

コロナ禍において さらに強化される ソフトバンクグループの レジリエンス

新型コロナウイルス感染症の拡大が続く中、ソフトバンクグループ株式会社は、社員の安全を確保しながら、企業としてのレジリエンスを強化し、安定的な事業継続を果たしています。ここでは、働き方の大きな変化を制度面で支える人事部 人事グループと、実際の業務を環境面で支える情報システム部 システム企画・セキュリティ管理グループの責任者が、コロナ禍における取り組みと当社のレジリエンスを語ります。



情報システム部
システム企画・
セキュリティ管理グループ長
高橋 陽平

人事部
人事グループ
グループ長
住友 博之

緊急時において最も意識したこと

—— 2020年から本格化した新型コロナウイルス感染症の拡大は、われわれの制度面および業務環境面のいずれにも大きな変化をもたらしました。このような中で、最も意識したことはどのようなことでしょうか。

住友 人事視点ですと、未知のウイルスとの闘いを強いられる中、社員の健康管理の実現と安全な職場環境維持を最も重視し、可能な限り、迅速な対応や施策実施を心掛けました。

高橋 情報システム部としては、PCの設定や手配からセキュリティ面の対応も含めて、社員が負担を感じずに働ける環境を整備し、業務効率を最大化することです。新型コロナウイルス感染症の拡大も含む緊急時の業務運

営においても、不便や不都合を極力伴わない環境整備や効率化を常に意識していました。

感染防止対応と 「ゼロトラストネットワーク」の実現

—— 新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、制度面や環境面の変更・運用はどのように行われましたか。

住友 社員の安全の確保と事業の継続を両立するため、国内での感染の拡大傾向が現れ始めた2020年3月から、全社的に在宅勤務に切り替えました。新型コロナウイルス感染症拡大以前より、既に在宅勤務・テレワーク導入をトライアル実施していたので、全社的な在宅勤務への切り替えも比較的スムーズに進めることができました。

高橋 情報システム部としては、IT-BCPや働き方改革などへの対応として在宅勤務・テレワークを継続して評価、検証していました。今回の新型コロナウイルス感染症拡大の局面にあっては、在宅勤務のためにPCを持ち運ぶのは負担が大きいということで、会社用・自宅用に1台ずつ合計2台を配布することを決定し、準備を進めていました。

住友 情報システム部のそのような準備のおかげで、1回目の緊急事態宣言が発出され、在宅勤務に移行した2020年4月には、社員などを対象にPCの2台配布が行われました。社員からは、やむを得ず出社が必要な際も含め、在宅勤務と出社のどちらも負担なく行うことができると好評でしたね。

高橋 そうした動きと並行して情報システム部では、24時間365日、世界中のどこからでも高速かつセキュアに社

特集⑨

コロナ禍においてさらに強化されるソフトバンクグループのレジリエンス

内環境にアクセスし、かつ、より効率的な業務を可能とする「ゼロトラストネットワーク」への移行を進めていました。2019年後半の構想からスタートしたこの導入プロジェクトは、2020年10月に完了し、新たな方式によるテレワークが開始されました。通常数年はかかるとされる移行ですが、2020年12月末の竹芝新本社への移転に合わせるべく、約1年という短期間で完了させました。新型コロナウイルス感染症の拡大以前から導入準備を進めていたことで、在宅勤務においても高いセキュリティを確保した業務環境の早期実現につながったと考えています。

住友 在宅勤務の全社導入に伴い、社内会議や1on1などの面談、採用面接や取引先・投資先とのコミュニケーションも、原則WEB会議システムを介する形となりました。従来から海外とのコミュニケーションで活用していましたが、緊急事態宣言中は全社でオンライン会議を推奨しており、当初は戸惑いつつも、各部門において、比較的スムーズに活用されるようになりました。

高橋 WEB会議システムは、現在「Zoom」を標準ツールとして、全員にアカウントを発行しています。セキュリティチェック・対策も実施しておりセキュアな通信が可能としています。

—— 社員の安心・安全を担保するためにどのような対策を行っていますか。

住友 2020年5月には、国内主要グループ各社で抗体検査を実施し、抗体の有無や感染状況の確認を進めました。また、グループ内にPCR検査センターを設立した強みを生かし、2020年8月以降は、全社員を対象として、

定期的な唾液PCR検査を実施しています。唾液PCR検査は当日結果が出ますので、陽性の疑いが出た場合すぐに本人と上司に連絡し、本人の体調を確認するとともに、濃厚接触者の可能性についても確認しています。検査結果を踏まえて医療機関などへの受診や在宅勤務を指示することができますし、万一、陽性者が出勤をしていた場合は、専門業者によるオフィスの消毒作業を速やかに実施します。無症状陽性者を早期に把握し、クラスターを発生させない仕組みを構築することで、社員に安心して働くことのできる環境を提供できていると思います。

また、2021年6月からは、国内グループ各社の社員とその家族や取引先などを対象としてワクチンの職域接種を開始しました。各社と連携し、会場や医師・看護師の手配を速やかに進めたことにより、早期に職域接種を進めることができました。

コロナ対応から生まれた働き方への気付きと改善

—— こうしたコロナ禍での対応によって生まれたプラスの側面があればお聞かせください。

住友 良い面として挙げたいのは、今までは「出社しないと仕事ができない」と考えていた社員が、在宅勤務でも一定の業務遂行が可能ということを体感できたことですね。これまで当たり前と思っていた業務ルールを変更していくことで、出社を最低限に抑えることができましたし、業務効率化にもつながっています。また、電



子署名の活用などについても検討が進んでおり、これまで取り組めていなかったことにも着手しています。

コロナ禍の環境は多くの困難をもたらしましたが、業務改善の可能性をもたらしてくれたことは結果的にプラスとなっています。これは、情報システム部がどこでも働ける環境を整備してくれているからとも言えます。

高橋 「ゼロトラストネットワーク」の導入を果たしたことも大きい成果ですが、業務システムにおいても、業務効率化をもたらすグローバルリーダーとして評価の高いクラウドサービスを迅速に導入できていることもプラスの側面だと思います。

—— では、課題や問題点として残ったことは何でしょうか。

高橋 今後の有事の際を想定するに、数カ月以上の長期間に及ぶオフィス完全閉鎖状況においても、全ての業務を平時と同様に継続できるシステム環境や体制を目指していますので、特に契約関連の業務処理や、海外子会社を含めた連結決算処理に携わる経理部門の業務などは、今後さらなるオンライン化に対応できる環境を整

特集⑧

コロナ禍においてさらに強化されるソフトバンクグループのレジリエンス

えていく必要があると考えています。

住友 在宅勤務が続く中で懸念として感じたことは、メリハリがつけにくく、上司の目も行き届かないためにオン・オフの切り替えが難しいという点です。昨年1年間の時間の使い方を見ても、社員自身も上司も苦労しているように感じていますし、オン・オフの切り替えは、生産性の向上においても非常に重要ですので、在宅勤務時の留意点について啓発を行うなどの対策を行っています。在宅勤務2年目は、こうした課題を克服すべく、社員一人一人の意識を高めながら、より適正な働き方の実現を目指したいと思っています。

スピーディーで円滑な 変化を促す企業文化

—— コロナ禍の人事施策とBCP対応がスムーズに実現している理由・背景について、どう考えますか。

住友 当社グループには、従来から「何とかする」「できないと言わず、出来る方法を考える」企業文化があり、それ



が組織の隅々まで浸透していると感じています。今回のコロナ禍においても、在宅勤務を選択せざるを得ない状況になった以上は、実現に向けたルールを考え、仕組みを作り上げ対応していくという姿勢で進めた結果、短期間で全社的な在宅勤務やPCR検査・ワクチン接種を実現し、社員の安全と事業継続の確保につながっていると思います。

また、その後の状況の変化においても、その都度、柔軟かつ速やかに対応することで、オフィス勤務と在宅勤務のベストミックスを実現し、コロナ禍の環境においても成果を上げられる組織であり続けられていると感じています。

高橋 ソフトバンクグループは、スピードや執念、No.1への強いこだわりを持つ企業集団であり、それだけにプロジェクトに取り組む側としては、常に高いプレッシャーを感じていますが、目的を実現するためのリソースとして価値や効果が見込める要素については、社内承認や実行がスピーディーで、高い自由度を与えられています。また、日本に先例のないものでも、海外の投資先の知見やグループ会社のパワーを使って進めることができるとともに、それらにとらわれず、ベストなソリューションを組み合わせ、最高の状態を目指す姿勢をも持ち合わせています。こうした企業風土による特性が、今回のコロナ禍での効果的な対応の実現にも表れていると考えます。

—— アフターコロナにおいて目指すもの、今後取り組んでいきたいことについてお聞かせください。

住友 感染症が収束し、全面的にオフィス勤務が再開される

状況においては、オフィス勤務、在宅勤務・テレワーク双方のメリットをどう生かしていくか、今回のオンライン化で出てきた課題（労働時間管理、社員ケア、人事評価、コミュニケーションの活性化など）をどう解決するか、あらためてアフターコロナにおける働き方を考える必要があります。さらに今後、より柔軟な働き方を希望する求職者も増えてくると思われ、組織・業務運営における多様性の実現可能性なども考えていくことになるでしょう。

高橋 ワクチン接種が進み、海外出張が再開されていく中で、コロナ対応の中で構築した「ゼロトラストネットワーク」の業務体制が強みを発揮し、24時間365日、世界中のどこからでも安全かつ効率的に仕事ができるようになっていくと思います。情報システム部は、その環境の実現のため、的確にサポートし、組織や社員のさらなる活躍につなげていきます。国内外のグループ会社に対しても、情報セキュリティガバナンスやそのプロセスの推進・強化を図り、事業のグローバルな発展を支えていきたいと思っています。



免責事項

本レポートは、当社グループに関する関連情報を提供するものであり、全ての法域において、いかなる証券の購入または応募の申込みを含む、いかなる投資勧誘を構成、または形成するものでもありません。

本レポートには、当社グループの推定、予測、目標および計画を含む当社グループの将来の事業、将来のポジションに関する記述など、当社グループの将来の見通しに関する記述、見解または意見が含まれています。当社グループおよびその経営陣は、これら将来の見通しに関する記述に明示されている予想が正しいものであることを保証するものではなく、実績や成果は、予想と著しく異なる可能性があります。

お問い合わせ先

ソフトバンクグループ株式会社
<https://group.softbank/contact>



ソフトバンクグループ株式会社

<https://group.softbank/>

Copyright © 2021 SoftBank Group Corp. All Rights Reserved.

