

코로나19 확산에 따른

중소규모 사업장

기능연속성계획(BCP) 수립 가이드



머리말

- 이 가이드라인은 감염병 유행 상황에서 확진자와 접촉자가 폭증하여 인력·물자의 이동 제한 등으로 정상적인 업무수행이 어려운 상황에서 핵심업무 지속을 위한 계획 수립을 지원하기 위한 **권고사항**입니다.
- 각 사업장에서는 사업장별 특성(업종, 규모 등)에 따라 이 가이드라인의 내용을 적절히 수정하여 활용할 것을 권고드립니다.
- 또한 각 사업장이 기존에 작성한 기능연속성계획(BCP)이 있는 경우, 기존 BCP로 갈음할 수 있음을 알려드립니다.

본 가이드는 ILO의
「Business Continuity Planning Guidelines for small
and medium-sized enterprises」를 기반으로 작성됨

목 차

1단계 사업의 우선순위 파악		5단계 기능연속성계획의 수립 및 시행	
1.1 주요 제품 및 서비스	4	5.1 계획 수립	15
1.2 핵심 업무	4	5.2 비상 연락망	16
1.3 핵심 업무 지원	5	5.3 주요 대응팀 : 연락망 및 업무분장	16
		5.4 외부 연락망	16
		5.5 부서별 업무절차	16
2단계 코로나 확산에 따른 위험성 분석		6단계 기능연속성계획의 공유	
2.1 생산지역에 미칠 피해	6	6.1 계획 공유	18
2.2 사업에 미칠 피해	6	6.2 사업장내 공유	19
2.3 위험성 등급평가	8	6.3 외부관계자 공유	20
3단계 사업 피해 최소화 [감염병 확산전]		7단계 기능연속성계획의 점검	
3.1 업무 인수인계	9	7.1 점검 준비, 검토 및 수정	21
3.2 유연근무	10	7.2 정기 검토	22
3.3 공급망	10		
3.4 소 통	11	별 첨 기능연속성계획 양식	24
3.5 규정, 보험 및 보안조치	11		
4단계 분야별 대응 조치 [감염병 확산시]			
4.1 직 원	13		
4.2 고 객	14		
4.3 소 통	14		

1단계 : 사업의 우선순위 파악

1.1 주요 제품 및 서비스

» 우리 사업의 주요 생산품과 서비스를 파악한 뒤, 중요도 순으로 우선순위를 결정

☑ 우선순위는 추후 변경 가능

- 우리 사업장에서 수익이 가장 높은 제품과 서비스는 무엇입니까?
- 주요 제품 및 서비스가 계절이나 유행에 영향을 받습니까?
- 제품과 서비스를 제공할 때 영향을 받는 외부 요인은 무엇입니까?



1.2 핵심 업무

» 생산성 유지를 위해 필요한 활동 파악

- 일시 중단되더라도 제품이나 서비스에 영향을 주지 않는 업무가 있나요?
- 필수 업무이지만 비상시 외주로 맡기기에 쉬운 업무가 있습니까?
- 업무 변경 방안 중 기존의 생산성은 유지하면서도 감염병 확산은 방지할 수 있는 방안이 있습니까?

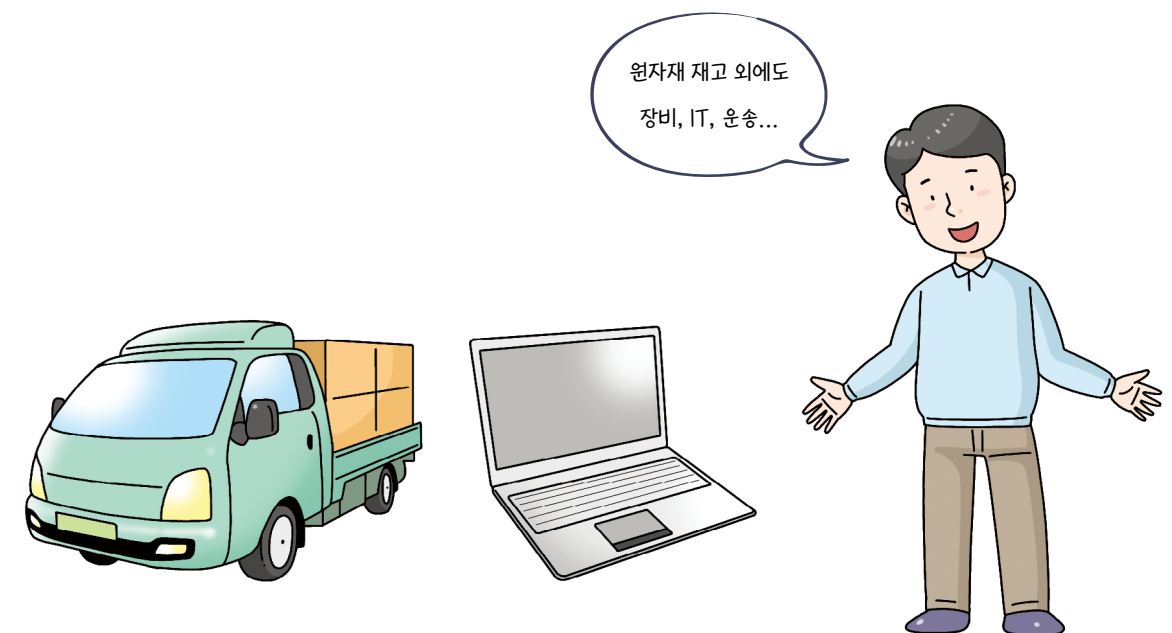
1.3 핵심 업무 지원

» 핵심 업무의 담당 직원 파악

- 핵심 업무 담당 부서장이 누구입니까?
- 업무는 어떻게 분배됩니까?
- 부서 직원 간에 업무내용이 공유됩니까?
- 직원이 감염 됐을 때 다른 부서원이 쉽게 업무를 대행할 수 있습니까?

» 핵심 업무와 관련된 비상사태/필수 업무 파악

- 핵심 업무가 지속되기 위해 중요한 활동들은 무엇입니까?
- 어떤 상황에서 핵심 구성요소를 증감 또는 조정해야 합니까?
그러한 중요한 활동들을 강화/완화/조정해야 하는 상황은 어떤 경우입니까?
- 비축한 원자재로 얼마 동안이나 제품을 생산할 수 있습니까?



[별첨 1단계 양식에 기입]

2단계 : 코로나 확산에 따른 위험성 분석

2.1 생산지역에 미칠 피해

» 코로나 팬데믹이 지역에 미칠 피해 분석

- 팬데믹이 일상생활에 얼마나 피해를 줄 거라고 예상하십니까?
- 팬데믹으로 어떤 일들이 발생할까요?



2.2 사업에 미칠 피해

» 코로나 팬데믹이 우리 사업장에 미칠 피해 분석

- 코로나 팬데믹 확산 시 우리 사업장에 초래될 가능성이 가장 높은 결과는 무엇입니까?
 - 가용 인력 감소
 - 불확실성과 불안이 높아짐
 - 수요 변화
 - 코로나 팬데믹 영향의 장기화
 - 재고 감소
- 사업장 내 어떤 부서가 가장 먼저 영향을 받을까요?
- 팬데믹은 공급업체, 고객, 이해 관계자, 지역사회에 어떤 영향을 줄까요?
- 이러한 상황들이 사업에 어떤 영향을 줄까요?



☆ 사업에 미칠 잠재적 영향

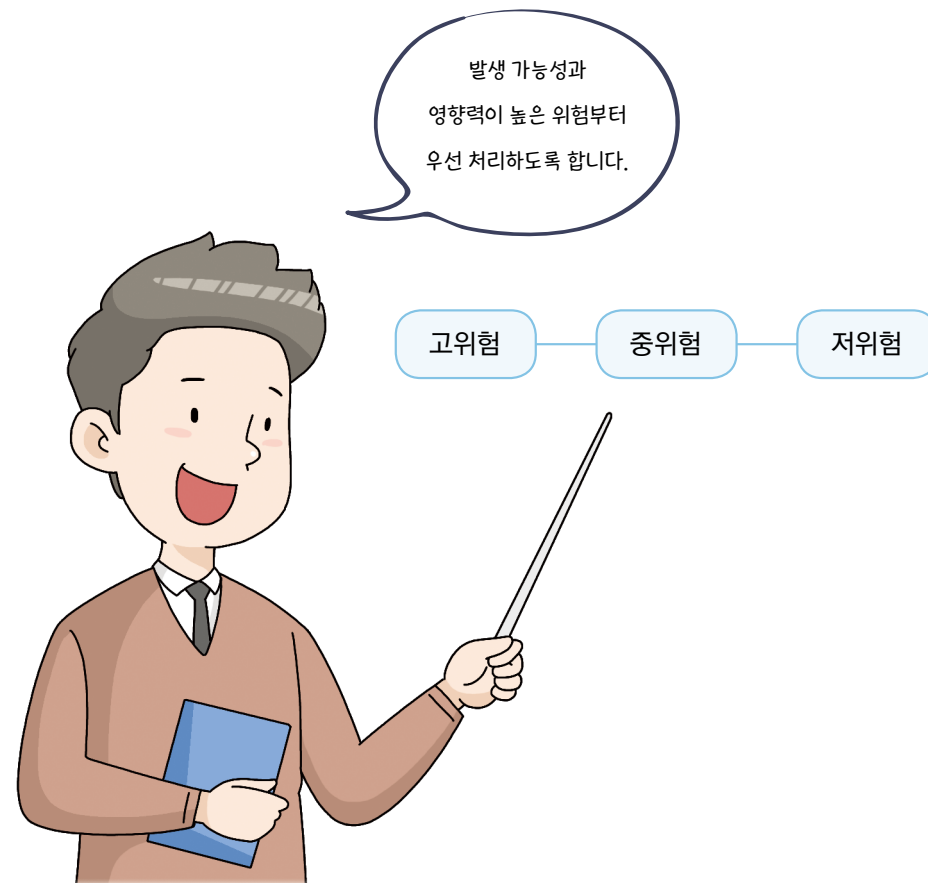
팬데믹이 발생하면 일반적으로 동일 지역에서 여러 기간에 걸쳐 집단 발병이 발생하며, 한번 발생하면 6주에서 8주 가량 지속되므로 사태가 장기화될 수 있습니다. 이러한 상황은 1년 이상 이어질 수 있으므로 사업에 중대한 영향을 미칠 수 있습니다.

계획 단계에서 팬데믹이 최고조일 때 직원의 최대 40%가 결근할 수 있다고 가정해야 합니다. 가령, (i) 직원 본인이 아프거나, (ii) 아픈 가족을 돌보거나, (iii) 근무 자체에 불안을 느낄 수 있습니다.

이 외에도 주요 공급업체가 팬데믹 피해가 큰 지역에 위치한 경우, 평소와 달리 원자재나 인력수급이 원활하지 않을 수 있습니다. 이러한 경우, 우리 사업장이 안전한 지역에 있더라도 운영에 차질이 빚어질 수 있습니다.

2.3 위험성 등급 평가

» 감염병 확산 가능성과 사업에 미칠 영향력을 고려하여 위험 우선순위 선정



[별첨 2단계 양식에 기입]

3단계 : 사업 피해 최소화 [감염병 확산전]

3.1 업무 인수인계

» 회사의 지적재산권을 보호하면서 핵심업무가 가능하도록 업무 인수인계 방안 마련

- 업무수행을 위한 핵심정보를 취합하여 관리합니까?
- 핵심정보를 부서 직원끼리 공유합니까?

✓ **표준 운영 절차서 제공** : 명확한 지침이 있다면, 공정은 계속되고 생산성 저하도 방지할 수 있음

✓ **“비상” 대응체제 구축**

: 한 직원이 확진될 경우, 다른 직원이 그 업무를 맡고 결정할 수 있도록 적절한 권한이 위임되어야 함

✓ **비상 또는 팬데믹 발생대응팀 신설** : 팬데믹 상황대비 사업장 운영체계 및 비상 업무수행계획 수립을 담당



3.2 유연근무

- » 유연한 근무 방식 적용
- » 업무절차를 다이어그램으로 작성하거나 업무 순서를 목록화하고, 개선 방안을 검토
- » 자택 또는 기타 장소*에서 원격 근무 가능한 직원을 파악



3.3 공급망

- » 중요한 공급업체가 기능연속성계획(BCP)을 마련해 두었는지 확인
- » 경쟁업체와 비교하여, 우리 사업장의 수급경쟁력 확인
 - 원자재는 얼마나 비축해 두어야 합니까?
 - 공급업체를 다변화할 필요가 있습니까?
 - 원자재 수급이 원활하지 않을 경우, 대안이 마련되어 있습니까?

* 사업주는 팬데믹 동안 일상적인 관행을 변경해야 할 수 있으며, 기술 전문가 및 근로자와 협력하여 안전과 근로 의무 간의 합리적인 균형을 찾아야 한다.

3.4 소통

- » 비상 시, 직원, 주요 이해관계자, 미디어 등과 소통할 수 있는 소통팀을 마련
 - ✓ 감염병 확산 중 보고와 상담이 신속히 이루어지도록 핫라인 마련
 - ✓ 모든 연락처는 최신 상태로 유지

3.5 규정, 보험 및 보안조치

- » 사업장의 보험증권 재검토
 - 사업장의 폐쇄(자율·강제)를 포함해 모든 상황을 보장해 줍니까?
 - 소득 손실은 보장해 주나요?
 - 병에 걸린 직원도 보장이 되나요?
- ✓ 인사규정을 검토하고 팬데믹 기간 중 직원들이 받을 수 있는 혜택을 공지
- ✓ 위생 조건을 준수하고, 에어컨과 세면장을 청결하게 유지
- ✓ 비상계획 담당자를 지정하고, 경찰 및 응급구조대(119)와 비상연락체계 구축



☆ 유연근무 및 휴가 활용

유연근무제(재택근무, 시차출퇴근 등) 및 휴가제도(가족돌봄휴가, 연차휴가, 병가 등)를 적극 활용할 수 있는 분위기를 조성합니다. 보건당국에 의해 입원·격리되는 경우, 국가에서 유급휴가비 또는 생활지원비를 지원하고 있으며, 유급휴가 비용을 지원받은 사업주는 반드시 유급휴가를 부여하여야 합니다.

또한, 사업장 여건에 따라 가능한 경우에는 유급휴가, 재택근무 등을 활용할 수 있도록 합니다. 근로자는 가족의 질병, 사고, 노령 및 자녀의 양육으로 인해 긴급하게 가족을 돌보기 위한 목적으로 가족돌봄 휴가를 신청할 수 있습니다.

근로자가 백신 접종 후 휴식을 취하기 위해 연차유급휴가를 신청하는 경우, 사용자는 최대한 근로자가 원하는 시기에 연차유급휴가를 사용할 수 있도록 배려합니다. 그 외에도 사업장 여건에 따라 가능한 범위 내에서 별도 유급휴가를 부여할 수 있도록 합니다.

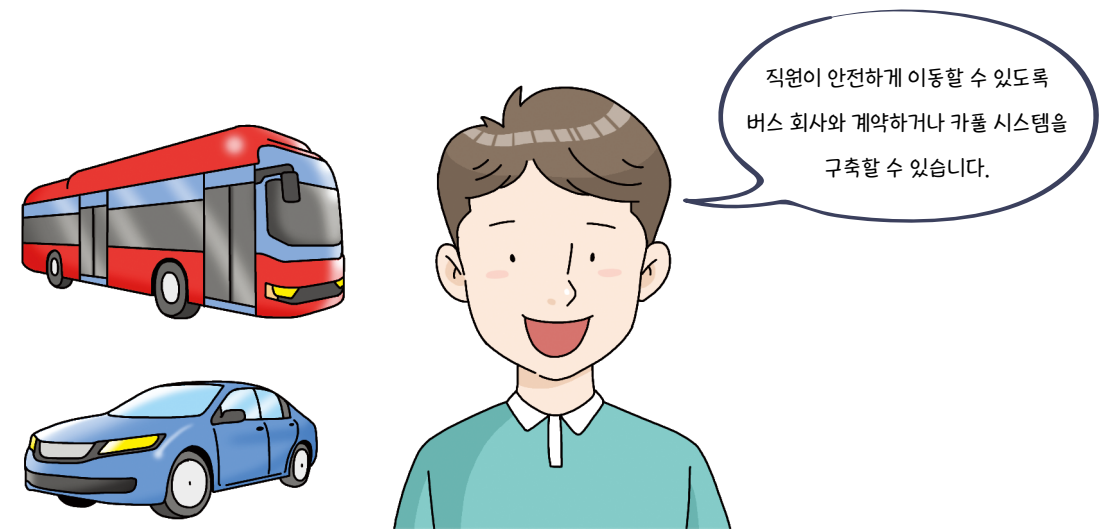
조직 내 근로자 및 근로자 대표의 의견을 수렴하여 사업장 방침 마련

[별첨 3단계 양식에 기입]

4단계 : 분야별 대응 조치 [감염병 확산시]

4.1 직원

- » 개인위생과 사회적 거리두기 수칙을 준수하고, 휴지와 장갑, 마스크 등 물품을 구비
- » 직원들을 대상으로 감염병 예방 및 개인 위생관리에 관한 훈련을 충분히 실시하고, 개인위생도구 사용방법을 충분히 교육
- » 출퇴근 등 직원 이동시 안전한 교통수단을 제공
- » 감염병 확산이 심각할 경우, 핵심 직원이 사업장 내에서 숙식을 해야할 수 있으며, 이 때, 통조림 식품이나 물, 세면도구, 침낭, 매트리스 등 생필품 제공
- » 사무실뿐만 아니라 자택에서 근무하는 직원의 안전 계획 수립 고려
- » 직원의 의견을 듣고 수용하려는 자세 견지



4.2 고객

- » 고객과의 소통 유지 및 고객의 요구 경청
- » 고객 데이터베이스를 검토하고, 지역 및 글로벌 마케팅 기회를 평가
- » 배송 비용과 인력 이동을 줄이는 방안을 검토
- » 제품 유형별 위험 분산을 위하여 생산 다각화 검토

4.3 소통

- » 사내연락망을 통해 비상 메시지 전달 : 유연비어로 인한 혼란을 막기 위해, 고객과 지역사회, 공급 업체, 은행, 주변 회사, 협력업체에 정보를 공유
 - 비상 시 소통 전략/계획을 수립한 적이 있습니까?
- » 각종 연락망의 최신 상태 유지 및 비상 시 행동요령을 파악하기 위하여 각종 매체 모니터링 실시

[별첨 4단계 양식에 기입]

5단계 : 기능연속성계획의 수립 및 시행

5.1 계획 수립

- » 이전 단계 수집 정보 정리
- » 비상/팬데믹 발생대응팀과 기능연속성계획을 마련
- » 다양한 상황에 맞는 대응 방법을 수립
 - ☑ 감염병이 서서히 확산되는 경우
 - ☑ 감염병 확산이 심각한 경우
- » 팬데믹의 심각도에 따라 다양한 기능연속성계획을 수립
- » 일상 업무에서 특별/긴급 업무, 안전상의 특이사항에 따른 업무중단계획까지 수립
- » 비상 사태 대비, 대응, 복구에 필요한 조치를 간략히 설명



〈 계획 양식에는 아래 사항을 포함 〉

5.2 비상 연락망

» 회사 연락처 및 상세 내용 작성후 정기 업데이트 실시

5.3 주요 대응팀 : 연락망 및 업무분장

» 비상/팬데믹 발생대응팀 가용 인력 파악

» 기능연속성계획은 업무와 책임, 대체인력을 반드시 명시

5.4 외부 연락망

» 우리 사업장과 관련한 외부 거래처/이해관계자 연락망을 작성한 후 정기 업데이트

5.5 부서별 업무절차

» 상황별 조치, 책임, 증빙서류, 필요자원 파악

계획수립 모든 과정에 근로자 대표의 참여 권장

[별첨 5단계 양식에 기입]

☆ 관리 책임 및 근로자 안전 문제

감염자가 발생하기 이전에 근로자 대표와 비상근무자, 경영진이 합의하여 감염병 발생 시 투입되는 비상 근무자를 정할 수 있습니다.

협의 과정에서 주요 의제의 예시는 다음과 같습니다.

1. 아픈 사람을 작업에서 제외하거나 적절한 격리체계의 제공
2. 실제 사업장 환경에 맞춘 적절한 개인위생도구의 제공
3. 작업장에서의 감염 위험이 높은 근로자에게 예방 접종 등의 제공
4. 근로자는 사업주가 제공하는 산업안전보건 조치에 협력
5. 사업주는 근로자에게 적절한 사회적 보호를 제공
6. 사업장 내 안전 문제를 논의하기 위한 노사협의회 구축
7. 감염위험이 높은 업무에서 제외될 대상자 결정시 근로자 대표가 참여
국가 차원의 지침이 없을 경우, 제외 대상자의 우선순위는 다음과 같음
 - 임산부 근로자
 - 모유수유 근로자
 - 고령 근로자
 - 질병·사망 위험이 높은 기저질환 근로자
 - 사회적 또는 심리적 어려움이 있는 근로자
 - 경조사 휴가 중인 근로자
8. 사업주는 근로자에게 안전 문제 발생에 따른 적절한 대응을 지속적으로 약속
9. 근로자가 선의의 목적으로 산업안전보건 상의 문제를 제기한 경우, 징계조치로부터 보호

사업주와 근로자가 국가 지침에 근거하여 근로자의 보호와 책임 간의 균형을 맞춘 합리적인 체계를 마련했다면 근로자에게 관련 정보를 제공하고, 근로자는 이를 준수해야 합니다.

6단계 : 기능연속성계획의 공유

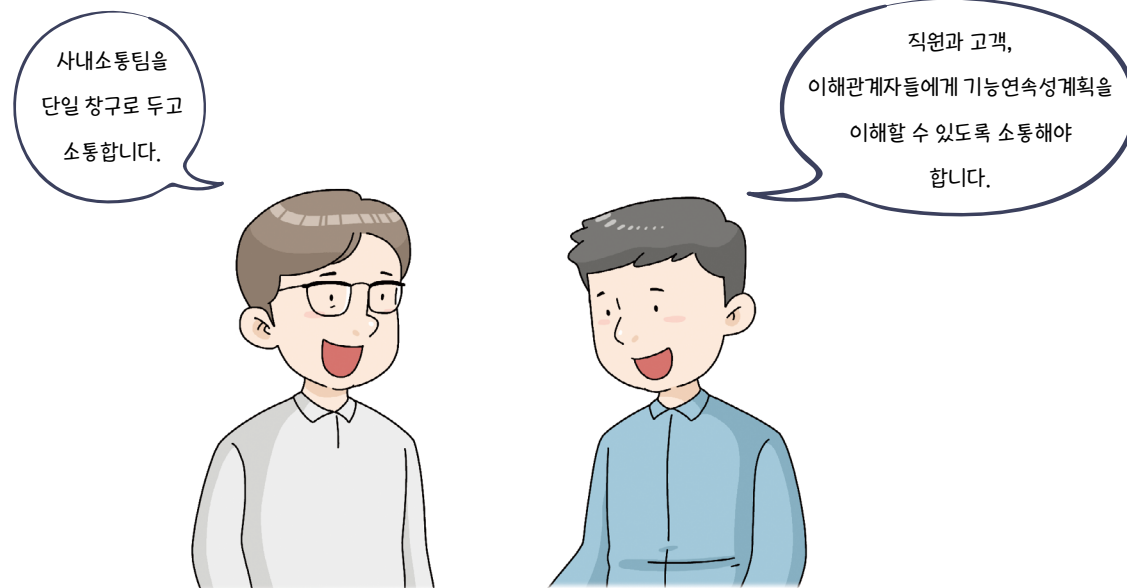
6.1 계획 공유

» 직원, 공급업체, 고객 등 이해관계자, 미디어를 대상으로 기능연속성계획을 공유

» 대응 조치와 관련 규정에 대해 상세히 설명

- 직원과 관련자들에게 기능연속성계획에 대한 세부 정보를 언제 공지할 예정입니까?
- 대상자별로 가장 효과적인 소통방법은 무엇입니까?

☑ 내·외부 이해관계자의 다양한 요구를 포함



6.2 사업장내 공유

» 확진자 대처 방법, 격리 시기, 상담 관련 정보 안내

» 출장, 병가, 일시적인 업무중단에 대한 보상과 관련된 인사 방침을 공지

» IT와 통신 네트워크를 정비하고, 화상 회의 등 대안 고려

» 직원의 애로사항을 해결하기 위해 정기적 의견 수렴



☆ 근로자 우려 시 유연근무 권장

코로나 팬데믹 기간 동안 출근을 기피하는 근로자가 있을 수 있습니다. 이 경우 근로자의 우려를 무시하지 않고 가능한 범위에서 재택근무 등 유연근무를 활용할 수 있도록 하는 것이 바람직합니다.

6.3 외부 관계자 공유

- » 긴급 메시지의 내용과 소통 대상을 명확히 하여 허위정보에 의한 혼란을 방지
- » 타 조직과 협력하고, 각종 매체에서 수집한 정보 공유
- » 지자체 관할 응급, 보건, 보험 기관과의 연락 담당자를 지정하고 팬데믹과 관련한 계획과 기업 지원에 대한 정보를 수집하고, 지원을 받을 수 있도록 조치

7단계 : 기능연속성계획의 점검

7.1 점검 준비, 검토 및 수정

- » 기능연속성계획 시행 준비 및 최종 점검
- » 문제점과 대책이 적절한지 확인하기 위하여 기능연속성계획을 수시로 점검
- » 효력을 잃은 절차와 수칙은 수정하고 연락망 업데이트
 - 누락된 부분이 있는가?
 - 우리 사업장에서 실행 가능한가?
 - 직원들이 본인의 역할을 인지하고 있는가?
- » 기능연속성계획 검토 횟수는 사업장에서 스스로 정함
 - 조직의 핵심 업무 또는 사업환경이 얼마나 변하게 될지?
 - 잠재적 또는 새로운 위험성이 있는지? 그 위험성이 반영되어 있는지?



[별첨 6단계 양식에 기입]

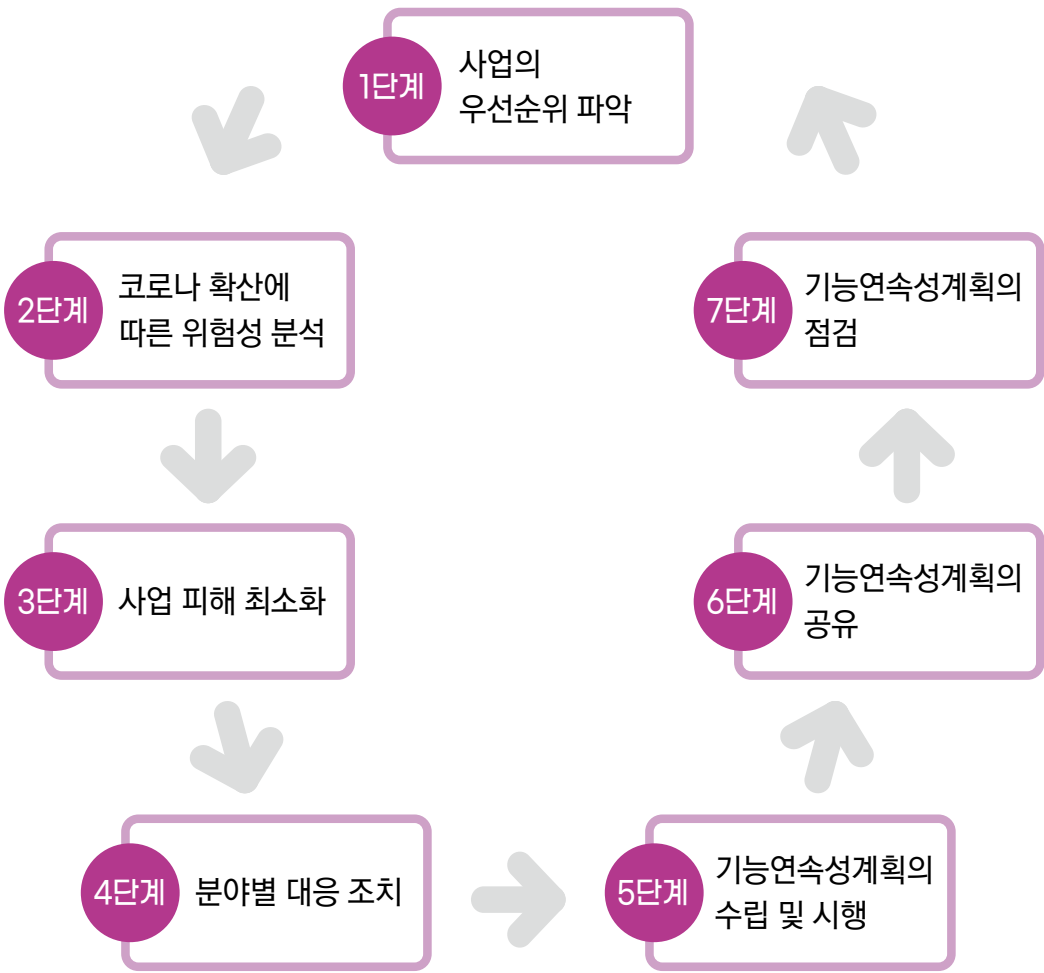
7.2 정기 검토

» 7단계의 기능연속성계획을 주기적으로 훈련하는 방안을 고려하고 1단계부터 다시 시작

☆ 기능연속성계획 및 사업장내 감염병 확산 저감 수칙

기능연속성계획은 우리 사업장이 감염병 확산에 대비할 수 있게 도움을 줄 수 있습니다.
사업장내 감염병 확산 저감 수칙은 위험과 관련 취약성을 최소화하려는 노력을 기울일 수 있게 합니다.
사업장내 감염병 확산 저감 수칙은 감염병 억제와 대비, 대응을 통해 감염병 확산을 방지하고 발생 시 피해를 제한하는 내용을 담고 있습니다.
따라서 기능연속성계획 시 이러한 사업장내 감염병 확산 저감 수칙을 반드시 마련해야 합니다.

기능연속성계획의 7단계



근로자 대표가 계획 전 과정에 참여하는 것을 적극 권장

[별첨 7단계 양식에 기입]

별첨 : 기능연속성계획 양식

○○○○ 기업 감염병 대응을 위한 기능연속성계획(BCP)

2022. 00. 00.

기업 기본 정보

기업 기본정보	
회사명	
주소	
장소 (도로 안내도 기준)	
전화번호	
팩스번호	
이메일	

양식 1단계 : 사업의 우선순위 파악

주요사업	사업에 미치는 영향	내부/외부	필요자원	우선순위
주요 제품·서비스를 나열하고 중요도 순서대로 순위결정	금전적 영향, 고객과의 관계 등을 고려하여 〈높음(3)/중간(2)/낮음(1)〉	제품·서비스가 내부 기능을 위한 것인지 외부 공급용인지?	해당 제품·서비스에 필요한 자원 (예 : IT, 정보, 사람, 시설, 물품 등)	업무복구 우선순위

양식 2단계 : 코로나 확산에 따른 위험성 분석

주요사업	확인된 위험요인	사업에 미치는 영향		발생가능성	우선순위
1단계에서 살펴본 사업 우선순위	직원 결근, 정보 상실, 원자재 수급 불가 등	①감염병 발생 시 위험이 높은 업무인지? 〈높음(3)/중간(2)/낮음(1)〉	②위험의 발생가능성 〈높음(3)/중간(2)/낮음(1)〉	①위험의 영향 X ②발생 가능성	대비가 필요한 순서 (점수 순)

양식 3-4단계 : 사업 피해 최소화 및 분야별 대응 조치

확인된 위험요인	대응	대응 시점	필요 자원·정보	책임자
2단계에서 살펴본 위험요인 우선순위	감염병 발생 전/후 취할 수 있는 대응방안			

양식 5단계 : 기능연속성계획의 수립 및 시행



	직함	이름	주요담당업무
비상대책위원회			
의료자문위원			
비생대책팀			
운영관리팀			
물류관리팀			
정보관리팀			
복구지원팀			

구분	기업·기관명	담당자	연락처	휴대전화	메일	비고
고객						
협력업체						
유지보수						
물류						
데이터관리						
금융기관						
정부기관						
기타						

양식 6단계 : 기능연속성계획의 공유

전달사항	대상 그룹	주요 메시지	전달 방식	비고
	직원,노조, 담당자, 고객, 공급업체 등		메일, 팩스, 유선전화 등	언제, 누가, 어떻게 메시지를 전달하고 확인할 것인지

양식 7단계 : 기능연속성계획의 점검

기능연속성계획 점검표

질문	예	아니오
조직의 핵심 제품과 서비스를 파악하고, 이를 문서화하였는가?		
팬데믹이 기업과 업무에 미칠 피해를 파악하고, 이를 문서화하였는가?		
업무 지속을 위한 핵심인력과 업무를 파악하고, 이를 문서화하였는가?		
핵심 제품/서비스를 계속 제공하기 위하여 반드시 필요한 핵심 기술을 파악하고, 이를 문서화하였는가?		
제한된 인력과 자원으로 지속 운영할 수 있는 기한을 파악하고, 이를 문서화하였는가?		
핵심 업무 수행에 반드시 필요한 전문 정보기술 또는 장비를 파악하고, 이를 목록화하였는가?		
업무 지속에 반드시 필요한 공급업체를 파악하고, 이에 대한 대안을 가지고 있는가? 공급업체의 제품/서비스 납품에 관한 업무연속성 계획을 확인하였는가?		
팬데믹 상황에서 직원이 본인의 담당업무를 이해하고 있는가?		
사회적 거리두기 방침을 마련하였는가? 직원이 팬데믹 발생 시 위생 및 사회적 거리두기 수칙을 알고 있는가?		
사회적 거리두기 대책을 위한 예행 연습을 실시했는가? (예: 직원의 재택근무 기술 테스트, 원격회의 시설 설치 등)		
직원, 공급업체, 보험사, 노조 대표의 비상연락망을 알고 있는가? 해당 정보를 두 곳 이상의 장소에 분산하여 보관해두었는가?		
귀하의 장소 또는 인근 회사로 인하여 위험성이 증가하는가? (예: 일반인이 방문할 수 있는 접수처)		
마스크, 장갑, 세정제, 알코올 솜 등이 구비되어 있는가?		
현금 보유 상태는 어떠한가?		
서비스 제공을 위하여 직원이 대체 업무를 맡을 수 있는가? (예: 직원의 교차교육 이수)		
비상사태 시 직원이 필요에 따라 핵심 정보를 공유하거나 접근할 수 있는가? (예: 복수의 관계자가 열쇠, 출입증, 금고 비밀번호에 접근 가능한가?)		
노조 대표와 대응책을 논의한 적이 있는가?		

- “아니오”에 해당하는 질문은 향후 발생할 수 있는 사태를 관리하기 위하여 계획을 마련하거나 확대하는 방안을 고려해야 합니다.
- “네”에 해당하는 질문은 해당 계획을 검토 및 업데이트해야 합니다.

코로나19 확산에 따른

**중소규모 사업장
기능연속성계획(BCP) 수립 가이드**



고용노동부

산업재해예방

안전보건공단

