

## パンデミック下におけるテレワーク対応のリスク

テレワークは近年、働き方改革の一環として、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を志向する企業で順次導入が進められている。一方で、その運用に当たっては情報漏洩の危険性・業務品質の低下・労務管理の難しさ・コミュニケーション不足等、さまざまなデメリットも指摘される。現在のような緊急環境下でのテレワークの活用にあたり、特に意識すべきリスクおよび留意点は、「ITリスク」「業務リスク」「労務リスク」の3点である。

本稿では、新型コロナウイルス対策として各企業で導入が進んでいるテレワークに関するリスクを解説する。

### ITリスク

緊急環境下ではテレワークを行う従業員が増加するため、①IT環境に負荷がかかりPC動作が著しく遅くなり生産性が低下するリスク、②コンピューターウイルス攻撃等により情報漏洩等が発生するリスク(サイバーリスク)、③IT運用・保守を担当する部署・社外委託企業の体制が脆弱になり、問題が生じた際のリカバリーに想定外の時間を要するリスク等が懸念される。従って事前に、「従業員へのPC使用ルール(ウイルス対策ソフト、情報保存、パスワード設定等)の周知徹底」「問題発生時のIT部署・社外機関の対応力の把握」「IT環境の増強、時差勤務等によるIT環境への負荷軽減策」等を検討しておくべきである。

### 業務リスク

一般的には「テレワークの期間中、上司・部下間のコミュニケーション等が不足することによる業務品質の低下リスク」が業務リスクとして挙げられる。しかし、今回のようにテレワークが長期化する可能性がある状況下では、これに加え「テレワークでは分担・対応しづらい業務が想像以上に増加し、中間管理職等の一部メンバーに業務負荷が大きく偏ってしまうリスク」が懸念される。特に実務リーダーを担う従業員の世代では、育児・介護等が必要な家族を抱えている可能性が高く、慣れない在宅での業務遂行は、生産性の低下も懸念される。従って、経営層はリーダークラスの負荷軽減を図るため、業務の優先順位付け・業績目標に対する考え方等について明確な指示を出すとともに、顧客・取引先対応等においても率先したリーダーシップを発揮することが望まれる。

### 労務リスク

テレワーク期間中の「労働時間管理・労災対応等の労務コンプライアンス対応」と「従業員のメンタルリスク対応」が労務リスクの中心となるが、緊急環境下では特に後者が重要となる。

例えば、①テレワーク対象者は、出口の見えない状況において、会社から離れ一人で業務を進めることになるため、孤独感や円滑なコミュニケーションが取れないことによるストレスへの対応が必要となる。一方、②テレワーク対象から外れる者は、緊急環境下でも出勤することへの不安、テレワーク対象者との比較による不満、さらには支店等の営業縮小に伴う給与減や雇用不安等のストレス対応が必要となる。これらのリスクには、職場の上位者からの適切なフォロー(定期的な電話連絡等)や、メンタルフォローに関する外部相談窓口等の利用が有効な対策になるが、前述のとおりフォローを行う中間管理職や外部の専門機関に、緊急環境下で通常と同様の業務遂行を求めることには限界があると考えられる。従って、経営層からの明確なメッセージや組織としての対応方針等を定期的に発信し続けることで、従業員の不安・不満の解消に努めることが重要となる。

**デロイトトーマツグループ**  
クライシスマネジメントサービス  
Mail dt-cm@tohatsu.co.jp

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト( [www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) )をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュトーマツリミテッド("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、( [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) )をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC., Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.  
2020.04\_0001



**IS 669126 / ISO 27001**