

COVID-19への対応

ケーススタディ

弊社独自の対応から得られた不確実性の時代を
乗り切るためのインサイトとアイデア

事業継続性の再考

COVID-19の緊急事態は、特に事業の準備態勢が試される、過去に類を見ないものです。これまで、多くの企業は事業継続計画を冗長なものとなし、「最も重要なサービスが停止したらどうなるか」、「災害発生時にどのように業務を維持するか」、「ある地域で業務が停止したときにその業務をどこに移すか」という簡単な質問への答えが事業継続計画であると考えられていました。

COVID-19は、経営者に準備態勢の全面的な見直しを迫りました。あらゆる事態を想定した危機への備えができていないと自負していた企業でさえ、不備があることに気づきました。多くの企業が守勢一方になり、顧客への対応が十分に行えず、従業員のニーズに対応できず、場合によっては業務をまったく維持できませんでした。しかし現在、経営者は、事業継続性を再考する中で生き残りトリアージ（対応の優先順位付け）から、安定化と新しい日常へと、動き始めています。それは必要なことではありますが、それによって新たな疑問と課題が生まれています。

皆様と同様に、弊社も事業継続性について、おそらくは何よりも深く考えてきました。ベライゾンではネットワーク通信事業を展開しています。自然災害に加えて通信障害が発生すれば問題は悪化するため、災害とその対策を考えることは弊社の使命の1つであり、DNAでもあります。弊社は詳細を突き詰めることに習熟しています。シナリオを作成し、それを実践し、机上演習を行います。学び、磨きをかけ、改善をします。これは、弊社にとって中心かつ重要な差別化要因であり、弊社の企業文化の根幹をなすものです。

弊社のCOVID-19への対応はまだ進化の途上にあり、完璧ではありませんでした。どんな対応でも完璧なものはないのです。それでも、弊社が何十年にもわたる準備態勢と備えの中で学んだことを共有してほしいと、多くのお客様からのご要望をいただきました。本稿は、最も重要なアイデアとベストプラクティスおよび弊社の対策チームから収集したインサイトの共有を目的としています。

最前線からのインサイト

学ばなければならないことはまだまだたくさんあります。COVID-19による危機の影響が終息していないことを念頭に置きつつ、弊社がこれまでに学んだこと、そして現在の厳しい環境で事業を継続していく中で学んでいくであろうことを、お客様やビジネスパートナーの皆様と共有することが大切であると考えました。

1. 企業文化は事業継続計画よりも重要です。

ベライゾンは詳細な事業継続計画を策定しています。想定内または想定外の出来事に迅速かつ俊敏に対応することに習熟しています。これらが発生した場合は、ネットワークエンジニアを動員し、ネットワークレスポンスセンター、ガスタンカーや発電所に派遣します。自治体と連携します。そういう時にどうすればよいか、弊社は知っています。

しかし、COVID-19は前例のない対応を必要とする前例のない課題を生み出しています。典型的な災害であれば、限られた時間内で業務を別の地域に移すことができます。

今回は違いました。

主な違いは規模でした。一部の従業員の移動方法はわかっていましたが、全従業員の移動は想定外でした。

中核となる危機対応チームは3月の第1週目に準備を開始しました。3月11日、ベライゾンの経営陣は、135,000人の従業員のほとんどが在宅勤務を開始する必要があると説明を受けました。このことは数日のうちに従業員に通知され、3月23日、在宅勤務者数を4,000人から約115,000人に増やしました¹。

なぜ出来たのでしょうか。プランを持つ代わりに、どうすればよいかを導き出すため、「備えを怠らない」という弊社の文化から学びました。プラン通りに進まなかったとき、その後は企業の文化が引き継ぎます—良くも悪くも。

弊社の場合、全ての従業員に在宅勤務を円滑に進めるためのインフラが整っていないことがすぐに分かりました。適切なデバイスや十分な帯域幅がなかったり、仕事内容が在宅勤務向きではなかったかもしれません。経営陣に個々の従業員のニーズを理解してもらい、在庫から、またはオフィス内のデスクから、適切な機器を配備するようIT部門と連携しました。わずか2日で、必要な場所に数千台のラップトップとそれ以上のデスクトップシステムを供給しました。

2. 不確実性の時代には原則が決定を左右します。

包括的な経営原則は、企業文化の真髄を表します。明確で理路整然とした原則があれば、ルールが適用されない場合でもリーダーは個々に反応して対応することができます。弊社には4つの原則があります。

1. 従業員の安全と健康な生活を確保する
2. お客様のネットワーク運用とパフォーマンスを維持する
3. 変化が加速している時に社会を支える
4. 非常時には前例のない対応が必要であることを認識する

危機的状況において通常的意思決定を行っていたのでは間に合いませんが、価値観と原則が身につけていれば、必要なときに素早く対応できます。ベライゾンでは、緊急時の行動を重視しています。それが弊社の従業員とお客様への最高の奉仕です。他の人の働き方や対応の仕方を様子見していたのでは遅きに失し、社会情勢は変化してしまうであろうことを学びました。原則に基づいて行動すれば、あいまいな状況下でも即座に重要な決定を下すことができます。

COVID-19の緊急事態が拡大しましたが、弊社では、原則を重視することで、危機対応チームが最大限の柔軟性を持って対応できました。つまり、中央に統合された機能や要素と地域のそれらが通常のチャネルを経由することなく、必要に応じて現地の状況に対応しました。弊社には在宅勤務が可能な職種を規定したルールが多数ありましたが、それらのルールはすぐに現実的な意味を失ってしまいました。

3. コミュニケーションは不確実性の管理に有効です。

ベストな状況であっても、135,000人の従業員に共通認識を持たせることは困難です。従業員の多くが在宅勤務になり店舗での朝礼の回数が減り、コールセンターへの出社は完全になくなりました。そこで、真実を伝え、避けようのない噂話を封じ込めるために、全従業員向けに毎日、ブリーフィングを行うことにしました。同じことの繰り返しのようにになってしまうこともありますが、コミュニケーションが不十分であると、常に気付かされました。頻度とボリュームは人々を安心させます。

しかし、ほどなくして、全員が会社所有のデバイスを持っていて社内のコミュニケーションチャンネルにアクセスできるわけではないことが分かりました。最善の選択肢は、従業員のコミュニケーションに、スマートフォンアプリを使用することでした。アプリはパブリックアプリストアにあります。完璧な解決策とは言い難いものでしたが、いずれにせよ私たちは常に透明性を優先しているため、一般の人々が内幕を多少のぞき見る可能性があってもかまわないと判断しました。

ネットワーク事業に携わり、従業員の安全と健康な生活をコアバリューとする弊社は、コミュニケーションとは双方向に行われるものであることを理解しています。企業が従業員の声に耳を傾けることは不可欠です。同じ質問が繰り返されると、迅速な対応が必要であることが分かります。

フィードバックの結果として、働き方の進化に合わせた福利厚生の変更を開始しました。基礎疾患のある人および育児や介護の必要がある従業員を支援するための休暇制度を追加しました。また、既存の子育て支援給付金の拡充も行いました。接客を担当する従業員には、個人用の防護用品を支給しました。弊社では、従業員を安心させるための福利厚生を幅広く提供しています。

4. お客様はこれまで以上に助けを必要としています。

COVID-19の危機では、弊社のお客様の多く（ほとんどではないにしても）が、ネットワークを中心としてビジネスを再構成する必要がありました。ネットワークの使用量とトラフィックが上昇し、終わりは見えませんでした。

例えば、比較的短期間にお客様のVPNトラフィックは50%増²、ピーク時のビデオトラフィックは26%増³になりました。同時に、全てのお客様がご自分のニーズを理解されているわけではないことに気づきました。これらの需要はすべて同時に発生し、その時にはすでに弊社のリソースにも制限がかかっていました。

しかし、準備態勢はできていたため、不意を突かれたということはありませんでした。組織横断的に作業を進めることでお客様を迅速に支援する方法を見つけ、通常は数週間から数か月かかる導入を数日で完了しました。

また、パートナー各社とも緊密に連携し、堅牢な電話会議やVPNの導入など、お客様の機能拡張を行っています。

しかし、弊社の営業担当者は早急にお客様と連絡をとる必要がありましたが、マーケティング部門が一貫性のあるメッセージ発信と手続きを決めて実行に移すには数日を要することも分かりました。COVID-19の感染拡大に応じ、お客様の対応策の改善をご支援できるよう、弊社の営業担当者は定期的にお客様の状況確認を継続しております。

また、弊社の店舗におけるお客様には独特の対応をしております。店舗の50%を閉め、数千人の従業員を解雇しました。しかし、15,000人の店舗従業員をお客様への電話対応やテレビ会議サービスの支援など、他の職務に再配置することができました⁴。営業を続けていた店舗については、そのほかにも対策を講じました。事前の来店予約とマスクの着用をお願いし、従業員とお客様を守るための「ソーシャルディスタンス」のルールを策定しました。これには、店舗のレイアウト変更に加え、セルフチェックイン、非接触型決済、お客様のデバイスでの同時閲覧などのデジタルサービスの実装が含まれます。感染拡大が始まって以来、46,000件のご予約をいただき、10万件的店頭受取りに対応してきました。

従業員もまた、グループチャットを利用してチームのつながりを維持したり、お客様をサポートするための簡単なハウツー動画を作成したりと、ステップアップしています。

重要なことは、店舗で実施した対策の影響についても検討を重ね、この機会に緊急事態が終息したときにご提供できるカスタマーエクスペリエンスを見極めることです。

5. マネジメント体制が柔軟な業務遂行を可能にします。

事業継続性と緊急時対応の危機が発生したときには、事前に定義され、実践して、確立した意思決定構造が必要です。弊社は、非常時には通常の意思決定プロセスが機能しない可能性があることを認識しています。しかし同時に、弊社の緊急事態管理構造では、誰がアドバイザーの役割を果たすか、誰が意思決定者の役割を果たすかが明確になっています。権限の明確さが鍵です。

多くの場合、緊急対応の担当者は、自分の通常の仕事（問題が起こるまで明確ではないかもしれませんが）を処理してもらうための代理担当を指名する必要があります。緊急時の危機管理は独特な仕事です。

明確に定義されたチーム、確立されたコミュニケーションチャンネル、そして集中力により、必要とされる場所において即興で作業することができました。

6. 「心の知能指数」を取り入れる。

在宅勤務はオフィスでの勤務とは異なります。いろいろな意味で利点があることは証明されつつあります。確かに、まったく働かないよりはましですが、生産性については議論の余地があり、ある職務が他の職務よりも在宅勤務に向いていることは間違いありません。

しかし、わかっていることが1つあります。人は人恋しくなるものです。従業員の間にはかけがえのない仲間意識がありますし、スピリットは企業の財産であると考えています。そのまったく新しい働き方とは何か、というほとんどの人が抱える不安を弊社は敏感に感じ取っています。在宅勤務に移行できる職務がある場合でも、あらゆる影響を慎重に検討しています。

それと同時に、弊社の経営陣は従業員がお互いに思いやりを持って接することができるよう、特に注意を払っています。電話会議の後で犬が吠えていたり、子供が親の膝の上ののってきたり、誰かがかわいいアヒルの子を自慢しに裏庭から入ってきたり、といったことに私たちは慣れてきています。必然的に、仕事のフォーマル度は低くなり、パーソナル度が高くなりました。

お手伝いいたします。

COVID-19の感染拡大は、企業に前例のない課題をもたらし、事業継続計画に緊張を生んでいます。ペライゾンでは、優れた計画が必ずしも状況に合っていない場合には、指針となる原則と企業文化がよりどころになるということを発見しました。お客様、従業員、株主、社会という弊社の全てのステークホルダーに寄与するために必要な柔軟性と俊敏性を保ちながら、プロセスの検討を積極的に続けてゆく所存です。その中で多くを学び続け、このたびの危機が弊社ビジネスの計画策定と運営の方法に変化をもたらすことは間違いありません。差し迫った危機を乗り越え、中期的な新しい日常へと移行すれば、以前のビジネスの進め方に関する教訓を明確にし、これまで考えたことのない新しい方法を検討する絶好の機会となるでしょう。

さて、私たちはどのようにお手伝いいたしましょうか？



1 <https://www.fiercetelecom.com/telecom/verizon-embraces-change-innovation-time-coronavirus-crisis>

2 <https://hbr.org/2020/04/verizons-ceo-on-peak-traffic-cybersecurity-and-leading-a-team-from-home>

3 <https://www.fiercetelecom.com/telecom/verizon-and-ncta-network-usage-settles-during-covid-19-crisis>

4 <https://www.fiercetelecom.com/telecom/verizon-embraces-change-innovation-time-coronavirus-crisis>