

産業医と連携した事業継続(BCP)

～在宅勤務の長期化に備え、企業で準備しておくべきこと～

解説:ミネルヴァペリタス株式会社 顧問 本田茂樹

はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行も全国的には「一服感」が広がっています。しかし、それは必ずしも新型コロナウイルス感染症の流行が終息したことを意味するものではなく、流行の第二波、第三波までの小康期と考えた方がよいでしょう。このような状況下、感染防止の観点から、在宅勤務だけではなく、勤務先以外の事務所スペースで仕事をするサテライトオフィス勤務、そしてモバイルワークなど、いわゆるテレワークを導入する企業が増えています。経団連がこの4月にテレワークの実施状況を調査したところ、回答企業の従業員の66%、約76万人がテレワークや在宅勤務をしていることがあきらかになりました。しかし、実際に在宅勤務を実施した企業では、その導入の過程、また導入後の実態において、いくつかの課題も見つかっています。本稿では、テレワークの形態の一つである在宅勤務に焦点をあて、導入した際の課題を明らかにするとともに、その課題解決の方向性を考えます。

在宅勤務導入の目的と対象とする業務範囲

流行の第一波で在宅勤務を実施した企業の中には、十分な準備が整わないまま導入したところも多かったのではないのでしょうか。導入に際しては、まずその目的と対象とする範囲を明確にすることが重要です。

「何のための在宅勤務か」目的を明確にする

今回の企業における在宅勤務の導入は、感染症流行下での事業継続という意味合いが強いと思いますが、在宅勤務にはさまざまなメリットがあります。例えば、育児や介護を担う人が自宅で勤務できるという「働き方改革」や、事務所スペースを削減できるという「コストダウン」、さらに勤務地にこだわらず優秀な人材を採用できるという「人材確保」の観点などが考えられます。在宅勤務の導入そのものが目的とならないよう、まず何を目的とするかを明らかにして、従業員と共有することが必須です。

在宅勤務を対象とする業務範囲を洗い出す

在宅勤務は、従業員が文字通り、自宅にいて、パソコンや電話を使って業務を進める勤務形態ですから、企業における業務をすべて在宅勤務に置き換えることはできません。

例えば、企画部門や総務・人事部門ではその業務の多くを在宅勤務で対応することができますが、製造部門の場合は、モノづくりそのものを在宅勤務で進めることは困難です。

また、営業部門であれば、部分的に在宅勤務を行い、顧客を訪問する日は、パソコン・携帯を使うモバイルワークで対応するという合わせ技も考えられます。

まず、自社業務の洗い出しを行い、「在宅勤務のできる業務」と「在宅勤務では難しい業務」に区分します。

在宅勤務の方がふさわしい業務でも、現状では何らかの問題があり在宅勤務が実施できない業務については、その問題を解決する方向で社内検討を進めます。

在宅勤務を支える ICT 環境の整備

在宅勤務を実施することによって、これまで社内だけという閉じた環境で仕事をしていた従業員は、社外で企業の情報を取り扱うことになります。

そこで、在宅勤務による業務を円滑に運営していくためには、情報セキュリティを含め、ICT 環境を整備する必要があります。

まず、サーバーやネットワークなど現在のシステム環境を確認し、社内のセキュリティポリシーの見直しも進めます。

その上で、使用端末へのウイルス対策ソフトの導入や、パスワードの使いまわし禁止などの管理を徹底することが求められます。

また、当然のことですが、ICT 環境がどれだけ整っていても、社内文書が電子化されず、紙データのままで外部からアクセスすることができませんから、在宅勤務を前提とした書類の電子化も必要です。

在宅勤務を運用するためのさまざまなルールを整備する

1. 勤怠管理に関するルール

在宅勤務では、従業員が何時から業務を始め、そして何時で業務を終えたか、つまり労働時間の長さを把握することが難しくなります。

そこで勤怠管理の方法を定め、就業規則にその内容を盛り込む必要があります。具体的には、パソコンの操作ログで記録する、あるいは従業員本人がメール・電話で報告するなどの方法が考えられます。

自宅には自分を管理する上司がおらず、同僚もいませんので、オンとオフを適切に切り替え

ることが難しく、必要以上に労働時間が長くなることも起こり得ます。
従業員が安心して働ける仕組みとして勤怠管理のシステムを構築することが重要です。

2. コスト負担に関するルール

企業側は、従業員の職場への通勤がなくなる、あるいは回数が少なくなることで通勤費が減る一方、従業員側には新たなコスト負担が生じます。

例えば、パソコンや電話の通信費、在宅時間とともに増える光熱費、また文房具やプリンターのインクなどの消耗品費が該当するでしょう。

在宅勤務を継続して行うためには、従業員本人の負担について、妥当な範囲で補助することを検討することも必要です。

3. 人事評価に関するルール

これまで日本の企業には、残業手当など労働時間の長さに応じて賃金が支払われる仕組みを採用している企業が少なくありません。

しかし、在宅勤務制度のもとでは労働時間ベースでの管理が難しいことから、従業員の業務上の成果に基づいて評価する制度がふさわしいものになると考えられます。

つまり、在宅勤務における人事評価は、従業員に対してあらかじめ「職務定義書」（ジョブディスクリプション）を明示し、労働時間ではなく、従業員が達成した成果で評価する方式に移行することが求められます。

産業医を活用した従業員の健康管理

従業員は、在宅勤務が導入されると、多くの時間を自宅で過ごすことになり、さまざまな影響を受けます。企業は、従業員の身体的および精神的健康にマイナスの影響が出ないようにする必要があります。

1. 活動時間とその量の減少による生活習慣病のリスク

在宅勤務をすることで通勤時間がなくなり、その結果として従業員の身体的活動時間が減ります。また、事務所で仕事をする場合は、社内で他部門と打ち合わせする、会議室に移動する、昼食のため外出するなどの行為も発生しますが、自宅ではそのような活動も減少します。

身体活動が不足すると消費エネルギーも下がり、肥満が起こりやすく、その状態が続けば生活習慣病にもつながりかねません。従業員の健康を維持するために、産業医と連携し適切に運動することを奨励、また啓発することが求められます。

生活習慣病のり患リスクを低減させるためには、産業医による衛生講話を行ってもらうことや、衛生委員会などを活用すると効果が期待できます。

2.コミュニケーションの不足によるメンタルヘルス不調のリスク

業務を進める上で必要なコミュニケーションは、メールや電話で行うことが可能です。

しかし、在宅勤務者同士、あるいは在宅勤務者と事務所勤務者の間ではお互いの状況が見えないこともあり、メールなどテキストベースのコミュニケーションに偏りがちです。

また、すべての従業員が事務所にいれば、廊下などで何気なく話をする、あるいは昼食時に気軽に談笑するなどの場面がありますが、このような状況は在宅勤務では起こり得ず、いわゆるカジュアルなコミュニケーションが足りなくなる可能性があります。

チャット機能をもったツールを導入する、またウェブ会議の終了後に短時間でも自由な会話時間を設定するなど、コミュニケーションを活性化させる工夫も大切です。

コミュニケーションが不活性になることは、メンタルヘルス不調につながるおそれも大きく、ここ最近では大きな話題となっています。

なお、メンタルヘルス不調は休職・離職のリスクがあるため、産業保健スタッフと連携した取り組みが欠かせません。

おわりに～準備は裏切らない

実際に在宅勤務を実施してみると、満員電車から解放される、集中できるというメリットが多く聞かれる一方で、在宅勤務では意外とできない業務がある、また気が付いたら一日中誰とも話をしていないなど、必ずしも良いことばかりではありません。

これは、在宅勤務にはメリットもデメリットもあるということに他なりませんから、導入するにあたっては、困難が想定される部分を解決する方策を検討し、その体制を準備しておくことが極めて重要です。

解説: 本田茂樹(ほんだ・しげき)

三井住友海上火災保険株式会社に入社後、リスクマネジメント会社の勤務を経て、現在はミネルヴァベリタス株式会社の顧問であり信州大学にて特任教授も務める。

リスクマネジメントおよび危機管理に関するコンサルティング、執筆活動を続ける一方で、全国での講演活動も行っている。

これまで、早稲田大学、東京医科歯科大学大学院などで教鞭を執るとともに、日本経済団体連合会・社会基盤強化委員会企画部会委員を務めてきた。

近著に「中小医療機関のための BCP 策定マニュアル (社会保険研究所)」「いま、企業に求められる感染症対策と事業継続計画 (ピラールプレス)」がある。