

福祉事業所における事業継続計画（BCP）策定ガイドライン

災害に強い事業所づくり

～社会福祉事業におけるBCP 方法と実践～



株式会社 浜銀総合研究所

目次

巻頭言	3
BCP(事業継続計画)策定の手順とポイント	4
事例のまとめ／それぞれの特徴 市社会福祉協議会と介護保険事業者のBCP	16
事例1 社会福祉法人 宍粟市社会福祉協議会	18
事例2 社会福祉法人 長浜市社会福祉協議会	24
事例3 社会福祉法人 宏仁会	30
事例4 社会福祉法人 きらくえん けま喜楽苑	36
ヒアリング調査のまとめ	43
社会福祉法人 ノテ福祉会 介護付有料老人ホーム ハッピーⅡ	
社会福祉法人 武蔵野会	
社会福祉法人 千葉県福祉援護会	
編集後記に代えて	46

謝辞

東日本大震災から2年が経過しました。今なお復興途上にある被災地で大変な思いをされている方々に衷心よりお見舞い申し上げますとともに、復興支援にご尽力されている方々には深く感謝申し上げます。

この2年間の経過を見るにつけ、有事の際には地域で一体感をもって事にあたるといふことの重要性を感じた一方、個々別々の復興対応に追われてしまい、そういった地域連携を行うことが難しいということも感じられました。そういった中で、福祉事業所の役割、特に、利用者をはじめとする地域住民に継続的に福祉サービスを提供するといふ役割が、地域の連携という観点においても、より重要となってきています。

こういった、災害発生時であっても、きちんと福祉サービスを提供し、利用者や地域住民の生活を守ることが重要であるという認識は多くの方々がお持ちのことと思います。しかしながら、災害発生直後を想定した防災マニュアルや避難マニュアルを用意し、周到に避難訓練等を行っている福祉事業所こそ数多くありますが、発災後いかに継続して福祉サービスを提供するかというBCP(Business Continuity Plan：事業継続計画)の視点を含んだ対策が行われている福祉事業所は、ごく

僅かであるのが現状です。その理由として、実際にBCPの導入を検討はしていても、どこから手をつければいいのか分からない、通常業務に追われて検討する時間的人的余裕がないといった声を聞きます。

本ガイドラインでは、BCPの策定手順をご説明し、実際に導入するプロセスをご紹介します。4事業所に実際にBCPを導入し、また先進的な対応を行っている3事業所へのヒアリングを行った結果をまとめています。BCPとは大上段に構えて立ち向かうものではなく、できる範囲から徐々に準備していけばよいものだということがお伝えできればと考えています。

本事業の実施に際しては、慶應義塾大学教授大林厚臣氏をはじめ、事業検討委員会の皆様にご意見を賜りました。また、BCPの導入やヒアリング等、多くの方々のご協力を賜りました。改めて御礼申し上げます。

本ガイドラインがBCP導入の契機となり、全国の福祉事業所の事業継続強化、ひいては多くの利用者の方々が継続的なサービスを受けられるための一助となれば幸いです。

平成25年3月

株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部

・巻頭言



慶應義塾大学 大学院 経営管理研究科 教授 大林厚臣

このガイドラインで紹介する事業継続の取組みは、重要な業務が災害や事故などの理由を問わず中断しないための、あるいは中断しても、許容時間内に許容水準に回復できるようにするための取組みです。事業継続は国内外のさまざまな組織で取り生まれ、経験とノウハウが蓄積されています。このガイドラインは社会福祉事業における事業継続計画（BCP）の作り方と、先進的な福祉関係者による取組みを紹介するものです。昨（平成23）年度発行の、福祉事業所における事業継続のポイントをまとめたガイドライン、「災害に強い事業所づくり 利用者へのサービスを維持するための地域との連携のあり方」とあわせて参考になると思います。

社会福祉事業は人々の健康と生活を守る活動ですから、業務は日々継続される必要があります。しかし災害や事故は、それ自体による危険だけでなく、ときに福祉事業を中断させることで、利用者をより弱い立場においてしまいます。東日本大震災では、多くの福祉関係者が事業継続に並々ならぬ努力をして、被災地の福祉を守っています。ほかにも多くの人たちが、同業者の支援、地域の助け合い、ボランティアなどの形で、被災地の方々の生活を支えています。その厚意と活動によって支えられている方は数知れません。

しかし震災以前から事業継続の取組みを行っていた福祉事業所は多くはありませんでした。これは福祉事業に限らないことですが、事業継続の備えを進めることで、将来の災害時により多くの業務を継続させ、より多くの方を支援できる可能性があります。

災害ではしばしば予想しないことが起こるので、必ずしも想定通りの対応ができるとは限りません。発災後の社会福祉へのニーズが、想定とかなり違う業務になることもあります。それでも事業継続の取組みで、各種のケアを一時的にどこまで減らしても大丈夫か、その業務量を何人のスタッフで行うことができるか、などを検討しておくことは、想定と違う状況になっても判断の助けになります。大きな災害では、事業継続の取組みをしていても、事業が一時的に止まることもあるかも知れません。仮にそのようなときでも、中断の影響をより小さく、回復をより早くできるように。

事業継続の取組みを進めていた事業者の多くが、東日本大震災の際に有効だった取組みとして、初動対応の手順を定めたことや、発災後の対応を訓練していたことをあげています。一方で、備蓄体制や交代要員、代替の施設で業務を続ける準備は、充分ではなかったということ、見直しがなされています。

社会福祉の事業継続に関して重要なポイントは、小規模な事業者が多いので、一法人単独で対応できることは限られることです。だからこそ同業者や異業者との連携が重要になります。社会福祉の業務には、地域性の違いはありますが、一般に共通する部分が多く、同業者の取組みを参考にして取り入れやすい面があります。つまり、互いの事業継続の取組みを参考にしたリ連携をつくることで、すべての対策を自法人だけで進めなくても済むのです。

事業継続という視点をなくても、利用者の福祉を徹底して考えれば、あらゆる事態を想定して事業を継続できるように備えると思います。また、人命の安全を最優先に考える点で、事業継続と防災活動は共通する部分があります。つまり従来から福祉関係者が実践している活動や価値観のなかに、事業継続と共通するものがあるはずで、事業継続の考え方は決して目新しいものではありません。新たな取組みでなくても、既に行っている活動で事業継続に役立つことは、そのまま利用すれば結構です。むしろ紙の上の計画より、実行して習熟している活動こそが、いざというときに役に立ちます。計画だけで終わらず、活動が行われることが重要です。

福祉事業所における 事業継続計画（BCP）のポイント

緊急事態発生時の対応

大規模地震といった緊急事態に見舞われたとき、どのように対応する必要があるでしょうか。

図表1では、大規模地震発生後の「安全の確保」から「完全復旧」までの5段階のおおまかな流れとその間に実施すべきことを掲げています。多くの法人では、防災マニュアルや避難訓練などで最初の2段階ほどは想定していることと思います。

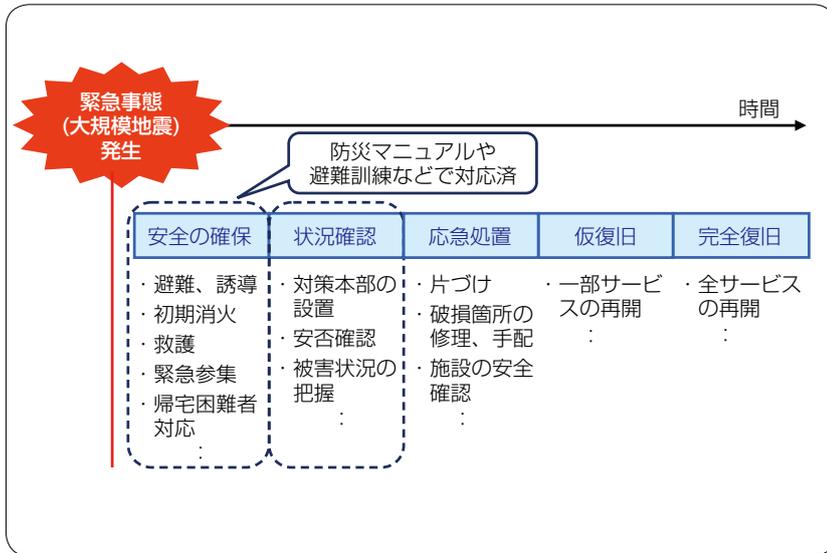
図表2のように、緊急事態に対応するのにあたり、「いる人、ある物で対応する」必要があります。ただ「新たに食べ物、飲み物が手に入らない」、「電気が停電する」などの事態を想定したときに、果たして「いる人、ある物で対応することができる」でしょうか。できないのであれば、できるようにするために、様々な対応策を検討しておかなければなりません。

福祉事業所は、緊急事態が発生しても福祉サービ

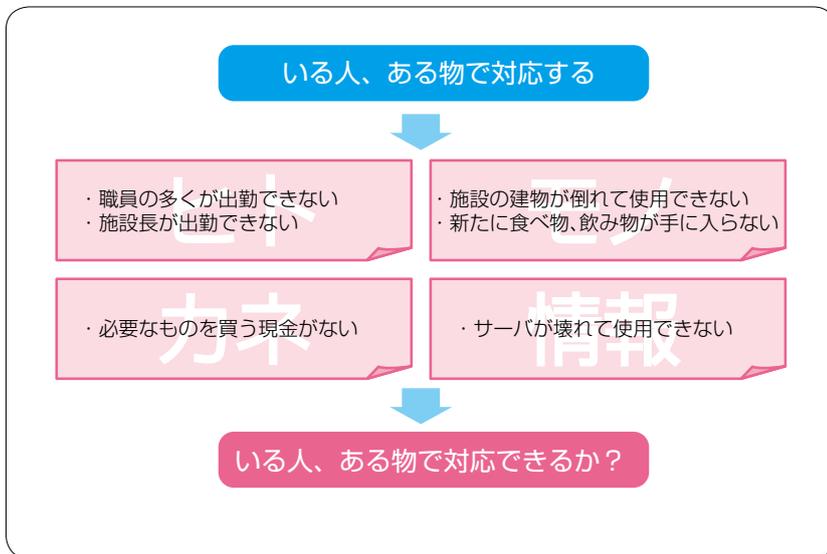
スの提供を続けること、あるいは早期に再開することが期待されています。また、通常時よりも多くの人々から求められる福祉サービスもあります。

す。福祉サービスを提供する事業所は、そのための備えを整えておく必要があります。

図表1 緊急事態（大規模地震）発生後の対応



図表2 緊急事態（大規模地震）発生後の課題



BCPPとは

緊急事態発生時においても、福祉サービスを継続する、あるいは早期に再開するために役立つツールとして、事業継続計画（BCP・Business Continuity Plan）があります。BCPとは、「製品やサービスを提供し続けるために、災害や事故などで被害を受けても重要な製品やサービスの提供をなるべく中断させない、または中断しても可能な限り早急に再開するように、事前に取り決めておく計画」をいいます。

線を付した部分がポイントで、それぞれ次のことを意味しています。

重要な製品やサービスの提供

Point

緊急事態発生後に不足する経営資源で対応するために、すべての製品やサービスを提供することはできません。提供する製品やサービスにあらかじめ優先度をつけておき、優先度の高いものから対策をとっておきます。

中断させない、または中断しても可能な限り早急に再開する

Point

利用者やその家族、地域や社会への影響を考慮

して、重要な製品やサービスの提供の継続、あるいは目標とする復旧時間を決めます。中断による影響が深刻化しないようにします。

事前に取り決めておく計画

Point

緊急事態発生後に成り行きで対応策を検討するのではなく、あらかじめ緊急事態を想定した計画を策定し、対策を立てておきます。

BCPにおいては、前述の図表 1 で掲げる 5 段階で、「安全の確保」から「完全復旧」を見据えて計画、準備をしておきます。

なお、以降に用いるBCPという用語は、単に事業を継続するための計画にとどまらず、事業継続のために必要な管理を含みます。^{*1} BCPの詳細については「災害に強い事業所づくり」利用者へのサービスを維持するための地域との連携のあり方」(浜銀総合研究所、平成24年3月、以下、23年度版ガイドライン) p.4を参照してください。

*1 一般には、事業継続管理（BCM・Business Continuity Management）あるいは事業継続マネジメントシステム（BCMS・Business Continuity Management System）という用語を用いることもあります。

BCP策定の流れ

BCPを策定する流れは次のようになります。

1. **事業継続計画策定のためのアセスメント**
 - ・事業継続方針の検討
 - ・想定する緊急事態とその被害想定 の検討
 - ・重要な事業・業務の選定と目標復旧時間の決定
2. **事業継続のための対策の検討**
 - ・重要な事業の継続や早期復旧のための対策
3. **事業継続計画の管理方法の検討**
 - ・事業継続計画の周知・徹底
 - ・事業継続計画の点検・見直し
4. **事業継続計画の文書化**
 - ・事業継続計画書の作成
 - ・各種マニュアル、各種リストの作成

なお、BCPの策定の流れについては23年度版ガイドライン p.7でも取り上げていますので、こちらも参照してください。

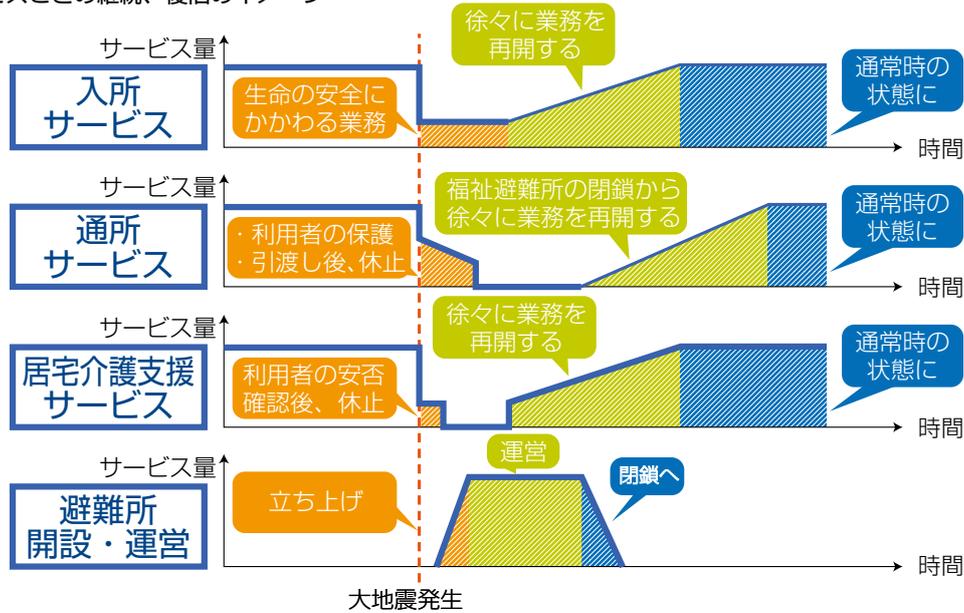
それでは、BCP策定の流れを一つひとつ見ていきます。

1. 事業継続計画策定のためのアセスメント

事業継続方針の検討

緊急事態に対して、どのような事業継続対応を行うのかという方針を検討します。BCPの対

図表3 福祉サービスごとの継続、復旧のイメージ



象範囲となる組織のトップ（例えば、法人全体のBCPであれば理事長、施設におけるBCPであれば施設長）の事業継続に対する考え方をまとめます。検討する観点としては、安全の観点、事業継続の観点、地域貢献の観点などがあります。

安全の観点では、利用者や職員、施設への来訪者などの生命の安全を確保するための備え（想定する緊急事態が大規模地震ならば防災対策、感染症ならば感染予防対策や感染拡大防止策）の考え方を示します。

事業継続の観点では、通常時に実施する事業・業務の継続・早期復旧・一時休止の考え方、緊急事態が起こってから発生する非常時業務への取り組み方などを示します。

地域貢献の観点では、緊急事態発生後における近隣や地域社会への貢献活動の考え方などを示します。

特に事業継続の観点を検討するに、実施する福祉サービスごとの継続、復旧のイメージを描いてみるとよいでしょう。図表3は、大規模地震発生後における、時間の経過とともに各種福祉サービスの提供量がどのように変化するかを表したものです。入所サービスのように、発生直後でもその施設で生活する利用者の生命に関わる業務を継続しなければならぬもの、通所サービスのように、発生時に施設内の利用者を家族に引き渡した後は一時休止するもの、福祉避難所開設のように、発生後に短期間で

開設、運営していくものがあります。提供する福祉サービスごとに、どのような特徴があるのかを踏まえて検討していきます。

▼想定する緊急事態とその被害想定を検討

想定する緊急事態として、地震や洪水、津波といった自然災害、新型インフルエンザなどの感染症、原子力関連の事故などの重大事故などが考えられます。施設のある地域でどのような自然災害や重大事故が考えられるのかは、自治体の公表する「地域防災計画」や「ハザードマップ」を参照するとよいでしょう。「地域防災計画」では、過去に発生した自然災害の履歴や発生時の被害想定などを知ることができます。死傷者数、避難所生活者数、帰宅困難者数などもわかります。地震や洪水の「ハザードマップ」では、施設のある場所や地域における想定震度や液状化の可能性、洪水時の浸水の深さなどを知ることができます。

次に、これらの情報を参考に、各経営資源の被害想定を検討します。使用できなくなる経営資源はどのようなものか、使用できなくなる量、期間はどのくらいかなどを設定していきます。例えば、大規模地震を想定する場合、要員は「（鉄道や道路の被害想定を参考に）施設から自宅が徒歩圏内でない、あるいは小さい子供や介護の必要な同居家族がいる職員は、1週間出勤できない」、建物は「新耐震基準

図表4 大規模災害発生時における職員の出勤の可否検討表

No.	職員名	勤務する施設名	部門名	常勤・非常勤	住所	出勤に影響する同居家族の有無	勤務施設と自宅の距離	徒歩時間	最寄の施設名	最寄施設と自宅の距離	徒歩時間	大規模災害時における出勤の可否
1	●●●●	×××	総務課	常勤	*****	あり	14.3キロ	180分	×××	4.8キロ	60分	否
2	△△△△	×××	総務課	常勤	*****	なし	3.2キロ	40分	■■■	3.2キロ	40分	勤務施設に可
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

図表5 業務影響分析表

重要度	業務	影響の重大性(大・中・小)				中断による影響の重大性(大・中・小)							目標復旧時間	備考
		利用者への影響	職員への影響	社会への影響	他の業務への影響	6時間	12時間	1日以内	3日以内	...	30日以内	30日超		
大	居宅介護支援事業 利用者の安否確認	大	小	大	小	小	中	中	中	...	大	大	3日	
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	...	:	:	:	
小	介護予防事業 配食サービス	中	小	小	小	小	小	小	小	...	中	中	30日	
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	...	:	:	:	

であれば使用可能だが、旧耐震基準で耐震補強をしていない建物は使用できない」、電気は「全ての施設で停電が発生し、3日間使用できない」といったように想定します。

施設と自宅が徒歩圏であるかどうかは、インターネット上にある2点間の道のりがわかる無償サービスを用いると便利です。自宅と施設の住所を入力すると、通常時の道のりや徒歩時間がわかります。また、出勤が困難になる同居家族がいるかどうかは、職員へのアンケート調査などで把握します。これらの結果を図表4のような表にまとめることで、施設ごとに職員の出勤の困難度合い、出勤可能人数を想定することができます。

ライフラインがどの程度利用できなくなり、いつ復旧するのかを設定するのに、都道府県が想定する大規模地震の被害想定調査、過去の大規模地震（例えば阪神・淡路大震災、新潟県中越地震、新潟県中越沖地震など）の記録などを参考にするとよいでしょう。

▼重要な事業・業務の選定と

目標復旧時間の決定

BCPの対象範囲となる組織の行う事業・業務のうち、優先的に継続、早期復旧するものを洗い出し、その目標とする復旧時間（あるいは継続）を決定します。

ここでは、図表5のような検討シートを用いてまとめる方法を説明します。

まず、事業単位でどのようなものがあるのかを洗い出します。そしてその事業の中で行われる各種サービスを分類し、図表5の「業務」欄に記載していきます。

優先度を決める基準としては、事業や業務が停止した時の「利用者への影響」、「職員への影響」、「社会への影響」、「他の業務への影響」を図表5では挙げています。事務や総務の業務は「他の業務への影響」で評価します。これらの基準は一例です。で、基準の種類を増やしたり減らしたりして構いません。例えば、就労移行支援を行う事業所では、提供する製品やサービスの「販売先への影響」を加味することも考えられます。

各事業や業務への影響の大きさは、大・中・小というように分けられます。数字による一律の基準を設けることは困難ですので、主観的な評価になると思います。各事業や業務の結果を比較して、調整していくこととなります。

影響の重大性について、複数の基準による評価が出揃ったところで、優先度を決めていきます。各基準で影響の大きいものから並べて評価結果を見ながら、一つひとつ決めていくこととなります。

次に、各業務の重要度の大きい業務について、中断による影響の時系列の変化を見ます。時間の経過とともに、中断による影響の重大性を大・中・小で

評価します。この結果をもとに、目標とする復旧時間をどうするのかを検討します。中断の影響度が大きくなる時点よりも前に設定するようにします。

2. 事業継続のための対策の検討

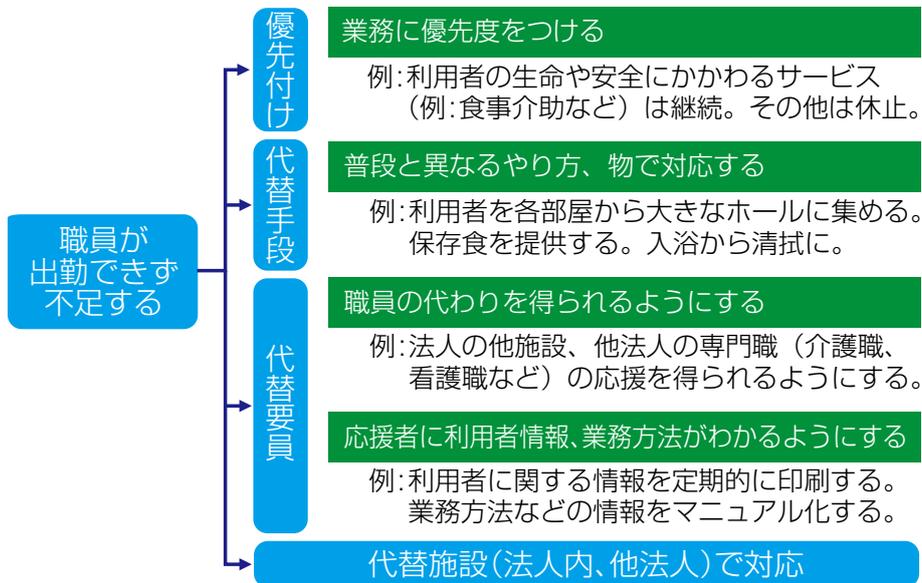
▼重要な事業の継続や早期復旧のための対策

重要な事業、業務の継続や早期復旧のために、経営資源の不足をどう補うか、その対策をまとめます。**図表6**は、職員が出勤できず不足する場合の対応の例です。

「いる職員で対応する」という観点から、業務の「優先付け」をすることが必要です。例にもあるように、利用者の生命や安全にかかわるサービスや業務を優先して実施し、その他のサービスや業務は休止します。そのためには、事前にどのサービスや業務を継続するのか、どの程度職員が出勤できないと休止するのかなどを検討しておきます。

通常とは異なるサービスや業務の「代替手段」を準備しておくことも必要です。例にもあるように、入所サービスにおいて、利用者を普段の個室からホールのような大きな場所に集めることにより、少ない職員で利用者の見守りを行うことができます。また、衛生管理で必要な入浴介助についても、人や時間のかかる入浴から清拭に切り替えることも考

図表6 職員が出勤できず不足する場合の対応



えられます。特に、継続や早期復旧が求められるサービスや業務に関しては、別の方法や別のものを利用して提供することができないかを検討しておきます。

通常時に担当する職員だけでなく「代替要員」を確保できるようにしておくことも必要です。同一施設内の事務担当者や休止するサービスや業務の担当者(例えば、入所施設に併設するデイサービスを休止する場合のデイサービス担当職員)が継続するサービスや業務の応援をすることも考えられます。また、例にもあるように、法人の他施設、他法人の専門職の応援を得られるようにしておきます。

代替要員が継続するサービスや業務に対応する場合、そのサービスや業務に欠かせない事項を「わかるようにする」ことも必要です。利用者に関する情報を定期的に印刷し保管しておくことで、代わりに務める人でも、本来の担当者に確認することなく、基本的な情報を把握することができます。

「代替施設(法人内、他法人)で対応」することも、検討しておく必要があります。これは、職員の不足以外にも、施設が利用できない、ライフラインが利用できないといった場合にも有効です。

以上のように、不足すると各業務に支障をきたす経営資源についての対策を検討していきます。

また、この流れとは別に、職員によるブレインストーミングで大規模災害発生時に考えられる課題とその対策を洗い出すのも有効です。特に、現場の職

員で実施すると、プロジェクトメンバーだけでは気づかなかった課題や対策が出てくるかもしれません。

洗い出された様々な対策案については、**図表7**のようにまとめます。対策を実施する部門、対策を完了する時期などをあらかじめ決めておきます。特に大規模災害を想定すると、現状では対応のできていない課題を洗い出すことも大きな成果といえます。全ての対策をBCP策定の期間中に実施することは不可能ですから、それらをまとめておいて、きちんと実施管理できるようにします。

対策に数年を要するものについては、別途、計画表を作成するとよいでしょう。対策に必要な費用はどのくらいかかるのか、1年目、2年目に何をするのかなど、具体的に計画をしていくことで、実施状況の進捗管理をすることができます。

3. 事業継続計画の管理方法の検討

▼事業継続計画の周知・徹底

検討した事業継続計画について、職員に周知・徹底していきます。周知・徹底の方法には、教育や訓練の実施、マニュアルの作成、マニュアルのポイントを示した名刺サイズの携帯用カードの配付、対応早見表や各種リストの掲示などが挙げられます。教育や訓練については、以下のようなものがあり

ます。

《講義》

- ・事業継続計画書や各種マニュアルの説明

《実地確認》

- ・施設内の防火、防災設備を自分の目で確かめる

《実動訓練》

- ・避難訓練、消火訓練、安全確認訓練、炊き出し訓練、帰宅訓練など

《机上訓練》

- ・災害図上訓練：地図を用いて災害をイメージし、地域の課題、災害対応や事前の対策などを検討する訓練
- ・図上ワークショップ訓練：特定の災害状況下でどのような対応をとるのか、グループで検討する訓練
- ・図上シミュレーション訓練：訓練の進行役から与えられる状況に関する情報や他グループとの情報交換により、時間的制約のある中で対応していく訓練

それぞれの教育や訓練で、効果と実施に必要な手間など特徴が異なります。BCP策定当初は、まず集合研修や基本的な実動訓練を実施し、徐々に高度なものにしていくよいでしょう。

マニュアルは、実施方法を詳しく記載したものです。どのように実施しなければならぬのか、そのノウハウを組織内で引き継いでいくことができます。ただ、時間的な余裕のない大規模地震発生時に

図表7 事業継続のための対策一覧表

No.	対策内容	対策期限			対策部門
		BCP初版			
		策定完了まで	策定後1年以内	策定後1年超	
1	必要な備蓄品の洗い出しと購入	○			総務課
2	施設の耐震調査の実施		○		総務課
：	：	：	：	：	：

参照するには不便です。このために実施方法の早見表、携帯用カードにポイントだけ記しておくすばやく実施すべきことを確認することができます。

▼事業継続計画の点検・見直し

検討した事業継続計画について、定期的に点検、見直しをすることで、緊急事態発生時に計画通り対応できるようにしていきます。以下のような観点で確認する項目を設定しておくといよいでしょう。

点検の観点

★事業継続計画書や各種マニュアルなどに定められた通りに運営がされているかどうか

《確認する項目例》

- ・教育や訓練が定められた通りに実施されているか。
- ・データのバックアップが定められた通りにとられているか。
- ・備蓄品の必要数量、消費期限、保管場所が定められた通りに管理されているか。
- ・事業継続のための対策が実施計画に定められた通りに対応されているか。

見直しの観点

★事業継続計画書や各種マニュアルなどに定められている内容が現況を反映したものかどうか

《確認する項目例》

- ・教育や訓練の実施内容が事業継続のために効果

的なものか。変更の必要はないか。

・バックアップをとるデータの対象範囲が適切かどうか。変更の必要はないか。

・備蓄品の必要数量、保管場所が適切かどうか。変更の必要はないか。

・事業継続のための対策の実施計画が適切かどうか。変更の必要はないか。

4. 事業継続計画の文書化

検討した対策などを文書にまとめていきます。☒

表8は、大規模地震を想定した事業継続計画書の章立ての例です。この事業継続計画書では、すべての事業継続に関わる事項を記載するのではなく、適宜、関連する文書を明記することを前提にしています。この方法のメリットは、①事業継続計画書自体のページ数を少なくすることでBCPの全体像を把握しやすくする、②事業継続に関する手順の変更にあたり、既存の文書の変更だけで済ませることができ、などが挙げられます。

第1章では、事業継続のための方針について記載しています。

第2章では、検討した被害想定や事業の優先度など、アセスメントの結果をまとめます。前述した☒表4や☒表5などの検討シートをもとに、そのポイントを事業継続計画書の本文では記載するといよいでしょう。詳細については、別紙の検討シートを参

照する形にします。

第3章では、大規模地震発生後の対応手順をまとめます。大規模地震発生直後から完全復旧までを全体の流れを表します。次に、初動対応としておむね☒表1の1段階目と2段階目、復旧・事業継続対応として2段階目から4段階目までの内容を記載します。特に、重要な事業をどのようにして早期に復旧するのか、また継続するのか、そのためのシナリオを記載します。実施する業務の絞り込みの仕方、代替の経営資源、代替の実施方法などを示します。すでに防災マニュアルのような各種マニュアルを利用する場合には、事業継続計画書の中では実施する項目を記載したり、要約した内容を載せる程度でよいでしょう。

第4章では、事業継続のために実施する必要がある日常管理の項目や将来対応する事業継続のための今後の改善計画をまとめます。日常管理については、☒表8で例示されている「情報システムのバックアップ管理」、「備蓄品の管理」などについて、その方法を記載します。また、必要に応じて詳細手順を記載した別のマニュアルを作成するのもよいでしょう。今後の改善計画については、前節で検討した対策のうち、事業継続計画書の完成時点では対策を完了することのできない対策についての取り扱いを記載します。BCPをよりよくするための改善計画になります。これらの内容は、一部を本文の中で取り上げてよいですし、すべてを☒表7のような別

図表8 大規模地震を想定した事業継続計画書の章立て例

第1章 事業継続のための方針 第2章 本計画書の想定する緊急事態の被害及び事業への影響分析結果 (1) 想定する緊急事態 (2) 各経営資源に対する被害想定 (3) 重要な事業と目標復旧時間 アセスメントの結果を書きます 第3章 大規模地震発生後の対応の流れ (1) 全体の流れ (2) 初動対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 指揮命令システムの明確化 ● 各人による安全確保など ● 安否確認 ● 被害情報の収集 ● 関係先への連絡と被害状況の確認 	(3) 復旧・事業継続対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 復旧対応 ● 事業継続対応 要約した、継続・復旧のシナリオを書きます 第4章 日常管理と今後の改善計画 (1) 日常管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 情報システムのバックアップ管理 ● 備蓄品の管理 (2) 今後の改善計画 将来の対策の整備計画を表した いわば、「事業継続計画の計画」 第5章 教育・訓練 第6章 点検・見直し
--	---

の様式にまとめてしまうのもよいでしょう。いずれにしても、今後実施、検討する対策を分けて明記することで、事業計画書や関連するマニュアルには、すでに決まっている対応策、すでに実施されている対応策のみが記載されていることとなります。

第5章では、教育・訓練の方法についてまとめます。前述の「事業継続計画の周知・徹底」で検討した内容を踏まえて、実施する内容、実施時期、対象者などを決めます。図表9のような様式を用いて、まとめておくとよいでしょう。

第6章では、点検・見直しについてまとめていきます。前述の「事業継続計画の点検・見直し」で検討した内容を踏まえて、実施する内容、実施時期などを決めます。

その他、事業継続計画書とその関連する文書の体系(図表10)、自治体の公表する被害想定、事業継続計画書でしか用いない様式などを記載するとよいでしょう。

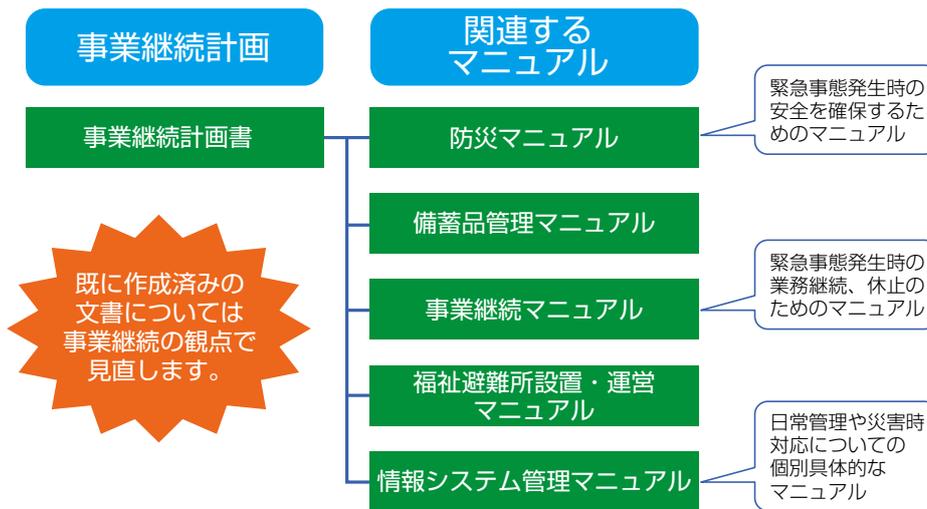
▼新型インフルエンザを想定したBCP

新型インフルエンザを想定したBCPでも、大規模地震を想定したBCPと基本的な策定の流れは変わりません。しかし、次のような点で異なります。まず、大規模地震では、ある日突然発生してBCPによる対応をとることになりますが、新型インフルエンザでは、発生後、段階的に事態が変化していく

図表9 教育・訓練管理表

教育・訓練内容	対象者	実施責任者	実施予定	実施月日
防災に関する集合研修 (DVDの視聴と防災マニュアルの読み合わせ)	全職員	事務長	平成26年 1月	
大規模地震を想定した机上訓練 (危機発生時の対応方法を討論・発表するワークショップ訓練)	管理職	事務長	平成26年 1月	
:	:	:	:	

図表10 BCPと関連する文書の例



ので^{※2}、ある程度BCPで定めた体制、特別な施設運営に移行するまでの時間を確保できます。

また、被害を受ける経営資源が限定されます。施設の建物、設備、情報システムなどは影響を受けません。新型インフルエンザの流行で最も影響が出るのが要員です。職員自身だけでなく、同居する家族の感染、感染拡大防止のために保育園の休園、学校の休校などにより、職員が出勤できなくなると考えられます。

同様に、どの企業でも要員が不足するため、多くの企業で通常通りの製品やサービスの供給ができなくなると考えられます。ですから、衛生用品などの消耗品を製造するメーカーが操業に支障をきたし品不足になること、それらを販売する店舗の社員が出勤できず休業してしまうことが考えられます。このほか、給食の委託業者、電気、通信、水道などのライフライン事業者など、外部から購入している製品、サービスが入手困難になる可能性が考えられます。大規模地震では、影響を受ける地域が限定されますが、新型インフルエンザでは、全国、場合によっては全世界に影響が及びます。

以上を考慮すると、大規模地震を想定したBCPよりも強化しなければならぬ対策は次のようになります。

★感染防止や感染拡大防止のために、流行の進展に応じた、通常時と異なる運営方法をとる

①衛生管理を通常時よりも厳しくする

例：人の手の触れる箇所の消毒の徹底
職員が施設に入る前の検温の実施

②一度に多く集まる機会をなくす

例：各部屋での食事に切り替える
レクリエーションやデイサービスの休止

③施設の外部との接触を極力減らす

例：外部者（外部業者、利用者の家族も含む）の入ることのできる場所の限定

ピーク時における職員の施設内での泊まりこみ

★食料や衛生用品など、外部購入する物の備蓄品の保管数量を増やす

備蓄品の保管数量ですが、大規模地震の場合、最低限3日分の保管をします。これは4日目以降には、被災していない地域からの救援物資が届くことを想定しています。しかし、新型インフルエンザの場合、流行のピーク時での品不足への対応、感染防止のために外部との接触を遮断するために、最低限2週間程度を保管します。

以上の対策を反映した、教育訓練の実施項目、点検・見直し項目の設定をします。その結果を事業継続計画書や各種マニュアル、各種リストに反映していくことで対応します。

※2 新型インフルエンザ対策ガイドライン（新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議 平成21年）では、第一段階（海外発生期）、第二段階（国内発生早期）、第三段階（感染拡大期）と（まん延期、回復期）、第四段階（小康状態）の各段階に分類されています。

▼まずはBCPを策定してみる

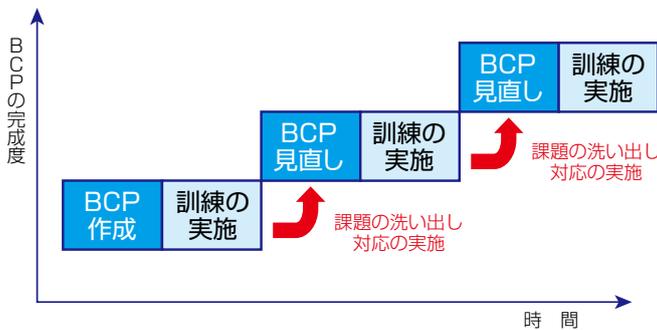
以上、BCPの策定の流れについて紹介してきました。この流れで検討されたBCPでは、様々な事態が想定され、それへの対応策が盛り込まれていません。ただ、小規模の事業所でこの流れを全て実施するのは負担が大きいかも知れません。また、BCPの策定に取り掛かっても、「まだ洗い出しが不十分」ということで、策定に時間をかけすぎてしまうことがあるかもしれません。

どちらの場合でも、最初から完璧な計画を作ろうとせず、簡単なものでよいので、BCPを策定してみることが重要です。そのためには、適宜、策定の流れを省略または簡素化してください。例えば、全ての業務を洗い出すのではなく、作成者が重要であると考えられる業務だけを書き出してみる、不足する経営資源への対策を一つひとつ検討するのではなく、全ての経営資源を一度にブレインストーミングで対策を検討してみる、マニュアルも詳細な手順を記載するのではなく、フローチャートのみを作成してみる、などとすると、かなり簡単に作成することができます。また、付表1や付表2にある対

策の必要性を確認して、その手順を検討してみることも簡素な方法になります。

そして、策定したBCPをもとに、ぜひ訓練を実施してください。訓練を実施することで、必ず課題が見えてきます。その課題を洗い出し、対応策を検討し、BCPに反映することでよりよいBCPになります（図表11）。この流れに乗るためにも、まずは自法人が重要視する項目からBCPを策定してください。

図表11 BCPの訓練と見直し



【参考文献】

- ・内閣府 防災担当「事業継続ガイドライン 第二版」(平成 21 年)
- ・内閣府 防災担当「『企業の事業継続訓練』の考え方—製造業の調達機能による事業継続訓練の実施事例をもとに—」(平成 24 年)
- ・中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」(平成 18 年)
- ・中小企業庁「中小企業 BCP (事業継続計画) ガイド～緊急事態を生き抜くために～」(平成 21 年)
- ・中小企業庁「新型インフルエンザ A (H1N1) 対策のための事業継続計画」(平成 21 年)
- ・新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議「新型インフルエンザ対策ガイドライン」(平成 21 年)
- ・東京消防庁「家具類の転倒・落下防止対策ハンドブック」(平成 21 年)
- ・神奈川県「BCP 作成のすすめ (かながわ版)」(平成 24 年)
- ・大分県「社会福祉施設等における新型インフルエンザに対する事業継続計画策定の手引き」(平成 22 年)
- ・大分県「新型インフルエンザに対する事業継続計画 (BCP) 【入所施設・短期入所事業所 作成例】」(平成 23 年)
- ・日本赤十字社「図上シミュレーション訓練 訓練企画マニュアル—日本赤十字社都道府県支部編—」(平成 18 年)
- ・東京都社会福祉協議会 高齢者施設福祉部会・センター部会 大規模災害対策検討委員会 編「高齢者福祉施設における BCP (事業継続計画) 策定ガイドライン (震災編)」(平成 24 年)
- ・災害福祉広域支援ネットワーク・サンダーバード「高齢者福祉施設における事業継続計画 (BCP) 策定のためのガイドライン」
- ・浜銀総合研究所「災害に強い事業所づくり ～利用者へのサービスを維持するための地域との連携のあり方～」(平成 24 年)
- ・浜銀総合研究所「自社の事業継続力を高める! 防災対策と BCP 策定のポイント」(平成 23 年)

付表1 あらかじめ準備しておきたい対策一覧表

	分類	重要度	対策	チェック
安全の確保	建物	◎	施設の耐震性を調査する（特に昭和56年以前の古い耐震基準で建てられ耐震補強がなされていない施設）。	
		◎	耐震性が低い場合、施設の耐震補強工事を実施する。	
		◎	窓ガラスに飛散防止フィルムを貼る。	
	備品	◎	家具や機器などの転倒防止、照明器具などの落下防止対策を実施する。	
	要員	◎	避難方法を定めるとともに、避難経路図を作成し、掲示する。	
体制確立	要員	◎	災害対策組織を定め、役割を決める。	
		◎	緊急参集の対象者を決め、各自に周知する。	
		◎	災害発生後の対応手順を準備する	
		○	自宅待機の指示方法などを定める。	
被害軽減	情報システム	○	サーバの転倒防止、パソコンの落下防止等の耐震対策を実施する。	
	情報	○	重要な書類や重要なものをすぐに持ち出せるようにまとめて保管する。	
必要な連絡	通信	○	災害時優先電話の指定を受ける。	
	情報	◎	職員の連絡先を把握し、緊急連絡先一覧を作成する。	
		◎	職員や利用者の安否確認方法を定める。	
		◎	利用者家族との連絡方法を定める。	
		◎	外部業者、関係機関の連絡先リストを作成する。	
必要品確保	備蓄品	◎	備蓄品の必要量を計算し、常時保有する。 ⇒ 付表2を参照のこと	
	情報	◎	利用者情報（介護内容、家族の連絡先等）の一覧を作成する。	
	外部業者	○	災害時の支援協定を締結する。	
	その他	◎	非常時持ち出し袋を準備しておく。	
代替の準備	要員	◎	職員不足時の応援要員を確保する。	
		○	応援要員が作業できるようなマニュアルを作成する。	
	施設	○	自法人の別拠点に業務を移行できるようにしておく。	
		○	他法人と被災時に施設を利用させてもらうことを協議する。	
	情報システム	◎	重要なデータのバックアップ方法（対象、頻度、保管方法など）を定め、実施する。	
		○	データセンターを利用する。	
	外部業者	○	複数の調達先を把握しておく。	
	電気	◎	非常用電源として自家発電機を準備する。	
通信	○	衛星電話を準備する。		
水道	○	災害時用貯水槽を準備する。		
教育訓練	要員	◎	大規模地震発生時の対応方法を職員に教育する。	
		○	職員の家庭における防災についての意識づけを行う。	
		◎	避難訓練、消火訓練、防災資器材の使用訓練などを定期的に実施する。	
点検	設備	◎	防災設備・資器材についての定期的な安全点検を実施する。	
	備蓄品	◎	備蓄品の数量、消費期限などを定期的に確認する。	
その他	資金	◎	財務上の手当（保険、基金など）を準備しておく。	
		○	復旧のために必要な資金を調達する方法を調査する。	
	その他	◎	近隣地域への支援活動を定め、必要なものを準備する。	

付表2 あらかじめ準備しておきたい備蓄品一覧表

区分	名称（目安の数量）	チェック
情報収集	携帯用ラジオ（電池2回分）	
避難用具	ヘルメット	
	軍手	
	非常用の笛	
	拡声器、メガホン	
	ゴムボート	
移送用具	車いす	
	ストレッチャー	
	担架	
	おんぶ紐	
救命機材	バール、ノコギリ、スコップ、ハンマー等	
代替設備	自家発電機と燃料	
	懐中電灯と電池	
	ランタン	
	石油ストーブと燃料	
	携帯電話の充電器（手回し式、乾電池式、シガーソケット式など）	
	衛星電話、無線機	
生活用品	非常食料（流動食なども）	
	飲料水（1人1日2ℓ）	
	カセットコンロ・燃料	
	使い捨て食器、割り箸など	
	衛生用品（紙おむつなど）	
	下着	
	トイレトペーパー、ティッシュペーパー、ウェットティッシュ	
	医薬品	
	使い捨てカイロ	
	冷却シート	
	寝袋（職員用）、毛布	
	簡易トイレ	
	衛生器具（体温計、血圧計など）	
救護用具	AED、救急箱	

※備蓄量の目安は、震災対策で約3日分。

事例のまとめ

それぞれの特徵
市社会福祉協議会と介護保険事業者のBCP

BCP策定に
取り組んだ4法人

今回、BCPの策定に取り組んだ4つの社会福祉法人の、名称と概要、立地する地域、想定する災害、検討体制、事業継続方針、本書での紹介内容は、**図表1**の通りである。

4つの法人は、介護保険事業者、市社会福祉協議会（以下、市社協）が各2法人である。

事例1、2、4では、大規模地震やそれに伴う津波、洪水という、発生確率は比較的低いものの、影響が長期にわたる緊急事態を想定した。想定する事態としては、職員の不足、施設の浸水、それに伴う設備や情報システムの損傷、ライフラインの停止など様々な経営資源が影響を受けることを取り上げた。

一方、事例3では、感染症（ノロウイルス、インフルエンザ）、雪害という、短期間で終息するものの、比較的発生頻度が高い緊急事態を想定した。想定する事態として、職員の不足、停電（雪害のみ）を取り上げた。

市社協（事例1、2）と
介護保険事業者（事例3、
4）の特徵

次に、4事例を事例1及び2の「市社協」と、事例3及び4の「介護保険事業者」に分けて比較すると、**図表2**のようになる。

事例1、2の市社協では、地域福祉、介護保険事業、

行政から委託された福祉サービスなど、多岐にわたる福祉サービス、業務を実施している。また、両市とも合併により誕生したため、対象とする地域が大変広いのが特徴である。

大規模災害の発生時には、通常時の業務に加えて、自治体とともに地域住民の安全の確保、復旧に携わる業務が加わる。地域防災計画に定められている市社協の役割は、災害ボランティアセンターの設置・運営や被災者の生活支援、義援金・救済物資の受入、

検討体制	事業継続方針	紹介内容
・事務局長、支部長 など計5人	<ul style="list-style-type: none"> 法人運営では支部長会議の開催、福祉有償運送事業では外出支援サービス事業（透析患者）などを最優先で実施する。 非常時優先事業として、利用者の安否確認、災害ボランティアセンターの準備・開設を最優先に実施する。 	・事業継続計画書の作成
・事務局長、次長など計12人	<ul style="list-style-type: none"> 地域福祉では、災害ボランティアセンターの開設・運営を最優先で実施する。 介護事業では、居宅介護支援事業を最優先で実施する。 そのほか、指定者管理する施設での福祉避難所の運営支援などを実施する。 	・事業継続計画書の作成
・理事長、施設長など計4人	・特別養護老人ホーム、グループホームの業務を最優先で継続する。	・事業継続計画書の作成
・理事長、施設長など計9人	<ul style="list-style-type: none"> 特別養護老人ホーム、グループホームの業務は継続する。 居宅介護支援として、利用者の安否確認を3日以内での完了を目指す。 通所介護は2週間での再開。 地域の避難所への職員の派遣を2週間以内に実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画書の作成 訓練の実施

図表2 事例1、2（市社協）と事例3、4（介護保険事業者）のBCP検討時に考慮事項の比較

	事例1、2 (市社協)	事例3、4 (介護保険事業者)
通常時の業務、サービス	・地域福祉の推進 ・介護サービス事業（介護保険、委託事業、市補助事業、独自事業）	・介護サービス事業（入所サービス、通所サービス、訪問サービス） ・その他、独自サービス
大規模災害発生時に担う災害時対応業務	地域防災計画で定められた災害時対応業務の実施 ・災害ボランティアセンターの設置、運営 ・義援金の受付、配分 ・救援物資の受入、保管、配分・福祉避難所の設置・運営支援	自主的な災害時対応業務 ・近隣住民への炊き出しなど
対象となる地域	市全体	主として施設周辺
事業継続の方針	・利用者の安全確保 ・災害時対応業務の立ち上げ、実施 ・特に重要な介護保険事業や委託事業の実施	・利用者の安全確保 ・入所サービスの継続 ・近隣への支援活動の実施

管理などである。そのため、既存の福祉サービスや業務と、災害時に新たに発生する業務の中で優先度を決めておくこと、それらを実施するために必要な人員配置をどのようにするのか、検討しておくことが重要である。

事例3、4の介護保険事業者では、併設してデイサービスなどの各種サービスを提供している。

大規模災害の発生時には、どのように利用者の安全を確保するのか、既存の福祉サービスの業務の中で優先的に何に取り組みなのか、そのためにはどのように要員を確保し、どのようなサービスを提供していくのかなどを検討しておくことが重要である。

図表1 モデル事例として紹介する法人と策定したBCPの概要のまとめ

法人名、施設名	概要	立地する地域	想定する災害
事例1 社会福祉法人 宍粟市社会福祉協議会 法人本部所在地:兵庫県宍粟市 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部・一宮支部、山崎支部、波賀支部、千種支部からなる。 ・本部・一宮支部は、事務局（総務係、地域福祉係）、居宅介護支援、訪問介護・通所介護、訪問入浴介護の事業実施。 ・山崎支部、波賀支部、千種支部は、事務局（地域福祉等）、訪問介護・居宅介護支援事業を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成21年兵庫県西北部豪雨災害で孤立集落が発生した。 ・市面積：約660km² ・市人口：約4万人 ・市人口密度：64人/km² ・合併：平成17年に山崎町、波賀町、千種町、一宮町が合併。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模地震 ・洪水 ・洪水：一部の支部が浸水する。
事例2 社会福祉法人 長浜市社会福祉協議会 法人本部所在地:滋賀県長浜市 	<ul style="list-style-type: none"> ・3課8支所体制。 ・本所、浅井支所、びわ支所、虎姫支所、湖北支所、高月支所、木之本支所、余呉支所、西浅井支所、長浜東部福祉ステーション、長浜北部福祉ステーションなどからなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・琵琶湖に面し、市内を流れる姉川などが天井川となっている。 ・市北部の旧余呉町は特別豪雪地帯に指定されている。 ・市面積：約680km² ・市人口：約12.3万人 ・市人口密度：182人/km² ・合併：平成18年に長浜市と浅井町、びわ町が合併。平成22年に虎姫町、湖北町、高月町、木之本町、余呉町、西浅井町を編入。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模地震
事例3 社会福祉法人 宏仁会 法人本部所在地:青森県平内町 	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者総合福祉施設。 ・特別養護老人ホーム、通所介護、ケアハウス、グループホーム、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援事業所の事業を実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・陸奥湾に突き出た夏泊半島にある。 ・町にしばしば豪雪対策本部が設置される。 ・町面積：約220km² ・町人口：約1.3万人 ・町人口密度：58人/km² 	<ul style="list-style-type: none"> ・雪害 ・ノロウイルスなどの感染症
事例4 社会福祉法人 きらくえん けま喜楽苑 施設所在地:兵庫県尼崎市 	<ul style="list-style-type: none"> ・特別養護老人ホーム、短期入所、通所介護、グループホーム、訪問介護、地域包括支援センター、居宅介護支援事業所、配食サービスなどの事業を実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・近くに藻川、猪名川が流れる。 ・洪水ハザードマップでは、1～2mの浸水予想となっている。 ・市面積：約50km² ・市人口：約45万人 ・市人口密度：8,964人/km² 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模地震、それに伴う河川をさかのぼる津波 ・津波：地下、1階部分が浸水する。



社会福祉法人 宍粟市社会福祉協議会 本部

法人概要：社会福祉法人 宍粟市社会福祉協議会 (以下、宍粟市社協)

平成 17 年 4 月に旧宍粟郡 4 町が合併し、宍粟市が誕生したことに伴い同年 7 月 1 日に設立。旧一宮町に法人本部が、旧山崎町、旧波賀町、旧千種町に支部がそれぞれ所在する。

平成 18 年度及び平成 23 年度に地域福祉推進計画を策定しており、当該計画に基づいた地域福祉活動として、自治会や隣保^{*1}を単位とした「小地域福祉活動」を実施している。小地域福祉活動においては、自治会の福祉委員や民生委員、自治会役員などで行く「自治会福祉連絡会」を中心に地域づくりを進めている。また、居宅介護支援事業、訪問入浴介護、通所介護（デイサービス）、訪問介護（ホームヘルプサービス）といった介護保険事業や介護予防事業、広域化した市において通院等の移動が困難な方への外出支援サービスや福祉有償運送事業、ボランティアを中心とした配食サービス等を行っている。

* 1 隣保【りんぼ】とは、自治会の下位に位置する隣近所 10 軒位の単位からなる組織のことである。隣組【となりぐみ】とも呼ばれる。

法人名	社会福祉法人宍粟市社会福祉協議会
設立	平成17年7月
事業所数	8か所
職員数	106名
利用者数（年間延べ人数）	30,192名
事業実施地域	兵庫県宍粟市

平成25年3月現在

地域概要：兵庫県宍粟市

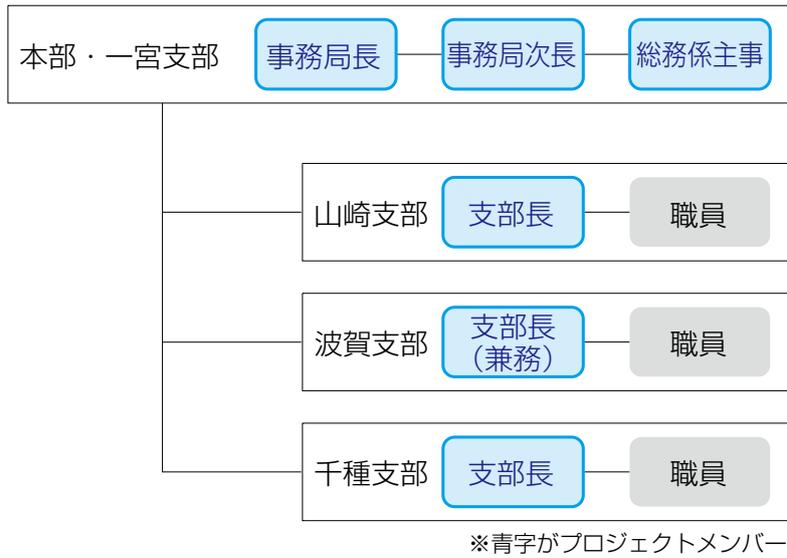
名称	兵庫県宍粟市
人口	41,949人（兵庫県下第25位）
世帯数	14,571世帯
面積	658.60km ² （兵庫県下第2位）
人口密度	63.7人/km ²
高齢化率	28.0%

平成25年2月現在

広域な市域の多くが山間部である。主要幹線道路である国道 29 号線及び 429 号線は谷を走っており揖保川（引原川）及びその支流が並走している。そのため河川氾濫や浸水に伴って一部が途絶するリスクがある。



BCP 策定体制図



BCP 策定経過

検討会議 内容		平成24年				平成25年	
		10月	11月	12月		1月	2月
回数		①	② ③ ④	⑤	⑥	⑦	⑧
BCPについての説明受講 社協事業や業務内容の説明		→					
想定する危機と被害状況の 設定			→				
業務の洗い出しと優先業務 の選定			→				
備蓄品リストの作成			→	→			
事業継続のための 対策一覧表の作成				→			
事業継続方針の設定				→	→	→	
事業継続方針の設定				→	→	→	
事業継続計画書の作成				→	→	→	

想定する危機と被害状況の設定

<想定した危機>

- ・ 宍粟市全域における大規模地震（震度6強）
- ・ 台風や集中豪雨による水害

<被害状況の設定>

- ① 市の防災センタービル（免震構造）の中にある山崎支部を除き、本部と2支部が水害で浸水する
- ② ライフラインは大規模地震、水害のいずれでも3日から1か月程度利用できない
- ③ 職員については、本部・各支部で通常時の約4割程度が出勤できない

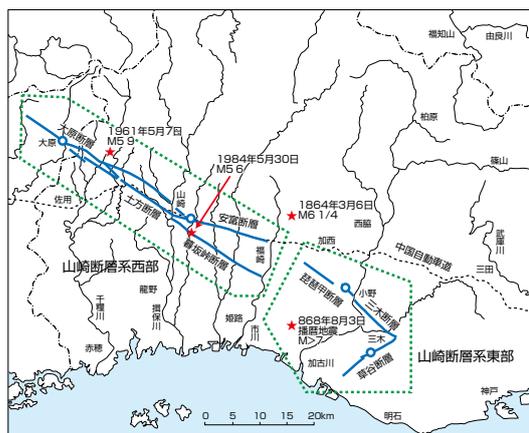
▼検討体制とBCP策定経過

BCPの検討を行うプロジェクトチームは、事務局長、3支部長（うち1名は事務局次長を兼務）、総務担当職員の計5名で組織された。検討会議を10月下旬から2月中旬にかけて計8回、1回あたり3時間から3時間半で開催した。検討会議以外に各回の作業シートの内容を確認するため、プロジェクトメンバーのみの打ち合わせで事前検討を実施した。



写真1 検討会議の様子

図表1 山崎断層の位置と過去に断層付近で発生した大規模地震



宍粟市消防本部ホームページより転載

▼想定する危機と被害状況の設定（11月）

大規模地震については、宍粟市の南部を通る中国自動車道に沿って連なる「山崎断層帯」があり、過去、大規模な地震がしばしば発生している（図表1）。水害については、宍粟市では「平成21年兵庫県西北部豪雨災害」（台風第9号）に見舞われている。どちらの災害も宍粟市地域防災計画で被害想定、各河川の浸水想定がなされている。

各経営資源の被害想定は、施設ごとに職員、建物、建物内の各種設

備、電気や電話などのライフラインがどの程度利用できるなくなるのかを、前述「BCP策定の手順とポイント」の章で掲げた方法により検討した。

特に、職員の被害想定については、職員の出勤可否検討表を用いて、通常勤務地へ出勤可能な人員（自宅から徒歩通勤5km以内）、最寄りの支部へ出勤可能な人員（同）を本部、各支部別に集計した。その際、ケアマネジャー、介護職員、看護師資格者、運転員、その他の職員（事務局、地域福祉担当、介護予防担当、移送事務など）などの内訳ごとに集計した。

▼防災に関する既存文書

宍粟市社協では、平成21年に見舞われた豪雨災害^{※1}を受けて「災害救援ボランティア活動支援マニュアル」（以降、マニュアル）を改訂していた（写真2左）。マニュアルの中では、災害時の初動体制や非常時の組織体制とその役割、災害ボランティアセンター（以下、災害VC）の設置・運営の手順、関係機関連絡先などが詳しく記載されている。あ

わせてA5サイズの職員携帯版のマニュアル（写真2右）も作成しており、マニュアル（全71ページ）の内容が、図表を多く用いてコンパクト（全16ページ）にまとめられている。また、過去、このマニュアルを用いたシミュレーション型の訓練も実施されている^{※2}。

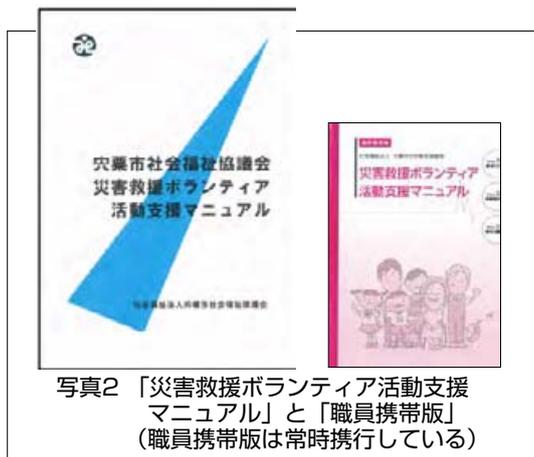


写真2 「災害救援ボランティア活動支援マニュアル」と「職員携帯版」（職員携帯版は常時携帯している）

▼業務の洗い出しと優先業務の選定（11月）

まず、宍粟市社協の行う事業を経理区分に従い9事業に分類した。各事業について「利用者や地域など法人外への影響」と「法人の収入や資金繰りなどへの影響」という観点

で、影響の度合いをそれぞれ3段階で評価した。その結果から、各事業を再開する優先度を図表2のようにAからDまでのランク分けをし、Aランクは1週間以内、Bランクは2週間以内に再開する事業と位置付けられた。

この結果、法人運営事業、介護保険事業、障害者居宅介護事業、福祉有償運送事業がAランクに位置付けられた。

次に、各事業の詳細項目について経理区分を用いて分類するとともに、大規模地震や水害が発生した時に生じる業務（非常時優先業務）、例えば、「職員の安否確認」や「災害V C の設置」などを加えた。その結果、83業務に分類した。

各事業の詳細項目、非常時優先業務について、中断による影響が重大になる時点を検討した。その結果を受けて、再開する優先度を図表2のようにAからDまでのランク分けをした。このうち、Aランクの業務については、その中で最優先に再開すべき業務をA A A、優先的に再開する業務をA A として分類した。

なお、全業務の中から、A A A、A A として位置付けられた業務は

図表2 大規模災害発生時における事業・業務再開のランク分け

ランク	基準
A	1週間以内に再開する事業・業務
B	2週間以内に再開する事業・業務
C	1か月以内に再開する事業・業務
D	3か月以内に再開する事業・業務

- ※1 平成21年度兵庫県西北部豪雨災害のこと。詳細については、23年度版ガイドラインp.25を参照。
- ※2 職員に事前配付された文書を訓練当日に開封し、そこに記載された具体的な災害状況について、職員携帯版マニュアルに従い、各人が行うべき対応を実施した。詳細については23年度版ガイドラインp.29を参照。

表3の通りである。

A A Aに位置付けられている業務は、「支部長会議の開催」、「職員や利用者の安否確認」といった災害時の初動対応として決められている項目に加えて、透析患者に対する外出支援サービス（病院への送迎が主

図表3 重要な業務とその業務の優先度

事業	重要な業務	優先度
法人運営事業	支部長会議の開催	A A A
	正副会長会議の開催	A A
地域福祉事業	ホームページによる情報発信	A A
福祉有償運送事業	外出支援サービス事業（透析患者）	A A A
非常時優先事業	職員の安否確認	A A A
	利用者の安否確認	A A A
	災害ボランティアセンターの開設準備	A A
	災害ボランティアセンターの開設・運営 被災者への炊き出し	A A
事務機器・システム構築	電話機器（通信環境の整備）	A A A
	サーバ管理、パソコン	A A
	コピー機・プリンター	A A

たるサービス）という福祉サービスも挙げられている。実際、平成21年の水害時に市内各所の生活道路が寸断され、陸路での透析患者の病院への移送が困難になり、市を通じて兵庫県に災害救助ヘリコプターの出動要請を依頼したことがあった。この

ことから、最も優先すべき業務の一つとして位置付けた。また、災害V C の設置については、宍粟市地域防災計画における地震応急対策計画、風水害応急対策計画の中で、宍粟市社協の役割として規定されている。このことから、Aランクの中でも優先的に実施する業務としてA A と位置付けた。

Aランク以上に分類された29業務について、各業務で利用する経営資源を洗い出した。洗い出した経営資源ごとに前述の被害想定をあてはめ、それぞれがどの程度の被害を受けるのか、その被害を受けたときに目標時間内に通常の状態での業務を再開することができるのかを判断した。通常の状態での再開が困難と判断したものについては、その代替方法や代替物といった対策を検討した。

▼備蓄品リストの作成
(11月～12月)

B C Pを検討する前から、すでにマニュアルの中で、災害V C の開設・運営準備物、水害時の準備物、地震時の準備物、炊き出し支援関係の準備物として、それぞれリスト化

されている。しかし、東日本大震災の支援物資として多くの機材・機器類を被災地に送ったため、必ずしもリストのとおり各支部の保管場所に保管されていなかった。そこで、実際の保管数量を調べてこのリストを更新し、補充すべきものなどを洗い出した。

▼事業継続のための対策 一覧表の作成（11月～12月）

このように洗い出した対策の他に、プロジェクトメンバーで「福祉サービスの継続に影響する被害の洗い出しと継続のための対策の検討」というテーマでブレインストーミングを実施した。経営資源から被害を洗い出す手順に縛られず、自由に対策を検討することで、様々な対策を洗い出すことができ、その結果を「事業継続のための対策一覧表」にまとめた。

対策の中で、「1年以内に対応する」とされたものの中に、「データ保管を外部に移す」というものがあった。現在、法人内にサーバを設置し、同じ場所にバックアップデータを保管している。今回の想定によ

る建物の浸水などが起こると、重要なデータを喪失してしまう恐れがあったことから、対策を講じることになった。

<プロジェクトメンバーの感想>

今回はプロジェクトメンバーでブレインストーミングを実施したが、現場の職員で実施したら異なる意見が出ると思う。自分たちでは気づかない新たな問題点の発見や、具体的な対応策の検討が期待できる。

▼事業継続方針の設定 （12月～2月）

事業継続の方針については、当初よりプロジェクトメンバーから様々な場面で意見が出されていた。事業継続計画書の検討段階で文書化の作業を行い、会議で検討しながら、**表4**のように設定した。この中で、人命や安全の確保、社会的責務の遂行として災害VCの設置・運営、地域福祉事業や介護福祉事業の再開についての考え方を定めた。

図表4 宍粟市社協における事業継続の基本方針

当法人では、大規模災害の発生時において、業務を適切に実施するために、以下の基本方針を定めた。

1. 人命・安全の確保を最優先にする

職員やその家族、福祉サービス利用者の安否確認、安全確保を最優先に行う。

2. 社会的責務の遂行を基本にする

事業継続計画の発動と同時に「宍粟市社会福祉協議会災害救援ボランティア活動マニュアル」に基づいた災害ボランティアセンターを設置・運営をする。

3. 事業の復旧・継続維持を優先する

地域福祉事業や介護福祉サービス事業の中で、優先的に立ち上げ、復旧しなければならない業務について優先順位により選定し、もしくは目標復旧時間を設定し、設定した時間内に当該事業を復旧させる。

▼優先業務の実施方法の 検討（12月～2月）

透析患者に対する外出支援サービス、介護保険事業の居宅介護支援、訪問介護について、対応の基本的な流れを定めた。例えば、透析患者に対する外出支援サービスの対応の流れについては、次のように整理した。

① 外出支援サービスの利用者のうち、緊急対応の必要な利用者を洗い出して安否確認を行う。

② 道路が通行可能かどうかを行政とのやり取りの中で確認し、総合病院が対応可能かどうか、車両や運転手を確保できるかどうかを把握する。

③ 通常通りの対応ができない場合には、行政とのやり取りを通して災害救助ヘリコプターや病院を手配し、利用者の移送を行う。

また、災害VCについては、前述したマニュアルに設置から運営までの手順が定められている。災害VCの組織には、8班（総務班、情報総括班、救護班、ボランティア受付

班、ニーズ受付班、マッチング班、送り出し班、資材班）が定められ、適宜、他の市社協から支援のために派遣された職員やボランティアグループとの連携や人的支援を受けることとしている。その際、地域に対する理解が求められる一部の班（ニーズ班など）は優先的に職員が担うこととし、それ以外の班（救護班など）は他市町社協等の人的支援を受けるという考え方を確認した。

不足の見込まれる各種経営資源の代替について、基本的な対応の仕方を定めた。例えば、ケアマネジャーが通常時に勤務する施設と異なる施設で利用者の安否確認をすることを想定して、定期的に利用者情報を印刷して、施錠できるキャビネットに保管しておくこととした。

▼事業継続計画書の作成
(12月～2月)

前述「BCP策定の手順とポイント」の章で掲げた事業継続計画書の章立てに基づき、各章に、これまでの検討結果をもとに記載していく作業を行った。また、本文のほか、今回新たに作成した様式を巻末に加

えた。

このほか、事務局長の考えで、前述の章立て例に加えて、プロジェクトメンバー以外の職員のためにBCPに取り組む意義や経緯などを記した「はじめに」の節、想定している山崎断層地震や水害についての宍粟市による被害想定や浸水予想図（図表5）などを追加で記載することとした。

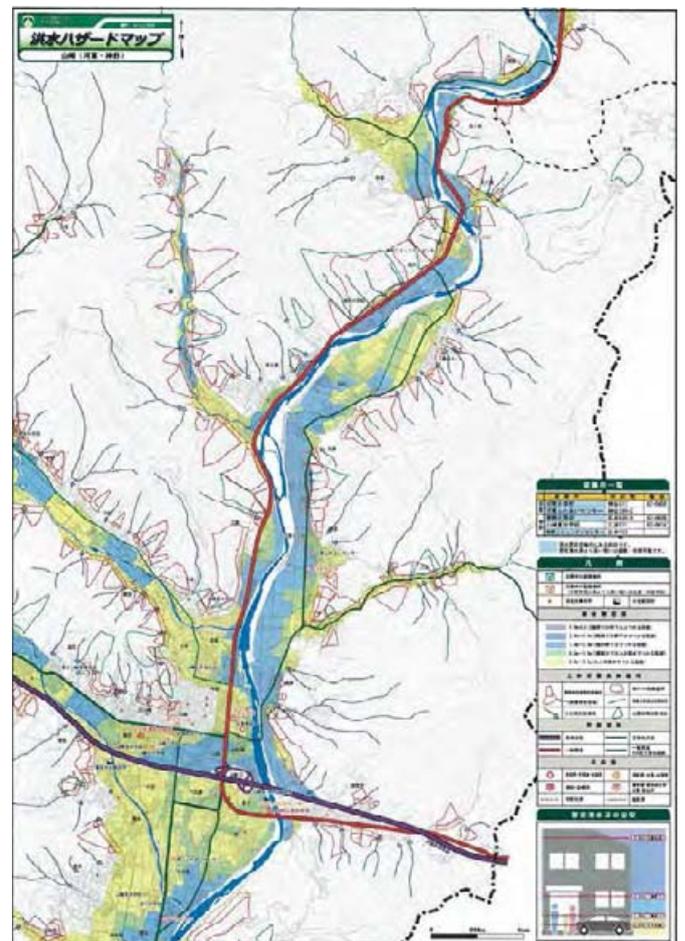
＜プロジェクトメンバーの感想＞

『計画を立てる』というと、調査を行い、完全なものを作らなければならないと思っていた。
BCPに関して言えば、まずは作ってみることで、様々な気づきを得ることができた。

▼今後のBCP
見直しの方向性

BCPを検討する過程で、プロジェクトメンバーから事業継続上の懸念や対策案が多く出された。例え

図表5 洪水ハザードマップ



ば、事務局長が出勤できない場合に滞る業務が出ること、地震や水害に限らず、サーバの故障などいつでも起こりうることに對しての対策などが挙げられた。今回のBCPでは全ての対策を網羅することはできなかったが、今後、挙げられた課題に對して対応していくこととなる。

＜プロジェクトメンバーの感想＞

BCPを検討し、策定することは現在行っている業務の確認はもちろん、災害時の対応をマニュアル化することなど意義は大きい。

BCPを策定することで、これまで見えていなかったことが見えるようになり、それへの対策など具体化することができた。

事例
(ケース調査)
2

社会福祉法人 長浜市社会福祉協議会



社会福祉法人 長浜市社会福祉協議会 本所

法人概要：社会福祉法人 長浜市社会福祉協議会

平成18年2月に長浜市、浅井町、びわ町が合併し、平成22年1月に虎姫町、湖北町、高月町、木之本町、余呉町、西浅井町が合併したことで、現在の体制となった。旧長浜市に本所が、他の旧8町にそれぞれ支所が所在する。

平成24年度に長浜市地域福祉計画が策定されることに合わせ、長浜市地域福祉活動計画を策定予定で、「誰もがきらっと輝き、いきいきと安心して暮らせる福祉のまちづくり」をモットーに地域福祉を推進している。

また、居宅介護支援事業、訪問入浴介護、通所介護（デイサービス）、訪問介護（ホームヘルプサービス）といった介護保険事業の他、見守りが必要な人を地域で把握する「長浜市避難支援・見守り支えあい制度」（長浜市と協働推進）、ボランティアが要援護者に電話をかけ安否確認と話し相手をする「ふれあい電話事業」、要援護者の外出・ふれあいの機会を設ける「ふれあいサロン支援事業」等、ボランティアや市と歩調を合わせて様々な地域福祉活動を行っている。

法人名	社会福祉法人長浜市社会福祉協議会
設立	平成18年2月
事業所数	33か所
職員数	81名
利用者数(年間延べ人数)	159,000名
事業実施地域	滋賀県長浜市

平成25年3月現在

地域概要：滋賀県長浜市

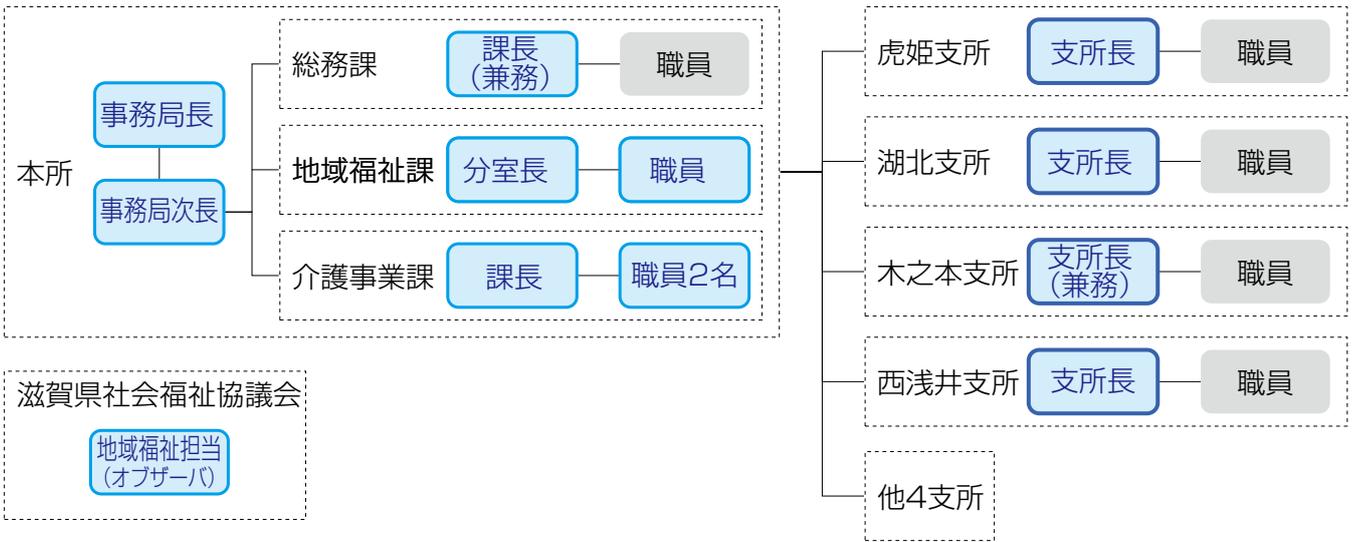
名称	滋賀県長浜市
人口	123,671人（滋賀県下第3位）
世帯数	44,232世帯
面積	680.79km ² （滋賀県下第1位、琵琶湖を除くと539.48km ² ）
人口密度	181.6人/km ²
高齢化率	24.1%

平成25年2月現在

広大な市域を有し、北は福井県、東は岐阜県に接する。琵琶湖にそそぐ1級河川の姉川・高時川は天井川をなしており、河川氾濫の影響が危惧される。北部は豪雪地帯で、雪害のリスクがある。また、市の全域が敦賀市の原子力発電所から50km圏内に入っており、原発リスクも存在する。



BCP 策定体制図



※青字がプロジェクトメンバー

BCP 策定経過

検討会議		平成24年					平成25年		
		10月	11月			12月	1月	2月	
内容	回数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
BCPについての説明受講 社協事業や業務内容の説明		→							
想定する危機と被害状況の 設定			→	→	→				
業務の洗い出しと優先業務 の選定			→	→	→				
備蓄品リストの作成			→	→	→				
事業継続のための対策 一覧表の作成				→	→				
事業継続方針の設定						→	→	→	→
優先業務の実施方法の検討						→	→	→	→
事業継続計画書の作成						→	→	→	→

想定する危機と被害状況の設定

< 想定した危機 >

- ・長浜市全域における大規模地震（震度6強）

< 被害状況の設定 >

- ①職員については、通常時の約7割程度しか出勤できない
- ②ライフラインは3日から2週間程度利用できない
- ③市役所の震災対応機能は維持されるが、一部の病院が利用できない

▼検討体制とBCP策定経過

BCPの検討を行う検討メンバーは、事務局長のほか、総務課、介護事業課、地域福祉課、全8支所のうち4支所の支所長の計10名で、オプザーバーとして滋賀県社会福祉協議会の地域福祉担当者を加えて検討を進めた。

検討会議を10月下旬から2月中旬にかけて、計8回、1回あたり3時間から4時間で開催した。第7回と第8回の検討会議の間に、検討メンバーだけの打ち合わせを2回行い、事前検討を実施した。



検討会議の様子

<プロジェクトメンバーの感想>【プロジェクト開始時】

平成18年の1市2町の合併及び平成22年の6町の編入により、あわせて1市8町の社協が合併した。以前は地域住民と顔の見える関係であったが、合併後は顔が見えにくくなった。そのような状況で災害時に対応ができるのが懸念となっていた。

合併により市域が広範囲（南北40km、東西25km）となり、また管理施設も分散しており、速やかに職員が参集できるかどうか。社協の役割が広範囲（市の地域防災計画に基づく災害ボランティアセンターの開設・義援金品の受領などの業務、介護サービス事業の再開、福祉避難所の開設、要介護者支援など）であるため、職員が分散してしまい役割が遂行できるのかどうかを問題意識として持っている。

▼想定する危機と被害状況の設定（11月～12月）

長浜市地域防災計画では、柳ヶ瀬・関ヶ原断層帯地震など5つの地震が想定地震として考慮されている。ちなみに図表1は、長浜市周辺（長浜市役所より100km圏内）の活断層分布図である。地震以外の災害や事故としては、前頁にあるように、雪害、水害、原子力発電所の事故が考えられる。今回のBCPにおいては、地震を想定して策定した。

各経営資源の被害想定は、職員、建物、建物内の各種設備、電気や電話などのライフラインがどの程度利用できなくなるのかを、前述「BCP策定の手順とポイント」の章で掲げた方法で検討した。さらに本事例では、市役所や病院といった関係機関の状況も想定に加えた。

特に、職員の被害想定については、本所・支所に所属する正規職員、常勤嘱託職員を対象に、職員自身が面倒を見ることになる小学生以下、要介護者の同居家族（出勤が困難になる同居家族）の有無についての調査票を配付し、その結果を本所

及び各支所にまとめた。これを受けておおむね30%の職員が出勤できなくなると想定した。

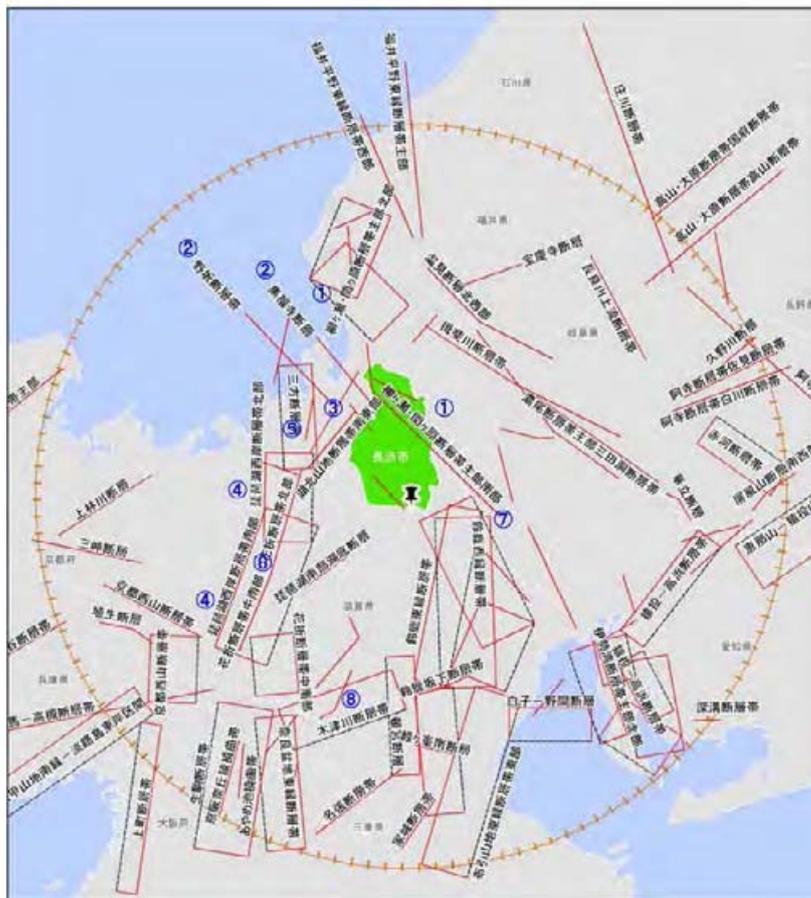
▼防災に関する既存文書

長浜市社協では「災害対応マニュアルハンドブック」（以降、「ハンドブック」）を作成している。この中では、災害時の初動体制や非常時の組織体制とその役割、関係機関連絡先、各種様式などが記載されている。また、長浜市が発行する「災害ボランティアセンター設置運営マニュアル」では、災害ボランティアセンター（以降、災害VC）の設置・運営・閉鎖のための詳細な手順や災害VC各班の業務内容について記載されている。



「災害対応マニュアルハンドブック」と「災害ボランティアセンター設置運営マニュアル」

図表 1 長浜市周辺(長浜市役所より100km 圏内)の活断層分布図



長浜市地域防災計画より転載

▼業務の洗い出しと優先業務の選定(11月～12月)

長浜市社協の地域福祉課、介護事業課で行う事業を洗い出した。各事業について、「利用者や社会など法人外への影響」がどの程度になるのか、それぞれ3段階(大・中・小)で評価した。この結果、介護事業においては、居宅介護支援、介護予防居宅介護支援を、地域福祉において

は災害V・Cの設置・運営を影響度が大きとした。

次に、影響度が中であるとした事業と、影響度が中であっても特定の条件にあてはまる場合には影響度が大きとなるもの(例えば、介護事業における自動車運送事業(影響度中)のうち、透析患者の移送)について、その詳細項目の洗い出しと中断による影響が重大になるのがいつになるのかを検討した。この結果をも

とに、図表2のように重要な業務の立ち上げ・再開をする目標時間を定めた。

▼業務ごとに必要な経営資源の洗い出し作業(11月～12月)

備蓄品とは別に、本所及び各支所において各事業で利用している経営資源(要員、建物、設備、情報システム、ライブライン)とその数量を洗い出した。

図表2 重要な業務とその業務の目標立ち上げ・再開時間

事業	重要な業務	目標立ち上げ・再開時間
災害ボランティアセンターの設置・運営	—	立ち上げ3日以内
福祉避難所の運営	—	立ち上げ1日以内
地域福祉	訪問、相談業務 (安否確認→避難所誘導)	1日以内
居宅介護支援事業	安否確認 利用者よりの依頼 アセスメント ケアプランの作成 サービス調整 利用者への連絡 サービス事業所への連絡 各種機関連絡	5日以内
訪問介護事業 (移送を含む)	安否確認 訪問業務 身体介護 家事援助(調理のみ) 透析患者の移送 福祉避難所への移送	3日以内

▼備蓄品リストの作成 (11月～12月)

本所及び各支所で保管されている備蓄品について、備蓄品の種類、その数量を調べ、一覧表にまとめた。

▼事業継続のための対策 一覧表の作成 (11月～12月)

他の事例と同じように、検討メンバーを3つのグループに分けて、「福祉サービスの継続に影響する被害の洗い出しと継続のための対策の検討」というテーマでブレインストーミングを実施した。前述した各経営資源の被害想定を念頭に、大規模地震が発生したときに起こりうる事態、その事態に対応するための対策を洗い出した。その結果を「事業継続のための対策一覧表」にまとめた。

経営資源別に挙げられた対策は、**図表3**の通りである。

対策の担当部門も決めており、今後、対策の実施状況を管理していくこととなる。

図表 3 事業継続のための対策の検討結果

経営資源への影響	対策
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #f8d7da; padding: 5px;">すぐに対応！</div> <div style="background-color: #fff3cd; padding: 5px;">1年以内に対応</div> <div style="background-color: #fff9c4; padding: 5px;">中長期的に対応</div> </div>
職員の不足	<ul style="list-style-type: none"> ・災害時指揮命令系統 ・地区社協との連携 ・有償ボランティアの登録 ・パート職員への協力要請 ・etc ・県内、近隣社協等からの応援（協定） ・資格を有するボランティアの名簿作成・etc
情報システムが利用できない	<p><情報システムが利用できない場合（サーバの損傷、停電）への備え></p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者や職員情報の紙での確実な保管 ・利用者の居住地を記した地図 ・緊急対応が必要な利用者の明確化 <p><情報システムへの対策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・サーバ及びサーバ設置場所の補強 ・社外のデータセンターの利用の検討 ・etc
備品・消耗品の不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ヘルメット ・簡易トイレ ・ライター ・etc ・ゴム長靴 ・トイレットペーパー ・薬 ・軍手 ・寝袋 ・乾電池 ・懐中電灯 ・毛布 ・電話帳 ・土のう袋 ・ティッシュ ・自転車 ・ラジオ ・ウェットティッシュ ・拡声器 <p>重要な業務に必要な経営資源の洗い出しを事前に行っていたため、多くのものが具体的に挙げられた</p> <p>近日中に対応！</p>
ライフラインが利用できない	<ul style="list-style-type: none"> （水道） ・食料や水のストック ・浄水装置 （燃料） ・ガソリンや灯油の補充ルールづくり ・必要な物資を確保するための業者との提携 etc （電気） ・自家発電機、太陽光発電、蓄電池の用意 （通信・電話） ・衛星電話の用意 etc

図表4 長浜市社協における事業継続の基本方針

当法人は、大規模地震発生時において、早期に住民の日常生活をとりもどすため、行政と共に災害救援対策について、以下の方針で運営する。

■人命の安全の観点
発生時における利用者、職員の安全を確保・確認する。

■事業継続の観点
災害ボランティアセンターの設置・運営などの緊急時優先業務を速やかに行うとともに、介護サービス事業に関わる重要な業務を継続、もしくは目標復旧時間内に復旧させる。

▼事業継続方針の設定 (12月～1月)

事業継続の方針については、事業継続計画書の検討段階で文書化の作業を行い、**図表4**のように設定した。この中で、人命や安全の確保、災害V Cの設置・運営とともに介護サービスの業務の継続、再開についての考え方を定めた。

▼優先業務の実施方法の検討（12月～2月）

居宅介護支援業務、訪問介護業務、デイサービス介護業務の各サービスの対応の基本的な流れを定めた復旧に関する手順書を作成した。例えば、居宅介護支援業務の対応の流れについては、次のように整理した。

- ①従来の利用者となつた新たな利用者の対応手順の流れを決めた。
- ②従来からの利用者については、まず、ケアマネジャーとヘルパーが利用者の安否確認と状態・状況の確認を行う。
- ③必要があれば、ケアプランの見直しを行う。
- ④優先順位をつけてサービスの依頼を行う。

また、災害救援本部及び災害救援支所、介護事業復旧の体制について、一覧表にまとめた。そのなかは、役職（本部長、副本部長のほか、災害V Cの各班、介護サービスの各班）、それぞれの業務内容に加えて、各課及び各支所の職員名を入れてある。

既存のハンドブックでは、災害救

援本部及び災害救援支所の役職と業務内容までの記載はあるが、今回、職員名を入れた点、介護事業についても作成した点が新しい。職員名を入れたのは、大規模災害発生時での対応についてこれまで以上に各職員に自覚を持ってもらい、各業務について把握してもらうためである。

災害V Cについては、前述したハンドブックに役割が、マニュアルに設置から運営までの手順が定められているので、今回の検討では特に新たな手順書は作成していない。

その他、不足の見込まれる各種経営資源（要員、移動手段、電子データ、電気、通信など）の代替について、現状における基本的な対応の方を検討した。

▼事業継続計画書の作成（12月～2月）

前述「BCP策定の手順とポイント」の章で掲げた事業継続計画書の章立てに基づき、各章に、これまでの検討結果をもとに記載していく作業を行った。また、本文のほか、今回新たに作成した様式を巻末に加えるとともに、前述した各種サービス

の復旧に関する手順書を添付した。

▼今後のBCP見直しの方向性

今回のBCP策定では、大規模地震を想定したが、今後は雪害や水害、原子力関連の事故を想定した訓練や計画の見直しを行っていく。

また長浜市では、福祉避難所に関する調査や市と福祉事業者による会議が始められている。BCPの検討会議においても福祉避難所の開設について検討し、目標とする立ち上げ時間を定めている。今後、長浜市社協も福祉避難所の開設などで一定の役割が求められることと思われるが、ある程度の方向性が見えてきた段階で、BCPへのより具体的な反映（例えば職員配置など）が必要になるであろう。

このほか、BCPの検討を進めていく過程で、ハンドブックを修正する必要があるが出てきている。また、今後実施する訓練の結果や対策一覧表に掲げた対策の実施状況を踏まえて、BCPを見直していくこととなる。

<プロジェクトメンバーの感想>

当初、4か月という短期間で計画ができるのか、大変不安であった。しかし、ある研修会でBCPを4年前に策定した中小企業の経営者による講演を聴いた。そのとき「策定したBCPにはまだまだ見直しが必要」という発言を聞き、「4年が経過しても完全でないのであれば、最初から完全な計画にしようと思わず、これからの訓練などを通してより良い計画にすればいい」と思え、安心した。

社会福祉法人 宏仁会



社会福祉法人 宏仁会 (高齢者総合福祉施設 清風荘)

法人概要：社会福祉法人 宏仁会 高齢者総合福祉施設清風荘・ケアサポートセンター夜越山

昭和 58 年に設立。今回の対象となった 2 施設の他に、青森県平内町に 2 か所、青森市内に 1 か所、千葉県浦安市に 1 か所の施設を持つ。実施事業は、特別養護老人ホーム、ショートステイ、ケアハウス、グループホーム、デイサービス、在宅介護、訪問看護、移送・配食サービス等と多岐にわたる。

「人権の尊重」を基本理念に掲げ、利用者に対して敬愛の念をもって接することを旨とし、言葉遣いや目線に気をつける等、利用者がプライドを保って生活できるケアを行っている。開設以来利用者の QOL 向上を目指し、例えば 30 年前にはバイキング形式の食事に取り組んだり、洗面台やトイレの高さなどを車椅子仕様で設計する等、利用者が自由に生活できる環境づくりにも配慮している。

また、職員を「人財」と考え、行動科学、カウンセリング、看護学等専門家を招いての学習と実践、施設内外での各種研修会等、職員一人ひとりの資質と技術の向上に努めている。

他に、特徴的な事業として、ケア付き青森ねぶた“じょっぱり隊”という事業を行っている。障害を持ち介護が必要な人から希望者を募り、ねぶた祭りに参加するというもので、ボランティアの協力を得ながら、毎年多くの高齢者、障害者がねぶた祭りを楽しんでいる。

法人名	社会福祉法人 宏仁会
設立	昭和58年4月
事業数	26事業
職員数	195名
利用者数	約400名
事業実施地域	青森県青森市・平内町、千葉県浦安市

平成25年2月現在

■高齢者総合福祉施設 清風荘

事業所名	高齢者総合福祉施設 清風荘
設立	昭和58年4月
職員数	49名
利用者数	約70名
事業実施地域	青森県平内町

平成25年2月現在

■ケアサポートセンター 夜越山

事業所名	ケアサポートセンター 夜越山
設立	平成19年4月
職員数	41名
利用者数	約70名
事業実施地域	青森県平内町

平成25年2月現在

地域概要：青森県平内町

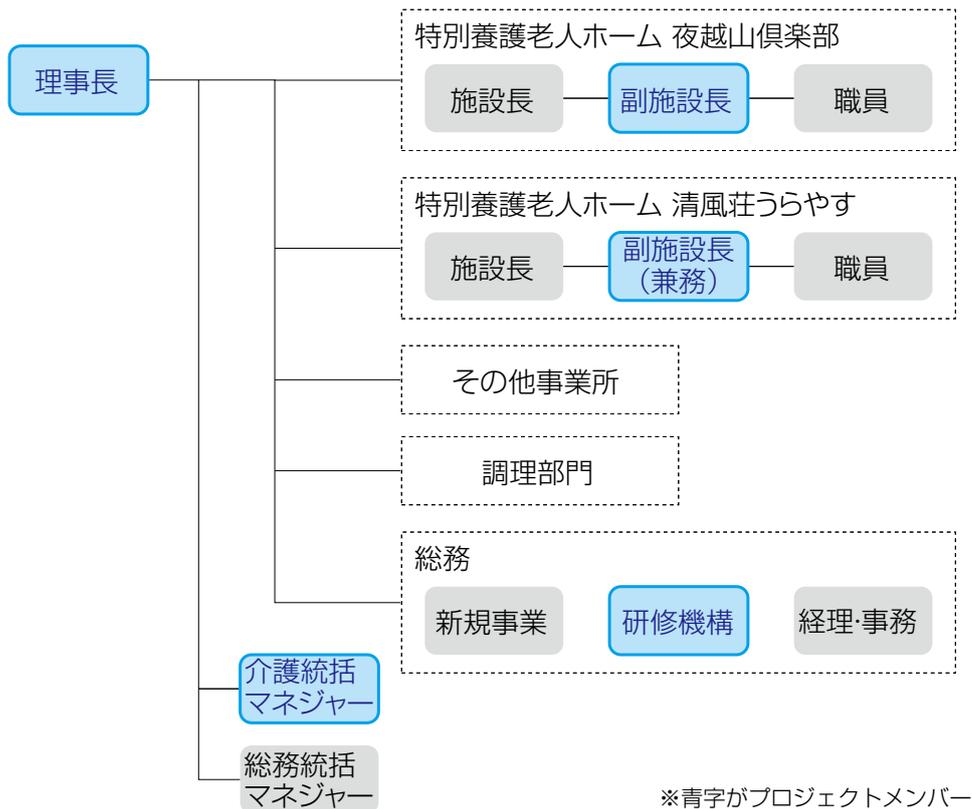
名称	青森県平内町
人口	12,528人
世帯数	5,208世帯
面積	217.00km ²
人口密度	57.5人/km ²
高齢化率	31.2%

平成25年2月現在

国道 4 号線と青い森鉄道が横断している。町の南部は山地で、北部は陸奥湾に面している。雪害リスクに加え、湾に面しているため津波や高潮のリスクも考えられる。また、過去に集中豪雨による土砂災害で主要幹線道路が通行止めとなったこともある。



BCP 策定体制図



BCP 策定経過

検討会議		平成24年			平成25年		
		10月	11月	12月	1月	2月	
内容	回数	①	②	③ ④ ⑤	⑥ ⑦	⑧	
BCPについての説明受講 施設や事業内容の説明		→					
想定する危機と被害状況の設定			→	→			
業務の洗い出しと優先業務の 選定			→	→			
事業継続のための対策 検討					→		
事業継続方針の設定				→	→		
事業継続計画書の作成				→	→		

想定する危機と被害状況の設定

< 想定した危機 >

- ・ 感染症（食中毒など）の発生
- ・ 豪雪による雪害

< 被害状況の設定 >

- ① 感染症に感染した職員が出勤できない
- ② 雪害で職員が出勤できない
- ③ 雪害で数日間の停電が発生する

▼検討体制とBCP策定経過

当施設では、理事長、施設長、副施設長、総務担当職員の4名のメンバーでBCPの検討を進めた。検討会議を10月下旬から2月中旬にかけて、計8回、1回あたり3時間から4時間で開催した（[前頁参照](#)）。後述する各種業務の洗い出しやブレインストーミングでは、検討メンバー以外の職員も作業に加わった。

▼想定する危機と被害状況の設定（11月～12月）

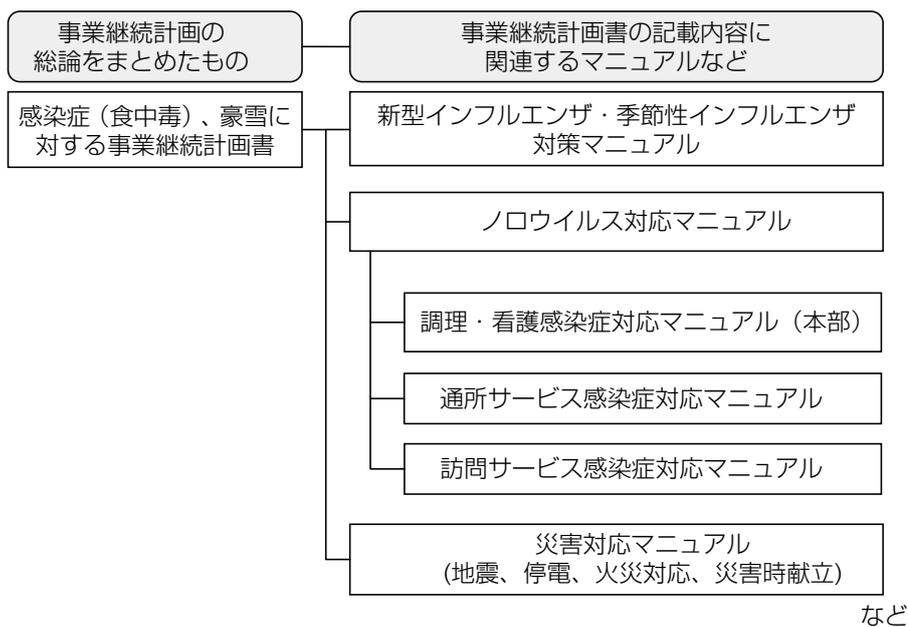
当法人では、大規模地震や津波のように、「発生する頻度は少ないものの、長期にわたって大きな影響が出る災害」ではなく、「比較的発生可能性が高く、短期間で通常状態に戻る感染症（食中毒など）の発生、豪雪による雪害」を想定した。感染症については、冬季に流行するノロウイルスを主として想定した。雪害については、3月頃に降る水分を多く含んだ雪による事態を想定した。経営資源の被害想定は、感染症において職員を、雪害においては職員

員と電気のみを想定した。どちらの事態でも建物、設備、情報システムの損傷は考えられないため、これらの被害想定は実施しなかった。職員については、他の事例とは異なり、単一の出勤率ではなく、「通常時～70%」、「70%～50%」、「50%～40%」、「40%以下」の4つのケースを想定した（[図表1](#)）。

図表1 大規模災害発生時における継続する業務のランク分け基準

出勤者の通常時に対する割合	実施する業務ランク
通常時～70%の場合	A～Dを実施
70%～50%の場合	A～Cを実施
50%～40%の場合	A、Bを実施
40%以下の場合	Aのみを実施

図表2 事業継続計画書と関連する各種文書



これは、感染して出勤できなくなる職員を算出するのは非常に困難であることから、いくつかのケースを想定することとした。これにより、感染症、雪害のいずれかが発生したときに、実際の出勤率から必ず想定ケースにあてはまることとなる。

▼防災及び感染防止に 関する既存文書

宏仁会では、[図表2](#)のように「新型コロナウイルス感染症・季節性インフルエンザ対策マニュアル」、「ノロウイルス対応マニュアル」、「災害対応マニュアル」などのマニュアルを作成している。この中では、感染症や災害が発生したときの具体的な対応方法などが、写真やフローチャートを用いて記載されている。特にノロウイルス対策については、基本的な対応方法だけでなく、デイサービス部門、調理部門といった部門固有の対応、消毒の仕方など、詳細に作成されている。

▼業務の洗い出しと優先業務の選定（11月～12月）

対象施設で行う事業のうち、入所サービスを中心に検討していくこととした。

入所サービスで行う業務を洗い出し、職員の出勤率に応じて、優先的に実施する業務と一時実施しない業務に振り分けた。まず、入所サービスで行われる業

務を、食事、入浴、排泄、レクリエーション、医療行為、記録、事務関係、その他の8つの大分類に分けた。これらの大分類をそれぞれ3（26の小分類ごと）に細分化した結果、合計107業務に分類された。次に、これらの業務を、「職員の出勤率が低い場合にも必ず実施するAランク」から、出勤率に応じて優先的に実施するBランク、Cランク、Dランクまでの4段階に分けた。雪害時と感染症発生時では、必ず実施すべき業務、停止してよい業務が異なるので、それぞれの想定を分けて、ランク分けをした（**図表3**）。

3。これらの一連の作業は、具体的な作業を洗い出すものであったので、現場の職員を集めて検討した。またまとめた結果をBCP検討会議で再調整を行い、最終決定をした。

▼危機管理組織と各班の役割の検討（12月）

感染症対策、雪害対策ともに対策組織を検討した。どちらの対策組織でも、管理者をトップに事務局、入所者・利用者対応班、施設運営班、給食班を組織することとした。雪害

対策では、施設のある地域に大雪警報が発令されたときに、管理職・リーダー職・生活相談員・ケアマネジャー（うち、施設の近くに住む職員）が施設に参集するという基準を定めた。

対策組織では、トップ、各班長、それぞれ役割と代行者を定めた。事務局は総務課長、入所者・利用者対応班には看護職及び介護職の職員、施設運営班には事務職員、給食班には栄養士及び調理員とすることと

し、普段の業務で関わりのある職員に基づく班構成とした。各班の役割には、発生後の対応だけでなく、通常時からの啓発活動なども含めている。

図表3 業務ごとのランク分け

大分類	小分類	豪雪時	感染症
食事	食事水分介助(通常)	A	A
	食事水分介助(障害が重度の場合)(トロミなど個別対応)	A	A
	薬の内服服薬確認	A	A
	食事量、水分量の確認、記録	C	A
	：	：	：
	口腔ケア	B	A
	義歯装着補助、欠損確認等	B	B
	見守り、うがい等の声掛け	C	C
	最低必要量の栄養の確保(経営栄養剤など)	A	A
	各種食形態の提供(ソフト食、普通食、軟食、ミキサー食)	A	A
	調理作業感染予防のため隔離(配膳者の変更)	D	A
：	：	：	
入浴	洗身、洗髪、入浴補助(軽度者)	C	C
	洗身、洗髪、入浴補助(重度者)	C	C
	：	：	：
排泄	タオル、オムツ、衣類、トイレの準備、片付け	B	A
	：	：	：
レクリエーション	企画	C	D
	：	：	：
医療行為	作業補助	D	D
	：	：	：
記録	カンファレンス	B	B
	自家発電機の準備	：	：
事務関係	：	A	D
	：	：	：
その他	換気、カーテンの開閉	B	A
	：	：	：

図表4 事業継続のための対策の検討結果

	平成24年度内	平成25年度内	平成26年度以降
要員	【想定：感染症・雪害】 事業所への応援 非常用シフトの仮作成	【想定：感染症・雪害】 介護の手が足りなくなった 時に協力してくれる同業 施設との連携	
消耗品	【想定：感染症・雪害】 普段の備品備蓄量の把握 【雪害を想定】 予備の布団・毛布の準備	【想定：感染症・雪害】 業者との有事の際の優先的 対応の契約	
ライフライン	【想定：感染症・雪害】 電源の確保 暖房機や発電機等の燃料 の備蓄 カセットコンロの準備 ガスボンベの準備 ライトの準備 ヘッドランプ 飲料水の確保		【想定：感染症・雪害】 太陽光パネル等の自家発電 装置の設置 異なるエネルギーを使用す る設備の設置
その他	【想定：感染症・雪害】 業務の明確化（誰がヘルプ に入ってもいいように）	【想定：感染症・雪害】 対応マニュアルの再確認	

▼事業継続のための対策の
検討（1月～2月）

検討メンバー以外の職員に対して
「福祉サービスの継続に影響する事
態における継続のための対策の検
討」というテーマでブレインストー
ミングを行った。感染症や豪雪によ
る雪害の発生時を想定した経営資源
ごとの対策を洗い出した。経営資源
別に挙げられた主な対策は、**図表4**
の通りである。

図表7 ノロウイルス感染者の経過一覧表

症状が徐々に良くなってきている 症状が落ち着いて回復に向かっている 完治

事業所	入院者	ご利用者氏名	12月24日	12月25日	12月26日	12月27日	12月28日	...	1月4日
1 特養	○	A	多量嘔吐	下痢 入院 ノ口(+)		症状落着いて いる 	症状落着いて いる 	...	症状落着いて いる
2 特養	○	B	少量嘔吐	嘔吐・下痢 入院 ノ口(+)		症状落着き、食事 開始 	症状落着いて いる 	...	症状落着いて いる
3 特養		C	軟便	下痢	症状落着いて いる 	症状落着いて いる 	症状落着いて いる 個室対応 本日まで 	...	症状落着いて いる
4 特養		D		多量嘔吐	不消化便	下痢 ノ口(+)	症状落着いて いる 	...	症状落着いて いる
...

▼事業継続計画書の作成 (12月～2月)

事業継続計画書の作成にあたり、本事例では、大分県から発行されているひな形^{※1}を基に、これまでの検討結果を踏まえて内容の書き換えや項目の追加などを行った。なお、項目として追加したのは、「事業継続のための日常管理と今後の改善計画」、「事業継続のための教育・訓練」、「事業継続計画の点検・見直し」である(図表5)。

※1「新型インフルエンザに対する事業継続計画(BCCP)【入所施設・短期入所事業所作成例】」 大分県高齢者福祉課

▼今後のBCCP 見直しの方向性

既に作成している各種マニュアルは、法人全体としてまとめて作られているものではなく、必要なときに、必要な部署で作成されてきている。このため、対策のために必要な内容は記載されているものの、マニュアル間で内容の重複や記載方法に大きな違いが出ている。このため、体系立った一つのマニュアルに

まとめるような見直しをするところが検討されている。

図表5 事業継続計画書の章立て

I	基本方針
II	事業継続に関する文書の体系
III	施設概要
IV	危機管理組織
V	業務の縮小・休止の考え方
VI	豪雪による停電への対応
VII	感染予防と感染拡大防止
VIII	事業継続のための日常管理と今後の改善計画
IX	事業継続のための教育・訓練
X	事業継続計画の点検・見直し

コラム

ノロウイルス発生時の対応

BCCP策定中の平成24年12月24日夜に、特別養護老人ホーム清風荘で入所する利用者にノロウイルス感染の兆候が出た。その後、計9人が感染、うち2名が入院したものの、感染した利用者はいずれも重篤な状態にならず、平成25年1月初旬には終息した。

感染拡大防止の対応は、既存のマニュアルで検討されていた通り、感染した利用者の隔離、面会場の休止や制限、施設内にいる職員以外の入室の制限などを行った。当施設では毎年、食中毒が増える11月に、ノロウイルス発生時の初動対応について教育を実施していたことから、全職員がスムーズに対応することができた。

年末年始の時期だけに、里帰りした家族の面会を制限することは心苦しい決断であったが、家族会の代表からは「そのほうが安心できる」との理解を得ることができた。

ができた。

理事長は、BCCP検討会議で作成した業務の優先度の検討結果(図表3)から、入浴を一時休止するように指示した。また、感染拡大を防止するための業務(廊下や手すりなどの消毒作業など)が増えることから「他施設の職員を応援に出す」ことを伝えた。ただ、清風荘の職員から「まずは自分たちで対応していける」と回答があったため、理事長は現場の意向を尊重することとした。

しかし、利用者への夕食提供が普段よりも大幅に遅れたことを受け、理事長は他施設の職員を応援に派遣することを決める。青森市、平内町にある他の事業所からの応援の職員は、主に施設内の消毒を担当した。

また、理事長から「目安として1月4日まで特別体制とし、1月6日から通常体制とする」と見込みが伝えられたことから、職員に「その日までは大変だががんばろう」という気持ちが生まれた。

の、ちょっとした工夫もあった。感染者の推移を一覧表にまとめていたが、各自の状況を言葉とともに「顔マーク」をつけ、ひと目で状態がわかるようにした(図表7)。日々、回復を表す「笑顔」のマークが増えていくことで、徐々に終息に向かっていることを実感することができた。

通常時とは異なる方法で実施したのは、次の業務である。

- ・入浴の一時休止
- ・デイサービスの受入れ施設の変更(自法人内での代替・高齢者総合福祉施設清風荘からケアサポートセンター夜越山へ)
- ・排泄用品の利用

今回の対応で課題も見つかった。備蓄してあるはずの消毒薬が不足していたのだ(急遽、購入することで大きな問題にはならなかった)。当施設が作成した事業継続計画書では備蓄品の管理、点検について方法を定めているため、今後、備蓄量の点検を確実に行う必要性が再認識された。

事例
(ケース調査)
4

社会福祉法人
けま喜楽苑

きらくえん



けま喜楽苑

法人概要：社会福祉法人 きらくえん

法人名	社会福祉法人 きらくえん
設立	昭和58年4月
事業数	約100事業
職員数	759名
利用者数	約3,000名
事業実施地域	兵庫県朝来市・芦屋市・尼崎市・神戸市

平成25年2月現在

事業所概要：けま喜楽苑

事業所名	けま喜楽苑
設立	平成13年4月
職員数	159名
利用者数	約720名
事業実施地域	兵庫県尼崎市

平成25年2月現在

平成13年4月に、社会福祉法人きらくえんが運営する4つ目の施設として開設された。

特別養護老人ホーム棟とグループホーム「いなの家」の2棟からなり、特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、グループホーム、ホームヘルプサービス、居宅介護支援事業所、地域包括支援センター、配食サービスといったサービスを提供している。

「『介護を行う場』ではなく『暮らす場』である」という理念のもと、特別養護老人ホーム棟は大きなガラス張りの廊下で採光を高めたり、外の景色が見えるよう配慮されている。グループホーム「いなの家」は数寄屋造り風にする等、できるだけ福祉施設らしさを取り除いている。

また、家族会やOB会、近隣住民と活発な交流を行い、季節行事の主催、地域のお祭りへの参加等、地域とのつながりを深めている。

地域概要：兵庫県尼崎市

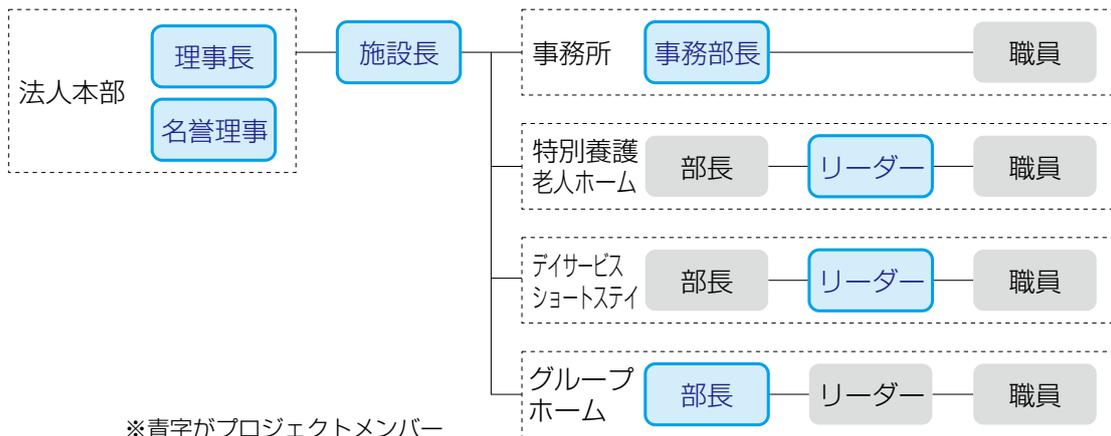
名称	兵庫県尼崎市
人口	449,971人
世帯数	210,912世帯
面積	50.20km ²
人口密度	8,964人/km ²
高齢化率	23.4%

平成25年2月現在

洪水については、当施設の近くには、藻川や猪名川が流れており、尼崎市作成の洪水ハザードマップによると、1.0mから2.0mの浸水が想定されている。東日本大震災で津波が河川を遡上してきた例を踏まえて、津波による洪水も想定することとした。



BCP 策定体制図



BCP 策定経過

検討会議		平成24年						平成25年						
		10月			11月			12月		1月		2月		
内容	回数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
BCPについての説明受講 事業や業務内容の説明		→												
想定する危機と被害状況の 設定			→	→	→	→	→	→						
業務の洗い出しと優先業務 の選定			→	→	→	→	→	→						
備蓄品リストの作成			→	→	→	→	→	→						
事業継続のための対策 一覧表の作成					→	→	→	→						
事業継続方針の設定							→	→						
優先業務の実施方法の検討							→	→	→	→				
事業継続計画書の作成							→	→	→	→				
訓練内容の検討							→	→	→	→	→	→		
訓練の実施													→	

想定する危機と被害状況の設定

<想定した危機>

- ・けま喜楽苑の周辺地域における大規模地震とそれに伴う津波による洪水

<被害状況の設定>

- ①津波による洪水で地下及び1階が浸水する
- ②ライフラインは7日間程度利用できない
- ③交通機関の麻痺、保育園や小学校の休園、休校により、職員については、約35%が出勤できない

▼検討体制と BCP策定経過

施設長、事務部長、グループホーム部長、デイサービスのリーダーの検討メンバーのほか、理事長、途中からオブザーバーとして名誉理事が加わり、検討を進めた。検討メンバーは「けま喜楽苑 災害対策委員会」の委員で、東日本大震災を受けて大規模地震にどのように対応するのかを検討していた。

検討会議は、10月上旬から1月下旬にかけて計11回、1回あたり約3時間から約5時間で開催し（前頁「BCP策定経過」）、その他に2日間にわたる訓練を実施した。なお、検討会議の開催日について、11月以降、基本的に検討メンバー全員が出席できるようにシフトを調整した。

また、検討会議以外に各回の作業内容を確認するために、施設長と検討メンバー一人ひとりと事前検討をした。検討メンバーが一堂に会する時間を取れなかったため、施設長が各メンバーに「〇時から〇時の間で時間が空いたら事務室に来てほしい」と伝えて、各メンバーの都合の良い時間に検討を進めた。



検討会議の様子

▼想定する危機と被害状況の設定（10月～12月）

BCPの策定にあたり、想定した危機と経営資源の主な被害は、前頁の表の通りである。

各経営資源の被害想定は、他の事例と同様に、前述「BCP策定の手順とポイント」の章で掲げた方法で検討した。職員の被害想定についても、職員の出勤可否検討表を用いて、出勤可能な人員（徒歩通勤約20分以内、介護や保育の必要な同居家族がいないこと）を検討した。理事長からは、阪神・淡路大震災では、電車通勤の職員は出勤が困難だったが、施設の近隣に住むパートタイムの職員が大変戦力になったというエピソードが紹介された。

▼防災に関する既存の文書

法人本部で作成した「大規模災害発生時対応マニュアル」がある。この中では、発生時の対応手順、災害対策本部の設置、各災害の対応などが記載されている。その他では、「非常食献立」の一覧表があり、特養とショートステイの利用者の3日間の献立、必要数量をまとめ、備蓄品置き場に掲示されている。

▼業務の洗い出しと優先業務の選定（10月～12月）

まず、当施設の行う事業を特養、グループホーム、デイサービス、居宅介護支援事業所、ヘルパー、厨房、事務所の7つに分類したうえで、各事業で行われる業務に細分化した。各業務について、中断による影響を時系列で検討し、目標復旧時間を設定した。重要な業務と目標復旧時間は**図表1**のようになった。特養、グループホームといった入所サービスは継続とし、そのうち食事介助や排泄介助などは3～6時間で実施できるようにする。また、デイサービスは、利用中に大規模地震が

図表1 重要な業務とその目標復旧時間

事業	重要な業務	目標復旧時間
特養、グループホームの入所サービス (ショートステイ含む)	継続 食事介助、排泄介助など	3～6時間
	在宅福祉サービス (デイサービス)	【利用中の場合】 食事介助、排泄介助など 【利用外の場合】 連絡調整及び緊急の方の一時受入 (一人暮らしの方を最優先) 通常サービスの再開
居宅介護支援サービス (ケアマネ、訪問介護)	利用者の安否確認	3日以内に完了
	訪問介護の再開	5日（一部）

発生した場合には、施設に留まることとなるので入所サービスと同じとし、通常のデイサービスの再開は1週間とした。また、居宅介護支援サービスについては、利用者の安否確認を3日以内に完了することとし、訪問介護の一部を5日で再開することとした。

次に、各業務で利用する経営資源を洗い出した。洗い出した経営資源ごとに前述の被害想定をあてはめ、

それぞれがどの程度の被害を受けるのか、その被害を受けたときに目標時間内に通常の状態を再開することができるとかを判断した。通常の状態が再開が困難と判断したもののについては、その代替方法や代替物といった対策を検討した。

▼事業継続のための対策 一覧表の作成（11月～12月）

このように洗い出した対策の他に、他の事例と同じようにブレインストーミングを行い、その結果を「事業継続のための対策一覧表」にまとめた。この中の一つに、後述する訓練で実施したボランティアのマッチング方法を検討することが挙げられた。

▼事業継続方針の設定（12月）

事業継続の基本的な考え方については、当初より理事長から阪神・淡路大震災での経験を踏まえ、プロジェクトメンバーに対して様々な場面での示唆があった。事業継続計画書の検討段階で事業継続方針の文書化を行い、**図表2**のようにした。他

図表2 けま喜楽苑における事業継続の基本方針

当施設は、大規模地震及びそれによる津波の発生時にあって、以下の基本方針に従い、業務を適切に実施する。

- 人命の安全の観点
入所者、利用者、職員の安全を確保するための対策を進めていく。
- 事業継続の観点
特別養護老人ホーム、グループホームの利用者への施設サービスのうち、重要な業務の継続、居宅介護支援サービスでの利用者の安否確認業務などを速やかに行うとともに、居宅サービスの目標復旧時間内での復旧をはかる。災害による新たなニーズに対応する事業を開始する。

▼優先業務の実施方法の 検討（12月～1月）

特養及びグループホーム、居宅介護支援、訪問介護の各サービスについて、対応の基本的な考え方を定め、それぞれ例示をするようにした。

- ①直ちに生命や生活に支障の及ばない業務を一時休止する。
- ②通常時に行う実施方法とは異なり、出勤可能な職員数でできる限りの方法をとる。

あわせて、施設が利用不能時の代替施設、職員の確保などについて定めた。

▼事業継続計画書の作成 （12月～1月）

前述「BCP策定の手順とポイント」の章で掲げた事業継続計画書の章立てに基づき、各章に、これまでの検討結果をもとに記載していく作業を行った。また、本文のほか、今回新たに作成した様式を巻末に加えた。

▼訓練内容の検討（12月～1月）

訓練として、「設備確認訓練」館内ウォークラリー、「災害時初動訓練」～発災30分までの行動確認、「ボランティア・マッチング訓練」、「状況判断訓練」を実施することとした。状況判断訓練を除き、検討会議で実施内容について検討した。設備確認訓練、ボランティア・マッチング訓練については、当日利用する説明資料、記入用紙、館内見取り図、その他小道具類の準備を念入りに行った。

▼今後のBCP見直し の方向性

今回は、当施設単独でBCPの策定に取り組んだが、今後は、法人内の他施設への水平展開をはかるとともに、法人全体でのBCPにしておくことが考えられる。また、BCP検討時に洗い出された課題のほかに、訓練を実施したことにより、より多くの課題が明らかになった。明らかになった課題への対応をとるとともに、定期的に訓練を実施することで、BCPを見直していくことになる。

訓練の概要

はじめに

策定したBCPをいざというときに本当に役に立つものにするには、職員全体にBCPの内容を周知・浸透させること、BCPに基づいた行動をシミュレートすること、職員一人ひとりの意識を高めることが重要である。当施設では、職員への意識づけのために「設備確認訓練」、「災害時初動訓練」、「ボランティア・マッチング訓練」、「状況判断訓練」の4つの訓練を2日かけて行った。

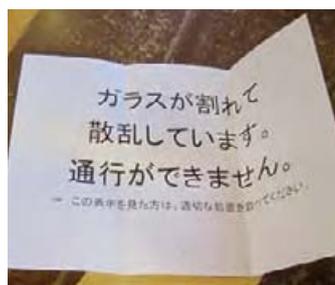
訓練1 設備確認訓練

- 《目的》防災に関する設備（消火器、AED等）や避難経路を確認するため。
- 《参加者》当施設の一般職員
- 《方法》部署ごとにグループを組み、チェックポイントが記載された施設の平面図を見ながら、実際に歩き回って確認する。チェックポイントには防災やBCPに関する簡単なクイズが用意されており、楽しみながら行える工夫が施された。
- 《結果》異なる部署の設備配置を知らなかった、という感想が多く職員から得られた。発災時に必ずしも普段の部署やフロアにいるとは限らない。普段あまり馴染みのない部署やフロアの構造も一人ひとりが把握しておくことが重要である。



訓練2 災害時初動訓練

- 《目的》災害が発生した際に、各職員がどう動くべきかを確認するため。
- 《参加者》当施設の一般職員・パート職員
- 《方法》通常の防災訓練と同様に、事務所から館内アナウンスによって発災が周知され、各職員がそれぞれに対応する。ただし、館内のあちこちに状況を示すカードが置かれており（ガラスが割れて四散している、利用者の〇〇さんが倒れている等）、そのカードを見つけた職員は適切な対応を求められた。
- 《結果》同じ内容のカードでも対応が職員によって異なるケースがあったり、情報伝達に混乱が生じたり（トランシーバやスピーカが不調であった）した。対応方針を共有したり、不足する物品を購入したりという必要性が実感できた。



▼実施した



事前準備



非常口の確認（訓練1で実施）



非常食（サラダを除く）の試食（訓練3で実施）

訓練3 ボランティア・マッチング訓練

《目的》ボランティアを受け入れる方法等を検討するため。ボランティアが来てくれた際に、必ずしも十分な受け入れ態勢が整っているわけではない。そこで、ボランティアだけでも動けるような方法を考案し、テストを行う。

《参加者》当施設の一般職員、地域住民ボランティア

《方法》施設入口に掲示板を立て、そこにボランティアをお願いしたい内容・作業場所・担当職員名を記載したカードを掲示した。ボランティアは、そのカードを見て、自分が手伝えそうな作業のカードを手に取り、実際に作業を行った。

《結果》カードに記載された作業内容や場所が職員間でのみ通じる表現である等、カードの記載内容が分かりづらいという意見があった。掲示板を使ったボランティア対応は効果的ではあるが、類似業務を分類して掲示する、内容や場所の表現や文字の大きさに配慮する、受け入れる担当職員が大きな名札をつけるといった対応を取ることで、ボランティアがよりスムーズに行動できると考えられる。



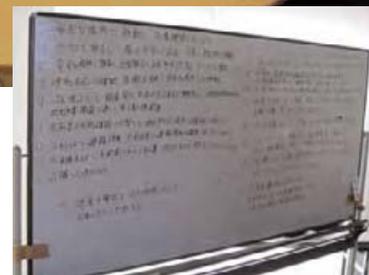
訓練4 状況判断訓練

《目的》時々刻々と変わる状況に対して、適切な判断を取れるようにするため。

《参加者》当施設のリーダー以上の役職者

《方法》グループに分かれ、机上訓練の形式で行った。発災後の状況が書かれたカードが約1分おきに次々と配布される。その中には、状況を説明するだけのもの、何らかの対応を求められるものが混在しており、得られた情報を元に対応について判断を下すことが求められた。

《結果》グループごとに対応が異なるケースが散見された。実際に災害に遭った際には、その場に誰がいるかわからない。そのため、大まかな対応方針については、施設長や事務長だけでなく、一定以上の役職者とも共有しておき、誰が判断責任者となっても同様の対応ができるようにしておく必要があるだろう。



<プロジェクトメンバーの感想>

●プロジェクト運営の難しさ

福祉事業所では、BCP 策定のための組織体制を構築し、メンバー全員参加で定期的にプロジェクトを進めていくことは難しい。当施設の場合、検討委員は 9 名であるが、全員参加で会議を行うことは困難であり、毎回ほぼ 5 名程度の参加となっている。その理由として、以下のようなことが挙げられる。

- ・利用者に突発的な事象が発生した場合、ケアを行わなければならない。
- ・人材不足の部署については、管理者自ら人員の補完のために動かなくてはならない。
- ・そもそもギリギリに近い人数で行っており、定期的に時間を割くことが困難である。

検討会メンバーの作業シート（例：業務影響分析表）に対する認識や思いが必ずしも完全に一致しているわけではないので、整合性を図る必要があった。

事業継続のための対策を洗い出すグループワークでは、参加者個人に、テーマに関する前提知識や実体験がないと発言に窮することとなり、活発な議論となることが難しい。そこで、グループワークの円滑油となるファシリテータがいるとよい。



《検討作業を効率よく行うためのポイント》

当施設のように、事務職員だけでなく、現場の職員が検討会メンバーに加わると、メンバー全員が一堂に会して検討するのは非常に困難になります。このため、貴重な検討会の時間を有効に活用するための工夫が必要となります。

例えば、事務職員が検討会における議論のたたき台となる資料や作業シートの記載例を事前に作成しておけば、ポイントを絞った議論を行うことができます。また、各メンバーによる作業シートの作成も記載例を見ながら行うことで個別の検討がしやすくなります。

●普段パソコンを使用しない部署の職員へのフォロー

福祉事業所、とりわけ訪問介護事業は、年配のスタッフが紙ベースで業務を行うことが多いため、パソコンを使用するケースが少ない。そのため、作業シートを埋める際も、検討委員のメンバーが当該部門に行き、聞き取りを行うことで対応した。

●他用途にも利用できる成果物

職員の出勤可否検討表は、事務員が職員のリストから、インターネットで提供されている無償ツールを用いて、徒歩による通勤時間を 160 人分行った。

単純な作業ではあるものの、作成には時間がかかった。有事の際に数時間で徒歩通勤可能な職員が明確化され、災害対応だけでなく、他の用途にも活用可能な有益な資料となった。

社会福祉法人 ノテ福祉会 介護付有料老人ホーム ハッピーⅡ

《ヒアリング対象者》 管理者 末永 政男 氏

[施設の概要]

施設名	介護付有料老人ホームハッピーⅡ（一般型特定施設入居者生活介護）
開設	平成23年1月1日
職員数	15名
入居者数	23名（全室個室）
所在地	札幌市豊平区

平成25年3月現在

1. 日常的取組の事例

同法人では、BCPのように文書化した緊急時のマニュアルは作成していない。

しかし、年2回の避難訓練から得られた課題への対策を講じることで、災害への備えを万全とするよう取り組んでいる。

2. 初動対応への対策

避難訓練から得られた最も大きな課題は、全入居者を安全に避難させるためには、職員はじめ多くの人員の確保が必要ということであった。特に夜間の人員は限られているので、夜間帯に被災した場合のリスクが高い。しかしながら、いつ発生するかわからない災害に備え、今以上の人員を毎日配置するとなると、今度は法人の経営に支障を来すことになり、持続的な事業運営ができなくなる。

そのため、「避難指示と関係各所への通報の迅速化」という初動を徹底することに注力することとした。具体的には、火災報知システムの操作訓練である。年2回の避難訓練では、有事の際に操作できないため、毎月の職員会議にて実演者をお互いを選び、全職員が確実に覚えられるよう講習を行うようにした。

また、災害時、通報の発信後、施設職員や法人本部の職員、消防職員が駆けつけるまでに時間がかかると想定されることから、同施設では、普段より地域住民との関係づくりに配慮している。なかでも、隣家、コンビニエンスストアとは懇意にしており、災害時の連絡網（自治体、法人本部、警察署、自治会、民生委員が連絡先としてリストアップされている）に電話番号が記載され、前回の避難訓練にも立ち会ってもらっている。末永氏は、「こうした地域とのつながりは、何物にも替え難い当法人の財産である。」と言う。

3. 法人内での連携による危機管理体制の強化

同施設では、東日本大震災以降、備蓄として米、水、副食などを保管している。だが、一般的に言われる3日分の食料を備蓄し、定期的に在庫を確認・維持していくことは、保管スペースの問題を含め、なかなか施設単独での対応では限界がある。

そのため、同法人から歩いて5分の場所にあり、人員面、保管スペースの面でも資源が豊富な特別養護老人ホーム「幸栄の里」にて、近隣施設の物資をあわせて備蓄することとし、対応を進めている。

同法人では、「介護が必要な状態になっても、安心して生活できる地域社会」を念頭に、日常生活圏毎に地域密着型のサービス拠点として「サテライト」と呼ばれる支援体制を整備している。サテライトでは、小規模多機能型居宅介護を中心に、複数の事業所を併設し、特別養護老人ホームがそれらをバックアップすることとしている。そこで、緊急時に必要な物資についても、サテライト単位で必要な量を特別養護老人ホームでまとめて備蓄する体制を構築することとなった。

個々の施設が可能な限りの備蓄を持つことはもちろんだが、更に近隣施設で機能補完を行うことは、限られた人員、設備、資金で施設を運営している福祉事業所にとって、有効な対策方法の一つであると考えられる。



バックアップ施設

人員、備蓄の保管スペースも豊富なため、災害時中核施設となる

[札幌市豊平区のサテライト（地域の複合サービス拠点）]

※清田区についても同様にサテライトを形成している

災害の少ない町で発生した局所的な緊急事態

同施設のある札幌市豊平区は、北海道の中では積雪が多い地域ではなく（押し固めて1m程度）、河川からの距離も離れているため、これまで目立った災害はなかった。公共交通機関の便は良く、幹線道路に程近いので、交通事故等でも発生しないかぎり、職員の通勤に支障を来すこともない。

しかしながら、過去数回、集中豪雨の際に浸水を経験している。原因は、建設当時、近隣の環境を考慮し、一階部分を半地下構造としたことによる。近隣の建物は特段問題のない中、同施設1階部分が浸水した。地下に埋設されている排水管が細かったことも災いし、数年前には、マンホールが水圧で吹き上がる被害も見られ、新聞にも掲載された程である。浸水発生時は、役員はじめ法人本部職員、近隣住民らの支援により、排水や清掃、消毒を行い、当日のうちに平常通りの事業を再開することができた。

「半地下」という、建物の構造上の問題が主要因であるため、抜本的な対策は困難であるが、自治体に状況を報告し、排水管について可能な範囲での対応を依頼した。地下に埋設されている排水管なので、早期の解決は難しく、経過措置として土嚢が配布された。一方、法人としては排水ポンプの設置を検討中であるという。

災害が少ない地域においても、このような事態が発生するケースがある。今一度、自施設近隣で発生した過去の災害の特性、公表されているハザードマップ、施設の立地条件等を確認してはいかがだろうか。

社会福祉法人 武蔵野会

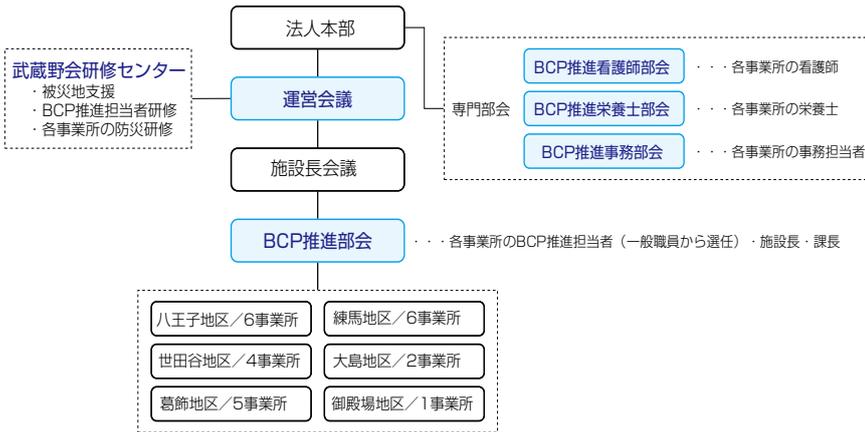
《ヒアリング対象者》 本部長・八王子生活実習所施設長 山内 哲也 氏

[運営法人の概要]

法人名	社会福祉法人武蔵野会
設立	昭和38年6月
事業所数	24か所
職員数	978名
利用者数	約1,500名
事業実施地域	東京都・静岡県

平成24年4月現在

[BCP構築における組織体制]



「複数事業所を抱える社会福祉法人のBCPの取り組みについて」(社会福祉法人武蔵野会、平成24年度社会福祉施設経営者セミナー ～社会福祉法人の事業継続計画(BCP)の取り組みについて～)を(株)浜銀総合研究所が改編

1. BCP策定に至った経緯

当法人は東京都大島町や静岡県御殿場市に事業所を持ち、東南海地震や大島の噴火のリスクがある。特に御殿場市の事業所では東南海地震と富士山の噴火について以前から対策を検討しており、東日本大震災を契機として、法人全体でBCPを検討することとなった。

2. 想定した災害

当法人は事業所が広範囲に存在しているため、事業所ごとに想定すべき災害は異なる。

事業所所在地域	想定される災害
東京都区部	首都直下型地震、大規模地震に伴う津波、地盤液状化 ゲリラ豪雨等による河川氾濫・浸水
東京都大島町	三原山の噴火、大規模地震に伴う津波
静岡県御殿場市	東南海地震(M8想定)、大規模地震に伴う津波 富士山の噴火

3. BCP策定の方法

災害への危機感の強い御殿場市の事業所が先行してBCPを策定し、それをモデルに基本計画を本部主導で策定した。現在では、その基本計画に基づいて各事業所それぞれの想定災害や保有する資源に合わせた個別計画を策定している。

組織体制の特徴として、一般職員から担当者を選任し、意識を高めると同時に、現場の実情をくみ取りながら策定を進めている。一方、事務担当職員・看護師・栄養士といった専門職については、事業所横断的に議論の場を設け、対応の標準化を図っている。また、全施設長と課長をはじめ、BCP担当の一般職員に防災士資格に挑戦させることで、一人ひとりの意識づけを促進している。

5. まとめ

当法人は複数の事業所と多くの職員を持つ大規模な法人ではあるが、単一事業所の小さな法人であっても参考となる点は多いだろう。特に、ふたつの特徴である「その場にいる人間だけで対応する」という観点は、大変重要である。無論、日頃から地域や他法人、行政と連携しておくことも重要で、そうしておくことで、緊急時の支援をある程度は担保できるが、災害発生直後は連携先や行政も罹災しており、すぐに支援を受けられるわけではない。自事業所だけでできること・すべきことを明確にし、初期段階だけは「いる人間だけで対応する」という心構えを持っておくことは、利用者の安心という点でも重要だろう。

4. BCPの特徴

当法人がBCPを策定するうえでの特徴は、大きく5点あげられる。

① 地域のためという観点

事業所の運用形態(自事業所/指定管理)、事業内容(通所/入所)を問わず、災害時には土日でも開所する、法律等で定められた以上の備蓄を確保する、といった内容が盛り込まれており、地域を支援する準備をすることが明記されている。

② その場にいる人間だけで対応する

地域のためには、通所事業所であっても避難者を受け入れるべきであり、閉所して入所事業所の応援に駆け付けることはできない。また、都市部に事業所が点在することから、交通事情によって、職員の参集が困難であるケースも充分考えられる。そのため、行動の優先順位と責任の序列を明確にすることで、その場にいる職員だけでもとりあえずの行動判断ができるようにしている。また、避難してきた方々にもできる範囲での手伝いをお願いする等、職員だけでなく、その場にいる全員で協力するという姿勢を打ち出している。

③ 利用者に過度に「防災」を意識させない

当法人では、認知症の高齢者や知的障害者への支援を行っており、そういった利用者に安心して避難してもらえよう、普段から防災頭巾をかぶってレクリエーションを行う、訓練時になるべくサイレンを鳴らさない、といった、いざというときにパニックにならないような配慮を行っている。

④ 家族への防災教育

職員家族の防災意識を高めることで、職員には後顧の憂いなく参集してもらう。利用者家族の防災意識を高めることで、いざというときに自身で利用者への適切な対応を取ってもらう。こういった観点から、職員・利用者のみならず、その家族に対しても防災の意識づけを行っている。

⑤ 普段からのネットワークづくり

前述の通り、災害発生当初はその場にいる人間だけで対応するのが前提だが、初動期が過ぎると、支援物資をお願いしたり、利用者の受け入れをお願いしたりするために、同一都県ではない法人との連携が重要となる。当法人では、日本福祉大学を中心とした13法人からなるネットワークを通じて日頃からの情報交換等を行っており、そういったネットワークがいざというときの頼りとなる。

社会福祉法人 千葉県福祉援護会

《ヒアリング対象者》

- ・ 常務理事兼総務部長……………花野井 浩一 氏
- ・ 理事／障害者支援施設 ローゼンヴィラ藤原 (吉番館) 施設長……………繁田 高広 氏
- ・ 総務課 係長……………小形 隆幸 氏

[運営法人の概要]

法人名	社会福祉法人千葉県福祉援護会
設立	昭和27年5月*
事業所数	17か所
職員数	527名
利用者数	約738名
事業実施地域	千葉県

*創業は、昭和22年11月（恩賜財団「千葉県同胞援護会」として）
平成25年2月現在

1. BCP 策定に至った経緯

当法人は、千葉県の6つの地域で高齢者介護事業、障害者支援事業を実施している。これまで大きな災害に遭うことはなかったものの、東日本大震災を踏まえ、千葉県を含む南関東地域の直下で今後 30 年以内に大規模地震の発生が予測されていることから、BCP の策定をすることとなった。

2. 想定した災害

大規模地震を想定し、「インフラ被害」「建物等被害」「人的被害」「流通被害」の被害区分毎に事業に与える影響度を検討している。特に、インフラ被害については、事業に与える影響が高いことから、「電気（電力）」「上下水道」「ガス」「通信（電話）」「道路・鉄道」について、自治体の統計資料等^{*1} から得られる標準復旧日期間を参考とした。

事業所所在地域	想定した災害
千葉県 千葉市・船橋市	東京湾北部地震（M7.3想定） 各事業所では、震度6弱程度の揺れ

3. BCP 策定の方法

当法人の BCP は、法人の各施設共通となる方針を記載した「総合計画」と各拠点の実施事業、地域性に基づき、詳細な対策の内容を記載した「拠点計画」からなる。

	拠点	主体となる施設（事業所）
総合計画		
拠点計画		
	A. 船橋市藤原地域	障害者支援施設「ローゼンヴィラ藤原吉番館」 特別養護老人ホーム「ローゼンヴィラ藤原式番館・参番館」
	B. 船橋市小野田地域	障害者支援施設「誠光園」
	C. 船橋市上山地域	「ローゼンかみやま保育園」
	D. 船橋市二和地域	「船橋市身体障害者福祉ホーム若葉」
	E. 千葉市中央区南生実地域	特別養護老人ホーム「ローゼンヴィラはま野」
	F. 千葉市中央区蘇我地域	「ローゼンそが保育園」

総合計画については、プロジェクトチーム形式では時間と手間がかかると予測されたことから、BCP の策定・運用責任者である花野井常務理事が公開されている BCP の雛形^{*2} をベースに骨子を作成し、定期的な経営層の会議の場で協議を重ね、6 か月程で構築を行った。

拠点計画については、法人本部があり、事業規模の最も大きな A 拠点（船橋市藤原地域）の計画を、各事業部長、花野井常務理事が中心となり作成し、それを他 5 地域に展開している。総合計画で法人としての緊急時の備えに対する統一的な方針を定め、拠点計画はそれに準拠することで、計画としての一貫性を担保しながら、拠点固有の事業、地域特性を踏まえた具体的な計画を盛り込んでいる。

4. BCP の特徴

①早期導入と訓練による改善

複数拠点で事業を実施している法人においては、意思決定者が一堂に会す機会も限られており、計画の策定が長期に及ぶことが推察される。そこで、当法人では、「BCP 責任者、部門長等を中心として早期に BCP を導入し、訓練^{*3} で問題点を識別することで肉付けを行っていく」という方針のもとに構築・運用されている。

②平時の情報共有手段の災害時への活用

災害時の緊迫した状態で迅速、確実に安否確認を行うために、法人内限定 SNS の利用を検討しており、管理者による試験運用を開始している。災害時の安否確認専用サービスを導入する方法も考えられるが、コスト負担が大きいことと、使い慣れないことによる使用性の不安を考えると、普段使いたくないシステムを活用できるよう、その IT インフラを増強する方が有効であると判断した結果である。

③家庭における防災教育の推進

被災時、職員が安心して職責を果たすことができるよう、当法人では、「自宅最寄りの公共避難所」「家族との安否確認方法」「非常時持出し用品」について自身の家族と事前に申しあわせておくことについて、BCP に規定している。普段の生活の中に防災や BCP の考えを入れておくことで、職員の啓蒙、意識向上も図っているものと考えられる。

5. まとめ

BCP 策定の重要性を認識しつつも、種々の事由により対応に着手できない法人が少なくない。

BCP 策定の阻害要因が、「構築のためのノウハウや時間が乏しい」ということだとするならば、本事例から学ぶべきことは多い。

当法人では、BCP の原案を早期に作成し、訓練・見直しによりブラッシュアップを図ることで精度を高めていくという手法がとられている。「法人共通の方針を策定」「中核拠点での拠点計画の作成」「全拠点への拠点計画の展開」と 3 ステップで作成し、トップダウンとボトムアップの両方の視点を取り入れている点にも注目したい。

*1 「船橋市防災アセスメント調査及び地区別防災カルテ作成業務報告書概要」、「大規模地震発生後のライフライン等の被害想定及び復旧見通し（平成 18 年 5 月）（東京都）」を中心に、電力（電気）：千葉県業務継続計画（平成 22 年 5 月）、上下水道：千葉県水道局震災対策基本計画（平成 22 年 9 月）等の情報が活用されている。

*2 中小企業 BCP 策定運用指針 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/> 等を参考とした。

*3 訓練としては、法定の消防訓練（避難訓練・消火訓練）の中に BCP の要素を盛り込むほか、単独の BCP 訓練として、「主要構成員による机上訓練・実動訓練」「緊急連絡訓練」「安否確認訓練」「対策本部組成訓練」等を定期的実施することとしている。

編集後記に代えて

今年度の事業では、事業継続計画（以下、BCP）への対応を進めている3か所の事業所にヒアリング調査を行い、また、4か所の事業所及び社会福祉協議会（以下、社協）にご協力をいただいで、モデル事業として実際にBCPを策定しました。この場を借りて御礼申し上げます。

今回の活動を通じて感じたこととして、「平時」の活動が「非常時」につながるということです。自治体や社協が策定する計画に「地域福祉推進計画」「地域福祉活動計画」（以下、推進計画、活動計画）があります。この計画では、普段の地域住民とのつながりを大切に、そのニーズをソーシャルワークの視点でアウトリーチしていこうという考え方が根底にあります。「平時」からあるこのようなつながりが、実は「非常時」に有効に機能するということです。

本ガイドラインでも取り上げている、安栗市社協や長浜市社協の事例でも、そのような地域との関係構築の重要性が強く表れていると思います。言い換えると、社協等が地域福祉の視点で策定する推進計画、活動計画とBCPとは表裏一体の関

係にあるのではないかと感じています。

けま喜楽苑、宏仁会のモデル事業を通じても、地域社会との接点は重要な視点として取り上げられています。どの施設でも、普段から地域社会やボランティアとのかわりをとても大切にしています。そのような「平時」の活動が、「非常時」にも有効な社会資源になります。

けま喜楽苑で実践されたBCPの訓練・演習では、地域の方やボランティアの方の多くが、協力のために手を挙げ、積極的に参加してくださいました。このような温かい関係づくりこそが社会福祉法人の災害時対策にとって重要なものではないでしょうか。

このような地域社会を対象エリアとした災害対策として、DCP（Disaster Continuity Plan 緊急時地域活動継続計画）という考え方があります。現在はまだ、都市計画や防災対策の分野で提唱されているに留まっていますが、その議論の経過をみると、推進計画や活動計画の策定理念と同様に、災害時に地域社会としてどのような対応をしていくか、地域に暮らす住民としてその生活をどれだけ早く復旧するかといった観点で計画が策定されています。社会福祉の分野で災害対策を考える際には、このようなDCPの視点も重要であると感じています。

また、もう一つの視点として、BCP策定が、「作るためだけの作業になつてはならない」ということがあります。BCPを策定する際に、事業や仕事を棚卸し、その整理を行うプロセスがあります。このプロセスについて、「平時」の仕事を改めて見直す上で有効だとの声も聞かれました。これは、「非常時」を考慮することが「平時」の仕事の改善にもつながることを表しています。仕事の棚卸を行うプロセスは担当者に一定の負荷がかかる作業です。単にBCP策定のためだけに実施するというよりは、普段の仕事を見直すという視点で実施することも一案であると思います。

今年度は福祉事業所や社協で実際にBCPを策定することを主眼にやりました。実際に策定を行い、BCP構築の手順やその過程で苦労する部分を本ガイドラインでお伝えすることで、これからBCPの策定や見直しをされる事業所の参考にしていただくことを目的としております。

BCPへの取組は、事業所の課題の明確化、サービス品質の向上にもつながるものです。皆様の事業所を更に強化するための一つのツールとして、BCPを活用いただければと考えております。

福祉事業所における事業継続計画策定・普及啓発事業検討委員会

氏名	所属	役職等
市川 禮子	社会福祉法人きらくえん	理事長
○大林 厚臣	慶應義塾大学大学院経営管理研究科	教授
垣木 聡	三菱自動車工業株式会社	エキスパート
小岩井 豊巳	株式会社コイワイ	代表取締役
長根 祐子	社会福祉法人宏仁会	理事長
△名倉 孝典	横浜市健康福祉局障害福祉部障害支援課	障害支援係長
山本 正幸	社会福祉法人宍粟市社会福祉協議会	事務局長
湯村 利憲	社会福祉法人臥牛三教会	理事長

※○：事業検討委員長、△：オブザーバー参加
(50音順、敬称略)

調査協力団体

法人名	本部所在地
社会福祉法人きらくえん	兵庫県神戸市
社会福祉法人宏仁会	青森県平内町
社会福祉法人宍粟市社会福祉協議会	兵庫県宍粟市
社会福祉法人千葉県福祉援護会	千葉県船橋市
社会福祉法人長浜市社会福祉協議会	滋賀県長浜市
社会福祉法人ノテ福祉会	北海道札幌市
社会福祉法人武蔵野会	東京都八王子市

(50音順、敬称略)

災害に強い事業所づくり ～社会福祉事業におけるBCP 方法と実践～

平成 25 年 3 月発行

株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部
江嶋 哲也、東海林 崇、山本 将司、江良 中

〒220-8616 神奈川県横浜市西区みなとみらい 3-1-1 横浜銀行本店ビル 4F
TEL:045-225-2373 FAX:045-225-2198
WEB:<http://www.yokohama-ri.co.jp/>

平成24年度 厚生労働省 社会福祉推進事業

社会福祉法人の緊急事態対応のための事業継続計画(BCP)と
緊急事態に備えた演習のあり方に関する調査研究とその普及啓発事業



横浜銀行グループ

浜銀総合研究所