

公益財団法人 産業医学振興財団
産業医学調査研究助成 特別研究

研究課題

新型コロナウイルス感染症流行下での産業保健の諸課題
および産業保健専門職の活動実態に関する調査研究

令和4年度～令和5年度

産業医学振興財団 産業医学調査研究助成報告書

研究代表者 溝上哲也

国立国際医療研究センター

臨床研究センター 疫学・予防研究部

本報告書の活用の仕方

新型コロナウイルス対応の 経時的な変遷を確認する	→	報告書第1部
次のパンデミックに向けて 必要な準備を考える	→	報告書第2部
企業人事担当者として、 次のパンデミックに向けた準備を考える	→	提言① 人事労務担当者への提言
非常勤の嘱託産業医として、 次のパンデミックに向けた準備をする	→	提言② 嘱託産業医として応えるべき期待
新型コロナウイルス対応について、 インタビュー参加者の苦勞を知る	→	付録第1章
新型コロナウイルス対応の成否の背景について、 インタビュー参加者なりの解釈を知る	→	付録第2章
次のパンデミックに向けての準備について、 インタビュー参加者とともに考える	→	付録第3章

報告書内に記載されたマークの読み方

[999]	引用文献一覧の999番を参照のこと
《報告書1-1》	報告書本文第1部の1-1を参照のこと
《付録2-1》	別冊付録第2章の2-1を参照のこと
《企業への提言1》	「企業の人事労務担当者向けの提言」(p.6～)の1つ目を参照のこと
《嘱託産業医の役割2》	「嘱託産業医が応えるべき会社からの期待」(p.11～)の2つ目を参照のこと

ホームページ

職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査

<https://shokuikicorona.wordpress.com/>

本報告書の修正版・正誤表はこちらに掲載予定です。

はじめに

2019年末、中国武漢で発生した新型コロナウイルス感染症は瞬く間に世界中に広がり、2020年3月にはパンデミックが宣言されました。翌2021年春に始まったワクチン接種は職域接種により加速され、その年の秋には終息する気配も見えていました。しかし、オミクロン株の発生により2022年初頭に大規模な流行となり、コロナ下での不便な生活が続くこととなりました。2023年5月、感染症法上の第5類への移行に伴い社会的な規制が大幅に解除され、待ち望んでいた日常が戻ってきました。

人類に甚大な被害をもたらしたこのパンデミックに対応するため、職域においても流行の各フェーズにおいて様々な対策がとられてきました。未曾有の出来事で前例のない中、難しい対応を迫られた現場はどうだったのでしょうか。特に産業保健専門職はどのような役割を担ったのでしょうか。本研究では、事業場で感染対策に携わった人事労務担当者や衛生管理者、そして産業保健専門職にインタビュー調査を実施し、対策を進める際に直面した課題やその解決を模索する中での「気づき」や「思い」を実体験とともに語っていただき、その内容を質的な手法で分析することで、将来のパンデミックに備えるための産業保健専門職向けの提言としてまとめることとしました。

本報告書は、職域における新型コロナウイルス感染症対策を時系列で整理した第1部、今後のパンデミックに備えて職域で平時から準備しておくことを提言にまとめた第2部、そして、インタビュー調査の詳細を収録した別冊付録で構成しています。別冊付録では、「職域において取られた具体的な対応」「対応を決定した前提条件」「新型コロナウイルスを契機に組織・会社に生じた変化」という切り口でインタビューの内容を整理しました。

本研究は、インタビュー調査を担当した井上陽介予防医学研究室長が中心となり、研究協力者である産業医と議論を重ねて取りまとめました。インタビューに快く応じてくださった142名の皆様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。本研究を通じて得られた知見が、次のパンデミックが起きた際、職域において迅速かつ的確に対応する上での一助となることを心から願っています。

2024年5月

国立国際医療研究センター疫学・予防研究部長

溝上 哲也

報告書概要

第1部 職域における新型コロナウイルス対策の経時的整理

2019年末から2023年5月8日に新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類になるまでの期間を7つに分けて、新型コロナウイルスに対する国内外の対応・対策の経時的な変遷を取りまとめた。職域におけるニーズ、そしてそれに対する対応は、新型コロナウイルスの感染拡大が進んでいく中で少しずつ変化していった。初期は、未知のウイルスに関する情報収集や感染予防対策の徹底、そして社内における指針作成を「場当たりの」に取り組むような状況だった。時間が経過するにつれて、それぞれの職場における経験値が蓄積され、対応する体制が少しずつ整備されていった。

ただし、体制が整備された後のフェーズでも、感染者数が減少した際の「出口戦略」に関する意思決定・情報提供、職域ワクチン接種の実施、5類移行後の社内方針の策定など、新たな課題もその都度出現した。また、感染者発生時の対応に関しては、緊急性の高い症状を示す社員への迅速なフォローが中心となっていたのが、感染拡大中期以降に致死率が低下してからは、感染者数の増加にともなう管理と追跡の複雑さへと、対応の焦点が移動した。

詳細は24ページ

第2部 次のパンデミックに向けて行うべき準備について

第2部では、将来の人類に試練を与える次のパンデミックの発生を念頭に、現在の職域においてすべき準備について、研究班の意見を取りまとめている。具体的には、「感染対策を支える体制づくり」「社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備」「人材育成」「組織のアップデート」「次のパンデミックが発生したときに避けるべきこと」の5つの節に分けて概説している。

パンデミック発生時に企業の事業活動を継続するためには、パンデミックが発生する前からの準備と対策が必要不可欠である。経営陣、人事労務担当者や産業保健専門職が中心になって準備と対策を「平時」から推進しておくことが、パンデミック発生時に事業を始めとして、社員・従業員やその家族、取引先や顧客に至るまで、あらゆるステークホルダー（利害関係者）の生命と生活の基盤を守ることにつながる。そして、次のパンデミックが実際に発生した際には、今回の新型コロナウイルス感染症に対応するなかで得た経験にとらわれず、ゼロベースで状況把握に努め、社内外のステークホルダーとの共通認識を形成しながら、時宜にかなった対応をとることが望まれる。想定に捉われてはいけない。

詳細は42ページ

2つの提言

今回の新型コロナウイルス感染症の対応に際して、産業医をはじめとした産業保健専門職の活用が十分に進まなかったと回答した企業担当者が多く存在した。この点に関して、企業の人事労務担当者に向けたメッセージで産業医や産業保健看護職の活用法に言及したり、兼業で嘱託産業医をする医師向けに、パンデミックの際に求められる嘱託産業医のあり方について提言として取りまとめた。

企業の人事労務担当者の皆様への提言

詳細は4ページ

平時からの準備

1. [BCP・感染症対策マニュアルを準備しましょう。](#)
2. [パンデミック発生時に産業医・産業保健看護職・衛生管理者を活用できるようにしましょう。](#)

パンデミック発生時の対応

3. [信頼性が高い情報を収集して、現状認識をするようにしましょう。](#)
4. [社内外のステークホルダーの理解を得ながら対応を進めましょう。](#)
5. [パンデミックの状況に応じて業務内容や人員配置は柔軟に見直しましょう。](#)

パンデミック対策に関わる嘱託産業医としての役割

詳細は10ページ

平時からの準備

1. [気軽に相談してもらえる信頼関係を構築する。](#)
2. [社員・従業員の働く様子をきちんと理解する。](#)

パンデミック発生時の対応

3. [企業のニーズに応じて感染予防対策に関する情報を「翻訳」する。](#)
4. [必要に応じて他の専門家の力を借りる。](#)
5. [過剰な感染対策による健康障害が生じないように配慮する。](#)

企業の人事労務担当者の皆様への提言

人類の歴史の中で、感染症の世界的流行(パンデミック)はこれまでにいくつも報告され、特に国境を越えた人の自由な移動が増えた現代では、より短い間隔でパンデミックが発生するようになっていきます[1]。現代の企業は、パンデミックによる影響に常時脅かされているといっても過言ではなく、企業にとってパンデミック発生時の経営への影響を最小化するための方策を事前に立案することは、重要な経営課題と言えます。

今回のインタビュー調査を通じて、皆様と同じような立場で社内の新型コロナウイルス対策に従事された人事労務担当者の皆様に対して、新型コロナウイルス対応に関する様々なご経験、そして、将来のパンデミック対策に関するご意見を伺いました。社内のパンデミック対策を実動部隊として担う皆様は、パンデミックに対する準備と対策を通じて、企業と社員・従業員の生命や生活を守る最前線に立たれています。次のパンデミックに向けた準備をされる際に、報告書内で取りまとめられたインタビューでの語りをヒントにいただければ幸いです。

また、今回の新型コロナウイルス感染症への対応に関して、多くの人事労務担当者の皆様から、「産業医や産業保健看護職を十分に活用することができなかった」、「活用することすら思いつかなかった」というご意見を伺いました。一方で、自社の産業医が新型コロナウイルス対策に大きな貢献をしてくれたと回答してくださった方もいらっしゃいました。報告書では、そうした良好事例をもとに、産業医や産業保健看護職がパンデミック発生時にどのような対応をしようのか、そして、企業が産業医や産業保健看護職をいかに活用しようのかということについても取りまとめております。

5つのステップ

上述したように、近い将来、パンデミックが社会に再び影響を与える可能性は否定できません。次のパンデミックが発生した際に、社内の混乱をできるだけ回避し、企業の持続的な事業継続を模索しながら、労働者の健康と生活を守るためには、何をすればよいのか。私たちは、次に発生するパンデミックに向けた会社としての準備・対応として、以下の「5つのステップ」を提言します。

経営者ならびに担当者の皆様が、事前に事業継続計画書(BCP)や感染症対策マニュアル等を整備し、有事の際の役割分担や初動計画を「平時」から整えておくことで、迅速な対応策を講じることが可能となります。そしてパンデミック発生時には、適切なリーダーシップを発揮することで、社員・従業員は一致団結して、困難な状況を協調して乗り越えることにつながります。

1. BCP・感染症対策マニュアルを準備しましょう。

◀報告書2-1▶ ▶報告書2-2▶

先述の通り、これまで幾度となく新興感染症の発生やパンデミックが発生しています。古くは14世紀の黒死病(ペスト)や16世紀の天然痘、そして20世紀初頭のスペインかぜの大流行をはじめとして、2000年以降でも重症急性呼吸器症候群(SARS、2002～2003年)や新型インフルエンザ(2009年)、中東呼吸器症候群(MERS、2012年～)、そして今回の新型コロナウイルス(2019年～)など、人類は多くの新興感染症を経験してきました。今後、さらなるパンデミックがいつ発生するかは誰にも予測できませんが、有事に備えた準備を職域でしておくことは会社にとって不可欠だといえます。

準備の一つとして優先順位が極めて高いと思われるのが、事業継続計画(BCP)や感染症対策マニュアルの準備です。予期せぬ緊急事態が発生し、その先の状況の展開が読めない状況においても、一定の対応の枠組みを事前に準備しておくことによって、社内に対して明確なルールに基づく対応を示すことができます。パンデミックが発生した直後に各部署の役割分担や連絡体制をゼロから検討している余裕はないかもしれませんし、リモートワークなどの環境整備もすぐに実行できるかわかりません。初動対応が遅くなると、社員・従業員の混乱を招き、会社の事業継続にも影響する可能性があります。パンデミック発生の初期の段階でとりあえずの対応をすぐに始められるよう、明確な役割分担を定めておきましょう。担当者が社内に向けてその時点で最善と考える方針を示していくことは、社員・従業員や関係者の必要以上の不安を和らげることに繋がります。

事前に準備したBCPや感染症対策マニュアルは、一度作成したら完成という、一度きりの作業ではありません。パンデミック発生時にBCPを効果的かつ迅速に機能させるためには、定期的な見直しを図ることが必要です。最新の法律・ルールや社内外の状況に基づく更新をお願いします。なお、更新する際には、社員・従業員からのフィードバックを取り入れ、実際の業務現場での適用可能性や有効性を確認していきましょう。

💡 参考ページ

- 報告書2-1 [事業継続計画\(BCP\)や感染症対策マニュアルの策定](#) (p.43)
- 報告書2-1 [BCPを社員に浸透させること・メンテナンスすること](#) (p.43)
- 報告書2-2 [社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備](#) (p.45)

2. パンデミック発生時に産業医・産業保健看護職・衛生管理者を活用できるようにしましょう。

《報告書2-3》 《付録2-6》

産業医や産業保健看護職といった産業保健専門職、そして、衛生管理者をパンデミック発生時のリソースパーソン(知的情報を提供する専門家)として効果的に活用できるよう、平時から準備を行っておきましょう。産業保健専門職や衛生管理者と十分に意識を共有し、パンデミックに備えた準備をしておいてもらうことが大切です。法令に基づいて産業医の選任をしたり、社員に衛生管理者の資格を取らせたりしておくだけでは、パンデミック時にリソースパーソンとして活躍してもらえるかどうかはわかりません。

今回の新型コロナウイルス感染症への対応にあたり、産業医が企業に対してどのような支援をするかについては、企業によって大きく異なりました。各産業医の考えや契約、地域の感染状況、企業からの要請内容などが関係していたと思われます。まずは、パンデミック発生時に会社として産業医に求める役割や、産業医がどこまで会社の要求に応えられるかについて、事前に話し合いを行い、具体的な対応計画を共有しておきましょう。特に、社内に産業医がいない会社にとって、信頼できる産業医との関係を構築しておくことは、パンデミック発生時に会社と社員の生命・生活を守る上で極めて重要です。また、嘱託産業医との契約においては、通常の産業医業務にとどまることなく、パンデミック時の感染症対策や災害等の有事対応も含めた業務提供に関する内容を契約に盛り込んでおくことも一つの案です。

もちろん、契約を締結していても、産業医の本務が臨床医でもある場合には、パンデミックに関する臨床業務に圧迫されて、産業医として対応できないといった事態に陥ることもありえます。産業医がすぐに対応できない場合も想定して、二重、三重の対応策を立てておくようにしましょう。産業保健看護職や衛生管理者にもパンデミック発生時にきちんと役割を担ってもらえるように準備をしておくことは、そういった点からも望ましいです。

💡 参考ページ

- 報告書2-3 [産業医・産業保健看護職・衛生管理者を活用できるように準備させる](#) (p.49)
- 付録2-6 [コンピタンスを備えた産業医・産業保健看護職につながっていること](#) (p.172)

3. 信頼性が高い情報を収集して、現状認識をするようにしましょう。

◀報告書2-3▶ ▶付録2-3▶

未知の病原体によるパンデミックが発生した場合、その病原体の性状や健康に及ぼす影響、その後の感染動向など、はじめは世界中の誰も分かりません。感染症の全容を明らかにすべく、世界中の研究者は様々な仮説を提唱したり、それを検証する研究を実施します。一連の成果は、査読を受けた学術論文やプレプリント(正式な査読を受ける前の段階で公開された学術原稿)で発表されていきます。

様々な研究が進められる過程の中で、ある時点では科学的に正しいとされていたことが結果的に誤っていたことが、後から判明することがあります。また、科学的なコンセンサスが得られる前の段階の研究結果が、あたかも確立した知見であるかのように取り扱われてしまうことや、科学の進展以外の目的のために、意図的に誤った情報が流されることもあります。インターネットを通じて、様々な情報にアクセスすること自体は可能ですが、錯綜する大量の複雑な情報の中から、信頼性が高い情報を選び分けて収集することは決して容易なことではありません。

そのため、自己流の解釈や判断を行うのではなく、厚生労働省等による公的機関からの発表や各種専門学会から出されるガイドラインを参考にしながら対応しましょう。実際に、2019年に新型コロナウイルスがパンデミックになった際には、厚生労働省等の公的機関や業界団体、さらには複数の専門家の意見が反映されたガイドライン等が次々と公表されました。これらの情報源を活用することで、より適切な対応につながります。

また、産業医や産業保健看護職に意見や情報提供を求めることもご検討ください。産業医や産業保健看護職は医療の専門家であり、産業保健の専門家です。それぞれの企業の社員・従業員の働き方や考え方など、個別の事情を理解したうえで、実行可能な対策を提案してくれる可能性があります。社内の産業保健専門職本人がパンデミックの原因となっている病原体の専門家ではなくても、彼らがつながる専門家ネットワークを通じて、有益な情報を入手できる可能性があります。

大切なことは、「分かること」と「分からないこと」を区別しながら、怪しい情報に振り回されずに、経営者や担当者が意思決定をすることです。冷静な判断と確かな情報に基づく対応が、企業と社員・従業員の安全を守る鍵となります。

💡 参考ページ

- 報告書2-3 [担当者の判断力・対応力](#) (p.48)
- 付録2-3 [「会社」側と産業保健専門職との認識をそろえる](#) (p.159)

4. 社内外のステークホルダーの理解を得ながら対応を進めましょう。

《報告書2-3》

パンデミックが発生し、実際に社内でパンデミック対応を進める際には、社内外の利害関係者(ステークホルダー)と共通の認識を形成しながら、対応を進めることが重要です。経営陣とBCP対応要員だけで決定して、すべての情報を握るのではなく、産業医、産業保健看護職、衛生管理者、業界団体の社内担当者、広報担当者に情報を共有し、必要に応じてフィードバックを受けながら、柔軟に対応していくことが望まれます。パンデミックのBCPは、経営課題であると同時に健康問題です。

情報の共有と共通のゴールの設定は、協力的な対応体制の基盤を築く上で不可欠です。不確かな情報しか入手できない感染拡大の初期段階で、明確な方針を策定することは難しい課題ですが、何かしらの方針を策定して社内外に示すことが重要です。「完璧」な対策を目指して時間をかけて策定させたところで、状況が一変すれば「完璧」ではなくなってしまう。「8割動く」方針を策定することを目標に、まずは迅速に対応することを優先させましょう。

行政や業界団体から共有される情報は、社内で必要とする人々が、必要な時にアクセスできる形で共有しましょう。また、一般社員やその家族、顧客や取引先企業の社員に対しても、適切なコミュニケーションが欠かせません。特に取引先企業や顧客に対して感染症対策の要求レベルについて適切なコミュニケーションを図っていくことは、お互いの事業継続を行っていくために重要なこととなります。これらの様々なステークホルダーと情報を共有して、協調した行動をとることが、安心と安全を両立させた感染対策につながります。

💡 参考ページ

→ 報告書2-3 [担当者の判断力・対応力](#) (p.48)

5. パンデミックの状況に応じて業務内容や人員配置は柔軟に見直しましょう。

《報告書2-1》

パンデミックの原因となる感染症の性状や感染動向に関する情報が十分でない初期段階では、外出自粛や出勤停止などの厳格な対応を一時的に取ることがやむをえない場合があります。厳格な対応を取った後にすべきことは、信頼できる情報源を参考にしながら、段階的に対策・対応を緩めていくプロセスです。必要以上に厳しい感染対策を維持した場合、感染対策によるベネフィットよりも健康二次被害によるリ

スクが大きくなります。例えば、過度な外出自粛による身体活動量の低下、社会的な孤立、不適切なストレス対処行動（飲酒・喫煙）の増加、健診・検診の受診控えなどが考えられます。また、一部の社員・従業員へ負担が集中して、燃え尽き症候群（バーンアウト）や離職につながる可能性があります。

特に、パンデミックが長期化する場合は、産業保健専門職の業務内容を見直すようにしましょう。産業保健専門職も労働者であり、一般社員・従業員に対するものと同等の健康保持に関する配慮が必要です。業務を必要に応じて見直し、作業負担を軽減すること、各職場で自立的に判断することを促すルールを作ること、また可能であればデジタルツールを導入して情報収集業務を省力化することも、長期にわたるパンデミック対応を持続可能にするために検討すべき重要な課題です。

社内における情報収集に関しては、パンデミック対策を社内で展開するうえで本当に必要な情報が何であるかを見極めることも大切です。「あったら嬉しい情報」と「ないと困る情報」は異なります。情報の収集・整理にはコストがかかりますので、状況が変わる中で必要性が薄れた情報については、収集をやめるなど、時宜にかなった判断をすることが求められます。

参考ページ

→ 報告書2-1 [特定の社員に負担が集中しないような体制を構築すること](#) (p.44)

パンデミック対策に関わる嘱託産業医としての役割

2020年2月ごろから国内でも急速に拡大した新型コロナウイルス感染症は、人々の生活に大きな社会的・経済的影響を与えました。勤労者の健康対策を担う産業保健の現場にいらっしゃる皆様は、通常の産業保健活動とはかなり異なる内容の活動を余儀なくされ、これまでに経験のない挑戦の連続にご負担も大きい日々を過ごされたことと思います。特に、非常勤嘱託産業医として職域における新型コロナウイルス対策に従事された皆様は、時間とリソースが限られる中で、またそれまでとは異なる方法でしかやり取りができない中で、最大限の効果を発揮することの難しさを実感されたのではないのでしょうか。

現代は、グローバルな人どもの流れが以前より格段に頻繁になり、いつでもどこで再びパンデミックが発生してもおかしくない状況にあります。企業にとってパンデミック発生時の経営への影響を最小化するための方策を事前に立案することは、重要な経営課題と言えます。特に、今回の新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、パンデミックをはじめとする緊急事態を念頭においた対策を企業が事前に立案することの重要性は以前に増して強く認識されるようになりました。

この度の調査研究の討議を通じて、企業が次のパンデミックにむけた準備をしたり、次のパンデミックが実際に発生して対応する際に、嘱託産業医の皆様が果たしうる役割が極めて大きいことを私たちは認識いたしました。そこで、嘱託産業医としてパンデミック対策に関わる産業医の皆様に対して、以下の5つの具体的な提案をさせていただきます。本報告書および提案が、パンデミックに対してレジリエントな職場の構築に向けた一助となれば幸いです。企業の人事労務担当者の皆様に向けたメッセージである、「企業の人事労務担当者の皆様への提言(p.4)」もあわせてご確認いただくと幸いです。

平時からの準備

1. 気軽に相談してもらえる信頼関係を構築する。

◀付録1-1▶ ▶付録2-6▶

産業医の業務において、従業員や社内担当者との信頼関係の構築は極めて重要な要素です。この信頼関係が構築されなければ、いかに優れた医学的知識や専門的スキルがあっても、それを職場の健康管理のために活かすことはできません。

今回のインタビュー調査のなかで、人事労務担当者に新型コロナウイルスに関連して産業医をどの程度活用したか伺ったところ、「産業医には聞かなかつた」「産業医に相談することすら思いつかなかつた」という回答がありました。もちろん全ての企業にあてはまることではないと思いますが、平時から社内担当者や経営陣が産業医に気軽に相談できるような環境を整えることの重要性を改めて認識させる調査結果でし

た。気軽に相談できる環境があつてこそ、パンデミック時にも有効なコミュニケーションを取ることが可能となります。

従業員や社内担当者に対して高圧的な態度や説教がましいアプローチを取ることは、信頼関係の構築において逆効果であることは言うまでもありません。相手の立場に立ち、共感を示しながら話を聞くことが求められます。担当者の中には産業医に何をどこまで相談していいかわからない人もいますので、産業医のほうから、担当者に困っていることがないか定期的に声をかけることは一つの方法です。担当者が悩んでいることや抱えている問題を安心して相談できるような関係性を築きましょう。

 参考ページ

- 付録1-1 [情報ソースとしての産業医](#) (p.82)
- 付録2-6 [コンピタンスを備えた産業医・産業保健看護職につながっていること](#) (p.172)

平時からの準備

2. 社員・従業員の働く様子をきちんと理解する。

《付録1-3》

各企業・事業所で働く社員・従業員の働き方をきちんと理解し、平時からそれに基づいたアドバイスを提供するようにしましょう。パンデミックになってから働き方や職場環境を把握するのでは当然時宜にかなった対応をすることはできません。平時から、企業や事業所ごとの特性を深く理解しておくことが、パンデミック発生時に有効なアドバイスができるかどうかに影響します。

企業が有するリソースの量やリスクに対する認識には企業間でばらつきがあります。また、感染対策をはじめとした様々な産業保健課題をどこまで徹底して実行するかということに関して、「唯一の正解」は存在しません。そのため、働く人々の実際の働き方や健康意識、経営者の考え方などを理解したうえで、アドバイスをすることが、産業医にとって重要になります。安全衛生委員会や職場巡視など、職場の安全と健康を守るための基本的な活動をベースにしながら、プラスアルファで従業員の作業を観察し、彼らの日常的な業務や職場での振る舞いを確認する機会を設けることが大切です。一般論としてではなく、それぞれの企業・事業所の現状に合わせたアドバイスができるかどうかは、前項の信頼関係の構築にも関わってきます。

 参考ページ

- 付録1-3 [社員・従業員とのコミュニケーション](#) (p.97)

3. 企業のニーズに応じて感染予防対策に関する情報を「翻訳」する。

◀付録1-3▶ ▶付録2-6▶

パンデミック発生時の産業医の重要な役割の一つに、科学的により信頼性が高いと思われる情報を収集したうえで、各企業のニーズに合わせてその内容をカスタマイズして伝えるということがあります。例えば、厚生労働省のホームページに掲載されている情報の中には、専門的な知識がない人には理解するのが難しいものがあります。また、パンデミック発生時には緊急対応に時間をとられて、すべての情報を精査している余裕がない可能性があります。したがって、掲載されている情報のリンクをそのまま企業にメール転送して共有しても、担当者や経営陣が情報をうまく活用できるとは限りません。

産業医は、それぞれの企業が必要とする情報をポイントで抜き出し、分かりやすく提供することで役割を果たすことができます。このような「翻訳」作業は、パンデミック発生時の産業医としての大きな価値です。

こうした「翻訳」作業は、経営陣やパンデミック対策の担当社員に対してのみならず、一般社員を相手にした場合も想定されます。その際、産業医は、「完璧」な感染対策を押し付けるのではなく、それぞれの企業で実行可能な感染対策を提案すること、そして何を実施するかはそれぞれの会社が意思決定することであることを認識しておくことも重要です。

💡 参考ページ

- 付録1-3 [社員・従業員とのコミュニケーション](#) (p.97)
- 付録1-3 [産業保健専門職として社員に注意するか](#) (p.103)
- 付録2-6 [パンデミック発生時に産業医に求められるコンピタンス](#) (p.177)

4. 必要に応じて他の専門家の力を借りる。

◀付録2-6▶

パンデミックのような緊急事態では、複雑な情報が常に変化し錯綜しているため、すべてを自分一人で判断したり、解決したりはできないということをまずは認識しましょう。刻一刻と変わる情報を一人で全て追いかけて把握することは、冷静に考えれば不可能なことは明らかです。

このような状況で重要な役割を果たすのが、集合知の活用です。例えば、産業医が集うコミュニティでやり取りされる情報や、そこでの対策についての意見交換・フィードバックがなされることは、産業医にとって貴重なリソースとなります。これらのコミュニティを通じて、自分の手元にある情報の正確性を確認したり、

新たな知見を得ることができます。パンデミックに対して過剰な反応をしたり、根拠なく対策を一切しなかったりなど、極端な対応は避けるべきです。

会社が専門家の集合知を活用し、また、他社の動向を踏まえながら堅い対策をきちんと進めていくことをサポートすることが、賢明な対応と言えます。

 参考ページ

- 付録2-6 [専門家の「集合知」へのアクセス](#) (p.181)

パンデミック時の対応

5. 過剰な感染対策による健康障害が生じないように配慮する。

◀付録1-4▶ ▶付録1-7▶

パンデミックが長期化する状況では、特に感染対策の「モード」を柔軟に切り替えることが求められます。具体的には、感染症の性状が判明していない感染拡大の初期段階では厳しい措置をとることが必要ですが、状況が明らかになったタイミングで、適切なレベルにまで感染対策を緩和していくということです。感染対策のアクセルを踏むだけでなく、状況に応じてブレーキを適切にかけることが、事業継続に向けたサポートになります。新型コロナウイルス感染症では、クラスターを発生させることに対する恐れからか、産業医よりもむしろ企業の方が厳格な対策を取ろうとするケースも少なくありませんでした。

感染対策の過剰な実施は、担当者への過重な負担や社員の持病のコントロールを悪化させてしまう問題、熱中症リスクなど、様々な健康問題を引き起こす可能性があります。また、職場における人間関係の分断、コミュニケーション不全を引き起こすこと、さらに、感染した社員・従業員に対する差別のきっかけにもなることがあります。職場の健康を損ねるのは感染症の直接的な影響だけではありませんので、感染対策と従業員の健康状態とのバランスを慎重に取って、これらの問題を避ける必要があります。

産業医は職場の健康問題を包括的に評価し、感染対策のレベルを適切に調整することで、健全な職場環境を維持することを支援すべきです。バランスをとるのは簡単なことではありませんが、従業員の健康と安全を総合的に考慮し、適切な対応策を提案することが産業医の重要な責任です。

 参考ページ

- 付録1-4 [感染対策が行き過ぎる場合](#) (p.110)
- 付録1-7 [新型コロナウイルス感染症以外の健康課題への対応](#) (p.138)

目次

はじめに	1
報告書概要	2
企業の人事労務担当者の皆様への提言	4
パンデミック対策に関わる嘱託産業医としての役割	10
目次	14
調査研究の方法	16
研究対象の選定とリクルート	16
インタビュー調査の実施	17
倫理的配慮	17
略語集・用語集	18
第1部 職域における新型コロナウイルス対策の経時的整理	24
1-1. 2019年末～2020年2月中旬(海外での感染報告、ダイヤモンド・プリンセス号)	25
1-2. 2020年2月下旬～3月中旬(国内での感染の広がり)	27
1-3. 2020年3月下旬～5月下旬(1回めの緊急事態宣言発令～解除まで)	29
1-4. 2020年6月～2020年9月(新型コロナ禍で迎える初めての夏)	32
1-5. 2020年10月～2021年5月(ワクチンなしで迎えた第3波・第4波)	34
1-6. 2021年6月～11月(職域接種に伴う対応)	36
1-7. 2021年12月～2023年5月(膨大な数の感染者が発生した第6波～第8波)	38
第2部 次のパンデミックに向けて行うべき準備	42
2-1. 感染対策を支える体制づくり	43
2-2. 社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備	45
2-3. 人材育成	48
2-4. 組織のアップデート	50
2-5. 次のパンデミックが発生したときに避けるべきこと	52
まとめ	54
巻末資料	56
資料1. 新型コロナウイルス感染症に関する動き	56
資料2. 日本におけるコロナ感染の波	58
資料3. インタビュー調査対象者の属性	59
資料4. インタビュー逐語録リスト	60
引用文献・参考資料	65
研究組織	76

付録 インタビュー調査で語られた「現場」での取り組み	77
第1章 具体的なレスポンス	80
1-1. 新型コロナウイルスおよびその感染動向に関する情報収集	80
1-2. 予測困難な状況下における意思決定・情報提供	88
1-3. 社員を新型コロナウイルスから守る(感染予防対策)	96
1-4. 事業継続と感染対策が両立しない場面での対応	106
1-5. 感染者・濃厚接触者発生の際の対応	115
1-6. ワクチン職域接種	131
1-7. 新型コロナウイルス感染症以外の健康課題への対応	138
第2章 職域での新型コロナウイルス対策の成否に影響する要因	144
2-1. 事前の事業継続計画(BCP)の策定	144
2-2. リーダーが方向性を打ち出すこと	150
2-3. 関係者が同じ方向をみて、問題解決に臨むこと	155
2-4. 社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備	162
2-5. 過去の緊急事態対応の経験	165
2-6. コンピタンスを備えた産業医・産業保健看護職につながっていること	172
2-7. 垣根を超えた協力体制・情報共有	183
2-8. 社員の生活が保障されること	191
第3章 新型コロナウイルスという危機を契機とした成長・今後に向けた課題	194
3-1. 担当者の中に蓄積したパンデミック対応の経験	194
3-2. パンデミックを乗り越えた組織としての成長	200
3-3. 利益を生み出さない部門のプレゼンスの向上	209
3-4. ポストコロナの働き方	214
3-5. 次世代の担当者の育成	222

調査研究の方法

研究対象の選定とリクルート

職域における新型コロナウイルス対策は、対象となる企業・団体の業種や規模などの様々な属性によって、また、その内容が異なることが想定される。例えば、産業保健専門職が常駐している企業とそうでない企業では、職域における対策に関する最新情報の入手状況が異なるかもしれない。また、業務として在宅勤務が可能な業種かどうかによって採るべきソリューションが異なることはありうる。

こうした状況を踏まえて、職域における新型コロナウイルス対策の様々な課題を把握し、将来のパンデミック発生時により効果的な対策を提言するために、より幅広く声をかけることとした。より具体的には、「業種が偏らないように、なるべく多くの業種に声をかけること」「大企業のみにならないようにすること」「産業医大出身者が産業医をしていない企業もいれること」などが挙げられる。

以上の選定戦略に基づき、共同研究者からの紹介、産業医学推進研究会のメーリングリストでの周知に加えて、Twitterでの周知や企業への直接の依頼を行った。企業への直接の依頼は、企業ホームページに掲載されているE-mailアドレスへの連絡やお問い合わせフォームからの参加呼びかけを行った。

こうしたリクルーティングを通じて、100件(142名)をリクルーティングした。対象者および対象企業の属性は以下に示す通りである。

	属 性
職種	専属産業医(14)、嘱託産業医(11)、産業保健看護職(32)、人事労務担当者等(85)
対象企業の業種	農業(1)、漁業(0)、鉱業・採石業・砂利採取業(2)、建設業(10)、製造業(49)、電気・ガス・熱供給・水道業(4)、情報通信業(14)、運輸業・郵便業(10)、卸売業・小売業(12)、金融業・保険業(8)、不動産業・物品賃貸業(2)、学術研究・専門・技術サービス業(5)、宿泊業・飲食サービス業(6)、生活関連サービス業・娯楽業(4)、教育・学習支援業(3)、医療・福祉(4)、複合サービス業(4)、その他のサービス業(12)、公務(1)
対象企業の従業員数	1～49名(7)、50～99名(10)、100～199名(17)、200～299名(12)、300～499名(11)、500～999名(26)、1000名～2999名(22)、3000名～(32)

インタビュー調査の実施

リクルーティングされた企業や参加者には、事前に職域における新型コロナウイルス対策に関するアンケートを実施した。具体的には、以下に示した質問をした。

- ご自身が職域における新型コロナウイルス対策にかかわったお立場をお答えください。
- 社員数・従業員数
- 事業所の産業分類を選んでください。
- 新型コロナウイルス流行開始時点(2020年2月ごろ)で、事業所に事業継続計画(BCP)や感染症対策マニュアルはありましたか。
- 流行開始後に、事業所で事業継続計画(BCP)や感染症対策マニュアルは立案されましたか。
- 事業継続計画(BCP)や感染症対策マニュアルは、十分に機能しましたか。
- 職域における新型コロナウイルス対策でなかなかうまくいかず困ったこと・悩んだことをご回答ください。
- 職域における新型コロナウイルス対策でご自身の工夫やこれまでの経験を活かしてうまく対応できたことをご回答ください。
- (嘱託産業医・嘱託産業保健看護職に対して)複数の嘱託先を比較した時に、ご自身が実施した新型コロナウイルス対策が順調にすすんだところとそうでなかったところはありましたか。あった場合、順調にすすんだところとそうでないところにはどのような差があったと思いますか？
- (経営者・人事労務担当者に対して)御社の産業医・産業保健看護職の新型コロナウイルスに関する対応について、どのように評価しますか。

これらの事前アンケートの記述に基づき、インタビューごとにインタビューガイドを作成し、想定質問を準備した。その上で、Microsoft Teamsで60分程度のインタビューを実施した(半構造化面接)。インタビューはMicrosoft Teamsの機能を使用して録画し、東京反訳株式会社に文字起こしを依頼した。

倫理的配慮

国立国際医療研究センター倫理審査委員会において研究計画の承認を受けた(NCGM-S-004483-01)。研究趣旨は書面で説明し、事前アンケートへの自発的な回答をもって同意取得とした。また、インタビュー当日も口頭ならびにスクリーンでの表示にて研究についての説明を行い、研究協力への同意を得た上で録画を開始した。企業名および対象者名は匿名加工処理を行い、個人情報保護に配慮した。

略語集・用語集

略語

BCP	Business Continuity Plan	事業継続計画
COVID-19	Coronavirus disease 2019	新型コロナウイルス感染症
MERS	Middle East Respiratory Syndrome	中東呼吸器症候群
PCR	Polymerase Chain Reaction	ポリメラーゼ連鎖反応
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome	重症急性呼吸器症候群
SNS	Social Networking Service	ソーシャル・ネットワーキング・サービス
VDT	Visual Display Terminals	パソコンの画面等の画像表示端末
WHO	World Health Organization	世界保健機関

用語

顎マスク	口や鼻を露出させたままマスクを顎だけにかける装着方法やその状態。
新しい生活様式	新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐために、厚生労働省が国民に対して示した行動変容の例。テレワークの推進、出勤者の抑制、人との十分な距離の保持、都市部から地方への移動の自粛、3密回避などの具体的な例が示された。
アナフィラキシー	アレルギー反応によって、じんましんなどの皮膚症状、腹痛や嘔吐などの消化器症状、咳や呼吸困難などの呼吸器症状が、同時に、そして急速に進行する重篤な状態。
安心と安全	安心は心配や不安が少ない状態。安全は危険や被害からのリスクが最小限に抑えられている状態。安心が個人の主観に基づくものであるのに対し、安全は客観的な意味で使われる。
安全衛生委員会	労働安全衛生法に基づき、一定の規模に該当する事業場では、安全委員会、衛生委員会(または両委員会を統合した安全衛生委員会)を設置しなければならない。労働者の危険又は健康障害を防止するための基本となるべき対策などの重要事項について、労働者の意見を反映させるよう十分な調査審議を行う会議体[2]。
インタビュー調査	個人やグループに対し、質問を通じて情報を収集し、洞察を得る調査方法。

エアロゾル感染	空中に浮遊するウイルスを含むエアロゾルを吸い込むことによる感染。
衛生管理者	労働安全衛生法により定められた、衛生管理の専門家に与えられる国家資格。事業場の衛生管理や労働者の健康管理、衛生教育や衛生委員会の運営などをおこない、労働災害や健康障害を防止する役割を担う。常時50人以上の労働者を使用する事業者は、事業場専属の衛生管理者を選任する必要がある。
疫学	個人ではなく集団を対象にして、健康アウトカムの分布と決定要因を明らかにする学問領域。
エッセンシャルワーカー	令和2年4月7日改正の新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針の別添資料内で「緊急事態宣言時に事業の継続が求められる事業者」として定められた事業者。より具体的には、「医療体制の維持」「支援が必要な方々の保護の継続」「国民の安定的な生活の確保」「社会の安定の維持」をする事業者等。
エンゲージメント	従業員の会社に対する愛着や貢献の意思。
改正新型インフルエンザ等対策特別措置法	新型コロナウイルス感染症の対策を推進するため、「新型インフルエンザ等対策特別措置法(平成24年施行)」を改正したもの。それまで「政治判断」で要請してきた、臨時休校やイベント自粛等の私権制限を、法的な裏付けをもって要請することを可能とした。通称、新型コロナウイルス特措法。
感染経路	病原体が人や動物に伝播する経路。空気感染、エアロゾル感染、飛沫感染、接触感染、経口感染などの経路が知られる。
緊急事態宣言	2020年3月13日に成立した新型コロナウイルス対策の特別措置法に基づく措置。全国的かつ急速なまん延により、国民生活や経済に甚大な影響を及ぼすおそれがある場合に、緊急的な措置を取るための宣言。
空気感染	空中に浮遊するウイルスを含む粒子を吸い込むことによる感染。空気感染はエアロゾル感染に比べ、病原体を含む粒子の大きさが小さく、より乾燥しているため、長く空气中を浮遊するといわれる。
クラスター	共通の感染症への感染者が一定数以上発生した状態、またはその感染者集団。
健康影響評価	想定する問題に対する対応策を事前に職域で展開するため、事前に問題を予測してインパクト評価を行うフレームワーク。
健康二次被害	災害や緊急事態の直接的な影響ではなく、生活環境が変化したことによる二次的な健康被害。
抗原検査	特定のウイルスが持つ特有のタンパク質(抗原)を検出するために、そのウイルスの抗原に特異的に結合する人工抗体を使用する検査方法。
雇用調整助成金	経済上の理由により事業活動の縮小が必要となった際に、雇用の維持を図るための休業や教育訓練、出向に事業者が要した費用を助成する制度。
コンピタンス	成果を上げる行動特性。コンピテンシー。
Go Toトラベル	新型コロナウイルス感染症の流行により疲弊した経済を振興する「Go Toキャン

	ペーン」の一環として、政府が始めた国内旅行支援事業。
5類移行	当初、感染症法上の2類相当とされていた新型コロナウイルス感染症の分類が、2023年5月8日から5類に移行されたこと。
災害	社会や組織のもつ正常な機能を損なわせる事態が発生した際、需要と資源のバランスが急激に崩壊し、既存の資源だけで急増する需要に対応できない状況。
サーベイランス	特定の集団を対象に、疾病や健康関連のデータを収集し監視するシステムやプロセス。
サプライチェーン	商品や製品が消費者の手元に届くまでの、調達、製造、在庫管理、配送、販売、消費といった一連の流れ。
産業保健専門職	産業医、産業看護職(保健師・看護師)及び関連する心理職等を総称した呼び方。日本産業衛生学会が定めた産業保健専門職の倫理指針[3]によれば、「職域における安全衛生の確保をはかる労使の活動に対して専門的立場から関連する情報の提供、評価、助言などの支援を行う」ものとされる。
さんぽセンター	産業保健総合支援センター。産業医、産業看護職、衛生管理者等の産業保健関係者を支援し、事業主に職場の健康管理を啓発することを目的として、独立行政法人労働者健康安全機構が全国47の都道府県に設置した機関。
事業継続計画	企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画[4]。
自粛警察	新型コロナウイルスの感染拡大防止を目的とした政府・自治体からの自粛要請に従わない人々や企業に対して、同調圧力をかける人々。過剰な注意や非難をしたり、時に悪戯、嫌がらせ、暴力などの手段に訴えることもある。
シナリオ トレーニング	実際のパンデミック発生を想定したシミュレーションや演習を通じて、従業員に実践的な対応経験を提供すること。
ジョブ型雇用	企業が用意した職務内容(=ジョブ)に対し、必要とする能力や経験がある人を雇用する採用方法のこと。
集合知	複数の個人やグループが協力して問題解決や意思決定を行う過程で生まれる知識や洞察
職域接種	企業や大学等の職域単位でワクチン接種を実施すること。
職域のための 新型コロナウイルス 感染症対策ガイド	日本産業衛生学会と日本渡航医学会が共同で発行した、職域における新型コロナウイルス対策についてまとめて紹介した文書。本報告書では対策ガイドと表記することもある。
嘱託産業医	専属産業医以外で非常勤で勤務する産業医のこと。
新型インフルエンザ	季節性インフルエンザと抗原性が異なるインフルエンザで、人々は一般に免疫

	を獲得しておらず、急速なまん延により健康に重大な影響を与えるおそれがあると認められるもの。2009年にはH1N1が新型インフルエンザとして流行した。
新型コロナウイルス感染症	SARS-CoV-2がヒトに感染することによって引き起こされる気道感染症。正式名称はCOVID-19。
新興・再興感染症	地域及び地球規模で公衆衛生上の問題となる感染症のうち、人類がそれまでに経験したことがない新しい感染症を新興感染症と呼び、患者数が一度減少した後には再流行した感染症を再興感染症と呼ぶ。
ステークホルダー	利害関係者。
正常バイアス	日常とは異なる事態が起きたときに、「正常の範囲内」の事態であると捉えて心の平静を保とうとする働きのこと。
SECIモデル	セキモデル。経営学者である野中郁次郎氏と竹内弘高氏によって考案されたナレッジマネジメントのフレームワーク。暗黙知と形式知の知識変換モードを「共同化(Socialization)」「表出化(Externalization)」「連結化(Combination)」「内面化(Internalization)」の4つのプロセスで説明する。
積極的疫学調査	感染症の発生を予防したり、感染症の発生の状況、動向及び原因を明らかにしたりするための調査。
接触感染	病原体を含む飛沫を直接接触したか、病原体が付着したものを触った手指で露出した粘膜を触ることによる感染。
専属産業医	本務としての仕事が産業医であり、一つの事業場のみには属している産業医。
属人化	特定の個人の能力や経験に過度に頼る状況。
待機期間	感染症に感染または濃厚接触となった場合の、自宅待機する日数。
誰でもリーダーシップ	チームや組織の中で決定権や裁量権のない人でも、自分のビジョンを持ち、決定権のある人に相談したり、その他の関係者を巻き込みながら、ビジョンの実現に向けて行動するという、権威によらないリーダーシップ。
テレワーク	情報通信技術(ICT)を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。類語にリモートワークや在宅勤務がある。テレワークはICTを活用すること、リモートワークは会社から遠隔で仕事をする事、在宅勤務は勤務場所が自宅であることをそれぞれ強調した言葉。
統括産業医	企業内の事業場の産業保健活動について統括的に指導を行う産業医で、全社的な方針や基準などの策定・実行・評価などに携わる。
ナレッジ・マネジメント	個人の持つ知識やノウハウといった「ナレッジ」を組織全体で共有し、組織の生産性の向上や新規事業の開発などにつなげる経営手法のこと。
濃厚接触者	陽性者と一定の期間内に接触があった人のこと。新型コロナウイルスにおいては、有症状の陽性者の場合は発症日の2日前から、無症状の陽性者の場合は検査の2日前から療養開始までの間、マスクなしで1m以内に15分以上接触した場合や長時間接触した場合が濃厚接触者とされる。

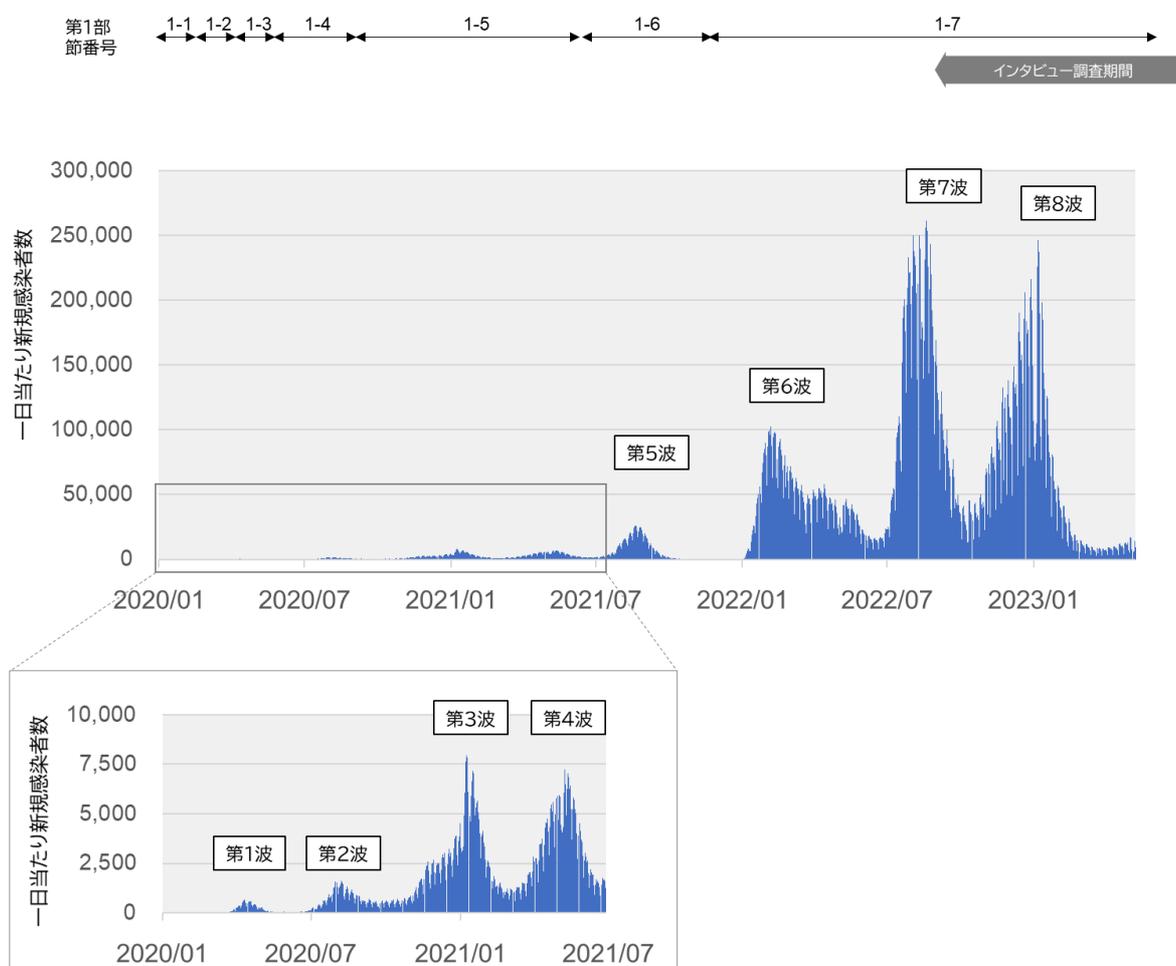
パンデミック	感染症の世界的流行。地域や国をまたいで広がる感染症の流行をエピソードと言ひ、地域に感染が限定される場合はエンデミックという。
PCR検査	ヒトの細胞やウイルスなどの生物の遺伝情報を増幅して検出する検査方法。
飛沫感染	ウイルスを含む飛沫が口、鼻、目などの露出した粘膜に付着することによる感染。
武漢株	新型コロナウイルスのうち、初めに中国武漢市で発見された従来株。
復職判定	感染症による自宅療養期間後、復職できることを産業医等が判定すること。
変異株	ウイルスは増殖や感染を繰り返す中で徐々に変異をしてく。新型コロナウイルスについても少しずつ変異し、感染や伝播性、重症化リスク、ワクチンや治療薬の効果、診断法などに影響を及ぼした。
ホワイト500	健康経営優良法人認定制度で顕彰を受けた企業のうち、大規模法人部門の上位500社に与えられる称号。
防災力	災害に対する抵抗力や対応能力。
マスク警察	感染予防対策としてのマスクを公共の場で着用していない人々に対して、同調圧力をかける人々。過剰な注意や非難をしたり、時に悪戯、嫌がらせ、暴力などの手段に訴えることもある。
ユニバーサル マスクング	症状の有無にかかわらず、すべての人が常時マスクをすること。
リスクファクター	疾患発症の危険性を高める要因。危険要因。
リソースパーソン	知的情報を提供する専門家。
リモートワーク	テレワークの説明を参照。
療養証明書	新型コロナウイルス感染症の診断のもとに療養していた期間を証明する書。自治体または医療機関でのみ発行され、用途は保険請求などのみに限られる。
レジリエント	逆境や困難に対して強靱(強くしなやか)であること。
レピュテーション リスク	自社に関するネガティブな評判や噂が社会全体に拡散され、ブランド毀損や企業価値・信用の低下を招くリスク。
ロックダウン	感染症拡大防止のため、外出や行動を制限する措置で、都市封鎖とも訳される。
Long COVID	COVID-19に罹患後に長期にわたって持続する、他の疾患による症状として説明がつかない症状。
ワクチン	免疫系を活性化させることで病原体に対する防御能力を身につけるために使用される、感染症を予防するための医薬品。
ワーク・ライフ・	仕事、家庭生活、地域生活などの様々な活動について、自ら希望するバランス

バランス で展開できる状態[5]。

第1部 | 職域における新型コロナウイルス対策の経時的整理

第1部では、新型コロナウイルス流行に伴う職域での対応策に関する展開を、時系列に沿って整理する。2019年末の中国における感染例の報告から始まり、国内での流行開始、複数の感染の波を経て、感染法上の分類が2023年5月8日に第5類に変更されるまでの期間を、全部で7つのフェーズに分類した。フェーズごとに、国内外の主要な動きと、職域における新型コロナウイルス対策の重要な展開をまとめている。これにより、政府の方針、企業の対応策や産業保健コミュニティの対応などがどのように変化し、環境変化に適応してきたかを理解することを目指す。

図1. 全国の1日あたりの新規感染者数の推移(2020年1月16日～2023年5月8日)



1-1. 2019年末～2020年2月中旬(海外での感染報告、ダイヤモンド・プリンセス号)

◆ 国内外の主な動き

2019年12月	中国湖北省武漢市において、原因不明の肺炎患者の発生が確認される。
2020年1月6日	厚生労働省から「中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について」という報道発表。
2020年1月15日	日本で最初の新型コロナウイルス陽性者が確認される。
2020年1月30日	新型コロナウイルス感染症対策会議(第1回)が開催される。
2020年2月3日	ダイヤモンド・プリンセス号に対する検疫が開始される。

中国湖北省武漢市において原因不明の肺炎が発生しているという報道発表が厚生労働省からあったのは、2020年1月6日だった[6]。その時点で確定していた59例には死亡例はなく、ヒト-ヒト感染の明らかな証拠はないとされていた。その後、入院中の肺炎患者の検体から新種のコロナウイルスが同定されたこと(1月9日 厚生労働省第3報)[7]、1月9日に中国で61歳男性が死亡したこと(1月14日 厚生労働省第4報)が相次いで報告された[8]。

同年1月15日には、日本で最初の新型コロナウイルス感染症の陽性例が確認された[9]。武漢市に滞在歴のある30代男性の症例で、1月3日から発熱症状があり、1月6日に武漢市から帰国、1月10日から入院していた。1月15日に国立感染症研究所による検査で新型コロナウイルス陽性の結果が得られた。当該感染者に濃厚接触したと判定された者が38名特定され、健康観察の対象となった(1月24日まで継続して終了)。1月17日に国立感染症研究所より、「新型コロナウイルス(Novel Coronavirus; nCoV)に対する積極的疫学調査実施要領(暫定版)」が出されるなど、濃厚接触者の把握をふくめた積極的疫学調査で対応を進めることを基本方針とすることが示された[10]。また、1月30日には新型コロナウイルス感染症対策会議(第1回)が開催された[11]。

1月下旬から2月中旬にかけて、中国をはじめとした諸外国で死亡例が急増することを伝える報道や横浜港に入港したクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」内での集団感染事例についての報道が増えていった[12]。転売目的の購入や買いだめによって、マスクの入手が極めて難しい状況に陥ったのもこのタイミングである[13]。

◆ 職域における主な動き・ニーズ

◀付録1-1▶ ▶付録1-3▶ ▶付録2-1▶

海外に支社や工場がある企業は、2月上旬～中旬ごろから対応策を本格的に検討し始めたものと思われる。海外での事業継続を模索する一方で、現地の感染流行状況がひどくなったタイミングで、駐在スタッフを帰国させる動きも見られた。その一方で、国内における感染報告例は少なかったため、この時点

での各企業での対策は、新型コロナウイルスを輸入感染症として位置付け、海外からの帰国者が感染している可能性を念頭に置いた対策(たとえば帰国者に一定期間の自宅待機を求めるなど)が中心であったと考えられる。

さらに言えば、感染している可能性が高い社員・従業員がいない事業所では、依然としてどこか遠い国で起こっている、自分たちとは関係のないニュースの中の話だと捉えていた企業も少なくなかった。実際、2020年2月時点において、国内での感染拡大を想定した感染予防対策(時差出勤など)を導入していた企業は多くなく、重症化リスクの高い社員への配慮について対応を討議していた企業もほとんどなかったと考えられる。社内で事前に準備した事業継続計画(BCP)等にもとづき対応を準備していた企業のみ、具体的な対応を迅速に検討し、実行に向けた動きを早いタイミングでとることができていた[14]。

ポイント解説

職域におけるパンデミック対策を考えるうえで、様々なネットワークを通じて信頼性が高い情報を収集する体制を整えておくことは、海外に拠点を有する企業のみならず、事業基盤が国内だけにある企業にとっても大切です。それに加えて、事前に事業継続計画(BCP)のような対応計画を策定しておくことで、事業継続と従業員の安全を確保するための具体的な対応が取りやすくなります。今回の新型コロナウイルスの感染流行が始まった際に、2009年の新型インフルエンザのパンデミック対応の経験を活かして、当時策定した対策マニュアルや事業継続計画を準用して対策を開始した企業がありました。

これまでのパンデミックは多くの場合、海外での発生後に日本へ伝播しています。四方を海に囲まれているという日本の地理的特性は、人の出入りをコントロールしやすいという利点があります。また、海外でのパンデミック発生に関する情報がある程度詳細に分析したうえで対策を考えるという、時間的な猶予が得られます。もちろん、今後、日本発のパンデミックが発生する可能性も否定できませんが、その場合でも、それぞれの職域における基本的な対応方針は、海外発のパンデミックに対応する際と同様であると考えて差し支えありません。

なお、海外で事業展開している企業にとって、現地駐在員を帰国させるかどうかの判断は難しいものがあります。一律帰国とすると、その後の事業展開に支障が出るためです。今回の新型コロナウイルスの発生に際して、各企業が帰国者の選定のために設定した基準や具体的対応について、各社で整理しておくことは、次に発生するパンデミックへの備えという意味でも重要です。

参考ページ

- 付録1-1 [新型コロナウイルスおよびその感染動向に関する情報収集](#) (p.80)
- 付録1-3 [重症化リスクのある社員の特定](#) (p.105)
- 付録2-1 [事前の事業継続計画\(BCP\)の策定](#) (p.144)

1-2. 2020年2月下旬～3月中旬(国内での感染の広がり)

◆ 国内外の主な動き

2020年2月25日	新型コロナウイルス感染症対策の基本方針が策定される。
2020年2月26日	スポーツイベント、文化イベント等の中止・延期等を政府が要請。
2020年2月27日	小・中・高校と特別支援学校等について、3月2日から臨時休校するよう政府が要請。
2020年3月9日	専門家会議が感染拡大の3つの条件(いわゆる3密)の回避を呼びかける。
2020年3月11日	世界保健機関(WHO)がパンデミックを宣言。
2020年3月13日	改正新型インフルエンザ等対策特別措置法(いわゆる新型コロナウイルス特措法)が成立。翌3月14日施行。
2020年3月15日	国民生活安定緊急措置法に基づきマスクの転売が規制される。

国内における感染者数が増加するにつれて、スポーツイベント、文化イベントの規模縮小や中止が多くなっていった。例えば2020年2月17日には、東京マラソン2020での一般ランナーの参加中止と天皇誕生日の一般参賀の中止が発表され、2月20日には厚生労働省が、今後の感染拡大を見越した集会やイベントの開催のあり方についての見解を発表し[15]、狭いエリアに参加者が密集するような状況が感染のリスクを高めるとして、イベント等の主催者に対し開催の必要性を改めて検討することを求めた。

2月25日には「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」が策定され[16, 17]、2月26日にはスポーツイベント、文化イベント等の中止・延期等を、翌2月27日には3月2日からの小・中・高校と特別支援学校等の臨時休校を、政府がそれぞれ要請した[18]。こうした判断は、経済や生活への影響があったとしても、人流を減らすことで、感染拡大を食い止めることを優先したものである。これらの政府の要請を受けて、様々なイベントが中止になったり、オンラインでの無観客公演・上演を行ったりという対応が取られることがあった。

3月13日に成立した、改正新型インフルエンザ等対策特別措置法(新型コロナウイルス特措法)は、それまで「政治判断」で要請してきた、上述の臨時休校やイベント自粛等の私権制限を、法的な裏付けをもって要請することを可能とするものであった。とはいえ、強制力を伴う休業要請や、休業した事業者への金銭的補償についてまで踏み込まれていなかった[19]。

なお、専門家会議を中心に感染拡大の3つの条件(いわゆる「3密」)という概念が発案され、それを回避するように呼びかけられたのは、2020年3月9日のことであった[20, 21]。

◆ 職域における主な動き

◀付録1-1▶ ◀付録2-4▶ ◀報告書2-2▶

国内の感染例が少しずつ増加する中で、特に大企業を中心とした一部企業において、担当者や産業医が情報収集を本格化させていった。2020年2月21日付で、厚生労働省から日本経済団体連合会(経団連)宛てに「職場における新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた取組」に関する要請があり、その中では、労働者の休みやすい環境の整備、収入に配慮した病気休暇制度の整備、テレワークや時差通勤の積極的な活用に取り組むように依頼がなされた[22, 23]。リモートワーク制度や具体的な設備を事前に整えていた会社はごく少数で、多くの企業は体制を作るところから対応を始めなければならず、担当者は大変な負担を余儀なくされた。

2020年2月25日の基本方針に基づき、2月27日に、小学校・中学校・高等学校と特別支援学校等について3月2日から臨時休校にするよう政府が要請した件は、働く世代や企業に大きな影響があった[18]。子供を小学校や保育園に預けられない状況で、自宅での保育と仕事の両立を余儀なくされた労働者が多数発生した。家族が介護施設等を利用できずに、その家族の対応に追われた社員・従業員も存在した。

📌 ポイント解説

新型コロナウイルス特別措置法施行その他関連法令等に基づく政府からの種々の指示や要請により、既に開始されていた積極的疫学調査等の対策に加えて、「3密」の回避を主眼においたより強固な対策が政府主導で推進され、その影響は職域にも及んできました。

企業として新型コロナウイルス対策をとらざるを得なくなった大きな契機が、政府の要請に基づき多くの学校が臨時休校になったことです。子供の保育園や学校の閉鎖によっていつも通りの働き方をすることができない社員・従業員が大量に発生し、企業はその対応を考える必要に迫られました。

企業の新型コロナウイルス対策の内容や徹底度合いはばらつきがあり、出勤制限やテレワークの制度の導入を急速に進めた企業や以前より制度を設けていた企業もあれば、手指消毒やマスク、3密回避などの基本的な感染対策を従業員に徹底させることを中心に対策を実施した企業もありました。そもそも製造業や運輸業など、出勤することを前提とした働き方をする社員・従業員が多い企業においては、実行しえない対策があります。今後のパンデミック発生時にも、不測の事態で労働力を確保することが難しい局面に陥るリスクが、オフィスワーク中心の企業よりも高いことは想定しておくことが望ましいと思われます。

💡 参考ページ

- 付録1-1 [新型コロナウイルスおよびその感染動向に関する情報収集](#) (p.80)
- 付録2-4 [社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備](#) (p.162)
- 報告書2-2 [社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備](#) (p.45)

1-3. 2020年3月下旬～5月下旬(1回めの緊急事態宣言発令～解除まで)

◆ 国内外の主な動き

2020年4月7日	緊急事態宣言の発出 (東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡)
2020年4月7日	「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」を閣議決定。
2020年4月11日	第1波のピーク(663名)が報告される。
2020年4月16日	緊急事態宣言の対象を全国に拡大。
2020年5月4日	新型コロナウイルス感染症対策専門家会議からの提言を踏まえた 「新しい生活様式」が発表される。
2020年5月14日	39県で緊急事態宣言を解除。
2020年5月21日	大阪・京都・兵庫の3府県について、緊急事態宣言を解除。
2020年5月25日	残りの東京・神奈川・埼玉・千葉・北海道について緊急事態宣言を解除。

3月23日の小池百合子東京都知事の会見で「都市の封鎖、いわゆる『ロックダウン』など強力な措置を取らざるを得ない状況が出てくる」といった発言が飛び出したり[24]、3月25日の会見では、「週末の不要不急の外出の自粛、平日はできるだけ自宅で仕事をする、夜の外出は控える」ことが要請されたり[25]と、状況が緊迫していった。3月29日にはタレントの志村けんさんが新型コロナウイルス感染症によって亡くなった。さらには、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)を中心に、政府が4月1日ごろに緊急事態宣言に踏み切るとの臆測がインターネットを中心に広まるなど、事態は混乱の様相を呈した(安倍総理はこれをフェイクニュースであると否定)[26]。

結果的には、2020年4月7日に、東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡において緊急事態宣言が発出された[27, 28]。安倍総理は、人と人の接触機会を最低7割、極力8割削減できれば、2週間後には感染者の増加を減少に転じさせることができるとしたうえで、大型連休が終わる5月6日までの1カ月間、人との接触の7割から8割の削減を目指して、外出を自粛するよう呼びかけた。具体的には、「社会機能の維持に必要な職種を除き、テレワークの推進」、「出勤が必要な場合もローテーションを組むなどして出勤者を最低7割減らす」、「人との距離を十分取る」などの取り組みを求めた。都市部から地方への移動の自粛、オンラインツールによる学習や診療の積極的活用、「密閉、密集、密接」の3つの密を避ける行動の徹底、家族以外の多人数での飲み会・会食を避けることなども要請され、こうした内容は「新しい生活様式」と名付けられた[29, 30]。

緊急事態宣言は4月16日には全国に拡大され、13都道府県が特別警戒都道府県と位置付けられた[31]。当初予定の5月6日になっても感染の収束がみられなかったため、緊急事態宣言は延長され[32]、5月25日に終了となるまで、49日間緊急事態宣言が続いた[33]。

◆ 職域における主な動き・課題

[《付録1-1》](#)
[《付録1-2》](#)
[《付録1-3》](#)
[《付録1-5》](#)

[《付録1-7》](#)
[《報告書2-2》](#)
[《報告書2-3》](#)

緊急事態宣言が発出されることにより、ほぼすべての企業が強制的に新型コロナウイルスの問題に向き合う状況となった。この時期になっても、新型コロナウイルスの特性や感染経路には不明な点も多く、どのような対策をどの程度講じるべきかという「正解」は誰にも分からないままであった。担当者や産業保健専門職による情報収集は本格化した。調べても情報が不確かな状況が続いた。また、普段から接しているわけではない情報の収集には困難があった。さらに、感染動向の予測も困難であったことから、対策の終了時期や将来の方針に関する判断も極めて難しい状況だった。

感染者の絶対数は後の感染の波に比べれば少なかったものの、致死率が高かったこと、また、そもそも新型コロナウイルス自体についての不明点が多かったこともあり、感染者が発生した企業においては担当者や産業保健専門職は細心の注意を払いながらの対応を求められた。感染防御服を着用して建屋内を全館消毒するような事例や、感染した社員の検査結果が陰性になるまで、何度も検査を繰り返し、復職するまでかなりの時間を要するような事例もあった。また、感染した社員の濃厚接触者だけでなく、濃厚接触者の濃厚接触者まで特定して、自宅待機を求めるような対応事例も当初はあった。

2020年5月4日の新型コロナウイルス感染症対策専門家会議「新型コロナウイルス感染症対策の状況分析・提言」において、業界団体等による感染対策ガイドライン等の作成・実践が求められた[34]。これを受けて業種ごとの感染対策ガイドラインを策定の上、業種特性に応じた対策が進められることとなった[35]。また業界団体を通じた感染予防対策に関する情報の共有もなされたほか、厚生労働省や報道機関等が情報を発信し、多くの企業が対策を立案するうえで参考になったと思われる。学術団体からも、2020年5月に発出された日本産業衛生学会・日本渡航医学会共同発出の「職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド」[3]をはじめとして、この時期にいくつかの指針・ガイドが出された。

この時期、テレワークや在宅勤務の導入、交替勤務などの対策が本格的に実施された。これらの制度の導入は、業種や企業の体制によって難易度に大きな差があったと思われる。そもそもリモートワークが出来ない業務(エッセンシャル・ワーク)を中心とした企業もあったこと[36]や事業継続計画(BCP)の有無も、その対応の差に影響を与えた一因である。感染拡大の初期は、直接的な健康被害を受けた人数よりも、生活環境や労働環境の変化による健康二次被害による問題の方が特に大きかったと思われる。感染することに対する恐怖、不透明な将来に対する不安などによって心理ストレスが増大する一方で、職場でのつながりがなくなり、心理的に孤立する社員が発生することが懸念された。ワーク・ライフ・バランスの変化、例えば、子どもの幼稚園・保育園・学校や高齢の家族が利用する施設などの閉鎖に伴う、子育て・介護等の負担増加もメンタルヘルスの悪化に影響を及ぼすことが懸念された。他にも、歩数の減少や飲酒量の増加、慢性疾患の悪化、肩こり・腰痛などの筋骨格系の症状の悪化などが問題になると産業保健専門職コミュニティでは予想されていた[37, 38, 14]。

なお、法令に基づく産業保健活動については、健康診断実施時期の要件緩和や衛生委員会の開催方法や頻度についての弾力的な運用が容認された(令和2年3月3日基発0303第1号)[39]。

ポイント解説

新型コロナウイルスに関して、また政府の対応に関しても、大量の情報や臆測が行き交う中で、より正確な情報を収集し、その情報をもとに社内の方針を策定することが大切です。特に、社内方針を策定する担当者や最終的な経営判断をする経営者は、より信頼性が高い情報へのアクセスをいかに担保するかというのを最優先課題としなくてはなりません。

「正解」がないという状況では集合知にアクセスすることが大切です。一人の専門家・医師の意見は、仮にそれがその分野の大家のものであってもとても危険なことで、複数の専門家の意見を反映しながら作成された指針・ガイドラインを探し当てることを優先してください。社内の産業医や産業保健看護職に意見を求める時は、その意見の根拠となる情報源も併せて聞くようにしましょう。

「正解」がない状況でもう一つ大切なことは、完璧な対策を作ろうとするのではなく、とりあえずの方針を固めて、対策を行いながら修正をしていくという柔軟な組織運営をするということです。完璧な対策を作ろうとするあまり対策が一向に始まらなければ、それは本末転倒としか言いようがありません。

感染者が発生した際の様々な対応のなかには、後から振り返れば「過剰」だと思われる対応もありますが、それはいわば「後出しジャンケン」のような意見で、新型コロナウイルスに関して不明な点が多かった当時においては、致し方ないことだったと考えられます。重要なことは、様々な知見が明らかになるにつれて、対策を柔軟に変えることが出来るかどうかです。

参考ページ

- 付録1-1 [新型コロナウイルスおよびその感染動向に関する情報収集](#) (p.80)
- 付録1-2 [予測困難な状況下における意思決定・情報提供](#) (p.88)
- 付録1-3 [社員を新型コロナウイルスから守る\(感染予防対策\)](#) (p.96)
- 付録1-5 [差別的な言動に対する対応](#) (p.127)
- 付録1-7 [新型コロナウイルス感染症以外の健康課題への対応](#) (p.138)
- 報告書2-2 [遠隔地においても社員とつながる方法](#) (p.47)
- 報告書2-3 [担当者の判断力・対応力](#) (p.48)

1-4. 2020年6月～2020年9月(新型コロナ禍で迎える初めての夏)

◆ 国内外の主な動き

2020年6月19日	都道府県をまたぐ移動の自粛要請が解除。
2020年6月20日	WHOがパンデミックの加速を警告。世界の感染者が1日あたり15万人超と推計される。
2020年6月下旬	国内感染者数が増加に転じる。
2020年7月22日	「Go Toトラベル」が東京以外で開始(～2020年12月28日)。
2020年8月7日	第2波のピーク(1606件)が報告される。以降、9月下旬まで減少傾向。
2020年9月18日	10月1日以降東京発着の旅行がGo Toトラベルの対象として販売開始される。

政府は2020年5月25日に緊急事態宣言を解除した後、2020年7月末までの期間を「移行期間」と位置付け、感染動向を注視しながら、休業要請や外出自粛要請を段階的に解除した[33, 40]。6月19日には、都道府県をまたぐ移動の自粛要請を解除した[41]。

政府は経済活動の正常化を目指したが、6月下旬には感染者数が増加に転じ、第2波の感染のピークを迎えた8月7日には1日の感染者数が1606件にのぼった。第2波は、飲食店で発生したクラスターによる感染拡大が特に多く、また、感染者の多くが若年層であったため、第1波と比べて感染者数は多かったものの死者数は少ないという特徴があった。

なお、政府の経済対策の一環として始められた「Go Toトラベル」[42]は、開始予定日の直前に感染状況が悪化した東京都を適用外とした[43]。その後、感染者数が減少傾向になった2020年9月18日から、10月1日以降に東京を発着する旅行も適用対象となり、同年12月28日まで実施された[44]。

◆ 職域における主な動き・課題

◀付録1-3▶ ▶付録1-4▶ ▶付録1-7▶ ▶報告書2-1▶

新型コロナウイルスの感染拡大が始まってはじめての夏を迎えるにあたり、「新しい生活様式」で推奨されたマスクの着用は、熱中症リスクを高めるのではないかと懸念が生じた。2020年6月に日本救急医学会、日本呼吸器学会、日本感染症学会、日本臨床救急医学会が出した「新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえた熱中症予防に関する提言」では、マスクを着用したまま生活することで、身体に負担がかかるとして、人と距離をとったうえで適宜マスクを外して休憩すること、そして、こまめに水分を摂取することが呼びかけられた[45]。現場で作業する労働者にとって、新型コロナウイルス感染対策と熱中症対策の両立は大きな課題となった。工場の屋内作業者には、空調温度を下げる対策や、十分な距離がとれる場合に限りマスクを外す許可が出されることもあった。

国内または地域の感染者数が減少に転じる度に、企業は「出口」戦略について討論する必要に迫られた。安全と安心に配慮しながら事業を継続する上で、どこまで対策を緩めてよいのかという判断である。感染動向が不透明な中、また「100%安全で正しい」答えも存在しない中、はっきりとした結論は出なかった。なお、感染対策を緩める判断をする際には、一部の従業員が感じる不安に対して配慮をする必要があった。担当者や産業保健専門職がその時点で集積した科学的な情報を基に判断していく一方で、リスクの認知は主観的なものであり、客観的事実の伝達だけでは、社員・従業員が納得するには十分はないケースがあった。

出口戦略に関連して、海外赴任者の健康リスクへの配慮も必要であった。基礎疾患などの重症化のリスクファクターを持つ社員の海外赴任や、医療資源が乏しい国への渡航は慎重に検討する必要があった。また、一部の国では、新型コロナウイルス感染に関する検査結果の陰性証明・健康証明書が求められることもあった。

この時期、第6波以降の感染の波に比べると感染者の絶対数は少ない一方で、感染した場合の致死率は依然として高い水準で推移していた。

ポイント解説

緊急事態宣言を解除した政府は、経済活動の正常化を目指して、「Go Toトラベル」をはじめとした経済対策を打ち出しましたが、国内の感染者数は再び増加に転じ、第2波を迎えることになりました。対策を緩めると感染者が増えるということは、この後の感染の波を迎えた際にも繰り返し起こり、感染対策と経済活動のバランスを取ることの難しさは、職域においても大きな課題となりました。

しかし、ここで認識を共有しておきたいことは、企業にとって、事業を継続することがすべての前提にあるということです。いわゆるエッセンシャルワーカーが多い企業でなくても、それまでに継続してきた事業を将来にわたって継続していくことが、それぞれの企業にとって「エッセンシャル」な行為です。本来、感染対策は、事業継続と相反する目標ではないはずで、緊急事態に陥った企業の事業継続を少しでも高める方策の1つとして位置付けられるべきものです。例えば、「新しい生活様式」の定着、つまりマスク着用や社会的距離の確保などを従業員に徹底させることは、「感染対策のための感染対策」ではなく、事業継続がしやすくなることを念頭に置いた対策であり、ステークホルダー間でそういった認識を共有していくように、十分なコミュニケーションをとることが肝要です。BCPや感染症対策マニュアルのなかに、感染対策の位置づけを明記して書き込んでおくことも一つの方法と考えられます。

感染症の流行期間が長くなるにつれ、感染症による問題以外の健康リスクが高まります。新型コロナウイルス対策においては、夏場の熱中症リスクの増加などがそうした例です。こうした問題は、対策立案プロセスの中で様々な立場からの意見を反映させることで、「想定外」が発生するリスクを最小化することができます。

💡 参考ページ

- 付録1-3 [重症化リスクのある社員の特定](#) (p.105)
- 付録1-4 [事業継続と感染対策が両立しない場面での対応](#) (p.106)
- 付録1-7 [熱中症対策](#) (p.142)
- 報告書2-1 [事業継続計画\(BCP\)や感染症対策マニュアルの策定](#) (p.43)

1-5. 2020年10月～2021年5月(ワクチンなしで迎えた第3波・第4波)

◆ 国内外の主な動き

2020年11月20日	厚生労働省が積極的疫学調査における優先順位に関する事務連絡を出す。
2020年12月28日	Go Toトラベルが全国で一斉に停止。
2021年1月7日	東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県に対して緊急事態宣言が発令。 1月14日にはその他7府県において緊急事態宣言が発令される。
2021年1月8日	第3波のピーク(7945件)が報告される。
2021年2月13日	新型コロナウイルス特措法が一部改正される。
2021年2月17日	国内の医療従事者に対するワクチンの先行接種が始まる。
2021年2月28日	岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県の緊急事態宣言が解除。
2021年3月22日	埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県の緊急事態宣言が解除。
2021年4月25日	東京都・大阪府・京都府・兵庫県に3回目の緊急事態宣言が発令。
2021年5月5日	河野太郎行革担当相が、現役世代が新型コロナウイルスのワクチン接種を受けやすいように通勤先での体制整備を進める考えを示す[46]。
2021年5月8日	第4波のピーク(7244件)が報告される。
2021年5月24日	高齢者を対象としたワクチン接種が始まる。 自衛隊大規模接種センター(東京と大阪)が設置され、運営が始まる。

第2波が収まった後、感染者数はしばらく低水準で推移していたが、冬が近づくにつれて、感染者が再び増加し始め、第3波となった。第1波、第2波とは異なり、第3波では家庭内感染が4割を占めるなど、感染経路が大きく変化した。感染者数が大幅に増加する中で、厚生労働省は2020年11月20日、積極的疫学調査の維持についての事務連絡を出し、陽性者の行動歴については、①重症化リスクのある者が多数いる場所・集団との関連、②地域の疫学情報を踏まえ感染が生じやすいと考えられる状況(三密や大声を出す環境、その他濃厚接触が生じやすい等)を優先することとなり[47]、すべての濃厚接触者を特定

し追跡する方針を見直すことになった。その後も感染者は増加し続け、2021年1月7日には緊急事態宣言発令となった[48]。

2020年12月にイギリスがワクチンを承認し、接種を開始したのを皮切りに、世界の多くの地域でワクチン接種が進められていく中、日本における接種は遅れを取っていた[49]。2021年2月17日からは医療従事者に対するワクチン先行接種が始まったものの、その他の国民に対するワクチン接種はなかなか始まらず、春先に第4波が来て、3回目の緊急事態宣言が発令されることになった[50]。

そうした中、ワクチン接種のスピードアップを図るため、職域接種というアイデアを河野太郎行革担当相が出したのは2021年5月上旬のことだった[46]。その後、河野大臣は企業が所有する社内診療所や病院を活用した新型コロナウイルスワクチンの接種の依頼をするなど、職域接種を推進する方針のもと、準備が急ピッチで進められていった。

◆ 職域における主な動き・課題

◀付録1-5▶ ▶付録1-6▶ ▶報告書2-1▶

国が主導して職域接種を実施する方針が固まっていく中で、企業では具体的な実施方法に関する検討(例:社員へのワクチン接種が実施可能な施設の選定等)を進めていった。医療現場ではない企業内でワクチン接種を実施するにはいくつかの実施上の制約・条件があったため、ワクチン接種を自社内で実施できないと判断した企業も多くあった。その場合でも、代替策の検討を行った企業があり、ワクチン接種業務を外部に委託するケースや、取引先の接種会場を利用するケース、また、業界団体が接種会場を設置して加盟企業の社員が接種を受けるといったケースなどがあった。

第1波、第2波の際の感染者数と比較して、第3波、第4波ではその数が多くなった。感染者数の増加に伴って報告業務が膨大になっていく中、報告担当者への過度な負担の集中を避けるための工夫をした企業もあった。例えば、ITツールを活用することもそうした工夫のひとつであるし、基本的なルールを設けたうえで、現場ごとに判断を委ねる方法もとられた。全てを少数(あるいは一人)の担当者に任せると、情報の統一化は容易になるが、業務過多による問題が生じる可能性がある。このあとの第5波～第8波においては、社内で発生する感染者の数がより多くなり、サーベイランスの工夫がより必要となる状況に至った。

慢性疾患を有する社員が受診控えすることも、感染が長期化する中で課題となっていた。労働者が「3密」を避けつつ受診できるよう、感染対策の十分な説明と受診促進が行われた。

📌 ポイント解説

この時期、厚生労働省は積極的疫学調査の優先順位を調整して、積極的疫学調査を事実上やめる方針をとらざるを得ないなど、感染者数は膨大な規模になりました。こうした状況では、特に人数の規模が大きな企業では、社内の陽性者、濃厚接触者調査のあり方を変える必要があります。社内だけでなく国内

の感染状況の変化に応じて、常に対策を見直し、適応していく必要があります。なお、保健所からの指示を受けられなくなってしまった社員・従業員のケアをする必要もあります。

今回の新型コロナウイルスの感染拡大の対応として、ワクチン職域接種という手段が政府から表明されたことについては、企業にとって、また企業ではたらく産業保健専門職にとっても、当初は戸惑いも大きかったものと思われます。職域接種を円滑に実施するためには、医療職をはじめとした様々な関連スタッフの意思統一、共通認識の形成が必要です。職域接種に関して医療職が抱く不安についてきちんと把握し、丁寧なコミュニケーションを行うことでそれらを解消することが求められます。有効性が検証されたワクチンが開発されれば、会社でワクチン接種を推進することが事業継続という会社のゴールという点でもプラスになります。

感染者数の増加に伴い、報告業務の負担を軽減するための対策も重要です。ITツールの活用や役割分担の最適化が効果的だと思われます。今回の新型コロナウイルスの感染拡大時に作成したものをテンプレートにして、システム導入を含めた効率的な方法を検討しておくことが求められます。

💡 参考ページ

- 付録1-5 [感染者発生時の担当者への過重な負担](#) (p.117)
- 付録1-6 [ワクチン職域接種](#) (p.131)
- 報告書2-1 [特定の社員に負担が集中しないような体制を構築すること](#) (p.44)

1-6. 2021年6月～11月(職域接種に伴う対応)

◆ 国内外の主な動き

2021年6月3日	菅総理がワクチン職域接種に関して、経済3団体との意見交換
2021年6月21日	職域接種が始まる。
2021年7月12日	東京で4回目の緊急事態宣言(2021年9月30日まで)。 8月2日から首都圏・大阪で、8月20日からはその他でも緊急事態宣言。
2021年7月23日	東京オリンピック開幕(～8月8日)。パラリンピックは8月24日～9月5日。
2021年8月20日	第5波のピーク(25,978件)が報告される。
2021年10月1日	緊急事態宣言が解除される。
2021年10月4日	岸田内閣が成立する。

職域接種の準備が早急に進められ、2021年6月21日から開始した。これによって日本におけるワクチン接種に弾みがつき、ワクチン接種率が大幅に上昇していった。第一回接種の接種率は2ヵ月後の8月21日時点で49.97%、4ヵ月後の10月21日時点で73.02%であった。また、11月30日時点では、第一回接種の接種率は75.16%、第二回接種の接種率は74.25%に達した[51]。

2021年7月12日には東京で4回目の緊急事態宣言が発令され、9月30日まで続いた（沖縄でも緊急事態宣言）[52]。8月2日からは首都圏と大阪で[53]、8月20日からはその他の地域でも緊急事態宣言が実施された[54]。この期間中、7月23日から8月8日まで東京オリンピックが、8月24日から9月5日まではパラリンピックが開催された。8月20日には第5波のピークとして25,975件の感染が報告された。この時期は、感染力の強いデルタ株の流入が感染者増に大きな影響を与えた。10月1日には緊急事態宣言が解除された。その後、2021年11月までは、感染者数が全国的に低い水準で推移した。

◆ 職域における主な動き・課題

◀付録1-4▶ ▶付録1-6▶

上述した通り、2021年6月21日より始まった職域接種は、企業において大きな挑戦であった。自前の接種会場を設けた多くの企業にとって、ワクチンの取り扱いなど不慣れな業務に取り組まなければならない、特にロジスティクスの面で大変な作業となった。また、職域接種が始まった後に配送が追いつかないことが原因で、政府が職域接種の受付を一時休止するなどの混乱もあった。

ワクチン接種を躊躇する社員・従業員に対して、ワクチン接種をどのようにどの程度働きかけるかは、企業によって異なった。多くの企業では、自由意思に基づいてワクチン接種できることがきちんと担保されていたと考えられるが、一部企業では半ば強制ともとれる、かなり強い働きかけがあった可能性も否定できない。経営者から社員のワクチン接種状況を把握したいという要望が、産業医やワクチン接種担当者に寄せられたという声がインタビュー調査のなかであった。こうした動きも、自由意思にもとづくワクチン接種という原則を破ることにつながる可能性があり、望ましくない。

社内でワクチン接種を強制しない方針をとっていても、取引先企業からワクチン接種済みの社員を派遣するよう要望がなされたというケースもあった。このような場合は、その社員と十分な話し合いをおこなった上で、当該社員の配置を変更するという現実的な対応を取ることもあった。

第5波はデルタ株が感染のメインであった。それまでの波と比べて、格段に感染者数が多くなった一方で、致死率が大きく下がったという特徴があった[55]。新型コロナウイルス対策の担当者にとって、取り組む対策の大変さの内容が変わった潮目であった。

📌 ポイント解説

2021年6月21日に開始された職域接種は、我が国における新型コロナウイルスワクチンの接種率向上に大きく貢献しました。企業が自社敷地内にワクチン接種会場を設けた場合、従業員のワクチンへのアクセ

スが容易になり、公衆衛生的にも、また事業継続といった観点からも望ましいと思われます。今後のパンデミック対策においても、有効なワクチンを迅速かつ広範囲に展開することは重要なカギだと考えられ、同様の動きが模索される可能性は高いと思われます。一方、職域接種を実施するためには必要なリソース(ヒト・モノ・カネ)が速やかに供給される必要があり、現場への過度な負担が生じないような策を国は講じる必要があります。

ワクチン接種に関して自由意思を尊重することはとても重要です。ワクチンの有効性や安全性が検証されたものであった場合でも、企業は従業員に対して誠実に情報提供を行い、必要に応じて社員が個別の相談ができるような相談先を紹介するなど、接種を促しつつも、接種を強制しない姿勢を保つ必要があります。

 参考ページ

- 付録1-4 [時間経過とともに生じた変化](#) (p.114)
- 付録1-6 [ワクチン職域接種](#) (p.131)

1-7. 2021年12月～2023年5月(膨大な数の感染者が発生した第6波～第8波)

◆ 国内外の主な動き

- 2022年2月5日 第6波のピーク(102,775件)が報告される。
- 2022年8月19日 第7波のピーク(261,735件)が報告される。
- 2023年1月6日 第8波のピーク(246,221件)が報告される。
- 2023年1月20日 岸田首相が新型コロナウイルス感染症を5類感染症とする方向で議論を進めることを表明。
- 2023年3月13日 マスク着用について個人の判断に委ねる方針に変更。
- 2023年5月8日 新型コロナウイルス感染症の分類が5類感染症に変更。

2021年12月から2023年5月にかけて、新型コロナウイルスのオミクロン株による大規模な感染波が起こった。第6波ではBA.1およびBA.2株が、第7波ではBA.5株が主流となり、膨大な数の感染者が報告された。しかし、これらの波では、感染者数に占める重症患者の割合が少ないという特徴が報告された。

こうした新型コロナウイルスの感染拡大のパターン、致死率等の変化を受けて、新型コロナウイルス感染症対策の見直しが本格化した。結果として、2023年3月13日からはマスク着用が個人の判断に委ねられる

ようになり[56]、同年5月8日には新型コロナウイルス感染症の法的分類が5類に引き下げられた[57]。これは、感染症の重症度や社会への影響を考慮した措置であり、新型コロナウイルス感染症対策が新たな段階へ移行したことを象徴するものである。

◆ 職域における主な動き・課題

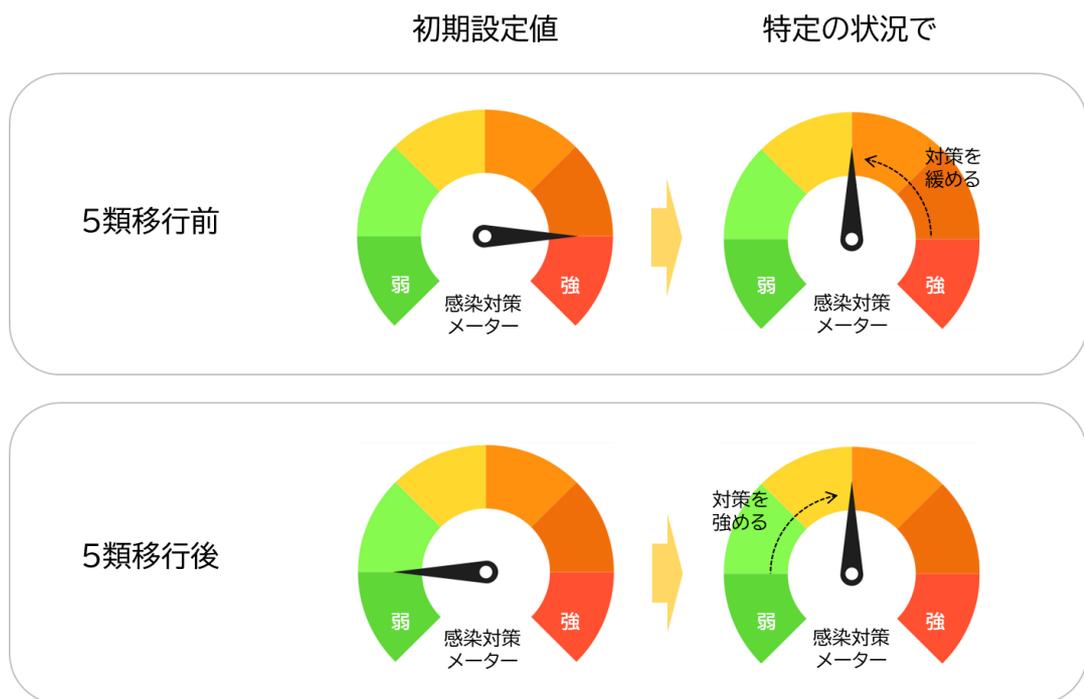
◀付録1-4▶ ▶付録1-5▶

第6波～第8波は、感染者数が非常に多かったものの感染後に重症化する割合は総じて低くなった。また、それまでに培ってきた経験をもとに、業務がルーティン化され、社内で感染者が発生した際の報告様式や報告内容の簡素化が進んだ。広範囲に詳細情報を収集していた初期に比べて、感染者の報告や管理がより効率的に行われるようになった。また、新型コロナウイルスに感染することが「よくあること」として、社員・従業員に受け入れられるようになったため、感染者に対する差別的な言動などが大きな問題になることは少なくなった。

その一方で、職場内で感染対策をきちんと継続する人とそうでもない人の間で、考え方や行動の違いが現れた。社内で感染が発生すれば就業可能な労働者数は減るため、事業継続に与える影響は依然として大きく、感染対策の維持を強く訴える担当者には大きな苦労があった。

結局、2023年5月8日に新型コロナウイルス感染症の法的分類が5類に引き下げられたわけであるが、その後も、多くの企業では感染対策を一定程度は維持し、周囲の状況を見ながら徐々に対策を緩和していく方針を採っている。

図2. 感染対策のモードを切り替える



ポイント解説

感染者数に比べて重症患者の割合が少ないという特徴が明らかになるにつれて、政府内では厳格な制限措置よりも個人の責任に基づく対策を重視する方向へシフトすることを模索する動きが出てきました。言い換えるならば、「厳格な制限措置を課すことを初期設定値として、制限を緩めてよい条件を示す」局面から、「個人の自由を尊重することを初期設定値として、行動の制限を課す条件を示す」局面へ移行させる、というものです(図2)。

しかしながら、新型コロナウイルスの陽性例が社内で発生することについて、事業継続に及ぼす影響が甚大である企業においては、この移行を進めることは困難とリスクが伴います。例えば、製造業や建設業など、生産の現場へ社員・従業員が出勤することが前提になっている企業では、その影響は必然的に大きくなります。こうした企業においては、社員・従業員に対して制限措置を科すことが優先されがちです。過剰な感染対策によって、新型コロナウイルス以外の新たな健康問題(健康二次被害)が発生しないよう、細心の注意を払うことが求められます。

参考ページ

- 付録1-4 [感染対策が行き過ぎる場合](#) (p.110)
- 付録1-5 [感染者発生時の担当者への過重な負担](#) (p.117)

第2部 | 次のパンデミックに向けて行うべき準備

本報告書を執筆している2024年3月時点で、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に移行してから一年弱が経過したことになる。従前の全数把握から、全国約5000カ所の定点医療機関からの報告に基づく定点把握に移行したことで、感染者数を正確に把握することができなくなったが、定点把握のデータに基づけば、第9波(2023年第35週にピーク)や第10波(2024年第5週にピーク)と思われる感染の波が報告されるなど、依然として新型コロナウイルス感染症の影響は大きいものがある[58]。

今後、私たちは感染症とどのように向き合いながら暮らすことになるのだろうか。第9波でオミクロンXBB株が、第10波でJN1株がそれぞれ急速に広がったように、新型コロナウイルスが変異を繰り返し、時に感染拡大の急増期を経ながら、人間社会の中で生き延び続けるかもしれない。一方で、重症化率がさらに低下したり、感染そのものが収束して、影響が極めて軽微なものになっていくという「ハッピー・エンディング」もシナリオとしては考えられる。ただ、そうした場合でも、新たな感染症によるパンデミックが発生し、社会や企業に負の影響がもたらされる未来は否定できない。それが、いつ、何によるものなのかが分からないだけで、人類と感染症の歴史を振り返れば、「いつかパンデミックが到来する」ということは、極めて確からしい未来である。

次に生じうるパンデミックを想定して、職域で現在行うべき準備は、発生する可能性のある感染症すべてを想定しながら個別の対応を検討することではない。すべきは、どんな感染症に対峙しないといけなくなったとしても、変わらず職域でやるべきことを整理し、確実に対応できるように準備することである。それは、パンデミックが発生した際に、いち早く会社として情報を収集できるような体制を作っておくことであり、少しずつ明らかになる情報に基づいて、会社組織として時宜にかなった対応を瞬時に取れるような体制を築いておくことである。

第2部では、次のパンデミックに向けた準備について、インタビュー調査の内容を振り返りながらまとめる。より具体的には、次のパンデミックに向けた体制づくり(2-1節)、そしてその体制を支える柔軟な働き方(2-2節)、人材育成(2-3節)、そしてナレッジマネジメント(2-4節)である。第2部の最後には、今回の経験に縛られないようにすることが、次に来るパンデミックに対してきちんと対応する上で欠かせないということ、2-5節で述べている。

2-1. 感染対策を支える体制づくり

事業継続計画(BCP)や感染症対策マニュアルの策定

《付録2-1》 《付録3-1》 《企業への提言1》

事業継続計画(BCP)は、不測の事態が発生した際の危機管理の根幹を成すものである。不測の事態が発生した際に、会社のコアビジネスを動かすことを優先した体制に迅速に移行することで、会社の存続の可能性を高めることにつながる。社長を対策本部長にすることが多いと考えられるが、実務を取り仕切る事務局担当者や社内の産業保健専門職などがその職責・役割を十分に果たせるように、経営陣として彼らをサポートする体制を構築することも大切である。

日本は自然災害が多い国であり、地震や津波などへの対策がこれまで重点的に考えられてきた。しかしながら、パンデミックや戦争など緩徐進行型の災害に対しても、十分に対策を検討する必要があるというのは、今回の新型コロナウイルス感染症によるパンデミックで得た大きな教訓である。

自然災害と比較して、パンデミックや戦争といったものによる災害は、被害拡大傾向が終結する時期を見通すことが極めて難しい。また、災害による影響を受けるのが特定の地域や集団にとどまらず、非常に広範な組織や個人に及ぶということも特徴である。長期にわたって外部支援者が機能しないことや、サプライチェーンなどの外部環境が機能不全に陥る可能性もあるため、BCPで文書として事前に規定しておく部分と、実際の状況に応じて柔軟に対応を進めていく部分の両方が求められる。

💡 参考ページ

→ BCPははじめの一步 事業継続力強化計画を作ろう

<https://kyoujinnka.smri.go.jp/> (外部サイト)

→ 付録2-1 [事前の事業継続計画\(BCP\)の策定](#) (p.144)

→ 付録3-1 [担当者の中に蓄積したパンデミック対応の経験](#) (p.194)

BCPを社員に浸透させること・メンテナンスすること

《付録2-1》 《企業への提言1》

作成したBCPは、経営陣やBCP対応の社員だけにその内容をとどめておくのではなく、一般社員にも浸透させることが望ましい。BCPとは、災害発生時の組織の在り方に関する考え方を取りまとめたものであり、平時から組織の構成員である社員・従業員に把握させておくことで、発災時に組織としての混乱を抑え、協調した動きが取りやすくなる。これは、担当者の業務負担の集中を防いだり、和らげたりすることにもつながる。

また、BCPを作成して周知したら終わり、ということではな決して。様々な法律やルールの改正や、会社の業務内容や事業環境の変化によって、BCPとして優先すべき業務やその内容は変わりうる。したがって、定期的にその内容を検討し、修正箇所の洗い出しをして、必要に応じてBCP文書を更新させながらメンテナンスをする必要がある。

産業保健専門職を正式なBCP対応要員としてリストアップしていない場合でも、必要に応じて産業保健専門職に情報提供を依頼するようなフローを作っておくことが望ましい。逆に、BCP対応プロセスの中に産業保健専門職を関与させることを規定している場合は、想定される産業保健専門職の業務に無理がないか、無理がある場合はどのような調整が可能かについて、会社と産業保健専門職との間で定期的に確認する機会を設けるようにしたい。

💡 参考ページ

- 付録2-1 [策定したBCPが機能しない理由](#) (p.146)
- 付録2-1 [BCPをメンテナンスすること](#) (p.147)

特定の社員に負担が集中しないような体制を構築すること

◀付録1-5▶ ◀企業への提言5▶

事態の収束の見通しが立たない中で長期的な活動が求められる場合には、最前線で働く社員の心身の健康を守るための支援の強化が不可欠である[59]。例えば、今回のインタビュー調査では、情報提供を求める問い合わせが社内の数少ない産業保健看護職に集中したり、感染者や濃厚接触者に関する集計・報告業務が担当者にとって大きな負担となったりしているというケースが報告された。また、感染対策を社内でも推進する際に、社内からの反発を直接的に受けた担当者もいた。

パンデミック発生時に社内でも対応を進めていく中で、上司や人事労務担当者、産業保健専門職といった、一般社員をサポートするスタッフに対してのサポートは後回しになりやすい。休養や交替制の対象者を選定する場合、また健康スクリーニング調査等の対象者を選定する際には、サポートする側も含めて対象者を選定することを事前に計画しておくことが望ましいだろう。

災害発生後の対応のなかで特定の社員に負担が集中する傾向が見られた際には、業務内容の見直しやサポートをするスタッフの配置を検討する必要がある。社員・従業員の健康を守る人の健康が守られなければ、持続可能性がない。

💡 参考ページ

- 付録1-5 [感染者発生時の担当者への過重な負担](#) (p.117)

備蓄物品の準備

備蓄物品の準備は、医学的な感染防御という意味合いに加えて、社員・従業員や顧客に事業継続を安心して受け入れてもらうという側面もある。パンデミックが発生した際に、マスクなどの基本的な個人防護具を確保することによって会社として感染予防対策を講じることができなければ、社員・従業員や顧客が事業継続に対して後ろ向きな態度を示す可能性が高まる。

とはいえ、すべての感染症に対して対応しようとして、例えば、感染防御服を社員・従業員の人数分準備するなどの措置は適切とは言えない。ほかにも、消毒用アルコールを過剰に備蓄すると消防法に抵触するリスクがある。備蓄スペースや購入代金についても考慮する必要がある。在宅勤務が可能な業務がどのくらいあるかによっても必要な備蓄量は異なるだろう。

もっとも病原体の病原性や感染性が極めて高いことが想定される場合に最優先されるべきことは、社員・従業員の自宅待機となる。感染拡大初期にそうした厳格な措置を講じることにより、社員の安全を確保し、状況が明らかになるまでの間、不必要なリスクを避けることができる。

💡 参考ページ

家庭での備蓄の目安

→ 東京備蓄ナビ <https://www.bichiku.metro.tokyo.lg.jp/>

→ 内閣府 <https://www.kantei.go.jp/jp/content/000111250.pdf>

2-2. 社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備

柔軟な働き方を推進する

《付録2-4》 《企業への提言1》

新たなパンデミックが発生し、その病原性や感染性について詳細が分からない場合、まずは、社員・従業員が仕事を行う時間と場所を分散させて、社員・従業員同士の接触を減らすことから取り組むことになる。これにより、感染リスクを大幅に低減できるため、感染症対策としての効果は大きい。

その際、出社を前提としない働き方（例えばテレワークなどの柔軟な働き方）を制度として導入することができていれば、社員に業務を継続してもらいやすい。また、ただ制度として持っておくだけでなく、実際に活用・運用されて、いつでも機能させることができる状態に保っておくことも必要不可欠である。例えば、台風や大雪、季節性インフルエンザの発生など、毎年のように発生する「有事」の際に、社員に制度を積極的に利用することを促し、柔軟な働き方に慣れさせておくことで、不測の事態が発生した際の業務や事業の継続性を担保することにもつながる。

社内で感染者が発生し、一部の社員が就業できない状況が発生することも可能性として否定できない。そういった際にも事業活動を継続できるよう、業務の属人化を防ぐ工夫も平時からしておくことが望ましい。例えば、業務の重複を持たせた業務体制を組むことで、業務の円滑な引き継ぎが可能になる。一般の社員にも当てはまることであるが、特に、BCP対応要員となっている社員、産業保健専門職については、その業務が滞らないようなバックアップ体制を構築しておくことが望ましい。

 参考ページ

→ 付録2-4 [オフィス業務を行う職種](#) (p.162)

柔軟な働き方ができない職場でも取り組めること

◀付録2-4▶ ◀企業への提言1▶

工場や建設工事現場、金融機関の窓口業務や小売業の店舗業務など、テレワークのような柔軟な働き方が困難または不可能な職場も存在する。いわゆるエッセンシャルワーカーとして業務に従事する社員・従業員に対しても、その条件下で考えられる最も柔軟な働き方を推進したい。例えば、時差出勤や交替勤務を導入することで、通勤時の混雑を避けたり、職場内の人の密度を低減したりすることができる。他にも、休憩時間を分散させたり、休憩室の利用人数を制限すること、また、フィジカル・ディスタンスを維持するための印を床に施すことも、社員・従業員の密集を避ける上で有効であろう。これらの方策で社員・従業員間の接触機会を減らしたうえで、マスクなどの个人防护具の利用、手指消毒の励行、健康状態のモニタリング、体温測定などもあわせて実施すれば、何もなかった時と比べて、感染リスクは相当程度抑制することができる。もちろん、病原性や感染性が極めて高い感染症が原因でパンデミックが生じている場合は、まずは自宅待機させて、状況判断をすることが第一の選択になることは言うまでもない。

一つの企業、または一つの事業所の中でも、柔軟な働き方ができる社員・従業員とそうでない社員・従業員がいることもある。そうした場合には、両者の間で分断を生まないような対応を考えなくてはならない。具体的な対応は、各企業、各事業所の担当者の総合的な判断で決まっていくと思われるが、エッセンシャルワーカーである自分たちだけが会社から配慮されていないような感覚を抱かせないことは大切である。十分な感染予防対策を講じることはもちろんのこと、エッセンシャルワーカーに対して、会社として謝意を示す機会を設けたり、報奨を検討することも一つの方法である。

 参考ページ

→ 付録2-4 [在宅勤務が出来ない職種はどうすればいいのか](#) (p.164)

遠隔地においても社員とつながる方法

《付録3-4》 《企業への提言4》

不測の事態が発生し、社員や従業員が在宅勤務や自宅待機を余儀なくされる状況で、会社からの物理的な距離がそのまま心理的な距離とならないよう、様々な工夫が必要である。電話やメール、オンライン会議など、状況に応じたコミュニケーションをとることが、感染予防対策と業務遂行を並行して推進するうえで重要な役割を果たす。今回の新型コロナウイルス感染症での経験を通じて、オンラインツールの有効性が示された。各企業は様々な利活用事例を整理し、これらをオプションとして準備しておくことが望ましい。

パンデミックが発生した際には、生活環境や執務環境が大きく変容することで、パンデミック以外の健康問題も生じやすい。職場の上司はこのことを十分に認識したうえで、部下からの申し出を待つのではなく、自ら部下の様子をうかがうようなコミュニケーションを取りたいところだ。オンライン作業環境下でのコミュニケーションについては、部下を持つビジネスマンにとって当たり前求められる基本的なスキルの一つとなっていく可能性もある。

なお、社内の感染発生状況を把握するためには、罹患情報や健康情報を定期的に収集する必要がある。また非感染者についても、健康観察の結果を定期的に提出してもらうことになるかもしれない。定期的に報告することを義務づけることで、感染拡大傾向にある部門の特定、そして就業可能な人数の把握をすることが出来る。事業継続の可能性を著しく下げようとする事態をより早期に把握することができれば、必要な対応を計画することが出来る。

各社員からの報告を受ける際には、タイムリーに集計するために、個々の社員にオンラインツールを使用して報告してもらうようにしたい。そういったツールを可能な限り活用することが出来れば、担当者が情報を収集・整理すること自体に費やす時間や労力を最小化することが出来る。仮にデジタルツールの活用が進んでいない職場であっても、各職場の上長が取りまとめた情報をデジタルツールをつかって報告するなど、担当者個人の作業負担を極力増やさないような工夫をすることが必要である。

 参考ページ

→ 付録3-4 [「新しい生活様式・働き方」をつづけた中で見えてきた課題](#) (p.216)

2-3. 人材育成

担当者の判断力・対応力

《付録1-2》 《付録2-2》 《付録3-5》 《企業への提言4》

今回の新型コロナウイルスの感染拡大を通して明らかとなったことは、BCPなどで事前に計画を立案していたとしても、それがそのままでは適用できない局面が発生しうるということである。もちろんあらゆる可能性を検討した上でBCPは策定されるべきではあるが、それをも凌ぐレベルの事態が発生した際にこそ企業としての災害への対応能力が問われる。そして、それを考える上で経営陣のリーダーシップと同じくらい、あるいはそれ以上に、社内でパンデミック対応に従事する社員・従業員の判断力・対応力が重要である。

今回、新型コロナウイルスに対応する中で、はっきりとした「答え」が誰にも分からない中で、時に経営判断に直結する判断・意見・対応を求められることの難しさを感じた担当者は多かった。自分の意思決定が、会社や会社にかかわる多くの人の命運をも決めるような感覚を持たせるほど、普段とは一段も二段も違う責任の重さを伴うものであった。時に社内からの反発を受けながら、次から次へと生じる様々な課題に立ち向かって問題解決にあたらなれないといけなかった。

そういった人材を育成するにはどのようにすべきなのか。おそらくパンデミック対応に特化した特別な教育・研修だけが必要なわけではなく、パンデミック対応以外の業務の中で身につけられることは多い。「答え」がない中で問題解決に向かう仕事の仕方を、「総務部らしさ」という言葉で表現したインタビュー参加者がいたが、担当者が総務部であろうとなかろうと、日常業務のなかで発生する小さな突発的な事態に対して主体的に対応する経験を積むことは、パンデミック時の対応能力を涵養する有力な方法である。地震や事故などの不測の事態による社内対応が必要になった際に実際に対応することでも、経験を積むことができるだろう。

もちろん、パンデミック発生を想定したシミュレーションや演習を通じて、従業員に実践的な対応経験を提供することも有効な方法である(シナリオトレーニング)。ジョンズホプキンス大学では今回の新型コロナウイルスが流行する以前に、パンデミックが発生した際に起こりうるシナリオについてまとめた、シナリオトレーニングの教材が開発されている[60]。また、今回の新型コロナウイルスの流行をうけて、職域で産業保健看護職がどのような対応を取るべきか学ぶことを目的とした教材もすでに開発されている[61]。総務部の人材育成研修を実施する際に、人事総務として対応が必要な事例の一つとしてパンデミック対応を組み込むことも出来るだろう。

より簡便な方法としては、世の中で様々な災害・事件・事故が発生した際に、自分であればどのように対応するかをシミュレーションすることを担当者に習慣づけさせることも、組織の防災力向上につながる有効な方法であろう。

💡 参考ページ

- 付録1-2 [予測困難な状況下における意思決定・情報提供](#) (p.88)
- 付録2-2 [リーダーとリーダーシップ](#) (p.153)
- 付録3-5 [自分の頭で考える](#) (p.229)

担当者の情報収集の感度を高める

《付録1-3》 《付録2-7》 《企業への提言3》

特に感染拡大初期において、世間または社内の新型コロナウイルス感染症に対する反応は一様ではなく、新型コロナウイルスによる影響を過小評価するものも多々いた。例えば、感染拡大が数ヶ月以内に収束すると楽観的に見積もっているものも少なからずあり[62]、様々な感染予防対策を「過剰」とみなして、反対の声をあげる者もいた。災害心理学で「正常バイアス」と呼ばれる、個人が自分にとって都合の悪い情報を無視し状況を過小評価する傾向を意味する現象は[63]、新型コロナウイルスが感染拡大した際にも見られた。

企業の担当者は、正常バイアスに捕らわれがちな社員に対して、適切な感染予防対策の重要性を伝え、理解を求めなくてはならない。もちろん過度な恐怖を煽ることは望ましくないが、適切な情報提供とコミュニケーションを通じて、必要な行動変容を促すことが重要である。

効果的な対応を進めるといふアクションに辿り着くためには、企業担当者は常に情報に敏感である必要がある。関連組織からの情報収集や同業他社との連携を含む、広範なネットワークを通じた情報収集体制を構築しておくことが不可欠であろう。こうした体制を整えることは、企業が迅速かつ適切に対応するうえでの必要条件だ。

💡 参考ページ

- 付録1-3 [社員から受けた批判](#) (p.101)
- 付録2-7 [垣根を超えた協力体制・情報共有](#) (p.183)

産業医・産業保健看護職・衛生管理者を活用できるように準備させる

《付録2-6》 《企業への提言2》 《嘱託産業医の役割》

社内の産業保健に関するリソースを十分に把握し、活用するという意味で、産業医・産業保健看護職・衛生管理者をリソースパーソンとして活用できるように準備しておくことは大切である。もちろん産業医や産業保健看護職があらゆる病原体に精通していることはあり得ない(そもそもあらゆる病原体に精通している人は世の中に存在しない)。しかしながら、いざパンデミックが発生した際、産業医や産業保健看護

職の専門家ネットワークからパンデミックに関連する情報を収集することは可能であり、他社の動向を踏まえたアドバイスをもらうよう依頼することは可能である。インターネットやマスメディアを通じて様々な情報を入手できる一方で、情報の正確さの判断は時に難しい。情報が氾濫すると、会社として何を根拠にすればよいか分からなくなってしまう。信頼性が高い情報へアクセスするチャンネルの一つとして、産業医・産業保健看護職をはじめとする産業保健専門職が果たせる役割は大きい。産業医や産業保健看護職に企業がきちんとつながっておくことが、パンデミックが発生した際の企業の事業継続の可能性を高めることにつながる。

産業医や衛生管理者の活用は、単なる法令順守の形式ではなく、その実質的な役割を果たすように行われることが望ましい。例えば嘱託産業医についていえば、月に一回の訪問であっても、きちんとそれぞれの事業所の社員・従業員の働く様子を理解しておいてもらう必要がある。そうすることで、パンデミック発生時にそれぞれの会社の事情に合わせたアドバイスを受けることができる。衛生管理者についても同様で、衛生管理者が持つ知識は、新型コロナウイルス感染症のような緊急事態でも有効であることが今回のインタビュー調査の中でも示されているが、調査企業によっては、衛生管理者の選任が形式的なもので、実質的な役割を果たしていないということも報告された。

💡 参考ページ

- 独立行政法人 労働者健康安全機構 中小企業事業者の為に産業医ができること
<https://www.mhlw.go.jp/content/000501079.pdf>
- 保健師のための積極的疫学調査ガイド 新型コロナウイルス感染症
https://jeaweb.jp/covid/links/guide_0421.pdf
- 付録2-6 [コンピタンスを備えた産業医・産業保健看護職につながっていること](#) (p.172)

2-4. 組織のアップデート

ナレッジ・マネジメント

パンデミックは毎年来るわけではない。仮に、新しいパンデミックが発生するのが来年であれば、今回の新型コロナウイルスで担当した社員が中心となって対応すれば、十分に対応できるだろう。しかしながら、次のパンデミックはおそらく5～10年後、新型コロナウイルスほど影響の大きなパンデミックであれば、もしかすると50～100年後かもしれない。そうすると、今回の担当者がそのまま担当者をしていることはおそらくない。今回の新型コロナウイルスに対する対応を言語化して、社内に記録として残した上で、組織をアップデートしておかなければ、100年後の担当者が同じような問題に苦しむことになる。

ナレッジ・マネジメントとは、個人の持つ知識やノウハウといった「ナレッジ」を組織全体で共有し、組織の生産性向上や新規事業開発に結びつける経営手法のことを言う。例えば、経営学者である野中郁次郎と竹内弘高が提唱したSECIモデルは、暗黙知と形式知の知識変換を以下の4つのプロセスに分けて説明する。

1. 共同化(Socialization) 暗黙知を他のメンバーと共有するプロセス
2. 表出化(Externalization) 暗黙知を言語化して形式知にするプロセス
3. 連結化(Combination) 形式知を他の形式知と結合するプロセス
4. 内面化(Internalization) 新たに生まれた形式知を個人が取り入れ、暗黙知を形成するプロセス

このサイクルを繰り返すことで、ナレッジが戦略的に創造され、組織内で共有されていくという。職域における新型コロナウイルス対策を考えると、以下のようにSECIモデルに当てはめることができる。

- 共同化: 先輩社員が持つ暗黙知が、対応の過程で他の社員に共有される。
- 表出化: 新型コロナウイルス対応から得た暗黙知を言語化し、報告書にまとめる。
- 連結化: 各部署で得た形式知を整理し、組織全体で体系的な形式知を構築する。
- 内面化: 連結化の結果として得られた形式知を基に担当者が内省を深め、新たな暗黙知が形成される。

この一連のプロセスをくり返すことが出来れば、担当者の知識やノウハウといったナレッジが組織全体に共有され、組織のパンデミックに対する防災力が向上するだろうが、実際にそういったナレッジ・マネジメントを実行し、新型コロナウイルス対応に関するナレッジを社内に残していくことはとても難しい。インタビュー調査を実施した時点ですでに担当者が交代していて、感染拡大の初期の対応について現在の担当者が事情をよく把握していないということもあった。そもそも担当者が持つ知識やノウハウといったものを言語化すること自体が難しい。

ナレッジをどのように言語化し、企業だけでなく、社会で共有していくか

◀付録3-2▶ ◀付録3-5▶

上述したように新型コロナウイルス対策の取り組みをナレッジとして組織内で共有していくことは難しいのだが、インタビュー調査のなかでいくつかの取り組みは語られていた。例えば、作業要領書という形で今回の対応をまとめて属人化を防ぐような試みをしている企業や、新型コロナウイルスの対応を振り返って、そこで出た反省点をBCPに反映させることも検討していた企業もあった。コロナに関して社内に発信した社内文書を保管する企業は比較的多く、また実際に社員に対して行った対応についての様々な記録を残していると語っていた産業保健看護職も多いた。後世の社員・従業員がそういったものを参照することで、2-3節で記述したような人材育成に寄与するかもしれない。

しかしながら、自転車の乗り方のマニュアルを読んだだけで自転車に乗れるようになる人がおそらくないように、新型コロナウイルス対応の記録を読んだだけで、次のパンデミック対応がどのくらいできるように

なるのかといえは疑わしい部分もある。文書をもとに語り継ぐのだとしても、実際に対応した社員がその時の空気感も含めて語り継ぎ、質疑応答などを通じて、学びを深める機会を設けることが最低限必要なのかもしれない。危機管理対応の担当の役員から、きれいごとだけでなく、愚痴も含めて現実を伝える「裏記録」を作成しておくように言われ準備を始めたインタビュー対象者もいた。感情も含めて記録を残すことも大切かもしれない。

💡 参考ページ

- 付録3-2 [パンデミックを乗り越えた組織としての成長](#) (p.200)
- 付録3-5 [次世代の担当者にバトンを渡す](#) (p.235)

組織風土を変える

◀付録3-2▶ ◀付録3-3▶

新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、組織の運営能力と対応力に大きな試練を与え、それぞれの組織のあり方が如実に反映される状況を生み出したといえる。一部の組織では組織の脆弱性が露呈する結果となった一方で、新型コロナウイルスに社員一丸となって結束して対応し、組織の凝集性が高まるような結果を得た組織もあった。

平時から組織風土のモニタリングを行い、職場環境を継続的に改善することは、危機的状況における対応能力を大きく左右しうる。例えば、ストレスチェックの集団分析や従業員調査結果を活用することで、組織内の現状を把握し、必要な改善活動を特定することが出来るかもしれない。日常業務のあり方を改善することで、従業員の満足度とエンゲージメントを向上させることができる。継続的な改善プロセスを通じて、組織は不確実な未来に対する準備を整え、変化に強い組織文化を構築できるであろう。

💡 参考ページ

- 付録3-2 [パンデミックを乗り越えた組織としての成長](#) (p.200)
- 付録3-3 [利益を生み出さない部門のプレゼンスの向上](#) (p.209)

2-5. 次のパンデミックが発生したときに避けるべきこと

次のパンデミックが発生したときに絶対に避けられないといけないことは、新型コロナウイルス対策「のみ」を踏襲した対策を立案しようとするることである。防災学者である片田敏孝は、東日本大震災で被災し多くの

死者を出した地域について、津波が「想定外」だったから被害を受けたわけでも、「想定が甘かった」わけでもなく、「想定にとらわれすぎた」ことが被災規模が大きくなったことの背景にあったとする[63]。想定に捉われることで、実際に発生した状況に対して正しく対応できなくなるという。

パンデミックが発生したという情報が入ったタイミングで最初にすべきことは、過去の新型コロナウイルスの対策を引っ張り出してきてそのまま踏襲することではなく、信頼できる情報ソースを参照して、感染対策に関する基本的なスタンスを理解することである。パンデミックの性状がよくわからない初期段階に、厳格な感染予防に関わる措置が取られることもあるが、性状が明らかになるにつれて対策を弱めるべき局面が出てくることもある。対策を緩めることの難しさは、今回の新型コロナウイルス対策の中で色々な企業が実感したことであるが、厳格な対策を続けることで、損なわれる危険があるということはきちんと念頭においておく必要がある。

次のパンデミックはいかなるものか

次のパンデミックを引き起こす病原体が何であるかによって、その具体的な対策の在り方は全く異なる。新型コロナウイルスはエアロゾル感染、飛沫感染、接触感染が感染経路であったが、次のパンデミックは空気感染によって広がるかもしれないし、蚊などの媒介動物を媒介して感染拡大する感染症かもしれない。飛沫感染や接触感染であれば、ユニバーサルマスクングや3密回避である程度は対応できるかもしれないが、蚊によって媒介されるのであれば口の周りだけマスクをしていても意味がない。もし致死率が著しく高ければ、感染対策をしながら出勤するのではなく、在宅勤務や自宅待機をするべきという判断もありうるだろう。

また、その時々々の社会や会社の状況が、新型コロナウイルス感染症が発生した2019年当時の状況とは当然異なるので、その時点で利用可能なリソースを把握しながら、最善策を考えるよりほかにない。新型コロナウイルスが発生する前と現在とでリモートワークに関するリソース量が大きく変わったように、状況は大きく変わりうる。高年齢労働者が多ければ、重症化リスクという観点から配慮が必要な人が増えるだろうし、外国人労働者が増えて、彼らに言語的な障壁がある場合には、感染予防策を複数言語で展開しないとイケないかもしれない。また日本人と外国人とで、感染症や予防に対する認識や価値観が大きく違ったら、今回うまくいった対応でもうまくいかないかもしれない。他にも、生成系AIの活用が今よりも数段進んでいたり、それに付随してロボットの利活用がさらに進んでいることも起こりうるかもしれない。今ほど多くの人間が職場に物理的に出社しないということであれば、職域のパンデミック対策はそれほど大変ではないということだっでもしかしたらあるかもしれない。

繰り返しになるが、未来がどのような状況に転じるかはよく分からない。その時の状況のなかでの会社にとっての最適解を、企業担当者、産業保健専門職が中心になって探すしかない。

まとめ

2019年末から世界中で感染拡大した新型コロナウイルスに対して、職域で対応にあたった各企業の担当者、産業保健専門職は、極めて困難な対応を強いられてきた。未知の感染症に関する情報を収集し、それを社内に展開すること、確実な情報がない中で多くの人々の生活に影響を及ぼす経営上の決定を下したり意思決定者へ助言したりすること、社内での感染者の発生を予防するために感染対策を徹底すること、そしていざ濃厚接触が疑われたり感染者が発生した際の情報の取りまとめや感染拡大防止の対応をとることなど、直面した難題はここには記述しきれない。ワクチン職域接種の対応による負担や、新型コロナウイルス以外の健康問題や既存の産業保健の課題へのしわ寄せへの対応の負担も極めて大きいものがあつた。文字通り未曾有の事態だつた。

パンデミックが発生した際の理想的な展開を考えてみれば、事前に策定したBCPが適切に機能し、社内のしかるべき立場の人間がリーダーシップを十分に発揮することで、迅速かつ柔軟な意思決定が下され、社員・従業員の健康を守りつつ事業が継続されていくといったものだろう。そして、そのプロセスが、専門家である産業保健専門職や衛生管理者のサポートを受けながら進められるのであれば、なお好ましい。しかしながら、今回の新型コロナウイルス感染症の対応に際して、上述したような対応が出来た企業は決して多数派ではなかつた。感染症に対する知識が不足し、迅速な対応を取ることができなかつた企業、事業継続を優先するあまり感染予防対策を徹底できなかつた企業、セクショナリズムに陥り、社内リソースを十分に活用できなかつた企業など、理由はそれぞれであつたが、あまりの感染拡大の速さと社会的な変化の大きさを前にして、対応が後手にまわってしまった企業がほとんどであつた

「社風」という言葉があるように、企業という組織には、独自の文化や価値観が存在し、これは簡単に変化するものではない。このことが意味するのは、10年後か20年後か100年後に、新型コロナウイルスではない別の病原体がパンデミックを引き起こした際にも、今回と同じような状況がそれぞれの企業で再び出現する可能性があるということだ。つまり、社員同士の結束が強かつたり、産業保健専門職との連携がうまくとれている企業では、今回と同様に社員一丸となつて問題に対応できるかもしれない一方で、そうでない企業では、今回陥つたのと同様の問題に直面する可能性がある。新型コロナウイルスへの対応は、企業の組織としてのあり方を映しだした鏡に他ならない。同じ轍を踏まぬよう、今回の新型コロナウイルスに対する社内の対応について振り返る機会を持つこと、そしてその内容をもとに、組織としてのあり方の改善が図られる必要がある。

産業保健専門職の利活用については、産業医や産業保健看護職をうまく活用できた企業もあれば、そうでない企業もあつた。パンデミック発生時の産業保健専門職の役割について、産業医・産業保健看護職と会社側とで共有し明確にしたうえで、その役割を定期的に見直すことが、次への備えとなる。産業医は、パンデミック発生時に氾濫する情報から科学的に信頼性が高い情報を選別し、企業、担当者、社員・従業員にとって理解しやすい形で情報を届けるという、「翻訳」作業が期待される。また、感染予防対策を

推進する局面だけでなく、過剰な対策による健康問題を予防するという視点からの対応も、産業医としての真価が問われる部分であろう。他にも、産業保健専門職は、一般社員と比べると部署や仕事内容の変更を伴う異動がすくないことから、社内のパンデミックに対する対応の「語り部」としての役割も果たしうる。こうした産業保健専門職の可能性と有用性が、企業の中で認識されていくことが望まれる。

ここで、本調査研究の結果を解釈するうえでの研究の限界について述べておきたい。第一に、日本国内には500万を超える事業所が存在する中、本研究はわずか100件142名を対象にしたインタビューに基づくものである。類似のインタビュー調査に比べると、リクルーティング方法を工夫し、より広い業種や対象者の職種、企業規模をカバーするよう試みたものの、今回の調査で対象とすることができなかった分類の事業所は少なくない。例えば第一次産業や教育・学習支援業、公務はリクルートできなかった。第二に、国が推進してきた新型コロナウイルス対応に対して懐疑的な意見を持つ企業や担当者は、国立の医療機関であり、新型コロナウイルスの治療に取り組んできた国立国際医療研究センターから発信された調査協力の依頼に対して、より高い割合で拒否した可能性がある。また、自社の新型コロナウイルス対策に自信がない企業も調査協力を見送った可能性が高い。第三に、大規模データに基づく定量的な検討に比べれば、収集するデータ自体やデータの解釈の際に研究者の主観による影響が生じやすい。ただし、それでもインタビュー調査という形式を採用したのは、未曾有の事態における対応や困難について明らかにするうえで、研究者の仮説・想定に基づいて作成したアンケートへの回答を収集するよりも、むしろ仮説自体を生成するような探索的なアプローチを取ることが望ましいという判断によるものである。これらの点をふまえれば、今回の報告書や別冊付録に記載されている内容は、代表性のある結果としてでなく、作業仮説の集合として取り扱い、各企業の担当者や産業保健専門職が自身の対応を内省する際の基盤としたり、次のパンデミック対策を立案する際のヒントとして使われることが、本報告書の「正しい」使い方と言えるかもしれない。

最後に、「新型コロナウイルス感染症との闘い」というと、医療機関や保健所、政府、専門家会議といった場面での話題や回想が多くなるが、職域という舞台においても、極めて多くの人々が今回の未曾有の危機に立ち向かい、日本の新型コロナウイルス感染症対策を支えた。本報告書は、そういった方々の苦悩や努力、工夫にスポットライトをあてたものであり、日本社会が次のパンデミックに対峙する際に活用しうるナレッジが数多く収録されている。本研究の中で語られたナレッジが、一人でも多くの次世代の担当者に共有されていくこと、そして、その結果として、日本全体がパンデミックに対して強靱な社会になることを強く願う。

執筆者一同

巻末資料

資料1. 新型コロナウイルス感染症に関する動き

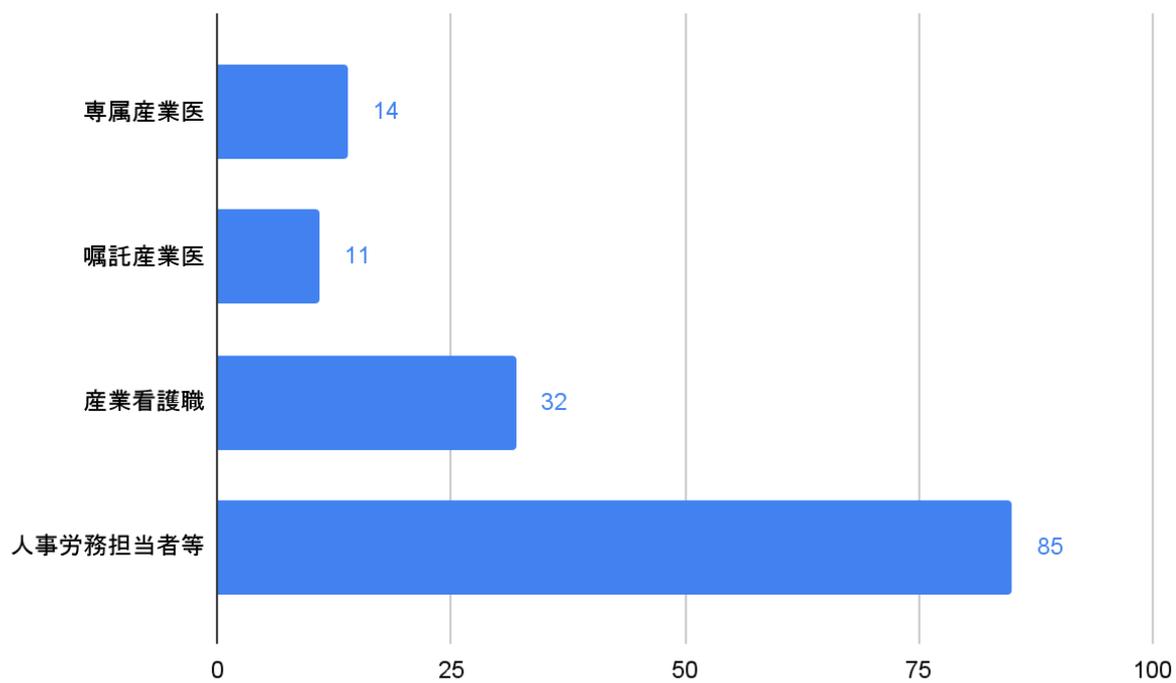
	世界・日本全体の動き	主に職域に関連する動き
2019年12月	中国湖北省武漢市において、原因不明の肺炎患者の発生が確認される。	
2020年1月6日	厚生労働省から「中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について」という報道発表。	
2020年1月15日	日本で最初の新型コロナ陽性者が報告される。	
2020年1月23日	武漢市でロックダウン開始。	
2020年1月30日	世界保健機関(WHO)が「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態(PHEIC)」を宣言。	
2020年1月30日	新型コロナウイルス感染症対策会議(第1回)が開催される。	
2020年2月3日	ダイヤモンド・プリンセス号に対する検疫が開始される。	
2020年2月20日	厚生労働省から今後の感染拡大を見越した集会やイベントの開催のあり方についての見解発表。	
2020年2月21日		厚生労働省から経団連に、新型コロナウイルス拡大防止に向けた取り組みに関する要請
2020年2月25日	新型コロナウイルス感染症対策の基本方針が策定される。	
2020年2月27日	小・中・高校と特別支援学校等について、3月2日から臨時休校するよう政府が要請。	
2020年3月3日		健康診断実施時期の要件緩和や衛生委員会の開催方法や頻度についての弾力的な運用が容認。
2020年3月9日	専門家会議が「3密」回避を呼びかけ。	
2020年3月11日	WHOがパンデミックを宣言。	
2020年3月13日	改正新型インフルエンザ等対策特別措置法(新型コロナウイルス特措法)が成立。	
2020年4月7日	緊急事態宣言発令(1回目)(~2020/5/25)	
2020年4月7日	「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」を閣議決定。	「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」の中で、雇用の維持と事業の継続について政府方針が示された。
2020年5月4日		新型コロナウイルス感染症対策専門家会議において業界団体等による感染対策ガイドラインの作成・実践が求められる。
2020年5月11日		2020年2月以降、ホームページ上に公開されてきた日本渡航医学会と日本産業衛生学会の「新型

		コロナウイルス情報が、「職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド(第1版)」として公開される。
2020年7月22日	「Go Toトラベル」東京以外で開始。	
2020年8月17日	4～6月期の国内総生産(GDP)が、実質で前期より7.8%減少。戦後最悪の落ち込み。	
2020年9月16日	菅義偉内閣発足。	
2021年1月8日	緊急事態宣言発令(2回目)(～2021/3/21)	
2021年2月	医療従事者を対象にした新型コロナワクチン接種の開始。	
2021年3月25日		厚生労働省が「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」(平成30年2月)を「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」に改定される。
2021年4月5日	まん延防止等重点措置(1回目) 2021/4/5(月)～2021/9/30(木) 緊急事態宣言発令(3回目) 2021/4/25(日)～2021/6/20(日)	
2021年4月12日	4月12日から高齢者等を対象にワクチン接種が開始。	
2021年5月24日	自衛隊大規模接種センターが東京と大阪に設置される。	
2021年6月21日		職域接種がはじまる。
2021年7月12日	緊急事態宣言発令(4回目)(～2021/9/30)	
2021年7月23日	東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(～2021年9月5日)	
2021年10月4日	第1次岸田文雄内閣発足。	
2022年1月9日	まん延防止等重点措置(2回目)(～2022年3月21日)	
2023年3月13日	マスク着用について個人の判断を基本とする方針に変更される。	
2023年5月8日	新型コロナウイルスが感染症法上の位置づけが5類に変更される。	

資料2. 日本におけるコロナ感染の波

波	ピーク感染者数を記録した日	ピーク感染者数 (1日当たり)	主たる流行株
第1波	2020年4月11日	663件	武漢株
第2波	2020年8月7日	1,606件	武漢株
第3波	2021年1月8日	7,945件	武漢株
第4波	2021年5月8日	7,224件	アルファ株
第5波	2021年8月20日	25,978件	デルタ株
第6波	2022年2月5日	102,775件	オミクロン BA1、BA2
第7波	2022年8月19日	261,735件	オミクロン BA5
第8波	2023年1月6日	246,221件	オミクロン XBB、BQ1

資料3. インタビュー調査対象者の属性



資料4. インタビュー逐語録リスト

インタビューは2022年7月24日から2023年5月30日までの期間で全100件142名の方にご参加いただき実施した。インタビューの内容は録音したうえで逐語録として文字起こしを行い、匿名加工を行った。非公開のお申し出があったもの(表中の引用番号に*がついたもの)を除いて、下記リンクで公開している。

<https://shokuikicorona.wordpress.com/>

職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査

HOME インタビューの記録 研究組織 関係リンク サイトポリシー



アーカイブ

- 2023年5月 (12)
- 2023年4月 (18)
- 2023年3月 (8)
- 2023年2月 (10)
- 2023年1月 (7)
- 2022年12月 (15)
- 2022年11月 (8)
- 2022年10月 (5)
- 2022年9月 (7)
- 2022年8月 (7)
- 2022年7月 (2)

カテゴリ

職種

- 専属産業医
- 嘱託産業医
- 産業看護職
- 人事労務担当者・経営者

健康管理対象の人数

- 1000人以上

2020年2月ごろから国内でも急速に拡大した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、人々の生活に大きな社会的・経済的影響を与えています。勤労者の健康対策を担う産業保健の現場においても、通常の産業保健活動とはかなり異なる内容の活動が展開されてきました。

本調査研究は、そうした職域における新型コロナウイルス感染症対策の実態を把握し、体系的

ID	実施日	タイトル	参加者属性	業種	規模	引用
001	2022/7/24	僕らは部長より衛生管理に関しては偉いんですからね	衛生管理者	製造	中小	[64]
002	2022/7/27	正論って全然人の心に響かない	専属産業医	情報通信	大	[65]
003	2022/8/9	産業医の先生は良いサポートしてくれました	労務担当者	情報通信	中小	[66]
004	2022/8/10	専属でそこにいるわけではないことの難しさは感じました	嘱託産業医	-	-	[67]
005	2022/8/16	産業保健はマーケティングだって習っていたんです	嘱託産業医	-	-	[68]
006	2022/8/18	誰かが急に来れないなんてことはこれまでも前提にしてやってきた	総務部長	サービス	中小	[69]
007	2022/8/21	まずは会社の方針にきちんと従う	嘱託産業保健看護職	製造	中小	[70]
008	2022/8/23	新入社員に対してはもともと厳しく対策したほうがよかったかも	専属産業医	製造	大	[71]*
009	2022/8/25	会社が行う最終的な判断に情報を添える	専属産業医	製造	大	[72]
010	2022/9/2	1人じゃ絶対回りきらんと思いました	産業保健看護職	製造	中小	[73]
011	2022/9/7	リモートワークになってメンタル不調は増えました	嘱託産業医	-	-	[74]
012	2022/9/8	親会社に対して「多少」切れたんです	産業保健看護職	運輸	中小	[75]
013	2022/9/11	産業保健スタッフが健全な状態じゃないと社員の健康は守れない	産業保健看護職	医療系 商社	大	[76]
014	2022/9/15	他社の担当者とのつながりは大きな支え	安全衛生担当者	建設設備	中小	[77]
015	2022/9/18	健康のことは全部保健師に丸投げしてくるんです	産業保健看護職	製造	中小	[78]
016	2022/9/20	リーダーシップ、サポート、そしてモンスター	産業保健看護職	製造	中小	[79]
017	2022/10/4	毎日が『24 - TWENTY FOUR』だと感じていました	企画部	電気・ガス・熱 供給・水道業	大	[80]

018	2022/10/11	新聞発行を止めない	産業保健看護職	情報サービス	大	[81]
019	2022/10/18	「私、失敗しないので。」個人の経験よりも組織としての指針が重要	産業看護師	情報通信介護	大	[82]
020	2022/10/19	厄介な課長	産業保健看護職	卸売、小売	中小	[83]
021	2022/10/31	理不尽な環境下でも、会社が求める事と今やれる事を考える	産業看護師	製造	中小	[84]
022	2022/11/1	ノウハウやプロセスは会社全体に共有	総務部	製造	中小	[85]
023	2022/11/1	要諦は心配し過ぎることだ	所長	製造	中小	[86]
024	2022/11/10	正直、正解ってないと思うんです。でも正しいと思うことを言い続けたいといけけない	総務部長	製造	中小	[87]
025	2022/11/22	担当者が一人じゃないのは大きかった。逃げ道がありましたから。	管理部門責任者 総務課	製造	中小	[88]
026	2022/11/24	ずっと一生懸命やってくれていたけど、最近 は・・・	産業保健看護職	運輸業	中小	[89]
027	2022/11/28	当事者以外のサポートも含めて、 産業保健師としてできることをやりたい	産業保健看護職	卸売	中小	[90]
028	2022/11/29	直接売り上げをあげる社員が働きやすくなるように	健康経営推進担当	製造業	大	[91]
029	2022/11/30	コロナ対策の「前線」には立たないけど、 これが私の生きる道	嘱託産業医	-	-	[92]
030	2022/12/06	少しずつ経験が蓄積されていく中で 安定した対応できるようになった	管理部門部長 総務人事担当	鉱業	中小	[93]
031	2022/12/08	みんなの力をしっかり発揮させる	専属産業看護師	製造	大	[94]
032	2022/12/08	食品を取り扱うから、社員は高い意識を持って いました	総務部	製造	大	[95]
033	2022/12/13	従業員ファーストの制度や手当。 社員を大切に作る風土があったからこそ	人事部	小売	大	[96]*
034	2022/12/13	業員の健康と安全がファーストプライオリティ	産業保健看護職 総務広報部部长	製造	大	[97]
035	2022/12/14	阪神・淡路大震災をきっかけに始めたライフ ワーク	経営者	製造	大	[98]
036	2022/12/14	最後は誰かがやんなきゃいけない	安全課長	製造	大	[99]
037	2022/12/15	「これを見て確認してくれ」という形で対応が できた	総務本部	製造	大	[100]
038	2022/12/20	健康をポジティブに捉えてもらえればいいな	産業保健看護職	その他の サービス	中小	[101]
039	2022/12/21	産業保健を本当にやっている産業医はどれだ けいるのか	専属産業医	製造	大	[102]
040	2022/12/22	厚労省は「休め」、国交省は「仕事やれ」 — われわれ民間はどないしたらええねん！	総務部厚生課	その他の サービス	大	[103]
041	2022/12/22	普段顔を合わせないからこそ、 「お大事に」が伝わるように	管理部	情報通信	中小	[104]
042	2022/12/27	「店舗都合により閉店します」と言って慌てて 対応しました	人事労務担当者	飲食 サービス	中小	[105]
043	2022/12/27	外国人経営者とのコミュニケーションの難しさ	産業保健看護職	製造	大	[106]

資料

044	2022/12/27	ビジョンが会社にとっての砦になる	財務担当取締役	その他のサービス	中小	[107]
045	2023/1/10	初めは海外出向者の健康管理のことを考えました	産業保健看護職	製造	大	[108]
046	2023/1/10	組織全体としての感染予防対策のレベルの底上げ	栄養衛生統制本部 専務執行役員	飲食サービス	大	[109]
047	2023/1/10	コロナ対策の「物語」を語り継ぐこと	嘱託産業医	-	-	[110]
048	2023/1/11	コロナは変化へのいいトリガーになった	人事部医務担当	金融	中小	[111]
049	2023/1/12	いざリモートワークをやってみたら、意外とできちゃったんです	総務部	その他のサービス	中小	[112]
050	2023/1/24	やっぱり人を見てほしい、人のために何かしたい	人事課課長 産業保健看護職	製造	中小	[113]
051	2023/1/28	切り札になった社長指示	産業保健看護職	製造	大	[114]
052	2023/2/7	私は保健師という仕事が好きですね	産業保健看護職	その他のサービス	中小	[115]
053	2023/2/7	検査スクリーニングの原理は製造の品質管理と同じ	人事総務部	製造	大	[116]
054	2023/2/9	矢面に立つ店舗スタッフを守らないといけない	産業保健看護職	サービス	大	[117]
055	2023/2/9	信頼関係をつくっていくのが最重要。会社の期待にきちんと応える	嘱託産業医	-	-	[118]
056	2023/2/14	会社のみんなが同じ方向を向いていたから心理的葛藤はなかった	経営企画部	鉱業・採石	中小	[119]
057	2023/2/14	感染対策を徹底することが、事業を守ることに繋がる	企画管理部	運輸	中小	[120]
058	2023/2/21	コロナ対策を一番やっていた前任の者はもう辞めてしまっただけ…。	総務部	不動産	大	[121]
059	2023/2/21	日々の積み重ねが織りなす会社の底力	総務部 業務部 産業保健看護職	学術研究、専門・技術サービス業	大	[122]
060	2023/2/28	医療職として何を求められているのか見えてこなかった	産業保健職	製造	大	[123]
061	2023/2/28	親会社の産業医の先生とのお付き合いで乗り切れた	産業保健看護職	建設	中小	[124]
062	2023/3/7	各拠点にいる様々な産業医の多様性を生かした	人事部 産業看護師 産業保健看護職	運輸	大	[125]
063	2023/3/7	迅速な意思決定とチームの情報連携	人事総務部長	その他のサービス	大	[126]
064	2023/3/9	「復帰するから温かく迎えてやってくれ」上司の声掛けがチームを守った	管理部部長 総務部 人事部部長 営業部マネージャー	その他のサービス	中小	[127]
065	2023/3/14	社員の中に第二の保健師、第三の保健師が出てきて心強かった	総務部 産業保健看護職	建設	大	[128]
066	2023/3/14	コロナ禍で発見したタクシーの新たな可能性	秘書広報室	運輸	大	[129]
067	2023/3/16	「待機期間過ぎたらから大丈夫」というわけにはなかなかいかないんです	総務部	情報通信	中小	[130]

068	2023/3/16	社員が安心して働ける環境をつくること	総務部長	情報通信	中小	[131]
069	2023/3/23	私に大きな仕事を任せて欲しいって ずっと思いながら働いてきました	人事部給与厚生課長 人事部給与厚生課 常勤産業医 産業看護師	建設	大	[132]
070	2023/4/4	気軽に話してもらえる信頼関係を構築すること	嘱託産業医	-	-	[133]
071	2023/4/4	職域における新型コロナウイルス対策ガイド、 あれは参考になりました	総務部長	製造	中小	[134]
072	2023/4/5	必要な情報が行き届いていないところに情報を 届ける	嘱託産業医	-	-	[135]
073	2023/4/6	職場復帰の際に陰性証明を求める会社	専属産業医	製造	大	[136]
074	2023/4/11	我々が突っ込んでいくしかない。 会社や職場を支えるチームになる	常勤産業医	製造	大	[137]
075	2023/4/11	結局企業の自主判断。 重要なことに対して、誰も責任取らない、判断し ない	人事労務担当者 安全衛生責任者等	学術研究 専門・技術サー ビス	中小	[138]*
076	2023/4/12	コロナ禍で問われたのは、 組織のあり方ではないかと思います	専属産業医	金融・保険	大	[139]
077	2023/4/13	会社がリスクテイクするサポートをしないと、 産業医を雇ってる意味がないと思う	嘱託産業医	-	-	[140]
078	2023/4/13	会社が危機的な状況にあるとは捉えていなかっ たです。大変ではありましたが。	管理本部人事部 人事課長補佐 安全管理部	運輸	大	[141]
079	2023/4/17	「対話力」で会社に信頼してもらえる関係づくり	専属産業医	製造	大	[142]
080	2023/4/18	雇用の保証なくして人々の協力を引き出せるか	専属産業医	小売	大	[143]
081	2023/4/18	我々が運ぶ医療機器で命を救う。縁の下の力 持ちとして繰り返す毎日。	管理本部部長	卸売	大	[144]*
082	2023/4/19	従業員を守りながら事業継続を続ける。 そのためには何でもした。	総務部長	製造	大	[145]
083	2023/4/24	いつでも見れるように教訓をまとめておくこと が、次のパンデミックへの準備になる	嘱託産業医	-	-	[146]
084	2023/4/25	海外へ社員を再渡航させるときの 体制を整えることは難しかった	総務企画部長	製造	中小	[147]
085	2023/4/25	科学的根拠がない感染対策をどうやって見守る か	専属産業医	運輸・郵便	大	[148]
086	2023/4/26	日本に10万人いる産業医のうち専門医は1000 人だけ	嘱託産業医	-	-	[149]*
087	2023/4/27	「何も売らなくても給料は払える」 言い切った社長のリーダーシップ	専属産業医	製造	中小	[150]
088	2023/5/8	ずっと衛生管理者をやってきたけど、 これまで前面に立つことはなかったんです	労務担当課長 衛生管理者	卸売	中小	[151]
089	2023/5/11	ピンチになったらつながらる力	総務課人事担当 請負業務責任者	その他の サービス	大	[152]
090	2023/5/11	楽しんでやろうって、勝手に気持ちを変えて やりました	人事部課長	金融	大	[153]
091	2023/5/11	日本とグローバル、これまでの経験を全て生か して産業医活動ができた	専属産業医	製造	大	[154]*
092	2023/5/16	緊急ニュースが流れてくるたびに、	リスク管理室	金融	大	[155]

資料

		自分ならどうするかシミュレーションをする。 毎回5分でも積み重ねたら大きいです。				
093	2023/5/17	検査ラインは止めてはいけない。 だから、走りながら考える、訂正しながら進む。	安全衛生課課長	学術研究 専門・技術 サービス	大	[156]
094	2023/5/18	変化を目前にしたら、柔軟に対応できてしまった	人事部 産業保健看護職	その他の サービス業	大	[157]
095	2023/5/18	総務部の本気度合いが社員に伝わらないとい けない	総務人事部	製造	中小	[158]
096	2023/5/18	我慢強い心配りができたからこそ…	人事部、広報部	製造	大	[159]
097	2023/5/23	「人を大事にする」会社の精神が社内に浸透し ているから、一丸となって乗り越えることができ た	経営企画 総務部、広報部	製造	中小	[160]*
098	2023/5/25	ストレスフルな状況でもちゃんと人と向き合う	産業保健看護職	建設	大	[161]
099	2023/5/25	ちょっと語弊がありますが、最初は役員の使い 方がなかなか上手にいかなかったんです。	安全健康推進室 産業保健看護職	製造	大	[162]
100	2023/5/30	平時から産業医という存在の 認知を広げていくことも必要なんだと思います	嘱託産業医	-	-	[163]*

引用文献・参考資料

1. LePan N. Visualizing the History of Pandemics. Visual Capitalist. 2020.
<https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/>. Accessed 12 Mar 2024.
2. 厚生労働省. 安全委員会、衛生委員会について教えてください。
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/faq/1.html.
Accessed 24 Apr 2024.
3. 産業保健専門職の倫理指針. 公益社団法人日本産業衛生学会 (JSOH).
<https://www.sanei.or.jp/oh/guideline/index.html>. Accessed 3 Apr 2024.
4. 1.1 BCP(事業継続計画)とは. https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl01_1.html.
Accessed 3 Apr 2024.
5. 内閣府男女共同参画局. 仕事と生活の調和とは(定義) - 「仕事と生活の調和」推進サイト.
<https://www.cao.go.jp/wlb/towa/definition.html>. Accessed 24 Apr 2024.
6. 厚生労働省. 中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について.
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08767.html. Accessed 11 Jan 2021.
7. 厚生労働省. 中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について(第3報). 2020.
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08851.html. Accessed 17 Oct 2023.
8. 厚生労働省. 中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について(第4報). 2020.
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08873.html. Accessed 17 Oct 2023.
9. 新型コロナウイルスに関連した肺炎の患者の発生について(1例目). 2020.
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08906.html. Accessed 17 Oct 2023.
10. 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.
<https://www.niid.go.jp/niid/ja/diseases/ka/corona-virus/2019-ncov/2484-idsc/9357-2019-ncov-02.html>. Accessed 26 Jan 2024.
11. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 首相官邸ホームページ.
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/taisaku_honbu.html. Accessed 24 Feb 2024.
12. 横浜港で検疫中のクルーズ船に関連した患者の死亡について. 2020.
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09652.html. Accessed 17 Oct 2023.
13. 日本放送協会. 新型肺炎 マスクがない! 15分で完売 定価の10倍以上で転売も. NHKニュース.
2020. <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200205/k10012273651000.html>. Accessed 20 Mar 2024.
14. 井上陽介, 黒田玲子, 坂本宣明, 長濱さつ絵, 戸津崎貴文, 加部勇, et al. 職域多施設研究(J-ECOスタディ)検討会における新型コロナウイルス感染症に関する討議のまとめ. 健康開発.
2021;25:54-62.
15. 厚生労働省. イベントの開催に関する国民の皆様へのメッセージ.
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/newpage_00002.html. Accessed 23 Feb 2024.
16. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策の基本方針. 2020.
<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000599698.pdf>. Accessed 22 Feb 2024.
17. 厚生労働省. 新型コロナウイルス感染症対策の基本方針の策定について(周知).
<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000600168.pdf>. Accessed 23 Feb 2024.
18. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第15回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/gaiyou_r020227.pdf.
Accessed 23 Feb 2024.
19. コロナ特措法に罰則、補償も 知事ら早期改正求める : 東京新聞 TOKYO Web. 東京新聞 TOKYO Web. <https://www.tokyo-np.co.jp/article/48623>. Accessed 23 Feb 2024.
20. 新型コロナウイルス感染症対策専門家会議. 新型コロナウイルス感染症対策専門家会議(第6回).
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/senmonkakaigi/sidai_r020309.pdf. Accessed

- 23 Feb 2024.
21. 首相官邸(災害・危機管理情報). 【#注意喚起】#新型コロナウイルスの集団発生防止に関するチラシをHPに掲載しました。3つの「密」を避けて外出しましょう。X (formerly Twitter). 2020.
https://twitter.com/Kantei_Saigai/status/1240541777712443393. Accessed 23 Feb 2024.
 22. 厚生労働省. 職場における新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた取り組みについて. 2020.
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09671.html. Accessed 23 Feb 2024.
 23. 職場における新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた取組に関する要請について. 一般社団法人 日本経済団体連合会 / Keidanren.
<https://www.keidanren.or.jp/announce/2020/0221a.html>. Accessed 17 Oct 2023.
 24. 東京都. 小池知事「知事の部屋」/記者会見(令和2年3月23日).
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/governor/governor/kishakaiken/2020/03/23.html>. Accessed 20 Oct 2023.
 25. 東京都. 小池知事「知事の部屋」/記者会見(令和2年3月25日).
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/governor/governor/kishakaiken/2020/03/25.html>. Accessed 20 Oct 2023.
 26. 新型コロナ対応・民間臨時調査会. 新型コロナ対応・民間臨時調査会 調査・検証報告書. 株式会社 ディスカヴァー・トゥエンティワン; 2020.
 27. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第27回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/gaiyou_r020407.pdf. Accessed 23 Feb 2024.
 28. 日本放送協会. 特設サイト 新型コロナウイルス 安倍首相 緊急事態宣言 記者会見での主な発言.
https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/emergency/remark_0407.html. Accessed 20 Oct 2023.
 29. 新型コロナウイルス感染症対策専門家会議. 新型コロナウイルス感染症対策の状況分析・提言(2020年5月1日).
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/senmonkakaigi/sidai_r020501_1.pdf. Accessed 23 Feb 2024.
 30. 新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」の実践例を公表しました.
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html. Accessed 23 Oct 2023.
 31. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第29回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/gaiyou_r020416.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 32. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第33回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/t_gaiyou_r020504.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 33. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第36回). 首相官邸ホームページ. 2020. https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/actions/202005/25corona.html. Accessed 24 Feb 2024.
 34. 新型コロナウイルス感染症対策専門家会議. 新型コロナウイルス感染症対策の状況分析・提言(2020年5月4日). <https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000629000.pdf>. Accessed 23 Feb 2024.
 35. 内閣感染症危機管理統括庁. 業種別ガイドラインについて.
<https://www.cas.go.jp/jp/caicm/prevention/pdf/guideline.pdf>. Accessed 23 Feb 2024.
 36. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針(令和2年4月7日改正). https://www.cas.go.jp/jp/caicm/expert-meeting/pdf/kihon_h_0407.pdf. Accessed 24 Feb 2024.
 37. 産業医科大学 産業生態科学研究所 産業保健経営学. 新型コロナウイルス流行に伴い急遽はじまったテレワークの健康影響. 産業医科大学 産業生態科学研究所 産業保健経営学.
<https://www.ohpm.jp/index/covidtelework/>. Accessed 14 Mar 2024.
 38. Nagata T, Ito D, Nagata M, Fujimoto A, Ito R, Odagami K, et al. Anticipated health effects and

- proposed countermeasures following the immediate introduction of telework in response to the spread of COVID-19: The findings of a rapid health impact assessment in Japan. *J Occup Health*. 2021;63:e12198.
39. 厚生労働省労働基準局長. 新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえた労働安全衛生法に基づく健康診断の実施等に係る対応について. <https://www.tokyos.johas.go.jp/pdf/news/20200402.pdf>. Accessed 23 Feb 2024.
 40. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針(令和2年5月25日変更). https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/kihon_h_0525.pdf. Accessed 24 Feb 2024.
 41. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第38回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/t_gaiyou_r020618.pdf. Accessed 24 Feb 2024.
 42. 観光庁. Go Toトラベル事業関連情報. https://www.mlit.go.jp/kankocho/page01_000637.html. Accessed 24 Feb 2024.
 43. 国土交通省. 赤羽大臣会見要旨(2020年7月17日). <https://www.mlit.go.jp/report/interview/daijin200717.html>. Accessed 24 Feb 2024.
 44. 国土交通省. 赤羽大臣会見要旨(2020年9月11日). <https://www.mlit.go.jp/report/interview/daijin200911.html>. Accessed 24 Feb 2024.
 45. 新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえた熱中症予防に関する提言. 日本救急医学会ホームページ. <https://www.jaam.jp/info/2020/files/info-2020601.pdf>. Accessed 28 Oct 2023.
 46. 現役世代向けワクチン「職域での接種も検討」河野氏. 日本経済新聞. 2021. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA052AR0V00C21A500000/>. Accessed 28 Oct 2023.
 47. 厚生労働省. 積極的疫学調査における優先度について. <https://www.mhlw.go.jp/content/000697364.pdf>. Accessed 24 Nov 2023.
 48. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第51回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/t_gaiyou_r030107.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 49. Mathieu E, Ritchie H, Rodés-Guirao L, Appel C, Giattino C, Hasell J, et al. Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. *Our World in Data*. 2020.
 50. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第62回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/t_gaiyou_r030423.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 51. 首相官邸. 新型コロナワクチンについて. 首相官邸ホームページ. 2011. <https://www.kantei.go.jp/jp/headline/kansensho/vaccine.html>. Accessed 7 Mar 2024.
 52. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第70回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/t_gaiyou_r030708.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 53. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第71回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/t_gaiyou_r030730.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 54. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第73回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/t_gaiyou_r030817.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 55. 日本放送協会. 新型コロナ第8波 死亡が多くなった要因 専門家の考察や対策は. NHK首都圏ナビ. <https://www.nhk.or.jp/shutoken/newsup/20230224c.html>. Accessed 29 Mar 2024.
 56. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第102回). 首相官邸ホームページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/sidai_r050210.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
 57. 新型コロナウイルス感染症対策本部. 新型コロナウイルス感染症対策本部(第104回). 首相官邸ホームページ.

- ムページ. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/sidai_r050427.pdf. Accessed 29 Mar 2024.
58. 新型コロナウイルス感染症に関する報道発表資料(発生状況等)2023年6月～.
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_00438.html. Accessed 16 Feb 2024.
59. 帝京大学大学院公衆衛生学研究科. 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)からの教訓. 大修館書店; 2021.
60. Brunson EK, Chandler H, Gronvall GK, Ravi S, Sell TK, Shearer MP, et al. The SPARS Pandemic 2025-2028: A Futuristic Scenario to Facilitate Medical Countermeasure Communication. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*. 2020;3:71-102.
61. 001114483.pdf.
62. 第201回国会 参議院財政金融委員会 第11号. 2020.
<https://kokkai.ndl.go.jp/simple/detail?minId=120114370X01120200512&spkNum=17#s17>. Accessed 14 Mar 2024.
63. 人が死なない防災. 集英社新書. <https://shinsho.shueisha.co.jp/kikan/0633-b/>. Accessed 14 Mar 2024.
64. 僕は部長より衛生管理に関しては偉いんですからね. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/07/24/001/>. Accessed 22 Sep 2023.
65. 正論って全然人の心に響かない. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/07/27/002/>. Accessed 21 Sep 2023.
66. 産業医の先生は良いサポートしてくれました. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/08/09/003/>. Accessed 6 Mar 2024.
67. 専属でそこにいるわけではないことの難しさは感じました. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/08/10/004/>. Accessed 6 Mar 2024.
68. 産業保健はマーケティングだって習っていたんです. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/08/16/005/>. Accessed 6 Mar 2024.
69. 誰かが急に来れないなんてことはこれまでも前提にしてやってきた. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/08/18/006/>. Accessed 6 Mar 2024.
70. まずは会社の方針にきちんと従う. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/08/21/007/>. Accessed 6 Mar 2024.
71. 新入社員に対してはもっと厳しく対策したほうがよかったかも. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/08/23/008/>. Accessed 6 Mar 2024.
72. 会社が行う最終的な判断に情報を添える. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/08/25/009/>. Accessed 6 Mar 2024.
73. 1人じゃ絶対回りきらんと思いました. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/09/02/010/>. Accessed 6 Mar 2024.
74. リモートワークになってメンタル不調は増えました. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/09/07/011/>. Accessed 6 Mar 2024.
75. 親会社に対して「多少」切れたんです. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/09/08/012/>. Accessed 6 Mar 2024.
76. 産業保健スタッフが健全な状態じゃないと社員の健康は守れない. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/09/11/013/>. Accessed 6 Mar 2024.
77. 他社の担当者とのつながりは大きな支え. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査.

2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/09/15/014/>. Accessed 6 Mar 2024.
78. 健康のことは全部保健師に丸投げしてくるんです。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/09/18/015/>. Accessed 6 Mar 2024.
79. リーダーシップ、サポート、そしてモンスター。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/09/20/016/>. Accessed 6 Mar 2024.
80. 毎日が『24 - TWENTY FOUR』だと感じていました。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/10/04/017/>. Accessed 22 Sep 2023.
81. 新聞発行を止めない。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/10/11/018/>. Accessed 6 Mar 2024.
82. 「私、失敗しないので。」個人の経験よりも組織としての指針が重要。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/10/18/019/>. Accessed 6 Mar 2024.
83. 厄介な課長。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/10/19/020/>. Accessed 6 Mar 2024.
84. 理不尽な環境下でも、会社が求める事と今やれる事を考える。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/10/31/021/>. Accessed 6 Mar 2024.
85. ノウハウやプロセスは会社全体に共有。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/01/022/>. Accessed 6 Mar 2024.
86. 要諦は心配し過ぎることだ。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/01/023/>. Accessed 6 Mar 2024.
87. 正直、正解ってないと思うんです。でも正しいと思うことを言い続けたいといけな。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/10/024/>. Accessed 6 Mar 2024.
88. 担当者が一人じゃないのは大きかった。逃げ道がありましたから。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/22/025/>. Accessed 6 Mar 2024.
89. ずっと一生懸命やってくれていたけど、最近は…。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/24/026/>. Accessed 6 Mar 2024.
90. 当事者以外のサポートも含めて、産業保健師としてできることをやりたい。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/28/027/>. Accessed 6 Mar 2024.
91. 直接売り上げをあげる社員が働きやすくなるように。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/29/028/>. Accessed 6 Mar 2024.
92. コロナ対策の「前線」には立たないけど、これが私の生きる道。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/11/30/029/>. Accessed 6 Mar 2024.
93. 少しずつ経験が蓄積されていく中で安定した対応できるようになった。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/06/030/>. Accessed 6 Mar 2024.
94. みんなの力をしっかり発揮させる。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/08/031/>. Accessed 6 Mar 2024.
95. 食品を取り扱うから、社員は高い意識を持っていました。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/08/032/>. Accessed 6 Mar 2024.
96. 従業員ファーストの制度や手当。社員を大切に作る風土があったからこそ。職域における新型コロナ

- 対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/13/033/>. Accessed 27 Mar 2024.
97. 従業員の健康と安全がファーストプライオリティ. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/13/034/>. Accessed 6 Mar 2024.
98. 阪神・淡路大震災をきっかけに始めたライフワーク. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/14/035/>. Accessed 6 Mar 2024.
99. 最後は誰かがやんなきゃいけない. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/14/036/>. Accessed 6 Mar 2024.
100. 「これを見て確認してくれ」という形で対応ができた. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/15/037/>. Accessed 6 Mar 2024.
101. 健康をポジティブに捉えてもらえればいいな. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/20/038/>. Accessed 6 Mar 2024.
102. 産業保健を本当にやっている産業医はどれだけいるのか. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/21/039/>. Accessed 6 Mar 2024.
103. 厚労省は「休め」、国交省は「仕事やれ」— われわれ民間はどないしたらええねん!. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/22/040/>. Accessed 22 Sep 2023.
104. 普段顔を合わせないからこそ、「お大事に」が伝わるように. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/22/041/>. Accessed 6 Mar 2024.
105. 「店舗都合により閉店します」と言って慌てて対応しました. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/27/042/>. Accessed 6 Mar 2024.
106. 外国人経営者とのコミュニケーションの難しさ. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/27/043/>. Accessed 6 Mar 2024.
107. ビジョンが会社にとっての砦になる. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2022. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2022/12/27/044/>. Accessed 6 Mar 2024.
108. 初めは海外出向者の健康管理のことを考えました. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/01/10/045/>. Accessed 6 Mar 2024.
109. 組織全体としての感染予防対策のレベルの底上げ. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/01/10/046/>. Accessed 6 Mar 2024.
110. コロナ対策の「物語」を語り継ぐこと. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/01/10/047/>. Accessed 6 Mar 2024.
111. コロナは変化へのいいトリガーになった. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/01/11/048/>. Accessed 6 Mar 2024.
112. いざリモートワークをやってみたら、意外とできちゃったんです. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/01/12/049/>. Accessed 6 Mar 2024.
113. やっぱり人を見てほしい、人のために何かしたい. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/01/24/050/>. Accessed 6 Mar 2024.
114. 切り札になった社長指示. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/01/28/051/>. Accessed 6 Mar 2024.
115. 私は保健師という仕事が好きですね. 職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査. 2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/07/052/>. Accessed 6 Mar 2024.

116. 検査スクリーニングの原理は製造の品質管理と同じ。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/07/053/>. Accessed 6 Mar 2024.
117. 矢面に立つ店舗スタッフを守らないといけない。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/09/054/>. Accessed 6 Mar 2024.
118. 信頼関係をつくっていくのが最重要。会社の期待にきちんと応える。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/09/055/>. Accessed 6 Mar 2024.
119. 会社のみんが同じ方向を向いていたから心理的葛藤はなかった。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/14/056/>. Accessed 6 Mar 2024.
120. 感染対策を徹底することが、事業を守ることに繋がる。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/14/057/>. Accessed 6 Mar 2024.
121. コロナ対策を一番やっていた前任の者はもう辞めてしまって…。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/21/058/>. Accessed 6 Mar 2024.
122. 日々の積み重ねが織りなす会社の底力。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/21/059/>. Accessed 6 Mar 2024.
123. 医療職として何を求められているのか見えてこなかった。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/28/060/>. Accessed 22 Sep 2023.
124. 親会社の産業医の先生とのお付き合いで乗り切れた。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/02/28/061/>. Accessed 6 Mar 2024.
125. 各拠点にいる様々な産業医の多様性を生かした。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/07/062/>. Accessed 6 Mar 2024.
126. 迅速な意思決定とチームの情報連携。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/07/063/>. Accessed 6 Mar 2024.
127. 「復帰するから温かく迎えてやってくれ」上司の声掛けがチームを守った。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/09/064/>. Accessed 6 Mar 2024.
128. 社員の中に第二の保健師、第三の保健師が出てきて心強かった。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/14/065/>. Accessed 6 Mar 2024.
129. コロナ禍で発見したタクシーの新たな可能性。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/14/066/>. Accessed 6 Mar 2024.
130. 「待機期間過ぎたらから大丈夫」というわけにはなかなかいかないんです。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/16/067/>. Accessed 6 Mar 2024.
131. 社員が安心して働ける環境をつくること。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/16/068/>. Accessed 6 Mar 2024.
132. 私に大きな仕事を任せて欲しいってずっと思いながら働いてきました。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/03/23/069/>. Accessed 6 Mar 2024.
133. 気軽に話してもらえる信頼関係を構築すること。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/04/070/>. Accessed 6 Mar 2024.
134. 職域における新型コロナウイルス対策ガイド、あれは参考になりました。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/04/071/>.

Accessed 6 Mar 2024.

135. 必要な情報が行き届いていないところに情報を届ける。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/05/072/>. Accessed 6 Mar 2024.
136. 職場復帰の際に陰性証明を求める会社。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/06/073/>. Accessed 6 Mar 2024.
137. 我々が突っ込んでいくしかない。会社や職場を支えるチームになる。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/11/074/>. Accessed 27 Mar 2024.
138. 結局企業の自主判断。重要なことに対して、誰も責任取らない、判断しない。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/11/075/>. Accessed 28 Mar 2024.
139. コロナ禍で問われたのは、組織のあり方ではないかと思います。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/12/076/>. Accessed 22 Sep 2023.
140. 会社がリスクテイクするサポートをしないと、産業医を雇ってる意味がないと思う。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/13/077/>. Accessed 6 Mar 2024.
141. 会社が危機的な状況にあるとは捉えていなかったです。大変ではありましたけど。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/13/078/>. Accessed 6 Mar 2024.
142. 「対話力」で会社に信頼してもらえる関係づくり。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/17/079/>. Accessed 28 Mar 2024.
143. 雇用の保証なくして人々の協力を引き出せるか。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/18/080/>. Accessed 22 Sep 2023.
144. 我々が運ぶ医療機器で命を救う。縁の下の力持ちとして繰り返す毎日。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/18/081/>. Accessed 28 Mar 2024.
145. 従業員を守りながら事業継続を続ける。そのためには何でもした。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/19/082/>. Accessed 6 Mar 2024.
146. いつでも見れるように教訓をまとめておくことが、次のパンデミックへの準備になる。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/24/083/>. Accessed 6 Mar 2024.
147. 海外へ社員を再渡航させるときの体制を整えることは難しかった。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/25/084/>. Accessed 6 Mar 2024.
148. 科学的根拠がない感染対策をどうやって見守るか。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/25/085/>. Accessed 6 Mar 2024.
149. 日本に10万人いる産業医のうち専門医は1000人だけ。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。1AD. <https://shokuikicorona.wordpress.com/?p=3668>. Accessed 28 Mar 2024.
150. 「何も売らなくても給料は払える」言い切った社長のリーダーシップ。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/04/27/087/>. Accessed 22 Sep 2023.
151. ずっと衛生管理者をやってきたけど、これまで前面に立つことはなかったんです。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/08/088/>. Accessed 6 Mar 2024.
152. ピンチになったらつながる力。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/11/089/>. Accessed 6 Mar 2024.

153. 楽しんでやろうって、勝手に気持ちを変えてやりました。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/11/090/>. Accessed 6 Mar 2024.
154. 日本とグローバル、これまでの経験を全て生かして産業医活動ができた。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/11/091/>. Accessed 28 Mar 2024.
155. 緊急ニュースが流れてくるたびに、自分ならどうするかシミュレーションをする。毎回5分でも積み重ねたら大きいです。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/16/092/>. Accessed 6 Mar 2024.
156. 検査ラインは止めてはいけない。だから、走りながら考える、訂正しながら進む。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/17/093/>. Accessed 6 Mar 2024.
157. 変化を目前にしたら、柔軟に対応できてしまった。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/18/094/>. Accessed 18 Apr 2024.
158. 総務部の本気度合いが社員に伝わらないといけない。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/18/095/>. Accessed 6 Mar 2024.
159. 我慢強い心配りができたからこそ…。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/18/096/>. Accessed 6 Mar 2024.
160. 「人を大事にする」会社の精神が社内に浸透しているから、一丸となって乗り越えることができた。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/23/097/>. Accessed 28 Mar 2024.
161. ストレスフルな状況でもちゃんと人と向き合う。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/25/098/>. Accessed 6 Mar 2024.
162. ちょっと語弊がありますが、最初は役員の使い方がなかなか上手にいきなかつたんです。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/25/099/>. Accessed 6 Mar 2024.
163. 平時から産業医という存在の認知を広げていくことも必要なんだと思います。職域における新型コロナ対策に関するインタビュー調査。2023. <https://shokuikicorona.wordpress.com/2023/05/30/100/>. Accessed 28 Mar 2024.
164. 日本産業衛生学会, 日本渡航医学会. 職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド(第6版). 日本産業衛生学会. <https://www.sanei.or.jp/files/topics/covid/COVID-19guide221227koukai230228revised.pdf>. Accessed 4 Apr 2024.
165. 過去の取組(生活関連物資について)| 消費者庁. https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/information/notice/efforts_004_01.html. Accessed 19 Mar 2024.
166. 一般社団法人 日本看護倫理学会. 新型コロナウイルスと闘う医療従事者に敬意を. 一般社団法人 日本看護倫理学会. 2020. <https://www.jnea.net/news/cat-oshirase/post-351/>. Accessed 29 May 2024.
167. 佐藤裕司. 職域接種は産業医にどのような影響や教訓をもたらしたのか. 健康開発. 2022;26:15-21.
168. 東京都人権啓発センター. 新型コロナワクチン接種と人権. <https://www.tokyo-jinken.or.jp/site/tokyojinken/tj-93-feature.html>. Accessed 13 Feb 2024.
169. 000805555.pdf.
170. 厚生労働省. 職域単位での追加接種(職域追加接種)の基本コンセプト. <https://www.mhlw.go.jp/content/000865489.pdf>. Accessed 13 Feb 2024.
171. Uehara M, Ishimaru T, Ando H, Tateishi S, Eguchi H, Tsuji M, et al. Worries About COVID-19 Infection and Psychological Distress at Work and While Commuting. J Occup Environ Med. 2021;63:e631-5.

172. Ikegami K, Ando H, Mafune K, Tsuji M, Tateishi S, Odagami K, et al. Job stress and work from home during the COVID-19 pandemic among Japanese workers: a prospective cohort study. *Health Psychology and Behavioral Medicine*. 2023.
173. Sato K, Sakata R, Murayama C, Yamaguchi M, Matsuoka Y, Kondo N. Changes in work and life patterns associated with depressive symptoms during the COVID-19 pandemic: an observational study of health app (CALO mama) users. *Occup Environ Med*. 2021. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106945>.
174. Takakubo T, Odagiri Y, Machida M, Takamiya T, Fukushima N, Kikuchi H, et al. Changes in the medical treatment status of Japanese outpatients during the coronavirus disease 2019 pandemic. *J Gen Fam Med*. 2021;22:246-61.
175. テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン. https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html. Accessed 16 Jun 2021.
176. 東京大学職場のメンタルヘルス研究会. 産業保健スタッフのための実践！「誰でもリーダーシップ」. 誠信書房.
177. 厚生労働省. 労働安全衛生規則. https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=347M50002000032_20240401_505M60000100022. Accessed 17 Apr 2024.
178. 労働者健康安全機構. 産業保健総合支援センター (さんぽセンター). <https://www.johas.go.jp/shisetsu/tabid/578/Default.aspx>. Accessed 17 Apr 2024.
179. 河野内閣府特命担当大臣記者会見要旨 令和2年11月13日 - 内閣府. 内閣府ホームページ. https://www.cao.go.jp/minister/2009_t_kono/kaiken/20201113kaiken.html. Accessed 14 Mar 2024.
180. 国土交通省東北地方整備局. 東日本大震災の実体験に基づく 災害初動期指揮心得. <https://www.amazon.co.jp/dp/B00S8UXG9G>; 2015.

その他の主要参考文献

新型コロナウイルス対策に関するまとめ

- 一般財団法人アジア・パシフィック・イニシアティブ (2020)『新型コロナ対応・民間臨時調査会 調査・検証報告書』デイスカヴァー・トゥエンティワン.
- 一般財団法人 日本公衆衛生協会 (2023)『新型コロナウイルス感染症対応記録』
http://www.jpaha.or.jp/sub/topics/20230427_2.pdf
- 帝京大学大学院公衆衛生学研究科 (編) (2021)『新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)からの教訓』大修館書店.
- 京都府医師会産業保健委員会 産業保健委員会答申
https://www.kyoto.med.or.jp/member/committees_report/pdf/tiiki-iryuu-bu/sangyo-2023.pdf
- 職場における新型コロナウイルス感染症への感染予防及び健康管理に関する参考資料一覧
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_00226.html

産業医業務の理解

- 川島恵美・山田洋太(2019)『産業医はじめの一步～「働く人・企業」のニーズをつかむ！基本実務の考え方と現場で困らない対応』羊土社.
- 五十嵐侑(2022)『ガチ産業医presents 産業医のピットフォール』中外医学社.

インタビュー調査の方法論

- 古賀史健(2021)『取材・執筆・推敲 書く人の教科書』ダイヤモンド社
- 和田信明・中田豊一(2010)『途上国の人々との話し方: 国際協力メタファシリテーションの手法』みずのわ出版.
- 波平恵美子(2016)『質的研究 Step by Step 優れた論文作成を目指して』医学書院.

ナレッジ・マネジメント

- 野中郁次郎・勝見明(2017)『全員経営—ハイパフォーマンスを生む現場 13のケーススタディ』日経ビジネス人文庫.
- ほぼ日刊イトイ新聞(2018)『濱口秀司さんのアイデアのカケラたち。』
<https://www.1101.com/hamaguchihideshi/>

リーダーシップ・組織論

- P.F.ドラッカー(2007)『非営利組織の経営』ダイヤモンド社.
- 川上憲人ら(2022)『産業保健スタッフのための実践！「誰でもリーダーシップ」理論・事例・ワークで身につく発揮の仕方』誠信書房.
- ジョン・P・コッター、バネッサ・アクタル、ガウラブ・グプタ(2022)『CHANGE 組織はなぜ変われないのか』ダイヤモンド社.
- ジリアン・テット(著)(2016)『サイロ・エフェクト 高度専門化社会の罠』文藝春秋.

研究組織

溝上 哲也	全体統括
土肥 誠太郎	提言作成
加部 勇	提言作成
宮本 俊明	提言作成
坂本 宣明	インタビュー内容検討・提言作成
長濱 さつ絵	インタビュー内容検討・提言作成
黒田 玲子	インタビュー内容検討・提言作成
大津 真弓	インタビュー内容検討・提言作成
戸津崎 貴文	インタビュー内容検討・提言作成
西浦 千尋	インタビュー内容検討・提言作成
大崎 陽平	インタビュー内容検討・提言作成
増田 将史	インタビュー内容検討・提言作成
山本 誠	インタビュー内容検討・提言作成
井上 陽介	インタビュー調査・インタビュー内容検討・報告書編集
座光寺 るい	インタビュー録編集・コーディング作業
長田 夏奈	インタビュー録編集・コーディング作業
矢澤 亜季	コーディング作業
吉原 翔太	研究補助・報告書編集
西村 富美子	研究補助
大久保 豪	インタビュー調査研究指導

本報告書は、個人の見解に基づくものであり、
研究メンバーが所属する団体・組織の見解を代表するものではありません。

新型コロナウイルス感染症流行下での産業保健の諸課題
および産業保健専門職の活動実態に関する調査研究

インタビュー調査で語られた「現場」での取り組み

国立国際医療研究センター
臨床研究センター 疫学・予防研究部

インタビュー調査で語られた「現場」での取り組み

本付録は、職域で新型コロナウイルス感染症対策に関わった人事労務担当者や産業保健専門職などに対して実施したインタビュー調査を基に、調査で得られた発言を抜粋し、それを再構成するかたちでまとめている。

発言をまとめるにあたって、以下の3章構成を採用した。第1章では、新型コロナウイルス対策として職域で実際に取られた対応の内容(対応「Response」)についてまとめた。続いて、その対応の成否に影響を与えたと考えられる要因(準備「Preparedness」)について第2章にまとめた。さらに第3章では、新型コロナウイルス対策を進める過程で、組織や担当者個人に生じた変化・成長や、新たに明らかになった産業保健の課題についてまとめている。

第1章 具体的なレスポンス

2019年末から国内外で新型コロナウイルスが感染拡大した際に、実際に職域で取られた対応。情報収集、迅速かつ効果的な対策の実施、ステークホルダーとの連携、そして業務内容や人員配置の見直しなど。

第2章 職域での新型コロナウイルス対策の成否に影響する要因

新型コロナウイルス感染症発生前の企業における準備状況。パンデミックの影響を最小限に抑えるための事業継続計画(BCP)の策定、産業医や産業保健看護職と会社との連携状況、社員・従業員をはじめとするステークホルダーへの教育と情報共有など。

第3章 新型コロナウイルスを契機とした成長・今後の課題

新型コロナウイルス対策を実施する中で、組織や担当者個人に生じた変化・成長や、新たに明らかになった産業保健の課題など。

自然災害が多い我が国において、災害という言葉から想起されやすいのは、地震、津波、土砂災害といった自然災害であるが、一般的に災害とは、「社会や組織のもつ正常な機能を損なわせる事態が発生した際、需要と資源のバランスが急激に崩壊し、既存の資源だけで急増する需要に対応できない状況」のことを言う。したがって、自然災害だけでなく、環境汚染、戦争や内戦など人為的な原因や、今回の新型コロナウイルス感染症のような感染症の流行によっても、災害は引き起こされる。本付録のはじめの2章は、災害対策・対応の二つの基本的な側面である、「準備(Preparedness)」と「対応(Response)」に焦点をあてたものである。

第1章 具体的なレスポンス

新型コロナウイルスの感染拡大という前例のない状況に直面した企業は、事業の継続と従業員の安全および健康を守るために、多角的な取り組みを実行していく必要に迫られた。状況は刻々と変化し、その都度、新たな判断、意思決定が必要とされた。予測が極めて困難な状況下での対応は、企業および担当者の柔軟性と迅速性の両方を試すものであった。付録第1章では、職場で実際に実施された新型コロナウイルス対策の詳細を、具体的な事例を用いながら紹介する。

- [1-1. 新型コロナウイルスおよびその感染動向に関する情報収集](#)
- [1-2. 予測困難な状況下における意思決定・情報提供](#)
- [1-3. 社員を新型コロナウイルスから守る\(感染予防対策\)](#)
- [1-4. 事業継続と感染対策が両立しない場面での対応](#)
- [1-5. 感染者・濃厚接触者発生の際の対応](#)
- [1-6. ワクチン職域接種](#)
- [1-7. 新型コロナウイルス感染症以外の健康課題への対応](#)

1-1. 新型コロナウイルスおよびその感染動向に関する情報収集

情報収集の難しさ

インタビュー参加者への事前アンケートにおいて、新型コロナウイルス対策について困難を感じたことを尋ねたところ、最も多くの回答が寄せられたのは「情報収集の難しさ」であった。特に、信頼できる正確な情報を得ることの難しさは多くの参加者から繰り返し語られた。

これは感染拡大初期に顕著な傾向で、医学の専門家ではない人事労務担当者からだけでなく、産業医をはじめとした産業保健専門職からも同様の内容が回答されている。未知のウイルスに世界が遭遇した際、信頼できる情報そのものが極めて限られており、また、信頼できる情報源を見つけ出すことも簡単とは限らない。例えば、情報通信業の専属産業医である石田は、感染拡大初期に、速いスピードで更新されていく情報に対応していくことの難しさについて言及している。

石田：厚労省のサイトもそうだし、英文もそうだし、あと論文とかお医者さんのニュースのところと

か。小児はどうだとかっていうのとかは、国立感染症センターの人とか、成育センターの情報とか。当初は、足に赤い発疹ができて、末梢循環不全が起こるとかっていう報告があったりとかもしたから、誰に起こってどんななってるのとか、各国の症例報告見たりとか。

事務局：結構、無限にあるじゃないですか、情報って。

石田：無限だった。で、駄目な情報もあるし……。

事務局：それってかなりきついですよね。

石田：きつかった、きつかったです。相当きつかったですね。

2022年7月27日実施／専属産業医／情報通信業／1000名以上 [65]

研究者が発表する学術論文に自分で当たって情報を探すことの負担は大きいため、多くの人は厚生労働省などの公的機関や報道機関が整理した情報に頼った。それでも、自社に必要な情報を見つけ出すことは依然として難しかったという語りが多かった。必ずしも情報が見やすく掲載されているわけではなかったり、掲載されている情報を正しく解釈することに関して自信を持てなかったりしたということが理由として挙げられた。

そんな中でも、根気よく情報を収集しようと努力したのは、テレビ局で新型コロナウイルス対策に従事した野口である。野口は医療職ではないものの、診療の手引きが出されれば、それまで読み込んで情報収集にあたったという。自分が社内で最初に情報を仕入れて、社内に正確に伝えないといけないという思いからの行動であったという。

野口：やっぱり情報収集を、基本的にはもうやっぱり厚労省の出しているところ、関連のところから情報は仕入れるようにはしておりました。結構な厚さの『診療の手引き』とかも読んだりして。どういふうな問題をもっていうのは、やっぱり誰かが最初に情報を仕入れて、それをいかに正確に伝えるかっていうところをやらないといけないんで。待機期間とかだんだん短縮していったりするところもあつたりしますけども、じゃあ症状の出ない人はどういふうな対応になるんだとか、いろんなケース・バイ・ケースのことも、基本的にはそういう『診療の手引き』とかを見ながら。熱出た日がゼロ日目とかいふうな感じの伝え方とか、あの辺も全部あの資料を見ながら伝えていったってところで。何曜日まで駄目ですっていうのも、基本的にはもうこちらから伝えて。2回かかった人も1人はいましたけども、かかった人って基本は初回ばかりなので。

やっぱり普段、コロナの情報をそれなりに聞いてはいるものの、実際いざなった時にどういふうな対応をしていいかっていうところが分からないっていうことが多かつたりするので、その辺はもう問い合わせあるたびに、「いつでもいいから、もうとにかく分かんなかったら電話してきていいから」っていふうな感じで伝えていました。

2023年3月16日実施／人事労務担当者等／情報通信業／300～499名 [130]

鉱業・採石業の経営企画部メンバーとして社内の新型コロナウイルス対策に従事した向島は、情報を収集する際の工夫について語った。向島は様々な情報源から得られる情報を収集する際に、NHKのホーム

ページで掲載されている情報を基軸として整理しながら自分の中に落とし込んでいったという。新型コロナウイルス対策を進めるにあたって、情報処理力や知的生産術といったような、社内担当者のビジネススキルも大きな役割を果たした。

向島：ルールがちょっと分かりにくかったの。国のルールもありますし、東京都が決めるルールもありますし、出張先の自治体のルールもあつたりとか、その全部のルールを把握するのがなかなか面倒くさかったのと、あと直前に決まっていたので、そこにどう対応してくのかっていう部分が一番難しかったですね。

あと情報がやっぱ取りにくかったの。自治体の役所のホームページ行っても、集中的じゃなくて分散的に情報があるので、検索してもなかなか出てこない。

事務局：出てこないですね。

向島：だから、NHKの情報は結構頼りにしてましたね。まとまっていたので、そこで情報取って、たどってったほうが。やっぱどこか軸がないと、たどりにくいので。分散的な情報だと、なかなか。

2023年2月14日実施／経営企画部／鉱業・採石業／100～199名 [119]

情報ソースとしての産業医

社内の専属産業医や契約している嘱託産業医から新型コロナウイルスに関する情報を得たと回答した人事労務担当者もいた。例えば、情報通信業の総務部スタッフとして対策推進に携わった上野は、自社で契約している嘱託産業医が情報収集の際の重要なリソースとして機能したと回答した。

事務局：最初のうち最新情報を確認する際に情報を見つけるのが大変だったというご回答をいただいているんですけど、最終的にどこかよく使うようになったサイトはありましたか。やっぱり厚労省とか、そういう地方自治体、国の関係機関のサイトですかね。

上野：そうですね。国のところは見るようにして。速報みたいなのとかは、Yahoo! ニュースとかそういうので確認してる感じですかね。

事務局：人事労務担当者同士のそういうネットワークとかないんですか。友達の労務担当者とか、知ってる人を通じて他の会社の状況を知るとか。

上野：それは、ないですね。

事務局：ないですか。

上野：他の会社の労務の方と関わるような機会は特にないので。産業医の先生のほうでは、いろんな会社さんに携わっているので、そこで他社さんはどういう感じなのかっていうのを確認させていただくことはありますね。

事務局：産業医の先生に聞くわけですね。

後でまたお伺いしようと思ったんですけど、産業医の先生が、そういう情報を提供してくれるリソースパーソンというか、そういう形で今回は機能したという理解でよろしいでしょうか。

上野：そうですね。

2022年8月9日実施／労務担当者／情報通信業／100～199名 [66]

上野のように産業医を有効活用したという担当者がいる一方で、「産業医にあまり意見を聞かなかった」

「聞くことを思いつかなかった」という意見が、人事労務担当者等から多く寄せられたのも事実である。「月に1回の訪問である嘱託産業医にはタイムリーな対応は期待できない」という意見や、「未知のウイルスについては産業医も限られた情報しか持っていない」という意見もあった。

産業保健師として新型コロナウイルス対策に携わった北沢は、産業医には新型コロナウイルス対策以外の業務を優先して継続してもらうことにし、新型コロナウイルス対策に関しては産業医の関与を会社として期待していなかったという。

事務局：先ほど産業医の先生、あんまり感染症対策をされていなかった、関わってなかったみたいなお話されてたんですけど。その情報取ってくるっていう意味ではあんまり、新型コロナの感染症自体のこともそうだし、感染予防対策っていう意味でも産業医の先生が何か情報取ってくるというのがあんまり無かった感じですか。

北沢：そうです。

事務局：産業医の先生たちは、もうコロナ前からやってるメンタルの方の復職判定とかを中心にしてて。

北沢：健診結果見たりとか。

事務局：健診結果見て。

北沢：はい。あと巡視したり委員会出たり。

事務局：あんまりじゃあ新型コロナ対策っていう意味では、そもそもあんまり期待してなかったってことですかね。

北沢：そうなりますね。

2022年8月21日実施／嘱託産業保健看護職 [70]

また、製薬会社のコンプライアンス担当の常務執行役員である吉永は、会社の性質上、産業医に依存せずとも新型コロナウイルスに関する情報を十分に入手することができたと語った。

事務局：「産業医にはCOVID-19に関して意見を聞くようなシーンはなかった」って下にもご回答いただいているんですが、このタイミングで産業医に話を聞こうって全く思わなかったんでしょうか。

吉永：いや、それほど……。製薬会社なのでそういう情報はいくらかも入ってくるので。産業医とはいえ専門ではありませんので、それ以上の情報が得られるものではないと思いましたので。

事務局：なるほど。聞いても仕方がないっていったらちょっとあれですけど。

吉永：困らなかったということですね。そこに聞かなくても他から入手できれば対応できたという。

2022年12月14日実施／経営者／製造業／1000名～2999名 [98]

一方で、運輸業の管理部門にいる安田のように、産業医に意見を求めたものの望んでいたような回答が得られなかった経験をもつものもいる。また、感染拡大初期の段階では、安全衛生委員会自体をきちんと開催出来る状況になかったため、産業医から新型コロナウイルス対策に関する意見を尋ねる機会すら設けることができなかったという。

事務局：待機日数を最初は国の基準よりかは厳しくして、途中から国や自治体の基準と同程度にしたってことだったんですが。このタイミングで産業医の先生に意見を聞こうとか、何か考えを聞きたいなことにはならなかったんでしょうか。

安田：産業医の先生は、安全衛生委員会の時に、随時コロナ対策については意見をお伺いしていましたが。ただ、コロナの感染が一番ひどかった頃には、安全衛生委員会自体を開催できなかった時期がありましたので。まさにその最中には先生の意見はほとんど聞けていないという、そういう状況でした。落ち着いてからは、いろんな意見を聞くことができるようになったと。

事務局：なるほど。その途中で何か判断に迷われる時に、産業医に意見聞きたいなとかもあんまり思わなかったんですか。変な言い方ですけど。

安田：何か、正直聞いたところで、僕も分からないと言われてしまったりとか。まあ分からなくて当然だと思うんですが。

事務局：聞いてもしようがないなみたいな感じが、もうあったってことですね。

安田：そうですね。

2023年2月14日実施／管理系部門／運輸業／500名～999名 [120]

複数の事業所それぞれで嘱託産業医と契約していた運輸業の菊谷が紹介するのも、産業医に意見を求めたもののあまりうまく機能しなかった例である。菊谷によれば、嘱託産業医ごとに感染予防対策に関して述べる意見が異なり当惑したという。会社としては、より安全を重視した意見に基づいて対策を考えたと述べる。

菊谷：産業医の先生に一時、マスクの鼻出しは大丈夫ですかっていうご意見を、複数名の先生に確認取ったんですね。そしたらやっぱり意見が分かれまして。「鼻出しても、もう全然口から出るのがほとんどだから、鼻出しても大丈夫です」って言う産業医の先生もいらっしゃいましたし、中には「鼻から吸うんだから駄目ですよ」と、完全にマスクしてないと意味ないですよということで、意見が真っ二つに分かれたんですね。

やっぱり会社でしてる時には、安全パイとして「鼻出しマスクは駄目ですよ」っていう意見を取り入れて、社内で流したという感じになります。そういった部分で、ちょっと産業医の先生で意見が分かれたってということで、困った部分はありましたね。

事務局：なるほど。個別の産業医の先生のお考えもあるでしょうし、それぞれの事業所での働き方が多少違ったりすれば、この環境だったら鼻出しをしても大丈夫みたいなご意見だったのかもしれないなと思いつつ、その辺は少し違う意見言われたら、ちょっと悩めますよね。

菊谷：そうですね。

2023年4月13日実施／安全管理部／運輸業／1000名～2999名 [141]

北沢や吉永のようにそもそも産業医に積極的な対応を求めなかった例もあれば、安田や菊谷のように産業医に意見や対応を求めたにもかかわらず、期待するような結果が得られなかった例もある。産業医が活用されなかったことの影響となる状況や理由はさまざまであると思われるが、事情は何であれ、新型コロナウイルス感染症に関する情報収集を各企業がする際に、産業医というリソースが有効活用できなかったケースがある程度存在したことが示唆される。

職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド

産業医や産業保健看護職の中からよく活用したという声が挙がったのは、2020年5月に初版が発行され、その後も新たなエビデンスが蓄積されるたびに改訂された「職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド」[164]である。このガイドブックは、日本産業衛生学会・日本渡航医学会が共同で発出した資料で、職域において感染対策を進めるうえでの注意点がまとめられている。業界・働き方ごとに配慮すべき事項についてまで説明されており、建設業で産業保健師を務める戸柱は、このガイドをバイブルのように活用したと述べた。

戸柱：建設部のほうの責任者のほうから、「こんなこと言われてるけど」っていうようなお話があった場合、いろいろ資料を調べて、「そういうことは言うてはいけないっていうふうになってるので、損害賠償払わなくていいんじゃないですか」というお話をしたりだとか。産業保健用のマニュアルが産業医さんからもらったので、そこに結構いろんなケースが載ってて。こういう場合はこういうふうに対応したらいいんじゃないかっていうことについては、お話をすることはありました。

事務局：今、おっしゃったマニュアルっていうのは、何のマニュアルなんですか。

戸柱：「職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド」っていうのです。

事務局：ああ、産業衛生学会と渡航医学会が出してるものですね。

戸柱：そうです、はい。それにいろんな、こう訴えた場合こういうふうになっているとかっていうのがあったので、そういうのも一緒に見ながら。(略)非常に参考になりました。

事務局：それは素晴らしい。

戸柱：もうバイブルのように使ってます。

中村：それを参考に、いろんなマニュアルにも落とし込んだこともあるので、すごく助かりました。

事務局：分かりました。ありがとうございます。

2023年3月14日実施／産業保健看護職／建設業／1000名～2999名 [128]

過去に行政保健師として結核の発症例に対応した経験がある産業保健師の小林は、当時の感染症対応の経験が今回の新型コロナウイルス対策にも役立ったとしつつも、結核と新型コロナウイルスとは対応の詳細が異なり、詳細を理解しながら新型コロナウイルス対策を展開するうえで、対策ガイドが役立ったという。

事務局：例えば、保健師1年目ですみたいな人が、小林さんの下というか、一緒に働くことになるとするじゃないですか。その人が急にパンデミック対策しないといけなくなったとしたら、その人は何が一番困ると思いますか。

小林：まず何をしたいかっていうことが、多分分かんないですよ。

事務局：動けないみたいな。

小林：その情報を聞いた時に、自分がまず優先順位として何をすべきか。こういう連絡が来たらまず何をやるっていうようなものが、初動対応としてあるといいのかなっていうのは思いますけれども。

事務局：その辺のスキルを小林さん自身が身に付けたのは、保健師を行政でやられた時なの

か、あとは企業にいらした時なのかっていうのは、どうなんでしょうか。どのくらいのタイミングでそういうのができるようになったと思いますか。

小林: どうなんでしょうか。でも私も、今回のコロナ対策みたいな感染症対策って、本当に初めてだったので、ほんとに日本産業衛生学会が出してるガイドライン、それはもうすごく頼りになったかなと思います。結構いろんな感染症対策マニュアルっていうのが学会として出していて、そこはもうしっかり見てやっていたかなと思うので。

事務局: そういう意味でいうと、そういう情報にきちんとつながる力みたいなのが結構重要ってことですか。

小林: そうですね。まずは、国の動きとしてどうすべきかみたいなのところだと、やっぱり厚労省のサイトを見るでしょうし。じゃあ、その産業保健に関わるものとしてどう動くかってなると、日本産業衛生学会のサイトだなとか、そこをまず見るっていうことを、その1年目の子が知ってるかどうかという。どこのサイトを見たら信頼できる情報が載ってるかっていう。

2023年5月25日実施／産業保健看護職／建設業／1000名～2999名 [161]

人事労務担当者等については、対策ガイドの存在を知らないという声が多数を占めたものの、中には対策ガイドを参考にしながら新型コロナウイルス対策を進めていた人事労務担当者等もいた。例えば、食品製造業の総務部長である山本は、労務管理に関するセミナーに出席した際、登壇した弁護士から対策ガイドについて情報を得て、社内で対策を立てる際に参考にしたという。

山本: あのガイドブック、ほとんどこの辺を参考に判断していったというところですね。

事務局: ちなみに、その対策ガイドブックは、なんでお知りになったんですか。

山本: あれはなんでだったんでしょうか。ちょっとあんまりはっきりした記憶はないんですが……。あの最中に、今度は労務管理の問題もありましたんで。やっぱり無理やり普段と違う勤務形態やらせてますから、その関係のセミナーがあったんです。弁護士の先生が講師になって。その時に、その先生が、そのガイドブックを紹介されました。

事務局: そうなんですね。

山本: これにこう記載がありますと。これは皆さん読まれたほうがいい、非常に参考になりますよと。これははっきり覚えてます。

2023年4月4日実施／総務部長／製造業／200名～299名 [134]

次のパンデミックが発生した際にも、今回の対策ガイドに類する有効な資料が作成される保証はないが、仮に作成された場合には、その貴重なリソースに各企業の対策担当者が適切なタイミングでアクセスできるよう、様々なチャネルを通じて広報されるような準備をしておくことが必要といえそうだ(政府・地方自治体からの広報、業界団体での情報共有等)。

収集した情報を社内に展開する際の工夫

専門・技術サービス業で人事労務担当者を務める伊沢は、対策本部として方針を立案する際に、判断

の根拠となる情報源を対策本部のメンバーに示しながら進めたと話す。様々な情報が氾濫する中で、情報源を明確にして真偽を組織内で確認しながら対応をすすめることは、組織全体が誤った情報に惑わされないようにするためにも、大切なプロセスである。

事務局：「情報が少なく、感染力、重症化リスクについては政府同様、全く手探りだった」ということなんですが、そういった中で、伊沢さんとして、または会社として参考にしていただいていた情報源みたいのはどういったものになるのでしょうか。

伊沢：日々のニュース、それからインターネット上で入手できる情報。特に厚生労働省なんかも割とタイムリーに情報を出すべき時は出していました。最終的な判断はしてないですけども。そういった情報を基に、じゃあ、会社としてどうしようかということですよ。

正直、私に対策本部として、会社としてこうしたいと言っても、その理由はどういうことによるものなのかという話になるので、そうすると、厚生労働省からこういうガイドラインが出てるとか、あるいはニュースでこういうことが話題になってるとか、それがベースですよ。

2023年4月11日実施／人事労務担当者／学術研究、専門・技術サービス業／200～299名 [138]

上述した通り、新型コロナウイルスに関する情報は頻繁に更新され、時間が経過するにつれて「正解」が変わることもあった。したがって、収集した情報を社内に展開する際には、エビデンスが変わりうることも含めて伝達することも大切である。さらに担当者個人の見解としてではなく、国や学術学会等が作成したガイドラインに立脚して情報展開することが、担当者を守ることにもつながる。製造業で産業保健師を務める曾我は、国や日本産業衛生学会などの発表やガイドラインを紹介するという基本に徹したという。

事務局：今のお話にちょっと関係するんですけど、何が正しいか分からないという中で、それでも何か言わないといけない時に、その時は正しかったとしても、結果として間違ったことを言っちゃったことって起こり得たと思うんですね。そもそもコロナが何だかよく分かんなかったし、最初は何か3カ月ぐらいすれば収まるんじゃないかとか言ってる人もいましたし。でも、実際はもう3年間続いているわけですから、何か結果として、誤ったことを言ってしまったみたいなこともあったのかなと思うんですけど。ご自身の中で何か違うことを思っちゃったなみたいな、今から振り返ってみて何か強く残っていることはありますか。あと、それが原因で「おまえうそ言ったじゃないか」みたいなこと言われるとか、そういうことはあんまりなかったのでしょうか。

曾我：それはなかったです。なぜなら、私自身の見解っていう形ではしゃべってないので。常に国がこう言っているとか、日本産業衛生学会とかそういう学会とかでもガイドラインとか出されたりしたじゃないですか。いろんな情報を絶対信用できるかどうかというよりも、あの頃って信用どうのではなくて、国が言っていることが正として動かなきゃいけなかったと思うので。私達はあくまで、その国が言っている情報とかを確実に伝えていったという形になるので、もちろん国が考え方を変えれば私達も考え方を考える。だから会社としてもそれで特に、「おまえらが言ったから」とか、そういう感じは全然なかったです。

2023年1月10日実施／産業保健看護職／製造業／3000名～ [108]

もちろん、国や学会等が間違っただけの可能性はゼロではないため、その情報を鵜呑みにすることは推奨されない。単一の情報源に依存するのではなく、産業保健専門職のコミュニティを通じた情報収集も含めて、複数の信頼できる情報源にアクセスを持つことが、パンデミック禍で会社と社員・従業員を守ることに繋がる。

1-2. 予測困難な状況下における意思決定・情報提供

情報がない中で答えを出す

正確な情報を収集するだけでも大変なタスクではあるが、その大変さに拍車をかけるのが、事業者は不確かな情報が氾濫する中で経営や産業保健にかかわる意思決定を事業者は下さないといけないということだ。最終的な意思決定をする立場にない人事労務担当者や産業保健専門職であっても、意思決定する立場にある経営者の判断の根拠となる情報を提供したり、アドバイスしたりすることが期待される。

エネルギー業界で危機管理の担当者として社内の新型コロナウイルス対策の陣頭指揮にあたった千葉は、2020年の3月から4月にかけての緊迫した状況を、以下のように振り返る。

千葉：2020年4月8日でしたっけね、初めての緊急事態宣言が出たのが。出る前は、4月1日に出るんじゃないか、3日に出るんじゃないかとか…。

事務局：うわさはいろいろありましたよね。

千葉：こんなことになっちゃうらしいよとか、もう一歩も外に出られないらしいぞとか、もうそんな話が山のように入ってきました。だけど誰も分からないわけです。その中で、会社としてじゃあどうするのかということ聞かれるわけです。でも、そうは言ってもここだって何も分かんないよっていう話で。

毎日ずっとニュースを見ながら、ありとあらゆる新聞を読んで、精度の高そうな情報を集めて、今はこういうふうに見えますとか、だからこうしなければいけないのではないかとか考えました。あとは記者会見でこうだと言った時に、こういった打ち手ができますよねとかあらゆることを考えました。だけどその記者会見を見ても会社としてどうしていいか分からないことは山ほどあったんです。それでも、そのような時でも、今だったらこう判断しますと、限られた材料で考えて、言っていましたね。

事務局：なるほど。今、お話を聞いてただけで僕の心拍数が上がってくるような感じで、本当につらいというか、映画の中に急に入れられちゃったみたいな話ですよ。

千葉：ほんとですよ。当時、家にはほとんど帰れませんでしたから。ご存知ですかね、昔アメリカのドラマで、『24-TWENTY FOUR』っていうドラマがありましたよね。

事務局：ありましたね。

千葉：24時間のね。ジャック・バウアーが次から次へと1時間ごとにピンチになるっていう映画。自分がジャック・バウアーになったような気持ちでした。

事務局：ほんとですよ。

千葉：毎日が『24-TWENTY FOUR』だと感じていましたね。

2022年10月4日実施／企画部／エネルギー業／3000名～ [80]

製造業の総務本部で健康管理や健康経営推進を担当する伊丹は、台風や地震といった自然災害と比較して、感染症の対応の場合は、初期段階で被害規模の全体感をきちんと想定できなかつたり、どのように展開していくかが読みにくかつたりすると述べた。それにより、適切な対応のタイミングや規模を決定することが特に難しかったと語る。

事務局：社内の若いスタッフの人とかが将来パンデミック対策しないといけなくなったら、何に困ると思いますか。困り事を少しでも減らすために、会社の中で今どんなことができるのか、もしご意見があれば伺いたいと思うんですが、いかがでしょうか。

伊丹：難しいですね。ノウハウを残すことはいろんなところで課題になることですが、非常に難しいところではあります。読んだとしても、経験しないと分からないことってたくさんあると思いますので。

ただ、自然災害とかであれば、例えば台風なんて毎年来るじゃないですか。それは書面化されていて、担当が変わってもその書面の手順どおりに行くんですね。毎回おなじとおりにいかかという、そうではないと思うんですけども。例えば警報が出て、暴風域に入る何時間前にはこれをしろ、あれをしろとか、そういうのがある程度まとまっているので、手順どおりにはできると思います。

書面として残すんですけど、感染症の場合は時系列とその時のレベルがどのくらいかが見えないのが一番やりづらいところかなとは思いますがね。

事務局：なるほど。ありがとうございます。

伊丹：すいません、ちょっと参考にもならないと思うんですけど。

事務局：いやいや。確かに地震とか台風って、せいぜい、地震だったら何十秒で一応止まりますし、その後余震があったとしても1カ月ぐらいで終わりますし、台風だったら1晩でいなくなるじゃないですか。

伊丹：そうなんです。

事務局：コロナはいつまでたってもいますからね。だからその辺は確かに難しい。敵の違いみたいな感じですね。分かりました、ありがとうございます。

伊丹：地震なんかでも震度5だったらこうするとか、基準があって決められると思うんですけど。停電したらこうするとか、建物の被害が出たらこうするとか、何か目に見えるものがあって、それに対応することができそうかなと思うんですけど。感染症の場合は初期の段階って何にも分からないじゃないですか。どれぐらい重症になるのか、どれぐらい亡くなるのかとか、どうやったら感染するのかとか。その辺が全く見えない中でやらなくちゃいけないので。

またコロナだったらできそうな気がしますけど、違うものだったらこれはおなじようにやっても結果が違おうと思うので、非常に難しいですね。

2022年12月15日実施／総務本部／製造業／3000名～ [100]

インタビュー調査の中では、政府の推し進めてきた新型コロナウイルス対策について、否定的な意見を述べる人も少なくなかった。方針がはっきりしなかったこと、対応が後手に回っていたことなどが理由として挙げられていた。製造業の総務部長を務める根岸は、国としての基準・方針がはっきりと示されなかつ

たことが、各企業における対応を難しくしたと語る。仮に科学的な裏打ちのない暫定的な方針であったとしても、何かしらの方針を国が早いタイミングで提示することで、企業が個別に判断する負担は減ったのではないかという。

根岸：正直、正解って分かんないと思うんです。正解っていうか、例えば、コロナに感染したら何日間休めとか、そういうの聞いても、多分なかなか最初の頃は結論出ないと思うんですよね。でも、それって、僕からするとしょうがないと思うんですよね。そんな初めてのことに對して、誰も分からないし。だけど誰かが、結果的に責任取ることになるかもしれないですけど、ほんじゃコロナに感染したら、5日なら5日休めっていうふうに言ってくれば、そこで一つ線が引けて。それが間違ってたんだったら、間違った時点で、やっぱり6日だっていうふうに訂正してくればいいんだけど。5日とも言わないし、6日とも言わないし、4日とも言わないし。何も方向付けというか、ぼやっとしてあと自分らで判断にするしかないですよとかって言われちゃうと困るんですよね。

命に関わるんで、なかなか判断間違っちゃいけないかもしれないんですけど、だから仮にその判断が間違ってもしょうがないんじゃないかなって思うんですけどね。そんな中で、そうはいつでも、何か方向性を出してもらいたかったっていうところはあるんですけどね。

事務局：やっぱり、決めることによって失うこともあるけど、決めないことによって失うものも結構大きいぞってお話ですよ。

2022年11月10日実施／人事労務担当者等／製造業／100～199名 [87]

建設機械のリース会社の総務担当役員である笠原は、省庁間で指示が統一されていなかったことに困惑を覚えたと語る。発注者が仕事を止めない限りは、事業者としては工夫しながらでも、なんとかして事業継続を模索せざるをえない。

笠原：国土交通省は公共工事を一件も止めなかったんですよ。だけど、厚生労働省は「休め」って言う。でも、仕事してくる国土交通省は「仕事やれ」言うてる。どないしたらええねん、われわれ民間はって。

事務局：はい、そうですね。それは、どっちかにしてほしいですよ。「おまえらで話決めてから言ってくれ」って感じはしますよね。

笠原：本音で言ったら、霞が関で決めてから持ってこいですよ。

事務局：ねえ。そうですね。

笠原：でも、決めてくれないんであれば、われわれとしてはお客さんから売り上げもらわないかんので、現場回すことを考えたらば、こうせざるを得なかったです。

2022年12月22日実施／総務担当役員／その他のサービス業／3000名～ [103]

国としての方針が迅速に提示されなかったことは、予測困難な状況下で各企業が意思決定することをより難しくする一因であったと思われる。今回の新型コロナウイルス感染症での対応への反省を受けて、政府はパンデミック発生時の行動計画の見直しを行っており、次のパンデミックが発生するところには改善が図られていることが期待される。企業としても、企業ができる最大限の準備を進めておきたい。

通常業務で求められる責任範囲を超えた判断

今回の新型コロナウイルスに対する対応を各社で進めていく中で、通常業務で求められる責任範囲を超えた判断を求められたと感じた担当者が多くいた。例えば、運輸業で産業保健師を務める島田は、社長から「社長と専務の次に権限があると思ってもらっている」という、自身への信頼を感じさせる言葉を投げかけられた一方で、その責任の大きさが身に染みたといい。

事務局：ちょっと話変わっちゃうんですけど、もしご自身が今転職されたりとか異動になって、先ほどの経験が浅い保健師さん1人でコロナ対策とか、もしくは次のパンデミック対策をしないといけない状況になったら、その人は何が一番困ると思います？

島田：そうですね……何に困るかな。多分知識だとかはその都度勉強したりだとか調べればそれなりに分かることなので、大丈夫かなと思うんですけども、学んだことをどういうふうに具体的にアウトプットするかみたいなところですかね。(略)

実は当初、ほんとコロナの流行当初に当時の社長から、「もうあなたはコロナ対策では社長だとか専務の次に権限があると思ってもらっている」ということ言われたんです。もちろんいい意味ですごく信頼をしていただいて、あなたに任せておけば大丈夫っていう意味でもあるので、それはすごくありがたかったですけど、同時にただの保健師である私がそこまでの権限をコロナ対応で背負わなきゃいけないみたいな、そういうところがすごく重くなっていうのはあって。

私はこう20年弱ぐらい経験があるのでそれでも何とか、とは思ってたんですけど、やっぱり経験の浅い若手の保健師だと、ちょっとあまりに重過ぎるのかなって思う。それはうちの会社のそういう保健師の立ち位置だったりってところもあるんでしょうけれども。

事務局：荷が重過ぎてつらくなっちゃうことはありそうってことでしょうか。

島田：はい。

2022年9月8日実施／産業保健看護職／運輸業／500～999名 [75]

建設業の産業保健師である尾島は、現場で陽性者が発生した際の工事中断の判断について、意見を求められたことがあったという。どのようなアドバイスをするかによっては、会社に大きな金銭的な損害が出る可能性があったため、医学的な観点からだけではアドバイスができないと判断し、上司や対策本部と相談したうえで、回答したという。

事務局：「弊社は常勤の産業医がいないため、現場からのCOVID-19罹患率についての質問などで判断に困ることがありました」というご回答をいただいていたんですが、先ほどもちょっとお話しただけでしたが、親会社から基本的な対応、例えば感染者とか濃厚接触者が出た時にどういう対応すべきかみたいなフローとかは回ってくるんですよね。

尾島：そうですね、それに基づいてやってる感じでした。

事務局：ただ、それに基づいてやるんだけれども、ちょっとプラスアルファというか判断に悩むようなケースについて尾島さんのところに相談が来るってことなんでしょうか。

尾島：そうですね。

事務局：印象的だったケースというか、どういう相談で悩むんでしょうか。難しいケースというか。

尾島：現場で陽性者が出た時に工事を止めたほうがいいかっていう判断を迫られたことがあっ

て、それがすごい印象的でした。やっぱり工事を止めるのは、金銭的な損害が出るので。
事務局：それはどう答えるんですか。止めたほうがいいよって言うんですか。
尾島：私の責任では言えないので、上のものと相談して決める感じでしたね。
事務局：そういう相談は尾島さんとか、もう一方の保健師の方に直接来るんですか。
尾島：そうですね。来ることもあるし、あとは部長伝いで来ることもあるしって感じですね。でももうほんとに最初の頃、そうやっているんなら相談が持ち込まれると本当に対策本部とみんなで検討って感じでした。

2023年2月28日実施／産業保健看護職／建設業／500～999名 [124]

突発的な状況に適宜対応しないといけない

「感染対策を立てようにも状況がなかなか分からない」という現実には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大初期に多くの企業が直面したものである。そのような中で、様々な事態の発生を多岐にわたって予測し、包括的な対処計画を策定することは現実的に不可能で、対応はしばしば後手に回りがちであった。製造業の総務本部で新型コロナウイルス対策に従事した伊丹は、状況を先読みして社内規則を策定することがいかに難しいかについて、次のように語っている。

事務局：「明確な知見や公式見解がない中での、感染予防策の実施有無と設定基準の検討」、これは医療職の人と連携を取りながらやった感じでしょうか。
伊丹：はい、連携を取りながらですね。例えば独身寮があるんですが、お風呂とかトイレが共同なんですね。そういうのを使っていいのかとか、その時に人数制限しなくちゃいけないのかとか、浴槽は使っていいのかとか。そういう細かいことをいっぱい決めていかないと行けなくて。
われわれのほうでは正直思い付かず、現場のほうから「こういうのを聞かれてるんですけど」って言われて、そこで検討し始める、そういう感じではありました。
事務局：最初から全てルールを決めて展開するのは、かなり難しかったということですかね。そもそも無理な話ですよ。
伊丹：無理ですね。ちょっと無理です。
事務局：何だか分かんないですもんね。
伊丹：はい。気になる人がいると、それに対してルールを決めてあげなくちゃいけなくなりますが、われわれが気にしていなければルールからは漏れてしまいますので。

2022年12月15日実施／総務本部／製造業／3000名～ [100]

突発的に発生する課題に対して、担当部署がきちんと決まっていなかったことはしばしば起こりうる。「担当部署がよく分からない仕事は総務部がやる」と相場が決まっている企業では自ずと総務部が中心となって対応がすすめられたが、新型コロナウイルス感染症を社員の健康問題と捉えて、健康問題を管掌する人事部が新型コロナウイルス対策を主導することに決めた企業も多くあった。

もちろん、どの部が主導したとしても、組織の様々な側面に影響を与えるパンデミックが発生したとなると、部署間の連携は必ず必要になってくるが、連携がうまくいかなかった企業は少なくなかった。例えば、

サービス業で産業保健師を務める宇多は、人事部と総務部とで連携がうまくいかなかったことを以下のように回想する。

事務局：対策本部っていうのはつくられたかと思うんですけど(略)、例えば人事部が主導していたのかとか、いや、総務部が主導していたとか(略)、ご存じですか。

宇多：基本は人事の中の健康担当みたいな人たちがやってはいるんですけど、建物の中のことかになると、やっぱり総務の担当になってきます。当初、消毒とかの対応が必要な時は総務も巻き込んでいましたが、その後は人事、産業医、統括産業医が担当していた感じですかね。

事務局：他の会社さんでお話を聞いてると、人事部がやる仕事と総務部がやる仕事と、どっちが何をやるんだみたいな感じでもめたみたいな話を聞くんですけど、御社はいかがですか。

宇多：それはすごいもめましたね。

事務局：もめるんですね。

宇多：そうですね。

事務局：それは、最初はどうしても守備範囲がちゃんと決まってないから、間に落ちるやつをどうするかもめたということですかね。

宇多：そうですね。人事としては建物の管理のことは総務でしょう？みたいな。やっぱり消毒の対応だったりとか。

あと、すごいめんどくさいなって思ったのが、会社で抗原検査キットを配っていた時期があって、今でも配ってるんですけど、そのごみを「感染対策の観点で会社で捨てないでほしい」みたいなことを総務が言ってたんですよ。

ビル管理、関連企業が管理してるんですけど、一応そのビルが自社ビルではあるんですけど、管理してる会社が関連企業なので、そのビル管理の部門から、「自分たちがごみ処理する際に感染のリスクがあるから、検査キットのごみを捨てないでほしい」みたいに言われたことがあって。

総務からすると「これは衛生管理のことだから健康管理してる人事から言ってください」なんですけど、人事からすると、「いや、建物の中のことだし、ごみのことでしょう」みたいな。「たまたま感染のことだけど、建物の中のこと、ごみのことなんだから、総務から言って」みたいな感じでもめたことがありました。

事務局：それ、結局どうしたんですか。

宇多：結局は総務が言ってくれたんですけど、私からすると、もうどっちでもいいから早くどっちかが言えればいいじゃんみたいな。そういうもめ事は結構ありますね。「総務でしょう」「人事でしょう」って。

2022年12月20日実施／専属産業保健看護職／その他のサービス業／500～999名 [101]

一方で、同じ製造業で産業保健師を務める根上と人事課課長を務める額賀は、問題が発生するたびに関係者が集合し、その場で議論をして、メンバー同士の意識のすり合わせをしながら、方針を決めて対応していった当時の社内の雰囲気や、「わいわいがやがや決めることができた」と振り返る。

根上：改まった対策本部みたいなのを設けなかったお陰といえば、そのお陰なんですけど、定期的な会議ではなく、発生した度に部長の周りに集まって、これどうするって、わいわいがやがや決めることができた。いろんな意見をその場でざっくばらんに言いながらとか、どこの会社はどういうふうになっている、じゃあうちはこうしようみたいな話が都度できた、フレキシブルに対応できたっていう

のは良かった点かなと思いますし。

額賀：それが強み。そうですね、形にこだわらないっていうことも強みの一つかなっていうのは思うかもしれないですね。臨機応変で動けるかっていうのが、重要なかもしれないです。決められたことを決めた順にやってくただけでは、たぶん拡大は止められない感じはしますね。

事務局：まあルールとして大枠はあるにしろ、その中でみんなが臨機応変に動いていく。そういうところが重要ってことですよ、今のお話だと。

2023年1月24日実施／人事労務担当者・産業保健看護職／製造業／500～999名 [113]

同様の内容の語りは、製造業で専属産業医を務める小柳からも寄せられている。小柳はその時の社内の担当者のやり取りの様子を、「わーっと集まって、わーっとしゃべって、わーって対策進めていく」と表現した。上記の根上らの発言と同様、複数の社員や複数部署で協力して突発的な事象に対応する際には、平時以上に緊密なコミュニケーションが必要とされることを示唆する語りといえる。

事務局：今回コロナ禍3年間続いて、いろんな意味で先生のストレスが高かったり、ある意味、いろんなピンチが続いたと思うんですけど、火事場の馬鹿力という表現があるように、人はピンチだとちょっと今まで気付いてなかった魅力が出てくるというか、強みを再発見するとかあるのかなと思っています。今までこんなことできるってあんまり気付いてなかったな、みたいなこと、ご自身で振り返ってみて何かありますか。もしくは組織のことでいいんですけど、うちの会社のこういうところがすごいとか、うちのチームのこういうところがいいな、みたいな。

小柳：うちの会社ってどっちかっていうとお祭り好きが多いみたいな感じで、結構何か騒ぎが起きた時はみんなわーっと集まるんです。わーっと集まって、わーっとしゃべって、わーって対策進めていく、それがすごく機能したかなって思います。それこそ、毎朝今日はどうだって、ミーティングをやってたんです。30分ミーティングをやって。タイムリーに、じゃあこれでいこう、あれでいこうなんてやりとりをして。だから意思疎通がうまくできるようになったというか、かなり部門内で話が進めやすくなったっていうのはありますか。

2023年4月17日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [142]

製造業で新型コロナウイルス対策に従事した姫野と福岡は、当初、急速に変化する状況の中で各部署との連携が上手くいかず苦労していたが、ある時点を境に連携がスムーズに進むようになり、効率的に対応を進めることができるようになったと述べている。

姫野：いやもう、最初はほんと大変やったんで。ところが、何かの、何っていわれたら難しいんですけど、うまく歯車がかみ合ったんですよね、ガシッと。そこからもう、何かにしろ、決断が早く済んだんで。

福岡：毎日やったかな。人事総務がお昼にみんな、困った人間ばかりが集まって会議したんですよ。そこで、「じゃあこうしようか」って、困ったもん同士でルール決めだしてからうまく回ったんじゃないかなと思いますね。

事務局：みんなが同じ土俵に乗ったみたいなことですか。

福岡：そうです。そうです。なあ、ののしり合ってた連中がみんな。

姫野：もうあんな思いしたくないですわね。

事務局：そうなんです。やっぱりそれが重要。ののしり合つたと。

姫野：そうなんです。誰も答え分からないんですよ。

事務局：ほんとそうですよね。

姫野：誰も経験してないんでね。答えを持ってない中で答えを見つけないといけないんですよ。やっぱり人間なんで、人にはすごく厳しいんですよ。そういうことに関してのすごい厳しいのはあるんですけども。まあそれが生かされたのかも分からないんですけども。もう、あんな思いしたくないですわね。

事務局：福岡さん、いかがですか。

福岡：みんな困ってるんでね。半歩でもいいから前進するために、「これやってみよう」って言うて決めたところがスタートやと思いますけどね。

事務局：まずはこれをやってみないかと。

福岡：そうでないと前に進みませんから。

姫野：前に進まないよ。

福岡：「周りの取れるものは何でも取ってやってみよう」って言うて、初めてステージ表も出してきたしな。フローも作ったしさ。で、「拠点によっていろいろ形態が違うけども、何か見えるものを作ってみなで共通して使いましょう」っていうのがスタートやったと思うわ。

事務局：お互いののしり合つて、っておっしゃってましたけど、方向が合わずいろんな方向に力が発散してしまってたのが、ある一瞬、ある時を境にビツと同じ方向向いて、みんな歩み始めたみたいなことなんですかね。

姫野：そうですね。

事務局：素晴らしいな。福岡さんは皆さんののしり合ってる時に、何か少し一歩引いた立場で「おお、若者がやってるな」みたいな感じで見てらしたのか、一緒になってののしり合ってたのかって、いかがなんでしょう。

福岡：もう口から心臓が出そうでした。

事務局：そうなんですか。

福岡：ほんとにもう。つくづく、自分で自慢できるぐらい知識がなかったんじゃないかなと思いますね。だから、皆さんいろいろ意見言われるところを整理すると、やっぱり決め事を作らんとしょうがないって思いましたからね。感染するのは従業員なんでね、自分たちも感染するリスクありますから。

そのリスクを主体的に考えて、自分が感染しないようにするにはどうしたらええんかっていうところがやっぱり最優先ですわね。で、それを従業員に当てはめて、こんなことできないかっていうふうを考えてもらう、動いてもらうっていうことを考えないといけないかなと思いますね。社員として従業員にさせるんじゃなくて、主体的に、自分が、家族がっていうふうにと考えると、切り替えじゃないかなと思いますね。

事務局：上から目線で言うんでなくてってことですよ。

福岡：そうです。

事務局：同じ立場の人としていろいろやった時に、初めて心が通うっていうか、こちらの思いが伝わっていくっていうか、そういうようなことがあるんですかね。

福岡：そうですね。

2023年2月7日実施／人事労務担当者等／製造業／3000名～ [116]

1-3. 社員を新型コロナウイルスから守る(感染予防対策)

感染対策のための物品の準備

感染力のピークが発症前にあることや無症状感染者からも感染拡大することが新型コロナウイルスの特徴の一つで、ユニバーサルマスクングや手指消毒の徹底、社会的距離の保持など、包括的な感染予防対策が推進されることになった。しかしながら、マスクや消毒用アルコールなどの物品の需要が急増した結果、品薄になった。特に感染拡大初期は、転売や買いだめを目的とした買い占めがあったため、各企業で感染予防対策を取ろうとしても、物品が確保できず、十分な対応が出来ないことが問題になった。政府は国民生活安定緊急措置法による転売規制を2020年3月に施行したり[165]、各世帯にマスクを配布したり(いわゆるアベノマスク)の対応がなされたが、流通は夏ごろまで不安定な状況に陥った(転売規制が解除されたのは2020年8月)。

小売業の人事部で新型コロナウイルス対策に従事した望月は、取引先の一つであったマスク製造業者に依頼して、店舗で勤務するスタッフのためのマスクを確保したという。

事務局:「コロナ流行開始時は、マスクや消毒液が不足し、大変困った」というふうにご回答いただきました。マスクだったら、店舗の社員の方のためのマスクで、消毒液だったら店舗に置く消毒液も含めて、確保が難しかったということでしょうか。

望月:そうですね。薬局とかでも手に入らない時期がありましたが、お店で勤務するにあたってマスクをしてないといけないんだけど、そのマスクがないという状況があったので困りました。弊社の場合は幸い小売業で、お取引先様でマスクを作っているところがあったので協力を仰いで、至急作ってもらうことができましたけれども、ちょっと困ったりはしましたね。

2022年12月13日実施／人事部／小売業／3000名～ [96]

また、製造業の総務広報部長の湯浅や製造業の総務本部の伊丹は、BCPの一環として社内にマスクの備蓄をしていたという。湯浅はその数が十分ではなく、従業員にきちんと配布できなかつたことで悔しい思いをしたという。伊丹は当時を振り返りながら、マスク備蓄が不十分であったと語る。

湯浅:準備が不十分だったということを反省しています。これも本当に最初の頃だったのですが、災害用備蓄品として、マスクは、普通のサージカルマスクとN95のマスクを用意はしてたんですけども、マスク騒動があったじゃないですか。

事務局:はい。

湯浅:ドラッグストアに行ってもマスクがなくて買えない。

事務局:なかったですね。

湯浅:そういった時に、実は、十分な量のマスクがなくて従業員に配布ができなかつたのです。すごく悔しい思いをしました。普段から、感染対策も考慮して備蓄をもう少ししっかりしておけば良かった。

2022年12月13日実施／総務広報部部長／製造業／3000名～ [97]

伊丹：いわゆるパンデミックBCPということで、新型インフルエンザの時につくられたもので、その時に、ある程度会社で備品を持っておく、マスクや消毒液などをストックしておく、というのが決められておりました。結果的に、その時の備蓄物品が、世の中で枯渇したというか、なかなか取れない時に役に立ったということですね。

事務局：なるほど。ありがとうございます。新型インフルエンザが問題になった時に、ちゃんと社内で整備しましょうという話が出たってことですかね。

伊丹：そうですね。

事務局：ありがとうございます。

伊丹：ただでも、ちょっと足らなかったですね。ずいぶん長引いたのと、世の中から一切物がなくなるという状態になりましたので。そういう意味では、準備していたものでは若干足らなかったと思う。

2022年12月15日実施／総務本部／製造業／3000名～ [100]

社員・従業員とのコミュニケーション

新型コロナウイルスから社員・従業員を守りつつ事業の継続を目指すうえで、社内外に対して感染予防対策を周知し、遵守させることは基本方針のひとつとなるが、厚生労働省の発表資料をそのままコピー・アンド・ペーストして送るだけでは、なかなか読んでもらえないし、十分な感染対策も取ってもらえないだろう。また、企業に常駐しているわけではない嘱託産業医の場合、社員・従業員がどのような場所でどのような働き方をしているのかきちんとした理解がなければ、アドバイスが見当外れなものに陥ってしまうリスクもある。それぞれの会社の現状や社風などを踏まえてコミュニケーション上の工夫をすることが重要となる。

小売業の専属産業医を務める佐久間は、文字だけ羅列して情報が伝わることはなく、情報の受け手が理解しやすいように簡潔にまとめたうえで、情報を展開することが基本だという。

事務局：工夫してうまく対応できたことってとこなんですけど、「陽性になった方の上司とか、人事労務がどのタイミングで何をすればいいか、フローチャート形式で対応手順を示した」と。「特に濃厚接触者の特定とか自宅待機期間等、文章だと理解しにくい複雑なルールであった」と。これ、分かりやすく伝える工夫みたいなのは、コロナに限らず、ずっとというか、よくされることなんじゃないですか。先生が社内ではいろんな施策を展開する時に。

佐久間：しばしばあります。

事務局：あるんですね。

佐久間：やはり文章で、ずらずらずらって書いてもなかなか分かってこない。当たり前の話だと思うんですが。なので、もう図ですね。よくやります。例えば職場復帰の時の対応手順とか、2012年ぐらいに、私マニュアルを作って全社に発信したんですが。画面を4つに分けて、一番右側に例えば従業員とか、真ん中に人事とか、一番左側、産業医とかっていうふうにして、診断書が出たら、その診断書のコピーをこっちに送ってとか、そうやって動くべき書類とか、何か手続き、作業

を全部、このタイミングでこう、このタイミングでこうと。ていうのを図示して示すっていうのはよくやります。ですので、フローチャート形式で、残念ながら一番最後の版はA4、3枚になっちゃったんですが、ずっとA4、2枚で何とかまとめておくと。

2023年4月18日実施／専属産業医／小売業／500～999名 [143]

大手製造業の拠点の一つで所長を務める温水は、食堂での黙食を徹底するために、「黙食を徹底しましょう」というメッセージを録音し、食堂で繰り返し流すことで注意喚起した。温水はその効果は限定的であったと振り返るが、温水の所属する事業所では、従業員に対して注意喚起をするメッセージを流すことは以前から使用されている方法だという。

事務局：ちょっとこのスライド映してるところについて少し伺っていきたいんですが、食堂における黙食の徹底っていうことです。これって、やっぱり難しいじゃないですか。黙食しない人いるじゃないですか、たくさん。

温水：(略)最初のころって、黙食ってあまり言ってなかったような気がする。ですから、最初、1テーブル4席のままだったんですよ。

事務局：そう、最初は言ってなかったですね。そういう概念もなかった。

温水：そもそも出社も少なかったでしょ。

事務局：はい、確かに。

温水：だんだん出社も増えてきて、それで1テーブル4席を間引きして2席に減らしたんです。だんだんまた出社率が増えて、おっしゃいますとおり、黙食徹底しろって言うてもやはりしゃべっちゃう人もいますよね。立ってお盆を持って受け取る場所で、「黙食を徹底しましょう」「話すのはやめましょう」と社員が録音したテープをずっと流していたんです。でも、テーブルに着いたら、その横でしゃべっていますから。だから、もう頭に来て注意とかもしましたけど。

事務局：そうなんです。

温水：また波があって、出社率がちょっと減った時に、思い切って1テーブル1席に減らしたんです。だからもう、基本的にはしゃべりようがないでしょ。(略)

事務局：分かりました。今、テープで社員の方が録音して流したとおっしゃってましたよね。

温水：今は、もうやっても無駄だからやっていません。

事務局：そうなんです。

温水：もう目に付いたらその場で怒って。

事務局：「何でお前しゃべってるんだ」って言うってことですか。

温水：はい。一応「すみません」って言いますが、心の中ではくそっと思っていますよね。

事務局：ははは(笑)。きっとそういう人も中にはいるかもしれませんが、そのテープで声取って流してらしたっていうのは、コロナじゃない時もそういうことってよくされてたんですか。何か、例えば安全を呼びかけるとか。

温水：そうそう。ポケットに手を入れない「ポケ手禁止」とかも、門のところで流したりとか。

事務局：なるほど。じゃ、結構会社の中でよく使うテクニックというか。

温水：よくっていうか、たまに。

事務局：たまにね。なるほど。面白いですね、それ。でも確かにずっと流れてると…。

温水：そうそう。だって、慣れたらもう意味ないですよ。

2022年11月1日実施／人事労務担当者等／製造業／500～999名 [86]

製造業の総務部長を務める根岸も、感染対策の重要性を社員に対して繰り返し訴えていくことが、感染対策を進めるうえで大切であることを痛感したという。感染対策に取り組まない社員に対して声掛けをやめてしまうことは、周囲から自身がそういった状況を容認したと思われるってしまうし、それは会社の感染対策として望ましくないと述べる。

根岸：この頃思うことなんですけど、やっぱり、いろんなことするのに、守ってくれない人っているんですよ。コロナに関してもそうですけど。例えば、言ったんだけどやってくれないっていった時に、諦めちゃうと駄目だっていうふうに思いました。例えばです、例えばですよ。この頃、自分がすごく強く思うんで他の人にもこういう話するんですけど、例えば、朝遅刻してくるとするじゃないですか、そうすると、当然遅刻してきたんで、「おい、遅刻するなよ」って言うんですよ。ほいで、数日間は早く来ますけど、仮にまた遅刻してくるとするじゃないですか。取りあえず、2回目ぐらい、「おい、遅刻するなよ」とかって言うんですけど、そうするとまたしばらくよくなるけど、また遅刻してくるんですよ。そうすると、もう言ってもしょうがないもんで、言わなくなっちゃうっていう人が多いんです。そうすると、また遅刻しても言われなから、ずっと遅刻するんです。そういうふうになっちゃったら、遅刻した人の勝ちなんですよ。そういう雰囲気植え付けたってことで、その人が正だし、言わなくなった人も、それをもう認めたってことになるんじゃないのっていうふうに思ったことがあって。だから、やっぱり自分が正しいと思ったら、間違ってる人にいつまでもいつまでも言い続けて、その人が直るまで言い続けないと、仮に自分がやめたら、その時点で、もうその人の勝ちであって。自分は、その人の遅刻するっていうことを容認したっていうふうになるんだよっていうのを学ぶというか、最近思いました。

それで先ほどね、井上さん(事務局)がおっしゃったみたいに、コロナに関してずっとこう言ってるやつらならないですかって言ってくれたじゃないですか。その時、僕はつらくなんないって言ったのは、それが元にある。言い続けて、途中で僕がやめちゃって、みんながやらなくなったら、結果的に、僕がコロナに関して関心を持たなくていいよっていうのを容認したことになっちゃうのかなと思って。それでやっぱり自分はそんなことはしたくないと思えば、ずっと言わなきゃいけないっていうかね。ていったところを学んだっていうか、そういうのを社会に入ってからすぐじゃないですが、この頃、最近感じました。

事務局：ある意味根岸さんがそうやってずっとおっしゃってるのが、会社にとって最後のとりでじゃないんですけど。何かもう、根岸さんが突破されたらちょっと困っちゃいますよね。そういう強い思いを抱けるようになったのって、若い頃からそういう感じだったんですか。

根岸：僕、前の会社って、自動車の会社にいたって言ったじゃないですか。その時に、それってトヨタ自動車のサプライヤーみたいな会社なんですけど。やっぱりその根源は、トヨタ生産方式っていったところですよ。それを学ばしてもらって、その時に、正直厳しいんですけど、やっぱり間違っていないもんですから、ぐうの音も出ないんです、いろんなことに対して。そういったところで、厳しさを知ったというか。以前はうるさいなとか思った時もありましたけど、勉強すればするほどそれに慣れるようになってきて。そういう思いになってきました。

事務局：何か社会人としての行動指針というか、哲学というか、遺伝子みたいのが植え付けられたってことですね、きっと。

2022年11月10日実施／総務部長／製造業／100～199名 [87]

製造業の産業保健師として新型コロナウイルス対策に従事した小島は、自身の家族が新型コロナウイルスに感染した際の対応方法を社員・従業員に対して図解しながら詳細に説明することで、読み手に関心をもってもらえるよう工夫したという。

事務局：最後の、「自身の家庭でのコロナ感染記録の作成と公開」っていうことは、これはどういうことでしょうか、これ。ご自身がかかったっていうことですか。

小島：そう。うちも、わが家も6波でかかりまして。

事務局：そうですか。それはそれは。

小島：お見せしますね。(略)うち5人家族なんですけど、そのうち2人だけで押さえ込んだんですよ。

まず大学生の娘がかかって、その後主人がかかったんですけど、どんないきさつでそれぞれ検査して、例えば発熱した人を病院に連れていく時には、窓を全開に開けてマスクして行ってねとか。で、PCRの検査の時には唾液出さないといけないから、梅干しとか水分しっかり取っていったほうがいいよとか、受診した時には5,000円ぐらいかかるからちゃんと用意してねとか。で、うちの旦那とかは筋肉痛を関節痛と間違っていて、実はコロナだったっていう、こんなおバカなことあったよとか。

あと感染対策としては、それこそ別々に食事、歯磨き粉とかも別々にしたほうがいいのか、トイレ別、お風呂は体調不良者は最後だよとか、それぞれのやつを実体験から基にこれを書いたんですね。あと療養証明書のこととか、保険とかもか。この配食サービスあるよとか、あと、この療養証明書とかの提出が必要になる時もあるよとかっていうのを書いたら結構みんな見てくださって、自分がかかる前に。で、これ印刷して持ち帰って、もし誰かがコロナになったらこんな対策しようねって家でも話してくれてた社員もいたみたいで。だから疑似体験ですよ、実際に起きた時にどう対応しようっていうふうに。

事務局：これもすごいことじゃないですか。これもやっぱり、アイデアマンとしての小島さんがふと思いついたんですか、これやろうって。

小島：そうです。せっかくコロナになって地獄を見たんで、これは絶対にもうみんなに公開して、みんなにはせめて家庭内感染防いでもらおうと思って。

事務局：すごいな。やっぱりこういうのを作ると、しかも小島さんが、あの小島さんが作ったものってなると、社員の方もちょっと読んでみるかってなりますよね。

2022年9月2日実施／産業保健看護職／製造業／500～999名 [73]

佐久間や小島が紹介した図解するというアプローチは、抽象的な指示を、具体的かつ視覚的に理解しやすい形に変換するという工夫である。また、温水や根岸のアプローチは、徹底して何度も繰り返し伝えることで、従業員にメッセージを届けようとする試みである。「総務部の本気度合いが社員に伝わらないといけない」と語った食品製造業の神田のアプローチも温水や根岸と同様のものといえよう[158]。

注意事項を周知したい相手や状況によって、それぞれのコミュニケーションが適切かどうかや可能かどうかは異なるため、唯一無二の最適解があるわけではないが、小島のアプローチは、個人的な経験や具体的なシナリオを用いて説明することにより、感染予防行動の重要性をより強く印象づける効果があったと思われる。単に情報を伝えるだけでなく、受け手に感情的な共感を呼び起こせるかどうかのポイントになる。

取引先への依頼

パンデミックへの対応の程度はそれぞれの企業の裁量で決定されるため、顧客企業のオフィスや工場

等で仕事する社員・従業員の中には、自社と顧客企業とで感染対策の基準が一致しないケースを経験することがある。

一般的には、顧客企業の感染対策の基準にあわせるように自社の社員・従業員に指示する企業が多いと思われるが、製造業の総務企画部部長である富塚のように、取引先に感染予防対策を徹底することを社員派遣の条件として提示した企業もあった。こうした対応が取れるかどうかは、取引先との関係性にもよるため、どの企業でも真似できる対応ではないと思われるが、会社が社員・従業員を守るという姿勢を社内外に対して示すという点で、とても大きな意味をもつ。

富塚：こちらから職員を派遣できる一定の条件っていうのはお客さんのほうにも申し入れてまして、それが整わないとわれわれは出さないよっていうことは結構徹底できてたかなと思います。
 事務局：そうですか。それってどういった条件なんですか、例えば。
 富塚：例えば全員マスクをなさいと、感染予防対策、感染防止対策みたいなものは条件として提示しました。ただワクチン等につきましては、国によっては、それは、ちょっと言葉、適切じゃないかもしれないですけど、個人情報とか、打った、打ってないっていうのの証明を出せまでっていうのは求められないっていうような国で、苦労したところはあります。
 事務局：それは、今おっしゃったのは、御社から向こう側の企業にやってくれっていうリクエストということですね。
 富塚：そうです。
 事務局：みんながマスクしてるようなとこじゃないと俺たち行かないよって言ったってことですよね。
 富塚：そうですね。
 事務局：それはやっぱり御社の社員を守るためということでしょうか。
 富塚：そうです。

2023年4月25日実施／人事労務担当者等／製造業／300～499名 [147]

社員から受けた批判

上述した製造業で総務を担当していた神田は、感染予防対策を進める中で一部の社員・従業員との人間関係がぎくしゃくしてしまったという。社内での感染を防ぐために感染対策を積極的に推進していたところ、対策に不満がある社員から直接批判されてしまったのだという。経営陣の名前で通達を出していても、比較的若くて文句を言いやすい神田に批判が寄せられてしまったようだ。

神田：結構厳しく批判されたのが、単身赴任してる人間が、例えば、当然家族と離れて暮らしてるんですけど、2020年のゴールデンウィークの時期に帰省するのを楽しみにそこまで頑張ってきたところ、そういう事態だったんで、飛行機とか新幹線を利用した移動をやめてくださいっていうような号令を全社的にかけたんですよ。その時には、さっきみたいな「何でそこまでやんの」っていう声が上がったり、「おまえら、俺らがどういう気持ちでやってんのか分かってんのか」みたいな、そういうもう怒号っていうか、けんかみたいな話はもう毎日やってましたね。

事務局: いや、それめちゃくちゃ難しいですね。

神田: そうなんです。

事務局: 今となつては、いや、それこそ感染の波、1波なんてもうほぼ波ですらなかったじゃないですか、今から考えれば。でもあの当時コロナが何であるかも分かんなかったし、どのくらい死につながるかとも分かんない。実際に亡くなる方もとても多かったです。そういう中でやっぱり会社としては、がっつりちゃんと感染対策しないとイケない。そして感染対策をすることこそが社員のみんなを守るのだと思ってやってらしたと思うんですけど。同時にゴールデンウィークに家族と会いたって思われてる人の気持ちも分かるし。

そこは、例えば、神田さん、担当者1人の意見だとあれだけども、社長が鶴の一声でぱつと言ってくれるとか、担当役員の方がきちんと意見を出してくれるようなことはなかったんですか。基本的には担当者のほうにそういう、「何でおまえがそんなこと決めてんだ」みたいな感じで来ちゃうんですか。

神田: そこが結構難しいところがあるんですけど。例えば、皆さんにこういうような決まりというルールでやりますって言った、皆さんに通達でイントラネットみたいなところに上げるんですけど、そこには必ず役員とかひいては社長のはんこも押してもらうんですよ。だから、みんなトップのそういう意向でそういう対策をやってるっていうのは、頭では分かっているんですよ。

だから、社員としてそれに従ってやらなきゃいけないってことも、頭では分かっているんですけど、だけどこっちのハートのほうが折り合いつけられないっていうか。誰に言ってもいいか分からない話を、私みたいな後輩にぶつけるっていうか。そういう感じ、もう私も分かるんですよ。分かっているってんだらうなって。私に言ったってしょうがないって分かっているってんだらうなって思いながら対応して、だけどだんだん言葉が厳しくなってくると、「私たちがって一生懸命やってるんですよ」みたいな話とかをして、「何だ、その言い方は」みたいなのを。

事務局: きついですね、それ。

神田: そう、もうしょっちゅうやってましたね。

2023年5月18日実施／総務人事部／製造業／300～499名 [158]

新型コロナウイルスの感染拡大のごく初期の対応においては、一般社員からだけでなく役員からも批判的な意見が表明されることがあった。製造業で人事労務を担当する渡辺は、緊急事態宣言が発令される前のタイミングにおいて、社内で感染対策を展開し始めた際に、役員から否定的な反応が寄せられたと振り返る。

事務局: うまくいかなかったこと、お困りになったことで、「初期は職場の理解、これを得るのが難しかった」というご回答いただいていたんですけども、これは、何で感染対策しないとイケないんだ、みたいなことを言われるっていうことなんでしょうか。

渡辺: そうですね。あらゆる施策についてですね。先ほどの懇親会の話もありますし、在宅勤務の話もありますし、やったことがないことっていうのが、とにかくたくさんいろいろ出てきたと。急ごしらえていろんなルールを作ったので、何でこうやねんとか、こんなんしょう思うたらこんなんいるやないとか、在宅勤務したいけどもパソコンないやないか、みたいな話ですね。他社さんでもそうだと思うんですけど、やっぱり紙の印鑑っていうのがまずありましたので。経費処理の担当者がかなりの数おるんですけども、紙のはんこが前提だったので、在宅せよって言われてるけども絶対出てこなあかんよね、みたいな話だったりとか。そういういろんなものに対する不満っていいですか、それがあつた中で、それでも在宅勤務をやってくださいっていうようなお願いの仕方であつてい

かなければいけなかったものですから、そこが非常に難しかったと。

事務局：そういった不満とか疑問っていうんですかね、そういったものは直接渡辺さんのところに寄せられるんですか。

渡辺：直接来る場合もありますし、上司から来る場合もありますし、一番上のほうから行くと、役員のほうからやってくるっていうのもありました。

事務局：なんか役員のほうからやってくるのって嫌じゃないですか。嫌じゃないですかって言い方あれなんですけど。社内にそういうのを展開していく中で、当然皆さん慣れないことやるわけで、不満とか疑問とか戸惑いとかいろいろ寄せられると思うんですけど、その時やっぱり役員はなんなら味方になってほしいわけじゃないですか。それをなんか後ろから石投げてくるようなことしやがってみたいなことを、ちょっと立場上言えないかもしれないですけど、思ったりされたんじゃないかなと今ちょっと思ったんですが、そのあたりはいかがでしょう。

渡辺：おっしゃられるとおりです。やっぱり人間ですから、もうこっちは好きでやってるんじゃないのになって心の中では思いながらですね。そうは言いながら、緊急事態宣言っていうのが一つやっぱりキーになって、要は国難だっていう認識がみんなにいったタイミングからは、比較的理解が進んできたかなっていう感覚はあります。

2023年5月25日実施／安全健康推進室／製造業／3000名～ [162]

神田や渡辺が受けた反応の背景には、感染拡大初期における一般社員・役員の新型コロナウイルスに対するリスクの認知の低さが関係していた可能性がある。つまり、新型コロナウイルスの脅威とその影響についてどのような評価をするかによっては、感染対策の必要性に対して懐疑的な見方をする社員・役員も出てきうるということだ。新型コロナウイルスによるリスクを軽微なものだと捉えていれば、感染対策は過剰であると彼らの目には映るだろう。

リスクの認知は主観的なものであり、科学的な議論をすれば相手に必ず納得してもらえるようなものではない。これはリスクを低く認知する社員に対する場合も、逆にリスクを高く認知して感染対策のさらなる徹底を求める社員に対しても同様である。コミュニケーションに限界があることを踏まえつつ、会社としての対応への理解を可能な限り促すこととなる。また、担当者個人の意思で感染対策を指示しているように周囲から見えないよう、特に注意をしながら情報を展開することも大切だ。

産業保健専門職として社員に注意するか

新型コロナウイルス感染症対策における産業保健専門職の役割として、社内での感染予防策を推進することはそのひとつとして挙げられるが、直接社員への注意喚起することには一定の制約がある。多くの産業保健専門職が、感染予防対策を徹底できていない社員に対して直接注意をすることは、その立場上、難しいと感じている。これは先述した温水[86]や根岸[87]の例とは対照的である。

例えば、産業保健師である北沢は、歯磨きをしながら会話することが新型コロナウイルスの感染リスクを高めるという認識はあったものの、そのような行動を取る社員に直接声をかけることは躊躇したと述べている。

事務局：うまくいかなかったところの最初の1つ目と2つ目で、「感染予防対策とかそういったことを徹底できてない社員さんがいる」と。そういう徹底してくれない社員さんとか従業員の方に、コミュニケーションっていうか、取ってくださいねっていうコミュニケーション、働き掛けるんですか。結構口うるさく言うタイプなのか、一通り言って駄目だったらもう仕方ないとするのか。ご自身ではどうされていますか？

北沢：体温測定のことですか。

事務局：体温測定とか、歯磨きしながら話をするとか、そういうのは本来であればやめてほしいじゃないですか。

北沢：歯磨きは、私は「ああ、してるな」って思ったけど言えなかったですね。

事務局：やっぱり難しいもんなんですか。もちろん、社員の人に、学級委員みたいな振る舞いはしたくないとは思んですけど。何かよっぽどのがない限り、遠慮しちゃうっていうか、自分の仕事じゃないなって思うような感じなんですか。

北沢：感染対策ってちょっとこう、強制できない部分もあるのかなっていうのがあるので。例えば歯磨きから感染するリスクはあるっていうのは分かっているから、そういうの危ないなって思うけど、個別にっていうとちょっとどうかなっていうのがあって。

事務局：なるほど。それはご自身として、産業保健師として、そこは言わないほうがいいなと思うってことですか。

北沢：感染対策とかって、本社っていうか、そういう掲示板だったり、そういう担当の方がいますので。そういうところが本元かなんかと思ってるので。そういうところに掲示する情報に生かすとか、何かの時にそういうのがありましたよっていうことで、会社がどこまで徹底するように言うかどうかっていうのは、議論の余地があるのかなんかと思えます。

2022年8月21日実施／嘱託産業保健看護職／製造業 [70]

また、製造業の専属産業医である草野は、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大し始めた時期と自身が産業医として同社に着任した時期が重なったことも、感染予防行動を遵守しない社員に対して直接注意をすることをためらわせた理由の一つであったと語る。

事務局：中には感染予防対策とか、あんまりしてくれない人、例えばずっと顎マスクとかいう方とか、食堂ですごいしゃべってるとか、そういうのを先生が見かけたとするじゃないですか。そういう時は、先生は直接、「ちょっとマスクしてください」とか言うタイプですか。それとも、例えば総務部の人を通して言ってもらうとか、その辺のコミュニケーションの仕方はどうされているのかなんかと思んですが。

草野：正直、直接私が注意をするようなことはしてません。結構いろんな理由があるんですけど。っていうのは、個別に注意をするっていうことが再発予防に最適かと言われると、ちょっとよく分からないっていう、疑問であるということと。あとは、来たばかりの専属産業医という立場を考えると、あんまり敵を作らないということが大事だと思っているので、あまり目立つようなことはしないっていうのが大事かなんかというふうに思っています。

事務局：それは結構産業医の先生たちは、みんなそういうスタイルを取る人が多いんですか。

草野：産業医大の卒業生はそうするべきっていうふうに、割と教えられていることが多いかもしれないですね。例えば新しくパツて入ってきて、職場巡視とかしたら、化学物質の管理とか、安全についても、健康についても、目に入るものはいっぱい入ってくるじゃないですか。それを来たばかりの若い医者が、次から次に指摘していくっていうのは、あまり人間の感情的には受け入れがたい

部分も多分あると思うので、そこは理解しつつというか、指摘すべきことだなと思って、タイミングを見計らうっていうのは大事なと。そのバランスが難しいですね。ただ法律で決まっているので、ちゃんと厳しくやらなきゃいけない部分もあると思うんですけど、長い目で関わっていかないといけないと思うので、そのバランスは取るように心掛けています。

2022年8月23日実施／専属産業医／製造業／1000～2999名 [71]

もっとも、製造業の専属産業医を務める小柳[142]のように、ライン作業をとめてしまうような状況でなければ直接注意するという産業医もいるので、どの程度社内で人間関係が構築できているかや、産業医のキャラクターにもよる部分も多くあると思われる。

重症化リスクのある社員の特定

新型コロナウイルスへの感染例に関する情報が蓄積されていく過程で、陽性者が重症化しやすい属性(リスクファクター・危険因子)が明らかになった。例えば、高齢、基礎疾患(慢性閉塞性肺疾患、糖尿病、高血圧、脂質異常、肥満、がん)、免疫抑制剤の使用、喫煙などが挙げられた。企業のなかには、社員・従業員の定期健康診断等のデータや自己申告をもとに、重症化リスクが高い社員・従業員をリストアップする対応を行ったところもあった。

製造業で専属産業保健師を務める設楽は、重症化リスクがある社員に対して就業上の配慮を施したものの、喫煙というリスクファクターについては意図的に考慮しなかったと述べる。社内の喫煙者割合が高く、喫煙者であることを理由に配慮すると、事業の運営が困難になる恐れがあったためだ。喫煙だけに限らず、重症化のリスクファクターのうち何をどの程度考慮するかという基準は、各社のその時々状況や方針、考え方によって変わらう。したがって、パンデミック発生後には、その議論の過程を整理し、記録しておくことで、社員・従業員に対する対応の一貫性と透明性を確保することにつながるだろう。また、それ以降のパンデミックに向けた対策を策定する際や対応方針を見直す際にも役立つだろう。

事務局：国内で、そういう重症化リスクある人に対して就業上の配慮をすとか、そういったことはされたんでしょうか。

設楽：当初は、通勤時間を少し変えてもらうとか、出社しなければいけない部署に関しては、リスクのある人に対しては配慮をしました。

海外出張も基本的には中止だったんですけど、どうしても行かなきゃいけない人に関しては健康診断結果を全てチェックして、問題ない人だけ行かせてました。今もそうしてます。

事務局：ちなみに喫煙者とかって、どういう扱いにしてるんですか。喫煙者も一応重症化リスクあったじゃないですか。

設楽：喫煙者はちょっと。それじゃなくても、そんなこと言ったらみんな行かせられないってふうに言われていましたので。

事務局：そうですね。

設楽: 全員無理だからみたいなこと言われていたので、喫煙者であるということはリスクとしては挙げていなかったです。

2022年12月27日実施／専属産業保健看護職／製造業／3000名～ [106]

新型コロナウイルスが急速に感染拡大する局面で、海外に駐在している社員を帰国させるかどうか判断する際、また、感染が一時的に収束し、社員を再度海外に赴任させるかどうか検討し始めた際に、社員の重症化リスクを考慮して帰任・赴任の判断を下した企業があった。製造業の産業保健師である曾我は、社員の新型コロナウイルス感染症の重症化リスクを3段階に分けて情報を抽出したと話す。こちらについても実際に策定したルールとそのルール策定にいたった議論の過程を整理、記録しておくことが、将来に向けての準備になるだろう。本人の重症化リスクに加えて、現地の感染状況や医療リソースの状況などをふまえ、総合的に判断することになる。

事務局: ちなみに、日本から出向してる人っていうのも、たぶん現地法人の偉い人とかでいるんだと思うんですけど。そういう人たちの中に、例えば何かハイリスク者がいるとか、いろんな理由で引き揚げましようみたいなことは起こったんですか。日本に戻すみたいな。

曾我: 戻すまではなかったです。でも、もちろんロックダウンが起こるとかなった時に、その事業所の中でほとんど日本に帰ってきて一部が残るとか、そういうことはもちろんありましたけど。何というんですかね、偉い人だけ、ハイリスクの人だけっていうのは…。結局コロナが始まって、そういうハイリスクの人とかリスク管理をし始めたんですね。それまでって海外に出向する可否判断っていうのは必ずやっていたんですけども、コロナの重症化リスクみたいなものはもちろん見ていないわけじゃないですか。コロナが始まって、やっぱ重症化リスクが重要っていうことになって、そこから。うち出向者の健康管理をする海外産業医っていうのがいるんですね。その海外産業医が出向者全員のコロナの重症化リスクとして、ハイレベルだったらH、まあまあだったらMで、低ければLowでLっていう感じで、その3段階に分けて1人ずつリスクを出してもらって。確かにHの人は何かあったらすぐに帰したほうがいいよねっていう話はあったんですけども、それらが始まったのが、どのぐらいかな、途中からだったの、結局Hの人だけもうとにかく帰すみたいな、そんな形にはならなかったですね。

2023年1月10日実施／専属産業保健看護職／製造業／3000名～ [108]

1-4. 事業継続と感染対策が両立しない場面での対応

事業継続のみが優先されたケース

本来、感染対策と事業継続は相反するものではなく、両方が共存するバランスを探りながら職域でのパンデミック対策が推進されてしかるべきである。しかしながら、企業のなかには、事業継続を優先するあま

り、感染対策がどうしてもおろそかになってしまったところがある。例えば、製造業の事業拠点のひとつで産業保健師をつとめる中島は、その拠点の管理職が本社方針を無視して濃厚接触者の自宅待機期間を勝手に短縮し、終了日より前倒して出勤させていた事例を目の当たりにしたという。

中島：この時期は確か濃厚接触者は2週間の自宅待機だったんですが、人事が知っているにもかかわらず、2週間待機させず出勤させた社員が数名いました。

事務局：人事がですか。

中島：はい。その点は、会社としてのリスク管理がどうなっているのかと思いました。ただ、それを指示したのが会社の上層部の誰なのかは分かりません。私の立場ではルールとは違いませんか？と言えても、それ以上のことは言い難い環境でした。出勤しているオペレーターもルールと違うことを知っているので申し訳ないなと思いました。

統括産業医に事実を相談させていただいて、弊社の本社が知った上での判断だったのかという点については、後で確認をさせていただきました。

事務局：そうなんですね。結構自由に振る舞われる方が多い感じですよ。自分の判断でいろんなルールを変えて「2週間つつてるけど、熱ないからいいんじゃない？」みたいな感じで来ちゃうってことですかね。

中島：グループ全体でルールがあるにもかかわらず、私の担当地区は、管理職がこのような判断をするという点については、ものすごく、それは本当にびっくりしました。

事務局：信用できないですよ。

中島：そうですね。

事務局：ご自身がいろいろとコロナ対策を社内で展開するっていう時に、このくらいのことはみなさん分かってくれるだろうっていう、何となくの理解がありつつ、いろんな対策をされると思うんですけど、そもそも基本のABCのAぐらいで、なんかずっこけてる人が少なからずいるとなると、なかなか難しい問題だなと今伺っていて思いました。

2022年10月31日実施／専属産業保健看護職／製造業／500～999名 [84]

感染対策を遵守しない社員・従業員が出てくる背景にはおそらくいろいろな理由がある。例えば、そもそも新型コロナウイルスになんてかからない(存在しない)と思っている人もいたかもしれないし、定められた納期限に間に合わせるために休業できないと思った人もいたかもしれない。休業に伴う収入減少の影響が大きく、休むに休めない労働者もいたかもしれない。そもそも、会社としての管理の成熟度に疑問符が付くようなケースもあったかもしれない。

産業保健師の吉田と人事労務担当者の渡辺が勤務する製造業の企業では、在宅できる職種とそうでない職種の違いで、自宅待機のさせやすさに差異があったという。この企業では、新型コロナウイルスの感染拡大が続く中で、非正規雇用の職員等に対しても新型コロナウイルスによる休業の際の賃金補償制度を構築することで、全社員・従業員がきちんと感染対策を取りやすい環境を整えていったという。

吉田：自粛期間や待機期間の間、症状が無症状の方もたくさんいらっしゃったので、無症状の場

合は、産業医の許可があれば在宅勤務いいですよ、みたいな形にしてたんですね。そうやって休みの期間を決めるんですけど、それを出すと、スタッフ職は在宅できるからそれだけ休めるけれども、俺らはそんなに休んでられへんみたいな感じで、同じ基準を当てはめると結構困るっていうような意見があつて。そこを納得、説得させていただくのが結構難しかったです。それを理解していただかないと、ちょっと隠してなんか出勤する方とかも。上からね、なんかそんな休むなとかって、そういうような雰囲気だと休みづらかったりして、コロナで陽性なのに出てくるみたいなことがないように。上の方には。

事務局：やっぱり出てきたいと思われるのはラインを止めてしまうみたいなこともあるでしょう、あとは契約の様態によっては、例えば収入が減ってしまうみたいなことに対する恐れとかもあるんですかね。

吉田：それはありますよね。期間工の方とか。

渡辺：あつたと思います。

事務局：やっぱりそれこそ正規雇用の方はある程度、所得補償みたいなものもある中で、中にはそういうのがなくて苦しいみたいな人もいたんですかね。

渡辺：本当の初期の頃はあつたと思いますけども、その辺については徐々にですけども、社員だけではなくて、派遣社員とか直接われわれが雇用してる社員でない者、それから先ほど申し上げた期間社員のような臨時で雇っている者、こういった者も含めて基本的には賃金の補償をしていきますと、だから休みなさいと。要は有給のお休みを臨時で作っていったりとか、そういったものの人事制度的なインフラですね。整えてくようなことも並行してやっていきましたので、徐々に環境は整っていったと。

2023年5月25日実施／安全健康推進室／製造業／3000名～ [162]

事業は止めない。その中でできる最大の感染対策をする。

企業にとって、事業を継続することがすべての前提である。感染対策を完璧にした結果、事業が立ち行かなくなつて経営破綻してしまつては元も子もない。したがって、事業継続を最優先事項として位置づけ、その上で感染対策をいかに実施していくかという発想で、職域における対策は進んでいく。医薬品製造業の担当者である小池は、絶対に製造ラインを止めないという強い決意のもと、感染対策を推進したという。

事務局：その感染対策と事業継続のバランス、どっちをどのくらい優先すべきかみたいなことに関して、会社の中で、例えば経営陣の中でとか、議論になるような局面っていうのはあつたんでしょうか。それとも、それに関しては、まあまあ皆さん同じような感覚でやってらしたんでしょうか。

小池：BCPもそうなんですけど、やはり製造を止めないっていうところ。研究所は止めても、製造を止めるとその先のユーザー、患者さんがいますので。ここの部分は、経営陣ならびに従業員も同じで、いかに製造ラインを止めないというところに意識を持っておりました。製造を止めないという認識から、研究所や本社は公共交通機関のルートで通勤したとしても、工場勤務者は車であつたり自転車であつたりっていう、外部接触を極力避けるような通勤経路を設定したと。

事務局：なるほど、なるほど。分かりました。ありがとうございます。やっぱりその製造ラインを止めない、それを優先にする中で、一番がっちりした感染対策を進めるみたいな、そういう優先順位つてことですかね、今のお話だとね。

2023年5月23日実施／経営企画／製造業／300～499名 [160]

金融機関の新型コロナウイルス感染症対策の担当者であった山崎も、どんなことがあっても窓口を開けるというのが職員としての使命であり、その使命を遂行したうえでなお実行できる、最大限の感染対策を行っていくというのが基本的なスタンスであったと語った。

事務局：リスク管理室の中でとか、もしくは会社の中で何か感染対策を優先すべきだっという人と、あとは事業継続を優先すべきだっという人がいて何か議論になるというかちょっともめるとか、そういったようなことはあったんでしょうか。

山崎：再三お伝えしていたとおり、金融機関ってどうしても窓口を開けなきゃいけないっていうのがもう政府から要望としてある、当然準公共機関みたいなところがありますので。そういった意味では、どんなことがあってもお店を開ける、業務を続けるっていう感覚っていうのは、職員の中に必ず持っているものだと思いますので、そこについては大きなトラブルというか、もめ事みたいなところはなかったかなと思うんです。

事務局：やっぱりその窓口を開けるっていうのはもう大前提としてあって、その中でどうやったら感染対策できるか、職員の健康を守るかみたいなお話をされてたってことですかね。分かりました。

2023年5月16日実施／リスク管理室／金融業／1000～2999名 [155]

1-3項でも述べた通り、海外拠点を持つ企業では、事業継続のために社員を海外に赴任させる必要性が生じる。製造業の総務企画部部長である富塚は、社員を海外から引き戻すことよりも、再渡航させることの方が難しかったと話す。これは、重症化リスクが低い社員であっても、日本と比べて感染状況が不良で、医療システムも崩壊に近い状況に陥っていた現地に派遣することが、社員本人やその家族の不安や抵抗感を増大させたためである。事業継続をめざして企業が対応をすすめることは当然ではあるが、その際に、社員・従業員の心理的な側面も考慮しながらコミュニケーションを密に行うことが、事業継続と社員の健康を両立させるためには不可欠である。

事務局：うまくいかなかったこととお困りになったこととして、今、少しお話出しましたが、「海外を含む出張対応」というのが難しかったと。困難を感じたということだったんですが、海外を含む出張対応っていうのは、多分感染の最初の頃の、今おっしゃったような武漢に人がいるとかそういうことなのか、あとは、しばらくした後に感染はちょっと収まったりしてるんだけど、果たして社員を武漢に送っていいのかみたいなところで悩んだということになるんでしょうか。どういうことか、少し補足をお願いしますか。

富塚：もちろん最初の、海外から引き揚げる、引き揚げないの判断とか、あるいはちょっと、国によっては空港までのルートがなかなか安全上問題だっというところもあって難しさはありました。ただ、そちらのほうは、できるだけ日本に戻せるなら戻そうっていう目的がはっきりしてたんで、ある程度やることははっきりしてたんですけど。やっぱり先ほど言われた後者のほうで、海外のほうに改めて再渡航するっていったところが一番の課題になってました。特に日本と海外の温度差であるとか、家族の対応とか、現地の状況が見えない中で、割と国によっては自動車産業を先に立ち上げたいとか早く動かしたいっていう思いが強い国が多かったんで、特命でみたいな形でとにかく

来てほしいっていうところがある中で、家族とか本人の気持ちであるとか、土地柄もあるんですけど、なかなかそういう海外事業やってる会社も少なかったの、県の方とか周りに聞いてもなかなか回答を得られなかったっていうのは苦しかったかなと思います。

2023年4月25日実施／人事労務担当者等／製造業／300～499名 [127]

感染対策が行き過ぎる場合

上述したように、一部企業では感染対策を遵守しない例もあったが、全体的なトーンとしては厳格な感染予防対策を推進する傾向にある企業が多かった。これは新型コロナウイルスの感染が社内に発生することで直接的に事業継続に影響を及ぼすこと、そしてレピュテーションリスクのような形で事業や会社に負の影響が及ぶことを何としても避けなくてはいけないという強い思いからであったと考えられる。

非医療職の企業担当者が感染リスクの最小化を重視し、従業員の安全を守るために様々な予防措置を講じることを最優先課題としていた一方で、産業医をはじめとする産業保健専門職の中には、過度な対策を実施することに対する弊害を懸念する声も聴かれた。これは、対策を厳格にすることで労働人員の不足が生じて一部の社員・従業員に過重な負担がかかること、新型コロナウイルスを過度に恐れることが陽性者への差別につながることなどの理由によるものである。

様々な企業で嘱託産業医を務める湯川は、感染症対策をやりすぎる企業に過剰な対策をやめるようにアドバイスすることの意図を以下のように語る。

事務局：いろんな対応とかする中で、すごい感染対策をし過ぎる所と、しなさ過ぎる所と、何かあるんじゃないかなと、いろんな話聞いててすごい思ってるんですけど。その辺の先生として、このくらいやったほうがいいんじゃないかっていうところと、会社としてやりたいところ、もしくはやってるところのずれみたいなを感じて、その調整がうまくいかなかったみたいなことはあったでしょうか。

湯川：もちろんそれはありました。やらない所は、もうしょうがないなと思うんですけど、やり過ぎる所に対して、やり過ぎ感をちょっと調節するのが苦労した感じ。必要以上に長く隔離期間を取ろうとしたり、それによって社員に不利益が出たりなど。国の基準が変わってるのに、なかなか自社基準を変えようとする企業などもありました。

事務局：それはやり過ぎを止めてあげたいっていうのは、今ちょっとお話しされましたけど、その働きの中にそういう不利益を感じてしまう人がいるから、やめたほうがみんなにとってハッピーだよねってことなんですか。

湯川：もちろん安全は大事なんですけど、ただ過剰なリスクゼロを目指し過ぎると、職場で使える労働力が減って、その感染者だけじゃなくて、周りの人にとっても大変な状況につながったりします。本人自身もほんとはもう出勤したいのだけれど、会社指示で待機を強いられたりすることもあったかもしれません。その間、有給休暇をどんどん使う羽目になったかもしれませんし、周りがすごく大変な状況に陥っていて、そのような雰囲気の中で復帰した時の働きづらさにつながることもあったかもしれません。本人だけじゃなくて周りにとっても、過剰な対応を行ったがための負担がかかってしまって、働きにくい環境になるんじゃないかなと思います。

事務局：何かその辺の塩梅って、相当産業保健道を極めた人じゃないと分かんないことじゃない

んですか。例えば、僕が明日産業医やってくださいって言われたら、多分安全に踏み込んだほうがいい気がしちゃうんですよ。それはやっぱりその道を極めると、そういうのが見えてくるもんなんですか。すごい変な質問ですけど。

湯川：もちろんある程度は経験していくっていうことも大事だとは思いますが。また、その都度の改正されたガイドラインなどに目を通して、必要な日数、その背景、なぜこの日数必要かなどを把握しておくことで、そこは過剰じゃないかといった判断につながっていくんじゃないかと思います。

2023年4月5日実施／嘱託産業医 [135]

嘱託産業医の岡田は、社内でルーティンワークとなってしまった過剰な対策、例えば2時間おきに机の上を消毒することをどのようにやめてもらうかということについて、以下のように語った。

事務局：事前アンケートの中で「過剰な対策のやめ時は難しい」ということでコメントを頂いてたんですけど、何を過剰とするのかって結構難しいじゃないですか。ウイルスについてサイエンスとしてどのくらい分かってるのかとか、その時に感染の大きな波がある時なのかとか、あとはワクチンの接種状況とかによっても違う気がするんですけど、具体的に何かこれは過剰な対策だったなと思われてることってありますか。

岡田：やっぱり物に対する消毒っていうのは、ちょっとコロナ対策っていう点では、例えば時間を決めて2時間置きに、机の上を消毒する当番を作ってますみたいなところがありまして。そこはごく普通のオフィスだったんです。事務所だったんですけど、ドアノブだったりとか、あとは机の上とか、あとはアクリルのパーティションを設置してたりしたので、そこが結構汚れてくるっていうのがあって、そこを小まめに拭く。(略)今までの業務に加えたルーティンとして入ってきてるので、それをいつまでじゃあやるのっていうのは、誰も答えがないんですよ。

そのエビデンスっていうところでも、実はマスクだって最初エビデンスないってわれわれ思ってたけど、今ではエビデンスあるっていうことになったので。それをじゃあ、こっちがやめていいって断言するものも持ち合わせてもないですし、かといってやっぱりちょっと現場の負担になってるかなっていうところで、「もうちょっと頻度を、間隔を空けてもいいんじゃないですか」ぐらいのことは言ったりします。

2022年8月16日実施／嘱託産業医 [68]

外資系製造業の日本拠点で専属産業医を務めている村上は、基本的なスタンスとして、会社が事業継続に必要な判断を行うための材料を提供し、最終的な決定は医療スタッフではなく、ビジネスを推進する部門に任せるというスタンスで臨んできたという。それでも、一部の部署が必要以上に厳格な感染対策を実施している場合には、そこまでの措置が必要ないことをアドバイスしたと話す。

事務局：事業継続やるんだからそんな感染対策やるべきじゃないとか、感染対策をちゃんと優先させるんだから事業継続は二の次よみたいな話が出たりすることはあんまりないんですか。何か御社の今のずっとお話ししていると、比較的きちんと協調してというか、お互い協力し合ってやって

るような印象なのかなって思ったんですが。

村上：そうですね。何か誰かがこうしなさいって言ってやるっていうよりは、割と皆さんいろいろな情報を得てから自分の考えを述べたりするタイプの方が多いので、自分はこう思うけどどうする、どう思いますかみたいな感じで話が進んでいって、あまり何かもめたっていう感じはないです。最近というか過去1年ぐらいは、もうそろそろいいんじゃないっていうような、こんなに規制したらほんとビジネス回らないから、ちょっとやるモードに行こうよみたいな声は出てきましたけど。

事務局：それは先生っていうかメディカルスタッフとしてもそういう見解だったのか、メディカルスタッフとしてはちょっとやっぱり念には念を入れてみたい感じなのかっていうと、いかがですか。

村上：いや、私は基本ビジネスで考えてもらえばいいと思っていて、そういうところは。聞かれたら私はこう思うっていうようなことを材料でいつも与えるっていう感じなので、そんなに駄目みたいにやるのはないです。なかったです。あとはビジネスのそういうメリットと感染のデメリットを比較して決めてって言います。リスクはあるから、それとビジネスを進めるっていうの、どっちがいいか決めてくださいみたいな感じだと、じゃあやりますとかやりませんっていうのは彼らが決めるみたいな感じでした。

事務局：そういう時に何か先生として心配みたいな、こんな感染対策をおろそかにしてって思うこともあんまりなかったんですね、きっと。今のお話だと。ほんとにやばい、全然感染対策しないような形で事業をしようとしたら、先生も止めざるを得ないみたいなこともあるのかなと。そこまではないですか。

村上：そうですね。いや、むしろちょっと強め過ぎたことも。何かセミナーをする時に出席者の体温を測るとか、すごいいっぱい何か決まりを作ってる部署があったので、いや、そこまでする必要ないよっていうことは言ったことあります。やり過ぎに対しては、ちょっと意見したことはありました。

2023年5月11日実施／専属産業医／製造業／1000～2999名 [154]

鉄道事業者の専属産業医である長峰は、科学的に根拠がないとされている対策も含めて、社内で過剰な感染対策をしている事例を見かけた場合、感染予防という観点では意味がないことを一方的に伝えるのではなく、その担当者も同じ方向を向いて対策を推進していけるよう、信頼感が醸成されるようなコミュニケーションを心掛けたという。

事務局：この感染対策もやって、この感染対策もやって、この感染対策もやってみたいなことで、工学的な対応をいろいろするって意味では鉄道会社の方々は得意なんだろうけど、人間がそこにいるから、そこまでやったらやり過ぎじゃない？みたいな、感染対策をする上でのブレーキみたいなのが難しいから、産業医の方がそこで入って調整するみたいなのが重要なのかな、なんて思ったりしたんですけど。

長峰：そうですね。おっしゃるとおり、やれることは全部やろうみたいな感じで、現場長クラスの方がドアノブに銅を巻いてみたりとか。

事務局：銅ですか。

長峰：銅が、抗ウイルス作用がなんちゃらみたいなことが、当時まことしやかに言われていたようでした。なんで、ホームセンターから銅を買ってきてやるとか。あるいは、CO2のモニターをいち早く導入してみたりとか、非接触型の体温計をいっぱい導入してみたり。場所によっては、次亜塩素水でしたっけ。

事務局：ありましたね。

長峰：それを、作る機械を買っちゃうみたいな、そういうところもあったりして。「ちょっと待て」って

言う暇がない感じっていうところが多かったです。

事務局：もうやっちゃってるみたいなことなわけですね。

長峰：もうやっちゃってるんで、で、途中からは、「こういうメーカーからこういう提案来たんですけど、どうですか」「これっていいんですか」みたいな、結構質問とかも本社からはいただきました。（略）

事務局：なるほど、ありがとうございます。

うまくいかなかったことの1ポツ目を今、お話しいただいていたんだと思うんですけど。2つ目ですかね、「根拠の薄い感染対策グッズを導入し」っていうところで、こういうのって、先生としてはやめさせたいんですか。つまり、勝手にしてくれていうのも一つの立場としてあると思うんですよ。もちろん、変なものまいて健康障害が起きたら、それは良くないから、全体のトーンとして、「なるべく根拠があるものをやりましょうね」というアナウンスをするっていうのはもちろん大切だと思うんですけど、でも健康には害がなさそうなものだったら、きっと意味ないんだろうなと思いつつも、勝手にやってるものに関しては、お金という意味では良くないですけど、勝手にすればとか思ったりしないんですか。やっぱり一応言わないと思うんですか。

長峰：そうですね、たぶん切り分けの問題なんですよっていうのを、管理者クラスにはお伝えして、改札で券売機を消毒するみたいなのを毎日やっていますみたいな職場もあつたりするんですよ。でも実際、医学的には券売機使って、消毒して、使って、消毒してってしないと意味がないんですが、1日2回しかやってないみたいな感じだったんですけど。

で、もうそれは、お客さまへのアピールとしてやるっていう切り分けでやったらっていう言い方はしたことがあります。意味があるないっていうよりも。あとは、いろいろ導入するのはいいけど、導入したら導入したで、そのいろんな保守とか、入れたものをちゃんとするっていう手間があるから、それを考えて、社員がやりたいっていうんだつたらどうぞっていう言い方にしました。

事務局：なるほど。やっぱり、あくまでも情報提供して、非医療職の方、会社として意思決定してくださいね、自分たちでこういうことも含めて検討した上で決めてくださいねみたいな情報提供をするようなスタンスですかね。

長峰：そうですね。なんで、これどうですかって聞かれた時に、意味はないとは思いますが、みんなが安心するっていうんだつたらやってもいいんじゃないですかっていう言い方が多かったですね。

（略）「あんまり意味ない意味ない」って言ってもあれなんで、「よく思い付けてくれましたね」みたいな感じで言ってあげるほうが…やりがいも生まれていいのかなと思って。

2023年4月25日実施／専属産業医／運輸業・郵便業／3000名～ [148]

産業保健師の乃木は、PCRを受検した社員、そしてその周囲の濃厚接触者予備群、さらにその濃厚接触者まで帰宅させる方針を取るなど、感染対策が過剰であった会社に対して、当初なかなか強く意見を言えなかった経験を以下のように話した。産業医と連携することで、社内の過剰な感染予防対策が正常化するように働きかけを行った。

事務局：ずっとお話を伺って、社長をはじめ、会社全体として感染対策にしっかりと臨んでいこうみたいなご意思を感じるんですけど。会社の方針と、医療職として取りたい方針がずれて、何かちょっと板挟みになるみたいなことはなかったでしょうか。

乃木：それこそPCRですかね。一番最初のルールでいくと、PCRを受けた人は帰る、周りの濃厚接触者予備軍も帰る、で、その周りも帰らそうとしていた時期があつて。

事務局：つまり濃厚接触者の濃厚接触者ってことですよ。

乃木: はい。そこまで検査が確定する前に帰して、果たして意味があるのか。安全は安全だとは思いますが、これはかなり追っかけるほうも大変なのと、果たして意味があるのかっていうところで。かなり行政のルールからは離れてしまうので、納得させる理由もあまりなく、エビデンスもなく、かなり独自のやり方だと思うので。そこがちょっと私たちの認識から、人事課の認識がちょっとずれたかなっていうところですかね。

事務局: どちらかという、人事の方々のほうが、感染対策という意味では先に行き過ぎちゃって、「ちょっと、ちょっと」ってことですよね。全然やんなくて困っちゃうってことよりか、やり過ぎちゃって困っちゃうみたいなことですね。

乃木: クラスターを出すと社長に殺されるじゃないですけど、そういう圧をかなり近くで感じてらっしゃったとは思いますが。もうやればやるほどいいっていう、ちょっとあれになってしまったと思うんですけど。それが果たしてほんとに意味があるのかっていうところで、まずちょっと困ったかなと思います。

事務局: そういう時に「いや、そこまでやんなくていいんじゃない？」っていうのって、少し勇気が要ることじゃないですか。

乃木: はい。

事務局: 結局、今あるエビデンスから見れば、やる必要はないだろうなって思うけど、でもそれ言って、その結果何かクラスターでも発生しちゃったら、私のせいにされるんじゃないかとか思わないんですか。

乃木: 思います。人数的にもかなり、「あ、こっちが少数派なのかな」とかいう局面もやっぱあるんですけど、すごいいいタイミングで、保守的な先生から結構攻めの先生に代わったので。すごいいいタイミングで代わってくださって、力強かったんで、どんどんエビデンスとか行政ルールに近づける方向でいけたかなとは思っています。

2023年1月28日実施／産業保健看護職／製造業／1000～2999名 [114]

時間経過とともに生じた変化

新型コロナウイルスの第5波以降、感染者数は以前の波と比べて格段に多くなったものの、致死率は大きく下がった。社会全体の新型コロナウイルスによる健康リスクの認知が大きく変化するなかで、社員・従業員の間で、対策を維持する意義について疑問視する声も少しずつ大きくなったり、以前ほど感染予防対策にきちんと臨んでくれなくなったりという状況が散見されるようになってきた。

このような状況の中で嘱託産業医である三笠は、仮に感染対策を緩める場合であっても、感染防止を考えたうえで特に重要な対策は維持し、そうでない部分から緩和するという、メリハリをつけた対策緩和の重要性を強調している。なお、三笠の発言にもある通り、感染拡大初期から5類移行までの全期間で厳格な感染対策を維持し、対策を一切緩和をせずに乗切った企業も少なからずあった。

三笠: 5波とか、6波とかなってきた辺りで、「この対策いつまで続けるんだろう」とか、もしくはオミクロンになって、もう結構周りでもバラバラ出始めた時に、ここまで厳格にやるともう人が回らない、シフトが組めないっていう、そういう声もものすごく出るようになってきて。「これだけやる必要あるの？」って聞かれる機会は、特に去年後半ぐらい、第7波、8波ぐらいになってきて結構多くなってきた印象ですね。

事務局：そういう時、先生はどうするんですか。「やっぱりやりましょう」って言うのか、「会社の考え方なんで、会社がやりたくないって言うんだったら私は知りません」って言うのか、それはどうされてたんですか。

三笠：ここで私、言うようにしたのが、もし緩めるにしても重要なものは続けましょうと。例えばマスクとか換気とか手洗い、この辺りのほんとは基本的なものはもうすごく重要なので、確実にやってくださいと。ただ、その代わりにアクリル板とか、それこそ業務のいろんなデメリットが生じるのに関しましては、もう緩める方向で行きましょうって。メリハリをつけるようなところは結構意識して言うようにして、実際にそうできたところもありますし、ちょっとさっきの話で、「やっぱり不安だから」で残っちゃうような会社もあって、ここで結構違いが出たと思います。

2023年2月9日実施／嘱託産業医 [118]

1-5. 感染者・濃厚接触者発生の際の対応

感染者発生時の対応

新型コロナウイルス感染症の初期段階で社内に感染者が発生した場合、多くの人々が過剰に反応し、企業や組織内では厳格な対応が取られた。今から考えるとやりすぎだったと思う感染対策を聞いたところ、製造業の総務担当である神田は、感染者が発生したフロアにいる社員全員を帰宅させたり、全館消毒したりしていた当時のことを話した。

事務局：「やり過ぎなくらい慎重かつ対象を広くする」ということでご回答いただいていたんですが、これ振り返ってみて、さすがにこれはいくら会社のためとはいえ、やり過ぎだったんじゃないかなって思うような対策とか、やったことってありますか。

神田：あった気がするな。例えば、同じフロアで感染者が出た時に、給湯室なんかを共有してるんですよ。

事務局：なるほど。

神田：おんなじフロアの給湯室なんかを共有してるんですよ。例えば、洗うコップなんか、洗うスポンジなんかも共有してるじゃないですか。だから、感染者が出たから、あの人が使ったコップを洗ってるから、このフロアの人全員感染の恐れがあるから、もう早く全員帰ってみたいな、そういうの結構あったんですけど。今考えるとそこまでやる必要なかったのかなとかっていうのも、今思えばあたりしますよね。

事務局：やっぱり当初は、何が何だか全く分かんない中で、やっぱり、今から思えば過剰な反応かもしないけどやったと。でも、しょうがなかった部分もあるんですかね。

神田：そうですね。最初の初期のほうは、感染者が出たら全館消毒してたんですよ。

事務局：それは結構あれですね。

神田：で、自分たちでやるのも大変だし、あと、やった人がかかっちゃっても大変なんで、業者に頼んで。当時感染対策パックみたいなのがあって、全館やると30万ぐらいかかるんですけど。

だから、1人出ると、「すいません、またお願いしてもいいですか」とかってその業者の担当者に

連絡して、「依頼がもう殺到してまして、今日の夜7時からだったらできます」とか、「じゃあ7時でもいいです」とかつつて、7時から2～3時間、それぞれ防護服着た軍団が3人か4人かで来て、その人が触れたと思われるところを全部拭いて回るみたいな、そういう対応とかやりましたよ。あれは結構今考えると、やり過ぎだったなと思いますね。

2023年5月18日実施／総務人事部／製造業／300～499名 [158]

製造業の担当者である浅井は、2002～2003年にかけて世界中で流行した重症急性呼吸器症候群（SARS）をきっかけに備蓄した防護服が社内にあったという。今回、新型コロナウイルスの陽性者が社内発生した際に防護服を着用して消毒作業にあたったことを振り返って、少し大げさだったかもしれないと振り返った。とはいえ、その時点では病原性が高い可能性もあり、また、感染経路に未知な部分が多かったため、防護服の使用があながち間違っていたとは言えない。むしろ、保管していた防護服を適切に使用できていたのか、長期間にわたって保管していたことによる品質への影響はなかったのか、そういったところも含めて適切にマネジメントできていたか検証することが今後必要であろう。

浅井：前身の会社の時代にSARSがはやったので、その時に緊急備蓄していた防護服があったんです。それを足の先から頭の先まで被って、テープで目張りしてというようなことを最初して、そんな姿勢好で職場に消毒しに行ったので、異様な雰囲気になりました。

事務局：なりますね。

浅井：「とにかく、なんか恐いんだね」というような印象を逆に植え付けてしまったところはあったのかもしれないけど。

その後、産業医の先生から「こういうデータが出てきたからそこまでは要らなくて、もうちょっと簡易的な防護服でいいよ」というような話をいただいたりしながら、社内で消毒する時の防護服もちょっとずつ変化してきたというか変遷してきたというか、そういう部分はございます。

事務局：そうすると、産業医の先生からのアドバイスで軌道修正をするというか、より確からしい感染対策に移っていったということですかね。

浅井：そうですね。消毒の仕方一つにしても、みんな最初は防護服の中で汗ダラダラかきながらやりました。あれは蒸れ蒸れなので大変なことになってたんですけど。

事務局：サウナみたいになりますね。

浅井：そうです。あれはやられた方じゃないと分かんないと思うんですけど、私も大変でした。最初は恐いというイメージがあったので他の人はみんなやりたくなくて、「それは安全課長がやるときゃいいんだ」と。「消毒なんか、全従業員協力できるか」と。「うつつたらどうしてくれるんだ」なんていうような議論も部長レベルから出ていたぐらいなので、逆に「近寄ってくれるなよ」みたいな感じは当時ありました。

2022年12月14日実施／本社安全課長／製造業／3000名～ [99]

製造業の保健師である小林は、担当事業所でクラスターが発生してしまい、保健所と連携した経験したときのことを以下のように語る。時に保健所職員から威圧感を受けながらも、会社として出来る限りのことはやったという。PCRキットを購入して、事業所にいるすべての社員・従業員に対して実施するという対応

を取ったという。

事務局: 27名クラスターが出てしまったっていうのは、やっぱりちょっと油断してたみたいなのが
あったんでしょうか。その辺は感覚的にいかがですか。

小林: 当時も、何が感染源だったんだろうっていう話をいろいろしてたんですけども、そこまで、
例えば消毒を全然やってないとか、そういうこと全然なくて。

事務局: そうなんです。

小林: はい。ただ、後々ここだったのかなみたいなのは、洗面所で歯磨きをする時に、しゃべりな
がらしてたりとか、そこで飛沫が結構飛んだんじゃないかとか。あとはお弁当も、給食みたいなお
弁当を取ってたんですけども、そこで結構密集して食べたりとかしてたので、そこでスーパース
プレッダーがいたんじゃないかとか、そのような感じだと思います。

事務局: 分かりました。ありがとうございます。

小林: 「懇親会をしたんじゃないか」とか、いろいろ言ってたんですけど、全然そんなこともなくて。

事務局: ではなかったんですね。

小林: そうなんです。

事務局: 冬なので換気も十分じゃないというか、ちょっと部屋も閉めがちというか、そういった中
で、ばーっと広がってしまったということなんですかね。運悪くというか。

小林: 多分、一度に27名といっても、結果的に27名だったっていうことなんですけれども。最初は
十何名だったんですね。その時に当時の事業所の総括の方を窓口として、保健所の方と連絡を
取ってたんですけども、やっぱり保健所の方って、向こうも保健師さんなので、「総括の事務の
方だとらちが明かない」って言って、「保健師を出せ」っていうことになって、本社にいる私のほうに
連絡が来たっていう感じだったんですね。「とにかく一度来てください」と言われて、保健所のほう
に呼び出されて行ったっていう感じだったんですけども。

事務局: そういう時の向こうの感じて、「あなたがちゃんとしてなかったから悪いんでしょ」みたい
な感じで来るんですか。そうでもないんですか。

小林: 同じ保健師として、「どう対応していくんですか」っていうような、結構威圧的な感じがありま
したね。こちらも、確かにこのまま放置をするわけにはいかないです。保健所が「まずは保健所
ができる限り、濃厚接触者になり得るであろう人の検査はします」と言ってくだったので、その
検査をお任せすること、「他にあなたたちは何をしますか」って言われたので、その時に、「じゃ
あ、PCRキットを買えるだけ買って、もう全員検査しますわ」っていう感じで。

当時、キットがめっちゃめっちゃ高かったんですけど、「買えるだけ買います」って言って、上司に許可
を得て買いました。ほんとに早かったです。翌日にはキットが来たので、その事業所の150名の
感染者以外にキットを配って、全員検査させて、最終的に無症状者も含めて27名になったという
感じになったんです。でも、やって良かったっていう。保健所もそこで納得をしてくれましたし。

2023年5月25日実施／産業保健看護職／建設業／1000名～2999名 [161]

感染者発生時の担当者への過重な負担

新型コロナウイルスに感染したという情報はプライバシー情報であり、社内でも少数の限られた社員にし
か開示されるべきではない。そのため、感染者が膨大な数になった際には、必然的にその少数の社員に
過重な負荷がかかるということが発生した。

金融業で新型コロナウイルス対策に従事した山崎は、体調不良や発熱・感染等の報告を受ける社内の
窓口を一つに集約し、自身がひとりでその対応にあたった。土日も夜も電話対応をするなど、負担が大き
かった当時を振り返って、以下のように語る。

事務局：体調不良とか発熱感染等の報告を受ける窓口を1つに集約したと。これ今のお話ですと、やっぱり1人でやってらっしゃるので、その対応を一元化できたっていう意味ではいいのかもしれないんですけども、報告の負担がご自身にとっと乗ったわけじゃないですか。その辺の何かつらさみたいのはないんでしょうか。

山崎：つらかったですね、すごく。

事務局：ですよ。そうですね。

山崎：土日でも夜も関係なく、電話かかってきましたから。

事務局：いや、それこそ何か、山崎さんが会社を全部支えてるような感じじゃないですか。

山崎：あれですね。そんなかたちっていうか、電話のところですけどね。

事務局：何か途中で人を増やしてくれみたいな話とかはなかったんですか。

山崎：増やしてもらってという思いもあったし、周りも少し気にはしてくださったんですけども、でも電話の窓口が増えるとそこがぶれちゃうので。少しタイムラグがあってもいいような対応であればいいんですけども、電話かかってきて、翌日にそういうことになってるから、じゃあその対応しなきゃいけないってなると、やっぱり1つにまとめたほうが各局への指示とかも早いですし、過去の対応も早かったんで、そのところはこれやむを得ないのかなって私自身は思っていました。

事務局：なるほど。それこそ何か第7波とか第8波の時って、何かとんでもない感染者数がいましたし、何か人海戦術じゃないとなかなか難しかっただろうなって思って今伺ったんですけど。でもやっぱりそれよりも、負担が増えてしまうことよりも、情報をきちんと一元化してっていうところを。

山崎：はい。個人的には、確かに電話の数は7とか8のほうが多くて大変だったんですけども、6とか5波のほうがまだコロナに対してだいぶ慎重だったので、1本の電話が入ったら、万が一を想定していろんなものを準備するってことやったので、そっちのほうがどっちかというところつらかったかなって感じがしますね。

事務局：なるほど。確かにオミクロンになってから、ぐっと重症化率とかも減って、何かみんなかかるのがちょっと当たり前っぽくなってきたというか、変わりましたもんね。

山崎：症状はそれほど重くないっていうのは分かったの。もちろん必要な対応は当然取らなきゃとは思ったんですけども、それこそポスターの掲示だとか、ホームページに掲示するまで必要があるのかっていうと、そこは削りましたし、そういった意味では。

事務局：なるほど。少し落ち着いたというか。

山崎：落ち着いたというか。

事務局：少しね。本当に必要な対応だけをするようになったって感じですかね。分かりました。ありがとうございます。

山崎：型的なもののはちょっとそぎ落とせたのかなという感じがしてました。

2023年5月16日実施／リスク管理室／金融業／1000～2999名 [155]

製造業の専属産業医である剣持は、感染者に関する情報を収集する際に、自社の担当者が効率よく収集することができていなかった状況を以下のように語る。どのような情報をどのくらい収集すべきかという整理を十分することができなかつたために、一人の感染者の状況を聞くのにメールを何往復もしないといけなかつたり、メールで次々に寄せられる報告の処理がタイムリーにできなかつたということが起こつたという。

剣持：社内の感染者の情報を集約して適宜報告するっていうのは、どこの会社もやると思うんです。その手順というか、手間というかを、最初にあんましちゃんと決めずに運用を開始してたので、1人の感染者の状況を聞くのにメールを何往復もしないといけないとか、メールで次々飛び込んできて整理が間に合わないっていうことが実際に起きて。ほんと国で起きたことと同じなんですけど。担当者の方がひいこら言いながらやってるところが大変そうでした。どんどん感染者が増えていって、業務が回らなくなってきたところを、えいやと乗り越えた感じですね。その後、感染者がいったん収束するので、「ああ、良かった」ってなって、「もう次は起きませんように」みたいな感じで。ちょっと感染が落ち着いた時に、次の波に備えて業務手順を最適化しておくのかなと思っていたら、今回のコロナの波で忙しくてできなかった他の仕事を片付けなきゃってなっちゃって。結局、手順を見直せないまま、次の波が来て、また忙しくなるというのが大変そうでした。

事務局：波がもう来ないと思ったら、それはそうなるんでしょうし。でも第3波ぐらいから次もまた来るだろうって思って、ほんと動いたほうが良かったのかもしれないですね。

剣持：はい。ただ、それって国全体の動きも似たようなところがあるので、やっぱりそういうのって事前に想定して準備しないと大変なことになるなっていうところですね。

ただ私の業務はそれほど大変じゃなかったんですけど、関わってる方々で非常に作業量が多くて苦労されたとかっていう方はいます。海外出張の可否の判断も、かなり入念にというか、慎重に検討するっていう判断のプロセスをたくさん入れてあるんですけど、まず担当役員の決裁取って、それから社長にみたいな感じで。対象者の数が増えてくると、そうした業務の担当者は忙しくて大変そうでした。

2022年8月25日実施／統括産業医／製造業／3000名～ [72]

医薬品の卸売業の産業保健師を務める菅野は、感染拡大初期に社内の各部署から産業保健師に対する電話相談があまりに集中したことをうけて、産業保健師が電話での問い合わせに応じる時間を限定する対応を取ったという。定時以降は電話相談用の電話回線を切断し、感染者対応を対策本部に任せ、産業保健師にかかる負担の軽減を図ったという。

事務局：話は変わっちゃうんですけど、通常業務がある中で、コロナ対応が増えて、業務がオーバーフローしてしまうってことはありましたか。先ほど電話たくさん鳴りやまなくて大変だったみたいなことをおっしゃってたんですけど、ご自身にすごいストレスがかかって、嫌になっちゃうとか、あとはワークライフバランス的なところでマイナスの影響があったとか、そういった点はいかがですか。

菅野：それこそ電話がいっぱいあった時って、当初の当初だったので、大変ではあったんですけど、定時になったら電話は切ってたんですよ。そこはもう、メリハリをつけてました。メンタルの発生だとかはむしろ減っていたので、ワークライフバランスは良かったと思います、私は。

事務局：そうですか。

菅野：はい。保健所の、行政の保健師は無理だとは思いますが、会社も専門職が少ないっていうのを分かってくれてるので、「そうだよな。大変だよな」って言って守ってくれました。

事務局：そうなんです。それは理解があるというか。もっとも理解があるんだしたら人増やしてくれって気も若干しますが、でも、そういう大変な状況で働かれてるってことは、会社としては認識していて、その辺は配慮してくれたっていうことですかね。

菅野：そうですね。会社が、対策本部が引き取ってくれました。

2022年9月11日実施／産業保健看護職／卸売業・小売業(医療系)／3000名～ [76]

担当者に負担が集中しないようにする方法の例として他にも挙げられたのは、発熱者・陽性者が発生した際の基本の対応フローチャートを作成し、各現場で判断してもらうという方法である。特に大企業ではこうした対応を取らないと、情報収集役の担当者の業務がすぐに回らなくなってしまう。製造業の専属産業医である草野は、社内マニュアルを整備した利点について以下のように語った。

草野: BCPの解釈をちょっと広くすると、コロナ対策の、例えば社内のマニュアルとかもそれに入ってくると思うんですけど、そういう意味では「濃厚接触者になった場合はどういう対応をしましょう」とか、「その時の休みの給料はどういう扱いです」とか、「手続きはこういう入力をしてください」とか、「報告フローはこうしてください」みたいなのがしっかり決まっていました。もうそれを改定18版とか、18回ぐらい改定してるんですけど。それは本社のリスク管理グループの人がメインでやってるんですけど、非常にそれが良くできていたので、産業医への問い合わせとかもほぼなくて、各現場で判断できるような形になっていました。

2022年8月23日実施／専属産業医／製造業／1000～2999名 [71]

親会社・グループ会社への報告

感染者や濃厚接触者の情報を丁寧に詳細にわたって集めたとしても、それを有意義に活用できるかどうかは別の話である。また、丁寧に詳細な情報を集めたことによって、その他に実施すべき新型コロナウイルス対策がおろそかになったり、新型コロナウイルス対策以外の産業保健活動に全く手が回らなくなったりすれば、それは本末転倒である。

今回のインタビュー調査において、親会社・グループ会社から報告を求められた担当者から、何のためにデータを集めさせられているか疑問に感じた旨の語りが数多く寄せられた。情報は集めれば集めたほど状況を把握できたような気にはなるが、情報を収集するにはコストがかかり、パンデミック発生時にはそういったコストまで払う余裕がないことが一般的だ。情報収集を指示する場合には、「あったらうれしい情報」と「ないと困る情報」には明確な違いがあることを認識したうえで、感染のフェーズごとに各情報の必要性を吟味して、明確にしないといけない。

飲食チェーンの人事労務担当者であった斉藤は、親会社から求められる報告について以下のように語る。感染拡大の時間が経過するにつれて、報告の頻度を落としたという。

事務局: 御社の感染者情報を親会社に報告することもあったんでしょうか。

斉藤: そうですね、当初はほぼ毎日ですね。感染者が出たら報告っていう形なんですけども。今は月1回になりました。

事務局: そうなんです。いろんな会社さんでお話を伺っていると、親会社に報告するのがめんどくさくて嫌だってよくおっしゃる方がいらっしゃるんですけど。

斉藤: 気持ちは分かります。

事務局: 月1回に減っていったっていうのは、そういう報告の負担が大変だったってことですかね。

齊藤：そうですね。弊社の場合は従業員が多いうことで感染者が必然的に多くなるんですね。何でそんなに出るんだって言われました。
事務局：そんなのこっちは聞きたいよって話ですね。
齊藤：店舗は不特定多数の人と相手してますんで、そももうどっかで感染しちゃうだろうっていうところで。

2022年12月27日実施／人事労務担当者／飲食サービス業／500～999名 [105]

鉦山会社管理部長の三浦は、ただでさえ業務が忙しい中で、報告資料をまとめることの大変さがあったという。ただし、三浦の場合は、親会社が取りまとめたグループ企業全体の情報がフィードバックされていたという。

三浦：ストレスを感じたというほどではないんですが、感染者がいたりすると親会社に毎日、その日の夕方時点での感染の陽性者、濃厚接触者、それ以外の人数を報告したりだとか、感染者が出た場合は詳細な状況報告をしないといけないので。業務が忙しい中で、そういった資料をまとめるのも大変でした。

生産部長なんかも感染が広がったときは一時、次々情報入ってきて日中がほぼそれで終わってしまうっていうことがあったりしたので。今は落ち着きましたけどいつかはそこにさらにマニュアルの整備だとかっていうところもあって、業務時間が相当食われたっていうのがありました。

事務局：そうしてる間に、元々の仕事を誰か他の人がやってくれればいいけど、その仕事はそのまま残ってるっていうわけでもんね。

三浦：それはもう夜に、それこそかなり入っている。

事務局：ちなみにその親会社とかに報告して、それに対する何かフィードバックというかそういうのはどういった頻度で来るんですか、毎日とか、そういうペースで来るんですか。

三浦：親会社の中でも事業本部っていうのが何個もあるんですが、今我々のいる会社がある本部の管理部門で感染者がどうかっていう集約をしてるんです。各社から集めた情報をグループ全体にフィードバックみたいな形で各社で感染者の状況がこうだっていう情報共有みたいなのはされてました。さらに本部のリスクマネジメントだと、ホームページに掲載してたりとか、そういうのはありましたね。

2022年12月6日実施／管理部門部長／鉱業／100～199名 [93]

情報収集を求めるグループ本社からフィードバックすら何もなかったと憤っていたのが、鉄道事業者の産業保健師を務める島田である。現場業務ですごく忙しいうえに、報告業務をタイムリーに求められたことが極めて大きな負担であったという。徒労感をおぼえながら報告を継続していたが、あるとき思わず親会社の担当に対して怒りをにじませたメールを送ってしまったと振り返る。

事務局：「陽性者が発生する度に書類を作成して親会社への報告を求められており、特にコロナ対応で忙しいときに非常に負担になっている」という点なんですけど、これはどういう内容を求

められるんですか。

島田：まず状況として、うちの会社の上にも親会社があります。陽性者が発生した際に職場と性別・年代、その陽性が判明するまでの経緯、いつ勤務していつごろから症状が出てきてここで陽性になりましたみたいなどころ、あと職場でどんな対応をしたかとか、ワクチンを何回打ってるかみたいなのを、毎回書類を作ってというワードで作成をして送らなきゃいけないみたいなのがありました。

これは何のためにやってるんだ、みたいな感じで、私が多少キレて。その親会社の担当の方に対して、こちらもすごく現場業務ですごく忙しいのに、タイムリーに出せと言われても無理なものは無理ですみたいなのを、ちょっと怒りをにじませた感じになっちゃったんですけど、そういうメールを送り付けちゃったことがあります。

事務局：それで何か状況は変わりましたか。あんまり変わらない？

島田：そうですね。その前はタイムリーに報告が来ないとちょっと出てないんだけどみたいなこと言われちゃったりもしたんですけど、私がメールを送ってもう1時間もしないうちに担当の方から電話を頂いて、あ、全然そんなつもりじゃないので、みたいな。

事務局：(笑)

島田：いや、その、別にいいんですとか言いながら。

事務局：何かほんとにそれ、実際に集めて何か使ってるんならまだしも、きつと大して使ってなさそうだなって気もしますし、忙しい時には困っちゃいますよね。

島田：うちだけじゃなくていろんな、その親会社も子会社から集まってくるはずなので。何に使ってるんだろうっていうのと、これだけ苦労してデータ上げてのに何もバックがないので。何か出てくるんだったらいいんですけど、結果的にただの徒労で終わるみたいなどころはちょっともういいかげんにしてっていう、そんな感じで。

2022年9月8日実施／専属産業保健看護職／運輸業／500～999名 [75]

本社からグループ企業に対して情報の収集を指示していた、製造業の安全課長である浅井は、報告の負担を重く感じた各拠点の担当者から自身に直接クレームが寄せられたとインタビューの中で打ち明けた。浅井は、活用しきれていない現状を正直に各グループ企業の担当者に伝えたくて、本社に報告すべき内容と、報告はせずに拠点として把握しておくべき情報とを整理し直したという。これは、刻々と変化する状況に即して関係者が議論し、適切な調整が図られたモデルケースのひとつだといえるだろう。

事務局：集める情報が多いと当然いろんなことが分かるんですけど、報告の負担みたいなのも出てくるじゃないですか。

浅井：はい。それはクレームとして上がりました。

事務局：やっぱりあったんですね。

浅井：ええ。各拠点から「こんなたくさん集めて、浅井はどこまで活用してるんだ」と。「いやいや、活用し切れてない」という正直なところを伝えて、意見交換をして。であれば、ここまでの情報でいいよねと。

本社が知り得る、知らなきゃいけない情報は当然吸い上げるけども、それ以外の、拠点を押さえておくべき情報は拠点で持つとくから、何かあった時には聞いてくれよと。各拠点が持っている情報を全て本社に報告するのは負担だということで、拠点が持つべき情報と本社に吸い上げるべき情報、あとは経営層に吸い上げるべき情報を精査して、情報の報告の仕方の効率を上げたって

いうところはありません。

事務局：今おっしゃったその意見交換みたいなのは、定期的にいろんな拠点の安全健康担当者を集めて定期的に会議をされてた中で、そういう意見が出た感じでしょうか。

浅井：いや、違います。

事務局：直接来たんですか。

浅井：「今日は何十人陽性者が出たぞ」とか言ってパニックになっている中で、定期会議なんて開こうもんなら「そんな時間あるわけないよね」という話になって。もう突発的に電話がかかってきて「こんなの、いつまでやってんだ」と。「やってらんねえよ」というような、そういう会話が正直なことです。

最初は本当、陰性者も吸い上げてますし、従業員の陰性者も検査したたびに上げてましたし、同居家族も吸い上げてましたし、分かり得る情報を全部吸い上げてたんですけど、最後に本社に上げるのは陽性者と感染した日、濃厚接触者が何人いるか。濃厚接触者数の内訳は拠点で押さえといてくださいね、という形まで絞り込みました。

事務局：本当に必要な情報だけってことになったってことですね。

2022年12月14日実施／本社安全課長／製造業／3000名～ [99]

空間を共有している「他社」との連携

新型コロナウイルス対策に関する企業同士の連携と言えば、グループ会社間や業界団体との連携が想起されやすい。しかし、新型コロナウイルスの感染経路を考慮すると、物理的に近接している企業との連携も非常に重要である。エレベーターホールやトイレなどの共有スペース、テナントビル内の店舗などで他社の社員と接触する可能性があるとするれば、同じビルや複合施設内の企業間で感染防止策を共有し、感染者が発生した際の情報共有を行うことが、自社の社員・従業員を新型コロナウイルスから守ることにつながる。

放送局で新型コロナウイルス対策に従事した野口は、同じ建屋のテナント同士で罹患者情報の共有を行ったという。本社エリアでは資本関係のある会社同士だったということもあり、情報共有がしやすかったという。次のパンデミックが発生した際、その感染の態様によっては、物理的な近接性を踏まえた連携が不可欠となる可能性はある。

事務局：「工夫してうまく対応できたこと」の2つ目です。「同一した建屋にテナントとして入居している関係会社のコロナ対策担当者とメールにて罹患者情報を共有」したとご回答がありました。これ、やっぱり空間を共有してる人とか、共有している組織同士できちんと連絡をとるってことはとても重要だと思うんですけど、同時に何か難しいことなのかなと思ってまして。コロナ前から、こういう同じ建屋に入ってる人たち同士の連絡するような習慣っていうのはあったんでしょうか。

野口：それまではそんな頻りに情報交換をするということにはなかったんですけど、それこそ、例えば入っている会社っていうのも、完全に関係会社、資本関係のある会社だけなものですから、そこまで形式張って連絡を取るということじゃなくて、ある意味気軽に情報共有しようと思えばできる環境ではありました。そういう意味では、この本社があるエリアに関しては、意外にすんなりいけたかなと思ってます。東京にも支社があって、やっぱりそこにテナントとして入っておりますので、その

ビルの管理の会社に対してはやっぱり罹患者が出たら、出たことを必ず連絡してくれっていうふうな体制になっていたみたいです。東京で出た場合は、その管理会社のほうに連絡をすると。2020年ごろですと、やっぱり消毒とかの対応がまだやんなきゃっていうふうな風潮でしたので、そういう対応をやってました。

2023年3月16日実施／人事労務担当者等／情報通信業／300～499名 [130]

感染者した社員に対するケア・復職面談

新型コロナウイルスに感染した社員・従業員にかかる負担は、身体的なものだけでなく、心理的・精神的なものも存在する。重症化する症例が多かった感染拡大初期には、心理的・精神的なサポートの必要性を認識し、感染した社員に対して丁寧なコミュニケーションを心掛けた担当者が多くいた。

製造業の総務企画部部長の富塚は、海外拠点で感染者が発生した際に、感染した社員に対する心理的なサポートが十分に行えなかったことを振り返る。また、その他の社員らが感染に対する不安を抱えたまま事業の再開を進めることになった結果、彼らが不満を募らせる事態に至った。様々な事業拠点間の社員・従業員同士が自分たちでやり取りをする中で様々な情報が共有され、会社に対する不満感が各地に広がるような状況になってしまったという。

事務局：うまくいかなかったことの2つ目の、感染後のケアっていうところなんですけど、これは社員が感染した時の心のケアとかそういうことでしょうか。

富塚：そうですね。最初に感染者が出たのが南米で、その後北米っていうことで。海外で感染者が発生した時に、その本人のかなり心配なところもあって、病院にかかるのに通訳とか、あるいは最初のほうですと検査を受けたけど、まだ疲労があるとか、薬が正しいのかどうか分からないとか。そういう本人の面倒と、あと日本にいる家族の話。で、感染者が出た時の他の周りのメンバーが残ってくれるかどうかとか、そういうところの対応っていうのが、やっぱり時差もありますし、結構、気持ちの問題もありましたんで。最初ちょっと失敗はしたんですけども、1対1とか、その人の話を聞くっていうのも少し小まめにしないかと思いました。

事務局：その今、失敗したっておっしゃったのは、向こうの気持ちに寄り添うような形で日本からサポートできなかったってことなんですか。

富塚：そうです。時差もあるんですけども、一部の現場にいるリーダーみたいなものが「うん」と言ったとか、あと日本サイドでお客様のほうと話を決めてしまって、工事を再開しますっていうのを決めたりしてしまうと、本人たちはまだ不安があるからまだちょっと再開したくないのに、勝手にお客様と話をして、条件整ったと始めるのは……っていうもめ事とかはありました。

事務局：つまり、俺たちの頭の上で何かいろんなことやって。事件は会議室で起こってんじゃないみたいなことを思われた方がいたってことなんですね。そういう不満みたいなのが本社に寄せられるんですか。それとも現地でそういう問題が起こってるぞみたいな報告が来るんですか。

富塚：いろいろあったと。今どきLINEとかそういうのも非常にみんな国内外問わず使ってますんで、南米で起きた出来事がもう中国やあっちこっちに飛び火しているとかっていう感じはありました。不満とかっていうのは割と広まるのは早いっていうのは、印象としてありました。あと、それぞれの現地間でおまえのところどうやとかっていう情報も、それなりにあった感はありますね。

2023年4月25日実施／人事労務担当者／製造業／300～499名 [147]

新型コロナウイルスに感染して休職した社員が復職する際に行われる復職面談は、社員が回復していることを確認し、職場に復帰できる状態であるかを判断するプロセスである。製造業の専属産業医である江波は、社内の複数の産業医が同じ基準で復職判定できるように、復職判定基準の統一を図った。

陽性となった社員全員に対して復職判定を実施するかどうかは、会社としての方針、産業医の判断、そして感染症の流行状況によっても左右されると考えられるが、復職判定は感染した社員本人だけでなく、その社員と接触する可能性のある周囲の社員に対しても安心感を提供することにつながる。

事務局：工夫してうまく対応できたこととして、今お話ししましたけど、「復職対応は会社基準を決め、産業医が実施するようにしている」と回答くださっていますが、復職判定を産業医がするというのは、産業医サイドからのリクエストとしてやっていらっしゃるのでしょうか。

江波：ちょっと記憶がないんですけど、確か復職をどうしたらいいのかっていうのを言われたような気がします。それで基準を作りましょうっていうので。産業医の中にも意見の相違がちょっとあるもんで、バラバラじゃいけないので統一させましょうということで基準を作りました。療養期間についても同じです。

事務局：会社さんによっては、元々復職判定を産業医が全例やってたのをもうやめたとかおっしゃるところのお話を聞いたりするんですけど、先生としては絶対やったほうがいいと思われるところですかね。

江波：そうね。僕らは産業医の役割と思ってますけどね、僕らは。ただ、人数が多すぎてできないっていうことも出てくるかもしれませんけれども。

事務局：先生が担当されてる中で、コロナ後遺症、Long COVIDみたいな状況で復職できてない方はいらっしゃるのでしょうか。

江波：今んところ聞いてません。

事務局：そうですか。

江波：咳が1カ月続とか、喉のイガイガが続とかというのはありましたけどね。でも、疲労感が強くて復職できないって人はいないです。

2022年12月21日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [102]

その一方で、感染拡大の中期以降になると、上記で江波も言及している通り、感染者数の増加や新型コロナウイルスによる健康リスクに対する認知の変化により、復職判定を取りやめたり、簡略化したりするケースも出現した。サービス業の産業看護師である宇多は、第7波以降はMicrosoft Formsのアンケートを通じて、面談が必要な社員を抽出した上で、一部の社員に対してのみ産業医面談を実施する方針に切り替えたという。また、運輸業の産業保健師である児玉は、産業保健師がまず感染した社員の体調を確認し、必要に応じて産業医に相談するという方針を取ったという。

事務局：工夫してうまく対応できたこととして、「Formsのアンケート機能を活用した復職確認」というご回答いただきました。これは個別にメールとか電話対応するのは難しいから、アンケート機能

を使ったってことなんですかね。

宇多：そうですね。6波ぐらいまでは全部産業医面談をしていたんですが、それをFormsで問題がある人だけ面談をするようにしたってところですかね。

事務局：それもやらないといけない件数が多くなり過ぎてできないから、必然的にそういう形にしようみたいになったかんじですかね。

宇多：そうですね。あと復職したい人をお待たせしちゃうことになっちゃうので。面談するまで復職できないとなると。

事務局：なるほど、ありがとうございます。

2022年12月20日実施／専属産業保健看護職／その他のサービス業／500～999名 [101]

児玉：うちは産業医面談をして体調確認をしてから、最初は10日間だと思んですけど、症状がないことを確認して復職っていう体制をとっていたんです。私が持っているのが地方なので、先生も月1回とかってところで、産業医面談を組むのがなかなか難しいっていうことが発生してきたんです、復職させるための。

そうすると、待機が出ちゃうので有給もなくなっちゃいますし、そこが一番困ったところだったので、神崎さんもしてくださっているんですけど、私のほうで面談して体調確認をして、先生に報告するっていうやり方をとって、早めのスムーズな復職がっていうところが、一番、印象に残っているということです。

2023年3月7日実施／産業保健看護職／運輸業／1000～2999名 [125]

テレビ局で新型コロナウイルス対策に従事した野口は、感染後に復職した社員の陰性証明の費用負担を巡る社内の議論に直面した。産業医とも連携して、医学的な陰性証明の意味合いや、陰性化まで時間がかかることを説明したが、陰性証明なしでは顧客を訪問できないと譲らなかつたという。これは、陰性証明を必要とすることに、医学的な意味合いだけでなく、社会的な信頼や安心といった側面が強く影響していることを示唆する結果と言えよう。

野口：まだ丸1年たっていないぐらいの時ですと、一応待機期間が終わった後、またPCR検査等をやる必要があるかないかというところで、会社としても、「その必要はないです」とは言ってたんです。でも、罹患したという情報がお客様に伝わった後に、営業部門がお客さまのところに行くのに、「待機期間過ぎたらからもう大丈夫です」って言って行けるかという、そんなもんじゃないと。やっぱり陰性になったというふうに胸張って言える状態じゃないとだめだと。先方からどうだったんだって言われた時に、やっぱりその子がかわいそうになるから、検査は当然費用かかるけれども、受けさせてくれっていうふうな話がありました。その時に産業医の先生が「もうそれ、完全に陰性になるまで、下手すると2カ月とか、ずっと出続けるぞ」という話をされました。「もう罹患させるような状況じゃないけれど」という話も伝えたんですけど、それでもやっぱり、まだ世の中がそういう環境じゃないというところで、その当時は結局1カ月ぐらい、毎週1回検査やって、4回目ぐらいでようやく陰性になりましたかね。

事務局：何か医学的にどうだこうだという話と、いわゆる世の中の皆さまがそれをどう認知するか

という話には少しギャップがあるじゃないですか。その辺は結構難しいですよ。もう感染性はないんだって言われても、いやあるかもしれないだろって思う方がいてもおかしくはないなと思います。その時は1カ月ぐらいたってようやく、陰性になってよかったっていうことだったわけですね。

野口：そうです。

事務局：ありがとうございます。

野口：そこから、半年とか経てくると、もうそういうふうな感じも世の中で薄れてきたのか、もうそこまでやらなくても大丈夫かなというふうな感じでは動けるようになったみたいでした。

事務局：一時にそういうことがあったということですね。

野口：そうです。やっぱり安全と安心をどうやってバランス取るかというところで、安全なんだけども、周りが安心できるかっていうところが今回の対策でいかに持ってけるかというところが、難しいかなと思ってるんです。

2023年3月16日実施／人事労務担当者等／情報通信業／300～499名 [130]

差別的な言動に対する対応

人類の感染症の歴史を振り返れば、そこには多くの差別や人権問題が存在してきた。今回の新型コロナウイルスの発生に伴い、政府・地方自治体等の関係機関から、新型コロナウイルス陽性者への差別に関する警鐘が早い段階で鳴らされた。実際、その対応は奏功して、多くの企業で差別的な言動に対する配慮が実施されたと思われる。

差別的な取り扱いが行われることによって、効果的なパンデミック対策の実施が妨げられるリスクが高まる。例えば、差別されることを恐れて、症状を報告することをためらう人が少しでもいれば、感染拡大の防止は著しく難しくなる。パンデミックにきちんと対峙するためには、差別をなくすことは当然の基本方針だ。

製造業で新型コロナウイルス対策の事務局を務めた木島は、同社において、感染者に対して差別的な言動をした社員に対して厳しい処分を下す旨を、社長メッセージとして通知したという。2-2節で指摘するとおり、パンデミック発生時のような不安定、不透明な状況下で、社長をはじめとする経営陣が組織構成員に方向性を示すことは極めて重要なアプローチであり、それは、組織内の不当な差別を防ぐという点においても同様である。

事務局：ちなみに報道等では、感染した人に対して差別的な言動とか、いろんな、石投げたりとかいうようなことも含めて、あったみたいな報道がされたりしていましたけれども。御社の中でそういったところが目に付いたとか、気になったとか、逆にそういうことになんないように注意喚起したとか、何かあったでしょうか。

木島：かなり初期の段階から、本部長である社長から、それは厳しく言われていまして。「かかった人が石投げられるような環境を絶対つくるな」って言われていました。そういう面での注意喚起はかなりしていました。

2023年5月18日実施／人事労務担当者等／製造業／3000名～ [159]

上述の木島のように、多くの企業が差別的な言動に対して早いタイミングから警鐘をならしていたことの

効果もあつてか、今回のインタビュー調査において、社内で差別に関する大きな問題が発生したという報告はなかった。もちろん、インタビュー調査という方法論がそうした負の語りを引き出しにくい方法論であるということも理由の一つではあるかもしれないが、感染拡大の早いタイミングから差別的な言動に対する警鐘を鳴らしたことが、今回の結果につながったと考えてもよいであろう。

なお、サービス業で新型コロナウイルス対策に従事した須長が紹介するように、リモートワークを推進していた企業においては、そもそも社員の多くは物理的に出勤していないことが当たり前であった。したがって、仮に新型コロナウイルスへの感染を理由に休職した社員・従業員がいても、その事実が他の社員には知られにくいということはあると思われる。

事務局：感染した人に対して、何か意地悪なことを言う人が出てくるとか、そういう感じではないですか。

須長：ですね。今日ご質問あるかなと思って、私も考えてたんですけども、「社内で社内の感染者を告知するかどうか」というのを悩んだんです。質問事項に「悩んだことありますか」とみたいなの書いてあったと思って、ちょっと考えた。そこなんですけど、それはすごい考えまして、うちは今年の春ぐらいまでは本当に人数少なくやってたものですから、皆さん基本休んでるっていう状況だったんです。コロナで休んだとしても、コロナで休んでるか、そうじゃなくて休んでるか分かんない状況だったんです。なので、積極的には告知してなかったんです。だから、ある意味風評被害じゃないですけど、いじめ的なもの、ハラスメントみたいなものは少なかったと思うんです。ただ、どうしても社内で出勤してる人の中では何となく分かったりとか。

仲間内で、プライベートの連絡を取ってる人は分かっちゃうので、なるべくそういうことがないようにという意味で、静かにというか、誰かを敵に見立てるようなことはしないように配慮したつもりではあります。

2022年12月27日実施／人事労務担当者／その他のサービス業／1～49名 [107]

とはいえ、製造業の産業保健師である竹内が語ったように、地理的に離れた2つの事業拠点間で感染者の情報があつという間に広がっていたという事実からも、人の口に戸は立てられないというのは現実としてある。いくら注意喚起をしたところで、陽性者に関する噂話は急速に拡散しうることはきちんと認識したうえで、今後、パンデミックが発生した際には適切に対応する必要がある。

事務局：そういった噂を打ち消すというか、例えば社員に対して社長から何かメッセージを言ってもらうとか、そういったことはされたりしましたか。

竹内：社長にも言っていただいた部分と、あと感染対策ガイドというような形を発報をしていた中で、メッセージとして、一番つらいのはご本人なので、個人情報、個人が特定されるような形だったり興味本位で誰がっていうのはやめてほしいというような話は、やはりトップのほうからと、あと日々の情報配信の時にしつこく言ったような形です。

事務局：実害みたいなのはあったんですか。

竹内：要は誰が感染したっていうのはごく一部しか知らないはずなんですけれども、やはり各職場

でこの人が急にいなくなったとか。あと弊社、陽性者が出た場合、製造工場とかを持っていますので、やはりラインを止めるわけにはいかないというような形で、PCRの検査を社内で、実は接触者と思われる方にやっていたんですけども。やはりそういうようなところがあって、そこでも誰がかかったとかって言わないようにねって話はするんですけど、やっぱり人のうわさとか、なかなか止めるのは難しいなというところで。ひとつの拠点でこんな陽性者が出たって言ったほんと2時間後ぐらいにもうひとつの拠点の人に、社員同士の裏ルートというようなところでしょね、誰がっていう話が出ていたり。やっぱりこちらとしては誰がとは言わなくても、なかなか難しいなというふうに思いました。

2022年9月20日実施／専属産業保健看護職／製造業／1000～2999名 [79]

ちなみに、差別的な言動が生じるのは、社内の社員・従業員間だけではないことにも注意を向ける必要がある。新型コロナウイルスの治療に携わる医療従事者に対する差別・偏見は多く報道されたとおりであるし[166]、以下に示す製造業の労政部の米良の例のように、感染者が多い都市部からの訪問を遠慮するように取引先に言われたという事例もあった。

米良：スタートの頃、コロナっていうのがちょっと十分理解されてない時に、札幌は感染者が多かったものですから、他の地区に来てくれるなっていうお得意先さまの声は強かったので、こちらがごあいさつとか定例で行く訪問とかも行けなかったというのはありました。

事務局：それは連絡した時にちょっとしばらく来ないでくれる？みたいなことを言われたってことでしょか。

米良：そうですね。で、北海道の中でもあんまり市をまたがる移動は避けてくださいみたいな形だったので、それが解除されても、札幌市以外の所は結構警戒をされてた感が強かったですね。

事務局：そうすると営業はできないというか、電話とかそういう違ったやり方でやるってことですね。

米良：そうなんです。

事務局：それやりにくいですよ、きっと商品だってこれが今お勧めなんですって持ってって見せながらやるわけですね、プレゼンテーションみたいなのを。

米良：基本は当然現物を見て試食いただいてご判断いただくっていうシーンが多いんですけど、それができないと事前にそれを送って食べていただいたり見ていただくっていうんですけども、やっぱりそうなっているのは弊社だけじゃないので…。

事務局：そうですね。

米良：商品をじっくりと確認いただけてるかっていうのはちょっと分かんない形ですね。

2022年12月8日実施／人事労務担当者／製造業／3000名～ [95]

製造業で働く富塚は、会社所在地は同調圧力が強く、閉鎖的な傾向が強い地域だという。新型コロナウイルスを過度に恐れる一部の地元住民から自身の大阪ナンバーの車両を損壊されること防ぐため、県内在住であることを示すマグネットを車体に貼り対策を講じたと語る。また、海外や東京への出張後に直接帰宅できないと訴える社員のために、ホテルを手配するなどの対応も行ったという。

事務局：ちなみにその国内で感染してしまった人が出たとかいう時に、差別的な言動とか、一部報道でもありましたけど、問題になったということはあったんでしょうか。

富塚：本社は割とありました。僕自身から見ると、閉鎖的なコミュニティだったとは思いますが。私、車が大阪ナンバーなんですけど、やっぱり他県ナンバーだって言われるというか。変な話ですけど、私は県内在住ですっていう磁石のワッペン買って車に貼ったりとかってというのはしました。

事務局：やっぱりそういう、ちょっと後ろ指をさされる的なところはどうしてもあるんですね、実際に。

富塚：特に海外事業がかなり大きなところなので、日本に帰ってきて家には帰りたくないからということでホテル待機を求める職員も多かったです。

事務局：そういうのは認めてたんですか。

富塚：認めてました。国内出張についても、東京に仕事に行ったら自宅には帰れないから、1週間とか期間を決めてホテルを確保しました。なので県内のホテルも結構部屋数を確保しました。

事務局：そうなんです。ずっとじゃあ、貸切というかも一定期間はやっぱりとかもされたんですか。

富塚：ほぼほぼ。はい。

2023年4月25日実施／人事労務担当者等／製造業／300～499名 [147]

企業自体が地元の報道機関から差別的な取り扱いを受けた例についても触れておかないといけない。娯楽業で産業保健師をしている星崎と松岡は、同社や業界に対して、偏見にもとづく報道が続いたことに対して、強い憤りを覚えたという。事実に基づかない評価や報道がなされることは、当然にして許容されるべきものではない。

事務局：感染者に対する差別的な言動とかが一部報道であつたりしましたが、そのあたりはいかがでしたか。特にそんなに気になんなかったですかね。

星崎：どうですか、松岡さん。

松岡：まず、パチンコ店自体が感染の温床なんじゃないかみたいな、根も葉もない話が出たんですよね。ほんとに地方の新聞のひどさっていうか、例えば、地元密着型の新聞だったりすると、店舗の名前を実名で出すんです。それで、ここで何人出たって報道して。今から考えると、ほんと裁判で訴えてやりたいぐらいの気持ちになります。

パチンコのホールというのは今も昔もめちゃめちゃ換気がいいんですよ。その当時は、手や物を介してコロナがうつるみたいな接触感染を疑われました。接触感染だって今も言う人は言ってますけど、でも、コロナの感染経路は接触感染ではなくて、唾とか飛沫、空気を介する感染ルートが主だっていうのが、その後に分かったんですけど。

当時はまだそれが分かっていなかったんで、パチンコに行くから感染するんだとか、パチンコの店員がばらまいてるんじゃないとか、そんなものはやめてしまえ、娯楽なんてみたいなことを言われたり、書かれたり。地方紙で非常に詳細に、いついつぐらいに発症して、いつ営業、ここまで営業していたとかそういったことを書いたんですね。感染者が出た後は何日間かお店を休業したんですけど、お客様から「本当に大丈夫なのか」とか「本当に安全なのか」みたいなことを言われたり。そのスタッフが矢面に立っているのが本当にかわいそうでならなかったですね。

2023年2月9日実施／専属産業保健看護職／娯楽業／3000名～ [117]

感染症をはじめとする疾患がスティグマ(差別や偏見)の原因となったり、すでに存在するスティグマを強化するような働きをしたことは、今回の新型コロナウイルス感染症に関してだけでなく、これまでもいくつも例がある。パンデミック発生時にはこうした差別が起こる可能性があることは、次のパンデミックが発生した際にもきちんと認識されたうえで、迅速かつより包括的な対応が取られることが求められる。

💡 参考ページ

→ 感染症の歴史における差別 第1回

<http://www.iinken.or.jp/archives/26481>

1-6. ワクチン職域接種

なぜ産業保健専門職が職域でワクチン接種をするのか

新型コロナウイルスのワクチン接種が職域で実施されることになったことは、産業医にとって青天の霹靂であった。一般的には医療行為をしないとされている産業医がワクチン接種に関わることを想定していなかったためである。例えば、会場でアナフィラキシーが発生した場合に十分な対応ができるか不安に感じた産業医はいたことと思われる[167]。また、感染者や濃厚接触者の対応ですでに忙しい中で接種業務が加わったら、仕事が立ち行かなくなることを懸念した産業保健専門職もいたろう。

製造業で専属産業医を務める野田は、当時、職域接種の機運が高まる中でも、職域接種実施に対して前向きではない産業医や産業保健看護職が少なからずいたと話す。

事務局: お困りになったこととして、「職域接種検討に際して、社内の医療職の意思統一が大変だった」というふうにご回答いただいております。この意思統一ってというのは、何で私がこんな仕事やらないといけないんだ、みたいなことなんでしょうか。

野田: これ実は、会社のほうで職域接種やるやらないみたいな話が、経団連がばーんって言うてから、医療職の中でも、乗り気でないというか、慎重な感じな人がいたり、その一方でせっかくそういうのがあるんだったら、やったほうがいいんじゃないのみたいな人もいたんです。ただ意思統一されていなくて、みんなでやろうとか言えないよねみたいな、そういう雰囲気がありました。

事務局: なるほど。ちょっと及び腰だった方がいらしたってのは、やっぱり、もう既にいろいろ仕事で大変だから、これ以上つらい思いをさせたくないとか、そういう思いだったんですかね。

野田: どっちかっていうと、今の仕事をきちんとやれるかという不安感のほうがあるかと思います。要は、医療職に丸投げされて、何の補充もなしにやれって言われたら困るよみたいな雰囲気だったりとか。

2023年4月27日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [150]

製造業の産業医である秋田は、ワクチン職域接種を実施することが決まるタイミングで、医療職の足並みが揃わなかった部分があったことを正直に吐露したうえで、それでも、公衆衛生学の一分野である産業保健の専門職として、新型コロナウイルスという公衆衛生上の危機に直面したのであれば、自らの業務を再設計したうえで、職域接種に取り組むべきだと思ったという。また他の医療スタッフも、最終的には全面的に協力してくれたと振り返る。

事務局：例えばワクチンに対する考え方とか、その辺でみんなの足並みをそろえるというか、みんなの共通認識をつくるってところでご苦労されたこととかありましたか。

秋田：それはもう、ものすごい大変でしたよ。やっぱり職域接種が一番大変だったです。われわれ職域接種を内部でやってたもんですから、その1年というのは全く通常業務をキャンセルして、職域接種やってたところがございます。そりゃあさまざまな感想をみんな持ってると思います。一言で言えば、いいように使われちゃったよねっていうのが一番分かりやすい感想なんですけど。

事務局：それは、国に対してもそういう感情というか、持っている人もいるし、あとは若手のスタッフとかだったらそれこそ先生に対して、会社に対してとか、そういう思いを持っている可能性もあるってことですかね。

秋田：それはそうだと思いますね。あのムードの中では会社の経営層としても「じゃあうちとしてもやろう」という決断を当然するわけですので、その意味付けっていうのを通常業務回してる中で、非常にみんな難しかったと思います。

一方で、特に産業保健って独特な世界じゃないですか。公衆衛生の中でも産業保健って、労働安全衛生法があって、それにいろんなやることがもう決められちゃってる世界だから、本当の意味での専門性を発揮する場面っていうのは限られると思うんですけども。公衆衛生の一分野として捉えれば、さまざまなリスクがある中でそのリスクを階層化して、どれから取り組むかっていうのは、本来常にやんなきゃいけない話なので。

今回はコロナという健康危機でしたけど、健康危機案件が起きたら当然、医療チームは何をするべきかっていうのを再設計するべきなので、そういう観点から突っ込んでいくっていうことはやりましたけれども。みんな慣れないことをいきなりやるもんだから、そんなね。大義名分はそうやってつくるわけですけども、前向きになれない人は当然いますよね。

事務局：ま、そうですね。

秋田：ね。

事務局：それはどう考えても自分の仕事じゃないって、最初は特に皆さん思われてたんだと思いますし。分かりました。それはでも、皆さん渋々だったとしても何となく協力はしてくれて、やってこうぜみたいな感じだったんですか。

秋田：全面的に協力してくれました。それはもう総動員令を出して、普段は連携してないような、健保の半分事務もやってるような医療職とか、あるいは一緒にプラットフォームに入っていない会社でも一緒に接種してほしかった会社の医療職とか、普段あんまり会話してない人なんかも全部一緒にチームにしちゃって、やってね、とかね。

2023年4月11日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [137]

例外的な事例ではあると思われるが、製造業の産業保健師である向井が語ったように、医療職側から会社に対してワクチン職域接種の実施を提案したというケースもあった。

事務局: 事前アンケートで「ワクチン職域接種の実施では、短期間で計画作成し、実施する必要があり、業務量の調整に悩んだ」ということでご回答をいただいているんですが、この辺の事業計画っていうのは、保健スタッフの方が中心になって作るんでしょうか。それとも対策本部の人がやるんでしょうか。

向井: 会社としてやりなさいっていう命令が来るわけではないんですね。じゃあ、うちとしてどう動いていくのがあるって。うちの組織としては産業医とももちろん相談はしながら、これはちょっと社会的にやっておく必要があるんじゃないかというふうに判断をしたので、上司とか産業医と相談して、じゃやろうと。で、健康推進室としてやりますっていうことを会社に伝えて、そこからスタートしたような形ですね。

事務局: そういうものなんですか、仕事って。

向井: うーん。

事務局: いや何か、会社としてやるのが決まっていたというよりは、医療専門職としてこれは必要だと思うから、まだ会社あんまり気付いてなさそうだから、やっといたほうが良いと思われたってことですよ、今のお話だと。

向井: そうですよ。多分、自治体のスピードを少し助けるためにみたいな目的だったと思うんです、最初の職域接種って。その辺の状況もいろいろ考えて、じゃ会社の中で少しでもできるなら、これはやっといたほうが従業員の安心にもつながるし、会社なので生産が止まったら困るっていうのもあって、その事業を継続するために私たちにできることということで、じゃあ、やろうというふうに決めました。

事務局: ありがとうございます。

向井: だから逆に、4回目の今やってる職域接種は、厚労省からどうしますかって聞かれたんですけど、これもうだいぶ希望者少ないですし、自治体のほうが早いんですよ。なので、今までもそうなんですけど、組織が大きい分、みんな自治体に流れてったみたいなこともあったので、じゃあもうやめようって会社にいったら、分かりましたっていう感じなので。結構うちが主体で決められた部分かなと思います。

2022年12月8日実施／専属産業保健看護職／製造業／3000名～ [94]

社員に対するワクチン接種の推奨

今回の職域接種においては、新型コロナウイルス感染症に対して発症予防効果や重症化予防効果が認められたワクチンが使用されたが、有効性が示されたワクチンであっても、ワクチン接種を強制することは個人の自己決定権を侵害することにつながるのでは好ましくない[168]。また、医学的な理由により接種を受けられない人も存在するため、接種はあくまでも個人の意思によって行われるべきである。厚生労働省は、職域において新型コロナウイルスワクチンの接種を強制しないこと、そして、接種の有無に基づく不利益な扱い(例:解雇、退職勧奨、いじめなど)が許されるものではない旨、文書で周知した[169]。

しかしながら、こうした背景・状況に対して理解が十分でなかった一部の経営者などから、社員のワクチン接種状況を把握しようとした動きもあった。運輸業の産業保健師である比高や製造業の産業医である小柳、そして小売業の産業保健師である藤田がその状況を語っている。

事務局: ありがとうございます。ちなみに、ワクチン接種の推奨みたいなのはどうされてたんで

す？ 分かんないですけど、いろいろそういうことに対して強い関心を持ってるお客さんだったら、例えば乗務員はちゃんとワクチン接種してるのかとか、聞いてきたりしそうだなってちょっと思ったんですが。その辺はいかがでしょうか。

比高：お客さまがそれを言うてくることは、たぶんほとんどなかったです。最初に義務にするのか推奨にするかっていう話をした時に、やっぱり推奨の形にして、本人に任せますということにしました。ただ、副反応の話があったので、当日と翌日は乗務しないでくださいっていうふうに言わないといけなかったの。それで、じゃあ、その休んだ分のお給料ってどうなるんだみたいな、そういうのでちょっと文句があったりとか。うちは休業っていう形を取っていたんですけど、そういうところの決めとかがあって。

で、デルタのころは、やっぱりワクチン打ってたほうがいいんじゃないかっていう世の流れがすごい強かったの。その時は、義務じゃなくて推奨なのに、「誰が打ったかチェックしろ」って社長が言い始めて。

事務局：推奨じゃないですよ、それはもう。事実上の義務みたいな。

比高：義務じゃないのに、そうなんです。何%打ってるか確認してって言われて。各営業所に、あと何人受けてない人がいるか、その受けてない人はどういう理由で受けないか、聞いてくださいみたいな。なんかそういうことがありました。

2022年11月24日実施／専属産業保健看護職／運輸業／300～499名 [89]

事務局：ワクチンに関して社内でもどういったトーンで働き掛けを社員の方にされたか教えていただけますか。

小柳：うちは職域接種を自前でやりましたから。自前っていうか社内で。それも含めて予防対策の一つです。強制はできないし、受けるのは任意だし。ただ会社で場所は提供しますよ、ってのは、第1回目2回目の時はやりました。

事務局：やっぱりあくまでも自由ですよ、個人の判断ですよっていうのは徹底しておっしゃった感じですか。

小柳：そこは強調しとかなないと何か、会社が打てと言ったから打ちましたって言われたくないの。

事務局：何かたまに先走った社長とかが、「誰が打ったか調べろ」って言うとか、そういうの伺ったりするんですけど、そういうのは。

小柳：そういうのがあった時は私がブロックしますから。います、役員の中でそういうことをいう人が。

事務局：いた。

小柳：「うちの部門では誰が受けてるか、誰が受けてないかっていう情報ないのか」って言ってたけど、すいません、それは個人の、要は信条に関わるかなり重要な個人情報ですので。直接お聞きになって本人が答える分には構いませんけど、私のほうからその情報を提供するのにはちょっとおかしいと思いますって、私が説明しました。

2023年4月17日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [142]

藤田：そうですね、いろんな小さい会社が合同で買うみたいな形で職域接種をしました。会議室に行って「どこの会社です」って言うと、一定時間はその会社の人が打てるみたいな感じで、1回目と2回目は職域接種をやりましたね。

事務局：そういう時にワクチンは、「打ってください」って積極的に言ったのか、「ワクチン打てるようにしましたよ」ぐらいに抑えたのか、その辺はいかがですか。

藤田：「打つことを推奨します」っていうふうな言い方で、産業医とも確認して。産業医は「絶対打ったほうがいい」って言うんですけど、一応いろんな思想の方がいらっしやるので。「打たない人に対して何か言うのはやめましょう」っていうことはお伝えしつつ、「保健師としては打つことを推奨します」っていうことで、勉強会とかいろんなところから得た科学的な知識を一応スライドにして、社内SNSなんかには上げたりはしてましたね。

事務局：「ワクチン打ちたくないんだけど」とか、あとは「ワクチン打つと、どうこうなっちゃうよ」みたいなことを言う人たくさんいるじゃないですか。そういった声が藤田さんに寄せられることはなかったんでしょうか。

藤田：なかったですね、こちらには。そこまで強く勧めてないです。会社として、「誰がワクチンを打ってるか知りたい」って最初言われたんですよ、社長なり、人事の人から。私たちとしても、それはできませんとお答えしました。集団接種で打った人は把握はできるんだけど、それ以外で打った人を申告しなさいって言えないし、それは個人の自由なのでやめましょうみたいな感じで。割と、打たない人も守るようにはしてはいたと思います。

事務局：その時、社長とか経営陣の方はすぐ納得されたんですか。積極的に調べないっていうことに対して、「分かった、分かった」みたいな。

藤田：「逆に、そういうので訴えられたりとかするかもしれませんよ」って言ったら、「ああ、そっか」って。

2022年11月28日実施／専属産業保健看護職／小売業／500～999名 [90]

繰り返しになるが、ワクチン接種状況を把握することは、個人の自由意思に基づくワクチン接種を妨げる可能性があり、望ましくない。感染対策を推進することがすべてに優先されるわけではなく、個人の自己決定権は最大限尊重されなくてはならない。担当者や産業保健専門職は、感染対策に前のめりになる経営者などからそうしたリクエストが寄せられる可能性を認識し、適切な回答をする心の準備をしておくことも必要だ。

ただし、顧客や取引先からの要請に対する現実的な対応として、ワクチン接種を希望しない社員・従業員の配置変更を行ったケースはあった。例えば、給食サービスを展開する企業の経営者である滝川は、ワクチン接種済みのスタッフを求める医療機関への派遣にあたり、ワクチンを希望しないスタッフの配置を変更したと述べた。

事務局：受けたくないという人が、ワクチン接種を受けないなら来てくれるなど言ってる施設で働かないといけなくて、というようなことはあんまり起こらなかったんでしょうか。

滝川：ありました。3件ぐらいあったかな、全国で。

事務局：そういう時はどうするんですか、他のところに手配するとかなんですか。

滝川：そういう人たちは、異動をしてもらいました。ワクチンを打たなくても良いところへ。医療機関の場合は、打たなきゃいけないという事業所が結構ありますので。

事務局：それは本人としても、合理的な会社の判断の中でやってるから納得されてるのでしょうか。ほんとはここで働きたいのに、みたいなことはおっしゃらないんですか。

滝川：そうです。打てない事情がご本人にもありますし、ただ打ちたくないという人もいたのかもしれないです。でも、そこはちゃんと事業部長が窓口になって、丁寧に話し合いをしました。「ここは病院だから打ってもらわなきゃ駄目だ」という強制力もある。ここでは勤務できないから、異動しないといけない」ということを説明して、異動していただいたというのがあります。

2023年1月10日実施／経営者／飲食サービス業／3000名～ [109]

自社での職域接種実施の見送り判断

職域接種の実施には、少なくとも1回あたり1000人以上の接種対象者を確保すること、一度配送されたワクチンを極力使用しきること、ワクチンの品質を保持するための適切な温度管理をすることなど、複数の条件が設定されていた[170]。これらの条件を満たすことが困難であると判断した企業は、自社での職域接種実施を見送る判断をした。

製造業の産業保健師である設楽は、上記の条件を満たすことが出来ずに職域接種会場の設置を見送った一部事業所の従業員から、会社の決定に対して強く非難するメールが届いたという。

設楽：例えば職域の予防接種について。厚労省のほうから発表があった時も、大きい事業所はやはりそういったことができないので「俺たちの命を見捨てる気か」とか、私たちに対してもすごく怖いメールが来たり。

事務局：メールで来るんですか、それは。

設楽：メールで来たり、「うちではできないので他に何か方法がないか今模索してます」と返すと、全員返信で「俺たちの命はどうでもいいのか」というメールが返ってきたりとか、そういうことありました。

事務局：いや、結構強烈ですね。

設楽：すごい怖かった。ほんとに怖かったです。

事務局：分かりました。でも、そういうのもやっぱり丁寧に説明するしかないというか。

設楽：そうですね。何回も文書作って流したり。安全衛生委員会でも説明するんですけど、また、「俺たちはどうでもいいと思ってるのか」みたいな、ちょっと怒号的な反応もあったり。

2022年12月27日実施／産業保健看護職／製造業／3000名～ [106]

職域接種の実施を見送った場合には、ワクチン接種を希望する社員・従業員に対して、地域に設けられた接種会場での接種機会を利用するよう促すか、取引先や業界団体が設けた職域接種会場での接種を促す措置を講じた。製造業の産業保健師である大木や製造業の人事総務部の神田は得意先の職域接種、製造業の総務部長の橋本は同社の嘱託産業医に紹介された企業の職域接種に、それぞれ参加させてもらったと話す。卸売業の産業保健師である藤田は、いくつかの企業と合同で職域接種を実施したという。

◎得意先の職域接種

事務局：あと、「得意先の職域接種に参加させてもらったこと」と書いてくださっていたんですが、これは自社でやるんじゃないかと、得意先でやったほうが便利だったんじゃないかと。

大木：いえ、当初は自社で行おうと模索しました。しかし、費用面ですとか規模面とかを考えると、到底できることではないなということになりましたね。感染症対策本部でも話し合った結果、無理だったことになりましたので。得意先、お客さまのほうからですね、向こうは向こうで、職域接種の条件ってあったじゃないですか。何百人以上じゃなきゃ駄目だとか。

事務局：はい。1,000名以上とかね。

大木：ええ。そこで、やっぱり得意先としても足りなかった分、悪く言えば、空いてる分、余った分を回してもらったってということですね。

2022年12月22日実施／人事労務担当者等／製造業／3000名～ [103]

事務局：ワクチンに関する働き掛けっていうんですかね、社内の方に対して、恐らく人数的に職域接種とかは難しかったのかなと思うんですけども、地域で皆さん積極的に打ってくださるっていうような言い方をしていたのか、特に何も言わなかったのかとか、どんな感じでしょうか。

神田：その対策で言うと、社長が結構気にしてて、職域接種やれってというような号令がかかったんですよ。われわれもいろいろ考えて、例えば工場と本社を合わせると、もう200人弱ぐらいになるんで、ここ何とかやれないかみたいなことを。当時結構広告代理店なんかでそういうことを仕切ってやって。あとうちも付き合いあるところが仕切ってやって、ビジネスとして請け負ってたんですよ。

だけど、もろもろ費用換算すると150万ぐらいかかるってことが分かって、やるかやらないかみたいな判断があったんですけど、そのタイミングで取引先が社会貢献みたいな形で、そこと取引がある企業の社員も含めて職域接種をやるっていうふうに申し出てくださって。

事務局：そういう、なるほど。

神田：そうなんです、そこに乗っかることができて、おかげさまでうまくできたっていうのはありました。

事務局：それは良かったですね。

神田：ほんとありがたかったですね。

2023年5月18日実施／人事総務部／製造業／300～499名 [158]

◎嘱託産業医に紹介された他社の職域接種

橋本：あと職域接種ね、ワクチンの。うちの会社、ちっちゃい規模なんで、独自でできないもんですから、A先生が契約している会社の職域接種にわが社も入れてもらって。私も応援には行ったんですけど、2日間か、4日間かな。そういうことも対応していただきました。

事務局：素晴らしい。ありがとうございます

2022年11月22日実施／人事労務担当者等／製造業／100～199名 [88]

◎複数社で合同で実施した職域接種

藤田：そうですね、いろんな小さい会社が合同で買うみたいな形で職域接種をしました。会議室に行って「どこの会社です」と言うと、一定時間はその会社の人が打てるみたいな感じで、1回目と2回目は職域接種をやりましたね。

2022年11月28日実施／専属産業保健看護職／卸売業／500～999名 [90]

1-7. 新型コロナウイルス感染症以外の健康課題への対応

新型コロナウイルスの感染拡大は、新型コロナウイルス感染症以外にも、生活環境や労働環境が大きく変容させることによって健康二次被害をもたらした。在宅勤務の導入によって職場でのつながりが希薄になって心理ストレスが増大したり[171]、心理的に孤立する社員が出現したことも報告されている[172]。ワーク・ライフ・バランスの変化、例えば、幼稚園・保育園・学校や高齢者施設などの閉鎖に伴う子育て・介護等の負担増加もメンタルヘルスの悪化に影響を及ぼした可能性がある。さらに、メンタルヘルスだけでなく、歩数の減少[173]や受診控えによる慢性疾患の悪化[174]も示唆された。

パンデミック発生直後に迅速に発生しうる健康問題を予測し、そのインパクトにもとづいた課題の優先順位付けを行うことは重要な試みである。問題が深刻化するより前に対応策を準備し、展開することが出来るからである。そうした評価のフレームワークは、健康影響評価(Health Impact Assessment)と呼ばれる[37, 38]。以下にインタビュー調査の中で実際に報告された、新型コロナウイルス以外の健康課題の具体的な例を取り上げて示す。

不安・メンタル不調

新型コロナウイルス感染症の健康二次被害の代表的なものが、不安感やメンタル不調である。嘱託産業医の佐藤は、2020年の秋くらいから、担当する企業でメンタル不調に陥る社員が急増し、産業医面談を多く実施することになったと語った。自宅で仕事をしているうちに仕事とプライベートの切り替えが難しくなり、労働時間が長時間になりやすくなったことが原因ではないかとの仮説をもっている。リモートワーク環境は職場の上長が部下の不調に気が付きにくい状況である。佐藤の場合は定例会議に出席しなかったり、仕事のパフォーマンスが著しく低下したりしたことをきっかけに、問題が表面化したという。

事務局：うまくいかなかったこと・困った事の2点目として「リモートワークになってコミュニケーション

ン不足、メンタル不調に陥る社員さんが増えて困りました」ってことを書いてくださっていましたが、メンタル不調が増えてきたなという印象をお持ちになったのは、比較的感染が始まってすぐの頃からですかね。

佐藤：2020年の秋口くらい。4月に緊急事態宣言が出て、夏から秋にかけて数カ月たった時。

事務局：なるほど。これはどういう形で先生のお耳に入った。やっぱり人事労務担当者からちよつとメンタルが落ちちゃってる人がいるっぽいみたいなの。

佐藤：それで面談してほしいってくるので。

事務局：なるほど。

佐藤：何なんだろうこれって、思って。すっごく面談の量が半端じゃなかったですね、あの時。

事務局：なるほど。それは、なんかでも、人事労務担当者の人も気付にくいじゃないですか、やっぱりリモートワークだと。

佐藤：そうなの。

事務局：それって、本人が訴えたんですかね、やっぱりつらいみたいなの。

佐藤：本人は分からないから、上長からパフォーマンス落ちてるんだけどとか、定例の会議にリモートなのに来ないとか、それでおかしいよってという連絡が入って。あと中途社員で入った人なんかは、リモート勤務で初めましてって感じなので。

事務局：なるほど。メンタルで不調を訴える方がいて、社員さんと面談して、予後というか、皆さん症状は軽快していったんですか。それともそのまま退職に至ってしまう人がいたとか、そのへんはどうでしょうか。

佐藤：いや、やっぱり一応ちゃんと休職させて、治療していただいて復帰ってなった時には、例えば、原則として最初は、復職の時は3カ月とか半年は原則出社ねとかってしたんですよ。コロナは多かったけど、特にアニメゲームの会社なんかは向こうから「先生、休職明けはむしろ絶対出社にしてくれ」って。勤怠分かんないから。復職時から在宅を希望するのって、あんまり良い兆候じゃないんですよ。

事務局：ちよつと後ろ向きですものね。

佐藤：そうそう。だからメンタル不調の人が復帰する時って、私1カ月通勤訓練っていうのを大体やるんですね。休職中にちゃんと会社に来れるかどうかとか、1日8時間勉強なんかして集中できるかどうかをやって、それで初めて復職って判断して復職後も3カ月は少なくとも出社ねって、言いますね。

事務局：なるほど。

佐藤：今も、メンタル不調の人、休職に至らないまでも具合悪そうな人は、上司がそれを見て、私のやり方を見て「出社させるようにしました」とかって言ってくれるようになったんで。

事務局：それは素晴らしいですね。その上司の方の中に、先生の考え方というか、対応の仕方が移っていったというかね。

2022年9月7日実施／嘱託産業医 [74]

また金融業の人事部で課長を務めていた水口は、メンタル不調を訴える社員が増えたことに加えて、離職率が新型コロナウイルス前よりも高い水準で推移していると語った。以前と比較して、社内のコミュニケーションが減少していることが、これらの問題に影響を与えているのではないかと水口は指摘する。

水口：これはほんとの蛇足なんですけども、結構手前どもの会社というのは、お酒を飲むのが好きな文化がある会社でして、結構コミュニケーションを重視している会社かなって感じがしており

ます。なので、仲良くじゃないですけども、結構そういうのを多用してきたんですけども、それがこのコロナになってから、特に2020年、21年ぐらいから全くそれがなくなりました。かなり人材育成についても弊害が出ておりますし、やっぱり世間でも話が出てますけども、メンタルがダウンした職員はものすごい増えました。

事務局：そうなんです。

水口：はい。コミュニケーションがうまくできてないからとか、違う理由もあるのかもしれないんですけども。メンタルダウンの職員も増えましたし、それから、離職率もやっぱり増えたんですよ。よく人事で言う言葉で、3年3割ってよく言うんですけども。

事務局：3年3割。

水口：要は、入社して3年で3割辞めますよっていう、それが大体一般的だよっていうような言われ方をしたんですけども。

手前どもは、3年間で大体数%ぐらいしか辞めなかったんですけども、この2020年の時の代は、やっぱりもう3年3割までいっちゃいましたね。やっぱりコロナのせいで、特に我々のいいところっていうのが取られちゃったのかな、というのはあります。

2023年5月11日実施／人事労務担当者等／金融業／1000～2999名 [153]

一方で、メンタル不調に陥る社員はそこまで増えなかったと語ったインタビュー参加者もいた。地方の製造業で産業看護師として勤務する向井は、新型コロナウイルス感染症拡大当初の自粛生活中にメンタル不調を訴える社員が増えることを危惧し、様々な情報発信をしたというが、実際にメンタル不調を訴える社員が増えるようなことはなかったという。向井は、その地域の感染状況が家から完全に出られないような程度ではなかったことが理由なのではないかと語った。もちろん、向井らが実施した積極的な情報発信が、社員のメンタルヘルスを守るうえで奏功した可能性も考えられる。

事務局：ちなみにコロナ以外の疾患が原因で、例えばメンタルとかで病休を取られる方が増えてるとか減ってるとか、その辺はいかがですか、感覚的にで構わないんですけど。

向井：この感染症が最初広がった時に、皆さんのメンタルが大丈夫なのかということをまず心配して。自粛生活がずっと続いている中で、皆さんメンタルも不調にならないためにということで、安全衛生委員会とかで情報発信したりとかいうことはしてました。

事務局：でも、すごいメンタルによる休職者がばあっと増えちゃうとかそういう感じではないということですね。

向井：なかったです。ただ、これが都会のほうと違う傾向かなと思うんですけど、東京の人だと、やはりほんとに家から出れないような状況だったじゃないですか。そうすると、やっぱり不調になる人が多いって聞いてたんですけど、田舎はそういうのがないんですね。ただ、コロナが回復して生産量が増えた今のほうが、実は仕事が忙しくなったっていうので不調になる人がいるんです。コロナが広がったただけでも、社員の人は皆さん会社に所属しているから、収入的にはあるんです。残業がなくなって多少減ってると思うんですけど、こういう企業に務めている身ですと、恐らく生活の心配はないっていう。なんで、今スタッフの中でもそういう話するんですけど、そこではなかったのに、今のほうが増えてるねみたいな。

2022年12月8日実施／専属産業保健看護職／製造業／3000名～ [94]

在宅勤務の際の作業環境

通常は、労働者が健康かつ安全に勤務できるよう、「事務所衛生基準規則」、「労働安全衛生規則」、「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン」といった各種の基準が事業所には適用されている。在宅勤務の際にも、そうした基準のなかで定められた作業環境を確保することが望ましいが、急な感染拡大に伴って在宅勤務に切り替えざるをえなかった今回は、十分な対応ができないまま在宅勤務を開始したケースが散見された。運輸業で産業保健師を務める比高は次のように語った。

事務局：例えば在宅勤務であることによって心のストレスがかかったりとか、あとは運動不足になるとか、いろんな健康問題が起こったりもするのかななんて思うんですが、その辺はいかがでしょうか。あんまり声は寄せられないですか。

比高：やっぱり、腰が痛くなるから仕事用の椅子を購入したとか。あとは、一人暮らしで若い方とかだと、あんまりダイニングテーブルってお持ちではないので、ちゃぶ台みたいなので仕事をしてると、もう体がとても無理なので、会社に来てますとか。そういうお話はありました。心がそれで何か病んでしまったっていうのはなかったですかね。

2022年11月24日実施／専属産業保健看護職／運輸業／300～499名 [89]

製造業の人事労務担当者である辺見は、VDT作業（コンピュータなどのディスプレイを集中して見続ける作業）を自宅で行う社員に対して、環境をきちんと整えるように指示したという。会社からの金銭的な補助はしなかったものの、厚生労働省のガイドラインに基づいた指示を社員に対して出している。なお、厚生労働省は2021年5月に、それまでの「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」（平成30年2月）を改訂して、「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」を提示し、事業者側から労働者へ作業環境に関する教育・助言等をするように求めている [175]。

事務局：リモートワークすることによって、健康問題といますか、例えばちょっと鬱々とした気持ちになっちゃうとか、あとは腰痛だとか肩凝りがひどくなるとか、仕事になんないとか、そういったような声は健康経営推進課に寄せられたりしたんでしょうか。

辺見：上がってきました。VDTですかね、よくパソコンを見ますので、その注意事項ですとか、厚生労働省かな、リモートワークするんだったら自分の家の環境を整えなきゃいけないよっていう。ただちょっと会社のほうで補助はできないんですけども、こういったとこ注意してくださいよっていうような案内は、もうすぐに対応しました。

東京の通勤がやはり大変だっていう、その通勤がないってことの方が、従業員が楽に仕事ができるというようなところにつながってます。

2022年11月29日実施／人事労務担当者等／製造業／1000～2999名 [91]

情報通信業の産業看護師である手島は、感染流行初期には、オフィス仕事をするには不適切な家具を

使用していたために腰痛や肩こりを訴える社員が多かったと述べる。しかしながら、新型コロナウイルスがすぐには収束しそうにないと明らかになるにつれて、オフィスチェアなどを購入して在宅勤務がしやすい環境を整え始めた社員が増えたという。

事務局：リモートワークすると、例えばあんまり人とコミュニケーションを取らなくなってメンタルが落ちちゃうとか、あとは腰痛になる、筋骨格系疾患が増えたりとか、そういったところでの問題みたいなあんまりなかったんでしょうか。

手島：これがあるかなと思って、ちょうどホワイト500申請という理由もあったんですけども、メンタル面と腰痛、肩凝り対策のアンケートとったんですけども。(略)

あとは、腰痛とかのほうも、最初はアンケートで事前にとった時には、ちゃぶ台的な背の低いテーブルでパソコンを置いて仕事してるから、腰とか肩が痛いですっていう訴えがあったんですけども、半年後とかにもう1回同じアンケート取った時には、皆さんこれは長く続くなつていうことで、オフィスチェアとかゲーミングチェアみたいなものを買っていて。やっぱりゲーミングチェアってお店で見るとちっちゃいんですけど、普通に自宅にやってくると相当おっきくて、組み立てるのがすごい大変だか、重いんだかっていうんで、皆さん特に奥さまからは歓迎されないながらも、一応仕事ができる環境を自宅に作って。

事務局：作ってやられるようになって。

手島：そうですね。

2022年10月18日実施／専属産業保健看護職／情報通信業・医療福祉／1000～2999名 [82]

熱中症対策

新型コロナウイルスへの対策をすることが熱中症のリスクを上げてしまう事は、比較的早いタイミングから指摘されており、適切な対応が取られていたと思われる。嘱託産業医の榎本は、土木関係の事業所と倉庫作業のある製造業において、マスクの着用と新型コロナウイルス対策の両立を行うようアドバイスをした。土木関係の業界団体が示したガイドラインなどを参考にしながら、それぞれの事業所で実行可能な感染対策を提案したという。

事務局：最近とかも大分、感染対策自体も緩く、緩くしていいのかどうか分かりませんが、緩くなりつつあるのであれなんですけど、去年の夏とか、熱中症対策と感染予防対策の両立とか、けっこう大変だったかなと思うんですけど。その時はまだいらしてなかったんですかね。

榎本：今年けっこう聞かれたり、実践でちょっと苦労している部分ではありますね。やっぱり土木関係と、あと製造業は倉庫での作業なので、高温多湿になっていて。かつ、そんなにみんな距離離れてるわけでもないの、マスクの着用をしなきゃいけないかってとこで、兼ね合いがどうですかみたいな質問、けっこう多かったの。その土木関係のガイドラインみたいなのがありましたので、それをちょっと参考に、妥協策というか。マスクも、不織布がベストだけれども、通気性とかも考えて、ほかのこういう形状のマスク、全体の機能としてはちょっと落ちるけれども、熱中症との兼ね合いでこれですかねみたいな話をしたりとか。あと着用する場面、しない場面を分けて。ただ、屋外でしないにしても、例えば休憩所に入ったらしなきゃいけないから、マスクはちゃんと携帯しておくとか、そういう、する場面、しない場面を誰でも分かるように明示しておくとか。そういう

ちょっと具体的な、どういうふうにしていくかってのを相談しながら決めたケースはありました。

2022年8月10日実施／嘱託産業医 [67]

一方で、運輸業の人事部で新型コロナウイルス感染症対策に従事した柿谷が語ったように、熱中症予防のためにマスクを外すことに関しても、いわゆるマスク警察のような意見を寄せる社員がいなかったわけではない。このような場合、労働者の健康を損なう原因は新型コロナウイルスだけではないこと、そして、状況に応じて、柔軟に対応を変更する必要があることを丁寧に説明するほかにない。

事務局：うまくいかなかったことの1つ目として、「困ったというほどではなかったが、従業員から『マスク着用』や『出社見合わせ』の基準・運用についての相談とかクレームが入った」ということでした。これ、どんなクレームなんですか。なんでこれしないといけないんだとか、そういうことですかね。

柿谷：これはじゃあ、僕から答えちゃっていいですか。マスクについては、社内でマスクをしてない人がいるとか、こういう時外してて迷惑だったとか。夏場は物流倉庫内の作業はものすごく熱がこもりますので、正直マスクを着けたまま作業すると、一方で熱中症のリスクもあるわけなんですね。なので、会社として夏場については、業務中はマスクを外すということ、コロナ期間中もやむなしということでやってはいたんです。それに対して、やはりマスクをしないと不安だという一定意見もありましたので。そういったものが、意見として寄せられたりですとか、そういったところはありましたね。

出社見合わせについては、クレームというよりは、確認とか相談とか、そういったところでしたね。マスクはもうほんとに一部、ご本人の感覚と、ちょっとわれわれ会社の運用との間の齟齬からクレームが入ったような感じですかね。

事務局：なるほど。多分基本的には、感染対策もっとやるべきだみたいな、そういうご意見っていうことですね。今のね。

柿谷：そうですね。

2023年4月13日実施／人事部／運輸業／1000～2999名 [141]

第2章 職域での新型コロナウイルス対策の成否に影響する要因

本章では、第1章で記載した職域の新型コロナウイルス対策の成否に影響を与えたと考えられる要因について、インタビューにおける担当者の語りを参照しながらまとめる。以下に示す8つのカテゴリーごとに整理した。

- [2-1. 事前の事業継続計画\(BCP\)の策定](#)
- [2-2. リーダーが方向性を打ち出すこと](#)
- [2-3. 関係者が同じ方向をみて、問題解決に臨むこと](#)
- [2-4. 社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備](#)
- [2-5. 過去の緊急事態対応の経験](#)
- [2-6. コンピタンスを備えた産業医・産業保健看護職につながっていること](#)
- [2-7. 垣根を超えた協力体制・情報共有](#)
- [2-8. 社員の生活が保障されること](#)

これらの条件が全て満たされていたからといって必ずしも対策が成功するわけではないし、逆に一部が欠けていたとしても、それが必ず失敗を意味するわけではない。しかしながら、これらの要因は、本研究班の討議の中で、職域における新型コロナウイルス対策の成否と関連する可能性が高いと判断された要因である。今後のパンデミック対策を策定する上で検討することが望ましいと考え、これらの要因ごとに具体的な事例を整理して、紹介する。

2-1. 事前の事業継続計画(BCP)の策定

過去のパンデミック対策を契機に作られていたBCP

事業継続計画(BCP)とは、自然災害やパンデミック、戦争、その他の緊急事態が発生した際に、企業や組織がその影響を最小限に抑え、事業の継続や早期の復旧を図るための戦略的な計画のことをいう。予期せぬ事態が起こる前にBCPを作成しておくことが重要であり、事業運営上のリスクを事前に把握しておくことで、有事に迅速な対応策を講じることが可能となる。

今回の新型コロナウイルス感染症が発生した際に、事前にBCPを策定していた企業では、迅速な対応をとることが出来ていたことが窺える語りが多くあった。過去に発生したパンデミック、例えば、2003年に発

生じた重症急性呼吸器症候群(SARS)や2009年の新型インフルエンザの経験を踏まえて、感染症対策を含むBCPの準備を進めていた企業は、今回の新型コロナウイルス感染症においても迅速に対応できた。例えば、製造業の安全衛生を担当していた姫野と福岡は、新型インフルエンザの発生を契機に、2015年頃から自然災害対策のBCPを基にして、感染症発生時の対応について検討を開始していたと話す。きちんとBCPが完成したのは、新型コロナウイルスの感染拡大が始まった後のことだったというが、それまでの議論の積み重ねが迅速な対応に繋がったと考えられる。同様のケースはほかの会社でも見られた[94]。

事務局：感染症対策マニュアルですとかBCPみたいなものはあったというふうにご回答いただいてたんですが、これはいつ頃作られたものか教えていただけますか。作成の経緯とか、もしあれば教えてください。

姫野：元々BCPは2015年ぐらいですかね、福岡さん。

福岡：うん。15年ぐらいね。新型インフルエンザのあとに作ってるんですよ。

姫野：もっと詳細に定めたのは、2018年ぐらい。よりもっと深く、自然災害のBCPっていうのを定めてまして、それに沿った形で感染症対策のものに仕上げたっていう経緯になりますね。

元々、いろんなエスカレーションプランっていうのも作成して、いろんなケースを想定してどういう行動するっていうのを定めて。そこからもう少し落とし込んで、感染症のBCPの初動行動訓練とか、そういうマニュアルに仕上げたっていう、そういう経緯がございます。

事務局：仕上げたというのは、コロナが始まるタイミングで、感染症に特化したBCPがあったということですか。

姫野：残念ながら、ちょうどパンデミックになって、緊急事態宣言ぐらいの時に整備したっていう、そんな感じです。

事務局：分かりました。でも、そういうたたき台というかがあったから、比較的迅速にそういう感染症にも対応するようなBCPが仕上がったところはあるんですかね。

姫野：はい。迅速とさせていただくと、すごくうれしいんですけども。いろんなお叱りは受けましてですね。

事務局：そうなんですか。それは誰から。誰からっていうか、社長ですか。

姫野：はい。

事務局：社長に怒られるんですか。

姫野：まあまあ、いろいろ。いろいろございまして。

2023年2月7日実施／人事労務担当者等／製造業／3000名～ [116]

BCPは、パンデミック発生時に社員が行動するための基盤となる。BCP、もしくはそれに準ずるような感染症対策マニュアルが社員に浸透していれば、社員それぞれが自律的に行動することが可能となり、担当者や責任者に全ての判断を仰ぐ必要がなくなる。これは、緊急事態発生時に担当者や責任者の過重負担を防ぐことにもつながる。つまり、ルールを設け、それに基づいて社員が判断して行動できるようにしておくことは、組織のレジリエンスを強化する。製造業で産業医を務める草野のコメントを再掲しよう。

草野：BCPの解釈をちょっと広くすると、コロナ対策の、例えば社内のマニュアルとかもそれに入っ

てくると思うんですけど、そういう意味では「濃厚接触者になった場合はどういふ対応をしましょう」とか、「その時の休みの給料はどういふ扱いです」とか、「手続きはこういふ入力をしてください」とか、「報告フローはこうしてください」みたいなのがしっかり決まっていた。もうそれを改定18版とか、18回ぐらい改定してるんですけど。それは本社のリスク管理グループの人がメインでやってるんですけど、非常にそれが良くできていたので、産業医への問い合わせとかもほぼなくて、各現場で判断できるような形になっていました。

2022年8月23日実施／専属産業医／製造業／1000～2999名 [71]

策定したBCPが機能しない理由

BCPが策定されていたにもかかわらず、新型コロナウイルス感染症発生時にうまく機能しなかったと回答した参加者も多くいた。よく語られた問題点は、BCPが自然災害のみを想定して作成されたもので、広範囲かつ長期間にわたって影響を及ぼすパンデミックの発生という、「想定外」の状況に対応する内容が不足していたという点である。例えば、製造業の安全衛生管理者の袴田は以下のように語る。

事務局：じゃあ、少し感染症も念頭に置いたようなマニュアルっていうのを作っていたら、ところがあんまり機能しなかったっていうご回答を頂いてたんですが、それはどういった状況だったんでしょうか、実際には。

袴田：BCPの計画とかはあるんですけど、現場とすると、なかなかこれを見て、このマニュアルどおりっていう運用ができないというか。BCPに関して、やっぱり机上というか、紙でいろいろまとめたりとかしましたが、そもそもBCPのこのプラン自体、社員に一応資料は行ってるんですけど、認知されてないという状況があります。かなり量としては膨大な量でして、例えば基本的にもともと設定したきっかけっていうのは、恐らくですけど地震とか噴火とか、そこら辺をイメージしながら作ってたっていうのがもとなんです。なので、感染症をイメージして作っていたというものでは恐らくないんじゃないかなと思うんですが。

日野：ちょっと付け足しただけです。インフルエンザとか、そういう。

袴田：インフルエンザの時のそういう状況をちょっと追加した資料で、基本的には先ほど申し上げたような地震とかそういう災害です。

事務局：自然災害ですよ。

袴田：そこら辺に対しての事業継続計画になりますので、今回の新型コロナとかでは、あんまり、正直、機能というか、参考にはしてない状況です。

事務局：地震とかであれば、長く続いたとしても、余震とかも含めて1カ月ぐらいで収まることを、新型コロナウイルスは3年もずっといますから、その辺でも全然状況が違って、使いにくかったっていうことなんですか。

袴田：そうです。

日野：そうです。あと、国の対応によって変える部分もあったので、こっちのBCPを守るというよりは、国の対応に合わせるようにしたところが多かったかもしれません。

2023年3月16日実施／人事労務担当者等／情報通信業／100～199名 [131]

策定したBCPが機能しない理由のもう一つが、BCPの内容が社員に十分浸透していなかったという点である。パンデミックが発生した際にBCPがきちんと機能するためには、策定されたBCPが組織内で共有さ

れ、理解され、実行されることが不可欠である。BCPが形式的な文書に留まり、実際の危機管理プロセスに組み込まれていなかった場合には、緊急事態発生時に有効に機能しえない。

BCPをメンテナンスすること

BCPを単なる文書ではなく、組織の危機管理プロセスの一部として位置付け、組織の血肉として機能させるためには、BCPを定期的に見直すことも極めて重要である。いくつかの参加企業では、BCPの定期的な見直し・メンテナンスに関して、優れた取り組みが行われていた。

例えば、製造業の専属産業医を務める吉崎は、2009年の新型インフルエンザの世界的流行を契機に社内に設立された感染症対策本部が、その後の季節性インフルエンザの発生の度に立ち上げられ、定期的に活動してきたと述べる。吉崎は、この運用実績が、新型コロナウイルスの発生時に迅速かつ効果的な対応をとれた理由のひとつではないかと述べる。

吉崎：もともと感染症対策本部というのが、新型インフルエンザ、10年ほど前にはやりましたが、その時期に立ち上がった組織で、その後は毎年インフルエンザが流行する時期に、発生者等を把握するという形でされてましたので、割とすんなりと動いてくださっていたイメージ。

事務局：そうなんですね。じゃあ、その新型インフルエンザ契機でつくった組織というか、仕組みが普通の季節インフルエンザの時も機能していたとか、その時々でもちゃんといろんな仕事をされていたということですか、今まで。

吉崎：そうですね、はい。

事務局：何かある意味、地震の避難訓練じゃないですけど、毎年毎年その人たちが経験をさび付かせないように、練習してたみたいな感じ、訓練な感じになったということなんですかね、今の話だと。

吉崎：そうですね。

2023年4月6日実施／専属産業医／製造業／1000～2999名 [136]

また、製造業の専属産業医である野田も、防災訓練などを積極的に実施する社風を紹介しながら、BCPを社内でアクティブに保つことの重要性を強調している。

事務局：BCPを作っても、本棚の中に入れてほこりかぶってたら、こういう状況になんないのかなとも思っただけ。BCPを定期的に見直すとか、関連する人が集まって避難訓練的なことをするとか、そういうことはされたんでしょうか。

野田：防災訓練とか結構大々的にやるんですよ、毎年。たぶん、そのたびごとに、工場ごとでいろいろやったりとか、BCP本部が何とかとか、割とそういう意味じゃ、全国の中でもBCPはアクティブなんだと思います、おそらく。

事務局：なるほど、そういう意識がもう皆さん根付いているとか、やらないといけないみたいな。

野田：そうですね。割とたぶん、意識の高い人がBCPにもいらっしゃるんだろうなっていう気がしま

す。

2023年4月27日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [150]

製造業の総務部長である園田は、BCPに基づく訓練を毎年9月に全社で実施し、その内容と結果を踏まえて、マニュアルを更新すると語る。更新したマニュアルは2月の経営会議で承認し、管理職クラス全員に配るというプロセスだ。同社の取り組みは、BCPの効果的な運用に関するベストプラクティスの一例として注目に値する。

事務局：先ほどのBCPマニュアルがあって、その中にとてもきちんといろいろ書き込まれたと思うんですけど、それを定期的に見返すみたいなのはあったんでしょうか。何か避難訓練的な感じで。

園田：BCPの危機管理マニュアルというのは、毎年2月に改変をして、経営会議で承認をいただいて、それで全従業員とまではないんですけども管理職クラスには全員配ってます。(略)で、2月に基本的に毎年更新をかけますっていうのが一つと、それと毎年9月に訓練を実はしてるんですね。

事務局：素晴らしい。

園田：はい。9月に訓練をした内容を2月のマニュアルの更新に変更かけていくというようなかたちです。

事務局：むちゃくちゃ万全の体制ですね。

園田：いやいや。それでもちょっと大変でしたね。

2023年4月19日実施／人事労務担当者等／製造業／1000～2999名 [145]

BCP未策定の企業の現状

予期せぬ事態が発生した際の企業の事業継続の指針となり、ビジネスの持続可能性を向上させる役割をBCPが果たす一方で、BCPをきちんと策定することの優先順位が低かったり、そもそも策定しようという意識がなかったりする企業も少なからず存在する。

鉄道会社の専属産業医である長峰は、同社でBCPを策定する試みはあるものの、部署間でBCP策定に対する意識の温度差があり、パンデミック発生時に全社で対応できるほどのものが策定できているとはいえない状況だという。

長峰：現状、BCPの表を作ったのは作ったんですが、正直、自分でも、作っという何なんですけど、使えるかって言われると微妙かなってところがありまして。

事務局：そうなんですか。

長峰：というのも、各部署、産業医とか保健師とか、あと作業環境測定する方々とかいろいろいるんですけども。その方にそれぞれの業務が何っていうのを集約して、優先順位付けてってやっ

てる間に、ノリノリで協力してくれるところと、うち関係ないけどみたいな感じの温度差はあって、当時から。なので、具体的に各部署として、こういうふうになったらこの業務はもう切り捨てるんだみたいな、そういうコンセンサスが得られてる感じが正直ないので。

具体的に、これぐらいになったらこうするみたいな具体的な感じじゃなくて、ふわっとしたものしかできなかった。なので、そこをもうちょっと具体的にしないと。所内で感染者が出た場合はとか、そういうことは言えたんですけども、日本全体とか地域でこうなったらみたいなのがだいぶ弱いBCPだったのは事実なので、そこは変えていく必要があるかなと。

事務局：なるほど。ちょっと言葉は悪いですけど、絵に描いた餅的な。

長峰：そうですね。

事務局：実際に次のパンデミックが起こった時に、どのくらいこれ機能すんのかなみたいなところですよ。

長峰：それは非常に怪しいですね。私が見ても、これ参考になんないじゃんって言うかなっていうぐらいなので。形としてはありだと思うんですが、内容がちよっと急ごしらえだったんで、短期間作ったので。

事務局：ちなみに、それをブラッシュアップしていくとしたら、どういう動きをすればいいんですか。

長峰：やるとするとまずは、どういう状態だったら業務ができないかっていうのを各部署で詰めてもらう必要があると思います。うちは別に、感染が、パンデミックが起こったところで回るんですけどいうところであれば、それはそれでいいんですけど。そうじゃないところ、職場巡視が多い箇所もありますんで、そういうところの人たちの温度感をもうちょっと詰めないと、納得感のあるBCPができないだろうなと思います。

2023年4月25日実施／専属産業医／運輸業・郵便業／3000名～ [148]

嘱託産業医の中には、パンデミック発生時を想定したBCP策定の重要性を認識しつつも、BCPの策定以外の課題を優先せざるを得ない状況にある顧客企業が多いと認識しているものが多い。嘱託産業医の村松は、いつ起こるか分からない予期せぬ事態に備える前に、メンタルヘルス対策など喫緊の課題を優先する必要がある企業が多いと語る。また、同じく嘱託産業医の湯川も、新型コロナウイルスを経験した後の現在であっても、BCPを整備しようという話にはなっていないと明かす。

事務局：十数社ご担当されている中で、感染症対策マニュアルとか、いわゆるBCPみたいなものを作ってなかった事業所が多いっていうふうにご回答いただいてたんですけど、村松先生のほうから「事前に作りませんか」みたいな働きかけはされたりしていなかったんでしょうか。

村松：こちらからですか。

事務局：はい。作ったらしいんじゃないですかみたいな。

村松：してない、具体的にしてはいなかったですね。

事務局：やっぱりそれは通常業務というか、そっちのほうの方が忙しくてそこまで手が回らないみたいな感じなんですか。

村松：実際はそうですね。例えば、1時間の訪問だとすると、行って安全衛生委員会がすぐスタートして、職場巡視する時はして、面談者が1件入る時は1件入って、フィードバックして、じゃあ、っていつ帰る感じなので、そういうその場の新規で提案してみたいな時間もあんまり設けられないっていうのが実際のところですよ。

2023年4月4日実施／嘱託産業医 [133]

事務局：コロナの感染が始まったタイミングで、感染症対策マニュアルとか、BCPみたいなものはなかった事業所が多いっていうふうにご回答いただいていたんですけど。コロナ前に、先生のほうから、「BCP作りませんか」とか、そういう話をしたりとか、向こうからそういう話題が出たりってことは、あんまりなかったんでしょうか。

湯川：なかったですね。

事務局：それは重要なんだけど、ちょっと緊急性は低いみたいなところで、なかなかトピックとして上がってこないって感じなんですか。

湯川：顧客の9割が中小企業で、「初めて産業保健やります」みたいな所がメインのお客さんなので、そこまで行き着いてないんですよね。メンタルヘルス対策など、ベーシックな産業保健が行えてないような企業が多いので、なかなかちょっとその話まではいけないのが実情です。

事務局：いけないんですね。

湯川：いけないっていうことですね。

事務局：やっぱりBCP作るとかというのは、相当応用問題というか、少しアドバンストなところっていうことなんですか。

湯川：そうですね。

事務局：分かりました。ちなみに、コロナを経て、BCPをうちでも作ったほうがいいんじゃないかみたいな機運は、高まったりしてるんでしょうか。

湯川：BCPは全く盛り上がりません。感染対策の部分についてはある程度できてるといって、関心はあるんですけど、BCPとして形にする、事業継続のとも含めて形にするっていうところまでは行き着いてないですね。

事務局：それは何か、皆さんあまり関心がないっていうか、余裕がないっていうか、そんなことしなくても、何とかなっちゃうからとか、そういうところなんですか。

湯川：実際のところ、BCPがなくても何とかなってますし、そこに割く人的・時間的・金銭的な余裕がないっていうところが大きいのかなと認識しています。

2023年4月5日実施／嘱託産業医 [135]

原則論としては、事業規模に関わらずBCPを策定して、不測の事態が発生した際の対応を整理、準備しておくべきであるが、小規模な組織では、BCPがなくてもパンデミック発生時に業務がなんとか回ってしまうという側面もあった。つまり、そもそも組織としての柔軟性が高い小規模な組織であれば、形式的なBCPが策定されていなくても緊急事態に対応できてしまうということである。

2-2. リーダーが方向性を打ち出すこと

組織トップのリーダーシップの役割

パンデミック発生時にBCPが具体的な行動指針やプロセスを提供し、組織が迅速に対応するための基盤としての役割を果たす一方で、そのBCPに基づいて迅速かつ的確な判断を下し、組織のかじ取りをするリーダーの役割も重要である。リーダーは、適切な情報に基づいて決断することが求められるとともに、

確固たるビジョンを持ち、社員・従業員からの信頼に足るコミュニケーションを行うことが必要である。そうすることで、社員は一致団結し、困難な状況を乗り越えることができる。

突発的に生じた緊急事態において、社員・従業員は混乱し、不安を感じる。そうした中で、組織のリーダーが明確な方向性を示して、社員・従業員を落ち着かせることは、リーダーの重要な役割である。製造業の専属産業医である野田は、同社社長が冷静かつ安心感を与えるメッセージを社員に対して発信したことで、社員の不安が軽減され、組織全体が落ち着いて事態に対応できるようになったのではないかと述べている。

野田：僕から見える話で、ひょっとしたら違うかもしれませんが、割と社長のリーダーシップが結構良かったんじゃないかなって感じがして。あの時は、社長が「こうやってやろう」「こうやってやるぞ」みたいな感じで、割とばしぱしと決めて、みんなそのとおり動こうみたいな。

で、その時に非常に、私たちが感銘を受けたというか、そうだなって思ったのが、うちのキャッシュフローはばっちりあるから、少しは工場止めて、何も売らなくても、おまえらには給料払えると。だから工場止めても構わんと、最悪止めても構わないからと。止めても給料払えるから心配すんなみたいな、そういう発言があったって話を聞いて、それは大変いい話だなって思いました。事務局：すごいですね。やっぱり皆さん、どうしても、コロナが来たとか、何だかよく分かんないものが来たってなると、ちょっとどきどきして、浮ついちゃったりするじゃないですか。そこでぐっと皆さんを落ち着かせる効果というか、とにかくできることをやってみようみたいな。皆さんがおんなじ方向を向けるきっかけになったんでしょうね、きっと、その発言は。

2023年4月27日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [150]

産業保健専門職の意見を活かす上司

新型コロナウイルス対策を社内で推進する際に、経営陣が産業保健専門職の意見を聞いたり、対策メンバーに加えるなどの対応をしたことが多く報告されている。社内の新型コロナウイルス対策を進めるにあたり、社内の有用な提案・意見を把握し、必要に応じて採用することは、社員・従業員の健康と安全を守るだけでなく、事業の継続可能性を高めるためにも重要である。

製造業の産業保健師である竹内は、担当役員が最終的な責任を引き受けると明言することで、産業保健専門職としての業務を遂行しやすい環境を整えてくれたという。こうしたサポートは、産業保健専門職が新型コロナウイルス対策にあたって専門性を発揮するうえで不可欠なサポートである。

事務局：その当時ってパシッとと言える答えがなかったりもしたじゃないですか。だから変にこうだつて言って、それが間違いじゃないにしろ、ちょっと言い過ぎてしまったみたいなこともあったりすると思うんですけど、その辺はトーンというか、気を付けてたこととかありますか。

竹内：やはり間違ったことを言うてはいけないというようなところがあったので、分からないだとか明確な回答が出せないところに関しては、もうこちらのほうで「そちらに関しては、分からないっていうのが正直なところなので」という形で、あいまいな答えは避けるというような形にしました。

あと、新幹線の移動だとか飛行機の空調どうなんだとか、そういったことに関してはもう直接JRだとか、うちの場合だと全日空を使って行っていただいていたんですけども、直接航空会社のほうに聞いたりとかして、できるだけ正確な情報を入手をして、出張に行かれる方に正確な情報のみお伝えするというような形で。

最終判断に関しては、結局のところは当時の専務、取締役のほうが「僕が責任を持つ」というような形で言うてくださったので、私たちに関しては正確な情報を取りあえず出張者にできるだけ届けるというところで。あいまいなことは分からないというふうにお伝えする、というところは考えていたかなと思います。

事務局：今、専務の話が出てきましたけど、やっぱり専務も、変な言い方ですけど男気があるというか。正しいリーダーシップの在り方とかを示してくださっていますよね。ちゃんとそれぞれの専門職がベストを尽くしてくれたら、あとはこっちで引き取るみたいな、そういうのはいいですね。

竹内：そうですね。専務にそう言うていただけたので、私たちは本当にすごく気が楽になりました。

事務局：元々そういう方なんですか。

竹内：そうですね。元々その当時に関しては、出張に行く部署の部門の担当の統括の役員をやられていたんですけど、そこに異動する前が実は私たちの部門の長をやってくださっていたというところで。健康増進活動ですとか労働安全衛生みたいなどころへの理解がすごく元々あったというところがあります。

うちの社長も結構決断力あるんですけど、中には役職のある方でも、やはり自分の責任になってかかってなると、どうしても責任を負いたくないって言うて考え込んでしまう方もいるんですけども。もう専務のお人柄かと思うんですけど、やっぱり決めないと困る人たちがいるので、そういうところは積極的に決断をして男気を見せてくれたというようなのは、過去からありました。

事務局：いいですね、理想的な上司な感じで。

竹内：はい、理想的な上司で。

2022年9月20日実施／産業保健看護職／製造業／1000～2999名 [79]

製造業の産業保健師である曾我は、濃厚接触者に関する対応の範囲を決定する際に、感染対策を優先する医療職サイドと事業継続を第一に考える非医療職の担当者双方が解決策を見いだせずに苦悩するという状況が生じたと振り返る。このような状況を打開したのは、総務人事部の担当役員であった上司が総合的な判断を下して、方針を決定してくれたことだという。組織全体の対応を統一するためには、このような判断が割れる場面でリーダーシップが発揮されることが不可欠である。

事務局：対策本部というか、経営の方、もしくは、非医療職の方が採ろうとする方法と、医療職としては絶対に譲れないものが、何かそのコンフリクトしたというか、一致なくて困ったこととか、そういう議論が白熱したこととかあったでしょうか。何をどこまでやるかって、結構会社によっていろんな塩梅で決まったりもしたんだと思うんですけど。何かもめたこと、私としてはここ譲れないのに、と思ったみたいなことがもしあれば教えていただけますか。

曾我：難しかったし、譲れないとかそういうことではなかったんですけど、濃厚接触者とか濃厚接触者に接触した人とか、どこまで厳しく対応していくのかっていうのがすごく難しく、会社もすごく悩んだと思うんです。会社としては社内で、特にラインに立ってる人のところでクラスターみたいのが起こって全員が休んだら工場止まっちゃうんですけど、だから、すごく厳しくしたいんですけど、厳しくし過ぎると今度働ける人がいなくなってしまうという形で、その塩梅をどこにするってところをもの

すごく私たちも考えましたし、会社のほうもすごい悩んでいるな、みたいな感じはあったように感じるんですね。

結局何を言っても、こういう形だったら大丈夫なのかと言われたら、そりゃ100%大丈夫とは言えませんので、となると、じゃあ、じゃあって言われて。じゃあ、全員来させないようにするんですか、みたいな感じになっちゃうじゃないですか。だから、その辺が。

事務局：そうなんですよね。

曾我：どこで手を打つのかな、みたいなところが難しいですよ。

事務局：何かその、場合によっては医療職がスケープゴートに使われるというか。何というんですかね、いや、医療職はこう言ったからこうしましたって、盾に使われちゃうこともあったりするのかなと思うんですけど。今のお話伺っていると、会社の人たちも本当に悩んだし、医療職としても悩んだし。悩んだってなったところで最終的にはどうやって決まったんですか。ふんわり決まったんですか。

曾我：やっぱり最終的にはうちの総務人事室の責任者が、どこにするかっていうのをもう決めるしかないよなっていうことを言うてくださって。うちの責任者は経営メンバーでもあるので、いろんな私たちの見解とかもお伝えした上で、もちろん経営のこともいろいろあったと思うんですけども、その中で、じゃあこれで行こうみたいな形で決定してくれたっていう形だったと思います。

2023年1月10日実施／専属産業保健看護職／製造業／3000名～ [108]

リーダーとリーダーシップ

ここまで社長や役員など経営陣のリーダーシップについて言及してきたが、パンデミック発生時に組織でリーダーシップを発揮すべきは経営陣だけではない。それぞれの立場の中で、発揮できるリーダーシップを発揮することが働く人の健康を守ることにつながる。東京大学の川上憲人らが「誰でもリーダーシップ」という言葉で言及したリーダーシップのあり方[176]は、職域における新型コロナウイルス感染症対策というコンテキストでも有用だと考えられる。川上らは、チームや組織の中で決定権や裁量権のない人でも、自分のビジョンを持ち、決定権のある人に相談したり、その他の関係者を巻き込みながら、ビジョンの実現に向けて行動するという、権威によらないリーダーシップを「誰でもリーダーシップ」とした。そして、それが産業保健活動に従事する産業保健専門職や担当者にとって重要であると述べている。

今回の新型コロナウイルス対策においても、それぞれ担当者個人の役割の範囲のなかでリーダーシップを発揮することは有効であったと思われる。例えば、感染拡大当初、社内人事部と総務部がコロナ対策を互いに譲り合ってしまうような形になり、対策が一向に進まなかった製造業の衛生管理者である青木は、自身の健康問題で1ヵ月ほど休職して会社に戻った2020年8月時点で、ほとんど何も対策が進んでいない現状を目の前にして愕然としたと話す。

青木：従業員の家族、お子さんが熱出したらどうするか、あるいは本人が熱出したらどうするかっていうのはルールにまとめよう、と。そして、こういうことをやらないと、従業員が困りますよっていう話をしながら、法律を持ち出して、「衛生管理者っていうのは、拠点長である総括安全衛生管理者の右腕の仕事をするということが法律に書いてあるんだから、建前では僕らは部長より衛生管

理に関しては偉いんですからね」みたいなことを、半分冗談を混ぜながら伝えました。

2022年7月24日実施／衛生管理者／製造業／500～999名 [64]

また、ビジョンを経営陣に示すことで、彼らの気付きを促すという「誰でもリーダーシップ」の発揮の仕方もある。マスメディアの保健師をしていた津島は、感染拡大の極めて早いタイミングで経営陣と会議をする機会に恵まれ、「新聞が止まる」というキーワードを有効に活用しながら、会社が現在置かれている状況を彼らに認識してもらい、会社が新型コロナウイルス対策に取り組むきっかけを作った。

津島：一つは、BCPとかもそうなんですけど、事業をストップしなきゃいけない可能性があるという経営に関わるところが、全体として考えたら一番インパクトが強いと私は思っています。会社や社員にとって感染者が出るってこともインパクト強いですけども、全体として考えたら事業をストップしなきゃいけない可能性があることが一番インパクトが強いと。ここが産業保健の臨床と違うところかなと思うんですよね。てなると、やっぱりタッグを組んで進まない絶対うまく回らない。よく経営と安全衛生の両輪って言うんですけど、うち三輪車ですよっていう話を一番最初の役員会議でお話しさせていただいたんです。もう一つはマスコミなので社会的インパクトですね。今回コロナが騒がれたときに、私たまたま年末に海外とやり取りをしていて、これやばいっていうのを中国とアメリカのドクターから言われていて気になっていたんですよ。で、元旦に当時の人事部長に、なんか感染症、嫌な予感がするっていうのを明かしておめでとうございましてことで送って。で、年明け早々に、あら、やばいねってなって会議をするってときに、津島さんも一緒に入ってって最初にお声掛けをいただいたので、今分かってる情報を集めて半日でプレゼン資料作って、それを持ってって分かりやすく話をして。最初に「ほおっ」て思わせるのが経営層を味方に付けるコツだと思っているので。ていうのと、あとは医療者目線で話をしないっていうことが大事なので、最初の一発目は経営を重視してってということと、あとは役員のほとんどが編集畑の人だったので、編集畑イコール新聞を止めないっていうのが一番心に響くと思ったので、それを基本にプレゼンをして、こっちに向けてもらってっていうことを最初にしました。

事務局：それ皆さんの反応はどういう感じだったんですか。だってまだ1月とかですよ、2020年。

津島：はい。

事務局：なんかまた冗談言っちゃって、みたいな感じとか、真剣に取らない人もいてもおかしくないのかなと思ったりしたんですけど、その辺の反応はいかがでしたか？

津島：もちろん楽観的に考えてる人もいましたけど、「新聞が止まる」っていうのは結構パワーワードで。全体の社長以外に各本社の本社長っていうのがいるんですね。最初に「じゃあ津島さんコロナの話して」って言ってすぐ丸々振られちゃって、私が話をしたら、「いや、経営の話までしてもらったからもう今日はいいね」って。「津島さんを基軸に考えましょう」って言っていただけたのが多分すごく大きかった。

2022年10月11日実施／産業保健看護職／情報サービス業／1000～2999名 [81]

サービス業の総務部の西田は、経営陣と緊密なコミュニケーションを取る機会に恵まれていたこと、さらにもともと経理畑を歩んでいたことで、経営陣と数字の話しながらコミュニケーションできたことが、良い対応ができた理由だったのではないかと振り返る。意思決定者と「共通言語」を持つことも大切な能力の

一つである。

事務局：今回、コロナ禍を経て、いろんなご経験をされて、改めて気付いたご自身の総務部員としての強みっていうか、どういうところが「やっぱり俺イケてるな」って思ったとか、もしあれば教えてくださいませんか。「ここがやっぱり俺はすごいんだ」みたいな。

西田：いや、そんなのは全然ないですよ。たまたま経営陣に近かったのが良かったですね。これはだから、年齢も高くなって、立場的にそれなりの管理職にもいて、経営陣にも近くって、ある程度自分のやりたいことができてるっていうところはあるんですけど、それがじゃあもっと若い時代にできたかって言ったらそうじゃないでしょうし。ほんと、私の直属の上司、取締役なんで。もうほぼ、かなり施策は打ちやすいですよ。

事務局：なるほど。年齢を重ねてきて、会社員としてのいろんな経験値を重ねてきて、意思決定者といいコミュニケーションを取りながらいろんなことができた。そういうポジションにいらっしやったことが、結構良く回ったという感じでしょうか。

西田：そうですね。だから、もともと経理に転身したっていうところもあるんですけど、数字の話もできますしね。やっぱり経営陣って、何かをやるっていった時に、だいたいお金かかる話だったりするじゃないですか。そういう時に経営陣って、財布はほぼ一緒だったりするんで、何かお金出さなきゃいけない時に、じゃあ何削るんだって話にだいたいなるわけですよ。そういったものをずっと経験して、こういう削り方すればとか、こういうことをすればだいたい経営陣が「うん」って言うてくれるだろうっていう、経験値を積んでたところもあったりするんで。だから、そこら辺が分かってない人間だと、たぶんなかなか、すぐ実行できないところもあったりするんだらうなどは、ちょっと思いますね。

2023年1月12日実施／総務部／その他サービス業／500～999名 [112]

2-3. 関係者が同じ方向をみて、問題解決に臨むこと

BCPや感染症対策マニュアルが存在しない場合、またはリーダーシップが不在の状況では、感染症の流行によって社内外で発生する様々な問題に対して、関係者が一丸となって解決にあたるのが困難になる。ここで言う関係者とは、経営陣や新型コロナウイルス対策の担当者だけでなく、一般社員、その家族、取引先など、企業の新型コロナウイルス対策が影響を与える全てのステークホルダー（利害関係者）である。これらの関係者が同じ目標に向かって、問題解決に協力して取り組むことは、職域でパンデミック対策を展開する上でとても大切なことである。

縦割り組織の弊害

新型コロナウイルスの発生のような予期せぬ事態において、かつ社内のリソースを総動員しなければ解決できないような問題に直面した際、組織横断的な対応が望まれるが、今回の対応においては必ずしもうまく対応できた企業ばかりではない。実際には、事前に想定していた業務とその担当者の組み合わせ

が現実の問題解決に適していなかったり、パンデミック発生後に役割を柔軟に再配置できない事態が発生した。その原因の一つとして挙げられたのが、縦割り組織の弊害を脱却できなかったことである。

建設業の人事部で給与厚生課長を務める深浦は、「感染症に関する危機管理は人事部が担当する」という社内ルールに基づき、パンデミック対策を主導する役割を担うことになった。給与厚生課長が社員の健康管理を担当する役割であるというのがその理由であるが、パンデミック対応においては、狭義の健康管理だけではなく、感染予防対策の推進や関連会社との折衝など、多様な業務が求められる。深浦としては総務部がもつノウハウを活用したい局面があったものの、上述の社内ルールがあったこともあり、総務部は積極的な関与を避け、一步引いた対応に終始してしまったという。

深浦：パンデミック、感染症に関する危機管理が人事担当だというのは、もうそもそも社内ルールとして定められているので、総務部は、自分たちは危機管理メンバーとしてはやるけど、パンデミックリスク対応の主体は人事であるべきだという、そこはもう一貫して持っていました。人事部の中で動かせないものを、総務部にお願ひしたり相談したりということも多く、その時にはそもそも人事部としてどうなっているのという話があったりして。言っていることが理解できるだけに、全面的に頼り切ることはできなかったかなと思います。

事務局：そもそもなんですけど、なんでパンデミックの時の対応を給与厚生課長にしてたんですか。それ何か総務部の中でっていうわけにはいかないんですか。

深浦：給与厚生課の厚生部分ですね。厚生面でやはり従業員の健康管理が担当範囲なので、給与厚生課が担当するべきという立てつけです。

事務局：健康のことだからってということですね。

深浦：そうです。あとやっぱり、これは実際にそうだったんですけど、産業医と医療スタッフとの連携っていうのは給与厚生課がコミュニケーションとして一番取れているだろうし、取るべきだろうっていうのは会社の考えですね。

事務局：人事部というか給与厚生課長とあと総務部の中の課長さんがコアメンバーで、何かその上に対策本部長みたいな人とか事務局長みたいな人を立てて、その人が横断的に何かやるみたいな感じにはやっぱりならなかったんですか。

深浦：一方では横断的な形を作ろうという動きはありました。ただ、なかなか簡単には行かなかったように思います。対策事務局のトップは役員なんですけど、役員の一声で皆が同じ方向に向かって動くという形は、実務レベルでは全てがそうではなかったかな。

2023年3月23日実施／人事部給与厚生課長／建設業／3000名～ [132]

製造業の衛生管理者である青木は、社内の新型コロナウイルス対策が中国への出張者対応から始まったことが、人事部が対策を主導することになった背景であったと語る。青木自身は総務部に所属しているため、新型コロナウイルス対策に対する意見を述べても当初なかなか意見が採用されず、社内の新型コロナウイルス対策が一向に進まなかったと語る。

パンデミックのような緊急事態では、組織の柔軟性が非常に重要である。既存の部門間の境界を越え協力することで、より迅速で効果的な対応が可能となる。緊急事態には、固定化されたルールや部門の役割分担を見直し、必要に応じて状況に適応できるような体制を構築しておくことが望ましい。

青木：新型コロナについていえば、衛生管理者である私は、最初は武漢で始まったから、まず中国への出張を止めようとか、最初の頃はマスク、手洗い、うがいでとりあえずは大丈夫そうとか、会社の中でどうい対応をしようということに関して、情報を集めてスタートしようっていう形になっていました。衛生管理者って従業員の健康の話を担当するので人事部にすることが多いんですけども、当社の場合は防火と防災も兼ねているんで、総務のほうにいます。で、今回は武漢で始まったから、武漢の出張を止めようっていうところが最初のスタートだったので、人事部が口を出し始めたというのが当社の新型コロナ対策の最初の状況です。

事務局：最初に現実的な打ち手を打たないといけなかったのが人事部だったので、人事部がいろんな対応を始めて、それが何か会社の中のコロナ対応の基点になっちゃったみたいなイメージですかね。

青木：ええ。で、何となく人事部がリーダーシップを執るような形になって。そうすると、われわれは総務の人間なので「人事部長、入り口に検温器置いたほうがいいんじゃないですか」とか「建物の中に患者っていうか罹患(りかん)者を入れないのが感染症対策の基本だから、従業員は自宅で検温して体調確認して、問題なければ出社ってお触れをすぐに出すべきですよ」という話をしても、人事部長はそれが正しいかどうか判断できない。医療の知識は何もないので。

2022年7月24日実施／衛生管理者／製造業／500～999名 [64]

新型コロナウイルス対策に関与できない産業保健専門職

今回のインタビュー調査の中で、産業保健専門職の一部から、社内の新型コロナウイルス対策へ主体的に関与することが難しかったという声が上がった。必要な情報を共有してもらえなかったことや会社の新型コロナウイルス対策に関する意思決定の過程から排除されてしまっていたという。製造業の産業保健師である枝野や、金融業・保険業の専属産業医である鵜飼が、それぞれこの問題について以下のように語っている。

事務局：「BCPと健康管理部門がうまく連携できていなかったと思う」というご回答いただきましたが、これは感染開始、拡大した最初の頃からこういう違和感というか、そういったものを覚えていらしたんでしょうか。

枝野：そうですね、はい。医療職として何を求められているのかみたいなのも全然見えてこなかったです。感染対策とかも、医療職に発信してほしいというよりは、もうBCP、対策本部が発信しますみたいな感じで、役割分担はちゃんとできてなかったように思います。

2023年2月28日実施／産業保健看護職／製造業／3000名～ [123]

鵜飼：産業医の責務としては、決めて責任取るのが産業医の責務だと思っています。でも今回は、その判断も責務を産業医に問われなかったので、産業医としてはそんなに難しいことはできていません。いろいろ関係者がいる中で、それぞれの思いや責任、知識や経験を踏まえたバックグラウンドがあって。産業医が情報を持っている事もあること自体、知らない人もいたり。

事務局：なるほど。いや、もうこれって完全にコロナの問題じゃないですね。

鵜飼：コロナ対策で問われたのは、感染症の性質の問題ではなく、組織のあり方の話だったので

はないかと思います。

2023年4月12日実施／専属産業医／金融業・保険業／3000名～ [139]

もともと、会社側としても言い分はある。新型コロナウイルスに付随して生じる諸々の問題は、健康問題であると同時に経営課題でもある。BCP対応やそれに基づく事業継続の課題は、経営判断の範疇であり、必ずしも産業医の意見を求める事項ではないという立場からの意見だ。また、パンデミックによるリモートワークの導入に伴い、産業医と物理的に顔を合わせない状況では、その意見を聞くことすら困難になっていた可能性もある。これらの事情を踏まえると、産業医の意見を交えずに職域での新型コロナウイルス対策が進行したという事実も、当時の状況下ではそれなりに適切な判断の結果と捉えることもできなくはない。

製造業の安全課長である浅井は、産業医に意見を求めたものの、提供される情報が一般的な内容に留まり、個別具体的な対応に関するアドバイスはもらえなかったと述べている。また、産業医がそもそも社内の意思決定プロセスに直接関与する立場にはないということも併せて指摘している。

事務局：今、最初にうまくいかなかったところで1個目は「どれほど恐いのか分からなかった」ということでお話少しいただきましたけど、この辺のお困りになったことを明らかにするようなタイミングから、医療職との連携みたいなこともしていたんでしょうか。医療職を通じて情報収集をするとか、その辺はいかがですか。全部ご自身や部下の方が情報収集されてたんでしょうか。

浅井：産業医の先生には相談をしました。ただ、産業医の先生も「学会の文献にこういうことが書かれているよ」というところは説明をいただいたんですが、じゃあ結局「どうしなさい」ということは産業医の先生からは当然いただけないので、会社としてどうすりゃいいのかというのは会社が決めなきゃいけないですよ。

事務局：はい。

浅井：産業医の先生が決めるものではないので。文献紹介とかはいろいろいただいたんですけど、じゃあ防護服一つにしても、何と何を着けて、何は着けなくていいんだっけっていうのは分からないんですよ。ニュースで出ていたように頭から足の先まで完全防護をして、何か毒ガスマスクみたいなのをしてスプレーノズルでシュッシュと吹かなきゃいけないんですかねっていうところは、産業医の先生はイエスもノーも言えないんですよ。

事務局：言えない。うん、なるほど。

浅井：そういうところはもう保健所に聞くしかないよねって言って、保健所に行ったんです。

事務局：産業医の先生もそれがご専門っていうわけでもないから。

浅井：ないです。

事務局：最終的に「じゃあうちの会社として、何をどこまでやるべきなんですか」という答えまでは求められなかったっていうことなんですかね。

浅井：ええ。決定も、産業医の先生は決定できる方ではないので。会社が決定した内容に対してコメントはいただけますけど、「こうしなさい」というのはやっぱり産業医の先生の立場ではないので。

2022年12月14日実施／本社安全課長／製造業／3000名～ [99]

「会社」側と産業保健専門職との認識をそろえる

「産業医に聞かなかった」という会社の言い分や立場も理解できるものの、上述した枝野や鶴飼らのように、社内に新型コロナウイルス対策の潜在的なリソースが存在しているにもかかわらず、十分に活用されなかったという点は、今後のパンデミック対策を考える上で改善を検討する余地はあるだろう。少なくとも非医療職である会社側と産業保健専門職との間でパンデミック発生時の産業保健職の役割分担について、明確にコミュニケーションをしておくことが望まれる。

専門・技術サービス業の産業保健師である宇都宮は、新型コロナウイルス対策に中心的に関わっていたわけではなかったが、「あまり関われなかった」という否定的な表現ではなく、「保健師業務に時間を割くことが出来た」と前向きに語っていた。パンデミック対応は経営課題というだけでなく健康問題でもあり、原則としては産業保健専門職を関わらせることが望ましいというのが研究班の見解だが、仮に関わらせないとしたとしても、宇都宮のケースのように、医療職と非医療職との間で役割についての認識が共有されるべきであろう。こうすることで、それぞれが自分の役割を最大限に果たすことが可能となる。

事務局：保健師の方も結構がつつりコロナ対策には関わる感じでしょうか。

宇都宮：いえ、今回は対策本部を事務のほうで作っていただいたので、ほとんどはそちらに相談とか対応行って、こちらは症状の相談とかですね。初期の頃は病院探とか、そういうのはあったんですけども、そのぐらいで。あとは本当に通常の業務を行うことができました。(略)今回のコロナで気付いたことは、先ほども申しあげましたけども、産業保健職だけが忙しくなるような状況に陥らなかったのがよかったなと本当に思っています。ここだけが電話対応でパンクしたりとか、体調不良者がいっぱい押し寄せるとか、そういうことはなく、熱が出て来る人はおりましたが、でも、さばけない数とかではなく、ちらほらという感じだったので。

やっぱり皆さんが一番気になるのは、入社していいのかわくれないのかとか、仕事していいのかどうかとか、そういう判断を総務のほうでしていただけたこと。それによって通常のメンタルの方とか、身体の方の対応が続けられたことが一番良かったので、それは伝えていきたいなと思っています。

やっぱり会社の場合はラインから言われたほうが、保健職が言うよりは全然効果があるので、本当に会社のほうに動いていただけることが一番いいのかなと感じました。

2023年2月21日実施／産業保健看護職／学術研究、専門・技術サービス業／1000～2999名 [122]

サポートする上司・邪魔する上司

付録2-2節で述べた通り、経営陣のサポートの有無は産業保健専門職の業務の進行しやすさに大きく影響するが、経営陣ではない上司や同僚からのサポートの有無もまた、働きやすさやストレスの程度に大きく影響する。鉄道会社の産業保健師である島田は、自身も所属する総務部のスタッフが忙しそうにしていて、業務を依頼することを躊躇していたところ、上司がその状況を察知して積極的に介入し、一部の業務を引き受けてくれたという。

事務局：ありがとうございます。「通常業務もかなり多忙な中で、COVID-19対応がそのまま上乘せられてしまい、波により業務がオーバーフローしてしまう。」と書いてくださってるんですけど、通常業務の一部を例えば総務部の人にお任せするとかそういうことはされましたか。タスクシフトというか。

島田：なかなか総務の他のメンバーも自分の仕事でかなりいっぱいいっぱいなところもあって、なかなかちょっとこう、心情として何か申し訳ないなっていう気持ちにもなってしまっとうまく振れないでいたんです。でも、上司がそれに気付いてくれたので、例えば衛生管理者を持ってる方たちが手分けをして、現場で健康講話するよっていう時に、自分たちでやればやるよって行って実際ちょっと肩代わりして下さったりとか。そういう形で、保健師が今すごい大変な状況だからみんなやらんといかんねっていうのは、上司が割とそういう空気をつくってくれました。

事務局：むちゃくちゃいい上司ですね。

島田：すごい、めちゃくちゃよく見てくださってるので、頭が上がりません。

2022年9月8日実施／産業保健看護職／運輸業／500～999名 [75]

金融機関の人事部で課長を務める水口は、新型コロナウイルス対策に従事する中で、同僚の職員から気遣いを受けたことが大変ありがたかったと述べた。彼が対策に尽力している間、彼らから不満を直接ぶつけられるようなことはなかったと回想している。

事務局：対策に関する不満みたいなのが、人事部とか、もしくはご自身のところに寄せられるってことはあったんでしょうか。なんでこんな厳しくやってんだみたいな。

水口：2班体制なんかは特に、いつ終わるんだとかそういう話は来てましたね。

事務局：でも、そんなの言われても困りますよね。別に、みんなに意地悪してやってるわけじゃなくて、会社として、感染対策の一環としてやってるわけじゃないですか。

水口：はい。

事務局：会社のみんなを守るためにやってるのに、それを責められてつらいみたいなことはなかったんでしょうか。

水口：その体でいきますと、ほとんどなかったです。

事務局：そうなんですね。

水口：はい。むしろ同情してくれました。

事務局：大変な役目だねみたいな。

水口：「大変だね」って言って、「こっちも大変だけど頑張るよ」みたいな、そんな感じがほとんどですね。不満をぶつけられたことはないかな。

事務局：なるほど。じゃあそういう意味では、結構職員の皆さん協力的というか、温かく一緒にやってこうぜみたいな感じの雰囲気をお感じになったってことですかね。

水口：それはあると思います。

2023年5月11日実施／人事部課長／金融業／1000～2999名 [153]

一方で、適切なサポートが欠ける中で新型コロナウイルス対応を進めざるを得ない状況に置かれた担当者や産業保健専門職もいた。製造業で産業保健師を務める曾根は、健康に関することはすべて保健師にまかせるという雰囲気が会社にあり、他の部署からの十分な協力を得ることが困難であったという。産業

保健専門職は、健康管理の専門知識を持ってはいるが、パンデミックに対して組織が効果的に機能するためには、その専門性を発揮できるような環境を整えることも不可欠である。

事務局：衛生管理者とか、曾根さん以外に産業看護職の方というのはいるんですか。

曾根：保健師は私を含めて2名体制です。

事務局：衛生管理者はいかがですか。

曾根：は、1名ですけれども、あまりそういった活動はしてないです。

事務局：なるほど。それは何ですか。名ばかり衛生管理者みたいな感じなのか、一応衛生管理者としての業務はやってるんだけど、新型コロナ対策は、何か自分の仕事じゃないとされているのかっていうと、どうですかね。

曾根：新型コロナ対策がちょっと難しかったというよりは、弊社のまだ発展途上というか、課題のところであって……。衛生管理者さんがというより、「健康と名が付けば全て保健師」じゃないんですけれども、あんまり役割分担がうまくいってないっていったんです。人事自体も、人事が何をやるのかっていったところもわかっていない。あまり職務分掌とかもないですし、役割分担といったところが、会社全体としてちょっと課題になっているためです。

2022年9月18日実施／産業保健看護職／製造業／500～999名 [78]

また、例外的な事例ではあるが、直属の上司に「邪魔」をされて、新型コロナウイルス対策がなかなか思うように進まないという訴えもあった。卸売業の産業保健師である鳥谷は、直属の上司が非協力的で、新型コロナウイルスに関する様々な仕事を進めにくかったと語る。実際のところは検証しようがないが、鳥谷へのインタビュー内容からは、上司個人の性格や思考方法に起因して生じた問題だと推測される。平時には大きな問題にならない程度の問題であったとしても、パンデミック時など組織に負荷がかかったときに、組織の綻びとしてそういった問題が顕在化して、組織が柔軟に対応するうえでの障害になる可能性がある。

鳥谷：県内にいて、うち、総合職なんで全国転勤があって、ほんとは管理職になったら動くんですけど、その方、一度も動いたことがなくて。うちの支店のことを全部知ってるみたいな。把握してる、全部自分でやれるみたいな傾向にあるので、好き勝手できるみたいな状態なんですよ、今。だから、あんま人の意見、聞かないんですよ。そこが今、うちの支店でも問題にはなっていて。全然ちょっと話、ずれちゃうんですけど。

事務局：でも結構そういうのって大きいですよ、きつとね。ちょっと会社的にも扱いにくいというか、動かすにも動かせないみたいな人に、取りあえず、そういう会社のコアビジネスじゃないけどそれでも重要な仕事、安全衛生とかそういうの、やらせといて。新型コロナとか何も無い時はうまく回ってたんだろうけど、急にそこがちゃんと対応しないといけない時に、ちょっとボトルネックになっちゃったみたいなことですかね。

鳥谷：はい。(略)

事務局：うまくいかなかったところの2点目なんですけど、感染拡大時、従業員からテレワークを活用したらよいと提案があったが、管理職の中に出社ありきの考え方が根強くて、テレワークが活用できなくて、結果的に感染するかもしれないという不安の悪化した従業員が多かったと。メンタ

ルヘルスの影響があったというふうに書いてくださってるんですが、これは同じ上司の方ですか。

鳥谷：はい。

事務局：ちょっと分かってきました。結構大変ですね、それ。一事が万事、そういう感じなんだろうなっていう気がしてきました。(略)

鳥谷：そうです。

事務局：むちゃくちゃ厄介ですね。

鳥谷：厄介です。うちの支店のガンといわれてます(笑)。

事務局：ひゃー。きっとその人も別にテレワークを積極的に否定したいわけでもなく、誰かがそういう新しい提案を持ってきたから、自分の力が及ばないところで物事動くのは気に入らなくて、テレワークとかじゃないでしょ、やっぱり出社するべきでしょみたいなことを言い出したみたいなことなんじゃないですか。

鳥谷：それもあると思いますし、うちの支社はパソコンを一斉に入れ替えたんですね。それがコロナになる直前だったので、みんな、デスクトップのおっきいタイプに替えてたんですよ。なんですけど、テレワークとなると内蔵カメラもついてるノートパソコンのほうが持ち運べたりとかするので便利じゃないですか。オンラインってなった時にそのまま使えるみたいな状況だったんですけど、入れ替えたパソコンがオンラインにも対応してなければ、持ち運びもできないみたいな状況になって。いまさらテレワークしろって言われてもパソコン入れ替えられないだろう、みたいな感じが始まって。

で、たぶん自分やったことがあだになったじゃないですけど、そういうのも予想できてなかったから、それ言われるのも嫌だし、みたいな。テレワークなんかできん、みたいな。

2022年10月19日実施／産業保健看護職／卸売業・小売業／200～299名 [83]

2-4. 社員が柔軟な働き方をしやすい環境整備

オフィス業務を行う職種

オフィス業務を行う職種については、新型コロナウイルスの急速な感染拡大時に、柔軟な働き方をしやすい環境を整備することで事業継続は図りやすかった。事前にそうした制度があったかどうかにかかわらず、会社以外の場所で社員に働いてもらえるような対応が迅速に取られていった。

リモートワークは、従業員がオフィスで密集することを避ける効果的な手段である。また、時差出勤も、通勤時の混雑を避けることが感染リスクの低減につながり、時短勤務は家族が通う学校や施設の閉鎖に伴う対応など、従業員の個人的なニーズに対応するための適切な解決策を提供した。さらに、リモート会議システムの導入やノート型パソコンの社員への配布によって、会社以外の環境でも効率的に業務を行うことが可能になった。今回の新型コロナウイルスでの経験を活かして、次のパンデミック発生時も迅速に対応できるよう各社は準備しておくことが望ましい。

サービス業で人事労務担当者を務める坂田は、2020年3月の終わりごろまでには在宅勤務ができるような体制を整えたと話す。同社では、新型コロナウイルス感染拡大前から営業所などオフィス外での勤務が一部実施されていたため、部分的にとはいえ、制度がすでに整っていたという。

坂田：2020年の3月の終わりには、もう在宅ができるような体制を敷きまして、必要なエリア、弊社は全国に拠点ございますので、全社一斉にというよりは、やはり大都市圏を中心に在宅ワークを始めたという状況になります。

事務局：その移行に関しては比較的すんなりいったんでしょうか。

坂田：そこはパソコンですとか、環境がうまく整いまして、比較的すんなりと、1週間程度で全体的に対応ができたかなと思っております。

事務局：それは、コロナ前からそういったリモートワーク、もしくはそれに準じるような形の働き方をもう想定されてたってことなんですか。それとも1週間で本当に、わーってやったんですか。

坂田：いや、そもそもは想定はございましたが、あまり現実味までは帯びていなかったというところはあります。ただ一方、営業所がやはり多いもので、在宅でなくとも、やはり外で、そのままパソコンを広げてですとか、携帯を持ってという、そういった営業活動のツールとしてイメージはしておりましたので。

事務局：もともと出社して机に座って仕事をするっていうだけじゃない働き方が当たり前にあったということですかね。

2023年3月7日実施／人事労務担当者等／その他のサービス業／3000名～ [126]

サービス業の総務部長である加藤は、同社が仕事を属人化せず、個人ではなく組織全体として業務対応できるような体制を整えてきたと話す。また、職住接近を意識した採用活動をするなど社員のワーク・ライフ・バランスを重視しており、社員が常に「ギリギリ」の状態ではないことが、新型コロナウイルスの発生時にも社内で大きな混乱が起きなかった要因の一つであると述べた。

事務局：ちなみに、今回、会社として新型コロナっていうのを経験して、いろんな大変なことがあったと思うんですけど、加藤さんの経験を会社の部下とか若手社員とかにどう共有されてますか。何かされてますか。共有というか、こういう時はこういうこと考えないといけないよね、みたいな文章化してとか、その辺いかがでしょうか。

加藤：自分の部署に関してを言うと、BCPの策定の際に各個人の業務の調整も話をしてるので、万が一のことがあった時には、この部分は諦めよう、この部分はどうしても動かさなければならぬから、代替要員としてこういうカバーの仕方をしようっていう話はしてます。元々、うちのメンバーもお子さんがいらっしゃる方が多いので、普段からお子さんが熱出したりとか、そういったことがありますから。そういったことが前提の働き方をしてるので、大きな問題っていうところまでは、部署としてはなかったです。

事務局：なるほど。元々、災害に強い働き方というか、そういうことをされてたってことですか。

加藤：そうです。おかげさまで私の部署のメンバーもそうなんですけど、大体、市内から通ってる方が多くて。本社全体っていう意味で言っても8割方が市内なんです。なので、震災だとか、そういったものも経験をした上で、あまり会社全体として遠くから勤務することを好まない。遠くの良い人材であっても、そういった方を採用するっていうのはお互いに不幸だよっていう考えが強いので、何かあった時にはすぐに帰れる。通勤時間、退勤時間、そういったところに無駄な時間を費やさないういう前提の下に採用してますから、割とそういう意味では柔軟にっていうか、働けるかなっていうところです。

事務局：だから、個々人のワークライフバランスだけでなく、会社全体として、そういうワークライフバランスが取れてるということなんですかね。

加藤：そうですね。できる限り無駄な時間を省きたい。それから、会社全体としては生産性を高め

て、とにかく労働時間を減らそう。残業そのものが全て悪ではないんですけど、やはりそれぞれのご家庭で優先すべきものっていうのはあるでしょうし、そういったものをきちんとこなしていけるだけの余裕を持つべきです。

元々当社、関東で創業して、長らく関東でやっていたんですけど、2010年代の後半から全国展開に切り替えたんです。全国展開した後もやはり地元の方を採用して、できる限り自宅の周辺で仕事ができるっていう環境を整えたいっていう思いもあるので。

2022年8月18日実施／総務部長／サービス業／500～999名 [69]

もともと「柔軟な働き方」にも注意が必要で、実施に際して配慮すべきこともある。柔軟な働き方は、自由度が高い一方で、労働時間の増加や仕事とプライベートの境界線が曖昧になり、労働者に過度なストレスや負担を課す可能性もある。また、保育や介護のような家庭内の役割が大きい労働者が、柔軟な働き方ができることを理由として以前と同じようなパフォーマンスが期待されてしまえば、結果として労働者の負担が増大してしまうこともありえる。マネジメント側が労働時間やタスク管理について明確なガイドラインを設け、社員・従業員が仕事とプライベートのバランスを保てるよう支援したり、定期的にコミュニケーションをとるなど、各個人の状況にきちんと配慮したうえで制度が運用されることが求められる。

在宅勤務が出来ない職種はどうすればいいのか

工場のライン作業員や建設現場の作業員、店舗スタッフなど、現地に出勤する必要がある職種に、在宅勤務・リモートワークのような柔軟な働き方を適用することは事実上不可能である。しかしながら、そういった社員・従業員に対しても、感染予防対策をその条件下で最も配慮した働き方を推進することが望まれる。

なお、在宅勤務ができる職種とそうでない職種が混在する事業所では、両者の取り扱いに関して不公平感を抱くものも出てくるかもしれないので、社員・従業員向けのコミュニケーションには注意が必要だ。在宅勤務中のメンタルヘルス予防策を社内メールで一斉に流したところ、出勤しないといけない従業員から自分たちのほうが余程メンタルヘルスを病むというクレームが寄せられた企業もあった[14]。

製造業の人事労務担当者である木島は、同じ事業所にリモートワークができる職種とできない職種がいるときに、できない職種のスタッフの士気を落とさないように配慮をしたという。

事務局：うまくいかなかったことと、お困りになったこととして「感染拡大期はフルリモート勤務が望ましいが製造現場のようにリモートが不可能な職場も多い中での公平感の担保というのは難しかった。職場内でもリモートが容易な担当とそうでない担当があり特に前半期では不公平感は強かったものと思う」ということだったのですが、これはその不満の声とかが、実際に対策本部とか、また木島さんところに寄せられたりしたのでしょうか。

木島：それはありますね。公式なクレームっていう感じではないですけども。やはり感染に関し

てかなりナーバスになっている方がおられたので、事業所によってリモート勤務の可否が違うと「ずるいんじゃないか」とか。いやいや、ずるじゃないんですよっていう話なんですけども。そういった話はありません。ただ、そんなに多くはなかったと思います。

事務局：一部の方でということですかね。結構この不公平感みたいなのって、職場の士気を下げないんですけど、できればなくしていったほうがいいのかなと思いつつも、同時にリモートワークできる人はしたほうが、本当は会社としてはクラスター感染とか起こさないことにつながりますので、本当はいい、でも分かってもらえない、みたいなのところは起こるのかなと思うんですが。何か実際にそういった不公平感みたいな出てきた時に、どういうコミュニケーションをとれば問題が解決するのかって、ちょっと思うのですが。何かされたこととかありますか。「不公平感、感じるなよ」っていうわけにも、なかなかいかないと思うんですよ。

木島：特にそこに手を打ったっていうことは、正直ないです。

事務局：そうなんです。

木島：もう仕方がないのでということしかなかったのと、あとは先ほど申し上げたとおり、工場はやっぱり現場があるので、極力、事務所はリモートやりたくても我慢しようっていうのは、最初の内からそういうお願いはしていました。

事務局：そうなんです。

木島：はい。やりたいてっていう話はやはり出てくるんですね。例えば特定の人がやりたいて言っているけど、やらせていいかとかという確認が来るのですけれど。それは基本的にはやめて欲しいという話はしていました。工場の中で、あいつだけリモートしているとかいう話になると、よほどきちんと説明がつかないと、さっきおっしゃられたような、つまらないことで士気を下げることがあるので。基本的には認められないって話をしていました。

事務局：そこでまたそっち側の人、例えば「家に重症化リスクを持っている高齢の両親がいるんだ」と、「会社はうちの両親の命を危険にさらすのか」とか言うような人がいるってことはないんですか、あまり。

木島：そういうケースは特にはなかったです。それに、はっきりしている場合には対応できるというか。

事務局：認めるというか。説明がつくってことですね。

木島：何となく自分が怖いから、自分の仕事はリモートができるのでやらせてくれといった話が出てきた場合は、それは勘弁してくださいという話ですね。

2023年5月18日実施／人事部／製造業／3000名～ [159]

2-5. 過去の緊急事態対応の経験

新型コロナウイルス対策の担当者が過去に感染症やその他の緊急事態対応を経験したことがあったかどうか、対策の成否に影響を与えた要因として着目に値する。経験豊富な担当者は、過去の感染症の流行から得た知識とスキルを活用して、迅速かつ効果的な対策を策定することができた。また感染症以外の緊急事態への対応であっても、危機管理のプロセスの本質を理解し、適切なリスク評価と対策を行うことで、社員・従業員の安全の確保とビジネスの継続を支えることができた。緊急事態対応の経験は、新たな危機に対応する際の重要なリソースである。

新型コロナウイルスに対する対応の経験が属人化したままであると、その担当者が担当を外れたときに会社から資源が失われることを意味する。それを防ぐためには、新型コロナウイルス対応に関して担当者の中に蓄積している経験(暗黙知)を文章化して共有すること(形式知)、そして、それを社内の知識として整理して、次のパンデミックの際に有効に活用できるようにすることが大切である(実践知)。

新型インフルエンザやSARSへの対応

今回のインタビュー調査の参加者の中には、新型インフルエンザやSARSの対応に携わった経験をもつものがいた。特に産業医や産業保健看護職のように部署や業務内容の変更を伴う異動が基本的にない職種では、その経験は蓄積されやすい。パンデミックが発生した際に、これらの専門職に意見を求めるべきであると研究班が考える理由の一つでもある。

製造業の常勤産業医である秋田は、SARSの発生以降、どのように組織内の感染症対策の改善が図られてきたか語った。SARSが発生した際の社内対応をベースに、新型インフルエンザ、そして新型コロナウイルスに対する対応という具合に、対応策を改善してきたという。秋田はSARSが発生した際にはBCP策定の医学的アドバイザーとして関わり、外部から入手した情報を組織内の対策に組み込むことに尽力したという。秋田が示す例は、対症療法的に危機管理を捉えるのではなく、組織的な学習と進化のプロセスであるべきということを示している。

秋田：一番最初にBCPプランを策定したのは、きっかけはSARS、2003年～2004年にかけて流行した感染症です。その時はBCPがなかったものですから、走りながらそれっぽいものを作りました。その後、当時は新型インフルエンザのことがかなり言われておりましたので、何か持っていないきゃいけないよねということで、新型インフルエンザのBCPプランをわれわれ持っていたということでございます。それで、それを改造しながら使う中で、その後のものをコロナが始まる時点でも持っていたということでございます。その中には、マスクの備蓄計画などもそれに沿って入っておりましたので、初動ではその備蓄したマスクを大々的に使ったというようなことはあったということですね。

事務局：この2003年のSARSの時も、先生はもうこちらでお勤めだったんですね、きっと。

秋田：そうでございます。

事務局：分かりました。ありがとうございます。その時、先生もそのBCP策定みたいのに関わったんでしょうか。

秋田：ええ。医学的なアドバイザーという立ち位置でございますけれども、そこに少し関わったということですね。主にどういう役割だったかっていうと、外部の有識者とのコミュニケーションをさせていただきました。いわゆる感染症疫学の方なんかと少し勉強会に行ったりだとか、その時に名刺交換をして「ちょっとこういう困り事があるんですけど」みたいなやりとりをして、それでその後もメールでやりとりさせていただいたりだとかですね。現場に落とし込むのに必要な情報を取ってくるみたいな役割だったですかね。BCPプランの調えるようなものを作るのは、人事とか総務の方が一生懸命やってくださったというかんじですね。

2023年4月11日実施／常勤産業医／製造業／3000名～ [137]

結核や風疹の対応

パンデミックを引き起こすような感染症の対応でなく、結核や風疹などの対応経験であっても、新型コロナウイルス対策の際に役立ったという語りがあった。特に、行政保健師から産業保健師へとキャリアシフトした保健師にとって、行政保健師時代の疫学調査の経験があることが、感染症対応業務の全体像の把握につながり、職域ですべきことを整理し、理解するうえでの助けになったと思われる。運輸業の産業保健師である島田は、結核の接触者健康診断に従事した経験があったことが落ち着いた対応につながったという。

事務局: ちなみに島田さんご自身としては、受け止めはどんな感じだったんですか。準備はある程度したから、もちろん大変だけど、ちょっと落ち着いて対応すれば大丈夫だって感じだったのか、大変だ、とうとう来てしまった! どうしようみたいな感じだったかという、どっちですか。

島田: 落ち着いて対応すれば全然大丈夫だっていう感じでした。まずは状況をしっかり聞いた上で、クラスターをつくらないように、クラスター防止のためにとにかく濃厚接触者を特定しないとけないなというところで、割と淡々と業務を進められたかなと思います。

事務局: やっぱそれは、書いてくださってましたけど、結核担当として勤務されてたそれまでのご経験とか、あとはそれまでにコロナについていろんな情報が明らかになって、敵が何であるか分かってたとか、そういうことも作用してるんですか。

島田: そうですね、それはすごく大きいと思います。特に結核担当の時に接触者の調査だとかもたくさんやっていたので、それをコロナに変えてどういうものかっていうのを学んでもいましたし、あと積極的疫学調査のマニュアルもその当時確かあったと思うので、それもすごく参考になりましたし。

2022年9月8日実施 / 産業保健看護職 / 運輸業 / 500~999名 [75]

産業保健師の小島も行政保健師としての勤務経験があり、積極的疫学調査の経験があったこと。そのことが、地域の保健所にはなるべく負担をかけず、産業保健師として社員の健康を守るために何をすべきか考えるのに役立ったと話す。

小島: 会社ルールとして、保健所か病院の指示で会社OKっていうか、濃厚接触者とか自宅療養の待機期間を決めますよっていうのがベースだったんですね、会社側じゃなくて。となると、みんな保健所に電話しちゃうんですよ、指示くださいって。陽性になりました、いつまで自宅待機ですかっていうのを確認するために。

そんなことしたら保健所から怒られるので、こっちから先に、暫定的に陽性になったっていう連絡があったらすぐに、あなたはここを0日として10日間自宅療養ですよって、あなたは濃厚接触者になるから、この日が隔離期間のゼロとしたらば、この何日までには会社休んでっていう指示を早くにもう出して、保健所とかに連絡させないようにしてました。

事務局: それ、何でそれができたんですかね、小島さんは。いや、結構さっきからお話伺っててすごいことだなと思って。リーダーシップを発揮されて、感染管理の知識っていうのはもともとお持ちだったのかもしれないんですけど、行政で働かれてたとかも大きいんですかね。何かあるんです

か。

小島：陽性者になった人に対する疫学調査ってご存じですか？

事務局：はいはいはい。

小島：陽性者になった人に対してする疫学調査の業務を私知ってるんですよ。で、すごいパンクしてるのも知ってるので、そこからいろんな情報とかをもらって、今こんな、市とかはこんな対応をしてる、県はこんな対応をしてるっていう情報を拾ってきて、だったら企業としてはこういうふうに動いてあげると早くクラスターとかの抽出もできるし、変に周りに負担かけずに感染を抑えることができるっていうふうに動けたんだと思います。

事務局：見えてたっていうことですかね。県も含めて、全体のいろんな動きが見えて、その中で産業保健という現場を切り盛りしてる自分ができることはこれだみたいなのが、全体像の中で見えたということなんですかね。

小島：はい。で、多分そう思ったのは、それぞれの保健所とか地域によって、住んでる地域によって対応が違ったんですよ。指示も微妙に違ったり、え、その人、待機期間この日までじゃないのっていうのが違ったりとかしてて、かなり振り回されたんで。こっちとしては、そうやって保健所が言ってますって出すしかないじゃないですか。でももしかすると、この人まだ感染力があるかもしれないのに、出てこれちゃったら困っちゃうとか。あとは単身赴任の人とか、それこそ糖尿病の既往がある人が独居でいるってなった時に、その人たちを死なせるわけにはいかないの、どの地域に住んでてどんだけの、何ですか、対応ができるところとか、配食サービスがあるかどうかとかっていう情報を知りたかったんですね。

で、その体調が悪い本人がそこで調べるんじゃなくて、もう会社側から、「あなたの地域だったら、配食サービスここに連絡すれば、すぐに申し込めるから、とにかく申し込んで」とか、「夜間だったら、ここのところに電話して」とかというふうな指示が、的確な指示が、本人が調べなくても出せるので。

2022年9月2日実施／産業保健看護職／製造業／500～999名 [73]

感染症への対応には、病原体の特性や感染態様に応じた異なるアプローチが必要であり、結核と新型コロナウイルス感染症の間にも当然違いが存在する。例えば、嘱託産業医の松本は、感染の態様の違い（感染から発症までの期間の長さ）や、濃厚接触者への対応の緊急性に違いがあることを両者の違いとして挙げている。また結核では、感染者数が保健所の対応能力を超えて保健所がパンクするという事態が発生することはない。

事務局：話が行ったり来たりして申し訳ないですが、工夫してうまく対応できたところに「別事業場で結核発生や季節性インフルエンザの集団発生を経験していたため、保健所との連携をどうすべきかは分かっていた」ということで書いてくださっていたんですが。今回、結核の発生と違うなと思ったところってどういったところですかね。あんまり対応に違いはないですか。濃厚接触者調査しないといけないとかでしょうか。

松本：時間がないということ、発症までのスパンが長いのと、濃厚接触者の選定をすぐしないといけないじゃないですか。そこは大きな違いですかね。

事務局：時間にせかされるような感じがあったってことですかね。

松本：せかされる感じはあったけど。ただ、ある程度分かっていたので、私が集団発生を経験した時にはもうコロナ禍になって1年経過してたから、そういう意味ではそんなに難しくなかったけ

ど。基本保健所との連携なんですけれど、保健所がパンクするっていう事態は結核じゃ起きないので。

2022年11月30日実施／嘱託産業医 [92]

製造業の産業保健師である竹内は、2015年に社内で風疹が集団発生してしまったことが、今回の新型コロナウイルスに対する社内の迅速な対応につながったのではないかと語る。経営陣の感染症に対する意識は高く、社内で感染が発生しないよう感染予防対策を導入することは円滑に進んだという。また、以前からインフルエンザや風疹のワクチン接種が行われていたこともあり、接種を受ける側も実施する側もスムーズに対応できたと話す。

竹内：先ほどこちょっとお話があった、元々換気の習慣だとかインフルエンザのワクチン接種をしていたというところもあるんですけど、実は2015年に社内で風疹の集団発生が起きたことがありまして。その時にやはり保健所に入っていたりだとか、社内で1人出てからパタパタと何人か風疹の感染者が出てしまったというようなことがありました。そういうのもあって、感染症対策に関しては結構弊社としては進んでいた対策を取っていたかなというところもあります。

風疹対策に元々力を入れている会社でして、風疹の予防、MRワクチンの集団接種をやったりだとか、風疹の抗体価を保つために風疹の抗体を持ってないと思われる方に定期接種のほうを促したりですとか。あと社内で感染症を発生させないためにインフルエンザといったようなワクチン接種を結構社内で勧めていたというようなところもありました。恐らく今回のコロナが発生したといった時にもそのあたりの経験がうまく生かされていて、今回の対応になったのかなというようなものは感じております。

事務局：災い転じて福となすじゃないですけど、風疹だけ見たら大変だったんだと思うんですけど、それがきっかけで今回新型コロナ対策っていう意味ではうまく回った可能性もあるってことですかね。

竹内：はい、そうですね。ただ、そこを感染症っていう形でBCPの中にリスクの1つとして考えてはいたんですけども、やはりBCPに実際それを落とし込むというところまでいっていなかったというところがあって。今回マニュアルがほぼないというか、感染症マニュアルのすごく簡単なものしかない中で、うまく使えなかったねというところが、今回の弊社の反省点かなというところになります。

2022年9月20日実施／産業保健看護職／製造業／1000～2999名 [79]

感染症対応の基本的なプロセスや初動対応でのアプローチには共通点はある。結核や風疹のような従来の感染症への対応経験が新型コロナウイルスへの対策に役立ったという事例は、パンデミック対応の経験の蓄積がいかに重要であるか、そして今回の新型コロナウイルスへの対応の経験が次のパンデミック対応に役立つ可能性を示唆するものである。

震災対応

感染症以外の不測の事態への対応の経験も、担当者の危機対応能力を高める上で重要であった。インタビュー調査では、多くの担当者が東日本大震災や阪神淡路大震災での対応の経験について言及しており、これらの経験が危機対応能力を身につける上で影響をあたえたことを詳述していた。

例えば、エネルギー業の様々な部署で危機管理に関する仕事の経験を積んできた千葉は、東日本大震災が発生した当時、業界団体に出向し、広報担当をしていた。東日本大震災に対応するなかで千葉の中に蓄積した経験、そして今回の新型コロナウイルスに対峙した際の心境について、以下のように述べている。

千葉：東日本の時に学んだんですけど、そういうストレス環境下の中で仕事をする時にすごく重要なのが、兵站なんです。兵站って結局飲み食いのお話なんですけど、疲れたときにみんなで食べたり飲んだりしようと言って、僕はその事務所の中に、飲み物や甘い物を大量に買っておいたんです。ストレス感じないように。そうやってみんなの気持ちに寄り添いながら、何とか今日も一日頑張って終わらせようと、やっていました。

事務局：やっぱりすごいなと今お話ししながら思ったのですが、なんでそれができたのかなって。つまり、ご自身がいっぱいいっぱいになっちゃう可能性だってあったわけじゃないですか。

千葉：何度もありましたよね。もうほんとどうしようかなと思いつつながら。

事務局：やっぱりそこにとどまられたのは、これまでリーダーシップを取ってこられた経験とか、東日本大震災の時の経験も含めて、心の準備というか、そういうのが少しできてたってことなんですかね。

千葉：そうですね。仙台、石巻で結構シビアな環境で仕事をしていたということと、あと今回はあまりにも対応することが巨大過ぎて、ここで逃げたらほんとに会社が止まってしまうのではないかと、これは自分の中ですごい思っていました。

社内的にも無理難題を言われる局面もあって、「そんなことでできませんよ」みたいな感じで結構声を荒げてしまったこともあったんです。若い人たちは誰も見てないところでの話ですけど、「若い人たちの気持ちを考えてくださいよと、そんなのできるわけないでしょう」みたいな形で感情的になって。でも、今自分が責任者として任されて、ここで逃げたらもう終わってしまうと思ったので、最後はこれも運命というか、そんなカッコいい言葉ではないですけど、流れでこうなっているのなら、ちゃんと責任を果たさなければという思いで対応したということだと思います。つらいシーンは山ほどありました。

2022年10月4日実施／企画部／エネルギー業／3000名～ [80]

建設設備業の安全衛生担当であった瀬戸は、東日本大震災後に社員の安否確認システムを導入することをきっかけに、社内で部署横断的なプロジェクトチームが結成され、自身もそのメンバーに加わったという。今回の新型コロナウイルス対策もこのメンバーで対応することになったという。すでにチームという形式が作られていたこと、また各担当者の中に、不測の事態にどのように対応すべきかというパターンが蓄積されていたことが、迅速な対応に結びついた一因だと思われる。

事務局：事前アンケートのほうにBCPはあって、ただそれはあまり機能しなかったというふうにご回答いただいていたんですが、BCPっていうのは誰がどういったタイミングで作られたかってご存じですか。

瀬戸：一応僕もその委員に入っています。きっかけは東日本大震災の時に、その後ぐらいですかね、社内の安否確認を取らなきゃいけないねって話になりまして。外部のシステムを利用する中で、組織であったりとか対応とかがっていうのを決めなきゃいけないねってなので、本社のメンバー6～7人ぐらいが中心となって始めたのがきっかけですかね。

2022年9月15日実施／安全衛生担当／建設設備業／700名 [77]

火災発生の対応

製造業の総務部長を務める園田は、今回、全社一丸となって感染予防対策を推進できたことや、感染によって人員の不足が発生したときに部署を超えて協力体制が構築出来たことの秘訣として、新型コロナウイルスが発生する前から、社員間の結びつきが強かったと話す。そのことを示す具体的なエピソードとして、10数年前に同社で火災が発生した際に、社員同士が結束して事態の収拾に当たったことを挙げる。

災害発生時には、被災したコミュニティ内で利他的な行動が増え、地域や組織の凝集性が高まることがある。また、被災時の詳細な対応マニュアルを作成し、定期的な訓練を実施してその成果をマニュアルに反映させるなど、組織としての学習が進むということも起こる。そういう点では、同社にとって火災発生という経験を乗り越えたことが、同社の災害への対応能力を高めた契機になっていた可能性はある。

事務局：何かそのさっきの生産の部門で、ちょっと人が足りなくなった時に関連する人が助けに行ったりとか、何かすごい助け合いて言うとなんか言い方は変なんですけど、みんなでやるぞみたいなそのチームワークっていうんですかね、そういうのは何かもともと強い会社なんですか。それとも今回コロナだから、ぐっとなったんですかね。

園田：いや、もともと強い会社です、うちは。

事務局：そうですね。

園田：私がこちらに赴任してきたタイミング、2011年ですね。2011年に、実はグループ会社で火事を起こしてるんですね。その時というのは、私営業にいたんですけども、建屋が2つあったんですけど、そのうち1棟が全部全焼です。火事を起こした翌日から営業の窓口で全部仕切れってことで私が行かされて、朝の6時ぐらいから夜の10時ぐらいまでずっと日々仕事して。それでやってたんですけど、その時も先ほど言ったメンバーの結構な大半の人数が、技術者ばかりなんですけども、工場に出て。火災で建物がもう水でかなりやられてたんで、設備を全部引っ張り出して、露天というか屋根のないところで設備を直して、何とか機能確認をして、それで製品を作っていくってことをしたんです。

私どもグローバルで、今、世界5カ国に工場ございまして、その工場からもう空輸で余ってる設備全部取りあえず送ってくれてということで、全部送ってもらって。もちろん部品ばらさないと入らないものもあったんで、ばらしたものをすぐに生産技術の人間が組み直して、それで製品を作っていく。その工場が、井上さん(事務局)ご存じかどうか分かんないですけど、車の部品って、ラインっていわゆるお客さまのラインで生産するものと、それとあとパーツといわれる、例えば車検の時に使うパーツなんていうものの2つがあるんですね。で、ラインのほうについては毎日届けなきゃい

けない。逆にパーツのものについては、いつ来るかどうか分からないようなものを作らなきゃいけないっていうのがあるんです。で、ラインのほうはとにかく作りなさいってことですぐに作るようなかたちにして、今度パーツが、例えば1回作ったら3年間作らないパーツなんかっていうのもあるんです。それがどんどん焼失していくとか、焼けてもう出せないっていう話があったんです。でも、1本でも3本でも注文来たらそれを納めなきゃいけないからって言って、片やそっちは金型を昔のところからもう引っ張り出してきて、10本作ったらもう次のライン、次の製品に入れ替えてっていうのでやって。

お客さまからもう毎日のように、これから行きたいんだけどって言われて。どんな状況か自分で知り、見ないと会社で報告できないからでしょうね。これから行くからってということで、分かりましたっていうことで、お待ちしてますっていうので。結局私ども、トラックメーカー、カーメーカー全お客さまと取引してるんで、ひっきりなしに来られて状況全部説明させていただいて。で、何が必要ですかっていうものと最優先にしたいものっていうのを営業からフィードバックをもらって、それを常に何本生産っていうかたちでして対応してたっていうのを思い出しますね。その時は、ですからもう、本当に会社の中が一丸でってところですね。

2023年4月19日実施／総務部長／製造業／1000～2999名 [145]

2-6. コンピタンスを備えた産業医・産業保健看護職につながっていること

コンピタンスを備えた産業医はどこにいるか

コンピタンスとは、専門的な能力、力量という意味の言葉である。産業医のあり方や産業保健制度の基本的な内容についてまとめた『産業医ストラテジー』では、「産業医のコンピタンス」の構成要素として、①人格的要素と能力的要素からなる資質、②専門知識と経験・力量からなる技量、そして③資質と技量を統合して望ましい結果を導き出す力（達成力）を挙げている。また産業医の目指す姿として、「行動する産業医」という言葉を掲げ、単に法令で規定された産業医としての役割をこなすだけでなく、産業保健分野での新たな課題に積極的に対処していく攻めの姿勢をもった産業医を目指すべきだと説明している。

企業における産業医の関与は、会社によって大きく異なる。一部の企業では産業医が専属で勤務している一方で、月に一度しか嘱託産業医が来ない企業もある。そして、それぞれの中でも、産業医がコンピタンスをきちんと備えているかどうかは企業によって大きく異なる。今回のインタビュー調査で語られた中でも、担当者が産業医の顔すらよく分からないという企業から、担当者と産業医が緊密な連携を取って産業医から有用なアドバイスをもらえたと回答する企業まで様々であった。

コンピタンスを備えた産業医と平時からコミュニケーションを取り連携しておくことは、パンデミック時に社員そして会社を守るためにも大切なことであるが、コンピタンスを備えた産業医の絶対数が少ないという問題はある。製造業の専属産業医を務める江波や嘱託産業医の西島らは、産業医の現状について以下のように述べる。

江波：今の産業医、途中で産業医になってくる人たちに対しては、事なかれ主義の方が多いなというふうには思っています。臨床で上に行けなかったからとか、臨床がひどいから、という形で産業保健に入ってくる人は結構いますね。

事務局：そうなんです。

江波：だから派遣会社にいる産業医なんかでもそういう人が多いので、医師が足りなくなっても私たちが我慢してやっているのは、そういう人たちを入れると後がめっちゃめっちゃになるんじゃないかって恐れがあるもんですから。

事務局：過去にそういった失敗があったってことでしょうか。

江波：というか、見てれば分かりますからね。今、産業医の中で産業保健を本当にやっている人はどれだけいるのか。パーセント分かりませんが、半分以上は違いますからね。

2022年12月21日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [102]

事務局：今回いろんな規模の会社さんにお声掛けしなさいっていうような指令を、産業医学振興財団のほうから頂いて、なので僕ら結構いろんなとこに営業をかけたんです。本当、日本全国のいろんな企業に声掛けてお話を伺うと、「産業医に聞いてもなんか全然アドバイスしてくんなかった」と、だから、「途中から聞くのやめた」とか、「そもそも産業医にはそんなこと期待してない」とか、そういうこと言う方が結構多くて。(略)

西島：(略)例えば、フランスとかヨーロッパの国でいうと、ベルギーとかオランダっていう国は、労働者の健康管理をする医師は産業医というふうに規定をしていて、医学部を卒業した後に、今言った3つの国っていうのは大体4年間、卒業後4年間最低限産業医になるための訓練を受ける研修と、試験に合格しないと産業医できないんですよ。これは専門医しか産業医学、産業保健サービスを提供できないという国なんです。ところが日本は、お医者さんで医者資格を持っていて、50時間研修を受ければ、ライセンスもらえちゃうんですね。試験もありません。寝ても取れるんですよ。

事務局：そうなんです。

西島：そういう実態からいうと、いわゆるペーパードライバーで資格、ライセンスだけを取った先生も産業医って呼ばれるし、僕もこの分野でずっとやってきてプロの産業医だと自分で思うし、そういう自負もあるんですけども、これが、ペーパードライバーの産業医と同じ言葉で語られちゃってるところに世の中のひずみがあるなという気はしてるんです。

私の産業医先で産業医の先生に相談をしないって言ったら、ばかじゃないですかってたぶん言われると思うんですよ。それは、彼らが私に対して持っている信頼感だとか、今までの経験、一緒に蓄積があるからなんですけども、残念ながらそれを世の中全ての産業医が提供できてるかっていうとそうではない、むしろできてないところのほうが圧倒的に多い。これは専門医の数が1,000人ぐらいしかいないんですけども、産業医の資格持ってる人って10万人いるんですね。

事務局：10万分の1,000ですもんね。

西島：10万分の1,000ってことは。

事務局：1%ですね。

西島：だから100人に1人の確率ぐらいしか当たらないわけですよ。そうすると、残りの99の人たちはババ引かされるわけですよ。

事務局：宝くじですね。

西島：私の産業医先をしている企業の方々が本当にどう思ってるかどうかちょっとまた別ですけども、彼らの反応を見てると少なくともマネジメントでその人たちからはそれなりの評価をしていただいているので、決して悪くないんだろうと思うんですけど。

そうじゃない人たちが有象無象の玉石混合なんですね。なので、産業医に相談してもっていうの

は、それはアマチュアの産業医に相談してもっていうふうに修飾を付けてくださいと。プロでやるやつに、プロでやる産業医に相談をしてくれれば、基本的には期待を裏切らないし、期待を裏切るような答えしかしないんだったら、それはその専門医のせいで、資格取り上げてくださって僕は言いたいぐらい。

事務局：ちゃんとした、ちゃんとしたというか、きちんと経験を積んで、きちんとアドバイスをしてくれる産業医を探すっていうのも、企業にとって重要なことっていうことですね。

西島：おっしゃるとおりですね。

事務局：企業を守るためにというか。

西島：はい、企業を守るためにもですね。

2023年4月26日実施／嘱託産業医 [149]

当たり前であるが、産業医と連携しなかった企業のすべてが新型コロナウイルス対策に失敗したわけではない。行政機関や報道機関から得た情報に基づき、医療バックグラウンドを持たない社員だけでも適切な対応を行い、対策を推進した企業は少なくない。しかしながら、そういった企業でも、産業医ときちんと連携しておけば、より優れた対応を取ることができていた可能性は大いにある。平時においてコンピタンスを備えた産業医を見つけ出して連携しておくことは、パンデミック時に企業のリスクを軽減し、社員の健康を守る可能性を高める重要な手段である。

中小企業における嘱託産業医の役割

企業に常駐する専属産業医と違って、嘱託産業医は月一回などの頻度で企業に訪問するため、新型コロナウイルス対策において対応が断続的になりがちなのが課題ではあるが、嘱託産業医をうまく活用することで、新型コロナウイルス対策を効果的に進めた企業の事例は数多く報告された。

例えば、複数の産業医先を兼務する嘱託産業医であれば、他の産業医先での新型コロナウイルス対策や発生状況を踏まえて、各産業医先にアドバイスをすることができる。企業にとっては、自社の状況だけでなく、複数の企業の健康管理や危機対応の取り組みに基づいたアドバイスを受けることができるのは大きな利点といえる。他社の動向を一定程度踏まながら自社の対策を進められることは、不適切な対応による健康リスクを低減することにもつながる。

嘱託産業医の富田は、クラスターが発生してしまった他社の事例を踏まえてアドバイスを行った経験や、一つの会社で見られたベストプラクティスを別の会社に紹介した経験を以下のように語る。

事務局：今回、嘱託産業医としてコロナ対策をされていて、嘱託産業医であることの強みみたいなものってどんなところにあると思いますか。

富田：(略)いい取り組みも伝えることができたので、写真とか撮らせてもらえるところは撮って、「こんな黙食のやり方やってます」とか、「こういうふうに関引けばいいみたいです、関引くといいと思いますよ」とか紹介できたりとかはありますね。

事務局：なるほど。

富田：あと手指消毒の数とかも、会社によって全然、設置の頻度っていうんですか、設置の本数が違ったりするんで。「いや、少ないですね」とか「もっと置いたほうがいい」とか「ここは素晴らしい」とか比べることがかなりできたと思います。

事務局：なるほど。やっぱりその辺って文字に起こすのって結構難しいことじゃないですか。A社ではこことこことここに消毒を置いてます、っていうよりは、体感で、「このくらいの規模だったら、こんな感じでやるとよさそうだな」みたいな、先生だから感じられるというか。で、それを他んところにも持っていけるみたいな。そういうノウハウの共有みたいなって結構難しいのかなって思ったりしたんですけど。

富田：そうですね。でも、そこも例えば入り口周囲の人の動線に置くとか、ポイントはきつとあると思うんですよ。入り口の入ったすぐ、ここに置いたほうがいいのか、ナッジじゃないですけど、思わず消毒薬を手にしたくなるような場所とか、そういう話だと思うんで、まとめられるのかもしれないですね。

2023年1月10日実施／嘱託産業医 [110]

不測の事態における嘱託産業医の関与

今回の新型コロナウイルスへの対応の際に、会社側が嘱託産業医に新型コロナウイルスに関するアドバイスを求めず、自分たちだけで対応した例が多くあったことは先述の通りであるが、その理由の一つに、新型コロナウイルスに関連する対応が契約外の内容であると考え、相談は一切できないと思った経営者や担当者もいた可能性はある。

小売業の人事部で社内の新型コロナウイルス対策に携わった望月に嘱託産業医に助言を求めたかどうか尋ねたところ、産業医に意見を求めることを考えることすらなかったという返答であった。コンピタンスを備えた産業医であれば、また違った対応が期待できたのかもしれないが、同社では産業医の専門性は活かされないまま対応が進められた。

事務局：事前アンケートの産業医についてというところなんですけど、産業医は専属産業医ではないため、コロナ対応に対する助言は特に受けていないということでした。助言はそもそも求めなかったのか、求めることになっていなかったというか、そういうそもそも聞くもんじゃないと思っていたのか。それとも、聞きたいのに聞けなかったのか。どうでしょうか、その辺は。

望月：聞こうっていう発想にならなかったと思います。

事務局：そうなんですか。

望月：そうですね。残念ながら、当時はあまり産業医に結び付かなかったというか。今思えば、聞いたときよかったのと思うんですけど。

事務局：でも、なんか分かんないですけど、気の利いた産業医だったら、ちょっと困ってませんかっという声掛けとかがあってもいいような気がしますけど。

望月：なかったですね。

2022年12月13日実施／人事部／小売業／3000名～ [96]

嘱託産業医側から、会社に対してどこまでアドバイスすれば良いのか判断に悩んだという声も上がった。例えば、嘱託産業医の榎本は、新型コロナウイルス発生時には様々なアドバイスを提供しえたと振り返る一方で、アドバイスを多く提供すればするほど企業が紹介事務所に支払う利用料金が増加するため、産業医側からは動けないという部分もあったと述べている。

榎本：けっこう熱心な方は質問をされたりとか、その衛生委員会以外でも質問してきたりとかもあるんですけど。仲介業者だと契約形態がけっこうきっちり決まってるので、衛生委員会月1回でいくら、メールは何通までとか制限がある。やっぱりちょっと、お金をかけないでと向こうも思う分、衛生委員会ですべてまとめて聞こうと思って、その間は何もフォローできてないとかってということもちょっとあるので。

事務局：なるほど。

榎本：で、私の契約形態によって、仲介業者を介してないところはけっこうこまめに連絡が来てやりとりしたりとか。そういうちょっと難しい面もあるなと思います。

事務局：そうですね。それ、ほんと難しいですね。こちらが良かれと思っていろいろアドバイスたくさんしたら、いや、そんなにお金を払うつもりはなかったんだとか言われちゃうことがあるってことですよね。

榎本：そうなんですよ。

2022年8月10日実施／嘱託産業医 [67]

パンデミック発生時の社員の健康管理は、安全衛生規則で産業医の職務(第十四条)として記載されている「労働者の健康管理に関すること」に含まれると解釈できる[177]。実際に対応を求めることができたかどうかは契約の詳細にもよるが、研究メンバーの嘱託産業医の中には、非常時の対応を特別条項として別途設けて契約に含めておいたことで、今回の新型コロナウイルスの対応の際も問題なく対応出来たと語るものもいた。

以上を踏まえると、次のパンデミックに向けて、嘱託産業医と会社側は平時から緊急時における対応について意見交換を行うことが望ましい。また、嘱託産業医と新たに産業医契約を結ぶ際や契約を更新する際には、パンデミックのような緊急事態における対応も想定した契約を締結することが望まれる。また、嘱託産業医も、パンデミック対策のような不測の事態に対応する準備を今後求められることが予想されるため、それに対して備える必要がある。

💡 参考ページ

→ 「産業保健業務の具体化に向けた現状整理・課題抽出のためのWG報告書」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/001001489.pdf>

専属産業医だからといってうまく活用できたとは限らない

社内に常駐している専属産業医について、エネルギー業の企画部の千葉は、産業医の対応がとてもよかったという回答をした。感染症について知識がない人にあわせて説明をしてくれたり、経営陣にむけた説明準備の際にも協力してもらえたことがありがたかったという。新型コロナウイルス対応をするまで産業医との接点はなかったという千葉であるが、産業医と部署を超えた連携をすることで、社内の新型コロナウイルス対策を堅実に進めることが出来たようである。コンピタンスを備えた産業医と連携できた良好事例といえる。

事務局：産業医の先生の対応がとても良いというふうに書いてくださっていたんですが、連携する上で頼りになったこととして、どんなことを思い出されますか。

千葉：我々は感染症について全然分からないので、基本的なことを質問すると、いつもこれはこうだよと寄り添って、素人にも分かるように説明してくださいました。やっぱり同じ意識で対応してもらえていたと思います。何かあったらすぐ相談したり、分からなかったらちゃんと相談して、どうしたらいいですかというのをやらせてもらっていました。

経営向けの資料とか経営向けのレクチャーとかも含めてお願い差し上げたら、分かりましたと対応してもらえたので本当に助かりました。

事務局：なるほど。企画部だと今まで災害とかにならないと、産業医の人と連携することってあんまりないんですね。

千葉：ないですね。産業医の先生は人事部に所属していますけど、僕はその時に初めて接点できて、そこでいろいろと相談させてもらいました。

2022年10月4日実施／企画部／エネルギー業／3000名～ [80]

しかしながら、付録2-3で述べられている通り、社内に常駐する専属産業医であっても、有効に活用できなかった企業が多く存在したのが、今回の新型コロナウイルス対策の現実である。連携がうまくいかなかった原因が、会社側にある場合、産業医側にある場合、または双方の組み合わせによる場合など、各企業で様々であるとは思われるが、いずれにしても、産業保健専門職をうまく利活用出来なかった企業が次のパンデミックに向けた準備をする中で、どのようにすれば専門職を利活用しうるのかは、議題の一つとして討議されるべきであろう。

パンデミック発生時に産業医に求められるコンピタンス

産業医としてのコンピタンスは、資質と技量、そして達成力からなるということは先述した通りであるが、パンデミック時に特に求められる産業医のコンピタンスとは何だろうか。製造業で統括産業医を務める剣持は、企業はパンデミック発生時に情報を取捨選択したり、感染予防対策を決定したりする際に、産業医に専門家としての意見を求めることにすると良いのではないかと語る。剣持は、情報を提供することで会社の意思決定を支援することが産業医の重要な役割だという考えだ。

事務局：BCPの中で産業医の役割ってというのはある程度は書き込んだほうがいいものなんですかね。それとも、あんまり書くと今度はそっちに縛られたりもする気もするんですが、柔軟に規定しとけばいいんですかね。いかがでしょうか。

剣持：どうなんですかね、正解が1つではないような気もするんですけど、難しいですね。僕もすぐに答えられるような考えがまとまってないところでもあって、じゃあどんなふうにあらかじめ計画に書き込んだら動きやすかったかっていうようなことも。

ただパンデミックに関して言えば、いろんな情報が錯綜してる中で、どの情報が信頼できそうかは産業医に確認しましょうとか、社内の感染予防対策に関することは産業医の意見も参考に決めましょうぐらいの、専門家としての意見を聞くけれど、決定は会社が行うという立ち位置だと、普段の産業医業務とそう違和感ないと思います。全く産業医に聞かないで社員だけでも決められるかもしれないですけど、不安な部分もあるかもしれないし、産業医に確認すればすぐ済むようなことを、時間をかけて議論してる時もあるかもしれないので、産業医の意見も聞いておきましょうとかぐらいの感じで入れ込むのはいいかなとは思いますがね。

2022年8月25日実施／統括産業医／製造業／3000名～ [72]

嘱託産業医の村松も、科学的に信頼性が高い情報を選択して、社内に伝達することに産業医の役割があると指摘した。例えば学会からガイドラインが出されたならば、それを産業医がしっかりと理解したうえで、各企業の状況に合った形で内容を伝えていくことの大切さを述べ、そのプロセスを「翻訳」と呼んだ。ガイドライン等はその専門性から、内容が複雑で長文になる傾向があるが、企業にそのすべてを読み解いて理解することを期待するのではなく、産業医が彼らに理解しやすい形で情報を提供すること、そして、その際には根拠となる情報源も併せて示すことで、組織内の意思決定を支えるべきだと述べている。

事務局：工夫してうまく対応できたことってところを見ていきたいんですが、「産業衛生学会から出されたガイドラインを基軸に早期に判断、案内できたこと」というふうにご回答いただいております。これは会社に対してもガイドライン自体の存在は伝えるんですか。

村松：一応根拠は伝えてます。もうリンク先とかも貼ったりしてましたし、ここからこういうガイドラインが出てるし、そういう意味で例えば発熱した方の38ルールとかありましたけど、ああいうのがこういうところから出てくるからこれに従ったほうが良いっていうような、そんなことです。

事務局：さすがに「これ読んでおいてください」って渡すわけにはなかなかいかないですよ。やっぱり難しいんですかね。

村松：長いですから、ガイドライン。

事務局：企業さんの負担を減らすために、先生のほうで重要なところを抜き出してお伝えしたりとか、あとはそれぞれ企業の個別的なケースもあるんでしょうから、そういうのに合わせた情報を提供したりとか、そういう感じになるってことですかね。

村松：そうですね。基本的にはガイドラインに書かれたことを一旦われわれの頭の中に入れて、そこから企業ごとに合った形で出していきべきだと思うので、その翻訳はしていたつもりですけど。ただ、それを出していく時に、どうしても根拠があったほうが、企業側も、ただの産業医の考えとして言ってるのか、裏打ちした何かそういう発出されたものがあるの判断基準で出してるのかっていうのは違うと思うので。だから、根拠はしっかりと書きましたけど。

2023年4月4日実施／嘱託産業医 [133]

企業が感染対策を推進する際に、感染対策一辺倒になりがちであったことは、付録1-4節で述べたとおりである。感染対策を推進することは大切なことであるが、過剰な感染対策を講じることで、十分な労働力が確保できずに、特定の社員・従業員に負担がかかってしまうことや感染者に対する差別的な言動が引き起こされてしまうことがある。

専属産業医として企業に所属しながら、他社の嘱託産業医も務める江崎は、感染状況が小康状態になり、企業が事業を再開していこうとするフェーズにおいて、産業医が果たせる役割が大きいのではないかと述べる。

事務局：3年間振り返ってみて、俺、意外とここはできるんだなみたいな、こんなこと今まで気付いてなかったぜとか、そういうのがもしあれば教えていただけますか。

江崎：そうですね、産業保健ってどうしても、何だろう、ガイドラインだったり、マニュアルみたいなものが少ないので、何となく不安を持ちながら、それこそ他社はこうしてますみたいなどころと、一応自分が勉強してるものを合わせてお伝えするっていうことをやっていたんですけど。それでいいんだなってというのが改めて分かったっていうことかもしれないです。

本当にパンデミックみたいな、過去に同じような経験が全くないわけではないけど、それでも、よく分からない、正解もマニュアルもないところにポンって放り出されたことで、いろんな情報を収集して、自分なりの意見を持って、他のところも参考にしながら、対象とする嘱託先に提供するっていうことが、正しい、間違ってたんだなっていうことを認識できるようにもなりました。そういう意味でいうと、いろんな人に相談したり質問したり、ものを引っ張ってくるっていうのはできるんだなっていうふうには思いました。

たまたま産業医科大学卒業だったってのもありますけど、ネットワークの広さっていうのは改めて、武器だし、関わる会社の人たちにも役立つものなんだなと思えました。卑下せず、何か不確定なことを不確定だと伝えられる能力とか、これで大丈夫だと思いますよっていう、はっきりした根拠がなくても、会社に動いてもらうために言うコメントの選び方みたいなものは、ちょっと何かスキルアップしたような気はします。

事務局：なるほど。やっぱり産業保健っていうのは元々、何か一つの正解っていうのは見えづらいっていうことですね。でも、その中でも何かしら自分の中での持っている経験とか、あとはいろんなネットワークを使ってる情報とかで、えいやって言わないといけない。それが今回改めてできるようになったというか、それがより確度を高くできるようになったような感覚をお持ちってことですかね。

江崎：どうしてもリスクテイクしないと、産業保健、産業医を雇ってる意味が会社にはないと僕は思うので。それこそ、「リスク取ってあんまりしないほうがいいんじゃないですか」とか、「それは会社で決めることなんで」みたいなことだけを投げていると、調べようと思えば、国だったり、産業衛生学会のガイドラインがあるんだから、別に産業医要らないでしょって。もちろん法律的には要んですけど、そういう会社の意思決定だったりとかには役立たないなって思われるんじゃないかって結構思っていたんですけど、それがより明確になったなっていう気がします。

明らかにふわふわした中で、決断しなきゃいけない。嘱託としてそこまで関われないっていうことと矛盾しちゃうんですけど、それでもやっぱりリスクを取ってでも、「他の会社もこうやってるし、今の流れを考えればこれしたほうが良いと思いますよ」というのをちゃんと言う。産業医が言ったって言質を明らかに取られるのは困るなと思いつつも、産業医が言ってくれたおかげでこうしたらうまく乗り切れたみたいなどころになるためには、そういった不確定なものも取り込んで伝えていかなくちゃいけないっていうのを、改めて何か思い知ったなっていうふうには思います。

2023年4月13日実施／嘱託産業医 [140]

以前から企業のパンデミック対策の専門家として活動してきた武中は、感染対策を強化する局面に比べて、緩和する際のコミュニケーションが一般化しにくく、伝えることが難しいことを指摘している。そして、こうした判断が難しい局面でこそ、産業医がその専門性を活かして積極的に関与すべきだと述べている。

武中：結局、「危険だ」って言って、「何かしないといけない」というときは、対策の展開はそんなに難しくありませんけど、対策をやめていいよっていう時は一般化できないんです。(略)危険ですよっていうのは、すごく歯切れが良くて分かりやすく、一般化できます。三密が危険ですよとか、飲食の場面はリスク高いですよとか、分かりやすいんです。

しかし、これは逆行してもいいですよっていう安全な方向に説明するときには、簡単にはいかない。例えば飲食ってどうですかとなると、一緒なのが同居の家族とか、いつもの仲間とかであれば、これはリスクは低めだと言える。だけどそうした人以外だったら、換気したほうがいいし、少人数がいいし、短時間の方がいいし、とか複雑になってくる。さらには、できればマスクしたほうが、なおいいかもしれませんね、みたいな伝え方になってくる。こんな感じで、情報は歯切れも悪くなって、やや分かりにくくなります。また、一般化もできないんです。誰とするのかとか、どういう条件なのかとか。それでも何か起きた場合には、誰かが責任を問われかねない。

こういうコミュニケーションこそ、現場にいる産業医を含めた我々専門職が、ある程度リスクを分散しつつただけど、取り組みたいところなんです。つまり、「これはやめなさい、あれはこうなさい」と言うのは、役所も言うし、テレビも言うし、分かりやすいんです。だけど、職場にはこれは要らないんじゃないとか、これはこうしたほうがいいんじゃないとか、これはこうしてもいいんじゃないとか、これは、産業医に関わっていただきたい。

今でも毎日熱を測ってくるようにと書いてあっても、もう多くの皆さん測ってないですよ。6度4分って書いて持っていきような状態です。そういうのは、もうやめていいんじゃないのみたいなことを誰かが言うとなると、会社だと産業医でしょう。我々の役目としてすごく大事だと思うんです。事務局：ありがとうございます。感染予防のブレーキを踏むだけでなく、事業継続に向けたアクセルを踏んでいく助けを産業医が果たすことができるんじゃないかってことですかね。

2023年4月24日実施／嘱託産業医 [146]

そのほかに運輸業の専属産業医である長峰のように、会社側からの問い合わせを受けた際には、産業医として迅速に対応することの大切さを語るものもいた。

事務局：大学の後輩、若手産業医みたいな人に、今回の経験を通じて、こういうのをおまえらやっというほうがいいよみたいな、こういうスキルが大切なんだよみたいなメッセージを言うとしたら、どういったところになりますか。

長峰：一番大事なのは、言われたことにできるだけ素早く反応するっていうのがやっぱり一番大事かなと思います。正確性も大事は大事なんですけど、基本線はこうみたいな、そういうレベルでもいいので、何かしら反応を返すっていうのが一番大事かなと思います。言っても全然答えてくねえじゃんってなると、たぶん、もう二度と相談が来ないと思いますので、そこが一番大事でしたね。

そういうのをいっぱい返してたからだとは思いますが、グループ会社からいろいろな問い合わせが来るようになりました。実際、2020年の秋以降で、泊まり込みが必要なアルバイト業務があるのですが、その人たちの感染対策をどうするか。

2023年4月25日実施／専属産業医／運輸業・郵便業／3000名～ [148]

専門家の「集合知」へのアクセス

新型コロナウイルスが発生した際、産業保健専門職個人として新型コロナウイルスに関する情報を持っていた産業保健専門職は皆無に等しかっただろう。しかしながら、専門職が築いているネットワークを通じて、パンデミックに関する情報収集を効率的に行うことができた企業はあった。近隣の企業の産業医同士で形成しているネットワークや、専門職コミュニティにおけるやり取りを通じて、他社の健康管理や危機対応の動向を探るといった事例が報告されている。例えば、製造業の専属産業医である野田は以下のように話す。

野田：うちで課題だったのは、健康情報とかに関して他社の情報を集めるっていうのが、あんまりパイプがなかったんですね。そこを私が割と、他社ではこんなんやってるっぽいですよみたいなのを、ちょっと統括産業医の先生とか、人事部長とかに情報投げてたら、それ、もうちょっと取ってくれとか、市内の同業というか、隣にいる、業種は違うメーカーさんはどうやってるんだとか、情報が欲しいからくれとかっていつて。そういう情報の、何ていうか、裏の情報っていうか。いつから工場閉めますかとか、外部から来る人にどのぐらい厳しく制限しますかみたいなのを、何か情報ももらってというのが。総務の人たち経由でもらうのもあったんですけど、教えてくれない時もあるので、それをちょっとやりました。最初、予定していたことではなかったけど、それをサポートしたっていう感じですかね。

事務局：ちなみに例えば、そのお隣のメーカーさんとかはもともと顔見知りだったんですか、先生は。

野田：そうです。勉強会とかがあって、産業医の。それで知ってたので、「先生のところ、どうですか。うちはこんなふうにするっぽいんですけど」みたいに聞いたら、「うちはこうやってやります」みたいな、そんな感じで教えてくれたっていう感じです。

2023年4月27日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [150]

今回の新型コロナウイルスへの対応で特筆すべき動きの一つとして、オンラインコミュニティやSNSを活用した専門家間の交流が活発に行われたことが挙げられる。日本でも新型コロナウイルスの発生を契機にオンライン会議が世の中にコミュニケーションの一般的な手段として広まったが、医療職においても情報交換や収集に大きな影響があった。

新型コロナウイルスの感染が問題になり始めた当初に、X(旧Twitter)を活用して情報を収集したというのが、製造業の衛生管理者の青木である。厚生労働省が情報を広く展開するより前に、X上で情報提供をしていた産業医の投稿内容を、社内での対策に活かそうとしていたという(しかしながら、実際には採用されなかった。詳細はインタビューを参照)。

青木：新型コロナの最初の頃、厚労省が情報を出す前から、いろんな産業医の先生や専門家がこういうふうに会社の中では対応しましょうって、どんどん情報を出されていて、Twitterなんかでも、すごいいろんな情報がありました。個人名まではちょっと覚えてないんですけど、東京大学の

産業医の先生が、コロナ対策はこうしましょうって6ページぐらいのPowerPointのスライドを出されてて。

事務局：そうですか。

青木：ええ。それを印刷をして、うちの上席に見せて。いや、このBCPではちょっと足りないよ。こういう対応をしなきゃ駄目ですよって、そのスライドを見せたんですね。

2022年7月24日実施／衛生管理者／製造業／500名～999名 [64]

製造業の産業保健師である竹内は、X(旧Twitter)のアカウント「ガチ産業医」(@gachisangyoi)をきっかけに、産業保健専門職のオンラインコミュニティに参加するようになり、その中で新型コロナウイルスに関してやり取りを行ったという。公的機関やさんぽセンター[178]のような情報提供を目的とするサイトが重要な役割を果たすことは言うまでもないが、そういった情報源にくわえて、産業保健専門職同士が互いに相談したり情報交換したりすることができる場があることは、パンデミック発生時の良好対応事例の共有や専門職の心理的なストレスの軽減という点で、大きな役割を果たしうると思われる。

竹内：元々はTwitterをやっているんですけど、そこでガチ先生がコミュニティ立ち上げるっていったような話があったので、「じゃあもうぜひ入る」みたいな感じで入ったのがきっかけです。

事務局：元から情報に対する感度は高くいらしたとか、新しいもの好きとか、何というんですかね、そういうの。いろんな情報取ってこようみたいな性格でいらっしゃるってことですかね。

竹内：そうですね。弊社にはもう1人保健師もいますけれど、なかなかやはり他者との交流っていうところがほとんどなかったというところもあって。自分と同じような職種の方、あとは産業医と話をするかどうかっていうところ。もしくは、さんぽセンターっていうところもあったんですけど、なかなかやはり自分と同じような職種の方と情報交換をしたりとか、そういった情報をキャッチアップするってところがすごく難しいなと思っていた中で、SNSを使ってみようって形で始めたところ、たまたますごくいい情報をキャッチアップできたというところで。ガチ先生には感謝しかないです、ということです。

2022年9月20日実施／産業保健看護職／製造業／1000～2999名 [79]

他にも、他社の職域接種会場に手伝いに行った際に知り合いになった産業保健師と連絡先を交換した長谷川のような例もある。長谷川は大学病院での20年間の臨床経験があったものの、産業保健師としては2020年7月に職務を開始したばかりの保健師で、しかも、その12月からは社内に保健師1人という体制の勤務になってしまった。この状況下では他社の保健師とつながりをもつことは、長谷川にとって非常に価値のあることだった。

事務局：社員の方の健康を守るという意味では厳しい状況がずっと続いたじゃないですか。そして、いつ終わるんだかよく分かんないじゃないですか。そういう中でちょっと参っちゃう人もいたりす

るのかなと思うんですけど、ご自身は大丈夫だったんでしょうか。

長谷川：ストレスはありましたけど、その中でも人に話したりとか、保健師の仲間もできましたので。

事務局：それは他社の保健師ですか。

長谷川：そうですね。他社の保健師ですね。

事務局：それは何つながりなんですか。何つながりって、何かネットとか。

長谷川：産業医の先生つながりなんですけど。他社の職域接種の打ち手で呼ばれて、そこに先生が知ってらっしゃる保健師さんが何人かいて、そこで仲良くなったっていう感じですね。

事務局：それって結構大きくないですか、1人じゃなくなるじゃないですか。もちろん会社では1人だけ、でもいざとなったら聞けるというか、聞かないにしろ、聞けるという命綱が降りてきたみたいな。

長谷川：そうなんですよ。ほんとにそうです。

事務局：なるほど。ちょっとLINE交換しようよみたいなことですね。

長谷川：そうですね。

2023年2月7日実施／産業保健看護職／その他サービス業／500～999名 [115]

2-7. 垣根を超えた協力体制・情報共有

様々な規模の企業が存在する中で、すべての企業がBCPを準備したり、感染症対策マニュアルを個別に準備することは現実的ではないかもしれない。しかしながら、国全体として感染対策に対するレジリエンスを高めるためには、BCPや感染症対策マニュアルの準備が難しい企業においても、きちんとした感染対策が展開されることが欠かせない。感染対策に関する情報やノウハウ、マニュアルをもつ企業がこれらを共有すれば、持たない企業も含めて、日本全体がパンデミックから守られることになる。

今回のインタビュー調査では、感染対策を社内でゼロから作らないといけなかったとする担当者がいた一方で、様々なチャネルから情報を得て、それに基づいて感染対策を決定したと回答した企業担当者も多いた。仮にそのまま利用できなかったとしても、何もない状態からBCPを作り上げるよりも、何かしらのたたき台があった方が、記載すべき項目の理解や方針策定作業が進めやすいことは明白である。以下、インタビューの中で言及された情報源別に紹介する。

親会社・グループ会社

多くの企業が親会社やグループ会社からの情報を参考にしたり踏襲したりすることで、自社の新型コロナウイルス対策を整備した。共有された文書に掲載されている効果的な感染症対策の詳細や、緊急時の対応の情報を参照することで、各社はゼロから対策を検討して作成する手間を省くことができた。また、グループ各社の担当者間での情報共有も非常に有効であり、各企業で実施されている対策を把握し、その

有効性や課題をふまえることで、自社の対策をより効果的なものにすることが可能となった。このような経験やベストプラクティスの共有は、各社の危機管理の質を高め、迅速な意思決定を支援することにつながる。鉱業の管理部門の部長をつとめる三浦は、親会社の感染対策マニュアルや行動基準をもとに社内の対策を制定したと語る。

事務局：先ほどから親会社があるというお話をしてくださっていますが、そこからの、例えば感染対策マニュアルとかBCPはこういうのを使いなさいとか、そういった指示というのはあるんでしょうか。

三浦：あります。親会社のほうに、総務部門でリスクマネジメントを担当する部門がありまして。そこから、コロナが始まったときに感染対策マニュアルだとかあとはグループ全体での行動基準、例えば出張については原則県外にまたがるのは禁止だとか、海外への出張は禁止であるとか、あと会合の際には、4人以上は駄目とか、いろいろそういう細かい行動基準みたいなのを、親会社のほうで都度都度出しています。

最近ではそれがほとんど出てないんですけど、前は都度都度出ていました。状況が感染局面になると警戒レベルを上げるだとか、そういった指示なんかは出て、我々はそれを受けて、社内で我々のマニュアルを作ったりだとか、グループ全体の行動基準を社内に周知したりっていう、そういうことはやってきた。

2022年12月6日実施／管理部門部長／鉱業／100～199名 [93]

また製造業の人事労務担当者である渡辺は、グループ企業間で新型コロナウイルス対策に関する情報交換を行い、各社の取り組みや良好事例を共有できたことが、非常に有益だったと述べている。ただし、同じグループ内の企業であっても、地理的な際や企業の特性によって、全てを一様に適用することは不可能であり、一部の対策は各社で独自に検討し調整する必要があったことも併せて指摘している。

渡辺：感染の状況、グループ全体の状況ですとか、各社の感染対策というのが、先ほど吉田が申し上げたようなコロナ対策連絡会っていうのがございまして、そこで共有されました。初期のころは毎週1回、多い時は週に2回、だんだん落ち着いてくると2週間に1回になったりとか、頻度はその時その時なんですけども。そういった中で各社の取り組み、各社各様に考えたりっていうのがありますので、そういった中で好事例の話を共有できたりとかいう意味では有効でしたし。例えば何があったかな。ちょっと今ぱっと出てこないんですけども、こういうルールは作ったんだけども、法律に照らし合わせるとここはなんか非常にグレーなゾーンというのがやっぱりあったりとか、こんなところをどうやってますかとか、そんなような話を皆さんで共有をしながら、うちこんなやってますっていうようなお話をいただけたので、そういう部分では非常に良かったのかなと思います。

先ほどルールをえいやで決めたっていう話はあるんですけども、極端なこと言うと、親会社が決めたのと同じですという言い方をすれば、私どもとしては、ある意味、社内の中の施策がそれで決められるみたいなのがあって。ただ、やっぱり拠点が地理的に違えば、状況が違っているとありますし、グループ会社ではありますけど成り立ちは別の会社ですから、やっぱり同じことをやってもたぶんできかないなというところもやっぱりありますので、そういったところは自分たちで考えながら。あんまり考えなくてもこれはそうだよなみたいなのところは、グループ本社と一緒に、みたい

なそんな感じで通していったっていうのもある感じです。

2023年5月25日実施／安全健康推進室／製造業／3000名～ [162]

渡辺と同様に、親会社から影響された情報をそのままでは自社で活用できなかったと回答した企業は他にもある。その中には、自社の状況に合わせて調整したものの親会社の情報もある程度は参考に出来たという企業から、親会社が自社を取り巻く状況を理解していないために情報が役に立たず苦勞したと回答した企業まで、様々であった。

建設業の総務部の中村は、親会社と自社とで業態が違うために、提供された情報を自社の状況に落とし込むのに苦勞したと述べている。共有された感染症対策マニュアルを現場の状況に合わせて修正しながら適用することは、次回のパンデミック発生時にも対応が求められる可能性が高い。

事務局：今回、新型コロナの感染が拡大した当初に、BCPというか感染症対策マニュアルみたいなものはなかったというふうにご回答いただいてたんですが、その後立案されて、それは「ある程度、機能した」というふうにご回答いただいておりました。この立案したのは、具体的にはどの部署がどのように作ったのかというのを教えていただけますでしょうか。

中村：今、私たちが在籍している総務部のほうで、コロナに対応するマニュアルですとか、いろんな感染防止対策ですとか、そういったものを整備していきました。

事務局：ありがとうございます。ちなみに、そういうのはもう総務部の方がゼロから作るんでしょうか。それとも先ほどもお話ありましたが、親会社のほうから、「こういうの使ってるから、そちらでも使ってみたらどうだ」みたいな感じで情報が共有されるとか、そういったことはあるんでしょうか。

中村：そうですね。親会社のほうからは各グループ会社に情報共有がその都度ありますので、親会社の対応を参考にしながら、当社のほうに落とし込んでいったっていう流れになります。

事務局：ありがとうございます。その作業っていうのは大変じゃないんですか。ある程度そういう情報が共有されたら、皆さんできるもんなんですか。初めてのことから難しかったりするのかなと思うんですが、苦勞なく作れたような印象でしょうか。

中村：ゼロからなので……。親会社の対応をそのまま100%コピーして対応されているグループ会社さんもあったのですが、当社は建設業でもあり、お客さんあつての仕事ですから、対応をそのまま全てまねるわけにはいかないんで、それを当社に落とし込むのに、やっぱり苦勞したっていうところはあります。

2023年3月14日実施／総務部／建設業／1000～2999名 [128]

事務局：先ほど、グループで感染症対策みたいなものも情報共有されるし、他の関連会社の方と色々な情報共有はよくしていたということで伺いました。やっぱり元から顔を合わせて、色々な情報共有をしとくというのは、とても重要なんじゃないかなって今日お話を伺って思ったんですが、その辺いかがでしょう。何か付け足すことがあればお願いいたします。

額賀：そこは非常にあるべきだなとは思いますが、やっぱり全く違う会社で、例えば事務所しかない会社に感染対策だけを聞いても、実際に工場があるところと違う対策だとすれば、やっぱり情報が

少な過ぎますので。似たような職種の会社があれば、そういうところと共有事項ができたほうが対策の内容も決めやすいですし、まねしやすいということもありますので、ある程度の情報共有できる関係は必ずあったほうがいいと思います。(略)

事務局：分かりました、ありがとうございます。

根上：今のお話でいうと、近隣にグループが何社もあるっていうのはすごく強みで。特に感染の初期などは、ほんとに都内とこの辺りでは感染の状況もかなり違いましたし、危機感だったり意識の面でかなり違っていったのかなっていうのがありますので。本社が言うことを聞いた私たちの捉え方っていうのは、ちょっと温度差だったりギャップを感じる時もあったんじゃないかなとは思っています。

またさっき額賀さんが言ったように、製造部門を多く持つ会社と事務職が多い会社だと、対策の仕方や、サポートであったり、リモートワークだったり、勤務の仕方がかなり違って。この辺りは車通勤で製造部門が多くて、っていうような共通点が多い関連会社が多くて心強かったです。

事務局：『踊る大捜査線』じゃないですけど、事件は会議室で起きてるんじゃないみたいなことを本社に対して感じることは全くないわけではなかったって感じですかね、今のお話だと。ちょっと空気感違うよねみたいな。

根上：コロナ対策に限らず、たくさんあります。

額賀：それはたくさんあります。

事務局：そうなんですね。

根上：どこもあると思います、大きなグループ会社は。

2023年1月24日実施／人事労務担当者・産業保健看護職／製造業／500～999名 [113]

業界団体

業界団体からの情報共有も、今回の新型コロナウイルス感染症対応の中で、有効に機能したチャンネルだと考えられる。業界団体が科学的に信頼性が高い情報を収集し、加盟企業に情報を拡散するプロセスは、同じような働き方をして同様の感染リスクにさらされる労働者をまとめて保護する上で、効率的でかつ効果的である。同じ業界内で類似の労働条件にある労働者には、健康二次被害に関する情報も共通して適用可能であろう。次にパンデミックが発生した際にも、これらの業界団体がもつネットワークを活用することは有効だと考えられる。

設計事務所の総務部の西田は、大手設計事務所の担当者が情報交換をする場で、各社の新型コロナウイルスへの対応についての情報を共有をしていたと話す。これは、他社の動向を把握したい経営陣の意思決定をサポートすることにもつながったという。他にも、インタビュー調査の中では、日本旅行業務協会[107]、建設コンサルタンツ協会[120]、日本建設業連合会[132]、全国信用金庫協会[155]、全日本トラック協会[125]など、業界団体の具体例が挙げられる。もちろんその他の業界団体でも同様の取り組みがあったことと推察される。

事務局：もともとBCPとして枠組みがあって、それをコロナ用に仕様を変えていく中で、例えば業界団体とか、あと同業他社のお友達とかから、テンプレというか、他の会社での取組の情報を共

有してもらったりとかいうのは、よくあったんでしょうか。それとも、ゼロから自分たちで作ったんでしょうか。

西田：協力は仰ぎました。もともと大手設計事務所といわれているものは11社あります。私の場合には総務部ですけど、組織懇談会っていう11社が情報共有する場っていうのが、実はあるんですね。そこで他社さんとコロナでどう対応しますかっていうのは、かなり密に情報共有してました。

事務局：そうなんですか。それは、オンラインミーティングみたいなのを定期的にやってたってことですか。

西田：そうですね。もう結局、コロナに入ってから……。メールですかね、どっちかっていうと。

事務局：メール。その組織懇談会っていうのは、どっかの幹事の会社とかがいて、持ち回りで幹事をするような感じなんですか。

西田：そうですね。

事務局：なるほど。やっぱりそういう横のつながりって、むちゃくちゃ重要ですよ。

西田：そうですね。結局、私とかもそうですけど、こういう施策でいきたいって言った時に、それをだいたい上にあげると、経営陣ってどっちかっていうと「じゃあ、他はどうしてんだ」って必ず聞くんですよ。その時の、経営陣もゴーを出す時の判断としては、やっぱりある程度他を見て。日本人の気質なのかもしれないんですけど、どうしてもそうなるんで、結構大事ですね、いろんなものを決めるのに。決めて、いざ進めるって話になってくると。

事務局：やっぱり足並みをそろえてっていうことですよ。あんまりやり過ぎてもいけないし、やらな過ぎてもいけないしみたいな。なるほど。

2023年1月12日実施／総務部／その他のサービス業／500～999名 [112]

一方で、そういった業界団体からの情報が届いていることを認識していない担当者もいた。その業界に業界団体が存在していなかったり、当該企業が団体に加盟していなくて、情報共有がなされていない可能性もあるが、単に社内の担当者間で情報が共有されていないという可能性もある。例えば、深浦のように業界団体の担当者同士の連携はあっても、新型コロナウイルスの担当同士の情報交換の機会がなかったという回答もあった。業界団体担当者からパンデミック担当者に情報がきちんと共有されるようにしておくべきだというのは、付録2-3でも述べた通りであるが、それに加えて、パンデミック担当者同士の連携も検討する余地があるかもしれない。

事務局：分かりました、ありがとうございます。ちょっと話また戻ってしまうんですけど、感染症対策マニュアルとか、BCPでどういった動きをしてるかみたいなことに関して、同業他社の同じ担当職の人と情報共有をしてたりとか、あとは業界団体で何か共通のものを作ったりとか、そういったことはあったんでしょうか。

深浦：建設会社なので、やはり業界団体で動く時は施工現場に関する共有ということなんですけど。政府の出す厚労省の方針に従って、各業界団体にガイドライン作成を呼びかけましたよね。それに基づいて日建連という組織が施工現場のガイドラインを出して、同業他社もそうだと思いますけど、当社はそれに従って作ったということになります。私自身のポジションは同業と交流できる体制はもともとありません。

そうは言っても人事部の中には同業他社との会合っていうのを定期的にもっている立場の者がいるので、必要に応じてそこに情報提供を求めて、他社の状況聞いてくれっていうのをやったんです

が。その会合に参加している人と実際に新型コロナを事務局としてやった人は、他社においてもたぶん別だったんだと思います。なので、直接の声は全く届かなかったです。

2023年3月23日実施／人事部給与厚生課長／建設業／3000名～ [132]

また、産業衛生学会と日本渡航医学会が有志で情報を整理して、「職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド」を作成したということも、業界団体を通じた情報の拡散が奏功した一例として挙げていだろう[164]。

取引先

親会社がなく、業界団体からの情報共有も不十分だった企業でも、取引先などから情報を得て、感染対策を立案した例がある。例えば、情報通信業の管理部で新型コロナウイルス対策を担当した小森は、以前から取引がある大手企業の担当者から情報を収集し、それを基に自社の対応策を策定したという。

事務局：事前アンケートの中でBCPについてはコロナ感染が始まったタイミングではなかったんだけど、途中から作られたというふうにご回答いただきました。だいたいどのくらいのタイミングでろうっていう話が出て、どのくらいのタイミングでそれを使った運営が始まったか覚えてらっしゃいますでしょうか。

小森：災害についてのBCPはコロナがはやる2年ぐらい前から検討はしていたんですけど、今回の感染症という対策は全く考えていなかったの。2月に感染が始まったという認識なんですけど、その後マニュアルを作ったのがおそらく4月ぐらいだったと思います。

事務局：それは総務部の方、もしくは小森さんが中心になって作成されたんですか。

小森：そうですね。他の大手の方に、どうやってやってるんですかみたいな感じで伺ったりして。

事務局：はい。

小森：あとはインターネットのほうで情報を仕入れたりとかして。上長の指示がありましたけれども、フローチャートなどを私のほうで作成をして。この内容で報告をまず一報入れてくださいっていうようなマニュアルなんですけれども。

事務局：なるほど。

小森：その大手の会社っていうのは元々取引があったような会社なんですか。それとも個人的なつながりというか。

小森：そうです、お取引ある大手の会社さんですね。

事務局：そっからどんな感じですかみたいな相談をできたってことですかね。

小森：そうですね。

2022年12月22日実施／管理部／情報通信業／500～999名 [104]

製造業の総務企画部部長である富塚は、海外に社員を再渡航させるにあたって、現地の感染状況や医療体制についての情報を収集する際に、取引のある大手自動車メーカーの現地法人に協力を仰ぎ、必要な情報を収集したという。

富塚：海外のほうに改めて再渡航するっていったところが一番の課題になってました。特に日本と海外の温度差であるとか、家族の対応とか、現地の状況が見えない中で、割と国によっては自動車産業を先に立ち上げたいとか早く動かしたいという思いが強い国が多かったんで、特命でみたいな形でとにかく来てほしいところがある中で、家族とか本人の気持ちであるとか、土地柄もあるんですけど、なかなかそういう海外事業やってる会社も少なかったの、県の方とか周りに聞いてもなかなか回答を得られなかったっていうのは苦しかったかなと思います。

事務局：そういう時は結局はどういったところを情報源として参考にされていたんですか。

富塚：一つは、割と大きな車メーカーさんとかであれば海外の駐在員とかがおられますんで、そういう海外の現地法人の方の手を借りて、病院の確保であるとか感染対策のルール付けとか、そういうところっていうのはかなりの部分で助けていただいたかなと思います。

2023年4月25日実施／人事労務担当者等／製造業／300～499名 [147]

産業医・産業保健看護職紹介サービス会社

産業医や産業保健看護職を紹介する会社の中には、同社を通じて各企業と契約を締結した産業保健専門職に対して、新型コロナウイルスに関する説明資料を作成して共有していた会社もあった。この取り組みにより、各産業医が個別に資料作成する手間を省き、産業保健専門職として取り組むべき仕事に集中することが可能になる。嘱託産業保健師として製造業で勤務する北沢は、紹介業者が提供した教育資料・動画などを活用したという。

事務局：なるほど。ありがとうございます。工夫してうまくご対応したこととして、「分かんないことは厚生労働省のホームページから情報を得ること」ということ書いてくださってるんですけど、情報得る時はやっぱり公的機関の情報が中心でしたか。例えば何か横のつながりというか、大学時代のつながりとか、前職の産業医の先生から情報流してもらおうとか。あとは紹介事務所系列、分かんないですけど、そういう何か横のつながりでいろんな対応について情報得たっていうことは無かったですでしょうか。

北沢：紹介業者がいろいろなセミナーとか、そういう教育資料とか、当然新型コロナに対する動画だったり、あとそういうパンフレットみたいな物や、YouTube動画とかも作ってたりしますので。

2022年8月21日実施／嘱託産業保健看護職 [70]

また、自身で産業医事務所を経営する湯川は、新型コロナウイルスに関する情報を顧客企業向けのメーリングリストに流したり、同社ホームページに公開したりという形で情報発信をした。2009年の新型インフルエンザの際に自身も関わった調査研究を通じて、特に中小企業がパンデミック発生時に適切な情報を得にくい状況であることを認識しており、それが今回の対応に至った理由の一つであったと語る。

事務局：うまくいかなかったことということで、「流行初期の情報がなかった段階、未知の感染症

に対応するようなタイミングでは、顧客企業から次々と問い合わせが来て、そんな中でアドバイスするのが大変だった」と。「こちらの手探り状況、かつ、情報が次々と更新する中で対応するのがうまくいかなかった、大変だった」というご回答をいただいていたんですが、これはどんな感じで連絡が来るんですか。「先生、どうすればいいですか」みたいな、ふわっとした感じなんですか。

湯川：まさにふわっとした感じの質問が来ました。こちらにも病原性に関する情報や感染対策に関する情報が、最初の頃はほとんどなかったの、アドバイスのしようがない状況はありました。

事務局：そうだとすると、何か言わないといけないんじゃないですか。ちょっと分かんないんですよね、って言うわけにはいかないわけですよね、きっと。その時は、どういったテンションというか、トーンでお話しされてたんですか。

湯川：その時点で手元にある情報を、顧客企業向けのメーリングリストにとにかく流すっていうことをやってました。

事務局：それは先生がお持ちの企業様が入れるメーリングリストってということなんですか。

湯川：そうですね。

事務局：1つの企業Aから来たやつに返信するというよりは、そりゃ返信もするんでしょうけど、そういった質問が来たら、それも含めて、皆さんに共有するみたいなことをされてたってことですか。

湯川：はい、そうです。

事務局：やっぱりそうじゃないと、180はさばけないですよ。

湯川：それはそうですね。あと、質問してきた企業だけに答えていくのも、ちょっと顧客に対して不親切だし、情報の非対称性をつくっちゃうので、サービスの1つとして、全体に対して流してました。

事務局：中には全然聞いてこないっていうか、コロナに対して対応してない所中にはあるんですか、180社あった中で。

湯川：訊いてくるとこはよく質問してくるし、訊いてこないところは、ほとんど訊いてくることはなく、そのアンバランスさは大きかったです。

野田：でも、そういう聞いてこないところにも、一応情報としては提供してってということなんですか。

湯川：そうですね。

事務局：情報の非対称性が出るみたいなことって、ビジネスのことだけ考えたら悪くないというか…、後でまたお伺いしようと思っていたんですけど、ホームページによる情報公開をされているのも、情報自体がビジネスになるわけだから、別に公開して外に出さなくてもいいみたいなジャッジも、産業医の先生によってはするのかなと思ったんですね。つまり、1個返信するたびにチャージするとか、そういうやり方もあるのかなと思ったんです。そういったやり方をしないのは、それこそ先ほどお話しになってた健康格差に対しての思いとか、そういうところで、先生としての行動指針が決まってるからなんですか。

湯川：情報を公開することにしたきっかけなんですけど、2009年のメキシコから発生した新型インフルエンザの時に、厚労省科研費研究班に入ってまして、そこで3年間、大企業から中小企業まで、様々な企業にインタビュー調査を実施する機会がありました。

その中で、大企業はある程度対策ができていくけど、中小企業はそもそも全く関心しないということを感じました。50人未満の小規模事業場では、子供の学校から来る回覧板や知り合いからの情報を情報源にしたりなど、お粗末な状況だったんですよ。そのような企業に対して、どこかがちゃんとした情報を出していかないと駄目なんじゃないかっていうことが、その研究班の結論として導き出されました。

そのことは、そのまま何も誰も手を付けずに、宙ぶらりんになってたんです。ただ、2020年4月、新型コロナウイルスがはやりだした時に、当時も世話になった研究班の先生から、「クラスター班にいるんだけど、企業のことにはほんとに手が回ってないんで手伝ってくれないか」ってことを言われて。それで急ぎよ同級生中心にメンバーをかき集めて、情報配信をして、特に対策の遅れがちな中小企業向けにトピックを作って配信していきたいっていうことになったんです。それは2009年の時の経験があって、ここを押さえないと駄目だろうというところで始めていった経緯があります。

2-8. 社員の生活が保障されること

生計を立てられないほど困窮すれば、労働者は感染対策を継続する余裕はなくなるだろう。同様に、企業も事業継続が難しい状況になれば、会社を挙げて感染対策を施す余裕がなくなる。パンデミックの拡大を防ぐためには、感染予防対策や感染発覚後の適切な隔離などが重要ではあるが、今回の新型コロナウイルスのように、感染拡大が長期間にわたる場合において労働者や企業が感染対策を継続しつづけるためには、労働者は給料をもらって、きちんと生活していけること、そして企業はきちんと事業継続できることが大前提になる。

働かないと収入がない

前述したように、納期を遵守しなくてはいけないというプレッシャーから感染対策のルールを破る事例がある一方で、生計を立てる必要からルールを破って働く人も初期には多く存在したと思われる。仮に給与の70%を補償するといわれても、貯金がなく、収支がギリギリの状態生活している人々にとっては、30%給与が減少することが生活の破綻を意味することもある。

新型コロナウイルスへの感染で休業した際に給与がきちんと補償されないからと、感染が疑われる症状があっても強行して出勤されてしまうと、社内で感染が拡大したり、結果的にクラスターが発生するという事態に陥ってしまうかもしれない。そうなれば、会社は大きな損失とレピュテーションリスクを被る。賃金を補償することは、このような損失を予防するという意味合いもある。

製造業の産業保健師である吉田と安全健康推進室の渡辺は、派遣社員や期間社員を含め、同社ではすべての従業員に給与を補償する制度を整えていったという。

事務局：やっぱり出てきたいと思われるのは(略)契約の様態によっては、例えば収入が減ってしまうみたいなことに対する恐れとかもあるんですかね。

吉田：それはありますよね。期間工の方とか。

渡辺：あったと思います。

事務局：やっぱりそれこそ正規雇用の方はある程度、所得補償みたいなものもある中で、中にはそういうのがなくて苦しいみたいな人もいたんですかね。

渡辺：本当の初期の頃はあったと思いますけども、その辺については徐々にですけども、社員だけではなくて、派遣社員とか直接われわれが雇用してる社員でない者、それから先ほど申し上げた期間社員のような臨時で雇っている者、こういった者も含めて基本的には賃金の補償をしていますと、だから休みなさいと。要は有給のお休みを臨時で作っていったりとか、そういったものの人事制度的なインフラですね。整えてくようなことも並行してやっていきましたので、徐々に環境は整っていったと。

2023年5月25日実施／産業保健看護職／製造業／3000名～ [162]

雇用の維持と事業の継続に対する政府の対応

今回職域において、人々や企業が新型コロナウイルス対策に対して総じて協力的であった理由の一つは、2020年4月8日に出された「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」の中で、雇用の維持と事業の継続について政府方針が示されたからだと思われる。例えば、小売業の産業医である佐久間は、自身が東日本大震災の被災者とやり取りをした時の経験も交えて以下のように語る。

佐久間：2011年に東日本大震災というのがありました。あの時、あまりにも東北エリア全部って広すぎるので大したことはできなかつたんですが、最初対策として何かできることないかと思って、ストレスチェックみたいなものや、従業員の健康相談、面接指導で回ろうかと思ったんです。ところが、東北地区のグループ会社とか労働組合を通じて挙がってきた声が、いや、産業医の面談とかは別にいいですと。それよりも、「とにかく雇用を守ってくれ」ということだったんですよ。だから、そんな産業医の面談とかはもう別に今はいいんですと。今一番、現場で必要なのは雇用の維持であると。

事務局：雇用の維持。

佐久間：なるほどなと思ひまして。なので、産業保健の役割は当然重要なんですが、ただ、東日本大震災とか福島原発事故とか、あるいは今回のようなコロナですね。コロナも7万7,000人ぐらい亡くなってますから、もう緩徐進行形の大災害であると。であれば、やはり、まずは働き続けられるところが一番求められる。それを踏まえた上で、やはり対策をやるとか、労働者に寄り添うとかというふうには心掛けないといけないんだろうなというふうには思います。

2023年4月18日実施／専属産業医／小売業／500～999名 [143]

政府からのサポートの具体例として、雇用調整助成金が挙げられる。これは、経済上の理由で事業活動の縮小が必要となった事業主が、雇用維持を目的として休業や教育訓練、出向にかかる費用を国が支援する制度である。今回の新型コロナウイルスの発生を受けて、特例措置が導入された。

小売業の人事部の望月は、雇用調整助成金の利用を前提に社内の休業・休暇制度を整備したという。しかしながら、雇用調整助成金は申請すること自体が複雑で難しかったという。不正受給を予防することは大切なことであるが、申請プロセスの複雑さや要件の厳格さが、実際に助成金を必要とする企業にとって障壁となり得る。この助成金のみならず、今後パンデミック発生時に使用する制度を検討する際には、企業における担当者の手続きや作業を考慮した制度設計が必要であろう。

事務局：事前アンケートの工夫してうまく対応できたところとして、「知見のあるチームメンバーと共に、雇用調整助成金の活用を踏まえた休業手当率の設定や新しい休暇制度の策定を行い、できるだけ従業員が困らないよう対応することができた」とありますが、この知見のあるチームメンバーってというのは、上司の方ではなく、他の方がいらっしゃるということですかね。

望月：そうですね。定年退職して、再雇用制度で活躍してくださっている方なんですけれども、労務管理歴がすごく長い方で。いわゆる休業手当の考え方であるとか、そういったところも、いちいち説明しなくても、全てご理解いただいている方なので助かりました。雇用調整金もほんとに複雑だ

なと思うんですけど、ちょっとこれの申請も、ちょっとその方の力がなかったら申請は難しかったなと思いますね。

事務局：そういう再雇用の方々のいい活用方法というか、生き字引のように何でも知ってらっしゃる方がいるってのは、心強いですよね。

望月：よかったです。ほんとに。その方いなかったら、厳しかっただろうなと。

2022年12月13日実施／人事部／小売業／3000名～ [96]

第3章 新型コロナウイルスという危機を契機とした成長・今後に向けた課題

新型コロナウイルスの流行は、会社組織にとって前例のない厳しい試練だった。特に、人事労務担当者や産業保健専門職は、職場における安全と従業員の健康を守るための対策を急ピッチで策定、実施しなければならず、大きなプレッシャーにさらされた。

しかしながら、そうした試練が、彼らの専門性やリーダーシップを急速に成長させる貴重な機会であったことも事実である。また、危機の中で対応を繰り返す中で、組織や個人のもつ「強み」を再認識することにもつながった。「成果をあげるのは強みによってである」と指摘したのは経営学者ピーター・ドラッカーであるが、担当者が新型コロナウイルス対策の経験を通じて得た成長や再発見した強みを整理することは、将来のパンデミックやその他の不測の事態が発生した際に対応する人材の育成を考える際のヒントになるだろう。

本節では、新型コロナウイルスの経験から担当者が学んだ教訓、組織に生じた変化、そして今後に向けて考えていくべき課題について、インタビューで語られた内容を振り返りながら紹介する。

- [3-1. 担当者の中に蓄積したパンデミック対応の経験](#)
- [3-2. パンデミックを乗り越えた組織としての成長](#)
- [3-3. 利益を生み出さない部門のプレゼンスの向上](#)
- [3-4. ポストコロナの働き方](#)
- [3-5. 次世代の担当者の育成](#)

3-1. 担当者の中に蓄積したパンデミック対応の経験

パンデミックの初期段階では、問題の全貌が分からない中で迅速な意思決定をすることが求められ、平時を想定した制度では吸収しきれない問題に対して柔軟な対策を立案し、それを社内に周知・徹底することが課題となった。時間が経過していく中で、先行事例を踏まえて対応できるケースが増加していき、個別の事例だけ見れば対応をしやすくなった一方で、症例の絶対数が増えることで、情報の処理がタイムリーにできない状況がしばしば出現した。また、職域接種という当初想定していなかった事態も発生し、ただでさえ多かった業務量がますます膨大になったということもあった。

こうした中で、それぞれの局面で必要とされるスキルや知識を体得したことや、一連の流れの中でどのようなことがどのようなタイミングで起こりうるかを体得できたこと、さらに新たな局面が生じたときに素早く適応していく能力が身についたことなど、新型コロナウイルスに対応する中で担当者には様々な学び、成長

があった。新型コロナウイルスという未曾有の状況乗り越えたという経験自体が、新型コロナウイルス感染症対策にかかわった担当者や企業にとって、重要な資産となるだろう。

走りながら考える

「走りながら考える」「8割がた動くものを作ってまずは動かし始める」「とにかく方針を出す」など、不測の事態における業務の進め方について、多くの語りがあった。こうした言葉に代表される仕事の進め方に関するスタンスは、平時においても迅速な業務遂行を可能にするものであると考えられるが、特に新型コロナウイルスが発生する以前は、計画を緻密に練ったうえで業務を進めることを是とする企業文化や、そういった働き方を好む社員・従業員も少なくなかったと思われる。

変化の激しい環境下では、「慎重に」検討を重ねている間に状況が変わってしまうリスクがある。例えば、新型コロナウイルスの重症化リスクが高い社員・従業員をリストアップすることに1年の時間をかけていたら、当然時宜にかなった対応とは言えない。専門・技術サービス業の有岡は、仕事を進める際のスタイルが新型コロナウイルスに対応する前と後とでは大きく変わったという。

有岡：よく調べてから自分で納得して安心しないとやっぱりドキュメントにもできないし、関係者に展開するなんてことはできないような仕事の仕方をしてきたし、そういう性格だったとは思いますが、さすがに3年間の中で、結構コロナはむちゃくちゃな側面が多かったですから、考えながら走るって必要がどうしても出てきました。その中では70点でも展開するし、60点でも人に伝えないといけないと。その中で、違かった時に、間違ってるじゃないかっていって責められるんじゃないかと、これ、ちょっと違うと思うんだけどっていった時に、すぐ一緒になって考えて、間違ってるものは間違ってる、直すべきものは直すっていうふうに走りながら訂正しながら進むということで、周りからも何とかそこまで怒られずに、まあまあ、身を置くというか、業務を進めるっていうところに少し変わったかなとは思いますが。

事務局：もともと石橋をたたいて渡るじゃないけど、そんな性格でいらしたってことですかね、今のお話だと。

有岡：そうですね。

事務局：それが、もう走りながら橋をかけていくみたいなことですよね、きっと。だいぶ違う仕事のアプローチに、ご自身でちょっと変わっていったような、そういった感じですか。

有岡：そうですね。少しそんなふうな変化はあったかなと思ってはいます。

事務局：これ、ちなみにちょっと今、最後お話していただきましたけど、間違ってるじゃないかみたいなことを言われることもやっぱりあったんですか。

有岡：基準が変わって、もうこれ古くなってよって、例えば7日だったのが5日になってたりすると、「いや、もう5日になってると思うけど、7日休ませないと駄目なの？ どうするの？」とかそういうようなところで、「すみません、すぐ変えます」だとか何とかがっていうんじゃないかと、「国の基準を一番優先するから、じゃあもうそっちでやっついてください」と。ちょっと直すけど、それを社内に出して展開できるのは明後日になっちゃうんで、すみませんねとか。その辺ちょっと違っても、何が大事なのかっていうのを、きちっと伝えることで現場にも分かってもらう、問い合わせ者にも理解してもらうというような方向だったと思います。

2023年5月17日実施／安全衛生課課長／学術研究、専門・技術サービス業／3000名～ [156]

サービス業の人事労務担当であった近本も、新型コロナウイルスへの対応に100%正しいものはないとすうえで、丁寧に周囲に説明しながら、その時々でよさそうな打ち手を打っていくことが必要だと感じたと語る。今回の新型コロナウイルスへの対応では、経験を通じて学ぶことが多かったという。

近本：今回のコロナの対応は本当に、やっぱりこれが100%正しいんですよっていうものがない中、みんな手探りで対応していったというのがありますんで。やっぱり「こうすれば本当に大丈夫なんでしょうか、言い切れますか」とかというような意見を言われても、100%大丈夫だなんていうことはない。なので肅々と今の段階ではこれを進めましょうという形でプレチャイけいなってところと、丁寧に理解を仰ぐってところは、人事メンバーとこちらの管理のメンバーも含めてそんな力はちょっと付いたんじゃないかなと思ってます。

事務局：なるほど、なるほど。やっぱり今の段階ではこれが正しそうみたいな、そしてプレずにコミュニケーションを取っていきってむちゃくちゃ難しいことだと思うんですけど、そういう能力っていうんですか、スキルっていうんですか、そういうのは社会人経験とか長くなれば身に付いていくものなのか、どうなんですか。それこそ御社の若い社員とかにどうやったらその能力を身に付けてもらえると思いますか。どういうトレーニングをすれば。

近本：そうですね、時間だけじゃやっぱりそういうふうにはならないと思うんです。今回は、すごい経験を通じて学んだし鍛えられたってところがありますので、どういうトレーニングというのは、やっぱりそこを狙ってインテンショナルに仕向けるようなカリキュラムが組めれば力になるのかなと思いますけど、具体的にはちょっとよく分かんないです。

事務局：分かりました。ありがとうございます。

2023年3月9日実施／人事労務担当者等／その他のサービス業／200～299名 [127]

経営者を上手に使う

付録2-2で先述した「誰でもリーダーシップ」というリーダーシップのあり方は、新型コロナウイルス感染症対策というコンテキストでも有効であることが示された。初めは決定権のある人をうまく巻き込めなかったものの、次第に上手に経営者を「使える」ようになり、さまざまな施策を進めることが出来たという語りは多くあった。例えば、建設業の総務部にいた中村は、当初経営陣に対して連絡することすら躊躇していたのが、次第に「ずうずうしく」やり取りできるようになったと、以下のように述べている。

事務局：3年間振り返ってみて、何か、「私、こんなことが実はできたんだ」っていう、新たなる自分の魅力の発見っていうか、自分としての強みみたいなのを再確認したとか、そういったことがあれば、それをぜひ教えていただきたいんです。ご自身のことで、ご自身のチームのことで、あと、会社組織ということでも構わないんですが、いかがでしょうか。

中村：どうなんでしょう。私自身は、先ほども申し上げたとおり、社内感染者の発生のスピーディーな情報共有とか感染対策ですとか対策本部の連絡会議とか、どうしてもやっぱり会社としてやらざるを得ないことが多かったんで。なかなか、社長はじめ役員の方々にそういった直接連絡するってこと自体があんまりないので、最初躊躇することが多かったんですけど、このコロナに関しては何のためらいもなく社長はじめ関係者に……相手は私よりも全然目上というか、部署長クラスの方々に発信することが多かったんで、簡単に言うと、ずうずうしさというか、そういった力が付い

たのかなと思っています。

事務局:ちなみにコロナ後にもそういった、ずうずうしさっていう言い方はあれですけども、会社にとって本当に必要だと思われたことを忌憚なく意見する力が身に付いたというか、そういう力はおもとお持ちだったと思うんですけど、それがこれから何か役に立ちそうな予感みたいなのはあるでしょうか。

中村:せっかくこういうことを続けてきたものですから、これからもいろんな仕事にぶつかると思うのですが、ぶつかっていけるかなと思います。

2023年3月14日実施／総務部／建設業／1000～2999名 [128]

製造業の安全健康推進室の渡辺は、当初は全社で足並みをそろえて組織として対応することの難しさを感じていたものの、彼らをうまく巻き込みながら、工夫して少ない人数でも対応することができたという。また、それを進めるにあたって、直属の役員をはじめとした経営陣も協力的であったことも、彼らを上手く巻き込めるようになった理由として挙げている。

事務局:ご自身で振り返ってみて、この3年間を振り返ってみて、自分のこういった強みがあったからうちの会社のコロナ対策、まあまあうまく回ったよねみたいなのがあれば、ぜひ教えていただきたいんですけど、いかがでしょうか。強みとか。

渡辺:自分の強みなのかどうか分からないんですけども、こういったことに対して、逆に言うと、組織的にどうあたっていくのかというのは、今回の活動を通じて非常によく理解できたし、できるようになったかなというところですね。初期の頃は、本当に自分のところだけではなくて、全社で全く同じ足並み揃えて動いていかなければいけないので、なかなかですね、役員ですとか本部長といった部門長の者の使い方がなかなか上手にいかなかったんです。言い方がちょっと語弊があるかもしれないですけども。コロナ専門のこれの役員の審議会みたいなのもできたりとか、事務局は私だけなんですけど、そういったものができたりですとか、私の直属役員っていいですか、こういったところが積極的にリードをうまくしてくれて、そういった場の中で私の提案ですとか、保健センター吉田のところの困り事っていうのをうまく吸い上げてくれて、それを上手に全社の中で発信をしていたりとかいうことができたと思います。そういった全社を挙げての体制が、そんなにスペシャルなチームができなくても、日常の決め事、役員の意思決定みたいなやつにプラスアルファ程度の流れの中で取り組むことができたというところ。これは社長をはじめ、副社長も、大変このあたりに理解があったので、リーダーシップを発揮してくれて、休みやすい環境作りはどんどんやれというような最終的には後押しをしてくれましたし、いろんな施策であるけどもよろしく頼むということで、バックアップはするのでっていう言葉をもらったりですとか、こういったところは非常に良かったのかなと思います。

2023年5月25日実施／安全健康推進室／製造業／3000名～ [162]

ここに挙げた経験は、人事労務担当者や産業保健専門職としての仕事の幅を広げるきっかけになったと思われる。新型コロナウイルスという緊急事態であるからこそ、普段とは異なる振る舞いをするのが状況的に許され、リーダーシップを涵養する絶好の機会となった。さらに、経営者やその他の部署の社員・従業員と頻繁にやりとりする機会が生まれたことは、産業保健専門職や人事部・総務部の社内におけるプレ

ゼンスの向上というところにも関わってくるだろう(詳細は付録3-3を参照のこと)。

地域保健所との連携の経験

感染者対応などに関して、保健所と連携する機会をもった担当者もいた。感染拡大中期以降は、保健所はパンク状態となり、当初期待されていた機能を果たせなくなる局面もあったが、感染対策において重要な役割を担っていた。

感染予防対策に関する情報収集を目的に、感染拡大が本格化する前に保健所にヒアリングをしにいったのが浅井である。パンデミックが発生した際に、日本中の担当者全てが保健所にヒアリングに行けば保健所の機能が止まってしまうので、このタイミングでは推奨できる対応ではないが、職域の対応をきちんと進める上で大切な保健所との連携を素早く行ったことは、浅井の担当者としての対応能力の高さを示すものであろう。

事務局：保健所の人と事前に相談しようっていうのは、なんで思われたんですか。よく対応が事後になっちゃうことはあると思うんですけど、起こる前提で事前に保健所と相談して打ち合わせをされていたってことだと思うんですけど。

浅井：はい。

事務局：それは、きっかけは何かありますか。

浅井：きっかけはまさに私が「保健所行きましょうよ」ということで何名かと訪問したんですけど、何をすればいいのかが分からなかったっていうのが正直なところです。

一番ちょっと心配したのは「コロナっていうのはどれだけ怖いのか」というのが分からなくて、感染症法上の2類に定義されて、よっぽど恐いんだろうね、と。飛沫も接触感染も非常に懸念されているねと。みんなバタバタと感染していくんじゃないかと心配だったし、どれだけ心配していいのかも分からない。ニュースを見ていると、もう完全防護服を着てスプレーノズルで消毒液を噴霧している、ああいう映像が当初多数報道されたこともあって、ああいうことをしなきゃいけないんだろうねと。実際問題どうすりゃいいんですかっていうのも非常に心配だったので、まず保健所に行って聞くのが早いよねと。

インターネットを検索しても、消毒会社の紹介はあれども、どうすりゃいいんだっけっていうのが分からなかったのも、もう相談行きましょうということで保健所に行ったところ、いろいろ指導をいただきました。

事務局：例えばどのような内容でしょうか。

浅井：連絡形態ですとか、電話連絡はどっからどういうふうに職場に入りますよとか、連絡を受けたらこういう定義に基づいて濃厚接触者をリストアップしてくださいとか。陽性者が触った所・行動したエリアをこういうふうに消毒してくださいねとか、消毒のアルコール濃度はこの濃度じゃなきゃ駄目ですよとか。事細かにご指示をいただきました。

事務局：やっぱり最初にそうやって浅井さんが保健所へ行こうって思えたのが、ある意味、今回の勝因……「勝因」って言い方はあれですが、うまくいった1つの理由なのかなと思うんですがいかがですか。

浅井：うまくいったというふうに事前アンケートに書かせていただいた中の1つなのかもしれません。

プライベートで一緒にコラボしてやることってあんまりないので、多分そういうのが思いが付かなかったんじゃないかなとは思いますが。あとは、ほんとに医者とコミュニケーションする時も医師会を通じて保健所ってやったりとか。結構何かそういうルートはあるんだけど、企業相手にとか、多分そういうのは今まで経験もないでしょうし、何かそういう発想もなかったんだろうなっていう感じはしました。

2023年5月16日実施／専属産業医／製造業／1000～2999名 [154]

産業保健専門職から会社へのアドバイス

長年の経験を積み、コンピタンスを備えた産業医が、会社に対して効果的なアドバイスを行えるというのは、ある程度予想できたことであるが、経験の浅い産業医にとっては、新型コロナウイルスの感染流行はなかなか困難な応用問題が続く状況であったと思われる。ただ、中には成長の機会とすることが出来た産業医もあり、例えば、産業医として2年目を迎えたばかりであった吉崎は、多くの課題に懸命に対応を続けていく中で、産業医としてそれなりに会社に貢献出来たのではないかと振り返る。

吉崎: もともと何年も麻酔科医として働いて生きていて、管理職という立場ではなく一医師という立場で働いてきたのが、産業医となって2年目でコロナになったんですね。そういった中で、異業種の方に進言するとか、提案するというのをこれまでではしてこなかったのに、意外にできるんだとか、やらなければならない状況に置かれると、やってしまうんだっていうところが、ちょっとびっくりしました。

事務局: 急にバッターボックスに入ってくださいって、バット振ったら結構ホームランみたいなの、うまくいったみたいなことですね。

吉崎: ホームランではないですけど、ヒットぐらい。

事務局: ヒットぐらい。ちゃんと状況に応じたヒッティング、バッティングができると、そういうことに気が付いたっていうことですか。なるほど。確かに2年目、もちろん麻酔科医として、もちろん医師としての経験はあっても、そういう産業医としては2年目ということであれば、確かにちょっとまだ、そこまでやっていいのかしらみたいな感じだったっていうとですよ、きつとね。最初はね。

吉崎: はい、そうですね。

事務局: 面白いですね。そういうある意味コロナによってすごい成長した部分はあるっていうことですよ、産業医として。

吉崎: やらざるを得なかったということが本音ですが。

2023年4月6日実施／専属産業医／製造業／1000～2999名 [136]

3-2. パンデミックを乗り越えた組織としての成長

BCPを整備しようという機運

今回の新型コロナウイルスへの一連の対応への反省に基づいて、BCPをきちんと整備し直そうという企

業も一部ではあるようだ。BCPの策定は複数の部署にまたがり、ハイレベルの意思決定が必要とされるプロセスであり、なかなか簡単な道のりではないが、少なくともBCPを策定することの重要性が社内に認識されるようになったことは、会社の危機管理に関して大きな進歩と言えるだろう。製造業の総務部長である山本は、取りまとめに苦労しており、前途多難であるというものの、現在、社内でBCPの策定作業に取り組んでいるという。

山本：やっぱり今回の記憶もありますんで、実は全社的に今BCPの策定作業やっているんです。その中で、新型コロナウイルス対策というのも、新型インフルエンザ対策みたいないい加減なものじゃなくて、ちゃんとしたものを作ろうということで、やりかけてはおります。ただ、やってみると、やっぱり大変な作業ですので、ほんとに完成までいけるかどうか分からないんですけどね。

事務局：それはどの辺が一番ご苦労されているところなんですか。

山本：やっぱり部署によって状況が全然違うんですね。今のところ、まず部署単位で作っているんですが、それを最終的には全社で一つにまとめなきゃいけないだろうということで。しかもこれ、BCPというタイトルで取り掛かったものですから、感染症だけじゃないんですね。もう噴火から地震から、全部それぞれに対応できるような内容で作ろうとしているもんですから大変な作業になってしまってるんです。

事務局：なるほど。とてつもなく大きい課題をやらないといけないってということでもんね。

山本：ええ。

事務局：そのまとめるところが、まだまだ課題というか、これから一山も二山もあるんじゃないかということですかね。ありがとうございます。

BCP策定しようみたいな話はどのぐらいのタイミングで出たんでしょうか。このコロナのタイミングで出たってことですかね。

山本：これは元々社内に出てましたね。

事務局：そうなんですか。

山本：それでも、そういう災害対策のマニュアルとか、そういう類いのあるんですが、ちょっと内容がやっぱり不十分なところ多いです。それから、各部門でそれなりの対策というものは、特に製造部門なんかは考えてるんですが、全社的になかなかそれがまとまってないんですね。全社の安否確認システムなんかも、去年やっと作ったぐらいですから。そういうものは、やっぱりトータルでちゃんと一つにまとめ上げるべきだろうと。やっぱり社外の人から、「おたくのBCPはありますか」と聞かれて、「ありません」と答えざるを得ない現状でしたんで、それじゃまずいだろうという議論はずっとありました。

2023年4月4日実施／総務部長／製造業／200～299名 [134]

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、すでにBCPの改訂作業を行った企業もある。製造業の総務広報部部長である湯浅は、2006年に初版が制定されたBCPが定期的に見直されており、インタビュー実施当時は、2021年4月に改定したものを使用していたと語る。その際の改定では、従来の計画が主に事業部門や管理部門の対応に焦点を充てていたのに対し、感染症や疾病に広く対応できるよう、保健職や医療職との連携を強化し、その関与を具体的に規定したのが特徴だという。

湯浅: BCP(事業継続計画)ですが、現在のものは2006年10月に初版の制定をしています。その後何度か改正をしております、最新版は、新型コロナが始まってからの21年4月に改正したものになります。2006年に制定したきっかけが特に何かあったというわけではなく、当時はBCPを策定するのが企業の間で潮流となっており、作られたものと思われます。ただ、この時はこういった感染症の拡大は経験がなかったので、いわゆる自然災害をスコープにしたBCPでした。首都直下地震や南海トラフ地震であるとか、最近激甚化している豪雨や台風とかを対象としたものです。先ほど、21年4月に改正したと申しましたが、新型コロナをはじめ、広く感染症に対応できるBCPが必要ということで、感染症対応の視点を取り込んで大幅に改定をしたといったことでございます。

事務局: なるほど。ありがとうございます。地震とか台風とか、そういった自然災害を対象にするBCPと感染症対応に作り替えたBCPとで、大きく違う点はこういったところなんでしょうか。製造活動が継続できるかできないかみたいところで、BCPの開始点やトリガーみたいなのを置くのかなと思うんですが、21年4月の改訂でこういった点が特に変わったか、教えていただけますでしょうか。

湯浅: 特に感染症であるとか、疾病や疫病に対して、保健職や医療職の関与を強く規定しました。従前の自然災害をスコープにしたBCPではそこまで入れていませんでした。

事務局: はい。

湯浅: ご理解のように、必要最小限の事業を継続するというのがBCPですから、そのために、事業部門はどうするとか、管理部門はどうするとか、そういうことだけを決めていました。けれども、感染症や疾病・疫病に広く対応するためには、専門職との連携が必要だという理解で、その機能を大きく取り込んだところが主な変更点だったと思います。

2022年12月13日実施／総務広報部部長／製造業／3000名～ [97]

なお、パンデミックが発生した際に産業保健専門職を有効に活用することが望ましいというのが本研究班の見解であるが、湯浅らが行ったように、その役割をBCPに明確に記載する企業が、今後どのくらいの割合にまで増えるかは不透明な部分が多い。仮に産業保健専門職の役割が書き込まれない場合には、製造業の統括産業医である剣持が指摘したように、パンデミック発生時に専門職から会社の非医療職の担当者に対して働きかけを行うことが必要となるだろう。専門職に対する教育研修プログラムのなかでもそうした働きかけについて触れることが出来れば、職域におけるパンデミック対策の有効性を担保していくことにつながっていくだろう。

事務局: ありがとうございます。今回の先生のいろんなコロナに対する経験を次世代というか、会社にいらっしゃる社員の方とかでもいいのかなとも思うんですけど、そういう人たちにどうやったら伝えられますかね。例えばこういう時はこういうジャッジをしようみたいな経験って、結構属人的になりがちだと思うんですけど、そういうのが会社の中でとか、産業保健専門職の間で広がってくと思いますか。そういう工夫というか取り組みみたいの、されてますか。

剣持: そこは正直あんまり考えてないところなんですけど、恐らく今やってらっしゃる研究のように、産業保健専門職がこういう、直接は企業から言われなくてもしんないけど、企業としてはこういうニーズがあるところにこういうアプローチをすると、うまく専門性が生かせるとか役に立てるみたいな、一定のマニュアルっていうか成果物ができれば、産業保健専門職の人はそれ参考になっている企業で、BCPがあんまりできてないところもあれば、できてるところもあるんですけど、そういう

とこの事情に合わせて動けるようになるのかなとは一つ思いますね。

うちの会社の中の話をして、たぶん今回のパンデミックを経験しても、感染症対策のBCPはあまりちゃんと更新されないままだと思うんです。もしそこできちっと見直しがされて、今回の教訓がそこに含まれたら素晴らしいと思うんですけど、たぶんそういうのって、パンデミックが終わったら優先度が下がるので。

だから、やっぱり会社がしっかりしたBCPを備えておいて、産業保健専門職もそこにちゃんといるだけで役に立ってるっていう環境をつくるのは相当難しいなと思って。専門職の側が企業側にアプローチをしていくっていうような方向性のほうが、実際的に役立つのかなとは思います。

事務局：産業保健職の専門職の人たちの心構えとして、会社が全部準備してくれるわけじゃなくて、いろんな状況が起こりうるんだけど、その中に自分を合わせて、状況見ながらうまく対応してってくださいっていうのを伝えてくのが、結構重要っていうことですかね。

剣持：そうですね。専門職の教育のプログラムに1つ、そういうコンテンツもあつたらいいかなとは思いますね。

2022年8月25日実施／統括産業医／製造業／3000名～ [72]

制度として残される新型コロナウイルス対応の経験

BCPを改定または新たに整備すること以外にも、今回の新型コロナウイルスの感染流行をきっかけに作られた制度が社内に残されることも、今回の経験を未来につなげる一つの方法と言えるだろう。サービス業の人事部長である近本は、新型コロナウイルスに対応する中で導入されたワクチン休暇制度や病休積み立て休暇制度が、次のパンデミックへの備えとして同社にとっての大きな財産になるだろうと述べている。

近本：今回の経験で確実に残せるだろうなっていうところは、人事部として行った制度変更のところなんですけれども。休暇制度を新たに変更したり見直したりということが2点ありまして、1点目がワクチン休暇制度っていうのを新設しました。後半ですけど、ワクチン接種できるようになった環境でワクチン1回接種につき1日、本人の有給以外でワクチン休暇という形で付与しますよというのを制度化しました。これ5類に移行した時点でコロナのワクチン休暇はこれでいったん切りにはしますけれども、こういったパンデミックが起きてワクチンができあがりました、接種します、という状況がまた起きた時には、この制度を復活させればいいんだなっていうのは一個ありました。

それから、2点目の休暇制度ですけども、これは当社、以前からやっていたんですけども、積み立て休暇制度というのをやっておりまして。これは本人の有給休暇の取得率を上げたいという狙いで過去からやっていたんですけども、有給休暇2年たってしまうと取りきれなかった分、権利失効という形でなくなってしまうんですけども、何で有給休暇全部取らないのかなっていうのが、病気やけがをした時に欠勤になっちゃうので、ちょっと有給やっぱり残しときたいっていうような声が多かったんで、じゃあ2年たつて消えちゃう分は最大10日まで積み立てられるようにしましょうと。なので、病気とかけがとか心配しないで有給取ってくださいねというようなことをやっておりました。

今回コロナの中でコロナに直接罹患してしまった方は、これはちょっとお休みしてくださいと。ただし、濃厚接触の疑いがあるということで休まざるを得ないってなった時に本人の有給使ってねっていうと、じゃあやっぱり出ますとかにもなりかねないのでそこは病気、けが条件なんですけども、今回のコロナの濃厚接触の疑いがある場合も使用を許可しますという形にしてこの積み立て休暇を

使っていたというのがありましたんで、これも今後こういった感染症などのパンデミックが起きた時には、やっぱり必ず濃厚接触というところが出てくると思いますんで、この制度も使えるなと思っています。

事務局：なるほど。つまり、会社の制度として残したということですね。

2023年3月9日実施／人事部部長／その他のサービス業／200～299名 [127]

担当者によってまとめられた報告書

新型コロナウイルス感染症への対応の顛末を記した報告書は、経験を社内に残すという点では重要な役割を果たしうるが、まとめることは簡単な作業ではない。詳細に記述しすぎると(この報告書のように)文書が長くなり、読まれることが少なくなる。その一方で、抽象度を高めて「まとめ過ぎる」と実際に対応に当たった際の空気感が伝わりにくくなり、読み手に新型コロナウイルス対応を体験してもらおうという目的からは離れてしまう。そもそも、報告書が適切に組織内で共有されなければ、報告書を取りまとめる努力も意味をなさない。

この点において、製造業の産業保健師である竹内が勤務する企業は、業務ごとに「作業要領書」という作業マニュアルを作成するという文化があるという。会社でよく使用されるフォーマットに従って、新型コロナウイルス感染症対策に関する対応内容を整理する方法は、情報の有効な伝達と保持につながりやすいだろう。

事務局：別にコロナに関してだけじゃないと思うんですけど、産業医とか産業保健師の方が経験されてることって、その人の中にはあるけど、それを言語化するのが難しかったりとかして、なかなか広がっていかないじゃないですか。その時に、今竹内さんの中にある経験をどういうふうに行ったら他の人に伝えられていけるかなって、何かアイデアとかありますか。

竹内：やっぱり属人化っていうのと、私たちが退職した後にまたおんなじようなことが起きた時にどうしよう、というのは社内の中でも問題になったっていう部分で。あと、やはり2015年の風疹事件もあって、それがきちんと文書化されてなかったっていうところで、また次に同じになった時に「あれどうする」「これどうする」というところが困ってしまうところがある。

実は、社内でも感染対策要領というような形で規定が元々あって、その下に要領というような形で、こういう時にはこういう対策をする、こういう対策を取った、とか。今回のコロナと、次は恐らく新型インフルエンザではないかというふうには言われているんですが、ほぼ同じような対策でいけるのかなっていうところがあったので。私たちが考えてやった対策については全部、こういう対策で何をを使うとか、どういう時にこれをするっていうのを文書化して、実はもう要領を作って、社内には残したというようなところがあります。

事務局：すごっ。すごくないですか、それ。そんなことしている企業、僕初めて聞きました。

竹内：本当ですか。それは作れというふうの上のほうから言われてまして、作りました。

事務局：それはすごいです。それって、会社の社風として全部マニュアル化というか、いろんな経験は文書化して残そう、みたいなのが社風としてあるんですか。

竹内：そうですね。元々製造業で、作業要領書だとかそういったもの、あと各個人の仕事、普段の業務になるんですけど、そちらの要領書を作るっていうところが社風としてありまして。属人化せず

多能工、誰でもそのマニュアルを見れば仕事ができるといったところを目的に、そういった社風が元々あったので、やはり今回の感染対策といった部分もきちんと文書化をしたほうがいいというような話になりました。やった対策をきちんと要領として落とし、次にも使えるような形に。ただまだBCPのところには落とし切れていない部分があるので、そこは今後の課題にはなるんですが、一応要領としては落とし込んだという形になります。

2022年9月20日実施／産業保健看護職／製造業／1000～2999名 [79]

製造業の総務部マネージャーである高橋によれば、新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類になる際に、社内で運用してきた対応のマニュアルを社内ポータルから削除するかという議論になったという。最終的には、BCP文書と同様に、誰もがいつでも確認できる形で、社内ポータルに掲載を続けることになったという。高橋は、社内の誰もがアクセスしやすい状況を保つことの重要性を強調している。

高橋：ちょっと追加でお話をさせてください。現在の総務のマネージャーとして今思ってることも含めてなんですが。先ほどのBCPの中に、新型コロナの対応の手順書を載せているとお伝えしたんですが、そこに参考資料として、ここまですと過去3年間運用してきたマニュアル、小池を中心に会社が作ったマニュアルがあるんですけども。それは非常に細かく、まず感染防止対策はどうしたらいいのか書いてあります。新型コロナに特化してる部分もありますけども、ただ、感染経路が似てる感染症の種類であれば、一定はこれを参考にすることができるだろうと思います。事業所の中での取り組みはどうしたらいいとか、事業所外での活動はどうしたらいいとか、家族が例えば濃厚接触になったらどうしたらいいとか。これは厚労省とか当局の作ったマニュアルに準じた内容がかなり細かく書かれてるんです。

最初、このリストも新型コロナが5類になったから消そうかって話があったんですけども、いやいやと。社内のポータルサイトのBCPの文書、誰でも見れるように掲載してるんですが、ここに残しておこうと。要は何かあった時に、ここを見たらこれが参考になって、後々、例えば5年後、10年後に生かせる内容がここにあるかもしれないから、それは自分たちは知ってても、その後に入社してくる人は知らないかもしれないから、これは残しておこうということで、掲載をずっと継続することに決まりました。こういう取り組みが1つと。

あとは、これから私自身がやらなきゃいけないのは、その当時、小池を含めて人事や総務、それから社長とか経営層がやってた過去の履歴が、資料に、たくさんうちのサーバーの中に残ってるんですけども、これらを、要は総務の人や人事の人、誰が見ても分かるような形で体系化というか残しておく、整理をして残しておくことが大事なのかなと思ってます。時系列でこういうことをやったんだなということが、将来のうちの社員、うちの部員が見ても、その人がある程度対応が分かるような形に取りまとめておくっていうのが、今ちょうどこの過渡期にいる私自身の役割なのかなと、お話を聞いていて思いました。

事務局：なるほど。ありがとうございます。ほんとに整理整頓じゃないですけど、どんなに貴重なものがあっても、それが何か棚の奥のほうに入っていて、すぐ使いたい時に使えないんだったら困りますよね。何かそれこそ、消火器を100本用意しておいたんだけど、火事が起こった時に消火器どこだっけっつって探しまわっていて、見つからない間に家が燃えちゃったとかだったら困るわけで。やっぱり、消火器とかがちゃんとみんなが分かりやすいところに置いてあるように、そのBCPについても社内ポータルで見やすいところに置くっていうのは、確かにおっしゃるとおり、とても重要なことなのかなというふうに、今お話を伺ってて思いました。

2023年5月23日実施／総務部・広報部マネージャー／製造業／300～499名 [160]

社員間の信頼感の醸成

新型コロナウイルス対策をすすめる中で社内ですさまざなやり取りがなされた結果、対策を推進した担当者間や、担当者と社員・従業員との間で、強固な信頼関係が醸成されたケースが多く報告された。10数年前に発生した火災への対応経験についての園田のエピソードのように(2-5節)、災害発生時に、被災したコミュニティ内で利他的な行動が増え、地域や組織の凝集性が高まることもある。新型コロナウイルス感染症という文脈においても、同様のことを経験した企業はあったものと思われる。サービス業で請負業務責任者の立場にある増田は、「ピンチになったら、つながる力がある」という言葉で、同社が今回の不測の事態に際し、組織として凝集することが出来たと語った。

事務局：お二人がこの3年間を振り返ってみて、気付いてしまった自分のすごさというか、自分の強みみたいな、俺はここがすごかったなっていうのを、ぜひ教えていただければと思うんですが、いかがでしょうか。

増田：いや、多分、基本的に自分がすごかったと思うことはなかったですけど、うちの東京支店っていう組織が、きちんとピンチになったら、つながる力があるんだなっていうのは感じました。何か嫌なことを言ったりとか、それこそ、うちの部署は手伝わないよとか、おまえら何言ってるんだよとか、けんかにもなってもしかるべき組織もあるのかなとも思ったりしたんですけど、そんなことは起きずに、横の連携できちっと固まった印象が。私の個人の力というよりも組織の力を感じました。

事務局：それって、むちゃくちゃすごい、素晴らしいことですね。

増田：改めて、そう思いました。

事務局：やっぱり、チームを率いるリーダーとしていらっしゃる時に、「よし、この立場で、みんなで行こうぜ」って思ったのに、なんか部員の人たちがばらばらに散っちゃったら、もうどうしようもないわけじゃないですか。その時に、何かぎゅっと凝集して、皆さんが集まって、結束して、一つの問題にみんなで立ち向かえていけたというのは、すごい素晴らしいことだと思うんですけど、何か秘訣はあるんですか。秘訣って言っても、そんなすぐに答えが出ないかもしれませんが、何かあるんですかね、普段から心掛けていらっしゃるのととか、みんなでよく飲み会してたとか。いや、知りませんけど。

増田：やっぱ各部で、営業部とかは多分、結構飲み会やってるんで、部としてまとまってると思うんです。各部が。

事務局：もともとね。

増田：うちは4人、部長がいるんですけど。変な人はいないんです。支店長を筆頭に4人の部長がいて、そこで意思決定したことを課長たちも納得して、ぱっと下ろしていった時に、大きく4つの塊がまた1個になったようなイメージなんです。それぞれの部署が、それぞれきちんと組織をつくって、これの、4人のトップ同士がやるって決めたことに対して、またさらにガチャンと1個になったようなイメージです。

秘訣は多分、普段のコミュニケーションじゃないですかね。結構、コロナ前ではしょっちゅう飲みに行ってる。

2023年5月11日実施／請負業務責任者／その他のサービス業／3000名～ [152]

製造業の産業看護師の向井は、ワクチン職域接種を実施した際に、他部署との連携が生まれたことを話す。新型コロナウイルスが感染拡大したことにより、その部署で従来やっていた業務がなくなってしまっ

たなどの事情があったとはいえ、協力的に仕事を引き受けてくれたという。このような新たな連携は、次のパンデミックへ対応する際の基盤となる。

事務局：工夫してうまく対応できたところの2個目として、「ワクチン職域接種の実施に当たり、他部署の協力を得て（他部署に任せるところはお願いし）、会社全体で実施する体制作りを行った」ということで書いてくださっていたんですが。これまでも、それこそ新型コロナの前からも、社内の他部署と連携するようなことっていうのはよくあったんでしょうか。

向井：うーん、そうですね。例えば安全の担当者とか、人事の担当者とかと一緒に研修会を開催したりとか、そういうことはありました。でも、基本はそれぞれの部署で何かやるっていう会社かなと思うので、例えばワクチン接種の時の受付をやってもらったりとか、あと日程調整、案内発信をやってもらったりとかしてたんですけど、そこまでの関わりは多分これまではそんなになかったかなと思います。

事務局：元からそういう人間関係が強固にあるわけじゃない中で仕事を頼むのって、難しかったりするものかなと思うんですが、皆さん協力的だったんですか。

向井：そうですね。例えば案内の発信をしたり日程調整するのは、もともと、そういうようなことは何かやってたのかな、そこからやりましょうかって申し出てくれたんです。うちの事務だけでは多分とても回らなかったと思うので、何かあったら言ってくださいねみたいに声掛けてもらったりとかはしました。

事務局：無茶苦茶いい人ですね。

向井：そうなんです。

事務局：そんなね、いやだって。

向井：もちろん、うちが国から1人当たりいくらってお金もらうじゃないですか。うちとしても収入があるし、そこは、お金は払うんですよ。そこはそこで自分とこの業務として収入もあるというか。

事務局：いや、とはいえ、その人たちだって通常業務で、業務が増えたりとかしてたんだとすると、お金じゃ解決できないものもあるじゃないですか。時間のほうがあれば、そういうお申し出があるような社内の土壌っていうのは素晴らしいなというふうに今、お話を伺って思いました。

向井：そうですね、確かに。いくつか他の部署も、総務系とか、あとは出張の時とかの旅行の手配とかをやってる部署が全く仕事がなくなったので、そこはこちらから声を掛けて、今ちょっと仕事ないって聞いているっていう情報を持ちつつ、対応業務をお願いしたりとかいうことはありました。皆さん、すごい協力してくださって、良かったです。

2022年12月8日実施／専属産業看護師／製造業／3000名～ [94]

専属産業医の秋田は、これまでも社内で健康リスク案件が発生する度に、他部署との連携が密になるという経験をしてきたという。例えば、社内のたばこ対策として喫煙室の廃止を進めることになった際には、共同で作業を進めた総務部と、部門を越えた一体感を覚えたと語る。そして、今回の新型コロナウイルスへの対応は、そのときよりも緊密な連携だったという。

事務局：総務部とか人事部の方に対して、何かいろいろノウハウみたいな、パンデミック対策って意味で、先生たちが大切だって考えているようなことや思いを共有されてるとか、今回コロナをきっかけに共有されるようになったとか、その辺はいかがですかね。何か感じますか。

秋田：やっぱりこういう大きないわゆる健康リスク案件が生じると、連携が密になるっていう現象が起きますよね。もちろん今までも個々の案件で、例えば禁煙対策で屋内の喫煙室なんか昔あって、それを段階的に廃止しようなんていうと産業医だけでは回りませんので、そういう喫煙室の管理をしていた総務と一緒に、社員にどう反発を受けないようにしながらつづいていこうかみたいな作戦を立てるわけですよ。そういうのでも連携はあったんだけど、どっちかっていうとその総務の人がたばこ吸ってたりするんで、「一応何かやるか」みたいな雰囲気なんです。そういう身近な健康危機案件っていうのは、一体感を醸し出すにはとてもいい案件だと私は思いますね。

事務局：共通の敵というかそういうものがあって、ぎゅっと一緒に同じ方向を向いてね。

秋田：そうすと他のとこでも連携してみようかということにね。今度化学物質のことでちょっと産業医に聞いてみようかなみたいな。距離感が近くなる。そこはいい経験だったと思います。

2023年4月11日実施／常勤産業医／製造業／3000名～ [137]

付録1-2でも紹介した、産業保健師である根上が語った「わいわいがやがや」や、産業医の小柳が表現した「わーっと集まって、わーっとしゃべって、わーって対策進めていく」といったような言葉が象徴するように、新型コロナウイルス対策に関わる社員が、緊密なコミュニケーションをすることによって、組織の凝集性は高まることも組織としての成長の一つだろう。

製造業の担当者であった福岡と姫野が語った状況のように、日々議論をくり返す中で、最初は社員間の連携がうまくとれない状況だったのが、変化していった例もある。新型コロナウイルスに対応するなかで、組織が成長したことが窺えるエピソードである。福岡と姫野とのやり取りの様子を再掲しよう。

姫野：いやもう、最初はほんと大変やったんで。ところが、何かの、何っていわれたら難しいんですけど、うまく歯車がかみ合ったんですよね、ガシッと。そこからもう、何かにしろ、決断が早く済んだんで。

福岡：毎日やったかな。人事総務がお昼にみんな、困った人間ばかりが集まって会議したんですよ。そこで、「じゃあこうしようか」って、困ったもん同士でルール決めだしてからうまく回ったんじゃないかなと思いますね。

事務局：みんなが同じ土俵に乗ったみたいなことですか。

福岡：そうです。そうです。なあ、ののしり合ってた連中がみんな。

姫野：もうあんな思いしたくないですわね。

事務局：そうなんです。やっぱりそれが重要。ののしり合ったと。

姫野：そうなんです。誰も答え分からないんですよ。

事務局：ほんとそうですよね。

姫野：誰も経験してないんでね。答えを持ってない中で答えを見つけないといけないんですよ。やっぱり人間なんで、人にははすごく厳しいんですよ。そういうことに関してのすごい厳しいのはあるんですけども。まあそれが生かされたのかも分からないんですけども。もう、あんな思いしたくないですね。

事務局：福岡さん、いかがですか。

福岡：みんな困ってるんでね。半歩でもいいから前進するために、「これやってみよう」って言うて決めたところがスタートやと思いますけどね。

事務局：まずはこれをやってみないかと。

福岡：そうでないと前に進みませんから。

姫野：前に進まないと。

福岡：「周りの取れるもんは何でも取ってやってみよう」って言うて、初めてステージ表も出してきたしな。フローも作ったしさ。で、「拠点によっていろいろ形態が違うけども、何か見えるものを作ってみんなで共通して使いましょう」っていうのがスタートやったと思うわ。

事務局：お互いののしり合って、っておっしゃってましたけど、方向が合わずいろんな方向に力が発散してしまってたのが、ある一瞬、ある時を境にビッと同じ方向向いて、みんなで歩み始めたみたいなことなんですかね。

姫野：そうですね。

事務局：素晴らしいな。福岡さんは皆さんののしり合ってる時に、何か少し一歩引いた立場で「おお、若者がやってるな」みたいな感じで見てらしたのか、一緒になってののしり合ってたのかって、いかがなんでしょう。

福岡：もう口から心臓が出そうでした。

事務局：そうなんですか。

福岡：ほんとにもう。つくづく、自分で自慢できるぐらい知識がなかったんじゃないかなと思いますね。だから、皆さんいろいろ意見言われるところを整理すると、やっぱり決め事を作らんとしょうがないって思いましたからね。感染するのは従業員なんですね、自分たちも感染するリスクありますから。

そのリスクを主体的に考えて、自分が感染しないようにするにはどうしたらええんかっていうところがやっぱり最優先ですわね。で、それを従業員に当てはめて、こんなことできないかっていうふうにも考えてもらう、動いてもらうっていうことを考えないといけないかなと思いますね。社員として従業員にさせるんじゃないくて、主体的に、自分が、家族がっていうふうにも考えるところが、切り替えじゃないかなと思いますね。

事務局：上から目線で言うんでなくてってことですよ。

福岡：そうです。

事務局：同じ立場の人としていろいろやった時に、初めて心が通うっていうか、こちらの思いが伝わっていくっていうか、そういうようなことがあるんですかね。

福岡：そうですね。

2023年2月7日実施／人事労務担当者等／製造業／3000名～ [116]

一方で、これまでも何度となく述べてきたように、新型コロナウイルスに対する対応をする中で、組織のちぐはぐな部分が露見する結果となってしまった企業もあった。そうした組織では、信頼感が醸成されるどころか、互いへの不信感が際立つような結末になってしまった。新型コロナウイルスという危機が、組織の在り方を映す鏡となったわけである。

3-3. 利益を生み出さない部門のプレゼンスの向上

新型コロナウイルスの流行は、利益を生み出さず、ビジネスとしては中心的な役割を果たすとあまり見な

されてこなかった部門が、組織にとっていかに重要であるかを浮き彫りにする契機となった。今回、彼らが新型コロナウイルスへの対応に際して中心的な役割を果たす中で、全社的にその専門性と貢献が可視化され、認知されるようになった。

人事・労務・総務

地方放送局の総務部門で新型コロナウイルス対策に従事した袴田と日野は、社員が困ったら駆け込む場所であり続けられるよう、対応にあたってきたという。その結果、社員が困ったときには気軽に訪れてくれるような場になっていったと語る。

事務局：今回コロナ禍でお2人とも非常にストレスがかかるような局面もたくさんあったのかなと思うんですが、(略)この3年間を振り返ってみて、今まで自分があんまり気付いてなかった強みとか、再発見した自分の魅力みたいなのが、もしくは総務部、組織としていうことでもいいんですが、その辺について何かおありでしたら教えていただけますでしょうか。(略)

袴田：個人のスキルはこんだけできるんだというのは正直あんまりピンと来てない部分がありますが、部としてですと、今回私と日野がおりますが、彼女なんかは、そういう部分では、非常にみんなのことを考えた上で対応してくれてるっていう部分もあります。あまりいろいろ細かいこと言わなくても、やっぱり部として分かってるんだなと、そういう部分で再認識をしたというのはあります。

事務局：言わなくても同じ方向を向いてるみたいなことですね。

袴田：同じ方向を向いてるっていうか、そういう部分を見ていってるのかっていう、そういう部分はありました。自分のスキルは分かんない。どうですか。

日野：自分のスキルは分からないんですけど、ただ、みんなが困った時に駆け込むのが総務部だと思いますので、情報だけじゃなくて、例えばちょっと具合が悪いかもしれないみたいな、気軽に言いに来てもらえるような環境づくりはしたいなと思ってまして。なので、ルールだけを言うんじゃなくて、アットホームにじゃないですけど、何か相談しやすいようにしていきたいと思いますし、結構気軽にキットくださいみたいな人もいたので。(略)ある程度の役割は果たせてるのかなっていう気はしますけど。部長、どうですか。

袴田：今回、確かにそういう部分で、コロナのいろんなごたごたを経験した上でなんですけど、みんなに相談してもらえるような、総務部という部分の敷居を下げた効果はあったかなと思います。そこら辺は部員の皆さんもそういうふうな意識で対応してくれてると思いますし。

2023年3月16日実施／総務部／情報通信業／100～199名 [131]

また、総務部で新型コロナウイルス対応を進めたことが社内表彰されたことを紹介したのが、専門・技術サービス業の担当者である朝日らである。社内で優れた業務を行った社員に対して表彰する制度に、新型コロナウイルス対応と職域接種への貢献で応募し、見事に表彰された。

事務局：今回のコロナ担当者の方々の経験を何とかして会社の中に残して、それが使えるような形にしておかないと、30年後にまた同じことで困ったりするのかなと。どうすればそういう知識を残す、また人材として育成していけると思われますでしょうか。

非常に難しい質問なんで、すぐ簡単な答えはないかと思うんですが、もしご意見があればお願いいたします。

朝日：組織的に記録を残しているわけではなく、対策会議が何回かあったんですけども、その対策会議の資料ですとか、あるいは議事録というのが残っているので、将来的にそれをひもどくことで多少の役割は果たせるかなとは思っています。それと、ちょっと方向違うんですけども、ちょうど当社で、年間優れた業務を行った人に対して表彰するという制度がありまして。そこで一応、今回のコロナ対策の部分と、その後行った職域接種の部分で応募をして、一応、これ、優秀頂いたんですけども。

そういう意味では、そこでは多少記録は残って、ようやく、当時こうだったからこうしたとか、こういう対策が有効だったとかいうのは報告書のような形で残すようにしております。

事務局：素晴らしい。それは、コロナがない時は、もっと他の、こういうプロジェクトをやって、とても良かったからとか表彰されてるんですか。

朝日：そうですね。通常は〇〇業務とか、あるいは〇〇プロジェクトっていうことでそういう業務を行った人の報告で優秀を決めるんですけども。事務方のほうはそういうのがないので、たまたまこういう機会があったので、ちょっと出してみようということを出したら、頂きました。

事務局：素晴らしいですね、それ。それは素晴らしい取り組みというか。どうしても総務とか労務とかって表舞台に出ないじゃないですか、すごい会社を支えているにもかかわらず。

朝日：おっしゃるとおりです。

事務局：だから、そういう人たちに、ちゃんとやったことがアクノレッジされるというか、表彰されるっていうのは素晴らしい。よく思い付きましたね。なかなか出さなそうですね、そういうの。思い付かなそうで。こういうのは大きな道路とか橋とか作った人がもらうもんだって思いがちなのかなと思うんですけど。出そうとまず思われたことが大変素晴らしいなと思いました。

朝日：そうですね。今日あまりお話できませんでしたが、特に職域接種は全部で3回やって、かなり多くの方々に携わっていただいて、何とかうまく回せたっていうところがあって。何とか彼らを表彰、評価することができないかっていうところも一つきっかけで、応募したっていうのがありました。

事務局：それは朝日さんが、応募したら？って言ったんですか。

朝日：いえ、私が言ったわけじゃなくて、周りからそういう意見が出てきて、確かにそうだなと。もう何十人と携わってもらったので。ちょっと下世話な話ですけど、これ、賞金が出るんですね。賞金をみんなで分けたんですけども、あまりに人数が多くて、1人1,000円ずつぐらいにしかならなかったっていうオチが付いているんですけども。

事務局：いや、でもその1,000円はともううれしい1,000円というか、思い出深い1,000円っていうか、報われる1,000円ですよ。

朝日：そうですね。もうたぶん皆さん、使っちゃったと思いますけれども。

事務局：缶ビール2本と柿の種を買って、もうなくなってしまうかもしれませんが、まあでも、素晴らしい。ありがとうございます。

朝日：そういう状況でした。

2023年2月21日実施／総務担当者／学術研究、専門・技術サービス業／1000～2999名 [122]

衛生管理者

卸売業で衛生管理者を務める樋口は、自身が衛生管理者として果たした役割に対して、社内から感謝の言葉が寄せられたと話す。また、樋口自身も、衛生管理者として貢献できる範囲の大きさを強く実感したという。以前は、冷蔵庫に保管されればなしの食品について注意喚起する程度の対処ばかりだったと振り返るが、今回は会社を守る最前線で活動することになった。

事務局：ご自身の強みみたいなもの、あと組織っていう意味でもいいのかもしれないんですけど、こういうのがあったから会社の中で新型コロナ対策うまくいったよねみたいなものがもしあればぜひ教えていただきたいんですが、いかがでしょうか、ご自身の強みとか。

樋口：いや、本当に衛生管理者としてずっとやってきてはいたんですけども、衛生管理者ってなかなか前面に立つことはなかったんです。こういうパンデミックみたいなのが起こると、やっぱり衛生ってという言葉、たった2文字なんですけど、すごく大事だになっていうのはコロナのことで分かりました。目に見えないものを取り扱うといいますか、そういうことを責任者としてできたのはすごい経験だったなって思うんです。それが一番発揮できたところなのかなとは思いますが。スキルなのか、使える仕事だになっていうのはすごく思いました。

事務局：ご自身としてもそういう知識は当然お持ちだったけど、こんなに役に立つんだって気付いたみたいなことですよ。

樋口：そうです。

事務局：本当に会社を守るというか、そういう意味で発揮できたという。

樋口：そうですね。今まで、冷蔵庫の中身置いておいたら衛生上悪いので捨ててくださいねとか、部署の中では言うことがあったりだったんですけど、本当にこんな状況になってしまうと会社も回らなくなってしまうっていうことをどう防いでいくかみたいな、すごい仕事だになって。周りからもよくやってくれたっていうのを言われたりはするので、言葉をいただくと、やっぱりやっていて良かったなというか、自分の力が発揮できたとは思いますが。

2023年5月8日実施／人事労務担当者等／卸売業／100～199名 [151]

産業医・産業保健看護職

産業医の長峰は、本社での対応が評価された結果、グループ会社で発生した感染例への対応を依頼されたという。これは産業医というリソースが社内が存在することが広く認知された事がきっかけの一つとなって生じたことだろう。社内における産業保健専門職のプレゼンスが向上したことで、今後、他の産業保健に関する施策の推進が容易になる可能性がある。

長峰：グループ会社の休憩室とか、あるフロアでパンデミックが起きた時があって、その時の対応とかも求められるようになりました。本社でいろいろやって、割と評判が良かったのか、そういうのが増えるっていう感じになりました。

事務局：なるほど。そういう意味では、今回コロナをきっかけに、長峰先生というリソースが社内にいるっていうことが、少し宣伝されたみたいな部分はあるんじゃないですかね。

長峰：宣伝はありましたね。その当時、ちょうどよくというか何というか、東京オリンピックが2021年にありましたよね。あの時に、やるってなってから、全社員向けに、新型コロナウイルスの感染対策について改めて周知しようっていう動画を作れという指令が来まして。そこで私が動画撮らせていただいたんですけども、そこでも私がいるっていうのがたぶん周知されたのかなと思います。全員その動画を見ろ、勤務時間中に、みたいな通達が出てたので。

事務局：なるほど。じゃあ、むちゃくちゃ有名人になったってことですね。

長峰：そうですね。悪いことができなくなっちゃいました。

事務局：なるほど(笑)。でもほんと、今後コロナ後に、いろんな産業保健上の施策を展開する上で、いい土壌作りに結果的になったみたいなことはあるんじゃないんですかね。いかがですか。

長峰: そうですね。結果的にはうちのプレゼンスは上がったと思います。

2023年4月25日実施 / 専属産業医 / 運輸業・郵便業 / 3000名～ [148]

建設業で産業保健師を務める戸柱は、新型コロナウイルスへの対応を通じて、産業保健スタッフの意見が以前よりも通やすくなったと感じたという。新型コロナウイルスへの対応を通じて様々な部署から一目置かれるようになったこと、そして、様々な部署とコミュニケーションをとる関係性がきちんと構築されたことによるものであろう。また、新型コロナウイルス対応の過程では、戸柱が伝えようとする内容が社内で理解されるようになり、社内に第二、第三の保健師と呼べるような存在が出てきたように感じたという。産業保健専門職の社内におけるプレゼンスが向上しただけでなく、健康に対する組織文化にもポジティブな影響を及ぼしたと考えられる。

事務局: 3年間振り返ってみて、何か、「私、こんなことが実はできたんだ」という、新たなる自分の魅力の発見ってどうか、自分としての強みみたいなのを再確認したとか、そういったことがあれば、それをぜひ教えていただきたいんです。ご自身のことでも、ご自身のチームのことでも、あと、会社組織ということでも構わないんですが、いかがでしょうか。

戸柱: 私は、客観的に見ていて、私のほうからいろいろ健康情報を中村さんとか部長に提供してたのですが、私以上に情報を収集して、第二の保健師、第三の保健師という方が発生してきたというか、同じレベルで同じような医療情報をジャッジしていただける状況があったのでとても心強いなという感じがしました。同じ方向を向いて同じ基準でっていうのがすごくできていたなっていうことも思います。私的に言うと、コロナ以降は少し産業保健スタッフの意見がいろんなところで通るようになったなっていう気がします。今まで、サポートというか陰に隠れていた部分がありました。少し他のことに関してもちょっと意見を言ったら通るといって、響いてくれるような感じになったかなという気は少しします。少しだけですが。

2023年3月14日実施 / 産業保健看護職 / 建設業 / 1000～2999名 [128]

娯楽業の保健師を務める星崎と松岡は、以前は単に健康診断の検査結果やメンタルヘルスの問題に対応する役割という程度の認識しかなかったのが、一連の対応をしたことで、全国の拠点にいる社員・従業員の認識が変わったと感じると語る。社員から感謝のメッセージをもらったりすることや、新型コロナウイルスについてだけでなく、一般的な健康問題に関するアドバイスを求める社員が増えたそうだ。

星崎: 私たちってどっちかっていうと、安心の土台を作るとか従業員のためみたいなのはあっても、検査の結果が悪い人とかメンタル不調の人が対象で、問題がある人にアクションを起こすっていうので、私たちが関わっているとあんまり良い印象ではないみたいなのところも今まであったんですけども。

それが、いつでも電話対応をしますっていうことで全国区に顔が売れたみたいなのところがある。

今までちょっと距離があった人からも、いつも電話してすいませんみたいに連絡をもらうようになりまして。従業員との距離がどうしても物理的に離れているんですけども、チームと従業員っていう意味では近くなったかなっていうのもあります。あと、場合によったら経営に物申せる機会があったっていうことは、プラスに捉えておこうと思ってる場所ですかね。

従業員から「いつもありがとうございます」とかってメッセージをもらったりすることがあったので、そういうのはプラスになったかな、頑張った自分たちの成果かなってちょっと思っているところがあります。松岡さん、他、どうですか。

松岡：そうですね、星崎さんが言われたのはすごく感じてますね。知名度というか、そういう人たちがいるんだっていうのが伝わったのはすごくよかったです。「コロナじゃないんですけどこの相談いいですか」とか、健康のこと言える人がいるんだって、しかも電話ならいつでもつながるみたいな、すごく便利に聞いていただけるのはいいかなと。

2023年2月9日実施／専属産業保健看護職／娯楽業／3000名～ [117]

3-4. ポストコロナの働き方

柔軟な働き方の導入を一気に進めた新型コロナウイルス

リモートワークの導入やフレキシブルな勤務体系の採用といった柔軟な働き方の導入は、新型コロナウイルス以前からの重要な経営課題であったが、緊急性が低かったこともあって、今一つ広がりを見せなかった。それが、新型コロナウイルスの感染拡大によって、緊急性も高くなり、一気に働き方改革が進んだ形である。導入に伴うさまざまなコスト(金銭・時間的なコスト、コミュニケーション上のコスト)は、不測の事態が発生したことにより許容された。

これまでリモートで実施することは不可能だと思われていた業務・作業も、工夫次第で可能であることが明らかになった。例えば設計事務所総務部の西田は、業務の性質上、出社を前提とした働き方が当たり前だったという。大型の高性能パソコンを使って設計する必要があったり、大判の紙に印刷することが多かったからだ。ところが、新型コロナウイルスの感染流行でいざ自宅から仕事をしてみたら、意外ときちんと仕事ができることに設計士たちが気付いたようであったという。会社として働き方の新たなオプションを持てたことは、今後の会社のあり方の可能性の広がりを感じさせるものだ。

西田：コロナ前までは、ほんとに出社前提の働き方だったんですね。いざコロナになった時に、もう在宅勤務をしなくちゃいけなかったじゃないですか。なので、その時に何が一番大変だったかって言うと、結局出社前提の運営状況だったので、ノートパソコンもなければ、全部会社の中にあるデスクトップのパソコンで会社で仕事してる状況だったんですね。それを、ノートパソコンをもうがばつと買ってですね。その設定とかそういうので、てんやわんやでしたね。

事務局：それ、設計の中には、すごいハイスペックなパソコンじゃないといけないとかいて、それがノートパソコンじゃ対応できないみたいな人が、中にはいたりするんですか。

西田：そうですね。実際、ハイスペックなノートパソコンを調達していったんですけど、それ以外でどうしようかっていう話になった時に、リモートデスクトップっていうものですね。結局遠隔操作で、低スペックのパソコンでも操作できるっていう対応をしました。

事務局：なるほど。じゃあ、本体は会社に置いて、自宅からつなげるという、そういうこと。分かりました。ありがとうございます。ちなみに、もともと設計士さんとかが家に仕事を持ち帰って、家で作業するみたいなことは、あんまりなかったんですか。

西田：うん。なかったです。

事務局：そうなんです。みんな残業してやるっていう感じなんですか。

西田：そうですね。だから、設計業界って今もそうなんですけど、かなり紙文化なんですよ。設計図って、世間一般的なA4とかA3の用紙ではなくて、A1とかっていうね、すさまじくでかいんですよ。あのぐらいのレベルの物が、納品物としてそれがあって、だから、どうしても家だとそこから返って難しいっていうものもあって、結局でも、それは実は皆さんおっしゃってただけで、いざやってみたら意外とできちゃったんですね。

2023年1月12日実施／総務部／その他サービス業／500～999名 [112]

金融業の人事部課長として新型コロナウイルス対策に従事した水口は、新型コロナウイルスが会社にもたらした良い変化として、ペーパーレス化が推し進められたことや、業務効率化が進んだこと、さらにはオンライン会議で普通に業務できることに気がついたことを挙げた。新型コロナウイルスによっていろいろな当たり前が壊され、会社組織として一歩前に進むことが出来た。

事務局：今回3年間コロナがあって、いろいろとおつらかったというか、ストレスもかかったと思いませんし、厳しい状況が続いたのかなと思うんですが、昔から火事場の馬鹿力っていう言葉があるように、そういったピンチになると、人間は気付いていなかった強みが出てきたりとか、思いがけず自分はこんなにすごいんだみたいなこと、能力が出てきたりするのかななんて思ったりするんですが、ご自身で振り返ってみて、改めて気付いた自分のすごさ、自分の魅力、そういったものがもしあれば、ぜひお聞かせいただければと思うんですが、いかがでしょうか。

水口：はい。まず、会社としても実はいいことがあったのかなって、私は思ってます。ペーパーレスだとか効率化っていうのは、もしかしたらコロナがなかったらここまで進んでなかったかなという気がしてます。

やっぱり2班体制だとか、あるいは2班体制の時に、会議どうするんだって言って、Zoomを使ってやってるんですけども、そんなのもそれまでは持ってなかったですし、iPadも誰も持ってなかったです。会議は時間にみんなが1カ所に集まってやるもんだって思ってた、そういう考え方もなくなりましたし。

在宅勤務するためには、ペーパーをいちいち持って帰るのかだとか、そういったところが改善されたっていう意味では、今までものすごいアナログの会社だったのが、ちょっとデジタル化が進んだのかなというところが、これはかなり、わが社にとっては大きな進歩というか、そういうところがあります。

2023年5月11日実施／人事労務担当者等／金融業／1000～2999名 [153]

なお、いろいろな企業で出社せざるを得ない理由の一つであった書類への押印については、河野太郎行政改革担当大臣が、2020年11月13日(金)記者会見にて、民から官への行政手続きにおいて認印はすべて廃止するという発表により、押印手続きを簡略化する流れが本格化し、在宅勤務をしやすい状況に拍車がかかった[179]。柔軟な働き方を推進していく際に、政府が後押しするような役割を果たすことが望まれる。

「新しい生活様式・働き方」をつづけた中で見えてきた課題

在宅勤務をすることはパンデミック発生時に社員・従業員の健康と事業継続を両立させる有効な手段ではあるが、感染拡大が長期に及ぶにつれて、組織運営や社員の健康への影響といった点で、看過できない問題が散見されるようになった。

コミュニケーションの中で伝達されるのは言語情報だけでなく、表情やしぐさなどの非言語情報もあるが、ウェブ会議でのコミュニケーションではどうしても限られた人数での言語情報に偏ったものになってしまう。例えば、顔を突き合わせて会議していれば、発言がない場合でも聞き手の表情やしぐさといったリアクションから、自分の話がどのくらい伝わっているか、伝わっていないかを肌感覚で理解することができる。一方、ウェブ会議では、発言者の意見は理解できたとしても、その他の人々が何を考えているかなど、全体の空気感が分かりにくいし、共有されない。リアクションボタンだけでは、伝わる感情に限界がある。

◎社員同士の様子を把握することの難しさ

上述した通り、在宅勤務の環境下で、上司が部下の様子を把握することは一層困難になる。日常業務についてもそうであるが、健康管理という点でも難しい。従業員の様子の変化に気付く機会自体が格段に少なくなるため、潜在的な健康問題やストレスの兆候を見逃しやすくなってしまふ。この状況は、健康問題の早期発見・対処を難しくし、結果として問題をより複雑かつ厄介なものにしてしまう可能性がある。

嘱託産業医の佐藤は、定例会議に出席しなかったり、仕事のパフォーマンスが著しく低下したりすることに異変を感じた上長からの情報がきっかけとなって、人事労務担当者から産業医面談の依頼があったという。ちなみに佐藤は、復職の際には在宅勤務ではなく、出社させて復職後の期間を過ごさせるという。これも、在宅勤務であると社員の状況を周囲が把握しにくいということが理由であるという。

事務局：うまくいかなかったこと・困った事の2点目として「リモートワークになってコミュニケーション不足、メンタル不調に陥る社員さんが増えて困りました」ってことを書いてくださっていましたが、メンタル不調が増えてきたなという印象をお持ちになったのは、比較的感染が始まってすぐの頃からですかね。

佐藤：2020年の秋口くらい。4月に緊急事態宣言が出て、夏から秋にかけて数カ月たった時。

事務局：なるほど。これはどういう形で先生のお耳に入った。やっぱり人事労務担当者からちょっとメンタルが落ちちゃってる人がいるっぽいみたいなの。

佐藤：それで面談してほしいってくるので。

事務局：なるほど。

佐藤：何なんだろうこれって、思って。すごく面談の量が半端じゃなかったですね、あの時。

事務局：なるほど。それは、なんかでも、人事労務担当者の人も気づきにくいじゃないですか、やっぱりリモートワークだと。

佐藤：そうなの。

事務局：それって、本人が訴えたんですかね、やっぱりつらいみたい。

佐藤：本人は分からないから、上長からパフォーマンス落ちてるんだけどとか、定例の会議にリモートなのに来ないとか、それでおかしいよってという連絡が入って。あと中途社員で入った人なんかは、リモート勤務で初めましてって感じなので。

事務局：なるほど。メンタルで不調を訴える方がいて、社員さんと面談して、予後というか、皆さん症状は軽快していったんですか。それともそのまま退職に至ってしまう人がいたとか、そのへんはどうでしょうか。

佐藤：いや、やっぱり一応ちゃんと休職させて、治療していただいて復帰ってなった時には、例えば、原則として最初は、復職の時は3カ月とか半年は原則出社ねとかってしたんですよ。コロナは多かったけど、特にアニメゲームの会社なんかは向こうから「先生、休職明けはむしろ絶対出社にしてくれ」って。勤怠分かんないから。復職時から在宅を希望するのって、あんまり良い兆候じゃないんですよ。

事務局：ちょっと後ろ向きですものね。

佐藤：そうそう。だからメンタル不調の人が復帰する時って、私1カ月通勤訓練っていうのを大体やるんですね。休職中にちゃんと会社に来れるかどうかとか、1日8時間勉強なんかして集中できるかどうかをやって、それで初めて復職って判断して復職後も3カ月は少なくとも出社ねって、言いますね。

2022年9月7日実施／嘱託産業医 [74]

新型コロナウイルスとは関係なく、在宅勤務が一般的な選択肢として取り入れられている企業であれば、「在宅勤務であれば復職可能」という診断書を持つ病気休業中の社員に、在宅勤務での復職を認めることがありうるが、出社を前提とする企業においては、そうした復職のあり方は望ましくないとする産業医が、上記の佐藤も含めてほとんどであった。また、嘱託産業医の岡田は、在宅勤務での復職を認めない理由として、疾病利得の状況が発生してしまうと、当該社員の問題を超えて、職場全体の士気低下につながる恐れがあることを挙げた。

事務局：在宅勤務だったら復職可みたいな診断書が出てくるとかっていうことなんか聞いたんですけど。

岡田：あります。

事務局：そういうのはどう扱っていらっしゃいますか。

岡田：基本はやっぱり公平性を担保するっていうのは大原則なので、同じ部署の同じ職位の人がそうしてれば、やってもらってもいいんじゃないですか。ただし、原則はやっぱり出社できる状況まで回復していることが復職条件なので、っていうのは受け入れ先の上司にも確認するし、本人にももちろん確認するし、これでコロナが突然収束して、前みたいに週5で出てこいって言われて、あなた出られますかって聞きますよね。それはその上司にも、特別扱いすると結局回復が完全

じゃない状態で、だらだらと休んだりまた出てきたりを繰り返しちゃって、とてもお互いつらいことになるから、その判断は割と業務遂行がちゃんとできるかっていうのを見極めた上で、「受け入れ可能です」って言ってくださいってお願いしてます。

事務局：そういうお願いをすると、基本的には皆さん、適切に対応して下さってる感じなんですか。

岡田：1個ちょっと今困っている事例がありますけど。すごい日本的な会社だと、「分かりました。本人が戻りたいって言うなら受け入れます」みたいな感じで、こっちが割と念押しして、特別扱いは絶対しないのでねって言うてるのに、結局見渡してみると部署の中でその人だけ週3出勤みたいになっていたりして、明らかに周りからはずるって思われちゃってる人がいて。それがちょっと失敗だったなと思いました。

事務局：ずるって言うのは、何か実際に先生の耳にそういうのは入ってくるんですか。それとも雰囲気ですか。

岡田：一応その人の上司にも確認するし、本人にも確認するし、人事にも確認した結果、やっぱりずるって言われてもしょがないような状況になっちゃってました。

事務局：そういうことですね。

岡田：それは良くないあれです。多分復職の判断が早過ぎたんだと思います。

事務局：その辺って、会社がいいって言えば、いいってもんでもないんですか。

岡田：最終判断会社なので、会社がいいって言えばいいんですけど。ただ、そうするとみんなが困っちゃうんです。

事務局：ああ、そっち側にも波及するみたいなことですか。

岡田：そう。やっぱり全体の士気が下がりますよね。その人だけじゃなくて、結局あの人だけ病気で得してるんでしょみたいな感じになってしまうと、ほんとにみんながお互いさまで具合悪くなって休みやすい雰囲気って言うのは、常にやっぱりちゃんと保たなきゃいけないのに、病氣したもん勝ちなんでしょって言う、すごいぎすぎすした職場になっちゃうんですね。それは良くないんです。

2022年8月16日実施／嘱託産業医 [68]

話を元に戻そう。社員同士の様子を把握することの難しさは、健康に関するだけでなく、通常の業務を進めるうえでも課題になっている。サービス業の管理部部長である清野は、事務的な連絡はともかく、会議出席者の反応を見ながら一緒にアイデアを着想するような会議は、オンラインで実施するのは難しいと話す。

清野：リモートっていうかウェブ会議っていうか、そういった対面じゃない場面が格段に増えたんだと思うんです。リモートでやれること、リモートによる効率性が極めて高いという一方で、リモートの限界というのもリモートをやってみてやっと分かったというか。対面じゃないと無理だなるということが、ある程度自分の中で、私の中ではこのテーマは絶対対面でいこうとか、このテーマはリモートで十分だっていう判断軸みたいなのが自分の中にできてるっていうのは良かったなっていうふうに思います。

事務局：今おっしゃって下さったことって、すごい僕も納得感があるんですけど、この場合は絶対リモート駄目だなるっていうのはどういった内容ですか。例えば一例としてもし挙げるとすれば。

清野：事務連絡とか伝達とかっていうレベルでなくて、本当に手探りな「どう考えたらいい？ こういう問題意識ってあなたどう感じる？」みたいなこと。顔色見たり相手の反応とか所作を見て、それで一緒に考えてほしいような時には、やはりリモートだと……。特にリモートの場合、複数とやると

インプット、アウトプットがはっきりしちゃって発言者以外の情報があまり見てとれないんです。画像上、画面が固まっちゃったりするから、イメージ的には。ですから、ある程度は新しくやったことのないようなテーマ、相談はやっぱり対面じゃないと難しいだろうなというふうに考えております。

2023年3月9日実施／管理部部長／その他のサービス業／200～299名 [127]

◎社員を育成する難しさ

社員の育成も、同じ時間と空間を共有しない状況の中で進めるのが難しいこととして挙げられた。上司と部下がそれぞれ在宅で仕事をしながら、部下の育成を図ろうとしても、上司は部下の業務進捗の程度が把握しにくかったり、部下の側も、上司や周囲の同僚に業務について相談しにくかったりする。製造業の木島は、リモートワークを前提にしてしまうと、ジョブ型雇用ではない同社の人材育成スタイルとの不適合を起こして、中長期的に組織にマイナスの影響が生じるのではないかと懸念する。また同席した入社2年目の村田は、入社直後に上司に気軽に相談できない状況に困ったという。

木島：当社は今でこそ小綺麗な会社になっているのですが、もともと非常に昭和的なアナログの会社で顔付き合わせて酒飲んでわいわいやるっていうような、そういった社風なんです。今回コロナ禍でリモート勤務というものが出来た中で、これからはリモートを併用して、個人のワーク・ライフ・バランスをしっかりと保ちながら効率良く働くべきだっていう考え方も当然ありますし。片側でやはり集まって対面で色々なことをディスカッションして、新しいものをつくっていくべきだっていう考え方がある。これには正解はないのですが、そういう価値観の違いというのは、ぐっと、否応なく見えてくる。「やっぱりリモートが良い」という人はリモートの割合が増えていますし、「やはり対面じゃないと仕事はね」という人はほとんど出てきますし。そういうところが見えてきている。本当にどっちが正解っていう話ではないのですが、どちらも満足して、なおかつ会社の業績にきちんと結び付いていくのをどうすればくれるかは、まだしっかりは見えていない感じですね。

事務局：今後の課題というか、模索しているところって感じですかね。ありがとうございます。その辺の働き方に関するスタンスっていうのは、個人によっても違うと思いますし、世代によっても結構違うのかな、なんて思うのですが、村田さんとかやっぱり、ワーク・ライフ・バランス重視型がいいわけですよ。いや、なんか言い方あれですけど。

村田：もちろん働き方選べるっていうのはすごくいいことだと思うんです、選択肢が増えて。なんですけれど、やはり入社して直後に、フリーアドレスがコミュニケーション面で悪い方にはたらく環境になってしまったので、コロナのせいで。そこは少し寂しさとかはありました。困っていても、周りに自分の上司が座っていなかったら、ちょっと困り続けるみたいに、思っていることがあったので。その時は困りました。もちろん、在宅勤務とかそういうことがあって恩恵を受けた部分もあるので、別に今の状態に不満があるっていうわけではないです。

事務局：分かりました。ありがとうございます。

木島：僕は人事部なのでよく言われるのですが、やはりリモート派の方から言うと「何て古くさいんだ。うちの会社は」みたいな話になってしまうのですね。「フルリモートでもいいじゃないか」と、「世の中の先進的な会社はさ」という話になっちゃうわけなんですね。でも当社はジョブ型と真逆の会社なので、間違いなく若い人の成長は遅くなるんですよ、リモート一辺倒だと。人と一緒に働く、コミュニケーションを取りながら学んでいくという場が失われるので、間違いなく若い人の成

長、これから遅くなっていくと思いますね。

欧米のようにジョブ型だったらいいですよ。もう仕事ははっきりしていて、それを家でやろうと会社でやろうと、アウトプットには関係ないんだからって。そんなことは今の日本の社会ではできないので。大学卒業したって何も仕事は何もできないんですよ。それは会社に入ってから少しずつ学んでいくっていう、そのプロセスを踏むのが日本の従来の企業なので。それをデジタル、リモートで遜色なくできるようになる環境は、まだ僕は整っていないと思っているんですね。何なら僕なんかは長時間通勤なので、ものすごくリモートやりたいんですけど、でもそういう下地になる体制っていうか、そういうものがまだないので。僕は長い目で見ると、中長期のところで結構ダメージはあるだろうなって。心配しています。

2023年5月18日実施／人事労務担当者等／製造業／3000名～ [159]

卸売業の産業保健師である藤田は、業務上の相談ができずに困っている社員は若手だけでないという。経理など専門性の高い業務を行っている社員で、困りごとを相談をするタイミングをなかなか設けられないまま、鬱々として過ごしてしまう人がいるようだ。

事務局：リモートワークになったことで、うつっぽくなってしまったりとか、あとは肩凝りだとか、腰痛だとかが大変だみたいな声が健康管理室に寄せられることはあったでしょうか。

藤田：ありましたね。衛生委員会でも結構話題になってましたけども。鬱々としちゃうっていうのは、やっぱり2020年の新入社員なんかは初日だけ入社して入社式やって、2日目から完全リモートみたいな。(略)

すでに入社している中堅どころの人とかで、例えば経理だとか、結構専門的な仕事をする人って近くに聞ける人がいないと結構つらかったりして。電話するのもどうかなっていうので、だんだん聞くタイミングを逃して、分からないまま過ごして、鬱々としてっていう人は何人かいましたね。

事務局：そうですね。電話をするほどじゃないけどちょっと聞きたいことって、たくさんありますよね。

藤田：そうですね。トイレとかで会ってちょっと聞けたりすることだったりするんですけど、それができなかったのはつらかったって言ってましたね。

2022年11月28日実施／産業保健看護職／卸売業／500～999名 [90]

製造業の人事部マネージャーである高橋も、リモートワークだけでは対応しきれない側面があることを認識している。例えば、部下の業務評価をする際に、直接その働きぶりをみて評価する場合と、対面のコミュニケーションがない状態での評価では、難しさが違うという。リモートワークが広がる中での人事評価の方法についての示唆あるコメントである。

高橋：多分これ他の企業さん、96社の今までの企業さんもおっしゃったかもしれませんが、人が人を評価するっていう意味では、やはり、その人を見ないといけない。それはリモートワークだけではやっぱり見切れないものがある。営業現場で特に感じたのは、もともとリモートに慣れてるメン

バーでしたけど、やはり、私が車の横に乗って、医療機関と一緒に同行して、その人を見るからこそ、その人が評価できたんですけど、それが全く制約されてしまった環境だと、人が人を正しく見て評価するってことがどれほど難しいかっていうことを感じました。職域の中で、多分そこが一番、人として難しいんじゃないかなと感じてますし、これからも起こり得る課題なのかなと思いました。事務局：やっぱり評価される側としても、見られた上で評価されるのと、全くコミュニケーションなく、何かAだ、Bだ、Cだとか付けられるのも、全然印象は違うってことですよ。きっとC付けられても、それこそ車と一緒に同乗してれば、ちょっと小言言われたりして、「そりゃそうだな」って納得感もあって、「そういうもんだろうな」みたいに思うでしょうけど、何もなくて急にCが来たみたいなことは困っちゃいますもんね。
高橋：そうですね。

2023年5月23日実施／総務部・広報部マネージャー／製造業／300～499名 [160]

◎新入社員、中途社員が帰属意識を持ちにくい

リモートワークの導入や集合型研修の中止、社内の飲み会の自粛などにより、上司や同僚と顔を突き合わせたコミュニケーションが減少している。その結果、新型コロナウイルス以後に組織に加わった新入社員や中途社員が、会社に対して帰属意識を持ちにくくなり、結果として会社へ馴染めないままメンタルヘルスの問題を抱えたり、退職に至るケースも見られるようだ。組織にとって大きなマイナスで、新しい働き方を進める中で、社員のエンゲージメントを高めるための工夫はこれからより一層求められる。

サービス業の安全衛生課長である有岡は、同じ部署のメンバーであっても、顔と名前とが一致しないことが起きたと紹介する。またそうした状況への対応として、部署の全員が出社する日を設けて、顔を合わせて交流する機会を設けたと話す。

事務局：例えば新入社員の方とか、仕事がまだちゃんと覚えてないような方たちって、リモートワークの体制だとトレーニングしたりするのが難しいとか、会社に慣れるのにちょっと困難を感じるみたいなことは起こったりしないのでしょうか。

有岡：実際起きてると思います。これは採用した後の人材開発の人たちの課題にはなってくるとは思うんですけど、リモートワークがどんどんと増えますと何が起きるかっていうと、同じ部署の人なのに顔と名前が一致しないだとか、こんな人いたの？ とか、そういったこと。それが出てきてしまっています。僕もほんとに人事マン全員と会ったことはないです。もう早々にそうなっちゃいまして、コロナの中盤戦で入社した人、中途も含めてですけど、ほんとにリアルにお会いしたのは1回か2回ですよ。全体会で集まったときに、一回は擦れ違ってるかもしれないね、ぐらいの頻度になっちゃいまして。

事務局：そういう感じなんですね。

有岡：ほんとに知らない人たちが、同じ部署の人なんですみたいな感覚になってしまって、半分以上割り切ってる感じなんだと思うんですよ、この辺は。

事務局：その辺について、やっぱりオフィスちっちゃくしちゃったけど、またみんなが会えるようにしようみたいな動きとかいうのは、まだ出てはないんですか。

有岡：やっぱり揺り戻しが若干あります。せっかくの機会だから、ここは全員会ってみようみたいなことをしています。本社の中で了解を取ってちょっと場所を貸してもらったりだとかってというような取

り組みをしていて、ちょっと気づき始めてるようなとこですね。

事務局：会うっていうことを目的に皆さんに出社してもらいたいなことをやったりってことなんですね。やり始めたんですね。

有岡：はい。始まったばかりです。全体会と称して一番大きい会議室を全部ぶち抜きで使わせてもらって、何十名が全員で会いました。やっぱり会えてよかったねとか、顔の知らない人も仲間なんだと改めて実感しました。名刺交換こそしないですけど、自己紹介し合うとか、そういうのを数カ月前にちょっとやりました。そういう取り組みが産声を上げてるとこだとは思いますが。

2023年5月17日実施／安全衛生課課長／学術研究、専門・技術サービス業／3000名～ [156]

3-5. 次世代の担当者の育成

次のパンデミックに備えて、次世代のパンデミック担当者が持つべき能力やスキルについて尋ねたところ、情報収集能力、迅速な対応力、社内制度の理解やキーパーソンの把握が重要であるという意見が多く上がった。多くは、付録第1章や第2章で担当者の対応やその決定要因として言及されているため、ここでは特に担当者としての姿勢についてや、産業保健分野の人材確保、そして、次世代の担当者にどのように今回の経験を伝えるかということについて記載する。

逃げない

パンデミックが発生した際に、担当者が状況に怖気づいて、対応を進めることが出来なければ、社員の健康も事業継続も危機にさらされる。したがって、「逃げない」ということが重要だという声が上がった。嘱託産業医の武中は、若手産業医に対してパンデミック時に求められる能力・スキルをアドバイスするとして、という問いに対し、情報収集、企業への適切なアドバイス、そして「逃げない」ということを挙げている。

事務局：例えば、産業医大の卒業生ですごい若手の人とかに、先生がもし話す機会があったとして、「職域において君たちはこういうことを能力として、スキルとして身に付けてくべきだ」みたいな話をするとしたら、どういったところをよくアドバイスとかするんでしょうか。

武中：情報収集をきちんとするということです。いろんなフェイクニュースもある中で、必要な情報をちゃんと集めていく。その上で、企業にどうサジェスチョンするのかっていうことを、リスクに基づいて提案をできることです。

それから3つ目があるとすれば、逃げないっていうか。平時、有事もあるかもしれないけど、やっぱり有事の時に一緒に、ちゃんと丁寧に支えてあげるっていうこと。有事の時に現場見てくれて言われたら、見に行くことが大事。そこで産業医としてしかできないことがいっぱいあります。

2023年4月24日実施／嘱託産業医 [146]

エネルギー業の企画部の千葉も、「逃げない」ことが、危機管理に携わる担当者として大切であるという。社内で調整をしながら、仮にすぐに対応できなかつたとしても、アプローチを変えながら、なんとか成功するまで粘り強く臨むことが大切だと語る。他にも、日常の経験だけで身につけようとするのではなく、実際に危機管理の現場に立って、修羅場を潜り抜ける経験をすることが、能力を身につけるうえで大切だと訴える。

事務局：会社で人事異動ってあるじゃないですか。ご自身の部に若手の社員を入れますみたいな時に、どういう人材を自分の部署に入れたいって思われてますか、安全管理っていう意味で。

千葉：それはコロナ対応やった時の部署という意味ですか？

事務局：じゃなくて平時でも。でも安全対策のことを考えてらっしゃったら、コロナの時もそうじゃない時もまあまあ同じような才能っていうか、能力みたいなのが必要になってくるのかなと思うんですけど。

千葉：まず逃げないことだと思います。多分危機管理で逃げたりしたら終わってしまうので、まず逃げない。あとは社内に向けての調整力です。正面からだとうまく進まないこともたくさんあるので、ちょっと角度を変えてやってみるとか、いろんなやり方があると思うんですけど、その微妙なさじ加減をやりながら最後はゴールに持っていかなければならない。粘り強く最後までちゃんと調整をして、手を変え品を変え何とかゴールに持ってくっていうところが必要ですね。

事務局：そういう社員の方ってたくさんいるんですか。

千葉：どこか探せばいるとは思んですけど、そんなにたくさんはいなさそうな気がします。

事務局：そうですね。御社だったらそういう覚悟の座った人がまあまあ入ってくるのかなと思いつつ、でも世間一般でそんなにたくさんいるような人材じゃないじゃないですか、きっと。どうやったらそういう人を見つけられるのかなって僕も知りたいなと思いました。

千葉：そうですね。あと、リアルで1回ほんとに危機管理をやることだと思います。いくらもの本を読んだりしても、結構なプレッシャーの中で「どうするんだ、おい、どうするんだ」ということはあるので、やっぱりうまくいかなかったら1回ほんとにシビアな状態でそういう危機管理の仕事をした時に、この人どうかなっていうのは見えてくる。日常ではちょっと正直なかなか見えません。

事務局：そうですね。そういうちょっと修羅場っぽいところに放り込んでっていうか、やってみて、その人の適性が分かってくるってことなんですかね。分かりました。ありがとうございます。

千葉：普段の仕事で、この人仕事できるなとか思う人は社内にはたくさんいますが、ほんとにそういう場面になった時に土俵際で踏ん張って立って、メンバーのメンタル面ケアして、最後何とかゴールに持っていける人なのかどうかは、普段の生活では正直分からないです。

2022年10月4日実施／企画部／エネルギー業／3000名～ [80]

建設業の産業保健師の小林は、様々な困難があるなかでも、相手と向かい合うことを決してやめなかつたという。社内外で上手くいかないことが発生しても（時にコミュニケーションを取るのがいやになる相手もいたが）、投げ出さずにちゃんと向き合っ、問題解決に臨んだと自負する。

事務局：3年間振り返ってみて、ご自身のここがやっぱりすごかったんだみたいな、強みみたいなのお気づきになったとか、きっとそういうのがあると思うんですけど、何かそういうのがあれば

ひ教えていただきたいんですけど、いかがでしょうか。

小林: 結構、過重労働にもなったり、あと保健所から怒られたりとか、いろんな所から結構お叱りじゃないんですけど、そういうこともあった中で、とはいえ、それなりに「小林さんに任せて良かったよ」とか、「結果的にうまくいったよね」とか、そういう話がもらえるというか。何かそういうのって、人との付き合いというか、怒られても反発しないというか、何ていうのかな。

怒られた時に、怒られてもこの人とうまくやっていこうとか、この状況を脱するために、嫌な人だけどこの人とはうまくやってくれないと仕事が回らないなと思って、ちゃんと向き合っていったら、結果的にその人も、「小林さん、よくやってくれたね」と言ってくれるようになったとか、そういうことが結構あって。人との付き合い方というか、コミュニケーション能力というか、そういうのは結構自分自身でうまくやれてたなみたいな印象はあります。ストレスフルな状況で、人に当たるのではなくて、そういう状況でもちゃんと人と向き合えるというか。そういうことはできてたんだろうなというか。事務局: 粘り強く、その場で何とかじっとこらえながら状況が好転するようにベストを尽くして、結果としていろいろ丸く収まったみたいな感じですか、今の話だと。

小林: そうですね、そういう感じ。だから、投げ出さなくてよかったし、結果的に大変だけど、それなりに向き合えてやってこれたというか。でも、向き合えずに自分が体調崩しちゃう人とかもいると思うんですけども、そういうところは、すごく私ってメンタル強いなっていうふうに感じてるんですけど。

事務局: そういった状況でも向き合えるっていうのは、昔からそういった性格を持っていたんですか。

小林: もともと切り替えが早いというか、オンとオフが結構はっきりしているの、仕事ですごい大変でも家帰ったら、「ああ、大変だったな」と思いながらすぐ寝れるとか。引きずらないっていうところはあるので、やっぱり自分自身のセルフケア能力の高さというか、そういうところも大きいかなとは思っています。

事務局: 分かりました。ありがとうございます。セルフケア能力とかむちゃくちゃ重要ですよ。

小林: そうですね。やっぱりそういう仕事してるからこそ、自分自身が倒れちゃいけないっていうところはあると思ってるので。

2023年5月25日実施／産業保健看護職／建設業／1000名～2999名 [161]

建設業の人事部の深浦は、総務部の社員の姿勢に学ぶものがあると感じたという。「会社に何か重大なことが発生したら自分たちが動く」という当事者意識が、総務部の社員には根づいていると語る。今回の新型コロナウイルス対策という文脈では、同社のパンデミック対応が人事部の管轄であったために、総務部の社員を十分に活動させられないという状況に陥ってしまったというが、これは組織としての反省点になるであろう。

事務局: 総務部の人々が危機管理をたたき込まれてるっていうのは、どういう状況なんですか。

深浦: 総務部っていうのが、危機管理全般の担当部門なんです。災害や会社の不祥事とか。とにかく会社に何か重大なことがあったら動くっていう気持ち、考えがもう総務部に配属になった時点で備わるというか。なので、そういう意味で常に意識を持っています。

事務局: 意識が。

深浦: 知識より根本的な意識があるっていうんですか。

事務局: 体が動いちゃうみたいなことですか。

深浦: 動いちゃうみたいな感じですよ。

事務局：それはやっぱり、言い方はあれですけど、不祥事だとか事故とかがよくあって、よくとか一定の間隔で起こってるから、その時その時でどんどんその状況に慣れるというか、こういう状況でどういうふるまいをすればいいかっていうのが皆さん身に付いてるってことですよね。だからそれが新型コロナだろうが将来のパンデミックにしろ、何かうまくフットワーク軽く対応できることにつながってってことなんですか。

深浦：そうですね。そういういろんな事件があって、なかなかそれに対応するのはこの部署が適切だっていうのがなかなかやっぱり全体的にはなくて。総務部がほんとに広い範囲で押さえてやってかなきゃいけない(略)。

2023年3月23日実施／人事部給与厚生課長／建設業／3000名～ [132]

建設機械のリース会社の総務部スタッフである大木は、度胸と決まったことを貫ける意志の強さが必要なのではないかという。大木は、若手社員である木原と栗原を現場の最前線に立たせて、経験を積ませることを心掛けた。また、同社の役員である笠原は、総務担当者には、情報収集力、社内調整力、そして決定事項を全国の拠点に発信して、展開していく能力が求められると語り、これらがパンデミック対応でも必要であると述べた。

事務局：木原さんや栗原さんのような若手の方がちゃんと入ってないと、社内に新型コロナ対策、パンデミック対策の経験が蓄積していかないなと思っていて。どうしたらその会社に、担当者の方のご経験を残せるかっていうのがすごい気になってるんですけども。木原さんと栗原さんがいる前で言いづらいかもしれませんが、そのお2人が急に御社のパンデミック対策を取り仕切らないといけない状況になったとしたら、お2人にはどういったことをこれから勉強してもらいたいと思われますか。どういった能力、どういったスキルを付けると、御社でパンデミック対策を取り仕切れると思いますか。

大木：まず、私からなんですけれど、私はこれを彼らと一緒に一からやってきました。なので、今すぐ何かがあって、彼らを取り仕切らなければならなかったとしても、恐らくできると思います。若いうちから、とにかく現場の第一線に立たせることっていうのは、私は大切にしていきたいなと思ってます。あとは度胸ですね、本人の。指示ができる、決まったことを貫ける意志の強さ、これは必要だと思います。

で、これを統合的に見てきた笠原のほうから、どうぞ。

笠原：最後詰まったろう、言葉。

大木：いやいや(笑)。

笠原：井上先生(事務局)ね。逆に一つ先生にお尋ねするんですけど。先生、民間企業でお勤めになったことないと思うんですが。

事務局：はい、ないです。

笠原：民間企業の総務ってどういう要素が兼ね備わった人間が適してると思われます？

事務局：総務のおじさんっていうイメージをすると、何でも屋というか、困った時に、必要なリソースを持ってきて解決してくれるみたいのが、何となくイメージとしてはあります。

笠原：いや、そのイメージはもう二重丸です。

事務局：ああ、そうですか。

笠原：困ったという情報、現場の動き、そのことを教えてくれる人脈。パンデミックなんてもう人脈も何もありませんけれど、要は、総務にまず大事なのが、情報の収集能力なんです。全国420カ

所、北海道から九州まで、グループ会社入れたら1万人の情報の収集能力。次に出てくるのが、収集した情報を調整して、各関係部門、経営者、社長に報告を上げる、ここの調整能力。生で上げたって、ただだら長い話になっちゃうじゃないですか。ですから調整する能力。3番目が、それを今度、全国に発信する能力。この3つが総務部員としての必要な能力だと思ってる。

パンデミックであろうが災害であろうが、もっと言えば、当社の経営危機であったりとか。昔ほどではないけれど、株主総会という、年に1度の最大行事もある。昔で言えば総会屋という方々が総会会場に乗り込んできて「異議あり」って。「誰か止め行け。止めに行け」って。それらがまあまあ、今申し上げた3つ。総務としての能力を要するところですね。

2022年12月22日実施／総務担当役員／その他のサービス業／3000名～ [103]

チームを作って対応する

上述した調整力に関連した内容となるが、パンデミックに対応する際には、チームを形成して対応に当たる能力も重要である。様々なスタッフが部署を越えて連携することは、パンデミックのような大きな問題を解決するには必要不可欠である。担当者一人で全てを解決するわけではないし、また、そのようなことが担当者に求められているわけでもない。

製造業の担当者である福岡は、情報収集する社員、法律に精通している社員、会社の規則を把握している社員、リスクの専門家など、社内のタレントを集めてくること、そして、短期的な課題と長期的に解決しなければならない問題を区別・整理しながら、みんなで解決にあたるのが極めて重要であると述べる。

福岡：もう一つ大事なのは、物事をやっつけようと思うと、チームつらないとできないんですよ。1人じゃできないんですわ。もう煮詰まっちゃって。やっぱりスキームが要ると思うんで、それには知見者をやっぱり集めない駄目ですね。知見者、知ってる者、事実の情報を入れる人間。それから法律を知ってる人間。それから会社の規則を知ってる人間。それからその専門、対応するリスクに対しての専門家。ここら辺を入れて、短い目先のショートタームの課題と、それからロングタームの克服していく課題っていうのを分けて、整理してやっていくっていうスキームが要ると思いますね。事務局：だから、1人じゃなくて集合知というか、いろんな人のいろんな専門性を生かしながら。すぐできることとちょっと遠くのゴールと、両方ちゃんと持っておいてってことですね、適宜方向修正しながらっていう。

福岡：目先のことに捕らわれちゃったら脱線しますんで。会社は国内に10拠点、海外にも全部ありますからね。国内は日本の法律ですけども、海外はよその国の法律で動かしますから。中国みたいな封鎖措置にするとところもあれば、ほったらかしっていうようなアメリカみたいなところもありますから。(略)その中でやろうと思うと、そういうチームをつくって、それでまずは事実を正確に確認する、持つっていうチームが最優先ですね。それに対して専門家が、「じゃあ、どうするんか、どういうことが考えられるんか」っていうことで、「じゃあ、何ができるんか」っていうところを、みんなで導き出していかないといけないかなと思いますね。

2023年2月7日実施／人事労務担当者等／製造業／3000名～ [116]

建設設備業で安全衛生担当を務める瀬戸は、産業保健の活動に関わるなかで、各部署との橋渡し役を

することが自分の役割として重要だと気がついたという。調整役が効果的にその役割を果たせば、様々な部署がそれぞれの役割を果たし、組織全体として問題を解決していくことにつながっていくだろう。

事務局：例えば対策委員の誰か他の人が瀬戸さんの役をやってなったとしたら、やらざるを得ない状況になったら、その人は何が一番足りてないと思われますか。なかなか言葉にするの難しいかもしれないですけど。

瀬戸：特にこの今やっている産業保健の活動で一番重要なのは、やっぱり各部署との橋渡し役だと思ってますので、横連携も含めての。いわゆる調整役パイプ役としての果たす役割っていうのが今の仕事に一番求められてるところなのかなと思ってますので、ここが理解できてれば、別にそれこそ極端な話、専門知識がなかったとしても重要ではないというか。

2022年9月15日実施／安全衛生担当／建設設備業／700名 [77]

卸売業で産業保健師を務める藤田は、職域で保健師活動をする上で、様々な部署の担当者の顔と名前が一致し、キーパーソンを把握しておくことの重要性を語る。このような人脈の形成は、担当者や産業保健専門職がその役割を果たす上でカギになる。

事務局：さっき、若い方が最近入ったっておっしゃってたじゃないですか。

藤田：1月からですね。1月から。

事務局：1月から。これから来るってことですかね。

藤田：はい、そうです。

事務局：その方が、急に1人でやれって。1人でやるのは大変ですけど、仮にそういう状況になったとしても、そのマニュアルを読んでいけばなんとなく準備というか、対応できそうって感じですかね。

藤田：そうですね。いきなりはちょっと難しいかもしれないですけど、ひとつきもあればいけるっていう感じですかね。もともとのパソコンスキルとか、法律的なところとかが頭に入っていないと厳しいんですけど。そういうのがあれば。

事務局：その方がパンデミック対策するとしたら、何が一番困ると思いますか。その若い保健師の人が急に、藤田さんみたいに社会人経験がたくさんあってからやるんだったら、世の中の動きとか少し分かってるんでしょうけど、全く分からない人が急に来た時に。

藤田：パンデミック対策ですか。

事務局：はい。何が一番困りますかね。

藤田：やっぱり、結局コミュニケーションだと思いますね。やっぱりわれわれ、事業所の保健師なので、だいたい顔と名前が分かるっていうのがすごく強くて。「これはあの人に聞けばいい」とか、「これはあの人に言えば、だいたい全社に広がる」とか。「ここまでは自分たちでやっていい」とか、そういうのを理解することも大切ですけど、キーパーソンをしっかり把握しておくことが一番大事かなと思うので、いきなり来た人にそれができないと思うので、そこですかね。

2022年11月28日実施／産業保健看護職／卸売業／500～999名 [90]

どこまで準備をすべきか

準備の大切さに関する語りも多かった。BCPや感染症対策マニュアルを策定することで、組織としての感染症に対する準備が可能となるが、個々の担当者レベルでも準備をすることも、組織全体のパンデミックへの対応能力を向上させるうえで欠かせない。

鉱山会社の管理部の三浦は、「普段から弾込めをしておいて、何かあったらすぐ撃てるようにしておく」という、以前の上司の教えを引き合いに出した。新型コロナウイルス対策を進める中では、先を読んで展開するというわけにはいかない局面が多かったと振り返るが、それでも様々な事態に備える準備を進めておこうとすることが肝要だ。

事務局：ご自身の社会人としてのロールモデルって、どなたかいらっしゃいますか。

三浦：過去に3年に1回とかいろいろ転勤してますけども、過去一緒に仕事した上司とかですかね。いいところも悪いところも含めていろいろ勉強させてもらって、その中でいいところを持った方とかっていうのはいたので。ロールモデルっていうほど心酔してるわけじゃないんですけど、そういった方が。

事務局：参考にしてるみたいなの。

三浦：はい。

事務局：そういう方たちのいいところっていうのは、どういうところがいいなと思われるんですか。

三浦：やはり先々のことをいろいろ考えて、日ごろから情報を集めたりだとか、動いたりされてたのはあります。ちょっと私も自分で言うのもあれですけど行き当たりばったりみたいなのところがあるので、そういった仕事ぶりっていうのは、学びたいなっていうふうには思いました。

事務局：そうすると、いろいろ何か普段から準備をしておくみたいなのことなんですか。

三浦：言われたのが、常にいろいろ言えるように普段から弾をいっぱい持つと。弾込めをしておいて、何かあったらすぐ撃てるようにしておく。事が起きてからではなくて、常に日ごろ考えておくっていうのが大事だって、その上司から言われたことがあるので。常に出せるような、撃てるような弾をいっぱい持つておく。それをいっぱい持つてるのが大事といったこと。そこはそうだなと思って、学ばなきゃなと思ってんですけど。いまだ身に付いてないので。

事務局：でも何か、コロナ対策っていう意味でも、そういう、事前にちょっと先を読んで対応しようみたいな姿勢は役に立ってらっしゃったりするものでもないんですか。なかなか難しいですか、やっぱり。

三浦：先を読んでやろうとは思いますが、状況のほうが先に来てるというところがあって。どうしても後追い、泥縄式になっちゃうところはある。

2022年12月6日実施／管理部／鉱業／100～199名 [93]

とはいえ、どれだけ準備をしても、その規模に準備が及ばず、甚大な被害が出るということが往々にしてあるのが、災害の本質ともいえる。最大限できる準備を進めることは重要であるが、準備をしたことを理由に緊急時の対応を怠るのは当然にして本末転倒である。事前の想定に振り回されず、その時々で正確な情報を収集した上で、適切な対応を柔軟に取っていかなければならない。

金融業の人事部で新型コロナウイルス対策に携わった並木は、先行事例に固執することの弊害についてインタビューの中で言及し、細部まで計画を作りこむことが、かえって組織の柔軟性を失わせ、行動を

制限してしまう可能性を指摘した。

事務局：20年後だと担当者さすがに代わってるじゃないですか、皆さん。で、会社の中にちゃんと知識として残しとかないと、また同じようにあたふたしたりとかいうことになりかねないなと思っていて。どうしたら会社の中にそういういろんな知識というか、スキルというか、ナレッジというか、そういうのを残していけるのかなっていうのを、研究をやりながら課題として思っております。その辺について何かご意見というか、妙案はないでしょうか。

並木：個人的な意見ですけども、なかなか悩ましいんですけど、形態って結構残ってないんですよ。それこそ鳥インフルがはやった時とか、そういった時に事務所の対応どうしたかとか、そういうことを掘り起こしても意外と情報って残ってなかったりするんです。端々残ってたりして、それを参考にしたりすることなんかあるんですけど。

でもちょっと逆に思うのは、あんまり過去の事例に縛られ過ぎるのも良くないのかなっていう気もしてはいて。それこそBCPのベーシックな、やっぱり要点のものはちゃんと作っといたほうがいいかなとは思ってます。なんですけど、枝葉のほうまで作り始めて、逆に柔軟な対応ができなくなるのもあんまり良くなかったりとか。過去のものがあるはずだって言って過去のものを探してそれに時間食ってるとか。でも見つけてみたら、昔と事情が違って役に立たないとかいうことも結構あるのかなという気もするんです。

そういう意味では、やっぱりベースのものをちゃんと作っといた上で、あとの部分はその時々の状況に応じて、しっかり臨機応変に対応できるようにしとくってことのほうが大事な面もあるんじゃないかなと。

結局、今回10年前に同じようにして職域接種やってみましたっていった時に、じゃあ職域接種の10年前のものを掘り起こしてきてやるのが、なんか参考になってんのかっていうと……まあ参考になったのかもしれないですけど、それ探してるぐらいだったらスクラッチでやったほうが早いっていう世界もあるんじゃないかなというのもちょっと思ったところではありますかね。

結構うちの会社の人も、「昔はどうだったんだ」「あの時どうだったんだ」ってすごく言いがちなんです。もちろんそれが頼りになることはあるんですけども、それを言っていて物事が前に進まないとか、そういうことはあんまり……。それはそれで良くないのかなって気もちょっとしたりはしますけど。

2023年1月11日実施／人事部／金融業／500～999名 [111]

自分の頭で考える

パンデミック対策をするにあたって、公的機関や報道機関からの情報や、親会社や同業他社から共有された取り組み事例について参考にはあるだろう。また、事前に準備した内容を踏襲して進めることもあるだろう。しかしながら、提供されたすべての情報や手元にある材料が、自分が担当する事業所の現在の状況にとっての「正解」であるとは限らない。様々な情報をふまえて、現在の自らの事業所を取り巻く状況に最適な解決策を見極める必要がある。その際には、やはり自ら考え、適切な決断を下す能力が求められる。

製造業の事業拠点の拠点長である温水は、部下が自立的に考える能力を養うため、直ちに答えを与えず、彼らに自分なりの考えを出すよう促すという。

事務局：次にパンデミックが来て、温水さんがもうご退職されてて、今会社にいる若手、直属の部下の方とかが、新型コロナ対策を取り仕切らないといけないとなったら、どんなことに困ると思いますか。

温水：困ることですか。

事務局：はい。その人が。

温水：ノウハウは本社からの指示も見て、ここにいる部署とかの様子も見て、どう対応を取るかで、だいたいはできると思うのです、今も経験していますから。ですから、要は決断をどうするかだと思います。本社からとか言われたら、もうそうせざるを得ないって普通思うじゃないですか。そこをもうちょっといろんな情報とかも考えて産業医にも相談した上で、どうすべきかという判断が、やはり一番難しいかな。

事務局：難しい。そういう判断の仕方みたいのは、どういうふうにやって覚えていくもんなんですか。会社の中でやっぱり少しずつちっちゃな案件をジャッジしてとか、そういう修羅場をちょっとずつくぐって、今回のような大きな場面で、きちんと意思決定できるようになる形なんでしょうか。

温水：そうだと思います。参考書とかもないのでしょうけど、やはりケース・バイ・ケースで、自分の経験が大事でしょうから。その時に、さっきも申しましたけど、上司が言った言葉とか対応とかもいい勉強になる、その辺の積み重ねかなって。自分でそれなりのものを習得することかなと思うんですけど。(略)僕は、部下から相談があった時に、すぐこうしろとは言わないんですよ。「こういうのがありました」ってきたら「で、お前はどう思うんだ」って。とにかく自分でどう考えるかという癖をつけなれないと思って。

事務局：それは、やっぱり自分で考える癖がついてない方も、いらっしゃるってことなんですか。

温水：普通そうでしょ。部下が言ったら、上司がば一つと答えたりとかすれば、部下は、ただ確認を取るだけとか、指示を仰ぐことになってしまわないですか。

事務局：はい。

温水：それでもいいんですけど、やはり自分でそれなりにまず考えないと。せっかくのいい機会ですから。

事務局：そういう時の反応とかを見て、こいつは見込みがあるなとか、そういうのを判断されるんですか、温水さんは。

温水：見込みというか、とにかくそれでどんどん鍛えないという。

事務局：やってもらうしかないみたいなことですね。

2022年11月1日実施／人事労務担当者／製造業／500～999名 [86]

金融業の山崎は、管理職向けのリスク管理研修を行う際、突発的な事件・事故のニュースに触れたら自分なりの対応をシミュレーションをする習慣を身につけるよう、研修参加者に伝えるようにしていると話す。たとえ1回あたり5分間のシミュレーションであっても、日常的に危機対応について考える習慣を持つことが重要だという。そうした日々の積み重ねが会社と社員を守ることに繋がっていく。

事務局：平時にどういった教育をすれば、若手社員が山崎さんが対応したように、パンデミックが来た時に対応できるようになるんですかね。どういったトレーニングとかどういったその教育を施すのが重要なのかなとちょっと思ったりするんですが、いかがでしょうか。

山崎：管理職の研修の時によく私言うんですけども、世界だとか日本のあちこちでいろんなこと起こるじゃないですか。

事務局：はい。

山崎：こういった緊急時の対応っていうのはなかなか平時からずっと考えてるのって大変だと思うんです、通常業務もありますので。でも、そんなニュースが出た時に、この状況に自分がもし今いる所属部署で遭遇したら何が必要なのかなっていうのを考えてほしいっていうことを絶えず研修の時は伝えてますね。

事務局：その研修ってのは相手は誰なんですか。

山崎：新しく管理職になる人。どういう指示が必要でしょうかと。職員をまとめる時に何が必要なのかなっていうのをちょっと考えてみてほしいって言ってますよね。そんなのがたぶん重要なのかなって私は思ってます。

事務局：なるほど。その都度その都度っていうことですね。それこそウクライナで戦争が起きたとか、こないだ石川で地震ありましたけど、地震が起こった時に自分がそこにいたり、そういう地震が起きた時に何ができるか考えようみたいなことを。確かにそれは素晴らしい教えですね。何か世の中ニュース見てると結構そういったニュースって起こるじゃないですか。その時に、ちょっとちゃんと自分の中でシミュレーションしておいて、いざそういうことがあった時ってことなんですね。なるほど。ありがとうございます。

山崎：そうですね。最近だと雨だとかが非常にあるので。場所によってやっぱり雨の影響を受けそうな所もあると思うので、そんな状況を想像すると、じゃあどうすればいいのっていうのをちょっと考えておくだけでも結構大きいのかななんて。

事務局：なるほど。確かにそれめちゃくちゃ大きそうですね。何か日々そういうモードで生活されてたら、1年間にたぶん20回とか30回とか考えることになると思うんですよね。

山崎：そうですね。そういうことになります。

事務局：そうですね。それが10年だったら200回、300回。それと1回もしてないんだったら、それはだいぶ違いますもんね。なるほど。

山崎：仮に考えてる時間が5分、10分だとしてもだいぶ違うと思います。

2023年5月16日実施／リスク管理室／金融業／1000～2999名 [155]

きちんと対話する（産業保健専門職）

産業医については、付録2-6節で「コンピタンスを備えた産業医」として記載した内容が、パンデミックにおける能力・スキルとしても必要とされるが、コミュニケーションを取るの大切さについて、多くの産業医から語られたため、この節でも記述する。当たり前のことであるが、パンデミック時だけではなく、日常的な関係構築においても、非医療職の社員・従業員との間で、適切な対話がなされることが重要である。

製造業の専属産業医である小柳は、会社側との関係を良好に保つためには、普段から相談しやすい環境を整えることが重要であると述べている。小柳は会社に対して普段から無理な要求をしつせず、きちんと歩調を合わせてやり取りすることが、パンデミック発生時の適切な対応へとつながるのではないかと語る。

事務局：ちなみに先生はずっと経験を積まれて、若手産業医、それこそ何か今年から産業医始めましたみたいな人とか、後輩とかが来た時に、今回のパンデミックでこういったスキルを君は身に付ければいいんだよみたいなことをおっしゃると思いますか、もしそういう人が来たら。

小柳：難しいけど、でも対話力がちゃんと付いてるかどうか大きいと思います。要は人の話を

ちゃんと聞いて、要は俺が俺がみたいなの、こうしたほうがいい、ああしたほうがいいとかっていうようなことをやっちゃうと、もう事務方から嫌われちゃうんで。だからしっかり耳傾けて歩調を合わせられるような力っていうのが。医療の専門家なんで、私たちは。医療のことは私たちに聞くのがいいって、事務方の彼らは分かってるんですけど。でも、それこそあの産業医に言うと何か突拍子もないこと言うとか、何か無理難題を言われるとかって関係性になっちゃうと、やっぱり進まないじゃないですか、連携が。だから日頃の関係性もそうなんでしょうけど、こういうのを対話力っていうんですかね。

事務局：きちんと関係をつくって話し、お互いに言えるような形をつくるってことですね。

小柳：ピンチの時って、こういう話ができるかどうかが一番、要は冷静に対応できるかどうかにつながるじゃないですか。私はそれができる関係だったから、今振り返ってもそんなに大きなトラブルもなく進んだかなと思うんです。

事務局：ちなみに先生は若手の頃は、対話力がなかったなみたいなことで失敗とかあったんですか。

小柳：ちょっととんがってたっていうかね、こういうのがいいですよって言う時期もありました。

事務局：先生にもやっぱりあるんですね。

小柳：失敗から学ばないんですけど。

事務局：そういう若い時の失敗を生かして、やってらっしゃるってことなんですね。

2023年4月17日実施／専属産業医／製造業／3000名～ [142]

嘱託産業医の森川は、産業医を目指す若手医師らに対して、医師以外の人ともコミュニケーションを取ることを薦めているという。医師としての常識や感覚が当たり前になって、結果として世間の常識からずれてしまうと、企業の担当者とのコミュニケーションが円滑に進まなくなる可能性がある。それでは、産業医としての役割を十分に果たすことができない。

事務局：産業医大の例えば在校生とかが、これから産業医になるに当たってどういったトレーニングを積んでいけばいいか、どういったことに意識を払って日々生きていけばいいですか、みたいな質問をされた時に。

森川：そうですね、医者以外の人としゃべりましょうって話をしています。

事務局：そうなんですね。

森川：はい。

事務局：それは、実際に産業医として働いたら、医者以外の人と話すからっていいことですかね。

森川：やっぱり感覚が医者っぽくなり過ぎちゃうと、やっぱりどンドンずれちゃうので。そこは問題ないというか、あまり医者然としないというか、そういうのは大切かなと思ってます。

2023年5月30日実施／嘱託産業医／製造業、情報通信業など [163]

製造業の統括産業医である剣持は、自社で産業医の採用面接を行う際に、専門性だけでなく、社内の様々な人々と連携して対応できそうかどうかを重視しているという。判断をすぐに下せないような難しい状況下でも、社内担当者や剣持自身と相談しながら、穏やかに対応できそうな人材かどうかを見分けるよう

にしていると述べる。

事務局：そういう時って、産業医の先生のどういう能力をどうやって評価してるんですか。コミュニケーションきちんと取れるかとかでしょうか？

剣持：一番はそこですね。産業医としての専門性が高いか低いかってのは、もちろん面接で評価するんですけど、そんなに重要ではないと思ってます。むしろ産業医として困ったことがあったり、判断に迷うことや、分かんないことがあっても、ちゃんとそれを職場の方に尋ねられるとか、逆に、職場の方からの質問を1回受けて考えてくれるとか、あるいは社内のルールを1回確認した上で対応してくれるとか、その辺りの会社や担当者との連携ができるかどうか、面接時の雰囲気っていったら、あれですけど。あとは、過去にどういった産業業務の経験があるかっていう話をお伺いして、これまでどう対応されてきたかを聞いています。メンタルの対応とか、有害業務の対応とか、この辺のことは一通りやったことがあるとか、この辺のことはまだそんなにケースを持ってらっしゃらないなとかいう感じなんです。

ただ僕のポリシーとしては、産業医個人の能力やレベルに依存せずに、どの事業所も一定の水準の産業保健活動ができるように、統括産業医として環境を整えていかなきゃいけないと思っています。だから、その中でうまくやっていただけそうな先生だったら、あと、ある程度の経験があって、企業の担当者と相談しながらできる人だったらいいかなという基準で選んでますね。

事務局：なるほど。そうするとやっぱり、いわゆる一般の企業の採用と同じように、専門的な能力ももちろんあったほうがいいんですけど、あとはコミュニケーション能力、たとえば、ちゃんと仕事が周りやと協調してできますとか、そういった辺りを重視して採用するってことですね。

剣持：そうですね。特に産業医だと、専門性があるだけだと仕事ができないので。クライアントっていうと患者、社員と上司と人事とそれぞれの人がいて、彼らから意見を聞きながら対応しなきゃいけないし、そこでこじらせると厄介な労働問題に発展するので、判断が難しい場面でも、穏やかな対応ができる先生がいいなと思っています。そういう観点で面接をしています。

2022年8月25日実施／統括産業医／製造業／3000名～ [72]

鉄道会社の専属産業医である長峰は、会社からの問い合わせに対して迅速に反応することの大切さに言及した。正確な情報提供も重要ではあるが、それ以上に、何かしらの反応をすぐに返すことが、担当者からの信用を得ることや、その後との長期的な関係性の構築にもつながっていくと述べる。

事務局：さっきのコロナの経験を残していくっていう話にも関わるんですが、大学の後輩、若手産業医みたいな人に、今回の経験を通じて、こういうのをおまえらやっというほうがいいよみたいな、こういうスキルが大切なんだよみたいなメッセージを言うとしたら、どういったところになりますか。

長峰：一番大事なのは、言われたことにできるだけ素早く反応するっていうのがやっぱり一番大事かなと思います。正確性も大事は大事なんですけど、基本線はこうみたいな、そういうレベルでもいいので、何かしら反応を返すっていうのが一番大事かなと思います。言っても全然答えてくねえじゃんってなると、たぶん、もう二度と相談が来ないと思いますので、そこが一番大事でしたね。

そういうのをいっぱい返してたからだとは思いますが、グループ会社からもいろんな問い合わせが来るようになりました、実際。2020年の秋以降で。泊まり込みが必要なアルバイト業務があるのですが、その人たちの感染対策をどうするとか。

2023年4月25日実施／専属産業医／運輸業・郵便業／3000名～ [148]

人材をどのように確保するか

産業保健の現場に限らず、少子高齢化が進む中で、若い人材を確保することがどの業界でも難しくなっている。さらに、会社という組織に期待することや職場・職業選択の際に優先される条件も、以前と同じではないだろう。

製造業の産業保健師である設楽は、地方で産業医や産業保健看護職の採用募集を行っても、ほとんど応募がないという実情を話す。関東の工場で募集をかけた時とはまったく異なる反応だという。産業衛生専門医をはじめとした「コンピタンスを備えた産業医」の絶対数を確保していくことも大切だが、その他の社会医学系の専門医との連携を模索するなど、職域の健康を日本全体として守っていく体制を今後どのように維持できるか検討する必要があるのではないかと。

事務局：現場というか、工場にいらっしゃる産業医の先生ってのはどういう先生なんですか。若手の先生とか、ご経験のある先生とか。

設楽：あまり経験がない先生だったので、産業医になって2年目か3年目ぐらいかな。

事務局：その採用自体はどうやってしてるんですか。

設楽：採用は、その統括産業医の紹介だったり、紹介会社から来たりとか、いろいろですね。なかなか、今、産業医の採用も難しいので。

事務局：そうなんですね。

設楽：すごい難しいです。ほんとになかなか採用がうまくいかない。

事務局：それは、いい人がいないってことなんですか。

設楽：いい人がいないというより、弊社の場合、地方の工場が多いということもあって。例えば関東の工場で募集をした時はすごいたくさんの応募があったんです、びっくりするぐらい。だけど、地方だと産業医も産業保健スタッフもあんま来ない。ほとんど来ない。

事務局：なるほど。いや、難しいですね、その問題はほんとに。どこの業界でもそうなのかもしれないし、医師とか看護師の確保って意味でも同じようなことが起こってるのかなと思いますけど。

2022年12月17日実施／産業保健看護職／製造業／3000名～ [106]

最近の「若者」の仕事の仕方や考え方について、それが(もうあまり若くない)担当者が育ってきた時代の常識と異なることから、若い人に仕事を教える上で苦勞するという語りもあった。製造業の総務部長の根岸は、教える側と教わる側で仕事を教えることに関する認識の違いが大きいと述べており、製造業の衛生管理者である青木も、若い人への効果的な教育をいかにすべきか頭を悩ませていると語る。

根岸：コロナに外れちゃうかもしれないですけど。仕事に関していうと、もう時代が変わっていて、確かに昭和の時代は、仕事なんかおまえ、見て盗めとかって感じで、親方が教えてもくれないし。それをなにくそと思って、その弟子が見て覚えたと思うんですけど。今一番タイミングが悪くて。そういったので育った人たちが、今は年配になってるんですけど、その人たちは当然、見て盗めって気持ちでいるんですよ。一方で、今の若い人たちは、そうじゃなくて、マニュアルがあって当然でしょって頭でいるんで。見て盗もうとはしないんです。片方では見て盗めって思っ

て、片方では見て盗むなんか古いよ、マニュアルないのって感じで。要は、グレーゾーンが、お互いに譲り合っちゃってるものですから、成り立たないっていうか。

事務局：結構、難しいですね。

根岸：お互いにグレーゾーンを自分で取り合ってくればいいんですけど、グレーゾーンを譲り合ってるものですから。なかなか製造業も難しいとこですかね。

2022年11月10日実施／総務部長／製造業／100～199名 [87]

青木：あと、もっとでかい話になっちゃうんですが、今の若い人たちっていうのが、またちょっと難しいところがありますかね。失敗が嫌いだからマニュアルを見ないと分かりません、やれませんが。マニュアルがめっちゃくちゃ長かったら途中で飽きちゃうとか。若い方々って難しいなと思うところが結構あって、そういう方々にどう今回の状況を追体験してもらおうのかっていうのは、これはもうコロナに関係なく、普通に従業員が倒れたから救急車とAEDの対応をすることを教えるとか、そういうのも含めて、若い人の教育ってのはちょっと難しい時代に入ってきてるのかと感じます。僕の能力が低いだけかもしないですけど。

2022年7月24日実施／衛生管理者／製造業／500～999名 [64]

次世代の担当者にバトンを渡す

新型コロナウイルス対策を初期に担当していた担当者が、今回のインタビュー調査を実施したタイミングで既に交代になってしまっていた企業もあった。後任の担当者が当時の対策の詳細について回答できないことはすでに起こってしまっている。全てを完全に引き継ぐことはもちろん現実的ではないが、新型コロナウイルス対応するにあたっての要諦についても、適切な引継ぎと報告がされているとは限らない。

また、仮に要点をまとめた報告書が作成されていたとしても、それを読むだけで実際の対応ができるようになるわけではないだろう。自転車の乗り方を記した説明書を読むだけで、自転車に乗れるようになることがおそくないのと同じである。サービス業の人事部の伊岡は、報告書が作成されてもその内容自体がきちんと共有されなければ、ナレッジとして組織のなかに取り込まれないままなのではないかと述べる。

事務局：今回の2人の経験を何とかして社内に残しておかないと、20年後とか100年後の御社の社員が困ると。どうしたらその体験を属人化させずに会社に残せるかっていうことを、少し私は気になっているんですが、何かアイデアとか、もしくはもう何か既に取り組まれていることとかあれば教えていただけますでしょうか。(略)

伊岡：パンデミックに限定せずに、属人化を防ぎたいっていうのは、今、社内のはやりですかね。

事務局：そうなんですね。

伊岡：そうですね。全部の業務が属人化してないか、みたいな、そういう感じのところがあります。

事務局：それは、どうやって属人化させないようにするんですか。なんか文字に起こしたりとかですか。

伊岡：これからですけどね。私たち、本当にパンデミックっていうこと限定じゃなくて、健康施策とい

うか会社の健康管理上の施策を、極端な言い方をすると、ここ10年くらい2人でやってたんで、もう無理だよなっていう。健康経営とかも今、はやっているじゃないですか。その辺のことも次世代の人にいかに伝えていくかっていう中で、結構私たちが「じゃあ、宇佐美さんはこっち担当だから宇佐美さん、この分やっついて。じゃあ俺こっちやっておくわ」っていうノリでやってきたんですね。それはいかんかなと思ってます。だから少なくとも私たちが持つてるものを……変な話、1つの書類とか置いておく場所にしても、自分が分かってればいいみたいになっちゃうので、いかに共通の場所に分かりやすく整理して置いておくかみたいなことからでも。メンバーも今、増えているので、やっていくことで少しずつ解消していきたいかなとは思ってます。併せて本当に社内でもそういった、属人化してないかみたいなことが、ちょうど動きとしてあるので。

事務局：なるほど、それはいろんな業務に関してと。

宇佐美：全ての業務に関して、そうですね。

事務局：属人化させないっていうのは、結局もう1人担当者を立てるみたいなことなんですか。それとも何かマニュアルを作るっていうことなんですか。

宇佐美：そうですね。マニュアルで誰が見てもできることは理想ですけども。

伊岡：どっちかっていうとマニュアルと手順書ばかりが、その都度、その時の担当者が作って、それがあちこちに放置されてるんです。たぶん、属人化ってそういうことだと思うんですよ。だからそこを整理していこうということだと思いますね。今風に言うと、ナレッジっていうんですかね。

2023年5月18日実施／人事部・産業保健看護職／その他サービス業／3000名～ [157]

製造業の総務部に所属する新田は、今回の新型コロナウイルスへの対応について、会社として最終的にどのような対応をすることになったかという「答え」だけでなく、その対応に至るプロセスや意思決定の経緯も詳細にまとめることの重要性を指摘している。同社では、グループウェアであるサイボウズを活用し、様々な資料を社員間で共有しているという。

事務局：新型コロナに限らずでもいいんですけども、新田さんがご自身の経験とかを文書化や言語化で若い人に伝えるみたいなことってされてますか。新田さんの社会人としてのノウハウとか、考え方とか。昔だったら飲み会で「社会人ってのはな」とかなんとか言ってたようなことが全くなくなっちゃってるじゃないですか。新型コロナに関しててもそうですし、そうでないことに関してても、あんまりやると若い人に嫌がられそうですけど、どういうふうにやったらそういういいノウハウっていうのが次の世代につながっていくのかなってずっとと思ってまして。その辺で何かご意見とか、お考えとかあれば。

新田：どうしても言葉だけだと当然残らないっていうのがあるので、やっぱり文字とかにしたほうがいいのかっていう時に、ちょうどコロナだからとかそういうわけではなくて、元々グループウェアでサイボウズっていうものを導入してまして。

私なんかも、とにかく隠し事なしにもうみんな横並びでそういうのを受け取るといいかなっていうことで、全体に向けて発信をしたりする機会も多いんですね。あんまり部署で絞ったりとか、特定の階層、管理職以上とかじゃなくて、できるだけこういう動きを会社がしたよ、するよっていう時には全体に送るようにしてたので。どうしても全員が全員、真面目に全部読む必要もないけど、検索すれば残るような形にもしてありますし、興味を持ってもらえた場合には読んでもらえてるかなぐらいで。

事務局：なんかそれ、とても重要なことだと思うんですけど、そういうのは新田さんの考え方なんですか。それとも、会社としてそういうカルチャーがあるんですか。

新田：いえいえ。どちらかという私ですね。
 事務局：むちゃくちゃ重要ですよ。全体に常にコミュニケーション取ってる上司の姿を見たら、相談もしやすいというか、いろんな信頼の基盤となるようなものがあるってことですもんね。
 新田：そうですね。そのほうがいいのかみたいなのが常々ですね。コロナとか関係なしに。
 事務局：関係なくってことですね。
 新田：そうですね。そういう感じにはしてますよね。なかなかその引き継ぎとかっていうのも難しいんですよ、正直。私も引き継いだことがあるし、いろんなもの引き継いだりすることもありますけど、その瞬間に怒濤のごとく引き継ぐなんて、はなから無理。何事もですよ。やっぱり仕事って、その仕事だけじゃなくて、いろんなそこに至るプロセスとか考え方とかっていうのがあるから、何を思ってそうだったかっていうところも含めて伝わるといいなっていう。

2022年11月1日実施／総務部／製造業／500～999名 [85]

エネルギー業界の企画部の千葉は、パンデミック対応に関心を持つ人と直接対話することの大切さを語る。聞き手の反応をみながら当時の経験を話すことが出来れば、伝える側もより熱を込めて話すことができるという。

事務局：今回の千葉さんのご経験を、どういうふうにやったら組織の経験というか、組織の知識に移していけるのかなってちょっと思ってます。何かその辺についてアイデアみたいなものはないですかね。こうやってインタビュー受けてくださって僕がちゃんときれいにまとめられたら、それが会社だけじゃなくて社会の知識になっていくと思うんですけど、こういう災害対応の経験って属人化しやすいのかなと思って、そこはどうすればいろんな人の経験になるのかなど。かといって毎回事故とか災害起こすわけにもいかないです。今、答えを探してる場所なんですけど、何かご意見があればぜひ伺いたいと思うんですが。

千葉：今井上さんにお話し聞いてもらってますけど、感度がある人とか、関心のある人に、こういうふうに関心をお話しさせてもらえるっていうのはやっぱりバトンを渡すというか、伝承するっていう意味ではいい機会だと思います。今自分で振り返りながら話しましたが、その中でこの時はどうだったんですかとかっていうのを聞いてもらえると、やっぱりそこが気になるポイントなのだと分かります。それに対して自分はその時はこう感じましたとかっていうのは熱を持って伝えられると思います。やはり一番はこういうふうに関心のある人に直接お話をさせていただいてっていうのは、バトンを渡すとか伝承するっていう意味では、シンプルだけど良い機会だと思います。

事務局：そうですね。なんか僕、バトンを次世代に渡すみたいなことは、すごく考えてたんですけど、実際に誰がそのバトンを今受け取ろうとしてんのかとかについてはあんまりしっかり考えてなくて、でも、それはすごい重要なことだなと今伺ってて思いました。そういう人が知りたいことをもっと明らかにするとより良い情報を引き出せるのかなって。

2022年10月4日実施／企画部／エネルギー業／3000名～ [80]

建設業の人事部の深浦は、単に記録を残すだけでなく、対応に困った事例を深掘りして、本質的な原因を解明することまでやるのが大切なのではないかと語る。また、社内では、深浦の愚痴も含めた記録を作成するという話も出ているという。美化された一側面だけを記録として残しても、そこから組織が学べることは多くないのかもしれない。

深浦：記録に残すっていうのはまずやらないといけません。しかも実効性のある記録というか。今回、新型コロナの感染流行が始まって、当社に從來からあった新型インフルエンザガイドラインっていうのが、やはり新型インフルエンザに特化したものになっていたんで、なかなか適用できなかったんです。なので、記録に残すにしても、そういう未曾有の事態でも、分からないウイルスに対しても、何が本当に適用できるのかといった、もうちょっと概念的なところを整備しておけるいいのかなといったこと。併せて、危機管理対応の担当の役員からは裏記録を作っておくように言われています。要はきれいなことではなく、何に困ったかとか、愚痴でいいから現実を伝えるものを作っておいて。それを後の人がどうやって読んでくれるか分からないですけど、一応残しておくかなとは思っています。

あとは、今回対応したメンバーの名簿を作りました。若手がだいぶ頑張ってくれたので、堀田もそうですけど、将来、パンデミックが発生したときに、その中の誰かがちょっとしたアドバイスを、未来の担当者へあげられるように。いつ誰がコロナ対応に携わっていて、何をしたか。期間限定でみんな来てますので。職域接種だけやった者もいれば感染の第5波6波みたいなすごいのを対応したメンバーもいます。各々、何が得意分野なのかを書き留めて残しておくところかなとは思っています。

あとは会社って、会社独自ではなかなか動かなくて、社会との絡みの中で判断することが多いので。今回、インタビューしていただけてますけれども、会社だけで独自に残しておくのではなくて、併せて社会が共有することとして、やはり専門家の皆さんがその記録を公に情報公開していただくようなことはすごく有効だと思います。

事務局：ありがとうございます。この調査の重要性に気付いていただいて。

深浦：いや、ほんとに期待してます。

2023年3月23日実施／人事部給与厚生課長／建設業／3000名～ [132]

技術サービス業の安全衛生課長の有岡や嘱託産業医の富田は、マニュアルとしてまとめてしまうのではなく、伝記や物語のように担当者の経験を取りまとめることが、企業内で、そして社会全体で今回の新型コロナウイルスに関するナレッジを共有するうえで大切なのではないかと語る。

事務局：今回、有岡さんがいろいろされた経験を、属人化させずに何とかして会社に知識として経験を残していかなければ100年後のスタッフの方がきっと困るだろうと。そういった観点から、有岡さんとして何か既に始められてることとか、今こう言われて、お考え、思いついたこととか何かないでしょうか。経験を語り継ぐという意味で、いかがでしょうか。

有岡：マニュアル書みたいなのを、カッコいいものを作るっていても、それって時代にはすぐ合わなくなっちゃうと思ってまして。それだったら、結局はきちっと法律を調べたり、厚生労働省の事務連絡に沿った形で部署連携をしっかりとすれば乗り切れるっていう、そういうふう何となくのフレームワークは頭に思い描いてるんですけど。それを図にして後世に残すっていても、それだと役に立たないと思うんですよね。その当時、やっぱり何をもってどう考えて、どこでつまづいて苦労したかっていう伝記みたいなほうが逆にいいんじゃないかなというふうには思います。それは別に僕一人が残すっていうんじゃないで、そこに携わった人たちで、その当時、こんなことが起きた時に、どういった対応したのかっていうのを、なるべく記録をどう残すかっていったところぐらいがいいのかなとは思ってます。

2023年5月17日実施／安全衛生課課長／学術研究、専門・技術サービス業／3000名～ [156]

事務局：どうしたら今の担当をされてる方のご経験を会社人中で残しておけるのか。または産業医大のネットワークの中で残しておけるのかっていうのは結構重要なことなんじゃないかなと思っていて。そういう意味でもこの調査っていうのは大切なのかなとも思うんですけど、その辺について、何かご意見というか考えていらっしゃることがもしあれば。

富田：いや、こういうのって個人の性格によると思うんですけど、自分自身でしたためることが全然できない性格なんで、インタビューされれば、そういえばこうでしたっていうふうに見える感じなので。自分で書ける人は書いたらいいと思いますし、まとめてくださるのはとてもありがたいなというふうに思いました。

あと1個思い付くのは、(略)昔、ある先生が結核だったかチフスだったかコレラだったか忘れましたが、何かの感染症の対応をしたっていう本があるんですよね。その先生のストーリーが書いてあって、やっぱり箇条書きのテクニク文章というよりか、文学、物語のほうが記憶に残ってますね。夜行列車に乗って現地に訪問したら、ここはこんな騒擾でした、みたいな。物語文です、読書。
事務局：(略)そのほうがその情景も含めて目に浮かんで入り込めるっていうことですね。で、記憶に残りやすいっていうことですね。

2023年1月10日実施／嘱託産業医 [110]

嘱託産業医の武中は、東日本大震災の教訓に関してまとめられた書籍『東北地方整備局.東日本大震災の実体験に基づく 災害初動期指揮心得』[180]を例に挙げ、今回の新型コロナウイルスへの対応についても、同様のアプローチを取ると良いのではないかという。様々な担当者の経験を整理してまとめて、誰でもいつでもアクセスできるような状況にしておくということだ。

事務局：先生の中で、今回、今後に向けてもっとやるべきことについて、何かみんなに対するメッセージとありますか、こういうことをもっとやっこみたいなこと、ありますか。

武中：それはやはり、この研究だと思うんです。つまり、教訓をまとめるというか。私だけじゃなくて、私は私の教訓があるんだけど、こういうふうに教訓をまとめて残しておいてもらうって、すごく大事なこと。人はすぐ忘れて、教訓まとめたら、それはどっかに、入手できるところに置いとかないといけないと思うんだよね。まとめていただいたことあるんですけど。ちょっと読みやすくしてもらえると。

東日本大震災でも、AmazonのKindleにありますけど、東日本大震災の教訓みたいなのがまとめるものがあるんです(国土交通省 東北地方整備局.東日本大震災の実体験に基づく 災害初動期指揮心得)。ああいうのがあって地震の後に見直しても「あ、そうだよな」みたいな感じになるんです。共感できることが大事です。今すぐは役立たないかもしれないけど、次起きた時には必ず役立つので。

2023年4月24日実施／嘱託産業医 [146]

本別冊付録では、対策に携わった担当者の努力や苦悩を、彼ら自身の言葉を引用しながらまとめる形で掲載しているが、それは有岡や富田、そして武中らの意見に基づくものである。将来、職域でパンデミック対策を担当することになる「若者」が、この別冊付録、そして報告書を通じて、自身の思考を深め、パンデミックを含めた様々な危機に対する対応能力を向上させることを期待する。

新型コロナウイルス感染症流行下での産業保健の諸課題
および産業保健専門職の活動実態に関する調査研究

令和4～5年度 産業医学振興財団 産業医学調査研究助成

別冊付録

<https://shokuikicorona.wordpress.com/>