Deloitte.
Private

「レジリエントファミリーエンタープライズ」シリーズ

ポストコロナにおける「職場」の構築

2020年以前は、「職場」という言葉は一般的に従業員が一緒に仕事をするための専用のオフィススペースを意味していました。これまでもリモートワーク化の傾向はあったものの、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によってその動きが加速し、企業はインターネット接続の力だけで繋がっている従業員で構成される分散型ネットワークに依存せざるを得なくなりました。そこで生じるのが、危機収束後の職場の姿はどうなっているのかという疑問です。

ここで重要なのは以下の点です。突然リモートワークを余儀なくされた従業員にとって今年は試練の年でしたが、ほとんどの従業員はその環境に慣れてきており、もう戻りたくないと感じています。*New York Times*と米調査会社Morning Consultが1,100人以上のリモートワーカーを対象に行った最近の調査では、86%のリモートワーカーが現在の状況に満足していることが判明しました[1]。彼らはなぜ食卓で仕事をしたいと思っているのでしょうか。通勤時間がない、柔軟性が高い、外で過ごす時間が増えるなど、理由を挙げればきりがありません。

このような状況を一時的なものとして見ているビジネスリーダーは考え方を変える必要があるかもしれません。失われたものに焦点を当てるのではなく、職場の現実が永遠に変化したら何が得られるのかを検討し始める時が来たのです。例えば、Zoomミーティングは、かつては物理的な会議の妥協手段とみなされていましたが、今では至る所で利用されています。こうしたコミュニケーションによってチーム内の絆が深まり、家族やペットが背景を通り過ぎる世界への新しい扉が開かれました。

仕事の進め方の劇的な変化は、世界中のファミリービジネスにとってこれまで享受してきた人材開発・育成における優位性を脅かすものに見えるかもしれません。ファミリービジネスは、経営幹部との直接的なつながりを通じてメンタリング機会を提供することで知られています。また、事業活動とサービス提供を行っている地域に深く根差していることが多く、それが物理的なプレゼンスを示す本質でもあります。しかし、十分に検討し注意を払うことで、これらのファミリービジネス本来の特性をポストコロナの職場でも維持し、さらには強化していくことが可能です。そして、この移行を可能にする上でファミリービジネスはすでに有利な立場であることが分かっています。

信頼の優位性

ビジネスにおいて、私たちは競争優位性の源泉を見出すことに多くの時間を費やしています。高品質の製品、優れたイノベーション、スマートなマーケティング、強固な文化。これらは、価値を提供するものとして一般的に挙げられる項目です。しかし、パンデミックの発生以前から、企業は信頼がこうした差別化要因の創出に与える影響を理解しようとしてきました。当然の流れとして、企業は信頼を、忠誠心を構築し、信用を獲得し、さらには新しいことに挑戦する許可を得るための通貨とみなすようになりました。

>

従業員は、雇用主が危機に効果的に対処し、会社だけでなく従業員にとって最善の利益となる意思決定を行っていると信じる必要があります。

COVID-19によって、仕事環境、特に労使関係における信頼の重要性が浮き彫りになりました。雇用主は、従業員が家族からのプレッシャーを受けながらも新しい仕事環境で生産性を発揮することができると信じる必要があります。そして従業員は、雇用主が危機に効果的に対処し、会社だけでなく従業員にとって最善の利益となる意思決定を行っていると信じる必要があります[2]。

この点において、ファミリービジネスは有利な立場にあります。他の組織と比較して、ファミリービジネスの従業員は雇用主を信頼している傾向が強いことが分かっています。多くの人にとって、それはつまり会社の存在意義です。2019年Edelmanが調査を実施した大手ファミリービジネスの従業員の64%が、自分が働く会社は自社の価値に基づいて行動していると回答したのに対し、ファミリービジネス以外の大手企業で同様の回答をした従業員は54%にとどまりました[3]。さらに、社会問題やその他の重要事項に関する情報源として、大手ファミリービジネスの従業員の68%が雇用主を信頼しているのに対し、ファミリービジネス以外の大手企業ではその割合が62%でした[4]。

このような信頼の高さから、ファミリービジネスは現在の環境における仕事の進め方の改革を優位に進めることができます。絶好のタイミングと言える分野の一つとして、チームの協力体制をリアルタイムで確認できるテクノロジーソリューションの活用が挙げられます。仕事上の物理的な関係の制約の一つとして、従業員がどのように協力しているかを追跡できるデータの欠如があります。現在、バーチャルでの連携が必要とされているおかげで、組織ネットワークの分析ツールは、デジタルでのやり取りを通じて一部のチームがいかに組織化されているかについて、興味深い洞察を明らかにしています。ますます多くのビジネスリーダーが、この情報を使ってチーム間の相互のつながりを生み出しています。自身の受動的なデータを「収集」しようとする試みを耳にした従業員は、疑念を抱くかもしれません。しかし、従業員との信頼関係を築いている雇用主は、従業員の賛同を得て、より良い従業員体験を創出できる可能性がはるかに高いといえます。

企業のトップとチームリーダー

このような全社的な効率化に取り組むイニシアチブは、企業トップのリーダーシップの意思決定に相当します。しかし、多くの場合、チームリーダーレベルの日常の小さなイニシアチブのタスクに効果的に対処することで、企業のトップレベルとは言わないまでもそれと同等の高い評価を受けることができます。ここではむしろリーダーシップの取り方が重要になります。危機に見舞われた直後、チームリーダーが多くの組織にとって重要な接点であり、従業員との重要なつながりを維持し文化を大切にする役割を担っていることが明らかになりました。しかし、チームリーダーの中には、従業員に対して厳格な人事評価面談を実施して支配的な環境を確立したり、あまりにも多くのZoomミーティングを設定したり、また一般的に、生産性を向上させるための手段としてカレンダーを使用したりして、過度なリーダーシップを発揮した人もいました。多くのリーダーが得た教訓は、従業員は、仕事以外のニーズにも対処しながら独立して仕事を進めることができる決められた時間、しかも十分な時間を必要としているということです。ドイツのSiemensは、モバイルワークを「ニューノーマル」戦略の中核的な要素としてとして確立したことで、大きな注目を集めました[5]。CEOのRoland Busch氏は声明で、Siemensは1）オフィスで過ごすではなく成果を重視すること、2）従業員を信頼し、エンパワーメントすること、という二つのアプローチを採用すると述べています[6]。Siemensをはじめとする多くの企業が今年認識したのは、優秀な従業員は、点と点を結ぶ支援さえすれば、どのような環境でも生産的に働くことができるということです。

ファミリービジネスは、この新しい現実の中で従業員と築いてきた信頼関係を活用しようとしていますが、その関係を維持するためにはコミュニケーションの取り方が重要です。期待に関する明確な目標と対応についてのガイドラインを設定したら、一歩引いてみましょう。大量のZoomミーティングや人事評価面談を設定する代わりに、人間的な側面に焦点を当て、生産性を発揮するために必要なスペースと洞察を各従業員に与えます。彼らを信頼しましょう。コロナ禍ではさまざまなレベル設定が求められ、従業員もビジネスリーダーも同様の課題や懸念に直面しています。そして、パンデミックという共通の経験を中心とした本物のコミュニケーションの機会が生まれました。定期的に開催される対話の場にCEOやその他の上級幹部が自宅から参加し、パンデミックへの対処方法についての洞察を共有するだけでなく、従業員が効果的に業務を遂行するために必要な情報も伝えたりすることで築くことのできる信頼関係の大きさに驚くことでしょう。

この危機の中で培われた職場の絆は、物理的な仕事とバーチャルの仕事のハイブリッドが定着するポストコロナの環境で役立つでしょう。駐車場は月曜から金曜まで満車にはならない

かもしれませんが、従業員は引き続き決まった時間に集まって連携や交流を行った上で、各自のスケジュールに合わせて自由に仕事をする環境に戻っていくでしょう。ファミリービジネスにとって、これは人気のある雇用者の特徴を維持しつつ新たな洞察を得ることができる絶好の機会といえます。信頼関係がある限り、ファミリービジネスは、よりつながりが強く、よりレジリエンスの高い組織としてこの危機から抜け出すことができるでしょう。

注釈

1. Anya Strzemien, Jessica Bennett, Tracy Ma and Eve Lyons, "Out of Office: A Survey of Our New Work Lives," The New York Times, August 20, 2020.
2. Jeff Schwartz, Steven Hatfield, Nicole Scoble-Williams, Erica Volini, "Workforce strategies for post-COVID-19 recovery," Deloitte, 2020.
3. 2019 Edelman Trust Barometer: Implications for Family Business, May 30, 2019.
4. Ibid.
5. Justin Bariso, "This Company's New 2-Sentence Remote Work Policy Is the Best I've Ever Heard," Inc., July 27, 2020
6. Siemens press release, "Siemens to establish mobile working as core component of the 'new normal,'" July 16, 2020.

グローバルファミリーエンタープライズリーダー

William Chou
Partner
Deloitte China
wilchou@deloitte.com.cn

Andrea Circi
Partner
Deloitte Italy
acirci@sts.deloitte.it

Walid Chiniara
Partner
Deloitte Middle East
wchiniara@deloitte.com

Michelle Osry
Partner
Deloitte Canada
mosry@deloitte.ca

お問い合わせ

Deloitte Private Japan
email: dpj@tohmatsu.co.jp

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（"DTTL"）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して"デロイトネットワーク"）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または"Deloitte Global"）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して"デロイトネットワーク"）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（"DTTL"）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して"デロイト・ネットワーク"）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co., DT Legal Japan.

IS 669126 / ISO 27001