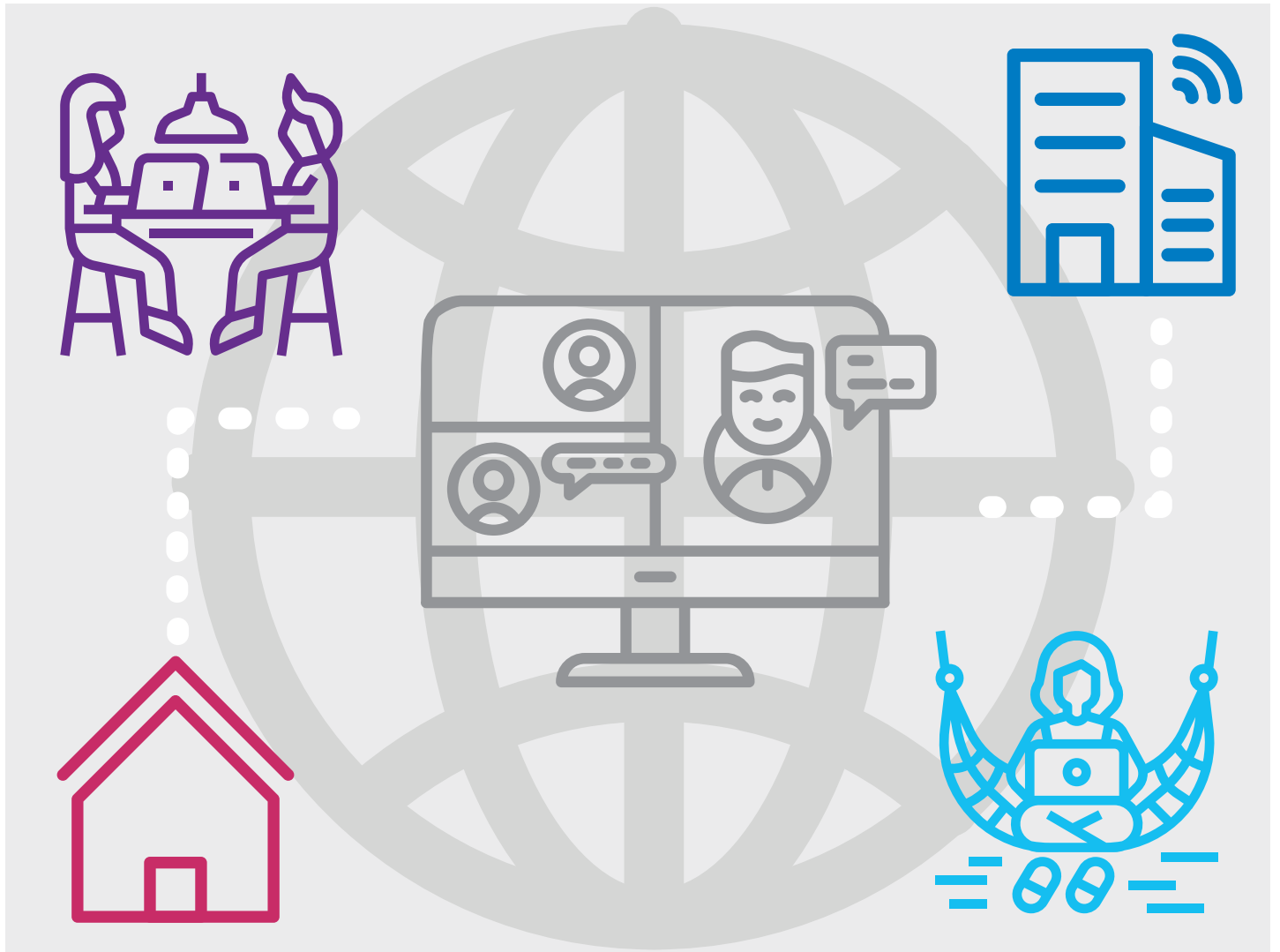


2020年に発生したコロナウイルスのパンデミックは、私たちの働く場所や方法を大きく変えました。2年近くが経過し、技術的・文化的な変化により、より公平で優しい普通の生活が育まれています。

# ハイブリッドワークの 未来を方向づける



# 「職

「職場」は、かつて物理的な場所で定義されていました。社員が他の場所で仕事をしていても、自宅や外出先では、「オフィスの外」にいることになっていました。2020年3月、新型コロナウイルス感染症の蔓延を抑えるためにオフィスが閉鎖され始めたとき、「職場」という概念が根本的かつ永続的に変わること気づいた人はほとんどいませんでした。一般社員も管理職も、終わりの見えない数週間の中で、その場で調整しなければなりません。多くの企業は新たな在宅型社員を導入する一方で、社員の生産性を維持しつつ、良くも悪くもパンデミックがビジネスに与える影響を考える必要がありました。子供やペットがビデオ会議に映りこむため、自宅オフィスを隠すために背景をぼかす方法を覚えるなど、皆が「ニュー ノーマル」に慣れてくると、「古いノーマル」を改善する未来の職場に必要な変化が始まりました。

コンピューティングとインフラストラクチャの大手デル・テクノロジーズでは、仕事の世界に関する独自の仮定を見直し、あらゆる期待を再定義し始めています、と同社の最高人事責任者、Jennifer Saavedra は語ります。「初期の段階で、『早く元のやり方に戻りたい』という声を耳にしました。これは決して成功への戦略ではありません」と Saavedra は言います。「この18か月間を振り返り、活かす必要があります。私たちは何を学んだのか？ これからも続けていきたいと思う素晴らしいことは何か？ 課題や障害となったものは何だったのか？ どのように期待を新たにすればよいのか？」

## 「過去18か月間を振り返る必要があります。」

私たちは何を学んだのか？ これからも続けていきたいと思う素晴らしいことは何か？ 課題や障害となったものは何だったのか？」

デル・テクノロジーズ、最高人事責任者、Jennifer Saavedra

## 重要なポイント

1 新型コロナウイルス感染症の蔓延を抑えるために行われたシャットダウンにより、世界中の社員が在宅勤務を余儀なくされました。職場の概念はこれまでの物理的な場所というイメージから脱却し、どこでも仕事ができるようになりました。

2 職場の再定義には、技術的、文化的な課題が伴います。例えば、新たな在宅型社員をサポートするために適切なテクノロジーを採用することや、新たな在宅型社員の生産性を維持することなどが挙げられます。

3 全体として、社員の生産性、士気、イノベーション、さらにはカスタマー エクスペリエンスなどの成果はこの変化の影響を受けておらず、多くの場合、改善されていることがわかりました。現在、従業員は、作業環境が柔軟で協力的で、個々のニーズに対応してくれることを期待しています。

Saavedra は、多くの「素晴らしいこと」を目にしています。より効率的で生産性が高く、受容的になる機会、そして以前は不可能だった目標を達成できる職場です。

例えば、25,000人を超えるDellの営業部員が一度に一か所に集まることはできませんでした。彼らをサポートする人事、財務、マーケティングスタッフも同じなのは言うまでもありません。多くの企業がそうであるように、Dellもすべてのセールスマネージャーを対象とした対面式のトレーニングやリーダーシップ イベントを開催し、そうしたミーティングで共有された戦略や目的意識が一般社員にも浸透すると信じていました。

しかし、パンデミックによりすべてが変わりました。突然、マネージャー達は直接顔を合わせることができなくなりましたが、全員がZoomなどのビデオ会議プラットフォームでバーチャルに会えるようになったのです。

接続やコミュニケーションには絶好の機会でしたが、多くの人が仮想環境でつながる方法を考え出すのは難題でした、とSaavedraは言います。「単に対面式でやったことをそのまま再現するではありません」

従来は、グループやクラスで提供されることが多かったスキル開発や新しい知識の習得のためのリソースが、オンラインのDell Learning Studioに移行され、社員は自由に個人でアクセスできるようになりました。

現在バーチャルに開催されているイベントのグループ コンポーネントは、コラボレーションとネットワーキングに重点を置いています。「リーダーシップ プログラムやトレーニング プログラムを実施する代わりに、今はトレーニング体験やリーダーシップ体験となったのです」と Saavedraは付け加えています。「こうした言葉の変化は、実際に設計の変化を反映しています」

Dellは、トレーニングの機能全体を見直しました。たとえば、15,000人のエンジニアを対象としたグループトレーニングに加えて、個別の学習プランが拡充され、より多くの職能を対象に、特定の知識格差や要件に対応できるようになりました。

## テクノロジーと文化の融合

物理的な場所に依存しない職場を再定義するには、テクノロジーと企業文化の根本的な変化が必要です。ほとんどの場合、それは「仕事」を再定義することではなく、生産性、革新性、コミュニケーション、顧客体験、その他の主要な実績測定などの成果に重点を置いています。しかし、多くの従業員にとって、この急激かつ避けて通れない変化により、職場環境が柔軟かつ協力的であり、場所にとらわれずに仕事を遂行できること、さらに、おそらく以前よりうまく仕事ができることが証明されました。従業員のアウトプット、つまり目標の達成は、主な実績指標として、直接対面時間にとって代わるものとなりました。

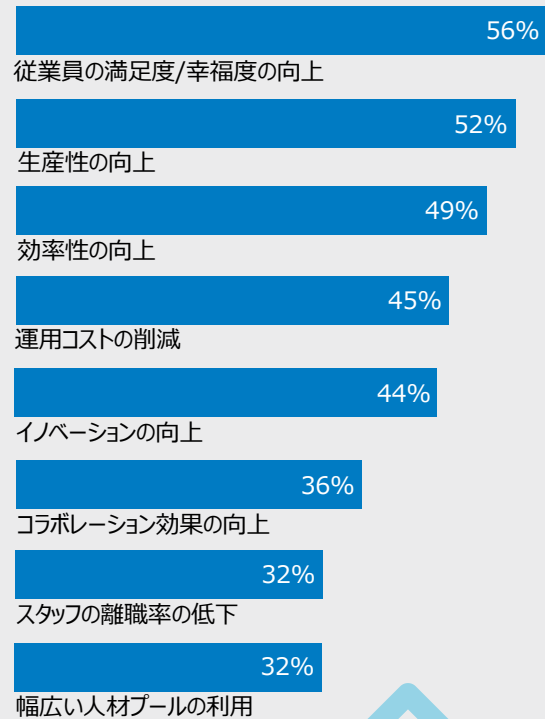
世界的なコンサルティング企業、Deloitteは、新しいパラダイムを「設計による分散」と呼んでいます。その調査によると、従業員の77%が、自宅で仕事をして生産性は変わらない、あるいは向上させられると回答しています（ほとんどの社員は、時間の約58%で生産性を維持していると考えています）。「雇用主は、出席義務のある会議やEメールを減らし、文化や福利厚生に焦点を当てることで、職場経験の向上に注力すべきです」と、Deloitteの企業戦略、設計、トランスフォーメーション部門のディレクター兼米国公共部門リーダーであるAlex Braierは述べています。

# 38%

IT意思決定者のうち  
物理的な職場に戻ること  
家族と過ごす時間が減ることを  
懸念している割合

## 図1 どこでも仕事ができることのメリット

リモートワークとオフィスワークを組み合わせた「ハイブリッドワーク」に取り組んでいる企業では、従業員の幸福度や生産性の向上、運用コストの削減、離職率の低下などが報告されています。



出典：「場所を問わずに仕事をする：未来の働き方を支援」  
デル・テクノロジーズとインテルおよびVMwareとのパートナーシップによる、世界のIT意思決定者2,000人を対象とした調査（2021年6月）

出典：デル・テクノロジーズ「場所を問わずに仕事をする：未来の働き方を支援」（2021年）

Dellのデータには、ストレスの軽減や同僚とのつながりの向上など、働く環境の改善も反映されています。たとえば、「ハイブリッド」ワークモデルを導入している企業の半数以上が、社員のスケジュールにオフィス勤務とリモートワークの組み合わせを取り入れることで、社員の満足度と幸福度が向上したと報告しています（図1を参照）。

# 52%

IT意思決定者のうち  
勤務時間の半分以上をリモート  
ワークに当てている人の割合。  
理想的な環境でリモートワーク  
したいと考えているのは63%

ところが、経験豊富な管理者の多くは、目が届く方が人を管理しやすいと考えているため、分散型の職場を快く思っていない。Braierは、それは根拠のない俗説だと述べています。「一度に目が行き届く社員の割合は非常に少ないのです。仮想コラボレーション ツールを使って仕事をすれば、膨大な量のデータを収集することができ、そのデータをマイニングすることで、仕事を実際にどのように行われているかをはるかによく理解できます」

企業の管理者は、コラボレーション プラットフォームで作成されたメタデータを利用して、どの従業員がコラボレーションを行っていて、どの従業員が取り残されているのか、誰が会議をリードし、参加しているのかといった、全体的なパターンを把握することができます。また、関連するすべてのチームに多様なグループや関係者が参加しているかを追跡可能で、企業のダイバーシティ、公平性、インクルージョンの目標を達成することができます。個々のアクティビティを追跡するのではなく、メタデータにこだわること、データマイニングの匿名性を保ちながら、分散した社員の全体的な健全性をリーダーが監視できます。

Dellのブラックフライデーは、多くの小売業者と同様に、1年で最大の売上を記録する日ですが、これは常にプレッシャーのかかる対面式のイベントでした。個々の販売促進のパフォーマンスを監視して対応するための「ウォールーム」が世界中に設置され、何百人もの従業員が24時間体制で働いていたものです。Dellの最高デジタル責任者と最高情報責任者を兼ねるJen Felchによると、パンデミックにより大規模な見直しが必要になりました。一元管理されているウォールームからチームメンバーの自宅の個々の画面にすべてのダッシュボードを移動し、アラートを設定することで、席を外していても重要な情報や対応の機会を逃さないようにしました。

出典：デル・テクノロジーズの  
「場所を問わずに仕事を  
する：  
未来の働き方を支援」  
(2021年)

## テクノロジーで瞬間を見る

多くの企業と同様に、デル・テクノロジーズでも、かなりの数の従業員がフルタイムまたは、たまに在宅勤務をしていましたが、パンデミックにより、「たまに」と「フルタイム」の間の大幅な違いが浮き彫りになりました。

「『全員が自宅で仕事できるようにしよう』はロードマップにはありませんでした。しかし、他のIT企業と同様に、私たちは団結してそれを実現しました」とFelchは述べています。

管理されたIT環境の中央オフィスとは対照的に、「在宅」が意味することはさまざまで、たとえば1台のデスクトップコンピューターを宿題やゲーム、祖父母とのZoomに使ったり、5人のルームメイトが住むアパートで、不安定なワイヤレスルーターで5台のノートPCを使ったり、インターネット接続がモバイルホットスポット以外にはなかったり、といった状況が挙げられます。「人によって環境はさまざまです。それぞれが成果を出せる方法を考え出す必要があるのです」とFelchは述べています。

DeloitteのBraierは、企業が従業員の在宅コンピューター環境にある程度の投資をすることで、成果を出せるようになると思います。シンプルなことですが、たとえば、Wi-Fiルーターのアップグレードやインターネットアクセスをアップグレードするための補助金など、「条件を平等化し、誰でも同じ装置にアクセスできるようにするための」投資です。

ほとんどの企業が何らかの仮想コラボレーションツールを導入しているものの、その多くは適切なツールを持っていなかったり、効果的な使い方を知らなかったりするとBraierは語ります。たとえば、グループメッセージのやりとりや、文書の共同作成・編集など、従来のように順番

「『全員が自宅で仕事できるようにする』  
というロードマップはありませんでした。  
しかし、他のIT企業と同様に、私たちは  
団結してそれを実現しました」

デル・テクノロジーズ、最高デジタル責任者、最高情報責任者、Jen Felch





**ビジネス ラボ ポッドキャスト** DellのCTO、John Roeseが、運用における自動化、仕事に自動化を導入する際に求められる人とマシンのバランスの必要性について説明しています。

に行うのではなく、都合の良いときに使用できる非同期ツールは、「新しいビジネスのやり方だからという理由で、十分に活用されていない傾向があります」と彼は言います。「もし従業員がコミュニケーションの多くをコラボレーション プラットフォームに移行しないで、パンデミック以前のレベルでEメールを使い続けているとすれば、自社もこの状況に陥っている徴候です。これが多くの非効率性を生み、スタッフにも不必要な負担をかけています」

また、新たに分散されたITアーキテクチャは、独自のサイバーセキュリティリスクをもたらすと、DellのCSO（最高セキュリティ責任者）、John Scimoneは述べています。「企業には、会社用ノートPCや会社のシステムを、従来のセキュリティ境界の外で使用する社員がいました」と彼は言います。「多くの企業は、大規模なモビリティリモートワークを想定して設計したことはなかったのです」

Dellの調査によれば、ハイブリッドの勤務形態を検討しているIT責任者の間では、サイバーセキュリティに対する関心が高いことが分かりました（図2を参照）。

この新しいパラダイムでは、IT部門だけでなく、すべての人がセキュリティの責任を負う必要があります。IT部門が、仮想プライベート ネットワークを安全に使用する方法やホームネットワークの保護方法、リスクを検出・回避する方法を全員に教えることができますが、それは「セキュリティは全員の仕事」という文化から始まるものとScimoneは述べています。たとえば、何千ものフィッシング攻撃を報告したり見分けたりする能力を身につけるなど、Dellの社員がステップアップしていることを、彼は心強く思っています。



**ビジネス ラボ ポッドキャスト** DellのJohn Scimoneが、会社をサイバー攻撃から守る上での従業員の役割について説明しています。

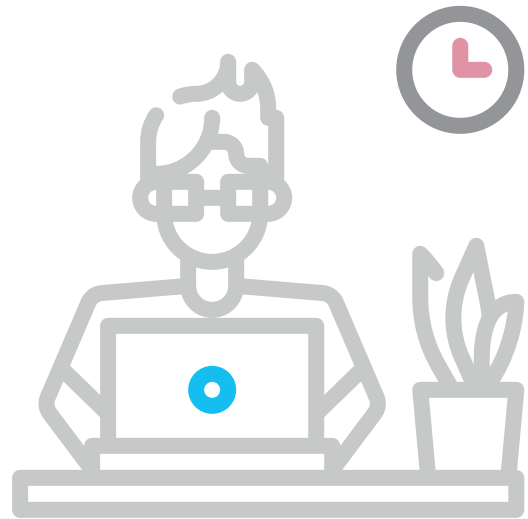
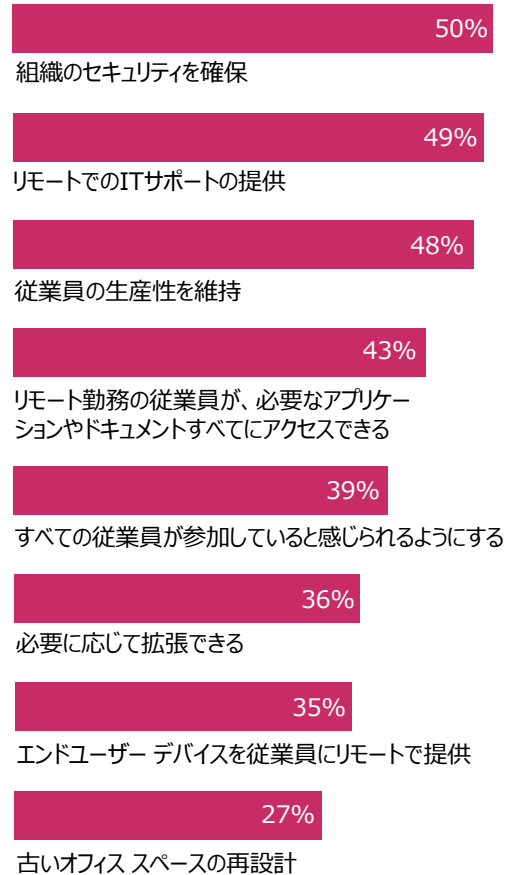


図2

## リモートワークに関する懸念

場所を問わず仕事ができるモデルへの対応を考えているIT意思決定者には複数の悩みがあります。



出典：「場所を問わずに仕事をする：未来の働き方を支援」デル・テクノロジーズとインテルおよびVMwareとのパートナーシップによる、世界のIT意思決定者2,000人を対象とした調査（2021年6月）

「多くの企業は、大規模なモビリティ・リモートワークを想定して設計したことはなかったのです」

デル・テクノロジーズ、最高セキュリティ責任者、John Scimone



## 変化した世界に合わせて 文化を変える

Dellの人事部門では、パンデミックに関連して得られた公平性、インクルージョン、多様な働き方、貢献と管理の方法を、どのように維持していくのかを慎重に考えています。

『目に留まらなければ、出世できないかもしれない』という懸念を聞いたことがあるでしょう」とSaavedraは述べています。「そうならないようにするためには、リーダーによる日々の熱心な取り組みと、こうした機会を可視化するためのプロセスが必要です」

同時に、在宅で勤務する社員は、個人的な用事に必要な時間や配慮を確保するために、「オフィス外」の時間を区別する必要があり、上司がそれを許可しなければならない、とSaavedraは述べています。「人々は今、選択肢と柔軟性を求めています。帰属意識とインクルージョン、そして全員に適した環境を求めているのです」

実際、未来は従業員主導となるとSaavedraは断言します。「雇用市場は非常に活況なので、柔軟性のある環境をどうやって作るか、役割と個人のニーズを理解し、この2つを結びつける方法を考えていかなければ、正直なところ、企業は遅れをとることになるでしょう」



ビジネス ラボ ポッドキャスト Jen FelchとJenn Saavedra（いずれもDell）が、企業が人材を中心に据え直すために必要な文化の変化について語っています。

86%

IT意思決定者のうち「場所を問わずに仕事する」という考え方をすべての企業が採用すべきだと考えている割合

出典：デル・テクノロジーズの「場所を問わずに仕事をする：未来の働き方を支援」（2021年）

Dellのコラボレーション能力の向上は、2021年初頭、パンデミックの第2波がインドで発生した際に、その価値が実質的に証明されました。そこでは、会社が大きな存在感を示す一方で、従業員は差し迫った悩みを抱えていました。「彼らが本当に感じていたのは、『同僚をどのように支援すればよいのか？ 友達をどうやって助ければよいのか？ 酸素濃縮器を探しているときに家族をどう助けるのか？』ということでした」とFelchは述べています。彼らは数週間のうちに、酸素濃縮器や病院のベッドなどのリソースを必要としているコミュニティーをつなぐプロジェクトを立ち上げました。

「驚異的な勢いで人々が集まってきました」とFelchは述べています。「最初に部屋に集まって話をする必要があると考えていたら、うまくいかなかったかもしれません」

## より効果的な仕事環境のための 5つの秘訣

対面かリモートかを問わず、すべての従業員が柔軟に働ける環境を構築するには、綿密な計画と実行が欠かせません。以下の方法で始めます。

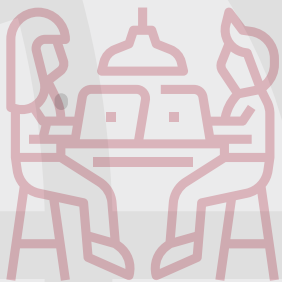
- 1. 従業員を信頼する。**従業員が、いつ、どこで、最も生産的に仕事をこなせるかを把握するとともに、雇用主のニーズと優先事項を尊重します。
- 2. 場所を問わず、すべての従業員に、堅実なテクノロジー、データ、通信インフラストラクチャを提供する。**これには、一貫性のある安全な

レベルのハードウェアとソフトウェアの供給と維持、インターネット接続と自宅ネットワーク設定の支援などが含まれます。

- 3. コラボレーション ツールを有効利用する。**トレーニングを手配して、誰もが使い方を理解できるようにします。また、どのツールがあまり使われていないか（例えば、チャット機能や共同でのドキュメント作成など）を把握することも可能です。
- 4. ハイブリッド イベントにフルで参加できるようにする。**出席者の一部が中央の拠点にいる場合でも、コラボレーションツールを使ってすべての会議を開催

する方が、インクルーシブになることがあります。他の場所にいる人が誰かのノートPCの中から会議に「出席」するのではなく、全員が「同じ立場」でホワイトボードやチャット機能にアクセスできるからです。

- 5. 対面式の時間を最大限に活用する。**特定の日を任意に選択して「オフィスにいる」のではなく、新しい構想の立ち上げや新入社員の紹介など、特定の意図を持って人を集めます。



「ハイブリッドワークの未来を方向づける」は、MIT Technology Review Insightsによるエグゼクティブブリーフィングペーパーです。ご参加の皆さまとスポンサーのデル・テクノロジーズに感謝いたします。MIT Technology Review Insightsは、本レポートに含まれるすべての調査結果を、参加状況やスポンサーシップにかかわらず独自に収集し、報告しています。本レポートは、Jason SparapaniとLaurel Rumaが編集を担当し、Nicola Crepaldiが発行を担当しました。

## MIT Technology Review Insightsについて

MIT Technology Review Insightsは、世界で最も長い歴史を持つテクノロジー誌であるMIT Technology Reviewのカスタム出版部門として、世界有数のテクノロジー機関によって支援されており、現在の先端テクノロジーやビジネスの課題に関するライブイベントや調査を行っています。米国および海外で定性的・定量的な調査と分析を実施し、記事、レポート、インフォグラフィック、ビデオ、ポッドキャストなど、さまざまなコンテンツを公開しています。また、成長を続けるMIT Technology Review Global Insights Panelを通じて、世界中の上級レベルのエグゼクティブ、イノベーター、起業家を対象に、アンケートや詳細なインタビューを実施しています。

## スポンサーより

デル・テクノロジーズは、企業や個人がデジタルの未来を築き、仕事、生活、遊び方を変革できるよう支援しています。同社は、業界で最も広範かつ革新的でデータ時代にふさわしいテクノロジーおよびサービスポートフォリオをお客様に提供しています。



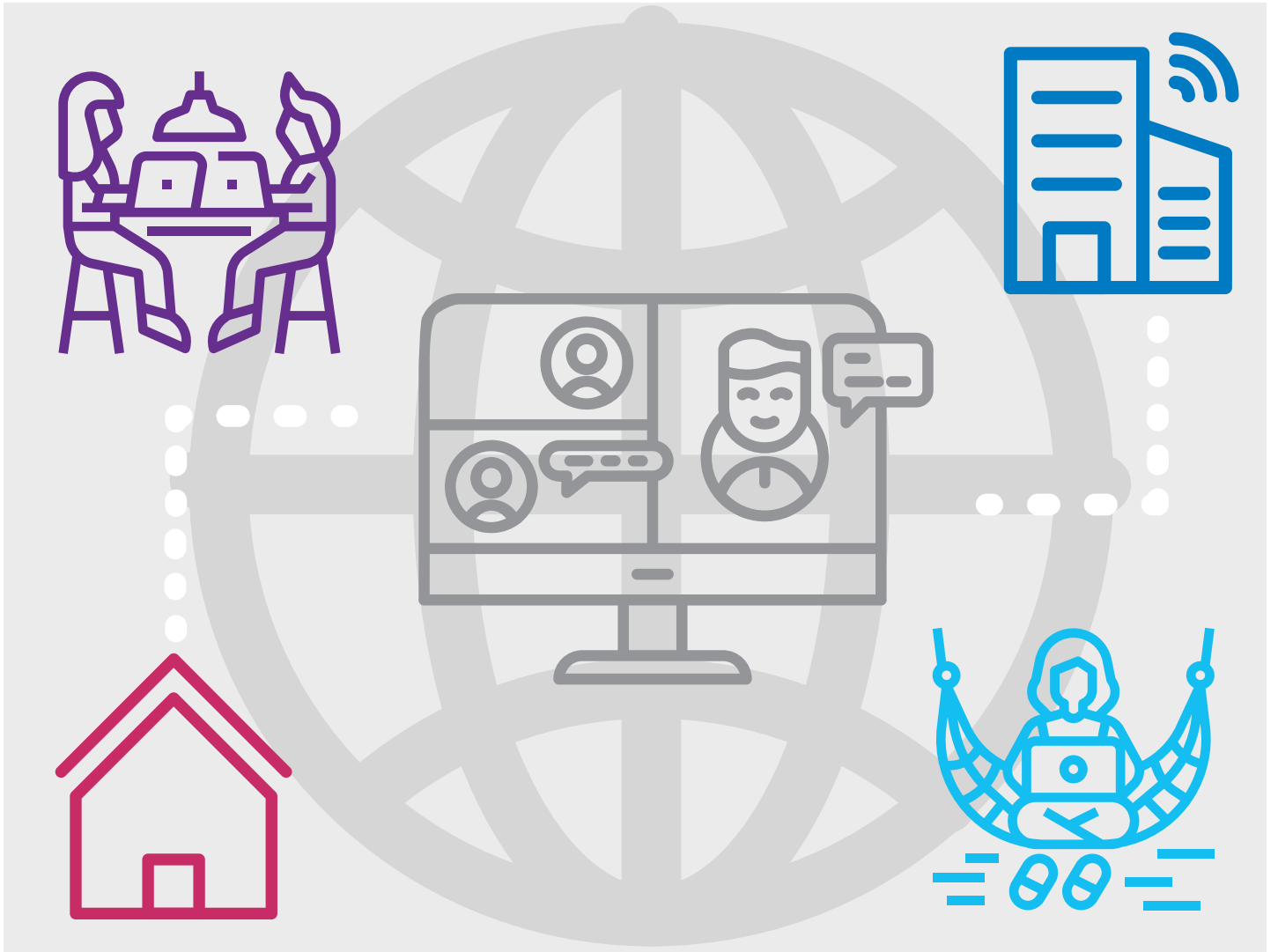
イラスト

表紙およびスポットイラスト：Chandra Tallman Design LLC制作、Noun Projectから編集。


MIT Technology Review Insightsは、本情報の正確性を検証するために尽力していますが、本レポートに対するいかなる人の信頼、または本レポートに記載されている情報、意見、結論に対しても、一切の責任または義務を負いません。

© Copyright MIT Technology Review Insights, 2022. All rights reserved. (不許複製・禁無断転載)






## MIT Technology Review Insights

 [www.technologyreview.com](http://www.technologyreview.com)

 @techreview @mit\_insights

 [insights@technologyreview.com](mailto:insights@technologyreview.com)