

分散型の未来へ： デジタル時代に顧客や従業員との関係性を強化するには

後援・提供

 AUTODESK®

著者：Altimeter/Susan Etlinger

2020 年 12 月 15 日

概要

会社組織が、新しい不慣れな環境に適応していくなかで、安全性、レジリエンス、成長を実現するには、どのような戦略をとればよいでしょうか。

3部構成の本シリーズでは、COVID19のパンデミックによってもたらされた重要な変化や、マクロ経済、業界、テクノロジーの動向について考察するほか、ビジネスリーダーが検討すべき主な戦略を明らかにします。さらに、テクノロジー、職場の安全性、設計、リーダーシップの各分野の専門家の提唱する新たなベストプラクティスをご紹介します。シリーズ第1回目のレポート『[職場の再構築による成長戦略](#)』では、一般的な職場の概念が、「静的な場所」から「動的な分散型エコシステム」へと変化した点に焦点を当てています。

第2回目となる本レポートでは、従業員、顧客、会社組織にもたらされたパンデミックの影響や、それに伴い拡大した分散型勤務の影響について考察します。また、こうした変化によって人々や社会構造にもたらされた影響についてのビジネスリーダーや学者の見解とともに、彼らの提唱するさまざまな戦略を紹介します。今後のデジタルビジネスをけん引し、人々に力を与え、創造性を解放し、組織のレジリエンスを高め、拡張されたエコシステムや顧客の力を増幅させるための戦略です。



目次

概要	1
はじめに	3
人々への影響	4
顧客やクライアントへの影響	9
会社組織への影響	12
ビジネスリーダーへの推奨事項	16
分散型の未来へ	17
参考文献	18
手法	19
著者および発行者について	20
シニア アナリスト/Susan Etlinger	20
情報開示	22
著作権	22
免責事項	22



はじめに

COVID19 のパンデミックをきっかけに、社会や組織の脆弱性が露呈しました。人々はまったく新しい方法で働くことを余儀なくされ、「ビジネスのレジリエンス」の意味は拡大しました。こうした破壊的な変化に適応していく取り組みは、始まりに過ぎません。突然起きたシステムの混乱の中で会社組織を成功へと導くためには、働き方を適応させるだけでなく、いつ、どこで、どのような方法で、何の仕事をするか、というそれまでの常識を考え直す必要があります。

アルベルト・アインシュタインは言いました。「この世界は、私たちの思考の産物だ。思考を変えずに世界を変えることはできない」と。今や世界は、かつての時代とはまったく異なる思考のもとに成り立っています。

2020 年にマッカーサー・フェローを受賞した、Microsoft の上級主任研究員の Mary L. Gray 氏は、こう言います。「今の枠組みについて考えてみましょう。リモートワークに関しては、在宅勤務のことばかりが話題になっていますが、分散型チームについての議論には至っていません」

さまざまな場所に分散して仕事をするという概念は、特に新しいものではありません。遡れば狩猟採集民族の時代から、19 世紀後半の縫製労働者、そして一部従業員の自宅にリモート端末を設置した 1980 年代の IBM まで、人々は昔から分散型の環境で仕事を行ってきました¹。では、これまでと現在では何が違うのでしょうか？Gray 氏はこう指摘しています。「(かつての分散型業務には)何らかの理由がありました。外注やオフショアで委託する業務は、重要度が低い仕事と見なされていました。そうした仕事はサイロ化され、遠隔地で行われる傾向がありました」

デジタルな働き方によってもたらされた驚異的な変化については、多くのビジネスリーダーたちが指摘しています。顧客や従業員との関係性や、ビジネス指標、仕事の基本的な構造が大きく変わったということです。そうした傾向が COVID-19 パンデミックによって加速したことは広く認識されていますが、一方で、「分散型勤務」の真の意味や、ビジネスの成長とどのような関係があるかについては、まだ学び始めたばかりの段階にあります。

以降のページでは、分散型勤務によってもたらされた人々、顧客、会社組織への影響について、ビジネスリーダーや学者の見解、まだ解明されていない問題を紹介します。

人々への影響

これまで単なる理論的な脅威だったものが、今年、現実となりました。何百万人もの人々の生活がほんの数日で変わったことは、2020 年で最も顕著な出来事でした。私たちの働き方や生活は、大きく変わりました。プライベートでも仕事でも、新しいテクノロジーを日常に取り入れるようになりました。互いにつながり合い、顧客にサービスを提供するための革新的な方法を見つけました。

多くの人々にとって、トラウマになるほどストレスがたまる時期となったことは間違いありません。2020 年 9 月、行動の健康に関する全米協議会 (National Council for Behavioral Health) は、行動保健サービスに対する需要が高まっていること、また 52% の行動保健機関でサービスに対する需要が増加したことを報告しました²。これを受け

てビジネスリーダーたちは、従業員と過ごす時間や、コミュニケーション、マネージメント研修を増やし、スケジューリングの柔軟性を高め、休暇を増やし、可能な場合は期限を変更するなどの対策を行っていることを報告しました。

過労の増加

全体的に過労の指標が高まっていることが懸念されています。マサチューセッツ州ボストンを拠点に職場分析を手がける Humanyze が世界中のさまざまな企業を調査した結果、パンデミックの発生以来、チャットのやりとりが 16 倍となり、メールの使用が 63% 増加し、ミーティングが 70% 増加したことが分かりました。「通常、このレベルの忙しさは数週間なら維持できますが、1 カ月以上続くと生産性に悪影響が生じることが研究データで明らかになっています」と代表取締役の Ben Waber 氏は指摘しています。





仕事量だけでなく、仕事の種類も疲労の原因になります。「多くの人々にとって、自宅環境で仕事することは、オフィスなどの作業環境で仕事するよりも、はるかに大変だと思われます」と、Gensler のプリンシパル兼マネージング ディレクターである Randy Howder 氏は言います。「人間のコミュニケーションの半分はボディ ランゲージで成り立っているそうです。そのため、画面上の画像を通じたコミュニケーションでは、人と直接会って話すときよりも脳が忙しく働くこととなり、非常に疲労を感じるといわれています。私は、これによる影響が実際に生じていると思います。実態を把握するにはさらに調査が必要です。(リモートワークとオフィスワークの両方が混在する)ハイブリッドな環境の場合は、自然とバランスが取れていくでしょう。人々はとにかく、とても疲れていると報告しています」

新入社員や若手社員へのさまざまな影響

職務や在職期間によっても、受ける影響は異なります。管理職の社員には、自分の裁量で使えるリソースが若手社員よりも多くある傾向があります。また、若手社員と職務が同じでも、管理職の社員には長期にわたって深い人間関係を築いてきた歴史もあります。Gensler の Howder 氏は振り返ります。「同僚の1人はこう言いました。3月13日に

オフィスを離れたとき、私たちの『信頼関係の銀行口座』にはすでに十分な貯蓄がありました。リモートワークになってからは、その貯金をどんどん現金化することができました。一方、若手社員の『信頼関係の口座』はまだ乏しく、なんとか小切手を切っているような状態でした。さらに、彼らには大したリソースもありません。彼らは、個々のネットワークを構築する機会を失い、先輩から学ぶ機会を失い、社内政治力を身に着ける機会も、キャリアアップに役立つことを学ぶ機会も失ってしまいました」

柔軟なスケジューリングで多様性と結束力をサポート

「一部の人々は、仕事のスケジュールや働く場所を個々の状況に合わせて設計できるようになりました。これにより最終的には、以前の働き方よりも多様性や結束力が促進されるでしょう。私たちの業界の仕事環境は、女性にとっては困難なことで有名です。これまでは、マイノリティの人々にとって有利な環境ではありませんでした」と、Gensler のプリンシパル兼マネージング ディレクター、Hao Ko 氏は話します。「建築業界は長時間労働の割に、報酬はそれほど高くないことで有名です。出産のために数年間職場を離れたり、他の用事のためにクライアントの期日を後回しにしたりすることは、簡単ではありません」



これについて、Autodesk の CMO を務める Lisa Campbell 氏はこう述べています。「すべてがリモートになったことで、平等になりました。多くの人はつながりを感じ、共有可能であると感じています。それでも人々は、人間同士の個人的なつながりを恋しく思っています。将来的には、ハイブリッドな環境で働くことになるでしょう。一部の企業はすでに、業務のすべて、または大部分を、バーチャルな業務環境へ移行する方針を発表しました。つまり、希望する人はリモートワークで働くことができる環境が整ったということです。また、一部の企業は、オフィスの使用目的を変換していくと言っています。毎日出勤して各自のデスクに座り、仕事する場所だったオフィスを、コラボレーション用のスペースにするということです。私たちは今まさに、未来に向けた仕事スキルを構築しています。そして、ここからどんどん調整されていくでしょう。ネクスト ノーマルは、こうした経験のハイブリッドによって生まれるのです」

COVID-19 のパンデミックで特に厳しい状況に追い込まれたのは、働く女性です。アメリカ進歩センター (CAP) による最近のレポートでは、2020 年 9 月に退職した女性の数は男性の 4 倍に上り、男性が約 216,000 人だったのに対し、女性は約 865,000 人だったことが報告されています。³ さらに McKinsey Global Institute は、コロナ危機の中で解雇または一時帰休となる傾向が最も高かったのは女性 (特に有色人種の女性) だったことや、

それに伴いキャリアが停滞し、経済的安定が脅かされていることを報告しています。⁴

また一方で、リモートワークや職住近接スタイルの台頭によって、仕事と家庭生活を切り離して考えていた、従来の職場基準に変化がもたらされました。2017 年 3 月、BBC が Robert E. Kelly 教授に韓国の政治情勢についてインタビューしている最中に、Kelly 氏の子供たちが突然彼の書斎に押し付けてきたことがありました。TV の生放送中に起きたこの様子は、人々の笑いを誘ったと同時に、インターネット上でセンセーションを巻き起こしました。働く親の果たすべき義務について、さまざまな意見が交わされ、議論になったのです。

現在、Kelly 氏の体験したことが、世界中の至るところで毎日起きています。子供、ペット、配偶者、同居人、家族などが、偶然かどうかはさておき、ビデオ会議にしょっちゅう登場します。仕事中の親にとってはストレスですが、一部では良い影響ももたらしています。「チームメンバーのことが前よりもよく分かったような気がします」と、Autodesk の Campbell 氏は言います。「子供たちや配偶者、ペットと会うことができました。私たちはこうしたことを大歓迎しています。コロナ前なら、ひどい邪魔が入ったとイライラしていたかもしれません。でも、今なら笑ってこう言えます。『彼らの子供たちの名前なら知っていますよ。この前、ハロウィーンで仮装していたのを見ました』とね」



ただし、こうしたことを誰もが楽しんでいるわけではありません。いかなる状況でも、個人的な情報を同僚と共有することに不快感を感じる人もいます。Zoom などのビデオ会議ソリューションには、プライバシーを守るための背景オプションも用意されていますが、カメラをオンにすること自体に抵抗を感じる人も中にはいます。これは、会社組織が新しいデジタル規範を確立する際に検討すべきことの1つです。デジタルのコミュニケーション方法を統一するか、個々にカスタマイズするか、長所と短所を比較して検討します。

たとえば従来のオフィスでは、重役には眺めの良い個室が与えられ、その他の従業員にはパーティションで仕切られたデスクスペースが与えられました。こうしたスペースやリソースの割り当て方で、力関係が示されます。一方、PC 画面上ではこうしたことはありません。Gensler の Howder 氏は次のように述べています。「このバーチャルなつながりには、良い面もあります。誰もが画面上の同じ次元に表示されるので、上下関係がフラットに見えるのです。私は、チームのコミュニケーションでボディランゲージの一部が見えなくなったことは良いことだと思います。権力やコントロールのシグ

ナルが弱まるからです。若い人たちほど、デジタルメディアになってから発言が増えたり、快適に感じていることに気づきました」

適応力とレジリエンスは別物

今回人々は、長期間にわたる危機をも乗り越えられる能力を発揮することができました。しかし、予測不可能な大きな変化によって生じたニーズに会社組織が対応・調整するための能力と、適応力との間には違いがあります。この1年で最も素晴らしい発見となったことの1つは、世界中の人々が高い適応力を示したことです。少なくとも過去1世紀にも前例のない困難に立ち向かうことができました。

しかし適応力は、回復力とは異なります。科学ジャーナリストの Tara Helle 氏は最近の記事で、今ではほとんど消耗してしまったという特別な原動力、「火事場の馬鹿力」について記しています。「最初の数ヶ月間、私はこの国の大半の人々と同様に、いわゆる『火事場の馬鹿力』で動いていました。ミネソタ大学の児童発達学教授を務める心理学者の Ann Masten 博士が『surge capacity』（突発的能力）と名付けた力です」



「この火事場の馬鹿力には、精神的および肉体的な適応システムのすべてが含まれます。自然災害など、急激に困難な事態となった場合に、これを切り抜けるために人間が短期的に発揮する力です。ただし自然災害の場合、(回復までには長い時間がかかるとしても)発生するのは短期間です。パンデミックは違います。災害そのものが無限に継続しているのです」⁵

この「火事場の馬鹿力」は、人だけでなく、会社組織にとっても重要な概念です。なぜなら、混乱や不安が長期的に続くことで生じる二次的なリスクが明らかになるからです。そこには燃え尽き症候群、ミスの発生、チームと顧客の関係性の弱体化などのリスクがあります。会社組織と人の両方でこのリスクを解決するソリューションは3つあります。

- チームと顧客の関係性において最大のリスクとなる領域を特定する。
- リスクのある領域を刷新し、強化する仕組みを導入する。
- 長期化する不安な状況下で組織がビジネスに成功し、成長していけるように、人、プロセス、テクノロジーのインフラを確立する。

会社組織のレジリエンスによって人々の適応力をサポートするためには、システム、プロセス、テクノロジー、新しい行動規範が必要となります。個人的にも会社全体としても、何が起きても乗り越えられるように態勢を整えるのです。



顧客やクライアントへの影響

顧客との関係性にもたらされる影響は、従業員同士の関係性によっても左右されます。ビジネスリーダーたちは、コミュニケーションの頻度を上げたり、従来のアナログなプロセスのデジタル化を加速させたり、予算や優先順位を変更したりといった対策を行ったことを報告しています。

B2B 顧客にはデジタル手法が好まれる

会社と従業員の関係性を構築する場合とは対照的に、B2B 顧客との関係性構築ではデジタルな手法が加速しています。McKinsey Global Institute は、B2B ビジネスではバイヤーとセラーの両方にデジタルな働き方が好まれていると報告しています。「バイヤーとセラーの 4 分の 3 以上が、現在は対面でのコミュニケーションよりも、リモートでのコミュニケーションやデジタルのセルフサービスを好むと回答しており、ロックダウンの終了後もこの傾向は着実に強まっています」McKinsey は、デジタルチャネルが顧客に好まれる主な要因として、安全性、スピード、利便性を挙げています。「従来はフィールドセールスモデルが主流だった製薬・医療製品などの分野でも、対面営業に戻りたいと回答した B2B バイヤーはわずか 20% しかありませんでした」⁶

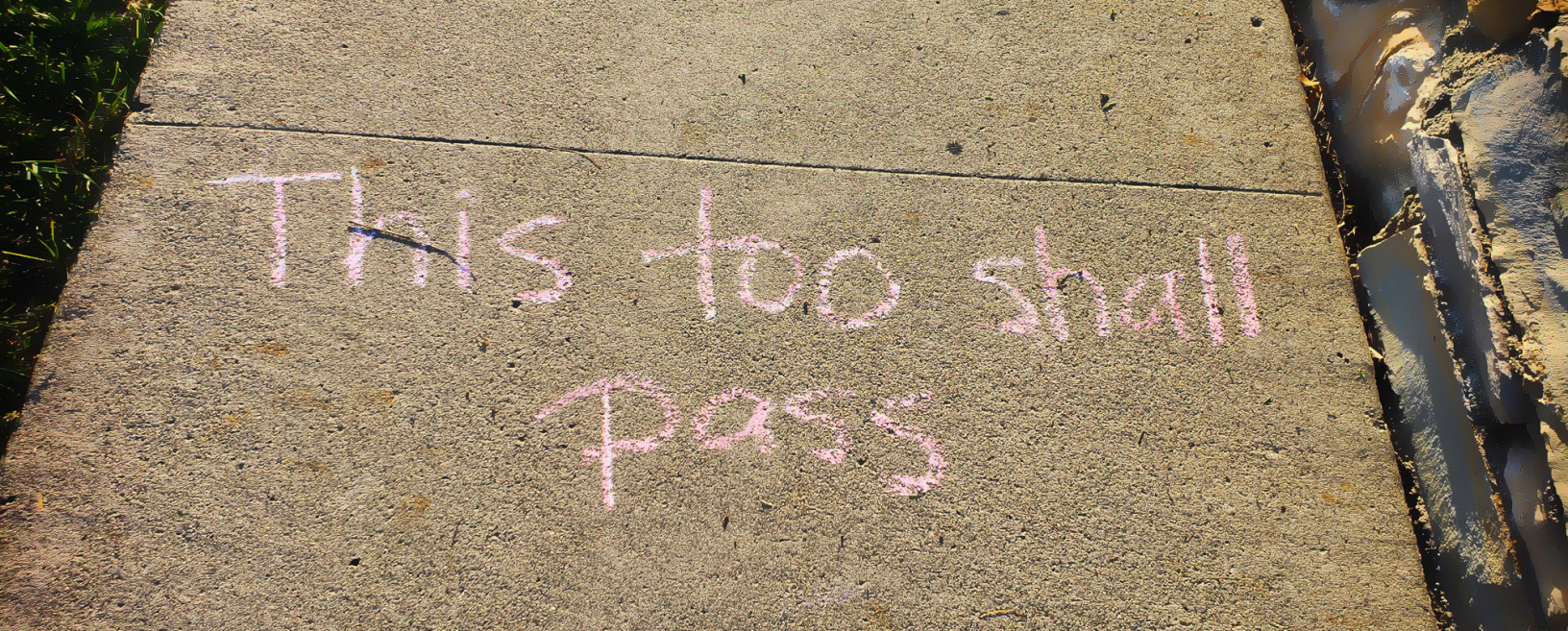
より深いコミュニケーション

McKinsey によると、COVID-19 後は「B2B 企業の大半が、従来の市場開拓モデルから、ビデオやオ

ンラインチャットに大きく依存するデジタルモデルへと切り替えています。パンデミックの発生以来、従来の対面コミュニケーションは 52% 減少し、デジタルコミュニケーションはビデオ会議が 41%、オンラインチャットが 23% 増加しました。⁷

同時にビジネスリーダーたちは、職場の安全性、サプライチェーンの問題、業界や市場の傾向などの課題について、深く掘り下げて頻繁に議論するようになりました。Moog の成長・イノベーション部門グループバイスプレジデントの Ari Almqvist 氏はこう述べています。「当社にとっての大きな変化は、顧客やパートナーとのコミュニケーションがバーチャルへと移行したことです。これに伴い、顧客とのやり取りは以前よりも増えました」

一方、これまで対面コミュニケーションに依存していた企業や、顧客との関係性を対面で深めたいと望む企業にとっては、対面での交流や会議がなくなったことは打撃となりました。この流れに応じて、一部の企業はバーチャルイベントや、自宅で体験できるサービスの提供に予算を投じ、取り組んでいます（ただしバーチャルイベントについては、ビデオ会議と同様の疲労感につながることを認識したという声が上がっています）。Ad Age、LinkedIn などの企業は、見込み客や顧客の自宅に小包を郵送し、料理教室やワインとチーズの試食会などのバーチャルイベントを開催しました。デジタルと物理的な世界のギャップを埋める、ハイブリッドな体験を創出したのです。



急速なデジタル化

企業と顧客のコラボレーション方法は、Zoom、Microsoft Teams、Mural などのデジタル プラットフォームへと移行しました。この移行の急速な広まりは、デジタル ネイティブの世代には当然のことかもしれませんが、従来の対面コミュニケーションや階層社会に慣れてきた上級管理職の人々もデジタル化にスピーディーに適應できたことは驚きの成果でした。

「デジタル コラボレーションへの移行によって、管理職や、課長、部長は新たな事実に開眼しました」と、Multiconsult の CIO 兼 IT ディレクター、Baste Amble 氏は言います。「さまざまな方法でビジネスができることが分かったのです。あるとき、ソリューションや設計を一緒に検討するために、顧客とオンラインで合同会議を行うことになりました。顧客ははじめはオンライン会議に懐疑的でしたが、当社のチームが入念に準備して会議を進行したところ、大いに満足してくださいました。顧客はそれ以前にオンライン会議を試したことがあったのですが、うまくいかなかったのです。しかし当社との会議はうまくいきました」

Amble 氏はこう続けました。「次のステップは、デジタル ツールでプロジェクトの各フェーズをつなぐことで、プロジェクトの全期間を通じたサービス

をクライアントに提供し、バリュー チェーン全体のコンピテンシーの統合を進めることです。今後は、データの流れや取り扱い方が大きく変化し、断片的でなく包括的なバリュー チェーンを実現できるようになるでしょう」

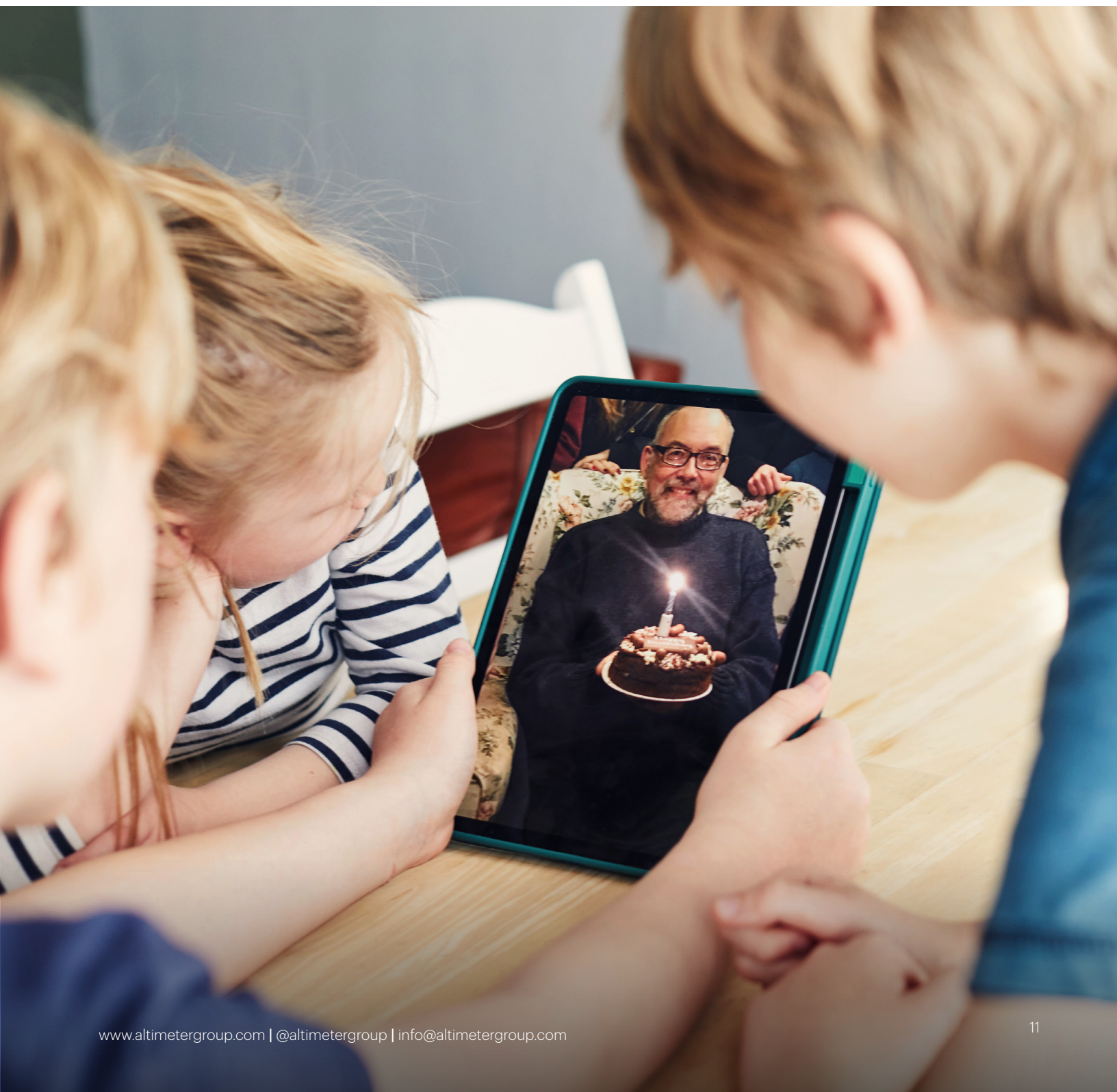
サポートの強化と販売の抑制

もう1つの戦略は、リソースを整理し、新たな方法で顧客をサポートすることです。Autodesk の Campbell 氏は言います。「このような状況で積極的なマーケティングやデマンド ジェネレーションに取り組むのは的外れです。だから私たちは一歩下がって、顧客がどのような困難に直面しているか、耳を傾けることにしました。

そして、顧客サポートを強化するために、一部のマーケティング プログラムの移行を開始しました。建築、エンジニアリング、建設業界の顧客とともに、モデルをクラウドへと移行する共同作業を始めただけでなく、コラボレーション ソフトウェアの体験版を、60～90 日間にわたって商用目的で利用できるようにしました。通常は、商用目的での体験版の利用は認められていません。また、体験版の利用期間は最大 30 日間で、その後は製品を購入するかどうかを決める必要があります。私たちはこうした点を非常事態に応じて変更しました」⁸

パンデミック下ではツールを無料で提供することが第一ですが、顧客がそれをちゃんと使いこなせるか、また実際に使うかどうかは分かりません。そこで使用状況を指標で計測すれば、顧客が何をどの程度使用しているか、必要なものは何か

を把握できます。Campbell 氏はこう続けました。「たとえば、一定期間が過ぎても特定の製品の機能が使用されていない場合は、導入トレーニングがうまくいっていない可能性があるので、こちらから顧客に連絡してサポートを提供します」





会社組織への影響

予測不可能で長期間継続している世界的なパンデミックによって、会社組織はさまざまな対応を余儀なくされました。職場の規範からコミュニケーション方法、顧客関係に至るまで、あらゆる面に影響が及びました。問題は、このような影響が今後どれくらい続くのか、そして企業がレジリエンスを高めるためには、どのように変化していく必要があるかです。

物理的環境とデジタル環境の橋渡し

デジタル環境では、物理的環境と比べて、コミュニケーションにおけるシグナルの一部が失われます。そこにはメリットもあるかもしれませんが、中には非常に重要なシグナルもあります。たとえば私たちは、物理的空間の視覚的または触覚的な特性から、同僚がどこにいるのか、職場で何が起きているかなどの状況を認識できます。

このような物理的環境における感覚はデジタル環境では失われてしまいます。かつては、オフィスの通路で通りすがりに会話したり、コーヒーメーカーの側で雑談したりといったことで、職場環境を常を感じることができました。分散型の仕事環境では、プッシュ通知を送信したり、意図的に同僚に連絡することで、情報を収集するしかありませ

ん。「弱いつながり」とは、知人や職場の同僚など、日常的に交流するほど親しくもない人々との関係性を指します。この「弱いつながり」の重要性については、スタンフォード大学の社会学者 Mark S. Granovetter が 1973 年に指摘しました。⁹ 逆に「強いつながり」とは、家族、友人、職場の親しいチームメンバーなどを指します。

これは単なる雰囲気や気分の問題ではありません。『Harvard Business Review』誌は最近の研究調査で、偶然のかつ手短な交流が、企業のコラボレーションやイノベーションの能力を支えているとしています。¹⁰ そのため、会社組織は意識的に、バーチャルなコーヒーやランチ、[Melting Pot](#) などのチーム育成アプリ、またはその他の手段を通じて、かつては偶然発生していたオフィスでの交流機会を促す必要があります。

『Harvard Business Review』誌の研究調査の共著者である Humanyze の Waber 氏は、2020 年 3 月中盤以来、この弱いつながりが約 5% 減少したことを確認しました。これは、交流する同僚が 1 週間に 2~3 人減少したのと同等となります。「昨年は極めて安定していた指標なので、この調査結果には大きな意義があります」と、Waber 氏は言います。「しかしここで興味深いのは、交流の種類です。2020 年 3 月 15 日までは、Slack などのメッ



セージ アプリで、1 対 1 の短い会話を交わす傾向がありました。人々は一般的に、1 週間に数回、5～15 分間チャットを行っていました」

しかし 3 月 15 日以降はこの傾向が変わり、大人数による定期的な会議が中心になりました。たとえば Zoom によって 20～40 人で 1 時間会議を行うなどです。「週の後半に、その中の誰かとチャットすることもあるかもしれませんが、そうした交流も以前より計画的に行われるようになりました」Waber 氏は、オンライン上で従業員を集結させようとした企業の取り組みの結果、こうした現象が起きたと確信しています。その効果は、実際にデータに表れています。同氏はまた、次のように警鐘を鳴らしています。「こうした計画的な交流の増加は、弱いつながりの割合が不均衡になっていることの表れで、1 対 1 の会話や強いつながりが強化されたことを示しているわけではありません」

バーチャル環境で組織のレジリエンスを高めるためには、気軽な会話を再現する方法を見つける必要があります。組織の結束力や信頼感は、そうした他愛もない会話で深まります。そして顧客関係や期限、品質などのパフォーマンス指標に影響する価値ある情報も、そうした会話の中で得られるものなのです。

会社組織が、従業員をオフィスに復帰させる方法や場所、時期を考慮する際に、これは非常に重要な要素となります。Automattic などの一部の企

業には、はじめからオフィスがありませんでした。しかしこうしたモデルは、すべての組織に適用できるわけではありません。はじめからバーチャル環境の勤務体制でない限り、なかなか成り立ちません。リモートワークのパイオニア的存在だった IBM でさえ、数十年間続けたリモートワークの勤務体制を 2017 年に廃止しました。従業員が同じ空間で業務に取り組むことで俊敏性が得られるというのが、その理由でした。¹¹

ここで重要なのはデータです。私たちはまだ、1 年足らずしか分散型の勤務体制を経験していません。しかも今回は、地球上のほぼすべての人々を巻き込んだ世界的パンデミックの状況下での特異な経験となりました。リモートワークによる影響を予測するためのデータはまだ十分ではありません。

変更管理の観点では、パンデミックによって長年にわたる理論が覆され、他の理論が検証されることとなりました。多くの人々が驚いたのは、年齢や肩書き、場所にかかわらず、誰もが不慣れな新しい環境に適応できたことです。「人々は簡単に変化できるということが分かりました。テクノロジーに慣れた人だけでなく、年配の人や変化に抵抗感をもつ人でも変化することができたのです」と、Royal BAM Group のデジタル コンストラクション ディレクター、Menno de Jonge 氏は言います。「人々は BIM やその他の製品を簡単に導入できました。その理由を解明する必要があります」



De Jonge 氏をはじめとする一部の人は、特定のタスクやスキルに長けている人が他の人をサポートする動きが社内で活発になっていることに気づきました。「管理職の人間が教えるよりも、はるかに効果があります」そして今後もさらに、デジタル コンストラクション分野のエバンジェリストが社内で増加することを期待していると同氏は言います。これは、製造業界におけるスキル格差の懸念から生まれた、リバー ス メンタリングや実践型学習などの取り組みと非常に合致しています。¹²

状況をパフォーマンスレビューに落とし込む

従業員のパフォーマンスレビューをどのような方法で行うかは、現在の環境で最もデリケートな問題の1つです。Autodesk の最高人事責任者 Carmel Galvin 氏はこう述べています。「この期間のパフォーマンスをどう測るかについては、マネージャーたちと議論を重ねてきました。今、従業員はあらゆることに対処する必要があるため、これまでよりも状況を考慮することが重要になります。

そこで、従業員の様子をしっかり確認し、それぞれに特有の状況を把握し、パフォーマンス評価でその点を考慮するようにしています。また、必要に応じて他のチーム メンバーが仕事を交代するなど、従業員をサポートすることも非常に大切です。従業員が罪悪感を感じることなく個人的な用事もこなせるようにサポートすることが、会社のできる最も大切なことだと私たちは考えています。そうしたサポートがなければ、従業員やチーム、さらには会社組織が機能しなくなってしまうです」

ビジネスのレジリエンスの強化と、新たなビジネス モデルの予見

パンデミックは、仕事に関する「いつ (When)」、「どこで (Where)」、「どのように (How)」を変えただけでなく、「何の仕事を (What)」という、さらに根本的な要素にも変化をもたらしました。たとえばレストランは、テイクアウトや宅配に切り替えました。また、軽工業の企業は個人用防護具 (PPE) や関連製品の製造を開始しました。大半の企業はこれに伴い、サプライ チェーン、設備、製造方法も大きく変更する必要がありました。そしてデジタルトランスフォーメーションが加速しました。「過去 5 年間を超える変化が、この 5 ヶ月で起きた」という声が、今年よく聞かれました。

International Data Corporation (IDC) は、旧式のオンプレミスからクラウド アプリケーションへと移行した同社の取り組みについて、こう報告しています。「COVID-19 のパンデミックが発生し、突然リモートワークに移行することになったことで、レガシー ソフトウェアの不備が浮き彫りとなりました。私たちはその事実 zu 大きな衝撃を受けました」IDC による最近のアンケート調査によると、現在 75% の会社組織が、システムのコストを削減し、運用を簡易化し、財務報告、プロジェクト管理、従業員の業務を効率化することを目指して IT ロード マップを調整しているということです。¹³



ビジネスのレジリエンスは、人々の適応力だけで決まるわけではありません。テクノロジーやプロセスのインフラも必要です。都市やインフラ、マネージド サービスを手がける世界的なコンサルティング会社、Surbana Jurong Group グループ CEO の Wong Heang Fine 氏は、5G の導入によって、デジタルファーストのイノベーションに莫大な可能性が広がると確信しています。その要因として、特に発展途上国では依然として接続性の問題があることや、最新技術によって企業がさまざまなビジネス モデルを探求可能になることを挙げています。

「超高速な 5G は、膨大な数のデバイスをサポートできるため、世界中の人々の生活を変える可能性を秘めています。5G などの新しいテクノロジーによって、ギグ エコノミーのワーク スタイルで働く専門職の人々も雇用可能になります」

さらに Fine 氏はこう続けます。「現代の若い建築家やエンジニアは、大企業で働くよりも独立して働くことを望みます。世界各地に拠点を構える当社のような企業にとっては、デジタル プラットフォームを通じて、新世代の建築家やエンジニアたちと提携する機会が生まれます。ビジネス モデルは、今後 15~20 年にわたり根本的に変化するでしょう。当社が Uber のようにオープンなコンセプトで、世界中の人材プールに雇用機会を広げることができれば、現在社内で雇用している 16,000 人の創造性に限らず、さらなるアイデアを世界中からオープンに集めることができます。これが新たな世界の姿となるでしょう」

ビジネス リーダーへの推奨事項

この1年間は、業界、経済、政治、公衆衛生の不確実な動向や、不安定な状況に左右されながら、多大な影響を受けることとなりました。ビジネスリーダーは、次の3つの軸に沿って、思考方法を検証する必要があります。

- アナログとデジタルの作業の橋渡しをする。
- 短期的なパフォーマンスと規模調整のバランスを取る。
- リーダーシップと、会社組織や関係者のエコシステムの観点を結び付ける。

これらはデジタルに関する問題ではありません。人々は依然として、対面でのコミュニケーションを必要としています。短期的なパフォーマンスを抜きにして、長期的なレジリエンスを語ることはできません。リーダーシップは、あらゆる組織やエコシステムにとって、常に極めて重要な要素となります。組織のレジリエンスを強化するためには、こうした要素を調整することが重要になります。ビジネスリーダーは、近い将来と遠い将来の両方について考慮し、計画を立てる必要があります。以下に挙げるのは、こうした計画の策定に役立つ主な知見と推奨事項です。

1. デジタル環境の職場、分散型のチーム、分散型の顧客関係には、これまでとは異なるリーダーシップのアプローチが必要となります。パンデミックが今後どうなるかに関わらず、デジタル環境の業務やチームワークは、会社組織のビジネスにおける大きな駆動力となるでしょう。そこでは、さまざまなコラボレーション方法や、対人コミュニケーション、指標、ツールが必要となるばかりでなく、従来の中央集権的なコマンド アンド コントロール型のリーダーシップでない、サポート型な分散型の作業環境が求められます。

2. 分散型の業務では上下関係の階層がフラットになったように見えますが、業務の迅速化や規模調整を図るためには分散型の意味決定が必要となります。これは多くの会社組織にとって、事業計画と企業文化の両面における課題となります。大規模な意思決定を行うためには、テクノロジー、プロセス、リーダーシップによるサポートが必要です。さらに、デジタル環境のビジネスに不可欠な前提条件として、有形の要素（ツール、接続、教育、研修）と無形の要素（柔軟な作業スケジュール、共感、アクセス性、指導）の両方にフォーカスすることが重要となります。

3. 「弱いつながり」を維持することが、会社組織のパフォーマンスを維持するうえで極めて重要となります。実際のオフィスとデジタル環境では、社内のコミュニケーションの頻度と種類が異なります。通常のオフィスにおけるコミュニケーションをデジタル環境で再現することはかなり難しいことが明らかになっています。手短なコミュニケーションを推奨しましょう。15 分間の電話での会話でも、コラボレーション アプリでの交流でも、手段は何でも構いません。そうした簡単な交流で、組織の健全化を図ることができます。

4. 分散型の業務で、いつ (When)、どこで (Where)、どのように (How)、何の仕事 (What) するかについての意思決定を下すには、データが必要です。多くの企業にとっては設備コストを削減することが、財務上の緊急な課題となるでしょう。一方で、そうした意思決定による影響を、成長の度合を示す重要業績評価指標 (KPI) に照らし合わせてモニタリングしていくことも重要です。

5. ビジネス モデルの変化は避けられません。この1年間は、会社組織の最も脆弱な領域について貴重な洞察が得られたと同時に、真の変革を起こす機会がもたらされました。今年は、脆弱な領域に真っ向から取り組み、分散型のチームワークに慣れる時期と考えることが大切です。

分散型の未来へ

この1年間で最も困難だった課題の1つは、パンデミックの影響を市場情勢から切り離すことでした。そしてもう1つは、COVID-19の先にはどのような生活が待っているのかを想像することでした。パンデミックをいわゆる「ブラック スワン」(予測不能で深刻な事象)と捉えるか「ニュー ノーマル」の始まりと捉えるか…。どちらにせよ、COVID-19をきっかけに、明らかに加速した傾向もあれば減速した傾向もありました。そして社会、会社組織、ビジネスにおいて脆弱な面が浮き彫りになり、改善すべき点が明らかになりました。

私たちはすべてをコントロールできるわけではありません。テクノロジーの進化のスピードや、マクロ経済環境、そしてもちろんパンデミックの行方は、私たちがどうにかできることではありません。しかし、私たちが考え方を広げれば、成長の機会も広がります。仕事の価値を評価し、雇用者を力づけ、創造力を促進し、組織のレジリエンスを構築し、顧客や社会の力を集結して増幅させることができるような、デジタル空間を、広い視野で設計することが重要となるのです。



参考文献

- ¹ Dishman, Lydia. “No, Remote Work Isn’t a “New” Perk — It’s Been Around for About 1.4 Million Years,” Fast Company. April 16, 2019 (<https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>).
- ² National Council for Behavioral Health. “Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option.” September 9, 2020 (<https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/>).
- ³ Kashen, Julie; Glynn, Sarah Jane; and Novello, Amanda. “How COVID-19 Sent Women’s Workforce Progress Backward.” Center for American Progress. October 30, 2020 (<https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/>).
- ⁴ Coury, Sarah; Huang, Jess; Kumar, Ankur; Prince, Sara; Krivkovich, Alexis; and Yee, Lareina. “Women in the Workplace 2020.” McKinsey. September 30, 2020 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>).
- ⁵ Haelle, Tara. “Your ‘Surge Capacity’ Is Depleted — It’s Why You Feel Awful.” Elemental. August 17, 2020 (<https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c>).
- ⁶ Bages-Amat, Arnau; Harrison, Liz; Spillecke, Dennis; and Stanley Jennifer. “These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever.” McKinsey. October 14, 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>).
- ⁷ Ibid.
- ⁸ COVID-19 のパンデミック下で顧客をサポートするオートデスクの取り組みについては、次の文献を参照してください。Etlinger, Susan. “Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times”. Redshift. November 24, 2020. (<https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/>).
- ⁹ Granovetter, Mark. “The Strength of Weak Ties.” American Journal of Sociology. May 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).
- ¹⁰ 「弱いつながり」の概念と、業務パフォーマンスとの関係については、次の文献を参照してください。Bernstein, Ethan, et. al. “The Implications of Working Without an Office.” Harvard Business Review. July 15, 2020 (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). 本記事は、次のように続けています。「ロックダウンが続くなかで、やがてこのパターンはロックダウン前のレベルに戻り始めたが、それでも労働時間は通常より約10～20% 長い傾向が続いている」
- ¹¹ Kessler, Sarah. “IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office.” Quartz. March 21, 2017 (<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>).
- ¹² 製造業でスキルギャップを埋めるための戦略については、次の文献を参照してください。Dorfman, Peter. 『製造業がアフターコロナに直面するスキルギャップにリーダーが立ち向かう方法』Redshift. October 9, 2020 (<https://redshift.autodesk.co.jp/skills-gap-in-manufacturing/>).
- ¹³ International Data Corporation, “IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational.” November 12, 2020. (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220>).



手法

この調査レポートは、建築、製造、設計、エンジニアリング、建設、不動産、メディア・エンターテインメント、デザインなどの分野に携わる専門家、実践者、技術ベンダー、投資家、その他の関係者との、オンラインや対面による会話に加えて、テーマに関連する書籍、記事、ニュース報道などの二次的な調査に基づき作成されました。次の皆さまのご協力に、心より感謝を申し上げます。

- オートデスク最高人事責任者/Carmel Galvin 氏、最高マーケティング責任者/Lisa Campbell 氏
- Gensler プリンシパル兼マネージング ディレクター/Randy Howder 氏、プリンシパル兼マネージング ディレクター/Hao Ko 氏
- Humanyze 代表取締役兼共同創設者/Ben Waber 氏
- Microsoft 上級主任研究員/Mary L. Gray 氏 (ハーバード大学バークマン センター フェロー、2020 年マッカーサー フェロー)

- Moog, Inc. 成長・イノベーション部門グループ バイス プレジデント/Ari Almqvist 氏
- Multiconsult 最高デジタル責任者/Herman Bjorn Smith 氏、CIO 兼 IT ディレクター/Baste Amble 氏
- Royal BAM Group デジタル コンストラクション ディレクター/Menno de Jonge 氏
- Surbana Jurong Private Limited 最高経営責任者/Wong Heang Fine 氏

本書における調査結果と分析はすべて、Altimeter により独立して行われた調査結果です。

著者および発行者について



シニア アナリスト
Susan Etlinger

Susan Etlinger 氏は、世界的に認知されているデジタル戦略のエキスパートです。人工知能、技術倫理学、データを専門分野としています。Altimeter に勤務するほか、カナダを拠点とする独立系・無党派シンクタンク Centre for International Governance Innovation のシニア フェローであり、米国国務省スピーカー プログラムのメンバーでもあります。クライアントと協力しながら、AI などの高度な技術がビジネスに与える影響を評価し、使用事例、機会、リスク、組織的・文化的に考慮すべき事項を特定しています。また、テクノロジーベンダーと協力しながら、同氏の独自の調査に基づき、製品ロードマップや戦略を策定しています。

2019 年には、AI に特化した戦略研究コンサルティング会社の Lighthouse3 により、100 Brilliant Women in AI Ethics (AI 倫理学分野で輝く 100 人の女性) の 1 人に選ばれました。また、同氏の TED トーク「What Do We Do With All This Big Data?」(ビッグデータにどう向き合うべきか?) は 25 の言語に翻訳され、視聴回数は 130 万回を超えています。同氏の研究は世界中の大学のカリキュラムで使用されており、『The Wall Street Journal』、『The Atlantic』、『The New York Times』、BBC など、多数のメディアで引用されています。また、カリフォルニア大学バークレー校で修辞学の学士号を取得しています。

Altimeter (Prophet) について

Altimeter は、Prophet Brand Strategy が所有する調査・コンサルティング会社です。企業がテクノロジー ディスラプションについて理解し、対処することができるようサポートしています。また、ビジネスリーダーに知見を提供し、自信を育み、混乱に直面しても成功できるように企業を導いています。Altimeter のアナリストは、調査結果を発表するだけでなく、リーダーシップ、デジタルトランスフォーメーション、社会的事業、データ ディスラプション、コンテンツ マーケティング戦略の動向について見解を述べ、戦略についてコンサルティングを提供しています。

オートデスクについて

オートデスクは、新しいものを生み出す人々のためにソフトウェアを開発している会社です。高性能の車を運転したり、そびえ立つ摩天楼を見上げたり、スマートフォンを使ったり、素晴らしい映画を見たりしたことはありますか？あなたもきっとこの世界のどこかで、オートデスクのソフトウェアから生まれたものを目にしてきたはずです。オートデスクはあらゆるものを創造するお手伝いをしています。詳細については、autodesk.co.jp をご確認ください。また、@autodesk もフォローしてください。

この「成長」シリーズについて

会社組織が、新しい不慣れた環境に適応していくなかで、安全性、レジリエンス、成長を実現するための手法を確立するには、どのような戦略をとればよいのでしょうか。3部構成のこのシリーズでは、COVID-19 パンデミックの発生によって、私たちが目撃することとなった重要な変化のほか、マクロ経済、業界、テクノロジーの動向について取り上げます。また、ビジネス リーダーが検討すべき主な戦略を明らかにし、テクノロジー、職場の安全性、設計、リーダーシップの各分野の専門家から得た新たなベスト プラクティスをご紹介します。

シリーズ第1回目の本レポート「職場の再構築による成長戦略」では、成長を促進する職場の役割について再考する機会に焦点を当てています。また、第2回目のレポートでは、人、つまり顧客、従業員、パートナーなどの関係者に焦点を当てています。そして第3回目は、イノベーション戦略と新しいビジネスモデルに注目して解説しています。

情報開示

本レポートは、オートデスクの後援のもとに独自の調査結果に基づいて作成されました。ここに記載される調査内容には、オートデスクから提供された情報も含まれますが、すべての調査結果および分析は、Altimeter による調査に基づき、独立して作成されたものです。

著作権

本レポートは、クリエイティブ コモンズ ライセンス 表示-非営利-継承 3.0 アメリカ合衆国 (CC BY-NC-SA 3.0 US) の下に提供されています。<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/deed.ja>

免責事項

本レポートで使用されている情報およびデータは、信頼性の高い情報源に基づき作成および処理されていますが、情報の完全性、正確性、妥当性、または使用方法については、いかなる明示的または黙示的な保証も行いません。情報およびデータの作成者および提供者は、本レポートに含まれる誤記または記載漏れ、あるいは解釈の誤りについて、一切責任を負いません。本レポートで、商品名、商標、またはその他の方法で特定している製品またはベンダーについては、著者または協力者による支援、推奨、または支持を意図あるいは意味するものではなく、広告または製品の推奨目的で使用することはできません。本レポートに記載される見解は、予告なしに変更される場合があります。

Altimeter, a Prophet Company

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

info@altimetergroup.com

www.altimetergroup.com

@altimetergroup

415-363-0004