

## 第5章 介護施設・事業所の BCP 策定支援

——サービス継続のために重要なポイント



高田 直美

東京都中小企業診断士協会医療ビジネス研究会

### 1. 支援のきっかけ

#### (1) 事業継続計画（BCP）策定の必要性

令和3年度の介護報酬改定で、介護施設・事業所に、感染症や自然災害が発生した場合、介護サービスが安定的・継続的に提供されることが重要であることから、事業継続計画（BCP）の策定が義務づけられた。

なお、BCPの策定には時間を要することを考慮して、3年間の経過措置が設けられ、完全義務化は令和6年度からである。

厚生労働省のホームページには、「新型コロナウイルス感染症編」と「自然災害編」の2種類の業務継続ガイドラインが公開されている。また、新型コロナウイルス感染症編では、様式ツール集とサービスの類型（入所系、通所系、訪問系）ごとにひな型と動画を公開している。

#### (2) 介護事業者にはBCPが必要な理由

介護サービスは、要介護者、家族などの生活を支えるうえで欠かせない。地震や水害などの大規模災害の発生、さらに感染症が流行した場合にも、介護事業者は、適切な対応を行い、利用者に必要なサービスを継続的に提供できる体制を構築することが必要である。

自然災害が発生した場合は、利用者の安全確保と同時に、職員の過重労働やメンタルヘルス対応への適切な措置を講じることも求め

られる。

このため、大規模災害や感染症流行に備え、介護サービスの業務継続のために平時から準備・検討しておくべきことや、発生時の対応などをまとめたBCPの作成は重要である。

### 2. 介護施設・事業所のBCP作成

#### (1) BCP作成のポイント

介護サービス事業者は、感染症や自然災害が発生した場合でもサービスの継続が求められる。そのために重要なポイントは、次のとおりである。

##### ①関係者との情報共有と体制の構築

災害発生時の迅速な対応には、平時と緊急時の情報収集・共有体制や情報伝達フローなどの構築がポイントとなる。全体の意思決定者を決めておくこと、各業務の担当者を決めておくこと、関係者の連絡先、連絡フローの整理が重要である。

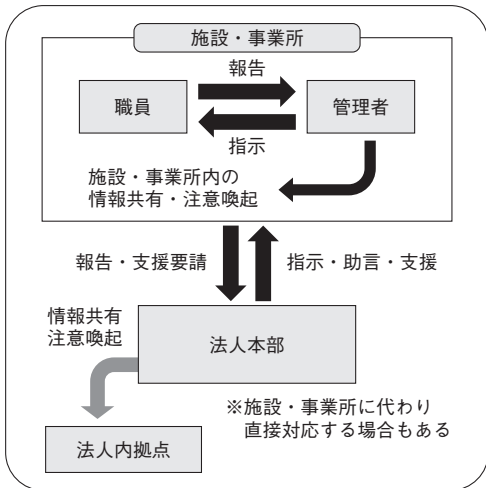
新型コロナウイルス感染（疑い）者発生時には、関係各所への報告や情報共有が必要である（図表1）。

##### ②自然災害対策：事前と被災時の対策準備

事前には建物・設備、そしてライフライン（電気・ガス・水道）の点検、耐震の準備、データのバックアップなどを行っておく。

被災時は、人命安全のルール策定と徹底、事業復旧に向けたルール策定と徹底を行う（図表2）。

図表1 感染（疑い）者発生時の報告



出所：厚生労働省老健局「介護施設・事業所における新型コロナウイルス感染症発生時の業務継続ガイドライン」（2020年）

図表2 自然災害 BCP のフローチャート

2. 平常時の対応
(1) 建物・設備の安全対策
(2) 電気が止まった場合の対策
(3) ガスが止まった場合の対策
(4) 水道が止まった場合の対策
(5) 通信が麻痺した場合の対策
(6) システムが停止した場合の対策
(7) 衛生面（トイレ等）の対策
(8) 必要品の備品
(9) 資金手当て

3. 緊急時の対応
(1) BCP 発動基準
(2) 行動基準
(3) 対応体制
(4) 対応拠点
(5) 安否確認
(6) 職員の参集基準
(7) 施設内外での避難場所・避難方法
(8) 重要業務の継続
(9) 職員の管理
(10) 復旧対応
【通所サービス固有事項】
【訪問サービス固有事項】
【居宅介護支援サービス固有事項】

出所：厚生労働省老健局「介護施設・事業所における自然災害発生時の業務継続ガイドライン」（2020年）

### ③感染症対策

感染（疑い）者が発生した場合でも、入所者・利用者に対して必要な各種サービスが継続的に提供されることが求められる。対応について整理し、平時から訓練（シミュレーション）を行うことが有用である。

職員が感染者や濃厚接触者となることなどで職員が不足する場合には、施設・事業所内・法人内における職員確保体制の検討、関係団体や都道府県などへの早めの応援依頼を行う。

### ④業務の優先順位を整理

自然災害時は、可能な限り通常どおりのサービス提供を行うことを念頭に、職員の出勤状況に応じて対応できるように、業務の優先順位を整理しておく。

自然災害で介護サービスが中断してしまった場合は、介護サービス提供に必要な資源を補って、速やかに復旧させる。職員が不足し、ライフラインが停止することを踏まえ、重要業務に優先して取り組む。

### ⑤普段から周知・研修、訓練を行う

危機発生時においても迅速に行動ができるよう、関係者に周知し、平時から研修、訓練（シミュレーション）を行う。また、最新の知見などを踏まえ、定期的に見直すことも重要である。

### (2) 業務が中断した場合にすること

#### ①自然災害により業務が中断した場合

足りない資源を補って事業を継続することが必要である。たとえば、電力供給が途絶えた場合は自家発電装置を使う、職員が不足した場合は応援を送ってもらうなどの代替策を講じる必要がある。

#### ②感染症により職員が足りない場合

重要業務を優先して行うことが大事である。重要業務は、介護サービスの中核部分で、平常時と同様に継続すべきことであり、たとえば、食事や医療的ケアなどがある。

以上から介護事業者に求められるBCPとは、平常時にこそ準備を進めることが重要となる。

### 3. 2つの支援事例

#### (1) 訪問系サービス事業者

同社は2014年11月に会社を設立し、現在、従業員数37名となっている。2015年に訪問看護リハビリステーションを開業し、2020年2月に居宅介護支援事業を開業、2020年4月に訪問マッサージ事業を開業した。

BCP策定のために全社プロジェクトを立ち上げ、4つの事業所でプロジェクトメンバーを選定した。プロジェクトメンバーが各事業所の状況に合わせて、厚生労働省のひな型の「第三章 初動対応」（感染疑い者が発生した際の初動対応について、迅速な対応ができるよう準備しておく）の部分を作成した。

本部は第I章 総則（1 目的、2 基本方針、3 主管部門）、第II章 平時からの備え（対応主体の決定、計画のメンテナンス・周知と、感染疑い事例発生時の緊急時対応を見据えた事前準備を実施する）、第IV章 感染拡大防止体制の確立（感染疑い者の検査対応中に、感染拡大防止体制の確立を迅速に対応することができるよう準備しておく）を作成した。

総務のメンバーが様式1～8のリストを作成した（図表3）。

図表3 様式リスト

No.	様式名
様式1	推進体制の構成メンバー
様式2	施設・事業所外連絡リスト
様式3	職員、入所者・利用者 体温・体調チェックリスト
様式4	感染（疑い）者・濃厚接触（疑い）者管理リスト
様式5	（部署ごと）職員緊急連絡網
様式6	備蓄品リスト
様式7	業務分類（優先業務の選定）
（参考）様式8	来所立ち入り時体温チェックリスト

出所：厚生労働省「介護施設・事業所における業務継続計画（BCP）作成支援に関する研修資料・動画 様式ツール集」（2020年）

中小企業診断士がプロジェクトメンバーの作成した資料を確認したところ、事業所によって記載内容にばらつきがあった。細かく書くことができている事業所もあれば、書き方がわからず空欄が多いところもあった。何を書けばよいかわからないという書式の内容の理解ができないという問題から、連絡先を誰にすればいいのかわからないという社内体制の認識の違いなどもあった。

中小企業診断士からは書式の内容に関しては、何が求められているのかを説明した。また、全拠点で統一感のある記載内容とするように伝えた。

よくある問題としては、記載内容が漠然としていることが多いため、詳細を明記するように伝えた。

たとえば、「サービスの必要性を検討し」と記載する場合は、誰が検討するのかを明記する。また、「解熱後2週間は訪問中止」と記載する場合は、解熱した日をいつ、誰が、どのように確認するかなどのフォローの仕方を決めておく。「医療機関受診」で、「かかりつけ医に相談し、受診」と記載する場合は、かかりつけ医への相談・受診日および受診結果などをいつ、誰が、どのように確認するかなどのフォローの仕方を決めておく。「自治体・関係団体への依頼」で、「地域のステーションとも協力体制を事前に確認」と記載する場合は、様式2「施設外連絡リスト」には、協力体制にある地域のステーションを記載する。可能であれば様式2「備考」欄に「協力体制あり」と明記することを伝えた。

さらに、厚生労働省の様式1～8を一から記載しようとする業務量が増えて大変であるが、自社にすでにある書類に関しては、それを使うことを勧めた。

また、毎年のBCP文書の内容見直しと訓練実施を定め、それに向けて通常業務で使用している自社の書式を改良したほうが、長い目でみると手間がかからず、実効性の高いBCP文書となることを伝えた。

なお、自然災害発生時における業務継続計

画の厚生労働省書式は、新型コロナウイルス感染症用と異なり、本文の中にリストを挿入する形で構成されている。可能であれば厚生労働省書式を改良して、「本文とリストを分離」することを勧めた。

理由としては、①本文とリストを分離したほうが更新・見直しが容易、②コロナ用と自然災害用で共通のリスト（たとえば、職員緊急連絡網など）がある、③本文をシンプルにすることで有事の際に迅速な行動ができるからである。

以上のように細かく記載内容などを教えていき、最終的にBCPを策定することができた。

## (2) 入所、通所、訪問サービス事業者

もう1社は、2014年設立、従業員数75名で、従来の介護保険制度の療養通所に、児童福祉法に定める児童発達支援事業の指定を受けることによって、0歳の障がい児から高齢者まで通えるデイサービスを行っている。

さらに、「多機能型」の指定を受け、食事や入浴といった生活介護事業や、普段は通学していたり在宅での教育を受けていたりする子どもの放課後デイサービスを一体的に行うことで、本人の年齢に関係なくケアを提供している。療養通所は、痰吸引や人工呼吸器を装着している医療的処置が常に必要な方や看護師による観察を必要とする医療ニーズの高い方が利用できるようになっている。

入所、通所、訪問の全事業を行っており、各部門でBCP策定の担当者を選抜した。しかし、このような事業計画策定に慣れていないため、会議を行ってもどのようにBCP策定を進めればよいかかわらず、さらに日常業務が忙しいため、遅々として進んでいなかった。

中小企業診断士が会議メンバーに入ることによって、定期的に毎月、会議を行うことにした。会議までに各部門担当者が作成する資料を決めて、会議で各担当者が作成した内容に対して、中小企業診断士がアドバイスをを行った。

担当者が何を記載すればよいかわからない部分に関しては、記載が必要な内容の説明を行った。修正が必要な部分も、好ましい記載内容や事業所ごとに異なる点や共通点を各自が理解できるようにまとめていった。

日常業務が忙しいと次の会議の設定が遅れることもあるため、事業所の代表に会議日程を督促し、定期的に行うようスケジュール管理も支援した。

最終的にBCPを策定することができ、事業所の代表から、自社だけでは作成方法や記載すべき内容もわからず、スケジュールどおりに進めることもできなかったため、専門家の支援は大変ありがたかったと感謝された。

## 4. BCP策定支援のポイント

介護事業者は日常業務が忙しく、従業員が事業計画作成に慣れていないこともあり、厚生労働省の様式のひな型はあるが、どのような内容を書けばよいかかわからないこともある。また、これまで自施設で使っている緊急連絡先一覧もそのまま活用することが可能であるが、それがわからず全資料を作成しようとして時間と手間をかけてしまうこともある。

最初から全資料を完全に記載することを目指さず、専門家のアドバイスを参考に可能なものから順次改良していくことで問題はない。

介護施設・事業所におけるBCP策定において、同策定に精通している中小企業診断士による助言は、事業者や従業員にとって大いに参考になる。BCP策定をスケジュール立てて、伴走して進めていくことで、貢献できることが多いと思われる。

### 高田 直美

(たかだ なおみ)

経営支援(戦略、マーケティング)、研修、執筆、地域活性化支援、若者・女性活躍支援などに携わる。行政の起業家育成事業の専門家、経営者や大学のメンターなども務めている。2016年中小企業診断士登録。

