

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の人的側面: オペレーショナル・レジリエンス (業務回復力) への 究極の試練?

2020
3月16日

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 危機は異常な状況です。一方で、これは、あらゆる意味において、レジリエンス (回復力) への究極の試練とも言えます。企業がこの危機に、いかに集中し環境に適応できたか、今後記憶に残るストーリーとして語られるでしょう。この世界的なパンデミックをブラックスワン¹と呼ぶ人もいます。しかし、実際にはそうではありません。

世界経済フォーラムでは、長年にわたり毎年、今後10年間を視野に入れたリスク評価において感染症も取り上げてきています。今回特定された種は、人類にとって新たな病気として最近登場したばかりですが、コロナウイルスは非常に長い間、医療専門家には知られているものです。私たちの多くは、2003年のSARSの流行が記憶にあります。それはコロナウイルスでした。風邪でさえコロナウイルス菌の一種が原因です。

つまり、パンデミック脅威は、聞いたこともない全く新しいものではないということです。新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) は、グレーリノ (灰色のサイ²) のように、長い間私たちが知り、すべての長期的な脅威と同様にいずれ顕在化するものです。

我々はまさに火の中に足を踏み入れようとしています。私たちの生き方と働き方は、目の前で、一時間ごとに変化しています。国、地域、および地方でのスポーツイベントのキャンセル、社会的距離要請、大規模なグループが集まる学校、教会、会議、コンサートなどでの、特別なイベントの中止、学校や保育施設の閉鎖は、社員の就業状況に影響を与え、有給休暇ポリシーの運用に試練を与えています。社員の感染によるオフィスへの影響など、さまざまな状況への対処方法の明確な方針を持っていても、ヒステリックな状態が発生すると、科学的に必要でない場合であっても、より極端な対

応を進めてしまいがちです。

危機の影響を何ら受けていない組織を見つけることは事実上不可能だということです。

私たちは皆、重大な経済的影響を与えようことは認知しているので、それを取り上げる必要はありません。ここでの焦点は、人と職場です。たとえば、企業は今そこにある現実に対処するために、以下のようなさまざまなことを実施しています。

- 企業は、公衆衛生当局および政府機関からのガイダンスに注意を払って、不要不急の出張を制限し、制限区域への旅行を一時停止しています。
- 多くの企業で、社員が自宅勤務の機会を提供し、職場への通勤や職場での不安がある場合、リモートで働くオプションを与えています。
- また、ラップトップでの自宅勤務がどのように機能するかを確認する訓練を実行した企業もあります。
- さらに、ローテーションを実施している企業もあります。たとえば、コーポレートスタッフの半数は1週間、自宅勤務を行い、残りの半数は翌週自宅働き、一部は必要に応じてオフィスに出社する形態になっています。
- 全員が自宅勤務になっていた、あるいはそうせざるを得ないプレッシャーを感じている企業もあります。

国、県、州、および／または都市が、この非常に伝染性の高いウイルスの拡散を制限するために、ロックダウン、外出禁止令 (シェルター・イン・プレイス) または同様の要請を検討している今、次のような重要な疑問が生じます。企業は、

1 ブラックスワン：黒い白鳥が発見されたことで鳥類学者の常識が大きく崩れることになったという事象から、金融市場において、従来の経験から予測できないことが起こり、その事象が人々に多大な影響を及ぼす場合に用いられる。

2 灰色のサイ (グレーリノ)：市場において、高い確率で存在し、大きな問題を引き起こすにもかかわらず、軽視されがちな材料・問題のこと。サイは体が大きすぎて反応も遅く、普段はおとなしいが、一旦暴走し始めると誰も手を付けられなく爆発的な破壊力をもつことに由来する。

管理者と社員が長期的にリモートで業務遂行する環境への移行をどのように対応すべきでしょうか。さらに重要なことは、組織が職場の分散化に移行することにより、企業文化にどのような影響を与えるでしょうか。私たちは、企業が、当局の指示に従い、パンデミック対応方針を適用し、対応計画を実行する際に、考慮すべき次の提案を行います。

この異常な時代に新しいリーダーが出現する環境を育成する

このユニークな環境下で戦わざるを得ない状況においては、会社で利用できるコラボレーションツールを活用してお互いに適応し、サポートしようと努力するなかで、リーダーシップを発揮して活躍する社員もでてきます。

グッド・ニュース：歴史上の教訓は、新世代のリーダーはしばしば異常な出来事によって鍛えられていることを示しています。この環境で、最高の「現場での即興」を演出しながら登場してくるリーダーに注目してください。このようなリーダーは、最後に陽が昇るときに注目すべき人達なのです。もし、あなたの会社がこの危機に備えていなかった場合、今回学んだ教訓を誰かがまとめるべきです。これらの教訓に基づいて、グローバルなパンデミックを含めて、会社の事業中断時における計画と手続を更新する必要があります。そして、率先してリーダーシップを発揮した社員に注目すべきです。

リモート作業について学ぶ機会を活用する

リモートワークを部分的に適用する場合でも、あるいは全面的に義務付ける場合でも、効果的かつ効率的に機能させる方法を学ぶ良い機会です。リモートで働く傾向が進化し続け、社員の生活の質が向上するため(1日2時間の通勤が好きな人はいません)、これは、社員満足度の向上、予定外の欠勤の削減、柔軟性と信頼感の育成、不必要な会議の排除、適切なテクノロジーの活用および/または獲得によるコミュニケーションとコラボレーションの改善(下記参照)、効率性向上、社員のパフォーマンスの最適化などにつながります。すべての人と連携し、フィードバックを求め、組織として学び、同僚やチームリーダーの間で十分な仮想対面時間を強調します。

グッド・ニュース：リモートの職場は新しいものではありません。今日、大多数の組織は、世界中の距離とタイムゾーンを意識して活動しています。人事戦略や方針として、内外における職場の柔軟性は、標準的な機能として脚光を集めています。危機対応として、職場の柔軟な対応へ移行する企業にとって、この変更は永続的ではありません。しかし、一方で、これらの企業はこの経験から学べる機会を活用すべきです。

顧客に焦点を当てつながる

顧客における安全対応方針はどうなっているでしょうか。また、我々自身の安全対応方針は、顧客の安全対応方針を反映しているでしょうか。顧客はパンデミック対策をどのように実施しているでしょうか。顧客の社員のみならず自社の社員の安全も確保しながら、継続的なコラボレーションとコミュニケーションを維持することはできるでしょうか。ロックダウン中またはロックダウン終了直後に、顧客へのサービスや製品の提供を継続的に維持し、製品を提供できますか。状況に応じて顧客と協力し、危機に際してリモートワークアレンジメントでは対処できない可能性のある分野を特定し、そのような場合には、可能な限りベストな結果を達成するために、クライシス継続中あるいは終了直後の両方において、利用可能な代替案を確認しましたか。そのような代替案には、リアルタイムでの優先順位の変更や、テクノロジーとコラボレーションツールの活用、配送スケジュールとプロジェクト計画の再作成などが含まれます。

グッド・ニュース：今こそ、顧客が感謝し、賞賛するような柔軟性と敏捷性を示すことで、差異化する時です。結論として、ここには顧客とより深い関係を築く大きな機会があります。

利用できるツールがあることを確認する

仮想のモバイルワーカーは、リモートで作業するのに必要なテクノロジーツールを装備し、物理的な対面コンタクトの欠如によって生じる隙間に対処する訓練を受ける必要があります。オフィスから離れて仕事をするために必要な機器(充電器、アクセサリなど)を誰もが持っていますか。社員は自宅で必要なネットワークアクセスを有していますか? 高度なモバイル組織の場合、この移行は比較的シームレスに進みます。しかし、オフィス勤務が定着している組織にとっては、これは大きな変化になる可能性があります。リモートワークと在宅勤務のシナリオをサポートするためのガイドラインとツールキットを準備する必要があります。

グッド・ニュース：コミュニケーション、プロジェクト管理、ドキュメント共有、ワークフローをサポートするために選択できる実績のあるプラットフォームが多数あります。また、これらは、社員が本当に重要な作業に集中できるように日常的なタスク自動化も推進します。

定期的に接点をもつことを優先する

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)危機は、管理者と社員両方に特有のストレス、プレッシャー、懸念を引き起こします。リモートで作業する際の最大の課題の1つは、同僚との実際の連絡または対面のやり取りの欠如です。対面会

議の重要性は強調してもしすぎることはありません。誰もが非言語的なヒントとボディラングエージの価値を知っています。

ここで、コラボレーションツールと継続的な接点が重要です。リモート環境で、全員が共通認識でいるためには、特別な注意が必要です。グループ、チーム、または一対一の対話であっても、リモートワーカーは少なくとも週に一度連絡を取り、プロジェクトの成果物とタイムラインに関して共通認識であることを確認する必要があります。人同士が会うことの重要性を過小評価しないでください。これに関連して、リモート環境では、会社の期待を設定および管理する必要があります。社員に注意散漫にならないよう必要な規律を確立するよう奨励する必要があります。しかし、同時に、経営者は、この異常な時期に、社員が個人的な義務に対応するために従来の朝8時から午後5時のスケジュールから(わずかに、またはそれ以外に)逸脱する必要がある場合でも、社員がプロジェクト、期限、および全体的な責任を管理できると信頼する必要があります。これは、物事を達成するという点で、管理者と社員両方にとって新しい環境であり、継続的な改善と、価値観および相互信頼の共有環境に焦点を当てて、誰もがともに学ぶ必要があります。

グッド・ニュース：どんな職場環境でも、信頼は重要です。成果物と期限に焦点を合わせて期待に応えることは、どの環境でも不可欠ですが、リモートで作業する場合はさらに重要です。信頼を基盤とする職場では、強力な動機付けの力になります。また、リーダーにとっては、電子ツールを通じて社員の成功への意識を高め、モチベーションを高め、社会的関与を増進する機会にもなります。不確かな時期において、社員にとっては、その積極的な行動が認識され、リーダーが発信する将来への強い思いを実感できるのは大変良いことです。

社員に常に情報を提供する

どんな危機でもコミュニケーションは不可欠です。それは社員と共感し、危機の期間に何を期待されているかと、会社の周りで起こっていることに関して、全員に概要を提供する前向きなものでなければなりません。ある社員が特定のニーズを持っている場合があるかもしれません。たとえば、海外に出張中の社員は、帰国が困難になる可能性があります。休暇中の社員には状況を更新し、罹患した社員のニーズに対応するためにその国に応じた有給休暇ポリシーを適用し、業務時間と業務要件に関して全員に知らせます。企業は、社内の社会活動プラットフォームでのコミュニケーションを通じて、

社員の社会的活動をサポートする必要があります。社員が問題の対処に際してお互いに助けあうよう奨励すべきです。

会社のリーダーは、会社のニーズを表明することも落ち着いて行う必要があります。社員が会社の将来に不安を感じ、それが社員の経済的安定にどのように影響するかによって、士気を損なうことにつながる可能性があります。社員がどのように貢献できるかを社員に知らせることにより、社員が積極的に参画してインパクトのある成果を出すべく貢献ができます。この困難な時期に、ウイルスに係る負の面を継続的に伝達するだけではなく、それ以外のことに焦点を当てることも重要です。

グッド・ニュース：自問してみてください：この危機が過ぎ去ったとき、それを組織がどのように対処したかで、社員の組織に対する忠誠心は増えるでしょうか、それとも少なくなるでしょうか。今、修羅場であるからこそ、社風を強化し、会社が社員を気遣っていることを知らせる機会になるのです。コミュニケーションは、組織を強く結び付けます。社員に対して誰も何も言わないという状況ではなく、社員が、いつメッセージが来るのかを理解するよう、組織は、さまざまなリーダーからの適切なコミュニケーションを確立しなければなりません。

最後に

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)危機では、リーダーシップとレジリエンス(回復力)が問われています。医療が崩壊した場合には、何が起るかという議論では、患者の重症度に応じた分類(Triage)という言葉を目にするようになるでしょう。明らかに誰もそれが起るのを見たくありません。しかし、医療という観点からではなく、Triageにおける優先付けの考え方は今後数週間にわたって大多数の組織の業務と行動にとって必要な術となるでしょう。多くのことが混乱しているときには、最も重大な課題とリスクに焦点を当てることが重要なのです。

人生は冒険だと言うように何が起るかわかりません。この世界的なパンデミックのなかで、誰もが安全で健康であり続けることを切に願っています。グッド・ニュースは、我々はこれを克服できるということです。この種の事象が、次回発生したときには、マクロレベルとミクロレベルの両方で、より適切に対応できる多くのことを学んでいます。しかし、今こそ、全員の安全を確保し、会社が危機から可能な限り強く立ち上がり、通常どおりの業務に戻る準備をするときです。

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの確かなアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロテビティは、1948年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。