

※緊急ご提言レポート

営業推進システム導入・活用と リモート・ワーク&マネージメント体制の早急な確立

・・・ポストコロナの組織とマネージメント

2020/05/01 カテゴリーワン実行会 原テルキ

新型コロナウイルスが今後どのような医学的な経過を辿るか?それは誰にも解りません。有効なワクチンや特効薬が出来るかも知れませんが、SARS の様に変異を重ね消滅するかも知れません。

ただ現状の感染状況で概ね予測されているのは3年ほど期間を掛けて(医療崩壊を避ける為)集団免疫を付けるまでは終息は無いと言うのが現実的な見方です。20世紀初頭の「スペイン風邪」の経緯が一つの参考です。

流行	患者	死者	致死率
1918 (大正7) 年8月-1919 (大正8) 年7月	2116万8398人	25万7363人	1.22%
1919 (大正8) 年9月-1920 (大正9) 年7月	241万2097人	12万7666人	5.29%
1920 (大正9) 年8月-1921 (大正10) 年7月	22万4178人	3698人	1.65%
合計	2380万4673人	38万8,727人	1.63%

では、我々、事業運営や企業経営の在り方はどの様になるのか?また変わるべきか? それについて当方から、このレポートで提言させていただきます。

●早急な DX 型業務・組織へのシフトの絶対性

DX(デジタルトランスフォーメーション、デジタル革命)「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

※引用:総務省『デジタルトランスフォーメーションを推進するための ガイドライン』

・・・このDXと言う言葉自体はコロナ以前から提唱されていた言葉です。平たく言えばあらゆる生活・ビジネスのシーンでデジタル=ITの活用を促すキーワードでした。これまでは事業体・企業・業界・業態それぞれに対応しつつも「徐々に」「出来る事から」の感覚でしたが、ポストコロナは、このDXが事業・経営の生命線になる事は間違いないと断言出来得ます。

◆コロナ禍の中・・・まず、今の状況を確認してください。

- ・・・自宅業務～リモートワーク・・・デスクワークはどこでも出来る。
- ・・・顧客とのコミュニケーション・・・同じくリモートで行うが、うまくいかない。しかし往訪出来ない。
- ・・・リモートワークするスタッフ(従業員)の管理が出来ない。もともと手法が無い。
- ・・・かと言って全員集合は継続的にリスクがある。
- ・・・早い話、これまでの営業・管理のやり方では事業体・企業体が動かない・成果も出せない。

経済活動も国の緩和措置によって折る程度は回復しましたが、「スペイン風邪」の様な経過を前提にすれば、人と人のコミュニケーションの制限は現状ほど厳しくは無いまでも、その難しさは相当残るのは間違いありません。

それでも我々事業体・企業は成果を上げ、生き延びねば成りません。

そのポイントが営業・管理その他業務と、組織の在り方がDX型へのシフトの絶対性です。いかなる業界も関係ありません。

◆ポストコロナの業務・組織の前提事項

- ・・・事業・企業として成果を継続的に出さなければ成らない=売上・利益・新規顧客開発 等
- ・・・従業員・顧客等関係者の感染リスクは提言しつつも、最良なコミュニケーションを目指す
- ・・・もう、様々な意味で元には戻らない。と言う事を覚悟する。

「スペイン風邪」を引き合いに出しましたが、日本における「スペイン風邪」には続きがあります。日本はポスト「スペイン風邪」では経済体質の改善に遅れ長期不況に陥り、1923年関東大震災。その後1930年代の世界不況に巻き込まれ、その後戦争への道へ突き進みます。元々「スペイン風邪」は第一次大戦後に流行し、その後欧米での復興に繋がっていくのですが、日本は「元に戻る」事を前提に結局は最悪の道に行きました。※今の政治がいかに進歩が無いかも判ります。

今回のコロナも同じかと思えます。この世界的災禍は逆説的には大きく変革を興すチャンスです。平成の間失われた30年の構造転換の機会と考えるべきでは無いでしょうか?

◆ポストコロナの絶対要素・・・業務と組織の新たなカタチ

- ①DX化(デジタル革命)は必須・リモートワークの取り組み方ですべてが変わる!
- ②働き方改革・・・機能・責任・構造と、その目標を明確にした組織改革
- ③外部ネットワークの機能的活用 ※法務管理強化
- ④素早い業務範囲の拡張・会計(財務)業務の強化

を、提言致します。コロナ前では躊躇する、または非常識に思われる様な内容も含んでいますが、その位の発想が無ければ克服できない状態であるという認識はお持ちかと書存じます。

次ページより、それぞれを説明して参ります。

①DX化(デジタル革命)

まず今回のコロナ禍での変化の一つがリモートワークです。感染を避けるのが最大目的ですが、リモートワークの流れは時間・費用の節約だけでは無く定着していくべきスタイルです。但し今回の様な状況を超えて、更に機能的な手法の導入を図り生産性を高めると共に、組織を活性化させる良い機会となります。

- …リモートワークには、それに沿ったマネージメントが必要⇒リモートマネージメントの確立
時間・場所・その業務内容が、それぞれの個の自由になる分、業務の目標、プロセス、成果等を組織的に共有・可視化し正にリモートでマネージメントするシステム(体系)が必要です。
※マネージメント用のアプリ。適切で使いやすいデバイス。使い熟す能力と教育の導入 等
- …デジタルデータを扱うスキルの個人・組織的習得
デジタル化は様々な計量的なデータが蓄積されます。
それを分析し、次に生かすスキルの習得もDX化のメリットです。
- …関係先も含めたりリモート対応の啓発と促進。
ポストコロナ後は、これに対応できない事業体・企業には事業機会すら亡くなると言う認識。

②働かせ方改革…機能・責任・構造と、その目標を明確にした組織改革が必要

上記の業務内容になれば自己管理能力が出来ない要員は2次的業務(ライン業務等)へシフトせざるを得ない。

- …「働き方改革」が転じて、事業体・企業から見れば「働かせ方改革」に…
それぞれの要員のもつべき目標とそれを熟す機能と責任を明確化した上で、誰と?どこ?なに?を組合せ業務を進めるか?の構造をマネージメントする必要があります。「構造と機能」と言う言葉を考えてください。
また労務管理も変化があるかと考えます。
- …機能モジュールを組合せて、収益を確保する有効なユニットを創り出すマネージメント
それぞれの要員はプロ意識を高め、それぞれの強みをモジュール的な機能となり、それを組合せた組織的なユニットで成果を上げる為の構造がこれからの組織の考え方と成る。
また、それぞれは自らの能力=機能を高める研鑽を日々努める。※この辺りの詳細は追々と…

③外部ネットワークの機能的活用 ※法務管理強化

さて、目標を共有しながらも時間・場所を異にし、相互の機能と責任を全体の成果の為に提供しあう構造。そこに従来の社会的な組織概念やよくある不定調和はありません。古今東西、多くの組織論は存在しますが未だ完全に定着した理論やロジックはありません。あえて申し上げれば、理想的な組織論などは「幻想」です。「幻想」が故に存在しないのです。

…事例としてたまたま偶然にうまくいったケースを見て「幻想」を見ていたのです。

それよりも目標に併せ必要な機能は必要にあわせて外部と積極的に組み合わせ、強いユニットづくりを行った方が成果に対して早く、効果的にアプローチが可能となります。但し、雇用契約(労働契約)の無い外部の要員を活用する法務的な背景は整備する必要があります。

- …このコロナ禍で人材は相当流動化する。
相当な数の失業者が出ます。有能な方も相当含まれます。しかし、多くは再び「普通」の組織に入る事は相当難しくなろうかと思えます。残念ながら先にもましたが機能的に劣る方は、2次的業務が待つのみです。
大きな流動化は労働政策にも大きく影響するでしょう。
※誤解の無い様に…2次的業務での生活可能なそれなりの報酬は与えられるべきと考えます。

④素早い業務範囲の拡張・会計(財務)業務の強化

このコロナで様々な業種・業態の企業が破綻するかも知れません。例えば航空会社や観光産業です。既に欧米のLCCの破綻は出て来ていますし、宿泊施設の企業破綻も続いています。飲食業界・アパレル等多くの企業が消えるかも知れません。しかしながら本当の戦争では無いので、そこに資産(飛行機や建物)は存在します。その資産は適切に動かせば、再び新たな事業化が可能となります。ただ、それもコロナ以前の様なビジネスモデルではダメでしょうが…

- …ポストコロナは上記①②③をベースにすれば、新しい業務範囲の拡張が可能。
あらゆる業界・業態が大きな変革期を迎えます。それまでの通念は通用はしないでしょう。
ある意味、戦後の再来ですがハードは何も壊されません。しかしながらソフト面は相当な棄損があると思えます。故に既存事業と連携させる新しい事業・業務=収益開発と、高付加価値な経営シフトを上記①②③の構造改革と共に行うべきです。それは失われた30年の取り戻しでもあります。
- …ソフトの中でも金融面は根底から変化する。
リーマンショックと違うのは、コロナは需要崩壊です。もちろん金融機関は多くの不良債権を抱えますが、需要が戻る、また新たに創る所には供給はすぐにも戻ると考えます。既に膨大な資金が投入されています。その資金は拡大する場を求めます。事業体・企業に必要なのは需要を増やす能力と、それを数字で表現・管理する能力が、より求められます。実体経済に即し、モノ(財やサービス)を動かす能力。
付加価値(利益)を高める能力を会計(財務)としても表現する機能です。

※参考資料…日経ビジネス「俺の時代は終わった」新型コロナで揺れる管理職たち

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00118/00077/>

https://headlines.yahoo.co.jp/article?a=20200428-00345720-toyo-bus_all