



ハイパフォーマンスの実現へ

デジタル化時代における未来のワークフォース

仕事における「人間的側面」を  
拡大する

「デジタル化とは、冷酷に効率化を推し進め人間的側面を排除することである」というのは正しい解釈でしょうか。いや、むしろその逆です。デジタル化によりワークエクスペリエンスや現場の意思の尊重とネットワーク化が進み、仕事をより人間味あふれるものにし、人間ならではの付加価値を拡大するのです。

デジタルが普及し始めたころ、技術進歩は主に効率化を連想させるものでした。人の介入を必要としないオートメーションを取り入れることで、それまでの仕事のやり方を根本から変えていたのです。現在、コラボレーションとソーシャルメディアの進歩により、デジタルは再び仕事を変革しています。まずデジタルは従来の境界線をなくします。そして仕事をオープンエ

コシステムの中で再構築することにより、さらなるコラボレーションを生み出します。頭脳と体力を根底から増強し、人間の肉体的可能性だけでなく仕事の認知的・協働的側面のどちらも向上させます。さらには仕事のやり方は社員の自主性を重んじ、組織のあらゆる階層からトップ層に至るまでどのように運営されるべきかについての考えを新たにさせます。

つまりテクノロジーの新しい波は、決して人間的な側面を奪い取るのではなく、むしろ仕事をより人間味あふれるものにします。組織の中のどの階層であっても社員は各自の能力に応じた業務を行い、仕事は柔軟性に富み、場所を選ばず、社員にとってより意義のあるものになります。

# 仕事を再構築する

ヒエラルキーや形式の重視、縦割り組織などは、全てアダム・スミスやアレクシ・ド・トクヴィルが最も初期の著作で言及した「分業」の名残といえます。

2世紀も前ですらこれらの問題点は明らかでした。アレクシ・ド・トクヴィルは「徹底した分業ほど、人間を物とみなし仕事からかすかな感情すらも取り除くものはないだろう」と著作の中で述べました。

彼の言葉の裏にあるのは、「ジョブ (job)」の概念そのもの—そして仕事 (work) の徹底した細分化—が、自主性やインスピレーション、イノベーションを抹殺して単調さを増幅させ、価値も意義もないタスク (task) を作り出す可能性があるということです。しかしながら人事部門全体では、ほとんど全ての人事施策がジョブの概念に基づいて構築され、採用やチームの組成・管理にその考えを用いています。

デジタル化は労務管理を根底から揺るがしています。これまでは機能的役割や厳密な職務分業によって業務は遂行されていましたが、今ではさまざまなスキルと個性を持った人々が共通の目的に基づきその都度チームを形成し、メンバー同士が協力し合いながら課題に取り組みます。アクセンチュアによる調査でも、高成長を続ける企業の44%は「一時的なチーム」を作り、86%は社員間のコラボレーション・ツールを活用してハイパフォーマンスを実現していると回答しています<sup>1</sup>。このような新しい働き方は、組織の全ての階層にフィードバックやアイデア、イノベーションをもたらします。



# 頭脳と体力を強化する

バーチャルセンサー、アナリティクス、高度なロボット機器、人工知能の発展、自動化バーチャル・アシスタント、3D プリンター、ウェアラブルデバイス、コラボレーション・ソフトウェア、ゲーミフィケーションなどの新しいデジタル技術の進歩に伴い、業務のやり方はかつてないほど刷新されるでしょう。

具体的にはどの程度刷新されるのでしょうか。電気／ガス／水道業界で実施した予備実験から、プラント労働者がモバイル機器対応の電子化ワークパッケージを利用すると、自身の作業に専念する時間は1日当たり1.5時間増加し、生産性は最大25%も向上すると判明しました<sup>2</sup>。

そしてこのような改善はさらに大きな挑戦へとつながり、デジタル技術を活用する社員がこれまでより大きな権限を持って現場レベルでより戦略的な意思決定を行うようになります。さらに社員同士の連携や機械との協働が進むことで生産性が向上し、最終的に社員は仕事に充実感を感じるようになるでしょう。すなわち頭脳と体力の双方が強化されるのです。

「頭脳」の側面では、現場で仕事場と機械を切り離すことにより、仕事の本質が変わります。伝統的なブルーカラーの役割から、列車・航空機や送電網、土木機材のような産業機器から得られるデータヘリアルタイムにアクセスすることで、知識ベースの役割への移行が見られるのです。つまり、働く場所や働き方に対してこれまでにない新たな柔軟性をもたらすこととなります。

世界最大級の資源企業、リオ ティントの例をご紹介します。オーストラリアのパースにある同社のオペレーションセンターでは、機器オペレーターは遠隔操作センターでデータアナリストやエンジニアと隣り合っ座り、複数の採掘現場の大型ドリルや掘削機、その他の機械の動作を操作しています<sup>3</sup>。

「体力」の側面では、消防士や軍人、外科医、看護師は「ロボットスーツ」を装着して体力と耐久力を増強し、職場でのパフォーマンスを上げることができます。シカゴの消防士は防衛最前線でロボットの活用を試しました。テクノロジーを活用すると消防士はカメラ搭載ロボットを携えて部分崩壊した建物やその他の危険な場所に侵入して、人命を危険にさらすことなく危険度を見極めることができます。アメリカ航空宇宙局 NASA では、宇宙飛行士とロボットがチームを組んで不要になった人工物体を回収する危険で困難な任務にあたっています。高度なアナリティクス・アルゴリズムと立体カメラを搭載したロボットが宇宙ゴミの回転や速度、軌道、重力を即座に解析し、宇宙飛行士は安全に宇宙ゴミを回収することができます<sup>4</sup>。

自動車製造実験では、人とロボットの混成チームは3人の熟練工チームの10倍もの速さで車両フレームを組み立てました。簡単な溶接作業ではビデオプロジェクター搭載のロボットがパーツの設置箇所を人に示し、その後ロボットが1箇所当たり5秒で完璧に溶接を完成させました。逆に難易度の高い作業では、ロボットが人の補助に回ることでより良いパフォーマンスにつながりました。最終的には組み立て作業のスピードアップによって時間の余裕が生まれ、人は修繕作業やもっと複雑な、それゆえやりがいのある仕事に専念することができます<sup>5</sup>。

# 経営陣の役割を再定義する

デジタル技術は水のように組織の隅々にまで入り込みます。デジタルは縦割り組織とヒエラルキーを破壊し、組織の柔軟性とネットワーク化を加速します。また場所や役割を超えて人々を結び付けます。

デジタル技術は業務プロセスの透明性を向上し、驚異的なイノベーションにつながり得るアイデアと人との融合を促します。コラボレーションにかかるコストを大幅に削減することにより、協力会社と提携パートナーから成る複雑なエコシステムの構築を可能にします。

その過程で「水平型リーダーシップ」のあり方に注目が集まっています。水平型リーダーシップとは、形式的な権限の有無にかかわらず影響力を行使できる水平方向のリーダーシップ能力です。水平型リーダーシップは企業活動のデジタル化にとって欠かせない要素であり、コラボレーションと分権的な意思決定を推し進めます。

実際、水平型リーダーシップに求められるスキルとは、管理職を支配型のリーダーシップから解放し、チーム単位での効果的な業務遂行と、現場主導の効果的な意思決定が可能であることを確信させるものです。アクセンチュアが実施した調査結果からも、リーダーシップのトレンドが水平型リーダーシップへと変化していることは明らかです。高成長を続ける企業の48%が、自社の経営陣は幅広い考え方やスキルを取り入れようと尽力していると回答しています<sup>6</sup>。さらにハイパフォーマンス企業は、双方向のポータルサイトや企業向けSNS、SharePoint、wikiなどのコラボレーション・ツールに投資をしており、その結果80%も効果的に生産性を向上させています<sup>7</sup>。

確かに水平型リーダーシップは、デジタル化時代の組織マネジメントにとってとても重要な要素ですが、そればかりではありません。例えばインスタントメッセージやウェブカメラ、SNSなどのデジタル・アプリケーションの普及のおかげで、リーダーは社員にとってかつてないほど「身近な存在」になったのです。アクセンチュアの調査からも、管理職の58%がテクノロジーの進歩により自分のチームやより広い組織と容易かつ迅速につながることが可能となり、コミュニケーションの機会が増したと回答しています<sup>8</sup>。このことを組織のフラット化の傾向と結び付けて考えると、昔ながらの「指揮命令」型マネジメント方式はますます時代遅れとの感がぬぐえません。実際、リーダーはソーシャル・プラットフォームやコラボレーション・プラットフォームを活用することで、リーダー自身の目標、見込や優先事項について、本来はより直接的な動機づけが必要な社員に対しても直に伝えることができます。その結果、組織内全ての社員からベストなアイデアを募ることが可能となり、成果主義の促進につながります。



# 3つの根本的な変化

アジリティ（敏しょう性）を高め、変化する社員の要請に応えるとともに、社外の人材を幅広く活用するためには、企業は下記3つの根本的な変化に対応する必要があります。

## ヒエラルキーの崩壊

企業は上位からの命令に従い整然と動く組織に代わり、お互いにつながったネットワークの集まりとしての性格を強めるでしょう。つまり、企業やサードパーティ、サプライヤー、専門スキルを持つ契約社員、自身の業務内容を自ら決定できる社員などで構成されるエコシステムに近づいていくでしょう。

## デジタル化競争

ロボット化、自動化、技術進歩、コラボレーションツールの普及は今後も継続するでしょう。こうしたデジタル化技術を能動的に受け入れる必要があります。デジタル化を通じて仕事の質を高めることで競争優位に立つ競合相手に対し、後塵を拝すような状況に陥ってはなりません。

## 社員のマルチスキル化

企業が必要とする新たなスキルを常に身に付け、企業に価値をもたらすような新たな機会を積極的に求め実現する社員を育成・輩出しなければなりません。その際重要なことは、発想力やコミュニケーション力、分析力、新しいことに挑戦する力、データ解析能力など機械に置き変わる可能性が少ない分野の能力を高め、機械化やコンピューター化に振り回されない人材の育成に注力することです。

## デジタル化時代の経営における矛盾と対処法

経営者はデジタル化時代がもたらす矛盾に対し、下記の手法で対処する必要があります。

- エコシステムや非正規社員に対しても企業のコアとなる価値観や目的の徹底を図ると同時に新たな製品やサービスの投入、組織変革を積極的に行う。
- 社員の自由度を高めクリエイティビティを発揮しやすくする。
- 複雑さを制御してシンプルなルールを導入する。
- 未曾有の情報量を前にしても適切な判断を下す。



## 「人的資本」における「人間的側面」

私たちは今、コラボレーションやコーチング、起業家精神、柔軟でテンポラリーなチーム作りなど人間に本来備わっている特質が、ヒエラルキーや現場の尊重、縦割り組織、従来のなジョブに関する考え方に急速に取って代わりつつある時期を迎えています。

新たなデジタル化技術は、社員が各自の能力に応じて業務を行いそれに伴う報酬を得ることを可能とし、さらには職場における「現場の自主性尊重」を進めることで、こうした変化を加速しています。デジタル化により「人的資本」が「人間的側面」を取り戻し、人間ならではの付加価値拡大を実現できるようになります。

デジタル化により、社員同士が互いに協力して高度に個別化されたワークエクスペリエンスを創出することが可能となります。社員はまた組織のどのレベルにおいても自由に判断し創造力を発揮して業務をリードしたり進めたりすることができます。リーダーは階層化された組織を昔ながらの「指揮統制」方式で厳しく管理するのではなく、自社社員だけでなく距離的に遠いところや企業外で活躍することが多い外部人材プールからも構成されているネットワークの管理ができなければなりません。

デジタル化は万能薬ではありません。デジタル化技術を活用しているからといって直ちに企業が「人間味」あふれる組織に移り変わるということではありません。デジタル化を通じて組織の「人間的側面」を拡大するためには、そのための企業努力が必要です。経営者から第一線の社員に至るまでこうした変化を積極的に受け入れることで初めて、社員の参画意識や満足度、生産性、仕事の成果が高まり、また組織のイノベーション力や柔軟に対応する力、オペレーショナル・エクセレンスが新たな段階に移り、そこから新たな目標が生まれてくるのです。

## アクセントチュアについて

アクセントチュアは、経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供するグローバル企業です。32万3,000人以上の社員を擁し、世界120カ国以上のお客様にサービスを提供しています。豊富な経験、あらゆる業界や業務に対応できる能力、世界で最も成功を収めている企業に関する広範囲に及ぶリサーチなどの強みを活かし、民間企業や官公庁のお客様がより高いビジネス・パフォーマンスを達成できるよう、その実現に向けてお客様とともに取り組んでいます。2014年8月31日を期末とする2014年会計年度の売上高は、300億USドルでした（2001年7月19日NYSE上場、略号：ACN）。

アクセントチュアの詳細は [www.accenture.com](http://www.accenture.com) を、  
アクセントチュア株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

## 出典

- 1 "Accenture research on business agility," Accenture, 2014.
- 2 "Power Generation: Meet the New Digital Field Worker," Accenture, 2014.
- 3 "Recombination at Rio Tinto: Mining at the push of a button," by Robert J. Thomas, Alex Kass, and Ladan Davarzani, Accenture, 2014.
- 4 「デジタルビジネスの時代：業界の垣根を越えて」 アクセントチュア 2015年 [accenture.com/jp/tech-vision2015](http://accenture.com/jp/tech-vision2015)
- 5 「デジタルビジネスの時代：業界の垣根を越えて」 アクセントチュア 2015年 [accenture.com/jp/tech-vision2015](http://accenture.com/jp/tech-vision2015)
- 6 "Traits of Truly Agile Businesses," Accenture, 2014.

- 7 「アクセントチュア ハイパフォーマンス IT 調査」 2013 年度版 <http://www.accenture.com/jp-ja/Pages/insight-digital-it-research.aspx>
- 「デジタル世界の達人」（『Outlook』日本語版 2014年6月号）から引用 <http://www.accenture.com/jp-ja/outlook/Pages/outlook-journal-2014-masters-of-the-digital-universe-information-technology.aspx>
- 8 "#ListenLearnLead," Accenture, 2014.



This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks.

Copyright © 2015 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.