

一企業における新型コロナウイルス感染症に関する社内対応の課題とその改善に向けた実践的研究

Improving In-house Response to COVID-19 in a Japanese Company

金 玖淑^{1,2}, 谷本 理恵子¹, 大月 香穂¹, 上岡 洋平¹, 松原 龍¹

Minsuk KIM^{1,2}, Rieko TANIMOTO¹, Kaho OTSUKI¹,
Yohei UEOKA¹ and Ryo MATSUBARA¹

¹ 日本ミクニヤ株式会社

Mikuniya Corporation

² 京都大学 防災研究所

Disaster Prevention Research Institute, Kyoto University

This study identifies issues emerging from in-house responses to COVID-19 by a Japanese company to elaborate improvement plans contributing to a future business continuity plan (BCP). As a result of this study, we conclude that improving in-house response requires 1) selection of communication tools for telework, etc. and improvement of the environment 2) continuous examination of the attendance system adopted for covid-19, and 3) reviewing conventional coordination strategies and making a manual for rapid changes in working environment such as telework or staggered commuting.

Keywords: coronavirus disease 2019 (COVID-19), infectious disease measures, business continuity plan (BCP)

1. はじめに

(1) 研究背景と目的

世界経済フォーラムのGlobal Risks Report 2019¹⁾によると、感染症は自然災害や気候変動による災害とは異なり発生頻度は低い、発生の際にはその影響が大きい災害として分類されている。新型コロナウイルス感染症はSARSやMERS、新型インフルエンザより感染時の症状は軽いと言われているが、かつての感染症災害に対する想定をはるかに上回って地政学的・社会経済的な範囲でその影響を及ぼしているのが現状である。

本研究は、日本の国・自治体等による新型コロナウイルス感染症対策の方針が企業に及ぼした影響と社内対応から見えてきた課題を抽出し、事業継続のための改善策を見つけることで、今後の対策に資する教訓を得ることをその目的とする。

(2) 研究対象と方法

a) 研究対象

本研究は筆者らが勤務する会社（以下、「M社」と称す、建設コンサルタント業）を対象として調査を実施した。M社は今まで事業部制で経営していたが、昨年度からカンパニー制への移行を始めている。そのため、現在は従来からの地域性を備えた部門とオフィスを展開しつつ、業種や特殊な受注形態等に特化した性質を持つカンパニー（分社を前提としない社内カンパニー）を立ち上げ、組

織改編をしているところである。対象企業の事業所は表1のように地域ごとに大きく4つ（T支部、O支部、C支部、K支部）に分けることができ、事業継続計画にも同様の分類となっているため、本研究ではそれに倣い調査を行った。

表1 対象企業の各支部の構成（令和2年8月現在）

区分	各事業所の所在地
T支部	本社・T支店：神奈川県、Nオフィス：愛知県 ※本論文中の「K事業所」は本社・T支店を指す
O支部	本社サテライト・O支店：大阪府
C支部	C支店：広島県、Hカンパニー・内業センター：島根県
K支部	K支店・Kカンパニー：福岡県、Kaオフィス：佐賀県、Sカンパニー・Knオフィス：長崎県

b) 研究方法

本研究のフローを図1に示す。

まずは、社内対応の記録を残すことを作業趣旨とし、社内掲示板（web掲載）を利用した本社から全社向けの情報発信の記録と各支部における対応状況の記録（備忘録）を収集して、データベース化した（図1の①、②）。また、社内対応の判断基準を把握するために社外の新型コロナウイルスを巡る社会状況の記録も併せて行った（図1の①）。その上で記録では見えてこない課題について担当者に簡単なヒアリングやデータ確認をした（図1の②）。

次に、事業継続計画と社内対応を比較分析した上で、今回取られた社内対応について情報の伝達状況や社員の

認知、対応行動等について質問紙調査（webで実施）を行った（図1の③）。質問紙調査は筆者らが企画・設計し、各支店長からの要望も反映した上で、経営幹部からの承認を得て全社員（経営幹部から社員、パート全員）を対象に実施した。調査時期が6月で繁忙期に入っていたため、質問・回答はgoogle formで対応した。質問紙調査に関する周知は社内掲示板（web）を通して行った後、各支店長等を通して周知のお願いをした（社員には定期開催の会議を通して、パートには個別周知の方法が取られた）。また、今後の改善に生かすための意見を経営幹部が求めていたこともあり、社員が率直な意見を述べやすいように個人が特定できそうな質問項目は排除するよう配慮した。分析結果は全社員に公開し、その後の対応について追加調査を行った（図1の④）。

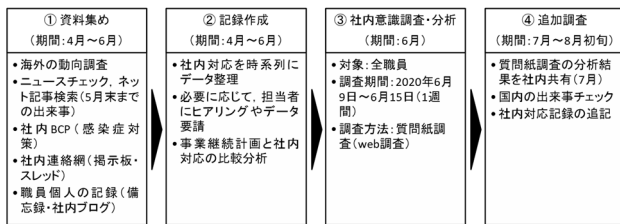


図1 研究のフロー

(3) 先行研究

感染症と企業の事業継続計画に関する先行研究としては以下のようなものがある。

紅谷ら²⁾は大企業を対象として事業継続計画の策定状況について調査し、事業継続計画と新型インフルエンザ対策との関係性等について分析を行った。また、事業継続計画の具体的な対策の一つとしてのテレワークに注目した研究としては丸谷³⁾、眞崎⁴⁾、柳原ら⁵⁾の論文がある。丸谷³⁾は大規模感染症と地震・津波・風水害・テロ・大事故の場合に分けてテレワークの有効性と問題点、勤労方法における留意点について論じている。眞崎⁴⁾はSARS流行時の事業継続計画としてテレワークが採用された事例を検討し、その特徴について考察した。柳原ら⁵⁾は東日本大震災により東京・東北電力管内の電力供給力が大幅に減少し、多くの企業が使用最大電力を前年夏季ピーク時の15%削減を目標とした施策を取る中で実施されたテレワークに着目し、節電型テレワークの導入・運用事例について調べ報告している。

しかし、企業内の感染症対策とそれを踏まえた事業継続計画やマニュアルの見直しに関する研究は見当たらず、本研究を進めることとなった。本研究で実施した質問紙調査と類似した調査としては、2020年5月に新建築新聞社が実施した「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に係わるBCPに関する緊急調査」の成果⁶⁾があるが、多数の企業・研究機関等を対象としているため、感染症対策の事業継続計画の策定状況や新型コロナウイルスへの対応状況は把握できるものの、各企業で改善に向けてその分析結果を活かすことは容易ではない。本研究は一企業内の感染症対策と事業継続計画について考察することで今後の対策に資することを目論むものである。

2. 新型コロナウイルスに係る国内外の状況

表2・表3は新型コロナウイルス感染症に関する朝日新聞、TBS News、HUFFPOST等のネット記事から主要な出来

表2 新型コロナ関連の国内外の状況

年月日	該当国	新型コロナウイルスをめぐる日本国内外の出来事
2019年12月8日	中国	武漢で原因不明の肺炎患者が最初に報告された日（公表されなかった内部報告の公文書が12/30ネット流出）
2019年12月31日	中国	武漢で原因不明の肺炎発生
2020年1月7日	世界	新型コロナウイルスと判明
2020年1月12日	中国	中国で初の死者を確認
2020年1月13日	タイ	中国以外で初の感染確認（武漢市から訪れた中国人女性）
2020年1月16日	日本	国内初の感染確認（武漢市から帰国した神奈川県30代中国人男性）
2020年1月20日	世界	人から人への感染が判明
2020年1月23日	中国	武漢市封鎖（都市封鎖の初事例）
2020年1月28日	日本	日本人の感染者を初確認（奈良県在中の60代男性。武漢市から来たツアー客を乗せたバスの運転手）
2020年1月31日	世界	WHOが緊急事態宣言（※中国での感染者数1万人超え）
	イタリア	非常事態宣言
2020年2月1日	日本	感染症法の「指定感染症」と検査法上の「検査感染症」とする政令施行
2020年2月5日	日本	横浜港に停泊していたダイヤモンド・プリンセス号で集団感染が判明
2020年2月11日	世界	WHOが病名を「COVID-19」と命名
2020年2月13日	日本	国内初の死者発生（神奈川県在住の80代女性）
2020年2月19日	日本	ダイヤモンドプリンセス号に入った岩田健太郎氏がYouTubeで内部告発
2020年2月23日	イタリア	封鎖措置
2020年2月24日	日本	国の専門家会議が緊急会見
2020年2月27日	日本	全国小中学校、特別養護学校臨時休校発表
2020年3月1日	日本	学校の臨時休業に伴う保護者への休暇取得支援の公表 厚生労働大臣、感染場所の特徴を公表
2020年3月2日	日本	「雇用調整助成金」の特例対象拡大
2020年3月3日	日本	中国・韓国・イランを入境拒否対象とする→3/5 中国・韓国からの入境制限を強化することを発表（3/9から実施）
2020年3月6日	日本	PCR検査に保険適応させることを発表
2020年3月7日	中国	福建省泉州市の新型コロナウイルス隔離施設が倒壊（複合災害）
	イタリア	全土で移動制限
2020年3月8日	イタリア	ミラノを含む北部の事実上の封鎖
2020年3月9日	日本	専門家会議が提言（「3つの密」を避けて） 政府が『歴史的緊急事態指定』行政文書の管理指定となり、議事録などの作成が義務付けられる
2020年3月10日	ギリシャ	オリンピック採火式で無観客
	イタリア	全国で外出制限（3/10～）
	日本	緊急事態宣言を可能にする法案閣議決定
	世界	WHOパンデミック認定
2020年3月11日	アメリカ	区域封鎖（ニューヨーク市） 欧州からの入境禁止措置
2020年3月13日	日本	新型インフルエンザ等対策特別措置法の一部改正 日本銀行が金融緩和強化を緊急決定
	アメリカ	国家非常事態宣言発令
2020年3月14日	日本	首相が新型インフルエンザ等対策特別措置法の施行を受けて記者会見 日本銀行が対策本部設置
2020年3月15日	日本	ダイヤモンドプリンセス号の検査対応が終了
2020年3月19日	日本	大阪兵庫間の往来自粛要請
2020年3月20日	日本	聖火日本到着
2020年3月23日	日本	国税庁から納税猶予を発表 政府が「新型コロナウイルス感染症対策推進室」を発足
2020年3月24日	日本	東京オリンピック、パラリンピックの1年延期決定 北九州市の市役所職員が発症し、市役所閉鎖
2020年3月26日	日本	小池東京都知事の定例会見（※週末外出自粛要請、平日は自宅勤務、花見など控えて）
2020年3月27日	日本	大阪府の週末外出自粛要請
2020年4月7日	日本	7都府県（※）に緊急事態宣言 （※対象：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県）
2020年4月8日	中国	武漢封鎖が解除
2020年4月10日	日本	東京都、神奈川県、埼玉県で休業要請 愛知県は独自の緊急事態宣言（法的根拠なし） 京都府が緊急事態宣言の地域に含むよう国に要請
2020年4月11日	日本	第28回新型コロナウイルス感染症対策本部の開催（最低7、最大8割の接触削減を要請）
2020年4月13日	日本	大阪府が休業要請を発表（発症は4/14から） 広島県が感染拡大警戒宣言
2020年4月15日	日本	厚生労働省のクラスター班が報告「対策が無ければ死者40万人」
2020年4月16日	日本	緊急事態宣言を全国に拡大、13都道府県（※）を「特別警戒都道府県」と位置づけ（～5/6） （※対象：東京都、神奈川県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府、兵庫県、福岡県、大阪府、北海道、茨城県、埼玉県、千葉県） 厚生労働省が3密の手引き発表
2020年4月21日	日本	濃厚接触者の定義変更（「患者が発症した日以降」→「患者が発症した日の2日前」）
2020年4月27日	日本	日本銀行 金融政策決定会合で追加の緩和策を決める 首相がロシアなど14カ国を新たに入境禁止に表明（水際対策強化）
2020年4月29日	日本	厚生労働省が「緊急性の高い12の症状」を発表
2020年4月30日	日本	政府、給付金10万円などの補正予算案が成立 全国知事会から緊急事態宣言の全都道府県で継続を求める緊急提言
2020年5月1日	世界	WHOが新型コロナウイルスの起源を特定する方針表明
2020年5月1日	日本	兵庫県が全国発の営業休業を「指示」（県の休業要請に応じず同日も営業を続けていたパチンコ3店に対して）
2020年5月2日	日本	神奈川県が緊急速報メールで自粛を要請

表3 新型コロナ関連の国内外の状況（表2の続き）

年月日	該当国	新型コロナウィルスをめぐる日本国内外の出来事
2020年5月4日	日本	緊急事態宣言の延長を発表（～5月末） ※特別警戒都道府県以外で段階的に解除、新しい生活様式の取り入れ、新しい感染予防策のガイドライン策定、基本的対処方針の改定を発表
2020年5月5日	日本	大阪府が独自の「大阪モデル」を発表
2020年5月8日	日本	厚生労働省が新型コロナウィルスの目安を改定「37.5度以上」を削除
2020年5月9日	日本	厚生労働省が新たな受診・相談の目安を公表
2020年5月14日	日本	緊急事態宣言の一部解除（39県） （※対象外：北海道、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、京都府、大阪府、兵庫県）
2020年5月16日	日本	五輪エンブレムがコロナ風刺で大炎上 ダイヤモンド・プリンセス号が横浜を出港
2020年5月21日	日本	関西3府県（京都、大阪、兵庫）の緊急事態宣言解除
2020年5月25日	日本	緊急事態宣言解除
2020年5月31日	日本	北九州市で感染者増加
	アメリカ	WHOとの断絶を表明
2020年6月2日	日本	東京アラート発動
2020年6月19日	日本	厚生労働省が接触確認アプリ「COCOA」をリリース
2020年6月22日	日本	厚生労働省が「新しい生活様式」における熱中症予防行動のポイントを公表
2020年7月1日	日本	内閣府がコロナ検証有識者会議を開く
2020年7月5日	日本	政府が非常災害対策本部を設置 東京都知事選挙で小池百合子が再選
2020年7月8日	世界	WHOが会見で「新型コロナウィルスの空気感染は否定できず」と発表
	アメリカ	WHO脱退を正式通知（来年7月を予定）
2020年7月10日	日本	観光庁が「GoToキャンペーン」のトラベル事業発表（7/22～）
2020年7月16日	日本	「Go Toキャンペーン」の見直し（東京発着を対象外に）
2020年7月17日	日本	神奈川県が「神奈川県警戒アラート」を発動
2020年7月22日	日本	「Go Toキャンペーン」開始
2020年8月5日	日本	福岡県が独自に「福岡県コロナ警報」を発動
2020年8月6日	日本	愛知県が独自の緊急事態宣言（～8/24）

事を抜粋して時系列で整理したものである。海外のニュースの場合は、感染拡大による移動制限や都市封鎖などの事例、日本で開催予定であったオリンピック関係の記事、WHOの動きを記載した。

まず、2019年12月に中国の武漢から原因不明の肺炎が発生し、2020年1月に「新型コロナウィルス」と判明した。同年2月には「COVID-19」と命名された。WHOは1月31日に緊急事態宣言をし、3月11日には「パンデミック（世界的大流行）」と認定した。

日本国内で初の感染が確認されたのは1月16日で、中国武漢から帰国した中国人であった。その後、日本人の国内での初感染が確認されたのは1月28日、日本人死者（神奈川県在住）が発生したのは2月13日である。2月27日には全国小中学校等の休校発表が行われ、3月24日には東京オリンピック・パラリンピックの延期が決定された。4月7日には7都府県限定の緊急事態宣言が行われたが、4月16日にはその適用範囲が全国となり、5月4日には5月6日までの予定であった緊急事態宣言を5月末まで延長することが発表された。

3. 対象企業の新型コロナウィルス対策

(1) 事業継続計画の保有状況

M社は自然災害とインフルエンザに対する事業継続計画をそれぞれ策定していた。今回、新型コロナウィルスの発生に伴い、2020年3月に「事業継続計画（インフルエンザ対策編）」を改訂し、「事業継続計画（感染症等対策編）」（以下、「BCP」と略す）^①に名称変更した。2020年3月時点のBCPにおける章立ては「1.目的」「2.適用範囲」「3.組織」「4.職員の対応」「5.その他」となっていたが、同年7月30日に新型コロナウィルスの対応に関する「付則」が追加された。

BCP策定の目的には「感染症等の流行が発生した場合、‘うつらない、重症化しない、うつさない’を行動の基本原則として、指揮命令系統、職員の対応を明確に定め

ることを目的とする」と書かれている。また、国内発生早期における罹患者発生時より適用することとなっている。

「適用範囲」の対象者は「職員、臨時雇用者、パート職員、協力会社（派遣職員含む）および来訪者」となっている。「組織」の組織体制については「現行の運用組織と同様とする。事業本部に状況報告しながら、対応をするものとする」となっている。「職員の対応」の章にはうつらない対応、重症化しない対応、うつさない対応の3つについてそれぞれ記述されている。

最後の「その他」の章には新たな知見を基に適宜・継続的に改善を行うことと、大流行に陥った場合は国や自治体の対策や指示に従って冷静に行動するよう書かれている。また、今後の課題として「①感染症対策本部の立ち上げ基準・決定フロー、②在宅勤務（テレワーク）のルール作り」が取り上げられている。

『新型コロナウィルス等対策ガイドライン』^⑦（平成25年6月26日、平成30年6月21日一部改定）の中に所収されている「Ⅷ 事業者・職場における新型コロナウィルス等対策ガイドライン」をみると、3章の「(4) 人員計画の立案」と「(5) 新型コロナウィルス等発生時におけるBCPの策定・実行」の部分で在宅勤務の可否、在宅勤務実施のための就業規則等の見直しに関する記述があったが、M社のBCPにはその記述はなかった。また同ガイドラインの4章の「教育・訓練」の内容として、従業員に対する教育・普及啓発、発生前の危機管理組織の体制整備、クロストレーニング（従業員が複数の重要業務を実施できるようにしておき、欠勤者が出た場合に代替要員とする）、在宅勤務の試行等が挙げられているが、M社では感染症対策の訓練は行われたことがない。

BCPはその後も改訂され、7月30日に新型コロナウィルスの対応に関する「付則」が追加された。「付則」には感染症対策本部の設置基準と社員等に症状が確認された場合の対応フローの2点について追記された。これは本論5章の社内認識調査の分析結果を踏まえた上での対応であった（詳細については5章を参照）。

(2) 対象企業における社内対応と危機管理

M社では全社向けに情報発信する社内連絡として「新型コロナウィルス感染拡大に伴う対応（第〇報）」（以下、「社内連絡」と称する）という題目の文書を社内掲示板（web）に公開した。この文書は事業本部長名で通知発出が行われている。前節で言及したようにM社のBCPには現行の運用組織と同様の組織体制で事業本部に状況報告をすることとなっている。ここでいう「現行の運用組織」は恐らく「事業継続計画（全社編）」における平常時の組織体制を指していると思われるが、初期対応段階で組織体制と役割に関する社内通知がないまま運用されたこともあり、経営幹部以外は誰がどのような情報に基づいて行動指示をしているのか、対応のプロセスはどうなっているのかがわからないまま、各支店・オフィスとカンパニーで対応することとなった。そのため、全社向けの「社内連絡」の内容を表2・表3の社会状況と対照しながら時系列で整理したのが図3・図4である。2020年8月20日現在、第13報まで出ている。

第1報（2月25日）には対応の根拠は直接的に書いていないが、前日の国の専門家会議の緊急会見の影響であると推測される。この時点の対応策はBCPの「うつらない」対応の内容が書かれている。また、愛知県所在のNオフィス社員へのヒアリングや備忘録によると、第1報が出

日付	曜日	社会情勢／ 当社関連の出来事 (社内連絡の背景)	社内 連絡	事業所としての当社対応	感染拡大予防策			
					職場環境	出社体制	雇用・勤務体制	業務対応等
1月 28日	火	日本人初の感染者発生						
31日	金	WHOが緊急事態宣言						
2月 24日	月	専門家会議が緊急会見						
25日	火		13:12 第1報		手洗い うがい 消毒 咳エチケット 検温(出社前) 出社控え体調不良者	時差出勤 公共交通機関利用者への配慮		【延期】社員旅行 【自粛】不要不急の会合、不特定多数参加のイベント 【未定】M社主催のイベント開催
27日	木	首相が全国小中学校などに臨時休校するよう関係者に伝達						
28日	金	政府要請を受けて 政府は全国すべての小～高等学校などについて、3月2日から春休みに入るまで臨時休校するよう要請。	15:41 第2報			カンガルー出勤		【禁止】多数参加者の集会 【制限】対面面談：マスク着用 【自粛】不要不急の訪問 来訪者の受け入れ
3月 1日	日			BCP(感染症等対策編)改訂				
11日	水	WHOパンデミック認定						
13日	金		9:43 第3報		検温(来訪者)			【制限】入社式(4/1)： 人数制限+TV会議 【中止】パーティー、懇親会等
16日	月	Nオフィス勤務のパート職員1名に濃厚接触者の家族という位置づけで、保健センターから3/17まで休むよう連絡あり。	13:14 第4報	Nオフィス(愛知県) 業務停止措置				【制限】事業再開後1週間は、営業・打ち合わせ等、お客様や外部との接触は避けるよう周知。
17日	火			17日まで 全員出勤 停止				
18日	水		10:39 第5報	Nオフィス(愛知県) 閉鎖解除				
24日	火	東京五輪延期決定		職員陰性				
26日	木	東京都感染者47人と急増、最多更新。	15:02 第6報					
27日	金	東京都の要請を受けて 東京都知事はから平日について自宅勤務を推奨する旨の要請						
27日	金	首都圏自治体の要請を受けて 首都圏自治体の共同メッセージとして企業に対してテレワークや時差出勤、在宅勤務などの実施要請	18:36 第7報					
29日	日	志村けん死去						
4月 7日	火	7都府県に緊急事態宣言の発令(5月6日まで)						
8日	水	緊急事態宣言を受けて 当社の事業所拠点が位置する神奈川県、大阪府、福岡県を含む7都府県で、期間は5月6日までと示された。	16:32 第8報					4/7 11:32 ※「社内連絡」の文書とは別途に社内連絡網(web)のスレッドを通して事業本部長から各部門長等に社調整に関する指示(※出社人数:1/3~半分程度)
16日	木	「緊急事態宣言」の全国拡大、13都道府県を「特別警戒都道府県」と位置づけ。(5月6日まで)						【自粛】業務上の移動：公共交通機関は避け、社有車両またはタクシー使用(～4月14日まで)
22日	水	緊急事態宣言を受けて 当社の事業所拠点が位置する神奈川県、愛知県、大阪府、福岡県が「特定警戒都道府県」として、特に重点的対策必要	10:53 第9報	M社が必要な業務に対する対策	マスクの徹底 換気 3密回避 対角配置等			特別休暇の付与(6月末まで賃金の8割を支給)

図3 コロナ禍での社内対応フロー

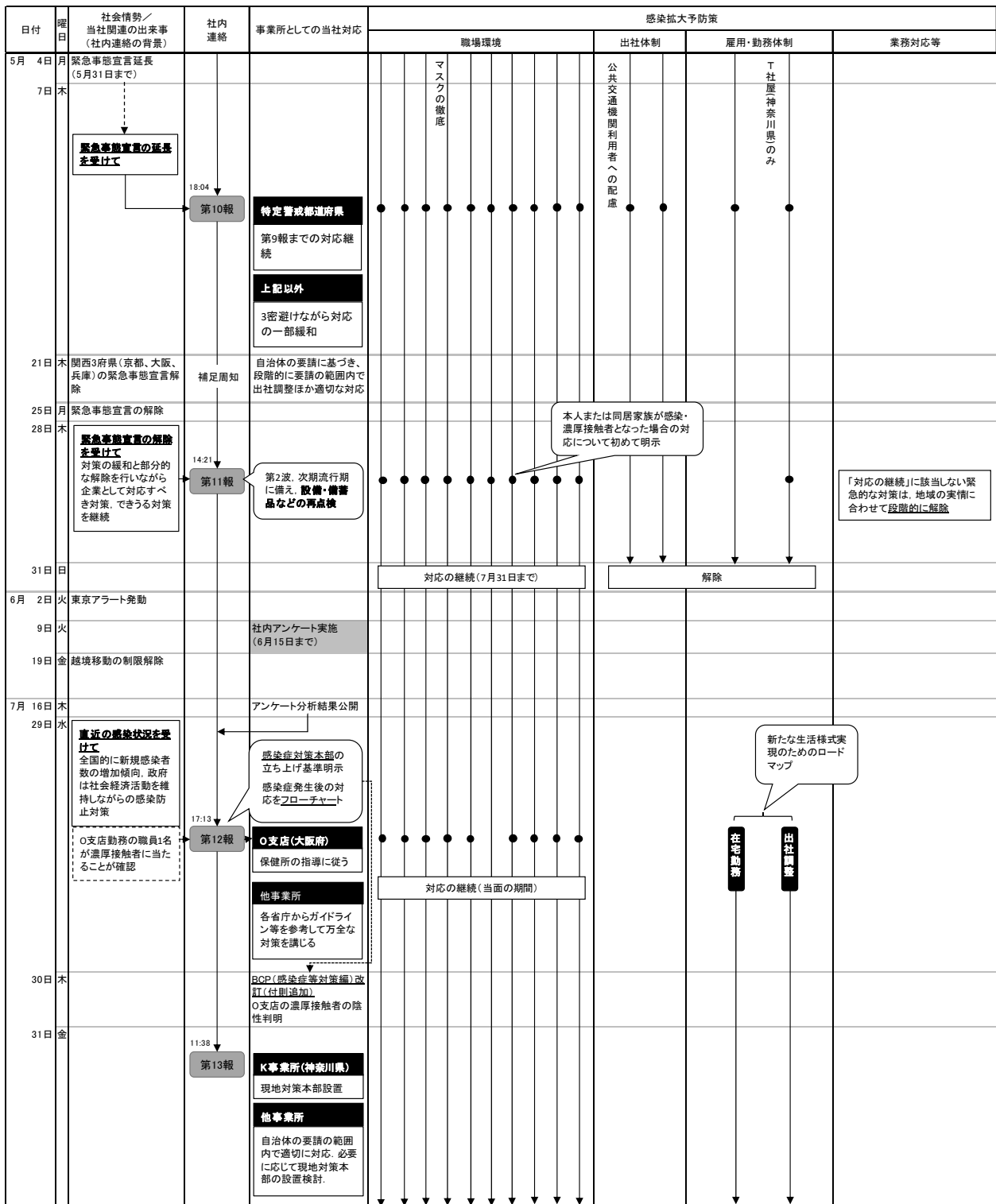


図4 コロナ禍での社内対応フロー(図3の続き)

る前に N オフィスでは全員の通勤状況の確認と対策を行い、業務連絡先を共有していたようである。第 2 報は 2 月 27 日の全国小中学校等の臨時休校発表を受けて、翌日に掲示されたこともあり、カンガルー出勤⁽²⁾の導入を認めている。第 3 報(3 月 13 日)では入社式等の社内イベントに関する方針と来訪者への検温実施について書かれている。その 3 日後に N オフィス職員の家族が濃厚接触者⁽³⁾となったことを受け、第 4 報が出ている。当該事業所(N オフィス)は業務停止措置を取ったが、職員が陰性であることが判明したため、2 日後には閉鎖解除した。

他事業所に対しては社内連絡(第 1~3 報)の強化と継続を徹底することを方針として出されている。

第 6 報から第 11 報までは政府・自治体からの要請を受けての社内対応である。第 6 報(3 月 26 日)で初めて在宅勤務が導入された。T 支店(神奈川県)の支店長の備忘録によると、2 月 28 日の時点で社内で在宅勤務(テレワーク)を検討し始めたが、パソコン・Wifi などの設備が不足しているため許可しないことを方針として固めていた。3 月 1 日改訂のBCPで在宅勤務(テレワーク)を今後の課題として取り上げていたため、勤務体制としての

検討はあったものの、対応が追い付かず見送られたが、約1か月後には状況が変わったことから在宅勤務を取り入れられていることがわかる。

また、第7報(3月27日)では首都圏自治体から企業に対してテレワークや時差出勤、在宅勤務等の実施要請が示されたことを明示し、在宅勤務の対象を「東京都からの出勤者」から「T社屋(神奈川県)勤務者」へと拡大し、同勤務者は出社調整の対象にもしている。「出社調整」という言葉は第7報から登場しており、「弾力的な出社調整を行い、(中略)出社人数を極力減らします」という対応のお願いでわかるように、職場内の人数制限を図る措置として導入されている。出社調整について第7報(3月27日)には神奈川県のみ適用で具体的な人数は明示されていなかったが、T支店の支店長の備忘録には3月27日付けで「T支店の社屋内人数を1/3にするべく、出勤調整の工程組を実施」と書いており、当時の状況を振り返ることができる。また、第8報が出る前日の4月7日には事業本部長⁽⁴⁾から各支店長・オフィス所長・カンパニー長に出社調整に関する指示があり、T社屋(神奈川県)・O社屋(大阪府)・K社屋(福岡県)にその適用範囲が拡大され、出社人数は「1/3から半分程度」を基準としていることがわかる。次いで、第8報(4月8日)では在宅勤務・出社調整ともT社屋・O社屋・K社屋勤務者へと拡大され、出社人数は「1/4程度まで縮小」するよう促していることがわかる。代表取締役へのヒアリングによると、当時の社内人数調整は政府によって提唱されていた人と人との接触機会を平常時より「〇割減」という目標にあわせて社内で任意に設定した基準である。

第9報(4月22日)の対策としては、「3密回避」、「出社職員同士が対面しない配置への工夫」が新たに追加された。また、出社調整のために休業せざるを得ない場合は年次有給休暇以外にも特別休暇(6月末までは賃金の8割を支給)を付与するということが書かれている。第10報(5月7日)と第11報(5月26日)はそれぞれ緊急事態宣言の延長と解除を受けての方針を示すものである。そのため、第11報では緊急事態宣言解除に合わせ、出社体制と雇用・勤務体制に関する対応は解除し、その他の対応は7月末まで継続する方針が示されている。

6月になると、在宅勤務・出社調整がなくなる。M社では6月9日から15日までに全社員を対象とした質問紙調査を行い、7月中旬にはその結果を公開した。7月29日の第12報はO支店(大阪府)の社員が濃厚接触者であることが判明したことを受け、当該事業所とそれ以外の事業所に対する対応方針を示すものであった。また、質問紙調査の結果を踏まえ、前節で言及した通り、BCPに付則として「感染症対策本部の設置基準」⁽⁵⁾と「社員等症状が確認された場合の対応フロー」が追記された。7月31日には神奈川県警戒アラート発動(7月17日)に合わせ、K事業所(神奈川県)では現地対策本部を設置する旨が第13報に周知されているが、これは7月のBCP改訂に基づいた対応でもある。

4. 社内意識調査について

(1) 調査の概要

2章の新型コロナウイルスに係る国内外の状況と3章2節で記述した社内対応の記録は筆者らが4月初旬から自主的に取り組んだ作業であったが、4月下旬には代表取締役か

ら今後の検証のために可能な範囲で記録作業をしてほしいという依頼があった。また、代表取締役から記録作成に伴って各支店長・カンパニー長にも協力するよう声掛けがあった。

しかし、記録作成の段階で各支部における対応には温度差があるかもしれないこと、在宅勤務が導入されている中で全社向けの情報発信を社内掲示板(web)にアップするのみでは情報伝達がうまく行われているのか不明であることが判明した⁽⁶⁾。また、事業本部長、支店長らから勤務体制や業務対応における課題の抽出、第2波・第3波に備えた改善点について社員からアイデアを得たいという要望があった。そのため、今後の改善に向けて全社員を対象に意見を求める質問紙調査を行うことを企画し、取締役会の承認を得て、調査を実施することとなった。

当初は緊急事態宣言期間中のコロナ禍における社内外の運営体制の変化とそれに対する社員の当時の考えを記録するつもりで準備を進めていたが、緊急事態宣言解除後の会社の方針やBCP改訂を考慮する必要が生じたため、設問の修正に時間がかかった。そのため、調査期間は2020年6月9日から同月15日までの1週間であった。M社の全社員183人⁽⁷⁾を対象者として調査を実施したところ、107人から回答が得られた(回収率58.5%:社員66.4%,パート36.7%)⁽⁸⁾。男女比をみると、男性が57.9%,女性が42.1%であった。

全回答者が示す所属支部の割合は、T支部が54.2%として半数以上を占め、その次がO支部(25.2%),K支部(13.1%),C支部(7.5%)である。支部ごとにみると、T支部が71.6%として最も回収率が高く、その次がO支部(71.1%),K支部(46.7%),C支部(23.5%)の順である。

(2) 調査の内容

今回の調査内容を表4に示す。

表4 社内意識調査の内容

カテゴリ	質問項目
I 危機感を抱いたタイミングと仕事への影響	1. どのような危機感を抱いたか?
	2. 新型コロナウイルスのまん延により仕事に支障をきたすと最初に認識した時期
II 危機対応に関する社内の情報発信・情報管理	1. 全社向けへの対応
	2. 支部への対応(社内外の連絡調整)
	3. 他支店・オフィス等の状況把握
	4. 情報セキュリティ対応
	5. 危機対応全般
III 出社体制	1. 時差出勤
	2. 出勤方法(手段)の変更
	3. カンガルー出勤
IV 雇用・勤務体制	1. 在宅勤務
	2. 出社調整
	3. 休暇取得(有給休暇・特別休暇)
	4. 雇用
V 業務	1. 担当業務の対応における変更
	2. 今後の業務対応
VI 労務環境	1. 職場環境
	2. 心や体のケア

5. 社内意識調査の分析結果

(1) リスク認知の時期と仕事への影響

コロナ禍で危機感を抱いた回答者105人に対してどんな危機感であったか(複数回答)を調べると、自身の感染による仕事への影響が78.1%であったのに対し、家族や社員に感染させた場合の影響が86.7%として多かった。その他に取引先を含めて他人に感染させた場合の不安が65.7%

であった。

次に、新型コロナウイルス感染症のまん延により仕事に支障をきたすと最初に認識した時期やニュース⁽⁹⁾については、図5のような結果が得られた(複数回答)。回答率が最も高いのは出勤である。全体的に4月7日の緊急事態宣言(7都府県対象)が出されたことを受け、仕事に支障が出ると認識した人が最も多いことがわかる。一方、2月27日の休校発表や3月11日のWHOパンデミック認定で危機感を抱いた人も多かったようである。

時期	工程管理	納品(請求)	現場	出張	出勤
なし	6	15	11	7	
1月28日以前	5	5	3	3	2
1月28日	4	2	4	4	6
1月31日	1	1	2	2	1
2月13日	11	5	7	5	4
2月27日	16	12	13	15	20
3月11日	11	13	11	11	20
3月24日	7	6	8	8	9
3月29日	5	4	5	6	10
4月7日	17	14	18	22	27
4月16日	6	7	7	4	4
5月4日		1			1
5月4日以降					
回答者数	89	85	89	87	104
回答率	83.2%	79.4%	83.2%	81.3%	97.2%

1月28日：日本人初の感染者発生
 1月31日：WHO緊急事態宣言
 2月13日：国内初の死者発生
 2月27日：全国小中学校、特別養護学校臨時休校発表
 3月11日：WHOパンデミック認定
 3月24日：東京五輪延期を決定
 3月29日：志村けん死去
 4月7日：7都府県に緊急事態宣言
 4月16日：緊急事態宣言を全国に拡大
 5月4日：緊急事態宣言を5月末まで延長

図5 社員が新型コロナウイルスの蔓延による仕事への影響を最初に認識し始めた時期とニュース (n=107)

次に、3章2節の社内対応に遅れはなかったか、地域間の危機感のギャップはあるのかについて把握するために図5の結果を支部ごとに分析し、全社の傾向と比較したのが図6である。

工程管理(図6-①)については2月27日と4月7日当たりが危機感を覚えた最初の時期であると回答した人が最も多い。神奈川県と愛知県に事業所を構えているT支部は2月13日・27日を挙げた人が多く、1月28日やそれ以前を挙げている人も数人いるため、危機感を覚えた時期が他の支部より早いことに注目する必要がある。K支部は回答者の半分が4月7日を挙げており、福岡県を中心とした九州地方ではこの時点まではあまり影響がなかったことがわかる。

納品(請求)(図6-②)に関して最初に危機感を覚えた時期は全社的には2月27日と3月11日、4月7日に分かれるが、T支部は1月28日以前にすでに納品を心配した社員が数人現れている。これは、3章の社内対応の記録でNオフィス(T支部傘下で、愛知県に事業所を置いてある)の対応が他の支部や全社対応より前倒しで行われたこととも関連があるように思われる。1月は日本国内では感染者が出始めたばかりの時期にも関わらず危機感を覚えた理由を把握するために、個別ヒアリングを行ったところ、Nオフィスの場合は他の支店やオフィスより事業所の床面積が小さく⁽¹⁰⁾、少人数で運営していることもあり、年度末対応が求められる納品(請求)に関する危機感が最も高まっていたようである。西日本にあるO支部・K支部・C支部はバラつきがある。

現場対応(図6-③)に支障が出ると最初に認識した時期として回答者が多いのは2月27日、4月7日である。T支部・O支部も同様の結果である。K支部は4月7日・16日の緊急事態宣言による影響を危惧した回答者が多かった。

出張(図6-④)に支障が出ると思った人が最初に多く

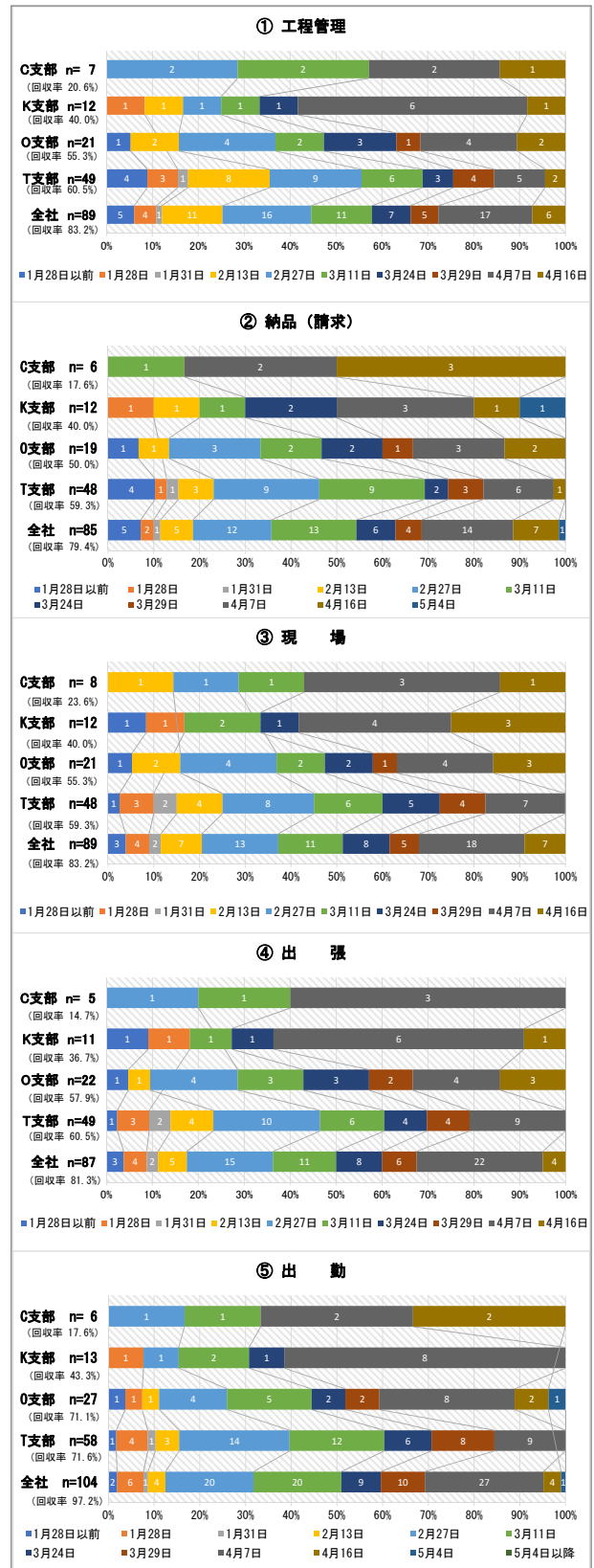


図6 各支部における仕事関連の危機感の差(択一式)

現れたのは2月27日で、その次が4月7日である。T支部も同じ傾向である。O支部は2月27日以降からどこかの時点に対する偏りが少なく、危機感を抱いた時期が分散している。一方、K支部・C支部は4月7日の7都府県に対する緊急事態宣言を受けて出張に対して支障が出ると思った人が増えていることがわかる。

出勤（図 6-⑤）に関しては全社的には 4 月 7 日と回答した人が最も多い。O 支部と K 支部も同様の傾向である。T 支部と O 支部は 2 月 27 日と 3 月 11 日当たりで出勤に支障が出ると思った回答者も多い。

以上のことより、社内対応は全体的には順調であったが、年度末対応が求められる中で工程管理・納品（請求）・現場対応・出張に関しては 2 月 27 日の休校に伴う子育て世代の社員の勤務体制と関連付けて危機感が高まったことがわかる。また、同じ年度末対応が求められる納品（請求）については床面積や職員体制が乏しい N オフィスでは 1 月 28 日以前から危機感と備えがあり、2 月末の全社向けの社内対応の指示が遅いと思われていた可能性がある。4 月 7 日は 7 都府県に緊急事態宣言が出されたが、3 つの支部がその影響を受ける状況となったため、全体的に危機感を覚える人が多かった時期である。そのため、社内対応のタイミングに課題がないか見直す必要があることが判明した。

(2) 危機対応に関する社内の情報発信・情報管理

a) 全社向けの対応

今回 M 社は社内掲示板（web）を通して全社向けの指示を出していた。ところが、コロナ禍で在宅勤務や休暇取得などが進み、コロナ禍以前と異なった環境に置かれている社員も多かった。そのため、情報発信や伝達に課題はないか把握するために、①掲示板を確認したか、②情報が分かりやすかったか、③情報量は適切であったかについて調査を行った。

まず、掲示板の確認の有無であるが、「確認した」という回答者が 86.9%いたが、13.1%の回答者が「確認していない」と回答した（図 7-①）。発信された情報（指示）が「わかりやすかった」という回答は 35.5%で、「どちらとも言えない」という回答が過半数を占めていることがわかる（図 7-②）。情報量（図 7-③）については、「十分な情報量だった」という回答が 40.2%で、「どちらとも言えない」という回答が同率以上である。また、「もっと多くの情報量があれば良かった」という回答が 13.1%であった。そのため、よりわかりやすい情報と量が求められていると言える。

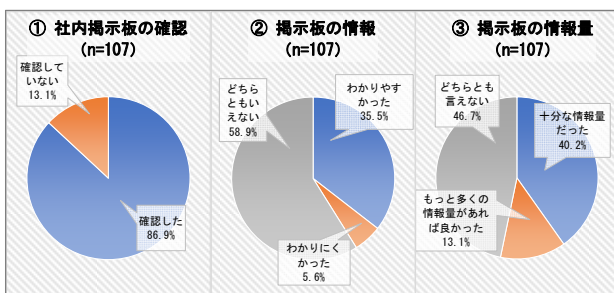


図 7 全社向けの情報伝達に対する理解（択一式）

b) 支部の対応

各支部における社内外の連絡調整の方法（複数回答）としては、最も多く使われていたのがメール（回答者の 79.4%が使用）で、その次が社内の情報共有のための web 上の掲示板・スレッド（72.0%）、電話（60.7%）、その他（29.0%）、対面による口頭説明（25.2%）の順であった。その他のツールとして利用されたのは、SNS・メッセージ（SMS）・web 会議ツール等であった。

次に、連絡調整の方法について 43.0%の人が「課題あ

り」と答え、その改善策として下記の意見が出た。

- ・メインの連絡ツール以外にも連絡手段が多様化してしまい、どこに情報があるかわからなかった。
- ・メール・LINE などでは返信が遅くなると情報をいつ把握したのかが確認できないため、報告・連絡・相談はリアルタイム感があるチャットなどが良い。
- ・web 会議のための機器環境を整える必要がある。
- ・情報発信が遅く、その内容がニュースと同じ内容であった。独自視点を追加する必要がある。

以上のことから、連絡調整の見直しやマニュアル化が必要であると考えられる。

c) 他支店・オフィス等の状況把握

他支店・オフィス等の状況（択一式）については「把握できていた」という回答が 25.2%（27 人）を占めている。同回答者のうち「把握できて良かった」という回答は 77.8%、「特に要らない」という回答は全回答者数の 3.7%であった。また、「把握できていない」という回答者 80 人（74.8%）のうち「把握できればよかったが、できなかった」という回答は 70.0%を占めている。把握できて良かった理由としては、下記のような意見が出ていた。

- ・自分のところ（所属支店・オフィス）が今後どのように対処するか予測できた。
- ・体調不良者の発生状況について情報共有することで、自分事として捉え、気の緩みがなくなった。
- ・他支店・オフィス等の対応状況が把握できていれば、出張、業務依頼の時期・期限を検討するのに参考になった。

以上のことから、他支店・オフィス等の状況もわかりやすく把握できるシステムが必要であったのではないかとと思われる。今回の調査結果を踏まえ、神奈川警戒アラート発動（7 月 17 日）に合わせて設置した K 事業所（T 支部）の現地対策本部の対応状況に関する社内掲示板（web）の情報配信範囲を該当支部の社員だけでなく、全社員向けにし、他の支部でも参考にできるようにした。

d) 情報セキュリティ対応

コロナ禍で社会的にテレワークが進むにつれ、情報セキュリティが課題となった。M 社でもオンラインツールへの切り替えや在宅勤務を導入する過程で会社の方針を示したが、それがわかりやすかったか、対応する立場としての迷い等がなかったかについて調査（択一式）を行った。その結果、「方針を理解していても対応段階で迷いが生じた」（43.9%）、「不明な部分があり主体的判断で対応した」（13.1%）、「方針に不明な部分があり、業務対応に苦慮した」（1.9%）と答えた人が約 6 割を占めている。そのため、今回の対応を踏まえて新たに具体的な方針を作るべきであると思われる。

e) 危機対応全般

図 8 は危機対応全般（会社の動きや指示）に関する社員の考えである。「会社の動きは見えなかったが、指示は理解しやすかった」という回答が 35.5%で最も多い。一方、「会社の動きが見えて、指示も理解しやすかった」が 31.8%、「会社の動きは見えたが、指示が理解しづらかった」が 18.7%もあり、危機対応の動きの認知と指示の理解はあまり関係がないことがわかる。特に、「会社の動きは見えたが、指示が理解しづらかった」という回答者は「行政発表の情報が多く、より具体的な情報があつた方が良い。」「決定事項のみの連絡で、実際に工程調整や客先対応を図るなかでは遅い、今更感の印象が残っている。」ことを理由に社内掲示板にもっと多くの情

報量があれば良かったのではないかと意見を出している。

図9は危機対応全般に関する社員の立場ごとの差を示すものである。職位が高いほど会社の動きが見えており、一般社員やパートは半数以上がその動きがキャッチできない状況であったことがわかる。

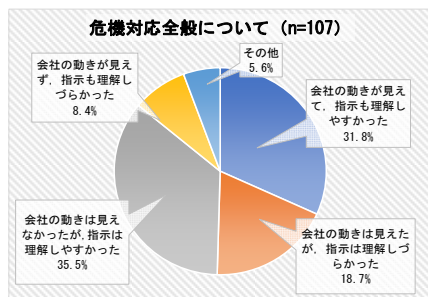


図8 危機対応全般に関する意見（択一式）

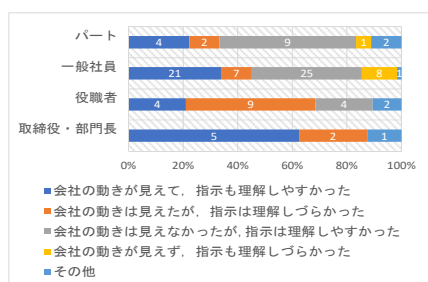


図9 危機対応全般に関する立場ごとの差

(3) 出社体制

a) 時差出勤

時差出勤（択一式）については、実施した人が22.4%（24人）、実施しなかった人が77.6%（83人）であり、就業時間（9時～18時）は概ね通勤時のストレス等の負担が少なかったようである。時差出勤を実施した人に複数回答でその理由を聞いた結果、23人が「感染リスクを減らすため」と答えた。その次が「時間の有効活用のため」（11人）であり、「通勤時のストレス軽減のため」（5人）、「ライフワークバランスのため」（5人）、「その他」（3人）であった。「時差出勤を今後も継続したいか？」について、「はい」と答えた人が3割程度いた。

b) 出勤方法の変更

出勤方法の変更（択一式）については、「変更しなかった」という回答が過半数を占めているが、これは元々変更する必要がない「電車通勤」や「バス通勤」以外の人も含まれているためと考えられる。また、在宅勤務や休暇使用が勧められていたのも一因する。出勤方法を変更した51人の出勤手段をみると、車通勤が19.6%で、自転車通勤13.1%、徒歩12.1%であった。出勤方法を変更した理由も「感染リスクを減らすため」という回答が88.2%（45人）で最も多かった。さらに、出勤方法の変更が今後も有効だと思う人は52.2%で過半数を占めた。

c) カンガルー出勤

コロナ禍で学校休校に伴うカンガルー出勤の導入（択一式）については、社内の実施者が少なく評価しにくい、今後（平時も含めて）に備え社員の考えを把握することとした。107人の回答者のうち21人（19.6%）が「有効である」と答え、13人（12.1%）が「有効ではない」という考えを示した。今後のカンガルー出勤については

「必要である」が29.9%（32人）で、「有効である」と答えた19.6%より増えている。「必要ではない」は4.7%（5人）に減った。

また、今回は「有効ではない」と回答したのに今後は「必要である」と回答した人は5人で、以下の理由を挙げている。

- ・子育てに係っている人のための支援策として中長期的に検討してほしい。但し、コロナ対応としてはテレワークを進めるべきだと思う。
- ・環境の整備が必要である。また、誰（会社として体制を整えるか、当人が対応するのか）が面倒を見るのかも考えないとならない。

(4) 雇用・勤務体制

a) 在宅勤務

今回の調査によると、回答者の71.0%が在宅勤務をした。その頻度をみると、会社が認める範囲内の全勤務日数勤務と間引き勤務がそれぞれ1/4を占め、週2～3日連続勤務が半数近くであった。

在宅勤務者に苦勞したことについて複数回答で聞くと、最も多かったのは「自宅の環境整備（PCやプリンター等）」（56.5%）で、その次が「報告・連絡・相談」（45.9%）、「生産性の維持」（37.6%）、「時間管理」（32.9%）、「運動不足」（31.8%）等の順であった。一方、在宅勤務の利点（複数回答）としては全回答者の87.9%が「感染リスクの低減」を挙げた。その他には「通勤ストレスからの解放」（57.0%）、「在社時の雑用がない」（34.6%）、「業務に集中できる」（31.8%）、「ライフワークバランスの向上」（30.8%）などが挙げられた。

今後も非常時に在宅勤務することについて聞くと、「有効である」と答えた人が7割いた。その理由としては、感染リスク軽減や作業効率の向上はもちろん、「台風などの自然災害の時には導入してほしい」という意見があった。

b) 出社調整

出社調整（職場内の人数制限のために導入された出社人数の事前調整）が今回有効であったと答えた人は74.8%であった。出社調整によって困ったと回答した99人の回答の内訳（複数回答）は、コミュニケーション（報告・連絡・相談）が49.5%で、生産性の維持が37.4%、時間管理が19.2%などの順であった。出社調整の利点（複数回答）としては103人のうち96.1%が「感染リスクの低減」を挙げた。また、今後も有効かについて「はい」と回答した人は58.9%に過ぎなかった。

c) 休暇取得

今回、M社では出社調整によってオフィスの密度を下げるため、在宅勤務以外にも有給休暇⁽¹¹⁾と特別有給休暇⁽¹²⁾を取得させることも勧めていた。有給休暇を消化した人は68.2%で、消化していなかった人は31.8%であった。また、特別有給休暇を取得した人は18.7%であった。休暇を消化していない理由として、他の人の仕事の分までこなすため休日出勤が増えたことや、納期の迫る業務があったこと、休暇を取って見たものの業務連絡が頻繁に入り休める状態でなかったこと等が挙げられている。

d) 雇用

雇用（複数回答）については42.1%の人が「不安はなかった」と回答したが、「給与が減るという不安」が30.8%、「自分の仕事なくなるという不安」が30.8%、「解雇への不安」が15.0%、「その他」が9.3%であった。「その他」の回答例をみると、長期化に対する不安、違

う業種でも少なからず自分に影響してくるという不安等が挙げられた。

(5) 業務

a) 担当業務の対応における変更

図10は担当業務における変更が生じたかについての回答をグラフで示したものである。図面作成・報告書作成等の内業が一番影響なく進んだことがわかる。また、人事(考課面接)、財務、取引・契約、情報も原則通常通り実施したという回答が多かった。中止・延期が多いのは営業、外部打ち合わせ・会議、人事(採用)で、財務は中止・延期はなかった。内部打ち合わせ・会議は最低限実施したようである。現場対応については元請以外は発注者の指示に従うことになっていたため、元請(37.7%)より元請以外(58.4%)の実施率が高かった。

図11は担当業務の対応に変更が必要な時にどのように対応したかについて示したグラフである。オンライン対応への切替が多いのは人事(採用)と内部打ち合わせ・会議で、電話・メール対応が多かったのは取引・契約、営業、外部打ち合わせ・会議であった。3密を避け実施することが多かったのは人事(考課面接)と内業(図面作成・報告書作成等)であった。代替手段なしという回答の割合が高いのは現場対応、財務、情報であった。また、他の業務がどちらかの手段に偏る傾向があるのに対し、内業は多様な対応に切り替えることができたことがわかる。

b) 今後の業務対応

今後の業務対応について、以前の形に戻すべきという意見は7.5%として少なく、「変化が求められると思う」という回答が73.8%あった。その理由をみると、感染リスク軽減のための意見が多かったが、従来の打ち合わせや面談、事務手続きの見直しをする必要があるという意

見も出た。

(6) 労務環境

a) 職場環境

新型コロナウイルス感染症対策のうち、職場の労務環境維持のための対応に関する社員の考えをグラフで示したのが図12である。6割以上の方が今回の対応のままで良いと答えた。しかし、3密対策、感染の疑いがある場合の対応に関する指示については約3割以上の方が改善点があると思っていることがわかる。さらに、改善につながるアイデアを聞いたところ、①フロアの人数制限および空いている部屋(会議室)の活用、②仕切り板の設置、③全社一元的な対応と地域対応を臨機応変に行うこと、④全社で体調不良者の発生状況が把握できるwebサイト、⑤万一感染者が出た場合やクラスターが発生した場合などのフローチャート等の情報共有などが挙げられた。アイデア①と②については各支店・オフィスですぐ導入され、環境改善が行われた。アイデア③については、BCPの改訂を通して地域の状況を踏まえて現地対策本部を立ち上げることができるようになった。アイデア⑤についてもBCP改訂時に反映された。

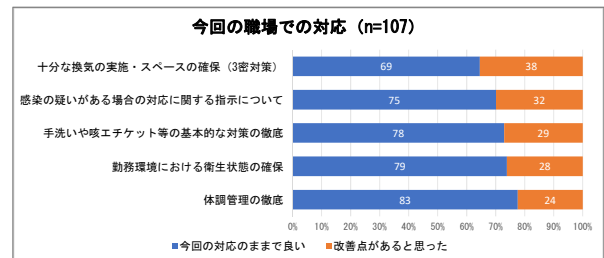


図12 今回の職場での対応に関する考え (択一式)

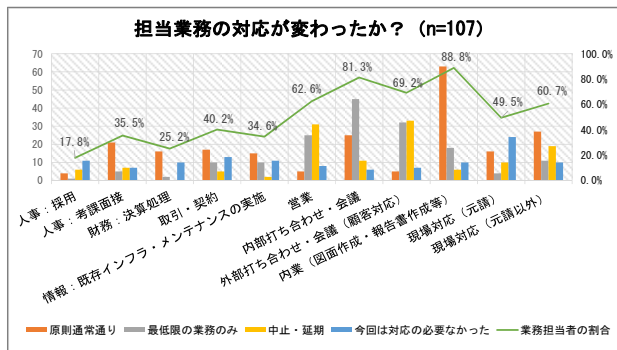


図10 担当業務内容における変更 (複数回答)

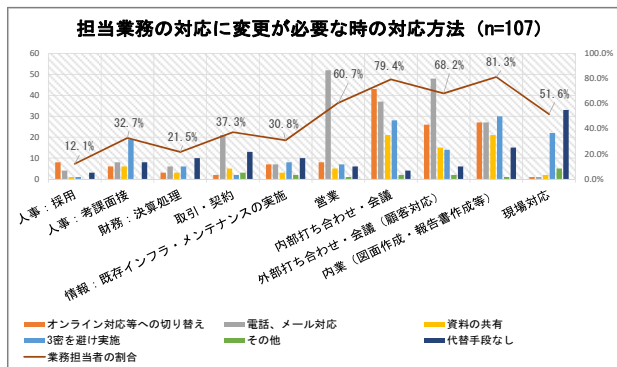


図11 業務対応に変更が必要な時の対処 (複数回答)

b) 心や体のケア

コロナ禍で4.7%の回答者が体調不良になり病院に行ったか、服薬していた。それ以外の体調不良者(腰痛・腹痛・脚が痛い・皮膚炎・歯痛・アレルギー等)も約2割いた。また、「気分が沈む」(22.4%)、「気持ちが落ち着かない」(19.6%)等のメンタルヘルスにおける不調者もいたようである。

6. 結論

本研究は、日本の一企業における新型コロナウイルス感染症に対する社内対応から見えてきた課題を抽出し、その改善策を見つけることで、今後の対策に資する教訓を得ることをその目的とする。本論文では、次のような結論が出された。

- 1) 危機対応に関する情報を発信する際にはわかりやすくすることと情報量のバランスを取る必要がある。また、支部対応においては連絡調整の見直しやマニュアル化が課題である。情報セキュリティ対応に関しては対応段階で迷いが多かったと思われる、より具体的な方針を示すことが求められている。危機対応の全般に関しては会社の動きが見えているにも関わらず指示が理解できない部分を改善すべきである。具体的にはより詳細な情報を提示すること、工程調整や客先対応等に遅れが出ないように会社からの指示が先立つことである。
- 2) 時差出勤、出勤方法の変更はリスク回避のためには役

- に立ったが、今回は在宅勤務・休暇消化も同時に行われたため、その有効性を測ることはできない。カンガルー出勤については実施者が少なく性急な判断ができないが、有効と考えた人が約 2 割で、今後とも必要であると考えた人が約 3 割である。また、今回は有効ではないが、今後は必要であるという回答者の理由をみても、子育て支援策として将来に向けた社内の環境整備が求められているようである。
- 3) 在宅勤務や出社調整等による勤務環境の急な変化に対しては、従来の連絡調整を見直すなり、対応する立場で迷いが生じないようマニュアル化が必要である。

補注

- (1) M社のBCP履歴をみると、当初は「緊急時対応マニュアル」として策定した(2010年1月1日より適用)。2014年10月1日にその位置付けを「事業継続計画(インフルエンザ対策編)」として変更したが、新型コロナウイルスの発生に伴い、2020年3月1日に改訂を行い、「事業継続計画(感染症等対策編)」とした。BCPにはこの改訂で「応急(初動)対応の汎用性を確保した」と書かれている。
- (2) BCPにはカンガルー出勤については記述されていない。但し、今回カンガルー出勤を認めた状況と同様な状況である場合の対応を探すと、4章の「職員対応」でうつつさない対応として休暇基準を設けているが、その一つ(「④家族に発症はないが、学校閉鎖・学級閉鎖等により自宅待機が必要な場合は、休暇申請の上、休暇とする。」)として取り上げられている。
- (3) 濃厚接触者の定義は4月に変わっているが、この時点では所管保健所によって定義が異なっていた。T支店の支店長(Nオフィス所長も兼務)の備忘録によると、3月16日に名古屋市の保健センターでは感染者が発症した日の2日前以内に接触したかどうかを判断基準としていたが、神奈川県川崎市の保健センターでは2日間に限定しておらず接触時間、マスクの着用有無、持病の有無などでオーダーメイド的に判断する方針であることがわかる。国立感染症研究所は4月20日の発表で濃厚接触者の判断基準を「発症した2日前、1メートルで必要な予防対策なしで15分以上の接触」として発表した(国立感染症研究所「新型コロナウイルス感染症患者に対する積極的疫学調査実施要領(2020年4月20日暫定版)」を参照)。
- (4) 事業本部長は経営幹部の一人であり、M社の「事業継続計画(全社編)」の平常時体制と「事業継続計画(感染症等対策編)」においては事業本部がトップマネジメントを担うこととなっている。災害対策本部や現地対策本部を立ち上げた際の本部長とは異なる。
- (5) 対策本部の設置基準としては、下記のように書かれている。①感染症対策本部：緊急事態宣言が発出された場合、②現地対策本部：各事業場が位置する自治体からの要請に伴う事業場としての対策が必要と判断される場合。
- (6) パートは社内掲示板(web)の使用が制限されていたため、閲覧できない情報が多く、社内で別途通知する方法を取っていた。また、社員もweb上に掲載された情報はすべてチェックしている状況ではなかった。この問題に関する解決がないまま、在宅勤務や休暇取得が進んでしまった。
- (7) 各支部の社員数(2020年5月末現在)は以下の通りである。
・T支部：社員63人、パート18人(合計81人)

- ・O支部：社員28人、パート10人(合計38人)
 - ・C支部：社員19人、パート15人(合計34人)
 - ・K支部：社員24人、パート6人(合計30人)
- (8) その内訳は、取締役・役員8人、役職者19人、一般社員62人、パート18人である。
- (9) 3月29日に関しては志村けん氏の死が人々の感情に大きな影響を与えたことが日本国内のツイッター投稿の動向からも明らかになっているため⁸⁾、その影響力を鑑みて取り上げた。
- (10) Nオフィス勤務社員の備忘録とヒアリングによると、4月以降はオフィスフロア内の勤務人数の調整のために、社員は在宅勤務か土日出社を選択し、出社を望むパートにフロアを譲っていたようである。また、社員が平日にやむを得ず出社する場合は倉庫で内業することもあったようである。
- (11) 2019年から企業では最低でも年間5日以上有給休暇を取得させるよう義務化されており、新型コロナ禍と関係なく取得したケースも多いと思われる。
- (12) 有給休暇がないか、有給休暇の日数が残っていない場合に適用した。

謝辞

本調査研究にご協力頂きました社員の皆様、調査を許可して下さった取締役をはじめカンパニー長・支店長の皆様に感謝申し上げます。

参考文献

- 1) World Economic Forum: *Global Risks Report 2019*, p.5, 2019.1.
- 2) 紅谷昇平, 久保田啓介, 丸谷浩明: 大企業における事業継続計画・新型インフルエンザ対策の実態, 地域安全学会梗概集, No.25, pp.25-28, 2009.
- 3) 丸谷浩明: テレワークと事業継続計画(BCP), 日本テレワーク学会誌, 8(2), pp.4-10, 2010.
- 4) 眞崎昭彦: パンデミック時におけるテレワークの研究: 2003年SARS発生時のテレワーク事例の検討, 日本テレワーク学会誌, 8(2), pp.11-16, 2010.
- 5) 柳原佐智子, 吉澤康代: BCP(事業継続計画)としてのテレワークの位置づけ: 節電目的のテレワークの事例分析, 日本テレワーク学会研究発表大会予稿集, 14(0), pp.98-103, 2012.
- 6) リスク対策.com: 新型コロナウイルス感染症への対応状況に関する緊急調査, 月刊BCPリーダーズ, vol.3, 新建築新聞社, 2020.6.
- 7) 新型インフルエンザ等及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議: 新型インフルエンザ等対策ガイドライン, 2013.6(一部改定2018.6.21).
(https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/keikaku/pdf/h300621g1_guideline.pdf, 最終閲覧日: 2021年1月2日)
- 8) 鳥海不二夫, 榊剛史, 吉田光男: ソーシャルメディアを用いた新型コロナ禍における感情変化の分析, 人工知能学会論文誌, 35(4), pp.F-K45_1-7, 2020.7.

(原稿受付 2020.8.23)

(登載決定 2021.3.5)