

# 質の高い会話：

アジア太平洋地域と日本のリーダーの  
意思決定に対するパンデミックの影響



# コロナ禍の変化の中で、 リーダーはデータに目を向ける



新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生してから、企業やそのリーダーは劇的に変化を遂げてきました。

リーダーたちは、自社の生き残りをかけて取り組む必要があっただけでなく、ますます細分化が進む労働環境における自らの役割を慎重に検討しなければなりませんでした。

調査「質の高い会話」は、そうした役割の変化の重要な面として、不可欠な会話に焦点を合わせています。会話と、有効なビジネス成果を導く能力は、しばしば有能なリーダーの試金石になります。他者を動機付け、鼓舞し、称賛する能力は、戦略的な計画や財務の知識と同じくらい重要なスキルです。

本レポートでは、コロナ禍によってどのように職場の変化が促されたのか、また、そうした変化を日本およびアジア太平洋地域の企業がどのように受け入れているのかについて、コラボレーションや意思決定に対する影響、データの民主化、デジタルを活用するエグゼクティブによる影響力の高まりなども含めて考察します。

このような多様な変化の中で、一つだけ明らかなことがあります。それは、今日のリーダーは、ビジネス全体にわたってこれまで以上にデータリテラシーに依存しながら意思決定を行い、新しい時代の働き方に向けて組織をまとめているということです。

本レポートに重大な質の高い会話に関するインサイトを提供してくださった何千人もの経営幹部の皆さまに感謝の意を表します。

今日のリーダーは、これまで以上にデータに依存しながら意思決定を行い、新しい時代の働き方に向けて組織をまとめています。

Tableau 日本  
カントリーマネージャー  
佐藤 豊



# 序文

コロナ禍に伴う職場の変化について、とりわけリモートワークの増加に関しては、いろいろなことが書かれています。

ところが、リーダー、従業員、パートナーの間のライフラインとも言うべき会議やビジネス上の会話をはじめとするリーダーシップへの影響については、考察が不十分であると言っていいでしょう。

アジア太平洋地域および日本のリーダーが今回の変化についてどのように伝えているかは、意思決定と同じくらい重要です。

コロナ禍によって、リーダーのつながる能力が妨げられたことは間違いありません。新しい環境、新しいチャネル、新しいオーディエンスは、リーダーシップのあり方を実質的に見直すきっかけとなりました。

さらに興味深いのは、リーダーたちによる対応の仕方です。この調査を実施した市場のうち、特にオーストラリア、日本、シンガポールでは、適応能力に多様性が見られます。

オーストラリアの平等主義的なビジネスアプローチの下では、ビジネスリーダーがより多くの従業員と議論をするようになるなど状況の変化への善処に努めましたが、階層型の企業文化の下では苦戦を強いられました。

シンガポールのリーダーは、熱意を持って職場の変化に対応したようです。

(次のページに続く)



シドニー大学ビジネススクール  
ドネル・ブライリー (Donnel Briley) 教授



シドニー大学ビジネススクール  
ドネル・ブライリー (Donnel Briley) 教授

## 序文（続き）

日本では適応能力に二極化が見られました。高齢層のビジネスリーダーは従業員との間にますます距離を感じている一方で、若年層のエグゼクティブはリモートワークのメリットを高く評価している傾向にあります。

「質の高い会話」の調査結果は、職場にもたらされた変化によって、多くのビジネスリーダーが会話だけでなく新たな企業文化の創出も再評価したことを示唆しています。

アジア太平洋地域の歴史には、工業化が進んだ日本の台頭、中国市場の開放、域内ビジネスハブとしてのシンガポールの変革など、ビジネス文化が再構築されてきた時代が点在しています。数十年後には、コロナ禍に伴う変化も同様に重大な出来事になっているかもしれません。

このような変動の時代において、リーダーが従業員との議論を支えるための確実な場を求めるのは当然のことです。本レポートで、多くの回答者が議論におけるデータの重要性を強調していることは驚きに値しません。

データには具体性があります。データは多くの人と共有して活用することができます。データは世界共通の言語と言っても過言ではありません。

本レポートの調査結果は、リーダーシップのスタイルと、将来に向けて組織を率いる上での議論やデータの活用方法を検討する機会をリーダーに提供します。

# 働き方の変化がビジネス上の会話を形成

最も驚くべき結果は、仕事のほとんどの側面においてビジネスコミュニケーションが変化しているだけでなく、アジア太平洋地域のビジネスリーダーがそれらの変化をおおむね受け入れているということです。

アジア太平洋地域では 36% を超える回答者が、コロナ禍がもたらした労働環境によって、ビジネス上の会話の質が向上したと回答しています。その一方で、25% がマイナスの影響を受けたと回答しています。

これらの利点は、価値の高い会議を優先すること、さらに多くの参加者を出席させること、たいいより効率的な会議になることといった面で最も強く実感されていました。

“

コロナ禍によって、議論することの本当の価値が明らかになっています。より正確で的を射た議論をせざるを得なくなりました。付加価値をもたらさない議論ならば、時間を費やすほど重要ではないということです。

製造担当エグゼクティブ

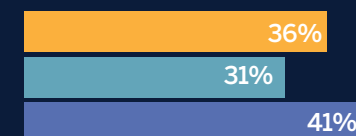
”

## アジア太平洋地域における有効な会話に対する障壁トップ 3

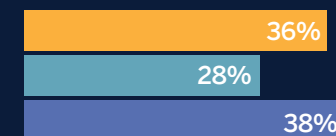
### 1. 成果や解決策につながらない会議



### 2. 議題や会議の仕組みの欠如



### 3. トピックに関するデータの不足



■ オーストラリア ■ 日本 ■ シンガポール

# リーダーの悩みは 顔を合わせる 時間の不足

コロナ禍に伴う職場の変化がもたらしているさまざまな課題の中で、最も強く実感されていることの一つが、顔を合わせる時間と職場で日常的に交わす議論の不足でした。

アジア太平洋地域の回答者の半数以上が、井戸端会議(59%)と言葉以外のコミュニケーション(58%)の不足が、パンデミック中におけるビジネス上の会話にマイナスの影響を及ぼしたと回答しています。

## 58%

のビジネスリーダーが、言葉以外のコミュニケーションが不足していることで、議論中に相手の気持ちを読み取ることが難しくなっていると回答

## コロナ禍に起因する会話における最大の障壁

### 1. 日常的な議論を交わす機会の減少



### 3. リモートワークに適していない環境



### 2. 言葉以外のコミュニケーションの不足



### 4. 情報のギャップの露呈



■ オーストラリア ■ 日本 ■ シンガポール

# リーダーが会話に求めているのはオープンな姿勢と聞く耳

コロナ禍によって、多くのビジネスリーダーが、重大な意思決定を行う際に自分や従業員が提示する必要がある情報を考え直さざるを得なくなりました。

ビジネスリーダーの回答には一貫性がありました。

アジア太平洋地域全体で、ビジネスリーダーは最も重要な3つのスキルとして、「全体像を見る能力」、「オープンな姿勢」、「聞く力」を挙げています。

特にデータの民主化と参加者の準備という面において、共通の理解と発見の必要性は、調査の中で繰り返し挙げられたテーマでした。

# 64%

日本では、従業員の「全体像を見る能力」が重要だと考えられていました。日本のエグゼクティブの約3分の2（64%）が、この能力が従業員にとって最も重要な会話スキルであると回答しています。

「データは、文脈や会話にひも付けると、そうしなければ気付かなかった強力なインサイトに変わります。それによって、チームが互いのアイデアに繰り返し触れる基盤が築かれます。」

Levi Strauss & Co リージョナル e コマース担当ディレクター  
クリスチャン・ホビル（Christian Hauville）氏

## 質の高い会話を促すために最も重要なスキル

### 1. オープンな姿勢



### 2. 全体像を見る能力



### 3. 当該分野の知識



### 4. 聞く力



### 5. データから得られるインサイトを理解する能力



■ オーストラリア ■ 日本 ■ シンガポール

# 有意義な 役員会の実現

エグゼクティブが議論に対するアプローチを変えたことに伴い、従業員に対するエグゼクティブの期待も高まっています。

オンライン会議の参加者全員が、いっそう集中し、準備し、理解する必要があります。

Brand Influence Group の最高財務責任者（CFO）であるジェラルド・ロペス（Gerard Lopez）氏は、調査担当者に次のように語っています。「最近の議論では、以前よりもよく考えるようになりました。あらゆる会話は話し合ったことや決断したことに自信を持って終える必要があります。そしてデータで、それができるのです。」

# 36%

エグゼクティブの 3 分の 1 以上（36%）が、これまでは不十分な議論の仕組みが議論を停滞させていたと回答しており、35% がトピックに関する情報の不足が会話を中断させていたと回答しています。

# 41%

この必要性はシンガポールで最も顕著で、41% が不十分な仕組みが意思決定と会話を妨げていたと回答しており、世界平均の 32% よりも高い割合となっています。

「お客様とつながる理由はデータが示してくれます。お客様のビジネス全体から課題を明らかにして、問題解決に重点を置くことができます。データによって、状況の背後にある『なぜ』を洗い出し、お客様が行動を起こしてリードすることを可能にします。」

**RocketBoots** 最高経営責任者（CEO）  
ジョエル・ラポルト（Joel Rappolt）氏



# リーダーによる議論で 目標を設定

アジア太平洋地域のエグゼクティブの回答の中で繰り返し挙げられた回答の一つが、リーダーによる議論から目標を設定する必要性でした。

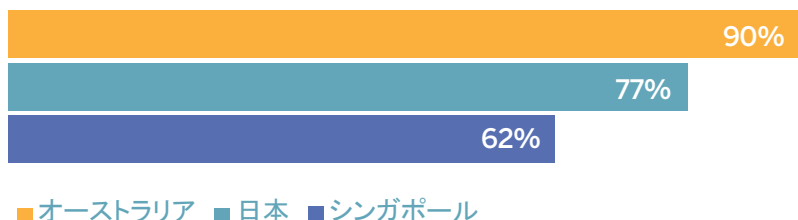
アジア太平洋地域のエグゼクティブは一律に、この新しい働き方に不可欠な仕組み、情報、アクセスをデータによってどのように実現できるかについて挙げています。

また、多くのエグゼクティブが、企業の中核を成す信念と行動にインサイトを組み込む重要性について述べています。

「医療分野では、間違いを起こす余地がありません。データによって、分析から得られるインサイトにビジネス上の意思決定をひも付けることができます。つまり、業務分野にさらなる透明性と説明責任がもたらされることになります。」

Singapore Medical Group ディレクター スティーブ・シエ (Steve Xie) 氏

会話に参加している全員が同じデータにアクセスできることの重要性 (「非常に重要」または「ある程度重要」)



データは、会話の多くの面で中枢を担っています。すべての従業員にデジタルのマインドセットを根付かせることによって、深掘りして因果関係を理解し、ビジネス全般が表面上は安定しているように見えても、真の勝者と敗者を明らかにすることができるようになります。

Phoon Huat 最高財務責任者 (CFO)  
ティエン・チュー・リー (Tjen Chew Lee) 氏



# データデバイドの解消

リモートワークやハイブリッドワークの利点の一つは、より多様な見解が提示されることです。

アジア太平洋地域全体にわたって、回答者はより多くの人が議論に参加できるメリットを強調していますが、それと同時に、より生産性の高い会議を実現するために、参加者がインサイトとツールを利用できるようにする必要があるということも主張しています。

## 77%

のアジア太平洋地域のビジネスリーダーが、すべての関係者が同じデータにアクセスできることが重要であると回答しています。

これは特にオーストラリアをはじめとする国で顕著で、リーダー全員の約3分の2（64%）が意思決定にはデータへの公平なアクセスが不可欠であると回答しており、世界平均の46%よりも高い割合となっています。

“

地域全体で私のチームと、データのキュレーション、精査、共有が可能であるため、有効な議論の場がもたらされます。とはいえ、コンテクスチュアルデータからインサイトを引き出すことが、データにアクセスできることと同じくらい重要です。

**Carro** 最高執行責任者（COO） チュア・ジ・ヨン（Chua Zi Yong）氏

”

“

月末に近づくと誰も読む暇がない財務報告書のコピーが作成されていた状況から、完全なパラダイムシフトが、データによってもたらされました。このことは、「何を聞きたいのかが分かるようにならないと、聞こうとしている質問さえ分からない」という古いことわざのとおりです。

**Origin Energy**

ビジネスインテリジェンスマネージャー  
グレッグ・ランバート（Greg Lambert）氏

”

## 意思決定をけん引する

多くのビジネスリーダーが、データへのアクセス、従業員のエンパワーメント、適切な意思決定の関係性を明らかにしていました。

アジア太平洋地域全体では、リーダーの 93% が、意思決定を促すためにビジネスにおいて情報やツールにアクセスできることが重要であると回答しています。また、重要でないという回答の割合はわずか 4% で、分からないという回答は 3% でした。その一方で、リーダーの 52% が、データに基づく会話に対する最大の障壁として、不十分なデータリテラシーを挙げています。

グローバルな不動産コンサルタント企業 JLL のワークダイナミクス事業部エグゼクティブディレクターであるジョナサン・ハセット（Jonathan Hassett）氏は、調査担当者に次のように語っています。「新たな効率性を最大限に実現し、成果を向上させる上で、データに基づくインサイトが鍵を握ります。それらが質の高い会話を構成する要素です。私は、既存のまったく変化のないレポート作成を撤廃するという課題をチームに与えました。自動化されたダッシュボードで業務を示せなければ、お客様がデジタルに高度に対応できるようにするという当社のコミットメントは果たせません。」

シンガポールをはじめとする国では、意思決定を行う上でデータを活用することが重要視されています。それらの市場では、ビジネスリーダーの 98% が、有効な意思決定を行うためのデータが自部署に必要であると回答しています。

# データカルチャーは トップから始まる

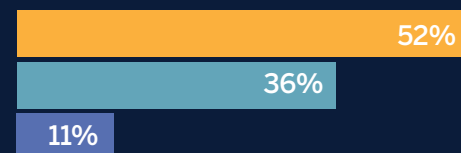
リーダーによるデータの活用とビジネスへの導入には強い相関関係がありました。

リーダーがインサイトを活用していない市場や職場においては、ビジネス全体にデータが十分に取り入れられていない傾向が見られます。リーダーはデータの重要性を理解しているものの、データを活用する頻度や規模が依然として課題となっています。

ビジネス全体でデータ分析プラットフォームを日常的に使用しているアジア太平洋地域のリーダーは 16% と少なく、組織の全員に意思決定のための情報としてデータを使用させているリーダーは 19% にとどまりました。

## アジア太平洋地域における議論と意思決定での 分析の活用

### 1. リーダーによる分析の活用



### 2. ビジネスにおける分析の活用



■ 定期的分析 ■ 時々分析 ■ 分析は活用していない

# データカルチャーをつくる

データカルチャーを築くにあたり、ビジネスリーダーは3つの重要な面を考慮する必要があります。

**コミットメント**：より良い会話に進化させたいと願うだけでなく、目的を持って会話を向上させる必要があります。この重要性は、パンデミックが発生してから意図的にデータの活用を増やし、コミュニケーションを改善している企業を見ると明らかです。

**マインドセット**：従業員はリーダーを模範とします。リーダーが意思決定において体系的なアプローチを取り、意思決定のための情報としてツールを活用していれば、従業員はそれにならうでしょう。意思決定を支えるための分析ツールをリーダーが活用していることと、その企業のビジネスでも同様の状況である可能性の間には、大きな相関関係がありました。

**スキル**：スキルは非常に重要です。コロナ禍に伴う変化が生じた際、多くの従業員が困難な状況に追い込まれました。企業は、従業員にオープンな姿勢や情報に基づいた行動を期待するかもしれませんが、それをサポートするためにどのようなプログラムを整備しているでしょうか。

“

コロナ禍によって、リスクや課題解決に関する会話を増やすことがこれまで以上に重視されるようになりました。オンラインでの会話が増えたことで、会話のための情報としてデータを活用することの重要性が強調されていますが、そうした状況は実際の会議室では起こる可能性が低かったでしょう。

**Optus** デマンドインテリジェンス担当アソシエイトディレクター  
ポール・ベイリー（Paul Bayley）氏

”

# 将来の議論を誘導する詳細な計画

多くの回答者にとって、パンデミック中にビジネスの舵を取らなければならないという責任が重くのしかかっていました。

自社のビジネスで達成できたことを間違いなく誇りに思っているものの、データカルチャーを構築するためにはさらに体系的なアプローチが必要とされます。

この調査では、データの価値を十分に認識すれば、誰もがデータを活用して適切な意思決定を行える

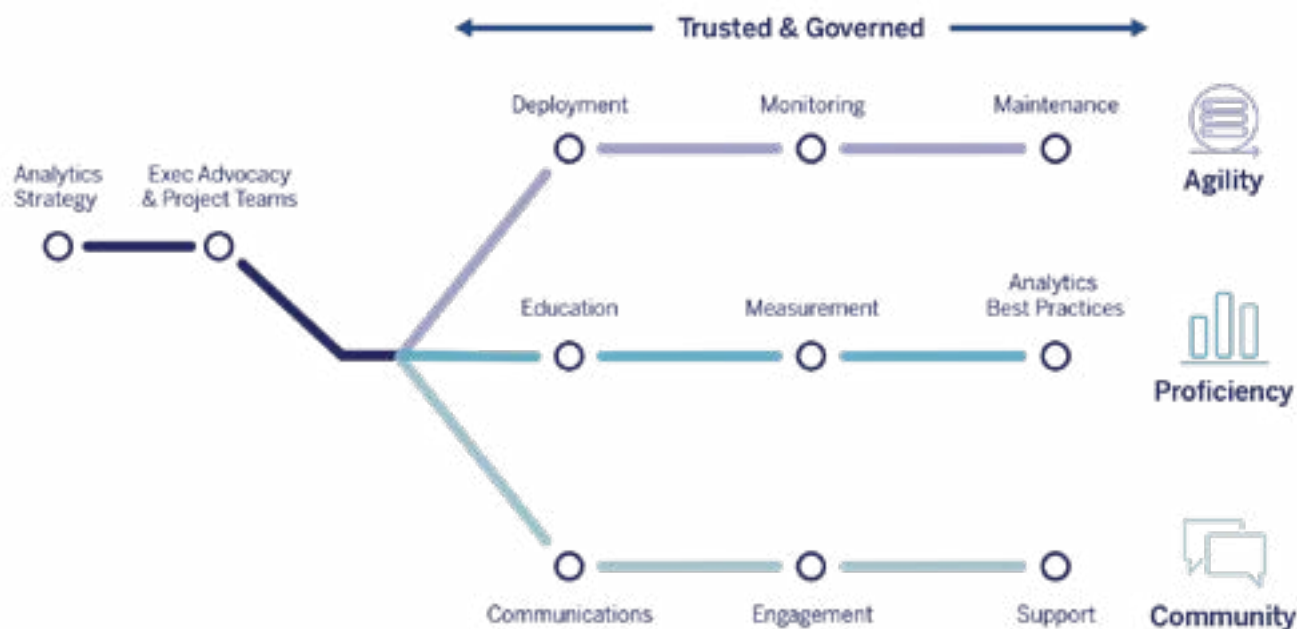
ことが示されています。そしてそれは、適切なテクノロジーを選択するだけではなし得ないことです。

Tableau は、インサイトやデータカルチャーへのアプローチのモダナイズに向けた段階的なアプローチを策定するために、アジア太平洋地域のビジネスリーダーと連携しています。

Tableau Blueprint は、組織全体のアジリティ、効率性、能力を向上させるために構築されました。ビジネスリーダーのために、組織の動機付けや変

化の促進の方法も含めた、幅広い戦略的な取り組みと成果を分析に結び付けることができます。

Tableau Blueprintの詳細は[こちら](#)をご覧ください。



# ポストコロナ：質の高い会話を 実現する次のステップ

アジア太平洋地域の多くのビジネスリーダーにとって、前途は依然として明るいものではありません。ビジネスにおいて試練が続くことが予想されますが、それはリーダーシップ能力についても同様です。

何よりも、「質の高い会話」では、どのリーダーのアプローチも違ったものになっていくことが示されています。変わり続ける公衆衛生の状況、ビジネス課題、従業員のニーズなど、対処すべき課題はほぼ無限にあり、それぞれの状況はたいてい細部にわたってまったく異なっています。

少なくとも今は、この状況はまったく新しいものではありません。すべてのリーダーとすべての企業が、コロナ禍を乗り越えるための道を切り開く必要があります、その過程の大部分を会話への取り組みが占めています。

その一方で、情報に基づいた体系的な議論と厳密な分析の必要性はほとんど変わっていません。

このような不確実な時代には、国全体または世界についてはもちろん、組織が今後1年間でどのように状況に適応していく必要があるのかを予測することは不可能です。今後も変わらない真実は、データと質の高い会話が成功を導くリーダーシップの基盤であり続けるということです。

## 調査手法

2021年8月6日から17日にかけて、YouGovはCレベルを含むビジネスリーダー1,977名を調査しました。内訳は、オーストラリア(222人)、日本(209人)、シンガポール(224人)、ブラジル(224人)、フランス(232人)、ドイツ(220人)、スペイン(214人)、スウェーデン(215人)、英国(217人)。

