

今後の労働力の変化に向けて今行うべき準備とは

経営幹部・人事責任者を対象として行われたグローバル調査からの洞察





日本語版の読者に向けて

今、人材マネジメントの慣習は大きな転換点に差し掛かっています。その背景には、労働力の在り方を大きく変える三つの潮流があります。一つは技術革新の進化スピードです。人工知能とロボティクスに代表されるデジタルワークフォースが台頭し、自動化できる業務の幅や質が変わり、ヒューマンワークフォースが将来担う仕事の再定義が進んでいます。二つ目は世界的な人口動態の変化です。もうすぐ世界の労働人口の過半をミレニアル世代が占めるとの推計があり、就労観やモチベーションファクターが今までと大きく変わろうとしています。最後は社会的な変化です。ギグエコノミーという言葉に代表されるように、フリーランサーや個人事業主の割合が増えつつあり、雇用形態が多様化し始めています。この文脈でいえば、フルタイム社員を抱えることだけが将来の解決策にはなりません。

これら大きな潮流によってビジネス環境が一変し、組織が優秀な人材を確保するための施策についても、これまでの延長線上で改善すること以上に、将来ビジョンに向けて新たな方針や制度を打ち出す必要性に迫られています。本レポートでも言及されているとおり、エンployee・バリュー・プロポジションやピープルエクスペリエンスといった考え方をもとに、その組織に所属することによってどのような価値や経験を提供することができるのか、顧客に対するメッセージと同様に、社員や採用候補者に対して組織の方向性や魅力をストーリーとして語る組織力が問われることとなります。

こうした全体観の中で、本レポートでは調査を通じて、将来に向けて組織が準備しないといけない優先度の高い組織ケイパビリティや、今リスクにさらされている組織ケイパビリティを明らかにしています。将来に備えるためには、ただちにロードマップを作り、具体的なアクションに着手することが欠かせません。打つべき施策を検討する上で、本レポートが一助になれば幸いです。

PwCコンサルティング合同会社
組織人事・チェンジマネジメント
パートナー 佐々木 亮輔

内容



5

今後の労働力の変化に向けて
今行うべき準備とは

6

主要な調査結果



7

未来に向けて最も重要な
組織ケイパビリティとは

10

企業組織の成功をリスクに
さらしているものとは



12

優先順位の高いアクション

- 13 より魅力あるピープルエクスペリエンスを提供することで競争優位性を創る
- 19 データアナリティクスを用い、組織内に存在する人材の才能を最大活用する
- 21 人事責任者・経営幹部が協働して本質的な変化を生み出す
- 22 テクノロジー活用から得られる実りは大きく、人事部門は奮起して立ち上がる必要あり
- 23 柔軟性の高い人材やイノベーションのポテンシャルを活用する
- 25 組織としての語り(ナラティブ)を創り上げる



27

信頼を構築し、アクションを起こす：
最初のステップ

30

結論

31 本調査について

未来の働き方へ備えようというビジネスリーダーたちは、「事業を成長させつつ」も「今後の未知なる新しいチャンスへの準備を進める」という両輪を同時に走らせる必要があることを認識している。その中でも特に鋭敏なリーダーたちは、「自組織で働く人々の活躍をサポートすることが事業の成功を導くとすれば、それをどう実現していけばよいのか？」というさらに深淵なる問いへの答えを探ろうとしており、その答えに辿り着くためには、見通しの立てにくい不確かな世界の中にあってもクリアなビジョンを備えていなければならない。組織内で働く人々が新しく拡張的な役割を自ら担っていけるよう、そして何より、彼らが魅了されるような仕事の体験・機会が創造されるよう、事業に関連する各種計画を透明性高く組織全体で共有していく必要があるのだ。これができている企業は現状ではほぼない。

今後の労働力の変化に向けて今行うべき準備とは

「働き方」「人生における仕事の重要性」ひいては「仕事・働くという言葉の意味するもの」まで、働くということに関するあらゆる観点が今、変革の中にある。

人工知能(AI)、業務自動化、デジタルモビリティ、バーチャルコラボレーション…。現代社会の変化の最大の原動力はテクノロジーだと捉えられているが、テクノロジー以外の領域のトレンドも同等に大きな影響を与えている要素である。人々の仕事とプライベートの線引きの変化や、働く人々の多様化。職場における平等な機会提供についての機運の高まり。それらによって職場環境の在り方も再構築されている。人間の行う仕事の性質が変化を続け人類の寿命も年々延びていく中で、働く人々は人生における就労期間中、これまでより数多くのさまざまな異なるスキルを随時習得していくことを求められるようになる。同時に、社会や環境の要請、ギグエコノミーのような柔軟な労働条件・環境の需要を生んでいる。

こうした多様な変化が、人々の間に将来に対する不安や懸念を生み出している。どんな種類のどれぐらいの量の人間の仕事が業務自動化によって消失するのかわからない。確実なのは、この流れの先に人々がより生産性が高く、意義深い、心満たされる仕事人生を送ることができる可能性が隠されているということである。そんな中、企業組織は、テクノロジーと人間のさらなる協働を可能にするような人員配置の再考が必要になるであろうし、組織構成員のデジタルスキルだけでなくクリエイティビティや共感力や倫理観などのヒューマンスキルを生かしていく必要がある。上記に挙げたような組織や就労環境の変化を今この瞬間から捉え、理解して行動を起こすことができる企業こそが、この波を乗り越えていくために必要なスキルだけでなく、組織モチベーション、イノベーション、適応能力をも獲得し繁栄を享受していくことになるだろう。

だからこそ、「今後の労働力の変化に向けて今行うべき準備とは何か？」が大きな問いとなる。PwCが発行した調査レポート『Workforce of the future 2030「働き方改革の未来予想」』¹の中では、今後どんな世界が生まれる可能性があり、それが実現した場合どんな波及的影響が考えられるかが言及された。企業組織としては、考えられる幅広いさまざまな未来の世界像を認識し、後悔しないためのアクションを取っていく必要があると述べられている。そんな中で最近新たにを行った本調査の目的は、未来がどう展開するにしろ各企業が今この瞬間にリソースを投資すべき領域は何なのかを具体的に明らかにすることである。

本報告書では、企業が今後破壊的な課題に直面しても立ち向かっていけるよう、ロンドン・ビジネス・スクール、マネジメントプラクティス学科教授のリンダ・グラットン氏と協働する形で「未来の働き方、就労観、職場環境などに備えるために企業が今考慮すべき重要な組織ケイパビリティ」を明らかにした。

79カ国で1,200名以上の経営幹部・人事責任者を対象に行ったグローバルアンケート調査によって、調査で挙げられた各組織ケイパビリティが彼らの「組織の未来にとってどれだけ重要だと考えているか」が定量的に明らかになり、また具体的に「それについて現時点で組織としてアクションを取っているか、不足している組織ケイパビリティがあるとすればそれをもたらす策を講じているか」などの質問回答も集計された。各企業、「どの組織ケイパビリティが未来の組織成功のために不可欠で重要なものか」には明確な認識があり、最も重要な組織ケイパビリティと最も多く挙げられた項目が「信頼構築」、次点が「ヒューマンスキル開発」であった。

企業組織はまた、「データアナリティクスの活用」と「才能を引き留め、引き寄せ続ける職場環境創り」の重要性も強く認識している。同時に調査で浮かび上がったのが、こうした各種組織ケイパビリティを発達させるような十分なアクションが現状取れていないということである。あるべき姿と現状のこのギャップが、将来、人材を惹きつけ育て、組織内に留めていく上でリスクになりかねない。

リスクを孕むこのギャップを埋めるための不可欠なアクションはテクノロジーの変化に対応するための人材のスキル開発に留まらない。働くメンバーが良い仕事(good work)と捉えられるような仕事や目的意識を持てる意義深い仕事の創出、素晴らしいピープルエクスペリエンス(働く人々の職場における体験)の醸成と提供なども重要な観点である。調査対象企業の中には、他社よりもこれらの点において先を行っている組織も存在する。本レポートでは、先を見据えるビジネスリーダーたちが、自組織の明日の競争力を確かなものとするために今この瞬間にも取るべき重要なアクションを検証していく。

ここで改めて、本調査をまとめるにあたり貴重な視点・見解を提供くださった方々、お力添えをいただいた皆さまに感謝の意を示したい。



Carol Stubbings

Joint Global Leader, People and Organisation, PwC UK



Bhushan Sethi

Joint Global Leader, People and Organisation, PwC US

¹ 『Workforce of the future 2030「働き方改革の未来予想」』PwC、2017。https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/workforce2030.html

主要な調査結果

全世界79カ国の経営幹部／人事責任者：1,246名を対象としたアンケート調査



ピープルエクスペリエンス (働く人々の職場における体験)に不安あり

組織が備えるべきケイパビリティ重要度トップ10項目のうちの8項目が示すとおり、各企業、働くメンバーが日々の業務体験に価値を感じられる状態をつくることの重要性を認識しつつ、それを現状提供できていないとも答えている。調査内で、リスクケイパビリティに特定されたトップ20項目のうちの13項目が実にピープルエクスペリエンス(働く人々の職場における体験)に関連するものであった。

データ活用・データ分析に眠る 未開拓な未来に向けての可能性

各企業、人事面における、より優れた意思決定を行うための「データや高度なアナリティクスの活用」に苦戦している。調査で浮かび上がったリスクケイパビリティのトップ3項目は全て「人事データ分析」に関連するものであり、そういったデータ活用が実現すれば、「就労環境の改善」や「働く人々の行動改善」が期待できる。

「人事責任者と経営幹部が同じ視界および認識を持つ」 必要性のある時代に

傾向として、人事責任者たちは、他の経営幹部に比べ、来る労働市場・就労環境の未来に向けて準備を行うことについて楽観的であることがうかがえる。今回調査の中で取り上げられた組織ケイパビリティ45項目のうちの42項目について、経営幹部のほうが「リスクを孕んでいる」と認識した割合が高かった。

「テクノロジーに精通した人事部門」の必要性

テクノロジーが席卷する現代で道を切り拓いていく上で人事部門のテクノロジー周辺のケイパビリティ不足が、リスク要因の上位としてあぶり出された。とはいえ、こうした認識でいるのは経営幹部に限られているようで、「自社の人事部門は最新テクノロジー領域について熟知している」と回答した経営幹部が25%と低かったのに対し、「自部署は最新テクノロジー領域について熟知している」自信があると答えた人事責任者は41%に上った。

「優れたアイデア」や「柔軟な勤務形態で働くことのできる 人材」を活用できておらず

オープンイノベーションやクラウドソースによる社外からのアイデアを活用するケイパビリティを自組織が有していないと答えた回答者が半数以上(58%)を占め、確信を持って自社でそれができていると答えられたのは回答者全体の10%以下に留まった。また、「タイミングによってはリモートワークで働く」などより柔軟な勤務形態で働く人材の活用について、「実施したいが自組織ではできない状態にない」との回答も、同じく回答者の10%弱であった。

働くメンバーの未来のために、正しいことをきちんと行う

幸いなことに、最重要ケイパビリティとして挙げられた「信頼構築」「ヒューマンスキル」「ウェルビーイング」の3項目こそが現状最もアクションが活発に取られている領域であった。とはいえ企業組織が行うべきことはまだ数多く存在する。回答した組織の55%が「自組織における未来の働き方や業務自動化といった未来について、一企業としての明確なスタンスや解釈を描くアクションを取っていない」と答えており、これも取るべきアクションの一つである。

未来に向けて最も重要な 組織ケイパビリティとは

「信頼」「人間だからこそそのスキル(人間らしさ)」—これらはまさに機械と人間を分かつ要素である。加えて「個々人の適応能力」も、多くの経営幹部・人事責任者が今後の事業環境に備える上での最重要ケイパビリティの一つとして挙げている。



本アンケート調査では、79カ国1,200名以上の経営幹部・人事責任者を対象に、組織ケイパビリティ45項目それぞれをどの程度重要と考えるかを問うた。回答者が重要と考えるケイパビリティとして上位に挙げたのは「信頼構築」や「組織内の透明性」「ヒューマンスキル開発」「人間中心な働き方の尊重」「ウェルビーイング」などであった(参照:資料1)。また、「職場における個々の適応能力や雇用適性(エンployアビリティ)を促進」を重要と考える向きが強いことも明らかになった。

本調査の集計結果では重要度トップ10項目に入らなかったものの、私たちとしては未来に向けて極めて重要な意味を持つと考える組織ケイパビリティも複数存在する。今後、業務の自動化が進む中で重要な課題となってくるであろう「企業の掲げる目的と個人の目的意識のアライメント(調査では18位)」や「自動化される業務のマッピング(調査では25位)」などがそれにあたる。これらを既に優先順位高く重要な組織ケイパビリティと捉えている業界も存在し、特に金融サービス業界においては、上記の「企業の掲げる目的と個人の目的意識のアライメント」が重要度で9位、「自動化される業務のマッピング」が15位に挙げられている。

本調査を行った結果、企業が既に優先度高く取り組んでいる領域と、未来の成功にとって重要だと認識しているにもかかわらず十分なアクションが取れていない領域が明らかになった。後者を本調査内ではリスク(at risk: リスクにさらされている)ケイパビリティと呼んでいる(参照:資料2)。企業はどこも「働く」にまつわる世界の変化を認識しているのだが、働く人々が求めるような就労体験、日々の業務体験は現状提供できていない。人事部門が、「データアナリティクスの活用」や「将来予測に基づいた計画策定」機能など、将来に向けて求められるタスクを遂行する能力を十分に備えているかどうかについては、人事責任者グループに比べ経営幹部グループの回答に自信のなさうかがえる。

“

「働く」にまつわる文脈が変わってきている中でも、
良い仕事(good work) — 成長できる環境において
目的意識を持って取り組める仕事 — を求める人々の欲求は
永きにわたって驚くほど一貫している。
企業リーダーたちが、この概念を積極的に受け入れ、
取り入れていくことが不可欠であり、
テクノロジー発展の多様なトレンドを踏まえながら、
それらに阻害されることなく、
良い仕事を求める人たちにとっての素晴らしい
ピープルエクスペリエンス
(働く人々にとっての職場での体験)を
提供していく必要がある。

リンダ・グラットン教授(ロンドン・ビジネス・スクール マネジメントプラクティス)



未来に向けて備えるべき組織ケイパビリティ：重要度の高いトップ10

資料1：組織ケイパビリティ(重要度の高いトップ10)

質問：以下各項目は、貴社組織の未来においてどの程度重要ですか？()内パーセンテージ：「極めて重要」「重要」と答えた回答者割合

- 01 社会からの信頼**
社会・顧客・働くメンバーから信頼される組織であること (91%)
- 02 ヒューマンスキル**
「リーダーシップ」「クリエイティビティ」「共感」「好奇心」などのヒューマンスキル(人間だからこそ持ち得るスキル)の重要性を認識し、それを評価し報いる仕組みがある (87%)
- 03 ウェルビーイング**
働く人々のウェルビーイングを確実なものにするための各種取り組みの実施や会社規則・方針がある (82%)
- 04 労働時間ではなく成果・提供価値での評価**
「労働時間」ではなく「業務貢献」や「タスク遂行によって生まれた成果」「提供付加価値」にフォーカスしたパフォーマンスマネジメントを実践している (80%)
- 05 協力的な環境**
「チームワーク」「協働」「イノベーション」を推奨するような職場環境設計をしている (79%)
- 06 適応能力**
働くメンバーの「俊敏性」と「適応性」を育むような実践およびプロセス (例：人事ローテーション、配置換え、学習・能力開発機会の提供) (78%)
- 07 ワークライフバランス**
「優れたワークライフバランス」や「勤務時間や勤務場所についての高い柔軟性」によって有能な人材を惹きつけている (77%)
- 08 イノベーション**
働くスタッフが革新的なアイデアを提案できる仕組みがあり、それらを実現するためのサポートを提供している (76%)
- 09 報酬の透明性**
公正な報酬支払いを確実に確保し、報酬がどのように決定されるのかを透明性高く情報共有している (76%)
- 10 スキルアップ／スキル拡張**
働く人々が求められる人材であり続けられるよう、スキルの再獲得や新規獲得、継続的な学びなどの土壌を育てている (76%)

組織ケイパビリティ 組織に恩恵をもたらす
具体的なタスクを遂行する能力および度量

企業組織の成功を リスクにさらしている ものとは

企業が「組織の未来に重要である」と認識しつつも
現時点でアクションを起こせていない主要な組織
ケイパビリティとは何か。



「自社組織の未来にとって重要であるものの、現時点ではアクションを取っていない」と答えた回答者の多い組織ケイパビリティを「その組織の将来の成功を毀損しかねないリスク領域」と定義し、リスクケイパビリティ、上位10項目をまとめた。(参照:資料2)

上位10項目に挙げたリスクケイパビリティの多くは「柔軟な就労時間設定」や、「自由度の高いキャリアパス」などピープルエクスペリエンス(働き方/働く人々の職場における体験)に関連するものであった。また、AIや業務自動化などが台頭する未来において、どんな職種や才能が必要とされるのかを読み解くために使用する高度な人事関連データのアナリティクス活用スキルなど、未来を生き抜くための人事機能に必要なスキルの開発なども挙げられた。



リスクケイパビリティ：上位10項目「ピープルエクスペリエンス」「アナリティクスの活用」関連

資料2：リスクにさらされているケイパビリティ＝リスクケイパビリティ(リスク度合いの高い順トップ10)

質問：下記項目は、貴社組織の未来においてどの程度重要ですか？(「極めて重要」あるいは「重要」と答えた数を集計→分母)

質問：下記の記述は貴社の現状にどの程度、当てはまりますか？(「当てはまらない」と答えた数を集計→分子)

「分子/分母」×100＝「リスク」% (「重要だが現状アクションを取っていない」と答えたパーセンテージ)を算出してランキング

- 01 **データを活用した意思決定**
ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して人事関連の意思決定を行っている (41%)
- 02 **スキル不足の把握**
データアナリティクスを用いて組織内のスキルギャップ(不足・欠如)についての現状把握と未来予測を行っている (34%)
- 03 **採用・評価における偏見や思い込みの排除**
データアナリティクスを用いることで主観的な偏見や思い込みにより左右されない採用および人事評価を推進している (34%)
- 04 **最新テクノロジーに精通した人事部門**
人事リーダー層は最新のテクノロジーについての深い理解と洞察を備えている (34%)
- 05 **柔軟な人材活用**
必要な人材を必要な時に随時、融通の利く形で調達できる (34%)
- 06 **対応可能な業務量**
働く個人々の業務量が対応可能な範囲内であり、有給休暇を完全消化できるだけでなく、平日の夜間や週末は残業や仕事のプレッシャーなどに追われることなく過ごさせている (33%)
- 07 **精緻で洗練された人事計画策定手法**
精緻で洗練された人事計画策定手法があり、人事関連の動向予測を行う分析手法(予測アナリティクス)なども用いている (33%)
- 08 **近代的なキャリアパス**
従来の「アップ・オア・アウト(昇進しなければクビ)」的なキャリアパスではなく、人材の多様なニーズや願望に応えられるような多種多様なキャリアパスを用意している (32%)
- 09 **適応能力**
働くメンバーの「俊敏性」と「適応性」を育むような実践およびプロセス(例:人事ローテーション、配置換え、学習・能力開発機会の提供)が存在する (32%)
- 10 **仕事空間エコシステムの設計**
「リラックスする/回復するための空間」や「さまざまな仕事スタイルを可能にする空間」など、ウェルビーイングを推進するような職場空間の設計がなされている (31%)

優先順位の高いアクション

ここでは、企業組織の未来にとって重要度の高いケイパビリティ開発状況におけるあるべき姿と現実のギャップについて、今この瞬間から取り組むべき優先順位の高いアクションを明らかにしている。ここでいうケイパビリティは、従来いうところの「スキル」に留まらない。企業組織は今後、働く人々が新たなスキルを習得し花開かせていく助けとなるような職場環境を提供する必要があるが、これには組織を未来に導くプロフェッショナルかつ順応性のある人事部門が必要となる。しかし、多くの企業は現状ではこの域に達していない。

1

より魅力あるピープルエクスペリエンスを提供することで競合優位性を創る

業務全自動化やAIなどの議論が活発な昨今ではあるが、直ちにテクノロジーに取って代わられるわけではない業務領域においていかに人材の才能を活用できるかが今後の事業の成功の肝となる。よってそれへのフォーカスが欠かせない。ここでいうところの人材こそが、企業組織の発展、市場での競争、価値の創出、イノベーションの発露において重要な役割を果たす存在であり、成功の源泉となり、それを推進していくものなのである。

優れたピープルエクスペリエンスがカスタマーエクスペリエンス（顧客体験）の強化に繋がることは既に語られているところであり²、またピープルエクスペリエンスは有能な人材を惹きつけ獲得する、あるいは組織内に留保する上でも大きな鍵を握る。

こういった観点でのピープルエクスペリエンスとは、人事が提供する研修に留まるようなものではなく、日々の業務量、職場環境、いかに管理職層がメンバーがイキイキと働けるかに関心を持ってかかわるかなどを含む、より包括的なものである。テクノロジーによる業務自動化やAIについて蔓延する不安によって昨今の市場で勝ち抜いていくために必須の要素である組織内の自信や適応能力、学習や革新への意欲などが毀損されればピープルエクスペリエンスは悪化するばかりである。

業務の自動化が加速し、バリューチェーンで役割を担う人間の数が減れば減るほど、残る一人ひとりの重要度は増していくこととなる。彼らが不満を抱くあるいは離職することがあれば、バリューチェーン全体が容易に脆弱化しかねないという点に留意する必要がある。

今回の調査でリスクケイパビリティ上位20項目として挙げたうちの13項目がピープルエクスペリエンスに関連するものであった。各種存在するピープルエクスペリエンス関連の組織ケイパビリティの中でも、世界におけるいくつかの地域で突出して挙げたのが業務量であった。「業務量に対応可能な範囲内であるか否か」は、北米および中東におけるリスクケイパビリティ（重要であるが実現のためのアクションが取れていない）第1位であり、アジアにおいては第3位として挙げた。翻って西欧においては同項目が第11位であり、西欧は他地域に比べて業務量をリスク要素と捉えている度合いが格段に低いことが示された（参照：資料3）。

ピープルエクスペリエンス

1. 働く人々が働く意義を感じられるような職場の環境（オフィスデザイン、就労時間に関連する規則、組織ミッションについての経営層のコミットメント、人事が提供する研修や支援などを含む）
2. 働く環境について働く人々がどう感じているか



2 “Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say ‘please’ and ‘thank you!’” Business Insider, 2016. <https://www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10>

ピープルエクスペリエンス (働く人々の職場における体験) は世界を通してのリスクな領域

資料3: 世界各地におけるリスクなケイパビリティ: 上位3項目 (重要でありながら完備できていないケイパビリティ)

	1st	2nd	3rd
世界全体	データを活用した意思決定 ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して 人事関連の意思決定を行っている	スキル不足の把握 データアナリティクスを用いて組織内のスキル不足についての 現状把握と未来予測を行っている	採用・評価における偏見・思い込みの排除 データアナリティクスを用いることで主観的な偏見や思い込みに 左右されない採用および人事評価を推進している
アフリカ	バーチャル(遠隔)就労 職務的に可能なメンバーに関しては、遠隔およびバーチャルでの 就労を積極的に支援している	データを活用した意思決定 ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して 人事関連の意思決定を行っている	ワークライフバランス 「優れたワークライフバランス」や「労働時間や場所についての 高い柔軟性」によって有能な人材を惹きつけている
アジア	データを活用した意思決定 ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して 人事関連の意思決定を行っている	柔軟な人材活用 必要な人材を必要な時に随時、融通の利く形で調達できる	対応可能な業務量 働く個々人の業務量が対応可能な範囲内であり、有給休暇を 完全消化できるだけでなく、平日の夜間や週末は残業や仕事の プレッシャーなどに追われることなく過ごしている
オーストラリア / ニュージーランド	スキル不足の把握 データアナリティクスを用いて組織内のスキル不足についての 現状把握と未来予測を行っている	ソーシャルネットワーク活用 スタッフ間の協働を可能にする盤石なオンライン・ソーシャル・ プラットフォームの提供、および／あるいは、クラウドテクノロジーの 活用を行っている	データを活用した意思決定 ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して 人事関連の意思決定を行っている
中南米	データを活用した意思決定 ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して 人事関連の意思決定を行っている	スキル不足の把握 データアナリティクスを用いて組織内のスキル不足についての 現状把握と未来予測を行っている	柔軟な人材活用 必要な人材を必要な時に随時、融通の利く形で調達できる
中東	対応可能な業務量 働く個々人の業務量が対応可能な範囲内であり、有給休暇を 完全消化できるだけでなく、平日の夜間や週末は残業や仕事の プレッシャーなどに追われることなく過ごしている	採用・評価における偏見・思い込みの排除 データアナリティクスを用いることで主観的な偏見や思い込みに 左右されない採用および人事評価を推進している	ワークライフバランス 「優れたワークライフバランス」や「労働時間や場所についての 高い柔軟性」によって有能な人材を惹きつけている
北米	対応可能な業務量 働く個々人の業務量が対応可能な範囲内であり、有給休暇を 完全消化できるだけでなく、平日の夜間や週末は残業や仕事の プレッシャーなどに追われることなく過ごしている	採用・評価における偏見・思い込みの排除 データアナリティクスを用いることで主観的な偏見や思い込みに 左右されない採用および人事評価を推進している	最新テクノロジーに精通した人事部門 人事リーダー層が最新のテクノロジーについての深い理解と 洞察を備えている
西欧	データを活用した意思決定 ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して 人事関連の意思決定を行っている	適応能力 働くメンバーの「俊敏性」と「適応性」を育むような実践および プロセス (例: 人事ローテーション、配置換え、学習・能力開発 機会の提供) が存在する	最新テクノロジーに精通した人事部門 人事リーダー層が最新のテクノロジーについての深い理解と 洞察を備えている



燃え尽き症候群解決に取り組み、職場に活気を醸成する

多くの現代人が、ストレスや燃え尽き症候群に苛まれることを免れないような、超高速で物事が進み、求められるものが非常に厳しい企業文化の中で働いている。企業側の対応として、働く人々のウェルネス（心身の健康）に関する取り組みが近年見られるようになってきているものの、仕事そのものが、人々がイキイキと業務に取り組めるような形に再設計されなければ高い生産性に寄与するような活気溢れる職場は生まれず、持続的で本質的な変化は見込めない。

本調査の回答者の3/4は、業務量の管理が重要であると考えており、しかし、既に業務量の管理について取り組んでいると答えたのはそのうちの半数と限定的であった。

人類の寿命とともに人生における就労期間が伸びている昨今、働くとは短距離走ではなくマラソンのようなものであり、働く人々に疲れやストレスから回復する期間を提供することの重要度は近年増すばかりである。同時に、働く個人が求めるものとして日々の業務において高いパフォーマンスを発揮できるような環境の整備も挙げられる。そんな中で企業組織に求められるのは以下の点である：

- 働く人々が実際に仕事を離れて回復休暇や長期（有給）休暇（サバティカルリブ）を取れるようにする。
- パフォーマンス最大化のために業務中に短い休憩を取ることを推奨する。
- 働く時間や場所を可能な限り働くメンバー自身が選択できるようにする。
- 現実とバーチャルを問わず効果的な就労環境のエコシステムを確立する。

72%

職場デザインの改善を志している企業の割合

レジリエンスの確立

レジリエンスとは、不確実な世界においていかに適応し成功していけるかの能力を意味する。組織のレジリエンスを確立することで、集合体としての逆境への耐性や集団としての記憶を培うことができ、人との結びつきへのニーズを満たすことで職場におけるストレスが軽減される。大多数の企業がこの領域への理解を有しているものの、自社のレジリエンス確立のためアクションを起こしている組織は全体の半数に留まった。近年見られる新しい働き方は、より柔軟性の高いこれまでとは異なる就労を可能にしているが、他者とのかわりや関係構築の機会が限定的になるような選択肢も多い。そんな中、企業組織は、働く人々の他者との繋がりと自組織のレジリエンスを担保する重要な役割を担っている。

こうした課題を克服する上では、組織が人を繋ぐ役割を果たせるような変革が求められる。例えば社内ソーシャルネットワークをはじめとする、人々の協働を可能にするテクノロジーを社内各種プロセスの核心にまで導入するなど、業務関連以外にも人間関係が構築されるような策を積極的に模索していく必要があるのである。

ロンドン・ビジネス・スクールのリンダ・グラットン教授が唱えるとおり、企業組織は働く人々を以下の点でサポートする必要がある：

- 「ポッセ」関係の育成—ポッセ=互いに頼り合える「近い距離の同僚」および「職場友人」
- 「ビッグ・アイデア・クラウド」の構築—ビッグ・アイデア・クラウド=新しいインスピレーションの種の発掘や自らのアイデアの検証などに活用可能な緩やかに繋がる人的ネットワーク
- 「自己再生のコミュニティ」の促進—自己再生のコミュニティ=働く人々が自らのウェルビーイングのために意識的に創り上げるべき家族や親友との強い繋がり

80%

「チームワークやコラボレーションが未来の仕事の力の源である」と認識していると答えた回答者の割合

個々の俊敏性および適応能力の醸成

世の中が大きく変化する中で、企業は組織内で働く人々が成功していくのをどうサポートできるか？ 人類の寿命は延び、テクノロジーの革新によって、仕事に必要とされたスキルもこれまで描かれてきたキャリアパスも全く通用しない時代に入突していく中では、働く一人ひとりが確信を持って俊敏に状況に適応していける能力を獲得していく必要がある。本調査の回答者のうち1/3が、「組織内の個々人の俊敏性と適応能力の開発が重要だと考える」と答えたものの、皆「その点に関して現時点ではアクションを取れていない」と回答した。

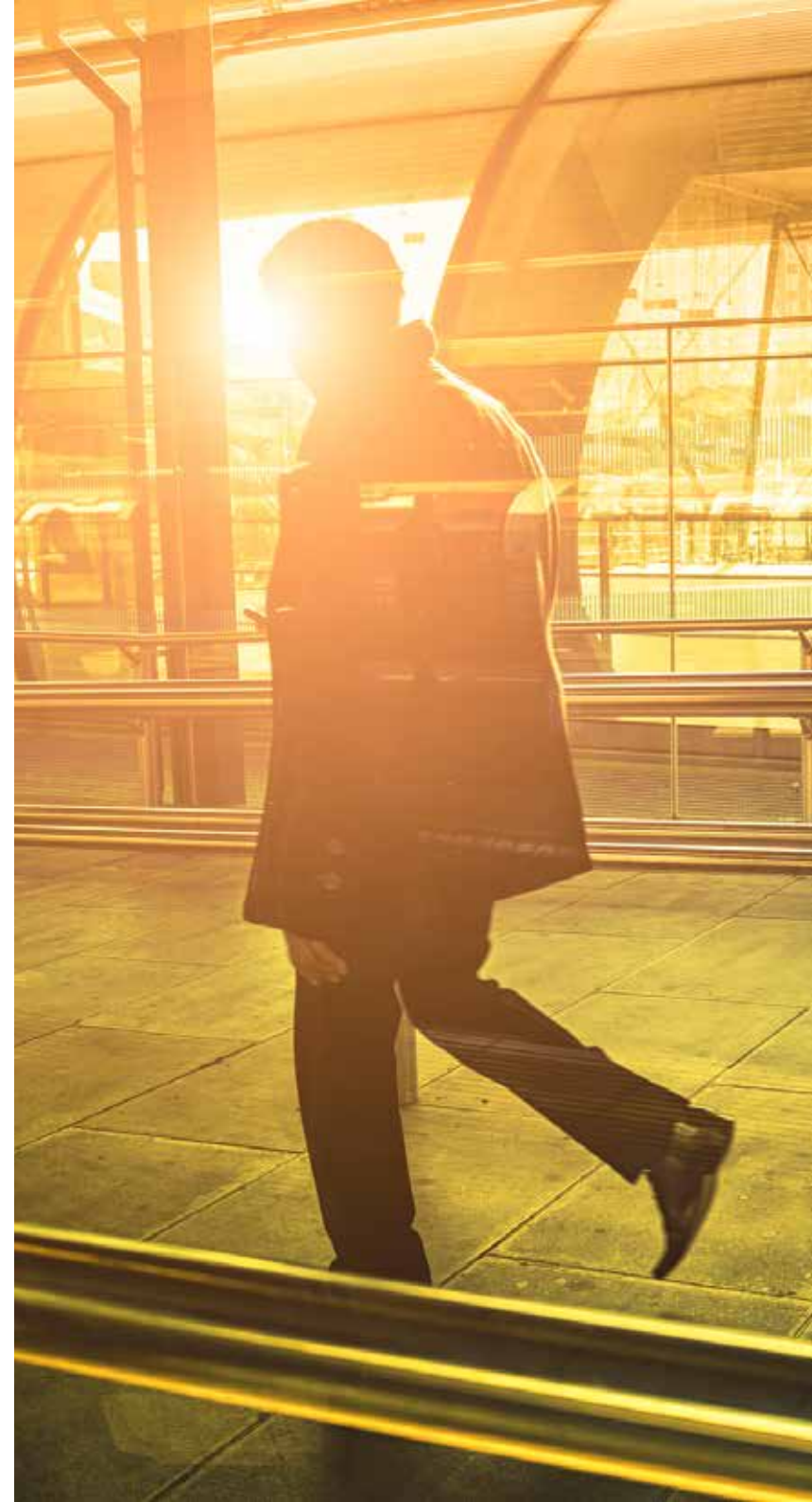
将来成功する確率の最も高い企業とは、働く人々に対して就労期間を通して学びの機会を提供していく組織である。そのために組織は、働く人々に対して「変化は不可避なもの」と伝えたと、一人ひとりがよりレジリエントな(変化にも耐えうる)存在であれるよう、彼らにスキルの幅を広げられる多様な経験機会を提供していく必要がある。

組織として具体的に行うべきことは以下のとおり：

- 変化は常に起こり続けるという前提理解を図り、「自ら変化していくためのスキル獲得が高く評価される」という理解の浸透を図る。
- いいタイミングで、必要なだけ、自らに合ったものを学ぶ機会を提供していく。
- 組織の中に人材の流動性を創出する。
- 一人ひとりに合わせたキャリアのカスタマイゼーションを可能にする。

58%

「自社に海外の人材を最適活用するプログラムがある」と答えた回答者の割合



社内起業の支援

人々は、これまで以上に職場において自らの貢献の価値を認められていると感じられることを求めるようになってきている。企業組織は、“intrapreneurship (社内起業家精神)”によって、新しい事業機会を創り出しイノベーションを起こすスタートアップ的能力を組織内に構築・複製していくことができる。調査回答者の半分弱が、現時点で自組織にそういった仕組みがないと回答しており、こういった社内起業の機会を創出し損ねていることはすなわち、イノベティブな(創造力に富む/革新的な)人材や、彼ら/彼女らのもたらすアイデア損失のリスクを生む。そういった事態を避けるために企業が行うべきことは以下のとおり:

- 「リスクを取る」ことについてのリーダー層の理解や支持を明確に示し、組織内に「リスクを取ること」についての心理的安全を創り出す。
- アイデア醸成のための時間や空間を提供する。
- 「成功に終わらなかった試み」について、それを組織として把握し、「試みたこと」を讃えるような仕組みを創る。

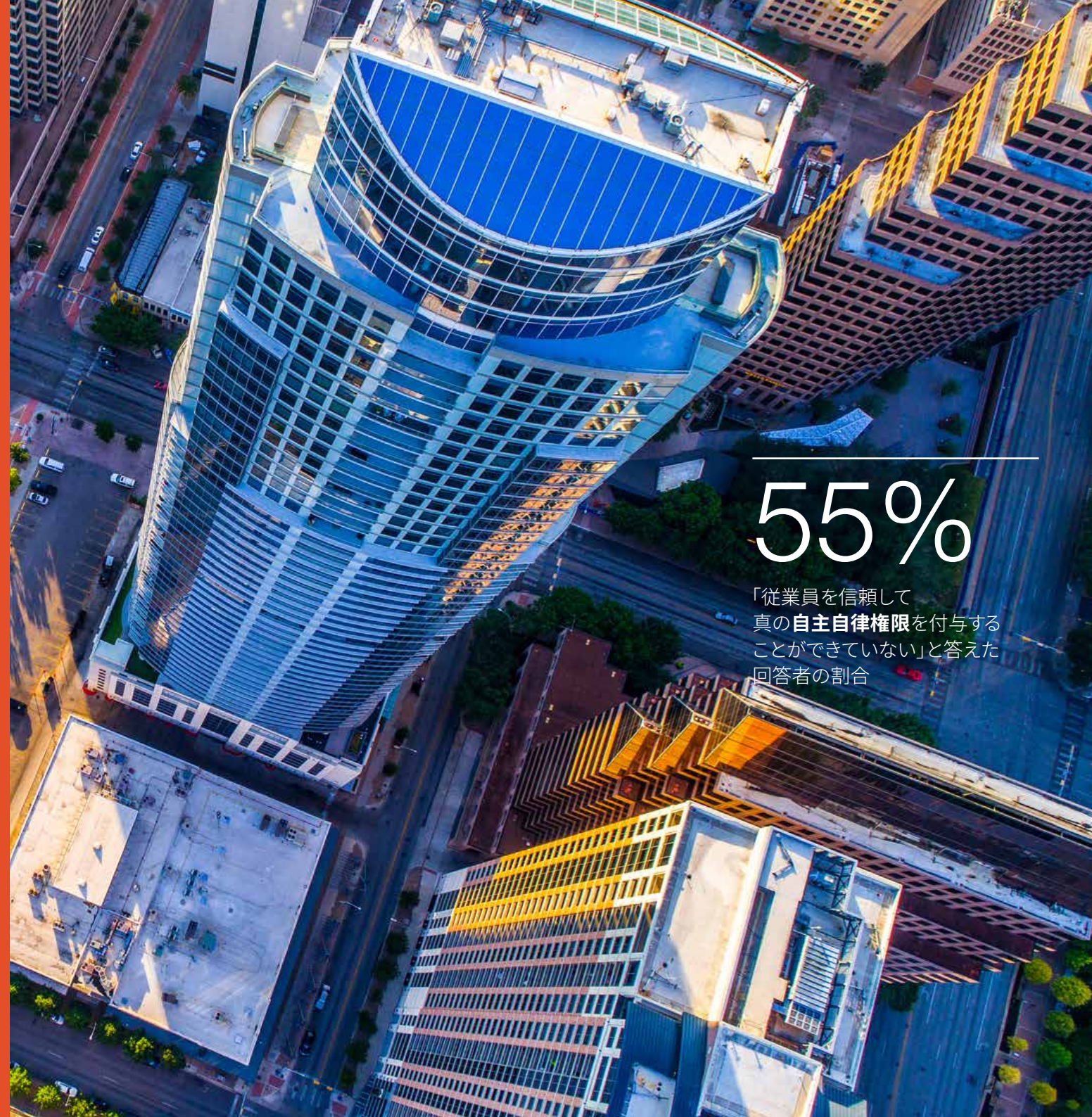
自主自律権限 (autonomy) の付与

「自由でありたい(柔軟な働き方がしたい)」という願いはすなわち「自ら手綱を握っていたい」ということと同義といえる。人材を惹きつけ、また組織で長く活躍してもらう上で、自主自律の権限 (autonomy) を与えるということの重要度は増すばかりであるにもかかわらず本項目は、「重要であると考えられるにもかかわらずアクションが取れていない」というあるべき姿と現実のギャップが極めて大きい領域であるということが調査から浮かび上がってきた。

このようなあるべき姿と現実のギャップを埋めるために組織としてまずすべきは、自主自律が成立するには、明確な期待の提示と計測可能な目標・ゴールの設定が必須であるという点の理解を図ることである。これによって、自主自律の権限を与えられた人々は業務に関して正しい決断を下すことができるようになる。企業が事業戦略を従業員に向けて透明性高く共有していくことにより、働く一人ひとりがそうした組織目標にアラインした形のより優れた業務上の意思決定を行えるようになる。

組織としてすべきことは以下のとおり:

- 自主自律権限の付与と責任範囲の明確化のバランスを取る。
- リーダー層が部下をエンパワーする(力づける)よう、組織として後押しをし、実行するリーダー層に評価上の見返りを与える。
- 戦略的方向性や業績についての組織内の透明性を高める。
- 信頼醸成を組織における優先順位の高い取り組み課題にする。



55%

「従業員を信頼して
真の**自主自律権限**を付与する
ことができている」と答えた
回答者の割合

エンプロイーエクスペリエンスではなく ピープルエクスペリエンスである意味

昨今の組織は、正社員だけでなく契約スタッフやプロジェクト限定採用の人材を含めた多様な登用人材の幅広い経験に関心を持っている。よって私たちはこれをエンプロイー（正社員／従業員の）エクスペリエンスよりも幅広い対象の体験を指すものとして、ピープル（かかわって働く人々全般の）エクスペリエンスと呼んでいる。

エンプロイーエクスペリエンスは雇用者と被雇用者の間に長く存在してきたものであり、両者ともに永きにわたって続いていくものという期待値のもとに存在してきた。これがピープルエクスペリエンスにも含まれているのは間違いなく、多様な雇用形態の人々を「ピープル」として捉え正社員も含めて一つの型の中で語ろうとするがあまり、正社員にリスクが及ぶことがないか、また雇用関連の規制遵守が曖昧に、あるいは疎かになることがないかについては組織として意識的に留意する必要がある。



業界の成功事例を模倣する以上のアクションが必要

企業組織においては、自分たちにとってどのようなピープルエクスペリエンス実践が有効であるのかを常に見極め続けていく必要がある。そして、自組織の成り立ちや歴史、価値観などを反映した「この組織だからこそそのプロセス」を構築し実験検証していく。他組織で機能している業界成功事例を自組織に展開していくだけでは十分といえない。企業はまた、進化を続ける市場環境の中で自社が魅力的な職場として人材を獲得し続けられるよう、自組織の中に既に存在するピープルエクスペリエンスの強化に注力することが求められている。

意図せぬ影響に留意

企業組織は、リモートワークの推進などさまざまな取り組みをしていく中で、そういった取り組みがもたらす影響についても注意深く配慮する必要がある。例えば、リモートワークの推進施策は時に働くスタッフから、四六時中、仕事のことを考えていなければならないプレッシャーとして捉えられることがある。また、自主自律 (autonomy) の推進も一歩間違えば組織の断絶・分離を招く可能性を孕んでおり、組織の活力やレジリエンスを毀損しかねない。一方で行き過ぎた監視・監督は自主自律 (autonomy) の気風や組織内の信頼を損なわせかねない。企業組織は、ピープルエクスペリエンスを全方向的に思考していく必要があり、企業内で働く人々から定期的にフィードバックを得ることにより、施策の進捗や効果性を確認・検証し、意図せぬ望ましくない影響が生じていないかに目を光らせる必要がある。

50%

「自組織内で働く個々人の業務量はコントロール可能である」と回答した企業の割合

2

データアナリティクスを用い、組織内に存在する人材の才能を最大活用する

データアナリティクス、特に予測分析は、未来の人材ニーズの把握、将来に向けてどのような魅力あるピープルエクスペリエンスを確立していく必要があるのかの理解、また、人事選考、配置、評価の実施などを高いレベルで行っていく上で極めて重要な役割を果たすものである。

企業組織は将来の人事関連の計画・施策策定にデータアナリティクスが重要な役割を果たしうると認識しており、活用しうるデータを豊富に保有している。また、入手可能なデジタルツールの機能やユーザビリティも向上の一途を辿っているにもかかわらず、多くの組織が「本領域に関して十分なアクションを取れていない」と回答した。リスクケイパビリティ上位10項目のうち4項目が「人事データ分析」に関連するものであった(参照:資料4)。

調査回答を地域別に見てみると、本領域については北米で他の地域よりも状況改善が順調であることがうかがえ、よって北米においては現状、人事データ分析が他の地域、特にアジアや西欧ほど緊迫したリスクでない。業界別に見ると、どの業界もほぼ等しくデータや分析についての状況改善に苦戦しており、唯一の例外として挙げられるのが、個人のスキルレベル把握や採用・評価によるバイアス(思い込みや偏見)の撤廃にデータを活用しているヘルス(医療・保健)業界である。



企業組織は人事面の意思決定に用いるデジタルツールに投資を行う必要がある。未来に備える上での「やって後悔なし」な施策である。ただし、ベースラインデータ(基軸データ)の精度が重要であり、今日の企業組織の課題として、人々に与えられている職務の概要が実際に日々行われている業務を正確に反映したものでないことが挙げられる。

Bhushan Sethi, Joint Global Leader, People and Organisation, PwC US

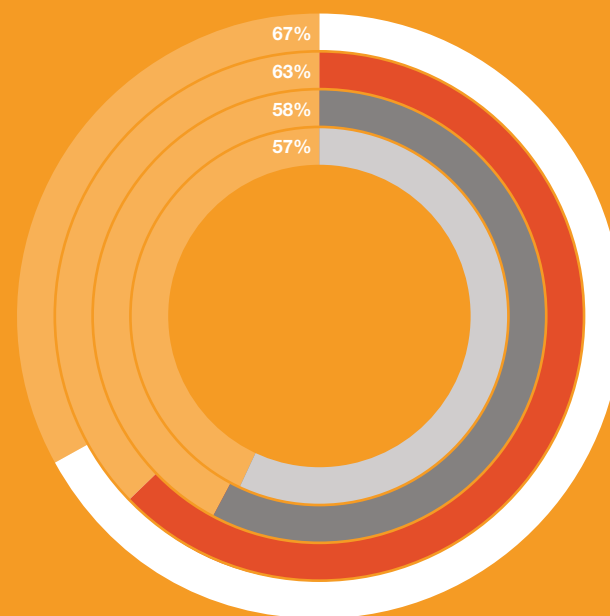


企業組織は、データ分析が重要だと認識しているものの、その最大最適活用に苦戦している

資料4: データアナリティクスが重要だと考える回答者の割合と、その領域に関してアクションを取っていると答えた回答者の割合の比較

質問: 以下事項は貴社組織の未来にとってどの程度重要ですか?
(「極めて重要」あるいは「重要」と回答した割合)

質問: 以下の記述は貴社の現状にどの程度当てはまりますか?



38%

組織内のスキルギャップ把握・予測のためにデータアナリティクスを活用している

27%

ビッグデータや高度なアナリティクスからの洞察を人事の意思決定に活用している

31%

精緻で高機能な人事計画および予測分析ツールを活用している

28%

採用や評価におけるバイアス(偏見、思い込み)撤廃のためにデータアナリティクスを活用している

- 組織内のスキルギャップ把握・予測のためにデータアナリティクスを活用する
- ビッグデータや高度なアナリティクスからの洞察を人事の意思決定に活用する
- 精緻で高機能な人事計画および予測分析ツールを活用する
- 採用や評価におけるバイアス(偏見、思い込み)撤廃のためにデータアナリティクスを活用する

分析による精緻さの活用

分析ツールによって人材計画や成果管理の精度と先見性を研ぎ澄まして、対応を迅速化していくことが可能であるが、正しいアプローチを構築するために以下2点への投資が必要である：

- 定量データモデリングのスキルおよびデータ咀嚼とビジネス文脈への翻訳能力を持った人材の採用と才能開発
- データ分析の結果の共有および管理職からメンバーへのフィードバック提供の助けとなるようなデータ視覚化機能を備えた人事テクノロジーツール

エクスペリエンス(体験)をパーソナライズする

働く人々の仕事外での活動も、日々の仕事への取り組みに影響を与えている。昨今人々とはみに、自分のニーズや夢・希望を中心に据えてさまざまなエクスペリエンス(就労含む)がデザインされることを期待するようになってきている。日々の暮らしの中でのオンラインショッピングの経験やオンデマンドで提供されるエンターテインメントコンテンツの享受の経験が、そういった期待値を高めているのである。働く人々が、就業時間外のさまざまな経験で体験し慣れ親しむものと同レベルのスピード感や使用感、カスタマイズされた体験などを仕事にも求める中で、現状把握のデータとして参照する数値指標は、グループ単位でのアセスメント結果や一年に一度行われる社員エンゲージメントサーベイ結果では十分でない。個人にまで紐づいたデータがあることで、個人個人にフィットするパーソナライズされたエクスペリエンスを創ることが可能になる。組織としてすべきことは以下のとおり：

- アナリティクスを用いてピープルエクスペリエンスを強化しパーソナライズする。
例：「組織的ネットワーク分析(ONA: organisational network analysis)」「リアルライフ・ジャーニー・マップ」「コア・ペイン・ポイント明確化機能」「スキルマッピング」「キャリアナビゲーション」「傾聴&ウェルビーイングツール」³などを働くメンバーが活用できるなど。
- どのような個人データがどのように組織によって活用されているかを働く一人ひとりが理解できている状態をつくり、また望まなければ本人がオプトアウトできる(組織による個人情報活用を拒否する)選択肢を設ける。
- 個人データ活用の価値を明確なコミュニケーションで伝え、組織によるその活用についての承諾を推奨していく。

人事プロセスからバイアス(偏見・思い込み)を撤廃していく

人に対するバイアス(偏見・思い込み)は多くの場合、無意識的なものであり、だからこそ、ダイバーシティ(多様性)トレーニングなどの施策を行ってもなかなか明らかになりにくく、ゆえに解決が難しい。そんな中で解決策となり得るのが、データアナリティクスの積極的な活用やダイバーシティの推進、そしてジェンダーや、民族や出身校名など、その人の社会的バックグラウンドを明示する可能性がありバイアスの対象となり得る項目を見せずにプロセスを進めていく「ブラインド(目隠し)スクリーニング」などである。企業の中には、データ駆動型のアルゴリズムを活用して多様な人材を発掘しているような組織もある。ただし、ピープルアナリティクスも誤った形で活用されてしまえば(特に人間の持つバイアスが複製拡大されるようなアルゴリズムを備えているようなことがあれば)、人間が行う判断と同様に公正でない結果しか招き得ない。だからこそ組織は以下の点に留意する必要がある：

- 構成割合の低い属性グループの採用や昇進実績(割合)をトラッキングし、バイアスによる意思決定がされていないかを見極め、解決が必要な事態を発見する。
- 組織としてバイアスに対してどういった措置を取るのかを固め、対応状況をトラッキングするとともに、その進捗を情報発信する。
- アナリティクスおよびデジタルツール/プラットフォームを有効活用し人材の幅を広げる。
- アルゴリズムによるバイアスのかかった意思決定を回避するため、意思決定についてはアルゴリズムだけに任せず、アルゴリズムを理解するトレーニングを受けた人物が介在するようにする⁴。

25%

「アナリティクスによる組織内のスキルギャップ(欠如・不足)の特定」を「極めて重要」と回答した回答者の割合

3 Adamsen, A. "People Analytics 3.0," December 18, 2017. https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-30-al-adamsen/?lipi=urn%3Ali%3Apa%3Ad_flagship3_pulse_read%3BN65EISAaQKSrnaf4%2BBOwA%3D%3D3

4 Mann, G. O'Neil, C. "Hiring Algorithms Are Not Neutral," Harvard Business Review, December 9, 2016. <https://hbr.org/2016/12/hiring-algorithms-are-not-neutral>



72%

「人事採用や評価におけるバイアス(偏見・思い込み)撤廃にアナリティクスを活用する能力を全く有していない」と回答した回答者の割合

3

人事責任者・経営幹部が協働して
本質的な変化を生み出す

傾向として、人事責任者は経営幹部よりも自組織の未来に向けての人事的取り組みに自信を持っている状態にある。3項目を例外とした、本調査対象の組織ケイパビリティ全てについて、経営幹部のほうが人事責任者よりも高い割合でリスクを孕んでいることを認識しており、例えば「適切なキャリア開発選択肢の構築」について、人事責任者たちの多くが良好な状況改善を認めているのに対し、経営幹部内で同じ認識を持っているのは1/3に留まる。また、人事責任者の60%が「報酬設定における情報の透明性は、自組織において以前ほど深刻な課題でない」と答えたのに対し、経営幹部の中でそう回答した割合は45%だけであった(参照:資料5)。

人事責任者の自信が過多なのであろうか？ はたまた、経営幹部視点で見れば人事機能は事業の課題や人事に関連する未来に生じる障壁の影響規模を正しく認識できておらず、よって、人事機能は事業推進側とより強固なパートナーとして連携していくことが必要だということを示唆しているのであろうか？

経営幹部と人事責任者の間のこのような認識ギャップの理由が何であるにせよ、未来への準備を加速する上では、両者の認識と足並みを揃えるということが急務として挙げられる。

認識の差を埋める

本調査では、各種人事関連の取り組み進捗について、人事責任者の認識と組織全体による体感値の間に明確な差異があることが明らかになった。この差を埋めるために組織がすべきことは以下のとおりである：

- 未来に備えたピープルエクスペリエンス関連の各種施策について、定期的な発信や実践、理解促進を行い、組織のあらゆる人々がその状態・進捗を体感できる状態をつくる。
- マネージャー層に対して、施策の効果的な導入、成果の計測・認識をいかに実施すればよいかのコーチングを提供する。
- 各種施策の価値や重要性について統一された共通の見解を持ち、ブレのない一貫した発信をさまざまな立場が行うことにより、組織内の認識を強化していく。
- 現状を正しく理解する：人事の介入を必要とせずピープルエクスペリエンスの改善に貢献している現場の非公式な実践例を把握し、既に機能している実践例については人事として必要とされるサポートがあれば提供する。
- 未来の働き方や組織人事の在り方について組織全体で考える機会の推進を人事に任せ、また経営陣と人事機能の間でなされる対話をインクルーシブで(組織全体を巻き込んだ)、組織末端にまで伝わるものにする。

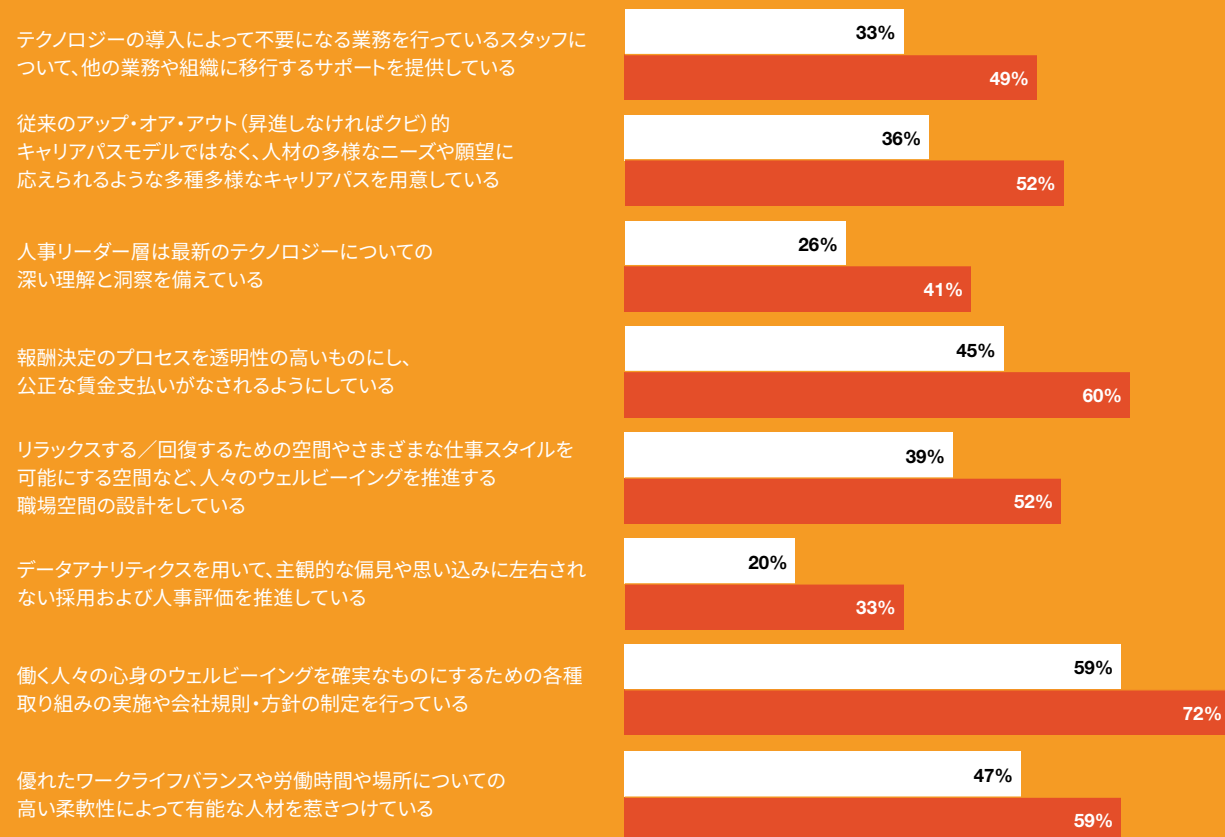


経営幹部は人事責任者ほど状況改善に自信を持っていない

資料5：人事責任者と経営幹部の間での現状認識の差が大きい組織ケイパビリティ：上位8項目

質問：以下の文章について、現状どの程度同意しますか？

※「強く同意する(非常に当てはまる)」あるいは「同意する(当てはまる)」と回答した割合



■ 非人事回答者 ■ 人事回答者

4

テクノロジー活用から得られる実りは大きく、
人事部門は奮起して立ち上がる必要あり

業務自動化やAIの台頭によって、人間の担う業務は変わり、人間によって遂行される新しい役割が生まれるとともに、既存の各種役割の注力領域も変遷していく。単純作業は人間の手を離れ、働くメンバーに新しく他の役割を任せられるようになることで、組織としてはさまざまなプロセスの効率改善の実りを享受することとなる。回答者の60%以上が既に現段階で「単純作業領域のマッピング(把握)」「業務自動化計画の策定」を行っている。

リスクキーパビリティ上位5項目のうちの4項目が、「人事のテクノロジー活用によるピープルエクスペリエンスの改善」に関連したものであり、企業の63%が「最新テクノロジーについて人事が理解していることは重要である」と認識しているにもかかわらず、同数が「現在の自組織の人事はその能力を有していない」と回答している(参照:資料6)。本調査の回答中、「自組織の人事は時代のスピードについていけない」と回答した人事責任者が41%いたのに比較して、経営幹部はわずか25%であった。

同時に「人間の仕事がテクノロジーによる業務自動化に取って代わられるリスクを精緻に把握できている」と回答した人事責任者はわずか半数であった。ここに関する明確な理解なしに魅力的で安心のできる未来のシナリオを策定し、働く人々に向けて語ることは難しい。

テクノロジー領域における変化とその波及効果を理解する人事部門の確立

業務自動化とAIについて、人事部門はその動向をいち早く掴み理解する存在でなければならず、テクノロジー領域における変化に追従する形で対応していくのでは十分とはいえない。組織として取り組むべきアクションは以下のとおり:

- テクノロジーに関する人事部門の認識と理解を確立し、本領域の課題について人事部門と経営層が手を携えて取り組む状態をつくる。人事観点での問題点を指摘するため、組織のテクノロジー導入計画策定やテクノロジーの評価プロセスに人事部門が参画している状態をつくることもその一例にあたる。人事部門はそれらのプロセスにおける議論において、ヒトに関連する観点を提供する存在として声をあげていく必要があり、業務の自動化やAIの活用が人々の働き方や互いとのかわり方、仕事への思いにどのような影響を与えるのかについて考慮のなされた議論を実現する。
- 人事部門が組織内のスキルギャップ(不足や欠如)の予見とモニタリングを行うことのできる状態をつくるため、人事部門に対してデータアナリティクス活用の教育を行う⁵。この有無が、大きな変化や障害に直面している企業の運命を左右する。人事部門には、この施策を遂行できるようなデータ分析スキルを持ち、組織の事業側面を理解する人物が必要である。
- 自動化が可能な業務のマッピング(把握)プロセスにおいて人事部門が強い影響力を発揮できる状態をつくる。未来に人間が担う仕事に必要とされるスキルを習得・開発できる機会を働く人々に与えられるよう働きかけることも欠かせない。

5 Dubben, J. "Brand consultant? PR researcher? Why the 'bullshit jobs' era needs to end" <https://aeon.co/videos/brand-consultant-pr-researcher-why-the-bullshit-jobs-era-needs-to-end>

人事部門はテクノロジーを理解するだけでは
不十分

資料6:「人事のテクノロジーの理解は重要」と考える回答者の割合と、
そこに関して現状、自組織がアクションを取っていると回答した回答者の割合

質問1:以下事項は貴社組織の未来にとってどの程度重要ですか?

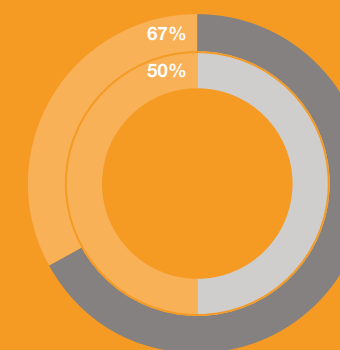
(「極めて重要」あるいは「重要」と回答した割合)

質問2:以下の記述は貴社の現状にどの程度当てはまりますか?

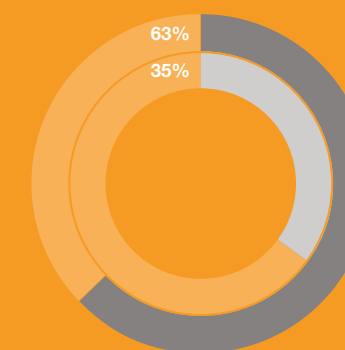
(「非常に当てはまる」あるいは「当てはまる」と回答した割合)

人間の行う業務をテクノロジーによる
自動化に置き換えた場合に生じる
潜在リスクを明確に理解している

人事リーダー層が、
最新のテクノロジーについての
深い理解と洞察力を備えている



■ 重要だと考える
■ アクションを取っている



■ 重要だと考える
■ アクションを取っている

5

柔軟性の高い人材やイノベーションの ポテンシャルを活用する

人々の働き方や人と組織の関係性はより流動性の高いものになっている。契約パートナー、フリーランサー、ポートフォリオワーカー（さまざまな活動に同時並行で取り組む新しい働き方を行う就労者）といった形態で働く人口は増加を続けており、2010年時点での推定では、2020年までに米国人就労者の40%以上（6,000万人以上）が個人事業主になるとされ⁶、そのとおりの現実が立ち現れている。2017年時点で自らをフリーランサーと呼んだ就労者の数は就労者全体の36%、5,730万人に上り、ミレニアル世代に至っては半数以上が個人事業主カテゴリーに分類されるという結果が出ている⁷。大企業と小規模スタートアップのタイアップ・協働の活発化により、必要な時にタイミングを逃すことなくイノベーションや人材を調達することも可能になっている。

企業組織にとっては、どのように、またどこで柔軟性の高い人材に活躍の場を提供できるかが今まで以上に重要な観点となっており、先に述べたような世の中の変化に対応できている企業はまだ少ない。企業組織の67%が、オフィス以外の場所で働く、あるいは必要な時のみ稼働する労働力の活用を夢見ているにもかかわらずその実現に苦戦しており、こうした価値ある人材リソースを既に必要に応じて自在に活用できる状態にあると答えた回答者は全体のわずか8%に留まった。「オープンイノベーションの活用やクラウドソーシングによるアイデア獲得を実現する能力を組織として有していない」と回答した回答者は58%に上り、反対にそれが既に確固たる形でできていると答えられたのはわずか9%であった。

組織として、これまで以上に広いフィールドからのアイデアやスキルを活用していくことが必須であるのは間違いなく、自組織の中で完結しようとするのでは十分ではない（参照：資料7）。

58%

「フリーランサー、コンサルタント、契約パートナー
といった形態での人材の活用を今まで以上に積極化し、
これまでとは人材ミックスを変化させるアクションを
取っていない」と回答した回答者の割合



6 “Twenty Trends That Will Shape The Next Decade,” Intuit 2020 Report, October 2010.

7 “Freelancers predicted to become the U.S. workforce majority within a decade...,” Upwork, October 17, 2017. <https://www.upwork.com/press/2017/10/17/freelancing-in-america-2017/>



「柔軟性の高い人材および新しいアイデアの活用」の遅れ

資料 7: 新しい形での人材獲得が重要と考える回答者割合と、それについて現状アクションを取っていると答えた回答者割合

質問1: 以下項目は貴社組織の未来にとってどの程度重要ですか?

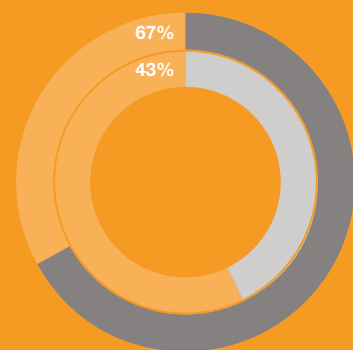
(「極めて重要」あるいは「重要」と答えた割合)

質問2: 以下の記述は貴社の現状にどの程度当てはまりますか?

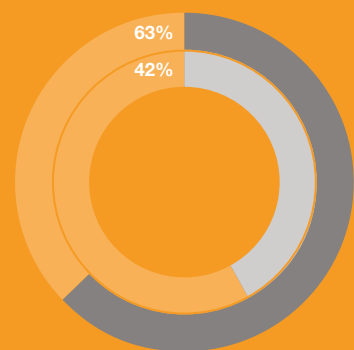
(「非常に当てはまる」あるいは「当てはまる」と回答した割合)

必要な人材を必要な時に随時、融通の利く形で調達できる

オープンイノベーションやクラウドソーシングを用いて組織外の機関あるいは人々からのアイデアを獲得している



■ 重要だと考える
■ アクションを取っている



■ 重要だと考える
■ アクションを取っている

考え方を大きく変える

自律した才能のエコシステムを形成するためには、これまでとは全く異なるアプローチでの人材獲得が必要となる。企業組織として行うべきことは以下のとおり:

- 組織として必要なスキルを明確化し、そういったスキルを有する人材が集う場所を突き止める。
- 網を広く仕掛ける。例: 優れたプログラマーや専門知識を有した人材獲得のため、従来の人材採用ウェブサイトではなく、彼らが多く集うバーチャルゲームの画面に求人広告を掲載するなど。
- クラウドソーシングを用いて、新しいアイデアを募る。クラウドソーシングの活用自体は新しい概念ではないが、人々が新しいアイデアを共有するプラットフォームとして活用するアプローチにはさらなる進化の可能性がある。インターネットおよびイントラネットのコネクティビティを活用してクラウドソーシングによるアイデア創発ができる組織こそが一步抜きん出ることができる企業となる。

本調査回答者の63%が「柔軟性の高い人材および新しいアイデアの活用」を重要な組織ケイパビリティと捉えていたが、実際にここについての推進が図れている組織はわずか42%であった。

エンゲージメントと信頼を構築する

ギグエコノミー(インターネット経由で非正規雇用者が企業から単発または短期の仕事を受け負う経済形態)の台頭は、より幅広い選択肢や機会、あるいは、より高い自由度を求める人々の願いを反映したものである。反面、そういった働き方を望んでいないにもかかわらず選択の余地なくそういった働き方をせざるを得ない人たちも生んでいく。不安定な雇用形態で働く多くは女性やエスニックマイノリティ(少数民族)、あるいは長く経済的に逼迫した状況に置かれている人々である。そういった中で、就労の機会の平等性確保やギグエコノミー波及の中での信頼の土壌形成が極めて重要であり、企業として行うべきこととして以下が挙げられる:

- 今日の社会のスタンダードにそぐわないような組織カルチャーの要素や労働環境状況を明らかにし、問題解決を行う。
- 社会の期待の変化を先取りし、一步先の未来の社会的スタンダードに照らして現組織の状況について判定をする。これを行うためには、組織外、顧客、パートナー、競合やNGOなどの多様な視点や視座を取り入れていくことが欠かせない。そうすることで、時代遅れの習わしやアプローチに確実に疑問が投げかけられることとなる⁸。

9%

「組織としてクラウドソーシングを活用して各種アイデアを獲得する能力を備えている」に対して「強く当てはまる」と答えた回答者の割合

8 Snyder, V. "Rethinking Culture Fit to Avoid the Echo Chamber Effect," Forbes, January 16, 2018.

6

組織としての語り(ナラティブ)を創り上げる

テクノロジーに取って代わられる人間の仕事を守ることは不可能であるが、企業としては、それらの仕事を行っていた人々が来る未来に向けて準備ができていない状態をつくる責任がある。その実現には組織トップからのビジョンの提示とリーダーシップの発揮が求められる。

人事部門はこの領域において重要な役割を担うことになるが、取り組みを行う中で、こうした変化が働く人々のモチベーションやウェルビーイング、自己意識にどのような影響を与えるかに意識的であることが重要であり、またテクノロジーに紐づくどのような機会や課題が待ち構えているのかについての本質的な理解が欠かせない。本調査の結果を見る限り、人事部門はここで述べられているような変化に対して準備ができていない状況であるようだ(参照:資料8)。



組織内の仕事がいかに変わっていくかについての「人間を中心に据えた」語り(ナラティブ)を、経営陣と人事部門が手と手を携えて創っていくことが重要である。テクノロジーの台頭が従業員の働き方をどう変えていくのか、そして未来に向けて従業員が準備するのにサポートするために必要な戦略について、明確なビジョンが必要だ。

Carol Stubbings, Joint Global Leader, People and Organisation, PwC UK



エンゲージメントと信頼の構築にはオープンさと透明性が必要とされる

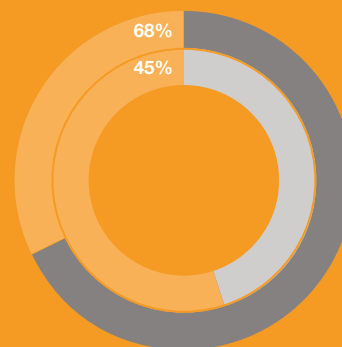
資料8:仕事の未来について明確さを持っていることが重要であると考える回答者割合と、それについて組織として現時点でアクションを取っていると回答した回答者の割合

質問1:以下項目は貴社組織の未来にとってどの程度重要ですか?

(「極めて重要」あるいは「重要」と答えた割合)

質問2:以下の記述は貴社の現状にどの程度当てはまりますか?

未来の仕事・働き方について企業としてどう準備しているか、オープンで透明性高く語れる内容を持っている(業務の自動化やAIが人間の仕事に与えるインパクトなども含め)



- 重要だと考える
- アクションを取っている





未来に向けての明快な語りを構築する

自組織として語る内容(ナラティブ)は、そこに組織としてのアイデンティティ、未来や存在意義が含まれるからこそ力を持つ。単なる事実や統計の並べ替えであってはならない。企業が仕事の未来について語る上では、自組織における仕事や働き方の持つ意味への考えを示したものである必要がある。自組織・社会・働く一人ひとりのために、自分たちの事業が、そして経営陣が、どれほど仕事の未来に影響を与え、計画を策定し、コミットメントを果たすのかを、明快で心惹かれる正直なストーリーとして語る事が重要である。そんな中、「テクノロジーによる業務の自動化やAIの台頭が仕事にどんな影響を与えるのかを予見し、それに沿って未来の計画策定を行っている」という文章が自組織に「強く当てはまる」と答えた回答者は全体のわずか10%に留まった。組織としては：

- 未来について行うオープンな対話に現場で働く人々を巻き込み、対話の中に多様な視点や立場が反映されるようにする。また、働く人々が組織の未来に向けた道筋の策定に自分もかかわっていると思えるような形をつくる。
- 現在携わっている業務がテクノロジーに取って代わられる人々が、新たなスキルを獲得できるようなトレーニングプログラムを開発する。あるいは、可能であれば将来、他の場所でも仕事を獲得できるようなスキルや繋がりが一人ひとりの身についている状態をつくる。

重要な事柄について正直である

未来が不確実なものである事実を認めることが重要である一方で、企業組織としては、どのような領域については未来の在り方を明言できるのかを熟考する必要がある。「仕事の未来」について語る自社の語り(ナラティブ)で自分たちが何者なのかを語っているのだとすれば、そのストーリーの中で組織として譲れない点・交渉の余地のない点を明確に示す必要がある。それは例えば、「将来的に失われる仕事が間違いなく生まれる」ということをはっきりと認める、ということかもしれない。あるいは、「時に長時間労働の必要が生じる可能性がある。とはいえその中で働く人々は、いつどのように働いてそれを処理するかを自由度を持つ」ということを認めることもかもしれない。はたまた、「組織の目的や存在意義は仕事の軸としてブレずに残っていくものの具体的な業務内容などは変革していく」といった企業組織としての方向性の共有である場合もあるだろう。重要なのは、こうした交渉の余地のない現実をきちんと伝えることで、働き方や仕事に関してこれまでの当たり前が覆され、大きな変化がやってくる中でもオープンで透明性の高い対話がなされているということを感じてもらふことである。

10%

「仕事の未来について
明快に語れる内容を持っている」
について「強く当てはまる」と
回答した回答者の割合

信頼を構築し、アクションを起こす： 最初のステップ

昨今の社会は、企業に利益の創出だけでなくコミュニティの社会経済状況の改善への寄与なども期待するようになってきている。本調査の回答者の83%は、自組織が社会・顧客・働く人々から十分な信頼を獲得できていると答えた。
(参照:資料9)



企業CEOも似た感覚でいるようだ。2018年の企業CEOを対象とした調査では、回答したCEOの過半数(57%)が「働くスタッフと経営陣の間の信頼関係の低下を感じない」と答えた⁹。賃金格差や経営層レベルでの女性やマイノリティグループの活躍機会について今まで以上に情報を広く公に共有していく流れにあることが現場と経営陣の間の信頼の土壌を築く助けになっている。業務自動化が仕事や働き方に与える影響について透明性高く対話がなされることも組織内の信頼に寄与する要因となる。回答者の64%が「単純作業といえる業務のマッピング(把握)を行っている」と回答しているものの、AIやデータ活用が飛躍する時代において、人間の暮らしや仕事はどう変わるのかのコミュニケーションについては、より研ぎ澄まして明確化していく必要がある。また、その伝え方についても細心の注意が必要とされる。

回答者たちが未来の成功に向けて最も重要であると答えた組織ケイパビリティ「信頼構築」「ヒューマンスキル」および「ウェルビーイングの支援」に関していえば現時点でも状況の改善が見られており、最初の一步としては望ましいスタートが切れていると考えられる。とはいえ、まだまだこの先は長い。本調査で対象となった組織ケイパビリティ45項目全てが今後の組織の成功において重要な役割を担っている。そういった中で自組織の業界特性やキャパシティに合わせて優先順位をつけていくことが重要である。また、自分たちの現状を把握し、あるべき姿と現状のギャップを認識することも欠かせない。次に行うべきアクションは何かについて、戦略を策定すべきは今である。

91%

「組織の未来を考えた時に『**社会から信頼される組織である**』ことが重要である」と考える回答者の割合

⁹ 『第21回世界CEO意識調査』PwC、2018。 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2018/assets/pdf/ceo-survey-21th.pdf>



喜ばしいニュースもあり

信頼構築や働く人々に寄与するアクションを取るという文脈でいえば(例:より多様性溢れる人材才能プールを構築することにフォーカスする)企業組織全般のポジティブな前進が顕著にうかがえる

資料9:最も「リスクレベルの低い」組織ケイパビリティ10領域

質問1: 以下項目は貴社組織の未来にとってどの程度重要ですか? (「極めて重要」あるいは「重要」と答えた割合)

質問2: 以下の記述は貴社の現状にどの程度当てはまりますか? (「当てはまらない」と回答した割合)

- 01 **社会からの信頼**
社会・顧客・働くメンバーから信頼される組織である
- 02 **離職者の再雇用**
一度組織を離れた人材が、契約パートナーやコンサルタントといったこれまでとは異なる雇用形態でかかわることがよくある
- 03 **ヒューマンスキル**
「リーダーシップ」「クリエイティビティ(創造性)」「共感性」「好奇心」などのヒューマンスキル(人間だからこそ持ち得るスキル)の重要性を認識し、それを評価し報いる仕組みがある
- 04 **自動化可能業務のマッピング(把握)**
単純作業といえる領域とそれらを自動化する策の選択肢をマッピング(全体把握)している
- 05 **目的に導かれた意思決定**
どの業務や仕事を自動化するか判断については、基本、企業の目的遂行のためにどのような形がベストなのかに基づいて意思決定を行っている
- 06 **グローバル人材**
人材獲得・タレントマネジメント戦略が、グローバル人材市場で戦う必要性を認識して策定されている
- 07 **未来シナリオ**
未来に向けた複数のビジョンを描くため、シナリオベースアプローチを活用している
- 08 **社会的な人材流動性**
恵まれないコミュニティからの人材を含め、より多様なバックグラウンドからの人材採用が実現するよう「コミュニティアウトリーチ(地域コミュニティへの働きかけ)」「インターンシップ」「アプレントイスシッププログラム(見習い訓練)」などを展開している
- 09 **年配就労者**
60歳以上の人材を採用・雇用・再訓練することを自社の人事戦略の重要な一部としている
- 10 **再スキル獲得**
働く人々が求められる人材であり続けられるよう、スキルの再獲得や新規獲得、継続的な学びなどの土壌を育てている



働く人々から洞察を得る

自動化業務のマッピング(把握)については、トップダウン(トップ主導)で行っている組織もあれば、現場で働く人々を巻き込んで行っている組織もある。私たちが推奨するのは後者のより多様な多くの人々を巻き込んで行うアプローチである。一例として、Aviva社では実に1万6,000人のスタッフを巻き込んで一人ひとりに自身の役割の要素分解を行ってもらい、「自分がより高いスキルを要する機能を担えるようになるためにトレーニングを受けるとすれば、担っている現状の役割のどんな部分に関して自動化が可能か」を特定してもらう、ということを行った¹⁰。この事例では、①「組織の目的を中心に据え」かつ②「働く人々が戦力として求められ続けることを可能とする継続的な学習をサポートするという意思を示す形」で、インクルーシブな(多様な人を巻き込んだ形での)業務自動化に向けての意思決定を行っている。本調査で回答した組織の多くが、上記二つの両方の組織ケイパビリティについてアクションを取っていると回答した。

スキル開発にインセンティブを提供する

働く人々が自らの能力にさらなる付加価値をつけるために、また未来においても求められる人材であり続けられるよう、組織は彼ら/彼女らがスキル開発を行うことについて背中を押す存在でなければならぬ。ここで言及されるスキルとはデジタルスキルだけに限らない。ソフトスキル開発も含まれる。回答者の3/4以上が「再スキル獲得、継続学習、効果的なインセンティブの設定」を組織内の優先順位、高い重要アジェンダと考えており、具体的に推進されている施策としては「各種組織内学習プラットフォームの導入」「同僚間の情報共有の活発化」「さまざまなトピックコンテンツをテーマとした各種コミュニティの立ち上げ」などが挙げられる。

多様な人材才能プールの活用

従来型の人材活用では、多種多様な人材や年配就労者が意図せずして除外される、取りこぼされる可能性が存在する。今日、多くの西欧諸国において労働市場への新規参入者の人数は減少を続けており、それが多様な才能プールにアクセスする必要性をさらに先鋭化させている。近年、離職者が再び同じ組織に戻るケースが数多くあり、さまざまな組織が、組織を離れる人々との関係性を保持する道を探っている。回答者全体の60%が「恵まれないコミュニティからの人材を含め、より多様なバックグラウンドからの人材採用が実現するよう『コミュニティアウトリーチ(地域コミュニティへの働きかけ)』『インターンシップ』『アプレントイスシッププログラム(見習い訓練)』などを展開すること」を極めて重要と答えており、半数が既にここについての取り組みを行っていると回答した。また、35%が「60歳以上の人材を採用・雇用・再訓練することを自社の人事戦略の重要な一部とすること」を極めて重要なことと考えており、既にここについて積極的な取り組みを行っている企業は全体の1/5であった。

より広い視野で捉える「インクルーシビティ(包括性)」

今日の働く人々は、所属する組織の事業面についての意思決定や議論にかかわることを望んでおり、また、「自分の持つアイデアや経験がそれら意思決定に寄与している」という感覚を求めている。ダイバーシティ(多様性)を凌駕するインクルーシビティ(包括性:多様な人を巻き込んだ状態)が必要であり、また働く人々が「自分も参画している、含まれている」「組織の未来に貢献している」と感じられるような状態をつくることこそが、これからのピープルエクスペリエンスの構築において極めて重要となる。

¹⁰ Donnell, A., "Insurer asks its 16,000 staff: could a robot do your job?" The Times, February 26, 2017. <https://www.thetimes.co.uk/article/insurer-asks-its-16-000-staff-could-a-robot-do-your-job-2jj5nskxl>

結論

私たちが考えるべきはもはや「例えばこうなったら？」や「こうした時期が来たら？」ではない。既に変化は現実社会で起こっており、重要なのは、経営幹部あるいは人事部門リーダーとして「いかに素早く立ち現れるさまざまな余波を認識・評価し反応しうるか」また「未来に向け自組織の準備を進めることができるか」ということである。

人材スキル、テクノロジー、組織といった観点を統合して一つの基盤をつくるのは始まりに過ぎず、他組織との真の差別化はいかに信頼構築をし、働く人々のコミットメントを引き出すようなピープルエクスペリエンスを提供できるかにかかっている。それが究極、組織のポテンシャル最大化に繋がるのである。

退屈な単純作業がロボットに取って代わられるのは現実であり、それによって仕事を失う就労者は新たなスキルを獲得する必要がある。しかし、リーダーが明確なビジョンや戦略を持ち、今後どのようなアクションを取っていく計画なのかを明確に伝えることができなければ、働く人々は、組織にも、そして自分たちの未来についても自信を喪失していくことになるであろう。

本調査では、未来に向けた自信に繋がるようなさまざまな組織における状況改善、進歩・前進が確認されたとともに、「重要だと認識しているがアクションを取っていない」潜在的なリスクを抱える領域が明らかになった。こうしたあるべき姿と現実のギャップには、埋めるためのアクションが必要であり、大事な一歩としては、経営陣と人事部門が一緒になって、未来に向けた準備が整った組織をいかにつくっていくのかについて、具体的な施策やアプローチプログラムにまで言及する大きな野心溢れるビジョンを打ち立てることである。前に進んでいくためには、今行っていることを改めて見直し、それがポジティブな価値を生んでいるのかを見極める必要がある。ポジティブな価値を生んでいないと明らかになったものについては速やかに変えていく必要がある。こういった取り組みによって、貴重なリソース全てが価値や意味を生む活動に投下されることとなる。本調査内で言及されたさまざまな観点的実行においては、まず組織の一部である小さいユニットで試してみても徐々にその範囲を拡大していく、といったような実験的アプローチが欠かせない。よって組織として未来の仕事・働き方に適応していく上では、実験やパイロット（試作）といったアプローチを組織の中で当たり前の概念として波及させていくことが重要である。

つまるところ、未来に備えるためには今この瞬間からアクションを取ることが不可避である。新しい現実やそこに向き合う緊急性を認め、組織内で働く人々と一緒に変化を捉えアクションを取っていく企業こそが他社に一步抜きん出る力強い組織となるのである。



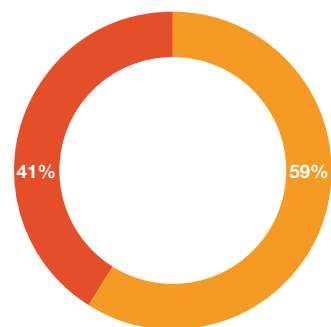
本調査について

本調査では、世界79カ国、計10以上の業界にまたがる1,200名以上の企業経営幹部／人事責任者に対してインタビューを行った。
 回答者のうち、59%が人事責任者、41%が経営幹部
 (うち、13%はCEO／CFO／COOなどC-レベル経営幹部)であった。

調査内で、回答者は45項目にわたる具体的な組織ケイパビリティについて、それぞれが自組織の未来についてどの程度重要であるか、またそれぞれのケイパビリティ開発のためのアクションを現段階で取っているかの評価を回答した。

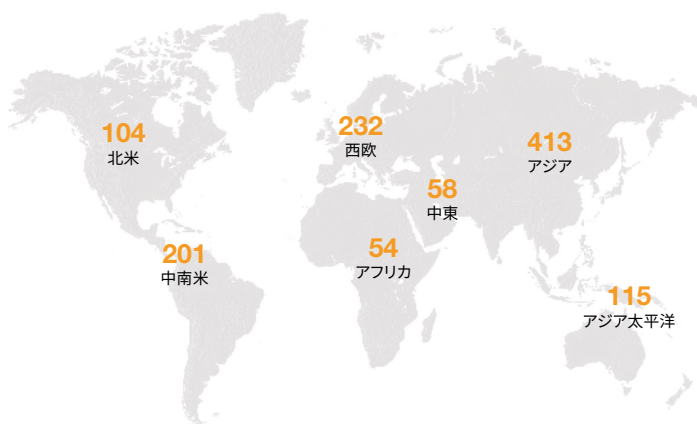
各組織ケイパビリティに対するこの二つの質問の回答を統合することによって、「未来に向けて重要であると考えているにもかかわらずアクションを取れていない」パーセンテージが明らかになり、それがすなわち組織ケイパビリティのリスクパーセンテージとして提示されている。

回答者属性

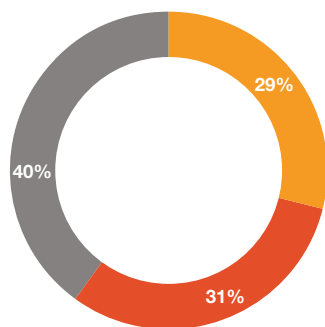


■ 人事 ■ 非人事

地域



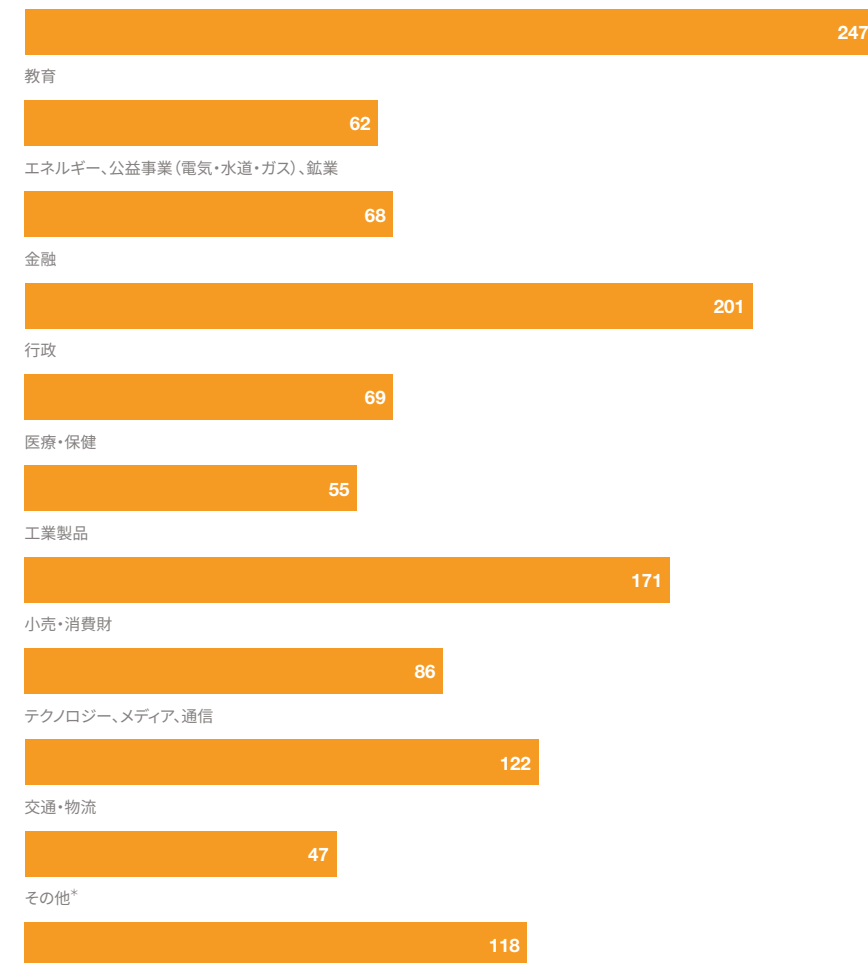
組織規模



■ 従業員1万人以上
 ■ 従業員1,000人-1万人
 ■ 従業員1,000人未満

業界

対事業者サービス (BtoB ビジネス)



* 農業、ホスピタリティ、レジャー、その他を含む

質問1 貴社組織の未来にとって、以下項目はどの程度重要ですか? :「極めて重要」あるいは「とても重要」と答えた回答比率

質問2 以下文面にどの程度同意しますか? (どの程度自組織の状態に当てはまるか) :「同意しない」(当てはまらない)と答えた回答比率

*各ケイパビリティについて、質問1で「極めて重要」/「とても重要」と答え、質問2で「同意しない」/「当てはまらない」と答えた回答者比率を、該当ケイパビリティが「リスクにある」企業割合として算出

未来への計画策定

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
未来に向けた複数のビジョンを描くため、シナリオベースアプローチを活用している	66.0	18.1
精緻で洗練された人事計画策定手法があり、人事関連の動向予測を行う分析手法(予測アナリティクス)なども用いている	58.3	32.9
テクノロジー導入、人事、職場環境/オフィス、税金などの各種戦略について、それぞれの間での連携・調整が行われている	70.9	25.6

人間知能と機械知能の協働

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
どの業務タスクや仕事を自動化するかの判断については、基本、企業の目的遂行のためにどのような形がベストなのかに基づいて意思決定を行っている	71.0	16.4
単純作業といえる領域とそれらを自動化する策の選択肢をマッピング(全体把握)している	67.9	16.3
テクノロジーによって人間が今後習得を迫られるスキルを明らかにし、組織内で開発・構築している	73.4	22.4
組織内の人間が行う仕事を一から再設計する上で、どうロボティクスやAIが寄与しうるのかを検証している	51.2	20.8
人事リーダー層が最新のテクノロジーについての深い理解と洞察を備えている	62.7	33.7
人間の行う業務をテクノロジーによる自動化に置き換えた場合に生じる潜在リスクを明確に理解している	66.5	26.9
テクノロジーの導入によって不要になる業務を行っているスタッフについて、他の業務や組織に移行するサポートを提供している	61.1	26.0

21世紀に求められるスキル

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
「リーダーシップ」「クリエイティビティ(創造性)」「共感力」「好奇心」などのヒューマンスキル(人間だからこそ持ち得るスキル)の重要性を認識し、それを評価し報いる仕組みがある	87.1	15.1
市場におけるスキルの需要と供給のミスマッチ問題について取り組むため、教育界専門家や政治家(政策立案者)と連携し協働している	67.0	22.4
働く人々が求められる人材であり続けられるよう、スキルの再獲得や新規獲得、継続的な学びなどの土壌を育てている	75.9	19.8
データアナリティクスを用いて組織内のスキルギャップ(不足や欠如)についての現状把握と未来予測を行っている	66.8	34.3

新しい形の人材ミックス

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
オープンイノベーションやクラウドソーシングを用いて組織外の機関あるいは人々からのアイデアを獲得している	63.1	27.0
フリーランサーやコンサルタント、契約パートナーといった業務形態での人材活用を今まで以上に積極的に行い、人材ミックスをこれまでとは変化させている	53.7	21.2
必要な人材を必要な時に随時、融通の利く形で調達できている	67.2	33.5
一度組織を離れた人材と契約パートナーやコンサルタントといったこれまでとは異なる雇用形態でかかわることがよくある	44.4	13.1

グローバル人材市場

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
人材獲得・タレントマネジメント戦略が、グローバル人材市場で戦う必要性を認識して策定されている	73.2	17.0
「グローバルな人材の異動・流動性の確保」や「国や市場をまたいで協働プログラム」などが効果的に機能しており、グローバルでの人材活用最適化がなされている	63.3	28.7
世界全体での主要スキルプール把握が行われており、人材へのアクセス・調達の可能性を考慮した立地戦略構築が行われている	62.2	25.8

インクルーシビティの価値

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
恵まれないコミュニティからの人材を含め、より多様なバックグラウンドからの人材採用が実現するよう「コミュニティアウトリーチ（地域コミュニティへの働きかけ）」「インターンシップ」「アプレンティスシッププログラム（見習い訓練）」などを展開している	60.3	18.4
身体性障害や自閉症やADHDなどを有する人材を採用し雇用するため、従来の手法とは一線を画す採用・評価プロセスやトレーニングプロセスを導入している	39.9	22.4
60歳以上の人材を採用・雇用・再訓練することを自社の人事戦略の重要な一部としている	35.2	19.1
働く人々の中にさまざまな家庭の状況や事情、果たすべき役割（子育て、介護含め）や制約があることを理解した上で、それらを考慮したワークライフバランスに関連する施策・会社方針を提供している	74.9	21.9
データアナリティクスを用いることでバイアス（主観的な偏見や思い込み）に左右されない採用および人事評価を推進している	56.9	34.3

透明性の高い世界における信頼と公正さ

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
社会・顧客・働くメンバーから信頼される組織である	90.6	9.8
未来の仕事・働き方について企業としてどう準備しているか、オープンで透明性高く語れる内容を持っている（業務自動化やAIが人間の仕事に与えるインパクトなども含め）	68.2	28.7
公正な報酬支払いを確実にするべく、報酬がどのように決定されるのかを透明性高く情報提供している	76.4	26.4

ウェルビーイング：生産性の主要推進要因として

	本ケイパビリティが重要だと考える回答者比率	本ケイパビリティが「リスクにある」企業比率
ウェルビーイングを確実なものにするための各種取り組みの実施や会社規則・方針がある	81.5	20.7
長期（有給）休暇（サバティカルリブ）を取ったり、休職して復職したりすることが一般的に実践されている組織である	45.9	23.9
働く人々の業務量が対応可能な範囲内であり、有給休暇を完全消化できるだけでなく、通常、平日の夜間や週末などは残業や仕事のプレッシャーなどに追われることなく過ごせている	75.8	33.3
業務時間外、休暇中あるいは週末に完全に仕事から離れること（例：メールをチェックしない、電話を返さないなど）を組織としてよしとする気風がある	68.2	24.3
「優れたワークライフバランス」や「勤務時間あるいは勤務場所」についての高い柔軟性によって有能な人材を惹きつけている	77.8	28.5

相互に連携接続された就労環境

	本ケイパビリティが 重要だと考える 回答者比率	本ケイパビリティが 「リスクにある」 企業比率
「リラックスする／回復するための空間」や「さまざまな仕事スタイルを可能にする空間」など、ウェルビーイングを推進するような職場空間の設計がなされている	71.6	31.3
職務的に可能なメンバーに関しては、遠隔およびバーチャルでの就労を積極的に支援している	71.4	25.4
「チームワーク」「協働」「イノベーション」を推奨するような職場環境設計をしている	79.3	27.8
スタッフ間の協働を可能にする盤石なオンライン・ソーシャル・プラットフォームの提供、および／あるいは、クラウドテクノロジーの活用を行っている	72.6	29.0
自らの職務や組織の外でのネットワークや関係構築を行うことを推奨し、そうした行いに関して報酬面での見返りを提供している	69.1	30.2

業務パフォーマンスの解放

	本ケイパビリティが 重要だと考える 回答者比率	本ケイパビリティが 「リスクにある」 企業比率
従来の「アップ・オア・アウト(昇進しなければクビ)」的キャリアパスモデルではなく、人材の多様なニーズや願望に応えられるような多種多様なキャリアパスを用意している	71.0	31.6
「労働時間」ではなく「業務貢献」や「タスク遂行によって生まれた成果」「提供付加価値」にフォーカスしたパフォーマンスマネジメントを実践している	80.2	20.8
働くスタッフが革新的なアイデアを提案できる仕組みがあり、それらを実現するためのサポートを提供している	76.6	29.2
働くメンバーの「俊敏性」と「適応性」を育むような実践およびプロセス(例: 人事ローテーション、配置換え、学習・能力開発機会の提供)が存在する	78.0	31.5
働くメンバー一人ひとりに、どのように働くか(例: どのプロジェクトにかかわり、誰と一緒に働くのか、いつ働くか、日々のスケジュールの組み立てなど)を自律的に決定する高い自由度を与えている	69.6	30.8
ビッグデータおよび高度なアナリティクスからの洞察を活用して人事関連の意思決定を行っている	62.7	40.7



謝辞

本報告書作成にあたってご協力いただいた以下の方々に御礼申し上げます。

執筆者

Bhushan Sethi (PwC US)
Carol Stubbings (PwC UK)
Professor Lynda Gratton
Justine Brown (PwC UK)



リンダ・グラットン教授

同氏は、ロンドン・ビジネス・スクールにおけるマネジメントプラクティスの教授。ホットスポットムーブメントの創業者であり、「働き方の未来コンソーシアム」を率いている。人と組織のかかわりについて多くの著書を持ち、2016年には『ライフシフト—100年時代の人生戦略』を共同執筆。本著はフィナンシャルタイムズ紙が選出する「FT ビジネス・ブック・オブ・ザ・イヤー」候補にも選出された。

寄稿者

Cydney Aiken (PwC US)
Padmaja Alaganandan (PwC India)
John Ashcroft (Freelance writer)
Peter Brown (PwC UK)
Anthony Bruce (PwC UK)
Kelly Davies (PwC UK)
Samuel Franssens (Hot Spots Movement)
Frances Jennings (PwC UK)
Chaitali Mukherjee (PwC India)

Carolyn Rush (PwC Canada)
Faye Sargent (PwC UK)
Haniah Shaukat (Hot Spots Movement)
Blair Sheppard (PwC US)
Tina Schneiderman (Hot Spots Movement)
Deborah Unger (PwC UK)
Jon Williams (Fifth Frame)
Johnny Yu (PwC China/Hong Kong)
Daria Zarubina (PwC UAE)

お問い合わせ先

Carol Stubbings

PwC UK
Joint Global Leader, People and Organisation
carol.a.stubbings@pwc.com

Bhushan Sethi

PwC US
Joint Global Leader, People and Organisation
bhushan.sethi@pwc.com

Justine Brown

PwC UK
Director, Future of Work research programme
Global People and Organisation
justine.brown@pwc.com

北米

Orla Beggs

PwC US
orla.beggs@pwc.com

Carrie Duarte

PwC US
carrie.duarte@pwc.com

Jean McClellan

PwC Canada
jean.a.mcclellan@pwc.com

Bhushan Sethi

PwC US
bhushan.sethi@pwc.com

中南米

Silvia Martins

PwC Brazil
silvia.martins@pwc.com

西欧州

Christopher Box

PwC UK
christopher.box@pwc.com

Peter Brown

PwC UK
peter.c.brown@pwc.com

Anthony Bruce

PwC UK
anthony.bruce@pwc.com

Henk van Cappelle

PwC Netherlands
henk.van.cappelle@pwc.com

Peter De Bley

PwC Belgium
peter.de.bley@pwc.com

Charles Donkor

PwC Switzerland
charles.donkor@ch.pwc.com

Sarah Kane

PwC Switzerland
sarah.kane@ch.pwc.com

Till Lohmann

PwC Germany
till.r.lohmann@pwc.com

Christian Scharff

PwC Luxembourg
christian.scharff@lu.pwc.com

Alastair Woods

PwC UK
alastair.woods@pwc.com

中央&東欧州

Alla Romanchuk

PwC Russia
alla.romanchuk@pwc.com

中東

David Suarez

PwC UAE
david.suarez@pwc.com

アフリカ

Gerald Seegers

PwC South Africa
gerald.seegers@pwc.com

インド

Chaitali Mukherjee

PwC India
chaitali.mukherjee@pwc.com

中国／香港

Johnny Yu

PwC China/Hong Kong
johnny.yu@cn.pwc.com

日本

Ryosuke Sasaki

PwC Japan Group
ryosuke.sasaki@pwc.com

東南アジア

Nicky Wakefield

PwC Singapore
nicole.j.wakefield@sg.pwc.com

オーストラリア

Peter Wheeler

PwC Australia
peter.wheeler@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年11月に発行した『Preparing for tomorrow's workforce, today』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html
オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/preparing-for-tomorrows-workforce-today.html
日本語版発刊年月：2019年4月 管理番号：I201811-3

©2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.