



新型インフルエンザに対する 事業継続計画 (BCP)

2009年5月
第1版

特定非営利活動法人 事業継続推進機構 (BCAO)

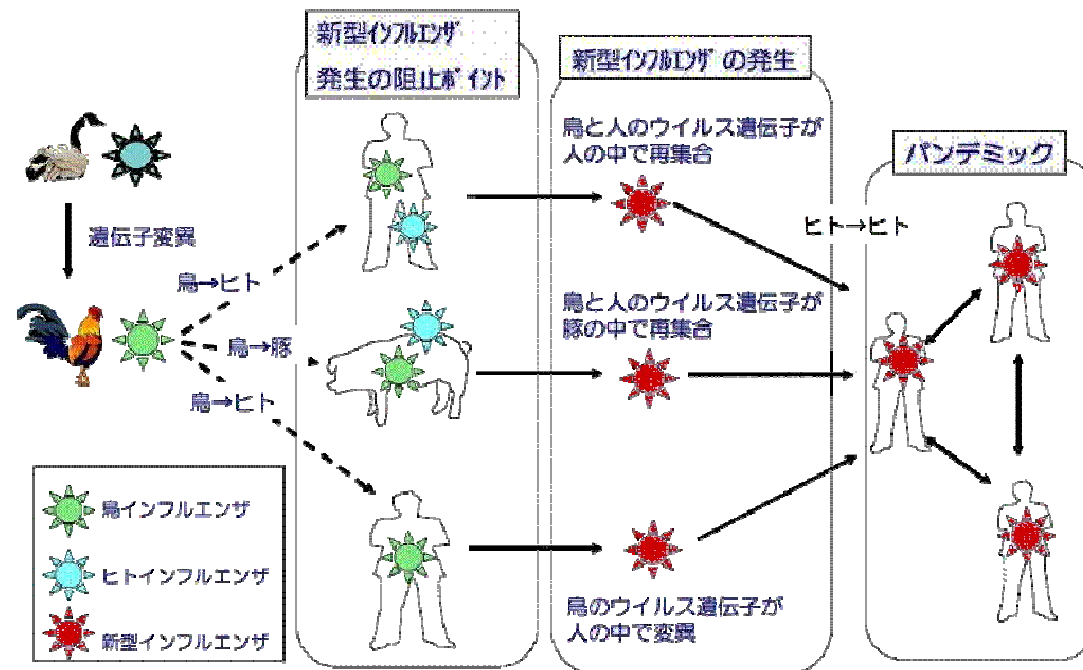
- ◆ 前提
- ◆ 基礎知識
- ◆ 想定
- ◆ ビジネスへの影響
- ◆ 戦略
- ◆ 対策
- ◆ 対応・手順
- ◆ 訓練

- ◆ 重点範囲
 - BCP構築する上での要素・ポイントに特化
- ◆ 公衆衛生・ワクチン等へは深入りせず、他の専門資料に任せ、くわしくは言及しない。
 - 厚生労働省等、専門サイトで確認
- ◆ 現段階で、BCPを持っているか否かは限定しない。
 - ただし、BCP自体の説明は既存の標準テキストを使用
- ◆ 地震等のBCM / BCPを持っている組織の人には...
 - 新型インフルエンザに特有な追加べき要素・ポイントの整理
- ◆ 「新型インフルエンザ」を対象に初めてBCM / BCPを構築する組織の人には...
 - 地震も新型インフルエンザでも大枠の目次の構成は同じ

◆ 新型インフルエンザとは - 怖さ -

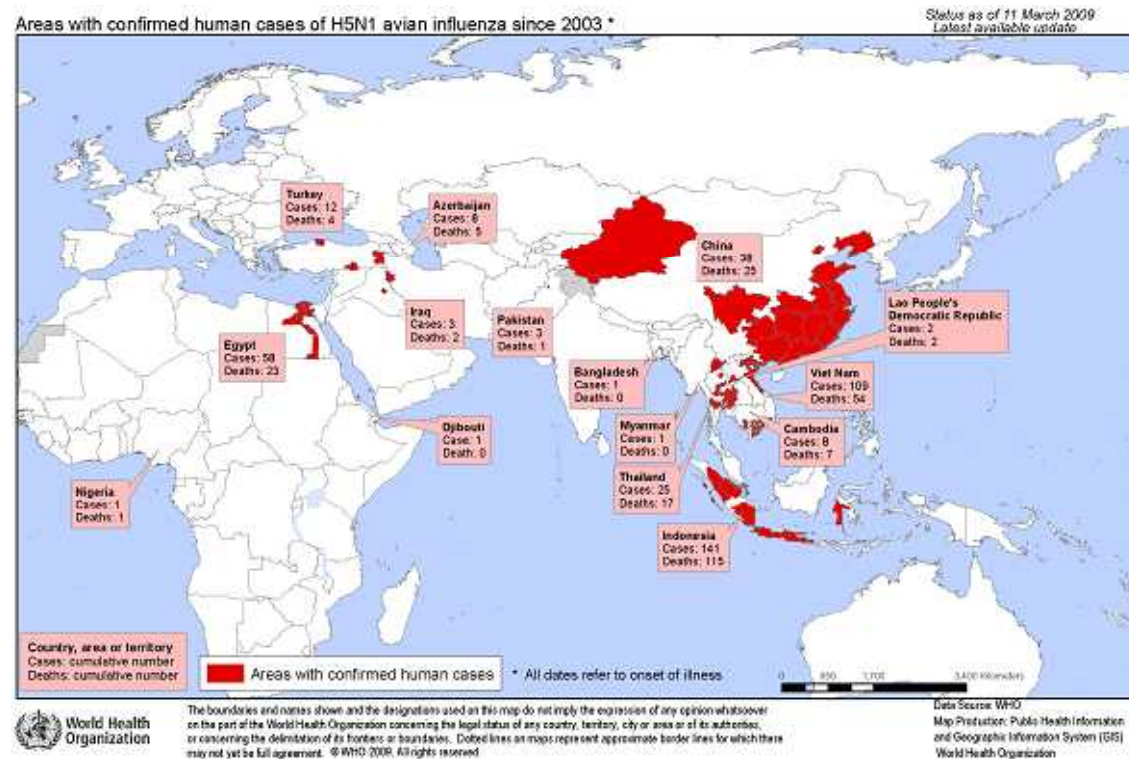
- 本来、ヒト→ヒト感染しない鳥、豚などのインフルエンザが、ヒト→ヒト感染する型に変異したインフルエンザ
- 過去に誰も体験していない未知の感染症の世界・領域(想定外)
- 過去の未知の感染症でパンデミック(大流行)になった例

- ペスト
- コレラ
- スペインかぜ



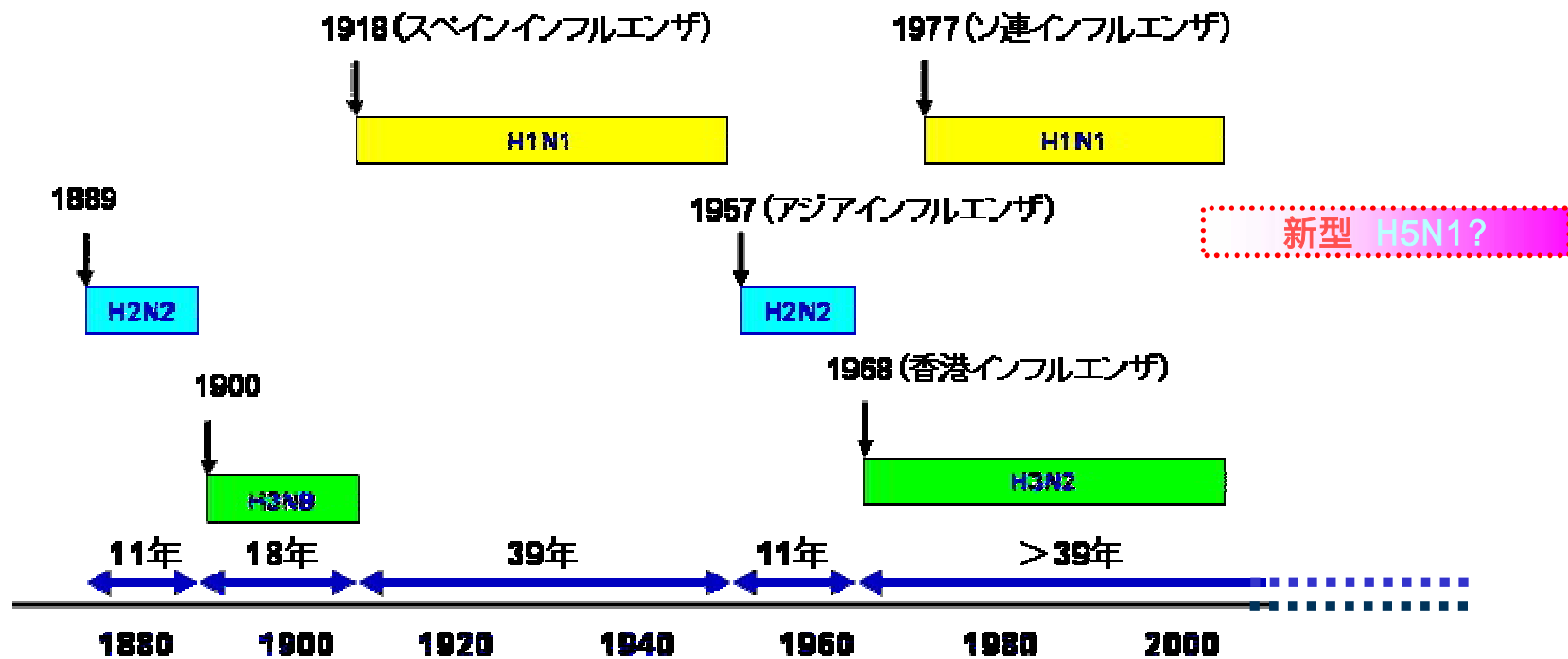
◆ 新型インフルエンザとは - 怖さ -

- 新型インフルエンザもパンデミック(大流行)の恐れあり
- 感染速度は相当早く・範囲は、世界規模
- 既存のワクチン等の有効性は期待できない?



◆BCPの必要性

- 来るか来ないかの確率の問題ではない。いつ、どんなレベルで襲ってくるか(見舞われるか)という問題。発生可能性が高い。
- 準備なしの状況では被害の拡大が大いに懸念(収益の減少、資金繰りの悪化、倒産、社会機能の麻痺)



◆BCPの目的

- 社会の混乱防止(社会機能維持)
- 社員・家族の安全確保(感染拡大防止)
- 会社の存続と経営の維持・収益の確保



◆BCPの目的

- 社会の混乱防止(社会機能維持)
- 社員・家族の安全確保(感染拡大防止)
- 会社の存続と経営の維持・収益の確保

◆戦略の必要性

- 限りなく少ない社員でなど、既存体制以外の方法で、会社の存続と経営の維持・収益の確保
- 業務の絞り込みと優先順位づけに基づき、事業継続を実践するための業務運営方法を検討

◆社会的責任

- 個別企業の収益より社会機能維持を優先
- 個別企業の事業継続を優先することにより、状況によっては、社員が感染したり、感染者拡大の恐れがあることを認識

◆社員の健康安全管理

➤ 健康管理の徹底

- ・「風邪の兆候ぐらいなら出社しろ」や「業務に支障が出るので無理して出社する」ではなく、「何らかの症状がある場合は、自宅で療養しなさい、療養する」という企業体質の改善

➤ 産業医・医療関係者との協議

◆プレパンデミック・ワクチン

- 政府主導の対策となる
- 社会機能維持者が優先

◆ WHO警報フェーズ

WHO (世界保健機構) はパンデミックが繰り返される歴史をパンデミック間期 (フェーズ1~2) / パンデミックアラート期 (フェーズ3~5) / パンデミック期 (フェーズ6) の3期 6フェーズに分けて感染状況を警告している。

Inter-pandemic phase - New virus in animals, no human cases	Low risk of human cases	1
	Higher risk of human cases	2
Pandemic alert - New virus causes human cases	No, or very limited, human-to-human transmission	3
	Evidence of increased human-to-human transmission	4
	Evidence of significant human-to-human transmission	5
Pandemic	Efficient and sustained human-to-human transmission	6

➤ フェーズ3

- ・鳥 - ヒト感染が見られるが、ヒト - ヒト感染による拡大は見られない、あるいは、非常に稀に感染が見られる (家族内など密接な接触者)。

➤ フェーズ4

- ・限定されたヒト - ヒト感染の小さな集団発生 (クラスター) が見られるが、ヒト - ヒト感染は依然として限定的である。

➤ フェーズ5

- ・より大きな (あるいは複数の) ヒト - ヒト感染の集団発生 (クラスター) が見られるが、ヒト - ヒト感染は依然として限定的である。

➤ フェーズ6

- ・一般のヒト社会の中で感染が増加し、持続している。

◆ WHO警報フェーズ

インフルエンザA (H1N1) (ブタインフルエンザ)の現在のフェーズ
(2009年5月18日現在)は

「5」

世界各国においてかなりの数のヒト-ヒト感染がしている。

発生すると「4」
国内未発生で
「4 A」
国内発生で
「4 B」

パンデミック間期 動物間に新しい亜型ウィルス は存在するがヒト感染はない	ヒト感染のリスクは低い	1
	ヒト感染のリスクはより高い	2
パンデミックアラート期 新しいウィルスによる ヒト感染発生	ヒト-ヒト感染は無いが、または極めて 限定されている	3
	ヒト-ヒト感染が増加していることの証 拠がある	4
	かなりの数のヒト-ヒト感染があること の証拠がある	5
パンデミック期	効率よく持続したヒト-ヒト感染が確立	6

◆ 流行の波

- 一度だけのピークでなく、複数の流行の波が襲ってくる恐れ

◆ パンデミック期間

- 数日～数カ月～
1年以上続く可能性

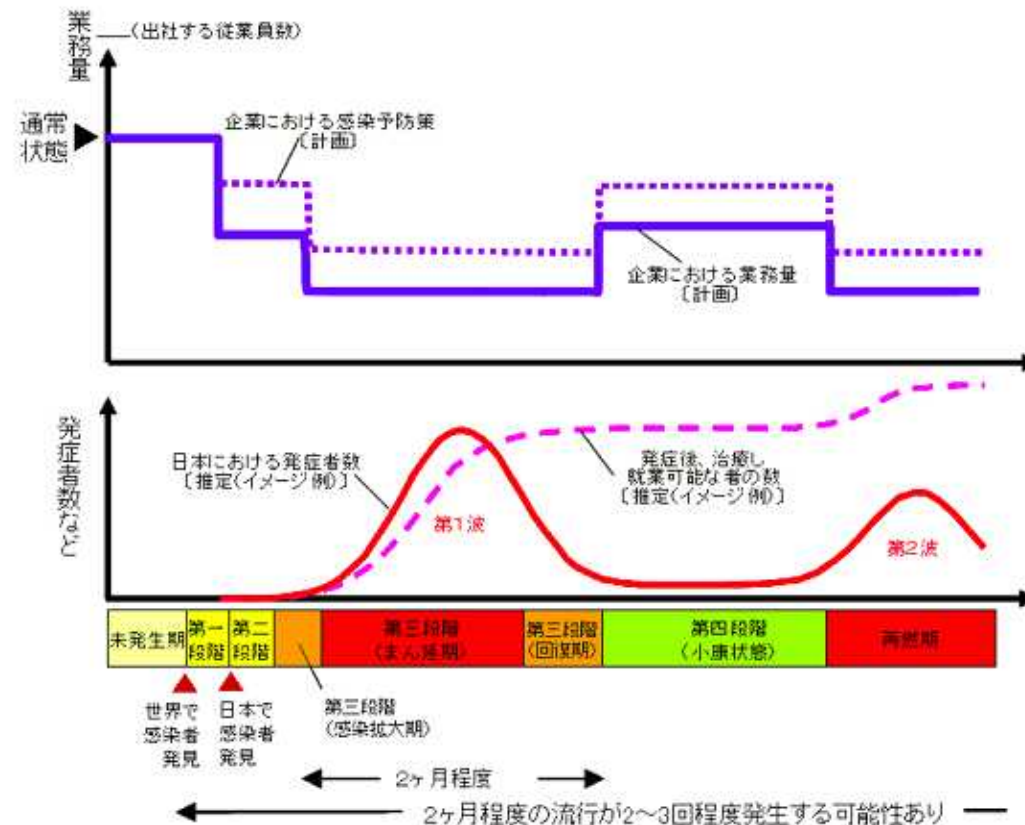


図2 新型インフルエンザ発生時の、事業継続の時系列イメージ

内閣官房 新型インフルエンザ対策 新型インフルエンザ対策ガイドライン 平成 21年 2月17日 <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/guide/090217keikaku.pdf>

◆ 被害想定

- ライフライン関係
- 交通機関
- 物流機関
- 欠勤率
- 取引先からの
供給・サービス中断・遅延
- …

被害の正確な予測は難しい。

4) 新型インフルエンザの流行による被害想定
新型インフルエンザが流行した際には、全人口の約25%が発症し、医療機関を受診する患者数は最大で2,500万人になると想定されている。

……

入院患者は53万人～200万人、
死亡者は17万人～64万人、従業員本人や家族の発症等により、従業員の最大40%程度が欠勤

……

流行による社会への一般的な影響は次のものが想定される。

- ・膨大な数の患者と死者
- ・社会不安による治安の悪化やパニック
- ・医療従事者の感染による医療サービスの低下
- ・食料品・生活必需品等、公共サービスの提供に従事する人の感染による物資の不足やサービスの停止
- ・行政サービスの水準低下(行政手続の遅延等)
- ・日常生活の制限
- ・事業活動の制限や事業者の倒産
- ・莫大な経済的損失

内閣官房 新型インフルエンザ対策 新型インフルエンザ対策ガイドライン 平成 21年 2月17日

<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/guide/090217keikaku.pdf>

◆ 新型インフルエンザ特有の影響

- 人に起因する影響(直接・間接)が高い。
 - ・まず、要員不足
- 施設・設備が壊れるような直接被害がでない。
 - ・施設・設備の「復旧フェーズ・対応」の要素が少ない。
 - ・業務停止、休業、事業所の一時閉鎖から再開する場合のポイント
- 被害発生は、地震等にと比べると突然ではない。
 - ・海外で発症者確認等の何らかの兆候がある。
- 地域レベルでなく世界的に影響を受ける。
 - ・大地震による広域災害をも上回る。
- 世界規模でサプライチェーン・物流の業務遅延・中断等に見舞われる恐れがある。

- ◆ 世の中や社内の状況次第では、日常どおりの稼働率を100%維持することは難しくなる。
 - 稼働率を落とした場合の顧客・取引先に対する影響シミュレーション
 - 顧客・取引先に対するリスクコミュニケーション
- ◆ 最悪のケースを必ず入れておく。
 - パンデミックの長期化(1年以上)
 - 社内で感染者が多数発生、風評被害も重なる複合的なケース
- ◆ 最悪のケースにならなくても、企業が立ち行かなくなるケースがある。
 - 自分のところがいくら頑張っても、「売れない」「お客様が来ない」場合があることも考慮して継続戦略の検討



- ◆ 戦略を検討する上で、ビジネスインパクト分析(BIA)が重要である。
- ◆ 地震向けBCPがあるなら、新型インフルエンザのためにBIAを新たに実施することは効率が悪い。以下の点を考慮する。
 - BIAのやり方自体は同じだが、「指標」や「優先順位」等のウェイトの違いを整理
 - ・社会的責任や社会機能維持を考慮した定性的影響の重視
 - ・収益重視の定量的影響と上記の定性的影響との優先順位づけ
 - 中断時の時間経過による事業への影響を検討する際に、短期から1年以上中断した際の影響までを分析。

◆ 事業活動継続と事業自粛の考え方

➤ 重要業務の絞り込み

- 社会機能維持に関わる業務
- 組織存続に不可欠な業務経営(収益)に多大な影響が出る

➤ 社員を休ませるとい業務の絞り込み

- 積極的に「止める」業務を決めておく収益に大きな影響がない業務
- 対面的営業を行う業務

◆ 「継続戦略」

- 社会機能維持に関わる業務の継続戦略
- 企業の存続・経営存続の視点から、組織存続に不可欠な業務(経営(=収益)に多大な影響が出る業務)の継続戦略
- 様子見戦略 = 状況に応じた最適化戦略(グレーに位置づけ)
 - ・状況により継続又は停止

◆ 「停止戦略」

- 感染防止のための停止戦略
 - ・社員の安全の観点
 - ・感染予防(国家レベル)への協力・貢献のため
- 業務自粛・停止・廃止戦略

- ◆ どの場所、どの人、どの業務、どんな稼働率(操業度)
 - 複数の選択肢と効果的な組み合わせ

- ◆ 設備、情報、資源、関係機関を考慮

- ◆ 社会機能に負担をかけない(節約)
 - 一方では、社会機能が低下することを覚悟

- ◆ 業種・業界ごとの団結・連携
 - 「おたがいさま」の精神

◆ 「継続戦略」

➤ 方法の選択肢

- 自前(内部)
人員配置・稼働率・シフト等
在庫積み増し
- 代替(内部 + 外部)
バックアップ
アウトソーシング
相互援助

➤ 自前、応援、代行、相互援助

- 既存施設
- 出勤要員 + クロストレーニングした応援交代要員

➤ 代替継続戦略

- 代替施設
- 移動要員 + クロストレーニングした応援交代要員
- 代替要員 + 交代要員

◆ 「停止戦略」

➤ 経営の観点での停止戦略

➤ 停止するタイミングと停止期間(長さ)と再開のタイミング

➤ 感染防止のための停止戦略

- ・収益に影響がない業務
- ・停止するタイミング: 国内発症の発表時(4 B 宣言など)
- ・停止期間: 数日(計画的休日)
- ・再開のタイミング: 感染拡大していないなら

➤ 業務自粛・停止・廃止戦略

- ・収益に影響がない業務
- ・停止するタイミング: パンデミック期
- ・停止期間: 数週間 ~ 数か月
- ・再開のタイミング: 感染がかなり収束

◆ 戦略の基準・ルール

- 業務停止、休業、事業所閉鎖と再開
- 自宅待機と解除
- 在宅勤務と解除

◆ 開始、通知、エスカレーションの基準・ルール

- 本部体制設置と閉鎖
- 関係機関への報告
- エスカレーション
- 意志決定の代行
- 権限委譲



◆ 勤務体制の基準・ルール

- 従業員の区分(出社・在宅・自宅待機)
- 時間差通勤
- 勤務時間・出勤日のシフト制

◆ 勤務上の基準・ルール

- 社会的距離の確保 (Social Distancing)
 - ・約22メートルの距離を保つ
- 会議・ミーティングの自粛
- 対面業務(特に新規営業)・訪問・来客の制限
- 国外、国内出張の制限
- パンデミック期の特別な事務処理・手続き
- 時間外手当・休暇の取り扱い

◆ 海外勤務の基準・ルール

➤ 海外勤務の取り扱い

- ・安全な停留方法や退避、帰国

➤ 海外勤務、海外出張する従業員等における対策

- ・「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」(平成18年10月1日改訂 労働者健康福祉機構海外勤務健康管理センター)

◆ 公衆衛生上の基準・ルール

➤ 疑い患者の対処・隔離

➤ マスク、手袋、その他個人防護具を装着

➤ 咳エチケット

◆ セキュリティの基準・ルール

➤ 書類・データ持ち出し規定(在宅勤務)

➤ 外部からのアクセス規定(在宅勤務)

◆ エスカレーション

- 第一報や重要情報を受けたら誰に通知するのか
 - ・トップまで通知するレベル
 - ・とりあえず上司に連絡しておくレベル

◆ トリガー(発動基準)

- どんな情報を受けたら、どんな体制をとるのか
 - ・本部設置
 - ・代替業務戦略の発動

◆ 状況(フェーズ)に応じたシフト体制

- どんな状況になったら、どんなシフト体制をとるのか
 - ・様子見戦略 = 状況に応じた最適化戦略(グレーに位置づけ)の継続/停止

◆ 備蓄

- 備蓄品目・数量・保管場所
- 個人防護具(PPE)
- 抗インフルエンザ薬

◆ 従業員等の感染予防策

- 新型インフルエンザ対策の普及啓発
- 教育・訓練

◆ 職場の感染予防策

- 海外出張から帰国した社員の出社規程
- スクリーニング

社員の心理状況をどう盛り込むか

- ◆ リスク・コミュニケーション
- ◆ 啓発・教育・訓練
- ◆ 感染者・発熱のスクリーニング
- ◆ 経過観察(ケース・マネジメント)
- ◆ 宣言発令
- ◆ 安否確認
- ◆ 海外渡航者への帰国指示
- ◆ 遠隔操作
- ◆ スプリット・チーム・オペレーション
- ◆ 在宅勤務
- ◆ クライシス・コミュニケーション
- ◆ 隔離
- ◆ 搬送
- ◆ 消毒
- ◆ 備蓄の個人への配布
- ◆ 従業員支援
- ◆ 情報共有

◆ 目的

- 全体の流れ・個別手順・計画の有効性等の確認・検証

◆ 範囲

- 想定する状況、影響
- 対象者、対象組織、対象地域
- 時系列フェーズ・局面

◆ 訓練し確認すべき項目

- 体制の立ち上げ・手順・有効性
- 代替業務の立ち上げ・手順・有効性
- フェーズ・局面ごとの手順・有効性

◆ 手法・方法

➤ ウォークスルー

- ・作成した計画をもとに、手順を確認し、代替先への移動、準備している資源の確認を行う。

➤ 実動訓練(ドリル)

- ・重要な要素となる項目について、何度も繰り返し、反復して身につける。

➤ 机上訓練(テーブルトップエクササイズ)

- ・ファシリテーターより、一定の状況を提示し、対応や意思決定すべき項目と内容等を確認する。

➤ 図上演習(ファンクショナルエクササイズ)

➤ フルスケールエクササイズ

◆ 手法・方法

➤ウォークスルー

➤実動訓練(ドリル)

➤机上訓練(テーブルトップエクササイズ)

➤図上演習(ファンクショナルエクササイズ)

- ・コントローラーが、時間の経過ごとに、変化していく状況を提示し、訓練参加者はそれぞれの役割が求められる対応や意思決定等を参加者相互で対話形式に交換する

➤フルスケールエクササイズ

- ・図上演習 + 実働訓練を組み合わせたもの。模擬負傷者の救護、搬送や代替事務所に実際に移動しての業務再開などを行い、決められたRTOとの比較や計画上の実効性等から、対応力を確認する。

- ◆ 新型インフルエンザ以外の脅威と共通の訓練項目
 - 情報収集・整理・共有・伝達訓練
 - 安否確認訓練
 - ・感染状況や在宅時の本人以外の家族の症状(特徴的)
 - 対策本部立ち上げ・運営訓練
 - 意志決定訓練
- ◆ 新型インフルエンザ特有の訓練項目
 - 代替による業務実施の確認・検証訓練(クロス・トレーニング)
 - 感染疑い患者サーベランス・隔離訓練
 - 感染疑い患者搬送訓練
 - 室内消毒訓練

特定非営利活動法人 事業継続推進機構



A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

本部:

〒105-0001

東京都港区虎ノ門1-1-21 新虎ノ門実業会館ビルB3階

TEL:03-5521-2235 FAX:03-5521-2236

Eメール:bc@bcao.org

ホームページ:www.bcao.org

支部:

〒533-0033

大阪府大阪市東淀川区東中島2 8 8ワークステーション新大阪1205

TEL:06-6326-2400 FAX:06-6326-2401

FAX:06-4804-6762