

令和4年度 障害福祉サービス
事業所向けBCP研修

障害福祉サービス事業所に おけるBCP策定のポイント

2023年2月

丸谷 浩明 経済学博士



東北大学 災害科学国際研究所 教授

NPO法人 事業継続推進機構 理事長

目 次

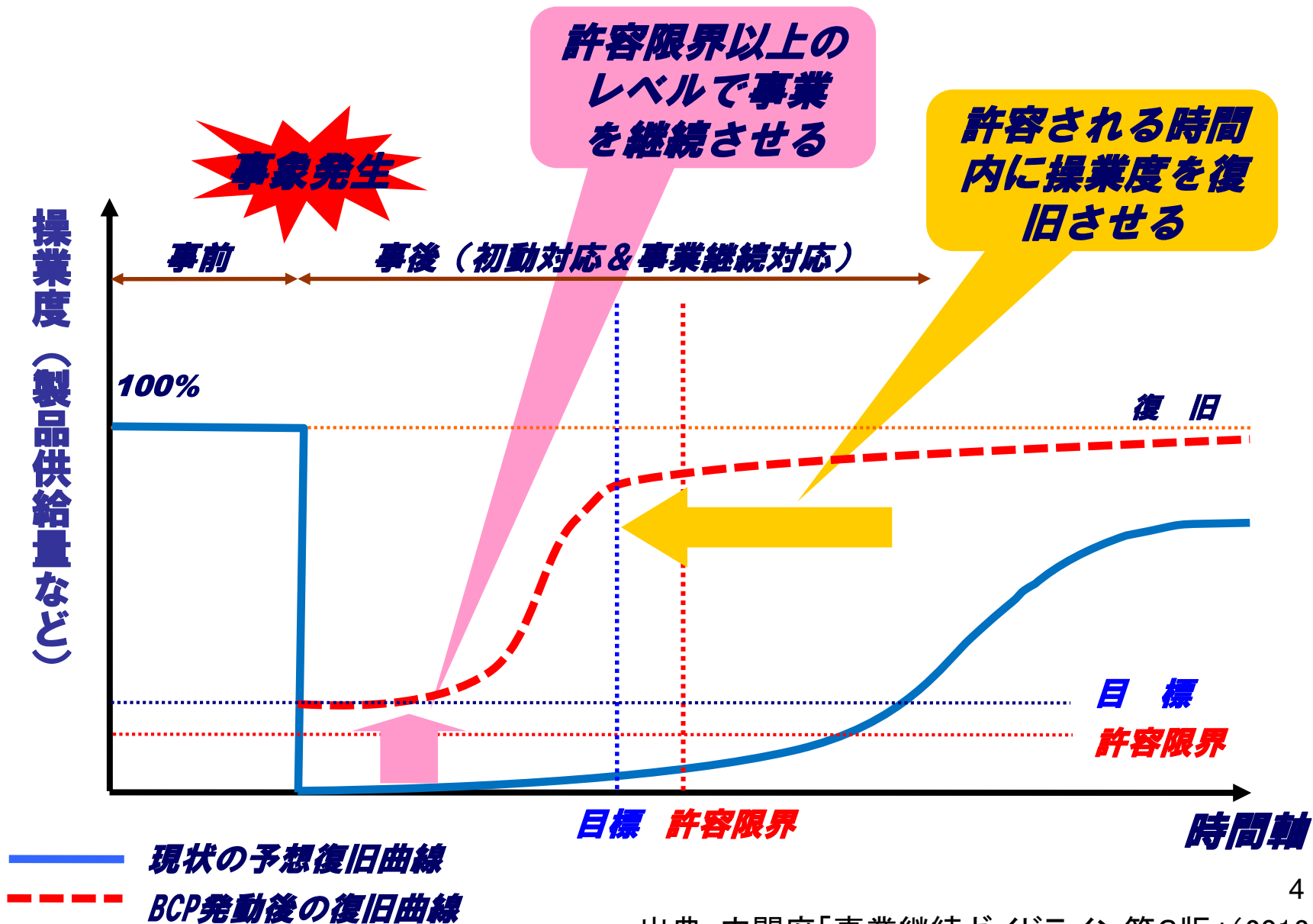
- 1 事業継続計画（BCP）とは何か
- 2 BCPの策定にあたってのポイント
- 3 BCPの簡易で有効な訓練

1 事業継続計画（BCP） とは何か

公的機関：業務継続計画

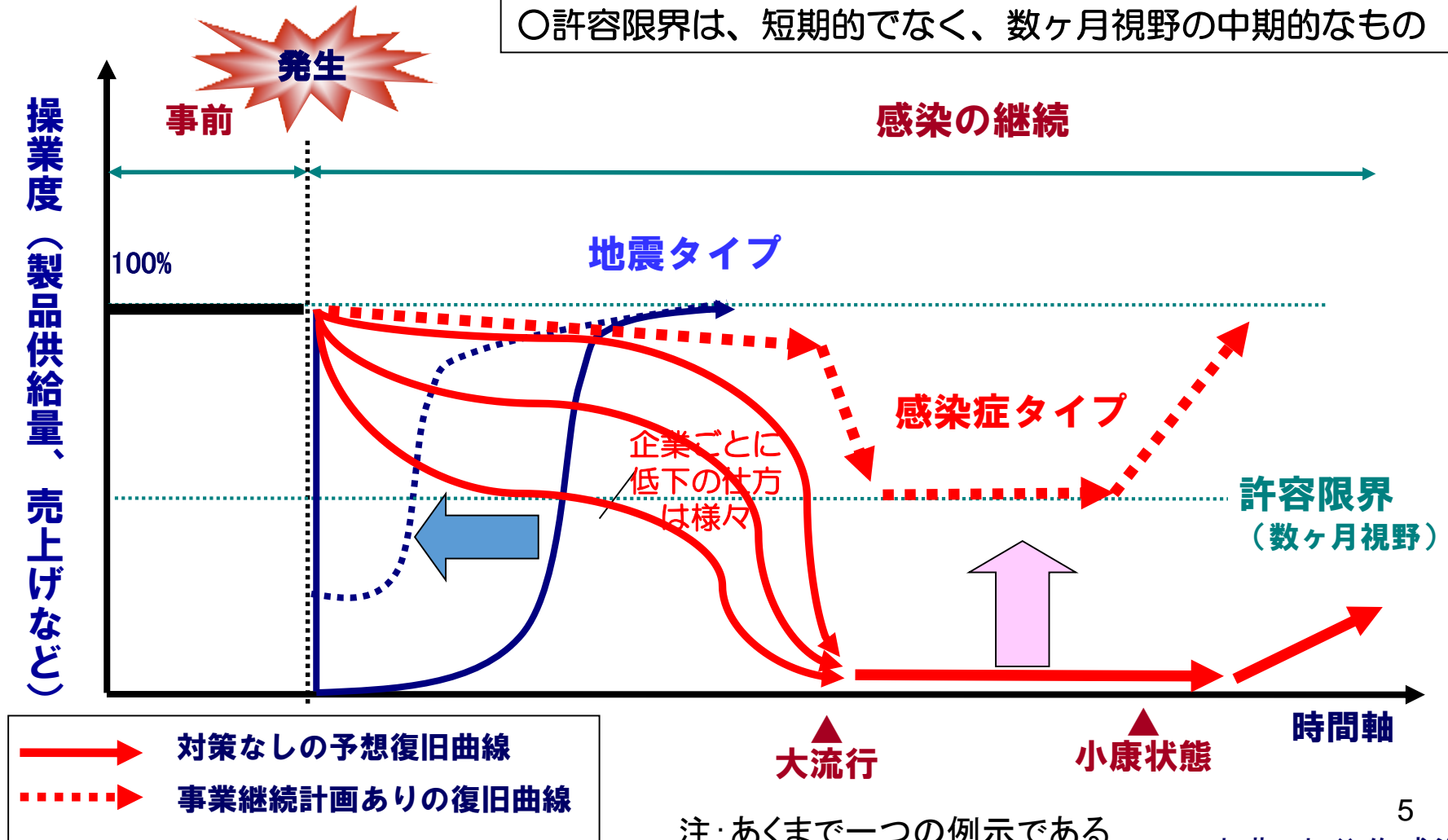
民間企業：事業継続計画

1.1 事業継続の復旧曲線(突発事象)



1.2 感染症の復旧曲線のイメージ

- 操業度は徐々に下がる・ある時期に急に下がるなど様々
- 許容限界は、短期的でなく、数ヶ月視野の中期的なもの



注: あくまで一つの例示である

出典: 丸谷作成資料

1.3 事業継続計画(BCP)とは何か

- ① 組織が、何らかの原因で、自社の事業・業務に不可欠な要素・資源(モノ・サービス、ヒト、カネ、情報など)に大きな被害を受けると、事業・業務を続けることは困難
- ② 不可欠な要素・資源が足りなくなるので、重要業務を絞り込み、その継続の制約要因を改善する。自然災害では許容期限までに復旧させる。感染症では供給水準を許容限界以上で保つ
- ③ 事前に、不可欠な人材、設備、材料の供給元などをできれば二重化しておき、それが難しいなら被害を少なくするよう守りを固める
- ④ 災害発生直後、あるいは感染症拡大時に実施すべき対応、手順を決めておき、速やかに実施できるようにする
- ⑤ 事業継続力を維持し、改善していくために訓練や見直しに平常時から取り組む

1.4 なぜ、障害福祉サービス事業所にBCPが必要か

- ① 災害や感染症で大きな被害を受けた場合、事前の備えがないと利用者の人命・健康に被害が及びかねない。一方、事前の備えがあればそれを回避できる可能性が高いから
→ 備えがなかったことを批判されたり、悔んだりすることを防ぐ
- ② 利用者を守るには、風水害では直前と初動の動きが、地震では初動の動きが、非常に重要。その体制や手順を定めておかないと適切な対応が難しいから
- ③ 使用できる要素・資源に制約が出るので、サービス水準を平常時より落として対応する必要があるが、そのためには事前にやり方を決めておかないと混乱し、失敗する懸念があるから
- ④ 人命や深刻な健康への悪影響を防ぐには、適時に行政や同業者への支援要請が必要。その要請先や要請方法を常に有効に保っていくためにはBCPの取組が必要だから

1.5 障害福祉サービス事業所のBCPの考え方

- ① 介護福祉施設のBCPは、命と健康を確実に守れることが根幹。
そのために業務ごとに継続の程度にメリハリをつける
- ② どんな自然災害でも初動の行動はあまり変わらないので、アクションカードなどで各現場に周知徹底
- ③ 災害の種類や被害の出方は多様だが、重要業務の実施に不可欠な要素・資源の不足・制約に着目すると、その点が類似なら対応も類似になるので、シンプルに整理できる
- ④ 自前で頑張らず支援要請の決断を早期にすることが大切。命を預かる施設は支援を受けられる可能性が高いことを認識する
- ⑤ 平常時は、不可欠な要素・資源の確保対策を着実に行う
- ⑥ 教育・訓練を簡易でよいので定期的に行い、見直しをしていく

2 BCP策定に当たっての ポイント

2.1 不可欠な物品・サービスの把握と備蓄

- ① 重要業務の実施に不可欠な要素・資源（モノ・サービス、ヒト、カネ、情報など）が、被災時に確保ができないから事業継続ができなくなるのは自明
- ② これら不可欠な要素・資源が具体的に何であるか、どこから調達しているか、そして在庫できるものはその量がどれぐらいかを、経営層としてもリストで把握しておく必要がある
- ③ それぞれの物品・サービスの調達担当者が出勤できなくなった場合にその確保ができるか確認が行われない懸念があり、その不足自体に気づくのが遅れる懸念もある
- ④ BCPの策定時に不可欠な要素・資源の網羅的な把握が必要とされている。ただし、簡易な取組では、取引先の特定と連絡先の網羅的な把握である程度カバーできる

様式例 災害発生直後に連絡すべき相手先リスト

連絡相手方組織名	連絡の重要度	連絡先担当者	連絡手段・連絡番号等 (注：複数を記載)	連絡する趣旨	当社担当者及び代理者
当グループ〇〇事業所	高	所属・氏名、代理氏名	電話・FAX、PCメール、携帯電話・携帯メール (注：他もあれば記載)	相互に概略の被害状況を把握、社員、来訪者の安否確認、相互の支援の必要性の把握	〇〇課〇〇〇〇、代理：〇〇〇〇
同△△事業所 ・・・・・・・・	高				
調達先 J 社	高			〇〇の確保	
調達先 K 社	高			〇〇の確保	
調達先 L 社 ・・・・・・・・	中			〇〇の確保	
地元関係行政庁	注				
協力施設 A	高			〇〇の協力要請	
協力施設 B ・・・・・・・・	中			〇〇の協力要請 ・・・・・・・・	
入所者家族	高		別紙		
業界団体 ・・・・・・・・	中			メンバー間の相互支援	

2.2 不可欠な物品等の代替調達先の確保

- ① 不可欠な要素・資源（物品・サービス、人、カネ、情報など）の調達先については、災害時でも確実に連絡できるようにしておき、また、先方のBCPの概要を聴取するなど、事業継続の備えを把握しておくことが望ましい
- ② さらに、代替の調達先の把握も必要。平常時から少量でも代替調達先からも購入しておけば、緊急時に調達を増やすことは行いやすい
- ③ ただし、大量一括購入の方が安価に調達できるので、経費節減の面で難しい場合が多い。その場合、代替調達ができる先の名称と連絡先だけでも把握しておく
- ④ 介護福祉施設の場合、同業他社との間の相互援助が有効に機能する可能性が高いことに注目すべき

2.3 キーパーソン・人手の追加確保

- ① 職員の一部が勤務できず、一方で対応業務が増えるので、人手が不足する
- ② 特定の資格、技術・技能の保有者や、他組織との連携窓口などのキーパーソンが出勤できなくなることも想定すべき
- ③ キーパーソンの不在でも明確な代理体制の確立やクロストレーニングの実施で、業務がある程度はできるように備えておくことが必要
- ④ しかし、それだけでは不足。外部からなるべく早く人材支援を受けられる工夫をするのが大切。平常時から支援を受けられる組織を探し、協力を約束する努力を
- ⑤ 支援に入ってくれる人の担当職務の決定、生活環境の確保が必要であり、受ける側に平常時から準備が必要

2.4 BCPの劣化を防ぐ必要性

- ① BCPは、一度策定しても放置すれば有効性が下がるし、忘れられてしまう。まず、「BCPの劣化を防ぐ」ことの必要性を認識する。そのために定期的に点検の機会を作る
- ② 事業継続力は人の知識・能力の面が大きい(文書というよりも)。それを維持し、高めていくには、定期的に訓練を行う
- ③ まずは年間計画として決める(先送りにならないように)。訓練は読み合わせなどの簡易なものでも定期的に行うのがよい。忘れないためにBCPをもう一度読むきっかけになる。
- ④ 訓練の反省や実際の発動時の対応記録が、何よりのBCPの見直しの材料になる

3 BCPの簡易で有効な 訓練

2.1 基本的な教育・訓練を定期的に続ける

- ① BCPを役員・従業員渡す、掲示するだけでは身につかない
- ② 定期的に、BCPとは何か、そして、各自の関係事項は何かを真剣に自分事として認識する機会を設ける。これにより、社員各自が事業継続力の維持に必要な事項を自発的に行うような状況をつくる
- ③ 加えて、BCPで対応が不十分な点を担当者が発見した場合、改善提案として見直しに結びつけるプロセスも必要
- ④ そのため、決まった機会にBCPの概要を配布し、重要事項や変更点を説明し、なぜ必要かを具体的に理解させ、各自に関わる内容を確認をさせること
- ⑤ 身近に感じられる被災事例（近隣、同業他社など）とその際の対応の失敗例、成功例などを一緒に話すと、BCPへの関心が高まる

2.2.1 BCPの点検・評価の訓練のポイント

- ① BCPで被災時の行動を決めたら、点検・評価の机上訓練を行う
- ② 重要業務について、突破災害なら目標復旧時間内に復旧できるのか、感染症なら目標レベルを維持できるのかなど、BCPの実効性を確認する
- ③ 重要業務の関係部署の代表が集まり、一定の被災状況を前提にBCPの読み合わせを行う。突発災害なら発災後の時間経過を追って、感染症なら事態の深刻度を仮定して、議論しながら点検・確認する
- ④ 確認事項は、BCPの本質的には、重要業務の実施に不可欠な要素・資源が確保できるか。被災後の各時点で確認することが重要
- ⑤ 不可欠なリソースがそろわない状況であれば、不足のリソースの確保のための事前対策が必要となるので、それに取り組む

2.2.2 BCPの点検・評価の訓練のポイント(続)

- ⑥ ただし、ある時点で不可欠なリソースがすべて確保できるかどうかは、被害の度合や発生時間帯に大きく依存する。そこで、被災の度合を変えて複数回行う必要がある
- ⑦ 例えば、自然災害で施設に壊滅的な被害を受ければ、施設再建に数か月かかり、現地復旧では目標復旧時間が達成できず、代替戦略(別施設への移動、別事業者へ移管等)が必要になる
- ⑧ また、感染症であれば、出勤できる職員数や、入居者の中の感染者数により、対応の困難さは大きく変わる。
- ⑨ とはいえ、訓練のレベルは、大変だが十分準備をしておけば何とか乗り切れるレベルの負荷とするのがお勧め
- ⑩ 訓練の前提として、状況が厳しい場合、どのような支援を誰から受けられるかを明確にしてから行うことも重要

2.3.1 災害対策本部机上訓練のイメージ(1)

入居系の施設向け(洪水)

- ① 豪雨で洪水の危険がある場面を想定。夜間の被害の発生が懸念されるので、昼間からその備えを行う場面からスタート（事前の備えの訓練）
- ② 行った備えを前提に、夜中に洪水が発生し、まず、下の階の方を上の階に移す必要が生じる（人が少ない負荷。突発的な被災対応）
- ③ 施設が停電し、水道も使用不能の中で、1～2日間孤立し、その間、支援が受けられない状況になる（ライフライン制約・孤立対策）
- ④ その後、支援が受けられるようになるが、施設の機能復旧には1～2か月かかる被害を受ける（復旧対応）

2.3.2 災害対策本部机上訓練のイメージ(2)

入居系の施設向け(地震)

- ① 夜間に突然地震が発生する場面を想定(人手が少ない負荷)
- ② 内部で小規模な火災が発生するなど、一時、屋外避難が必要となったとする(屋外避難の方法確認)
- ③ 1時間ほどで建物内に戻れる状況となり、屋内の被害を点検しつつ、応急対応を行う(被害調査・応急対応)
- ④ 施設が停電、水道・ガスが使用不能、下水も使えず簡易トイレを使用する状況を前提(ライフライン制約)
- ⑤ 施設の機能復旧には数か月かかる被害を受ける(復旧対応)

2.3.3 災害対策本部机上訓練のイメージ(3)

入居系の施設向け(感染症)

- ① 地域で感染が始まり、感染防止対策を実施(感染防止対策の確認。備蓄の確認を含む)
- ② 職員が家族感染や濃厚接触により、1～2割が欠勤への対応(欠勤者低レベル)
- ③ 入居者に感染が複数発生。外部支援を含めて対応(クラスター発生対策)
- ④ 入居者の感染が続く中、職員も〇割が欠勤。外部支援が必須の状況(欠勤者高レベル)
- ⑤ <オプションとして> 施設閉鎖への対応(入居者全面移転)

2.4 災害対策本部訓練での留意事項

- ① 全くの想定外を作らないことが重要。対応できそうにない事態でも可能性として直視し、そうなった場合の対応の要点は考えておくことが必要
- ② 幹部が参加する訓練で、「恥をかかせない」ために発言シナリオを渡して進行する訓練をよく見るが、有効性が相当低い割に準備が大変。この方法は、危機事象発生時に部下が何をすればよいか説明に来るのを待ってしまうおそれ
→ 経営者が失敗する訓練でよいと指示する。「専門家がそれが重要と言っている」と説明してもよいので、経営者に理解を得る
- ③ 幹部へ渡すのは、訓練進行に不可欠な発言にとどめる。幹部は付与された情報を基に、間違ってもよいので主体的に考えて判断する訓練にする
- ④ 部下は、情報を幹部に早く上げ、対応の選択肢を示すこと

2.5 他の重要な訓練

その他の訓練も必ずしも「BCPの訓練」ではなく「防災の訓練」の位置づけになるかもしれないが、次のようなものも重要。

- ① 身体に覚えさせる訓練：全員が対象～避難訓練、安否確認訓練
- ② 身体に覚えさせる訓練：担当者が対象～災害対策本部立上げ、通信訓練（固定電話、携帯電話が使えない前提）、停電時の代替業務実施方法の訓練
- ③ 能力・スキルの訓練：緊急時の情報収集、情報のトリアージ、意思決定（対応の優先順序決定）、情報の適時の対外発信

→ガイドラインを学ぶ

丸 谷 浩 明 経済学博士



東北大学 災害科学国際研究所 教授

NPO法人 事業継続推進機構 副理事長