

連載

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第56回 パンデミックBCPセミナーの実況中継です

(株)ソフィア 平松 徹



1. パンデミックについてのBCP(事業継続計画)も必要

今BCPの必要性がさかんに取りざたされています。親企業がBCPを導入すれば下請けにも要求し、下請けはそれを受け入れ、BCPを作らざるをえません。

今は震災が問題ですが、例えば昨年インフルエンザの世界的流行である「パンデミック」が大きな話題になりました。その時期にパンデミックを想定してのBCP(事業継続計画)についての講演を何回かしました。新型インフルエンザは今年の冬にも流行の恐れが十分にあります。それに備えて、BCPも必要です。

昨年の講演を思い出して、今回「パンデミックBCPセミナー実況中継」を書くことにいたしました。

2. 講演の始まりです

そのときの講演、まずパンデミックが実際に発生したらどうなるかで話を始めました。

平成24年2月1日 (海外で新型インフルエンザが発生)

WHO(世界保健機構)は、某国で新型インフルエンザが発生したと発表。日本政府や地方自治体の広報では、国内での発生に備えた準備をするよう呼びかけています。

ところが、都内で中小企業を営むA社のB社長は、他人事のように聞き流し、何ら対策を講じようとしませんでした。

新型インフルエンザが発生した場合、WHO(世界保健機構)がそのことをまず公表します。これを受け政府では、発生国からの空港や港を限定し

検疫を集約し、感染のおそれがある者を宿泊施設等で停留(10日程度)するなどします。水際対策です。

3. そして1週間後…。

平成24年2月8日 (海外発生から1週間・都内で感染者が確認)

早朝のニュースで、都内で新型インフルエンザの感染者が確認され、マスクの着用や外出後の手洗い等を徹底するようとの報道がありました。

昼にはついに死亡者も出たので、B社長は総務担当にマスクと消毒液の購入を指示しました。しかし、すでにマスクなど品切れの状態でした。

夕方には感染者はかなり増え、学校、幼稚園、保育園が休校・休園になることが報道され、A社の数名の共働きの社員が休暇を取りたいと訴えてきました。

感染拡大防止のため、学校、幼稚園、保育園など休校や休園がすぐにあると考えておくことが賢明です。社員に子供の面倒を見るために欠勤者が発生することを想定する必要があります。

4. 事態は次々と深刻の度合いを増していきました

平成24年2月9日 (都内発生の翌日)

社員のひとりから、高熱が続き、咳き込む症状で欠勤するとの電話があり、「昨日の帰宅電車内で激しく咳き込む人の側にいました。しかし、車内が混雑していて動けない状況でした。」とのことでした。

その日の午後、材料調達先のC社社長から、

「社員に感染者が出て、保健所の要請で社員の多くが自宅待機となり、操業中止します」との電話連絡があり、材料在庫が少ししかないため、追加確保を交渉しましたが無理でした。

夕方、近くのスーパーで買物をしたB社長の奥さんは、店員が「店内への入場制限をしています。お互い離れてお待ちください。」と大声を張り上げ、買物客が殺到し混乱しているとの様子をB社長に話してくれました。

電車、バス等の公共交通機関を混雑時に利用すると感染の危険があります。あらかじめ帰宅時間などについて社内で検討などしておくことが大切です。また、地域での感染初期には、感染拡大をできるだけ抑え込むため、感染者に接触した人に対し、保健所が感染症法に基づき自宅待機の要請(10日程度)を出すことにしています。

人との近接を避けるため、スーパーなどの店舗には入場制限などの混雑防止措置がとられる可能性もあります。

感染が拡がり、被害が拡大するのが一番困る事態です。そのために人の接触が制限される措置が次々に実施され、いろいろな機能が停止することを想定しておくことが大事です。

平成24年2月10日 (都内発生から2日目)

午後には、社内で40℃の発熱や咳も激しく、新型インフルエンザの症状を呈している人がいるとのことで、社内は騒然となりました。

保健所に電話しましたがなかなか繋がりませんでした。ようやく繋がって得られた指示は、救急車やタクシーを使わずに指定した病院へ連れていくようにとのことでした。車で出勤していた社員に運転を無理にお願いし、総務担当に付き添わせようとしたのですが、「マスクさえ用意がないのは会社の怠慢ではないですか、まだ子供も小さいし…」と泣きつかれ、結局、B社長自身が付き添うことになりました。病院に付き添ったB社長は、マスクもしていなかったもので自宅待機を強く勧められました。

保健所としては、救急車は症状の重い患者に残さなければなりませんし、タクシーを使うと感染

が拡がる懸念があるので、使わないようにとの指示を出します。

感染者に付き添う場合には、マスク、手袋、ゴーグルなどを着用すべきですし、感染者の席や周囲及び感染者が触ったところの消毒作業も必要になります。

平成24年2月11日 (都内発生から3日目)

A社では欠勤者が増え続け、搬送トラックも確保しにくくなり、渋滞も重なって、納入が遅れ始めました。そこで、B社長は会社休業を考え、主な取引先に相談しました。しかし、取引先から、「うちの商品は国民生活に不可欠であり、政府や自治体から業務継続するよう要請されている。A社製品はその主要部品であり休業されては困る。」といわれ、操業を続けざるを得ませんでした。

感染により運転手が不足する一方、生活必需品の輸送需要は高まることから、輸送手段の確保が困難になることが予想されます。医療やライフライン等社会機能維持などの重要業務に使われる商品やサービスを供給している事業者には、政府や自治体から業務継続の要請がされることになっています。それ以外の商品の供給等については、社員の安全等を考慮して、一時休業の検討も必要になってきます。

平成24年2月15日 (都内発生から1週間)

A社での欠勤者はついに4割となり、休業するしかない事態に追い込まれました。

新型インフルエンザによる感染者は約25%と想定されていますが、学校の休校等に伴う育児等で、欠勤者は4割程度と見込まれます。

5. 資金繰りにも支障が…

平成24年3月1日 (都内発生から3週間～5週間)

社員の安否確認をしたところ、社員の感染はさらに拡がっているようで、再開のタイミングがつかめません。

資金繰りにも懸念が出てきたため、B社長は公的融資の申込みに取引先の金融機関の相談窓

口に行きましたが、相当の混雑でなかなか順番が来ないし、いつ融資開始されるかわからないとのうわさを聞き、大きな不安をいただきました。

生産が進まない、売上げや顧客が激減するなどの問題から収入が相当落ち込むことを予測し、資金繰りを考えておく必要があります。

平成24年3月5日 (都内発生から8週間)

感染のピークが下火になったとの報道があり、会社を再開しました。しかし、必要な材料の入庫が滞り、社員も揃わず、発生前の操業ができるまで相当の期間を要しました。この間の収入はなく、今後の経営をどうしようかとB社長は苦悩しています。

新型インフルエンザは感染性が強く、ほとんどの地域で被害が発生しますので、つなぎ融資などが必要となる企業は相当多くなります。

6. 企業への影響

事例で見てきましたが、企業への影響としては、

- ・ 自宅待機社員や子供が幼稚園や学校に行けない社員がでて、通常の操業ができなくなる。
- ・ 仕入先が操業中止して、資材などが入ってこなくなる。
- ・ 売上げ減少の影響で資金繰りがきつくなるが、取引金融機関も混乱していて融資の申し込みさえなかなか難しい状況になる。

7. 新型インフルエンザA(H1N1)とは

新型インフルエンザA(H1N1)は、従来、豚が感染していた豚インフルエンザA(H1N1)ウイルスが、「人から人」へと感染できるものに変異した新型インフルエンザウイルスに感染して起こる病気のことです。

新型インフルエンザは、いつ発生してもおかしくない差し迫った危機で、ひとたび発生すれば人類に免疫がないため、すぐに世界中に広がります。

人口密集の東京では、想像を超える大被害になると心配されています。国の試算によると、全国

民の約25%が感染し、約17万人から64万人の死者が出るとの予測もあります。

大流行により、数週間から数カ月ビジネスが中断する可能性があり、中小企業においては「倒産の危機」に直面する危険があります。ただ、あらかじめの備えをしておくことで、倒産の可能性は大きく減少します。

大流行に備え、それぞれの事業者が、お客様や従業員と家族の生命の安全を第一に考え、感染拡大防止の対策を実施する必要があります。マスクの着用、手洗いの励行などによる予防策の徹底や、感染の疑いや心配のある従業員は出勤させないなどの対策が必要です。

そこで必要になるのが、BCPです。

8. BCPとは、

BCPとは、企業が地震や大火災、新型インフルエンザの大流行などの緊急事態に備えて、普段から事業を継続するための対策などを取りまとめた計画のことをいいます。

『緊急時にどの事業を継続させるのか?』や『そのため何を準備し、どのように継続するのか?』などを検討します。

新型インフルエンザの流行時には、働くことのできる人員や部品・原材料の入手などに制約が生じることが想定されます。そのような状況の中で、自社の事業の継続を考えていかなければなりません。

そのため、不十分な条件の下でも事業を継続していくための対処方針を検討し必要な経営判断をあらかじめ行っておくことが重要です。

こうした事前の対策を計画として定めておくことは、取引先などからの信頼の向上にもつながります。

9. BCPの計画・実行プロセス

BCPは具体的には表1の段取りで構築していきます。

表1 BCPの計画・実行プロセス例

項目	内容						
1 危機管理体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者を長とする委員会の設置 ・ 産業医や衛生管理者との連携 ・ 新型インフルエンザ対策を所管する部署、担当者の決定 ・ 経営者や管理職等が不在時の意思決定代行者の選定 ・ 感染発生国・地域からの早期人員撤退、出張規制の検討 ・ 従業員や取引先及び保健所の緊急連絡網の整備 <p>事業継続計画の立案に当たっては、経営者が率先し、危機管理・労務・人事・財務・広報などの責任者を交えて行う必要があります。</p> <p>また、就業規則や労働安全衛生にも関わることから、産業医、衛生管理者等をメンバーに加えることが望まれます。</p>						
2 継続すべき事業の分析と対処	<p>(1) 中核事業の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 限られた経営資源で継続すべき事業を、売上高、取引関係、将来展望などの観点から検討し、具体的に特定する。 ・ ただし、事業の規模や態様などによっては、特定の事業だけを継続するものとして選択するという考え方にはなじまない場合もある。「制約のある条件の下で営業を継続するためにはどうしたらよいか」という観点から、各社の実情に即して検討することが重要。 <p>(2) 重要業務の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受注の維持、部品や原材料の確保、在庫管理、出荷のための輸送手段の確保、支払・決済手段の確保など、中核事業を継続するために必要な業務を確認する。 <p>重要業務と中断を検討すべき業務の考え方</p> <table border="1" data-bbox="416 1137 1374 1480"> <thead> <tr> <th data-bbox="422 1146 576 1180">区分</th> <th data-bbox="576 1146 1367 1180">考え方</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="422 1180 576 1361">重要業務</td> <td data-bbox="576 1180 1367 1361"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医療関係、ライフラインの維持、食料や生活必需品の供給・流通等で国民生活に多大な影響を及ぼす業務 ・ お客様、取引先、株主等のステークホルダーへの影響、資金繰り、株価など財務面への影響が非常に大きく、経営上大きな影響を及ぼす業務 ・ 施設管理やシステム等で、他の業務を遂行する上で必要となる基盤業務 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="422 1361 576 1480">中断を検討すべき不要・不急業務</td> <td data-bbox="576 1361 1367 1480"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不特定多数の人を集める場や機会を提供することになる業務や不特定多数と対面しなければならない業務 ・ 出張、研修、新製品・新顧客開発等で緊急性が低い業務 </td> </tr> </tbody> </table> <p>(3) 重要な経営資源の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中核事業を継続するための業務を遂行するために必要な経営資源（人、物、金、情報など）を洗い出す。 <p>(4) 代替策などの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型インフルエンザの発生により重要な経営資源に制約が生じた場合に備えて、「人」を確保するための対策や、在庫品の積み増しなどの代替策を検討する。 ・ 新型インフルエンザの場合、事業継続のための対策として、必要な要員の確保が最も重要。 <p>要員の確保のための方策</p> <p>1) 複数班による交替勤務</p> <p>従業員を複数の班に分けて交替勤務を行うことで、従業員の同時感染を避けることができる。</p> <p>交替勤務の例</p> <p>① 発症していない従業員をいくつかの班に分け、班ごとに勤務班と自宅待機班に分類して、一定、期間ごとに交替する。</p> <p>② 就業している従業員（勤務班）の中から感染者が出た場合、自宅待機していた班が代替要員として就業する</p>	区分	考え方	重要業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療関係、ライフラインの維持、食料や生活必需品の供給・流通等で国民生活に多大な影響を及ぼす業務 ・ お客様、取引先、株主等のステークホルダーへの影響、資金繰り、株価など財務面への影響が非常に大きく、経営上大きな影響を及ぼす業務 ・ 施設管理やシステム等で、他の業務を遂行する上で必要となる基盤業務 	中断を検討すべき不要・不急業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不特定多数の人を集める場や機会を提供することになる業務や不特定多数と対面しなければならない業務 ・ 出張、研修、新製品・新顧客開発等で緊急性が低い業務
区分	考え方						
重要業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療関係、ライフラインの維持、食料や生活必需品の供給・流通等で国民生活に多大な影響を及ぼす業務 ・ お客様、取引先、株主等のステークホルダーへの影響、資金繰り、株価など財務面への影響が非常に大きく、経営上大きな影響を及ぼす業務 ・ 施設管理やシステム等で、他の業務を遂行する上で必要となる基盤業務 						
中断を検討すべき不要・不急業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不特定多数の人を集める場や機会を提供することになる業務や不特定多数と対面しなければならない業務 ・ 出張、研修、新製品・新顧客開発等で緊急性が低い業務 						

	<p>2) 在宅勤務 従業員が自宅のパソコンで業務を行うことで、人と接触する機会を減らすことができ、従業員への感染を防止することができます。</p> <p>3) クロストレーニング クロストレーニング（同一の業務について複数の従業員が習熟しておくこと）を実施する。 万が一重要業務の遂行に必須の従業員が感染した場合でも、代替りの要員が対応することができる。</p>
3	<p>有事の際の必要資金の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型インフルエンザによる事業リスクが顕在化し、通常の営業収入が確保できなくなる。有事の期間に発生する費用（従業員の給与、建物の賃借料など）を概算し、これをまかなうために必要な資金を確保する方策を検討する。 ・ 地震などの自然災害の場合は、建物、設備などの復旧費用を想定する必要があるが、新型インフルエンザの場合は、通常の状態に戻るまでの間の運転資金を確保することがより重要となる。
4	<p>従業員への周知徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の初動訓練を行っておくことで、新型インフルエンザ発生後に速やかに対処することができる。 ・ 1人の従業員がいくつかの業務をこなせるようクロストレーニングを行っておくことで、感染による欠勤者が出た場合でも代替の要員を確保することが容易になる。 ・ 実際に在宅勤務を試行してみることによって、有事の際の在宅勤務体制への移行がスムーズに実行できる。 <p>従業員に対して、感染防止策を徹底するとともに、新型インフルエンザ発生時の行動についての普及啓発を行う。</p> <p>新型インフルエンザ発生時に業務に従事する者に対しては、その感染リスクの低減方法を理解・納得させる。</p> <p>就業規則の「安全衛生」の条文を再度確認し、有事の際には会社に協力し、感染の防止などに全力を挙げ協力することを周知、徹底する。</p> <p>また、自社の事業継続の観点から必要な取引事業者に対し、感染防止策等の普及啓発を実施することが望ましい。</p>
5	<p>計画の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 策定した事業継続計画が前提としていること（事業内容や新型インフルエンザの特性など）が変わってしまった場合には、いざというときに役に立たない。策定した事業継続計画が現時点の状況に適合しているかを随時確認し、必要な見直しを行う必要がある。

10. 従業員の労務管理

新型インフルエンザ発生時の従業員に対しての労務管理についても検討しておきます。

①新型インフルエンザに備えて新たな事業継続計画を立案した場合、勤務する人員1人あたりの労働時間が延長することが労働基準法等に抵触しないことを確認する。

②事業主責任で休業した場合には、労働基準法上の休業手当の支払いが必要になる。(平均賃金の60%)

③業務実施の時の傷病は労災の対象になる。労災指定病院やその後の手続き等も検討しておく。

④就業規則を見直す。休業に関する条文に「自

然災害などで休業が必要な場合は、会社は該当従業員に即時の休業を命じることがある。」など入れる。

⑤従業員を危険にさらすことは法律違反です。

会社には従業員に対する安全配慮義務が法律に明確に規定されています。例えば、労働契約法には、「労働者の生命や健康などを新たな危険から保護し、…」とあります。従業員を危険にさらすことは法律違反であることを改めて確認しておいてください。

ご静聴ありがとうございました。

— 筆者 —

平松 徹(ひらまつ とおる)

中小企業診断士 環境、品質ISO主任審査員、社会保険労務士
(ホームページ→ソフィア平松徹→検索)