

【経営者向け】

新型コロナウイルス対策 BCP 整備の勘所

エス・ピー・ネットワーク総合研究部

<Contents>

- (1) 災害時 BCP との違いと具体的な施策
- (2) 感染症対策 BCP 整備の着眼点
- (3) 対策本部設置のタイミングと在り方
- (4) 緊急事態宣言下の株主総会の在り方

(1) 災害時 BCP との違いと具体的な施策

BCP の策定において重要な要素は次の 3 点となる。

①予測の可否②社会インフラへの影響③従業員への影響—だ。

まず、新型コロナウイルス対策 BCP (以下、新型コロナ BCP) において①「予測の可否」に関しては、発生初期は予測不可能ではあるものの、事業継続が危ぶまれる流行期については、それまでの罹患状況や発生地域、毒性、感染力等のデータ分析・公表が相当程度行われることから、被害予測等は一定程度可能である。

②「社会インフラへの影響」については、社会インフラの機能障害が生じる可能性は低く、従業員の参集や情報収集・共有、各方面との連携に支障が出る可能性は高くない。あるいはその影響は、災害時と比べて軽微である。

ただし、感染者も通院等で交通機関等を利用する可能性があるため、参集や移動は罹患リスクを高める場合があることに注意が必要である。

③「従業員等への影響」については、感染症によっては従業員の生命をおびやかす事態も生じるほか、段階的かつ相当程度の期間に渡り相当数の罹患患者を生じさせるリスクがある。また、罹患時は、数日～相当期間は会社等を休む(休ませる)必要が出てくることから、事業継続に関しての人的資産毀損のリスクはある。

深刻な感染症であればあるほど、家族が感染した場合や、濃厚接触にあたりうる場合は、従業員自身が感染していなくても、要観察対象となり、通常通り活動できなくなるリスクがあることも念頭に置かなければならない。

以上を踏まえて、事業継続対策の大枠を概観すると、

以下のような施策が考えられる。

○平時準備…施設内対策：空調設備や音湿度調整、殺菌・消毒等の対応・対策／研修・情報発信・訓練・マニュアル化：予防に向けた環境づくり／感染予防対策：予防にむけたルール化、周知・徹底、備品準備、ルールの整備:健康管理・記録、体調不良時の対応要領など

○発生時対応(蔓延時)…従業員の健康管理対策:予防措置および健康管理ルールの徹底／感染者・感染源の隔離:予防・被害拡大の最重要事項。強制休日等／感染拡大防止・勤務体制変更:シフトや勤務体制変更(在宅含む)、オペレーション変更、拠点の縮小・変更:罹患状況に合わせて対応

○発生時対応(収束時)…従業員の健康管理対策:予防措置および健康管理ルールの徹底／被害軽減措置・衛生対策:シフトや勤務体制変更(在宅含む)／代替要員確保・感染拡大予防:欠員分の補充／オペレーション変更、拠点の縮小・変更:罹患状況に合わせて対応。

(2) 感染症対策 BCP 整備の着眼点

上記の内容を補足しつつ、感染症対策の BCP 整備の着眼点について解説していきたい。

①社会インフラは止まらないことを前提とする

すでに、(1)でも紹介した通り、感染症の BCP は、地震等の災害のものと比べると、基本的にライフライン等の社会インフラが使えないということもなく、会社施設が使えないというケースも限定的である(鉄道、航空機等の交通機関の一部運休等はある)。

また、新型コロナウイルス感染症の事例でも見られるような消毒作業に伴う一時的な施設の閉鎖はあり得るものの、地震のように倒壊により長期間にわたり、当該施設が利用できないという状況は考えにくい。ただし、前記同様、「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律」において、都道府県知事による汚染された建物の使用禁止(封鎖)の処置が可能である(今回の新型コロナウイルス感染症は、「二類感染症相当」とされているため、汚染された建物の使用禁止(封鎖)は実施されない)。

②災害型 BCP との社員の行動規範の違い

感染症型 BCP については、地震等の災害のものと異なり、帰宅困難者の問題は生じない代わりに、社員の出社を抑制する必要がある場合がある。

感染症対策として考えた場合、感染症に感染した社員や感染の疑いのある社員を出社等させることは、それ自体が感染を拡大させるリスクを高めることになる。また、社内でクラスター(集団)感染が発生すれば、それこそ、そこにいた全員が感染者又は濃厚接者として自宅待機等を余儀なくされ、業務が実施できずに、事業継続に大きな影響を及ぼしかねない。感染症対策 BCP を進める上では、経営幹部が、このリスクを正しく認識しておく必要がある。

今回の新型コロナウイルス感染症に関するニュースを見ても、感染が疑われるにも関わらず、数日間公共交通機関を利用して通勤していたという事例があったが、日本のビジネスマンは、少しぐらいの体調不良では会社を休めないという意識を持っており、逆にいうと、そう思わせる上司等のマネジメントが行われている企業も少なくないことから、感染症についても同じ枠組みで考えてしまう傾向がある。

しかしながら、感染拡大期や感染蔓延期など、感染症の BCP の発動基準をどこに定めるかという問題はあるにせよ、大きな影響がでそうな感染症の場合は特に、このような無理して出勤する(させる)事態は回避することが重要だ。もちろん、平時でも体調不良の際は、無理をさせないマネジメントや社風を整備していくことが前提となる。

インフルエンザの場合は高熱がでるのが一般的であるため、体調の異変にも気づきやすいし、体調不良の場合は、通院したり自宅で静養に務めたりすることになるが、新型コロナウイルスについては、これまでの情報を総合すると、風邪に似た初期症状が出て、初期のうちは高熱になりにくく多少の無理も効いてしまうため、無理して出勤するという事態に繋がり、感染を拡大させている可能性を否定できない。したがって、個別の感染症による症状の違いはあれども、感染した社員あるいは感染の疑いのある社員は出勤させないことが、感染症 BCP の一つの肝になる。「疑わしきは、自宅待機」こそが、感染症対策 BCP を進める上で重要な行動指針である。

BCP においては、従業員の判断基準・行動基準を明

確にすることが重要であることから、感染症 BCP の行動基準の一つは、「疑わしきは、自宅待機」であることを、社内にはしっかりと周知いただきたい。そして、体調が悪いときは、感染症の可能性を視野に入れ、出勤しない旨を電話で会社に連絡し、上司もそれを踏まえて、治療のための入院や潜伏期間中は自宅待機等により出勤できない事態(最悪の事態)を想定した代替体制を早めに検討・調整・実施していくことが重要だ。

③業務の標準化と在宅勤務体制の整備

上記②で述べたように、「疑わしきは自宅待機」が基本的な行動指針であり、感染症の拡大・蔓延期においてはそのような状況が複数社員において同時多発的に生じるとなれば、業務の遂行に影響がでる可能性が高くなる。このような事態に備えるためには、「重要な社員が相当期間欠勤しても、当該業務が継続できる」ように体制を整備しておく必要がある。そのためには、以下のような準備が考えられる。

○業務の絞り込み…人員が約半分になることを想定すると、当然すべての業務を平時と同じクオリティで実施することは不可能であることから、稼働可能な社員等で業務を継続するため、しばらく対応しなくても支障のない業務をしばらく停止したり、定期的に実施する業務の実施頻度を減らしたりして業務を絞り込み、担当外の業務についても対応・フォローが可能な状況にする必要がある。

○遠隔ないし代替拠点での実施体制の整備…「重要な社員が相当期間欠勤しても、当該業務が継続できる」体制を考える場合は、通常の業務フローに従って、遠隔(代替拠点)で業務を実施できる体制を整備することも検討すべきである。いわゆるテレワークでの業務実施体制の整備である。

感染症の場合、すでにリスク分析にて記載した通り、地震等の災害における被災地とは違い、電気や通信機器が通常通り使える。したがって、遠隔で実施するためのインフラ整備とルールを整備すれば、テレワークで対応するという BCP は比較的实施しやすい。

テレワークでの業務実施体制の整備としては、大きく3つの対策が重要である。一つ目は、社用携帯の貸与や、必要な人への PC 等の貸与など、電子機器類の整備である。二つ目は、自宅等での業務実施を前提とした業務実施ルールの整備(情報管理等のセキュリテ

ィ対策の整備・ルール化や打ち合わせ等を含む記録・報告・連絡・相談・情報共有に関するルール化)である。業務実施ルールについては、最初のうちは完璧なものでもなくても、通信が通常通り行える以上、テレワークを実施しながら、必要に応じて関係者で議論・検証し、決定していけばよいから、平時においては、最低限のルール化をしておけばよい。三つ目は、勤怠管理のルール化である。二つ目の業務実施ルールとも関係はするが、特にテレワークの実施場所が自宅の場合は、仕事をしながらもプライベートな用件もこなすことも可能であることから、公私の境が曖昧にはなるが、そこはやむを得ない。感染症 BCP は発動の期間中に限定して、例えば事業場外労働の規定を適用する等して、柔軟に対応すべきである。もちろん、勤務開始や勤務終了等の時間管理も重要であるが、これも最低限、電話・メール等で行うことが可能であるため、大きな支障はないであろう。

もちろん業種によっては、現場での業務実施が不可欠であり、在宅ワークに切り替えられない事業者もある。その場合は、業務の絞り込みや業務の標準化による応援体制の整備、ローテーション制による人員の分散(三交代制が望ましい)、業務実施方法の検討、実施方法の変更等により対応していく必要がある。

④業務の標準化と訓練・ジョブローテーション

そして、「重要な社員が相当期間欠勤しても、当該業務が継続できる」体制の整備という観点から考えた場合、社内で相互に業務対応・フォローができる体制の整備も重要である。業務を標準化・明確化・書面化(変更の上、実施する場合は、その内容も含めて)しつつ、平素からのジョブローテーションや訓練等により、それを実施できる体制(代替要員実施要員の育成)を日ごろから意識し、整備しておくことである。

社内においては、アクセス権限や情報管理の問題もあると思うが、各部門の幹部等であれば、それなりに重要な情報も含めてアクセス、共有される体制になっているであろうし、社内の幹部もいくつかの部門を経験して管理職登用等されていれば、他部門の業務であってもある程度の知識があるのが通常である。あとは、担当部門のスタッフや担当者に電話等で連絡しながら対応すれば、平時よりも若干の手間は増えるものの、業務の実施・継続は可能である。

また、日ごろから、他のスタッフでも相当程度の対応ができるように業務実施要項等をマニュアル化・書面化(フローやチェックリストの活用)したり、日ごろから権限移譲や担当者を増やしたりしておいて最低限の対応ができるように知識・スキルを身につけさせたりしておくことも、重要な対策の一つである。

日ごろ外注している業務等については、外注先・委託先が感染症等の影響で業務実施に影響が出た場合、自社の業務にも大きな影響が生じる。完全に外注・委託しているものについては、緊急時に自社で対応をカバーすることが不可能である場合が多いが、このような業務についても、感染症対策の BCP を整備しいく上では、代替先や一部内製化など、検討していくことが重要である。

(3)対策本部設置のタイミングと在り方

①対策本部設置のタイミング

企業の通常の体制である、取締役会を頂点とした企業運営は、企業統治の観点からは優れた組織体である。一方で、事業部と事業部の情報共有や物事を決断する意思決定のスピードは遅くなる傾向にある。

災害時や今回の新型コロナウイルス対応のように、日々目まぐるしく状況が変化する中で迅速で的確な意思決定を行うには、組織の垣根を超え、適切な情報を共有し、トップ(対策本部長)の意思決定をサポートする専門組織が必要になる。そして BCP においては「対策本部設置のタイミング」は非常に重要な要素の一つだ。タイミングを逃したために、対策が後手に回るケースは枚挙にいとまがない。

事案が発生した後に速やかに対策本部を設置するためには、そのタイミングについてあらかじめ決定しておくことが望ましい。例えば地震が発生した場合、BCP のなかで「震度 5 強の地震が自社の拠点がある地域で発生した場合、災害対策本部を立ち上げるものとする」としておけば、社員は迷うことなく本部設置を急ぐことができる。「災害対策本部の設置は本部長の指示による」などとする BCP もまだまだ多いので、自社の BCP を確認してほしい。

感染症 BCP の場合の対策本部立ち上げのタイミングとしては、WHO による「緊急事態宣言」が世界的な大きな節目となるため、本宣言をもって対策本部を

立ち上げるのが望ましい。今回は2020年1月30日であった。この段階で対策本部を立ち上げていれば、様々な対応も違っていただと考えられる。

②対策本部の在り方

対策本部の在り方として、サンプルとして以下のような例を挙げてみた。参考にしつつ、企業特有の業務を追加してほしい。

○対策本部長…全体統括

○対策本部事務局…全ての情報のとりまとめと共有。対策本部長の意思決定サポート

○情報収集・分析班…政府やWHO、信頼できるメディアの情報を収集・分析し、必要に応じて社内に配信。できれば対策本部内及び役員レベルでは毎日レポートを共有することが望ましい

○感染予防・備蓄調達班…マスクやゴーグル、防護服、手指消毒用アルコールなど感染症特有の備品の購入・確認と、感染者が事業者内で出た場合の対応・運用

○人事政策推進担当班…罹患者(社員)の社内状況(人数)の把握、特別休暇等の対応、健康管理施策の実施、社内環境のチェックと整備、テレワークや業務シフトなど人事制政策の推進

○行政対応班…感染者が見つかった場合の、所轄の保健所との連携。全国レベルになる可能性も

広報・IR班…感染者や検査陽性者が出た場合や、必要であれば企業としての新型コロナウイルス対応の対外的な広報及びアナリストへの説明

○顧客対応班…新型コロナウイルス対策によるサービスや問い合わせの遅延、店の休業などに関する利用顧客や取引先への対応

(4)緊急事態宣言下の株主総会の在り方

法務省は、「定時株主総会の開催について」を公表し、「新型コロナウイルス感染症に関連し、当初予定していた時期に定時株主総会を開催することができない状況が生じた場合における定時株主総会の開催」について、以下のように見解(筆者にて要約)を示している。

①株主総会の開催についての法的見解

■開催時期について

○定時株主総会の開催時期に関する定款の定め…天災その他の事由により、定款で定めた時期に定時株主総会を開催することができない状況が生じたときまで、その時期に定時株主総会を開催することを要求する趣旨ではない。

○新型コロナウイルス感染症に関連して定款で定めた時期に定時株主総会を開催することができない状況が生じた場合…その状況が解消された後合理的な期間内に定時株主総会を開催すれば足りるものと考えられる。

○株式会社の株主総会は、毎事業年度の終了後一定の時期に召集しなければいけないとの規定(会社法第296条1項)…事業年度の終了後3か月以内に定時株主総会を開催することを求めているわけではない。

■定款で定時株主総会の議決権の基準日が定められている場合

新型コロナウイルス感染症に関連し、当該基準日から3か月以内に定時株主総会を開催できない状況が生じたときは、会社は、新たに議決権行使のための基準日を定める。当該基準日の2週間前までに当該基準日及び基準日株主が行使できる権利の内容を公告する必要がある。

■特定の日を剰余金の配当の基準日とする定款の定めがある場合

新型コロナウイルス感染症に関連して、その特定の日を基準日として剰余金の配当をすることができない状況が生じた場合、定款で定めた剰余金の配当の基準日株主には配当せず、その特定の日と異なる日を剰余金の配当の基準日と定め、剰余金の配当をすることもできる。剰余金の配当の基準日を改めて定める場合は、当該基準日の2週間前までに公告する必要がある。

可能であれば、上記の法務省の見解に参考に、今後の株主総会については、延期を検討することも一手である。但し、感染症対応のBCPでも言われることだが、感染症の影響は、長期化するのが一つの特徴である。延期の判断は比較的容易でも、それではいつの時点で再開・実施の判断をするのかは、非常に難しいのが、感染症対策のBCPの特徴である。これは、株主総会についてもしかりである。

このあたりの事情も考慮して、地域的な発症状況も加味して、総合的に判断していく必要がある。収束の

目途が立てにくいことを考慮すると、新型コロナウイルス対策を十分に行った上で、株主総会は開催するという判断もある(その他、法務省の指針にあるように、基準日の再設定その他の手続的な負荷も考慮する必要がある)。

②上場企業のこれまでの対応例

3月中に株主総会を開催した上場企業では、「定時株主総会における新型コロナウイルス感染対策についてのお知らせ」などをホームページに掲載している企業も少なくない。代表的な内容を紹介するとともに、+αの対策例も合わせて紹介する。

-
- ・出席取締役、運営スタッフはマスクを着用する
 - ・受付付近(会場内各所)にアルコール消毒液を設置
 - ・お土産、キッズルーム、展示コーナー、喫茶コーナーの中止
 - ・経営近況報告会や株主との懇談会の中止
 - ・高齢者、妊婦、基礎疾患のある株主の出席見合わせ要請
 - ・映像活用等による議事進行時間の短縮、規模の縮小
 - ・株主に対する会場内でのマスク着用、アルコール噴霧要請
 - ・株主に対して、当日の健康状態への留意と無理をしないようお願い
 - ・マイクを回さず、スタンドマイクまで来てもらう
 - ・株主発言後にマイクを消毒
 - ・看護師が会場内に待機
 - ・スタッフの手袋の着用
 - ・サーモグラフィーを設置し高温なら検温
 - ・会場を複数に分ける
 - ・株主間の席の間隔を通常より広くとる
 - ・書面又はインターネットでも議決権行使が可能である旨の案内
 - ・当日の状況をインターネット・ライブで中継する(経済産業省が実施ガイドを公表したハイブリット型バーチャル株主総会に近い)

③書面やインターネットによる議決権行使

感染症対策の観点からは、主催者はイベント等で多くの人を極力一か所に集めないことが重要であり、株主総会においても同様である。したがって、本年につ

いては、「万が一、株主の皆様が新型コロナウイルスに感染することを予防するため、書面やインターネットによる議決権行使も活用いただきたい」旨を積極的に案内していくべきである。

主総会招集通知において、もし来場する場合には、受付で簡単なアンケートに回答いただくことを記載しておくことも考えられる。アンケートの内容としては、たとえば、体温に異常はないか、家族に感染された方はいないか、1か月以内に海外渡航歴はないか、陽性と診断されたことはないか、といった程度で良いであろう。但し、アンケートの結果、感染が疑われる場合は、他の株主の健康への配慮の必要から、株主総会会場への入場は控えていただく必要があることから、この場合の対応要領や法的問題点の検証(違法性も含めて)等をあらかじめ、顧問弁護士と協議しておくべきだ。

④株主総会会場の使用制限等による開催への影響に対する検討

新型コロナウイルスへの感染者がでたケースで当該社員が属する企業が入館するビル等が、保健所の指示等により、閉鎖されたケースもある。現在の新型コロナウイルスの感染拡大の状況をみると、政府としても封じ込めの為の策を積極的に行き進めていくものと考えられることから、上記の措置等により、各社の本社が入居するビルや株主総会を開催する予定の施設(会議室やホテル)が株主総会直前に複数の感染者が出るなどして、一時的に閉鎖されたり、消毒作業で入館できなかつたりして、株主総会当日に会場が使えなくリスクも十分に想定できる。株主総会直前に施設が使えなくなるリスクも想定し、早い段階で、その場合の法的な問題や対応策について、顧問弁護士等と協議し、万が一の事態に備えておく必要があるだろう。

以上、やるべき対策はほかにもあり得るが、経営者に向けて新型コロナウイルス対策BCPとして最低限、検討いただきたい点をまとめてみた。参考にさせていただければ幸いである。なお、最終的な法的な検証は、顧問弁護士に確認いただきたい。

(了)