

「企業の現場での新型コロナウイルスへの対策と国内の感染状況について」

ニッセイ・ウェルス生命保険株式会社
代表取締役社長
井本 満

当社は日本生命グループにおける金融機関窓口販売に特化した生命保険会社で、シニアマーケットを中心に事業を展開しています。2015年より事業継続性を強化するため、東京都品川区と福岡県福岡市において、二本社体制を構築しました。大きなリスクが発生した時でも事業の継続を図り、お客さまや取引先に対して必要とされるサービスを提供する努力を続けております。

新型コロナウイルスが世界を激変させてから既に1年が過ぎましたが、企業における対応について、当社で働く約700名（全社員・派遣社員・ベンダー）の状況を含め、現場の様子を発信させていただければと思います。

厚生労働省によると2021年5月23日時点での日本国内のワクチン接種回数(累計)は約799万人で、そのうち2回目の接種まで終了した人の数は約246万人です。これは日本のすべての国民に対し、わずか2%¹程度しか接種が進んでいないということになります。ワクチン接種の現状を考えると2021年も年間を通し2020年と同様の生活、働き方を継続する必要があるはずです。

前半では当社で1年前に早期に対応した内容とその施策にはどのような考えが軸にあったのかについてご説明いたします。そして後半では当社の法務部がまとめた「コロナ禍における取組みとwithコロナにおける法務部の役割」をご紹介します。当社における会社運営のリスク対応について説明していきます。同様の生活、働き方は2021年も続くと考えられますので、これからの働き方の参考にして頂ければ幸いです。

A) 社内の新型コロナウイルス対応について

当社ではリモートワーク推進を以前から進めており、Skype for Business²を導入し、在宅勤務は2014年から開始しました。昨年最初の新型コロナウイルス対応としましては、2020年1月27日に社内で準緊急事態制を引き、日次で役員に対して状況報告を開始しました。在宅勤務については30%~50%レベルで全業務を推進、実行していきました。中国・大連のITベンダーの現地の状況や影響などを確認し、感染予防対策、海外渡航禁止、出張・会議・懇親会ルールの整備・徹底を行いました。

2020年4月7日の緊急事態宣言発令により、緊急対策本部を設置（週次での会議開催）、在宅勤務70%で重要業務の優先、システム開発の一部延期など、業務縮小を行いました。今まで以上の在宅数、全社員のアクセス速度維持のためにVDI³環境と呼ばれるデスクトップ環境を仮想化してサーバー上に集約したシステムの稼働数を確認、そして増強を開始しました。

また、4月15日よりエマージェンシーコールと呼ばれる安否確認システム（大地震発生等による大規模な自然災害をトリガーに社員・家族の安否を確認するシステム）により、毎朝8時から社員・家族の体調報告・管理を開始しており、現在も継続しています。異常の報告を行った社員は、入社停止となり在宅ワークに切り替えることで社内クラスター防止を図ります。この取組みは現在も継続しており、また、入社した社員はそれぞれの執務室に入ってから手の消毒の徹底などを行っています。そしてさらに、4月下旬より働き方改革について検討を開始しました。

2020年5月24日に緊急事態宣言解除となり、26日より準緊急事態制としました。在宅率を35~40%とし、コロナ禍での全業務の継続、顧客サービスレベル維持、営業活動が再開となりました。在

¹ 厚生労働省のオープンデータより算出

² Skype for Business：マイクロソフト社が提供しているWeb会議、インスタントメッセージング、インターネット電話等を行うことのできる企業向けソフトウェア

³ VDI (Virtual Desktop Infrastructure)：仮想デスクトップ

宅勤務などに関する社内アンケートを行い、その結果を踏まえ、ニューノーマルに合わせた「事業継続性の確保」、「生産性の向上」、そして「従業員満足度の向上」を目指すために6月23日より他社との差別化、収益の向上、業務効率化、経費削減、働き方改革目的のプロジェクトの立ち上げを行いました。

営業においては今まで対面で行っていた営業研修をオンライン研修へと更に進化させ、ハイブリッド的な販売サポートとし、2020年10月より金融機関にて非対面の営業モデルを導入しました。社内での詳細な検討プロジェクトとしては、ワークルール等検討プロジェクト、システムインフラ検討プロジェクト、ワークフロー推進検討プロジェクト、オフィス計画検討プロジェクト、事務体制検討プロジェクト、システム開発オフサイト化推進検討プロジェクトを継続的に推進してきました。また10月には全社員に在宅ワークの支援として多目的に使える一時金を給付し、「働きやすさ改革」を推進しました。

「2020年に始まったパンデミックにより、ニューノーマルを探りながら新しいビジネスモデル・生産性、新しい働き方・リモート性、新しいリーダーシップ・不確実性などに対応してきました。2021年はさらに柔軟性をもって、自社ノーマルを作り上げる年とする」という年頭所感を全社員に配信しました。2020年に作り上げたニューノーマルでのビジネスモデルは、既に当社のノーマルになっていると思いますが、引き続きコロナ禍であっても社員へのストレスがかからないように継続していくことが私のメッセージでした。

そのような年頭所感を社員に配信して問もなく、2021年1月7日に2回目の緊急事態宣言が発令されました。再び社内で緊急対策本部を立ち上げ、新型コロナウイルスに係るリスクレベルを2から3に引き上げました。1月12日より全社での在宅率70%を目標とし、毎週、在宅勤務体制を部門ごとに報告・確認していますが、インフラの整備が整い、社員の意識、働き方・生産性も向上したこともあり、昨年の時のような業務縮小とはなっていませんでした。社内対応ルールは、会社内外の飲食、オフィス間の移動は前回と同様に変更、また、営業活動などについては販売会社のルールや要望などを考慮し、個別に部門判断としました。緊急対策本部の会議運営については、毎週火曜日の午前中に開催され、緊急時対応報告、業務継続状況報告、指示・要請事項の報告、そして必要に応じて臨時会議も開催されました。その後、3月7日まで緊急事態宣言が延長されたこともあり、2月に入っても同様の体制・運営が継続されることとなりました。

2021年4月25日に3回目の緊急事態宣言が発令されましたが、社内態勢を準緊急時体制に維持、事変宣言は発動せず新型コロナウイルスに係るリスクレベルをレベル3に引き上げました。緊急対策本部は設置せず、全社一律で「業務縮小しない範囲での在宅勤務推進体制」（努力目標として非出勤率70%）社内ルールを、前回2021年1月～3月の緊急事態宣言時と同等レベルに強化しました。理由については、今回の緊急事態宣言は2週間強の短期間での発令であり、社内で感染拡大防止対策などコントロール（体調管理、在宅勤務管理等）を継続実施している状況下で事業継続リスクは顕在化しない。と想定されるためでした。今回の緊急事態宣言が「人流を抑える」ことに力点が置かれ、また飲食関係で規制強化されることから、在宅勤務体制や社内ルールを強化することとしました。

コロナ禍において以上のような取組みを継続しており、2020年以降三度の緊急事態宣言から現在に至るまで社内クラスターは発生していません。2020年4月からはコロナ禍においてすべての平日は安否確認システムにより社員・家族の体調報告・管理をしています。以下は当社で働く社員（派遣社員・ベンダーを含む）の一日行動の流れになります。このような毎日の行動の再確認により、社内に感染者や感染の可能性を持ち込まないようにしています。

【新型コロナウイルス対策】

■ 当社社員（派遣社員・ベンダー）の行動

1. 通常時の一日の行動流れ

朝の検温

出退社時およびオフィス内でのマスク着用

朝8時にエマージェンシーコール(安否確認アプリ)

または、メールによる体調報告⁴(708名とその家族を含む)

出社時および外出から帰社時の手洗いやアルコール消毒の励行

(アルコール消毒はオフィス内に入ってから)

一人ランチ

夜は飲みに行かずに帰宅

2. 体調に異常ある場合の流れ

エマージェンシーコールまたはメールでの体調報告

(本人または家族等同居人の状況を報告) 休暇中も要報告

速やかに、上司に体調や医療機関受診に関する詳細報告

(上司は、速やかに人事対策チームに報告)

上司の指示に従い、休暇もしくは在宅勤務

■ 当社社員(派遣社員・ベンダーを含む)とその家族の陽性判明の内訳

2020/1/1 ~ 2020/12/31 : 社員4名 社員の家族2名 合計6名

2021/1/1 ~ 2021/5/24 : 社員3名 社員の家族2名 合計5名

2020/1/1 から現在に至るまで社内でのクラスター発生はなし

以下は「コロナ禍における取組みとwithコロナにおける法務部の役割」として法務部でレポートを取り纏め、2021年1月の経営法友会の会報誌に掲載されましたので、内容をご紹介します。

1. 当社における在宅勤務態勢の遷移

緊急事態宣言の発令から約9ヶ月が経過し、昨年までは聞き慣れなかった「在宅・勤務」という言葉も、今日では聞かない日はないほど社会に定着してきたように感じます。当社では、コロナ禍以前の2014年9月より「働き方改革」の一環として、在宅勤務を正式に導入し、社内規程等を整備の上、情報セキュリティに関する事項も社内にも周知徹底していました。しかしながらあくまでもオフィス勤務が前提といった従来の考え方(感覚)は根強く、在宅勤務を実践する社員は、当初は多くはありませんでした。

そうした中、2020年4月7日の緊急事態宣言の発令や政府および金融庁からの「出社7割削減」要請により、予期しない形で多くの社員が在宅勤務をせざるを得ない環境となりました。2014年9月は、主に育児・介護世代による利用を想定し、特定の部門で在宅勤務をスタートしましたが、その後も継続的に他の部門への拡大を進めてきました。

例年全社的に「テレワーク・デイズ」⁵を実施してきたことも奏功し、幸いにも比較的スムーズに在宅勤務態勢に移行することができました。しかし、在宅勤務が長期化することまでは想定していなかったため、仮想デスクトップ基盤へのアクセス集中によるネットワーク環境のキャパシティ問題、各種プロジェクトの延期等、業務面では少なからず影響が生じました。

⁴ 体調報告 : エマージェンシーコールアプリ使用者 502 名と上司へのメール報告者 206 名 (合計 708 名) に実施中 (2021年5月現在)

⁵ テレワーク・デイズ: 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会中の交通混雑の緩和を目的として、2017年から政府や東京都などが連携して展開している働き方改革の国民運動プロジェクト

また、当社に常駐する派遣社員等も在宅勤務をせざるを得なくなったことから、法務部においては派遣会社数社との契約に関し、在宅勤務に関する覚書の審査業務が急務となり、業務面で影響が生じました。他方では、当初こそ社員に在宅勤務の戸惑いが生じていましたが、態勢が定着してきた2020年6月に全社員に対し「在宅勤務に関するアンケート」を実施したところ、8割以上の社員から在宅勤務について肯定的な回答を得ることができ、当社では継続的に従業員満足度やワークライフバランスも意識した「新しい働き方」へのシフトを進めています。

2. コロナ禍における当社の主な取組み

緊急事態宣言の解除後もコロナ禍が収束する気配を見せず、在宅勤務態勢が長期化し、今後も継続する可能性が高い状況にあったことから、法務部において「労働時間管理」、「労働安全衛生法上の措置」、「人事評価」および「情報管理」に関する懸念事項について検討を行い、労務管理の主管部である人事部に助言・業務支援をいたしました。

(1) 労働時間管理について

厚生労働省の「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」において、在宅勤務では社員を管理する程度が物理的に弱くなり、オフィス勤務と比べて長時間労働が生じやすくなることが指摘されています。当社では在宅勤務時の時間外・休日・深夜労働は原則不可としており、また、勤務状況の管理を強化するため、在宅勤務状況についても一元的に管理できるよう、勤怠管理システムの改良を行いました。このシステム改良により「新しい働き方」へのシフトを進めるにあたって、在宅勤務状況のモニタリングが可能となりました。

(2) 労働安全衛生法上の措置について

社員の健康診断やストレスチェック等の会社の義務は、在宅勤務とオフィス勤務で異なるものではありませんが、長期間の在宅勤務によるコミュニケーション方法の変化や生活リズムの変化から、社員の心身の不調が懸念されました。そのため、法務部からの提言により、社員からの相談窓口として「新型コロナウイルス対応セルフケア特設サイト・相談窓口」を設置し、また、「リモートワーク環境下でのチーム・マネジメント」として、外部講師による管理者向け研修を行うなど、リモートワーク環境下での社員ヘルスケア向上のため、各種施策に取り組んできました。

特に、上記「新型コロナウイルス対応セルフケア特設サイト・相談窓口」は、社員および社員の家族であれば対面・電話・メールでの相談が可能であり、一定回数までの相談費用を無料とするなど、社員が活用しやすい制度設計としています。

(3) 人事評価について

在宅勤務の長期化によって上司と部下のコミュニケーションが疎かになり、オフィス勤務と比べ、正当な人事評価が行われない可能性が懸念されます。当社においては、社員各々の意識改革も相まって、従来よりも丁寧なコミュニケーションの重要性が全社の共通認識として醸成されており、これまで以上にコミュニケーションの質の向上に各々の意識が働いているように感じています。また、今年度の人事評価の50%を「新しい働き方」への取組み状況によって評価することとし、会社として社員各々の意識改革をさらに進めています。

(4) 情報管理について

当社では、従来から在宅勤務の仮想デスクトップ基盤からのプリントアウトは不可としており、やむを得ない場合を除いて、在宅勤務時の紙媒体の持ち出しと使用を禁止していましたが、しかしながら、今回の在宅勤務態勢の長期化に伴い、従来と比較して、個人情報・機密情報の漏洩リスクがより高まる懸念されたことから、在宅勤務時の紙媒体の持ち出しと使用はすべて禁止するよう、社内規程を改定しました。この改定により、情報管理の強化に加え、紙資料のPDF化（ペーパーレス化）によるコスト削減の副次的効果をもたらしました。

3. with コロナにおける法務部の役割と今後の課題

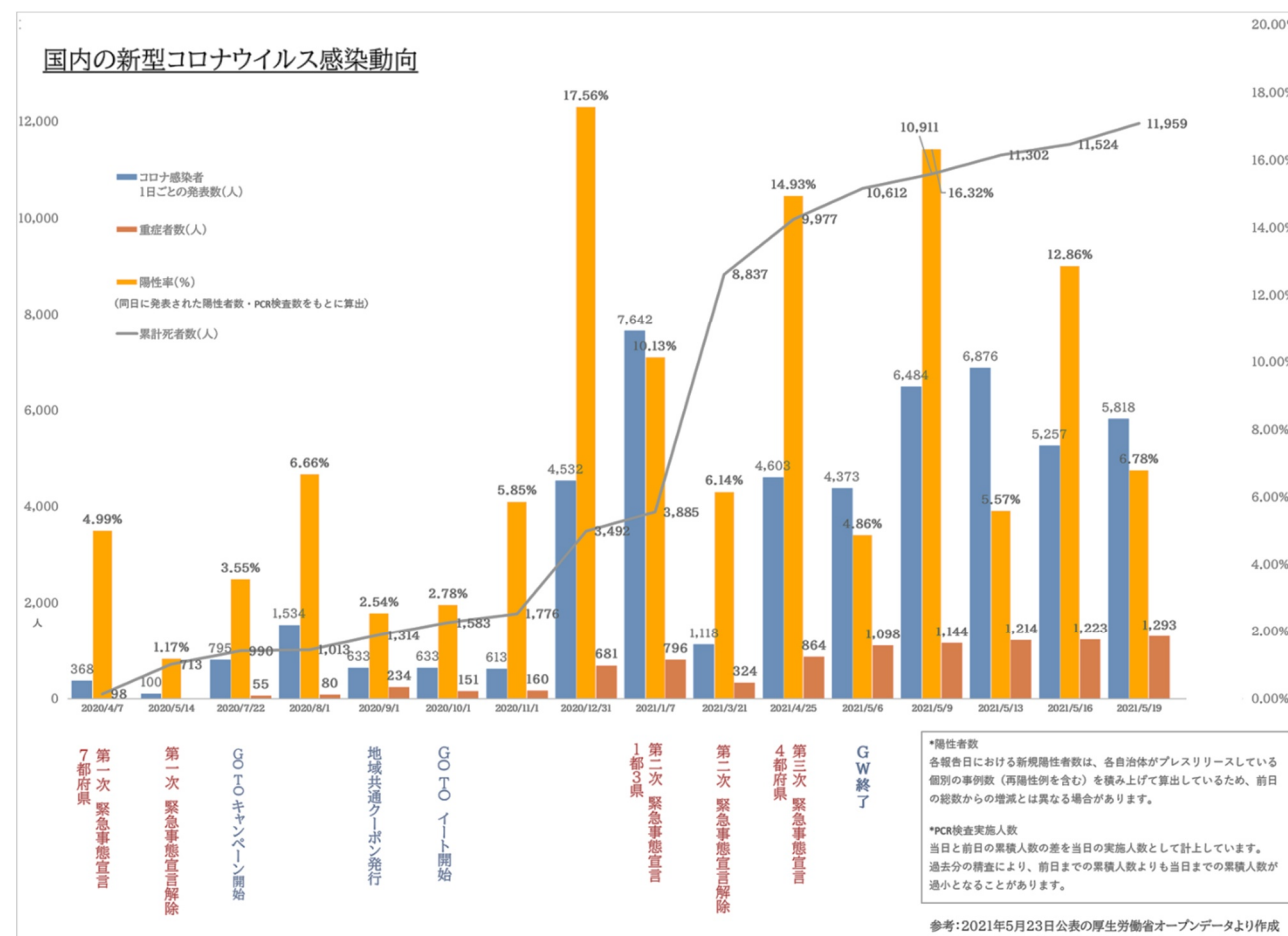
2019年11月、経済産業省の「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」の第2弾が公表され、法務部の経営や他部門の意思決定に関与して、会社の権利や財産・評判を守る「ガーディアン機能」、経営や他部門を法的に支援することによって、会社の事業や業務執行を適正・円滑、戦略的かつ効率的に実践する「パートナー機能」の必要性が強調されています。

この度の「新しい働き方」へのシフトにあたっては、コーポレート・プランニング部・人事部などの経営管理部門が全社的な対応を行っていますが、このコロナ禍での人事部への助言や業務支援、在宅勤務に関する覚書の審査業務などの各種取組みは、法務部の「パートナー機能」の重要性を認識できるよい機会になったと捉えています。

「新しい働き方」にシフトする過程において、今後もさまざまな課題が顕在化することが予想され、法務部は「ガーディアン機能」のみならず、「パートナー機能」を強く求められるものと思われます。社内外のステークホルダーとの関係構築、情報収集機能の強化および法務人材の育成など、「パートナー機能」の強化のために取り組むべき課題は多岐にわたりますが、「ガーディアン機能」と「パートナー機能」のバランスを図りつつ、当社の事業や業務執行のさらなる適正化や円滑化に引き続き貢献したいと考えています。以上が2020年に新型コロナウイルスパンデミックが広がってから今まで、当社内での取組みとなります。

B) 国内の感染状況について

次の表⁶は昨年4月から今年5月までの新型コロナウイルスの感染動向や政府の対応となっています。昨年の10月まではコントロールされていた感染者数が大きく増加し、死亡者数、陽性者率も大きく跳ね上がっているのが分かります。また、重症者数も徐々に増えてきています。



⁶ 厚生労働省オープンデータより作成

新型コロナウイルスは重篤な呼吸器疾患ですが、完全な治療薬がないため、80%の接触を減らすということが感染拡大防止策となっていました。2020年の緊急事態宣言下では、外出率が一般・会社も含め70%から80%となっていたようです。今回は駅などの人出や会社の出勤率を見るとそのレベルには至っていないのが第2回目の緊急事態宣言下の状況であるようです。東北大学の吉田浩教授が言われているように「新型コロナウイルスとの全面戦争ではなく、時間を稼ぐことが大切で、パンデミックを抑えながら経済活動を維持し、有効な治療法を開発すること」であると思います。ただ、そう簡単には答えが出ないのも現状だと思います。

帝国データバンクによると2020年の倒産件数は7809社と前年割れ、2000年以降で2番目の低水準、廃業・解散企業は56,103社、前年割れとなっています。前年に比較しても大きく増えていない状況ですが、2021年に入ってから、色々な助成金などの手続きが進めば、廃業・解散数も増える可能性があるのかもしれませんが。

企業業績を見ると最高益を出している大企業（ソニー、トヨタ、ソフトバンク、富士通、日立など）がある一方、大幅に業績が悪くなっている飲食、ホテル、交通、建設、アパレル等の業種もあります。7月22日にスタートしたGo Toキャンペーンについては、まさに一番悪い業態についての支援策であったと思います。10月1日に開始したGo Toイートについては業態への直接の刺激策以上に、1回目の緊急事態宣言で主目的としていた人の動き抑制策というよりは、人の動きへの刺激であったのではないかと思います。ワクチン接種がまだまだ進んでいない現状であり、そのような政策を繰り返すことになれば、冒頭の80%の接触を減らす感染防止策にはなりえないはずで、むしろ多くの人に対して、「抑制された生活から外に出ていい」というメッセージになった感があり、人の流れを抑制することが難しくなっています。

緊急事態宣言下で、特に飲食店が時短で一番影響を受けている状況です。一体、夜8時閉店のマジックナンバーは何でしょうか？夜6時に開店して2時間だけの営業で7時にお酒を売り止めすれば、問題ないのか？人の出を防ぎ、密を防ぐにはそうかもしれないでしょう。ただ、週末に多くの人が集まる場所で夕方4時から開店し、夜8時までたくさんのお客さんを入れたとすると、密は全く回避されないことにもなります。そのようなお店も散見されます。また、違反をしてでも長時間開店している飲食店がありますが、そのような店は本当に密になっている可能性が大きいと思います。

アメリカのタフツ大学の研究によれば、公共の場にあるものの表面を触れることから新型コロナウイルスに感染するリスクは1万分の5以下という結果が出ています。感染者の増加に伴い、検出されたウイルスも増えたという結果も出ています。「飛沫やエアゾルを抑えるほうが予防策としてより効果的であり、まず換気、空気洗浄、余力があれば消毒を」がやはり基本のようです。今まで多くの国で消毒に多くのお金を費やしてきていますが、それ以上に空気洗浄にもお金を使う必要があるようです。日本ではマスク、手洗い、消毒が三種の神器となっており、他の国と比較してもその結果は出ていると思われ、一つ気を付けなければいけないのは、接触感染の可能性は低いとはいえないものの、外食の際に手でつまんで直接食べることは注意する方が良いでしょう。ファーストフード店内でマスクをしない環境、エアゾル、飛沫も外部以上に多いでしょうし、そこからの接触感染の広がりもあるはずです。

経済の継続性を考えるならば、また、新型コロナウイルスとの全面戦争を避けて時間を稼ぐのであれば、どうすればいいのか？単なる時間制限、オン・オフ的な政策ではなく、たとえば、飲食店に換気、消毒をさせることを徹底し、助成金で空気洗浄機を導入することも可能です（性能の良い大型の空気洗浄機も市販されている）。営業時間は通常とし、座席数を半分に減らすなどを徹底して密を防ぐことで、継続的な営業が行えるのではないのでしょうか？そのような飲食店に対しては安心・安全マークを与えて、飲食店の推奨リストを公表してもいいと思います。逆にそれを守れない飲食店があるとするならば、営業について何らかの罰則を設けて、管理していく必要があるはずです。

例えば、サンフランシスコを含むカリフォルニア州の場合は、基本的にカリフォルニア州政府が決めるルールに沿って4つのリスクレベルに応じて営業状況が決められています。4つのリスクレベルのうち上から「Widespread」、「Substantial」、「Moderate」、「Minimal」となっており、レベル2の「Substantial」まではStay Homeが推奨され、多くの店舗は規模を縮小した状態での営業となりま

す。レベル3の「Moderate」、レベル4の「Minimal」は店舗内においても徐々に規制が緩和されていきます。現在、サンフランシスコカウティとロサンゼルスカウティは一番低リスク「Minimal」のレベルにあります。確かにリスクレベルが一番低い「Minimal」にはありますが、サンフランシスコ市では営業ルールガイドラインに基づき、2021年5月6日の時点では飲食店の最大のキャパシティが50%、バーについては25%で最大100名までの運営となっています。テーブルの間はそれぞれ6フィート(約183センチ)間隔を保つように指示されています。同様に日本でも中央がガイドラインを決めるというよりは、県単位でそれぞれに合った店舗運営のガイドラインを策定し、しっかりと実践することが必要となります。

そうすることで閉店時間制限、お酒の提供制限、補償などの短期的かつ非継続的な政策だけに頼らない店舗運営が出来るはずで、安全・安心マークのある推奨飲食店サイトで安全性を確認すること、また飲食店同士がSNSで横につながり、入りきれないお客さんを紹介しあうことも可能だと思えます。その他の業態についても別の形での支援策を打ち出し、特定業界へのヘリコプターマネー政策を変える必要があると思えます。昨年の個人への現金での特別定額給付金については、コロナ禍、リスク回避行動に向かい、預貯金が増えており、実際の消費に回っていなかったのも事実です。であるとすれば、次回もしも10万円の特別定額給付金が配られるとすると、3~6か月期間限定の日銀クーポン券のようなものを納税者に対して配り、期限までにどのような商品・サービスにも対応することが可能ではないでしょうか?個人消費は必ず行われることになるでしょうし、特に落ち込みが激しい業態への消費を促すこともありえると思えます。

先ほどのチャートでも見て頂きましたが、感染者数増減だけではなく、継続的な重症患者増、新型コロナウイルス陽性率上昇についても注意をして行く必要があります。緊急事態宣言において飲食、旅行などの制限により消費動向が縮小し、解除によってもすぐには経済活動再開に繋がらないと思えます。昨年同様三回同様の政策を行い、その結果は先ほどのチャートに表れていると思えます。ワクチン接種率が全国民の2%に満たない現状であれば、コロナ禍はまだ続くでしょうし、感染者数を抑制し、ワクチン接種が全国民にいきわたるまでの時間稼ぎをしながら、そして経済を刺激しながら継続的に運営していく方法を広く一般から集めていくことも必要だと思えます。まだまだ先が長い新型コロナウイルスとの闘いでもあると思えますし、軌道修正は今からでも遅くないと思えます。