

内容の無断転載を固く禁じます

防災・BCPの学校 第2期 感染症とリスク管理・BCP

【新型コロナウイルスパンデミック 第2波・第3波を迎え撃て】



WOTA

【講師・校長紹介】

WOTA株式会社 総合企画室長 森 健

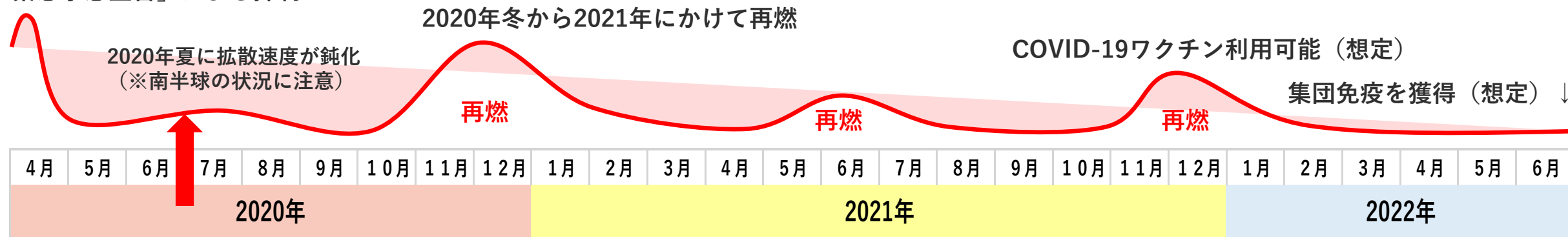
1966年東京都出身。開成高校・慶応義塾大学法学部卒業後、静岡県下田市役所へ入庁。静岡県庁防災局（現：危機管理部）への出向を含め、約12年間地方自治体で実務経験を積む。その後企業へ転職し、自動車部品グローバルメーカーである住友電装(株)におけるリスク管理体制の再構築や新型インフルエンザのパンデミック対応など、複数社でマネジメント職（本部長、部長、課長）を経験。2019年9月より現職。

1 時間目

新型コロナウイルスパンデミック 第2波への対策

新型コロナウイルス感染症パンデミック（日本国内・想定）

「緊急事態宣言」による抑制



< 政府・自治体の動き >

感染拡大期（まん延・再燃期）→ 社会的距離政策の実施

新規感染者数が限定的な時期（小康期）→ クラスター対策

全時期共通 → 「新しい生活様式」の普及

「3密」の回避、身体的距離の確保、基本的感染防御策の継続
（※各事業者が対策を考える際の基本的考え方を専門家会議が提示）

< 各事業者の課題や対策例 >

- ・ 全社共通 → 構造改革の推進、コストカット激化、他業界へ参入
- ・ 管理部門 → 原則在宅勤務が定例化
- ・ 事業部門 → 垂直立上/緊急休止体制の強化、自動化の進展
- ・ 営業部門 → 営業スタイルの抜本的見直し（オンライン営業普及）
- ・ 採用、人材育成 → 通年採用やオンライン研修の定着
- ・ 労務管理、人事評価 → コミュニケーション低下とメンタル疾患増、評価事実認定の困難化、人事評価制度の簡素化

ポイント

1. ワクチンの開発・普及、集団免疫の獲得までは事態は終息しない
2. 今後数回にわたり「流行の波（再燃）」が発生し、その都度「社会的距離政策」を強化して感染者数を抑え込む
3. 企業・事業者としてはいわゆる「新しい生活様式」への移行と以降に伴うリスクへの対策が必要になる

今後（2020年12月まで）の事態の推移予測

2020年6月末の現象	事態の推移予測
● 特定領域での感染拡大から市中への広がりが開始	1. 第2波、第3波の発生は確実
● 社内クラスターと呼ばれる現象の発生（会社内での集団感染事象発生）	2. ある日突然、自社（自団体）がクラスターの舞台となる可能性
● 国民全体を覆い始めた「気のゆるみ」状況（マスク不着用者、宴会の密接会話、国内移動者の激増など）	3. 自社（自団体）の従業員（職員）が感染症コンプライアンス上疑義のある行為をとり、SNSにアップされ炎上するリスク 4. 自社（自団体）の油断・不作為により第2波迎撃に失敗するリスク

<第2波への対策例>

① 自社（自団体）内の危機意識・緊張感の維持

1. 経営層・管理職層の緊張感維持

対策本部体制（危機管理体制）は意図的に解かず、当面維持をし、組織内への通達は「本部長名」で発出する

2. 従業員（職員）への定期的なメッセージ

新規感染者数の推移、ワクチンの開発経過、諸外国における感染拡大の最新状況を従業員（職員）へ意図的に共有しつつ、トップ（社長、首長）から「まだ有事は終わっていない」というメッセージを出す。

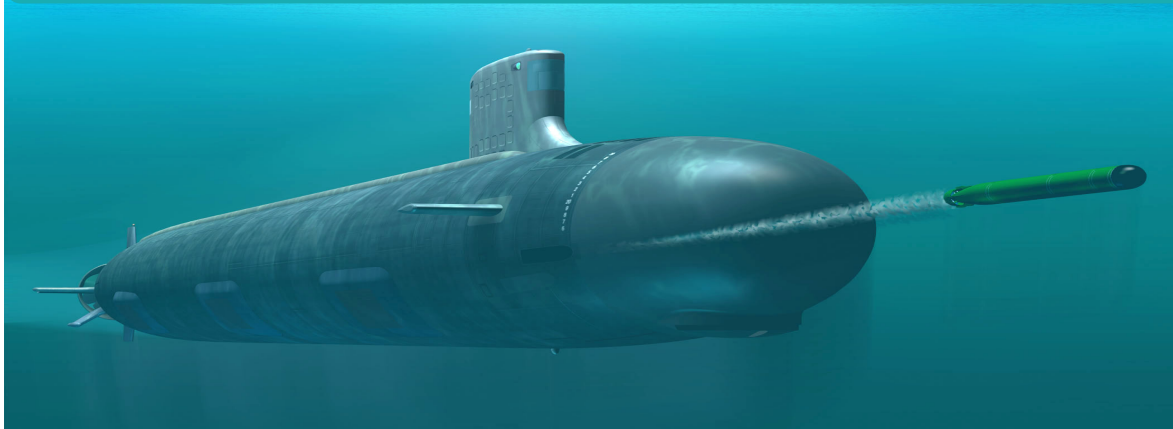
戦いはまだ終わっていない。「見えない敵」はそこにいる。

「眼下の敵」との戦い

- ・ 敵は見えない（小さいので）
- ・ しかし、確かにそこに居る



見えずとも眼下（海面下）に敵はいる。油断なく警戒態勢（感染予防策・感染拡大防止策）を維持する



戦いのコツ

- ・ 常に「そこに居る」前提で行動（油断は禁物）
- ・ 「感染経路の遮断」を念頭に

<第2波への対策例>

②自社（自団体）内におけるクラスター発生を想定

事前対策例	事後対応例
・在宅勤務推奨の維持 （新ルール制定も視野に入れる） ・自社（自団体）内各種ガイドラインの設定と対従業員（職員）協力要請 （通勤、出張、社内会議、来客対応、採用面接、宴会などの職場行事など、想定しうる公私の各場面で感染予防目的の行動変容を依頼する）	・発生時の情報発信（社内） ・発生時の情報発信（社外） ・濃厚接触者特定と保健所との連携 （※個人情報公表の範囲は、第1波の際の対応と異なり、より厳しい審査・狭い範囲での公表となるのではないかな） ・発生職場一時閉鎖と消毒作業実施 ・自社（自団体）内特殊事例への備え （例）従業員寮内のクラスター対応、災害発生時の避難所における対応、首都直下地震一斉帰宅抑制時のクラスター発生対応など

< 第2波への対策例 >

③事業継続（業務継続）力の強化

I 新しい生活様式への素直な適応

- ◆ 在宅勤務、時差出勤その他感染予防を目的とした各種対策の推進
- ◆ 内部管理（業務執行）体制の再点検
 - ・ 文書管理、データ管理のあり方
 - ・ 情報共有、コミュニケーションの強化
 - ・ 内部の意思決定過程（決裁ルール）
 - ・ コンプライアンス違反覚知方法
 - ・ ハラスメント防止方法
 - ・ 人事評価方法のあり方
 - ・ その他労務管理全般に関する施策

II 新しい生活様式に起因する事業改革

- ◆ 感染拡大状況を予測し、製品在庫の事前積み増し決定（メーカーの場合）
- ◆ 人的作業・人的判断に関する自動化の検討（単なる機械化ではなくAIの導入も視野に入れた改善）
- ◆ 抜本的な事業構造の見直し
テレワークが浸透した社会状況を前提に事業を根本から再構築
- ◆ 未知の事業・業界への新規参入
感染症対策分野への新規参入など

<第2波への対策例>

④ B C P（事業継続計画/業務継続計画）の見直し

B C P 見直しの段階	具体的なポイント例
【第1段階】 新型コロナウイルスパンデミックにかかわらず、そもそも見直しが必要だった点の改善	■ 自社（自団体）独自の内容をより多く盛り込む（資料集のような B C P は実戦では機能しない） ■ 本部長が指揮命令しやすい内容に修正 ■ 感染予防（防災）偏重の計画を「事業/業務」に踏み込んだ真の B C P に再生
【第2段階】 新型コロナウイルスパンデミック第1波の経験を踏まえ、第2波以降の対策としての改善	■ 感染症 B C P 対象リスクの拡大（新型インフルエンザ以外の感染症を加える） ■ 感染症予防法、新型インフルエンザ等対策特別措置法などの法令情報も加筆する ■ 政府、自治体の計画（特に都道府県の計画やガイドライン）を B C P に織り込む

事態の推移と国・都道府県の対策例

(発生から新型インフル特措法に基づく「緊急事態宣言」発出まで)

事態の推移	政府（国）	都道府県
海外で発生	◆対策本部を設置、水際対策開始	◆対策本部を設置
国内で発生（疫学的に追える）	◆水際対策（継続） ◆国内対策発動	◆政府の対策に協力 ◆国内対策発動
国内で感染拡大（疫学的に追えない）	◆水際対策（継続） ◆国内対策強化	◆政府の対策に協力 ◆国内対策強化
【新型インフルエンザ等緊急事態の要件】 ①重篤症例の発生頻度が季節性インフルエンザに比して相当程度高い ②国民生活及び国民経済に重大な影響を及ぼす又はそのおそれのある場合 ③ー 1 感染経路が特定できない状況である場合 or ③ー 2 患者（疑似症や無症状の場合を含む）が公衆にまん延させるおそれがある行動をとっていた場合など患者多数発生 of の蓋然性ある場合 ※筆者が想定する具体的な緊急事態状況 ・医療体制崩壊の危機 ・ウイルスが強毒性に変異 ・同時多発的にクラスターが発生 など	新型インフルエンザ等緊急事態宣言（※対策を最も強化） ◆政府対策本部長（内閣総理大臣）は次の事項を公示 ・緊急事態の概要（発生地域、患者数、ウイルス病原性、症状、まん延防止に必要な情報） ・緊急事態措置を実施すべき期間（2年を超えない期間。ただし1年の延長が可能） ・緊急事態措置を実施すべき区域（都道府県単位での指定を想定）	都道府県知事の権限で措置を実施 1. 感染を防止するための協力要請等 ◆住民に不要不急の外出自粛要請（45条1項） ◆学校、興行場等の使用制限等の要請→指示（45条2項～4項） 2. 医療等の提供体制の確保に関する措置 ◆臨時医療施設開設のための土地等の使用要請→同意を得ず使用（49条）など 3. 国民生活及び国民経済の安定に関する措置（50条～61条） ◆緊急事態措置に必要な物資の売渡し要請→収用（55条）など

ポイント

1. 新型コロナウイルス感染症を「新型インフルエンザ対策特別措置法」の対象とする法改正がなされた
2. 新型インフル特措法は、政府が戦略を決め、都道府県単位で戦術決定をするという枠組みになっている
3. 緊急事態宣言下であっても「要請」がほとんどで、「収用」などの強制的な措置はごく一部しかない

緊急事態宣言時に事業の継続が求められる事業者

（「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」より引用・改変）

1. 医療体制の維持	新型コロナウイルス感染症の治療はもちろん、その他の重要疾患への対応もあるため、すべての医療関係者の事業継続を要請する	病院・薬局等のほか、医薬品・医療機器の輸入・製造・販売、献血を実施する採血業、入院者への食事提供など、患者の治療に必要なすべての物資・サービスに関わる製造業、サービス業を含む
2. 支援が必要な方々の保護の継続	高齢者、障害者など特に支援が必要な方々の居住や支援に関するすべての関係者（生活支援関係事業者）の事業継続を要請する。	介護老人福祉施設、障害者支援施設等の運営関係者のほか、施設入所者への食事提供など、高齢者、障害者などが生活する上で必要な物資・サービスに関わるすべての製造業、サービス業を含む
3. 国民の安定的な生活の確保	自宅等で過ごす国民が、必要最低限の生活を送るために不可欠なサービスを提供する関係事業者の事業継続を要請する	①インフラ運営関係（電力、ガス、石油・石油化学・L Pガス、上下水道、通信・データセンター等）②飲食料品供給関係（農業・林業・漁業、飲食料品の輸入・製造・加工・流通・ネット通販等）③生活必需物資供給関係（家庭用品の輸入・製造・加工・流通・ネット通販等）④食堂、レストラン、喫茶店、宅配・テークアウト、生活必需物資の小売関係（百貨店・スーパー、コンビニ、ドラッグストア、ホームセンター等）⑤家庭用品のメンテナンス関係（配管工・電気技師等）⑥生活必需サービス（ホテル・宿泊、銭湯、理美容、ランドリー、獣医等）⑦ごみ処理関係（廃棄物収集・運搬、処分等）⑧冠婚葬祭業関係（火葬の実施や遺体の死後処置に係る事業者等）⑨メディア（テレビ、ラジオ、新聞、ネット関係者等）⑩個人向けサービス（ネット配信、遠隔教育、ネット環境維持に係る設備・サービス、自家用車等の整備等）
4. 社会の安定の維持	社会の安定の維持の観点から、緊急事態措置の期間中にも、企業の活動を維持するために不可欠なサービスを提供する関係事業者の最低限の事業継続を要請する	① 金融サービス（銀行、信金・信組、証券、保険、クレジットカードその他決済サービス等）② 物流・運送サービス（鉄道、バス・タクシー・トラック、海運・港湾管理、航空・空港管理、郵便等）③国防に必要な製造業・サービス業の維持（航空機、潜水艦等）④企業活動・治安の維持に必要なサービス（ビルメンテナンス、セキュリティ関係等）⑤安全安心に必要な社会基盤（河川や道路などの公物管理、公共工事、廃棄物処理、個別法に基づく危険物管理等）⑥行政サービス等（警察、消防、その他行政サービス）⑦育児サービス（託児所等）
5. その他	医療、製造業のうち、設備の特性上、生産停止が困難なもの（高炉や半導体工場など）、医療・支援が必要な人の保護・社会基盤の維持等に不可欠なもの（サプライチェーン上の重要物を含む。）を製造しているものについては、感染防止に配慮しつつ、継続する。 また、医療、国民生活・国民経済維持の業務を支援する事業者等にも、事業継続を要請する。	

< 第2波への対策例 >

⑤コンプライアンスをBCP内部に埋め込む

区 分	一般企業	社会機能維持企業（事業）
社会的責任 社会的要請 ※コンプライアンス	事業の継続により地域に雇用を創出し産業振興に寄与する	事業の継続により地域のライフラインなど社会の機能を維持する
事業継続戦略	できる限り事業を継続 ＋ 状況により事業を一時休止	できる限り事業を継続 ＋ 感染予防・感染拡大防止策の強化
	拠点が存する国・自治体の方針に従い、感染予防・感染拡大防止に協力する（最悪の場合は、自社事業の一時休止を検討・実施する）	感染予防・感染拡大防止策を実施し、自社従業員その他の関係者の安全確保を図った上で、拠点が存する国・自治体の方針に従い、自社の事業を継続する

1 時間目：まとめ

- I パンデミックは継続しておりまだ危機管理体制を維持し、備蓄品も今のうちに補充する。
- II 自社（自団体）内部の「油断・緩み」に対する具体的な対策を立案し実行に移す。
- III 新型コロナ対応BCPに「政府・自治体の要請」への対応事項を織り込んで第2波に備える。

2 時間目

感染対策BCPの基本

感染症発生後の事態の推移・各段階①

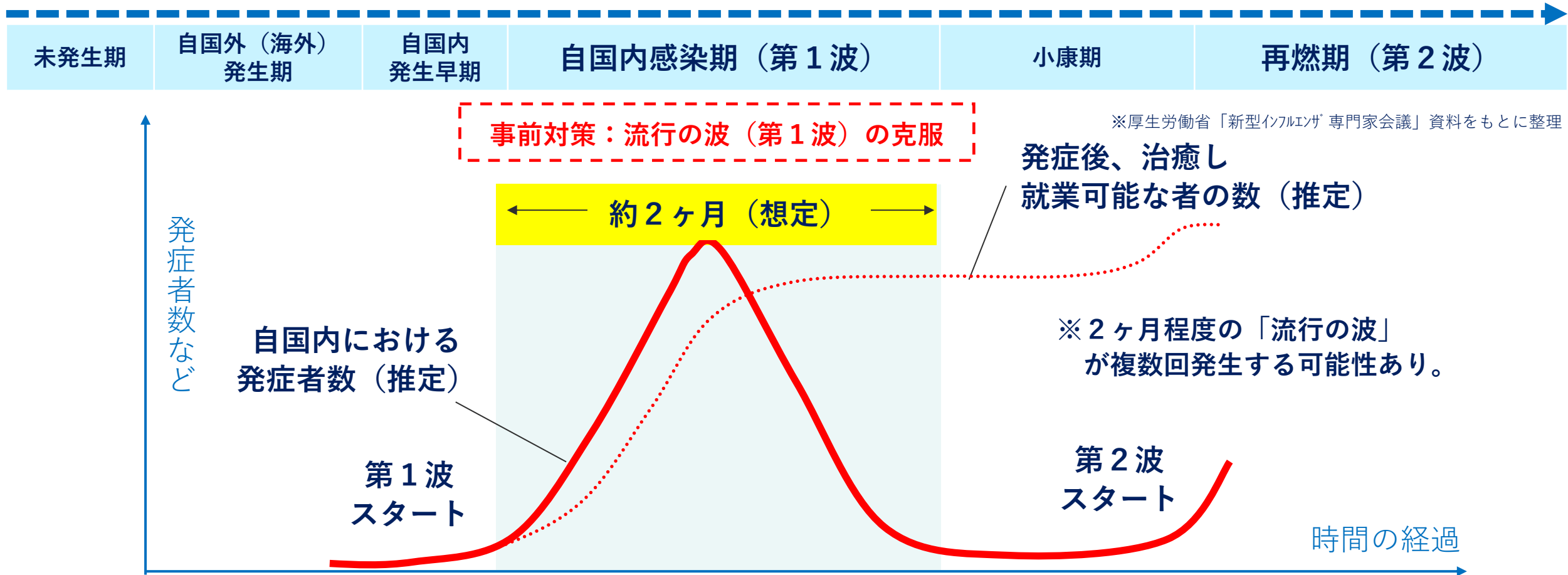
事態の推移

【前段階】未発生期	■対象感染症は未だ発生していない
【第1段階】自国外（海外）発生期	■海外で <u>パンデミックを起こすリスクのある感染症</u> が発生する（※自国発生の場合も想定しておく）
【第2段階】自国内発生早期	■自国内で <u>小規模な感染集団</u> が発生
【第3段階】自国内感染期（第1波）	■大規模感染集団発生、感染経路不明症例が多発
	■急速に感染が拡大し、大流行期に入る
	■発生患者が減少傾向に転じる
【第4段階】小康期	■一部地域で感染が収束
【第5段階】再燃期（第2波）	■感染が再度拡大を始める

ポイント

1. 感染症発生から自国内に侵入しまん延するまでの各段階を予め整理しておく
2. 各段階ごとに自社の対応戦略・基本的な対処方針を整理しておく
3. 各国単位では上記のような段階を踏んで事態は進展するが、進展のスピードや時期は国・地域により異なる

感染症発生後の事態の推移・各段階②



ポイント

1. 事前対策への投資レベルに明確な正解はない
2. したがって「流行の波（第1波）」を約2ヶ月（40稼働日）と想定して、事前対策・初動対応をとることとする
3. 感染症の感染力・毒性、政府・自治体の対処方針、ワクチン・特効薬の開発状況等により対策を軌道修正していく

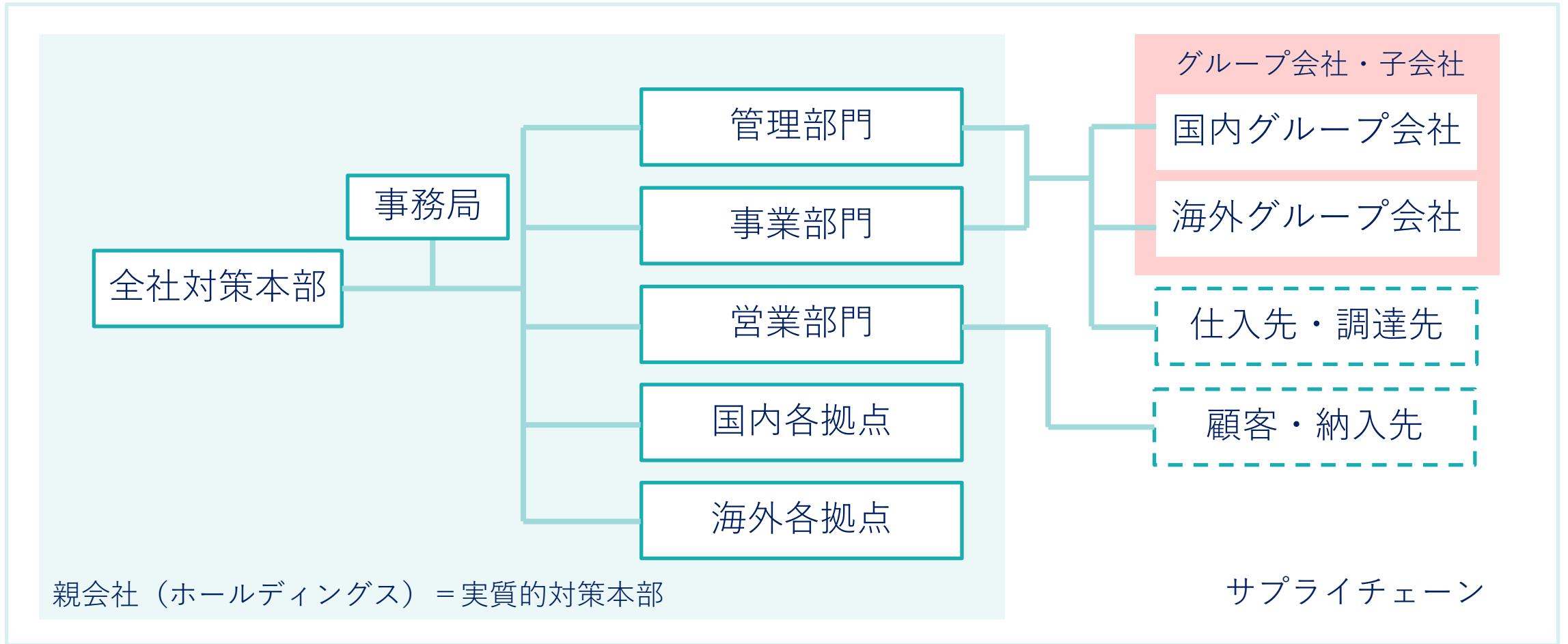
事態の推移（各段階）ごとの対応事項例

＜事態の推移/各段階＞	＜段階ごとの対応事項例＞
【前段階】未発生期（未だ発生していない）	☐ 各種マニュアル、BCPの策定 ☐ 従業員教育 ☐ 対策本部訓練
【第1段階】自国外（海外）発生期 （自国外で <u>パンデミックリスク感染症</u> 発生）	☐ 対策本部設置（危機管理体制構築） ☐ 発生国拠点支援 ☐ 出張制限 ☐ 感染予防策再周知（教育） ☐ 対策用品備蓄強化/製品在庫の積み増し
【第2段階】自国内発生早期 （自国内で <u>小規模な感染集団</u> が発生）	☐ 自国内拠点統制強化 ☐ 出張制限強化 ☐ 感染予防策発動 ☐ 社内発生時の初動対応確認
【第3段階】自国内感染期（第1波） （大規模感染集団が発生し、感染経路不明症例が多発。急速に感染が拡大し、大流行期に入り、一定期間を経て減少傾向に転じる）	☐ 対策本部運営継続 ☐ 感染予防策強化（会議制限、在宅勤務、オフ・ピーク通勤、消毒・換気強化、ソーシャルディスタンス策） ☐ BCP発動（継続/一時休止判断） ☐ スプリット・チーム制採用
【第4段階】小康期 （一部地域で感染が収束）	☐ 対応戦略・戦術の軌道修正（第2波以降への備え）
【第5段階】再燃期 （第2波：感染が再度拡大）	☐ 新戦略・戦術に基づき対応継続

ポイント

- 1.未発生期の準備（事前対策）として各段階ごとの対応事項を整理し、教育・訓練を定期的実施する
- 2.対策本部設置（危機管理体制への移行）は早ければ早い方が良い。移行前に警戒/準備本部をはさむことでも可
- 3.発生後は各国政府・自治体の対処方針や要請に基づき、コンプライアンスの観点から事業継続/一時休止を判断

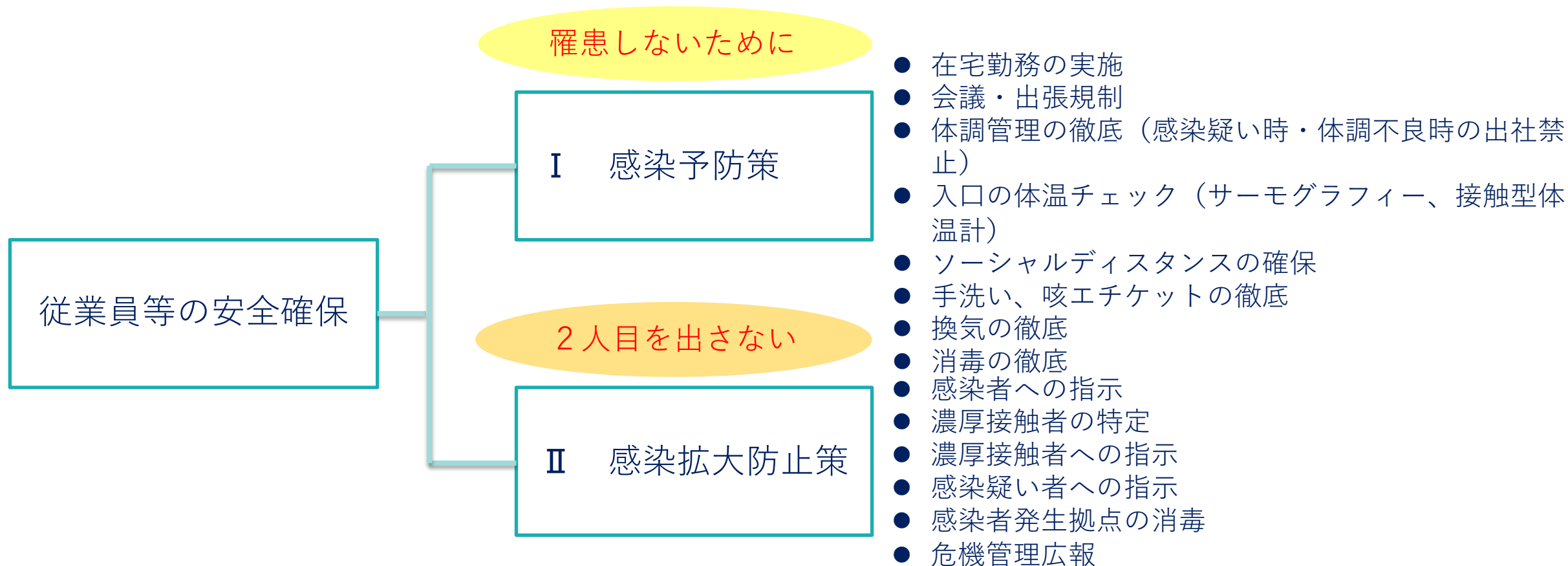
感染症BCPの基本①：危機管理体制の確立



ポイント

1. 全社対策本部は、各組織・各拠点・各グループ会社を統制しつつ危機管理を実施する
2. 各組織は全社対策本部と連携しつつ、会社機能の維持（管理部門）及び事業継続（事業部門）を目指す
3. 各拠点・各グループ会社は、全社対策本部の方針を踏まえ、拠点・自社の実情にあわせて危機管理を実行する

感染症BCPの基本②：従業員（職員）の安全確保



ポイント

1. 従業員等を守るため、I 感染予防策 と II 感染拡大防止策を準備し実行する
2. I 感染予防策は、当該感染症に罹患するリスクを最小化するための対策である
3. II 感染拡大防止策は、万が一組織内に発生した場合に、2人目の感染者を出さないための対策である

I 感染予防策（罹患しないために）

対応項目	対策内容
在宅勤務の実施	テレワークの導入、出社要員の限定、スプリット・チーム制導入
会議・出張規制	集合形式の会議禁止（テレビ会議活用）、出張の禁止・制限 会議室・喫煙スペースなどの閉鎖、取引先への往来自粛依頼
感染疑い時・体調不良時の出社禁止	体調管理の徹底、体調不良時の出社禁止（ガイドライン必要）
入口の体温チェック	拠点入口で体温チェック・入構規制（非接触型体温計を活用）
ソーシャルディスタンスの確保	食堂その他の共用スペースのレイアウト変更や利用禁止 座席レイアウト変更、パーティションの設置
マスク着用、手洗い、咳エチケット	マスク着用の義務化、咳エチケットの励行、手洗いの推奨 手指消毒剤の設置場所増設、エアタオル使用禁止
換気の徹底	換気ルールの設定と実施（例：1時間に1回など）
共用スペース・機材の消毒徹底	ドアノブ、各種ボタン・スイッチ、キーボード、トイレ、更衣室、会議室、食堂その他の共用スペース・機材類の消毒を徹底

ポイント

1. ウイルスは目に見えないの大きさである
2. したがって、ウイルスが今そこに存在する前提で、全ての感染予防策を立案する必要がある
3. 感染拡大防止策は、拠点のレイアウトを基礎に、「人の動線」に注目して立案する

<官民共通> 感染が成立するための3つの条件



条件1
感染源の存在

条件2
感染経路

条件3
ヒトの存在

「企業のための新型インフルエンザ対策マニュアル」（和田耕治）を参考に改変

Ⅱ 感染拡大防止策（2人目を出さない）

対応項目	対策内容
感染者（感染疑い者）への指示	在宅の場合：関係機関（「帰国者・接触者相談センター」など）への連絡 職場の場合：マスク着用させ、直ちに他の従業員から隔離、その後関係機関に連絡の上、移送
濃厚接触者の特定	感染症の性質・感染力を考慮し、濃厚接触者範囲（ルール）を予め設定 発生時は関係機関と連携し特定作業実施（自社で特定するケースも想定）
濃厚接触者への指示	自宅待機指示（待機期間は感染症の性質等による） 弱毒性の場合はマスク着用による勤務継続も検討
感染発生拠点の消毒	消毒業者と予め基本契約を締結（あるいは連絡先、発注方法を確認） 自社で消毒する場合も想定し、消毒剤その他の機材も備蓄し、 対応要員に教育訓練を実施しておく
危機管理広報	自社グループ又は関係者（協力会社、来訪者、同拠点内の他テナント従業員など）に感染者が発生した場合のリリース文書を準備

ポイント

- 1.従業員等に感染者が発生する前提で、発生時の対応フローを速やかに作成する
- 2.対応フローの作成は、関係機関（行政）の支援がある場合と、自社単独で対応する場合の両方を想定しておく
- 3.発生時の対応フロー作成にあたっては産業医の関与の下、内容を決定する

濃厚接触者の特定方法例

1. 勤務時間中に発生した場合

- 1) 当該感染者（感染疑い者）にマスクを着用させ
直ちに隔離スペース（※予め指定・確保しておく）に移動
- 2) 速やかに「濃厚接触者」の範囲を特定し、必要な対応を指示する。

＜パターンA＞マスクを着用させ、帰宅を指示し当面経過観察

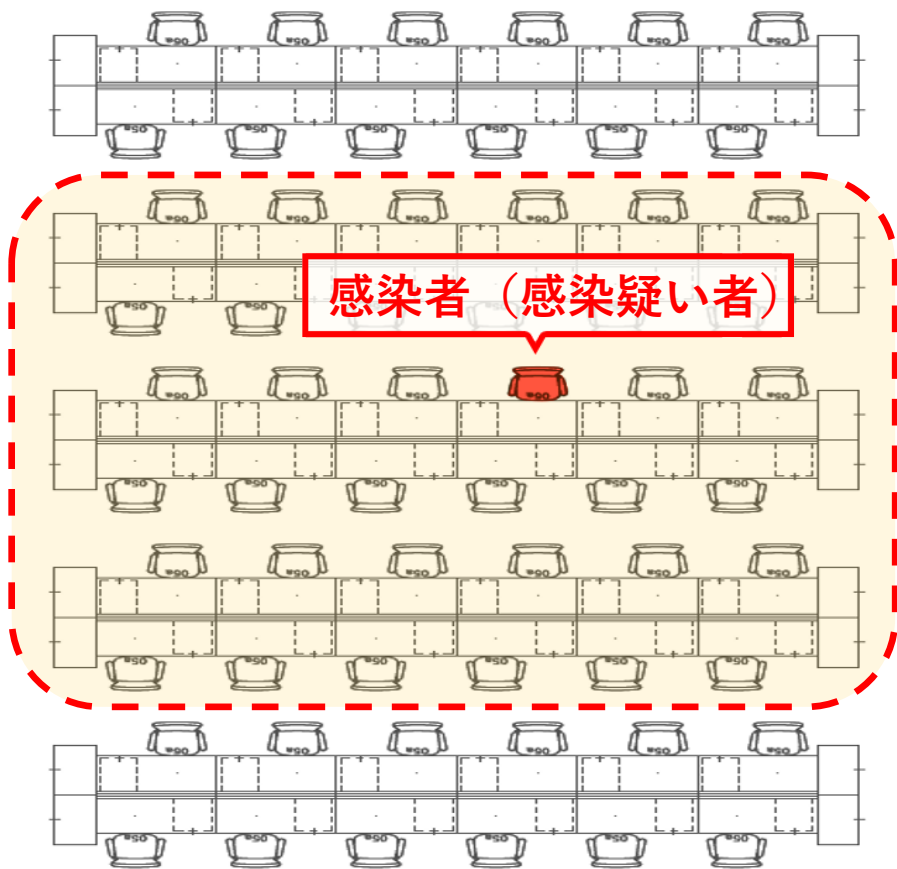
＜パターンB＞マスク着用の上、勤務を継続させる

2. 夜間・休日に判明した場合

- 1) 当該感染者（感染疑い者）に自宅待機あるいは休暇取得を
勧奨（出社させない）
- 2) 速やかに「濃厚接触者」の範囲を特定し、必要な対応を指示する。

＜パターンA＞出勤停止命令又は有給取得勧奨（出社させない）

＜パターンB＞出社の際のマスク着用を指示し勤務を継続



濃厚接触者の範囲例

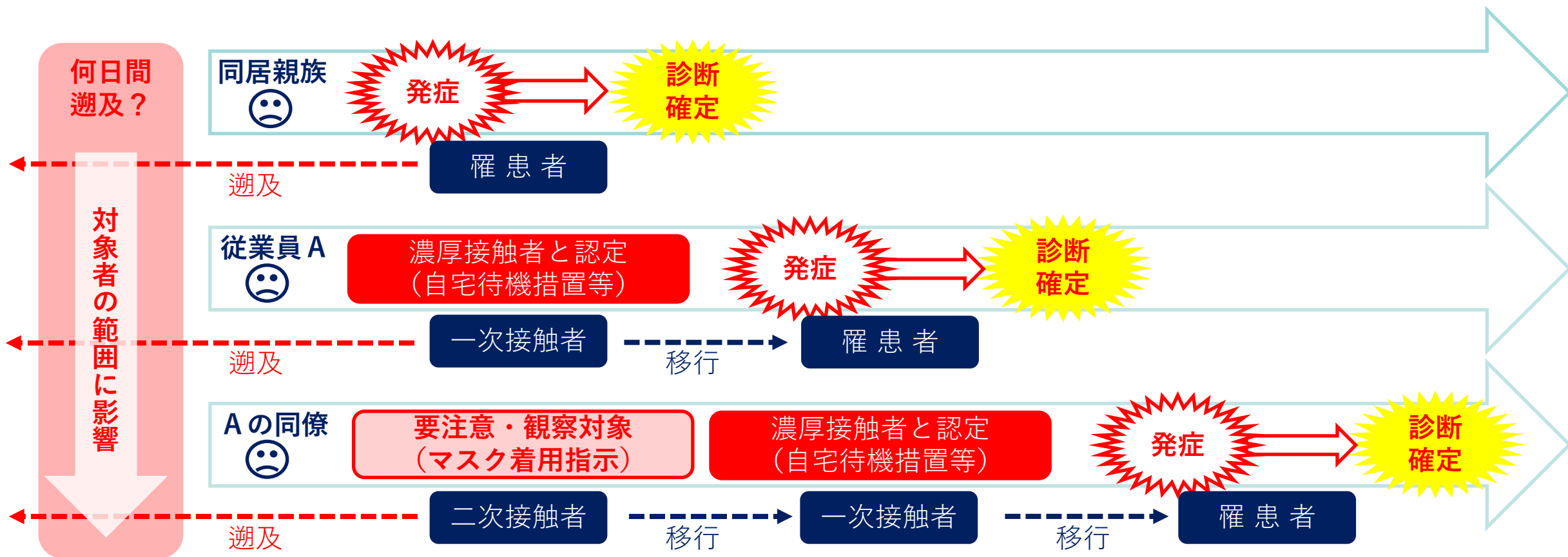
①近隣座席者 / ②救護担当者 / ③清掃業者・消毒業者など

ポイント

- 1.発生時のフローについては、従業員等に予め周知徹底しておく
- 2.同時に、従業員等に日々の行動記録をつけることを強く推奨する（業務時間内については義務化する）
- 3.感染症パンデミック時の労務管理について、人事部門に平時より検討させておく

濃厚接触者の特定方法・対応例

従業員の同居親族がまず感染した場合



ポイント

1. 従業員の同居の親族が「感染疑い」→「感染確定」となった場合の対応も考えておく
2. 従業員の同居親族の感染確定が、一気に当該従業員の同僚（二次接触者）にも及ぶ点に注意が必要

新型インフルエンザ等対策ガイドラインにおける 「濃厚接触者」の定義（※参考）

「濃厚接触者」とは、
症例（患者（確定例）、疑似症患者）が発病したと推定される日の1日前から
接触した者のうち、次の範囲に該当する者。

- ア. 世帯内接触者：症例（患者（確定例）、疑似症患者）と同一住所に居住する者
- イ. 医療関係者等：個人防護具（PPE）を装着しなかった又は正しく着用しないなど、
必要な感染対策なしで、症例（患者（確定例）、疑似症患者）の
診察、処置、搬送等に直接関わった医療関係者や搬送担当者
- ウ. 汚染物質への接触者：症例（患者（確定例）、疑似症患者）由来の血液、体液、
分泌物（痰など（汗を除く。））などに、必要な感染対策
- エ. その他、手で触れること又は対面で会話することが可能な距離で、
必要な感染対策なしで、症例（患者（確定例）、疑似症患者）と接触があった者。

清掃・消毒体制（※新型インフルエンザを想定）

- ・ 1日複数回（最低 1 日1回）の定時清掃・消毒を実施
- ・ 来客用出入口、従業員出入口、業者用出入口等に、手指消毒剤等を設置し、入館時の手指消毒を実施
- ・ ウイルスに汚染されたおそれのあるゴミ等の集積、回収は、専用の回収容器を用いて行う

〔重点清掃箇所〕 ※下記以外にも、「複数人が触れる箇所」は要注意

- ・ 机 ・ ドアノブ ・ スイッチ ・ 手すり ・ テーブル ・ 椅子
- ・ エレベーターの押しボタン ・ トイレの流水レバー ・ 便座など

対策用品の備蓄 (※新型インフルエンザを想定)

●手洗い・うがい関係

- ・手洗い用の液体石鹸、うがい薬等を備蓄
- ・洗面所等の蛇口をできる限り非接触型に交換

●マスク

- ・従業員用に、予想流行期間分の数量を確保し、必要に応じて追加購入する（BCP上の戦略目標を考慮し算定する）。
- ・一般従業員用は、市販の不織布製マスク（サージカルマスク）を準備するが、産業医や救護者等インフルエンザ患者と至近距離で接触する可能性がある従業員（以下「対策要員」という。）については、N95規格等のマスクを用意する。
- ・マスクの取り扱いに際しては、正確な装着方法と廃棄場所、廃棄方法について十分注意する。
- ・マスクは飛沫を飛ばさないという面での効果はあるが、防御面での効果については不十分と言え、マスクをつけた上で更にお互いに距離を十分とるなどの措置が必要。

●ゴーグル・防護服

- ・一般従業員用は必要ないが、対策要員については当該人数分を確保する。

●手袋

- ・ゴーグルと同様に、対策要員については使い捨て手袋（ディスポーザブル手袋）を確保する。
- ・手袋を着用しウイルスが手に付着するのを防ぐと同時に、ウイルスが付着した手袋で鼻や口を触らないよう注意する。

●入館時の手指の消毒

- ・来客用出入口、従業員用出入口、業者用出入口等に手指消毒剤等を設置するため、必要数を確保。

●各拠点で必要な対策

① 保護具の管理・教育

- ・各拠点は、ゴーグルや防護服等複数の保護具の取扱い方法について教育を行う。
- また、緊急時に不足が生じないよう保護具の在庫数について常時掌握するものとする。

② 保護具の廃棄

- ・各拠点は、保護具の廃棄方法・廃棄場所について掌握し、従業員にあらかじめ指示をしておく。

- ・保護具に付着したウイルスからの感染を防ぐため、基本的に保護具は使い捨てとする。
- ・すべての保護具をはずした後は、手洗い・アルコール消毒を行い、保護具に付着したウイルスからの感染を予防する。
- ・廃棄場所については、ノータッチ式のゴミ箱を使用するなどして、接触感染を防ぐ。

感染確定者等発生時の危機管理広報

2020 年 月 日
○○○株式会社

当社××支社における新型コロナウイルス感染者の発生について

当社の従業員1名（当社××支社に勤務）が、新型コロナウイルスに感染していることが※月※日に判明いたしました。当社では、本件を受けて、感染拡大や濃厚接触リスクを極小化するため、保健所など関係当局とも連携を図り、従業員、お取引先様の安全確保を最優先に考え、以下の対策を講じております。

- ☐ 当社××支社に勤務する全従業員の在宅勤務、および健康状態の経過観察
- ☐ 当該従業員のオフィスにおける行動履歴、ならびに濃厚接触者の特定
- ☐ オフィスの消毒作業

今後も当社は、社内外への感染拡大抑止と安全確保を最優先に、政府の方針や行動計画に基づき、迅速に対応してまいります。関係の皆様におかれましては、何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

本件に関するお問合せ先（広報部 広報担当）
<電 話> <メー ル>

感染症 B C P の基本③：事業継続力の強化

対応項目	対策内容
事業継続/事業一時休止の判断基準明確化 事業休止手順、事業再開手順の明確化	自社グループとして、政府・自治体の方針や要請、自社グループの事業内容、自社グループへの社会的要請（コンプライアンス）の観点から、判断基準を整理し、対策本部における最終意思決定の準備をする。事業休止の場合の手順及び再開の場合の手順も予め定めておく。
在宅勤務・テレワークの実施	情報セキュリティ上の注意点を再確認・周知徹底した上で、在宅勤務・テレワークを実施する。職場により、社内籠城勤務も検討する。在宅勤務・テレワーク時の従業員のメンタルケアも職場ごとに実施
テレワークができない業務に関わる職場における感染予防策の強化	テレワークができない業務で、政府・自治体の自粛要請対象でない場合は、感染予防策を強化しつつ事業を継続する。
欠勤率上昇への備え	重要業務・工程の絞り込み、スプリット・チーム制の導入、従業員の過去キャリア整理と相互支援体制の強化
自国内発生早期、小康期における対策	資金調達その他資金繰りリスク対策（自国内発生早期） 在庫の積増し実施、感染防護具の追加購入（小康期） 政府要請に基づく防護具等の臨時生産（自社設備の有効活用・転用）

ポイント

- 1.まず資金調達の目途・資金繰りリスク対策を水面下で速やかに進める。
- 2.パンデミック期は、自社の経営環境や事情を過度に重視し政府・自治体からの要請を軽視することは厳禁
- 3.事業のいかなる場面においても「安全配慮義務」と「社会的要請への適応（コンプライアンス）」を忘れない

<官民共通>

まとめ：新型コロナ対策の今後の課題

1. 感染予防策・感染拡大防止策の強化

既定の対策を継続強化しつつ、小康期（第1波後）に対策用品備蓄も強化

2. 「新しい生活様式」への対応

在宅勤務、スプリット・チーム（交代勤務）制、ソーシャルディスタンス確保徹底

3. コンプライアンス経営の浸透

社会的要請への適応（自組織の社会的な意義・役割を再確認）

4. 他のリスク対策の強化（油断大敵）

「パンデミック期には他の災害は起きない（起きてほしくない）」は正常化の偏見

5. 全社的・全庁的意識改革とチャレンジ

「変化なければ進歩なし」、「実現するために何が必要か」を議論する

2時間目：まとめ

- I 危機管理体制、従業員（職員）の安全、事業継続（業務継続）の3つの柱で考える。
- II 感染症BCPの事前対策は、第1波が約2ヶ月（40稼働日）であると想定して実施する。
- III 社会機能を維持する組織か否かにより目指すべき方向（事業継続か一時休止か）が異なる。

3 時間目

感染症パンデミックと複合災害

複合災害とは

複合災害の定義例	複合災害のパターン
「同種」あるいは「異種」の災害が「同時」または「時間差」をもって発生する場合	● 地震災害＋地震 (熊本地震の前震と本震、想定東海地震＋想定東南海地震など) ● 地震災害＋原子力災害 (東日本大震災) ● 地震災害＋風水害 (台風、集中豪雨) ● 感染症パンデミック＋地震災害 ● 感染症パンデミック＋風水害 など
【複合災害発生時の課題・リスク】 1. 被害が激化、広域化、長期化する (被害が甚大になり復旧が困難になる) 2. 想定外の対処を求められ (※本当は想定しておくべき)、事前対策なしで対処すること ➡ 結果として人的被害・物的被害が拡大していく	

ポイント

1. 複合災害に明確な定義はないが、「同種/異種」の災害が「同時/時間差 (連続)」して発生するリスクを指す
2. 「台風襲来中には地震は起きない (あるいは地震に注意が向かない)」というのは正常化の偏見
3. 実際に「複合災害」的な災害は、近年でも起きているので、将来も起きると思って備える必要がある

地震リスク・風水害リスク・感染症リスクの比較

項 目	地震リスク	風水害リスク	感染症リスク
リスクの性質	・主に突然発生する ・発生後に被害規模を制御することはできない	・多くの場合前兆現象はある ・地震による破堤も起きうる	・自国外で発生した場合はリードタイムあり ・感染対策の成否が被害規模に影響 ※地震、風水害は、感染症リスクを高める
被害の対象	・人的被害のほか、施設・設備等「社会インフラ」への被害大きい	・人的被害、施設・設備等に対する被害、物流への影響	・まず人への「健康被害」が発生 ・次に「社会インフラ」の機能が低下
地理的影響範囲	・被害が地域的に限定される（被災地外拠点は機能するので、代替施設での各種バックアップ措置が可能）	・被害が地域的に限定される場合が多いが広域災害になるケースも近年みられる	・被害が自国内全域、全世界となる（全世界同時被災） ・拠点相互のバックアップ措置が非常に困難
被害の期間	・過去事例に基づき、ある程度推定可能	・ある程度推定可能だが、被災後、次の風水害が連続して発生するリスクあり	・具体的な期間推定は困難（不確実性が高い） ・通常長期化し、「流行の波」が複数回発生
事業への影響	・施設・設備復旧後、業績回復が期待できる ・健在拠点から被災拠点への支援が可能	・復旧に際しては、細かい土砂の除去などについて特殊な設備も必要	・外部環境要因の影響大（ワクチンや特効薬の開発の成否、感染拡大防止目的の移動制限、医療崩壊や社会活動規制への反発に基づく社会不安・治安悪化など）
国際協力	・他国政府から支援が実施されるケースも		・各国が自国の安全を優先させ、国際協力が困難な場合も想定（感染防止戦略の相違、感染防護具その他重要物資の奪い合い、出入国の制限など）
事業継続戦略	・事業の中断阻止や早期復旧		・感染リスク、社会的責任、経営環境を考慮し、事業継続のレベルを決定（全事業継続、一部継続、事業休止）

感染症パンデミック下の地震災害

感染症パンデミック下の社会状況

- まず人に対する健康被害が拡大し、次に社会インフラ機能の低下が始まる。
- 感染経路遮断の観点から、ヒト・ヒト間の接触が制限され、接触する場合も社会的距離の確保が求められる。

地震災害発生時の影響

- ヒトとの接触回避の観点から、避難行動への躊躇が起きる（逆に躊躇せずに避難し密接・密集の状態になる）
- 復旧のための物資・業者確保に時間がかかる
- 休業・自粛等の影響により資金繰りに苦慮している状況下で、さらに苦境に立たされる

パンデミック対応戦略/地震災害からの復旧の
どちらを優先させるべきか？両立戦略は可能か？

ポイント

- 1.地震災害のほうが「人命確保」の観点からは対応が困難である
- 2.「地震発生時の被害想定と対応戦略」に「感染症パンデミック下の制約」を加味する視点で事前準備をする
- 3.地震災害の復旧を過度に優先させると、感染予防の不備・安全配慮義務違反を惹起し訴訟要因となる

場面を想定・事例で検討する（感染症＋地震）

（行政事例）避難所への住民避難

- 在宅避難ができない住民が近隣小学校の体育館などの避難所に集まり、クラスターとなるリスクが発生。また避難者はマスクや手指消毒剤を持参しておらず、備蓄分はすぐに底をつく。
- 地震により上下水道などの社会インフラに被害が発生し、衛生対策に支障を来たす（断水により流水による手洗いができなくなるなど）

（企業事例）従業員の一斉帰宅抑制

- 従業員が拠点内に数日籠城する必要が生じ「避難所」と同じくクラスターが発生するリスクが高まる。
- 逆に帰宅抑制を躊躇し、災害応急対策の支障となり、帰宅時の遭難も起きる
- 復旧のための物資・業者確保に時間がかかる
- 休業・自粛等の影響により資金繰りに苦慮している状況下で、さらに苦境に立たされる

ポイント

- 1.複合災害の全ての場面をカバーすることは現実的には難しい
- 2.そこで「最も発生しそうな場面」や「最も起きてほしくない場面」を想定しておく
- 3.そのうえで事前対策の選択肢を整理し、コスト面・コンプラ面も考慮して経営判断を促す

【事前対策例】感染症パンデミック時の従業員一時帰宅抑制（籠城） 感染リスク簡易評価チェックシート

チェック項目（右記チェック欄にチェックが入るほどリスク高）	該当→チェック
●ロビーなど共用部分に多人数が籠城しており、従業員同士の距離を2m以上確保できない	
●会議室などの個別スペースを籠城場所に活用していない	
●換気が十分にできない部屋・スペースが多い。換気が定期的の実施されていない	
●避難者に子供、高齢者、妊婦その他の要配慮者がいる	
●上水道（水道水）が断水していて水道水を十分に確保できない	
●アルコール製手指消毒剤が適所に配置されていない	
●トイレ清掃が定期的の実施されていない、シャワータオルの使用が禁止されていない	
●おむつ等の廃棄場所が定められていない	
●従業員の体調管理が実施されていない。	
●外部の医療機関との連絡体制が構築されていない	
●内部に発熱者など体調不良者が既に存在する	
●食事配給の際、手指消毒や食器類の洗浄などの必要な衛生対策が実施されていない	
●籠城する従業員に「感染予防策・感染拡大防止策」が教育されず浸透していない	
●ボランティアなど外部から特定多数の者が出入りしている	

(参考) 災害発生後の感染症リスクへの影響要因

平常時の要因例	災害発生後の影響要因例
● 公衆衛生を支えるインフラ状況（上下水道施設、電気・ガスなど） ● 風土病の有無（地域性）（デング熱、マラリアなど） ● 季節・気候要因（冬季のインフルエンザ流行など） ● 健康保険制度、予防接種の普及率など各種社会保障の充実度	● どのような災害が起きたか？（地震、津波、洪水、噴火・降灰など） ● 災害発生時期（夏/冬、降雨期/それ以外） ● 避難者数と避難所管理の在り方 ● 広域応援の有無・実効性
＜災害がトリガーとなり発生した感染症の例＞ ・ 2005年米国ハリケーン→ノロウイルス胃腸炎など ・ 2009年ハイチ地震→マラリア、ジフテリア	

ポイント

1. 「弱り目に祟り目」となるのが感染症である。弱ったなという状況で追撃してくる。
2. 平常時から感染症に関する影響要因（公衆衛生、グローバル社会の衛生状況や風土病）に関心をもつ
3. 災害がトリガーになり感染症が発生することは近年の津波や風水害でも苦い経験をしている

自治体が想定する複合災害（例）

東京都江戸川区の場合	埼玉県入間市の場合
● 台風の襲来に先行して巨大地震が発生し、堤防・水門が損傷 ● 巨大台風が最悪のコースで襲来し高潮による河川氾濫が発生（旧江戸川決壊、新中川決壊） ● 荒川や利根川流域で高潮と同時期に洪水による河川氾濫も発生（荒川決壊、江戸川決壊）	巨大地震の発生により、河川の堤防、水門の施設が損傷し、復旧がままならないうちに、巨大な台風が直撃し、入間川（※荒川水系の一級河川）をはじめとする河川が氾濫し、市域が広範囲に長期間にわたり浸水する
上記はともに「地震」→「風水害」の順だが、逆の場合もありうる。2019年台風19号が関東圏を通過した日（荒川氾濫の危険があった）、関東平野は最大震度4の地震に見舞われている。	

ポイント

- 1.近年の気候変動の影響で、台風・集中豪雨の発生頻度（回数）も影響度（被害規模）も上昇している。
- 2.東日本大震災発生後、日本は引き続き地震活動が活発で、南海トラフ・首都直下の発生確率も高い
- 3.現実には、2019年の台風19号の通過中に中規模の地震が起きており、対策強化は待ったなしである

「拠点配置戦略の見直し」が最善の策

最善の策：拠点配置戦略見直し

- 洪水・高潮・津波のハザードマップを参照し、これらのリスクのない高台への事前避難（移転）を実行
- その際、付近の断層の有無、土砂災害、液状化現象、河川の破堤など他の災害リスクも可能な限り考慮する

※地震リスクの回避には限界があるので、まずは洪水・高潮・津波による「浸水リスク」の回避を目指す

次善の策：被害極限のための事前対策

- 地震対策の強化（耐震補強など）
- 風水害対策の強化（浸水・防水対策）
- 代替拠点の用意（代替拠点あるいはテレワークによる対応の準備）

※費用対効果を検討し、長期的な視点での経営判断が必要

※自社独自で浸水シミュレーションや浸水時の建屋耐久力シミュレーションなどを実施することも有効

ポイント

- 1.最善の策は「周辺に災害リスクが少ない地域」への移転である
- 2.次善の策として「拠点自体の災害耐性・耐久力」を強化する
- 3.風水害に関しても浸水時のシミュレーションを実施し、重要設備の再配置などをしておくことも重要

被害想定の再点検（激甚化・長期化のリスク）

災害発生時の基本的被害想定

1. 従業員関係	○災害による死傷者の発生 ○本部長（代行者）被災 ○欠勤率上昇
2. 建物・付帯設備	○建物損壊（使用不能＝入構不可） ○付帯設備の損壊
3. 情報システム関係	○システム・ネットワークの稼働停止（受発注、給与、会計、在庫管理等の不能） ○バイタルデータの喪失
4. 財務関係	○決済手段の喪失 ○資金繰りの悪化
5. サプライチェーン関係	○在庫損壊（納品不可） ○仕入先被災（調達への支障） ○顧客被災（受注減）
6. 社会インフラ関係	○停電（※日間） ○ガス供給遮断（※日間） ○断水（※日間） ○電話回線の輻輳（※日間） ○道路損壊、緊急交通路指定による通行不可（※日間） ○在来線、地下鉄など鉄道網不通（※日間）

ポイント

1. 通常の被害想定（地震のみ、風水害のみ、パンデミックのみ）に、さらに災害を1つプラスしてみる
2. 同じ災害の連続的発生（短い間隔での「連続的地震」や「連続的風水害」）の可能性を否定しない
3. 自社にとって最も影響度のある災害をまず想定、次に他の災害や連続発生を考慮する

初動対応に「残心の構え」をプラス～まだ顕在化していないリスクへの備え～

災害対策本部における一般的な初動対応事項		「残心の構え」の例
避難誘導	○従業員・来客その他の関係者の避難誘導 ○状況により屋内待機を指示	・ 屋内待機で大丈夫か？津波は？ 火災は？河川破堤は？ ・ とりあえず揺れがおさまった (もう揺れないだろう) ・ 某国からの情報発信がないのは、 安全だから？危険だから？ ・ マスクはなくなる？ ・ 緊急事態宣言が延長になったら？ ・ 第2波第3波が来たら？ ・ 台風時に地震が起きたら？ 当該災害の初動に集中しつつも、 「三手先」を読む参謀力が必要
消火活動 救出・救護	○初期消火可能な場合は消火活動（同時に消防へ通報、消火困難時は避難） ○怪我人等の救出・救護（救護スペースの確保、近隣病院への搬送）	
安否確認	○職場単位の安否情報集約 ○安否確認システム活用 ○帰宅困難従業員支援	
危機管理 体制確立	○対策本部設置 ○本部長（指揮官）の確認 ○各班・各部署・各拠点に初動指示 ○対策本部活動状況の記録開始（情報の受発信日時、指示命令内容など）	
情報収集	○拠点内部の被害情報収集（人的被害・物的被害） ○近隣地域の被害情報収集（拠点周辺の被災状況、火災等発生状況） ○ライフラインの被災状況掌握 （情報不十分な場合は、行政の被害想定を参照しつつ、最悪の事態を想定、 ○テレビ、ラジオ、インターネットを活用した情報収集（災害の全体像の掌握） ○（自社/自社グループ）サプライチェーン全体の被害状況掌握（仕入先、顧客）	

ポイント

- 1.最初の災害に気をとられすぎないことが重要である
- 2.剣道で相手に打ち込んだあと相手の反撃に備える心の構えを「残心の構え」という
- 3.防災・危機管理・BCPについても常にこの「残心の構え」を忘れないことが大切である

複合災害は、最悪の場合、統制不能をもたらす
もし迷ったら「BCPの基本方針」に戻って決断する点
自社グループの全管理職に徹底しておく

優先順位	基本方針
1. 人命第一	いかなる場面においても人命第一の対策をとる
2. 地域貢献	(自社/自社グループ) が存する地域社会へ貢献する
3. 事業継続	(自社/自社グループ) の事業継続を図る

1. 「基本方針」は（自社/自社グループ）の事業継続に関する基本的な考え方を示すもので、①大規模災害発生後のあらゆる場面はもとより、②災害発生前の準備（事前対策）においても、この考え方に則り全ての関係者が判断・行動する必要がある。
2. 「1. 人命第一」について：災害発生時の様々な対応場面で、また災害対応の準備段階（事前対策）において、常に関係者の人命確保が最優先される必要がある。この考え方をおろそかにする場合には、安全配慮義務違反その他の理由により訴訟の要因となる。
3. 「2. 地域貢献」について：企業は地域の一員（企業市民）として、またCSR（企業の社会的責任）の観点からも、地域への貢献が常に求められる。（自社/自社グループ）の拠点周辺の地域に対して、災害応急対策への協力や一時避難場所の提供など、積極的な貢献策を常に用意することが重要である。
4. 「3. 事業継続」について：人命最優先の対策をとり、地域に対しても社会的責任を果たした上で、企業は（自社/自社グループ）の事業継続を図ることとなる。

事業継続の各項目に「複合災害視点」をプラス

意義あるサプライヤ管理

- ・重要購入品の特定→重要サプライヤの特定
- ・重要サプライヤに対するBCP策定要請
- ・重要サプライヤのリスク対策状況の掌握
- ・サプライヤ複線化
- ・代替品の特定（顧客合意も必要）
- ★サプライヤ被災状況を即時推定可能な体制

機能するリスク管理体制

- ・経営層の積極関与
- ・機能する委員会活動
- ・事前対策への投資

被災拠点復旧戦略

- ・根拠のある被害想定
- ・重要業務の特定
- ・ボトルネック対策

重要顧客対応

- ・発災時の連絡体制確認
- ・発災時の共有情報確認
- ★BCP情報の共有範囲
- ★サプライヤ共同支援の可否
- ★代替品への切替事前合意

同種災害が連続発生したら？
異種災害が同時・連続発生したら？
（結果として長期化・激甚化）

周到的代替戦略

- ・生産拠点分散化
- ・臨時代替生産拠点の指定
- ・適正在庫の確保

ポイント

- 1.これまでBCPは事業部門中心の取組みとして一定の成果をあげてきたのは事実である。
- 2.今後、複合災害前提のBCPの検討では「資金調達」視点強化のため財務経理部門の関与が重要
- 3.同時に、訴訟になった場合のインパクト（影響額）や訴訟防止対策強化のため法務部門の関与も必要

3 時間目：まとめ

- I 新型コロナ対策にばかり集中しすぎない。
- II 今、感染症以外のリスクが顕在化した瞬間に「複合災害」になる点は特に注意が必要。
- III 災害の複合発生により、対応は難化し、期間は長期化する。したがって、事前に想定できる準備・事前対策は全て実施しておくべきである。