

# 新型インフルエンザ対策と事業継続マネジメント(BCM)

社団法人日本工業技術振興協会、リスクマネジメント協会 評議員  
黄野吉博

## (1) 新型インフルエンザ対策

新型インフルエンザ対策は、次の三要素から構成されている。この内の「感染拡大防止対策」は、地震では「地震対策」、火災では「防火対策」、犯罪は「防犯対策」となり基本対策が大きく異なるが、他の二つの要素は感染症でも地震でもその他の災害・事故・事件でも大きな違いは生じない。

- 感染拡大防止対策
- 社内制度の整備
- 事業継続マネジメント(BCM)

この三要素を組織内の担当に分けると図表1のようになる。無論これはモデル企業であり、実際の担当はこれとは異なる場合が多い。2009年の4月に新型インフルエンザの集団発生が確認された時点では、感染拡大防止対策や社内制度の整備についてもBCMエキスパートが解説する事態が多々見られたが、これは産業医や感染症学者、弁護士や社会労務士が担当すべきものであった。

なお、地震対策や防火対策についても同様なことが言え、BCMエキスパートでなく、地震対策は建築士や土木施工管理技士、防火対策は消防官や消防団員などの専門家が担当すべきである。(図表1)

## (2) 感染拡大防止対策

感染拡大防止対策の目的は次の二つであるが、2009年4月から5月にかけては、新型インフルエンザへの感染は極めて重大な事態との認識があり、関西でマスクが売り切れる事態や、来社する訪問者にマスク着用を求める事態(このためマスクの使い回しもあった)、新幹線の乗客が著しく減少するなどの事態が生じた。

- 新型インフルエンザにかからないようにする
- 新型インフルエンザの感染拡大を防止する

2009年5月も後半を過ぎると、テレビ・新聞などで感染拡大防止対策が多く取り上げられ、マスク・手洗い・うがいの有効性と限界や、ワクチンの接種による副作用を含めた知識が広く普及した。更に、新型インフルエンザおよび季節性インフルエンザの病原であるウイルスの特徴や変異のプロセスも多く報道され、こちらの知識も普及している。

2009年12月以降は、新型インフルエンザの新規感染者が減少傾向をみせており、一般的には新型インフルエンザの脅威は過ぎたとの認識もあるが、新型インフルエンザが変異し、病原性が高くなる脅威は少しも減少していないので、引き続き警戒が必要である。

## (3) 社内制度の整備

こちらは、各社が新型インフルエンザ対策を構築する中で浮かび上がってきた疑問点であり、就業規則の修正が中心である。この社内制度の整備は、地震や災害などの広域災害時にも対処が必要となる疑問点であるが、今まで着目されていなかったのは、多くの企業が地震や火災などで企業およびその従業員が被災した場合の社内制度を考慮していなかったこと、並びに行政や商工会議所などもこれら疑問点に対する対応方針を提供していなかったことを示している。

以下は、代表的な疑問点と対処の考え方であるが、安藤法律事務所の弁護士 北周士(きた かねひと)氏の監修を受けている。

### 【疑問点】

- Q1. 感染を恐れて出社を拒否している従業員に対し、出社命令を出すことはできるか。
- Q2. パンデミック期において、従業員の多数が有給休暇を同時に申請した場合には、会社として有給休暇の取得に制限をかけることができるか。
- Q3. 感染の疑いがある従業員に、出社拒否命令を出すことができるか。
- Q4. 出社拒否命令を出した場合の給与はどうすべきか。
- Q5. 出社拒否命令を出す期間はどうすべきか。
- Q6. 新型インフルエンザの流行により、契約の内容を履行できなくなった場合に、会社は債務不履行責任を負うのか。
- Q7. 新型インフルエンザに感染した従業員が、取引先や顧客と接触し感染を拡大させた場合は、会社に法的責任(損害賠償責任)が発生するか。

### 【対処の考え方】

- A1. 会社として、適切な新型インフルエンザ対策を取っている場合においては、出社命令を出すことも可能である。
- A2. 原則として、有給休暇の申請を制限することはできない。例外として、「事業の正常な運営を妨げる場合」に限り、会社は時季変更権を行使し、他の時期に有給休暇を申請するように指示をすることができる。
- A3. 使用者には、他の労働者に対する健康配慮義務と職場の安全配慮義務が課せられている。この義務を履行するために、新型インフルエンザに感染した可能性のある社員に対し、以下の条件のもとで、出社拒否命令を出すことも可能である。
  - 新型インフルエンザ対策を策定し、適切な健康管理体制を構築していること
  - 専門家(医者)等の判断を求める等の客観的な判断資料

を収集すること

●同資料に基づいて判断をすること

- A 4. 労務を提供していない以上、その際の給与についても、支払義務は発生しない。もっとも、会社が適切なインフルエンザ対策をしていない場合には、「債務者の責めに帰すべき事由によって債務を履行することができなかった場合」(民法536条2項)又は「使用者の責めに帰すべき事由」(労働基準法26条)に基づいて、給与の支払義務が発生する。なお、法律的には、給与の支払義務が発生しないとはいえ、従業員に賃金を払わないことはその生活への影響が大きいことから、暫定措置として、一定の賃金の支給を検討することも考えられる。
- A 5. 適切なインフルエンザ対策の元においては、無給の出勤禁止命令が認められる以上、その期間は、適切な期間でなければならない。その際には、単なる自己申告と診断書のみによるのではなく、産業医等の意見を聞き、客観的な判断資料に基づいて、その期間等を決定しなければならない。かかる義務を怠った場合には、出勤禁止期間中の賃金を支払う義務が発生する
- A 6. 債務不履行責任は、その債務の不履行について「帰責事由がない」場合でない限り免れることはできない(金銭債務除く)。新型インフルエンザは、未知の感染症ではあるものの、一定の対応策をとるべき指針が示されている(予見可能性があり、結果回避義務がある)。従って、事業者としては、パンデミックに備え、臨時の雇用をする・流行に至っていない地域の事業所に事業を委託する、商品の備蓄をする等、契約の履行に向けた努力をするべきであって、例え新型インフルエンザの流行によるものであっても、債務不履行責任を免れるものではない。
- A 7. 病気を感染させる行為は、不法行為(民法709条)及び傷害罪(刑法204条)を構成しうるのであるから、理論上、従業員が新型インフルエンザを感染させた場合には、会社には不法行為責任が発生しうる(民法717条)。もっとも、実際には、感染ルートの特定は困難であること及び故意・過失の立証が困難であること等から、会社が損害賠償を請求される可能性はそれほど高いものとは言えない。しかしながら、会社が新型インフルエンザ対策を全く取っておらず、漫然と被害を広げた場合や、従業員が新型インフルエンザに罹患していることを認識しつつ業務に従事させていた場合などにおいては、会社の法的責任が認められることも考えられる。

## (4) 事業継続マネジメント (BCM)

2009年4月からの新型インフルエンザ対策の中で、BCMは感染拡大防止対策および社内体制の整備と混同されながらも大きな注目を受けた。この背景には、パンデミック時も医療機関などの社会機能維持者はBCMを構築・活用し、その機能を維持すべきとの社会的要請があったためと思慮する。

社会機能維持者以外の全ての企業・組織も、感染拡大防止対策、社内制度の整備は必要になるが、BCMの区分と必要性を現すと図表2のようになる。なお、BCMを新型インフルエンザと地震・火災などに分けてあるのは、その基本対策が異なることによる。BCMの基本は、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源を二重化する

ることであるが、新型インフルエンザに特化したBCMはヒト関係の二重化のみで良く、他の経営資源の二重化は必要ない。

### 4-1 新型インフルエンザ対策としてのBCM

新型インフルエンザ対策としてのBCMは、どの時点からBCMの成果物であるBCP(事業継続計画書)の発動準備を行い、どの時点でBCPを発動するかが、一番大きな問題となる。一つの解決方法は、欠勤率で対応する方法である。この方法は、病原性が高くなると欠勤率も高くなり、病原性が低いと欠勤率が低くなることを想定している。なお、この場合のBCPは「新型インフルエンザ流行時の行動計画書」になる。(図表3)

図表4はある企業の拠点別従業員数とBCMレベルとの関係を現したもので、従業員数が多くなるとBCMのレベルも高くなることを示している。

図表5はBCMレベルの内容であり、全てのレベルにおいて、顧客・サプライヤー・行政・従業員・関係者との連絡機能は維持する必要があることを示している。この連絡機能を維持するためには、連絡責任者・担当者との連絡が取れなくなる場合は、次席代行者、次々席代行者の指名と、代行する条件を明確にする必要がある。ただし、地震や火災なども想定する汎用的なBCMと違い、通信手段の二重化は必要がない。

「中レベル」と「高レベル」の違いは、優先事業を維持するために代替要員を活用するか否か、である。代替要員を活用しない場合は、現状要員で出来る限り優先事業を維持するが、その後は「成り行きにまかせる」という意味である。この「成り行きにまかせる」方法は、現実には多くの企業が採用しており、この方法を取ると関係者が理解していれば対策になる。

### 4-2 汎用型BCM

新型インフルエンザ対策に特化したBCM(以下「インフル用BCM」と呼ぶ)はヒトの二重化であるが、汎用型はカネ・モノ・情報の二重化が追加される。単純に経営資源を単純に二重化すると、コストも二倍になる。従って、汎用型BCMの課題は、如何にコストの増加を抑え二重化の効果を得るか、という「コストと二重化のバランス」になる。この解決に向け、BIA(ビジネス影響度分析)やRPO(目標復旧ポイント)・RTO(目標復旧時間)などの手法が構築され、また更に使い勝手の良い手法が構築されつつある。

汎用型BCMで二重化すべき経営資源は次のとおりである。周辺環境(例えば、観光資源)やインフラ(例えば、電力)のように業種や地域により二重化の実現が難しい要素もある。なお、一番重要な経営資源である時間は二重化が出来ないので除外してある。なお、二重化出来ない時間を重要資源とする外為・株式・商品などの投機リスクや二重化した拠点が全て被災する戦争や同時テロにはBCMは効果がない。

- ヒト関係：従業員、経営者、関係者など
- 有形財関係：材部、生産設備、製品、建物、周辺環境など
- 無形財関係：知財、ノウハウ、ブランド、競争の優位性、勤労意欲など
- カネ関係：販売機会、売掛金回収、賃料、設備レンタルなど
- 一般情報関係：株主関係、従業員関係、地域社会関係など
- ICT関係：データ、サーバー、ネットワークなど
- インフラ関係：電気、水、ガス、通信、行政、医療、物流など

二重化をするためには、対象となる資源を出来る限り置き換えが可能になるように数値化する必要があり、これをここではデジタル化と呼び、数値化が難しい観光資源、企業イメージ、経営者の先見性、従業員の勤労意欲、職人芸、製造装置や部品・材料のヒストリカル 이슈などアナログと呼ぶ。デジタル化が可能なものは二重化が可能であり、デジタル化が出来ないものは二重化が不可能になる。BCMは全ての経営資源を出来る限りデジタル化することを求めるが、経営には必ずある程度のアナログが残る。この残るアナログを把握することもBCMの手法の一つである。

BCMの重要な側面である「コストと二重化のバランス」であるが、一般的には次の二つの観点からアプローチをするが、この詳細については別に機会にご説明したい。

- その企業の災害・事故・事件に脆弱な経営資源を洗い出し、その部分を二重化する
- その企業の重要な経営資源を洗い出し、その部分を二重化する

#### 4-3 新型インフルエンザ用BCMから汎用型BCMへ

インフル用BCMも、汎用型BCMも経営資源を二重化することに違いはない。このため、新型インフルエンザ用BCMを構築した企業は、それを汎用型BCMに容易に拡張することが可能になる。容易になる背景で一番大きな要素は、インフル用BCMを経由して経営者、関係者が次の事項への理解を深めるからである。

- ヒトの二重化は必要である
- 二重化が出来ない部分がある

この考え方をカネ・モノ・情報に拡張し、既存の地震対策、防火対策、安全事故対策、IT事故対策と結合させると、汎用型のBCMになる。既存の各種対策とは別に汎用型BCMを構築するよりは、この方が関係者の協力が得られやすくなるともに、BCM構築コストも抑えられ、かつ企業文化への定着も早くなる。

図表1 担当分野表

部門名等	担当分野		
	感染拡大防止対策	社内制度の整備	BCM
産業医	◎	△	△
弁護士	△	◎	△
BCM エキスパート	△	△	◎
総務部長	◎	◎	△
人事部長	◎	◎	△
財務部長	△	◎	◎
ICT 部長	△	△	◎
営業部長	△	△	◎
製造部長	△	△	◎
研究開発部長	△	△	◎
物流部長	△	△	◎

◎: 担当する      △: 助言を行う

図表2 BCM の区別と必要性

	BCM の区分	
	新型インフルエンザ	地震・火災・安全事故・その他
社会機能維持者等	高い	高い
国際競争が激しい業種・業界	高い	高い
その他	低い	不明

注1: 社会機能維持者は次のとおりである。

- ① 医療関係者: 医療従事者・救急隊員・医薬品製造販売業者等
- ② 治安維持関係: 消防士、警察官、自衛隊員など
- ③ ライフライン関係: 電気、水道、ガス、石油、食料販売、金融関係など
- ④ 国又は地方公共団体の危機管理に携わる者
- ⑤ 国民の最低限の生活維持のための情報提供に携わる者
- ⑥ 輸送: 鉄道、道路、旅客・貨物輸送、航空、水運など

注2: 国際競争が激しい業種・業界は、各社の判断による。

注3: 「その他」で新型インフルエンザが「低い」のは、社内外の連絡機能を維持すれば良いとの意味である。

注4: 「その他」で地震などが「不明」なのは、本来はBCMを装備すべきであるが、装備への社内外の要求が低い現実があるためである。

図表3 欠勤率と対策レベル

	新型インフルエンザの対策レベル			
	感染注意	感染警戒	感染嚴重警戒	部分休業
欠勤率の目安	5%未満	5%以上、15%未満	15%以上、30%未満	30%以上
対策準備室等	設置しない	対策準備室の設置	対策本部の設置	
BCP の発動	発動しない	BCP の発動準備	BCP の発動	

図表4 従業員数とBCM レベル

施設単位	従業員数	BCM のレベル
本社(東京)	多	高
仙台支店	中	中
大阪支店	中	中
北陸営業所	少	低
福岡支店	中	中
那覇営業所	少	低
中央研究所	中	中
関東工場	中	中
九州工場	多	高
東京コールセンター	多	高

図表5 BCM レベルの内容

BCM のレベル	代替要員の確保	優先事業の維持	社外連絡の維持	社内連絡の維持
高	◎	◎	◎	◎
中		◎	◎	◎
低			◎	◎