

リモート会議における心理的安全性の検討

今城志保（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

藤村直子（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

1. 背景と目的

リモートワークの導入に伴い、多くの企業でリモート会議の活用が進んでいる。会議で利用するシステムや執務環境、セキュリティ対策などに関する議論を目にするようになった。しかし活用している社員の視点から、リモート会議はどのように捉えられているのだろうか。本研究では、心理的安全性 (Edmondson, 1999) の概念を用いて、リモート会議の特徴や会議参加者への影響、会議の心理的安全性の効用等について検討を行う。

1-1. 仕事における会議の位置づけ

ホワイトカラーの仕事で、会議に割く時間は大きい。米国の500名以上の企業に勤める従業員に行った調査では、17%以上の時間を会議に使っているとの回答があった (Workout 2017-2018)。Rogelberg, et al. (2012) は、非生産的な会議では会議にかかるコストに対して、リターンが小さいことを指摘している。一方、会議中の問題解決や計画に関するやり取りなどの機能的な会話は、会議の成功だけでなく組織の長期的なパフォーマンスを予測することも示されている (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012)。協力して仕事を行う機会が増えるほど、会議の役割はますます重要になると思われるが、それに比して研究は十分とはいえない。(Scott, et al. 2012)。

会議には、情報の伝達や交換、パフォーマンスマネジメントなど様々な目的があるが、本研究では、意思決定への参加に注目する。情報共有や意見交換を目的とする会議に比べて、意思決定への参加は、会議への参加者の関与が大きいことが予

想される。会議での意思決定参加が、会議参加者の会議後のエンゲージメントを高めることを示した研究もある (Hinkel & Allen, 2013)。本研究では、会議の目的が意思決定の場合とそうでない場合に、会議参加が参加者の会議への満足度に与える影響がどのように異なるかを検討する。

1-2. 会議の心理的安全性

心理的安全性とは、「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と定義されている (Edmondson, 1999)。心理的安全性は、一般に職場やチームの特徴とされるが、ここでは会議の心理的安全性について検討を行う。

会議の心理的安全性は、職場のそれとは異なるものと想定しているが、リモートワーク下のリモート会議では、参加者と会議が終わった後で立ち話をする機会がなく、相互作用は会議に限定される。このような状況下では、会議の心理的安全性は会議の性質によって影響を受ける可能性があるし、職場の心理的安全性とは異なるものになるだろう。例えば、普段の職場の会話では目上の人に遠慮をして思ったことを発言できない若手でも、議題が設定された会議の場で発言の機会を与えられると、言いたいことを言えるかもしれない。

最初にリモート会議における会議の心理的安全性にどのような会議特徴が影響を与えるかに

ついて、探索的に検討を行う。具体的には、会議目的、会議時間、参加人数、会議頻度などとの関係性を検討する。自由に発言する機会が許される会議 (e.g., ブレスト) の方が、参加人数は少ない会議の方が、また慣れの効果も相まって頻度の高い会議の方が、会議の心理的安全性は高いだろう (予測 1)。あわせて、心理的安全性と関連が深い立場の強さ (Lee, Choi, & Kim, 2018) についても、会議内での自分の立場と、会議の心理的安全性の評価に、正の関係性が見られるかを検証する。会議での立場が強い人ほど、会議の心理的安全性を高く感じるだろう (予測 2)。

1-3. 会議の心理的安全性と会議満足

心理的安全性は数多くの望ましい結果変数との関係性が報告されている (Frazier, 2017)。本研究では会議の心理的安全性の影響の検討にあたって、会議の参加者の主観的評価である会議への満足度を結果変数とする。メタ分析の結果、心理的安全性と満足度の中に正の関係性が報告されていることから (Frazier, 2017)、会議の心理的安全性が高いほど、参加メンバーの会議満足度が高まると予想する (予測 3)。

会議の心理的安全性が、どのように参加者にとって望ましい影響があるかは、興味深い質問である。心理的安全性は、脅威を感じることなく発言することを促進する。会議で話したいことが話せること自体、発言者の満足度を上げる効果があるだろう。一方で限られた会議時間の中で、発言機会は全員に均等に与えられるわけではない。自分が発言しなくても、他の人の良い意見を聞いたり、建設的な議論が行われることも、会議の満足度にはプラスの影響があると考えられる。

Schulte ら (2012) は、チームの心理的安全性は対人ネットワークの構築を通して徐々に形成されることを、経時データを用いて示している。チームの心理的安全性は、ある程度安定した態度として形成されるもので、一度発言できないことで壊れるものではないだろう。チームの心理的安全性に比べると、会議の心理的安全性は相互作用

の機会が限定的であることから安定性には劣るかもしれないが、やはり一度の発言の有無にはさほど影響を受けないと思われる。心理的安全性の高さは発言できなかったときの参加者へのネガティブな影響を軽減するだろう (予測 4)。

1-3. 心理的安全性と多様性

多様性の高いチームやコンフリクトを抱えるチームでは、心理的安全性はパフォーマンス向上の必要条件である (Bradley et al, 2012)。グローバルなバーチャルチームを対象とした研究で、国籍ダイバーシティの高さは、心理的安全性が低い場合には、チームでのパフォーマンスを低めたが、心理的安全性が高い場合には、パフォーマンスが高まることを示している (Kirkman, et al, 2013)。また、心理的安全性が高ければ、コンフリクトがあってもパフォーマンスは阻害されず、逆にパフォーマンスを向上させることが、大学の授業の課題を遂行するチーム活動を対象とした研究で報告されている (Bradley et al, 2012)。

多様性にもさまざまな切り口があるが、日本のホワイトカラーの社内会議を想定して、コンフリクトの元になる多様性として、意欲・価値観の多様性と、経歴・スキルの多様性に着目する。ダイバーシティ研究では、前者は関係志向の多様性、後者は課題志向の多様性に該当する (Gerpott & Lehmann-Willenbrock, 2015)。

チームの多様性に関する先行研究では、心理的安全性が関係志向の多様性に作用するのか、課題志向の多様性に作用するのかといった点は、明確ではない。ただ、会議においても、多様性が意見の衝突やコンフリクトを引き起こすならば、それは心理的安全性によって抑制されると考える。会議の多様性のネガティブな影響は、心理的安全性によって抑制されるだろう (予測 5)

多国籍バーチャルチームの研究では、心理的安全性以外のキー概念として、「コミュニケーション規範」がある。文化が異なるうえに、オンラインコミュニケーションが中心となるなかで、どのようにコミュニケーションをとるべきか、といっ

た規範があれば、行動の曖昧さが軽減され、コミュニケーションの円滑化やチームとしての生産性向上にプラスの影響があることが示されている (Henderson, Stackman, & Lindekilde, 2016)。コミュニケーション規範は、行動指針として機能することが期待されるが、異なる意見を持つ相手とのコンフリクト解消にはやはり心理的安全性が必要だと考え

る。そこで、コミュニケーション規範を統制しても、会議の心理的安全性は、参加者の満足度にプラスの影響を及ぼすことを予測する (予測6)。

冒頭で述べたように、本研究では意思決定目的の会議の特徴に着目する。そこで予測3~6については、意思決定目的の会議か否かでデータを分けて、検証を行う。

2. 方法

調査会社のパネルを用いて、会社勤務の正社員

を対象としたインターネット調査を実施した。実施期間は2021年3月4~7日である。抽出条件は、年齢は20歳以上59歳以下、役職は一般社員のみ、従業員規模300名以上の企業に半年以上在籍している者である。リモート会議については、参加者が社内の人、人数は3名以上10名以下、あらかじめ予定され定期・不定期に実施という条件を提示し、「ほぼ毎日」「週に2、3回以上」行っている人を対象とした。年齢層(20~50代)と職務系統(営業・サービス・事務・技術)がそれぞれ均等になるように回収し、有効回答数は714名だった。

属性としては、性別:男性62.9%、女性37.1%、平均年齢39.7歳・標準偏差10.8、職務系統:営業24.9%、サービス23.4%、事務25.4%、技術26.3%。勤務先企業は、業種:製造業36.1%、非製造業63.9%、

従業員規模:300名以上1000名未満26.5%、1000名以上3000名未満18.6%、3000名以上5000名未満10.4%、5000名以上10000名未満14.2%、10000名以上30.4%。リモート会議の実施頻度は、「ほぼ毎日」45.7%、「週に2、3回以上」54.3%、テレワーク実施頻度は、「ほぼ毎日」36.6%、「月の半分程度」29.3%、「月に数回程度」15.8%、「月に1回以下」

表1 使用した変数の項目数、信頼性、平均値、回答形式、項目例

変数		項目数	信頼性	平均値 (標準偏差)	回答形式	項目例
会議参加者の多様性	意欲・価値観	2	0.79	3.67 (1.10)	6件法 (1.まったくあてはまらない~6.とてもあてはまる)	仕事に取り組む意欲・やる気のバラつきが大きい/仕事を進めるうえで大切にしている価値観のバラつきが大きい
	経歴・スキル	2	0.65	3.80 (1.07)		職務経歴が多様である/保有している知識やスキルのレベルはバラつきが大きい
会議のコミュニケーション規範	オープン	5	0.82	2.62 (0.62)	4件法 (1.だれにもあてはまらない~4.参加者全員にあてはまる)	階層を超えて、誰とでも気軽に話をする/自分の考えや意見は、相手がだれであれ率直に述べてよい/情報は、誰からの発信かとは関係なく扱われる
	配慮	6	0.77	2.66 (0.54)		情報共有は、誰の役に立つかを意識して発言・発信する/発言・発信の際は、受け手に配慮した表現を用いる/他者の意見や考えを批判しない
会議の特性	心理的安全性	10	0.72	3.83 (0.63)	6件法 (1.まったくあてはまらない~6.とてもあてはまる)	会議では、失言した人がいたら、その人が責められることが多い (R) / 会議の参加者は、問題点や困難な論点を提起することができる
会議内立場	立場の強さ	3	0.74	3.55 (1.12)		相対的に、経験が豊富である/相対的に、仕事の能力やスキルが高い/周囲の人から一目置かれている
会議評価	会議満足度	4	0.88	4.06 (1.04)		会議の結果に満足している/会議の進行に満足している/会議の目的を達成した/参加していて楽しかった
個人特性	開放	5	0.85	3.42 (0.92)		進歩的/独創的な/想像力に富んだ
	情緒	4	0.88	3.67 (1.12)		不安になりやすい/傷つきやすい
	マインドfulness	6	0.80	3.60 (0.78)		気づいたら注意を払わずに何かをしている (R) / 自分のしていることを意識しないまま、機械的に仕事や課題を行う (R)

表2 使用した変数の選択肢と選択率

■言いたいことが言えたか		■参加人数	
言えた	60.64%	3名	3.08%
言えなかった	39.36%	4名	8.12%
■会議の目的 (複数回答)		5名	17.65%
意思決定・合意形成	64.71%	6名	17.09%
情報伝達	79.41%	7名	11.20%
情報収集	41.46%	8名	13.17%
プレスト・意見交換	39.50%	9名	3.22%
方針浸透	22.83%	10名	19.05%
その他	0.70%	それ以上	7.42%
■実施頻度		■所要時間	
毎日	17.51%	15分未満	3.64%
週に数回程度	31.65%	15分以上30分未満	15.83%
週に1回程度	25.35%	30分以上1時間未満	51.82%
月に数回程度	11.90%	1時間以上2時間未満	25.35%
月に1回程度	7.56%	2時間以上	3.36%
年に数回程度	2.38%	■社歴	
それ以下	0.70%	半年以上1年未満	7.42%
定期的なものではない	2.94%	1年以上3年未満	14.57%
		3年以上5年未満	13.03%
		5年以上10年未満	17.23%
		10年以上	47.76%

5.5%、「現在行っていない」12.9%である。

調査では、最近参加したオンライン会議のうち「言いたいことが言えた」「言いたいことが言えなかった」という点で印象に残っている会議を1つ想起してもらい、その会議について尋ねた。想起してもらった会議は抽出条件と同様である。その他、個人特性について質問を行った。

分析に使用した変数は、想起した会議について、「言いたいことが言えたか」「目的」「実施頻度」「参加人数」「平均的な所要時間」、参加者の多様性（「意欲・価値観」「経歴・スキル」）、参加者のコミュニケーション規範（「オープン」「配慮」）、会議の「心理的安全性」、会議内での「立場の強さ」、そして当該会議への参加後の主観的評価としての「会議満足度」である。心理的安全性は、Edmondson (1999) が提唱している7項目のうち会議の場に応用可能な5項目と、「自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できる雰囲気」に相応すると思われる5項目の計10項目を会議の場面用に編集して使用した。個人特性は、社歴、性格特性（「開放」「情緒」）、マインドフルネスを用いた。主な使用変数は表1-2のとおりである。

3. 結果

予測1に関して、リモート会議の特徴と、会議の心理的安全性の関係について検討を行った。会

議時間、参加人数、会議頻度との関係を見たところ、参加人数のみ弱い負の関係があり ($r = -.078, p < 0.05$)、参加人数が多くなると会議の心理的安全性が低くなる傾向が確認された。会議時間や頻度との関係は見られなかった。また会議目的ごとの選択の有無で、会議の心理的安全性の平均値の差を検定した結果、「ブレスト・意見交換」で、有意に心理的安全性が高くなった。 ($3.94 > 3.77, p < 0.001$)。会議頻度以外、おおむね予測した結果が得られた。

予測2に関して、立場の強さとの相関は有意な正の値となり ($r = .173, p < 0.01$)、会議内での立場が強いほど、心理的安全性を高く感じる傾向が示された。

次に会議の目的が意思決定・合意形成であるか否かにデータを分けて、会議満足度を結果変数とした階層的重回帰分析を行った結果が表3である。

統制変数を投入したStep1では、会議の目的に関わらず、会議の特徴は影響せず、個人特性は有意に影響をしていた。

Step2では、会議の特徴として多様性、コミュニケーション規範、会議の心理的安全性を投入した。意思決定を目的とする会議では、いずれの説明変数も有意となったが、意思決定を目的としない会議においては、オープンな規範は有意にならなかった。会議の目的に関わらず、コミュニケーション規範を統制

しても心理的安全性は、正の値で有意となり、予測3と6を支持する結果となった。

Step3では、言いたいことが言えたかを投入したが、会議目的に関係なく、有意な正の値となり、発言できた人の方が、会議満足度は高かった。最後に

表3 階層的重回帰分析の結果

変数名	会議の目的：意思決定・合意形成である				会議の目的：意思決定・合意形成ではない			
	Step1	Step2	Step3	Step4	Step1	Step2	Step3	Step4
実施頻度	.024	-.004	.002	-.002	.083	.069	.087	.091 +
参加人数	-.005	.005	.020	.040	.000	.105 +	.121 *	.119 *
所要時間	.013	-.013	.004	.012	.027	.013	.024	.029
社歴	-.049	-.045	-.024	-.028	.016	.065	.037	.034
開放	.204 **	.132 **	.103 **	.103 **	.197 **	.168 **	.151 **	.152 **
情緒	-.142 **	-.100 *	-.099 **	-.082 *	-.151 *	-.074	-.047	-.045
マインドフルネス	-.175 **	-.155 **	-.128 **	-.101 **	-.216 **	-.149 *	-.171 **	-.171 **
多様_意欲・価値観		-.136 **	-.118 **	-.114 *		-.133 *	-.117 +	-.120 +
多様_経歴・スキル		.110 *	.107 *	.132 **		.104 +	.076	.082
規範_オープン		.208 **	.134 **	.135 **		.073	-.021	-.017
規範_配慮		.135 **	.143 **	.126 **		.190 **	.171 **	.169 *
会議の心理的安全性		.240 **	.181 **	.228 **		.247 **	.208 **	.203 **
言いたいことが言えたか			.314 **	.284 **			.379 **	.379 **
心理的安全性*言いたいことが言えたか				-.109 **				.030
心理的安全性*多様_意欲・価値観				.038				.045
心理的安全性*多様_経歴・スキル				.072 +				-.032
R^2	.090 **	.377 **	.459 **	.480 **	.119 **	.330 **	.450 **	.452 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

結果変数：会議満足度 数値は標準化係数

図1 交互作用 下位分析 会議の心理的安全性*言いたいことが言えたか

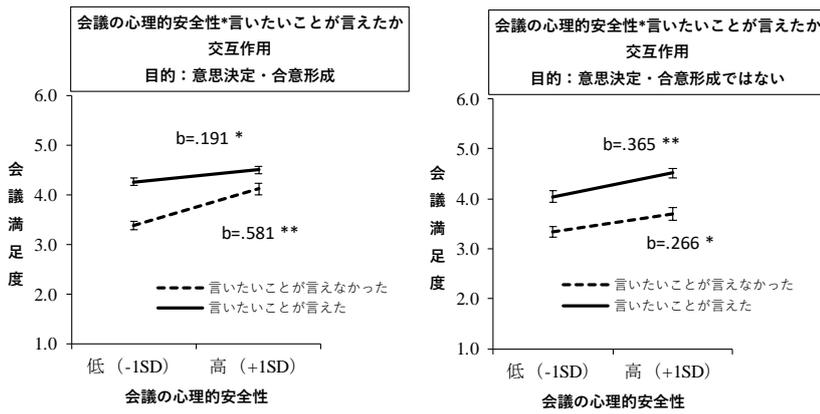
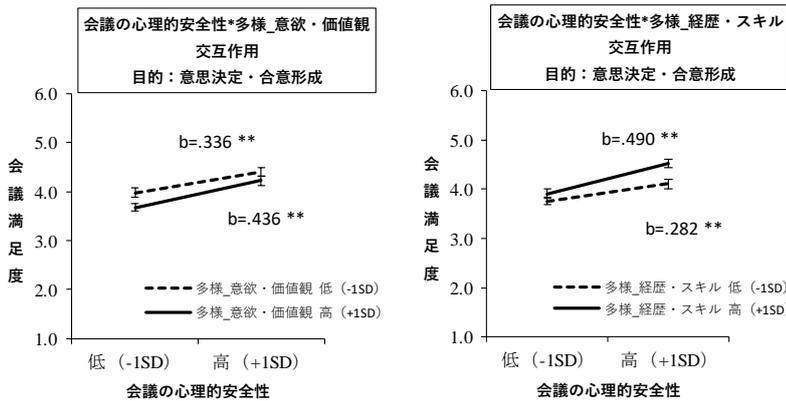


図2 交互作用 下位分析 会議の心理的安全性*多様性_意欲価値観、多様性_経歴・スキル



Step4 で、会議の心理的安全性と言いたいことが言えたかの交互作用項、会議の心理的安全性と2種類の多様性との交互作用項を投入した。意思決定を目的としない会議においては、いずれの交互作用も有意にならなかった。意思決定を目的とする会議においては、会議の心理的安全性と発言できたかどうかには有意な負の交互作用があった。また会議の心理的安全性とスキル・経歴の多様性についても、傾向有意な正の交互作用が見られた。

発言できたかどうかとの交互作用のグラフが図1である。意思決定目的の会議で(図1左)、言いたいことが言えなかった人は、心理的安全性が高いと会議満足が高くなる傾向が、言いたいことが言えた人に比べて有意に強かった。意思決定目的の会議でない場合は、言いたいことが言えた人の方が、心理的安全性の高低に関わらず会議満足度は高かった。意思決定を目的とする会議で、予測4は支持された。

意思決定を目的とする会議での、会議の心理的安全性と多様性の交互作用のグラフが図2である。経歴・スキルの多様性についてのみ(図2右)、多

様性が低い場合と比べて多様性が高い場合に、心理的安全性が高いほど会議満足度が高まる傾向が強くなった。多様性のネガティブな影響を心理的安全性が調整するとの予測5を支持しなかった。

4. 考察

会議の心理的安全性は、一般の心理的安全性と同様に立場の強い人ほど高く感じる傾向があった。会議の特徴についてもおおむね予想通り、人数が少なく、ブレストの場合に会議の心理的安全性は高まった。頻度については慣れによって心理的安全性が高まることを予想したが、慣れの効果は初期のものかもしれない。会議の心理的安全性は職場一般の心理的安全性と似た特徴がありながらも、会議の特徴にも影響を受けており、職場の心理的安全性とは分けて検討を行う意味があるといえる。

会議の心理的安全性が参加者の会議満足度に及ぼす影響について検討した結果でも、多様性との関係性を除いて予想した結果になった。統制変数に用いた会議の時間や人数については、会議満足度に特筆すべき影響は見られなかった。個人特性については、性格が開放的なほど、また情緒が安定しているほど、会議満足度は高かった。マインドフルネスが高いほど、会議満足度は低く出ているが、これはマインドフルに会議に取り組むほど、容易に満足しないためであると考えられる。

会議の心理的安全性は、会議の特徴である多様性やコミュニケーション規範を統制しても、会議満足度にプラスの影響があった。さらに、意思決定を目的とする会議においてのみ、心理的安全性が高い場合には、会議満足度は特定の会議で自分の言いたいことが言えたかには左右されなかった。心理的安全性が高まれば、一度言えなかっただけで、今後もそうだとは思わないだろう。その

結果、自分と異なる意見に対して、寛容になることができるのかもしれない。また、表面的にそれらしく振舞うことを求められると、会議の評価が低まることを示す研究もある (Shanock, et al, 2013)。規範は逸脱を許容しにくい、心理的安全性は、状況が不透明で規範が存在しにくい場合でも、寛容性の高い態度を可能にするかもしれない。加えて、意思決定を目的としない会議ではこのような効果は見られなかった。これが会議への関与が低いためなのか、今後検討が必要である。

合意形成を目的とする会議の場合、オープンな規範も配慮の規範もどちらも会議満足度に正の関係があった。規範の重要性は、特にバーチャルチームで強調されており (Moser & Axtell, 2013)、対面の場合に規範の影響がどの程度残るのかも、今後の検討課題である。

会議の目的に関係なく、会議満足度に対して意欲・価値観の多様性はマイナスの、経歴・スキルの多様性はプラスの効果があった。チームの多様性に関する先行研究と同様の結果であり (Horwitz & Horwitz, 2007)、多様なメンバーを擁する会議では、チーム活動と同様の配慮が必要であるといえる。会議の心理的安全性は、多様性とは独立に会議満足度を上げる効果があることから、特に意欲・価値観の多様性によるネガティブな影響を抑えることが期待される。ただし、それは交互作用という形ではなかった。交互作用は、意思決定のための会議の場合のみ見られ、経歴・スキル多様性と会議満足度のポジティブな関係を心理的安全性がさらに強めた。予想をした多様性のネガティブな影響を軽減するのではなく、しかも会議への参加関与が高いと思われる意思決定の会議でのみ見られたことから、会議の多様性と心理的安全性の関係は複雑なものであり、さらに検討が必要である (Gerpott & Lehmann-Willenbrock, 2015)

会議の心理的安全性を測定し、会議満足度との関係を見た本研究は、心理的安全性の研究を参照しながら予測を立てて検証を行った。おおむね予測を支持する結果になった部分と、ことから、会

議目的による違いや多様性との関係の違いなど、会議の心理的安全性に独自の結果が得られた。ただし、本研究はあくまで一時点のデータを基にしたものであるため、今後、経時的データや、実験的な手法など、多様な手法を用いながら、会議の心理的安全性がどのように形成され、維持され、効果を発揮するのかなど、研究を行っていきたい。

- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gerpott, F., & Lehmann-Willenbrock, N. (2015). How differences make a difference: The role of team diversity in meeting processes and outcomes. In J. Allen, N. Lehman-Willenbrock, & S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge book of meeting science* (pp. 155-203). Cambridge University Press.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717-1730.
- Hinkel, H., & Allen, J. (2013). Speaking up and working harder: How participation in decisionmaking in meetings impacts overall engagement. *Journal of Psychological Inquiry*, 18, 7-16.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small group research*, 43(2), 130-158.
- Kirkman, B. L., Cordery, J. L., Mathieu, J., Rosen, B. & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. *Human Relations*, 66(3), 333-362
- Lee, H. W., Choi, J. N., & Kim, S. (2018). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 187-199.
- Moser, K. S., & Axtell, C. (2013). The Role of Norms in Virtual Work: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 1-6.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., & Scott, C. W. (2012). Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research*, 43(2), 236-245.
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564-581.
- Scott, C. W., Shanock, L. R., & Rogelberg, S. G. (2012). Meetings at work: Advancing the theory and practice of meetings. *Small Group Research*, 43(2), 127-129.
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W., & Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 457-476.
- Workfront. (2017-2018). State of the enterprise work report. <https://www.workfront.com/stateofenterprise>