

新型インフルエンザを想定した 事業継続計画策定に関する解説書

2008 年 1 月

BCAO 新型インフルエンザ分科会

本解説書は、新型インフルエンザを想定リスクとした事業継続計画(Business Continuity Plan、以下 BCP)を策定する場合、従来のBCP策定の視点とどこが異なるのか、どのような考慮をすべきかについてを“緊急事態対応(事業継続計画)に関する日本提案の標準(規格)”(ISO 化日本提案)と対比して解説した資料です。

従来の地震や火災などを想定リスクとした事業継続計画の策定アプローチとの整合性を図りつつ、新型インフルエンザという新たなリスクに立ち向かう際の参考資料として活用頂ければ幸甚です。

本解説書は、BCAOとしていまだ見直すべき点があると認識しており、そのためにBCAO会員に限って公開し、会員からの意見やコメントを募集するものです。したがって、完成版ではないことに十分留意をお願いします。(意見提出は、BCAO事務局へダイレクトメールをお願いします。)

BCAOは、本解説書を使用したことによる結果について、一切の責任を負いません。

本解説書は、会員と同じ部署の同僚の方々など直接的な関係者(会員本人が管理できる相手方に限る)以外に開示することを禁じます。(なお、解説書の改善のために明らかに有効な場合などは、新型インフルエンザ分科会またはBCAO事務局の事前了解を得たうえで、禁止の例外とすることがあります。)

目 次

前文.....	4
(1) 新型インフルエンザとは	4
(2) 新型インフルエンザによる災害の特徴	4
1 Objective and Scope.....	6
1.1 目的及び狙い.....	6
1.2 適用方法と範囲	6
2 Normative references	6
3 定義.....	8
4 事業継続方針	8
4.1 トップマネジメントのリーダーシップ.....	8
4.2 年次計画	9
4.3 実施体制	9
5 事業継続プログラムの課題.....	10
5.1 事業継続プログラムの項目	10
5.2 事業継続プログラムに必要な基本的考え方.....	14
6 リスク分析と影響度分析(BIA).....	15
6.1 リスク分析	15
6.2 影響度分析(Business Impact Analysis)	16
6.2.1 顕在化したリスクの規模・範囲	16
6.2.2 影響度分析の手順	17
7 事業継続計画書の策定	21
7.1 事業継続計画書の範囲	21
7.2 事業継続計画書に記載すべき項目	24
8 教育、点検及び見直し	28
8.1 教育・訓練の実施.....	28
8.2 点検及び是正措置.....	28
8.3 自己評価	28
8.4 トップマネジメントによる見直し.....	29
9 リスクが顕在化したときの事業継続計画の発動	29
9.1 リスクが顕在化したときの組織	29
9.2 事業継続計画の実行にあたっての留意点	29

前文

(1) 新型インフルエンザとは

新型インフルエンザと総称される疾病リスクは、現在鳥類で発生している高病原性鳥インフルエンザウイルス(H5N1型)がヒトの間で感染する形に変異し、広範囲に流行して人命や社会活動を損なう可能性が想定される感染症によるリスクである。現状ではまだヒトの間で感染・伝播する変異をしていないので、疫病医学的に正確な情報はない。従って、目的を考察する上で、リスクの形態が不確定である点に注意が必要である。

新型インフルエンザは感染症であることから、このリスクはヒトに対する脅威である。地震、火災等のリスクはどちらかといえば設備や施設やシステム等の被害想定が中心となるが、新型インフルエンザは「人」が主たる被災対象である。具体的には、従業員あるいはその家族の被害あるいは社会的な予防措置が移動人数を制約する等、新たな形のリスクといえる。また、社会的な影響が大きく、一企業や一組織で対応策を決定できる範囲を超えている点がある点にも注意が必要である。

2007 年 9 月現在、この新型インフルエンザに変異する鳥インフルエンザのヒトでの発症例(鳥⇒人)は世界の広い範囲にわたっているが、特に東南アジアで多く発生しており、死亡者が最も多いのはインドネシアとなっている。

(詳細 http://idsc.nih.gov/jp/disease/avian_influenza/case200700/case070711.html

分布図 http://idsc.nih.gov/jp/disease/avian_influenza/map-ai2007/tori070706.gif)

この感染症の世界的な流行の拡大は、渡り鳥などが媒介していると言われている。そのためどの国でも発生する可能性がある。日本でも 2004 年以降、養鶏場で鶏が集団感染する例が複数発生している。

「もし、新たにヒトからヒトへ感染する新型インフルエンザが発生した場合、基本的にすべての人々は、そのウイルスに対して抵抗力(免疫)をもたないため、新型インフルエンザはヒトの間で、広範にかつ急速に拡がると考えられている。さらに、人口の増加や都市への人口集中、飛行機などの高速大量交通機関の発達などから、短期間に地球全体にまん延すると考えられおり、この世界的流行がパンデミックといわれる状況である。ただし、新型インフルエンザウイルスがどのくらい強い感染力をもつのかについては、現段階では不明である。」(厚生労働省の新型インフルエンザの説明より)

この世界的流行(パンデミック)の危険性に鑑み、新型インフルエンザのリスクへの対応策を事業継続計画に取り入れることが、世界的な要求となっている。パンデミックが始まってから対策を練るのでは手遅れであり、事前に十分な準備と計画をすることが重要である。

また、世界的に発生するリスクであることから、海外に拠点を有する企業や組織にとっては、各拠点での対策も必要であり、現地の事情を考慮すると日本国内の判断だけでは決定出来ない困難さがある。

(2) 新型インフルエンザによる災害の特徴

① 超広域災害となる可能性があること

新型インフルエンザは、被害地域を限定して考えることが難しい。広域性においては、大規模地震や台風などよりも広くなる可能性がある。近隣ではない外国も同時に被災している可能性がある。したがって、代替施設をあらかじめ設けておいても、その地域で感染が広がると、当該代替施設が機能しない可能性も否定出来ない。

② 自社だけでなく周辺も同様に被害を受ける災害であること

火災などの単独災害の場合、周りはほぼ平時の状況であるが、新型インフルエンザでは、周辺も自社とほぼ同様の被害を受ける。この点は、日本のBCPの主な想定災害である大規模地震や台風の場合と類似性がある。

③ いつ終息するか予測しがたい災害であること

新型インフルエンザの流行は長期間(数ヶ月から数年にも及ぶ可能性も言われている)にわたると予想されている。終息時期を予測するのが困難な災害であり、平常時の

業務体制に全面復旧する時期を含め、長期間にわたる対策・対応が必要になると想定されている。またこれに伴い、事業継続を図る取り組みも通常の災害リスクに比較してかなり長期に亘り継続する必要があると想定される。事業継続体制を運営するスタッフの負荷も十分配慮した手順の確立、運営スタッフの育成も考慮しておく必要がある。

④ 多少なりとも事前準備の時間はあること

新型インフルエンザの流行には必ず予兆がある。その意味で地震やテロほど突発性は高くないので、迎え撃つ体制を整える時間がある程度許容されると想定される。2007 年 2 月に実施された政府による新型インフルエンザ対応総合訓練では、海外での新型インフルエンザによる人から人への感染の確認(フェーズ 4A)から、国内への感染者の発生までを約 2 週間とするシナリオが採用された(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tori/070205.pdf>)。

⑤ 被害を受けるリソースは人が中心で、物的損害は少ないこと

被害を受けるリソースは、直接的には人に限られる(鳥などのインフルエンザに感染する動物にも感染が拡大する可能性がある)。その他のリソース(モノ、金、情報など)には直接的な被害はないが、人が被害を受けることに伴って運用面で支障が生じる可能性がある。物的被害が少ない分、流行が終息した時に復旧に要する時間は短いと期待される。ただし、広く蔓延した場合に物流の停滞や供給企業の人手不足などにより、必要な物資やサービスが得られない問題も生じ、その点から回復が遅れる可能性はある。

⑥ 行政(公衆衛生当局など)の指示・要請で企業・組織の活動が制約される可能性があること

新型インフルエンザは、予防措置や拡大阻止の措置の如何によって被害の程度が変化する可能性が高いことから、各地の保健機関も全力でこれに当たると考えられる。各企業・組織が地元の保健機関から受ける指示内容(行動制約の原因となる)は、全国で必ずしも同一のものではなく、発生時期と規模により地域性が相当程度見込まれる。従って、企業・組織が事業継続計画を策定および運用する場合、地元の保健機関と連携を深め、対策方針・対策実施状況を詳細に把握することが必要となる。(想定される事態の例:初期の発症段階で感染拡大を極力押さえ込むため感染者が出たビルの閉鎖。また輸送機関の要員事情による機能低下または運行停止といった状態)

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
1 Objective and Scope	1 Objective and Scope
1.1 目的及び狙い 災害、事故、事件などのリスクの顕在化は、組織の運営を困難にし、存続そのものを脅かす。 組織は、リスクへ適切に対応して、組織を安定化し、リスクの顕在化による優先継続業務の中断を防ぎ、できる限り早期に再開することを求められている。したがって、組織は、事業継続を、優先継続業務中断に伴う組織に対する評価の低下、顧客の他社への流失等から組織を守る経営レベルの戦略的課題として位置づけ、推進すべきである。組織のリスクの顕在化への対応は、その影響を極小化して、社会的損失を低減することとなり、その促進が図られるべきであり、組織の社会的責任として位置づけられる。加えて、組織は、広域にリスクが顕在化した場合、緊急時及び復旧対応に不可欠なため、希少となる地域の人的・物的資源の配分を協力して調整しなければ、各組織の事業継続が滞るとの認識をもつことが望ましい。また、人命救助、生活物資の提供などの支援活動を通じた市民、行政等と協調した取り組みによる地域貢献、や、組織の取引先との間で人的・物的面で協調・協力することが望ましい。事業継続計画については、組織の事業内容や規模に応じ、適切な対応がとられることが望ましい。事業継続への取り組みが組織の文化として根付き、トップマネジメントはもちろん全従業員まであまねく行き渡ることが望ましい。	1.1 目的及び狙い 新型インフルエンザを想定した事業継続計画の策定にあたっては、顧客や一般市民、そして従業員の生命の安全を最優先とすることを基本方針で明確にしておく必要がある。生命の安全の確保と企業の社会的責任や社会的使命の遂行との両立を図りながら検討を行う点に留意するべきである。 また、海外拠点を運用する企業や組織にとっては、それらの拠点での適用も考慮することが重要になる。現地医療事情の斟酌など、日本の事情だけで決定出来ない困難さがあることから、事前計画がとりわけ重要になる。
1.2 適用方法と範囲 この規格は、組織の事業継続のための一般的な原則及び要素を提供する。 この規格の原則及び要素は、全ての組織を対象とする。ただし、リスクが顕在化した直後において、警察、消防、自衛隊等の公的組織が、法令に基づいて第一義的に担うべき災害救援活動、社会インフラの復旧作業などの緊急時対応は、この範囲に含まないものとする(上記活動は、一般に、法令に基づき、公的組織が第一義的に行うべき活動であること。また、一般的な組織が当該活動を行うことは現実的に不可能に近いと考えられること)。この規格は、継続的な改善を行う仕組みを取り入れているが、第三者による認証規格としての使用を意図していない。	1.2 適用方法と範囲 左記と同様
2 Normative references	2 Normative references

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
● 中央防災会議専門調査会(内閣府)ガイドライン「事業継続計画ガイドライン 第一版」 ● 経済産業省「企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会 報告書」事業継続計画策定ガイドライン	● 厚生労働省 新型インフルエンザ対策行動計画(平成 19 年 3 月改訂) http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/pdf/03-00.pdf ● WHO の世界インフルエンザ事前対策計画(2005 年 5 月) http://idsc.nih.gov/disease/influenza/05pandemic/EAResponse05.pdf ● 独立行政法人 労働者健康福祉機構 海外勤務健康管理センター 海外派遣企業での新型インフルエンザ対策ガイドライン http://www.johac.rofuku.go.jp/information/news/061001.html

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
3 定義	3 定義
4 事業継続方針	4 事業継続方針
4.1 トップマネジメントのリーダーシップ 組織方針のプロセスは、次の事項から構成される。 ● トップマネジメントは、事業継続計画の策定を決定し、かつ、組織内に周知する。 ● トップマネジメントは、事業継続の基本方針を策定する。 ● トップマネジメントは、組織内外の関係者に対し、事業継続活動に係る説明を行う。 ● 事業継続の基本方針は、トップマネジメントの決議を経ることとし、承認された基本方針は公表する。 ● トップマネジメントは、基本方針に沿った活動を行うために、必要な予算や要員などの経営資源を確保する。 ● トップマネジメントは、自ら参画して自社の事業継続計画を策定する。	4.1 トップマネジメントのリーダーシップ 新型インフルエンザに関しては、以下のような特性から、トップマネジメントのリーダーシップが不可欠であることに留意して記述すべきである。 ① 本リスクによる事業中断・操業レベル低下は、突き詰めて考えると「人」が危険にさらされることによるものである。リスクは対策実施期間を通じて長く存在することから、従業員およびその家族等の安全を維持した上で、どの程度の範囲の事業を継続するか、という経営判断が必要になること。 ② 予防と従業員やその家族への感染拡大防止は、事業への影響を軽減することにつながる。経営者のリーダーシップでその徹底が図られるべきであること。 ③ 新型インフルエンザは施設、設備に直接影響を及ぼすものではないので、物理的には操業再開が可能である場合が多い。一方で、感染拡大の回避に伴う事業所閉鎖等が長期間に及ばざるをえない事態もありえるので、トップが現場を統治する必要性が高まること。 ④ 広域性が特徴であり、一般的に地震などを想定した事業継続策に比べると地政学的にリスクを分離することが困難であるため、「バックアップサイト・設備」の有効性が若干低下することは否定出来ない。 ⑤ 流行状況の変化や、医学的な面を含めた対策の進展など、日々変化する状況に対応して策定した BCP の見直しを頻繁に行うことが不可欠である ⑥ 過去に類似の経験をした者は殆ど存在せず、BCP 担当者にとっても未経験のリスクであること。 ⑦ 米国 DHS ガイドのシナリオ3(学校閉鎖や従業員の欠勤率が 50%程度になり、社会インフラの機能に損傷が生じる)のような最悪の事態では国家・地域の対策・指示・勧告・命令による業務への影響の予測が困難であり、内容によっては一企業レベルの権限を越える事態も想定される。トップマネジメントは行政側の方針また地域社会との連携を踏まえた柔軟な組織運営も必要になると想定される。 ⑧ 最大限どのレベルまでの被害想定に対応した BCP を策定するのかを BCP 策定担当者に明確に指示する必要がある。 ⑨ どのレベル以上になれば事業中断を容認するかの方針を示すことおよび海外駐

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	在員の帰国時期の方針を示すことは、BCP 策定と実行段階において重要である。 * DHS (Department of Homeland Security::米国政府機関:国土安全保障省)
4.2 年次計画 組織が事業継続の年次計画を策定する際には、次の事項も考慮するとよい。 ● 事業継続計画は、トップマネジメントが承認した組織全体の経営計画に含まれる。 ● 事業継続計画は、通常の年次計画を策定するときに併せて策定する。 ● 事業継続に係る部門別や役割別の計画書を作成する。 ● 事業継続のための手順を記したマニュアルを作成する。 ● 事業継続の実践のための教育訓練計画を作成する。	4.2 年次計画 経営計画との連動の面では、特段の違いはない。 ただし、事業継続対策の内容については、現状では不確定要素が多く、対策の有効性等に関して医学的検討が出来ていないので、1 年に 1 度程度の対策の見直しでは不十分と考えられる。具体的には、新たに重要な医学的知見などの情報や政府等からの行動計画(対策指針)等が発表される都度、見直しを行う必要がある。したがって、専任担当者が最新情報を収集の上、必要な改訂を適宜繰り返し行なうことが望ましい。
4.3 実施体制	4.3 実施体制 安全・衛生の責任者や担当者(新型インフルエンザに関する医療面での知見がある者)を中心的なメンバーとして参画させることが望ましい。また、新型インフルエンザのリスクは、BCPが発動され、対策を講じている間にも非常に高い確率で継続するという特性がある。そのため、安全・衛生の責任者等は、事業継続の対策が従業員の生命を危険にさらす可能性があるときとみられる場合には、経営者に対して強く意見を言える権限を持たせ、経営者はそれを尊重する体制とすべきである。 なお、通常は、新型インフルエンザに医療面で深い知見を有する者が社内にはいない場合、適切な担当者がそれを学び、かつ地元自治体・保健機関などからの助言を受けるなど外部の情報収集についても考慮すべきである。 また、新型インフルエンザを契機とする事業継続体制はパンデミックフェーズが6B まで進んだ場合、数ヶ月におよぶ運営が必要になることも想定される。この場合 BCP を運営する体制も通常より厚めにまた地域分散(負荷分散)といった考慮も必要と想定される。
a) 事業継続プログラム責任者 ● 組織は、事業継続プログラム策定に関し、最終的に責任を負う事業継続プログラム責任者を任命する。	a) 事業継続プログラム責任者 医学的な理解も必要であり、また、現状では頻繁な情報収集が必須であり、業務量が相当量になると想像されるのでBCP責任者だけでなく新型インフルエンザ専任ま

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
● 事業継続プログラム責任者は、プロジェクトの調整、組織管理、トップマネジメントの支援の取り付け、計画の策定と管理、教育、定期的な計画の見直しなどについて、責任を負う。 ● 組織として最終的な責任の所在を明確にするため、トップマネジメントの役割・責務を明記することが望ましい。	たはこれを主たる業務とする担当者を任命することも考慮すべきである。
b) 部門横断組織(タスクフォース)の設立 ● 部門横断的組織(タスクフォース)を設け、そのメンバーは、組織全体の様々な問題を取り扱うことができるように、主要な関係部署等からのメンバーで構成するとよい。	b) 部門横断組織(タスクフォース)の設立 新たに考察を必要とする項目は多い。事務局的な部門や専任者だけで対応できるものではなく、サポート部門も含めた総合的なタスクフォースの組織と構成が必要である。また、タスクフォースには外部の専門的集団の支援も受けることを検討する必要もある。 海外拠点がある場合には、その組織からの参画・情報収集・手順への反映も重要である。日本では気づかない要因を考察し、手順に反映できる可能性がある。
5 事業継続プログラムの課題	5 事業継続プログラムの課題
事業継続プログラムには、リスクが顕在化した直後の緊急時対応及び業務の部分的再開から全面復旧に至るまでの計画を含む。	
5.1 事業継続プログラムの項目	5.1 事業継続プログラムの項目
a) 法令遵守 事業継続プログラムは、関連する法律、各種事業法、条例等の各種法令など整合のとれた内容とする。	a) 法令遵守 外出自粛要請遵守、保健行政への報告義務遵守等が想定される。罰則のない行政指導、勧告、要請などであっても、人命に関わるものであり、その遵守は重要である。また、違反した場合に受ける社会的非難は非常に大きいものと認識しなければならない。なお、従業員への安全配慮義務(労働安全衛生法 22 条)を怠った場合には、同 119 条 1 号、同 122 条にて刑事罰も課されることも認識すべきである。 また、現状では具体的な方針が示されていないが、患者発生の場合には、行政の指示や要請による施設の閉鎖がありうる。その期間等は現状では不明である。施設・設備自体に問題はないが、立ち入りが出来ないことで業務を中断せざるを得ない状況が想定される。このような状況の中での法令遵守のための現場の統制については、経営者の強い関与が必要になると考えられる。具体的には、事前に行政機関と

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
b) リスク分析・影響度分析 発生頻度、脆弱性、予想被害などから、優先順位の高いリスクを特定し、それらのリスクが顕在化した場合に企業経営に対する影響度を把握し、優先復旧すべき優先継続業務を特定し、復旧目標を設定する。	協議する機会を設けるなどして施設閉鎖の可能性・閉鎖および解除の基準・想定期間などの情報を把握すべきである。 b) リスク分析・影響度分析 新型インフルエンザのリスクは不確定要素を多く、不確定な前提でのリスク分析をせざるを得ない。その点でも、4. 1に記載したようにトップマネジメントのリーダーシップが重要である。 また、従来のリスクと異なる特徴は、感染症の潜伏期間のリスクを考察する必要がある点である。発病した後、潜伏期間中の接触者の洗い出しなど感染拡散リスクの対応が必要になる。 影響度分析では、従業員の欠勤率(たとえば 40%など)を前提に分析するのが一般的であると考えられる。この場合、施設・設備・システムなどには直接的影響が出ないものの、それらの運用者に深刻な影響が出る。これらの要員不足の影響は自社のみならず、関連企業や公共インフラサービスにも波及することから、業務内容によっては、外部要因の影響も考察する必要がある点が出てくる。 また、感染初期の段階では患者が発生した施設に対し、行政側からの閉鎖(立ち入り禁止)指示も想定されるので、施設が利用できないという被害想定を考慮する必要がある。 目標復旧時間の見積もりは、現時点で新型インフルエンザの発生から終息までの期間の予測が困難であることや、行政当局からの指示、要請などにも制約を受けることから難しく、複数のシナリオ(感染期間・欠勤率)を想定すべきである。
c) 防災・減災 想定されるリスクによる損害を防止、減少させるための短期、中長期的な対策を実施する。	c) 防災・減災 被災対象は人であり、感染拡大防止、人的被害を減らすなどの対策を検討する必要がある。発症前の感染者が対面業務につくことで感染リスクが増大することも想定される。感染拡大防止・感染者の早期発見・対面業務の見直し/削減といった視点も必要である。
d) 財務手当て 業務復旧に必要な予算措置または金融機関などからの災害時融資予約など財務手当てを確保する。	d) 財務手当て 長期に及ぶ事業縮小に備え運転資金の手当ても必要と想定される。また感染防止対策用品(マスク、消毒薬、防御装備)や治療薬の備蓄などの経費についても考慮す

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	る必要がある。
e) 計画の策定及び文書化 事業継続計画書を策定し、文書化し、常時実行できる体制を構築し、定期的に計画を見直す。	e) 計画の策定及び文書化 従業員ひとりひとりの予防対策がリスクの軽減や不安感の除去のために重要であることを認識し、従業員への周知徹底において文書面でも一段の配慮が求められる。海外拠点においても現地語で周知が必要である。
f) ロジスティクス 緊急時対応をはじめとした事業継続計画の実行を担保する人的、物的資源を確保する。	f) ロジスティクス 他の地域でも感染が蔓延している可能性もあり、また、蔓延地域からまたは蔓延地域へ人を投入することの是非も議論となるので、他地域からの「人」の補充は留意すべき点である。例えば通常の 40%程度の人員など、想定される欠勤率を前提にして業務と業務レベルを絞る視点が必要である。 また、施設内で発症者がした場合の搬送方法の検討も必要となる。直接的な接触は感染のリスクを高めるので、接触方法とその防御策の検討が必要となる。このような情報は地元保健医療関連機関との間で情報交換・収集し、自社の手順に反映するような取り組みが必要である。
g) リスクコミュニケーション ステークホルダー(株主、投資家、市民、消費者、従業員、取引先、行政など)に対して、緊急時対応、業務復旧過程ごとにリスクや事業継続に関するタイムリーな情報を伝達する体制を平常時から確立する。	g) リスクコミュニケーション 感染拡大防止の観点からも、従業員とのコミュニケーションは重要である。各パンデミック・フェーズでのコミュニケーション方法や事前に想定した周知すべき項目に加え最新状況を反映したタイムリーな周知が必要である。 特に社内で感染者が発生した時、社内がパニックに陥らないようするための事前の教育と発生直後の的確な情報提供は極めて重要である。また感染者のプライバシーの配慮や家族・本人の病状を申告した従業員が職場で不利益また非難・差別されることが無いよう十分配慮する必要がある。 また、通常の事業継続手順検討におけるリスクコミュニケーションの検討と同様、業務に関わるステークホルダーに対し、必要かつ十分な情報の提供を行う。 以下は DHS が企業および市民の危機対策 (www.ready.gov) としてガイドしている通知相手別の基本戦略の例である。 -従業員: いつ出勤するか、出勤すべきか、どのように出勤するかの情報提供。

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	-経営者:従業員・顧客・ベンダー及び近隣施設の保護のために必要となるあらゆる適切な情報の経営層への提供。 -社会:自社が従業員とコミュニティの保護にあらゆる資源を使用していることの一般社会への情報公開。 (BCAOコメント:企業が果たす社会的な供給責任をどのように果たしているか、といった視点の情報発信も重要な要素である。) -顧客:製品・サービス・供給の状態に関する顧客への情報提供。 -政府:復旧に向け何が出来、何が必要かに関する当局への情報提供。 -他企業／近隣:競争相手企業に対する、自己の脅威レベルを評価可能な、緊急事態の特性・性格などに関する情報の提供。
h) 共助・相互扶助 自助だけでは限界があるので、他の組織(関連企業、同業他社、他の自治体など)との相互支援の仕組みを構築する。	h) 共助・相互扶助 共助・相互扶助は、企業・組織の供給責任を果たしていくうえで重要である一方、自組織の存続のために他の組織の人命を脅威にさらすような要請はすべきでない。また、テナントビル・集合住宅などでの感染拡大を防止する意味では、テナント間・住民間で連携し対策案の情報交換、パンデミック・フェーズに対応した一斉対応などを行うことも有効である。
i) 教育・訓練 策定された事業継続計画書に定められた通りに実行できるように、社員などの教育・訓練を定期的に実施する。	i) 教育・訓練 従業員とその家族が実践すべき対策・手順の教育が重要であり、この教育が従業員のパニックを防止することにもつながる。海外拠点では現地語での教育を計画することも重要である。 さらに正確な情報による従業員の教育は、メディア・流言などからの情報による過剰な反応を抑制するにも有効な手段である。 また、欠勤率が上昇した場合にも優先継続業務を担当できる要員を確保するための手段としての平時における代替要員育成トレーニング・短期間での引き継ぎを実現する業務手順書の整備といった取り組みが重要である。また、移動が制限された場合を想定し、自宅で業務を行うといった訓練も有効である。
j) 点検及び是正	j) 点検及び是正

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
定期的な点検及びシミュレーション、監査などにより、事業継続の取組状況を評価し、指摘された改善事項は是正する。	医療機関・行政側からの情報に基づき、新たな詳細情報・状況が判明することに対策・周知すべき内容などを点検し手順に反映するとともに、変更点を社内に周知する。
5.2 事業継続プログラムに必要な基本的考え方	5.2 事業継続プログラムに必要な基本的考え方
a) 生命の安全確保と安否確認 リスクが顕在化したときにおいて、人命救助を最優先とした体制を構築し、必要な要員の確保を図る。事前に安否確認方法を定め、周知徹底する。	a) 生命の安全確保と安否確認 どのような行動が感染リスクを高めるか、どのような行動が感染リスクを抑制するか、といった視点で対策や事前の周知活動を行うことが重要である。また、事業継続のために従業員の生命を危険にさらすことのないよう、またそのような誤解を受けないよう、十分に留意すべきである。
b) 二次災害の防止 ● 火災・延焼防止、薬液などの噴出・漏洩防止などの安全対策を実施する。 ● 危険が周辺に及ぶ可能性のある場合、周辺住民への危険周知や避難の要請、行政当局への連絡・連携を事業継続計画の中に盛り込む。 ● 安全対策を実施する要員をあらかじめ確保するとともに、招集訓練を実施する。	b) 二次災害の防止 新型インフルエンザの二次災害として、以下の2点を認識すべきである。 ・二次感染(特に事業継続達成行為に伴う感染拡大) ・社員(特に保安要員)の不足・不在による二次災害 このような二次災害を防止するためにも、継続業務範囲の絞込みは重要である。また、感染拡大・拡散の防止のために、公的機関との連携を図る必要がある。
c) 地域との協調・地域貢献 事業継続計画プログラムの策定・実施にあたり、地域の復旧計画と連携・協調するよう留意する。人命救助、生活物資の提供などの支援活動を通じた市民、行政等と協調した取り組みによる地域貢献、また、組織の取引先との間で人的・物的面で協調・協力することが望ましい。	c) 地域との協調・地域貢献 蔓延予防や拡大阻止の措置に関連し、企業・組織は地域との協調を十分に図る必要がある。事業継続を優先するあまり地域での感染を拡大させるようなことがあってはならない。地域の経済活動や社会活動の担い手として、生命の安全と両立する事業継続の対策を積極的に追求する必要がある。 また、地域との協調あるいは貢献に関しては、自社の対応策との間で優先順位が相反することも想定されるので、状況に応じた慎重な対応が求められる。海外拠点での地域貢献には、上記以外にさらに現地の諸事情を十分に考慮することが必要となる。

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
6 リスク分析と影響度分析(BIA)	6 リスク分析と影響度分析(BIA)
6.1 リスク分析 対象とするリスクは各組織が保有するリスクや事業環境、事業形態などを十分に把握したうえで合理的な基準に従って自主的に決定することが望ましい。この際、人命、資産、賠償、利益、信用、自然環境などの各要素を考慮する。	6.1 リスク分析 対象とするリスクは、人命・資産・賠償・利益・信用・自然環境などの各要素について、新型インフルエンザが及ぼす影響を考慮する。特に、長期にわたり従業員の欠勤率が高い状態が継続すること、また感染初期の段階で社内で感染者が発生した場合、当該オフィスの閉鎖の可能性もあること、などを視野に入れておく。 なお、既に他の脅威を想定リスクとしてBCPを策定している場合、その優先継続業務や、目標復旧時間設定を決定する際に前提とした取引先や社会的に求められている復旧時間を活用して、対策立案にかける労力を節約することも考慮する。但し、新型インフルエンザ対策が主要な業務になっている企業・組織では、感染者の増加に伴い、その役割も増大することから、BCP の作成においてもその観点で実効性のある計画を策定する必要がある。
a) リスク発見 組織は、組織に損害を及ぼす可能性のあるリスクを発見することが望ましい。リスクには、災害、事故、事件などあらゆるものを対象とする。 リスク発見は継続的に行い、損害に至る事態を引き起こす原因及び可能性を見出し、リスクをもれなく明らかにすることが望ましい。また、関係者からの要請、関係者との約束及び法的要求事項も考慮することが望ましい。	a) リスクの発見 新型インフルエンザが影響を及ぼす災害・事故・事件・法的要求事項を考慮する。欠勤率の上昇は自社だけでなく社会全体で起こることを認識し、行政・インフラ企業・サプライヤー・輸送企業などの機能低下が自社に及ぼす影響を考慮する必要がある。 欠勤率を上昇させる要因は、社員本人の発症だけでなく、家族の発症・学校等の閉鎖に伴う家族の世話・地域の閉鎖(移動禁止)など行政当局の処置・感染を懸念しての欠勤なども考えられる。通常の欠勤原因とはかなり異なるため、従業員の属性(正社員と非正社員、扶養家族の有無など)によって欠勤率も大きく変化する可能性を考慮する必要がある。
b) リスク特定 組織は、リスクに関する情報を分析するとともに、組織に重大な結果をもたらすと懸念されるリスク及び／又は結果の重大性の判断が困難なリスクを特定することが望ましい。	b) リスク特定 基本的には自社の要員およびアウトソース先を含めた外部機関の要員不足を前提に検討を進める必要がある。さらに、テナントオフィス閉鎖などの事態も想定すべきである。
c) リスク算定 組織は、特定したリスクについて、リスク評価の手かがりとするため、リスクが	c) リスク算定 新型インフルエンザの発生率・死亡率・欠勤率等について、過去の統計データを基

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
顕在化する確からしさ又は発生確率、及びリスクが顕在化した場合の影響の大きさを、定量的又は定性的に把握することが望ましい。	に各種機関が推定した数値が入手できる。ただし数値には幅があること、また数値の確実性は保障されていないことは認識しておく必要がある。
d) リスク評価 組織は、特定したリスクすべてについてリスクを算定した結果を、作成したリスク基準に照らし合わせて、組織として新たな対策を実施すべきリスクを明らかにするとともに対応すべきリスクの優先順位を決定することが望ましい。	d) リスク評価 行政当局の指示や要請によって、企業・組織の活動が制約される可能性があること、またその内容は全国で必ずしも同一のものではなく、地域性がありうることに留意する必要がある。
6.2 影響度分析 (Business Impact Analysis)	6.2 影響度分析 (Business Impact Analysis)
6.2.1 顕在化したリスクの規模・範囲 リスク分析より特定された優先的に対応すべきリスク、の顕在化による業務停止の影響度を分析し、優先的に復旧させる優先継続業務を決定し、組織として求められる目標復旧時間を設定する。 業務停止の影響度分析を実施するにあたり、災害の発生規模、範囲を次のように区分して、検討することが望ましい。	6.2.1 顕在化したリスクの規模・範囲 * 影響度分析(ビジネスインパクト分析、以下 BIA)と具体策着手の順序 新型インフルエンザが差し迫ったリスクであることに鑑み、本格的な BIA を行わなくても優先継続業務や目標復旧時間が概ね想定出来る場合は、必要な対策(マスク・うがい薬の手配・感染に関する基礎知識など)を出来るところから早期に講じるべきである。 WHO のフェーズ区分や厚生労働省のフェーズ区分を参考に検討することが有効であると考え。欠勤率・死亡率・流行の期間について、WHO および日本の厚生労働省は明確な数字を提供していないが、諸外国(米国・英国・カナダ・豪州・ニュージーランドなど)の中央政府・地方政府は下記のような数値を公表している。(公表主体により幅がある) ・ ピーク時の欠勤率は 20%-60%。死亡率は 0.1%-2.5%。 ・ パンデミック状態は、過去のインフルエンザの経験から、数ヶ月のサイクルで繰り返すと考えられる。流行の期間は 1 ヶ月から 18 ヶ月が想定されている。
a) 顕在化したリスクの損害が、組織の施設・敷地内に限定されている場合	a) 顕在化したリスクの損害が、組織の施設・敷地内に限定されている場合 自社員のみが発症でも感染対策は敷地外でも取られると想定されるので、施設内に限定した感染被害に該当する状況はないと考えられる。
b) 顕在化したリスクの損害が、隣接する地域にも及んでいる場合	b) 顕在化したリスクの損害が、隣接する地域にも及んでいる場合 地域に感染があり社内にはまだ感染はないが、いつ感染者が出るか分からない段階(フェーズ4B、5B)がある。さらに、感染者が社内にも出たが、パンデミックではない段階(これもフェーズ4B、5B) と続くと思われる。

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
c) 広域にリスクが顕在化し、地域市民、地域の他組織、地域のインフラ及びサプライチェーンにも損害が発生している場合	c) 広域にリスクが顕在化し、地域市民、地域の他組織、地域のインフラ及びサプライチェーンにも損害が発生している場合 事業所を含む地域に相当な数の感染者が出た段階、さらにはパンデミックとなった段階(フェーズ 6A、6B の場合)では、欠勤率の上昇や事業所閉鎖の必要性、感染から回復(回復の定義を産業医などと相談の上、明確にしておくことが必要)し免疫を獲得した従業員の活用などを検討する。
d)	d) 同パンデミック後の場合 多くの感染者が治癒して業務に復帰するようになる段階、患者の職場復帰の条件や社内への不安の解消方法などについて考慮しておく必要がある。
6.2.2 影響度分析の手順 被災した対象施設(特に、本社機能、コンピュータセンター、主要製造施設・店舗など)が影響を与える優先継続業務の緊急性、業務の特性に応じて、影響度及び復旧対応策を総合的に判断する。なお、次のa)~e)の手順は相互に繰り返し、見直ししながら検討を進めることが望ましい。	6.2.2 影響度分析の手順 IT システムを含め機器・設備に直接的な影響を及ぼす可能性はない。ただし欠勤率の上昇に伴う要員不足に起因する保守管理の不備、安全確認の不備から間接的な影響が懸念される。業務を交代制で運用している場合には、交代要員が勤務できない状況など、通常のサイクルが維持出来なくなる。そのため、健常者の勤務時間を長くすることや業務の縮小を考慮する必要がある。
a) 停止期間と対応力の見積もり 組織は、リスク評価で特定した優先的に対応すべきリスクが顕在化した場合に、組織経営に及ぼす影響を評価し、どの程度までの停止期間に耐えられるかを判断する。	a) 停止期間の対応力と見積もり 取引先や社会的な観点からの「業務の中断期間の許容限界」については、他のリスクとさほど代わるところがないが、実際にどの程度の期間停止するのか、あるいはどの程度操業度が落ちてしまうのかの予想が困難である。蔓延のピーク時の欠勤率や流行の期間を想定することが困難であるが、各国の資料から平均的なものを取ると、ピーク時の欠勤率は約 40%、流行の波が 2 ヶ月程度続くとされている。これらの仮定は、最終的には各社が自らの判断で設定していくことになる。 (参考例) ほとんどの事業所を閉鎖した場合(売り上げ 100%減に)何日耐えられるか、50%の事業所を閉鎖した場合(売り上げ 50%減で)何日耐えられるか、を見積もってみる。
b) 優先継続業務の決定 ● リスクが顕在化したときに優先的に復旧すべき優先継続業務を選定する。	b) 優先継続業務の決定 ① 自社・協力会社および取引先の欠勤率のレベルに応じて、そのときに維持すべき

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
● 停止期間に伴う各業務への影響を定量的に評価する。	優先継続業務を選定する。パンデミックフェーズ分けを各レベルの対策の発動トリガとして認識するの一案である。 ② 新型インフルエンザの場合、地震被害と異なり欠勤率が徐々に高くなる（影響は後になるほど大きくなっていく）特性がある。欠勤率に応じて徐々に絞り込む業務を選定しておくという視点も必要である。（優先して再開するのではなく“優先して停止する業務”という視点） ③ 維持しない業務または操業度・効率の低下する業務からの影響度を定量的に評価する。 ④ 優先継続業務を決定するときには「守るべきステークホルダーはだれか」が一つの決定要素になる。「従業員」に提供している「労働安全衛生業務」も優先継続業務になりうる。 ⑤ 厚生労働省新型インフルエンザ専門家会議「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」では、「2ヶ月間機能停止することで国民生活や社会機能が破綻するおそれがあるものを社会機能維持者」とし、「2. 新型インフルエンザ発生前の準備」において、事業継続の観点に立った対策を求める一方、それ以外の事業者には「事業の性格に応じて検討を行い、必要に応じて対策を講じる」とし、分けて考えている。したがって、経営者は、サプライチェーンの観点も含めて自社の事業の継続すべき優先継続業務の見極めが必要である。なお、上記ガイドラインでは「社会機能維持者」の考え方や、ライフライン関係者の中に「食料販売関係者」が例示されている。
c) 優先継続業務の被害想定 ● 施設、機材、要員、原料、輸送、梱包、顧客など様々な対象に与える影響を考慮して、優先継続業務の被害の程度を想定する。 ● 被害想定は、優先的に対応すべきリスクを考慮するが、できるだけ他のリスクの発生や想定外のリスクの発生にも応用できるよう、事業が停止することに着目して実施する事が望ましい。	c) 優先継続業務の被害想定 ① 基本的には想定する欠勤率による業務への影響度を評価する。また最悪の事態として、感染者が発症した事業所の立ち入り禁止を想定した影響度評価も考慮すべき点と考える。 ② 優先継続業務については、担当要員および代替要員を優先的に配置することにより業務の可能な限りの維持を想定し、維持しない業務または操業度・効率の低下する業務からの影響度とあわせて被害を想定する必要がある。また、行政、インフラ企業、サプライヤーの事情により、優先継続業務が影響を受ける可能性もあるので留意する。 ③ 被害想定は、欠勤率の上昇などによる直接影響と行政などの事情による間接影

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	響がある。このうち、間接影響による被害は想定が、一層困難であるが、以下のような点は指摘できる。 (参考1) 東京・大阪などの都市では鉄道を始めとした公共輸送機関による通勤が大きな比率を占めている。これは、フェーズ5AB、6ABでは運行が平常時と同じになるか不明であるが、少なくとも運行・保守に当たる人員の不足の影響が懸念される。また、これらフェーズでは感染を恐れる人々が車通勤を選択することも考えられる。その場合の道路混雑がどの程度になるか予測が難しい。 (参考2) 国内において物流はトラック輸送の比率が高い。これがフェーズ5AB、6ABでは、トラックドライバーの数が減少する可能性がある。減少した場合、医薬品、食料品など生活必需品の輸送が優先される可能性がある。この場合、一般物資の輸送は停滞する可能性がある。
d) 目標復旧時間の設定 ● 組織は、影響度分析の結果や、ステークホルダーとの関係、社会的使命等を踏まえ、その優先継続業務の停止が許されると考える期間を考慮して、その業務を復旧させるための目標復旧時間を設定する。 ● 目標復旧時間が契約や特別な法律・条例等で定められている場合、それに準じて目標復旧時間を設定する。 ● 自然災害など広域災害の場合は、対応に不可欠で、それゆえ希少となる地域の人的・物的資源の配分が得られないと復旧が困難であることも考慮し、その配分の調整に協調し、その状況を踏まえる。また、地域の復旧活動を予測し、地域の人命救助、応急対応の遂行の妨げとならぬよう、また自ら支援活動を実施することも織り込んだ目標復旧時間を設定することに留意する。	d) 目標復旧時間の設定 一般に、目標復旧時間の設定は、 ① 優先継続業務の復旧の時間的な許容限界(及び操業レベル)を認識する。 ② 現状において可能な復旧時間(及び維持できる操業レベル)を認識する。 ③ ①と②のギャップを埋める可能な対策を検討する。 ④ ③の実施可能性を評価し、経営判断として目標復旧時間を決定する。 といったプロセスを経るのが通常であると考えられる。 一方、新型インフルエンザの目標復旧時間は、 ①は、他の想定リスクとほとんど共通であろう。しかし、②は、操業度が徐々に落ちるかもしれないし、一気に操業停止かもしれない、いずれの場合も、蔓延期間が予測困難で、行政の対策による操業への制約もあり得るため、平常レベルへの復旧可能時期が読みにくい。さらに、代替施設の有効性も感染地域は広範囲わたる可能性があるのであまいである。そこで、可能な復旧時間や維持できる操業レベルを明確に規定し難いのが実情である。。 したがって、目標とする操業維持レベル・目標復旧時間の組合せを複数持つなどの対応を考えざるを得ないであろう。そこで、これら目標を厳密に決定するのに時間を

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	かけず、これらがあいまいでもできる対策に早急に着手すべきとの意見は、現実的な対応として評価できる。ただし、体系的な対策を実施する場合には、目標復旧時間や目標操業レベルはBCP、BCMの対策アプローチの機軸であり、その検討を経るのがやはり必要であると考えられる。 新型インフルエンザでは、感染地域または国内全域において医薬品、感染予防の必需品が順調に配分されるように行政が調整する可能性が高い。また、食品などの生活必需品についても、行政による流通対策が講じられる可能性がある。この場合、各地域において、人命救助、応急対応の遂行の妨げとならぬよう、また自ら支援活動を実施することも織り込んだ目標復旧時間を設定することに留意する。 新型インフルエンザの場合、目標復旧時間の設定以上に、要員減に伴う“操業レベル低下の許容限界”を踏まえた目標復旧レベル（目標稼働レベル）の検討が重要である。 新型インフルエンザ発生の際の、出勤率の変動を正確に予測することは難しいが、ここでは一般論として出勤率が100%⇒0%に徐々に減少すると仮定し、出勤率に応じてどの業務を優先して停止するか、または出勤率が下がっても維持すべき業務は何か、またその業務の機能するレベル＜RLO＞を出勤率に応じてどのように設定するかという検討が有効である。 新型インフルエンザが蔓延し、欠勤率が想定をはるかに上回った場合、どのように優先業務を継続するかといった判断を、災害対策本部が求められる可能性があることも認識する必要があると考える。
e) 復旧に不可欠な重要な要素の抽出 ● 優先継続業務が受ける被害の想定に基づき、生産の再開や業務復旧に欠かせない主要な設備、機材、要員、情報などの資源を重要な要素として把握しておく。 ● 外部に依存している製品やサービスの提供のうち、優先継続業務の復旧に不可欠なものを特定し、対策を講じる。 ● 重要な要素はできるだけ多くのものを想定し、継続的に見直しを行う。	e) 復旧に不可欠な重要な要素の抽出 他の想定リスクに比べ新型インフルエンザの場合には、徐々に操業度が落ちたり、ある程度の操業度に落として維持ができる可能性が大きいため、「復旧に不可欠な」を「復旧及び一定水準での継続に」と読み替えて考えるとよい。 優先継続業務の継続に不可欠な要素としては、特に要員を確保する必要性が高い。人数・スキル・資格など関係するファクターを把握しておく必要がある。なお、要員の活用可否については、電話会議や在宅勤務などの遠隔地勤務により生かせる可能性もあわせて考慮する。（対策としては、優先継続業務の復旧に不可欠な要員を特定し、クロストレーニングによる要員の増員、知識・経験をデータベース化し共

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	有するしくみ、電話会議や電子メール等を使用した遠隔地からの業務形態を検討する。) 外部リソースに大きく依存する業務については、協力会社の業務執行プロセスにおける要員対策についても十分に把握する。(対策の実施状況の確認と実効性の評価などもあわせて行うことが有効。)
7 事業継続計画書の策定	7 事業継続計画書の策定
7.1 事業継続計画書の範囲 事業継続計画書では、リスクが顕在化した直後の緊急時対応から、事業の部分的な再開を経て、全面復旧にいたる段階ごとに行動計画書を事前に策定する。	7.1 事業継続計画書の範囲 新型インフルエンザの場合、発病の確認が簡単ではなく、また発病の早期発見が対策上も非常に重要であるため、リスク顕在化後からではなく、リスク発生を検知方法から確立し、事業継続計画の範囲とする必要がある。公表されるパンデミックフェーズが4Bとなった場合や、従業員或いは同居する家族が病院で感染を発見される/施設内で患者が発生する(従業員だけとは限らず訪問者も同様)などをトリガにした緊急初期対応から、パンデミックの終息に至る過程での行動計画を事前に策定する必要がある。 このリスクの場合、災害発生後に対応するだけでは不十分である。災害事象の発生前に、初期段階のBCPを発動する点に注意を要し、発動起点の規定が必要である。一般的な場合の発動基準がフェーズ4Bだとしても、業種(医療医薬・消防・警察・電気・ガス・水道・公共交通機関・運輸・流通・食品など)では、それ以下(4A)などで発動するなどの対応が必要となることも想定される。 また4A以降、各フェーズ毎にどのような対応をすべきかといった視点で行動指針を予め策定しておくことも重要である。
(脚注予定) 段階別の事業継続計画書	
a) 緊急時対応 災害や事故の発生を検知してから初期対応を実施し、事業継続プログラム発動に至るまでの行動を対象とする。	a) 緊急時対応 ① 事前対策(防衛対策) 行政当局による感染状況の把握やフェーズの公表など、社内に感染者が発生する前にリスクの高まりがある程度把握できる可能性がある。(ただし必ずしもフェーズの順番どおり進むとは限らない) そこで、フェーズの進捗状況により、施設内に消毒薬

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	の設置や、マスクの配布、従業員への教育や情報の伝達頻度、など事前対策を規定・施行することにより、被害を最小化できる可能性がある。 感染が拡大して、市場からこれら物品がなくなってからでは手遅れであり、事前に購入備蓄しておくことが推奨される。 現状で期待される治療薬の抗インフルエンザウィルス薬(タミフルなど)の備蓄に関しては、慎重な判断が求められる。現状でウィルスが確定されていないことから、現在の治療薬の有効性は保証されていないこと、政府の備蓄政策等との整合性あるいは備蓄薬の放出など地域貢献、といった課題・問題点を認識する必要がある。 海外拠点の場合には、備蓄の問題以前に購入の段階で、購入商品の品質の基準策定が必要になる場合もある。 海外拠点での事前対策は、現地事情の斟酌、供給能力、商品の品質、医療事情、衛生状況、従業員の家庭事情、社会状況、など、本邦における対策以上に考慮が必要になる。 ② 災害発生後対策 感染者(従業員または訪問者)が社内で発生した場合。 救急のためであれ、感染者との接触は感染の二次拡散の危険があるので、どのように対応するのか、事前にその対応手順の策定と必要物資の確保が必要である。救急車の要請では、新型インフルエンザ感染の可能性を事前に通知することも必要になる。 潜伏期間の問題もある。組織の施設外(自宅や病院)で発病したとしても、感染状態で(潜伏期間内に)施設内で勤務した経緯があれば、災害の発生と判断する。 社内での患者の発生でも潜伏期間の社内滞在であっても、行動範囲や接触者の追跡調査、感染可能者の洗い出し、感染拡散防止対策の起動などが必要と考えられる。そのため、流行が拡大する前から、従業員は各自の行動範囲や対面した相手を記録しておくことが望ましい。 感染者の発生は行政機関への報告が必要であり、保健医療機関との連携が必要である。 施設に診療所が所在したり系列病院施設が隣接するなど医学的対応が可能な中心的施設を除き、支社・支店・出張所などでは対応人員や対応能力に実質的に限界がある点の考察も必要になる。

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	治療薬を社内で備蓄する場合にも、医師の指示・処方が得られない場合など、投与の判断を誰がするのか、など、現実的な問題の対応を考慮する必要がある。 海外拠点の対策も課題である。現地の対応能力・衛生医療状況などを踏まえた検討が必要になる。海外駐在員等を帰国させる場合、現地でのモラルの問題や経営上の懸念が発生する恐れも留意する必要がある。さらに、駐在員家族の帰国時期の判断など、海外側のパンデミックフェーズの動向など問題点の把握も課題である。 （検討事例：感染拡大後では、移動制限が施行される可能性もあるので、他地域で4Aが確認された段階で、家族の帰国を促すといった行動指針の設定などが必要となる。）
b) 業務再開 事業継続プログラムを発動してから、バックアップサイト等の代替施設・設備、手作業などの代替手段により業務を再開し、軌道に乗せるまでの行動を対象とする。	b) 業務再開 地域や従業員に感染が拡大して欠勤率が徐々に高まり人員不足が徐々に深刻化する事態が想定される。その場合、その施設での業務縮小と、代替施設での事業継続が並行して取組まれるかもしれない。この場合、施設間の要員移動が代替施設での感染につながらないような方策が必要である。 より周到には、自社内での災害発生後に代替設備に移動するのではなく、感染発生前に代替施設に移動することが想定される。したがって、この場合には、災害の発生以前から発生後まで、複数個所で平時の業務を運用することになる。 また、感染は地理的に離れていても交通機関を介して各地に急速に拡大する懸念があり、代替施設にも時間差なく感染が広がる可能性もある。そこで、可能である場合には、在宅勤務や同一施設での要員の完全分割分離によるシフト勤務の導入など感染リスクを極力低下させる形態の代替手段（勤務形態）を検討することも有効と考えられる。 * 複数箇所の施設での運用が長期間になる可能性を考慮する必要がある。在宅勤務は要員を通勤させず、施設に勤務させないことで、感染の危険性を低減する手段として有効と考えられている。
c) 業務復旧 最も緊急度の高い業務や機能が再開された後、さらに業務の範囲を拡大するまでの行動を対象とする。	c) 業務復旧 従業員の復帰の進捗が鍵になる。本人の完治と感染防止を両立する職場復帰の条件を明確に規定する必要がある。不用意にあるいは急ぐあまり、完治していない従業員を戻すことは出来ない。業務を完全に停止している場合のほか、業務の操業

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	度を落として対応している場合もある。それらの場合ごとに、徐々に復帰してくることを想定して、要員の出勤率が向上する都度、優先的に再開・拡大する業務を検討することが必要となる。
d) 全面復旧代替施設・設備 代替手段から平常運用へ切り替えるまでの行動を対象とする。	d) 全面復旧代替施設・設備 代替施設での運用から平常運用への復旧は、段階的なものになると考えられる。要員の出勤率が向上してきても、予防や感染拡大防止措置は当面継続する必要がある、しばらくは完全な平常時の業務体制には戻り難いと想定される。 事業所のある地域の安全宣言が公的機関によって公表された後に平常運用への復旧を開始すべきである。
7.2 事業継続計画書に記載すべき項目	7.2 事業継続計画書に記載すべき項目
a) 発動基準の明確化 リスクが顕在化したことがトップマネジメントに直ちに伝達されるよう、緊急度を階層別に定義し、階層別の最終報告先及び緊急連絡先を定めておく。発生場所、発生事象、レベル判定、原因、復旧見込み、応援体制の要否など、連絡すべき項目をあらかじめ定めて周知しておくことが望ましい。	a) 発動基準の明確化 BCPの発動の基準としては、予防措置の発動(警戒の発動)と、社内感染者発生や欠勤の発生による本格的危機対応の発動を分けて考えると分かりやすい。 予防措置の発動(警戒の発動)は、自社で感染者が発生してからでは遅く、政府の発表するフェーズに呼応して行うことが基本になると想定される。但し、業種・業態ごとに、どのフェーズでどのような措置を講ずるかは異なってくる。予防措置として、代替施設の稼働を開始するBCPの場合には、このフェーズの変化が発動基準となる。 一方、社内感染者発生は、活動範囲や面会者の割り出しなどを含む本格的危機対応の発動基準となる。また、この時期には地域における発症者の発生も関連して欠勤率が高まりはじめるため、人員確保上の問題が顕在化するので、優先継続業務の選別も記述すべきである。
b) 指揮命令系統の明確化 ● 事業継続の組織体制と役割及び指揮命令系統を明確にする。 ● 事業継続の対策責任者は、トップマネジメントの中から任命する。 ● 部門を越えた動員体制を構築することが望ましい。 ● あらかじめ災害対策本部長、各部門の対策実施本部長の権限委譲や代	b) 指揮命令系統の明確化 人の被害の発生度合が高く、権限者が感染する可能性が大である。従って、代行順位は必ず第3順位まで明確にしておくべきである。

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
行順位について定めておく。 c) 本社等重要拠点の機能の確保 ● リスクが顕在化したときに、対応する要員が集合する場所を複数選定する。 ● 被災地での業務の再開以外に、被災地以外での業務を継続することを検討する。	c) 本社等重要拠点の機能の確保 新型インフルエンザの感染は、地理的に離れていても交通機関を介して各地に急速に拡大する懸念があり、代替施設にも時間差なく感染が広がる可能性もある。そこで、可能である場合には、できるだけ多くの代替施設や在宅勤務の仕組みを想定しておくことが有利であるという側面がある。 自社施設内で患者が発生した場合など、行政によって施設が閉鎖される可能性を考慮する必要がある。消毒や検疫のための退去命令や活動中止要請などがどのように行われるか政府はまだ明らかにしていないが、念のため、資料の持ち出し・システムデータの移動など一連の作業手順が完了する前に退館要求され、予告なく突然機能不全に陥る可能性も考慮する必要がある。 集合は対応要員のリスクとなることを認識しておくべきである。集合せずに情報収集・方針決定・指示発信ができるのが理想であり、できるだけバーチャルな業務環境を構築する考慮も必要である。具体的には、電話会議やTV会議あるいはインターネット会議等が想定される。 これらの実施については、従業員はもちろん、協力会社に対してもBCPの対策として周知し、発動時には明確な指示を発信することが重要である。
d) 対外的な情報発信及び情報共有 ● リスクの顕在化後、組織内外の関係者との情報共有を図るための対策を講じる。 ● 情報収集・伝達、広報体制の確立につき、十分に考慮する。	d) 対外的な情報発信及び情報共有 被災状況が見えにくいリスクであるので、他のリスクに増して情報発信・情報共有をすることが重要である。
e) 重要な情報及び情報システムのバックアップ ● 事業の遂行に不可欠な重要な文書、資料、情報(バイタルレコード)を特定し、その重要度、特性に従って、適切な保存方法、バックアップ方法を定めて実施する。 ● リスクが顕在化した後の緊急事態対応や事業復旧計画の遂行に不可欠な文書、マニュアルなども、同様に、保存、バックアップをとっておく。 ● 特に重要な業務を支える情報システムについては、バックアップシステムを	e) 重要な情報及び情報システムのバックアップ 考慮する点は、行政による退去や施設の閉鎖命令や要請の可能性である。このような場合の立ち入り制限のレベル・禁止事項の具体的なイメージはまだ政府から明らかにされていないが、施設からバイタルレコード、資料、文書などの持ち出しが制限される可能性も想定しておくべきである。リスクの高まりによって(パンデミックフェーズの更新)必要な資料やバイタルレコードのバックアップを開始する必要があると思われる。

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
整備する。 ● 平常運用へ切り換える際に障害が発生するのを防ぐため、情報システムの詳細な復旧計画を策定する。 ● 自家発電装置をはじめ、電源や回線について、設備の二重化を実施する。	
f) 製品・サービスの供給関係 ● 平時から原材料・部品の供給、輸送、生産、販売などに携わる関係組織の事業継続の取り組みを把握するとともに、自らの事業継続計画について関連組織の理解を得よう努める。 ● 被災地以外での代替生産及びサービス提供を検討することが望ましい。 ● 部品、材料、サービスなどの供給元の代替性を確保することが望ましい。 ● サプライチェーン発注元・発注先の協力をあらかじめ取りつけることが望ましい。 ● OEM(Original Equipment Manufacturer)の実施、同業他社との応援協定を利用することが望ましい。 ● 事業継続の観点から、適正在庫の考え方を見直すことが望ましい。	f) 製品・サービスの供給関係 代替サイトも、平常時のサイトからの人の移動は感染の予防のために慎重にならざるを得ないほか、代替サイトの地域の感染も考えられるので、要員不足に陥る可能性は高く、製品・サービスの供給が継続できるとは限らない。そこで、在庫の見直しは重要である。 また、電話・Web を使用し、在宅で出来る業務を事前に洗い出しておくことは、感染拡大防止のため自宅待機命令を出しても最低限の事業継続が可能になることから極めて有効である。 対面ビジネス(営業カウンター・乗務員など)を必須とする業態においては、特に周到に対応方針を検討すべきである。
g) ロジスティクス ● 緊急時対応、及び事業復旧の進捗段階に即した動員体制を策定し、交代要員も確保する。 ● 代替施設へ要員、物品などリソースの供給体制を確立する。 ● 代替施設などへの要員及び物資の移動手段を確保する。 ● 要員の食料、日用品など消費財の補給体制を確立する。	g) ロジスティクス 交代要員等の健康管理が事前が必要となる。感染の可能性のある者を代替要員には出来ないため、健康状況、家族の感染状況などを正直に申告できるような環境整備が不可欠である。 積極的なシフト勤務によるラッシュアワーの電車・バス通勤の回避・従業員相互の接触密度の低減による感染リスクの軽減なども考慮する必要がある。 代替オフィスの設置、遠隔地から事業継続ができるインフラ整備を検討する。そのためのシステムやネットワークのインフラ整備も考慮する必要がある。一方で、在宅勤務によるセキュリティ面での問題を回避するため、強固なセキュリティ対策・不正防止/抑制の仕組みが必要になることにも留意する必要がある。 該当業務経験のある退職者の短期再雇用や派遣会社との契約も有効な手段である。ただし、それらの人も感染したり、需要が集中する可能性があることに十分留意する必要がある。
h) チェックリストの作成 事業継続に最低限必要な実施項目を網羅したチェックリストを準備することが	h) チェックリストの作成 事業継続機構の新型インフルエンザ分科会作成のチェックリストを参考にする

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
望ましい。	が可能である。

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
8 教育、点検及び見直し	8 教育、点検及び見直し
8.1 教育・訓練の実施 ● 事業継続の実践のため、役員及び従業員に継続的な教育・訓練を実施する。 ● マニュアルの内容を熟知した要員を育成する。	8.1 教育・訓練の実施 個々の従業員、家族の対応が感染拡大の危険性や欠勤率を変える大きな要因となるので、従業員の教育ではその点を徹底しなければならない。 また、新型インフルエンザの最新の情報を踏まえ、従業員教育は、周知すべき内容や対応策の変更・改訂ごとに実施するのが望ましい。 従業員自身や家族の感染・発病の可能性について、正確かつ早期に申告することの重要性を教育することが重要である。 代替施設の活用の方法が地震、火災等と異なり、正規の施設と代替施設が同時に運用されることも想定されることから、従来の訓練やシステム・ネットワークの切り替え・設定では対応出来ないことも想定される。訓練では分散・並行運用といった視点で業務が遂行出来るかを検証することも必要と想定される。 社内で発症の疑いがあるものが出た場合、感染の拡大を防ぐ観点から、発症者対応・感染拡大防止措置・社内周知・接触者情報の収集・保健医療機関との連携などの一連の対応の訓練を行うことが望ましい。
8.2 点検及び是正措置 ● 日常業務の中で実施できていなかった事項を把握し、継続的に改善を行う。 ● 事業継続の取組状況の評価結果や改善内容を経営者に報告する。	8.2 点検及び是正措置 状況は不確定であり流動的であることから、継続的な改善が極めて重要である。新たな要因の情報で対策の改訂を繰り返していく必要がある。 現状では不確定要素が多く、対策の有効性等に関して医学的な確定が出来ていないので、1年に1度の点検では不十分と考えられる。専任担当者が最新情報を収集の上、必要な点検及び是正を適宜行うことが望ましい。
8.3 自己評価 ● 定期的な点検及びシミュレーション、監査などにより事業継続の取組状況を評価する。	8.3 自己評価 現状ではすべての組織の事業継続計画が新規対応になるであろうことから、自己評価も容易ではないと想定される。 同業他社や近隣企業の対応状況、あるいはBCP関連団体からの情報などは自社手順・対策との比較評価に有効であろう。 また、災害対策本部メンバーに対し、想定されるいくつかの被災状況を事例に、机上の対応シミュレーションを実施することは、事業継続手順書の有効性評価および担

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
	当者のスキルアップのためにも有効な手段になるであろう。
8.4 トップマネジメントによる見直し ● トップマネジメントは、定期的な点検結果を踏まえて改善点を洗い出し、事業継続の取組み全体を見直し、次年度以降の方針を決める。 ● 事業の大幅な変更・再構築、事業拡大、新製品の導入、事業所の移転など、重要な業務に変更などが生じた場合、その都度事業継続の取組み全体を見直す。	8.4 トップマネジメントによる見直し 現状では不確定要素が多いので、トップマネジメントは報告を待っているのではなく、定期的に報告をさせるなどの、積極的な点検が必要である。そのような要求が計画の精度と実効性を上げることにつながる。
9 リスクが顕在化したときの事業継続計画の発動 リスクが顕在化したときは、あらかじめ定められた事業継続計画を発動する。	9 リスクが顕在化したときの事業継続計画の発動
9.1 リスクが顕在化したときの組織 a) 対策本部設置 トップマネジメントを長とする対策本部を設置する。あらかじめ、対策本部の設置場所を定めておく。第一設置場所が被災した場合に備えて、事前に遠隔地に第二設置場所を決めておくことが望ましい。 b) 対策チーム 対策本部の下には、機能別に対策チームを設置する。	9.1 リスクが顕在化したときの組織 a) 対策本部設置 感染を防御するために、社内感染の懸念が高まる状況になれば、物理的な対策本部だけでなく、バーチャルな対策本部の設置をも考慮するのが望ましい。具体的には、電話会議あるいは TV 会議あるいはインターネット会議などの方法を検討する。 b) 対策チーム チーム構成は内部の組織のみならず、外部の支援を求めることも考慮する。また、公的機関との連動を念頭におく必要もある。 さらに海外拠点がチームの構成員になることも考慮する必要がある。また、海外拠点側でのリスクが顕在化した場合の日本側の支援体制と現地対策チームとの役割分担など予め検討しておくべきである。
9.2 事業継続計画の実行にあたっての留意点 a) 経営判断の重要性 トップマネジメント及び事務局部門は、予測を超えた事態が発生した場合には、策定していた計画に固執せず、その計画を基本としつつも、臨機応変に判断し、実行する。トップマネジメントは、適切な要員に必要な権限を付与するとよい。	9.2 事業継続計画の実行にあたっての留意点 a) 経営判断の重要性 感染の懸念が高まった段階から、パンデミックが終息するまでの長期間にわたり、経営者は、正確な情報に基づき、臨機応変に対応することが求められる。(米国 DHS ガイドのシナリオ3のような)最悪の事態となれば、事業継続をどこまで追求するか、自社の判断だけでは結論が出せない、不透明な状況での判断を要求される。 海外拠点に対する判断に当たっては、現地の事情の斟酌が重要であり、本邦の基

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
b) 被害状況と業務影響の確認 リスクが顕在化した直後の被害状況と業務影響への確認を行うにあたり、対策チームごとに確認項目、確認責任者、確認情報の連絡先をあらかじめ定めておくといふ。	準だけで指示を出したり、現地からの情報不足の状況での推測による判断などは避けるべきである。 b) 被害状況と業務影響の確認 常に最新情報の収集が必要である。不要な推測情報に左右されることなく、感染の拡大情報や終息の情報を収集する。 被害状況の認定には、直接の感染状況のみならず、潜在患者の把握も必要となる。可能であれば全従業員の健康状態を把握する仕組みを検討するのが望ましい。(プライバシーの問題に配慮する必要がある)。 海外拠点の被害状況や業務への影響の判断に当たっては、現地の事情の斟酌が重要であり、現地の行政側の指示や経営の判断を優先することも必要となる。また、事態が発生してから対策・方針などを検討させることは、現地の負担を増加させ対応の遅延を招くだけであり、事前の準備(または事前準備の指示)が必要である。 海外の感染・被害状況に関する情報収集は拠点側だけでは困難な状況も想定される。自社経由の情報だけでなく、現地大使館・領事館・JETRO 或いは他の現地進出企業等複数の情報入手先を事前に把握しておくことも有効である。 さらに、現地との時差の考慮が必要である。日本時間に合わせた会議の開催などは、現地に負担を強いる結果になるので、注意が必要である。
c) 第二次災害の防止、施設設備の保全と損害拡大防止措置 ● 顕在化したリスクに起因して、第二次災害が発生しないよう必要な処置を直ちにとるといふ。 ● 被災した施設・設備機器の損害が施設外・敷地外に及んだり、拡大しないような保全・防止処置を施す。 ● 想定されるリスクの顕在化による損害に対して、あらかじめ必要な緊急措置が実施できる体制を確立しておく。社外からの支援も手当てしておくといふ。	c) 第二次災害の防止、施設設備の保全と損害拡大防止措置 社内で感染者を出さないことに極力努めるべきだが、感染者が出た後は、感染拡大防止策、従業員の健康・衛生の維持対策などが重要である。 感染者の早期発見が最も重要であり、発熱者の積極的なフィルタリングなど感染拡大防止に向けた対策が必要である。また、その効果を上げるために、自ら及び家族の状態について正直かつ迅速な申告が行いやすい環境整備も必要である。
d) 復旧目標の策定と実施 ● 対策本部は、各対策チームから収集した被害状況、業務への影響の情報を勘案し、実際の対応策の選択と、復旧目標の策定を行うといふ。	d) 復旧目標の策定と実施 新型インフルエンザの発生後の通常状態への復旧目標の策定は、終息までの期間などについて予測困難な要素が多く、過去の一般的な経験側が適用できないこと

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
● 影響度分析によりあらかじめ決定している業務優先順位を基準に、施設・設備の被害状況、要員体制、回復見込みなどを総合的に考慮して、実際の対応策における優先順位を決定するとよい。 ● この優先順位に従って、要員、物資等の経営資源の配備計画を策定するとよい。	から、当該施設での復旧可能な時期の想定は相当困難と予想される。 代替施設での復旧も、代替施設での感染がいつ始まるとも限らないため、確実な復旧をそこに期待することが難しい。 また、感染の広がり方によっては、徐々に操業度を落とし、従業員の欠勤率の改善を待って徐々に操業度を上げていくような対応になることも考えられる。 このように、新型インフルエンザは、災害発生後の復旧の目標を策定するのが容易ではない特徴があることに十分留意すべきである。
e) 代替施設、必要設備などの確保 ● 本社、事務所、工場、コンピュータセンターなど施設の業務特性に従って、代替施設の確保の要否を検討するとよい。また、代替施設を手配する場合は、代替業務の重要度に応じて、バックアップ体制のレベルを決定しておくとい。 ● 個々の代替設備では、バックアップのレベルに必要なインフラ、設備、バイタルレコードなどを確保するとよい。	e) 代替施設、必要設備などの確保 発動時点での平時の操業施設及び代替施設には直接的な物理的影響は想定されないが、運用要員不足に起因する運用の影響を想定することが必要である。 代替施設が即座に使用できなくなるのは、行政による命令や要請により操業を停止する場合か、感染が急激に拡大して操業が全くできない状況になる場合と想定される。それ以外では、徐々に操業度が落ちることが予想される。後者の場合、代替施設に移動する要員がいらない状況になるため、代替施設の運営は基本的に代替施設側の要員が担うことになるであろう。 代替施設の操業を予防的に従業員の感染前に開始する場合も想定されるが、代替施設に感染が広がらないとは限らないため、その方策を多くの企業が採るかどうかは不明である。 業務の地域分散をなるべく多拠点に行うことが事業継続の効果的な対応となるが、それが可能であるかは業種や企業の特性に依存することとなる。 また、代替施設でも感染拡大の懸念があることから運用開始後の迅速かつ定期的な現地の情報収集が必要である。そのためには、代替施設に情報収集担当者の配置が必要であろう。
f) 代替による業務(生産)の開始 ● 目標復旧期間内に復旧するために、組織内の他拠点または組織外での可能な代替による業務再開策の選択肢を検討し、その時点における最適な選択肢を実施するとよい。 ● 特に、サプライチェーンで災害発生した場合には、速やかに代替供給元・供給先に切り替えるなど、柔軟な組織外との連携関係が求められるとよ	f) 代替による業務(生産)の開始 代替施設の稼働に従業員を移動させる場合、感染者の移動は排除する必要があるため、健康診断(予め定めた自己診断基準など)により医学的な確認が事前に必要になる。なお、従業員の移動を考えることになる場合とは、行政による命令や要請により操業を停止する場合か、感染が急激に拡大して操業を停止する場合であろう。それ以外では、徐々に操業度が落ちることが予想され、代替施設に移動する要

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
い。	員はいない状況になる。 予防的に平常時の施設での感染が始まる前に該当業務の要員を分割して代替施設側で勤務させる場合には、リスクの顕在化のかなり早い時期に決断をしないと、上述の困難に直面することになる。
g) 業務復旧状況のモニタリング 対策本部は、業務復旧の進捗状況を的確に把握し、臨時体制の中で業務拡大がどこまで可能であるかトップマネジメントとして意思決定を行うとよい。場合によっては更なる業務縮退を検討しなければならないことも予想される。一度再開した業務について適切に縮退の判断を下すことは、トップマネジメントの責務として果断に対応する必要がある。	g) 業務復旧状況のモニタリング 従業員の復職状況のモニタリングが最も重要である。また、復職条件は医学的判断が必要になるので、事前に手順の策定が必要である。 復職状況モニタリングの項目としては、従業員全体の出勤率、キーパーソンの出勤状況・アウトソース先の稼働状況などが想定される。 なお、復職状況に応じ、操業レベルの回復、停止していた業務の開始などの対応方針は、予めBCPに記されていることが期待される。
h) 全面業務復旧 ● 業務拡大に目処がついた段階で、全面復旧のタイミングを決定するとよい。 ● 組織自らの状況、競合する他の組織の状況、経営資源の追加投入費用等、戦略的な判断を多分に含むとよい。	h) 全面業務復旧 平常運用への復旧は、段階的なものとなると考えられる。要員の出勤率が向上してきても、予防や感染防止や拡大防止措置は当面継続する必要があり、しばらくは完全な平常時の業務体制には戻れないと想定される。 完全に、感染予防や拡大防止措置もなくす場合には、事業所のある地域の安全宣言が必要で、それは一企業の判断ではなく、公的機関の発表を持って、平常運用への復旧を開始することになる。
i) リスクコミュニケーション ● 緊急時対応フェーズでは、災害、事故、事件について、発生の実態、影響範囲、回復の見込みなどについての情報共有を行うとよい。 ● 業務再開フェーズでは、二次災害が発生していないか、発動した事業継続計画が支障なく遂行できているか、顧客への影響が拡大していないか、回復見込みに遅れが生じていないかなどについての情報共有を行うとよい。 ● 業務復旧フェーズでは、業務の再開が順調に推移しているか、代替設備・システムでの業務遂行の留意点、全面復旧の目処などについての情報共有を行うとよい。 ● 全面復旧フェーズでは、全面復旧を安全に果たすための情報共有と、復旧	i) リスクコミュニケーション BCP発動直後のコミュニケーションは、特に発信頻度が重要になる。直後の混乱状況では、正確で簡潔な情報を頻繁に提供することで情報共有が向上して、混乱の沈静化につながると期待される。 さらに、代替施設や海外拠点に単身で勤務する従業員への家族情報の提供や、家族からの問い合わせへの対応も必要である。 以上

ISO 化日本提案 骨子案本文	新型インフルエンザを対象リスクにした場合の解説
後の業務影響を取りまとめて第三者に示すための情報収集・情報発信、対外的に発表する復旧の時期、全面復旧に伴う業務遂行の留意点、今後の事業活動への影響度などについての情報共有を行うとよい。 以上	