

2010 年 9 月 2 日

**事業継続マネジメントシステム(BCMS)事始め  
～ 第 2 部 ～**

社団法人日本工業技術振興協会  
黄野吉博  
武田吏司  
高橋義久  
須藤直俊

第 2 部では、リスクアセスメントの後半とビジネス影響度分析(BIA)を概説し、次にインフラの脆弱度と影響度の評価方法、関係要員の脆弱度と影響度の評価方法を概説します。

**【目次】**

第 4 章	リスクアセスメントとビジネス影響度分析(BIA)	2
第 5 章	インフラの脆弱度と影響度評価	11
第 6 章	関係要員の脆弱度と影響度評価	15

## 第4章 リスクアセスメントとビジネス影響度分析(BIA)

BCMS はリスクアセスメントとビジネス影響度分析 (BIA) を必要とします。この第4章では、両者の目的の違いとそれぞれの手法を概説します。

### 4.1 リスクアセスメントの目的と BIA の目的

リスクアセスメントと BIA の目的は、次のとおりです。違いは、「災害など」と「ディスラプション」＝経営資源の途絶・中断・損傷・混乱のみです。

リスクアセスメントの目的は、自社の経営に影響を与える**災害・事故・事件**(以下「**災害など**」)の発生頻度を把握し、その被害額を予測することです。

BIA の目的は、自社の経営に影響を与える**ディスラプション**の発生頻度を把握し、その被害額を予測することです。

#### (1) 自社の場合

リスクは顕在化すると災害などになります。災害などは経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報を途絶・中断・損傷・混乱させ、企業の経営に影響を与えます。従って、企業経営のためには、経営資源の途絶などが生じないように災害などの原因となるリスクを排除し、排除出来ない場合は減災対策を講ずることになります。また、発生頻度や影響度からリスクを受容する選択もありますが、今回は、除きます。

#### (2) インフラ経由、サプライチェーン経由のディスラプション

電力や通信などのインフラ経由および他社から購入する部品・材料・サービス経由の被害の場合は、リスクアセスメントからのアプローチは困難になります。無論、インフラ系企業や協力会社に対して災害などの原因となるリスクの排除対策および減災対策の実施をお願いすることは出来ますが、実施とそのレベルについて自社が責任を持つことは出来ません。

そこに登場するのが BIA です。インフラ系企業や協力会社に対して自社が必要とするのは、「決められたものを、決められた品質で、決められた数量、決められた時間」に納品されることです。BIA は、この「決められたものを、決められた品質で、決められた数量、決められた時間」を評価することを目的にしています。BIA の利点は、国内のみならず海外の協力会社、物流会社などに対しても部品・材料・サービスの安定供給について評価ができることです。

また、BIA は自社内における事業で活用する経営資源の途絶・中断・損傷・混乱が全社の経営に与える影響度も評価できるという利点があります。

## 4.2 リスクアセスメントから導かれる対策と BIA から導かれる対策

リスクアセスメントは災害などの発生頻度を下げするために、リスクの洗い出しを行い、リスクを排除する対策を導きます。例えば、河川の氾濫に備え堤防を高くする。活断層を見つけ、その直上には建物を設置しない、などです。企業でいえば、氾濫しそうな河川や活断層の近くには施設を設置しない、などです。次に、排除出来ないリスクには減災対策を施します。地震では免震・制震システムなどであり、河川氾濫においては重要機材を2階、3階に上げることです。

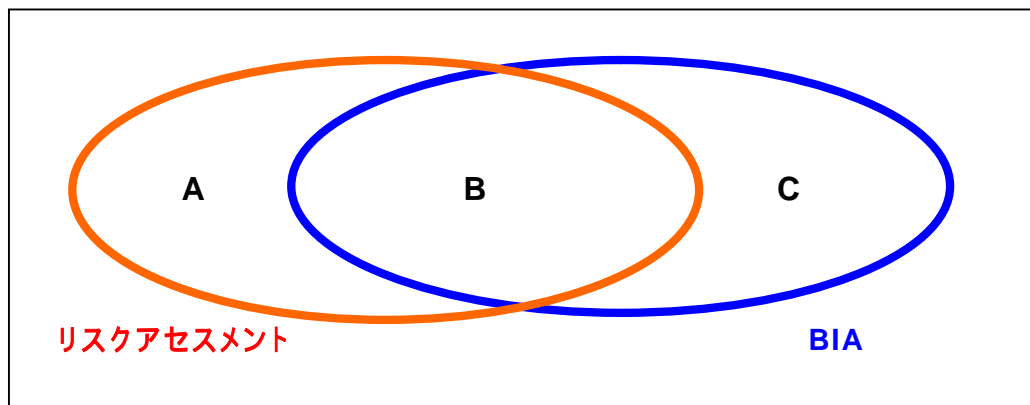
これに対し BIA は「決められたものを、決められた品質で、決められた数量、決められた時間」を守ることで、自社内では部品や材料の在庫量積み増し、代替部品・代替材料・代替サービス・代替オフィス・代替生産ライン・代替要員の確保、物流ルートの二重化、代替サーバーの設置など二重化を中心とした対策を導きます。協力会社に対しては、災害などで被災しても安定して部品・材料・サービスを提供することを求めるとともに、自社では代替サプライヤーの活用も検討します。

図表 2-1 は、両者から導かれる対策を図示したものです。「A」の部分は、自社の人命や重要な経営資源に対して行うリスク排除対策およびリスク低減対策です。

「B」の部分は、自社ですが「A」に含まれない経営資源に対するものでリスク排除・リスク低減対策と、二重化対策から選ぶことができます。

「C」の部分は、同一のサプライチェーン上にある協力会社・物流会社・インフラ会社など経由でのディストラクション対策で、二重化対策です。

図表 2-1 リスクアセスメントと BIA から導かれる対策



## 4.3 被害予想とリスクアセスメントの実務

ここではリスクアセスメントの実務を少し説明いたします。第2章で、脆弱度の評価を行いました、

BCMS 担当者が次に行う作業は災害など毎の被害の予想です。図表 2-2 は、「台風」を想定しています。被害は、「最大規模」、「中程度」の二つですが、必要に応じ「大規模」や「小規模」を追加して下さい。この図表は、施設毎・災害毎に必要なになります。

この作業の次に BCMS 担当者が行う作業は減災対策(リスク低減対策)ですが、これは第 10 章の予防対策で解説致します。

図表 2-2 想定被害表

対象施設	A 市地区	
対象リスク	台風 (平成16年台風18号規模)	
被害が最大規模の場合		
予想される 直接被害	建物外部	
	建物内部	要員
		IT機器
		業務機器
		材料・部品
インフラ		
予想される 業務中断	IT関係の中断時間	
	その他業務の中断時間	
	協力会社の中断時間	
	全体の業務中断時間	
予想される 直接被害額	建物外部の復旧費用	
	建物内部の 復旧費用	要員
		IT機器
		業務機器
		材料・部品
その他		
予想される 間接被害額	業務中断による A 市地区の被害額	
	業務中断による 全社の被害額	
	その他	
保険関係	関係支払保険額	
	関係受取保険額	
被害が中規模の場合		

予想される 直接被害	建物外部		
	建物内部	要員	
		IT機器	
		業務機器	
		材料・部品	
インフラ			
予想される 業務中断	IT関係の中断時間		
	その他業務の中断時間		
	協力会社の中断時間		
	全体の業務中断時間		
予想される 直接被害額	建物外部の復旧費用		
	建物内部の 復旧費用	要員	
		IT機器	
		業務機器	
		材料・部品	
その他			
予想される 間接被害額	業務中断による A 市地区の被害額		
	業務中断による 全社の被害額		
	その他		
保険関係	関係支払保険額		
	関係受取保険額		

#### 4.4 予想被害額の算出

ここではリスクアセスメントの後半である予想被害額の算出を行います。第 1 部で参考例とした A 市にある A 工場第 1 号棟、管理棟、第 1 倉庫について、予想被害額を算出します。まず、施設の建物、生産設備、IT 設備などが被災した場合にその部分を原状に復旧するための額を調査し、算出します。これを予想直接被害額といいます。

次に、生産設備などが止まることにより本来生産または販売できた逸失額を調査・算出します。これを予想間接被害額額(施設)といいます。予想直接被害額と予想間接影響額(施設)は災害毎、施設毎に異なりますので、それらを算出し、図表 2-3A・B を作成します。

この図表では、事業再開までの期間が、地震では 3 ヶ月と 1 ヶ月、新型インフルエンザでは 2 ヶ

月と1ヶ月ですが、必要に応じて2週間、1週間などを追加して下さい。

図表 2-3A 各施設の予想被害額【地震の場合】 単位:100万円

項目		A工場 第1号棟	A工場 管理棟	A工場 第1倉庫
事業再開まで 3ヶ月	予想直接被害額	150	40	15
	予想間接被害響額(施設)	510	100	150
	合計額	660	140	165
事業再開まで 1ヶ月	予想直接被害額	160	50	15
	予想間接被害響額(施設)	170	33	50
	合計額	330	83	65

図表 2-3B 各施設の予想被害額【新型インフルエンザの場合】 単位:100万円

項目		A工場 第1号棟	A工場 管理棟	A工場 第1倉庫
事業再開まで 2ヶ月	予想直接被害額	0	0	0
	予想間接被害響額(施設)	340	66	100
	合計額	340	66	100
事業再開まで 1ヶ月	予想直接被害額	0	0	0
	予想間接被害響額(施設)	170	33	50
	合計額	170	33	50

図表 2-4A は、一般的な予想直接影響額を算出する考え方です。図表 2-4B は、食品会社における産地や食材偽装、老舗や高級店における品質偽装など企業イメージ、ブランドイメージを著しく傷つける場合です。

図表 2-4A 予想直接影響額の算出(一般的)

項目	
失われる予想生産額・販売額	A
不要となる予想経費額	C
予想直接影響額	A-C

図表 2-4B 予想直接影響額の算出(無形財の影響が強い場合)

項目	
失われる予想生産額・販売額	A
失われる無形財の予想額	B
不要となる予想経費額	C
予想直接影響額	A + B - C

次に、中断期間毎に各施設の予想直接被害額と予想直接影響額を全社の年間販売額で除すと、図表 2-5 のとおりそれぞれの影響度が算出できます。これを簡単な BIA 評価といいます。

図表 2-5 簡単な BIA 評価【地震の場合】 単位:100万円

項目		A 工場 第 1 号棟	A 工場 管理棟	A 工場 第 1 倉庫
事業再開まで 3ヶ月	予想直接被害額	150	40	15
	予想間接被害響額(施設)	510	100	150
	合計額	660	140	165
	全社の年間販売額	18,000		
	<b>影響度(簡易)</b>	<b>3.7%</b>	<b>0.8%</b>	<b>0.9%</b>
事業再開まで 1ヶ月	予想直接被害額	160	50	15
	予想間接被害響額(施設)	170	33	50
	合計額	330	83	65
	全社の年間販売額	18,000		
	<b>影響度(簡易)</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.5%</b>	<b>0.4%</b>

#### 4.5 一般的な BIA

図表 2-5 に、施設が中断することによる全社の予想間接被害額(全社)を加えます。例えば、本社にある各種データが紛失したために生産部門や販売部門の活動停止による被害額や、倉庫にある原材料の紛失による工場の生産中止による逸失生産額などです。これを含め図表 2-6 を作成します。

この予想間接被害額の算出は、多くの場合大変込み入っています。また、BIAの作業は難しいといわれる原因でもあります。しかし、工程フロー図、ITフロー図、資金フロー図などのチェックを行い、可能な限り正確に予想間接被害額を算出して下さい。

図表 2-6 間接被害額(全社)を含めた BIA 評価【地震の場合】 単位:100万円

項目		A工場 第1号棟	A工場 管理棟	A工場 第1倉庫
事業再開まで 3ヶ月	予想直接被害額	150	40	15
	予想間接被害額(施設)	510	100	150
	予想間接被害額(全社)	750	1,000	500
	合計額	1,410	1,140	665
	全社の年間販売額	18,000		
	影響度	7.8%	6.3%	3.7%
事業再開まで 1ヶ月	予想直接被害額	160	50	15
	予想間接被害額(施設)	170	33	50
	予想間接被害額(全社)	250	333	167
	合計額	580	416	232
	全社の年間販売額	18,000		
	影響度	3.2%	2.3%	1.3%

この作業を自社の全施設に対して行くと、災害などによる各施設の中断が経営にあたる影響度の順位が出てきます。この順位は、予防対策など各種対策を講ずる際に重要な指標となり参考になります。

なお、全ての災害に対して施設毎に図表 2-6 を作成することが必要ですが、災害などが経営資源にあたる影響を図表 2-7 のようにタイプ別に整理し、各タイプに対応する方法もあります。

図表 2-7 大規模な災害などと経営資源の関係

影響を受ける経営資源		大地震 大火災 大事故	重度の感染症	顧客の倒産	重度のIT障害
ヒト	経営者				
	管理者				

	作業者				
モノ	建物				
	生産設備				
	搬送設備				
カネ	人件費				
	部材費				
	研究費				
情報	生産データ				
	顧客データ				
	経理データ				

……直接被害

……間接被害

#### 4.6 全施設を比較する

施設毎に 図表 2-6 を作成し、その後それを図表 2-8 のような一覧表にします。ここでは、各施設の全経営資源の被害により1ヶ月中断した場合の影響度を比較しています。

図表 2-8 各施設の影響度(業務中断:1ヶ月、地震) 単位:100万円

地区	施設名	直接被害額	直接影響額	間接被害額	合計	影響度
A市地区	工場第1号棟	20	170	250	440	2.4%
	工場第2号棟	15	60	90	165	0.9%
	管理棟	10	33	333	376	2.1%
	倉庫第1号棟	5	50	167	222	1.2%
	倉庫第2号棟	20	77	200	297	1.7%
B市地区	工場	160	320	540	1,020	5.7%
	研究所	120	10	10	140	0.8%
	管理棟	80	220	410	710	3.9%
	倉庫	60	140	320	520	2.9%
C市地区	工場	50	260	310	620	3.4%
	管理棟	50	80	225	355	2.0%
	倉庫	40	80	280	400	2.2%

図表 2-8 では、B 市地区工場の影響度が一番高いこととなります。予防対策と緊急時対策は一般的にこの影響度に関係なく高いレベルが求められますが、継続対策と復旧対策はこの影響度により対策レベルに違いが出てきます。

## 第5章 インフラの脆弱度と影響度評価

この章では、各施設のインフラの脆弱度と影響度を評価する方法を概説します。評価は施設毎ですが、同じ市区町村の場合はまとめて一つにすることも可能です。ただし、地域の特性が異なる場合は分けて評価します。

### 5.1 インフラの脆弱度

ここでは、インフラの脆弱度を5段階でチェックします。この脆弱度の評価の際には、行政とインフラ企業の対策は含めますが、自社の対策は含めません。なお、本来は、データを収集分析して記載するものですが、始めは「おおよその感覚」で記入し、後日精度を上げる作業をします。また、ここでも必要な項目を追加します。

図表 2-9 インフラの脆弱度評価

項目	名称	区間など	A市地区	B市地区	C市地区
高速道路			3		
主要道路			3		
搬入出道路			3		
貨物用鉄道			1		
通勤用鉄道			3		
港湾			1		
空港			1		
電力			1		
上水道			3		
下水道			1		
ガス			2		
通信			2		
その他	具体的に( )				
インフラの脆弱度ポイントの合計			24		

【インフラの脆弱度ポイント】

まず、原因を問わず途絶・中断・損傷・混乱を半日(12時間):1回とする。従って14時間の場合は2回になる。期間は過去5年間。

- ポイント 5: 半日程度の中断などが 11 回以上発生 (災害に弱い)  
 ポイント 4: 半日程度 of 中断などが 5-10 回発生  
 ポイント 3: 半日程度 of 中断などが 2-4 回発生  
 ポイント 2: 半日程度 of 中断などが 1 回発生  
 ポイント 1: 全く中断等が発生していない (災害に強い)

## 5.2 インフラの影響度

ここでは、インフラの影響度を 5 段階でチェックします。なお、本来は、データを収集分析して記載するものですが、始めは「おおよその感覚」で記入して下さい。後日、データを見て、精度を上げる作業を行います。

図表 2-10 インフラの影響度評価

項目	名称	区間など	A 市地区	B 市地区	C 市地区
高速道路			3		
主要道路			4		
搬入出道路			5		
貨物用鉄道			2		
通勤用鉄道			4		
港湾			3		
空港			2		
電力			5		
上水道			5		
下水道			4		
ガス			2		
通信			5		
その他	具体的に( )				
インフラの影響度ポイントの合計			44		

【インフラの影響度】

- ポイント 5: 途絶・中断すると施設の事業への影響度が高い  
 ポイント 4: 5 と 3 の間  
 ポイント 3: 途絶・中断すると施設の事業への影響度が中程度  
 ポイント 2: 3 と 1 の間

ポイント 1: 途絶・中断すると事業への施設の影響度が低い

### 5.3 インフラの脆弱度と影響度

脆弱度と影響度からインフラの重要度を算出し、代替プランを書き込みます。

図表 2-11 の代替プランは参考例ですが、積算ポイントの大きい順に詳しく検討する必要があります。ことに、影響度が「5」で脆弱度が「1」または「2」のものは、過去の途絶・中断事例が少ないので、対策が疎かになっていることが予想されます。このインフラについては要注意です。

図表 2-11 インフラの脆弱度と影響度評価 (A市地区)

項目	名称	区間など	脆弱度 V	影響度 I	V*I	継続対策 (代替プラン)
高速道路			3	3	9	迂回路あり 国道 N1 号線 実証試験済み
主要道路			3	4	12	迂回路あり 高速道路 + 県道 N2 号線 実証試験済み
搬入出道路			3	5	15	迂回路なし 要検討
貨物用鉄道			1	2	2	代替はトラック B11 会社と契約済み 要実証試験
通勤用鉄道			3	4	12	代替は徒歩など 徒歩 + 自家用車など 要駐車場 要実証試験
港湾			1	3	2	代替港湾 C12 物流会社と契約済み 要実証試験
空港			1	2	5	代替空港 要検討
電力			1	5	12	非常用電源 6 時間程度、要検討

上水道			3	5	4	代替プランなし 要検討
下水道			1	4	4	代替プランなし 検討
ガス			2	2	10	代替プラン 要検討
通信			2	5	4	代替通信設備あり 要実証試験

## 第6章 関係要員の脆弱度と影響度評価

この章では、各施設に勤務する正規および非正規従業員が果たしている職務機能の脆弱度と影響度を評価する方法を概説します。

### 6.1 関係要員との連絡

#### (1) 安否確認

災害などが発生すると一番先に必要なのが、関係要員の安否確認です。安否確認システムは各種が市販されていますので、それらの活用を検討することになります。

広域地震や水害のように数時間から数日に多くの安否確認が必要となる場合と、感染症のように数週間から数ヶ月にわたり安否確認が必要となる場合があります。また、関係要員の家族を含める場合もありますし、通常は当該施設に勤務していない協力会社の担当者または役員を含めるケースもあります。

経験的ですが、平常時の勤務時間内に安否確認システムを使わずに訓練を実施すると出張中や休暇中の要員を除き6時間以内に確認が出来ます。出張中や休暇中の要員との連絡は連絡方法を取り決めて置くと確認が早くなります。

次に、同様に安否確認システムを使わずにこの訓練を休日に実施すると、90%以上の関係者と確認が取れるのに12時間から24時間かかり、100%に至には48時間程度かかります。また、平日の夜間は6時間から12時間かかります。これも、夜間や休日の連絡方法を取り決めて置く必要があります。

更に、災害時の電話連絡は一時に集中し、連絡が困難になり、対策本部の整理も難しくなります。これに対しては、対策本部へのメール送信が有効です。

#### (2) 現住所と通勤経路の確認

従業員などの現住所と通勤経路を把握することは、近くに住む人や同じ通勤経路の人でチームを組むことを可能にし、広域災害が発生した場合の連絡を容易にします。従業員などが全てこのチームに参加するとは思いませんが、80%位の参加率でも効果があります。

#### (3) 連絡が取れない時間と代行者への権限委譲

次に、連絡が取れない場合に代行者へ権限を委譲する時間を決める必要があります。図表 2-12 はその参考です。

図表 2-12 連絡途絶時間と代行者への権限委譲

役職名	第1代行者	第2代行者	連絡途絶時間	委譲する権限の概要
代表取締役	専務取締役	常務取締役	1時間	全社の緊急時対策と 継続対策に関する業務
施設長	施設次長	総務部長	1時間	施設の緊急時対策と 継続対策に関する業務
部門長	部門次長	課長	1時間	部門の緊急時対策と 継続対策に関する業務

## 6.2 各業務が経営に与える総合的な影響度

各業務が経営に与える影響度をチェックします。影響度が高い業務は中断すると経営へ大きな影響を与えますので、災害などへの対策を厚くする必要があります。

### (1) 代行要員の要件

災害などが発生した場合には、本来の担当者が自宅の被災や通勤経路の途絶で勤務できない場合があります。また感染症で2～3週間程度入院することも考えられます。このような場合には、代行要員が必要になります。ここでは代行要員の確保の困難度を評価します。代行要員の条件が高度なものは、代行要員の確保が難しくなり、結果として経営への影響度を高めます。

関係要員を内部の役職・職制、知識、経験、各種外部資格（医師、建築士、英検一級、一級販売士、その他）で区分します。この区分の目的は、代行要員の条件を明確にするためです。図表2-13は代行要員の条件例です。

図表 2-13 代行要員の条件例

担当業務	職制・役職	知識	経験	資格	研修期間	代行要員 確保の困難度
A業務 (主任)	主任以上	TOEIC 500点以上	業務経験 3年以上	一級販売士	2週間	2
B業務	全社員	不問	社歴 1年以上	不問	1週間	1
C業務(IT)	主任以上	C言語	業務経験 1年以上	応用情報 技術者	4週間	3
D業務	主任以上	ロジスティック	業務経験	ロジスティック	6週間	3

(課長)		要員管理	5年以上	経営士		
E業務 (専門職)	主任以上	冶金	業務経験 20年以上	不問	24週間	4

## 【代行要員確保の困難度】

ポイント 4: 極めて困難

ポイント 3: 困難

ポイント 2: 普通

ポイント 1: 容易

**(2) 業務毎に代行要員確保の困難度を評価する**

部または課内の個々の要員について、代行要員確保の困難度を調査し、それを平均化して部または課の代行要員確保の困難度とします。

**(3) 業務の脆弱度**

業務の脆弱度を評価します。図表 2-14 はそのサンプルで、各セルには過去 5 年間に発生した事故・事件の数を記入します。総合評価は、4 段階または 5 段階で行います。

図表 2-14 業務の脆弱度

	労働災害	作業ミス	情報漏洩	セクハラ	その他	合計	総合評価
総務課							
経理課							
IT 支援部							
契約管理課							
業務企画課							
契約推進課							

**(4) 業務の影響度**

業務の影響度は、図表 2-15 で評価します。この表は、5 段階評価 (1: 小さい、5: 大きい) ですが、3 段階評価、4 段階評価などもあります。対顧客、対社内などのポイントに係数を掛けて、総合ポイントを算出します。ここでは、それぞれ 3、2、1、3 を係数としています。係数は経営者が決めます。

- **総合ポイント = 対顧客 x3 + 対社内 x2 + 対社会 x1 + 対収益 x3**

図表 2-15 業務の影響度

部署名	経営への影響度					総合評価 ポイント
	対顧客 (3)	対社内 (2)	対社会 (1)	対収益 (3)	総合	
総務課	2	5	4	1	28	3
経理課	2	5	2	1	22	3
IT 支援部	5	5	1	3	34	4
契約管理課	5	1	2	5	47	5
業務企画課	4	1	2	5	44	5
契約推進課	4	1	2	5	44	5

#### (5) 各業務が経営に与える総合的な影響度評価

代行要員確保の困難度、業務の脆弱度と影響度から、各業務が経営に与える影響度を評価します。影響度が高い業務は、代行要員の確保を容易にする、脆弱度を低くする、影響度を低くするなどの対策が必要になります。

図表 2-16 業務の総合的危険度

	代行要員確保の 困難度 (D)	脆弱度 (V)	影響度 (I)	合計 (D*V*I)	経営に与える 影響度評価
総務課					
経理課					
IT 支援部					
契約管理課					
業務企画課					
契約推進課					

### 6.3 新型インフルエンザ流行時の問題

2009年4月27日にWHO(世界保健機構)が警戒態勢を「フェーズ4」と宣言し、2010年8月11日に同機構が「最盛期後」(ポスト・パンデミック)を宣言したメキシコ、米国での豚由来の新型インフルエンザでは、企業の従業員への対策について検討すべき課題が幾つか明らかにされました。



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、就業規則の整備が中心です。以下は、代表的な疑問点と対処の考え方です。(監修者:弁護士 北周士)

#### 【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)などの判断を求めるなど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
- A4. 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。
- A5. 適切なインフルエンザ対策の元においては、無給の出社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、産業医などの意見を聞き、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、出社禁止期間中の賃金を支払う義

務が発生する。

- A6. 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、商品の備蓄をするなど、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。
- A7. 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などから、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システム(BCMS)

感染流行(パンデミック)時にどのように病院・診療所・保健所など医療機関の維持、食料・日用品の輸送・販売の維持、さらに警察・消防・行政機能の維持をどうするべきか、との論議がありBCMSが注目されました。

中でも、BCP(事業継続計画書)の発動準備時点と発動時点は特に注目されました。図表 2-18 は、従業員や関係者の欠勤率とBCPの状況を示しています。

図表 2-18 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	10%未満	10%以上、20%未満	20%以上、30%未満	30%以上
対策準備室など	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 2-19、2-20 は企業の施設別従業員数とBCPレベルとの関係を表したもので、従業員数が多くなるとBCPのレベルも高くなることを示しています。

図表 2-19 BCP レベルの内容

BCP のレベル	代行要員の確保	優先事業の維持	社外連絡の維持	社内連絡の維持
高				
中	×			
低	×	×		

○：実施する                      ×：実施しない

図表 2-20 従業員数と BCP のレベル

施設単位	従業員数	BCP 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

2010年8月31日に人に感染すると高い致死率になる可能性が高い、鳥インフルエンザウイルス(H5N1)が、豚の体内で人に感染しやすく変異していることが確認されたと報道されています。今後、注意が必要です。