

## 新型インフルエンザと事業継続マネジメント(BCM)

黄野吉博  
社団法人日本工業技術振興協会

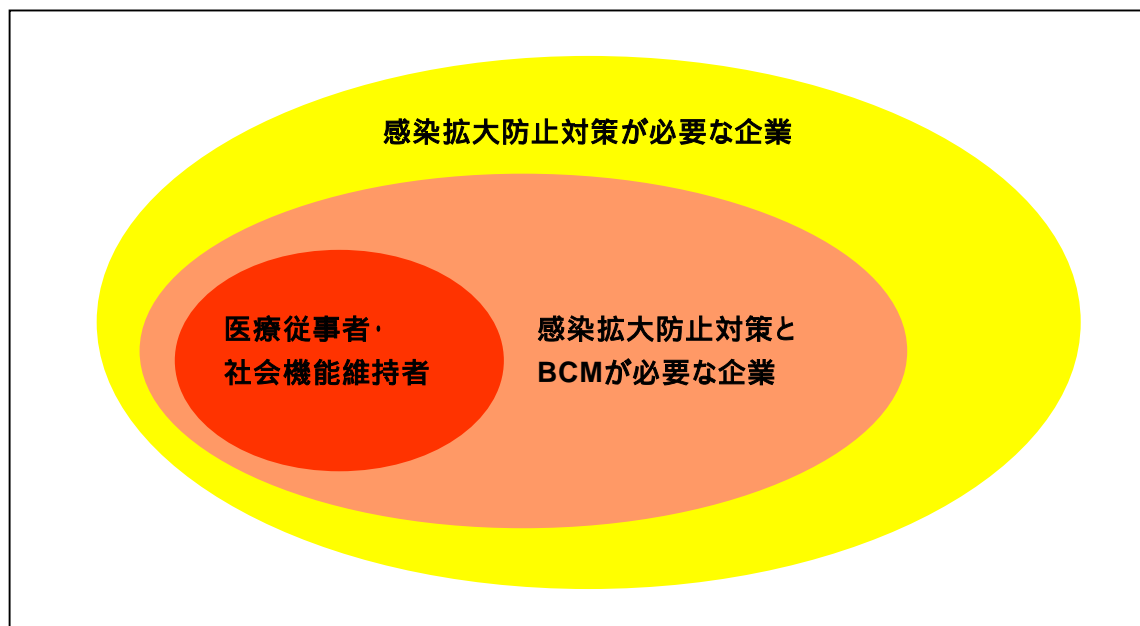
### 1. ウィルス封じ込め対策と感染拡大防止対策

豚インフルエンザ(H1N1)が2009年4月末にメキシコで唐突に登場し、世界も日本も振り回されています。対策には「ウィルスの封じ込め対策」と「感染拡大防止対策」がありますが、前者は主に国や都道府県が行うもので、企業は感染拡大防止対策を実施することになります。

感染拡大防止対策は具体的には、手洗いの励行や咳エチケット、マスクの着用、体温チェック、発熱時における病院・自宅等での療養、出張の自粛等のことです。

感染拡大防止対策は全ての企業で必要ですが、パンデミックの発生時にBCM(事業継続マネジメント)を活用し、事業や業務を継続する企業は、医療従事者と社会機能維持者を中心とした限られた企業になります。また、各企業のなかでも、感染拡大防止対策のみを行う部門と、感染防止対策とBCMを行う部門があります。

図表1 感染拡大防止対策とBCM



BCMが必要な企業とは、具体的には以下の企業ですが、政府が必要に応じ規定することがあります。また、企業内でも、以下に該当する部門は感染拡大防止対策とBCMを並行して行う必要があります。

#### A. 医療従事者

医療従事者・救急隊員・医薬品製造販売業者

B. 社会機能維持者

B1 治安維持関係： 消防士、警察官、自衛隊員、警備関係者など

B2 ライフライン関係： 電気、上下水道、ガス

B3 インフラ関係： 行政、通信、金融、報道、食料関係、輸送関係者など

C. 世界的に市場競争が激しい業界

ICT、電子、家電、太陽光関係、工作機械等

(注意) この業界は、日本での生産・販売が停止すると、その市場を他国の業界に奪われる恐れがあります。

## 2. 感染拡大防止対策とBCMの目的

感染拡大防止対策の目的とBCMの目的は次のとおり異なります。

(1) 感染拡大防止対策の目的

- 新型インフルエンザにかからないようにする
- 新型インフルエンザの感染拡大を防止する

(2) BCMの目的

- 新型インフルエンザの流行中も、医療機能を維持する
- 新型インフルエンザの流行中も、社会機能を維持する
- 新型インフルエンザの流行中も、世界市場におけるマーケットシェアを維持する

この両者は、場合によっては「対立」生じます。例えば、感染拡大防止のためには、「学級閉鎖や学校閉鎖」のように「企業閉鎖」が良いのですが、企業閉鎖は経済活動の停止を意味しますから、電気・ガス・水道の供給が止まり、医薬品や食品の供給も止まることとなります。これでは、個人・家庭・社会が困りますから、個人・家庭・社会が困らない程度には経済活動を続ける必要があります。この経済活動の継続には当該企業は事業や業務の継続が必要ですが、当該企業の従業員や関係者は感染の危険を冒すこととなります。

## 3. 感染拡大防止対策とBCMの具体的な内容

感染拡大防止対策には、次のようなものがあります。

- 新型インフルエンザの感染者の隔離、診療
- 新型インフルエンザの感染者を確認したため、小学校などの一時閉鎖
- 外来者の入場制限、または外出者の制限
- 発熱者の勤務禁止
- 勤務者はサージカルマスクの着用と、手洗い時にアルコール消毒を実施

これに対しBCMが対策を行うべき事象は、次のようになります。

- 新型インフルエンザのため本社経理課の半数が欠勤、入金確認業務が停止
- 新型インフルエンザのため東北工場の人事課の半数が欠勤、給与計算に遅れが発生

- 新型インフルエンザのため九州工場で欠勤者が増加中、一部の生産ラインが停止し、
- 新型インフルエンザのためITサービスの外注先で欠勤者が増加のため、保守サービスに支障が発生
- 新型インフルエンザのため、材料供給メーカーで欠勤者が増加し、材料の供給が停止
- 国からの貨物航空便が停止し、同国からの部品供給が停止

図表2は、新型インフルエンザ対策の対策本部要員の担当分野を表したものです。担当分野は就業規則の変更など就業に関する部分と、感染拡大防止対策に関する部分、そして事業・業務の継続であるBCMに関する部分に分けられます。

「就業規則の変更など」とは、「感染時の病気休暇の取り扱い」、「出勤禁止時の給与の取り扱い」、「有給休暇、特別休暇の取り扱い」、「パートや派遣等、非正規雇用者の取り扱い」などを整備する作業のことで、既に整備されている企業は不要です。

ここで、注目して頂きたいのは、感染拡大防止対策を主に検討する方と、BCMを主に検討する方は異なることです。経営者は両者の意見と提出データに基づき、バランス良く企業の方針を決めることになります。

図表 2 新型インフルエンザ対策本部(本社)

担当者	担当分野		
	就業規則の変更など	感染拡大防止対策	BCM
産業医・看護師			
衛生管理者			
社会保険労務士			
総務部門長			
人事部門長			
財務部門長			
IT 部門長			
営業部門長			
製造部門長			
研究部門長			
物流部門長			

： 担当する

： 助言を行う

#### 4. 新型インフルエンザ対策におけるBCMの考え方

新型インフルエンザに対するBCMの基本的な対策は、一部業務の縮小または停止と、社会機能

の維持および企業存続のために必要な事業・業務への代替要員の投入です。

従って、前節の事象に対して、企業が必要と判断した場合は次の対策を取ることになります。

- 代替要員を投入し、本社経理課の業務を継続させる
- 代替要員を投入し、東北工場人事課の業務を継続させる
- 代替要員を投入し、九州工場の生産を継続させる
- 外注先のITサービス会社と協力して、保守サービスを維持する
- 事前に当該部品の積み増し、またはセカンドサプライヤを確保する

新型インフルエンザは、企業の経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報のうち、直接的にはヒトを傷つける可能性があり、次にモノのうちの無形財である従業員の勤労意欲を傷つける可能性があります。従って、対策の基本は、ヒトが減少した場合の対策と勤労意欲の減衰防止になります。

ヒトが減少した場合の対策は、次のようになります。

1. 在宅勤務が可能な業務は、在宅勤務にする
2. 代替要員の投入で現状を維持
3. 代替要員を投入しても現状を維持できない場合は、事前に経営者が決めた優先順位に基づき人員を異動する。この場合、一部の事業・業務は休止する。
4. さらに勤務者が減少した場合は、最優先事業・業務に人員を集中し、他の事業・業務は休止する

勤労意欲の減衰防止は、次のようになります。

1. 在宅勤務を活用する
2. 家族に高校生以下の子供、介護が必要な方がいる方はなるべく勤務させない
3. 家族に発病者がいる方は、勤務させない
4. 発熱症状がある方は勤務させない
5. 社内で発熱者または疑似患者がでた場合は、すみやかに自宅又は病院・診療所にお連れする
6. 外来者の入場は制限する、また外出も制限する
7. 社内で感染が拡大しないように、マスクの着用、うがいと手のアルコール消毒を徹底する
8. その他、必要な処置を取することを従業員および関係者に周知する

## 5. 感染拡大防止対策とBCMの必要度

図表3は、本社、工場、支社、営業所など施設毎の感染防止対策の必要度(高・中・低)とBCMの必要度と可能性を表したものです。感染拡大防止対策は全施設で必要度は「高」と一律なのに対し、BCMは施設単位で違いが出ます。この違いは、以下の観点に依存します。

- 施設内で、人員を重要業務の支援に回す必要度 (高・中・低)
- 施設内で、人員を重要業務の支援に回す可能性 (高・中・低)
- 施設内で、外部から代替要員を確保し、教育する必要度 (高・中・低)
- 施設内で、外部から代替要員を確保し、教育する可能性 (高・中・低)

表3 施設毎の新型インフルエンザ対策

施設名	感染拡大防止対策の必要度	BCMの必要度				総合判断
		重要業務への支援		代替要員の確保		
		必要度	可能性	必要度	可能性	
本社	高					
札幌支店	高					
東京支店	高					
新潟営業所	高					
大阪支店	高					
北陸営業所	高					
福岡支店	高					
那覇営業所	高					
中央研究所	高					
関東工場	高					
九州工場	高					
東京コールセンター	高					

6. 対策準備室と対策室の設置

新型インフルエンザの発生が確認され、影響をおよぼす可能性が出た場合は、企業は対策準備室を設置します。対策準備室は総務課やリスク管理室が代行出来ますが、新型インフルエンザの知識を持っている産業医や看護師をメンバーに加える必要があります。

対策準備室の業務は、新型インフルエンザの感染拡大に関する情報と、社内の欠勤率を把握し、準備室を解散するか、対策室に上げるかを判断することです。

対策室は、準備室の判断で設置になりますが、主として従業員等に感染者が出た場合および欠勤率が基準値を超えた場合になります。対策室の要員は、図表2に掲げた各部門長などですが、準備室の要員は全員参加します。

対策室の主たる業務は、関係情報の収集と社内への対策の指示と周知です。図表4は、準備室と対策室の設置時期と期間ですが、この時期と期間は感染の状況とウィルスの毒性により大きく変化します。

図表4 準備室と対策室の設置時期と期間

月数	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
感染状況	海外発生期		国内発生期				感性拡大期			小康期			終息期			
弱毒性				準備室設置												
強毒性				準備室設置		対策室設置						準備室設置				

(注意) 発生確認月を「0」としている