

ALTIMETER®
@PROPHET

職場の 再構築による 成長戦略

後援・提供

 AUTODESK.

著者：Altimeter/Susan Etlinger
2020年10月22日

概要

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックが起きた当初、企業にとって最大の課題は、いつ、どのようにして職場を再開させるかということでした。しかしそれから半年以上が過ぎた今、「職場」の概念は明らかに激変しました。3部構成のシリーズ第1回目となるこのレポートでは、企業の成長を促進するための、分散型オフィスの役割を探ります。COVID-19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、デザイン・設計、テクノロジーの動向を考察するほか、さまざまな業界のビジネスリーダーによる知見や戦略をご紹介します。こうした動きから、今後検討すべきビジネス戦略が明らかになるでしょう。

また、本シリーズ第2回目のレポートでは、人にフォーカスして考察していきます。この1年間に起きたことによって、顧客、従業員、パートナーとの関わり方がどう変化したか。また、デジタルエクスペリエンスの構築によって、いかに相互の信頼関係を育むことができるかに焦点を当てます。さらに本シリーズの最後、第3回目のレポートでは、前例のないこの困難な状況下で、ビジネスリーダーたちがビジネスの成長と成功を実現するための、さまざまなチャンスに注目します。



目次

概要	1
はじめに	3
影響の特定	5
さまざまに異なる影響	5
組織への影響を理解する	7
人への影響	8
職場のあり方を見つめ直す	13
個々の健康を考慮した設計	14
価値を創造する設計	15
企業の回復力を高める設計	16
ビジネスリーダーへの推奨事項	18
職場の再構築チェックリスト	20
将来を想像する	22
参考文献	23
手法	25
著者および発行者について	26
シニア アナリスト/Susan Etlinger	26



はじめに

2019年12月31日、世界中の人々が新年を迎える準備をしていた頃、米国疾病対策センター（CDC）は中国でCOVID-19のクラスターが発生したことを把握し、米国保健社会福祉省（HHS）に提出するレポートの準備を始めました。¹それから3ヵ月あまり経った3月8日、イタリア北部の住民1,600万人以上を対象に外出禁止令が発令され、²その数日後の3月13日には、トランプ大統領がCOVID-19の発生に伴う国家非常事態を宣言しました。³

こうして2020年に、世界的な在宅勤務の実験が始まったのです。

当初は、このパンデミックが比較的短期間のうちに直線的に収束するだろうと予想されていました。あるいは、人々はただ、そう願っていました。世界中の企業が「職場再開」のガイドラインやホワイトペーパーを発行し、コンサルティング会社は新たなサービスの提案に追われました。ビデオ会議が一気に広まり、Zoomの1日あたりの会議参加者数は、2019年12月の約1,000万人から、2020年4月には3億人以上に急増しました。⁴しかしCOVID-19は、とうてい短期間で直線的に収束するものではありませんでし

た。感染拡大は続き、結果的に業務プロセスや日常生活に変化がもたらされました。

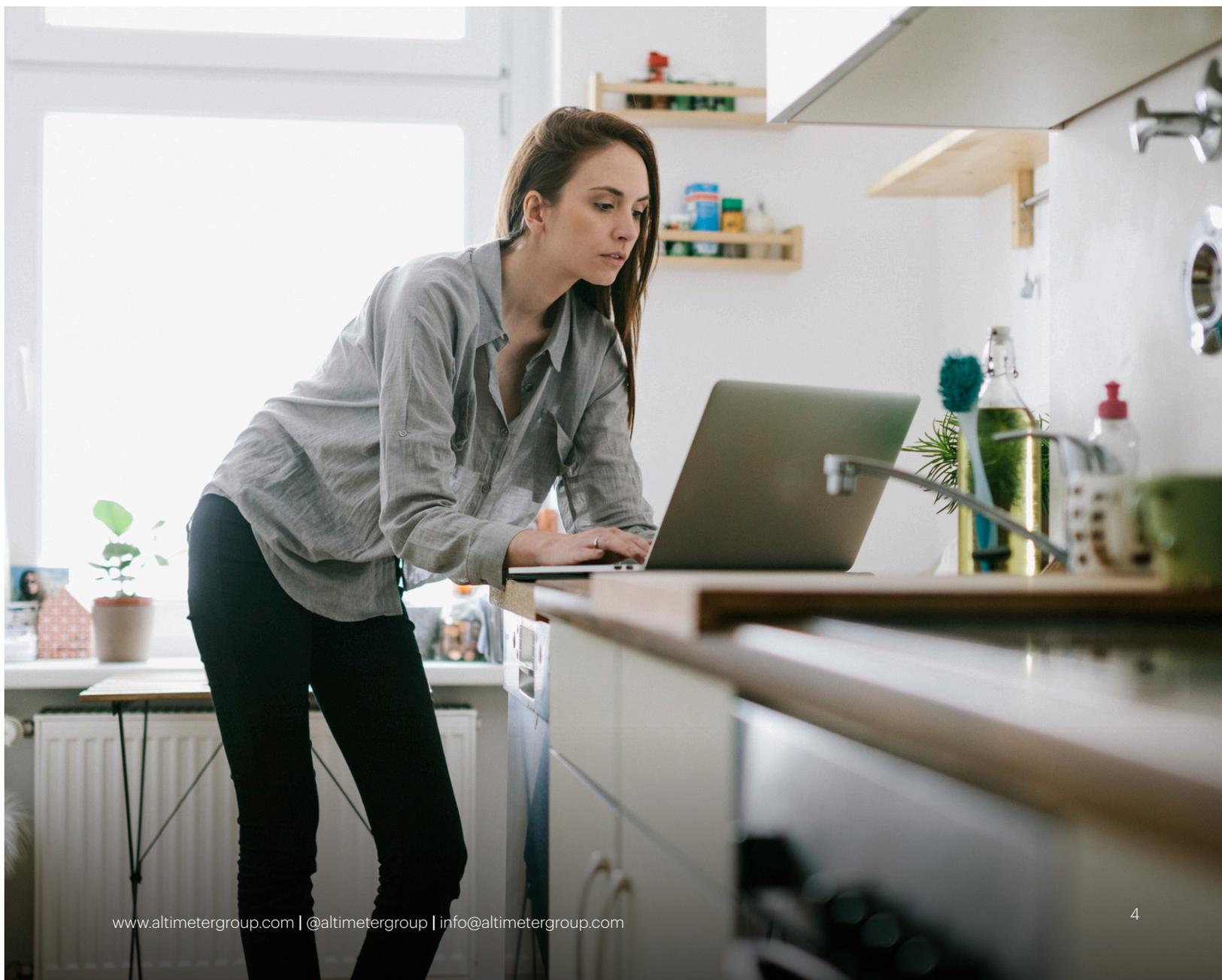
分散型の職場環境へと移行する動きは、間違いなくCOVID-19によって加速しましたが、それ以前から既に始まっていました。スイスに拠点を置くIWGが実施した調査によると、2018年の時点で、業務従事者の70%が週1回以上、53%が週の半分以上、リモート勤務していました。⁵つまり、COVID-19が発生した頃には既に、職場と自宅の融合はかなり確立されていたのです。

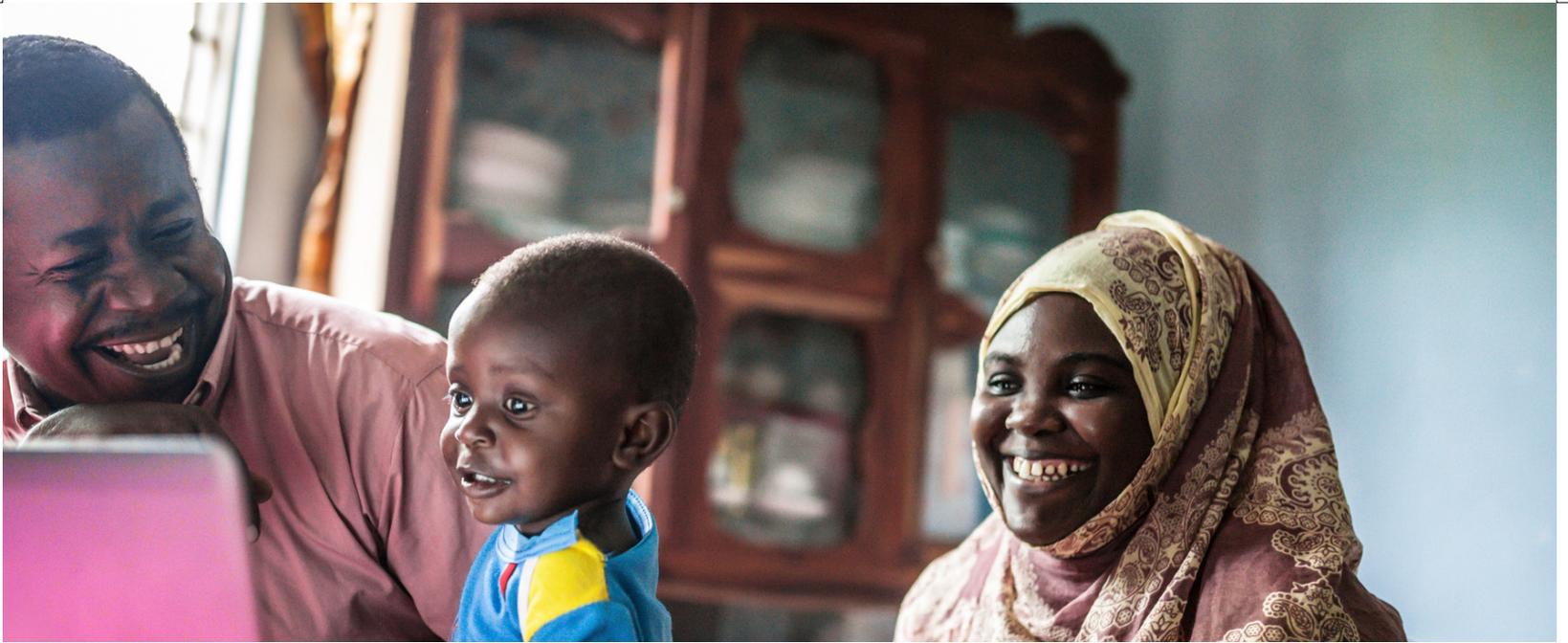
ただし、パンデミック以前は職場で働く選択肢（またはその必要性）もあった点で、現在とは異なります。かつて在宅勤務は例外的なケースでしたが、今では当たり前になりました。当然、国、職種（オフィスワーク、施工、倉庫業、技術開発、製造、エッセンシャルワークなど）、生活状況などのさまざまな要因によって、状況は大きく異なります。

この制約の多い予測不可能な状況は、これからもまだしばらく続くであろうことが、徐々に明らかになってきました。この状況から起こる変化は、今後長く持続するものとなるでしょう。

それを踏まえると、「元の日常に戻る」ことを前提とした「職場再開」を、個々に実現するのは無理があります。職場はもはや特定の固定された場所ではなく、必須条件や環境によってさまざまに異なる動的な概念となりました。

今課題となるのは、どのような職場を再構築することで、ビジネスの価値を高めることができるかです。





影響の特定

医学的に COVID-19 が非常に手強い理由の1つは、これが新型ウイルスである点です。人々はこのウイルスに感染したことがないため、これに対する自然免疫を持っていません。この生物学的な免疫の欠如により、世界中の人々がこれまでに前例のない方法で行動するようになり、物理的な環境の利用方法に影響をもたらしています。

オフィスは無人になっていたり、はるかに少ない人数で運営されていたりします。建設現場ではソーシャル ディスタンスが確保されています。住宅では両親と子供、同居人同士などが共に自宅にこもる生活を強られるなか、作業用の静かな空間や安定したインターネット接続の取り合いになっています。この状況に対処できる人もいますが、どうにもならない人もいます。

さまざまに異なる影響

リモート オフィス体験

比較的高い年齢層の経済的に余裕のある人々は、高速 Wi-Fi を備えたプライベートなホーム オフィスを用意することもできるでしょう。しか

し、オフィスで勤務することに慣れてきた大多数の人々は、安定したインターネット接続のあるドア付きの静かな場所を探し求めているばかりでなく、ストレスや羞恥心など、さまざまな悪影響が生じています。「従業員の中には、背景を見られるのが恥ずかしいからといってカメラをオンにしない人がいます」と、Gensler の社長兼マネージング ディレクター、Randy Howder 氏は言います。「多くの同居人と暮らしている若い従業員の多くは、浴室から Zoom 会議に出席します。家の中で唯一プライバシーを確保できる場所が、浴室だからです」

基本的なインフラの状況は、パンデミックの観点だけでなく、地域によっても大きく異なります。たとえばアフリカでは、リモートワークの推進はかなり困難です。他の地域では当たり前の必需品、たとえば電力やネットワーク接続、ノート PC、さらには食料さえもが圧倒的に不足しているからです。

サハラ以南のアフリカに投資しているテクノロジー ベンチャー キャピタル、EchoVC の創業者兼マネージング ゼネラル パートナーの Eghosa Omoigui 氏は、こう振り返ります。「パンデミックが始まったときに私たちは、アフリカにあるすべての投資先企業の CEO に電話をして、従業



員リストを送るように依頼しました。そして弊社が費用を負担して、ディーゼル燃料と電気通信会社のデータパッケージを購入しました。投資先企業の従業員が住んでいるアパートの多くでは、午後7時から午前7時までしか発電機が稼働しないことが分かったからです。つまり、そのような環境で在宅勤務となっても、日中はまったく電力が使えません。また、従業員の彼らにモバイルデータパッケージや発電機を動かすためのディーゼル燃料を買う余裕があるとは限りません。

従来の指標と現状の間のずれ

さらに Omoigui 氏は、これまで経済情勢を把握するうえで頼りにしてきた指標の多くに、矛盾が生じつつあることにも気づいたと言います。「パンデミックが始まった当初は、米国の経済が非常に気がかりでした。米国の企業は脆弱性に欠けているため、それが心配だったのです。また、人々が思っているほど経済には回復力がないのではないかと、やや疑念を抱いていました。

振り返ってみて興味深いのは、ガタついている米国経済と、好調な株式市場の奇妙な取り合わせです。その状況に、誰もが混乱しました。米国株式市場だけを見れば、「これはすごい、めちゃくちゃ盛り上がりつつある」と思います。その一方で企業に目を向けると、大手企業でもオフィス賃料を支払えないような状況になっています。解雇が忍び寄り、政府が介入してきます。奇妙な状

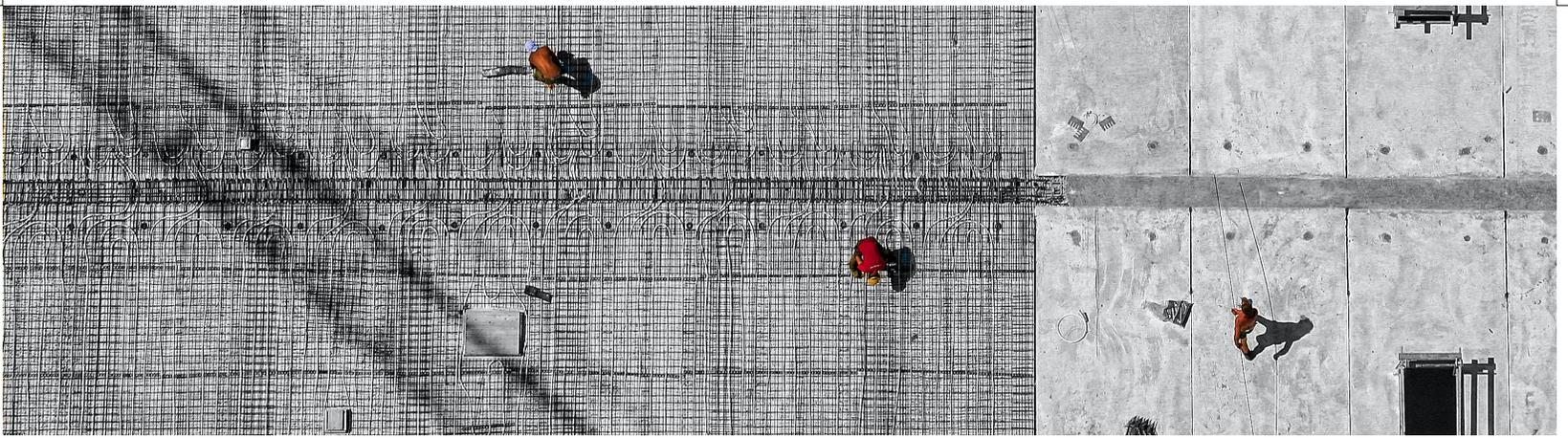
況が混在しているのです。一方、これまで常に混乱や無秩序に対処し続けてきたアフリカの企業は、もっとうまくこうした混乱から立ち直ることができたように、私たちには見えました」

倉庫と軽工業

多くのオフィスが無人になりましたが、すべてがそうではありません。倉庫、配送センター、軽工業施設は、ソーシャルディスタンスの要件を満たしつつ、あらゆる物品の需要に対応するために、年中無休 24 時間体制で稼働しています。

ワシントン州シアトルに拠点を置く商用不動産会社、Kidder Mathews のシニアバイスプレジデント、Michael Daniels 氏はこう語ります。「パンデミックが起きたときは、2008 年の再来になると、本当に心配しました。しかし、必要不可欠なサービス産業は稼働し続けました。食品や医薬品などを扱う倉庫業務は、必要不可欠な仕事（エッセンシャルワーク）に分類されています。オンラインショッピングや食料品に対する需要が加速しているため、関連企業では倉庫のスペースを拡張する需要が高まっています」

小売りから物流へのシフトは、米国の商業スペースの用途にも影響を及ぼしています。『The Wall Street Journal』誌の最近の記事は、ショッピングモール運営会社の Simon Property Group と Amazon が、Sears と J. C. Penney の店舗を配送センターに転換することを検討中と報じています。⁶



建設現場

建設業への影響もさまざまです。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、こう話します。「ソーシャル ディスタンスのルールを適用した結果、従来型の建設現場では、労働力の生産性が低下しました。ただし、現場のタイプによって影響はさまざまです。たとえば、道路や橋梁などの土木エンジニアリング プロジェクトでは、もともと互いに距離を取りやすい現場なので、労働生産性の低下はそれほど見られません。一方、オフィスビルや学校などのプロジェクトでは、かなり大きな影響があります」

De Jonge 氏は、建設現場でソーシャル ディスタンスを確保することで、むしろ良い影響をもたらされたケースも発見しています。「作業員が互いに距離を確保しなくてはならないので、互いに邪魔することがありません。そのため、労働生産性はむしろ向上しました」

組織への影響を理解する

生産性を俯瞰的に見る

リモート ワークの導入による生産性への影響についてはさまざまな見解がありますが、今回の状況は、これまでとは根本的に異なっています。かつてリモート ワークの勤務形態は例外的なものでしたが、パンデミックによって、それが普通になりました。そのため、当時と現在の影響を比較できる明確な基準はありません。単に同じ物差しが使えないのです。

パンデミックをきっかけとしたリモートワークの導入によって、一部の事業では生産性が向上しました。ビジネスリーダーたちは、この予想外の結果に喜び、そして不安を感じました。オートデスクの CIO、Prakash Kota 氏はこう話します。「誰もが、外出自粛期間中に生産性が向上したと話していました。しかし私たちは、一部のケースについて、人々が頑張りすぎて燃え尽きてしまうのではないかと心配しています。これは短距離走ではなく、マラソンなのです」⁷

実際、『Harvard Business Review』誌は 2020 年 8 月の記事で、約 680 人のホワイトカラー労働者を対象としたアンケート調査に基づき、ロックダウン開始直後の数週間で、労働時間を 10 時間以下に維持できたのは従業員の半分に過ぎなかったことを明らかにしています。ロックダウン以前は、ほぼ 80% の従業員が維持できていました。⁸



また、部門によっては、分散型の作業に向いているものと、向いていないものがあります。Moog, Inc. 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、Ari Almqvist 氏はこう話します。「設計エンジニアリングや概念設計のような業務の場合は、バーチャル環境の方がむしろ適しているし、柔軟性も向上します。ただし、まずは時間をかけてベースとなるチームや関係性をしっかりと構築する必要があります。バーチャル環境の作業では、さまざまな人材を雇用しやすくなるという面で、柔軟性が生まれます。必ずしも隣の席に座っているエンジニアではなく、それぞれの職務に最も適したエンジニアに仕事を任せることが可能になるからです」

デジタル化の加速

パンデミックの発生以降、テクノロジーの使用方法も変化しました。Altimeter が実施した調査によると、中国を除くすべての国で、デジタルトランスフォーメーションが加速した要因の第1位に COVID-19 が挙げられました。中国では、COVID-19 を主な要因として挙げた人はわずか19%に留まりました。一方、ドイツでは回答者の40%が、デジタルトランスフォーメーションを推進している主な要因として COVID-19 を挙げました。⁹

このように一般的には、クラウドベースのテクノロジーやコラボレーションツールの導入が、パンデミックによって加速していると理解されています。またその他に、サプライチェーンや人工知能システムにも影響がもたらされ

ています。『MIT Technology Review』の2020年5月の記事「[Our Weird Behavior During the Pandemic Is Messing With AI Models](#)」(パンデミック禍の奇妙な行動がAIモデルを混乱させている)では、2月末の1週間に起きたためまぐるしい変化について考察しています。「COVID-19の発生後、私たちはそれまで一度も購入したことがなかったものを購入し始めました。この転換は突然起こりました。それまでAmazonの主力製品で売上トップ10を占めていたのは、スマートフォンケース、スマートフォン充電器、Legoなどでしたが、これらの商品はわずか数日のうちにランキングから姿を消し、代わりにトイレットペーパー、マスク、手指消毒薬、ペーパータオルなど、コロナ禍の必需品がランク入りしました」

このような行動の変化は業務システムに影響を及ぼしました。「在庫管理、不正検出、マーケティングなどのシステムを動かすアルゴリズムに支障が出ています。標準的な人間の行動に基づいてトレーニングされた機械学習モデルが、標準が変化したことを認識し、一部は想定どおりに機能しなくなっています」

人への影響

強制的な環境にも人間はすぐに適応できる

人々はリモートワークの導入に、短期間で適応しました。これは意外な影響のひとつでした。「人々がこれほど短期間のうちに、うまく適応できたことに驚きました」と、企業分析を手がけるHumanyzeの代表取締役兼共同創設者、Ben



Waber氏は言います。「以前の在宅勤務のデータを見ると、一貫してかなり悪い影響が示されていたため、懸念していました。しかし、今回大きく違っていたのは、すべての人々が同時に在宅勤務を実践した点です。過去の調査では、オフィス勤務のケースと比較していました。そのことに要因があったかもしれません」

もうひとつ意外な結果となったのは、デジタルテクノロジーに最も抵抗を示していた人々でさえスピーディーに対応できたことでした。Royal BAMのDe Jonge氏は言います。「人々が変化を受け入れるにはもっと時間がかかると、以前は思っていました。しかしこのパンデミックで、人々がほんの数日間のうちにアナログからデジタルへと働き方を転換できることを知りました」

今回のどうにもならない状況に対して人々がスピーディーに適応できたことは、ひとつのチャンスを示していると、彼は続けます。変更管理に関する従来の常識とは異なり、このように危機的な状況でなくても、実際は迅速に変化に適応できるのだと話します。「本当に必要に迫られれば、人々はすばやく変化に対応できます。つまり、私たちはまず、変化すべき理由を理解する必要があります」

対面型のつながりは今も重要

これまでに確認されたパンデミックの影響には、長時間労働、信頼性の高い作業スペースやツールの不足、画面を見る時間が長くなり人と

のつながりが希薄になる、不安定なインターネット接続や電力、育児や介護の必要性、経済的困窮などがあります。私たちは、家族や友人など大事な人々が病気になったり亡くなったりする危険があることから、新たな働き方へと変換せざるを得ませんでした。しかし、こうしたあらゆる影響に耐え続けることは難しいでしょう。

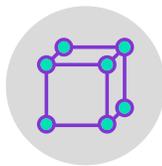
ソーシャルディスタンスが会社組織の機能に及ぼす影響

現在、初期のCOVID-19の感染拡大から表面上は平常に戻りつつある地域も一部ありますが、外出制限が続いている地域もあり、大部分の地域が、この2つの段階の間を揺れ動いています。それもほとんどの場合、通告は突然下されます。パンデミックがいつ終わるかは誰にも分かりません。とはいえ、明らかになった事実や必須条件もいくつかあります。¹⁰

オフィス、建設現場、学校、小売店、倉庫などの人々が集まる場所は、ウイルス感染のリスクが減るように設計する必要があります。また、急激な変化にも対応できる柔軟性を十分に確保しなくてはなりません。さらに、そうしたことのすべてを、人々の身体的・精神的健康や、予算をはじめとする企業のニーズをすべて満たす方法で実現する必要があります。火災や自然災害などの非常事態に備えて、生命の安全を確保する必要もあります。今後予想される変化のうち、最も顕著なものを次に示します(図1を参照)。¹¹



図 1: COVID-19 によって変化したもの



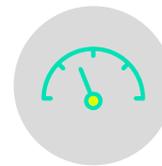
人口密度と空間の要件



移動ルートのプランニング



リスクの計算



速度と流れ

変化したこと

オフィス、小売店、学校、その他の場所の収容可能な人数が減少。

安全な距離を取るために、余分なスペースをとる必要がある。移動ルートの通行人数が厳しく制限され、一方通行の流れの測定方法を再考する必要がある。プランナーは、人々が互いの近くを横切る機会を最小限に低減させる必要がある。

防火や避難経路などの「命の安全」にフォーカスしたうえで、COVID-19 の感染・伝染予防に取り組む。

歩行速度は変わらないことが予想されるが、人との間のスペースを確保するため、人の流れの速度が遅くなる。

変化が意味すること

単位面積あたりの生産性の低下は、空間の価値がかつてないほど高まっていることを意味する。

プランナーは、ほとんどの場所が一方通行になるように移動ルートを検討する。間仕切りなどを取り入れ、建物内の移動ルートをより安全なものにする。

時間の経過とともにバランスを取り戻すことが予想されるものの、確実ではない。

建物や建設環境への出入りや移動に、以前より時間がかかる。

出典: Autodesk および Movement Strategies



ソーシャル ディスタンスの確保が最も困難な理由の1つは、通常の社会生活が侵害されることです。1963年、人類学者 Edward Hall 氏は「プロクセミックス」(近接学)という言葉を作りました。これは、対面でコミュニケーションをとる際の対人距離が、文化的背景でどのように異なってくるかを示すものです。¹² この理論は、ドラマ『Seinfeld』(邦題:『となりのサインフェルド』)で、Elaine の新しいボーイフレンドが「至近距離で話す人」であるため友人たちが戸惑う、というエピソードに分かりやすく描かれています。¹³

私たちは少なくとも今のところは、遠く離れて会話する必要があります。Hall 氏の理論では、対人距離を2メートル以上とることを強制されると、人は疎外感とまではいかななくても、居心地悪く感じるといいます。Allsteel の職場戦略バイスプレジデント、Jan Johnson 氏はこう話します。「マスクを着用することで、コミュニケーションを促進する視覚的情報が失われてしまいます。表情を捉えることもできず、距離が離れているために堅苦しくも感じます。ちょっとした社交的な会話でさえ、人々が本当に求めている満足感はありません」

ソーシャル ディスタンスの確保を長期的に続けた結果の影響について、完全に理解するにはまだ早すぎますが、この Hall 氏の研究からビジネスリーダーたちが学べる可能性があります。コミュニケーションにおけるこうした影響を克服するために、かつて職場環境で得られた仲間意識や心地よさを、リモート環境でも育む方法を検討すべきだということです。

「弱いつながり」の戦略的な重要性

人々がそれぞれに自宅で孤立することから生じる、微細ながらもきわめて重要な副作用として、「弱いつながり」が失われてしまうことも挙げられます。「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を指します。この「弱いつながり」の重要性について、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。¹⁴ 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。

かつては、就業中にこうした「弱いつながり」の人々と偶然的に交流する機会がありました。この機会を失うことには、実は大きな影響があります。『Harvard Business Review』誌の研究に、次のような記述があります。「物理的な空間は、普通なら一緒に仕事をしないような人々も偶然的に結び付け、その交流から新たなアイデアが閃きます。一方、バーチャル環境で働く人々の間では、雑談や世間話が減る傾向にあり、結果的に信頼関係の低下につながっていることが研究結果に示されています。のびのびとしたコミュニケーションや信頼関係の低下は、イノベーションやコラボレーションを根底から揺るがす可能性があります」¹⁵

ここには大きな問題が2つあります。1つ目は、のびのびとしたコミュニケーションが減少したことによる影響を把握するには、もっと時間がかかることです。2つ目の問題については、この研究の共著者である Humanyze の Waber 氏

がこう述べています。「私は実際、こうした弱いつながりをパンデミック前と同レベルで維持している企業や部署を見たことがありません。それがまったく不可能とは言いませんが、中長期的な影響が表れるのはこれからです。今後、多くの企業で納期やマイルストーンに遅れが生じたり、製品の数が減ったり、品質が下がったり、といったビジネスに支障をきたす問題が生じるでしょう」

こういった兆候が、すでに表れ始めている企業もあるかもしれません。Waber氏はこう警告しています。「多くの人々が、『大変だ、サプライチェーンがめちゃくちゃになっている』とか、『あの会社は財政的に逼迫している』などと書き立てています。それが真実ではないとは言いませんが、つながりの劣化が原因となっていると思います。

そして今後、こうしたことはますます増えていくでしょう。そして、そこから復活することは非常に困難となります」

たとえば最新情報、報告、トレーニングセッションなどの情報を共有するためのミーティングは、リモートワークでもある程度対応できます。最も危険にさらされているのは、のびのびとした自由な交流です。Waber氏は言います。「誰とでもチャットでコミュニケーションはできますが、かつてと同じようにはいきません。以前は週に1回、5分ほどコーヒーマシンの側で気軽な会話を交わしていた人と、そのためにわざわざZoom会議の予定を組もうとは思わないでしょう。オンラインでわざわざ話す必要もない、適当な雑談だからです。つまり、かつてと同じようにはいかないのです」¹⁶





職場のあり方を見つめ直す

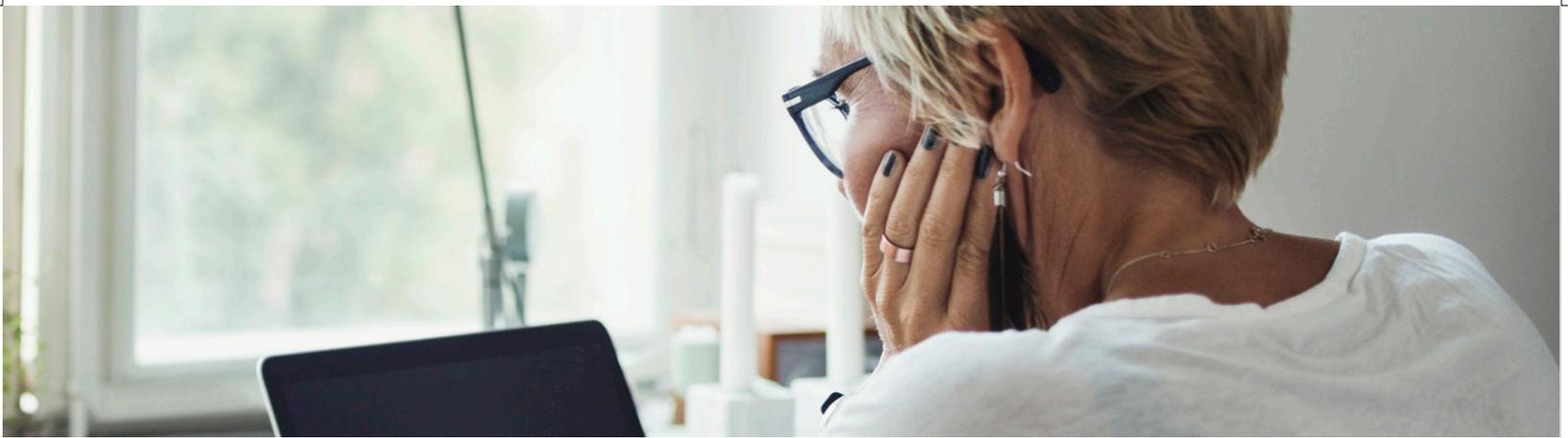
疾病などの危機的な状況をきっかけに物理的環境の対策を講じるという考え方は、とりわけ新しいものではありません。『The New Yorker』誌の最近の記事「How the Coronavirus Will Reshape Architecture」(新型コロナウイルスがいかにより建築の形を変えるか)では、結核によって20世紀初頭のモダニズム建築が生まれた背景には、「病気に対する恐怖や、細菌が潜む暗い部屋や埃っぽい角をなくしたいという欲求」があったと解説しています。この記事の著者は、COVID-19でも同じような影響が起こるだろうと論じています。「何ヵ月も自宅にこもるといった私たちの集団的な経験が、近い将来の建築物に影響を及ぼすでしょう」¹⁷

では、具体的にどのような影響が起こるのでしょうか？

健康と安全が第一であることは間違いありませんが、その他に経済的、人的要因についても考慮する必要があります。モダニズムは、より明るく、風通しの良い環境を建築する必要性から生まれた部分もあるでしょう。ただし、商業用不動産市場は1平方フィートあたりの価格などの価

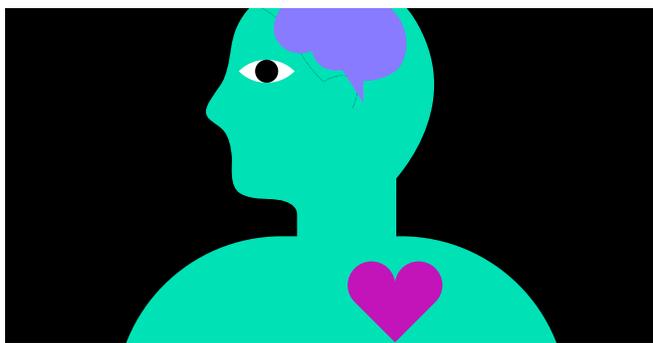
値基準がベースとなっていて、これがスペースの配分にも影響を及ぼします。そして、そのような手法は、もはや私たちのニーズに適さないかもしれません。AllsteelのJohnson氏は、企業のスペース配分を決定する手法として長い間使われてきた3つのモデルについて、次のように説明しています。

- 1. ステータス。**スペースの配分は権力に基づきます。高い役職の従業員ほどオフィスが広くなり、低い役職の従業員はパーティションで仕切られた小さなブース内のデスクに座ります。プロフェッショナルサービス企業の角部屋などは、その象徴的なものといえるでしょう。
- 2. 均等待遇。**スペースの配分は平等主義に基づきます。役職にかかわらず、すべての従業員に同じ広さのスペースが与えられます。これはテクノロジー企業によく見られる光景で、1980年代にIntelの元CEO、Andy Grove氏から広まったものです。同氏はIntelの他の従業員と同じ8x8フィート(約2.4メートル四方)のブースを自席としました(さらに、専用の駐車スペースも所有しませんでした)。



3. 多様性。各チームのニーズに応じてスペースが配分されます。つまり、各チームの活動や、個人/グループの作業プロセスに、どのようなスペースが必要かをよく理解することにもつながります。

Johnson氏はこう話します。「私が好きなのは、多様性に基づいた配分方法です。企業で実際に行われているさまざまな活動内容が、よく反映される方法だからです。この手法では当然、そうした活動の本質について徹底的に理解し、これに応じて設計することに取り組む必要があります。また、時間の経過とともにさまざまな変化に応じて進化できるように、物理的な適応性も考慮する必要があります」



個々の健康を考慮した設計

パンデミックの発生から半年間で、職場からリモートワークへの突然の転換によって、前例のない問題や、健康への影響が従業員にもたらされることが明らかになりました。従業員の多く

は、十分なサポートもないままに、複数人の家族と一緒に生活する自宅を職場や学校へと変換する必要がありました。一方、雇用者はソーシャルディスタンスの要件に対応するために準備し、今後は推測しながら計画を立てる必要がありました。

従業員の健康を効果的に評価するには、総合的にアプローチする必要があります。そのために、職場の従業員の経験について、精神面と身体面の両方から考えることが重要になります。行動の健康に関する全米協議会 (National Council for Behavioral Health) は最近、COVID-19 についての見解を公表し、パンデミックによる心的外傷の影響を明確に指摘しました。¹⁸ このレポートは行動医療の専門家に向けて書かれたものですが、ここに提示されている枠組み (安全、信頼と透明性、コラボレーションと相互関係、意見と選択、同僚のサポートなど) は、人間のニーズに注目しながら従業員の健康を考えるうえで役に立ちます。

たとえば全米協議会は、激動の時代には特に、リーダーが仕組みを作り、維持することを推奨しています。「引き続き会議を開催しつつ、時間を守り、これまで通りに行動することを自ら実践して、スタッフに手本を示しましょう。上司はこまめにスタッフの状況を確認し、調子はどうか、何が必要かを尋ねましょう」



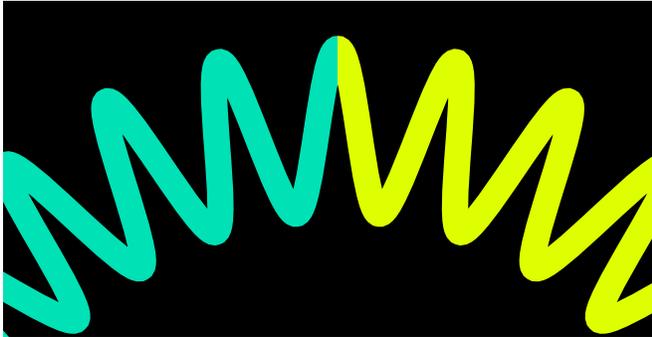
価値を創造する設計

パンデミックの最も顕著な影響のひとつは、一部の職場が突然閉鎖された一方で、その他の職場の需要が急上昇したことです。商業スペースに対する需要のバランスは、時間の経過とともに元に戻っていくでしょう。とはいえ、多くの施設は当面、以前のような収容人数で運営することはないことが推測されます。「私たちはこれまで、たとえば従業員1人あたりの面積といったように、コストとスペースに基づく指標で判断してきましたが、この指標はもはや機能しません」と、Johnson氏は言います。「そもそも、価値の創造に建物環境がいかに貢献するかについては、これまでの指標にまったく反映されていませんでした」

価値の創造を検討する際に、従業員1人あたりの面積が役立たないとしたら、代わりにどんな指標を使えばよいでしょうか？Johnson氏は、職場を単純に「従業員を収容するための静的な構造物の集合体」と考えるのではなく、企業の主な活動を支える動的な分散型エコシステムと考えるのが、第一歩だと言います。そしてこれを踏まえた価値の創造は、ビジネス目標や企業文

化に関するニーズを評価して、スペースに直接結び付けた結果の成果となります。そう考えると、オフィスはデスクワークのための固定された場所ではなく、ソーシャルハブやミーティングセンターのようなものとなっていきます。さらに社会的な結びつきを強化するための取り組みも、そこに含まれるかもしれません。

オフィスの基本的な目的は、価値を創造するうえで非常に重要な役割をもつ「弱いつながり」を維持することだと、Herman Millerのデジタルイノベーションバイスプレジデント、Ryan Anderson氏は考え、これを「意図的な交差点」と呼んでいます。同氏はこう話します。「オフィスの基本的な目的は、拡大したネットワークの健全性を維持し、人々が企業文化や企業精神に接することのできる場を提供し、帰属意識とコミュニティを育むことです。つまり、遠距離恋愛のようなものです。そんなオフィスのあり方も可能なのです。この方法で成功できるかどうかは、場合によります。私たちが場所を共有することを好むのには理由があり、その大部分は人間関係の構築にあります」



企業の回復力を高める設計

パンデミックは異例の事態だったと考える人もいれば、既にあった流れを加速させただけと考える人や、まったく新しい働き方へと転換するきっかけとなったと考える人もいます。このように、パンデミック後の動向についてはさまざまな見解がありますが、あらゆる業界で意見が一致するテーマもあります。それは、会社組織とリーダーシップの両面における、回復力の重要性です。Gartner 氏の提唱する会社組織の回復力のモデルは、リーダーシップ、文化、人、プロセス、そしてインフラの 5 つのカテゴリで構成されています。¹⁹

パンデミックの影響に関する過去のデータはまだありませんが、Dell などの企業は事業全体のデータを積極的に収集し、予測分析を適用してリスクやその他の要因を評価し、その結果得られた情報を分散型の職場を計画するうえで活用しています。収集データには、コラボレーションツール、電子メール、ビジネス アプリケーション、Smartsheet からのシグナルや、その他のデータセットが含まれます。Dell の法人向け不

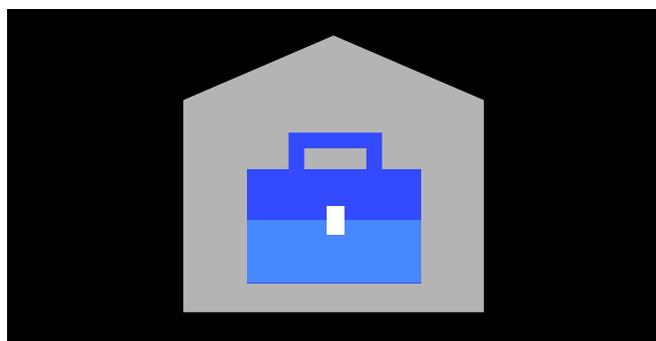
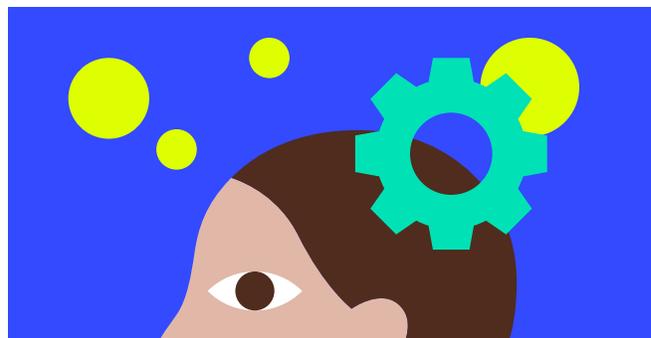
動産・グローバル施設・EHS シニア バイス プレジデント、Mark Pringle 氏は、これは職場の再開を知らせるためだけでなく、職場計画をサポートする構造的なプロセスを開発するためのアイデアだと言います。「エッセンシャルワーカーを除く従業員の 95% が在宅勤務になるとは、誰も予想しなかったでしょう。今はデータを集め、将来を見据えて動くことが、成功へのカギとなります」



「柔軟性 = 機敏性」ではない

リモートワークのニーズに短期間で適応できた人もいれば、一時的に生産性が向上した部門などもあります。状況の分析はまだ完全とはいえません。Volker Wessels のディレクター兼 ICT、Jeroen Cornelissen 氏はこう言います。「私が会話した人々の多くは、在宅勤務になったことでアジリティ（機敏性）が得られたと言いますが、柔軟性と機敏性は同じではありません。ここに克服すべき課題があります。多くの人々は既に、『目標は達成した。新しいツールも提供したことだし、デジタル化は完了だ』と考えていますが、それは間違いです」

会社組織の機敏性を獲得するためには、直面した変化に個々に適応するだけでなく、組織全体で変化を適用し、運用していく協調的な取り組みが必要となります。そのためには、分散型勤務の要件やプロセス、テクノロジー、文化的な影響について理解し、持続可能な方法でこれを支えられるインフラが必要となります。



もはや適切でない二元的な職場モデル

パンデミック後、無人になったり人数が減少したりして十分に活用されていないオフィススペースの費用を企業が支払い続けるという影響が出ています。その他にも、さまざまな領域の脆弱性が、パンデミックによって露呈しました。たとえばリース形式や、仕事場と住居に関する固定観念、従来の「職場と自宅」という認識などです。この「職場と自宅」という認識を変えるのはなかなか難しいものの、もはや動的な職場の性質に適切なモデルではありません。このモデルには、さまざまなリスクがあります。変化し続けるニーズにすばやく柔軟に対応できないことや、莫大な運用コスト、生産性の低下、適切な人材を集められないなどのリスクです。

従業員のニーズと期待の変化

働き方や働く場所に対する従業員の期待が変化しているという問題もあります。今年の中頃に、Dell の Pringle 氏はこう言いました。「オフィスではなくリモート環境でも問題なく仕事ができるという、意識の変化がありました。その結果、仕事はもはや特定の場所や時間に縛られるものではなく、成果がすべてとなります」と、同氏は言います。これにより、一部の市場では、量的なサービス(フード サービス、フィットネスセンター、休憩室)から質的な問題(健康、多様性と一体感、コミュニティ感覚)へと、注目の対象が変化しました。ただし市場によっては、インフラ、インターネット接続、食事の確保などの、最も基本的なニーズを優先する必要がある場合があります。

こうしたすべてのテーマが、個人や組織が硬直化してしまう危険性や、成長に向けた思考方法の価値を明確に示しています。²⁰ IA Interior Architects のマネージング プリンシパル、Dave Kutsunai 氏はこう話します。「重要なのは、機敏性を獲得し、学び続け、調整していくことです。固定的なアプローチは、すぐに過去のものとなってしまいます」





ビジネスリーダーへの 推奨事項

1. この経験を成長促進のチャンスと とらえる。

17の企業を代表する21人のリーダーと会話した中で最もよく話題になったテーマは、不確実で混乱したこの状況下でも、ここで得られた経験を、職場の役割や構造に関する思い込みを変革する(少なくとも見つめ直す)チャンスととらえよう、ということでした。職場を、従業員を収容するための静的な場所ではなく、成長を実現するための場所にするためには、どうすればよいでしょう。また、オープンプランオフィスなど、流行してはいるものの結局は逆効果となるモデルを回避するには、どうすればよいでしょう。

そのためには、個人の健康、経済的価値、組織の回復力に影響する要素を徹底的に評価する必要があります。

2. 従業員の健康を総合的に考える。

パンデミックの禍中には、安全や健康、実用的なニーズだけでなく、分散型勤務によって従業員やその家族にもたらされる影響について全体的に考慮することが重要です。つまり、ユニットエコノミクス観点で検討するだけでなく、従業員の信頼感、連帯感、忠誠心に影響する物理的、心理的、社会的要因についても考慮する必要があります。

3. 分散した職場全体で社会的結束力を 構築する方法にフォーカスする。

ビデオ会議は、従業員の上下関係を平坦化するという良い影響もありますが(誰もが同じサイズのボックスに表示されます)、疲労感や社会的孤立感につながる可能性もあります。また、ソーシャルディスタンスやマスクは身体的な健康には重要ですが、チームが高いパフォーマンスを発揮しつつ成功するうえで必要となる、社会的結束力には逆効果をもたらします。会社組織は、ソーシャルディスタンスを維持しつつ社会的結束力を高める方法を見つけることができれば、不安定で困難な状況にも適応できる力をつき、優位性を得ることができるでしょう。



4. 新たなデータソースや指標を積極的に探求し、意思決定に役立てる。

破壊的な変化が起きている時期は、従来の指標の価値を見直し、状況の把握に役立つその他のシグナルを探求することが重要となります。定性的データと定量的データの両方を収集して、そこから従業員や顧客の体験、安全、生産性などを分析し、不足している指標や過小評価されている指標をチームから提案してもらいます。たとえば、生産性と感情、職場の人口密度とパフォーマンス、コラボレーションツールの経時的な使用傾向などの指標が考えられます。

5. リーダーシップのスタイルを調整する必要性を検討する。

分散型の作業環境に求められるリーダーシップは、物理的な職場におけるリーダーシップとは異なります。「現場を歩き回るマネジメント」(MBWA、Management By Walking Around)を、単にリモート環境で再現すればよいわけではありません。「むしろ、リモート環境では、どんなリーダーシップを発揮すべきかを意識することが大切です。以前とは状況が異なるからです。面と向かっているときと、ビデオでやり取りするときでは、人との接し方が異なります。そのことを認識する必要があります」と、Multiconsultの最高デジタル責任者、Herman Bjorn Smith氏は話します。

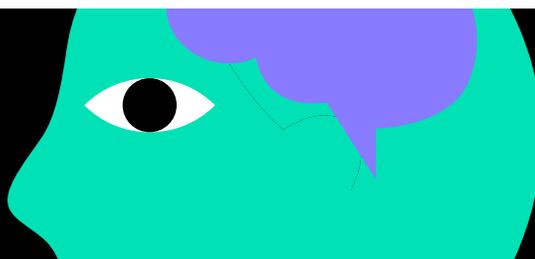
また、誰がどのミーティングに参加すべきか、などの従来のパターンを再評価したり、役に立つこと/立たないことについての従来の思い込みを検証できるように、いつでもコミュニケーションをとれる状態にしておくことも重要です。

職場の再構築チェックリスト

会社組織が、この世界的な危機をきっかけに、スペース利用方法の根底にある固定概念を見つめ直すには、どうすればよいでしょうか。どのような要素を考慮すべきでしょうか。それを踏まえて、どのような職場を新たに思い描くことができるでしょうか。このセクションでは、さまざまなニーズを評価をする際に考慮すべき点を、思考のきっかけとなる質問の形で提示します。

- **個人の健康:** 従業員の身体的・精神的な健康。
- **経済価値:** スペースの利用方法が、組織の価値創造をいかに支えるか。
- **組織の回復力:** 会社組織が混乱の中で成功する力。

従業員の健康



- 1. 在宅勤務の従業員には、人間工学に基づいて設計された、次のような環境をすぐに利用できる安全なワークスペースがありますか？
 - a. 安定した電力
 - b. インターネット接続と、これを購入する経済的手段
 - c. 利用可能なコンピューター
 - d. 静かな作業環境
 - e. セキュリティ
- 2. 職場でソーシャル ディスタンスを確保するための、実証に基づく、厳密かつ明確な設計ガイドライン、プロセス、ポリシーが存在しますか？衛生管理や接触追跡に関して、どのような対策をとっていますか？
- 3. 自宅で育児や介護をしている従業員の負担を、どのような方法で軽減できますか？（例：休暇、保育サービス、柔軟なスケジュールリング、カウンセリング サポートなど）
- 4. 分散型の作業環境で在宅勤務する従業員をうまくプロセスに組み込むために、何ができますか？
- 5. 設計作業の共同プロジェクトやチーム ミーティングで、さまざまに混在した勤務形態（リモートとオンサイトの従業員など）をうまくサポートするために、何ができますか？
- 6. 自宅とオンサイトの作業スペースをどのように構成すれば、オンサイトとリモートの従業員の間で同等性と帰属意識を促進することができますか？
- 7. 従業員はビデオ会議やビジネス ツール、コラボレーション ツールの使用に、何時間を費やしていますか？また、頑張りすぎて燃え尽きないようにするために、どのような予防策を講じることができますか？
- 8. 従業員は全体で何時間働いていますか？過労のリスクはありませんか？
- 9. ソーシャル ディスタンスに関するベスト プラクティスと要件を遵守していますか？
- 10. ソーシャル ディスタンスに関するベスト プラクティスと要件を遵守していますか？

価値創造

- 1. 在宅勤務/リモートワークにはないオフィスの良さは何ですか？
- 2. オフィスにはないリモート環境の良さは何ですか？
- 3. オフィスで生産性を妨げるものは何ですか？
- 4. 自宅やその他のオフサイトの場所で生産性を妨げるものは何ですか？
- 5. 社会的な交流やチームメンバー同士の交流の場としてオフィスが安全かつ生産的に活用するにはどうすればよいですか？
- 6. チームのニーズに基づいて簡単に再構成できるモジュール式スペースをどのように設計できますか？
- 7. リモート環境で生産性の妨げになるものを、どうすれば軽減できますか？
- 8. あらゆるオプションが相互に補完するような最善の方法は何ですか？
- 9. 税金や負債の観点で、これらのモデルにはどのようなリスクがありますか？
- 10. 商業スペースに対するニーズには、どのような影響がありますか？

組織の回復力

- 1. 新たに再構築された職場で、最も望ましいリーダーシップの資質は何ですか？私たちに不足している必要スキルは何ですか？従来の特性のうち、もはや役に立たないものは何ですか？
- 2. 分散型の作業環境で、配慮の行き届いた確かな方法で企業文化を広めるためには、どうすればよいですか？
- 3. さまざまな種類の作業スペース全体にわたり、ソーシャルディスタンスの要件を守りながら、職場の連帯感を促進するために、組織としてどのようなことができますか？
- 4. 分散型の環境で効果的に働けるように社員の能力をサポートするには、どのようなプロセスを導入する必要がありますか？プロセスの導入にあたり、どのようなデータが必要ですか？また、そうしたデータを判断基準として役立てるには、どのような方法で測定すればよいですか？
- 5. 分散型の作業を大規模かつ安全に推進するためには、どのようなインフラやビジネスアプリケーションが必要ですか？
- 6. 職場の安全を確保するための持続可能なモデルは、どのように作成できますか？また、そのためにどのようなツール、プロセス、ポリシーが必要ですか？
- 7. 安全性やデータの使用に関して、従業員が一番懸念している信頼性の問題は何ですか？
- 8. 分散型の作業環境で、コラボレーションを最適化するにはどうすればよいですか？ツール以外に、一体感や帰属意識を促進するために、どのような手法を活用できますか？
- 9. 関係者に影響を及ぼす意思決定プロセスに、効果的な方法で関係者に関与してもらうには、どうすればよいですか？多様な意見をうまく尊重して取り入れるには、どうすればよいですか？
- 10. 信頼関係とコラボレーションを強化し、強固な人間関係だけでなく、「弱いつながり」の価値も維持するには、どのような方法がありますか？



将来を想像する

パンデミックが発生してから、私たちの日常生活や世界観は大きく変わりました。しかし、少なくともビジネス的な観点でいえば、私たちがこれまで目にしてきた劇的な変化は、パンデミックから生まれたわけではありません。パンデミックは、そうした変化を加速させたのです。デジタルトランスフォーメーションは、それ以前から既に多くの企業で進められていました。分散型の作業も一般的になりつつありました。そしてパンデミックが起きてから過去9ヵ月間の間に、組織の脆弱な部分が明らかになり、これを解決するためにはもっと回復力のあるインフラや、職場戦略、リーダーシップ力が必要なことが分かったのです。

この不安定な環境で成功するためには、私たち全員が、この世界の現実を徹底的に受け入れる必要があります。また、新たな分野のリスクやチャンスを予見するために、想像力と計画を強化していく必要があります。

Volker Wessels の Cornellsen 氏は、将来に向けていかに準備ができているかを評価するために、広い視野で考えることを提案しています。近い未来のニュー ノーマルを想像しようとするよりも重要なのは、「これから1年半後のニュー ノーマルの日常で、仕事を続けていく力はあるか？」だと、同氏は問いかけています。

参考文献

- ¹ Abutaleb, Yasmeen; Dawsey, Josh; Nakashima, Ellen; and Miller, Greg. “The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged.” The Washington Post. April 4, 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- ² Lowen, Mark. “Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people.” BBC News. March 8, 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- ³ “Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak.” The White House. March 13, 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- ⁴ Bursztynsky, Jessica. “Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake.” CNBC. April 30, 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- ⁵ Browne, Ryan. “70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says.” CNBC. May 30, 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- ⁶ Fung, Esther and Herrera, Sebastian. “Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers.” The Wall Street Journal. August 9, 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- ⁷ Etlinger, Susan. “Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace.” Redshift. July 16, 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- ⁸ 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>). さらに本記事は、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。」
- ⁹ Li, Charlene, et. al. “The 2020 State of Digital Transformation”. (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- ¹⁰ 本資料の一部は、過去に次の資料に掲載されています。<https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.

- ¹¹ 安全なソーシャル ディスタンスの実践方法については、次の資料を参照してください。<https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>. エンジニアや設計者の方には、次の資料の参照をお勧めします。<https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>
- ¹² Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. Doubleday: New York..
- ¹³ “The Close Talker.” Seinfeld: <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- ¹⁴ 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).
- ¹⁵ Bernstein, et. al., “The Implications of Working Without an Office.”
- ¹⁶ Bernstein, et. al., “The Implications of Working Without an Office.”
- ¹⁷ Chayka, Kyle. “How the Coronavirus Will Reshape Architecture.” The New Yorker. June 17, 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- ¹⁸ “Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19.” National Council for Behavioral Health. (https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56).
- ¹⁹ Witty, Roberta. “How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19.” SiliconANGLE. April 10, 2020 <https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>
- ²⁰ 成長に向けた思考方法に関する理論の詳細は、次の資料を参照してください。<https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.



手法

本ドキュメントは、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21人の専門家、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。

- Allsteel 職場戦略バイス プレジデント/
Jan Johnson 氏
- Animal Logic グループ最高技術責任者/
Darin Grant 氏
- オートデスク CIO/Prakash Kota 氏、主任エンジニア/Pete Thompson 氏
- Dell 法人向け不動産・グローバル施設・EHS シニアバイス プレジデント/Mark Pringle 氏
- Digital Mortar CEO/Gary Angel 氏
- EchoVC 創設者兼マネージング ゼネラル パートナー/Eghosa Omoigui 氏
- Gensler プリンシパル兼マネージング ディレクター/Randy Howder、プリンシパル兼マネージング ディレクター/Hao Ko 氏
- Herman Miller デジタル イノベーション バイス プレジデント/Ryan Anderson 氏
- HNI 製品設計開発バイス プレジデント/
Jason Heredia 氏
- Humanyze 代表取締役兼共同創設者/
Ben Waber 氏

- IA Interior Architects マネージング プリンシパル/Dave Kutsunai 氏
- Kidder Mathews シニア バイス プレジデント/Michael Daniels 氏
- 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
- Movement Strategies アソシエイト ディレクター/Aoife Hunt 氏、
リサーチ リード/Steve Gwynne 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
- Volker Wessels ディレクター兼 ICT/
Jeroen Cornelissen 氏

本レポートに記載される資料の一部は、過去に Autodesk Redshift で公開された『Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection』に掲載されたものです。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を示します。

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に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。

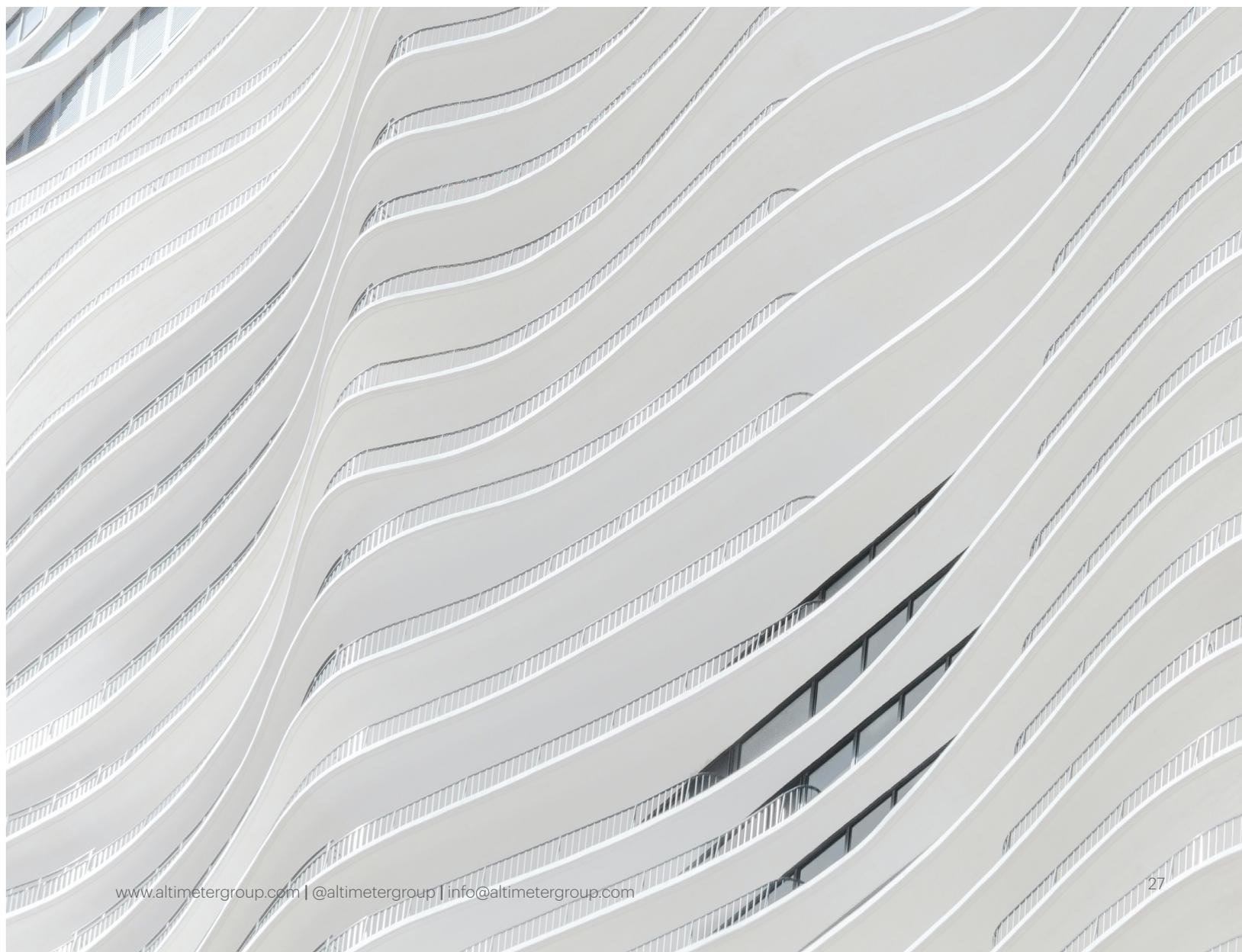
オートデスクについて

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。高性能な車を運転したり、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 や、ソーシャル メディアをご確認ください。

この「成長」シリーズについて

会社組織が、新しい不慣れな環境に適応していくなかで、安全性、回復力、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。このライセンスについては、次のサイトをご参照ください。<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

www.altimetergroup.com | [@altimetergroup](https://twitter.com/altimetergroup) | info@altimetergroup.com