

チョイス エコノミーの 登場と それを歓迎すべき 理由





はじめに

チョイスエコノミーの到来

パンデミックが始まってからというもの、私たちはデジタルトランスフォーメーションがかつてないほどの規模で広がっていく様子を目の当たりにしてきました。

新型コロナウイルスがこれほどイノベーションを加速させるとは、誰が想像していたでしょう。こうした劇的な変化は、果たしてどのように起こったのでしょうか？

完全なリモートワークへの移行が、変革を後押ししたことは間違いないでしょう。多くの企業が、時代遅れのインフラストラクチャやポリシー、そしてツールの選択を再検討する必要に迫られました。

ここでキーワードとなるのが、「選択」です。仕事をする場所や時間、そのやり方、そして使用するツールを選択できるようになって1年以上が経ち、人々は仕事についてこれまで以上に柔軟な選択肢を持てるようになりました。

これまで、自由な選択肢というものはコンシューマ市場で見られないものでした。こうした市場では体験こそがすべてであり、望むものを望むときに提供できるかどうか企業が命運を分けていました。一方でオフィスは、多くの制限が課され、指定のツールしか使えない、管理された環境でした。

しかし従業員の体験も、消費者の体験と同じように重要です。従業員は、自宅でもオフィスでも、1つの場所に限定される働き方を望んでいません。また、画一的なやり方も求めていません。

パンデミックが始まった最初の数か月の時点で、リモートワークに移行するだけで従業員の幸福度や生産性が上がり、離職率が下がると予想していた人はほとんどいませんでした。しかしふたを開けてみると、それが現実だったのです。

私たちは今、ひとつの到達点に行き着きました。それが「チョイスエコノミー」です。そこは、従業員の体験が戦略的なレベルに引き上げられた世界です。この世界では、従業員の選択や希望が、システム、ポリシー、プロセスの選択や制定の指針となります。また、従業員が日々の仕事にいつ、どこで、どのように取り組むかを自分で決められるフレキシブルワークの世界でもあります。

では、チョイスエコノミーの実態とビジネスへの真の影響について見てみましょう。これから予想される課題にどう対処すべきか、そして従業員の体験に与える影響はどのようなもののでしょうか？そして、対応できなかった企業を待ち受けている結末についても見てみましょう。

実態を把握するため、調査会社の Vanson Bourne とともに、小規模企業で働くリーダーと従業員 2,000 人に調査を行いました。対象地域は、米国、カナダ、英国、フランス、ドイツ、オーストラリア、ニュージーランド、日本です*。

この調査の目的は、チョイスエコノミーの実態を明らかにするとともに、仕事に対する私たちの考え方にどのような根本的な変化を与えているのか、そしてどのような企業がフレキシブルな働き方の恩恵を受けられるのかを調べることでした。

調査の結果

目次



セクション1： 新型コロナウイルスの影響：チョイス エコノミーの起源	5
セクション2： 企業側の対応	7
セクション3： バランスを取る リモート、ハイブリッド、オフィスの組み合わせ	9
セクション4： チョイス エコノミーを実現するには	13
セクション5： チョイス エコノミーを実現するためのチェックリスト	16

第1章

新型コロナウイルスの影響： チョイスエコノミーの起源



パンデミックによって、多くの事業が「振り出し」に戻りました。新型コロナウイルスによって生み出された（あるいは、いっそう深刻になった）組織的な課題に対応するために、新たな指標を導入することになったのです。

多くの雇用主は、期待と不安が入り交じる思いでこうした変化に臨み、リモートワークのデメリットを受け入れつつ、メリットを活かそうと創意工夫しました。

「この1年半、多くの不確実性に直面してきました。こうした不確実性が不安を増幅させてきたと思います」と話すのは、Remote Working Institute でアフィリエイト コンサルタントを務めるマイケル・ガットマン氏です。「リーダーたちは今、残された不確実性について理解し、それに対処できる柔軟なポリシーの策定に注力して、できる限り元どおりの生活に戻れるようにしています。」

しかし、雇用主の反応が消極的だったり、反応しなかったりした場合、社員への影響は明白です。

多くの従業員は、新たに手に入れた自由をごく前向きに評価しています。最近行われた [McKinsey の調査](#)によると、回答者の 40 % 以上が以前よりも生産性が上がったと答え、28 % はオフィス勤務の頃と比べて少なくとも同程度の生産性を維持できていると回答しています。

その変化はまさに劇的であったと Indeed の SVP でグローバル ヒューマン リソース部長のポール・ウルフ氏は話します。

「パンデミック以前は、従来の働き方に慣れきっていたので、それ以外の方法があるとは考えたこともありませんでした。パンデミックの前にリモートワークをしていた社員は5%です。今では11,000人のIndeed社員がリモートで働き、高い成果を上げています。」

Dropbox でデザイン部門の VP を務めるアラスデア・シンブソンもまた、仕事に対する人々の考え方が大きく変わったと言います。

「この1年半に覆す必要があった大きな固定観念は、同じ場所で朝9時から夕方5時までの同じ時間に働かないと大きな成果が生まれないというものでした。」

興味深いことがあります。変化が起こっているのは、新たな状況に合わせて契約を変更した現職者の既存の仕事だけではないということです。リモートワークへの移行は、求人への位置づけや広告、それに応募者側の調べ方にも多大な変化をもたらしています。これは、労働習慣が大きく発展する兆しとして捉えることができます。

「多くの社員が、こうした柔軟な在宅勤務態勢で成果を上げています」と話すのは、Monster で SVP と戦略部門のグローバル責任者を務めるスコット・ブラムサック氏です。「柔軟性は今後も、人々が仕事に求める重要な要素となるでしょう。リモートワークが可能な仕事を検索する人が非常に増えています。「リモート」という言葉は常に検索キーワードのトップ5に入っています。」

こうした変化が生まれたのは仕事の世界ですが、その影響は仕事だけに留まりません。昨年明らかになった驚くべきこと、在宅勤務が職場以外に与えている影響です。人々は長時間の通勤から解放され、時間をより生産的に使う方法を編み出し、ワークライフバランスを整える柔軟性を手に入れることができたのです。

Global Workplace Analytics の社長ケイト・リスター氏は、パンデミックやハイブリッドワーキングの流行によって「目的への前進」がさらに加速したことが表れているとしています。

「パンデミックの前にリモートワークをしていた社員は5%です。今では11,000人のIndeed社員がリモートで働き、高い成果を上げています。」

ポール・ウルフ氏

Indeed SVP 兼グローバルヒューマンリソース部長

「もう何年もエンゲージメントについて話してきましたが、私たちが本当に必要としているのは情熱を注ぐことができる対象です。それは仕事のことかもしれませんし、プライベートなことかもしれません。情熱を注げるものがあれば、充実感を持って誰かのために何かができるのです。賢明な雇用主はその両方を融合しようとしています。」

多くの経営者が、風向きの変化を感じ取っています。PwCが行った最近の調査によると、米国の経営者はハイブリッドワークを支援するために新たに大規模な投資を計画しています。特に対象となっているのが、バーチャルコラボレーションと接続性に関する分野です。調査に回答したCEOのうち半数近くが、デジタルトランスフォーメーションに対する長期的な投資を10%以上引き上げるとしています。高度なリモートワークを実現するためのテクノロジーソリューションもその候補の1つです。

社員は、自分たちが求めているものをはっきりと理解しています。ビジネスリーダーはそうした状況に応えるため、必要な投資を行う用意ができています。では、企業はどのような方向転換をしようとしているのでしょうか？



第2章

企業側の対応

北米、ヨーロッパ、オーストラリア、ニュージーランド、そして日本のビジネス リーダー 2,000 人を対象とした調査で、現場での状況がはっきりとわかってきました。

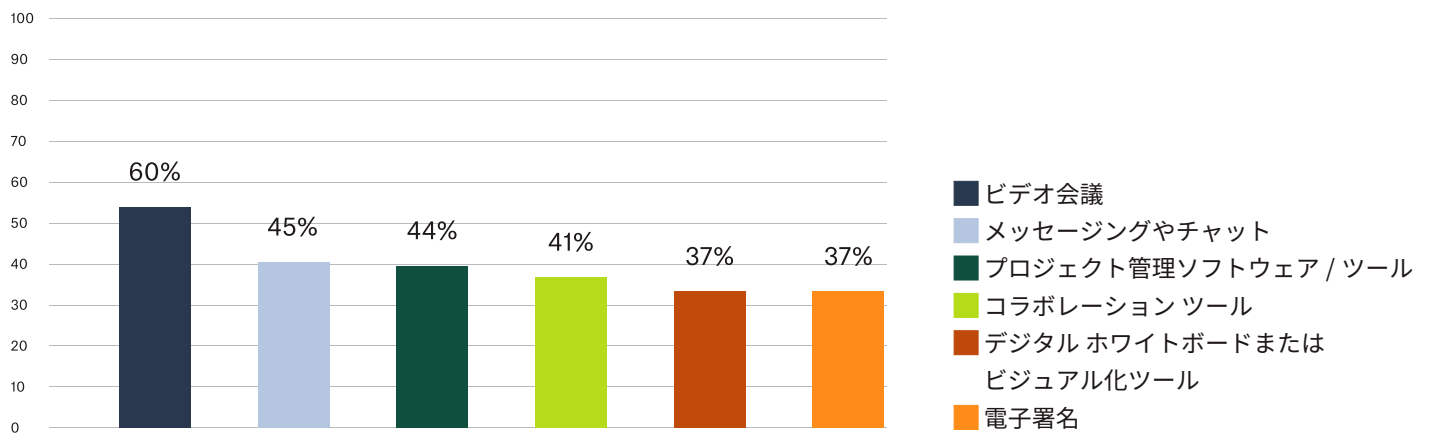
調査結果から断言できることの1つは、リモートワークやハイブリッドワークのさまざまな利点について企業が十分に認識しているということです。たとえば、以下のような点です。

- ・ 従業員のウェルビーイング - 82 %
- ・ 従業員の定着率 - 77 %
- ・ 生産性 - 74 %
- ・ イノベーション - 74 %
- ・ ビジネス目標の達成 - 73 %

4 人中 3 人

リモートワークには生産性とイノベーションを高める利点があると認識しているビジネス リーダーの割合

そのほか、調査結果では新型コロナウイルスの感染拡大によって生じた課題にビジネスが必死で対応していることがうかがえます。企業の多くが、スムーズな仕事環境を整えるために以下のような各種ツールに投資しました。



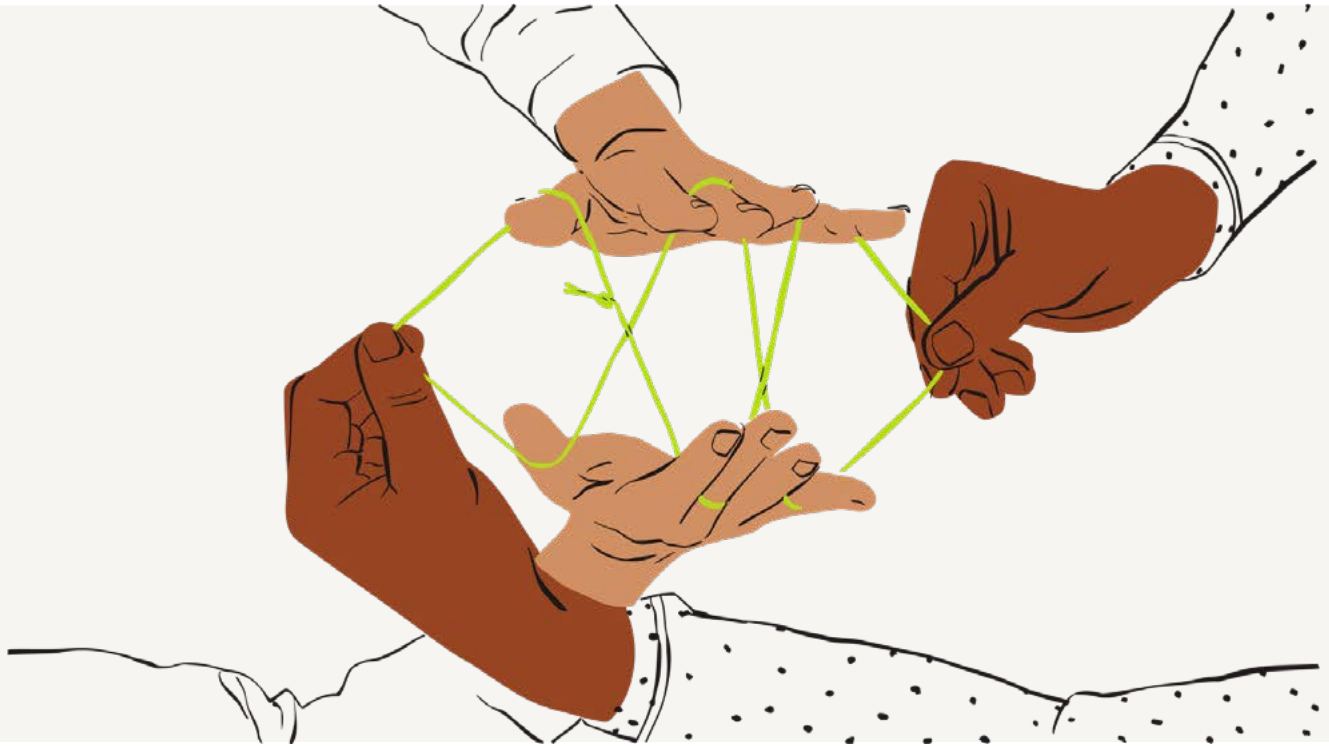
上記に示すように、ツールに大規模な投資をしているにもかかわらず、リモートワークをスムーズにするための追加の投資はもう必要ないと回答したのはわずか1%でした。大多数の65%は、引き続き大規模な改善が必要であるとしています。

厳しい状況の中で企業はベストを尽くそうと奮戦していますが、多くのビジネスがより柔軟で効率的な働き方に舵を切っています。これまで以上に大規模で個々の事情に合わせた取り組みが必要になっているのは明らかです。

「もう昔のような働き方には戻りません。世界は変わってしまったのです。大事なのは今後のこと、つまり『ネクスト ノーマル』に注力することです」と Indeed のポール・ウルフ氏は話します。

第3章

バランスを取るーリモート、ハイブリッド、オフィスの組み合わせ



調査対象者のうち 72 % は、以前からオフィス勤務だった社員が 2021 年末にはハイブリッドな形で働くようになるとしています。

ほとんどの従業員が選択の自由を求めているにもかかわらず、実際に従業員に働き方を選ぶ権限を与えている企業はわずか 3 % でした。一方、2021 年末には社員の働き方はどうなるかという問いに対して、企業の約 1/4 は「フルタイム リモート」または「フルタイム オフィス」という方針を示しています。

- 13 % は、常にリモートワークを選択
- 12 % は、常にオフィスで働く
- 企業の 3 % が「働き方は従業員自身が選択する」と回答

74 %

働き方を選べない場合に、従業員が離職してしまう可能性があると答えたビジネス リーダーの割合

	合計	米国および カナダ	英国	フランス	ドイツ	オーストラリア およびニュー ジーランド	日本
常にリモート	13 %	16 %	7 %	6 %	20 %	7 %	12 %
ハイブリッドだが、 業務のほとんどが リモート	41 %	34 %	43 %	42 %	45 %	51 %	43 %
ハイブリッドだが、 業務のほとんどが オフィス内	31 %	31 %	34 %	34 %	26 %	34 %	29 %
従業員が働き方を 自由に選べる	12 %	14 %	12 %	15 %	6 %	6 %	14 %
不明（現時点では 何とも言えない	3 %	3 %	2 %	1 %	4 %	2 %	2 %
常にオフィス	1 %	1 %	2 %	2 %	0 %	0 %	1 %

こうした画一的な手法では、うまくいかないケースも出てきます。調査では、各種の働き方がメリットを生み出していることを従業員が認識しているものの、キャリアを積んでいくためには、たまにはオフィスに出社した方がよいと考えている人の割合は 71 % でした。

「多くの社員には在宅勤務をする理由があります。個人的な理由、実用上の理由、そして単なる好みなどです」と話すのは、ダイバーシティ & インクルージョンの専門家として有名なパーライン・ファーク氏です。ベストセラー「Inclusion」の著者でもある同氏はこう続けます。「ただし、意識的または無意識的に、上司は対面で会う頻度が高い人を昇進させる傾向にあります。リモートワークをする人が目立ちにくいからといって、過小評価されるべきではないのです。ハイブリッドな労働環境で懸念されるこうした『二重構造』をなんとかして避けなくてはなりません。誰もが公平に昇進や成長の機会が得られる必要があるのです。」

フル リモートは多くの人にとって素晴らしい働き方であるものの、向かない人もいると Indeed のポール・ウルフ氏は言います。

「誰もが在宅ワークを経験したことがあると思いますが、その仕事環境は本当に千差万別です。共通するのは、全員がネットワークに接続し、同じ方法で会議に参加していることだけです。私自身は、専用のスペースを作って働いています。静かな環境で落ち着いて作業できてよいのですが、そうした場所を用意できない人もいます。リモートワークは人によって大きく異なるのです。」

ところが、バランスを間違えると、単なるゼロサムゲームでは終わらなくなります。企業が適切な方法でチョイスエコノミーに対応できない場合、さまざまな問題が予想されます。回答者の 74 % は、柔軟な働き方を確保しなければ従業員は転職を検討し始めると答えています。

ケイト・リスター氏は、率直にこう言います。「雇用主が適切に対応しなければ、従業員は他の会社へと移っていくでしょう。私たちがやり取りをしている企業の多くで、こうした事態がすでに起きています。経営陣の意図を社員に伝えてこなかった会社ではその傾向が特に顕著です。今や人々はこうした柔軟性を強く求めています。この時期は特に、自身の目標について再検討し、どのように生きるべきかを見つめ直す人が増えたこともその要因でしょう。」

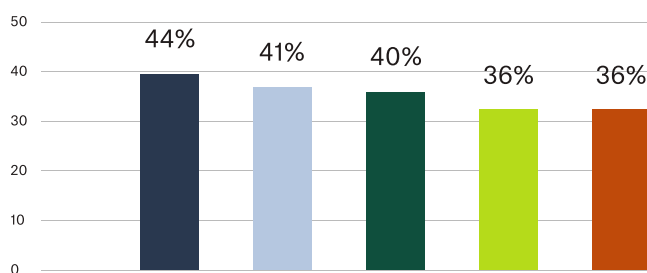
7th Mind, Inc の CEO で神経科学博士でもあるブリット・アンドレアッタ氏は、次のように話します。

「こうした変化に対応しない企業は、10 年後には消えているでしょう。2 年後でさえ保証はありません。」

スコット・ブラムサック氏は、既存の人材を失うだけでなく、新たな人材の獲得も難しくなると言います。

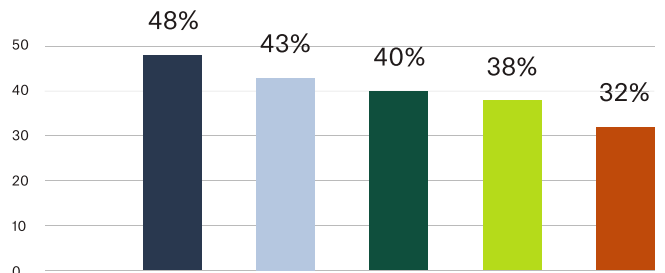
「（ハイブリッドワークに対応できなかった）企業の多くは、労働市場における魅力を一気に失うことになるでしょう。従業員や応募者から、柔軟性のあるハイブリッドワークを重視しているという話をよく聞きます。以前のような働き方に戻るという選択は不可能に近くなっていくでしょう。」

ハイブリッドワークを成功させるには、社員が働く場所だけでなく、働き方も鍵となります。調査の回答者は、リモートで働く際には生産性を妨げるさまざまな要因が考えられると話していました。たとえば、次に挙げるような点です。



- コミュニケーションが分断している
- ビデオ通話や会議が多すぎる
- 創造性が発揮できない
- ワークフローが合理化されていない
- 適切なコラボレーションツールがない

グラフで最後の項目にある「適切なコラボレーションツールがない」という問題は、ビジネスにとって大きな痛手です。調査回答者は、プロジェクトの共同作業が効果的に機能しないと、次に挙げるようなさまざまな点で影響があるとしています。



- 従業員の生産性
- チームワーク
- ユーザーの満足度
- 従業員満足度
- 従業員ロイヤルティ

この調査結果から言えることは、「1つのソリューションで全員の問題を解決できると考えてはならない」ということです。つまり、柔軟性が重要なのです。

また、新たなテクノロジーの導入を終えただけで、柔軟な働き方が実現できると考えるのも危険です。

テクノロジーをうまく導入できるかどうかで、メリットもデメリットも大きく変わってきます。従業員がシステムを適切に使いこなし、その価値を最大限に引き出せるようにするためには、企業が新システムの適切な導入方法を理解している必要があります。

「適切な学習、開発、管理基盤がなければ、せっかくのテクノロジーもその効果を発揮することはできません。」

パーライン・ファーク氏はこのように話しています。「ほとんどのマネージャーが、リモートチームを管理するためのトレーニングを受けていません。また、最初から優れたマネージャーやリーダーなど存在しません。そうした技術は学んで覚える必要があるのです。メンバーが異なる国や大陸にいて、異なる文化を持っている場合は特に必要なことです。」

また、テクノロジーを使うべき場面とそうでない場面をあらためて評価する必要があるでしょう。

「バーチャルでも対面でも、人々をいつ集めるのか、対面の時間をどのように使うのか、といった点をこれまで以上に慎重に考える必要があります」とブリット・アンドレアッタ氏は言います。「同じ空間に一緒にいる必要がある作業をするなら、オフィスを使うべきです。たとえば、意思決定や人とのつながりを築くような場面、メンバー同士の絆を深めたいような場面です。」

「しかし、対面で行っていた多くのことはリモートに切り替えることができます。ミーティング中にも多くの情報共有が行われていますが、その多くは非同期ツールでも代替可能です。これまでオフィス内での仕事であった業務の多くが、今ではコラボレーションツールで実施できます。仕事自体も、その評価や取り組み方も、仕事をする場所についても再定義する時が来ていると思います。」

とはいえ、あまり複雑すぎるソリューションではいけませんし、単独で使うものでもありません。経営者と従業員の双方が、柔軟な仕事環境を実現するために必要な要素を手に入れるためには、実証済みの方法があります。

「バーチャルでも対面でも、人々をいつ集めるのか、対面の時間をどのように使うのか、といった点をこれまで以上に慎重に考える必要があります。」

ブリット・アンドレアッタ博士
神経科学の専門家、
7th Mind CEO



セクション 4

チョイス エコノミーを 実現するには

パンデミック後の世界で企業が成功するには、基本に立ち返り、仕事を円滑に進めるための条件を見極める必要があります。そのための最良の方法は、社員の意見を聞くことです。

パーライン・ファーク氏は次のように主張しています。「従業員から定量的および定性的なフィードバックを受けることが欠かせません。ほかでもない従業員こそが、ビジネスを前進させる主体だからです。まずは従業員が望んでいることや必要なものを明らかにして、しっかりと対処していくことが重要です。」私たちの調査では、従業員からのメッセージははっきりしています。回答者が特に変化を起こしたいと考えているのは、コラボレーションの実現や支援に関する部分です。調査対象となったビジネスリーダーの87%が、これからの組織が成功を収めるためには、チームのコラボレーションを強化する必要があるという点に同意しています。

87 %

ビジネスリーダーのうち、
コラボレーションの強化が組織の成功に
欠かせないと考えている人の割合



ただし、コラボレーション自体が目的になってしまうことがよくあります。そうすると、コラボレーションを実現するためのコラボレーション、という堂々巡りに陥ります。コラボレーションとは、単なる流行語ではないのです。

コラボレーションと一口に言っても、実態はさまざまです。常にコラボレーションできる態勢が求められるオールウェイズ・オンの文化では、すぐに「コラボレーション疲れ」が起きてしまい、近いうちに社員が燃え尽きてしまうのも目に見えています。

あるべき姿は、よりスマートなコラボレーションです。つまり、従業員の俊敏性や効率性を高めて日々のワークフローを自分で管理できるようにするのが目的なのです。

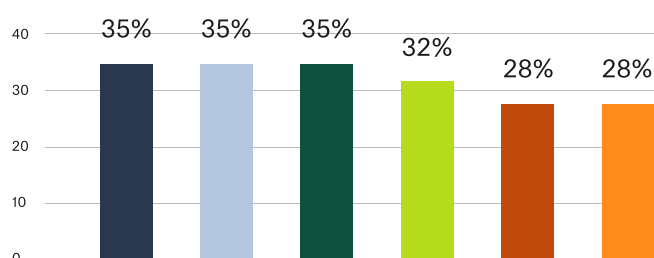
「ハイブリッドワークにとって、テクノロジーは最も重要な土台です」とIndeedのポール・ウルフ氏は言います。「誤解しないでいただきたいのですが、Zoom疲れというものは本当に存在します。それでも、テクノロジーは日々の業務管理に役立ちますし、私は実際に役立てています。大事ななのは、正しい使い方を知ることです。」

今回の調査では、よりスマートなコラボレーションができると、さまざまなビジネスプロセスにはっきりとした効果が出るということがわかりました。

Dropboxで最高人事責任者を務めるメラニー・コリンズは、ここで重要な役割を果たすのがシニアリーダーだと言います。

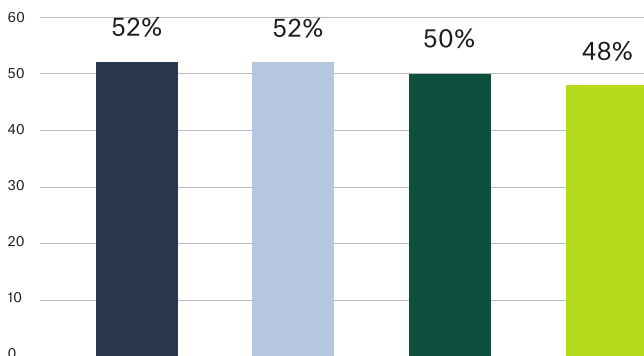
「シニアリーダーからの信頼が鍵です。（ハイブリッドワークを）成功させる要素の1つが、1日の業務を従業員自身が組み立てられるような権限を与えることです。そのためには考え方を変える必要があります。そして誰かが模範となって、従業員に期待する行動を率先して行うことが必要です。たとえば、コラボレーション コアタイムを導入する、人や部署の間にある垣根を取り払って透明性を高める、休息のための時間を取るなどです。」

調査の回答者は、自社のワークフローのうち以下の点については効果的なリモートコラボレーションによって改善できる余地があると答えています。



- タスクの割り当てと管理
- プロジェクトの監視と透明性
- リアルタイムでのフィードバックの提供と収集
- すべてのファイルやコンテンツにアクセスできる一元的な場所
- 大容量ファイルを共有する機能
- 既存のアプリやツールとの統合

また、今後のチーム コラボレーションを強化するうえで、以下の点が特に重視されていました。



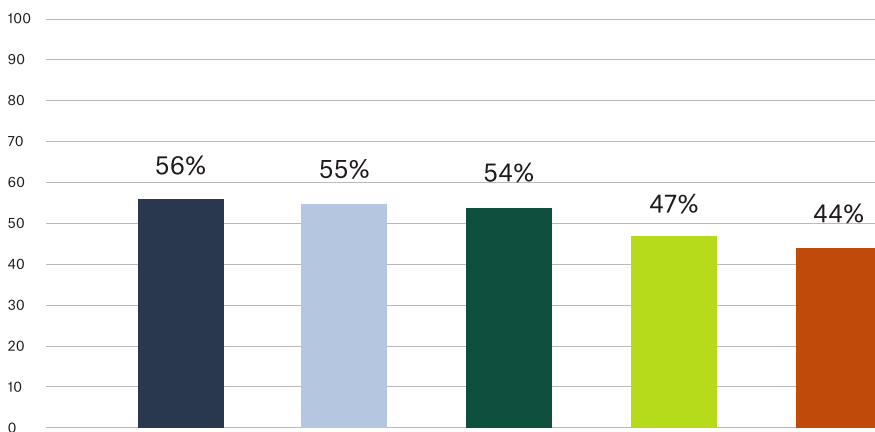
- コラボレーションを強化するツールやテクノロジー
- ソーシャルな交流（対面とバーチャル）
- 働く場所や時間に関する柔軟性
- ブレインストーミングやクリエイティブな作業のためのコラボレーションスペース

つまり、フレキシブルな働き方を実現するには、コラボレーションが重要な原動力となります。では、ビジネスリーダーがこの点を重視すべきなのはなぜでしょうか？柔軟性が高まった労働環境において、どのような結果が予想されるのでしょうか？

調査によるとビジネスリーダーは、柔軟な仕事環境が生み出すメリットのうち以下に挙げるものを重視しています。

56 %

柔軟な働き方ができた方が
タスクの優先順位付けや業務時間の
管理がしやすくなると答えた
ビジネスリーダーの割合



- 時間の管理やタスクの優先順位付けがしやすくなる
- 生産性や集中力のアップ
- 心と体のウェルビーイング増進
- 家族で過ごす時間の増加
- チームとしてのコラボレーションが容易になる

調査の回答者を分析した結果、チョイスエコノミーを実現して、そのメリットを十分に享受するためのポイントは、柔軟性、テクノロジー、コラボレーションという3者の間で適切なバランスを取ることです。

こう書くと複雑そうに思えますが、そうでもありません。



セクション 5

チョイスエコノミーを 実現するための チェックリスト

チームの大小を問わず、社員の選択肢を増やす方法を理解するのは、常に難題です。出発点を理解すること、適切な目標を定義すること、そして継続的なイノベーションを可能にする説得力あるロードマップを作ることが非常に重要です。

適切な決定を行い、意義のある変革を推し進められるよう、考えを整理するためのチェックリストを作成しました。

1. 社員の声に耳を傾ける

このレポートでも明らかにされているように、多くの社員が柔軟性を求めています。どのような決定をする場合でも、事前にチームからのインサイトやフィードバックを集めるようにしましょう。

どのような場所で、どのような働き方をしたいか、そして組織に何を期待しているかを尋ねてください。意外な事実が明らかになるかもしれません。

この種の意識調査は1回で終わりにしてはいけません。パンデミックが終わって新しい世界が始まって、この調査を定期的に続けていく必要があります。

2. 従業員の選択を可能にするための主な目標を説明する

ビジネスのニーズと社員の要望が相反するよう見えることもあります。従業員が望むすべてを提供することは、コスト的にも高くつく場合がありますし、経験にそぐわないと思うかもしれません。ここでも、適切なバランスを取ることが重要です。

投資が与える影響や組織内への浸透を見極めましょう。コミュニケーションの強化が必要でしょうか？それとも、均質でないチームの生産性向上が課題でしょうか？

たとえば、企業内の他の関係者と話を重ねる中で、注力すべきは従業員のウェルビーイングであるということがわかるかもしれません。インサイトやフィードバックを基に出した答えこそ、注力すべき課題です。たとえ、その結果を前向きに受け止められなくても、従業員が幸せであれば、必ず良い結果として返ってきます。

3. 継続的な価値を生み出すために投資する

定義した目標と調査した従業員のニーズを基にして、予算をどこに投下するのがベストかを分析しましょう。この段階ではまだ、特定のテクノロジーに固執しない方がよいでしょう。考えが偏ったり、先に問題点を探しに行ったりするようになります。

重要な関係者と一緒にワークショップを行ってみるのもよいでしょう。また、分析には顧客からのフィードバックも取り入れてください。こうしたセッションから導き出された結果から、価値を高めるべき場所を正確に突き止めるうえで必要となる貴重なデータが手に入ります。

4. サプライヤ候補を評価する

ワークショップから得られたインサイトを基に、要件の主要なリストを取りまとめます。フィーチャーセットや機能性に優先順位を付けて、サプライヤ、パートナー、コンサルタントと相談をしながらニーズに適したソリューションを評価します。

なるべく多くのパートナー候補と話すようにしてください。良いと思った選択肢について、重要なステークホルダーにフィードバックを求めましょう。

5. 部門を超えたチームを編成して導入を管理する

ソリューションを決定したら、チームを編成してその投資からしっかりと効果が得られようにしましょう。社内の各所から関係者を集めて、各自の多様なスキルを使って導入を管理しましょう。

迅速に物事を進めながら、徐々に発展させていきます。経営陣がチームの声に耳を傾け、必要なものを提供しているということをチームが感じられるようにしましょう。できることから迅速に始めてください。

6. 継続的なイノベーションのためのロードマップを策定する

事前の投資が膨れ上がらないよう、アジャイル方式で進めながら、プラットフォームを随時改良していくとよいでしょう。

サプライヤ候補との話し合いでは、これらの点を考慮に入れます。企業の成長と革新を進めていくにあたって、どのような道を進みテクノロジーエコシステムを導入していくか、ステークホルダーを交えて話し合うようにしましょう。

7. 定期的にアンケートを実施してパフォーマンスを評価する

定期的に社員と関わりを持つことが、継続的にパフォーマンスを測るベンチマークとなります。また、チームのウェルビーイングを調べる機会にもなるでしょう。

たとえば、パンデミックが終わったら、感情面では大きな変化が見られるかもしれません。また、以前のような固定的なオフィスワークに少しずつ戻っていく可能性もあります。

こうした状況がすぐにやってくるとは思えませんが、アンケートやチームとのワークショップを定期的に行うことで、この先の急激な変化にもすぐに対応できるようになります。柔軟な仕事環境を作ることで、あらゆる選択肢を残しておくことができます。一方で、従業員と歩調を合わせて変革を進めていくことは、既存の人材を維持すると同時に優秀な人材を獲得するうえでも鍵となります。

脚注

* Dropbox は Vanson Bourne に依頼し、従業員数 10～1,000 人の企業で人事、IT、マーケティング、オペレーション、セールスの部門で働く意思決定者 2,000 人にインタビューを実施しました。米国、カナダ、ヨーロッパ、アジア太平洋の各地域で、公共部門および民間部門全体にわたって調査を行いました（金融サービス、ヘルスケア、通信を除く）。