

経営幹部向け：

ハイブリッドな
未来の働き方へ —
立ちはだかる
7つの通説を覆す



はじめに

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) でディスラプション (破壊) が起こる前は、全米の従業員の約 30% が、少なくとも一定の時間、在宅で仕事をしていました。しかしパンデミックが発生すると、この数は2倍以上に増えました。企業は一夜にして、可能な人を全員リモートワークにしたのです。同じような流れが世界各地で見られました。

意図せず実施することになったリモートワークという大規模な実験により、従業員に関する根強い通説の1つが覆されました。それは、「自分の目が届かなければ従業員に安心して仕事を任せられない」というものです。

今、経営幹部はこの通説のほか、高いパフォーマンスを発揮する人材を生み出す要因や、必要な人材を引き付ける魅力的な職場を生み出す要因について、再考する時期に来ています。

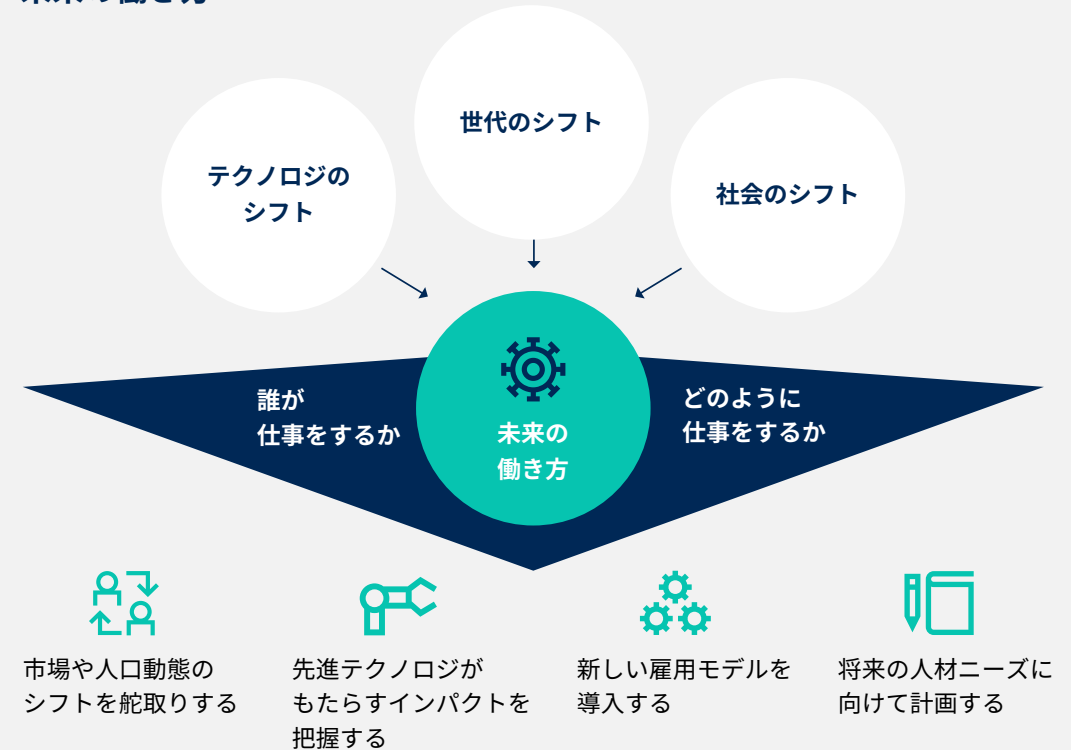
今日の問題は、従業員をリモートにするかオンサイトにするかの二択をはるかに超えるものです。この時代遅れのマインドセットは、大半のビジネス上の意思決定の動機が効率重視であった「パンデミック前」の時代から続いています。

COVID-19 によるパンデミックは、効率化を進めると往々にして柔軟性が犠牲になることの決定的な証拠を示しました。しかし、どれだけコストをかけてもレジリエンスを高めることはできません。

ディスラプションの多い今日の環境では、投資マネーは「コンポーザブル」なビジネスに流れます。コンポーザブルとは、状況に応じて規模の拡大・縮小や交換が可能で、相互に代替できるビルディング・ブロックで構成されることを意味します。

このようなハイブリッドな未来の働き方、すなわちハイブリッド・ワークフォース・モデルは、まさにこれまでにない新しい柔軟性を提供します。この機会をつかむには、進歩的なマインドセットのほか、円滑に進めるための一連のステップが必要です。

未来の働き方



出典：ガートナー

経営幹部の間にある ハイブリッド・ワークフォースに関する通説

多くのビジネス・リーダーは、パンデミックへの緊急対応としてのリモートワークが成功していることに嬉しい驚きを感じています。しかし依然として、このようなハイブリッド・ワークフォース・モデルの長期的価値に疑問を持つ人は多くいます。

ビジネス・リーダーはなぜ躊躇するのでしょうか。その主因は、「ハイブリッド・ワークフォース・モデルとは何か」に関する一般的な通説や、「従業員はいつ・どこで・どのように最大の能力を発揮するか」に関する古い考え方にあります。

これらの通説を覆さなければ、組織のレジリエンスを高める重要な要素が未開拓のまま残され、特に、繰り返し変化を感知しそれに即応しなければならない環境で業績向上に必要な人材を引き付け、配置しようとしても、足を引っ張られることとなります。

リアルタイムに適応できるようにビジネスを設計するというコンポーザブルの考え方は、デジタル・トランスフォーメーションを加速させる重要な要素であると同時に、レジリエンスの高い組織の文化の一部にもなっています。今後はますます、コンポーザブルという視点からあらゆるレベルのリーダーが意思決定を形成するようになります。ハイブリッド・ワークフォース・モデルは、このような柔軟な考え方に合うものです。

ここに示す7つの通説は、今日の経営幹部の間で聞かれる組織文化、実務上の懸念を表しています。

ハイブリッド・ワークフォース戦略の潜在力を引き出すために、このような通説を確実に払拭する必要があります。

ハイブリッド・ワークフォース・モデルに関する7つの通説

01

既存のリモートワーク戦略は、
ハイブリッド・ワークフォースと大差ない

05

組織文化を維持するには、
対面で接することが必要である

02

オフィス以外の場所では、
従業員の生産性が低い

06

ハイブリッド・ワークフォース・
モデルは、DEI（ダイバーシティ
[多様性]、エクイティ [公平性]、
インクルージョン [包摂性]）戦略を
阻害する

03

従業員の行動をモニタリングし、
測定する必要がある

07

ハイブリッド・ワークフォース・
モデルによって、IT インフラ
ストラクチャは重複する

04

われわれの仕事は、
リモートではできない

01 通説

既存のリモートワーク戦略は、 ハイブリッド・ワークフォースと大差ない

既存のワークフォース戦略の根底には、リモートワークは例外的措置、緊急避難的措置、つまり、少数の従業員や変則的な状況でのみ認められるという思い込みがあります。「状況が『通常の状態に戻れば』、全員がオフィスに戻る」と思われています。しかし、全従業員の約半数は、パンデミック後の少なくとも一定の時間はリモートで働くことになり、継続的なリモートワークを望む従業員も多いでしょう。

現実

ハイブリッド・ワークフォース戦略の範囲は、 リモートワークだけにとどまらない

真のハイブリッド・ワークフォース・モデルでは、「ビジネス目標（最高レベルの生産性とエンゲージメントを達成するという目標）に基づいて、いつ・どこで・誰が仕事をするかを決定する」ことに雇用主と従業員が同意しています。その選択肢は、仕事の詳細や状況によって変化します。

ハイブリッド・モデル：適応性と相互代替性



出典：ガートナー

「流れる」ように働く能力：従業員やマネージャーは、生産性とエンゲージメントの両方を向上する上で、最も適切な働く場所とスケジュールを動的に切り替えられることを期待しています。

オーナーシップを共有：組織は、「どこで・どのように仕事をするのが最も効果的か」に関する昔ながらの考え方と潜在的な通説を打破する必要があります。マネージャーは、従業員が効果的かつ生産的に働くという信頼関係を構築しなければなりません。一方、従業員には、モバイル型の働き方を柔軟に取り入れ、慣れることが求められます。

発想を変える

本格的なハイブリッド・ワークフォース戦略に向け、3つの主要な課題に取り組む必要があります。



経済性：業務運用コストの削減、従業員の価値提案の向上、より低コストの人材プールへのアクセス拡大など、具体的なメリットを示したビジネスケースと戦略を構築します。従業員に求められる成果のほか、役割別の柔軟性の度合いを定義します。



従業員エクスペリエンス：従業員エンゲージメントの向上、キャリアの選択肢の拡大、福利厚生の改善など、ハイブリッド・ワークフォースからのリターンを最大化するために、従業員ライフサイクルのどこに・どのように投資するのかを明確にします。



組織的な支援：ハイブリッド・モデルにおいては全従業員が十分なサポートを恒常的に受けられるようにします。例えば、施設やワークスペースの改良のほか、テクノロジー・サポートの提供、ワークフローやプロセスの再設計などがあります。

通説

オフィス以外の場所では、 従業員の生産性が低い

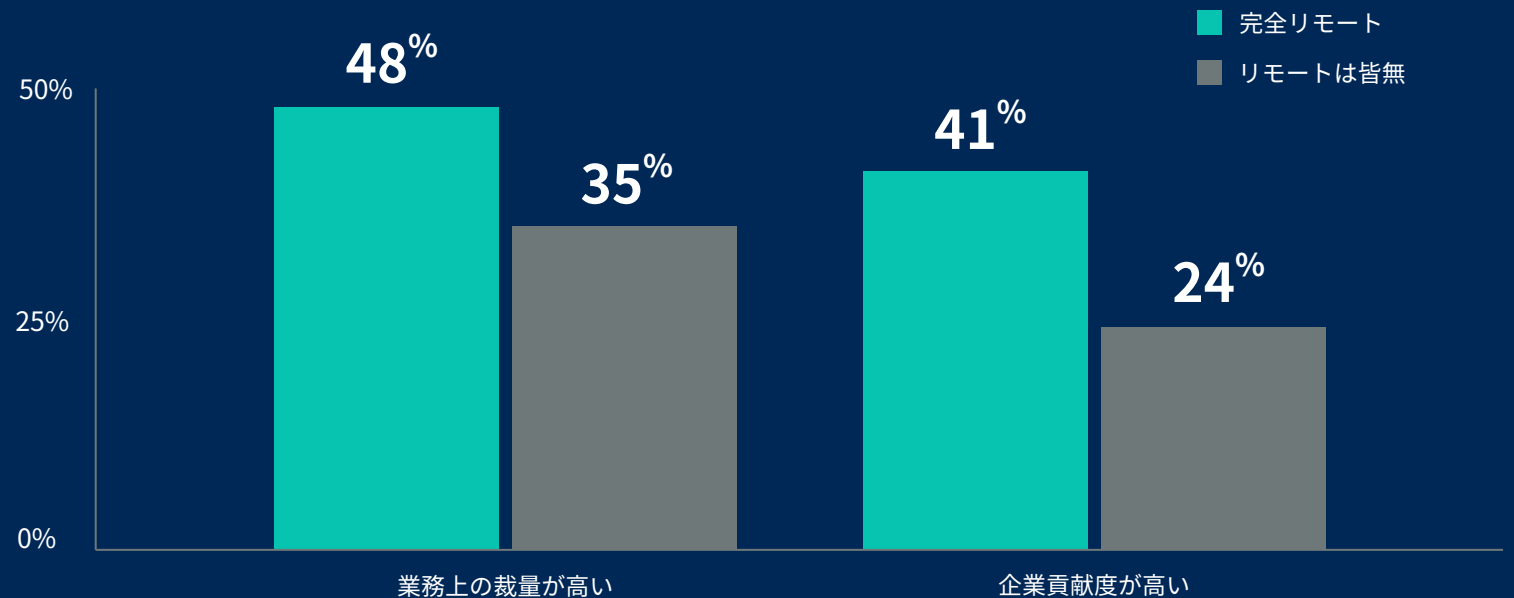
COVID-19 が発生する前は、往々にして、リモートワークは制限されていました。多くの組織がマイクロマネジメントを採用していたために、従業員が同じ場所において、直接監視が必要だったからです。懐疑的な意見もありますが、リモートの従業員がビジネス成果を挙げていないという証拠はありません。

現実

リモートワーカーは多くの場合、 期待以上の働きをし、 パフォーマンスはより高い

従業員がリモートワークで生産的になれるかどうかは、もはや問題ではありません。重要なのは、従業員が生産性を発揮するために組織は何を提供すべきかです。

完全リモートの従業員のパフォーマンスは優れている 高い点数を付けた従業員の割合



n=5,002

出典：ガートナーの 2020 年 Workforce Responsiveness サーベイ

備考：数値は、0～100 の指数において 78.6 以上の点数を付けた従業員の割合。

発想を変える

リモートの従業員を成功に導くためには、以下について取り組む必要があります。



リソース：70%の企業は、従業員が自宅に仕事用の機器を持ち帰ることを許可しており、58%は新たなハードウェアを提供しています。



マネージャーのサポート：ハイブリッド・ワークフォースのマネージャーの役割は、生産性をマイクロマネジメントすることではなく、障壁を取り除き、成果を出せるようにすることです。週に一度、直属の部下と1対1のミーティングを持つことは、マネージャーが期待事項を伝え、方向性とフィードバックを提供する有効な方法です。従業員は、このようなキャッチアップの場で担当業務の最新情報を提供し、アドバイスを求め、自分の効果的な業務遂行を妨げるであろう課題を伝えることができます。



スキル・サポート：適応力、自己啓発、リモート・コラボレーションなどのソフト・スキルはすべて、リモートの従業員が効果的に働く上で役立ちます。人事リーダーとビジネス・リーダーは、これらのスキルを磨くためのプログラムを連携して策定できます。例えば、イノベーション・スプリントは、限られた時間内で決められたアウトプットを出すことを求めるため、従業員の適応力を磨くのに適しています。

03 通説

従業員の行動をモニタリングし、測定する必要がある

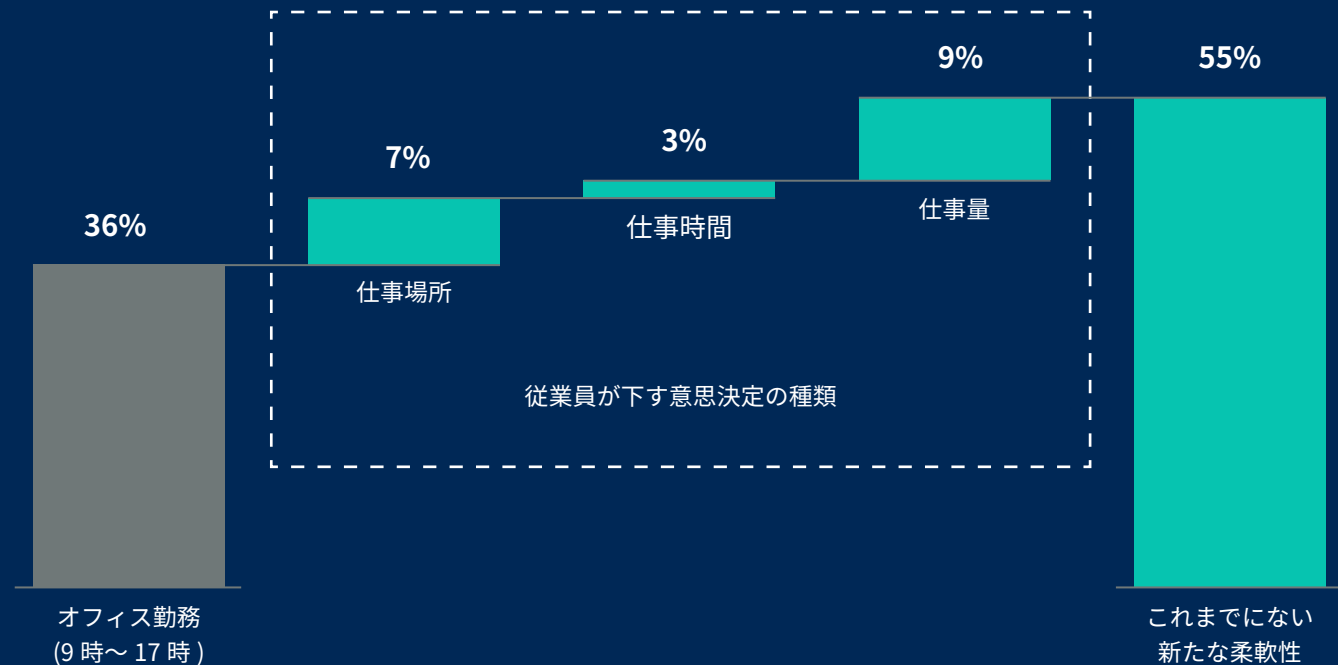
2020年6月までは、大半の組織がリモートで働く従業員の生産性を追跡していました。「生産性」は、特定の状況に応じて大きく変化し、定量化するのが極めて難しいにもかかわらず、追跡していない企業の割合は、4月の51%から減少してわずか29%となっていました。

現実

従業員はこれまでにない新たな柔軟性を与えられると活躍する

従業員が仕事場所・仕事時間・仕事量を選択できるようになると、期待以上の働きをする従業員が増えます。

柔軟性が従業員のパフォーマンス向上を促進する パフォーマンスの高い従業員の割合



n=5,000
出典：ガートナーの2020年 ReimagineHR Employee サurvey

発想を変える

どれだけの仕事を終わらせたか (生産性) よりも、望ましい成果をどれだけ一貫して生み出したかに重点を置きます。

人事リーダーとビジネス・リーダーは、自社にとってのハイブリッド・ワークフォース・モデルの成功を協力して定義し、成功の決め手となる要因を収集するための指標を明確にします。これらの指標を追跡して、ハイブリッド・ワークフォース・モデルが機能しているか、何を改善すべきかを把握します。

成功の指標については、大きく2つに分けて検討します。



従業員の成果：ビジネス目標に関連した従業員パフォーマンス、効果的なチーム間のコラボレーション、信頼と説明責任の組織文化を体現する振る舞い、シームレスで一貫性のある従業員エクスペリエンス、全従業員の精神的／身体的健康を優先して追跡します。



ビジネスの成果：典型的な成功指標として、コスト最適化された人件費、雇用者としてのブランド (エンプロイヤー・ブランド) の強化、イノベーションによる売り上げへの大きな貢献があります。コストの削減、売り上げの増加、プロセスの効率化、サイト横断的なパートナーシップによるビジネス機会の増加、多様で質の高い人材候補者の獲得など、改善した点を追跡します。

04 通説

われわれの仕事は、リモートではできない

多くの経営幹部は、本当にリモートではできない仕事の数や種類を過大に見積もっています。それは、経営幹部が業務全体をひとくくりで見えており、個別タスクの複合体として見ていないからです。

現実

ハイブリッド・ワークフォース・モデルは「役割」を超える

大半の仕事は、「場所を問わない」から「場所の変更不可」の間のどこかに位置付けられます。例えば、組立ラインの仕事に含まれるのはほぼすべて、場所の変更不可のタスクであり、一方で、外科医の仕事は、場所の変更不可のタスク（手術そのものなど）と場所の変更が容易なタスク（記録や書類作業など）が混在しています。

ハイブリッド・ワークフォース・モデルの意思決定マトリクス

場所を問わない	オンサイトで業務を続ける。 実現可能性を改善する。 例：プランニング業務（プロジェクトのスケジュールリングなど）	仕事場所とスケジュールを全面的に柔軟にする。 例：反応型の業務（Eメールやテキスト・メッセージへの返信など）
場所の変更が困難	オンサイトで業務を続ける。 例：物理的な業務（設置、運搬など）	オンサイトで業務を続ける。 場所の変更ができるようにする。 例：手続き業務（顧客とのやり取りをCMSに記録、顧客との打ち合わせ日程を設定など）

実現可能性が低い

実現可能性が高い

出典：ガートナー

発想を変える

ハイブリッド・ワークフォース・モデルでは、タスクを遂行する場所の変更が可能か否かを評価する必要があります。



リモートでも遂行可能なタスクを特定し、その上で従業員と連携しながら仕事場所に関する従業員の好みを把握します。



全時間または一定時間でのリモート作業を希望する従業員には、リモートワークに必要なリソースを提供します。「場所を問わず遂行可能」「オフィスでの遂行が必須」「必要なオフィス勤務の頻度」について、それぞれの期待事項を設定します。



組織は熟練してくると、場所の変更ができないタスクを、オフィス勤務が求められるチーム・メンバーに集中させるよう業務を再設計することもあります。これにより、希望すればフルタイムでリモートワークができる従業員が増加します。

05 通説

組織文化を維持するには、 対面で接することが必要である

多くの経営幹部リーダーは、ハイブリッド・ワークフォース・モデルでは対面で接する機会が不十分なため、組織文化が希薄になるのではと懸念しています。しかし、組織文化自体は不変なものではなく、組織内の力学に適応していくものです。

現実

文化的な価値観は変化している。開放的なハイブリッド・ワークフォースというマインドセットでこの変化を調整する

コラボレーション、俊敏性、信頼性は、レジリエンスの高い組織の文化的価値観として、ますます重要になっています。これらは、物理的な場所とは無関係です。

閉鎖的
ハイブリッドは
リスク



開放的
ハイブリッドは
機会

支配的なマインドセット		
一時的	予想されるハイブリッドの設定期間	継続的
生産性は出社と監視によって育まれる	生産性に対する認識	生産性は役割と明確な目標によって育まれる
人事部門の責任	従業員エクスペリエンスの強化に対する見方	共有の責任
静的で、他者がオーナーシップを持つ	組織文化に対する見方	動的で、リーダーが共同でオーナーシップを持つ
必要かつ実証された場合のみ	新しいアイデア、プロセス、テクノロジーを使用するケース	選択可能で、有望である場合

出典：ガートナー

発想を変える

まずは、推進したい文化的な規範と価値観、そしてそれらを強化する振る舞いについて考えます。

その上で、こうした振る舞いをハイブリッド・モデルの中で推進し、目的を共有し、フルタイム従業員との間により深いつながりを生み出す方法を考えます。

例えば、多くのリーダーは、物理的な場で直接会い、その場でブレインストーミングを行い、特に新しいタイプのワーカー（ギグ・ワーカー）などとはチーム・メンバーが直接コラボレーションしなければ、イノベーションは成功しないのではとの懸念を抱いています。

イノベーションの成功を確実なものにするには、組織化することが重要です。



意図的に偶然の出会いを用意する。 多様な事業部や組織外から従業員を集め、バーチャルな集まりを育みます。意図的な仲介（マッチメイキング）は、現実には交流することのない人たちを結び付けることで、新たな化学変化をもたらします。



公式、非公式のネットワークの使い方を従業員に教える。 事業部内のグループや事業部横断型のグループは必ずしも、その存在が知られているとは限りません。従業員に、存在するネットワークやこれらへのアクセス方法を教えます。

このような意図的な取り組みは、望ましい振る舞いと組織文化のすべてに適用されるべきです。

06 通説

ハイブリッド・ワークフォース・モデルは、DEI 戦略を阻害する

リモートワーク環境では同僚とのつながりを感じられないのではとの懸念があります。そのため、同僚が物理的に切り離されているハイブリッド・モデルはダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルージョン（包摂性）を目的とした取り組みを弱体化させる懸念があります。

現実

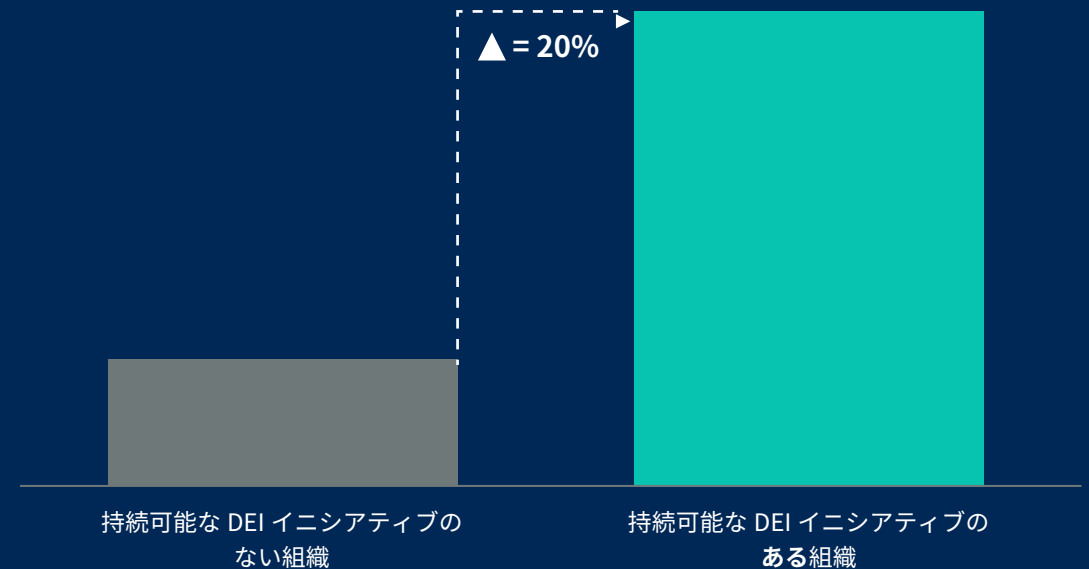
ハイブリッド・ワークフォース・モデルは、多様（ダイバーシティ）な人材プールを容易に活用できるようにする。インクルージョンとエクイティには、個別に意図的に取り組む必要がある。

ワークフォース・モデルがハイブリッドかどうかを問わず、人材の採用／育成やパフォーマンス管理のプロセスにおいて無意識のバイアスを排除し、インクルージョンとエクイティを実証することが極めて重要です。DEI に向けて、このような持続可能な方法でアプローチすることで、自社がハイブリッド・ワークフォース戦略を展開しているか否かに関わらず、多様な人材を採用できる機会が広がります。

持続可能なDEIイニシアティブによるインクルージョンの変化

20%の増分は、以下に相当：

- ・ 業務での努力意識が6.2%増加
- ・ 企業への定着意思が5.0%増加
- ・ パフォーマンスが2.8%増加



n=9,689 (従業員)
出典：ガートナーの 2019 年 Diversity and Inclusion Employee サーベイ

発想を変える

ダイバーシティ (多様性)、エクイティ (公平性)、インクルージョン (包摂性) への配慮を怠らないようにします。

ハイブリッド・ワークフォースでは、組織は確かに、DEI イニシアティブに取り組み、意識を向ける必要がありますが、それは従来型のワークフォース・モデルでも、同様のことが言えます。

良い点としては、柔軟な働き方を認められた従業員は、本来の自分の能力を発揮しやすくなり、これによってエンゲージメントとパフォーマンスが向上します。

大小さまざまなインクルージョン戦略によって、公平な昇進を阻むあらゆる障壁を確実に取り除くことを約束します。例えば、以下の方法があります。



日常業務に関わる良い習慣を身に付ける。例えば、リーダーはバーチャル・ミーティングでは全員の意見に耳を傾けるようにします。



仕事の割り振りを見直す。例えば、特別な顧客だからと言って対面での営業しかしない、ということのないようにします。



従業員の声に耳を傾ける。従業員のグループに仕事のエクスペリエンスを評価してもらいます。そして、従業員がつながりを感じ、自分の意見を聞いてもらうために、組織に何を求めるかを尋ねます。従業員リソース・グループ (ERG: Employee Resource Group) を活用して全員に発言権を与え、業務予定の柔軟な作成や各種ニーズに対応するハードウェアやソフトウェアの追加など、新しいプラクティスを見出します。

通説

ハイブリッド・ワークフォース・モデルによって、IT インフラストラクチャは重複する

インフラストラクチャとオペレーション (I&O) 部門の従業員約 70% が、企業がインフラストラクチャにスピード／俊敏性を優先させると、信頼性／効率が損ねられると考えています。しかし、これにはスピードと規制は常に対立するという古い考え方が影響しています。

現実

このような通説があるにせよ、レジリエンスの高い組織は IT 戦略／インフラストラクチャを継続的に改良している

レジリエンスが高く未来に適合した組織には、働く場所にとらわれない「エブリウェア・エンタプライズ (Everywhere Enterprise)」戦略が必要です。これは、モバイル・デバイスやリモート・アクセスの使用にとどまらない戦略です。

エブリウェア・エンタプライズは、テクノロジー、チーム構造、プロセス、スキル、ツールを駆使して、分散した従業員に力を与え、分散されたインフラストラクチャを生かし、至る所にある顧客基盤にサービスを提供します。

ITが取りまとめるべき要件

ユーザーは誰で、業務内容は何か？	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部またはミッション・クリティカルな従業員 強力なデータ分析を必要としているユーザー 「通常」の要件を持つユーザー
どのようなデバイスが使用され、誰が所有しているか？	<ul style="list-style-type: none"> PC かモバイル・デバイスか 組織所有かユーザー所有か 電話／タブレット PC の性能
ユーザーがアクセスする必要のあるアプリケーションやデータとは？また、それらはオンプレミスまたはクラウドのいずれにあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ブラウザ・ベースのオンプレミス Windows ベースのオンプレミス ブラウザ・ベースのクラウド Windows ベースのクラウド
ユーザーの拠点はどこか？	<ul style="list-style-type: none"> IT 利用ポリシーが現地の労働法とプライバシー法に準拠していることを確認する

出典：ガートナー

発想を変える

従業員がどこでも働けるように「あらゆる場所 (Everywhere)」のニーズに対応するためのベスト・プラクティスを取り入れます。

ハイブリッド・ワークフォースの「あらゆる場所」のニーズに対応するには、働く場所に関わらず、全従業員（従来型と非従来型）に一貫性のある安全なネットワーク・アクセスを提供することが必要です。CIOは、他のビジネス・リーダーと協力して要件を定義する必要があります。

適切なシステムを設計／展開するためのベスト・プラクティスには、以下があります。



要件を定義する。ダウンロード／アップロードの最低速度など、誰が何を必要としているのかを詳細に設定し、可能な限り多くの従業員を対象とするように交渉します。



パフォーマンスを最適化する。トラフィックをネットワーク全体で分散させるソリューションを導入し、オンサイトのデータセンター経由ですべてをルーティングすることによるバックログの発生を防ぎます。従業員が使うブロードバンド・プロバイダーのカバレッジが十分でない場合には、ネットワークの稼働率を向上させます。



クラウド・ベースのサービスに投資する。クラウド・プロバイダーは、従業員の拠点を問わず信頼性の高いサービスを提供しつつ、企業がディスラプションに応じて迅速にキャパシティをシフトできるようにします。

結論

現在の世界情勢が組織に強く求めていることは、目まぐるしく変化する環境で生き残れるよう、より良い情報に基づいてより素早く意思決定を下すことです。ハイブリッド・ワークフォース・モデルは、このような世界にコンポーザブルなビジネスで対応できるようにしたものです。個々の業務や組織全体の活動を大規模かつスピーディーにデジタル化するには、こうした対応が必要となります。

しかし、ハイブリッド・モデルは、「従業員がいつ、どのように優れたパフォーマンスを発揮するか」に関する昔ながらの考え方に間違いなく異を唱えます。このようなハイブリッド・モデルを、ビジネス目標とコスト削減を推進できるよう拡大するためには、慎重な戦略的プランニングが必要です。また、リーダーは支援型（イネープリング）テクノロジーに投資し、革新的な雇用モデルを活用すべく先頭に立って組織文化を変えていかなければなりません。

経営幹部と、ハイブリッド・ワークフォース・モデルに関する具体的な協議を早急に開始する必要があります。パンデミックにおいては買い手市場だと思われるかもしれませんが、特に需要の高い有能な人材に関しては、それは幻想です。

パンデミック前の広く一般的だった働き方に戻ることはありません。また、ハイブリッド・ワークフォースなど、従来とは違った戦略の可能性を受け入れられるコンポーザブルな思考がなければ、レジリエンスの高い組織になることはできません。

この競争に勝てる機会をつかめるようになるまでには、7つの通説が立ちはだかります。まずは、こうした通説を覆すことから始めましょう。

Learn more. Dig deep. Stay ahead.

Facebook や Twitter から最新情報をご確認いただけます

無料コンテンツ：ガートナー Special Reports

ガートナーはビジネスと IT を成功に導く、テクノロジーの主要なトレンドについての知見をご提供します。

コンファレンスの最新情報を見る

ガートナーのコンファレンスは、未来志向のリーダーが集い、新しいトレンドを探索し、学びを加速させ、短期的な戦略の指針を獲得できる場です。ぜひご参加ください。

弊社サービス全般に関する
お問い合わせ先

TEL：03-6430-1850 (営業本部)

E-Mail：japan.sales@gartner.com