

# 働き方の未来

変革に向けた道すじ



# 意図と行動

企業が多くの課題に直面しているというのは、もはや決まり文句のようなものです。企業は常に課題に直面してきました。しかし、消費者の期待や行動の変化、人工知能や5Gなどのテクノロジーの急速な進歩、労働市場の混乱など、さまざまな要因がかつてないほど複合的に絡み合っているのです。

2020年春、私たちが「働き方の未来」に関する調査を依頼したとき、私たちは、企業がテクノロジーを導入し、業務のあり方を見直すことを期待していました。しかし、事態がこれほどまでに変化しようとしていたことには気づいていませんでした。同年末、私たちはこのテーマを再検討し、新型コロナウイルス感染症の流行がどのように変化を加速させたかを調べました。その結果、新型コロナウイルス感染症の流行は、企業の注意をそらすどころか、4つの主要な要素に企業の意識を集中させた、という結論に達しました。

## 4つの重要な要素



テクノロジー



スキルと行動



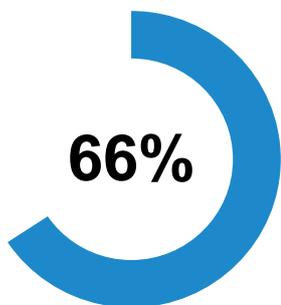
リーダーシップ



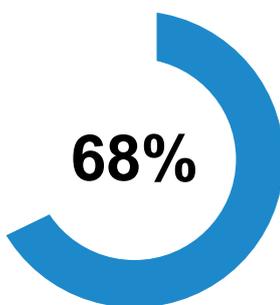
新しい働き方

2022年1月、私たちは、ビジネスリーダーを対象とした別の大規模な調査と、学界と実業界のオピニオンリーダーとの詳細なインタビューによって、このテーマに再び取り組みました。

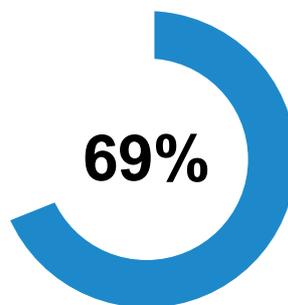
全体として、リーダーたちは、新型コロナウイルス感染症の流行後に自分たちのビジネスがどのような状況にあるのかについて、熱心に語っていました。大多数の企業が、4つの主要な領域のそれぞれにおいて、自社は改善されたと回答しています。



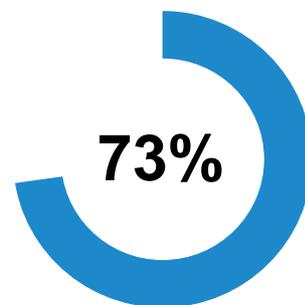
従業員との共感および信頼関係が深まった



顧客との共感および信頼関係が深まった



迅速な意思決定が可能になった



新しいテクノロジーへの対応が俊敏になった

図1: 新型コロナウイルス感染症の流行後、4つの主要な領域に対して改善されたと回答した企業の割合

しかし、もう1つの重要な発見は、意欲と行動の間にギャップが存在することです。たとえば、回答者の4分の3が2022年の戦略的優先事項としてカスタマーエクスペリエンス(CX)の向上を挙げていますが、CX向上のためにデータ分析の活用を加速させたと答えたのはわずか38%にすぎません。「自動化の利用を増やした」と答えたのはさらに少なく、34%でした。

調査報告書に付帯するこの資料では、この分野の専門家へのインタビューから得たインサイトとアドバイスをまとめ、リーダー向けの7つの重要なアクションポイントを提示し、ベライゾンがどのようにギャップを埋め、目的を達成するのに役立つかを解説しています。

組織が最近の出来事をどのように乗り越えてきたかという質問に対し、全体としてビジネスリーダーの回答は肯定的でした。しかし、意欲と行動との間にギャップがあることもわかりました。

# ギャップを埋める

私たちの調査によると、企業は、4つの各要素において大胆に行動すれば、その戦略的目標を達成できることがわかりました。そして、そうすることができた企業（ベライゾンでは「アクセラレーター」と呼んでいる）は、4つの重要なビジネス指標で優れた業績を上げる可能性が高いことが明らかになりました。

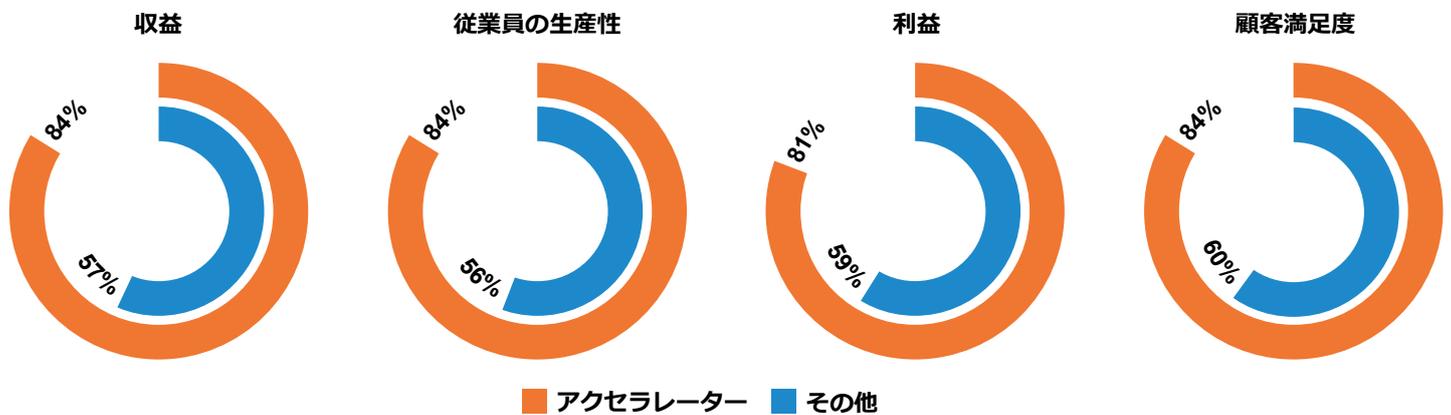


図2: アクセラレーターとそれ以外の企業との業績比較

アクセラレーターになる要件は、以下のようなものです。

- 顧客のニーズを満たすことに重点を置いた新しい働き方を採用する。
- 従業員や顧客に、より良いエクスペリエンスを提供するためのテクノロジーを導入する。
- 適切なスキル、価値観、行動様式を持つ人材を雇用し、育成する。

しかし、絶え間ない変化とビジネス環境の複雑化により、多くの企業が戦略上の不確実性を強く感じています。ビジネスリーダーの3分の2（66%）は、新型コロナウイルス感染症の流行によって自社の戦略の弱点が露呈したと述べ、60%は新たな市場機会に対応するために断固とした行動をとることに苦労していると回答しています。

ビジネスリーダーは、組織の変革のペースを速め、自分の言葉で未来を定義する必要があります。それは、次のことを意味します。

- **不確実性を受け入れる**  
意思決定と計画のプロセスに環境リスクを組み込みことで、市場機会を特定し、より大きなレジリエンスを生み出す。
- **レジリエンスを構築する**  
テクノロジーが提供する機会を捉えて、柔軟性、俊敏性、およびレジリエンスを向上させる変化を実現する。
- **人を動かす**  
共有されたビジョンと明確な目的によって、組織全体を団結させる。
- **イノベーションを推進する**  
イノベーション文化を醸成し、従業員が失敗を恐れることなく、試行する機会を与える。
- **潜在能力を引き出す**  
包括的で結束力のある文化を創造することに全従業員を巻き込む。

これらの課題のすべてがテクノロジーだけで解決できるわけではありませんが、これらに取り組み、アクセラレーターの仲間入りをするために、テクノロジーは欠かせない要素です。

# テクノロジーがカギ

## 全体的に支出は増加傾向にある

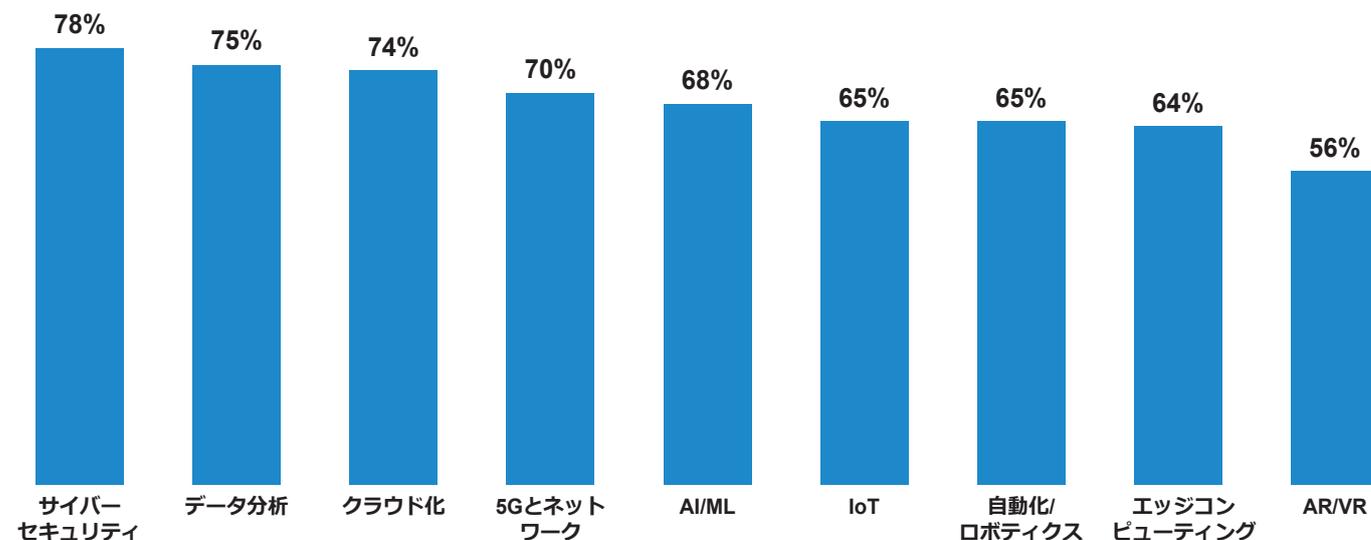


図3: 主要なテクノロジー分野への支出を増やす予定があると回答した企業の割合

## 企業は単なるテクノロジーへの投資ではなく、ソリューションに投資している

ベライゾンの調査では、多くの企業が2022年から23年にIT投資を増やすことを検討していることがわかりました。増資が予定されている対象は幅広いテクノロジーに及んでいます。

これは、企業が単に古いテクノロジーを更新するだけでなく、課題に対するソリューションに投資していることを表しています。企業は、カスタマーエクスペリエンスの向上など、戦略上の優先事項に投資しており、それが目標達成のための複数のテクノロジーの組み合わせに投資することにまで波及しているのです。

あるインタビューの回答者はこのように答えました。「もしあなたの会社が、『AIをどう使うか?、5Gをどう使うか?、ARをどう使うか?』と考えているのなら、それは正しい質問ではありません。正しい質問とは『市場はどうなっているのか?、顧客はいったい何を求めているのか?、どうすれば素晴らしいエクスペリエンスを提供できるのか?、どうすれば、収益と利益を増やせるか?、どうすればビジネスを最適化できるのか?』であり、そして『そのためにテクノロジーはどのように役立つのか?』と問いかけることです。」

小売業のカスタマーエクスペリエンスを例にとってみましょう。物理的なチャネルとデジタルチャネルを融合させるという（「フィジカル」とも呼ばれる）方法があります。そのために、上記のようなテクノロジーに投資することが考えられます。

- AR/VRによる仮想現実、仮想カウンセリング、その他、顧客との新しい関わり方の実現
- エッジコンピューティング、AI/ML、プライベート5Gによる、円滑な購買体験の実現
- クラウドとデータ分析による顧客理解の向上、パーソナライゼーションの強化、エンゲージメントの強化
- IoT、自動化、ロボティクスによるオーダーピッキングの高速化、配送時間の短縮、在庫回転率の向上
- 上記のすべてを実現しながら、顧客のデータを安全に保護するサイバーセキュリティ

## 全社的に整合性をとることが重要

明らかに企業のテクノロジー投資と戦略的優先事項の間には、常に整合性がとれているものですが、これをさらに厳格なものにする必要があります。変化のペースも変革を誤った場合の影響も大きくなっており、企業はより戦略的なアプローチを取らなければなりません。

デジタルトランスフォーメーションの初期の取り組みの多くは、実際には既存のプロセスをデジタル化しただけのものでした。これは、ある程度の利益をもたらしましたが、根本的な問題を解決するものではありませんでした。そして、新型コロナウイルス感染症流行時のような実際の混乱時にさらされると、その弱点が露呈してしまったのです。逆に、プロセスの再設計に時間を費やした企業は、より高い堅牢性と俊敏性の恩恵を受ける可能性が高くなりました。

企業が明確な戦略を持ち、多額の投資を行っても、デジタルトランスフォーメーションに着手する際に失敗することは珍しくありません。これは、そのテクノロジーが特定のビジネスの内容に適していないことが原因かもしれません。チャットボットはその良い例で、これはとても便利なテクノロジーですが、実装が不適切だとカスタマーエクスペリエンスを悪化させる可能性があります。

また、実装が不適切であったり、社内の利害関係者全員を巻き込むことができなかつたりすることも原因として考えられます。イノベーションハブは、異なる視点を持つ人々を集め、ビジネス全体に展開できる新しいテクノロジーのためのインサイトとアプリケーションを生成するのに役立ちます。インタビューの回答者の中に、「本当に重要なのは、イノベーションハブを孤立した小さなグループにしないことだ」と述べた方がいました。ビジネス全体から人を呼び込んで、文化や知識を伝達するようにするのがです。

## 未来はエコシステムがすべて

これからの課題に対応するために新しいテクノロジーをうまく取り入れるには、重要なサプライヤーとのパートナーシップを構築することが不可欠です。パートナーの専門知識は、ビジネスの新しい機会を特定し、イノベーションを加速させ、リスクを軽減するのに役立ちます。

成功のためには、適切なパートナーを選択することが重要です。主要なパートナーに必要な技術力を求めるだけでなく、両社の間にシナジー効果があることも重要です。変革はプロセスであり、一緒に仕事をし、障害に直面したときに適応できるパートナーが必要です。

良いパートナーは、独自のエコシステムを持っています。多くの企業は、業界最大手のパートナーと提携していることを語るでしょう。それはとても有益なことですが、それらのパートナーがどの企業であるかは誰もが知っていることです。新興のパートナー企業や専門性の高いニッチなプロバイダーを見つけるのは大変なことです。しかし、真に革新的なソリューションを開発するためには、そのようなパートナーが不可欠なのです。もしパートナーが、クラウド分析、自動品質検査、自律移動型ロボット、遠隔医療などの分野の専門家をすでに見つけて検証していれば、リスクを減らしてより早く結果を出すことができるかもしれません。



# リーダーシップを 発揮する推奨事項

ビジネスを成功させるための青写真というものはありませんが、本レポートを作成する過程で、重要な推奨事項を7つ見つけることができました。

## 1. 心地よいぬるま湯から抜け出す

Niels Bohr氏が述べたとおり、予測はし難いものです。特に遠い未来のことは。ビジネスリーダーは、ショッキングな事態や予想外の事にも対処できるよう、堅牢な組織を作り上げなければなりません。良くも悪くもビジネスに影響を与える可能性のある領域を把握しておくのです。可能性のあるチャンスがあればチャレンジし、学んだことを活かして俊敏性を高めましょう。

## 2. 加速化を試行する

チャレンジを通じてイノベーションの加速化。最適なビジネスチャンスの発見に注力し、幻のチャンスを追い求めるといふ落とし穴を避けましょう。チャンスを見つけたら、すばやく積極的に行動し、優位性を確保してください。信頼できる文化を育み、チャレンジを推奨し、失敗を学習の源とすることに抵抗がない組織は、問題に対する独創的な新しいソリューションや新しいチャンスを見出す可能性が高くなるのです。

## 3. エコーチェンバーから脱出する

チームを信頼し、仲間や同僚、社員からフィードバックやアイデアを得るのです。組織内外の人々の視点を活用し、自分の世界観を広げましょう。Margaret Heffernan氏は次のように述べています。「中央よりも周辺にこそ、知識が多く蓄えられている。」

## 4. サステナビリティを戦略の中核とする

ROIを最大化することとサステナビリティを迫及することは相反する関係があります。しかし、サステナビリティが高いビジネスのやり方には、新たなチャンスがあります。バランスをとるのは簡単なことではありませんが、ビジネスリーダーはこの課題に取り組まなければなりません。

## 5. 多様性と包括性を企業理念の柱にする

異なる視点から世界を見ることは、複雑な問題を解決するのに役立ちます。ビジネスリーダーは、すべての従業員が安心して提案やアイデア、チャレンジの声を上げられるような、包括的な文化を創造する必要があります。また、ハイブリッドな働き方によって、新たな排除の形が不用意に生まれないように注視しなければなりません。

## 6. 従業員への価値提案を再考する

ビジネスリーダーは、人材不足の状況に組織を適応させる必要があります。そして社員一人ひとりの状況に合わせて柔軟に対応することがますます重要になります。さらに生涯学習へのコミットメントを示すことも重要です。また、能力の高い従業員は、企業の価値観や仕事に対する目的を明確にすることを求めています。

## 7. 顧客とのすべての対話を大切にする

企業は、常に優れたカスタマーエクスペリエンスを提供する必要があります。これは、顧客に焦点を当てたデータプラットフォームと分析機能の開発と利用を加速させ、利便性と簡便性を求める顧客の期待に応えるシステムを設計することを意味します。

# ベライゾンを選ぶ理由

トランスフォーメーションは、単にテクノロジーを置き換えるだけではありません。成功するかどうかは、強いビジョンの設定、利害関係者とのコミュニケーション、文化的配慮、リスク管理、変化に対応する能力など、さまざまな要素に左右されます。ベライゾンはこのことを理解しており、私たちにとって「信頼できるパートナー」という言葉は単なるマーケティングの言葉ではなく、私たちの信条を要約したもののなのです。



## エクスペリエンス

ベライゾンの積極的な変革アプローチによって、多くの企業がリスクと企業文化の変化を調整しながら将来に備えることができるようになりました。ベライゾンは、業務に支障をきたすことなく、プロセスのオーケストレーションやより自律的な環境への移行を支援してきました。顧客と従業員のエクスペリエンスを変革し、新しいテクノロジーが出現したときにその採用を加速させ、競合他社に先んじるための基盤を構築するための専門知識を持っています。また、グローバルに展開し、5Gやエッジコンピューティングなどの新しいテクノロジーに投資しているベライゾンは、お客様の将来の成長をサポートする最善の企業です。



## ビジネス目標にフォーカス

ベライゾンにご相談いただければ、まず、お客様がデジタルトランスフォーメーションによって何を実現したいのか、その目的を正確にお伺いすることから始めます。お客様のビジョンを理解した上で、変革のロードマップを構築するお手伝いをします。これにより、長期的な目標に向けて構築しながら、最も必要なところで結果を出せるように、導入の優先順位を決定します。また、主要な利害関係者と情報を共有し、投資を正当化するためのビジネスケースの構築も支援します。お客様の望むビジネス上の成果と、それがお客様のビジネス文化にとってどのような意味を持つのかを明らかにした上で、お客様の目標をサポートするインフラの構築を支援します。



## 柔軟性

ベライゾンのプラットフォームベースのアプローチは、競争上の優位性を構築し、維持するために必要なITの柔軟性を実現するのに役立ちます。NaaS (Network as a Service) フレームワークは、俊敏性を高め、新しいテクノロジーが登場したときにそれを展開するための強固な基盤を提供し、新しいソリューションをより早く市場に投入することを可能にします。ネットワークからユニファイドコミュニケーション (UC)、セキュリティに至るまで、ベライゾンのすべてのサービスは、お客様が必要に応じて適応し、拡張できるように構築されています。他の多くのプラットフォームプロバイダーとは異なり、ベライゾンは広範なインフラを所有し、管理しています。世界最大級かつ大容量のグローバルIPネットワークもそのインフラの一部です。このため、サードパーティプロバイダーに完全に依存している企業にはないパフォーマンス、柔軟性、セキュリティの制御が可能です。



## セキュリティとレジリエンス

ベライゾンが行うことはすべて、信頼性と安全性を確保するために構築されています。お客様の顧客がデータを預けるとき、お客様の評判の行方はどちらに転ぶかわかりません。ベライゾンでも同じことが言えますが、ベライゾンは、セキュリティ、レジリエンス、コンプライアンスを最も重要視しています。



## パートナーエコシステム

重要なのは、ベライゾンがベンダーに依存していないということです。ベライゾンには、お客様が利用できるパートナー、サービスプロバイダー、ベンダーの既存のエコシステムがあり、必要に応じて簡単に追加することができます。つまり、特定のプロバイダーに縛られることなく、常に最適なソリューションを導入することができます。これによって、現在から将来にわたって目標を達成するための健全なエコシステムを構築することができます。

### さらに詳しく

この調査結果の詳細と、お客様をより強固にし、レジリエンスを高め、成功に導くものについての専門家の分析をお読みください。

[詳細はこちら](#)

### 探索する

ベライゾンの変革への積極的なアプローチが、文化的要因や既存の問題に取り組み、変革のリスクを軽減し、より大きな成功を収めるためにどのように役立つかをご覧ください。

[ソリューションを見る](#)

### 相談する

ベライゾンアカウントマネージャーにご相談いただくか、無料コンサルティングにお申込みの上、導入への取り組みを開始してください。

[ご相談ください](#)

## 本調査について

本レポートのデータは、フィナンシャル・タイムズ社のLongitudeがベライゾンの委託を受けて2022年1月に実施した600人のビジネスリーダーを対象とした調査に基づくものです。回答者は、エネルギーおよび公益事業、金融、保険、法務、製造、メディア、専門サービス、小売、サプライチェーンの9業界全体にわたります。

