

## コロナ情勢と職場環境の変化 (2020 年 4 月～2022 年 8 月)

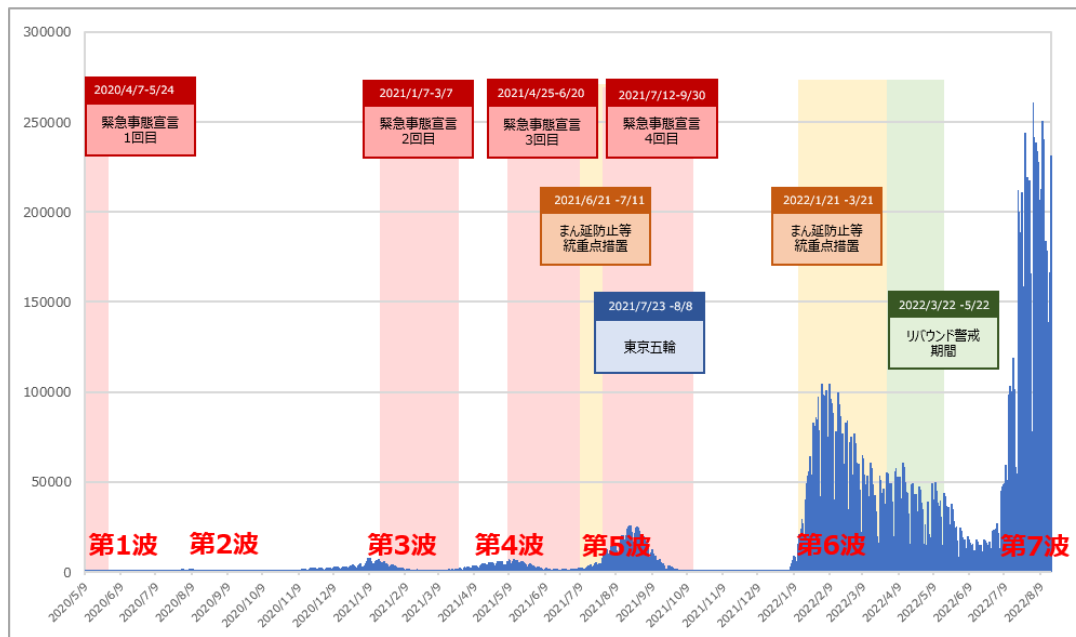
ニッセイ・ウェルス生命保険株式会社  
代表取締役社長

井本 満

コロナが始まった 2020 年からの当社の取り組みを 2021 年 6 月に報告として取りまとめ、日本 FP 学会のニュースレター No.2 で配信しました。社内で早期に対策したことは何で、どういう考えが軸にあったかということの説明し、そして後半のところで、当社の法務部がまとめた「コロナ禍における取組と With コロナにおける法務部の役割」で、会社運営のリスク対応について説明しました。今回はそれ以降、2022 年 8 月までの A) コロナ感染拡大状況、B) 当社の取り組み、働き方の変化、C) 社内感染拡大を防ぐための取り組みをまとめました。

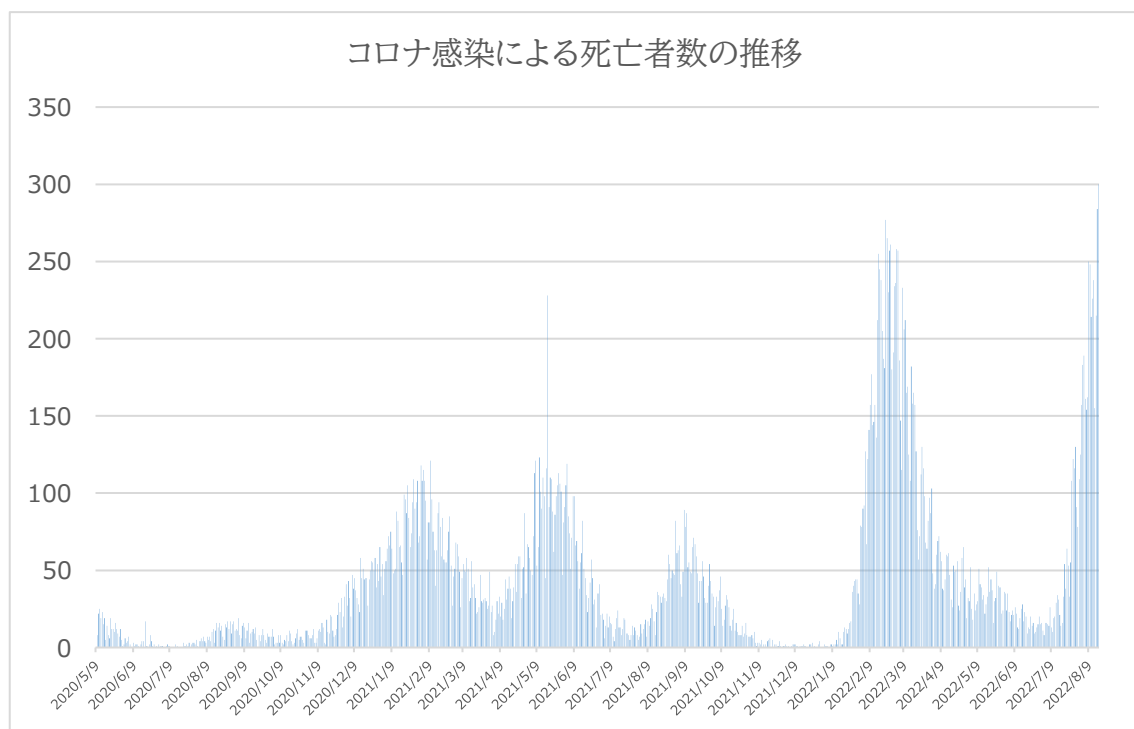
### A) コロナ感染拡大状況 (2020 年 4 月～2022 年 8 月)

新規陽性者数（日別）の推移と政府の対応

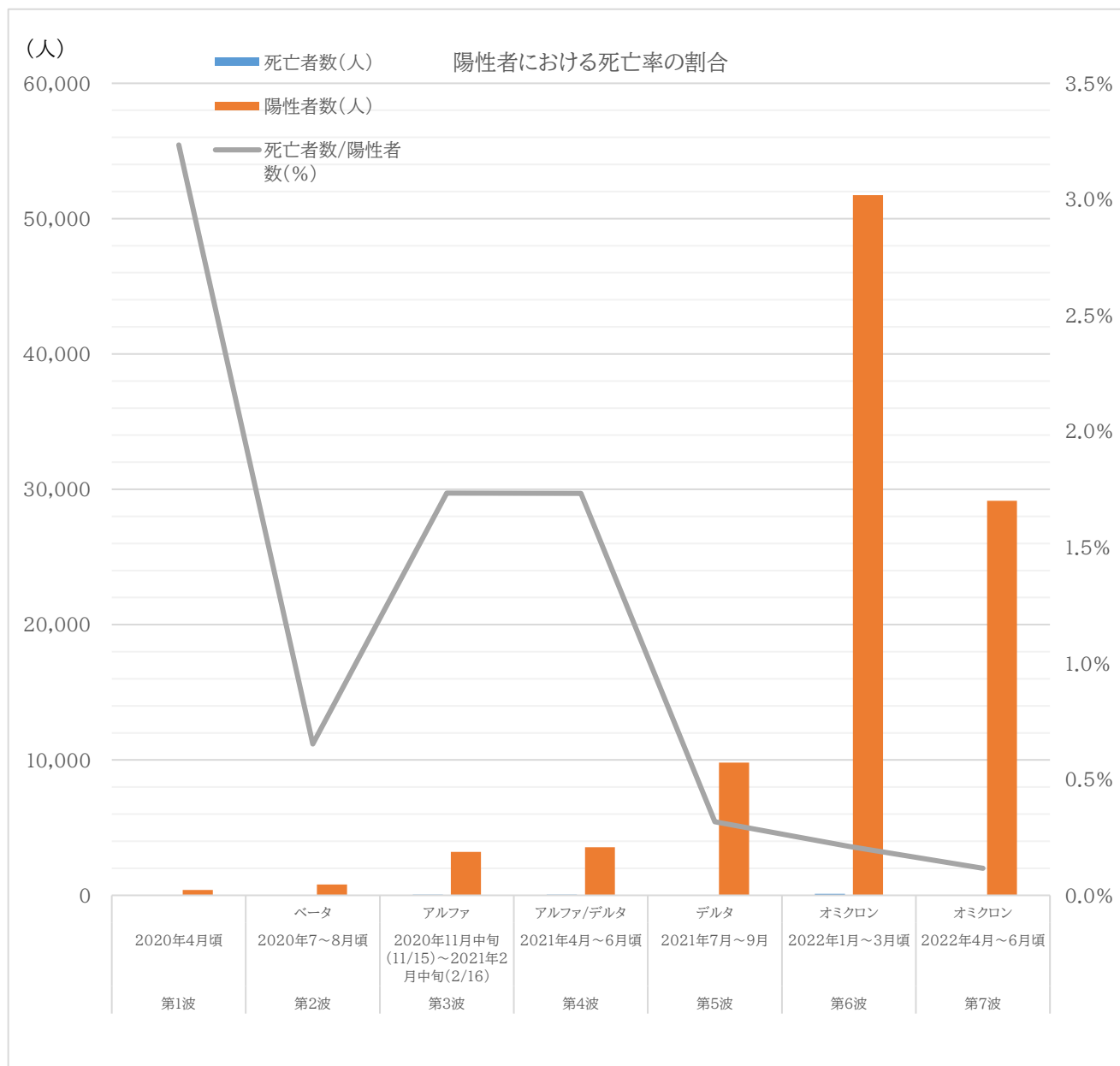


資料： 厚生労働省 オープンデータを元にニッセイ・ウェルス生命にて作成

コロナ感染の第1波は、全国で1日あたりの新規感染者の報告数が720人を記録した2020年4月11日をピークとする波で、第2波は8月7日に1605人を記録した時期でした。第3波は2021年1月8日に全国で7956人まで急増の時期で、3月下旬から6月中旬にかけてアルファ株の第4波となり、この波で5月8日に全国で7234人の感染者が報告されました。6月下旬から11月にかけて感染が急拡大、これがデルタ株の第5波でした。8月20日に全国で2万5995人と当時の過去最多を記録しました。2021年12月以降、2022年年明けから5月末にかけてはオミクロン株(BA.1からBA.5への変異)の第6波となり、これまでをはるかに上回る感染の波が押し寄せ、2月3日に全国で初めて10万人を突破(東京都では2月2日に初めて2万人を超え)、この時点での過去最多を更新しました。6月になると、感染状況はやや落ち着いたものの、6月以降インドでオミクロン株BA.2.75系変異し、7月に再び爆発的な感染が始まり、第7波となりました。7月23日に全国で20万人を突破すると、8月10日には25万385人の感染し、過去最多を更新しました。東京では7月28日に4万406人と初めて4万人を超えました。デルタ株からオミクロン株への変異で感染力が3倍となり、更にBA.2.75系となったことでさらに感染力が3倍になったといわれています。2020年から見ると、季節性のインフルエンザよりも新型コロナは致死率がかなり高くなっていました。アルファ株、デルタ株、オミクロン株BA.1からBA.2.75と変異するにつれて、感染力が大きく高まり、コロナ陽性者が急増しており、全体の致死率そのものは急激に下がってきていました。



資料： 厚生労働省 オープンデータを元にニッセイ・ウェルス生命にて作成



資料： 厚生労働省 オープンデータを元にニッセイ・ウェルス生命にて作成

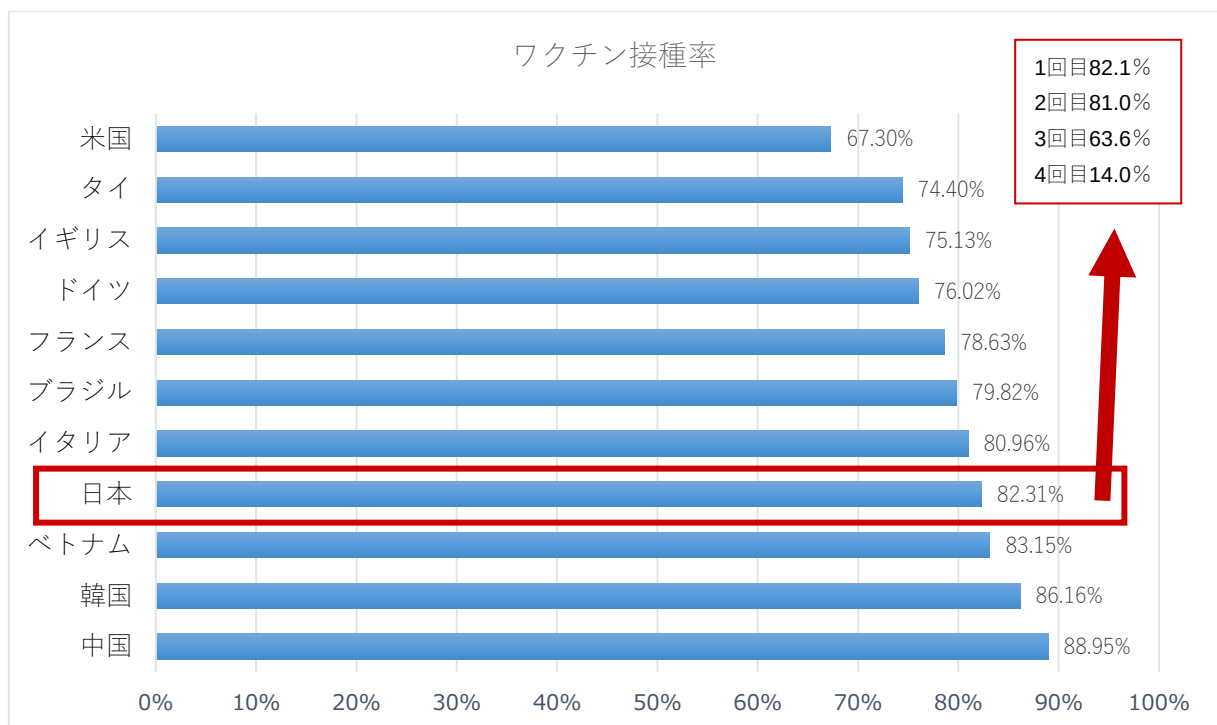
|               | 第1波      | 第2波        | 第3波                               | 第4波         | 第5波        | 第6波         | 第7波         |
|---------------|----------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| 陽性者における死亡率の割合 | 2020年4月頃 | 2020年7～8月頃 | 2020年11月中旬(11/15)～2021年2月中旬(2/16) | 2021年4月～6月頃 | 2021年7月～9月 | 2022年1月～3月頃 | 2022年4月～6月頃 |
|               |          | ベータ        | アルファ                              | アルファ/デルタ    | デルタ        | オミクロン       | オミクロン       |
| 死亡者数(人)       | 13       | 5          | 56                                | 62          | 31         | 109         | 34          |
| 陽性者数(人)       | 403      | 796        | 3,203                             | 3,562       | 9,808      | 51,736      | 29,149      |
| 死亡者数/陽性者数(%)  | 3.2%     | 0.7%       | 1.7%                              | 1.7%        | 0.3%       | 0.2%        | 0.1%        |

※本稿の著作権は日本 FP 学会・執筆者に帰属します。

資料： 厚生労働省 オープンデータを元にニッセイ・ウェルス生命にて作成

ワクチン 接種が完了した人（割合）

Our World in Data の集計で、既定の回数のワクチン接種を完了した人数が（2 回の接種が必要なワクチンなら 2 回の接種を完了した人数）それぞれの国の人口に占める割合（トップ 10 と米国）を表示しています。（ワクチンの接種回数が多い国や地域でも Our World in Data の集計に入らない場合があります。グラフ右下の更新日は、Our World in Data からデータを取得した日付です。それぞれの国や地域のデータは、更新日までに得られたデータの中で最新のものを表示しています。過去に接種実績のデータがある国や地域でも直近のデータが得られていない場合は表示していません。各地の事情により新たなデータが反映されるまでに時間がかかる場合があります。（2022 年 8 月 18 日 NHK の新型コロナウイルス特設サイトより）



資料：「NHK 新型コロナウイルス特設サイト」データを元にニッセイ・ウェルス生命にて作成

## B)当社の取り組み、働き方の変化 (2020 年 4 月～2022 年 8 月)

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 Business を導入し、在宅勤務は 2014 年から開始しました。昨年最初のコロナ対応としましては、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。大連の IT ベンダーの現地の状況・影響などを確認、そして感染予防対策、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、緊急対策本部設置（週次での会議開催）、在宅勤務 70%で重要業務を優先、システム開発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 VDI 環境を確認、そして増強を開始しました。また、4 月 15 日より安否確認システム（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（現在は朝 7 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、出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。この取り組みを現在も続けており、また出社した社員は、それぞれの執務室に入ってから手の消毒と検温の徹底などを行っています。そして 4 月下旬より働き方改革について検討を開始しました。

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、営業活動再開となりました。在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」、「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と更に進化させ、ハイブリッド的な販売サポートとし、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。また、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なります。」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ので、引き続きコロナ禍

※本稿の著作権は日本 FP 学会・執筆者に帰属します。

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間もなく、2021年1月7日に二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、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社のルールや要望などを考慮して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、必要に応じて臨時会議も開催される予定で、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・運営が継続されました。

2021年2月9日  
緊急対策本部事務局

## Appendix：事業継続上のリスクシナリオ

- 5段階のリスクレベルに応じた社内対応方針を定め対策を行う
- リスクシナリオを、国内状況/政府・自治体要請等、社内感染状況に分け再整理（2020年10月）  
（再整理の背景：シナリオ対象事象の区分を明確にすること、および、政府が2回目以降の緊急事態宣言を安易に出さない状況下における当社体制のあり方を整理）

| リスクレベル      | リスクシナリオ                                               |                          | 社内体制                             | 対応方針                                                            | 勤務体制                                                  | 継続業務         |
|-------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|
|             | 国内状況<br>政府・自治体要請等                                     | 社内感染状況                   |                                  |                                                                 |                                                       |              |
| レベル1        | 国内でヒト→ヒト感染                                            | 感染者なし                    | ・準緊急時体制<br>・準緊急時連絡会<br>（隔週で状況報告） | ・社内感染者発生拡大防止策の設定（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                       | ・通常勤務                                                 | 全業務          |
| レベル2        | 国内において流行                                              | オフィスで社員の感染者発生            | 同上                               | ・社内感染者発生拡大防止策の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                       | ・業務に支障のない範囲で在宅勤務、時差出勤を活用                              | 全業務          |
| レベル3<br>（注） | ①政府が緊急事態宣言を発令または、<br>②政府設定の感染状況ステージが「ステージ3：感染急増段階」となる | 1つのオフィスで社員もしくは同居家族等の感染発生 | ・緊急時体制<br>・緊急対策本部設置              | ・社内感染者発生拡大防止策の更なる強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                    | ・業務に支障のない範囲で最大限の在宅勤務<br>※可能部署はマスト                     | 全業務          |
| レベル4<br>（注） | 業務継続に影響を及ぼす政府・自治体等からの要請（ex. 出社7割削減）                   | 1つのオフィスで社員の感染が拡大         | 同上                               | ・社内感染者発生拡大防止策のより一層の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                  | ・最大限の在宅勤務<br>※可能部署はマスト<br>・バックアップオフィス活用<br>※一部スタッフの移動 | 重要業務以外の業務を縮小 |
| レベル5<br>（注） | ロックダウン                                                | 大崎と福岡で同時に社員の感染が拡大        | 同上                               | ・重要業務にリソースをシフト<br>・社内感染者発生拡大防止策の最大限の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告 | ・最大限の在宅勤務<br>・重要業務所管部署の一部でオフィス近隣ホテル宿泊（ロックダウンの場合）      | 重要業務の縮小      |

（注） 社内感染のリスクシナリオにおけるリスクレベル引上げ（レベル2⇒3、3⇒4、4⇒5）の判断  
感染者の出社状況・担当業務・感染判明前後の行動等に基づき、社内感染拡大リスク、重要業務への影響度、経営に与える影響、親会社・他社等の対応状況等を考慮し、MCIにおいてリスクレベル変更要否を判断とする。

資料：ニッセイ・ウェルス生命 緊急対策本部資料より

「2021年1月7日に二回目の緊急事態宣言が発令されたことによる社内対応」

2021年4月25日に三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

※本稿の著作権は日本FP学会・執筆者に帰属します。

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社率 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。4 月 25 日から 6 月 20 日まで緊急事態宣言が継続、6 月 21 日から 7 月 11 日まで蔓延防止等重点措置が適用され、7 月 12 日から 9 月 30 日まで東京・福岡・大阪・愛知で緊急事態宣言が継続されました。

2021 年 10 月 1 日以降は社内のリスクレベルを 3 から 2 に落とし、準緊急時体制を維持することにしました。社内ルールの歓送迎会、懇親会、昼食などについては緩和、オフィス間移動については、可能な限り抑制を継続、個人レベルでの飲食については感染防止対策の店のルールに従って利用、個人レベルの国内旅行については基本的な感染防止策を心がけて行動するとしました。11 月 4 日から「ニューノーマルな働き方における在宅勤務の考え方」に基づいた在宅勤務体制にシフトし、週に出社 3 日、在宅勤務 2 日を原則としました。この時点での社員、ベンダー社員、派遣社員の感染者は合計 16 名（内 16 名は回復済み）となっていました。

2022 年に入ってオミクロン株の蔓延に伴い、1 月 21 日より蔓延防止等重点措置が適用されることになった。21 日から社内のリスクレベルを 2 から 3 に引き上げ、準緊急時体制を維持、努力目標として非出社比率を全社平均で 70%レベルに引き上げることとしました。飲食や出張に関する社内ルールは再び制限を強化、禁止もしくは原則禁止としました。1 月 24 日の時点での感染者数は合計 24 名（内 16 名回復済み）となりました。2 月 21 日時点で感染者数は合計 36 名（内 32 名回復済み）、3 月 14 日時点で感染者数 47 名（うち 41 名回復済み）となっていました。

## 【参考】新型コロナウイルスに関するリスクシナリオ

| リスク<br>レベル                                                                                                                                                                                   | リスクシナリオ                                        |                  | 社内体制                       | 対応方針                                                            | 勤務体制                                              | 総括業務         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                              | 国内状況<br>政府・自治体等                                | 社内感染状況           |                            |                                                                 |                                                   |              |
| レベル1                                                                                                                                                                                         | 国内でヒト→ヒト感染                                     | 感染者なし            | 準緊急時連絡会                    | ・社内感染者発生拡大防止策の徹底（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                       | ・ニューノーマルな働き方による通常勤務（在宅率:40%）                      | 全業務          |
| レベル2<br>重点措置<br>適用時は<br>①+②の<br>対応                                                                                                                                                           | ①国内において流行                                      | オフィスで社員の感染発生     | 準緊急時連絡会                    | ・社内感染者発生拡大防止策の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                       | ・業務に支障のない範囲で在宅勤務、時差出勤を適用（在宅率:40~60%）              | 全業務          |
|                                                                                                                                                                                              | ②オフィス所在地（都府県）でまん延防止等重点措置適用<br>「ステージ3：感染急増段階」相当 | オフィスで社員の感染発生     | 準緊急時連絡会                    | ・適用都府県における具体的な施策を確認し、状況に応じて個別対応                                 | ・適用都府県における具体的な施策を確認し、状況に応じて個別対応                   | 全業務          |
| レベル3<br>（注1）                                                                                                                                                                                 | 政府が緊急事態宣言を発令<br>「ステージ4：感染急増段階」相当               | オフィスで社員の感染が増加傾向  | 準緊急時連絡会<br>または緊急対策本部設置（注2） | ・社内感染者発生拡大防止策の更なる強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                    | ・業務に支障のない範囲で最大限の在宅勤務（在宅率:70%）                     | 全業務          |
| レベル4<br>（注1）                                                                                                                                                                                 | 業務継続に影響を及ぼす政府・自治体等からの要請（ex. 出社7割削減）            | 1つのオフィスで社員の感染が拡大 | 緊急対策本部設置                   | ・社内感染者発生拡大防止策のより一層の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                  | ・最大限の在宅勤務（在宅率:70%）<br>・バックアップオフィス活用<br>※一部スタッフの移動 | 重要業務以外の業務を縮小 |
| レベル5<br>（注1）                                                                                                                                                                                 | ロックダウン                                         | 大規模な感染が拡大        | 緊急対策本部設置                   | ・重要業務にリソースをシフト<br>・社内感染者発生拡大防止策の最大限の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告 | ・最大限の在宅勤務<br>・重要業務所管部署の一部でオフィス近隣のホテル宿泊（ロックダウンの場合） | 重要業務の縮小      |
| （注1） 社内感染のリスクシナリオにおけるリスクレベル引上げ（レベル2⇒3、3⇒4、4⇒5）の判断は緊急事態宣言に伴う政府・自治体要請の内容、あるいは社内感染者発生時状況（感染者の出社状況・担当業務・感染判明後の行動等）に基づき、重要業務への影響度、社内感染拡大リスク、経営に与える影響、親会社・他社等の対応状況等を考慮し、経営執行会議においてリスクレベル変更可否を判断する。 |                                                |                  |                            |                                                                 |                                                   |              |
| （注2） 事業継続上のリスク有無を経営執行会議で判断し、リスクレベル3もしくは4にて適用する。<br>（例）緊急事態宣言が2〜3週間程度の短期間であり、社内で既に実施している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、etc.）が適切に機能しており、事業継続リスクが顕在化しないと想定される場合、緊急対策本部は設置しない。                     |                                                |                  |                            |                                                                 |                                                   |              |

資料：ニッセイ・ウェルス生命 緊急対策本部資料より

「2022年1月21日より東京都に蔓延防止等重点措置が適応されたことによる22日以降の社内対応」

3月21日、東京、大阪、愛知を含む18都道府県の蔓延防止等重点措置解除を受け、社内のリスクレベルを3から2に下げ準緊急時体制を維持しました。業務縮小しない範囲での在宅勤務推進体制を継続する事としました。社内ルールについては、出来るだけ1人での食事が望ましいが、社内外の食事会については、1テーブル4名以内で2時間内であれば可能、オフィス間移動については可能な限り抑制としました。4月4日時点での感染者数は合計52名（内50名回復済み）となっていました。



## 【参考】新型コロナウイルスに関するリスクシナリオ

A Trademark of Nippon Wealth Life Insurance Company Limited

| リスク<br>レベル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | リスクシナリオ                                                         |                                      | 社内体制                                      | 対応方針                                                                                     | 勤務体制                                                                                    | 継続業務             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 国内状況<br>政府・自治体要請等                                               | 社内感染状況                               |                                           |                                                                                          |                                                                                         |                  |
| レベル1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 国内でヒト→ヒト感染                                                      | 感染者なし                                | 緊急時体制<br>緊急時連絡会                           | ・社内感染者発生拡大防止策<br>の設定（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                                            | ・ニューノーマルな働き方による<br>通常勤務（在宅率：40%）                                                        | 全業務              |
| レベル2<br>重点措置<br>適用時は<br>①+②の<br>対応                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ①国内において流行<br>②オフィス所在地（都府県）でま<br>ん延防止等重点措置適用<br>「ステージ3：感染急増段階」相当 | オフィスで社員の<br>感染発生<br>オフィスで社員の<br>感染発生 | ・緊急時連絡会<br>・緊急時連絡会<br>または緊急対策本部<br>設置（注2） | ・社内感染者発生拡大防止策<br>の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告<br>・適用都府県における具体的<br>な施策を確認し、状況に応じて<br>個別対応 | ・業務に支障のない範囲で<br>在宅勤務・時差出勤を<br>適用（在宅率：40～60%）<br>・適用都府県における具体的<br>な施策を確認し、状況に応<br>じて個別対応 | 全業務<br>全業務       |
| レベル3<br>（注1）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 政府が緊急事態宣言を発令<br>「ステージ4：感染急増段階」相当                                | オフィスで社員の<br>感染が増加傾向                  | 緊急時連絡会<br>または緊急対策本部<br>設置（注2）             | ・社内感染者発生拡大防止策の<br>更なる強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                                         | ・業務に支障のない範囲で<br>最大限の在宅勤務<br>（在宅率：60～70%）                                                | 全業務              |
| レベル4<br>（注1）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 業務継続に影響を及ぼす政府・<br>自治体等からの要請<br>（ex. 出社人数削減）                     | 1つのオフィスで社<br>員の感染が拡大                 | 緊急対策本部設置                                  | ・社内感染者発生拡大防止策の<br>より一層の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                                       | ・最大限の在宅勤務<br>（在宅率：70%）<br>・バックアップオフィス活用<br>※一部スタッフの移動                                   | 重要業務以外の<br>業務を縮小 |
| レベル5<br>（注1）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ロックダウン                                                          | 大規模な感染で同<br>時に社員の感染<br>が拡大           | 緊急対策本部設置                                  | ・重要業務にリソースをシフト<br>・社内感染者発生拡大防止策の<br>最大限の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                      | ・最大限の在宅勤務<br>・重要業務所管部署の一部<br>でオフィス近隣ホテル宿泊<br>（ロックダウンの場合）                                | 重要業務の縮小          |
| <p>（注1） 社内感染のリスクシナリオにおけるリスクレベル引上げ（レベル2⇒3、3⇒4、4⇒5）の判断<br/>緊急事態宣言に伴う政府・自治体要請の内容、あるいは社内感染者発生時状況（感染者の出社状況・相当業務・感染利用前後の行動等）に基づき、重要業務への影響度、<br/>社内感染拡大リスク、経営に与える影響、社会・他社等の対応状況等を考慮し、経営執行会議においてリスクレベル変更要否を判断する。</p> <p>（注2） 事業継続上のリスク有無を経営執行会議で判断し、リスクレベル3もしくは4にて適用する。<br/>（例）緊急事態宣言が2～3段階程度の短期間であり、社内で既に実施している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、etc.）が適切に機能しており、<br/>事業継続リスクが顕在化しないと想定される場合、緊急対策本部は設置しない。</p> |                                                                 |                                      |                                           |                                                                                          |                                                                                         |                  |

資料：ニッセイ・ウェルス生命 緊急対策本部資料より

「2022年3月21日より東京都・18都道府県の蔓延防止等重点措置を解除への22日以降の社内対応」

3月22日からの東京でのリバウンド警戒期間が5月23日に解除されたことを受けて、24日以降は在宅勤務体制をニューノーマルな水準とし、非出社率を40%程度まで引き下げた。社内ルールについて、国・自治体が要請する制限の範囲内で複数名での飲食が可能に、オフィス間移動は可能となりました。

## 【参考】新型コロナウイルスに関するリスクシナリオ

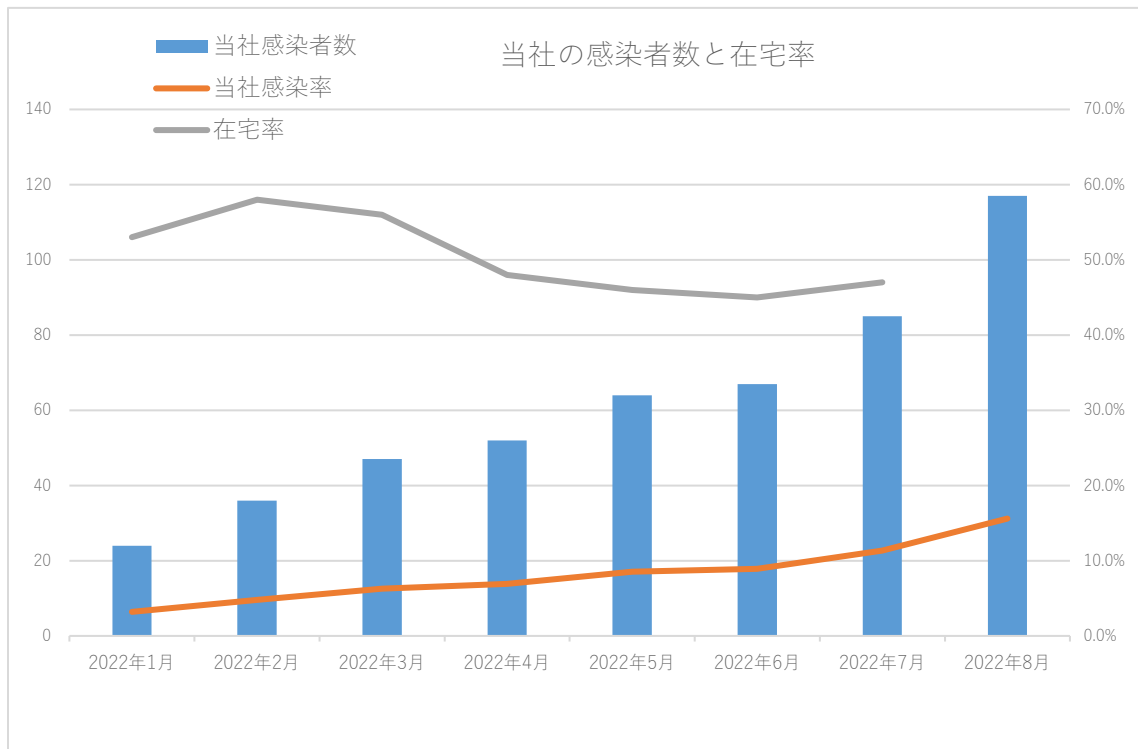
| リスク<br>レベル                                                                                                                                                                                          | リスクシナリオ                                        |                            | 社内体制                          | 対応方針                                                                | 勤務体制                                                     | 総従業員             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                     | 国内状況<br>政府・自治体要請等                              | 社内感染状況                     |                               |                                                                     |                                                          |                  |
| レベル1                                                                                                                                                                                                | 国内でヒト→ヒト感染                                     | 感染者なし                      | 緊急時連絡会                        | ・社内感染者発生拡大防止策の<br>設定（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                       | ・ニューノーマルな働き方による<br>通常勤務（在宅率:40%）                         | 全業務              |
| レベル2<br>重点措置<br>適用時は<br>①+②の<br>対応                                                                                                                                                                  | ①国内において流行                                      | オフィスで社員の<br>感染発生           | 準緊急時連絡会                       | ・社内感染者発生拡大防止策の<br>強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                       | ・業務に支障のない範囲で<br>在宅勤務・時差出勤を<br>活用（在宅率:40~60%）             | 全業務              |
|                                                                                                                                                                                                     | ②オフィス所在地（都府県）でまん延防止等重点措置適用<br>「ステージ3：感染急増段階」相当 | オフィスで社員の<br>感染発生           | 準緊急時連絡会                       | ・適用都府県における具体的な<br>施策を確約し、状況に応じて<br>個別対応                             | ・適用都府県における具体的<br>な施策を確約し、状況に応<br>じて個別対応                  | 全業務              |
| レベル3<br>（注1）                                                                                                                                                                                        | 政府が緊急事態宣言を発令<br>「ステージ4：感染急増段階」相当               | オフィスで社員の<br>感染が増加傾向        | 緊急時連絡会<br>または緊急対策本部<br>設置（注2） | ・社内感染者発生拡大防止策の<br>更なる強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                    | ・業務に支障のない範囲で<br>最大限の在宅勤務<br>（在宅率:70%）                    | 全業務              |
| レベル4<br>（注1）                                                                                                                                                                                        | 業務遂行に影響を及ぼす政府・<br>自治体等からの要請<br>（ex. 出社7割制限）    | 1つのオフィスで社<br>員の感染が拡大       | 緊急対策本部設置                      | ・社内感染者発生拡大防止策の<br>より一層の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告                  | ・最大限の在宅勤務<br>（在宅率:70%）<br>・バックアップオフィス活用<br>※一部スタッフの移動    | 重要業務以外の<br>業務を縮小 |
| レベル5<br>（注1）                                                                                                                                                                                        | ロックダウン                                         | 大規模な感染で同<br>時に社員の感染<br>が拡大 | 緊急対策本部設置                      | ・重要業務にリソースをシフト<br>・社内感染者発生拡大防止策の<br>最大限の強化（社内ルール等）<br>・国内感染状況の把握・報告 | ・最大限の在宅勤務<br>・重要業務所管部署の一部<br>でオフィス近隣ホテル宿泊<br>（ロックダウンの場合） | 重要業務の縮小          |
| （注1） 社内感染のリスクシナリオにおけるリスクレベル上げ（レベル2⇒3、3⇒4、4⇒5）の判断<br>緊急事態宣言に伴う政府・自治体要請の内容、あるいは社内感染者発生時状況（感染者の出社状況・相当業務・感染判明前後の行動等）に基づき、重要業務への影響度、<br>社内感染拡大リスク、経営に与える影響、他会社・他社等の対応状況等を考慮し、経営執行会議においてリスクレベル変更要否を判断する。 |                                                |                            |                               |                                                                     |                                                          |                  |
| （注2） 事業継続上のリスク有無を経営執行会議で判断し、リスクレベル3もしくは4にて適用する。<br>（例）緊急事態宣言が2〜3週間程度の短期間であり、社内で既に実施している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、etc.）が適切に機能しており、<br>事業継続リスクが顕在化しないと想定される場合、緊急対策本部は設置しない。                        |                                                |                            |                               |                                                                     |                                                          |                  |

資料：ニッセイ・ウェルス生命 緊急対策本部資料より

「2022年3月22日〜5月23日の東京都リバウンド警戒期間が終了したことへの24日以降の社内対応」

5月24日時点での感染者数は合計64名（内59名回復済み）、6月20日の時点で感染者数は67名（内67名回復済み）となっていました。7月12日の時点では政府新型コロナウイルス対策分科会として第7波の認識を示すも特段の行動制限を要請しませんでした。

7月15日、東京都が決めた夏コロナ対策として、病床数増、お盆の診察・検査体制確保、ワクチン接種推進となっていました。7月19日の時点で感染者数は合計85名（内71名回復済み）、8月15日時点での感染者数は合計117名（内107名回復済み）となっていました。



資料：ニッセイ・ウェルス生命 緊急対策本部資料より

このグラフは当社の感染者数の累計数、感染率と在宅率を表しています。

2022 年に入ってから感染者数が増加傾向、2 月～3 月に比べて在宅率は低いものの家庭感染が増えていることもあり、感染者数は 4 月に比べて 8 月はほぼ倍となっています。2020 年にコロナ感染が始まってから累計で社内感染率は 20%弱となっています。

### C)社内感染拡大を防ぐための取り組み (2020 年 4 月～2022 年 8 月)

コロナ感染経路は飲食店などから徐々に拡大し、現在は家庭内感染が主流となっていること、またコロナ変異株の感染力がさらに高まっていることもあり、社員の感染者数は増加傾向が続いています。しかしながら当社で 2020 年の社内独自の社内コロナ感染対応を始めてから社内でのクラスターは一度も発生していません。2020 年 4 月から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。安否確認システムとは、大地震などの時に社員・家族の安否を確認することができる緊急連絡システムです。毎朝 7 時には社員全員にプッシュ型の安否確認メールが配信され、社員、家族の体温、体調などの報告を吸い上げて異常がある家族を管理、モニタリングするものです。社員または家族に異常がある場合は、基本的にはその日から在宅もしくは休暇となります。

以下の毎日の行動の再確認を行い社内に感染者、そ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】当社社員の行動

##### 1. 通常時の一日の行動流れ

- ① 朝 7 時にエマージェンシーコールでの異常なしの体温、体調報告
- ② 出退社時およびオフィス内でのマスク着用
- ③ 出社時および日中の出入りの際には、オフィス内での検温・アルコール消毒  
(日中に 37.3 度以上の場合にはすぐに報告し帰宅)
- ④ その時々 of 社内会議ルールに従う
- ⑤ 社内外の飲食については社内ルールに従う

##### 2. 体調に異常ある場合の流れ

- ① エマージェンシーコールでの体調報告 (本人または家族等同居人の状況を報告) ※休暇中も報告要
- ② 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)
- ③ 上司の指示に従い、休暇もしくは在宅勤務

＜よく受ける質問への解答＞

i. コロナ収束後も、リモートワークを定着させることが、ワーク/ライフバランスにとって、とても重要であると思います。御社の方針として、リモートワークは、定着させる方向でしょうか？

- ➔ 弊社ではアフターコロナにおいても「ニューノーマル」な働き方としてリモートワーク推進を継続します。具体的には4割はリモートワーク、6割出社を基本とした働き方を定着させていきます。
- ➔ 「女性活躍推進法」も本年4月に改正され、更なる女性の活躍が求められている中、弊社においても女性社員の機能発揮度も高くなり、子育て世代のワーキングマザーの「職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備」には以前より重点を置いており、その点においてもリモートワークは大いに役立つ施策と認識しています。
- ➔ また現在の高齢社会における親の介護等、今までであれば休暇取得や休職、最悪のケースは退職にまで発展していた問題も、弊社におけるリモートワークはロケーションフリーでもあるため、自宅外においてもWi-Fi環境さえあれば、どこでも業務対応が可能であり、「優秀な人材の確保」にも有用です。また社員の心身の健康を考えたワークেশョンの導入も今後検討していきます。
- ➔ このように弊社ではワークライフバランスから一歩進めてワークライフインテグレーションを目指し、ITインフラの改善や人事制度設計の構築を継続的行なっています。

ii. 人事評価が、難しい面があると思います。リモートワークによる仕事の評価、どのように対応されているのでしょうか？ 日本の企業では、対面に顔が見えていると仕事をしているように見えるが、リモートでは、人事評価がやりにくい点はないのでしょうか？

- ➔ 当社においても、リモートワークが浸透する前は人事評価においてマイナスの意見もありました。しかしリモートワークのインフラを継続的に改善し、社内と同等の業務環境を提供し、コミュニケーションツールにおいてもSkype for Business導入から現在のTeamsへアップデートし、ロケーションフリーな勤務をデザインしています。
- ➔ またチャット機能を有効活用し、在宅からわざわざ電話をしなくとも、簡単に相対、複数とのやり取りも可能であるため、リモートワークによるロスは極小化出

※本稿の著作権は日本FP学会・執筆者に帰属します。

来ていると考えています。

- ➔ 次に具体的なコミュニケーション手法ですが、ハドルミーティング（10 分～30 分程度の短時間で行う会議、デイリーハドル、ウィークリーハドルなど、部署によって頻度は相違）や、1on1 ミーティングを部署内、チーム内で頻繁に実施しており、人事評価者であるライン長も適宜各メンバーの業務進捗を把握できるようになっています。 また部署によりですがワークフローなどのインフラを駆使し、出来る限り業務の可視化も積極推進しており、より公平な人事評価が可能な体制を構築しています。
- ➔ このように業務効率、コミュニケーションについて経営としてインフラ整備等進めていますが、並行して特に管理者に対しては、より丁寧な（きめ細やかな）管下メンバーとのコミュニケーションを行なえるよう各種研修等を通じてテクニックの習得や啓蒙を行なっています。
- ➔ 上述のように在宅環境においても公平に人事評価が出来るよう、様々な施策を遂行していますので、対面での人事評価とのギャップは現時点ではありません。
- ➔ しかし、ワークライフバランスのオン/オフが難しい一面もあるため、労務管理システムによるサービス残業、休日業務等の撲滅も意識して強化しています。

「コロナ禍における取組と With コロナにおける法務部の役割」として法務部で以下のレポートを取りまとめて、2021 年 1 月に経営法友会に当社の取り組みを共有しました。

## 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ヵ月が経過し、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、はからずも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」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。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ず、法務部においては、派遣会社等十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、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段階で全社員に対し「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、今後と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、主として「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・業務支援を行いました。以下では、それらの取組みの概要についてご紹介したいと思います。

### (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

※本稿の著作権は日本 FP 学会・執筆者に帰属します。

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、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。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ことが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、

※本稿の著作権は日本FP学会・執筆者に帰属します。



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・プランニング部や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り組みは、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年にコロナパンデミックが広がってから今まで、当社内での取り組みとなります。