



ニューノーマルに おける 経営者の役割



home.kpmg/jp/kc



はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生から、早くも1年が経過しようとしています。この間に私たちの生活は一変し、外出時のマスク着用や手指消毒など感染予防に努めるとともに、3密を避け常にソーシャルディスタンスを確保する、不要不急な移動や外出を控えるなど、それまでは考えもしなかったことが日常となりました。同様に、企業を取り巻く環境もコロナ禍によって劇的に変化しましたが、経営者はそうしたニューノーマルの世界でもさらなる成長を目指し、変革を起こし続けていく必要があります。

このような状況において企業には、顧客の購買行動や従業員の働き方・考え方に至るまで、幅広い領域の変化への対応が求められます。複雑かつ加速度的に進んでいく状況変化に対して、これまでと同じ方法やスピードで変革を進めていくだけでは不十分なのは言うまでもありません。経営者は自社の強みと弱みを適切に理解し、これまで以上に自ら積極的にメッセージを発信していくことで、困難を乗り越え、この先の時代も発展していける組織を作り上げていく必要があります。そうして、企業はCOVID-19への対応という枠を超えて、これからの時代に避けては通れない逆境や危機を、いかなるときもさらなる飛躍の機会へと変換していくことのできる「レジリエンス」（回復する力）を備えた組織へと変化を遂げていけるのではないのでしょうか。

本レポートでは、これからのwithコロナ・afterコロナの状況下で、企業が「レジリエンス」を備えた組織へと成長していくために、経営者はどのような役割を果たすべきかについて解説しています。このような環境の激変する不確実な時代において、企業と経営者が直面している様々な課題の解決に向けた一助となれば幸いです。

2020年10月



宮原 正弘
KPMGコンサルティング
代表取締役社長 兼 CEO

変化する顧客と企業

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の到来により、企業を取り巻く状況は、誰もが予想だにしていなかった形で、それまでとはまるで違うものへと変化しました。変化は急速に進み、なおかつ不可逆的なものです。経営者はこの状況にどう対応していけばよいのでしょうか。

企業にとって最も重要視すべき要素は顧客です。企業は新しい顧客の考え方や行動を読み取り、それに沿ってビジネスを進めていく必要があります。しかし、コロナ禍での顧客行動の変化とは、単にEC（Electronic Commerce）の利用やキャッシュレスの活用が増加したことだけを意味するものではありません。KPMGが世界の主要11カ国で一般消費者を対象に行った調査¹では、新型コロナ発生後の主要購買要因として、「価格に見合った価値」を重要であると答えた人が最も多く、その割合は63%にも及びます。このことは「ブランドよりもコストパフォーマンス重視」「贅沢品を買い控える」などといった消費者の姿勢とリンクしています。

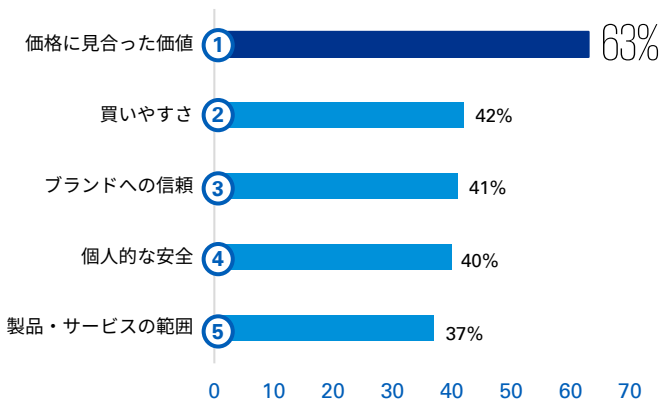
また、購買先の企業自体に求めるものも変化しています。同調査では、顧客は企業に対してより「信用」を求めているようになっており、その「信用」のイメージに影響する要因としては「個人的な安全」が最も上位にランクインし、それに続いて「地域社会」「社会的良心」「人々のポリシー」「環境へのアプローチ」が重視されていることが示されています。

コロナ禍で常に身体的な健康・安全が脅かされた状態にあって人々の意識が変化させられたのみならず、「信用」をめぐる企業と消費者の関わりはこれまで以上に複層的で、かつ個々の文脈に依存するものになっていることが読み取れます。

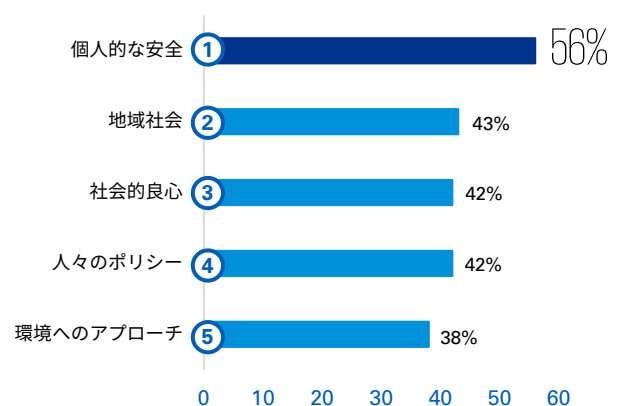
一方で、企業での働き方も変化していることはご存知の通りでしょう。オフィスで皆で顔を合わせて働いていた状況から、在宅勤務を中心としてオンラインミーティングを活用した働き方へと移行しているのは言うまでもありませんが、旧来の働き方では当たり前であった、満員電車での通勤時間、飲み会、遠方への出張などの意味も改めて問い直されています。

企業の経営者には、これらをはじめとした状況の変化に対応しつつ、さらに一歩進んだwithコロナのフェーズにおいては、変化した状況を所与のものとして（ニューノーマル）、積極的にメッセージを発信しながら根本的な企業のあり方を見直していくことが求められています。

コロナ発生後の主要購買要因TOP5（2020）



“信用”のイメージに影響する要因TOP5（2020）



¹ KPMG International, 2020.5., “Consumers and The New Reality”調査

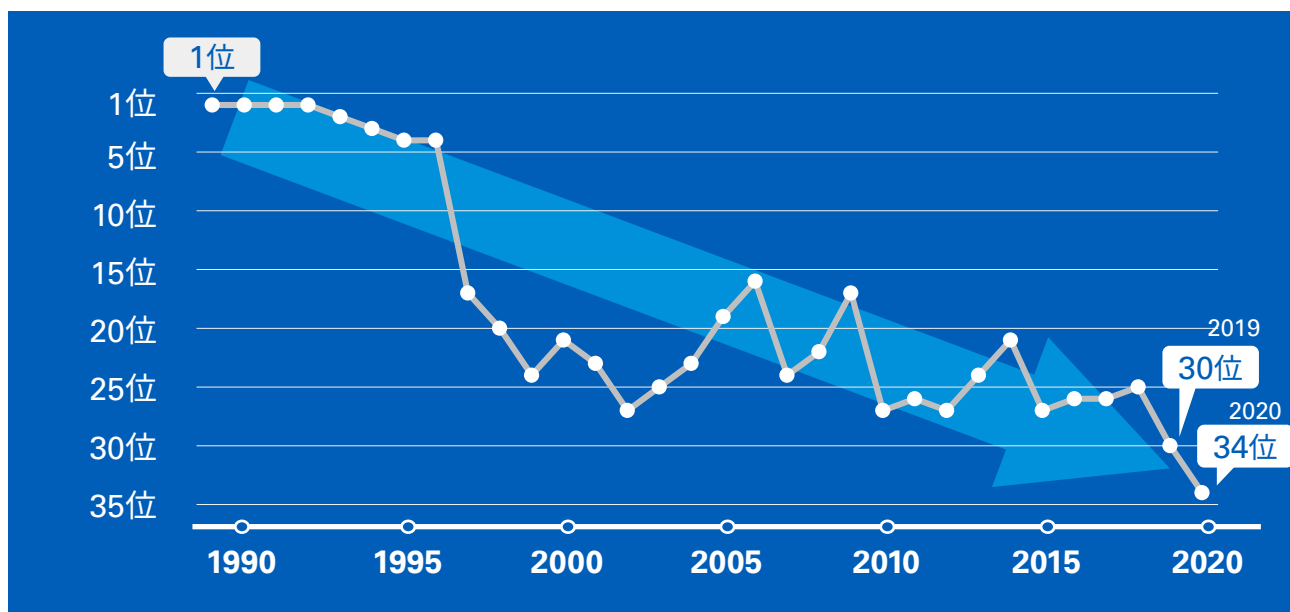
日本企業のアキレス腱

ではそうした企業変革を進めていくにあたって、理解しておくべきことは何でしょうか。日本企業の多くはコロナ禍以前からいくつかの弱みを抱えていました。①国際競争力の低下、②低いモチベーション、③あいまいな業務分担と生産性の低い中間管理職の存在、④進まないDX（デジタルトランスフォーメーション）、これら4つはwithコロナの「非接触時代」になってますます対策が困難な課題となっています。

① 国際競争力の低下

スイスのビジネススクールであるIMDの発表した「世界競争力ランキング2020」²によると、世界の63の国と地域のうち日本は34位となり、昨年（30位）から4つランクを落とす結果となりました。1989年から1996年までトップ5に位置していたことから考えると、国際競争力は明らかに低下していると言えるでしょう。競争力スコアの構成指標を見てみると、特に「企業の俊敏性」（63位：最下位）、「起業家精神」（63位：最下位）、「労働力生産性」（55位）などの項目で日本が顕著に諸外国に後れをとっていることが把握できます。こうしたことは、コロナ禍でビジネス環境が急速に変化する現状にあって、企業にとっては致命的な要素となりかねません。

IMD世界競争力ランキングにおける日本の順位の変化



IMD世界競争力ランキング2020の各構成項目における日本の順位（抜粋）

企業の俊敏性

63 位

起業家精神

63 位

労働力生産性

55 位

² IMD, 2020.6., "IMD World Competitiveness Yearbook 2020"

② 低いモチベーション

米ギャラップ社による「従業員エンゲージメントの国際比較」調査（2017）³では、従業員を「熱意あふれる従業員」「やる気のない従業員」「周囲に不満をまき散らしている無気力な従業員」の3つに分類したところ、日本では「熱意あふれる従業員」の割合は全体の約6%しか存在しないことが明らかになっています。これは世界平均の15%と比較しても格段に低いものである上、調査対象の139カ国中132位という惨憺たる結果となりました。在宅勤務を中心とした働き方へのシフトにより、ますます従業員1人ひとりの自律的な働きが求められる中、こうした従業員のモチベーションの低さもまた、優先的に対処すべき課題と言えるでしょう。

③ あいまいな業務分担と生産性の低い中間管理職の存在

オフィスで皆で顔を合わせて働くかつての業務形態では、部署ごとに島のように集まったオフィスレイアウトが、従業員どうしの暗黙知や阿吽の呼吸で成立する業務運営の前提となっていました。席の配置によって、部長・課長・係長・その他の従業員といったヒエラルキーが示唆され、従業員は周りの「雰囲気」や「顔色」を伺いながら働き、一方で管理職はそうした従業員の相談に乗ったり、決裁を行ったりしながら業務を進めていました。オフィスに集まって皆で仕事を進めていく上ではこのような形で成立していたかもしれませんが、役割と責任が必ずしも明確でないこの体制ではwithコロナでの変革に向けイニシアティブを持って推進していくことは難しいかもしれません。



3 Gallup社, 2017, “State of the Global Workplace” / 日本経済新聞 2017年5月26日朝刊

④ 進まないDX

エクサウィザーズ社による「新型コロナに関するアンケート結果」（2020）⁴によると、DXの進捗度によって5段階に分類された企業のうち「DXを進め、新時代に向けて脱皮を図る」DX先行型企业、つまり全社のDXを積極的に推進できている企業はわずか3%にとどまっています。一方で、下位2分類の「目先の対応に終始して先が見えていない」To Do型企业と「時代が変わることに気づかず不戦敗」の漂流型企业で合わせて62%に上ります。withコロナで原則として「非接触」が求められる中、顧客に対しても、社内の業務プロセスにおいても、デジタルの重要性はますます高まっているため、取り組みがまだまだ低い水準にある企業にとっては向き合わなければならない大きなテーマの1つでしょう。

エクサウィザーズ社によるDX進捗度による企業の分類（2020）



経営者がこれら4つの「日本企業のアキレス腱」を十分に理解し、自社がこれまでどの程度その課題に取り組んできたのか、あるいはwithコロナで緊急性が高まったこれらの課題をこの先どのように解決していくのかを把握することは、ニューノーマルで真の経営変革を実現する上での大前提となります。

4 エクサウィザーズ社、2020.5、「290社411名回答 新型コロナに関するアンケート結果」プレスリリース <https://exawizards.com/archives/10248>

with コロナの経営者

前述のような日本企業の弱みを理解したうえで、経営者は具体的にどのようなメッセージを発信していくべきなのでしょうか。在宅勤務が中心の非接触の環境下で業務を成立させ、COVID-19や将来再度発生するかもしれないパンデミック、あるいは頻発する大規模な自然災害などの危機と背中合わせの状態では企業として成長を続けていくには、経営者には如何なる役割が課せられるのでしょうか。KPMGはこれからのニューノーマルの時代に求められるであろう経営者の役割を4つに整理しました。①会社の存在意義の明確化、②個の活用、③暗黙知の活用、④自発的成長組織への変換、です。各役割について事例とともに詳しく見ていきましょう。

① 会社の存在意義の明確化

対面での業務を中心とした働き方では、「格好よく働く先輩」や「楽しい職場の雰囲気」など同一空間における人的つながりが重視されてきましたが、with コロナの非接触の働き方下では従業員を結びつける中心的な役割を果たすのは、より精神的な「会社の存在意義」に他なりません。自らの存在意義を積極的に示し従業員の共感を得ることが、企業運営により大きな影響を及ぼすようになっていくでしょう。

1つの事例としては、2014年にMicrosoft社のCEOに就任したサティア・ナデラ氏のものがあります。彼は低迷していた会社に対して「地球上のすべての個人と組織が、より多くのことを達成できるようにする」というミッションと「モバイルファースト、クラウドファースト」という世界観を再設定することで会社の方向付けを行い、業績を立て直しました。このように変革のスタート地点として、会社の存在意義を定義することは非常に重要なステップと言えるでしょう。

Before



同一空間における人的つながりを重視

After



会社の存在意義に共感

② 個の活用

かつての部署ごとの島のようにレイアウトされたオフィスにおいては、島の一方の端にいる上司からの指示に応じて、従業員が統制の下でルーティンワークを行うという働き方が主なものでした。しかし、在宅勤務で個々の顔が見えない形での働き方においては、このような組織は分解してしまう可能性があります。この問題に対して役割と責任を個々人に厳格に割り当て、アウトプットを基に評価する体制へと移行を試みている企業が多く見られますが、そのような解決法は人的なつながりをベースに仕事を進めてきた組織にとってはかえって従業員のモチベーションを低下させ、生産性を落としてしまう結果を招きかねません。

官僚的な組織形態ではなく、自由な発想で、職位や職責を超えて自発的に集まった従業員のイノベティブなアイデアを活用することこそが、そうした環境下で従業員のモチベーションを高め、企業にとっても前例に囚われないまったく新しいビジネスを創出していく源泉になるはずです。Googleが実施した「20%ルール」の事例を見てみましょう。同社は組織と従業員をよりイノベティブなものにすることを目的として、業務時間の20%を自分の担当業務以外のことに費やすことができる社内制度を設けました。こうした自由な発想を活用した結果として同社の生産性は劇的に向上し、現在私たちが利用している、もはや社会インフラともいえる数々のサービスが世に送り出されてきたのです。

Before



統制がとれたルーティンワーク中心の仕事

After



職位や職責を超え
イノベティブなアイデアを活用

③ 暗黙知の活用

オフィスでの対面コミュニケーション機会の減少は、日々の業務で生じる問題を人づてに情報を得て解決する機会も減らしました。ニューノーマルにおける働き方では、社内外に存在する様々な「暗黙知」を課題解決に活用することが重要になります。これまでのIT投資の中心であった、基幹システムの整備やRPAなどを活用した業務の自動化を超え、そうしたシステムにこれまではデータとして取り込まれてこなかった報告書、月報、論文、レポートなどの情報資産を活用して新しいアイデアに結び付けていくが必要になるのです。

KPMGは、いわゆる「非構造化データ」に着目し、AIを活用して過去（知見活用）・現在（現状把握）・未来（発想・着想）のいずれにおいても意思決定を高度化するという取り組みを行っています。人間では処理が不可能な膨大な情報をAIに読み取らせることで、これまで活用されていなかった、もしくは限られた人のみが活用できた「暗黙知」を誰もが再現可能なものに変えることができます。こうしたAIの導入により、例えばR&D・設計開発や品質管理等の業務において、技術報告書・品質報告書・日報などを活用し、より網羅的に状況を把握することが可能になり、また新聞・論文・特許などの社外情報と自社保有の特許・過去の事業計画などの社内情報を組み合わせて新規事業や投資戦略などのアイデアの創出を実現することができます。



④ 自発的成長組織への変換

在宅勤務を中心とした非接触の環境下では、細かく指示を出し従業員1人ひとりを統制する、これまでのピラミッド型の構造に基づいた上意下達の組織の維持が困難になることが予想されます。また、同一空間における人的なつながりが薄れていかざるを得ない中で、上意下達の組織では従業員の勤務意欲を上昇させることはできません。withコロナ時代において企業は、共通の理念によって結びついた個々人が、それぞれに持つ得意分野や個性、多様なバックグラウンドを積極的に活かしながら貢献しようと思える「自発的成長組織」へと変換していくことを迫られています。

このような組織は「ティール組織」と呼ばれ、組織を1つの生命体とみなし、その目的を進化するものとして捉えます。そこでは上司からの指示ではなくセルフマネジメントが重視され、従業員それぞれの個性やスキルが尊重されます。代表例としては、米ラスベガスに本社を置く靴のネット通販Zappos.com社があります。同社では役職による階層構造を撤廃し、代わりに「リードリンク」と呼ばれるファシリテータ機能の設置を行いました。こうした取組みの結果としてZappos.comは世界有数の働きがいのある企業へと成長を遂げることができたのです。また、日本国内ではクラフトビール製造のヤッホーブルーイング社がこのような形の組織の1つとして挙げられます。同社では共通の「頑張れヤッホー」文化を定着させ、フラットで多能工型の組織を追求することで、各従業員のモチベーションや価値観を拡大することに成功しました。



企業を取り巻く状況がそれまでとは一変してしまったwithコロナの状況では、経営者は日本企業の課題をしっかりと理解した上で、ここまで述べた4つの役割を果たすことにより、逆境や環境の急激な変化の中でも、弾力的な形でそれらを有効に活用しながら、さらなる飛躍を達成できる「レジリエント」な企業へと自社を発展させていくことが可能となるでしょう。より多くの経営者・企業が進化を遂げていくことで、結果として社会全体が将来的な危機に対して抵抗力を備え、自ら成長していける真の「レジリエンス・ワールド」が実現するのだとKPMGは考えています。





お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@kpmg.com

home.kpmg/jp/socialmedia



文中の社名は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 20-1083

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.