

オンラインセミナー『新型コロナで変わる経営～新たな価値創造へ～』

リモートワーク時代に本社組織が果たすべき役割
～ with コロナ / after コロナ における社内変革に向けて ～

2020年6月26日

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

プログラム

開講のごあいさつ

16:00～16:05

「リモートワーク時代に本社組織が果たすべき役割」

～ with コロナ / after コロナ における社内変革に向けて ～

16:05～16:45

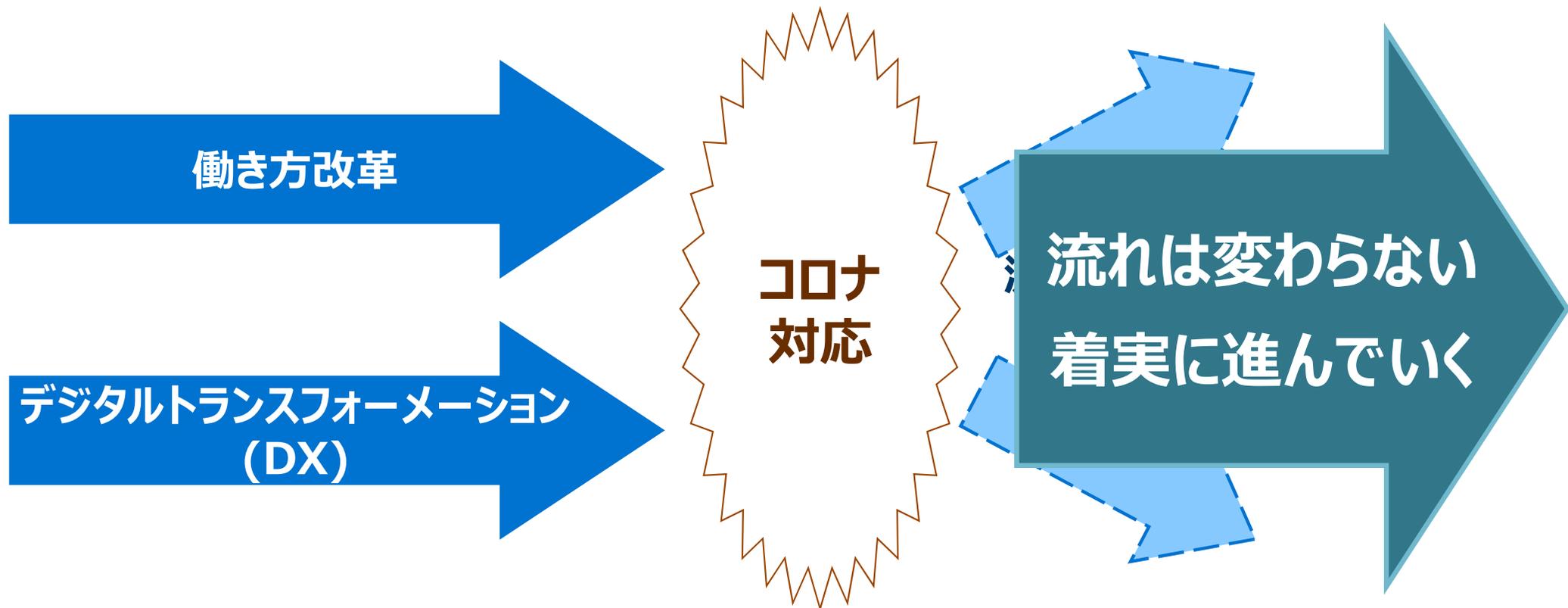
【アジェンダ】

1. コロナ禍で何が変わったのか
2. with コロナ / after コロナ の経営環境
3. with コロナ / after コロナにおける本社組織が担うべき役割
4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革
5. 本社組織に求められているもの = 社内変革の推進役
6. コロナ禍を踏み台に、企業変革へ
7. まとめ

リモートワーク時代に本社組織が果たすべき役割 ～ with コロナ / after コロナ における社内変革に向けて ～

1. コロナ禍で何が変わったのか

- 事業継続のため、リモートワークを余儀なくされた
 - 事業環境の急激な変化・制約の発生 ⇒ ワークスタイルの変革の流れへ



1. コロナ禍で何が変わったのか

- リモートワークが可能なこと、有益なことが共通認識に
 - 働き手の意識変革につながった / 新たなワークスタイルの可能性の再認識

多様な働き方の実現のため、リモートワークは導入したいが...



□ セキュリティ、情報保護

□ 労務管理、職務環境

□ 業務の有効性・効率性

□ ICT費用

etc.

導入に踏み切れない状態
懸念が多く、

**強制的な
社会実験**

✓ 実現可能性・有用性は理解・実感できた



○ 向き・不向きはあるが
業務遂行は可能

○ 通勤・移動の回避
(時間・体力・ストレス・コスト)

○ 働き方・時間の使い方の
自由度 (いつでもどこでも)

○ 紙からの脱却
(ペーパーレス化、電子化)

etc.

1. コロナ禍で何が変わったのか

● しかし、リモートワークの限界と課題もある

- 言語によるコミュニケーションが主となることを踏まえた対応が必要

仕事とプライベートの境目のあいまいさ

- ✓ 家事に時間がとられる
- ✓ 家族・子供に邪魔される
- ✓ 深夜・早朝の仕事となる／長時間労働となってしまう

仕事環境が整ってない

- ✓ 家庭に仕事をする場所がなく、集中できない
- ✓ 回線が遅く、リモート会議が出来ない
- ✓ 家庭内のIT機器が足りない

孤立・孤独

- ✓ 他人と会話する機会が減り、孤独を感じる
- ✓ 困ったときに頼りにくい／助けを出しにくい
- ✓ リモートでは意思疎通がしにくい

生産性が上がらない／仕事にならない

- ✓ 必要な情報やツールが職場にある
- ✓ 訪問や対面でのコミュニケーションがないと商談機会が減る
- ✓ 決裁や承認が滞る

仕分けが必要

コロナ禍で特有の状況

リモートワーク継続のためには解決すべき課題

1. コロナ禍で何が変わったのか

- リスク（変動性）の高い事業環境という再認識 ⇒ 変化に如何に対応していくか
 - グローバル社会は、国境を越えて密接に関係しあう
リスク事象も連鎖する 故に、複雑で不確実性が多く変化が大きい社会



V : Volatility (変動性)

U : Uncertainty (不確実性)

C : Complexity (複雑性)

A : Ambiguity (曖昧性)

事象がグローバルで連鎖する

系全体のリスク

=

単体のリスク

×

単体のリスク

×

...

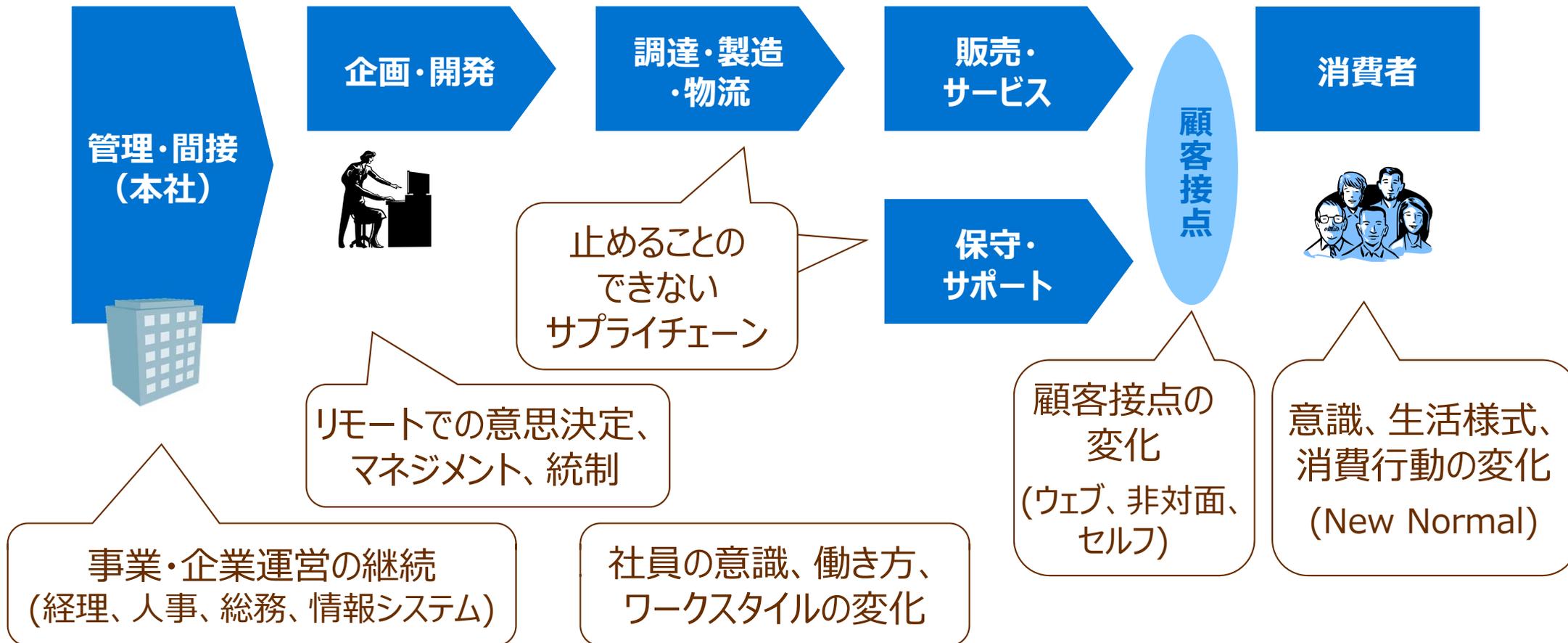
×

単体のリスク

※ グローバルでは依然として感染拡大中。そのような中、経済活動は再開しつつある

2. with コロナ / after コロナ の経営環境

- コロナによる影響を受け、企業の経営環境は大きく影響を受けた



このような経営環境において、企業はどうあるべきか

3. with コロナ / after コロナにおける本社組織が担うべき役割

- 今、本社組織に求められるもの
 - 事業の継続力と変化への対応力

顕在化した課題	(直近の課題として、) リモートワークへの対応	<ul style="list-style-type: none"> • ワークスタイルを変え、生産性を向上 • 強い個々人による協働 • 柔軟で多様な働き方の実現
	事業継続体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> • リスク、不確実性への対応 • 事業を止めない、企業活動を止めない体制
	環境変化に合わせた ビジネスモデルの変革	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者・顧客の行動変容に合わせ、 接点もデジタル化・非接触・セルフ化 • DXの更なる推進

業務・ワークスタイルの再定義へ

4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革

- リモートワークという選択肢が生まれたことで、業務実行の前提条件が変化
リアル・対面を前提としていた業務を変え、リモートも含めた業務の進め方への変更が必要

リモートワークを手段として業務を最適化する

1

統制、ルール、規程
の見直し

2

ジョブ型・ミッション型
の職務へ

3

プロジェクト型の
仕事の進め方の
確立

4

自律型の
業務マネジメント
に変える

5

出社を前提としない
業務集約化

6

新たなワークスタイル
の確立・啓蒙・普及

4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革

1

統制、ルール、規程の見直し

- リモートワークの阻害要因は、「ICT環境」、「従業員の意識・行動」、そして「ルール・制度」
 - リモートワークに対応した内部統制、業務ルール、社内規程を再整備

現状と課題

- 情報の社外持ち出しルールの整備が不十分で、情報管理のリスクが高まる
- 業務ルールにより、承認のために出社せざるを得ない
- オフィスの外で利用するIT機器の配備や利用ルールの整備が追いつかず、シャドーITが横行する
- ネットワークの帯域やライセンス数の制約で、リモートITツールが利用できない

変革の方向性

- 制約となっているルールや課題を洗い出し、リスクを再評価、統制を適正化（特に、過大なリスク対応、過剰なコンプライアンスを削減）
- リモートワークを想定した業務上のリスクとコントロールの再評価・再検証
- 紙や対面による統制の代替策の検討
- 技術進展を踏まえた現実的なセキュリティ基準・IT管理基準の設定

4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革

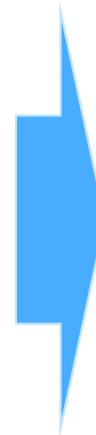
2

ジョブ型・ミッション型の職務へ

- 組織での緩い役割分担から、個々人を単位とした役割分担へ
 - ジョブ型・ミッション型の職務定義を進める

現状と課題

- 組織内での業務の切り分けや分担が厳密でなく、“チームワーク”で乗り切る
- 仕事のゴール・成果が分かりづらく、どこまで仕事をすればよいかわからない
- 業務内容が明確でないため、離れた場所で業務を行うと管理が難しい
- 一連の業務をチームで行い、足りない部分は補い合う
- 業務の詳細については属人的なところがあり、代替や引き継ぎが難しい



変革の方向性

- 業務の役割分担をメンバーシップ型からジョブ型・ミッション型へと変える
- 
- 組織内の業務を棚卸しし、業務内容や必要な役割を具体的に再定義する（場合によっては、業務構造から見直す）
 - 業務の内容やスキル、難易度、責任に応じて、人材をアサインする
 - 業務のゴール・分界点を明確にし、個人の責務を強化する

4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革

3 プロジェクト型の仕事の進め方の確立

- リモート環境を活用することで、高度専門人材や社内各部署の多様な専門性を持つメンバーへのアクセスが容易に
 - CFTでの協働し有効性を高める ⇒ プロジェクト型の仕事へ

現状と課題

- 社内組織間の調整・コミュニケーションに時間がとられ、スピーディな意思決定につながらない
- 各組織で目的や利害が一致していない
- 議論するための会議の招集のハードルが高い
- 会議が報告・連絡の場となっている、多くの人に参加するが話すのは少数
- 仕事は毎年変わらない

変革の方向性

- 適時適材の人材が集まり、目的志向で、柔軟性・機動性を高める
- 専門人材に容易にアクセスできる仕掛け、ノーフー(Know Who)情報を整備(リモートワークのツールを活用)
- 専門性を高めていくための、人材育成の仕組み・仕掛けを整備
- 会議のやり方を変え、少人数で成果を出す形に

4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革

4 自律型の業務マネジメントに変える

- リモートでも業務遂行を有効にマネジメントする仕掛けが必要
 - 業務の可視化、タスク管理・プロジェクトマネジメント、自律化・セルフマネジメントを推進する

現状と課題

- 時間や勤務態度、能力、あるいはあいまいな業務成果で評価する制度
- 業務の進捗状況は可視化されていない
- リモートでは勤務の様子や態度などが把握できないため、勤務報告を求める
- 期初の目標を変更するタイミングは、公式には四半期毎
- 随時の計画変更は、非定義のマイクロマネジメントにて実施

変革のための方策

- 成果や達成目標を基準とし、自律を前提とした業務マネジメントに変える
- 取り組みのゴールとタスク、スケジュールを具体化し計画に基づく実行を行う、プロジェクトマネジメントの進め方を確立する
- 明確な目的目標の設定とゴールの指標化、それに基づく短サイクルでのマネジメントの仕組みを確立する

4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革

5

出社を前提としない業務集約化

- オペレーション業務の効率化のためには業務集約は不可避、リモートでのオペレーション業務のあり方に再設計が必要
 - 社内クラウドソーシングの仕組みを整備

現状と課題

- 業務の集中化を目的とした事務センターやコールセンターは、“密”の仕事環境
- 受注や顧客対応などのミッションクリティカルな業務について、ウイルス感染抑止のために業務の縮小・停止が求められた
- 業務効率化・コスト低減のためには、集中化や派遣・アルバイト等の活用は不可避

変革の方向性

- ICTを活用し、出社を前提としないオペレーション業務を整備する
- オペレーション業務のICT環境をインターネット対応し、出社しなくても従事可能に
- 業務単位を細分化し、超短期での十字も可能なように、業務を再設計
- 時短勤務者やOB・OG等の在宅での短時間勤務可能なリソースを活用

4. リモートワークを前提としたワークスタイルの変革

6 | 新たなワークスタイルの確立・啓蒙・普及

- リモートワークの環境整備とともに、新たなワークスタイルに向けた従業員各々の行動変容が必要
 - ワークスタイルは影響しあう、ネットワーク外部性の閾値を越える労力が必要

現状と課題

- リモートワークやペーパーレスなどの取り組みは、一部の従業員や実験的な実施にとどまり、全社的には広まらなかった
- 対面での業務が適している場面もある

変革の方向性

- 当社にとって最適なワークスタイルを確立し、社内全体に有用性を広め、実践していく
- 業務の性質や目的に応じた、最適な場所・手段を設定（対面や出社の意義を再定義）
- 新たなワークスタイルの社内の普及・啓蒙を継続的かつ強力に推進する体制を構築
- 新たなワークスタイルに合わせ、オフィスレイアウト、評価制度、教育・育成、労務管理、SOHO環境・サテライトオフィスの整備、BYODなどの環境整備を進める

業務の最適化に向けた選択肢

- リモートワークの実践を踏まえ、リモートで効率化できる業務はリモートで継続する

対面・出社する意味のあるもの

- 同僚とのカジュアルなコミュニケーション
- あいまいな状態でのディスカッション、ブレインストーミング
- 気づき、ひらめき、アイデア出しのためのランダム・ウォークによる刺激
- 現場で作業が必要な仕事
- … 他には？

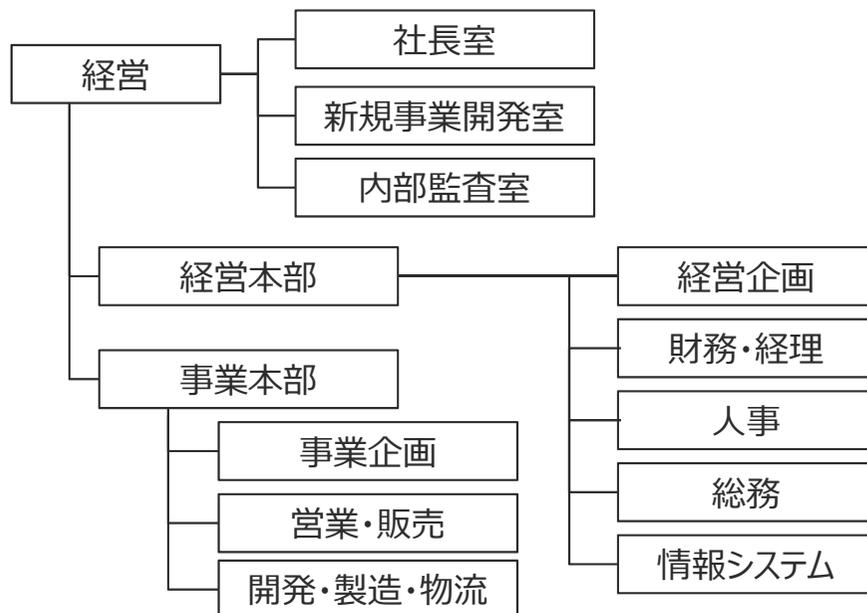
リモートでよいもの

- 議題のはっきりしている会議
- 決裁・承認・意思決定
- 勤務の管理・マネジメント
- 現場の状況確認、モニタリング
- その他、ホワイトカラーの業務の業務全般

5. 本社組織に求められているもの = 社内変革の推進役

- 危機的な状況において、企業の組織をどう対応させていくか
- これまでの本社組織は、変化を前提としていない
 - 前年と同じ業務を実行していくことが、暗黙的に求められている組織

本社組織（一般例）



- 中長期的には、**変化に強い企業体への体質改善**

- 変革の方向性は、Beforeコロナの時代と変わらない
- 従来の経営の命題は継続する。
むしろ、変革の必要性と緊急度が高まった

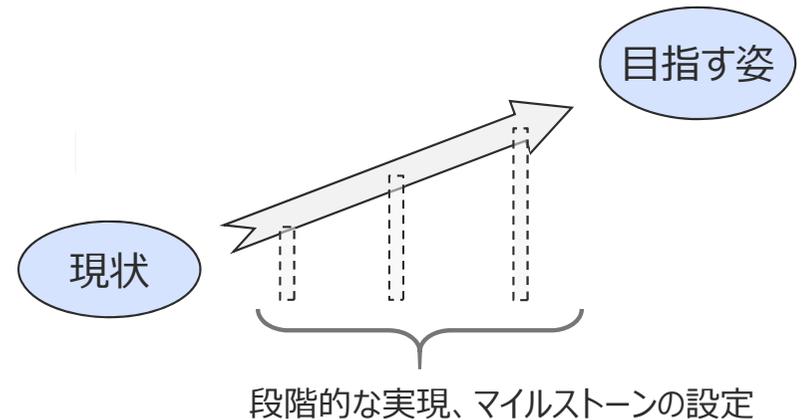
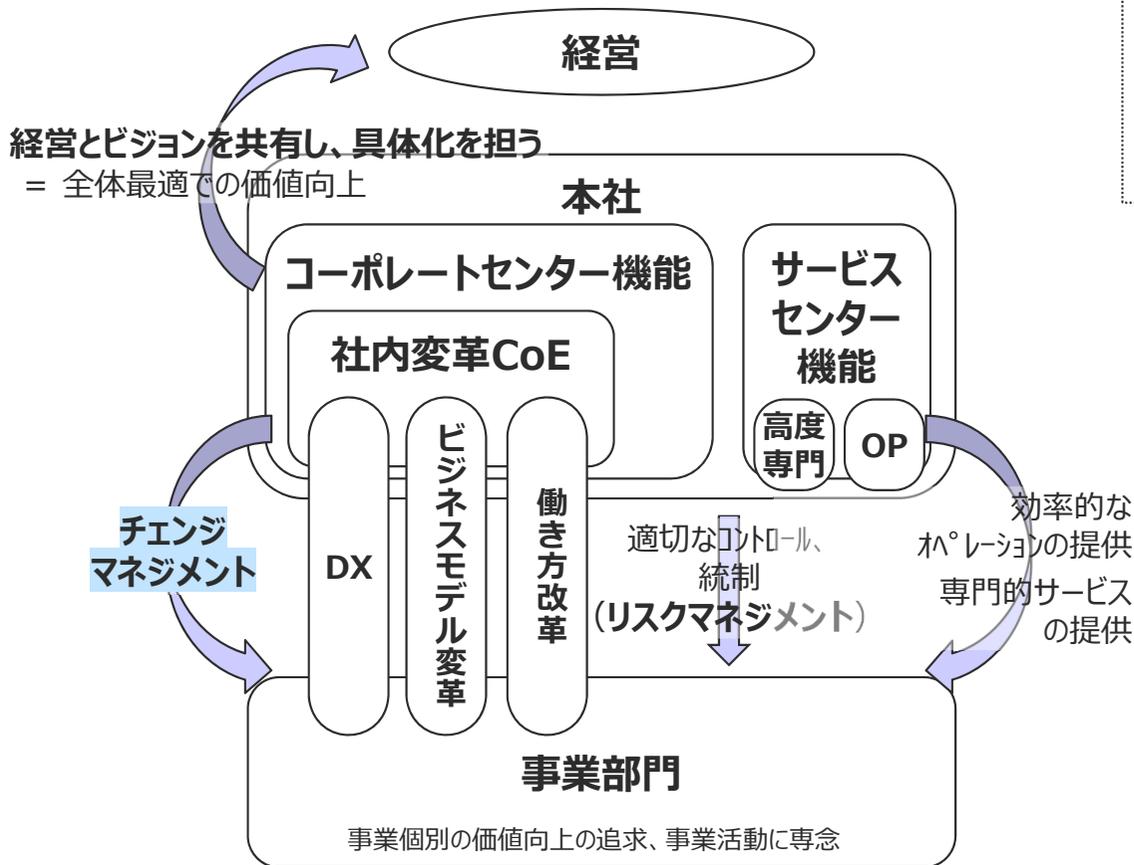


5. 本社組織に求められているもの = 社内変革の推進役

- 全社を環境変化に適用した組織・業務に変えていく、それを推進・実行していく役割が期待される

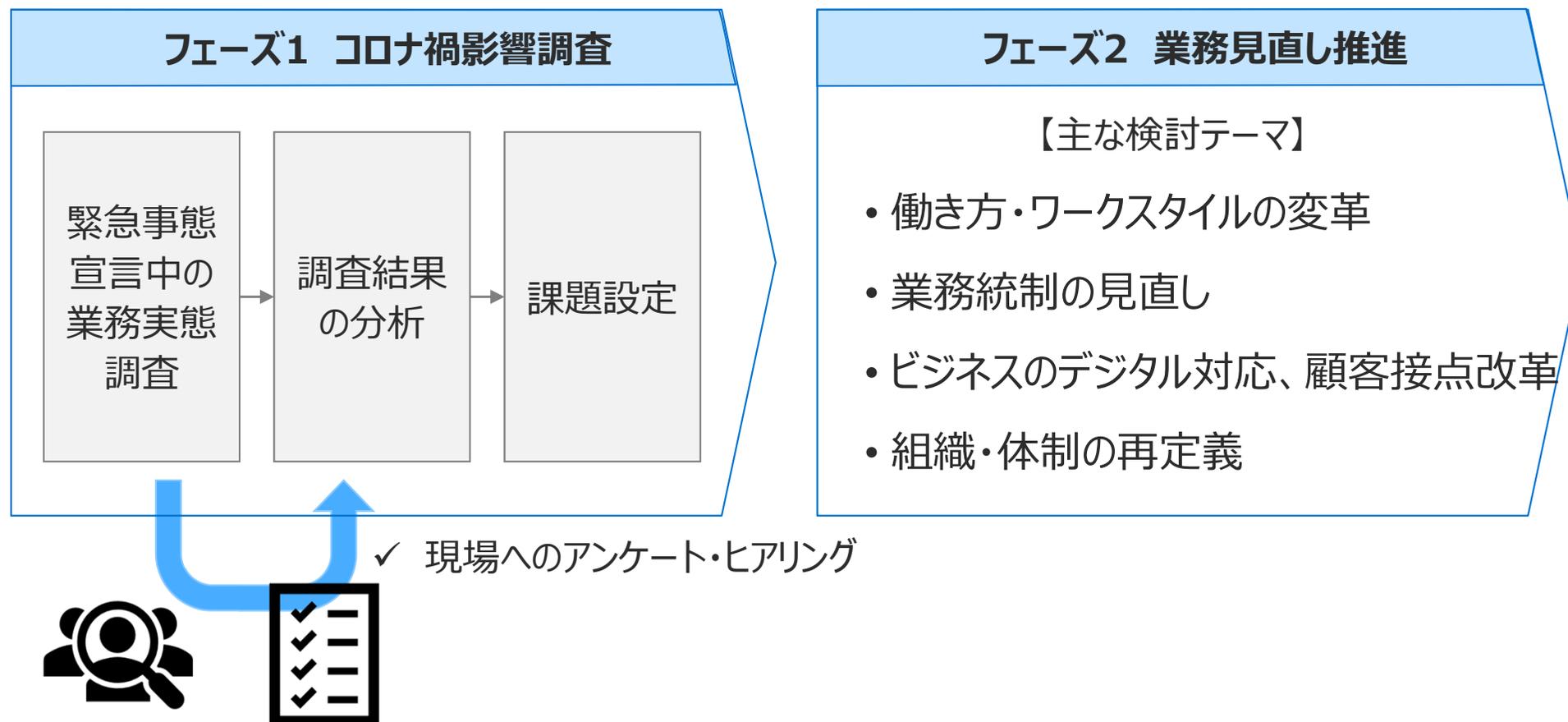
求められる姿

- ✓ 部門間コミュニケーションの壁の解消
- ✓ チェンジマネジメントの実践
- ✓ より戦略的な機能を担う組織への再編



6. コロナ禍を踏み台に、企業変革へ

- 外出・移動の制限された中での業務遂行という経験を活かして変わっていく企業と変わらずに元に戻る企業に二極化する傾向
- 緊急事態宣言中の業務実態のアセスメントを踏まえ、業務見直しを進める



7. まとめ

- コロナ禍で変わったこと
 - リモートワークの実現 / 不確実性・脆弱性の顕在化
 - 当面の対応としては、リモートワークを如何に機能させるか
 - 新しい環境に企業内の業務・制度・組織をフィットさせていく
 - withコロナ/afterコロナでは、社内変革が必至
 - ワークスタイル改革 → 生産性改革
 - 職務遂行に個々が責任を持ち、専門性と自律性を高め、部署を超えて協働する姿に
 - 業務や組織のアジリティ（柔軟性・機敏性）を高める
 - 本社組織は社内変革を推進する役割を担うことが期待される
 - より戦略的で実行力のある組織へ ⇒ 『環境の変化に適応する』
- ✓ まずは、緊急事態宣言下の業務の実態をアセスメントし、変革への道筋をつける

最後に

- コロナ禍を機に社会は確実に変わっていく、急速に現在は、歴史的な転換点の中にある
- 環境変化は淘汰と進化を促す、変わらないことがリスクとなる
- 社内の“突然変異”を期待するのではなく、有為な変化を起こす

