

第 5 部

感染症対策を BCPに位置づける

2020年に世界中に拡大した新型コロナウイルス感染症。ワクチンの供給もはじまり、社会・経済は徐々に回復の兆しをみせてはいますが、予断を許さない状況です。ここでは感染症リスクをBCPに位置づけ、より効果的に対処するためのポイントを解説します。

BCPの視点で感染症対策を考えるための準備

(1) BCPの視点で考えるということ

新型コロナウイルスは人類が免疫をもっていない未知のウイルスによる伝染病です。テレビやインターネット、SNS上には様々な情報が飛び交い、何についてどこまで対策を講じればよいのか戸惑うことも少なくありません。

しかし、BCPの視点、つまり事業にとっての感染症のリスクとその対策という切り口で考えれば、自ずと取り組む範囲が決まり、やるべきことが見えてくるものです。本稿ではBCPの枠組みを構成する4つのステップ(図表5-1)をもとに、感染症対策と対応のあり方を解説します。

●図表5-1 ●BCPの枠組みを構成する4つのステップ



ステップ1は「リスクの理解」です。現在流行している新型コロナウイルスCOVID-19(変異ウイルスを含む)をベースに、新型コロナウイルスの特徴と事業への影響を明確にします。

ステップ2は「感染予防」。ステップ1で理解した感染症を予防するための対策を整理します。

ステップ3の「緊急対応」は、いわば初動対応のことです。感染リスクは予防だけでは完全に防ぐことはできません。ある日突然社内に感染者や濃厚接触者が発生した場合にどう対処すればよいのか、手順を組み立てます。

なお、このステップ1と2に関連する内容として、第6部ではより具体的・実践的な感染症対策と法的側面について述べていますので、参考にしてください。

ステップ4の「業務の継続」では、感染症蔓延期(パンデミック期)に様々な理由で事業の継続が脅かされるケースを想定し、その対策を解説します。

この枠組みは、新型コロナウイルスにとどまらず、地震や台風などの自然災害にも当てはまります。これから各ステップの具体的な説明に入りますが、その前にBCPの「下ごしらえ」に当たるいくつかの準備作業について述べておきましょう。

(2) 感染症対策の役割を決める

BCPでは、インシデント(事業運営を脅かすような出来事)の発生に組織的に対処すべく「対策本部」を設置し、それぞれの役割を割り当てることになっています(57頁「対策本部の設置」を参照)。感染症対策においても、それぞれ固有の役割が求められることは言うまでもありません。

全体統括と意思決定は経営者(いわゆる対策本部長)として、それ以外の感染症対策に特有の役割としては、たとえば次のようなものが考えられます(図表5-2参照)。

・情報収集

感染症の特徴や感染者の広がりなどの動向、国や自治体による緊急事態宣言その他の人流抑制策の発出、事業者向けの様々な経済支援策等に関する情報などをリアルタイムで収集することが大切です。

・感染予防対策

マスクや消毒薬などの備蓄、社内感染予防ポスターの作成と設置、社内の消毒作業等の段取りと実施などです。

・顧客・取引先対応

感染症の影響は何の前触れもなく、ある日突然生じることがあります。商品の受け渡しや取引ができなくなるリスクに備え、顧客や取引先対応に当たる担当者を決めます。

・労務管理・教育・ケア

感染予防は物理的な対策だけでなく、日頃から従業員に対する入念なケアや休業勧告、教育を行

なうことで、安心して業務に従事できるものです。これらの役割については、可能な限り代行者も決めておきましょう。

(3) 事業の継続に不可欠な業務を確認する

非常事態下ではすべての事業部門の全業務を継続できるとは限りません。感染症流行期では人流を抑制するために業務の遂行が困難になることがあります。そこで、あらかじめ事業の継続にとって必要不可欠な業務（「重要業務」「優先業務」と呼ばれています）を選定しておき、これらの業務を中心に実施することが大切です。

重要業務が特定されれば、それ以外の業務はそれほど緊急性が高くない「不要不急業務」とみなすことができます。

ただし、重要業務については、感染症対策の一環として行なうというよりは、BCPを策定する過程ですでに特定されていなくてはなりません（76頁「復旧に必要な活動を特定する」を参照）。もし重要業務が特定されていないのであれば、まずこの部分をしっかり決めておくことが肝要です。

重要業務が決まったら、次にこれをエッセンシャルワーク（現場業務）とリモートワーク（在宅勤務などリモートで行なえる業務）に振り分けます（図表5-3参照）。

ステップ1：リスクの理解

感染拡大がなかなか止まらない原因は、私たちがウイルスに抗する免疫をもっていないこと、それ以上に私たちが新型感染症から身を守るための

● 図表5-2 ● 感染症対策チームの役割

役割	担当
全体統括、意思決定、指揮命令	社長、専務
情報収集（感染症・経済支援など）	広報担当
感染予防対策（備蓄、消毒など）	総務部△△
顧客・取引先対応、広報	営業部○○
労務管理・教育・ケア	人事部○○

知識や心得に問題があることも考えられます。主な感染症の特徴と感染経路および感染症流行による事業への影響について整理しておきましょう。

(1) 新型感染症の特徴

① 従来型ウイルスの場合

- ・発症期間は5～6日（潜伏期間は1～12日）
- ・感染後に軽症で終わる患者も少なくない
- ・高齢者や糖尿病など持病をもっている人は重症化しやすい（肺炎その他）

② アルファ株（変異ウイルス）の場合

- ・従来型ウイルスよりも感染力が強い
- ・若年層（10代～30代）の重症化傾向がみられる
- ・感染から重症化までの期間が短い（急速に進行する可能性がある）

さらに2021年3月以降、上記①や②とは異なる別の変異ウイルスも次々と確認されており、より感染力が強く重症化率の高いウイルスが蔓延する可能性も懸念されています。

(2) 主な感染経路

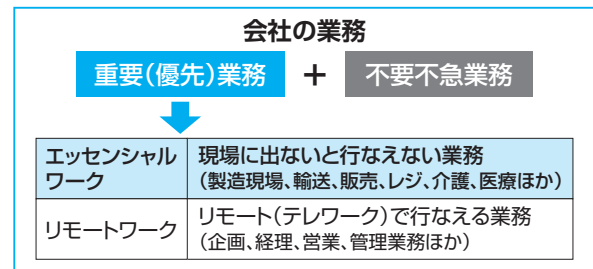
① 飛沫感染

感染者の飛沫を吸い込むことで感染します（変異株のなかには、街中ですれ違っただけで感染したとみられる例もあります）。主に飲酒を伴う会食やカラオケ等、大声が出やすい状況で繰り返し飛沫を浴びることで感染確率が高まります。

② 接触感染

ウイルスが付着したドアノブ、手すり、ボタン、つり革、スマートフォン、使い回しの箸・トング等に手が触れる→手や指から目・口・鼻の粘

● 図表5-3 ● 重要業務の振り分け



膜を介して感染することについて、手洗いの励行に関するレクチャーや社内ポスターで従業員の意識づけを行なうことが大切です。

③ 3密状態

基本的には①と同じく飛沫感染の1つと考えられます。空気がよどむ場所に15分以上滞在し、1メートル以内で会話していると感染リスクが高くなります。屋外でも身近な距離で繰り返し飛沫を浴びると3密状態と同じリスクが生じます。

(3) 事業への影響

新型コロナウイルス関連では、平素より経営体力のない企業ほど立ち行かなくなるケースが目立ち、飲食・ホテル旅館業のほかアパレル・小売・建設工事業などで倒産が顕著になりました。営業自粛や休業を余儀なくされて売上がなくなる一方、会社を維持するための費用（給料や家賃等の固定費）が高み、資金繰りが困難になります。ここではさらに3つの影響についてみていきましょう。

① 労働力・雇用への影響

雇用への影響は2つの側面から顕在化します。1つは従業員の感染による休業、復帰後の心身の不調（頭痛・疲労・記憶／集中力の低下など）による離職。もう1つは景気悪化による解雇・雇止め。特に長年会社に尽くしてきた社員を解雇するのは大きな痛手です。

② 顧客・取引先の不安・不信感の増大

社内に感染者や濃厚接触者が発生して病欠や自宅待機となれば、業務が回らなくなって様々な影響が出ることは必至です。

お互いに疑心暗鬼となって不要な風評被害を招いたり、信頼を失ったりするリスクも考えておかななくてはなりません。

③ サプライチェーンの機能マヒ

サプライチェーン（原材料・部品の調達から製造、販売までの一連の

流れのこと）には多種多様な企業が緊密にかかわっているため、そのどこかで事業を停止すれば影響が連鎖的に他にも及びます。中国の工場が新型コロナで閉鎖し、日本に部品や商品（マスク）が入ってこない、エンドユーザーである学校、飲食店が休業したために食材を提供する工場や酪農家に影響が出るなどの例は、記憶に新しいところです。

ステップ2：感染予防

感染予防は、ソフト面（社員の感染予防教育、労務管理、ケア）とハード面（職場内での物理的な感染予防対策）の2つのアプローチで対応します。

(1) 社員の感染予防教育

新型コロナウイルス対策の基本は個人（従業員）の感染予防教育の徹底です。ここでは2つのポイントを解説します。

① 個人でできる感染予防対策

発熱・咳・倦怠感はないか？ 毎朝のセルフチェックを怠らないようにしましょう。マスクの着用や手洗いの徹底、近接距離での会話・食事を避けることを習慣づけましょう。

② 感染が疑われるとき

発熱・咳・倦怠感がある場合や濃厚接触者／感

● 図表5-4 ● 感染が疑われる場合の個人の対応

症状等		健康観察	PCR検査	検査結果	入院・健康観察
発熱症状等のある人	軽度	2日程度の自宅待機	—	陽性	重症度に応じて入院・施設での健康観察
	悪化	かかりつけ医または最寄りの発熱相談センターに相談	○		
濃厚接触者の人	無症状	2週間の自宅待機	○	陰性	自宅での健康観察と外出自粛
	症状有り	かかりつけ医または最寄りの発熱相談センターに相談	○		

濃厚接触者：患者の感染可能期間内（発症日の2日前から、診断後に隔離されるまでの期間）に、
 1. 患者と同居、あるいは長時間の接触（車内・航空機内等を含む）があった人
 2. 患者と手で触れることのできる距離（目安として1メートル）で、必要な感染予防策（マスクなど）なしで15分以上接触があった人
 （国立感染症研究所「積極的疫学調査実施要領」より）

染者となった場合にどうすればよいのか、手順を従業員に説明することが大切です（図表5-4参照）。変異ウイルスの蔓延や医療のひっ迫度合いで対応ルールが変更される場合があるので、随時最新の情報を参照します。

（2）労務管理とケア

働く人の最大の心配事は感染による症状の辛さだけではなく、収入が激減したり途絶えたりすることによる生活不安や、感染したときの自身の行動制限や会社に迷惑をかけることへの肩身の狭さ、周囲からの偏見・差別といった目に見えない苦痛も伴います。従業員のこうした不安を取り除くためにも、下記の2つについては可能な限り、前もってよく説明しておくことが肝要です。

① 収入と生活の保障の有無

業務体制の変更・休業の予定は早めに従業員に通告します。休業時の手当や給与補償等の有無についてはあらかじめ書面で明らかにしておく必要があります。

② 安心・安全な職場環境

感染予防教育の必要性についてはすでに述べましたが、加えて不安を抱えている従業員の相談に乗ることも必要でしょう。必ずしも相談内容を解決できなくても「話を聞いてあげる」ことで不安を解消できることも確かです。従業員が濃厚接触者や感染者となったときに会社に迷惑をかけることを恐れて申告しなかったり、職場内に彼らを責めるような空気をつくらないことも重要です。

（3）職場内の感染予防対策

① 基本的な対策

接触感染を避けるためにも職場内の定期的な消毒と玄関への消毒液の設置は必須です。ドアノブ、手すり、OA機器のボタンなど消毒する場所・個所を網羅したチェックシートをあらかじめ作成しておきましょう。また、喫煙コーナーは戸外でも数人集まれば3密と同等のリスクが生じるので使用不可とします。ゴミの回収と廃棄には手袋とビ

ニール袋が必携です。玄関や窓の開放（エアコン・扇風機の併用）もお忘れなく。予備のマスクと消毒液の備蓄は定期的に点検してください。

② 業務体制の振り分け

事業運営に不可欠な重要業務（優先業務）については、前に述べたようにエッセンシャルワークとリモートワークに振り分けます。

エッセンシャルワークとは、業務の性質上、公共交通機関等を利用して出勤せざるを得ない業務や、不特定多数のお客様との対面サービスを主体とする現場業務を指します。リモートワーク（テレワーク）は在宅勤務などリモート環境で業務を行なうことです（図表5-5参照）。

●図表5-5●業務体制の振り分け

重要業務	区分	感染リスク回避を考慮した実施例
製造ライン	E	オペレーター・作業員は2m間隔で配置
出荷配送	E	積荷引渡し・伝票受渡時の感染予防を徹底
営業	R	顧客・取引先とはTV会議、メール等を活用
経理	R	原則としてテレワーク。急用の場合出社
総務人事	E/R	1名交代で出社、他はテレワーク

（E＝エッセンシャルワーク／R＝リモートワーク）

ここで両者の業務体制について2つの留意点を述べておきましょう。

1つはエッセンシャルワークとリモートワークともに、プライベートの時間帯での行動に関する注意喚起です。前者は帰宅途中、後者は空いた時間を利用し、同僚や友人、知人と気分転換に街で酒食を共にすることもあるでしょう。感染リスクはこうした場面で最も高まるため、会社のルールとして可能な限り街での飲食を控えるよう、明瞭なメッセージを伝えることが必要です。これはメール等による通知だけでなく、社長からの口頭（音声）による呼びかけをするのが望ましいでしょう。

もう1つは、物理的な感染リスク回避策の工夫

と徹底です。

たとえばエッセンシャルワークの場合、製造ラインでオペレーターや作業員の配置間隔がきわめて近い場合は2メートル以上の間隔で配置する、出荷配送業務に関しては、積荷引渡しや伝票の受渡しの方法について可能な限り対面の機会を減らす工夫をするといったことです。

不特定多数の人と接触するエッセンシャルワーカー（医療従事者や介護、飲食業、ホテル・旅館、スーパーのレジ、窓口業務担当など）の業務については業界ごとのガイドラインがあるので参考にするとよいでしょう（図表5-6参照）。

営業活動や取引先との打合せに関しても、テレビ会議システム（Zoom等）を使うのが今日では常識となりつつあります。また、経理や人事など、定期的に会社に届く郵便物やファクシミリ等の確認が必要な業務については、原則はテレワークとして数日おきに出社する、交代で出社とテレワークを行ないオフィスの人数を減らすといった業務体制も可能でしょう。

なお、図表5-7では各種のテレワーク方式を紹介していますが、実際の導入に際しては、自社の業種や業務の特性、従業員規模、そして導入のメリットとデメリットなどを勘案したうえで決定することが大切です（106～111頁参照）。

ステップ3：緊急対応（初動対応）

「緊急対応（初動対応）」とは、平時の感染予防策の徹底にもかかわらず、ある日突然社員が感染者または濃厚接触者として病院や保健所から特定され、業務の中断を余儀なくされる事態に至る状況とします。

ここでは緊急対応のトリガー（きっかけ）をもとに3つに分けて説明します（図表5-8参照）。

(1) 発熱症状のある人・濃厚接触者への対応

発熱症状のある社員や濃厚接触者が休業する場合に備えて、「従業員からの報告ルール」「休業規則」「業務のフォロー体制（日報の義務づけなど）」を万全にしておきます。感染症流行期における休業や賃金支払い等の規則に関しては、第7部を参照してください。

発熱症状のある人に対しては2日程度の休業と健康観察を勧めるとともに、全社への注意喚起と社内の感染予防対策の徹底を図ります。

(2) 濃厚接触者への対応

濃厚接触者は、病院や保健所を通じてPCR検査と2週間の自宅待機を求められます。濃厚接触

● 図表5-6 ● 各種対面サービス業務の感染症対策ガイドライン

感染症ガイドラインの名称	発行元
外食業の事業継続のためのガイドライン	一般社団法人日本フードサービス協会ほか
介護現場における感染対策の手引き（第2版）	厚生労働省老健局（令和3年3月）
小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症 感染拡大予防ガイドライン	オール日本スーパーマーケット協会ほか
新型コロナウイルス感染症 外来診療ガイド	日本医師会
社交飲食業における新型コロナウイルス感染拡大予防ガイドライン	全国社交飲食業生活衛生同業組合連合会
宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン（第1版）	全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会、全日本シティホテル連盟ほか

● 図表5-7 ● 中小企業のテレワーク方式の概要

方式	概要
リモートデスクトップ方式	外部のPC→会社のPCにインターネットでアクセスし遠隔操作する。Google Remote Desktop、TeamViewer等のサービスあり。Google Remote Desktopは無料で利用可。
クラウドアプリ方式	アプリをクラウド化することにより、インターネット環境下ではどこからでも同じアプリにアクセスして作業可能。比較的低料金。サイボウズ等のグループウェアなど。
デスクトップ仮想化、VDI方式	ユーザーのデスクトップ環境をまるごとサーバーに移してしまう技術。日立、NEC、VMWareなどが提供。初期・運用コストがかかる。
リモートアクセス、VPN方式	遠隔地のPCから社内ネットワークにVPN認証でアクセス。NTT、Softbank、Ciscoなどが提供。設定とライセンス管理が大変。

者となった本人から会社に通知があった場合は、社内への注意喚起および感染予防対策とセルフチェックの徹底を図ります。

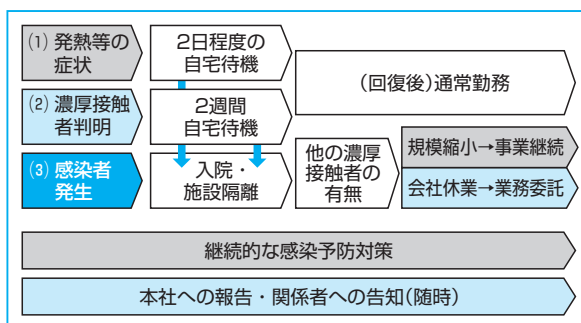
(3) 感染者が特定された場合の対応

社内に感染者（陽性者）が出ると隔離のため休業せざるを得ません。保健所からの濃厚接触者の有無の調査依頼があれば速やかに協力し、感染拡大防止策を講じます。状況によっては他の従業員に対しても、会社から自主的なPCR検査・休業の要請を行なうことが必要でしょう。

なお、感染者・濃厚接触者等の休業が決定した場合は、休業者に係る担当業務の特定と顧客や取引先への影響度を把握したうえで、各社に「感染者発生の実態」と「業務の対応状況」について簡潔に伝えます。広く影響が出る場合はプレスリリースによる発表も検討します。

通常体制での事業の継続が困難である場合は、規模縮小・欠員補充による業務の継続や、代替手段による事業の継続が必要となります。

●図表5-8●緊急対応と業務継続フロー



ステップ4：業務の継続

新型コロナウイルスの流行は世界的規模に及びます。また多くの場合、国や自治体の対応に左右されるため、自助努力による事業の継続を基本とするBCPでは力及ばずのところがあることも否めません。しかしだからこそ、最後の砦である自助努力の部分をおろそかにできないことも確かです。以下、検討すべきアプローチについて述べます。

(1) 規模縮小・欠員補充による業務継続

体調不良や濃厚接触者などのPCR検査の要請を受けた人、あるいは陽性者（無症状者等）となった人など、複数の休業者が出てしまうと、人手不足となって業務に支障を来す場合もあります。この場合、保健所等からの事業に対する営業自粛や休業要請がないことを前提として、現状は人数が足りないものの休業者が1～2週間で業務に復帰できると見込まれる場合は、たとえば次の2つの方法で対処します。

① 規模の縮小・業務の簡略化

規模の縮小についてはあらかじめ顧客や取引先に通知したうえで、休業者が出社可能になるまでの期間の受注量を減らします。業務の簡略化についてはBCPで規定した重要業務に限定し、手順を簡略化するなどして必要な人的対応を減らします。簡素化によって空白となった処理内容については後日フォローできる体制にしておきましょう。

② 欠員の補充

とくにエッセンシャルワーカーの人手が不足する場合は、感染予防対策を徹底したうえで本支店の各部署や協力会社等に追加的な人員の補充を要請することも必要です。あらかじめ業務手順をマニュアル化して引継ぎが容易な場合はアウトソーシングで対応するというオプションもあります。

(2) 代替調達・業務委託による業務の継続

社内で複数の感染者が発生したり、取引先の事業停止や緊急事態宣言等により、通常体制での事業継続が事実上困難となったりした場合、業種や会社の規模によって様々ではありますが、総じて次のようなアプローチが考えられます。

① 事業の業務委託

たとえば同業者の組合などに加盟している企業は、同じ地域の組合員（同業者）に製品やサービスの製造や供給を委託することが可能でしょう。

② サプライチェーンの問題

サプライヤーからの原材料や部品、製品、商品の入手が困難になる事態を見据え、自社の品揃え

や調達手段を見直して複数のサプライヤーと提携しておくことはBCPの定石です。

特定の少数のサプライヤーのみに依存していると、万一の際はそれだけ自社にとっての影響も大きくなります。

③ 新しいビジネス機会・新業態の模索

新型コロナの流行を機に、平常通りの事業収入が見込めない企業が様々な防衛策に乗り出しています。

飲食業ではテイクアウトやデリバリーサービスの利用、小売業や製造業ではオンライン通販サイトの利用や自社通販サイトの立上げ、販売チャネルの拡充、既存製品の nieu 用途の模索などです。

こうした傾向を一時的な苦肉の策と捉えている企業もなかにはありますが、単にもとの状態への回復を期待するのではなく、新しい時代に適応すべく、積極的に事業の転換を図っていく姿勢もこれからは求められるでしょう。

(3) 運転資金の確保

感染症流行期には、様々なサプライチェーンが影響を受け、受注量や取引量が減少して収益が悪化する企業が増えることは自明です。

ちなみに2008年のリーマンショックでは金融市場のバブル崩壊が引き金になって不景気が長期にわたりましたが、今回は通常の経済状態で新型コロナウイルスによる外的ショックを受けたものです。これからワクチンの普及が進み、感染者が手堅く減少していけば、景気の回復は加速するとの予想もあります。

したがって個々の企業としては、当面の資金繰りのための自己資金（預貯金）を確保しておくこと、国や自治体による経済支援制度に関する最新情報にアンテナを張っておくこと、そして金融機関から融資を受けやすいように日頃から良好な信頼関係を築いておくことが大切です。

近年はBCPを策定している企業に対して有利な条件で融資を提供したり、経営相談に熱心な金融機関も増えているので、活用したいものです。

【各種融資・支援制度】（これまでの実績から）持続化給付金（経済産業省）、セーフティネット保証4、5号（中小企業庁）、新型コロナウイルス感染症特別貸付（日本政策金融公庫）（商工中金）、危機関連保証制度（中小企業庁）、雇用調整助成金（厚生労働省）、都道府県別補助金・助成金・融資情報（中小企業基盤整備機構）など

リスクコミュニケーションの重要性

最後に、感染流行期におけるリスクコミュニケーションの重要性について再度強調しておきたいと思います。感染症の流行を抑え、終息に向かわせるのは国や自治体、製薬会社、医療従事者だけではありません。最も大切なのは、私たち1人ひとりの意識が変わることであり、そのためのアクションを起こすことだからです。

たとえば、みなさんの会社では効果的な感染予防のメッセージを社内に発信しているでしょうか。社長自ら感染症拡大防止の重要性と対策の必要性を全従業員に伝えていないと効果は限定的です。

発熱・濃厚接触・PCR検査・陽性者となった人は直ちに会社に報告する旨をルール化しているでしょうか。報告をためらう空気（差別・解雇・収入減等の懸念）が社内にあると、感染を隠して勤務に当たる社員がいてもおかしくありません。

マスク着用や席の遠隔配置、ノーマスクでの会話や休憩スペースの使用禁止、こまめな換気などを定期的にチェックしているでしょうか。

外的なメッセージの発信も大切です。日頃から自社ホームページやSNS等を活用している企業は、感染症対策や緊急時の対応について情報を発信しておきたいものです。

電話対応マニュアルは紙に書いてだけでは意味がありません。必ず電話をかける人と受ける人の役割を設定し、前もって訓練をしておくことも必要です。