

新型コロナウイルス感染症対策で今知っておきたい7つのポイント
日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長 戸村智憲
2020年2月9日執筆時点

新型コロナウイルス感染症に感染・発症された方々の1日も早いご快癒とともに、ご無念ながらに天上に召されました方々のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

新型コロナウイルス感染症について、世界各地で過剰な反応や差別・偏見に満ちた過酷な対応と共に、あまりにも楽観視し過ぎる対応やデマ・フェイクニュースに踊らされる状況が見受けられる。

そこで、本稿では、企業経営・自治体運営等における今知っておきたい7つのポイントについて、よくある疑問に沿ってQ&A形式で回答し、読者諸氏の個人的にも企業経営上も大切な知見を得る場を設けることとする。

【今知っておきたい7つのポイント】

- Q1. 感染症パンデミック対策 BCP について
- Q2. 平時の備えの重要性について
- Q3. パンデミック対策で特に重要な点について
- Q4. 事態が悪化するまで様子見する企業実態の問題点について
- Q5. 感染が拡大した時期に大切な対応について
- Q6. 海外勤務者の退避や出張見合わせなどについて
- Q7. メディアでの報道で不安になる際やデマ・フェイクニュース・SNSでの情報に接する際などで注意すべき点について

Q1. 新型コロナウイルス感染症の感染・発症・死亡などの報告が世界各地で相次いでいる。BCPを策定している企業はある程度はあるようだが、大規模地震を前提としているケースが多いように見受けられる。感染症の世界的流行となるパンデミックに備えてのBCPについて、特徴や留意点などご教示頂きたい。

A1.

自ら阪神淡路大震災に被災・直面し、東日本大震災より以前から、実効性ある危機管理対応について指導をしてきた身として、これまで少なからずBCPに関する誤解に直面してきた。(BCP: Business Continuity Plan(または Programme))

BCPは震災対策だけのものとか、台風など風水害対策だけのものではなく、

その出発点から本質をおさえることが大切だ。

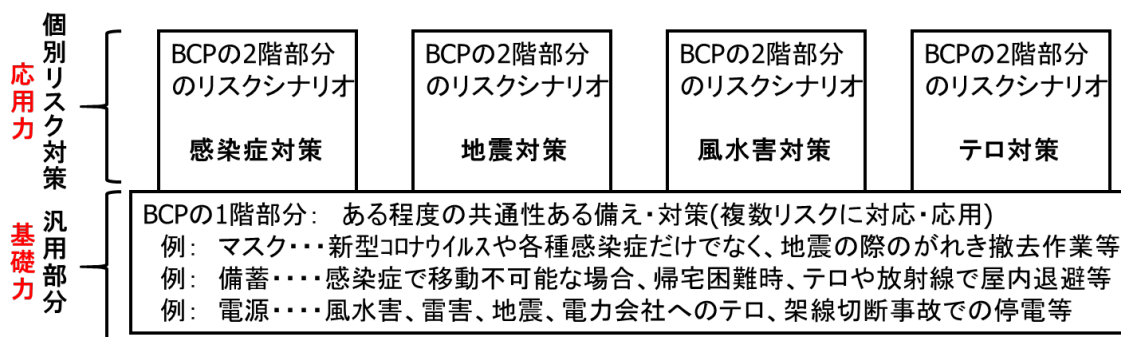
BCP の出発点は、「何らかの支障で事業が継続しがたい場合に」において、①いかにダメージを最小化して、②早期に元の状況に復旧できるようにし、③次の新たな危機を見据えて備えを積み増しておく・再発時に備えるようにしておけるかが問われている。

今般の新型コロナウイルス感染症では、感染症によって事業継続がなしがたい場合であり、また、過去には新型インフルエンザ感染症も流行したこともあり、当然に、各社で感染症対策での BCP が策定されていてしかるべきものだ。

また、「何らかの支障」という点においては、昨今の人材難・人手不足・離職リスクの増大などを勘案すれば、円滑で粘り強く危機から立ち直れる(レジリエントな)企業経営上は、「人手不足対応型 BCP」や産休・育休・介護休業などで現場の人員不足に円滑に対応できるよう「ダイバーシティ経営型 BCP」があつてしかるべきであるとよくお話ししている。

各企業において、今ある BCP や備蓄資材などと全く別のものを策定させて儲けるのは、有象無象のコンサルタントの悪しき慣行のようなものだが、そうではなく、独自に提唱してきた「2 階建て型の BCP」の整備をお勧めしている(イメージは下図 1)。

図 1 2 階建て型の BCP イメージ ©戸村智憲



要するに、これまで整えてきた備蓄・資材や BCP は、感染症対策に無駄ではなく、感染症対策にも応用できる基礎となる 1 階部分(例：マスクは震災時にも放射線物質の汚染時にも感染症流行時などにも活用可能)を整え、その上で、様々な業務継続上の支障となるリスクに応じた備え・対応・体制を整えておけば良い。

BCP 策定方法の大きな違いはさほどない。

「2 階建て BCP」の 2 階部分にある個別リスクごとの対応として、感染症であればウイルス等のリスク評価と対応、震災であれば地震や地滑りや津波等のリスク評価と対応、といった具合に BCP 策定の対象リスクが異なる。

また、震災であれば「避難場所」となるところが、感染症なら「隔離場所」や「自宅待機」「在宅勤務場所」「代替サテライトオフィス拠点」等といった、安全

確保のための場所・地点・拠点等が異なるといった違いが、主に異なる点であり BCP の本質に異なる点は特になく、本来、感染症対策を見据えた BCP は整えておかれるべきものである。

Q2. BCP で大切なのは平時の備えだが、パンデミックにおいても同様か。

A2.

その通りで、平時の備えなくして BCP は策定も運用もできない。

その一例として、感染症対策を施そうとサージカルマスクなど飛沫感染防止の対策を取ろうとしても、マスクを平時に購入していなければ店頭から売り切れて入手・対応ともに不可能になり得る。

東日本大震災の緊急 TV 生出演の際にも言ったことだが、平時の備えとしての「備蓄」と、危機時にあわてて危機に備えるつもりで購入に走るという「買い占め」とは全くことなる。

「備蓄」は平時に流通過程・店頭の在庫などを圧迫しないよう、計画的に買い備えておくものだが、パニックで事後的に「買い占め」に走ることは、医療福祉機関などが必要になる資材を流通過程から枯渇させる悪しき行動である。

BCP という言葉自体、事前に「計画(Plan(または Programme))」なくして発動は不可能(そもそも存在しない計画を危機時に発動しようがない)であり、BCP なき企業は、場当たりの危機管理(クライシス・マネジメント)以外には対応のしようがない。

A1 で述べた「2 階建て BCP」を平時から備え、その上で、防災訓練などの場で「同時多発リスク設定」での実践的な訓練と、その結果として見えてくる不備などを是正し新たな備えに活かす、危機管理訓練の PDCA サイクルを平時に回して組織を粘り強く鍛える(レジリエントな組織にする)ことが重要だ。

独自に述べている用語「同時多発リスク設定」については、危機は単一のリスクだけが現実化するわけではなく、例えば、地震が起きた際には津波や大規模火災や、さらには、地滑り・豪雨・停電なども起こるわけで、単一リスクのみに備えた防災訓練・危機管理訓練は、いざという時に命を救えない儀式となりやすいので、実効性・実践度を高めるよう留意すべきである。

Q3. パンデミック対策として、平時・危機時において特に重要なことは何か。

A3.

感染症における平時のリスク管理・危機時の危機管理ともに、感染症ゆえの問いとして、「なぜ、感染するのか」というごく基本的な問いかけをすれば、答えはシンプルに見出せる。

新型コロナウイルス感染症では、要するに、「ウイルスに接するから感染する」可能性が高まるのである。

ゆえに、平時から危機時に備え、働き方改革と併せて、人と人が同じ空間にいない状況(感染症対策では隔離や出勤抑制・在宅勤務)で、事業を継続できるように、平時は訓練の要素も併せ、危機時には感染拡大を防ぐ要素をもって対応しておけばよい。

こういった点については、世界初で東日本大震災前から、「危機管理型クラウド」を提唱してきた。要するに、「ネットさえつながれば場所に縛られないITを通じた業務環境」を構築し、人にやさしく危機に強い職場づくりが重要だ。

危機管理の専門家として、口先だけでなく実践している内容を指導するようになっていることもあり、今般の新型コロナウイルス感染症に際しても、特に新たに調達することもなく、一例として、下記のような備蓄は十分に筆者の自宅にもある。

【2階建てBCPでの実践例：感染症対策に使える備蓄一例】

- ・サージカルマスク 1,000枚程度・防護服・ゴーグル
- ・医療用ディスポラテックスグローブ(薄い使い捨てゴム手袋)
- ・アルコール消毒液(10リットル程度)・消毒ジェル・消毒綿
- ・食料備蓄(自宅での14日間分の15年保存水・25年保存食)
- ・体調急変や救急車などが防護対応で間に合わない事態に備えたAEDなど

備蓄や資材についての平時の留意点として付け加えれば、消費期限が切れていないかのチェックやローリングストック法(使った分を補充して常に備蓄食糧がキープできている状態にすること)をはじめ、感染予防具やAEDなどでは装着方法や使用方法の訓練が、実際に人を救うために重要なポイントである。

平時の備えとして、自ら、対テロ対策の外傷救護の国際ライセンスを保有し、心肺蘇生法も学び、日常的に訓練するようになっているが、それでも絶対の安全はないことにも、留意は必要であろうと思われる。

Q4. 平時の準備が最も重要とはいっても、「問題が大きくなってどうしようもなくなってから対応を考えればいいや」と考えてしまう企業も多いのではないか。

A4.

心理学用語で災害対策などでもよく語られる「正常性バイアス(Normalcy bias)」そのもので、誰しも陥りがちな心理的なワナで、「うちの会社に限って問題は起きない」とか「これまで大丈夫だったから今回も大丈夫」といった状況に陥る企業・個人が少なくない。

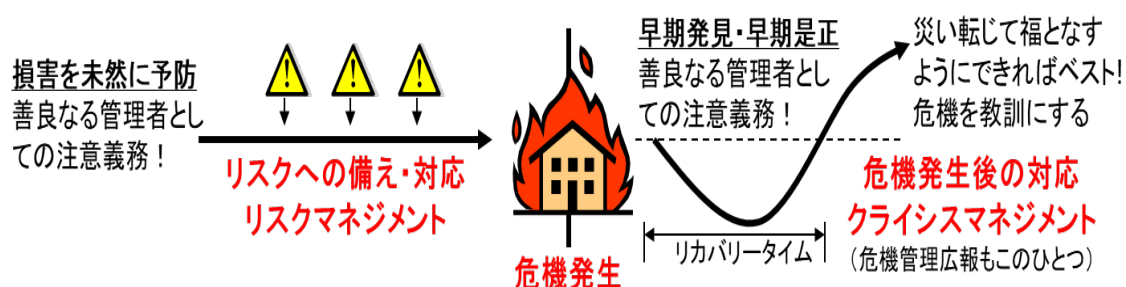
もちろん、企業経営上は、予算・財務的な制約から大々的に対応することが難しいケースもあるが、防災/減災・感染症を含めた BCP や危機対応において、平時にいかにお金をなるべくかけず最大の効果を得られるように、危機管理の創意工夫を凝らしておくかが、感染症流行や災害時の倒産を減らすために役立つ。

また、会社法施行規則第 100 条二においては、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」を整えておくことが求められており、多くの会社は会社法改正前から続くこの条文に沿って、本来は感染症流行を含む各種危機に、危機管理規程や危機管理マニュアルや BCP 共に、危機管理体制の整備が必要となっている。

従って、気分的に「私は・うちの会社は大丈夫(なはずだ)」ではなく、法的にも当然に求められている平時からの BCP・リスク管理策であり、危機時に実効性をもって危機管理が遂行できるようになっているべきものである。

平時から危機時に至る一連のイメージをまとめれば、図 2 のようなイメージ図となる。

図 2 リスク管理・危機管理の一連のイメージ図 ©戸村智憲



平時には平時にしかできない対応(例えば、備蓄品を購入するのも在庫がある平時ゆえにできること)を進め、危機時には、戸村式 BCP の 3 原則として、①ダメージ最小化、②早期復旧(リカバリータイムの短縮)、③再発や次の危機を見据えて備えを積み増し「人にやさしく危機に強い」レジリエンス強化、ということを、コツコツ取り組んでおくことが、持続的可能な経営の取組みであり、SDGs(サステイナブル・デベロップメント・ゴールズ)でも求められていることである。

ちなみに、SDGs や CSR や外資系企業などでもよく用いられる「サステイナブル」については、戸村式まとめとして「サステイナブル」＝「無理ムダなく健全に長続きする」という、はやわかり解釈をご紹介している。

要するに、危機に備えない企業経営は、平時に多少儲けを伸ばせても、いざ、危機に直面すれば倒産・低迷するという、サステイナブルでない与信の低くなりやすい企業経営、ということになる。

平時からの危機を見据えた取組みは、人の命を大切にしながら経営を存続させる上で必須の取組みであり、逆に、そのような取組みをしない企業は、自ら優秀な人材を遠ざけ社会的批判を受けやすい企業体質であり得るともいえよう。

Q5. 感染拡大が始まった場合に、それを食い止める上で注意点はありますか。

A5.

検疫や疫学的な詳細については、普通の医師ではなく、より厳密・正確な情報発信の観点から、検疫・疫学の専門医や研究者に任せたい。

一般企業においては、一地方での流行というアウトブレイクから世界的大流行のパンデミックに至った場合、一企業で感染拡大を食い止めることは不可能に等しいと言え得る。

そのような際は、感染拡大を食い止めることに寄与する上でも、また、前述の危機管理・BCPの「3つの原則」にある通り、ダメージ最小化を図るため、通勤・職場での人と人の接触(飛沫感染・空気感染含む)などを避けやすいよう、テレビ会議・テレワークなどをフル活用できるように備えたいところである。

少なからず散見されるBCPの誤解として、「BCPは絶対に事業を止めないためのもの」という誤解があるが、これは大きな間違いである。

BCPの大前提として、「命の危険がなければ」事業を止めず継続して安定的に操業・経営・運営する、というものであり、その大前提が崩れる場合は、BCPの重要な意思決定として、「命の危険を避けるために積極的に事業を止める」という判断がなされる必要がある。

感染拡大がさらに広まった際、どれだけの企業が平時から平時にこそできる事業停止に備えた資金確保・資金提供先との連携などができているかが問われるし、財務面におけるBCP対応として、平時の取組みが問われることであろう。

前述の「危機管理型クラウド」の提唱・普及啓発において述べてきた、ネットにつながれば場所に縛られない職務遂行体制を整えるため、ITソリューションとして導入しておくべき一例を下記にまとめておいた。

【新型コロナウイルス感染症パンデミック対策に役立ち得る IT 例】

- ・テレビ会議システム(無料のアプリでも代替可能だし交通費削減にもなる)
- ・グループウェア(組織内での情報共有システム)
- ・安否確認システム(地震だけでなく感染症対策としても必須)
- ・ワークフロー(申請・承認をクリックひとつで離れていても行える)
- ・クラウドコンピューティング(メールや各種システムをネット経由で対応)
- ・オンラインセミナーシステム(イベントもネット経由で行い感染防止へ)
- ・キャッシュレスシステム(紙幣や硬貨などでなく非接触での決済)
- ・出退勤システム(テレワークでより効果を発揮)
- ・スマートな経理システム(そもそも伝票を経理部に渡さずスマホで完結など)
- ・ペーパーレス化(必要な帳票・書類を見に会社に行くこと自体が感染リスク)など

一企業が積極的・主体的に感染拡大を食い止める大役は担えなくとも、感染拡大防止に一定程度の寄与することは、大いにできることであり、平時から行っていれば、感染症対策に加えコスト削減や働き方改革にも役立ち得るものである。

Q6. 海外勤務者の退避や出張見合わせなどの判断はどのように行えば良いか。退避のタイミングや退避者の選定などで気を付けるべきことはあるか。

A6.

あまり知られていないかもしれないが、とかく、新型コロナウイルス感染症は中国だけの問題とされがちな傾向が見受けられるものの、日本もミクロネシア大統領府により外務省の言う「汚染国」の指定(※)がなされている。

※新型コロナウイルスに関するミクロネシア大統領府による緊急事態宣言(その2)2020年2月4日13:30時点 出典：外務省海外安全ホームページ 掲載先 URL：<https://www.anzen.mofa.go.jp/od/ryojiMailDetail.html?keyCd=78340>

上記のミクロネシア大統領府の新型コロナウイルスに関する緊急事態宣言において、日本からミクロネシアに入国するにあたっては、ミクロネシアに入国する前に非感染地域であるグアムやホノルル等で最低14日間滞在する必要がある。

既に日本の各企業の役職員は、新型コロナウイルス感染症に巻き込まれた国で保護されるべきかわいそうな国ではなく、入国を拒否され得る国の当事者ともみられ得る状態である。

もちろん、医療の整備状況が比較的良く感染症情報を隠蔽しないなどの観点から、感染症の状況を正確に把握できたがゆえの問題とも言い得るのかもしれないが、外務省の海外安全ホームページなどの公式情報を参考に渡航見合わせ

などの勧告からタイミングを見計らいつつ、厚労省・保健所等とも相談の上、適宜、退避・感染症法に基づく検疫関連の協力を行いつつ対応すべきものと思われる。

事業継続上や世界各地の現地法令への対応上、現地に日本からの駐在員等を残さざるを得ない場合は、極力、前述の IT ソリューションなども活用しつつ感染防止に努められるよう日本本社からの支援を行い、出張も見合わせる方が無難であろう。

外務省の海外安全ホームページについては、自ら 3 か月未満の海外旅行の際に、テロ対策や防犯対策や今般のような感染症対策の一環として「たびレジ」をよく活用しているが、渡航の見合わせなどの勧告や各種の公式情報が得られる有益なウェブサイトであるため、下記に QR コード付きでご紹介しておく。

【外務省海外安全ホームページ】

URL : <https://www.anzen.mofa.go.jp/>

QR コード



中国の武漢市からの退避については、各種報道にてご存じの通り、日本政府がチャーター機を出して退避・検疫・隔離等を行っており、その場合には、退避のタイミングはチャーター機の運航タイミングとなる。

一方、武漢市・湖北省など航空便や空港業務等が運休・停止などされていない地域においては、世界各地に新型コロナウイルス感染症の感染報告が出ており、航空会社等の運航状況と併せて現地駐在員等の生活・安全確保・感染防止などの観点から、タイミングや退避経路等を検討せざるを得ない状況であろう。

いずれにせよ、公式の情報と航空会社等の運行情報は、逐次チェックして対応していくことが求められるし、空港や航空機内での感染なども勘案すれば、場合によっては、安全であれば現地に留まる方が感染リスクは低いケースもあろう。

Q7. テレビや各種メディアでは、かなりセンセーショナルな報道が続いており、不安は増幅する一方である。情報収集する上での注意点があればご教示頂きたい。

A7.

テレビ出演する側でもありテレビ番組を監修・制作支援する側でもある者として、テレビ・各種メディアのプロデューサーやディレクターなどのスタッフに、必ずしも、疫学や感染症対策の専門家が揃っているわけではない。

また、メディアとしての使命から報道・放映しているものと思われるが、メディア側の宿命とも言える視聴率(あるいは接触率等)の「数字をとる」上で、つい演出がセンセーショナルになり得る点も、視聴者側として悩ましい点である。

そこで、我が国の公式な情報源として、厚生労働省の新型コロナウイルス感染症の情報ページと、同じく厚生労働省の検疫所による「FORTH」ページに加え、政府見解等を得やすいよう首相官邸の関連ページを下記にご紹介しておく。

【日本における公式な新型コロナウイルス感染症の情報源】

厚生労働省の新型コロナウイルス感染症ページ

・個人向け、企業向け、医療機関向けの情報や日本語と多言語での電話相談窓口の案内もこのページから入手可能

QR コード等：

新型コロナウイルス情報
厚労省サイト⇒



厚生労働省の新型コロナウイルス感染症ページURL：

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708_00001.html

厚生労働省の検疫所による「FORTH」ページ

・感染症の知識や予防接種の推奨情報や渡航の注意点など入手可能

URL： <https://www.forth.go.jp/index.html>

QR コード：



首相官邸の新型コロナウイルス感染症関連ページ

・飛沫感染や接触感染についてや手洗い・咳エチケット・啓発チラシ等入手可能

URL : <https://www.kantei.go.jp/jp/headline/kansensho/coronavirus.html>

QR コード :



特に、リスクの重要度や深刻さが不明だったり、感染状況の隠ぺいや何らかの政治的意図などがからんだりした際には、とかく、不透明な情報ゆえにフェイクニュースやデマの温床になりがちな状況でもある。

ただ、自らがどう接しているかといえ、公式な情報源で全体像を把握した上で、各種非公式情報に関しては、社会的にどのようなパニック状況に陥っているか、また、どんなニュースがさも正しように発信されがちなのかといった社会動向や社会の反応を知るためにチェックしている。

特に注意すべきは、消火器であれば「消防署の方から来ました」と言って不当に高額な消火器具を売りつける詐欺(消防署員ではなくとも消防署のある方角から歩いてくれば「消防署の方から来た」と無理やりでも言える)のように、「～の方に」にあたる不確かながら引っかけたてしまいがちな言い回し、例えば、「医療関係者によると」とか「確かな筋の情報です」とか「〇〇国の友人からの情報です」などには、真偽を見抜く上での留意が必要です。

例として掲げた「医療関係者」であれば、どこの国のどんな資格を持ったどんな職につく者なのかが不明です。極論すれば、日本に住む全く感染症の知識も医師の資格もない病院内の清掃係の方も、もしかすると、無茶苦茶な理由付けで「病院内で働いている＝医療関係者」と言っているのかもしれない。

その他の例もそれぞれに真偽の判定に留意が必要ですが、要するに、感染症パニックの一因として、メディアリテラシーの問題があるかと思われます。

また、SNSでの情報発信や利活用においては、これも世界初で「ソーシャルメディア・コンプライアンス」を提唱し、SNS炎上問題などでもコメンテーターとして出演・登壇したりしているが、必ずしも悪意によるものだけが問題とは限らない。

人間としての思い込み・固定観念もあれば、緊急時のパニックに陥った状況で

善意のつもりで不確かな情報ながらもいち早く広めるべきと誤認して拡散希望したところが、実際はフェイクニュース・悪意ある情報・差別に満ちたヘイトスピーチ的な内容だった、というケースは、国内でも既に医師が誤った情報発信をしてしまった事件もあり、悩ましい限りである。

詐欺を行いたい者やフェイクニュース発信者やデマやヘイトスピーチを行いたい者として、「混乱」の2文字は絶好のチャンスである。

冷静に考えたり公式情報を調べたりすれば嘘や悪質な情報とすぐわかることでも、パニックになり慌てているほどに、インパクトのある情報や画像・加工された偽映像などに飛びついて、今度は、被害者だったはずのご自身が加害者側として、フェイクニュース等を拡散したり「いいね」ボタンを押してしまいがちである。

もちろん、国・政府などに対して、全幅の信頼を寄せることの是非は問われてしかるべきであるし、民主主義の下で説明責任やチェック機能がフルに発揮されなければ、国・政府やその影響下にある官公庁の情報に信頼を寄せるのは難しくなりかねない。

その一方で、SNSをはじめとする各種フェイクニュース等が跋扈することが正当化されるべきではないし、善意のつもりで拡散して悪意がなくとも加害者側に回ってしまうという「状況」の悪さも、肯定されるべきでなかろう。

国・政府においては、与野党ともども、国や政治への信頼を平時から高めて頂く取組みなくして、今般の新型コロナウイルス感染症でのパニック防止や公式情報への信頼を高めることも難しいことかもしれない。

民主主義としても感染症や災害等のBCPとしても、平時から、国・政治における信頼や情報の透明性を高める取組みを進めて頂きたいものである。

新型コロナウイルス感染症が発生することは、ウイルスの変異等といった不可抗力であるが、誤った情報や信頼を得られない情報発信などは、災害という人災であり、平時からの取組みでコントロール可能なものである。

一般企業・一個人においては、前述の公式な情報源から情報入手頂き、安易にSNS等での悪質な情報にひっかからず、一人でも多くの方々がご安全にご無事にこの危機をダメージが少ない状態で乗り切られることを祈っている。

※本稿は執筆時点の2020年2月9日時点のものであり、記載内容等が本書発行時点により異なり得る可能性はある。読者各位において最新情報を自ら確認・自己責任での判断・対応等をして頂くようお願いする。



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)
〒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
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

