地域建設企業における
「災害時事業継続の手引き」

～災害に強い企業として評価を得るために！～

一般社団法人 全国建設業協会

まえがき

地域建設企業の災害時における事業継続計画（ＢＣＰ）の策定に向けて

災害に対する建設業の役割として、地域住民の生命と財産を守り、安全で快適な社会の創造に寄与することはもとより、災害が発生した場合には、いち早く現場に駆け付け、迅速に応急復旧を行うことやライフライン等の復旧を通じ、住民生活を取り戻す働きが求められています。

こうした災害時における建設業の社会的使命を果たすためには、建設企業自らが継続して事業活動ができる体制になければならず、そのためには、平常時から行うべき対策と災害時にとるべき手段・方法を計画として定め、これを積極的に実践・見直しを行っていくことが必要となります。

建設企業にとって「災害時事業継続計画」は、自社の被害を最小限に抑えるとともに、事業の中断期間を出来る限り短縮するために必要となるだけではなく、地域社会から求められる応急復旧や二次災害の防止などの活動を迅速に行うためにも重要なものです。

この「手引き」は、大規模な企業に比べ、ヒト、モノ、カネといった経営資源が限られている地域建設企業が、「災害時事業継続計画」の策定に向けてどのような取組みを行っていけばよいかをステップで示しています。

「災害時事業継続計画」を策定し、マネジメントサイクルとして自社に定着させることは、一朝一夕に出来ることではありません。自社の課題を冷静に分析・検討し、地道に改善を繰り返しながら一歩一歩前進していく必要があります。

「災害時事業継続計画」を備えた企業には、発注者や取引先、地域社会等から、必ずや高い信頼と評価が与えられることでしょう。この「手引き」が、地域建設企業における事業継続計画策定に向けた『大いなる一歩』となれば幸いでございます。

最後に、本「手引き」の作成にあたり、多大なるご指導・ご協力を賜りました一般財団法人建設経済研究所並びにNPO法人事業継続推進機構の丸谷浩明前理事長をはじめ、本会経営委員会およびＢＣＰ策定検討委員会の委員の皆様に、厚く御礼を申し上げるものであります。

一般社団法人　全国建設業協会

地域建設企業における「災害時事業継続の

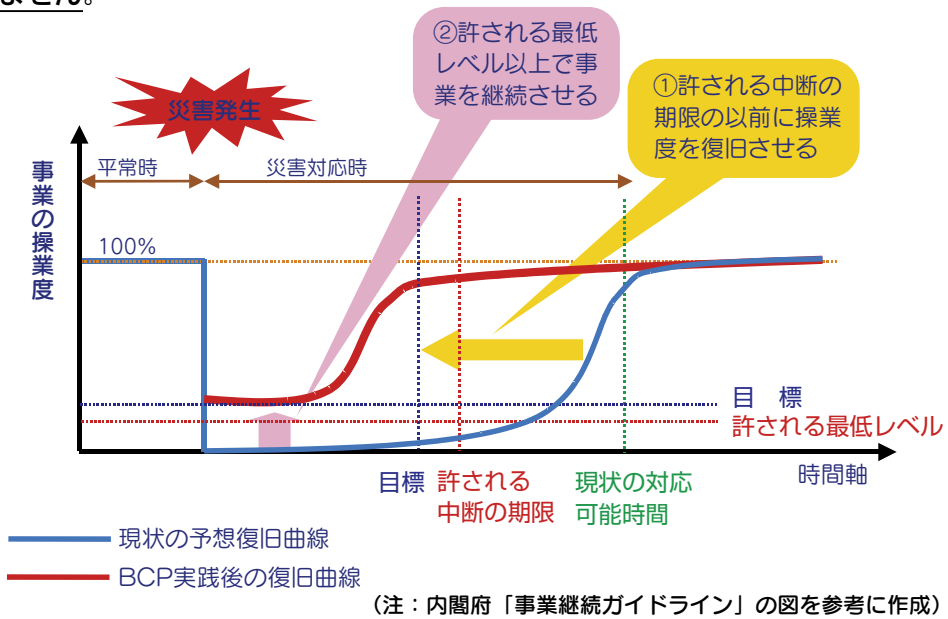
１．なぜ、災害時の事業継続が必要か

・「災害時に行政と連携していち早く救援や復旧に当たってくれる」との期待に応えましょう。それにより、地域において不可欠な建設企業としての地位を確保できます。
・国土交通省等の行政機関や大手建設企業などが事業継続計画（BCP）の策定を既に進めており、連携先の企業にも事業継続への取組みを求めています。
・事業継続ができなければ、困るのは貴社自身、従業員、地域社会であり、影響は取引先、その先の取引先へと連鎖します。この影響の連鎖を広げないために貴社の努力が必要です。
・大切な顧客が復旧に貴社の助けを求めているときに対応できなければ貴社の信用は低下しますが、十分な対応ができれば貴社の評価は大きく向上します。

◎関東地方整備局は、自らの事業継続計画（BCP）を策定のうえ、2007年12月に「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」を公表して、地域の建設企業へBCPの取組みを促している

２．事業継続計画（ＢＣＰ）とは何か

なんら対策を講じない状況では、貴社が災害で相当な被害を受けると下図の青色の線のように事業の操業度がゼロになってしまい、その後、徐々に復旧しますが、**これでは復旧が遅すぎます**。そこで、重要業務を選んで対策を講じることにより赤い線にもっていくのが事業継続計画（ＢＣＰ）で、全社的に取り組むべき経営戦略の一部と位置付けられます。ただし、まずは**できるところからの取組みで構いません**。



（注：内閣府「事業継続ガイドライン」の図を参考に作成）

手引き」のポイント

３．災害時の事業継続の高め方

ステップごとに徐々に事業継続力を高めましょう。

1	備えるべき災害リスクを把握し、全社的に取組み開始 **発注者の期待する震度6強の地震や広域水害を想定、経営者が率先します。**
2	災害時の組織体制と指揮命令系統 **災害対策本部、安否確認、被害状況把握、連絡、復旧工事など各対応班を置きます。**
3	災害時の連絡拠点の確保と対応の発動基準の明確化 **本社の対応拠点のほか、それが使えない場合の代替連絡拠点を必ず定めます。**
4	情報発信・情報共有 **連絡手段は、災害時にもつながりやすい携帯メール等を含めて複数用意します。**
5	社員等の安否確認・連絡手段の確保 **社員本人と家族の安否を確認する体制を整備し、訓練も行います。**
6	社員の安全確保、二次災害の防止、備蓄など基本的防災対策 **社員や来客の避難・誘導の方法を決め、倒壊、燃料流出など二次災害を防止します。**
7	重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など） **不可欠なデータ、文書、図面をバックアップ。これだけは外部者が支援できません。**
8	必要な人員と資機材の調達等 **調達困難になる場合に備え、代替調達先を確保し、取引先にも事業継続を求めます。**
9	建物の災害危険度の概略把握と多大な投資を要さない対策 **耐震性の有無を建築時期や目視点検で確認し、設備、家具の固定などを実施します。**
10	簡易手法による重要業務の選定と目標時間 **優先的に取り組むべき重要業務を絞り込み、実施・復旧の目標時間を決定します。** **重要業務に不可欠な資源の代替確保や補強の対策を講じ、継続的な改善を続けます。**

４．簡易な事業継続の計画書の構成イメージ：3グループの計画体系

(1)　緊急対応計画の作成、部署ごとのマニュアルの準備
- 災害直後から時間軸に沿って自社が行うべき対応の流れを整理します。
- 指揮命令系統、組織体制、緊急連絡先リスト、部署ごとの対応マニュアルを整備します。

(2)　事前対策の実施計画の作成とその実施
- 目標時間を達成していくための事前対策の実施計画を作成し、着実に実施します。

(3)　訓練・維持改善の計画とその実施
- 訓練計画を定め、着実に実施し、結果を評価し改善につなげます。
- 計画文書やマニュアル等は、維持改善の実施計画を作り、定期的に見直します。

目　次

1．なぜ、災害時の事業継続が必要か　－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－　2

2．事業継続計画（ＢＣＰ）とは何か　－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－　4

3．災害時の事業継続力の高め方　－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－　6

ステップ1　備えるべき災害リスクを把握し、全社的に取組み開始　－－－－－－－－－－－　6

ステップ2　災害時の組織体制と指揮命令系統　－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－　7

コラム　東日本大震災における地域建設業の闘い　一般社団法人　宮城県建設業協会　8

ステップ3　災害時の連絡拠点の確保と対応の発動基準の明確化　－－－－－－－－－－－　10

ステップ4　情報発信・情報共有　－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－　12

コラム　台風被害における地域建設業協会の活動　一般社団法人　千葉県建設業協会　13

ステップ5　社員等の安否確認・連絡手段の確保　－－－－－－－－－－－－－－－－－－　14

コラム　災害応急対策資材の流通在庫備蓄の取り組みについて　一般社団法人　群馬県建設業協会　15

ステップ6　社員の安全確保、二次災害の防止、備蓄など基本的防災対策　－－－－－－－　16

ステップ7　重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）　－－－－－－－　18

ステップ8　必要な人員と資機材の調達等　－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－　20

ステップ9　建物の災害危険度の概略把握と多大な投資を要さない対策　－－－－－－－－　21

ステップ10　簡易手法による重要業務の選定と目標時間　－－－－－－－－－－－－－－－　22

4．簡易な事業継続の計画書の構成イメージ：3グループの計画体系　－－－－－－－－－　24

5．おわりに　－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－　28

１．なぜ、災害時の事業継続が必要か

“建設企業は、なぜ地域にとって必要なのか？” その答えに多くの地域の人々は「災害時に行政と連携していち早く救援や復旧に当たってくれるから」という点を含めるでしょう。では、今、災害が貴社をおそったら、この期待に本当に応えられるでしょうか。言い換えれば、災害時の事業継続が実際にできるかどうかが問われているのです。貴社が災害時の事業継続の準備を整えることにより、本当に災害時にも頼りになる「地域において不可欠な建設企業」の地位を確保することができるといえます。

国土交通省をはじめとする行政機関も同じように建設企業に災害対応を期待しています。自らの事業継続計画（BCP）を策定した国土交通省関東地方整備局は、地域の建設企業に向けて、2007年12月に「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」を公表しました。その冒頭に次のような記述があります。

はじめに　～災害時の事業継続への取り組みのお願い～

（前略）関東地方整備局では、平成19年8月からは「関東地方整備局 業務継続計画」として本格運用を開始しました。

この業務継続計画の中では、例えば緊急輸送ネットワークの確保など地震発生直後から私どもが優先的に実施する重要業務が記載されていますが、実際には建設会社の皆様が動けなければこの計画は成り立ちません。迅速な災害復旧活動を実施するためには、建設会社の皆様と連絡がとれ、情報共有できることが不可欠であり、指揮命令系統の確保や人員・資機材の確保なども欠かせません。

災害はいつ起こるか分かりません。皆様の会社においても、自らが被災した場合を想定して事業を実施・継続させる準備を平時からしてください。そして、災害が起きたときには、できるだけ社員を集め、関係会社との連絡・連携も確保して、災害時の関東地方整備局の復旧活動への対応に協力をお願いしたいと考えています。

（中略）本簡易ガイドに沿って、早急に危機管理体制の取り組みを進めて頂き、関東地方整備局と連動した事業継続への取り組みをお願いします。

また、大手建設企業もBCPの策定を進めており、行政・大手建設企業ともに、連携先となる地域の建設企業に対しても、事業継続の取組みを一緒に進めていくことを求めています。

災害で自社が相当の被害を受ければ、もちろん通常どおりに仕事はできませんが、特に重要な仕事さえ続けられなくなれば（＝事業継続ができなければ）、困るのは貴社自身であり、従業員であり、地域社会です。そして、貴社が事業継続ができないことの影響は、取引先へさらにその先の取引先へと連鎖的に波及します。その影響の連鎖を広げないためには、貴社の努力が必要です。

大切な顧客が復旧に貴社の助けを求めている大事なときなのに、対応できなければ貴社の『信用』は低下し、災害から回復後も取引を再開してもらえない可能性があります。とりわけ、工夫次第で避けられたはずの貴社の重要事業の中断に対しては、顧客・発注者は本心ではかなり批判的になるでしょう。一方で、顧客の要望に十分な対応ができれば、貴社の評価は大きく向上するはずです。

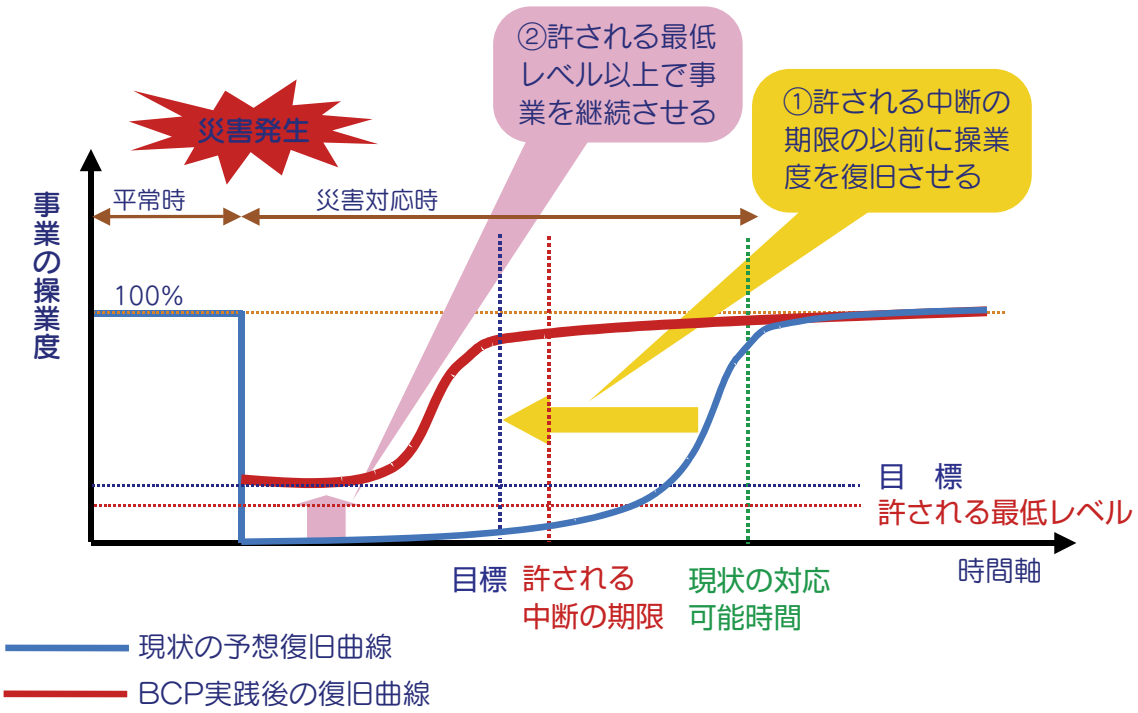
したがって、建設業の経営環境が厳しい今日、事業継続のための可能な努力を平常時から行っていくことで、災害に強い建設企業としてのやる気と誠意を見せるべきなのです。

貴社の事業中断・回復の遅れによる影響は……

2．事業継続計画（BCP）とは何か

災害、事故等の突発的な事象におそわれても、事業継続を追求する計画を「事業継続計画」（ＢＣＰ：Business Continuity Plan）と呼びます。その概念は図１のとおりです。なんら対策を講じない状況では、貴社が災害で相当な被害を受けると青色の線のように事業の操業度がゼロになってしまい、その後、徐々に復旧しますが、これでは復旧が遅すぎます。

図１　事業継続計画（ＢＣＰ）の概念



（注：内閣府「事業継続ガイドライン」の図を参考に作成）

そこで、重要業務については、「許される中断の期限」より以前に「目標」を設定して、左向きの黄色の矢印のように「対応可能時間」を前にもっていきます。また、災害、事故等の直後でも最低限維持すべき操業度の「許される最低レベル」を上回る「目標」を立てて、上向きの桃色の矢印のように操業度をゼロから高めます。

事業継続のために行うべき主な取組みは、次のとおりです。

① 災害直後でも発注者・顧客と連絡・情報共有を可能とし、応急の対応ができるよう、指揮命令系統の確保や人員・資機材の確保の体制を確立します。

② 災害後に活用できる資源（ヒト、モノ、カネ、情報）に制限があると認識し、優先的に実施または継続すべき重要業務を絞り込みます。

③ 重要業務のそれぞれについて、時間的に許される中断の期限より前に実施、稼動、復旧などの目標時間を設定します。また、災害直後でも操業度の許される最低レベルより上に操業度の目標レベルを設定します。

④ ③の目標達成のための方策を検討・実施します。具体的には、重要業務に不可欠な要素・資源で、災害の被害を受けると確保・調達や復旧に時間・手間がかかるため、制約となりかねないものをすべて洗い出し、それらに代替確保、補強などの対策を講じていきます。

⑤ 自社や関係先の最新の実態や情報を常に反映しているよう、定期的な計画・マニュアルの内容更新、経営層による見直しなどの継続的改善が不可欠となります。

このように、事業継続は経営戦略の一部と位置づけられ、全社的な取組みが必要です。ただし、この手引きは、地域の建設企業に最初から完璧な事業継続計画（BCP）を求めるものではありません。できるところから徐々にでもよいので事業継続の力を高める取組みを進めることが重要であり、また、それが社会や行政からの要請でもあります。これから、そのやり方を、段階を追ってできるだけ簡潔にわかりやすく示していきます。

3．災害時の事業継続力の高め方

それでは、地域の建設企業が事業継続力をどう高めていくかを具体的に説明します。以下の記述は、国土交通省関東地方整備局の「建設会社における災害時の事業継続力認定の申請に向けた準備書」に準拠していますので、行政からも取組みが評価されやすいものとなっています。できるだけ同ガイドも手元に置いて理解を広げてください。（関東地方整備局のホームページから無料でダウンロードできます。）

ステップ1　備えるべき災害リスクを把握し、全社的に取組み開始

日本の発注機関の多くは、震度６強程度の地震と広域水害の発生を想定し、建設企業にこれら災害時に復旧対応ができるような事業継続を求めています。まず、日本のどこでも震度６程度の地震にあう可能性があるとされていますから、ぜひ貴社の検討対象にしてください。また、河川や海の近く（高台以外）や都市河川氾濫や下水道の逆流などの都市型水害の懸念がある場所では、広域水害の可能性も検討しましょう。さらに、他に懸念される災害、事故、感染症などがあれば、それも合わせて検討対象にすることも有意義です。

まず、貴社や周辺地域への被害を合理的に想定して整理します。震度6強の地震の被害状況を次ページに示しましたので、参考にしてください。また、政府や各都道府県のホームページなどで震度分布図（例えば、首都直下地震、東海地震、東南海・南海地震など）や浸水想定区域図などのハザードマップが発表されていますので、それも使用するとよいでしょう。（内閣府防災情報のページ　http://www.bousai.go.jp）

ここでの被害の整理の目的は、起こり得る被害の大筋を正しく認識することです。例えば、自社の社屋の被害概要（軽微な被害、半壊、全壊あるいは水没の程度など）、被害を受ける社員の概ねの割合、さらには参集可能な社員の人数などが、事業継続のために不可欠な考慮材料となります。ただし、被害の詳細を把握するのは大変な作業ですから、最初の段階では必要ありません。

ここから始める事業継続力を高める取組みは、経営者自らが積極的に参画し、全社的に取り組んでいくことが不可欠です。防災担当者に任せきりにしては、経営戦略である事業継続は進みません。きっかけとして、経営者及び幹部全員による会議の場で意思決定を行ってください。そして、貴社が取組みを始めたこと及びここで整理した被害想定を社内に周知し、広く社員の意識の向上を図ってください。その後も、節目節目で、幹部全員の会議で全社的な合意をとりながら、計画や対策を、社員をまき込んで進めていくことになります。

→作成例2.1.2、2.1.3、2.1.4

↑具体的にどういった内容の計画を作成すべきか、各ステップの説明の最後に本手引きの付属資料「事業継続計画（簡易版）作成例」（本会ホームページに掲載）の文書番号を示しています。

ポイント

▶▶震度６強では自社の被害が大き過ぎて有効な対策がありそうにない場合、あるいは唯一の事業所が津波被害を避けられない場所にある場合などは、その被害を想定して事業継続を図ることが容易でないのは事実です。その場合、より軽い被害を前提にして事業継続に取り組んでも意義はあります。

▶▶さらに、同じ災害で同時に大きな被害を受けることはないような「連携先企業」を見つけておけば、自社の施設や設備が壊滅的被害を受けても、経営者や社員が無事でありさえすればその技術・能力、得意先や協力会社等との強固な関係を、連携先企業のもとで生かすことも考えられるはずです。

▶▶建物の立地の安全性にたとえ問題があっても、あきらめずに、事業継続を追求していきましょう。

ステップ2　災害時の組織体制と指揮命令系統

災害時には、緊急対応として社内の誰がどのような役割を果たすのかあらかじめ決まっていることと、その役割間の指揮命令系統が明確に決まっていることが不可欠です。そして、各社員が、自分の役割と自分の上下の指揮命令系統を十分認識していることが求められます。

緊急対応の役割としては、例えば、

① 災害対策本部長（通常、経営層が就任する）、副本部長、本部員
② 社員の安全確保・安否確認を担当する班
③ 施工中の現場の被害状況を確認し、応急対応を行う班
④ 得意先・取引先・関連自治体等への連絡を担当する班
⑤ 災害復旧工事を担当する班
⑥ 得意先の施工物件の点検や復旧を支援する班
⑦ 以上の活動を庶務的に支える班

などが必要となります（以上をいくつかにまとめても、さらに分割しても構いません）。また、平常時の組織をそのまま活用して緊急時の仕事を割り当て緊急対応の組織体制を組むのでも構いません。

緊急時の指揮命令系統や役割分担をフロー図・分担図などにして全社員に周知しておきます。災害対策本部長や各班の班長などのキーパーソンが緊急時に不在や連絡が取れなくても、指揮･命令が滞らないよう、代理者を複数用意し、その代理順位を決めておきます。また、代理者への権限委譲の範囲（例えば、多額の支出、業務受注の判断など）も明確化しておきます。

→作成例4.1.1、3.4

ポイント

▶▶緊急時に誰が不在であっても、組織が動くようにする準備や工夫が必要です。
▶▶権限委譲では、代理者が行う判断の責任を代理者だけが取るのではなく、委譲する側の本人も一緒に責任を取るルールにし、それを前提に権限移譲の準備をしてください。そうしないと、代理者はなるべく本人に連絡を取ろうとして、果断な決定ができません。

Column
コラム

東日本大震災における地域建設業の闘い
一般社団法人　宮城県建設業協会

⑴　大震災の概要

平成23年３月11日午後２時46分、宮城県牡鹿半島の東南東沖130㎞付近の海底を震源とするマグニチュード9.0の国内観測史上最大の地震が発生した。宮城県北部では最大震度７を記録し、震源域は岩手県沖から茨城県沖までの南北約500㎞、東西200㎞の広範囲に及んだ。三陸沿岸から東北南部にかけて10mを超える高さの巨大津波が襲い、死者・行方不明者は約19,000名、住家被害では全壊・半壊家屋が47万棟を超えている。

⑵　大震災直後

ライフラインは遮断され、通信手段は途絶、道路が渋滞し、大パニックに陥るなか、大津波警報が発令され、津波からの避難者でさらに道路は渋滞する状況であった。宮城県建設業協会では東北地方整備局との協定で管轄の国道路線全44区間を会員企業が担当し、震度５弱以上の地震が発生した時には自主的に２時間以内に担当区間を点検し、被災箇所を報告する内容としていた。3.11においても、沿岸部の大津波警報地区の45号線を除いては、点検作業を終えており、内陸部の国道４号が無事だったこと等が早期に確認できていたため、その後の道路啓開へと向かうことができた。

⑶　協会本部等の対応

協会本部では、会館内に研修施設等も含め400名程が在館しており、安全避難等を行うとともに、午後３時30分に会長等の役員が参集し、災害対策本部を設置し、情報収集にあたるが、通信手段が途絶し、なかなか情報が入らない状況が続いた。宮城県等に対しても出向くが、各役所でも出先等の情報が入らず指示が出せない状況であった。そのような中で、巨大津波が沿岸部を襲っている状況を役所のテレビで目にし、沿岸部

一帯の企業が全滅である想定をしての対応を検討せざるを得ない、また、どのような対応ができるのかという思いであった。宮城県からの災害協定に基づく正式要請は、午後10時に緊急輸送路確保のためのパトロール・段差解消であった。全９支部中、沿岸部３支部を除く６支部と連絡がつき、内陸については震災直後より、既に終えており、次の日の段取りも終えているとのことであった。さらに、12日午前２時には沿岸部へ向かう６路線の道路啓開の要請があり、宮城県庁で打合せをし、午前４時に会員企業に指示を出し、作業にあたっている。

⑷　道路啓開作業

震災後に道路啓開という言葉が定着したが、当時は緊急輸送路の確保という形で作業にあたっていた。通信手段が厳しい状況のなかで、連絡を可能としたのは、平成20年岩手・宮城内陸地震の教訓として、会員全社の作業体制をデータベース化し、各20名程度（会社規模により多少異なるが）の社員の携帯電話及びメールアドレスを登録していたため、何とか指示が出せる者とつながったのが救われた。沿岸部一帯が瓦礫の山と化し、橋が落橋、孤立集落が点在し、道路が何処にあるかもわからない過酷な状況下では、その地域の地形・地象・実態を熟知し、人員及び資機材能力を有する地域建設業でなければ即時の対応が出来なかったものと実感している。早いところでは12日午前５時から道路啓開に入り、内陸部からも翌日の段取りを終え、早朝より道路啓開作業を行っている。何よりも、被災した気仙沼市や女川町、石巻市等でも翌日より道路啓開に入っている。これは、地域建設業の大きな使命感のもとに、自ら被災しながらも、道を啓くことができるのが自分たちであるとの思いで、大津波警報が鳴るなかでも作業を行った。何とも言い難い思いがある。

⑸　復興に向けて

3.11では全建を始め各県協会、様々な方々のご支援を頂きここまで復旧復興が進んでおり、衷心より大変な感謝を申し上げる次第である。一方で、度々報道されるのが「遅れている」という言葉である。1,000年に一度といわれる大災害、これまでと異なり、あまりにも広域で、地盤沈下もあり、巨大津波で大規模に破壊され瓦礫の山と化し、さらには原発事故、何と比較して遅れているといわれるのか。これだけの広域で複合的な災害において、復興の道のりにはまだまだ時間を要すが、風化をさせることなく、総力を結集し素晴らしい復興を遂げて参りたい。

ステップ3 災害時の連絡拠点の確保と対応の発動基準の明確化

⑴ 対応拠点の確保

災害直後に本社事業所が使えるのであれば、あらかじめ定めた場所（会議室等）に災害対策本部などを置いて対応拠点とするのが通常でしょう。その対応拠点には、緊急対応が可能な広さの場所に必要な設備を準備し、電力・通信の回線が十分に利用可能としておきます。さらに、災害対策本部の設置基準（どんな災害が発生した場合か）も決めて、本部メンバー等は自動参集するようにしておきます。

⑵ 代替連絡拠点の確保

さらに、この対応拠点が、社屋の被害、周辺の被害、電気、通信等のライフラインの途絶などの理由で使えないことに備えることが必要です。つまり、「代替対応拠点」を用意します。耐震性があり、同じ水害、火災の延焼等で本社と同時に被災しない場所に貴社の支店・支社や倉庫事務所などがあり、かつ、十分広く設備も確保できるならそこが有力候補です。

しかし、本来の対応拠点と同様の広さや設備を備えられるという条件は、費用面やスペースの面で実際上難しい場合が多いものです。また、地域の建設企業にとっては、このような別の拠点がそもそもない場合も多いでしょう。自社に適当な場所がなければ、会社の幹部の自宅や懇意な会社の一部を借りたりして確保しましょう[1]。これらの場合、連絡だけは確実に取れる「代替連絡拠点」を用意することが必須になると考えればよいでしょう。地域で建設企業同士が連携して、相互に代替連絡拠点としての役割を担うことにするのも大変有効な手段だと考えられます。

災害対策本部がおかれる対応拠点と代替連絡拠点（あるいは確保できるなら広さや機材のある「代替対応拠点」。以下同様）の所在地、会議室等、及び連絡先は全社員に周知し、また、主要な取引先にも知らせておきます。本来の対応拠点が使用できない場合や連絡がつかない場合、社員や取引先がこの代替連絡拠点を相互連絡のポイントとしてすぐに使えるようにするためです。

⑶ 発動基準の明確化

そして、一定以上の大災害（例えば、震度５強以上の地震）が発生したら、上司等の指示を待たずに、社員各自が本来の対応拠点や担当現場に自動的に参集を始めるなどの行動が取れるよう、緊急の初動対応の発動基準も明確に決めて、全社員に周知しておきます。災害発生後に上司の発動指示を連絡するやり方では、うまく指示が伝わらない社員が出ることや、指示すべき上司が連絡できない状況に陥ることが懸念されます。また、本社の被害が予測される大災害の発生時には、代替連絡拠点に社員の一部を直接向かわせるようなルールにすることも考えるとよいでしょう。

→作成例4.1、3.1

[1] 代替連絡拠点を借りる場合には、確実な確保のため、文書で合意を確認しておきましょう。

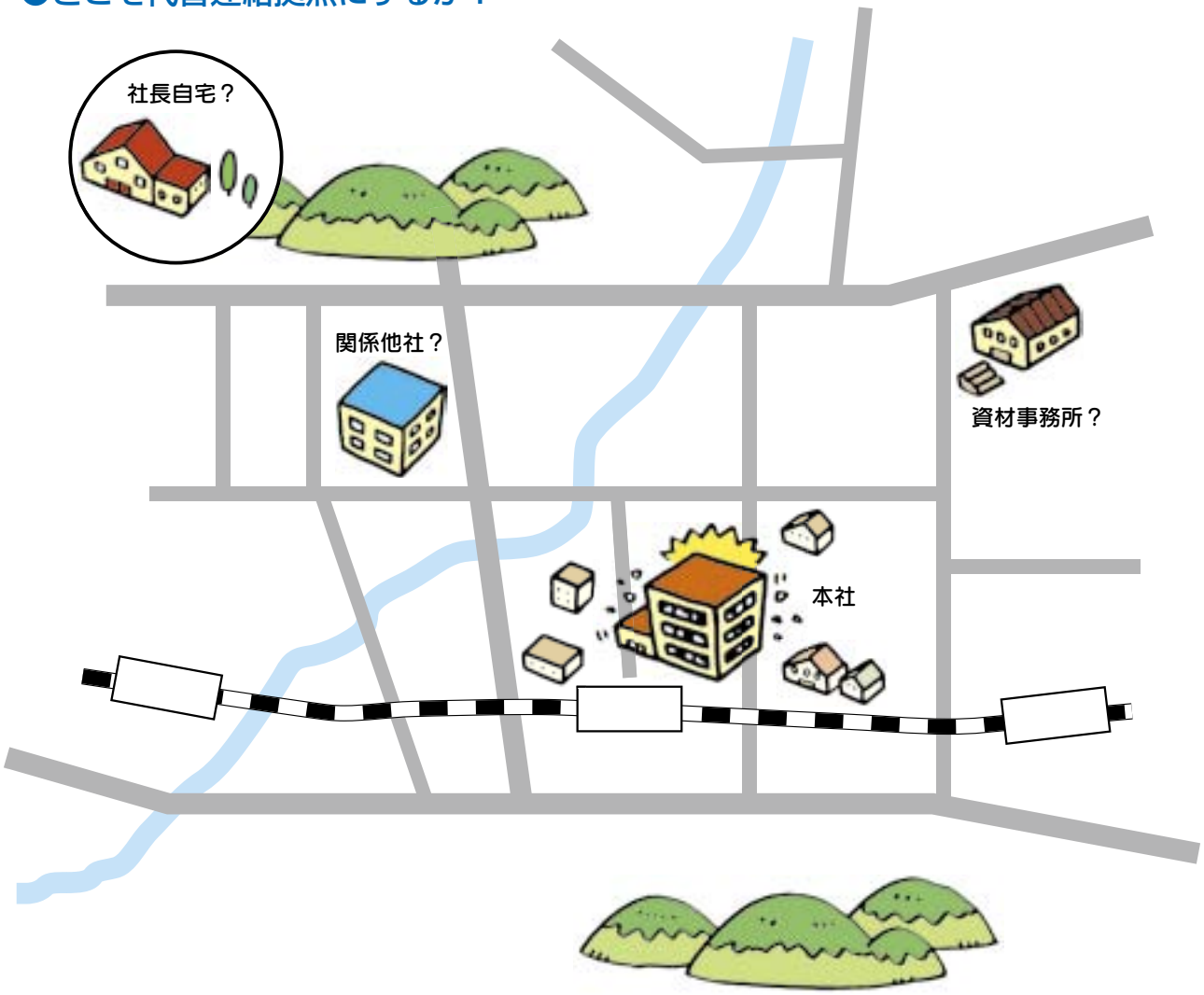
ポイント

▶▶代替連絡拠点を用意しておけば、本来の対応拠点が使えなくなった場合の緊急対応の時間を大幅に早められ、大きな混乱も避けられます。

▶▶代替連絡拠点は、本社の対応拠点と同様の広さや設備がなくても構いません。確保にさほどコストがかからない対策です。

▶▶本社の対応拠点が使用不能になっても、代替連絡拠点があれば急場はしのげます。復旧を行うための代替対応拠点は、災害後の被害状況を判断して、対応がしやすい場所を探して確保するようにしても、さほど困ることはなくなるでしょう。

●どこを代替連絡拠点にするか！



ステップ4　情報発信・情報共有

災害が発生すれば、建設企業には、応急・復旧業務の実施が期待されます。その際、発注者や取引先に貴社の被害状況の情報をすぐに連絡ができないと、相手は最悪の状況を貴社に対して想定して他社へ業務を依頼することになりかねません。また、災害が落ち着いた後も、連絡の備えをしていないことで、相手方の信頼も失う結果となります。そこで、対応拠点や代替連絡拠点から発注者や取引先に対して迅速に情報発信し、情報共有を図る体制を確保することが重要です。

まず、早急に連絡すべき行政機関や取引先の担当者名、連絡手段、連絡の重要度、連絡する趣旨を整理しておき、かつ最新の情報に保つことが重要です。そして、連絡のため、災害時にもつながりやすい連絡手段（携帯メール、衛星携帯電話、トランシーバー、その他の無線機）を含め、複数の連絡手段を用意しておきましょう。連絡すべき相手方が近隣であれば、直接事務所に出向き連絡を取るのも有効な方法です。連絡すべき重要な相手方にも、貴社の連絡窓口と連絡番号、担当者・その代理者を知らせておくことが必要です。

これらに加えて、自社の緊急時の連絡を行う担当者とその代理者を決め、行うべき業務・役割も決めておくことが必要です。これには、自社内あるいは相手先で、情報連絡窓口が二重、三重になってしまって、情報が錯綜してしまうなどの混乱を防ぐ効果もあります。

→作成例5

ポイント

▶▶通信手段の被害想定ですが、震度6強の地震では、固定電話やインターネットは回線切断の可能性があります。電話や携帯電話は、通話集中による輻輳で数日から１週間ぐらいの期間はつながりにくくなる懸念があります。ＦＡＸやインターネットは、電力が途絶するとつかえません。一方、携帯メールは、通信が遅くなる可能性はありますが、ほぼ使えるとみられています。

▶▶危機管理の世界では、「便りのないのは悪い証拠」ですから、情報発信が不可欠です。

▶▶勤務時間外に「本日の業務は、終了しました。」などの電話応答が自動設定されていると、電話回線が有効でも外部からの連絡に気づかない可能性があります。緊急連絡先をアナウンスに加えるなどの工夫が必要です。

Column
コラム

台風被害における地域建設業協会の活動
～令和元年房総半島台風、令和元年東日本台風、令和元年台風21号(千葉県豪雨)～
一般社団法人　千葉県建設業協会

令和元年9月9日午前5時頃に千葉県に上陸した令和元年房総半島台風は、千葉市で最大瞬間風速毎秒57.5mを観測するなど、関東としては、統計開始以来、最も上陸時の勢力が強い台風となった。

千葉県全域に暴風雨をもたらしたことから、県内各地から被害報告が相次ぐ中、千葉県建設業協会の会員も、千葉県との災害協定に基づき、パトロールや災害応急活動を9日から実施した。

15日以降は、強風によって屋根が壊れた災害弱者の家屋へブルーシートを張るという、あまり経験のない危険な高所作業にも臨み、28日までの約2週間、延べ約1200人が支部の垣根を越えて応援に向かい、休みなく対応を続けた。

それから約1ヵ月後の10月12日、再び台風が本州に上陸。前回の“風台風”とは異なり、令和元年東日本台風は各地で記録的な大雨を観測し、関東地方や東北地方等で、洪水や土砂による甚大な被害をもたらした。

千葉県では、特別警報が発表されるほどの記録的な大雨ではなかったが、先月の令和元年房総半島台風被害の応急・復旧活動の最中の大雨だったため、雨量の数値以上に大きな被害が発生。県内各地で会員企業が、土砂流出対策、冠水対応、倒竹木処理などに奔走した。

“二度あることは三度ある”とは言うが、それから2週間後の10月25日、台風第21号と秋雨前線に伴い、千葉県内に記録的な大雨が観測された。「なんでまた千葉県に…」という悲鳴が各地から聞こえてくる中、本協会の会員は、これまでの経験を生かし、前日の24日から、パトロールや高潮対策に向けた盛土などの防災・減災の対策を講じた。

県内では、千葉市付近と八街市付近では、25日の13時30分までの1時間に約100㎜の猛烈な雨が降ったとされるなど、数年に一度しか発生しないと言われる「記録的短時間大雨情報」が発表され、この大雨により、鹿島川（佐倉市）や一宮川（茂原市）など、県内各地で河川が氾濫。その他にも、道路の冠水や交通網の寸断が相次いだことから、各地で会員が冠水対応等を実施。また、令和元年房総半島台風、令和元年東日本台風と短期間に連続して台風が上陸した影響から、多くの地盤が浮いている状態にあり、土砂崩れや倒木等の被害も多く発生。水が引いた後も、漁港やダム、海岸等に大量の流竹木やごみが漂着するなどの被害が続いたことから、約1ヵ月半の間、各支部で応急活動を続けた。

ステップ5　社員等の安否確認・連絡手段の確保

⑴　社員の安否確認

社員の安否確認は、誰が緊急対応や復旧作業に動けるのかを把握する事業継続の第一歩です。

安否確認を電話の緊急連絡網で行うことを考えている企業も多いと思いますが、前述のとおり大規模災害時には電話がつながらず有効に行えない懸念がありますので、電話で連絡が取れない場合の安否確認の方法および実施担当者を決め、それを周知しておく必要があります。

具体的な方法は、電話がつながらない場合に備えて

① 近隣に住む社員や社員同士が近くに住んでいる場合などは、直接出向いて社員の安否を確認する。（地域の建設業が連携して確認をしあうことも有効でしょう。）

② 携帯メールを使う方法。携帯メールの一斉発信で回答を求めるなど。

③ 安否確認の専用システムの導入（携帯メールを使用する方法が多い。導入は専門会社等に相談することになります。）

④ 小規模な会社の場合、災害用伝言（１７１）ダイヤル等の活用（会社の直通電話番号に安否を連絡してもらうなど）

等の方法があります。

⑵　社員の家族の安否確認

安否確認を行う場合、社員本人の安否はもちろん、社員の家族の安否も確認することが重要です。家族が大怪我をしていたり安否不明だったりすれば社員の出勤は望めません。また、勤務時間中に大地震が起こった場合には、大都市では帰路が非常に危険で混乱する帰宅困難が生じますが、家族の無事さえ分かれば帰宅時期を待つことができますので、まずは社員に家族の安否を確認する手段を決めるように指導し、さらに、家族の安否確認を企業としても支援することが求められます。

⑶　周知と訓練

以上のような安否確認は、災害時に急に行ってもうまくいかない場合が多いものです。貴社の安否確認の方法を社員にしっかりと周知するとともに、訓練を行いすべての社員に習熟させましょう。また、訓練の結果を踏まえて、具体的な実施方法を改善していくことが大切です。

→作成例3.2.1、3.2.2、3.2.3、3.2.4

ポイント

▶▶携帯メールを使う安否確認の方法は、一度に携帯電話やパソコンから送れるメールの数に一定の制限がある場合がありますので、留意が必要です。

▶▶個人所有の携帯電話のメールアドレスを把握するのは、個々の社員の協力が得られることが前提で、各社とも多かれ少なかれ苦労しつつ、工夫を重ねています。なお、専門会社が提供する安否確認システムの中には、社員が会社を経由せずネット上で自らアドレスを登録する方法のものもあります。

▶▶携帯メールを使う安否確認の訓練の例では、社員の携帯電話がメールの着信を拒否する設定になっている、メールの返信がうまく送れない、送信のアドレスが入力ミスしている、などの理由で、相当数の安否回答が得られないことが珍しくありません。このため、こういった状況の改善のためにも、訓練が不可欠と考えられます。

Column コラム

災害応急対策資材の流通在庫備蓄の取り組みについて
一般社団法人　群馬県建設業協会

群馬県建設業協会では、東日本大震災の発生後に国土交通省関東地方整備局から災害応急対策資材の調達要請があり、「ブルーシート」「土のう袋」などを被災地に緊急輸送することが求められたが、物流の発達と経営改善により会員企業が持つ在庫量は年々減っており、思うように資材を集めることができなかった。

その為、災害発生時の応急対応を担う建設会社としては常に一定量の備蓄が必要ということを感じたことから、協会として災害応急対策資材を購入して購入先の流通会社に保管する「流通在庫備蓄方式」を取り入れた。流通事業者としては自らの在庫に協会の資材を上乗せして管理することで、災害時の際に備えることができるとともに、資材の劣化や陳腐化も避けることができるメリットがある。

令和元年房総半島台風の際には、関東地方整備局から資材等搬送の電話要請が朝９時半に入り、その日の正午には「流通在庫備蓄方式」で備蓄していたブルーシートに加え、食糧等を積み込んで３ｔトラック１台で千葉県君津市役所及び市原市役所に向け出発した。また、後日追加要請を受け、銚子市役所にもブルーシートを搬送した。

ステップ6　社員の安全確保、二次災害の防止、備蓄など基本的防災対策

⑴　社員・来客の安全確保

災害の発生に備えて、社員や来客の避難とその誘導方法を決め、また、それを行う責任者・担当者も決めておく必要があります。避難の方法としては、避難路を定め、避難場所、集合後の点呼や集約の方法などを定めます。さらに、担当者の指示がなくても一般の社員が避難できるよう、避難方法を社員に十分周知しておくことが重要です。ただし、都市部で耐震性のある建物内であれば、地震があっても火災が発生していなければ、建物からの崩落物の危険、屋外スペースの混雑やトイレ不足などの問題が懸念されるので、むやみに建物の外に出ないほうが安全であることにも留意すべきです。

また、避難・誘導の訓練を計画し、それに基づいて避難・誘導の訓練を定期的に実施することも必要です。閉じ込められた人や下敷きになった人を救出する場合もあり得ますので、バールなどの機材を事業所内に備え、その場から取り出し使用することも訓練に加えましょう。

⑵　二次災害の防止

災害発生時には、二次災害の発生の有無を早急に確認し、また二次災害の発生を防止する必要もあります。地震の場合、揺れがおさまったら初期消火などの対応を行うとともに、自社の建物や施工中現場の構造物・仮設物の敷地外への倒壊がないか、燃料や有機溶剤などの流出・漏洩の危険がないかの早急な確認が必要です。現場に社員や協力会社社員が至急向かい、状況を確認した上で必要に応じて対策を講じます。周辺地域に危険が及ぶ場合には、消防、行政、施主への通報、周辺住民の避難誘導、応急処置、危険箇所への立入禁止の措置などを行います。

このような二次災害に関する対応方法を決めてマニュアル化していること、その方法を社員に周知していることが必要です。また、二次災害防止の対応責任者も決定しておきます。

＜災害時の施工物件の点検リスト＞　（参考例）

- □　火災の発生の危険はないか
- □　余震により落下可能性のあるものが上部にないか
- □　ワイヤーなど垂れ下がったものはないか
- □　煙、臭い、液体の異常な兆候は感じられないか
- □　地盤の亀裂や陥没は見当たらないか
- □　もたれかかった資材が宙に浮いていないか
- □　曲がった足場、サポートはないか　など

＜二次災害防止の対策例＞

- ◇　ロープ、バリケード等で立入禁止措置を実施する
- ◇　危険の張り紙を大きく貼る
- ◇　倒壊の危険がある場合は、緊急の補強を実施する
- ◇　緊急に周辺住民に危険周知・避難要請をする　など

⑶　備蓄など基本的防災対策

地震などの広域的な大災害の場合、救援物資が早急に届かない懸念もあります。全社員の３日分の飲料水、食料等の備蓄が推奨されていますが、最低限、緊急参集して応急対応に当たるメンバーが３日間程度は活動できる分の食糧と飲料水を備蓄しましょう。

また、建設企業の場合、社会的な要請もありますので、救出用の道具や防塵マスクなど、災害時を想定した装備の備蓄等も重要となりますし、手袋等、平常時より大量に必要になる品目もあります。なお、このような備蓄について、地域の建設企業が連携して、必要な装備を補完し合うことも考えられます。

→作成例3.2.5、3.2.6、3.3、3.6.1、6.1.2、6.1.3

ポイント

電力の重要性

▶▶今日、地域の建設企業にとっても、大半の業務がコンピュータや通信機器等の電化製品に依存しており、電力供給が途絶した場合にはその業務の実施は非常に困難になります。そこで、非常用発電機の購入も検討課題でしょう。

ステップ7　重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）

⑴　情報のバックアップ

災害時に重要業務が継続できるためには、重要業務の実施上不可欠な情報が記録された文書やデータが利用できることが大前提です。そこで、完成図面、施工中物件の契約図書、申請･許認可の書類、取引の状況・記録、財務のデータ、各種連絡先等の情報等が、被災しても必ず使用できるように、バックアップ（複写）を持っておくことが必要となります。例えば、建物に耐震性があるからといっても火災が発生する懸念があることを忘れてはなりません。

まず、重要業務に不可欠な情報が記録された文書やデータを選び、バックアップを作成します。変更・蓄積されるデータはバックアップを定期的に行っていく必要がありますので、バックアップの対象を絞りこまないと社員の作業負担が重くなり、実施が継続できず役に立たなくなってしまいますので、十分留意が必要です。

その際、同じ建物内、特に隣の電子機器にバックアップを取っておくだけでは、建物の倒壊、火災の発生等で原本と同時にバックアップが破損し、情報を取り出せなくなってしまう懸念がありますので、バックアップは、原本と同時に被災しない場所に保存している必要があります。

⑵　バックアップ作業を平時の業務として定着させる

大量のデータや文書を頻繁にかつ確実にバックアップしようとすれば、相当のコストと手間がかかります。そこで大切なことは、実施可能なバックアップの範囲とやり方を決め、日常業務の一環として無理なく組み込み、社内に習慣づけていくことです。また、バックアップの担当者に加え、その監督者も明確に決めておきましょう。

なお、個人情報は、データの持ち歩きの際の置き忘れや盗難が懸念されるので、バックアップを移動させる場合には、パスワードの使用や暗号化の対処が必要でしょう。

→作成例4.2.4、4.2.5、4.2.6

ポイント

▶▶地域の建設企業では、バックアップの範囲を広めにすると相当の文書量になりがちなので、最初は、本当に最低限に絞り込んで始めてみてください。

▶▶一方、重要な情報のバックアップが全くなされていない場合には、事業継続の十分な取組みと認められることは難しいでしょう。

▶▶バックアップした電子データは、読み出すことができるソフトウエアや作動環境を備える機材（パソコンなど）が不可欠です。代替拠点でも使用可能なように備えをしておくことが必要です。

▶▶本格的なバックアップを行う場合には、専門会社と相談し、バックアップのための機器の拡充、遠隔地での電子データや文書の保管サービス活用などを検討するのも一案です。

事業継続と共に求められるもの

事業の継続を図る際、生命の安全確保は最も重要であり、また、二次災害の防止、地域貢献・地域との共生にも十分配慮することが不可欠となります。

出典：内閣府「事業継続ガイドライン第１版」

ステップ8　必要な人員と資機材の調達等

⑴　必要な資源の確保

災害時に貴社が迅速に事業継続を行うためには、まず、自社や周辺地域の被害を見込んだうえで、自社で確保できる人員、資材及び建設機械（バックホウ、ダンプトラック等）、資金等の資源の量や種類を概略でよいので把握してください。この把握は定期的に更新します。

⑵　代替調達先の確保

自社だけで必要な各種資源を確保できる建設企業は少ないので、常日頃から密接な関係にある協力会社などの主な調達先から、災害時における必要な資源の調達の状況について話し合っておくことが重要です。その際、自社と同様に調達先も被害を受けて供給が困難になる可能性も十分考慮し、調達が困難となる場合に備えて、貴社自身で代替調達先を確保したり、密接な調達先に代替調達先を紹介してもらったりします（資金については公的な災害復旧貸付制度等も調べます。）。密接な調達先にも貴社と連携して事業継続力を高める努力をしてもらうことも重要です。これらの結果を、連絡先、担当者を明記した調達のためのリストとして整理しておきます。

こういった調達については、地域の建設企業が相互に協力して、調達先を紹介しあったり、不足した人員・資機材を相互に融通しあう約束を結んだりしておくことが、大変有効と考えられますので、ぜひ検討してください。

⑶　災害時向けの資機材・装備

災害時には、通常より大量に必要になる資機材があり、また、通常業務ではあまり使用しない装備も必要になりますので、災害時をよく想定した準備が必要です。

→作成例6.1.1、6.2

ポイント

▶▶災害発生時に実際にどの程度の資源が必要になるかを詳しく見通すのはどの会社にも困難でしょう。そこで、まずは概ねの量・種類でよいので確保の方法を考えてください。最終的な発注は実際の被害を見てから行うことになりますから、その状況の大筋を予想して準備をしてください。その準備の有無が、災害時の対応の速さを相当左右することになります。

▶▶代替調達先は、平常時に一切付き合いのない相手先などではあまり頼りにならないでしょう。調達先も、複数の建設企業社から至急の資源供給を求められるわけであり、基本的に資源の「取り合い」の状況になると考えられますので、その中で、貴社に割り当ててくれる可能性を考える必要があるのです。

ステップ9　建物の災害危険度の概略把握と多大な投資を要さない対策

⑴　建物の災害危険度の把握

まず、自社の社屋、倉庫等が地震や広域水害にどの程度弱いかを把握しておきます。耐震補強などの多額の費用を要する本格的対策を実施する余裕がなくても、被害発生の様子を想定して発生直後の適切な行動を考えておくだけで、社員の安全確保に有効であり、また、経営への影響を緩和できます。

建物の耐震性は、建築確認を受けた時期から判断できます。昭和56年6月から施行された新耐震基準を満たしているかどうかを確認し、満たしていれば震度６強の地震でも倒壊は免れることができます（ただし、使用できなくなる可能性はあります）。満たしていなければ、震度５強の地震でも倒壊の恐れがありますし、倒壊は免れても余震での倒壊が懸念されます。なお、耐震補強が行われていれば、それが新耐震基準を満たしているレベルかどうかを確認します。

また、このような建物設計面の確認に加え、現状の建物の状況の確認として、建物構造部に目立ったヒビや傾きがないかなどを目視で点検することも、費用がかからない有効な対策です（もちろん懸念があれば、専門家の判断を仰ぐことをお勧めします）。

これらに基づき、倒壊の恐れがある建物からは地震後ただちに避難し、新耐震基準を満たし状態に問題がない建物が別にあれば、そこを避難先として決めます（ただし、新耐震基準を満たす建物でも、火災が発生していないことが確認してから避難先にします）。また、新耐震基準を満たす建物に重要な情報・文書の保存を基本的に行うなどの対応計画が立てられることになります。

⑵　多大な投資を要さない対策

さらに、新耐震基準を満たさない建物については、本格的な耐震補強の費用は出せない場合でも、倒壊を免れるために柱や天井だけでも補強するといった対策もあります。さらに、設備、書棚、ロッカー等の固定は、建物の耐震化に比べれば費用は小さくて済む有効な対策ですので、積極的に実施してください。

→作成例2.1.5、4.2.1

ポイント

▶▶震度６弱以上の地震に対する事業継続の計画を立てようとすると、やはり、新耐震基準を満たしていない建物ではかなり難しいという結論になる場合が多いのが実情です。経営環境の厳しい中ではありますが、建設企業として、社屋の耐震補強を率先して進めることは優先的に考えていくべき課題です。

▶▶ただし、耐震補強ができないことを理由に事業継続の取組みをあきらめる必要はなく、また、そうすべきではありません。建設企業の場合、本社が使用できなくなっても、社員が助かり、必要な情報・文書と連絡手段があれば、協力会社と連携して事業を行うことができる可能性の高い業種とみることもできます。

ステップ10　簡易手法による重要業務の選定と目標時間

(1)　重要業務を選ぶ必要性

貴社や周辺地域が被災した場合、使用できる資源（ヒト・モノ・カネ・情報）には相当の制約が生じます。自社に被害がない前提で実施を考えていた災害時の業務の全てを行うことはとてもできません。一方で、建設業は復旧活動の中心的な役割を担う業界であり、災害直後からの迅速な活動が期待されています。発注者や取引先、周辺地域から災害時にどのような期待をされているか真剣に考え、さらに、自社の経営存続の視点をもって、優先的に取り組むべき重要業務の選定をしっかりと行うことが必要です。具体的には、

(ｱ)　社員・協力会社の社員の生命の安全確保や、周辺へ二次災害の被害を出さないための自社施工中現場の確認業務

(ｲ)　社会的責任や行政からの要請による災害協定業務その他の応急・復旧業務

(ｳ)　優良得意先の信頼を維持するための、施工済み建物、施設などの至急点検

などが重要業務に該当することになるでしょう。

(2)　重要業務を選ぶ方法

重要業務の選定は、まず、

(ｱ)　社会的な責任や影響・批判の程度

(ｲ)　災害協定先、公共発注者、施主、取引先等の評価の度合

(ｳ)　自社の利益、売上げ、資金繰りなど経営への影響

などの要因に着目して中断した場合の影響度を把握します。その際、要因ごとに数段階に中断した場合の切実さに段階をつけて比較するようにします(できれば、定量的な比較が望ましい)。そして、中断した場合の影響を総合判断して、重要業務を選定します。

災害の直後に実施できる業務量は、自社に参集できる社員の割合、使用できる各種資源などに依存しますので､相当する量にまで重要業務を絞り込むことが不可欠です。また､｢災害時における国、都道府県、市町村への連絡と調整｣、｢災害協定業務その他の応急・復旧業務｣、｢災害時の自社施工中現場の確認｣などは、かならず含めますが、一方、それら重要業務の中での優先度もつける必要があります。

(3)　重要業務ごとの目標時間の簡易な把握

事業継続力を高める取組みでは、重要業務ごとに、災害発生後の何時間後、何日後までに実施するという目標時間を設定することがポイントの一つです。発注者や取引先が貴社の対応を待てなくなれば、代わりの建設企業の確保に動きます。復旧後も、貴社の準備不足や判断ミスといった批判がなされ、その後の業務受注にも悪影響が出るでしょう。

目標時間の設定には、次のようなプロセスを踏みます。

(ｱ)　災害協定先、発注者、取引先の要請、社会的責任などの要因を考えて、それぞれの重要業務の実施までの「許容時間」を概略でよいので推察します（幅を持った推察で結構です)。

(ｲ)　次に、重要業務が実施できると思われる「実施可能な時間」を、現状を前提にして見積もります。被害状況をどう仮定するかによって幅が出ますが、例えば震度６強の地震の発生を仮

定して、被害や影響について厳しめの想定をして見積もりを行います(楽観的な想定をすれば早期に実施可能となりますが、その想定通りにならなければ目標時間が達成できないことになります)。

㈢ 以上の２つの時間を比較します。事業継続の取組みの開始段階では、被害や影響を厳しめに考えた場合の「実施可能な時間」は、「許容時間」よりかなり長くなることが多いはずです。

㈣ そこで、両者の差を踏まえて、まず、今後１年間ぐらいの対策や努力で実現が十分可能な現実的な「目標時間」を経営判断として決めます。例えば、非常参集は災害発生から○時間以内、施工中現場の点検は△時間以内、災害協定業務の着手は□日以内などと決めます。これは社外に知らせるなら一種の公約と受け取られますから注意が必要です(努力目標だから達成できなくてもよいという弁解は通用しません)。

⑷ 目標時間達成のための対策・努力の実施と目標時間の継続的見直し

設定した目標時間を達成するためには、「実施可能な時間」が遅くなる理由(例えば、社員が集まれない、資材が調達できないなど)をひとつずつ改善する必要があります。その理由とは、重要業務の実施に不可欠なヒト、モノ、カネ、情報などの資源(＝経営資源、リソース)のどれかが確保できなくなる、あるいは確保が遅れることです。そこで、これら資源の代替確保や、その資源の被害を軽減する対策が必要になります。

こういった対策の実施で設定した目標時間が達成できる見込みが立てば、次の継続的な見直しで目標時間を早くする見直しを行い、それを達成するようにします。こうして目標時間を早めていき、被害や影響に厳しい想定を置いた場合でも許容時間より前に重要業務が実施できるようにすることが、事業継続の取組みでは最も重視される「継続的な改善」の姿勢なのです。

→作成例2.2、2.3.1、2.3.2、2.3.3

ポイント

▶▶目標時間を検討する際に、被害の想定としては、例えば次のように考えるのが一案です。

① 夜間・休日に震度6強の直下型地震が発生する。
② 昭和56年6月の新耐震基準を満たす社屋は建物構造に大きな被害はないが、設備には中程度の被害が出る。新耐震基準を満たさない社屋は、倒壊は免れ建物内から文書等は取り出せるが、社屋を継続使用できず、設備には大きな被害が出る。
③ 地域の電力、固定電話、インターネット回線は２日間途絶する。電話、携帯電話は１週間輻輳のためかかりにくい。(通信については、ステップ４のポイントも参照)
④ 地域の上水道は１週間、都市ガスは２週間途絶する。
⑤ 地域の電車･地下鉄は２週間止まり､バス（代行バスを含む）が5日目から走り始める。

▶▶「目標時間」は､単なる努力目標ではなく､一定の達成責任を持つ目標です。したがって、１年程度の間に達成できるよう設定するのが望ましく、逆に数年かかっても達成できない時間にすべきではありません。「目標時間」は取引先などの関係者に説明しますから、達成できない目標を約束してしまうことになるばかりか、相手方は貴社がその目標時間を達成できるとして自分の事業継続計画を作ってしまうことさえ考えられます。対策や努力の進捗に従って、毎年見直して徐々に時間を短くしていくべきものなのです。

4. 簡易な事業継続の計画書の構成イメージ：3グループの計画体系

３．で示した災害時の事業継続力を高める方法を実施しながら、その成果を体系的な計画文書としてまとめていきます。これが全体的に整備されたものが「事業継続計画（ＢＣＰ）」となります。最初から綿密な文書体系をめざす必要はありませんが、調査・検討・分析を行った上で、次のような３種類の計画文書として取りまとめられるよう、できる範囲内で着実に作成していってください。

⑴ 緊急対応計画の作成と担当部署ごとのマニュアルの準備

重要業務を選定し、それぞれについて目標時間を決定したら、災害直後の応急対応から各重要業務の継続または復旧に向けて、自社としての行うべき対応の流れを計画として整理します。そのイメージを示したものが表１です。

表１　災害発生から１箇月後程度までの緊急対応計画イメージ

時間経過	行うべき業務と手順	備考
直後～数時間	（注：順序は例示であり、同時並行でもよい） 勤務時間中に被災した場合：	
	１．負傷者対応、避難誘導	
	２．初期消火、二次災害防止	
	３．社員、来訪者の安否確認	
	４．被害状況の調査	
	５．施工中現場の状況確認	
	６．災害対策本部の設置、初動連絡	
	夜間・休日に被災した場合：	
	１．自己、家族の安全確認	
	２．緊急参集、幹部所在確認	
	３．被害状況の調査、二次災害の防止	
	４．社員の参集状況、安否の確認	
	５．施工中現場の状況確認	
	６．災害対策本部の設置、初動連絡	
数時間～数日 （各社の目標時間によって順序・項目は変わる。以下同じ。）	（注：順序は例示であり、同時並行でもよい） １．事業継続の判断	
	２．重要業務の実施可能時間の見積もりと実行指示	
	３．社内の対応態勢の整備	
	４．（必要があれば）代替業務拠点の確保	
	５．自社施工重要物件の点検、重要顧客への支援	
	６．必要資源の確保と取引先企業への復旧支援	
	７．地元業界団体、同業他社等との調整	
	・・・・	

３日～１週間	（注：順序は例示であり、同時並行でもよい） １．重要顧客の施工済み物件の点検	
	２．災害協定に基づく工事への着手	
	３．施工中物件の施主との協議開始	
	・・・・	
２週間後まで	・・・・	
１箇月後まで	・・・・	

注：この表の作成準備として、貴社が想定するリスクと被害の整理表、重要業務の選定のための検討表、目標時間を決定するための検討表などを作成するのが一般的です。

→作成例2.3.5、2.3.6

全社的にはこのような大筋の計画を定めるとともに、この計画に関連付けて指揮命令系統図、緊急連絡先リスト、被害確認チェックリストなどを持つことになります。さらに、個々の担当部署では、これらの対応が円滑かつ的確に行える対応マニュアル等を整備していきます。

⑵　事前対策の実施計画の作成とその実施

決定した目標時間は、現状では達成できないので、できる対策を行って達成に努めます。予算が必要なものも多いので、貴社の年次予算の決定とも連動させて、表２以下のようなイメージの事前対策の実施計画を作成します。その中には、厳しい予算制約の中でも中期的な視野で計画し、実施していくべき事前対策もあるはずです。また、現状では実施時期のめどは立たなくても、将来、必ず実施したい事項があれば、実施を検討すべき事項として明示しておくことが有効です（来年以降の継続的な見直しの際に、引き継ぎ漏れで忘れられてしまう可能性を予防できます。）

表２　事前対策の実施計画イメージ

実施時期	行うべき事前対策
半年以内	資材Ａの代替調達先の確保 避難路のサインを表示 ・・・・
１年以内	サーバーの無停電装置の購入 事務所内の家具の耐震固定 ・・・・
３年以内	社屋Ｂの耐震診断 一斉自動配信ができる安否確認システムの導入 ・・・・
上記以外の実施を検討すべき事項	社屋Ｃの耐震補強 非常用電源設備の整備 社員の自宅の耐震補強の促進 ・・・・

注：この表の作成準備として、「重要業務の実施に必要な資源の被害・支障度」、「重要業務の目標時間までの実施の制約となりそうな資源と対策」などの検討が必要になります。各社がやりやすいように取り組んでください。

→作成例4.2.2

⑶　訓練・維持改善の計画とその実施

事業継続のためには、事業継続や防災の担当者はもちろん、全社員が必要な対応を知っており、それを実行できる必要があります。そのためには、緊急対応の訓練（役割確認の机上訓練や災害対策本部立上げ、非常用電源の立上げなどの実働訓練）が必要です。安否確認の訓練、避難誘導の訓練も重要です。この訓練計画を表３－１のように立案し、着実に実施していきます。そして、訓練の概要（日時、参加者、所感など）を記録し、結果をきちんと評価することで、対応計画の改善につなげます。

また、一度定めた事業継続に関する計画文書やマニュアル等は、情報の内容が古くならないように定期的に見直しを行います。これらも表３－２のような維持改善の実施計画として文書化し、着実に実施していきます。そして、これらにより修正・更新された内容についても社員に周知していくことで、災害時の事業継続の実効性はより向上していきます。

表３－１　訓練計画のイメージ

訓練名称	訓練の概要	参加者	時期
緊急対応の役割確認訓練	緊急対応計画を机上で読み合わせ、役割を確認	災害対策本部員、各対応班責任者・主要メンバー	毎年１回○月
避難・誘導訓練		全社員	毎年１回○月
緊急連絡訓練	電話、携帯電話が不通と仮定して緊急連絡を行う訓練	指揮命令系統図に掲載されたメンバー	毎年１回○月
安否確認訓練	携帯メールを使用した安否確認の回答訓練を行う	全社員	毎年１回○月
災害対策本部立上げ訓練		関係者	毎年１回○月
・・・・			

→作成例7.1.1

表３－２　維持改善の実施計画のイメージ

種　別	
毎四半期に確認 （随時行うが、四半期ごとに確認）	・人事異動があれば、指揮命令系統、安否確認の登録情報の更新 ・関係先に人事異動があれば、緊急連絡先の更新 ・新たな施工現場ができれば、計画へ含ませるよう更新 ・新たな重要取引先ができれば、それを含ませるよう更新 ・重要なデータや文書のバックアップが行われているかを確認 ・・・・
年１回実施 （実施時期：○月。別々の月に実施してもよい）	・過去１年間で実施した対策を踏まえた計画全般の見直し ・被害想定等の発表・更新に対応した計画の見直し ・訓練結果を踏まえた計画の見直し ・年度予算で取り上げる対策の検討 ・・・・

→作成例7.2.1、7.2.3

ポイント

▶▶訓練は、必ずしも大掛かりなものである必要はありません。一部の社員が参加するものでも、また、机上訓練のように準備にさほど手間がかからないものでも、実施の効果はありますので、必ず取り組みましょう。

▶▶維持改善の実施計画は、実際に運用してみて社員の負担が重すぎる場合には、それを軽減してかまいません。とにかく続けられるようにしていくことが重要です。

5．おわりに

この地域建設企業における「災害時事業継続の手引き」では、事業継続力を高めるために有効な基礎的な取組みを簡潔に示してきました。ここまで通読をされた皆様は、ぜひ、本手引きを机に積み上げずに、具体的な取組みに向けた議論を社内で始めてください。今後、国土交通省をはじめとした発注者も、事業継続の取組みを進めた地域の建設企業に対し、なんらかの優遇措置を講じるように現在検討を進めています。

なお、実際に貴社が事業継続の取組みを具体的に進めようとする場合には、本手引きの内容だけでは十分でなく、より詳しい資料が必要となる場合も少なくないでしょう。その際には、以下の資料を参照してください。

1．関東地方整備局「建設会社における災害時の事業継続力認定の申請に向けた準備書」

このガイドに示された内容を、地域の建設企業がより作成しやすく目標を持っているのが本手引きです。このガイドも手元で参照しながら作業を進めることを強く推奨します。

2．NPO法人事業継続推進機構「中小企業ＢＣＰステップアップ・ガイド（第4版)」

１のガイドのベースとなった資料で、中小企業がより本格的にＢＣＰ策定を目指す場合に有効です。各地の普及活動を踏まえ改善が続けられています。

東京商工会議所や徳島県等のいくつかの地方自治体で、地域ごとの丁寧な資料が追加されたカスタマイズ版が公表されています。徳島県では、ある建設企業が徳島版に基づいてＢＣＰを策定し、同県の表彰を受けました。東京商工会議所では、連続講習会などで、一部の東京の建設企業がこれを使用したＢＣＰ策定に取り組んでいます。

3．内閣府「事業継続ガイドライン第三版 解説書」

ＢＣＰ策定のための全般的なガイドラインで、詳しい解説が付いています。地震を想定した場合の説明も多いので、ＢＣＰを詳しく知りたい方にはまずお勧めできる資料です。

4．中小企業庁「中小企業ＢＣＰ策定運用指針」

政府が作成した中小企業向けの指針で、ホームページ上でも策定作業が行えます。各地で毎年、講習会が開催されています。関係資料が豊富なのも特長です。

5．（社）日本建設業団体連合会「建設ＢＣＰガイドライン（第4版)」

首都直下地震を対象とした大手・中堅の建設企業向けのＢＣＰガイドラインです。建設企業向けのＢＣＰ策定資料として、地域の建設企業にも参考になります。

地域建設企業における
「災害時事業継続の手引き」
～災害に強い企業として評価を得るために！～

第３版

編集・発行　一般社団法人　全国建設業協会
〒104-0032　東京都中央区八丁堀2丁目5番1号
TEL 03（3551）9396
http://www.zenken-net.or.jp

製作協力　一般財団法人　建設経済研究所
〒105-0003　東京都港区西新橋3-25-33
TEL 03（3433）5011

許可なく複製転載を禁ず

印刷　株式会社第一印刷所
2020.5

一般社団法人 全国建設業協会
〒104-0032
東京都中央区八丁堀２丁目５番１号
☎ 03(3551)9396(代表)

VEGETABLE OIL INK
FSC www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C012835