

仮想仕事の第3の波

タミー・ジョンズ、リンダ・グラットン

概要

過去30年間の3つの大きな変化の波の中で、雇用主と労働者は、知識労働を成し遂げるために、新しい取り決めに収斂してきた。まず、家庭用コンピューターとeメールがフリーランサー軍団を生み出し、労働者と雇用主の両方に新しい柔軟性を提供した。次に、モバイル・テクノロジーとグローバル・チームワークにより、フルタイムの従業員に対して、会社内での昇進や能力開発を諦めることを要求することなく、どこでも、いつでも仕事ができるという同じ種類の柔軟性をもたらした。現在、第3の波において、コミュニティと共有スペースを提供する新しい方法が、仮想化—労働者の孤立—の副作用を解消し、協力の強化を推進しつつある。

著者らは、この第3の変化の波を最大限に活用するために、雇用主は、労働者と築き上げた協定を再考する必要があると書いている。知識労働の5つの基本的な側面—大企業との関係の価値、労働がなされる環境、ワークフローの編成と、個々の貢献者がどのように価値を付加するか、より高い実績を支援するために使用されるテクノロジー、雇用の取り決めが個人に合わせて調整されている程度—について、新鮮な思考が必要である。

変革の3つの波は、拠点や地域を超えて異なる速度で押し寄せ、社会の中で混ざり合っている。あなたのビジネスが各波の中にどのように参加しているかを理解することは、テクノロジー、仕事モデル、人材源、及び人々の慣行に関する賢明な決定を下すのに役立つだろう。もし、あなたが1つのキャリアに封入された知識労働の30年間の進化を調べたければ、ハイジ・マカロックの30年を検討するとよいだろう。教養学部の卒業生として、マカロックは企業のマーケティング部門で働き始め、その後、広告代理店に移り、それまで働いていたような企業を担当する外部サービス・プロバイダーになった。

子供ができた後、彼女はその世界から離れ、歴史的な旅館を復元して販売するという起業家への挑戦に取り組んだ。彼女は数年後に代理店業務に戻り、グローバル・プロジェクト・チームで専門的な役割を果たして副社長に昇進した。今は?彼女は新しいベンチャーに取り組んでいる。彼女は独立系コンサルタントであり、2012年7月に、同じような人たちのためにトロントのダウンタウンに“ブティック・コラボレーション・ワークスペース”を創設した。これは、どこからでも仕事ができ、最善を尽くすことができる場所—自分にとって重要な仕事に携わる他の創造的な人たちのいる会社の中で—に引き寄せられる流動型の知識労働者のためのオアシスである。

キャリア・プランナーからすれば、マカロックの人生は、不安定なように見えるだろう。私たちからすれば、労働者と職場との関係を長いこと観察する者として、それは進歩の反映である。1980年代以降に起こった劇的な変化を研究する中で、私たちは知識労働の“仮想化”における3つの主要な波を識別した。それらは様々な理由で開発され、すべてがまだ前進し

ている。マカロックはそれぞれを捉えたように思える。

この記事で、私たちは、従業員の優先順位の変化、雇用主の責務の進化、新しいコミュニケーション及びコラボレーション・テクノロジーの合流点を通じて、各波がどのように発生したかについて説明する。専門家は、数年以内に13億人以上が仮想的に働く――つまり、選択した場所から豊富な電子接続を介して――と予測しており、進行中の変革を理解することが重要である。

進化する仕事モデル

初めてのPC――家に持ち帰って、起動したこと――を覚えているだろうか?あなたが50歳以上なら、大人になってからそういうことをしたので、よく覚えているだろう。また、インターネットへ初めて挑戦したことも覚えているだろう。それでは、オフィス・ビルではなく、自宅で(おそらくパジャマ姿のままでも)ホワイト・カラーの仕事をやっているなんて想像しただろうか?その考えはすぐに、一部の人たちに起こり、労働環境の変化の最初の波を引き起こした。

第1の波:仮想フリーランサー

初期のeメール・ネットワークを使った仮想労働者の“フリーランス国家”が出現した1980年代初頭、束縛のない労働が大規模に始まった。新しい接続性により、そうでなければ企業内で、または企業にサービスを提供する専門ベンダーで働いていたかもしれない個人が、その代わりに個人店舗を設立できるようになった。それはまた、社会の主流に取り残された人材――一家庭に入った両親、介護者、退職者、学生――が労働市場に参入することを可能にした。通常、この方法で提供されるサービスには、グラフィック・デザイン、レポート作成、翻訳、文字起こしが含まれる。企業がリアルタイムの協業に依存しない個別のタスクに対して仮想フリーランサーと契約したため、双方が柔軟性を獲得した。

多くの労働者にとって、独立請負業者として雇われるという選択肢は天の恵みだった――つまり、熟練した十分な報酬のある仕事をするために、昼間に考えられる他のやりたいことすべてを妥協する必要がなくなったのである。ホーム・オフィスが設立されるにつれて、彼らは自分の労働時間、労働プロセス、そして何よりも労働場所を管理できるようになった。フルタイムの採用面接を通過する公式資格がなかったせいで、以前は得られなかった仕事を手にすることができた人もいた。彼らの仕事が品質要件を満たしている限り、それは歓迎され、報酬が支払われ、貴重な経験を積むことができた。

この新しいフリーランスのプールにより、解雇の苦痛や、継続的に雇える以上の人材を雇用する苦痛を感じることなく、正当なビジネス条件に応じて多かれ少なかれ労働を契約する柔軟性が得られたため、組織のマネジャーも満足していた。必要な物理インフラが少なくなり、領域外の低コストな人材にアクセスできるようになったため、多くのマネジャーがコスト削減を実現した。そして、人材プールの拡大により、マネジャーは採用する人材の選択の

幅が広がった。

テクノロジーが進化し続けるにつれて、仮想フリーランスの仕事も進化した。1995年にeBayが登場し、市場インフラ、安全な支払いメカニズム、及び評判評価プロトコルの形式でのガバナンス・システムを構築した。サービスが何100もの同様の市場で取引されるようになるまで、そう長くはかからなかった。ElanceとoDeskだけでも、200万人の登録ユーザーを引き付け、1999年と2003年にそれぞれ開始されて以来、労働者をこのプロジェクトを結び付け、売上高で約10億ドルまでに成長した。

第2の波:仮想の同僚

そういった利点とは裏腹に、最初の波には妥協が必要だった。労働者にとって大きな問題は、リモートで貢献する自由を受け入れる際に、会社との正式な繋がりや、それに付随するすべて—健康保険、退職金から、リーダーシップの育成、昇進、設備や技術サポートまで—を手放さなければならなかったことである。彼らの多くは、安定した労働グループの仲間意識と、より大きな使命に関与している感覚を失った。

組織もまた、一部の仮想フリーランサーのエンゲージメントを失った。その間、組織はグローバル化し、ますます多くのフルタイムの従業員に異常な時間で働き、国際的な同僚や顧客と一緒にプロジェクトに取り組むよう要求してきた。9/11のショックと2002年～2003年のSARSパンデミックの恐怖の後、組織はまた、人々がオフィスに一緒にいることができなくても、業務の継続を支援できる作業アプローチを高く評価するようになった。繰り返しになるが、テクノロジーにより、双方が懸念事項に対処できるようになり、その結果、いつでもどこでも働ける自由を企業の従業員へと拡大する第2の波を促した。

当初、人々は、リモートで働くフルタイムの従業員が、オフィスにいる同僚と同じくらい熱心で生産的であるとは思っていなかった。実際、会社が早い段階で束縛のない労働に進出すると、従業員、マネジャー、及び上級管理職が業績の管理と測定の新手法を学ぶのに苦労するため、しばしば困難な目に遭う。これは、英国の電気通信グループBTが経験したこともある。パイロット・プロジェクトで、同社はエンジニアのグループが自宅で仕事をいつでも開始できるようにし、従来の手法で仕事をしている同僚と一緒に、エンゲージメントと生産性を注意深く追跡した。最初、実験グループの数値は悪化しているように見えたし、しばらくの間は—人員削減の上昇という不穏な動きも加わって—悪化し続けた。幸いなことに、経営陣はこのパイロット・プロジェクトを中止することはしなかった。数ヵ月後、この束縛のないチームは本領を発揮し、最終的に従来のチームよりも生産性が大幅に向上し、離職率も低下した。

このようなBTの話には、パイロット・プロジェクトが実行されている間さえ、在宅ベースのテクノロジーが向上している、という面もある(組織の文化も適応し、リーダーらは束縛のない労働の管理に熟達するようになった)。企業のコミュニケーション・システムと協調システムは着実に安定して安全になり、より多くの労働者がホーム・オフィスからシーム

レスにプロジェクトに貢献できるようになった。オフィス間のコミュニケーションが対面での会話や紙のメモからボイス・メール、そしてeメールに移行するにつれて、同僚が同じ棟にいるのか、同じ大陸にいるのかは、ますますどうでもよくなってきた。

従業員と雇用者の両方の利益に役立つ仮想仕事により、高度なスキルを持ち、束縛のない人たちの数は飛躍的に増加している。オフィスをベースとしたインフラは、関連性が低く、よりスマートなパーソナル・テクノロジーとクラウド・コンピューティングに置き換えられた。有能な人材は、ワーク・ライフ・バランスをますます重視し、一要求している。早くに宗旨替えしたIBMの場合、40万人の請負業者と従業員のうち、リモートで労働する人数は45%以上に達した。

第3の波:仮想の同僚

第2の波が勢いを増すにつれて、仮想化は多くの点で恩恵をもたらすもの、当然のことと思っていた従来の職場のメリットのいくつかを損なうことに、組織は気づき始めた。チームワークを望んだとしても、労働の分業と分散があまりにも多いと、自然な協調が少なくなることに気づいた。イノベーションを切望しても、組織は、偶発的な出会いや廊下での会話から生まれるようなアイデアを見逃した。団塊の世代の退職が見込まれたので、組織は、伝承されないかもしれない暗黙知を心配した。

労働者はこれらの懸念を共有した。彼らの労働生活は、しばしばコミュニティの感覚と豊かな協調性を欠いていた。多くの人々は、構造化されていない社会的接触を殆ど経験していなかった。実際、IBMでは、従業員の間で皮肉なコメントが広まり始めた。会社のイニシャルは、「私は一人ぼっちだ(I'm by myself.)」の略だ、と彼らは言った。

やや逆説的になるが、多くの労働者が物理的に再集合し、特定の空間に再接続するにつれて、複雑でグローバルな仮想仕事の新しい波が急増した。第3の波の新しいテクノロジーのおもな焦点は、労働者に対して共有された環境にいるような感覚を与えることである。しかし、仮想プラットフォームが実行できるのは、そこまでである。これから説明するように、組織や労働者は、現実世界にいる同僚のコロケーションへの復帰にも投資している。

都市型ハブ

ハイジ・マカロックが最初に“都市型ハブ”に目を向けたとき、彼女はそれが自身の新しい遠隔基地になることに気が付いた。マカロックは在宅勤務のベテラン、一自発的で、技術に精通しており、独立心が旺盛である。彼女が目にしたハブは、モバイル・ワーカー向けの設備の整った空間だった。空港のない、頻繁に空を飛ぶラウンジを想像してみよう。サンフランシスコ、サンノゼ、ラスベガスにあるシチズン・スペース、ロンドンのサマセット・ハウス、アムステルダムや世界の約30の他の都市にあるハブが、オープンなワークスペース、最新のテクノロジー、創造的な環境を提供している。ソファから作業台、会議室までの特徴を備え、快適さと機能のバランスをとっている。

マカロックはすぐに、仕事のハブが仮想仕事について彼女の好みのものを提供していることに気が付いた。自宅の近くにあるため、通勤は殆ど必要なかった。広く開放された間取り、未完成の高い天井、簡単に配置換えできるシンプルな家具があって、パーティションで区切ったオフィスとは別物だった。彼女はどこに座ってもいいし、誰と一緒にでもいいし、好きなことができ、自由気ままに出入りできた。同時に、このハブは、彼女が著しく見逃していた従来のオフィスの一面、つまり他の専門家との交流を提供した。

私たちは、普段は一人で働く人たちを繋ぎ、刺激するために特別に設計された、そのようなワークスペースの急増を目にしつつある。現在、世界中に 2,000 を超えるコワーキング・スペースが存在し —2 年間で 250% 増加— 新しいコワーキング・スペースが毎日オープンしている。それらのいくつかは、企業によって、その企業に勤める束縛のない労働者のために創設されている。それらは、既存の施設を改造したスペースかもしれない。いずれにせよ、オープンでカジュアル、そしてクールでさえあり、新旧の仕事モデルの間で鋭いコントラストを示している。組織にとって、この投資はモバイル・ワーカーによるより大きなエンゲージメントと、より多くのイノベーションによって報われる。以前は地元のパネラ、スターバックス、マクドナルド、またはカフェインと無料のワイヤレス接続を提供してくれる他の店舗に居座ってきた人たちにサービスを提供するために、独立して運営しているコワーキング・スペースもある。

コワーキング・スペースに特化した雑誌 Deskmag さえもある。この雑誌が、コワーキング・スペースを利用する人たちに対して最近行った世界的な調査によると、このようなスペースの最も重要な 3 つの側面は、他の人々との交流、柔軟な勤務時間、そして偶発的な発見を促す環境である。

ナレッジ・ワークにとってのコワーキング・スペースは、個人的な移動手段にとっての自転車シェア・プログラムのようなもので、コミュニティをベースにした、低コストで、便利で、環境に優しいソリューションである。例えば、独立した Web やゲームの開発者、作家、または社会起業家が交流できる、特殊な仕事のコミュニティを中心に構成されているスペースもある。しかし、このコンセプトは、アイデアを考える人たちやイーサウェアのクリエイターに限定されない。どちらかと言えば、増加しつつある“メイカーズ“という人たちに適している。彼らの殆どは、費用を分担した施設にある工作用機械に触れることがなければ、修理も、製造も、プロトタイプを作成することもできなかった。例えば、カリフォルニア州メンロ・パークで始まった TechShop は会員制のワークショップであり、新米の発明家に設計ツールと製造ツール、機器、指導、そして創造的で手を貸してくれる人たちのコミュニティを提供する。

ハブが特定のコミュニティにサービスを提供する場合、そのハブは独特の文化を花開かせる傾向があり、これが様々な利用規約に置き換え可能となる。また、中世のギルドのように —そして今日の大規模な多人数参加型オンライン・ゲームのギルドのように— 技術、接触、情熱が共有される人材の温床になる可能性もある。先見の明のある人たちがこれらのハブ

を構築し、人々が生産性、フェロシップ、メンターシップを求めてやってきたところに、人材のクラスターが出現し始めている。

変更を加える

今日の雇用主にとって不可欠なのは、仕事の仮想化において 3 つの波すべてを活用する方法を学ぶことである。本著者の 1 人であるリンダ・グラットンが、新しい仕事モデルのチャンスと課題について共同で学習している先見の明のある組織のコンソーシアムを主催している。そういった組織などの努力から、私たちは 5 つのアドバイスを抽出した。

協調に焦点を当てる

どんな戦略計画でも、明確な目標から始めなければならない。21 世紀になって、大規模な組織で機能する新しいアプローチは、より優れた協調 — より優れた、より迅速なイノベーションを実現する企業の能力の中心 — を支援することを目的としていなければならない。このビジネスの成果を念頭に置けば、適切な文化、人材源、及びリーダーシップの育成に関するデザインの決定を下すことができる。

単純で当たり前のように聞こえるかもしれないが、明確な目的説明書を持つことは、対立に対処し、考え方を変えるのに役立つ。タタ・コンサルタンシー・サービスズでは、労働者の 85% 以上が何らかの形で束縛のない仕事をしており、あらゆる協調プロジェクトに対して明確さを実現する 4 つの方法を概説してきた。(1) 主要な役割、コミットメント、及び遊びのルールに沿って、目標を事前に決めておくこと。(2) リーダーはビジョンを定義し、境界を設定したうえで、コントロールを放棄すること。リーダーは、プロジェクトのリーダーシップがパワー・ゲームでないことを理解すること。(3) 十分に伝達された指標に則して役割とコミットメントを測定すること。(4) その人が信頼に値しないようになるまで、その人を信頼する文化の信念を持つこと。

物理的なワークスペースを再考する

物理的なワークスペースの存在理由がひっくり返りつつある。以前のワークスペースは、アウトプットのために労働者が必要とする高価なテクノロジーとツールを収容し、効率的なプロセスと生産性の最大化を支援し、マネジメント階層を強化するように設計されていた。コロケーションから生じた意図しない副次的な利点は、文化的整合性、アイデアの創出、フェロシップであり、篤い信頼、強力なチームワーク、品質の向上へと繋がった。今、知識労働の領域では、こういった副次的な利点がコロケーションの本質であり、それらを提供するために物理的な空間を最適化すべきである。

このように、プライベート・オフィスとパーティーションで区切ったオフィスは、より柔軟で、共有された、透明なワークスペースに置き換えられつつある。企業は、物理的な空間の再設計を、労働プロセスと組織設計を再考する機会としても利用している。あるグローバル・コ

ンサルティング会社は、コンサルタントがクライアント先、自宅、及び外出先で仕事をしている間、オフィスに誰もいなくなるので、最初にコワーキング・スペースを創設した。驚いたことに、コストが削減されたことに加えて、この再設計は同社の文化を近代化した。同社のリーダーたちは、新入社員がこれらのコワーキング・スペースで活躍することを全体的に予測したが、役員室の幹部たちもそこに引き寄せられた。

いくつかの企業にとって、ミシガン州の GRid70 として知られるグラント・ラピッズにあるスペースは、2種類のコワーキング・ハブ — 会社が設立し、独立している — の魅力的なハイブリッドになっている。4階建て、28,000平方フィートのこのスペースは、Amway、Meijer、Wolverine Worldwide、Steelcase の4社の労働者が共同で使用できるように設立された。各企業は建物内に独自のスペースを持っているが、全社が共有する10,000平方フィートのオープン・スペースは殆どが最上階にあり、いつ行っても満席状態である。このコンソーシアムのメンバーは、プロセス、いくつかの調査結果、及び大学のインターンのローテーションを含むリソースも共有している。企業間のチームは、クラウド・ベースのテクノロジー・オプションの評価といったプロジェクトで協力してきた。Steelcase の成長戦略担当副社長ジョン・マルノーは、GRid70 への投資を次のように正当化している。「私たちの信念は、異業種のクリエイティブなチーム が混ざり合うことで、幸せな出来事が生まれ、イノベーションや新しい製品、そして様々な考え方が生み出されることなのです」

外部の人 — 例えば、製品やサービスを開発する際に協調をますます期待する顧客 — にコワーキング・スペースを開放することで、クリエイティブな労働者を集めることのメリットが拡大していくと想像できる。

ここまで、私たちは TechShop について説明した。フォード・モーター・カンパニーは、TechShop の創設者と提携して、従業員、非従業員、退職者を対象とした33,000平方フィートの「日曜大工」ワークショップ TechShop Detroit を立ち上げた。月額99ドルの会費を払えば、このスペースで、殆どの趣味人ではとても手を出せない機器が利用できる(現役と元フォードの従業員は、50%の割引を受けられる)。フォードにとってどんなメリットがあるのか?同社はイノベーション — すでに17,000を超える登録済、及び申請中の特許のポートフォリオを持っている — に関心を持っており、その建物に存在する実験のエネルギーがそれを後押ししている。フォードのシニア・テクニカル・リーダーであるベンカテッシュ・プラサドは次のように喜んで言う。「もしヘンリー・フォードが今、起業しているところなら、TechShop Detroit のメンバーになっているのは、ほぼ間違いないでしょう」

ワークフローを再構築して、リモートの人材を活用する

高度に専門化された人たちの貢献を効率的に組み合わせて価値のある結果を生み出すことは、常に複雑な課題である。協調が求められ、人々が仮想的かつ独立して労働している場合は、特に注意が必要である。以前のHBRの記事(トーマス・マロン、ロバート・ラウバッハー、タミー・ジョーンズによる「過度に専門化した時代」、2011年7月~8月)で、組織は

プロジェクトを分析し、世界中のスペシャリストにタスクを割り振る方法を学ばなければならないと主張された。連携のまずさにより世界クラスの人材源を利用することで得られる価値が失われないようにするには、依存関係を深く理解し、統合に細心の注意を払う必要がある。

カナダの大手電気通信プロバイダーTELUSは、2015年までに従業員の30%のみが会社の建物でフルタイムで働き、残りは仮想的に働かろうと推定している。同社のチームは現在、営業や財務などの機能や部門ではなく、目的を中心に集まっている。従って、例えば、同じクライアントにサービスを提供する人たちは、機能的な専門知識に関係なく身を寄せることができる。テクノロジーを活用すれば、TELUSチームのメンバーは、建物のどのフロアでも、共有スペースで仕事ができる。リモートで労働する場合、カナダ全土のチーム・メンバーと仮想的に繋がることができる。同社の報告によると、生産性は5% —失われた労働時間の削減と、従業員の隣接関係の改善による上昇— 向上した。コワーキング・スペースのデザインからヒントを得て、TELUSはトロントにオープンで親しみやすい、自由に設定できる都市型ハブを創設し、仮想的な労働者を受け入れ、同僚や企業ブランドへの再接続を促した。

直感的なテクノロジーに投資する

多くの場合、リモート・ワークを支援し、協調を促進する試みは、洗練されたテクノロジーへの執着によって支配され —時には押しつぶされ— る。望ましいビジネス成果に焦点を合わせ続けることによって、それを回避することが重要である。同時に、成功する人は、急速に進化するITツール・キットに依存している。イノベーションと効率性を高める最も確実な方法は、通常の業務手順の一部となる直感的な協調テクノロジーに投資することである。Salesforce.comのChatterやMicrosoftのYammerなどの企業向けソーシャル・ネットワークは、使いやすく、従業員がそれらを単なる管理プロセスの新しいレイヤーではなく、実施すべき労働を容易にする方法と見なしているため、人気が高まっている。

組織は、仕事のテクノロジーの経験が個々人のデバイスやソフトウェアの利用に近ければ近いほど、そのテクノロジーの採用が早くなることを発見している。例えば、Infosysは、ソーシャル・ネットワーク・サイトの人気に依存して、似たような機能を使用して、世界中の労働者を繋ぐ社内協調ツールの採用を推進した。多くの組織は、協調テクノロジーを使ってモバイル・プラットフォームへと迅速に移行しつつある。アナリストの予測を考えると、これは賢明な動きである。IDCは、2015年までに世界のモバイル・ワーカー人口が13億人に達すると予測しており、Forresterは、モバイル・ブロードバンド・ユーザーの数が2016年までにPCブロードバンド・ユーザーの数を超えると予測している。

特異性を認識する

仕事の新しい波で成功するには、雇用主が個々の仕事の好みを奨励、かつ支援し、様々な仕

事の個性を引き付け、動機づけるアプローチをカスタマイズする必要もある。これには、ベスト・プラクティスと柔軟な対応の微妙なバランスが伴うだろう。殆どの労働環境は、公平性と効率性の観点において、標準化された人事慣行に重点を置いているが、このような画一的な前提は、個々のキャリア・スパンでさえも欲求とニーズが変化するという事実を無視している。フレックス時間、転勤、出張などの機能の影響と重要性の観点から、人生の変化に適応する能力は労働者にとって不可欠であり、雇用主が提供する重要な価値提案となる。この点でのモデル企業は、“従業員第一主義“という中央管理哲学を持っている HCL テクノロジーズである。多くの企業が顧客の特別な要求に対応しようと努力しているのと同じ方法で、HCL は会社を従業員のために機能させることに重点を置いている。その中には、用事を済ませたり、約束を取り付けたりすることで従業員に時間という贈り物を提供する個人用店員兼コンシェルジュである「ジーニー」と呼ばれる、仕事と生活の支援形態がある。この哲学は、より深いところで個人的な取り決めに支援する。従業員は、自分たちの労働生活に影響を与える意思決定を下すマネジャーの業績を、CEO に至るすべての階級で評価する。もし、競争の激しい市場でこのレベルの無節操が持続できないと思われる場合は、HCL の業績を検討してみよう。同社は一貫して、高い顧客満足度と堅調な財務結果を報告している。2005 年以降、その収益と利益は 3 倍になった。

新しい仕事、新しい世界

3 つの波の中で、知識労働者が仕事をする方法と場所に変革が起こった。これらの波は、綺麗に連続したグローバルな現象ではない。それらは、拠点や地域を越えて異なる速度で前進し、社会で混ざり合っている。あなたのビジネスが 3 つの波にどのように関わっているかを理解することは、あなたの注意とリソースを適切なチャレンジとチャンスに集中させ、テクノロジー、仕事モデル、人材源、及び人々の慣行について賢明な決定を下すのに役立つだろう。

第 3 の波の最先端にいる企業でさえ、労働者と管理者は依然として妥協している。“常時稼働“のテクノロジーとグローバルなチーム・メンバーシップは、従業員の仕事と生活のパターンにおける不均衡を大きくする可能性がある(テレプレゼンスを利用している従業員は、自宅の時間帯で会議がいつ行われたかに関係なく、カメラの電源を切ることは罷りならぬ、と会社が発表したとき、“一線を越えた”と語ったマネジャーもいた)。達成度の測定は依然として困難である。マネジャーは、デスクに居ながら人々を観察できないことや、知識労働の生産性を測定する方法について思い悩んでいる。一部の従業員は、キーストロックをカウントするソフトウェアといった、彼らが屈辱感を覚えるリモート監視テクノロジーにさらされている。そして、社会的絆を通じて多くの昇進が勝ち取られる世界では、高度なスキルを持つ仮想労働者は過小評価されていると感じるかもしれない。従業員は依然として、“出社主義“が自分の顔を見せる必要性を感じさせる、と不平を言う。この用語は、人々が病気のときでさえオフィスに来なければならないと感じた頃、広く世間に認められた。今では、

他の場所でもっと生産的になる可能性がある場合でも、オフィスに顔を出すことを意味する。人々がパーテーションで区切ったオフィスの外で効率的に仕事ができるようテクノロジーを設定することは、仮想化の最も簡単な部分であることが分かる。

企業、従業員、フリーランサーが在宅勤務の経験を積み、技術開発者が彼らのニーズに応え続けられれば、これらすべての面で進歩が期待できる。また、私たちの実装するモデルがすべての人にとってより効果的に機能すれば、私たちが住むコミュニティを再定義するというプラスの影響が期待できる。通信技術により、地理的な場所をはるかに超えてネットワークを拡張することができ、仕事の新しい可能性にアクセスできるようになった。と同時に、この技術が、私たちの社会的交流と楽しみの源泉である地元の繋がりを弱めた。労働者がますます束縛されなくなるにつれて、近所やコミュニティはこれまで以上に重要になっている。仮想化の第3の波において私たちは、グローバリゼーション以前の、コミュニティにいる市民が働くすべての瞬間に相互依存を感じ、人と人の繋がりが深かった頃に、私たちが持っていた最高のものを取り戻す立場にある。