

「新型コロナウイルス感染症の流行長期化のもとで考える～BCPの策定と見直し～」

令和2年11月20日(金) 15:00～17:00

日比谷コンベンションホール

主催：一般財団法人医療関連サービス振興会



講師

本田 茂樹

(ほんだ しげき)

ミネルヴァベリタス株式会社 顧問
信州大学 特任教授

講師略歴

■ 略歴

三井住友海上火災保険株式会社に入社、その後、MS&AD インターリスク総研株式会社の勤務を経て、現在に至る。

リスクマネジメントおよび危機管理に関するコンサルティング、執筆活動を続ける一方で、全国での講演活動も行っている。

現在、公益社団法人全国老人保健施設協会管理運営委員会委員を務めている。

またこれまで、早稲田大学、東京医科歯科大学大学院などで教鞭を執るとともに、日本経済団体連合会・社会基盤強化委員会企画部会委員を務めてきた。

■ 著書

近著に、「ケア専門職のためのSTOP! 介護離職」(ピラールプレス)、「中小医療機関のためのBCP 策定マニュアル」(社会保険研究所)、「中小企業の防災マニュアルとBCP」(労働調査会)がある。

(資料1)

医療関連サービス振興会 月例セミナー

新型コロナウイルス感染症の流行長期化のもとで考える

BCPの策定と見直し

2020年11月20日

ミネルヴァベリタス株式会社 顧問
信州大学 特任教授
本田 茂樹

資料1

改めまして、こんにちは。ただ今、ご紹介いただきましたミネルヴァベリタスの本田と申します。今日は、90分、お時間をいただいております。今、司会の方からご紹介がありましたように、質問時間も取っておりますので、ぜひ、自由に質問を出していただければと思います。

本日のテーマはここに書いてあります「新型コロナウイルス感染症の流行長期化のもとで考えるBCPの策定と見直し」ということで、基本的にはBCP、事業継続計画のお話をするわけです。もちろん事業継続というと、一般的には地震、水害等々で考えますが、感染症も当然リスクとして入っています。流行がこれだけ続いている中で、いろいろ準備するに当たって必要なことをわかりやすくお話をしてほしいということで、事務局からいただきました。かなり盛りだくさんの90分になるかと思いますが、一生懸命務めさせていただこうと思います。

■ 本日の内容

まず、今年の2月、3月ぐらいから、これだけ新型コロナウイルス感染症が続くということは、われわれとしては、経営環境が非常に変わっているということになります。この経営環境が変わるということは、企業としてリスクマネジメントの観点でいろいろ考えておかなければいけないということがあるということで、皆さんに少しご提案をさせていただこうと思います。

それから、事業継続のお話ではあるのですが、後で詳しくお話しするとおり、このBCP、事業継続計画と防災計画というのはセットで考えていただくということがとて

本日の内容

1. はじめに
2. 新型コロナウイルス感染症の長期化を踏まえたリスクマネジメント
3. 防災対策を考える
4. BCP策定のポイント
5. 現状のBCPの課題と見直しのポイント

資料2

も重要だと思えます。ということで、防災に少し触れさせていただきます。

最後は実際にもうお作りになっておられるようなところ、BCPを策定されているところについては、どのようなことを見直していけばいいかというようなこともお話しいたします。(資料2)

1. はじめに

認識しないリスクには備えられない

私はリスクマネジメントでは必ず申し上げるのですが、認識していないリスクには備えられません。リスクマネジャーの方、いわゆる総務等々で危機管理をやっておられる方というのは、わが社にこういうことがあるかもしれないと思われればこそ、準備をされるわけです。

今回、春先にマスクなど、衛生用品が非常に少なくなって払底してしまいました。こういうことがあるかもしれないと、10年前の新型インフルエンザがはやったときに、実際マスク等々がなくなったわけですが、そういうことも今後あるかもしれないということで備えておられたところと、そ

うでないところというのはやはり差が出てきているのではないかと思います。企業としては、リスクをまず認識して、認識した上で準備をしましょう。(資料3)

1. はじめに 認識しないリスクには備えられない

資料3

■ 大地震が発生すると何が起こるか

地震、水害、感染症ということで、まず地震が起こるとどうなるのでしょうか。これは中央防災会議が『首都直下地震の被害想定と対策』として2013年に出したものです。多分、いろいろなところで見聞きされていると思います。ここに書いてあることはもう本当に、ビルが倒れるとか、建物が倒壊する、液状化が発生する、同時多発の火災などが起こるといことです。(資料4)

大地震が発生すると何が起こるか

- 建物の被害
 - 老朽化したビルや耐震性の低い木造の建物が倒壊
 - 建物によっては中間階が圧壊
 - 急傾斜地が崩れることで建物の損壊が発生
 - 湾岸・河川沿いで液状化が発生、建物が沈下・傾斜
 - 同時多発で火災が発生 など

(「首都直下地震の被害想定と対策」：中央防災会議：2013年12月をもとに作成) 4

資料 4

■ 大地震が発生すると何が起こるか

それから設備機器類ですが、機械が倒れたり、位置がずれたり、オフィスではキャビネットや書棚が倒れてしまうというようなことがあります。

次は、火災による人への被害です。もちろん大きな地震の揺れで、けがをしたり、亡くなったりする方が出るわけですが、首都直下の場合、一番懸念されているのは、火災で亡くなる方が非常に多いということです。

「火災旋風」と赤字で入れてありますが、これは自社のビル、自社の建物が火災は大丈夫であったとしても、いろいろなところで火災が起こります。そうするとどういことが起こるかという、他で起こった火災のところで上昇気流が発生するわけです。いろいろなところで竜巻が発生して、思わぬところから火の粉が飛んできます。

ものすごく古い話になりますが、戦争中、第二次世界大戦のころに、焼夷弾が落とされて、東京が焼け野原になったときは、そういう状況だったわけです。火災旋風によっていろいろなところで竜巻ができて、それによって大変なことになりました。どんどん火の粉が飛んでいくということだったわけです。(資料5)

大地震が発生すると何が起こるか

- 設備・機器類の被害
 - 工場の機械が倒れたり、位置がずれる
 - オフィスのキャビネット・書棚が倒れる
 - キャスター付きの家具や事務機器が動き続ける
 - エレベータが停止して、閉じ込めが発生する など
- 人への被害
 - 建物倒壊や火災、そして火災旋風により死傷者が出る
 - 設備や機器類の転倒・落下により死傷者が出る

(「首都直下地震の被害想定と対策」：中央防災会議：2013年12月をもとに作成)

資料 5

それからライフラインです。これは必ず電気、ガス、水道のライフラインは止まります。交通機関も道路が閉塞というか、遮断されますし、鉄道、地下鉄も止まるという想定が今、なされています。これは地震です。(資料6)

大地震が発生すると何が起ころか

● ライフラインへの被害

- 電力供給側の設備が被災して、広範囲で停電が発生
- ガスの供給が停止する
- 上水道が断水、下水道が使用できない
- 固定電話、携帯電話とも通信が困難となる など

● 交通施設への被害

- 沿道の建物・電柱が倒れ、道路の通行が困難になる
- 鉄道が不通、空港が閉鎖される など

(「首都直下地震の被害想定と対策」：中央防災会議：2013年12月をもとに作成)

資料6

水害の被害想定(江東5区)

これは水害の被害想定です。江東5区、この辺りというか、少し遠くて見えないかもしれないですが、足立、葛飾、墨田、江戸川、江東というこの辺りが水浸しになるということを示し、江東5区の連合体で平成30年にこういう避難計画を出しておられます。

要は、ここは5メートル以上の水が来るようなところがあり、こういうところは水がたまってしまうわけです。真っ赤なところは2週間ぐらい水が引かないと言っています。北千住などは5メートルですから、歩道橋のところまで水が来てしまうという想定を、ハザードマップの形で出しておられます。

だからここにいたら駄目ですということを、この地方自治体は言っているわけです。どうするかというと、東京の西のほう、埼玉、あるいは千葉に逃げてくださいということです。水害は地震と違って、ある日突然は来ません。地震は本当にいつ来てもおかしくない、今日かもしれない、明日かもしれない、10年後かもしれませ。しかし、台風であれば、気象情報が今、いろいろなところで出ますが、それで予測が付きまます。実際に川があふれてとか、内水氾濫が起こる前に逃げてくださいというのが、自治体のメッセージです。これは水害です。(資料7)

水害の被害想定 (江東5区)

(「江東5区大規模水害広域避難計画」：平成30年8月)



(<https://www.youtube.com/watch?v=h3YyIcsxOyU>)

資料7

■ 新型インフルエンザ等の被害想定

それから感染症です。これは少し注意していただきたいですが、新型コロナウイルス感染症そのものの被害想定ではありません。これは、ブタ由来の新型インフルエンザが2009年から2010年にはやりましたが、今後、病原性が高いトリ由来のインフルエンザが人から人に感染するようになったときにどうするのかということで策定された、国の新型インフルエンザ等対策政府行動計画の被害想定です。

罹患率25%ということで、国民の4人に1人が感染し、致死率2%なので、感染した人の50人に1人が亡くなるということです。つまり1億2,800万人のうち、4人に1人ということなので、3,200万人が感染します。3,200万人の50人に1人、2%ということで、最悪64万人の人が亡くなるかもしれないという想定を、この新型インフルエンザ等対策特別措置法で出しています。

ただこれは致死率が2%ということですが、今回の新型コロナウイルスの致死率はそこまで高くありません。次のスライドでご説明しますが、今、日本では幸いにして、そこまでたくさんの方が亡くなる状況ではありません。(資料8)

新型インフルエンザ等の被害想定

(新型コロナウイルス感染症の被害想定ではありません)

- ◆ 罹患率25%、受診者数は、1,300万人～2,500万人
- ◆ 一日あたりの最大入院患者数
 - アジアインフルエンザ程度の流行：10.1万人
 - スペインインフルエンザ程度の流行：39.9万人
- ◆ 入院患者数および死亡者数

病原性等	入院患者数(上限)	死亡者数(上限)
アジアインフルエンザ程度 (致死率 0.53%)	約 53 万人	約 17 万人
スペインインフルエンザ程度 (致死率 2.0%)	約 200 万人	約 64 万人

(新型インフルエンザ等対策政府行動計画)をもとに作成)

資料 8

■ あわてない、そして適切に恐れる

われわれが感染症についてやはり考えなければいけないことは、正しい知識を持って、適切に恐れることが重要です。ここにお示ししたのは、令和元年、昨年亡くなった方の原因、死因ということで、厚生労働省のデータを持っています。

悪性新生物、がんは37万6,392人、循環器系ということで高圧性疾患、心疾患が約35万人、脳血管疾患ということで脳内出血、脳梗塞、くも膜下出血等で約10万人、また季節性のインフルエンザでも3,500人ほど亡くなっておられるのです。

若い方、今日、ここに来られている方は、そういうことにはならないですが、例えば介護施設とか、やはり高齢者を中心に感染して亡くなっている方というのは、去年、3,571人おられました。

あわてない、そして適切に恐れる

令和元年(2019年)に亡くなった方の原因

- 悪性新生物
→376,392人
- 循環器系の疾患(高圧性疾患、心疾患等)
→350,366人
- 脳血管疾患(脳内出血、脳梗塞、くも膜下出血等)
→106,506人
- インフルエンザ
→3,571人
- 2020年の新型コロナウイルス感染症では？

資料 9

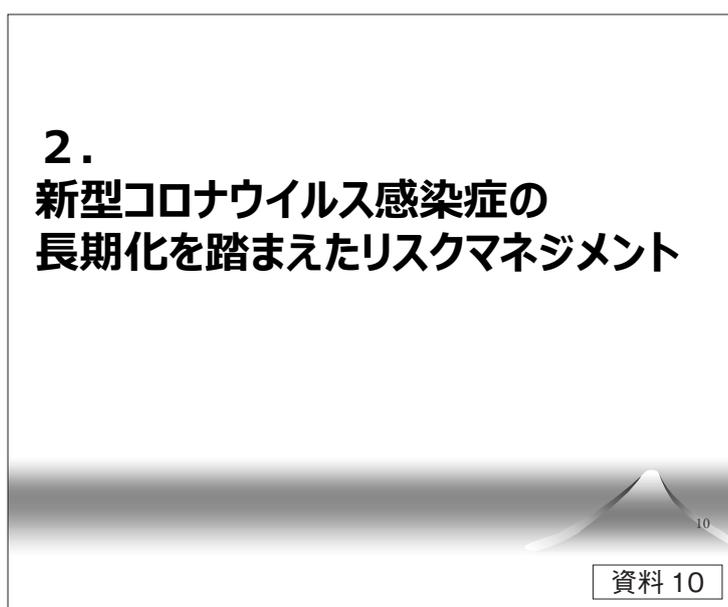
今、2020年、今年の新型コロナウイルス感染症はどうかというお話なのですが、これについては、昨日ですか、NHKのニュースによると、亡くなった方は1,961人なのです。もちろん、これから空気が乾燥してくるとい状況なので、増えることは増えると思いますが、どうかなのでしょうか。本当に正しいリスクアセスメントというか、リスクの評価をわれわれはしておかないといけません。

もちろん適切に恐れることというのは重要ですが、それよりひょっとしたらもっと大事かもしれない自分の健康診断の結果で再検査しなければいけないとか、もう本当に待たなしのような症状でも、病院の受診をためられるような方が出てくるというのは、やはり問題があると思います。ここはデータに基づいて、われわれ企業サイドは動く必要があるのではないかと考えています。

もちろん恐れなくていいということではありません。バランスを考える必要があるということです。(資料9)

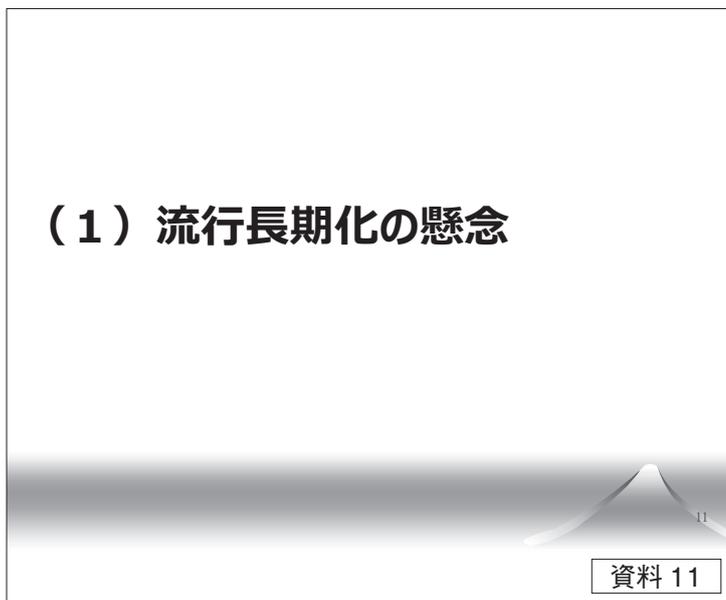
2. 新型コロナウイルス感染症の 長期化を踏まえたリスクマネジメント

次は新型コロナウイルス感染症が流行していることについてです。(資料10)



■ (1) 流行長期化の懸念

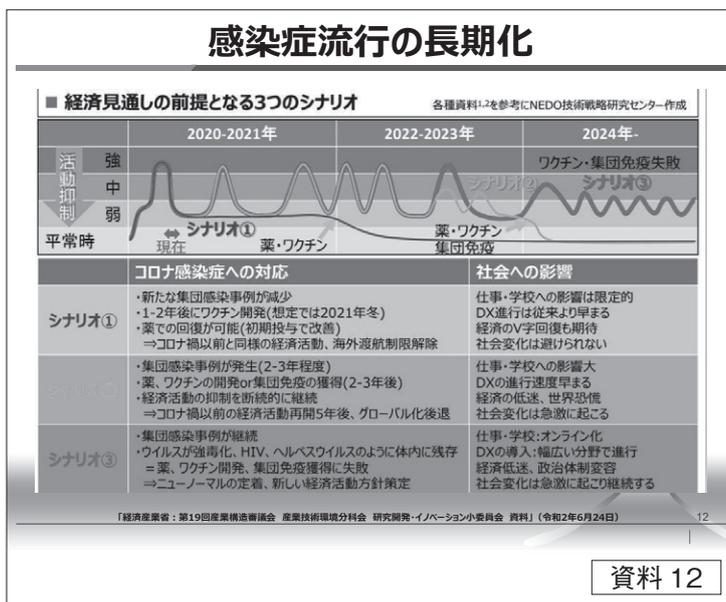
流行長期化の懸念です。(資料11)



■ 感染症流行の長期化

これはもう私が申し上げるまでもなく、お手元の資料の下に小さくありますが、今年6月、経済産業省で開催された委員会で、パターンを3つほどシナリオ①、②、③というように出しています。基本的には長く続くということです。一応①のシナリオは早めに収まるということだったのですが、これはもう少し違うということで、波がやはり20年、21年と続いていくだろうということを行っています。

結論めいたことを言うわけではないですが、これは経産省の資料に書いてあることです。どのシナリオにおいても、一定の感染防止対策をやるにしても、少なくとも18カ月から24カ月、1年半から2年ぐらいは警戒しておいたほうがいいだろうということであり、すでにほぼ1年がたとうしているという状況です。(資料12)



■ 感染症流行の長期化の背景等

これは当然、理由があります。インフルエンザに比べて、お聞き及びのとおり、無症状の方が多いわけです。いきなり季節性のインフルエンザのように38度、39度の熱がばつと出るということではなく、何となく風邪っぽいということで終わる方もいるわけです。無症状で終わる方もいらっしゃいます。

ただそれでもウイルスを出すというか、広げるということになっています。そこで感染している無症状者が無症状のまま動き回って、広げていくということもあります。今現在、ワクチンが治験で、間もなくと言われていますが、日本国民全体が接種できる状況になるとするのはどう考えても来年までかかるということだと思います。そうするとワクチンは今はありません。

それから薬についても、例えば季節性のインフルエンザであれば、タミフルであったり、リレンザであったり、もう標準的な治療は全部決まっていますのですが、新型コロナウイルスの場合は、今、医療関係者の方がその状況を見て、いろいろな薬剤を組み合わせ、そこを模索しているところだと思います。

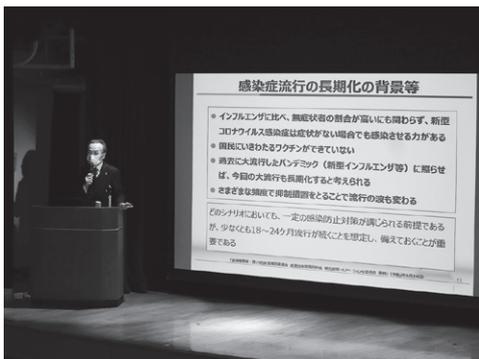
過去のパンデミックでもやはり1年半から2年続いていたというようなことがあります。いろいろな抑制措置、外出を自粛してくださいということはやったりはするのですが、なんだかんだ言っても、1年半から2年ぐらいいは見ておいてくださいというのが国の見立てです。(資料13)

感染症流行の長期化の背景等

- インフルエンザに比べ、無症状者の割合が高いにも関わらず、新型コロナウイルス感染症は症状がない場合でも感染させる力がある
- 国民にいきわたるワクチンができていない
- 過去に大流行したパンデミック（新型インフルエンザ等）に照らせば、今回の大流行も長期化すると考えられる
- さまざまな頻度で抑制措置をとることで流行の波も変わる

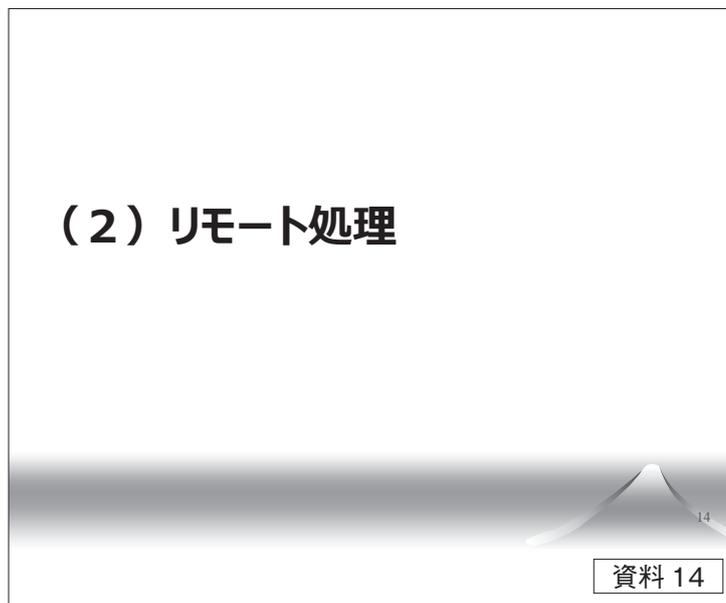
どのシナリオにおいても、一定の感染防止対策が講じられる前提であるが、少なくとも18～24ヶ月流行が続くことを想定し、備えておくことが重要である

資料 13



■ (2) リモート処理

(資料14)



■ 接触回避：デジタル化・オンライン化の加速

この長期化したことによって、どんなことが起こってきたかという、もう、すでにご自身の半径5メートル、10メートルで経験されていることだと思いますが、基本的にはデジタル化とオンライン化ということで赤字で書いてあるテレワークです。

在宅勤務、モバイルワーク、サテライト等ということで、要するに離れたところで全てのことを行うということが、今、進んでいます。(資料15)

接触回避：デジタル化・オンライン化の加速

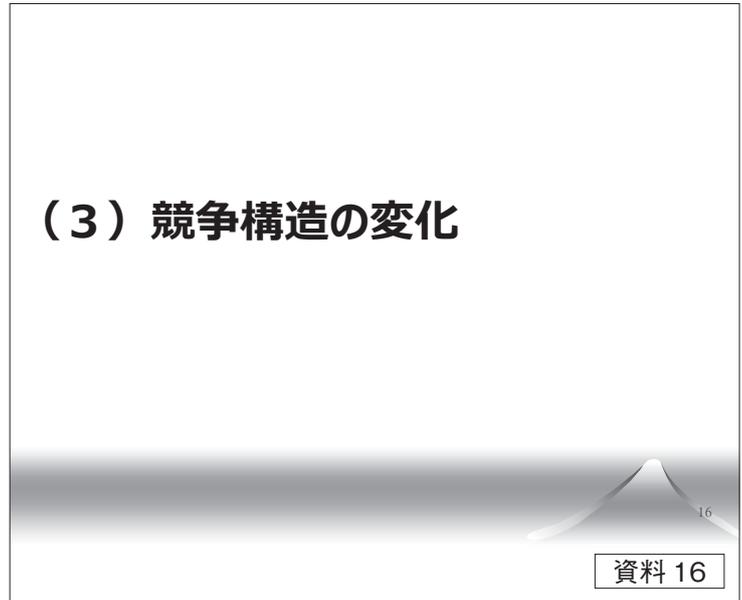
- さまざまなコミュニケーションがオンライン化の方向（テレワーク、オンライン授業、遠隔診療、オンライン飲み会 など）
- テレワークは：
 - 在宅勤務
 - モバイルワーク
 - サテライトオフィス勤務
- 実際に会ってのコミュニケーションはごく一部（特別感・価値向上）

企業の「テレワーク」は、どの部分を見るかによってその様相が異なる

資料 15

■ (3) 競争構造の変化

(資料16)



■ 競争構造の変化：新たな価値の提供

競争構造ですが、これはもう先ほど申し上げたように、全てリモートでやる、離れてやるということが、善、善きこととなってしまったがために、今までと違う競争構造が出てきています。

普通であれば、同業他社と競争する、それから他の業界から参入する、パソコンに対してタブレットが出てきたとか、代替品が出てくるとかというファイブフォースという分析が経営学上考えられているわけですが、次のようなことも少し分かってきたのではないのでしょうか。

それは、ビジネスにおける航空会社の提供価値は「移動すること」というより「相手と面談・会議できること」だったかもしれないということです。移動ということでは、鉄道、高速鉄道も同じだと思います。

要はここ半年、8カ月、9カ月と言っているのかもしれませんが、1年近くの間、ビジネスで、実際遠くの方と会わなくても、例えば、ヨーロッパの得意先であったり、米国の現地法人とのコミュニケーションは、ウェブでやって、取りあえずしのいできているというか、何となくできてしまっている感があります。

そうするとどうしても飛行機を使って、出張し、遠くまで行ってやらなければいけないかということです。距離を取ることが必要になってきたということもあり、フライトの必要性というものが下

競争構造の変化：新たな価値の提供

- 競争構造を分析する場合の観点（ファイブフォース分析）：
 - 顧客（消費動向）
 - 供給業者（仕入れの影響）
 - 業界内競争（同業他社）
 - 新規参入（他業界からの参入）
 - 代替品（パソコンからタブレット）
- ビジネスにおける航空会社の提供価値は「移動すること」というより「相手と面談・会議すること」かもしれない
- ある事情から過去には起こり得なかったこと
- 通信システムは、今後さらに高品質になる（バーチャルの臨場感）

コロナ禍後も企業・個人の消費動向が変化する可能性

資料 17

がってきている。

もちろんこれは、実際に行く、行かない問題とは別に、フライトそのものがなくなってきているというところがあるわけです。本当に行かなくてはいけない人だけが行く、便数はすごく少ないということで、今、実際、国際便の航空運賃はすごく高くなっています。行きたい人はどうしても行くということですが、便数がすごく限られて、座席の数が限られているので、航空料金は昔に比べると上がっています。これは需要と供給のバランスでやむを得ないと思います。

過去も通信システムでテレビ会議というものがあつたのですが、どこでもかしこでもウェブ会議はできなかつたというのはやはり事情があつたわけです。それはどういうことだったかという、まずお値段がとても高かつたわけです。それから画質というか、やはり通信の質がそんなによくありませんでした。当時は、本当に画像がコマ送りのようにスムーズに流れないとか、音声途中で途切れてしまうとか、画像も途中で乱れてしまつたりということで、安定した会議が提供できませんでした。

ここはやはり必要は発明の母ではないですが、どんどんそういうものがよくなってきて、今はヨーロッパとアメリカと日本を結んでの3極会議みたいなものも、時差の問題はありますが、割合支障なくできます。これからしばらく時間はかかりますが、5Gということになってきて、通信が進んでくると、本当に臨場感を持った会議ができるのではないかということで、この辺りのところは変わってくるのだろうという気がします。(資料17)

■このままで大丈夫か

ただこのままで大丈夫なのかという話もあるわけです。なぜかという、半年だから海外出張を実施しなくても、海外の現地法人経営にも支障はなかつたとか、ウェブ面接、ウェブ入社式、ウェブ研修の新入社員は大丈夫だったかという話があるわけです。

本当に半年間、海外のお客さまと、メールと電話とウェブシステムだけでやってきた、ヨーロッパのお客さまともそういう感じでやってきたけれども、特段問題がなかつたということなのですが、もし本当に問題がなかつたのだとすると、これまで何回もやってきた出張であったり、そういう

ものはひよっとすると壮大な無駄だったのではないかということにもなりかねないわけです。

これはこれから時間がたつにつれて、本当に必要な出張、本当に必要な面談というものを見直して、スクリーニングを掛けてやっていくというか、見極めていく必要があるような気がします。

それからもう1つ、ここ半年、私もほぼ在宅勤務でやっていますが、そういう方も多いと思います。ただそれはそのままでもいいのかという話です。ここに書いてある、ウェブ面接、ウェブ入社、そして研修も全てウェブという新入社員は、それで大丈夫なのかと私がクエスチョンマークを出しているのには訳が

このままで大丈夫か

- 半年だから海外出張を実施しなくても、海外の現地法人経営にも支障はなかつた
- ウェブ面接、ウェブ入社式、そしてウェブ研修の新入社員はどうなるか
- 本当にこのままで大丈夫か

資料 18

あります。

何かというと、例えば半年間、同僚やお客さまと会わずにウェブだけでやっていたとしても、それができるというのは、お互いにその人となりや何年も、事と次第によっては、10年以上一緒に仕事してきたので、彼は大体こういう人だ、彼女はこういう人だ、こういう言い方をしているときはこういうことだとお互いのことを暗黙知として理解できているわけです。

ところが、ウェブだけですと、本当に言ったことが全て、メールに書いてあることが全てで勝負しなければいけません。ですから、初めて取引される方同士の場合、そこでウェブでの商談が始まって、今までと同じレベル感でビジネスができるかどうかというのは、私たちがこれから試していかなければいけないことかもしれません。

取りあえず今まで大丈夫であれば、それはそれでももちろん大変結構なことなのですが、このままで大丈夫かどうかということについては、もう少しわれわれは注意深く見ていく必要があると考えています。(資料18)



■ (4) 社内ルールの変化

社内ルールはもう大丈夫ですね。(資料19)



(4) 社内ルールの変化

資料 19

■ 社内ルールの変化：「新しい生活様式」

過去もいろいろオイル・ショックだ、リーマン・ショックだということで、「不可逆なビジネスモデルの変化」と書いてありますが、これをもってして今、われわれがやっているウェブだ何だかんだということも「新たな常態(ニューノーマル)」になる可能性というのはあると思います。

テレワーク、ローテーション勤務、時差出勤、オフィスは広々、会議はオンラインのようなことが、全部がそのまま来年の今ごろ残っているかどうかは分かりませんが、かなりの部分は残っている可能性があると思います。

例えば、この会議をなぜ2時間もやるのかという「謎の会議」であったり、突然お客さまや上司から呼び出されて、必要があるかないかよく分からない作業をさせられるということなどは、多分今回の緊急事態宣言以降、もうこれは要らないということが随分明らかになってきているわけです。いい意味で、われわれは、本当に必要なものを残していくということが求められていくような気がしています。(資料20)

社内ルールの変化：「新しい生活様式」

- 新型コロナウイルス感染症流行の影響は、かつてのオイル・ショックやリーマン・ショックのように中長期的に不可逆なビジネスモデルの変化を伴い、「新たな常態」に至るものとなる可能性がある
- ただ、その中のいくつかは、これまでの流れを加速するものでもある
- 「働き方の新しいスタイル」(「新しい生活様式」から)
 - テレワークやローテーション勤務
 - 時差出勤でゆっくりと
 - オフィスはひろびろと
 - 会議はオンライン
 - 対面での打ち合わせは換気とマスク

資料 20

■ ここを押さえる(リスクマネジメントの観点)

長期化したことについて、リスクマネージャーとして、リスクを所管されている方としては、これだけは押さえておいてくださいというのがこの3つです。

まず準備は裏切らないということです。新型コロナウイルス感染症の流行長期化という流れを認識して準備を進めるということです。先ほど申し上げたように、流行はすぐには終わりません。経済産業省の資料でも1年半から2年と言っています。ワクチンと治療薬が完全に国民に行き渡るような段階になって、われわれ企業サイドが、安心、安全、大丈夫だと思った段階までは、一定この状態は続くと思って準備を進めていただくということがとても重要だと思います。今、ワクチンができそう、株も上がってこれでいいのではないかと考えていると、足をすくわれる可能性があります。

ここを押さえる (リスクマネジメントの観点)

- 準備は裏切らない
 - 新型コロナウイルス感染症の流行長期化という流れを認識して準備を進める
- コンプライアンスは大丈夫か
 - 企業としては、コンプライアンス違反を起こさないことが重要
- 新たなリスクを発生させていないか
 - 社内で新たな制度や仕組みを立ち上げた際は、新たなリスクが生まれていないか確認する

資料 21

それからコンプライアンスはとても重要です。なぜかという、新しい仕組みをいろいろ導入しています。先ほど来、繰り返し申し上げているウェブシステムであったり、テレワークです。テレワークということは、人を雇って就業していただいているということになると、当然就業場所というのを就業規則に入れておかなければいけないわけです。

いままでであれば、東京本社であったり、大阪本社であったり、どこどこ支店と書いてあったものが、自宅ということになる場合、就業規則に就業場所が入っていなかったら、コンプライアンス上、問題があります。

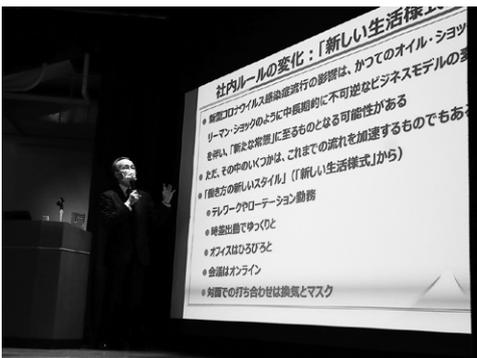
それからテレワークとセットでフレックス的なものを入れて、始業時間、始める時間と、終業時間、終わる時間を自由に決める設定にすると、そのことも就業規則に書いておかなければいけないわけです。要は新しい仕組みやシステムを導入するときには、これで法律上、うちの会社はもつのかということは確認していただく必要があります。

それから新たなリスクを発生させていないかということです。要は、今、申し上げたような新しい制度や仕組みやシステムを導入したときには、それで新しいリスクが生まれていないかということです。新しい仕組みを導入したからかどうかは分かりませんが、在宅勤務を続けていることによって、当然従業員の身体的、精神的環境というのは変わります。もうすでに半年間在宅勤務、それからテレワークをしていらっしゃる方というのは、通勤がなくなっていますから、とにかく身体活動量が減っています。

そうすると去年の秋の健康診断のデータと、今年の秋の健康診断のデータを比べると、いろいろな数値が変わっています。よくなっている方もいらっしゃいます。その間に、自分でランニングを始めたという方もおられるからです。一方多くの方では、やはり腹囲、お腹周りの数値が増えた、太ってしまったとか、体重が増えてしまったとか、血圧がどうだとかという話が出てくるということがあります。

それからメンタルでも、影響があります。ウェブ会議となると午後2時から3時まで、皆さん、在宅でアクセスしてください設定すると、2時に入って、基本的には3時に出てくるということになります。普通、会社の中の会議室で、いろいろな部門から集まってくるというときには、2時開始のスタートに2時に入るということはありません。やはり5分前、10分前に、皆さん、いらっしゃいます。そこで雑談があったり、少しカジュアル・カンパセーションではないけれども、「この間の件はどうなったのか」とか、「最近、元気にしているか」のようなことがありましたが、今は全部なくなっています。

また、全てがウェブベースですと、電話もかけにくいのです。お互い会社のスマホを持っていたとしてもです。というのはお互い在宅勤務をしていると、相手が何をしているか見えないのです。トイレに行っているかもしれないし、ひょっとしたら、もう今、早めのご飯を食べているかもしれないと思うと、勢い、電話をかけにくくなります。そうするとやはりテキストベースということで、メール、Slackというツールで、お互い気を使って連絡をするということになるわけです。

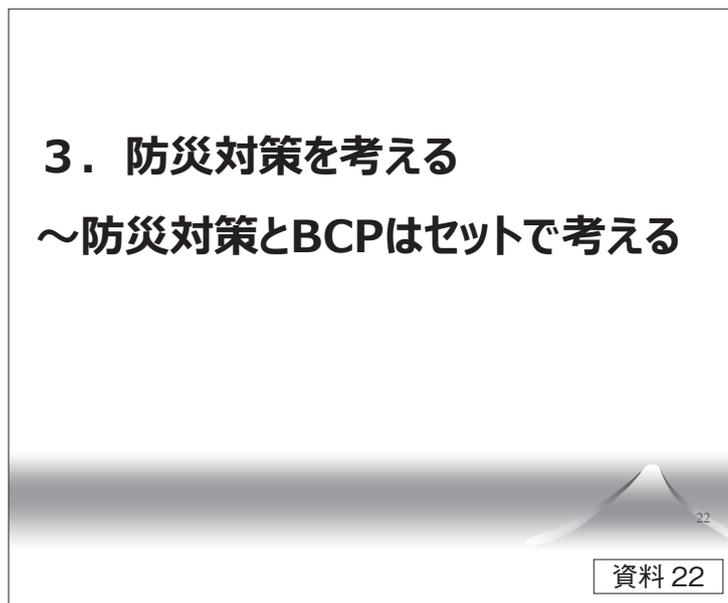


するとやはり肉声での会話が少なくなるわけです。立ち話とか、そういうものも全くなくなります。トイレに行くとき、廊下ですれ違ったときに会話をするとか、コピーの順番待ちのときに会話をするとかが全くなり、本当に仕事一本でずっとになります。別の意味で、家庭にいてリラックスできるという部分はあるかもしれませんが、メンタル面での影響を受ける方も、産業医の方に何うとぼちぼち出てくるわけです。ここはやはり人事、総務、そういう制度設計をされる方は考えておく必要があると思います。(資料21)

3. 防災対策を考える

～防災対策とBCPはセットで考える

いよいよ防災です。防災とBCPはセットで考えてくださいというお話です。(資料22)



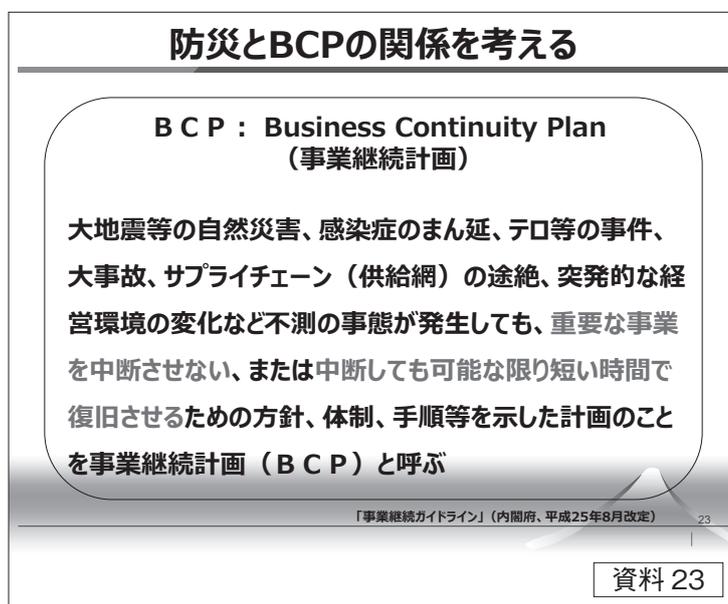
防災とBCPの関係を考える

なぜこれを申し上げるかということ、BCPの定義から入っていきたいのです。これは内閣府が、事業継続ガイドラインというものを出しているのですが、平成25年の第3版です。これによる事業継続計画の定義です。

BCPをもうご存じの方は聞き流していただいて結構なのですが、事業継続計画、Business Continuity Planは、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン(供給網)の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても」とありますが、これはもうオールハザードで考えています。

事業継続計画というと、地震だけか、災害だけか、感染症だけかということではありません。全てのこと、つまり不測の事態が起こって、わが社が危ないということにならないようにするためのものなのです。そういうような事態が発生しても、大事なものはこの赤で書いてあるところですが、「重要な事業を中断させない」ことです。

事業継続計画というと、何か事が起こってから、つまり大きな揺れに見舞われて、会社が大変なことに



なりました、どうしますかということではなく、まずその前に、重要な事業の中断をさせないように、例えばビルの耐震化をするとか、ハザードマップを見て、水害のリスクがないところに移るとか、物は高いところに上げるとか、事前にすることが山ほどあるわけです。

さはさりながら、重要な事業が中断しないようにしようとしても、さすがに首都直下だ、南海トラフだ、スーパー台風だということになると、やはり事業も中断すると、そうしたときには中断しても可能限り短い時間で復旧させるための方針やら体制やら手順を示したものがBCPであると書いています。(資料23)

自社の事業を中断させない、 そして中断した場合は、速やかに復旧させる

これをまとめるとどうなるかというと、自社の事業を中断させない、そして中断した場合は、速やかに復旧させるということです。この内閣府が作った事業継続計画の内容を因数分解するとこの2つになります。

事業を中断させないためには、自社の経営資源をまず守りましょう。経営資源は何かというと、大事な従業員、それから建物・設備、そしてライフライン(電気・ガス・水道)があります。

これで経営資源を守ろう、それでもやはり事業が中断してしまった場合は、欠けたり、不足したり、足りなくなった経営資源を補って速やかに復旧させましょうということです。例えば従業員が不足して、ライフラインが停止することを踏まえて頑張ってやっていきましょうという話になるわけです。(資料24)

自社の事業を中断させない、そして 中断した場合は、速やかに復旧させる

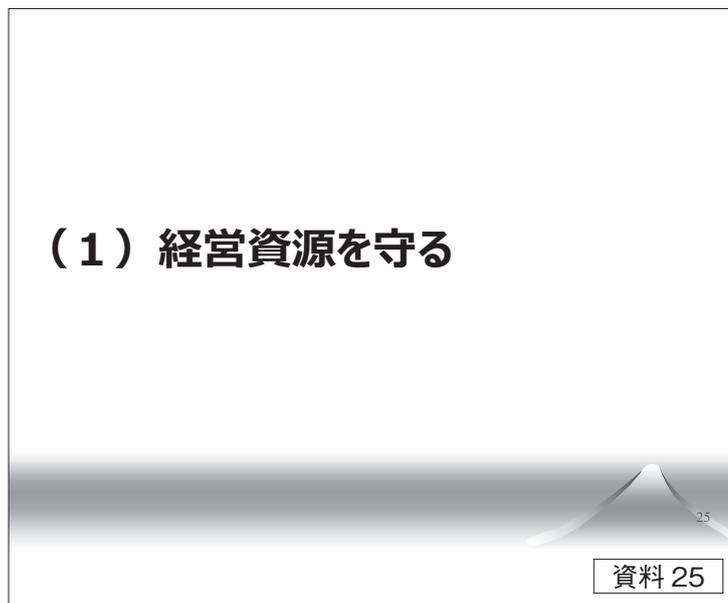
- 事業を中断させないためには、自社の経営資源を守ることが重要
- 経営資源には、従業員、建物・設備、そしてライフライン(電気・ガス・水道)がある
- 事業が中断してしまった場合は、足りない経営資源を補って、速やかに復旧させる
- 従業員が不足し、ライフラインが停止することを踏まえ、重要業務に優先して取り組む

資料 24

■ (1) 経営資源を守る

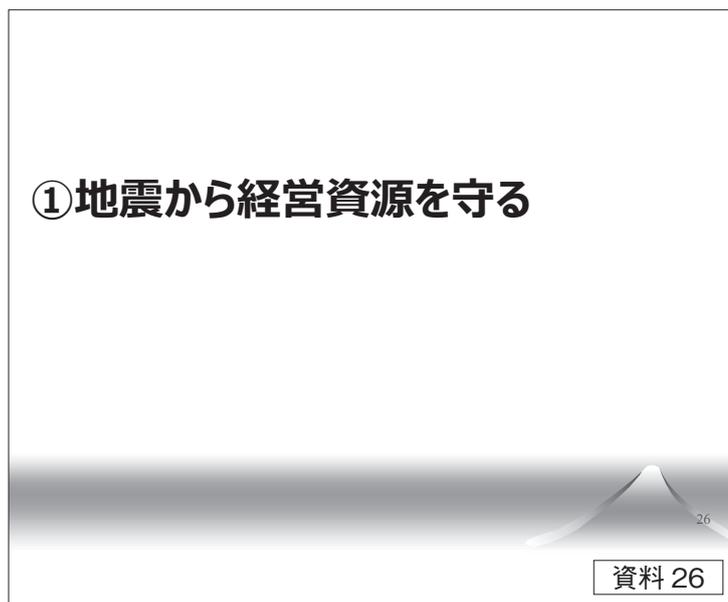
まず事業を中断させないためにはどうするかということですが、経営資源を守ることが重要です。

ただ経営資源の守り方というのは災害ごとに違うのです。地震と水害と感染症で、この資源の守り方は違ってきます。(資料25)



■ ① 地震から経営資源を守る

(資料26)



■ 地震から守るために必要なこと

まず地震から経営資源を守る、これはもうこの3つです。建物の耐震性を高めるといふこと、それから建物は大丈夫でも、中にいたとき、キャビネットが倒れるわ、書棚の上から物は落ちてくるわ、天井付けしてあるプロジェクターは落ちてくるみたいなことになるといけないので、転倒・落下から身を守るといふことです。

それから先ほど申し上げたように、首都直下の場合は、火災旋風だけではありませんが、火災が怖いので、火災から身を守りましょうといふことです。(資料27)

地震から守るために必要なこと

- **建物の耐震性**
- **転倒・落下から身を守る**
- **火災に巻き込まれない**

資料 27

■ 事前対策としてやるべきこと(その1)

この赤字で書いてあるところですが、これは静岡県が作ったものをこのスライドと次のスライドで書いています。事業所建屋の耐震診断・耐震強化も肝です。なぜかといふと、自社の経営資源のほとんど、経営資源の大事なものは全てと言っていいほど、会社の中にあるわけです。それは従業員も会社の建物の中にいますし、機械設備も建物であったり、工場の中にあります。それからいわゆるデータ類も、サーバーであったりというようなものを含めて、基本的に建物の中にあるので、建物が半壊、全壊してしまった後、事業継続をするといふことは、非常に困難なことになってしまいます。

だからここはまずお金をかけてもやりましょう。これはもう今、いろいろなところから補助金が出たりといふことも、自治体によってはありますので、まず最優先で考えていただきたいといふことです。

それから防火対策、津波避難場所の確保および訓練、それから機械設備の転倒防止です。赤字でここに「安全配慮義務」と書いてある点ですが、これは建物が倒れたら危ないといふことと、そして建物は大丈夫だったのだけれども、中にあったキャビネットが倒れた、書棚が倒れた、あるいは複合機のキャスターのロックをかけていなくて動き出してしまい、けがをしたとか、そういうようなことが起こることはも

事前対策としてやるべきこと(その1)

- **事業所建屋の耐震診断・耐震強化**
- **事業所の防火対策**
- **津波避難場所の確保および訓練**
- **機械設備の転倒防止：安全配慮義務**
- **原材料・器具等の落下防止**

事後対応はできない

静岡県HP「事業継続計画(簡略編)作成手引き(製造業版)をもとに作成

資料 28

う今、想定されているわけです。いわゆるそこに対して、「想定外」という突っ込みを入れることはもう非常に難しいことです。

経営サイドとして、この機械設備の転倒防止、落下防止等々ができていなくて、従業員の方が万が一けがをしたり、最悪亡くなったりしたときに、ご家族の方から「どうしてくれるのですか」と言われたとき、それはかなり厳しい状況となります。つまり企業としての安全配慮義務が果たされていなかったのではないかということになりかねません。

これはもう顧問弁護士の方などにご相談していただければいいですが、ご相談するまでもなく、留められるものは留めましょう、固定できるものは固定しましょうということがとても重要になってくると思います。

このところは繰り返しになりますが、事前にやっておくということが必須で、事後の対応はできません。(資料28)

■ 事前対策としてやるべきこと(その2)

これはもう大丈夫ですね。コンピュータシステムのバックアップ、自家用発電装置の導入、応急給水設備、緊急時通信体制の整備、防火倉庫の整備です。事前にやることを一つずつぶしてやっていくということが重要になってきます。(資料29)

事前対策としてやるべきこと (その2)

- コンピュータシステムのバックアップ
- 自家用発電機の導入
- 応急給水設備の整備
- 緊急時通信体制の整備
- 防火倉庫の整備
- 地震保険 など

事後対応はできない

静岡県HPI事業継続計画(簡略編)作成手引き(製造業版)をもとに作成

資料 29

大きな揺れから生き残った さあ、次はどうする

地震から経営資源を守るということ観点ですが、大きな揺れ、首都直下の場合、震度6強とか、一部、震度7が想定されている地域もある中、大きな揺れに見舞われたとき、その後、どうするかということです。(資料30)

大きな揺れから生き残った さあ、次はどうする

資料 30

初動のアクションリスト(同時並行で行う)

やはり一番最初は自らの安全確保です。震度6強、7で揺れたときに、同僚を助けるとかというのはほぼ無理と考えていただいたほうがいいと思います。6強、7で揺れたときに、自分の体を自由に動かすということも難しいです。これは起震車などで大きな揺れを体験、ご経験された方はお分かりいただけと思いますが、自分の力でしゃがんで机の下に入るということすらなかなか難しいです。

一番最初の大きな揺れが来たときには、ぜひ自分の身を守ることに専念していただきたいと思います。多分、机のどこかに置いてあるようなヘルメットをかぶるとか、

きんちゃく袋、防災袋に入った手袋、軍手を付けるとか、あの辺りもうなかなか難しいと思います。とにかく自分の頭を保護して、机の下等、安全なところに身を潜めていただくことができればベストです。

大きな揺れが収まった後、もちろん余震が来る可能性があります。過去の熊本の大地震などを見ますと、一番最初の大きな揺れというのは本震ではなくて、前震で、その後、本震が来てということもあり得ます。大きな揺れが収まった後、もしその段階でヘルメットを着用しておられなければ、ヘルメットを付

初動のアクションリスト (同時並行で行う)

- 自らの安全確保
- 同僚の安全確認 (お客さまを含む)
- 二次災害防止
- とどまるか、動くかを決める
- 情報収集と共有
- 本部立ち上げ など

資料 31

けるとか、やはり自分の身を守る行動を取っていただくということがとても重要になります。

その次、大きな揺れが収まったら、まず同僚の安全を確認します。それからお客さまが会議室とか応接にいらっしゃる可能性もあるので、見ていただくということと、集客施設の場合は、当然もう訓練等されていると思いますが、お客さまの安全確認をしていただくということです。

あとは個室というか、今、申し上げた応接であったり、会議室であったり、トイレの個室であったり、書庫、資料室とか、そういうようなところを見ていただくということがとても重要になってくると思います。

二次災害の防止は、火災です。火災を止めていただくということが重要になってきます。初期消火です。

次は帰宅抑制です。あとでお話ししますが、首都直下のような大きな地震が起こったとき、今、企業は社員の帰宅を抑制してくださいということになっています。できれば会社の中にとどめてください、ということです。なぜかという、首都直下クラスの大きな揺れが来たときには、緊急自動車が走ります。それから先ほど申し上げたように、あちらこちらで火災が起こります。橋が落ちているかもしれない、電信柱が倒れているかもしれないというような中に従業員を帰宅させるようなことはしないでください。

もう1つは、緊急自動車が走れなくなってしまう、救急車、消防車、それから自衛隊であったり、警察であったり、そういう緊急自動車が右往左往する人間に邪魔されて円滑に進めないということがあるので、とにかくとどめてほしいということです。東京、大阪等も帰宅困難者対策条例を出していますが、もし自社の建物が安全か分からないというようなことがあったときには、ここで総務部長が判断しなければいけない局面があるわけです。このままここにいるのか、広域避難所に逃げるかという話です。

これは自分では決定するのは避けたいですね。「このままここにしよう」と言って、後で余震で崩れるということがあるのであれば、とても嫌な判断をしなくてはいけないということになりますから、ここはぜひ元に戻って耐震チェックをして、うちは大丈夫か、大きな揺れに耐えられるのかということ、今、平常時の段階で確認していただくということがとても重要だと思います。

あとはもう情報収集、本部立ち上げ等ということで、その後は想像できるような流れになっていくわけです。

二次災害について、1つ追加です。二次災害の防止です。初期消火です。これはもちろん消防隊というか、自衛消防隊みたいな形で、社内でまず消さざるを得ません。というのは、大きな地震が起こったときは基本的には消防車が来ません。道路がもう通れないような状況だったり、消防車も病院など優先すべきところに行きます。一般の企業にはなかなか来てくれないようなときには、自営消防隊がやるということですが、自営消防隊はやはり限界があるわけです。置いてある消火器はこれぐらいの大きさのものが数台置いてあるということなので、それで全部消せればいいのですが、消せないときは、それはもう逃げるしかありません。逃げ遅れないようにしてください。いつまでも頑張っただけでも、限られた資源で消せないのであれば、逃げ遅れないということもとても重要になってきます。(資料31)

■ 初動の段階で必要なもの

それから初動の段階で必要なものは、情報収集をするためにテレビ、ラジオということですが、ここは電気が使えない可能性があります。

首都直下クラスになると、ほぼすぐ停電するはずですが、そうすると電池や手回しです。自家発電装置があれば、テレビも使えると思います。あとタブレット、スマホ、懐中電灯等々です。電池がないといけませんが、忘れていただきたいのは、携帯用のバッテリーです。

これはやはり自分が生きているということ、家族が生きているかなという連絡や確認をするときは、スマホ、携帯はとても大事になってきます。あとは社員同士の連絡も、なかなか電話が使える状況がどれだけ続くか分かりませんが、やはりスマホが切れるということが、同時に、イコール、その方の生存確認ができなくなるということなのです。

あともう1つは、携帯用バッテリーをお持ちの方というのは、若い方でスマホのヘビーユーザーという方などは、自分のかばんであったり、ハンドバックの中に携帯用の充電バッテリーを持っておられるのですが、やはり年代が上がってくると、常時、充電のバッテリーを持っている方の数は減ります。特に部長、役員クラスの方はお持ちでない方がいらっしゃいます。

被災時は、われわれ担当者からすると、偉い人の指示を仰がなくてはいけないわけです。例えば総務部長であったり、総務担当の役員です。あるいは部長であれば、役員の方に指示を仰ぐときに、先方の充電が切れてしまって、スマホが繋がらなければ、その人はもういないも同然になってしまうわけです。

お客さまからこういうご相談をいただいたときには、BCPの体制、防災体制で、肝になる方には、携帯用の充電バッテリーを会社コストで買って持っておいていただくようにお勧めしています。そうしないとその方は幸いにしてけがをしていなくて、全然問題がないのだけれども、出張中、連絡がつかないとか、支社に行っているのだけれども連絡がつかないということがあり得ます。連絡がつかない、生きているのか、けがをしているのか、どうなっているのか分からないということになると、その後の指示命令が仰げないということがあるので、ここはぜひ押さえていただければと思います。(資料32)

初動の段階で必要なもの

- 情報の収集体制と共有体制
 - 誰がどのように集め、どう伝えるかの体制を構築しておく
- 使用する設備・資器材の確保
 - テレビ（停電の場合は使えない：自家発電があれば別）
 - ラジオ（電池、手回し）
 - タブレット
 - スマホ
 - 懐中電灯
 - 電池
 - 携帯用バッテリー など

電源喪失に備える

資料 32

①水害から経営資源を守る

水害です。これはもう先ほど申し上げた江東5区のハザードマップが全てを語っていると思います。要は水害というのは、低いところから高いところに水は行かないのです。これはもう誰が考えても、永遠の真実なのです。水は高いところから低いところに流れて、低いところにとどまるのです。先ほどの荒川決壊のシナリオだとすると、2週間ぐらい水が引かない場所もあります。(資料33)

②水害から経営資源を守る

資料 33

基本は避難行動

そうすると何が重要かという、水害に見舞われる場所をまず知ることです。これはハザードマップです。もう皆さんもよくお聞きになっているハザードマップによって、自社、それから自宅、自分の今、いるところ、住んでいるところのリスク、水害リスクを知るということです。

基本は避難行動です。水害は地震と違って、逃げれば命は絶対助かります。水の来ないところにいれば、水害の被害に見舞われることはありません。ですから水平避難ということで、先ほどの江東5区の場合は、東京西部、埼玉に逃げてください、千葉に逃げてくださいという話だったのですが、水平避難、水の来ないところに逃げるということが重要です。

しかし大きな水害の場合、突然水が来てしまった、また突然ということではなくても、逃げようと思ったときにはもう夜中になっていた、真っ暗だった、停電も起こってしまっているような状況であれば、垂直避難です。上の階に逃げてくださいということが考えられます。

これは実際に起こってから考えるのではなく、会社にいるときは皆さん、大丈夫だと思いますが、自宅にいるとき、大きな水害に見舞われたらどこに逃げるのか、水平で横に逃げるのか、垂直で上に逃げるのかです。できれば水平避難が原則ですが、時間がないときには上に逃げるということを決めておくとい

基本は避難行動

- 水害に見舞われる地域を知る
- 水平避難（避難所に限らない）
- 垂直避難

資料 34

うことです。(資料34)

■ 水害の被害想定(人吉市)

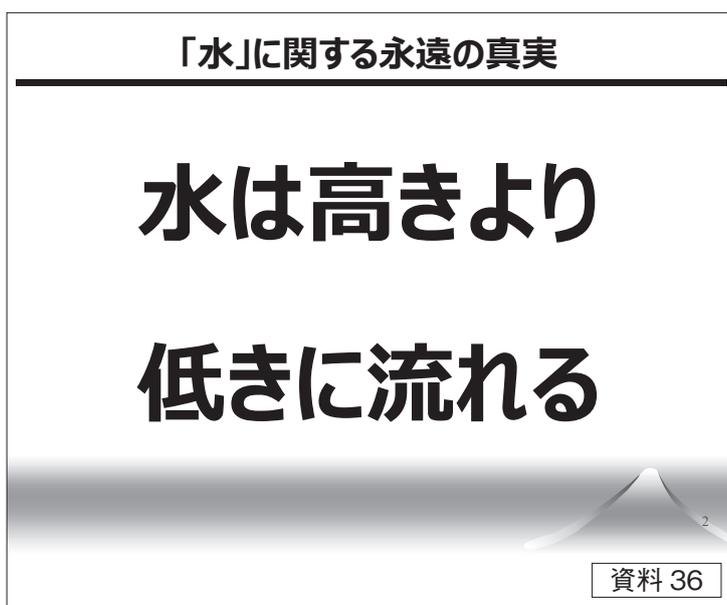
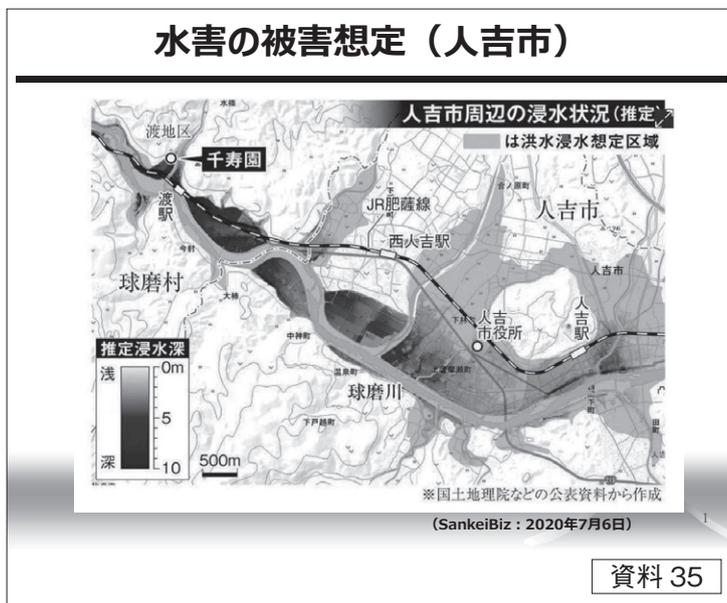
これは今年7月にあった九州熊本の水害ですが、ハザードマップがどうだったかということです。この薄いピンク色のところが洪水浸水想定区域です。もしこの球磨川が決壊したときには、水がここまで来る可能性があるということで、ピンク色に塗りつぶしてあります。

実際に水が来たところはこの青いところで、水が来ると想定していたところに来ました。しかもこの濃いところは10メートルぐらい水が来てしまっているということですから、もうここはいたら駄目です。そしてこういうピンク色の地域にいらっしゃる方たちは、もうそういう水害が想定されるような豪雨があるときには、白いところに逃げれば、基本的には水は来ないということです。

もちろん、絶対ということはありませんから、こういうところは今回の場合、空振りになっていたわけです。しかしそこは空振りするかもしれないから、逃げないという選択肢はありません。(資料35)

■ 「水」に関する永遠の真実

水は、当たり前のようにハザードマップで浸水するとさたところに来るわけです。それは繰り返しになりますが、水は高さより低きに流れ、それから低いところでとどまるということなので、この永遠の真実のとおりになります。ちゃんと高いところに逃げることが重要です。(資料36)



■ 台風が接近する前に

台風が接近する前ということ、これはもうやるのがたくさんあります。まず、側溝や排水溝を点検して、詰まったものがないか、水の通りをよくしておきましょう、電子機器類は高いところに上げましょう、床上浸水対策をして、土のうや止水板、ガラス窓を補強しましょうという話なのですが、この辺りです。

土のう、止水板、ガラス窓の補強の養生テープはやはり備蓄しておく必要があります。もう前々日、前日ぐらいにホームセンターでそろえるということは無理になっています。みんなが考えることは同じですから、ぜひここは事前に頑張ってやっておきましょう。(資料37)

台風が接近する前に

- 側溝・排水溝の点検
- 電子機器類の高所への移動
- 床上浸水対策
- 土のうの準備
- 止水板の準備
- ガラス窓、窓枠の補強
- 備蓄の確認
- 接近後は、外で作業しない など



資料 37

■ 避難指示が出ても逃げない人が多い

これは、テレビの報道とかでよく言われている警戒レベルです。今、どこどこ周辺は警戒レベルの3ですとか、4ですとか言うものですが、これは必ず、注視しておきます。われわれが逃げるのは、一般の場合は4ということですが、ご家族に高齢者などがおられる方、避難に時間がかかる高齢者等の要配慮者はすぐ避難してくださいということで、警戒レベル3で避難準備・高齢者避難開始になります。

警戒レベル4になったら、もう避難勧告、避難指示が出ますから、これはためらわずに逃げていただくということが重要です。(資料38)

避難指示が出ても逃げない人が多い

警戒レベル	居住者等がとるべき行動	行動を居住者等に促す情報
警戒レベル5	既に災害が発生している状況であり、命を守るための最善の行動をする。	災害発生情報※ ※災害が実際に発生していることを把握した場合に、可能な範囲で発令
警戒レベル4	・指定緊急避難場所等への立退き避難を基本とする避難行動をとる。 ・災害が発生するおそれが極めて高い状況等で、指定緊急避難場所への立退き避難はかえって命に危険を及ぼしかねない自ら判断する場合には、近隣の安全な場所への避難や建物内のより安全な部屋への移動等の緊急の避難をする。	避難勧告 避難指示(緊急)※ ※地域の状況に応じて緊急的又は重ねて避難を促す場合に発令
警戒レベル3	避難に時間がかかる高齢者等の要配慮者は立退き避難する。その他の人は立退き避難の準備をし、自発的に避難する。	避難準備・高齢者等避難開始
警戒レベル2	ハザードマップ等により災害リスク、避難場所や避難経路、避難のタイミング等の再確認、避難情報の把握手段の再確認・注意など、避難に備え自らの避難行動を確認する。	注意報
警戒レベル1	防災気象情報等の最新情報に注意するなど、災害への心構えを高める。	警報級の可能性



「避難勧告等に関するガイドラインの改定」(平成31年3月)：内閣府(防災担当)

資料 38

■ 鉄道の計画運休への対応

水害に関しては、今、こういう新しい要素が出てきました。JRを始め、民鉄の皆さんは、大きな台風が来るということになると、運行に関する情報を出します。いつ首都圏を直撃するというような気象情報を鉄道事業者の方は一生懸命調べておられます。

そういう場合、例えば火曜日に運休するのであれば、月曜日中ということで、前日中に「明日、止めます」と言うわけです。そのようなときにどうするかということなのです。

企業側として押さえておくべきポイントは、安全配慮義務、要は自社の従業員を危険にさらさないということです。例えば月曜日に運休するということがあります。そういう場合はどうするかというと、休日になかなか連絡するというわけにいかないのが、金曜日までに連絡をちゃんとするということになりませんが、今、ここはだいぶ考え方が変わってきました。今回の新型コロナウイルスの流行があり、企業側による出社を抑制する取り組みをしてくださという流れがあります。もう台風が近付いてきたら、テレワークで、会社に出てこなくても大丈夫という企業は、むしろ従業員の安全を考えて、そちらに振っていただいたほうがいいと思います。

こういう状況だったら出てきてほしいとか、こうだったら在宅でしてほしいとか、そういうあいまいな切り分けではなくて、きっちり、もうここは在宅ということで対応できるのであれば、そういう環境を整えていただくということが今後の災害対策になってくるかと思います。ここまでが水害ということです。(資料39)

鉄道の計画運休への対応

- 「鉄道の計画運休の実施についての最終取りまとめ」について、令和元年9月の台風第15号での対応などを踏まえて見直しが行われた（令和元年10月11日）
 - 運休再開にあたっては安全確認に時間を要するため再開時間には不確定要素が大きい
 - 運転再開後に列車本数が少ない場合、入場規制等の混乱が発生する
 - ある程度の列車本数が確保できる時間を再開時間として発表することが求められる

- 企業側として押さえておくべきポイント
 - 従業員に対する安全配慮義務
 - 先を見越した指示（特に休前日）
 - 企業側による輸送需要を抑制する取り組み（テレワーク等）

5 |

資料 39

③感染症から経営資源を守る

感染症から経営資源を守る対策です。経営資源ということになると、この場合は建物や機械ではなく、感染症から守るものは、従業員、人ということになります。(資料40)

③感染症から経営資源を守る

資料 40

■感染症防止対策は、やりだすときりがない？

これは実は、『事業者・職場における新型コロナウイルス等対策ガイドライン』を元に作ったスライドですが、消毒して欲しいというようなことが書いてあるわけです。これは新型コロナウイルス等対策として書かれていますが、今、新型コロナウイルス等対策特別措置法の中に、新型コロナウイルスは入っていますから、これは当然のことながら、新型コロナウイルスにも適用できるものです。

「職場における接触感染防止のため、職場の消毒を行います。

- ・通常の清掃に加えて、消毒用アルコールや界面活性剤を含む住宅用洗剤等で定期的なふき取り掃除をする。

- ・机、ドアノブ、スイッチ、手すり、エレベーターのボタン、トイレの流水レバー、便座など人がよく触れるところを中心に行う」と書いてあります。

これはもう今、新型コロナウイルスでも言われていますが、エレベーターのスイッチや、ドアノブとか、いろいろなところを消毒することはいいことだと言われています。それは全くそのとおりですが、こういうお話が出てくると必ずご質問として出るのが、「それで、一日、何回やればいいですか?」、「何時間に一回、やればいいですか?」という点です。

感染症防止対策は、やりだすときりがない？

職場における接触感染防止のため、職場の消毒を行います。

- 通常の清掃に加えて、消毒用アルコールや界面活性剤を含む住宅用洗剤等で定期的なふき取り掃除をする
- 机、ドアノブ、スイッチ、手すり、エレベーターのボタン、トイレの流水レバー、便座など人がよく触れるところを中心に行う

(「事業者・職場における新型コロナウイルス等対策ガイドライン」をもとに作成)

それで、一日、何回やればいいですか？

何時間に一回、やればいいですか？

資料 41

これはもうやり出したらきりが無いわけです。結局、複合機のボタンであったりとか、ドアノブとかをきれいに消毒したとしても、もちろん抗菌作用が続くという話もあったりしますが、次の人が触って、ウイルスが付く可能性というのやはりあるわけです。(資料41)

■ 感染防止対策は「引き算」で考える

そうすると何度やってもきりが無いのではないかというお話はやはりあるので、このところは、私は「引き算」で考える」ことを提案しています。要するにいろいろ考えたことを全部できればそれに越したことはないのですが、もうやり出すと本当にきりが無いので、ここだけは絶対押さえてくださいということを徹底することが企業としては一番妥当なのかなと考えています。

というのは、先ほどのあれもこれもそれもとということが、徹底ができればいいのですが、これを全員が徹底できるかというとなかなか難しいわけです。そこで、こういう絶対やらなくてはならないようなこと、

そして、これだけは忘れないようにしようと、今、言われている「3密」を回避する、人との距離を取る、ソーシャルディスタンスと言われているような点を徹底することです。

それからもうすでにやっておられるマスクの着用、手洗い・手指消毒、これから冬場になってくると、適切な換気もとても重要です。特に、空気が乾燥してくると、大切だということです。

あとこういうことも書いてあったりしますが、この赤字の部分は、本当に全員で徹底していただくことで、とても効果的かなと思います。というのは、マスクを着用するという、あと人との距離を取るということで、飛沫感染を防ぐわけです。私も今日、マスクを着用して、これだけ遠くからお話ししているので、ウイルスの飛ばしようもないというぐらい離れています。皆さんも離れていただいているわけです。

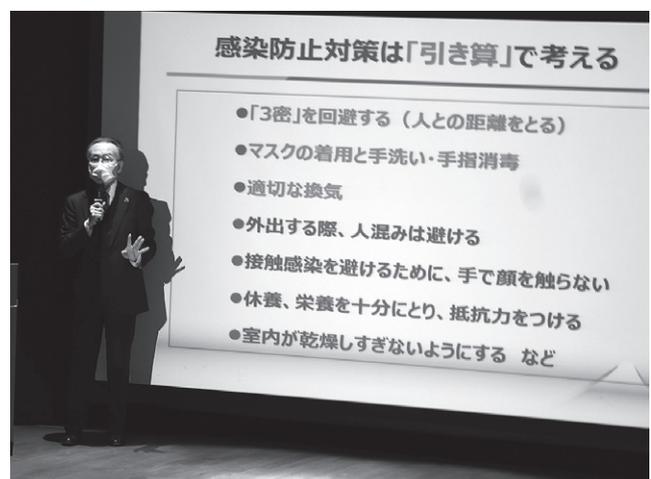
あともう1つ、一番怖いのは、自分の手が汚染された物、つまりウイルスに触って、それを自分の目や鼻や口に持ってきて感染してしまうということなので、最終的には飛沫が防げれば、あとはこの手がきれいであれば大丈夫ということがこの考え方です。

ですから自分の手洗いと手指消毒をして接触感染をまず防ぐ、それから飛沫をお互い飛ばさないということで、飛沫感染を防ぎましょうということを最優先で考えていただくのがいいのかなということです。(資料42)

感染防止対策は「引き算」で考える

- 「3密」を回避する（人との距離をとる）
- マスクの着用と手洗い・手指消毒
- 適切な換気
- 外出する際、人混みは避ける
- 接触感染を避けるために、手で顔を触らない
- 休養、栄養を十分にとり、抵抗力をつける
- 室内が乾燥しすぎないようにする など

資料 42



■ 感染症対策：企業の必須ポイント

それから企業サイドで一番これから特に重要になってくるのは、こういう「発熱、咳、全身倦怠感」と書いてありますが、要は具体的な症状はいろいろありますが、体調が悪い人は絶対出てこないでほしいということなのです。

特に今年はいわゆる上期、4月以降、実際には3月だったりしますが、企業側としては上期はほとんど動けていないということがあるので、いろいろな業務が下期に出ってきます。つまり一年分のお仕事下期に集中するという傾向がどうしても出がちです。そうするとこれから年末、年度末を迎えて、「俺が出てこなければ仕事が進まない」ということが起こり得るので、ぜひそれはやめていただくということです。つまり体調が悪いときには、無理して出てこないということを、企業として徹底していただくということがとても重要になって来ると思います。(資料43)

感染症対策：企業の必須ポイント

発熱、咳、全身倦怠感など

体調が悪ければ出社しない



資料 43

■ 4. BCP策定のポイント

■ ~いざというとき役立つBCPを目指す

いよいよBCPのポイントです。(資料44)

4. BCP策定のポイント

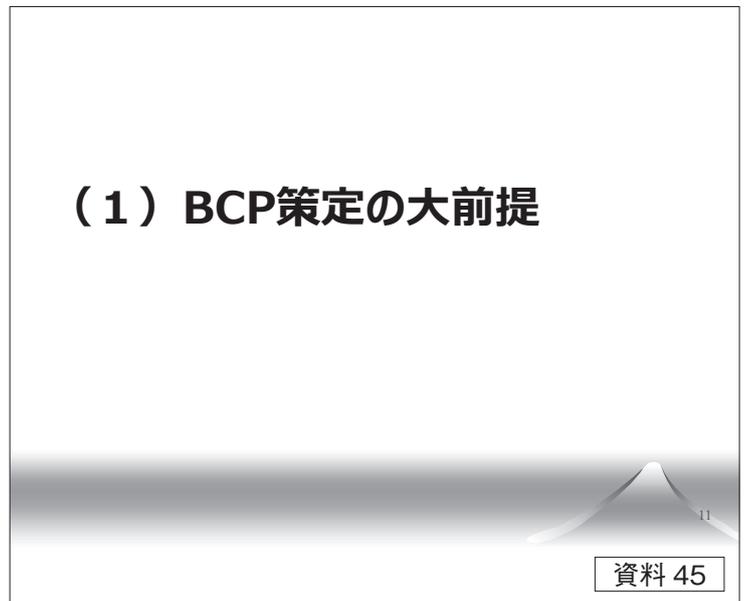
~いざというとき役立つBCPを目指す



資料 44

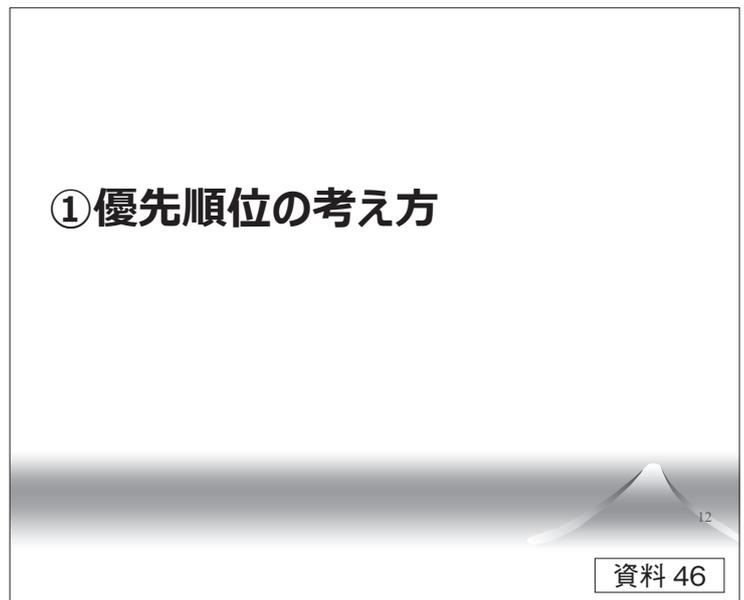
■ (1)BCP策定の大前提

(資料45)



■ ①優先順位の考え方

BCPの大前提としては、優先順位を大切にしましょうということです。(資料46)



優先順位の考え方

地震や洪水、感染症もそうですが、そういうインシデントと呼ばれる緊急事態が起こると、経営資源、繰り返しになりますが従業員、建物・設備、ライフラインが欠ける、足りなくなります。にもかかわらず、行うべき業務は増えます。通常業務と新たに発生する業務です。その際、全てのことはできないため、優先順位を付けるということが大事になってきます。(資料47)

優先順位の考え方

- 地震、洪水などの緊急事態が起こると、経営資源（従業員、建物・設備、そしてライフライン）が欠ける、あるいは足りなくなる
- その一方で、行うべき業務は増える（通常業務と新たに発生する業務）
- その際、すべての業務を行うことはできないため、優先順位をつけ、それに従い業務を遂行する

資料 47

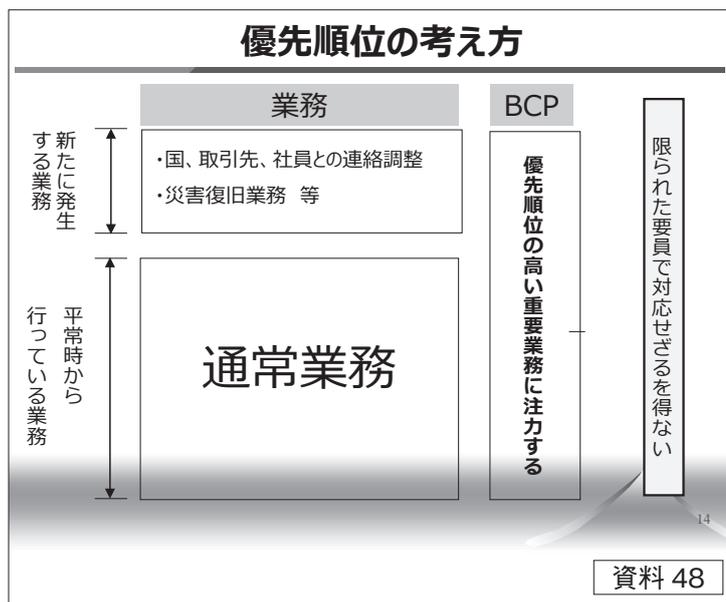
優先順位の考え方

例えば2020年、令和2年11月20日現在、通常業務をされているとします。ここに地震が起こったときは、例えばこういう社員との連絡調整であったり、お客さまとの連絡調整が出てきます。地震があったのであれば、災害復旧業務も出てきます。あとは得意先とその品物をいつどう納品するような話が出てくるわけです。

そうするとこのところはこの通常業務に加えて、あらたな業務が出てくるわけです。こういうことというのは、もう待たなしです。新たに発生する業務というのは、基本的に災害対応業務です。そうするとこれはもう待たなしということになるので、どこかやはりお休みしたり、減らしたりするということが必要になります。

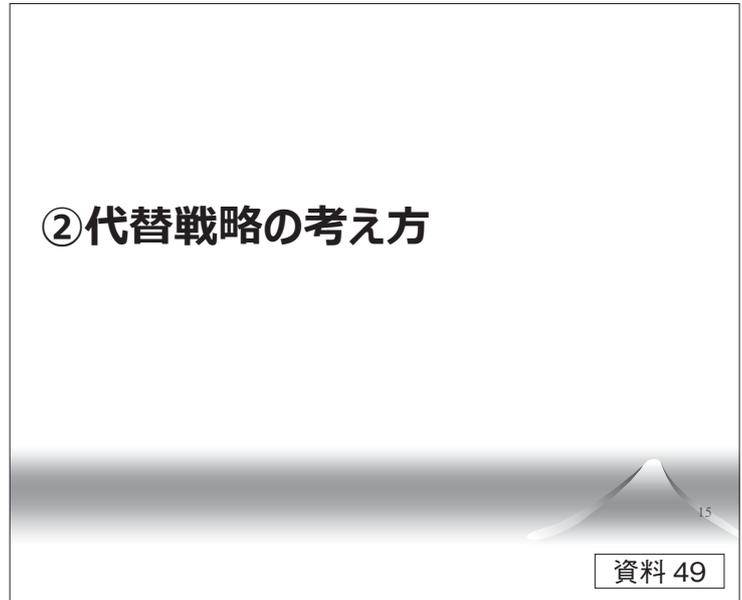
もう1つ重要なのは限られた要員で対応せざるを得ません。なぜかというわけがをしたり、ご自身は大丈夫けれども、ご家族がけがをして会社に来られないという方が当然出てきます。そうするとBCPとしてはここです。「優先順位の高い重要業務に注力する」ということになります。

ここはもう腹をくくってください。緊急事態が発生しているのに、全部の業務はできないということ、今の段階でちゃんと納得して、腹落ちさせて、どれが優先順位が高いかということを決めておくということがとても重要になってきます。(資料48)



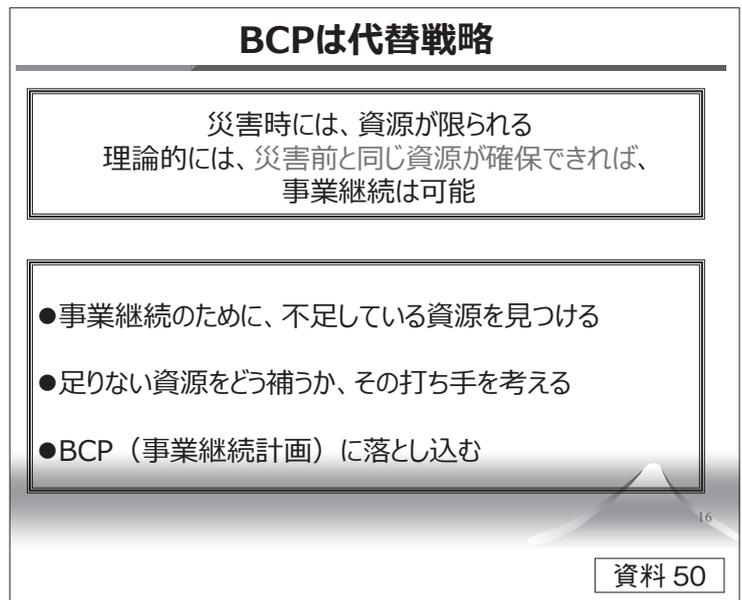
②代替戦略の考え方

代替戦略は、BCPの基本的な考え方です。
(資料49)



BCPは代替戦略

災害時には経営資源が限られるので、事業継続のために不足している資源、足りないのは人なのか、それとも材料なのか、電気が足りないのかということを見つけておいて、それをどういうふうに補うのか、事前に対策を考えて、それをBCPに落とし込みましょう。(資料50)



BCPは代替戦略

BCPについていろいろお話をしていると出る質問の中に、地震のBCP、台風のBCP、新型コロナウイルスのBCPということで、それぞれ原因、事象ごとにBCPが要るかということがあります。(資料51)

BCPは代替戦略

地震、台風、新型コロナウイルス感染症 など
それぞれに事業継続計画が必要か？

◆「原因事象」でBCPを考える

- ◆地震、津波
- ◆台風
- ◆新型コロナウイルス感染症
- ◆火山噴火
- ◆IT障害 など

一つ一つの被害想定をして事業継続計画を策定するのか

資料 51

BCPは代替戦略：「結果事象」で考える

これは結論から言うと、私は原因事象ではなく、結果事象で考えてくださいということを申し上げています。

防災、災いを防ぐほう、地震の被害を減らす、それから水害の被害を減らすというところは先ほど来、申し上げているように、原因別で考えます。防ぎ方、経営資源の守り方は、地震と水害と感染症で違うのですが、BCPは基本的には結果で考えてください。

なぜかという、BCPは代替戦略なので結果事象で考える、災害の結果、何が起きているかということを考えて、その結果をどういうふうに変えていくか、管理していくか、対応していくかということが重要です。

災害の結果、欠けるものは物の災害なのか、人の損害なのか、ライフラインや物流の損害なのかというこの3つのパターンです。物の災害、地震で建物が壊れる場合もあるだろうし、水害で事務センターが浸水して使えないということもあるだろうしということで、いろいろ理由はあるけれども、物が使えないとき、建物が壊れたとき、設備・機械が壊れたとき、どうするかということを考えましょう。

2つ目は人の損害です。感染症で出勤できないのか、地震でけがをしたのか、事故でけがをしたのか、亡くなったのかということで、理由はいろいろだけれども、結果の事象としては、人がやられた、従業員

BCPは代替戦略：「結果事象」で考える

災害の結果、何が起こるかで考える

◆物の損害（施設が倒壊、設備機器が壊れる）

- ◆地震で本社の建物が倒壊
- ◆水害で事務センターの1階が浸水
- ◆倉庫、書庫が使えない

◆人の損害（従業員が死傷）

- ◆感染症で社員が出勤できない
- ◆大規模事故で社員が死傷

◆ライフラインや物流の損害

- ◆電気、ガス、水道が止まる
- ◆原材料が届かない

結果を管理する

資料 52

がやられたということです。

3つ目はライフラインです。これは水害でやられたのか、地震で支障があったのかということとはともかく、電気・ガス・水道が止まってしまったらどうしようかということなので、一番右に書いてあるとおり、結果を管理するということです。

念のため、申し上げておきますと、地震と水害の場合は、この3つは基本的には全部ダメージが出ます。感染症の場合は、ここが中心です。新型コロナウイルスの場合は、人の被害が中心なのですが、人が例えばたくさん感染することによって、自分の得意先、例えば材料を納めてくれるところ、原料を納めてくれるところが、従業員がたくさん感染してしまって、その会社が例えばダウンしてしまい、サプライチェーンの1個が駄目になってしまうということがあります。しかし感染症の場合は、元の元をたどれば人へのダメージだけです。感染症が流行して、物が壊れるということではないという、ここだけが違いますけれども、現象面としては、もう地震と水害、それから感染症の影響はみんなこの3つに分類されるという理解でいいのではないかと思います。(資料52)

■ 拠点の代替

ここまでお話ししたら、次は何が駄目になったときにはどうやって代替すればいいのかということを考えていきましょう。一番最初、建物のお話ということで、拠点の代替ということをお話ししたいと思います。(資料53)



■ 拠点の代替

これはもうこれを言っておしまいでしょうという感じがされるかもしれませんが、「被害の状況に応じて対応せざるを得ない」ということです。要は実際、揺れてみて、水が来てみて、その結果、どうなのかということを考えて、その後、対応するということになります。

被害が軽微であれば、現地での早期復旧を目指しましょう。そして、被害が甚大であれば、代替拠点を機能させるということが考えられます。

被害が軽微であれば、現地での早期復旧ということなのですが、震度3とか4で被害がほとんど出なかったというのよくあり

ますが、今日、ここでお話するのは、首都直下であったり、南海トラフ巨大地震であったり、震度6強、7で揺れたとき、どうするかということで、皆さん、集っていただいているのだと思います。

首都直下地震、南海トラフ巨大地震の場合、被害が軽微ということがあり得るのかということです。両方とも最大深度が7のところがあるわけです。激しく揺れて、自社の建物というか、皆さんの建物がすべて大丈夫とかはなかなかあり得ない状況なわけです。(資料54)

拠点の代替

被害の状況に応じて対応せざるを得ない

- 被害が軽微であれば、現地での早期復旧を目指す
- 首都直下、南海トラフ地震の場合、被害が軽微ということがあり得るのか

- 被害が甚大であれば代替拠点を機能させる
- 同時被災の可能性が低い拠点を選ぶ
 - 自社
 - 他社

資料 54

■ 代替の拠点(その要件)

現地での復旧が目指せばいいです。もちろん最新の耐震構造、あるいは免震構造、制震構造であったりということになっていけば、建物は大丈夫なので、そこで復旧ということになります。もし被害が甚大であれば、代替拠点を機能させると書いてあります。

これはどういうことかという、もうすでに多くの企業で、やっておられるところがあると思いますが、東京本社が駄目であれば大阪本社、あるいは大阪本社が駄目であれば福岡本社でということ、離れた場所にある自社の拠点を機能させてしのご、代替するということになります。

ただこれは東京にも大阪にもどこにもかしこにも拠点がおありになるところはそういう対策が立てら

拠点の代替 (その要件)

民間企業アンケート

【問】(本社屋近傍以外の)より遠隔な代替拠点の立地場所は以下のどれに該当しますか。

(n=64) [複数回答]

立地場所	件数
一部三県内	23
東京から概ね300キロ圏内	12
300キロ圏外	43
海外	0
その他	1

民間企業アンケート

【問】(本社屋近傍以外の)より遠隔な代替拠点の立地場所は以下のどれに該当しますか。

(n=64) [複数回答]

要件	件数
既にある支社その他自社施設	55
執務環境等が整った代替拠点に相応しい施設(物件)が見つかった	6
中枢機能を担う役員が参集しやすい	15
社宅等に近いなど従業員が多数居住している地域に近い	8
創業地	5
主要商圏に近い、又は主要取引先が多い	5
同業他社や関連業界等が集積している	3
官公庁に近い	1
交通インフラが整っている(国際空港・港湾・鉄道駅・高速道路等)	16
東京圏の本社(支社)と同時被災の可能性が小さい	39
その他	9

「民間企業における中枢機能継続の取組」(国土交通省、平成24年3月5日)

資料 55

れると思いますが、うちは東京23区にいくつかあるけれども、他のところにはないというところも結構おありになると思います。あるいはもう1カ所だけでずっとやっているというところもおありになると思います。そうすると、この代替拠点戦略というのはなかなか使いにくいので、その場合はBCPの前半に戻っていただき、防災のほうでやはり建物の耐震性を高めていただくということです。揺れにできるだけ耐えるように頑張る、防災の耐震性を高めていただくということで作戦を練っていただくほうがいいのではないのでしょうか。

同時被災の可能性が低い拠点を選ぶという方針ももちろんあります。これは先ほども申し上げた東京が駄目なら大阪、大阪が駄目なら福岡という形で、自社の離れた拠点、あるいは他社にお願いするということもないではないです。

実際どうなのかというお話ですが、これは『民間企業における中枢企業継続の取組』というものです。国土交通省が調べたアンケートです。より遠隔な代替拠点の立地場所がどこかということで、一番大きく出ているのは300キロ圏外です。例えば東京であれば新潟であったり、仙台であったり、名古屋であったり、それより離れたところの拠点であれば大丈夫ではないかということです。

これが正解ということではないですが、こういう考え方というのは、やはり離れていけば地震に見舞われたとき、大丈夫ではないかということです。水害でもそうです。水害の場合はそこまで離れなくても大丈夫ですが、要は離れたところであれば同時被災の可能性が少ないからということです。

より遠隔な代替拠点の立地場所ということで、やはり多いのは、東京圏の本社と同時被災の可能性が小さいものというところを選んでおられ、それは、「既にある支社その他自社施設」ということです。なかなかよそさまにお願いするというのは、理屈としてはあるのですが、もし地震が起こったとき、うちもそこでやらせてほしいという話をしていくというのは、現実としては少し難しいのではないかと私は思っています。

その場合であれば、先ほどの繰り返しになりますが、地震の場合は耐震性を高めていただくということが重要になってくるのではないかと思います。ここまでが拠点の代替です。(資料55)

■ 従業員の代替

次は従業員の代替です。これは社員をどうするかというお話です。言ってみたら身もふたもないということだと思いますが、結局、いろいろ準備はするのだけれども、参集可能な従業員で事業継続をするしかありません。

それはそうです。準備をしても、その従業員がそのときどこにいるかは分からないわけです。今日みたいなときは、夕方、終業時間内であれば、会社にいることが可能性としては高いですが、それ以降、三連休に入ってしまったら、あるいは休日、夜間に起こったときは従業員の方は自宅にいた

従業員の代替

22

資料 56

り、旅行をしていたり、いろいろなところにいるわけですから、それは絶対安全かということとは言えないわけです。(資料56)

要員の確保

そうすると、大きな地震が起こったというときには、どの従業員がちゃんと参集可能かどうかはわかりませんから出てきた従業員、出てこられる従業員で事業継続をするしかありません。あと、出てきた人、そこに集まれる人で、重要業務に優先順位、要はやるべきことに優先順位を付けてそれに配置していくということになると思います。(資料57)

要員の確保

**参集可能な従業員で
事業継続するしかない！
(重要業務の優先順位に従って配置)**

実際の災害時は、想定通り参集できない可能性が大きい

資料 57

標準化の推進

実際の災害時はなかなか思ったとおり集まれないと踏んでおく必要があるわけです。ただ、これまで要員の確保について何の準備もできていないという企業も多いようですから、これぐらいはやっておきましょうという点を説明します。

これはあくまで例ということですが、人事の給与厚生をやっている4人のチームメンバーがいたとして、ここに二重丸、丸、三角などを書いてありますが、それぞれの人の技量を示しています。

二重丸の付いている方は、当該業務について周りの人を指導することができる、丸は自分で作業ができる、三角は訓練中です。ざっ

と見ていただいて、この方はもう全ての業務を自分でできますし、かなりの部分他の人を指導できる方です。この方が、例えば地震であろうが水害であろうが、いなくなるとこのチームは成り立たなくなります。

それをどうやって防ぐかということですが、これはもう「教育体制と定期的な人事異動」と書いてあるように、標準化です。要はそれぞれの業務をマニュアル化して、できるだけ早くいろいろな人ができるよ

標準化の推進

人事	従業員	業務プロセス					社会 保険	労災
		退職金 給与	給与 (役員)	給与 (社員)	給与 (パート)			
給与厚生	榎田麻衣	△	△	△				
	堀川由香	○			△	○	○	
	山内綾子	◎	○	○	◎	◎	◎	
	渡井里奈	○	◎	◎	○			

◎…指導可 ○…作業可 △…訓練中

教育体制と定期的な人事異動がポイント

資料 58

うにしていくということです。ですからマニュアル化して教育していただくということと、人事異動をして、人を入れ替えて、それぞれの人の能力をアップしていくことが重要になってきます。

これは個人ではできません。やはり組織として、人事として、企業として取り組んでいくということが大事になってくると思います。ここまでが人のこと、従業員の代替です。(資料58)

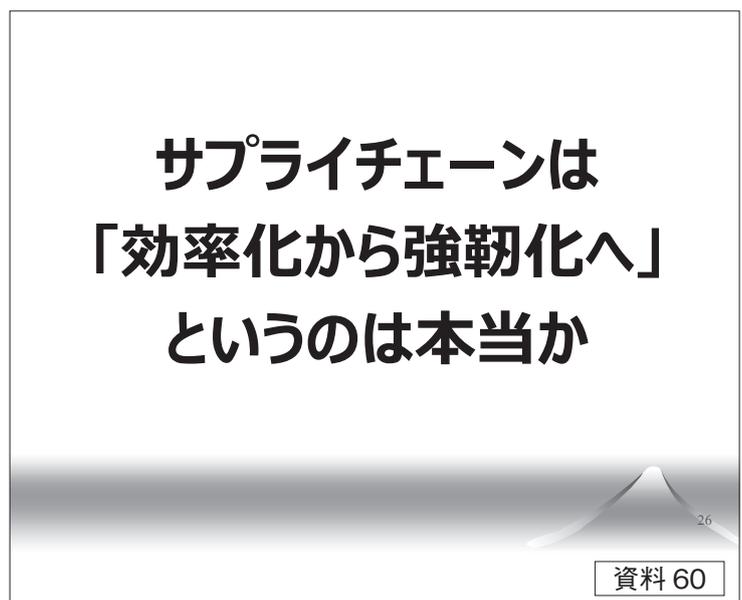
■ サプライチェーン

次はサプライチェーンです。(資料59)



■ サプライチェーンは「効率化から強靱化へ」というのは本当か

災害があると、サプライチェーンは効率ということだけでなく、強靱化という観点で考えていこうということはいろいろところで語られたりしますが、これは本当なのかということをお話していきたいと思っています。(資料60)

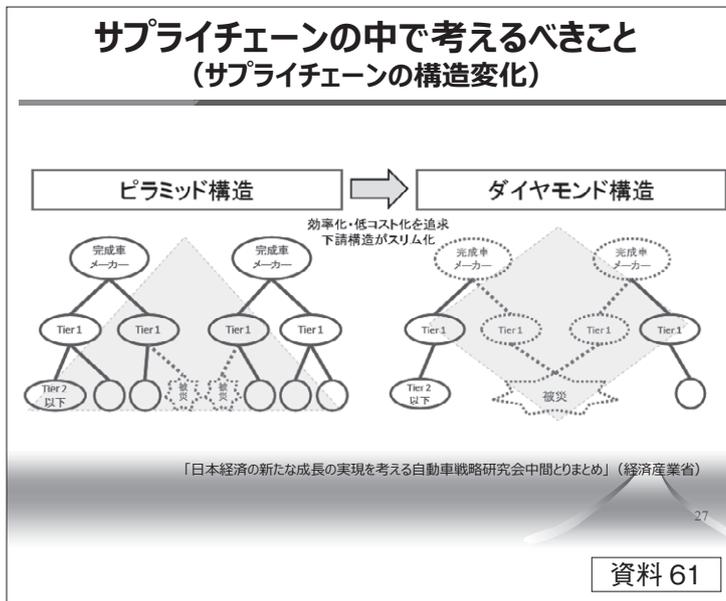


サプライチェーンの中で考えるべきこと (サプライチェーンの構造変化)

サプライチェーンの中で考えておくべきことですが、東日本大震災のときに、自動車メーカーが一次下請け、二次下請けと順番に分散していました。そうすることによって、下の二次下請け回りでやられたとしても、残ったところは大丈夫と考えていたのですが、実はそうではなかったということが分かりました。

どういうことかということ、下請け構造が変化する中でどんどん分散していると思っていたのですが、一次で分けた後、二次でまた同じ三次下請けに頼んでいるということがあったのです。

想定していたのは、この下請けチャネルがやられてダメージを受けていても、別の下請けチャネルは残っているから二次下請けのところもOKと思っていたところが、また三次下請けで集中していてそこがやられたということになってしまうということです。これはピラミッド構造ではなく、ダイヤモンド構造とされています。(資料61)



サプライチェーン

これをどうするかという話ですが、調達先をこういう形で分けてほしいというお話があり、実際、こういうことをコンサル先でやったりすることもあります。

これは事業に必要な供給品目情報です。製造業になります。アルミブロックのA型、B型、切削ビット、切削油と、それぞれのところの供給事業者を、今は1社から供給してもらっている、それぞれここから調達しているということです。しかし、もしここが万が一駄目になったら、この製品は作れなくなってしまうことになり、代替事業者を見つけておこうというお話は、理屈としてはあるし、実際やられるところもあります。

サプライチェーン

事業に必要な供給品目情報

供給品目	供給事業者				発注番号	代替事業者
	会社名	電話番号	部門	担当者		
アルミブロック (A型)	△△アルミ (株)	1 2 3 - 4 5 6 7	機械一部・一課	桜井課長代理	A - 9 9 9	××アルミ
アルミブロック (B型)	△△アルミ (株)	1 2 3 - 5 6 7 8	機械一部・二課	幸村課長代理	A - 8 8 8	××アルミ
切削ビット	××機械	2 3 4 - 5 6 7 8	機械一部	西澤課長	C - 1 1 1	検討中
切削油	○○オイル商事	3 4 5 - 6 7 8 9	営業一部	牧田主任	O - 2 2 2	△△商事

資料 62

しかしこれは理屈であって、全てこうしてほしい、こうしたほうが良いというのはなかなか難しいものです。(資料62)

■ サプライチェーン

調達先の複数化を検討しようということを申し上げているわけですが、調達先を1つに絞っているというのは当然理由があるわけです。1社から調達することによって、競争力のある条件、端的に言えば、お値段をリーズナブル、妥当なものにしてもらうということです。もし、入れてもらう会社、つまり調達先を複数にした場合、分けるといことになりますから、供給量はそれぞれのところは下がってしまうわけです。そうすると、今までと同じお値段で入れてくれるかどうかというのは全く分かりません。

要は今のような平常時は、むしろこういう形で1社調達をするのは、競争力があるからやっているのです。ただ事が起こったときに、ここが駄目になったとき、どうするか問題があるので、代替の事業者を考えておこうということです。

しかし代替事業者を事前に見付けておくということは、その分、平常時のコストが上がるということがあるので、最終的にはやはり経営判断になってくると思います。事業継続の理屈だけからいうと、平常時から代替先を見付けておいて、そこに分けておくと、こちらが駄目でもこちらがOK、こちらが駄目でもこちらがいけるという話は成り立ちますが、ずっと平常時にそれでいいのかというのは、コスト見合いで考えなければいけません。ただそういう観点があるということは、総務・経営・企画としては、やはり経営と話して、議論しておく必要はあります。

どちらがいいかということは、いろいろ材料もって検討した上で決める必要があると思います。そのためには、サプライチェーンを確認して見える化をしましょう。先ほどの自動車でいえば、できれば二次までの流れを把握と書いてありますが、今、自動車メーカーはもう下の下まで、本当にサプライチェーンを全部押さえられるような格好で進めておられます。

在庫を積み増ししようかという話もあります。平常時は、在庫を持たず生産効率を上げる方式で競争力を確保していることから、自然災害等の緊急事態のために在庫を積み増すということは、平常時の競争力を落とす可能性があります。

これは先ほどの1社調達、2社調達と同じです。緊急事態に備えるということは、それなりにコストがかかります。ただ非常に大きな災害が起こったときに、何もしていないというのは如何なものかということになりかねません。この点はやはり検討する価値があると思いますから、留意しておいていただきたいと思います。(資料63)

サプライチェーン

在庫の積み増しをどう考えるか

平常時は、在庫を持たず少ない資源で生産効率を上げる方式で競争力を確保していることから、自然災害等の緊急事態のために在庫を積み増すことは、競争力を落とす可能性がある

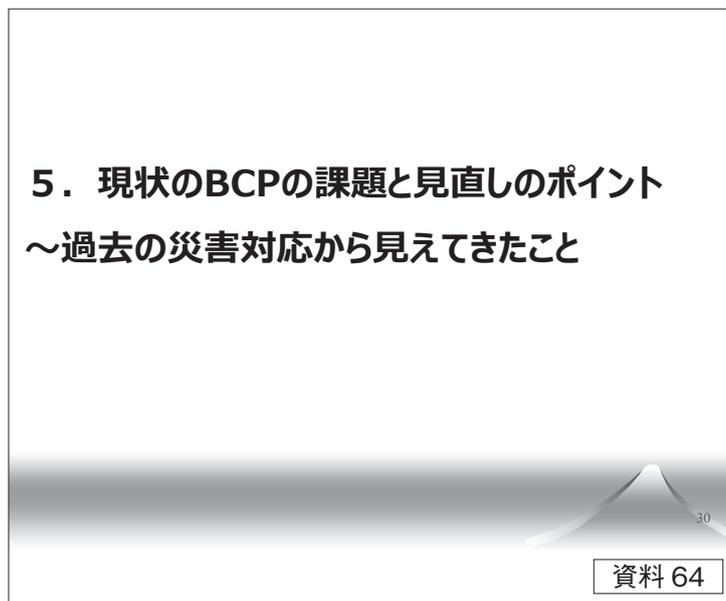
- サプライチェーンを確認して見える化する
- 出来れば、二次までの流れを把握する
- 汎用品の検討
- 調達先の複数化検討

最終的には経営者による判断

資料 63

5. 現状のBCPの課題と見直しのポイント ～過去の災害対応から見えてきたこと

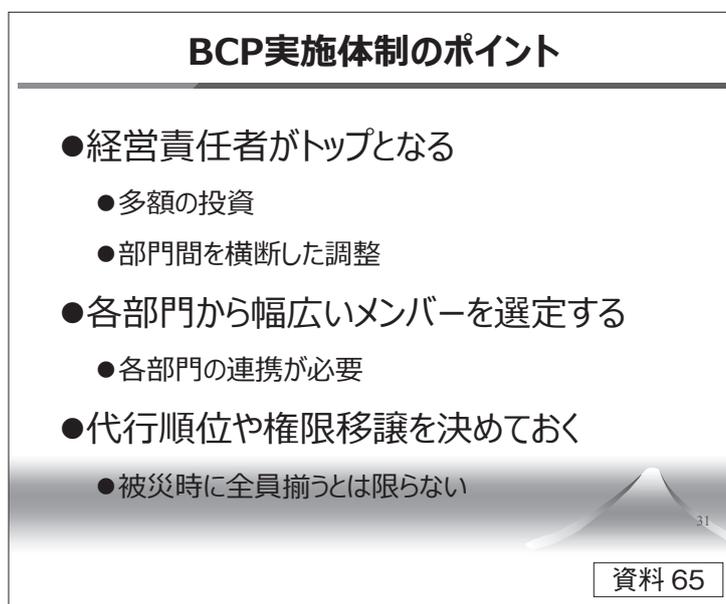
それから見直しということで、最後に少しお話をしていこうと思います。「過去の災害対応から見えてきたこと」です。(資料64)



BCPの実施体制のポイント

BCPの実施体制はもう当たり前のことですが、緊急事態というか、リスク対応というのは、とにかく経営者の方がトップになっていただくということです。これは建物の耐震強化や備蓄など、お金がやはり要ります。それから部門間を横断した調整も必要ですから、経営責任者がトップになるということです。

また、各部門からやはりメンバーを入れていただく、部門間の連携も必要です。それから事が起こったときに、実際に担当の人がけがをしまったり、感染症にかかるといふことがあり得るので、権限移譲、代行順位を決めておくということもとても重要です。(資料65)

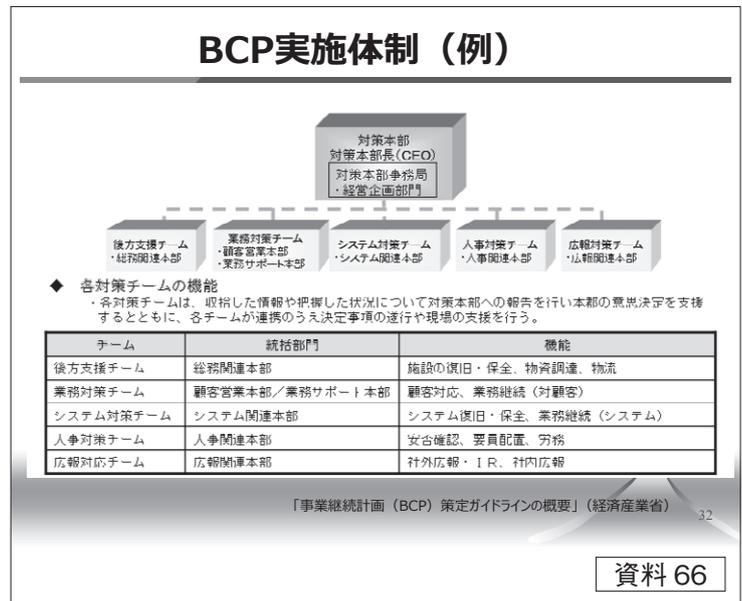


BCP実施体制のポイント

- 経営責任者がトップとなる
 - 多額の投資
 - 部門間を横断した調整
- 各部門から幅広いメンバーを選定する
 - 各部門の連携が必要
- 代行順位や権限移譲を決めておく
 - 被災時に全員揃うとは限らない

BCP実施体制(例)

(資料66)



新型コロナウイルス感染症流行を踏まえる

そのBCP実施体制は

テレワークを取り入れていても機能するか

このスライド(資料66)のように実施体制を作ってくださいということです。これはもうそれぞれの企業で作っていただければ結構なのですが、ここで問題となるのは、感染症の流行長期化で起こり得ることです。新型コロナウイルス感染症の流行で、そのBCPの実施体制というのは、テレワークを取り入れていても機能するかということです。

これは役割を、例えば後方支援チーム、業務対策チーム、システム対策チーム、人事対策チームでやろうと決めていたとしても、すでにオフィスを5割出社にしようとか、出社率は7割に抑えようということからすると、会社にいる人は、このうちの何人かということになってくるわけです。

ですからこれはテレワーク体制を敷いている状況で適切に機能するかを一度見直していただきたいと思います。その考え方ですが、夜間や休日に地震が起こったときに、どういうふうに緊急事態対応をするかは考えていらっしゃると思いますので、それとこの平常時の中間ということになります。要員が

新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえる

そのBCP実施体制は

テレワークを取り入れていても

機能するか

資料 67

限られる、会社にいる人数が限られる前提で事業継続を回していくということになっていくかと思えます。このところはBCP体制が成り立つかどうかは、テレワークを取り入れて成り立つかどうかという観点でもう一度見直していくことも必要になってくると思います。(資料67)

これは先ほどお話しした帰宅困難者対策です。「従業員の一齐帰宅の抑制」と書いてありますが、まず第一は施設の安全確認です。これからの余震に耐えられるかどうかということを確認した上で、従業員を事業所内にとどまらせます。

それから「必要な3日分の水・食料の備蓄に努める」と書いてあります。2013年4月に施行された東京都の帰宅困難者対策条例では、「必要な3日分の水・食料」と書いてありますが、実は2013年12月に、先ほど少しご紹介しましたが、『首都直下地震の被害想定と対策』というものが出ています。これは国から出ているものですが、そこには備蓄について、「最低3日、推奨1週間で考えてください」ということが書いてあります。

備蓄はもちろん1週間あったほうがいいですが、その分、お金もかかりますし、場所も必要になるので、これから少しずつ増やしていく方向で考えていただいたほうが私はいいと思います。首都直下地震が起こったときに、この東京のいわゆる都心といわれるところに支援物資が届くまでにどれくらい時間がかかるかということを考えたときに、3日で来るというのはなかなか難しいかもしれません。

国が、「最低3日、推奨1週間」ということを、7年前、2013年12月の段階で言い出しているの、このところはぜひ押さえていただきたいと思えます。(資料68)

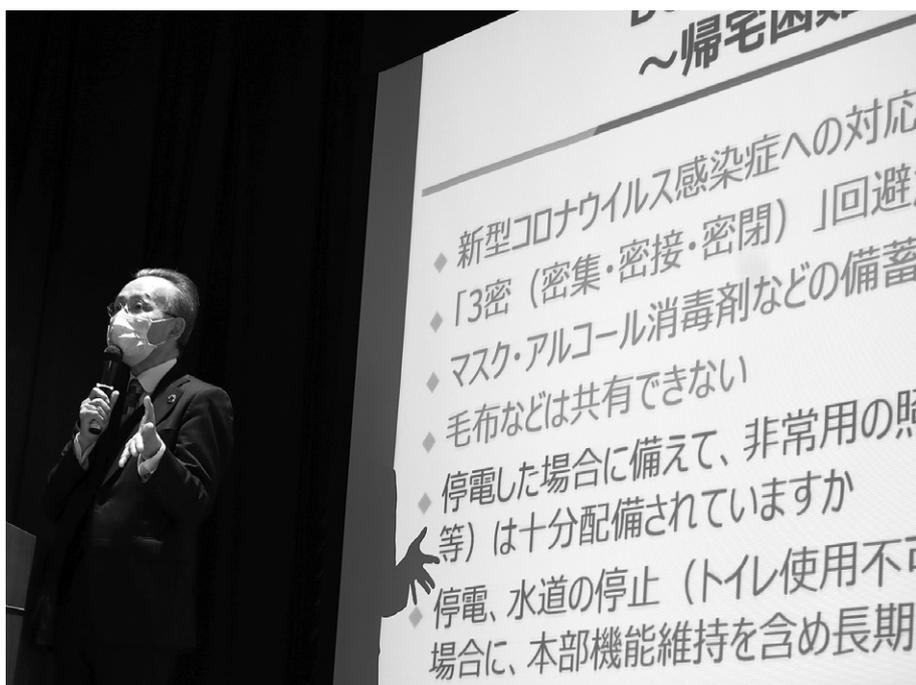
東京都帰宅困難者対策条例 (2013年4月施行)

事業者の取組み

- 従業員の一齐帰宅の抑制**
 - 施設の安全を確認した上で、従業員を事業所内に留まらせる
 - 必要な3日分の水・食料の備蓄に努める (最低3日、推奨1週間で考える)
- 従業員との連絡手段の確保など事前準備**
 - あらかじめ従業員との連絡手段を確保する
 - 従業員に対して、家族等との連絡手段を複数確保することを周知 (災害用伝言ダイヤル171、携帯電話災害用伝言板サービス、SNS)
- 駅などにおける利用者の保護**
 - 鉄道事業者や集客施設の管理者等は、駅や集客施設での待機や安全な場所への誘導等、利用者の保護に努める

3日分の備蓄の量の目安：水（1人あたり1日3リットル、計9リットル）、主食（1人あたり1日3食、計9食）、毛布（1人あたり1枚）34
首都直下地震帰宅困難者等対策協議会中間報告より抜粋

資料 68



BCP見直しのポイント ～帰宅困難者対応～

帰宅困難者ということは、会社の中にたくさんの人がとどまるということになります。ここは新型コロナウイルス感染症の流行ということで、たくさんの人がとどまるということは3密が発生する可能性が大きい、密集・密接・密閉です。これは今日の会場も1つおきということで、前後も開けていただいている、密を防ぐということにしています。

これまで、去年の12月までであれば、いわゆる会社に従業員をとどめる場合は、応接、会議室を全部開放して、そこにみんな男女別でとどまろうということになっていたかと思います。それはたくさんの方がいるということですから、かなりの可能性で密を構成していると思います。ですから今後、どういうふうにするか考えておく必要があるかと思います。

ただ一方で、先ほど申し上げたように、BCPの体制、防災の体制を組むときに、テレワークで人が少ない可能性があるということを申し上げました。もしテレワークですでに出勤率を抑えておられるのであれば、密を構成しない可能性もありますから、ここはそのバランスで今、平常のシフトをどういうふうに進んでいるのかということを考えて、密になるのか、ならないのか、なるのだったら、どうやって解消するかを考えていきましょう。

それから首都直下クラスになると、従業員をオフィスにとどめるのは相当な期間になり、1日、2日ではありません。そうするとマスク・アルコール消毒薬などの備蓄はちゃんと分量があるかということも確認しておく必要があります。

それから毛布などは共有が難しいです。洗濯をするのは物理的に実質難しいですから、それぞれお1人ずつ貸与というか、1人分ずつ用意しておく必要が出てくると思います。あとのところは新型コロナウイルスの流行前と同じです。いろいろなものは備蓄しましょう。電気・ガス・水が止まりますから、携帯トイレ、トイレットペーパーというものが必要ということはありません。(資料69)

BCP見直しのポイント ～帰宅困難者対応～

- ◆ 新型コロナウイルス感染症への対応を検討していますか
- ◆ 「3密（密集・密接・密閉）」回避が大前提
- ◆ マスク・アルコール消毒剤などの備蓄の確認
- ◆ 毛布などは共有できない
- ◆ 停電した場合に備えて、非常用の照明設備（懐中電灯等）は十分配備されていますか
- ◆ 停電、水道の停止（トイレ使用不可）の状況が続いた場合に、本部機能維持を含め長期間の宿泊対応が可能ですか

資料 69

BCP見直しのポイント ～やむを得ず帰宅させる場合～

やはり帰りたいたいという人が出ます。緊急事態が起こったときに、一時帰宅抑制といっても、帰宅したい人は出ます。なぜ帰りたかかという、おうちが心配というよりも、ご家族が心配ということです。だから第一のお勧めはそれぞれご家族と安心伝言ダイヤルのような形で、連絡が取れるようにして、お互い、お父さん、お母さん、お子さんそれぞれの安否が確認できれば、お互い安全なところにいましょうということになると思います。まずそういうことができないとまずいのですが、やむを得ず帰宅させる場合です。「帰宅する際、同一方向にグループを作って帰宅させる対応ですか」、

「帰宅の際、最低限の食料、水、ヘルメット等の備蓄品を配布することになっていませんか」、「帰宅後は、会社に報告するルールになっていませんか」と一応書いてあります。しかしこれはできるだけやらないということです。やらないというのは、できるだけ帰宅させないようにしていただきたいのです。(資料70)

**BCP見直しのポイント
～やむを得ず帰宅させる場合～**

- ◆ 帰宅させる条件を定めていますか
- ◆ 帰宅する際、同一方向にグループを作って帰宅させる対応ですか
- ◆ 帰宅の際、最低限の食料、水、ヘルメット等の備蓄品を配布することになっていませんか
- ◆ 帰宅後は、会社に報告するルールになっていませんか

資料 70

BCP見直しのポイント ～やむを得ず帰宅させる場合～

繰り返しになりますが、震度3とか、そういう状況であればいいのです。ただ震度6強、7で揺れた場合、先ほど申し上げたように、一時帰宅抑制ということで、国ももちろんそういう方向ですが、東京都が、会社など安全なところにとどめるようにしてくださいということがあり、それは外がすごく危険だからです。燃え盛る火の粉、電信柱は倒れている、橋は落ちている、道路は閉塞しているというところに社員を送り出さないでください。それはもう危険にさらすことです。

「やむを得ず帰宅させる場合」と書いて

**BCP見直しのポイント
～やむを得ず帰宅させる場合～**

**帰宅判断は誰が行う
ルールですか**

(安全配慮義務がポイント)

資料 71

ありますが、「やむを得ず」を起こさないように、事前に教育しておいてほしいということです。これはもう外に出たら危ないというか、非常に危険な状況だということは、『首都直下地震の被害想定と対策』にも書いてあります。ですからそういうことを防災教育で徹底していただいて、こういうときには外に出るものではないから、ちゃんとお互い家族と連絡が取れるようにしてくださいというようなことを、ぜひ、今、この段階でやっていただきたいのです。

実際にそういうことが起こって、その段階で帰る、帰らないということが1人でも出たら、そのご担当の方はものすごく大変です。説得してどうするかという話になるわけですが、さすがにそこは会議室に閉じ込めて帰さないようにするというわけにもいきません。基本的にはご本人に最終的な判断を仰がざるを得ないのですが、この帰宅判断はどうするかというと、会社が帰っていいと言ったことにはならないわけです。これはもうご本人の判断で決めていただくのですが、その判断のときに、「では俺は帰る」、「私は帰ります」ということにならないように、先ほど申し上げたようなリスクを徹底的にご説明いただいて、安全配慮ということになりますからできるだけとどめる方向性だということです。

万が一、お帰りいただくときにはやはり自己責任でということにならざるを得ないので、そのところは押さえていただきたいと思います。自己責任で帰ってくださいということではありません。絶対帰らないようにしましょうということを、今、平常時からちゃんと説明していただいて納得していただくということがとても大事になってくると思います。(資料71)

■ここからスタート

これは最後のスライドです。要は事業継続計画というと、何かすごく難しそうとか、大変なことと思われて、なかなか手付かずになっていらっしゃるところも一部おありだと思います。経団連とか、いろいろなところの調査を見ても、なかなか策定率というのが上がってきません。

ですからまず着手していただき、その上で、必要に応じて見直しを掛けていただきます。1回着手して、足りないところとか、ここは改善したほうが良いところを改善して、レベルアップしていただくということだと思います。

水害については、ハザードマップも自治体によっては最近、改定をしたところもありますので、被害想定を再確認するという意味で、ハザードマップを確認していただくということです。

それから自社の建物、社宅を含めて耐震チェックをしていただくということがとても重要になってきます。

最近はやりの言葉でいうと、自助も大切です。従業員の方の自助を含めて、備蓄がとても大事です。これも感染症のように危ないとか、流行がとかということになると、すぐに物が足りなくなってしまう

ここからスタート

① 着手と見直し

② 被害想定の新確認と耐震チェック

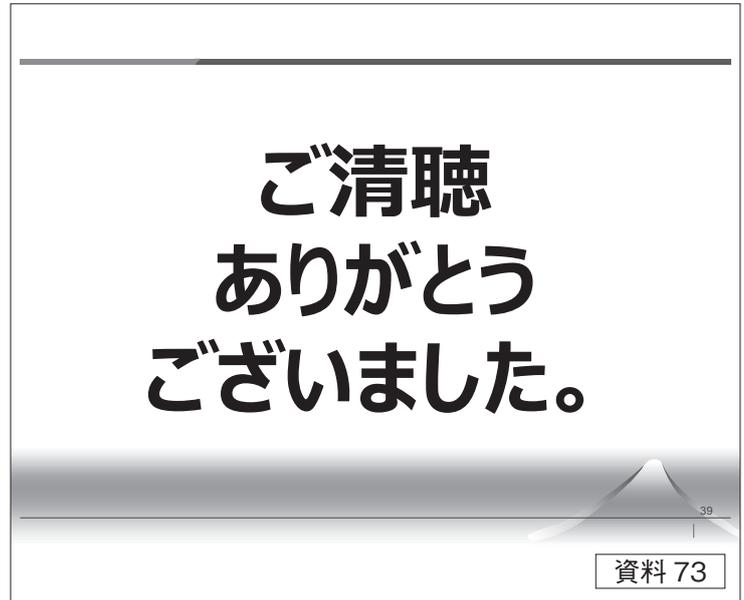
③ 備蓄 (従業員の自助を含む)

38

資料 72

すので、落ち着いている段階でぜひ足りない物はそろえていただくということが重要ではないかと思
います。(資料72)

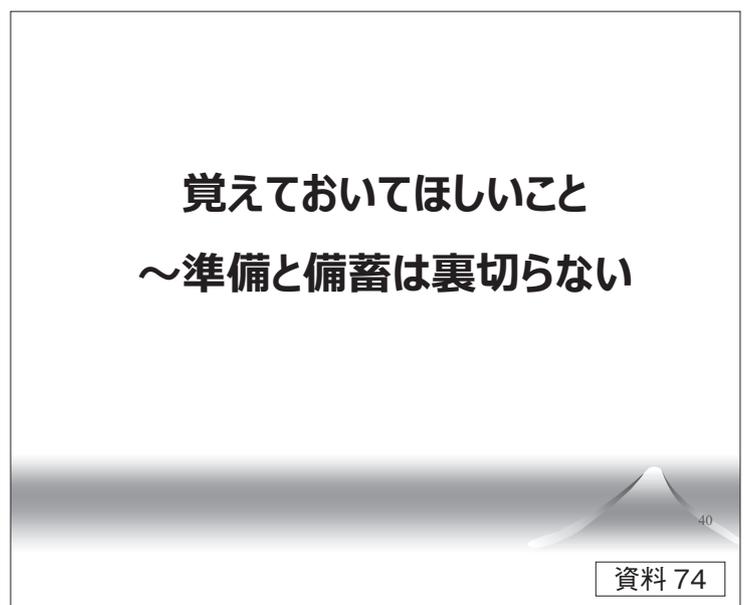
たくさんお話ししましたが、1つでも、2
つでも皆さんのお役に立つということを念
じて、今日は終わらせていただきます。ど
うもありがとうございました。(資料73)



《講師より補足説明》

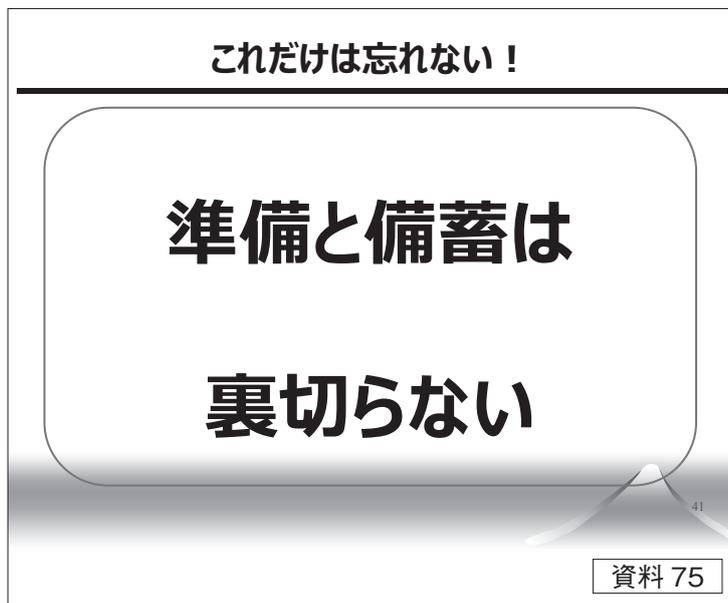
覚えておいてほしいこと ～準備と備蓄は裏切らない

最後に覚えておいてほしいというのは、
一番最初に認識しないリスクには備えられ
ないということを申し上げたかと思いま
す。いろいろなことを認識してくださいと
申し上げたのですが、今日お話しした中で、
新たに認識していただいたことが、1つでも
2つでもあれば、それについて準備をしてい
ただきたいということです。そして、最後
に申し上げた備蓄も重要です。(資料74)



■ これだけは忘れない！

この準備と備蓄は決して裏切りません。空振りになるということはあるかもしれませんが、裏切らないですから、ぜひ、実行していただきたいと思います。(資料75)



■ 準備はいつするのか

準備はいつするのかというと、これはもう今、平常時です。先ほども少し申し上げましたが、流行の初期であった2月、3月、4月ごろ、マスクが足りなくなりました。

やはりみんなが同じことを考えます。(資料76)



■ 備蓄は裏切らない

これはタイミングが全てです。考えることは皆、同じです。少し寒くなってきて、雪が降りそうということになると、テレビのニュースでタイヤをスタッドレスにということが出ます。雪が降るとということになると、ホームセンターにシャベルを買いに行く方が出るということで、みんな考えることは同じなのです。明日が台風ということになると、ホームセンターに養生テープを買いに行き、そうすると足りなくなるのです。

何もないとき、平常時であれば、物もたくさんありますし、お値段も上がったりしません。マスクのようなことはありません。

もう要するに平常時に調達することが基本です。今、企業で備蓄というか、防災を担当されている方で、ある程度の量を買われるのであれば、買い占めを起こさないためにも、平常時に購入していただくということです。

「感染症の流行後は」と書いてありますが、今もう小康状態とは言えないのかもしれませんが、今日、来る途中、スーパーとかドラッグストアを見てきましたら、まだマスクは4月、5月に比べると非常に妥当なお値段で出ているので、今の時期であれば大丈夫なのかなと思います。

水害に備える場合は、気象情報に注意することが重要です。

国民として、やはり一定程度の備蓄というものはあったほうがいいということ、本当に最後の最後に付け加えて、終わらせていただきます。

以上です。(資料77)

備蓄は裏切らない

- タイミングがすべて (考えることは皆同じ)
- 平常時に調達することが基本 (パニック買いの回避)
- 感染症の流行後は、小康期に調達する
- 水害に備える場合は、気象情報に注意 (今は通年)



【経産省のメッセージ：2020年3月3日】

- 在庫は、国民全体の3週間分に相当する、3億5,000万ロールあり、生産も継続している。
- 写真は：
 - コアフレックス信栄 (静岡県)
 - 王子ネピア (東京都)
 - 丸富製紙 (静岡県)
 - 大王製紙 (愛媛県)

43

(画像は経産省ホームページから)

資料 77

