

平成20年8月22日
第74回 市町村セミナー

【行政説明Ⅲ】

—市町村の役割を実現する方法の検討—

市町村における業務継続計画の策定

厚生労働省健康局結核感染症課

新型インフルエンザ対策推進室

平川幸子

市町村の役割

■ 独居家庭等の把握

- 新型インフルエンザの罹患で生活に支障を来すリスクの高い世帯（独居高齢者等）の把握、見守り
- 新型インフルエンザの在宅患者の見守り
- （必要に応じた）食料等の配達の準備

■ 市町村住民に対する情報収集、提供

- 保健所、都道府県等との連携
- 市町村内の関連機関、学校、事業者、一般家庭等への連絡

■ 埋火葬等の手配

など



確実に実施するために・・・

業務継続計画（Continuity of Operation）の検討を！

業務継続計画への注目が高まった経緯

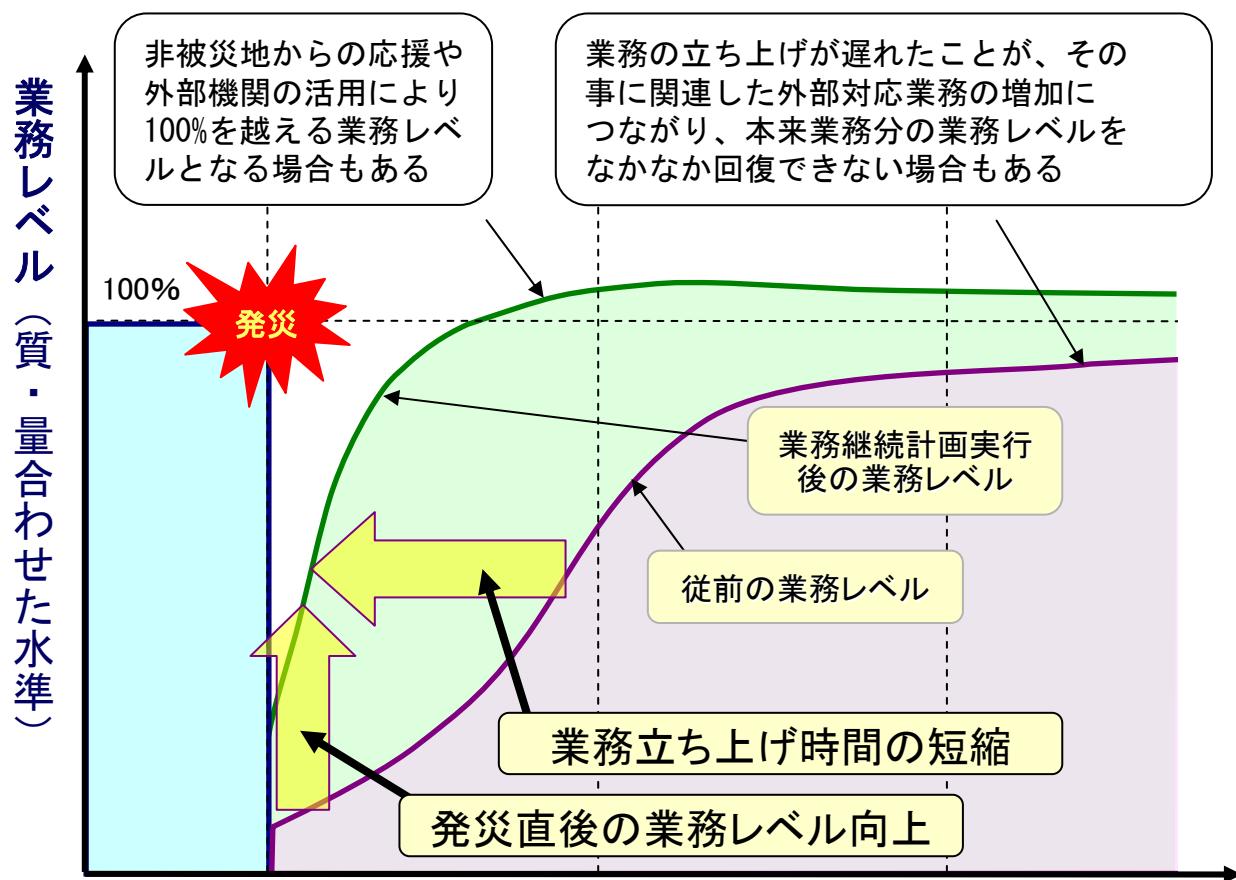
■ 民間、BCPの重要性を認識（企業を守るため）

□ 米国から全世界へ、コンピュータ・金融業界から全産業へ

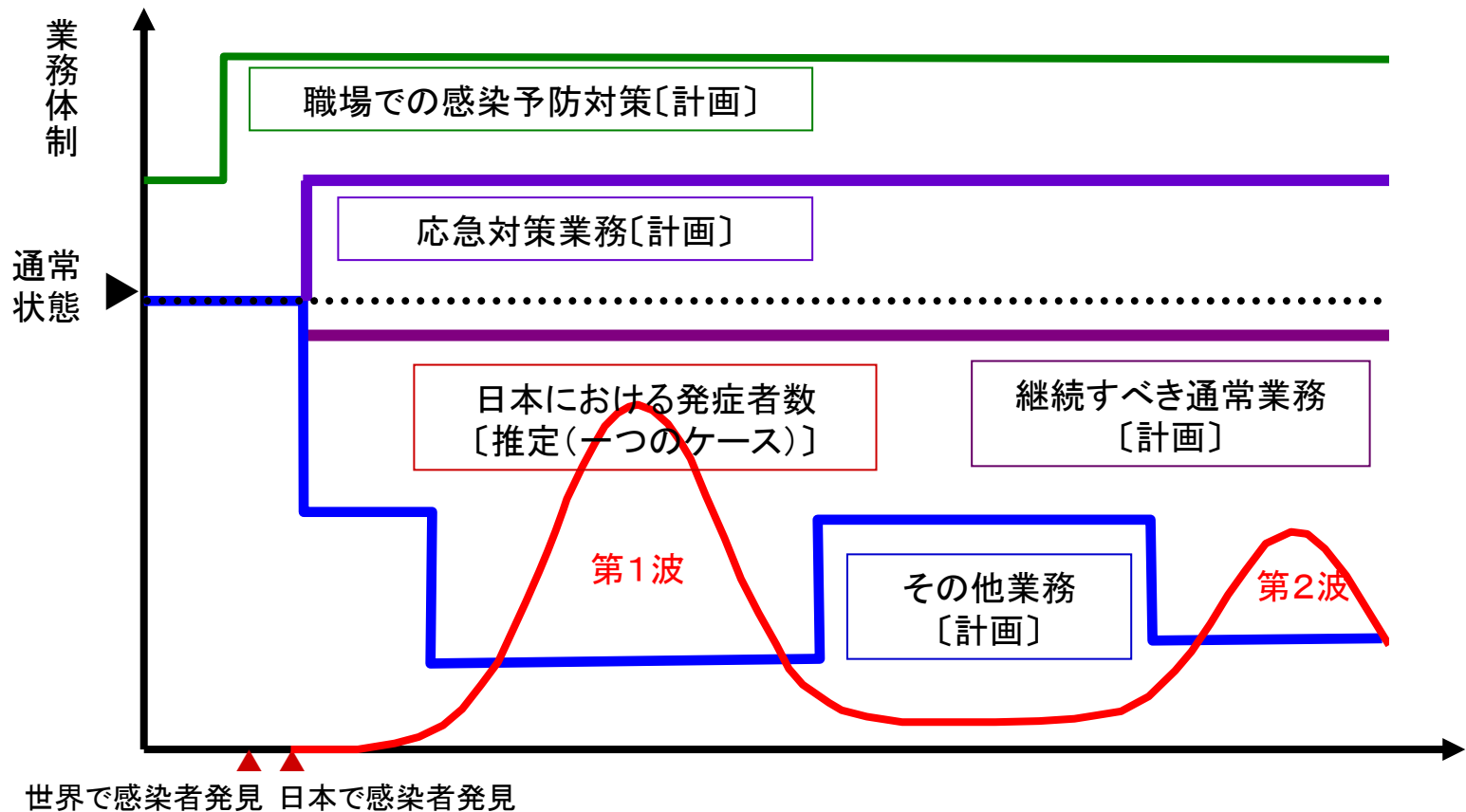
年	出来事	BCPへの注目
2000	コンピュータ2000年問題	全世界で業務継続に取り組む（IT限定）
2001	米国9.11同時多発テロ メルリリンチ社等、代替オフィスで業務継続	全世界でBCPに注目（金融中心）
2004	新潟県中越地震 計器メーカー被災、全国の二輪車製造ラインが停止	わが国でも業種を問わずBCPが注目される
2007	中越沖地震 部品メーカー被災、自動車メーカー応援、1週間で再開	わが国でもBCPの効果が明らかに

業務継続計画の狙い

■ 災害時、優先業務を継続（目標どおり着手・完了）



行政機関、新型インフルエンザ発生時の業務継続イメージ例



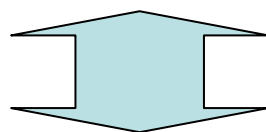
← 2ヶ月程度 →

← 2ヶ月程度の流行が2～3回程度発生する可能性あり →

新型インフルエンザ時に求められる行政の役割

■ 国民生活に必要なサービスを継続すること

→ 感染予防策を徹底しながら事業継続



トレードオフ

■ 感染を拡大しない

- 症状のある従業員等の出勤停止
- 組織内における感染予防策の徹底

→ 感染拡大の原因ならない社会的責任

行政機関に対する業務継続への要求(地震の例)

■ 首都直下地震対策大綱(H17/9)

- 発災直後の特に3日間程度の応急対策活動期において継続性を確保すべき
- 首都中枢機能
 - ・ 政治・行政機能: 国会、中央省庁、都庁、駐日外国公館等
 - ・ 経済機能: 中央銀行、主要な金融機関及び決済システム、それぞれのオフィス・電算センター
 - ・ その機能を支えるライフライン・インフラ
 - － 電力、水道等、通信・情報、道路、航空、港湾

地震災害と新型インフルエンザの業務継続の相違

項目	地震災害	新型インフルエンザ
事業継続方針	○できる限り事業の継続・早期復旧を図る	○感染リスク、社会的責任を勘案し、事業継続のレベルを決める
災害発生と被害制御	○兆候がなく突発する ○被害量は事後の制御不可能	○海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能 ○感染予防策により被害抑制可能
事業への影響	○過去事例等からある程度の影響想定が可能 ○事業を復旧すれば業績回復が期待できる	○長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難 ○集客施設等では利用者減少による業績悪化が懸念される
必要な資源の確保	○被害が地域的であるので、代替施設での操業や取引事業者間の補完が可能	○被害が全世界的であるので、代替施設での操業や取引事業者間の補完が困難

「事業者ガイドライン」より

業務継続計画の策定（検討項目）

- ① 業務継続の方針の決定
- ② 想定する危機的事象の特定
- ③ 被害状況の想像・想定
- ④ 非常時優先業務の検討
- ⑤ 業務プロセスと必要資源の分析
- ⑥ 業務継続力向上のための対策
- ⑦ 非常時の対応計画の検討
- ⑧ 目標設定と業務継続計画の決定

③被害状況の想像・想定 (新型インフルエンザの影響例)

- 市町村民の約25%が感染、〇〇人が入院、〇〇人が死亡
 - 多数の相談、搬送要請
 - 診療の受入、遺体の処置、家族全員感染では要生活支援
- 多くの事業者が休業、学校等も休校
 - ライフラインは最低限維持されるが・・・、長期売上減で経営破綻も・・・
 - 学校教育は・・・、福祉サービスは・・・
- 社会混乱のおそれ
 - モノ不足・物価高騰・・・、治安悪化・・・
- 職員も感染
 - 濃厚接触者は自宅待機(発症なしで10日間以内)
 - プレパンデミックワクチン接種計画あるが、欠勤40%も否定できない
 - 行政の意思決定を滞らせないためには・・・

発生時に想定される社会機能の状況とその維持に当たり企業等に期待される対策・目標(1)

フェーズ		4A (国内非発生)	4B	5B	6B	6B (小康状態)
□医療サービス	想定される状況	○保健所、医療機関等への問合せが増加	○保健所、医療機関等への問合せが増加 ○抗インフルエンザウイルス薬を求めて医療機関を訪れる市民が増加	○一部の医療機関では新型インフルエンザへの業務資源の重点的投入のため、診療科目を限定 ○爆発的に需要が増え、医療機関における業務資源が大きく不足。一時的に業務を中断せざるを得ない医療機関が出現するおそれ		
	対策	○危機管理組織の設置等の準備 ○感染予防策の強化	○感染予防策の継続的強化（防護服・マスク着用、タミフルの予防投与等）			○感染予防策の継続
	目標	○通常医療体制の維持	○通常医療体制＋新型インフルエンザ対応体制の確立	○通常医療体制を維持 ○新型インフルエンザ対応体制を維持（業務資源を集中）		○通常医療体制を維持
□電気・水道・ガス供給	想定される状況			○マスク、消毒薬等の資機材不足 ○感染防止の観点から、窓口業務やカスタマーサービス業務等を中断 ○保守・運用の従業員不足により地域的・一時的に停電等が生じるおそれ		
	対策	○危機管理組織の設置等の準備 ○感染予防策の強化	○感染予防策の継続的強化 ○最小限の従業員による勤務体制への移行	○感染予防策の継続的強化 ○最小限の従業員による勤務体制の継続		○感染予防策の継続
	目標	○通常レベルの供給を維持	○通常レベルの供給を維持	○通常レベルの供給を維持（保守・運用業務を維持するが、その他業務は縮小・中断）		○通常レベルの供給を維持

※国の対策として、別途、医療従事者、社会機能維持に関わる者へのプレパンデミックワクチンの段階的な接種を検討。（接種対象、接種時期については検討中。）

発生時に想定される社会機能の状況とその維持に当たり企業等に期待される対策・目標(2)

フェーズ		4A (国内非発生)	4B	5B	6B	6B(小康状態)
□公共交通	想定される状況		○外出自粛により公共交通機関に対する需要が減少 ○徒歩・自転車・自動車等による通勤が増加	○従業員不足により、運行本数が減少 ○外出自粛・通勤手段の変更により、公共交通機関への需要が大幅減少		
	対策	○危機管理組織の設置等の準備 ○従業員の感染予防策の強化	○感染予防策の継続的強化 ○最小限の従業員による勤務体制への移行	○感染予防策の継続的強化		○感染予防策の継続 ○感染防止策の継続
	目標	○通常運行を維持	○通常運行を維持	○需要に応じた運行水準を維持		○需要に応じた運行水準を維持
□金融	想定される状況		○現金を引き出す市民が増加(ATMの利用が増加)	○従業員不足又は感染防止の観点から、窓口業務、カスタマーサービスが中断するおそれ ○ATMへの現金流通が滞り、一時的にサービス中断		
	対策	○危機管理組織の設置等の準備 ○感染予防策の強化	○感染予防策の継続的強化 ○最小限の従業員による勤務体制への移行	○決済機能、ATM機能、保守・運用業務を維持(その他の業務は縮小・中断) ○感染予防策の継続的強化 ○最小限の従業員による勤務体制の継続		○感染予防策の継続
	目標	○通常機能を維持	○決済機能・ATM機能の維持	○決済機能・ATM機能の維持		○機能の回復

※国の対策として、別途、医療従事者、社会機能維持に関わる者へのプレパンデミックワクチンの段階的な接種を検討。(接種対象、接種時期については検討中。)

発生時に想定される社会機能の状況とその維持に当たり企業等に期待される対策・目標(3)

フェーズ		4A	4B	5B	6B	6B(小康状態)
□食料品・生活必需品の輸入・製造	想定される状況	○食料品・生活必需品を買い求める市民が増加	○市民の買い占めにより食料品・生活必需品が不足、価格上昇	○海外での感染拡大に伴い、食料品等の輸入が中断 ○国内での感染拡大に伴い、食料品等の製造が減少		
	対策	○危機管理組織の設置等の準備 ○感染予防策の強化	○感染予防策の継続的強化 ○最小限の従業員による勤務体制への移行	○感染予防策の継続的強化		○感染予防策の継続 ○縮小・中断した業務の再開
	目標	○通常の供給を維持	○国民の健康維持のため必要な最小限の品目を確保	○国民の健康維持のため必要な最低限の品目を確保		○輸入・製造をできるだけ増加
□物流（貨物運送、倉庫等）	想定される状況		○事業活動休止又は稼働率低下により、物流量が減少 ○中小事業者は休業する可能性 ○宅配、通信販売等に対する需要が増加	○従業員不足による集配の遅延、サービスの中断 ○物流量が大幅に減少 ○宅配、通信販売等に対する需要が大幅に増加		
	対策	○危機管理組織の設置等の準備 ○感染予防策の強化	○感染予防策の継続的強化 ○最小限の従業員による勤務体制への移行	○食料品・生活必需品供給、社会インフラ維持のための物流を確保するため、業務資源を集中 ○感染予防策の継続的強化		○感染予防策の継続
	目標	○通常機能を維持	○通常機能を維持	○食料品・生活必需品供給、社会インフラ維持のための物流機能を維持		○需要に応じたサービスを提供

※国の対策として、別途、医療従事者、社会機能維持に関わる者へのプレパンデミックワクチンの段階的な接種を検討。（接種対象、接種時期については検討中。）

④非常時の優先業務の検討

- 業務中断や業務開始遅延に伴う「影響の重大性」で判断
- ステークホルダーの視点で判断(市民、産業、社会信用)

影響度	A	B	C	D	E
	軽微	小さい	中程度	大きい	甚大
外部への影響 (社会的受容)	社会的影響はわずかにとどまる。 ほとんどの人は全く影響を意識しないか、意識をしてもその行政対応は受忍の範囲であると理解する。	若干の社会的影響が発生する。 しかし、大部分の人はその行政対応は受忍の範囲であると理解する。	社会的影響が発生する。 社会的な批判が一部で生じ得るが、過半の人はその行政対応は受忍の範囲であると理解する。	相当の社会的影響が発生する。 社会的な批判が発生し、過半の人はその行政対応は受忍の範囲外であると考ええる。	甚大な社会的影響が発生する。 大規模な社会的批判が発生し、大部分の人はその行政対応は受忍の範囲外であると考ええる。
外部影響がもたらす組織への評価		・ 苦情等が増えてくる	・ 世論等で行政対応批判発生	・ 責任問題化 ・ 後日議会等でも議論	・ 組織問題化 ・ 議会で後日重点的審議

事業継続計画の一般的な手順

- 影響評価（リスク分析）
- 重要業務の特定（重要業務が受ける被害の想定）
- 事業継続計画の策定
 - 指揮命令システムの明確化
 - 重要拠点の機能の確保
 - 対外的な情報発信および情報共有
 - 情報システムのバックアップ
 - 製品・サービスの供給
- 財務状況の分析・計画

⑤業務プロセスと必要資源の分析

■ 資源等の確保状況を把握

- 非常時優先業務の実施に必要な資源等
- ヒト、庁舎、情報、電気・トイレ等、執務環境

■ 業務プロセス分析

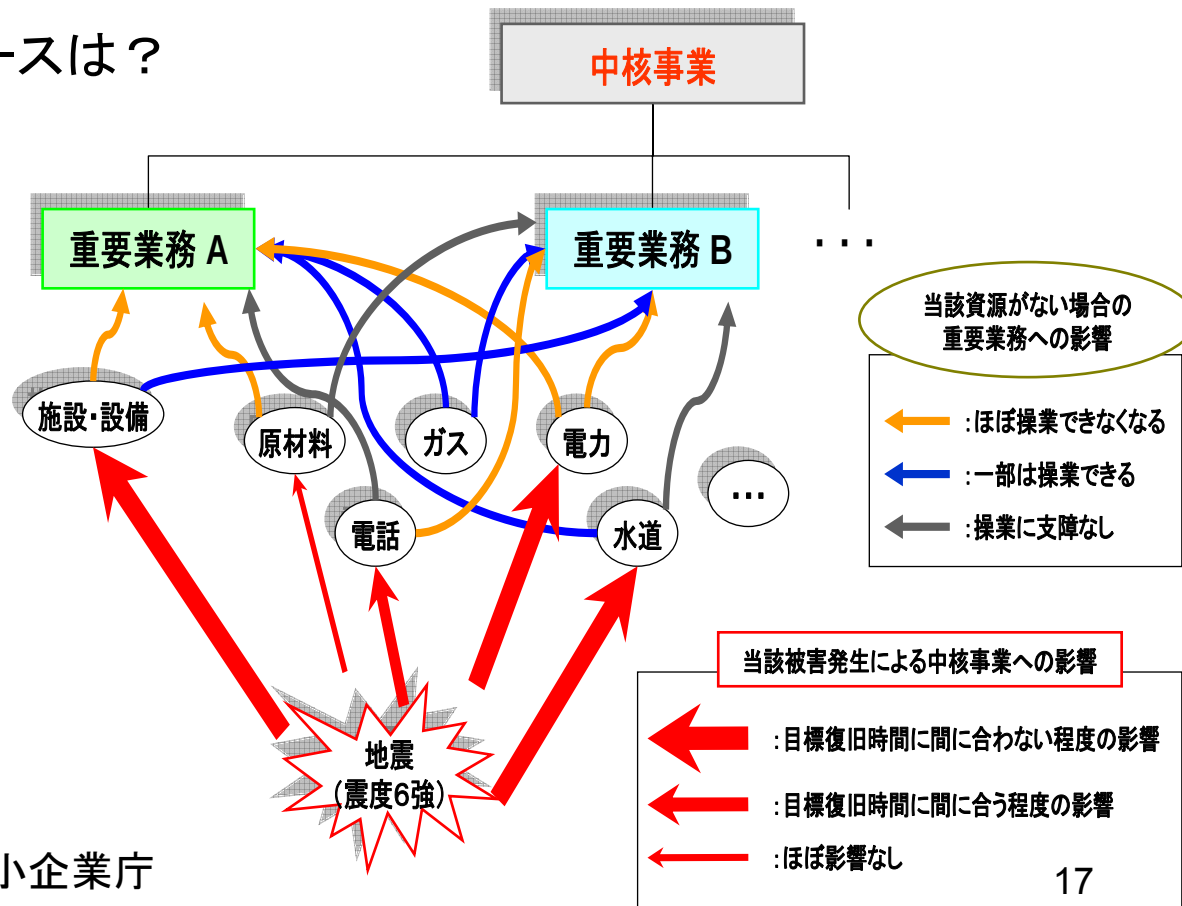
- 非常時優先業務が実際にどの程度の時間で目標レベルに到達できるのか
- 業務を構成する個々のプロセスに着目、各プロセスの実施可能性を評価



⑤必要資源の分析

- 優先業務に必要なリソースは？
- ボトルネックとなるリソースは？

- ① ヒ ト
- ② モ ノ
- ③ カ ネ
- ④ 情 報



資料: 中小企業庁

あなたの市町村の優先業務に不可欠な資源は？

■ ヒト(幹部・職員・発注業者)

責任の所在(意志決定者を明確に)
〇〇さんでないとダメ(特殊な技能等)

通常職員数の〇/〇で賄える、〇倍必要

■ モノ(建物・設備・ICT・資機材・飲食料)

市町村役所内部のモノ

外部から調達しているモノ

■ 情報(重要データ等)

内部で保管

外部で保管、外部から入手