

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

内閣府（防災担当）

<目次>

1章	はじめに	1
1.1	本「手引き」の目的.....	1
1.2	業務継続計画とは.....	4
1.3	業務継続計画策定の効果.....	8
1.4	業務継続計画を策定するための体制.....	10
2章	業務継続計画の策定	12
2.1	業務継続の基本方針と対象組織の設定.....	14
2.1.1	業務継続の基本方針.....	14
2.1.2	対象組織.....	14
2.2	被害状況の想定.....	17
2.2.1	想定する危機事象の選定.....	17
2.2.2	地域の被害状況の想定.....	19
2.2.3	本庁舎等（対象施設）及びその周辺の被害状況の想定.....	22
2.3	非常時優先業務の整理.....	25
2.3.1	非常時優先業務の対象期間の設定.....	25
2.3.2	対象業務及び開始・再開時期の検討（総論）.....	25
2.3.3	方法1：基準表からの整理.....	29
2.3.4	方法2：公開されている先行事例からの整理.....	36
2.3.5	方法3：業務一覧からの整理（業務影響度分析）.....	37
2.4	非常時優先業務の実施体制の確立.....	39
2.4.1	非常時優先業務の実施体制及び指揮命令系統の確立.....	39
2.4.2	職務代行.....	41
2.4.3	職員の参集体制の確立.....	43
2.4.4	緊急連絡先の整理.....	43
2.5	必要資源に関する分析と対策の検討.....	46
2.5.1	必要資源の確保状況の確認と対策の検討.....	49
2.5.2	計画的な対策の実施.....	68
2.6	緊急時の対応手順（行動計画）の検討.....	69
3章	業務継続計画の継続的な改善	72
3.1	教育・訓練等.....	72
3.2	点検・是正.....	75
参考	参考	76
	参考1：用語集.....	76
	参考2：業務継続に係る検討の参考となるウェブサイト.....	78
	参考3：業務継続計画策定のための検討に係る簡易チェックリスト.....	80

参考資料1：市町村のための業務継続計画作成ガイド

参考資料2：事例集（災害対応編）

参考資料3：事例集（対策準備編）

参考資料4：災害対策基本法に定める市町村の災害応急対策等

1章 はじめに

1.1 本「手引き」の目的

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

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

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

そして、今般、より実効性の高い業務継続計画の策定を支援することを目的として、旧手引きについても、東日本大震災の教訓や近年の災害事例等を踏まえ内容の拡充等を図り、「大規模災害発生時における地方公共団体の業務継続の手引き」（以下「手引き」という。）として改定することとした。業務継続計画を作成する際には、「ガイド」のほか必要に応じて本「手引き」も参照し、各地方公共団体の実情に即して項目を適宜追加するなどさらに充実した内容としていただきたい。このほか、既に策定済みの地方公共団体であっても、本「手引き」を参考にして、業務継続計画の充実や訓練の実施などにより、実効性のある業務継続性の確保に役立ててもらえれば幸いである。

なお、本「手引き」や「ガイド」に記載された内容は、基本的な考え方等を示したものであり、業務継続計画の策定（継続的改善を含む。）に当たっては、本書を参考としつつも、各地方公共団体の実情に応じたものとする必要がある。また、最初から完全な計画を目指すあまり、検討が進捗しないような事態は避けるべきで、まずは検討に着手し、課題を把握した上で、実施可能な事項から徐々に充実させていくことも一つの方法である。本書の活用により、各地方公共団体の業務継続計画の策定及び実効性の確保が一層促進されることを期待している。

⇒ **参考資料 1 : 「市町村のための業務継続計画作成ガイド」**
参考資料 2 : 「事例集（災害対応編）」
・地方公共団体において、庁舎や通信手段等の資源制約が生じた災害の対応事例

[業務継続計画に特に重要な6要素]

業務継続計画の中核となり、その策定に当たって必ず定めるべき特に重要な要素として以下の6要素がある。「ガイド」では、市町村はこれらの6要素（表1-1）についてあらかじめ定めておくものとしている。

表 1-1 業務継続計画の特に重要な6要素

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

[本「手引き」の主な改定内容]

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

対象とする災害を自然災害一般に拡大

- 近年の災害事例等を踏まえ、地震のみならず自然災害一般を対象とした手引きに見直し、記載内容等を充実

東日本大震災の教訓を踏まえた見直し

- 代替庁舎を事前に特定することの重要性を強調
- 発災時の職員の安全確保、円滑に応援を受けられるよう体制の整備を図ることの重要性について記載
- 特定の災害を前提におかない検討方法（結果事象によるアプローチ）について記載
- 非常時優先業務実施の実効性を高めるための緊急時の対応手順（行動計画）の作成を推奨

近年の災害教訓を踏まえた見直し

- 平成27年9月関東・東北豪雨災害等を踏まえ、非常用発電機の浸水対策などの基本的な留意事項等を充実
- 人命救助の観点から重要となる「72時間」の非常用電源の確保を推奨

実効性のある計画策定のポイント等を記載

- 全庁的な検討体制で策定することの重要性、行政の被災を前提とした効果的な訓練項目等の記載を充実
- 対策の参考となる事例や文献を大幅に拡充

使い勝手の向上

- 二分冊であったところを合冊し、構成を一部見直すなどより使いやすく、分かりやすい内容に整理

1.2 業務継続計画とは

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

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.3）
・ 文書体系の事例（京都府、恵那市）

【解説】

※1

【非常時優先業務とは】

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

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

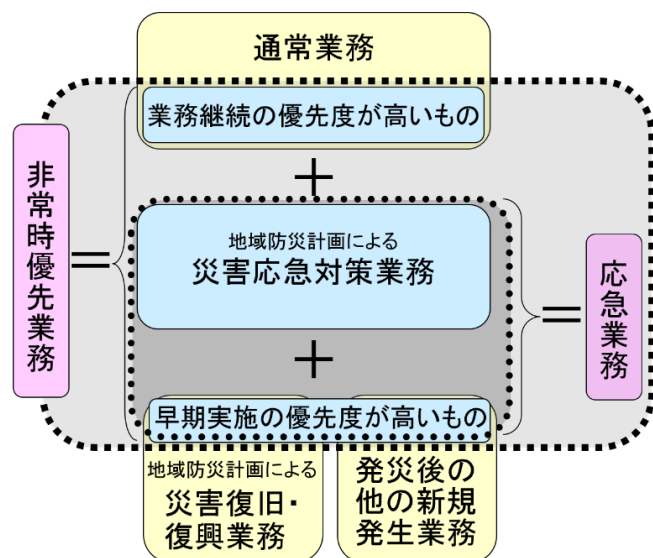


図 1-1 非常時優先業務のイメージ

※2

【業務継続計画の必要性及び地域防災計画との関係】

地域防災計画は、災害予防、災害応急対策、災害復旧・復興について実施すべき事項が定められているが、役所の人員や施設・設備等が甚大な被害を受けた場合の対応までは規定していないことがほとんどである。

しかしながら、過去の災害では、業務継続に支障を及ぼす庁舎の被災や停電等の事例も見受けられた。したがって、地域防災計画に定められた業務を大規模災害発生時にあっても円滑に実施するためには、業務継続計画を策定し、地方公共団体自身が被災し、制約が伴う状況下にあっても、業務が遂行できる体制をあらかじめ整えておくことが必要であり、「防災基本計画」においてその旨を位置づけるとともに、「南海トラフ地震防災対策推進基本計画」や「首都直下地震緊急対策推進基本計画」においては、それぞれ対象となるすべての地方公共団体で策定率100%を目標としている。

また、地方公共団体は、平常時から住民への公共サービスの提供を担っているところであるが、これらの業務の中には、災害時にあっても継続が求められる業務が含まれている。しかしながら、災害対策基本法に基づく地域防災計画は、このような応急業務の枠を超える業務についてまで網羅する性格のものではない。業務継続計画が必要となるもう一つの大きな理由は、応急業務に限らず、優先的に継続すべき通常業務までを含めた業務の継続が遂行できる体制を検討しておくことにある（表1-2）。

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

ただし、いずれの文書体系であっても、今発災したとしても業務を継続できる体制を整えることが重要であり、例えば必要資源の場合、業務に必要な資源が何かを記載する（例：衛星携帯電話の確保が必要、など）だけでなく、①必要資源の現況評価や課題把握、②代替手段や短・中長期的な対策の検討、③継続的改善の仕組みまで盛り込むなど、業務継続性が確保できる内容を備える必要があることに留意する。

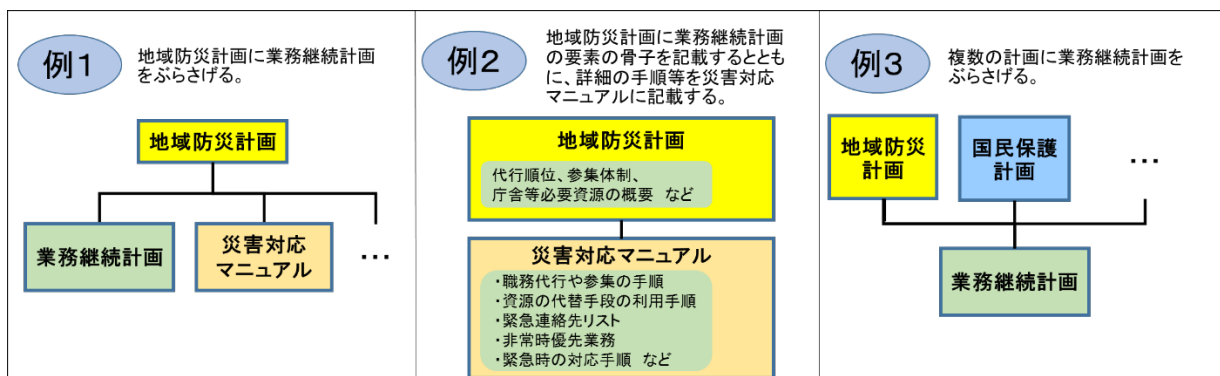


図 1-2 業務継続計画の文書体系の例

(参考) 防災基本計画における業務継続性の確保に係る位置付け

第2編 各災害に共通する対策編 第1章 災害予防

第6節 迅速かつ円滑な災害応急対策，災害復旧・復興への備え

2 情報の収集・連絡及び応急体制の整備関係

(7) 公的機関等の業務継続性の確保

- 地方公共団体等の防災関係機関は，災害発生時の応急対策等の実施や優先度の高い通常業務の継続のため，災害時に必要となる人員や資機材等を必要な場所に的確に投入するための事前の準備体制と事後の対応力の強化を図る必要があることから，業務継続計画の策定等により，業務継続性の確保を図るものとする。また，実効性ある業務継続体制を確保するため，地域や想定される災害の特性等を踏まえつつ，必要な資源の継続的な確保，定期的な教育・訓練・点検等の実施，訓練等を通じた経験の蓄積や状況の変化等に応じた体制の見直し，計画の評価・検証等を踏まえた改訂などを行うものとする。
- 特に，地方公共団体は，災害時に災害応急対策活動や復旧・復興活動の主体として重要な役割を担うこととなることから，業務継続計画の策定等に当たっては，少なくとも首長不在時の明確な代行順位及び職員の参集体制，本庁舎が使用できなくなった場合の代替庁舎の特定，電気・水・食料等の確保，災害時にもつながりやすい多様な通信手段の確保，重要な行政データのバックアップ並びに非常時優先業務の整理について定めておくものとする。

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

第5節 被災地内外における混乱の防止

3 国及び地方公共団体の業務継続性の確保

- 国及び地方公共団体は、災害時において優先的に実施すべき業務を整理するとともに、これらの業務に必要な人員、近傍宿舍への優先入居等の参集体制、資機材等を明らかにした業務継続計画を策定し、定期的な訓練等を踏まえた計画の改定等を行うことにより、業務継続性を確保し、実効性を高める。また、代替拠点の確保、重要情報のバックアップ等を図るほか、首長や幹部職員が不在の場合の権限代理等の明確化を図る。

(中略)

【具体目標】

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

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

3 首都直下地震が発生した場合における首都中枢機能の維持に関する事項

(5) その他

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

のとする。

(中略)

【具体目標】

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

表 1-2 地域防災計画と業務継続計画との関係 (内容の主な相違点)

	地域防災計画	業務継続計画
作成主体等	・地方防災会議が作成し、都道府県、市町村、防災関係機関等が実施する計画である。	・都道府県又は市町村が作成し、自らが実施する計画である (※1)。
計画の趣旨	・災害対策基本法に基づき、発災時又は事前に実施すべき災害対策に係る実施事項や役割分担等を規定するための計画である。	・発災時に必要資源に制約がある状況下であっても、非常時優先業務を目標とする時間・時期までに実施できるようにする (実効性の確保) ための計画である。
行政の被災	・行政の被災は必ずしも想定する必要はないが、業務継続計画の策定などによる業務継続性の確保等については計画に定める必要がある (※2)。	・行政の被災を想定 (庁舎、職員、電力、情報システム、通信等の必要資源の被災を評価) し、利用できる必要資源を前提に計画を策定する必要がある。
対象業務	・災害対策に係る業務 (災害予防、災害応急対策、災害復旧・復興) を対象とする。	・非常時優先業務を対象とする (災害応急対策、災害復旧・復興業務だけでなく、優先度の高い通常業務も含まれる)。
業務開始目標時間	・業務開始目標時間は必ずしも定める必要はない (一部の地方公共団体では、目標時間を記載している場合もある)。	・非常時優先業務ごとに業務開始目標時間を定める必要がある (必要資源を確保し、目標とする時間までに、非常時優先業務を開始・再開する)。
業務に従事する職員の水・食料等の確保	・業務に従事する職員の水・食料、トイレ等の確保に係る記載は、必ずしも記載する必要はない。	・業務に従事する職員の水・食料、トイレ等の確保について検討のうち、記載する必要がある。

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

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

1.3 業務継続計画策定の効果

- 災害発生時には、業務量が急激に増加し、極めて膨大なものとなる。特に市町村においては、被害状況の確認など発災直後から非常に短い時間の間に膨大な応急業務が発生し（図 1-3）、それらを迅速かつ的確に処理しなければならない。

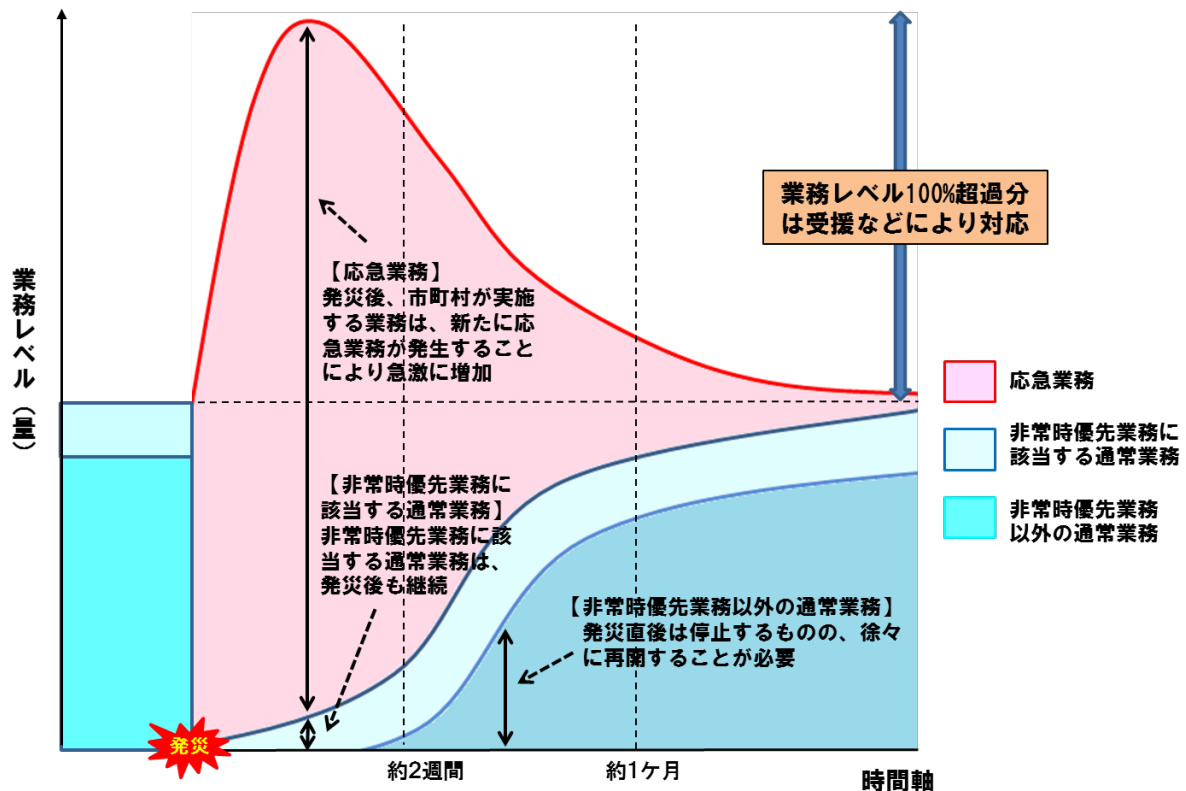


図 1-3 発災後に市町村が実施する業務の推移

- ※ 時間の経過とともに応急業務は縮小していくが、図 1-3 に記載されている以外の復旧・復興業務が徐々に増加していくことに留意する。

(参考)

業務継続計画策定が、結果的に職員研修の効果をもたらした事例もある。

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

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

- このような場合において、業務継続計画をあらかじめ策定（継続的改善を含む。）することにより、非常時優先業務を適切かつ迅速に実施することが可能となる。
- 具体的には、地域防災計画や災害対応マニュアルでは必ずしも明らかでなかった「行政も被災する深刻な事態」も考慮した非常時優先業務の執行体制や対応手順が明確となり、非常時優先業務の執行に必要な資源の確保が図られることで、災害発生直後の混乱で行政が機能不全になることを避け、早期により多くの業務を実施できるようになる(図 1-4)。
また、自らも被災者である職員の睡眠や休憩、帰宅など安全衛生面の配慮の向上も期待できる。

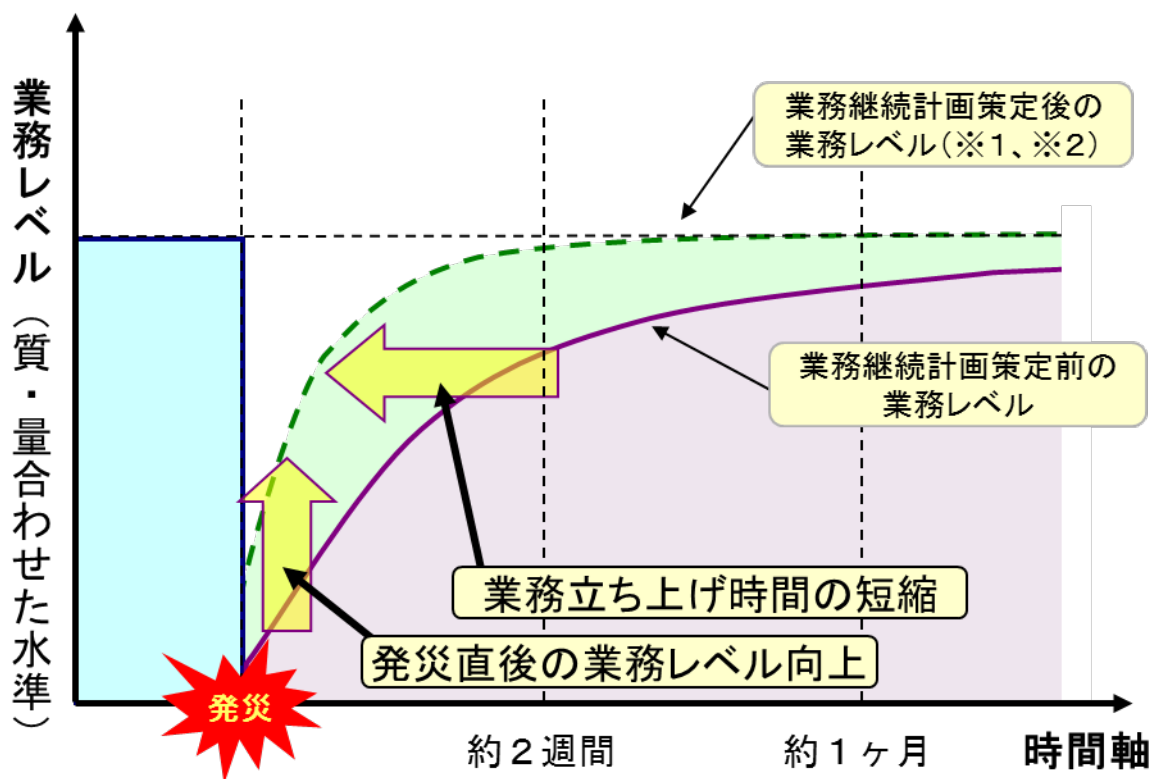


図 1-4 業務継続計画の策定に伴う効果の模式図

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

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.4)
・東日本大震災時に事業継続計画（BCP）を策定していた企業の事例

1.4 業務継続計画を策定するための体制

- 業務継続計画の策定に際しては、全庁的な検討体制を構築するものとする。非常時優先業務の所管部署、その実施に必要な資源（庁舎、職員、電力、情報システム等）を所管する部署、そして業務継続計画の取りまとめを担当する部署を始め全部署が検討に参画し、非常時優先業務の整理等を行う（※1、※2）。
- 業務継続計画の策定に当たっては、全庁に関わるプロジェクトになるため、災害時に責任を負う首長自らがリーダーシップを発揮して取り組まなければうまくいかない。これは、非常時優先業務の整理や必要資源の配分等を検討する際には、部門を越えた優先順位等の合意形成が必要となるためである。

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」（P.5～6）

- ・ 検討体制の事例（佐用町、茨城県、宮崎県）
- ・ 基本指針の策定により官民の各主体の連携を図りやすくした事例（鳥取県）

【解説】

※1 策定体制の決定に当たっては、以下の点に留意する必要がある。

①全部署の参加

東日本大震災では、震災前から業務継続計画はあったものの、防災担当部局のみで策定していたために内容について全庁的な理解がなく、結果として計画を生かせなかった（発災時に各課が優先順位の区別なくばらばらに業務を実施してしまい、災害対応が全般的に遅れた）事例があるので、全庁的な検討体制は必ず構築するべきである。

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

②外部の関係者との連携・調整

業務継続計画の実効性を確保するためには、必要資源の確保に係る関係事業者（情報システム、エレベーター等）や、国、都道府県、市町村、その他の防災関係機関（消防、警察、自衛隊等）との連携も必要となる。そのため、業務継続計画を策定する際には、これらの関係者との調整も考慮すべきである。

特に、都道府県と市町村の間においては、業務の優先順位（2.3節参照）等の整合を図る観点からも、例えば、計画を策定した際の都道府県から市町村への周知、市町村間の情報共有なども検討しておくことが望ましい。また、都道府県が検討を行う際には、中央省庁の業務継続計画の内容も必要に応じて参考とする。

また、市町村が検討を行う際には、近隣の市町村とは広域事務等において日常より密接に連携している場合が多いため、業務継続計画の策定、継続的改善、訓練等で連携・協力し、

様々な課題に対する解決策について共に考えることが有効である。このほか、都道府県がプロジェクトチームや推進チームの構築を主導して市町村の業務継続計画の策定を支援した例もあり、都道府県に相談することも有効である。

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

※2 策定のきっかけ、策定体制、策定に要した時間や作成プロセス等について、市町村にヒアリング調査した結果が「地方自治体における震災時 BCP の作成手法に関する調査研究報告書」（P.78 参照）に掲載されているので、参考とされたい（表 1-3 に一例を示す）。

表 1-3 業務継続計画を策定した市町村へのヒアリング調査結果の例

策定のきっかけ	新型インフルエンザが流行し市内患者が発生した際、市議会から BCP 作成の指摘があり、市長が至急作成を指示。
策定体制	○BCP は市役所の業務全体をわかっている部署（職員課、企画調整課等）が作るべき（市長の方針）。 ○プロジェクトチームを編成 ・人事、保険・福祉関連部署から 3 人が PT（プロジェクトチーム）として企画調整課に配属（併任辞令）。 ・市長・副市長直属組織として、BCP 作成に専念。
策定に要した期間	約 3 か月
BCP に対する考え方	○BCP は実際に被災した際に参考にすべき指針であり、まずは作成すること（優先業務について一度考えを巡らせること）が重要。 ○BCP 作成による効果 ・作成時に各課が地域防災計画を再確認し、防災意識が高揚。 ・東日本大震災や台風で鉄道が運休した際の帰宅困難者対策や災害対策会議の業務サポート等、大きな効果が現れた。 ○考えられるボトルネックと解決策 ・全庁的なバックアップ体制の構築が重要。 ・具体的な被害想定にこだわる姿勢は作成の疎外となる可能性。 →被害想定よりも、最悪の事態のイメージが重要。
作成プロセス	○BCP に関する知識・考え方の整理 ・内閣府 BCP ガイドライン、大阪府及び徳島県 BCP（津波）、阪神淡路大震災教訓情報集や、都が開催する講習会を活用。 ○各課への意見照会 ・当時は BCP が浸透しておらず、理解してもらうまで根気よく BCP の考え方等について説明。 ・PT が各部長・課長に優先業務の考え方等を直接説明。 →被災時は「通常の仕事を可能な限りやらないこと」を説明。 ○外部コンサルへの委託はなく、作成に関して予算は必要なし。

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

2章 業務継続計画の策定

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

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

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

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

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

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

【検討作業の様式例】

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

表2-1 検討作業の様式例の一覧

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

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

: ガイドで定める重要6要素に関する項目

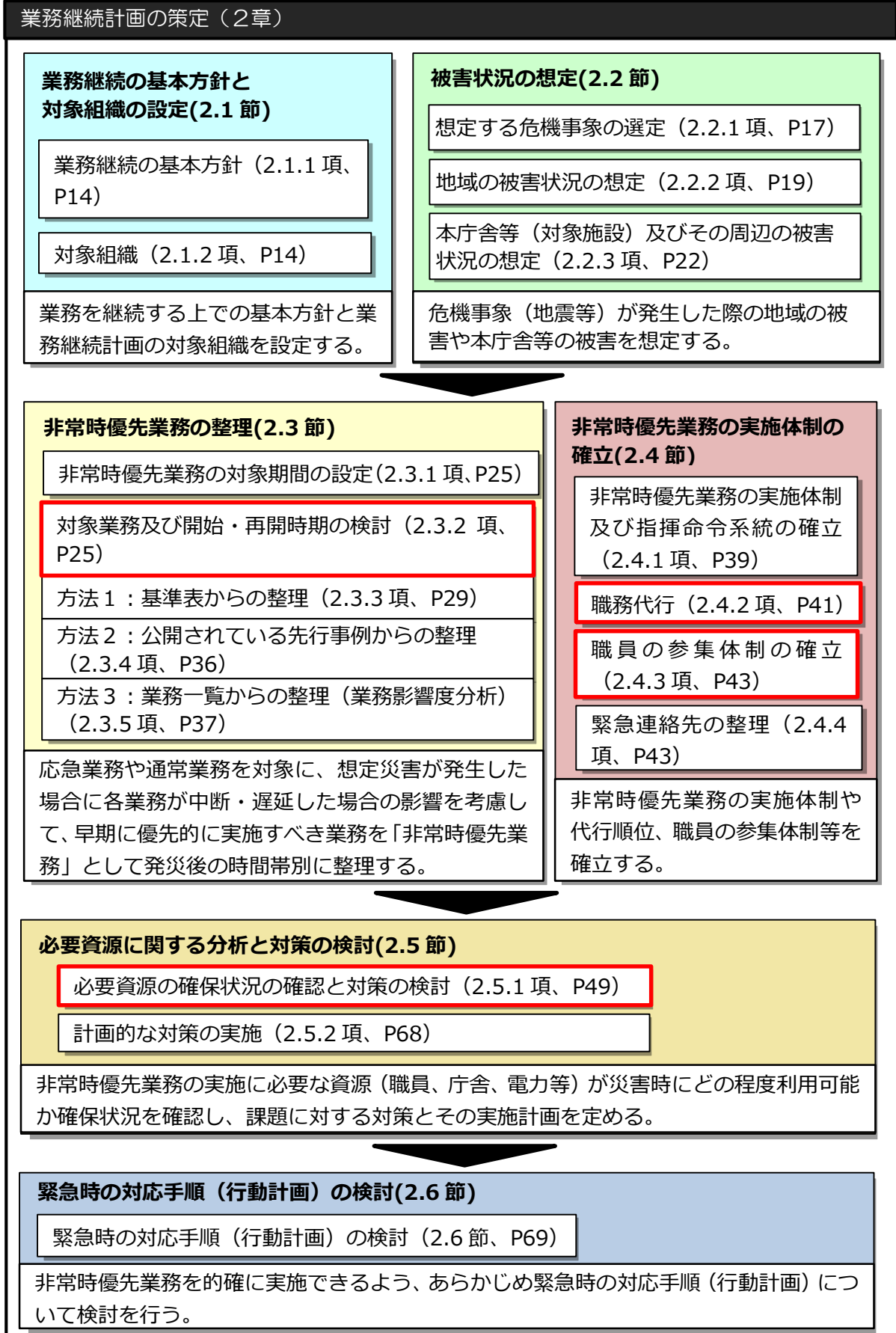


図 2-1 業務継続計画策定のための検討手順

2.1 業務継続の基本方針と対象組織の設定

2.1.1 業務継続の基本方針

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

(参考) 業務継続の基本方針の設定例

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

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

出典:「三島市業務継続計画(地震対策編)」(三島市、平成27年)

2.1.2 対象組織

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

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

⇒ 参考資料3：「事例集（対策準備編）」(P.7～8)

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

【解説】

- ※1 例えば、平常時に本庁で働く職員の多くが、発災時に出先機関等に配置される場合は、本庁と出先機関等が一体となっていると考えられ、このような場合には業務継続計画も本庁と出先機関等を一体的に検討することが望ましい。また、特に本庁の代替庁舎に出先機関を利用する場合には、当該出先機関と一体的に検討する必要性は高い。
- ※2 本庁と出先機関等が一体的に策定する場合と別々に策定する場合のメリット及びデメリットについては、表2-2のとおりである。
- ※3 本庁の組織規模が大きい等により、部門ごと（例：ICT、下水道）に業務継続に係る検討を行う方がより効果的・効率的な場合は、必要に応じて、全庁版とは別に個別部門の業務継続計画を定めてもよい（個別部門の業務継続計画に関するガイドラインは、参考2（P.78）を参照）。ただし、両者の整合性が確保されるよう留意しながら策定する必要がある。
- ※4 市町村が業務継続計画を策定する際には、都道府県の地域防災計画や応援計画等において市町村への応援体制が明確になっている場合、その内容を考慮しておく。

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

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

様式例1：業務継続の基本方針と対象組織の設定

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

〔様式例1〕 業務継続の基本方針と業務継続計画の対象組織を設定する 【記入例】

業務継続の基本方針と対象組織の設定

1. 業務継続の基本方針

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

組織全体的意思統一を図るため、業務継続の基本方針を記載する。

2. 業務継続計画の対象組織

本計画においては、以下の組織を対象範囲とする。

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

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

2.2 被害状況の想定

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

⇒ 参考資料3:「事例集(対策準備編)」(P.9~13)

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

2.2.1 想定する危機事象の選定

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

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

【解説】

※1

【想定災害】

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

(参考) 結果事象によるアプローチ

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

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

※2

【発災条件】

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

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

(参考) 中央省庁の省庁業務継続計画の想定災害等

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

2.2.2 地域の被害状況の想定

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

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

【解説】

※1

【被害想定のお考え方】

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

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

表 2-3 震度 6 強～7 の被害イメージ

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

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

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

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

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

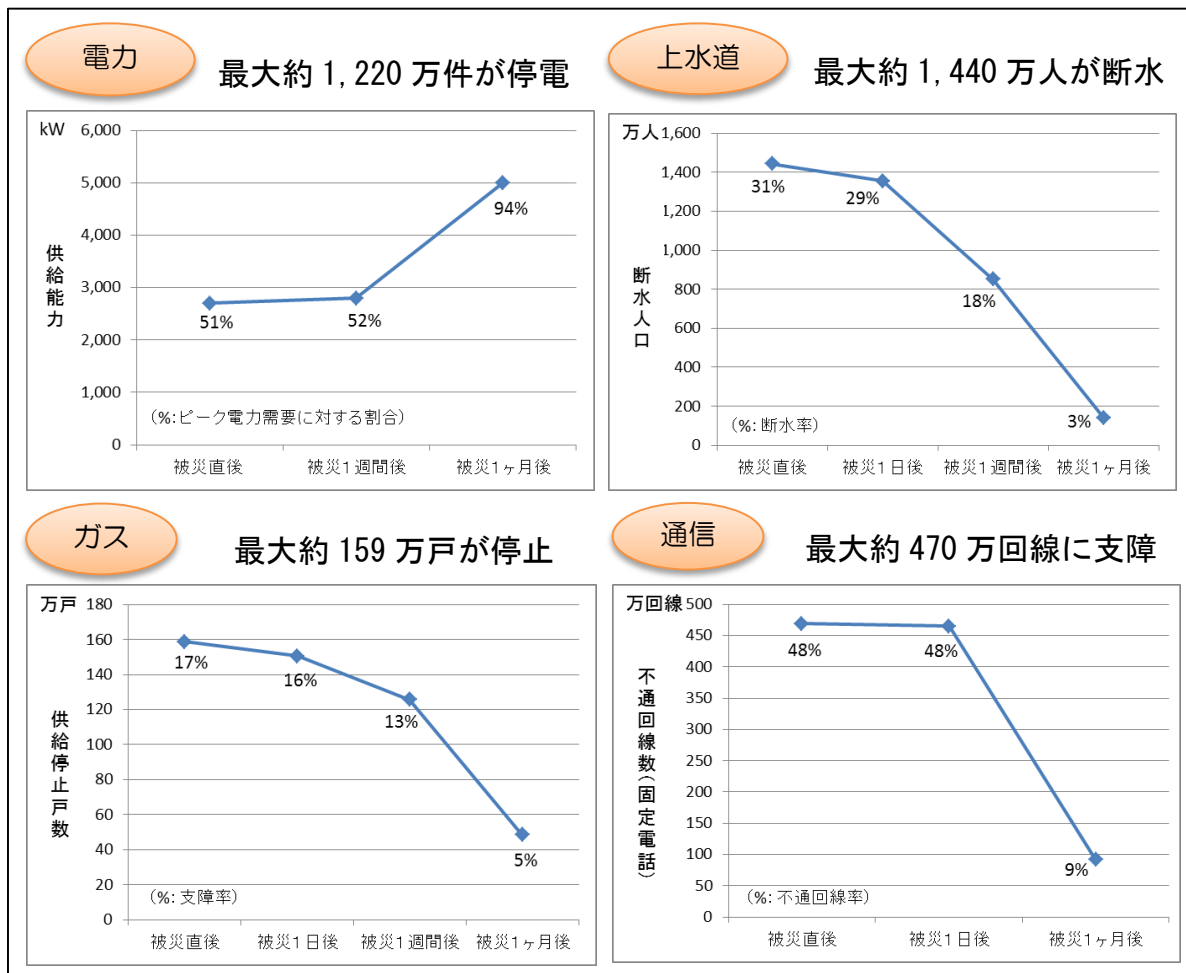


図 2-2 都心南部直下地震 (M7.3、冬夕、風速 8 %) のライフラインの復旧

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

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



図 2-3 大規模水害時の被害シナリオ

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

2.2.3 本庁舎等（対象施設）及びその周辺の被害状況の想定

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

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

（参考）

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

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

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

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

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

表 2-4 各府省等が省庁業務継続計画を策定する際の前提とすべき被害状況等

	被害状況等	復旧予想等
庁舎	<ul style="list-style-type: none"> ・一部の耐震性が低い建物では、甚大な被害が発生し、全部又は一部の使用が不可能になる。 ・安全性が確認されるまで一時的に庁舎の利用ができない場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大きな被害を受けた庁舎は、利用できなくなる可能性がある。
庁舎内部	<ul style="list-style-type: none"> ・固定されていない什器、天井等が転倒・落下し、一部のパソコンが故障する（震度6強で免震構造でない場合） ・エレベータが、頻発する余震のために停止し、継続的な利用に支障を来す可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・什器等の再設置や、ガラス破片や内部収納物の片付け等に半日程度以上要することが予想される。

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

出典:内閣府作成資料をもとに作成

様式例2：被害状況の想定

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

〔様式例2〕 業務継続計画の策定の前提となる被害状況を想定する。

【記入例】

被害状況の想定

1. 想定する危機事象：

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

2. 想定事象による被害状況：

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

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

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

庁舎については、[様式例8]においてこの被害を基に対策状況を整理する。