

寄稿2

自治体BCPの現在地とこれから
「あなたの街のBCPは本当に「動く」計画になっていますか」

クロスパートナー株式会社 代表取締役
特定非営利活動法人事業継続推進機構 理事
(一財) 和歌山社会経済研究所 研究委員

黒川 久生

1. BCPを取り巻く最新動向(企業・自治体の状況)

1-1 企業BCPの最新動向

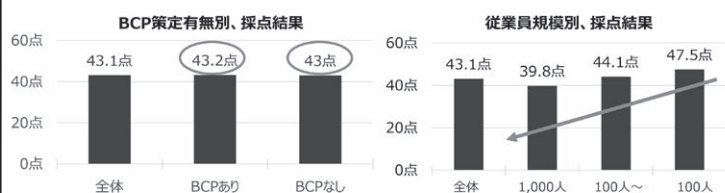
近年、企業におけるBCP(事業継続計画)は、従来の「災害対応の文書作り」という位置づけから大きく変化しつつある。特に、南海トラフ地震や首都直下型地震など、30年以内に70～90%の確率で発生するとされる巨大地震が現実味を帯びる中で、「漠然とした災害マニュアル」ではなく、「(近いうちに)災害が必ず起きる前提で、それまでに社内の対応力として何を獲得しておくか」という逆算型の計画的な対応づくりへと移行している企業も見られるようになっている。

企業が直面する課題として、従来型BCPに限界が生じている。地震・水害・感染症といった複合災害が連続して発生する現代において、「想定に基づく計画書策定」だけでは従業員の行動が伴わず、対応できないことが明らかになったのである。実際、アンドレジリエンス社^(注1)が実施している災害時の初動対応力をシミュレーションにより検証する災害模擬訓練(=「見える化訓練」)では、すでに9万人が受講しているが、その結果はBCPの有無に関わらず平均点は43点にとどまり、「計画書がある=動ける」ではないという厳しい現実が浮き彫りとなった。ちなみに、採点は100点満点で50点以下は、「災害発生時に大混乱に陥り、対応は全て後追いとなり人命安全確保も十分に必要な対応もできない」ことを示す点数となっている。

BCP策定済企業と策定していない企業での比較

災害時の事業継続計画「BCP」策定の有無で点数に差なし BCP策定の意味は？

自社のBCP策定の有無について回答があった社員のデータを比較すると、策定している企業・組織の平均点が43.2点、未策定が43点とほとんど差が無く、BCP策定有無が行動力の結びついていない実態が明らかになっています。また、従業員数別に比較すると、従業員数1,000人を超える大規模企業の平均点より、100人未満の企業の平均点が高いという驚くべき結果となっています。



©2026 Andresilience Co., Ltd. All rights reserved.

出典:アンドレジリエンス株式会社提供資料より

こうした背景から、企業は文書整備よりも、初動対応力・自己対応力・応急救護能力の強化に重点を移しつつある。特に、インバスケッ
ト型訓練^(注2)や応急救護訓練など、実践的な訓練の導入が進んでいる。

これらの動向は、自治体 BCP にとっても極めて重要な示唆を含んでいる。なぜなら、自治体は企業以上に「初動の遅れ」が地域全体の被害に直結するためである。

1-2 自治体 BCP の最新動向

過去には、地域防災計画が策定されているが、災害発生時の職員や来庁者の被災を前提とした初動対応から地域防災計画につなげるための業務継続計画（BCP）が策定されていないケースが目立っていたが、総務省調査によれば、都道府県・市町村ともに BCP 策定率はほぼ 100%に達した。しかし、策定率の高さが実効性を意味するわけではない。むしろ、明らかになった企業の課題は、自治体においてより深刻な形で現れるのではないかと懸念される。

自治体では、職員異動が頻繁に行われるため、初動対応力が継承されにくいという構造的課題がある。また、訓練が形骸化し、計画書の内容が現場で活かされないまま放置されるケースも少なくない。さらに、庁舎が被災した場合の「初動 24 時間」の行動が曖昧であることや、通信障害によって本部との連絡・指示が届かない可能性があることも、地域各所での対応が必要な自治体特有のリスクとして挙げられる。

企業の調査結果と同様、自治体でも「計画書はあるが、初動で動ける職員が少ない」という現実が存在する。これは、自治体 BCP の実効性を高めるうえで避けて通れない課題である。

2. 自治体 BCP の特徴

自治体 BCP の最大の特徴は、住民の生命・生活を守る行政機能を止めないことにある。初動の遅れは後追い対応につながり、「初動 1 時

間遅れは、復旧 1 日遅れ」、「初動 1 日遅れは、復旧数ヶ月遅れ」にもなりうる。

行政の初動が遅れば、負傷者救護、避難所開設、物資配布、被害調査が遅れ、住民の生命に直結する。特に、災害発生直後の 24 時間は、通信障害や混乱により、本部との連絡・指示が届かない可能性が高い。このため、現場が自律的に判断し、動ける体制が不可欠となり、職員一人ひとりの判断力が地域全体の被害を左右することになる。

3. 自治体 BCP を作成する意義

3-1 行政機能の停止を防ぐ

行政の初動が遅れると、避難所開設が遅れ、住民の安全が確保できない。負傷者救護が遅れば救命率が低下し、被害情報が集まらなければ地域支援が遅れる。結果として、地域全体の復旧が数ヶ月単位で遅れる可能性がある。

3-2 職員の判断を支え、混乱を防ぐ

自治体でも「文書より判断力」が重要であり、現場が迷わず動ける状態をつくることが BCP の本質である。

3-3 地域全体の復旧スピードを左右する

企業の復旧が遅れる理由として「設備・メンテナンス業者の奪い合い」等があるが、自治体でも同様である。支援物資、医療資源、ボランティア、広域支援部隊などは要請の迅速さが鍵となるため、自治体の初動の遅れは地域全体の復旧の遅れに直結する。

コラム①

BCPは「計画書」ではなく 「初動をつくる仕組み」

9 万人の訓練データでは、BCPの有無と初動力には相関がない。自治体でも同じであり、分厚い計画書だけでは「動ける職員」は生まれない。自治体 BCPの本質は、職員が動ける状態をつくることにある。

4. BCP 訓練を継続的に実施する意義

4-1 訓練でしか見つからない課題

訓練を行うことで、初動 24 時間の曖昧さ、負傷者救護の不備、情報収集の遅れ、参集困難、通信障害など、計画書では見えない課題が明らかになる。

4-2 新任職員・異動職員への知識継承

自治体は異動が多く、初動力が継承されにくい。訓練は、自治体の記憶をつなぐ仕組みである。

4-3 関係機関との連携強化

消防、警察、医療機関、社協、地域企業などと連携し、想定外の状況で判断する訓練も効果的である。

5. 残念な BCP の例

- ・分厚いだけで読まれない
- ・想定が細かすぎて、想定外に弱い
- ・初動 24 時間の行動が書かれていない
- ・訓練をしていない、または形骸化
- ・職員が「自分が何をすべきか」を理解していない

コラム②

“残念なBCP”は災害時に組織を混乱させる

初動が1時間遅れると復旧が1日遅れる。BCPは“作ること”より“使えること”が重要である。

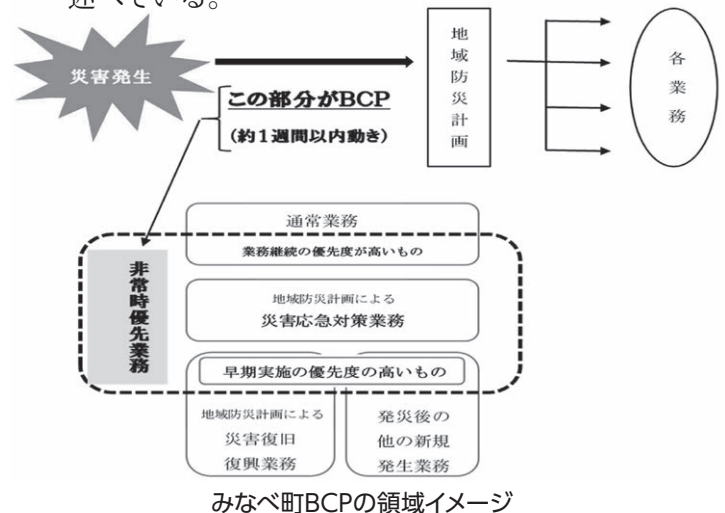
6. 和歌山県みなべ町の BCP の実施状況

みなべ町より外部知見導入のご相談が（一財）和歌山社会経済研究所にあり、クロスパートナー（株）との協働で、BCP 策定及び訓練実施をご支援させていただいている。事例紹介としてみなべ町の実施状況を同町 総務課 消防防災室長 越本進男さんのコメントとともに紹介させていただく。

6-1 BCP 策定の背景

みなべ町は南海トラフ巨大地震の想定震源域

に位置し、津波高は最大 14 メートルと推定されている。地域防災計画では応急復旧や広域連携は整理されているものの、発災直後の初動行動や優先業務の時系列整理がまだ途上にあった。越本室長は「地域防災計画は大事だが、発災直後の“最初の数時間”は書ききれていない。職員自身も被災者になる可能性がある中で、何から始めるかを示す仕組みが必要だった。」と述べている。



6-2 BCP の特徴・重点施策

みなべ町の BCP は、以下の 3 点を中心に構成されている。

①初動の行動整理（行動チェックリスト化）

- ・地震発生から 1 時間以内、6 時間以内、24 時間以内、3 日以内、1 週間以内に、「誰が、何を使って（どのようにして）、何をするか」を明確化
- ・庁舎被災時の建物点検、負傷者対応、情報収集などを時系列で整理
- ・室長コメント：「行動チェックリストがないと動きにくい。何から始めればいいのかが分かるだけで職員の動きは大きく変わる。」

②優先業務の選定と代替庁舎の確保

- ・非常時に最優先で実施すべき業務を絞り込み
- ・津波浸水を想定し、第 2・第 3 の代替庁舎候補を設定
- ・室長コメント：「巨大地震なら庁舎は確実に被災する。どこに逃げるか、どこで業務を

続けるかを事前に決めておく必要がある。」

③災害対策本部の機能強化

- 本部の立ち上げ手順を整理
- 情報収集・被害把握の方法を標準化
- 通信手段の多重化（無線・衛星通信等）を段階的に整備

6-3 訓練の実施状況

みなべ町は 2022 年以降、毎年継続して BCP 訓練を実施している。訓練は「作って終わり」にしないための運用フェーズとして位置づけられている。

● 2022 ～ 2023 年度：初動力の可視化

① 大規模地震対応模擬訓練（シナリオ非提示型）

- 動画で災害状況を次々提示
- 職員がその場で判断し、初動対応力を可視化
- 室長コメント：「訓練以上のことは本番ではできない。まず“自分が動けるか”を確認することが大事。」

② 優先業務に基づく状況想定訓練

- 各課から参加した職員がワークショップで「誰が・何を・どうやって」を時系列で整理
- 課題を抽出し、課題管理表に反映

● 2024 ～ 2025 年度：全庁的な拡大

- 全庁的に参加者を入れ替えて、年 2 回の状況想定訓練を実施
- 新規職員の参加が増加
- 「年 1 回は全員が受けるべき」という声も多い
- 他部署の動きが理解でき、横のつながりが強化
- 室長コメント：「防災は消防防災室だけの仕事ではない。全職員が関わる仕事だという意識が広がってきた。」

● 訓練の効果

- 職員の防災意識が年々向上
- 他部署の業務理解が進み、庁内コミュニケーションが改善
- 「初動で何をすべきか」が明確になり、迷い

が減少

- 室長コメント：「若い職員は大きな災害を経験していない。だからこそ訓練で疑似体験するしかない。」

6-4 課題管理と改善状況

訓練後は毎回、課題管理表に課題を整理し、改善状況を確認している。

● 改善が進んだ項目

- 通信手段の強化（来期対応可能・対応済みの項目あり）
- 代替庁舎候補の見直し
- 行動チェックリストの更新

● 課題が残る項目

- 予算化が必要な項目は進捗が遅れがち
- 全職員参加の仕組みづくり
- 被災地経験の継承（派遣機会の減少）

室長コメント：「外部の専門家に入ってもらうことで、新しい考え方や手段を取り入れることができる。一定の経費は伴うが、実効性の高い BCP を構築するためには必要な投資であると考えている。」

6-5 室長コメント（総括）

みなべ町の BCP 運用を総括する形で、室長は次のように述べている。「南海トラフ地震は必ず来る。昭和南海地震から 80 年が経ち、周期的にもいつ起きてもおかしくない。だからこそ、初動で何をすべきかを全員が理解しておく必要がある。訓練は“忘れないための仕組み”であり、訓練以上のことは本番ではできない。継続して取り組むことが、町の未来を守ることにつながる。」



7. まとめ：自治体 BCP は「地域の未来を守る計画」

みなべ町の取り組みは、自治体 BCP の本質を体現している。初動行動の明確化、優先業務の整理、代替庁舎の確保、全庁的な訓練の継続、課題管理と改善、外部知見の活用、若手職員への知識継承。これらはすべて「地域の未来を守るための行政の責任」という視点で一貫している。

企業の災害対応力強化に向けた教訓は、自治体にとってさらに重要である。想定外が前提であり、初動が勝負であり、文書より行動が求められる。訓練こそはその解決策であり、職員一人ひとりの判断力が地域の未来を左右する。

自治体 BCP は、「行政機能を守る計画」だけではなく「地域の未来を守る計画」である。

<脚注>

P10（注1）

アンドレジリエンス株式会社：企業・団体向けに災害対応力強化のための実践的なBCP 訓練や策定支援、応急救護訓練などを提供している三井不動産のグループ企業

P11（注2）

インバスケット型訓練：架空の災害状況や役割等を設定し、制限時間内に多数の案件や課題を処理する訓練