1

幸せ視点の経営学を学ぶhintゼミ「hintレポート vol.1」

ポストコロナ、組織のあり方を考えよう

コロナショックが、ビジネスの世界につきつけたものとはなんだろう？

ver 2020.04.23

hintゼミ「アルムナイ経営学チーム」

©2020 hint-semi

新型コロナウィルスのパンデミックは人類に未曾有の危機をもたらし、
国連事務総長をして「第２次世界大戦以来、最大の試練」と
言わしめました。

国家によって、人の流れが分断されたため、
大恐慌に匹敵するほどの「負の経済インパクト」が引き起こされ、
人類が築いてきたほぼすべてのシステムに
創造的な破壊を加えています。

©2020 hint-semi

ウィズコロナ、ポストコロナのPEST分析

◆ Politics（政治）

・監視国家到来
・BCP・シナリオプランニングの重要性向上（首都圏直下型地震、富士山噴火、気候変動など）
・ベーシックインカムの実現（スペインなど）
・移民政策への影響（人種差別の高まり、労働力不足充足の両面インパクトあり）
・外国人労働者の自国への帰還の流れ加速
・大きい政府へのシフト（権限の集中）もしくは自治体の権限レベル向上
（国家単位→自治体単位でのリーン・アジャイルな施策実現）
・迅速な意思決定プロセス/組織の必要性(国家単位の民主主義の限界？)
・税率アップ（医療費、補償対応など。期間限定減税あり）
・孤立主義および独裁主義
・EUなどの共同体崩壊危機
・DX待ったなし（e-ガバメントによる出自治体事務手続きの電子化）
・国益や民意の再定義（測定・評価方法も含め）
・国境・県境など「境」の役割の再定義
・産官学民の役割分担についての議論活発化

◆ Economy（経済）

・世界的低成長、長期不況（1～5年単位）
・401Kなど社会保障／年金への影響（高齢者の貧困増加）
・新たな投資チャンス到来（ボラティリティの高い商品へのシフト）
・エネルギー危機（原油価格下落、アメリカシェールガス壊滅、LNG価格変動など）
・グローバルサプライチェーンの見直し（自国内供給網の構築 e.g.サージカルマスク）
・企業戦略における生産性重視から冗長性およびBCPの優先順位向上
・労働力不足（大量解雇）→労働市場の再編（新たな市場への労働者再分配）
・賃金格差の拡大（中世ヨーロッパのペストでは賃金向上につながった）
・中小零細ベンチャー企業の資金繰り難　→大企業も含めた倒産　→市場再編
・働き方改革（リモートワーク、フレキシブルワーク、RPA・AIなどによる自動化）の本格推進
・リモートワークに伴う雇用形態の多様化及び評価制度刷新
・起業/副業の一時的な落ち込み（需要減退に伴い）→その後、模索する動き　→再びブーム到来？
・不動産価格の下落（オフィスレス、空き物件増加）、地方への分散加速が進むか？
・SDGsの停滞？加速？（各国、企業の余裕がなくなる。一方で、新たな課題への取り組む力の加速）
・物流コストアップ、物流人材不足による崩壊と進化
・人材の流動化→スキルのシェアリングエコノミーが加速
・中小企業のグローバル化加速(オンライン化で海外顧客にリーチできるようになる)
・必要とされる業界・サービス・商品 の再定義
・キャッシュレス経済の加速、シェアリング経済は一時的に停滞？
・出前ビジネス、テイクアウトビジネス、の拡大
・オンライン会議ソリューションを軸としたファシリテーション市場、お見合い市場、接待市場などの勃興

◆ Society（社会）

・国民の国家意識の高まり（意思決定、国家の役割、社会保障、税の使われ方など）
・パニックからの買い占め（食料、水、トイレットペーパー、ガソリンなど）
・差別感情の噴出および分断（人種、国、地域、世代、知識格差、意識格差、経済格差など）
・共同体意識の高まり（国家、地域、家族など）
・インフォデミック（情報パニック、フェイクニュース）
・旅行や移動の制限（巣籠り族の増加、旅行業界壊滅）
・家飲み/料理の頻度向上（関連サービス、情報が売れる）
・掃除の頻度向上（関連サービス、情報が売れる）
・家庭内コミュニケーション頻度向上、一方で家庭内DV率向上
・ネット通販利用者および頻度の向上（小売サービス業のオンラインチャネルシフト加速）
・サブスクリプションモデルおよびストックビジネスが加速
・スポーツ業界へのインパクト（無観客、eスポーツ、デジタルVR視聴、デジタルチケット）
・株価の下落→一時的な投資の落ち込み→底が見えた時期に現預金から資産運用へシフト
・就活の志向変化(オンラインに強い企業へ、その一方で、物理面を根強く支える産業も)
・オンラインでの仕事の成立→地価・住居費の安い地方移住による社会の分散化
・社会不安からの犯罪増加、宗教の普及
・自転車通勤(感染防止、運動不足解消)、個人用モビリティの普及(感染防止、ワークスペース)
・ムラ社会の復活(デジタルへの適応優劣で差別)
・ネット通販の精度向上(データトラフィック向上→ピンポイントで届く)

◆ Technology（技術）

・DX（デジタルトランスフォーメーション）待ったなし（e-ガバメント）
・感染学・疫学の領域の進化（データ解析、新薬開発など）
・オンライン診療、薬のネット配送
・オンライン教育（学校教育の在り方、教員の役割変化）、デジタルコンテンツ化対応での二極化
・ネット投票（若年者投票率が増加し、政治へのインパクト大）
・データ透明性のニーズ（フェイクニュースの増加と真贋の見極め）
・VR/ARの本格利用
・ネットと距離を置く人も増加（自然回帰、自給自足の流れ）
・ネット広告へのシフト加速（新聞テレビの影響力がさらに落ちる）
・電子署名/捺印
・ブロックチェーン本格化(ディープフェイク防止)
・デジタルデトックステクノロジーの勃興(自然環境をテクノロジーで再現する
・リモートイグジスタンスへの抵抗減による、売れるコンピューターとサービス内容の変動
・通信環境ボトルネック（パケ死）への対応→MOOCや反転授業の広がり
・タッチレス技術の進化
・抗菌・抗ウイルス技術

©2020 hint-semi

現在、コロナに関する議論の対象は、政治・経済・社会・医療と
広範囲にわたり、私たちにとって最重要なテーマとなっています。

そんな中で、私たち「hintゼミ・メンバー」は
その専門性を生かし、自分たちが影響を及ぼせる分野である
「**あるべき組織、そのためにアクション**」という視点に絞って
ウィズコロナ、ポストコロナを考えてみました。

©2020 hint-semi

ポストコロナ、組織のあり方を考えよう

Ⅰ. そもそも、組織ってなんだっけ？

Ⅱ. コロナ禍で、最も変化したことはなに？

Ⅲ. リモートワークはいかが？

Ⅳ. 俯瞰的に、日本の社会をみると？

Ⅴ. コロナ禍が、私たちにつきつけたものとは？

©2020 hint-semi

Ⅰ. そもそも、組織ってなんだっけ？

「ポストコロナ、組織のあり方を考えよう」

©2020 hint-semi

「単なる集団」と「組織」の違いはなに？

見ず知らずの「集団」だった人たち

「集団」から「組織」に変わるために必要な要素はなんだろう？

©2020 hint-semi

組織成立の三要素（チェスター・バーナード）

組織は、②相互に意思を伝達できる人々がおり、③それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、①共通の目的の達成をめざすときに、成立する

©2020 hint-semi

（参考）チェスター・バーナードについて

バーナードは米国の電話会社社長であり、経営学者。
組織を「**孤立した人間の集団**」**ではなく**「**相互に影響を及ぼし合いながら成立するシステム**」ととらえた。
近代組織論の父とも言われている。

彼は組織が存続するには、**内部均衡**(参加者にとって貢献以上にリターンがあるか)と、**外部均衡**(市場に与える価値がその費用を上回っているか)、２つの均衡を保つ必要があるとした。

また、組織成立の条件として、**共通目的・コミュニケーション・協働の意欲** という三要素を示した。
彼の提起した理論が、動機づけやリーダーシップ論につながることになる。

テイラーと並び称される経営学者
チェスター・バーナード
(1886 - 1961)

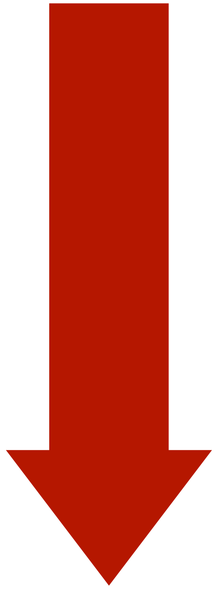
©2020 Toru Saito

Ⅱ. コロナ禍で、最も変化したことはなに？

「ポストコロナ、組織のあり方を考えよう」

©2020 hint-semi

「物理的な場」に集い、会話する



・密閉 ～ 換気が悪い場
・密集 ～ 多数が集まる場
・密接 ～ 間近で会話する場

「仮想的な場」に集い、会話する

©2020 hint-semi

物理的な「交流の場」が失われると …

③
目的意識や帰属意識が
希薄になる

①
組織内の交流が希薄になる
（家庭内の交流が増える）

②
組織や仲間との距離ができ
動機づけが希薄になる

©2020 hint-semi

「2028年、リモートワークが消えた日（一部掲載）」　2020/4/10 大谷イビサ/まふにゃん/ASCII

出社と満員電車が消え、「リアル」がイレギュラーとなる

ノートパソコンを開くと、顔認証が走り、ワークスペースが開く。昨日までの業務の進捗と今日のTo Doはエージェントが教えてくれるし、しかも面倒な作業はボットが夜のうちに済ませてくれる。**不動産会社で賃貸住宅の更新を担当**している私の場合、時間をとっていたのは家賃の値上げを希望するオーナーのリクエストに応えて、近隣にある物件の家賃相場を調べること。今では家賃が適正の価格かどうかをボットが調べてくれるので、更新時の家賃交渉は以前に比べてはるかに楽になった。（中略）

多くの業界でビジネスはデジタル化され、リモートワークは当たり前の存在になった。いや、当たり前となりすぎて、もはや死語のような存在だ。「今さら紙に印鑑を押している」「満員電車で会社に行かないと仕事が進まない」「会場に集まって面接やイベントをやっている」。そんなレガシーな会社をあてこする先進的な仕事のやり方として**2020年の流行語大賞にもなった「リモートワーク」**だが、あらゆる業務がリモートでできるようになった今、それは単なる「ワーク」になった。

もはや学校の授業も、株主総会も、面接も、国会もオンラインが当たり前。大学生になった次男は「今日はリアル授業だから」と珍しく出て行った。

出社への義務感と恐怖で板挟みとなった私

こうなったきっかけは、今から8年前の**2020年に起こった新型コロナウイルスの厄災**だ。（中略）当時、ビジネスをデジタルの力で変革するという意味で**「デジタルトランスフォーメーション」という言葉が大新聞を賑わせていたが、新型コロナウイルスはある意味、デジタルへの移行を強制的に実現してしまった。**

21世紀に入って20年を経ても、**不動産会社はITからほど遠い業種**だった。オーナーや店子とのやりとりはいまだに電話が主流で、間取りはFAXで送られていた。契約書はすべて紙なので、押印処理と郵送が必要。シャチハタはNGだったので、間違った書面が送られてきたら、再度郵送し直してもらわなければならなかった。大手財閥系グループでありながら、**業界10位の賃貸管理企業のうちの会社でもそんな状況だったので、中小や零細の不動産会社であれば、業務はなおさら古めかしいものだっただろう。**そんな業界にも、**新型コロナウイルスは容赦なく**襲いかかってきた。

2020年2月・3月、都知事からの度重なる在宅勤務の要請に対して、**会社は表向き「在宅勤務を強く推奨」を表明**してきた。会社用のPCは支給されているし、社内接続用のスマートフォンが貸与されているので、在宅勤務は可能という判断になる。**しかし、業務に必要な契約書や印鑑を家に持ち帰るわけにはいかないし、業務システムも社内からしかアクセスできなかったので、事実上在宅勤務は難しかった。**結果的に、今までと変わらず会社に来ている社員がほとんど。産休間近の妊婦さんまで出社していたため、「もしうつしたらどうしよう」と不安になったのを覚えている。

うちのような会社はそれほど多くないかと思ったら、実は同じような会社だらけだったようだ。大手ニュースサイトに載った新型コロナウイルスの記事のコメント欄には「会社に行きたくないのに、出社しないと仕事ができない」というサラリーマンの怨嗟の声があふれていた。そして**当時の調査では在宅勤務できる会社は全体の5％に過ぎなかった**という。その5％の会社に入っていたIT企業勤務の夫からは「なんでこんなときに会社行くの？」と言われ、けんかになったことも一度や二度ではない。「嫌だけど、会社に行かなければ」。そんな義務感と感染病への恐怖が、日々私の心をすり減らしていった。

©2020 hint-semi

出典：ASCII.jp × デジタル https://ascii.jp/elem/000/004/008/4008452/

レガシー産業を容赦なく破壊した新型コロナウイルス

潮目が変わったのは、都内での感染者が3桁を超え、まさにパンデミックの危機に瀕した4月初旬に出された緊急事態宣言だった。民間の経済活動に影響が出ても、新型コロナウイルスに対抗していくという姿勢が明らかになったことで、**「長くて数週間で終わる」と考えていた多くの企業は、恒久的なリモートワーク体制の構築にようやく重い腰を上げた。**今となってはこれがサバイバルの始まりだった。

私の会社にも外部からコンサルが招聘され、**IT部門と経営管理室が増員され、契約書のデジタル化とデータベース化、電子押印システムや社内ワークフローの整備が同時並行で進んだ。手つかずだったリモートワークに向けた労務管理制度の改正やマネジメント研修も急ピッチで整備され、ゴールデンウィーク明けからは在宅勤務の試験運用が開始された。**今まででは考えられないスピードだ。

長らく在宅勤務を続けてきた夫の席の前で、私も会社貸与のノートPCを開き、慣れないながらもデジタル化された業務に打ち込むようになる。在宅に慣れた夫は、家事と仕事のペース配分もできており、意外にも仕事に集中できた。すでに子供の和室はワークスペース、居間は生活スペースに分離されていたので、ふすまを開けたらそこは会社というイメージだった。**当初はすぐに隣に話しかけられるオフィスが恋しかったが、在宅勤務の日数が伸びてくるとともにチャット経由の会話にも慣れてきた。**

新型コロナウイルス対応で電話受付の時間は大きく短縮されたが、クレームはまったくなかったという。更新手続きのチャットボット導入や自動契約化も進めたが、こちらも混乱はほとんどなかった。そして、複数回に渡るチェック業務は、ロボット化されたことで人手の作業よりかえって精度は高くなった。**これら一連の業務のデジタル化・サービスの効率化で困ったお客さまはおらず、今までやってきた残業の多くはすべて「不要不急」だったことが明らかになった。**これが私の会社の「デジタルトランスフォーメーション」の顛末だ。

ポストコロナ時代に改めて問い直す「人間の仕事」とは？

緊急事態宣言以降、**社員に出社を強いる企業は減っていたが、そうした会社の多くは事業を縮小したり、継続できなくなっていった。**（中略）**大手企業も例外でもなく、変化に対応できない企業は市場からの退場を余儀なくされた。また在宅勤務を前提とした新しいワークスタイルについていけない会社員も容赦なく会社から駆逐された。**オンラインが常態化し、人々が巣ごもりする中で経済活動を行なっていくという流れを見越した企業や人だけが生き残ることができたわけだ。

あれから8年が経った。今の私の仕事は、電話を希望するご高齢のオーナーや店子に自宅から電話をかけて、手続き完了にまで持って行くことだ。2028年の時点で65歳以上の高齢者の数は、すでに人口の約1/3に達しており、耳の遠いご老人に更新までの事務を丁寧に説明する役割が必要だった。前時代の名残で「電話」とは言うが、今ではビデオを使う場合がほとんど。こちらの顔も写っているので安心できるだろう。

とはいえ、すでに事務処理はボットが手がけているため、電話対応さえなければ人間はもはや労働力として必要ない。（中略）でも、そろそろ悠々自適な生活に戻ってもいいだろう。変化し続ける会社の業務に8年間も振り回され、ようやく落ち着いてきたのだから。今年の夏は人生2度目となるロサンゼルスオリンピックを楽しもうと思う。

©2020 hint-semi

出典：ASCII.jp × デジタル https://ascii.jp/elem/000/004/008/4008452/

Ⅲ. リモートワークはいかが？

「ポストコロナ、組織のあり方を考えよう」

©2020 hint-semi

緊急事態宣言のあと、都内で働く人たちは
リモートワークをどう捉えているんだろう？

ということで
hintゼミのメンバーに聞いてみました。

©2020 hint-semi

① オンライン化できそうな仕事ってなに？

・会議、取材、資料やデータの送受信。**機能的な交流はむしろ効率アップ**しそう。
・営業訪問、ヒアリング、セミナー、会議、ワークショップ、イベント運営。
・**人と人が物理性を介さずにやり取りできる仕事**。会議、資料共有、セミナー、ワークショップ、展示会、通常の飲み会など。
・企画・マーケティング。設計業務。
・**PCの画面サイズの視覚情報と聴覚情報で進められるもの。（セキュリティ要注意）**
・グラフィックデザインではほぼ全工程。（むしろその事実に驚愕した）
・SEに関してはほぼ全工程。（**機密性の高いデータを扱う客先作業を除く**）
・会議はほぼOK。**押印もデジタル化**を進めているので大丈夫そう。
・オフィスワークは（紙ベースのやり取りを除いて）基本的にOK。
・研修やイベント。飲ミュニケーション。
・デスクワーク全般、会議。

② 出社しないとできない仕事ってなに？

・郵送物・宅配物の受け取りと発送・FAXの送受信・倉庫の入出庫作業。
・捺印・請求書受け取り・役所関係の手続き。
・**物理的なモノのやり取り**、**接待など感情的な機微の把握**が求められること。
・押印が必要な時。代表番号の受付、荷受け、ディスカション系。
特殊な装置が必要な研究開発系。**建築現場**。
・抽象的、情緒的な会議（特に1対多）。アイデアというか、体温というか。
・**物理的なものが機能を果たす仕事。デジタルデータへ変換や代替できない仕事、触覚が必要な仕事**。
・郵便チェックと経理処理（請求書が圧倒的に紙が多い）、**現場（施工）**。
・荷物の受け取り、検品、梱包、発送業務。
・**飛行機操縦。その他も病院、警察、宅配、建築、道路工事、ゴミ収集など多数**。
・派遣社員やアルバイトなど「**時給**」**で管理されている人たち**。

©2020 hint-semi

③ リモートワークの障害になりそうなことは？

・**情緒的価値**の伝達方法、**コミュニティ**の構築、**エンゲーメント**の強化。
・**DX化**のビジョン共有、チーム化、モデル構築。**経営陣の危機感の欠如**。
・モノのやりとり、感情の伝達、**一部の人々のアレルギー反応**。
・短期的視野のみの経営陣。設備投資費用。セキュリティ。**人材育成と人材評価**。
・習慣や慣れ。**いつもの習慣**をどう更新するか。物理的、心理的、ルール的に。
上層レイヤーと現場レイヤーのギャップ。どちらが障害になるケースもある。
・ツールは**技術的、文化的なリテラシーが重要**。特に**外部とのギャップ**はつらい。
・**帰属意識**、〇〇らしさの醸造、社内エンゲージメントの醸成、デジタルスキルのギャップ、品質管理における言語化の問題（ニュアンスの伝達）。
・チーム内の**雑談**から生まれるアイデアや親密さ。
・コミュニケーション。深い議論や正確な意思疎通など、まだまだリアルが強い。
・オンライン・オフラインに対する価値観の違い、人間関係の把握（思いを読む）。
・スタンダードツールが中国で使えない可能性があること。

④ その障害は、どうやって解消すればいい？

・心や表情、言葉の使い方などを適切にすること。

・心理的安全性を担保した上での合意形成、意思決定のスキーム。
労働時間からタスク単位への管理の変換、タスク単位のプロジェクト管理ツール
ツール以前に、**幸せ視点の組織運営モデル**を作り上げること。

・半強制的な環境変化（コロナ）、ルールと人事評価制度の短中長期的な見直し
マインドセット（リーン志向）への変容。抵抗するラガード層への対応。

・**行き過ぎた資本主義からの脱却**。クラウドサービス（セキュリティを偏重しない）
AIによる人材育成と人材評価。

・**許容する人の比率をどう高めるか**。一定数の合意をとれば浸透率が一気に広まる
社会、企業、組織、団体、属性にあった手法でコミュニケーションすること。

・リテラシーに関しては、チーム内だととにかく使って慣れる。
機材等インフラ面はできるだけ支援、コミュニケーションのルールを設定して
話しやすい雰囲気をつくる。外部からの参加ケースも想定しておく。

・ぱっと雑談できるコミュニケーションツールの導入を模索中。チーム内で雑談を奨励して、仕事と関係ない話をぶっこむようにしている。
・**仕事とプライベートの時間の境目**が溶ける。(ごはんとか子供の勉強とか)
仕事とプライベートをひっくるめて総合的に効率上げないと生産性下がりそう。
・ITを導入する目的、KPIを明確に定めること。運用設計勉強会を適宜開催する。
・社員の気持ちの**切り替えスイッチ**を押せるかがポイント(初期整備で回避したい)
エンゲージメント醸成のために情報発信や会議、リアルな場を充実させたい。
・リアルとリモートの最適な棲み分け、もしくは相乗効果も探っていく。
・オンラインは伝わりにくい。だからこその**気配りや丁寧さ**が大切に感じる。**ワンオンワン**で受講者とオンライン面談後に研修を実施するなどのひと手間が大事。
・スタンダードツールと中国のシステムを社内でつなぎこむ開発。ECの課題は物流周りの物理的なタスクをどうDX化するか。ロボティクス・オートメーションのコストが下がらないと、業界全体のDX化は難しいかも知れない。

企業の規模や業種、人の職種や立場によって
多様な意見がありますが、視点を分析すると
いくつかのレイヤーに分類できそうです。

©2020 hint-semi

ポストコロナ、組織のあり方を考えるための「４つのレイヤー」

T. 技術・リテラシー	デジタル機器、コラボアプリ、操作能力
P. 業務プロセス	デジタル・トランスフォーメーションによる業務改善
K. 知見・ノウハウ	チームワークの知見、対話やリーダーシップの技術
V. 価値観・組織文化	働く人たちの帰属意識を高める価値観や組織文化

©2020 hint-semi

Ⅳ. 俯瞰的に、日本の社会をみると？

「ポストコロナ、組織のあり方を考えよう」

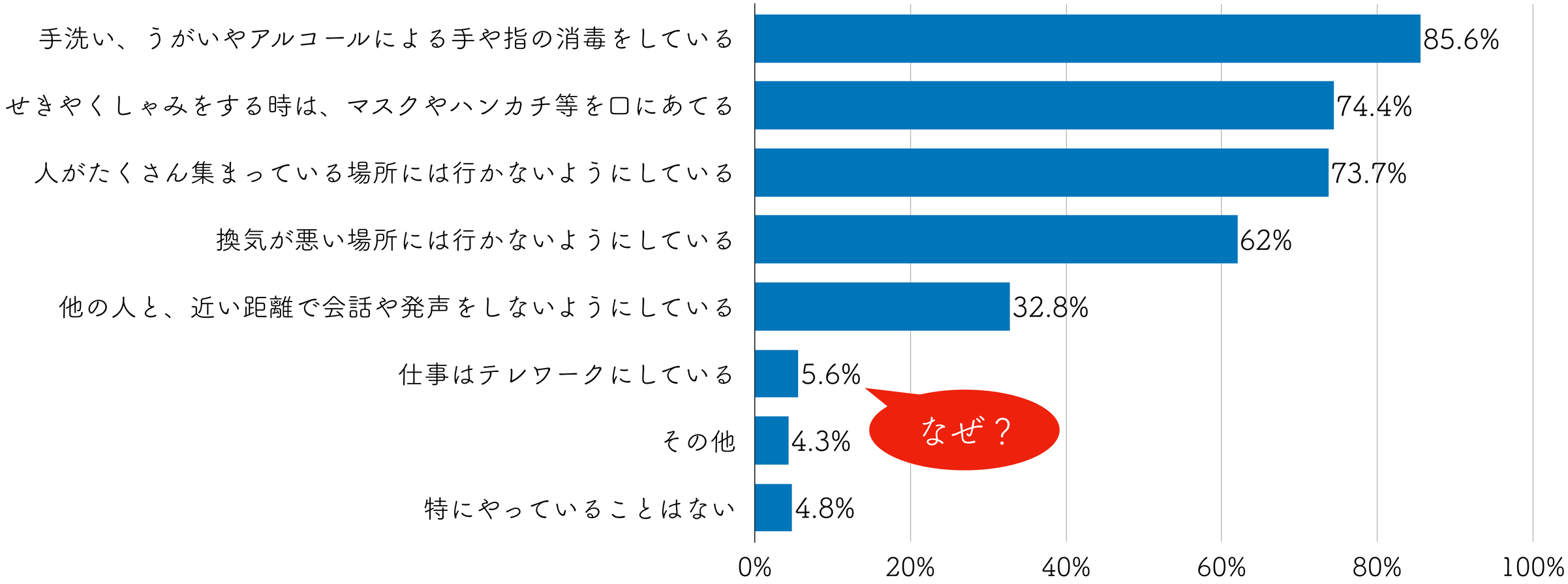
©2020 hint-semi

でも、hintゼミの人たちの多くは
首都圏のオフィス・ワーカーです。

現実の社会はどうかというと …

©2020 hint-semi

厚労省とLINE、第1回目の新型コロナ調査（2020/3/31～4/1）



日本全国、１５歳以上の有効回答（n=23,992,701）

©2020 hint-semi

「なぜ、5.6% なんだろう？」を探ってみました。

ものすごくアバウトで、正確ではないけど
「最新の日本の産業職業者別就労者数」から
リモートワーク可能状況を推測してみると …

©2020 hint-semi

2020年 2月 日本における産業職業別就業者数（万人）

	管理職	技術職	事務職	営業職	サービス職	保安職	農林漁業	生産職	運転職	建設職	清掃職	その他	（合計）	
計	128	1187	1343	861	859	146	178	874	227	294	478	117	6692	
農業，林業	1		6	1			159	2			5		174	2.6%
漁業							12						12	0.2%
鉱業，採石業，砂利採取業													0	0.0%
建設業	18	44	81	27	1	1	2	35	17	271	7		504	7.5%
製造業	22	105	186	52	1	1		625	11	2	48		1053	15.7%
電気・ガス・熱供給・水道業		6	12	3				1	5	2			29	0.4%
情報通信業	5	144	58	16	1			5		1	1		231	3.5%
運輸業，郵便業	5	3	74	6	4	2		7	146	2	99		348	5.2%
卸売業，小売業	29	44	189	579	6	1	1	119	5	5	117		1095	16.4%
金融業，保険業	4	6	84	59	2								155	2.3%
不動産業，物品賃貸業	8	2	41	45	24			4	2	1	5		132	2.0%
学術研究，専門・技術サービス業	5	112	69	11	4		1	15	2	7	2		228	3.4%
宿泊業，飲食サービス業	4	3	15	16	347			1	2		18		406	6.1%
生活関連サービス業，娯楽業	3	12	22	17	153	2	2	5	4		17		237	3.5%
教育，学習支援業	2	241	62	2	12	1	1		2		6		329	4.9%
医療，福祉	4	418	120	1	286	2		5	10	1	12	1	860	12.9%
複合サービス事業	2	1	31	5							7		46	0.7%
サービス業（他に分類されないもの）	10	28	137	18	18	44		48	19	2	129	2	455	6.8%
公務（他に分類されるものを除く）	5	17	146			92		1	1		2		264	3.9%
分類不能の産業	1	1	10	3				1	1		3	114	134	2.0%

リモートワークへの対応について（おおざっぱな把握です）

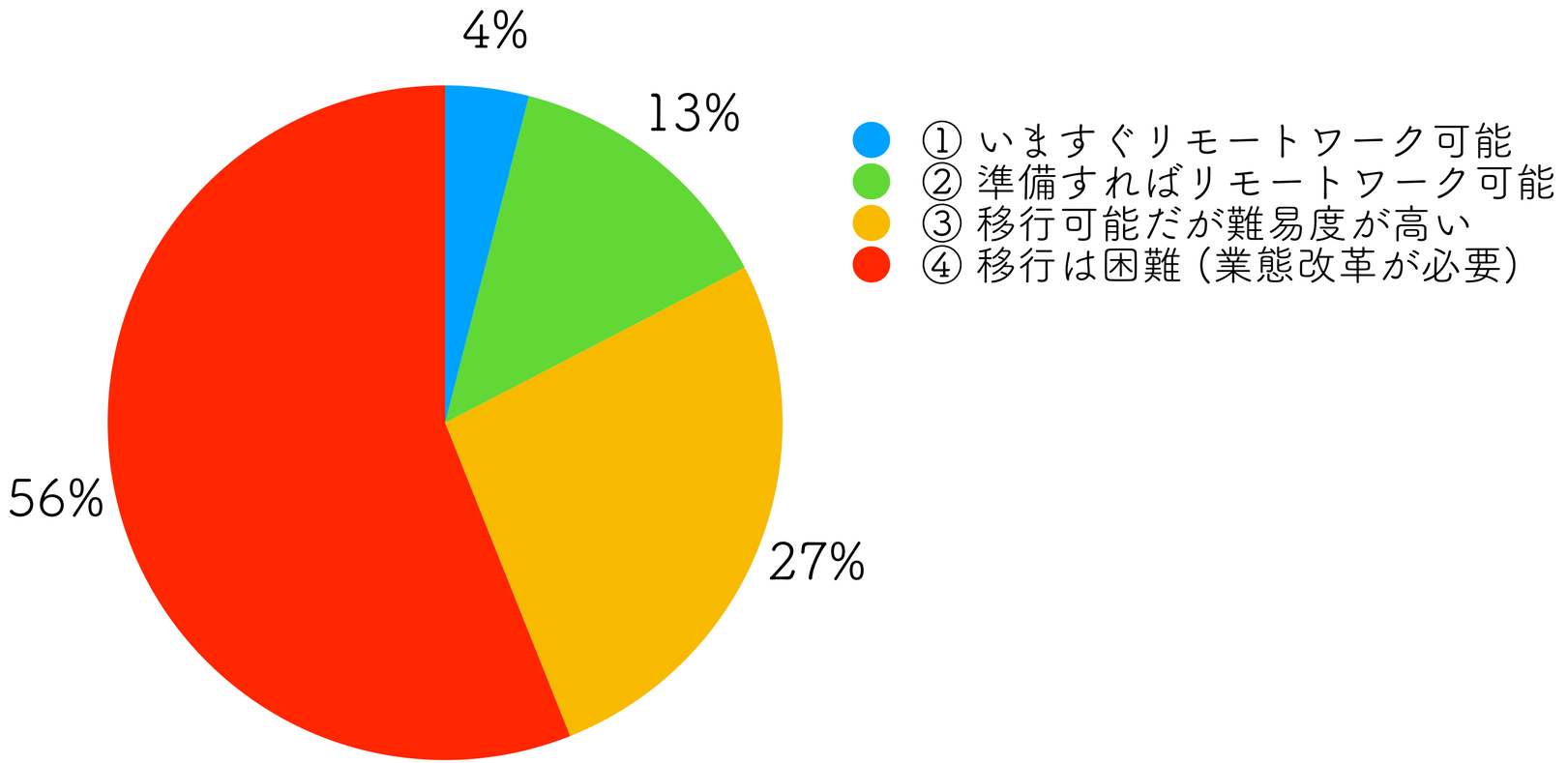
① 今すぐ可能	10	256											266	**4.0%**
② 準備期間が必要	46	55	794										895	**13.4%**
③ 一部は可能だが難易度が高い	72	876	549	282									1779	**26.6%**
④ 移行は困難（業態の変革が必要）				579	859	146	178	874	227	294	478	117	3752	**56.1%**

©2020 hint-semi

出典：総務省統計局

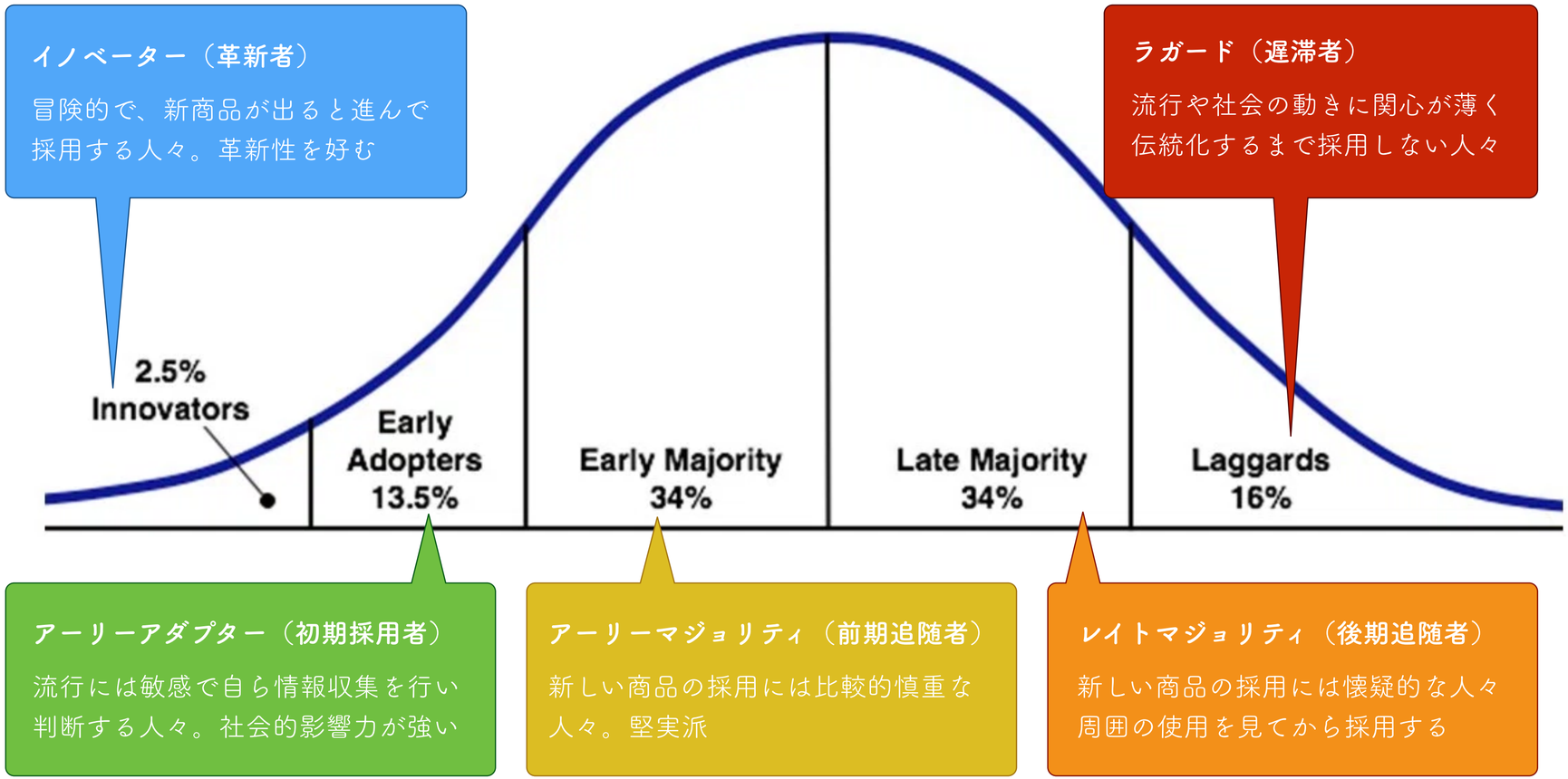
ものごとを単純化するために、この比率を仮にそのまま適用すると

① **デジタルワーカー**：　　デジタルで仕事が完結する人たち（4%）
② **アドミワーカー**：　　管理・企画・事務職など在宅シフトが容易な人たち（13%）
③ **リレーショナルワーカー**：法人営業など、対人関係がキーのために在宅が難しい人たち（27%）
④ **エッセンシャルワーカー**：生産活動、対人サービスなど、在宅できない仕事につく人たち（56%）



©2020 hint-semi

（参考）この比率は「イノベーター理論」に近い



©2020 hint-semi

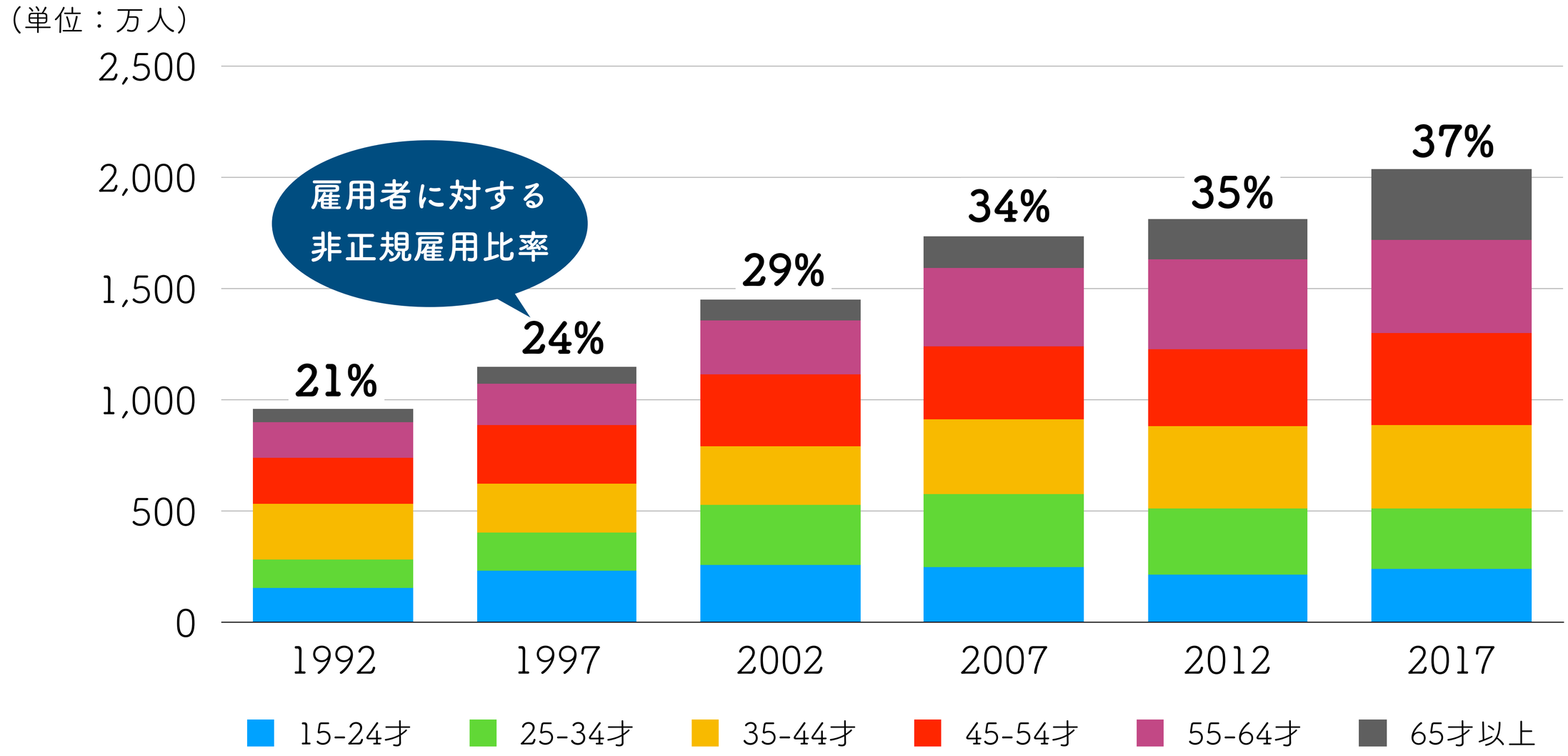
参考：エベレット・M・ロジャース「イノベーター理論」

もうひとつ、大きな課題は

「時間管理」されている非正規雇用の人たち

©2020 hint-semi

日本の非正規雇用労働者の推移



出典：消費者白書

©2020 hint-semi

2020年 2月 産業別非正規雇用者数（万人）

	農業 林業	建設	製造	情報通信	運輸 郵便	卸売 小売	金融 保険	不動産 物品賃貸	学術研究 専門技術	宿泊 飲食	生活関連 娯楽	教育 学習支援	医療 福祉	複合 サービス	その他 サービス	公務
非正規雇用者数（万人）	25	58	250	34	101	477	30	35	39	259	99	119	326	14	191	45
全就業者に対する割合	48%	17%	26%	17%	31%	50%	21%	36%	25%	75%	58%	39%	40%	30%	50%	17%

- 日本の「非正規雇用者数」は 2159万人
- 全雇用社員に対する「非正規雇用者数の比率」は 38%
- 非正規雇用比率の多い産業（過半数が非正規雇用）は
  宿泊/飲食(75%)、生活関連/娯楽(58%)、卸売/小売(50%) など

平均で**38%**が非正規雇用者

出典：総務省統計局

©2020 hint-semi

ここでも全体を俯瞰するために、ラフラフに仮定してみます。
仮に「リモートワークにシフト可能な人たち」のうち
38%が非正規雇用だとすると

① デジタル・ワーカー（4%）
② アドミ・ワーカー（13%）
③ リレーショナル・ワーカー（27%）

× 38% = 17%

17%の人たちは、仕事は在宅可能でも「出社がマスト」

©2020 hint-semi

ここまでの仮説を
グラフにまとめてみましょう。

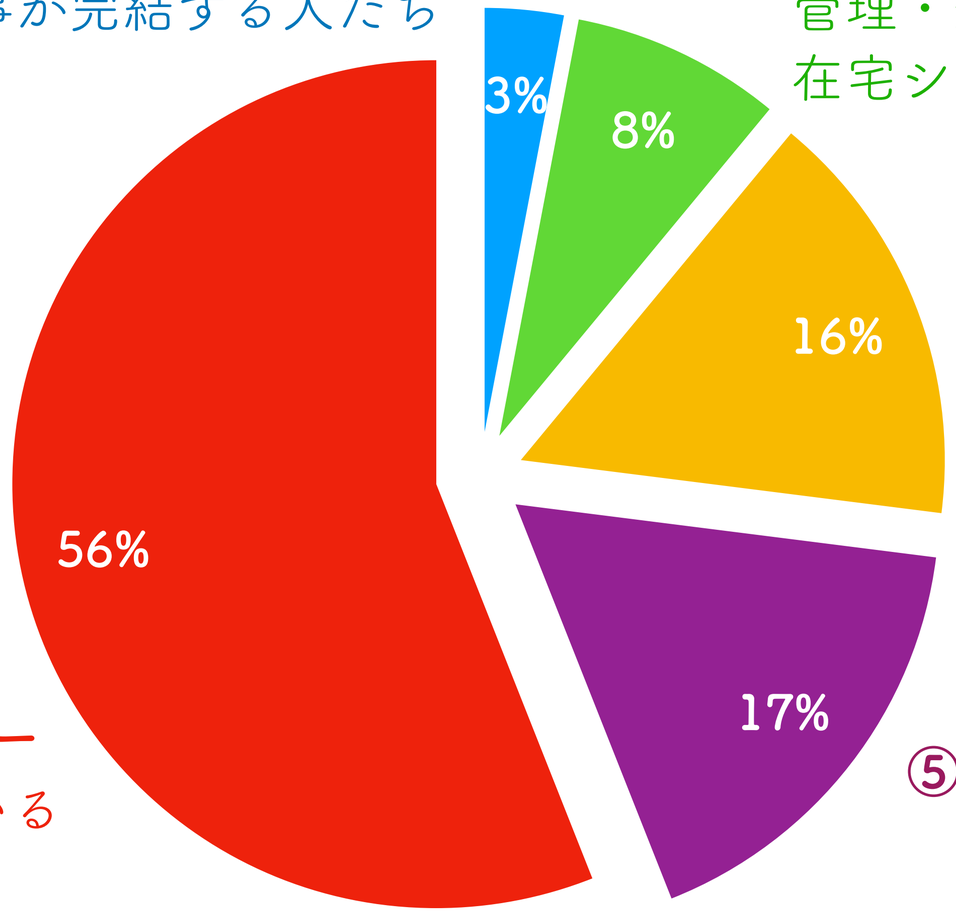
あたらずといえども
遠からずな俯瞰だと思います。

©2020 hint-semi

リモートワークによって明らかになった、働く人の見えざる壁

①デジタル・ワーカー
デジタルで仕事が完結する人たち

②アドミ・ワーカー
管理・企画・事務職など
在宅シフトが容易な人たち



（注意：比率はアバウト
全体を俯瞰するためのもので
正確な統計ではありません）

③リレーショナル・ワーカー
法人営業など、対人関係が
キーのために、在宅が難しい
人たち

④エッセンシャル・ワーカー
直接的に社会を支えている
現場で働く人たち

⑤テンポラリー・オフィスワーカー
オフィスで働くが、時給で
縛られて、在宅できない人たち

©2020 hint-semi

「強制的なリモートワーク」が
私たちにつきつけたもの

それは「働く人々の目覚め」とともに
「働く人々の見えざる壁」でした。

©2020 hint-semi

Ⅴ. コロナ禍が、私たちにつきつけたものとは？

「ポストコロナ、組織のあり方を考えよう」

©2020 hint-semi

コロナ禍という未曾有の危機から
私たちビジネスパーソンは、なにを学べばいいのか。

hintゼミの人たちの意見を聴いてみました。

©2020 hint-semi

⑤ その他、コロナ禍で気づいたことはなに？

・今後進むだろう事を羅列すると、**ネットによる伝達手段の簡易化、オフィスのスモール化、地方、自宅でのワーク、宅配、BI、ロボット化、アウトドアライフ、オープンエアのカフェ、衛生・医療の拡充、サブスクによるサービスの拡充**。

・RPAやオンライン会議、AI導入などツール主体の話になりがち。まずは組織運営、コミュニケーション、意思決定、情報共有、モチベーション向上など仕事の進め方、特に**人の創造性がかかわる仕事の進め方**に関するモデルを作ることが大切。中でも「**幸せ**」**というのは大事なキーワード**になるだろう。

・コロナ前から**この未来は予測できており、コロナによって加速**。誰もがイメージできる確実さが増した。もし大企業が倒産したら、大企業の安定性という価値観は確実に崩壊。オンライン化だけでなく、オンラインとリアルのバランスが大事である。

・会話できる人が限られ、息抜きの話もできないことが自宅業務のストレスになる。テレカンは便利だが共有されやすい。**対面は記憶だけど、テレカンは記録**となる。会社規模関係なく同業種でも、在宅勤務への対応にかかる時間に大きな差がでた。

・仕事の合間の**雑談がしづらいことにストレス**を感じる。合間に家族と会話するが、なぜがストレスが減っていない感じ。**組織への帰属意識が薄くなる感覚**がある。

・一度、通勤から解放されると、**それまでの当たり前がストレス**になり、**社内で消滅する職種**が出そう。会社の個性や経営センスが問われる時代になるだろう。

・派遣社員やアルバイトなど**は「時給」で管理されている**。社員は在宅、派遣社員は出社という緊急宣言下の職場に、強い違和感と社会の歪みを感じた。

・独りぐらしの社員が家にいると、**メンタルが落ち込みがち**になるので、そのケアが新たなマネジメントの課題となっている。

・個人が不安を抱えた中で過ごしているので、**気が立っている社員同士**で１：１のオンライン会議を行うと、ハラスメントにつながりかねない。

・自社では、**在宅勤務もリモート会議も一番対応が遅かったのが経営陣や部門長**だった。**自分ではなく部下にさせるものといった認識**があるためだろう。

・**リモート会議は、リアル会議とメールの間の新しい選択肢**。コロナ後も使い分けで生産性が上がりそう。ただし交流の質や信頼醸成に課題がある。

・**リモート会議のメリット**は、本題を明確に言葉で確認する意識が高まるため、結論がクリアになり会議時間が短縮されること。逆に**デメリット**は、サッカーのパスのようにテンポよく会話を発展させにくいこと。

・リモートワークやペーパーレス化は「**なんだよ、やればできんじゃん**」という事実と「**会社行く意味ある？**」**という問い**を突きつけた。実際にやればできてしまったことで、**企業は制度を後付けで整備**せざるを得なくなり、社員は**リモートワークという働き方の選択肢**を得るだろう。これによって、**労務管理**が変わり、**人事評価**が変わり、**給与体系**が変わる。「**真の意味で働き方改革**」が進むと思う。

・一方で「会社行く意味ある？」と問いも大きい。オフィスに行かなくても完結できる業務が明確化され、便利さ、快適さが実感とともに語られる場面を多く見かけるようになった。ただし、それは「作業」の話であり「**知的生産活動**」**においては、逆に「テクノロジーで超えられないもの」を表出させた**と感じる。

・そのひとつがまさに「**人のつながり ＝ ソーシャル・キャピタル**」である。物理的に距離をとらなければならない今だからこそ「**心の距離が試されている**」と思う。

・先進企業がオフィス回帰したように、**リアルなコミュニケーションが生み出すアイデアや心理的安全性は、テクノロジーでは超えられない価値**があると感じる。

・もとの状態に戻るということはない。在宅・テレワークの利用率は上がるが、フルの在宅・リモートワークとはならない。**出社する意味が問われる**ことになるだろう。

・成果とは何か？成果を出すためにはどうするのが一番よいのか？**成果と働き方や暮らし方のグッドバランス**を改めて見直すことになるだろう。本当に大事なものは何か？守りたいものは何か？ということを**深く考える**ことになるだろう。

・**出社組と在宅組との間で心理的距離**ができそう。自分たちが犠牲を払って出社していることで会社が回っていると思いそう（電話応対、郵便物受取りや印刷物受渡しなど）

・自宅に環境を用意できない、妻や子供が嫌がるなど、**在宅に消極的な人**も多い。

・在宅勤務すると会社全体の動きが見えないことに課題を感じる。**全体最適**はできているのだろうか？他の部署は？など。会社に対しての**所属感**も薄らぎつつある。

・フィットネス事業を展開している。本社での仕事は三部署経験済みだが、いずれもほぼすべて在宅で対応できる。ただ店舗運営が中心であり「**本社は在宅かよ**」**というネガティブな反応**が怖く、現実的には難しいと感じている。

・オフィス家具メーカー勤務だが、**オフィスの終わりの始まり**を感じる。自社でも対象地域は全員在宅勤務。保育園の問題から、閉鎖できない工場や配送現場から不満の声を日々聞く。離れて仕事をすることで**ストレス**が溜まり、**些細なことでいざこざ**になりやすい。組織のミッションや価値観を明確にしないと、**エンゲージメントや生産性の低下**につながるだろう。

・大企業の場合、**決裁者陣が情弱であるのみならず、権限委譲の準備もしておらず、信頼できる部下がいない**ことがこれほどの障害になるのかと痛感した。リスクが炙り出されたと思う。
・**在宅で仕事できない管理職**（これまでもコミュニケーションコスト大だった方々）からの大胆な権限委譲を組織的に決定する必要があるだろう。本質的には、デジタル・トランスフォーメーションに対応できない人材の世代交代。**それをどう説得するのか**が目下最大の課題だと覚悟している。
・ポストコロナは、**逆に拠点が重要な位置**を占めると思う。オフィスに出社するというよりそれぞれの拠点で任務を遂行するスキルと環境が求められるため、インフラ・フリーライドが許されなくなり、**排除と差別が一般化**する社会になるのではないか。
・**面会しなければならない要件**とは何か。面会しなくてもできるのに、面会しないとならない状態の組織は自然と淘汰される。**パワーで支配していた組織、パワーで業務をしていた人は絶滅**する状況になると思う。
・ノマドワークのようなジャストインタイムは時代のあだ花となり、ローカルなコミュニティに緩やかに溶けていくような、基礎体力が求められる社会になる。**家にいても、クラウド上の組織に複数所属するような働き方**になると思う。

・**過度にネットとかテクノロジーの進化に期待するのは危険**。表情の読み取りや音質などに課題があり、体感的に同時5人までがオンラインMTGの限界。5Gも含めて、バックボーンの光回線がひっ迫し、Webのインフラは余裕がない。**リアルなしでどう心理的安全性を確立するか**も課題と感じている。

・生活情報メディアの送り手として、コロナ禍のなかでどんな記事を書くべきか悩んみぬいた末、**その悩む姿を読者にさらして読者に知りたいことを尋ねてみた**ところ大反響があった。驚いたのは、上司がそれを見て「今までの特集で一番いいんじゃないか」と感想を漏らしたこと。本社で古い組織文化を受け継ぐ**管理層も透明な時代を感じとるいい機会**ではないか。

・**成功体験をもとに経営していた上層部の意識が変わる**、千載一遇の機会なのかもしれない。

・ポストコロナは、**前に戻ろうとする人達とこの状況から学んだ人達との間で、組織内が分かれてしまう可能性**を感じる。

・**幸せな方法ではないが、日本社会は強く背を押された**。

・プライベートも含めて、**新たな繋がりの形が次々と**生まれている。世の中、変わる。

・ダーウィンの進化論にある「**生き残るのは、強いものでも、賢いものでもなく、変化できるものだ**」という言葉を肝に命じている。

コロナ禍が投げかけた疑問は、働く人の価値観を変える

「なんだ。やればできるんじゃないか」
「印鑑や請求書はなんで必要なのか」
「ほんとうにオフィスは必要なのか」
「あの人たちは家でほんとうに働いているのか」
「価値を生む人、生まない人が明らかになった」
「私たちは生命の危機の中で仕事しているのに」
「本社と現場の距離が、さらに離れていく」
「職場と家庭の境界がとけてゆく」
「私はなんのために仕事をしているのか」
「なんか、今回は本当に変わるんじゃないか」

©2020 hint-semi

４つのレイヤーにおける「解決すべき課題」を具体化していくと…

T. 技術・リテラシー	オンラインとリアルのバランス。雑談できないことの障害（ストレスと創造性） テクノロジーへの過度な期待は危険。捺印、請求書等のデジタル化はマスト。
P. 業務プロセス	当たり前(出社、オフィス、時給管理など)がストレスに。統制型の組織や上司は絶滅へ。労務管理・人事評価・給与体系が変わり、真の働き方改革となる。
K. 知見・ノウハウ	組織運営、コミュニケーション、意思決定、情報共有、動機づけに課題あり。 オンラインにおける心理的安全性や創造性の担保。リーン志向が重要になる。
V. 価値観・組織文化	組織への帰属意識を保ちにくい。個人や家庭と仕事の境界線が溶ける。価値を生む仕事と生まない仕事が明らかに。人のつながりの大切さが見直される。

©2020 hint-semi

なんとなく、課題が整理されてきたようです。

さてここからは、私たちの組織や働き方を
よくするために大切なことを
具体的に焦点を絞って、考察していきます。

「hintレポート vol.2」に続く

©2020 hint-semi

hintゼミ「ポストコロナ、組織のあり方を考えよう」（五十音順）

「これからのオンライン会議」編集部
門脇俊仁、菅根秀一、髙木眞澄、中村佳正、原田直美、
本田祐哉、三原真理子、村上あすか、村上敬子、綿地雅彦

hintゼミ アルムナイ 協力者
浅沼威行、池田勇介、石塚賀彦、伊豆昭美、伊藤真愛美、小泉亮佑、
坂口弥生、高原太郎、友原由衣、土井美志、坊暁子、柳原圭、渡邉直希 他

hintゼミ第四期 協力者
赤川智紀、畔上美奈子、伊豆昭美、大屋友紀雄、笠間陽子、鴨田純一郎、
北村和久、金野美香、國尾麻由子、古牧佑悟、佐藤翔太、佐藤直美、
篠原達也、島田択弥、新谷俊幸、末永祐子、園田貴博、趙宗在、中里修一、
中野吏、中村恵美、長屋公美子、蜂須賀大貴、古屋武範、堀内弘誓、
光枝佑馬、矢吹博和、山本龍太、由井俊道、脇田真知 他

編集責任者：斉藤徹（とんとん）

©2020 hint-semi

私たちはここで活動してます

hintゼミ

©2020 hint-semi

制作者プロフィール　斉藤 徹（さいとうとおる）

1961年12月12日生まれのAB型、原宿近辺に在住
愛するもの … ストーンズ、ホール&オーツ、拓郎、サザン初期、ターニャ、今を生きる、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、野菜、sunao、ループス、dot、hint、スライドづくり、穏やかに生きる

1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 インテル他から30億円超の資金調達
2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
2005年 株)**ループス・コミュニケーションズ**を創業
2009年 ブログ「**in the looop**」を執筆開始
2011年 書籍「**ソーシャルシフト**」（日経出版）を上梓
2016年 **学習院大学** 経済学部特別客員教授に就任
2016年 書籍「**再起動　リブート**」（ダイヤモンド社）を上梓
2018年 ブログ「**join the dots**」を執筆開始
2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「**hintゼミ**」を開講
2020年 **ビジネス・ブレークスルー大学** 専任教授に就任
2020年 **書籍「業界破壊企業」**（光文社）を上梓

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

1. 経営学クラス
- ☐ 社員が働きがいを感じる組織をつくりたい
- ☐ 指示なしで自律的に動くチームをつくりたい
- ☐ 心理的に安全な場のつくりかたを知りたい

2. イノベーションクラス
- ☐ 新しい事業やサービスをゼロから考えたい
- ☐ 最小コストで成功する事業を起ち上げたい

「hintゼミ」にご興味ある方は　hintゼミ

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

企業向けセミナー承ります。お気軽にご連絡を … saito1212@gmail.com