復帰への準備

業務再開の手引き

第1.0版

CUSHMAN & WAKEFIELD

目次

エグゼクティブサマリー 3
復帰初日に向けた準備 4
I. 業務再開のための協力体制 5
II. 建物の準備 6
従業員の安全 6
清掃、消毒、用具 6
建物の主要インフラの検査 7
建物設備：冷暖房空調設備と機械装置 8
III. 従業員と組織の準備 9
従業員の不安軽減 9
変更管理 9
連絡 10
新しいポリシーと手順 11
誰を職場復帰させるか？ 12
新しい役割と責任 13
事業運営 13
データプライバシーと情報セキュリティ 13
パンデミック復旧計画 14
IV. 職場の準備 15
事前チェック、清掃、消毒、用具 15
ソーシャルディスタンシング 16
手で触ることが多い表面 18
汚染コントロール 19
初日以降 20
I. 建物の外側 21
通勤、交通、車両 21
II. 建物の内側 22
建物のエントランス / 受付 22
配送 / 受領エリア 22
ロビー / 共有エリア / アメニティ 23
エレベーター / エスカレーター 23
III. 職場内 24
出社体験 24
緊急対応 24
職場の衛生 24
新しい職場運営 25
継続的サポート 25
従業員の効率性を推進するアプローチ 26
その他のテナント管理計画 26
WHAT'S NEXT 28
恒久的ハイブリッドワーキングスタイルへの対応 29
建物のスマート化は進んでいますか？ 31
最後に 32

CUSHMAN & WAKEFIELD

職場への復帰

これから数週間から数か月にかけ、各地域で COVID-19 のパンデミックから安定を取り戻し、外出禁止令が解除されるにつれて、企業は従業員を職場へ復帰させ始めるでしょう。地域によってはすでに始まっています。実際、2020 年 4 月時点で、当社は社員の復帰はもちろん、お客様の職場復帰もお手伝いしました。その延べ面積は、全世界で 8 億平方フィート（約 7,432 ヘクタール）にも及びます。

自宅待機および在宅勤務の従業員を職場へ復帰させる動きは、各企業によって異なるようです。復帰する従業員は多種多様です。一部の従業員はリモートワークを続ける場合もあります。とは言え、ひとつ明らかなのは、職場復帰プロセスの管理に前例がないということです。

お客様の多くは、そのプロセスの指針として当社の指導と専門知識をお求めになっています。本書は、業務再開に向けて切迫した課題の多くに対処するための手引きです。物件所有者は、どうすれば建物入居者の復帰に備えて不動産を効率的に準備できるでしょうか？また、企業は、職場復帰が安全かつ効率的に、しかも組織のニーズや人材のニーズに適合するようにするためには、どのようにして従業員を受け入れる準備を整えればよいでしょうか？つまり、従業員がいつでも安心して復帰できるような体制を整えるにはどうすればよいでしょうか？

本書では、当社が誇る 53,000 名以上のプロフェッショナル人材が編み出したベストプラクティスや手本となる考え方を掲載し、重要パートナーからのインサイトもご紹介します。推奨される活動や手順は、すでに世界各地で採用されており、大きな成果を上げています。

復帰への準備の6原則

この復帰の次の段階では、いくつかの主要重点領域が世界中のほぼすべての不動産所有者と入居者に適用されます。組織の大小を問わず、拠点の数の多寡にも関係なく、それぞれのやり方はありますが、以下の職場準備の基本原則に重点が置かれます。

1. **建物の準備：**清掃計画、復帰前の検査、冷暖房空調設備と機械装置の点検
2. **職場の準備：**不安の軽減、復帰者の決定ポリシー、従業員への連絡
3. **アクセス管理：**安全・健康チェック手順、建物の受付、配送・受領、エレベーター、来客ポリシー
4. **ソーシャルディスタンシングプランの策定：**密集の削減、スケジュール管理、オフィス内の移動パターン
5. **接触ポイントの削減と清掃回数の増加：**ドアの開放、クリーンデスクポリシー、フードプラン、共通エリアの清掃
6. **安心を促す連絡：**職場復帰の不安を認識、透明性のある連絡、定期的に意見を聞いて調査

共通の課題に直面した所有者と入居者は、今こそ真の協力精神を発揮して一致団結する時です。すでに行動に移している方もいらっしゃいますが、目の前の複雑に入り組んだ道をうまく通り抜ける近道はないでしょう。

最後に注意すべき3つの事項

第一に、COVID-19 やその他の医療関連の問題については、世界保健機関（WHO）のほか、各国の医療機関や政府機関が最も頼りになる情報源です。

第二に、本書に記載する事例や推奨事項は、オフィス環境に関する記述ですが、その他の種類の労働環境や施設にも概ね当てはまります。

第三に、本書は、お客様やパートナーが協働する際の考え方や提案の基盤を構築し、とても有益な指針とすることを目的としています。これから数週間から数か月後、私たちは新しい事態を迎えることは間違いありません。お客様が不慣れな分野でも前へ進むことができるように、私どもではより多くのアイデアを共有し、最新の情報をお届けすることで、お客様の力になりたいと考えております。

その間も、私たちがお手伝いできることをお客様に詳しくご紹介し続ける所存です。

復帰初日に向けた準備

I. 業務再開のための協力体制

物件所有者とテナントとの関係は、これまで以上に重要になっています。誰もが不安に直面しているため、物件の所有者と入居者との協力関係は、短期的にも長期的にも両者にメリットをもたらします。

Cushman & Wakefield のプロフェッショナルな人材は、世界中で投資家や入居者のお客様と協力体制を築いています。すでに各地で職場復帰が実現している中国などの地域では、パンデミックがもたらした異例の課題に対処するに当たり、すべての当事者が一致団結しようという熱心な取り組みが見られます。

物件所有者と入居者がどのようにして協力すれば、職場への復帰段階で最高の結果を実現できるかについて、以下を指針としてご覧ください。

経済的ストレス

テナント経営は、物件に入居者が確保され、長期的に賃貸収入が安定していることが死活問題です。したがって、多くの物件所有者はテナントに寄り添い、できる限りの救済策を講じています。

- 連絡を密にし、長い目で見て貸し手と借り手の双方に利益をもたらす解決策に取り組んでいるという意図を前面に出しながら話し合う
- 法律やリスクのアドバイザーに相談する
- 所有者の要件やポリシーを確実に遵守するために協力関係を結ぶ
- クリエイティブに考える。中国の物件所有者は、企業登録サービス、税務相談、企業補助金の申請相談、銀行融資のサービス支援など、テナントに追加の救済策を提供しています。このようなアイデアはすべての地域で実現可能なものではないかもしれませんが、不動産業界では、物件所有者と入居者との信頼関係や結びつきを補強するために知恵を絞っていることの証左といえるでしょう。

安全と幸福

物件の使用者の健康と安全は、共同責任として取り扱う必要があります。

- 所有者、物件管理者、入居者など、すべての当事者は、個人の責任と能力範囲を確認し、すべての物件使用者の利益となるように、手を携えて環境改善に取り組む
- 個人用保護具（PPE）の支給、新しいソーシャルディスタンシング対策の実施、建物の従業員や訪問者の健康と安全を守るためのその他の対策（安全距離を保つことを示す標識、エレベーターの定員監視、受付でのスニーズガードの設置など）を考慮したプランやポリシーを策定する

連絡の共有

職場復帰を滞りなく進めるためには、従業員に安全感と安心感を生み出すことが重要です。物件所有者、物件管理者、入居者の間でこの目標を共有し、全員が連絡を取り合って責任を分担する必要があります。人の到着、建物内の移動、建物内での勤務、建物内および周辺のスペースやアメニティの活用の仕方に影響を与える新しいポリシーを理解するために、所有者と入居者は協力することになるでしょう。以下の点を考慮してください。

- 従業員が復帰初日を迎えてからそれ以降に必要な職場の連絡レベルについて話し合う
- 建物使用者全員の安全感と安心感を確立するために、現在までに導入され、今後も毎日の建物使用に適用される安全対策および手順について、各当事者がその連絡に負う責任について同意を得た上で規定する
- 感染リスクが突然上昇した場合の連絡手順と計画について話し合う

II. 建物の準備

長期にわたり退去させられていた入居者が建物に帰る前に、管理者と運営者は、さまざまな復帰前の確認、作業、評価を完了し、健康的で安全な環境を確保する必要があります。再入居の前に評価しておくべき重要な建物システムを十分に把握できるように、既存の建物リスク評価または登録を強化することを推奨します。

以下の項目は、すべての建物に該当するわけではありませんが、所有者、運営者、建物管理者は、それぞれが建物に持つ独自の知識を駆使して、従業員の復帰を準備する必要があります。

従業員の安全

- COVID-19 による活動自粛期間明けに建物の準備をする者には、以下を提供してください。
  - 適切な PPE（マスク、手袋、ゴーグル、作業服など）
  - PPE の調整、着用、使用のほか、安全な撤去、消毒、処分に関するトレーニング
  - 手洗いとソーシャルディスタンシングの励行
- PPE は、活動自粛期間に堆積した粉塵、アレルギー誘発物質、その他の汚染物からも作業員を守る
- 使用後、使い捨ての PPE は処分すること
  - PPE を取り外したら、WHO の勧告に従って作業員は速やかに手を洗うこと
  - 使い捨てのマスクを使用する場合は、使用後に安全のため処分すること
- 既存の規制要件、ポリシー、手順、リスクアセスメントを参考にして、該当するすべての安全手順に従うこと
- COVID-19 を抑制した結果、建物内の必要になる変更について考慮すること

清掃、消毒、用具

- 洗剤、器具、消耗品の在庫目録を確認し、予想建物占有率に合った在庫が用意されているか確認すること
- すべての化学薬品の安全データシートが揃っており、安全使用要件に準拠しているか確認すること
- 清掃機械と用具が使用できる状態であるか確認すること
- 清掃員は、一般清掃および施設特有の手順について確認し、再訓練を完了しておくこと
- 清掃員は、適切な消毒ガイドラインに関するトレーニングを受けること
- イベントセンター、ジム / 更衣室、会議室、トイレなどの使用頻度が多いために徹底的な清掃が必要な場所を決定すること
- 清掃作業を開始する前に、全清掃員が手指消毒を行い、手を洗ってから PPE を身に着け、PPE に関する健康・安全・危機管理・環境保全（HSSE）要件に従っているか確認すること
- 政府公認のリストにある消毒剤を使用して、すべての薬品の定着時間が守られていることを確認しつつ、すべての表面を清掃すること
- 使用後、作業員は WHO または現地当局の要請に従って適切に PPE を処分または消毒すること

建物の主要インフラの検査

建物は警告や準備もなく閉鎖されたため、運転停止期間に破損や問題が生じていないか、徹底的に検査することを推奨します。建物を補助する装置やサービスの物理的状態と運転も評価してください。

- 機械システム
- 水処理システム
  - 冷水 / 冷却水：元栓の開閉
  - 噴水など
- 運搬システム
- 飲料水：蛇口をひねる
- 火災安全システム
- 排水溝を検査し、防臭弁が準備されているか確認すること

設備の始動

冷却システム	内蔵ファンシステム	冷却塔	空冷式冷却装置	水冷式冷却装置
• すべての屋外コンデンサーコイルを掃除する • 洗剤と消毒液を使用してすべての屋内エバポレーターコイルを掃除する • 冷媒レベルを確認する • 露受けと水抜き口が詰まっていないか点検する • 屋外ファンのモーターと屋内ブロワー本体を確認する • 可動部品に潤滑油を差す • ベルトに亀裂がないか、張りが適切かを確認する • すべての電気制御装置、配線接続、ヒューズを点検する • すべてのフィルターを点検し、清掃または交換する • すべての換気グリルを掃除し消毒する • 全体のシステムテストを実行して異音、異臭がないか確認し、必要に応じて屋内 / 屋外温度とシステム圧力を測定する	• 屋外エアダンパーを清掃し、適切に動作しているか確認する • 洗剤と消毒液を使用してエバポレーターコイルを掃除する • 露受けと水抜き口が詰まっていないか点検する • ファンのモーターとブロワー本体を確認する • 可動部品に潤滑油を差す • ベルトに亀裂がないか、張りが適切かを確認する • すべての電気制御装置、配線接続、ヒューズを点検する • すべてのフィルターを点検し、清掃または交換する • すべての換気グリルを掃除し消毒する • 全体のシステムテストを実行して異音、異臭がないか確認し、必要に応じて屋内 / 屋外温度とシステム圧力を測定する	• ファンの羽に亀裂がないか点検し、掃除する • 汚水槽内のストレーナーを取り外して掃除する • 歯車減速機の潤滑を確認し、工場推奨のオイルを差す • 歯車減速機ののぞき窓を掃除し、軸スラストと遊びを確認する • 洗浄塔のホットデッキとコールドデッキの電源を入れる • 洗浄塔の充填装置の電源を入れ、必要に応じてスケール除去剤を使用する • ホットデッキとコールドデッキの底に腐食や錆がないか確認する • 温度解析または振動解析によりファンモーターの状態を確認し、基準値と比較する • モーター巻線のメグオームテストを実行する • 必要に応じてギヤボックス内のオイルを交換する • 振動安全スイッチを点検する	• コンデンサーコイルを掃除し、漏れや腐食がないか確認する • 制御装置と安全回路が適切に動作しているか確認する • コンデンサーファンを掃除し、ベアリングに摩耗がなく潤滑油が差されているか確認し、ベルトとカップリングの締まりを確認・調整する • 電気遮断器 / 接続器に漏電や孔食がないか点検する • コンプレッサーオイルが酸性になっていないかテストする • オイルフィルターを確認し、必要に応じて交換する • 配管とコンプレッサーに漏れの兆候がないか確認し、冷媒圧力をテストする • 全体のシステムテストを実行して異音、異臭がないか確認し、必要に応じて往き / 戻り温度とシステム圧力を測定する	• コンデンサーの品質と冷却水の化学物質レベルを確認する • コンデンサーの水道管の状態を確認し、必要に応じて掃除する • 冷媒レベルを確認する • 冷媒パージユニットを確認する • オイルヒーターを確認する • オイルレベルを確認する • モーターとスターターを点検する • 全体のシステムテストを実行して異音、異臭がないか確認し、必要に応じてコンデンサーと冷却水の往き / 戻り温度とシステム圧力を測定する

- 同時起動による部分給電停止を防ぐため、建築設備は手順に従って起動すること
- 設備の運転停止期間の長さに応じて、バルブ、スイッチなどの正常な動作を確認するため、一定期間にわたり慎重に観察しながらシステムを稼働させること
- 設備の運転停止期間が長引いた後でシステムを再起動するには、特定のシステム操作が必要になる場合があります。施設によっては、運転停止期間の長さと検査時の状態に応じて、必要な各操作項目が決まっていることがあります。建物内の空気を循環させるシステム周りの一酸化炭素レベル検査を検討すること

建物設備：冷暖房空調設備と機械装置

物理構造や建物のシステムの評価を担当する従業員は、すべての管轄当局に問い合わせる必要があります。

- 建物の換気後、エアフィルターを交換すること。フィルターを選択する際は、メーカーの推奨事項とガイドを参照してください。メーカーが推奨 / 許可する効率性が最高評価（MERV 評価）のフィルターを使用し、WHO ガイドラインを参照してください
- エアフィルター（HEPA フィルターなど）を交換する際の注意事項：
  - 適切な安全手順と PPE を使用すること
  - フィルターに衝撃を与えたり、落としたり、揺らしたりしないこと
  - フィルター内の物質が空中に放出されてしまうため、フィルターの清掃に圧縮空気を使用しないこと
  - 使用済みのフィルターと PPE/ 手袋は、ビニール袋に入れて密封し、適切に処分すること
  - 作業完了後は手を洗うこと
  - 古いフィルターを施設から撤去する際は、屋内エリアへの放置は最小限に抑えること。
    - » 推奨方法：建物に入る前に廃品回収エリアへ運ぶ
    - » 代替方法：建物の中を通らずにフィルターを処分することが不可能な場合は、人が密集しやすい場所にさらすことを最小限に抑える経路（貨物用エレベーターや余り使用されない補助スペースなど）を選択する
- 内部水処理システム用の立て建物水管理計画を確認すること
- 水処理サービスプロバイダーと協力し、化学物質レベルが冷却塔、閉鎖式水循環システム、噴水など向けに定義された範囲内に収まるようにすること
- ビルエンジニアは、機械システムの運転を確認し、運転の回復中に変更されたすべてのシーケンス、設定点、スケジュールを復元すること
- 建物の換気：
  - 補給空気 / 外部空気システム設計に基づいて、建物に外気を取り入れて、（可能であれば、LEED、BREEAM、WELL などの主要サステナビリティ基準に準拠して）最低でも 24 時間（理想を言えば 48 ～ 72 時間）換気すること
  - 空気交換計画が指定されている場合、速度の計算式は次のとおりです：n = 60 q / V
    - » n = 1 時間当たりの空気交換（1/h）
    - » q = 部屋を通過する外気（補給空気）の流量（CFM）
    - » V = 部屋の容積（立方フィート）

建物の換気後、ビルエンジニアは以下の作業を行うこと

- エアフィルターを使用している場合は、念のために交換する。フィルターの修理については、メーカーの推奨事項に従ってください
- 外気の取り込み量を増やす

III. 従業員と組織の準備

組織では、大多数の従業員を職場に復帰させる最善の方法を計画しようと躍起になっており、誰もができる限り円滑に復帰させるための答えを探しています。

従業員の不安軽減

職場の設計、ポリシー、安全手順はパズルの重要なピースですが、職場復帰の最も重要な要素である従業員の物理的 / 感情的 / 心理的準備にはおそらく触れていません。

従業員の不安や懸念を軽減するための計画を策定することは、最優先事項にする必要があります。人間は、自分の健康はもちろん、身近な人の健康にも心配するものです。仕事、勤務先の未来、業界の未来でさえも不安の対象になっています。

職場への復帰を阻む動揺、ストレス、不確定要素を従業員が克服できるよう支援するために、組織は仕事とプライベートの観点から従業員のパーソナル・エクスペリエンス（個人的体験）に焦点を絞る必要があります。パンデミックが個人と組織文化とのつながりに与える影響を理解することが重要です。従業員が組織に大事にされていることを感じているかを理解し、職場への復帰時にその配慮を改善・進展させる方法を理解することも大切です。

Cushman & Wakefield では、社員と共にこのアプローチを選択し、Experience per SF™ という職場診断ツールを使用して直接のフィードバックを得ています。また、職場への復帰前、復帰中、復帰後において、当社の人材が前へ進むだけではなく成長もできるよう上手く支援するために、当社は直接的かつ実践的な対策も講じています。

変更管理

復帰時に、今後の職場の在り方を従業員に理解させることは極めて重要です。何も変わらないことを期待する従業員もいれば、まったく違う環境を想定する従業員もいるでしょう。従業員を迎え入れる準備を整え、職場の変化は従業員の安全確保に役立つよう設計されていることを周知させると、不安は解消されます。

以下の点を考慮することを推奨します。

- **従業員のリエンゲージメント：**騒然とした時期におけるリモートワークへの対応は千差万別です。従業員の態度や考え方を理解すると、従業員の成功を実現する戦略の策定に一役買います。XSF@home を使用して従業員の在宅勤務体験を診断してください（次のページを参照）。
- **早めの連絡：**計画が形成されてきたら、従業員にできる限り速やかに情報を提供し続けてください。連絡に関する提案の詳細は、次のページを参照してください。
- **バーチャルワークの支援：**オフィスの内外の人材を新しい標準として取り入れるため、チーム規範を進化させる必要があります。全従業員は、仮想コラボレーションツールの活用に適応する必要があります。同様に、管理者は分散したチームの統率術をマスターしなければなりません。
- **先を見据えた仮想トレーニング：**スペースの変更であろうと、新しい手順の確立であろうと、従業員は新しい行動パターンを身に付ける必要があります。職場の新しい規範について理解を深めるには、仮想トレーニングが有効です。通常は電子メールやテキストのみで伝達されるトピック向けのトレーニングコンテンツを作成する価値を、組織は過小評価してはなりません。

XSF@home

従業員の在宅勤務体験にアクセスするための診断ツール。以下のメリットがあります。

個別のメリット

- **ダッシュボード：**企業の調査データ結果を表示
- **比較：**各地域ごと
- **エビデンス：**従業員の勤務状況の良し悪し
- **ベンチマーク：**他の調査参加者の分析

全体のメリット

- **統計結果：**従業員満足度を高める主な要因を発見
- **ガイダンス：**職場復帰に備えた準備方法と従業員を設備面・心理面で支援する方法を説明
- **大局観：**安全なオフィス設計の未来と、従業員に愛される有意義な職場の構築を見据える
- **招待：**ウェビナーに招待し、当社が誇る世界でも指折りの企業ネットワークからベストプラクティスを共有

- **復帰初日後のトレーニング強化：**メッセージングや職場環境の変更を強化するために、追加トレーニングを継続する方法を提供します。繰り返すと、従業員は重要なメッセージや情報を理解し、保持しやすくなります。メインエントランスやトイレなど、人の往来の多い場所に重要なメッセージを伝達する標識を置くことを検討してください。
- **企業ビジョンとの関連付け：**手順や方針の変更が公表されたら、そのメッセージを企業ビジョンに関連付ける方法を探ります。「理由」を理解すると「内容」を強化しやすくなります。

連絡

組織で変更管理の連絡戦略をよく考えて編成すると、大きな見返りの下地が作られます。移行の詳細を説明し、従業員の疑問、不安、懸念を予想する必要があります。

連絡に関する推奨行動

- 頻繁に連絡を取り、誰もが安全で健康に過ごせるよう設計された変更を従業員に周知させる
- 変更の詳細を伝える
- 従業員に新しい作業手順に参加して、それを遵守するよう呼びかける
- 新しいスキルを従業員に紹介するためのデモンストレーションやトレーニングを実施する
- 新しい作業手順に関して優秀なパフォーマンスを示す者には報酬を与える
- セグメンテーションと重要メッセージの伝達により、対象者を特定する
- 幅広い範囲の連絡手段や媒体の使用を考慮する ― 電子メール、従業員用ポータルサイト、テキストメッセージ、ビデオ、ライブイベント、ポスター / デジタルディスプレイ（職場復帰後）など

連絡では以下の事項を重視してください。

- なぜグループや個人として従業員が職場への復帰に指定されたのか
- 組織や建物所有者は、どのようにして政府のガイドラインに従っており、それを業務再開に活用しているのか
- 復帰する従業員の健康と安全を保証するために建物と作業空間の両方で講じられた対策（清掃、スペースの変更、アメニティ、支給物など）。これは、所有者、

建物管理者、テナントの間で共有される責任であり、義務です

- 出社に備えた準備方法に関する指示
- 通勤の選択肢に関する提案
- 復帰する従業員が出社したときに期待される事項の概要
  - 従業員と訪問者向けの新しい入場手順
  - 利用可能なものや提供物（特に飲食物）
  - 提供されないもの（台所用品、ガラス器具、カップなど）
  - 機器（ノート PC、椅子など）を職場に戻す際の手順と消毒要件
  - 部屋の利用、デスクの配置換えなどの職場環境に対する変更事項
  - 屋内 / 屋外での会議手順、クライアントイベントの主催、訪問者の立ち入りに関する変更事項
- 新しいポリシー。以下でさまざまなポリシー考慮事項について説明します。

新しいポリシーと手順

従業員に期待する事項を設定する際、ポリシーが重要な役割を果たします。多くの企業では、自社のポリシーの一部に柔軟性を認めています（とりわけ、欠勤、リモートワーク、フレキシブル作業スケジュールなど）。職場復帰に関する新しい組織の枠組みを設定するに当たり、どのポリシーを変更または復元する必要があるかを検討してください。

従業員の視点で見ると、延長期間についてポリシーを調整したら（在宅勤務など）、それも新しい基準として見なされる可能性があります。組織は、関連ポリシーを見直し、職場復帰への遷移段階の適切なアプローチを決定する必要があります。最近の更新を含め企業ポリシーの重要性を伝達し、それをどのようにして組織のビジョンに対応させるかは、従業員の認識と法令遵守の雰囲気を確立する上で極めて重要になります。

検討すべきポリシーは以下のとおりです。

- 職場復帰ポリシー
  - 必須ではない役割について、どのような在宅勤務ポリシーに従うべきかを決定する
  - 業務再開に向けて欠かせない役割に基づいた、従業員の段階別職場復帰に関する手順
  - 復帰の前に従業員の健康診断を行うか、行うならその方法を決定する
- 来客・訪問者向けポリシー
  - ベンダー、下請業者、仲介業者の団体などの特定分類の施設来訪者の立ち入りを制限する
  - 職場への一般人の立ち入りを制限する
  - 特定の職場エリアにのみ立ち入りを制限する
- 一定数の正規従業員が就業不能になった場合の一時救済策に関するポリシー（臨時雇い従業員の受け入れと研修に関するポリシーと手順を含む）
- 従業員の出張ポリシー
- 従業員の職場復帰時期
  - リスクにさらされるグループに関する考察
  - 学校閉鎖または他の介護者を手配できない場合の保護者 / 介護者向けの例外と手続き
- 在宅勤務環境に関連するポリシー
  - 人間工学に基づいた指示、俸給、在宅勤務用ツールや装置の購買プログラムなど

- ウイルス感染予防のための従業員の安全作業ポリシーおよびガイドライン。考慮すべきカテゴリは以下のとおりです。
  - 健康診断と報告
  - COVID-19 感染に備えた連絡に関して明確に定義された行動 / 役割 / 責任、指定隔離区域、FAQ
  - COVID-19 緊急措置が発動した場合の全ステークホルダーの管理・意思決定プロセスを規定する連絡およびエスカレーション手順：
    - » 医療・その他の緊急サービスに関する手順
    - » 現地 / 地域 / 国内機関に関する手順

多くの企業では、従業員が内密に、準拠法に従って体調不良を人事部に報告する手順を定めています。COVID-19 パンデミックにより、多くの事例においてこうした手順の有効性が試されることになりました。場合によっては、体調不良の報告に関する要件と方法を再評価する必要があります。また、組織で臨時報告手順を定めていた場合は、職場復帰時に以前の慣習や手順に戻すことを連絡する必要もあるかもしれません。

誰を職場復帰させるか？

- 企業は、職場復帰に指定する従業員と指定しない従業員を定義する関連規則が適用される場合、これを遵守する必要があります。

職場復帰する理由

生産性を高めるため：

- 気が散らないので、クリエイティブな作業に集中できる
- 他者と協働することで、新しいアイデアを発想し、それを展開させ、迅速な意思決定によるメリットが得られる
- 電子メール、電話、仮想ミーティングを直接対話に置き換えることで、連絡経路を効率化できる

物理的な作業や必要なツールを利用するため：

- 設備、試験、データインフラを利用する必要がある
- セキュリティが確保された環境で演算機能、モニター、プリンター / 複写機、ファイルを利用できる
- 肉体作業（研究所、指令センター、製造工場など）

従業員と職場のため：

- 作業に必要な人材（リーダー、チーム、同僚、クライアント、トレーナー）にアクセスできる
- 社会との接点：人と会える、目的を共有するコミュニティの一員になる、思考の多様性、仲間意識
- 自宅で利用できるもの以上にアメニティや食事の選択肢が広がる

在宅勤務する理由

生産性を高めるため：

- チームが全員集合できない
- 最新のテクノロジーツールを使用することで、リモートワークのハードルが下がり、チーム全員と同時に意思疎通ができる
- 自宅作業の方が集中しやすい
- 通勤による時間浪費をなくすことができる

個人の健康と個人的状況：

- 通勤、オフィス勤務による感染の不安、心の準備ができていないことにより個人の健康リスクが増大する
- 子育てや老人介護のオプションがない
- エコロジカル・フットプリント（環境負荷）を減らしたい
- 通勤費用を最小限に抑えたい

新しい役割と責任

新しい義務や作業を遂行するために、組織では場合によって、既存人員の役割と責任を再定義したり、さまざまなスキルを持つ新しい人材を採用したりする必要があります。以下に例を挙げます。

- **COVID-19 ブロックキャプテン：**建物に入居しているすべての組織が予防措置と手順を尊重していることに各テナントが安心できるように、マルチテナントビルにおいて企業やフロアによって組織されます。ブロックキャプテンは、建物の所有者や管理者との開かれた交流を促進・維持する役割も担います。
- **PPE/ トレーニングエキスパート：** PPE の使用、数量、保管、場所指定の知識を持ちます。
- **隔離責任者：**発症の兆候を示している従業員への対応の調整、部屋への隔離、通知、医療サポートの要求、移送の手配を行います。
- **配達物担当者：**小包、宅配便、食料品などの職場に到着するすべての荷物の受領と消毒を管理します（この役割は、大企業の場合はメインルームスタッフによって行われることもあります）。
- **備品管理者：**オフィスの備品を確保し、要求に応じて従業員に配る責任を負います。

事業運営

事業運営では以下の点を考慮してください。

- **リスク：**リスクマネジメントチームと連携して、復帰への準備を整える
- **保険：**保険会社と協力し、職場復帰の潜在的なリスクを特定する
- **サービス：**パンデミック関連活動を支援するために必要なサービスのどれを実施するか（自社か外部委託か、既存か新規か）を決定し、その期間を見積もる
- **ベンダー：**業務再開についてベンダーに通知し、影響を与えそうな変更について注意を促し、必要に応じて立ち入りを禁止 / 許可する
- **郵便：**郵便配達人や宅配業者に郵送再開を通知する
- **連絡先とエスカレーション：**問い合わせ処理用に一本化した電話番号 / メールアドレスを設定する（質問、エスカレーション、懸念点などの管理と追跡）

データプライバシーと情報セキュリティ

COVID-19 パンデミックを悪用するサイバー犯罪件数は増加しています。こうした犯罪では、COVID-19 関連のメッセージングにより個人と企業を標的にして、マルウェアやランサムウェアを送りつけたり、ユーザー認証情報を盗んだり、リモートアクセスや会議システムを乗っ取ったりします。企業は、以下のリスクを特に認識する必要があります。

ソーシャルエンジニアリングとフィッシングのリスク

- サイバー犯罪者は、COVID-19 をテーマとした電子メールフィッシング、SMS メッセージ、悪意のあるウェブサイト、アプリケーションを利用し、信頼できる関係者を装って組織のセキュリティを侵害しようと企みます。信頼感を生み出すため、犯罪者は電子メールの送信者情報になりすまし、WHO などの信頼できる機関が発信元であるかのように見せかける場合があります。
- イギリスの国立サイバーセキュリティセンターは、COVID-19 に関連してイギリス政府を装った詐欺事件が多発していることを発見しました。

在宅勤務のリスク

在宅勤務への移行により、潜在的に脆弱なサービスの利用で個人や組織にへのリスクが高まることが明らかになりました。リモートワークソリューション、VPN ソリューション、ビデオ会議ソリューションのセキュリティ上の弱点を突いて、システム脆弱性を悪用する事例が最近多発しています。

セキュリティ関連リスクの軽減

セキュリティ関連リスクを軽減し、セキュリティホールの悪用事例の増加を緩和するために、組織では以下の対策を講じることができます。

- **ソーシャルエンジニアリングとフィッシング：**新たなセキュリティ関連リスクの情報を従業員に提供し、連絡し続けてください。新しい詐欺事件や、問題を発見した場合に電子メールの「フィッシング報告」ボタンなどのツールを使用してセキュリティチームに報告する方法を従業員に周知させてください。
- **在宅勤務リスク：**セキュリティ保護ソフトウェアがデバイスに配備され、最新の状態になっており、問題はセキュリティチームに報告されていることを確認してください。パッチと更新アプリケーションを配布することで、企業のセキュリティ保護に常に気を配ってください。

パンデミック復旧計画

各企業は、パンデミックへの対応に取り組むための復旧計画を策定する必要があります。以下の点を考慮してください。

- 必要部署の人員で構成される運営緊急対応チームを編成する
- ウイルス再流行の場合に早期警告を受信するためのアラートとアウトブレイク確認の手順を確立する
- 情報提供の流れを確立する（状況報告書の下書き作成、概要説明、情報の裏付けなど）
- 内外のステークホルダーに向けた情報の伝達と普及

事業への影響をモデル化する手順：

- 業務再開後に職場でウイルスが再流行した場合の影響に対処する危機管理計画を立案する
- 危機管理シナリオに基づいて対応計画を策定する（対応レベル変更の発動条件の識別メカニズムなど）
- 各シナリオの経済的影響を評価し、各シナリオに対処するために必要な資金を調達する
- 備品のニーズを評価し、事業運営に必要な追加備品を購入するためのオプションを探る
- 業務再開後にベンダーが実施した重要なサービスの中断に対処するための危機管理計画を立案し、当該重要サービスの公認サービスプロバイダーのリストを作成する
- 政府のプログラムにより提供される経済回復支援を調査する

その他の COVID-19 関連対応：

- 従業員や作業に関連するタイムリーなデータ（従業員の常習的欠勤や免疫が強くなった回復事例など）を回収するという目的で監視戦略を策定する（とりわけ、職場復帰する従業員のうち高いリスクにさらされる者を見極める）
- 地元の COVID-19 の状況に関する最新情報を入手し、常に早期警告サインに対応するために、産業医、地域開業医、地域 / 地方公共団体の医療機関などの地元の COVID-19 情報源を特定し、連絡が取れる状態にしておく

IV. 職場の準備

職場復帰に備えて準備するに当たり、従業員は、さまざまな復帰前チェック、作業、課題を考慮する必要があります。復帰前準備の一部として、職場でウイルスを拡散する確率を抑え、最小限に抑えるための戦略と戦術を規定する、COVID-19 専用の職場計画を策定または更新することを推奨します。

事前チェック、清掃、消毒、用具

考慮すべき分野を以下にまとめました。職場に応じて詳細レベルは関連する場合もあれば、関連しない場合もあります。

火災安全装置	• 動作を確認し、トラブルインジケーターを確認する（システムは連続運転していた可能性が高い）— FLS システム受託業者にシステム点検を手配する • 各法律または現地の法規によって義務付けられている消火器の点検を実行する
キッチン	• 手で触れる機会が多い場所にあるすべての表面を掃除・消毒する（家具、照明スイッチ、電化製品のハンドルやボタン） • 電化製品の電源を入れる • すべてのパイロットライトが点灯し、動作していることを確認する • 空気補給と排気装置の動作を確認する • 役に立たなくなった製品を撤去・処分する • すべての電化製品を掃除・消毒する • ペストコントロールの標準作業頻度をリセットする
トイレ	• トイレの水を流して排水トラップを満たす • 床排水に水を注ぐ • シンクに水を流して排水トラップを満たす
休憩室	• 電化製品の電源プラグをつなぎ、電源を入れる • コーヒーメーカー、製氷機などへの給水を開始する • 各電化製品の動作を確認する • 自動販売機の食品、飲料物、その他の商品を確認する • 手指消毒液、除菌シート、その他の消毒製品を適度に補充する
清掃	• 医療機関のガイドラインに準拠した接触の多い空間や表面の定期的な清掃と消毒などの詳細な清掃・消毒基準を導入・維持する • COVID-19 の予防に対応して、清掃範囲や追加サービスに関するクライアント / オーナーの承認プランを見直し、準備する • 作業環境の詳細な清掃・消毒を行う • すべての作業エリア（オフィス、会議室、休憩室、カフェテリア、トイレ、その他の場所など）を消毒する • クライアントや施設のニーズを満たすために実施される清掃サービスを最適化するため、クライアントのシフトを確認する • タブレットや画面の手で触れることの多い表面や装置向けのセルフクリーニングテクノロジーを見直す • 基本感染予防策を強調することで、従業員の安全を守るための作業環境や共通エリアに標識を設置する（トイレの手洗い標識など）
用具	• 紙製品やプラスチック製品（トイレットペーパー、ペーパータオルなど）の備蓄が十分であるか確認する • 従業員が作業表面を清掃できるように、ティッシュペーパー、ノータッチ式ゴミ箱、ハンドソープ、アルコールベース（アルコール 60% 以上含有）の手指消毒液と除菌シート、消毒剤、使い捨てタオルを提供する • 職場環境、カフェテリア、休憩室、エレベーターロビー、人の往来の多い場所、その他の共有スペースで使用できる追加の手指消毒液、表面除菌シート、ティッシュを提供する • タブレットや画面の手で触れることの多い表面や装置向けのセルフクリーニングテクノロジーを見直す
個人用保護具（PPE）	• 業務再開時に必要なすべての PPE を調達し、十分な量を保管する • マスクの処分：それぞれの現地の医療 / 政府機関により異なる指示がない限り、定期的に廃棄する

建物所有者、管理チーム、テナントが準備で連携し連絡しあった後でのみ、建物と占有空間で入居の準備が完了したことを宣言してください。物理環境への復帰を成功させるには、透明性、継続的な連絡、認識が重要になります。

準備完了宣言には、以下の確認事項を盛り込む必要があります。

- すべての建物検査が完了していること
- 必要な復旧が完了していること
- 設備、建物エリア、システムに必要な修理が完了していること
- 従業員の健康と安全を即座に継続して保証するために講じられる対策を規定する、入居者への連絡計画（理想的には所有者、建物管理者、入居者の協働計画）が策定されており、発表の準備が完了していること

ソーシャルディスタンシング

スペースプランニングソリューションを活用すると、ソーシャルディスタンシングにより職場での伝染病蔓延を抑えることができます。職場復帰する従業員の数と、在宅勤務を継続する従業員の数に応じてソリューションは異なります。その違いを理解すると、オフィスで働くことが期待される従業員の総数を計算し、作業空間の需要を評価できるようになります。

注：ソーシャルディスタンシングを実現するために、公衆衛生法、建築法、準拠法、セキュリティ要件に違反してはなりません。

以下に示す範囲の予防措置とソーシャルディスタンシング対策を検討してください。

6 フィートオフィス計画（次のページを参照）

空間利用 / 密度モニタリング

- フロアごとの占有者の定期カウントを実施する方法を決定する
- センサーを追加して空間利用率を数値化する
- 必要に応じて、建物内の現在人数を表示するリアルタイムメーター / ダッシュボードを入り口に設置する

巡回スペース

- 主な巡回経路、廊下、階段、入り口で歩行方向を指定し、標識を立てる
- 職場では一方通行の巡回経路を検討する
- 列を作る場所では、フロア上にその場で許容可能なソーシャルディスタンスの間隔をマーキングする

座席

- ジグザグになるようにデスクを使用する、使わないデスクは使用を禁止するか撤去する
- グループ活動に使用していたスペースにデスクを追加する（トレーニング / ミーティングルーム、カフェエリアなどのスペースをデスクエリアに変える）
- デスクとデスクの間を離す
- 座席 / スタンドデスク用の高さを調整できるパネルなど、デスクとデスクの間にパネルを追加する
- 作業距離を最小限に抑えるように従業員の座席割を指定する
- 新しい消毒計画が導入されたら共有比率を見直す

ミーティング / 共有スペース

- 大人数用の集会スペースは閉鎖して別の目的に使用する
- スペースの定員を削減する（大会議室から椅子を一部撤去するなど）
- 小部屋をグループで共同利用することを禁じ、1 人部屋専用に変える
- 一部の部屋を閉鎖 / 使用禁止にする
- 使用可能な正味面積を現地で許容可能なソーシャルディスタンスの 2 乗で割り、各部屋の最大定員を計算する（例えば、6 フィートのソーシャルディスタンスの場合：200 平方フィートの部屋を 36 平方フィートで割ると、再計算後の値として最大定員数 5 名が得られます）。この定員を標識と部屋予約ツールで伝達してください。

6 フィートオフィス

COVID-19 後の業務計画を立案するに当たり、企業は新しい標準と調整の仕方を考えることになるでしょう。ソーシャルディスタンシング（感染を防ぐために他者との距離を維持すること）は、今や日常の会話や行動の一部となりました。推奨距離は国によって異なりますが、考え方は同じです。

Cushman & Wakefield の 6 フィートオフィスでは、従業員の職場復帰を早めるために職場の安全を高めることを目的とします。そのコンセプトは以下の要素で構成されます。

6 フィートクイックスキャン

ウイルス安全性の分野で最新の職場環境を簡潔かつ徹底的に分析し、他にも改善の余地がないか調査します。

6 フィートルール

安全を第一に考えられた行動の現実的な取り決めと規則を簡単明瞭にまとめたものです。

6 フィートルーティング

人の往来を完全に安全にするために、各オフィス独自の経路を明確に表示します。

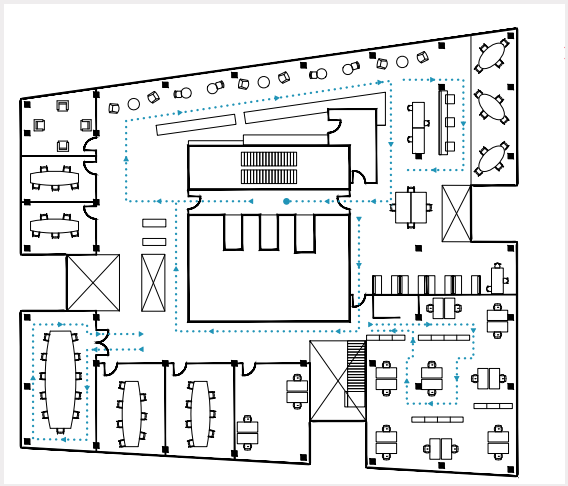
6 フィートワークステーション

従業員の安全のために設計・改良され、備品が充実した職場です。

6 フィートファシリティ

訓練を受けた従業員が、最適に機能する安全な施設環境についてアドバイスし、その運用を保証します。

詳細はこちら：**sixfeetoffice.com**



手で触ることが多い表面

手で触ることが多い表面は、ウイルス性の病原菌の温床です。職場において、他者も触る備品との物理的接触の頻度を減らすことで、各自は感染症への曝露を減らすことができます。ソリューションには恒久的なものもあれば、一時的なものもあります。

注：職場内の物品と物理的に接触する可能性を下げるために、公衆衛生法、建築法、準拠法、セキュリティ要件に違反してはなりません。

除菌スプレーや除菌シートを各接触ポイントの付近に配置するほか、以下の範囲の接触ポイントを減らす予防措置を考慮してください。

照明 / 電源スイッチ

- 終日スイッチを「オン」のままにしておくことを知らせる標識を設置する
- 照明のスイッチを起動する動作検知器を設置する（音声入力式コントロールを検討する）
- 壁に消毒液ディスペンサーを取り付ける

ドアと引き出し

- 不要なドアを撤去する
- 可能であればドアハンドルを取り外す
- ドアを開いた状態で固定する

コラボレーションツール（カンファレンスフォン、部屋予約パネル）

- 会議室の外にある部屋予約パネルを無効 / 閉鎖する
- 共有カンファレンスフォンを撤去し、テレビ会議には個人の携帯電話またはノート PC のソフトフォンを使用することを奨励する
- ホワイトボードのペンと黒板消しを撤去し、各自が自分のものを持ち寄って管理することを奨励する
- 各ホワイトボードの付近には、ホワイトボードクリーニング液と除菌シートを設置する
- リモコンハンドセットを撤去し、代わりに手動操作用取扱説明書を置く

椅子

- 不要な布張りの椅子を撤去する
- 掃除しやすいビニール張りの椅子を検討する
- 接触ポイントを回避または消毒することを知らせる標識を椅子ごとに貼る

共有設備（プリンター、複写機）

- プリンターと複写機の台数を減らして印刷自体をやめさせる

用具保管

- 用具保管庫には鍵をかけ、在庫管理と分配を行う担当者を指名する

汚染コントロール

注：職場内で汚染物質を管理する取り組みにおいて、公衆衛生法、建築法、準拠法、セキュリティ要件に違反してはなりません。

職場に侵入するおそれがある汚染物質を管理するには、以下の予防策を考慮してください。

保管

- 個人で私物を保管し、鍵をかける場所を追加する（グループで使用するクローゼットではなく、個別の上着掛けを使用するなど）
- 自分の上着 /PPE にかぶせる不浸透性衣装カバー（ドライクリーニングバッグなど）を各自に支給する

汚物入れ

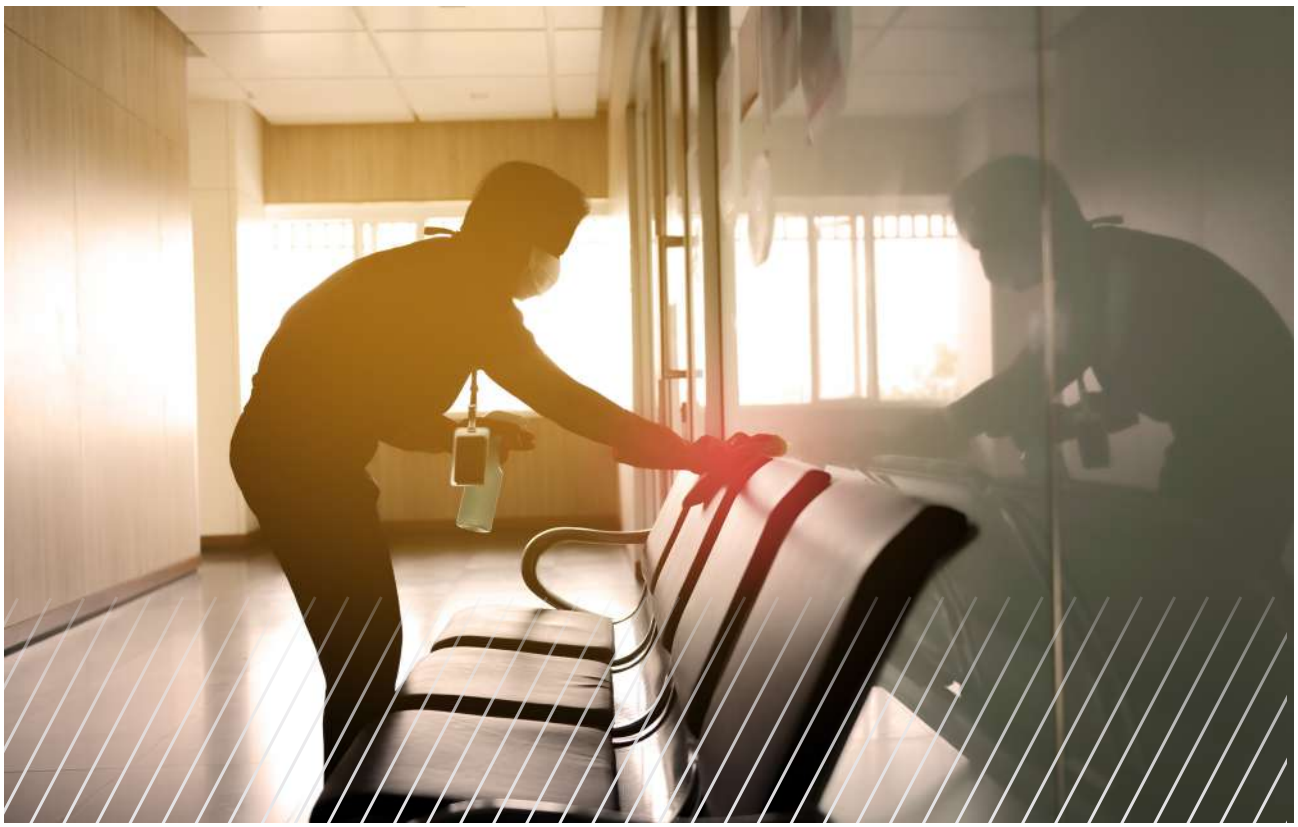
- PPE 専用ゴミ箱を設置する

隔離部屋

- 就業中に発症の症状を表した従業員を隔離するための専用部屋を指定する

配達物

- 建物 / スペースへの配達物を受け取り、まとめて消毒する場所を一箇所指定する
- 配達物の管理と消毒のみを担当する仕事を特定の従業員に割り当てる
- 長期計画として、短波長紫外線殺菌室 / ブースを検討する



初日以降

I. 建物の外側

本書で説明したことの繰り返しになりますが、建物入居者を対象としてじっくりと考慮された復帰初日前の連絡プログラムでは、出社時に期待される対策や不安軽減策を準備しておく必要があります。建物へのアクセス方法は変わるか？セキュリティは強化されるか？入り口で待機することを予想すべきか？列を作ることを想定すべきか？方向指示やその他の情報掲示があるか？

状況は個々に異なりますが、企業は自社の対象者が出社に備えて準備するために必要な重要情報を考慮する必要があります。

通勤、交通、車両

安全かつ健康的に通勤・退勤できる方法を推奨します。

- 公共交通機関を利用する場合の推奨事項を以下に記します。
  - 満員の公共交通機関は利用しない
  - マスクやその他の PPE を着用する
  - 他の乗客との安全距離を保つ
  - 建物への出入り時には手指消毒液を使用する
  - 表面に触れる前に除菌シートで表面を拭く
- その他の移動手段：
  - ライドシェア：PPE を着用する
  - 自転車 / バイク、スクーター、マイカーなどの一人移動手段：接触ポイントを消毒する（特にシティサイクルなどの共有物の場合）
- 長距離通勤者を対象として、一時的に在宅勤務継続を推奨することを検討する
- 駐車 / 入庫の新しい手順を検討する(個人用 / 業務用パーキングガレージ)
- 感染者を運搬するための緊急車両 / チーム向けの手順を検討する

II. 建物の内側

建物のエントランス/受付

建物の入口 / 出口管理に関するガイドラインと推奨事項を検討し、現在実施中の安全予防策を各所で推進してください。以下に例を挙げます。

エントランス：

- 入口の数を減らし（ただし、法令遵守は維持しながら）、入居者に監視・保護された経路を使用するよう指示する
- 出入り口の内側と外側に手指消毒液
- 体温測定
- 列や待機エリアに安全距離を示すフロアマーク
- 消毒済みのフロアマット

受付：

- 受付担当者に訪問者との安全な対話に関するトレーニングを施す
- 最前線に立つ受付担当者を検査する
- 訪問者が受付担当者に身を乗り出さないように、訪問者登録システムの構成を変更する
- 訪問者と受付担当者との間にガラスパネルを置く
- バーチャルコンシェルジュ
- 登録マシン / タッチパネルを無効 / 閉鎖 / 撤去する
- 携帯電話からタッチレス登録
- 使い回しのクリップやストラップ式の入館証ではなく、使い捨てのセキュリティタグステッカー
- 誰もが触る場所を減らすために受付ブースを撤去する
- 建物訪問者に PPE を提供する

標識：

- 建物内の順路の至る所に標識を設置する
- 建物の立ち入り規則、入居者の建物使用方法および建物内の移動方法に影響を与えるその他の手順について説明する

PPE と清掃：

- 使用済み / 廃棄 PPE 用ゴミ箱を設置する
- 既存の清掃ガイドラインを観察・確認し、巡回経路や手で触れることが多い場所向けのガイドラインを必要に応じて調整または強化する
- 汚染物質が含まれる可能性がある廃棄物を大量に回収・処分する際の新しい手順を策定する（特に使い捨て PPE が当たり前になる職場で）

配送/受領エリア

業務を再開する前に、運営者と建物管理者は、現在の配達物（小包、郵便、フードデリバリー、宅配物など）の配送 / 受領プロセスを見直し、COVID-19 安全予防に合わせて調整された改訂プランを策定する必要があります。以下に例を挙げます。

- 従業員の手渡しや正面口を通る配達を避け、建物入居者の大多数との接触を最小限に抑えるエリアを通る経路を指定する指示および計画
- 配送 / 受領エリアを一般の往来から隔離する

- 郵便や小包の取扱担当者には受領の際に PPE 着用を義務付け、 PPE の適切な使用と処分に関するトレーニングを施す
- 包装の外側を消毒する
- 必要に応じて、 箱から中身を取り出して適切に処分する

ロビー/共有エリア/アメニティ

入口の先にある共有エリアやアメニティエリアを通るときに安全を推奨し、 誘導するガイドラインと推奨事項を検討してください。以下に例を挙げます。

- **階段、 エレベーターロビー、 他のすべての建物共有エリアに手指消毒液**
- **標識：**
  - 歩行を誘導し、 安全なソーシャルディスタンシングを保証するための道順標識またはフロアマーキング
  - 共有エリア向けの新しい規則または手順を説明する
- **カジュアル集合スペース：**
  - ソーシャルディスタンシングを推奨するために家具の配置換えを行う
- **フードサービスアメニティ：**
  - 給仕と利用者との間にアクリルパネルの設置を検討する
  - 包装済みの食品のみを提供する
  - フードセルフサービスを廃止する
  - 列を作る場所を明確に標識で示す
  - ソーシャルディスタンシングを奨励するために家具を撤去または配置換えする
- **フィットネス施設やバイシクル保管ユニット：**
  - 列を作る場所を明確に標識で示す
  - フィットネス施設を一時的に閉鎖する
  - ソーシャルディスタンシングを実現するために設備の配置換えを行う
  - ソーシャルディスタンシングのために教室の定員を減らす
  - フィットネス施設ではマスクの着用を義務付ける
- **清掃：**
  - 既存の清掃ガイドラインを観察・確認し、 巡回経路や手で触れることが多い場所向けのガイドラインを必要に応じて調整または強化する

エレベーターとエスカレーター

エレベーターには、 ソーシャルディスタンシングを確立するための独自の課題があります。 エレベーターの使用を管理する方法の例を以下に記します。

- 待機列管理のソーシャルディスタンシング
- 健康的なエレベーター使用手順を示す説明標識（利用者制限や内部の安全距離などを含む）
- 出入りを管理し、 エレベーターの過密化を防ぐ役割のエレベーター案内係
- 健康的なエレベーター使用手順を示すエレベーター内の標識（間隔を空け、 立ち位置を示すフロアステッカーを含む）
- エレベーター清掃手順を見直し、 エレベーターパネルやボタンなどの手で触れることが多い表面の清掃を続けるよう更新する

エスカレーターにおける課題は相対的少なく、 立ち位置や追い越し禁止を示す標識で管理できるでしょう。

III. 職場内

出社体験

メッセージ、新しいポリシーや手順を強化するために、職場到着エリアを活用してください。以下に例を挙げます。

デジタルサイネージ / ポスター

- ソーシャルディスタンシングの維持、新しいミーティングガイドラインの遵守、手洗いの励行、会議室を使わずに仮想コラボレーションツールの活用などにより、職場内で自身はもちろん他者の安全も守るための方法を従業員に周知させる

企業文化に関するメッセージ例：

- 変更やストレスの多い時期での企業のビジョンと優先事項
- 従業員の健康を守ることが最優先事項
- 全従業員の健康に対する責任分担

手指を清潔にすることを奨励するための手指消毒液

緊急対応

連絡先、移送先、支援を求める方法、事後対応方法を詳細に定義し、職場内での緊急管理方法を周知させてください。

職場の衛生

従業員が職場にいるときは、**個人の衛生意識を**高め、以下の感染コントロール手順を励行することを推奨します。

咳やくしゃみのエチケット：

- 咳やくしゃみの時は腕で口を覆うことを推奨する
- 他者の方に顔を向けて咳やくしゃみをしない

手指の衛生：

- 頻繁かつ徹底した手洗いを推奨する
- 共通の接触ポイント付近には、複数の場所に手指消毒液を用意する

接触を避ける：

- 共通接触ポイント（ドアノブ、照明スイッチ、デスク、デスクトップ周辺機器、リモコンなど）を使用する前にその都度消毒できるように、使い捨てシートを提供する
- 他者の電話、デスク、オフィス、機器の使用または借用を禁止する

清潔な職場を維持すると、従業員に与えるリスクを最小限に抑えることができます。以下に例を挙げます。

定期清掃：

- 開けた作業環境では、手で触ることが多い表面、設備、その他の職場内の表面の清掃・消毒回数を増やしてください。
  - » キッチンエリア
  - » 自動販売機
  - » バスルーム
  - » 会議室
  - » 電話ブース
- 洗剤を選ぶ際、政府機関公認リストに掲載された製品を参照し、新しいウイルス病原体への効果を記した消毒ラベル、データ、仕様を参考にしてください。

シェア / アジャイル / フレキシブルワークスペースについては、以下の点を考慮してください。

- デスク・設備の共有、消毒、使用に関するガイドラインを作成し掲示する
- 共有のキーボードとマウスを撤去し、モバイルワーカーには個人用周辺機器を配布する
- 職場で私物を保管するための保管ユニット（ロッカー）を設置する

キッチンや調理エリアに関する新しい手順を作成してください。これには以下の臨時措置も含まれる場合があります。

- 飲食物は自宅から持ち込み、個人で管理することを奨励する
- コーヒーポットなどを撤去し、接触ポイントを最小限に抑える
- 飲食コーナーを廃止する
- 包装済みの食品を容器に入れて提供する
- 冷蔵庫や電子レンジなどの電化製品の清掃回数を増やす
- 透明プラスチックのスニーズガードなどの物理的障壁の設置を検討する
- 注：上記のアプローチでは、個別包装済みの飲食品から廃棄物が追加されるため、サステナビリティ戦略に影響を与えることになります。

新しい職場運営

ソーシャルディスタンシングを維持し、接触ポイントを最小限に抑え、職場汚染の可能性を管理するため、以下の手順を検討してください。

空間利用 / 密度モニタリング

- フロアごとの占有者の定期カウントを実施する
- センサーを追加して空間利用率を数値化する
- 建物内の現在人数を表示するリアルタイムメーター / ダッシュボードを入り口に設置する
- 従業員が職場に到着する前に、在席状況を確認できるようにデスク予約システムを導入する
- 密集を避けるため、不要不急の従業員には在宅勤務を命じる

個人用デスク

- 使わない物はデスクの上に置かず、キャビネットや引き出しの中に収納するように、厳密なクリーンデスクポリシーを導入する
- 各デスクに使い捨て除菌シートを毎日供給する
- デスクや作業エリアを共有する場合は、着席時にすべての表面を消毒するよう各自に勧告する。手が届く範囲（または各デスクの上）に消毒剤を置く。
- 厳格な清掃手順が強制されない場合、できる限りデスクの共有は避ける

対面ミーティング

- 対面ミーティングが必要であるかをじっくりと評価するよう従業員に諭す
- 対面ミーティングの出席者を制限し、安全距離を保つことができる場所に限定する
- 大規模なチーム / スタッフ会議は対面ではなくビデオ会議で行う
- 外部訪問者との対面ミーティングを禁止する

継続的サポート

復帰初日前の「従業員と組織の準備」（9 ページ）に記した推奨事項のほか、従業員は継続的な連絡とトレーニングを必要とします（とりわけ、新人研修や職場訪問者向けオリエンテーションなどで）。以下の点を考慮してください。

- 緊急対応手順、職場での高い衛生意識、分散したチーム向けの効率的な作業手順に関する従業員トレーニングを定期的に行う
- 企業イントラネットに関するトレーニング資料
- 新しい手順に関する従業員学習に関連するポスター、標識、ディスプレイ

従業員の効率性を推進するアプローチ

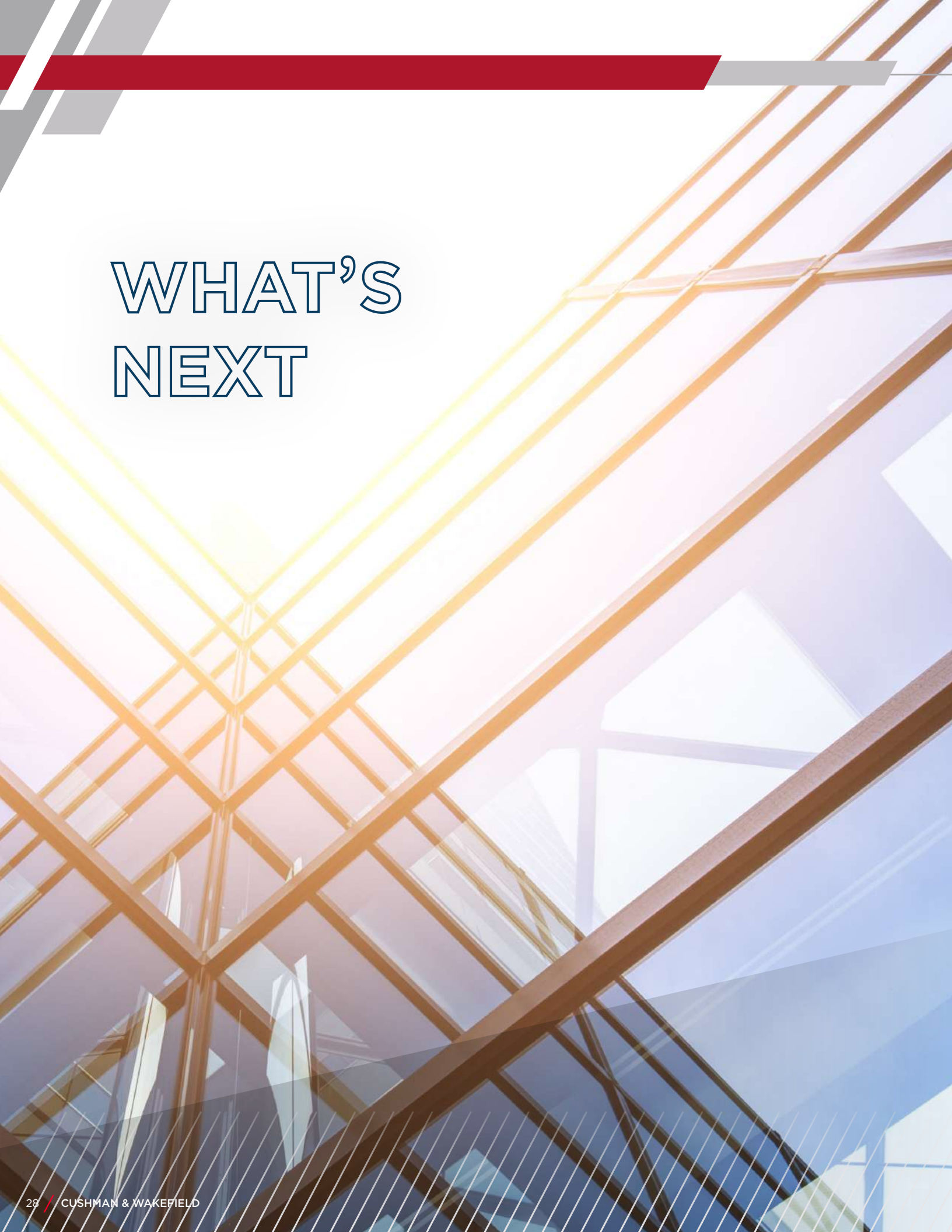
従業員の成功のためには、エンゲージメントとイネーブルメントが重要な要素ですが、COVID-19 により企業には従業員支援に関する新しい課題が提示されています。この復旧段階で、企業の従業員から高いエンゲージメントを維持すると、生産性に直接跳ね返ってきます。エンゲージメントは、作業環境、会社への帰属意識、安全性など、内外の要因によって高められます。

- **従業員の精神に及ぼす影響を考慮する。**不透明に状況が変化するとき、従業員はそれぞれ異なる個別ニーズを持ちます。企業は、健康不安、介護の心配、雇用確保などの要素が現実的な問題であることを認識する必要があります。従業員がこうした課題を乗り越えるためのリソースとサポートを提供することは、職場環境の変更と同じくらい大切です。
- **従業員の声に耳を傾ける。**Q&A 管理ページ、パルス調査、フォーカスグループなどのツールを利用すると、従業員の精神に与える影響をリアルタイムで理解することができます。「従業員の声」を届けるためのアクション指向プラットフォームを利用すると、従業員の懸念事項に直接対処しながら信頼関係も築くことができます。
- **連絡を密にする。**企業が自社の従業員を職場に復帰させる際、各対象者向けにじっくりと練った連絡計画を策定すると、良い結果になって返ってきます。従業員には最新の情報を届けるよう連絡を密にすることを検討してください。情報や説明が足りない場合、人は自分なりの「真実」を勝手に生み出す可能性があります。

その他のテナント管理計画

- **パフォーマンス管理：**新しい合理的環境に対応すると、中には優先順位が変わったことに気付く企業もあるでしょう。企業全体で経営陣と従業員の足並みを揃え直し、エンゲージメントを再確立するためには、企業の戦略と目標を明確に伝達することが重要です。すべてのマネージャーと従業員は、企業の目指す方向に合わせて 2020 年の目標を見直すことを推奨します。年の半ばでマネージャーとその直属の部下との間で接続点を作ると、各従業員は適切な目標に取り組むことに集中でき、仕事や組織への帰属意識が高まります。
- **報酬と表彰：**従業員のパフォーマンスを引き出すため、さまざまな形式で報酬や表彰を導入しても良いでしょう。企業の新しい環境では、変化に対応できなくなった習慣はありませんか？
- **人材と能力育成：**苦難の時代には、リーダーの立ち直りの早さと組織の変化を推進する能力が問われます。また、困難な時期でも人の上に立とうという意志も試されます。新しい標準に対応して組織のリーダーシップ能力を見直すと、適切な対応を冷静に分析できます。リーダーの長所を見直し、それを伸ばす機会について評価してみましょう。不確かな時代を切り拓く中でリーダーの強さを見極め、職場復帰の連絡と推進でリーダーシップを発揮する機会を与えてください。
- **学習プラットフォーム：**企業が学習・情報伝達方法へのアプローチを更新するに当たり（より高度な仮想学習への移行など）、新しい働き方とリーダーシップに求めるものに対応して、学習プログラムの設計と内容をどのように調整するかについても評価する必要があります。

WHAT'S NEXT



組織の運営方法と人々の暮らし方・働き方を形作るに当たり、テクノロジーは今後も大きな推進力となるでしょう。COVID-19 パンデミックは、その現実をさらに浮き彫りにしました。ここからは、テクノロジーが職場にもたらすさまざまな変化について分析します。その多くはすでに根を下ろしつつあります。

恒久的ハイブリッドワーキングスタイルへの対応

これまでに、テクノロジーへの投資の重要性が日の目を見た重大な転換点があったとすれば、COVID-19 の急激な感染拡大がまさにそれです。危機への対応のあらゆる側面において、リモートワークの実現から、症例や患者さんの健康の追跡、接触パターンの正確な特定、果ては感染拡大の封じ込めまで、テクノロジーは極めて重要な役割を演じました。そのすべてにおいて、着実な分析、数百万件のデータ要素、コラボレーション / アナリティクス / センサーテクノロジーの有意義な活用などが必要でした。

以下に、企業が新しい標準に準拠して業務を再開するに当たり、検討すべき最重要要素をいくつか紹介しました。

各業種のビジネスリーダーは、COVID-19 が事業継続性と自社の従業員の幸福に与える影響を測定・管理しやすくするソリューションを求めています。企業は、短期的には現在の状況への対処法に手を焼いており、コロナ危機が最終的に沈静化したとき、長期的にどのようなニーズを考慮すべきかに悩んでいます。Microsoft のワークスペースインテリジェンススペシャリストの Manish Wardekar 氏と、私たちの業界オブザーバーとの対話から、組織にとって重要な影響には、短期的なものと長期的なものがあることが判明しました。

短期的影響

経営陣は、自社の内部の現況を以下の 4 種類のレベルで把握できなければなりません。

- **従業員の帰属意識を維持し、彼らの健康と幸福を守る：**心の動揺、習慣の変化、機器の不足、連絡不足は、個人の幸福と効率性に影を落とします。以下の質問を検討してください。
  - 従業員は通常通りに働いているか？活動レベルの急激な低下や、企業で極めて大きな変化が起こっている中で業績が低迷している分野を探してください。
  - 従業員は混乱に対してどのように適応しているか？従業員が対面交流の代替手段を探すと、インスタントメッセンジャー（IM）、電話、ミーティングの増加が予想されます。これは、コラボレーションの効率性が低下している分野を示す場合もあります。
  - リモートワークはワークライフバランスに影響を与えているか？残業時間が多く、週の勤務期間が長いスタイルが常態化しているグループを探してください。社内の該当するグループは、燃え尽き症候群のリスクにさらされている可能性があります。
- **チーム内の健康的な対話を維持する：**従業員が隔離のリスクにさらされると、チーム内で分断が生まれます。これにより、生産性が落ちるリスクが高まります。以下の質問を検討してください。
  - マネージャーは適切なサポートを提供しているか？ 1 週間に上司と 1 対 1 で会う平均時間が低下しているチームを探してください。該当チーム内の従業員は、孤立するリスクにさらされるようになります。
  - チームメンバーは連絡を取り合っているか？コラボレーションレベルと同僚との対話レベルの低下を探してください。これは、標準的な作業パターンの混乱を示すことがあります。該当するチームは、最大の課題を抱えている可能性があります。
  - 通常業務活動は中断していないか？定期ミーティングの回数が急激に減ったチームを探してください。該当するグループは、通常業務活動に重大な混乱を来している可能性があります。
- **チームと組織間のコラボレーションを実現する：**従業員が通常の対話の一部しか維持できないと、チーム間のコラボレーションは分断される可能性があります。これにより、分断とサイロ化のリスクが高まります。以下の質問を検討してください。
  - 内部の交流はどのように発展しているか？平均的な交流の規模と広がりが低下していないか確認してください。これは、孤立のリスクにさらされている分野を示すことがあります。
  - 部署の垣根を越えたチーム作業は中断されていないか？チーム間のコラボレーションレベルの低下を確認してください。これは、標準的な作業パターンの混乱を知らせてくれることがあります。
- **顧客およびサプライヤーとの関係を維持する：**他社も同様の混乱を体験しているため、外部との交流が損なわれている可能性があります。外部との交流は、キャンセルや延期のリスクにさらされています。以下の質問を検討してください。
  - 外部との交流はどのように進展しているか？平均的な交流の規模と広がりが低下していないか確認してください。これは、会社の来客エリアが混乱していることを示します。
  - 外部エンゲージメントは混乱していないか？主要評価指標の変更を探してください。これは、標準作業パターンの混乱を知らせてくれることがあります。

長期的影響

問題は、何が新しい標準になるかということです。企業は短期的な混乱に見舞われていますが、仕事を完遂する方法を理解するためにコラボレーションデータの力を活用することで、多くのリーダーは調整を加えて影響を最小限に抑えることができるようになります。

ここに至っても、未だリモートワークをほとんど導入していないか、まったく導入していない企業から話を聞いたところ、従業員の何割かがリモートワークでも業務は遂行できるという結論に至りました。具体的に Microsoft では、かなりの割合の従業員が完全リモートワークに移行しています。多くの企業でも、何割かの従業員はオフィス環境に戻ることなく、永久にリモートワーカーとなることにやがて気付くでしょう。こうした働き方の変化は、企業のオフィススペースに対する考え方、物件の占有面積、インフラのほか、新しい働き方のパラダイムを長期的に支援するために導入されるテクノロジーにも大きな影響を与えることになります。

このパラダイムシフトは、短期的にスペースを節約できる可能性を超え、他にもプラスの影響を与える可能性があります。正しく対応すれば、リモートワークの一部の課題である孤立感、残業の増加などは、より柔軟な時間の使い方、家族や友人と過ごす時間の増加、交通費の節約、長時間通勤の回避などの利点により、従業員のエンゲージメントと満足感を高めることで、埋め合わせることができます。現在の状況にうまく対応し続けていくに従い、理解すべき課題は増えていくでしょう。とは言え、良いニュースもあります。ツールやテクノロジー、インサイトを駆使して意思決定を効率化すれば、不利益を最小限に抑え積極的側面を取り入れる方法に注目できます。

Microsoft が自社の経験から学んだことの詳細はこちら：https://aka.ms/home-work-blog

建物のスマート化は進んでいますか？

「スマート」ビルや「デジタル」ビルという概念は、不動産業界にとって新しいものではありませんが、COVID-19 の危機により、建物の構造、内装、運営の方法を対象とする、より総合的なネットワーク戦略を策定する必要があることが浮き彫りになりました。投資家、物件所有者、入居者、建物運営者は、将来のパンデミック、天災、人災（サイバーセキュリティインシデント、停電など）に関連するリスクを軽減する方法に重点を移す必要があります。「新しい標準」を実現するために必要なポリシー、プロセス、テクノロジーを規定する明確な戦略を策定することは、極めて重要になるでしょう。

現在のパンデミック危機が終結に向かうと、物件としての建物の役割はより重要度を増すことになります。リモート接続とオートメーションにより、建物と職場のシステムを統合、可視化、制御するための技術的機能は、ずいぶん前から導入されてきました。ところが、不動産業界では、さまざまな理由からそうした機能の導入が比較的遅れていました。新しい標準を準備するに当たり、業界参入企業は、自社物件が 1 棟であろうと大多数であろうと、より安全なネットワークで自動化された方法で効率的に管理するために、自社のポジショニングを行う必要があります。

推奨事項

時間とリソースを確保して、将来の混乱により生じる潜在的なリスクを認識し、軽減するための戦略を特定してください。多くの場合、こうした戦略は、運営効率を推進し、標準の運営モードで入居者体験を強化する機会と重なり合い、それを後押しするものになります。

- 建物のシステムやサードパーティー統合情報源などの各種情報源から入手可能なデータに基づいて、将来の意思決定を可能にすることに重点を置いてください。
- 困難な状況に対して迅速かつ効率的に対応できるように、重要データの表示を一元化してください。
- 意思決定者への情報提供を支援するテクノロジーを使用して、既存のデータセットを拡張する機会を調整してください。例としては、占有率センサーや空気汚染度モニタリング機能などがあります。
- オートメーションに重点を置いてください。人間が介入する必要性を最小限に抑えつつ、建物の運営を管理または変更する際に迅速に対応可能な自動手順を策定してください。
- 建物と職場のシステムの統合、可視化、制御を強化する建物運営テクノロジーに投資してください。

「新しい標準」への対応は長い道のりであるため、不動産業界の津々浦々から投資を集める必要があります。現在、私たちは今までにない課題を抱えており、将来的に新しい課題と機会をもたらすことは疑いないでしょう。Cushman & Wakefield のデジタルビル計画は、「新しい標準」に適合する動きの中で信頼できるアドバイザーとして活動しながら、これからもクライアントに代わってこうした課題と機会を評価して行きます。COVID-19 がスマートビルテクノロジーの採用の触媒になることを期待しましょう。

最後に

業務再開をうまく計画・管理する際に役立つ検討事項を数多く提供してきましたが、各企業は独自のロードマップを必要とする独自のニーズを抱えています。さしあたり、以下の6つの基本原則に焦点を絞ることを推奨します。

1. 建物の準備
2. 職場の準備
3. アクセス管理
4. ソーシャルディスタンシングプランの策定
5. 接触ポイントの削減と清掃回数の増加
6. 安心を促す連絡体制

私たちは、これからも新しいアイデアや計画としてさらなる指針や提案を提供し続けます。これは、お客様がこれからに備えるお手伝いをするという当社の継続的な取り組みの一環です。

当社が復旧の重要な段階でお客様をどのようにお手伝いしているかについての詳細は、いつでも当社にお問い合わせください。

CUSHMAN & WAKEFIELDの職場復帰対策チーム

PAUL BEDBOROUGH
C&W Services 最高経営責任者
paul.bedborough@cwservices.com
+1 617 559 4154

BRUCE MOSLER
Global Brokerage 会長
bruce.mosler@cushwake.com
+1 212 841 7900 x337900

DESPINA KATSIKAKIS
オキュパイアービジネスパフォーマンス部長
despina.katsikakis@cushwake.com
+44 203 296 2856

ADAM STANLEY
最高デジタル責任者兼
最高情報責任者
adam.stanley@cushwake.com
+1 312 424 8214

EDWARD LAW
Vanke Service Cushman & Wakefield 運営部長
edward.yk.law@vs-cushwake.com
+86 135 548 91380

JASON TOLLIVER
ニューコマースリサーチ部長
jason.tolliver@cushwake.com
+1 317 639 0549

JEROEN LOKERSE
オランダ支部長
jeroen.lokerse@eur.cushwake.com
+316 224 22564

KEVIN THORPE
チーフエコノミスト
kevin.thorpe@cushwake.com
+1 202 266 1161

CUSHMAN & WAKEFIELD

Cushman & Wakefield は、世界有数の不動産サービス会社として、クライアントが人の働き方、買い物の仕方、暮らし方を変えるお手伝いをしています。

クッシュマン・アンド・ウェイクフィールド（ニューヨーク取引証券所：CWK）は、オキュパイヤーとオーナーの皆様に有意義な価値をもたらす世界有数の不動産サービス会社です。約60カ国400拠点に53,000人の従業員を擁しています。プロパティー・マネジメント、ファシリティー・マネジメント、プロジェクト・マネジメント、リーシング、キャピタルマーケッツ、鑑定評価などのコア・サービス全体で、2019年の売上高は88億ドルを記録しました。 詳しくは、公式ホームページ www.cushmanwakefield.com にアクセスするか公式ツイッター@CushWake をフォロー下さい。

Copyright © 2020 Cushman & Wakefield. All rights reserved.

CUSHMAN & WAKEFIELD