

「新型インフルエンザ対策マニュアルの作り方と改訂の進め方」（2009/10/25 開催）

こんにちは、本日の講師を勤めさせていただきます、水津陽子と申します。よろしくお願いいたします。

まずは今回の新型インフルエンザ対応の課題につきましてお話しします。



企業が行うべきBCPについてですが、マスコミが先の部分だけを取り上げて、地域の方の情報が正しく関係機関や或いは観光客まで届いていないという側面もあるんじゃないかと思います。やはり企業は、きちんと外に向けて自分の方針や今の状況を説明する広報体制をつかりと築いていただきたいと思います。

そこで企業は自ら守り備えよということなんですけれども、こうして、我が社の備えはまず何をすればいいか今日はお話しします。

今回の新型インフル対応の課題



では皆さん、今日この瞬間に皆さんの会社で、従業員・社員の4割が欠勤したらどうなるのか。

インフルエンザが蔓延していくと、欧米の例では欠勤者が4割出ると言われております。これを基にすると、流行のピーク時の欠勤率が40%と考えられるわけです。今日この瞬間に社内感染が起きて、社員の4割が同時に集団感染しているとして、休業することになったら、皆さんの事業はどうなるでしょうか。

従業員に新型インフルエンザの感染者が発生し、社員の4割が欠勤した時、皆さんはまず何をしますか？ちょっと想像してみてください。チェックすることは何でしょう。或いは、優先順位はどうでしょう。しなくてはいけないことが沢山あると思うんですけど、第一にしなくちゃいけないことって何だと思いませんか？

今、社員の4割が欠勤したら



従業員に新型インフルエンザ感染者発生、社員の4割が欠勤した時

- まず、何をしますか？
- チェックすべきことは？
- 優先順位は？
- 各自の役割は決まっていますか？
- 対処方法を理解していますか？

その時、とられる措置、懸念される事態とは？

- 事業活動の制限、自粛または縮小
- 従業員の隔離と他の従業員の自宅待機措置等と業務への影響
- 顧客への感染拡大への懸念
- 中核事業への打撃と売上減少等による財務状況の悪化
- 風評被害

今回、BCP に関して色々なお話をするんですけども、例えば中小企業庁で提供しているマニュアルや書式があります。

しかし社内の中で、まずこの下で「何をしなくてはいけないのか」というような判断、計画作りが必要です。細かい計画作りというものは、まずは優先順位、「我が社では何をしなければいけないのか」を分かっていなければ、既にあるひな形を使おうとしてもしょうがないわけです。企業によって実態は全く違うわけで、それに沿った内容（が必要）ですね。私は、自分でも覚えきれないような、膨大なすごい計画を作る必要はないと思っています。むしろ、非常に単純なんだけれど生命線として絶対しなければいけないことを、社員全員が共有していること、そうした計画作り（が必要だと思います）。

末端のパート・アルバイトですら分かるようなものに落とし込んでいくことも非常に重要だと思っています。複雑なことよりは単純なこと、絶対に欠かしてはいけないことを原則として、企業が方針を持っていることが大事だと思います。それから各自、社員の役割です。さっき 4 割が欠勤すると言いましたけれども、規模も様々だと思います。しかし、ある主要業務を 1 人の中心社員で

担っている場合で、その社員が欠勤した場合、誰がその代わりをするでしょうか。今は人員削減などが進んで、個々に（仕事を）受け持っていて隣の業務が分からないというようなことがありますけれども、今後のリスク管理を考えたら、そんな業務のやり方でいいのかな、という事まで、計画の中で検討しなくてははいけません。

後は、具体的にそれに対してどんな対処をまず取っていかなくてはいけないのか。あたふたするようでははいけません。中小企業の社長が感染、或いは事故にあって、本当に生命を脅かされるような事態が起きた時、社長がいないと何一つ分からない、専務がいないと何一つ動かない。そういうことであってはならないわけですね。残った6割の人間で、本社或いは事業所を運営していかなくてははいけないわけです。

この自粛に関するところなどは、今回のインフルエンザでは終息をしてきましたので、あまり心配がなくなっていると思うんですけれども、今後とも新たな脅威が十分にあり得るわけで、こうした事業活動の制限、自分達が自主的にやらないまでも、政府等から「あなたの所は封鎖しますよ」と言われることも、強毒性（のウイルス）が起きた時は十分あり得るんじゃないかと思います。

また、先程も言いました、風評被害ですね。今回の新型インフルエンザで言えば、神戸の最初にインフルエンザが出た学校なんかでも誹謗中傷、直接的に嫌がらせの電話がかかってくる、大型掲示板に書き込まれる。本当に個人名を挙げて攻撃するようなことまでなされていました。非常にヒステリックな反応だなというふうに思うんですけれども、そうしたことよりも、企業として対応していかなくてはいけないということですね。

さて、ではちょっと自社のチェックをしてみてください。

まず、マスクの備蓄。皆さんの所で社員のマスクをどの程度備蓄をしていらっしゃるでしょうか。

私のいる所は本当に小さな企業なんですけれど、一応、1人200枚、今常備しています。それから、着用の習慣。今日も博多の地下鉄内でマスクを一人でして、誰もマスクをしていないので、おかしい人になっていましたけれど、しかし、このようなお話をする人間がインフルエンザに罹ると笑いものになってしまうので、完全には感染は防げないと思っているんですけれども、出来る限り、感染してはならないということで、行きたいコンサートにも行かず、そんな生活をしています。皆さんの所ではどうでしょうか。社員はどの程度、どういう状況になったらマスクを着用するというようなことが、きちんとルールづけられているのでしょうか。或いは、うがい薬。(外から)帰ってきた者がうがいをする、手洗いをする習慣を社内で作っていらっしゃるのでしょうか。こうした最低限のことは、やっていただくだけでも全く違います。それから、この会場の一階の入り口にもありましたけれども消毒液の常備ですね。そうしたことが出来ているのでしょうか。

もう一つ、これはインフルエンザだけではないんですけれども、社内の連絡網というものが、皆さんの所にはあるでしょう。私は以前石油会社に勤めていまして、安全と品質に関してものすごくお金をかける会社でした。もう20年ぐらい前の話なので、今もそうなのかは分からないんですけれど、当時はリーディングカンパニーで、本当に社員一人一人が非常に高い品質と安全に対する意識、それから多分誇りも持っていたと思います。業界でもナンバーワンの企業だったんですけれども、常に連絡網、訓練というものが、年に一回どころではなくて、現場で外を見てみると日々消防訓練をやっているような会社でした。

この、緊急時の対応ですね。顧客対応、一貫してのルールはいかがでしょう。例えば業務日誌などで、それぞれの業務がいまどの進捗状況にあるのか、どういったフォローが出来るのか。休みになった場合に、皆さんのバックアップが出来るような体制になっているのでしょうか。こうしたことな

どが、一つ一つ出来ているか、というようなことも、ちょっとチェックをしてみてください。大規模なと言いますか、本格的な計画を作ることも今後やっていかれるといいと思うんですけども、今すぐ出来る対処というものも幾つかありますので、こうしたことについて、今日はまず入り口から始めていただけるといいんじゃないかなと思っています。

フォーティR&C

社内での備えはできていますか？



- マスクの備蓄
- 着用の習慣
- うがい薬の設置
- 帰社時のうがい習慣
- 石鹸・消毒液の設置
- 消毒・手洗いの習慣
- 連絡網の整備
- 緊急時の顧客対応
 - 業務の把握（情報共有）
業務日誌など
 - 顧客名簿（担当者・連絡先）
 - 代替の在宅業務体制
通信手段、セキュリティなど

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複製転載転用禁止

8

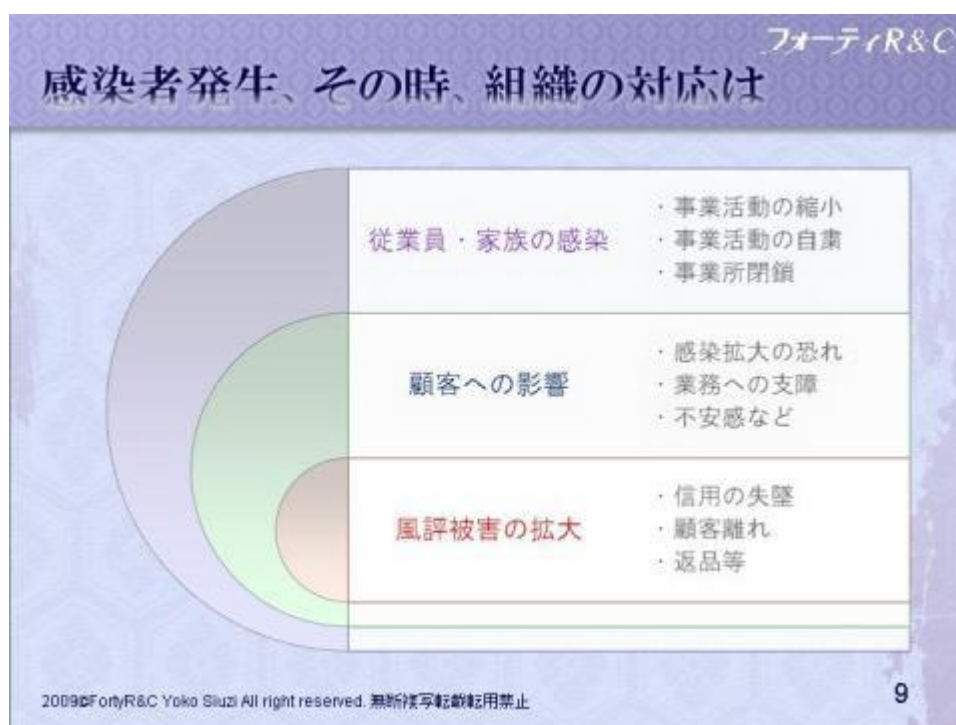
この、組織の対応としては、主に3つの対応があるというふうに考えています。

一つが、従業員や家族への、インフルエンザに関する感染をいかに防ぐか。集団感染をいかにさせないか。例えば、営業部に10人いるとして、そこが全敗してしまったらどうなるでしょう。皆さんのオフィスがフロアによって分かれている場合は、フロアごとに感染が広がったりすることもあるかもしれませんが、小さな企業さんだと、1人が（インフルエンザに）罹ると、全員が狭いエリアにいて、全員が感染をしているような場合もあるかもしれません。ですので、この中ではこの感染を防ぐということがまず第一になります。

それからもう一つが、顧客への影響なんですけれども、一つは、自分の所からお客さまにうつさないということですね。この5月くらいの過剰対応でいくと、店舗での販売時に、販売員さんが全

員マスクを着けているということも東京では本当に当たり前にありました。それから、社内感染によって、業務が止まってしまってお客さまに迷惑をかける。夏頃に NHK で、BCP の特集の番組をやっていましたが、海外の事例だったと思いますが、海外ではリスクに対する対応が、日本よりも非常に進んでいるということがあり、実際として、取り引きを止めてしまうケースもひどい場合には想定されます。

後は風評被害に対する対応ということですね。私のいた石油会社では当時、20 年前に、マスコミ対応マニュアルがありました。社外秘であったんですけども、一応その中で、お話ししても大丈夫な点については、一つは定期的に会見をして、こちらから正しい情報をリリースしていくこと。それから、まだ確定していない内容を中途半端に出して、突っ込みを入れられないようにする、正確な情報を出すこと、嘘を吐かないこと。出来るだけ早期に対応すること。それから、されてやるのではなくて、むしろこちらからどんどん情報を出して行って、マスコミをリードしていく。正しい情報を流させる、というようなことも重要なことだというふうに思います。



インフルエンザに関して言えば、この第一段階、感染の予防が第一段階なんですけれども、第二段階として考えていかなくてはいけないのがこの、発生時の対応です。一つが社内、一つが社外、ということになります。



こうしたオレンジ色の冊子が二つありますけれども、これは今日お配りしていないと思うんですけども、中小企業庁の方で、特定のマニュアルの冊子を発行してまして、そのファイルがダウンロードできるようになっています。

(参考) 中小企業庁BCPマニュアルダウンロード→

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/index.html>

これを一応参考にしていただけると、凡そどんなことをしていけばいいのかというような、アウトラインが分かります。しかし、これをもって計画を作るというのは若干乱暴なので、参考にしていただきたいということで、お帰りになったらダウンロードをしてみてください。

それからもう一つ、上のブルーの方は、こちら中小企業庁のBCP策定運用指針のホームページなんですけれども、こちらにも非常に、基礎編、中級編、上級編といった形で様式の提供が無償でされている他、色んな作り方というようなことなども、用法なんかも載っています。非常に便利なサイトです。

(参考) 中小企業庁BCP策定運用指針ダウンロード→

http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl_download.html

ただここを見ていただいて、書式を開いていただくと、見た瞬間にやる気を失うような、複雑な「これを作るのか・・・」とってしまうようなものです。先程も言いましたように、そこから皆さんの所に必要なものをピックアップしてほしいと思います。上手く利用していただけるとよいかと思

います。

フォーティR&C
BCP策定運用指針ガイド・マニュアル

中小企業BCP策定運用指針ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

基本編・中級編・上級編の様式
策定運用指針
入門診断
用語集

BCPガイドダウンロード <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/index.html>

BCP策定のためのヒント
(大地震など一般の災害)

新型インフルエンザ対応版

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複写転載転用禁止

11

BCPとは、日本語にすると「事業継続計画」というふうに言います。これは、インフルエンザだけではなくて、最近山口の防府市などでもありました、土石流が襲ってきたというようなことも含

め、或いは、今後はテロのようなものも含めて、あり得るかもしれません。そうした様々な、企業の存続を脅かすような自然災害その他、人工的な災害なども含めて、その企業の危機管理の手法として注目をされているものです。

また計画を作ったらいいのではなくて、「あれ作ったけど、どこの金庫に入っているんだっけ」というように、誰も知らない事態に陥りがちですが、やはり運用が大事です。そういう意味では BCM、つまり「M=マネジメント」も大切です。

フォーティR&C

BCP(事業継続計画)とは？

BCP Business Continuity Plan(事業継続計画)とは
近年、多発する自然災害や大火災等の緊急事態に対する企業の危機管理の手法。Plan(計画)にとどまらず、その計画を実行するManagement(経営)のあり方(BCM)を含む。

BCP	<ul style="list-style-type: none">・事業継続計画(PLAN)の作成・課題⇒計画に時間がかかる。しかし、それは明日かもしれない。
BCM	<ul style="list-style-type: none">・事業継続のマネジメント・課題⇒PLANを作った終わり。機能するシステムになっていない。
PDCA	<ul style="list-style-type: none">・Plan(計画)-Do(実行)-Check(評価)-Act(改善)・課題⇒メンテナンスしない。経営環境は、日々変化する。

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複製転載転用禁止

12

日々これを活かしていくということです。・・・もうこの時点で皆さん、これは大変なことなんじゃないかとお悩みの方もいらっしゃるかもしれませんが、むしろこの BCP を「計画作り」というよりも、自社の危機管理や業務の改善というような活動とリンクをさせて、自社の価値を高める活動として捉えていただけたらいいかと思います。危機管理体制を整えるという事は、企業のブランド力を作る。安全・安心に関する取り組みをして、企業の価値を高めて、競合他社よりも価値がある企業だ、安心できる企業だ、対応のいい企業だというような差別化を図っていくのにも非常に役立つ

つものなんですね。そういう意味ではこのマネージメント、それからもう一つはPDCA、日々見直していくということが大事です。

色んな状況も変わってきます。今回の新型インフルエンザ対応は少し落ち着いてきましたけれども、色々な新たな脅威が産まれるわけです。それに対してどのように（対応）していくのか、或いは、実際に訓練をやってみたらこれではやり難いというような、日々の業務などで見直していただく事が非常に重要です。ですからこのBCP、BCM、PDCAは、セットにして一つのBCPとして捉えていただけるといいかなと思います。



BCP 策定の流れなんですけれども、まず最初はこの中核事業です。皆さんの（会社）中にも色々な業務があると思います。A という事業、B という事業と色々あると思うんですけれど、しかしその中でも「この事業が止まると大変なことになる」というような、例えば5つの分野があった

として、例えば C が駄目になってもまだ A と B があればうちはやっていけて、むしろ C がなくなっただとしても大きな影響はない、しかし A がやられたらお終いだ、というようなものがあると思います。それがいわゆる中核事業なんです。

その中で、ボトルネック、その中核事業の中でもボトルネック、問題が妨げとなるような資源は何でしょう。インフルエンザの場合は、物が壊れるというようなことは基本的にはありませんので人です。人が休むというようなことが、妨げの資源として一番に拳がってきます。

しかし、大地震などの場合は、本社家屋が壊れる、あるいは物が倒れてきてパソコンが使い物にならなくなる、そのパソコンの中に重要なデータが入っていて、使えなくなった、水没してしまった、ということもあると思います。或いは工場のラインが止まってしまった。一番皆さんの記憶に新しいところでは、ある自動車関連の部品を作っている企業さんが止まった時に、日本の自動車産業が 2 日か 3 日、全部止まってしまったということがありました。

ある所で BCP のセミナーをやった時に、多分自動車産業関連の中小企業さんだったと思うんですけども、「大手企業さんから、BCP の取り組みをどのようにしているかというアンケートが来たんですが、どのように書いたらいいでしょうか。これって下請けを外されるようなことに繋がっていくようなものなんではないでしょうか」というご質問がありました。多分 2 年くらい前だったと思うんですけども、もうそこまで来ているんだとびっくりしました。やはり意識の高い大企業さんの取り組みは非常に積極的で、どうリスクを分けていくのか。A 社だけで部品を頼っていくのは、いざという時に大変だということで、A 社 B 社の両方を使っていく、併用していくということも増えてきているようです。

このような状況の中では、「いつ復旧できるのか」ということに答えられるということも重要です。

目処を、より早くお客さまに回答できる。計画を作っておく一番のポイントはそこにあります。つ

まり、「いつになったら正常化するんですか」と聞かれた時に、「今やっていますから待って下さ

い」と言って、待ってくれたらいいんですけど、待ってくれないお客さまは逃げていくわけです。

こんなところと（仕事を）やっていたら大変だということになるわけですね。

この中で、やっていかななくてはいけない事、ボトルネックが何かを見付けて、中核事業における最

重要業務は何か。例えばこういうメンテナンス業務が止まってしまうと、もう大変だと。そういう

部門がどこか、というのをまず見つけることです。自社にとって命取りになるものは何かという

ところを、社長だけとか、幹部社員だけが考えるものではなくて、末端の社員を含めて全員で、現場

で、どういう危険性があるのかということ、色んなディスカッション、ブレインストーミングを

して出していく。こんなことがあったら困るんじゃないか、ということ、一人一人の社員が意見

を出していく。

BCP を作っていくことで一番大事なものは、どこか上から降りてきた、神が作った、というもので

はなく、社員一人一人が自分の意見を出して一緒に作っていったということが大事です。そうす

ると、その部分を忘れにくいということもあります。また、社員の意識も高まるということも同時

にあります。

考えなくてはいけないのは、この目標、復旧時間です。復旧のシナリオです。こういうことが起き

た時は、このくらいで回復できる。それから、後は復旧コストですね。インフルエンザの場合は何

かが壊れるわけではありませんし、今回の場合はまだ致死率は非常に低いですが、もしリー

ダーシップを取っていた優秀な社員をもし失うことになったら、皆さんの業務はどうなってしま
う
でしょうか。

資金調達の中では、保険とか融資とかというような事についても検討していく。専門家等の意見を
受けながら、こうした資金、コスト面での、緊急の場合にどういう対処ができるのかというような
ことなども、ご相談なさるといいのではないかと思います。

それからもう一つは対策。問題に対して一つだけの解決策ではなく、色んな代替案ですね、想定し
ていた通りになるとは限りませんので、それに対して色んな方向性からリスクというものを読み取
って考える。そうした社内の意識が必要だというふうに思います。また、取引先とはどのように緊
急時に対応をするのかということのを照らし合わせて、例えば BCP を作ったら、「弊社ではいざと
なったらこういう対応をします。それから窓口はこういう係がやります、御社にはこういう連絡を
します」というようなことを、きちんと確認をしておかれるといいのではないかと思います。

それからルール of 徹底、教育・訓練ですね。これは社員さんです。あとは定期的な見直しというふ
うになっていきますけれども、少し具体的に見ていきましょう。先程紹介したのようなものの中
にも出てくるので、小さくて見辛くても、（会社に）戻って見ていただくと見やすいと思うんです
がオレンジのガイドブックではある企業さんの例をとっています。例えば、3つの業務、開発事業、
保守・管理事業、それから研修事業の3つがある、このA社という情報システム会社さんの場合、
ここでは保守・管理事業が一番重要だということですね。売上げの大体5割を占めている事業、
これが止まると困ってしまうということですね。

（注）オレンジのガイドブック：中小企業庁広報冊子「BCP（事業継続計画）」ダウンロード→

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/Leaflet.pdf>

中核事業は何？

中核事業の特定時に検討することは・・・

中小企業庁「中小企業BCP策定指針より」

● 中核事業の特定時に検討する「事業を継続しなければならない社会的必要性」と「経営維持・存続のための収入を確保する必要性」の例は、以下のとおりです。

- 社会のために企業が継続しなければならない社会的必要性
 - ・医療機関への医薬品の供給が停止してしまうか
 - ・ライフライン関係者の基幹システムが停止してしまうか など
- 経営維持・存続のための収入を確保する必要性
 - ・売上のシェアがどれほどあるか
 - ・主要な取引先から事業の継続が求められているか など

例えば、以下の3つの事業を実施している情報システム会社(以下、A社)の場合。

開発事業	情報システムの開発・構築を実施している。過去にライフライン関係者の基幹システムの一部を構築した実績がある。売上シェアは40%。
保守管理事業	ライフライン関係者の基幹システムの一部など、過去に構築した情報システムの管理・運用を実施している。売上シェアは50%。
研修事業	ソフトウェアに関する研修・セミナーを実施している。売上シェアは10%。

社会的必要性や経営存続のための収入確保の必要性などを考えると、中核事業は保守管理事業となります。

これに関して、どのようなボトルネックがあるのかということを考えていきます。ボトルネック資源というものは、皆さんの所にも色々あると思いますが、これはインフルエンザだけではなくて、他の災害、その他の危機に関するところでボトルネックとなるものは、様々違ってくると思いますので、人以外の物を挙げています。人であれば従業員の安否。例えば大地震が起きて、社員が元気であるのか、怪我はしていないか、或いは家族が、或いは家屋に何かがあって、会社に出て来られる、出て来られないというのをどのように把握をするのか。そうしたこともあると思います。それから、物ですね。生産ライン、こうした様々なものがあり得ると思います。それからお金、情報というふうになっています。

忘れがちで、あと中小企業庁のマニュアルの中にはあまり出てこないんですけども、実を言うと一番端っこは結構重要だと思っています。「データのバックアップ」は、皆さんどのようにしていらっしゃるでしょうか。一つは、大地震だと、(データを)入れているパソコンが壊れてしまったら、他にデータが入っていないというような状況。それから、社員一人一人の中に重要な顧客情報や、業務の内容の情報が入っていて、それが集約をされていない状況。もう一つは、福岡ではあま

りないかもしれないんですけども、自宅で勤務をするというテレワークが、東京では一部導入されていて、そういった企業さんは社外で業務をすることの情報セキュリティがきちんとなされているんですけど、病気の場合は自宅で出来る業務もあると思うんですが、その時にやっていい業務、持ち出していい情報、それから、家の中での情報セキュリティのチェックというものは、中々なされていません。

これはいざとなると、その時に自宅で業務をしたのはいいんですけど、ウィニーなどを使って情報が流出してしまうというようなことは、やはり避けなくてはなりません。色々な「万が一」に備えていると大変かもしれませんが、ここは普段の情報セキュリティ面を含めて、考えていただけるといいのではないかと思います。まずは自分自身の企業の中で、ボトルネックの資源は何だろうか

というところをチェックしてみてください。

フォーティR&C

ボトルネック資源は何？

ヒト	モノ	カネ	情報
			
<ul style="list-style-type: none">・従業員の安否・社内連絡網・緊急時対応策・訓練等	<ul style="list-style-type: none">・製造ライン、IT危機・取引先(部品調達等)・修理、バックアップ・協力・支援体制	<ul style="list-style-type: none">・決済システム・緊急時対応・保険	<ul style="list-style-type: none">・取引先への連絡・連絡方法の確保・ミラー具備・ライフライン確保

インフルエンザのボトルネックは「ヒト」

何を最も早く把握し、正常化するべきか？
= 何のダメージが企業の存続にとって致命的か？

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複写転載転用禁止

15

計画を作る前段階では、何が大事か検討すること。それから、どんな資源が自社にはあるかということリストアップしていくということがあります。計画作りの前にチェックをするわけですね。

インフルエンザの場合は、今回は人ですけれども、それ以外にもあり、特に中核事業と重要業務の洗い出しをまずしてみてください。業務の中で、事業面、事業内容と、後はパーセンテージというのは売り上げです。中小企業さんの中には、会計処理の中で、業務部門ごとの売り上げ仕分をしていらっしゃる所も多いんですけども、私は元、会計事務所におりましたが、一応売り上げの把握はされているとは思いますが。

もう一つ言えば、本当は利益です。売り上げを幾ら上げているかというよりも、利益を幾らもたらしているのかということの方が、企業にとってより重要なんです。日本の財務会計の処理の中では、結構売り上げ重視でまだ来ていますけれども、皆さんにとって多分重要な業務というのは、利益率の高い業務なんだろうと思います。今日はそういうお話ではないので、ここはまず、売り上げ全体で幾ら、その内何々業務で幾ら、というふうに分けて考えて下さい。その中で重要な業務ですね。先程の情報処理会社さんの所でいけば、人がメンテナンスをしに行くという業務なので、その技術者がインフルエンザに罹って出られなくなると、その業務が止まってしまう、ということになります。

もう一つは、この警戒レベルに応じた対応が必要だということです。例えばインフルエンザで言いますと、ここにあるように、第一段階、第二段階、第三段階ですね。

現段階は通常活動です。それから第二段階はどういう段階かというのは、これは例なので皆さんの企業、地域によっても違うと思いますが、例えばこの福岡市内で感染が広まった状況が、フェーズ2が続くと、その時に会社ではどういう対応を取るのかということですね。或いは社内での感染が起きた時。このように、およそ3つくらいに分けてみてください。

特に社内感染の場合は本来で言う一人が感染した時にどう対応するのかという事と、集団感染した時にどう対応するのかという、もう一歩先がありますが、分けて考えるのは大変でしょうから、一体として考えてみて下さい。また自社内ではないんだけど、活動の制限が市内で起きてくる、影響として出てくるということがあると思います。例えば福岡市内で感染が広まったら、社外に出る時は従業員にマスク着用を義務付けるとか、無駄な会議を減らす、それから人が多い所に行くということを一応避けるというようなことを、ルールとして徹底させるということになるかと思えます。そうしたことをフェーズの段階に応じて、活動制限或いは社内での管理体制。福岡市内で感染が広まった場合、例えば朝来たら、体温をチェックする、或いは出社時に体温をチェックして、高いと（会社に）来ない。そういったことも、細かく言えば必要になってくるかもしれません。

フォーティR&C

中核事業・重要業務の洗い出し

1 中核事業・重要業務の洗い出し

事業名	業務内容	%

2 警戒レベルに応じたリスク・対応の検討

	第二段階 現段階	第二段階 地域での感染	第三段階 社内での感染
事業継続レベル	通常活動	活動の制限	活動の縮小・停止
事業活動の検討			

ソフトウェア対策	感染防止のルール等
ハードウェア対策	感染防止のための備品の備蓄等

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複写転載転用禁止 16

後は、ハードウェア対応というふうにあるんですけども、一つはルールを作っていくようなこと、もう一つは備品。先程も言いました、消毒液やマスクといったいうものを備えていくというような対策が必要だと言えます。

例えばこの発生段階ごとの感染防止のルール例です。「これはこうだ」ということではないんです。自社で決めて下さい。例えば、前段階、第二段階、第三段階、第四段階というふうになっています。前段階では手洗いの励行や従業員の健康管理の強化について。第二段階からは通勤方法の変更、例えば電車ではなくて自転車とか、徒歩だとか、車に乗ってくるというようなことだったり、従業員間の接触を減らすということ。また、どこまで意味があるのかということもありますが、例えば無駄な会議をやめるとか、仕事が終わって一緒に飲みに行くということをやめるとか、どこまで制限するのかということにもなるんですが、社内のルールのを確立をするということになります。



一般的なBCP、それから作成と、インフルエンザに限らず災害発生時の対応についても少しお話しをしたいと思います。

一つは、「誰が舵取りをするか？」ということです。計画はもちろん作ってあったとします。いざとなったら誰が指揮を取るか。社長がご無事でいらっしゃれば、まず社長が指揮をお取りになるだろうと思いますが、社長が駄目で専務がいなくて、幹部社員 A さん B さん C さんが残っている時に、誰が指揮を取るのか。誰が、緊急対策の体制の本部を作って本部長に就くのか。順位は決まっているのか。そうしたことも、誰が責任を持ってそれを運営管理していくのかということも、従業員も含めて検討していただく必要があります。

これは要するに、それを見たら誰でも出来るということなんです。上の管理責任がある人の上位 10 がいなくなって、11 人目の平社員であっても、BCP の計画を見たら何をしたらいいかがすぐ分かるということなんです。それが BCP 計画、少なくとも生きている BCP 計画だと言えます。机上の空論のような、書いて作りましたというようなものは、ある意味そんなものだったら要らないとまで言うてしまうといけないと思うんですけど、あっても意味がないです。誰でも使いこなせるような計画を目指していただきたいと思います。

いざという時、災害が発生した時に、皆さん、いざ何をしますかとお聞きしました。

まずはこの、対応可能な人員の確認が第一です。まず社員が 100 人いる中で、何人出て来られるでしょうか。私のいた石油会社は、危険な職場というか、石油を扱っているので毎年何回か訓練がありましたけれど、一応自宅に電話がかかってきて、出勤までの時間を最短何分で来られるかというような訓練をまずやります。それから、電話連絡ですね。まず、電話連絡網が出来ているでしょうか。A さんは B さんに、B さんは D さんに。どういう経路で連絡をしていけば、一番最短で全員の社員に連絡がつくのか。まずこれで連絡をして、状況確認をします。

インフルエンザの場合は電話が通じないなんて場合はあり得ませんので、すぐに確認が出来るはずですが、地震なんかの場合はまず電話が使えません。どうやって連絡しましょう。どうやって連絡しますか、皆さん。災害時の伝言ダイヤルというものがあります。9月1日でしたか、防災の日にその伝言ダイヤルの訓練が、テストが出来るんですけども、（他にも）年に何回かあったと思いますけれど、ある電話番号にかけると自分のメッセージを残せる。それから相手はそれを聞いて安否を確認できるという伝言ダイヤルですね。

石油会社とか警察とか消防とか、いざとなったらライフラインに繋がるような企業団体には緊急時に電話が繋がるようになっています。一本だけは、かならず（通話）出来る（回線）というのがあったんですけど、通常の企業さんでは多分あり得ないことだと思います。ということで、多分公衆電話が唯一、連絡が出来る電話手段になるわけなんですけれど、今は携帯が普及しているので、自宅の近くに公衆電話がないようなこともあります。一つは社員に、一番近い公衆電話の場所を確認させるということも必要です。いざとなったらそこから連絡させる。いざとなったら十円玉しか基本的に使えなかったりしますので、十円玉を持たせておくというような、地震時の対応もあります。

そんなことを色々、細かく言えば一つ一つありますけれども、まずは（会社に）出て来られる者が早急に出てきて、対策本部を立ち上げます。どういう対応をしていくのか、役割分担をします。計画に基づいて、いる人材で業務をまわしていくということですね。そういう計画を作りましょうということです。

ここで現状把握をする。インフルエンザの場合は人なんですけれど、災害時、その他の災害の場合は、建物は大丈夫か。この、建物が安全かどうかということがまず一つ。機械が壊れていないか、

動くか。ライフライン、水とか電力とかガスとか、そういったものはどうか、燃料はどうか。そういったことも、様々あります。ですからまず、確認しなければいけないリストを作っておくということですね。重要業務に関して、誰でも分かるように、開いたらチェックして下さいという表があって、それを一個一個チェックしていけばいいということです。

実は中身は非常に単純なものなんです。しかし、作っておけば便利だというものを、作っておいていただくと、非常に役立つのではないかと思います。現状を把握したら、じゃあこれは大丈夫、これは駄目。駄目なものはどう回復できるのか、というところをチェックして、例えばこの機械は壊れている、使えない。直してもらうには3週間かかる、或いは買い直さなければいけない。そうすると、その状況によって回復時期が大体想定できますよね。それから予め重要な機械については、壊れた場合のメンテナンスはどここの営業所から来てもらえて、例えばこの福岡市であったら、福岡市のその企業が被災している場合、来られないという場合はどこに連絡をすればいいのかが分かっていると、例えば大分から来てもらえる、熊本から来てもらえる、東京から来てもらえる。そういう状態をきちんと作っておくということも含めてです。

再開の見込みを確定できたら、関係各所に早期に発表する、連絡するということです。うちではこういう対処をしますということ、出来るだけ速やかにお伝えすることですね。そうしたことが、BCPを作る非常に大きな意味であり、内容となります。新型インフルエンザの予防対策については、先程のガイドブックの中にもありますけれども、一般的なものをここに挙げています。今日は時間がないので、一つ一つ見ていくということはお出来ないんですけれども、戻られてからチェックをしてみてください。

BCPの具体的な進め方ですね。これからご相談なさったり、社内で色々検討なさると言うんですけども、一番は、経営者の方が「じゃあ部長、やっというて」みたいなことではなくて、出来れば自ら（なさって下さい）。大きな企業さんの場合は、色んな部門の長などが集まってまずは相談されて、現場と一緒に考えていくということになると思うんですけども、しかしやっぱりトップがきちんとこれを指揮していただきたいというふうに思います。

ここではまず策定に関して、推進にあたるプロジェクトのチームなり担当者を決めます。小さな企業さんの場合はチームと言っても皆になってしまうと思いますけれど、小さな企業さんの場合は責任者ですね。まず一番最初にBCPを社内で作っていく、検討していくという時にリーダーとなる人を決めて下さい。それから、大きな企業さんになってきますと、一人でとか、部署間の調整などもありますので、一応各部署から担当のリーダーを出して、検討のチームを作るということになっていくだろうと思います。

後は他に、取引先の企業ですとか、協力企業ですとか、色んなところと意見交換やすり合わせを行なうというようなこともあるんですけど、まずは社内です。先程も言いましたけれども、内容として赤で書いてある一番の、全員参加です。社員が200人いても300人いても、全員参加です。一同に集まるわけでは、もちろんありません。計画という大きな指針をお作りになることと、各現況部門で運用をするというところは、基本の方針と現場によって、営業部門だったら営業部門、総務部門だったら総務部門で、自分たちのやりやすいやり方があると思うので、それをどういうふうに運用していったらいいのかは現場で、総務の業務、営業の業務では、若干違うだろうと思います。

まず、もし今インフルエンザが起きたらどうなるのということを、総務部門は総務部門で、業務が終わった後などでもいいので集まっていただいて、色んな意見を出してもらいます。私のいた石油

会社であると、危険予知訓練というのをやっていたんですけど、例えばある絵を見て、ここに現場があって歩いているとどういう危険があるのかというのを、皆で絵を見て、「もし、ここにこういう物があったら躓いちゃうかもしれないから、こういう対処をした方がいいよね」などということ、皆で意見を出し合って検討するんですけども、まずは総務部門ではもし誰かが、例えば一番キーマンとなる A さんがインフルエンザでいなくなった時にどうする、ということなんかを話し合ってもらおう。総務での対応、営業での対応、こうしたことを部門ごとに意見を持ち寄る、意見を出し合ってもらって、それを吸い上げて検討本部の中で、色んなお話しをしてもらうということになると思います。

しかし、全員参加です。出来るだけ全員参加でやっていただきたいですね。多分その方が、これが実際に動いていく BCP になり得ます。また、そういう検討、日々当たり前の業務をただ右から左にやっているだけじゃなくて、自分のやっている業務について考えるきっかけにもなりますので、是非そういう機会を一回持っていただくといいんじゃないかと思います。

もう一つはルールの徹底です。皆さん、社員と、社内でも朝に朝礼をなさったりされる企業さんもあるかと思うんですけども、どのように社内でコミュニケーションを取ったり、連絡、「ホウレンソウ」と言いますが、それが社内で円滑になされているでしょうか。情報共有ですね。一つはその、ルールを徹底するという事すらも、企業内、企業分化で難しい企業さんもあったりします。「上から言ってきて、これやれって言ってるよ」みたいな不平不満みたいなことですね。

何故これをやらなきゃいけないのかという意識が共有できていないと、そういう業務以外のことをやらされるという不満になってくるんです。しかしこの決められた事が、いかに自分達の会社の命運に関わることなんだということをお知らせしないといけません。そういうようなことをやっていただい

て、ルールを徹底するためにも現場で一回、その業務についてどういう危機が潜んでいるか、ということをやっていただくといいんじゃないかと思います。

後は、緊急時の対応の整備。連絡網なんですけれども、特に大地震などの場合に携帯カードですね。社内での携帯カード。社員一人一人が、もし被災してしまって会社に連絡をする際、どこに何を連絡したらいいのか、自分がまず何をやるべきなのかということを書いた、携帯用のカードを出来れば一枚作っていただきたいと思います。先程の、伝言ダイヤルのような番号が、ここにかけると伝言が出来るよというようなことを、やり方なども含めて書いたりします。



それからもう一つは、皆さん自身が社員の把握、今は個人情報の問題があって、社内の個人情報がどのようになっているのか企業さんによって違うのかもしれないですけど、例えば、社員の自宅、自宅までの経路。私は島根県出身なんですけれど、昔大きな水害がありまして、社員さんが被災をされて、山が崩れて道がない所を歩いて現場を確かめに行ったんです。

皆さん福岡在住なので道のりや、誰がどこに住んでいるかご存知かもしれませんが、東京になると、誰がどこに住んでいるかというのも、「多分埼玉じゃない？」とか、そういう話になってきます。

福岡も三大都市圏で大きな都市なので、ちょっと東京並なのかなというふうに思っているんですけど、そういう意味では、いざ行こうと思ったらどこにあるのやら、何に乗っていったらいいんだか分からない。そういうことではなくて、社員一人一人の住んでいらっしゃる所、後は家族構成などを確認しておくということも必要だと思います。どこまで確認するのかということは、社内で決めていただきたいと思うんですけども、例えば自宅が被災した時にお爺ちゃんお婆ちゃんがいらっしゃるって、その面倒を見なければいけない事態になる、といったことを把握するためにも、社員の現況を知るような内容があると非常に便利だということで、社員カードなども作ったりします。

後は、必要な備品の調達ですね。これは先程のインフルエンザ対応だけではありません。例えば皆さんの所には簡易トイレはありますか？段ボールとビニール袋で出来ていて、いざとなったらトイレに出来るもの。多分3千円くらいで5個くらい入っているものが売っているんですけども、うちにもあります。水とか乾パンとか、3日凌げるだけの水と食料とトイレですね。トイレが多分一番困ることになるんですけども、そういった小さくて財政的にもそんなにお金を割けないという所も、多分数万円あれば整備を出来る、マスクとか消毒液とかトイレとかというものもあると思います。

福岡も大地震が、まあいつ、どういう形であったかは把握していないんですけども、神戸だって地震がくるなんて思っていなかったわけですから、皆さんの所だって明日（くる）かもしれないですね。ですので、中々想定はしづらいかもしれませんが、でも最低限の物だけ用意しておくということをやっていたらいいかなと思います。

この下になってくると、本格的な計画作りの話になってきますので、代替案の作成であるとか、どのような情報提供をするかということですね。先程言いました広報の話です。広報というよう

な（部署を）立てられるような規模じゃないんだよ、うちは、という所おありかとは思いますが、ただ正確に物事を伝えられる人が、社員さんの中にもいらっしゃると思います。

ですから広報ということではないんですけども、誰でもがマスコミに聞かれたら色んなことを話してしまうというような、ちょっと軽々しく話したことがテレビで大きく報じられて、あそこの企業は駄目だと、それはインフルエンザだとかではないんですが、例えば食品偽装の地鶏の話みたいなところでいけば、それで企業が潰れてしまうんですね。

信用問題になりますので、正確な情報をきちんと話せる人間に、広報担当と一応決めておいていただいて、こういった者に対応しますというものを企業としてきちんと作っておいていただきたいと思います。後、教育訓練の話は少し後で出てきますので、そこでお話しをしたいと思います。

この計画に幾らかけられるのか、どのくらい時間がかけられるのか、企業さんによっても違うと思います。優先順位もおありだと思います。ですので、今現在これだけはやっておこうという事を決めていただくところと、今後1年以内にやっていこうということを決めていただいたりすると、分けて考えていただけると、いいのかなと思います。全部を全部一気にやろうとすると大変ですので、まずは出来るところからやっていただいて、計画作りは1年くらいを目処に考えていただけるといいのではないかと思います。

BCPの進め方

BCP策定に当たって

- ・経営者自らが率先してBCPの策定等にあたる
- ・BCPの策定等の推進にあたるプロジェクト(担当者複数体制)を組む
- ・取引先企業や協力企業との意見交換やすり合わせを行う
- ・BCPを策定し、全従業員(家庭内の対応を含め)に周知する

内容

- ①**全員参加**～従業員の全員参加型で、必要な対策を考え、BCPを作る。
- ②**ルールの徹底**～全社員に「感染予防策」を徹底する。(家庭内の対応も含め)
- ③**緊急時対応の整備**～連絡網や自宅勤務体制等の整備
- ④**必要な備品の調達**～マスク等の備蓄、手洗い・うがい用品の社内・家庭での整備
- ⑤**代替案の作成**～緊急時の業務代替案、人材確保等の検討
- ⑥**社外への情報提供**～取引先等と緊急時対応のあり方を確認
- ⑦**教育・訓練**～定期的な緊急時対応訓練、TQCやKY訓練等の実施
- ⑧**復旧時間・コストの検討**～緊急時資金調達手法(緊急時融資、保険)の確認
- ⑨**管理体制**～本部の設置、フェーズによる危機管理体制の整備

そういう中では社内における教育訓練ですね。TQC というものをお聞きになったことがあったり、実際に社内でやっていらっしゃる所も多少あるかなと思うんですけども、大きな企業さんではこのTQC というものは、日々業務の改善活動ということで、部署ごとに行なっています。

最近はどこまでそのまま、忙しい中でやっているか分からないんですけども、私がいた石油会社の中では、現場の社員が4～5人くらいのグループを作って、社内というか事業所の中で、何人かで色々な業務の改善について話し合っていく。発表する場があって、お互いに情報を共有して、こんなふうにした方がもっと業務が効率的に出来るんじゃないか、安全ではないかということをお互いに成果を発表しあう、ということをやっていました。これは、総合的な品質管理の手法として非常に有名な手法なんですけれども、ちょっとこうしたものを社内の活性化に取り入れて、BCPなんかも検討していただけるといいんじゃないかと思います。

ブレインストーミングってお聞きになったことがある方もいらっしゃると思うんですけども、自由に思ったことを、意見を出していくということです。ファシリテーター講座とか、会議を円滑に進めるための進行役みたいなものもありますけれども、よくあるのは小さい企業さんであればある

ほど、或いは大きい企業さんになると部長とかお偉いさんがいると、色々な会議で意見が出にくかったり、それから「そんなもの駄目だよ」と頭ごなしに怒るみたいなことがあるんですが、ブレインストーミングというのは人の意見を批判しないという、意見を出し合う場で、出た中から情報整理をして大事なポイントを決めていくというような、情報整理の手法なんかもあったりします。是非検討してみてくださいといいんじゃないかと思います。

もう一つは、KY 訓練です。危険予知訓練の日本語の頭文字を取って KY 訓練と言っていたんですけど、先程も言いましたように、例えば A じゃなくてもいいんですけども、今社内で 4 割の社員が被災、もしくはインフルエンザに罹ったとしたら、どんなことが起こるだろうというようなことで構わないんですけど、どんなことが起こり得るのかを社内から意見を出してもらおうということですね。TKC に若干似ているんですけども、あくまでもどんな危険が潜んでいるのかということが訓練によく使われたりします。

それから、防災訓練なんですけれども、皆さんの所で防災訓練をなさっている所は結構少ないのかもしれないんですが、少なくとも防災の日の 9 月 1 日であるとか、そういう日に合わせて、地域と一体となって参加していただけると、自社では出来ない色々な訓練に社員を参加させるというようなことも必要なのかなと思います。

よく昔やった訓練でいけば、朝 6 時に電話がかかってきて、一応訓練だということは前の日に分かっているんですけども、連絡があったら次の人に自分の連絡網で連絡をして、そこからすぐに家を出て何分で（会社に）着けたかというような訓練をして、対策本部が出来て、消防への連絡というような一連の訓練をやるんですけども、皆さんの中でも、計画をお作りになったら、やはり一定の訓練、教育訓練というものをやっていただきたいと思います。

インフルエンザであればフェーズ 2 に移行した、福岡市内で感染にあった時はこういうことをする、今日こういうことが起きたということで訓練をしていくということですね。そうしたことをやっていただけるといいんじゃないかなと思います。



後は、天災だけではない存続のリスクというものがあまして、ここにありますような、地震、風水害、火災、それから鳥インフルエンザもそうなんですけれど、ちょっと前になると O-157 がありました。特に O-157 の時は、広報を含めた企業の情報開示の問題と、説明責任ですね。何とか女将などがありましたけれど、ああいう小声でやっちゃうような、そういうことであってはならないということですね。

謝罪に関しても、謝罪のしかたという事も実際に訓練としてあったりするんですけども、その他に情報漏洩や内部告発、そういったものなんかもあります。ただ、それとはまた少し違うんですけども、今後とも、ちょうど鳩山総理になられて 25% (二酸化炭素) 消費削減と出てきましたが、環境税の導入等も今後あり得るかもしれません。そういった環境のリスクとか、石油の値上げとか、

色んなこともあり得ます。例えば今後燃料とか原材料が入ってこなくなる、高騰するということが
あります。

また最近もあったばかりですが、東京で時々、架線事故を起こして電車が一齐に止まるってしまっ
たというようなこともあります。会社で、社員が犯罪を犯したり、或いは事故を起こしたりとい
うようなことも、リスクの一つとして挙げられます。今はあんまりないですけども、テロについ
ても今後分からないので、そういったことに関しても、色々検討していく課題というものがあ
ります。

また自社や地域のリスク度に合わせた対応も必要です。例えば福岡市内で土石流が起きるとは、あ
まり考えられないわけです。しかし、少し奥に入って行かれると、土石流の危険というものもある
かもしれません。そんなふうに、企業さんや地域が抱えているリスクというものは、個々に違いま
すので、どんなリスクがあり得るのかというのを想定してみてください。

フォーティR&C

天災だけではない企業存続リスク

	企業の存続へのリスク	自社、地域のリスク度と対応策
天災	地震(大地震) 風水害(台風・希少変動) 火災	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
人災	感染(鳥インフルエンザ等) 集団感染(O157等) 情報漏えい、内部告発	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
環境	資源の枯渇、値上(石油等) 環境税の導入 各種環境リスク	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
犯罪	交通事故(架線事故含) 盗難等の刑法犯罪 テロ(IT・電磁波等)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複製転載転用禁止

22

インフルエンザだけではなくて、今日は少し地震のお話もお話しておきたいと思うんですけども、これは東北と北陸で起きたここ最近の地震です。

ちょっと見ていただければ分かるように、同じ地域で繰返し大きな災害が起きています。1回来たからもう来ないということではありません。特にこの北陸と東北は酷くて、こんなふうに2007年なんか、2008年なんか、地震が度々起きています。そういう中で、大きな被害も出ていますけれど、地震への備えを福岡であまりなさっていないくて、若干無関心かなと思うこともありますが、単独の企業さんが取り組むには苦しい部分もあるかと思うので、業界団体や産業界、或いは自治体なんかと共同しながら、このあたりについてちょっとお話をしていっていただくといいんじゃないかと感じます。

フォーティR&C

最近の大地震

- 東北地方
 - 1978年 宮城県沖地震 M7.4 震度5 (被害総額2,688億円)
死者27人、負傷者1万人超家屋の全半壊戸数7500戸
 - 1994年 三陸はるか沖地震 M7.6 震度6
 - 2003年 東北地震 M7.1 震度6弱
 - 2005年 宮城県南部地震
 - 2008年6月14日 岩手・宮城内陸地震 M7.2、震度6強
 - 2008年7月28日 岩手北部地震
- 北陸地方
 - 2004年 新潟県中越地震 M6.8 震度7
死者68人、負傷者4805人。住宅全壊3175棟、半壊13808棟
 - 2007年 能登半島地震 M6.9 震度6強
死者1人、負傷者356人。住宅全壊684棟、半壊1733棟
 - 2007年 新潟県中越沖地震 M6.8 震度7
死者15人、負傷者2345人。家屋全壊1319棟、半壊5621棟
柏崎原子力発電所の被災による風評被害も(被害総額1兆5千億円とも)

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複写転載転用禁止

23

ライフラインの確保に関してですね。いざとなったら皆さん、上にある電気、水道、ガス、交通網のようなライフラインの現状把握ですね。先程言いました、ボトルネックとなるような工場のライ

ンの、水が止まるとうちの工場は困ってしまう、ボトルネック資源は水、ということになると、水がいつ復旧するのかということに関して、どこに問い合わせをすれば分かるかというようなことも、やはり把握をしておかなくてはいけないということですね。

そういう場合に個々の企業さんが個別にお問い合わせをなさると大変だというようなことがあるでしょうから、産業界や業界団体で話し合っただくという必要があるでしょう。また業界全体が同じボトルネックを持っていれば、そういう中で行政に優先的に対処をしていただけるよう可能性があったり、福岡の経済にとって（その産業が）非常に大きなものとなっているようであれば、何らかの要望、支援、共同の取り組み等の要請が必要なんではないかなと思います。

交通網で言えば、先程のライフラインに関するような企業の場合は、緊急車両の指定を受けて、通れない所も通れるという車両もあります。皆さんのような民間企業ではそういったものはないでしょうが、そうした様々なことに関して、特に日本にとっても中核となるような福岡の経済の大きな柱となっている産業では、その点を真剣に考えていただけたら、打撃が少なくすむのかなと感じます。

後は電話ですね。電話関係、通信関係ですけれども、社員さんが携帯電話も使えない、インターネットも使えないということになった時に、どんな連絡を取るのか。先程の災害時伝言ダイヤルということになるかもしれませんが、このあたりを検討していただければと思います。また、これは基本なんですけれども、消防とか病院とか、そういう連絡先ですね。消防に関してはちゃんと決まった電話番号がありますけれども、病院に関しては中々そこまで、皆さん電話番号は電話帳を捲ってという話になると思いますので、近くの病院とか社員の緊急避難場所であるとかいうようなこと（の確認）が必要です。

こうしたことに関して、大企業さんであると、ヘルメットや、3日間の食事、それからラジオみたいなものをリュック一人一人に渡している所なんかもあります。中々そこまでは小さな企業は出来ない場合もあるかと思えますけれども、しかし、会社が出せなくても個人個人の社員にそういったものを推奨して買わせるとか、或いは、団体に安く購入して、社員に購入させるということも必要なのかなと思います。

フォーティR&C

ライフラインの確保

	主な項目	対処法を知っているか、対応策はとっているか
ライフライン	<input type="checkbox"/> 電気 <input type="checkbox"/> ガス <input type="checkbox"/> 水道 <input type="checkbox"/> 交通網	
通信関連	<input type="checkbox"/> 電話 <input type="checkbox"/> 携帯電話 <input type="checkbox"/> メール <input type="checkbox"/> インターネット	
救急対応	<input type="checkbox"/> 消防・病院 <input type="checkbox"/> 救急用品 <input type="checkbox"/> 食(3日間) <input type="checkbox"/> トイレ <input type="checkbox"/> 災害情報(ラジオ等) <input type="checkbox"/> 避難所	

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複製転載転用禁止 24

存続のリスクに関しましては、このすごくアバウトになっているんですけど、細かく何々機械とか、何何車両とかあると思えますけれども、こうした表を作っていただいて、書き出して下さい。資料に関してはこう、従業員に関してはこう、交通に関してはこう、というようなものがあると思えますけれども、その中でABCランクを付けて下さい。重要だと思うものにA、大きな影響はないと思うものにC、それ以外のものをBという形で構いませんので、それぞれのこの車両はB、この車両は重要業務で使うものだからA。じゃあ、耐震が確定して安全な車庫にその車両を止めさせるようにしようとか、そういったきめ細やかな対策が必要になるんです。

まずはどれが重要かを知ることです。10 全てについて検討はできないと思いますので、A と付けていただいたものに関しては、復旧コストと時間に関して検討していただく作業が発生するだろうというふうに思います。



スライドのタイトルは「存続リスクのチェック」です。右上には「フォーティR&C」のロゴがあります。表は以下の通りです。

資産	重要度	復旧コスト	復旧時間
建物			
機械			
車両			
パソコン			
通信機器			
交通			
従業員			
資材			
取引先			

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複製転載転用禁止 25

また業種によって、これは特に大地震等の場合なんですけれども、対応が違ってきます。今日は細かくは中々見られないんですけど、最近やはりサービス業さんが多いので、また IT 化が進んで色んなものがアナログではなくてデジタルデータになっています。そういうところのバックアップに関して言えば、少し検討してみてください。あまりお金をかけずに出来る部分だと思いますので、そういったところに関してチェックをしてみてください。

また、緊急時の在宅業務をされる場合には、ウィニーなどを、家庭の業務用に使うパソコンに入れないということを、社員にきちんと義務付けていただくこと。家族と共有して使っているもので情報が漏洩したりという例が非常に多いので、自分自身の PC でないものを家族で共有して使っている場合は、より注意が必要です。そうしたところを、ちょっと気を付けてみてください。

また店舗経営などの場合なんですけれども、すぐ出来ることの一番は、やはり転落防止。つっぱり
 棒みたいなものとか、それから金具で固定するものなどですけれど、まず耐震が不十分であると潰
 れちゃう可能性もあるんですが、そこまで行かなくて、倒れなくて済むという場合であると、固定
 がしてあると被害が非常に少ないです。それから扉に掛け金がしてあって、開かないようになって
 いる。大切なものも、壊れたら困るというようなものに関しては、転倒防止をやっていただくとい
 いと思います。多分数万円から数十万円くらいで、小さな規模の企業さんでも出来るかなと思いま
 すし、また製造業さんのラインの場合は、非常に重要な機械に関してはやはり、固定に関しても耐
 震基準に合わせた固定が必要だと思いますので、専門家とか機械のメーカーさんなどに問い合わせ
 ていただいて、対応していただけたらと思います。

フォーティR&C

業種による違い

<p>製造業 ラインの復旧 (1) 建物、建物附属設備の被災状況 (2) ライフラインの復旧(水道・ガス・電気) (3) 機械の被災状況 (4) 資材の確保 (5) 人員確保の見込</p> <p>ルートの復旧ほか (1) 道路 (2) 配送 (3) 通信の確保 (4) 決済等</p>	<p>店舗経営 被災に強い店舗づくり&被災時に役立つ店 (1) 建物及び建物附属設備(耐震) (2) 備品(冷蔵庫や棚など破損を防ぐ防御策) (3) 商品の確保ルート(災害時の生活用品等) ※災害時に地域の力となった「コンビニ」</p> <p>⇒耐震補強、落下防止対策ほか ⇒地震保険(火災保険に付加)、ビジネス保険</p>
<p>情報サービス業 ITに頼ったビジネスのリスク 二箇所にリスクを分散する 支店・自宅等にミラー・バックアップを置く ※離れた場所では被災状況も異なる場合も多い</p> <p>⇒電源ほか、ライフラインが確保できる ⇒PCやデータ等が確保できる ⇒臨時のオフィス、通信網が確保できる</p>	

2009©FortyR&C Yoko Sizu All right reserved. 無断複製転載転用禁止

26

地域特性で言うと、この福岡市内のまたエリアごとによっても違うと思うんですけれど、一つは、
 特に観光地の場合は、一番に考えなければいけないのが風評被害です。やはり情報発信、マスコミ
 が自分の限界のある中で、一番被害の大きい所だけを取り上げて、まるで全域がそうであるかのよ
 うに報じて、風評被害が広がっていることに関して、もう少し地元側から、このエリアの被害が大

きいとか、地域パックをしっかりと出せるようにしましょう。この地域は安全なんだとか、被害が少ないとか、マスコミが垂れ流しにするところじゃなくて、もう少し情報を主導していけないかなということ、災害が起きる度に強く感じるんです。そういった観光地の風評被害は本当に計り知れないものがありますので、是非そういったところを業界全体で取り組んでいただけたらと思います。

後で若干地域の事例が出てくるので、少しだけ触れたいと思います。後は産業集積地のような部分であれば、液状化現象とか、色んな個別の内容があるかと思いますが、そのエリアでできる共同での対応策というものがあるんじゃないかと思います。

後はですね、防災拠点がどこにあるかなんですけれども、一番困っているのが、避難場所となっている学校などの耐震（強度）が全く足りていない所が沢山あります。足りていない所の方が多いくらいなんですけれども、政権交代したので、少しそういうような耐震対策がなされるのかなと期待を持っているんですけれども、まず避難場所となっている所が安全かどうか。もう一つは皆さんの本社家屋なり、重要業務を担っている事業所が、危険で入れないというふうに指定された場合、どこに本拠を置くのか代替案というような、まさにそういったものになると思うんですけれども、そういった所を一つ、検討材料としては個別な計画を立てるなり、或いは計画を立てるまではいかないけれど、考えておく時には決めておいて下さい。

本社家屋がなくなる時は社長の自宅のガレージとか、或いはそこにプレハブを設置するとか、そういったことが早期に必要なだと思います。代替案の場所や連絡先がお客さまなどにきちんと早期に連絡されるということ（が重要）ですね。

地域特性とリスクの違い

防災拠点

- ・ 防災拠点となる公共施設の耐震性、緊急時の対策
- ・ 中小企業を支援する商工会議所自体のBCPは？

観光地

- ・ 実害(交通網の遮断等)、風評被害への対応策
- ・ 観光産業に依存する地域の損失を最小に抑える

産業集積地

- ・ 危険物(原発等)、産業集積地(埋立地)の液状化
- ・ 中心市街地、商店街の壊滅的被害の回避など

これも参考までに、今日は時間がないのでお話が出来ないんですけど、災害時に大いに力を発揮したのがコンビニだったり、大手の流通企業さんです。今はセブン-イレブンさんとかローソンさんとかが地域の包括連携協定を結んでいて、福岡でも結ばれている所があると思いますけれど、こうした所が非常に大きな役割を果たしたということになっています。

災害時に力を発揮したものは？



『災害時における物資供給及び防災活動への協力に関する協定』

2007年、セブンイレブンは、大阪府域の大規模災害発生時における
食料品及び日用品の供給について、大阪府と協定を締結。
※大阪府内にあるセブンイレブン店舗 505店舗(2007年11月末現在)

災害時、頼りになるのはコンビニ？

ローソンは37の道府県と緊急時に物資を供給する協定を締結。
2004年の新潟中越地震ではJFA加盟各社がおにぎり計17万個、ペットボトルの水計1万1000
本などを提供。昨年7月の中越沖地震では電気・ガス・水道が止まった新潟県柏崎市内の店舗に、
食料品やブルーシート、ガスこんろなどを緊急輸送、被災者のニーズに対応した。
(出典：フジサンケイビジネスアイ「安心も24時間無休、コンビニ、地域で存在感」2008/7/17)

コンビニはまちの防災拠点？

- ① 義援物資
- ② 物資調達協定
- ③ 災害時の営業継続

ここで一つご紹介しておきたいのがこの、中小企業が単独でBCPに取り組むコストの高さや時間の無駄を省くためにも、やはり地区で何か、或いは業界団体、産業団体で何かできないか、皆で共有できるところは共有して無駄を省いて、全部自社でやっていかなければいけない、というところを省けるといいなと思います。例えば備蓄であったりというようなことも、業界団体で、自分の業界ではこういう対応をしようとか、そういうことでリスクを減らすことが出来るかもしれません。

こうした、DCPと言うんですけど、地区活動継続計画ということで、千代田区で非常に先進的な取り組みがなされていますけれども、是非参考にしてみてください。今日は詳しく見ることは出来ませんが、後は地域で独自の取り組みをしている所で言うと、徳島県が自治体として初の本格的なガイドラインの設定をしています。もし中小企業庁のガイドラインをご覧になって、ちょっと分かりづらいなと思ったら、こっちの方を見てみてください。ただし、同じくらい複雑な部分もあるので、良いところ取りをして、自分のところに合わせて活用していただけるといいと思います。

地域の連携～DCP(地区継続計画)

DCP(District Continuity Plan)地区活動継続計画とは・・・

地区内の企業同士、または公共と民間との間で協調的な対策を行うことで地区全体の防災力、業務継続性を高めるための計画。先進例としては、千代田区等の取り組みがある。

徳島県独自の取り組み

自治体で初の本格的なガイドラインを策定。中小企業が取り組みやすいステップアップ方式を提供

徳島県企業防災ガイドライン <http://www1.pref.tokushima.jp/005/01/kibou/>

NPO法人事業継続推進機構 <http://www.bcao.org/scbcpstepupguide.htm>
中小企業BCPステップアップ・ガイド 評価チェックリスト

東京商工会議所 独自マニュアル <http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>

後は、商工会議所さんも独自のマニュアルというものを出版していらっしゃいます。それから、これは東京で出版されていて非常にベストセラーになっている、「帰宅支援マップ」という、家まで帰る地図なんですけれど、福岡にあるかどうかは分からないんですが、福岡は日本の中では三大都市なわけで、同じような部分というのはあるんじゃないかなと思います。帰宅訓練というのものも、一つの訓練です。これは、非常に面白い取り組みなので、またよかったらご覧になって下さい。

(参考) 福岡県避難支援マップ (避難場所、徒歩帰宅者支援ステーション、救急病院の案内等を掲載・福岡県消防防災課作成) → <http://www.bousai.pref.fukuoka.jp/shienmap/index.html>

お話しする時間がないんですけれど、これは新潟の中越地震の時に、小千谷市の小さな鮮魚商組合さんが、数千人のボランティアや被災者が弁当を作る事業を(なさっています)。小さな企業が連携してやったプロジェクトで、マニュアルなんかも提供されていますので、よかったら参考にしてみて下さい。

それから防災、このBCP、危機管理を、マイナスの大変なこととして捉えるのではなくて、むしろ業界で一番に取り組んでいただけると、そのノウハウをビジネスにして売るということも可能です。むしろ積極的にやって、防災ビジネスでやってやろうみたいなところも少し考えてみていただくと、非常にいいのではないかと思います。そういう意味ではこの一連なんですけれども、例えば婦恋では廃棄されていたキャベツを非常食に、技術的にはキャベツをフリーズドライするということで、新たな技術を利用して、これまでは捨てていたものを価値化したというビジネスから、今は東京とか、福岡にもあるんでしょうか、防災エキスポのような感じで、防災ビジネスの展示会というものが開催されています。規模が毎年拡大していつているんですけど、そういったものを一度見ていただくと、こんなビジネスもあるのかとびっくりされると思います。

また、さっき言いましたDCPのところ、この千代田区の実験ですね。一つが、帰宅難民60万人と言われてます。千代田区は、昼間はたくさん人がいるんですけど、夜は皆帰っちゃってないということで、この帰宅訓練をやりました。実は非常食も非常に備えをしているんですけど、一応賞味期限なるものがあるんですね。一定の年月を過ぎると、使えなくなってしまうので、これを、非常食を廃棄するのではなくて、帰宅困難訓練の時に非常食の試食会みたいなこともやっています。この千代田区の実験を見ていただくと、結構面白いので、産業界でもし何か検討される場合などは（参考になさって下さい）。

防災で、ビジネス&地域活性化


廃棄キャベツを非常食化
 (群馬県嬬恋村)

生産調整等で大量廃棄となるキャベツをフリーズドライで非常食化。姉妹都市が被災した場合の一時疎開先としてもPR

帰宅難民80万人のDCP
 (東京都千代田区)

東京駅周辺の帰宅難民80万人を想定した地区活動継続計画(DCP)行政と企業の協働による防災のまちづくり活動。

住民の力で家具転倒防止
 (名古屋市)

NPO「わがやネット+かぐでんぼう隊」高齢者や障害者の自宅で。施工実績200件以上

非常食の廃棄物問題
 (東京都千代田区)

「東京駅周辺防災隣組」が帰宅困難者避難訓練で、非常食の試食会。賞味期限切れ食への対応。

例えば天神エリアが被災したら皆さんどうします？天神でどんな対策を取っていくかというような、博多駅周辺とか、その千代田区の場合は特に、駅周辺の大手企業さんなんか旗振りをして、こういう動きをしているんですけども、やはり取組みをされると非常にいいんじゃないかなと個人的にはとても思っています。

また、色々な近々に出来る備えを参考までに、今日はお話しが出来ませんが、こうしたものの備えを是非検討していただけたらと思います。

この、すぐに出来るということであると、緊急連絡網。それから従業員のカードですね。これは、参考になる例が先程の中小企業庁のマニュアルの中に書式が提供されています。ただ、それがいいかどうかというのは、私の目から見ると、どうかなと思うような内容があったりするので、皆さんの企業に合ったもの設定してください。

社員のカード、それから社員が携帯するマニュアル、クレジットカードのような身上を書いたような一体化としてるものはないんですけど、そうしたもの。そういった形で是非こうした、一つ一つ出来るところからで構いませんので、是非検討してみてくださいといいかと思います。

フォーティR&C

今すぐできる「備え」

<h3>通信・連絡網</h3> <p>従業員や取引先、顧客への連絡網(名簿)の具備、緊急時の連絡手段(代替策)の検討</p> <p>〈通信・交通の遮断想定〉</p>	<h3>緊急時対応体制</h3> <p>役割分担、初動チェックリスト、緊急時対応の社内マニュアルの作成。自宅勤務体制・連絡体制等の整備。(自宅機材使用、データ持ち出し等)</p>
<h3>データ管理・セキュリティ</h3> <p>パソコンなどのデータのバックアップ。緊急時の連絡網、マニュアル等を二か所以上の場所に備え置く。携帯用の具備等をする。各種情報セキュリティ等</p>	<h3>防災用品</h3> <p>必要な備品の整備、食料備蓄(社内・自宅)など</p> <p>マスク、薬用せっけん、消毒液など</p> 

2009©FortyR&C Yoko Siuzi All right reserved. 無断複製転載転用禁止

32

取り敢えず新型インフルエンザの対応をしていただくというところが、多分今回一番喫緊で取り組みやすい課題だと思うんですけど、その他に色々なリスクがありますので、先程も言いましたけれども1年くらいはかけて、このBCP、社内での可能性について検討していただけたらと思います。ということで、早足で来てしまいましたけれど、一応簡単に、ザクッとBCPのご紹介をさせていただきました。詳しくは先程のガイドブックをお戻りになって見ていただけたらと思います。ということで、私からは以上です。



講師：水津陽子（すいづ ようこ）

合同会社フォーティ R&C 代表

島根県生まれ。島根県立浜田高校卒。石油元売会社、官公署、税務会計事務所勤務を経て、1998年行政書士・経営コンサルタントとして独立開業。中小企業の財務の健全化、人材活用や商店街活性化事業、起業家養成の講演・セミナー等を行う。中小企業支援施策に通曉し、BCP（緊急時企業存続計画または事業継続計画）の策定指導や取材活動にも精力的に行い、『現場主義』で活かした指導内容には定評がある。