

# ハイパーコネクテッドな職場

## 生産性へのインパクトとは？

多種多様なコミュニケーション・ツールが数多く登場してきており、労働者がより効率的に、より生産性高く働ける環境が整備されることが期待されています。この期待に応えるべく、賢い企業は労働慣行、物理的な職場、リーダーシップ・アプローチを改革して、ネットワーク型チームにおけるコネクティビティを強化することで生産性を高めることを確実にしようとしています。

**新**しいコミュニケーション・ツールは、核心的な問題を企業に突き付けます。「これらのツールは本当に生産性を高めているのだろうか。むしろ、ひっきりなしのメッセージ、Eメール、電話会議、チャットで仕事があふれているだけなのではないだろうか」と。ネットワーク型チームを中心に設計された組織への変化が、この質問に新たな側面を生み出します。

昨年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、回答者の88%がよりフラットな、ネットワーク型チームへと企業構造を変えており、これが2017年の一番のトレンドでした。今年は、むしろこのトレンドは組織の奥深いところまで及んでいます。2018年の調査では、回答者の91%が自社の従業員は自分の領域外のプロジェクトに時間を割いていると回答しており、35%がそれが恒常的に発生していると回答しています。

数多くの新しいツールがこの傾向に拍車をかけており、人々がより賢い方法で互いにコミュニケーションをとれるようになると唱えています。Cisco、Microsoft、Facebook、Slack、Atlassianといったトップのテクノロジー企業がこのマーケットに惹きつけられ、新しいメッセージ、チャットやビデオ会議システムを発表しています<sup>1</sup>。

一方で今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、これらの新しいツールは果たして本当にビジネスのゴールと合致しているのか、という懸念が色濃いことが浮き彫りになりました。「新しい職場」の生産性について聞かれると、回答者の47%が、それは重要な懸念事項である、と回答しています。経済的な観点から見ても、労働力生産性の伸び率が過去20年間で最低レベルである現在、非常に重要となっています<sup>2</sup>。

### 動き出した大きな変化

この変化は職場でのコミュニケーションにおいてどのように展開しているのでしょうか。研究によると、人々がプライベートでの生活で使うコミュニケーションの方法、習慣、ツールは、職場にも持ち込まれているようです。ショートメッセージサービス(SMS)を思い浮かべてください。現在、私たちの調査の74%の回答者が、プライベートのコミュニケーションでSMSを使用しています。世界中で、187億ものSMSが1日で飛び交っており、25-34歳に至っては1日あたり75通以上受け取っています<sup>3</sup>。

SMSが私生活の至るところに登場するようになっ

たのと同時に、職場においてもSMSの存在は当然のものとなりました。そして回答者の32%が、今後もSMSの利用は増加するだろうと答えています。ソーシャルメディアやインスタント・メッセージといったツールも職場においては同様の道を辿るだろうといわれています。実際、2018年の調査の結果ではその傾向が顕著に表れています。回答者の44%が、対面でのミーティングは将来的には減っていくだろうと答え、30%が電話やテキストメッセージの使用も減少するだろうと回答しています。その代わりに、回答者の70%が、これからの従業員はコラボレーション・プラットフォーム上でより多くの時間を過ごすだろうと考えており、67%がビジネス用ソーシャルメディアの発展を見込んでおり、62%がインスタント・メッセージの増加を予測しています。何かひとつのコミュニケーション方法が絶対ということにはならず、職場環境では色々な種類

のコミュニケーション方法が共存することになるのです。

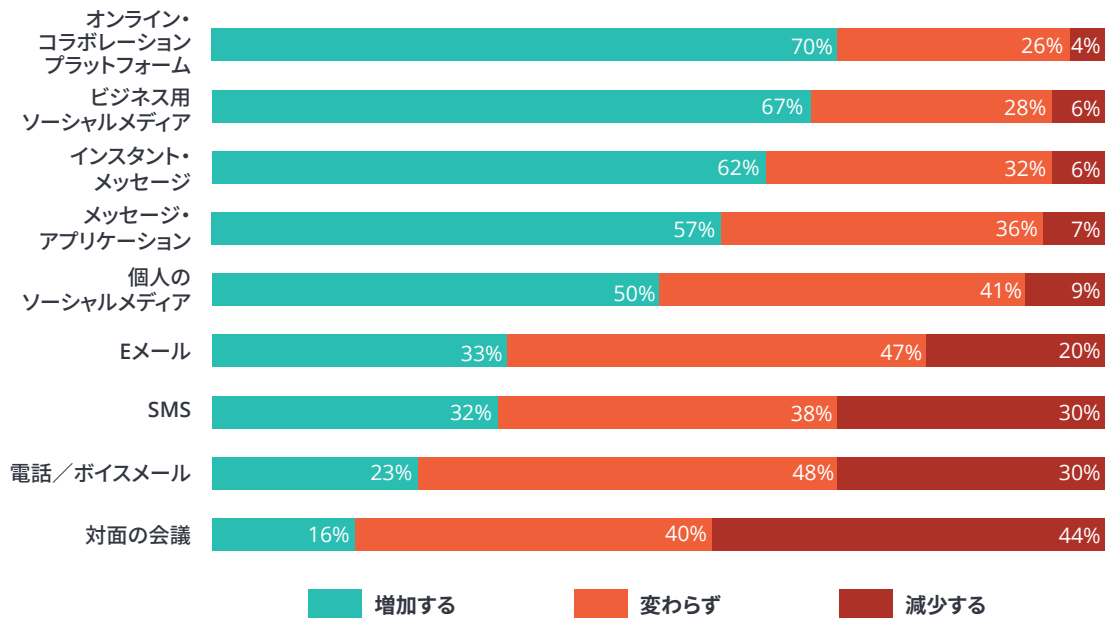
加えて、AIを利用した新しいチームマネジメントのツールも登場しています。最新のOffice 365、G-Suite、Slackでは、ユーザーにどのドキュメントを参照したらよいか、どのメッセージに返事をしたらよいか、何が最も大切なかの理解を補助するAIの機能が搭載されています<sup>4</sup>。とあるHRシステムのプロバイダーは最近、AIを使って従業員の心拍数を読み取り、その結果からマネージャーにマネジメントスタイルのアドバイスを行うような商品を導入しました。

これらの新しいコミュニケーション・ツールを良い方向に活用することは可能です。世界でも大手のヘルスケア企業のMayo Clinicでは、テクノロジーを駆使してチームワーク、情報共有、患者ケアを大幅に向上させた実績があります<sup>5</sup>。AskMayoEx-

物理的な会議は、バーチャル・コラボレーションに追い出される

対面式の会議や電話会議が減少の傾向にある一方、コラボレーション・プラットフォームが増加する。

図1. 今後3～5年間で使用されるコミュニケーション方法



n = 11,070

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ(英語)でさらに詳しいデータをご参照ください。

pertという携帯電話アプリを使い、医師は診断、治療、原因、予防に関する情報を他の専門医やネットワークから得ることができます。ユーザー同士で質問したり回答することも可能で、すべての情報には、トピック、部位、ケアプロセス、基本事実などがタグ付けされています。この非常にインタラクティブなシステムは今やかなり普及しており、医師は1日10回以上専門家にアクセスすることができています。

あるいはStarbucksの例を挙げてみましょう。FacebookのWorkplaceを導入して2、3カ月後には、Starbucksのショップ・マネージャーたちはこのツールをかなり使い込み、知識やベスト・プラクティスを共有したり、お互いを助け合うようになっていました<sup>6</sup>。同様に、WalmartもWorkplaceによって、言語の壁を打ち壊したり、知識の共有を促進したり、Hurricane Harvey（大型ハリケーン）などへの非常時対応もできるようになったと述べています<sup>7</sup>。

## 取捨選択の重要性

2018年も新しく面白いツールがたくさん登場することになりますが、どのツールを使用するのか、そしてどのように使用するのかについて、経営側は重要な選択をしなくてはなりません。逆にいうと、どのツールを使わないのか、という判断も重要となってきます。

経営陣は、その企業、チーム、仕事に一番フィットするツールは何なのかを、カルチャー、コミュニケーションの速度、形式レベルなどといったさまざまな要素をもとに判断する必要があります。例えば、いきなり全社でコラボレーション・ツールを導入してしまうことで良くなる会社もあれば、Eメールを重要なコミュニケーションの手段として残しておくほうが良い会社もあります。どのツールを選ぶにせよ、個人の生産性とチームや企業の実績が相反しないように規準やガイドラインを作成することが大切となってきます。

例を挙げると、Autodeskという3Dデザインとエンジニアリング・ソフトウェアの大手のプロバイダーでは、同じSlackというツールを85回も同社内で導入しており、しかもそれぞれのチームごとで使い方が異なっているということが判明しました。

経営陣は、その企業、チーム、仕事に一番フィットするツールは何なのかを、カルチャー、コミュニケーションの速度、形式レベルなどといったさまざまな要素をもとに判断する必要があります。

それぞれのチームの満足度は高かったものの、ベスト・プラクティスの共有やチーム間のコラボレーションはできていない状態でした<sup>8</sup>。

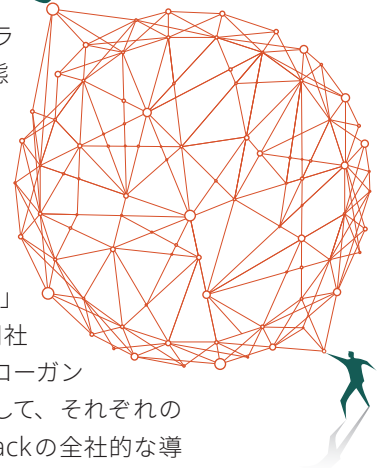
そこでAutodeskのオープン・ソース・プログラムとチーム・ファシリテーションのディレクターであるGuy Martinは、「バラバラなチームをひとつにまとめる」ときが来た、と判断しました。同社は、「オープンさを標準に」をスローガンとし、85すべてのチームを説得して、それぞれのチャンネルをひとつにまとめ、Slackの全社的な導入を実施しました。

これにより、命名規則や使用に関するガイドラインの作成が必要にはなりませんが、全社横断的なコラボレーションは非常に強化されました。

今日、AutodeskのSlackには5,000以上のアクティブユーザーがいて、学習、オープン・コラボレーションや共有をよりポジティブなものにしています。これらは「チームの集まり」から「チームのネットワーク」へ移行するためには必要な要素です<sup>9</sup>。

## コネクティビティとアクティビティからチームワークと生産性へ

新しいツールやプログラムのまん延は凄まじいものがあります。今年の調査の回答者の半数（46%）がバーチャル・ミーティングのソフトウェアを定期



的に使用し、30%がロケーション・ベースのテレビ会議を使用しています。しかし、個々人のコミュニケーション・ツールの利用の増加は、必ずしもチームや企業の生産性の向上とイコールではありません。実際、私たちの調査の回答者の71%が新しいツールは「個人の」生産性を向上させたと感じているものの、47%は果たしてこれらのツールが全体の生産性の向上に寄与しているのかは分からない、と回答しています。

私たちの研究では、ネットワークでつながった現代企業は、テクノロジー、物理的な空間のデザイン、新たなリーダーシップ・アプローチ、新たな労働慣行といったすべての要素が上手く組み合わさって初めて生産性の向上というゴールが達成されることが示唆されています。これを実現するにはHR、IT、事業部が連携し、統合されてカスタマイズされた職場環境を作り上げることが必要となっています。

順応性と柔軟性の高い職場は、生産性を高めるための鍵のひとつです。例えば、ING BankとAtlassianのアジャイルなチームは、プロジェクト・プラン、共通ゴール、プロジェクト・ステータスを表示する大きなホワイトボードのある共同利用の職

場で働いています<sup>10</sup>。

Skypeのようなソフトウェアの企業では、従業員に個室パーテーションを提供するだけでなく、グルメなカフェテリア、静かな部屋、そしてナップポッドという昼寝用のマシンまでも導入しています<sup>11</sup>。このような物理的空間を上手に配置することにより、従業員の共同作業が促進されることもあれば、必要に応じてひとりでの作業もはかどるようになり、素早くプロジェクトでコラボレーションができるようになっていきます。

個人の生産性とテクノロジー・ツールを別々に考えている状態から一歩進むことが、企業の成功のためには不可欠です。効率的なコラボレーションと生産性を実現するためには、カルチャー、リーダーシップ、インセンティブの効果的な組み合わせが必要となっています。これを行うためには、HRはITと協業し、チームマネジメント、目標設定、人材開発における専門性を発揮して、コネクティビティ技術に関するツールを生産的に、シンプルに、エンゲージメントを高めるように使いこなせるような仕組みづくりを行っていかねばなりません。

## まとめ

多くの企業は、新しいコミュニケーション・ツールと企業の目標がうまく連動しなくなる可能性について懸念している。個々人のコネクティビティを企業全体の生産性につなげるために、多くの企業ではこれまでの慣行、職場、リーダーシップスタイルを改革し、これらのツールの力を最大限活用し、潜在的な負の影響を軽減しようと努めている。

**表1. ハイパーコネクテッドな職場を管理するための経営陣の役割とは？ 各従業員はどのように取り組むべきか？**

<b>CHRO</b>	テクノロジーにとどまらず、コラボレーションやコミュニケーションのプラットフォームを使うための計画的な戦略を策定する。その際にどんなツールを使用するかのみを考えるのではなく、それらのツールを有効に活用するために職場をどのように設計したらよいかを考える。これは物理的な職場の配置や、マネジメント・テクニックや、報酬形態、インセンティブを調整することによって、従業員が利用するツールに関する活用方法を具体化することも含まれる。
<b>CIO</b>	現在企業内にどんなコラボレーション・プラットフォームが存在するのかを棚卸しする。職場でのコネクティビティが向上するような戦略を練る。その際、システムやアプリが重複しないように注意し、人々がどのようにインタラクトし、エンゲージし、コラボレートしているのかのデータ化や洞察ができるようなプラットフォームを提供する。このようなデータは企業の生産性向上のために非常に役立つものになる。
<b>CRO</b>	職場でコラボレーション・ツールやソーシャル・ツールを使用する際に必要なリスク・ポリシーを策定する。例えば、ソーシャル・ツールでシェアしてよい情報、個人のEメールや電話でシェアしてよい情報の線引きなど。従業員に対し、コラボレーション・ツールやソーシャル・ツールを使用するにあたってのプライバシーや他のリスクに関する研修の実施を検討する。
<b>COO</b>	順応と生産性向上のために、日々の仕事のプロセスにコラボレーション・ツールをどのように導入したらよいか検討する。
<b>各従業員</b>	自分自身の生産性を高めるためには、どのようにコラボレーション・ツールを使用したらよいか、考える。また、コラボレーション・ツールに振り回されないように気を付ける。内部のソーシャル・グループに定期的にポストをしているか？より頻繁に、より効率的にコラボレーションを行えているか？これらのツールを有効に活用することは、自分のネットワークを広げ、自分の専門性をより広くシェアすることができ、自分自身が達成したことを他の人に宣伝することもでき、自分自身のブランド価値を高めることにつながる。

Source: Deloitte analysis.

## ENDNOTES

1. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. Trading Economics, "United States nonfarm labour productivity," accessed January 18, 2018.
3. Kenneth Burke, "73 texting statistics that answer all your questions," Text Request, May 24, 2016.
4. Josh Bersin, conversations with product executives at Microsoft, Google, and Slack.
5. Kelly Cheng, *Mayo Clinic: A case study in work environment redesign*, Deloitte University Press, June 19, 2013.
6. Stuart Lauchlan, "Digital life at Starbucks after Schultz—new CEO commits to tech innovation," *diginomica.com*, March 23, 2017.
7. Emily Price, "Facebook's Workplace takes a big step forward by adding Walmart as a customer," *Fast Company*, September 26, 2017.
8. Josh Bersin, conversation with Autodesk executives, January 2018.
9. Guy Martin (Director, Open @ ADK, Autodesk), interview with the authors, February 8, 2018.
10. Josh Bersin, conversations with ING Bank and Atlassian executives, November 2017.
11. Josh Bersin, conversations with Silicon Valley executives.