

## ■特集記事

# 「新型インフルエンザ」から学ぶ 新たな脅威から企業を守る事業継続管理

## はじめに

今春、メキシコを端に世界的に流行し各地で猛威を振るった新型インフルエンザA(H1N1)は、多くの感染者と死者の発生、社会的混乱を引き起こし、企業の危機管理対応に大きな教訓を残しました。拡大する感染や、政府・自治体、そしてマスコミから発信される情報、あるいは風評の中で、企業が社員を守りながら、重要な事業を継続するにはどうすればいいのでしょうか。また、被害を最小限に食い止めるにはどのような手だてが必要なのでしょうか。BCM(事業継続マネジメント)の視点から、大流行が強く懸念される新型インフルエンザへの対応について考えてみましょう。

## 第1章 新型インフルエンザA(H1N1)流行の実相

新型インフルエンザA(H1N1)の発生から今日に至るまでを振り返り、企業に与えた影響などについて整理してみましょう。

### ■想定外だった低病原性新型インフルエンザA(H1N1)の流行と混乱をきたした日本国内の対応

2009年4月下旬、メキシコおよび米国で発生した新型インフルエンザは、その後世界各国に感染拡大し、収束する兆しもなく、感染者は増加の一途をたどっています。低病原性とはいえ死者も発生し、ハイティーンが中心を占めていた感染者の年齢層も、多様な年齢層へと拡大し、今後の感染拡大が国民生活や企業活動に与える影響は無視できないものとなっています。

発生時国内ではさっそく空港における水際対策が採られ、厚生労働省や自治体に電話相談窓口が開設、発熱相談センターや発熱外来などが設置されました。しかし対策内容が高病原性H5N1による新型インフルエンザを前提としたものだったために対策現場は混乱し、発熱相談センター、発熱外来はパンク寸前となり、また学校では国の一斉休校の方針について自治体との間で意見が分かれるなど混乱も発生しました。病原性がきわめて高い鳥インフルエンザを想定した備えはあったものの、軽症者の多い今回の新型インフルエンザA(H1N1)への対応は想定外であったことが、こうした対応の混乱につながりました。

### ■企業の対応の特徴

新型インフルエンザA(H1N1)の流行が拡大する中、企業は警戒感を強め、万が一に備えた対策や予防策の強化に動き出しました。しかし実際に流行した新型インフルエンザA(H1

N1) の病原性は、高病原性の鳥インフルエンザの致死率2パーセントと比べて当初0.1パーセントと低く、タミフル、リレンザなどの治療薬も有効とわかりました。このギャップは企業の対応にブレをもたらしました。実際には全ての企業が実施したわけではありませんが、企業内対策本部の設置前倒しや、マスク備蓄量を従来の数倍に増やす、また感染地域への出張や旅行を自粛するなどの企業の動きが伝えられました。高病原性H5N1のフェイズ4の想定「感染地域へ出張および受け入れ禁止。海外帯同家族帰国命令」を採ったケースでは、その後の状況を踏まえて対策レベルを弱めた企業が少なくありませんでした。また感染の危険が高いと心配された不特定多数の顧客に接する小売・サービス業では、マスクミに取り上げられ、他社と比較された場合の対応の差が、顧客離れにつながることをおそれ、厳しい対応を採っているケースが数多く見られました。

## 第2章 新型インフルエンザA（H1N1）が企業に与えた教訓とは

はからずも、今回の新型インフルエンザA（H1N1）の流行は企業の対応にいくつかの課題があることを示唆しました。すでに南半球で急速な感染拡大を遂げ、WHOによれば「流行は3年程度つづく」とされています。さらには高病原性H5N1ウイルスの、人から人への感染・流行の危険性が高まる中、企業の新型インフルエンザA（H1N1）への対応を振り返り、今後どのように対応していくべきか考えておく必要があります。

### ■新型インフルエンザA（H1N1）に対する企業の対応の実状

日本経済団体連合会（以下、経団連）の調査によると、国内企業の3割弱が行動計画を策定済みであるとされています。しかしその行動計画のほとんどが、鳥インフルエンザウイルス由来の高病原性の新型インフルエンザ（H5N1）を想定したものでした。H5N1がアジアで発生することを想定した国のガイドラインは、パンデミック発生時、国内で3200万人が罹患し、64万人が死亡、大流行時の企業の欠勤率を最大40%として計画を策定するよう推奨しています。個人も企業もきわめて大がかりな行動計画と対策が求められると考えられていました。しかし、すでに述べたように実際に発生したのは低病原性の新型インフルエンザA（H1N1）でした。その結果、各企業の行動計画は大幅な修正を余儀なくされました。各企業は、行動計画を持っていたとしても想定外の事態発生によって、その場で判断し対応せざるを得なかったのが実状でした。

このような想定外の事態に柔軟に対応するには、行動計画が新型インフルエンザの特性、発生状況に臨機応変に対応できるものでなくてはなりません。あらかじめ被害を想定する固定的な対応だけではなく、柔軟な危機管理体制の構築も重要であることが浮き彫りになったといえるでしょう。

## ■新型インフルエンザA（H1N1）が残した教訓

新型インフルエンザA（H1N1）の流行から得られた教訓と、そこから見えてくる課題をまとめると、大きく次の2点に集約されます。

### ●構造化された行動計画による柔軟な対応

高病原性の鳥インフルエンザへの対策を講じながら、実際には病原性の低い新型インフルエンザA（H1N1）が流行し、そのギャップがさまざまな混乱をまねきました。原因の一つは、想定値を鳥インフルエンザに絞って決めてしまい、厳しい対策を中心に対応が講じられてしまったことです。そのために、急増する軽症患者への対応がオーバーフローしてしまったのです。この経験から得られた教訓は、「流行の実際は、予測していたようにはならない」ということです。場合によっては想定外の別のウイルスによるインフルエンザが流行し、それに季節性のインフルエンザの流行が複合してくるという可能性も考えられます。そのため、さまざまな状況に臨機応変に対応できる構造的な行動計画が必要です。

今回流行した新型インフルエンザA（H1N1）、H1N1ウイルスの特徴は、病原性はそれほど高くはないものの非常に強い感染力をもつところにあり、想定された高病原性鳥インフルエンザウイルスとの違いが、医療機関などに混乱を引き起こしました。また新型インフルエンザA（H1N1）の発生は、遠く離れたメキシコでしたが、仮に全国の主要空港に乗り入れているアジア諸国のいずれかで発生していれば、求められる空港での検疫態勢はまったく異なるものになっていたはずですが、重要なことは、変化する諸要因をパラメーターとしてとらえ、想像力を最大限に発揮して臨機応変に対応できる構造化された行動計画を策定し柔軟に対応することです。

### ●危機対応能力の向上

新型インフルエンザA（H1N1）の行動計画を策定済みの企業も、そのほとんどが訓練未実施という状況でした。新型インフルエンザが今後どのような病原性、感染力で発生するかわからないことを考えると、単に行動計画を策定するだけでなく、あらゆる事態に柔軟に対応できる組織的な能力を常にみがいておく必要があります。従業員への基礎的知識教育だけでなく、経営者層や対策担当者などの戦略を立案し、行動を統制する部署の人員に向けた高度なシミュレーション訓練も必要です。

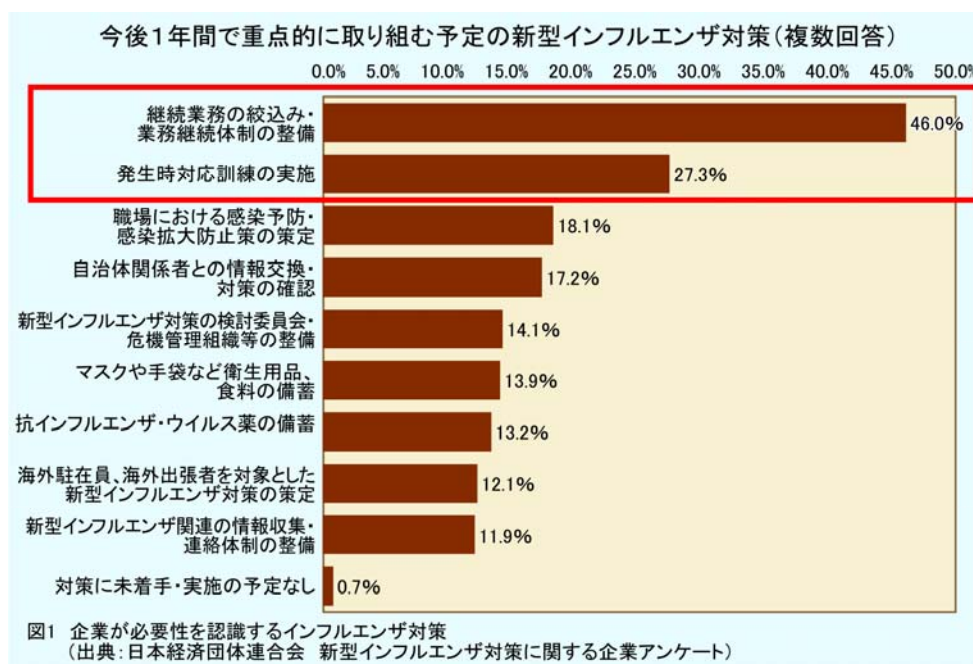
具体的には、下記のような取り組みです。

- ・年数回にわたる各部署の実践的訓練を通し、危機に対する組織的対応力の向上を図る
- ・日頃から訓練を実施し、要員対応能力の強化を図る
- ・教育を通じて、従業員の行動意識向上を図る

### 第3章 新型インフルエンザに備えてなすべき対策とは

経団連の調査によれば、多くの企業が今後重点的に取り組むべき新型インフルエンザ対策として、「継続業務の絞り込み・業務継続体制の整備」、そして「発生時対応訓練の実施」など、より具体的な対策策定の必要性を認識していることがわかっています。

本章では、これまでの新型インフルエンザA（H1N1）の経験を踏まえ、あらためて企業として備えるべき新型インフルエンザ対策はどうあるべきかについて考えてみましょう。



以下、事前の対策として行動計画書を策定する上でのポイントを確認していきます。

■ 具体的行動のための行動計画書の概要

● 新型インフルエンザへの対応行動を具体的に示す「対応行動計画書」は、次の3つの要素により構成・策定されます。

1. 基本方針
2. 基本行動計画(感染予防策や感染者発生時対応など)
3. 事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

● 事業単位で行われる「事業継続計画」策定では、既存の業務を3種類に特定・分類します。

- ・まん延期においても継続する業務(継続戦略)
- ・国内発生時に、早期に停止する業務(停止戦略)

この2つのいずれにも含まれない業務を、

- ・感染が拡大し、欠勤率が高まるにつれ段階的に縮小する業務(縮小戦略)

パンデミック時には、多くの企業が「停止戦略」を採ることが予測されますが、国民の生命・健康維持に必要な、「医療従事者」や社会インフラを担う「社会機能維持に関わる事業者（それらを支える事業も含む）」は、必要な業務に対して「継続戦略」を採る必要があります。そのためには、代替・補助要員の確保や在宅勤務の実施など人員体制の整備について事前に検討しておく必要があります。

■有効な対応行動計画を策定する上での課題点

企業における新型インフルエンザ対応行動計画の策定は急ピッチで進みつつありますが、課題もあります。それは策定された計画が実際の行動手順として有効であるかの検証（訓練）、そして具体的な対策の実施です。また、国や自治体のガイドラインなどの変化、新たな情報に対応しつつ、いかに策定した行動計画を修正し、最新の状態に維持するかも大きな課題です。行動計画策定は、計画修正時の反映が迅速に行えるよう、計画自体の構造化を踏まえて行う必要があります。またその計画が実際に機能するかどうか、あるいは抜け漏れがないかを、常に訓練を通して検証する必要があります。

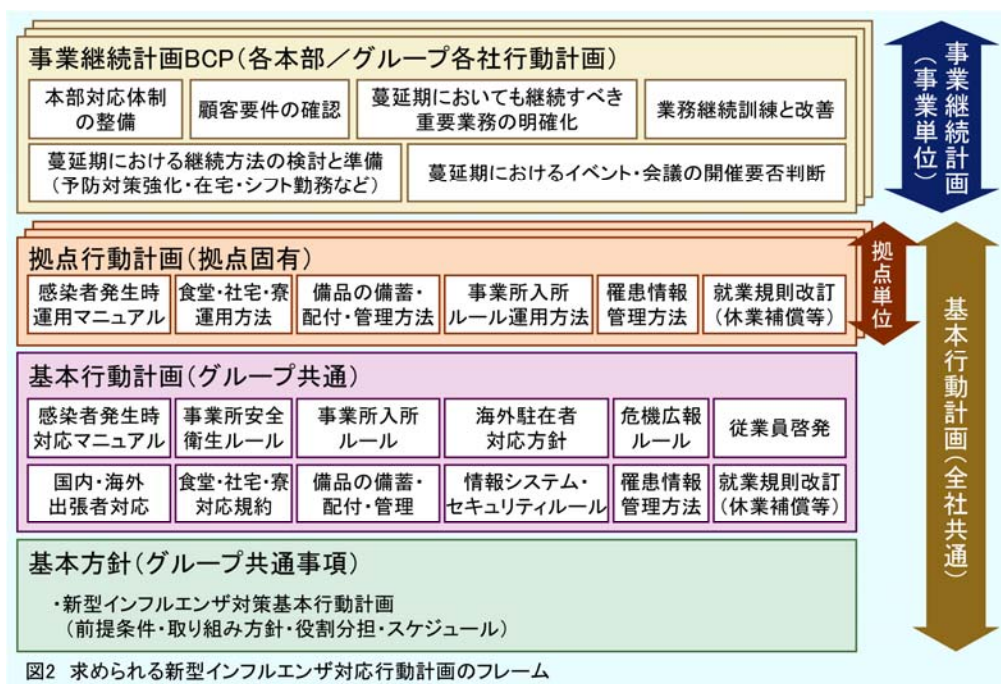


図2 求められる新型インフルエンザ対応行動計画のフレーム

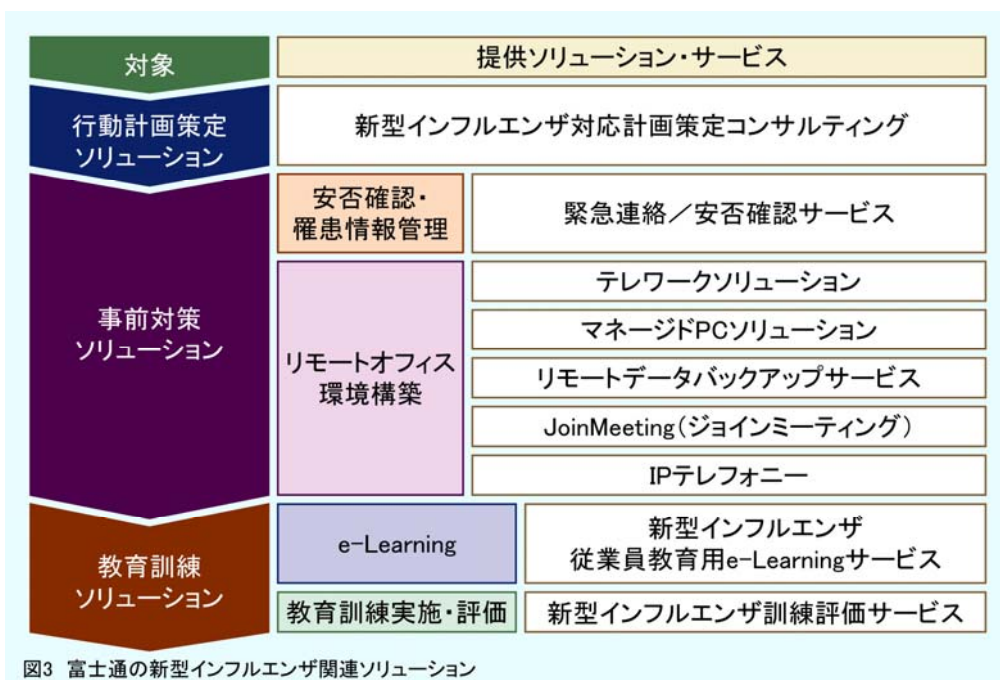
■対応行動計画の運用プロセス

●新型インフルエンザの対応行動計画を策定した後に対策を実施し、訓練による評価・改善を行う3段階のプロセスにより運用を実践していきます。

「計画策定」	正しい情報の整理・収集、実施体制の整備、発生段階に応じた行動計画を策定
「対策実施」	行動計画に基づき、感染予防・拡大防止のための各種対策、社内就業規定の改訂などを行う
「評価・改善」	訓練による行動計画の徹底と見直しを実施

## 第4章 富士通グループの提供するソリューション

新型インフルエンザA（H1N1）の流行は収まる気配もありません。その一方で高病原性の鳥インフルエンザウイルスが人から人へ感染する過程で変異し、致死率の高い新型インフルエンザの流行・パンデミック発生の危険性が高まり、企業の対応検討は待ったなしの状況です。富士通では、自社の新型インフルエンザ対応で培ったスキル、ノウハウをベースに行動計画策定、事前対策、教育訓練の3つのソリューションにより、お客様の新型インフルエンザ対応を支援しています。



## ■行動計画策定ソリューション

新型インフルエンザの流行・パンデミックに備えた行動計画は、各企業の業種・規模に応じて作成する必要があります。行動計画策定ソリューションでは、富士通社内の実践経験と数多くのお客様へのコンサルティング実績のノウハウを凝縮した300種類以上におよぶ新型インフルエンザ行動計画テンプレートをベースにすることで、きめ細かくしかもスピーディーに行動計画を策定可能。行動計画を一から作成する企業のニーズにも迅速にお応えすることができます。行動計画の内容は、パンデミックのフェイズごとに実行されるべきアクションとして細分化され、アクション一つひとつについて「誰が、何を、いつ、どこで、どのような目的で、どうやって（5W1H）」の視点で具体的に記載、チェックリストを用意して有事に備えることができます。テンプレートのライブラリは常に更新、随時変化が予想される新型インフルエンザに関する行政の施策、医療機関体制、お客様の事業環境に対応した最新のテンプレートを提供します。

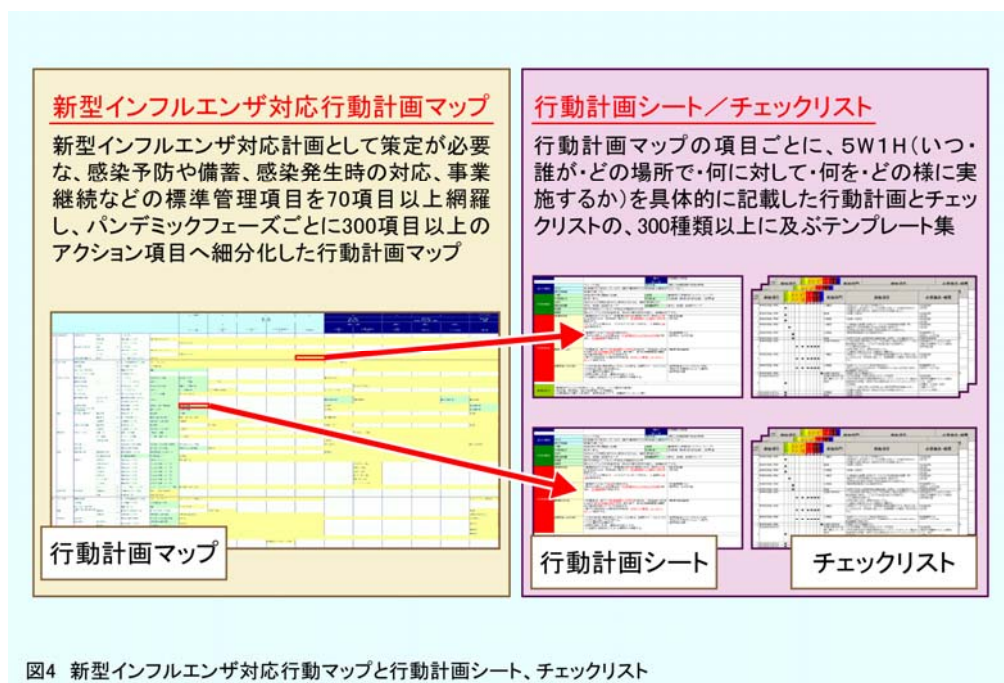


図4 新型インフルエンザ対応行動マップと行動計画シート、チェックリスト

## ■事前対策ソリューション

富士通の安心安全ソリューション「SafetyValue（セーフティバリュー）」にある既存のサービスから、新型インフルエンザ対策に必要なものを組み合わせて体系化し提供します。

### 〈緊急連絡／安否確認サービス〉

回線集中トラブルの少ない携帯電話のEメールを使い、従業員・家族の安否を迅速に把握、居場所や罹患状況を確認・管理。

### 〈テレワークソリューション&IPテレフォニー〉

シンクライアント環境を利用し、セキュリティを保ちながら自宅や外出先の端末にデータを保持することなく業務システムへのアクセスを提供。

### 〈マネージドPCソリューション〉

高信頼性の認証方式と公衆回線を専用回線のように利用する仮想専用線により、セキュアな環境で自宅や外出先から業務システムへのアクセスを実現。

### 〈リモートデータバックアップⅢ〉

自宅・外出先などからデータを参照・更新できる環境をご提供。オフィス内のPCデータを、インターネット回線経由で遠隔地のシステムへバックアップ。

### 〈Join-Meeting（ジョイン ミーティング）〉

インターネットを介したWebカメラ会議環境の提供。時間・場所を問わずにミーティングが可能。

## ■教育訓練ソリューション

従業員の新型インフルエンザに対する知識習得の支援や、訓練による新型インフルエンザ対策に対する意識、組織としての対応能力の向上を図るサービスです。

### 〈新型インフルエンザ従業員教育用 e-Learning サービス〉

従業員および家族に新型インフルエンザの基本知識を確実にご理解いただき、対応力の強化向上を図る e-Learning サービスを提供。英語にも対応しているので海外現地法人社員の利用も可能です。

### 〈新型インフルエンザ訓練評価サービス〉

数十種類におよぶ想定シナリオを使用し、新型インフルエンザ対策の行動訓練を立案。実際の訓練結果を踏まえ、改善点のレポートをご提供するなどにより、組織の対応能力を向上させるよう支援します。実践的な訓練手法を特長とし、手順書確認訓練では、手順書に基づいて各担当者がシナリオに沿って役割を演じ、振り返りの時間を設けて手順書を改善するといった訓練を行います。



## まとめ

事業継続マネジメント（BCM）の対象になるものには、予測が難しく、めったに発生しないが、いったん発生するときわめてインパクトが大きいというリスクが少なくありません。リスクが日々増大している新型インフルエンザはもとより、発生確率の低いその他のリスク、さらには想定外の事象も含め、不測の事態に対応するためには、組織として、何の事業を、いつまでに、どう継続するのかを事前の戦略・対策としてドキュメントに整備しておくBCP（事業継続計画）や行動計画策定の取り組みが、必要となります。

策定したBCPに基づき、有事の際に迅速な危機対応を行うためには、ハード面の対策投資のみならず、事前の訓練を繰り返し、個人・組織としての危機対応能力そのものを段階的に高めていくためのソフト面の投資も、今後さらに重要になるといえます。

株式会社富士通総研（FRI）  
第三コンサルティング本部 BCM 事業部  
マネジングコンサルタント 浅野 裕美  
シニアコンサルタント 中山 亜佐子  
※本稿は上記の方へのインタビューを基に構成・編集しています。

関連サイト：

- [日本経済団体連合会 新型インフルエンザ対策に関する企業アンケート](#)
- [事業継続マネジメント（BCM）](#)
- [【連載】新型インフルエンザへの対応 第2回 新型インフルエンザと事業継続](#)