

【緊急】

新型コロナウイルス(COVID-2019)感染に関する企業が行うべき対策

新型コロナウイルスが猛威を振るい、その勢いはまだ衰える兆しが見えません。この度、リスクマネジメント協会では TODAY 119 号(3月15日発行)で掲載予定の白井邦芳氏の記事を、その緊急性および重要性の観点から、同氏のご厚意を得て、急きょ短縮版として Web 上で公開することになりました。事業継続のためにもぜひお役立ていただければ幸いです。

2020年2月 一般財団法人リスクマネジメント協会



著者紹介 白井 邦芳

一般財団法人リスクマネジメント協会 顧問／ゼウスコンサルティング株式会社 代表取締役社長／社会情報大学院大学 広報・情報研究科 教授
早稲田大学教育学部卒業。AIU保険会社に入社。危機管理、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制、事業継続、企業再生、企業価値向上、ワークライフバランスなどの専門家として手掛けた事例は2000件以上。広い範囲で活躍の場を広げている。

企業が行うべき感染症対策

1. 対応行動基本方針

- ◎社員やその家族が感染した場合の臨時休業や事業の縮退・停止について、適時的確な意思決定と迅速かつ徹底した行動をとる。そのことにより、社員と家族の健康と生命の維持を守っていく。
- ◎お客様への安定供給事業の継続を図るため、状況に応じて休業範囲を可能な限り、店舗、食堂、作業所、工場、倉庫、オフィスの一部にとどめる。事業停止の事態は可能な限り回避し、弾力的な対応を図るものとする。
- ◎罹患者と社員とその家族以外でも、二次感染の恐れがあれば、事業縮小、事業停止を断行する。
- ◎再開については、原則として1週間ごとに、特別の事業があるときは適時に、判断するものとする。
- ◎万一社内に感染者を出した場合は、CSR視点から適切な開示を行う。
- ◎感染症のリスクは「公衆衛生の介入」があることに特徴がある。感染拡大を防ぎ、感染リスクを減らすため、人の移動、交流を制限することを「公衆衛生の介入」といい、発生初期から大流行までの各段階において行われる。流行の程度に応じて移動、行動、接触の自粛・制限が求められる。これらの背景には国民の安全と社会機能の維持が大きな目的となっているが、企業の危機管理の視点からも従業員の安全や事業継続を確保していくために重要な戦略となっている。従って、行政、自治体、研究機関等から発せられる各種の情報から学ぶことが多くだけでなく、それらの情報を分析し、評価することで自らの企業の対策に有益に使用することができることを広報担当者は認識しなければならない。

2. 感染症による事業への重大な影響

<市場及び需要の変化>

- ◎感染症の特徴である予測不可能な「流行規模」と「流行期間」により顧客行動による需要の変化と景気減退の可能性
- ◎生産の滞り、契約のキャンセルなどによる会社運営コストの増加

<従業員の大量欠勤>

- ◎従業員等の感染により最大 40%の欠勤
- ◎従業員の出勤拒否による人的リソースの欠如
- ◎海外在中の帰国困難者が発生
- ◎事業継続による従業員の感染リスク
- ◎取締役会の運営困難・経営行為の遅延

<インフラの制約もしくは事業停止>

- ◎予測不可能で広範囲な影響により重要なサプライチェーンの制約や代行業務による支援が不可能となる
- ◎繰り返し発生することによる長期的なプロセス中断の可能性
- ◎企業活動の制限

3. 事業継続の優先課題と対策

こうした状況を踏まえて事業経営者は事業継続態勢を整備しておく必要がある。

<市場及び需要の変化への対策>

①感染症対策体制の検討・確立

- ◎危機管理体制の整備(意思決定方法の検討、通常時の体制の運営)
- ◎情報の収集と共有体制の整備(発生時における情報収集、連絡体制の整備、従業員への情報提供体制の整備、普及啓発、サプライチェーンの確保)
- ◎事業縮小・事業停止を想定し、事業項目を細分化・優先順位を予め設定

<従業員の大量欠勤への対策>

①従業員への安全配慮義務

- ◎職場における感染リスクの評価と対策
- ◎事前準備
- ◎海外勤務する従業員等への対応
- ◎感染地域への移動を制限し管理下に置く
- ◎在宅勤務や保健所からの指導により外出を制限された場合に備え備蓄を行う
- ◎感染の疑いが懸念される役職員、その家族の症状を報告する態勢を構築し、早期発見に努める

②事業継続のための必要な人員、スキルの確保

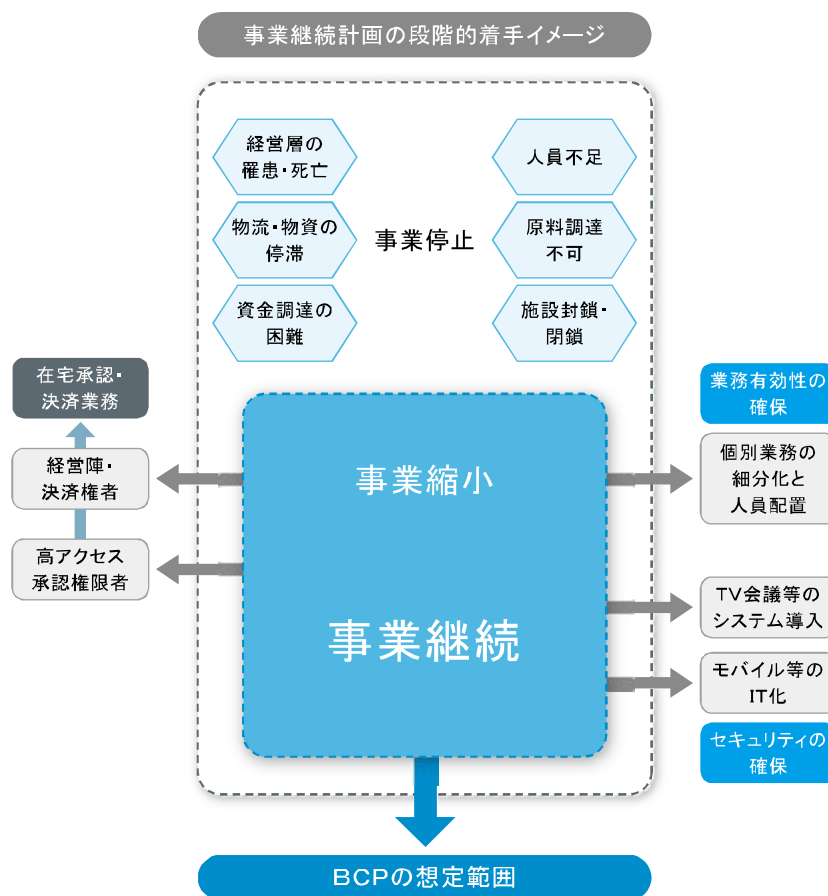
- ◎決済者・高アクセス承認権限者・経営陣の早期在宅勤務の実施
- ◎ITを駆使し、高度なセキュリティ環境下における完全なモバイル労働環境の整備

<インフラの制約もしくは事業停止への対策>

①多面的な態勢づくり

- ◎複数の対策を総合的・効果的に組み合わせ、バランスのとれた戦略の構築
- ◎各事業の個別工程を細分化し、小グループに分離して感染の確率を低下
- ◎業務プロセスのうち、自社内で完結できる業務を事前検証
(全体的な対策の俯瞰図は **図表1** のとおり)

【図表1】事業継続計画の段階的着手イメージ



4. 感染症に対する一般的なリスク対応

<従業員編>

- ◎不要不急の外出を控える。多数の人が集まる集会や行事、人混みに出ることを避ける
- ◎咳エチケットを守る(くしゃみや咳をティッシュで押さえ、しぶきの飛散を防ぐ)
- ◎手洗い・うがいを励行する
- ◎外出時は必ずマスクの着用
- ◎咳やくしゃみをしている人がいたら2M以上間隔をあける努力をする
- ◎首より上に手を上げ、体に接触させないように心がける



◎混雑した公共交通機関での移動を極力避ける

◎アルコール消毒液等で身の回りやドアノブ、手すり、電気スイッチ、机、椅子等を拭き取る

<組織編>

◎出社制限、来客制限の検討

◎複数の事業者が入る賃貸ビルの場合は、当該ビルを管理する事業者と協議し、訪問者対応について合意を形成しておく

◎プレパンデミックワクチンの接種にあたりインフォームドコンセント(有効性・安全性に関する十分な説明)が行われている

◎海外勤務従業員及びその家族、海外出張従業員の感染防止のための会社の方針・対策が立案されている

◎各社が社会機能維持事業者、自粛要請事業者、一般事業者のいずれに位置づけられるか明確になっている(参考資料として **図表2** を参照)

◎事業継続方針の設定、コア業務の特定、縮退業務の順位が明確になっている

◎欠勤者、濃厚接触者等人的資源の制約を考慮し、行動計画を策定している

◎取引先と感染症発生時の対応、相互支援についてリスクコミュニケーションを行っている

◎従業員が感染した際の対外公表基準が決まっている

一般財団リスクマネジメント協会が情報誌TODAY、ホームページ、メールマガジンで提供する記事、情報、画像等を、権利者の許可なく無断で複製、転載等することを固く禁じます。掲載されている記事等著作物に係る著作権・肖像権は特別の断り書きが無い限り、リスクマネジメント協会および執筆者双方が保有します。

【図表2】業種・業態区分と事業継続方針 ※新型インフルエンザの関係省庁対策会議に基づき当社が作成

(1) 業種、業態区分と事業継続方針の検討

| A. 社会機能の維持に関わる事業者 | B. 自粛が要請される事業者 | C. 一般事業者 | D. 海外進出企業 |
|--|---|--|---|
| 事業継続の検討 | 可能な限り縮小・休止 | 継続する重要業務を絞る | 事業継続方針に基づく |
| 医療従事者または社会機能の維持に関わる事業者 | 集客施設、美術館、動物園、図書館、映画館、遊園地 | 一般事業者 | グローバル企業、多国籍企業 |
| 国民生活の維持が困難になる恐れがあるライフライン、交通機関、金融、食料品・生活必需品等の製造・販売等社会的に求められる機能を維持するための事業継続の検討が必要となる | 不特定多数の者が集まる場や機会を提供している事業は国や地方自治体が事業活動の自粛を要請され、利用客も大幅な減少が予測される | 重要業務を特定し、人的・物的資源を集中しつつ、その他の業務を積極的に縮小・休止する。業種によっては、需要が増加したり、売上が減少する | 現地で感染症が発生した場合は、現地の事業継続の有無、安全な事業継続の方法、日本人従業員やその家族の帰国の有無、といった事業継続方針の立案を行う |

(2) 業種、業態別の条件

| 事業タイプ 利害関係者 | A. 社会機能の維持に係る事業者 | B. 自粛が要請される事業者 | C. 一般事業者 | D. 海外進出企業 |
|----------------|---|--|---|---|
| 人事総務 産業医 | <ul style="list-style-type: none"> ●問合せの殺到で心労増大 ●経費処理の増大で労働負荷 | <ul style="list-style-type: none"> ●問合せの殺到で心労増大 ●再開時の対応で混乱 | <ul style="list-style-type: none"> ●問合せの殺到で心労増大 ●経費処理の増大で労働負荷 | <ul style="list-style-type: none"> ●問合せの殺到で心労増大 ●24時間緊急対応不可 |
| 取引先 | <ul style="list-style-type: none"> ●事業維持のレベルが不徹底 ●業務内容がコミットできない | <ul style="list-style-type: none"> ●関係者が多く、停止、再開の実施が難しい | <ul style="list-style-type: none"> ●個別契約の不可抗力の認識差による契約責任の多発 | <ul style="list-style-type: none"> ●国家間のリスク認識の違いで契約上の賠償問題 |
| 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> ●労働負荷、家族の心配増幅 ●情報不徹底で安全確保ができない | <ul style="list-style-type: none"> ●事業停止・再開の情報混乱 ●再開時の要員確保できず | <ul style="list-style-type: none"> ●広範囲なEAPが機能不全 ●在宅勤務者と連絡不通 | <ul style="list-style-type: none"> ●海外避難時期の不安 ●不正確な感染情報で混乱 |
| 地域社会 | <ul style="list-style-type: none"> ●国家要請との狭間で地域との共生に疑問視 | <ul style="list-style-type: none"> ●集団感染リスクへの不安 ●テロへの不安 | <ul style="list-style-type: none"> ●場当たりの対応で地域社会から批判の声 | <ul style="list-style-type: none"> ●海外現地法人では逃げ帰る日本人に冷たい視線 |
| 株主投資家 | <ul style="list-style-type: none"> ●リスクコスト度外視の経営方針に疑問、危機管理能力への懸念 | <ul style="list-style-type: none"> ●見えない再開計画への不安 ●BIAを示さない経営への怒り | <ul style="list-style-type: none"> ●事業継続計画を持たない経営に内部統制能力の懸念 | <ul style="list-style-type: none"> ●世界同時多発危機に対する危機回避能力への懸念 |