

BCP（事業継続計画）セミナー実施内容③

日 時：2010年9月21日（火） 9:30 ～ 12:10

場 所：東京区政会館3階（首都大学東京 飯田橋キャンパス 35教室）

講 師：一般財団法人危機管理教育&演習センター 理事長 細坪 信二 様

参加者：班は全部で4班 合計26名（6人欠席）

1. 演習内容

(1) 講義

①前提

- ・ 民間と行政のBCPは異なる。日本では、自治体BCPと言ったりするが、自治体は本来、ビジネスの継続計画ではないので、アメリカでは表現が異なる（COOPという）。
- ・ 業務継続計画は作っただけでは意味をなさない。職員に浸透していなければならぬ。
- ・ 防災計画をきちんとやりすぎると、危機管理が見えなくなるという一面がある。
- ・ 業務継続計画は、政府のガイドラインをまねて作成したり、コンサルに作ってもらったりしても機能しない。ガイドラインは、業務継続計画の「書き方」しか書いてない。
- ・ 職員ひとりひとりが意識を持ち、交代して業務ができるかどうかのポイント。
- ・ 行政の担当者は3年間で入れ替わるが、業務継続計画は3年で完成するものではないから、一人の担当者では作成できない。また、業務継続を実際に行うのは、現場の職員であるから、業務継続計画は現場の職員が自ら修正する仕組みが必要。
- ・ 巨大な首都機能を持つ東京は本来、世界一対応能力を持たなければならないことから、23区の業務継続計画は重要である。

②パワーポイント資料解説

- ・ 業務継続計画の策定は遅れている。特に地方では遅れている。
- ・ 新型インフルエンザが流行ったために、外圧によって大急ぎで業務継続計画を作ったところが多いが、なぜ策定しなければならないか、よくわからない現場職員も多いのではないかと。これでは業務継続計画は機能しない。
- ・ 一度完成してしまうと、業務継続計画を大きく修正するのは困難だが、本来、業務継続計画は、災害対策のためだけに使うものではない。例えば、財政難に陥ったときにも業務継続が必要。実際、財政破綻した夕張

市は、業務継続計画下にあるような運営を行っていると思われる。インフル別、地震別という事象別に策定することはナンセンスである。

(各自治体の業務継続計画その他の計画について)

- ・ 佐賀県のインフルエンザ行動計画の良い点は、見やすさ重視になっている点である。職員が見ないと意味がないのがこうした計画の類であるから、見やすいことは重要である。地域防災計画は、防災課に問い合わせてやっと見るようなものになってしまっているが、業務継続計画はそれでは意味がない。
- ・ さいたま市のインフルエンザ BCP を見ると、事象が変わるたびに策定しなければならないことが見て取れる。
- ・ 東京都は、地震 BCP では時間軸の設定がきちんとできているが、インフルエンザ BCP ではできてない。
- ・ 新潟県は、事象については、地震およびさまざまな危機、テロを想定している。
- ・ 神奈川県は事象別にとどまらない BCP を策定しようという考え方がみてとれる。

(業務継続計画策定の留意点)

- ・ 業務継続計画策定時に重要業務を絞り込んでいたとしても、その重要業務の継続に当たり、もし庁舎が使えなくなってもどう対応するか、というところが計画されていない。
- ・ 業務継続計画は、目標復旧時間という時間軸を持ち込んだのが地域防災計画などと全く異なる点。しかしながら、インフルエンザの業務継続計画は、時間軸が 8 週間、というレベルでしか書いていない。8 週間業務を止めたら大変なことになる。例えば企業なら、倒産しない時間軸が必要だが、行政においても、どれくらい止めても区民が許してくれるのか、をベースに時間軸を想定する必要がある。
- ・ インフルエンザ行動計画は、業務継続計画と混同されているものも多い。
- ・ 業務継続計画と、各マニュアルの住み分けが必要。混同されてはならない。
- ・ 業務継続計画はプロジェクト管理と同じようなものである。
- ・ 地域防災計画の内容の整理が必要。災害のときにまずやらなければならないこと（戦略）と、事前にやること（対策）を分ける。
- ・ 業務継続計画に被害想定を入れると、その事象特有の事業継続計画（地震なら地震のみ、インフルエンザならインフルエンザのみ）になってしまう。想定外の事象が起こったらどうするのか？ アメリカでは、政府は BCP と違うものを作っている。水道局とか清掃局とか、事業部門なら、行政機関の BCP もありうる。
- ・ 2 ページ右下の概念図は間違っている。地域防災計画と業務継続計画と 2 つの計画がある場合、一般職員はどちらを向いて仕事をすればいいの

か？ 危機管理課と防災課に分かれているが、同時に様々な事象が起こったらどうするのか？ 事象ごとに個別に業務継続計画を策定すると大変なことになる（3 ページ目）

⇒リスク管理（事象を特定して、それに対応すること）と業務継続計画は異なる。

- 区民を守るのが仕事、といいつつ、区はその機能を持っていない。そうした機能は、消防や警察が持っていたりする。行政として大事なものは、消防や警察をどこに派遣するかということではないか？
- 業務は一時中断するのが前提となる。非常電源は、その設備を持っていたとしても、すぐには稼動しないものである。そうした状況下でも、例えば印鑑証明を発行するのかどうか、柔軟な計画書を持たなければならない。
- 業務継続計画は、日ごろの業務をどう変えていくのかを考えることでもある。そのため、本来は、行革担当者が業務継続計画を策定すべきである。
- 業務継続性は、合併によって増す。合併したことにより、なんでも二つもっている（例：データセンターも二つ）からである。合併してなくても、例えば 23 区には、地震の場合、応援協定がある。しかしながら新型インフルエンザ時には業務提携がない。新型インフルエンザにおいても、地震同様、他の区から防災担当が来る、あるいは、前任者が来る、という対策が必要。
- 地域防災計画と住み分けしないと、混乱する。
- 指揮命令系統を整備するのではなく、指揮命令される「内容」について、職員皆が把握していないといけない。指示待ちではどうにもならない。