

テクノロジービジョン2021 ライフサイエンス

ポッドキャスト トランスクリプト デヴィッド・ホールと語る「あらゆる場所が仕事場に」

トム・レーマン：「バイオフィーマ業界におけるデジタル化の推進」へようこそ。本エピソードでは、アクセンチュアの「テクノロジービジョン2021」で明らかにされたテクノロジートレンドの4つめについて取り上げたいと思います。アクセンチュアは20年以上にわたって、さまざまな業界の企業を対象とした体系的な調査を通じて、数年先の未来に最も大きな影響を及ぼすと考えられる最新トレンドを明らかにし、「テクノロジービジョン」としてまとめてきました。

2021年の調査では、リーダーたちは「ニューノーマル」をただ受け身の姿勢で傍観しているのではなく、自らの力でそれを構築しようとしていることが明らかになりました。現在の市場環境の中で大きな変革を起こすためには、テクノロジーの価値を最大限に活用する大胆かつ革新的なリーダーシップが不可欠です。これは単にこれまでのビジネスの回復を意味するものではありません。旧来の慣習を刷新することで、新たな未来に向けたビジョンを創出しなければならないということです。

5つのテクノロジートレンド

1. テクノロジーの戦略的集積
2. ミラーワールド
3. 一人ひとりがテクノロジスト
4. あらゆる場所が仕事場に
5. 「個」から「全体」へ

パンデミックが引き起こしたディスラプションと需要の高まりによって、ライフサイエンス企業は新たなハードルに直面することになりました。しかし、こうしたかつてない状況の中でも、業界の多くの企業は市場が期待する通りの、あるいは期待を上回る責任を果たすことができています。

社会が極端に不安定な状況にあっても、業界は2020年を通していくつもの常識を打ち破り、新たな可能性を追求し続けてきました。それを可能にしているのが、新たな目的意識、新たなフォーカス領域、また患者や顧客、一般の消費者に対する新たなコミットメントに基づいて、テクノロジーを積極的に活用していく姿勢です。

本エピソードシリーズでは、アクセンチュアのライフサイエンス部門の5人のリーダーたちと共に、それぞれのトレンドについて語り合います。彼らはいずれも「テクノロジービジョン」でも明らかにされた業界固有の視点に基づく考察を通じて、ライフサイエンス企業が新たなマインドセットを醸成し、より良い未来を形成するためのサポートを提供しているエキスパートです。今回、彼らは世界7カ国のバイオフィーマ企業の100名のビジネスリーダーとITリーダーを対象とした調査をもとに、テクノロジーの導入と投資に関する主な問題点と優先課題について語ってくれました。

バイオフィーマを含め、あらゆる業界が正念場を迎えています。テクノロジーの恩恵によって私たちはパンデミックに耐え、働き方や暮らし方、他者とのつながり方を継続的に見直すことができます。より良い未来を形成するためにリーダーが決して見逃してはならないテクノロジートレンドの4つめは、「あらゆる場所が仕事場に」です。本エピソードでは、このトレンドについてアクセンチュアの人材・組織／人材のポテンシャル・プラクティスでライフサイエンス・リードを務めるデヴィッド・ホールと、再び意見を交わしたいと思います。デヴィッド、「バイオフィーマ業界におけるデジタル化の推進」へようこそ。

テクノロジービジョン2021 ライフサイエンス

ポッドキャスト トランスクリプト デヴィッド・ホールと語る「あらゆる場所が仕事場に」

デヴィッド・ホール：おはようございます。今日もよろしくお願いします。

トム：本日もありがとうございます。前回のエピソードでも触れたとおり、ライフサイエンス企業における人材・組織・文化がビジネス戦略とパフォーマンスに及ぼす影響をご専門にされておられるわけですが、現在、世界中で新型コロナウイルスのために仕事の大部分が行われる職場環境が劇的に変化しています。かつては正統とされていたものがそうではなくなり、人々の期待もまた変化しています。テクノロジーの役割もまた、単に仕事を支援することだけではなく、お互いのつながりをサポートする役割の重要性が高まっています。

人々は今、「ネクストノーマル」に目を向け始める段階を迎えています。世界中の企業が「ネクストノーマル」、パンデミック後の未来の職場環境を考えることに焦点を当てており、そうした背景も本日のトピックに関連してくると思います。それでは、2021年のテクノロジートレンドの4つめとなる「あらゆる場所が仕事場に」の基本コンセプトについて解説していただけますか？

デヴィッド：「あらゆる場所が仕事場に」の意味についてですが、先ほども指摘されたように働き方の最も劇的な変化の1つは、この約1年間における人々の体験が大きく影響していると思います。

バイオファーマ業界のあらゆる企業にとってコロナ禍への対応は、いわば実験を強制されたようなものであり、企業は働き方の見直しを余儀なくされました。かつて体験したことのない、あるいは予想したことのない、バーチャルな働き方への移行を迫られたのです。

企業はパンデミックによるロックダウンの中でワーキングモデルを模索し、バーチャルな働き方と組み合わせながら人々をどの程度まで職場に復帰させるべきかを探るようになりました。

まさに人を主体とした対応であり、テクノロジーを創造的に活用した例だと思えます。企業は今転換点を迎えており、私たちのクライアント企業も人材戦略やワークフォース戦略の方向転換を行っているところです。

トム：企業が将来に目を向け始め、テクノロジー戦略だけではなく、ワークフォース戦略や職場の見直しにも着手したというお話ですが、短期的にはどのような意思決定がなされると思われますか？

デヴィッド：短期的に言えば、企業はある程度ハイブリッドな働き方を採用すると考えられます。つまり、職場に出向いて勤務することと、仕事内容に応じて要件に合うと思われるそれ以外の場所で働くことを、適宜組み合わせるといった働き方です。

こうした働き方の変化は部門レベルだけではなく、タスクレベルでも起こっています。バイオファーマ業界でも職場に出向き、管理された環境下で行わなければならない仕事があります。たとえばラボでの仕事や、製造関連の業務、流通関連の業務などがそうです。また、ニーズの変化は確かにありますが、フィールドセールスチームは今後も顧客と対面でやり取りする必要があるでしょう。

とはいえ、R&Dなどの分野でも企業がタスクの仕分けを行い、ラボでしかできない仕事と、どこでも行える分析業務を分けて考える例も出てきています。そうしたハイブリッドなワークフォースへの移行に着手しているのであれば、テクノロジーツールを賢く使い、従業員の協働・連携をいかに効果的に推進できるかを十分に検討すべきです。

テクノロジービジョン2021 ライフサイエンス

ポッドキャスト トランスクリプト デヴィッド・ホールと語る「あらゆる場所が仕事場に」

トム：つまり、今の状況がしばらくは続く。この1年半ほどの間の新しい働き方を可能にする上で、テクノロジーは極めて重要な役割を果たしたわけですね。では、今後はどうのようになると考えられますか？ 長期的に見て、対面での人と人とのつながりに代わるものを、テクノロジーでどのように構築するのでしょうか？

デヴィッド：テクノロジーを2つのレベルで考えたいと思います。1つは個人レベル、もう1つはバーチャルなチーム同士の連携をテクノロジーで促進する職場というレベルです。ここで登場するのが、自分の環境を持参する（BYOE）というコンセプトです。BYOEは、個人がデジタルツールなどを使う自らの能力に応じて働き方を選び、リアルタイムで同僚とつながり、協働することを可能にします。これに加え、スマートビルディングやスマートワークスペースも必要になります。つまり、チームセッションを行う際などに、職場にいる従業員はその場で、そうではない従業員はダイアルインによって対話に参加できるようにするテクノロジーを導入した空間のことです。その際には、職場内でのコミュニケーションは問題ないが、そこにいない従業員は有意義な形で対話に参加できずに排除されてしまうような、限定的なテクノロジー活用からの脱却が求められます。

トム：ライフサイエンス企業の場合、そうした顕著な変革の兆しはすでに見られるのでしょうか？これは公平性に関わることで、たとえばチームセッションなどで自分だけが電話やビデオ電話で参加し、他のメンバーは職場で参加しているなら、著しい制約を受けることになりますよね。

業界ではすでに、職場でそうしたハイブリッドなコミュニケーションを実現している例があるのでしょうか？それとも、兆しは見え始めているものの、まだ進展は見られない状況でしょうか？

デヴィッド：変革に向けた初期段階にあると思います。テクノロジー活用全般について、投資戦略を統合的に見直しているバイオファーマ企業は複数存在し、各社ともにハイブリッドモデルへの移行によって得られるメリットの最大化を目指しているところです。

先ほどもお話ししたように、バイオファーマ企業は現在、バーチャルに移行できるタスクについて検討しています。また、それを実現するための投資についても検討を進めています。もちろん、物理的な環境とバーチャルな環境の両方において、従業員が「接続性」を求めているという事実も忘れてはいけません。

このような「イベント駆動型」の職場へのシフトがトレンドとして確認されています。企業はよりバーチャルな環境への移行を進める一方で、特定のニーズや目的のために従業員が職場に復帰する必要性が生じるのはどういった活動かを見極めようとしているのです。

そうした活動の例にはイノベーションセッション、特定のタスクや課題についてチームで検討するセッション、従業員同士のつながりの強化を目的としたタウンホールミーティングなどがあり、結果的に職場のあり方を見直す企業が増えています。

個別のデスクやパーティションで区切られたオフィスから、オープンなスタジオスペースに移行することで、従業員はクリエイティブにコミュニケーションし、成果を上げることが可能になります。

こうしたさまざまな動向を背景に、企業は働く場所という観点からワークフォースを、仕事の支援ツールという観点からテクノロジーを、そして特定の目的に合わせたオフィス設計という観点からワークスペースを見直すようになっていきます。

テクノロジービジョン2021 ライフサイエンス

ポッドキャスト トランスクリプト デヴィッド・ホールと語る「あらゆる場所が仕事場に」

トム：それに加え、今後は多様なワーキングモデルが生まれていくわけですね。その働き方を実現するために、企業はテクノロジー環境を構築してきました。さらに企業は、物理的な職場の用途についての検討も重ねています。今後はいくつかの用途を組み合わせる必要性も生じてくるかもしれません。従業員間の格差も重要な問題で、ある従業員はより柔軟な働き方ができる一方、別の従業員は営業や研究といった業務内容のために、柔軟な働き方ができない場合もあります。その結果、従業員の間で格差が生じてしまうわけですね。また働き方の柔軟性ですが、かつては融通が利きやすかったワーキングモデルとされるものも大きく変化しています。個人レベル、グループレベル、あるいはタスクレベルでもそうかもしれません。こうした状況は今後の組織文化にどういった影響を及ぼすのでしょうか？組織内の各領域で融通性のレベルが異なる、あるいは一貫性がない場合、その組織の文化はどういったものになると思われますか？組織文化に圧力がかかる、抜本的な見直しが必要になるといったことは考えられますか？

デヴィッド：鋭い質問ですね。確かに融通性の違いは組織文化、組織の価値観といった観点から、あらゆる種類の新たな課題を生み出し得ます。いくつか例を挙げましょう。たとえば、公正かつ公平な職場環境の提供といった観点から課題が生まれてくると思います。実際、私たちもクライアント企業と共に、いわゆる「近接性バイアス」の解消に取り組んでいるところです。近接性バイアスとは、チームの一部のメンバーが職場に出ており、残りの多くのメンバーがバーチャルで仕事をしている場合、近くにいるメンバー同士が自然と引き合う状態を言います。そのような状態では、バーチャルで働く人々を排除してしまう危険性があります。これは組織文化に関連した行動上の問題、さらには価値観の問題と言えます。その他の課題としては、「バーチャルな働き方」の交通ルールを定める必要性が生じることが挙げられます。組織内、あるいはチーム内で社会契約を結ぶ必要性ですね。たとえば、私どものクライアントの某バイオファーマ企業では、従業員と「ファイブ・ウィン」と名づけた社会契約を結んでいます。これは出勤回数とバーチャル業務の回数を決めるに当たり、従業員が「自分、上司、チーム、利害関係者、および会社にとって最適な働き方」を自問自答し、どのような働き方が最適であるかを意識的に決定するというルールです。これらの問いに答えることで、従業員は自身の働き方や、周囲の要望や仕事内容に合わせて職場に向くべき日、バーチャルに働く日について、透明性のある社会契約を結ぶことができます。組織文化に関連してもう1つ、リーダーの能力に対する過信の問題があります。職場にいるチームを管理することに長けたリーダーが、バーチャルな環境で離れて仕事をするメンバーとの連携や彼らへの指導・動機付けといったことに、必ずしもうまく適応できるとは限りません。リーダーシップの課題についても検討し、職務を遂行するための能力開発を行う必要があります。

トム：興味深いお話です。先ほども、人を主体とした対応が実践されていると指摘されました。テクノロジー環境を確立し、過去1年間ほど実践してきた基本的なコラボレーションツールの活用をさらに推し進めることに加え、新たなインフラを構築して従業員を職場に復帰させ、これまでとは違った方法で従業員間のつながりを可能にする必要があるというお話でした。それから、リーダーシップの見直しも必要だということですね。その場にはいないワークフォースを管理するには、新しいアプローチが必要であると。人々がネクストノーマルに適應していくに従い、さらなる発展が期待できそうですね。企業にとっても、リーダーシップにとっても、個人にとっても、そしてそれら全体に関わってくるテクノロジー環境にとっても、今は非常に興味深い時期だと言えます。

テクノロジービジョン2021 ライフサイエンス

ポッドキャスト トランスクリプト デヴィッド・ホールと語る「あらゆる場所が仕事場に」

トム：それでは、短期的な展望に関する先の質問で締めくりたいと思います。現在、そして今後、どのような変化が待ち受けているでしょうか？長期的な展望に影響を及ぼし得る短期的な意思決定を企業が下した場合、どういった長期的展望が予想されますか？

デヴィッド：大きな変化としては、人材プールと人材戦略に関する考え方が変わると思います。バイオファーマ企業の経営幹部を対象に実施した調査でも、全体の92%がよりハイブリッドなビジネスモデルに移行することで、獲得が困難な人材の市場が開かれるだろうと考えていました。人材市場については、もはや地理的条件にこだわる必要はありません。これは成長を目指すバイオファーマ企業にとって非常に大きな意味、そして機会をもたらすのではないのでしょうか。また、結果としてワークフォース戦略の抜本的な見直しも起こると思います。

トム：おっしゃるとおり、ワークフォース戦略における異なるレベルでの抜本的な見直しが、大きなカギを握ることになりそうです。では、まとめに入りましょう。本日も有意義なディスカッションができ、未来の展望についてもお聞かせいただきました。今日のワーキングモデルと未来の職場について考えるだけでなく、長期的な見通しや、テクノロジーの役割、人材やリーダーシップの変化についても考えることが大切です。「あらゆる場所が仕事場に」というコンセプトはすでに浸透しつつあるようですが、このコンセプトがオペレーションや人材戦略、テクノロジー戦略に及ぼす影響については、ようやく分かり始めたばかりだと思います。デヴィッド、あらためて本日はありがとうございました。

デヴィッド：ありがとうございました。

トム：皆さんも「バイオファーマ業界におけるデジタル化の推進」をお楽しみいただけたなら幸いです。アクセンチュアの「テクノロジービジョン2021」で明らかになった他のトレンドについて語る、この後エピソードもぜひご視聴ください。次のエピソードでは「個から全体へ」をテーマに語り合います。個人と組織の間でデータインフラの共有を可能にするマルチパーティシステムの役割、システムが実現する効率性の向上、新たなビジネスモデルや収益モデルの構築などについて議論します。あらためて、本エピソードをご視聴いただきありがとうございました。エピソードのお聴き逃しをされないよう、好きなポッドキャストプラットフォームで「バイオファーマ業界におけるデジタル化の推進」に「いいね！」をして、購読登録をされることをお勧めします。では、またお会いしましょう。トム・レーマンが「バイオファーマ業界におけるデジタル化の推進」をお届けしました。

Copyright © 2022 Accenture
All rights reserved.

Accenture and its logo
are registered trademarks
of Accenture.