ニューノーマル（新たな日常）における安全なビジネスの再開

randstad

THE ADECCO GROUP

ManpowerGroup

ニューノーマル（新たな日常）における安全なビジネスの再開

パンデミック後の経済回復の鍵は、秩序あるビジネス再開

COVID-19 がもたらす健康危機と、多くの市場における継続的なロックダウンにより、世界各地の人々と経済は未曽有の試練に直面しています。各国政府は、企業や労働者に対する支援として、前例のない経済支援策を講じています。それでもなお、多様な業界で、あらゆる規模の企業が、その存続のために苦心し、膨大な数の人々が職を失い、深刻な財政的不安に直面しています。このパンデミックはまだ終息しておらず、その影響は今後何年も残ると考えられます。確かなことは、これまでの仕事の在り方には決して戻れないことです。

経済の低迷や、人々の生活維持にかかわる影響を抑えるため、労働市場とそのすべてのステークホルダーは、この新たな現実、すなわち、今後長期間にわたり、物理的距離（本レポートでは「社会的距離」と同義で使用する）やその他の厳格な対策が職場のあらゆるプロセスに不可欠となるニューノーマル（新たな日常）に迅速に順応する必要があります。この中には、在宅勤務など、労働力の柔軟性向上を目的とした明確な道を切り拓くことも含まれています。

そこで早急に求められるのは、適切な時期に、安全に業務を再開できるような態勢を整えることです。本レポートが公開された時点で、一部のヨーロッパ諸国においては、経済活動のために積極的に企業活動の再開を認める業界を発表しています。

経済にとって、この時期を正しく見極めることは極めて重要です。ドイツ経済に関しては、ロックダウンが 1 週間継続する毎に、年間 GDP が最大で 0.5%減少するとされており、その結果、雇用が減少して、労働者の所得が大幅に低下することになります。ただしこの予測は、国や業界によって異なるものであり、また、過去の世界的なパンデミックから得られた情報に依存したものです。

パンデミックの混乱のさなかで安全なビジネスの再開方法を整理して実行に移すことは、非常に困難な課題です。感染の第 2 波を回避することも考慮することが重要です。職場におけるニューノーマルに向けて、雇用主や政府から、労働組合、労働機関、そしてもちろん労働者本人に至るまで、さまざまなステークホルダーが集まって、前例のない協力と調整を行う必要があります。また、確実性を最大限に高めるには、国や業界全体でベストプラクティスを共有し、有効なプロトコルを迅速に拡大するための新たな経路を設けることが重要です。その際に明確なプロセスやガイドラインがなければ、人々が職場に復帰するとき、健康への不安を抱いたり、企業が再開をためらったりする可能性があります。

こうした切迫感を背景に、人材サービス業界では、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の主導によるアライアンスが形成されました。人材サービス業界が共同で、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、ニューノーマルに備えるプロセスに対して重要な貢献をするとともに、人々の安全な職場復帰や、ビジネスと経済の再稼働を促進していきます。雇用主、労働組合、NGO は、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。

現状が長く続くほど、経済に及ぼす影響は大きくなり、失業率は増加し続けます。今こそ、協同して行動を起こす時ではないでしょうか。人材サービス業界はステークホルダーに対して、企業と労働者とが安全かつ生産的な方法で迅速に業務を再開し、あらゆる人が安心できるように協力することを求めています。

コロナウイルス危機がこれまでにもたらした経済的影響の概要

- 3 月 21 日までの 1 週間で、米国では 330 万人が失業手当を申請。翌週には 690 万人が、4 月 4 日までの 1 週間には、さらに 660 万人が申請を行っている。今回の危機が発生するまで、1 週間での失業申請数は最大で 69 万 5,000 件（1982 年）。
- 完全な、または部分的なロックダウンにより、現在、世界の労働力の約 81%を占める約 27 億人の労働者に影響が及んでいる。国際労働機関（ILO）は、第 2 四半期において全世界で 1 億 9,500 万人が失業、ヨーロッパだけでも 1,200 万人が失業すると予測している。
- 多くの国が、今回の危機がもたらす経済的影響を緩和するために、財政と金融の両方において異例の対応を行っている。例えば米国では、最近 2 兆ドルの大胆な施策が可決されている。
- ウイルスが世界経済にもたらす当面の影響を予測することは非常に困難ではあるが、マッキンゼーでは、オックスフォード・エコノミクスと協力していくつかのシナリオを作成している。自身の判断による消費者支出の 40%から 50%は発生しない可能性があると思われる。このように個人の裁量による支出が減少することで、影響を受ける地域の GDP は約 10%も減少することになる。
- 「ウイルスは抑制され、力強い成長のリバウンド」というシナリオでは、第 2 四半期に GDP の急激な低下を経験することになると予測されている。こうしたことは、第二次世界大戦後、ほとんどの国で前例がなかったと思われる。そして GDP は年間で 8%低下するだろう。
- 「ウイルスの復活、長期的な成長が鈍化」という別のシナリオだと、2020 年の GDP が 13%低下することが示されている。米国とヨーロッパでは、第 2 四半期の GDP は、年率で 35%から 40%減少すると思われる。またほとんどの国では、ウイルス発生以前の GDP 水準に回復するのに 2 年以上かかると思われる。

出典：マッキンゼーおよびILO

*P 3 の囲み記事を参照

安全なビジネス再開への整備

一部の国では、パンデミックの最悪期が過ぎ去ったのではないかとの慎重な捉え方をしつつ、人々がビジネスへと戻る支援を重視したイニシアチブが現れ始めています。しかし各国政府では、これが慎重かつ段階的なプロセスとなるということを、明確に示しています。

我々は、物理的距離や、特別な衛生対策、定期的な検査および、まだ評価が定まっていないその他の解決策が重要となる近い将来における、ニューノーマルに対処しようとしています。ビジネスに戻る人々の安全を最適化するには、従業員と雇用主の両方に対する支援の明確なガイドライン、プロセスおよび手順を整備しなければなりません。これを国や業界ごとに整理し、最終的には企業ごとに行う必要があります。

健康と安全に関するプロトコルは、一時的な「物理的距離が推奨される経済」に対して更新しなければならないでしょう。国や、業界、企業は、分かりきったことを繰り返すのではなく、既存のベストプラクティスを基にして、それらをグローバルで共有することを推奨します。人材サービス業界には、これらを支援する態勢を整えようとしています。

人材サービス業界の役割

現状において、グローバルな活動を行う人材サービス業界がもたらす付加価値が重要になってきます。下記は、人材サービス業界に携わるプレイヤーの具体例です：

- 国や業界を超えて活動し、大企業と中小企業の両方のために働くことで、先行している国や、企業活動を行っている業界でのベストプラクティスを活用することができる。
- さまざまな業界や企業における労働市場プロセスに関する深い知識を有している。
- 雇用主と従業員の間の仲介者として働くため、それぞれが直面している問題や課題を理解し、双方の利益に貢献することができる。
- 関連するすべてのステークホルダーを網羅する、大規模なグローバルネットワークがある。
- 状況の変化に対応する敏捷性があり、将来に備えるクライアントと人材を支援することを中核事業としている。
- 安全衛生プロトコルの組織および実装に関する幅広い経験があり、地域や企業の OH & S（労働安全衛生）の専門家と緊密に連携している。
- 柔軟な労働力管理に関する経験が豊富なアドバイザーであるため、物理的距離の要件を実施し、遵守する必要がある状況では特に重要である。
- 何百万もの人々の仕事に携わっている。

人材サービス業界は、自分たちが有する経験を適用した支援や、さまざまなステークホルダーのつながりの促進と、ベストプラクティスの共有をサポートしています。さらにこの業界では、労働者が抱いている懸念に対処する支援も行っているので、労働者たちは、生活の安定のために自分の健康や安全を犠牲にする必要があると感じないようになります。そして最後にこの業界は雇用主に対して、実施しているプロトコルやポリシーが最新の状態であり、世界中のベストプラクティスに従っているという信頼があります。

人材サービス業界に関する主要なデータ

- 2018 年には、組織化された人材サービス業界の 16 万の事業者が、さまざまな業界での約 5,800 万人の雇用を、業界内の 240 万人のスタッフやコンサルタントによってサポートしている。
- 年間の職業紹介件数は、ヨーロッパで 1,100 万人、米国で 1,680 万人、日本で 380 万人だった。
- ヨーロッパの業界別分布：製造業 40%、サービス業 40%、建設業 10%、行政 5%、農業 1%（およびその他 4%）。
- 世界平均で見ると、約 40%の個人は、派遣での仕事に就く前には、失業中か、無職のどちらかであった。
- 世界平均で見ると、派遣労働者の 74%は、最初に割り当てられたのと同じ職場で 12 カ月間勤務している（契約の種類は多様）。
- 世界平均で見ると、派遣労働者の 50%以上が 30 歳未満であり、平均的な雇用人口を上回っていることが多い。
- 人材サービス業界では、何百万人もの派遣労働者が研修を受けることができる。例えば、FAFTT（フランスの派遣労働者を対象とした社会基金で、業界の労働組合と派遣会社とが管理する）は、2018 年に派遣労働者に対して約 6 万の研修コースを提供している。このような共有研修基金は、オランダ、ベルギー、イタリア、スイスでも実施されている。

出典：WEC経済報告書およびWEC社会的影響報告書

安全なビジネス再開を可能にするには

人材サービス提供者は、雇用主や配属された労働者と密接に連携しながら、政府や業界における規制など、必要な健康および安全対策を長期にわたって採用、統合してきました。これは、現場に労働者を配属する際に人材サービス業界が行う通常の活動の一つです。人材サービス業界の関係者がもたらす付加価値とは、各業界や各国での、健康や安全に関するさまざまなアプローチにおける既存のベストプラクティスについての知見や専門知識を共有する能力です。したがって、人材サービス業界における総合的な知見と専門知識とを融合させる手助けをすることが可能となります。

- 同じ業界または別の業界の事例を学び、共有できるようにする。
- 個々の課題に基づいて、既存の資料や可能なアプローチを公開することができる。
- 雇用主がベストプラクティスに基づいてビジネスを再開する計画の案内役を務め、適切なコンタクト先（現地または国外）について支援することができる。
- 労働力の柔軟な供給、労働力管理、在宅勤務の実施、移行、研修、スキル開発などに関して、実用的な支援を提供することができる。

既存の健康および安全アプローチにCOVID-19 を含める方法

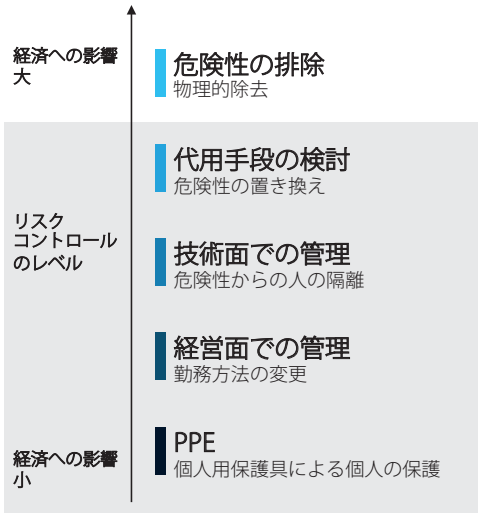
各政府が行う安全衛生介入戦略の一部（米国の OSHA など）として、安全管理システムに基づく同じアプローチは、COVID-19 の防止や戦略的回復など、その他の重要な影響分野を統合するために適用が可能です。特定の状況におけるリスクのレベルや適切なアプローチについて定義するには、OSHA（労働安全衛生管理局）の職業リスクピラミッドを改変したものを使用すると良いでしょう。

企業にとっての利点

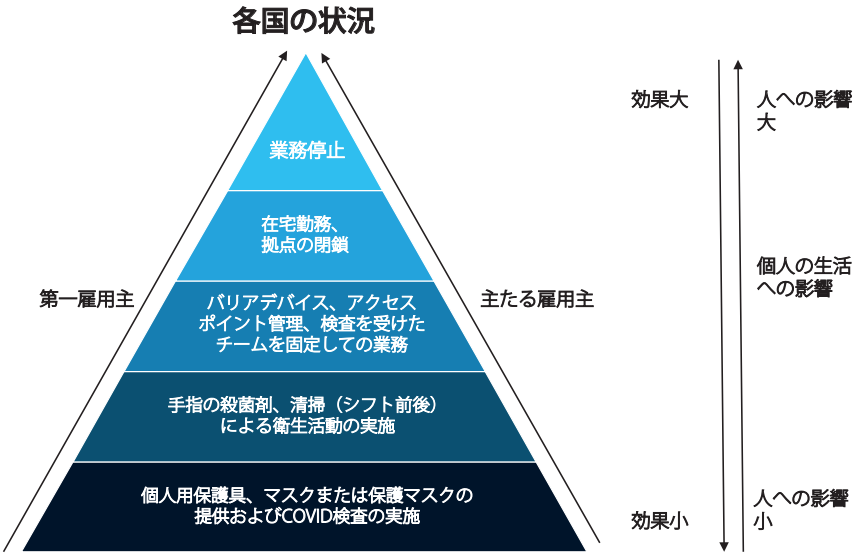
このピラミッドは、COVID-19 に関する課題を軽減しながら、安全かつバランスのとれた方法で会社を再開する方法についての洞察を雇用主に提供するものです。推奨事項は本質的に助言として示したもので、情報となる内容が含まれます。また、雇用主が安全で健康的な職場を提供する支援を行うことを目的としているため、コロナウイルス危機によってもたらされる経済的影響を最小限に抑えるとともに、多くの労働者が再び生計を立てられるようにするものです。

個々の企業に対する人材サービス業界の支援

多くの組織は現在危機的な時期を迎えています。それは、責任ある安全衛生、雇用主としての注意義務と、ロックダウンがもたらす経済的な影響とのバランスを取り直そうとしているためです。責任を持ってビジネスを再開する方法とは何か。容認できるレベルでの安全と安心を実現しつつ、経済面への影響を最小に抑えるために、まず制御をかけていく順序の適切なバランスを見つける必要があります。特定の条件を満たす業界（建設、食品流通センター、医療、貨物輸送、スーパーマーケットなど）では、（一部）稼働している業界の事例が多数あります。我々はこうした業界から学ぶことで、ほかの企業がニューノーマルに適応する手助けをすることができます。



業界または国での慣行を共有する：許容可能なリスクレベルの達成および経済面への影響の抑制



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、HR 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@adeccogroup.com

ManpowerGroup
Tomas Chamorro Premuzic
tomas.chamorropremuzic@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@adeccogroup.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@adeccogroup.com

ManpowerGroup
emma.almond@manpowergroup.com

付録

安全なビジネス再開のための COVID プロトコル

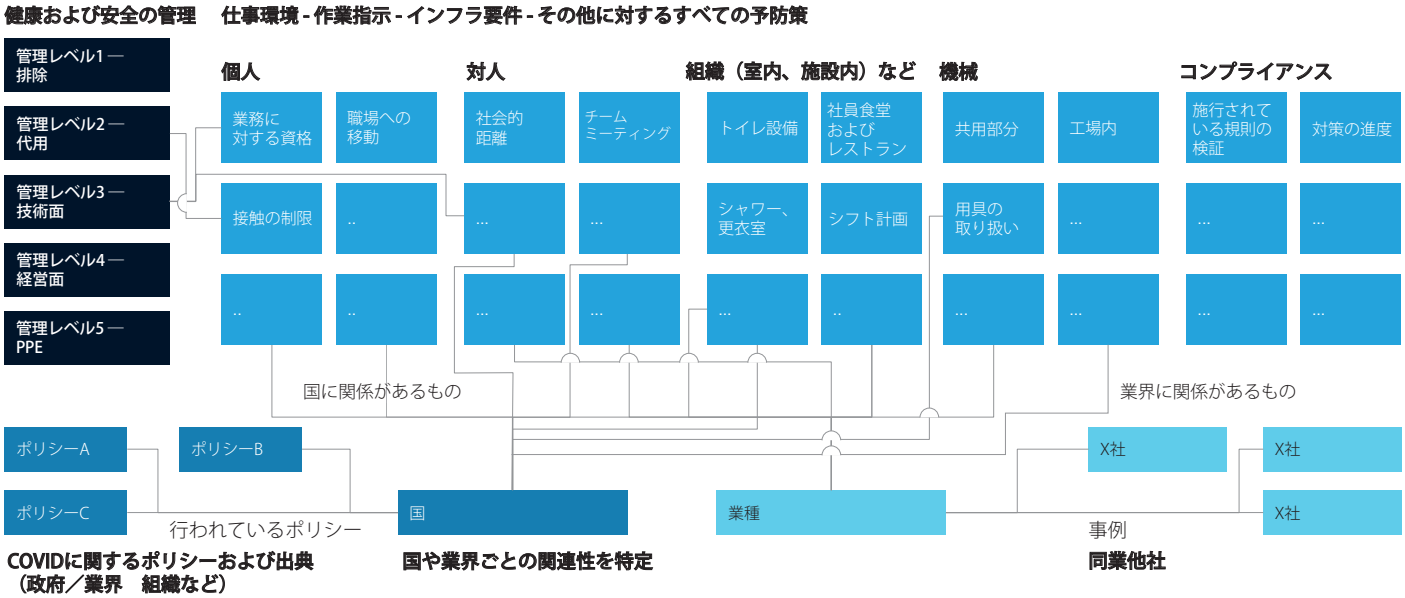
テンプレート例

COVID-19 PROTOCOL		PROTOCOL			
		WORK SITUATION	PREVENTATIVE MEASURES	WORK INSTRUCTIONS	REQUIREMENTS
GENERAL FOR COUNTRY: NETHERLANDS					
PERSONAL	Eligible to work	Before going to work	Do not go to work by employee at Corona infection of yourself or a family member. Don't go to work if you have a cold. Don't go to work when a family member has a fever. Do not go back to work until the employee or family member has at least 24 hours without complaints.	Communicate to employees instructions when to stay home	When available, provide COVID test to employees
PERSONAL	Personal hygiene	At work	Don't shake hands. Regularly wash your hands and/or use disinfectant hand gel with at least 70% alcohol. Wash your hands at least 6 times a day, according to the instruction. In any case before eating, after visiting the toilet, after travelling by public transport, after cleaning. Do not touch the face or as little as possible, sneeze / cough in the elbow, bring your own paper handkerchiefs. And throw them away after using them once. Then wash your hands.	Communicate to employees personal hygiene instructions at work	Provide soap & hand sanitizers
INTERRELATIONAL	Remote work	When at work from home	Organize homework if the function allows it.	Enable online access to documents and organize virtual meetings	
INTERRELATIONAL	Social distance	When travelling to work	Keep a distance of 1.5 metres as much as possible, when transporting to and from the workplace	Consider other travel options instead of public transportation e.g. cycling to work	
INTERRELATIONAL	Social distance	When at work at business site	Keep a distance of 1.5 metres as much as possible at the workplace itself.	Adjust the work accordingly and design the workplace accordingly. If less than 1.5 meters is unavoidable, follow strict RIVM hygiene rules 3&4 Work as much as possible in permanent	

COVID-19 関連プロトコルの収集用に開発されたテンプレート

項目名

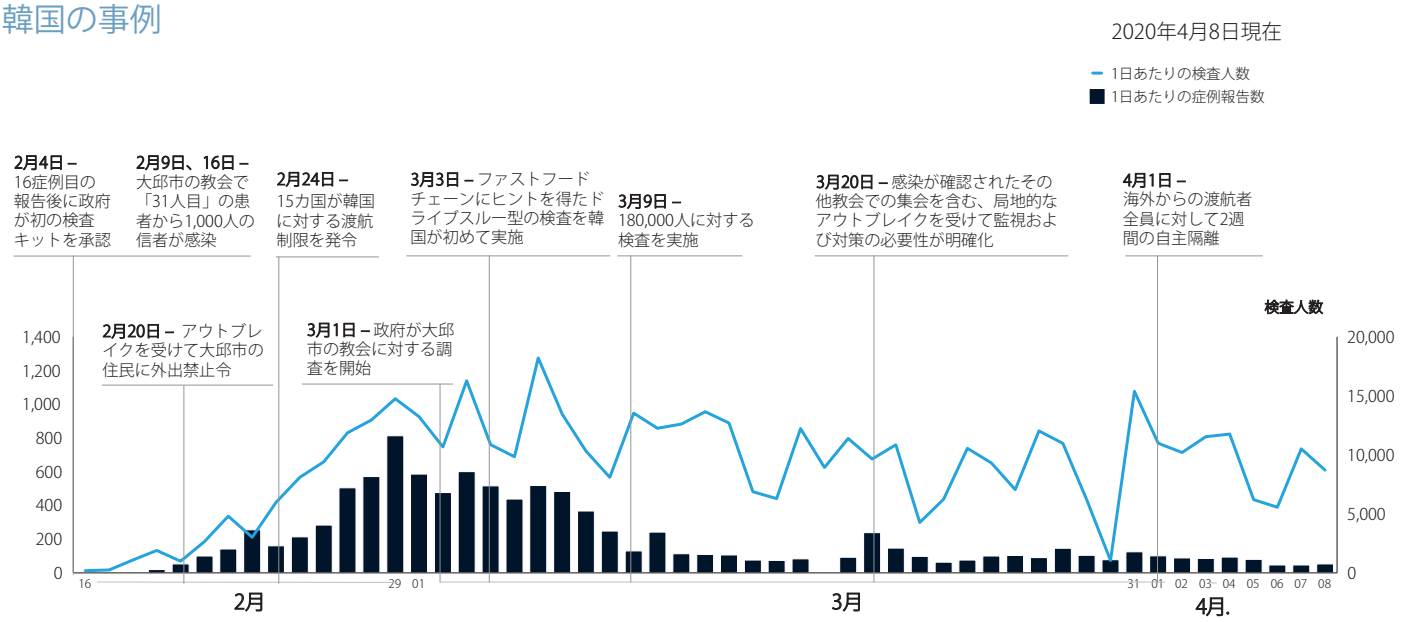
- 局面（個人、対人、組織、機械またはコンプライアンス）
- トピック名（入口へのアクセスなど）
- 対策（入口での職員の体温測定など）
- 仕事環境（仕事環境での課題）
- 効果測定（期待される効果およびその測定方法）
- 作業指示（何をどのようにするか）
- インフラ要件（必要な支援手段）
- 対処するリスク管理レベル



グローバルグリッド - 安全なビジネス再開のための COVID プロトコルのオントロジーに関する説明

ロックダウンから経済の再開まで：バランスを取り続けること

韓国の事例

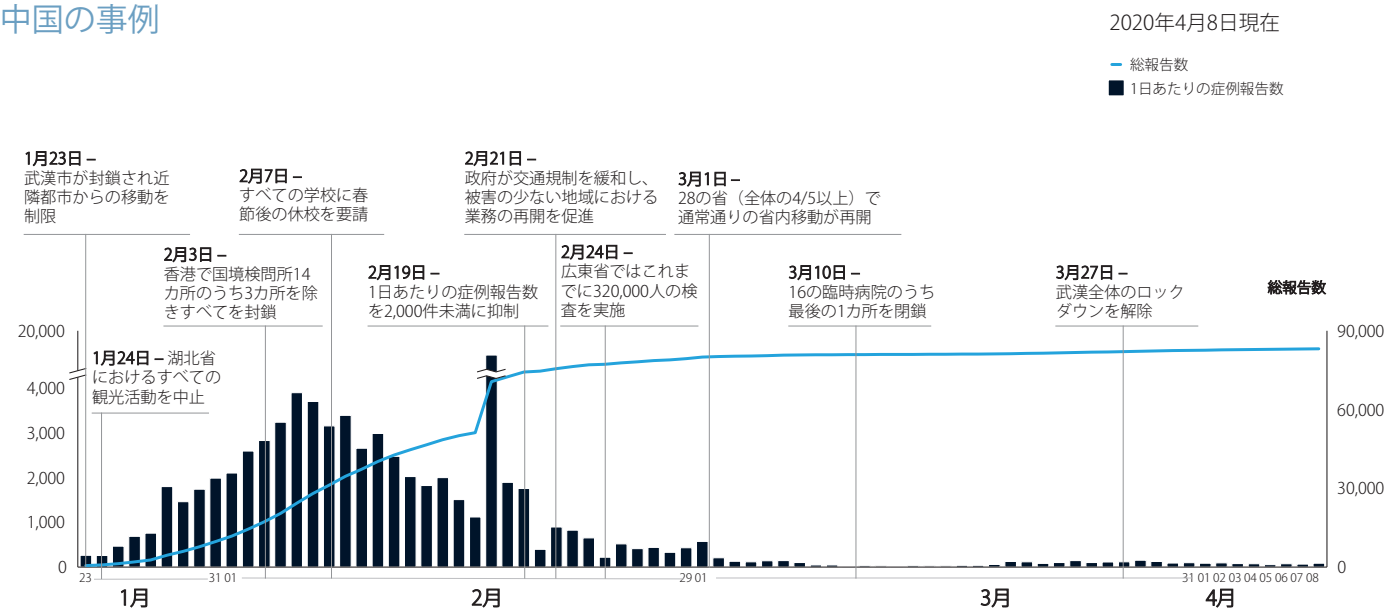


出典：世界保健機関の状況報告、CNN、ニューヨークタイムズ、韓国疾病対策センター、メディア調査

5

韓国で報告された 1 日の症例数と検査対象者数

中国の事例



1. 新規症例の追跡および報告方法の変更により、報告症例数が急増

出典：世界保健機関の状況報告、CNN、ニューヨークタイムズ、韓国疾病対策センター、メディア調査

6

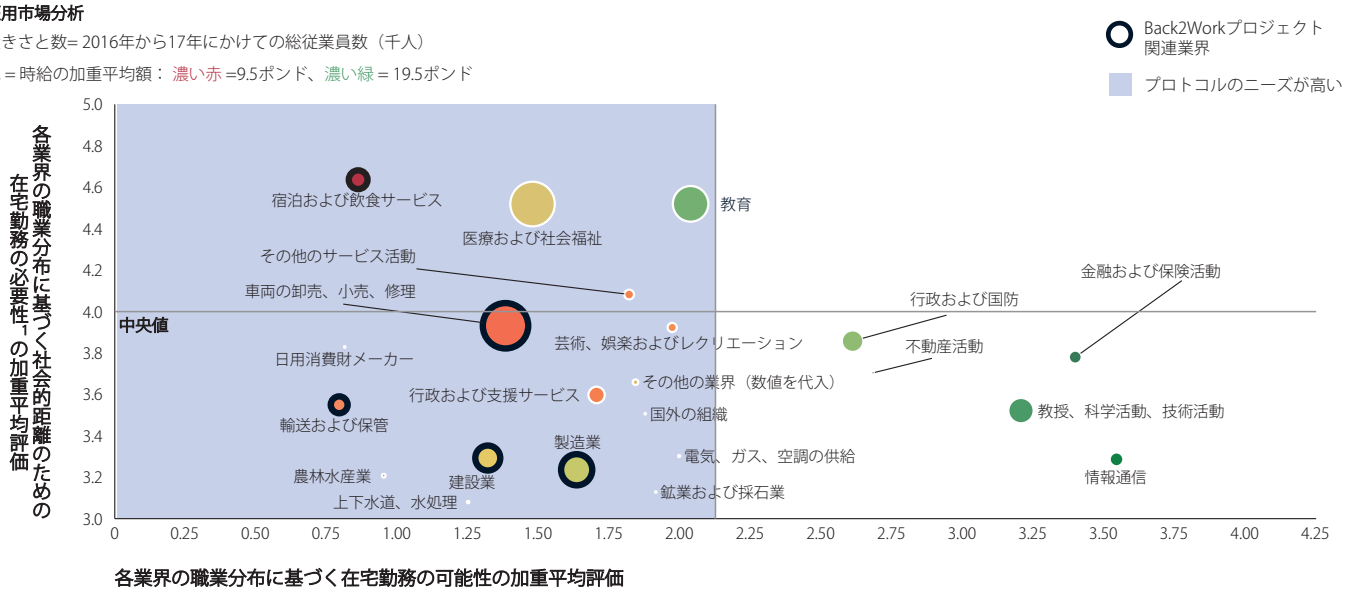
中国で報告された 1 日の症例数と検査対象者数

ビジネス再開の準備 - 安全に

英国雇用市場分析

円の大きさと数= 2016年から17年にかけての総従業員数（千人）

円の色 = 時給の加重平均額： 濃い赤 =9.5ポンド、濃い緑 = 19.5ポンド



1. 多くの人と対面のやりとりがある職業か、または通常の職場にいる人の密度が高い職業かに基づく

出典：英国国家統計局（ONS）のTA分析

業界によっては、在宅勤務の導入可能性が低いためプロトコルに対するニーズが高いところもある（英国経済分析）

安全および健康のプロトコル

アクセス管理および隔離

- 職場へのアクセスに関する明確なポリシーの設定
- 建物に立ち入る際の体温測定
- 就業日における無作為による目視確認および体温測定の実施
- COVID-19の兆候が少しでも見られる従業員に対する隔離の要請
- 建物のすべての出入りの追跡および文書化

在宅勤務

- 出勤が必須でない、すべての役職に対する在宅勤務の奨励
- 在宅勤務およびリーダーシップのベストプラクティスに関するオンラインセミナーの実施

シフト業務計画

- 職場の混雑を最小限に抑えるための細分化したシフト計画および休憩時間の作成
- 最低限の距離を保つための交代制勤務及び職場やデスクの分散
- 重要な従業員グループの特定および隔離
- 職場を閉鎖するための緊急時対応策の定義

衛生および健康

- 職場での物理的距離に関する明確なポリシーの設定
- 日常的な殺菌手順の確立
- 強制的な健康および衛生プロトコル（手洗い、マスクや手袋の使用など）の推進
- 可能であればエレベーターの使用停止
- 共有する物品（ペン、電話など）の使用中止
- 緊急補給品の提供

コンプライアンスおよびコミュニケーション

- 最低１日１回、実施中の対策の目的・変更に関する連絡
- すべての部署を対象とした、あらゆる対策に関する無作為確認の実施
- 関連保健機関へのCOVID-19の兆候に関する報告
- 全プロトコルについて地方自治体からの承認

ヨーロッパ企業では、COVID-19 に関する安全および健康についてさまざまなプロトコルを開発している

参考資料

「Europe needs to prepare now to get back to work—safely（安全な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）」
マッキンゼー・アンド・カンパニー、2020 年 4 月

「How to restart national economies during the coronavirus crisis（コロナウイルス危機において国家経済を再開する方法）」
マッキンゼー・アンド・カンパニー、2020 年 4 月

「Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time（私たちの生活と生計を守るには：今急がれること）」
マッキンゼー・アンド・カンパニー、2020 年 3 月