

Research Insights

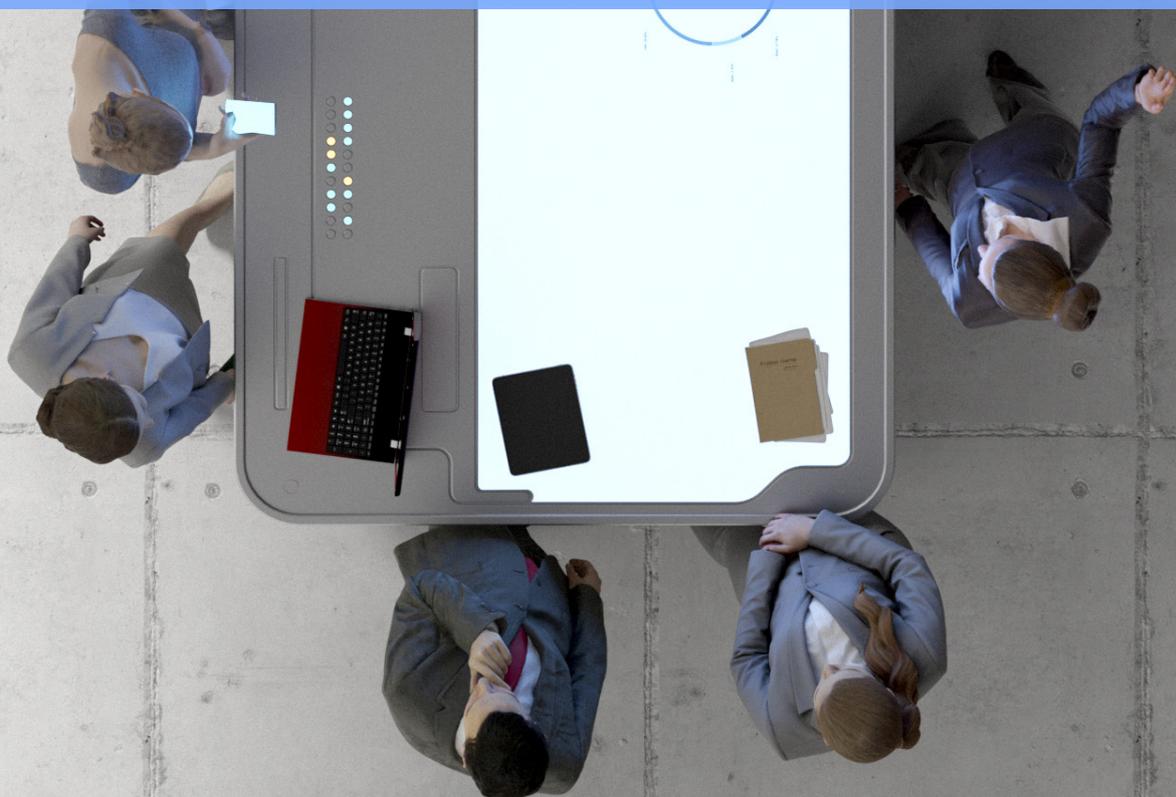
—



IBM Institute for
Business Value

バーチャル・ エンタープライズ

人間とテクノロジーの共存が
もたらす創造性



IBM

人間とテクノロジーの共存が もたらす創造性

テクノロジーは、企業のビジネスモデルを世界的に変革し、新たな成長機会をもたらし、生産性や働きがい、コスト、効率性に新たな基準を提供している。人工知能 (AI) や自動化、ブロックチェーン、モノのインターネット (IoT)、5G (高速・大容量通信規格)、クラウド、さらに量子コンピューティングの利用が進んだことで、以前は目指すべき将来像であったコグニティブ・エンタープライズ*は、今や現実のものとなりつつある。

この変革を、バーチャル化 (仮想化) が加速している世の中に照らし合わせてみると、特にエコシステムやデジタルなワークフロー、ネットワーク型企業などがもたらす力がますます強くなっている。つまり、企業間や組織間の枠を超えてデジタル化されたワークフローが流れることで、あたかもリアルとデジタルが一体化した、1つの大きなバーチャルな企業ができたとような価値が生み出されようとしているのである。こうした「バーチャル・エンタープライズ」の誕生を支えるのが、企業に生命を吹き込み、エコシステム参加者の連携の要となる価値をもたらす「ゴールデン・スレッド」**だ (図 1 参照)。

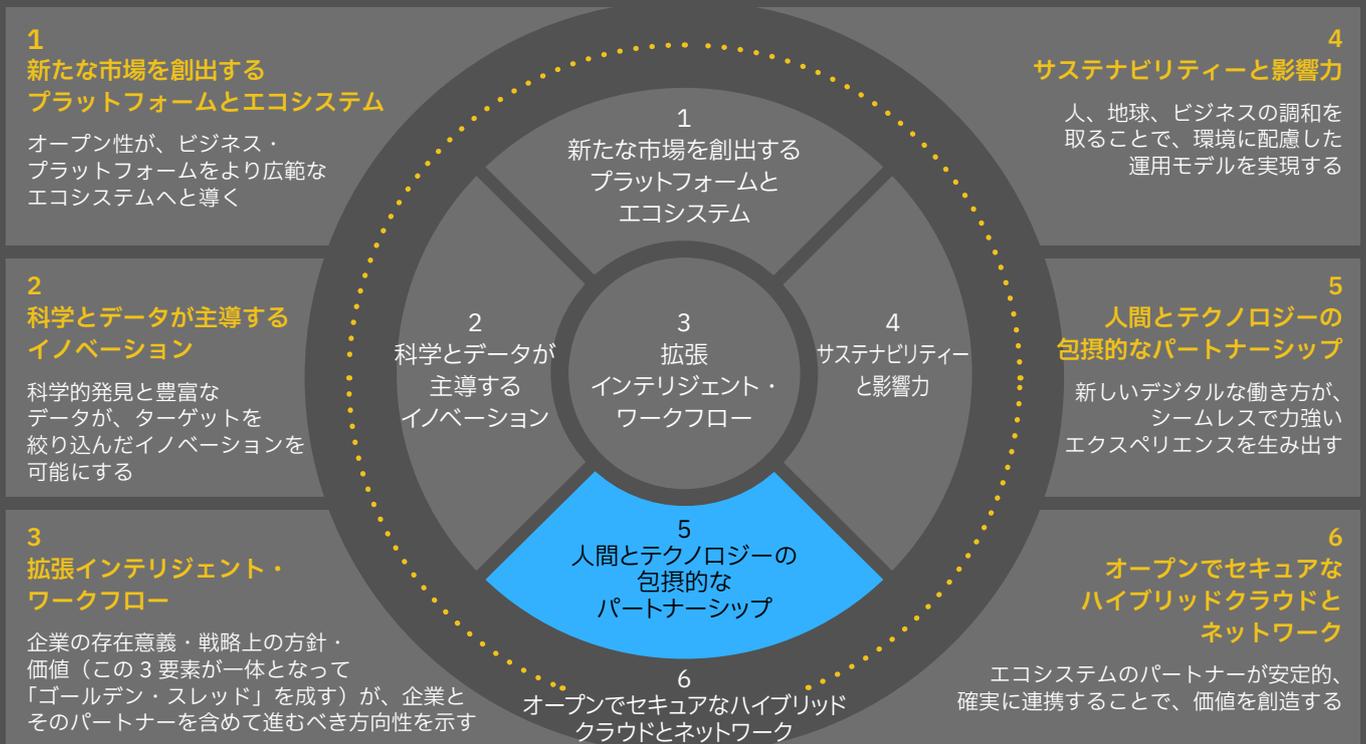
バーチャル・エンタープライズは、パンデミックを機に広がった新たなデジタル・ツールや働き方を取り入れている。そこでは人間とテクノロジーの関わり方が急速に変わりつつあり、例えば、顧客向けデジタル・チャンネルや、複数のプロセスにまたがったシームレスでバーチャルな働き方が導入されている。また、デジタル化の拡大に伴い、人の共感能力や創造性、帰属意識が低下するという問題が深刻化しつつあり、こうした問題に対処するために新たな形でリーダーシップや発想力、働きがい、連帯を生み出す必要性も認識されている。

* 「新たな市場を創出するビジネス・プラットフォーム」や「インテリジェント・ワークフロー」「エンタープライズ・エクスペリエンスと人間性」を軸にした企業像

** ゴールデン・スレッド (Golden Thread):異なるもの同士を結び合わせ、より価値あるものに変える「金の糸」

図 1

バーチャル・エンタープライズの 基本的要素



エコシステムを戦略の中心に据える
バーチャル・エンタープライズは、
イノベーションを強化し市場を
創出するとともに、能力を大幅に
向上させることができる。

人間とテクノロジーの 包摂的なパートナーシップ は、いかにして競争力を 生み出すか

バーチャル・エンタープライズは、人間とエコシステム、および両者がアクセスするエクスポネンシャル・テクノロジー（指数関数的に成長するテクノロジー）とを仲介する新たなインターフェースに依拠している。「場所」という制約がなくなり、必要なスキルや能力へどこからでもアクセスすることが可能となる。このようにアクセスが広がることで、新たな価値やソリューションを発見できる可能性も大きく広がる。このダイナミックなコラボレーションの効果を高めるためには、明確に定義された堅牢なワークフローや、使いやすいツールおよびシステムが必要となる。

バーチャル・エンタープライズは、個人にとってはチャンスであると同時に脅威にもなり得る。グローバルに広がるコネクティビティー（相互接続性）を活かして自分自身のスキルを新たな分野で発揮できるようになる一方で、自分より高いスキルを持つ人財に企業がアクセスすることも容易になる。そのため、幅広く学び続けることや、アジャイル・アプローチへの対応能力が、今まで以上に重要になってくる。ネットを通じて単発の仕事を請け負う「ギグ・エコノミー」のような働き方にとどまらず、組織づくりや能力開発について構造的な観点から検討する上でも、「従業員」とは何かをあらためて問われている。それゆえ、バーチャル・エンタープライズはワークフォース戦略を明確かつオープンな形で再検討しなければならない。

バーチャル・エンタープライズでは、データとテクノロジーは意思決定を主導し、運用モデルをつかさどる基軸となる。リーダーや従業員、利害関係者が、そうした存在としてデータとテクノロジーにあらためて信頼を置ける組織文化が必要である。デジタル・ワーカーやAIボットが今まで以上に重要な意思決定を行う機会はさらに増えるだろう。今後の課題は、こうした体制をつくり上げるために、いかに将来を見通して、全体として整合を保ちつつ、先進的に進めていけるかということだ。

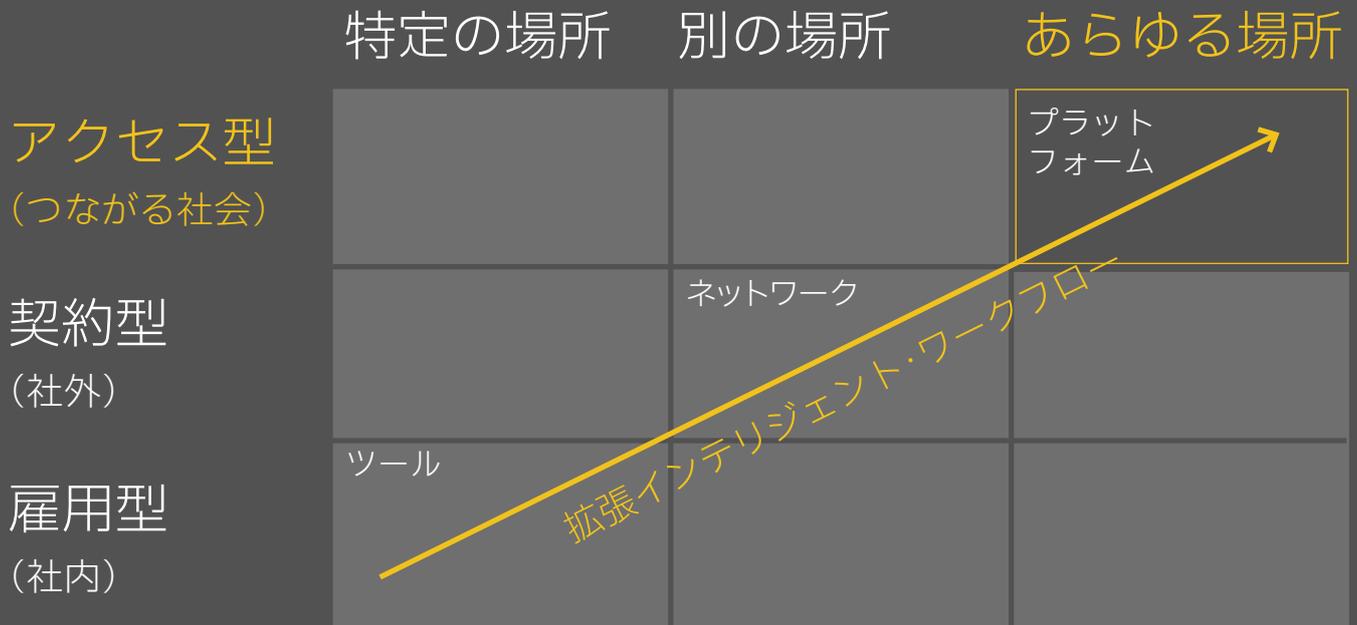
人間とテクノロジーの包摂的なパートナーシップとは

デジタル化は従来型のワークフローに新たな課題を突き付けている。かつて人が行っていた作業が機械に取って代わられているのだ。人々は抵抗し、恐怖すら抱くかもしれない。しかし、テクノロジーを適切に導入することができれば、生産性と従業員体験の両方を改善できる可能性がある。

人間とテクノロジーの包摂的なパートナーシップを築くことが、今後のバーチャル・エンタープライズの在り方を決定づける。このパートナーシップは組織の人財およびエコシステムの潜在的な可能性を第一に考える。リーダーは新しいシステムやツールの導入に当たって共感と意図を重視することによって、機械と人間を最高の形で活かすことが可能となる。さらに、さまざまな成果や人財の有効活用、ワークフォースの多様性、ワーク・ライフ・バランスを最適化することができる。

図 2

進化を続ける人間と
テクノロジーの関係



バーチャル・エンタープライズが、さまざまな社内部門・企業・地域・背景の人々を集結させた拡張ワークフローや新たな組織を構築することは、ダイバーシティ&インクルージョン(多様性と包摂)を大いに加速させる可能性があり、極めて重要である。信頼できるオープン・プラットフォームと拡張ワークフローから今、疎外されている人々や企業にグローバル経済への新たな門戸を開く機会が生まれるのだ。

ただ、こうしたオープン性はテクノロジーやプラットフォームの誘引力だけでは実現できない。組織とそのエコシステムの文化と価値にオープン性が深く根付く必要がある。例えば、バーチャル・エンタープライズにおいて、各自への配慮が不足していたり、チームの定義が厳格過ぎたりする中、隔絶された環境で「グループシンク(集団浅慮)*」が広がってしまうと、集団としての多様性が損なわれる恐れがある。

* グループシンク: 集団での合意形成が、個人で決める場合よりも、不合理な結論をもたらしてしまう現象

非常に高度な自動化やデジタル化、アルゴリズムの活用が常態化し、リモートワークで職場の分散が進むと、バーチャル・エンタープライズの人間性が損なわれかねないリスクにさらされる。しかし、新しい働き方のモデルの中には、チームや個人の能力を伸ばすことで、家庭と職場の境界が曖昧になる事態にうまく対応できたケースもある。

バーチャル・エンタープライズとその経営層は、機械に「人間らしさ」を積極的に実装する必要に迫られるだろう。職場環境のハイブリッド化が一般的になるにつれて、オフィスの配置や設計、規模を決定することがますます複雑化し、オープン・スペースとプライバシーのバランスを取ることも難しくなっていく(図2参照)。

企業のバーチャル化が進むと、強い企業文化を構築するための新たな「プレイブック」が必要になってくる。リーダーの課題はポジティブなコーポレート・アイデンティティをワークフォースに浸透させることである。従業員のつながりは世界中に広がっており、中にはバーチャルな接点しか持たない場合があるかもしれない。「勝ち続ける文化」(ウィニング・カルチャー)を確立し、競争優位への明確な道を切り開くためには、分かりやすいコミュニケーションや率先垂範、継続的なフィードバックを通じて従業員の成長を促すことが不可欠だ。

相互協力的な 最新の組織文化を築く

私たちがともに働き、つながる手法は急速な変化を遂げており、顧客と従業員との接点のバーチャル化が変化をさらに加速している。いつでもどこでも仕事ができるなど、仕事とコラボレーションの新たな可能性が広がった結果、企業はパートナーとのエコシステム全体で、既存のプロセスを見直し、新たに創造し直すことを迫られている。

バーチャル・エンタープライズにとって、これは間違いなく素晴らしい機会だ。テクノロジーを巧みに、かつ意識的に実装することによって、相互協力的で実効性の高い、最新の組織文化を構築し、人財の才能を高めるチャンスなのである。

最近のIBV調査によると、経営層の半数超が今後3年の間に、いつでもどこでもネット経由でつながる、専門スキルを有したプールを活用する意向を示している。¹しかし、業務のバーチャル化は、企業と従業員に機会と課題の両方をもたらしている。経営層の見通しでは、2023年までに従業員の14%が年に一度、再訓練やリスキリングを受ける必要がある。こうした状況を踏まえ、企業は広範囲かつ継続的な学習文化の創造に努めており、それによって優秀な人財を引きつけ、育て、定着させようとしている。

労働市場から排除されてきた人々にとっては、テクノロジーを活用したエコシステムがあれば、経済的機会を得るために移住する必要性がなくなり、グローバル経済に参加しやすくなる。企業の25%はすでにエコシステム・パートナーを通じて人財やスキルを調達しており、今後3年以内に同じ取り組みを計画する企業も41%に達する。²

拡張された人材プールはバーチャル・モデルを通じて活用することができ、企業が深刻なスキル・ギャップを解消する上で役に立つ。多様な人材候補を供給するパイプラインとしての機能も果たし、そうした人財が職場にポジティブな変化やイノベーション、創造性をもたらす。

バーチャル・エンタープライズは、高度な自動化ツールとインテリジェント・ワークフロー*を土台として、人間と機械の関係を劇的に刷新する。従業員個人が今、期待しているのは職場のシステムに簡単かつ迅速にアクセスできることであり、「いつ」「どこで」「どのように」働くかについて、より高い柔軟性と自律性を求めている。すなわち、コラボレーションやイノベーション、成功のためのツールを備えたネットワーク型システムが必要とされている。

先進的な企業は自動化とAIをこの取り組みの中核として位置付けており、それによって人財の主要な強みを強化し、重要なタスクに集中できるようにサポートする。インテリジェント・オートメーション**は、企業全体を常時「オン」の状態とし、商品やサービスの提供を最適化することで、変動する市場においてもシームレスな事業継続性を実現することができる。ワークフローは信頼できる情報や関係性のバックボーンとなるだけでなく、重要な意思決定を瞬時に導く、自動化されたルールとアルゴリズムのリポジトリ(情報を格納するデータベース)としても機能する。

* インテリジェント・ワークフロー:IBMが推進する業務自動化の未来形。AIやIoTなど、先端テクノロジーを駆使し、社内外に眠るデータを活用した意思決定を支援することで、人間的な判断を自動化する。

** インテリジェント・オートメーション:ビジネス・プロセスを自動的および継続的に管理し、改善するため、先端のテクノロジーが組み込まれている。構成要素として、人工知能や機械学習、自然言語処理、ロボティクス、予測的アナリティクスを含む。

リーダーの差別化要因

市場をリードする企業が常に模索しているのは、「よりスマートかつ迅速に業務を遂行するにはどうしたらよいか」「適応性とレジリエンスがさらに優れたオペレーションをどう構築するか」ということだ。具体的には、動きの激しい市場で業界内・業界間で労働者を融通することのほか、需要の急増や生産能力の低下に対してワークフォースをデジタルで支援することなどが挙げられる。

デジタル化は労働の新たな可能性を解き放つが、それと同時に共感や帰属意識、人間的つながりの希薄化など、新たな課題も生み出す。このように、進化し続けるソフトウェアやテクノロジーによって職場関係の向上やコラボレーションが可能となる半面、その真価も問われてきた。リーダーは人間とテクノロジーのパートナーシップのバランスを保ち、企業としての業績指標だけでなく、従業員の身体や精神、感情の健康度も考慮した人間中心のアプローチを取らなければならない。

先進的な企業はAIやクラウド、自動化技術を統合することで、この新たな流れを現実化し、データを原動力とするインテリジェント・ワークフローを強化している。これが新しいアジャイルなビジネスモデルの創出を可能にするとともに、バーチャル・エンタープライズにおける価値の「ゴールデン・スレッド」として機能し、未来の働き方のあるべき姿を形作っていく。

リーダーシップを成功させるためには以下の4点に優先的に取り組む必要がある。

文化に対する意識：リーダー企業の89%は、インテリジェント・オートメーションの価値を最大限引き出すためには、従業員のリスクリングと定着化はもちろん、社内の文化とプロセスを変革することが必要だと認識している。³ この取り組みには、新しいテクノロジー・ツールに対して責任ある使い方をすることや、デモグラフィック（性別・年齢・人種など人口統計学的な属性）による不平等や偏見の回避などが含まれる。

真のコミュニケーション：自社リーダーのコミュニケーションは信頼でき、共感性が高いと回答した経営幹部はわずか34%にとどまった。⁴ 勤務先の選択がかつてないほど自由な労働市場の中で、各社のリーダーは個々の従業員に合った働きがいを提供し、包摂的でポジティブな職場文化を意識的に醸成する必要がある。

インテリジェント・テクノロジー：2023年までには、定型作業の12%、ビジネス上の単純な意思決定の11%が、インテリジェント・マシンによって実行されるようになるとみられる。2017年時点ではそれぞれ7%、6%だった。⁵ インテリジェント・マシンに任せるタスクが増えることで、従業員はより価値の高い業務に集中することが可能になる。

ワークフローの自動化：最近のIBV調査によると、企業内の複雑な全社的業務が自動化される割合は、2023年までに現在の7倍に達する。⁶

バーチャル・エンタープライズは人間とデジタル労働力の適切なバランスを取ることで、生産性やコラボレーション、創造性を高めることができる。こうして、今まで以上に柔軟で包摂的かつ強力なワークフォースを構築することが可能になる。

バーチャル・エンタープライズがこのバランスを実現するために必要となる主なポイントは3つある。

－ワークフロー

－意思決定

－リーダーシップ

ワークフローのデジタル化は 収益向上につながる

コロナ禍によって顧客と従業員の接点はバーチャル化が進み、コロナ後も変わることなく続く新たな働き方を生み出した。



バーチャル・エンタープライズは、人的ワークフォースの実効性を強化するためにテクノロジーを活用する。それは効率性と創造性を向上させる。将来を見据え新たな働き方に投資することで、企業は長期的な成果を上げられるように自社を変革し、世界中から多様な人財を広く獲得できるようになる。

IBVによる最近の調査結果が示すように、こうした取り組みはビジネスに高い成果をもたらすことができる。先進的なテクノロジー導入企業は従業員のリスクリングによってテクノロジーを活用した変化を実現し、収益成長率が15%も高い。⁷

コロナ禍は、広範囲にわたるビジネス上のディスラプション(創造的破壊)を引き起こした。従業員も雇用主も、安全と健康を保ちながら仕事や余暇、生活を実現する持続可能な方法を見つけるために苦慮してきた。経営層から見ると、従業員個々のニーズと、事業の再建・成長との間でバランスを取ることは、ほとんど不可能に思えるかもしれない。ワークフォースのバーチャル化が進む中で、人材管理の差別化はもちろん、業務・リスクリング・再訓練においてもリモートと対面のハイブリッドな手法が新たに求められている。

ワークフローの自動化が、こうした課題の克服に役立つ可能性がある。企業の半数は、今後3年間で最も重要となる競争優位性の1つとして「テクノロジーを活用したワークフロー」を挙げている。⁸ ワークフローの範囲を拡大し、その顧客である従業員とエコシステムとの間でエンド・ツー・エンドのコネクティビティを確立することができれば、ビジネスの成果も拡大できるだろう。

ワークフローのデジタル化がサポートするのは、人財の獲得や訓練、リスクリングなどを含む人材管理のほぼ全領域に及ぶ。これにより、企業はどこからでも世界中の人財のスキルや能力を活用し、新たな機会を通じてダイバーシティー&インクルージョンを推進することが可能になる。エクスポネンシャル・テクノロジーや新しいビジネスモデル、さらにグローバルなディスラプションが一体となって企業に変革をもたらす中で、人間が行う業務の高度化や、そのために必要なスキルの向上をどう実現させるかが、かつてないほど重要性を増している(図3参照)。

図3

ハイブリッドな仕事とハイブリッドな消費にはアジリティーとデジタル化が不可欠



出典:2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Surveyの未公開データ
Q:上記の記述にどの程度同意しますか?

貴社の「現在地」を知るための問い ～ワークフロー自動化の取り組み～

貴社ではワークフローのデジタル化が どの程度成果を上げていますか？

Q1 企業内や、ネットワークおよびエコシステム全体で、ハイブリッドな業務環境がもたらす影響をどのように計画に織り込み、モデル化していますか？

Q2 貴社ではワークフロー自動化にどの程度、優先的に取り組んでいますか？また、ワークフロー自動化のために、新しい人財の獲得やワークフォースのリスキリングがどの程度必要でしょうか？

Q3 新規テクノロジーへの投資を、人材開発や訓練、社員の働きがいへの投資と、どのように統合していますか？

シーメンス (Siemens) 社

バーチャル・エージェントで従業員を支援

シーメンス社は、デジタル・トランスフォーメーション (DX) の一環として、自動化とAIを多くのプロセスに統合し、顧客と従業員に優れたサービスを提供してきた。同社の人事・組織 (P&O) 部門のリーダーは継続して変化に対応しデジタル技術を取り入れながら、世界中で293,000人の従業員をサポートしている。さらに、場所や時間、デバイスの種類を問わず、従業員にインタラクティブな体験を提供し、質問に対してもこれまで以上に迅速かつ正確に回答できるようにするため、自社のチームを設計プロセスに参加させた。

その結果、シーメンス社はAIベースの人事バーチャル・エージェント「CARL」を開発した。開発からわずか3か月後の2017年、CARLはドイツとオーストリアにあるシーメンス社の拠点で12万人のユーザー向けにデビューを果たした。その後も大幅な機能強化が続けられ、さらに多くの国へ展開されている。

開発チームはCARLの立ち上げや機能強化の際、デザイン思考*の手法に基づき、ユーザー体験を優先させた。

* デザイン思考: デザイナーが製品をつくるプロセスをビジネスの課題解決に活用する手法で、徹底した顧客志向から得られた仮説を基に試行錯誤を繰り返してモノやサービスを創り出す。

当初は、欧州のシーメンス社従業員から問い合わせが集中する5つの主要トピックに対応したチャットボットをプログラミングしていた。ただ、他拠点への展開を進めるため、CARLのアーキテクチャーはユーザーや言語、トピックが増加しても、容易に拡張・適応できるように初期設計されていた。今日、CARLは全世界で29万人超に利用されており、17の言語で無数のトピックを扱っている。

シーメンス社はグローバルな人的資本管理 (HCM) **のクラウド・プラットフォームの導入も決定した。これにより、グローバルなP&Oのポリシーとプロセスを簡素化して統合させ、HCM用の標準化されたデジタル・プラットフォームの構築を図る。

現在、38カ国に分散するシーメンス社の従業員は、好きなデジタル・デバイスから安全かつ手軽にセルフ型の人事サービスにアクセスすることができる。

** 人的資本管理 (HCM): ビジネス目標を達成するために従業員を誘引、採用、トレーニング、育成、管理、維持するために使用される一連のプラクティスとツール



意思決定は共有され、 信頼できるものでなければならない



業務のバーチャル化によって、グローバルに散らばる人財の能力を利用することが非常に容易になり、企業と従業員の双方に新たな機会と課題をもたらした。

バーチャル・エンタープライズでは、AIによる意思決定ほど課題を伴い、かつ大きな可能性を秘めるものはない。意思決定のうち、どの部分を人間が対応すべきで、機械にどこまで委ねることができるのか。この分野は日々進化が続いており、人間とテクノロジーのパートナーシップの核心部分となる。

機械が主体の意思決定が今後拡大していくことは避けられない。ネットワークやサービスの動的運用の拡大では、自動化されたプロセスやツールへの依存度がますます高まっている。また、高度に進化したデジタル化によってソースとなるデータが爆発的に増大した。それによって、複雑な問題の解決や新たなソリューションの探索に道を開いている。

AIや機械学習を使って、この膨大なデータを処理すれば、パターン認識とワークフロー最適化がいかに強力な潜在力を持つツールであるかがより明確になる。データに基づき顧客の行動を分析すれば、サービス提案を再検討することが可能となり、パフォーマンスをモニターすれば、改善すべき領域を明らかにできる。

調査では経営層の5人中4人近く（78%）は、2023年までにインテリジェント・マシンが複雑な意思決定や、ミッションクリティカル（業務遂行に不可欠）な意思決定を行うようになると予測している。⁹

しかし、人的要素も同じくらい重要であることに変わりはない。しかも、人的要素はますます大きなプレッシャーにさらされる可能性がある。高度に進化した自動化やデジタル化、アルゴリズムが当たり前となり、リモートワークによる職場の分散が過度に進む恐れがあるからだ。経営層はこのような課題を認識し、先手を取って対応することが必要になるだろう。

人間と機械のパートナーシップにおいて、質の高い成果と、その成果に対する信頼の両方を実現するためには、人間側に焦点を当てることが不可欠である。

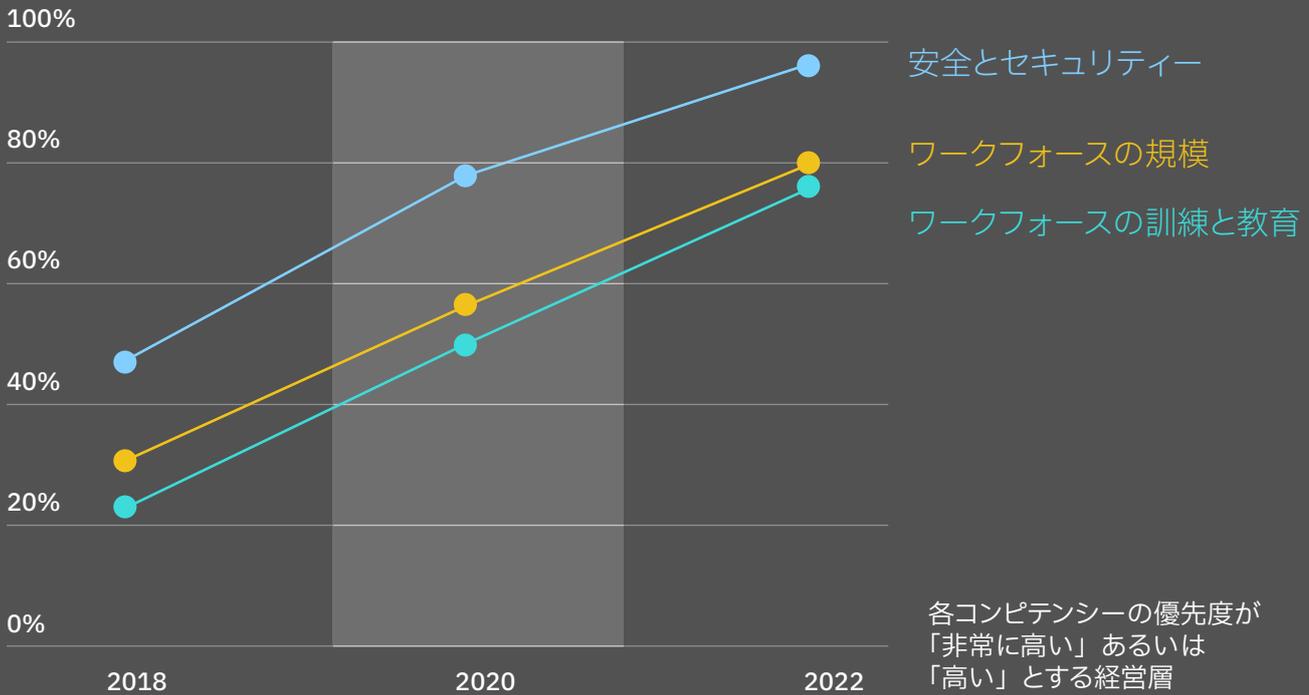
経営層のほとんどは、経済の混乱に対処するには「人」が重要であることを理解しており、そのためワークフォースの能力を特に重視している。実際、従業員の安全とセキュリティは経営層の最優先事項であり、調査では経営層の92%が、2022年までにこの能力の向上へ優先的に取り組むと答えている。¹⁰ また、全体の5分の4近くがワークフォースの訓練と教育に重きを置いている（図4参照）。

データと情報が、自動化された新たな意思決定の「原材料」となる。このデータの価値は、企業、パートナーとのエコシステム、顧客インサイトからのソースの透明性や信頼性、およびセキュリティに大きく依存する。経営層は自動化を図るビジネス・オペレーティング・モデルの意思決定ルールを展開する上でデータとテクノロジーに信頼性を与えなければならない。

技術的なインプットと人間によるインプットを結び付けるのが、バーチャル・エンタープライズの特徴である。インテリジェント・ワークフローは、デジタルと人間の両方のワークフォースに可視性とデータの透明性を提供する。これにより、リアルタイムのインサイトを特定し、自己学習と自己修正の両面でダイナミックな調整を行うことが可能になる。実際、バーチャル・エンタープライズは、オペレーションの自動化によって人間と機械の相互作用をモデル化し、シミュレーションと分析によって、効率性と成果の向上を図ることができる。

図 4

経営層はワークフォース関連の
コンピテンシーへの注目を強めている



出典：“Closing the chasm: Executives and employees don’t see eye-to-eye on employer responses to COVID-19.” IBM Institute for Business Value. ibm.co/closing-chasm

貴社の「現在地」を知るための問い ～意思決定における 人間と機械のパートナーシップ～

貴社では「AI主導」と「人間主導」双方の
意思決定をどのように実現していますか？

Q1 貴社では、ソフトウェアやAIの意思決定権限と人間の意思決定権限をどのように線引きしていますか？また、データやソフトウェアに潜むバイアスをどのように防ぎながら、機械主導の意思決定を進めていますか？

Q2 ワークフォースやパートナー、エコシステムが常に発見とイノベーションに取り組めるように、科学的手法と信頼できるセキュアなデータ・ソースをどのように実現していますか？

Q3 自動化による迅速な意思決定に対応するために、ワークフォースや経営層の準備をどう進めていますか？また、どのようなフェイルセーフ*を考え、実施していますか？

*フェイルセーフ：障害や異常が発生した場合、安全に制御して大きな被害に発展しないようにする設計思想

メドトロニック (Medtronic) 社

革新的な人事ソリューションの実現

150 カ国に 9 万人超の従業員を擁するメドトロニック社。世界でも特に複雑かつ困難な 70 種類を超す疾患向けに医療機器と治療法の開発・製造を行っている。同社人事部は全社的なビジネス変革を後押しするため、「IBM Garage」モデルを導入した。大規模展開で重要となるソリューションの提供を図るのが目的だ。

人事部が目指したのは、革新的なソリューションを次々と試すことにより、コラボレーションに基づく新しい働き方を促すことだ。適切な頻度で定期的な見直しを行い、新たなユースケースを継続的に特定していくことで、人事部にとっての「顧客」である従業員の体験を向上させ、業績の向上をもたらした。

「IBM Garage」の原則であるデザイン思考やアジャイル手法、利害関係者との共創などを取り入れることにより、人事部は同部によるサービスおよびサポート改善のビジョン(理念)を浸透させることに成功した。そこでは、従業員とマネージャーのことを第一に考え、価値に基づき各種プロセスやツールの改善を進めている。

このイノベーション主導の展開方法は現在、人事部がデジタル技術の活用によって成果を上げる原動力となっている。さらに、社内においては価値に基づくアジャイルなソリューション開発のモデルに位置付けられている。これによって、プロセスの簡素化や顧客体験の向上、時間の大幅な縮減、効率性改善に伴う多大なコスト削減が実現した。メドトロニック社の人事部は今やイノベーションを供給するパイプラインを手に入れ、それによってアイデアを探し出し、価値実現を図っている。



共感に根差した、従業員・パートナーからの積極的な関与を引き出すことがリーダーシップには不可欠



ハイブリッドな働き方が新たに登場しつつある中、人・チーム・組織が信頼して貢献し合うための新しいツールやルールが求められている。

バーチャル・エンタープライズが実現する未来は人のぬくもりが欠けた場所ではない。むしろ、互いの共感を通じてオープン性や発見、創造性を豊かにし、それが価値創造と社会的影響を実現する。

バーチャル化によって、企業は顧客や従業員、パートナーの自宅や職場に入り込む。最近では、オフィスやチーム、拠点が担う多様な役割がすべて見直されている。テクノロジーが発展するとともに、新たなコミュニケーション・モデルが誕生し、コラボレーションと仕事の在り方が見直されていく中、この進化は加速する一方となるだろう。

新しい働き方を取り入れ適応する従業員の中には、家庭生活と仕事の境界線が曖昧になってきた人もいる。バーチャル・ワークによって、プロジェクトや取引におけるコワーキングなどのコラボレーションが強化された半面、共感や人脈づくりといった人間的な触れ合いは損なわれかねない状況にある。

こうした状況から経営層は組織文化を再考するという新たなプレッシャーにさらされることになる。最近のIBV調査によると、経営層の41%は、共感や適応性、イノベーションに根差した企業文化の発展に注力している。¹¹

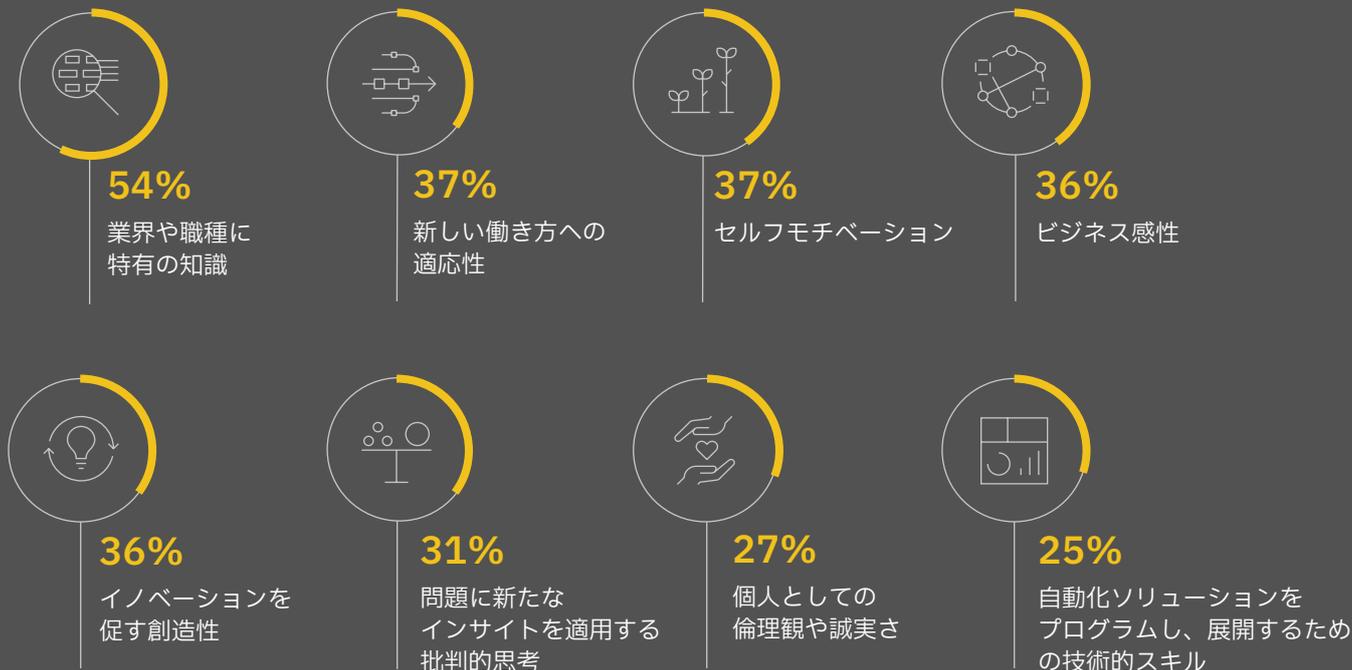
共感型のリーダーシップは、従業員の安全とウェルネスを第一に考え、そのためにテクノロジーを活用する。テクノロジーが一部の労働者の仕事を奪うのではないかと不安もあるものの、工業製品や鉱業、エネルギーといった分野では、自律走行車やドローンが、AR（拡張現実）技術と一体的に人間の活動を補っている。こうしたテクノロジーは、二酸化炭素排出量を抑えるだけでなく、労働者の安全とウェルネスも向上させる。

また、バーチャル・エンタープライズは、デジタル・ワークフローを介してどこからでもスキルや能力を持った人材を活用できる機会を開いた。このように、組織全体やパートナー企業、より広いコミュニティにまでアクセスできるようになったことで、多様な人材を活用できるようになり、人材管理における旧来のパラダイムが刷新された。グローバルな人材プールの利用を通じ、新しい仕事の機会が創出され、ダイバーシティー&インクルージョンがさらに進展している。

また、エコシステム全体に自動化を拡張し、コネクティビティーを確保したり、透明性を高めたりすることで、そこで働くすべての人から、人間らしいつながりや主体的な関わりを引き出すことができる。健康とウェルネス、そして業務モデルの柔軟性を最優先事項として明確に認識することにより、企業は新しい“オープン”なワークフォース戦略を打ち立てることが可能になる。従業員のさまざまなスキルセット（デジタル、コグニティブ、社会性、感情、適応性、レジリエンスなど）を育成する企業は、競争優位性を確保することができる（図5参照）。

図 5

高まるソフト・スキルの重要性



出典: 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey の未公開データ
Q: 「ポスト・パンデミック」の世界で最も重要となるワークフォースのスキルは何ですか？

貴社の「現在地」を知るための問い ～共感型の職場環境をつくる～

貴社では共感型のリーダーシップをどのように推進していますか？

- Q1** バーチャル化によって仕事と家庭の線引きが曖昧になる中、プラス面をどう拡大し、マイナス面にはどのように対処していますか？
- Q2** マネージャーやリーダーのソフト・スキルをどのように育成していますか？また、従業員の苦勞をどれほどオープンに受け止めていますか？

- Q3** 新しいテクノロジーに対する不安にどのように対処していますか？また、職場体験を向上させるために新しいテクノロジーをどう活用していますか？

Orange France 社

人間とテクノロジーのパートナーシップを支援

フランスの大手通信会社 Orange France 社は、従業員のデジタル・コンピテンシーを強化する包括的プログラム「Orange Campus」を開発した。同社は共創スタジオを使って、人材能力とテクノロジーがいかにシームレスに連携できるかというビジョンを構築した。この過程で、それまで 150 種類あった役職を主要 30 種類にまで絞り込み、将来の従業員育成に必要な 80 種類のデジタル・コンピテンシーを特定した。

結果は目覚ましいものだった。Orange France 社は、従業員が重要なデジタル・スキルを新たに習得できるようトレーニング・パスを再編し、キャリアの流動性を高めた。DXに携わる従業員の半数は、「Orange Campus」を使用して新たなデジタル・スキルを習得している。一連の新規デジタル・サービスの後押しによって、同社の顧客向けの売り上げは 150% 増加し、顧客ロイヤルティを示す指標であるネット・プロモーター・スコア (NPS) も 10 ポイント上昇した。デジタル・アシスタントをフルに活用したデジタル・チャンネルのセルフサービスの利用は 30% 増加した。



アクション・ガイド

人間とテクノロジーの包摂的なパートナーシップを深化させ競争優位を得る

バーチャル・エンタープライズは、テクノロジーと人間性の両者を受容し、それぞれを活かすことで双方のインパクトを増幅させる。人と機械を対立させるのではなく、意識的・継続的に取り組み、投資を行うことで両者を融合させ、一体性を高めるとともにコラボレーションを強化し、競争力を磨き上げる。

コロナ禍のために、ほんの数週間で働き方が一変し、環境変化に伴うストレスも急激に高まった。仕事と家庭の線引きが曖昧なまま、そのプラス面とマイナス面の影響が混在する状態が続いている。ハイブリッドな働き方を新たに取り入れる企業と、その従業員・チームには、新たなツールの導入や働きがいをもつルールが必要であり、こうした取り組みを積極化しない企業は後れを取る可能性がある。

人間とテクノロジーのパートナーシップによって、インテリジェント・ワークフローの「ゴールデン・スレッド」が実現する。組織内においても、エコシステム全体においても、オープン性を確保することで、働く場のインクルージョンを促進し、人財へのアクセスと機会を広げることができる。

テクノロジーは緊張を生み出す場合もあるが、同時にソリューションや機会、発見の源でもある。人間と機械のパートナーシップのバランスを最適化して初めて、企業は将来を見据え、従業員や利害関係者、社会全体のために自社の潜在能力を最大限に発揮することができる。

人間とテクノロジーのパートナーシップの深化を通じて競争優位性を獲得するためのステップを以下に5つ紹介する。

ワークフォース・ダイナミクスの改革

- 新しい働き方を模索し、柔軟性を実現する。
- 仕事と家庭の両立に負担を感じている人財をサポートし、働きがいをもつ。
- 継続的な学習とスキルアップの機会を提供し、特にテクノロジーの習熟に重点を置く。

インテリジェンス・ツールの活用

- AIと自動化によってインテリジェント・ワークフローを開発し、従業員により価値の高い仕事を任せると。
- ハイブリッドクラウドなどのコネクティビティのシステムを導入することで、社内およびエコシステム間でのオープンな共有性と透明性を実現する。
- データを利用し、各種のプロセスや人間と機械の関係に関するインサイトを継続的に得る。

ワークフォースの強化

- 柔軟な人材プールの活用と働き方の提案により、ビジネスの継続性と成果を向上させる。
- 企業全体やエコシステム全体でのコラボレーションと共創を重視するマインドセットへの転換を促進する。
- 実験とリアルタイムのインサイトを活用する。

デジタルな意思決定の慎重な導入

- 新たなエクスポネンシャル・テクノロジーに対応した役割やスキルセットへの投資を行う。
- アルゴリズムに任せる領域と人間が判断する領域を明確に区分する。
- 人間と機械の専門知識を統合する新機能をテストする。

従業員の働きがいをもつ、包摂的な文化を醸成

- 多様性や公平性、包摂的なビジネス慣行を目に見える形でサポートする。
- 社内全体から幅広く意見を取り入れ、優先的に取り組む。
- 共感や思いやり、透明性のあるリーダーシップを発揮する。

バーチャル・エンタープライズ
人間とテクノロジーの共存が
もたらす創造性

著者紹介 - フィールド全体にわたる視点



Tina Marron Partridge

Managing Partner
Talent Transformation
IBM Consulting
(IBMコンサルティング
マネージング・パートナー、
人材トランスフォーメーション担当)
連絡先:
tina.marron-partridge@uk.ibm.com
linkedin.com/in/tinamarronpartridge

人材トランスフォーメーション事業でコンサルティングとオペレーションをグローバルに統括。経営層、特に最高人事責任者のビジネス変革・運営を最新の技術革新を活用して支援する。専門は複雑な組織変革、カルチャーおよびスキル、テクノロジー・AI・データを活用したDXなど。25年超の経験を持ち、米誌が選ぶ有力企業「フォーチュン500」に入るクライアントをグローバルに担当してきた。ソート・リーダーおよび信頼できる経営層アドバイザーとして、デジタル改革に取り組む企業経営者を熱心にサポートしている。特に、仕事のあらゆる側面における人間中心主義、ディスラプションでのリーダーシップ発揮、次世代リーダーの育成などのテーマを重視している。



Obed Louissaint

Senior Vice President
Transformation and Culture
IBM
(IBM
シニア・バイス・プレジデント、
トランスフォーメーションおよび
カルチャー担当)
連絡先:
obeddl@us.ibm.com
linkedin.com/in/
obed-louissaint-0530b71

IBMにおいてリーダーシップや学習、人財、スキル、ダイバーシティ&インクルージョン、およびトランスフォーメーション分野を統括。人事制度と企業文化の改革を担当しており、イノベーションの迅速な市場投入や、IBMクライアントの成功、新たな成長分野の特定に取り組んでいる。人事・業務の専門分野や事業部門での経験は多岐にわたる。リーダーシップ開発とコンピテンシー・モデル、グローバル拠点の選定、人事全般、人材の管理・提供の各分野で役職を歴任した。



Kelly Ribeiro

Partner, Innovation Unit Leader
Talent Transformation
IBM Consulting
(IBMコンサルティング
パートナー兼イノベーション・
ユニット・リーダー、
人材トランスフォーメーション担当)
連絡先:
kelly.ribeiro@ibm.com
linkedin.com/in/
kelly-ribeiro-46b36b6

ラテンアメリカでのIBMの人財およびトランスフォーメーション・サービスの責任者。人事ソリューションに関して20年超の経験を持ち、ラテンアメリカ市場のさまざまな業界のほか、戦略やアウトソーシング、および人材管理の統合プロジェクトについて豊富な専門知識を持つ。新しい働き方や自動化された業務の最適化を担当するコンサルタント・チームを率いる。人事テクノロジーの実装やトランスフォーメーション・プロジェクトの実行を担当した経験もある。

注釈および出典

- 1 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey の未公開データ
- 2 同上
- 3 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. “Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise.” IBM Institute for Business Value. July 2020. 未公開データ。 <https://ibm.co/automation-workflows>
- 4 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey の未公開データ
- 5 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. “Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise.” IBM Institute for Business Value. July 2020. 未公開データ。 <https://ibm.co/automation-workflows>.
- 6 同上
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Jacob Dencik, and Anthony Marshall. “Extending digital acceleration: Unleashing the business value of technology investments.” IBM Institute for Business Value. October 2021. <https://ibm.co/extending-digital-acceleration>
- 8 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey の未公開データ
- 9 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. “Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise.” IBM Institute for Business Value. July 2020. <https://ibm.co/automation-workflows>
- 10 “Closing the chasm: Executives and employees don’t see eye-to-eye on employer responses to COVID-19.” IBM Institute for Business Value. October 2020. <https://ibm.co/closing-chasm>
- 11 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey の未公開データ

IBM Institute for Business Value

IBM コンサルティングの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/ibv よりお申し込みください。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
November 2021

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The Virtual Enterprise: The Creativity of Inclusive Human-Technology Partnerships」の日本語訳として提供されるものです。

