

非常事態時に

従業員と生産性を守るために

CxOのアクションプラン

COVID-19によってもたらされた労働力に関する非常事態はおそらく経営者として今まで経験したことのないことでしょう。だからこそ、本ページで説明する一連のチェック項目にのっとりチームのコミュニケーションを活性化することで、あなたのチームメンバーは確実に実施すべき重要なアクションに集中することができます。当リストはただチェックを入れるだけではなく、何が重要であるかを議論し、組織内の人材を活性化する際にご活用ください。それでは、非常事態時に従業員と生産性を守るために検討すべき項目を見ていきましょう。

人員計画の準備とモニタリング

1. オンサイト（職場・現場）で業務が必要なビジネス機能（職務）と、リモートでも活動可能な機能を整理する

2. オンサイト業務が必要な職務の事業継続計画を詳細化する

- a | 適切な健康・ウェルネス研修
- b | 緊急時の健康管理のプロトコルとエスカレーションの手順
- c | 健康管理センター、検疫所へのアクセスや避難手順
- d | 衛生管理手順

3. リモートワークの方針を作成・修正する

- a | 対象職種・対象者
- b | リモート場所の確認
- c | 承認されたツールとやり方（例：コラボレーション方法、バーチャルアクセス、リモート会議）
- d | リモートワーカーに対するセキュリティコンプライアンス（物理的資産やシステム、緊急時の手順など）

4. 事業と人員計画を整合させる

- a | リモートワークのニーズにより、フロントオフィスやバックオフィスの人員をどう増減するかを検討（例：ヘルプデスクやサポート人員を増加、オンラインのサポートを減少）
- b | 必要に応じて解雇・再就職支援手続きを含む人員移行計画の作成または更新、および実行

5. 海外と国内のモビリティ（移動可能性）を検討する

- a | 出張ルールの明確化、必要に応じて海外旅行禁止令に沿った改定
- b | 会議やイベント、対面業務の必要性・緊急性の基準の明確化、人が集まる不要不急な会議の優先順位の低下、ガイドラインの実施
- c | 帰国や第三国へ移動するグローバル人材・駐在員に関する税金や移動の影響の把握

6. 業績予測を修正する

- a | 事業の業績
 - i) 社内・社外のステークホルダーと期待値の設定

- ii) 業績指標の見直し（例：売上、収益性、顧客、生産性）

b | 個人の業績

- i) 仕事場所の変化に適応するまでの時間の考慮
 - ii) 生産性が下がることを想定
 - iii) ゴールやインセンティブの調整（例：売上目標）
- c | リモートワーク移行の成功
 - i) 危機的状況における、リモートワークや新しい仕事場所への移行の際の成功の指標を定義（例：従業員・顧客のエンゲージメント、変化への心構え（レディネス）、セキュリティ）
 - ii) 新しい働き方の提示（例：共感の示し方、インセンティブ、チームワーク、経験）

7. 個々人にかかるリモートワークの負荷を理解する（例：自宅のインフラや私生活の状況（介護、一人親、子どもの学校の休校、子どもにかかる世話の増加など））

8. 派遣社員やサービス提供者の活用可否を検討する

- a | 会社方針
- b | 派遣社員の利用可否と人数
- c | 派遣社員のリモートアクセスの可否
- d | 派遣社員に対する監督を行う社員の、職場における安全衛生リスクの対処方法
- e | 派遣社員が他者を安全衛生リスクに晒す潜在的な責任

非常事態時に 従業員と生産性を守るために

CxOのアクションプラン

9. リスク・法律・コンプライアンスにおける準備状況を検討する

- a | 労働者に関する法律・コンプライアンス上のリスクを検討
- b | 会社が宿泊先を準備するか検討
- c | 病気休暇の方針を見直し、今後想定される欠勤に関する調整を検討
- d | 健康情報に関するデータプライバシーを守るための検討事項を明確化
- e | 給与に関する政府からの案内に注意
- f | 持病がある人や障がいのある社員にも合理的に対応する
- g | リモートワーク中の業務災害に伴う事業主の責任について検討

テクノロジーとツールの選定

10. 企業ITインフラの準備状況を確認する

- a | リモートワーク中に、業務上不可欠なアプリケーションへ安全にアクセスできるようにする
- b | より働きやすい作業環境を用意するため、帯域幅と負荷テストの確認（例：ビデオカンファレンス、高音質オーディオ、ライブコラボ）
- c | 十分なソフトウェアライセンスの整備
- d | リモートアクセスに伴うサイバーセキュリティの強化（VPN、マルチデバイスコントロール、ID認証、バーチャルデスクトップなどを通じて、マルウェア、ランサムウェア、フィッシング、ビジネスメールの侵害等といったリスクに対応する）
- e | 個人デバイス（会社支給以外）の利用・アクセスの計画策定（例：データプラン、コアシステムとデバイスの互換性）

11. 第三者サービスプロバイダーの活用やベンダーの準備状況の確認を含むサポートサービスのレビューを行う

12. エンドユーザーエクスペリエンスを考える

- a | 特別なニーズや障がいを持つリモートワーカーの取り扱い
- b | UIとUXの変化に関するヘルプデスクサポートと研修

13. 管理されているデバイスに関するポリシー（IT供給・不測の事態を含む）を確認する

14. UI・UX制限に関する互換性の問題を含めて、コアシステムやソフトウェアを検討する

目的を持って人々をリードする

15. 下記を含むコミュニケーション戦略・計画を策定する：

- a | 社内・社外のステークホルダー
- b | コミュニケーションチャネルと方法
- c | 頻度と優先順位付け（例：従業員／ステークホルダーグループ別）
- d | キーメッセージとコミュニケーションの手順（例：メディアと顧客への回答内容）

16. リモートワークに関するリーダーシップを養成する

- a | リーダーによるコミュニケーションやメッセージの提供を可能化
- b | 不透明な状況下において、リモートでのチームの主導、新しい働き方をリードするなどの能力の構築（例：社員のエンゲージメント、パフォーマンス、コラボレーションやウェルネス）

新しい働き方の実行

17. リーダーシップの適用や、リモート作業環境下において新しく望まれる行動のモデリングなども含んだ、既存のパイロットを実行・再評価する

18. 働き方の作法を定義する（例：コラボ、共感、インセンティブ、バーチャルチームワーク、ミーティングマナー、インクルージョン）

19. リモートワークの研修を作成・実行する

- a | リモートワークや新しい働き方を提示するために、情報発信だけでなく、経験的なトレーニングも実践
- b | 必要に応じた企業全体の研修と職務特定の研修の実践

20. リモートワーカー特有の健康とウェルネスの注意事項を策定する

お問い合わせ先：

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



佐々木 亮輔

PwCコンサルティング合同会社
パートナー
組織人事・エンジマネジメント