COVID-19 ：米国での出社再開に向けた人事及びリスクマネジメント上のご留意点について

Best Practices, Policies, and Guidelines

Willis Towers Watson
Japan Global Practice Group - North America

May, 2020

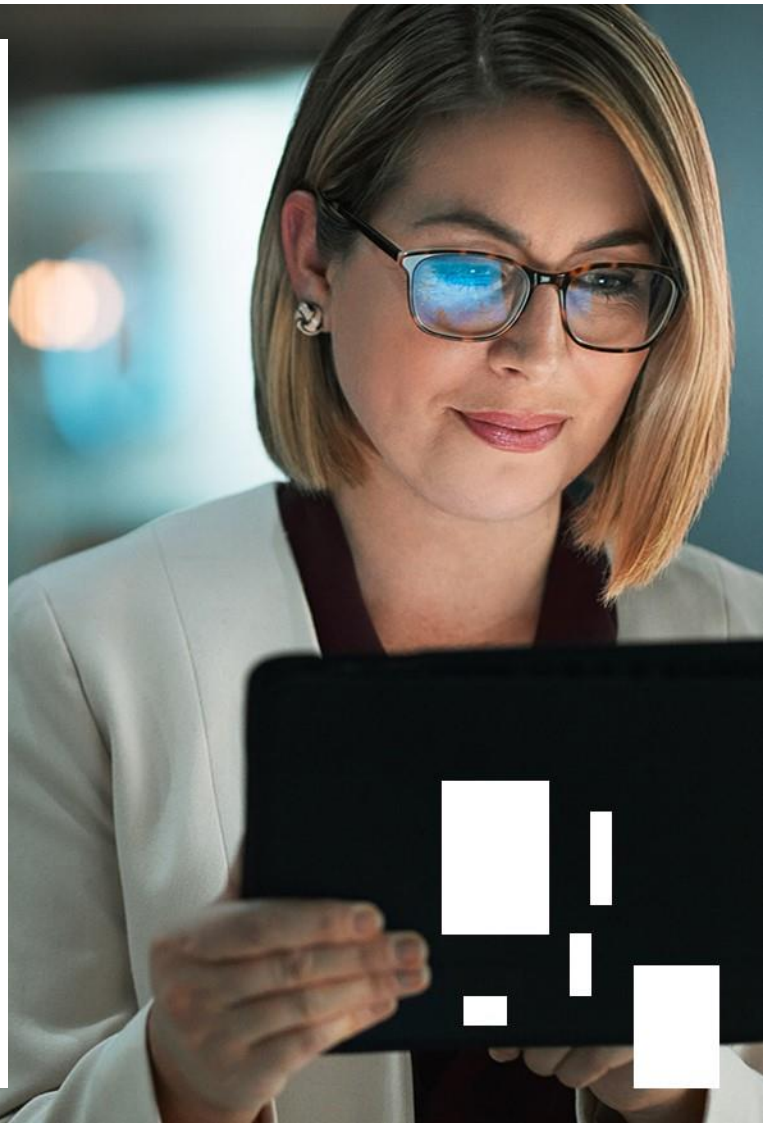
© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved.

Willis Towers Watson

Disclaimer (免責事項）

Willis Towers Watson shares available medical and pharmacy research and the views of our consultants in our capacity as a benefits consultant. We do not practice medicine or provide medical, pharmacy, or legal advice and encourage our clients to consult with both their legal counsel and qualified health advisors as they consider implementing various health improvement and wellness initiatives.

When implementing health improvement and wellness initiatives, clients should consider the compliance implications and discuss with their legal counsel and the applicable vendor. If the vendor's services are offered through an existing medical plan, clients should ensure the terms of the program are properly disclosed to participants in plan materials. If a client offers a HSA-qualifying high deductible health plan, then HSA-eligibility issues should also be considered. If the vendor's services are offered outside of the existing medical plan(s), then the services being provided must be evaluated to determine whether the program would on its own be considered a group health plan and therefore be required independently to comply with various applicable laws (e.g., ERISA, HIPAA, COBRA, ACA).



© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

出社再開に向けた人事上の主な留意事項

Return to workplace guidelines

雇用主の方に特にご留意いただきたい７つの重要なポイント

1. CDCやOSHA等の行政機関ガイドラインを遵守すること

2. COVID-19 貴社対応方針・規則を策定すること

3. 職場環境の整備とワークフローの管理を徹底すること

4. 出勤者の健康状態チェックを実施すること

5. COVID-19テストを受けるための現実的なアプローチを策定すること

6. COVID-19にFocusした管理者向けトレーニングを実施すること

7. 従業員との効果的なコミュニケーションを図ること

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

1. CDC（疾病予防管理センター）やOSHA(労働安全衛生管理局）等の行政機関ガイドラインを遵守すること

- 一般的には当該地域において感染状況が減少にあること、適切にテストが受けられる体制があること、感染経路が追跡しうること、十分な医療機関の受け入れ体制があることを確認の上、雇用主は従業員の出社再開を判断します
- 新しい業務フローや職場における他者との距離の確保状況等を踏まえ、段階的に再開されることをお勧めいたします。
  - 感染リスクの高い方は在宅勤務を継続することを最優先
- CDC の推奨事項:
  - ヘッドセット等の口・鼻に接触する物を他の人と共有しない。ソーシャルディスタンスを確保する。
  - 休憩時間をずらすこと
  - 各従業員の作業場所を固定すること
  - 共用部分に十分な消毒液の配置をすること
  - 換気状況を改善すること
  - 健康状態の確認 (体温検査や各種症状の確認)
- 推奨事項は地域によって異なる点、ご留意ください

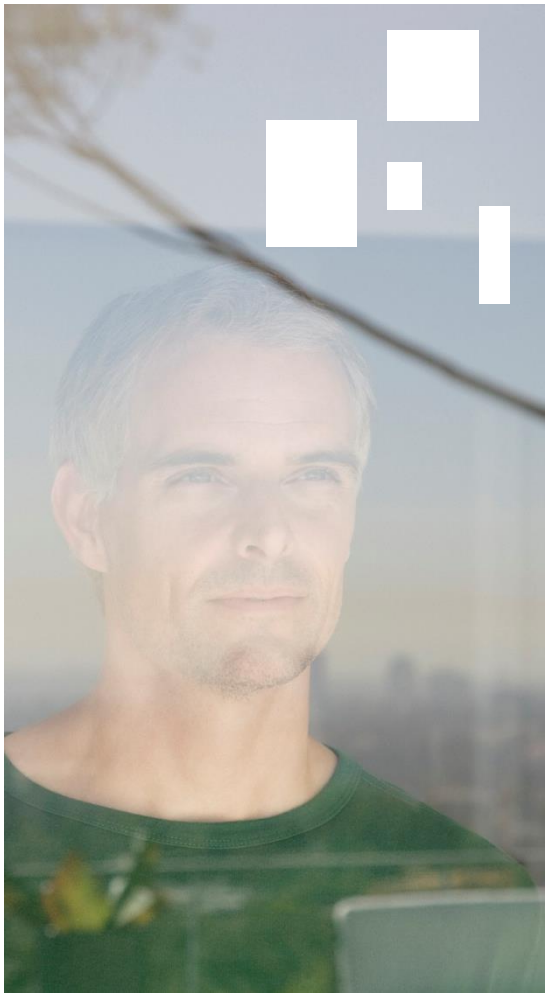
すべての従業員の皆さんが各州・地域の保健衛生機関の推奨事項を遵守することが重要です。各地域の状況が保健衛生機関の各地域レベルの対応の判断に影響します。

Note: Employers are not allowed to discriminate based on age, but should make special efforts to support remote work for those employees at highest risk for COVID-19 complications

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

2. COVID-19 対応方針・規則を策定すること

職場環境を安全なものとするために



link to CDC guidelines on this

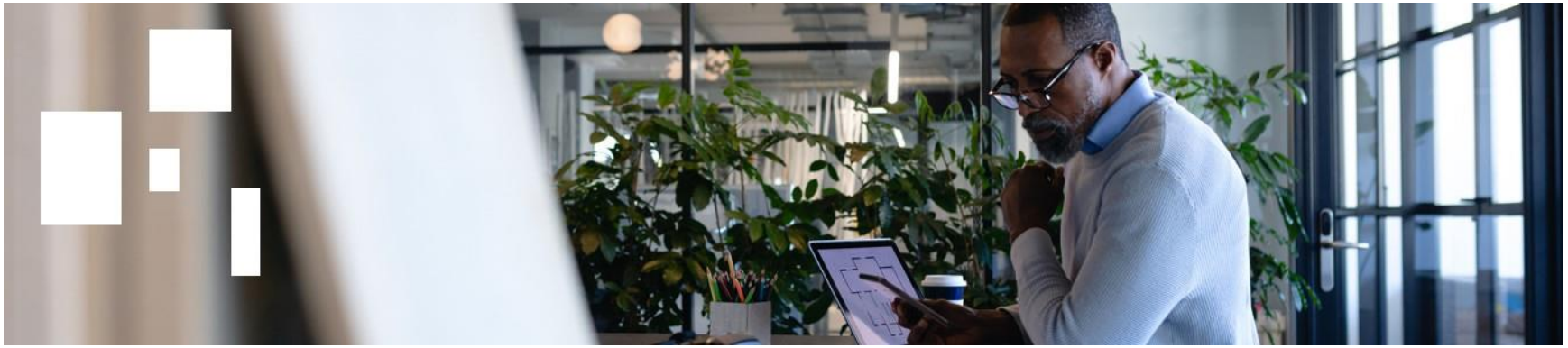
- パンデミック対応に関するBCP（Business Continuity Pan)を今一度、見直し、現状に合う形で改定の上、実行すること。
- COVID-19 （緊急事態）対応チームを設置し、情報と対応の集約化を図ること
- 明確かつ厳格な対応方針を策定し、従業員にきちんとコミュニケーションを図ること
- 職場再開後にCOVID-19感染が確認、あるいはその兆候がある従業員が出た場合の対応　：
  - 当該従業員は直ちに退社する. ご参考→ CDC guidance
  - 濃厚接触者(感染者と６Feet以内に15分以上いた者）も退社し、最後の接触時点から14日間は自己検疫を実施する
  - 名前等の個人情報は開示せずに濃厚接触可能性がある他の従業員にも状況を連絡
  - 発熱、咳、体の痛み等の症状がある従業員は在宅で自己検疫を指示する

雇用主は再開後に再度、感染拡大が始まり、休業せざるを得なくなる事態も想定した対応を検討しておく必要があります

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

2. COVID-19 対応方針・規則を策定すること

職場でのCOVID-19 感染を極小化するために



有効なワクチンが出来るまでは、まずはいかにソーシャルディスタンスを確保できるかが最重要です:

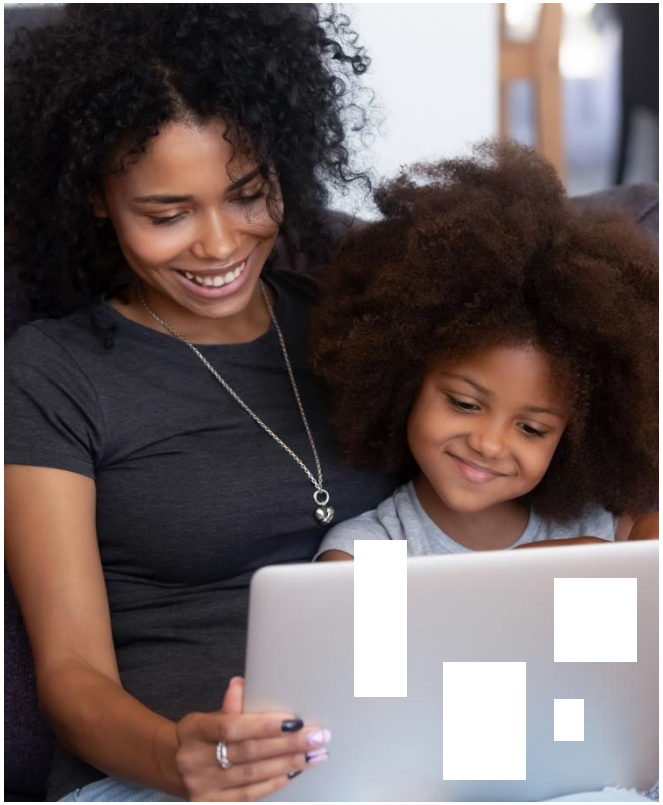
- 在宅勤務ができる従業員は引き続きその状況を継続する
- 会議は極力ビデオ・電話会議で実施する
- 対面形式の会議でも必ずソーシャルディスタンスを確保する
- 高齢者、低免疫者、糖尿病、心臓、肺等の疾患を有する方等のハイリスクの方には在宅勤務を継続してもらう
- 休憩時間の分散化
- あわせてマスク等の着用を推奨

Note: If employers are not allowed to discriminate based on age, but should make special efforts to support remote work for those employees at highest risk for COVID-19 complications

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

2. COVID-19 対応方針・規則を策定すること

COVID-19 対応方針は“フェア”且つ“一貫性”をもって



主な留意点:

- 休暇、在宅、フレックス、ジョブ・シェアリング勤務の会社方針について差別的な内容になっていないかを確認
  - 自己検疫対応に関する文言の追加
  - 現行の休暇規定から診断書提出義務を削除
- 出張規定
  - 国内出張でも現時点では極力控える
- 暫定来訪者対応方針
  - 来訪者も可能な限り限定し、従業員と同様に健康状態のチェックを実施する
- 偏見や差別を排除する職場環境方針

雇用主は出社に不安を抱く従業員に対して不安解消の対策案を策定し、一貫性をもって実施しなければなりません。定期的なCOVID-19に関する会社対応状況等のブリーフィングを全社員を対象にして実施するようにしましょう。

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

3.職場環境の整備とワークフローの管理を徹底すること

安全な職場環境を用意するために

雇用主は従業員にとって職場環境が可能な限り安全であることをきちんと評価する必要があります。トップマネジメントがリードしながら、社内関係各部署が連携してよりよい環境を構築すべく協働していくことが大切です。

Worksite Safety Checklist Suggestions

- ✔ 各職場・ロケーションごとにCovid-19対応窓口担当者を設置しましょう
- ✔ 出社する従業員の健康状態をチェックしましょう　（体調の悪い従業員には出社を見送らせる）
- ✔ 消毒液、hand sanitizer、石鹸、マスク等へのアクセスは十分な体制に
- ✔ トイレや手を洗う場所では“ジェット乾燥機”は使用不可にし、十分なペーパータオルを用意しましょう。トイレの出入り口も可能な限り扉等との身体の接触を少なくする対応（例えば足で開閉可能とする等）
- ✔ COVID-19感染の症状がみられる従業員を一時隔離するスペースが施設内に十分にあるか？を確認しましょう
- ✔ 職場内の机、作業台等の表面を定期的に消毒しましょう　ご参考→. CDC guidelines
- ✔ ソーシャルディスタンス確保を踏まえて各打ち合わせ室の最大収容人数を明示しましょう
- ✔ 全従業員が分かりやすいCOVID-19対応のFact sheetを提供して従業員を教育しましょう
- ✔ 社内換気システムのチェックし、社内の換気状況を改善させましょう

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

3.職場環境の整備とワークフローの管理を徹底すること

職場復帰プロセスの管理について

- **COVID-19 に感染した従業員の職場復帰判断の考え方**
  - 7日間以上の間、職場外にいて、かつ72時間以上熱やその他の症状がでていないこと（acetaminophen や ibuprofen等の解熱剤を使わないで症状が出ていないこと）
  - 24時間間隔で2回以上のCOVID-19テストが陰性であること

- **Critical infrastructure workers についてはCOVID-19症状がなければ職場復帰可能**
  - Health care workers, first responders, transportation and utility workers
  - Non clinicalマスク着用、頻繁な手洗い、ソーシャルディスタンスの確保

- **COVID-19 濃厚接触者＊については最後の接触から14日間は職場復帰しないこと**
  - 雇用主サイドで現況については主体的にモニタリングすること

雇用主は休暇取得、職場復帰等で従業員の症状の確認を行うにあたり**COVID-19のテスト結果や診断書の提出を要求すべきではありません**。現状において医療関係者は多忙を極めており、このような要請にはタイムリーに対応できないことを理解しておく必要があります。[1]

*Significant exposure is >1 5 minutes < 6 feet apart or direct exposure to respiratory particles

[1] CDC Interim Guidance for Businesses and Employers to Plan and Respond to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). CDC Link

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

4.出勤者の健康状態チェックを実施すること

出社時の健康診断にあたって

体温検査と簡単な健康状態の質問を実施しましょう（症状や体温が >= 100.4ある従業員のスクリーニング）

- 多くの COVID-19感染者の中には発熱の症状が出ないケースもあるので、体温検査のみでは不十分です
- 職場へのアクセスを禁止した従業員のコンタクトを追跡する方針を明確にしておきましょう

職場でCOVID-19の感染が確認されたり、テストでの確認がなくとも症状が出ている場合には

- 当該従業員には直ちに会社施設からの退出をしてもらいましょう。CDCガイドラインのご参考→CDC guidance
- 濃厚接触者についても会社施設から退社いただき、最後の接触時点から14日間の自己検疫を実施してもらいます
- 各地域の保健所（Department of health）でも各種対応リソースの提供がありますが、現時点ではマンパワーが非常にひっ迫している状況にあることをご理解ください
- 雇用主は感染した従業員の個人のプライバシーを守る必要があるため当該従業員の名前を公表できないことにもご留意ください。

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

5. COVID-19テストを受けるための現実的なアプローチを策定すること

COVID-19 テスト活用の留意点

COVID-19 テストは現在、供給が需要に追いついていない状況です

- 現時点ではFDAが正規承認したCOVID-19 テストは存在しません。現時点で使用されているものは緊急事態でのテスト許可（emergency use authorization (EUA) ）として使用されているものです
  - いくつかのベンダーでは“FDA approval”と記載していますが、厳密には不正確です。
  - 正式な感応度(偽陰性）や特異性（偽陽性）はまだ未知の状況にあります。
- 実際のテストの利用可能性は不透明な状況で増産予定の見込みも予測が難しい状況です。
- PCR検査ではかなりの確率で偽陰性の可能性があることから、感染した従業員の再出社にあたっては複数回のテストを受けることが必要とされています

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

5. COVID-19テストを受けるための現実的なアプローチを策定すること

COVID-19 テストのタイプについて

現在の感染状況をテストするもの

PCR Test

- テスト方法: 鼻腔拭い　(Nasal swab)
- Point of care test: 15-30分で結果判明。Batch処理はできない。
- Laboratory test: 検体回収から2-4日程度（地域による）。検体の取り扱いに注意
- Home test: 4/20 よりHealth Care Workersに対してFDA 承認されたhome test開始。自宅からLabに郵送する

IgM Antibody

- テスト方法: 血液検査
- 陽性反応確認できるのがPCRテストよりも遅れる
  - 感染後数日から数週間
- PCR testsは現時点での感染状況確認をより確実にテストする方法とされます

これまでの感染の有無そして免疫確立の可能性をテストするもの

IgG Antibody

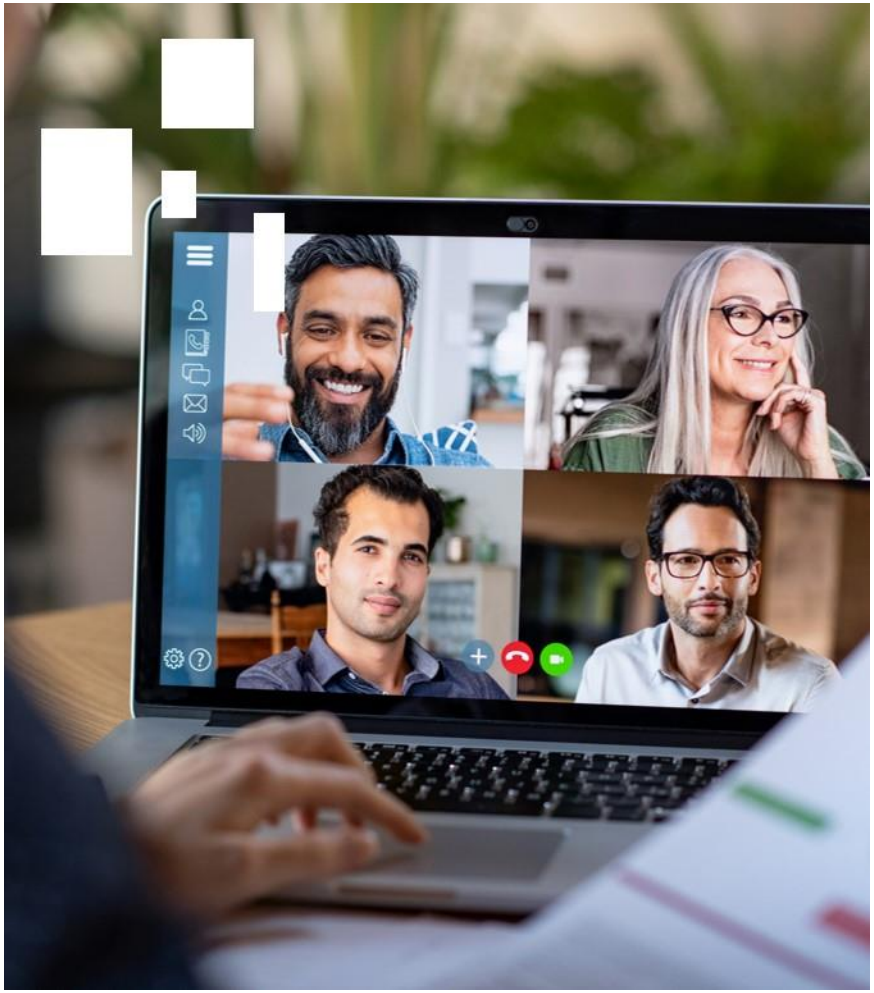
- Testing 方法: 血液検査
- 上記のIgMテストと同時に行われることもある
- FDA emergency use authorizationとなっているものがより少ない
- 偽陽性となる可能性が高めにある
- 陽性反応が免疫が確立していることを保証するものではない

*テストに関る状況は日々変化しています。上記は 2020年4月23日時点での確認情報です。

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved.

6. COVID-19にFocusした管理者向けトレーニングを実施すること

感染、在宅勤務そして差別問題等の新たな課題にきちんと対応できるように管理職へのトレーニングを実施しましょう



管理者へのトレーニング案（特にCovid-19に伴う改定事項はしっかりとカバー）：

- COVID-19 Manager/Supervisor Training
  - 在宅勤務者のマネジメント
  - 従業員からのシフト変更要請への対応
  - メンタルヘルス維持のためのアドバイス
- 休暇取得ルールに関するPTO/LOA Manager Training
- 安全な職場環境維持に関するトレーニング
- 無意識のうちの偏見や差別的言動、ハラスメント行為を防止するためのトレーニング

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

7.従業員との効果的なコミュニケーションを図ること

明確で、従業員の皆さんの共感を呼ぶメッセージ発信やコミュニケーションを図ることが、従業員の皆さんの再出社への安心感を高めることになります

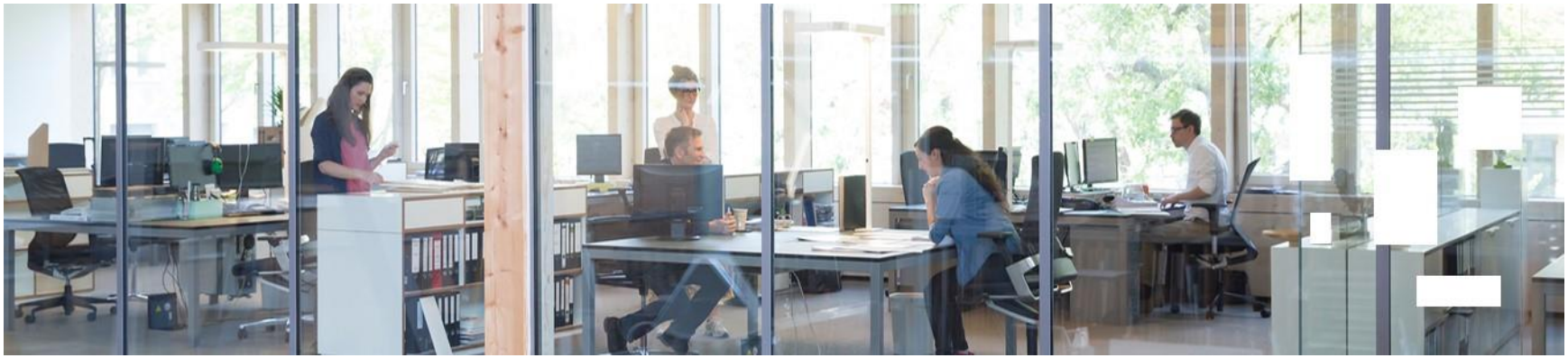
COVID-19 下で取るべきコミュニケーションは　：

- **Empathetic（共感を呼ぶ内容を）** –従業員各自の置かれた立場に思いを寄せ、出社することが非常に困難な状況にあろうことにも理解を示す。いつもより少し多めの優しさと柔軟な対応がこの状況下では必要です。
- **Timely** – COVID-19対応に関連するコミュニケーションは正確にタイムリーに従業員に伝えましょう。そして従業員のみなさんが会社を最も必要とする時に貴社はそばにいることを伝えましょう。
- **Clear** – 従業員の皆さんが出社にあたり、知るべき、感ずべき、行動すべき情報を簡潔、明瞭に伝えましょう
- **Focused on employee safety (従業員の安全第一)**– 従業員が抱えている心配事、ニーズ、課題、によく耳を傾けましょう。そして彼らの安全・健康を守るために会社として何を実施しているのかをきちんと伝えましょう。
- **偏見や差別行動へのスタンス** – 偏見や差別行動に対しては厳しい態度で臨むことを明確にしましょう。互いに思いやる気持ちを大切にし、誤解に基づく情報の拡散を防止しましょう。

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

出社再開に向けたリスクマネジメント上の主な留意事項

1. 労働災害リスクへの対応
2. 各種雇用慣行リスクへの対応
3. 業務・操業停止リスクへの対応
4. サイバーリスクへの対応



© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

1．労働災害リスクへの対応を検討

- 労働災害リスクへの対応については、CDCに加えてOSHAスタンダードの遵守も必要です。https://www.osha.gov/SLTC/covid-19/standards.html
- 労働災害については、通常、労働災害保険補償保険（Workers Compensation Insurance）が従業員の職務遂行上のお怪我や疾病をカバーしています。
- COVID-19の感染が労働災害保険の補償の対象となるか否かは、基本的に各州の労働災害補償保険法の定めるところによります。職務遂行上の事由に起因して生じた職業性疾病は労働災害補償保険の対象となりえますが、多くの州で通常の感染症（例：通常のインフルエンザ。一般的にはOrdinary disease of lifeという言い方をしています）は補償の対象外とする規定も存在しており、COVID-19については、今後の各州の同行を注視していく必要があります。
- 職場において従業員に安全な環境の提供を怠ったり、社内でCOVID-19の感染状況の共有がなされなかった状況で従業員が感染した場合には当該従業員やその家族から雇用主に対して訴訟を提起されるリスクがあることも認識しておく必要があります（実際にそのようなケースも出てきております）→尚、こうした訴訟ケースも基本的には労働災害補償保険の一部であるEmployers Liability（雇用主賠償責任保険による補償の適用可否を判断することとなります。
- 今後、貴社従業員がCOVID-19に関連して労働災害補償保険のクレーム通知をしてきた際には遅滞なく貴社の労働災害補償保険・引受けブローカー及び保険会社事故窓口に通知・報告するようにしてください。
- 貴社訪問者への安全配慮についても基本的に貴社従業員と同様の対応を取りましょう。

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

２．雇用慣行リスクへの対応を検討

こういう状況下だからこそ、より細心の注意を！！

- COVID-19対応として施行されたFamilies First Coronavirus Response ActやCares Actにより従業員への休暇・福利制度に関連した時限的特例措置が盛り込まれています。また、多くの企業様で現在、解雇・一時解雇等の雇用調整も実施されており、今後もこの傾向がしばらく続くものと思われます。時々刻々と変化する状況に対応しながらの判断が要求されますが、貴社における雇用・給与・報酬制度、休暇等の福利厚生制度の運用が特定の従業員へのDiscriminationとみなされないように平常時よりも細心の注意が必要です。状況によっては従業員からEEOC（Equal Employment Opportunity Commission) へのDiscriminationの届け出がなされ、大きな訴訟に発展する可能性があることも念頭に入れておく必要があります。
  - まずは貴社HRとしっかりと貴社の各種関連規定をReviewし、必要に応じて改定しておくことが重要です。その上で、全社員向けの説明会やトレーニングを実施し、各自に正しい理解を持ってもらうことが大切です。また、万が一の場合、’このようなリスクに対応する保険としては雇用慣行賠償責任保険(Employment Practice Liability Insurance)があります。

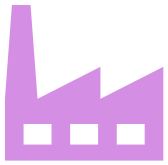
- 会社役員個人への訴訟リスク
  - 従業員が会社役員個人の善管注意義務違反を問いただし、役員個人への訴訟を提起するリスク
  - このようなリスクには対応する保険としてD&O保険があります。
  - 当地で日本の親会社以外の株主が存在する場合には株主代表訴訟リスクもあります。

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

３．業務・操業停止リスクへの対応を検討

一般的な保険でのカバーが出来ない場合の対応オプションも検討しましょう

- 再開後に再度感染状況が拡大し、再度業務・操業停止を余儀なくされる可能性も常に念頭に入れておきましょう
- COVID-19による貴社への定量的、定性的なImpactを可能な限り、客観的に精査しておきましょう
  - 今後も数年に1回の頻度でこのような新たなウィルスによるパンデミックが発生することも想定して、きちんとインパクトを精査しておく
  - その他の主要なリスクシナリオが重なった場合のインパクトも想定しておく（例：日本での巨大地震、米国でのハリケーン、Flood）
- このリスクに損害保険の適用はあるのか（あったのか）？
  - 一定の条件の下、感染症による操業停止リスクを補償するProperty保険は存在するが、かなり限定的であり、今後はさらに厳しい引き受けのスタンスになることが予想される。
  - テロリスクと同様に民間保険会社が公的な保険制度の支えを受けながら引き受けるスキームが今後検討される可能性はあるが、現時点ではどうなるかは未定。すぐには本スキームの構築はできない。
- 日本の本社も含めたグローバルベースでのブレークアウト時の対応方針をReview＆Updateする（これまでない場合には策定する）
- **<u>通常の保険以外でのRisk Financingの考え方も準備しておく</u>**
  - 緊急融資枠の十分な設定
  - Captiveプログラムの導入（貴社の保険子会社の設立）



© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.

４．サイバーリスクへの対応を検討

認識はしているけども、まだ具体的な対応は・・・となっていませんか？

サイバーの世界でも、いつ何時、従来想定できなかった強力なウィルスが蔓延するかもしれません。バーチャルな世界での“E-COVID 19”という事態も想定しておくべきと考えます。

- **在宅勤務の拡大**により、社外での情報セキュリティー・リスクにより一層の注意が必要となっています。
  - VPN環境の設定がないままに社外での従業員による業務メールや守秘性の高いデータへのアクセスが行われている。
  - VendorのSecurityに関する評価をしないままに従業員個人の判断でビデオ会議ソフトのインストールが行われている。
  - 従業員が業務端末をスクリーンオフにしなかったところ、自宅を訪問した知人が好奇心から機密情報を閲覧し、当該情報を悪用する。
- 今一度、社外からのメール、イントラネット等へのアクセス時のルールを検証し、適切なハード、ソフト面での手当てを図り、従業員へのルール順守徹底を図りましょう。
- サイバーリスクについては、**個人情報や機密情報の漏洩等による賠償責任リスク、各種監督官庁からのペナルティー、さらにサーバーダウン等による操業中止リスク**も想定されます。
- 貴社がどの程度のリスクを抱えているのか？可能な限り見える化・定量化することが重要です。また、こうしたリスクに対応するサイバー保険の手配も可能です。貴社ニーズに合わせてご検討ください。

© 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Willis Towers Watson and Willis Towers Watson client use only.