

第8章 <目的8>復旧できる時間を具体的に早める

【この章の目次】

第8-1節	事業継続のための戦略：代替戦略と他の戦略	1
第8-2節	拠点、設備の代替性確保	2
第8-3節	出勤可能性の向上と代替人材の確保	4
第8-4節	情報システムの代替性確保	5
第8-5節	外部からの緊急支援の受入れ	6
第8-6節	緊急対応・事業継続の実施事項・対応手順の作成	7
第8-7節	実施事項・対応手順の他の危機事象を考慮した拡張	11

第8-1節 事業継続のための戦略：代替戦略と他の戦略

1 必要性

- ① 重要な事業の目標復旧時間や目標復旧レベルをより確実に達成できるなど、事業継続力を高めるためには、重要業務の実施に不可欠なリソースが被害を受けたり、確保が困難になったりする状況を軽減していくことが必要になります。
- ② このための戦略には、事業拠点については「現地早期復旧戦略」と「代替戦略」が考えられます。
- ③ それ以外の事業に関する戦略には、重要な事業以外を積極的に縮小・休止する戦略や、大きな被害を受けた事業を再開せず撤退する戦略も場合によっては有効となります。さらに、重要な事業の復旧に多大な費用や時間がかかる場合、新規事業を立ち上げる戦略が有効なこともあります。
- ④ また、事業拠点以外のリソースに対しても代替戦略が適用できれば有効です。ただし、代替の確保が難しい場合、災害での被害を軽減する戦略しかとれません。
- ⑤ どの不可欠なリソースに対する状況改善の対策を優先すべきかが重要です。例えば、商用電力の停電、特定の脆弱性が高い重要な機器の損傷、受発注や工程管理に必要な情報システムの停止など、大まかなリソースの単位で検討していけばよいでしょう。

2 方法

事業継続の戦略として、早期の現事業拠点での復旧戦略、代替戦略、その他の戦略があります。

2.1 既存の現事業拠点で早期復旧する戦略

危機事象による重要な事業の支障がさほど小さくなく、現事業拠点での復旧目標復旧時間内での再開が可能と考えられる場合には、当然ですがそれに邁進するのが一般的であり、また有利です。これが「現地早期復旧戦略」です。これを実現しやすくする対策としては、当該事業拠点の被害を受けにくくする対策（例：建物の耐震補強など）が有効です。ただし、この戦略しか持たないと、次に述べるような代替戦略が必要になる被害が甚大な場合にはなす術がなく、BCPを持っていても有効性がない事態に陥りますので、留意が必要です。

2.2 代替戦略

自社の重要な事業について、平常時のリソースの危機事象の被害により確保が困難になり、事業継続や早期復旧が困難な場合に、重要な事業を自社や関連企業の代替拠点で継続する方法が事業拠点の「代替戦略」になります。また、同業他社と災害時相互支援協定などを結び、平常時の重要な供給先への製品やサービスの供給を肩代わりしてもらい、自

社の供給が復旧できたら自社からの供給に戻してもらおうといった方法も、事業の「代替戦略」となります。

さらに、事業そのものや事業拠点の代替ではなく、その他の不可欠なリソースに対しての「代替戦略」もBCPでは重要であり、適用できれば有効です（例：代理の人員で実施する、代替の機械で生産する、停電に対しての非常用発電設備を活用するなど）。

このリソースに対する代替戦略の特徴は、災害の様々な種類に共通的に有効であることが多いことです。一方、代替の確保が難しい場合、それぞれの災害での被害を軽減する戦略をとるしかありませんが、その場合、災害の種類ごとに別々の対策をとることが必要になり、この点が代替戦略と大きな違いになります。

2.3 その他の戦略

- ① 積極的に他業務を縮小・休止する戦略：社員の安全、企業にとっての重要度及び社会的責任の観点から、優先順位（収益性・将来性・関係機関との影響等）の低い影響の少ない業務を積極的に縮小・休止し、そこで浮かせたリソースを活用して、絞り込んだ重要な事業を継続するものです。
- ② 他業務を再開せず、撤退する戦略：状況次第で、優先順位（収益性・将来性・関係機関との影響等）の低い業務を再開せず、撤退・売却することにより、継続する事業の復旧に傾注します。さらに、全体を継続せず企業をたたむことも含みます。
- ③ 重要な事業を見直す戦略・新規事業を立ち上げる戦略：甚大な被害を受け、重要な事業の復旧に多大な費用や時間がかかる場合、重要な事業を見直す戦略や新規事業を立ち上げる戦略が有効な場合があります。

3 留意事項

3.1 「戦略」と「対策の違い」

重要な事業を目標復旧時間内に再開するための大括りの方策が「戦略」になり、その「戦略」を実現するための具体的な手段が「対策」になります。経営層が戦略を決定し、対策は各担当者が検討して立案し、経営者の了解を取るような分担関係が基本的に考えられます。

3.2 事業継続戦略等の非公表

事業継続戦略のうち、既存事業の縮小・休止、事業所の移動、休止などが含まれている場合、それを平常時から公表すると、地域社会に不安を生じさせ、反対運動がおこる可能性も出てきます。したがって、これらは経営層や限られた部署の責任者だけが知っている秘密事項として扱うことになるでしょう。このように、BCPでは**事業継続戦略やそれを実現する対策は公表しない扱いがよく見られます。**

第8-2節 拠点、設備の代替性確保

1 必要性

- ① 貴社の重要拠点や重要な設備が被害を受け、早急な復旧が困難な場合には、代替事業拠点代替設備の確保ができなければ事業継続が困難となります。
- ② 第4章で説明した代替本社拠点は、本社機能の代替のための拠点ですが、代替事業拠点は、本社とは別に事業拠点がある場合に、その代替をすることを想定したものです。各代替事業拠点を確保する場所は、自社内の別拠点に限らず、子会社や関係会社の拠点も候補となります。
- ③ もちろん、本来の事業拠点が危機事象による受ける被害を軽減することは当然重要ですが（現地早期復旧戦略）、この点については、例として第4章に耐震対策及び浸水対策を挙げていますので、参照してください。

2 代替事業拠点の確保の方法

本社機能の代替については、第4章では、代替本社拠点を簡易なものでもよいから確保すべきと説明しました。災害対策本部のメンバーなど、当面の対策に必要な社員が集まり、情報収集や情報発信をするためのものです。この章では、災害対策本部の設置、本格的な情報収集、戦略・対策の検討、必要な文書・資料作成、全社的な指示、取引先への十分な情報発信等のための設備その他のリソースが十分かどうかを確認し、必要であれば見直してください。

以下では、本社とは別に事業拠点がある場合の代替事業拠点の確保について説明します。

2.1 製品・サービスの生産・供給を代替する事業拠点を確保する

- ① 自社内の別の場所で同一の製品・サービスの生産・供給を可能にしておく方法： 貴社の状況によりさほどコストがかからないで実現できるなら、大変有力な方法です。しかし、これを新たに実施するには相当のコストがかかり、また、平常時の設備の稼働率が下がるので採算面で厳しくなることも予想されますので、慎重な検討が必要でしょう。
- ② 他の事業所に代替ができる設備ないし業務の場所を立ち上げる方法： 他の事業所で生産ラインを変更して対処する、設備のみを他の拠点に移送して代替生産をするなどの方法が考えられます。業務担当者など、必要となる人、モノの移動が不可欠で、稼働の開始まで一定の期間がかかりますが、周知な計画を立案し、訓練を繰り返すことで、時間の短縮は可能でしょう。
- ③ 代替事業拠点の場所だけ決めておき、代替機器を被災後に調達して対応する方法： 必要な機器が汎用的なものだけの企業の場合には可能となります。機器の種類によっては、被災時に円滑な購入やリースを可能とする契約を締結する方法もあるでしょう。
- ④ 他社に施設を借りて操業する方法： 友好関係にある同業他社や協力会社等の他社の施設を借りて、自社の責任において操業する方法です。同じ災害・事故で同時に被害を受けない程度離れた相手先が有効です。協力先と相互援助協定を締結することも有効です。
- ④ 代替生産の依頼または業務委託をする方法： 好関係にある会社や協力会社等の他社に委託し、当該他社による受託生産および供給を依頼する方法です。経営者や社員の持つ技術・ノウハウ、取引関係、経験などを生かすことも工夫できるかもしれません。
- ⑤ アウトソーシングする方法： ベンダーや代行会社との契約に基づき、アウトソーシングする（外部から調達し、自社として供給する）方法です。

3 留意事項

事業が伸びて、新たな生産拠点を設ける場合は、新規に施設・設備を建設する場合、同じ災害、事故等にあわない離れた場所は、事業継続の観点からは大変有効であることが実感できます。近隣に設けて連絡調整の容易さ、移動、輸送の容易さと事業継続の実施しやすさとの兼ね合いとなりますが、十分に考慮すべきことだと思われま

様式例 8-2-1 重要な事業を継続する戦略の考え方（代替戦略その他の戦略の整理）

説明：

- ① 戦略の種類には、現地早期復旧、代替（別拠点からの供給）、代替（代替供給先からの供給）、縮小・休止、事業内容変更、新規創業等を記入します。
- ② 事業継続戦略の中に、既存事業の縮小・休止、事業所の移動、休止などが含まれている場合、それを平常時から公表すると、地域社会に不安や反対活動を呼ぶこともあり、経営層などの秘密として扱うことが考えられます。

	事業名（重要な事業、それ以外の事業、新規事業など）	戦略の種類	具体的な継続方法 （目標復旧時間又は開始時間、場所、主体、手法など）
1	A事業	現地早期復旧	被害が〇週間以内で復旧可能な場合、現地で復旧させる。復旧を早めるため、早期調達が困難な部品〇〇は遠隔地の倉庫に備蓄しておく、復旧工事の体制をシミュレーションしておく。

2	A事業	代替（協定先に代替供給依頼）	被害の復旧が〇週間以上かかる場合、協力協定先のX社に当面の代替供給を依頼し、一部社員を同社に派遣。一方で、現拠点の復旧か別の場所での新設かなどを判断する。
3	B事業	縮小・休止	A、B事業双方の設備に被害が生じた場合、A事業の復旧を優先し、B事業は積極的に縮小・休止する。B事業の復旧は、A事業の復旧が軌道に乗った段階で判断する。
4	C事業	新規創業	事業採算がぎりぎり、設備被害の復旧投資を回収できる利益が見込めないことから、一定以上の被害を受けたら廃止し、かねて検討中の〇〇事業の新規立上げを積極的に検討する。
5			

様式例 8-2-2 代替事業拠点一覧

平常時の拠点名、場所	代替事業拠点名、場所	代替事業拠点の機能	代替事業拠点立上げの判断基準	立上責任者・担当者	要員の移動手段	・・・

説明：必要に応じて、拠点そのものだけでなく、重要な設備についても同様な整理をすることも考えられます。

様式例 8-2-3 他社との危機事象発生時の相互支援一覧

当社の拠点・設備名	相手方企業名	相手方拠点・設備の機能	相手方担当者	依頼・受託の手順	・・・

第 8-3 節 出勤可能性の向上と代替人材の確保

1 必要性

- ① 貴社の重要業務の実施には、必ず不可欠な人材がいます。現場の指揮者のほか、技術者、技能者の場合もあるでしょう。その人材が危機事象により就業できなくならないように対策を講じるとともに、就業できなくなった場合に備えて、代替の人材が確保できることも重要な事業継続対策の一つです。
- ② 代替の人材の確保は、同等の能力を持つ方の確保は実際には容易ではありませんが、その重要業務が全く実施できない状況を避けることはできるので有効です。

2 確保の方法

重要業務の実施に不可欠な人材については、第 7 章の不可欠なリソースの分析・把握で明らかになりますので、その結果を踏まえます。特に、その業務の実施にはある資格が不可欠な場合や、特定のスキルを要する場合には、事業継続において注視する必要があります。

2.1 出勤可能性の向上

- ① 重要業務に不可欠な人材が就業してもらえるためには、まず、自宅での自分や家族の負傷、家屋の損壊などを回避することが必要です。そこで、地震であれば自宅の耐震性の確保を推奨すること、耐震性のあるアパートに住んでもらうこと、水害であれば、危険性の少ない立地の住宅に住んでもらうことなどが対策となります。ただし、従業員等の自宅は個人の選択と管理に属するものですので、企業側ができるのは側面支援となりますが、企業として従業員等に対して危機事象に対する注意喚起や従業員等が希望する場合の支援措置を用意することが重要な取組です。
- ② これら人材については、公共交通機関が危機事象の発生により止まってしまう可能性など、通勤できなくなる可能性についても把握しておくことが推奨されます。
- ③ 勤務時間中に危機事象が発生した場合に、家族の安全が確認できないと、早く自宅に戻って安全確認を行いたいという希望が出るでしょう。そこで、家族の安否確認が会社からできるよう、安否各員の方法を家族と決めておくことを推奨することなどが重要になります。

2.2 代替人材を確保する

- ① 2.1 にあげたような努力をしても、不可欠な人材が出勤できない場合、それが資格の保有者の場合には、資格を別の者に取らせること、スキルやノウハウの保有者であれば、代わりができる者を育成します。育成しても 100%の代わりは難しいですが、半分でも 3分の1 の処理速度であっても有効です。
- ② 代理の確保については、キーパーソンの直属の部下や同僚が代理の候補ですが、同じ場所にいることが多いので同一の災害・事故で被災する可能性が高いのが問題です。その場合、前任者やOBがまずは候補になるでしょう。
- ③ 一人の社員が複数の業務を担当できるよう、定期的に別の業務に携わる方法（クロストレーニング）もあります。また、別の工場の類似の業務を担当する社員が、互いの別の工場の設備の知識も持つなどのやり方もあるでしょう。
- ④ 代理のために、緊急時に読めばわかるマニュアルを用意しておくのでもある程度は有効です。段取りのフロー図、作業のチェックリスト、関係先リストなどが有益でしょう。関係先リストに連絡をとる趣旨も書いておけば、より有効でしょう。

3 留意事項

3.1 日常業務で常に対応する認識

代理の確保は、新しい業務を始めたり、新しい高度な機材を導入したりする度に、直接の担当者以外にも担当できる人を確保することが不可欠との意識を持ち続けなければ、効果を失ってしまいます。各担当者にこのような意識を持ち続けてもらうことは BCP の運用の大切な要素です。

様式例 8-3-1 不可欠な人材と代替人材の確保

業務名	人材の種類	人材の氏名	持つスキル、技術、技能等	代替人材の確保計画
A工場の ①ライン	管理技術者	〇〇〇〇	全体的な調整指示	代理ができる者を早急に社内で育成
	〇〇技能者			
	・・・			
・・・				

第 8-4 節 情報システムの代替性確保

1 必要性

- ① 重要な情報のバックアップの必要性については第4章で述べましたが、重要業務の継続に不可欠なリソースとして、情報システムが含まれる企業は、最近増えてきていると考えられます。
- ② 危機事象の発生時の対応のために多くの情報を収集・整理し、発信をしていくために、情報システムが使用できない場合に支障となる場合も多いと考えられます。

2 検討と対策の方法

- ① 貴社が小規模企業の場合、自ら IT 機器を購入して活用しているのみであれば、IT 機器の使用が、危機事象の発生でどの程度制約されるかを推察し、必要な改善策を検討することになります。その場合、IT 機器や機器どうしをつなぐネットワークがどの程度損傷を受けるか、インターネットや電話の回線が使用できなくなる可能性、停電で作動しなくなる可能性などが検討すべき要素となります。
- ② 対策としては、パソコンなどの端末の耐震固定、サーバーの転倒防止、配管の断絶やスプリンクラーからの漏水などによる水損対策、冷却システム（水冷・空冷など）の停止対策などが重要です。インターネットや電話の回線の対策としては、複数企業との契約などの二重化が考えられます。外部回線の途絶対策としては、複数社との回線契約が考えられます。
- ③ 情報システムが外部の情報システム会社のサービスを受けている場合、この企業（「IT ベンダー」とも言います。）との危機事象発生時の対応について契約内容を確認し、その内容と限界を理解しましょう。貴社にとってそれが満足できる水準ではないと判明した場合、より多くの費用をかければ向上できますが、費用対効果を踏まえて判断することになるでしょう。
- ④ 例えば、平常時の情報システムが機能しなくなった場合の代替システムの契約をする場合、即時にバックアップシステムに切り替えられる方法、一定時間をかけてバックアップシステムの立上げを行う方法など、性能と費用にはかなり幅がありますので、必要な水準のものを確保することとなります。

様式例 8-4-1 重要業務が依存する情報システムの評価

情報システム の名称	担当部署	契約区分、契約先	役割・機能	評価
受注・発送システム	〇〇部	自社設備、△△(株)	受注から製品発送までを管理	自社のサーバーにバックアップがないので対策が必要。

第 8-5 節 外部からの緊急支援の受入れ

1. 必要性

- ① 企業にとって、危機事象で被害を受けた場合に、建設会社、設備会社などの復旧のために必要な事業者の受入れが必要になります。
- ② さらに、サプライチェーンの中に位置づけられている企業の場合、販売先である下流企業は、貴社からの供給再開が不可欠ならば、復旧支援を積極的に行うことも考えられます。
- ③ 公益的な事業主体で、地域独占的な業種の場合には、別地域の同業他社からの支援を受けることが非常に有効であり、その体制をとることが地域から強く期待されるはずです。
- ④ このような外部からの緊急支援の受入れを、「受援計画」として BCP の中に組み込むことも有効であることが近年の災害対応事例でも明らかになってきています。

2. 方法

- ① 社屋の使用継続の可能性の判断、応急復旧、損傷を受けた設備の復旧には専門知識のある人が不可欠ですので、その要員はどこから派遣してもらうかを平常時から考えておくことが重要です。
- ② サプライチェーンの下流の企業からの復旧の技術支援については、サプライチェーン全体での災害等への対応策として話し合われることがあると思われます。
- ③ 地域ごとに業務実施区域をすみ分けているような公益的な事業主体の場合には、全国的な業界での相互協力の一環として話し合いが行われることが考えられますので、積極的に参加しましょう。
- ④ 近年、製造業の大手工場の間（あるいは同業者の団体のメンバー間）において、調達に時間がかかる希少な部品について、復旧のためにそれが必要となった被災企業に、在庫を持つ企業が提供する連携が行われるようになってきました。このような協力への参加は有効と考えられます。
- ⑤ 現地復旧が行える範囲の被害にとどまった場合、近隣企業から、従業員等の活動に必要な汎用的な物資が不足した場合に、相互の助け合いとして支援を受ける協力関係を結ぶ動きもあります。
- ⑥ これらについて、BCP の中で受入れの体制や支援人材に実施を任せる業務の種類などを明確化しておくとともに、支援に対する費用負担のルールも決めておくことで、支援に入る主体の懸念を除き、迅速な対応を実現することができると考えられます。
- ⑦ これら緊急支援を要請したり、受け入れたりする企業等については、少なくとも、様式例 3-2-1 の「災害発生直後に連絡すべき相手先リスト」に入れておき、連絡する趣旨に支援内容を明記しておきましょう。

第 8-6 節 緊急対応・事業継続の実施事項・対応手順の作成

1 必要性

危機事象の発生の中でも重要業務を継続していける可能性を高めるためには、「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」、「どのように」するのかといった事業継続のための対応手順を具体的に洗い出し、時系列で整理しておく必要があります。

様式例に示した実施事項・対応手順の表内に盛り込むべき内容は、一つの種類の危機事象を前提に作る場合は単純に一つの欄に時系列に書けますので、この節ではそれを示します。複数の危機事象を併せて考えていく場合には、次の 8-7 節を参照してください。

また、この実施事項・対応手順は、○時間後、○日後はといった区分で記述しますが、被害が甚大であればこの時間区分より遅れてしか実施できない可能性が高まり、被害が軽ければもっと早く実施できる可能性が高まります。しかし、この点についてあまり思い悩む必要はなく、重要なのは、実施すべき対応手順の前後関係は、被害の程度に関わらずあまり変わらないことです。実際の危機事象の発生時には、○時間後、○日後といった具体的な時間がずれても、順序を追って実施すべき事項の進捗管理を行ってイメージを持つのでよいでしょう。

2 方法

主要な事業継続対応に必要な項目は、以下のものなどが考えられます。順番はこれに限らず、項目も変更・追加があるはずで、貴社の状況に応じて、変更・追加してください。

- ① 初動の活動は、被害の状況がまだ不明ですので、次のような発動に関する事項を定めておきます。
 - ・ BCP を発動する状況： 例えば、○○地域に震度○以上の地震の発生などで、対応の開始を定めておきます。
 - ・ BCP を発動する権限者及びその代理者
 - ・ BCP を発動する範囲・レベル
- ② 施設や設備、人員等の被害を確認し、使用可能か否かを判断する。また、顧客や取引先など、外部の被害を確認し、対応可能か否かを判断する。これらを踏まえ、平常時の拠点で復旧することができるか否かなどの対応戦略の判断

を行います。

- ③ 重要業務を実施するのに不可欠なリソースにかなりの被害が出ており、目標復旧時間を達成に特段の対応が必要な場合には、BCPの選択した戦略を発動します。
- ④ 代替拠点で事業継続する場合、代替拠点を移転状況、代替拠点の場所、代替拠点要員メンバーなどを定めておきます。
- ⑤ 被害を受けた施設や設備の復旧を行い、重要業務を再開できるようにする。
- ⑥ 収集した情報をBCP本部に集約し、整理、分析、掲示するなど、情報を管理する。
- ⑦ 資源（ヒト、モノ、カネなど）の調達や在庫の管理など、資源を管理する。
- ⑧ 代替施設での継続対応の終了や復旧した本拠点での重要業務の再開など、今後の活動計画を検討する。
- ⑨ ステークホルダーに、状況を報告する。

3 留意事項

- ① 事業継続に必要な項目ごとに、目標復旧時間内に事業継続ができる対応手順となっているかを、改めてしっかりと確認し、必要に応じて修正します。
- ② 策定された事業継続に必要な項目ごとの対応手順は、各担当者に対してまず配布や通知を行い、各自が熟読する機会を設ける、役割確認の机上訓練を行うなどにより、十分に認識させることが必要です。
- ③ 事業継続対応を行う一方で、一定の期間ごとに、従業員をはじめ、関係会社や取引先、関係機関などに、被害状況と事業継続対応の進捗状況について報告します。

様式例 8-6-1 実施事項・対応手順:大地震等の突発災害・就業時間内の場合

説明：

- ① この表は、災害対策本部を対象に作成していますが、主要部署ごとに策定することを推奨します。
- ② 各時点までに実施することが必要で、かつ、現状の準備で十分実施できるめどがある内容を記入します。
- ③ 就業時間内の就業時間外（夜間・休日）では、初動期の内容がかなり異なりますので、分けて作成します。
- ④ 各重要業務について、その目標復旧時間を必ず記述します。
- ⑤ 時間は、幅を持たせた時間帯で書いても構いません。
- ⑥ 事前対策実施や訓練、改善をしていけば、この手順上、より早くより多くのことが実施できるようになりますので、合わせてこの手順も必ず見直します。

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直後	来訪者・社員等の負傷者対応、避難誘導 <ul style="list-style-type: none"> ・ 来訪者、社員等の負傷、閉じ込められた者を救助し、応急措置。 ・ 火災発生や社屋倒壊の危険がある場合、屋外に避難。その際、来客を誘導。余裕がある場合、重要データ等を携帯して持ち出す。（※本社が使用不能と判断され次第、災害対策本部メンバーは代替拠点へ向かう。） ・ 屋外避難が必要ない場合、来訪者を1階**会議室に誘導 	「救出用機材」を参照 「避難・誘導方法」を参照 「代替拠点」を参照
直後	初期消火等の応急対処 <ul style="list-style-type: none"> ・ 火災発生があれば、119番通報し、社内に大声で知らせ、可能な初期消火。 ・ ガス、電線、倒れそうな危険物等に対して応急対処。ただし、無理をしない。 ・ 隣接地域での救出・消火などの支援が必要であれば、可能な限り対応。 	

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 以内	<u>社員、来訪者の安否確認</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部署の責任者または代理者が点呼などにより社員の安否状況を確認。 ・ 来訪者も漏れなく安否状況を確認。 ・ 余裕ができ次第、自社の外出者や休暇者に、連絡がつく範囲で安否確認。 ・ 責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認結果を報告。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告） 	「安否確認」を参照
○時間 以内	<u>対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ・ 社屋倒壊の危険、施設・設備落下、火災発生可能性等を判断（危険なら退去や応急対処）。 ・ 重要設備の使用可能性を判断。早期復旧が無理なら、代替対応拠点の活用を検討。 ・ 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 ・ 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）。 	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	<u>災害対策本部立上げ・重要な関係主体に対する連絡調整</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部を**会議室に立ち上げる ・ 重要な関係主体に、**部長（代理**課長）が自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。 ・ 緊急対応メンバー以外の社員（当面の対応事項がない者）に、必要な帰宅、避難所への移動等の指示を出す。 	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-6-2 実施事項・対応手順:大地震等の突発災害・就業時間外=夜間・休日の場合

説明:
① 就業時間外は、人が集まりにくい夜間の就寝時間に地震が発生したことを基本として想定してください。
② 自宅から参集場所までの移動は、道路照明が消え、信号も作動しない状況を考えるべきなので、社員などの安全を考慮して、徒歩（可能であれば自転車）を原則とし、徒歩での移動速度は平常時より遅い 2km/h 程度と考えます。

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	夜間・休日	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直後	<u>自己及び家族の安全の確認</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己及び家族の安全の確認。必要な場合に、救出、初期消火など。 ・ 自宅の火災発生などの二次災害の防止。 ・ 避難の必要があれば、避難所等に向かう。 	

○時間 以内	<p>社員の安否及び参集状況の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> 安否確認要領に従い、全社員の安否確認と参集予定者に対する参集可能性の確認を行う。 連絡がない職員には安否確認担当者が連絡を行う。 安否確認の責任者は、災害対策本部長などに結果を報告する。途中経過でよい。(注：その後、追加的に報告) 	「安否確認」を参照。
○時間 以内	<p>緊急参集</p> <ul style="list-style-type: none"> 災害対策本部が設置される災害が発生したら、災害対策本部のメンバー及び現場担当者は、各々の参集箇所へ自動参集する(代替拠点への参集を含む) それ以外の社員は、安否確認の連絡をし、家族や家屋などが無事で参集できる者については、決められた対応拠点(代替拠点を含む)へ参集(注：指示があるまで待機する者を分けて決めてもよい)。 早期に参集したメンバーは、会社幹部の所在・安否を優先的に把握する。 	「代替対応拠点」参照 「安否確認」を参照
○時間 以内	<p>対応拠点(代替拠点を含む)の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止</p> <ul style="list-style-type: none"> 参集者は、社屋に入るのに危険がなければ社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ガス、電線、倒れそうな危険物等に対して応急対処。ただし、無理をしない。 隣接地域での救出・消火などの支援が必要であれば、可能な限り対応。 社屋倒壊の危険、施設・設備落下、火災発生可能性等を判断(危険なら退去や応急対処)。 重要設備の使用可能性を判断。使用又は早期復旧が無理なら、代替拠点の活用を検討。 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請(すぐには来ない可能性) 	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	<p>災害対策本部立上げ・重要な関係主体に対しての初動連絡</p> <ul style="list-style-type: none"> 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部を**会議室に立ち上げる。 重要な関係主体に、**部長(代理**課長)が自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。 緊急参集メンバー以外の社員に、必要な参集等の指示を連絡する。 	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-6-3 事業継続の全体手順:大地震等の突発災害(様式例 8-6-2 または 8-6-2 の続き)

想定危機事象	大地震(他の突発的な危機事象にも参考とする)	
対象組織	災害対策本部	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 ～○日 以内	<p>事業継続の判断</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長と災害対策本部長等が協議し、自社、周辺地域の被害状況等を踏まえ、事業継続の重要な判断を順次行い、指示する。 	

○日以内	社内の態勢の整備 ・ 当面の業務に必要なスペースの備品等の飛散、転倒、破損した物の後片付け。 ・ 災害対策本部メンバーその他の当分社内で業務を行う社員等に対して、水、食料、毛布等の備蓄品を配布。 ・ 調達が必要な水、食料、設備、備品があれば、担当者が集約し確保に努力。	「備蓄」を参照
○日以内	(本社が使用できない場合) 代替の業務・事業拠点の確保 ・ 本社が使用できず、当面の代替情報拠点で活動を開始した場合、あるいは簡易な代替本社拠点では業務が増えてくると対応できない場合、本格的な業務の実施ができる代替の業務・事業拠点を探して確保。	「代替情報拠点、代替本社拠点」参照
○日～ ○日	地元業界団体、同業他社等との調整 ・ 業界として連携が必要な事項があればそれに対応。	「連絡すべき相手先リスト」を参照
○日～ ○週間	必要資源供給元の復旧支援 (必要があれば) ・ 自社の重要業務に必要な資源の供給元について、供給再開を早めるために必要に応じて戦略的に支援。	「調達先リスト」を参照
○日～ ○週間	取引先との協議 ・ 業務の中断の可能性、復旧見込み時期等について、協議や説明を継続。	「連絡すべき相手先リスト、現場リスト」を参照
・・・	・・・・・・・・・・・・・・・・	

第 8-7 節 実施事項・対応手順の他の危機事象を考慮した拡張

1 必要性

地震などの突発的な危機事象とは異なり、被害の発生を事前に予測できる危機事象として、天気予報などである程度の被害の可能性が予測できる台風や梅雨前線などによる風水害、土砂災害などがあります。その場合のBCPの対応手順は、発生前の備えから開始するように拡張することが可能であり、かつ、事業継続の実現性を高めるのに大変有効です。

また、前節では危機事象をまず 1 つ目として地震を想定して作成例を示しましたが、危機事象の発生に際する時系列の対応手順に盛り込むべき事項は、複数の危機事象を前提に作る場合、危機事象の種類ごとに異なる行動等の事項が出てきますし、この異なる事項は特に初動期には多いと思われます。そこで、複数の危機事象において共通性が高い事項をまず整理し、危機事象の種類ごとに異なる行動等の事項は別の表として記載しておき、実際の場面では、発生した危機事象を想定した表を使って共通した部分に足し合わせるイメージで作成していくのも一案です。

2 方法

2.1 被害の発生を事前に予測できる危機事象の対応手順

前節の時系列の対応手順は突発的な危機事象である「地震」を想定したものですが、ここでは、事前に天気予防や報道などで危険が予測できる風水害や土砂災害の例を示します。

なお、風水害・土砂災害への行政その他の主体の被害発生前の行動を示す「タイムライン」の例が、近年、国土交通省などから示されています。ここでの対応手順を拡張する部分はこの発想と似ており、突発型の「地震」の対応手順の前に風水害・土砂災害の備えを足したうえで、被害発生時の初動期について、地震特有の行動等の事項を風水害・土砂災害に入れ替えるイメージです。

様式例 8-7-1 実施事項・対応手順:風水害等の事前に被害が予測できる危機事象・被害発生前

説明:

- ① この表は、事前に被害が予測できる危機事象の例として豪雨・強風を想定し、被害発生前の社内での「事前準備」を次の表に記載しています。
- ② 豪雨・強風で被害が発生した場合、地震発生が就業時間中の場合の様式例 8-6-1、夜間・休日の場合の様式例 8-6-2 を、それぞれ豪雨・強風向けに書き直したもの（様式例 8-7-1、8-7-2 へと続くことになります）。
- ③ その後は、発生が就業時間中でも夜間・休日でも差がなくなってくるので、一本化した対応手順（地震では様式例 8-6-3）へ続きますが、この時点では、地震の場合と豪雨・強風の場合と違いはあまりなくなってくるので、ここでは参考に様式例 8-6-3 を再掲しています。

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
2 日以上前	<p><u>予測情報の収集と対応体制の確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テレビ、インターネット等の天気予報等により、台風等の予測進路、豪雨・強風の懸念される日時、程度等を把握する。 ・ 洪水や強風の発生の備えた社内の行動の内容確認を各部署に指示する。 ・ 実施に 1 日以上かかる予防措置について、実施の決定し、実施する。 ・ 従業員の出勤・自宅待機の判断ルールや早期帰宅等の方針を検討する。 	
1 日前	<p><u>予測情報の収集の継続と事前対応の実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テレビ、インターネット等の天気予報等により、台風等の予測進路、豪雨・強風の懸念される時刻、程度等を継続的に把握する。 ・ 災害対策本部（主要メンバーのみでもよい）の事前会合を招集して、被害を受ける可能性を情報共有し、予防措置の実施を決定する。 ・ 浸水被害の防止措置を実施する（土嚢を積む、上の階に重要物品・情報を移動する、自動車等の移動できる資産を高い場所に移すなど）。 ・ 強風被害の防止措置を実施する（ガラス飛散防止など）。 ・ 洪水・浸水被害での社内の停電、通信途絶等の被害、交通アクセスの途絶等の被害が発生した場合の対処方法を確認しておく。 ・ 従業員の出勤・自宅待機の判断ルールや早期帰宅等の方針を伝達する。 	
半日前	<p><u>直前の事前対応の実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の早期帰宅の実施、翌朝の出勤・自宅待機の判断ルールの徹底を行う。 ・ 実施した浸水・強風対策の実施状況を確認し、不足・追加があれば実施する。 ・ 夜間の宿直体制を含む、災害対策本部等の事前対応体制を強化する。 ・ 組織の中核機能の代替拠点の準備を行い、必要に応じて、代替拠点に幹部の一部を移動させておく。 	

様式例 8-7-2 実施事項・対応手順(事前に被害が予測できる危機事象):就業時間内の場合

説明：この表の説明として、様式例 8-6-1 の説明も参照してください。

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
近隣での被害発生	<p><u>来訪者・社員等の避難誘導と直前措置</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 来訪者、社員等を被害から回避させる避難・誘導を行う。屋外への退避より上方避難が適切と判断されたら、来訪者を○階**室に誘導する。 本事業所の機能停止（建物損壊、長期停電、通信途絶など）の危険が予測されたら、災害対策本部の残留メンバーも可能であれば代替拠点へ向かう。 重要データやパソコン等の上階への移動が未了のものがあれば、大至急移動を行う。 	<p>「救出用機材」を参照</p> <p>「避難・誘導方法」を参照</p> <p>「代替拠点」を参照</p>
直後	<p><u>社内に留まった場合の応急対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 浸水による破損等の被害の拡大を回避できそうな事項（例えば、物品・情報をさらに上階に移動するなど）があれば、身の安全が確保できる範囲で実施。 自社の被害が軽微な場合、隣接地域での避難者受入、すぐに行える救出補助などの支援があれば、可能な範囲で対応。 	
○時間以内	<p><u>社員、来訪者の安否確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 部署の責任者または代理者が点呼などにより従業員の安否状況を確認。 来訪者も漏れなく安否状況を確認。 安否確認担当者は、自社の外出者や休暇者に、安否確認要領に従い、連絡がつく範囲で安否確認。 安否確認の責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認結果を報告。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告） 	<p>「安否確認」を参照</p>
○時間以内	<p><u>対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 身の安全の確保ができる範囲内で、二次災害の発生を防止する。あくまで無理をしない。 社屋、施設・設備の危険を判断し、応急措置の実施や退去判断を行う。 重要設備の使用可能性を判断。使用や早期復旧が無理なら、代替対応拠点の活用の検討も開始。 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）。 	<p>「被害チェックリスト」を活用</p>

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 以内	<p><u>災害対策本部稼働・重要な関係主体に対しての連絡調整</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部での活動、意思決定機能を稼働させる。使用できれば規定通り**会議室を拠点とし、使用できなければ別の部屋または代替場所を拠点とする。 重要な関係先に、**部長、**課長または担当者が分担して自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。（ただし、固定電話、携帯電話は通じにくい可能性に留意し、様々な連絡手段を考える。） 緊急対応メンバー以外の社員（当面の対応事項がない者）に、必要な帰宅、避難所への移動等の指示を出す。 	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-7-3 実施事項・対応手順(事前に被害が予測できる危機事象):就業時間外＝夜間・休日の場合

説明：この表の説明として、様式例 8-6-2 の説明も参照してください。

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	夜間・休日	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直前	<p><u>自宅での直前の対応</u>（自宅でのそれ以前の対策は記述省略）</p> <ul style="list-style-type: none"> 避難指示、避難勧告、避難準備情報に従った行動を行う。 非常持ち出し品を手元にそろえる。 	
直後	<p><u>自己及び家族の安全の確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 自己及び家族の安全の確認。必要な場合に救出、応急措置。 自宅の二次災害の防止（ブレーカーを切る、ガス栓を閉めるなど）。 避難しておらず、避難所の移動が安全に可能ならば避難所等に向かう。そうでない場合は上の階に避難する。 	
○時間 以内	<p><u>緊急参集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 事業所に災害対策本部が設置された場合、災害対策本部のメンバーその他緊急参集メンバーは、移動の安全が確保されていれば、各々の参集個所へ参集する（代替拠点への参集を含む）。 参集が困難な場合には、できるだけ困難な旨を連絡する。 宿直者や早期参集者は、まだ参集していない参集予定者に対して参集可能性の確認の連絡を行う。 緊急参集メンバー以外の社員は、安否確認の連絡をし、家族や家屋などが無事で参集できる場合、決められた対応拠点（代替拠点を含む）へ参集（注：指示があるまで待機する者を分けて決めてもよい）。 	<p>「代替対応拠点」参照</p> <p>「安否確認」を参照</p>

○時間 以内	社員の安否及び参集状況の確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ 安否確認担当者は、安否確認要領に従い全社員の安否確認を行う。 ・ 会社幹部の所在・安否を優先的に把握する。連絡がない職員には安否確認担当者が連絡を行う。 ・ 安否確認の責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認の結果を報告する。途中経過でよい。(注：その後、追加的に報告) 	「安否確認」を参照。
○時間 以内	対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止 <ul style="list-style-type: none"> ・ 参集者は、社屋に入るのに危険がなければ社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ・ 身の安全が確保できる範囲内で二次災害の発生を防止する。あくまで無理をしない。 ・ 隣接地域での救出などの支援が必要であれば、可能な限り対応。 ・ 社屋や施設・設備の危険を判断し、応急措置や退去判断を行う。 ・ 重要設備の使用可能性を判断。使用や早期復旧が無理なら、代替拠点の活用を検討も開始。 ・ 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 ・ 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性） 	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	災害対策本部稼働・重要な関係主体に対するの初動連絡 <ul style="list-style-type: none"> ・ 極力早期に災害対策本部を**会議室を稼働させる。使用できれば規定通り**会議室を拠点とし、使用できなければ別の部屋又は代替場所を拠点とする。 ・ 重要な関係主体に、**部長、**課長または担当者が分担して自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。(ただし、固定電話、携帯電話は通じにくい可能性に留意し、様々な連絡手段を考える。) ・ 緊急参集メンバー以外の社員に、必要な範囲で参集等の指示を出す。 	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-7-4<様式例 8-6-3 と同内容> 事業継続の全体手順(様式例 8-7-2 または 8-7-3 の続き)

説明：大地震でも風水害でも大きな差はないので、大地震のものと同内容を再掲しています。

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 ～○日 以内	事業継続の判断 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社長と災害対策本部長等が協議し、自社、周辺地域の被害状況等を踏まえ、事業継続の重要な判断を順次行い、指示する。 	

○日以内	<p>社内の態勢の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当面の業務に必要なスペースの備品等の飛散、転倒、破損した物の後片付け。 ・ 災害対策本部メンバーその他の当分社内で業務を行う社員等に対して、水、食料、毛布等の備蓄品を配布。 ・ 調達が必要な水、食料、設備、備品があれば、担当者が集約し確保に努力。 	「備蓄」を参照
○日以内	<p>(本社が使用できない場合)</p> <p>代替の業務・事業拠点の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本社が使用できず、当面の代替情報拠点で活動を開始した場合、あるいは簡易な代替本社拠点では業務が増えてくると対応できない場合、本格的な業務の実施ができる代替の業務・事業拠点を探して確保。 	「代替情報拠点、代替本社拠点」参照
○日～ ○日	<p>地元業界団体、同業他社等との調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業界として連携が必要な事項があればそれに対応。 	「連絡すべき相手先リスト」を参照
○日～ ○週間	<p>必要資源供給元の復旧支援（必要があれば）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の重要業務に必要な資源の供給元について、供給再開を早めるために必要に応じて戦略的に支援。 	「調達先リスト」を参照
○日～ ○週間	<p>取引先との協議</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の中断の可能性、復旧見込み時期等について、協議や説明を継続。 	「連絡すべき相手先リスト、現場リスト」を参照
・・・	・・・・・・・・・・	