

新型インフルエンザ対策と BCP(業務継続計画)策定の実際

—金融機関の事例—

FFRメンバー 石井和尋(CIA)

(株)損保ジャパン・リスクマネジメント

BCM事業本部

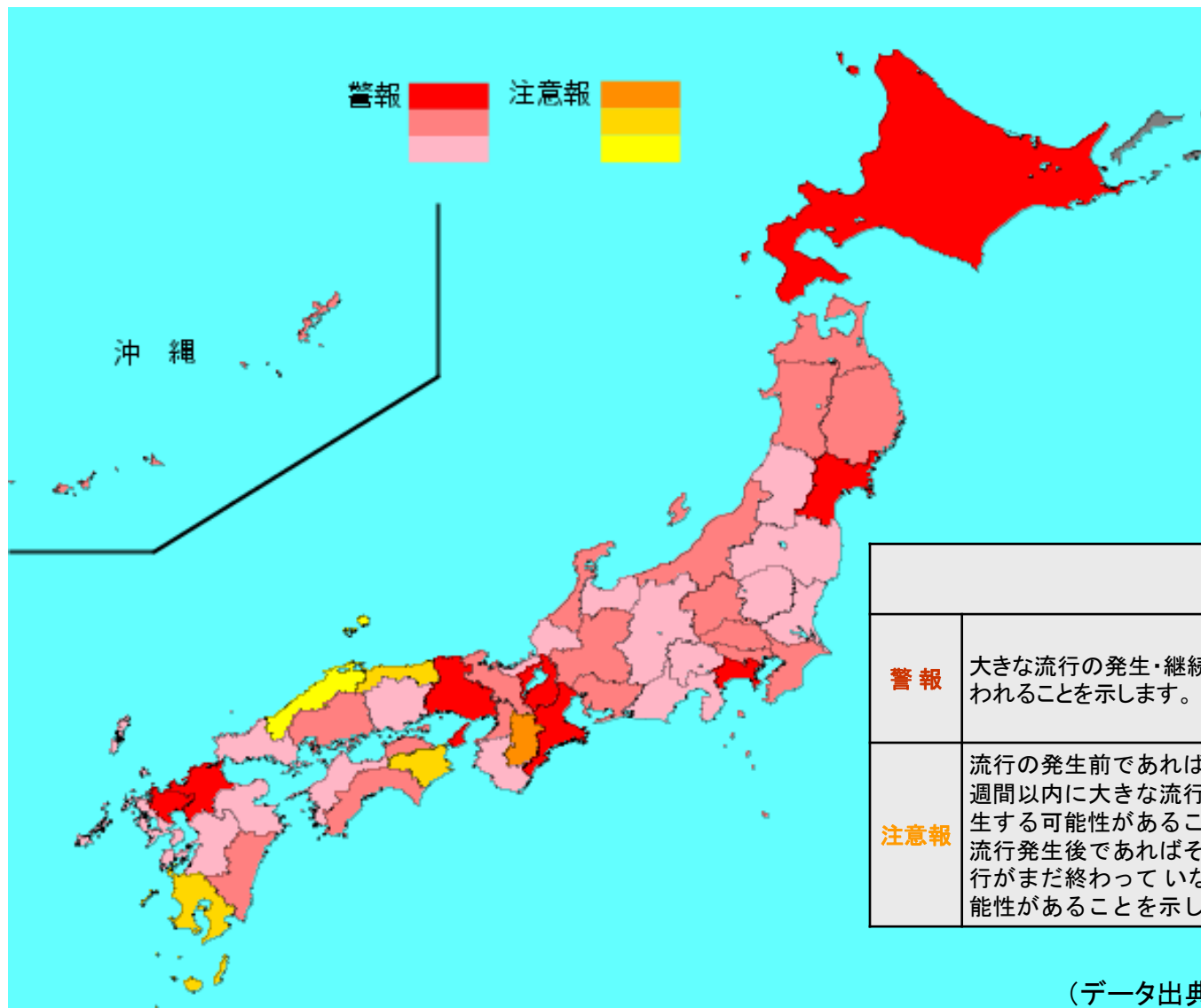
Kazuhiro.ishii@sjrm.co.jp

本日の内容

1. 新型インフルエンザの特性とBCP
2. 金融機関のこれまでの対応
3. 強毒性を想定した対応
4. 業務継続態勢の内部監査
5. 最後に

1. 新型インフルエンザの特性とBCP

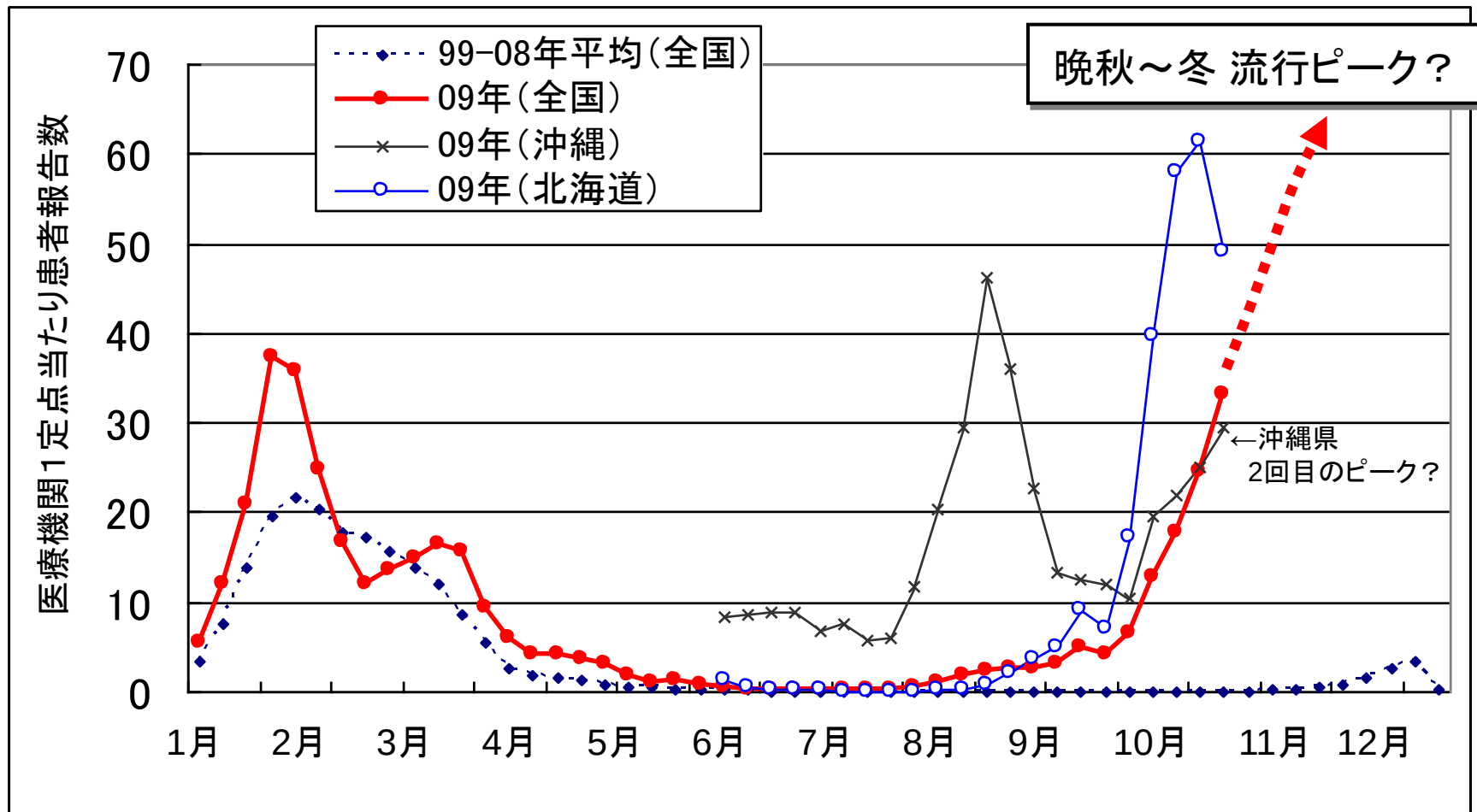
1. 新型インフルエンザの特性



		警報・注意報レベルを超えている保健所数の割合	
警 報	大きな流行の発生・継続が疑われることを示します。	70～100%	
		30～70%	
		0～30%	
注 意 報	流行の発生前であれば今後4週間以内に大きな流行が発生する可能性があることを、流行発生後であればその流行がまだ終わっていない可能性があることを示します。	70～100%	
		30～70%	
		0～30%	

2009.11.4現在
(データ出典) 国立感染症研究所

1. 新型インフルエンザの特性

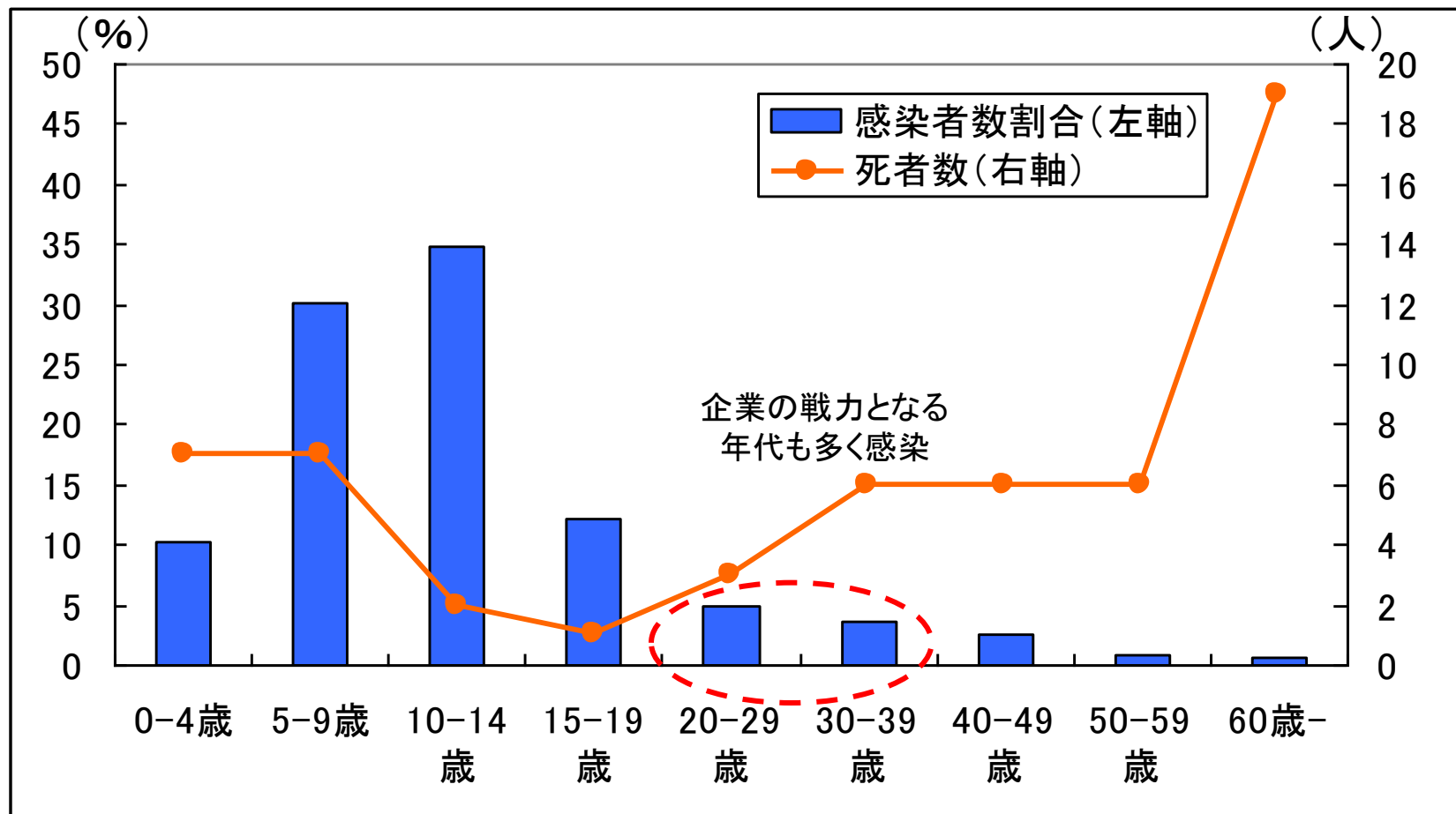


(データ出典) 国立感染症研究所、北海道感染症情報センター、沖縄県福祉保健部

1. 新型インフルエンザの特性

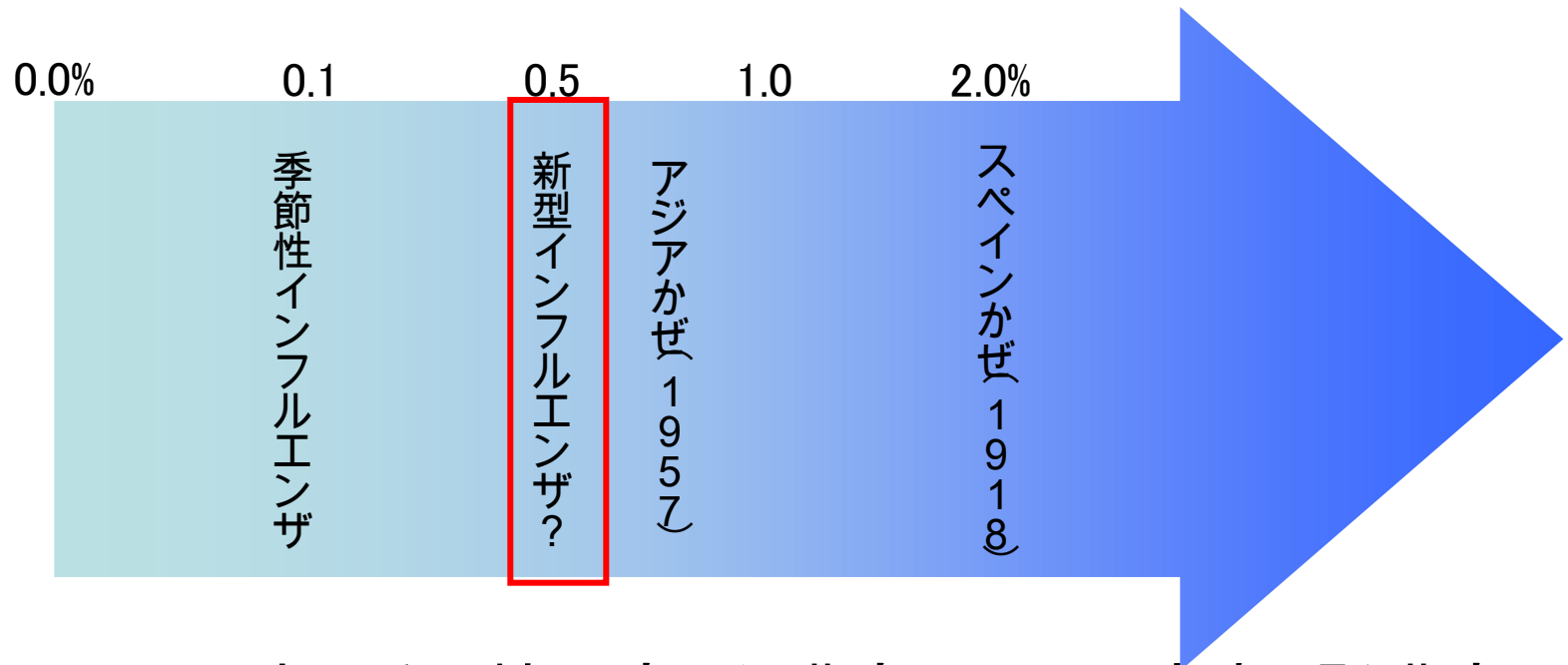
＜年代別の感染者数(定点観測分)と死者数＞

2009.11.11時点



1. 新型インフルエンザの特性

- 感染経路 飛まつ、接触、(空気)
- 毒性 致死率0.5%程度? → 必ずしも“弱毒性”でない
(日本の致死率 57/600万人=0.001%以下?)



- ハイリスク者 重い糖尿病、心臓病、呼吸器疾患、腎臓病
(人工透析)の患者、妊婦

1. 新型インフルエンザの特性とBCP

	季節性インフルエンザ	今回の新型インフルエンザ	強毒性新型インフルエンザ
周期	毎冬	10～40年に1回	？
ウイルス型	A型(H1,H3)、B型、C型 免疫あり	豚由来のA型(H1N1) 人類の多数が経験せず、免疫なし	鳥インフルエンザ(H5N1)が 変異？ ※ヒト-ヒト感染はまだ
症状	突然の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		左記に加え、 全身
遺伝子検査	症状のみでは季節性、新型インフルエンザの区別はつかない。遺伝子検査で確定。		？
潜伏期間	2～5日	1～7日	？
致死率	0.1%以下	0.4%、0.58%など様々な報告あり	0.5～2.0%？ * 感染率25%程度？
治療薬	抗インフルエンザウイルス薬(タミフル、リレンザ 等)		既存の治療薬が効くか不明
ワクチン	毎年製造される季節性インフルエンザに対するワクチンの接種により、重症化を防止	新型インフルエンザに対するワクチンの接種により、重症化を防止 (国内4社製造+輸入)	発生後に製造着手

「新型インフルエンザ(A/H1N1)ワクチンの接種について(素案)」をみていただくために(厚生労働省 平成21年9月)に加筆修正



1. 新型インフルエンザの特性とBCP

地震災害と新型インフルエンザでは、災害の特性が全く異なる

項目	地震災害		新型インフルエンザ(強毒性の場合)	
事業継続方針	できる限り事業の継続・早期復旧		感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、事業継続のレベルを決定	
被害の対象	モノ	施設・設備等、社会インフラへの被害が大	ヒト	人に対する被害が大
地理的な影響範囲	狭	地域的・局所的 (代替施設での操業や取引事業者間での補完が可能)	広	国内全域・全世界的 (代替施設での操業や取引事業者間の補完が困難)
被害の期間	短	ある程度の影響想定が可能 (～1ヶ月、3ヶ月程度)	長	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	突発	兆候がなく突発する 被害量は事後の制御不可能	予測可	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	短期間で事業を復旧できれば、比較的短期間での業績回復が期待できる		集客施設など、業種によっては、長期間の利用客減少により、事業存続に行き詰る恐れがある	

1. 新型インフルエンザの特性とBCP

インフルエンザBCPは、地震BCPとは別に策定する必要がある
必要な事前対策も大きく異なる

項目	地震等災害に対するBCP	新型インフルエンザに対するBCP
主眼	事業の継続と <u>早期復旧</u>	<u>健康被害防止</u> と必要最低限の機能維持
事業継続の方法	・代替施設での業務継続 (例; 東京 → 大阪) ・代替手法での業務継続 (例; システム処理 → 手作業処理)	・不急業務の休止 (例; 内部監査) ・一部店舗や事務所の休止 (例; 100店舗 → 40店舗) ・チーム制の導入による業務継続 (例; 3チームが1週間毎に交代勤務)
事前対策 (例)	・耐震補強 ・非常用発電機 ・衛星携帯電話 ・情報システムの二重化(バックアップ)	・要員のチーム分け ・マスクや消毒薬等、感染予防品の備蓄
BCP主管 部門	経営企画、リスク統括 総務、事務、システム	経営企画、リスク統括 人事

2. 金融機関のこれまでの対応

2. 金融機関のこれまでの対応

平成21事務年度 主要行等(中小・地域金融機関)向け監督方針

(5) 業務の継続性の確保

金融機関のシステムは業務運営の根幹をなすインフラであり、システムの高度化・複雑化に伴い、システム障害の発生による顧客取引への影響は益々大きなものとなっている。

主要行等が金融システムにおける中核的な(地域金融機関が決済システムの中で重要な)役割を担っていることを踏まえ、各行(金融機関)におけるシステムの継続性について、経営陣による主導性とコミットメントの下で、適切なリスク管理が図られているか確認する。

また、**新型インフルエンザの流行**や**地震等に備えた業務継続態勢が構築されているか**についても確認する。

2. 金融機関のこれまでの対応

<BCPと現実のギャップ>

- いくつかの金融機関では、強毒性を想定したBCPを策定（中）
- 当初は毒性がはっきりせず、強毒性BCPに沿って対応

【強毒性BCPにおける規定事項と弱毒性での対応の違い】

	強毒性BCP上は・・・	弱毒性だったら・・・
対策本部立ち上げ	海外発生時	立ち上げない or 国内発生時に 部課長レベルの対策会議立ち上げ
休止する業務 (海外発生段階)	国外・国内出張 中止	特になし
感染予防措置	うがい・手洗い マスク着用 時差・車出勤	うがい・手洗い

2. 金融機関のこれまでの対応

<職員の感染>

※各行公表分のうち、当社把握分のみ記載

2009 /5	★成田空港で帰国高校生に感染確認(5.9) ★神戸市の渡航歴のない高校生に感染確認(5.16) 三菱東京UFJ(5.18)
6	福岡銀行
7	足利銀行 福岡銀行
8	日本政策投資銀行、滋賀銀行 阿波銀行、京都銀行、大分銀行、高知銀行、京都信金、埼玉縣信金
9	日本銀行、十六銀行、京都銀行、肥後銀行、愛知銀行、紀陽銀行、滋賀、埼玉縣信金(続報) 南都銀行、西日本シティ銀行、愛知、滋賀 みちのく銀行、愛知
10	七十七銀行、滋賀(2回) 東京都民銀行、十六、高知、福井銀行(同一店舗で9名) 滋賀(4回)、南日本、十六、高知(拡大中)、阿波
11	滋賀(3回)、横浜信金(今後の対応)、七十七

2. 金融機関のこれまでの対応

＜感染予防措置＞

- 海外・国内(特に阪神地区)への出張禁止(流行当初)。
- 行員のマスク着用(流行当初、阪神地区)。
- 来店客向け手指消毒薬の設置。
- 感染者が発生した店舗での感染予防措置。
- 店内ATMコーナーにウイルス抑制機能付き空気清浄機を設置したところも。



2. 金融機関のこれまでの対応

<業務体制の変更>

- 感染者が発生した店舗で、感染者本人に加え濃厚接触者も自宅待機。
- 職員の同居家族が感染した場合、職員本人も数日自宅待機。
- 欠勤者の補充は本部や近隣店舗から。
- 事務センターにおいて、チーム交代制勤務を試行したところも。

<その他>

- ホームページ等で感染者発生事実を公表。
- 全銀協によるストリートワイド訓練(9月)。ただし短期金融市場関係者のみ。

これまでのところ、ほぼ通常どおりの営業を継続できている

2. 金融機関のこれまでの対応

Q-2.1 「弱毒性BCPも必要か？」

A) 強毒性とは対応が異なるため必要だ。

B) 最悪に近い状態の強毒性を想定しておけば大丈夫だ。
(作る時間もない・・・)

【毒性による対応一覧表(例)】

番号	対策項目	弱毒性	強毒性
1	手指消毒薬を設置する	○	○
2	職場でマスクを着用する	△ (同居家族感染者、ハイリスク者)	○
3	チーム制を導入する	×	○
4	一部の店舗窓口を休止する	×	○
5	一部の店外ATMを休止する	×	○
...	...	...	...

2. 金融機関のこれまでの対応

Q-2.2 「職員の感染予防措置はどこまでやるべきか？」

A)うがい、手洗い励行の指示で十分だ。マスクもいらない。
飲み会やレクリエーション活動も制限しない。

B)うがい、手洗い励行指示は最低ライン。加えて、会社行事
(不急業務)や取引先との懇親会も流行が下火になるまで延期すべきだ。



2. 金融機関のこれまでの対応

Q-2.3 「役職員の感染事実公表したほうが良いか？」

A) 新型インフルエンザは重大な感染症である。

いずれ判ることだし、きちんと公表したほうが良い。

今後店舗で取る感染拡大防止措置とセットで公表する。

B) 公表はかえって利用客に不安を与え、風評被害を招く恐れがある。感染者のプライバシーにも関わるので公表しない。



2. 金融機関のこれまでの対応

Q-2.4 「同居家族が感染した役職員への対応は？」

A) 症状の有無に関わらず、感染していないことが判明するまで、数日間自宅待機してもらう。

B) 同居家族の感染数が急増しており、このままでは業務が成り立たなくなるため、方針を変更する。

役職員本人に自覚症状がない場合は、季節性インフルエンザの場合と同様、出勤してもらう。



3. 強毒性を想定した対応

3. 強毒性を想定した対応

＜強毒性BCPの必要性＞

- ・H5N1のヒトーヒト感染変異やH1N1の毒性変化への備え
- ・その他の新興感染症（例；SARS）の突然発生への備え

【強毒性インフルエンザ流行時に想定される事態】

- ・ 学校、保育園、福祉施設が休校、休園。児童や要介護者を持つ家庭の職員が欠勤を余儀なくされる。
- ・ 都市部の電車・バス通勤を敬遠する職員が発生。
- ・ 糖尿病、心臓病などの基礎疾患を持つ職員が自宅待機。
- ・ 職員欠勤率は最大40%程度。
- ・ 一部の業務委託先が機能しなくなる。



通常どおりの業務体制は維持できない

3. 強毒性を想定した対応

＜全ての組織の使命＞

重症化リスクが高いため、従業員・顧客の感染リスクを低減



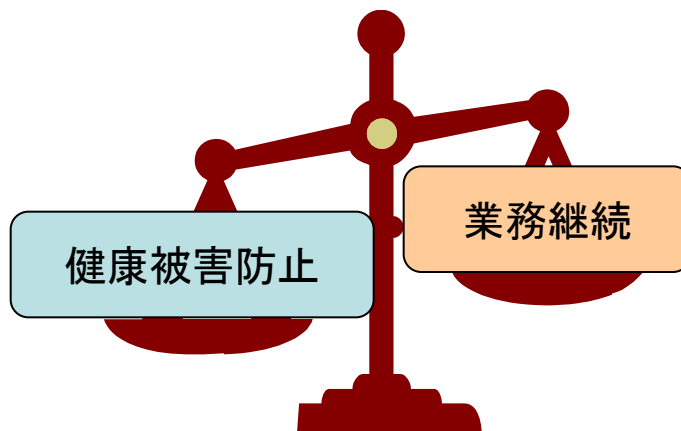
相反

＜金融機関の使命＞

社会機能維持者、最低限の機能維持



感染予防と業務継続のバランスを取ったBCPが必要



3. 強毒性を想定した対応

弱毒性から大きく踏み込んだ対応が必要

対応例	弱毒性	強毒性
基本方針	営業体制の維持 > 感染予防	営業体制の維持 < < 感染予防
要員体制	通常どおり 欠勤多数時は本部・近隣店からの助勤	チーム制 (スプリットオペレーション)
業務継続／休止	全て継続 流行状況により、研修・出張・行内行事は休止	重要業務は継続 流行段階に応じ、その他の業務を休止
窓口営業	全て営業継続	一部店舗で休止
ATM	全て稼動継続	店内ATMは稼動継続 店外ATMは管理委託先の状況により休止
感染予防	うがい・手洗いの励行	左記に加え、 公共交通機関利用の回避 店内レイアウト等の変更

3. 強毒性を想定した対応

Q-3.1 「窓口はどれくらい開けるべきか？」

<概算>

- 店舗数100
- 1店舗当たり職員数は12人(パート除く)
- 窓口を開ける店舗では1チーム当たり10人、閉める店舗では5人
- 2チーム制を採用

(計算)

- 全営業店職員数は $100 \times 12 = 1200$ 人
- 開ける店舗数を x 、閉める店舗数は $100 - x$
- $1200 \geq \{10 \times x + 5 \times (100 - x)\} \times 2$
 $\therefore x \leq 20$ (店)

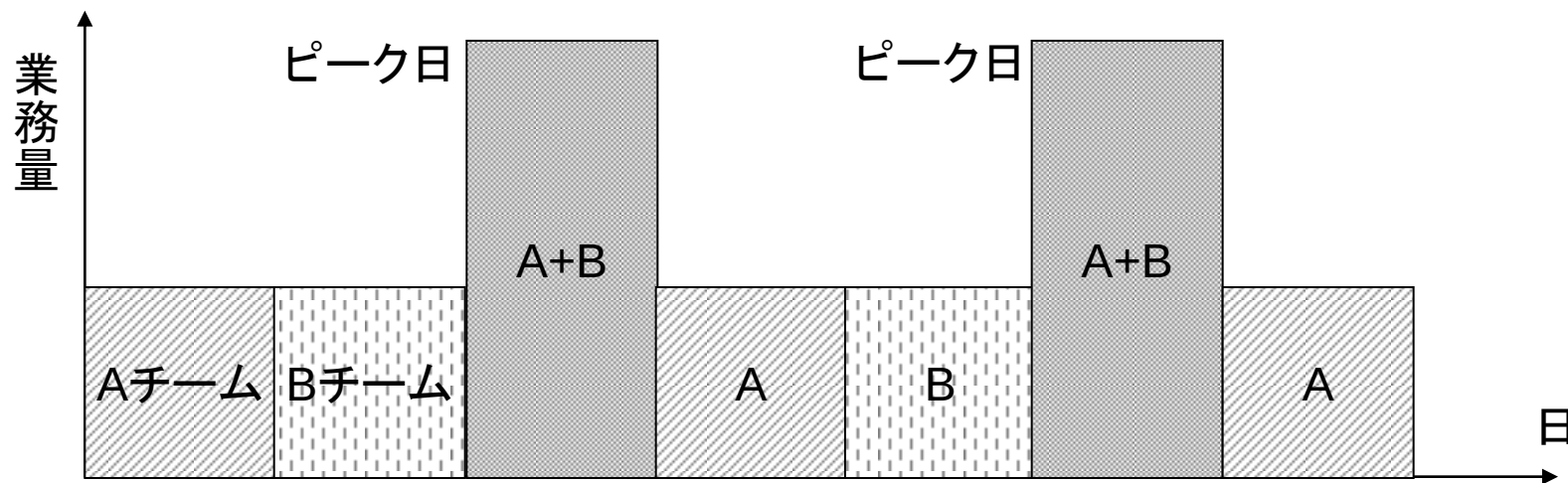
要員余裕を確保するため、欲張らないことが肝要

※店舗の機能(例: 日銀代理店)や地理的要因を勘案して調整

3. 強毒性を想定した対応

Q-3.2 「営業店のように、事務センターもチーム制にするのか？」

A) チーム制を実施し、ピーク日に限り全員出勤する。



B) 2チームが作れるほどの余裕がないため、チーム制としない。
欠勤者や業務量に応じ、センター業務を適宜営業店に戻して自店処理させる。

3. 強毒性を想定した対応

Q-3.3 「本部もチーム制にするのか？」

A) チーム制を実施し、やむを得ない場合のみ全員出勤する。

B) 2チームが作れるほどの余裕がないため、チーム制としない。
その代わり、職場で最大限の感染予防措置を取る。

【職場での感染予防措置の例】

■施設面

- エレベータの使用自粛、従業員食堂の使用休止
- 前・左右の座席間でパーティションを設置
- 一室で多数が勤務しないように職場を分散(研修所、会議室など)

■体制面

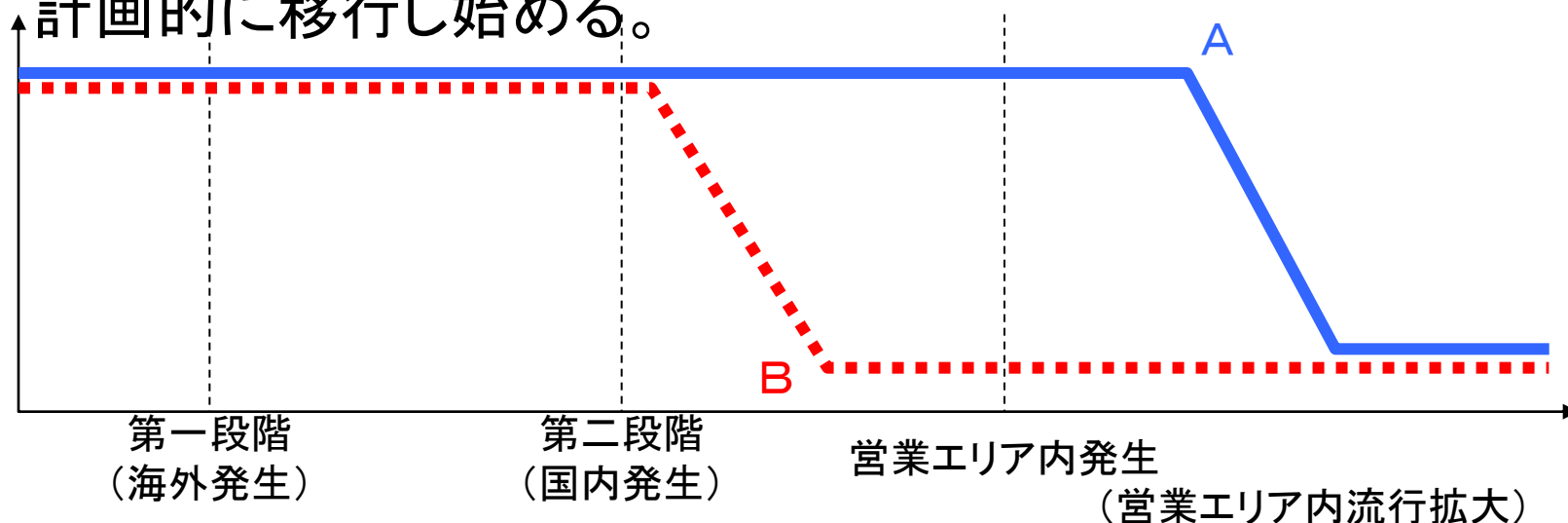
- 会議・打ち合わせを真にやむを得ないものに限定
- 職場でのマスク着用
- 一部職員の自宅待機(職場での全員同時感染防止のため)
- 泊まり込みによる通勤時の感染リスク回避(職場内、ウィークリーマンション等)

3. 強毒性を想定した対応

Q-3.4 「どのタイミングで窓口閉鎖やチーム制に移行するのか？」

A) 地域に感染が拡大し、金融機関職員も感染。人繰りが難しくなってから移行する。

B) 人命安全第一の観点から、地域に感染者が確認される前から計画的に移行し始める。



3. 強毒性を想定した対応

Q-3.5 「パート行員や派遣社員は出社してくれるのか？」

- A) 正行員と同様、インフルエンザ流行期でも出勤を求める。
そもそも彼らなしでは、業務が成り立つわけがない。
- B) 派遣社員は出勤を期待できないが、(直雇の)パート行員は正行員と同様の扱いとして出勤を求める。
- C) 派遣社員はグループ会社正社員でもあり出勤を求めるが、パート行員は(家庭の状況もあり)出勤を期待しない。
- D) どちらも出勤が期待できないものとして、対応を考える。

3. 強毒性を想定した対応

Q-3.6 「お客様への周知はどうすべきか？」

流行段階に応じた内容・媒体の検討が必要

広報時期	内容(例)	媒体
【第一段階】 海外発生期	・国内発生期には、一部の業務や窓口の休止がありうることの予告	HP 新聞広告 テレビCM 店頭ポスター
【第二段階】 国内発生早期	・休止する業務の予告 ・休止する窓口名の予告	
【第三段階】 感染拡大期	・一部の業務や窓口を休止していること	
まん延期、 回復期	・同上	
【第四段階】 小康状態	・休止した業務や窓口の一部を再開すること ※流行再燃の恐れもあるため、慎重な判断が必要	
終息時	・休止した業務や窓口の全部を再開すること	

4. 業務継続態勢の内部監査

4. 業務継続態勢の内部監査

＜金融庁・金融検査マニュアル(2009.5)＞

I. 代表取締役、取締役及び取締役会による経営管理
(ガバナンス)態勢の整備・確立状況

3. 組織体制の整備

⑦【危機管理態勢】

取締役会等は、当該金融機関にとって何が危機であるかを適切に認識し、危機発生時において経営陣による迅速な対応及びリスク軽減措置等の対策を講じるため、平時より当該金融機関の危機管理について適切な態勢整備を行っているか。

例えば、危機管理マニュアル等の策定、**業務継続計画(BCP)の策定**、危機発生時の情報収集及び発信態勢、風評に関する危機時の対応態勢**等の態勢整備が適切に行われているか。**

4. 業務継続態勢の内部監査

その他オペレーショナル・リスク管理態勢の整備・確立状況

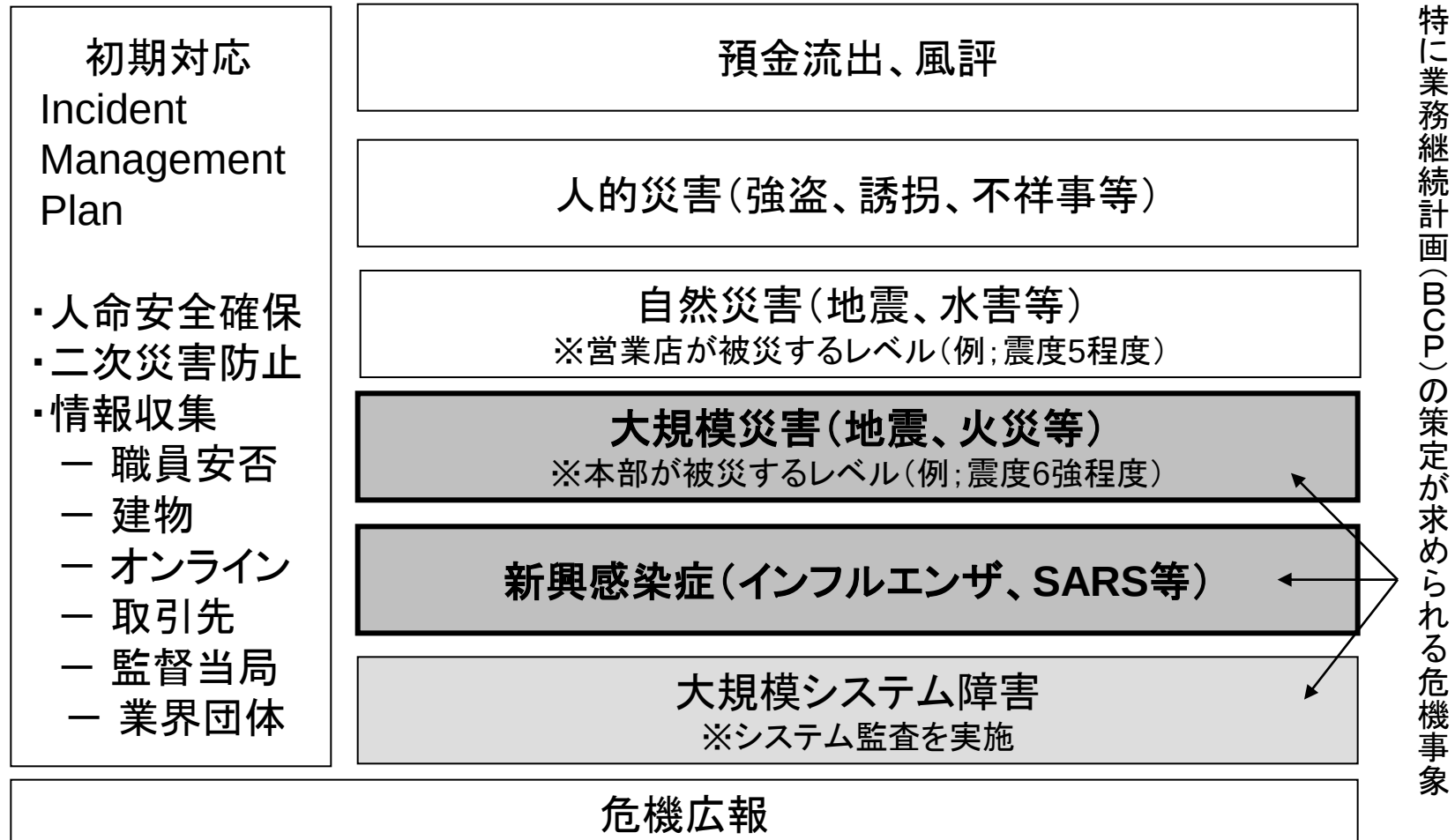
3. 【危機管理態勢の適切性】

- (i) 平時の危機管理を担当する担当者又は担当部門は、定期的な点検・訓練を行うなど危機発生時のリスク回避又は軽減の取組みを行っているか。
- (ii) 危機管理マニュアル等には、危機発生 of 初期段階における的確な状況把握や客観的な状況判断を行うことの重要性や情報発信の重要性など、初期対応の重要性が盛り込まれているか。
- (iii) 危機管理マニュアル等には、自らの業務の実態やリスク管理の変化に応じ、不断の見直しが行われているか。
- (iv) 危機管理マニュアル等には、危機発生時における責任態勢が明確化され、危機発生時の組織内及び関係者(関係当局を含む。)への連絡態勢等が明記されているか。
- (v) 業務継続計画(BCP)においては、テロや大規模な災害等の事態においても早期に被害の復旧を図り、金融システムの機能の維持にとって必要最低限の業務の継続が可能となっているか。例えば、以下の項目について、明確に規定する等適切な内容となっているか。
 - ・ 災害等に備えた顧客データ等の安全対策(紙情報の電子化、電子化されたデータファイルやプログラムのバックアップ等)は講じられているか。
 - ・ コンピュータシステムセンター等の安全対策(バックアップセンターの配置、要員・通信回線確保等)は講じられているか。
 - ・ これらのバックアップ措置は、地理的集中を避けているか。
 - ・ 個人に対する現金払出や送金依頼の受付、インターバンク市場や銀行間決済システムを通じた大口・大量の決済の処理等の金融機能の維持の観点から重要な業務を、暫定的な手段(手作業、バックアップセンターにおける処理等)により再開(リカバリー)するまでの目標時間は具体的に計画されているか。
- (vi) 危機発生時の情報発信・収集態勢は、危機のレベル・類型に応じて十分なものになっているか。また、日頃からきめ細かな情報発信及び情報収集に努めているか。

4. 業務継続態勢の内部監査

危機管理態勢のうち、業務継続態勢の内部監査について解説

【危機管理態勢の整備が求められる事象の例】



4. 業務継続態勢の内部監査

＜業務継続態勢の内部監査の着眼点＞

1. 業務継続計画（BCP）の有効性
2. 計画の有効性を維持・向上させるためのしくみ（BCM）の有効性

4. 業務継続態勢の内部監査

1. 業務継続計画(BCP)の有効性①

1) 対象とするリスクの選定、被害想定は妥当か？

- ・ 金融検査マニュアルなどを踏まえているか？

2) 被害想定は妥当か？

- ・ 国、自治体の想定などを参考に、その地域で起こり得る被害を前提条件に反映しているか？
- ・ 過小な想定をしていないか？(停電日数が短か過ぎないか？)
- ・ 過大な想定をしていないか？(停電日数が長過ぎないか？)

3) 重要業務の選定は妥当か？

- ・ 選定プロセスは文書化され残されているか？
- ・ 選定結果は全部門に共有されているか？

4. 業務継続態勢の内部監査

1. 業務継続計画(BCP)の有効性②

4) 重要業務の継続・復旧の手順は有効か？

- ・ 要員(スキル、権限等)、システム、委託先等の側面からの検討はなされたか？

5) 復旧目標の設定は妥当か？

- ・ 徒歩参集に要する時間を考慮しているか？
- ・ 遠方の代替拠点への移動時間を考慮しているか？

6) 計画を裏付けるハード、ソフト面の整備はなされているか？

- ・ 代替拠点の建物耐震性、非常用発電機の燃料、端末
- ・ 非常用通信手段(衛星携帯電話、無線など)
- ・ 代替拠点での重要業務実施手順書

4. 業務継続態勢の内部監査

2. 計画の有効性を維持・向上させるためのしくみ(BCM)

1) 経営者は計画の策定・維持に関与しているか？

- 適宜経営への報告がなされるとともに、経営者の意思は計画に反映されているか？

2) PDCAのための社内体制は明確か？

- 作りっ放しで終わっていないか？
- BCP文書は、リスク管理の規程体系に組み込まれ、所管部門が明確になっているか？

3) 事業環境の変化は計画に反映しているか？

- システム、施設・店舗、部門の変化は反映しているか？

4) 適切な訓練を定期的に実施し、結果は計画に反映しているか？

4. 業務継続態勢の内部監査

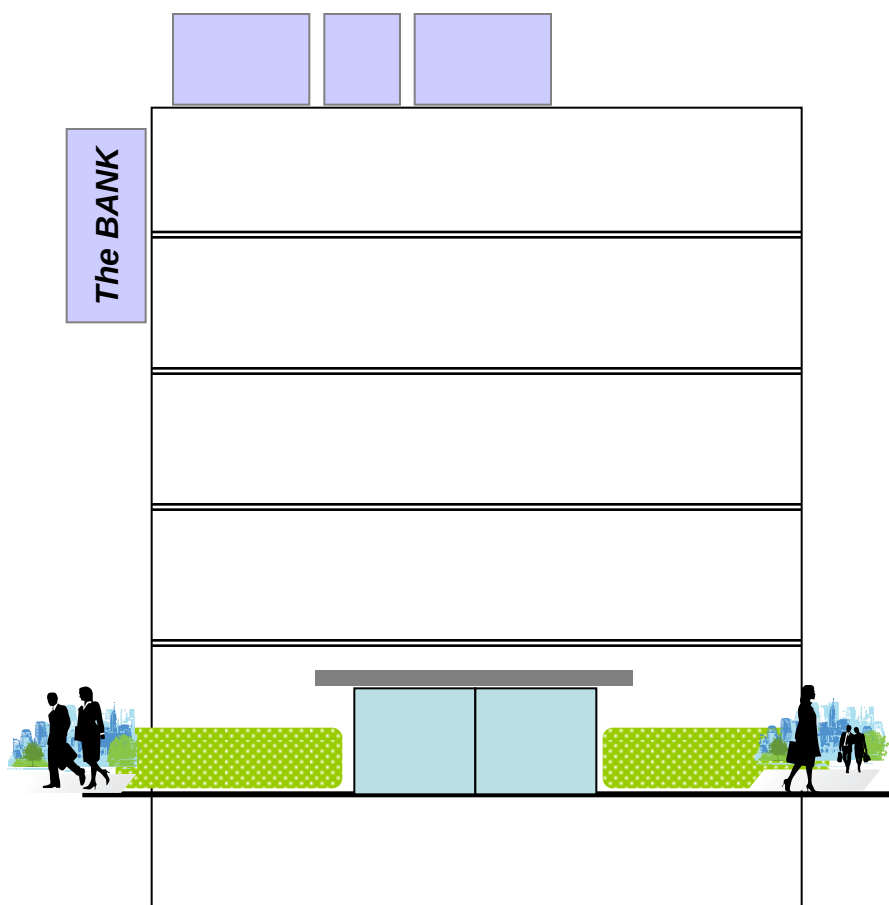
<不適切な業務継続計画・態勢の例>

カテゴリー	事 例
1-1)リスク選定	営業店被災ケースのみ検討し、本部被災は想定していない。
1-2)被害想定	がけ崩れや津波等による道路寸断が考慮されていない。
1-3)業務選定	東京支店被災時の業務継続が検討されていない。
1-4)復旧手順	想定した機能が、実はそのシステムでは対応していない。
1-5)復旧目標	目標復旧時間に、復旧手順の裏付がない。時間だけ決まっている。
1-6)裏付整備	(次ページ参照)
2-2)PDCA	計画作成後の積み残し事項の進捗管理体制ができていない。
2-3)環境変化	システムを外部共同センター化したのに、計画が修正されていない。
2-4)訓練結果	訓練で、何年も前から同じ指摘があるにも拘らず改善されていない。 同じ訓練ばかり何年もやっている(マンネリ化)。

4. 業務継続態勢の内部監査

カテゴリー1-6) ; 計画を裏付けるハード面の整備

＜本社施設等における地震対策が必要な事項の例＞



非常用発電機の排煙装置の取付け方法の耐震性が低い
→排煙装置が損傷し、発電機が作動しない

構内交換電話設備(PBX)に非常用発電機からの電力が供給されない
→停電すると電話が使えない

市場部門の決済用端末がラックに固定されていない
→端末が落下・損傷し、端末による決済ができない

災害対策本部会議室に非常用発電機電力が供給されない
→停電すると対策本部が運営できない

エレベータにP波検知装置がない
→地震のゆれで閉じ込めが発生する

1階の避難扉の前の廊下が物置きになっている
→火災・地震時に外へ避難できない

地下機械室内の電気・空調設備などの固定が不十分
→設備のズレ・転倒が発生し、損傷により稼動できない

4. 業務継続態勢の内部監査

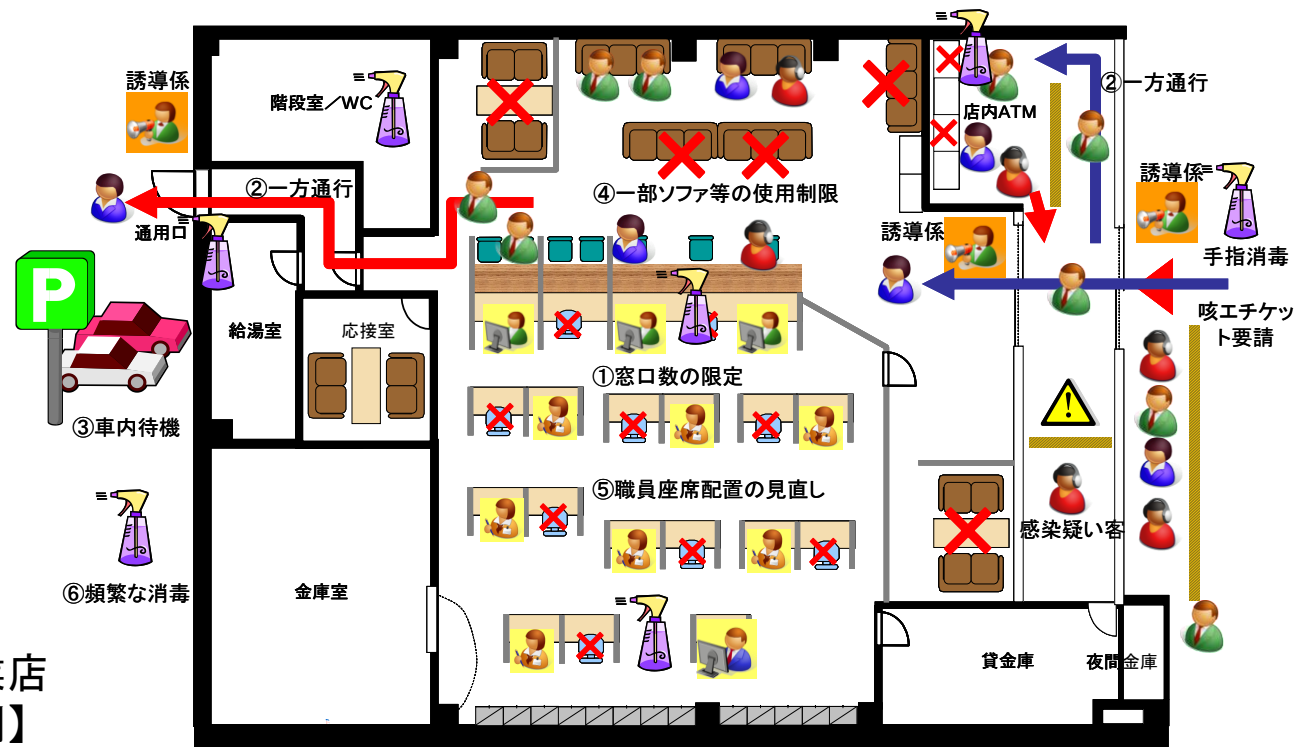
＜新型インフルエンザBCPの監査確認項目の例＞

カテゴリー	項 目 例
1-2)被害想定	強毒性インフルエンザまで想定しているか？ 要員の欠勤を想定しているか？（～40％）
1-3)業務選定	全ての業務を継続とせず、休止業務も定めたか？ 店外ATM休止の優先順位について検討したか？
1-4)継続手順	チーム制採用に当たり、実際にチーム名簿を作ってみたか？ 派出業務の継続・休止について、地公体と協議したか？ 東京支店職員の感染予防に配慮した通勤方法は検討したか？ パート行員・派遣社員の取扱いを検討したか？（給与、休暇面等）
1-6)裏付整備	営業店内での来店者の飛まつ感染防止策を考慮したか？ 重要な業務委託先はBCPを作っているか？
2-4)PDCA	職員に計画概要を周知し、意見はできるだけ計画に反映したか？

4. 業務継続態勢の内部監査

＜新型インフルエンザを想定した訓練の例＞

- チーム割(レビュー訓練)
- ワークショップ訓練(シミュレーション訓練)
ストリートワイド>ステージワイド>ルームワイド>テーブルワイド訓練
- 来店者の感染予防に配慮した営業店接客態勢の検討(実働訓練)



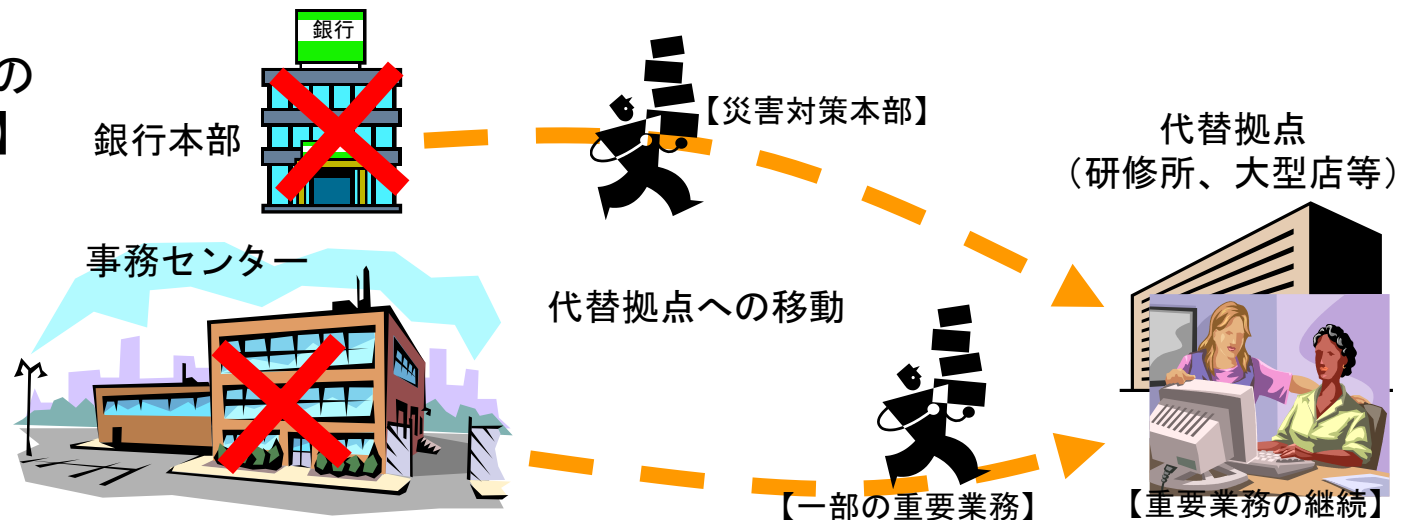
【感染拡大時の営業店
接客態勢の検討例】

4. 業務継続態勢の内部監査

【参考】災害BCP訓練の例

- 代替拠点への徒歩移動訓練
- 代替拠点での災害対策本部立ち上げ訓練
- 代替拠点での重要業務継続訓練
- 代替拠点の建物機能確認（非常用発電機、備蓄品など）
- ワークショップ訓練（手順書の読み合わせ含む）

【代替拠点への移動訓練例】



4. 業務継続態勢の内部監査

【参考】積み残し事項の進捗確認リスト(例)

業務継続態勢の実効性向上のために必要な事項をリストアップし、進捗状況を把握する

分類	番号	現状の課題(リスク)	影響度	対策案 (リスクコントロール)	コスト	実施 要否	実施 部門	実施 時期	実施 確認
共通(C)									
体制	1	内部監査体制が未整備	中	監査規程を整備する	—	○	監査部	09.下	10.上
	2	進捗確認体制が未整備	大	リスク管理委員会で議題とする	—	○	経営企画部	09.下	済
地震(E)									
本社	1	電気設備の耐震性が低い	大	現行の設備耐震基準を満たすよう、補強工事を行う	¥	○	総務部	09.下	済
	2	対策本部に発電機電力が供給されない	大	対策本部会議室(3階A会議室)まで電気工事を行う	¥¥	×	総務部	10.上	済
	3			別の会議室(2階C会議室)を対策本部室とする	—	○			
代替施設 (研修所)	1	非常用発電機がなく、本部を設置できない	大	ポータブル発電機を設置する	¥	○	総務部	10.上	10.上
	2	徒歩参集者が指名されておらず、代替施設の被害状況が確認できない	中	研修所から半径5km以内の居住者を参集要員に指名する	—	○	人事部	09.下	済
	3	優先業務用帳票がない	大	優先業務用の帳票一式を備蓄する	¥	○	事務部	09.下	10.上

リスク顕在化時の業務継続への影響度を評価

関係部門で実施の要否を判断

当該期間に実施する予定で未実施のものを把握 44

4. 業務継続態勢の内部監査

＜監査人の力量向上のための方法＞

- セミナー聴講、外資系金融機関など他社の事例学習
- 計画策定への立ち会い(BCP検討プロセスの理解)
- 訓練への立ち会い(BCMプロセスの理解)
- 外部専門家の部分的活用(監査支援)

5. 最後に

＜今後の感染拡大にあたり＞

- うがい、手洗い、咳エチケット、人ごみ回避などの基本的予防措置の着実な実践
- 「かかったかな？」と思ったらすぐに受診、すぐに休む、治るまでしっかり休む
- 感染者に出勤を（暗に）強要しない
→ 組織文化の問題
- ハイリスク者への十分な配慮を



＜注意＞

- 新型インフルエンザの特性等は、資料作成時点で得られた公表データに基づくものです。
- 本資料は、講演者自身の考えも含まれており、講演者が属するいかなる組織を代表する見解ではありません。
- 新型インフルエンザ流行時の、感染予防や業務継続の有効性を保証するものではありません。