

公開サンプル版

管理職対象

危機管理対策マニュアル 2011 年版

～ 発生から復旧までに企業が行うべきこと ～

本マニュアルは、BCP の中でも地震災害に基づく企業の事業継続や社員の安全確保のために必要な取り組みをまとめたマニュアルです。

また、本マニュアルをご活用頂く前に、内閣府の中央防災会議が公開している『事業継続ガイドライン 第一版』を参照されることをお勧めしています。

URL) <http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>

尚、本マニュアルは労働基準法および労働安全衛生法に準拠し、その他の法令については参照またはリンクにてご確認頂いております。

株式会社 ENNA

【目次】

第1章 準備

0. はじめに

災害対策をリスクマネジメントの観点から整理する

1. BCM に関する基礎知識

- 1.1. リスクマネジメントの全体像
- 1.2. BCM とは - できるところから始めるために
- 1.3. 被害想定をどこに設定するのか - ハザードマップの活用
- 1.4. 『中小企業 BCP 策定運用指針』の様式一覧
- 1.5. 地震災害対策とパンデミック対策の BCM における相違点

第2章 BCP 策案～策定

2. 地震災害対策本部の設置

- 2.1. 本部長の選任、事務局の設置
- 2.2. 対応チームの設置
- 2.3. 各対応チームの作業内容の確認と決定
- 2.4. 地震災害対応マニュアルの作成
- 2.5. 本部メンバーの連絡手段の確保

3. 事業継続上必要となる業務の選定

- 3.1. 各部門における業務の洗い出し
- 3.2. 各部門における必須業務の選定
- 3.3. 業務のマトリックス分析と優先順位付け
- 3.4. 全社員の通勤先及び通勤経路の確認
- 3.5. 社内業務の絞り込み
- 3.6. 社内業務遂行に必要な環境構築の検討
- 3.7. 社外業務の絞り込み
- 3.8. 社外業務遂行に必要な環境構築の検討
- 3.9. 各業務における実行者とバックアップ可能部門、可能実務者の選定
- 3.10. 社外案件におけるクライアント連絡先・連携体制の構築

4. 地震災害時の連絡体制の整備

4. 1. 会社－社員間における全社連絡網構築
4. 2. 社員－社員間におけるプロジェクト単位の連絡網構築
4. 3. 会社－顧客間における会社状況・会社方針の問合せ対応体制の整備
4. 4. 社内情報共有用インフラ・イントラネット・ブログシステム等の整備

第3章 BCP 対策実務

5. オフィス内備品・備蓄の確保

5. 1. 設備・備品の洗い出し
5. 2. 社員配布用の予防用品・備蓄用品の洗い出し
5. 3. 地震災害対策の備品・備蓄予算の確保
5. 4. 地震災害対策の備品・備蓄予算の見積り請求及び購入
5. 5. 社員向け配布基準の設定

6. 停電および計画停電への対応

6. 1. 停電と計画停電の違い
6. 2. 停電への準備
6. 3. 計画停電への対策（輪番制から労務管理まで）
6. 4. 停電による業績への影響と対応策

7. お客様への自社方針説明の内容及び発表時期・手段の決定

7. 1. 自社－顧客間連絡体制の構築
7. 2. 自社業務停止基準の決定及び発表方法の検討
7. 3. 自社業務停止時に停止する取引事項の確認と伝達方法の確認

8. 在宅勤務実施の準備

8. 1. 在宅勤務を推進するための業務見直し
8. 2. IT インフラの見直し
8. 3. 暗号化・ログ管理等の情報セキュリティの徹底
8. 4. 労働時間管理手法の決定
8. 5. 安否確認のシステム検討
8. 6. 情報セキュリティ教育の徹底
8. 7. 顧客の契約内容のチェック
8. 8. 在宅勤務での業務継続に関する顧客確認及び覚書締結

第4章 災害復旧時のノウハウ

9. 災害復旧計画の策定

- 9.1. 災害復旧は事業継続計画の一部となるか
- 9.2. 事前にどこまで準備しておくか
- 9.3. 策定方針
- 9.4. 策定方法

10. 助成金申請および各種保険の取り扱い

- 10.1. 助成金の申請について
- 10.2. 損害保険の活用について
- 10.3. 義援金・義損金の取り扱いについて
- 10.4. 関連リンク

11. 原発事故の影響と対策

- 11.1. 原発事故の概要
- 11.2. 放射能汚染と事業継続の考え方
- 11.3. 放射能に関する世界基準・日本基準

12. 地震災害発生時の初動マニュアル

- 12.1. 地震発生時の対応（自宅編）
- 12.2. 地震発生時の対応（通勤編）
- 12.3. 地震発生時の対応（勤務編）

13. 公的機関のリンク集

- 13.1. 国・官公庁
- 13.2. 自治体
- 13.3. その他の団体
- 13.4. 研究会・学会

第1章 準備

0. はじめに

災害対策をリスクマネジメントの観点から整理する

1. BCM に関する基礎知識

- 1.1. リスクマネジメントの全体像
- 1.2. BCM とは - できるところから始めるために
- 1.3. 被害想定をどこに設定するのか - ハザードマップの活用
- 1.4. 『中小企業 BCP 策定運用指針』の様式一覧
- 1.5. 地震災害対策とパンデミック対策の BCM における相違点



津波到来直後の宮城県名取市閑上の街並み

0. はじめに

【本マニュアルの目的】

本マニュアルは、経営幹部、災害対策の実務担当者および各部門の責任者向けにまとめています。そのため各項目を取り出して考えれば誰にでも理解頂ける内容として構成されています。

しかし、全社 BCM から検討を始めた場合は、リスクの洗い出しだけで半年以上を費やしてしまうこともあり、本マニュアルは地震災害および付随する被害に基づき、社員とその家族の安全を確保しながら、事業継続を図るための必要最小限の内容がまとめられています。

本マニュアルのゴールは、中小企業庁が開示している BCP 運用ガイドラインに基づき、大まかな計画を立てること。そして、社員への告知や教育が実践できる状態にすることです。

加えて、相談できる弁護士や社会保険労務士、産業医等との契約を行い、必要な管理ツール・規程・通達文までの作成を考えております。

また、各自治体等が BCP マニュアル作成指針を公開しておりますが、現在のあらゆる産業におけるサプライチェーンは自治体内で完結しておらず、他市町村や他都道府県に拠点を持つ企業との連携を踏まえて、中小企業庁の BCP ガイドラインを推奨しています。

【本マニュアルの更新】

本マニュアルは、内容の更新を行った際に、PDF データで更新部分を配信します。期間は購入から 6 ヶ月間とさせていただきます。

また、活用する資料及び帳票類は「中小企業庁」が発表している『中小企業 BCP 策定運用指針』を参照・活用頂くように作成されています。今後、BCM への対応を行う場合に、資料の再作成の手間を省くことを目的としています。

[<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>]

【本マニュアルを補足するサービス】

本マニュアルを作成している株式会社 ENNA では、自社 SNS および Facebook 上にて、実務担当者向けの情報交換サイトを運営しています。

【本マニュアルの二次利用】

本マニュアルをご購入頂いた団体・法人内での職員・社員研修等での二次利用を推奨しています。但し、グループ企業を含めた複数のグループ企業内での利用（無断複製）は残念ながら認めておりませんので、必要がある場合には別途ご購入頂くか、ご相談下さい。

【本マニュアルのライセンス提供】

当コンテンツを活用したトレーニングプログラムを提供したいとお考えであれば、別途ライセンス供与プログラムがございますので、ご連絡下さい。

【お問い合わせ先】 株式会社 ENNA consulting@enna.co.jp

1. BCM に関する基礎知識

1.1. リスクマネジメントの全体像

ビジネスリスクマネジメントを考えていく上で、会社組織やリスク対策部署への権限等を考える前に、まずは何がリスクなのかを考えて頂かなければなりません。

そもそもなぜリスクマネジメントをするのかという点について、経営陣や幹部の方々が明確な意思・意図を持たなければ、どれだけ有効だと考えられる手立てを策定したところで、いざリスクに直面した時には、全く対応できない事態に陥ります。

事業継続計画という名称の通り、自社の事業が継続できるように必要なあらゆる手段を考えるためには、事業を取り巻く環境とその環境に付随するリスクを真正面から捉えていくことが重要です。

【ビジネスリスクモデル (Business Risk Model™)

外部経営環境リスク									
資本調達	国家・政治安定性	競争相手	金融市場	業界特性	規制変化	法律改正	外部環境への適応	大災害・巨額損失	株主関係
プロセスリスク									
業務リスク		権限リスク		情報リスク		誠実性リスク		財務リスク	
製品サービス欠陥	業務効率性	能力評価基準	情報精度	従業員の不正	債務不履行	投資			
製品開発力	パフォーマンス	実績評価基準	情報の利用性	世評・風評	取引集中度	金利			
資産の陳腐化・減耗	ビジネス中断・見直し	アウトソーシング	アクセシビリティ	違法行為	担保価値	金融商品			
資材調達	ライフサイクル	コミュニケーション	インテグリティ	権限逸脱	決済	為替変動			
従業員の資質	安全管理(労働)	リーダーシップ	インフラ整備	取締役の不正	資金繰り				
遵守性	顧客満足	変化への順応性			機会損失				
ブランドの劣化	環境問題	権限付与・制限			売上減少				
生産能力									
意思決定リスク									
業務リスク			財務リスク			戦略リスク			
組織目的・戦略との整合性			税務情報			製品のライフサイクル			
病無プロセスの実績測定			財務報告			戦略策定			
価格設定			年金基金			戦略目標に対する実績測定			
監督官庁への業務報告			投資判断			組織構造の有効性			
契約状況			予算・計画			ビジネスポートフォリオ			
			会計情報の適正			経営資源の配分			
			監督官庁の財務報告			企業価値の評価			
						外部環境のモニタリングと評価			

1.2. BCM とは

Business Continuity Management (BCM)

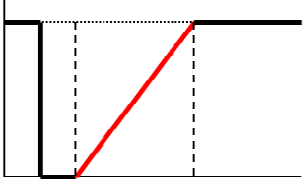
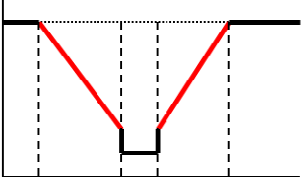
事業継続計画を策定（構築）し、継続的に運用していく活動や管理の仕組みを指します。

一般的に BCM という、日本においては「災害対策」というイメージになるようです。特に、東海沖地震を想定した大規模地震災害に対する事業継続性計画については、BCM という概念が日本に普及する以前から、国家レベルで準備され、また改訂されています。

首都圏では、東京湾北部を震源とする地震対策についての計画が発表されています。

※ 参照) 内閣府 防災情報のページ <http://www.bousai.go.jp/>

【BCP の考え方】

	災害対策BCP	パンデミックBCP	ポイント
被災から復旧期間における対策イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 操業停止から復旧が鍵となり、操業停止の事態を100%阻止することは困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 操業の停滞は集団感染や予防的措置により人為的に決定される ・ 復旧は、要員の復帰具合に左右されることもある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 災害対策は、被災から復旧のプロセスが明示しやすい。 ・ パンデミックBCPは、全てのプロセスについて会社の判断が求められる。 <p>→ パンデミックBCPを別途策定する必要性はこの差によって生まれる</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発生地域が局所的 ・ 複数拠点でバックアップ体制を構築可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発生地域が世界規模 ・ 複数拠点でバックアップ体制を構築しても蔓延は避けられない 	

【BCM の展開ステップ】

- ① 事業と BCM に対する理解の促進
- ② 危機管理計画の策定
- ③ 事業継続計画 (BCP) の策定
- ④ 復旧計画の策定
- ⑤ 危機管理計画～復旧計画における運用方針の作成
- ⑥ BCP 文化の定着 (社員教育、BCP サイクルの維持・更新、監査等)

※ BCP(用語)について

Business Continuity Plan (BCP)

企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に直面した場合を想定し、事業資産の損害を最小限にし、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を目的とする計画。

平常時に行うべき活動（予防措置）や緊急時における事業継続のための方法（復旧）、それら手段などを取り決めておく計画を指します。

※ BS25999 における BCM（事業継続マネジメント）の定義

「組織への潜在的脅威や、そうした脅威が現実となった場合に引き起こされる可能性のある事業運営上の影響を特定する包括的なマネジメントプロセス。

このプロセスは、組織のレジ離縁シーを構築するフレームワークに、組織の主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド、及び価値創造活動を保護する効果的な対応のための能力を提供する。(BS25999-2 2.4)」

1.3. 被害想定をどこに設定するのか

事業継続計画を検討する上で、まずは事業所が立地されている場所のハザードマップを確認するところから始めて頂きます。例えば、東京都では、下記地震被害想定を報告書としてまとめ公開していますし、風水害や洪水に関するハザードマップも公開されています。

『首都直下地震による東京の被害想定報告書』

http://www.bousai.metro.tokyo.jp/japanese/knowledge/material_h.html

ここで想定されている被害傾向は以下の通りです。

<地震動>

震度6強は、東京湾北部地震で区部東部を中心に発生する。

<建物被害>

建物被害は、東京湾北部地震、多摩直下地震でいずれも規模（M6.9、M7.3）を問わず、区部の木造住宅密集地域を中心に発生する。

<人的被害>

人的被害は、死亡は火災を原因とするものが多く、負傷は建物倒壊及び屋内収容物の転倒を原因とするものが多い。

<交通被害>

道路や鉄道の橋梁などの被害は区部東部の震度6強のエリア内で発生する。

鉄道はほとんど一時運行停止し、また緊急交通路の渋滞も発生する。

<ライフライン被害>

ライフラインは、東京湾北部、多摩直下地震を問わず区部東部に被害が多い。

<避難者>

避難者は、発災直後より、ライフラインの停止などの影響の出る1日以後にピークを迎える。

<帰宅困難者>

鉄道等の運行停止により、大量の帰宅困難者が発生するとともに、ターミナル駅に乗客等が集中し、混乱する。

<エレベーターの閉じ込め>

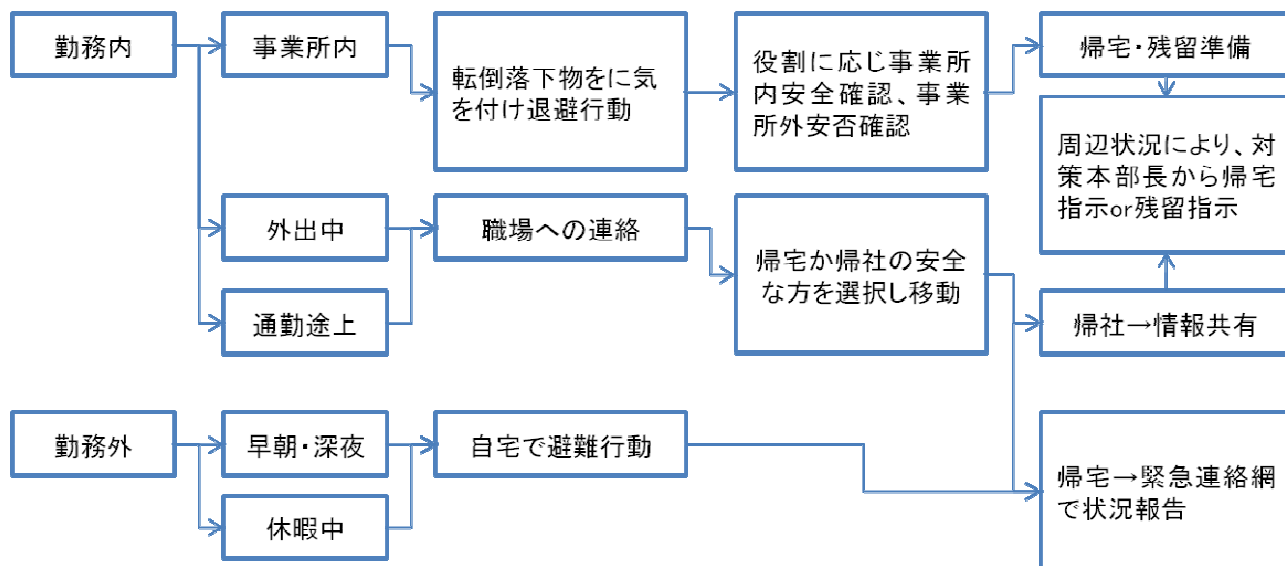
エレベーターの閉じ込めが都内全域にわたり発生する。

このようなケースを踏まえて、災害が発生してから状況が把握できるまで、緊急対応から復旧までを事前に考えておかなければなりません。

次項では、災害発生時に想定しておくフローを載せておきます。事業継続計画を策定し様々な帳票を整理して頂くわけですが、その資料を作成した後、社員の行動に落とし込むイメージとして理解してください。

＜ 社員向けの初動方針 ＞ から考える

大地震が発生した後の、行動および確認プロセス（例）



このような一般的な流れに沿って、社員一人一人が行動できるのかということが重要になるのですが、このプロセス通りにならない場合のバックアッププランや行動指針を決めておく必要があります。

検討例)

- a) 社内で安全な場所は確認されているか？
- b) 安全確認や安否確認は誰が行うか？
- c) 会社に残留するための備蓄は準備されているか？
- d) 外出時に被災した場合の連絡手段は確保されているか？
- e) 社内での情報共有手段を確立しているか？
- f) 早朝・深夜に被災した場合には、何時に連絡を取ることにするか？
- g) 緊急連絡網の整備は、正社員・契約社員・派遣社員・アルバイトで組分けられているか？
- h) 連絡が取れない社員への対応はどうか？
- i) 取引先との連携を行う仕組みができていないか？

1.4. 『中小企業 BCP 策定運用指針』 様式一覧

当マニュアルでは、社内で活用する書類及び帳票類は中小企業庁が公開している BCP 策定に関する運用指針で公開されているファイルを援用しています。

http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl_download.html

独自の帳票を活用せずに、一般公開されている書類を活用する目的は2つあります。

- ① 全社 BCM/BCP への対応が必要になった場合に、作り直さずに済ませるため
- ② 取引先と連携して対策を講じる場合に、共通フォーマットの方が有効に機能するため

様式 01	BCP 表紙・目次
様式 02	BCP の基本方針
様式 03	BCP の策定・運用体制
様式 04	従業員携帯カード
様式 05	複数企業連携による BCP の策定・運用体制
様式 06	中核事業に係る情報
様式 07	中核事業影響度評価フォーム
様式 08	事業継続に係る各種資源の代替の情報
様式 09	事前対策のための投資計画
様式 10	避難計画シート
様式 11	主要組織の連絡先
様式 12-1	従業員連絡先リスト 【従業員一覧】
様式 12-2	従業員連絡先リスト 【従業員個別用】
様式 12-3	従業員連絡先リスト 【基本情報整理用】
様式 13	情報通信手段の情報
様式 14	電話/FAX 番号シート 【自社用】
様式 15	主要顧客情報
様式 16-1	中核事業に係るボトルネック資源 【設備/機械/車両など】
様式 16-2	中核事業に係るボトルネック資源 【コンピュータ機器とソフトウェア】
様式 16-3	中核事業に係るボトルネック資源 【その他の器具類】
様式 17-1	中核事業に必要な供給品目情報
様式 17-2	主要供給者/業者情報 【供給品目別】
様式 18	保険情報リスト 【損害補償の範囲検討用】
様式 19	災害対应用具チェックリスト
様式 20	地域貢献活動

1.5. 災害対策 BCM とパンデミック対策 BCM の相違点

日本国内の企業における BCM は、基本的には「事業継続計画」の中でも特に「災害対策計画」を中核にしたプラン作成に基づいていることが多く、また予防計画により力点が置かれており「復旧計画」を策定している企業はほとんどありません。

2009 年に発生した新型インフルエンザ対策に基づいて BCP を策定されている場合には、まず危機想定と事業への影響、対応方針について見比べておいて下さい。

■ BCP 策定範囲の違いについて

	災害対策BCP	パンデミックBCP	ポイント
危機想定	<ul style="list-style-type: none"> ・地震災害 ・火災 ・テロ他 	<ul style="list-style-type: none"> ・インフルエンザの蔓延 	<ul style="list-style-type: none"> ・パンデミックは世界的蔓延となり地域差がほとんどない
危機の継続時間	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧活動により変動 ※ 社会的インフラの復旧 数日～数週間 	<ul style="list-style-type: none"> ・第1波: 数週間～数ヶ月 ・第2波: 数ヶ月 ※ 過去のパンデミック発生事例より 	<ul style="list-style-type: none"> ・被害の継続時間に大きな差がある
事業への影響	<ul style="list-style-type: none"> ・建物、製造設備 ・システム/ネットワーク ・サプライチェーン ・従業員 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員 基本的には物的被害が過少 ITネットワークを介した二次的被害が想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・パンデミックは人体に対する影響を注視
事業継続に必要な方針	<ul style="list-style-type: none"> ・早期復旧 ・事業継続(最低限) ・業務別の優先順位付け ※ 事業を継続するリスクと継続しないリスクでは、継続するリスクが低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業継続(最低限) ・事業縮小(状況対応) ※ 事業を継続することで悪化するリスクを事前に想定し、回避していく対策の構築が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・物的リスクと人的リスクそれぞれの影響や違いについて事前に検討しなければならない ・早期復旧がリスクになることも検討

【参考】パンデミック発生時の BCP 策定について (2009 年度作成)

- 事業継続性の判断は各社が独自に行わなければならない

地震災害などによる事業継続性を検討する場合は、地震発生場所が局地的にダメージを受けるためコア拠点の閉鎖・復旧及び、事業継続を代替できるエリアを選定し、活動の再開と復旧を同時に進めることができます。

しかし、パンデミック発生時は、世界規模での流行及び、日本国内でも数回に渡る感染拡大を経て沈静化していくこととなりますので、複数拠点で事業を展開していたとしても、代替地域を選ぶことが困難となります。

但し、パンデミック発生時は、基本的には「人的リソース」に対する影響が主であり、物質的な資産は全て保全されていますので、ウィルス対策の徹底によっては、一時的に停滞したとしても、継続して事業を行うことが可能です。

➤ BCP の基本は、事業をいかに代替するか

パンデミック対策で想定するリスクは「人的リソース」の不足に集約されるのですが、実際には、製造業でもサービス業でも、サプライチェーンの全てが人的リソースで回っているため、自社だけの対策では十分に対応できません。

少なくとも、自社と取引関係にある企業に対しては、自社と同様のレベルでの地震災害対策を行っていないければ、自社が対策できていたとしても、他社の操業停止の影響によって操業不能に陥る可能性があります。

場合によっては、取引先が未対応であれば、取引先を増やすところから事業計画を再構築する必要に迫られます。パンデミックの影響で、取引先との関係を壊す必要がないとお考えの方もいらっしゃると思いますが、パンデミック発生は、数週間で終わるかもしれませんが、断続的に数ヶ月継続するかもしれません。

数ヶ月も操業が停止するという状態で耐え切れる企業はありませんから、自社の対応を優先しつつも、取引先の対応状況を確認する必要があります。

➤ パンデミック対策 BCP 策定時の課題

前提として、パンデミックが発生した場合、経済は停滞はすれども停止することはありません。その中で、社員とその家族の健康を守りながら、事業の継続性を考えていかなければなりません。

現在営んでいる事業が社会に与えている影響（サービスそのものの価値や、社会生活維持のためのサービス提供、利益による従業員の雇用等）を分析して、できるところまでやるけれども、どうしても事業が継続できない場合には、社員の安全を最優先にするという会社の判断及び判断基準が必要になります。

【パンデミック時に検討すべき3つのポイント】

1. 社員の安全確保と事業継続性のバランスをとるために必要なものは何か？
2. 企業の事業が社会へ与える影響を判断し、いかに社員に業務を継続してもらえるか？
3. 事業継続を考えつつも、どこまで継続することができるのか？

第 2 章以降は、有料版にて提供しています。

BCM 担当者向け
地震災害対策マニュアル Vol.1.4.

2011 年 3 月 11 日発行
2011 年 4 月 20 日改訂
2011 年 5 月 15 日改訂
2011 年 6 月 29 日改訂

著者 荒川 大
発行者 株式会社 ENNA
東京都品川区西五反田 3-14-4-4F

本マニュアルの全部又は一部の複写・複製・転記載及び磁気又は光記録媒体への入力等を禁じます。これらの許諾については「0.はじめに」を確認頂き、それ以外についてはお問い合わせ下さい。