

事業者における

新型インフルエンザ事業継続計画

策定の手引き

平成22年3月

国土交通省 危機管理室

序

平成 21 年 4 月、豚由来の新型インフルエンザ（H1N1）が発生し、世界各国で感染が拡大する事態となりましたが、幸いにして弱毒性であり、大きな混乱は避けられたところです。

しかし、今後、強毒性の鳥由来の新型インフルエンザ（H5N1）が発生した場合、従業員の最大 40%程度が欠勤することが想定される等、大きな健康被害とこれに伴う社会的・経済的影響が生じると懸念されており、発生時には、感染拡大を可能な限り抑制し、健康被害を最小限にとどめるとともに、政府や民間事業者等が、必要な業務等を継続し、社会・経済を破綻に至らせないことが必要となります。

このため、国土交通省においては、「新型インフルエンザ対応中央省庁業務継続ガイドライン」（平成 21 年 8 月 7 日）に基づき、平成 21 年 12 月 24 日に「国土交通省新型インフルエンザ（H5N1）業務継続計画」を策定・公表したところですが、所管事業者におかれましても、事業継続計画を策定し、新型インフルエンザの発生に備えて頂きたいと考えており、所管事業者における事業継続計画策定の一助となるよう、本手引きを作成しました。

手引き作成に当たっては、具体性のあるものとするため、公共交通事業者の事業継続計画をモデルとして作成しております。

今回、事業継続計画を策定済み又は検討中の公共交通事業者に対するアンケート調査を実施し、手引き作成の参考とさせて頂くとともに、アンケート調査結果を踏まえ、公共交通事業者としての具体的な取り組み内容や留意点等を盛り込んでおります。

公共交通事業者の皆様は、公共交通を維持し、乗客等に対する感染拡大を防止するという重要な役割を担っていますので、ご参考にして頂ければ幸いです。

最後になりますが、アンケート調査にご協力頂いた公共交通事業者の皆様には、この場を借りてお礼申し上げます。

平成 22 年 3 月 国土交通省危機管理室

目 次

第1章 はじめに.....	1
1. 事業継続計画（BCP）策定とは.....	2
2. BCP策定に当たっての前提知識.....	3
3. 他のBCPとの共通化.....	6
4. BCP策定・運用の推進体制.....	7
第2章 BCPの策定.....	9
5. BCP基本方針の立案.....	10
6. 一般継続業務、縮小・中断業務の分類.....	11
7. BCP発動時における人員計画.....	15
8. 業務に必要な物資・サービスの確保.....	17
9. 財務リスクへの対応.....	18
10. 新型インフルエンザの感染拡大防止対策.....	19
11. BCP策定・発動時のリスクコミュニケーション.....	20
第3章 BCPの運用.....	21
12. BCPの運用のために定めておくべき事項.....	22
13. 教育・訓練.....	24
14. 点検・改善.....	24
参考情報.....	24

第1章 はじめに

第1章では、BCPで定める具体的な内容に入る前に、新型インフルエンザ対応のBCPを策定する上での基礎知識として、以下の事項について説明します。

1. 事業継続計画（BCP）策定とは

→BCPの目的、対象範囲、策定上の留意点 等

2. BCP策定に当たっての前提知識

→新型インフルエンザの特徴・被害想定や政府の対策について

3. 他のBCPとの共通化

→地震災害のBCP等との共通化の必要性等について

4. BCP策定・運用の推進体制

→円滑にBCP策定・運用を行うための体制の例

1. 事業継続計画（BCP）策定とは

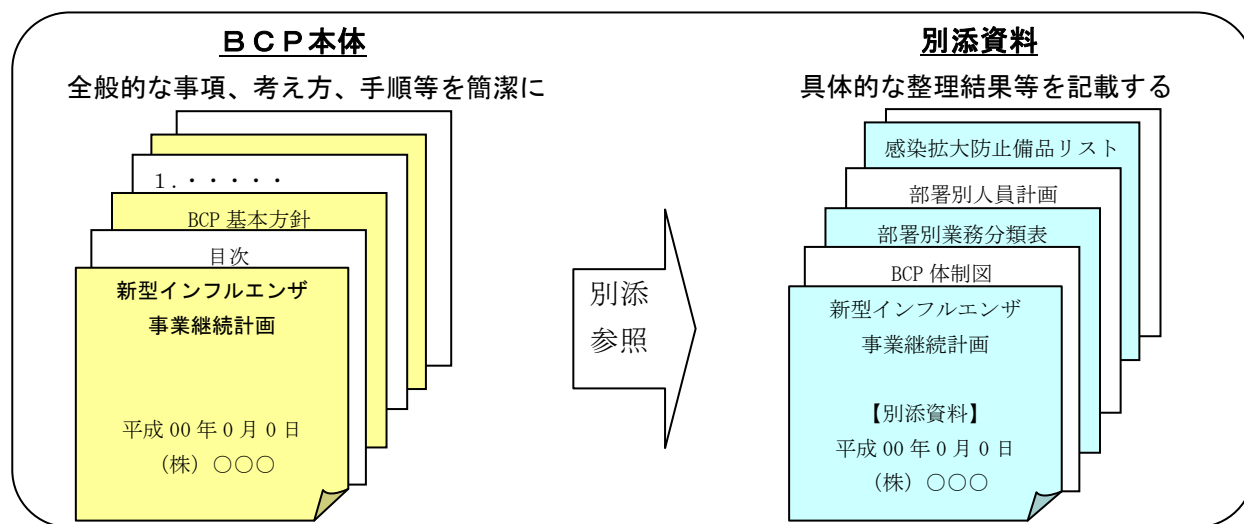
事業継続計画（以下「BCP」（Business Continuity Plan））とは、「企業が、自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画」です（中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」より引用）。BCPを策定し、事業を継続する（停止しないようにする）ことは、事業体と社会的存在としての2つの責務達成につながります。

- ・ 事業の継続により収益を維持し、また、経営資源である従業員とその家族および顧客への感染を防止することにより、事業体として存続する
- ・ 社会的存在として、「公共交通」という重要な社会的サービス機能を維持する

BCPの策定に当たっては、企業の実情に応じ、その対象とする範囲を決定する必要があります（例：「本社・支社などの事業拠点、サービス拠点、整備工場等すべての拠点の従業員と顧客を対象とし、グループ会社や協力会社とは別個に作成しつつ対策などで連携する」等）。また、緊急時に利用することを考え次の点に留意するとよいでしょう。

- ・ 「いつ」、「誰が」、「何を」、「いかにして」、「どうする」を明確にする
- ・ 特に、迅速・的確な判断と意思決定を迫られる事項（BCP発動及び解除の基準、業務の縮小・中断の判断基準等）は、数値化するとよい。
- ・ 連絡網・備蓄品等関連資料は「別添資料」とするなどして、BCP本体はできる限り簡潔なものとし、図表の利用やリスト化等、工夫するとよい。
- ・ 上記関連資料は、更新が必要なものは、随時更新して最新の状態に保つ

BCPの策定・構成例



2. BCP策定に当たっての前提知識

BCP策定に当たっては、新型インフルエンザについて、被害想定や政府の対策を理解しておく必要があります。

「新型インフルエンザ」は、毎年流行している通常のインフルエンザとは異なる新型のウイルスであり、人は免疫を持っていないため感染力が強く、急速な世界的大流行（パンデミック）を起こす危険性があります。しかし、症状や致死率は未確定で、発生してみないと分からないのが現状です。しかし、現在主に鳥と鳥の間で感染している強毒性の「鳥インフルエンザウイルス」が、人から人に感染するように変異した場合には、「強毒性の新型インフルエンザ」となると考えられています。

新型インフルエンザと通常のインフルエンザとの違い

項目	通常のインフルエンザ	新型インフルエンザ
発病	急激	急激
症状 (典型例)	38℃以上の発熱 咳・くしゃみ等の呼吸器症状 頭痛・関節痛・全身倦怠感等	未確定（発生後に確定）
潜伏期間	2～5日	未確定（発生後に確定）
人への感染症	あり（風邪より強い）	強い
発生状況	流行性	大流行性 ※政府行動計画では全人口の25%が罹患し、従業員の最大40%が欠勤すると想定
致死率	0.1%以下	未確定（発生後に確定） ※政府行動計画では2%（＝ス ^レ イ ^ス 風邪）の場合死亡者64万人との推計を示している ※平成21年に発生した豚由来の新型インフルエンザの国内の致死率：0.0001%程度 ※鳥インフルエンザがまれに人に感染した場合の致死率：60%

出典：「新型インフルエンザ対策ガイドライン」（平成21年2月17日 新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議）等より作成

BCP作成に当たっては、強毒性の発生に備え、全人口の25%が罹患し従業員の最大40%程度が欠勤することを想定しつつ、発生した新型インフルエンザの被害の程度に応じ適宜対応がとれるよう、柔軟性を持たせるとよいでしょう。

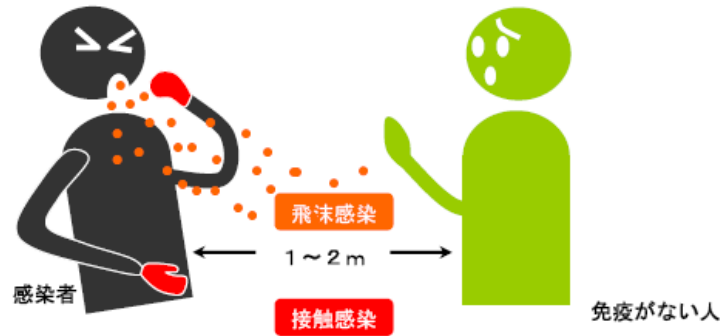
その他社会・経済的な影響としては、以下のとおり、様々な場面で大きな影響が出ることが予想されています。

想定される社会・経済の状況

海外発生疑い	<ul style="list-style-type: none"> ・帰国者が増加 ・出張や旅行の自粛 ・国、自治体等へ国民やマスコミからの問い合わせが増加
第1段階 (海外発生期)	<ul style="list-style-type: none"> ・帰国者の大幅増や検疫の強化により、国内の空港・港湾で相当な混雑が発生 ・出張や旅行の自粛 ・国民の不安が増大し、国、自治体、保健所、医療機関等へ国民やマスコミからの問い合わせが増加 ・食料品・生活必需品に対する需要が増加 ・マスク、消毒液等の需要が増加
第2段階 (国内発生早期)	<ul style="list-style-type: none"> ・発熱相談センターや119番に相談の電話が急増 ・国、自治体等へ国民やマスコミからの問い合わせが急増 ・発生地域における学校・保育施設等の臨時休業、集会の中止、興行施設等不特定多数の者が集まる場を提供する事業の休業 ・発症者の濃厚接触者の外出自粛が要請され、出勤が困難になる事態も発生 ・一部事業者で不要不急の事業を縮小・休止する動き ・一部事業者で来訪者の入場制限、検温、手指消毒、マスク着用などを求める動き ・需要の急減が予想される業種では、非正規労働者の雇い止め等が増加
第3段階 (拡大期・まん延期・回復期)	<ul style="list-style-type: none"> ・抗インフルエンザウイルス薬を求める患者が多数医療機関に来院するなど、混乱が発生 ・業務資源（医師・看護師、医薬品、人工呼吸器等）の不足により、一部に診療を中止する医療機関が出現 ・学校・保育施設等の臨時休業、集会の中止、興行施設等不特定多数の者が集まる場を提供する事業の休業等が全国に拡大 ・公共交通機関の運行は概ね維持。利用者が減少した地域では、運行本数が減少 ・電力、上下水道、ガス、電話などのライフラインは概ね維持（政府の新型インフルエンザ対策上の目標であるが、事態が悪化した場合、供給が停止する可能性もある） ・流通・物流の停滞、生産・輸入の減少により食料品・生活必需品の供給不足が発生するおそれ ・マスク等の個人防護具の購入が困難になる可能性 ・感染拡大に加え、学校・保育施設等の臨時休業や介護サービスの不足により、従業員の欠勤が増加（最大4割程度） ・経済活動が大幅に縮小、企業の経営破たんが増加、雇用失業情勢が悪化
第4段階 (小康期)	<ul style="list-style-type: none"> ・社会が安定し始める ・経済活動が一部正常化

出典：「新型インフルエンザ対応中央省庁業務継続ガイドライン」（平成21年8月7日 新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議）より作成

また、新型インフルエンザの感染経路は特定できませんが、通常のインフルエンザと同様、咳やくしゃみとともに放出されたウイルスを吸い込むことによっておこる「飛沫感染」、ウイルスが付着したものを触れた後に目、鼻、口などに触れることで、粘膜・結膜などを通じ感染する「接触感染」を想定した対策を講じる必要があります。



出典：「新型インフルエンザ対策ガイドライン」（平成 21 年 2 月 17 日 新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議）

政府の対策については、現在、豚由来の新型インフルエンザへの対応を踏まえ、対策の見直し作業を行っているところであり、現行の新型インフルエンザ対策行動計画・ガイドラインに記載されている対策について、未確定であった部分が決定されたり、対策の内容が変更される可能性があります。政府の対策見直しが発表された場合には、これをよく理解していただいた上で、対策見直しに併せてBCPを変更する必要があるか、チェックしていただく必要があります。以下に、特に留意していただきたい事項を示します。

- ・ワクチンの接種方針
- ・水際対策の実施内容・実施範囲（運行自粛や検疫集約化を行うことがあるのか等）
- ・事業法等の法令の弾力運用等が行われるのか
- ・その他被害想定等に変更がないか

3. 他のBCPとの共通化

BCPは、一般的に、新型インフルエンザのほか、地震等自然災害や火災、テロ等についても策定されています。「できる限り事業を継続する」という目的は共通するものの、たとえば地震災害の場合は、突発的に発生した災害からの短期間での復旧に主眼が置かれるのに対し、新型インフルエンザの場合は、まん延期においても中核業務を継続し社会的サービスを維持することに主眼が置かれることになり、相違点も多く見られます。

事業継続計画における地震災害と新型インフルエンザの相違

項目	地震災害	新型インフルエンザ
事業継続方針	・できる限り事業の継続・ <u>早期復旧</u> を図る	・感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、 <u>事業継続のレベル</u> を決める
被害の想定	・主として、施設・設備等、 <u>社会インフラ</u> への被害が大きい	・主として、 <u>人に対する被害</u> が大きい
地理的な影響範囲	・被害が地域的・局所的（ <u>代替施設での操業</u> や取引事業者間の補完が可能）	・被害が国内全域、全世界的となる（ <u>代替施設での操業</u> や取引事業者間の補完が困難）
被害の期間	・過去事例等からある程度の影響想定が可能	・長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難
災害発生と被害制御	・主に兆候がなく突発する ・被害量は事後の制御不可能	・海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能 ・被害量は感染防止策により左右される
事業への影響	・事業を復旧すれば業績回復が期待できる	・集客施設等では長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される

出典：「新型インフルエンザ対策ガイドライン」（平成21年2月17日 新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議）より作成

しかし、後述の「4. BCP策定・運用の推進体制」や、「8. 業務に必要な物資・サービスの確保」「9. 財務リスクへの対応」「10. BCP策定・発動時のリスクコミュニケーション」等、BCPにおいて考慮すべき事項については共通しているものもあります。したがって、既に策定済みの他のBCPを参考としたり、複数の事案を対象としたBCPを策定することも可能です。例えば、対策本部の体制や指揮命令系統を共通化すると、スムーズな意思決定が図れるものと思われます。

- ◆BCPを構築・検討している多くの公共交通事業者でも、他のBCPと共通化する項目は、「対策本部の体制」「指揮命令系統」としています。

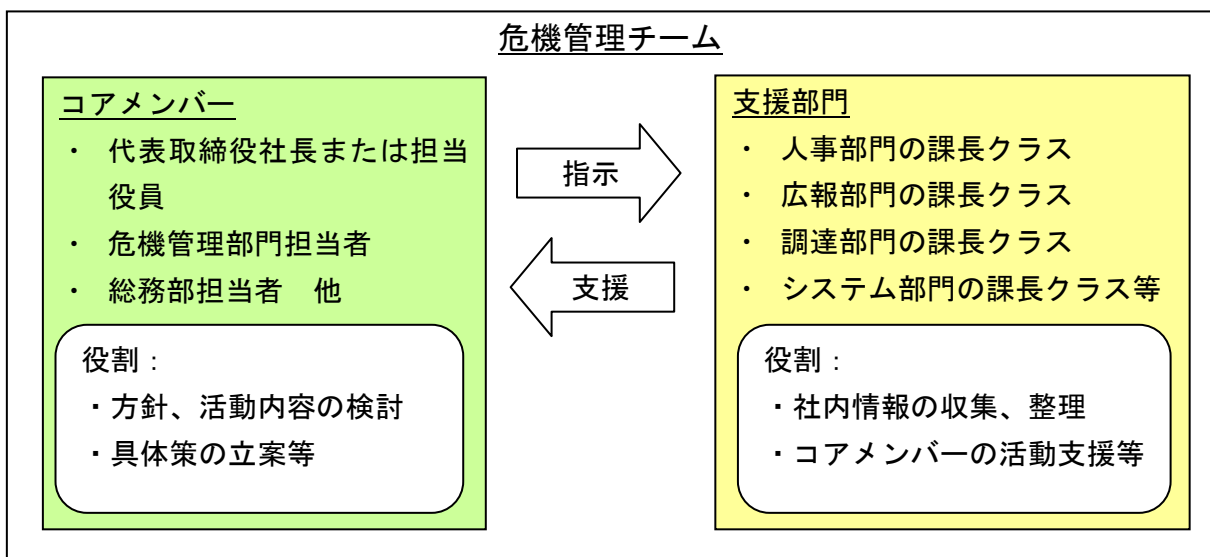
4. BCP策定・運用の推進体制

BCP策定・運用を円滑に行うためには、以下の理由から、専門の推進体制があった方がよいでしょう。

- ・ BCP策定・運用には通常業務とは異なる専門ノウハウが求められること
- ・ BCP策定・運用は、全社的かつ組織横断的な活動であり、総合的視点での判断が求められること
- ・ BCPは、策定後も継続的に見直し、改善を図っていく必要があること

以下に、BCP策定・運用の推進体制の例を示します。この例では、経営層を含む「コアメンバー」と「支援部門」で構成される「危機管理チーム」により、BCPの策定・運用の推進を図ることとしています。

BCP策定・運用（平常）時の推進体制の例

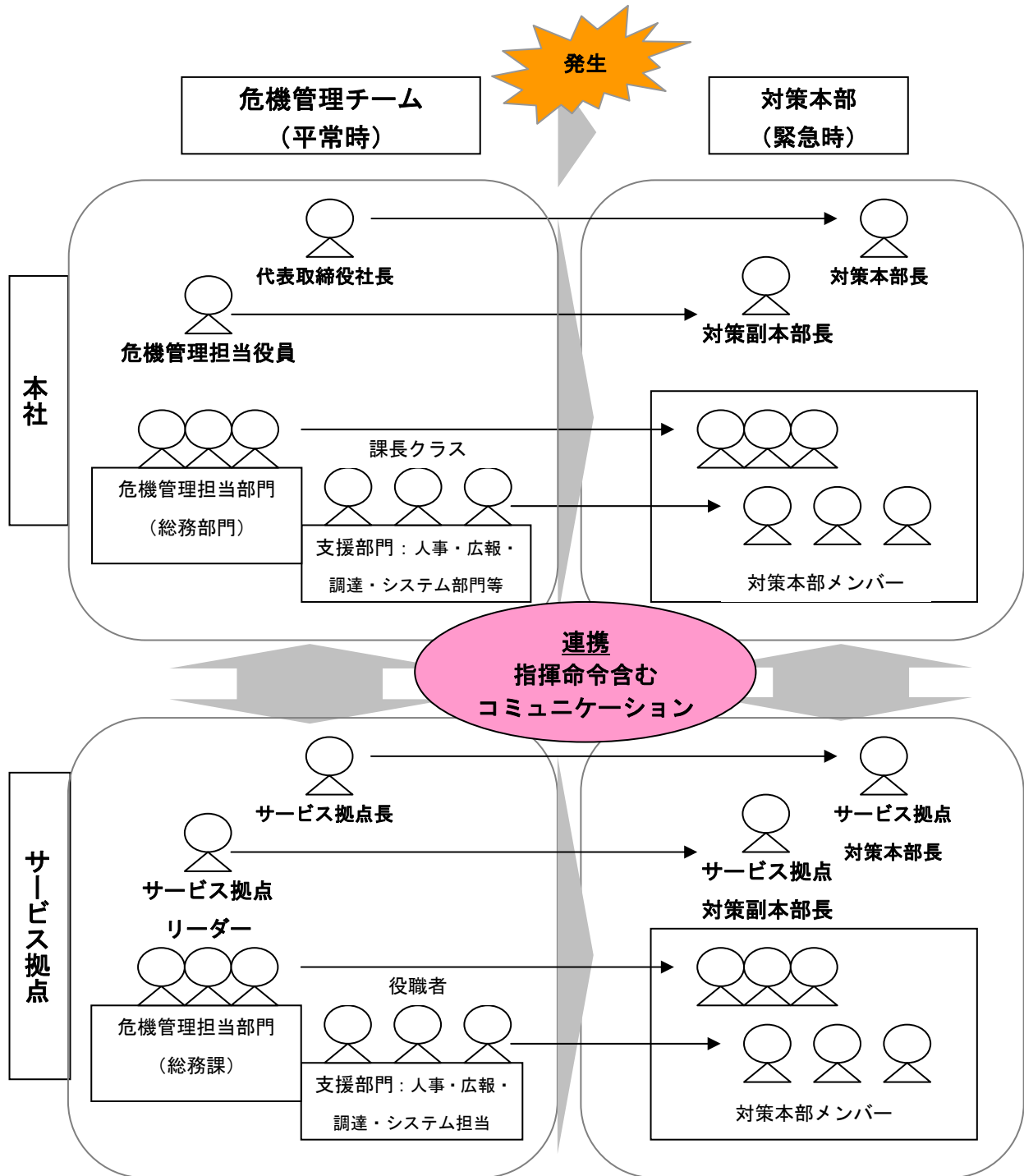


- ◆ BCPを策定・検討している多くの公共交通事業者は、BCP構築時のメンバー（上図の「危機管理チーム」）を、会社規模にもよりますが概ね10～20名程度で「プロジェクトチーム」として編成しています。

この危機管理チームは、新型インフルエンザ発生後、対策本部へと速やかに移行するよう
な取り決めとしておくと、対応がスムーズとなります。

また、本社以外のサービス拠点等でも、BCP発動時に拠点間で連携して活動に取り組め
るように、推進体制を整備しておくといでしょう。以下に、本社とサービス拠点における
推進体制の連携イメージを示します。

本社とサービス拠点における推進体制の連携イメージ



第2章 B C Pの策定

第2章では、いよいよ、B C Pで定める具体的な内容を以下の順に説明します。

対策の中心となるのは、新型インフルエンザの被害を防ぐ感染防止対策と、被害発生（従業員の出勤）時にも中核業務を継続するための、業務の縮小と人員計画の策定です。

5. B C P基本方針の立案

→まず定めるべきB C P策定上の目標・重点事項について

6. 一般継続業務、縮小・中断業務の分類

→業務の分類と優先順位付けの仕方について

7. B C P発動時における人員計画

→業務分類を踏まえた人員計画の策定方法について

8. 業務に必要な物資・サービスの確保

→必要物資等の確保のための取り組み例

9. 財務リスクへの対応

→財務リスクに備えるための対策の例

10. 新型インフルエンザの感染拡大防止対策

→従業員と顧客に対する感染防止対策の例

11. B C P策定・発動時のリスクコミュニケーション

→関係者との情報共有・意見交換等の重要性について

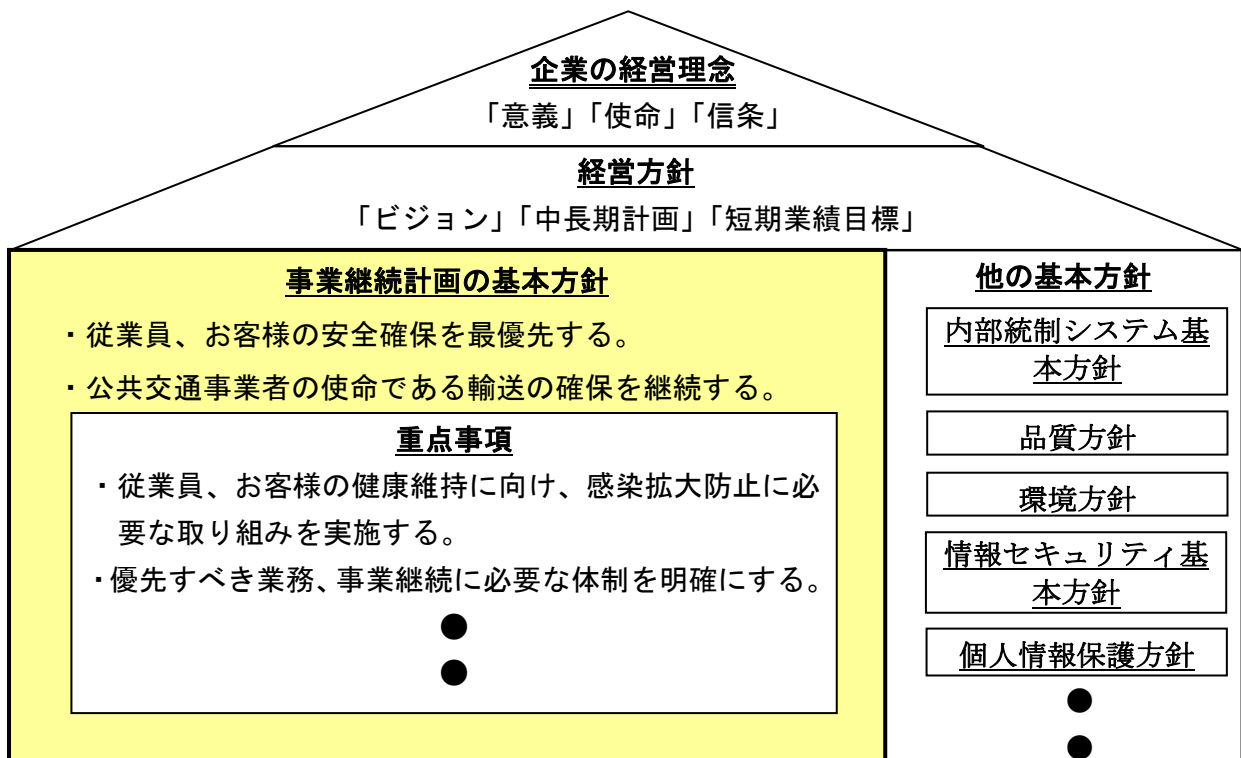
5. BCP基本方針の立案

BCP策定に当たっては、まず第一に、BCPを策定する上での目標として、基本方針や重点事項を定めましょう。これにより、緊急時に優先すべき業務や活動が何か、また、どのような対策を講じる必要があるかなど、具体的取組みの検討がしやすくなります。

BCP基本方針は、企業の経営理念や経営方針を受け、企業運営に必要となる他の取り組みの基本方針と同等の位置づけとして、経営トップが率先して策定し、トップダウンにより組織全体に伝達・理解させることが望ましいでしょう。BCP基本方針の周知の例を以下に示します。

- ・ 代表取締役社長が訓示や会議等を通じて全従業員に説明する
- ・ 社内掲示やイントラネットに公開し、容易に閲覧可能とする

BCP基本方針の位置づけのイメージ



◆ BCPを策定・検討している多くの公共交通事業者は、BCP基本方針を以下のとおりとしています。

- ・ 社員・家族、顧客に対する感染拡大防止に努める
- ・ 運行業務の継続を図り、社会的責任を果たす

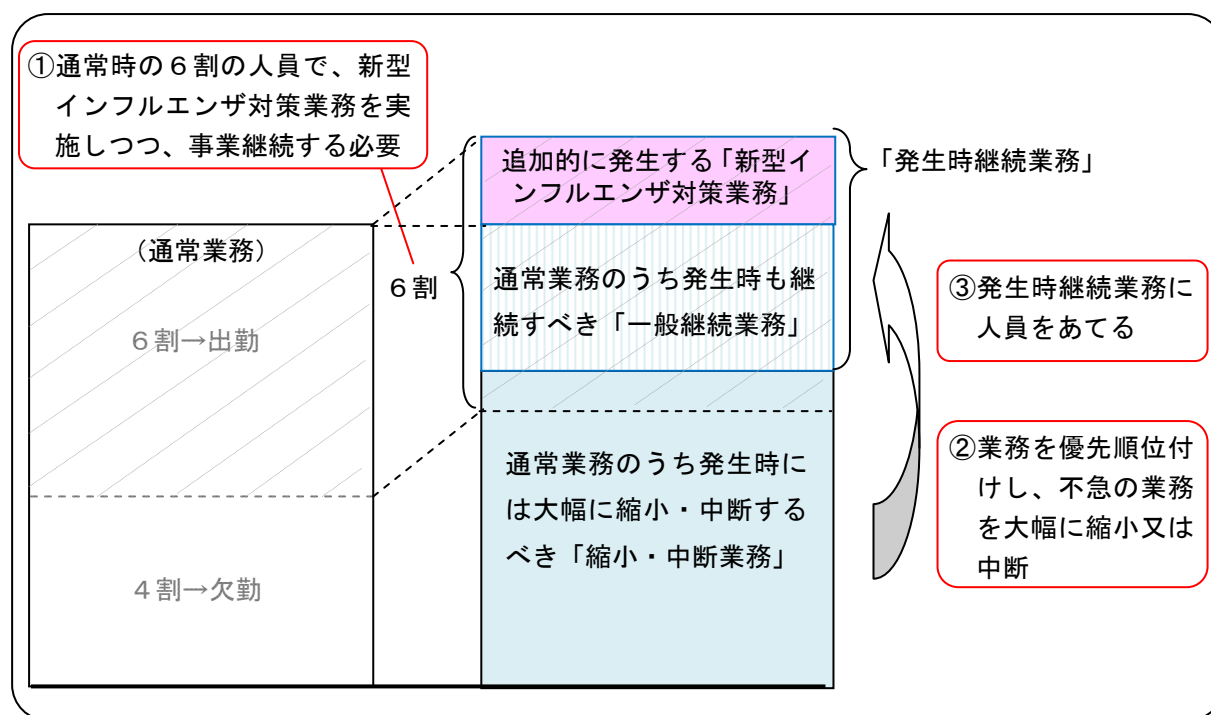
6. 一般継続業務、縮小・中断業務の分類

ここから、計画の具体的内容に入っていきます。前述のとおり、新型インフルエンザの被害は人的被害、すなわち従業員の欠勤です。したがって、全職員の最大40%が欠勤することを想定し、通常業務及び新型インフルエンザ対策業務を適切に実施できるような体制を整えることが、BCPの主要な内容となります。

したがって、下記のとおり、最低6割の人員を想定の上、通常業務に加えて発生する「新型インフルエンザ対策業務」と、事業継続のために必要不可欠な優先すべき業務として「一般継続業務」を設定し、「発生時継続業務」とします。そのほかは大幅に縮小又は中断し、その要員を発生時継続業務に投入できる体制を整えることが必要です。

業務種別		業務内容
発生時継続業務	新型インフルエンザ対策業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ B C P の発動、社内への対応指示 ・ 対策本部の運営 ・ 感染拡大防止対策の実施 ・ 感染状況の把握や対外広報活動
	一般継続業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の継続（可能であれば縮小）
縮小・中断業務		<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の大幅縮小、中断の準備、開始 ・ 上記の発生時継続業務に対する支援

4割欠勤時の対処イメージ



また、発生段階に応じて変化する欠勤率や新型インフルエンザ対策業務の量に応じ、業務を縮小・中断していくことが必要です。このため、分類だけでなく優先順位付けをすることで、適宜、縮小・中断していくことが可能となります。

業務区分ごとの業務量の時系列イメージ

【 】：業務量の割合（イメージ）

		第一段階 (海外発生期)	第二段階 (国内発生早期)	第三段階 (拡大期、まん延期、回復期)	第四段階 (小康期)
発生時継続業務	新型インフルエンザ対策業務	【120%】 ・業務継続計画の発動 ・水際対策等の開始	【140%】 ・対策の本格稼働	【150%】 ・同左	【100%】 ・業務縮小
	一般継続業務	【100%】 ・業務継続計画の発動 ・スプリットチーム等の対応準備	【90%】 ・業務の継続 ・可能であれば、業務縮小	【80%】 ・同左	【100%】 ・通常業務体制への移行
縮小・中断業務		【100%】 ・業務継続計画の発動 ・業務の大幅縮小・中断の準備	【20～80%】 ・業務の大幅縮小・中断の開始 ・発生時継続業務に対する支援	【0～60%】 ・業務の大幅縮小・中断 ・発生時継続業務に対する支援	【80～100%】 ・通常業務体制への移行

(注) 【 】内の業務量の割合については、1つのイメージであり、業務区分ごとの業務量は様々であるため、各段階における3つの区分の業務量を足し合わせても300%になるわけではない。

出典：「新型インフルエンザ対応中央省庁業務継続ガイドライン」（平成21年8月7日 新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議）より作成

実際に、各企業において業務の分類を行う際には、例えば、危機管理チームにおいて業務上の分類基準案を作成した上で、各部門に対し、部門内での業務分類を行ってもらう等が考えられます。

◆BCPを構築・検討している多くの公共交通事業者は、以下のように業務を分類しています。

- ・主力業務（運行業務）を継続するために必要な業務
 - ・会社経営に欠かせない業務
 - ・一定期間縮小・中断しても支障のないその他の業務
- } 一般継続業務
→ 縮小・中断業務

※運行業務については、多くの公共交通事業者が「一般継続業務」として「まん延期でも、極力運行を維持する」こととしていましたが、要員確保が難しい場合には「減便ダイヤ」を検討するとしている事業者も見られました。

◆具体的には以下のように分類している例が多く見られました。(業務の分類は各企業の判断であり異なる分類をしても問題ありません。)

	分類基準 (例)	該当する業務 (例) ※複数の分類基準に該当する業務有り
一般継続業務	・ <u>運行業務継続</u> に必要な業務	・ 運航管理・指令、乗務、駅務、保守、配車、燃料調達等
	・ <u>経営維持</u> の観点から必要な業務	・ 同上 (主力業務である運行業務継続に必要な業務) ・ 資金調達等
	・ <u>組織運営上</u> 必要な業務	・ 資金調達、支払い (給与含む)、決算等 ・ 対外広報
	・ <u>法令上の義務</u> に基づく業務	・ 法定検査、有資格者の法定業務 ・ 決算、株主総会等の法定事項
	・ <u>契約上の義務</u> に基づく業務	・ 契約の履行 (運行・支払い等)
縮小業務	・ 一定期間停止はできないが、 <u>規模の縮小</u> や、 <u>集約化・代替手段の活用</u> による要員削減が可能な業務 ※特に感染防止につながるおそれのある業務はできる限り縮小	・ 人事・社内管理・経理等の事務全般 (テレワーク・在宅勤務の活用も検討) ・ 改札業務、窓口業務等 (機械の活用により要員削減) ・ 内部監査 (規模の縮小)
中断業務	・ 法令や制度上で期限等の制約がなく、 <u>一定期間停止しても事業継続に影響がない</u> (対外的にも理解が得られる) 業務 ※特に感染防止につながるおそれのある業務はできる限り中断	・ 緊急性のない企画・計画・営業・調査統計・工事等 ・ 緊急性のない社内管理業務 (啓発等) ・ 新規採用・異動関係業務 ・ 社員教育・研修

◆その他参考事例

(企業1) 事業の社会的必要性、需要、収支 (キャッシュフロー含む)、監督官庁や業界の方針、縮小休止による法的リスク、取引先の状況を考慮し分類した。

(企業2) 多少の縮小はあっても継続する業務、計画的に縮小・停止する業務、状況に応じ判断する業務の3種類に分類した。

(企業3) 各部門に対し前提条件・判断基準を提示し検討を依頼、その結果を踏まえ優先業務を選定。

通常業務における一般継続業務と縮小・中断業務の分類と優先順位づけの例を示します。

通常業務の分類と優先順位づけの例

優先順位	部署	業務種別	分類	分類理由等	縮小・中断の方法
1	総務部	危機管理チーム（→対策本部）業務	インフル対策	—	—
1	経営企画部	インフル対応経営企画	インフル対策	—	—
1	事業部	指令、乗務	一般継続	運行業務に必要不可欠。※一路線（平常運行時）の1%あたり〇〇百万円の損失（平日）	（シフトの組替えにより2割欠勤までは通常運行可能）
1	事業部	駅務	一般継続	運行業務に必要不可欠。※一路線（平常運行時）の1%あたり〇〇百万円の損失（平日）	（シフトの組替えにより2割欠勤までは通常運行可能）
1	財務部	資金調達・支払	一般継続	会社経営上必要不可欠	（2. 5割欠勤までは対応可能）
2	事業部	保守管理	一般継続	法定検査の実施及び運行の安全確保のため必要不可欠	（2割欠勤までは対応可能）
3	営業部	予約案内	縮小	中断できないが要員削減可能	一部窓口の閉鎖、機械の活用
3	財務部	経理	縮小・中断	不急の業務の一部中断、要員削減可能	不急の会議の中止等事務の効率化。濃厚接触者の在宅勤務の活用
4	事業部	部内管理事務	縮小・中断	不急の業務の一部中断、要員削減可能	不急の会議の中止等事務の効率化。濃厚接触者の在宅勤務の活用
4	監査部	内部監査	縮小	中断できないが規模縮小による実施が可能	縮小して実施
5	広報部	通常広報	縮小・中断	インフル対応広報以外は縮小しても事業継続への影響は小さい	インフル対応広報に専念
5	経営企画部	企画・計画・イベント	縮小・中断	縮小・中断しても事業継続への影響は小さい	最低限の計画業務のみ。イベントの延期、新規企画の中断
5	総務部	社内管理業務	縮小・中断	システム管理の他は縮小・中断しても事業継続への影響は小さい	福利厚生は縮小、啓発は中断
5	人事部	異動・採用	縮小・中断	縮小・中断しても事業継続への影響は小さい	新卒採用の日程短縮、中途採用・異動の延期
6	人事部	教育研修	中断	中断しても事業継続への影響は小さい	後日実施
6	営業部	販売促進	中断	中断しても事業継続への影響は小さい	中断

7. BCP発動時における人員計画

業務の分類を行ったら、人員計画の策定に入ります。策定の手順の例を示します。

1. それぞれの部門において、新型インフルエンザ発生時の業務量を、要員で算出

【例1：事業部（150人）】※以下の2業務のみと仮定

- ・ 駅等サービスステーション業務→サービスの集約・一部停止（50人→40人）
- ・ 乗務・運行管理業務→削減不可。ただし2割欠勤までは対応可能。（最低80人）

※半数は有資格者かつ経験者の必要

【例2：経営企画部（30人）】

- ・ 緊急性のない企画業務・イベント・会議等を中断（30人→10人）
- ・ 新型インフルエンザ発生時の経営維持のための対応が増加（+5人）

2. 4割欠勤時に対応が可能か検討する。

【例1：事業部】

- ・ 駅等サービスステーション業務

4割欠勤時→ $50 \times 0.6 = 30$ （人）

1で算出した要員→40（人）

⇒▲対応不可能（応援必要人数：10人）

- ・ 乗務・運行管理業務

4割欠勤時→ $100 \times 0.6 = 60$ （人）

1で算出した要員→80（人）

⇒▲対応不可能（応援必要人数：20人（うち有資格者かつ経験者10人））

【例2：経営企画部】

4割欠勤時→ $30 \times 0.6 = 18$ （人）

1で算出した要員→ $10 + 5 = 15$ （人）

⇒○対応可能（応援可能人数：3人）

3. 部署内での人員調整の可否を検討

【例：事業部】 → 部署内の応援可能人数がゼロのため人員調整不可能

4. 部署間での人員調整を実施

【例：事業部】 → 応援必要人数：30人（うち有資格者かつ経験者10人）

- ・ 他部署配属中の有資格者等を調査、応援可能な部署との間で人員調整を実施
- ・ なお有資格者等が不足する場合は、他部署間での人員調整を実施

（例：有資格者等がいる財務部へ、人事部からの応援を調整し、有資格者を事業部へ）

このように、人員調整時には、各業務実施に必要な知識・技能・資格・職務経験年数等の確認を行うことが重要です。

また、感染拡大防止に有効な班交代制（スプリットチーム制。班交代制をとり他班と接触しない体制をとることで、ある班で感染が発生しても、その他の班での感染を防止できる）の導入が可能かどうか、検討してみることも重要です。すでにシフト制をとっている業務や、感染が拡大した場合の影響が大きい業務（有資格者業務等）への導入が効果的と考えられます。

縮小・中断業務から一般継続業務への調整イメージ

▲：応援必要（不足）人数 ○応援可能人数

優先順位	部署	業務種別	分類	通常時→発生時要員数	▲or○	人員調整 ※①②は事業縮小の順序
1	総務部	危機管理チーム（→対策本部）業務	インフル対策	5→15	▲12	総務・人事・広報からの応援希望
1	経営企画部	インフル対応経営企画	インフル対策	0→5	▲5	
1	事業部	指令、乗務	一般継続	100→80	▲20	資格者かつ3年前までの経験者10
1	事業部	駅務	一般継続	50→40	▲10	
1	財務部	資金調達・支払	一般継続	20→15	▲3	財務部経験者が望ましい
2	事業部	保守管理	一般継続	30→23	▲6	
3	営業部	予約案内	縮小	20→12	—	
3	営業部	経理	縮小・中断	10→4	—	
4	事業部	部内管理事務	縮小・中断	20→7	○5	②保守管理に5
4	監査部	内部監査	縮小	15→4	○5	②事業部駅務へ5
5	広報部	通常広報	縮小・中断	10→3	○3	②危機管理チームへ2 ①事業部保守管理に1
5	経営企画部	計画・企画・イベント	縮小・中断	30→7	○1	インフル対応経営企画に5 ②事業部乗務に3（有資格者） 財務部に3
5	総務部	社内管理業務	縮小・中断	10→2	○4	②危機管理チームへ4
5	人事部	異動・採用	縮小・中断	10→2	○4	②危機管理チームへ4
6	営業部	販売促進	中断	15→0	○15	①事業部指令に2（有資格者） ①事業部乗務に3（有資格者） ①事業部指令・乗務に10
6	人事部	教育研修	中断	15→0	○9	①危機管理チームへ2 ①事業部指令に2（有資格者） ①事業部駅務へ5

◆BCPを構築・検討している多くの公共交通事業者は、一般継続業務でもコアとなる業務として、「指令」「乗務」「保守」を挙げており、これらを維持するために、「他部署の資格保持者・経験者の活用」を検討しています。

◆また、少ない人員で業務を実施する工夫として「業務手順の明確化のためのマニュアル整備、教育・訓練」「ITシステムの活用」「柔軟な人員配置計画」を挙げています。

8. 業務に必要な物資・サービスの確保

事業継続のためには、人員とともに事業継続に必要な物資・サービスの確保が必要です。通常業務（一般継続業務・縮小業務）の遂行に必要なものの他、感染拡大防止対策のために必要な物資や、人員計画上テレワークや在宅勤務を取り入れる場合には、必要な機器をそろえておく必要があります。

このため、業務ごとに必要な物資・サービスをリストアップし、調達先が休業する事態を考慮して、不足すると支障を来す物資については、多めに備蓄しておく、もしくは、複数の調達先と事前に協議し、確保に努めるとよいでしょう。

必要物資・サービスの確保の取組み例

活動項目	必要物資・サービス例	確保のための取組み例
通常業務（特に確保しないと支障を来すもの）	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料・整備部品等運行に必要不可欠なもの ・情報システム ・清掃・警備 	<ul style="list-style-type: none"> ・備蓄量の増加 ・調達・委託先に対する事業継続の取り組み要請 ・代替事業者との事前協議
感染拡大防止対策	<ul style="list-style-type: none"> ・マスク・消毒液等 	<ul style="list-style-type: none"> ・備蓄量の増加
テレワーク・在宅勤務	<ul style="list-style-type: none"> ・モバイルPC ・PC用データ通信機器 	<ul style="list-style-type: none"> ・機密性の高い業務に限定し必要数量を新規購入

- ◆BCPを構築・検討している公共交通事業者のうち、航空、海運、バス事業者の一部では、通常運行に必要な「燃料の調達」について協議しています。
- ◆また、事業継続に必要な物資の調達について、「事前備蓄」「信頼できる業者からの物資購入」「調達の先行管理」「調達先との協議・連絡」といった工夫をしています。

9. 財務リスクへの対応

新型インフルエンザ発生後は以下の理由により、財務リスクが高まると考えられます。

- ・顧客の減少や中核事業の縮小・付帯事業の中断等による減収可能性
- ・取引先の休業・経営破綻等により資金・物資の調達や債権回収が困難となる可能性
- ・対策実施に伴う物資消費のほか予定外の追加調達等による支出増加の可能性 等

財務リスクの現実化に備えるため、普段から業務の分類に基づき、減収のシミュレーションを行い、資金需要の予測、資金需要を満たすための資金繰りおよび臨時資金調達の方法を検討することが必要です。また、資金対策（リスクファイナンス）の一つとして、対策引当金の確保や保険への加入なども検討するとよいでしょう。

◆BCPを構築・検討している一部の公共交通事業者では下記について検討しています。

- ・営業収入の減少予測と、資金繰り
- ・緊急融資に関する銀行との契約（新型インフルエンザに限定せず）
- ・入出金管理、外貨、残預金、手形等対処方法

なお、国による各種中小企業支援制度の利用が可能となっております。

◆以下のような中小企業を対象とした経営安定支援制度が用意されております。

- ・中小企業倒産防止共済制度（通称：経営セーフティ共済）
- ・小規模企業共済制度
- ・経営安定特別相談事業

（参考）中小企業庁：経営安定対策について

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/taisaku_info.html

◆以下のような中小企業を対象とした金融支援制度が用意されております。

- ・セーフティネット保証制度

（参考）中小企業庁：セーフティネット保証制度 概要

http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_gaiyou.htm

- ・流動資産担保融資保証制度

（参考）中小企業庁：在庫や売掛債権を担保とする融資・保証について

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/ryudo.htm>

10. 新型インフルエンザの感染拡大防止対策

感染拡大防止対策は、「6. 一般継続業務、縮小・中断業務の分類」及び「7. BCP発生時の人員計画」と併せて、BCPの中核となる対策であり、従業員だけでなく顧客に対する感染拡大防止対策も併せて実施する必要があります。

あらかじめ自社における感染防止対策を定めておくとともに、新型インフルエンザ発生時には、政府等より「発生した特定の新型インフルエンザ」に対する適切な感染防止対策が発表された場合には、それを踏まえた対策をとることが重要です。

◆BCPを策定・検討している公共交通事業者は主に以下のような対策を検討しています。

従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・社内掲示・放送等による、マスク着用や手指消毒、うがい手洗い・咳エチケットの励行、予防接種の推進と一部費用負担
	<ul style="list-style-type: none"> ・事務所や施設全般の清掃・消毒・換気 ・事務所への訪問者の立ち入り制限、入口での検温実施
	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務やテレワークの活用 ・ラッシュ時を避ける時差通勤や代替通勤手段の奨励 ・電話会議・ビデオ会議システムの活用 ・窓口業務等対面業務の縮小
	<ul style="list-style-type: none"> ・新型インフルエンザ発生国・地域への出張・旅行禁止 ・すでに出張している者に対する、安否確認と帰国の是非に関する検討、指示
	<ul style="list-style-type: none"> ・感染した社員の一定期間の出勤停止 ・感染のおそれのある濃厚接触者等の出勤自粛やマスク着用 ・出勤停止や自宅待機職員に対する有給休暇の適用
	<ul style="list-style-type: none"> ・車内・駅等におけるポスター掲示・放送等による、マスク着用や手指消毒、うがい手洗い・咳エチケットの呼びかけ
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・車内や施設全般の清掃・消毒

◆公共交通事業者においては、乗客に対してどの程度の対策を実施するかが重要な問題となりますが、以下のような回答が見られました。

(企業1) 船内における症状がある乗客の隔離と、不要不急の上陸自粛を行う。

(企業2) 強毒性の場合、業務時のマスク着用や提供サービスの変更、感染者の搭乗制限を検討する。

(企業3) 乗客間の距離の確保に努める。

(企業4) 政府等より指示があった場合に、乗客へマスク着用等の感染防止対策の呼びかけを行うか検討する(自主的には行わない)。

11. BCP策定・発動時のリスクコミュニケーション

実効的なBCPを策定し、発動時に円滑に対応するためには、策定時・発動時の双方において、関係者との情報共有・意見交換・調整等（ここでは「リスクコミュニケーション」と呼ぶこととします）を実施することが重要です。

策定時には、被害想定や政府の対策の理解（「2. BCP策定に当たっての前提知識」）や、調達先等に対する事業継続の取組みの要請（「8. 業務に必要な物資・サービスの確保」）に加え、利害関係者との調整（事業縮小等についての協力会社や主な顧客等との調整等）が必要となります。発動時には、協力会社・取引先との相互の状況確認や、接触機会のある業務委託先への感染防止対策の要請、自社の事業継続方針・運行方針等について関係者の理解を得ること等が重要となります。また、従業員が一体として対策を実施することが重要です。

リスクコミュニケーションの例

相手方	具体例	平素（BCP策定時）	緊急時（BCP発動時）
社内	従業員	・業務分類・人員計画等の対策の調整と共有	・対策の共有、対策実施上の問題点等の意見交換
政府・監督官庁・自治体等	内閣官房・厚労省・国交省・関係自治体・保健所・感染症研究所等	・政府等の対策等の情報収集、意見交換、要望等	・海外・国内での発生情報や政府等の対策等の情報収集等 ・政府指示・要請に基づく対応
協力会社	グループ会社、共同運行会社、（鉄道の）相互乗入れ会社等	・運行方針や事業縮小等についての協議 ・連絡体制の整備	・事業縮小等連携して対応 ・感染状況や事業継続の状況を随時情報交換
顧客	旅客、荷主、運行依頼者、地域住民、自治体等	・運行方針や事業縮小等についての協議	・感染防止対策の呼びかけ ・運行状況（予定）等の公表 ・問合せ、苦情対応
取引先・委託先	金融機関、整備業者、燃料業者、清掃業者、飲食業者等	・事業継続の取組みの要請 ・発生時の対応等の協議 ・連絡体制の整備	・感染防止対策の呼びかけ ・感染状況や事業継続の状況を随時情報交換
その他利害関係者	関連する他の交通機関、旅行者・物流事業者・港湾事業者等	・事業縮小や発生時の対応について情報交換等	・運行状況（予定）等の公表 ・事業の状況・顧客の動向等の情報交換

- ◆BCPを策定・検討している一部の公共交通事業者では関係者と、関係自治体や顧客・協力会社等と、「事業縮小時の対応」や「運行方針」等について協議しています。また、取引先との連絡体制についての協議を行っている事業者もあります。

第3章 B C Pの運用

第3章では、策定したB C Pを適切に運用していくために必要な以下の事項について説明します。

12. B C P運用のために定めておくべき事項

→B C P発動基準、事業縮小の実施方法、初動対応の整理等

13. 教育・訓練

→B C Pの従業員への理解

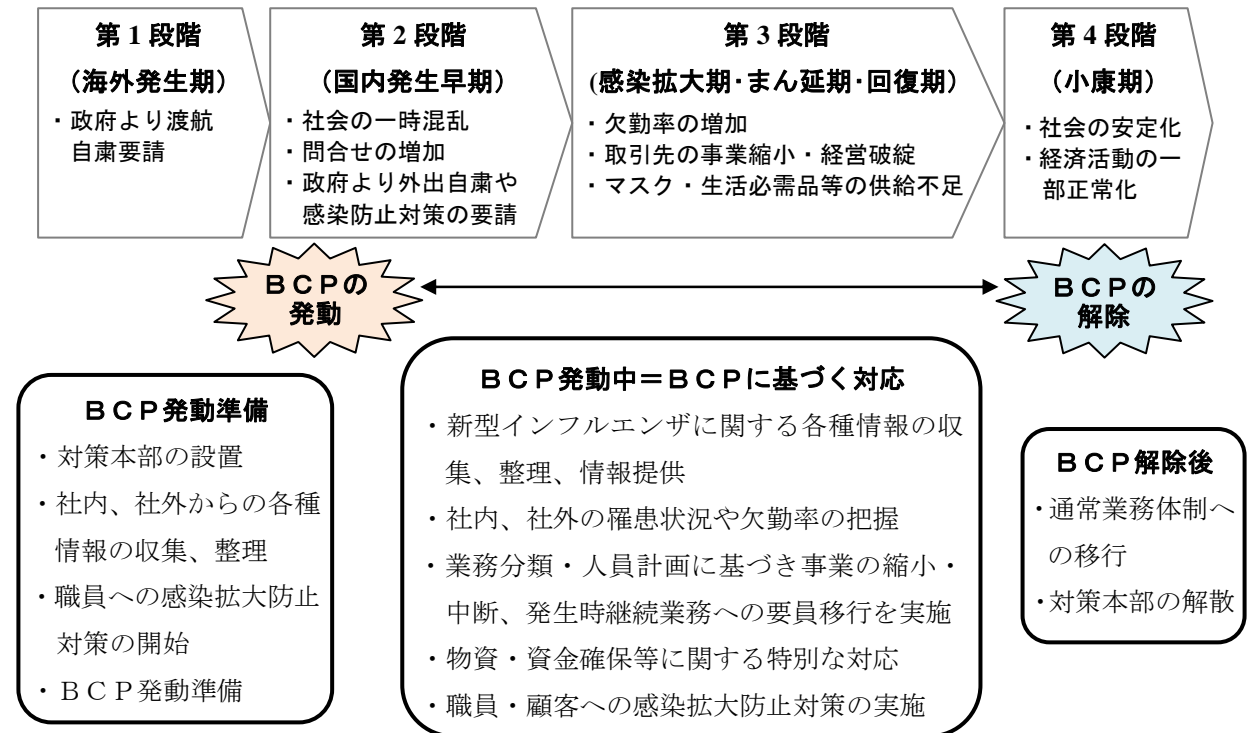
14. 点検・改善

→B C Pの実効性の維持・向上

12. BCPの運用のために定めておくべき事項

新型インフルエンザが発生した場合、BCPを適切な時期に発動し、状況の変化に応じ、BCPを適切に運用していくことが必要となります。

新型インフルエンザ発生時の状況推移と対応イメージ



具体的な対策を円滑に実施するためには、それぞれの対策を具体的に「誰が」「いつ」「どのように」決定するのか等、運用についても定めておくことが重要です。以下にBCPの発動と解除についての例を示します。

BCP発動、解除基準の例

発動	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の欠勤率が、一定基準を超えた ・従業員もしくはその家族、顧客のいずれかに感染が確認された ・政府より、新型インフルエンザ警戒発令宣言がでた
解除	<ul style="list-style-type: none"> ・回復期もしくは小康期にある中で、従業員の欠勤率が、一定基準を下回った ・政府より、新型インフルエンザ警戒解除宣言がでた

◆BCPを構築・検討している多くの公共交通事業者は、BCPの発動・解除基準について、それぞれ設定される欠勤率を超えた／下回った場合としています。

事業縮小・解除の実施方法の例を示します（「7. BCP発動時における人員計画」参照）。

事業縮小・解除の実施方法の例

計画的縮小型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 従業員全体の欠勤率が一定基準（例：1割）を上回った時点で、優先順位が最も低い業務の縮小開始を対策本部が指示 2. 以降、従業員全体の欠勤率の上昇に応じ、業務の優先順位が低い順に縮小開始を対策本部が指示 3. 回復期以降に、全従業員の欠勤率が一定基準を下回った時点で、業務の優先順位が高い順に縮小解除 <p>※他部署応援の必要性は当該部署の課長が判断（不要の間は自宅待機）</p>
人員調整型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 発生時継続業務の担当部署より、欠勤率が一定基準（例：2割）を上回ったとして対策本部に応援要請 2. 対策本部が業務の優先順位が低い順に、縮小・中断業務の担当部署に対し、欠勤率に応じた応援を指示 3. 以降、各部署の欠勤率の変動に応じ、以上の繰り返し （応援の必要性に応じ、事前に設定した優先順位に基づき柔軟に縮小）

また、危機管理チームは、緊急時には対策本部として、社内に対し迅速・的確に対策を指示しなければならないため、上記対策の決定方法に加え、「誰に対し」「どのように」指示（解除）するか等も含め、特に初動対応等を整理しておくこととスムーズな対応が図れるでしょう。

危機管理チーム（対策本部）の初動対応の整理例

	対策項目	時期・決定過程	指示内容	方法・手段
1	対策本部の設置	海外発生又は国内発生	BCPの発動準備	総務担当へのメール
2	発生国への出張中止・帰国指示等	海外発生 →対策本部で内容を決定	決定した内容の通知（様式別添○）	総務担当への事務連絡の送付
3	従業員の感染状況の把握	海外又は国内で感染発生～ BCPの発動まで	感染疑い・確定例の報告指示（様式別添○）	総務担当へのメール
4	部署毎の欠勤率の調査	海外又は国内で感染発生～ BCP解除まで	部署毎の欠勤率の報告指示（様式別添○）	総務担当へのメール
5	顧客の罹患状況の把握	海外又は国内で感染発生～ 終期は別途検討	罹患判明した場合の報告を指示	事業部総務担当へのメール
6	社内の感染防止対策	海外又は国内で感染発生 →対策本部で決定	実施手順（別添○）に基づく対応開始を指示	総務担当へのメール
7	顧客に対する感染防止対策	海外又は国内で感染発生 →対策本部で対応を検討・決定	決定した内容の通知、対応開始を指示	事業部総務担当へのメール
8	BCPの発動・対策本部の設置	欠勤率1割 →対策本部で決定	BCPに基づく各部署の取り組み開始指示	本社内放送 連絡網1宛にメール

13. 教育・訓練

策定したBCPは、全従業員に対し周知し、理解を得ることが必要となります。全従業員は、自らの業務の業務分類とBCP発動時の対応、他部署への応援を行う場合の当該応援先の業務等について理解をすることが必要です。更に、危機管理チームメンバーや、各部門のBCP担当者は、社内・部門内に適切に指示を出せるよう、BCP発動後の流れ・事業縮小の手順等を理解しておく必要があります。このため、図上訓練を含めた教育・訓練を定期的実施し、従業員に対してBCPの考え方や具体的な運用方法について理解を深めることが重要となります。

14. 点検・改善

BCP策定後は、組織変更や有資格者の異動情報等、随時更新することは勿論、その実効性を維持・向上させる観点から、以下のような場合には、必要に応じて既存計画の見直しを検討することが必要です。

- ・ 新型インフルエンザに対する新しい知見が得られた場合
- ・ 新型インフルエンザに関する国や関係機関の方針が変更された場合
- ・ 教育・訓練により課題が明らかとなった場合

参考情報

厚生労働省「新型インフルエンザ対策関連情報」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekaku-kansenshou04/index.html>

内閣官房「新型インフルエンザ対策関連情報」

<http://www.cas.go.jp/jp/influenza/index.html>

国立感染症研究所「感染症情報センター」

<http://idsc.nih.go.jp/index-j.html>

国土交通省「国土交通省新型インフルエンザ対策行動計画について」

<http://www.mlit.go.jp/security/influ.html>

国土交通省「国土交通省業務継続計画の決定について」

http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/05/050621_.html