中圧ガスは継続的に供給されるが、低压ガスはガスの供給が中断する。	○ 低压ガスの復旧は、1か月程度で復旧する。
無線	○ 中央防災無線は、庁舎の損壊等により、地上系マイクロ多重無線が一部で不通となる可能性	○ 不通となった地上系は、利用できなくなる可能性がある。

¹⁰⁰ 政府業務継続計画 第1章 4 被害想定

¹⁰¹ 首都直下地震対策検討ワーキンググループ「首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）」（平成25年12月19日）をもとに作成

項目	被害状況等	復旧予想等
	がある。 ○ 衛星通信回線を利用した通信は確保される。 ○ 各府省等の業務用無線による通信は確保される。 ○ 非常用電源の燃料不足の可能性はある。	
固定電話	○ 大量アクセスにより輻輳が発生し、災害時優先電話以外はほとんど不通となる。 ○ 引込管路等での断線により不通となる。	○ 不通は、1週間継続する。
携帯電話	○ 大量アクセスにより輻輳が発生し、災害時優先電話以外はほとんど不通となる。 ○ 基地局等の非常用電源の燃料が確保できなければ、不通となる可能性がある。 ○ メールは概ね利用可能であるが、大幅な遅延が発生する可能性がある。	○ 不通は、1週間継続する。
インターネット	○ 引込管路等での断線により不通となる。	○ 利用支障が1週間継続する。
■交通施設		
道路	○ 都市部の4車線道路など幅員の大きい道路は、車線減少が見込まれるものの、交通機能を果たす。 ○ 建物倒壊、橋梁等の被害、沿道火災、ブロック塀・自動販売機等の転倒、窓ガラス等の屋外落下物、液状化等により通行不能箇所が多数発生する。 ○ 信号機、街路灯が滅灯し、交通制御が混乱する。 ○ 通行可能な箇所にあっても深刻な道路渋滞が発生する。 ○ 徒歩移動者による混雑、放置車両が発生する。	○ 建物倒壊等による通行不能は徐々に解消する。主要道路の啓開には1週間を要する。 ○ 交通規制の解除は1週間後となる。 ○ 緊急輸送路を中心に緊急通行車両の通行は確保される。 ○ 橋梁等の損壊による通行不能箇所は継続する。
鉄道（JR・私鉄）	○ 架線の損傷、軌道変状等が発生するため、当面、運行が停止する。	○ 郊外部においては、運行を再開するものの、都心及びその周辺は1か月後まで運行が停止する。
地下鉄	○ 架線、信号設備等の損傷等が発生するため、全線で運行が停止する。	○ 1週間後まで運行が停止する。
■庁舎等		
庁舎	○ 一部の耐震性が低い建物では、甚大な被害が発生し、全部又は一部の使用が不可能となる。 ○ 安全性が確認されるまで一時的に利用ができ	○ 大きな被害を受けた庁舎は、利用できなくなる可能性がある。

項目	被害状況等	復旧予想等
	ない場合がある。	
庁舎内部	○ 固定されていない什器、天井等が転倒・落下する（震度6強で免震構造でない場合）。 ○ エレベーターが、頻発する余震のために停止し、継続的な利用に支障を来す可能性がある。	○ 什器等の再設置や、ガラス破片や内部収納物の片付け等に半日以上要することが予想される。
庁舎外部	○ 震が関周辺は、オフィスビルや商業施設等の耐震性の高い建物が多いため、周辺建物被害は限定的と考えられる。 ○ 震が関周辺は、不燃化率が高く、延焼火災に巻き込まれる可能性は低い。	—
情報システム	○ 停電、上水・ガスの復旧遅延により庁内のサーバー等の冷却が困難となる可能性がある。 ○ 固定されていない一部のパソコンが故障する。	○ 停電、上水・ガスの復旧後に利用可能となる。
帰宅困難者等	○ 発災直後は、徒歩帰宅者や負傷者が震が関周辺や職員の登庁経路に溢れる可能性が高い。 ○ 庁舎に帰宅困難者が来訪する可能性も高い。負傷者等の来訪の可能性もある。 ○ 平日であれば、来庁者が多数存在する。	○ 帰宅困難者は、3日間程度滞在することが見込まれる。
職員	○ 職員が参集できないおそれがある。 ○ 庁舎内で負傷者が発生。エレベーターに閉じ込められる可能性がある。	—
飲料水・食料等	○ 買占めなどが発生し、コンビニエンスストア、小売店舗の在庫等は数時間で売り切れる。	—
燃料	○ 燃料供給施設、ガソリンスタンドの一部が倒壊、損壊、大規模停電等の影響を受け、営業困難となる。	○ 非常用発電機、公用車の燃料については、優先供給により、一部充足すると考えられるが、全面利用には不足する可能性が高い。1週間後～1か月後に解消する。
廃棄物処理	○ 廃棄物処理業者が当面処理できなくなる。	○ 1週間後～1か月後に解消する。

注）外部環境（ライフラインや交通等）の与条件の想定等に当たっては、各府省等は、表中の被害状況等を参考としつつ、所管分野における被害状況等について、追加的な想定を加えて検討することが望ましい。

(3) その他の災害のハザードマップ等

各府省等は、本来、様々な発生事象に有効な対策を検討しておくことが求められることから、省庁業務継続計画の対象事象を首都直下地震以外の自然災害等に拡充しておくことが望ましい（1.2.1項）。

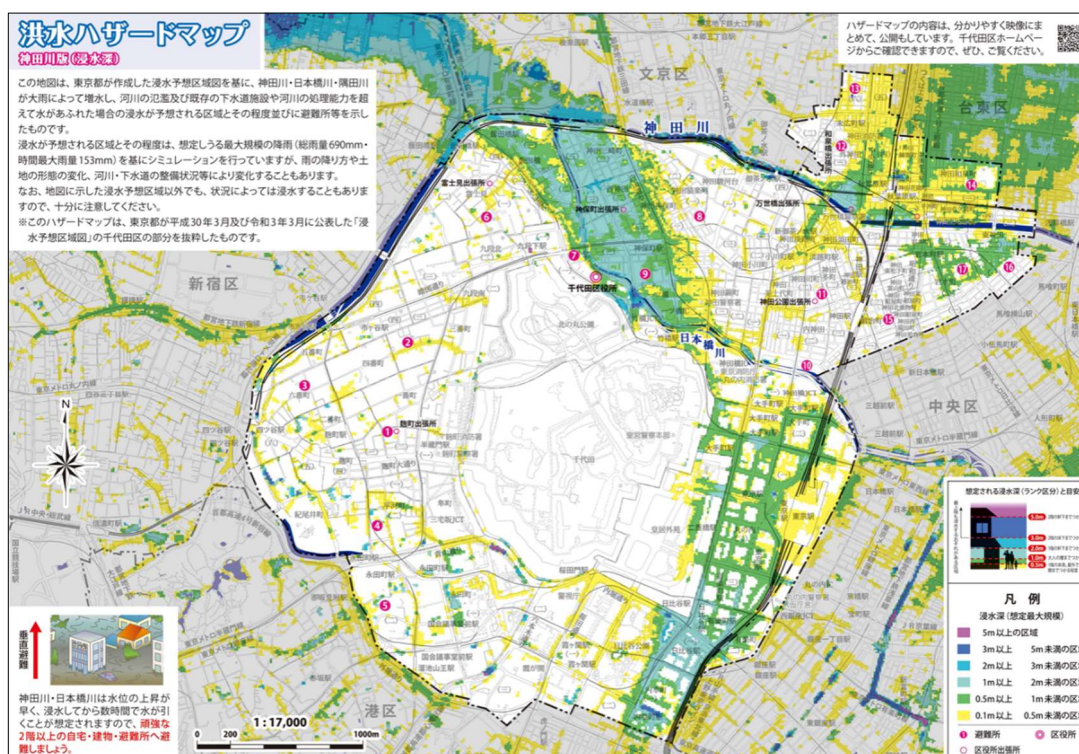
そこで、本項では、首都直下地震対策の業務継続計画を拡充が可能な事例、拡充が困難な事例の参考として、ハザードマップ等を以下に掲載する。

○ 拡充が可能な事例

首都直下地震以外に霞が関地区に直接的に被害が及ぶ、若しくは業務資源に制約が生じる可能性の大きく、首都直下地震対策の業務継続計画を拡充可能な災害としては、神田川の洪水（内水氾濫）、荒川の洪水（外水氾濫）、東京湾の高潮浸水等が考えられる。これらのハザードマップを以下に掲載するので参考とされたい。

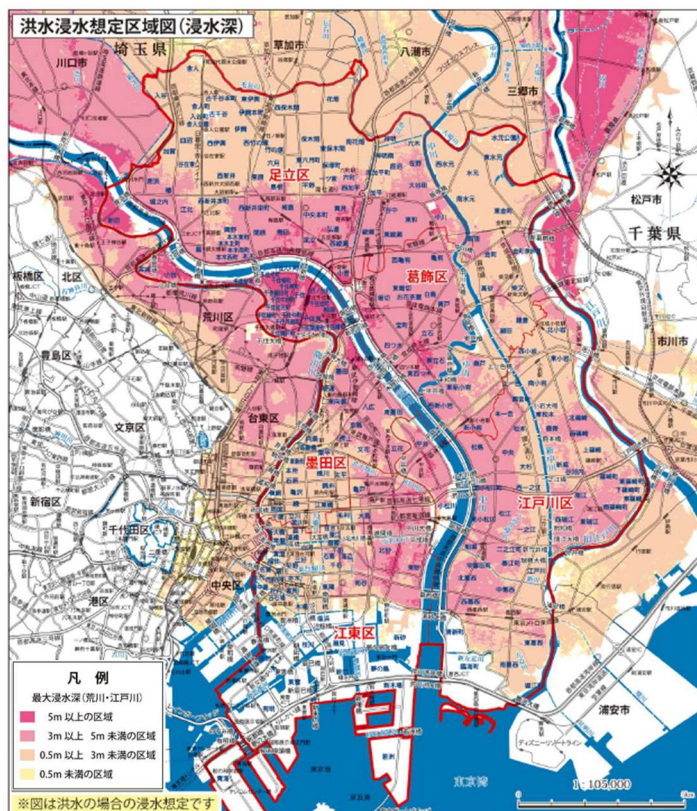
ただし、ハザードマップとは、あくまで特定の発生事象に着目して作成されたものであり、結果事象の内容や影響の範囲を示すものではない点に留意する必要がある。例えば、河川の氾濫や高潮による被害を想定して業務継続計画を拡充する場合には、それらの水害が台風に起因するとすると、その他に大規模な風害等が起きている可能性があることも勘案しておくことが望ましい。

参考－ 6 神田川洪水ハザードマップ（浸水深）（千代田区）



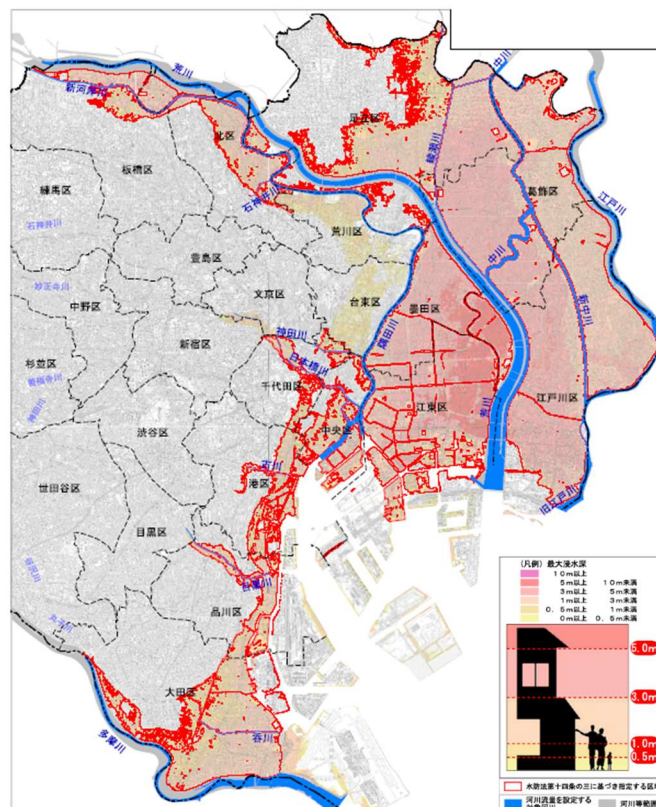
出典：千代田区 災害対策・危機管理課「保存版 千代田区ハザードマップ」（令和3年8月）

参考一 7 洪水浸水想定区域図（浸水深）（江東5区広域避難推進協議会）



出典：「江東5区大規模水害ハザードマップ」（平成30年8月）

参考一 8 東京都高潮浸水想定区域図〔想定最大規模〕（浸水深）（東京都港湾局）



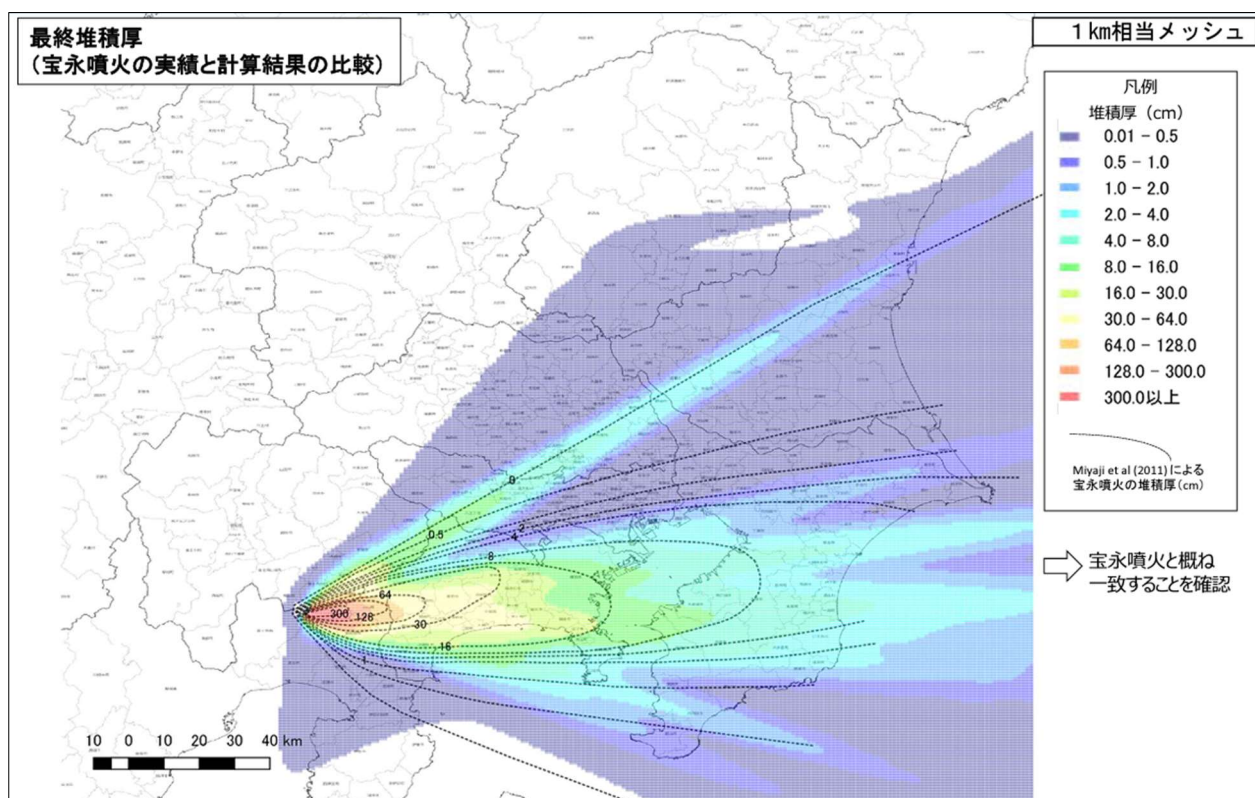
○ 拡充が困難な事例

首都直下地震対策のため業務継続計画では対応できない可能性が高い災害の事例として、富士山噴火の降灰可能性マップを以下に掲載する。

宝永噴火に近い条件で降灰シミュレーションを行った場合、降灰による被害が震が関地区に及ぶようなケースにおいては、立川地区がより大きな被害を受けている可能性が高く、そのような状況において立川広域防災基地周辺の代替庁舎は活用できない可能性を示唆するものである。

その他の観点、条件等については、コラム¹⁰²に記載している。

参考ー 9 富士山噴火時の降灰可能性マップ ケース 1：西風卓越（宝永噴火に近いケース）



出典：大規模噴火時の広域降灰対策検討ワーキンググループ「大規模噴火時の広域降灰対策について―首都圏における降灰の影響と対策― ～富士山噴火をモデルケースに～（報告）【別添資料】降灰シミュレーションのパラメータと計算結果」（令和2年4月）

¹⁰² 本ガイドライン「1.2.1項(3) 各府省等における業務継続計画」内のコラム 「〈参考〉首都直下地震対策として策定された業務継続計画で対応できない発生事象の事例」参照

2. 本ガイドラインにおいて定めている資料等一覧

資料等	参照箇所	頁
業務継続の基本方針	2. 2 節	21
幹部職員から主務課へ付与された権限の内容	2. 3 節	21
業務継続に係る推進体制	2. 4 節、図表 2－2	22、24
非常時優先業務等の一覧表（最終成果物）	3. 2 節、図表 3－10	30、41
非常時優先業務等の検討資料		
・業務一覧	3. 2. 1 項、図表 3－6	30、35
・業務影響度分析の結果	3. 2. 2 項、図表 3－6	31、35
・業務プロセス分析による必要な業務資源の検討結果	3. 2. 3 項、図表 3－8	36、38
・非常時優先業務等の一覧表（精査前一覧表）	3. 2. 3 項	36
緊急時行動手順	4. 1 節	45
発災時の組織体制	4. 2. 1 項、図表 4－1	48、48
緊急的な権限委任の検討資料	4. 2. 2 項	49
職務代行順位表	4. 2. 3 項、図表 4－2	49、50
関係機関との連携体制、業務内容、連携先 等	4. 3 節	52
参集要員の指定	4. 4. 1 項	57
参集指示システム、職員安否等集約システム	4. 4. 2 項	58
参集評価結果データ	4. 4. 3 項	59
職員確保対策の検討資料	4. 4. 4 項	63
参集免除の要件	4. 4. 4 項	63
参集要員名簿（応援要員含む）	4. 4. 5 項、図表 4－6	67、67
職員・家族の安否確認を行う組織体制、手段、ルール	4. 5. 1 項	70
救急箱の保管場所、応急処置方法	4. 5. 2 項	70
診療所等の運用方針	4. 5. 2 項	70
庁舎点検チェックリスト、マニュアル	4. 5. 3 項	71
庁舎維持管理受託者及び警備受託者等との連携	4. 5. 3 項	71
情報発信に関する体制、マニュアル	4. 5. 4 項	74
災害時の記録の実施体制、マニュアル	4. 5. 5 項	74
帰宅困難者等の受入に係る対応マニュアル	4. 5. 6 項	75
業務継続計画の発動基準	4. 6 節	77
通常体制への復帰基準	4. 7 節	78
庁舎の耐震安全性の確認結果	5. 1 節	80
・庁舎の耐震性能	5. 1 節(1)	80
・什器の固定状況	5. 1 節(2)	81
・出入口や廊下等の重量物の管理状況	5. 1 節(3)	83
・窓ガラスの飛散防止対策状況	5. 1 節(4)	83
・天井等の非構造部材の耐震化状況	5. 1 節(5)	84

資料等	参照箇所	頁
・エレベーターの停止・閉じ込め対策状況	5.1 節(6)	84
非常用発電設備稼働時の運用体制	5.2 節	85
・燃料備蓄量、発電量、発電期間の確認	5.2 節	85
・非常用発電設備の運転管理	5.2 節	85
・電力供給される機器、フロアの確認	5.2 節	85
・使用できるコンセントの確認	5.2 節	85
・懐中電灯等の保管場所の確認	5.2 節	85
通信手段の確認（種類、回線数、設置場所）	5.3 節(1)	87
連絡相手先の番号、通信手段の整理表	5.3 節(1)	87
重要な回線の契約状況、復旧連絡先	5.3 節(1)	87
災害時優先電話の運用方法	5.3 節(1)	87
情報システム運用継続計画	5.3 節(2)	89
データ・記録の保存形式記入表	5.3 節(3)、図表 5－3	90、91
データの保管場所管理表	5.3 節(3)、図表 5－4	90、92
都市ガスの用途、供給形態（中圧/低圧）の確認、庁舎内の配管の耐震性	5.4 節	92
災害用トイレ等の備蓄状況（種類、数量、備蓄場所）	5.5 節(1)	94
「し尿」廃棄物の一時保管場所、処理方法	5.5 節(2)	95
災害用トイレの運用体制	5.5 節(3)	96
上水道の利用用途、用途別の必要量の確認	5.6 節	97
物資等の備蓄状況（種類、数量、利用期限）	5.7 節	98
宿泊場所の一覧表（施設名、場所、連絡先、移動方法）	5.7 節(4)	100
物資や宿泊場所の不足時の対応（協定・融通 等）	5.7 節	98
廃棄物の保管場所、運搬や衛生管理の方法	5.8 節	101
代替庁舎の選定	6.1 節	103
代替庁舎選定の検討資料	6.1 節	103
・移転する機能	6.1 節(1)	103
・代替庁舎に求められる条件（場所、性能）	6.1 節(2)	104
・代替庁舎の選定候補、評価結果一覧表	6.1 節(3)	106
代替庁舎における執行体制	6.1 節(4)	106
代替庁舎移転基準、代替庁舎との連絡体制	6.2 節、図表 6－3	107、108
代替庁舎復帰基準	6.2 節	107
早期復帰のための職員体制	6.2 節	107
代替庁舎移転に係る職員への周知方法	6.3.1 項	109
代替庁舎への職員の移動ルート、移動手段	6.3.2 項	109
緊急通行車両等の事前届出に係る管理表	6.3.2 項	109
公用車の運用体制	6.3.2 項	109
移動中の指揮命令、通信手段、意思決定方法	6.3.3 項	116

資料等	参照箇所	頁
代替庁舎での執務環境の確保	6. 4 節	116
・レイアウト	6. 4 節(1)	116
・通信手段、情報システム、電力	6. 4 節(2)	116
・早期立上体制	6. 4 節(3)	117
・宿泊場所、通勤手段	6. 4 節(4)	117
庁舎（執務室）融通の事前取決め	6. 5 節	117
業務継続計画（公表版、関係職員版 等）	7. 2 節	123
改善計画（事前対策の実施計画）	8. 1 節、図表 8－1	127、128
改善計画書（個別）の記載例	8. 1 節、図表 8－2	127、129
教育・訓練の実施計画	8. 2 節、図表 8－3	130、130
・教育・研修のテキスト、対象者、時期、種類、頻度 等	8. 3 節	131
・訓練の対象、目的、シナリオ、形式、種類、頻度 等	8. 4 節、 図表 8－4、図表 8－5	133、 134、135
・訓練の記録、振り返り、結果分析	8. 4 節	133
教育・訓練による問題点の発見と対応	8. 5 節	142
引継ぐべき文書等	8. 6 節	142
業務継続計画に係る内部評価、外部評価	8. 5 節、8. 7 節	142、143

3. 図表一覧

図表 1-1	本ガイドラインの適用範囲	4
図表 1-2	災害発生後の業務量	6
図表 1-3	業務継続計画の導入に伴う効果	8
図表 1-4	中央省庁の業務継続に支障を及ぼす可能性のある事象	10
図表 1-5	防災業務計画と業務継続計画との関係	14
図表 1-6	防災業務計画と業務継続計画の比較	14
図表 1-7	防災業務計画と業務継続計画が対象とする業務	15
図表 1-8	本ガイドラインの構成	16
図表 1-9	首都直下地震発生時における対応の流れ	18
図表 1-10	緊急災害対策本部と各府省等との情報・指示等の流れ	18
図表 2-1	業務継続マネジメントの全体像	20
図表 2-2	推進体制の全体イメージ	24
図表 3-1	政府業務継続計画で定められた非常時優先業務	27
図表 3-2	非常時優先業務に含まれる各業務の関係について	28
図表 3-3	管理事務の代表的な事務（例）	29
図表 3-4	非常時優先業務等の検討の流れ	30
図表 3-5	「影響の重大性」の評価基準	34
図表 3-6	業務影響度分析の記入例	35
図表 3-7	業務プロセス分析における業務実施時間のイメージ図	37
図表 3-8	業務プロセス分析による必要な業務資源の検討例	38
図表 3-9	非常時優先業務の実施に必要な業務資源の分類（例）	39
図表 3-10	非常時優先業務等一覧表（例）	41
図表 3-11	非常時優先業務等の精査が必要となる主なケース	42
図表 4-1	平常時と発災時の組織と業務のイメージ図	48
図表 4-2	職務代行順位表（例）	50
図表 4-3	関係機関の業務継続計画の検証	52
図表 4-4	都心南部直下地震（Mw7.3）における建物被害の分布	60
図表 4-5	参集評価の全体フロー	61
図表 4-6	参集要員名簿（例）	67
図表 4-7	発災時における職員のあっせんの流れ	68
図表 4-8	職員・庁舎（執務場所）あっせんシート	69
図表 4-9	通常体制への復帰に関して考慮すべき事項（例）	78
図表 5-1	什器の転倒防止対策（例）	82
図表 5-2	発災時利用が想定される通信手段一覧	88
図表 5-3	データ・記録の保存形式記入表イメージ	91
図表 5-4	小組織単位の保管場所管理表のイメージ	92
図表 5-5	災害用トイレの種別とその特徴	94
図表 5-6	災害用トイレ運用体制の構築イメージ	96

図表 6－1	場所に関する条件.....	104
図表 6－2	性能に関する条件.....	105
図表 6－3	平常時の庁舎からの移転に係る基準（例）	108
図表 6－4	移動手段と利用に当たっての留意点.....	109
図表 6－5	移動ルートを選定に当たって考慮すべき点.....	110
図表 6－6	発災直後の被害想定	111
図表 6－7	総合危険度マップ.....	112
図表 6－8	発災時における庁舎（執務場所）のあっせんの流れ.....	118
図表 6－9	職員・庁舎（執務場所）あっせんシート	119
図表 7－1	省庁業務継続計画において定めるべき事項.....	121
図表 7－2	省庁業務継続計画における章構成（例）	123
図表 7－3	主な文書形態	125
図表 8－1	改善計画一覧の例.....	128
図表 8－2	改善計画書（個別）の記載例	129
図表 8－3	教育・訓練の実施計画（例）	130
図表 8－4	訓練シナリオの前提となる被害想定（例）	134
図表 8－5	業務継続に関する訓練（例）	135
参考－ 1	都心南部直下地震の震度分布図	146
参考－ 2	都心南部直下地震における建物等の被害	147
参考－ 3	都心南部直下地震における建物被害の分布	147
参考－ 4	都心南部直下地震における人的被害	148
参考－ 5	省庁業務継続計画を策定する際の前提とすべき被害状況等	149
参考－ 6	神田川洪水ハザードマップ（浸水深）	152
参考－ 7	洪水浸水想定区域図（浸水深）	153
参考－ 8	東京都高潮浸水想定区域図[想定最大規模]（浸水深）	153
参考－ 9	富士山噴火時の降灰可能性マップ	154

4. 索引

I

IT 障害 12

N

N T T 災害用ブロードバンド伝言板 70

N T T の災害用伝言ダイヤル 70

あ

あっせん 29, 67, 69, 118, 119

安否確認 59, 70, 123, 130, 135, 155

い

一時滞在施設 75, 121, 123

一時連絡場所 66

移転基準 107, 123, 156

移動方法 109, 123

う

受入者名簿 76

え

影響の重大性 32, 33, 36, 42

衛生環境 76

衛星携帯電話 66

衛生対策 96

液状化 93, 147

お

応援要員 64, 67, 155

応急業務 30, 78, 130

か

改善計画 123, 127, 128, 142

格付評価 57

閣僚の緊急参集 65

火災 60, 72, 89, 110, 111, 147, 148

火災危険度 111

活動支援空間 72

簡易トイレ 94, 95

関係機関 37, 52, 109, 123, 130, 138, 155

感染症 7, 94, 95

官庁施設の総合耐震・対津波計画基準 80

官邸危機管理センター 17

管理事務 14, 26, 28, 39, 121

き

基幹設備機能	72
基幹的資源	38
危機管理宿舎	66
規制除外車両	110
帰宅困難者	75, 76, 98, 121
帰宅困難者対策	76
基本方針	21, 123, 124, 155
救助用資機材	70
教育	15, 22, 23, 123, 124, 127
行政中枢機能	1, 8
業務影響度分析	31, 35, 36
業務継続マネジメント	4, 15, 16, 18, 21, 123, 127
業務継続力	4, 22, 34, 123
業務資源	16, 36, 39, 40, 42, 43
業務の依存先	39, 43
業務プロセス分析	37, 125, 155
業務用無線	149
記録	89, 91, 133, 155, 156, 157
緊急交通路	111
緊急災害対策本部	17, 18, 49, 104, 107, 111
緊急時行動手順	45, 155
緊急自動車専用路	113
緊急通行車両	150

く

訓練	123, 124, 127, 157
訓練シナリオ	134

け

計画停電	149
継続的改善	16, 52, 123, 127
経理・契約事務	22
系列 BCP	57
権限委任	49, 155
建築設備	29, 81
建築非構造	72, 80
現地対策本部	53

こ

構造体	72, 80
交代制	37, 57, 64
交通規制	109, 150
公表版	124, 157
公用車	110
国土強靱化基本計画	13
国土強靱化年次計画 2021	13

国民の保護に関する基本指針	12
固定回線	88
さ	
災害応急対応業務	15, 18
災害緊急事態	17, 53
事業継続力	56
災害時優先電話	86, 87, 134, 138
災害対応力を強化する女性の視点～男女共同参画の視点からの防災・復興ガイドライン～	58, 98
災害対策基本法	13, 17
災害対策本部	17, 18, 45, 48
災害復旧・復興業務	13, 14, 48
災害用トイレ	94
災害予防業務	13, 14
サプライチェーン	27, 37, 39, 123
参集	123
参集義務	61, 62
参集指示システム	58
参集速度	63
参集人数	42, 60, 63
参集評価	42, 57, 59, 137, 155
参集要員	17, 28, 57, 98, 130, 155
参集要員の名簿	67
暫定措置	80, 128
し	
時間区分	31
指揮命令系統	48, 106, 116
事業継続計画	1, 15
事業継続マネジメント	7, 15
資源制約	135
地震火災	147, 148
システム障害対策訓練	140
執行体制	42, 43, 45, 106, 123, 156
実動訓練	135
執務環境	43, 52, 80, 116, 122, 157
指定行政機関	13, 14, 80
臭気対策	95, 96
什器の固定	81, 155
宿日直	49, 64, 65
首都中枢機能	1, 5, 21, 146
首都直下地震緊急対策推進基本計画	1, 3, 4, 14
首都直下地震対策局長級会議	22
首都直下地震対策大綱	1
首都直下地震対策特別措置法	1, 15
省庁業務継続計画	1, 3, 4, 9, 13, 14, 21, 22, 26, 52, 103, 121, 134, 143
消防計画	81
情報公開法	124

情報システム	73, 80, 89, 116, 151, 157
情報システム運用継続計画	89, 156
情報収集活動	17
職員あっせん体制	68
職員安否等集約システム	58, 70, 128
職場内被災者	45, 70
職務代行	45, 49, 50, 121
初動体制	17, 45, 57, 132
新型インフルエンザ等対応中央省庁業務継続ガイドライン	12
人事異動	74, 90, 131, 133
す	
図上訓練	134, 137, 139
せ	
政府機関等における情報システム運用継続計画ガイドライン（第3版）	12, 89
政府業務継続計画	3, 5, 14, 27, 45, 80, 103, 121, 131, 133
政府必須機能	26
専用回線	86
そ	
総合危険度	111
た	
第一次交通規制	113
対応力	8, 124, 133
第5次男女共同参画基本計画	4
耐震安全性	80, 155
代替庁舎	42, 103, 122, 130, 136, 156
第二次交通規制	113
立川広域防災基地	104, 106, 107, 110, 116
建物倒壊	111, 150
断水	5, 85, 149
断線	150
ち	
地上系マイクロ多重無線	149
地方支分部局	3, 14, 38, 49, 53, 64, 109, 133
中圧導管	93
中央省庁業務継続ガイドライン第1版	1
中央省庁業務継続連絡調整会議	22
中央防災会議	13
中央防災会議防災対策推進検討会議最終報告	1, 103, 146
中央防災無線	87, 88, 116, 149
中水	97
庁舎管理官署	75, 96, 136
貯水槽	97
貯留型マンホール	94

て

鉄道利用者参集.....	60, 61, 63
テレワーク.....	36, 38, 45, 58, 80, 135

と

とう道.....	87
都市ガス.....	49, 156
都心南部直下地震.....	60, 146, 148
トップマネジメント.....	21, 137
徒歩参集.....	62

に

二次災害.....	27, 73, 81
-----------	------------

は

廃棄物.....	94, 95, 96, 101, 123, 151, 156
バックアップ.....	89, 91, 127, 128, 133, 137, 144
発災時アクションカード.....	47
発動基準.....	77, 155

ひ

被害想定.....	111, 134, 146
引継ぎ.....	74, 91, 131, 142
被災地域.....	27, 49, 121
非常時参集システム.....	58
非常時優先業務.....	5, 8, 17, 21, 26, 27, 45, 121, 130
非常時優先業務等一覧表.....	40
非常用電源.....	29, 85, 86, 149
非常用電源接続コンセント.....	85, 128
非常用電源設備.....	66
非常用発電設備.....	85, 97, 103, 130, 133, 136, 156
備蓄.....	95, 97, 130, 156

ふ

複合災害.....	27, 134
復帰基準.....	78, 123, 155, 156

へ

併任発令.....	65
-----------	----

ほ

防災基本計画.....	13, 14, 17, 134
防災業務計画.....	13, 30, 50
防災予備役.....	65

み

自ら被災.....	13, 133, 134
-----------	--------------

も

目標時間..... 36, 37, 42, 77

目標レベル..... 31, 36

ら

ライフライン..... 27, 54, 73, 78

り

リエゾン..... 46

れ

レイアウト..... 86, 116, 157

連絡要員..... 17, 54, 65