

## 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)について

監査女子会(第 29 回(2020 年 3 月)・第 30 回(2020 年 4 月))ミニ・レクチャーの  
勉強会資料(自習資料ご提供分)

(Q 1) これまでの日本政府、日本企業のコロナウイルスへの対応について、  
どんな感想をもっていますか？ (諸外国と比べていかがですか)

A 1.

・企業の透けて見えそうな本音： 少なからぬ企業実務者の本音として透けて見える状況として、下記の 3 つが経営上の懸念事項と見受けられる。

(1)14 日間の隔離・(2)風評被害・(3)政権への忖度モレでにらまれることを恐れている。

・政府の対応： 他国と比して、入国拒否・実効性ある検疫の徹底がなされておらず、14 日間隔離において感染の恐れのない安全な施設での隔離などがなく SDGs の観点からも問題が多く、不備・重大な欠陥ある対応で人災と目され得る状況に置かれているように見受けられる。他国でも同様に見受けられ得ることとして、民主主義や人権の尊重より目先の経済等の重視に舵をとってきた対応のツケが、何人にも忖度しないウイルスにより浮き彫りになっていることは、東京オリンピックの円滑な開催や長期的な経済への影響を勘案すると、某定年延長の強権発動よりも感染症対策への強権発動をすべきだったものと思われる。

・政府の対応で昨今の社会状況からみて何となく陥っている問題(戸村私見)：  
<https://ameblo.jp/tomura777/entry-12578129118.html>

・政府の対応： 首相が SDGs 推進本部の本部長となってスタートしてきた日本の SDGs においては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)において、下記の点でより実効性ある取組みが求められるものと思われる。

目標 3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する」

目標 3-3「2030 年までに、エイズ、結核、マラリア及び顧みられない熱帯病といった伝染病を根絶するとともに、肝炎、水系感染症及びその他の感染症に対処する。」

戸村私見： 感染症対策では日本は結核の中蔓延国として以前から海外から注視されてきたが、今回の COVID-19 でも、国家レベルでの感染症対策の本気度や実効性やガバナンスが問われている。

目標 9「レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を

推進するとともに、イノベーションの拡大を図る」

目標 9-1 「すべての人々に安価で公平なアクセスに重点を置いた経済発展と人間の福祉を支援するために、地域・越境インフラを含む質の高い、信頼でき、持続可能かつ強靱（レジリエント）なインフラを開発する。」

戸村私見： 経済成長を加速させるだけでなく経済成長を鈍化させ得る感染症等の危機時に、どれだけ信頼できるインフラが整えられ危機に強く人にやさしい運用がなされているかが東京オリンピックの円滑な運営の観点からも問題視されている。

目標 11 「都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする」

目標 11-2 「2030 年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子ども、障害者及び高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、すべての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。」

戸村私見： 安全な公共交通機関であれば、満員電車で車内感染のリスクが低いようにしたり、時差出勤だけでなく駅員・乗客ともに感染リスクを減らしたりするための消毒や換気(内部循環でなく外気取り込み)などが十分になされてきたりしたかといった点も、国際社会から日本の信頼性に関わる問題として懸念され得る。

目標 11-7 「2030 年までに、女性、子ども、高齢者及び障害者を含め、人々に安全で包摂的かつ利用が容易な緑地や公共スペースへの普遍的アクセスを提供する。」

戸村私見： 安全な公共スペースは本当に確保されているか、国や自治体の公共スペースでどれだけ感染症対策が徹底されてきたかといった点も、住民視点・国際社会の視点から問題視され得る。

目標 16 「持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する」

目標 16-6 「あらゆるレベルにおいて、有効で説明責任のある透明性の高い公共機関を発展させる。」

戸村私見： 行き当たりばつたりのその場しのぎの「報告」や御用学者・付度する有識者委員等による見通しや会議の内容を示す程度ではなく、情報を隠さず実効性を高めるための異論を封じず、付度や組織防衛ではなく国民・官公庁の役職員の生命・人権を大切にしたい有効で納得できる説明責任が果たされてきたかどうかは、国民が感じる不安や混乱から見た場合は、十分ではないものと懸念される。

目標 17 「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」

目標 17-13 「政策協調や政策の首尾一貫性などを通じて、世界的なマクロ経済の安定を促進する。」

戸村私見： これから日本の政府も日銀も経済界も、世界的なマクロ経済の安定にどう感染症問題の終息を図れるかが世界的に注視され懸念されているところ。

## (Q2) 現状、日本企業 (大企業、中小企業) のBCP (特に感染症への備え) について、どうみておりますか? 備えは十分ですか、不十分ですか?

A2.

・感染症 BCP に関しては、過去の新型インフルエンザ対応・濃厚接触者等への対応などで、大企業を中心に策定はされているケースがあっても、問題は、隔離や自宅待機や働き方改革を含めたテレワーク・リモートワークなどの実践・実践的訓練が十分でなく、感染症 BCP による対応の実効性がなく形骸化した書類として保管され、以前はなんとかあったから今回も大丈夫という根拠なき絶大な自信の記憶が残っている状況。

・中小企業はどれだけ社長に感染症等の危機が人命にも経営財務上もダメージを及ぼし得るかについての危機意識があり、目先の利益優先で危機対応に手間をかけることを惜しまないかにかかっている。

・最新の実効性があり機能する感染症 BCP や詳細な訓練状況等のデータがなく不確定要素があり一様に判断し難い面があるが、備えは十分か不十分かという問いでの問題では、単に書面として感染症 BCP があるかではなく、実効性ある機能する感染症 BCP や隔離・安全管理の訓練が徹底されているかが問題。書面があるだけの感染症 BCP や形骸化された感染症対策訓練では、備えが十分だと思っても実効性は不十分である。

・SDGs の取組みや働き方改革が実効性をもって進んでいけば、当然に、テレワーク・危機管理型クラウド活用等も進んでいたはずであり、COVID-19 対応の際に「テレワークにも限界がある」という企業の声が出てくること自体、そもそも、感染症対策も働き方改革も実効性なき対応が少なからぬ企業で継続されてきたことを示していると考えられ、不十分な備えだと断じられても仕方ない状況と見受けられる(既に早々にテレワークの限界や補完的対応・サテライトオフィスなど全社員でなく一部社員が代替拠点で通勤などの感染症リスクが高めな状況を避けて対応できるように、平時から対応を見極めていしかるべき

だったものと思われる)

(Q3) 日本企業のBCPの配備状況(特に感染症への備え)について、何かデータがあればご紹介ください

A3.

- ・ COVID-19に対応できる感染症BCP等についてのデータは、フェイクニュースとならぬよう、今後のWHOや厚労省等の公共機関・研究機関等による学術的にも統計処理でも正確で正式なデータを待つよりほかはない。
- ・ 貴紙(日本経済新聞社さん)での記事例：  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO55472120Q0A210C2LKA000/>
- ・ 新型インフルエンザ対策での過去例：  
<https://www.jagra.or.jp/stream/pdf/influ01.pdf>
- ・ H30年での医療機関の診療(業務)継続計画に関するもの例：  
[https://www.fukushihoken.metro.tokyo.lg.jp/iryo/kansen/shingatainflu/H30\\_kosyukai.files/lecture2.pdf](https://www.fukushihoken.metro.tokyo.lg.jp/iryo/kansen/shingatainflu/H30_kosyukai.files/lecture2.pdf)
- ・ 感染症を含む一般的なもの(内閣府例)：  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h30\\_bcp\\_report.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h30_bcp_report.pdf)
- ・ 2019年の一般的な感染症を含むBCP例：  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190604.pdf>

(Q4) 電通さんや資生堂さんの対応について、どうみていますか？あれはBCPによる迅速な対応とみてよろしいのでしょうか？ほかに気になった動きはありますか？

A4.

- ・ 大手企業等の各種対応がBCPによる迅速な対応かどうかを判断するには、実際に、その企業のBCPを精査しなければ確定的な判断はしようがない。
- ・ 一般的に、BCPは平時から危機を想定して予め対応を検討・計画・策定し、実効性をもって速やかに実施できるよう訓練し、危機時に機能する対策を講じられるようにしておくものであり、大手企業がどれほど訓練を通じて是正ポイントをあぶりだしながら実効性ある実際に機能する対策を講じているかは定かではない。
- ・ 一方で、COVID-19への対応として、BCPがあろうとなかろうと、平時のリスク管理と異なり危機時に臨機応変に対応していく危機管理(クライシス・マネ

ジメント)においては、必ずしも迅速とは言い切れないものの、役職員の安全管理や株価・売上・風評被害対策なども含めた企業の信頼性に関わるリスク対策としてのレピュテーション・リスク対策としては、一定の効果はあるものと思われる。

- ・テレワークやリモートワークなどで危惧される点としては、ちょうど、サイバーセキュリティ月間にもあたるこの時期に、社外に機密情報等の持ち出し、自宅やカフェやサテライトオフィス等で勤務する際に、脆弱性ある wifi・インターネット環境での作業で、情報セキュリティ対策が十分に策定され講じられているかは気になる点である。また、自宅 wifi のネット環境や wifi ルータのセキュリティ設定(初期パスワードのままであったり、ファームウェアの更新がなされていない脆弱性あったりする状態等)でネットを通じて仕事をしている場合に、PC ウイルス(マルウェア)等による問題が懸念される。

- ・感染症対策 BCP が本当に策定されていて、実践的な訓練もなされているのであれば、自宅待機・出社抑制時の業務継続に備えて、自宅ネット環境の情報セキュリティ対策や、情報セキュリティ管理規程等の整備・見直しもなされているべきものであり、そういった点が十分かどうかはきわめて疑問に思われる企業が少なからず見受けられる。

- ・非常に懸念している動きとしては、都内の官公庁の密集する某地域にある小規模な士業関連の業務を生業とするある私企業が、社内で COVID-19 の症状を呈していると思われる方が職場で倒れ、その後、地域社会・地域企業・地域近隣の官公庁等に感染拡大抑制の機会や危機情報を公表することなく、防疫面で十分と確認しきれない状況で同じ職場にて継続して勤務され続ける方がいらっしや、そのご家族も COVID-19 の症状を呈していると思われる状況に陥っていることだ。中小の私企業・法人では、COVID-19 による風評被害や隔離による業務断絶や収益減少等を嫌気して、情報を隠ぺいするよう社内外に働きかけてしまい、結果的に、社会的批判やより多くの人命をリスクにさらす等を含めたより大きな代償を払う危険性があり得るものと思われる。

#### (Q 5) BCP などが不十分な企業に対し、今回のコロナウイルスに対し、短期的にはまず何をすべきと指導しますか

A 5.

- ・まずは、企業においても役職員・ご家族を含めた個人レベルにおいても、SNS 等でのデマ・フェイクニュースに惑わされてパニックに陥らず正しい判断と行動をとれるよう、公式な情報・信頼性あるメディアの情報を得て頂きた

い。第一になすべきことは、日々、情報が拡充されている厚労省の「新型コロナウイルス感染症について」

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708_00001.html) を必ず早めに確認・熟読頂きたい。(一般事業者向けの情報や英語・中国語での情報や動画や、相談窓口情報や COVID-19 受診の判断に関する情報をはじめ、正しい手洗いの方法やとかく間違いやすいマスク着用法等の情報等もある)

・中国の武漢市での COVID-19 のアウトブレイクを超えて、世界各地で確定診断としての感染症報告が出てきている中で、無症状感染や検査されることがないままであったり検査でも検査精度により陰性と判定されていたりしながら感染している方々が多数いる状況であるとすれば、WHO がパンデミックであると示していないものの、実質的には世界的な COVID-19 流行・蔓延のパンデミック期と想定して対応しておく方が良いのではないかと思われる。(防疫・学術的な判断は医師や学者の中でも防疫等の専門家に判断を委ねるしかないが…)

・COVID-19 の蔓延期であると想定し現状で確定的な治療薬・治療法がない状況である場合は、できることとしては、下記の7点を徹底することが肝要であると思われる。

(1)感染症予防や感染者が次なる感染を引き起こすことを最小限にするため等において、手洗い・うがい・飛沫感染防止や他の疾病罹患で免疫力低下などを避けるためでのマスク着用・手指消毒・接触感染防止の各種消毒。

(2)感染者や濃厚接触者や感染が疑わしき方々の出社抑制・自宅待機や、感染が疑わしくない方々においても、在宅勤務での業務・事業の継続により、公共スペースや自社ビル内・雑居ビル内での感染拡大を少しでも抑制できるよう努める。(水際作戦や初期での押さえこみに失敗している状況である以上、できる限りダメージを最小化する方向性に舵を切るべきと思われる)

(3)常に最新の正式・公式な情報を収集して、業界内でも協調して感染症対策の効果を最大化できるよう努める。

(4)COVID-19 における不遜ながらもいわゆる特需企業と呼ばれ得る企業等でない限りは、短期的には収益低下は必定と想定して、資金繰りの対応や役員・その家族の安全配慮に全力を尽くす。

(5)COVID-19 と思しき症状を呈している役員・その家族がいる場合は、正式な相談窓口へ報告・連絡・相談し、目先の利益優先で事態を隠ぺいせず、また、人権侵害のないよう差別・偏見・感染症ハラメント(戸村造語：国籍や居住地や訪問先などで感染者を一方向的に不当な扱いをする対応等)を解消するよう努める。

(6)不要不急の出張を控えてテレビ会議等に切り替え、そもそも感染しにくい状況での業務遂行で出張旅費等も削減しながら、感染症対策に取り組みつつ、

COVID-19 対応に社会的に意義ある活動を進める適切な団体等を支援・寄付等を良き絆の構築として行えるよう努める。(戸村の寄付実施先例：「国立研究開発法人 国立国際医療研究センター」(<https://www.ncgm.go.jp/070/kifu.html>)に寄付等)

(7)顧問弁護士・社会保険労務士等と相談しながら、労働法等の観点から役職員の危機時におけるコンプライアンス経営を進めるとともに、場合により、最低限の労働基準が定められた労働基準法以上に労働者側にメリットのある対応を、臨機応変に COVID-19 対策と今後の役職員の離職リスク対策や社会にとって良き企業イメージ構築等のプラス効果も勘案して経営者の危機対応の意思決定を進める。

#### (6) BCP などが不十分な企業に対し、感染症に対する備えとして、中長期には何をすべきと指導しますか

A 6.

・ COVID-19 が一定の終息を迎えると思われる中長期においては、COVID-19 の教訓を盛り込んだ感染症 BCP の策定・改訂と、実践的な定期的訓練を地震やもっとも身近な災害とされる火災などに備えた防災訓練と併せて行う指導が必要となると思われる。

・また、そもそも感染症 BCP がない企業等に対しては、COVID-19 の危機管理対応でパニック状態の当座の時期を超えた後に、平時からリスク管理として感染症に備えられるよう、例えば、手軽に無料で学び策定できる下記の中小企業庁のサイト情報を知っておいて頂きたい。中小企業庁(新型インフルエンザ対策のページで BCP 策定方法や例などもあり)：

<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/influenza/index.html>

・内部監査部門やリスク管理部門やコンプライアンス推進部門等がある企業においては、これまでも指導してきたことでもあるが、感染症対策でも形式だけでなく実効性を突っ込んで問う監査チェックリストの策定やその具体的項目の設定等の指導を含め、監査・チェック体制を平時から整えられるよう指導したいところだ。

#### (7) 「戸村版レジリエンスはやわかり 3原則」とは

A 7.

・SDGs でもレジリエンスという言葉が出てくるし、内閣府や厚労省等の BCP

説明資料ではわかりにくく、ふわっとした理解に留まりがちな用語について、「粘り強く立ち直る」といった抽象概念にとどめずに、語弊を恐れず、「レジリエンス」と言った際に思い浮かべて頂くものとして、戸村版の「危機に強く人にやさしい」経営・組織運営への「レジリエンス3原則」をBCPの原則にも沿って平易に下記の通り指導している。

原則1： ダメージを最小化できるようにする(ダメージ・コントロール)

原則2： なるべく早く復旧する(リカバリー・タイムの短縮)

原則3： 次の新たな危機を見据えて備えを積み増す

・はやわかり解説としては、レジリエンスを大げさにとらえず身近な例でいえば、同性婚等を含めた「夫婦」の喧嘩を例にとった場合、原則1のダメージ最小化として、離婚や家庭内別居状態にならないよう、夫婦喧嘩がヒートアップしないで済むためにも「小さな大人」と戸村は呼んでいる「子供」(当然子供にも人権はある)がいるご家庭ではその子供の将来も冷静に考えられるよう、一旦、お互いに休憩を入れたり時間を置いたりしてから話し合う。

原則2のなるべく早く関係修復・元の状態への復旧として、夫婦のどちらか、あるいは、両方に謝るべき点があれば率直に謝りつつ、仲直りの儀式(例えば、お互いを思いやりどちらかがコーヒーを淹れて持って行ってあげ、どちらかが肩もみなどスキンシップを図るなど)をする。

原則3の次の危機に備えるためにも、「今後はこんな時はこうしていこうね」「同じことを伝え合うにも伝え方をこう変えあっていこうか」といった、夫婦喧嘩を通じて乗り越えたからこそ深まる夫婦の絆を高めあうなどといった、夫婦間も親子間も人権尊重と多様化・受け入れあい(家庭内ダイバーシティ&インクルージョン)で家庭内のレジリエンスを通じて、お互いに幸せになりあう建設的な対応を進めるような感じである。

## (8) その他、企業などに提唱されること

A8.

・リスク管理の最上策は「空振り」:

最上策： 準備・対応していたけど「空振り」「不要で済んだ」が最上策。

次善策： 準備・対応しておいて「助かった」が次善策

最悪： 準備・対応しておけば「良かったのに」が最悪

・マスクが得られない際の緊急時の代替的措置としては、ネット検索でも手作りマスクの作り方等の情報(「マスク 作り方」等で検索)は得られるとおりであるし、飛沫感染を防ぐなら、ハンカチやバンダナを口回りに巻く等の代替策も取り得るわけであり、災害時と同様に危機時の創意工夫や柔軟・臨機応変な対



応(「臨機応変力」(戸村の造語))を身につけるべきであるし、そのような指導も自らの実践を通じて指導・提唱してきている。

・「サステイナブル不便」： 一見、目先では不便に思える必要とされる対応を受け入れることで、無理ムダなく健全に長続きするサステイナブルな対応をSDGsに沿って個人レベルでも組織レベルでも進めていくべきであるということ。

・安心と安全は異なる： 安心は主観的な心情によるもので、安全は客観的基準や第三者評価等によるものであり、安心しきっていても安全でないケースは多々あることに留意する(感染症対策での例：顎にマスクをして鼻や口が暴露していても、本人は「マスクをしているから安心」しているということは少なからず見受けられる)

・備蓄と買い占めは異なる： 東日本大震災直後のテレビの緊急生出演でも解説し、その後も述べ続けてきたが、備蓄は平時に流通過程を圧迫しない状況(品切れや不当ともいえる高額な転売状況)がないように留意しつつ備蓄品を入手し備えることであるが、買い占めは危機が発生した後に慌てて「備蓄しなくては」と買いに走ることで、流通過程や企業の生産計画を乱し社会的パニックを招く避けるべき行為である。

・BCPの誤解： 「BCPは絶対に業務を止めないためのもの」ではない。大前提として、「生命等の重大な危険がなければ」業務・事業を止めずに継続するものであって、その重大な危険がある場合は、BCPの意思決定として「積極的に業務・事業を止める」ことが求められる

・BCPは2階建て： 地震対策・風水害対策等それぞれ別なBCPがバラバラに存在する状態がベストではなく、2階建てのBCP策定・訓練・運用を勧めている。1階部分は各種災害や危機に共通して必要になる備え・備蓄品など(例：マスクの備蓄は、地震で倒壊した家屋等での粉塵対策でも、また、放射線被ばく対策でもテロ対策でも、さらに、感染症対策でも、有効に機能する共通資材)や、自宅待機・屋内避難・在宅勤務などで対応できるよう、戸村流に述べてきた「場所に縛られないIT業務環境」「ネットさえつながれば地球上でも宇宙でもどこでも業務継続可能」な危機管理型クラウドの活用などを進めておく。2階部分はそれぞれのリスクシナリオ・想定する各種リスクに沿った個別対応策をまとめておくもの。

・同時多発リスク設定での訓練やBCP： 感染症対策BCPや訓練といっても、感染症と同時期に地震や火災や風水害やテロなども起こり得るし当然に起こり得ることは予測可能とされてしかるべきだが、少なからぬ企業では、ごく単一のリスクに対してのみ形式的で実践的でない訓練やBCP策定・リスク対策が行われがちであり、臨機応変力が足りないままで危機に対応できるものと

思いこむ(またはそれでよしとする風潮が蔓延しがちな)心のリスク・心の脆弱性がはびこることを避けるべき。

・危機時の人権尊重や多様性への配慮： 各種災害時などで「防災ダイバーシティ」として指導してきているが、COVID-19においても、公的機関だけでなく社内や地域社会での多言語対応や異文化・価値観への対応・尊重・相互の多様化が必要。

・危機管理広報は危険情報だけでなく安全情報も提供する： 隠ぺいはあってはならないが問題なく客観的に第三者が見ても安全に事業継続できる状況にあるのであれば、積極的に安全情報(継続してお取引や生産やサービス提供が可能であるなど)の発信をして収益低下や風評被害などのリスク対策を広報面でも行うべき。

・COVID-19や各種災害でも役立ち得るIT業務環境としては、例えば、下記のようなものが検討・実装されるべき：メールのクラウド環境、サーバレス化、ペーパーレス化、グループウェアの活用、どこでも業務継続できるようポータブルに社外持ち出し可能にする業務利用端末(タブレットやノートPC等)、VPNによる安全なwifi利用、勤怠管理システムのクラウド化、業務報告や営業日報のクラウド化、業務自動化(RPA)でそもそも人間が職場に集まって作業しなくて済むIT環境と働き方改革、サテライトオフィス、テレビ電話会議、チャット、オンライン秘書、データセンター、人が密集せず新鮮な空気を得やすい屋外でのオフィスワーク(戸村流に言う「野営オフィス」)、点検・警備・各種業務におけるドローン活用(陸海空それぞれのドローン活用)、オンライン診療(医療機関で医療関係者の感染防止等の観点も踏まえ)など。



日本マネジメント総合研究所合同会社  
理事長 戸村 智憲 (とむら ともりのり)  
〒107-0062東京都港区南青山2-2-8 DFビル5階  
電話：03-6894-7674 E-mail: [info@jmri.co.jp](mailto:info@jmri.co.jp)  
クリエイティブ監査研究会  
(愛称：監査女子会)  
<https://www.jmri.co.jp/k-women.html>  
執事： 戸村智憲

