



安全なビジネス再開の
ための実用ガイド：
組織のためのベストプラクティス

序文

多くの組織では、新しい「物理的距離を保った経済活動」の範囲内において、在宅勤務により業務を再開し、従業員が職場へ戻るができるようにサポートをするための段階的移行針路を決める上で、重大な岐路に直面しています。

史上最も深刻と言える、世界的な衛生上の緊急事態に直面する中、世界経済に及ぼす影響への対策として、[2020年4月に人材サービス業界は独自にアライアンスを形成しました](#)。

このアライアンスは、グローバル人材サービス会社3社（ランスタッド、アデコグループおよびマンパワーグループ）が主導するプロジェクトとして開始されたものであり、ASA および WEC からの支援を得られよう展開しています。

人材サービス業界は、世界最大の民間の雇用者および労働市場の専門家として、多様な業界にわたる労働力計画に関する卓越した知見をベースに、専門知識を共有し、職場における解決策に関する情報を提供することにより、世界全体でのビジネスが円滑に再開できるように取り組みを進めています。

また最新の調査を通じ、公共財として自由に共有することができるベストプラクティスの数値をベースに基本的な情報を作成しました。アライアンスでは、あらゆる種類と規模の組織がこの調査を使用し、安全で衛生的かつ生産的な方法により組織を立て直し、運営していく上で実践し、適用できるようにすることを目標としています。

雇用主、労働組合、NGO は、この取り組みに対して全員で協力することが求められています。それと同時に、アライアンスは政府に働き掛けることで、こうした取り組みを支援し、刺激を与え、支持していくことになります。

これらの解決策を迅速かつ広範にわたり採用することで、主に企業や、そこで働く人々が安心して仕事を出来るようになります。またこのガイダンスが、経済のさらなる回復に貢献するとともに、従業員が職場へ復帰することが、社会全体の復活をサポートする役割を果たしてくれることを期待しています。

ビジネス再開に関する主な調査結果

アライアンスは最初の取り組みとして、13カ国および5業種にわたって、ビジネスおよび商取引の再開を支援するための、健康、安全および福祉に関する特定のイニシアチブについての調査を実施。

- 健康および衛生に関する手順書は、物理的距離を保った経済活動による、新しい現実を反映するように構築または更新が必要である。
 - 従業員が自信を持って物理的に安全な職場へ復帰できるように、健康および福祉に関する重要な手順書を作成し明確に伝える。
- 調査で特定された、職場における健康および衛生に関する対策のほとんどは、あらゆる国と業界でも採用することが可能である。
 - 具体的には、検証により400例以上の職場での対策を特定し、そのうちの300例は、国や業界の間で重複しているものであった。また残りの100の対策のうち、88例はすべての業界に関わるもの、66例はすべての国に関わるものだった。
- 90以上の対策を政府が義務付けており、物理的距離、疾患検出および抑制に対する支援を行っている。
 - ほとんどの企業の場合、業務を安全に行うには、物理面、管理面、組織面への対策を組み合わせる必要がある。
- 成功のための前提条件：「一時的な日常」を目標としてビジネスの準備を行い、プロトコルを定め、承認し、運用していくために、多様なステークホルダーによる前例のない協力、政府の規制変化に対応する、リスク発生を前提とした手法で柔軟に対応できる計画、およびベストプラクティスの迅速かつ広範にわたる共有。

* 同ページの囲み記事を参照

ビジネス再開のための ベストプラクティスの把握と共有

この実用ガイドは、広範にわたる技術面でのガイダンスを要約し、世界中のビジネスの再開と事業継続への取り組みを支援することを目的としています。

企業、従業員の代表者およびその他のステークホルダーは、[調査により特定された一連の対策およびベストプラクティスのすべて](#)にアクセスすることができます。ここでは、検証および早期の実施を目指して、各業界および各国独自の事例を閲覧し、国や業界全体に適用可能な数多くのベストプラクティスについて考慮することができます。

検証が行われた国と地域は、米国、ベルギー、フランス、ドイツ、イタリア、日本、オランダ、スペイン、スイス、英国および北欧（ノルウェー、スウェーデン、デンマーク、フィンランド）です。また検証の対象に選ばれた業界は、輸送および物流、自動車、製造およびライフサイエンス、建設、食品です。

「一時的な日常」において安全に ビジネスを再開するための 行動計画の策定

経営層にとって、現場での活動を開始する前に、体系的な計画と見直しの期間を設けることが有益です。安全なビジネス再開は、予測可能な問題をできる限り多く解決します。計画は3つの部分に分けることができます。まず、危険の特定およびその管理、次にビジネス再開までのロードマップおよび計画、そして最終的に実施・測定・評価・フィードバックのループです。これらの活動に一貫することとして、全てのステークホルダー、特に企業に勤務する人々との関係は、物理的な職場の再開を成功させる上で不可欠なものです。

まず組織は、危険性の特定およびその管理という観点から、在宅勤務によって職場におけるウイルス感染拡大の可能性を取り除くなど、健康に対する危険性のうち排除可能なものを分類します。その他の危険性については、リスクを低減するためのプロセスを代用し、技術面での管理（人をリスクから物理的に遠ざけるなど）や、運営面または行動面での管理（物理的距離を円滑に保つために勤務方法を変更するなど）を行い、最終的に個人用保護具（PPE）を提供することで管理することができます。危険性の中には、何種類もの管理を必要とするものが数多くあります。

職場復帰までのロードマップおよび 計画に含めるべき要素：

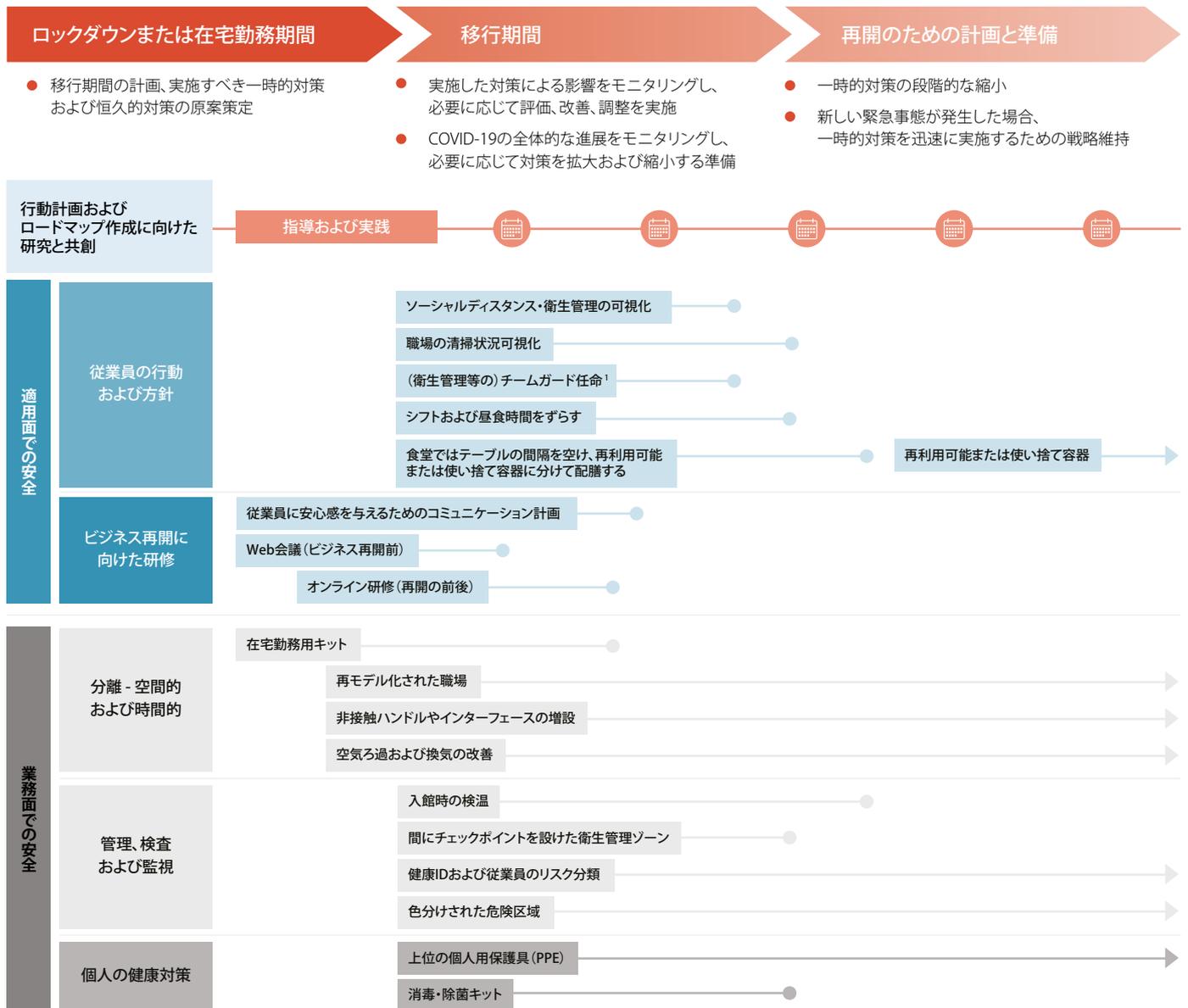
- 業務計画を立案する際は、従業員および様々な部門代表者を関与させることを優先する。これは数週間にもおよぶロックダウンの後、従業員が、職場における健康面への対策に不安を感じている間、職場復帰へ消極的になる可能性があることが示唆されているためである。
- ロックダウン施行前と施行中に関して、「過去」と「現在」の業務について評価し、「一時的な日常」である物理的距離を保った経済活動とのギャップを特定する。
- 業界および企業全体のベストプラクティスに対する評価基準を設ける。各企業は、ギャップの解消に有効な対策を採用する。
- 学んだ教訓やベストプラクティスを使用して、安全なビジネス再開を行うためのロードマップを作成する。
- 施設の物理的な変更の提案とともに、一定の距離を保った行動や作業の取り決めについて、すべての関係者と合意する。
- 管理者とその部下に対して、「職場復帰」と「健康・衛生」のプロトコルを（手順について）、どのように適用するか研修を行う。

最終段階：実施、測定、評価、フィードバックをする仕組み：

- 計画と明確なタイムテーブルが合意された後、導入に関して、部門・階層に関わらず、全従業員が積極的に関与すれば、より効果的な実施が可能となる。
- 計画と同様に、実施に関する作業も全体的なものであることが望ましい。内部のステークホルダーや部門間での協力を促し、例えば技術面での管理（物理的なバリアの設置など）を、運用上の管理（シフトパターンや業務日程の変更など）と調整しながら実施する。
- 管理の有効性について測定および評価を行い、定期的なセッションの予定を組むとともに、改善案に関する同僚からの意見を収集する。必要に応じて修正を行う。
- 一連の流れを継続：対策が目的に適したものであるかを常に評価することで、パンデミック規制や物理的距離に関する規則の厳格化または緩和に対して迅速に調整を行う。

「安全なビジネス再開」行動計画実施への過程の一例

実例



1. 新しい衛生基準を確実に維持し、これらの基準を維持するための発言権を従業員に与える

出典：マッキンゼー・アンド・カンパニーの記事：「Europe needs to prepare now to get back to work - safety, team analysis and press search (ビジネス再開のためヨーロッパが今すぐ準備しなければならないこと：安全性、チーム分析およびプレス検索)」

実用ガイダンスおよび ベストプラクティス

最初のステップとして、組織が既に安全衛生機能を設けている場合、その組織は、COVID-19 がもたらす新たな課題に対処するために、既存の健康および福祉に関する対策を適応させ、新たな管理規定を定める際に、非常に重要な役割を果たすことになるでしょう。これまで以上に経営陣は、こうした専門家との連携を早期に行い、企業の目的、戦略、ビジネス再開のスケジュールについて説明し、健康とビジネスとの両方への対応を一つに結び付けて調整することが重要です。

安全衛生機能を設けていない場合、以下のガイダンスを参考にして、管理者が主要な課題についての検証を行うことができます。職場での COVID-19 の感染拡大を避けることを目的とした以下の対策の多くは、目的に合ったものであることが確認されています。こうした活動の中には、最初のアウトブレイク（感染症集団発生）とロックダウンの間に営業が許可された主要な事業であり、今でもパンデミック対応の基盤となっているものが数多くあります。

職場における「健康被害の回避」。在宅勤務が可能であり、それが成功し、生産的であることが証明されている場合、組織は交通機関やサービスにかかる負荷を軽減し、その他の組織や職場での勤務がより多く必要とされるコミュニティにおいて社会的影響を推進していくアプローチの拡大を検討すべきです。サイバーセキュリティと従業員エンゲージメントを考慮すると、在宅勤務は一時的な日常に含まれる部分になる可能性があります。在宅勤務のチームでは、仕事上のミーティングを何度も行うより、同僚と定期的に確認を行う事が、お互いの健康状態を把握したり、フィードバックをもらったりするので有益です。「いつでも相談に乗ります」という申し出や、休憩室での打ち解けた雰囲気までは再現できないものの、こうした取り組みは評価できると考えます。

社内外でのコミュニケーションは非常に重要です。人は基本的に情報、知見、アドバイスを求めるので、コミュニケーションは、控えめよりも、少し積極的な方が良いでしょう。健康に関する話題でコミュニケーションを図り、期待されている行動を取るとともに、規制に関する情報を提供するための、最適なチャネルとツールを選択してください。コミュニケーションの手段は多岐にわたります。例えば、従業員の安全と健康に関するオンライン研修、手洗いやその他の重要な衛生面での規則（物理的距離）に関するポスター、シフトパターンやチーム変更の必要性に関する対面またはビデオによる簡単なミーティング、健康関連の最新情報、規制に関する社内ニュースレターなどが挙げられます。また、対話型アプリは、パンデミック発生時のコミュニケーションやエンゲージメントにおいて、ツールやチャネルとしての役割を果たすこともあります。初めて現場に訪れる顧客や第三者を現場やオフィスへと案内する場合、必要に応じ個人用保護具（PPE）の提供前に、COVID-19 に関する安全衛生の説明を行いましょう。

十分な数量の個人用保護具および衛生製品または施設の提供。

組織は独自の保護基準を定義し、業務を再開する前に適切な個人用保護具（PPE）と消毒液を提供するなど、自治体または政府の規則を遵守する責任があります。これらの物品は非常に需要が高く、通常は1回限りの使用を目的とした「消耗品」であるため、企業はこれらの物品を継続的に供給できるようにしなければなりません。手洗い休憩を奨励することで、毎日のスケジュールに健康衛生を取り入れ、新しい規則が浸透したと感じるようになったら、新鮮な空気を吸うために外に出る時間を設けます。オフィス外で勤務する人は、オフィスと現場での業務の間に不一致が起こらないようにするため、十分かつ適切な個人用保護具（PPE）、トイレ、衛生設備を利用できるようにしなければなりません。

物理的距離を保つこと。政府の要件に適合する物理的距離に関する規則を定め、適用します。物理的距離の規則を心がけるものとして、コミュニケーション（前述のとおり）および、床、壁、作業場ならびに通路のシェブロン（山形の標識）などの物理的な目印を使うことで、コンプライアンスを支援します。これは階段や通路のような「リスクの高い場所」では特に重要で、明確な規則を定め、一方通行のシステムにすることが距離を置くのに役立つと考えられます。エレベーターも課題であり、安全な使用方法について説明し、表示を行うことが良い実践となります。低層のビルでは、エレベーターの利用は障害のある人を優先すべきです。物理的距離のほかにも、時間で人を分けることで同じ効果を得ることが可能です。例えば、特定の部署やシフトごとに休憩時間や食事時間を決定、食堂で過ごす時間を制限、食事を提供する時間を全体的に延長することで、「混雑する時間帯」をなくし、物理的距離を保つことを推進できます。従業員が同僚との間に安全な距離を保っていない場合に警告を発する、装着可能なアラームも役立ちます。

感染を減らすための物理的なバリア。物理的距離を保つほか、ウイルスの拡散を軽減または防止するための物理的なバリアが不可欠です。体調不良による欠勤を減らすのはもちろんのこと、ビジネスを円滑に行っていく上でも重要なことです。企業にとって、健康よりもビジネスを優先しているという批判を避けるには、「ウイルス感染のリスクを防ぐことを第一に考え、ビジネスを第二に考えている」と見られることが非常に重要です。具体的には、透明なスクリーンなどの物理的なバリアや、テープで区切ったりした区域を設けることで、従業員と顧客との間を隔てるのに役立ちます。

清掃。ドアの取っ手、手すり、エレベーターのボタン、水道の蛇口、休憩エリアなど、「人が触れる場所」をすべて清掃することは重要であり、計画的かつ体系的に、全従業員の目に見える形で実施することを推奨します。定期的に施設を清掃することで、雇用主は、従業員の健康について真剣に考えてくれているという信頼感を得ることができます。ペンなど筆記用具、電話、ワークステーション、器具などは、共有しないようにしてください。共有が避けられない状況の場合は、(例えば、中央および分散型のタッチスクリーンモニターとキーボードの両方を設置している公共事業や主要なプロセス産業のコントロールセンター)、手袋の使用を義務付けるべきです。

健康状態のモニタリング、検査および監視。企業は、健康状態のモニタリング、検査および監視に関するプロトコルが、政府の定める職場やプライバシー規則を遵守していることを確認しなければなりません。モニタリング手順は、経営陣および従業員の代表者によって合意し、公表された場合、場所に関係なく、すべての人がアクセスできるようにすべきです。企業はモニタリング手順を定める第一歩として、資格を有する産業保健医からの助言を求めることが必要です。

感染の報告と管理。企業は、自治体または政府が公表している手順や助言を遵守し、適用しなければなりません。職場の誰かが COVID-19 に感染した場合や自分自身に症状が出た場合、家族が感染した場合には、指定された期間、自宅等での隔離が必要です。検査は、安全に職場へ復帰できるかどうかを判断する上で重要な役割を果たします。

移動および物流。企業は、今後しばらくの間、人の移動に関する新たな取り決めを実施すること、およびそれが延長される可能性があることを前提として計画すべきです。現場スタッフが職場での往復に使用できる交通手段を定めましょう。一人乗り乗用車、自転車または企業のシャトルバスの利用の推進と、そのための奨励金の支給が含まれます。

宅配便や貨物輸送会社を利用している企業は、物流会社との調整を行った上で、補完的な手順を定めるようにしましょう。手順書作成の目的は、配送担当者、顧客または企業の従業員との間で物理的距離を最大限保つことにあります (Bluetooth やアプリで配送を確認する、事前に電話をかけて引き渡し場所を決める、通常の配送情報のほか E メールで確認を行うなど)。

まとめ

政府がロックダウンを段階的に解除していく上での全国的な前提条件について定義する一方で、企業、従業員、請負業者、従業員代表、安全衛生の専門家および規制当局は、世界中の企業と経済の安全な再開を支援するための実用的なプロトコルを定めることが期待されています。人命優先から経済再生への移行は、迅速

事業継続性。組織は、COVID-19 の脅威が進展する中で、日々の事業継続を管理し、職場を安全で効率的に運営していくための不測の事態に備えた計画を更新し、学際的なチームアプローチを維持すべきです。このチームが特に重視する分野は、事業を停止させる可能性がある問題を特定して管理し、事業を維持していく方法を模索することにあります。事業の停止は、個人用保護具 (PPE) の供給が中断されることで引き起こされる可能性があります。適切な量の予備を維持しておくことで解決することが可能です。事業継続性に対する別の脅威として、体調不良による欠勤が挙げられます。こうした事態の発生を見込んで、重要な役割を担う複数のチームメンバーを訓練することで、解決できる場合があります。この場合の「必要不可欠な従業員」とは、清掃員、受付係または警備員のことであり、こうした人々が欠勤することで、ビジネスの運営が停止したり、遅延したりする可能性があります。全体として、チームはロックダウンの再発を常に警戒し、将来訪れる感染症のピークを管理するための緩和計画を発動する準備を整えておく必要があります。

経営陣およびリーダーシップの役割。企業の最上層部のリーダーは、パンデミック対応の取り組みに精通し、最前線に立って主導することが求められます。安全衛生担当者に計画の実行を委ねてしまうと、失敗につながる恐れがあるため、自らが先頭に立ち、目に見える支援を行う必要があります。企業のパンデミック対応について、リーダーが従業員、顧客およびその他のステークホルダーに関わり、コミュニケーションを図ることの重要性は、過小評価すべきではありません。また、こうしたコミュニケーションの際には、物理的距離や、安全衛生、疾病予防の重要な要素となる行動、およびコンプライアンスに関しての期待事項を明確にすることです。明確かつ定期的にコミュニケーションを図ること、そして何よりも重要なことは、正しい個人用保護具 (PPE) を着用し、物理的距離を保ち、可能であれば在宅勤務を実施し、その他の健康や衛生に関するプロトコルを遵守するなど、「有言実行」することです。

かつダイナミックで、前例のないものです。したがって本ガイドでは、これまでに得た教訓を共有し、世界中のビジネスの持続可能な再開を管理するための実用的なガイダンスを提供することを目的としています。

好事例

COVID-19 への各国の対応

オランダの事例：プロトコルの策定

- 50種の業界を対象とする安全作業手順書は、業界団体、企業および政府のパートナーシップにより策定。
- 各業界が自ら手順書を策定し、雇用者連盟が、公衆衛生局の指導の下、承認を受けるために経済省に送付。
- アライアンスのメンバー（ランスタッド）は、手順書の策定と調整をし助言と支援を行った。
- 雇用者および労働組合は、当事者同士が連携して、各業界に対する支援を実施した。

韓国の事例 – 検査および追跡

- 政府は早期に、全国的な検査および追跡の体制を整備。
- 在宅命令によるロックダウンは実施されず。
- 2020年5月5日の報告では、5月上旬までに感染が確認された10,804人のうち254人が死亡。人口100万人あたりの死亡者数は5人。
- 過去の呼吸器感染症アウトブレイク（SARS、MERS）の経験を踏まえ、危機管理計画を迅速に発動。
- 政府、各自治体による対応の統合。
- 事業部門は、検査、追跡、職場のロックダウン、および検査措置を実施し、従業員間でのコンプライアンスを確保する上で重要なステークホルダーである。
- COVID-19への対応について、オープンで誠実かつ明確なコミュニケーションを定期的実施。

イタリアの事例 – ロックダウンおよび一時的な日常の再開

- 新型コロナウイルスによって既に460人以上の死者が出ていた3月9日、政府は全国的な封鎖を発表。
- その2週間後、ジュゼッペ・コンテ首相は、自動車、衣料品、家具の生産など、日常生活に必要な不可欠なサービス以外の閉鎖を発表。
- 2020年5月5日の報告では、感染が確認された211,938人のうち29,079人が死亡。人口100万人あたりの死亡者数は481人。
- 5月初旬、政府は2カ月近くわたるロックダウンを一部解除し、450万人が職場に復帰。
- まず建設業、卸売業、一部の製造業が再開。飲食業も再開されたが、テイクアウトのみの営業。
- 小売業は5月18日、飲食店やバーは6月1日に全面再開。ただし、物理的距離の規則に従い、座席数は30%に制限。
- 政府は段階的なロックダウン解除の効果についてのモニタリングを行っており、さらなる感染の波に備えてロックダウン対策を再開しなければならない場合もあると警告している。

免責事項：本文書は、施行されている関連規定を要約したものであり、独自に検証したものではありません。事例を適用する際には、すべての法規制や（現地）政府の指針を遵守してください。

COVID-19に関する各国の事例および死亡率データの出典。欧州疾病予防管理センター（European Centre for Disease Prevention and Control）、2020年5月6日に閲覧。

飲食サービス業界における COVID-19 への対応例

労働力を見守り、事業継続性を維持

- 例えば、職場の出退勤の管理および保証、職場への立ち入り、健康および福祉に関する方針、個人用保護具（PPE）の提供および使用、物理的距離とバリア、非接触機器、清掃、換気、手洗いの必要性の強化など、一連の対策が実施されている。
- 食堂の場合、従業員に対して、顧客との物理的距離の保ち方、施設内の導線と最大収容人数の管理について説明を行う。
- 食品配達の場合、一部の企業では配達員のために毎日検温を実施し、適切な個人用保護具（PPE）と作業指示を提供している（顧客との接触を避けるために路上配達を採用するなど）。
- 双方向コミュニケーション：会社が従業員に対して、一方的にプロトコルに関する方針説明やリマインドするだけでなく、現場従業員の意見を聞くことが必要。双方向のコミュニケーションを取ることで、従業員自身が新たに経験した内容を進んで伝えてくれるようになる。

次のステップ

人材サービス業界は、関係あるすべてのステークホルダーに、行動を呼びかけ、手を差し伸べ、自分たちの役割を果たすように促していきます。そこでまずアライアンスの発起人は、人材サービス業界の関係者に対してより多くの参加を呼びかけ、雇用主、労働組合、NGO への協力を求めています。それと同時に、アライアンスは政府にこうした取り組みへの支持、支援、活性化を働き掛けます。

最初に注目するのは、5つの業界と、10の国と地域の企業です。アライアンスは今後数週間で、国レベルでのステークホルダーとの連携を進める予定です。

業界：	国および地域：
輸送および物流	ベルギー
自動車	フランス
製造およびライフサイエンス	ドイツ
建設	イタリア
食品	日本
	オランダ
	北欧：ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、デンマーク
	スペイン
	英国
	米国

問い合わせ

アライアンスへの参加の問い合わせ先：

Randstad NV
Robbin Brugman
robbin.brugman@randstad.com

Adecco Group
Stephan Howeg
Stephan.Howeg@adecgroup.com

ManpowerGroup
Tomas Chamorro Premuzic
tomas.chamorroremuzic@manpowergroup.com

広報に関する問い合わせ先：

Randstad NV
Annemarie Muntz
annemarie.muntz@randstad.com

Adecco Group
Bettina Schaller
bettina.schaller@adecgroup.com

ManpowerGroup
Hans Leentjes
hans.leentjes@manpowergroup.com

報道およびメディアに関する問い合わせ先：

Randstad NV
corporate.communications@randstad.com

Adecco Group
media@adecgroup.com

ManpowerGroup
emma.almond@manpowergroup.com