

働き方の未来

ビジネスのあり方を
再考するとき

verizon 

ご挨拶



Stefica Divkovic
Vice President
Verizon EMEA

2019年後半、弊社は次年の事業計画に働き方の未来についての調査報告を盛り込みました。そのときでさえ、意識の変化や技術の進歩によって物事が変化していることは明らかでした。ただ、私たちがこの先に待ち受けている激動について、ほとんど知る由もありませんでした。

COVID-19が世界的なパンデミックと宣言されたとき、私たちはデータ収集を完了し、本報告書のために分析を進めていました。その時点での調査結果でも、より柔軟な働き方への移行が開始され、企業戦略において環境、社会、コーポレートガバナンスへの取り組みが重要性を増していることは示されていました。しかし、その状況が大きく変わろうとしていることは明らかでした。

そこで、さらに追加の調査を実施して、私たちが重要であると特定した要素（技術、スキル、行動、リーダーシップ、新しい働き方）が、新たな現実にもその重要性を維持しているかどうかを検証することにしました。

予想に違わず2回目の調査では、今回の危機によって多くの企業でリーダーシップと戦略の弱点が浮き彫りにされました。そのため、多くの企業は自分の組織が生き残れるかどうか確信が持てませんでした。しかし同時に、かなりの企業がこの危機により、自社の戦略を再評価し、再考する必要に迫られたと述べています。多くの企業は、新しい技術への投資を加速させ従業員の福利厚生、トレーニング、事業を展開している地域社会への配慮をより重要視しています。

COVID-19によって引き起こされた混乱の中で、ほとんどのビジネスリーダーは危機管理に追われてはいても、将来について考えることを止めてはいないし、そうすべきではないことも明らかです。この疫病は何百万人もの人々に影響を与え続けており、その影響はこの先何年も続くでしょう。私は、今まさに助けを必要としている人々を支援するだけでなく、すべての人にとってより良い環境を作るために投資を行っている組織で働いていることを誇りに思っています。

弊社では最近、社会的責任を果たすための新しい事業計画「Citizen Verizon」を立ち上げました。これは、デジタルインクルージョン、気候変動防止、人類の繁栄に向けた全社的な取り組みの方向性を示しています。私は、これが正しいことであり、ビジネスとしても理にかなっていると確信しています。世界が繁栄すれば誰もが恩恵を受けます。

未来に向けて組織を再構築するためには、ビジネスリーダーである私たちが、不確実性に対処することに慣れなければなりません。間違いなくこの先にはさらなる変化が待ち受けています。そのため、変化に対応するための柔軟性はリーダーにとっても、リーダーが率いる組織にとっても、これまで以上に価値のあるものとなっています。

トレンドや他社の動向を理解することは、情報に基づいた意思決定を行う上で非常に重要です。謙虚な気持ちを込めてこの報告書をお届けします。すべての答えがここにあるわけではありませんが、多くの有用な道しるべや推奨事項が記載されています。

目次

エグゼクティブサマリー	2
未知の領域	5
働き方の未来指標	7
技術.....	14
スキルと行動	16
リーダーシップ	18
新しい働き方	20
過去にしがみつかない.....	22
未来に備えて	23
本調査について	24



エグゼクティブ サマリー

1700人

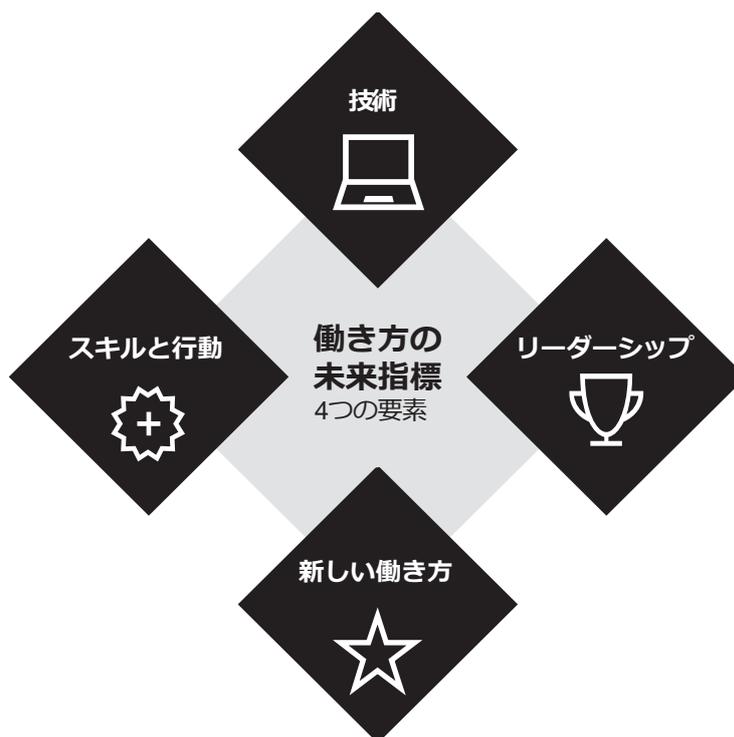
本報告書を作成するために、年間収益5億ドル以上の企業から1700人以上の上級管理職を対象に調査を行いました。2020年1月に実施した調査と5月に実施した調査の結果を見ることで、本報告書の特徴的なインサイトを導き出すことができました。

COVID-19の危機が発生する以前から、企業とその従業員の働き方は大きく変化してきました。例えば、人工知能や機械学習（AI/ML¹）、自動化の導入が急速に進み、リモートワークが増えつつありました²。

本報告書では、企業がどの程度の準備をしてきたのか、また、その取り組みが危機の影響をどのように受けたのかを調査しています。ロックダウン前に様々な業種や地域の1,700人以上の上級管理職を調査しましたが、その後、ロックダウンが緩和され始めてから再度調査を行いました（24ページの「本調査について」を参照）。それらの回答は、広がる危機に対処しながら、企業がいかに長期的な目標を念頭に置き、それに向けて計画的に取り組むことができるかについて多くのことを教えてくれます。

調査の第一段階で「働き方の未来指標」の策定を行いました。この指標は、未来への備えの4つの要素における進捗状況に基づいて回答者を点数化するものです。

未来への備えの4つの要素



働き方の未来指標 - 未来への備えの4つの要素

スコアからは、他の企業よりも、組織の未来に向けての準備に力を入れている企業のグループが明らかになりました。本指標の上位20%に位置付けられるこれらの企業を「先行集団」とします。これらの企業は次のような取り組みを行っています。

- 先端技術への投資を戦略的に優先している
- 従業員の分散化、柔軟化、リモート化を準備している
- 長期的な視野に立って、従業員のスキルの適応方法を考えている
- 継続的な学習および能力開発を積極的に支援している
- 社会および環境への取り組みを幅広く行っている

これらの取り組みは功を奏しました。例えば、このグループの半数以上（63%）が過去3年間で5%以上の収益成長を達成していました（図1を参照）。逆に、スコアが最も低かった「後発集団」と呼ばれる下位20%のグループの中で、同じ結果を得た企業は5分の1（20%）にすぎませんでした。

先行集団の方が高い収益成長率を示した傾向がある

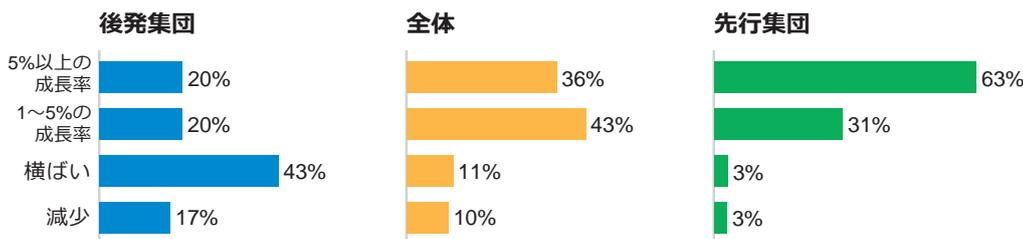


図1：過去3年間の年間収益成長率別の企業の割合（1回目の調査）

2回目の調査から得られた主な結論は、パンデミックは企業の注意をそらすどころか、これらの領域にさらに力を集中させたということです。一部の企業はすでに行動を起こしていました。61%の企業が危機によって自社の戦略や経営の弱点が浮き彫りになったと答え、68%の企業が長期的な戦略を再考していると答えています。

この2つの調査を総合すると、働き方を変えるための対策を講じている企業は成長する可能性が高いことが示されています。すでにこのような変更を受け入れている企業は、静観を決め込んだ企業よりも、危機を乗り切り、より力強く浮上する可能性が高いと考えられます。

3倍

先行集団は過去3年間で5%以上の増収を達成した傾向が3倍以上だった。

重要な技術への投資を計画

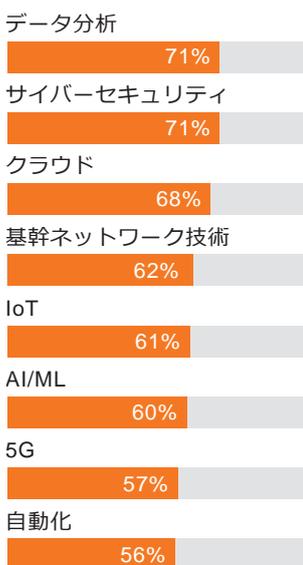


図2：計画されている技術投資

調査対象となった企業は、他の領域でも変革を計画しています。

最新技術への投資が増加する

危機が発生する前、経営陣は戦略的優先事項の中で最新技術への投資を最も高く評価していました。今回の危機によってその決意は強まりました。半数以上がCOVID-19による当面の経済的影響が収束すれば、最新技術への投資を強化すると回答しています（図2を参照）。

在宅勤務がさらに普及する

本稿の執筆時点では、従業員は徐々にオフィスや工場に戻りつつありました。にも関わらず、3分の2以上（68%）が、従業員の多くがパンデミック前よりも自宅で仕事をするようになると答えています。また、ほぼ4分の3（74%）が、今回の危機によって、在宅勤務の機能を高めることの重要性が明らかになったと答えています。

ネットワーク戦略が変更される

今回の危機により、各企業は自社の通信とネットワークの重要性を認識するようになりました。10人に4人以上（42%）が、自社のネットワークでは、急速で大規模な在宅勤務への移行に対応できないと回答しています。これは、回答者の62%が危機の影響が緩和されたら、基幹ネットワーク技術への投資を強化する予定であると答えた理由を裏付けるものです。

また、半数以上（57%）が5Gへの投資が増えると予想しています。

企業および社会的責任は競争力を高めるために不可欠である

今回の危機により、各企業は利他的行為の戦略的価値を見出しました。回答者の4分の3が自社において従業員の健康で安心な生活を守るために一層努力するという、ビジネス的に理にかなった回答をする一方で、70%は財政難に陥っている顧客に救済の手を差し伸べるとも答えています。また、環境の持続可能性も引き続き課題となっています。回答者の50%が二酸化炭素排出量の削減は以前にも増して重要であると答えています。

共感性は資産となる

ほとんどの組織にとって、今回の危機は、適応力、デジタル能力、問題解決能力の価値を確認させるものでした。しかし、パンデミックの結果、人間のスキルや属性もより重要なものと認識されるようになりました。例えば、エモーショナルインテリジェンス（EI：感情知能）は、ロックダウン以前は戦略的に重要なスキルのリストの中では下位に位置していましたが、今回の危機の結果、回答者の69%がその重要性を上げています。

未知の領域

本調査で対象とした企業は、パンデミックとそれに伴う規制によって大きな打撃を受けていました。2回目の調査では、半数以上が収益減（53%）と生産性低下（51%）を、44%が顧客基盤の縮小、32%が事業の競争力低下を報告しています。

回答者の多くは、この危機により、重大な潜在的弱点が露呈したと感じています。



図3：危機への対処方法および危機脱却の可能性についての考え

回答者の4分の3（75%）は、自社は生き残ると考えています。確信が持てないと答えたのが25%に上るのは気になるところですが、10人中6人（61%）が今回の危機で事業戦略や事業運営の弱点が浮き彫りになったと答えていることを考えるとそれほど驚くべきことではありません。

また、多くの方が、現在の危機を乗り越えるためのリーダーシップに自信が持てないと答えています。さらに、10人中4人以上が業績（44%）または従業員の健康で安心な生活（41%）のいずれかの点で、経営陣が危機に効果的に対応していないと答えています。

「ブラックマンデー、911同時多発テロ、世界的金融危機など、数々の危機を経験してきました。しかし、今回の危機はこれまでに経験した中で最も深刻な事態となる可能性があります」

アドバイザリー会社Xynteo社の創業者兼CEO、オスヴァルド・ビエランド氏

61%

回答者の5分の3以上が、今回の危機により、自社の事業戦略や事業運営の弱点が浮き彫りになったと回答しています。

68%

回答者の3分の2以上が自社の長期的な事業戦略を再考中と回答しています。

ビジネスリーダーたちは、COVID-19のずっと以前から環境を揺るがす大幅な変化に取り組んでいました。

- ・ グローバリゼーションは、規制強化を求める声が高まり、一部では貿易の緊張を招いている。まだ本格的な戦争ではないものの、間違いなく小競り合いが生じていた。
- ・ 高齢化が医療やソーシャルケアのシステムに負担をかけ、需要が変化し、労働力の人口動態が変化していた。いくつかのケースでは、世代間の緊張が高まっていた。
- ・ 気候変動の証拠が増えてきたことで、多くの企業が自分たちのやり方を変える必要性を確信するようになってきた。これは、規制や課税のリスクだけでなく、消費者、特に若年層にとって持続可能性の重要性が高まっていることを反映していた。
- ・ 急速に進化する技術は、新しい競争形態、新しいビジネスモデル、新しい製品・サービスを約束するものであるが、同時に、最も安定した産業でさえも破壊しかねない脅威でもあった。

生き残りを求めることで、これらのプレッシャーがリーダーたちの頭の片隅に追いやられたのかもしれませんが、なくなったわけではありません。

COVID-19の危機の結果として予想される変更



図4：COVID-19の危機の影響について、選択文章に対して同意する割合（2回目の調査）

このような背景から、3分の2以上（68%）の企業が長期的な事業戦略を再考していることは不思議ではありません。このように、調査対象企業の多くは、組織構造、技術投資の優先順位、最も必要とする労働力のスキルなど、事業の他の要素についても見直しを行っていました。

働き方の未来指標

働き方の未来への準備はできていますか？

では、企業はパンデミック後の世界に対してどれだけの準備をしているのでしょうか？ロックダウン前の調査では、組織が将来に向けてどのように労働力の準備をしているかを調査しました。その調査では、未来への備えの4つの要素について質問しました。



技術

組織ではどのような新しい技術を採用しているのか、また、それらの導入がどの程度成功しているのか？



スキルと行動

組織はどのようなスキルが将来必要になると考えているのか、また、それを確保するためにどのようなステップを踏んでいるのか？



リーダーシップ

ビジネスリーダーは、変化をもたらすために何をしているのか、また、将来に向けてどのように従業員に準備させているのか？ビジネスにおける持続可能性、社会的責任、多様性の役割をどのように捉えているのか？



新しい働き方

組織は、俊敏性を高め、企業内でデータやアイデアの共有を可能にするために、組織の構造をどの程度まで適応させているのか？

働き方の未来指標は、これらの質問への回答に基づいて作成されたものです。この指標は、組織の準備態勢をこれら4つの要素それぞれに測定するものです。COVID-19の危機が発生したとき、優先順位がどのように変化したかを調べる機会を得たので、後から2回目の調査を実施しました。

ここではまず、そのスコアを詳しく見ていきましょう。その後で、パンデミックが組織の未来への備えにどのような影響を与えたかを見ていくことにします。

「働き方の未来指標」を作成するために、4つの要素に含まれる12の各指標について組織を採点しました。10の指標を満たした企業は、未来に備えるために重要だと思われるすべてのステップを踏んでいることを意味します。調査した全企業の平均は6.7で、これは、ほとんどの企業が十分な準備をしていないことを示しています。

働き方の未来指標のスコアは、企業が複雑なデジタル技術を導入する能力、社内の障壁打破の有効性、最大の効果を上げるための強力なリーダーシップ、そしてそれらの技術を使用するための従業員の専門知識の状況をまとめた概要です。この働き方の未来指標は12の指標から算出され、各指標はこの調査で尋ねられた特定の質問に基づいています。

先行集団と後発集団

多くの企業のスコアは準備不足を示唆するものでしたが、一方で、より良い結果を出している企業もありました。本報告書では、上位20%の「先行集団」と呼ばれる企業と下位20%の「後発集団」と呼ばれる企業を比較しています。

働き方の未来指標スコアの分布

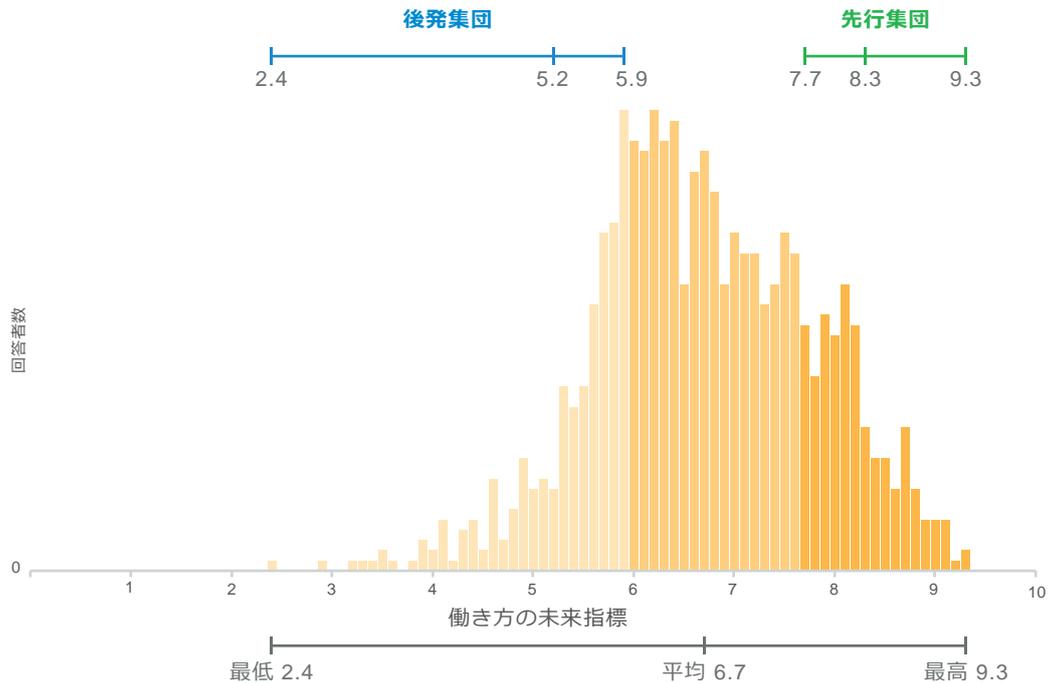


図5：後発集団と先行集団を示す働き方の未来指標スコア（1回目の調査）

平均的なパフォーマンスはリーダーシップの要素で最も高く、スキルと行動の要素で最も低くなりました。このことは、シニアチームの準備は広く行われ、受け入れられているものの、従業員のスキルレベルやそれを向上させるためのアプローチがまだ浸透していないことを示唆しています。

業種別の比較

1つの例外としてサプライチェーンと物流を除き、調査対象のすべての業種が指数全体ではほぼ互角のパフォーマンスを示しています。小売業と専門サービス業は、他の企業よりも働き方の未来への準備がやや進んでいるように見えたが、サプライチェーンと物流業は後れを取っていました。

他の企業と比較すると、小売業、専門サービス業、金融サービス業、保険業は先行集団に入る傾向があります。対照的に、製造業やサプライチェーン/物流企業は後発集団に入る傾向が高いです。

業種別のグループ分け

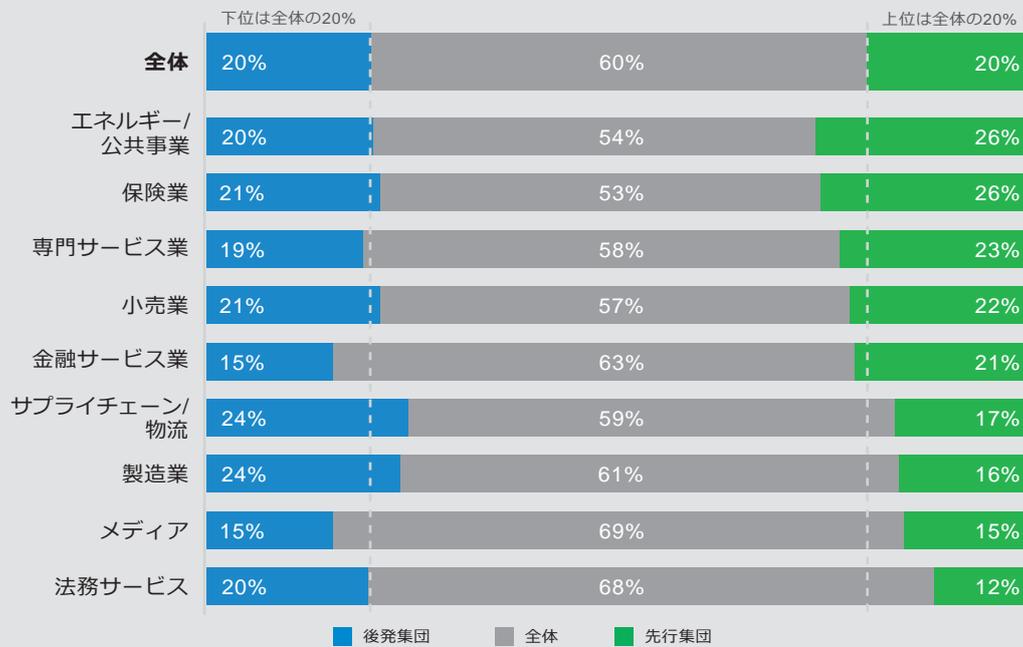


図6：業種別の指数スコア（1回目の調査）

50%

働き方の未来指標で評価した企業の半数（50%）は、リーダーシップの要素で最高得点を獲得しました。技術およびスキルと行動の各要素で最高のパフォーマンスを示したのはわずか9%でした。

働き方の未来指標スコアの指標別の内訳

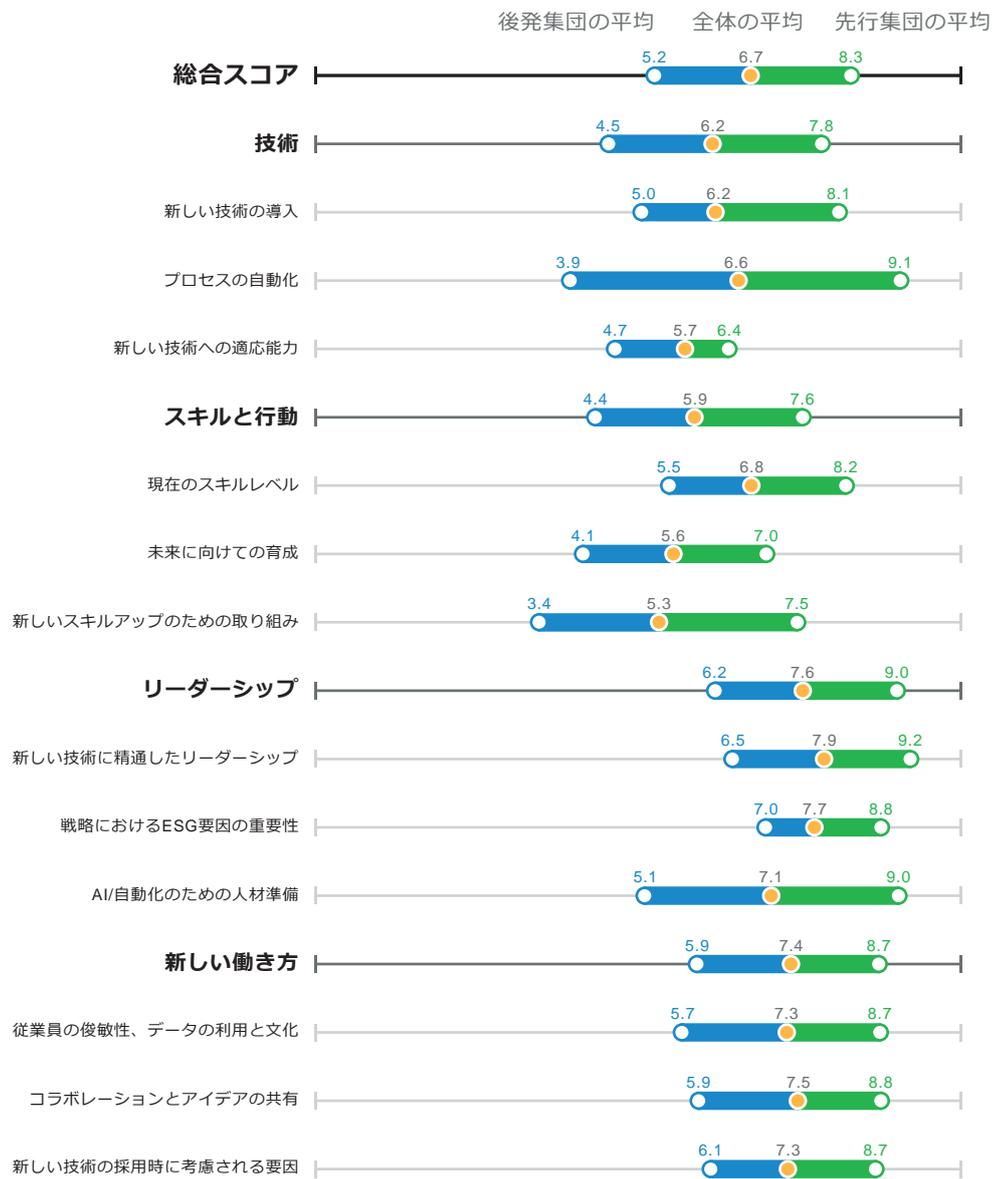


図7：指数スコア — 全体、先行集団、後発集団（1回目の調査）

先行集団は将来に向けて十分な準備をしており、すでに利益が出ていました。例えば、多数（63%）が過去3年間で5%以上の収益成長を報告しており、これに匹敵する後発集団はわずか20%でした（3ページの図1を参照）。

先行集団のポジティブな特性は、いくつかの領域に表れています。

先行集団は技術優先の考え方を持っている

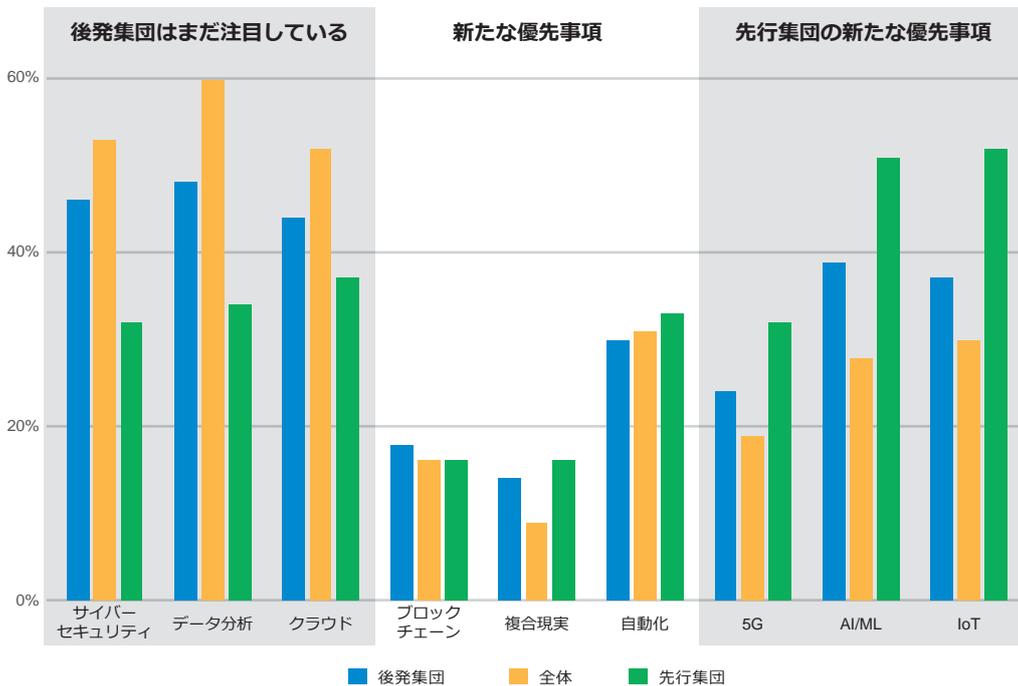


図8：過去2年間の技術投資の優先度（1回目の調査：過去2年間の投資優先度上位3位に各技術をランク付けした割合）

戦略的な目標については、先行集団は新しい機能やビジネスモデルを実現するための新しい技術への投資を優先しており、後発集団は主にコスト削減を重視していました。より先進的な先行集団ではIoTとAI/MLの優先順位が高く、後発集団の優先順位は、データ分析とサイバーセキュリティでした。先行集団は5Gへの投資も行っている可能性も高いと思われます。

先行集団は後発集団に比べてはるかに、質問した各技術を導入している傾向がありました。このことは、先行集団がこれらの技術の恩恵を受けていた理由の裏付けとなります。例えば、先行集団の90%以上が、カスタマーエクスペリエンスの向上や収益および利益の増加という点で、IoTとAI/MLの効果を実感していると答えています。また、90%近くがリスク管理への両技術の影響について同様のことを述べています。

また、プロセス自動化の進捗状況については、2つの集団間で大きなギャップが見られました（全指標中で最大）。先行集団は、組織のビジネスプロセスの74%を自動化した、あるいは自動化を図っていると答えたのに対し、後発集団で同じ回答をしたのはわずか6%でした。

2.5倍

先行集団の上級管理職は、IoTなどの新しい技術を理解している傾向が高い。

46%

新しい市場機会に迅速に対応できたと回答した後発集団は半数以下。

先行集団は、従業員の育成を重視している。

先行集団と後発集団では、従業員の育成方法に大きな違いがあります。例えば、先行集団のほぼすべて（97%）が、自社の組織が継続的な学習を完全に取り入れていると答えたのに対し、後発集団では48%に過ぎませんでした。先行集団はまた未来のことも考えています。先行集団の44%が、少なくとも4年先に必要とされるスキルについて考えていると答えたのに対し、後発集団では8%に過ぎませんでした。

しかし、両集団が苦戦しているスキル開発の領域があります。例えば、後発集団の53%と先行集団の39%は、自社の組織では「将来の仕事の課題に備えて従業員の再スキルアップを十分に行っていない」と回答しています。

先行集団は、分散化が進んだ柔軟性のある労働力の準備をしています。

先行集団の多く（後発集団の26%に対し48%）は、パンデミックが流行する前であっても、主にリモートワークやモバイルワークへの移行を予想していました。また、多くの先行集団の企業は、他の方法で労働力の柔軟性を高めようと考えていました。例えば、32%が正社員よりもパートタイムや臨時のスタッフを多く雇用すると考えているのに対し、後発集団でそれを考えていたのは17%でした。また、先行集団の28%（後発集団では18%）は、将来の労働力は正社員よりも契約社員の方が多くなると考えています。

先行集団の方が俊敏性にも自信を示しました。例えば、92%（後発集団では41%）が、自社の組織はチームや地域を超えて人材を迅速に移動させることができると考えています。また、96%（後発集団では46%）が、新しい市場機会に迅速に対応できると答えています。

このような実践を通じて、先行集団はパンデミック後の世界で成功を収めるために、他の企業よりも強い立場にあると考えられます。このことは、2回目の調査でも確認されており、回答者は、当社の4つの準備態勢の各側面における実践と能力の重要性を強調しています。

先行集団のリーダーたちは、技術、スキル要件、環境および社会的な目標に対応しています。

新しい技術に理解が深い経営者は、新しい技術を活用する方法を知っている可能性が高いと言えます。例えば、半数以上は、上級管理職がIoT（後発集団の20%に対して52%）とAI/ML（後発集団の20%に対して51%）を理解していると回答しています。先行集団は、従業員のニーズを可能な限り最新の状態で把握しています。約2倍（後発集団の16%に対して31%）の先行集団が過去12か月間にスキル要件の大幅な見直しを行っています。

先行集団は、自社がサービスを提供し、事業を展開している社会に影響を与える問題に取り組むことへのコミットメントを表明する傾向があります。先行集団のほぼ全社（後発集団の68%に対し95%）が、事業戦略の成功には労働力の多様性を高めることが重要であると答えています。性別の多様性についても、ほぼ同数の割合（84%対44%）で同様の回答をしています。

また、環境の持続可能性の向上についても両集団間に大きなギャップがあり、先行集団の90%が事業戦略の成功にとって重要であると答えたのに対し、後発集団では半数以下（47%）でした。

63%

先行集団の3分の2近くがリーダーシップの要素でベストスコアを達成。

2倍

先行集団の上級管理職は、ビジネスの成功にとって環境の持続性を重要視する傾向が2倍近くありました。

環境および社会的目的の重要性

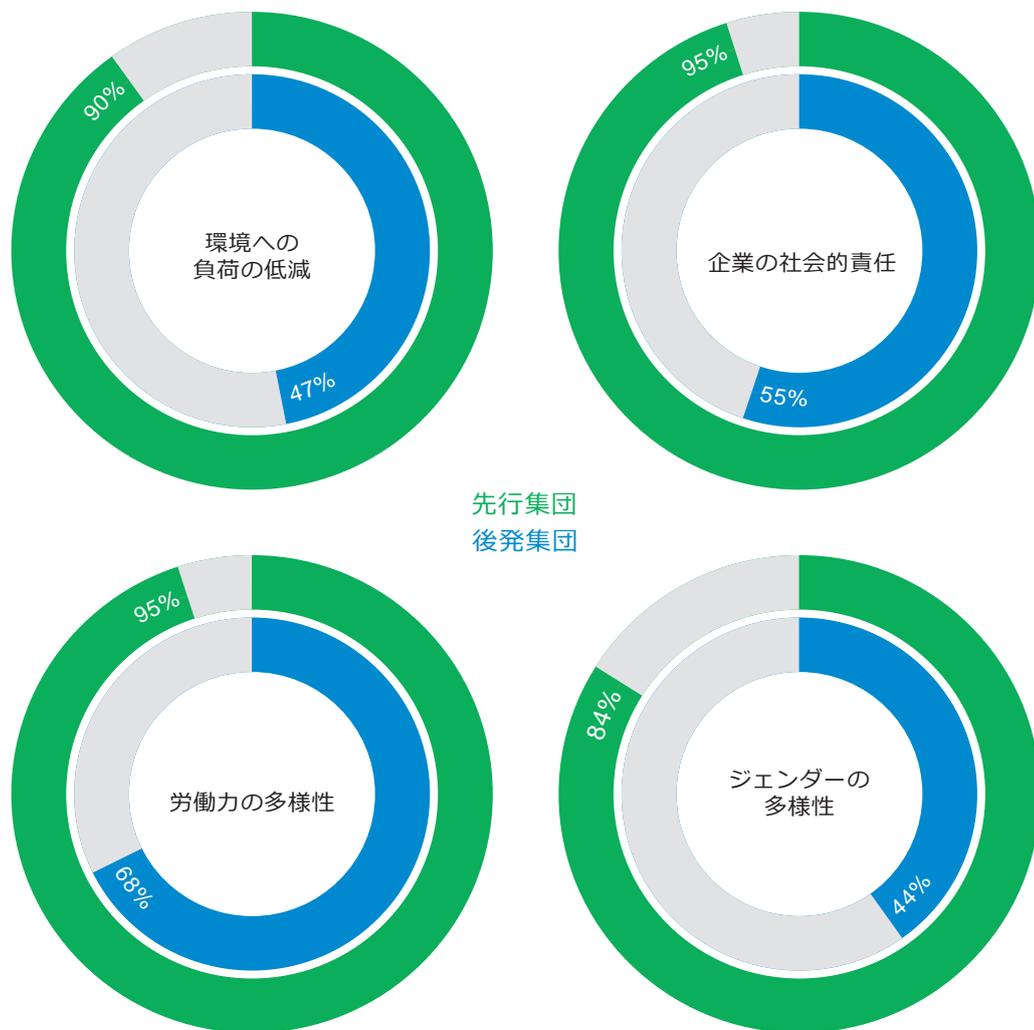


図9：環境および社会的目的の重要性（1回目の調査：事業戦略の成功に不可欠またはやや重要と答えた割合）

技術

「パンデミックの影響で、クラウドやコラボレーション技術の早期導入を改めて認識しました」

英国大手銀行グローバル・コラボレーション担当CIO

ロックダウン前の調査で組織の戦略上の最優先事項について尋ねたところ、多くの経営陣が他のどの項目よりも最新技術への投資を挙げていました。その後、パンデミックへの対応により、他の優先事項が浮上しましたが、組織はこれまで以上に技術面の変革に力を入れています。

2回目の調査では、ほとんどが、データ分析、サイバーセキュリティサービス、クラウドイネーブルメント、基幹ネットワーク技術、IoT、AI/ML、5G、自動化およびロボット工学への投資を増やす予定であると答えています。これらの回答者の66%にとって、今回の危機は、新しい技術を迅速に展開することの重要性を強調するものとなりました。

COVID-19の影響で増加している技術投資

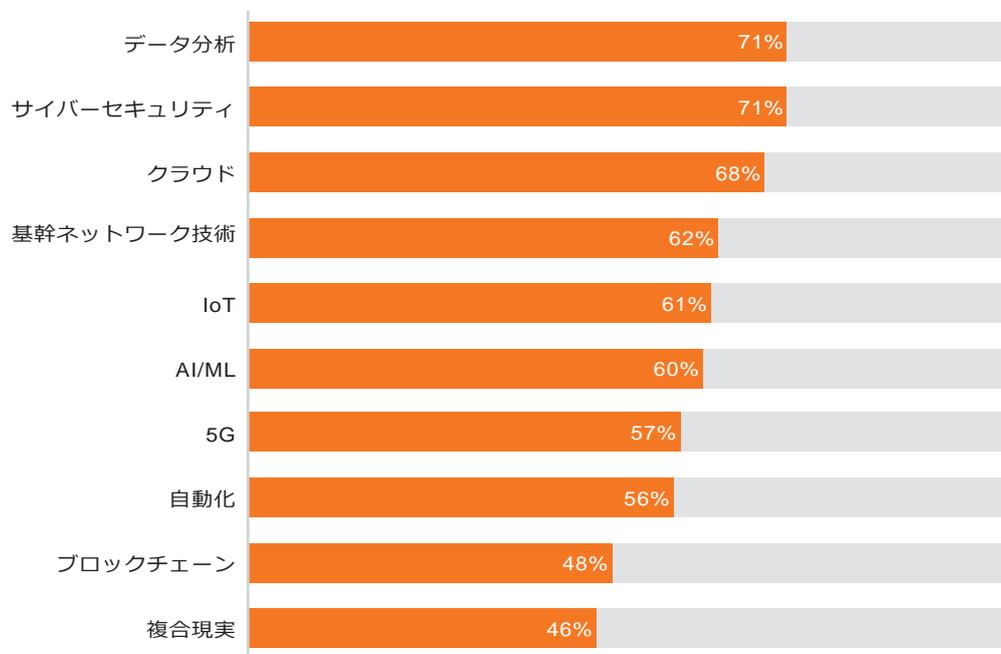


図 10 : COVID-19危機の直接的な経済的影響が去った後、選択された技術への投資と展開が増加すると予想した割合 (2回目の調査)

一部の企業では、今回の危機は既存の技術戦略の正当性を証明する機会となりました。英国の大手銀行のグローバル・コラボレーション担当CIOは次のように述べています。「この3年間、サービスをクラウドに移行してきましたが、パンデミックの結果、既存の業務の多くが移行対象として採用されました。仕事リストに載っていたいくつかは前倒しになったものもあります。それは再発明ではなく、ある領域では『より多く、より速く』ということです。」

業種別の技術投資の優先順位

	IoT	AI/ML	自動化	データ 分析	サイバー セキュリ ティ
小売業	✓	✓			
金融サービス		✓			✓
保険		✓		✓	✓
製造業	✓		✓		
法務サービス				✓	✓
専門サービス		✓		✓	
メディア		✓			✓
エネルギー/公共サービス	✓			✓	
サプライチェーン/物流	✓			✓	

図11：今後2年間の技術投資の優先順位のトップ、業種別（1回目の調査）。

どこでも、危機のおかげで技術の導入が加速しています。「危機のおかげで、誰もがよりオープンになったので、いくつかの取り組みを早めることができました」と、欧州のファッション小売企業のオペレーションインフラストラクチャ部門の責任者は述べています。「一例を挙げると、メールのセキュリティを強化するための多要素認証の導入がそれです。在宅勤務への移行がこれを促進しましたが、通常の場合では、導入に3~4ヶ月はかかっていたでしょう。」

在宅勤務への大々的な移行は、在宅勤務をサポートする技術の導入を加速させました。英国大手銀行のグローバル・コラボレーション担当CIOは次のように述べています。「以前は一握りの人たちしか採用していませんでした。しかし、今では誰もが採用しています。人々は私たちに言っています。『今では在宅勤務をしているので、自分の時間をいかに賢く使えるかがわかります。仕事の成果と自分の健康のための時間のバランスをとることが可能です。自分の仕事のやり方や運用をもっと柔軟にできるようになりました。』」

このような経験は一般的なものではありません。在宅勤務への大規模な移行は、ほとんどの企業にとって課題でした。また、ネットワークを強化することの重要性をより意識するようになりました。回答者の42%が組織のネットワークがこのような急速かつ大規模な移行をサポートできなかったと答えています。このことは、危機の影響が落ち着いたら、基幹ネットワーク技術への投資を強化する予定であると62%が答えた理由の裏付けとなります。

また、パンデミックが始まって以来、5Gに対する意識も変化していました。ロックダウン前の調査では、5Gは他と比較して投資の優先順位リストの中でかなり低位に置かれていました。2回目の調査では、57%が、危機が過ぎ去った後は、5Gへの投資を増やすことを期待していました。

「この危機がやって来てから、従業員に情報を確実に伝えるために、デジタルコミュニケーションツールの使用を増やしました。従業員、特に各州のオフィスで働いている人たちから、より連携している感じがすると言われました」

PEXA、最高戦略責任者、トッド・ライヒマン氏

スキルと行動

70%

2回目の調査では、回答者の大半（70%）が、適応力、デジタルスキル、問題解決力、リスク管理の重要性の高さを挙げています。

「働き方の未来」の4つの要素の中で、回答者が最も苦労しているのは、従業員のスキルと行動の向上です（図7を参照）。これは先行集団にも当てはまります。先行集団の39%が、自社の組織では従業員のスキル強化が十分に行われていないと回答しています。ロックダウン前の調査では、スキル強化はほとんどの組織で優先されていませんでした。以前よりもわずかに意欲的に取り組んでいるだけだと答えたのは55%です。しかし、今回の危機はそれを覆したようです。例えば、2回目の調査では、70%以上が適応力、デジタルスキル、問題解決力、リスク管理の重要性が高まっていることを挙げています。

パンデミック後に重要性が高まったスキル

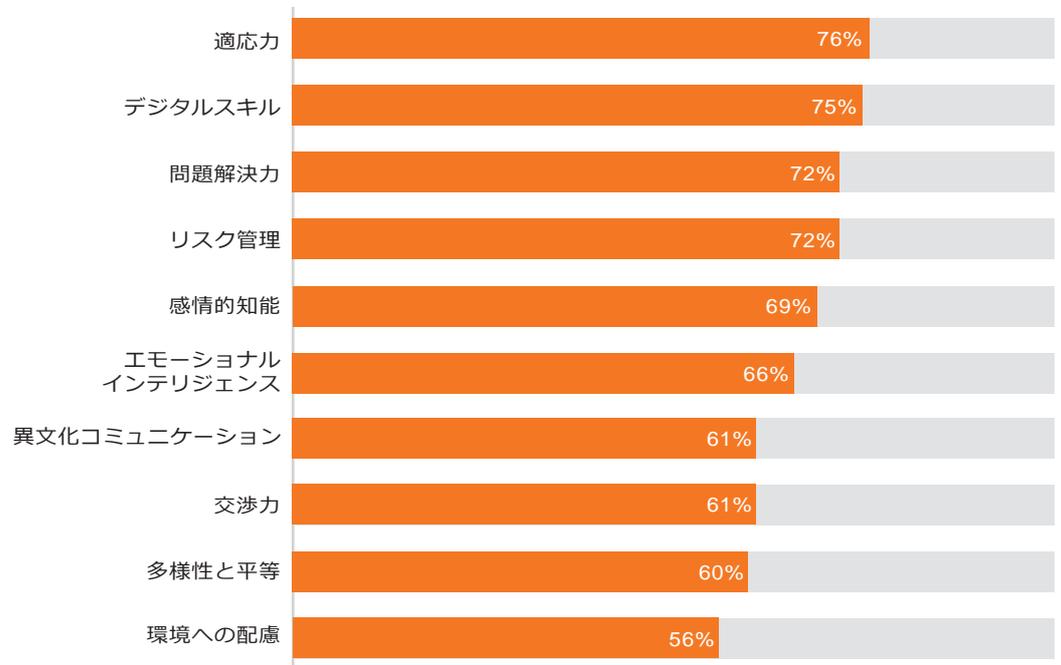


図12：COVID-19の結果、選択されたスキルが組織にとって重要になったと答えた割合（2回目の調査）。

これらのすべて、特に適応力は、強制的な労働環境の変化の中で価値のあるものでした。オーストラリアの教育サービス会社IDPのカスタマー＆オペレーション・トランスフォーメーション担当ディレクター、クリス・コストリー氏によると、人は適応力を鍛えることができるということです。「IQやEQ（感情指数）に加えて、AQ（適応力）もあります。私たちはこれに重点的に投資すべきです」と彼は言います。将来、従業員がどこで働くにしても、技術の変化もあり、複雑さが問題となるため、その重要性はますます高まっています。その結果、適応力、デジタルスキル、問題解決能力が重視されることとなります。コストリー氏は次のように述べています。「職場では、複数のコミュニケーション手段やデータの流れがあり、非常に忙しくなるでしょう。従業員は、何に反応して何を無視するかを判断し、重要なものとそうでないものをより分けることができるようにならなければなりません。これが仕事をますます難しくさせるのです。」

また、今回の危機は、エモーショナルインテリジェンス（EI）や社会的意識などの資質の重要性を明らかにしました。前者は、他者に対して感性を持ってコミュニケーションをとる能力であり、チームメンバーが孤立して仕事をしているときにお互いを支え合うのに役立つだけでなく、従業員が顧客やサプライヤーを支援するための力にもなります。また、従業員が顧客やサプライヤーなどの利害関係者が困難に対処する際の支援にも役立ちます。企業が公衆衛生やその他の取り組みで地域社会との交流を深める中で、EIや社会的意識もまた非常に重要な要素となっています。パンデミックが発生する前は、EIが今後の重要なスキルになると答えたのは20%未満でしたが、2回目の調査では、COVID-19の危機の結果、EIの重要性が高まったと答えた人は69%、社会的意識が高まったと答えた人は66%でした。

組織の課題は、スタッフの間でこれらの特性を開発することです。「例えば、共感性は、効果的なチームを作るためだけでなく、社会にとって価値のあるプラクティスを開発するためにも重要です」と、ベライゾンのソーシャル・レスポンスビリティ・ディレクター、ディラン・シーグラール氏は述べています。「しかし、これについて従業員を訓練する効果的な方法を見つけた企業はほとんどありません。」

66%

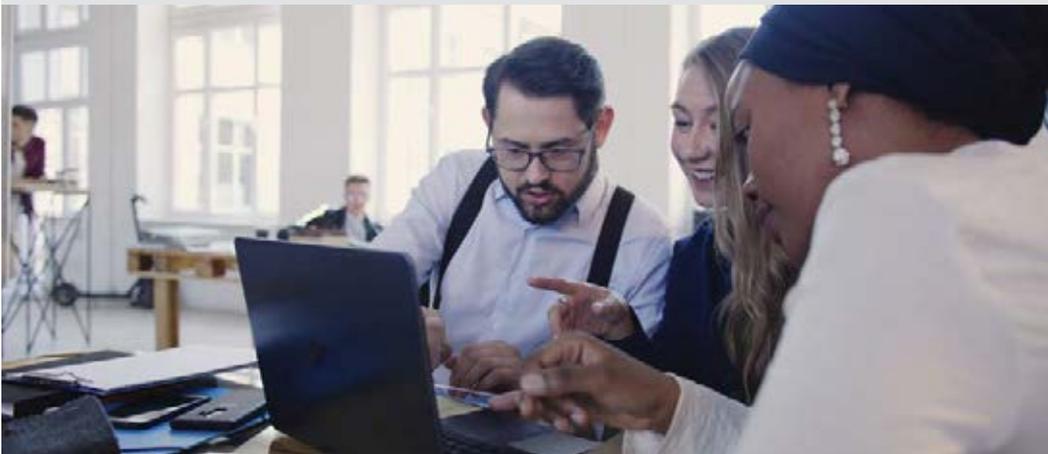
回答者の3分の2（66%）は、COVID-19の危機の結果、社会的認識が重要性を増したと答えた

英国の大手銀行がスキルアップを楽しくする

大規模なスキルアップの取り組みは、大銀行にとってユニークなチャレンジであると、英国の大手銀行のグローバル・コラボレーション担当CIOは述べています。規制やコンプライアンスがあることから、多くの銀行ではリスク回避の傾向が強く、銀行はITスタッフや全行員を対象とした技術スキルへの取り組みを創造的に設計する必要があります、と同氏は述べています。

例えば、同行のクラウドイネーブルメントのトレーニングイニシアチブでは、部門長を対象とした外部の「感性」セッションを実施しており、部門長は現場から離れたキャンパス環境に移動し、クラウドプロバイダーから意識向上やその他のトレーニングを受けています。AI/MLのトレーニングプログラムでは、社内外のAI/MLの専門家が、主要な概念、機能、リスクについて従業員に理解を深めてもらうための「弁当持参」のランチセッションを実施することもあります。

同行ではまた、英国、米国、インドの3つの主要拠点の従業員が参加するハッカソンを頻繁に開催しています。AI、自動化、モバイルを使用してビジネス上の問題を解決することに挑戦しているチームを抱える銀行のCIOは、次のように述べています。「それらはとても楽しいものになるように設計されています。多くの熱意が感じられます。これらの技術をどのように使用するかについて、人々に考えさせ推論させるのに役立ちます。」



リーダーシップ

75%

回答者の4分の3が、企業が従業員の健康で安心な生活を保護し、改善するための措置を講じることがより重要になると答えています。

COVID-19の危機が後退するにつれ、最も先見の明のあるビジネスリーダーであっても、当面の問題として復旧に焦点を当てなければならなくなるでしょう。しかし、リーダーは長期的な思考と計画をおろそかにしてはなりません。パンデミックが消え去る前にすでに技術的、人口統計学的、環境的な変化は仕事に変革をもたらしていました。

調査対象の組織の大多数が危機管理から脱却し、長期的な戦略を再考し始めていたことは心強いことですが、多くの組織が劇的な変化を期待していました。

経営幹部たちは、将来の戦略にはAI/ML、IoT、アナリティクス、ロボティクス、5Gなどの先端技術を取り入れなければならないことを認識しています。特に目新しいものではありません。しかし、パンデミック後のビジネス環境において、彼らが期待していることは他にもあります。

ビジネスの社会的責任の重要性が高まる

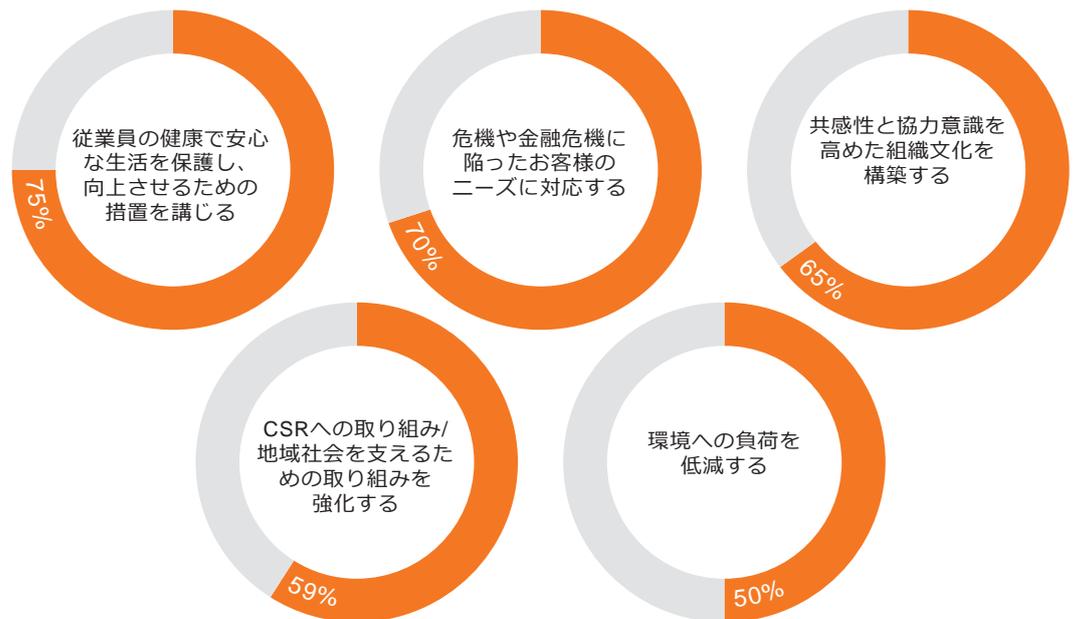


図13：COVID-19の結果、事業戦略において、選択された要素に対して、より重要になると答えた割合（2回目の調査）

自社のビジネスがより社会的志向を持ち、より思慮深いものになることを期待しています。例えば、75%は企業が従業員の健康で安心な生活を保護し、改善するための措置を講じることがより重要になると答え、65%は、共感性と協力意識を高めた組織文化の構築が重要性を増していくと答えています。

これは、組織が在宅勤務に移行していく中でますます重要なものになります。

また、顧客に対しても思いやりの心が高まることを期待しており、70%が危機的な状況にある顧客や財政難に陥っている顧客のニーズへの対応に力を入れるようになると答えました。

「危機的な状況下にあっても、当社のリーダーたちはオープンで率直なチームとのコミュニケーションを頻繁に行っていました。そのおかげで、パンデミックの間、信頼と説明責任がさらに高まりました」

PEXA、最高戦略責任者、トッド・ライヒマン

また、「企業の社会的責任（CSR）への取り組みの強化」や「地域社会への支援」の重要性が高まっていると感じている人が59%と過半数を占めています。その中で、職場の内外を問わず、多様性を高めるための取り組みが重要な役割を果たしています。

働き方の未来指標のリーダーシップの要素に含まれる指標の1つとして、環境の持続可能性の向上に向けた企業の取り組みがあります。少なくとも一時的には、危機に関連する他の優先事項（コスト削減など）が経営陣の注目を集めていると予想されますが、回答者の50%がCOVID-19危機の結果、環境への影響を低減することが事業戦略の中でより重要な要素になると答えています。

「現在はグリーンウォッシュ（上辺だけの環境保護）の終焉を迎えており、そうした人々はそのことを見破られてきています。将来的には、環境的に持続可能ではないビジネスを運営することは不可能になるでしょう。なぜなら、そのような経営は顧客の支持を得られず、投資家からの投資も期待できず、賢い従業員もそんな会社のために働きたいとは思わないからです」

顧問会社Xynteoの創業者兼CEO、オスヴァルド・ビエランド氏

しかし、企業は単に二酸化炭素の排出量を削減するというだけでなく、それ以上のことをしなければなりません。ビエランド氏は次のように述べています。「現在はグリーンウォッシュの終焉を迎えており、そうした人々はそのことを見破られてきています。将来的には、[環境的に]持続可能ではないビジネスを運営することは不可能になるでしょう。なぜなら、そのような経営は顧客の支持を得られず、投資家からの投資も期待できず、賢い従業員もそんな会社のために働きたいとは思わないからです。」

59%

ほとんどの回答者（59%）が、地域社会を支援することの重要性が高まったと感じています。

新しい働き方

74%

回答者の4分の3近くが、この危機をきっかけに、在宅勤務を可能にし、支援するためのポリシーを作成することを重視するようになったと回答しています。

ロックダウン前の調査では、3分の1（34%）が、将来的にはオフィスやその他の企業施設ではなく、組織のスタッフが主にリモートで仕事をするようになるかと答えています。しかし、その変化がどれほど早く起こるかを予測できた人はほとんどいませんでした。今回の調査から数週間も経たないうちに、ほとんどの地域の様々な業種で在宅勤務が当たり前のように行われていました。

在宅勤務やリモートワークの普及は、この危機を乗り越えるでしょう。国がロックダウンを解除したことでオフィスや工場、その他の施設に戻る従業員もいるでしょうが、2回目の調査では68%が在宅勤務が以前のレベルに戻ることはないかと答えています。約4分の3（74%）が、この危機を受けて、在宅勤務を支援するためのポリシーを作成することを組織がより重要視するようになったと回答しています。

PEXAの最高戦略責任者であるトッド・ライヒマン氏は次のように述べています。「我々は常に時代とともに進化していかなければなりません。在宅勤務やどこからでも仕事ができる環境のサポートへと移行するためには、デジタル化が必要であることは明らかです。」

在宅勤務に対する企業の意向

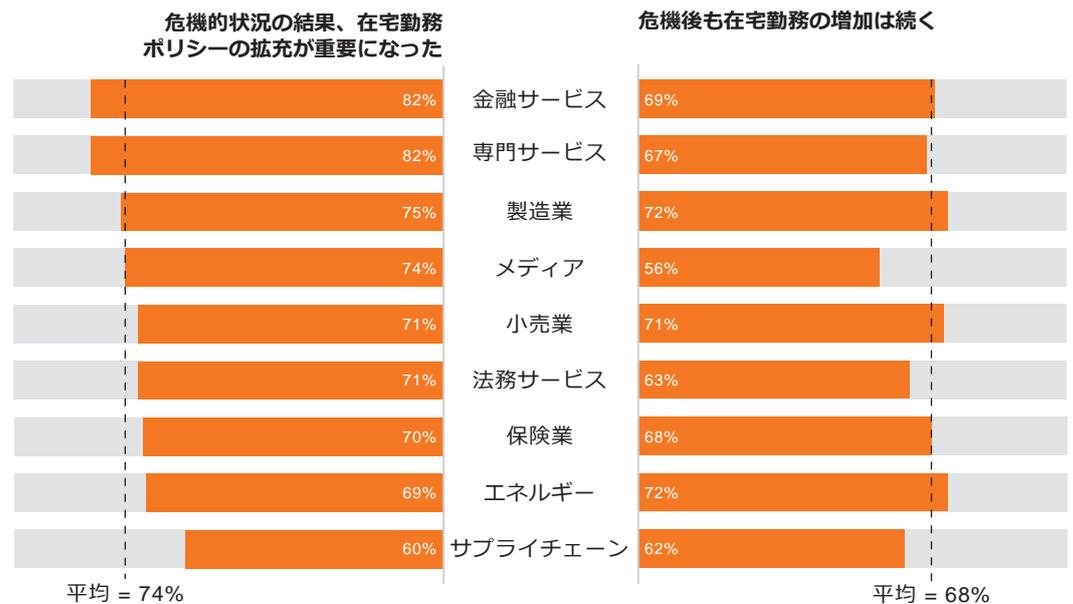


図14：在宅およびリモートワークに関する記述に賛成した割合（2回目の調査）

英国の大手銀行のグローバル・コラボレーション担当CIOによると、在宅勤務の有効性について長く続いた疑問は払底されたとのこと。「私たちは今、人々がつながりを保ち、生産性を維持できることを確信しています。これにより、オフィススペースの使い方、人材へのアクセス方法、本当に必要なプロセスなど、多くの新しい選択肢が生みだされました」。ただし、同氏はさらに、組織は物理的な交流がないときにどのようにして人々の創造性を維持するかを見極める必要があると付け加えました。

この危機はまた、組織の俊敏性の必要性をより強く認識させることにもなりました。例えば、2回目の調査の68%がスキルが最も必要とされる場所に従業員を再配置できることが、事業戦略にとってより重要なものになったと答えています。また、新しい市場機会に迅速に対応できることについても、70%の回答者から同様の回答を得ており、コラボレーションとアイデアの共有の重要性を強調しています。

「従業員との関わりを持つために私たちが実施してきた方法の1つは、社内で新しい働き方のアイデアを募集し、何が私たちの文化に合致するかを判断するためにそれらのアイデアを試してみることです。現在、当社で試している2つのアイデアは、会議の時間を短縮（25分と55分）することと水曜日の朝に社内会議を行わないことです」

PEXA 最高戦略責任者、トッド・ライヒマン氏

俊敏性の向上は、労働力の構造的変化も意味します。ロックダウン前の調査では、組織は、将来の労働力の平均25%をパートタイムスタッフが占めると予想し（残りはフルタイム）、平均22%を契約社員が占める（残りは正社員）と予想していることがわかりました。2回目の調査では、約半数（49%）がパンデミックの影響で、パートタイム労働者や派遣労働者を迅速に確保するためにギグエコノミーに積極的に参加することの重要性が高まったと答えています。オスヴァルド・ビェランド氏によると、ギグエコノミーを受け入れている企業はあまりにも少なく、ギグエコノミーが提供する柔軟性と拡張性を享受していないとのこと。しかし、企業はギグワーカーを公平に扱い、組織の目的達成に貢献してもらうためにモチベーションを高めるようにしなければならないと彼は注意しています。

49%

回答者の約半数が、パートタイム労働者や臨時労働者を迅速に利用できるようにするために、ギグエコノミーに積極的に参加する計画があると回答しています。

過去にしがみつかない

不確実性はCOVID-19で始まったわけではなく、今後終わることもありません。消費者の行動の変化、日進月歩の技術、環境を持続可能ものにする必要性などの圧力は新しいものではありません。これらの圧力は、危機が起こる前には、将来の問題として遠い存在に見えたかもしれませんが、今では目の前のことになっています。

そして、これは一時的なことではありません。技術は今後も急速に進歩していくでしょう。スタッフとリーダーシップの両方に必要とされるスキルと行動も進化し続けるでしょう。そして、トップダウンであれ、規制の遵守であれ、ボトムアップであれ、消費者の消費行動であれ、企業が自分たちを取り巻く社会や環境に対して、より責任を持つ必要性はますます高まっていくでしょう。

既存の行動に固執するのは非常に簡単です。多くの人は、自分たちの行動が盲目的になっていることにさえ気がついていません。この危機は、これまでの古い考え方を捨て、優先順位を再評価する機会を与えてくれています。

この危機は、ほぼすべての組織に影響が及んだことを忘れないでください。戦略や価値観を見直しているのは、自分たちのビジネスだけではありません。今後1年半の間に行う意思決定や投資が、今後何年にもわたって貴社のビジネスを形作っていくこととなります。

今こそ計画を立てるのをやめ、計画を実行に移す時です。ビジネスを未来に備えたものにするには、将来の混乱に対処するのに役立つだけでなく、その先にある市場機会をより有利に利用できるようにすることにもつながります。



未来に備えて



技術

最新技術の迅速な導入

IoT、AI/ML、自動化、高度なクラウドとネットワーク技術は、貴社のビジネスを確実な歩みに戻すのに役立ちます。5Gやその他の新しい技術とともに、次の成長段階に向けてビジネスを位置付けするのにも役立ちます。

プラットフォームを考える

技術の進歩は早いものです。より俊敏になり、変化する技術や新たなビジネスの脅威や市場機会に適応するためのプラットフォームの構築に注力しましょう。

未来への備えを向上させるために、本調査に基づき、以下の8つの推奨事項を導き出しました。



スキルと行動

育成プログラムを強化する

AI/MLなどの技術が成熟するにつれ、既存の役割（熟練者と非熟練者を問わず）が変化したり、置き換えられたりするだけでなく、新たな役割も生まれてきています。育成に投資することは、従業員や組織が未来に備えて準備をする上でこれほど重要なことはありません。

優先順位のバランスをとる

共感力、エモーショナルインテリジェンス、倫理的理由付けなど、より「人間的」なスキルを戦略の中で重視しましょう。そうすることで、組織は新しい働き方を受け入れ、社会的責任プログラムを強化し、変化に対応することができるようになります。



リーダーシップ

自分のルールを作成する

誰もあなたがすべての答えを持っているとは期待していませんが、あなたはその方向を設定し、新しいルールを書くべきです。古い働き方や時代遅れの戦略、レガシーシステムに足を引っ張られてはなりません。

社会的責任を果たす

廃棄物と二酸化炭素の排出量の削減に努め、多様性と平等性を高め、可能な限り地域社会を支援しましょう。これらは、正しいことをするというだけでなく、ビジネスとしても理にかなっています。



新しい働き方

変化に反応するのではなく、変化をリードする

ビジネスに望む未来を想像し、それに向かって働き始めましょう。まず、大量の在宅勤務の経験を分析して、どのグループの従業員が、どの役割が将来的に新しい働き方に適応しやすいかを理解することから始めましょう。

周りを見渡し、他の人から学び、共に仕事をする

あなたの組織にどれだけ優れた者がいても、組織の外には必ずもっと多くの優秀な人がいます。垣根を取り払い、人材のエコシステムを発展させることを奨励します。

本調査について

本報告書の分析は、様々な業界や地域の上級管理職を対象とした2つの調査結果に基づいています。これらの調査は、Financial Times社のLongitudeがベライゾン社の委託を受けて実施したものです。1回目は2020年の1月と2月に実施され、2回目は2020年5月に実施されましたが、パンデミックの規模が明らかになり、多くの地域で数週間のロックダウンが行われた後に実施されました。

両調査の回答者の主な特徴は、右図に示したようにほぼ同じです。

地域別の調査回答者



図15：回答者の地域別内訳

年間収益別の調査回答者

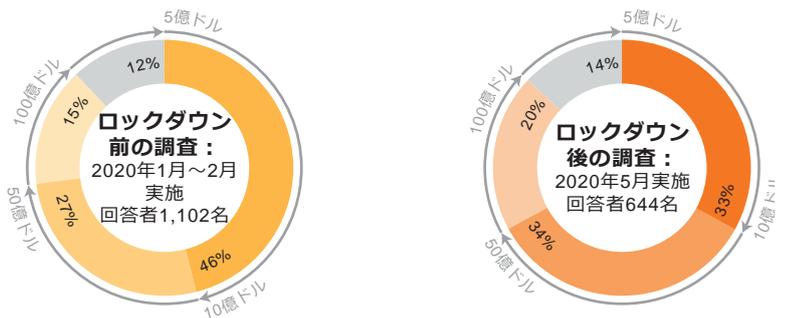


図16：回答者の年間収益別内訳

業種別の調査回答者

	ロックダウン前の調査	ロックダウン後の調査
サプライチェーン/物流	7%	9%
メディア	7%	8%
法務サービス	7%	8%
エネルギー/公共サービス	8%	8%
保険業	8%	8%
小売業	13%	16%
専門サービス	14%	9%
金融サービス	18%	17%
製造業	19%	17%

図17：回答者の業種別内訳

各要素の指標スコアの分布

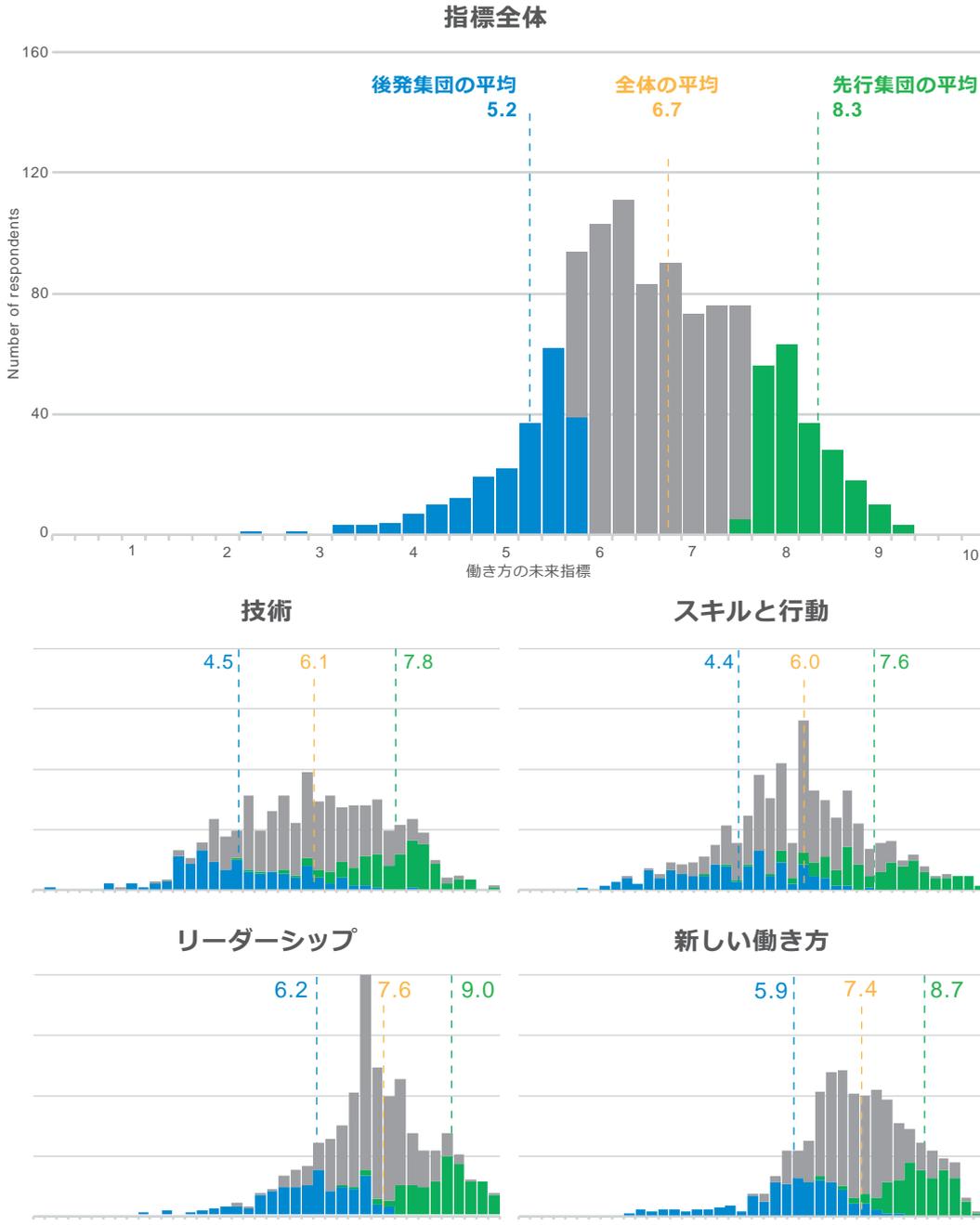


図18：後発集団と先行集団を示した働き方の未来指標スコア（1回目の調査）

働き方の未来指標で評価した企業の半数（50%）は、「リーダーシップ」の要素で最も高いスコアを示しています。約3分の1（32%）が「新しい働き方」の要素で最も高いスコアを示しています。「技術」および「スキルと行動」の各要素で最高得点を記録したのわずか9%でした。

スコアの標準偏差が最も低かったのは、「リーダーシップ」の要素でした。「技術」および「スキルと行動」の各要素では約3分の1のばらつきがありました（それぞれ 31%と 33%）。

1. Arif Cam, Michael Chui and Bryce Hall, November 2019, [Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact](#), McKinsey
2. Ankur Modi, December 2019, [Is Remote Working Just Another Fad Or Actually Good For Your Business?](#), Forbes



© 2020 Verizon. All rights reserved. バライソンの名称およびロゴならびに、バライソンの製品およびサービスを識別するためのその他の名称、ロゴ、およびスローガンのすべては、Verizon Trademark Services LLC、あるいは米国またはその他の国における系列会社の商標およびサービスマーク、または登録商標およびサービスマークです。その他の商標およびサービスマークは、各所有者に帰属する財産です。