

拝啓 夏至の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取組についての提案活動を実施しております。

本号では、世界中で猛威を奮っている新型コロナウイルスによる影響によって、改めて重要性が認識されることになった組織の柔軟性について考え、ポストコロナにおける自衛隊の後方支援組織に求められる変革に関して、期待するところを述べさせていただきました。

今後の取組にあたって参考にいただければ幸いです。

敬具

代表取締役 清水 俊宏

昨年末から徐々に感染者が増加した新型コロナウイルスの影響は、この3～4月には多くの社会活動が制限されるほどの大きさになり、以降は従来どおりの活動を行うことができない状況になっています。そのため、企業によっては、製品や部品の開発・生産・修理・配送等を計画どおりに実施できなくなりました。この状況が、防衛装備品の生産等に関わっている企業で生じた場合には、当該装備品の製造や修理等を計画どおりに実施できず、当該装備品の運用に少なからぬ影響が生じる可能性があります。このような防衛省・自衛隊と企業の関係性を踏まえると、防衛装備品の生産等に関する活動に異常が生じた場合には、直ちにその状況等を把握できる体制を構築しておく必要があります。

2011年3月の東日本大震災において、防衛装備品の生産等に関わっている企業が被災したことによって、防衛省としても、それ以降は防衛生産基盤に冗長性を確保する等の施策を講じていることでしょう。しかし、今回の新型コロナウイルスによる影響においては、どこの地域のどの企業がいつ活動を停止せざるを得なくなるかを把握すること、更にその再開の目途を見通すことは容易ではありません。自衛隊内における防衛装備品の後方支援状況は勿論、防衛装備品の生産等に関わっている企業の状況もきめ細かくモニタリングし、異常の発生を速やかに検知し、適時に冗長系に切り換える等の対策を講じることができる体制を整えておくことが求められます。

現在、自衛隊においては、管理指標に基づくマネジメントの導入に取り組まれていると聞いています。管理指標に基づくマネジメントにおいては、組織の経営状況を評価するための成果指標をモニタリングすることと合わせて、組織内の様々なプロセスにセンサーを設置し、変化を求められる兆しがないかを継続的にモニタリングすることが重要になります。成果指標に異常値が確認されてから原因分析を行う場合、対処までに数週間～数か月を要するケースもあるでしょう。しかし、末端のプロセスで予兆をいち早く検知し、直ちに対応することができれば、数日～数週間程度で対処することができる可能性があります。

すなわち、今後の変革の方向性を踏まえつつ、どのようなセンサーをどこに設置し、変化の兆しをいかに速く検知するか、そしていかに速やかに対応するかがポイントになります。

自衛隊の後方支援においては、例えば以下のような事象の発生を想定することができます。

- 今回調達した構成品が従来のマニュアルでは整備できない
- 計画どおりに部品が供給されない(間に合わない・足りない)
- これまでと同じものを同じように購入することができない

これらに対して、個々の事象に直面する前にその兆しをいち早く検出できれば、

- 仕様のレビュー及びマニュアルのバージョンアップ 等
- 互換部品の緊急手配あるいは他組織との在庫配分の見直し 等
- カタログ等の確認及び調達プロセスの見直し 等

といった対策を速やかに講じて、影響を小さくすることが可能になります。

以上から、管理指標に基づくマネジメントの導入に際しては、現状の後方支援態勢を網羅的に整理した上で、将来的な技術革新等の動向を踏まえて、どのようなデータをどのように取得する必要があるかを検討し、その結果に基づいて整備・補給・調達の各プロセスの適切な場所にセンサーを設置する必要があるでしょう。企業に対してタイムリーな情報共有の仕組みの構築を求める必要があるかもしれません。前号で紹介したデータ分析もセンサーの一つとして有効です。その上で、センサーが変化の兆しを検知した後の改善プロセスについても体制や手順を整えておくことが求められるでしょう。このような態勢を整えることで、変化に対して速やかな対応が可能な組織、すなわち柔軟性をもった組織を構築することができるのではないのでしょうか。

このように整理すると、ポストコロナに求められる「異常の発生を速やかに検知し、適時に対策を講じることができる体制」の要件は、「管理指標に基づくマネジメントの導入において目指す組織」の要件と概ね同じと捉えることができます。経営学者の中には、「このコロナ禍においてもイノベーションの方向性は基本的に変わっていないのではないか。」と評価している方がいます。ただし、彼らは「ただ、求められるイノベーションのスピードはより速くなっている。」と付け加えます。より速く変革を達成できる業種あるいは企業だけが生き残るのではないとも言われています。多くの企業等がより速いスピードで変革を進めていく中で、このような企業等との連携が求められる組織は、同じスピード感で組織の変革が求められることになるでしょう。防衛省・自衛隊においても、今まで以上のスピード感で将来型組織への変革を推し進めていく必要があるでしょう。

また、このコロナ禍において求められる変化への対応として、多くの企業等では、テレワーク、オンライン承認、電子契約等の新たなワークスタイルの導入を模索しています。これを機に、従来型のワークスタイルにとらわれない、柔軟かつ効率的な手順や仕組みへ移行しようという流れが生まれつつあります。組織変革のチャンスと捉えている人も多いようです。防衛省・自衛隊においても、柔軟性をもった組織の構築においては、ネットワーク等の情報技術の幅広い活用が不可欠になるでしょう。セキュリティ対策を確実に講じた上で、積極的に最新の情報技術を活用し、より効率的なコミュニケーション等の環境を構築されることを期待します。

これまでも述べてきましたが、自衛隊においては限られた予算やリソースの中で組織を整えて、運用することが求められています。そのため、隊員一人一人の果たすべき役割が多くなり、個々の隊員が複数の役割を適時に果たすためには、合理化や効率化の追求が求められます。自衛隊の後方支援組織においては、このような変化への対応をタイムリーかつスムーズに実現されることを期待しています。

【お知らせ】

弊社では、コーチングの提供、コーチングの手法を活用した人材育成支援、コーチング研修の講師等を行っています。しかし、このコロナ禍においては、集合形式の研修は難しく、しばらく開催を控えざるをえない状況となっていました。その一方で、長期の自粛によるイライラの増加等によってコミュニケーショントラブルが多くなり、コーチングの有用性が再認識されています。また、テレワークの広まりと合わせて、オンライン形式で会議や研修の導入も進みつつあります。弊社においても、ZOOMを活用したオンライン形式での研修を開始しました。今後も、集合形式はもちろん、オンライン形式でも、コーチングの紹介及び研修を、今後も各地で提供させていただく予定です。興味のある方は、お気軽にお問合せください。

【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6
電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com