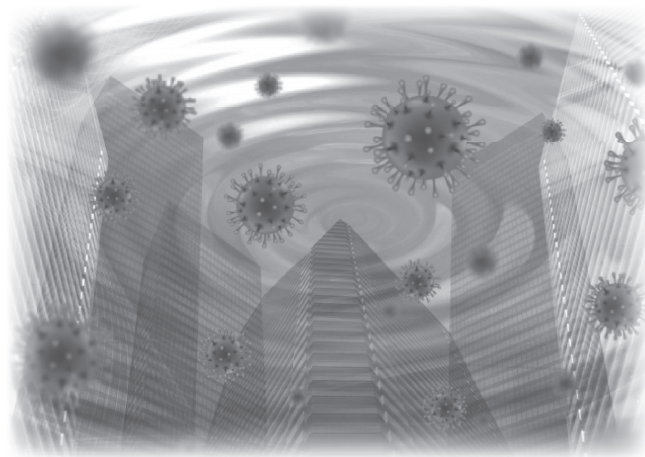


コロナなど 感染症対策を中心とした 「BCP」改定の勘どころ



BCPは、一般に地震や洪水、火災などの緊急事態を想定したものが多く、今般の新型コロナウイルスのような感染症への対策を盛り込んでいないものがほとんどです。そこで、BCP改定のポイントを探ります。

株式会社日本能率協会コンサルティング 取締役・シニア・コンサルタント 大谷 羊平

昨今のコロナ感染症の拡大を契機として、既存の事業継続計画（以下、「BCP」）の見直しを進める企業や、新たにBCPを定めようとしている企業が増えてきているように思われます。ここでは、BCPを見直すポイントについて紹介します。

BCPを策定する 基本の流れ

BCPをまだ定めていない企業もあるでしょうから、簡単にBCPの概要と地震BCP策定のポイントについて触れておきます（日本では主に地震に対応したBCPが一般的です）。

ちなみにBCPは、「Business Continuity Plan」の頭文字を取ったもので、「災害など、リスクが発生したときに重要業務が中断しないこと、また万一事業活動が中断した場合でも、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴うリスクを最低限にするために、平時から事業継続について戦略的に準備しておく計画」と定義されています。

2006年4月に開かれた政府の防災会議では、2015年度ま

でに大企業のすべて、中小企業の半数の策定を目指すとしていました（その後、達成タイムラインを2020年度に見直し）。

結果としては、2020年版の防災白書によると、大企業では68・4%の企業が策定済、策定中が15・0%です。一方、中堅企業では策定済が34・4%で、策定中が18・5%となっています。

BCP策定の流れは、以下のようになります（図表1）。

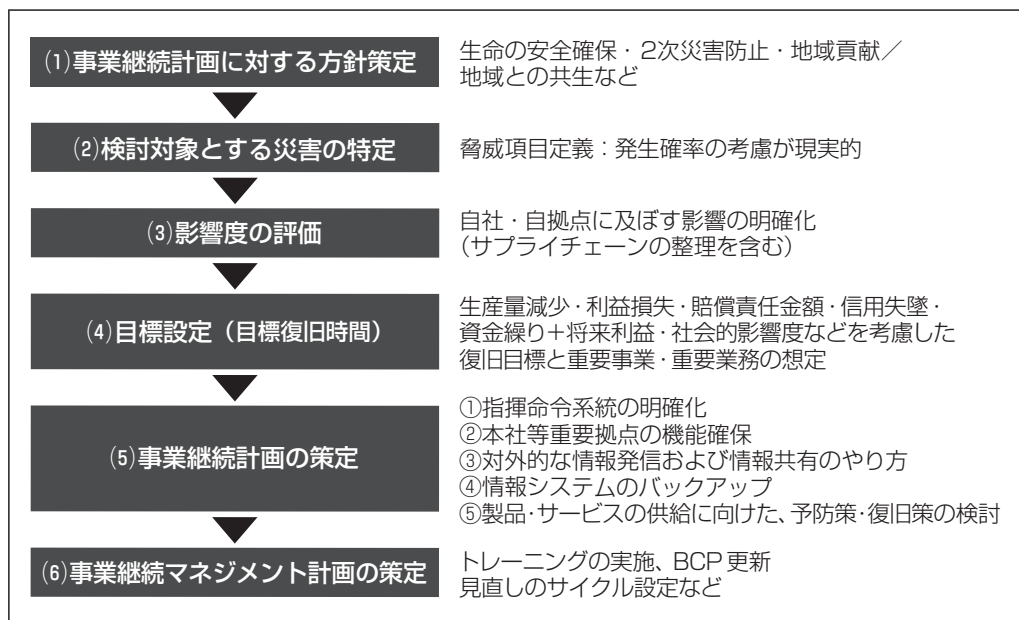
(1) 事業継続計画に対する方針策定
事業継続のうえで自社が重要と考える方針を設定します。一般的には、「生命の安全確保」「2次災害の防止」「地域貢献」などを定めるケースが多くみられます。

(2) 検討対象とする災害の特定
対策を想定しやすいように、自社・自社拠点に大きな影響を及ぼし得るリスクや災害を特定します。自社の主要拠点の所在地におけるハザードマップを確認して、そこで想定されている災害を前提として考えることが一般的です。

(3) 影響度の評価

災害などが発生した場合に、自社でどのような被害が起こり得るかの想定です。ハザードマップにおける地域の被害想定の情報と自

図表1 BCP策定の流れ



社の拠点の対応度を確認し、どの程度の被害が起きそうかを考えます。また、建物や設備の被害、取引先の被害、従業員が出社できる状況になりそうかを想定します。これは、最初の1週間、次の1週間などタイミング別に検討することもあると有効です。

(4) 目標設定（目標復旧時間）
次に、どの程度事業（売上）が止まっても持ちこたえられるのかを想定して、復旧の目標を設定します。

多くの企業の場合には、1か月程度で想定しているケースが多いようです。また、被害を受けた場合を想定して、限られたリソースしか使えない場合に、どの事業や業務を優先して復旧すべきかの優先順位も定めます。

(5) 事業継続計画の策定
続いて、これらの情報に基づいて、何を具体的に考えておくべきかについて検討します。

ここが、BC

Pの一番重要なポイントです。

① 指揮命令系統の明確化
緊急時に、どこに情報を集めて、どう意思決定するのかを決めておくことが重要です。

緊急対策本部の体制と役割を検討し、決定します。重要な意思決定者や情報保有者が被災することなども考えられるので、代行者なども定めておきます。

② 本社等重要拠点の機能確保
本社や重要拠点などに対する耐震や水害対策の補強が必要なのかどうか、またその拠点が万が一被災して使えなくなった場合には、どこに緊急対策本部を置くのか、どのように通信手段や必要設備などを準備、確保するのかを事前に検討しておきます。また、会社に一時的に従業員を留めておくために必要な物資、電気や水道などが使えない場合なども想定した備蓄物の準備なども行ないます。

③ 対外的な情報発信および情報共有のやり方
いざというときには、自社の状況や復旧見通しの発信も求められます。それらの情報をどう集めて発信していくのかについても検討します。また、社員の安否や、他拠点や取引先など外部からの情報

をどう集めるのか、どこに報告するのかについても、①の指揮命令系統とあわせて定めておくことが重要です。

④ 情報システムのバックアップ
現代において、基幹システムや業務で活用しているシステムが使えなくなった場合の影響は非常に大きなものとなります。

そのため、情報システムやその情報をどのように守るのか、バックアップの方法、電源や通信線の確保などについても定めておく必要があります。データセンターへの格納やクラウドサービスの活用など、先を見越した投資も検討の必要があります。

⑤ 製品・サービスの供給に向けた、予防策・復旧策の検討
製品やサービスを目標復旧時間までに提供できるようにするためにはどうすればよいのかを検討します。

まずは従業員が被害を受けないような安全対策の強化、それに加えて被災のレベルを下げるような防災対策の検討、それでも一定の被害を受けた場合の代替拠点の検討や外部リソースの活用などについて、幅広く検討しておくことが望まれます。

(6) 事業継続マネジメント計画の策定

最後にこれらを取りまとめて、BCPにして、必要な予防策や準備を進めていくことになりますが、それとあわせて、防災訓練やトレーニングなどの定期実施、各種施策の進捗管理や、BCP内容の定期見直しなどに向けたマネジメントの体制とルールを定めま

いまから求められるBCP見直し・策定のポイント

2015年以降は、BCPについてあまり話題には上らなかった印象ですが、ここ1年ほどでまたBCPに対する関心が高まっています。1つは台風や局地的豪雨などによる水害対応への対策であり、もう1つが新型コロナウイルスに関連した新たな感染症対応です。

本来BCPは、策定後、毎年か定期的な見直しを実施することが望ましいのですが、見直しができていない会社も多いようです。そのなかで、近年の新たな災害の発生を受けて、見直しや策定の必要性を認識している企業が増えてい

るのです。

これらの対応は、一度BCPをつくつていけば、以前の検討内容やその見直しで対応できる部分も多いので、必要な部分だけを見直していけば大丈夫です。

水害に対応するBCP見直し・策定のポイント

まずは、水害対応について考えます。水害対応は、河川氾濫などの洪水対策と近年増えている大雨対策の検討が求められます。

洪水対策は津波対策と同様に、対策費用が大きくなるため長期レンジでの検討が求められます。土盛りや、排水ポンプの準備や排水用ピットの強化などあわせて、浸水想定に従って、電源機器、通信機器、主要設備などの高所設置化や、将来的な高台への移設・移転なども検討が必要でしょう。

また、従業員の居住地域の洗い出しとその被害想定の確認も重要です。自社の拠点は問題がなくても、従業員の多くが住んでいる地域が浸水した場合には、しばらく出勤率が下がることが想定されます。その比率の想定とその場合に残された要員でどの事業、どの業

務に優先して当たってもらうのかの想定や対応検討が必要です。誰もがどの仕事でもできる会社は少ないので、多能工化の推進なども求められます。

大雨の場合には、自社拠点の被災だけでなく、通勤や出荷等への影響も考えられます。たとえば、河川の増水や土木災害などによる周辺道路や橋の通行停止なども想定されるからです。それらの危険個所を洗い出すと同時に、累積降水量などによる、早めの出退社の判断をするための基準なども整備しておくことが望まれます。

感染症に対応するBCP見直し・策定のポイント

続いて、感染症対応について考えます。感染症対応は、予防策としての感染症対策と発生後の対応に分かれます。

感染予防策としては、いまコロナ対策として様々定められている3密対策などの方策を自社なりにきちんと定め、
・マスク着用、手洗いの励行など
・健康管理・体温記録などの実施
と発熱時の出社停止・事務所内の換気や消毒強化、

パーティションの設置

・接触を避ける出社方法（時差通勤や自動車通勤の許可など）
・入場ルート、退場ルートの分離など接触機会の低減
・オフィス、職場などでの間引きの実施

・出社頻度の低減（テレワークの推奨や補助制度の導入など）
・不要不急の出張や会合、来客の制限

など、できることをきちんと実施することになります。また、発生後を想定した対応としては、
・2週間の出社停止、濃厚接触者の特定と対応

・オフィス内の消毒対応
などが求められます。それに先んじて、一定数の社員が出社できなくなったことを前提とした優先事業、優先業務の明確化と、1割減、2割減、5割減などの想定別に、限られた出社人員で実施できるように多能工化の推進など、その対応策の実施も、水害時などと同様に求められます。

過去に新型コロナウイルス対策としてきちんと対策を定めていた企業では、これらについては想定範囲内で、すでに対応しているかもしれません。

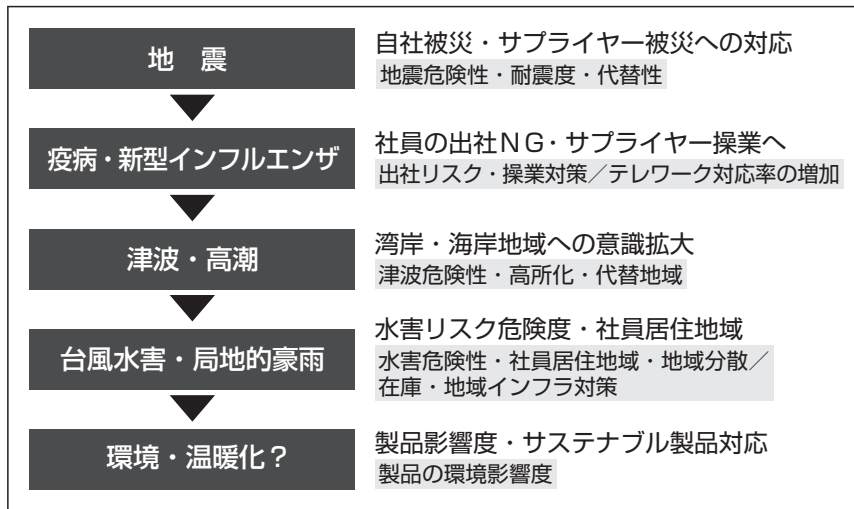
ただ、今回のコロナの状況によって新たに追加された視点があります。従来の感染症対策は、一定の従業員（2割や3割などの想定）が感染症にかかって出社できなくなるという想定でした。その人数が出てこないなかで、どのように業務の優先度を定めるかを検討していたと思います。

しかし今回のコロナ禍では、緊急事態宣言が発出され、今後、その実施や運用が強化される可能性も否定できません。全社員の出社停止や、8割減などの対応も求められる可能性が出てきました。

そのための対応としては、いわゆるスタッフ業務（本社や管理部門など）の完全なリモートワーク（自宅やリモートオフィスなどでの業務遂行）可能な体制やインフラの構築と、現業職などリアルでの作業が欠かせない従業員についても、最小限の従業員で運用できる体制の確立です。

これらも短期的には実施が難しい状況ではありますが、政府も電子化の推進を進めていくであろう状況下では、スタッフ職については、ペーパーレス、電子承認の推進や、ノートパソコンや回線確保など、テレワーク可能な環境の構築

図表2 対策想定範囲の広がり



策が早期に求められます。

会社に行けなくてもリモートワークで業務継続ができるような、インフラや体制の構築が求められています。

リアルへの対応が求められる生産現場やサービス要員についても、さらなる検討が必要です。一定の出勤率の低減、3密の低減を想定すると、工程や職場での要員の間

引きを実現する必要があります。

従来のスマートファクトリー（デジタル化された工場）の構想のなかでは無人化や自動化に向けた検討が進んでいたと思います。

将来に向けて大規模な検討は進めつつ、一定の出勤率でも生産やサービス提供を妨げないような工程別など小規模での省人化（従来5人で行っていた作業を3人で

実施できるようにするなど）対策が急務となりました。

各主要ラインや工程ごとに、人間でなければ実施できないような作業と、自動化ができるような作業を切り分け、自動化できそうな業務は一部でも早期に導入の推進と出勤必要作業者数の削減等の推進が求められます。

また、人でなければできない作業の作業スペース確保等の対応、自動化、リモートでの監視や対応の強化を検討していきます。

感染防止や感染者増加に備えて、低い出社率でも生産量や提供量を下げ

ないような具体的な対策の早期の検討が求められます。

サステナビリティを強化する

今回は、水害対応力強化や感染症対策などBCPの文脈で話を進めてきました。

ただ、今回述べてきたようなテレワーク・リモートワーク対応力の強化や、リアル現場での省人化の早期の推進は、今後の労働人口の減少に向けて必ず求められる対策です。

いまの事態を不幸ではなく、よいきっかけととらえ、対策検討のスピードアップを図ることは、今後の自社のサステナビリティ（経営の持続性）強化のためにも大変重要だと思っています。仕方がなくては、前向きに自社としての対応策を積極的に検討していただきたいと思っています。

また、今後に向けては、さらなる気候変動や温暖化などを想定して、自社の製品やサービスでの対応強化が求められる可能性もあります（図表2）。

時代の状況を先読みし、積極的に対応していきましょう。

おおたに ようへい BCP策定などリスクマネジメント領域だけでなく、業務改革や働き方改革の推進に加え、最近では経営ガバナンス強化などについても取り組む。