

働き方の未来

変貌した世界に
取り組む製造業

verizon^v

A worker in a blue uniform and white hard hat is shown from the side, holding a handheld device. The background is a large array of solar panels under a clear blue sky.

ご挨拶



Stefica Divkovic
Vice President
Verizon EMEA

COVID-19によって引き起こされた混乱の中で、ほとんどのビジネスリーダーは危機管理に追われてはいても、将来について考えることを止めてはいないし、そうすべきではないことも明らかです。この疫病は何百万人もの人々に影響を与え続けており、その影響はこの先何年も続くでしょう。私は、今まさに助けを必要としている人々を支援するだけでなく、すべての人にとってより良い環境を作るために投資を行っている組織で働いていることを誇りに思っています。

弊社では最近、社会的責任を果たすための新しい事業計画「Citizen Verizon」を立ち上げました。これは、デジタルインクルージョン、気候変動防止、人類の繁栄に向けた全社的な取り組みの方向性を示しています。私は、これが正しいことであり、ビジネスとしても理にかなっていると確信しています。世界が繁栄すれば誰もが恩恵を受けるのです。

未来に向けて組織を再構築するためには、ビジネスリーダーである私たちが、不確実性に対処することに慣れなければなりません。間違いなくこの先にはさらなる変化が待ち受けています。そのため、変化に対応するための柔軟性はリーダーにとっても、リーダーが率いる組織にとっても、これまで以上に価値のあるものとなっています。

トレンドや他社の動向を理解することは、情報に基づいた意思決定を行う上で非常に重要です。謙虚な気持ちを込めてこの報告書をお届けします。すべての答えがここにあるわけではありませんが、多くの有用な道しるべや推奨事項が記載されています。

本調査について

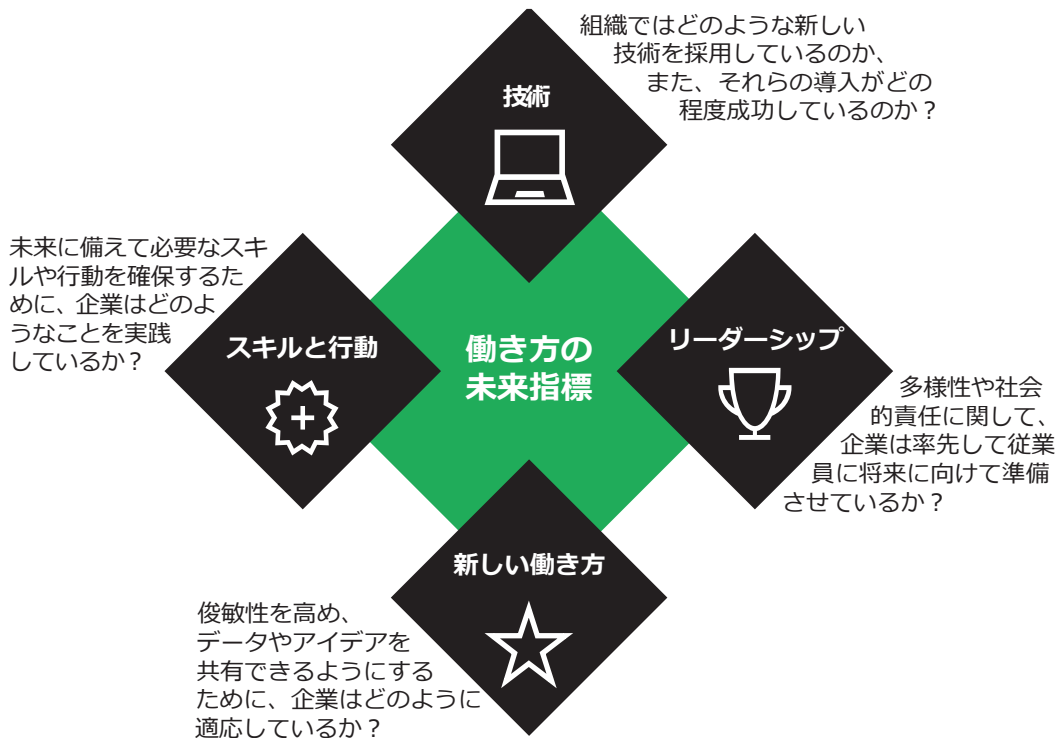
ベライゾンでは、これら一連の報告書を作成するために、働き方の未来に関する詳細な調査を実施しました。その調査の一環として、年間収益5億米ドル以上の企業で働く上級管理職を対象とした調査を2回行いました。2020年の1月と2月に実施した1回目は、1,102人の回答者のうち製造業に従事しているのは16か国208人（約19%）でした。同年5月に実施した2回目は、644名の回答者のうち小売業は13か国で109名（約17%）となっています。

働き方の未来

未来の働き方について企業がどの程度の準備ができているかを知るために、Financial Timesグループの独立系調査会社であるLongitude社と共同で広範な調査を実施したのはCOVID-19の危機が始まる直前のことでした。その後、状況の劇的な変化を追うために、各国がロックダウンの規制緩和をし始めたことを受けて追跡調査を実施しました。これら2つの調査は、働き方の未来、そして今回の危機が企業の優先事項や投資計画にどのような影響を与えたかについての貴重なインサイトを与えています。

働き方の未来指標

弊社では、これらの調査から得られた回答を基に「働き方の未来指標」を策定しました。各企業は、複雑なデジタル技術を導入する技術力、社内の障壁を打破する効果、最新技術の効果を最大限に引き出すリーダーシップの強さ、そしてそれらの技術を利用する従業員の専門知識の4つの要素にまたがる12の指標で評価されました。



このようにして得られたスコアは、企業の未来への準備の指標となります。業種の指標スコアは、その業界内の企業のスコアの平均値です。本報告書では、製造業の企業がこれらの4つの要素においてどのように対応しているか、またそれがどのように変化したかを具体的に見ていきます。

ネタバレ注意：ほとんどの回答者が今回の危機により、戦略目標の多くが見直しされたのと同時に多くの場合は投資が加速したと回答しています。

1700人

本報告書を作成するために、1700人以上の上級管理職を対象に調査を行いました。

4つの要素を中心に構築された働き方の未来指標により、「未来への備え」が進んでいる企業を特定することができます。

6.7

製造業の平均スコアは、全体よりもわずかに低くなっています。多くの業種では、良いスコアも悪いスコアも同程度でしたが、サプライチェーン企業の6.3よりははるかに高い数値でした。

未来への備えが遅れている

COVID-19の危機の間、製造業者の多くは様々な変化に見事に対応しました。一部のメーカーは、個人用保護具（PPE）など、緊急に必要とされる医療機器に生産ラインをシフトさせました。また、小売業者が在庫を維持するために消費者の一部の商品の買占めに対処できるよう、生産スケジュールを変更したメーカーもありました。

しかし、全体としては他の業種に比べて、パンデミックによって引き起こされた課題に対する準備は整ってはいませんでした。それは製造業者、特に大規模な工場を持ち、多くのサプライチェーンを持つ大企業が変化に適応する上で直面する困難であるとも言えます。

ロックダウン前の調査では、製造業の未来への備えは他のほとんどの業種より遅れていました。働き方の未来指標の集計スコアでスコアが低かったのは法務サービスと物流だけでした。

働き方の未来指標が示す準備の遅れ

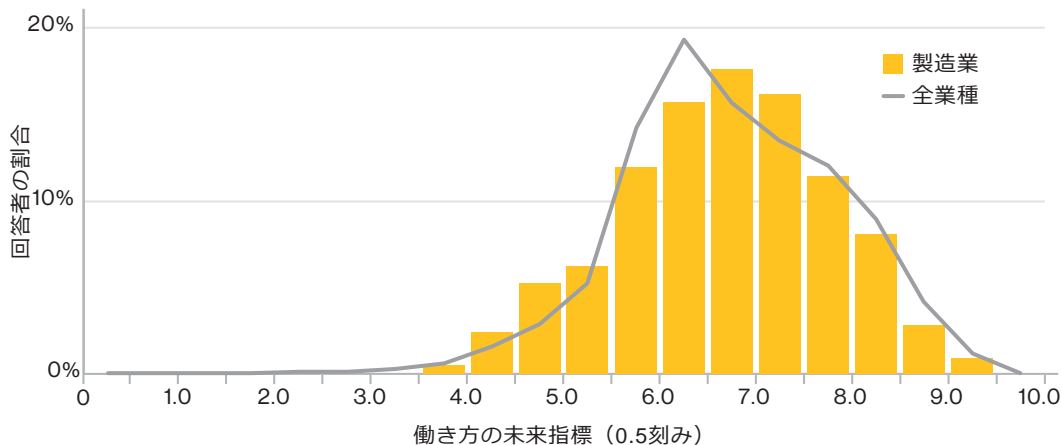


図1：製造業における働き方の未来指標スコアの分布（1回目の調査）

先行集団（働き方の未来指標スコアの上位20%の企業）と後発集団（スコアの下位20%の企業）の割合を見ると、製造業の数値は芳しくありません。全業種の平均と比較して、先行集団がわずかに少なく、後発集団がかなり多くなっています。これは業界全体の成熟度が低いことを示唆しています。

63%

いずれの業種においても、先行集団ではすでに利益を出している企業が多く、収益成長の観点から見ると、過去3年間で5%以上の年間収益成長について先行集団は63%でしたが、これに匹敵する後発集団はわずか20%でした。

業種別に見た先行集団と後発集団

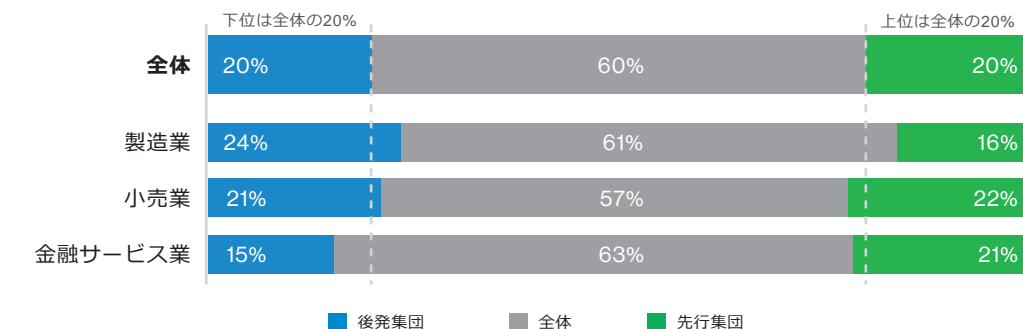


図2：業種別に見た先行集団と後発集団の割合（1回目の調査）

ロックダウンの製造業への影響は深刻なものでした。顧客の需要の減少に加え、サプライチェーンの混乱も原因となり、生産高はサブセクターや地域全体で縮小しました。2回目の調査では、3分の2近く（62%）が危機の間に収益が減少したと回答しました。生産性が低下したと回答したのは58%で、これは全業種の中で3番目に高い数値でした。また、他のどの業種よりも多く（45%）が人員削減を余儀なくされました。

58%

半数以上で、生産性は大幅に低下しました。

他の業種よりも未来への備えが不足

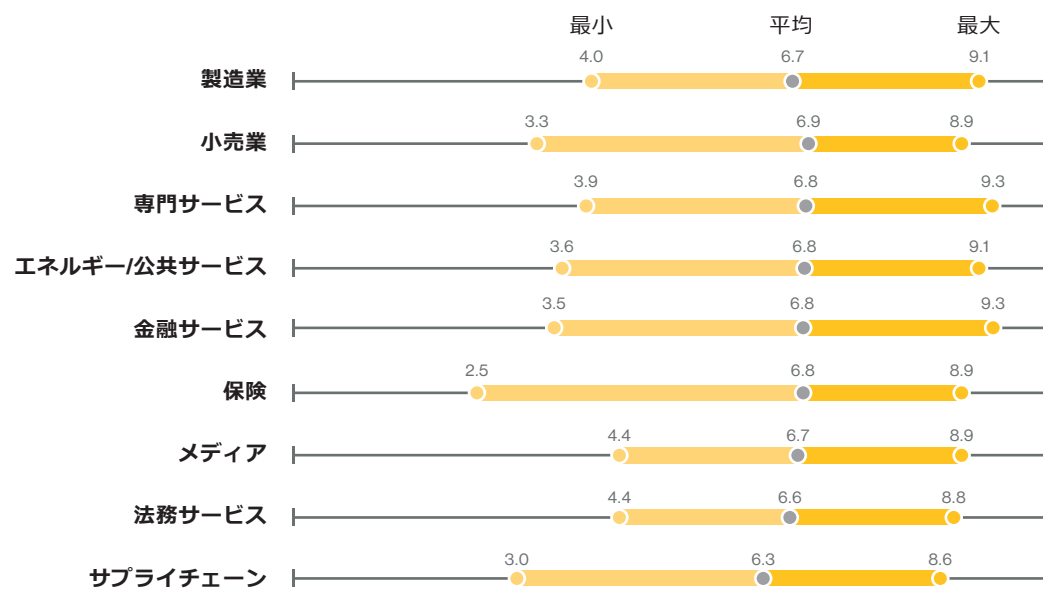


図3：業種別に見た働き方の未来指標スコアの平均（1回目の調査）

製造業の指数で最も高い数値を示したのは技術の要素で、平均スコアを上回っています。例えば、モノのインターネット（IoT）の導入は、製造業では法務サービスと小売業を除き、どの業種よりも進んでいます。また、自動化ツールやデータ分析ツールも、ほとんどの業種よりも普及しています。しかし、技術の要素におけるこれらの強みも、スキルや行動、リーダーシップの要素における準備レベルの低さによって相殺されています。例えば、製造業者の75%が、従業員が人工知能と機械学習（AI/ML）と自動化を使用する準備ができていると回答しましたが、これは調査した9つの業種の中で最も低い数値でした。

製造業が今回の危機から得られる最も重要な教訓の1つは、適応力を高める必要があるということです。これは、働き方の未来指標の4つの要素のスコアにも表れています。

技術

72%

4分の3近くがCOVID-19の危機の結果、新しい技術を迅速に展開する能力がより重要になったと答えています。

製造業はロックダウンの前から技術を導入していたかもしれませんが、危機によってその展開が制限されました。技術ソリューションの導入が他の業種よりも遅れていると回答した人がかなり多くいました（40%）。これは、製造業の72%（これもその他のどの業種よりも高い数値）がCOVID-19の結果、新しい技術を迅速に展開する能力がより重要になったと答えた理由を説明していると思われる。

COVID-19収束後に投資する技術

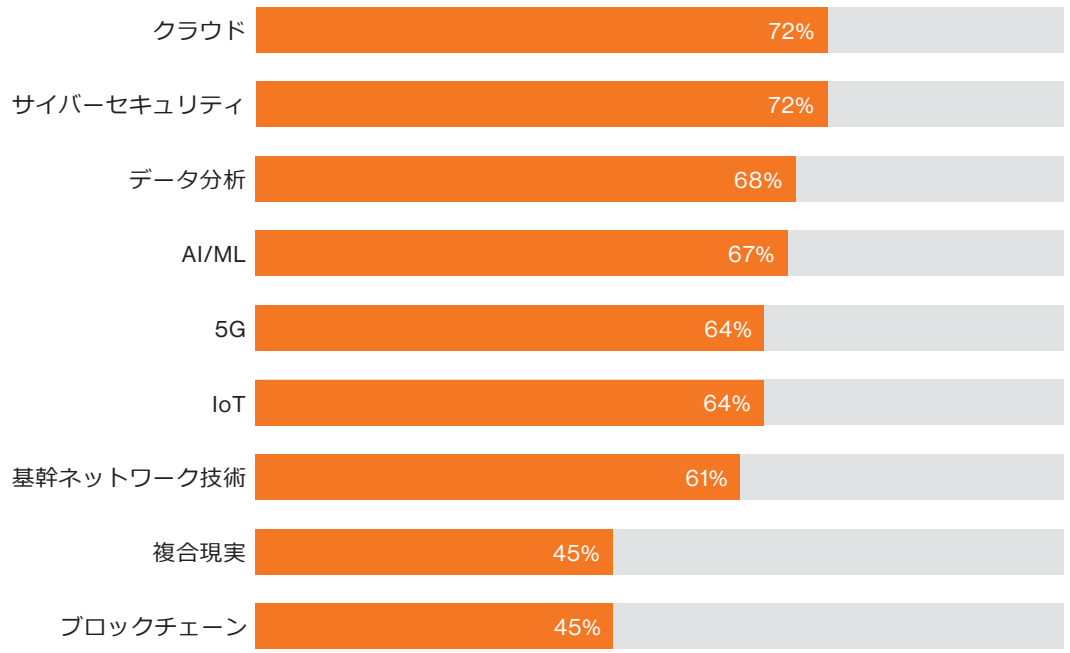


図4：COVID-19の危機が去った後、技術への投資と展開が増加すると予想した割合（2回目の調査）

弊社の調査によると、製造業は危機の影響が緩和された後は、最新技術への増資を計画していることがわかりました。例えば、67%がAI/MLへの投資を増やすと回答しており、IoTや5Gについてもほぼ同数（64%）の回答をしています。製造業者は、これらの技術を効果的に実装する能力を高める必要がありますが、これには既存の従業員のスキルアップや必要なスキルを持った人材の雇用に投資することも含まれます。

スキルと行動

弊社が調査した製造業者は、自社の未来への準備が技術の導入以上に重要であることを認識しています。2回目の調査では、4分の3以上（77%）が、従業員のデジタルスキルの開発がこれまで以上に重要になっていると答えています。

77%

4分の3以上が、従業員のデジタルスキルの開発がこれまで以上に重要になったと答えています。

COVID-19の危機以降、重要性が高まったスキル

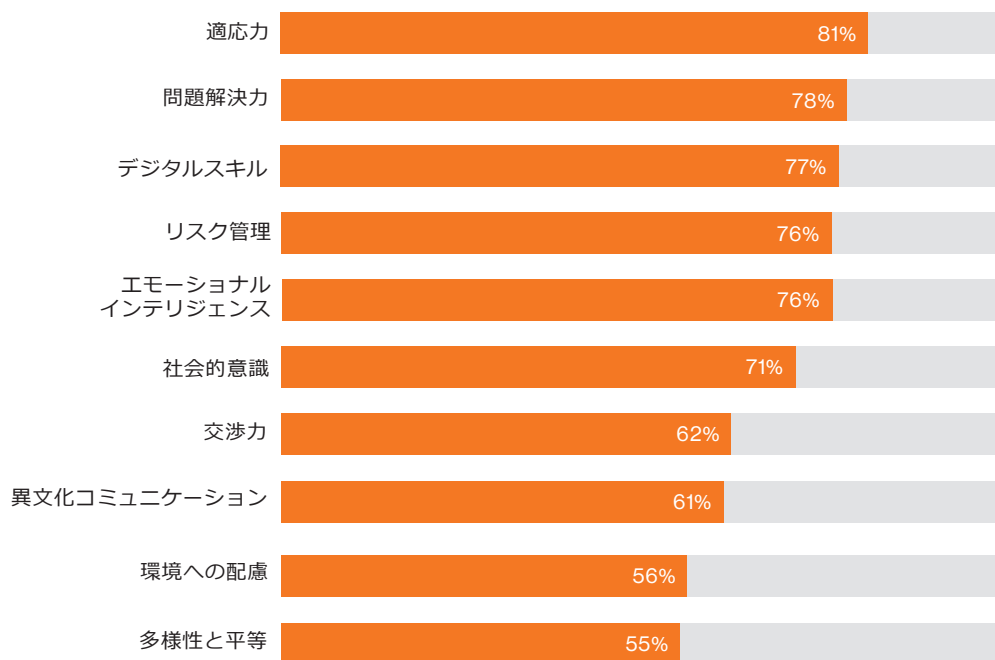


図5：COVID-19の結果、スキルの選択肢の中で、組織にとって重要になったと答えた割合（2回目の調査）

他の業種よりも多かった回答（81%）では、戦略の変化に迅速に対応し、新しい働き方に適用できる従業員の必要性が高まっていることが強調されています。ほとんどの製造業（78%、他業種より高い）は、今回の危機によって問題解決能力の重要性が明らかになったと答えています。

リーダーシップ

77%

4分の3以上が、COVID-19の危機を乗り切る自信を持っていました。

製造業はCOVID-19の危機で大きな打撃を受けましたが、調査に参加した製造業者は、事業を前進させる経営陣の能力に自信を持っていると述べています。ビジネスリーダーが業績の面で危機に効果的に対応できなかったと答えた人は他の業種よりも少なく（36%）、4分の3以上（77%）が危機を乗り切る自信があると答えています。

人に焦点を当てた戦略の重要性が高まる

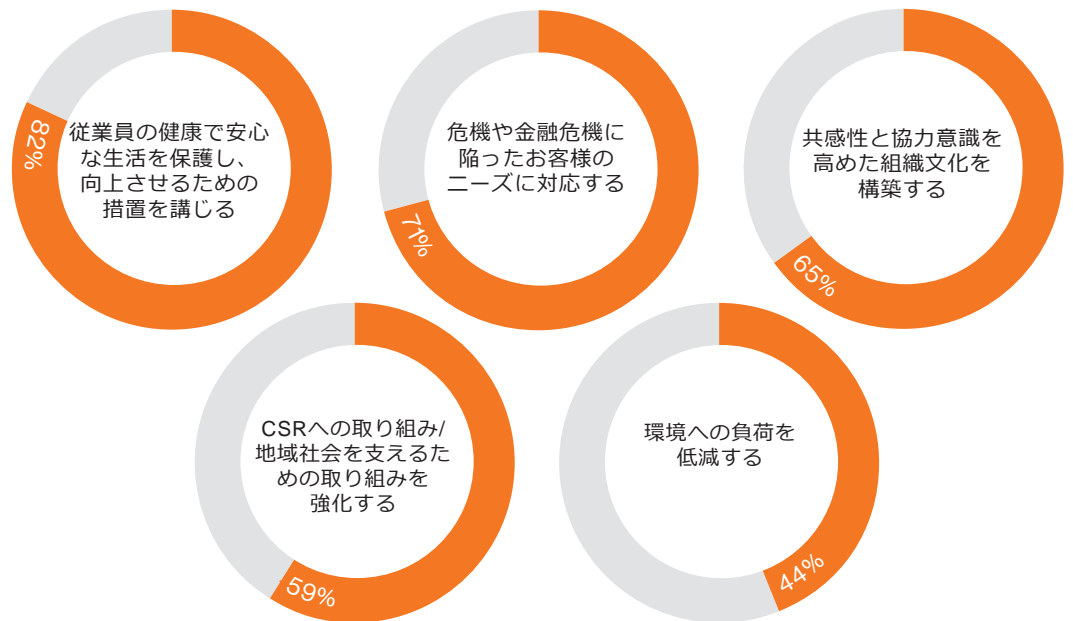


図6：COVID-19の結果、事業戦略の要素の選択肢の中で、より重要になると答えた割合（2回目の調査）

しかし、60%は今回の危機によって、戦略や業務にいくつかの弱点が浮き彫りになったと答えています。また、ほぼ同じ割合（61%）が、その結果として事業戦略が変わると予想しています。

新しい働き方

2回目の調査の結果、製造業者に適応力を高める意志があることがわかりました。多数の企業（72%）は、危機の収束後、それぞれのスキルが最も必要とされる場所に迅速に人材を配置する能力を開発することが重要であると答えました。さらに多く（74%）が、社内の各部署について、これまで以上にコラボレーションやアイデアの共有を容易に行えるようにすることが重要になると答えています。同様に69%が、部署間の垣根を越えてデータを共有する必要性が高まっていることを強調しています。

72%

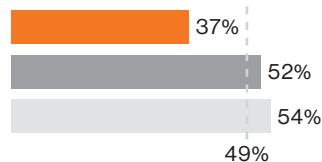
ほぼ4分の3が、ロックダウン解除後も、多くのフロントオフィスやバックオフィスのスタッフが在宅勤務を選択する可能性が高いと回答しています。

ビジネスの優先順位が再検討される

スキルが最も必要とされる場所に従業員を迅速に再配置できること



パートタイムや派遣労働者を迅速に確保するためにギグエコノミーに参加すること



新しい市場機会に迅速に対応できること



組織の垣根を越えてデータを共有し、リアルタイムでパフォーマンスを把握できるようにすること



■ 製造業 ■ 金融サービス業 ■ 小売業 --- 全業種の平均

図7：COVID-19の結果、事業戦略の要素の選択肢の中で、より重要になると答えた割合（2回目の調査）

サービス業とは異なり、製造業では一部の従業員しか在宅勤務ができません。にも関わらず、72%がロックダウンが解除された後も、多くのフロントオフィスやバックオフィスのスタッフが在宅勤務を選択する可能性が高いと回答しています。

未来に備えて

パンデミック終息後の未来に備えるには、これらの要素への対策を講じる必要があります。



技術

最新技術の迅速な導入

IoT、AI/ML、自動化ツール、5G、先進的なクラウドやネットワーク技術、これらはすべて製造業の未来に不可欠なものです。これらの技術を優先的に導入して次の成長段階に備えましょう。

プラットフォームを考える

技術の進歩は早いものです。より俊敏になり、変化する技術や新たなビジネス上の脅威や市場機会に適応するためのプラットフォームの構築に注力しましょう。



スキルと行動

育成プログラムを強化する

AI/MLなどの自動化技術は、必然的に生産現場や倉庫内の仕事を引き継ぐこととなりますが、人間中心の新しい役割も生まれるでしょう。従業員や組織が未来に備えて準備をする上で、人材の育成がこれまで以上に重要になってきています。

優先順位のバランスをとる

AI/MLなどの自動化技術の利用が拡大するにつれ、共感力、エモーショナルインテリジェンス、倫理的理​​由付けなど、「人間的」なスキルがこれまで以上に必要とされるようになるでしょう。これらのスキルを開発することで、組織は新しい働き方を受け入れ、社会的責任プログラムを強化し、変化に対応することができるようになります。



リーダーシップ

自分のルールを作成する

誰もあなたがすべての答えを持っているとは期待していませんが、あなたはその方向を設定し、新しいルールを書くべきです。古い働き方や時代遅れの戦略、レガシーシステムに足を引っ張られてはなりません。ビジネスに望む未来を想像し、それに向かって働き始めましょう。

社会的責任を果たす

二酸化炭素の排出量の削減に努め、多様性と平等性を高め、可能な限り地域社会を支援しましょう。これらは、正しいことをするというだけでなく、ビジネスとしても理にかなっています。最高の人材を引き寄せることはビジネスの成功の鍵であり、障壁を積極的に取り除かないことは貴社の未来を阻害する可能性があります。



新しい 働き方

変化に反応するのではなく、変化をリードする

製造業はしばしば、他の業種が後追いで取り入れることになる新しい働き方を開拓してきました。最新技術を採用することで、プロセスやビジネスモデルを一新しましょう。そうすることは、COVID-19の危機の沈静後、後々まで利益をもたらす可能性があります。

周りを見渡し、他の人から学び、共に仕事をする

あなたの組織にどれだけ優れた者がいても、組織の外には必ずもっと多くの優秀な人がいます。製造業は、業界や地域を超えたパートナーとの取引に慣れていません。その専門知識を活用して、学术界や他の産業界の専門知識を含めた高度なエコシステムを構築しましょう。従業員のスキルやリソースをアウトソーシングやギグエコノミーの活用と融合させることができます。

さらに詳しく

全体報告書



本調査についての詳細は、『働き方の未来』全体報告書をお読みください。

ウェビナーシリーズ



ウェビナーシリーズの「働き方の未来」もご覧ください。



© 2020 Verizon. All rights reserved. ベライソンの名称およびロゴならびに、ベライソンの製品およびサービスを識別するためのその他の名称、ロゴ、およびスローガンのすべては、Verizon Trademark Services LLC、あるいは米国またはその他の国における系列会社の商標およびサービスマーク、または登録商標およびサービスマークです。その他の商標およびサービスマークは、各所有者に帰属する財産です。