



ブレイクスルー

人とテクノロジーが交わる部分にあるデジタル トランスフォーメーションの障壁を克服する

DELL Technologies



目次

はじめに	3
セクション1：大規模な修復が不可欠	4
セクション2：トランスフォーメーションを困難にしている人的要因	6
1. デジタル スキルおよび能力の欠如	7
2. ビジョンおよびピープルファースト戦略の欠如	8
3. イノベーション カルチャーの欠如	9
セクション3：トランスフォーメーションへの対応力の評価：4つのカテゴリー	10
セクション4：ブレイクスルーの実現	14
1. つながりによるブレイクスルー	14
2. 生産性によるブレイクスルー	17
3. 共感によるブレイクスルー	18
セクション5：まとめ	19
調査方法について	20

はじめに

私たちの世界はデジタル トランスフォーメーションの真っ只中にあります。これは職場、学校、自宅など、あらゆるところで起きており、新型コロナウイルス感染症の世界的流行によってさらにその勢いが加速しました。2020年、学生たちは自宅でオンライン授業を受け、直接集まるはずの家族は休暇中にリモートで顔を合わせました。また、多くの企業がすばやく方針を転換し、数年かけて実施する予定だったデジタル ワークフォースの構築を、わずか数日で実現しました。

段階を踏むことが本当の変革を実現する最適な方法であることは分かっていたのですが、2年前にはそのような余裕はありませんでした。従業員は短期間でオンラインでの業務に適応する必要がありました。また、リーダーたちには、共感を示し、チームが劇的な変化に対応できるように支援することが求められました。私たちはこうして危機を乗り切りました。

この過程で多くのことを学びました。真の進歩を遂げ、長い間見たことのないような形で事態が進むのを目の当たりにしました。私たちは学び続ける存在として、正しい方向に進んでいると確信しています。テクノロジーの進歩とともに、私たちの生活や仕事のあり方は今後も変化していきます。そのため、企業には継続的な変化を維持するための枠組みが必要になります。

デル・テクノロジーズは世界各地の10,500名を対象に調査を行い、行動に関する専門家と協力して、人間という視点から根本的な変革を進めていく方法について検討を行いました。この資料では、調査結果の概要について説明し、企業に対して、つながり、生産性、共感を重視することで、最前線にいる人々とともにブレイクスルーを実現するための提言を行っています。

専門家からの助言を参考にして、人とテクノロジーが交わる部分でブレイクスルーを実現するのにお役立ていただきたく存じます。

ありがとうございました。

Jen Felch

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

Jenn Saavedra

Jenn Saavedra
デル・テクノロジーズ、
最高人事責任者

謝辞

ご協力に感謝します…

Baskaran Ambalavanan氏
HRテクノロジー エキスパート、プリンシパル
Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro氏
HRテック ストラテジスト、
TalentCulture創設者

Sally Eaves教授
新興テクノロジーに関する執筆家兼グローバル戦略アドバイザー、Aspirational Futures創設者

Rachel Ivers氏
経営心理学者、コンサルタント
GiANT London

Sam Mather博士
組織心理学、レジリエンス エキスパート、リーダーシップ
講師
Henley Business School

Mark van Rijmenam博士
次世代技術ストラテジスト、執筆家、Datafloq.com
創設者

Jessica Rimmer博士
リーダーシップ&カルチャー エキスパート、パートナー
GiANT Worldwide

Shannon Rogers博士
疫学者、行動科学者
デル・テクノロジーズ

Rachel Watson-Jones博士
認知科学者、ユーザー エクスペリエンス研究者、名誉
技術スタッフ
デル・テクノロジーズ

Helen Yu氏
デジタル トランスフォーメーションに関する執筆家兼アドバイザー、CEO兼創設者
Tigon Advisory



セクション1： 大規模な修復が 不可欠

企業がモダナイズを必要不可欠なものと感じていることは明かです。パンデミックによってモダナイズの必要性が差し迫ったものになりました。以前は長期的な取り組みを想定していた企業も、スケジュールを短縮し、戦略を修正して、短期間で一気にモダナイズを進めることになりました。

企業はこのような特異な状況で、大きな成果をなし遂げました。しかし、こうした急速な変化には、代償が伴います。

40以上の地域の10,500名の回答者からの知見に基づいた今回の調査では、デジタル トランスフォーメーションに対する人的障壁が大きな軋轢や疲労感を生み出していることが明らかになりました。

回答者の半数以上は、職場でのデジタル トランスフォーメーションにいつでも意欲的または精神的に取り組めるわけではないと回答しています。

41% が自社の従業員が燃え尽きや精神面の不調を抱え、業務に支障が生じていると回答

「問題は燃え尽きが起きているかどうかではありません。燃え尽きはすでに起きているのです」と、GiANT Worldwideのリーダーシップ&カルチャー エキスパート兼パートナーであるJessica Rimmer博士は述べています。健全なリーダーシップによる企業文化の改善に詳しいRimmer氏は、従業員が燃え尽きから立ち直るのを支援することは、正しい行動であるだけでなく、必要不可欠なこともあると指摘し、競争力の源泉である従業員たちが組織の変化を乗り切るレジリエンスをすでに失っていることを企業が認識しなければならないと述べています。

また、デル・テクノロジーズの企業戦略担当シニア バイス プレジデントであるMatt Bakerは、次のように警鐘を鳴らしています。「パンデミックの危機を乗り切るために、通常では起こり得ないような大きな変化が一度に起こりましたが、危機が過ぎ去った後には何が起きるのでしょうか。従業員たちはこれからも限られた時間の中でいくつもの意思決定を行う必要があります。従業員たちがこうした課題に立ち向かうエネルギーや意欲を失っているとすれば、企業は難しい問題を抱えることになります」



85%

のビジネスリーダーは、人材が「最大の資産」と考えている

人間の矛盾する側面

この調査では、人々がトランスフォーメーションを促進する側面とトランスフォーメーションの妨げになる側面という相反する両面を持っていることが示されています。

まず、改革者としての気性は一部の限られた人だけでなく、誰の心にも存在します。さらに、今回の調査の回答者たちは、テクノロジーが進歩の鍵を握っており、テクノロジーと人間の創意工夫がかみ合うことで、非常に大きな効果を発揮できると認識していました。

実際、この調査では、10人中7人以上の回答者が、問題には技術的な解決策が必ず存在するはずだと考えていました。また、ビジネスリーダーの85%は、人材が「最大の資産」と考えていました。これらのビジネスリーダーは、適切な環境下では、人材が企業の成長を支える原動力になると考えています。

その一方で、企業を衰退させるのも人です。私たちの多くは、テクノロジーと人がかみ合わず、面倒な状況が生じるケースを経験しています。間違いが起きる余地が非常に大きくなります。結局のところ、Jessica Rimmer氏が指摘しているように、人間は複雑な生き物で、自分が言っていることと反対の行動を取ることがよくあります。

例えば、48%の回答者は、自分たちは習慣の生き物であり、決まった手順を好むと回答しています。専門家は、これよりはるかに多くの人々が、自ら言わないだけで同じような考え方を持っている可能性が高いと予想しています。

残念ながら、人々はイノベーションを促進するどころか、無意識のうちに自身が働く企業の変化を阻止してしまうのです。

64%

の回答者が、自社のデジタルトランスフォーメーション計画の失敗の多くが人的側面に起因していると回答

これは何も人々に問題があると言っているものではありません。ビジネスは人々に受け入れられる範囲でしか行えないものです。むしろ、重要なポイントは、複雑な人間のニーズをトランスフォーメーション戦略の土台にすることです。「変化は心地よいものではなく、不確かさをもたらすため、さまざまな感情的反応を引き起こします。このため、変化に伴う個人的なメリットを十分に伝えるようにしなければなりません。共感的なコミュニケーションが重要になります」と、HRテックストラテジストでTalentCultureの創設者であるMeghan M. Biro氏は述べています。



セクション2：

トランスフォーメーションを困難にしている人的要因

デジタル トランスフォーメーションを困難にしている技術的要因は数多く存在します。しかし、よく検討を重ねてみると、これらの障壁の多くは人間の行動に起因していることが分かります。例えば、ビジネスに最適という理由ではなく、（長期的には面倒であっても）第一印象での威圧感が少ないという理由で、ハイブリッド クラウド構成ではなく、パブリック クラウドを選択する場合があります。

今回の調査では、デジタル トランスフォーメーションの妨げになる「人的障壁」の3つの大きなカテゴリーが明らかになりました。

1. デジタル スキルおよび能力の欠如
2. ビジョンおよびピープルファースト戦略の欠如
3. イノベーション カルチャーの欠如



最も必要とされる性格的特徴

- 1 未来志向
- 2 機敏で柔軟
- 3 好奇心が強い、新しいデジタル スキルの習得を好む
- 4 実験的行動や想定されるリスクをいとわない
- 5 教育および指導的役割

01.

デジタル スキルおよび能力の欠如

回答者の大半(69%)は、デジタル トランスフォーメーションに必要なスキルがないことを懸念していると答えています。DevOps、継続的インテグレーション/継続的デリバリー(CI/CD)パイプライン、クラウド、自動化、エッジ、人工知能、データサイエンスなどのスキルを持つ人材が不足していることは確かです。しかし、考え方、変化への柔軟性、態度に関連した「イノベーションに対応できる」性格的特徴も不足しています。

デル・テクノロジーズの最高人事責任者であるJenn Saavedraは次のように述べています。「今日の従業員は、変化の早いダイナミックな時代にいることを理解しています。積極的に学ぶ姿勢や機敏な考え方は、この変化の早い世界で成功する上で不可欠なものです」

今回の調査結果は、Sally Eaves教授の仮説を裏付けるものでした。回答者の74%が、自分たちのチームであれば、好奇心や向学心、将来に目を向ける能力や意欲、または失敗からの学びを容易にする受容力をもっと活用できると回答しています。



さまざまな技術的変化が起きていますが、将来のことはほとんど分かりません。生涯を通じて学習し続けることが、かつてなく重要になっています。近いうちに、個人レベル、チームレベル、組織レベルでの俊敏性が唯一最大のスキルになるでしょう。

Sally Eaves教授、元CTO、新興テクノロジーに関する執筆家兼
グローバル戦略アドバイザー

これらはオンライン講習で身に付けられるような性格的特徴ではありません。これらは企業文化の一部として、共感力を持ったリーダーが育てていく必要があります。従業員が変革後の職場で活躍するのに必要な素養を備えていないことを懸念している場合、その従業員は変化に抵抗する可能性が高くなります。リーダーは、従業員にそれぞれのスキルセットを発展させる機会があることを説明し、生産的な考え方の手本を示すことで、こうした抵抗を解消することができます。

デジタル トランスフォーメーションに関する執筆や助言を行い、Tigon AdvisoryのCEO兼創設者でもあるTigon Advisory氏は、かつてない変化の中で、ビジネス リーダーが従業員に気兼ねなく分からないことを質問できる場所を用意し、ラーニング パスやツールを提供し、成功を奨励することがきわめて重要だと指摘しています。

リーダーが継続的な学習と改善に全力で取り組み、これらの価値の実現に向けてチームとしっかりと意思疎通を図ることで、従業員はトランスフォーメーションに向けた備えをすることができます。

こうした評価では、デジタル トランスフォーメーションをどのように伝え、アプローチするかも重要です。多くの人々は、「トランスフォーメーション」という言葉に心地よいイメージを持っていません。この言葉はパラダイムシフトを伴う大規模な変化を想起させます。経営心理学者でGiANT LondonのコンサルタントでもあるRachel Ivers氏は、リーダーたちに小さな成果を軽視せず、改善を積み重ねていくことで大きな成果につなげることを推奨しています。大がかりな実施計画があっても、実現に向けた道筋が明確でなければ、一部の人々は意欲を失い、何の成果も得られないことになりかねません。



02.

ビジョンおよびピープルファースト戦略の欠如

この調査が示しているように、ビジネス リーダーはチームがトランスフォーメーションに向けた備えができていないことを心配しています。皮肉にも、従業員もリーダーに対して同じことを感じています。半数の回答者が、自社の従業員の変革に必要な事柄を組織が認識していないことを懸念していると答えています。

53%

の回答者が、適切な権限/ビジョンを持つ人材がないことが原因で、自分の会社が進化するデジタル世界から取り残されるのではないかと心配していると回答

問題はリーダー側のビジョンが欠落していることではなく、ビジョンをうまく伝えることができていないことにありそうです。リーダーがこの問題に対処するには、時間をかけて合意形成を図る必要があります。今回の調査によると、半数以上(55%)の回答者が、諮問委員会に参加して、企業のさまざまな部門の人々とテクノロジーの実装について幅広く意見交換を行っています。これは効果的な取り組みです。

また、リーダーは従業員が戦略に対する当事者意識を持ち、単にビジョンを遂行するだけでなく、ビジョンの改良にも関与しているのだという意識を持たせることができます。

「取り組みに直接関与してコラボレーションを行うことは、組織全体での合意形成を図る上できわめて重要です。私たちは指示統制型のリーダーシップから脱却する必要があります。これはデジタルトランスフォーメーションに役立つものではありません。コラボレーションがデジタル時代の合い言葉です」

Sam Mather博士、組織心理学およびレジリエンス エキスパート、
リーダーシップ講師

組織心理学とレジリエンスのエキスパートであり、リーダーシップ講師であるSam Mather博士は、次のように述べています。「優れたリーダーは自身のことをよく認識しており、自信を持って自己を抑制し、チームに仕事を任せることができます。チーム メンバーから優れたアイデアが提示されることを歓迎し、その場で貢献に報いることができます。こうした謙虚さは立場を危うくするものではなく、関係をさらに強固にするものです」

透明性、オープンなコミュニケーション、およびコラボレーションはいずれも、現代のリーダーシップに不可欠な要素です。リーダーがこれらの3つの要素の手本となることで、従業員と経営側の意識を合わせ、有意義な変化をもたらすことができるようになります。



03. イノベーション カルチャーの欠如

組織がイノベーションやリスクを取ることに報いると、口で言うのは簡単です。しかし、ビジネスを前進させるために、実際に試行錯誤を繰り返して失敗から学ぶことが奨励されているという意識を従業員に持たせることは容易ではありません。理屈と実践の間には大きな隔たりがあります。

60% の回答者が、組織のカルチャーが従業員のイノベーション能力の足かせになっていると回答

さらに厄介なことに、目の前の変化に賛同できない場合、半数以上の回答者が「見えない形で抵抗する」と回答しています。この場合、人々は意見交換に積極的に参加せず、状況を「傍観」する態度を取ったり、言い訳を見つけて一切

関与しないといった態度を取ります。極端な場合には、（ひそかに）変化を遅らせ、損なわせるような活動を行うこともあります。

これを解決するには、リスクを取ることを奨励し、従来からの常識に異議を唱えるカルチャーを育てていく必要があります。革新や模索を本心から求めているなければ、口先だけでイノベーションの奨励を唱えても、人々に簡単に見破られてしまいます。「革新的なカルチャーを育てるには、まずリーダーが悪いアイデアというものは存在せず、すべてのアイデアが大きな発展につながる可能性があるのだということを人々に理解させる必要があります。同時にリーダーは、内容を明確にするための質問や、時には難しい質問を喜んで受け入れ、必要に応じて適応するように人々を指導する必要があります。次に、リーダーは声の大きな人や粘り強い人だけでなく、すべての人に耳を傾ける必要があります。声の小さな人々が、最もダイナミックなアイデアや最も創造的なアイデアを生み出す可能性もあるのです」と、Rachel Ivers氏は述べています。

セクション3：

トランスフォーメーションへの 対応力の評価4つのカテゴリー

デジタルトランスフォーメーションの取り組みが成功するかどうかは従業員次第であり、変化への備えができているかどうか、適切に情報が伝えられているかどうか、変化への意欲を持っているかどうかで、結果はまったく異なるものになります。

この調査では、回答者の変化に対する姿勢について検討し、以下の情報を元に評価を行っています。

- ・（人間の能力をテクノロジーで増強する）自動化に対する直感的な反応
- ・職場での新興テクノロジーの調査および導入に対するアプローチ
- ・賛同できない変化に対してどのように抵抗するか
- ・ITトランスフォーメーションに取り組む意欲/エネルギー

今回の調査では、人々がおおまかに次の4つのカテゴリーのいずれかに当てはまることが明らかになりました。

機敏：イノベーションを追い求める先駆者である

10%

不動：認知されたリスクに基づいてイノベーションを悲観的にとらえる

5%

着実：他の人が選択した技術的な変更
にいつでも対応できる

43%

緩慢：行動を起こさずに傍観
する傾向がある

42%

機敏および着実のカテゴリーが当てはまる従業員には、次のような傾向があります。

- ・ 未来志向/流行に敏感
- ・ 変化を追い求める
- ・ これまでと違うことをしようとする
- ・ 何かに専念してやりきる
- ・ 仕事を自分自身のアイデンティティの中心ととらえている
- ・ 会社への帰属意識が強い
- ・ テクノロジーを利用してイノベーションを図る企業で働くことを望んでいる
- ・ 障害を乗り越えるべき課題ととらえている
- ・ 急いで行動するようにという圧力に気付く
- ・ 新しいスキルを習得するのが好きだと言っている
- ・ 自分の仕事にやりがいを感じている
- ・ 意思決定は功績に基づいて公正に行われ、機会は均等であると認識している
- ・ あいまいな状況に対処できる

緩慢および不動のカテゴリーが当てはまる従業員には、次のような傾向があります。

- ・ 仕事を決まった時間に出社して決まった時間に退社する行為だととらえている
- ・ すぐに興味を失う
- ・ 変化をストレスだと感じる
- ・ 決まった手順/習慣に引き付けられる
- ・ 習慣を変え、新しいスキルを身に付けるのに、より多くの時間/サポート/インセンティブを要する
- ・ 成果が不明確な場合に、何かに専念してやりきることが難しい
- ・ テクノロジーによって自分が必要なくなるのではないかと心配している

すべてのカテゴリーの人々に報いる

「機敏」な人々は革新的な取り組みを率先して行う傾向があり、「着実」な人々は変化を受け入れる傾向がありますが、こうした意欲を引き出せるかどうかはリーダー次第です。また、「緩慢」や「不動」に該当する従業員には、リーダーがそれぞれに寄り添って言い分に耳を傾けるように注意する必要があります。これらの従業員が示す疑問や警戒は当然のものです。アイデアを聞き出したり、時間を割いて過去の失敗から学ぶことで、大きな価値や知恵を得ることができます。現代の職場はあらゆる人々に開かれています。重要なのは、人々も同じ認識を持てるようにすることです。十分に自信を与え、主体性を育てれば、人々は「着実」または「機敏」な性格的特徴を身に付けることができます。実際、ほとんどの場合、人々の行動特性は変わりやすく、程度の

差はありますが、人生経験を通じて次第に変化に対応する性格傾向が形成されていくことが少なくありません。

そのため、一回だけの単発の調査では不十分です。ロイヤルティや支持は変わりやすいため、リーダーは継続的に従業員のことを理解するように努める必要があります。取り組みを効果的なものにするには、トランスフォーメーション戦略を必要に応じて調整する必要があります。また、誰の意見に耳を傾け、意見交換を行うかということも重要です。企業が全体像をつかむには、多様な視点からの意見を集める必要があります。多様な視点からの意見がなければ、自身の偏った考え方が増幅されてしまうだけです。



「ダイバーシティはきわめて重要です。職場では、あらゆる集団が尊重されていると実感できるようにする必要があります。重要なのは、あらゆる人々の声が届く公正な環境を作り出すことです。これを実現することで、相乗効果が生まれ、変化に強い強靱なカルチャーが実現します」

Helen Yu氏、デジタル トランスフォーメーションに関する執筆家兼
アドバイザー、CEO兼創設者、Tigon Advisory

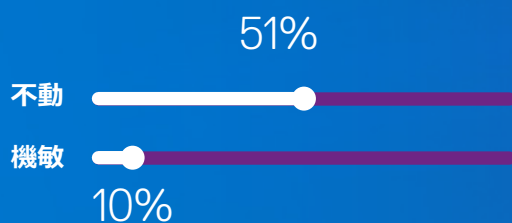


進化を続ける世界での信頼の重要性

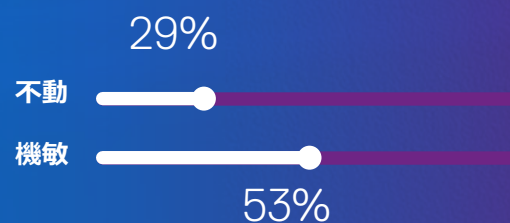
今回の調査の行動反応に関する質問を見ると、「機敏」な人々と「緩慢」な人々の間に、新たな機会に対する信頼度に明らかな違いがあることがわかります。

変化するテクノロジーへの反応

「人々が技術の変化のペースに付いていけなくなるのではないかと心配している」



「今後1～2年の間に、技術の変化に遅れないようにするために変化を加速するつもりである」

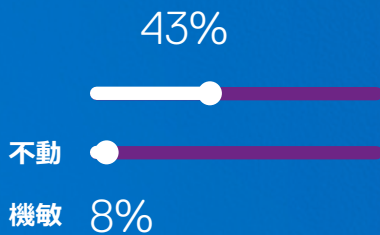


「通常、従業員は将来の変化に向けた展望には魅力を感じても、実際にその方法が目の前に現れると、言葉には出さなくても抵抗を示します。それまで不満の対象だった従来のITやプロセスにも愛着を示すようになることを忘れないでください」

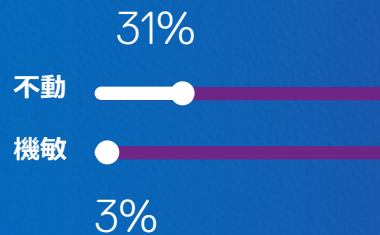
Baskaran Ambalavanan氏、HRテクノロジー エキスパート、プリンシパル、Hila Solutions, LLC

変化する仕事のスタイルへの反応

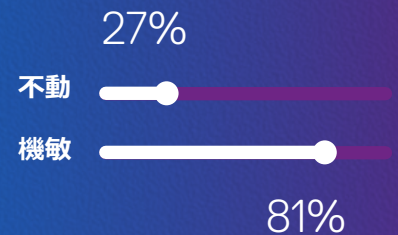
「リモートワークでは貢献意識や動機付けを維持するのが難しい」



「取り残されている/認められていないのではないかと心配になる」



「リモートで作業やコラボレーションを行う方が生産性が上がる」

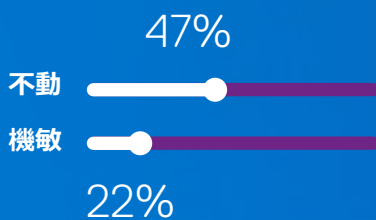


「すべての人々の境界を尊重し、「常時オン」であることを期待しなくても済むように、プロジェクト管理ツールを導入し、各種パラメーターを用いて非同期的にコミュニケーションを行えるようにすることを検討してください。共感的なテクノロジーと人々の幸福への配慮には密接な関係があります」

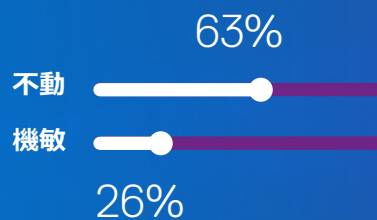
Meghan M. Biro氏、HRテックストラテジスト、TalentCulture創設者

変化するデータの特徴への反応

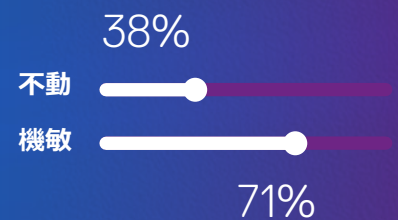
「従業員がデータの速度、量、多様さに対応できなくなるのではないかと心配している」



「データ主導の企業になる機会を逃してしまうのではないかと心配している」



「データから得た知見によって企業家らしさが増し、新たな機会を的確に見つけられるようになる」



データの負荷は実際に膨大なものになっており、企業もそれを認識しています。これは人間のユニークな特性の一つですが、それでも多くの人が、よく分かっているという理由で手動プロセスに頼っており、業務が大幅に簡素化される場合でも、新しいシステムに求められる個人レベルの変化を受け入れずにいます」

John Reese、デル・テクノロジーズ、グローバル最高テクノロジー責任者

セクション4： ブレイクスルーの 実現

立ち向かうべき課題は明らかです。リーダーは、従業員に適切に情報を伝え、権限を付与し、動機付けを行って、成長につながる変化を後押しする必要があります。

ブレイクスルーは人とテクノロジーが交わる部分で起こります。企業は、次の3つの領域でのブレイクスルーを追求して包括的にアプローチすることで、イノベーションを推進することができます。

1. つながりによるブレイクスルー

場所に関係なくあらゆる活動が可能な「Do-Anything-from-Anywhere」の経済では、新たな創造性や仕事への熱意が制約を受けることはなくなります。フレックスタイム制は、以前から従業員と組織の間での重要な感情面で効果的な制度になっていました。しかし、これはいつでも利用できるものではありませんでした。近年では、従業員は自分が望むやり方で仕事をするを求めるようになり、それぞれが求めている柔軟性の度合いに基づいて職場を変えたり、転職したりするようになりました。パンデミックによって、場所を問わない働き方は、裁量によるものではなく、一般的なものになりました。

今回のパンデミックは次の段階に移行しつつありますが、企業は単に「従来の働き方」に戻すのは避けるべきです。

デル・テクノロジーズの最高デジタル責任者兼CIO（最高情報責任者）であるJen Felchは、「これは進歩のためのモデルではありません。この数年間の在宅勤務や場所を問わない働き方の経験から学ぶものはたくさんあります。企業はこの機会を利用して従業員が継続的な柔軟性を望んでいることに耳を傾け、場所に関係なく、セキュアで公平かつ生産的なつながりを実現できるように業務を再構築する必要があります。ITで重要なのは、常に時流に後れをとらないようにし、あらゆることに備えておくことです。例えば、柔軟な環境で常にセキュアな状態を維持するには、かつてのようにテクノロジーのアップグレードを先延ばしにすることがないようにする必要があります」と述べています。

このためには、従業員が場所に関係なく同僚やステークホルダーとつながることができるように、「自然な形」でリモートでコラボレーションを行えるようにする必要があります。現在、「不動」および「緩慢」に該当する回答者の58%は、リモートでコラボレーションを行ったり、関係的なつながりを持つことに難しさを感じています。一部の人々には、必要に応じて、コラボレーション ツールを最大限に利用できるように追加で指導を行う必要があります。



「テクノロジーによって、仕事の仕方、時間、場所に関係なく、従業員のつながりを実現できるようになりつつあります。重要なのは、大半の従業員がオフィスビルにいたときに存在していたものを再構築することではなく、新しいやり方で同じ成果を達成できるようにすることです。従業員のつながり方は、これまでと様変わりするはずですよ」

Jenn Saavedra、デル・テクノロジーズ、最高人事責任者

デル・テクノロジーズのクライアント ソリューション グループのCTOであるGlen Robson氏は、テクノロジーが人々、チーム、カルチャーを結び付け、人々の経験をより良いものにしていくという信念を語っています。このため、Glen Robson氏は企業に次のように呼びかけています。「この変化の中で、人々はどのように連携して仕事をしているのでしょうか？人々はすでに利用可能なテクノロジーを使って、どのようにメディアを利用したり、コラボレーションを行ったりしているのでしょうか？憶測やIT戦略に関する情報が適切に伝わっていないことが原因で、はるかに優れた環境をもたらす可能性のあるテクノロジーの利用を人々が躊躇することがないようにすることが重要です。さもないと、これまでよりもはるかに優れたバランスと生産性を実現するチャンスを失うことになりかねません。これらの問いに対する答えを確認できれば、戦略チーム、テクノロジー チーム、ビジネス チーム、調査チーム、設計チーム全体でイノベーションを利用して、従業員の満足度や生産性の向上、人材の獲得と維持に活かしてください。これらが企業の差別化要因になります」

こうした検討を行う場合は、チームが中断や支障なく業務を行うのに必要なものをIT戦略の土台に据えて、従業員の環境を第一に考えることが重要です。今では、従業員の44%が、各自が好む勤務形態を選べるようにし、必要なツールやインフラストラクチャを提供することをリーダーに対して望んでいます。

「人々の働き方はすでに変化していますが、チームや個人がそれぞれに適したプロセスやライフスタイルを見つけて、これからも変化していくでしょう。ハイブリッドワークモデルを成功させるには、中断のない一貫性のあるパーソナライズされた環境が必要で、このためには人間中心のIT戦略が必要です。キッチン テーブル、オフィス、または南国の秘密の場所など、その日にどこで仕事をするかに関係なく、適切なツールにすみやかにアクセスして仕事を処理できる必要があります」と、デル・テクノロジーズのモダンコンピューティング ソリューション グループのバイス プレジデントであるBrooke Hulingは述べています

また、従業員に対して、さらなる明確化、指針、サポートを提供することも必要です。現時点では、働く「場所と時間」が曖昧な場合に企業が公平性や透明性をどのように

確保するかについては、まだ不明確な部分が残っています。「Do-Anything-from-Anywhere」の可能性を最大限に引き出すには、リーダーが健全な境界を確立して維持し、さまざまなニーズ、関心事、育児や介護などに誰もが関わられるようにする必要があります。回答者の58%はまだワークライフバランスの改善を実感しておらず、道のりはまだ先です。また、従業員には、どこにいても責任を持って勤勉に仕事をするという雇用側の信頼を獲得する責務があります。

多くの企業は未知の領域で業務を行っています。オフィスを基盤とした業務をそのまま在宅勤務に移行しただけで、影響の把握や業務モデルの見直しは行われていません。この2つを重ねた状況には無理があります。この2つは異なるモデルで、異なるガバナンス、管理、報酬体系が必要です。

これに関して、Yu氏は従業員の役割と責任の全面的な見直しが行われることになると見て、次のように述べています。「環境は様変わりしています。業務環境を定義し直すには、従業員の役割を再検討し、スキルを対応付ける必要があります。時間数ではなく、人と成果に重点を置いたものになるように、仕事の評価方法を再検討する必要があります」

このように、まだ多くの課題が残っていますが、楽観できる見通しも存在し、回答者の80%が、分散型の働き方にシフトすることで、よりインクルーシブな業務環境を実現できると答えています。

42% の従業員が、リーダーに対してリモートチームの管理を公平に行えるように設備を整えることを望んでいる

40% の従業員が、リーダーに対して柔軟な働き方とそれを実現するための継続的なコミットメントを明確にすることを望んでいる

マクラレンでのつながりによるブレイクスルー

マクラレン グループの職場環境ではスピードが求められるため、どこにいても即座にコラボレーションを行えるようにするための設備を従業員に提供しています。これには、テレメトリー データ システムやコンピューター支援ディスパッチ(CAD)システムへのシームレスなアクセスも含まれます。チーム メンバーはどこにいても、まるで隣の席にいるような感覚で協力して仕事を進めることができます。

マクラレンのCIO（最高情報責任者）であるChis Hicks氏は、同社が「Do-Anything-from-Anywhere」への移行とアジャイル化を実現したことを踏まえて、次のように述べています。「これまで在宅勤務には良くないイメージがありました。何か悪いことをしているような印象を持つことがほとんどでした。今では在宅勤務は生活の一部であり、マクラレンに不可欠なものになっており、創造の自由に多くの可能性が生まれています。限界は存在しなくなりました。マクラレンの場所にばられない働き方では、文字通りどこからでも（私の愛車のマクラレン600LTからでも）仕事をすることができます」

セキュアなつながりによる ブレイクスルー

“

「セキュリティはすべての人の責任です。セキュリティ上の脅威の高まりに対応するため、企業は導入済みのセキュリティ要件に従うことで、従業員がサイバー犯罪を撃退できるように、適切な知識を身に付けさせる必要があります。また、企業は本質的にセキュアなテクノロジーとテクノロジー プロセスを導入することで、こうした行動を既定のものにする必要があります。セキュリティはすべての人の責任であるというメッセージを企業カルチャーに浸透させることが何よりも重要です。通常、この考え方が行動に反映されるようになるには、従業員にさまざまな形で何度もメッセージを伝える必要があります」

John Scimone氏、シニア バイス プレジデント兼最高セキュリティ責任者デル・テクノロジーズ

すべての従業員が同じオフィス ビル内で会社が承認したデバイスを使用している場合にネットワークへのセキュアな高速アクセスを提供することと、個人のスマートフォンやノートパソコンを使ってさまざまなで仕事をしている従業員にセキュアなネットワーク アクセスを提供することは、まったく別物です。

かつて職場での「私物デバイスの利用（BYOD）」が始まったときに、ITプロフェッショナルは個人用デバイスに社内ネットワークへのアクセスを許可するという重大なリスクに対処しなければならませんでした。場所を問わない働き方では、その脅威は桁違いに大きなものになります。回答者の72%は、業務環境の変化によって組織がこれまで以上に大きなリスクにさらされていると考えています。CIO（最高情報責任者）は、場所に関係なくデータとアプリケーションのセキュリティを確保し、社内全体でのデジタル トランスフォーメーションの取り組み（シャドー ITを含む）に合わせてセキュリティ プロトコルを更新する必要があります。また、目には見えない人間の行動も考慮する必要があります。企業には脆弱性の最も大きな要因が従業員であることが分かっているため、こうしたことは不安要因でしかありません。回答者の62%は従業員がサイバーセキュリティ防御の最大の弱点であると考えています。

企業がサイバーセキュリティにおける人的要因に対処する一方で、従業員は組織が従業員を守っていること（従業員が使用する製品/仕事をするために支給されている製品にセキュリティが不可欠なものであること）を認識する必要があります。これは簡単なことではありません。あらゆる要素が密に連携している世界でセキュリティを保護することは、今日の最も差し迫った課題です。

2.生産性によるブレイクスルー

従業員が仕事で最高の成果を上げられるようにするには、従業員にインテリジェントな最新のテクノロジーを提供する必要があります。従業員が反復的な作業に追われることなく、より高度な充足感を得られる仕事に専念できるようにになれば、従業員が企業にもたらす価値も大きくなります。

リーダーにとっての課題は、こうした変化を受け入れるカルチャーを作り出すことです。デル・テクノロジーズのグローバルCTOであるJohn Roeselは、次のように述べています。「自動化によって企業は最も革新的なデジタルテクノロジーを利用できるようになり、スタッフは負担が軽減されます。このように、基本的には企業と従業員の双方にメリットがありますが、今回の調査では、自動化（つまり前進）を受け入れる大きな障壁になっているのがカルチャーであることが明らかになりました。市場調査と私が現場で得た情報を総合すると、これらの新しいテクノロジーや運用モデルの導入を奨励するために、さらなる努力が必要であることは明らかです」



「急激な変化の中で、人々は自分の仕事なくなるのではないかと心配しています。リーダーは、職場への機械の導入によって、人々が人間的興味を追求できるようになり、実際には人間味のある仕事が増えるのだということを伝える必要があります」

Mark van Rijmenam博士、次世代技術ストラテジスト、執筆家、Datafloq創設者

適切なカルチャーと戦略が揃えば、従業員はテクノロジーを使ってコラボレーションを行い、自動化を受け入れられるようになります。

37% の回答者が、反復的でない知的刺激のある仕事を行っていると回答



自動化をさらに進める機会に直面したときに、77%の人は人的ミスが減ることに期待し、69%の人は新しいスキルやテクノロジーの習得や今より高い役割に就くことを期待すると回答しています。

しかし、リーダーにとってこの変化への対応は重要です。「不動」および「緩慢」に該当する回答者の26%は、自分たちがテクノロジーに置き換えられることを心配しています。これは根拠のない考え方で、インテリジェントなソリューションはより多くの仕事を生み出し、雇用の定着につながりますが、今回の調査では、一部の人々にはディストピアのような光景が見えていることが明らかになっています。これらの人々を無視することはできません。今でも、従業員の4分の1がこうした人々です。これらの人々と関わり、安心させる必要があります。



FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNIONでの生産性によるブレイクスルーの実現

Founders Federal Credit Unionは、30か所以上の地区で組合員の変化するニーズにすばやく対応したいと考えていました。最初に行ったのは、バックオフィスの管理業務の負担を軽減し、インテリジェントな自動化をサポートすることでした。ITスタッフはこれまでにない機敏さを獲得したことで、組合員に対して戦略面および運用面でより付加価値の高い貢献を行えるようになりました。

また、Foundersは従業員やその他の平均的なエンドユーザーが、技術スキルに関係なく、データサイエンスを利用できるようにするための取り組みに着手しました。同時に、従業員に正しいことを行うインセンティブが与えられているかどうかを評価するのに必要な分析情報をリーダーに提供しました。

Foundersでは、エンタープライズアーキテクチャの管理に追われることなく、ITプロフェッショナルの開発をサポートできるようになり、自信を持ってイノベーションに取り組めるようになりました。こうして、お客様は優れたサービスを利用できるようになり、従業員の仕事に対する満足度や意欲はこれまで以上に高くなっています。

3.共感によるブレイクスルー

大半のリーダーは従業員が企業の最大のビジネス資産であると考えていますが、個々人が信頼され評価されていると感じているとは限りません。共感（他者の感情を共有し理解する能力）のカルチャーをあらゆる事柄（特に変更管理プログラム）に行き渡るようにし、影響を受ける人々の関心や目的意識を引き出す必要があります。

Glen Robson氏は、共感をイノベーションを促進する原動力だと考えています。「人々の経験に重点を置き、人々が周囲の世界とどのように関わっているかを理解するようにします。テクノロジーはその世界に入り込む1つの経路ですので、よく考えて利用する必要があります。人々は特定のやり方で仕事をすることを強いるプロセスやテクノロジーに自身を投影できなければ、関わりを避けようとしします。また、これはチームワークという微妙なバランス調整を妨げることにつながります」

今回の調査では、共感力のあるリーダーシップについて、数多くの課題が存在することが明らかになりました。

83% の回答者が、リーダーが異なる考え方や視点を見過していると回答

さらに心配なのは、3分の1以上の人々が、リーダーがスタッフを必ずしも必要とはいえないものとして扱っていると答えていることです。ほとんどのリーダーには、このような印象を与える意図はないはずですが、リーダーが異なる意見を無視したり、スタッフを交換可能な機械の歯車のように扱うことはほとんどないと思います。ほとんどの場合、こうした評価は企業価値に反するものになります。

問題はどのような意図があるかではなく、何を行っているかです。リーダーは、集団として、個人として、従業員をどれだけ尊重しているかを示す必要があります。例えば、59%の従業員は、リーダーが変更に対応する個人のスキルや能力に合わせて、変更の調整を行っていないと答えています。画一的なアプローチでトランスフォーメーションを実行すると、多くの個人が取り残されることになります。共感的なアプローチでは、従業員のニーズを理解し、それぞれに合わせた戦略を用いてニーズに応える必要があります。

その際には、プログラムの有用性を詳細に吟味します。今でも多くのプログラムがエンドユーザーに合わせたものになっておらず、半数近い従業員が複雑なテクノロジーに対処できずにいます。リーダーは、従業員から意見を求め、従業員が抱えている問題に配慮し、修正を行い、トレーニングやサポートを提供することで共感を示すことができます。このようにして、リーダーは個々人にとっての最も効果的な学習の仕方や働き方に対応したプログラムを設計することができます。

「重要なのは、人々の意見を聞き、人々が自分の意見を聞いてもらっていると認識できるようにすることです。そのための1つの方法が、あらゆるレベルやビジネス ユニットを対象に委員会を設置することです」と、Ambalavanan氏は述べています。もちろん、単にこうした意見を求めるだけでは不十分で、すべての意見を検討して企業の将来のプランニングに反映する必要があります。

デル・テクノロジーズでの共感によるブレイクスルーの実現

デルのExperience Innovation Groupは、テクノロジーによって人類の進歩を後押しするというビジョンを持っています。このビジョンを実現するため、Experience Innovation Groupは、人々の課題に対して共感し、これらの課題を乗り越えるためのテクノロジー戦略を活用することで、エンドユーザーに必要な最適な環境を実現し、エンドユーザーが最も得意なことに注力できるようにします。そうすることで、エンドユーザーは本来やりたいと考えていたことにわずかな時間しか割けなかった状況から、テクノロジーが制約や障害となるのではなく、テクノロジーを仕事を助ける手段として利用することで、ほとんどの時間を生産的な活動に費やせるようになります。

この考え方はすべてのプロフェッショナルに当てはまります。このエンドユーザーには、データの解析を行いたいと考えているデータサイエンティスト、コーディングを行いたいと考えているソフトウェアエンジニア、教育を行いたいと考えている教育者、患者の回復を助けたいと考えている医師などがいます。入念に選び抜かれたツールを使用することで、人々はこれまでにない価値を見いだすことができます。

また、デル・テクノロジーズでは、Dell Digital Wayを通じて、人材、プロセス、テクノロジーの再検討を行い、共感をデジタルトランスフォーメーションの中心に据えることの優れた効果を実証しました。業界の平均的なソフトウェア開発者の場合、1日のうちコードを書いている時間はわずか（20%未満）、多くの時間を管理タスクに費やしています。世界レベルの開発環境の構築に取り組み始めて3年がたち、デルのIT組織であるDell Digitalの開発者は70%～75%の時間をコードの記述に費やせるようになり、革新的な才能を新しいソリューションの導入や付加価値の実現に活かせるようになりました。





セクション5： まとめ

多くの企業は、この数年の間に驚異的な変革を実現しました。John Roesse氏はこの期間を振り返って、「パンデミックの中で、ITチームは進歩の原動力としての中心的な役割を見事に果たしました。しかし、ITチームにとっても、エンドユーザーにとっても、変化のペースは時として目眩がするほどのものでした」と述べています。

短期間での対応や変革を余儀なくされたため、デジタル トランスフォーメーションの人的側面に対応する余地は限られていました。切羽詰まった状況でのデジタル トランスフォーメーションは容易でないため、これはやむを得ないことでした。Matt Baker氏は、「デジタル トランスフォーメーションは木の節穴から抜け出すようなもので、傷跡が残ります。これからは手当てを行い、人々に報いなければなりません」と述べています。

今回の広範で有意義な調査では、トランスフォーメーションを推進することの難しさを解明すると同時に、人々が変化に備えることの重要性を明らかにしています。人々の行動を理解してその傾向を学び、適切なアクションを講じることで、企業は従業員を軋轢を生み出す存在から、成長の原動力（変革を推進するパートナー）に変えることができます。

まずはじめに、企業は人々が企業にとっての創造力の源泉であり、この事実はこれからも変わらないのだということを思い返す必要があります。十分な配慮に基づいて人間と機械の協力関係を構築すれば、従業員の意欲を引き出し、改革者としての気性を解き放つことができます。

詳細については、次のWebサイトをご覧ください。www.dell.com/breakthrough.

調査方法について

この調査は、デル・テクノロジーズからの委託を受けて、英国に拠点を置く独立した調査会社であるVanson Bourne社が実施しました。40の地域で、14業種の小規模企業から大企業までの10,500名の上級ビジネスリーダー、ITビジネスリーダー、ナレッジワーカーを対象に聞き取り調査を行いました。この調査では、無作為に選んだ企業を対象に調査を行いました。実地調査は、2021年8月から10月の期間に実施しました。

調査対象地域

北米

カナダ、米国

中南米

ブラジル、アルゼンチン、チリ、コロンビア、メキシコ、ペルー、中南米北部（パナマ、コスタリカ、グアテマラ、ホンジュラス、プエルトリコ、エルサルバドル）

欧州、中東、アフリカ

ベルギー、フランス、ドイツ、アイルランド、イスラエル、イタリア、オランダ、ポーランド、ロシア、サウジアラビア、スペイン、南アフリカ、スウェーデン、スイス、アラブ首長国連邦、英国

アジア太平洋、日本

オーストラリア、日本、インド、インドネシア、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、韓国、タイ、ベトナム

中華圏

中国、香港、台湾

調査対象業種

自動車

行政

教育

金融サービス

保険

ITおよびテクノロジー

ライフサイエンス

製造業

メディアおよびエンターテインメント

石油&ガス（エネルギー）

民間医療機関

公共医療機関

小売/消費財

電気通信

この調査では、変化に対する人々の態度/アプローチ、および学習/能力開発ニーズについての考察を行っています。この調査は独立した立場の専門家の支援を受けて設計されたものです。また、どのような態度/アプローチが変化への熱意や超デジタル化社会での自己主体感に影響を与えるかを確認するため、独立した立場の専門家による相関分析を行いました。ご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。

Sally Eaves教授 新興テクノロジーに関する執筆家兼グローバル戦略アドバイザー、Aspirational Futures創設者

Rachel Ivers氏 経営心理学者、コンサルタント、GiANT London

Sam Mather博士 組織心理学、レジリエンスエキスパート、リーダーシップ講師、Henley Business School

Jessica Rimmer博士 リーダーシップ&カルチャー エキスパート、パートナー、GiANT Worldwide

Shannon Rogers博士 疫学者、行動科学者、デル・テクノロジーズ

Rachel Watson-Jones博士 認知科学者、ユーザー エクスペリエンス研究者、名誉技術スタッフ、デル・テクノロジーズ

この調査結果は、前述の専門家のほか、職場、テクノロジー、ビジネスに関する以下の専門家の皆様による査読済みです。

Baskaran Ambalavanan氏 HRテクノロジーエキスパート、プリンシパル、Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro氏 HRテックストラテジスト、TalentCulture創設者

Mark van Rijmenam博士 次世代技術ストラテジスト、執筆家、Datafloq.com創設者

Helen Yu氏 デジタル トランスフォーメーションに関する執筆家兼アドバイザー、CEO兼創設者、Tigon Advisory

デル・テクノロジーズについて

デル・テクノロジーズは、デジタルの未来を切り開き、働き方、生き方、行動を変革しようとする組織や個人を支援します。データの時代に向けて、業界で最も広範かつ革新的なテクノロジーとサービスのポートフォリオをお客様に提供しています。www.delltechnologies.com

VANSON BOURNE社について

Vanson Bourneは、テクノロジー セクターの市場調査を専門とする独立した調査会社です。同社の堅牢で信頼できるリサーチ ベースの分析に対する高い評価は、厳格なリサーチの原則およびあらゆるビジネス分野と主要市場における技術部門およびビジネス部門の上級意思決定者の見解を明らかにする能力が基盤となっています。www.vansonbourne.com