

COVID-19: ブリーフィング・ ノート

グローバルヘルスおよび危機対応の観点から

更新日: 2020年6月1日

**本資料はクライアントへの特定の助言ではなく、
インサイトとベストプラクティスを提供する意図で作成されています。**

機密・専有情報

マッキンゼー・アンド・カンパニーによる個別の明示的な承諾を得ることなく、
この資料を使用することを固く禁じます。

免責事項

本報告書に記載されている情報は、政策助言を含んでおらず、また、政策助言を構成する目的のものでもありません。

当社は、期待・予想・予測に関する記述が将来の事象に関するものであり、全期間にわたって有効でない可能性がある仮定に基づいていることを強調します。

従って、これらの見通しに依拠することはできず、実際の業績等が将来の見通しに関する記述とどの程度一致するかについては、何ら意見を表明するものではありません。

2020年6月1日時点

世界が直面しているCOVID-19は、何よりもまず人道的な課題である。

数千名の医療従事者が自らの命を危険にさらし、果敢にウイルスと戦っている。政府と産業界はこの課題を理解し対処するために協働し、犠牲者とその家族およびコミュニティへの支援、治療法とワクチン開発に注力している。

世界中の企業は迅速に行動する必要がある。

本プレゼンテーションは、トップマネジメントがCOVID-19の状況を理解し、従業員、顧客、サプライチェーン、自社の業績を保護するための対策を講じることへの貢献を目的としている。

McKinsey.com で詳細を見る



エグゼクティブサマリ

COVID-19の現況

本資料の執筆時点で、COVID-19の感染症例数は620万人を上回り世界中で拡大している。

春から夏への節目において、米国の多くの地域および欧州、中南米、アジアでは再開の動きが見られ始めた。公衆衛生上の不安は解消されていないが、消費や買い物への渴望は明らかである。中国など一部のアジア諸国は感染症例数の増加を低く抑制しており、経済の再始動に取り組んでいる。インドなどの他国では再開後も一貫して新規症例数の増加を経験している。

一方で過去1か月間には別のグループである日本、韓国、ドイツなどの国々が公衆衛生対策を解除した後にウイルスの復活を受けて再導入するに至っている。

状況はどう変化していくと考えられるか

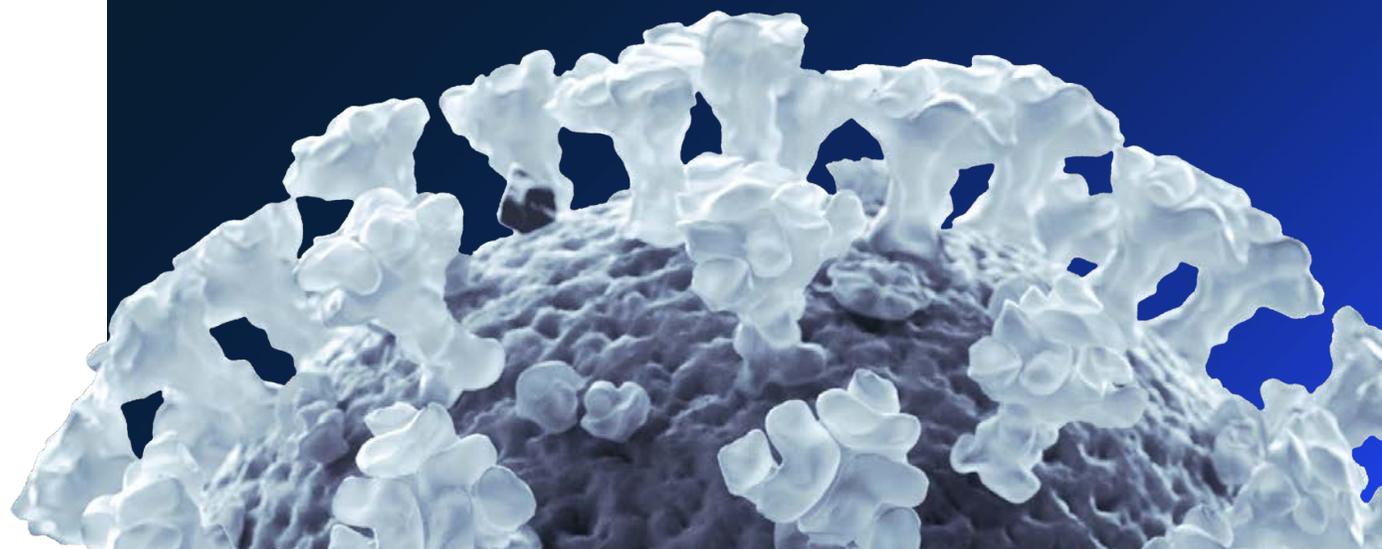
様々な地域で再開が進む中で、症例数の低減を取り巻く不確実性は今後も続く可能性がある。WHOとCDCはどちらもインフルエンザの季節と同じ秋にCOVID-19が復活する可能性を示している。

企業部門には今後18から24か月間にかけて変化し続ける可能性がある4つの重要トレンドがあり、これらに配慮していく必要がある。1) パンデミックにより顧客の感情や嗜好がオンラインにシフトし、また今後もシフトが続く可能性がある。2) 職場の基準は一時的にリモートに切り替わっているが、いくつかの巨大ハイテク企業は変化した人材の働き方を恒常化させることを検討している。3) 巨額の政府による景気支援策の導入と国際貿易の緊張の高まりによって数年間に渡って規制の不確実性が続く可能性がある。4) 公衆衛生上の実態が異なる中で、ウイルスの検査、追跡、対応にどう取り組むべきかの私たちが得る知識は日々変化しており、単純な正解が存在しない。

組織が講じることができる対策

絶えず変化する状況と先行きの不確実性を考えると、復帰に向けた固定の計画を考えると効果的ではない。求められるのは**復帰に向けた「筋肉」**：不確実性を吸収し、オペレーティングモデルに学びを素早く取り込んでいく全社的な能力である。

適応する方法を模索する企業や政府は、この筋肉を構成する持続的な能力を開発する必要がある。これには危機を通じてスピードと規律を取り込み、組織内に「Next Normal」の能力を大規模に構築し、環境をモニタリングして学習することで、かつてない速度で不確実性の境界線を見極めることが含まれる。



Contents

01

COVID-19の現況

02

Next Normalへの
移行

03

先を見据えた
時間軸別の計画

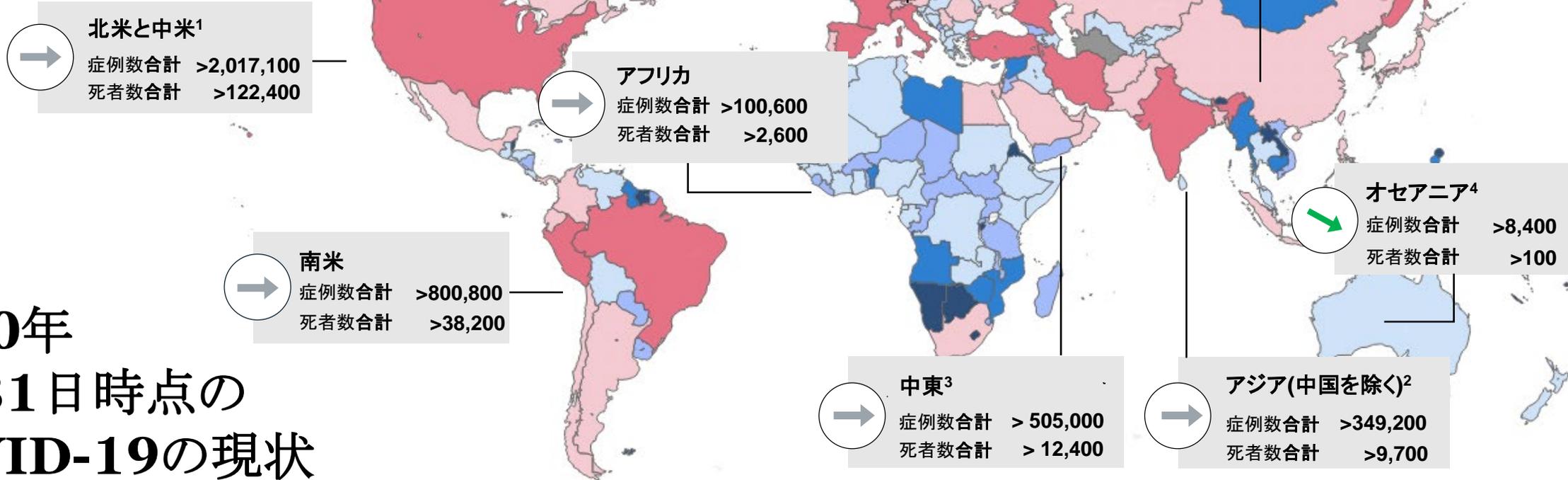
04

参考資料: シナリオと
Returnの詳細

➤ 感染のトレンド⁵

- 報告症例数が100,000人以上
- 報告症例数が10,000~99,999人
- 報告症例数が1,000~9,999人
- 250~999
- 50~250
- <50

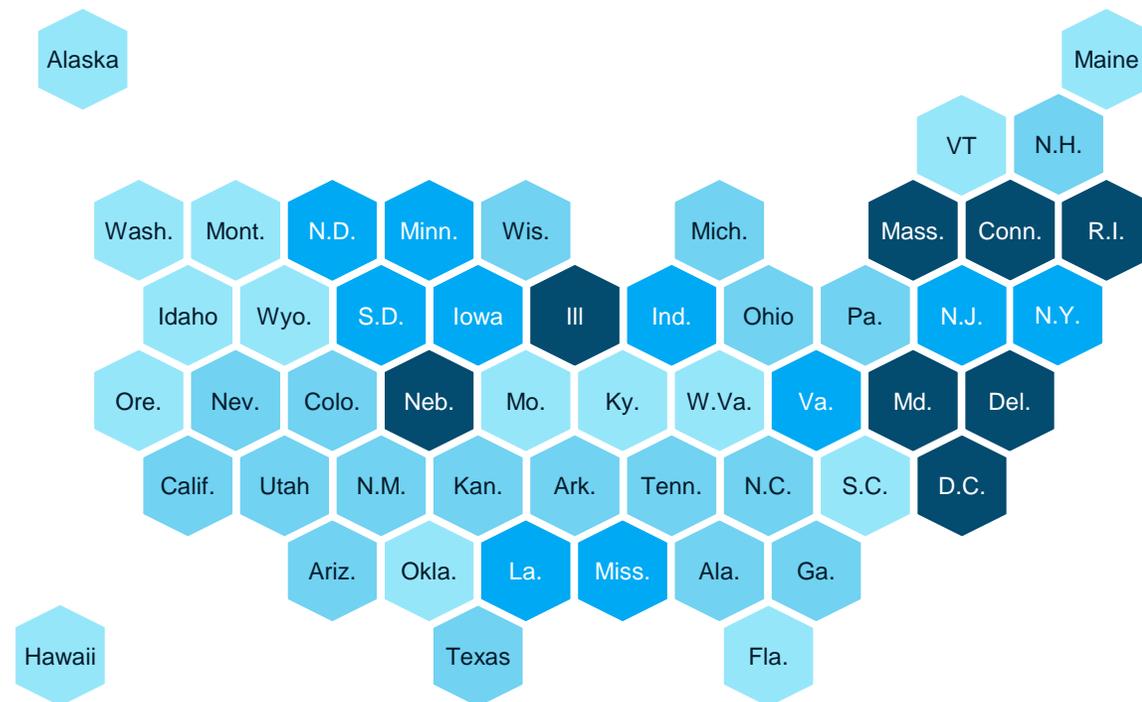
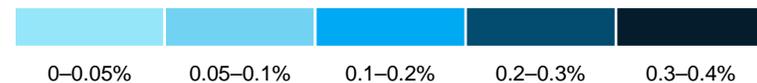
2020年 5月31日時点の COVID-19の現状



1. 米国はジョンズ・ホプキンス大学のデータを使用、北米の他の国は全てWHOの報告数
 2. WHOの西太平洋と東南アジア地区を含むが、中国を除く。韓国の新規感染者数は減少しているが、その他の国は増加している
 3. WHOの定義による東部地中海地域
 4. オーストラリア、ニュージーランド、フィジー、フランス領ポリネシア、ニューカレドニア、パプアニューギニアを含む
 5. 増加: 過去8~14日の新規症例数と比較して過去7日間に新規症例数が5%以上増加、安定: -5%~5%、減少: -5%以下
 注: この地図に示されている境界線や名称はMcKinsey&Companyによる公式な承認または認識を意味するものではありません。
 資料: WHO、ジョンズ・ホプキンス大学、マッキンゼー分析

米国内では北東部の州で有病率と合計症例数が最も高い/大きい傾向にある

想定される
有病率:

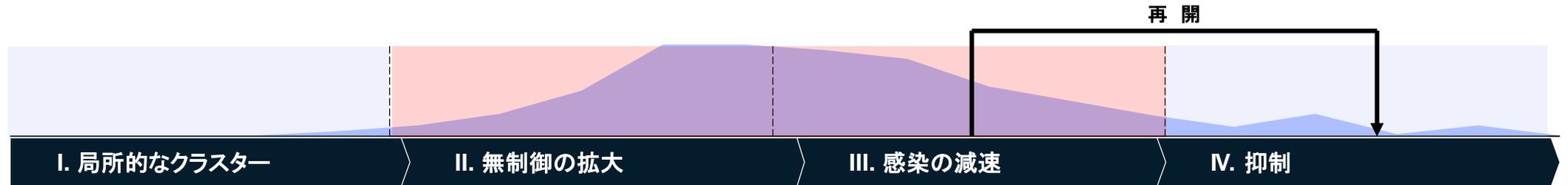


| 確認された症例数が 多い州 | 確認された 症例数 | 想定される有 病率 ¹ | 有病率のト レンド ² |
|------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|
| ニューヨーク州 | 363,836 | 0.14% | ↓ |
| ニュージャージー州 | 155,764 | 0.18% | ↓ |
| イリノイ州 | 113,195 | 0.25% | ↓ |
| カリフォルニア州 | 99,387 | 0.07% | → |
| マサチューセッツ州 | 93,693 | 0.22% | ↓ |
| ペンシルバニア州 | 72,778 | 0.10% | ↓ |
| テキサス州 | 57,230 | 0.06% | → |
| ミシガン州 | 55,104 | 0.08% | → |
| フロリダ州 | 52,255 | 0.05% | → |
| メリーランド州 | 47,687 | 0.23% | → |
| ジョージア州 | 43,983 | 0.09% | → |
| コネティカット州 | 41,303 | 0.22% | ↓ |

1. 過去14日間の新規症例数/総人口で定義

2. 最新の推定有病率と1週間前の推定有病率の差と定義: <-0.01%は減少の記号、-0.01%と0.01%は横ばいの記号、>0.01%は増加の記号

疾患の進行は地域を問わず以下の4つのフェーズで展開しているように考えられる



| 説明 | 少数の新規症例 | 新規症例が多数に増加 | 新規症例は多数だが減少傾向 | 新規症例数は少数に減少 |
|-------------------|--|---|--|--|
| 地域の例 ¹ | アジア <ul style="list-style-type: none"> ・ブータン(33) ・ラオス(19) ・フィジー(18) アフリカ <ul style="list-style-type: none"> ・ブルンディ(42) ・ナミビア(21) オセアニア <ul style="list-style-type: none"> ・ニューカレドニア(19) 北米・中米 <ul style="list-style-type: none"> ・ペリーズ(18) ・サンタルチア(18) | アジア <ul style="list-style-type: none"> ・インド(182,143) ・パキスタン(69,496) 中東 <ul style="list-style-type: none"> ・サウジアラビア(83,384) ・カタール (55,262) 北米・中米 <ul style="list-style-type: none"> ・メキシコ(84,627) 南米 <ul style="list-style-type: none"> ・ブラジル(465,166) ・ペルー(148,285) ・チリ(94,858) | 欧州 <ul style="list-style-type: none"> ・スペイン(239,600) ・イタリア(232,664) ・ドイツ(181,482) ・フランス(148,436) ・オーストリア(16,638) ・チェコ共和国(9,230) ・ノルウェー(8,411) 中東 <ul style="list-style-type: none"> ・イスラエル(17,012) 北米・中米 <ul style="list-style-type: none"> ・米国(1,716,078)² ・カナダ(89,741) | アジア <ul style="list-style-type: none"> ・中国本土(84,570) ・韓国(11,468) ・タイ(3,081) ・香港(1,088) ・台湾(443) ・ベトナム(328) 欧州 <ul style="list-style-type: none"> ・アイスランド(1,806) オセアニア <ul style="list-style-type: none"> ・ニュージーランド(1,154) |

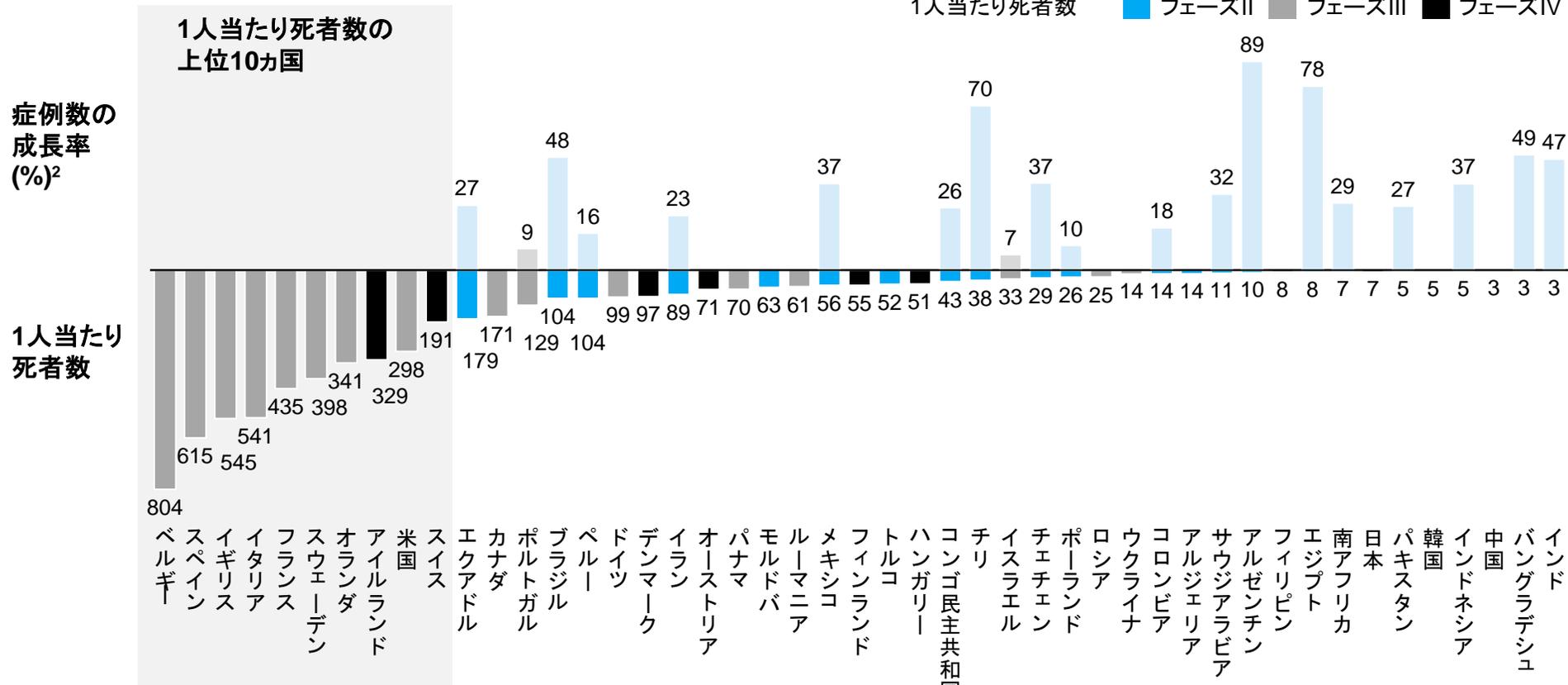
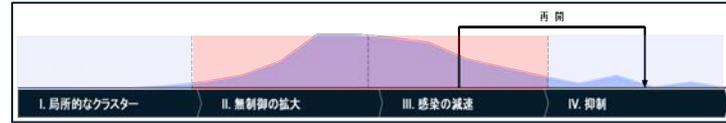
(#) 報告症例数

1. データが集まることで、より多くの国が疾患の進行フェーズを進むにつれ変化する可能性がある。国民一人当たりの実施した検査件数にも影響を受ける

2. 全体として米国はフェーズIIIに該当するが、実態は州によって異なる

COVID-19による1人当たりの報告死者数の上位10カ国は全て欧州と北米諸国であるが、症例数はいずれも横ばいか、減速傾向にある

1人当たりのCOVID-19による報告された死亡数が最も多い国¹
 症例数の平均増加率、100万人当たりの合計死者数



国によって死因をCOVID-19とする基準が異なることによって一部に差異が生じている可能性がある。

このトレンドには高所得国で高齢人口の比率が高いことも一部関係している。

加えて、高所得国では検査及び追跡能力が高いことから、死因としてCOVID-19が挙げられる可能性も高まる傾向にある。

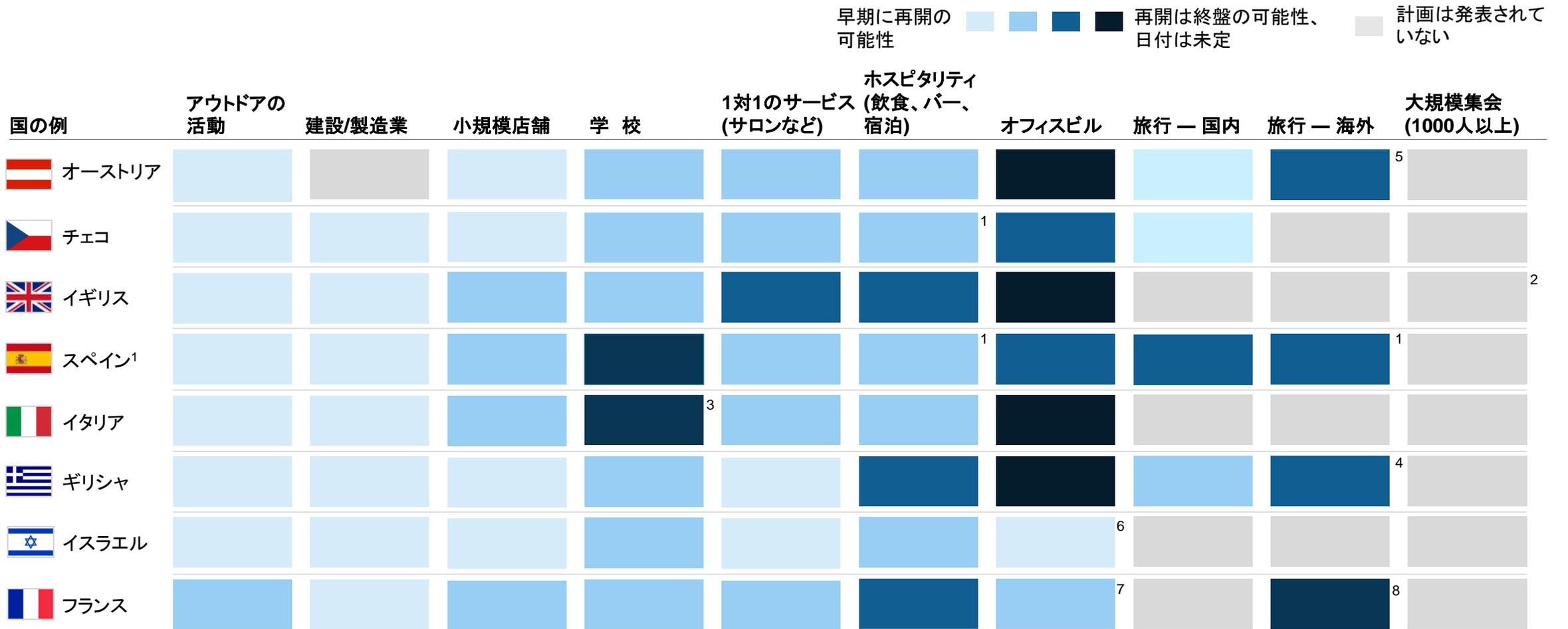
1. 死者数が250人未満の国は含まず、 2. 表示が無い場合は症例数の増加がマイナス。1週間前から今日までの新規症例数の7日間平均のパーセント差として計算。症例数の増加率が10%以上の国は「無制御な拡大」と見なされます。0-10%の成長率は安定と見なされる

COVID-19感染の進行

短期的な再開

長期的な拡散の抑制

再開に向けた戦略には差があるが、国を問わず明確な傾向も観察される



1. 屋外エリアのあるレストランやバーが最初にオープンし、数週間後に屋内の座席エリアが続く
 2. 英国はスポーツイベントの観戦を無期限に禁止
 3. イタリアは9月まで学校を再開しない計画
 4. ギリシャは海外旅行の日付を6月15日と発表し、ほとんどのフライトは7月1日に再開される

5. オーストリアは5月中旬にドイツ、スイス、リヒテンシュタインとの国境を緩やかに再開し、6月中旬には全面的に開放する予定
 6. 最初に仕事再開を許可されたのは金融および技術セクターで、他のセクターの計画は発表されていない
 7. 従業員には依然として可能であればリモート作業を奨励。在宅勤務ができない企業はシフトをずらすことを推奨
 8. 6月中旬にドイツ、スイス、オーストリアとトラベル・バブルを導入することを議論、TBC

様々な地域が再開に踏み切っているが、症例数やRt値には差がある

再開戦略

例示された国での一日当たりの増加症例数

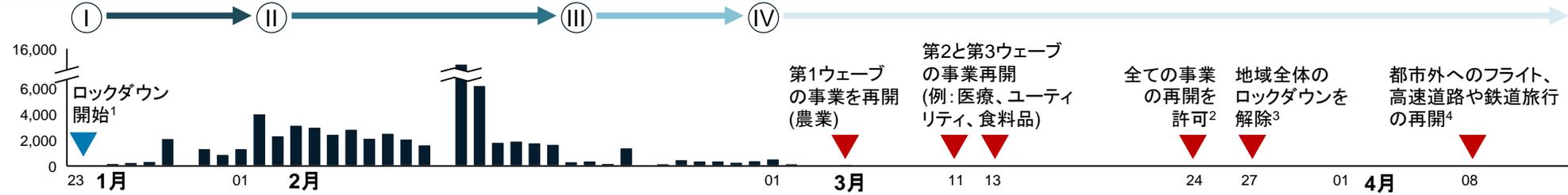
▼ ロックダウン開始/厳しいソーシャルディスタンス

▼ 制限の緩和(実施済みまたは予定)

他の国の例

症例数がほぼゼロで再開

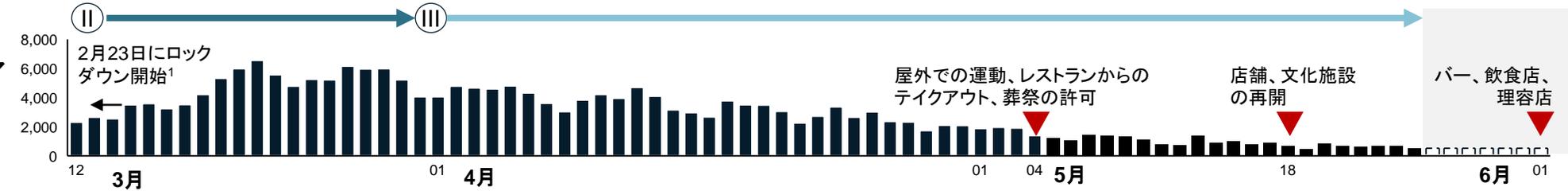
中国、湖北省



韓国

長期間Rt<1の場合に再開

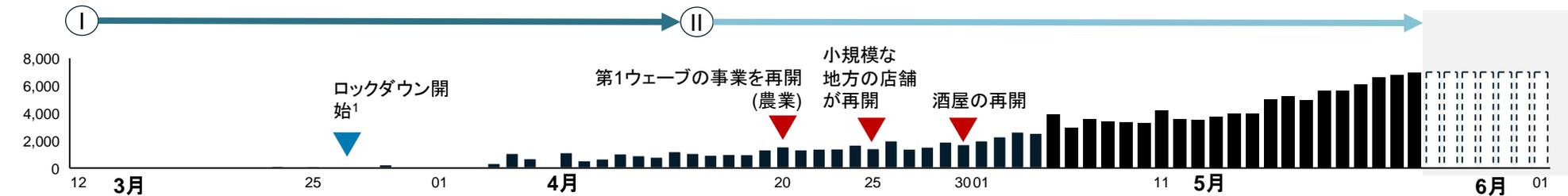
イタリア



スペイン
ドイツ

経済的要因によりRt>1でも再開

インド

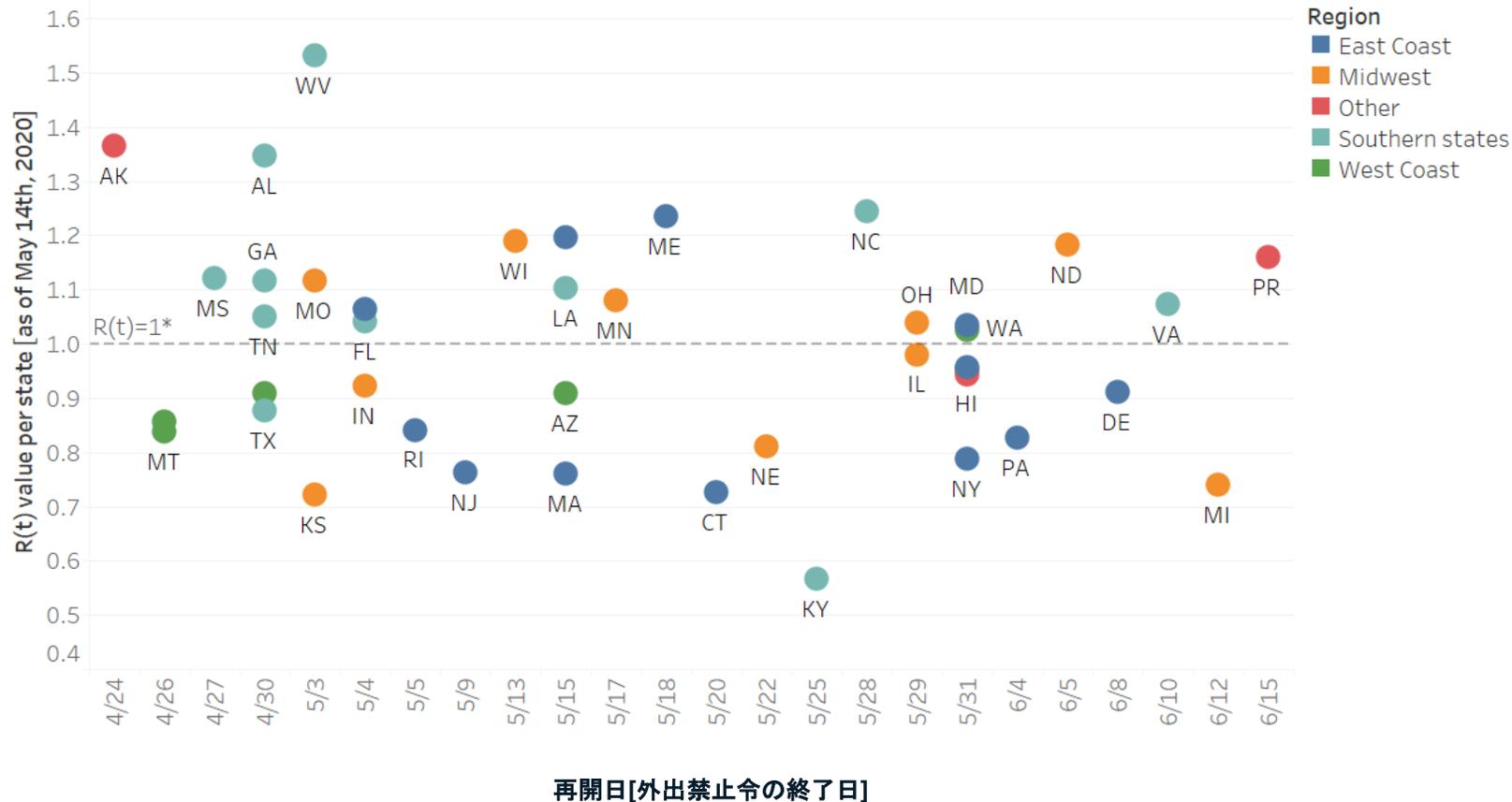


ナイジェリア
パキスタン

1. ロックダウン日とは外出禁止令と職場閉鎖の両方が施行された日 2.4月7日時点の個別評価 3.ただし国民は可能な限り外出せず閉校は続く 4.北京を除く国内線が再開し、感染リスクを示す電話のアプリを提示することを条件に都市外に向かう高速道路と鉄道旅行再開 5.公共のイベントは中止、集会は1000人以下に制限 6.外出禁止令、職場閉鎖、国内旅行の制限が強化される

米国の州ではRtと再開時期にほとんど相関性が無い

米国の州のR(t)値と対応する経済再開日¹



意味合い

米国内ではR(t)値と再開までの期間との間に明確な相関関係が無い

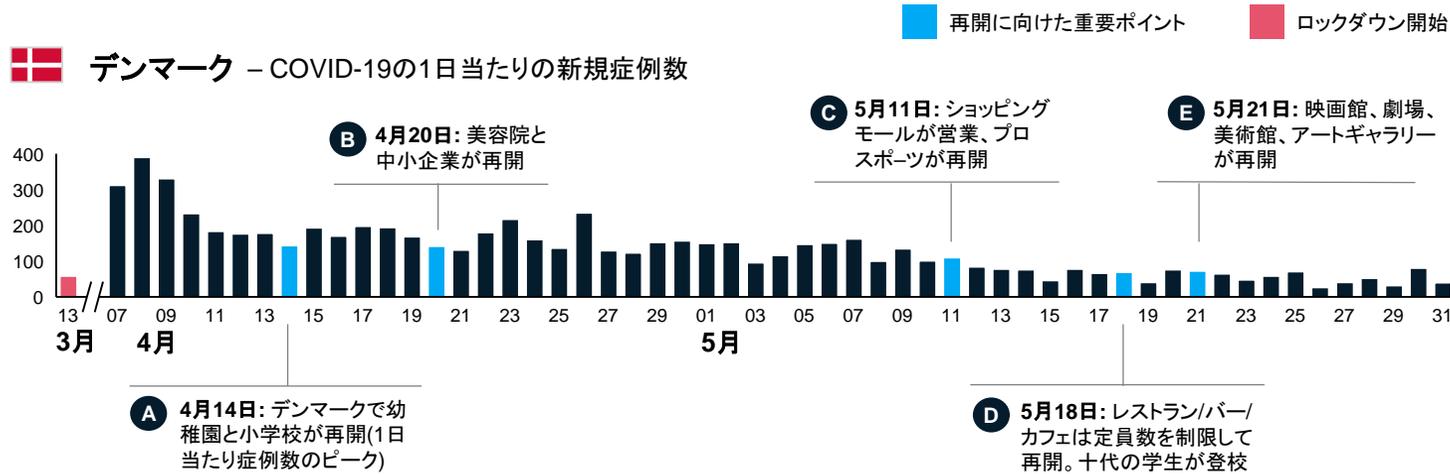
各州は独自のガイドラインと展望を再開に適応していると思われる

1. 現在発表されている州別の日付に基づく。公衆衛生の指針や疾患の状況に基づいて変更される場合がある。「再開」の定義は外出禁止令の解除

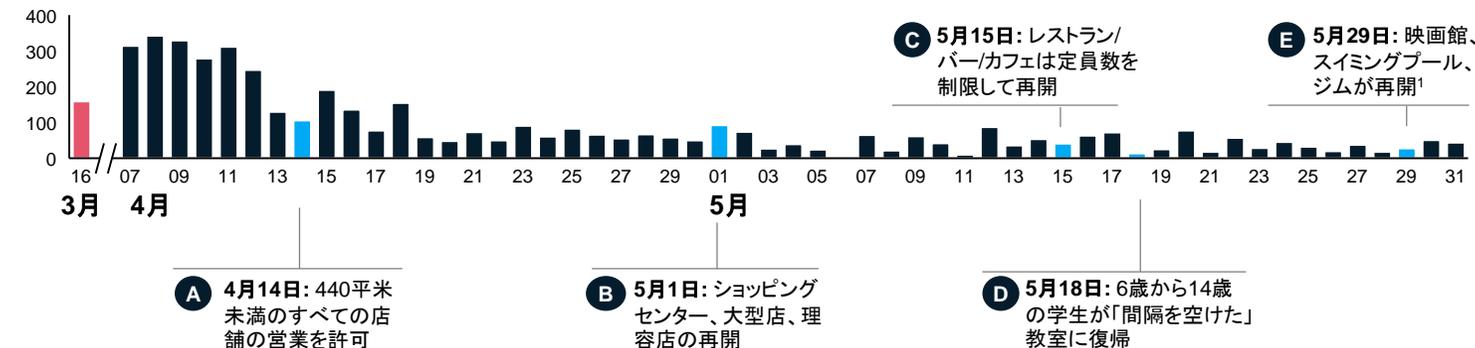
* R(t)値が1の場合はCOVID-19感染拡大率の重要な閾値として広く使用される。r(t)=1は症例数が指数関数的に増加していないことを意味し、再開の近似値として用いられることが多い

注: 外出禁止令を一度も発令していない、外出禁止令の終了をまだ発表していない州は分析に含まれない

デンマークとオーストリアの再開はまずは成功を収めているが長期的な結論を出すには時間が必要



■ **オーストリア** – COVID-19の1日当たりの新規症例数



1. 制限あり、映画館は同時に100人まで

資料: [reuters.com](https://www.reuters.com)、[_ジョンズ・ホプキンス大学](https://www.jhu.edu)、[_WHO](https://www.who.int)、[_BBC](https://www.bbc.com)、[_Vienna official](https://www.vienna.at)

制約を緩和し始めた後でも、デンマークとオーストリアの両方では1日当たりの新規症例数が一貫して減少している

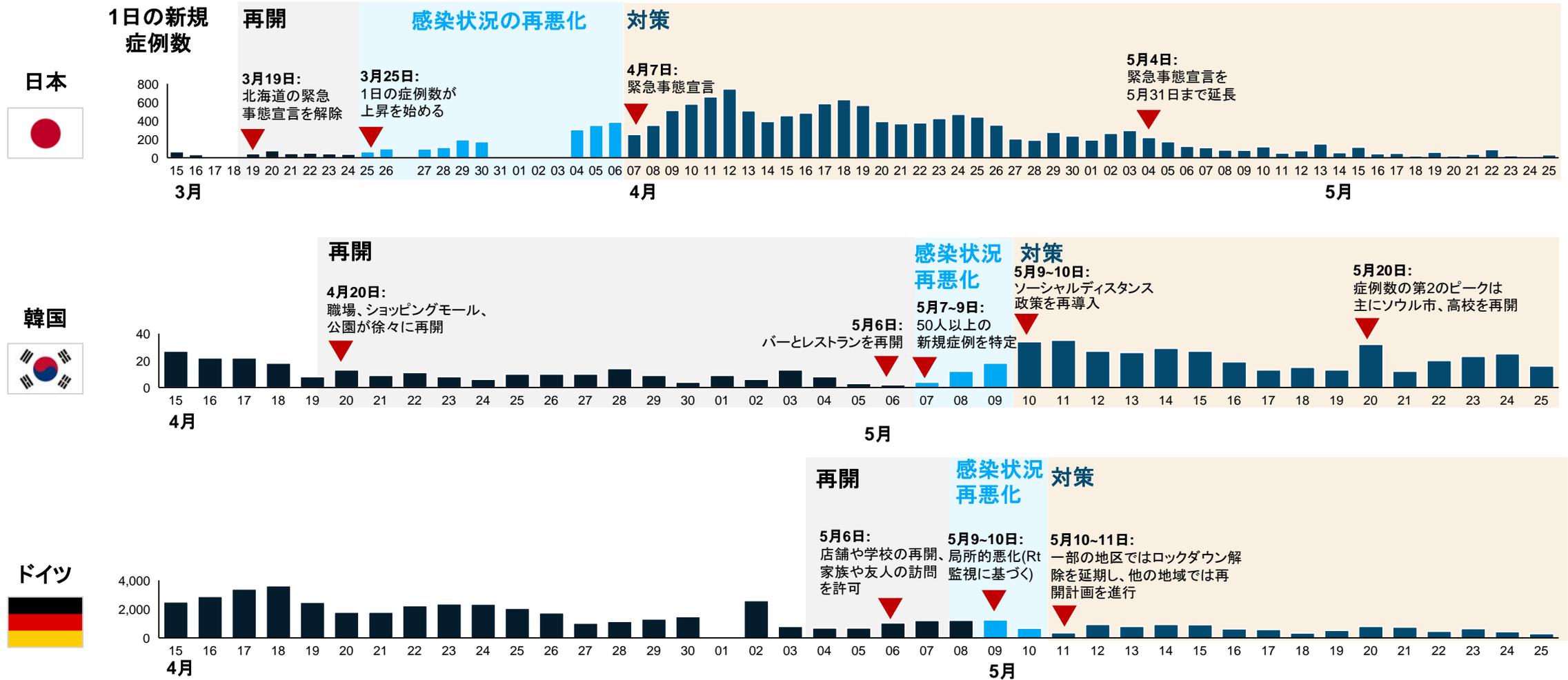
オーストリアとデンマークは再開に向けて同様の過程を辿ってきた:

- ソーシャルディスタンスに違反する可能性が高い公共の空間(レストラン、カフェなど)は最後に再開するなどして段階的な再開プロセスを徹底する
- 再開の段階ごとに1~2週間の間隔を空けることで影響を監視し、必要に応じて調整(急増が見られた場合には制約を厳格化)
- 市民がデジタルツールを使用してウイルスを追跡することを奨励(国民が自己監視できるようにする)

オーストリアとデンマークの成功につながった可能性のあるその他のいくつかの要因:

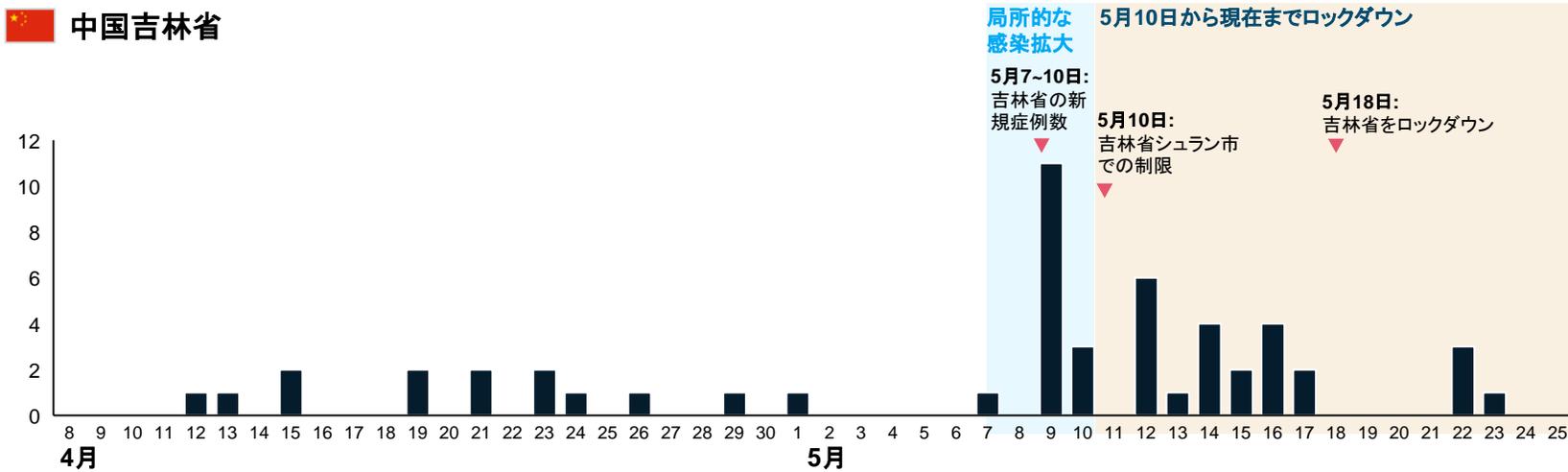
- 両国の経済規模は比較的小さく、国境を越えた移動が相対的に少ない(ドイツやフランスなどとの比較)
- 両国は近隣諸国よりも早い段階でソーシャルディスタンス政策を実施した
- 両国は先進的かつユニバーサルアクセスの医療制度を導入している

リオープニングは当初から常にスムーズとは限らず、一部の地域では再度の状況悪化により公衆衛生対策の再導入を余儀なくされている



局所的な対策によって全国的な施策の必要性を減らすことが可能

中国吉林省

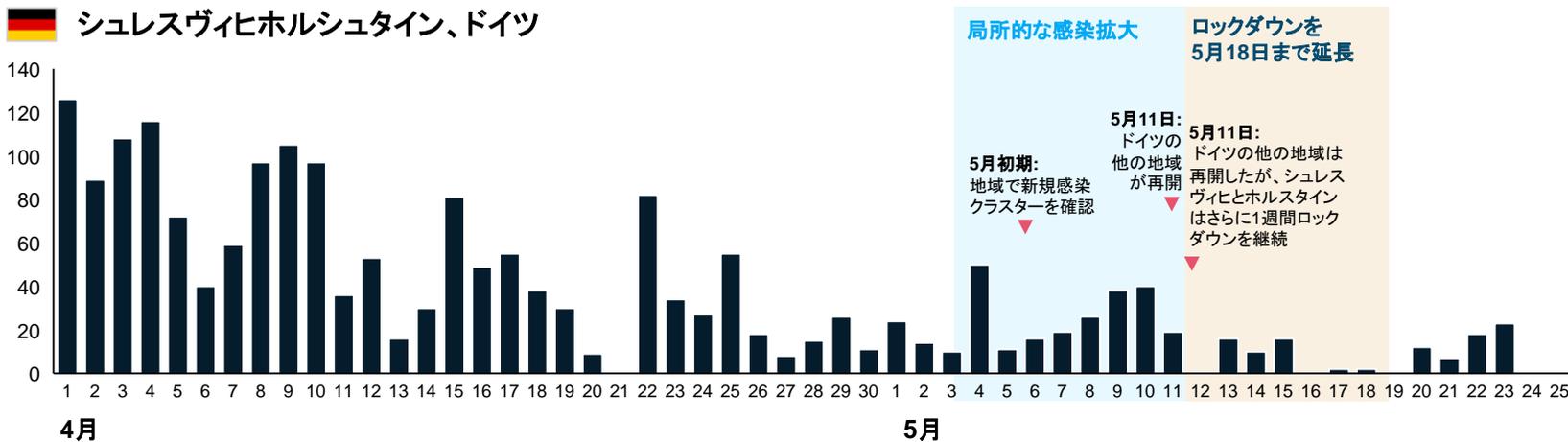


中国では吉林省などのいくつかの省(黒龍江省、湖北省など)の局所的な対策によって感染拡大に対応することに成功していると見られる

パンデミックを通して、中国の一部の地域や都市は国全体でウイルスを封じ込めるために封鎖する必要があった

ドイツではシュレスヴィヒホルシュタインを含む隣接していない3つの地域では局所的な感染が拡大したため、ドイツの他の地域よりもロックダウンを1週間延長した

シュレスヴィヒホルシュタイン、ドイツ



資料: Bloomberg, Guardian, www.hubei.gov.cn, DW, BBC, Politico, RKI.de

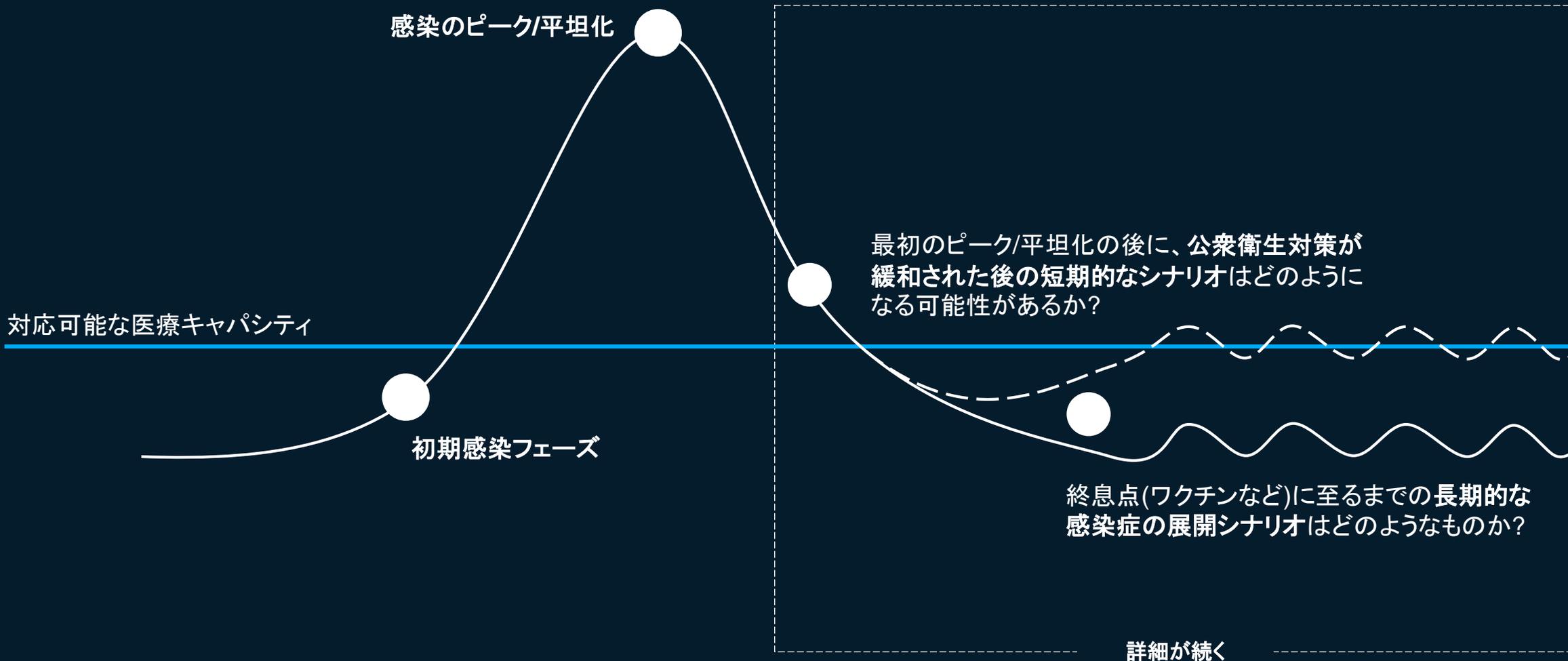
COVID-19感染の進行

短期的な再開

長期的な拡散の抑制

ウイルスの拡散を巡る中長期的な疫学的推移にはまだ大幅な不確実性が残されている

概念的



世界のリーダーはCOVID-19の今後1~2年の拡散可能性について考える いくつかの可能性を検討している

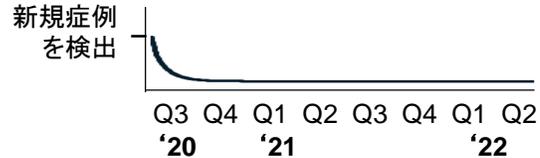
今後の経路

概要

前提条件

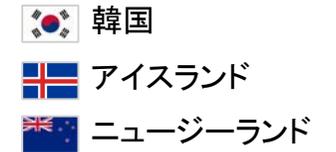
この経路が当てはまると 思われる地域

ほぼ感染を排除

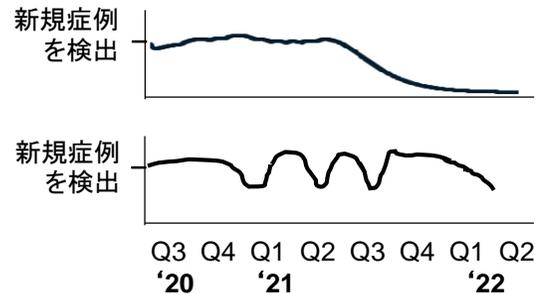


感染を迅速に排除して、症例数をゼロに近づける効果的な一連の対策を実行しつつロックダウンを解除

- 政府は地域全体への感染を阻止できる抑制策を一貫して導入して徹底する
- 政府は集団免疫を獲得するよりも素早く感染を抑制することを目指す



段階的または周期的発生



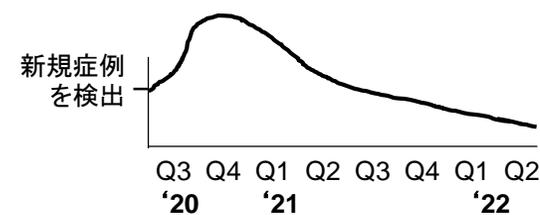
症例数を一定の水準に抑えつつ(医療制度のキャパシティの範囲内)徐々にロックダウンを解除するが、感染を完全には無くすことはできない

集団免疫の効果が現れるまでは持続的または周期的にウイルス感染が続く

- 感染を根絶する対策は長期化と共に実施の負担が大きくなりすぎるため、政府は社会的および経済的な活動を支援するために対策を緩和する
- 周期的な感染の度合いは症例数が急増した際の対策スピードに依存する



対応施策が限定的



感染を抑制または無くす対策を効果的に実行することなくロックダウンを解除することで大規模なウイルス復活が起こり医療システムが圧倒される

- 政府が採用した対策では感染を抑制することができない
- 例えば、感染を抑制または排除する措置は負担が大きすぎるか長期的に実行することが現実的でなく、また社会的あるいは政治的に受け入れ難いことから政府が対策を緩和する

ロックダウンが現実的なツールではなく、また他の対策も効果的に実施できない一部の中低所得国が該当する可能性

地域によっては、効果的な感染排除の対策を効果的に実施する能力を開発することで、バランス確保からほぼウイルス無しに移行することも考えられる
(例、検査能力の拡大、PPE在庫の充実など)

中期的なシナリオを左右すると考えられる重要な不確実要素

本資料の注力先 – 5つの不確実性領域



1. これまでの総症例数

無症状あるいは検知されていない症例があるため真の症例数は一部しか理解されていないと考えられる。高品質の抗体保有者調査が間もなく実施されることで、この問いに関する答えが得やすくなる



2. 集団免疫に向けた道筋

抗体の存在が免疫と同等なのか、COVID-19に対する免疫がどのくらい持続するのかの不確実性が残されている



3. 感染の季節性

いくつかの研究によれば、より暖かく湿度の高い月¹の期間にはCOVID-19の感染力がある程度減少することが示されているが、季節性は現時点では感染拡大が収まるほどの貢献は無いと見られる



4. 中期的な公衆衛生介入の有効性と実施

公衆衛生対策の中期的な効果、および特定の地域においてこれらの対策を実行して維持できるかはまだ完全には分かっていない



5. 公衆衛生対策の順守

人々の公衆衛生介入への順守姿勢が時間の経過とともにどのように変化するかが、介入の有効性に影響する可能性があるがまだ分からないことがある

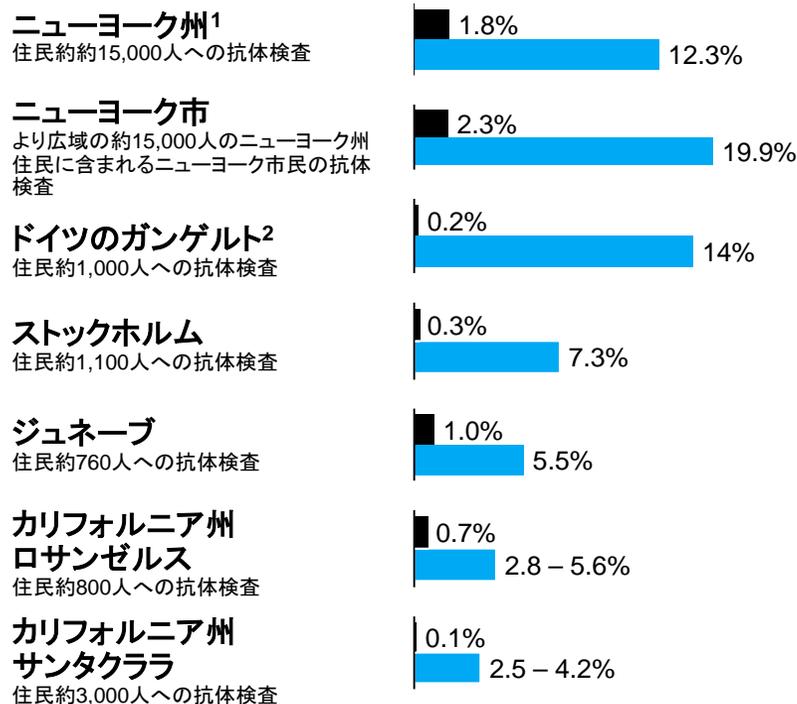
その他の不確実性

- 疾患の深刻度
- 死亡率と死亡率の原因
- 長期的あるいは二次的な合併症
- 変異原性
- 部分母集団、特に子供たち間の感染力
- 潜伏と感染期間などの感染間隔
- 無症状・発症前の疾患が全体の感染に与えるインパクト
- 感染方法(空気、表面など)
- リスクファクターがどれだけ該当するか(年齢、職業など)
- アウトブレイクおよび対策期間中の交通と移動パターン
- 人口密度の特性

1. 公式な死者数は実際の死者数合計のごく一部しか反映していない

サンプルに基づく検査によれば正式に確認された症例数は全体のほんの一部にすぎないことを示唆している

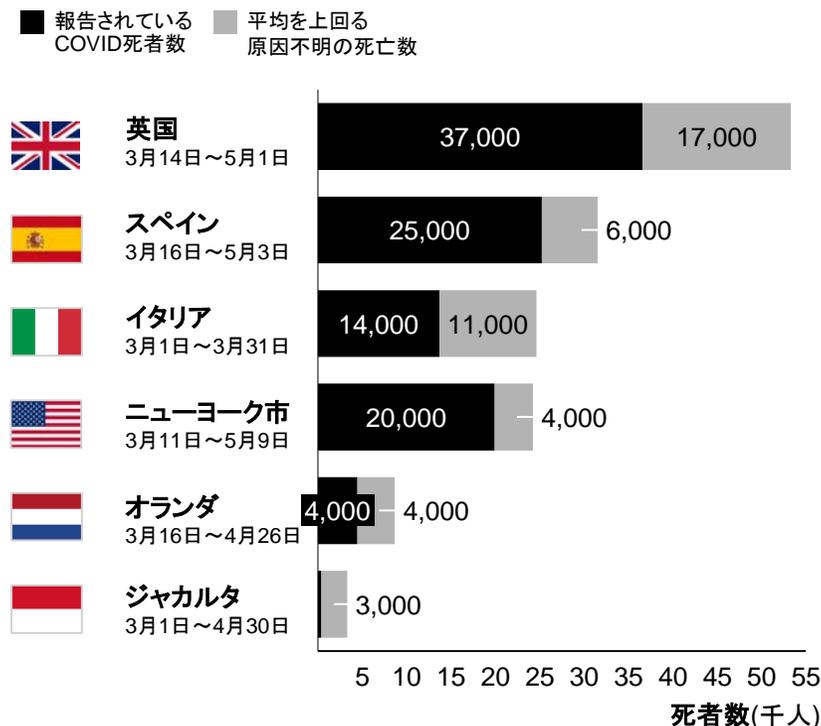
■ 報告された有病率(確認された症例数/人口)
■ サンプル検査から推定される有病率



1. 結果は検査精度で調整していない
2. ノルトラインヴェストファーレン州で報告された有病率データを使用

超過死亡数は報告されたCOVID-19死亡数を上回っており、見逃されたCOVID-19症例数とCOVID以外の死亡数の増加の両方がおそらく含まれている

確認されたCOVID-19による死亡数と原因不明の超過死亡数、2015から19年の平均死亡数と比較、日付は異なる



一部の調査や検査では、手法および正確性の両方に課題があるものの、公式の症例数よりはるかに多くの人々がCOVID-19に感染していることが示唆される

これは以前考えられていたよりも感染による致死率が低い可能性があることを意味する

ただし、ほとんどの地域では集団免疫が得られる水準にはほど遠いと見受けられる

2. COVID-19に対する免疫はNext Normalへ復帰するための鍵となるが、有病率や免疫の期間については一部しか分かっていない

いくつかの初期的な研究によればSARS-CoV-1と同様に免疫は長期間持続すると示唆されているが...

...検査で再度陽性となる患者の具体例もあるため、免疫が長続きしない可能性も示唆される

意味合い

正確な抗体検査ができれば経済再開の基準となるため、移行を早めることが可能になる

「Next Normal」への移行はワクチン開発に依存することになる

ワクチンが機能しないか、頻繁な追加接種が必要となる可能性がある

根拠となるデータ

SARS-CoV-2のエビデンス

中国の研究によると**100%の患者**(n=16)において発症後14日以降にSタンパク質に対する免疫反応があったと報告されている

中国の研究によると、軽度の症状を示す患者の30%(n=175)では抗体反応が弱い**か検出されなかった**

韓国CDCでは患者の初期コホートの**100%に中和抗体を確認した**(n=25)

韓国で中和抗体を持つ回復患者25人のうち48%は、**ウイルスRNA検査でも陽性であった**

SARS-CoV-2が標的となる抗体反応を助けるヘルパーT細胞はドイツとカリフォルニアの研究ではそれぞれ15/18、10/10の患者の血液サンプルで見ついている

COVID-19から回復した**韓国人患者のうち少なくとも約200人が再び陽性と診断された**

- こうしたヘルパーT細胞は感染していない患者の血液サンプルのうち34%でも見つかり、他のヒトコロナウイルスおよびSARS-CoV-2の間で**交差免疫があることを示唆する**

- しかしソウル国立大学病院の専門家は検査結果は活動性疾患の偽陽性であり、**非感染性の死んだウイルス断片に反応しただけであると言及している**

間接的なエビデンス

同一な遺伝子を79%共有するSARS-CoV-1に対する免疫は、回復後の患者で**1~3年間持続する**

季節性コロナウイルス(風邪など)に対する免疫は感染後**数週間後に低下し始める**

意味合い

免疫の性質はCOVID-19に関して分かっていない最大の要素の一つである

免疫が持続するのであれば、抗体保有者検査は効果の高い対応策となる

感染または予防接種による集団免疫の獲得では免疫が持続することが前提となる

3. 夏の環境はCOVID-19の感染に一定の影響を与えるかもしれないが、より大きな影響を与える要因が他にもある

感染と気温

3.8%

25°Cを超える環境で1°C上昇
するごとにどれだけ感染性
(R係数)が減少するか

限界気温

56°C

COVID-19の感染が
無くなる温度

過去のインフルエンザの
パンデミックの季節性

50%

インフルエンザのパンデミックが
暖かい季節に始まった比率
— 30%は春、20%は夏

事例: 年間を通じて
温暖な国

2.88

1年を通じて温暖な気候が
続く一部の国の平均R(t)係数

「感染症の伝染における最大の要因は私たちの行動である — 気温や湿度は実際には疾患の感染にはあまり意味をなさず、重要なのは物理的な距離の確保の実施状況だ」

一部の研究によれば一定の
気温を超えるとCOVID-19の
感染力は低下する

非常に高い気温ではCOVID-
19の拡大は阻止できる

インフルエンザのアウトブレイク
と気温との間には明確な相関
関係が無い(季節性インフル
エンザではある)

暖かい気候にもかかわらず、
多くの地域では依然として
高いR係数(高い感染性)が
見られる

実際には、他の対策の必要
性が無くなるとは考えにくい

しかし、このような気温が地表
で継続することは無い

インフルエンザのパンデミック
では季節性は影響しない

温暖な気候だけではCOVID-
19を抑止することは
できない

— **Brian Labus**博士、
MPH、ラスベガスにある
ネバダ大学の公衆衛生
学部の助教授

地域間の気候の差は、他の要因(物理的距離の対策実施など)と比較すると
COVID-19の蔓延抑止に大きく貢献していない模様

1. 3月9~31日までの一部の国のみ— r(t)の最大値:シンガポール1.95、インドネシア3.62、ブラジル3.0、フロリダ(米国)2.9

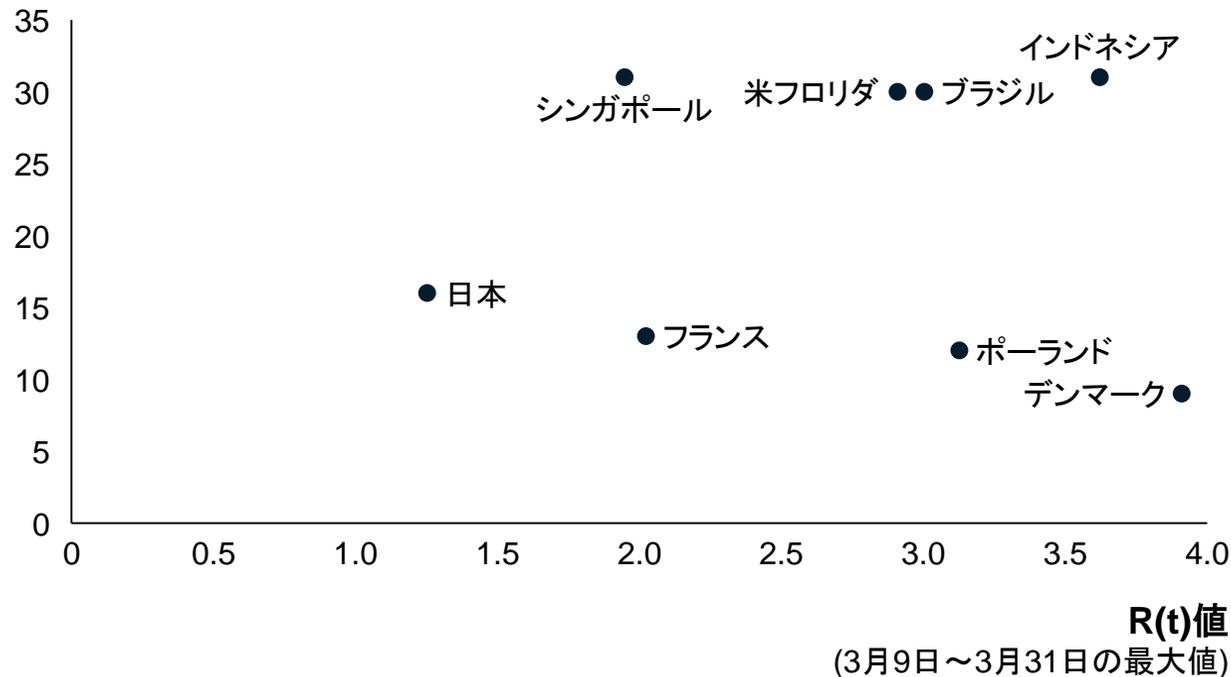
資料: WHO、ジョンズ・ホプキンス大学、Center for Communicable seasonal dynamics、Center for Infectious Disease Research and Policy、ハーバード大学、NYTimes

3. 一部の国の分析によれば温暖な気候とCOVID-19感染との間には明確な相関関係が無い

COVID-19の感染率と一部の国の気候との関係(3月9日～31日)

平均気温

(摂氏、2020年3月9日～3月31日)



- シンガポール、インドネシア、ブラジル、米フロリダ
- ポーランド、フランス、日本、デンマーク

資料: ジョンス・ホプキンス大学、WHO

意味合い

気温とCOVID-19の感染性(R(t)値で示される)の間に明確な相関関係は無い:

- 温暖な気候にもかかわらず、インドネシア、ブラジル、フロリダはR(t)値が最大の地域に含まれる
- 日本は寒い気候にも関わらずR(t)値が最も低かった

暖かい気温はCOVID-19の感染性では二次的な要素である可能性があるが、他の要因(物理的な距離の対策、人口密度など)は遥かに大きな影響をもたらす

R(t)平均

2.87

温暖気候の国¹

2.58

温帯気候の国²

4. より緩やかな公衆衛生対策がもたらす中期的な効果はまだ十分に理解されていない

✓ 感染抑制に効果的
 ✓ 他の対策と組み合わせると感染抑制に効果的

A

物理的な距離の対策

より厳格な対策遂行



ロックダウンは感染性のRtを低減することに効果的であることが実証された
 (例: オーストリアでは1.6、ニュージーランドでは2.0の低減)¹

B

渡航制限



大半の国では輸入症例を抑制して拡大を抑制するために、他の措置に加えて国際および国内旅行に制限を課している

C

検査、追跡、対象を絞った隔離



大規模な検査、追跡/トレーシング、および対象を絞った隔離の導入に成功した国の例には台湾と韓国が含まれる

D

PPEと清掃



ほとんどの国ではPPEと洗浄の対策(マスクの広範囲の使用など)が他の手段に加えて使用されている

部分的/より緩やかな対策遂行²

一部の国ではCOVID-19の拡大を抑制するために、(距離確保のガイドライン、学校の閉鎖、公共のイベントの禁止など)より穏やかな措置を実施している(アイスランドではRt 0.9、ドイツでは1.0のRtの削減)³

これらの対策は同時に実施された幅広い対策の組み合わせの一部であるため、個別の対策や経済再開に向けた段階的なステップが感染拡大にどう影響するのかを正確に予測することが難しい

これらの対策の有効性は、特定地域の政府にどれだけ対策を実行する能力があったかにも依存する

1. 完全なシャットダウンの効果には、シャットダウン以前に実施されたすべての制約的な物理的な距離確保の効果が含まれる
 2. Rtを1未満に下げられない場合、緩やかな抑制策に続いてより厳格な対策を実施することが多い
 3. ドイツとアイスランドの両方は学校閉鎖前から積極的な検査と接触者追跡、および隔離を強化していた

4. 現存する検査の速度、精度、感度には様々な違いがある



医療現場/病床



検査機関

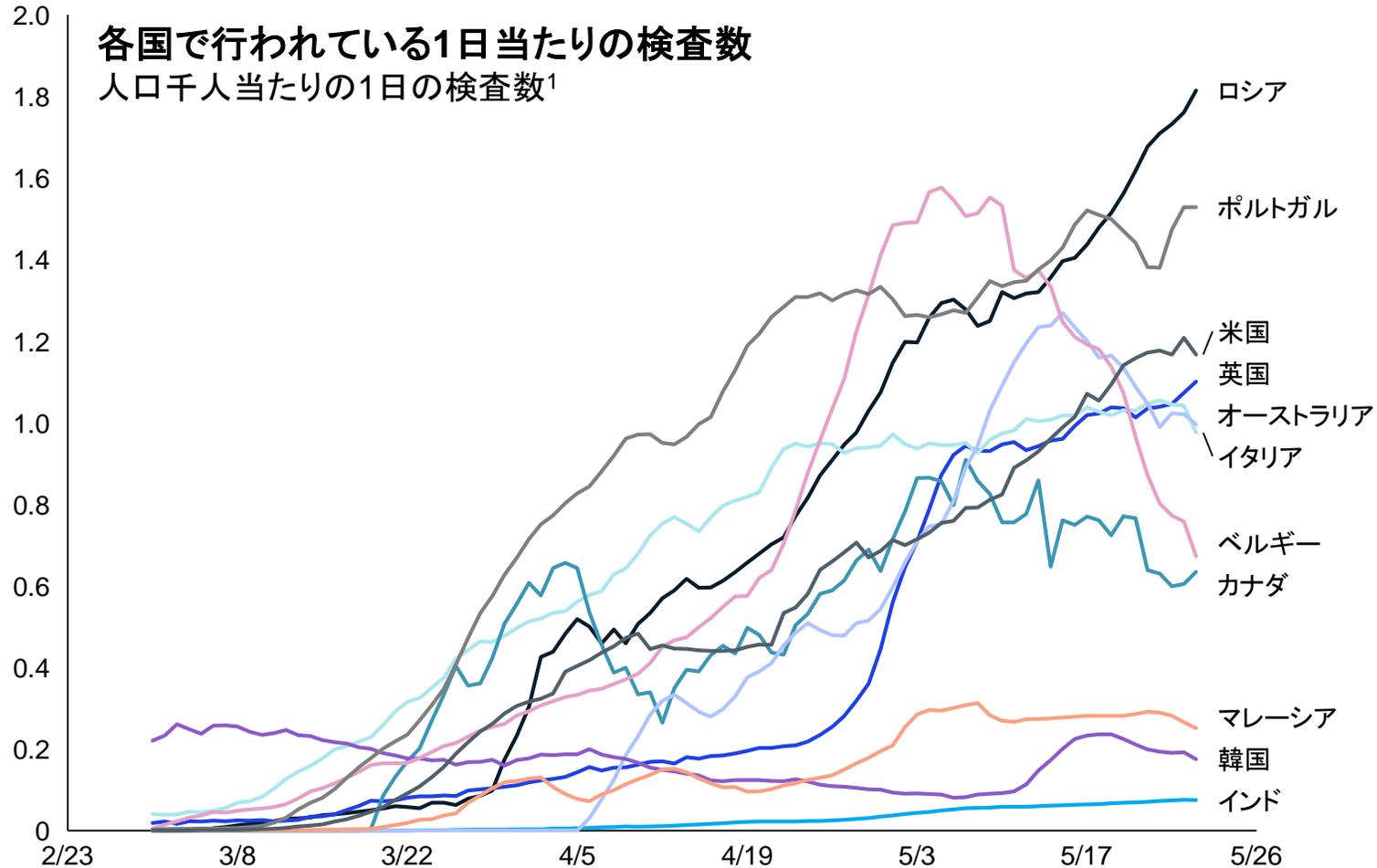
| | FDA承認済み ⁵ | | | | | その他 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| | 抗原 | 高速PCR | RT-PCR | CRISPR | 抗体検査 | 臨床診断 |
| 手法の概要 | 鼻腔スワブ検体におけるSARS-CoV-2からの抗原検出 | 特殊な溶液でRNAを分解し、検出する遺伝物質を複製 | RT-PCRはRNAを酵素で転写し、マーカーと照合 | 特殊な分子がSARS-CoV-2遺伝子シグネチャの存在を検出 | 血清サンプル中の抗体検出 | COVID-19を評価するための症状、CTスキャン、血液検査を組み合わせ |
| 検査実施場所 |   |  |  |   |   |   |
| その他の検討事項 | 約15分で結果が得られるが、対象となる2つの異なるSARS-CoVの違いは判別できない | 病床では5~45分で迅速に結果が出るがスワブの使用が必要 | スワブ/吸引の採取方法があり通常48時間以上とより長期の結果待ちの期間が必要 | 等温増幅および検出のためのインキュベーション期間を含め、全体のプロセスは約1時間で完了 | 検出率は当初の7日間以内は11%と有効性が低く、時間の経過とともに大幅に増加 ³ | 症状に加えて、陽性ウイルスのCTスキャンとリンパ球減少のエビデンスが必要 |
| 検査の正確性と感度 | 検査ではEUA分子デバイスと比較して80%の臨床感度、また100%の臨床特異性が実証されている | 一部の出版物 ² によれば96~99%とされるが、採取時のエラーを考慮すると70%のRT-PCRに近いと想定される | RT-PCR手法は最大100%となるものの、「エアスワブ」採取の課題があるため一部の研究では精度が70%とのエビデンスがある ¹ | 最大100%の特異性と感度 ⁶ があるが、採取時のエラーを考えると70%であるRT-PCR率に近い可能性が高い | 当初の7日間は11%と検出率が低く ³ 、適切な検査時期に行った場合は最大93~97% ³ | COVID-19の患者の63%がリンパ球減少症、55%が呼吸困難を経験している ⁴ |

医療機関や各州では、どの検査をどの患者にどのケア環境で実施すべきかのガイドラインを迅速に作成する必要がある

¹ FDA EUAリリース、Tao A他著RSNA (2020)、² FDA研究、インフルエンザAおよびBに基づくMitamura K他著、J Infect Chemother (2020); ³ Pao Y他著、medRxiv (2020)、

⁴ Huang C他著Lancet (2020)、⁵ <https://www.fda.gov/medical-devices/emergency-situations-medical-devices/emergency-use-authorizations>、⁶ <https://www.fiercebiotech.com/medtech/sherlock-s-quick-crispr-based-coronavirus-test-gets-emergency-nod>

4. 大半の国では検査能力を徐々に引き上げている

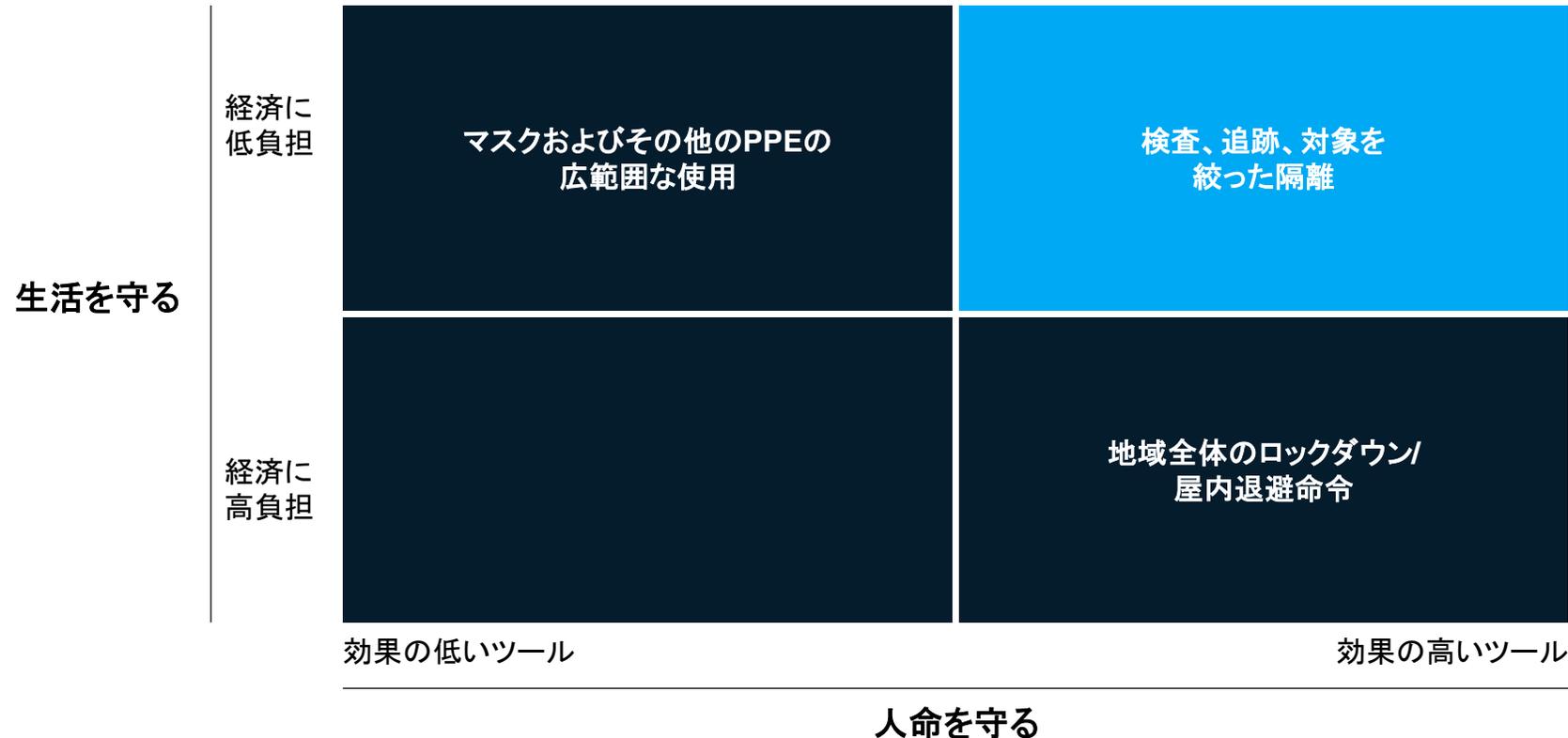


- 一部の国は実施する1日当たりの検査数を大幅に拡大している(例: 米国では現在35万人を検査しているが、3月初めには千人未満)
- 安全な再開に必要な検査能力については科学者が議論している(例: 米国の科学者は1日当たり50万~2000万件の検査が必要と提案)
- 住民のサンプルを無作為に検査することで現在の有病率に関する不確実性を低減し(例: 自己申告によるバイアスなど)、将来の病院へのニーズと経済活動の制限緩和の時期への理解を深めることができる

1. 7日間の平均。日次データが利用できない場合は前日のテスト数を使用

4. 接触者追跡は有効性が高く経済的なコストが低い数少ないツールの1つと見られる

検査と接触者追跡を組み合わせることで経済コストは低くなるが、効果は同等以上となる



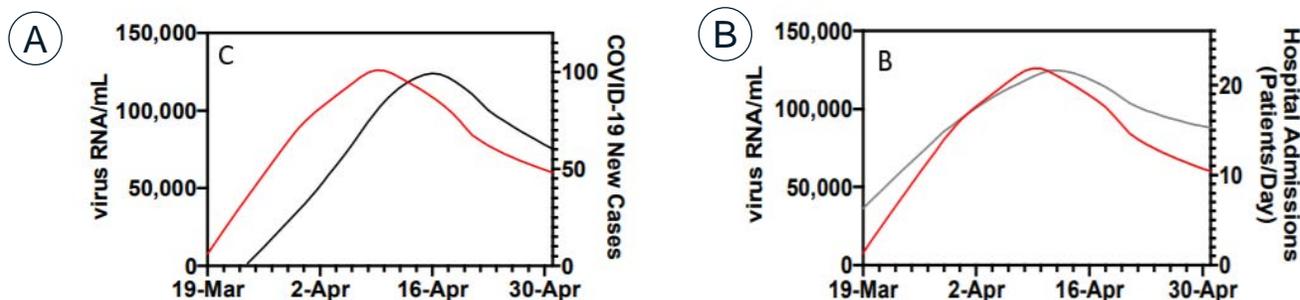
- 接触者の追跡により精密なアプローチが可能になる — 高リスクの人口のみを社会から隔離することができる (住民全員に対策を講じずに済む)
- いくつかの学術研究によれば症例の大部分が無症状の場合でも、感染を最も広げる可能性が高い人々を隔離するため接触者追跡は依然として役立つ可能性がある
- エビデンスによれば、トレーシングは広範囲の検査と併用すると最大の効果を発揮すると思われ、他の対策と組み合わせることが推奨される

4. 最新の研究によれば下水道の監視が早期警告のツールとして役立つ可能性がある

廃水および下水の監視は、症状のある感染に偏る通常の検査方式と比較して、COVID-19感染の予測要因により適している可能性がある

- 1 COVID-19ウイルスの粒子は無症状または発症前の患者の排泄物^{1,2}、および処理前の廃水から発見されている³
- 2 コネチカット州の最近の研究によれば、下水の汚泥内のウイルスRNAレベルは7日後の新規症例数および3日後の入院数と強い相関関係にあることが判明した($R^2 = 0.99$)⁴

COVID-19ウイルスRNA濃度と(A)1日当たりの新規COVID-19症例数および(B)入院患者数⁴



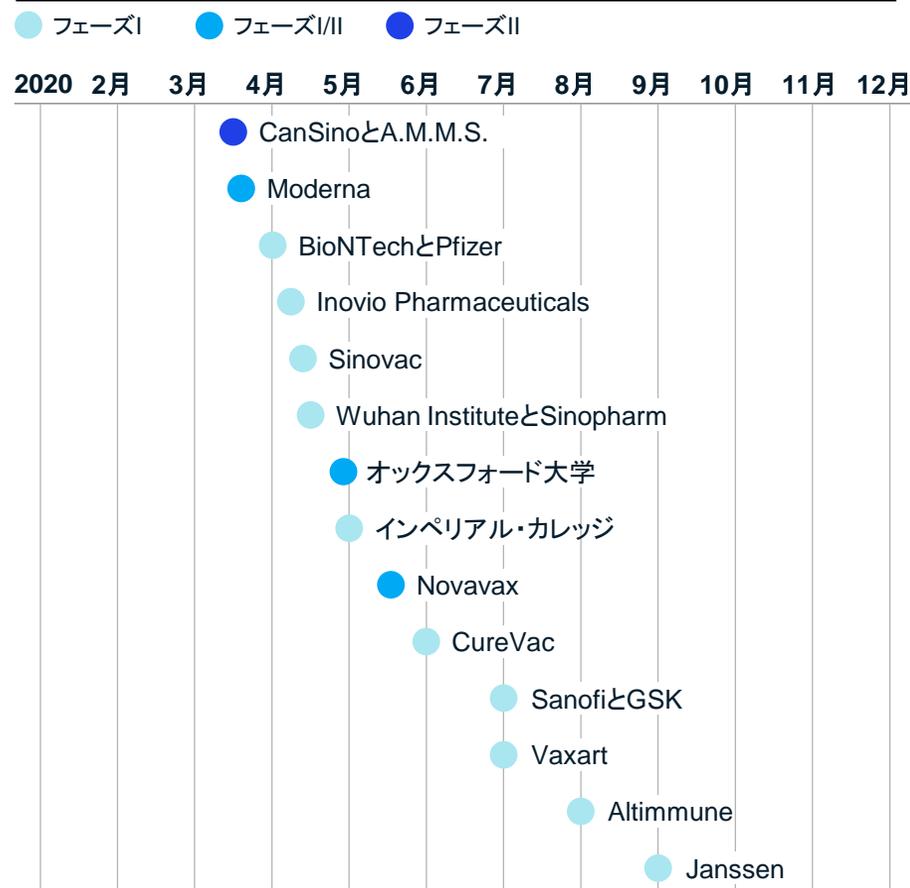
R^2 は2つの変数の相関関係を示す0から1の範囲の数字。R2が1に近いほど、2つの変数の相関性が強い

資料:1.JAMA、2.Nature、3.Science of the Total Environment、4.MedRxiv

検査能力に制約がある中低所得国では、廃水監視によって市中感染の真の水準を把握して、公衆衛生対策の決定に活用することができる可能性

4. 一方でCOVID-19ワクチンの開発は依然として大きな不確実性に直面している

100以上あるCOVID-19ワクチン候補の中で、実際にフェーズIIの治験段階に到達しているのは1つのみ
一部のワクチンの治験開始日とフェーズ



不確実性



成功率: 医薬品の治験で最終的に承認される比率は10%未満— COVID-19ワクチンでは研究プロセスを早めているため失敗の可能性がさらに高まることも考えられる



上市期間: フェーズIIおよびフェーズIII¹ワクチン治験の過去最短期間は21カ月(エボラ)²— COVID-19の場合に期間をどれだけ短縮できるかは不透明



流通: ワクチン工場の建設には通常約5年を要し、高度なカスタマイズが求められるため標準の製薬工場の3倍の費用がかかる— COVID-19の工場は最終的に使用されるかどうか不明な今の段階から建設する必要がある



一般への普及: 25%のアメリカ人はCOVID-19ワクチンを接種することにほぼ関心がなく、このことがワクチンによって集団免疫を獲得できる十分な水準に到達できるかに影響する可能性がある

意味合い

COVID-19ワクチンの開発は世界的な優先事項であり一定の進歩が達成されているが、その成功は複数の要因に基づいており、その多くが流動的である

ワクチンが開発される以前にCOVID-19の感染を緩和するため、短期的には他の公衆衛生対策が引き続き重要となると思われる

1. 促進される条件がありインフラが確立済みだった2009年のH1N1のタイムラインを除外(H1N1は通常のインフルエンザワクチンの一つの株)

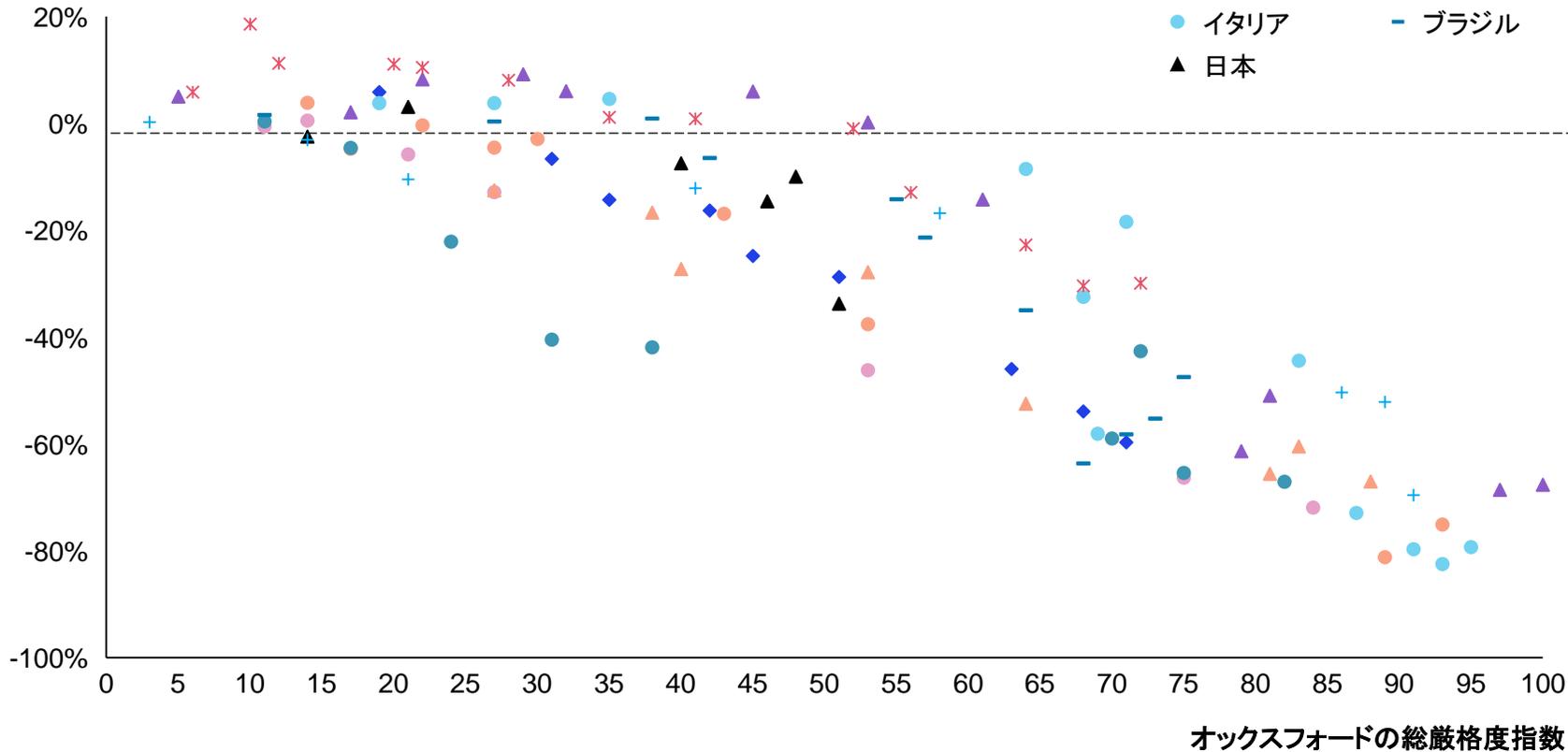
2. rVSV-ZEBOVワクチン、フェーズIIおよびIIIの治験は2015年3月に開始され2016年12月に終了

資料: Reuters、Time、Clinicaltrials.gov、NYTimes

5. 人々の移動を大幅に低減するために、多くの国では 厳しい対策を講じる必要があったと思われる

交通の駅や小売/娯楽施設に対して実施された厳格な措置による
移動への影響(%)

ベースラインとなる移動量との差異の平均(交通の駅、小売/娯楽施設)



対策の厳格さと移動の抑制には明確な関係がある:

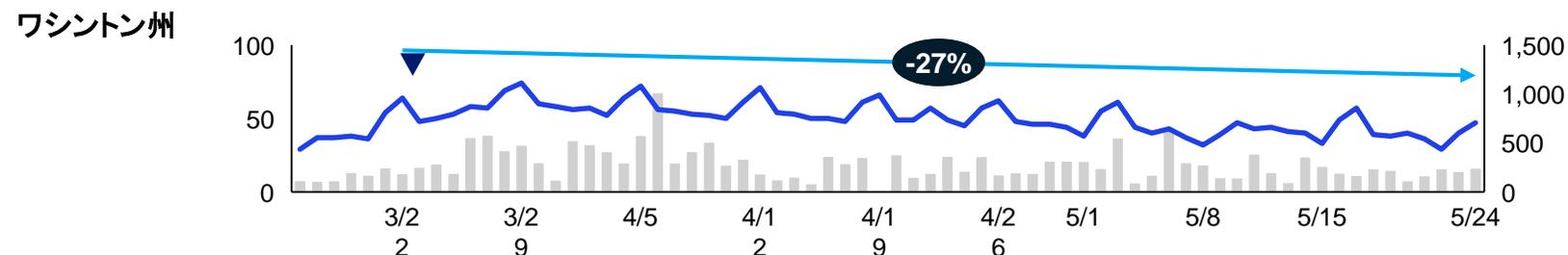
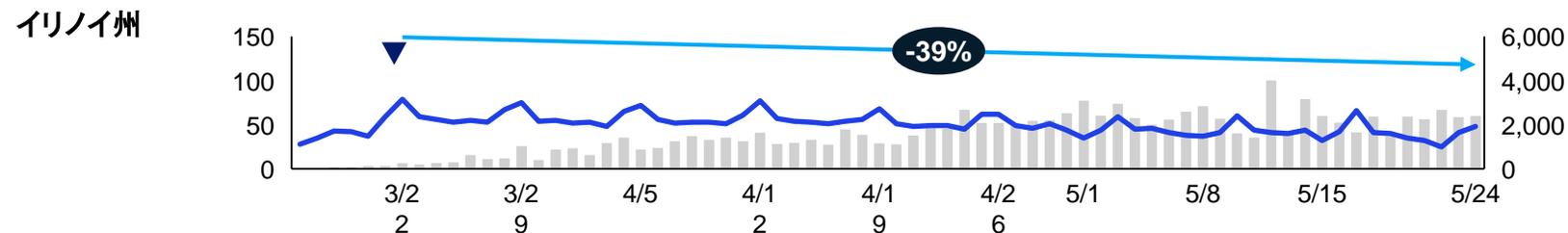
- 米国は例外で、厳格度が約65を超えると移動抑制は横ばいになる傾向(COVID-19に関するさまざまな懸念があることが考えられる)
- 逆の例外事例は英国で、当初は厳格な対策が欠如していたが国民は移動を抑制した(おそらくヨーロッパでのCOVID-19で認知が高いことが原因)

これは政府による対策の厳格さに加えて、移動の抑制には様々な社会学的な要因が働いていることを示唆している

5. 物理的な距離確保施策の順守度は時間と共に低下すると見受けられる

外出禁止令が今も発令されている州でのソーシャルディスタンシング指数¹

▼ 外出禁止の発令 — ソーシャルディスタンシング指数 ■ 1日当たりの新規症例数 → ソーシャルディスタンシング指数の変化



3月中旬には米国の大半の地域で外出禁止令が出され、人々は物理的な距離を確保するようになり外出と移動が減った

4月中旬までには多くの州の住民で「自粛疲れ」が見られ、屋内退避命令が延長されたにも関わらず外出を始めるようになった

“ ”

「どうやら人々は1ヶ月目を超えたあたりから皆揃って家にいることに疲れてきたようだ」

—レイ・チャン、メリーランド大学カレッジパーク校メリーランド交通研究所所長

1. 次の組み合わせ: 州または郡で屋内退避している住民の比率、1日当たり1人当たりの外出回数、州や郡の境界線を超えた移動の回数と距離。携帯電話のデータを用いて計測

Contents

01

COVID-19の現況

02

Next Normalへの
移行

03

先を見据えた
時間軸別の計画

04

参考資料: シナリオと
Returnの詳細

中国で何が起きているのか: 浮かび上がってきた「COVID-19後のトレンド」

中国の「再開」

中国の消費者は徐々に自信を取り戻しつつある

50% アウトブレイク後に間もなく経済が回復すると楽観視する消費者

業種によって回復速度に差があり、大規模な産業企業は中小企業やサービス業よりも回復が早い

99% 3月28日現在の湖北省以外の大企業の業務の再開率

92% 3月上旬時点のすべての政府所有の企業の事業再開率

77% 3月29日現在の湖北省の中小企業の業務の再開率

40% 飲食店の再開率。ただし3月中旬の時点で20%の労働者のみ復帰

コロナ後の変化

① デジタル化

- デジタルの定着: 55%以上の消費者でオンラインでの食料品購入の可能性が高まり、大手不動産会社は社内営業を用いて「仮想ショールーム」を展開
- 伝統的に物理店舗が主導する業種でさえデジタルへの移行を余儀なくされている: 映画館を経由せずに直接映画がストリーミング配信されるなど

② つながった世界の非連動化

- 国内回帰: 日本は製造業が中国から生産をシフトする支援に向けて22億ドルの予算を確保しており、米国やオーストラリアでも同様の動きがある
- 撤退の加速: サムスンは製造を中国から移転することを発表

③ 業績の差が拡大

- デジタルを使用するリソースが豊富なプレーヤーが成長
- ByteDance (TikTok)は非周期的に10,000人の新たな従業員を雇用
- リモートワークのトレンドに乗れなかった人材は苦境にある: 1月と2月には約230万人が失業保険を申請

④ 消費者の成長

支出の選択性: 全体的な支出は低下(消費者信頼度指数は3月に前年比で約7%減少したが、消費者の健康的な製品はインデックスを上回った(例、約75%の消費者は危機後に運動と健康的な食事を好んでいる、例: ZhongAnの民間医療保険料収入は60%以上増加)

⑤ ステークホルダー資本主義

民間部門が国の課題に取り組む大きな力となっている: 例: アリババによる「ヘルスコード」、Taikang所有の病院がウイルスとの戦いをリード

Next Normalを形成する4つの要素



需要の変容

オンラインの売上げ増加は新たな現象では無いが、新世代の消費者が急速にオンラインに移行(デジタル移行した消費者は20~60%増加¹⁾したことで需要が変容しており、すぐに逆戻りするとは考えにくい。これはまた全く新しい行動パターンを生み出している。例えば製品の乗り換えが加速している。全体的な消費が減っている状況で、デジタル消費者の支出へのアクセスを確保することが新たなレジリエンスを形成する



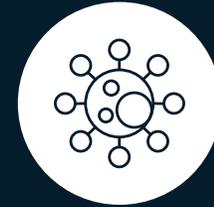
労働力の変化

リモートワークは新たな標準である。生産性と柔軟性、通勤時間を取られないことを喜ぶ人々もいる。またオフィスに戻ることが待ちきれない人もいる。米国の雇用の最大3分の1—うち86%が低所得者—が不安定な立場にある²⁾。奇妙なことに多くの人々が職を失う中で、一部の業界では人材が不足している。多くの人材が保健課題で職場復帰できない中で、新たに求められるスキルセットは供給が十分ではない



規制の不確実性

COVID-19以前の世界では、国家主義的な感情に加えて自由市場による富の配分能力への信任が低下していた。世界中の政府がCOVID-19の巨額の景気刺激政策を打ち上げる中(G20諸国では2008年の金融危機と比較して約3倍³⁾、国内経済を優遇する新たな規制の可能性も高まっている。この不確実性は、政府との関係、サプライチェーン、価格の収益構造、消費者行動に新たな複雑性をもたらす可能性がある



ウイルスの理解

世界中のコミュニティは様々な公衆衛生の現実直面しつつ(例、危機のステージ、ウイルス封じ込めのレベル、検査と追跡のレベル)、再開に動いている。その上、ウイルスに対する理解は変化し続けており、検査、感染、治療に関する新たな研究が毎日のように更新されている(例、開発中のワクチン候補は171種類ある⁴⁾)。地域によって特有の考慮事項を伴う中で絶えず状況が変わるため、顧客、従業員、および市民全体を保護するための一連の安全対策も常に変化している

1. McKinsey & Company COVID-19 US Consumer Pulse Survey

2. "Lives and livelihoods: Assessing the near-term impact of COVID-19 on US workers", Mckinsey.com, 2020.

3. 2019年のGDPはCOVID-19危機に関連する数値を考慮に入れている。2008年の金融危機データは2009年3月にIMFが発表したデータに基づく。ここではG20ではトルコとEUを除外(データが無い)

4. 2020年5月21日時点、資料: Milken Institute、BioCentury、WHO、Nature、CT.gov、ChiCTR、clinicaltrials.gov、記事検索

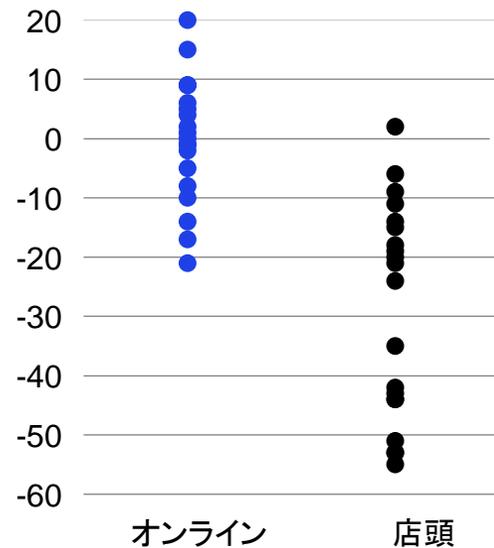


需要の変容 – B2BおよびB2C

ロックダウンによってデジタルの採用が加速し、まったく新しい消費パターンが推進されている

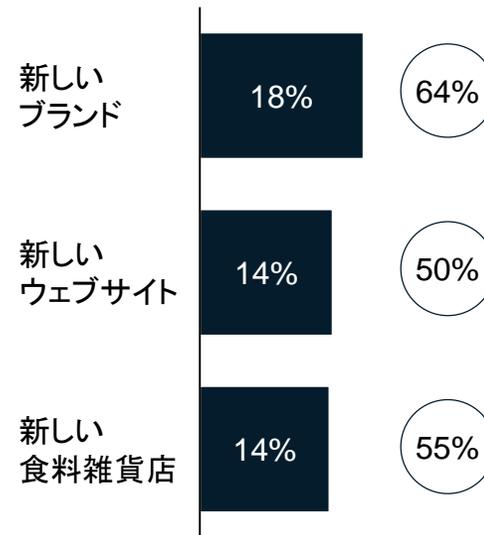
新たな消費者による
オンライン購入が急増し...

正味の意図¹
カテゴリ、チャネル別



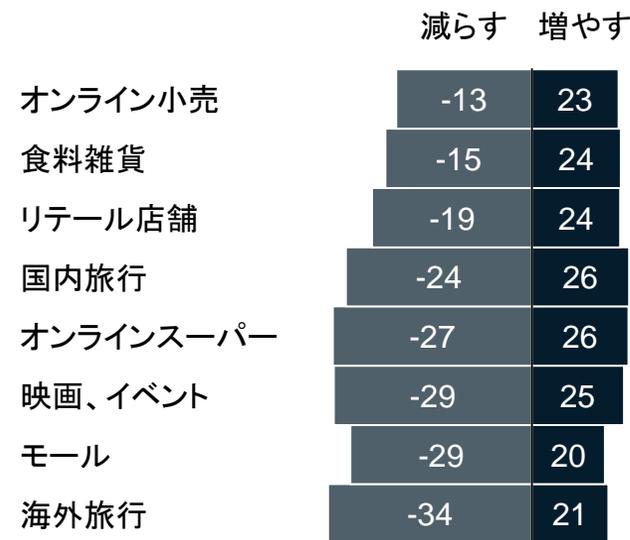
...ブランドを切り替えることに
前向きである....

切り替えた消費者の比率
および継続利用意向



...また国内および地方での活動に
再び焦点を合わせている

コロナ後の消費者の期待
費やす時間を増やすか減らすかについて



これらの変化はB2C
だけに留まらず、
B2Bの顧客でも同様に
パターンが変化している

(医師のX%が今では
製薬企業のMRからの
リモート営業を希望する
など)

1. カテゴリ: アクセサリー、電化製品、宝飾品、靴、アルコール、アパレル、OTC医薬品、フィットネス、タバコ、菓子、電子機器、スキンケア、パーソナルケア、印刷物、出前、食料品、備品、ビタミン、育児用品、ホームエンターテインメント

資料: McKinsey & Company COVID-19 US Consumer Pulse Survey 2020年4月20日-26日、n=1,052人、アメリカの18歳以上の人口に合致するようサンプル作成

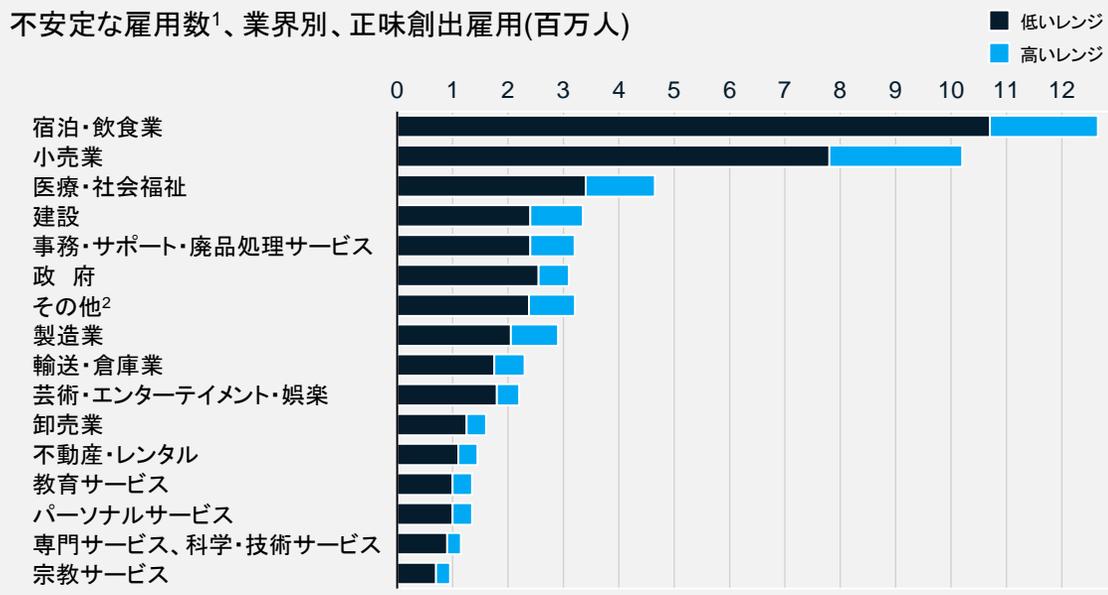
労働力への需要が変化しており、新たなハイブリッドのリモートワークのモデルが出現している



通常の仕事はリスクにさらされており、現在の雇用の3分の1は物理的なディスタンスの影響を受けて不安定¹な状態にあると予想される

約44~57百万人の雇用が短期的に不安定な状況にあり¹、そのうち86%が低所得

不安定な雇用数¹、業界別、正味創出雇用(百万人)



一方、需要との不一致が見られる領域も存在する: a) いくつかの業種では需要が急増(例: 食料品店、薬局、配送サービスでは200万から300万人の雇用創出)、b) 新しいスキルが必要(物理販売がオンラインに移行するなど)

これらの動きから、おそらく労働力を新たな業界の現実に合わせて適応させ、対応する新たな再スキルを習得させることが必要となる

1. 不安定な雇用とは物理的なディスタンスが強化されている期間に休暇、レイオフ、または非生産的(給与が払われても働かない従業員など)になる可能性がある。2— その他はユーティリティ、修理とメンテナンス、金融と保険、情報、鉱業、採石場、石油とガス、農業、林業と漁業が含まれる

資料: LaborCube、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート分析- "Lives and Livelihoods: Assessing the near-term impact of COVID-19 on US workers; COVID-19 Smart working survey, 4,034人が回答、Italy

同時に、サプライチェーンのニアショア化、リモートワークなど新たな働き方の前例が生まれつつある

83% 緊急事態であればリモートワークをする意思がある従業員の比率(COVID-19以前は37%)

>50% 「大規模」なバーチャルワークを実現するために、テクノロジー・ツールの改善と企業の福利厚生方針の見直しを推奨する回答者の割合

33% 顧客に対応する役職の回答者のうち、顧客満足度が向上したと回答した比率(一方で低下したと報告した回答者は14%)

6% バーチャルワークによって効率が向上したと答えた回答者



FacebookとTwitterなどの複数の企業では、従業員の大多数にリモートワークのオプションを拡大する意向を発表している



国家主義的な感情と自由市場への反発に政府の景気刺激策が重なったことで、規制の変化が起きる可能性がある

不確実な規制の中で複雑性に対処するために、企業には適応能力が求められる可能性がある

自由市場のメカニズムに対する信頼の低下と高まる国家主義¹



自由市場を無視した国内回帰を優遇する行動がパンデミック後の世界では加速する可能性がある—

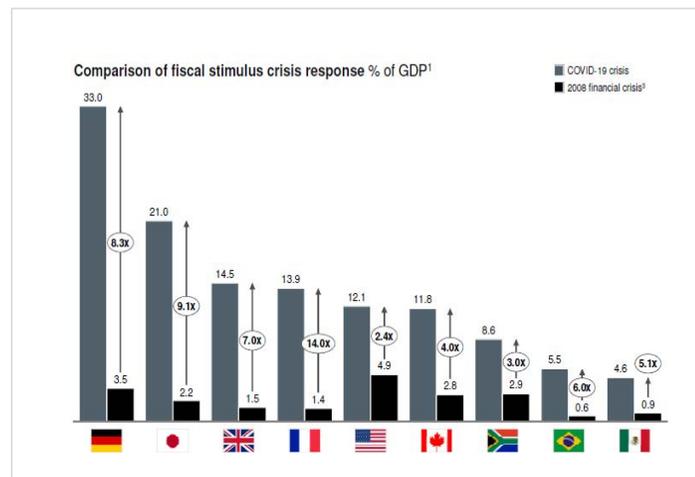
- 日本では国内企業の高付加価値製品の製造を中国から国内に回帰させるため、22億ドル相当のインセンティブを認可(2020年4月)
- 生産量は変わらないが、米国がアジアの14カ国の低コスト国からの輸入した製造品は2018年から2019年に7%減少²(5年間で初の減少)



世界中の政府がCOVID-19の影響を緩和するための景気刺激策³を導入している

3X

2008年の金融危機と比較したG-20⁴の政府による対策の規模(3.5%に対して11.4%)

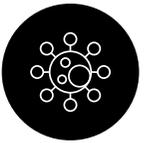


これらの結果として組織にもたらされる複雑性

- 政府との新しい関係性—どこまで変化するかはまだ不透明
- 国ごとにアプローチや求められる能力は大きく変わるために、世界共通の対処基準は無い
- 製造場所やサプライヤーの収益構造に影響を与えるような新たな規制が導入される可能性がある
- グローバルサプライチェーンに非連続な変化が起きる可能性がある(例、ニアショアへのシフト、グローバルの分散型パートナーではなく厳しい管理への移行)
- 価格設定、競争、消費者行動に対する二次的な影響が生じる可能性がある

1. 資料:Bloomberg、Forbes、
 2. 資料:Kearney 'US Reshoring Index 2019' report
 3. 2019年のGDPにはCOVID-19危機に関連する値を考慮している。2008年の金融危機のデータは2009年3月にIMFが発表したデータに基づいており、2008~2010年に発表された裁量的な措置が含まれる、4-トルコとEUを除く(データなし)

ウイルスへの理解が進み危機の影響も変化する中で一連の対策も変えていくことが必要となる

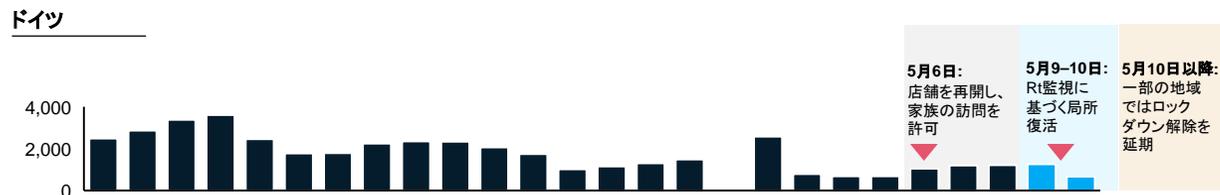
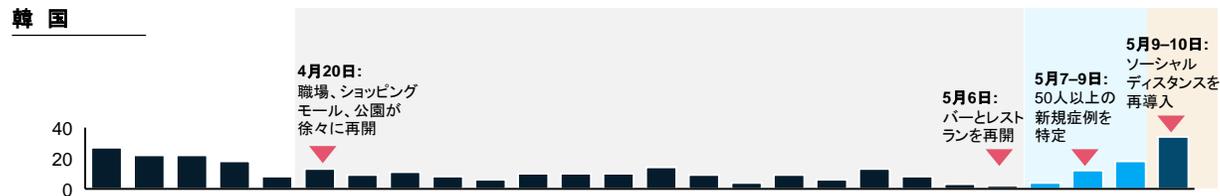


3つの主要なトピックに関する視点と不確実性が変化する中で、安全対策の実施には適応能力が求められる

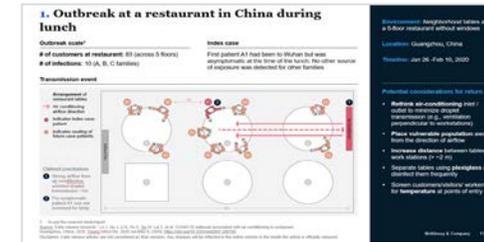
1 世界中の地域で変化する公衆衛生の現実

病院のキャパシティ、再開ガイドラインや時期などの公衆衛生の状況によって、検査とトレースの方法は地域によって大きく異なる

例えば、多くの国は経済の再開後の感染状況悪化を受けてロックダウンを再導入せざるを得なくなった



2 ウイルス検査の効果や感染パターンに関する新たな情報



新たな感染現象ではウイルス感染の新たな経路を示している(空調を介した飛沫感染など)

3 ウイルスへの対処に関する新たな解決策



現在では171近いワクチン候補(うち13は治験段階、28は2020年以内の治験を予定、その他は未定)および210の治療薬候補が検討されている

1. 2020年5月20日時点、資料:Milken Institute、BioCentury、WHO、Nature、CT.gov、ChiCTR、clinicaltrials.gov、記事検索

資料: <https://www.statesman.com/news/20200420/fact-check-did-countries-that-reopened-see-spike-in-coronavirus>、Statnews、NPR、Al Jazeera、Time、Associated Press、The Guardian、<https://www.wired.com/story/the-asian-countries-that-beat-covid-19-have-to-do-it-again/>、Reuters、BBC、Financial Times

Returnとは計画ではなく、いわば「筋肉」である

4つの要素は今後2年間も変化を続ける可能性があるため、(常態への)returnを戦略的な計画として捉えることは効果的でない可能性がある。

変化する状況に適応するには、おそらく3つの独立したケーパビリティで構成される「筋肉」が必要となる。

1

過去60日間に行われた施策のスピードと実行の規律をより強化する

2

スキル構築と新たな働き方のモデルの規模拡大のペースとクオリティを高める

3

リアルタイムのマイクロデータのモニタリングと反復的なテストに基づく運用計画を通じて不確実性への対処能力を確立する



Returnとは計画ではなく「筋肉」である

スピーディーに組織の仕組みを変え、自社の長期的なDNAに埋め込むにはどうしたら良いか？



過去60カ月間に活用してきた「速筋」をさらに強化する

本当に重要な意思決定者だけが関与し、「必要に迫られた」より素早い意思決定を行う

最小限かつ不可欠な情報に基づいて判断を下す

優先度の低い業務からリーダーの時間を解放する

全ての階層で全員に行動を起こすことを許可する

個人別のパフォーマンスを高める



大規模なスキル構築のペースと質を高める

プロセスに基づくケーパビリティ: うまく実行に移せるのか？

関係に基づくケーパビリティ: カウンターパートについて良く知っているか？

知識に基づくケーパビリティ: ユニークなインサイトを持っているか？



外部環境と境界線に関する不確実性を前例のない速度で学習する

不確実性を吸収し、学習内容を運用モデルにすばやく組み込むための全社的規模の能力を獲得する

計画を変更し、最新の予測に基づいて決定を下す— 何が起きているかを知るために常に更新されるマイクロデータのサポートを活用する

Contents

01

COVID-19の現況

02

Next Normalへの
移行

03

先を見据えた
時間軸別の計画

04

参考資料: シナリオと
Returnの詳細

リーダーは5つの「R」に沿って行動する必要がある

ResolveからResilience、ReimaginationからReformへの道筋

Resolve



COVID-19が企業の従業員、顧客、協業者に与える影響に迅速に対応する

Resilience



短期的なキャッシュニーズへの対応と、感染拡大に伴う経済停滞への長期的な施策を実行する

Return



ウィルスの蔓延による影響から、事業を本来の規模に素早く回復させるための詳細な計画を立てる

Reimagination



この危機が強いる断続的な変化は何か、企業はどのように変わるべきか、「Next Normal」を改めて考える

Reform



競争環境と規制がどのように変化し得るか明確な理解を持つ

危機対応の5つの段階に関する重要インサイト

マッキンゼーの各グループの最新の意見が含まれる記事



Resolve

[Tuning in, turning outward: Cultivating compassionate leadership in a crisis](#)

– 認識向上、脆弱性、共感性、思いやりに関する対処を行うために内的世界に目を向け、次に利害関係者の懸念に向き合い対処する外的世界に目を向けることにより、リーダーは個人に対する配慮を示し、レジリエンスを構築し、危機後の未来を積極的に描くよう組織を導くことができる

[The CFO's role in helping companies navigate the coronavirus crisis](#)

– CFOと財務部門が3つのステージに講じるべき重要ステップとは、即時の安全性と存続、Next Normalを見据えた事業の短期的な安定化、および企業の回復に向けて実施できる大胆な打ち手に向けた長期的準備である

[Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center](#)

– COVID-19対応の体制および必要最小限機能するNerve Centerを迅速に構築するにあたってのアプローチと重要な考慮事項



Resilience

[“Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time”](#)

– COVID-19を取り巻く不確実性にどのように対処し、影響の境界線を見極めるか、また未来はどう展開するかの議論

[A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19](#)

– 41カ国の消費者心理を追跡するグローバル調査シリーズから読み解く危機に直面した消費者行動の洞察



Return

[Return: A new muscle, not just a plan](#)

– Returnとはフェーズではなく、業務運用の在り方である。Nerve Centerは「Next Normal」でビジネスに求められるケーパビリティを構築することを支援できる

[Reopening safely: Sample practices from essential businesses](#)

– 病院、スーパー、およびCOVID-19パンデミックの期間中も営業を続けた他の施設の安全対策プロトコルには、従業員や顧客を迎え入れつつある事業者にとって参考になるアイデアが含まれる

[The Restart: Eight actions CEOs can take to ensure a safe and successful relaunch of economic activity](#)

– フランス、欧州、アジアのすべてのセクターの大手企業のリーダーに対する調査と対話に基づくReturnに向けた施策集。ロックダウンの解除に関する課題や懸念について幅広い見解を提供する



Reimagine & reform

[The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal](#)

– ビジネスリーダーがNext Normalに向けた計画を立案するにあたって考慮すべき7つの要素

[From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return](#)

– ビジネスモデルを再考する際に注力すべき4つの戦略的な領域: 収益の回復、オペレーションの再構築、組織の再考、デジタルソリューション採用の加速

[“Lives and livelihoods: Assessing the near-term impact of COVID-19 on US workers](#)

– 米国の雇用の最大3分の1は不安定な状況にあり、そのうち80%以上は低所得労働者によって占められている

[Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis](#)

– 5つの枠組みを使用し、複数の時間軸を横断して活動する「将来計画チーム」を立ち上げる方法

Contents

01

COVID-19の現況

02

Next Normalへの
移行

03

先を見据えた
時間軸別の計画

04

参考資料: シナリオと
Returnの詳細

Next Normalを形成する 4つの力



マクロ経済シナリオ



Returnの筋肉

需要の変容



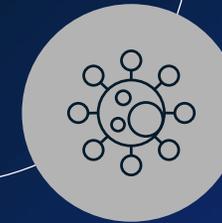
労働力の変化



規制の不確実性



ウイルスの理解



この時代に何が求められるか ウイルスと経済への打撃の「期間を囲い込み」

1

人命を守る

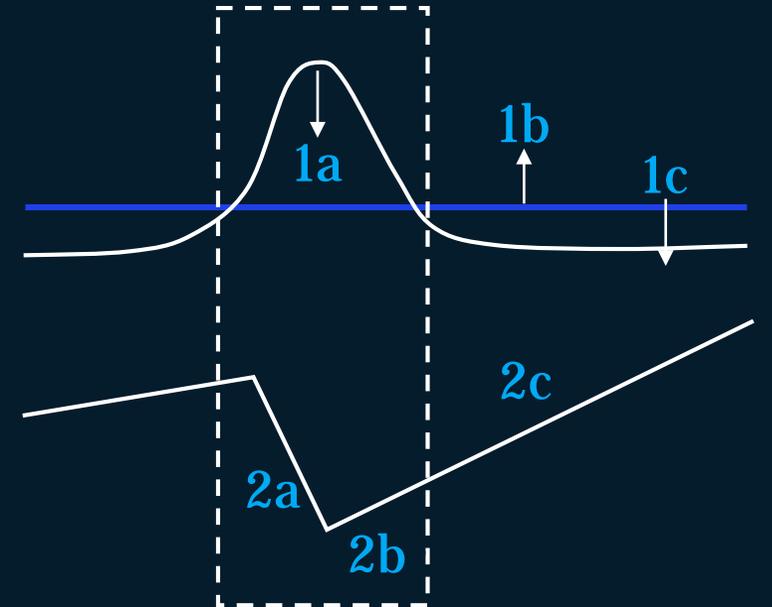
- 1a. 可能な限り早期にウイルスを抑制
- 1b. 治療や検査能力の拡大
- 1c. 「治癒」の追求、治療法、医薬品、ワクチン

喫緊の課題

2

生活を守る

- 2a. ロックダウンの影響を受けた人々と事業の支援
- 2b. ウイルスが沈静化した後に安全に仕事を再開するための準備
- 2c. -8%から-13%の谷からの回復の本格化に向けた準備



COVID-19危機の経済的な影響のシナリオ

COVID-19の拡大、公衆衛生対応、経済政策のGDPに対する影響

ウイルスの蔓延と公衆衛生への対応

COVID-19の蔓延と人体への影響を抑制する公衆衛生対応の有効性

ウイルス拡散の迅速かつ効果的な制御

強力な公衆衛生対策により、2~3か月以内に各国での感染拡大を抑制

効果的に対応しているが(一部地域で)ウイルスが復活

公衆衛生的な対応は当初成功するが、感染拡大の再発を防ぐには対策が不十分であるため、社会的距離戦略は(地域的に)定期的に再導入される

公衆衛生介入の広範囲にわたる失敗

公衆衛生上の対応では、ウイルスの長期的な蔓延を抑制することができない(例: ワクチンが利用可能になるまで)

B1

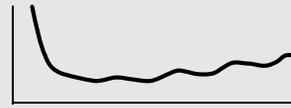

ウイルスは抑制されたが、セクターの被害が大きく、長期的な成長率は低下

A3


ウイルスは抑制され、回復に向かう

A4


ウイルスは抑制され、力強い成長のリバウンド

B2


ウイルスの復活、長期的な成長が鈍化し完全な回復には不十分

A1


ウイルスの復活、長期的な成長が鈍化世界全体で緩やかな回復

A2

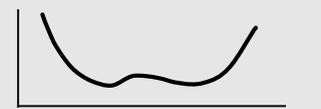

ウイルスの復活、趨勢成長率への回帰強力な世界的リバウンド

B3


パンデミックが悪化、経済成長なく景気低迷が継続

B4


パンデミックが拡大。景気は緩やかに回復

B5


パンデミックの拡大、景気回復に向けての緩やかな進展

効果のない介入

自己強化的な景気後退ダイナミクスの始まり、広範な倒産と信用破綻、潜在的な銀行危機の可能性

部分的に効果的な介入

政策の対応が経済へのダメージを一部相殺、金融危機は回避、回復水準は緩やか

非常に効果的な介入

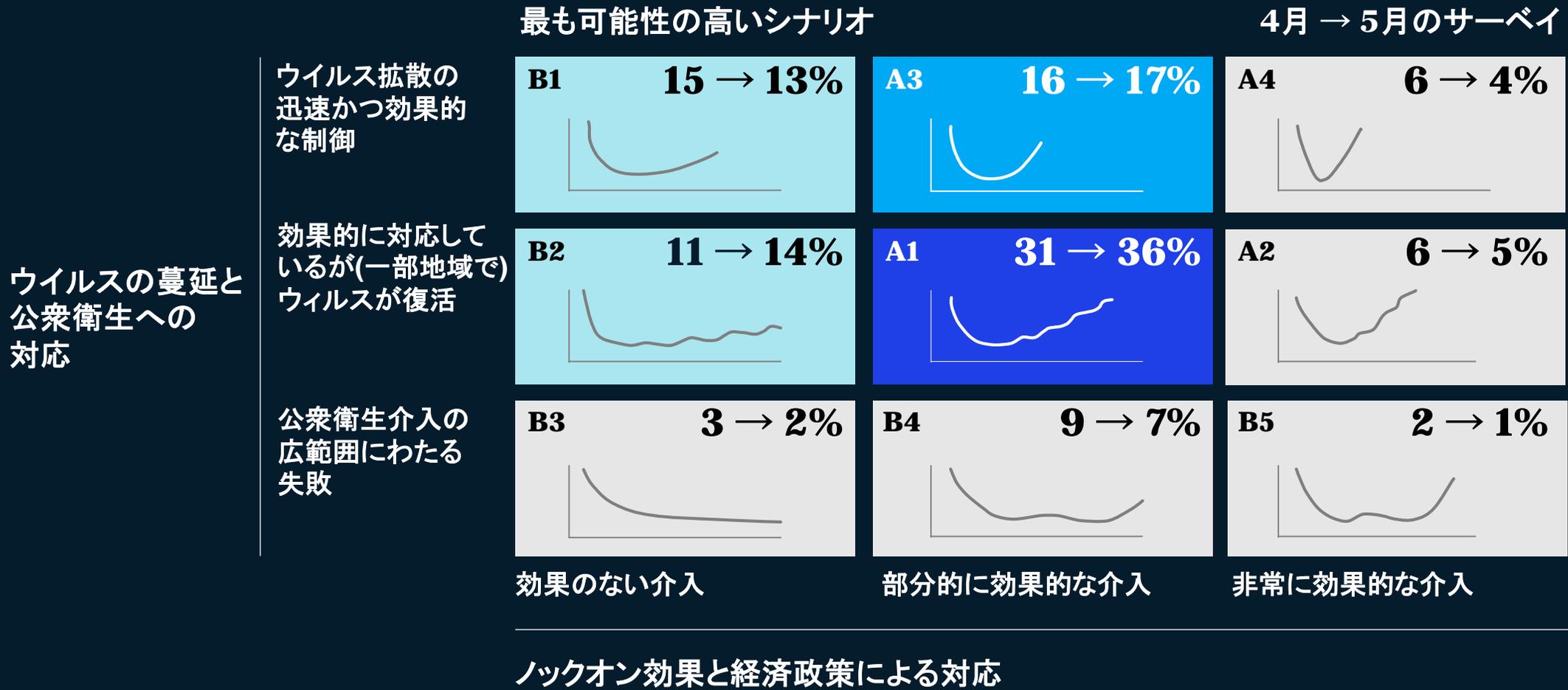
強力な政策により構造的なダメージを回避、危機前のファンダメンタルズとモーメンタムが回復

ロックオン効果と経済政策による対応

回復のスピードと強さは、政策の動きが自己強化的な景気後退ダイナミクス(例: 企業の倒産、信用収縮)を緩和できるかどうかにかかっている

COVID-19の影響の予測: 世界のエグゼクティブの見解

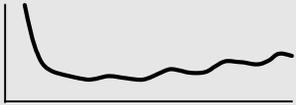
「世界的に考えて、次のそれぞれのシナリオが来年までに実際に起きる可能性が高いと思われる順にランクを付けてください」といった質問への回答として、総回答者に占める割合¹



1. 月次サーベイ:2020年4月2日~4月10日、N = 2,079、2020年5月4日~5月8日、N = 2,452

シナリオB2、A1、A2、およびA3では公衆衛生および経済的介入の有効性のプロファイルが異なる

B2



感染状況の復活、経済は長期的な成長が鈍化し完全な回復には不十分

経済介入策は効果が無く、公衆衛生対策は効果がある

緩やかな長期的な成長となり、2026年までに世界の生産量を2019年第4四半期のレベルに完全に回復させるには不十分である

経済政策は効果的ではなく、自己強化的な景気後退ダイナミクスとわずかな成長の結果、経済には長期的な構造的ダメージが引き起こされる

アウトプットを生み出す経済の長期的な能力が減少する

- 広範囲にわたる事業閉鎖によって物理的資本が減少する
- 個人が労働力から脱落することで雇用水準と就業率が低下する
- イノベーションと人的資本および物理的資本への投資が停滞しているため、生産性の成長がほぼゼロになる

A1



感染状況の復活、経済は長期的な成長が鈍化、世界全体で緩やかな回復

経済介入策は一部効果があり、公衆衛生対策は効果がある

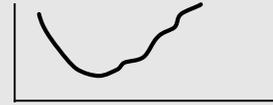
世界の景気回復は遅く、長期的な成長の鈍化を経て2022年後半にアウトプットが2019年第4四半期のレベルに戻る

経済政策の対応は2020年の経済の急速な減退を止めるのに効果的だが、信頼度を高めて成長を再開させるには不十分である

度重なる地域的なロックダウンに対して政府の景気刺激策は不十分であるため:

- 多数の事業が閉鎖され、信頼度の低下を受けて企業は投資を控え、サプライチェーンは分断化される
- 失業は広範囲にわたり、世帯が生活必需品に注力することで消費者の支出は引き続き低迷する
- 観光業は急激な落ち込み、その他のサービス関連業界も影響が続く

A2



感染状況の復活、経済は趨勢成長率への回帰、強力な世界的リバウンド

経済介入策は高い効果があり、公衆衛生対策は効果がある

成長トレンドに回帰、2021年後半に生産量が2019 Q4水準に戻る強力な世界的リバウンド

経済政策の対応は強力な救済策によって2020年の経済活動の支えになるだけでなく、2021年の成長を推進するための信頼度を高めるのに十分な刺激も提供する

財政当局および金融当局が政策インパクトの有効性とスピードを高めるための措置を実施する

- 倒産やレイオフの減少によって事業投資を下支えし、先延ばし需要を解放することで消費をさらに加速させる
- より効果的な公衆衛生対応によって地域的なウイルスの発生は抑制され、また定期的な制限の再導入も少ないため、ビジネスと消費者の信頼度が高まる

A3



感染は抑制され、経済は回復に向かう

経済介入策は一部効果があり、ウイルス拡散を迅速かつ効果的に抑制

成長トレンドに回帰、2020年後半に生産量が2019 Q4水準に戻る世界的リバウンド

経済政策の対応は2020年の経済の急速な減退を止めることに効果的で、Q2にはウイルスが急速に封じ込められ、経済危機前の水準に戻る

財政および金融当局は経済的ダメージを緩和しつつ、効果が出るまでの遅れは一部に留まる

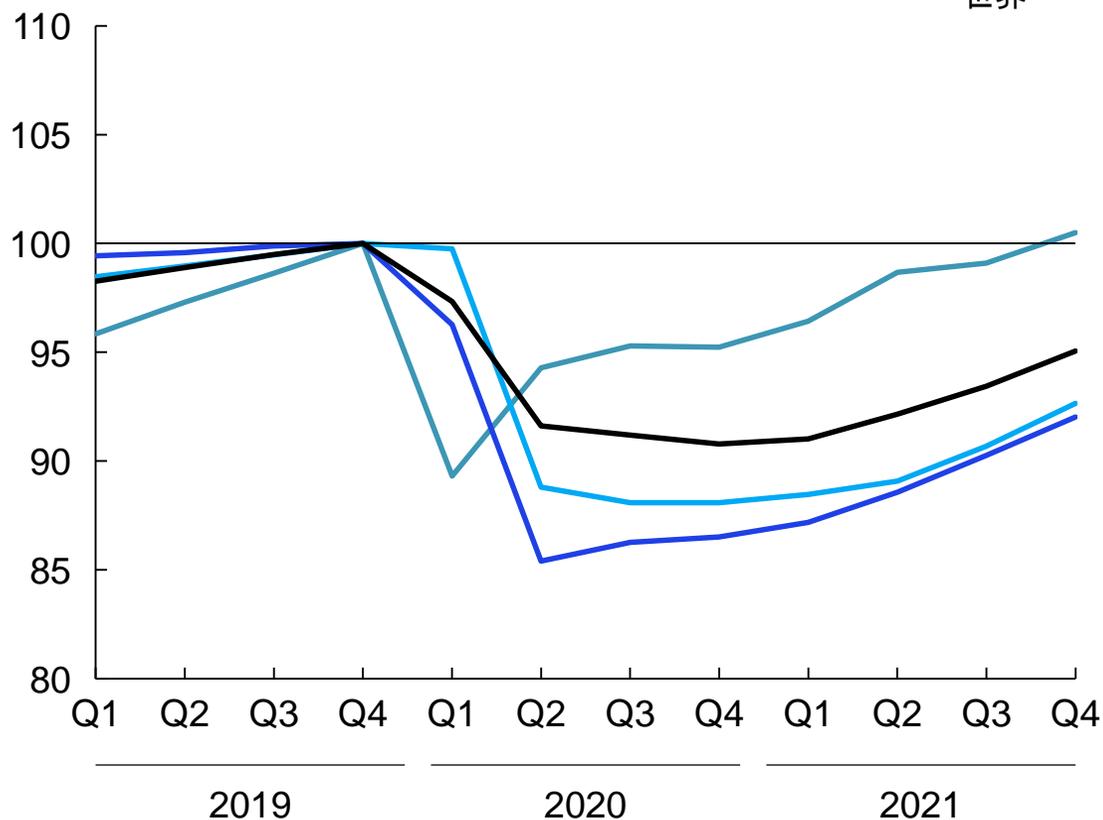
- 倒産やレイオフの減少によって事業投資を下支えし、先延ばし需要を解放することで消費をさらに加速させる
- 効果的な公衆衛生対応により、企業と消費者の信頼は素早く回復する

シナリオA1: 感染状況の復活、 緩やかな回復

主要経済国

実質GDPの成長

現地通貨単位による指標(2019年Q4=100)



実質GDPの低下
(2019年Q4~
2020年Q2)

2020年の
GDP成長

危機前水準への
回復時期
(四半期)

| | | | |
|------|---------------|---------------|----------------|
| 中国 | -5.7% | -4.4% | 2021 Q4 |
| 米国 | -11.2% | -8.1% | 2023 Q1 |
| ユーロ圏 | -14.6% | -11.1% | 2023 Q3 |
| 世界 | -8.4% | -6.5% | 2022 Q3 |

1. オックスフォード・エコノミクスによる季節調整値

資料: Oxford Economicsとの提携によるマッキンゼー分析

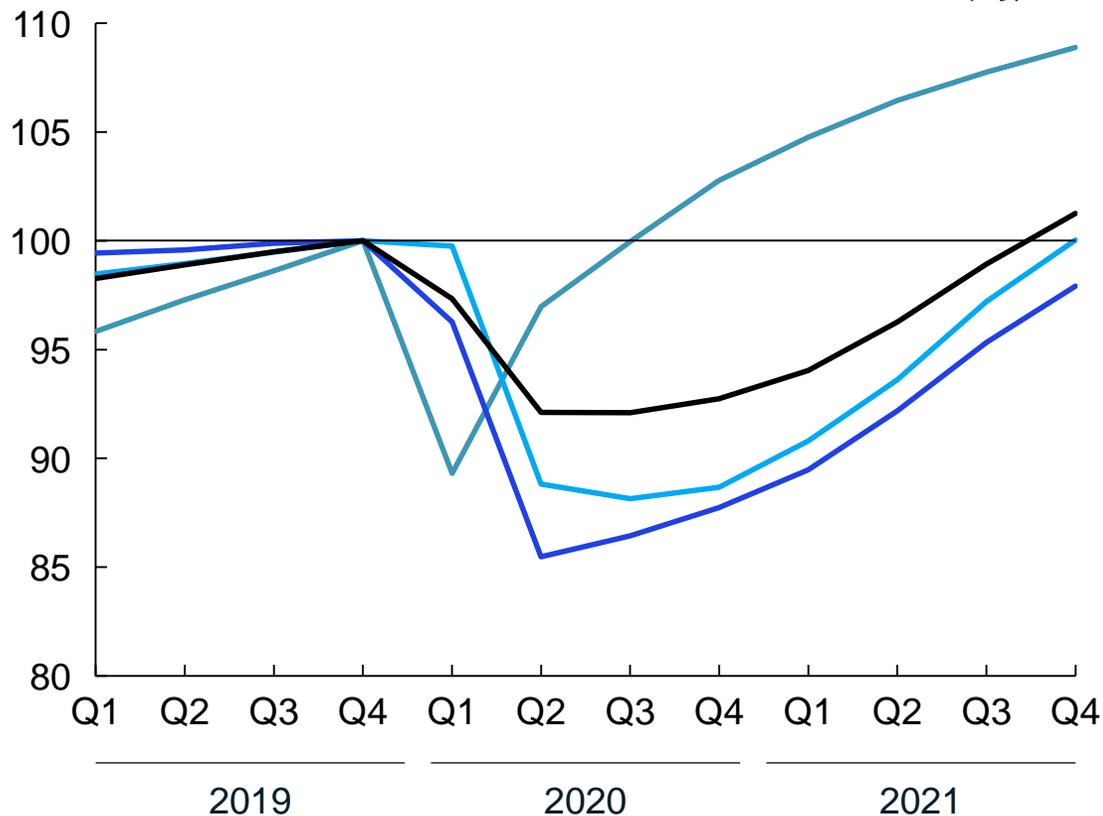
シナリオA2: 感染状況の復活、 強力な世界的リバウンド

主要経済国

実質GDPの成長

現地通貨単位による指標(2019年Q4=100)

— 中国¹
— 米国
— ユーロ圏
— 世界



実質GDPの低下
(2019年Q4～
2020年Q2)

2020年の
GDP成長

危機前水準への
回復時期
(四半期)

| | | | |
|------|---------------|---------------|----------------|
| 中国 | -3.0% | -0.4% | 2020 Q4 |
| 米国 | -11.2% | -7.9% | 2021 Q4 |
| ユーロ圏 | -14.5% | -10.8% | 2022 Q1 |
| 世界 | -7.9% | -5.6% | 2021 Q4 |

1. オックスフォード・エコノミクスによる季節調整値

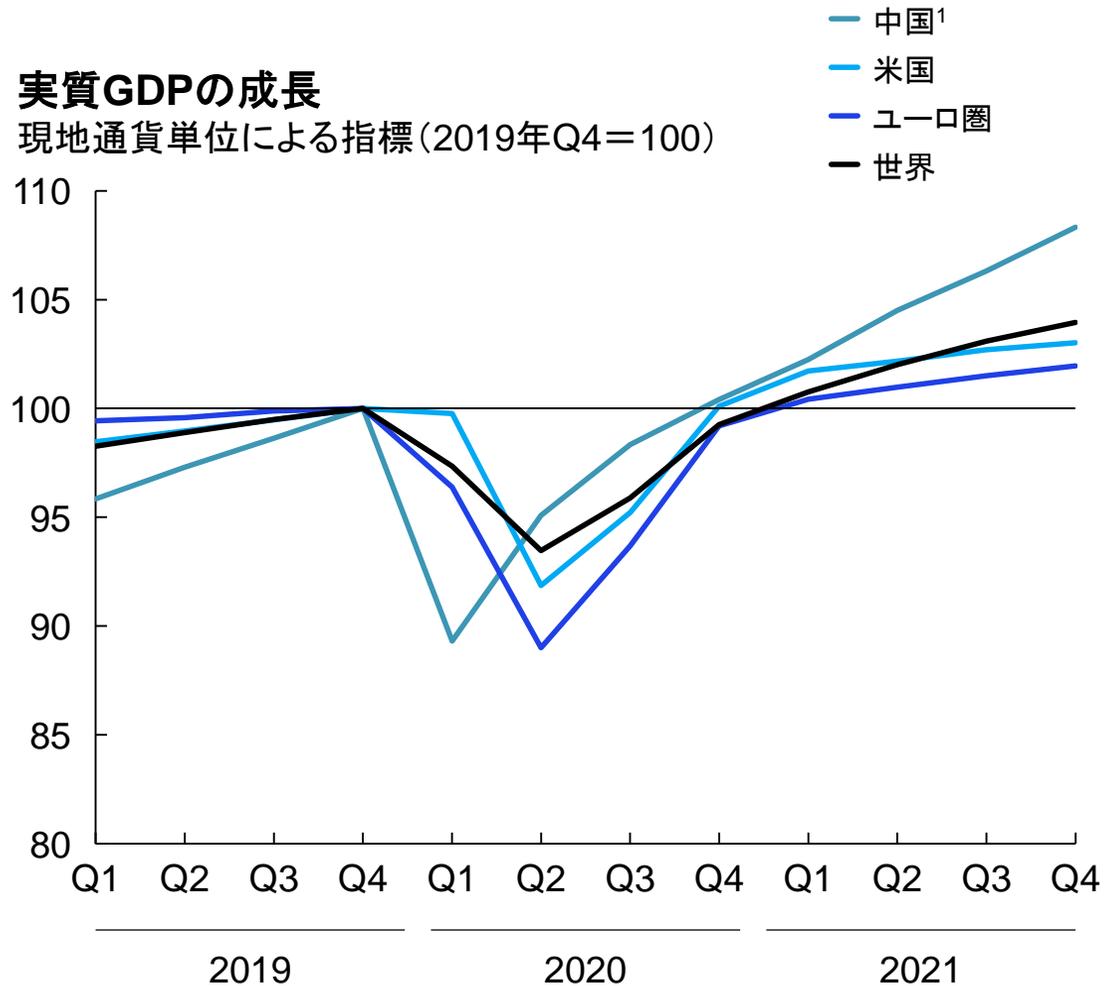
資料: Oxford Economicsとの提携によるマッキンゼー分析

シナリオA3: ウイルスを抑制、 成長再開

主要経済国

実質GDPの成長

現地通貨単位による指標(2019年Q4=100)



実質GDPの低下
(2019年Q4~
2020年Q2)

2020年の
GDP成長

危機前水準への
回復時期
(四半期)

| | | | |
|------|---------------|--------------|----------------|
| 中国 | -4.9% | -2.0% | 2020 Q4 |
| 米国 | -8.1% | -2.5% | 2020 Q4 |
| ユーロ圏 | -11.0% | -5.2% | 2021 Q1 |
| 世界 | -6.5% | -2.7% | 2021 Q1 |

1. オックスフォード・エコノミクスによる季節調整値

資料: Oxford Economicsとの提携によるマッキンゼー分析

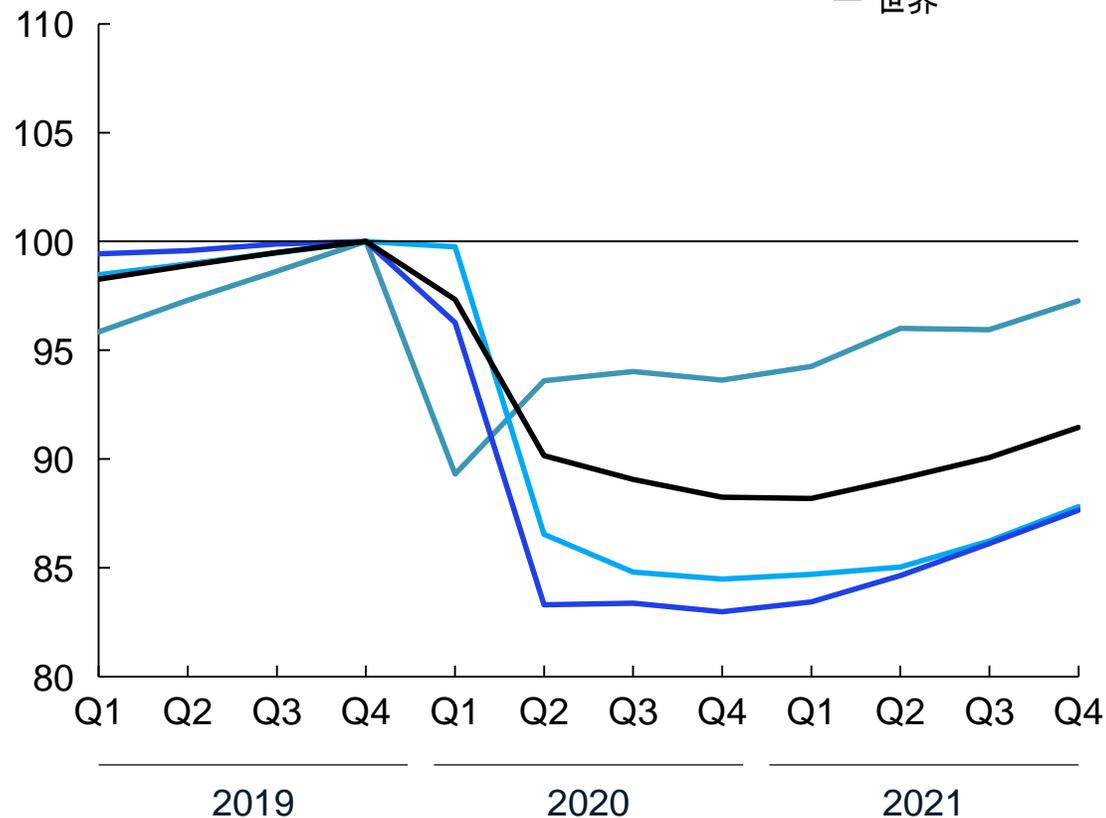
シナリオB2: 感染状況の復活、 長期的な成長が鈍化

主要経済国

実質GDPの成長

現地通貨単位による指標(2019年Q4=100)

— 中国¹
— 米国
— ユーロ圏
— 世界



1. オックスフォード・エコノミクスによる季節調整値

資料: Oxford Economicsとの提携によるマッキンゼー分析

実質GDPの低下
(2019年Q4~
2020年Q2)

2020年の
GDP成長

危機前水準への
回復時期
(四半期)

| | | | |
|------|---------------|---------------|----------------|
| 中国 | -6.4% | -5.4% | 2022 Q2 |
| 米国 | -13.5% | -10.4% | 2025+ |
| ユーロ圏 | -16.7% | -13.3% | 2025+ |
| 世界 | -9.8% | -8.0% | 2023 Q3 |

Next Normalを形成する 4つの力



マクロ経済シナリオ



Returnに向けた
「筋肉」の獲得

需要の変容



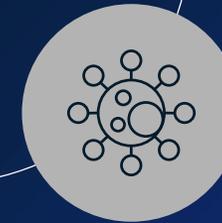
労働力の変化



規制の不確実性



ウイルスの理解



Returnとは計画ではなく筋肉である

スピード重視に組織の仕組みを変え、自社の長期的なDNAに埋め込むにはどうしたら良いか？



過去60カ月間に活用してきた「速筋」の筋肉をさらに強化する

本当に重要な意思決定者だけが関与し、「必要に迫られた」より素早い意思決定を行う

最小限かつ不可欠な情報に基づいて判断を下す

優先度の低い業務からリーダーの時間を解放する

全ての階層で全員に行動を起こすことを許可する

個人別のパフォーマンスを高める



大規模なスキル構築のペースと質を高める

プロセスに基づくケーパビリティ: うまく実行に移せるのか？

関係に基づくケーパビリティ: カウンターパーティについて良く知っているか？

知識に基づくケーパビリティ: ユニークなインサイトを持っているか？



外部環境と境界線に関する不確実性を前例のない速度で学習する

不確実性を吸収し、学習内容を運用モデルにすばやく組み込むための全社的規模の能力を獲得する

計画を変更し、最新の予測に基づいて決定を下す – 何が起きているかを知るために常に更新されるマイクロデータのサポートを活用する



組織には今何が必要か

ピラミッド型の組織は現在直面している状況に対処する設計になっていない



典型的なピラミッド型組織が得意とする状況

トピック別の専門性とパターン認識
(「少ないことを、上手く実施できる」)

ファクトベースの意思決定。十分に検証された一連のファクトに基づいて行動を推進することができるリーダー

大勢のリーダーのコンセンサスに基づいて今後に向けた道筋にコミットする

特定の世界観に基づく自己選択型の組織



VS. 組織に今必要とされるもの

幅広い課題を横断した全般的な問題解決

仮説に基づく意思決定
(「ファクトが揃う時には、既に対応は手遅れ」)

アクションへのコンセンサスを得るよりもアクションの速度に意義がある

建設的で意図的な対立をもたらす複数の世界観

**Nerve Centerは
伝統的な組織が
Returnに向けた
マネジメントを行う
支援を提供できる**



War Roomから Nerve Centerへ

War Room ...

過去のデータやファクトに基づいて行動

以前に発生した問題を解決することに注力
(社内で経験がある場合もある)

問題に対処するため、エキスパートによって推進
される明確で厳密なプロセスの活用依存

十分に理解された明確に定義された目的が存在
(例: 収益性をX%向上させる)

通常は広く公表することができる計測可能な
インパクトを達成

測定可能なインパクトを達成

Nerve Centers ...

幹部の判断と将来に関する情報に基づく仮説を
ベースに行動

社内、業界、あるいは広範囲においても前例のない
問題の解決に注力

厳格なプロセスとエキスパートだけでなく、課題に
対処するために創造的で基本原則に立ち返った
問題解決も必要

明確に定義するのが難しい目標(例、「会社が危機
から脱するのを助ける」)

達成した効果は測定が難しい場合があり、通常は
近くで観察しなければ分からない

計測が難しいインパクトを達成するが、参加者の間
では広く認識される



John BoydのOODAループ

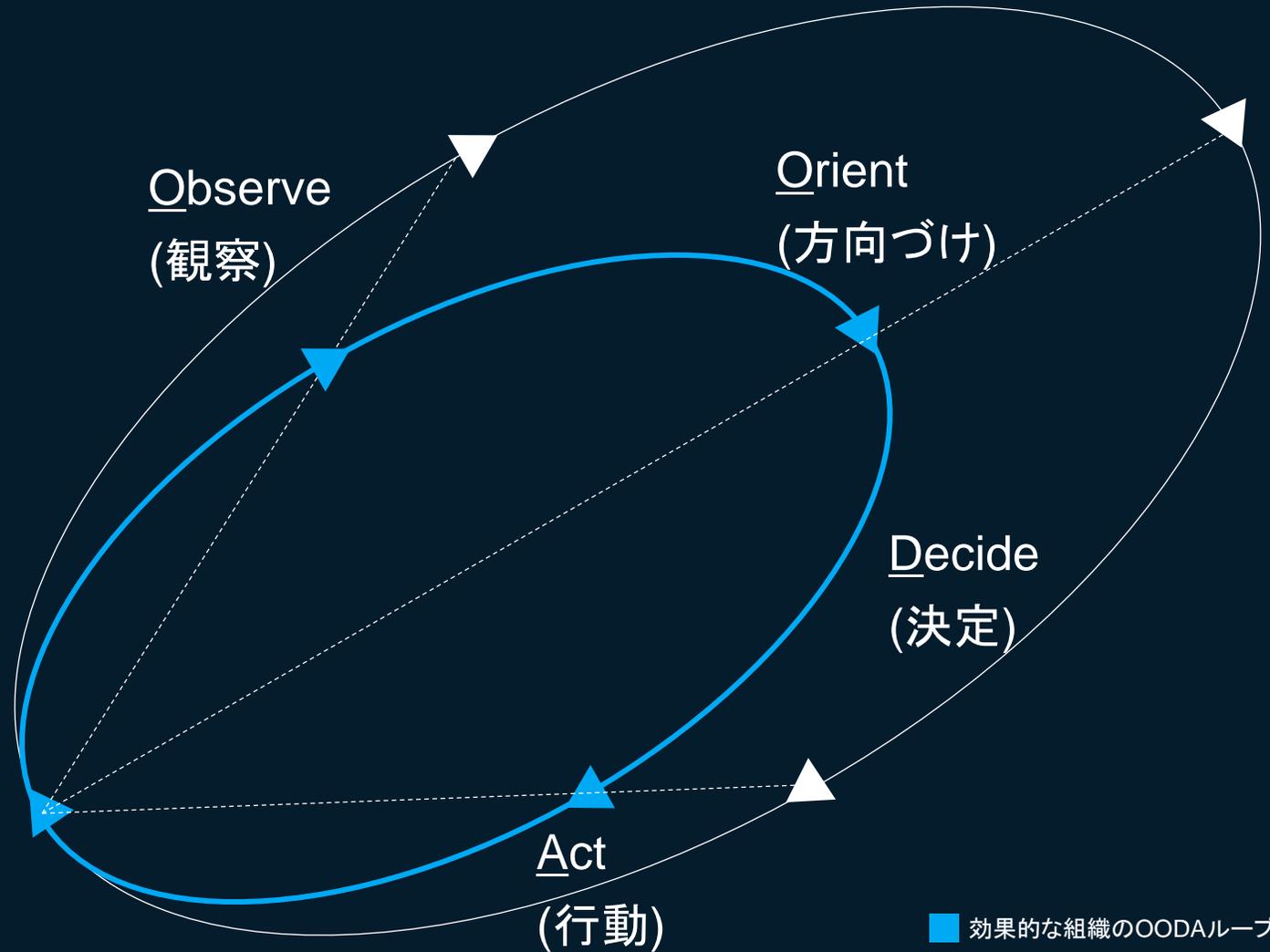
Nerve Centerの設計は 軍隊の指令原則に基づいて設計されている

コアコンセプト: 環境よりも速くObserve (観察)、Orient (方向付け)、Decide (決定)、Act (行動) できる組織の構築

ジョンボイドは米空軍の大佐で、その戦時の流儀に関する考え方は特にベトナム戦争後の米軍の考え方に革命をもたらした

ボイドの重要コンセプト: OODAループ

勝利を収めるための鍵は環境の変化速度よりも速く適切な決定を下せる能力にある



■ 効果的な組織のOODAループ
■ 環境のOODAループ

スケーラブルなスキル構築スピードと質の向上 (1/2)



スキル再習得戦略を定義する— クリティカルな従業員グループやno-regretの重要スキルを特定して学習に向けた過程をカスタマイズ

回復に向けたビジネスモデルが依存するスキルを素早く特定する

例: 店頭販売から主に宅配に移行する場合、技術チームと物流コーディネーターは新戦略で重要な役割を担うようになる

No-regretのスキルセットを含む重要な従業員スキルを構築する

従業員の具体的な役割がどのように変化したとしても役立つと思われるツールキットを構築する。デジタル、高度な認知能力、ソーシャルと感情、適応力とレジリエンスの4種類のスキルに投資を集中させる

重要スキルのギャップを解消するためカスタマイズされた学習ジャーニーを開始する

例: 通常の対面営業モデルが継続できない課題に直面した国際的銀行では、営業担当がバーチャル販売のスキルを開発するためにカスタマイズされたスキルアップの取り組みを開始した

4種類のクリティカルかつno-regretのスキルに投資を集中させる



デジタル関連能力

完全デジタル環境での運用能力を拡大



高度な認知能力

重要プレーヤーが再設計と革新ニーズに確実に対応するための認知スキルを開発する



ソーシャル/感情に関わる能力

効果的なコラボレーションを確実にするために、ソーシャルおよび感情的スキルを強化する



適応力レジリエンス

絶えず変化する事業環境でも成功するための適応力とレジリエンスのスキルを構築する

スケーラブルなスキル構築スピードと質の向上 (2/2)



迅速な反復から学習し、より小さな企業の持つ原則も採用し、学習のための予算を確保することで事業におけるスキル再習得を実現する

今開始し、素早く試行して反復する

何が今うまく行っているか、行っていないのかを把握して組織的な学習を確立する。こうした教訓を将来の非連続な状況に応用する

大きなインパクトを生み出すために「小さな企業のように」行動する

俊敏性が高く、変革が容易で、よりリスクを取る意思がある小規模な企業を模倣する。小さな企業ではスキル再習得の優先順位付けに役立つため、不足領域を明確に把握している

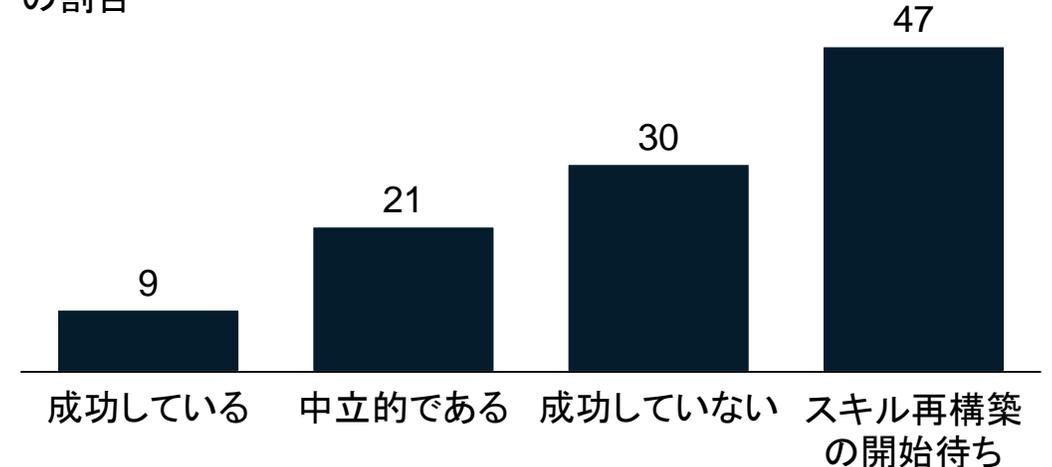
学習のための予算を保護する

Next Normalに適応するためのスキル構築に投資する。学習のための予算の削減は学習への投資を先送りするだけに過ぎない。例: 2009年と2010年には研修支出が減少したが、2011年には急増した¹



すでにスキル再獲得を試みた組織では、そうでない組織よりも、将来のスキル課題に取り組む準備ができていると感じている

過去のスキル再獲得の取り組み評価:
市場やテクノロジーのトレンドがもたらす非連続な変化に、対処する役割の準備ができていなかったと回答した企業の割合



1. トレーニング業界のレポート、US data during and after the Great Recessionに基づく



業種別のパワーカーブは不況時の業績の劇的な違いを示している

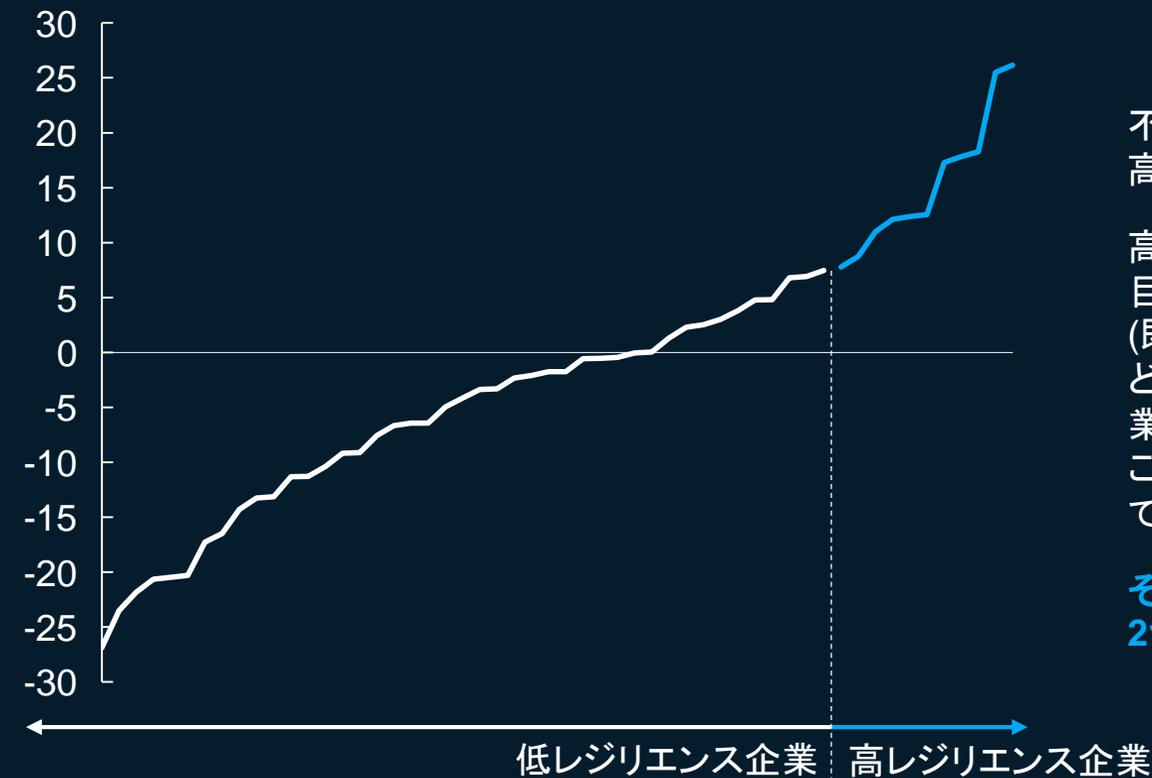
Resilience:

スピード +
規律が鍵となる

高レジリエンス企業

COVID-19を通じてレジリエンスを高めようとするチームは、前回の不況を生き抜いて発展した企業から教訓を学ぶ必要がある

自動車セクターの平均TRS、2007～11年



不況から再興した上位20%を高レジリエンス企業と呼ぶ

高レジリエンス企業も当初は目立った優位性は無かった(既存の事業ポートフォリオなど)。そうではなく、これらの企業はわずかなリードを確立し、これが10年間に渡って拡大してきた

その成功はスピード+規律の2つの言葉で定義できる

Speed + discipline – 高レジリエンス企業 は何が違うのか



スピード

EBITDAと
売上げにおける
高い業績

高レジリエンス企業は不況の初期
および期間中には既存事業の売
上成長を維持し¹、景気回復期に
は売上を伸ばした

迅速かつ厳格な
対策

高レジリエンス企業は生産性により
早く厳しく取り組み、
成長のキャパシティを確保した

規
律

M&A関連の
パフォーマンス

高レジリエンス企業は不況により
多くの事業売却を行い、回復期に
はより多くの買収を行った

より積極的な
レバレッジの解消

高レジリエンス企業は不況が来る
前にバランスシートを整理した

¹ 高レジリエンス企業の2009年の既存事業売上高の減少率は2007年比で-1%程度に留まった

低レジリエンス企業と比較した
高レジリエンス企業の業績

30%

売上の増加

3x

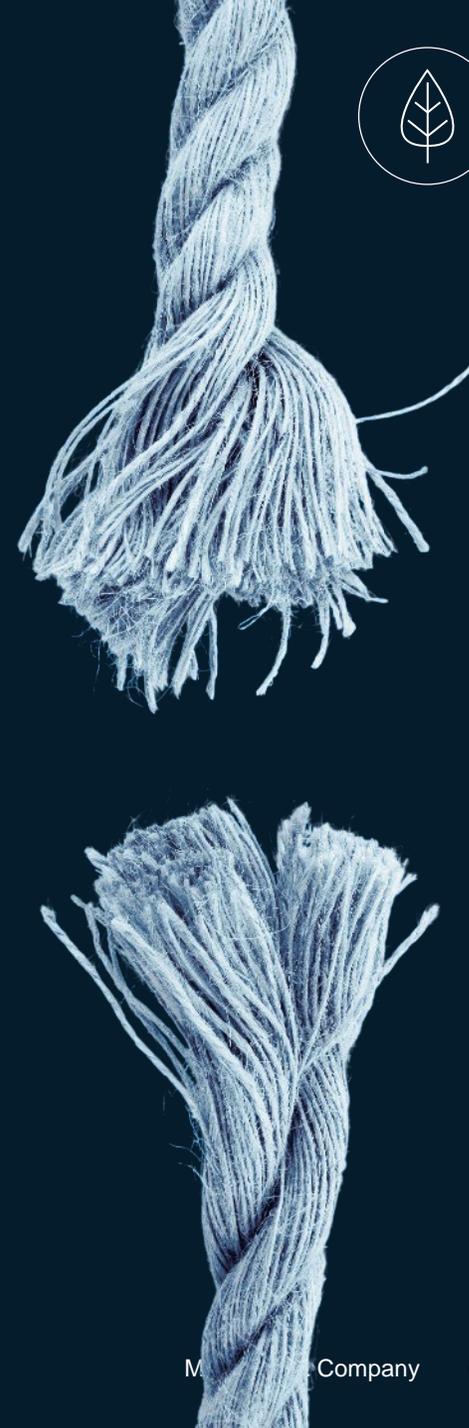
営業コストの削減幅
実施開始時期も12~24カ月早かった

1.5x

不況時に行った事業売却

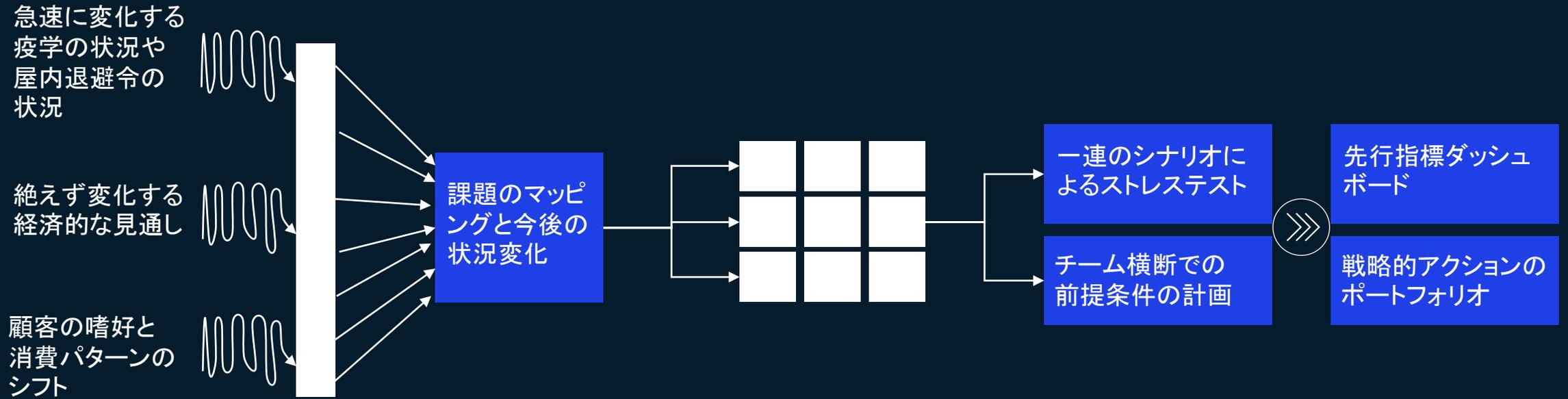
約5%

不況前までのレバレッジ解消





不確実性を吸収して学習を素早く取り込む能力を涵養する



1 過去の事実だけでなく、
将来の変化に注力した
課題のマッピングを構築する
ことで不確実性のスコー
プの全体像を把握する

2 二次的な効果を含めた具体的な
シナリオを構築
することで不確
実性の境界線を
明確にする

3 ポートフォリオのスト
レステストを複数の
シナリオ横断で実施
することで、実行チ
ームに適切な計画の前
提条件を提供する

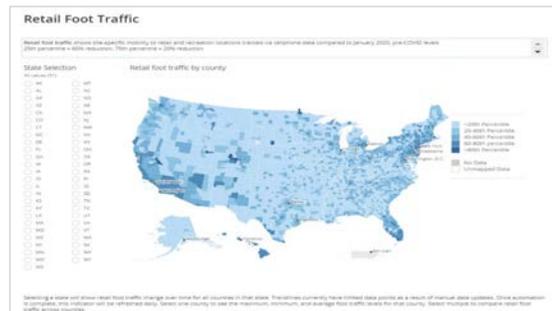
4 迅速かつ慎重に
練られたアクション
の土台として戦略
的アクションの
ポートフォリオを構
築する



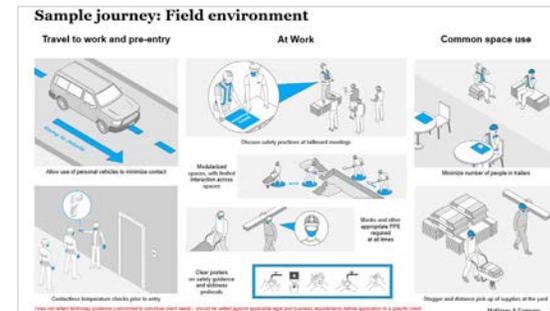
マイクロデータを継続的にモニタリングし、反復的に対策を実施して将来像の仮説に反映することで、これを現在の戦略にも適応する

先行指標ダッシュボードと迅速で反復的なアクションによって、企業は不確実性の高い状況下でも前進することができる

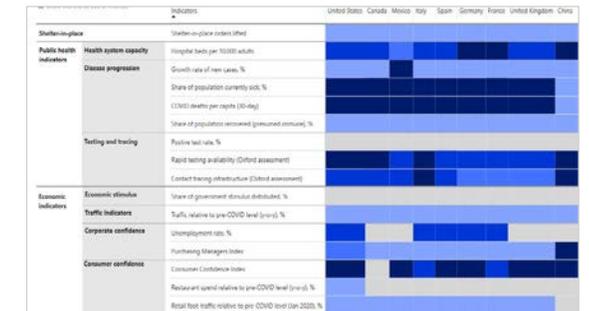
リアルタイムで取得されたマイクロデータ



将来の展開に関する継続的な仮説に基づく現在の戦略



迅速なアクションと成功や失敗からの教訓



ジャーニーの例

地域の公衆衛生状態、消費者の行動、政府の介入をモニタリングし、関心/関連性のある地域で展開しつつある状況を理解する

マーケティングアプローチ、現場に戻る労働力と営業のスケジュールをカスタマイズし、消費者の需要の急増を予測する(例、消費者が職場に戻る場合は小売店にも戻る)

消費者へのメッセージを更新し、ポリシー/戦略を変更して消費者に効果的に狙いを定め、将来の仮説を改善するためにアクションの成否をトラッキングする

何から着手するか: 少数の特に重要なケーパービリティに注力する 企業がReturnのジャーニーを進む指針となる情報や初期的な評価を収集する



「速筋」の筋肉を強化する



スキル構築のペースと質を高める



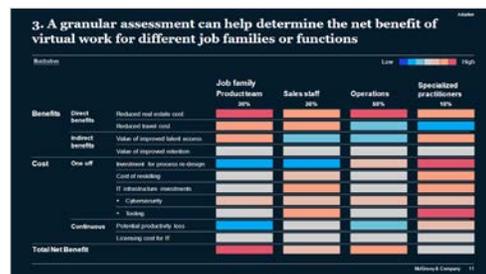
環境から学び不確実性の境界線を見極める

Nerve Centerの設置



戦略的な計画指向と戦術的な実行指向の両方のチームを含む持続可能なNerve Centerを確立する

リモートワークの準備態勢の評価



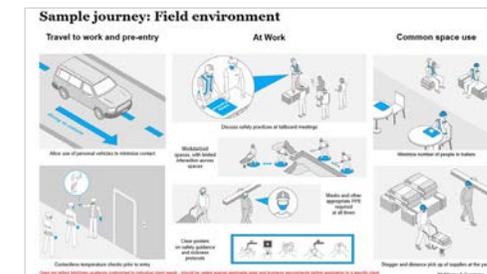
組織にとってのリモートワークの正味のメリットとリモートワークを行う社員の準備態勢を評価する

先行指標のモニタリング



業界および地域の回復シグナルを監視して、Returnのタイミングを評価する

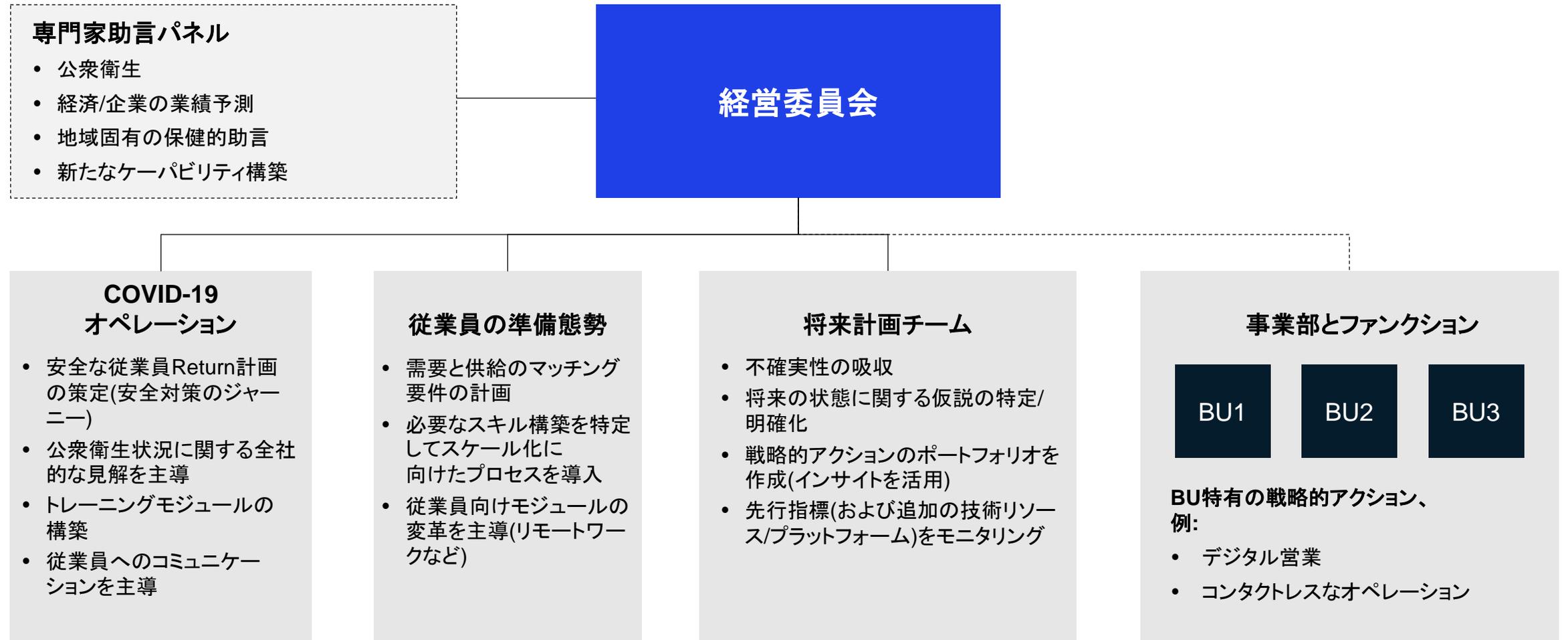
Return計画の構築



モニタリングのダッシュボード、業界のベストプラクティス、外部視点に基づくリスク評価を活用して初期のreturn計画を作成する

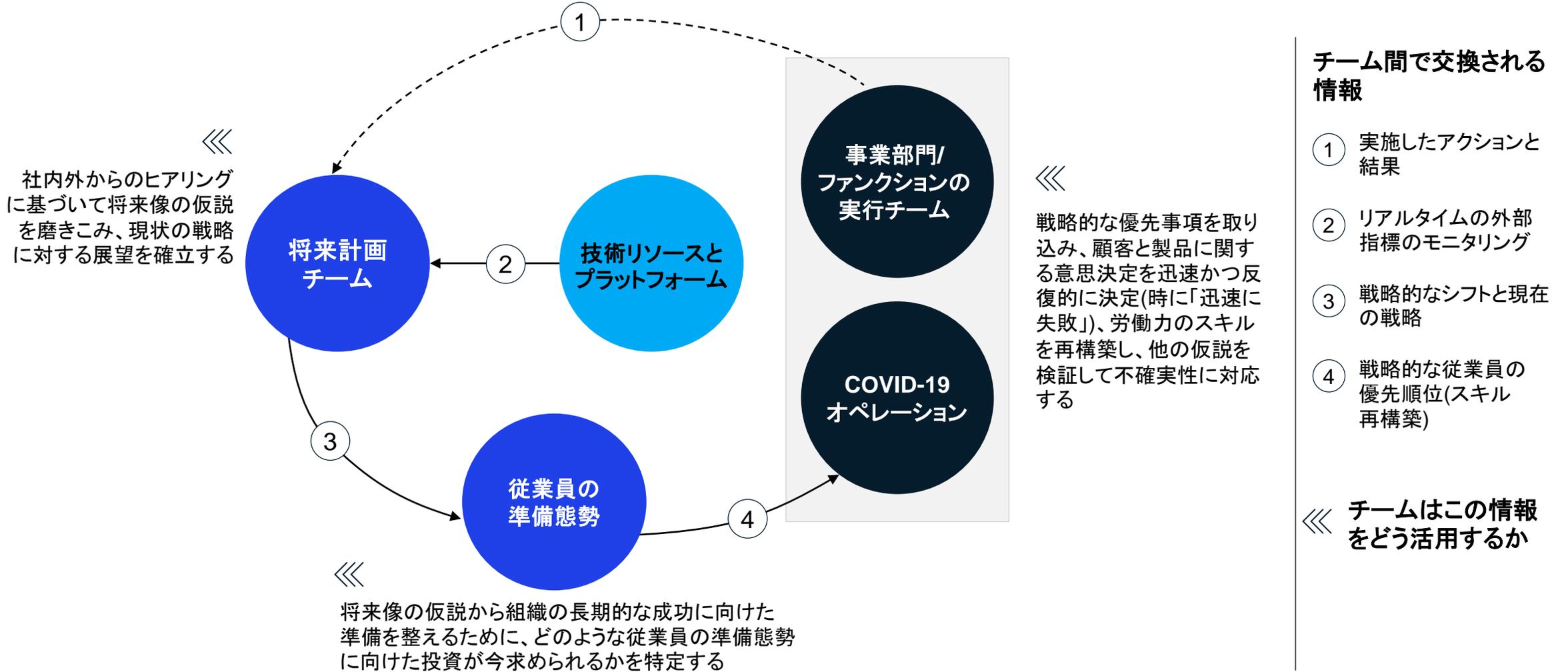
新たなNerve Center体制で責任を分担することで3つのReturnへの「筋肉」のケーパビリティの構築と維持を推進する

BU内の「筋肉」チームはより広範囲な将来計画、従業員の準備態勢、およびCOVID-19のチームと連携する

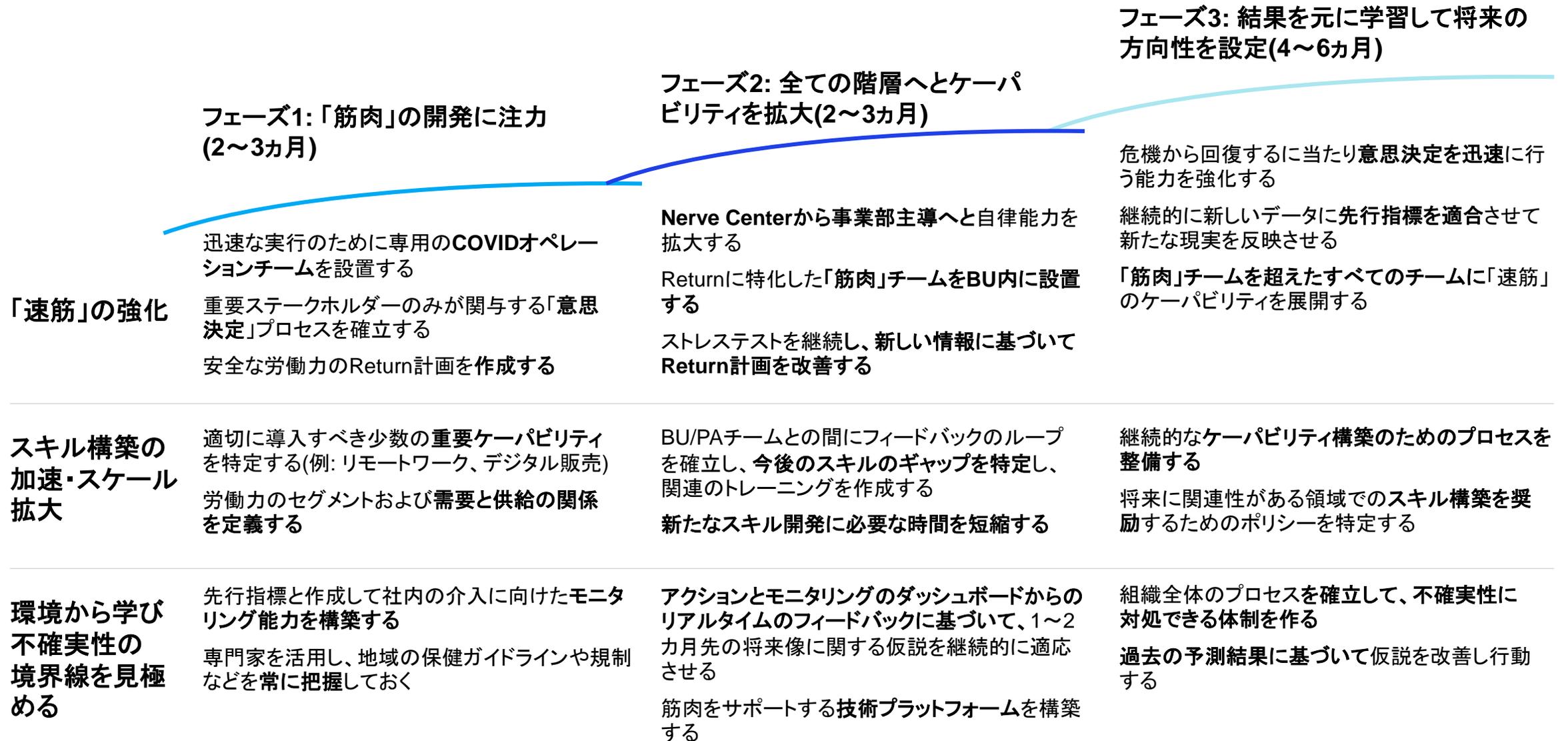


この組織体制によって「速筋」と「遅筋」チーム間で継続的なフィードバックを行うオペレーティングモデルが実現できる

将来計画と実行チーム間の反復的なフィードバックは危機の不確実性を吸収することに役立つ



Returnの「筋肉」を確立するための8~12カ月のジャーニーは3つのフェーズで構成される



Next Normalを形成する 4つの力



マクロ経済シナリオ



Returnの筋肉

需要の変容



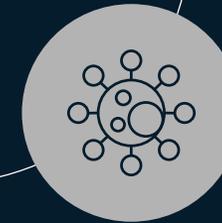
労働力の変化



規制の不確実性



ウイルスの理解

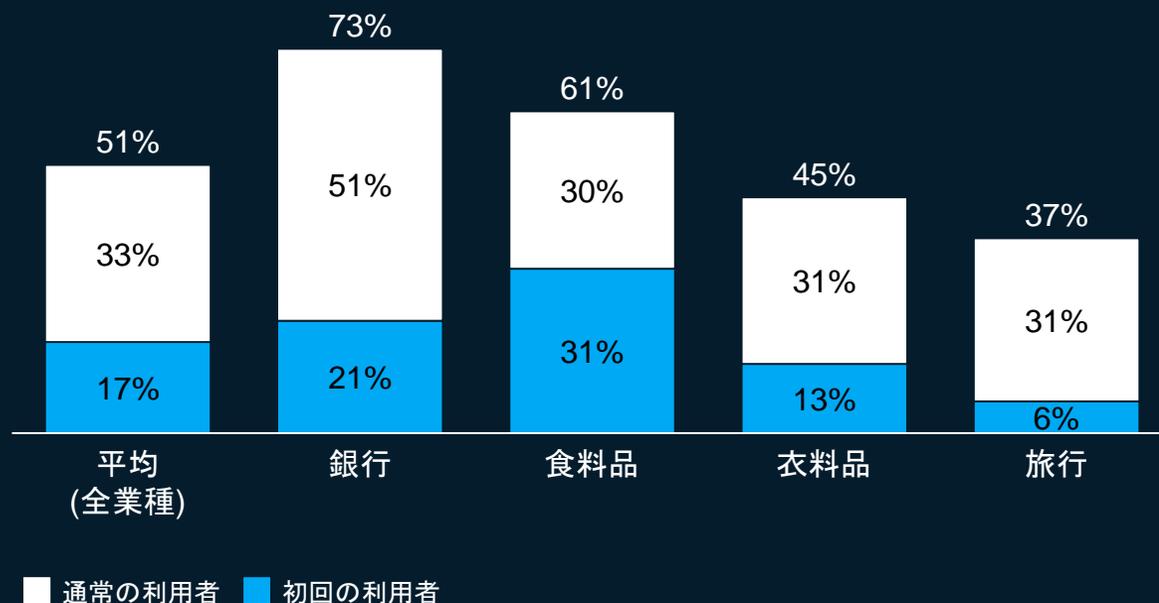


デジタル販売チャンネルが加速的に普及している

消費者はデジタルチャネルの採用を加速している¹

ほとんどの初回の顧客(約86%)はデジタルを利用したことに満足/非常に満足しており、大多数(約75%)はデジタルをCOVID収束後も継続して利用する予定

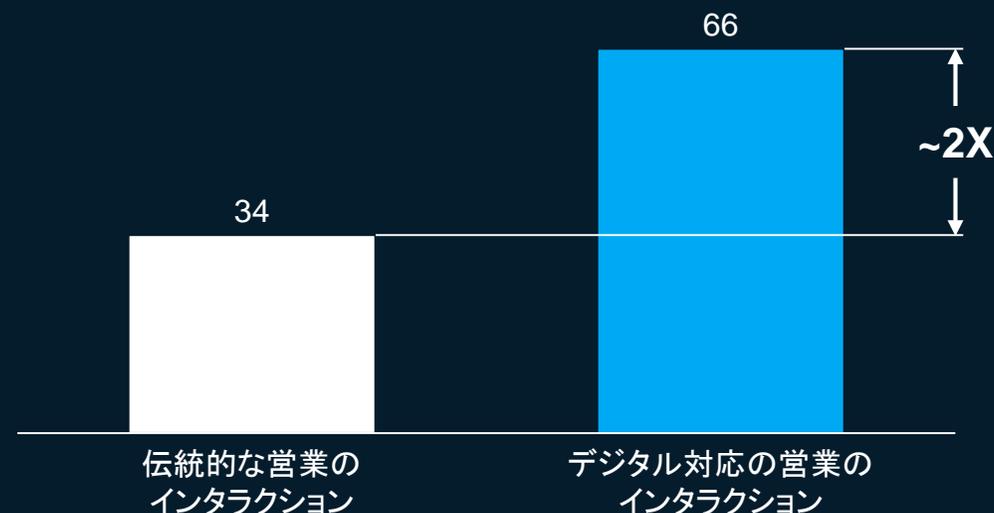
回答者全体に占める割合、%



...またB2Bの意思決定者も同様である²

B2Bの意思決定者はデジタル営業のインタラクションが、今後数週間で従来のインタラクションの約2倍重要になると考えている(COVID以前と重要性は変わらないに対して)

回答者全体に占める割合、%



資料:
 1 - Q:過去半年間に、次のどの業種でデジタル(モバイルアプリやウェブサイト)を利用/訪問されましたか?新型コロナウイルスの期間にデジタルの利用を開始したサービスはどれですか?
 McKinsey & Company COVID-19デジタル・センチメント・インサイト: 米国市場の調査結果(2020年4月25~28日)
 2 - マッキンゼーB2B意思決定者パルス調査、2020年4月(グローバルのN=3,619、フランス、スペイン、イタリア、イギリス、ドイツ、韓国、日本、中国、インド、米国、ブラジルの回答者)

エンド・ツー・エンドの顧客ジャーニーを反復的かつ迅速に再設計していくことが不可欠となる 旅行業の例: 「非接触」体験のデザイン

重要ジャーニーに関わるリスクを理解し、こうしたリスクへの最善の対応策と緩和策となる主要ソリューションを設計する。部門横断チームによるソリューションの迅速な開発により、チームは「卓上」で未来のエクスペリエンスを設計し、ユーザーやステークホルダーとの迅速なテストと検証を行うことができる。

エンド・ツー・エンドの旅行者ジャーニーで特定されたリスク解消アイデア

(例示)



非接触のE2Eジャーニー



より安全な電車/バスの車内ゾーニング



完全デジタルのホテル



より安全な列車内での荷物保管



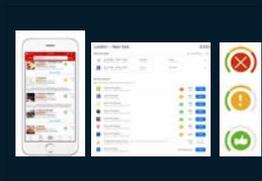
ホテル連動の医療サービス



空港内の隔離ポッド



選択肢を計画する安全度メーター



交通機関のUV清掃ロボット



目に見える保安トレーの消毒



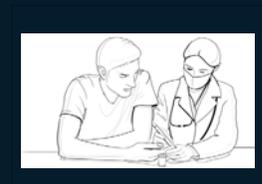
輸送機関のヘッドレストの換気口



従業員のレジリエンス研修



旅行前の健康チェック



ビジョンの開発、アイデア創出、プロトタイピング

精度を徐々に高めて、優れたサブセットのアイデアのプロトタイプを設計

顧客やステークホルダーとのテストと改良

関連ユーザーグループとの検証とコンセプト改良

優先順位付け

Reopenとrecoveryを加速するための時期別の投資のバランス

Next Normalを形成する 4つの力



マクロ経済シナリオ

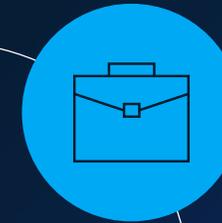


Returnの筋肉

需要の変容



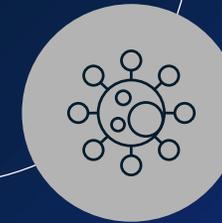
労働力の変化



規制の不確実性



ウイルスの理解



リモートワークは組織に大きな価値をもたらす可能性がある...

| 施策 | 定義 |
|---|---|
|  レジリエンスの向上 | 拠点到業績が左右されない環境を整備することによって、コントロール不可能な事象が起きても、柔軟かつ効率的に対応可能 |
|  人材へのアクセスが向上 | (特にポテンシャルが高い)個人は仕事のために引っ越す意欲が低いいため、採用可能な人材プールが拡大 |
|  生産性が向上 | 従業員効率向上 求められる業務再設計による生産性の向上(自動化、新たなツール、プロセス時間の改善、紙のフローやレポート数の削減など) |
|  コスト構造の低減 | 高価な企業の不動産のスペースや出張需要を削減 |
|  従業員満足度の向上 | 従業員の離職や予定外の欠勤を低減できる柔軟性の提供 |

1. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-resilient-operations>
2. <https://globalworkplaceanalytics.com/>
3. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/why-working-home-future-looking-technology>

インパクトの例

| | |
|--------|--|
| 150% | レジリエンスの低い同業他社と比較した、レジリエンスの高い組織の典型的なTRSアウトパフォーマンス比率(危機の最中および後に迅速な適応能力を備えた企業) ¹ |
| 70% | 従業員のうち、今後転職を考える時にリモートワークができるかどうか重要な判断材料となっている比率 ² |
| 13% | Stanfordによる中国系旅行代理店「Ctrip」に関する調査の結果、リモートワークによって明らかになったパフォーマンス向上 |
| 15~20% | リモートワークによって実現されたGCCでの効率改善(総プロジェクトコストを含む) ⁴ |
| 63% | テレワーク制度を導入した組織での予定外の欠勤の平均削減率 ⁵ |

4. 46のGCCと248,000人の従業員を対象にしたマッキンゼーの調査
5. American Management Association

...しかしリモートワークは万能ではない – 特定のタスクでは対面でのつながりの恩恵が大きい

概要

交渉



交渉は**相互の深い信頼**の上に成り立っており、**非言語的コミュニケーション**を読み取って相手に配慮して対応することで、**相互に有益な結果を導き出すことが求められる**

関係構築



対面での関係構築では人の人との触れ合い(握手など)によって潜在意識に働きかけ、より**短時間でより信頼に基づいたつながり**を築くことができる(取締役会、見込み客、インタビュー、チームのキックオフなど)

新人の受け入れ・研修



役職での経験が無い新入社員の研修の場合、**学習内容や新たな習慣を確実に身に付けるためにトレーナー/スーパーバイザーとの定期的なフィードバック**ややり取りが重要となるためリモートでは難しい

重大な意思決定会議



多くの場合で取締役会の意思決定は取締役同士の**深い相互理解**に基づいており、**暗黙のシグナル**が重要となるため(部屋の中でのボディランゲージを読み取るなど)、リモートでは**コンセンサスに基づく決定を下すことは難しい**

重要な会話



重要な会話では**相手の感情や無意識の表情を敏感に読み取る必要がある**ため(ボディランゲージ、表情など)、リモート環境では難しい

リモートでのやり取りは**礼儀に欠けると**思われる可能性がある

例

シカゴ大学とハーバード大学の研究者が行った実験では、交渉相手と対面で握手を交わした場合、より率直で正直に対話し、よい結果に到達できることが明らかになった¹

調査に参加したエグゼクティブ10人中8人が対面での会議を希望すると回答し、主な理由として以下の3つを挙げた²

- より強固で有意義なビジネス関係が構築できる(85%)
- ボディランゲージや表情を読み取ることができる(77%)
- 社交的な交流を通じて、同僚や顧客とつながりを深めることができる

世界最大規模のリモートワーク組織であるGitlabでは未経験者は採用しておらず、現時点ではパイロットとしてインターンのみ採用している³

調査によると、顔の表情による肯定的な感情表現がメッセージとして最もインパクトが大きいことが明らかになっており⁴、ビデオ会議では効果が薄れる可能性がある⁵

1.Schroeder, Juliana and Risen, Jane and Gino, Francesca and Norton, Michael I., Handshaking Promotes Cooperative Dealmaking (May 29, 2014).

2.Forbes Insights:The case for Face-to-face

3.www.gitlab.com

4.Silent messages Paperback – 1971 by Albert Mehrabia

5.<https://www.nytimes.com/2020/04/29/sunday-review/zoom-video-conference.html> - Why zoom is terrible

ハイブリッドのバーチャルモデルへの移行においては従業員セグメント、チーム、および組織全体のニーズを考慮する必要がある

従業員セグメントのレベルではバーチャルワークにどのようなタイプがあるか？

| バーチャルワークのタイプ | 概要 |
|-----------------|-------------------------------|
| 全面バーチャル | 仕事の90%以上がバーチャル |
| ハイブリッド – 定期化 | 出勤しての仕事は一定間隔で行われ、主に個人の裁量で決定 |
| ハイブリッド – オンデマンド | オンサイトとバーチャルの比率は仕事の需要に応じて変動 |
| 主にオンサイト | ほとんどの仕事は職場で行われ、一部の業務をバーチャルで実施 |
| オンサイトが不可欠 | 業務の100%を現場で遂行することが必要 |

チームのレベルで事業は何を解決すべきか？

チームが生産性を維持し改善する必要性

機会が生じた場合や無くなった場合にチームを頻繁に再編成する必要性

優秀なスキルプールを取り込むことで勝てるチームを集める能力

組織全体のレベルで事業は何を解決すべきか？

一流の人材を引き付け、維持する能力

バーチャルなコントラクターの活用を拡大することで、人材供給を柔軟に増減できる能力

ロケーション戦略の改善とコスト最適化

重要なスキルプールのギャップを埋める能力



バーチャルへの移行を成功させるためのコア原則がいくつか存在する

| | | |
|---|---------------------------------|--|
|  | ハイブリッド・バーチャルのリーダーを育成 | <p>権限に基づくリーダーシップよりも、インスピレーションを与えるリーダーシップがより効果的である世界においてリーダーが活躍できる能力を備えているようにする</p> <p>新しいリーダーシップの「観察可能な行動」を定義し、リーダーが適切な活動に時間を費やすようにする (例: 従業員との非公式な対話を持つなど)</p> |
|  | 配慮ある企業文化 | <p>リモートの従業員が自分たちが「二流社員」と感じないような企業文化を醸成する (例、リモートワークがキャリアで不利になるのではないかとという恐れ)</p> <p>リーダー自らが率先してリモートワークに多くの時間を割いて模範を示す</p> <p>対面でのコミュニケーションの利点を認めて、定期的に対面でのやり取りの機会を持つ(1~2回/年)</p> |
|  | オンサイトおよびバーチャルの従業員の生産性の確保 | <p>リモートの従業員が状況を把握できるようにするために、すべてのミーティングや意思決定の内容を透明性を確保するために文書化するなど働き方に関するガイドラインや規範を明確に定義し、オンサイトの従業員にも適用する (対面で参加しているビデオ会議でも自分のノートPCからログインするなど)</p> <p>対面バイアスを排除するために、リモート従業員には管理職として過剰過ぎるほど注意を払う</p> <p>パフォーマンス管理に一層注力し、成果を明確に定め、定期的にKPIを文書化し、純粋に目に見える成果や指標に基づいて従業員を評価することで対面バイアスを排除する</p> |
|  | エンゲージメントや組織の有効性に積極的に取り組む | <p>組織健康度を高めるために従業員を積極的に巻き込む</p> <p>組織健康度を継続的にモニタリングし、必要に応じて対策を講じる</p> <p>特に対人関係を中心に(関係性自体が構築されない可能性もある)、何事にも意図的に取り組む</p> <p>ソーシャルネットワーキング分析を実施して、社会的なまとまりを理解し、必要に応じて介入する</p> |
|  | 従業員に目的意識を植え付ける | <p>コミュニケーション戦略やチャンネルを明確に定め、一人残らず従業員に目的意識をしっかりと強調して伝達する</p> |

Next Normalを形成する 4つの力



マクロ経済シナリオ



Returnの筋肉

需要の変容



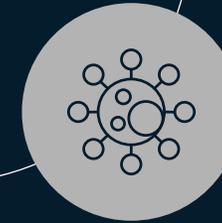
労働力の変化



規制の不確実性

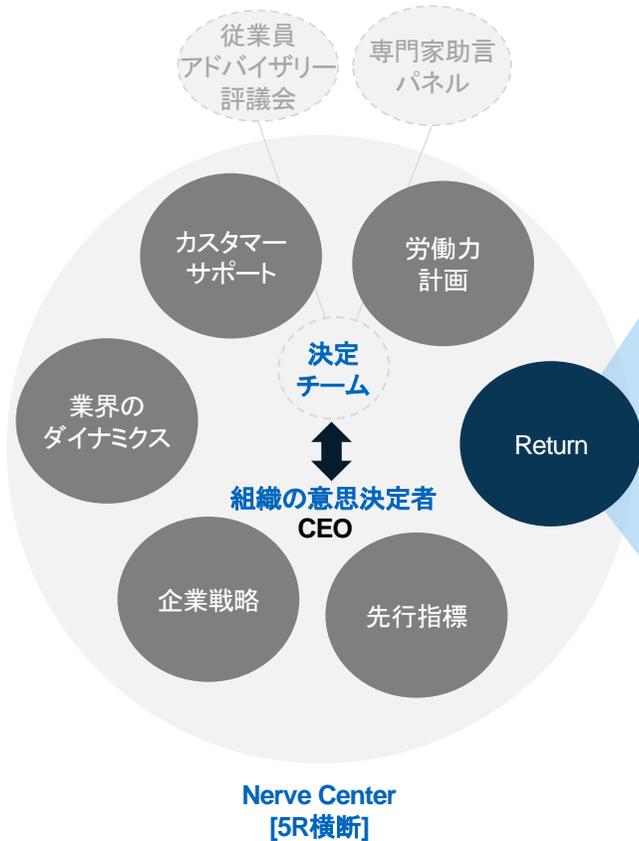


ウイルスの理解



Nerve Centerのチームはモジュール体制であるべきで、「業務への復帰」に優先的に焦点を合わせるべきである

Nerve Centerの設置



「Return」に向けた新規スカッド



Returnに注力したNerve Centerのスカッドは、コアのNerve Centerの既存の優先順位のもと、戦略的なReturnの優先事項に注力する

Return計画を成功させるためには適切なデータとシナリオベースの対応準備を整えておくことが有益である(1/2)

Return計画のアウトプット



直近の事業戦略¹

- Return直後のビジネス戦略マップ(例: ビジネスモデルの停止、製品/顧客セグメントへの集中、製造への注力の方向転換)
- 実行に向けたビジネス優先順位リスト(例、製造の再開、レジリエントなビジネスパートナーの優先順位付けなど)
- デジタルファーストのシナリオ/短期ピボットのロードマップ



Return戦略とフェーズ別ロードマップ

- 先行指標のモニタリング・ダッシュボード
- エンドツーエンドのReturn戦略、タイムライン、チェックリスト²(Returnフェーズとフェーズごとの組織の注力先を含む)
- Returnフェーズの明確なトリガーとコミュニケーション計画のリスト
- Returnフェーズ/課題をモニタリングして再フォーカスする週次サイクル



労働力のセグメンテーション

- リモートと対面および感染リスクレベルに基づく現在の労働力のセグメンテーション
- 各Returnフェーズごとの労働力セグメント別のオペレーティングモデル
- より広域なりモート対応に向けた計画



労働力の研修と積極的な巻き込み

- 基準、対策、双方向のコミュニケーション体制、健康対応マニュアルに関する労働力研修を含む実施計画



健康と安全の対策

- 詳細な事例ポスター、動画、マニュアル、安全対策プロトコルによって従業員のReturnを可能にするエンドツーエンドの介入計画
- 各介入をモニタリングする目標とマイルストーン

どのような状態が望ましいのか？

- 短期的な「ビジネスの優先事項」は資本状況、エコシステムの準備態勢(サプライヤー)と連携を図りつつ、顧客の維持に注力する
- 戦略のハイライトとして「継続的な反復」に注力— 必要であれば逆行も厭わない意思が求められる
- ビジネスパートナーのリジリエンスへの注力を含む

- Return戦略はマクロ経済シナリオに基づいている
- 先行指標はカスタマイズされ、業界固有の地域条件、地理的なプレゼンスを適切に反映している
- Returnのフェーズは地域のガイドラインや規制に従っている
- 業界団体や共同グループに参加している



- デジタルおよびリモートファーストのReturnに関する優先検討事項
- 「群衆に追従」する意識ではない思慮深いReturnである
- 労働力は費用対効果の分析にサポートされ、return、reimagine、reformのサイクルを通じて移行される

- 次のフェーズに関する予防的で一貫性のある透明なコミュニケーション、およびすべての従業員への「何を期待するか」についてのコミュニケーション

- さまざまな環境(オフィス、製造拠点、小売など)でのエンドツーエンドの従業員のジャーニーを検討
- 増加しつつある既に分かっている障害のリポジトリに照らして介入策をストレステスト
- 対策は身体的な安全だけでなく精神的な健康にも対応する

1. 中核Nerve Centerセンターは長期的なビジネス戦略シナリオを構築。「Return」の短期戦略は長期戦略に取り込まれる
2. Returnのチェックリストの詳細は9ページに掲載

Return計画を成功させるためには適切なデータとシナリオベースの対応準備を整えておくことが有益である(2/2)

Return計画のアウトプット



対策のモニタリング

- 安全性のレベル、感染状況(存在する場合)、障壁のギャップ、労働力の感情、生産性などの指標を通じて、介入策の成果ダッシュボードをモニタリング
- Return計画とオペレーションチームとのサイクル



Returnの方針

- 労働力の優先順位に関する基本方針(例、脆弱な集団/高リスク地域など)
- 特定のシナリオを監督するための方針(例: 入り口からのオンサイト感染)



Returnのオペレーティングモデル

- 役割、ガバナンス、意思決定フロー、実行のサイクルを含むReturnチームのオペレーティングモデル
- 中枢Nerve Centerとのチェックポイントのサイクル



リスクマネジメント

- 法的、コンプライアンス、人事リスクに重点を置いたリスク準備態勢のシナリオ
- 介入と労働力プロセスのリスクレビューのためのマニュアル

どのような状態が望ましいのか？

- 従業員/顧客/サプライヤーとのフィードバックループによる適切な双方向のコミュニケーション方式を採用
- 介入策における防護策の不備にアジャイルに対応できる能力を保持

- 新たな地域や国のガイドラインに沿った方針を設定
- 全体方針として労働力の安全を優先しつつ、賠償責任の可能性への保護を行う



- オペレーティングモデルでは迅速にピボットできる柔軟性を備えたアジャイルな働き方を徹底
- 役割における相互関係を明確に示し、意思決定の速度に注力

- ブランド、法務、コンプライアンスのリスクを考慮したリスク管理への包括的なアプローチを採用
- 予防的および緩和的シナリオに対する賠償責任保護のための準備態勢を徹底

組織での業務へのReturnに向けた段階的なアプローチ案

| | フェーズ: Returnの準備 | フェーズ: 初期のReturnステージ | フェーズ: 大規模なReturn |
|----|--|---|--|
| | 持続可能な職場運営のための短期ロードマップを作成 | | |
| | 選択肢の評価 | | フェーズ別にreturnを実行し、COVID後の戦略目標を推進 |
| | | 計画と打ち手を決定 | 持続可能性の向上 |
| 適応 | <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの優先順位/行動の想定される変化、その結果生じるビジネスへの影響を理解する 財務モデルとビジネスリスクの特定にマクロ経済シナリオを活用する | <ul style="list-style-type: none"> 財務シナリオを構築して反復を行い、マップを発行して迅速な意思決定の指針とする 顧客の購入の好みが変わる場面で「デジタルファースト」への移行を評価して投資する 顧客や協業先の安全性とレジリエンスのニーズを先取りして徹底する | <ul style="list-style-type: none"> 最初のフィードバックに基づいて財務とビジネスシナリオを再度練る 将来計画再考チームへと移行する |
| 加速 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員をセグメント化し、各セグメントがオンサイトに復帰するタイムテーブルを構築する レガシーの取り組みを再評価して(例:従業員の規模の増減)、新たな目標と比較する | <ul style="list-style-type: none"> 即時に重要性がある主要なイネーブラーの対策を優先する 即時のReturnの対象ではないグループではリモート対応と労働力の再トレーニングを検討する 最初に再開する優先度の高い部門にリソースを再割り当てして再度トレーニングする | <ul style="list-style-type: none"> 重要なオンサイト従業員を対象に職場復帰を開始 アジャイル原則を導入して、新たな働き方の迅速な開発とテストを行う |
| 設計 | | <ul style="list-style-type: none"> Nerve Centerの役割、態勢、マインドセットを確立/再評価する 従業員のエンド・ツー・エンドのジャーニーを洗い出し、対策を計画するためのフレームワークとして活用する 職場復帰への期待について双方向のコミュニケーションを行う | <ul style="list-style-type: none"> 組織の企業文化を維持するために変革の先導者を特定して権限を与える 対策の有効性をモニタリングし(順守状況、感染状況など)、施策を継続的に更新および再展開することで従業員に対する成果を改善する |
| 時間 | <ul style="list-style-type: none"> 労働力のreturnと準備のモニタリング用ダッシュボードで用いる、トリガーポイントと先行指標を定義する | | <ul style="list-style-type: none"> 関連の保健機関から更新されるデータに基づいて、取り組みを継続的に調整する |

Next Normalを形成する 4つの力



マクロ経済シナリオ



Returnの筋肉

需要の変容



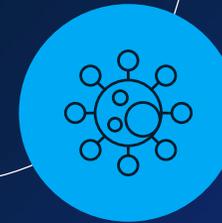
労働力の変化



規制の不確実性



ウイルスの理解



感染ケースの例: 中国での昼食時に起きた感染拡大

感染のケース¹

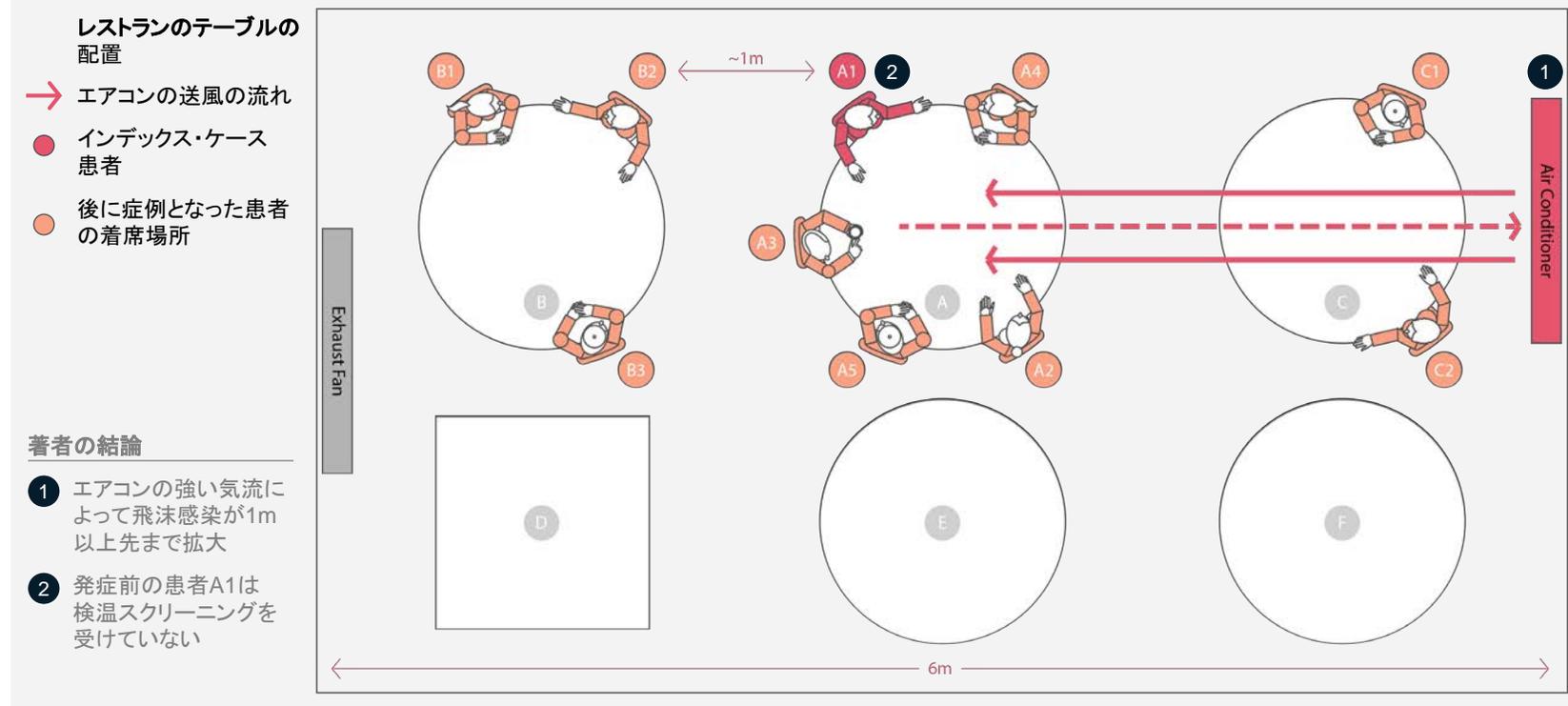
レストランの顧客数: 83(5階全体)

感染者数: 10名(家族A、B、C)

インデックス・ケース

最初の患者A1は武漢に滞在歴があるが、昼食時には無症状。他の家族について他の感染源は特定されていない

感染のイベント



環境: 窓の無い5階建てレストランの隣接したテーブル

所在地: 中国、広州

時期: 2020年1月26日～2020年2月10日

Returnに向けて考えられる検討事項

- 飛沫感染を最小限にするためにエアコンの吸入・送風口を見直す(例: 作業台に垂直な換気口)
- テーブル/作業台の距離を拡大(2m以上)
- プレキシガラスを使用してテーブルを分離し、頻繁に消毒
- 入口での検温によって顧客/訪問者/労働者をスクリーニング

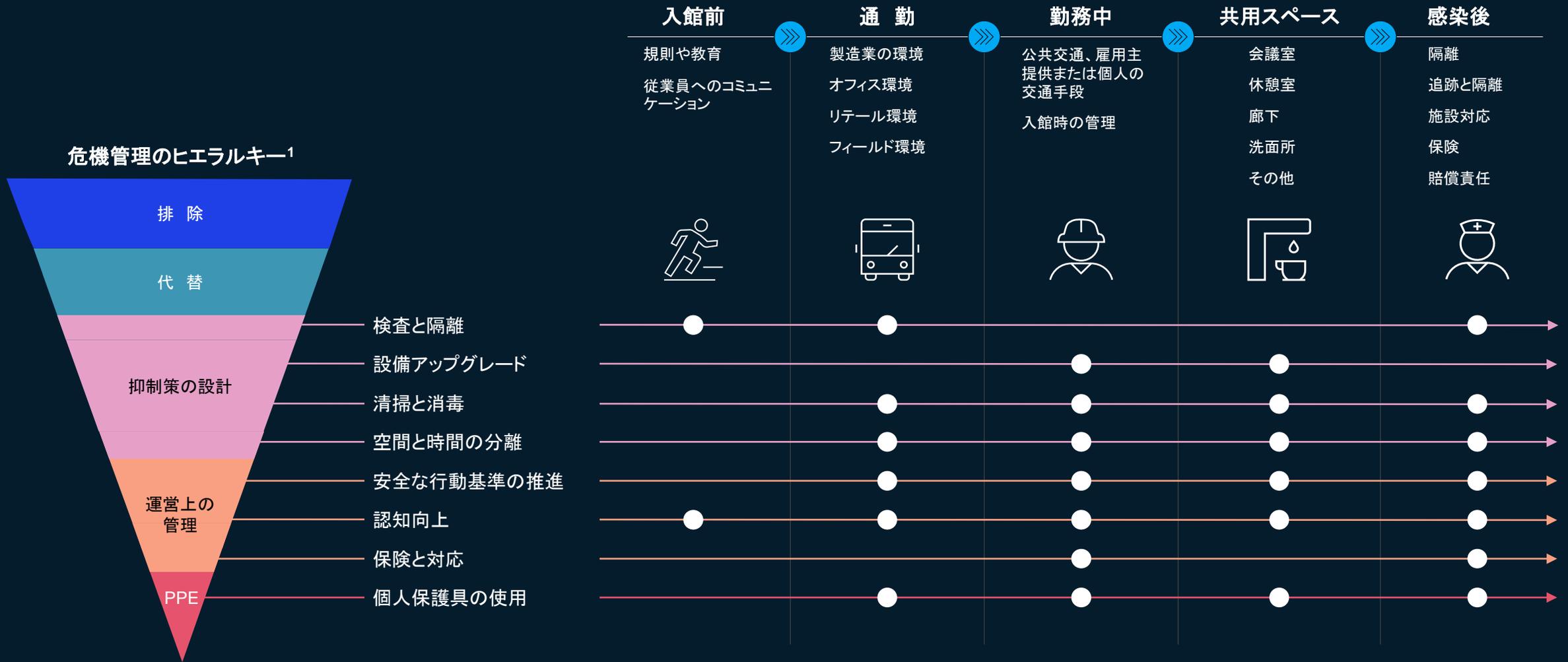
1. 出典元の調査/レポートに基づく

資料: 未出版論文- Lu J, Gu J, Li K, Xu C, Su W, Lai Z他著、COVID-19 outbreak associated with air conditioning in restaurant, Guangzhou, China, 2020. Emerg Infect Dis. 2020年7月[2020年5月6日]. <https://doi.org/10.3201/eid2607.200764>

免責事項: 未出版の記事は最終版とは見なされず。変更があれば記事の公式リリースされた月にオンライン版に反映される

事例: CDCピラミッド全体での顧客ジャーニーの視点

エンドツーエンドの顧客ジャーニーにおいてCDCピラミッドに関連付けられた介入を行うことで、徐々に対策を刷新することが可能



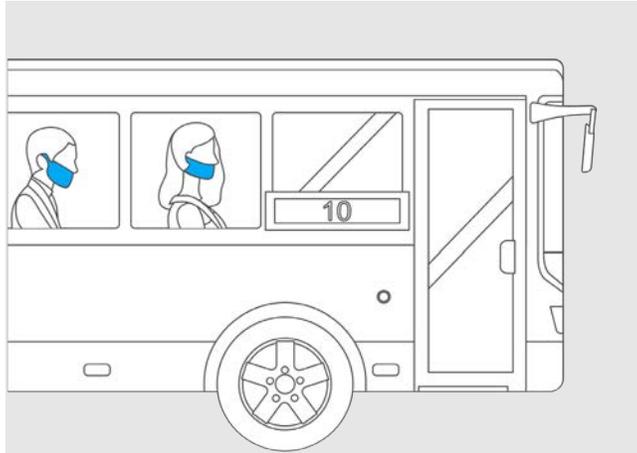
最も効果が低い ← 最も効果が高い

1. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/respirators-strategy/index.html> | <https://www.osha.gov/shpguidelines/hazard-prevention.html>

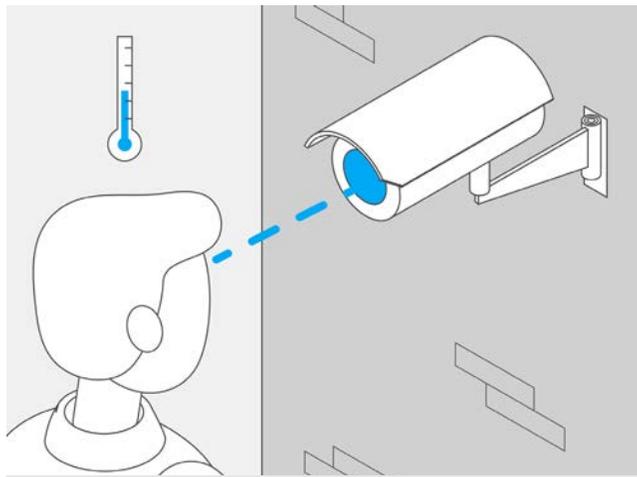
より多くの企業が新たな対策を従業員のジャーニー全体に適応させている

- 製造業のジャーニーの例

通勤と入館前

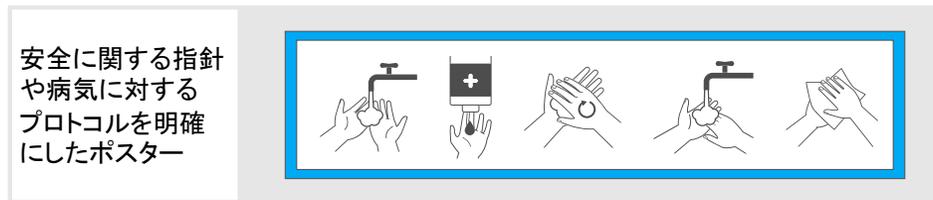
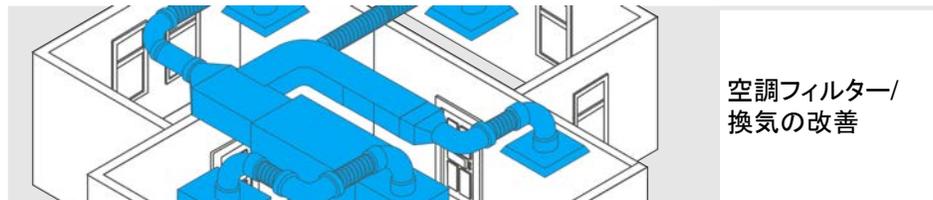
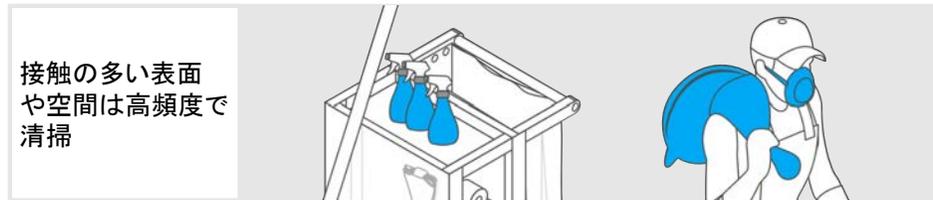
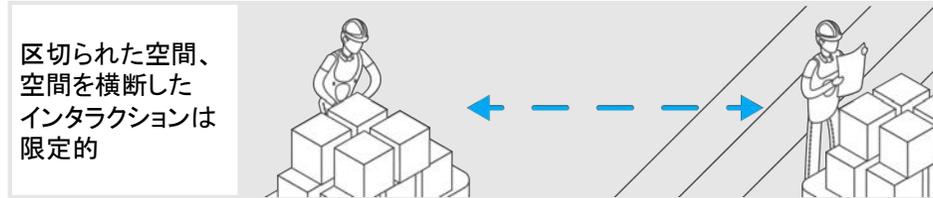


従業員の通勤時にもマスクの使用を要求

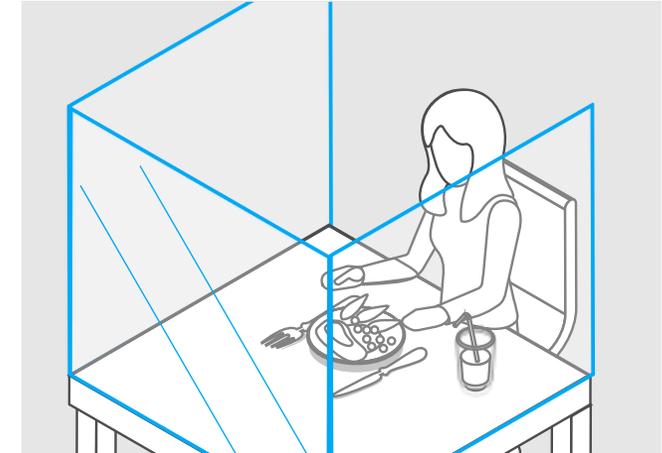


検温

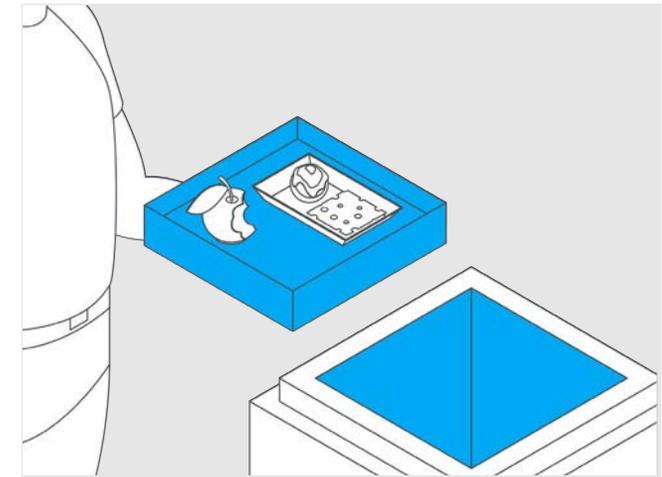
勤務場所



共用スペースの使用



食事のテーブルには間仕切りを設置し、昼食は分かれて座る



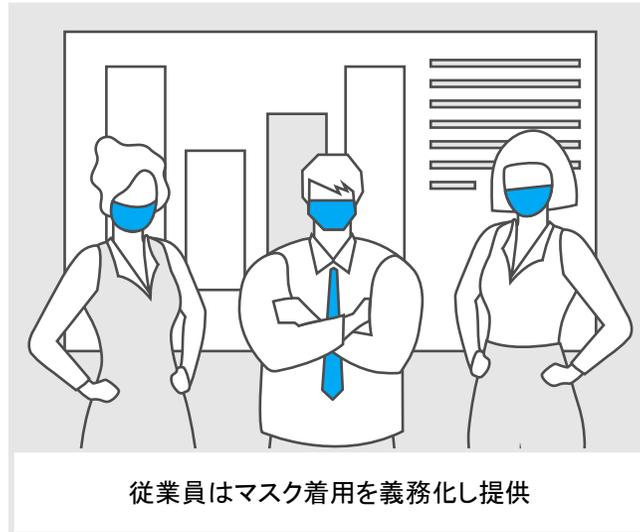
食堂では使い捨てのお皿を使用

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

資料: 業界のエキスパートインタビュー、政府/公衆衛生のウェブサイト(CDC.gov、WHO.intなどの情報源を含むがこれらに限定されない)、記事検索(NYT、WSJ、フォーチュン1000社や同等の大手国際企業のウェブサイトなどの情報源を含むがこれらに限定されない)

ジャーニーの例: オフィス環境

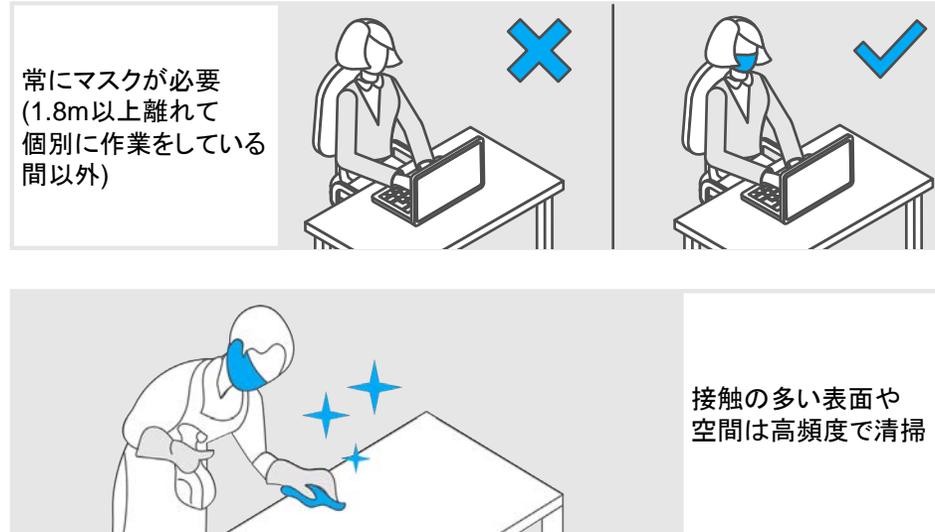
通勤と入館前



勤務場所



共用スペースの使用

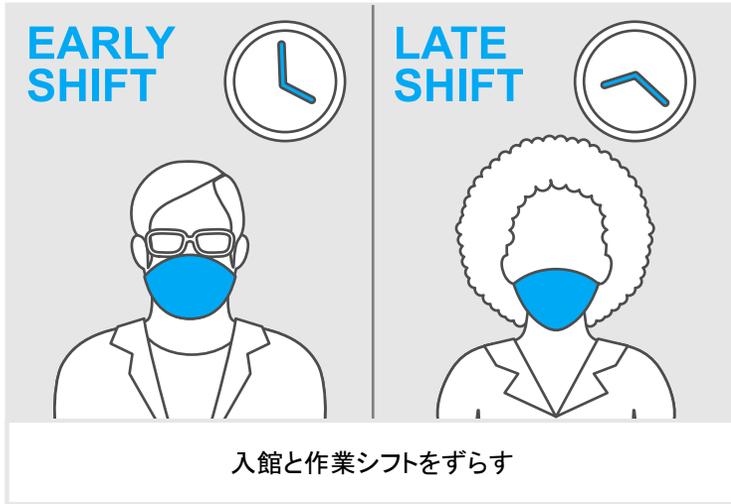


クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

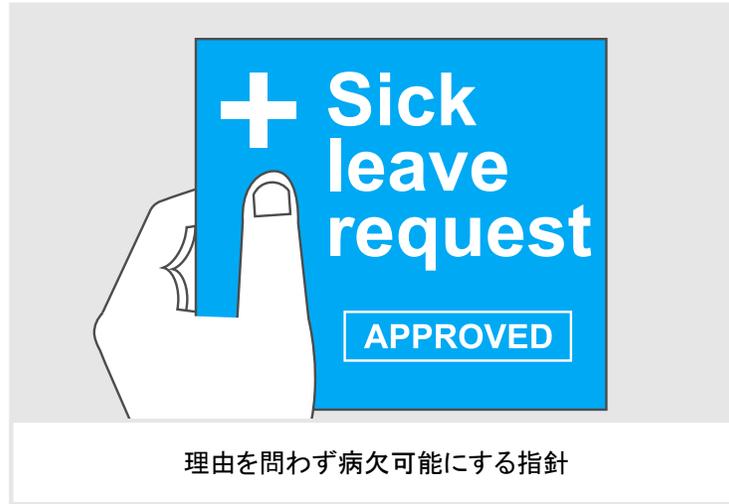
資料: 業界のエキスパートインタビュー、政府/公衆衛生のウェブサイト(CDC.gov、WHO.intなどの情報源を含むがこれらに限定されない)、記事検索(NYT、WSJ、フォーチュン1000社や同等の大手国際企業のウェブサイトなどの情報源を含むがこれらに限定されない)

ジャーニーの例: リテール環境

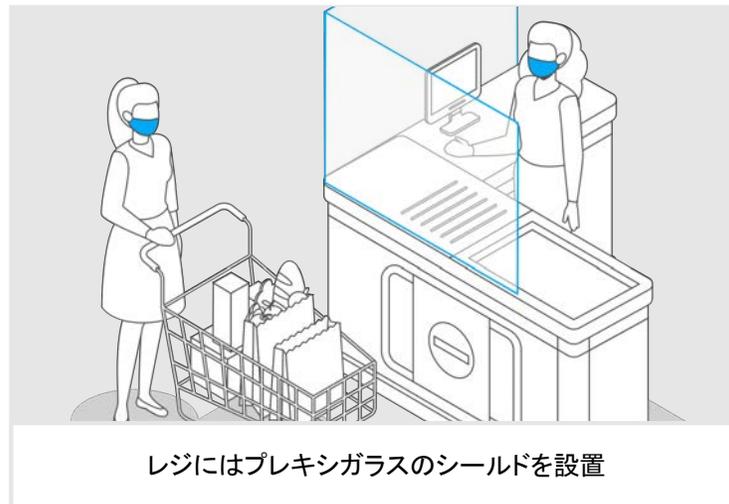
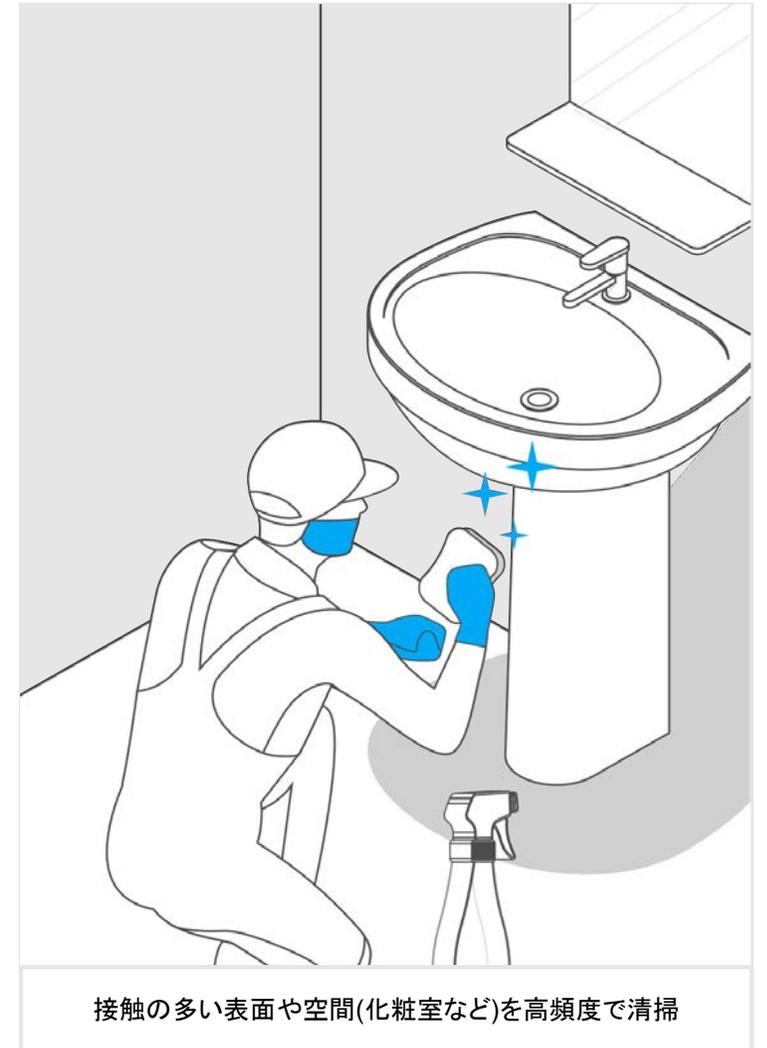
通勤と入館前



勤務場所



共用スペースの使用

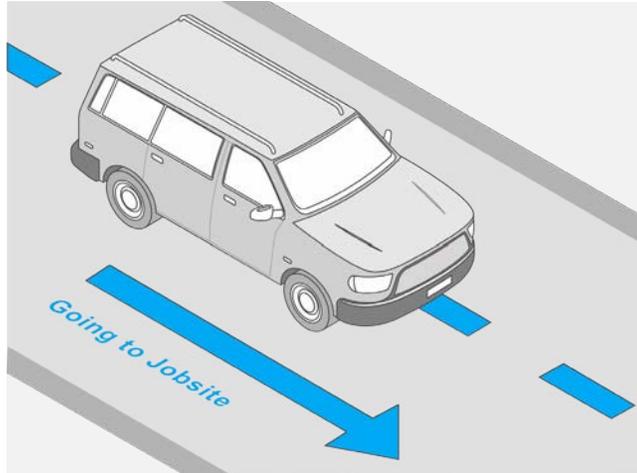


クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

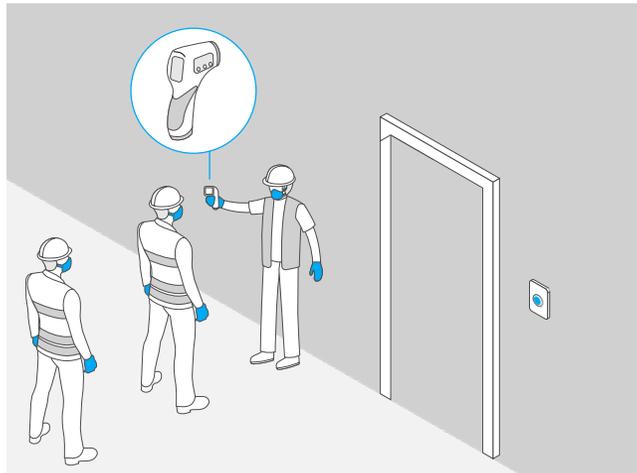
資料: 業界のエキスパートインタビュー、政府/公衆衛生のウェブサイト(CDC.gov、WHO.intなどの情報源を含むがこれらに限定されない)、記事検索(NYT、WSJ、フォーチュン1000社や同等の大手国際企業のウェブサイトなどの情報源を含むがこれらに限定されない)

ジャーニーの例: フィールド環境

通勤と入館前

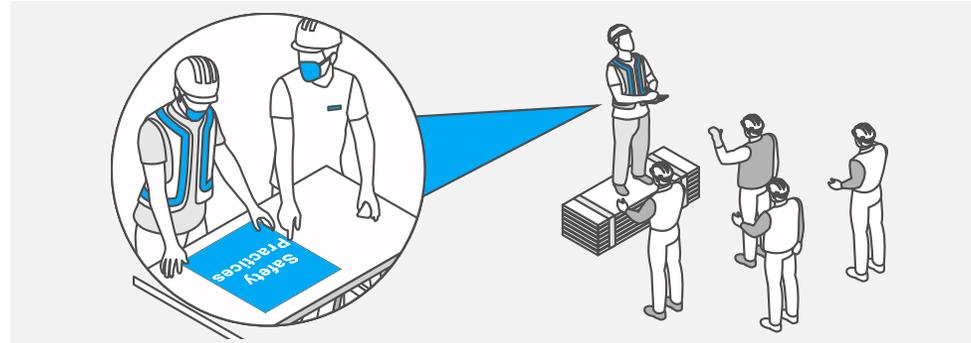


接触を最小限にするため自家用車の利用を許可

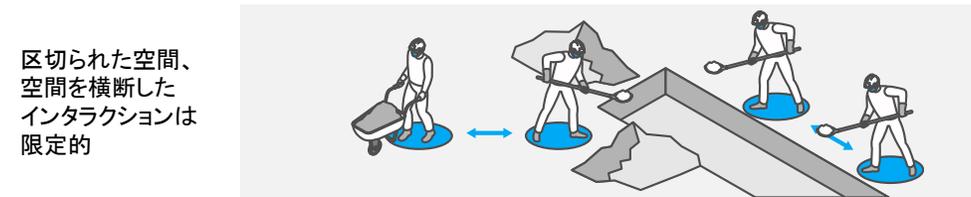


入館前の非接触の検温

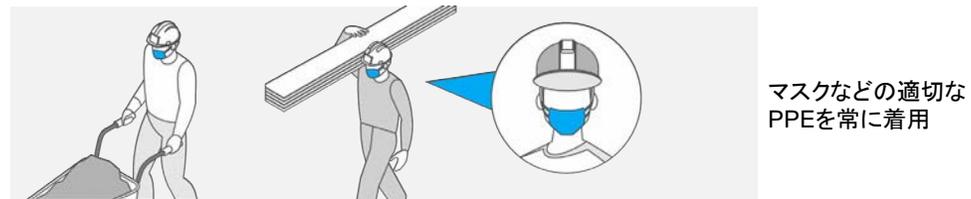
勤務場所



個別のミーティングで安全対策を議論

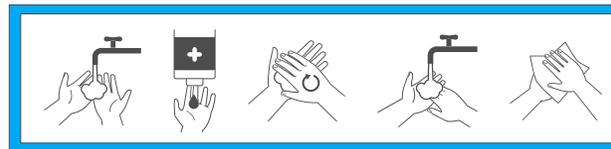


区切られた空間、
空間を横断した
インタラクションは
限定的

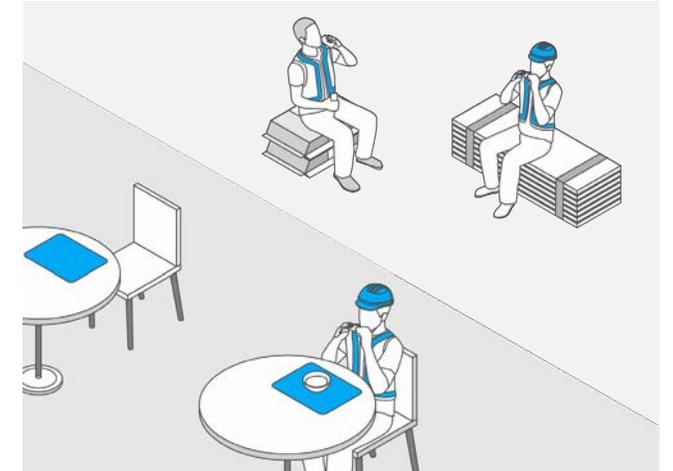


マスクなどの適切な
PPEを常に着用

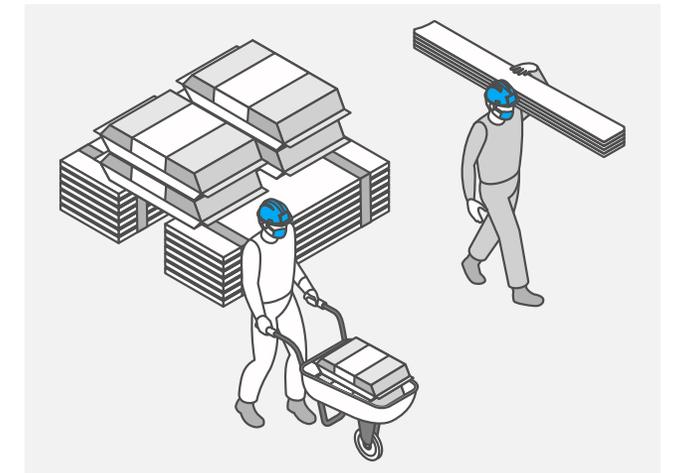
安全に関する指針や
病気に対するプロ
トコルを明確にした
ポスター



共用スペースの使用



トレーラー内の人数を最小限に抑制



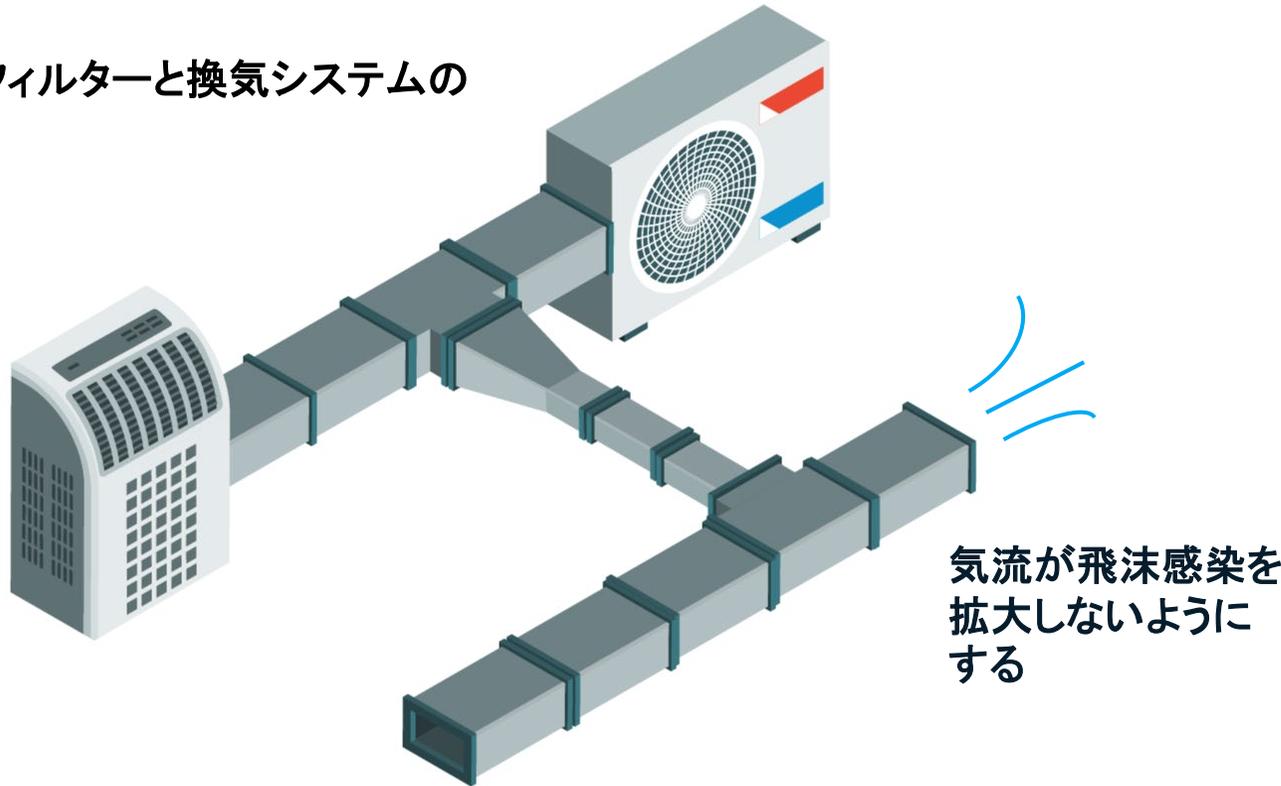
ヤード内の資材ピックアップをずらし距離を確保

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

資料: 業界のエキスパートインタビュー、政府/公衆衛生のウェブサイト(CDC.gov、WHO.intなどの情報源を含むがこれらに限定されない)、記事検索(NYT、WSJ、フォーチュン1000社や同等の大手国際企業のウェブサイトなどの情報源を含むがこれらに限定されない)

空気中の病原体を除去するための エアフィルターや換気の改善

エアフィルターと換気システムの 改善



HEPA(高効率粒子状空気)定格の フィルター

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

資料: 業界のエキスパートインタビュー、政府/公衆衛生のウェブサイト(CDC.gov、WHO.intなどの情報源を含むがこれらに限定されない)、記事検索(NYT、WSJ、フォーチュン1000社や同等の大手国際企業のウェブサイトなどの情報源を含むがこれらに限定されない)

入館前

通勤

勤務場所

共用エリア

感染後

設備アップグレード

オフィス

製造業

リテール

対策案の概要

作業環境に高効率のエアフィルターを設置し、換気を改善する

可能であればセントラルエアコンと暖房システムの使用を避ける

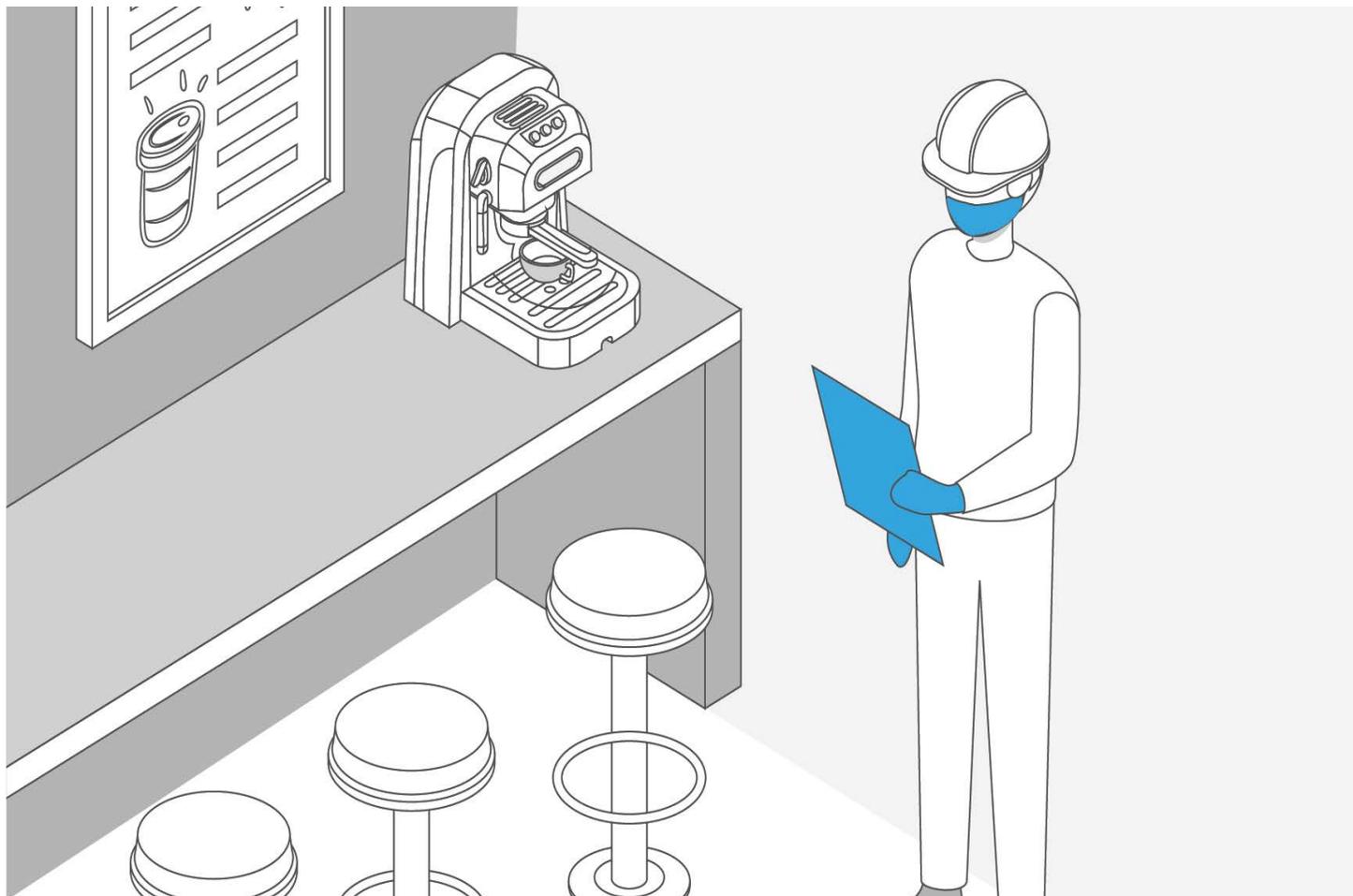
実施されている場所

韓国の多国籍自動車メーカーは換気要件を政府のガイドラインを超える水準に高めている

米国の国際的自動車メーカー

グローバル商業不動産企業

ウォークスルー評価による高リスク区域の特定



第三者によるウォークスルー

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

資料: 業界のエキスパートインタビュー、政府/公衆衛生のウェブサイト(CDC.gov、WHO.intなどの情報源を含むがこれらに限定されない)、記事検索(NYT、WSJ、フォーチュン1000社や同等の大手国際企業のウェブサイトなどの情報源を含むがこれらに限定されない)

安全な行動基準の推進

オフィス

製造業

リテール

フィールド

対策案の概要

従業員、従業員のチームまたは第三者がウォークスルー評価を行い、高リスクで接触の多い区域を特定

この評価結果を新たな安全対策に活用

実施されている場所

米国の国際的航空宇宙・防衛メーカー

グローバル商業不動産企業

米国の国際的なテクノロジー総合企業

COVID-19がもたらす行動保健への影響は雇用主の役割を変容させる可能性がある



金融危機は行動保健の危機を引き起こす可能性がある。2007~2008年の世界金融危機に続いて以下のような報告がある

うつ病、不安、アルコールと薬物の使用率が増加

世界中で、失業に起因する自殺が13%増加し、**46,000人以上の命が失われた**^{1、2、3}



COVID-19は行動保健上の問題をもたらす – 米国の成人を対象とした最近の調査では以下のような報告がある

回答者の**59%**が憂うつまたは不安、またはその両方を感じていると報告

4人に1人が大量の飲酒、**5人に1人**が処方薬の乱用を報告⁴



雇用主はレジリエンスを促進し、従業員への影響を軽減する上で重要な役割を果たすことができる

Returnフェーズでは、雇用主は物理的に工場に戻る従業員の感染の恐れなど、無期限にリモート勤務する従業員の社会的な孤立などを含めて、従業員の行動保健ニーズに注意を払う必要があると思われる

雇用主は福利厚生やサポート、コミュニケーション、企業文化を通じて、健康とレジリエンスをサポートすることができる

1. Classen TJ and Dunn RA. Health Economics, 2012.
3. Nordt C他著、Lancet Psychiatry, 2015.

2. Milner A, Page A, and LaMontagne AD. Psychological Medicine, 2014.
4. マッキンゼーCOVID-19消費者調査、2020年3月17日、2020年3月29日、2020年4月13日

雇用主として検討できる行動保健上の対策のフレームワーク

戦略的なテーマ



行動保健を優先

活動の調整役として、またコミットメントを示すために行動保健(BH)アンバサダー/リーダーを任命

COVID-19のニーズに対応するためのサポートの強化や的を絞ったプログラムなど、行動保健への取り組みに資金をコミット



支援についてコミュニケーション

行動保健のリソース(EAP、テレヘルスなど)の明確な全体像を把握して、広く拡散(例: 社内ウェブサイト、人事、チームリーダー)

BHへの経営幹部のコミットメント、苦境に関する承認、および薬物使用を含む行動保健のニーズへの対応を支援することを伝達



治療アクセスの提供

BHのポリシーと福利厚生を調査し、現在の需要を満たす能力があるかを確認し、サポートを拡張する必要性を検討

従業員のニーズと物理的な距離確保のガイドラインを考慮し、アクセスしやすいBH治療リソース(遠隔医療、スケジュールの柔軟性、職場でのケアなど)を確保



内包的な企業文化の醸成

行動保健の認知向上、偏見を軽減する手段、および同僚をサポートする方法について組織を教育

社会的サポートを提供し、健康を促進するための公式および非公式のプログラムを確立(例: リーダーシップとのチェックイン、カウンセリングのウェビナー、ソーシャルコネクティビティ)



計測と説明責任の徹底

アナリティクスを使用してBHニーズを理解し(例: パルス調査、人材アナリティクス、プログラムの活用、企業文化調査)、主要セグメント(例: オンサイトとリモートの役割、COVID-19対応に直接取り組むチーム)へのサポートとコミュニケーションをカスタマイズ

組織に責任を持たせ、指標に基づいて行動

重要な保護具の特定と調達は安全な職場再開を促進する重要な要素となる

いくつかの重要な調達品目別に詳細なファクトパックとサプライヤリストを用意している

| 重要な調達品 | 例 | ケーススタディーでの使用状況 |
|------------------------------------|---|----------------|
| 1 呼吸器の保護 (例: PAPR、N95、サージカルマスク) |  | ● 広く使用 |
| 2 目や顔の保護 (例: フェイスシールド、ゴーグル) |  | ◐ 一部の用途や事例に限定 |
| 3 体の保護 (例: 隔離ガウン、白衣、カバーオール) |  | ◐ 一部の用途や事例に限定 |
| 4 手の保護 (手袋など) |  | ◐ 様々な用途で見られる |
| 5 消毒剤と殺菌剤 (例: 手指消毒アルコール) |  | ● 広く使用 |
| 6 診断検査 |  | ◐ 一部の用途や事例に限定 |
| 7 HVAC/空気清浄機 |  | ◐ 一部の用途や事例に限定 |
| 8 検温 |  | ◐ 様々な用途で見られる |

McKinsey
& Company

