



近未来社会とテレワーク



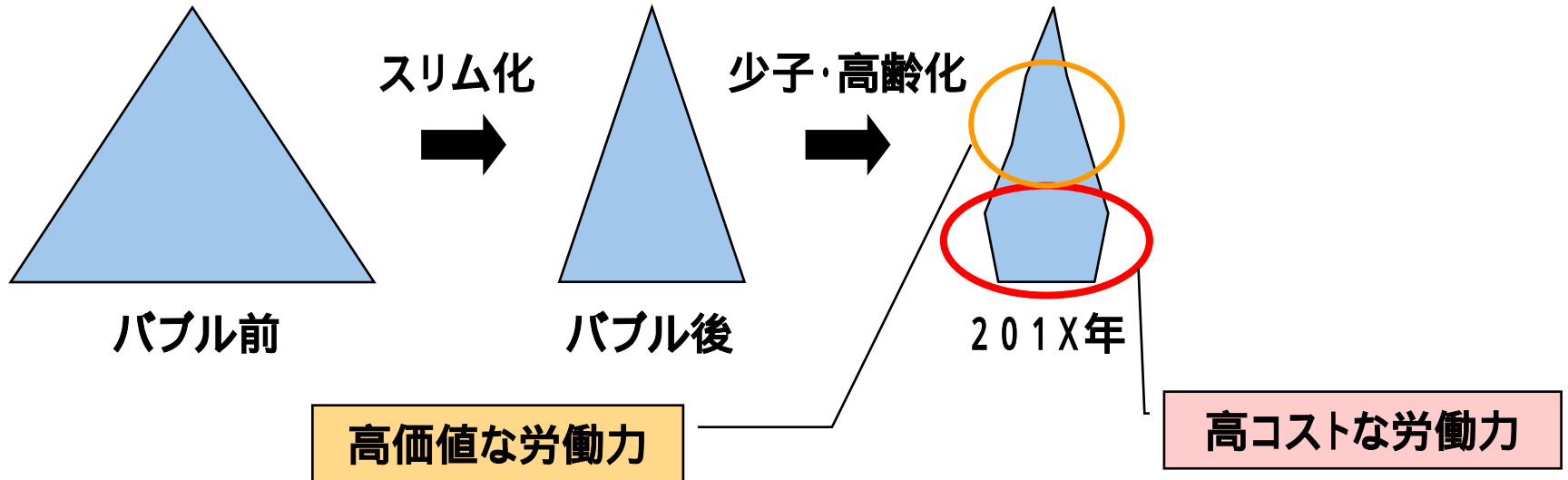
日本が直面している問題

- リーマンショック以来の一時的な不況
しかし、本当に深刻なのは、
- **新しい社会への対応の遅れ(官民ともに)**
 - 旧社会モデルの継続を想定した対策
 - 高コスト体質の組織
 - 少子高齢化社会への対応の遅れ
 - 「ものづくり」から「サービスイノベーション」へ

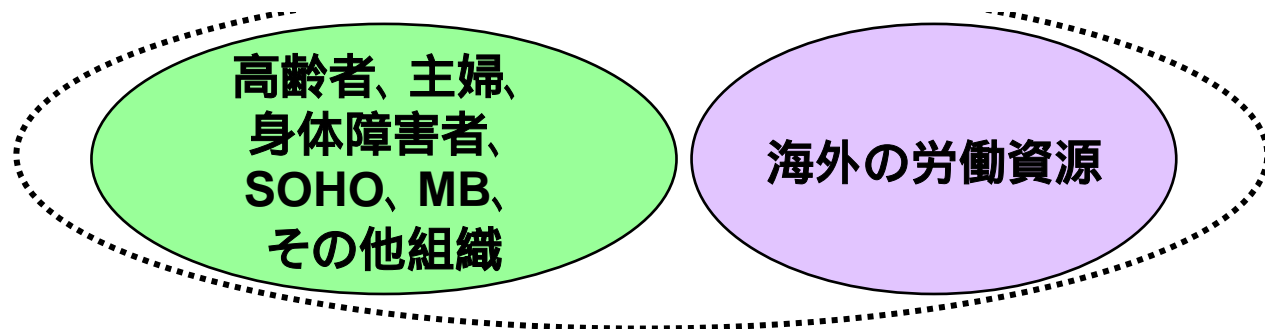
キーワードは、**知識・サービス・ネットワーク**



組織と労働資源



テレワークにより利用可能な労働資源





テレワークで変われること

社会

- 労働資源の有効活用(女性・高齢者・障がい者含む)
- 無駄削減によるエコな社会
- 災害に強い社会

組織

- 柔軟で、効率が良く、高い事業継続性を持ち、競争力のある組織

個人

- 個人のプライオリティに合わせた働き方と場所の選択

地方

- 持続可能で活気ある地域社会

その他:教育、医療、商取引など



テレワークで変わるために

- **組織レベルでの変化が必要**
 - 組織の長が導入したいと思うテレワーク
- **個人レベルでの意識変化も必要**
 - メリットを享受するために責任ある個人になる
- **社会の受け入れ態勢も重要**
 - テレワークへの理解と促進するための支援・法整備

**まずは、組織の長が魅力を感じるテレワーク
組織の提案！**



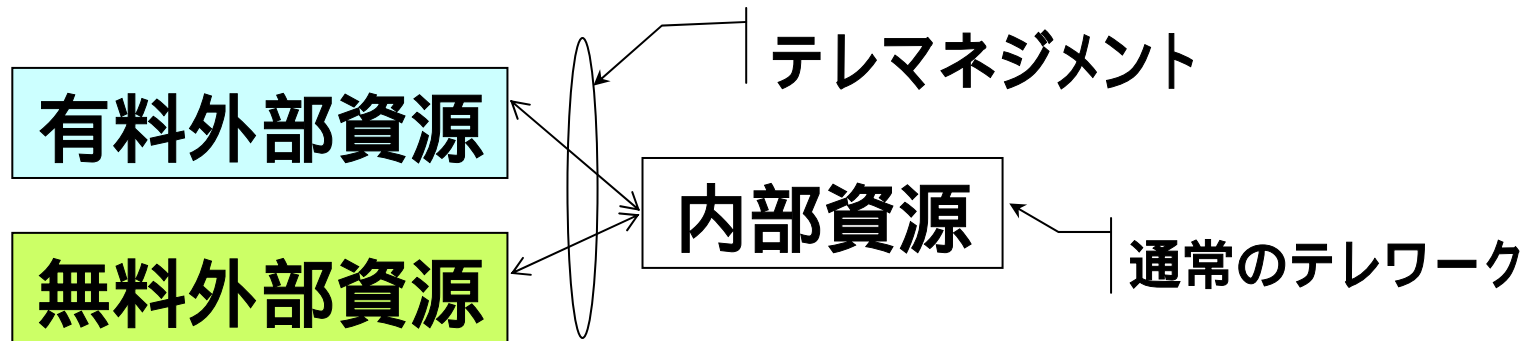
テレワーク型組織：A-CORE

- A-CORE (Activity-Chain based Open Resource Enterprise)とは、**テレワークを戦略的に活用した組織**のことです。
- A-COREでは、テレワークを活用することで、**組織の無駄を省き、コアコンピタンスに特化し、強化することで勝ち抜くことのできる柔軟で強い組織**を作ります。
- A-COREでは、**組織効率を向上するために、組織の活動ごとに組織内外資源のどれを、どのようなバランスで使用するかを検討し、アクセス方法を決定**します。



A-COREとテレワーク

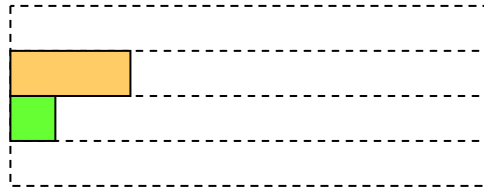
- A-COREでは、外部資源を遠隔で利用する場合には、テレマネジメントが必要であり、内部資源の人に対しては、通常のテレワーク適用が考えられます。
- A-COREで内部資源の「人」にテレワークを活用することは当然のこととなるでしょう。
- つまり、テレワークを組織戦略的に利用するのがA-COREです。



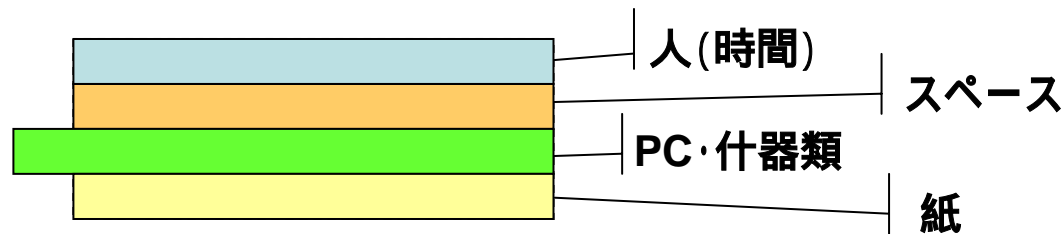


CSR型テレワークの分析

外部資源



内部資源



テレワーク実績

- ・部門の1割の社員が在宅勤務
- ・原則として在宅勤務は最大週1日程度
- ・ノートPCを貸与
- ・通信費や自宅でのワークスペースは各テレワーカーの自前

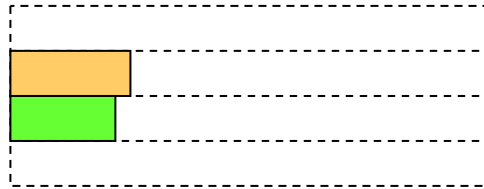
財務上の効果

- ・年間固定費削減: (+)
- ・在庫圧縮: (± 0)
- ・固定資産圧縮: (± 0)
- ・運転資金削減: (+)
- ・自己資本比率増加: (± 0)

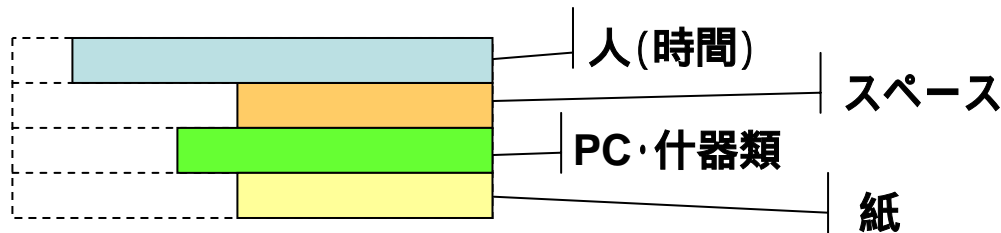


BPR型テレワークの分析

外部資源



内部資源



テレワーク実績

- ・部門の8割の社員がモバイルワーク
- ・原則として出社は週1日程度
- ・オフィスはフリーアドレス化
- ・ドキュメントや諸手続きの電子化
- ・会議のペーパーレス化

財務上の効果

- ・年間固定費削減: (-)
- ・在庫圧縮: (-)
- ・固定資産圧縮: (-)
- ・運転資金削減: (-)
- ・自己資本比率増加: (+)

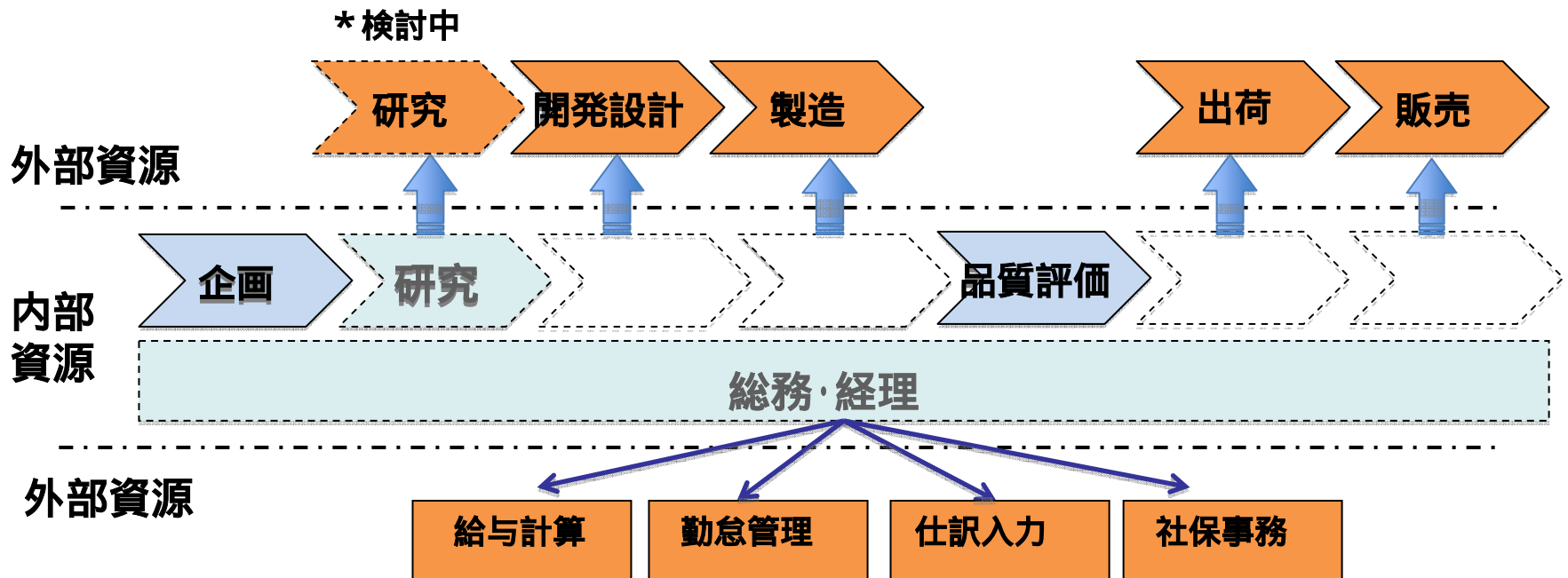


攻めのA-CORE化事例

Quantum Leap Technology(QLT)社による実施事例

<http://www.qlt.co.jp/company/main.html>

2009年A-CORE化実施





何故テレワーク化する？ (1/2)

A-COREで外部資源を組織内に持って来ると、場所等のコストが掛かります。

従って、どうしても組織内でなければならないケースを除きテレマネジメントによる遠隔使用となるでしょう。

また、内部資源の人についても、組織の場所資源を使って働く「必要性・正当性」が検討されます。「正当性」の中には、当然**cost justification**も含まれます。



何故テレワーク化する？ (2/2)

毎日出社して、個人机で働く事の必要性・正当性を示せない限り内部資源の人であっても、働く場所は組織の内部資源外(例えば自宅)や、比較的成本の低い内部資源の場所(郊外のサテライトオフィス等)で働くことが当たり前となるでしょう。

つまり、部下のテレワーク勤務に反対するマネージャは、A-COREにおける内部資源としての勤務場所使用の必要性・正当性を証明することが求められることとなります。

以上の理由により、A-COREでは、テレワークが当たり前のこととして実施されるものと予測されます。



QLT本社の完全テレワーク化

1. 東京・上海の従業員を完全テレワーク化

- ・SKYPE + Google Doc.活用により90%の会議をオンライン化
- ・決済承認・経費申請システムのクラウド化
- ・文書の電子化とファイルサーバーのクラウド化
- ・社内SNS・Twitterの活用によるフォーマル・インフォーマルコミュニケーションの確保

2. 固定費削減: 年間約5.6千万円 (-30%)

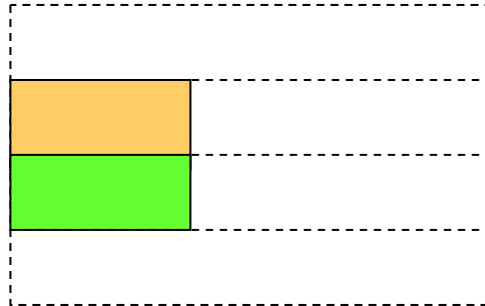
3. 外部化に要したコスト: 1千万円

= > 効果による回収期間は約2.0ヶ月

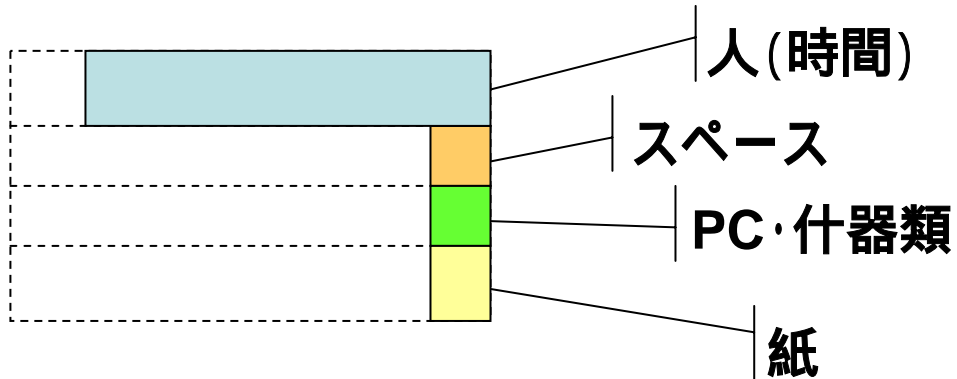


内部資源のテレワーク化

外部資源



内部資源





A-COREの強み

- 外部資源の使用割合によりますが、A-COREは、通常組織の**固定費を半分以下に減らすことができます**。また、**残った固定費の半分以上を変動費化**することが可能となります。
- A-COREでは、**収入が半減したとしても、実際の利益を格段に向上**することができます。
- また、将来に向けての**投資も、コアコンピタンスに集中**して行えます。



QLT社における財務効果

- 年間固定費削減： -4.8億円 (-78%)
- 在庫圧縮： -3.4億円 (-91%)
- 固定資産圧縮： -3.8億円 (-97%)
- 運転資金削減： -4.6億円 (-92%)
- 自己資本比率増加： +23%

(注) 数値は09年と02年の対比。その間、売上は-63%、純利益は13倍。



QLT社A-CORE化のメリット

1. 固定費の削減、キャッシュ効率の大幅改善によって、激変するビジネス環境へスピーディに適応出来る。
2. 適時に世界中から人的なリソースを確保し、プロジェクトごとに最適な組織編成ができるので、ビジネスチャンスを見逃さない柔軟かつスピード感のある経営が可能になる。
3. 企業が最も得意とするアクティビティチェーンコンポーネントに集中的な投資ができるので、所謂「とがった企業」を作り上げ競争力を確保することができる。
4. 中小企業にとっても、これから起業を志す人にとっても、ICT技術を最大限活用することによって、少ない初期投資と運転資金で実現できるため導入しやすい経営モデルである。



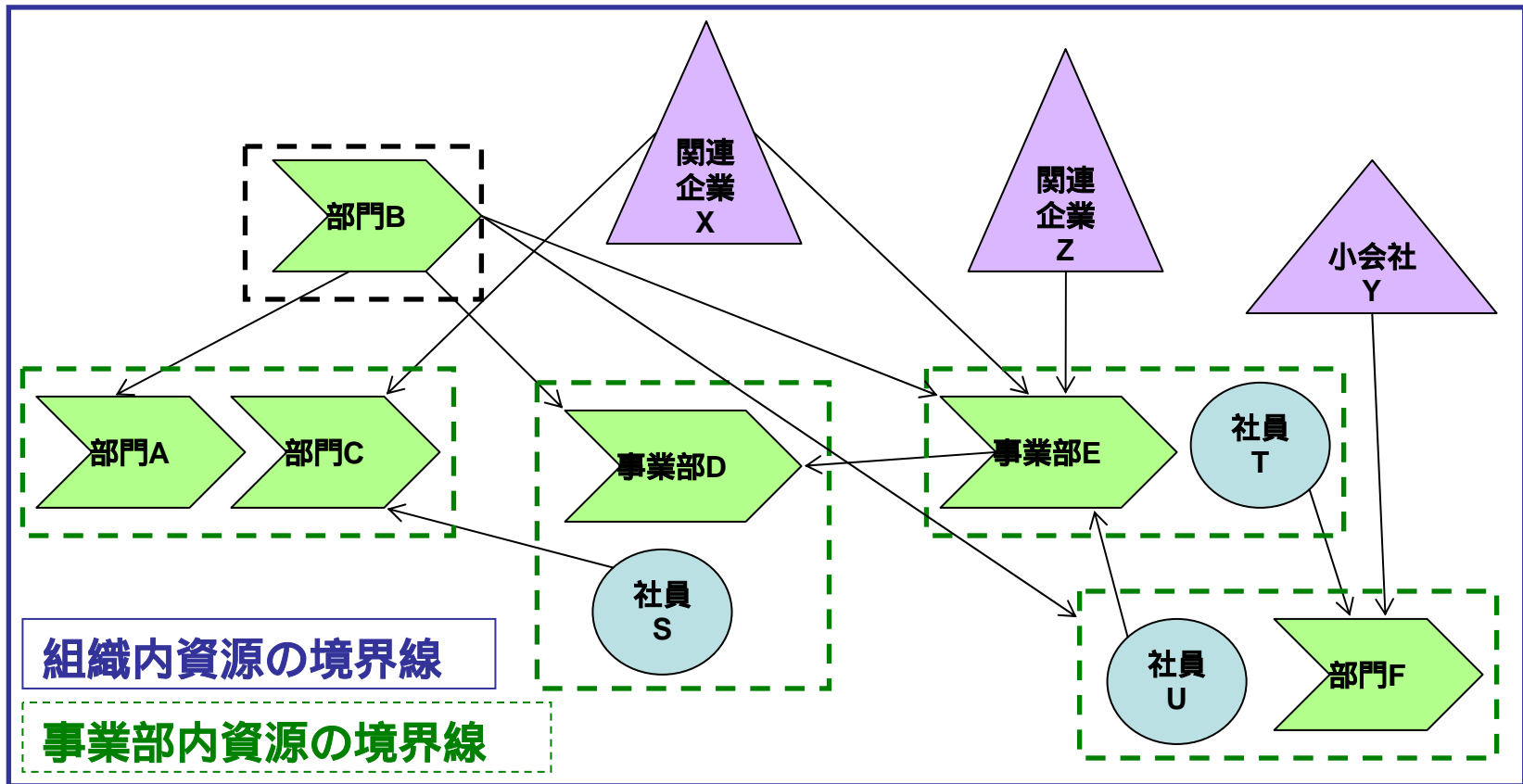
QLT社A-CORE化の課題

1. 外部化されたアクティビティチェーンのコーディネーション・マネジメントを効率的に行うための手法(テレマネジメント)とツールの開発。
2. 必要かつ妥当な外部リソースを適時に探し出すためのマッチング手段と公平・公正な評価システムの開発。
3. 有印文書・3万円以上の領収書の保存義務等、法律による紙の保存義務がかせられているものが結構多いため最低限の物理的スペースの確保は依然として必要。
4. 社会的な認知が得られていないので、信用力が問題となるケースがある。



ほぼ内部資源のみのA-CORE

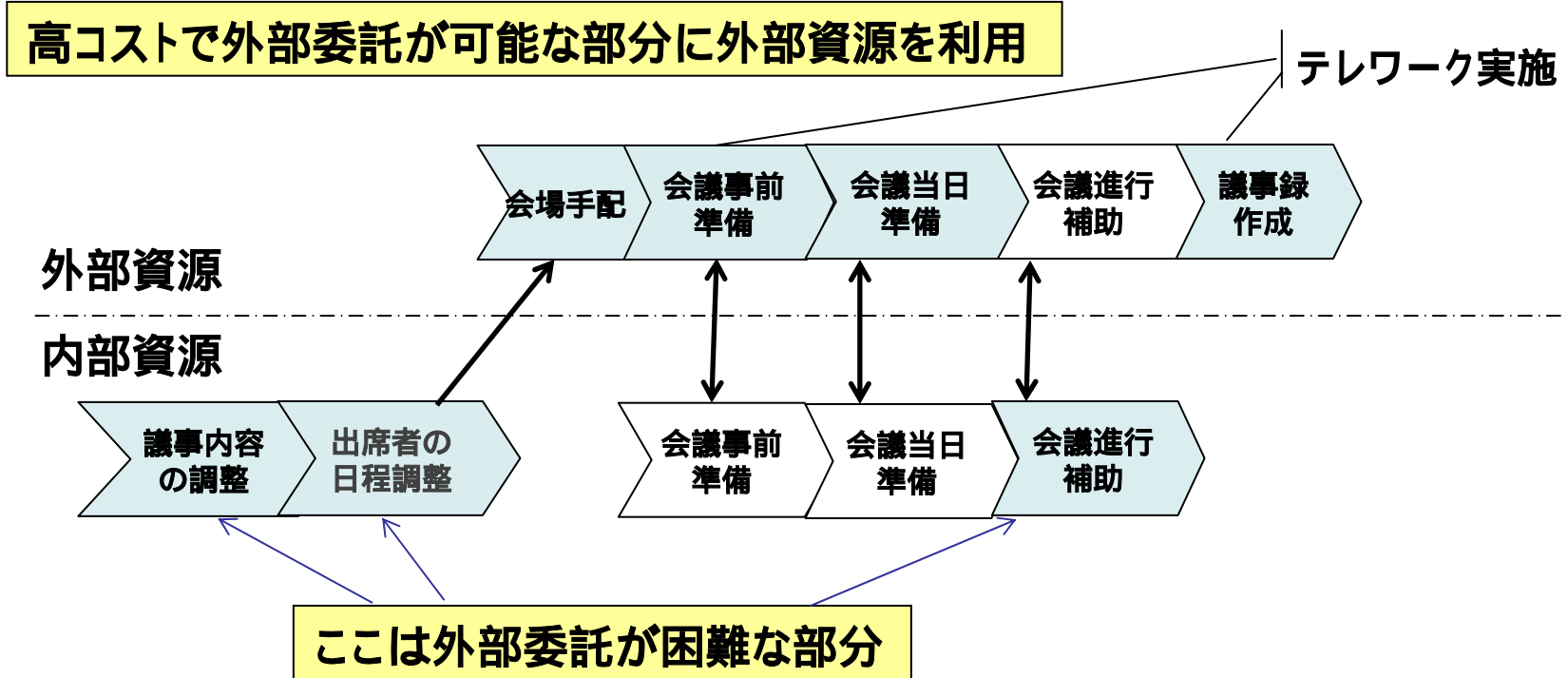
大企業のA-CORE活用





A-COREの応用(行政)

あらゆる会議の準備から議事録作成までの業務には、次のようなA-CORE化が考えられる:





A-CORE化の度合い

● 守りのA-CORE

外部資源

内部資源で所有するには
高コストになるもの

内部資源

コアコンピタンスに
該当するもの

その他(にも
にも該当しないもの)

● 攻めのA-CORE

外部資源

コアコンピタンス以外のもの

内部資源

コアコンピタンスに該当するもの

組織を守りと攻めのどの辺りにするかは経営者の判断による。

A-CORE化
の度合い

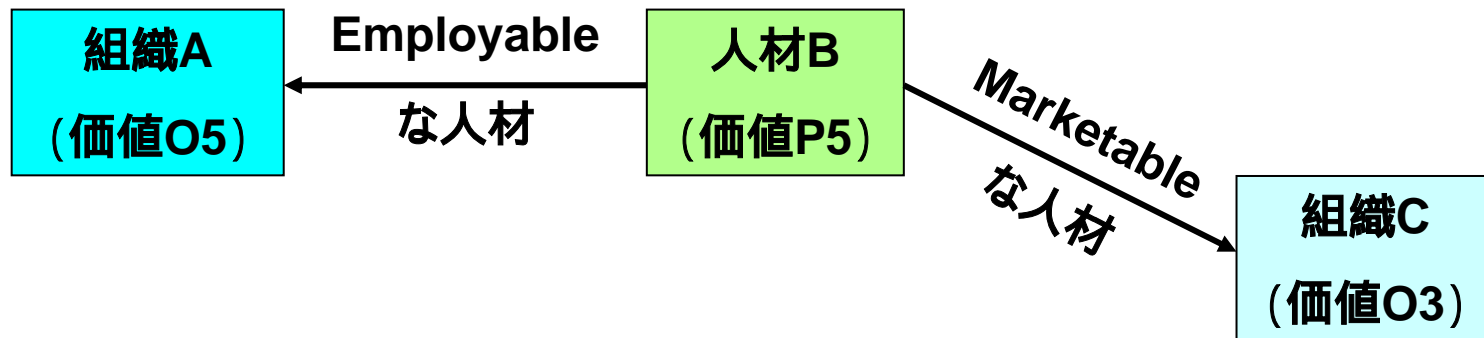
低い

高い



A-COREにおける個人

- 唯一無二、希少価値、代替困難の高価値は **marketable**な人材
- 代替可の高品質は **employable**な人材
- ただし、marketable・employableの判断については、所属する組織によります。





A-COREにおける労働組合

- 労働組合は、組織における**人材資源(内部資源)**を経営側と合意した評価方法により**評価**し、その結果を組織に公開します。
- 組織は、原則としてその評価結果に基づいて**対価(給与)**を決めます。
- 個別の人材資源に質の変化(スキル、経験など)があった場合には、その資源の再評価を行います。
- 人材資源の利用後には、**資源側・ユーザ側の双方**が労働組合に対して評価を報告します。



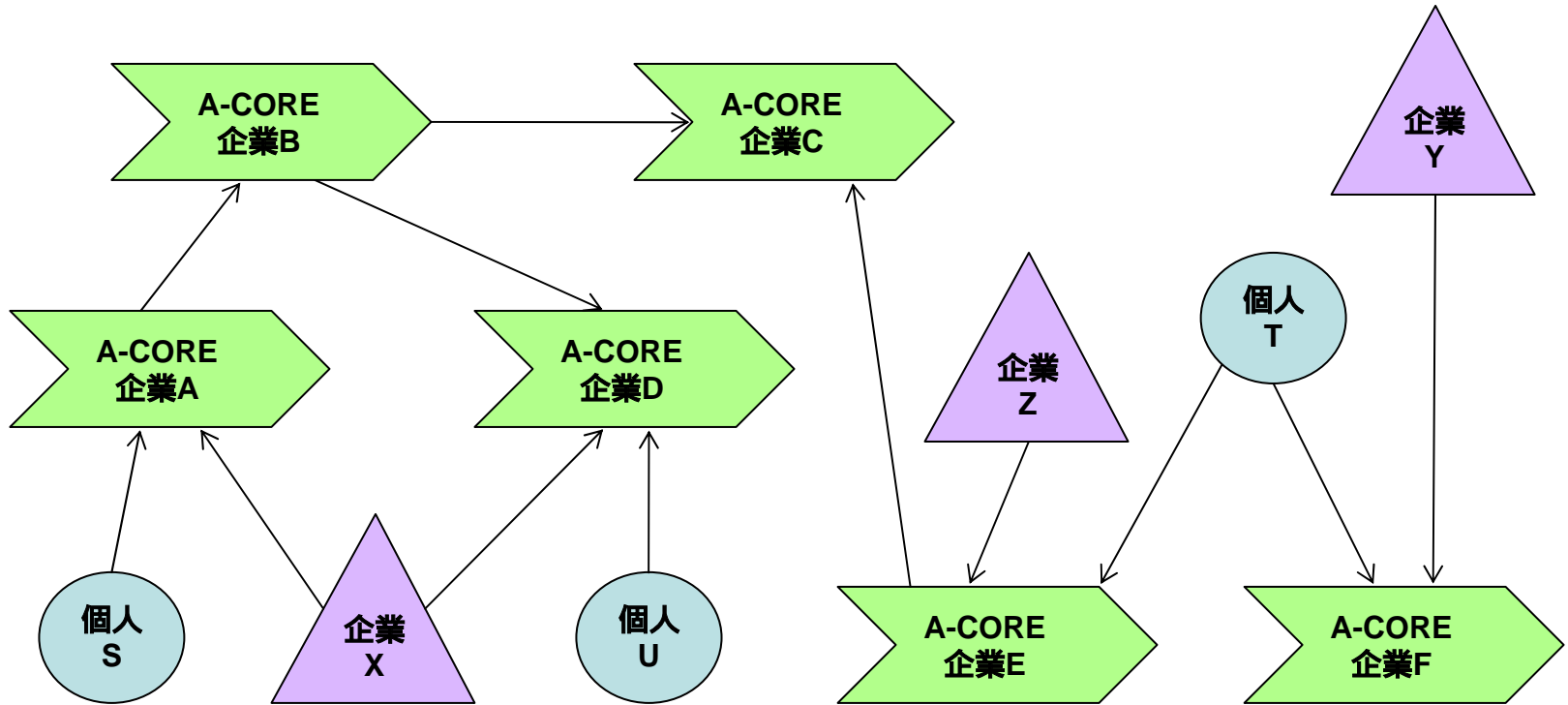
労働組合の利用価値

- 個人は組合に入ることによって評価して貰えます。
- 評価対象には、個人のスキルだけではなく、経験も含めた経歴も含まれます。
- 従って、個人のキャリアの評価となります。
- 職種毎に共通評価基準が出来れば、**個人のキャリア評価はポータブル**となります。つまり、会社を移っても、今まで構築したキャリアを持ち込めることになります。(再スタートする必要がない)

法規上の問題で労働組合が、ここで示したような役割を果たせない場合は、他の評価組織を作って対応する必要があります。



A-COREが広がった社会





テレワークによる近未来社会

あらゆる組織がテレワーク化することで

- ✓ 少子高齢化に対応した社会へと変化します
- ✓ オフィス等の大幅なコスト効率化と共に、人材の有効活用、WLB向上、BCP対策等々が同時に達成可能となります
- ✓ 個の時代が実現します
- ✓ 持続可能な地域社会が実現します

この様な社会と組織を是とするならば、その実現に向けて、まず一步踏み出してみましよう！



ご清聴ありがとうございました