

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

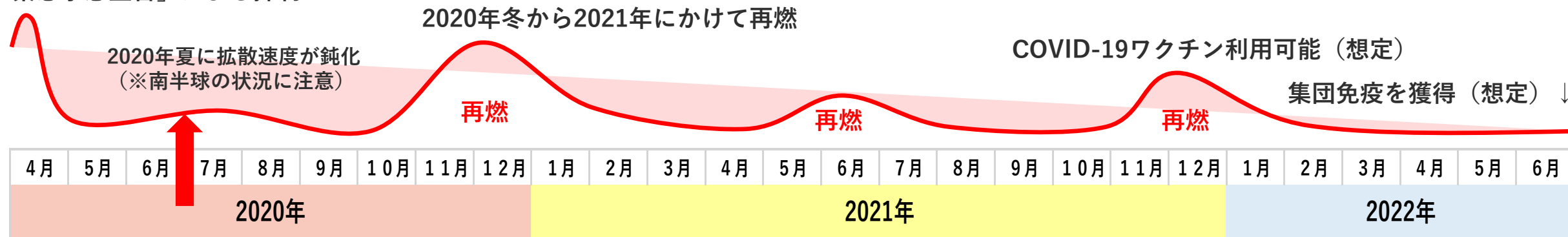
1966年東京都出身。開成高校・慶応義塾大学法学部卒業後、静岡県下田市役所へ入庁。静岡県庁防災局（現：危機管理部）への出向を含め、約12年間地方自治体で実務経験を積む。その後企業へ転職し、自動車部品グローバルメーカーである住友電装(株)におけるリスク管理体制の再構築や新型インフルエンザのパンデミック対応など、複数社でマネジメント職（本部長、部長、課長）を経験。2019年9月より現職。

# 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                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 特定領域での感染拡大から市中への広がりが開始</li></ul>                          | 1. 第2波、第3波の発生は確実                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 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）</li></ul>                | 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                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 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）</li></ul> | 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<br>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。

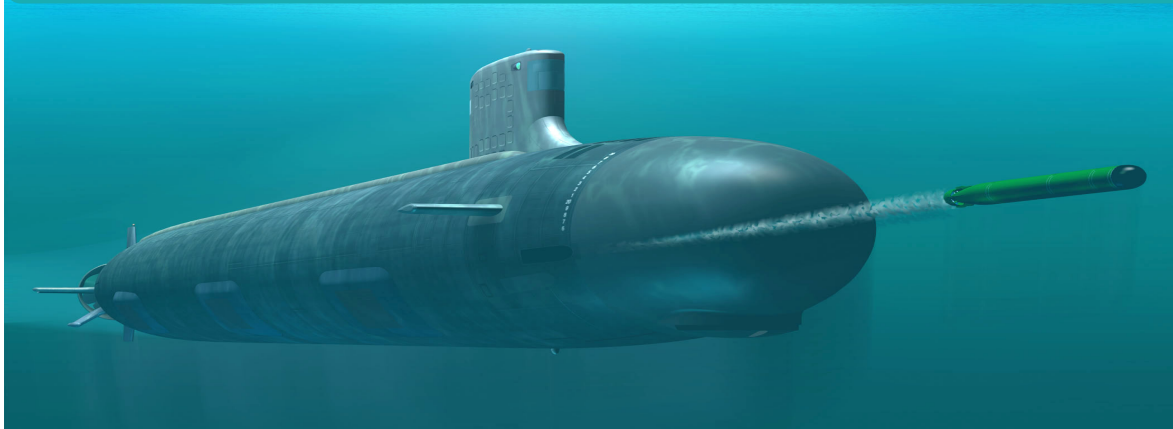
# 戦いはまだ終わっていない。「見えない敵」はそこにいる。

## 「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                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・在宅勤務推奨の維持<br/>（新ルール制定も視野に入れる）</li><li>・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<br/>（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）</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・発生時の情報発信（社内）</li><li>・発生時の情報発信（社外）</li><li>・濃厚接触者特定と保健所との連携<br/>（※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）</li><li>・発生職場一時閉鎖と消毒作業実施</li><li>・自社（自団体）内特殊事例への備え<br/>（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</li></ul> |

## < 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働化の検討（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                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【第1段階】</b><br>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  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 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）</li><li>■ 本部長が指揮命令しやすい内容に修正</li><li>■ 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</li></ul>             |
| <b>【第2段階】</b><br>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 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 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）</li><li>■ 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</li><li>■ 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</li></ul> |

# 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>【新型インフルエンザ等緊急事態の要件】</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>③ー 1 感染経路が特定できない状況である場合 or</p> <p>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 蓋然性ある場合</p> <p>※筆者が想定する具体的な緊急事態状況</p> <p>・医療体制崩壊の危機 ・ウイルスが強毒性に変異</p> <p>・同時多発的にクラスターが発生 など</p> | <p>新型インフルエンザ等緊急事態宣言（※対策を最も強化）</p> <p>◆政府対策本部長（内閣総理大臣）は次の事項を公示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・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）</li> </ul> | <p>都道府県知事の権限で措置を実施</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 感染を防止するための協力要請等</li> </ol> <p>◆住民に不要不急の外出自粛要請（45条1項）</p> <p>◆学校、興行場等の使用制限等の要請→指示（45条2項～4項）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 医療等の提供体制の確保に関する措置</li> </ol> <p>◆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</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 国民生活及び国民経済の安定に関する措置（50条～61条）</li> </ol> <p>◆緊急事態措置に必要な物資の売渡し要請→収用（55条）など</p> |

## 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。<br>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<br>社会的要請<br>※コンプライアンス | 事業の継続により地域に雇用を<br>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<br>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<br>＋<br>状況により事業を一時休止                              | できる限り事業を継続<br>＋<br>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） | <b>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</b> |

# 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

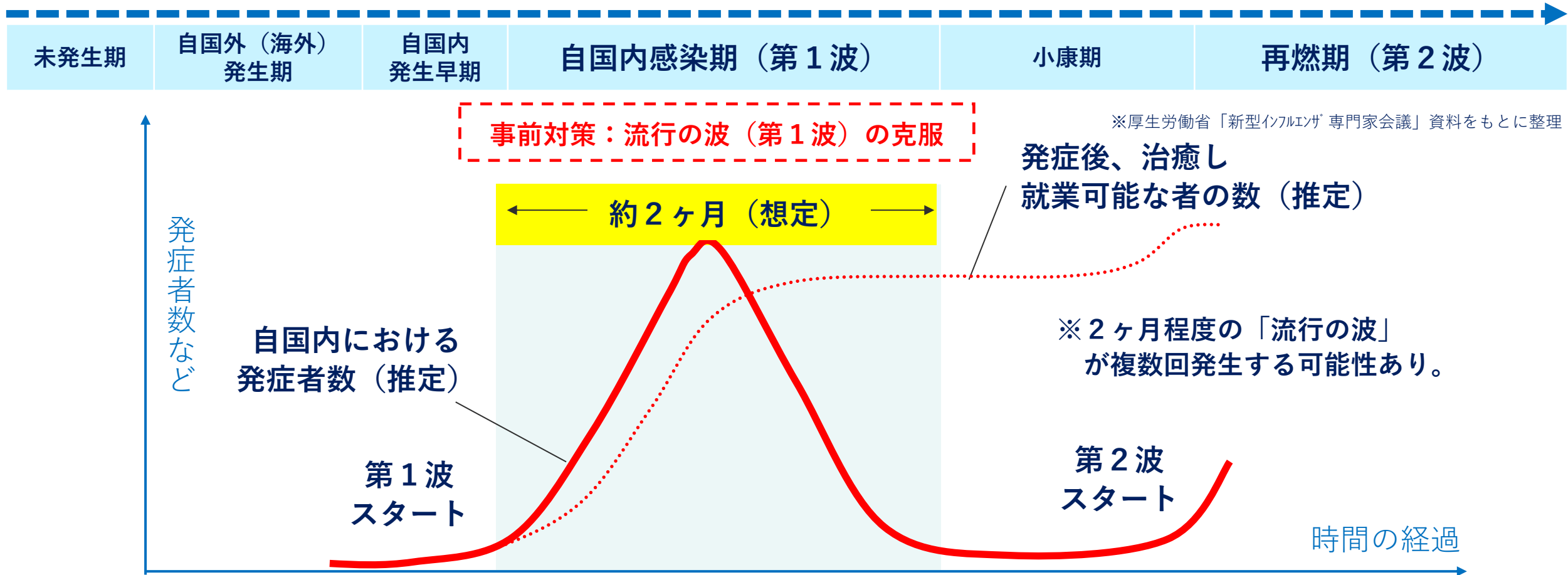
事態の推移

|                   |                                                        |
|-------------------|--------------------------------------------------------|
| 【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

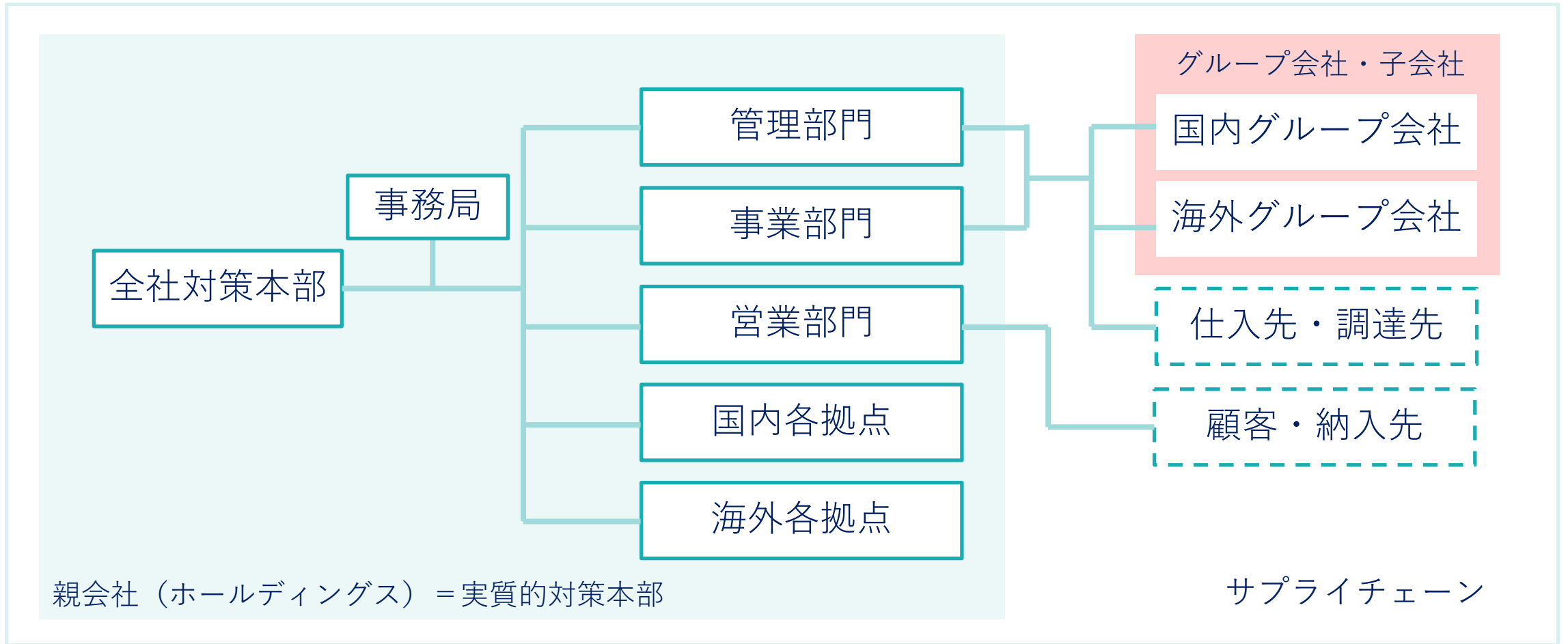
# 事態の推移（各段階）ごとの対応事項例

| ＜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）                                                                    | <input type="checkbox"/> 各種マニュアル、BCPの策定 <input type="checkbox"/> 従業員教育 <input type="checkbox"/> 対策本部訓練                                                                                           |
| <b>【第1段階】自国外（海外）発生期</b><br>（自国外で <u>パンデミックリスク感染症</u> 発生）                                | <input type="checkbox"/> 対策本部設置（危機管理体制構築） <input type="checkbox"/> 発生国拠点支援<br><input type="checkbox"/> 出張制限 <input type="checkbox"/> 感染予防策再周知（教育）<br><input type="checkbox"/> 対策用品備蓄強化/製品在庫の積み増し |
| <b>【第2段階】自国内発生早期</b><br>（自国内で <u>小規模な感染集団</u> が発生）                                      | <input type="checkbox"/> 自国内拠点統制強化 <input type="checkbox"/> 出張制限強化<br><input type="checkbox"/> 感染予防策発動 <input type="checkbox"/> 社内発生時の初動対応確認                                                     |
| <b>【第3段階】自国内感染期（第1波）</b><br>（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） | <input type="checkbox"/> 対策本部運営継続 <input type="checkbox"/> 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）<br><input type="checkbox"/> BCP発動（継続/一時休止判断） <input type="checkbox"/> スプリット・チーム制採用   |
| <b>【第4段階】小康期</b> （一部地域で感染が収束）                                                           | <input type="checkbox"/> 対応戦略・戦術の軌道修正（第2波以降への備え）                                                                                                                                                 |
| <b>【第5段階】再燃期</b> （第2波：感染が再度拡大）                                                          | <input type="checkbox"/> 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

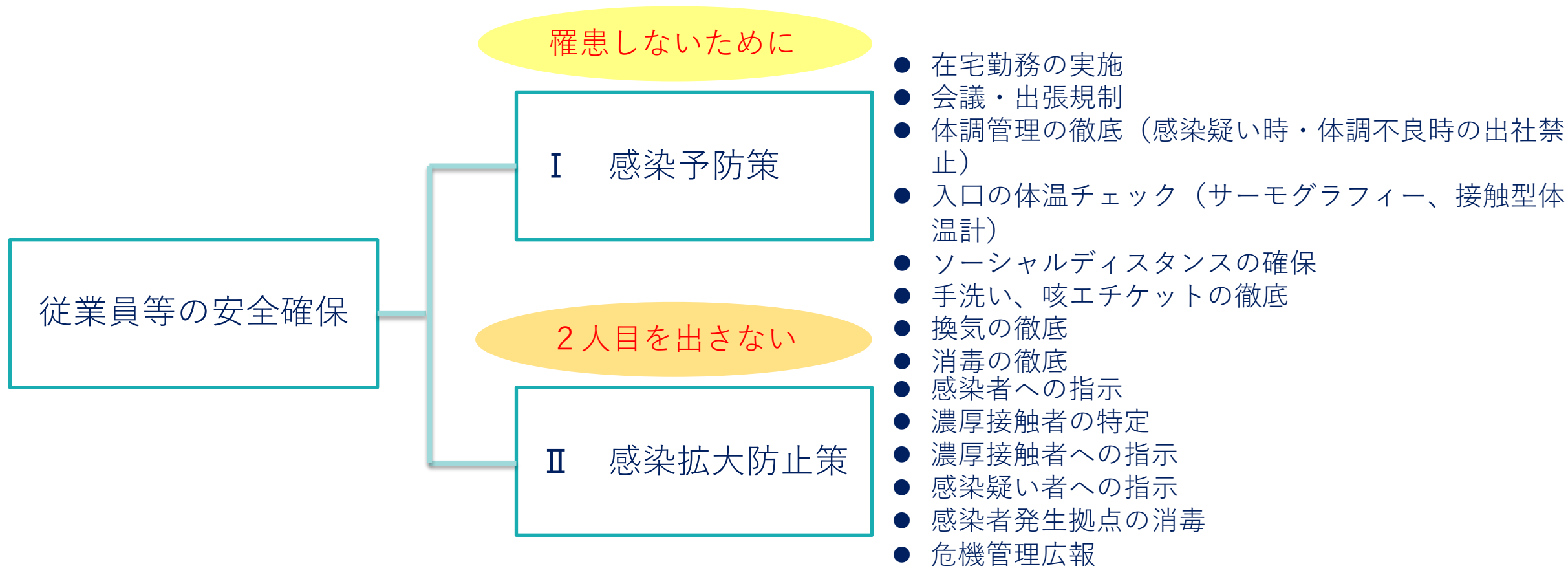
# 感染症BCPの基本①：危機管理体制の確立



## 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<br>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<br>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<br>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    | 条件2  | 条件3   |
|--------|------|-------|
| 感染源の存在 | 感染経路 | 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<br>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<br>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）<br>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）<br>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、<br>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

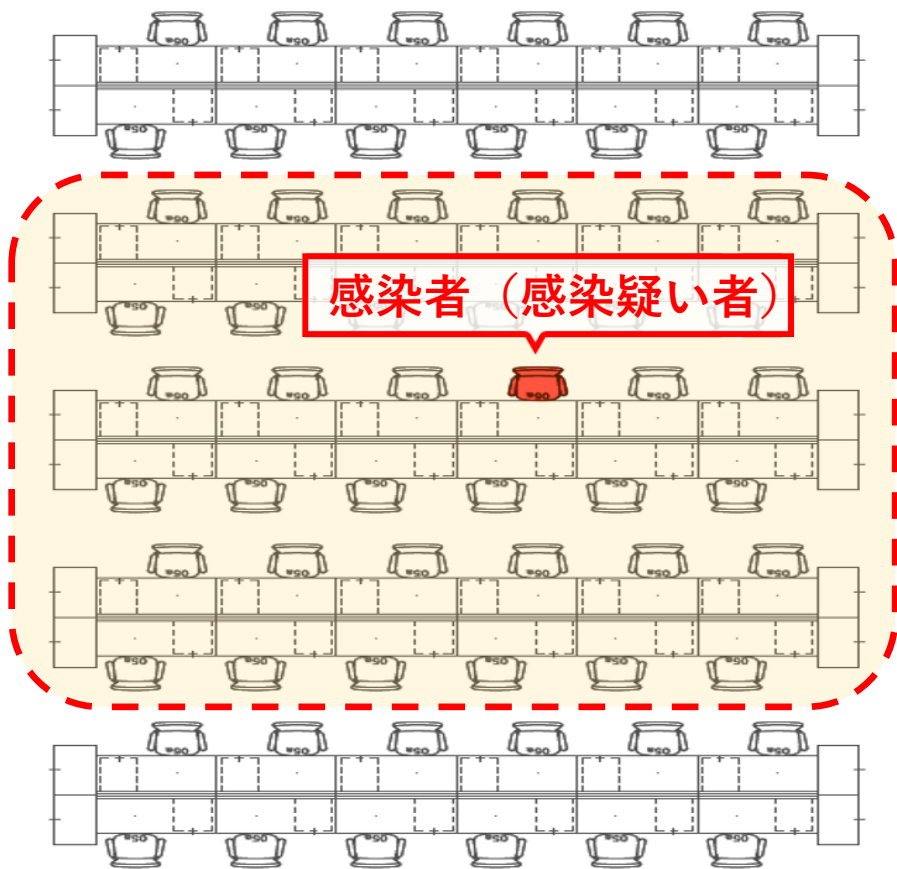
＜パターンB＞マスク着用の上、勤務を継続させる

## 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

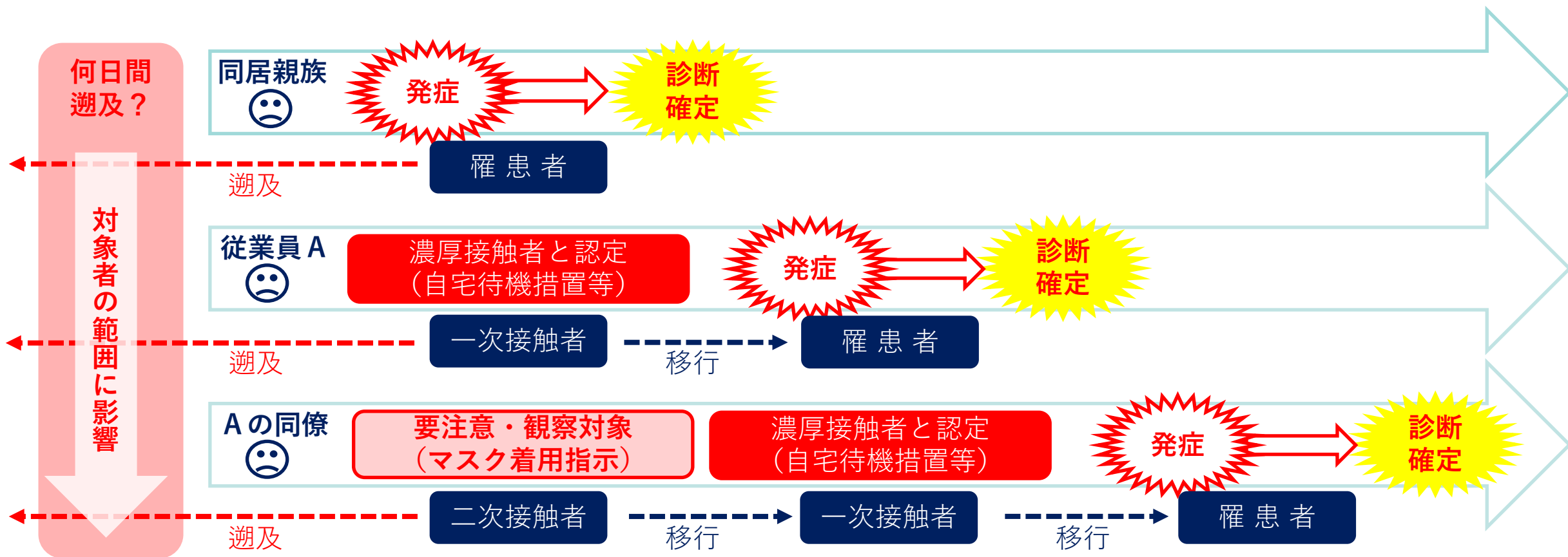
①近隣座席者 / ②救護担当者 / ③清掃業者・消毒業者など

## 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<br>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）<br>在庫の積増し実施、感染防護具の追加購入（小康期）<br>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                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>● 地震災害＋地震<br/>(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)</li><li>● 地震災害＋原子力災害 (東日本大震災)</li><li>● 地震災害＋風水害 (台風、集中豪雨)</li><li>● 感染症パンデミック＋地震災害</li><li>● 感染症パンデミック＋風水害 など</li></ul> |
| <p>【複合災害発生時の課題・リスク】</p> <ol style="list-style-type: none"><li>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)</li><li>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</li></ol> <p>➡ 結果として人的被害・物的被害が拡大していく</p> |                                                                                                                                                                                                            |

## 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  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・主に突然発生する</li> <li>・発生後に被害規模を制御することはできない</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの場合前兆現象はある</li> <li>・地震による破堤も起きうる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自国外で発生した場合はリードタイムあり</li> <li>・感染対策の成否が被害規模に影響<br/>※地震、風水害は、感染症リスクを高める</li> </ul>   |
| 被害の対象   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人的被害、施設・設備等に対する被害、物流への影響</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・まず人への「健康被害」が発生</li> <li>・次に「社会インフラ」の機能が低下</li> </ul>                               |
| 地理的影響範囲 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・被害が自国内全域、全世界となる（全世界同時被災）</li> <li>・拠点相互のバックアップ措置が非常に困難</li> </ul>                  |
| 被害の期間   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去事例に基づき、ある程度推定可能</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な期間推定は困難（不確実性が高い）</li> <li>・通常長期化し、「流行の波」が複数回発生</li> </ul>                      |
| 事業への影響  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設・設備復旧後、業績回復が期待できる</li> <li>・健在拠点から被災拠点への支援が可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部環境要因の影響大（ワクチンや特效薬の開発の成否、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）</li> </ul> |
| 国際協力    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・他国政府から支援が実施されるケースも</li> </ul>                              |                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> </ul>       |
| 事業継続戦略  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の中断阻止や早期復旧</li> </ul>                                    |                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> </ul>                       |

# 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                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 公衆衛生を支えるインフラ状況<br/>(上下水道施設、電気・ガスなど)</li><li>● 風土病の有無 (地域性)<br/>(デング熱、マラリアなど)</li><li>● 季節・気候要因<br/>(冬季のインフルエンザ流行など)</li><li>● 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</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● どのような災害が起きたか？<br/>(地震、津波、洪水、噴火・降灰など)</li><li>● 災害発生時期<br/>(夏/冬、降雨期/それ以外)</li><li>● 避難者数と避難所管理の在り方</li><li>● 広域応援の有無・実効性</li></ul> |
| <p>&lt;災害がトリガーとなり発生した感染症の例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 2005年米国ハリケーン→ノロウイルス胃腸炎など</li><li>・ 2009年ハイチ地震→マラリア、ジフテリア</li></ul>                                                               |                                                                                                                                                                           |

## 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                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 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）</li><li>● 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）</li></ul> | <p>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</p> |
| <p>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。</p>                                                                                       |                                                                                                          |

## 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）<br>○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）<br>○電話回線の輻輳（※日間）<br>○道路損壊、緊急交通路指定による通行不可（※日間）<br>○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                                                                                                                                                                | <div>・ 屋内待機で大丈夫か？津波は？<br/>火災は？河川破堤は？</div> <div>・ とりあえず揺れがおさまった<br/>(もう揺れないだろう)</div> <div>・ 某国からの情報発信がないのは、<br/>安全だから？危険だから？</div> <div>・ マスクはなくなる？<br/>・ 緊急事態宣言が延長になったら？<br/>・ 第2波第3波が来たら？<br/>・ 台風時に地震が起きたら？</div> <div>当該災害の初動に集中しつつも、<br/>「三手先」を読む参謀力が必要</div> |
| 消火活動<br>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）<br>○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<br>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<br>○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）<br>○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）<br>○ライフラインの被災状況掌握<br>（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、<br>○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）<br>○（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。

## 4 時間目

防災・BCPの基本と  
企業・自治体の課題

# 防災・BCPにおける課題

## ①機能しないBCP問題



リスク

機能しないBCP  
(実効性なきBCP)

1. 計画文書の量が妙に多い
  2. なぜか同じ内容の繰り返しに
  3. しかも公的ガイドラインのコピペ
  4. したがって、  
肝心の「自組織の内容」が希薄で、
    - ➡浸透が困難
    - ➡訓練に活用できない
    - ➡実戦では到底使えない
- <BCP負のスパイラル>

# 防災・BCPにおける課題

## ②ソフト対策偏重/ハード対策軽視

ハード対策（拠点の防災対策）なしでは人と設備を守れない！

➡正しい経営判断（必要な投資）を怠ると、訴訟のリスク

※従業員（職員・住民）に対する安全配慮義務違反/内部統制の不備

【実践・応用】BC（事業継続）

= 部門長（事業・組織責任者）の任務

= 事業を守ること（事業の継続・復旧）

【基本・基礎】防災対策（拠点防御主義）

= 拠点長（拠点責任者）の任務

= 拠点を守ること（人的物的被害の最小化）

# まだ間にあう！！

## ～本質的な課題解決に向けた取り組み～

- I BCPの再点検（セカンドオピニオンの活用）**
- II 実効性ある訓練の実施（真の「専門家」の起用）**
- III B C P 維持管理体制（リスク管理体制）の強化**
- IV 経営層の意識改革（「踏ん切り」をつけてもらう）**
- V 被害想定に科学的根拠を導入（耐震性の真の意味）**

# （参考）企業BCP・策定の法的根拠

## ■ BCP策定の法的根拠①：取締役の善管注意義務（民法644条）

取締役（受任者）は、会社（委任者）との委任契約により、委任の本旨に従い、善良なる管理者の注意をもって委任事務を処理する義務を負う（善管注意義務、民法644条）。取締役は、かかる善管注意義務の一環として、自然災害時においても、事業を継続し、損失リスクを回避すべき義務を負う。

## ■ BCP策定の法的根拠②：内部統制システム構築義務（会社法362条）

会社は、その業務の適正を確保するために必要なものとして「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」（損失管理体制）を整備しなくてはならない（会社法362条4項6号、会社法施行規則100条1項2号）。リスク管理体制の構築は、企業にとって最重要テーマの一つであり、自然災害リスクを管理する体制整備の一環として、BCP策定が求められる。

## ■ 「内部統制システムに係る監査の実施基準」（公益社団法人日本監査役協会）

### 第9条（損失危険管理体制に関する監査）

- ・ 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事故その他の事象が現に発生した場合に、適切な対応体制が整備されていない結果、損害が拡大しあるいは事業が継続できなくなるリスクに対応しているか（9条1項3号）
- ・ 当該事業年度において重点的に取り組むべきリスク対応計画を策定しているか。当該計画の実行状況が定期的にレビューされる仕組みが整備されているか（9条2項4号）
- ・ 会社に著しい損害を及ぼす事態が現に生じた場合を想定し、損害を最小限にとどめるために、代表取締役等を構成員とする対策本部の設置、緊急時の連絡網その他の情報伝達体制、顧客・マスコミ・監査当局等への対応、業務の継続に関する方針等が予め定められているか（9条2項8号）

# 企業BCPの文書体系と企業活動の関係

## BCPの文書体系

1. BCPの基本方針
2. BCP対象リスクと被害想定
3. 災害発生時の危機管理体制
4. 緊急時対応計画（初動対応事項）
5. 部門別事業継続計画
  - ①管理部門のBCP
  - ②事業部門のBCP
6. 教育・訓練計画
7. BCP維持管理ルール

対応力の強化

体質の強靱化

## BCP強化のための企業活動

### <対策本部による統制活動>

災害発生後の

- ①全社対策本部（全社・全グループ統制）における初動対応
- ②各部門（管理部門・事業部門）の初動対応
- ③各拠点の初動対応

を時系列にマニュアル化し（緊急時対応計画の策定）、実行できるよう徹底的に訓練を実施する

### <委員会/通常組織（各部門）による統制活動>

平時の委員会活動を通じて、

- ①災害発生後の幾つかの基本パターン（被害想定）を用意し
- ②基本パターンごとのリスクを洗い出し
- ③平常時の通常業務を通じてリスク低減を図る災害発生後は、
- ④災害発生時点での持てる資源を活用し対応  
（※④の対応力強化のためには訓練が必要）

## ポイント

1. BCPは計画策定や規格・御作法ばかり注目されて、現実の取組事項との関係性が不明確で浸透しにくい
2. 企業の平時の取組を「災害発生時の対応力の強化」と「平常時の体質強化・事業継続力強化」に大別整理する
3. 徹底した訓練により対応力を強化し、被害想定を幅を増やして平時から対応の選択肢を増やすことがBCPである

# (参考) 企業リスク管理の現状と課題

## ～ひとつでも該当したら要注意～

| 3つの課題              | 企業あるある                                                                                                                   | 理由・原因（例）                                                                           |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 実現しない<br>前進しない     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク対策が議論にはなるが、機関決定（合意形成）には至らない</li> <li>・リスク対策の予算が確保できない（確保する意思決定がない）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理委員会（平常時の組織）の不設置・機能不全</li> </ul>       |
| 浸透しない<br>身につかない    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理/危機管理部門以外の他部門の管理職に浸透していない（全社的に浸透していない）</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育訓練の不実施・形骸化</li> <li>・経営層の認識不足</li> </ul> |
| 役に立たない<br>使い物にならない | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今年も不祥事や災害が発生したが都度の個別対応（計画やマニュアル類は参照しない・役に立たない）</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアルや計画類そのものの整備不良</li> </ul>              |

# 自治体 B C P（業務継続計画）の全体構造

「大規模災害発生時における地方公共団体の業務継続の手引き（内閣府防災担当）」に基づく整理

| B C P 規定項目           | 内容                                                  |
|----------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. 業務継続の基本方針と対象組織の設定 | B C P の基本方針（戦略）と対象組織を定める                            |
| 2. 被害状況の想定           | B C P の対象とする危機事象（地震など）を定め、危機発生時の各庁舎や周辺の被害を想定する      |
| 3. 非常時優先業務の整理        | 応急業務・通常業務のうち、危機発生時に優先的に実施すべき業務を「非常時優先業務」として時系列に整理する |
| 4. 非常時優先業務の実施体制の確立   | 危機管理体制、職務代行順位、職員参集体制等を定める                           |
| 5. 必要資源に関する分析と対策の検討  | 被害想定を参考にしつつ、非常時優先業務に必要な資源（職員、庁舎、電力等）の確保対策を定める       |
| 6. 緊急時の対応手順（行動計画）の検討 | 危機発生時の対応手順を時系列に定めておく                                |
| 7. 教育・訓練             | B C P 発動に必要な教育・訓練の体系について定める                         |
| 8. 点検・是正             | 訓練や委員会活動などによる B C P の維持管理について定める                    |

## 首長不在時の明確な代行順位及び職員の参集体制

- 首長（本部長）が不在時の職務の代行順位を定めておく。
  - ・ 首長（本人）+さらに第1順位～第5順位まで定める
  - ・ 首長（本人）+第5順位まで（5人）＝合計6人の  
平常時のスケジュールを一元管理する  
（※夜間・休日特に長期の休日中であっても、出来る限り誰か一人は管内に止まり、直ちに参集できる態勢を維持することが望ましい）
- 非常時優先業務の遂行に必要な職員数が参集できる体制を構築する  
（職員の居住分布なども分析必要）

## 本庁舎が使用できなくなった場合の代替庁舎の特定

- 本庁舎が使用不能となった場合の執務場所（代替庁舎）を定める。地震の場合（さらに津波の有無）、風水害の場合など災害別で庁舎の被害は異なるので注意し、さらに感染症パンデミックの場合にも本庁舎一時閉鎖の例が報告されている点にも注意する。
- 代替庁舎の特定にあたっては、実際に本庁舎勤務の職員が代替庁舎に移動して執務できるかという視点で、ITインフラ面も含めて検討し選定する（強引に体育館を指定するなどの「名ばかり代替庁舎」を避ける）。

## 自治体BCPの重要ポイント③

# 電気、水、食料等の確保

- 停電に備え、非常用発電機（及び燃料）を確保する。
  - 自家発電設備は水害対策（防水対策）を施しておく。
  - 庁舎にいわば「籠城」することになる職員用の水や食料も余裕をみて備蓄しておく。住民向けの備蓄ももちろん重要だが、災害応急対策を実行する職員のための備蓄も重要であり、この対策の優先順位を下げてはいけない。
- 同時に、この問題は、職員に対する安全配慮義務の履行に関するコンプライアンス・訴訟上の問題にも関わるので、確実に事前準備をしておく。

## 災害時にもつながりやすい多様な通信手段の確保

- 断線や輻輳により固定電話や携帯電話が使用不能な場合にも使用可能となる通信手段を確保する。
  - ・ 災害時優先電話（固定電話、携帯電話）の増設
  - ・ インターネットの活用（メール、インターネット電話）
  - ・ 衛星携帯電話の導入（外部アンテナを設置し対策本部室内での使用を可能にしておく）
  - ・ 防災行政無線、MCA無線などの活用
- 災害時に使用する通信手段について、どのような優先順位で使用の可否を確認するかを予め決めておく。

## 自治体BCPの重要ポイント⑤

# 重要な行政データのバックアップ

- 業務の遂行に必要なとなる重要な行政データのバックアップを確保する。
- PCやサーバーの災害対策を実施する  
(転落・転倒防止、冷却装置の非常用電源確保など)

### 重要な行政データ

| 自治体のみが保有し<br>喪失した場合の復旧が困難なデータ                                                                                                                          | 災害後すぐに使用するデータ、<br>各種復旧に不可欠な図面や仕様書類                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 税金、水道料金等の収納状況等に関する情報</li><li>● 国民健康保険業務、介護保険業務に関する情報</li><li>● 許認可の記録、経過等の情報</li><li>● 重要な契約、支払い等の記録</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 住民記録（安否確認に必要）</li><li>● 外国人登録の記録</li><li>● 介護受給者情報</li><li>● 道路その他の重要インフラに関する図面やデータ</li></ul> |

## 自治体BCPの重要ポイント⑥

# 非常時優先業務の整理

| 業務の内容                       | 優先度（高）                                   | 優先度（低）              |
|-----------------------------|------------------------------------------|---------------------|
| 通常業務<br>（行政組織規則、業務分掌表）      | <b>非常時<br/>優先業務</b><br><b>（BCPとして整理）</b> | 優先度が低い通常業務          |
| 災害応急対策業務<br>（地域防災計画）        |                                          | （該当業務なし）            |
| 災害復旧・復興業務<br>（地域防災計画）       |                                          | 優先度が低い<br>災害復旧・復興業務 |
| 発災後の新規発生業務<br>（地域防災計画に規定なし） |                                          | 優先度が低い<br>新規発生業務    |

## 4 時間目：まとめ

- I 教育・訓練の場で、自社（自団体）のBCPを必ず活用すべきである。
- II 今、多くのBCPは病巣を抱えているが、このことに自社（自団体）が気づいていない例が多い。
- III BCPは災害リスクに対するリスク管理なので、半分は事前対策、半分は事後対応である。

## 5 時間目

現行 B C P を再生させるためのヒント

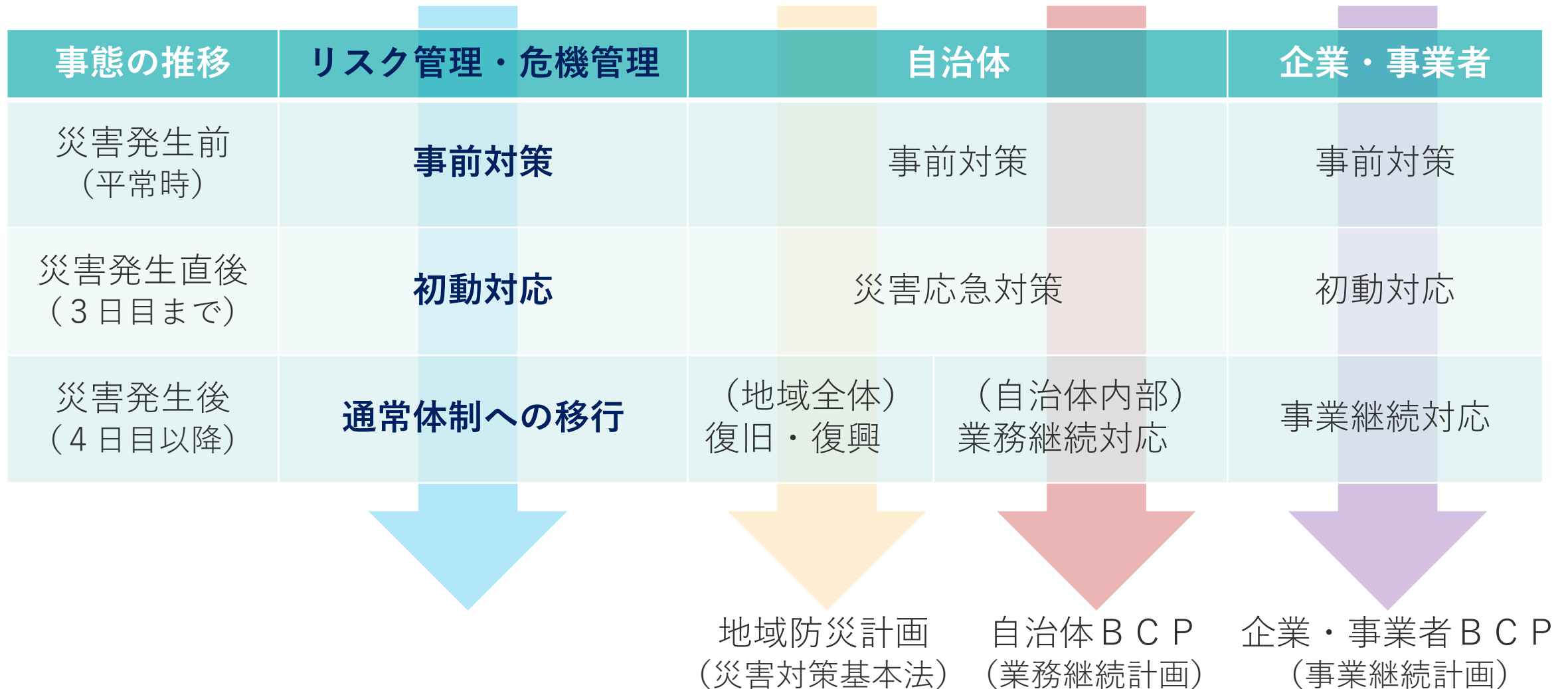
# <官民共通> 防災・BCPの現状（課題・残念な点）

| 防災・BCPの現状<br>（課題・残念な点）                                                                                                                                                                                                  | 課題克服のためのヒント                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 指導的立場に「現場感覚」が欠如している（専門家のマンネリ化）</li><li>● 表層的な議論が中心で、本質的な議論・課題解決に至っていない</li><li>● 研究者・専門家にある雇用創出的な動き（顧客の利益を考えた啓発・議論・BCP普及活動になっていない）</li><li>● 結果として必要性は感じているが一方で閉塞感がある</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>□ 本質的な課題解決を優先させる<br/>（例）避難誘導における情報体系の頻繁な変更より「住民防災教育」の充実<br/>（例）精緻なマニュアル策定より建物の耐震化</li><li>□ 現場・実務的な視点を重視する<br/>（例）ガイドラインが分かりにくい原因は、策定者が本質を理解していないからでは</li><li>□ 実務・現場経験のある者の声に耳を傾ける<br/>（例）研究は結果が出てから、現在から過去を見ながらなされる。実務の視点はその逆方向で本来は区別・区分すべきではないか</li></ul> |

# <官民共通> 防災とBCPの全体構造①

| 区分           | 内容(一言でいうと…)                                                                                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 防災           | <p><b>「人を守り、施設・設備を守る」</b></p> <p>1) 人を守るとは、企業でいえば従業員を、自治体でいえば住民と職員を守る取組み</p> <p>2) 施設・設備を守るとは、建屋や設備に耐震補強・耐震固定を施し被害が少なくなるようにすることをいう</p> |
| 事業継続<br>業務継続 | <p><b>「仕事を守る（仕事を早く元通りに戻す）」</b></p> <p>仕事を守るとは、企業例えばメーカーでいえば一日も早く被災前の生産状況に戻すこと、自治体でいえば、役所・役場の通常業務を再開できるようにすることをいう</p>                   |

# <官民共通> 防災とBCPの全体構造②



# <自治体の場合> 防災とBCP（業務継続計画）の相違点

| 地域防災計画（防災）                                                  | 業務継続計画（BCP）                                             |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ● 地方防災会議が策定主体                                               | ● 地方自治体（都道府県・市町村）自身が策定主体                                |
| ● 災害対策基本法に基づく<br>・ 災害予防⇒災害応急対策⇒復旧・復興<br>（法の枠組みに基づく⇒均一・均質的に） | ● 地方自治体が、その独自性を考慮した上で、<br>災害時の厳しい状況下でも業務が継続できるように準備するもの |
| ● 行政自身の被災を想定していない                                           | ● 行政の被災を想定（当然のこと）                                       |

業務継続計画（BCP）とは、これまでの防災の取組みのみではカバーできない「地方自治体における防災・危機管理上の実務課題」を克服するために策定する計画で、よりリアルな危機への備えを目指すもの

# ＜官民共通＞全体戦略の整理手法

## 被害シナリオ整理→対応戦略整理→事前対策整理

|            | 地震発生直後                                                                                             | 1 時間以内                                                                                                | 3 時間以内                                                                                                                                                                          | ・・・ | 4 日目以降 |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|
| ● 自然現象     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓地震発生、余震継続</li> <li>✓津波、液状化、山崖崩れ</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓余震継続</li> <li>✓津波襲来継続</li> </ul>                              | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e0f2f7;"> <p>地震発生時にどのような被害が発生するかについて時系列にシナリオ形式で整理する（自然現象、周辺地域の被害、ライフライン状況、自組織の被害）</p> </div>             |     |        |
| ● 周辺地域の被害  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓建物倒壊</li> <li>✓火災発生・・・</li> </ul>                          |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |     |        |
| ● ライフライン状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓電気、ガス、通信障害</li> <li>✓上下水道管破損</li> </ul>                    |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |     |        |
| ● 自組織の被害   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓建屋被害</li> <li>✓職員等死傷</li> </ul>                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |     |        |
| ● 対策本部の対応  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓避難誘導、救出・救護</li> <li>✓情報収集・被害掌握</li> <li>✓通信手段確保</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓対策本部設置</li> <li>✓他拠点・他組織等との連携開始</li> <li>✓他組織へ応援要請</li> </ul> | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #fff9c4;"> <p>時系列にシナリオ形式で整理した被害想定に基づいて、理想的な対応はどうあるべきかを議論し、これも時系列に整理しておく（災害対策本部の対応、各部門・各班の対応など）</p> </div> |     |        |
| ● 部門別の対応   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓幹部安否確認（秘書）</li> <li>✓従業員・職員安否確認（人事）</li> </ul>             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |     |        |

# ＜企業の場合＞ 発生後の対応戦略整理の例

| 段階（※時間は目安）                       | 初動対応項目例                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【第1段階】 発災後～数分以内<br>地震発生！行動開始せよ！  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各自安全確保、各種設備の緊急停止、業務中止、避難行動開始</li> <li>✓ 対策本部要員参集、対策本部設置</li> </ul>            |
| 【第2段階】 発災後～1時間以内<br>拠点の機能を確保せよ！  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社員の安否確認開始、拠点内及び周辺地域の被災状況確認</li> <li>✓ 救出救護活動、初期消火活動、使用可能な通信手段の確認</li> </ul>   |
| 【第3段階】 発災後～3時間以内<br>他拠点との連携開始せよ！ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社員の安否確認（継続）、救出救護活動（周辺地域も視野に継続）</li> <li>✓ 重要取引先の被害状況確認</li> </ul>             |
| 【第4段階】 発災後～6時間以内<br>事態の推移を予測せよ！  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社員の安否確認（継続）、救出救護活動（周辺地域も視野に継続）</li> <li>✓ 重要取引先の被害状況確認・問い合わせ対応（継続）</li> </ul> |
| 【第5段階】 発災後～12時間以内<br>支援を迅速に実施せよ！ | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 重要取引先の被害状況確認・問い合わせ対応（継続）</li> <li>✓ 拠点間の支援派遣・受入準備、適宜支援開始、交代要員計画を立案</li> </ul> |
| 【第6段階】 発災後～1日以内<br>受援を安定継続せよ！    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 第5段階までの諸対策は継続</li> <li>✓ 事業継続に関わる情報の整理と基本方針の策定</li> </ul>                     |
| 【第7段階】 発災後～3日以内<br>BCPを発動せよ！     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BCP（事業継続計画）の発動を正式決定し、内外に表明</li> </ul>                                         |

# ＜自治体の場合＞ 発生後の対応戦略整理の例

| 段階（経過時間）    | 対応戦略                    | 具体的な対策例                                                                                                                                                       |
|-------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1段階（3時間以内） | 初動体制の確立                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・災害対策本部設置（危機管理体制確立）</li> <li>・被害情報の収集・分析と各種初動対応の開始（特に火災、津波への対策、住民避難誘導、避難所開設、救出救護）</li> </ul>                           |
| 第2段階（1日以内）  | 災害応急対策の開始               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・二次災害防止措置、被害極限措置</li> <li>・避難生活開始に関わる業務（衣食住の確保、供給）</li> <li>・道路その他ライフライン関係施設の応急復旧開始</li> <li>・他団体からの応援受入れ準備</li> </ul> |
| 第3段階（3日以内）  | 被災者への支援強化<br>行政機能回復へ注力  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・避難生活の安定的継続の支援（入浴、メンタルケアなど）</li> <li>・災害対応の財源確保、各種業務システムの復旧開始</li> </ul>                                               |
| 第4段階（2週間以内） | 復旧・復興業務本格化<br>窓口行政機能の回復 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・被災者の生活再建（住宅確保など）、産業の復旧・復興</li> <li>・教育の再開 ・各種窓口業務の再開</li> </ul>                                                       |
| 第5段階（1ヶ月以内） | 行政機能全般の回復               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政機能全般の再開、復旧・復興活動の加速</li> </ul>                                                                                       |

# 分かりやすいマニュアルの策定

## ～危機管理マニュアル類策定のポイント～

### 危機管理マニュアル類策定のポイント

- I マニュアルに「戦略性」を持たせる  
(基本方針と具体的対策を時系列に整理する)
- II マニュアルに「具体性」を持たせる  
(行動につながるよう具体的な記述を心がける)
- III 想定すべきリスクは具体的に絞り込んで策定  
(結果事象に基づく抽象的なマニュアルは、  
浸透も機能もしない)
- IV マニュアルは「指揮官」の目線で策定する。  
(危機対処をする指揮官が指示・命令を出し  
やすいような内容にする)
- V 常にリーガル・チェックを怠らない。  
(危機であってもコンプライアンスに配慮し対応)

### 危機管理マニュアルの構成例

- 1. マニュアルの趣旨
- 2. 危機管理の基本  
(1) 危機管理とは (2) 危機管理における重要視点  
(3) トップとスタッフの役割分担 (4) 危機下の組織活動
- 3. 対策本部・対策本部長の役割  
(1) 対策本部の役割 (2) 対策本部長の役割
- 4. 段階ごとの基本方針・具体的対策 (※地震の場合)
  - ・第1段階 災害発生直後の対応と対策本部への参集
  - ・第2段階 対策本部機能の確保
  - ・第3段階 関係機関の状況把握と情報共有開始
  - ・第4段階 被害情報の収集と状況予測
  - ・第5段階 災害応急対策の実施
  - ・第6段階 受援体制の確立
  - ・第7段階 各種対策の安定した継続
- 5. 平時の備えの重要性

# 通常業務の業務分掌表とその実効性①

～内部統制の観点からも再点検が必要～

## 令和※年度●●課業務分掌表

| 係名  | 業務の内容 | マニュアル<br>整備 | 主担当  | 副担当  |
|-----|-------|-------------|------|------|
| ※※係 | (業務①) | ◎           | 職員 A | 職員 B |
|     | (業務②) | -           | 職員 A | 職員 B |
|     | (業務③) | ◎           | 職員 B | 職員 C |

①まず主担当が簡易な業務マニュアルを作成

②業務マニュアルに基づき、副担当（係員全体）に業務内容を説明・教育

③期間・範囲を限定して副担当に当該業務を担当させる

※同時に「マニュアル整備対象」の業務か否かを整理しておくことも重要

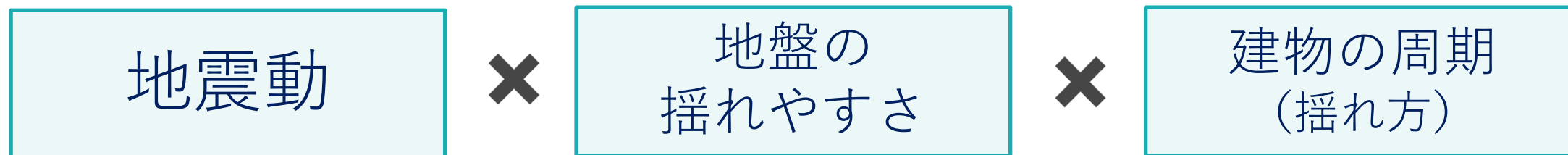
# 通常業務の業務分掌表とその実効性②

～事務引継ぎのあり方も再点検が必要～

| 担当業務全体                                                      | 個別の担当業務 | マニュアルの有無    | 備考      |
|-------------------------------------------------------------|---------|-------------|---------|
| 引継内容の概要を<br>「事務引継書」に記載し<br>確実に引き継ぐ<br>※詳細は業務マニュアル<br>にて引き継ぐ | (業務①)   | (業務①) マニュアル |         |
|                                                             | (業務②)   | 無           | 引継書内で説明 |
|                                                             | (業務③)   | (業務③) マニュアル |         |
|                                                             | (業務④)   | (業務④) マニュアル |         |

人事異動に伴う引継ぎの際に必要な「事務引継書」は、  
本来業務マニュアルに相当する内容となっていなければならない。  
業務ごとの個別のマニュアル整備状況も含め、  
事務引継ぎのあり方も再点検する必要がある。

# 実際の「被害」は技術的に想定可能



- ある建物について、地震発生時にどのような被害が発生するかを事前にシミュレーションすることが技術的に可能になっている。
- 具体的には「地震動」と「その建物が立地している土地・地盤の揺れやすさ」と「地震動に対する建物の揺れ方」に基づいて、その建物内にどのような被害が発生するかについてシミュレーションが出来るのである。
- 「耐震性」があるというのは、建物内に居る人が被災しない程度の壊れ方をするというだけの意味で、業務継続を担保してはいない。

# B C P 強化に資する教育・訓練

～実施する意味がある教育・訓練に特化すべき～

1. 管理職研修に B C P に関する事項を加える
2. 対策本部図上訓練の強化
  - ・ 初動対応の強化は引き続き重要
  - ・ B C P 強化のための意思決定項目（要員交代計画や受援計画の発動など）も訓練項目に加える
  - ・ 実際に災害対応を経験した者のアドバイスを受ける  
(経験なきアドバイザーはこれ自体がリスクとなる)
3. スプリットチーム訓練/半数在宅勤務等の実施
  - ・ 新型コロナウイルスパンデミックの経験を活かす

# 従業員（職員）個人の対策の強化

～自身とご家族が被災しないことが重要～

- 自宅の災害対策（※要請レベル）
  - ・ 耐震性の高い住宅に住む
  - ・ 液状化、山崖崩れ、津波・風水害による浸水など災害リスクのある場所をなるべく避けて住む
  - ・ なるべく参集しやすい場所に住む
  - ・ 被災しない部屋で就寝する（タンス・本棚などが無い等）
  - ・ 自宅内の耐震対策（飛散防止フィルム貼付、耐震固定）
- 防災備蓄の強化（最低3日分、できれば1週間分）
- 家族・親族・関係者間の安否確認ルール事前共有

# <官民共通> (参考) 読破すべき書籍・公的ガイドライン

～企業・自治体両方のガイドラインを読むことは非常に有益～

| 著書名・ガイドライン名                   | 著者・発行者         | 概要・使い方                                        |
|-------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|
| 「危機管理のノウハウ」                   | 佐々 淳行          | 危機管理に関する全てのエッセンスがつまっている。昭和の著作だが令和になっても色褪せていない |
| 「孫子の兵法」                       | 孫 武<br>(古代兵法家) | 2500年前の中国の兵法書。軍事作戦は危機管理と共通する要素が多い             |
| (様々な歴史的事実・事件・事故)              |                | 人類の歴史を紐解くと、同じような成功と失敗を繰り返している。また災害もしかり。       |
| 「事業継続ガイドライン」<br>(※企業対象)       | 内閣府<br>防災担当    | 企業BCPの基本的な枠組みを理解するために活用する。実務的な視点は別途補足する必要がある。 |
| 「大規模災害発生時における地方公共団体の業務継続の手引き」 |                | 自治体BCPの基本的事項について書かれている。資料集的に活用すればよい。          |

## 5 時間目：まとめ

**B C P の形骸化から目をそむけてはいけない。**

- I 自社（自団体）に関する計画内容を充実させる。
- II 戦略・戦術を時系列に整理する。
- III 事業・業務の継続に踏み込んで計画策定する。
- IV リスク管理体制（内部統制体制）とリンクさせる。
- V 経営層（社長/首長）の関与を強化する。

内容の無断転載を固く禁じます

ご清聴頂きありがとうございました。



WOTA