

## 新型コロナウイルス感染症による職場の劇的変化： 試される取締役会のレジリエンス能力

危機的状況下では、取締役会が明確な考えを示す必要があります。新型コロナウイルス感染症による前例のないパンデミックは、ここ数十年で最大級の突発的な混乱を引き起こしています。ウイルス自体よりもそれに対する恐怖が急速に広がっているため、組織は不確実性のなかで翻弄されています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の危機は、すべての業界の主要な企業にとって、取締役会を含めた企業としてのレジリエンス(回復)能力が試されるものです。このような環境とその余波の中で企業がどのように舵取りを行うかは、企業の評判やブランドに永続的な影響を与えかねません。さらに重要な点としては、従業員のリモートワークへの移行に注力する過程で、長期的な事業運営のための新しい方法を学ぶ機会が得られるかもしれません。今こそ、取締役会がCEOの戦略的アドバイザーとしての気概を証明できる時なのです。

パンデミックの影響で多くの企業活動が停止し、検疫、隔離、渡航制限といった施策が経済および多くの産業に深刻な影響を与えており、市場の急落が投資家に打撃を与えています。これまでは、新規感染者数・合計感染者数、死亡率、経済活動の縮小、公的部門による大規模な財政・金融対策といった事項が、職場で働く人々や、かつてない困難な状況下で企業が事業継続するために何をすべきかといった点に大きく影を落としてきました。しかし、状況は急速に変化してきています。

現在、国・県・州・市は、この感染力の強いウイルスの拡散を制限するためにロックダウンや屋内退避命令、または類似の制限を実施しており、企業は管理職や従業員がリモートで働く環境に移行することに焦点を当てています。このような状況を踏まえ、企業が分散型職場環境へと移行する中で、取締役会はどのような役割を果たすべきでしょうか。

### 主要な考慮事項

新型コロナウイルスの危機の中、人に関連する課題についてCEOや組織が対処するうえで、取締役会で検討すべき項目が数多くあります。取締役会に対する10の提案は以下の通りで、そのうちのいくつかは、どのような危機管理のシナリオにも登場する基本的なものです。これらの提案においては、景気後退に関連した意思決定(例：人員削減、報酬調整、資産売却、販売費・一般管理費の削減、その他の選択肢)よりも、組織文化への影響を含めた、分散型職場環境への移行による影響を管理することに焦点を当てています。

**取締役会としての役割を認識する。** 取締役会の役割は、経営者の役割とは切り離して考えるべきです。経営者は、労働者の健康を守りながら、生産的に働き続けるための全体的な戦略を立案し、実行する責任があります。取締役会は、経営陣が適切な対応ができるように助言を行い、その進捗状況を監視する責任を負っています。取締役は具体的な対応に介入しすぎないようにする必要があります。そうでなくてもCEOの仕事はすでに大変なものとなっています。

**経営陣の社内コミュニケーション計画を理解する。** どんな危機にもコミュニケーションは欠かせません。危機の影響を外部に開示することはたしかに重要ですが、最も重要なコミュニケーションは組織内の人々に対するものです。自社におけるコミュニケーション計画、その目的、伝えたい要点は何でしょうか。従業員が暗闇に取り残された気分にならず、いつメッセージを受け取ることができるか期待できるような、適切な間隔でのコミュニケーションがさまざまなリーダーから発信されていますか。社内コミュニケーションによって従業員に対して共感が伝わっているでしょうか。会社の周りで起きている事象への認識を皆に与え、前向きな気持ちにさせるコミュニケーションになっていますか。現在の困難な状況においては、否定的なメッセージではなく、根拠をもった信頼できる情報を提供することが大きな価値を持ちます。

**会社のリモートワーク環境への移行はどうなっているのか、経営者に確認する。** モバイル環境が整備されている組織は、比較的支障なくリモート勤務・在宅勤務に移行することができます。リモート勤務が可能な従業員に関しては、ということです。しかし、この移行は、オフィスや物理的な施設に依拠している組織にとっては手ごわい課題となります。もし該当する場合、取締役は、突然のリモート勤務への移行によって生じた技術やツール、企業文化面での課題に会社がどのように対応しているか、危機対応に関する確認ミーティングの場で経営陣に確認すべきです。

**危機から生まれる新たなリーダーに目を向ける。** 現在は普通ではない状況です。上から下まで、組織の全員がこの試練に立ち向かっています。取締役会は経営陣に対して、このような環境で頭角を現す者をしっかりと見定め、彼らがリーダーシップを発揮出来るような支援を提供するように促すべきです。特異な状況を通じて鍛えられたリーダーたちが数多くいることを、歴史は教えてくれます。この流動的な環境は、チームメンバーが輝き、自分の能力を発揮する特別な機会を生み出すものなのです。

**落ち着いた段階で危機後の評価を実施するよう、経営陣に要請する。** 今回の危機に備えていなかった企業は、学んだ教訓をリ

アルタイムで取り込むためのプロセスを導入すべきです。記憶が薄れる前に、世界的なパンデミックを含む突然のビジネスの混乱に対処するための会社の計画や手順を、今回の教訓を用いて更新する必要があります。そして、前述の通り、率先してリードした従業員に目を向けておく必要があります。

**組織が顧客に焦点を当てていることを確認する。** この危機は、顧客との関係を深める機会になるかもしれません。今こそ、特に生き残りをかけて苦勞している顧客をどのように支援するか、常識にとらわれずに考えるべき時です。そうすることで、柔軟性や俊敏性のある企業とそうでない企業との差別化を図ることができるでしょう。

**リモートワークの方針・手順の改善機会を指摘する。** 選択的か強制的な適用かにかかわらず、リモートで働く決定をしたことによって、これまで日常的な状況下で想定していたリモート勤務に関する制度を超えて、今後将来的にそうした制度が効果的かつ効率的に機能するための方法を学ぶ機会が提供されます。テレワーク化が進み、従業員の柔軟な勤務を支えるプログラムが拡充し、生活の質の向上に注力する傾向が強まる中で、これらの教訓は企業にとって非常に貴重なものになるでしょう。

**チーム再強化のための定期的な取り組みを優先するように経営者に提案する。** リモート環境下で全員が一体感を持ち続けるために、特別な注意を払う必要があります。新型コロナウイルスの危機が組織の人々に与える独特のストレス、プレッシャー、不安は、従業員が士気を維持することが困難な環境を生み出します。少人数のグループ、チーム全体、たとえ1対1のやりとりであっても、リモート勤務者は少なくとも週に1度は「ミーティング」をして連絡を取り合い、組織が持っているツールを使いながら具体的な期待、プロジェクトの成果物、タイムラインについて全員が同じ認識であることを確認する必要があります。特に、対面でのコミュニケーションでしか認識できない非言語的な合図やボディランゲージは、人と人との交流の重要な要素なので、使用しているツールが視聴覚機能を有していれば有用です。

職場での「触れ合い」がなくなることにより、同僚や上位者との「信頼関係」がより重要になってきます。信頼に基づいた職場は強力なモチベーションの源泉となり、リーダーが電子ツールを使って成果を祝う機会を提供することで、成功への意識を高め、モチベーションを高め、社会的な関与を強化させることができます。不透明な時代だからこそ、ポジティブな行動が評価されたり、リーダーが将来に焦点を当てていることを理解するのは、従業員にとっても良い影響を与えます。

「危機が過ぎ去った後で、われわれはビジネスのやり方について何を学べているだろうか?」と質問してみる。いまから2年後、CEOや経営陣がこの危機を振り返ったとき、彼らは何を発見するのでしょうか。前述したように、一時的な移行の過程で学んだことが、職場のデザインを加速させるきっかけになったと認識するのでしょうか。経営陣が学んだ内容が、どのようにビジネスを行い、どのように市場に出ていくかといった会社の戦略を変える方法を教えてくれるのでしょうか。危機からの教訓が、組織として不動産を持つ必要性に対する経営陣の見解を変えることになるのでしょうか。これらの重要な質問は、人々がどこでどのように働くかを変えてしまうテクノロジーの力を指し示しています。

「危機をどのように管理したかによって、従業員の会社に対する忠誠心が多少なりとも高まるのか?」も質問してみる。この危機は、経営陣にとって、従業員と彼らの幸福を会社が本当に大切にしていることを知らせることができる機会でもあります。経営陣の言動によって組織文化を強化できる可能性を秘めています。会社の危機対応は、このテストに合格できるものでしょうか。

新型コロナウイルスの危機は、役員、管理職、従業員いずれにとってもレジリエンス(回復)能力が試される新たな試練であり、継続的な改善、価値観の共有、相互信頼に焦点を当て、一致協力していかにして危機に対応するかを学ぶ必要があります。またこれは、リーダーシップが試される場でもあります。タスクや活動に優先順位をつけることや、それを見直すことは、ほとんどの組織にとって今後数週間のあいだに必要な技能となるでしょう。チームがいたずらに注意散漫となることを避けつつ、最も重要な問題とリスクに集中させ、通常の業務に復帰するための体制を整え、信頼と共感の文化を構築することが、もっとも重要なポイントとなります。

注: 本件に関する事例を含めたさらに詳細な解説は、以下に掲載されています。[www.protiviti.com/US-en/insights/whitepaper-BPRO126-COVID-19-workplace-disruption](http://www.protiviti.com/US-en/insights/whitepaper-BPRO126-COVID-19-workplace-disruption)

### 取締役会での質問

企業運営に内在するリスクを考慮すると、取締役会は、新型コロナウイルス危機の人的側面についてCEOに助言を与える際に、上記の点を検討する必要があると考えられます。

### プロティビティの支援

新型コロナウイルスによるパンデミックが世界中で経済活動を混乱させ続ける中、ソーシャルディスタンス、外出禁止、その他の公衆衛生上の要請に合わせて、組織は職場を再構成し、新たな業務慣行を導入しています。その際、分散型職場環境への移行、導入するテクノロジーへの適切なセキュリティ対策の適用、危機後の人々の関係性に影響を与えるビジネスモデルやプロセスの継続的な変更の実施など、レジリエンス(回復)能力に関連する課題に組織は直面しています。プロティビティは、企業がこれらの課題を克服するための経験、ノウハウ、専門知識を有しています。価値観を共有し、展開しているテクノロジーに関する知識と理解を持っているプロフェッショナルとともに仕事をする中で、企業はメリットを得ることができます。この危機の中でもプロティビティはリモートで機能しているため、当社人材は完全に稼働しています。

### 監査委員会の自己評価のための考慮事項

このようなダイナミックな時代には、取締役会とその常任委員会、および個々の取締役が定期的に業績を自己評価し、そのプロセスの結果に基づいて取締役会のパフォーマンスを向上させるための実践的な計画を策定することがベストプラクティスとなります。監査委員会のために弊社が作成、公開した例示的な質問は以下で入手可能です。

[www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees](http://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees)

これらの包括的な質問は、委員会の構成、チャーター、議題、焦点を考慮し、組織が直面している現在の課題に照らして委員会の評価目標に合わせてカスタマイズすることができます。

### プロティビティについて

プロティビティは、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、プロティ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。プロティビティは、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。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。