



日本の社員が抱く希望と不安

—デジタル時代の人材マネジメントには
何が求められるのか?

グローバル従業員意識／職場環境調査「希望と不安」（日本の調査結果分析）

はじめに

デジタル化が加速し、コロナ禍におけるワークスタイルの変化が進む中、日本の社員たちは今何を求めているのでしょうか？

PwCでは、社員労働者が自身の仕事や職場環境をどのようにとらえているかを探るグローバル労働力調査「希望と不安」(Global Workforce Hopes and Fears Survey)を実施しています。3回目となる2022年度の調査では、44の国・地域の52,196名を対象に、職場環境の変化・デジタル化が加速する中で、社員が「仕事」に対して何を求め、何を恐れているかについて調査を実施しました。

本稿では、日本の回答者に焦点を当て、諸外国との比較分析および日本国内の質問項目別の分析を通じて、日本企業における実態や課題、社員を引きつけるためのポイントを考察します。

目次

| | |
|--------------------------------|----|
| 調査結果サマリー | 3 |
| 調査結果詳細 | |
| 1. 仕事への満足度と転職意向 | 4 |
| 2. 社員が仕事に求めていること | 6 |
| 3. リモートワーク・ハイブリッドワークへの対応 | 9 |
| 4. 企業に求められる透明性 | 11 |
| 5. Z世代が仕事に求めていること | 14 |
| 6. 専門性の高い人材が仕事に求めていること | 16 |
| 7. 人材・スキル不足への企業の取り組み | 20 |
| 人材マネジメントで考えるべき5つのポイント | 22 |
| 人材マネジメントを成功に導く4つのアプローチ | 23 |



調査結果サマリー

調査によって日本企業の社員および職場環境に関する「7つの事実」が明らかになった。

1

自身の仕事に満足している社員はわずか28%であり、調査対象のOECD加盟国25カ国中24位

2

社員は「金銭的報酬」「仕事の充実感」「自分らしさを発揮できる環境」「働きやすさ」を重視する一方、「仕事の内容」や「キャリア開発」の優先順位は低い

3

リモート可能な社員の割合が31%であり、調査対象のOECD加盟国25カ国中で最下位

4

「雇用主の透明性・情報開示を重視している社員の割合」は、調査対象のOECD加盟国25カ国中で最下位

5

Z世代は、転職意向が高く、4人に1人が12カ月以内の転職を検討

6

専門性の高い人材は、「仕事への満足度」が高く、「仕事の内容」や「キャリア開発・学習の機会」を重視

7

スキル・労働力不足への企業の対応は、「賃上げ・スキルアップ」が中心であり、人材採用などの他施策への注力度は低い

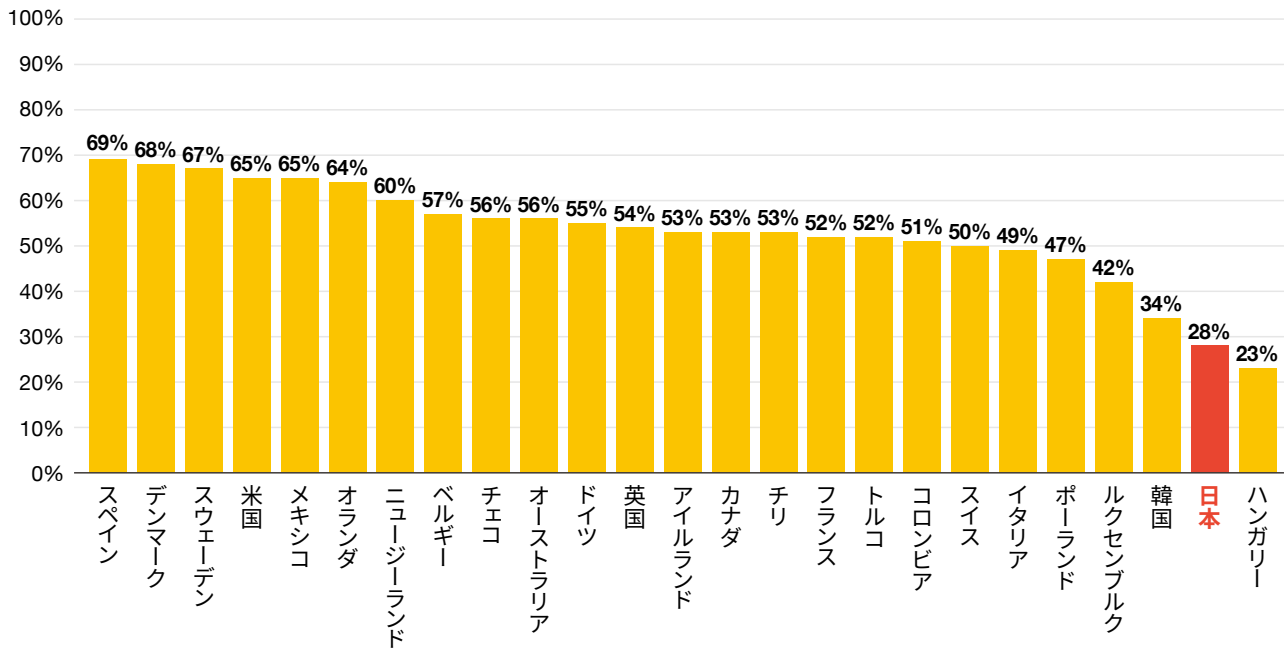
1 仕事への満足度と転職意向

自身の仕事に満足している社員はわずか28%であり、調査対象のOECD加盟国25カ国中24位

多くのOECD加盟国において、自身の仕事に満足している社員の割合は50%を超えています。日本ではわずか28%に留まります。この数字は、本調査に参加したOECD加盟国25カ国中24番目という低水準です。

仕事に対する満足度は？

(「極めて満足」と「とても満足」と回答した社員の割合 / OECD加盟国25カ国 / 降順)



調査ベース：25カ国の回答者 33,682名、うち日本の回答者 2,608名

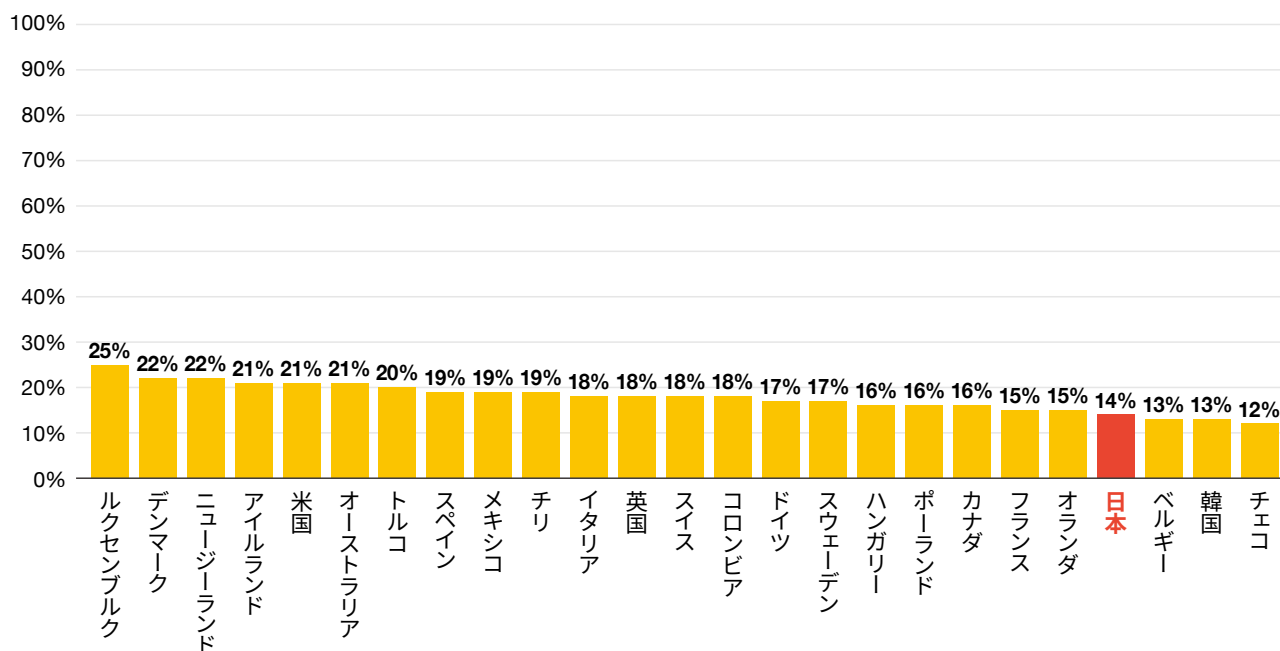


社員の満足度は低いにもかかわらず、今後12カ月以内の転職意向も調査対象のOECD加盟国25カ国中22位と低水準

日本では、仕事に満足していない社員の割合が高くなっていますが、転職意向のある社員の割合が高いわけではありません。今後12カ月以内に転職する可能性が高いと答えた社員の割合は14%であり、OECD加盟国25カ国の中で22番目となっています。

今後12カ月以内に転職する可能性は？

(「極めて高い」と「とても高い」と回答した社員の割合／OECD加盟国25カ国／降順)



調査ベース：25カ国の回答者 33,682名、うち日本の回答者 2,608名



Point

日本の労働市場は人材の流動性が低いこともあり、仕事への満足度が低い社員であっても現在の会社に留まる場合が多くあると考えられます。会社からすると、満足度の低い社員が多く滞留し、職場の活力・パフォーマンスが低下していくリスクが高い環境であることは否めません。

日本では、他国以上に自社で働き続ける人材を活性化し、職場の活力を高めるための取り組みが重要となります。

2

社員が仕事に求めていること

社員は「金銭的報酬」「仕事の充実感」「自分らしさを発揮できる環境」に加えて「働きやすさ」を重視する一方、「仕事の内容」や「キャリア開発」の優先順位は低い

社員が職場を選ぶ際に重視する要素のトップ3は、日本・グローバルともに「自分の仕事に対して金銭的に適正に報われている」「仕事が充実している」「仕事でも自分らしさを発揮できる」となっています。

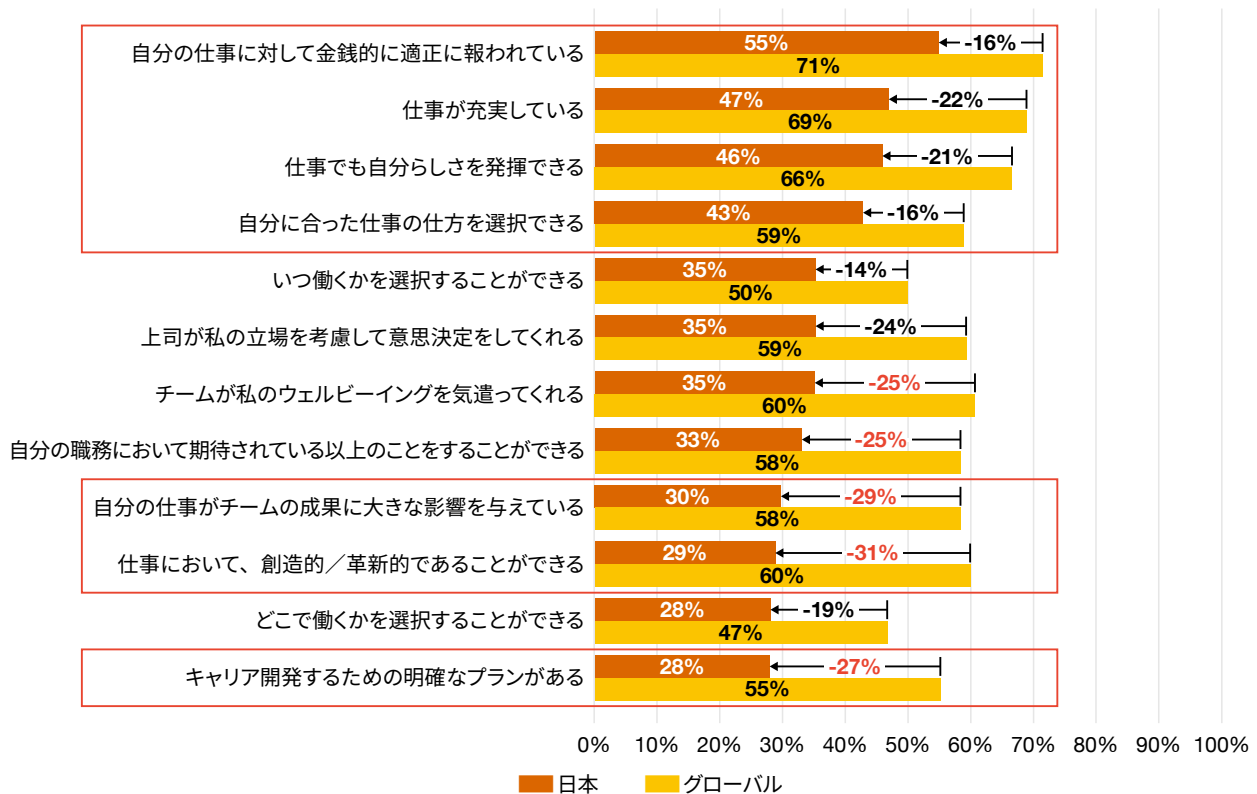
日本では、その後に「自分に合った仕事の仕方を選択できること」「いつ働くかを選択することができる」が続いており、日本企業の社員が働きやすさを比較的重視している様

子が見て取れます。

一方で、グローバルと比較すると、特に「仕事において、創造的／革新的であることができる」「自分の仕事がチームの成果に大きな影響を与えている」「キャリア開発するための明確なプランがある」を求める社員の割合が低く、仕事の内容やキャリア開発の優先順位が比較的低くなっています。

あなたが職場環境の変化を検討する際に、以下の要素はどの程度重要ですか？

(「極めて重要である」と「とても重要である」と回答した社員の割合／日本／降順)



調査ベース：グローバルの回答者 52,196名、うち日本の回答者 2,608名

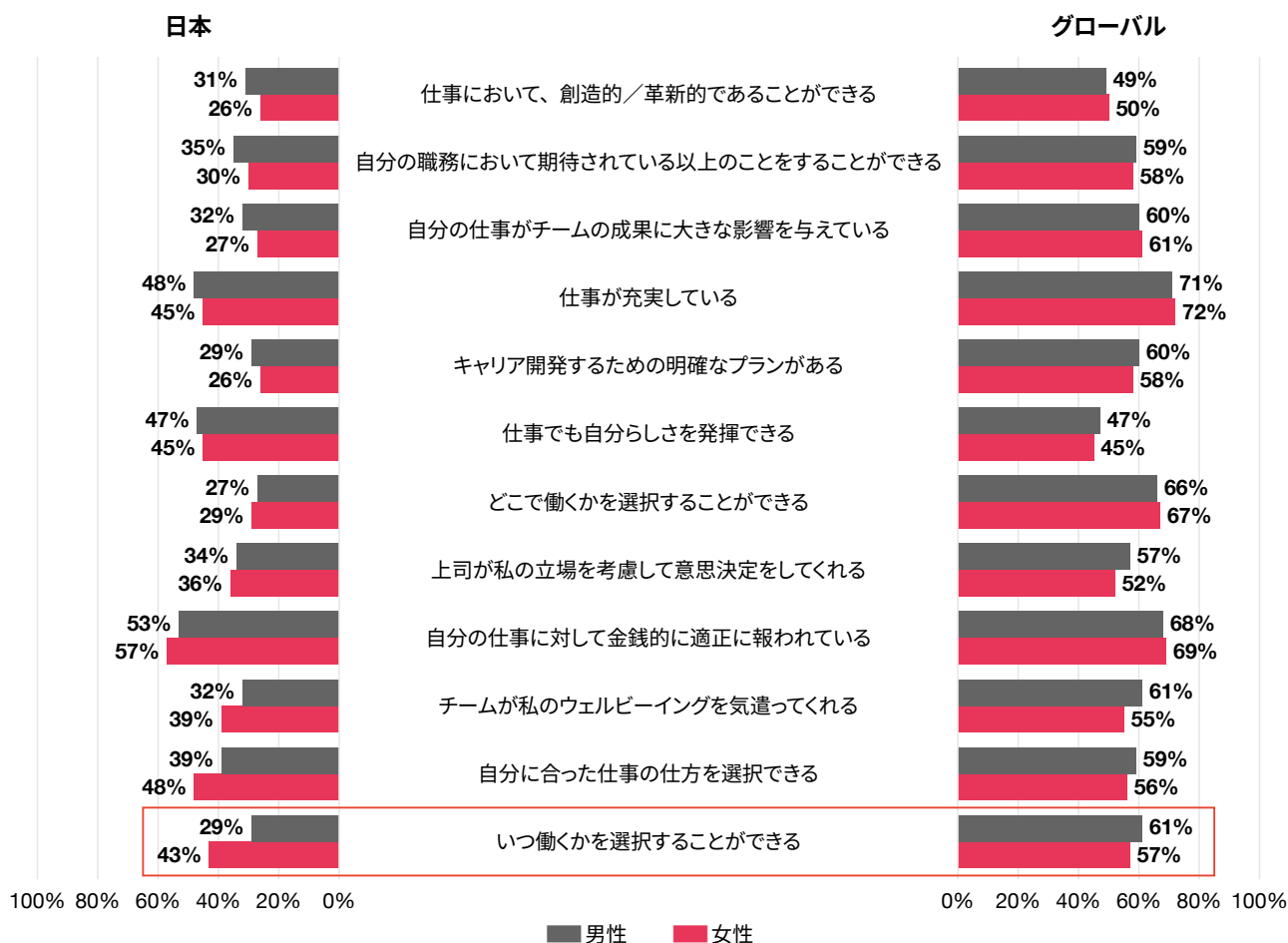
女性は男性と比べて、働く時間の柔軟性をより重視する傾向にある

さらに、職場を選ぶ際に重視する要素を日本の男女で比較すると、「いつ働くかを選択することができる」という要素に最も大きな差があり、女性のほうが男性よりも14ポイント

高い結果となりました。この傾向は、グローバル全体の結果には表れていません。

あなたが職場環境の変化を検討する際に、以下の要素はどの程度重要ですか？

(「極めて重要である」と「とても重要である」と回答した社員の割合／日本／男女別／各回答群の差分の降順)



調査ベース：日本・女性の回答者 1,164名、日本・男性の回答者 1,423名



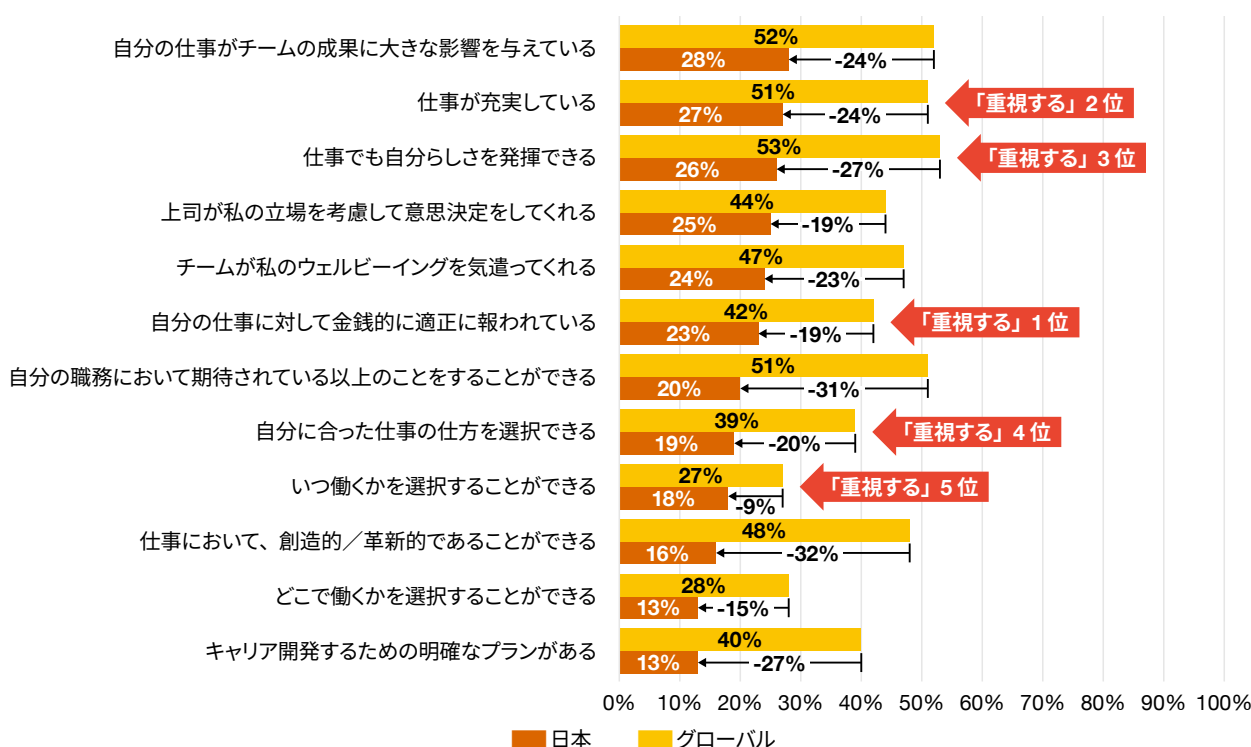
現在の職場環境への評価を見ると、「働きやすさ」「仕事・キャリア」に関する項目の評価が低水準

同様の項目に対する現在の職場環境への評価を見ると、「自分に合った仕事の仕方を選択できる」「いつ働くかを選択することができる」「どこで働くかを選択することができる」などの「働きやすさ」に関する項目の評価が低くなっています。特に前の2つは、社員が重視する要素ではトップ5に入っていたことも踏まえると、社員が重視しているにもかかわらず現状評価が低い項目であるといえます。

また、「仕事において、創造的／革新的であることができる」「キャリア開発するための明確なプランがある」といった仕事内容・キャリア開発についての項目に対しても職場環境への評価が低く、グローバルと比較したギャップも大きくなっています。これらの項目は、社員が重視する要素でも低水準であったことを踏まえると、日本の社員がそもそも重視しておらず現状評価の低い項目であるといえます。

現在の職場環境について、以下の要素にどの程度同意しますか？

(「強く同意する」と「ある程度同意する」と回答した社員の割合／日本／降順)



調査ベース：グローバルの回答者 52,196名、うち日本の回答者 2,608名

Point

日本企業では、社員の「働きやすさ」への期待が高い一方で、現状の職場環境への評価は低く、社員にとってワークスタイルの自由度が低い状態にあると考えられます。次項「リモートワーク・ハイブリッドワークへの対応」で詳しく述べますが、人材の採用・リテンションのためには、柔軟な働き方を可能にする職場環境・ワークスタイルの構築が重要な課題となるでしょう。その際、特に女性は働く時間の柔軟性への関心が高い点には留意すべきです。

また、「仕事・キャリア」については現状の職場環境への評価が低いですが、そもそも重視されていない点についてグローバルとギャップがあります。日本企業では、雇用慣行の影響もありキャリアの自己選択性が低く、社員は、仕事・キャリアに対するオーナーシップを醸成できていないことがうかがえます。したがって、社員が個々人のキャリアの志向性や状況に応じて選択できるようにするための対策を検討していく必要があるでしょう。もちろん、各企業のカルチャーとのバランスなどに考慮する必要がありますが、日本全体で雇用の流動化が進みつつあることを踏まえると、その重要性は高まっていくと考えられます。

3

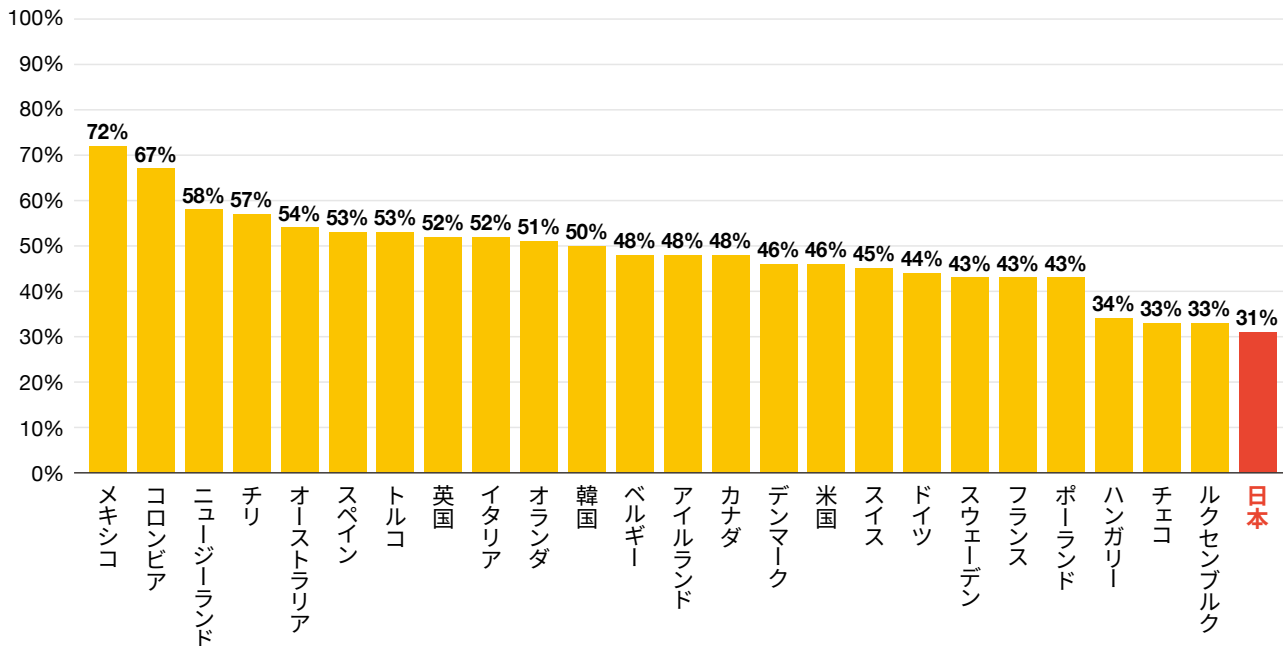
リモートワーク・ハイブリッドワークへの対応

リモート可能な社員の割合が31%であり、調査対象のOECD加盟国25カ国中で最下位

日本企業では、リモートワークが可能であると答えた社員の割合は31%であり、グローバルの54%と比較して低めの水準となっています。これは、調査対象のOECD25カ国の中でも最低水準です。

リモートワークで仕事ができますか？

(「できる」と答えた社員の割合 / OECD加盟国25カ国 / 降順)



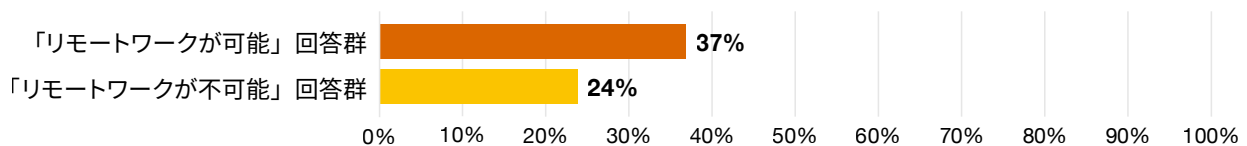
調査ベース：25カ国の回答者 33,682名、うち日本の回答者 2,608名

リモート可能な社員は、リモート不可の社員に比べて仕事の満足度・現在の職場環境への評価が高い

日本企業では、リモートワークが可能な社員のうち37%が自身の仕事に満足しており、リモートワークが不可能な社員の24%よりも13ポイント高くなっています。

仕事に対する満足度は？

(「極めて満足」と「とても満足」と回答した社員の割合 / 日本 / 降順)

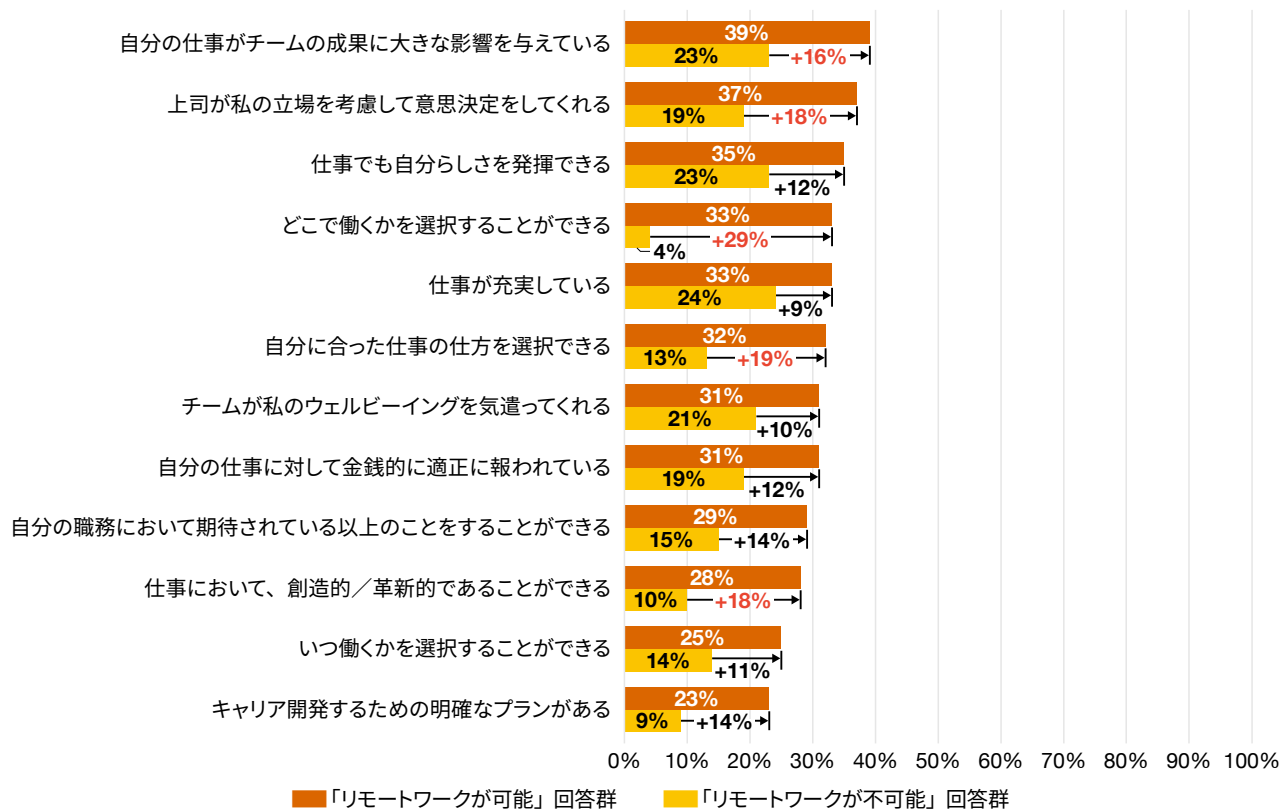


調査ベース：自分の仕事のリモートで可能な日本の回答者 806名、自分の仕事のリモートでは不可能な日本の回答者 1,713名

現在の職場環境への評価を見ても、全項目でリモートワークが可能な社員はリモートワークが不可能な社員よりも高い評価をつけており、現在の職場環境に肯定的な反応を示しています。

現在の職場環境について、以下の要素にどの程度同意しますか？

(「強く同意する」と「ある程度同意する」と回答した社員の割合／日本／グローバルと日本との差分の降順)



調査ベース：自分の仕事のリモートで可能な日本の回答者 806名、自分の仕事のリモートでは不可能な日本の回答者 1,713名
(「分からない」と回答した88名、回答なし1名を除く)



Point

リモートワークが可能な社員は、リモートワークが不可能な社員よりも仕事への満足度・職場への評価が総じて高い傾向にあります。リモート化が生産性に与える影響などを考慮する必要がありますが、社員が求める「働きやすさ」を実現する上で、リモートワーク・ハイブリッドワーク環境の整備は非常に重要な要素になるといえます。

日本企業では諸外国に比べてリモートワーク・ハイブリッドワーク対応が遅れていますが、他企業に先んじて、柔軟な働き方を可能にする職場環境・ワークスタイルの構築することで、人材の採用・リテンションを優位に進めることができると考えられます。

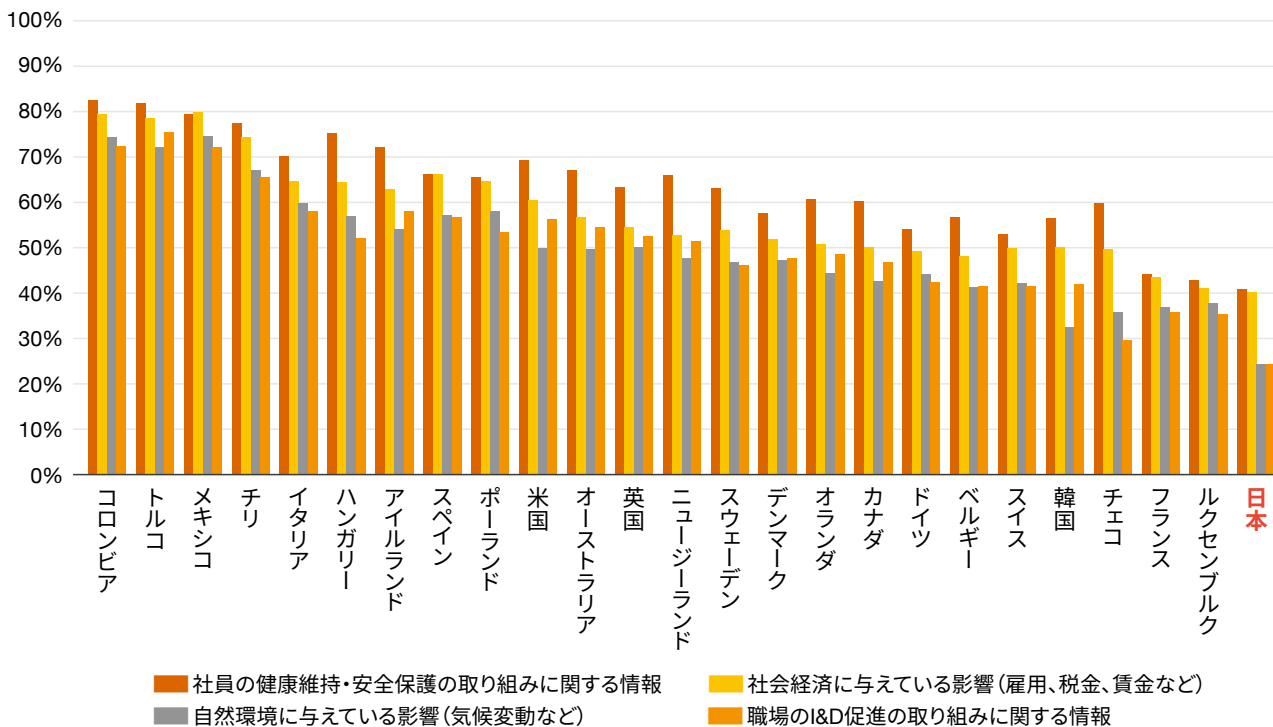
4 企業に求められる透明性

「雇用主の透明性・情報開示を重視している社員の割合」は、調査対象のOECD加盟国25カ国中で最下位

日本企業では、雇用主の透明性・情報開示を重視すると答えた社員の割合が低く、今回調査した4項目全てにおいて調査対象のOECD25カ国の中で最下位となっています。

あなたの会社が次の各項目について透明性を確保することは、あなたにとってどの程度重要ですか？

(「とても重要」「極めて重要」と回答した社員の割合 / OECD加盟国25カ国 / 4項目の平均値の降順)



調査ベース：25カ国の回答者 33,682名、うち日本の回答者 2,608名

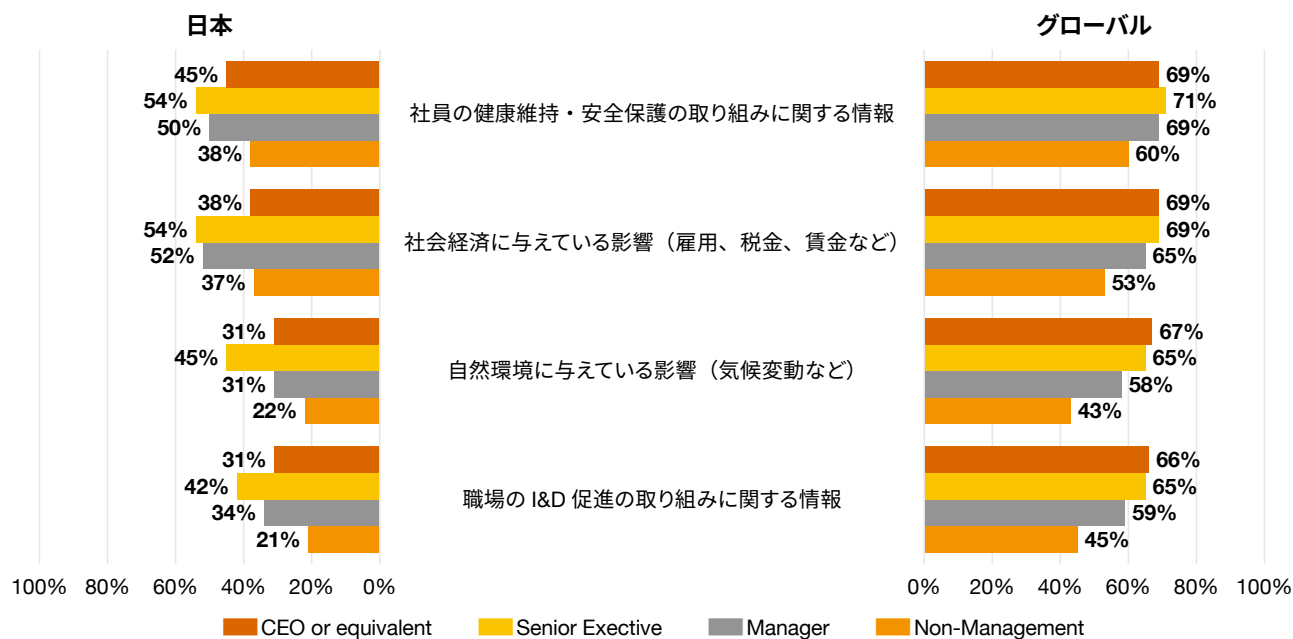


特にCEO・スタッフ層は、雇用主の透明性・情報開示を重視する割合が低い

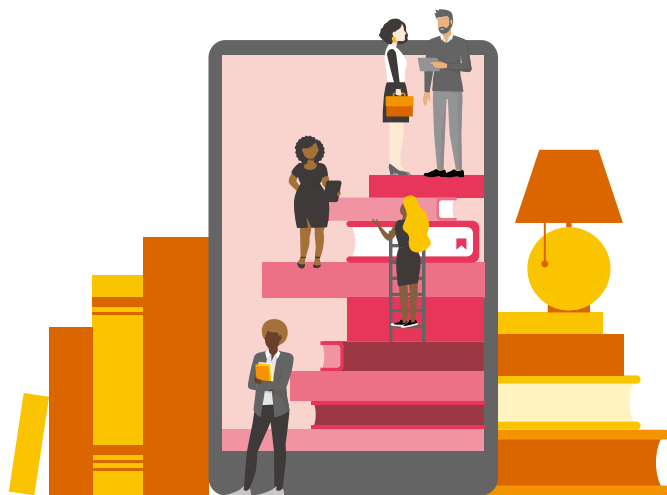
雇用主の透明性・情報開示を重視している社員の割合を階層別に見ていくと、日本企業はスタッフ層（Non-Management）が著しく低水準であることと、管理職層（Senior Executive、Manager）よりもCEOが低水準であることが特徴的です。

あなたの会社が次の各項目について透明性を確保することは、あなたにとってどの程度重要ですか？

（「とても重要」「極めて重要」と回答した社員の割合／日本／階層別）



調査ベース：グローバルの回答者 52,196名、うち日本の回答者 2,608名

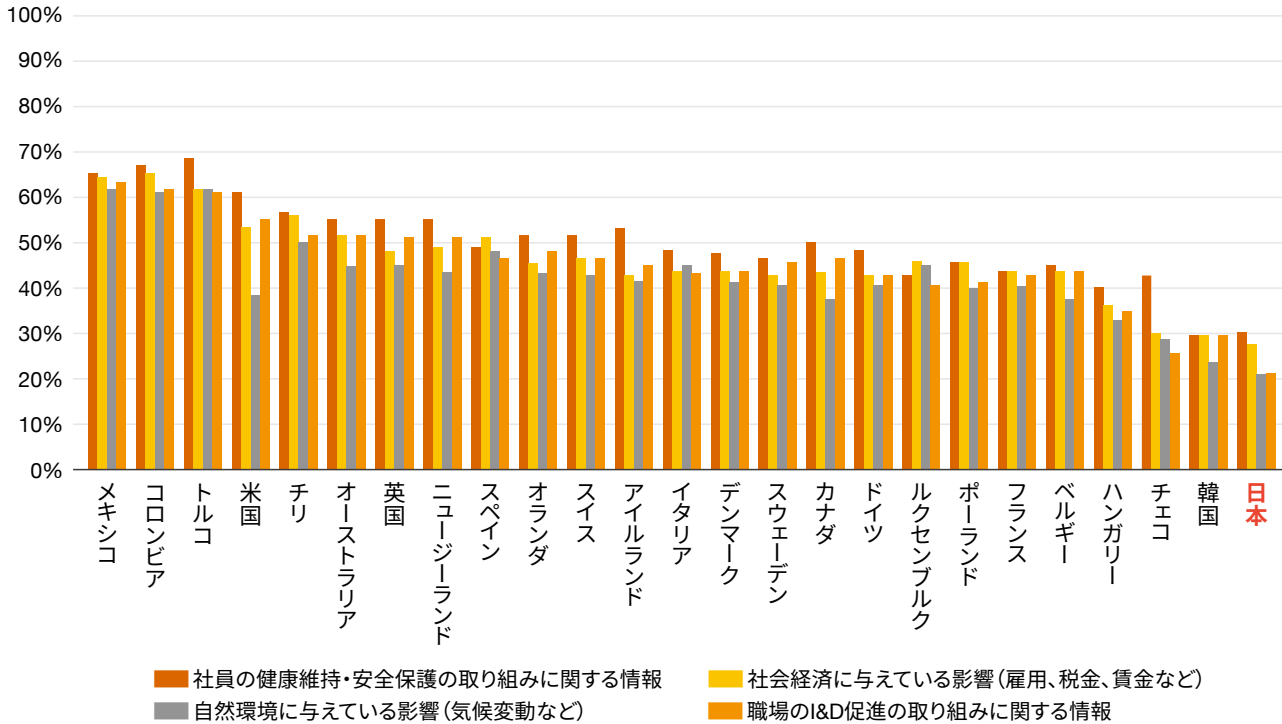


「雇用主が透明性を確保している」と評価する社員の割合もOECD加盟国25カ国中で最下位

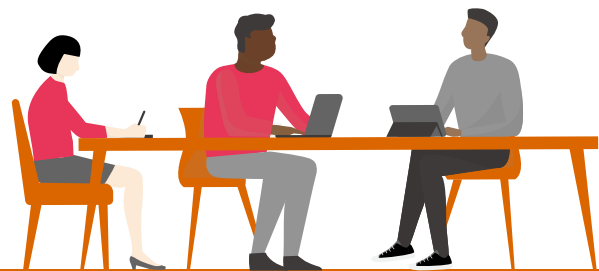
透明性の確保における確信度についてグローバル全体と比較すると、今回調査した4項目について雇用主が透明性を確保していると評価する社員の割合が日本企業では20ポイントほど低くなっています。

あなたの会社が次の各項目について透明性を確保していることに、どの程度確信がありますか？

(「とても確信がある」「非常に確信がある」と回答した社員の割合 / OECD加盟国25カ国 / 4項目の平均値の降順)



調査ベース：グローバルの回答者 52,196名、うち日本の回答者 2,608名



Point

日本企業は、他国と比べて社員に対する情報開示の取り組みが遅れており、社員の理解・関心も高まっていない状況にあるといえます。特に、管理職層（Senior Executive、Manager）と比べて、スタッフだけでなくCEOの関心が低い点は、日本の特徴です。ESGなどの話題が取り上げられることが増え、2020年8月には米国証券取引委員会（SEC）が人的資本の情報開示を義務付けたこともあり、管理職層では情報開示に対する温度感が高まりつつある一方で、CEOおよびスタッフとの間には、認識のギャップが生じつつあるようです。

今後、企業の透明性・情報開示を強化する世界の潮流に乗り遅れないためには、まずは経営層がその意義を腹落ちした上で、会社としての方針を打ち出すことが重要になるでしょう。その上で、社員にもその方針を浸透させ、理解・関心を高めながら、取り組みを進めていく必要があります。

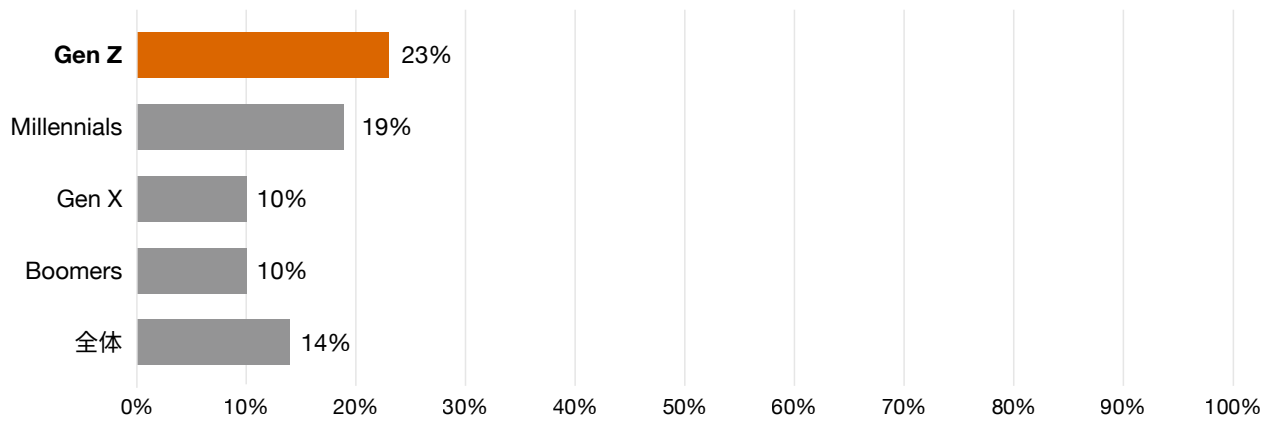
5 Z世代が仕事に求めていること

Z世代は、他世代と比べて転職意向が高く、4人に1人が12カ月以内の転職を検討

日本企業における転職意向を世代別に見ると、若い世代ほど転職意向が高く、特にZ世代についてはおよそ4人に1人が今後12カ月以内に転職する可能性が高いと回答しています。

今後12カ月以内に転職する可能性は？

(「極めて高い」と「とても高い」と回答した社員の割合/日本/世代別)



調査ベース：日本の回答者 2,608名

※世代別分類の年齢層：Gen Z (18-25歳)、Millennials (26-41歳)、Gen X (42-57歳)、Boomers (58-77歳)



Z世代は、他世代よりも「自分らしさを発揮できる環境」や「ウェルビーイング」を重視

世代別に、社員が職場を選ぶ際に重視する要素を見ると、特にZ世代は他世代と傾向が異なります。Z世代は、「仕事でも自分らしさを発揮できる」「チームが私のウェルビー

ングを気遣ってくれる」ことを重視する傾向があり、特に前者は「自分の仕事に対して金銭的に適正に報われている」以上に重視されています。

あなたが職場環境の変化を検討する際に、以下の要素はどの程度重要ですか？

(「極めて重要である」と「とても重要である」の回答のみ表示/日本/世代別) ※赤字：1位、オレンジ：1～3位

| 項目 | 全体 | Gen Z | Millennials | Gen X | Boomers |
|--------------------------------|-----|-------|-------------|-------|---------|
| 自分の仕事に対して金銭的に適正に報われている | 55% | 54% | 58% | 53% | 51% |
| 仕事が充実している | 47% | 51% | 48% | 44% | 51% |
| 仕事でも自分らしさを発揮できる | 46% | 55% | 48% | 42% | 45% |
| 自分に合った仕事の仕方を選択できる | 43% | 48% | 51% | 37% | 37% |
| いつ働くかを選択することができる | 35% | 48% | 42% | 31% | 26% |
| 上司が私の立場を考慮して意思決定してくれる | 35% | 39% | 40% | 32% | 31% |
| チームが私のウェルビーイングを気遣ってくれる | 35% | 51% | 39% | 32% | 28% |
| 自分の職務において期待されている以上のことをすることができる | 33% | 42% | 34% | 31% | 32% |
| 自分の仕事チームの成果に大きな影響を与えている | 30% | 32% | 31% | 28% | 30% |
| 仕事において、創造的/革新的であることができる | 29% | 37% | 30% | 26% | 30% |
| どこで働くかを選択することができる | 28% | 38% | 34% | 23% | 22% |
| キャリア開発するための明確なプランがある | 28% | 35% | 32% | 24% | 25% |

調査ベース：日本の回答者 2,608名



Point

Z世代の転職意向が高いことや、他の世代以上に「仕事でも自分らしさを発揮できる」「チームが私のウェルビーイングを気遣ってくれる」などを重視していることは、注目すべき事実です。こういった事情もあり、Z世代の採用・リテンションには多くの企業が苦勞しています。

Z世代に限らず社員の価値観が多様化する一方で、労働人口減少に伴う人材獲得の競争は激しさを増しているのも事実です。各企業のリーダーは、企業には多様な価値観が存在していることを改めて認識し、画一的な施策の展開からの脱却を図る必要があります。

6

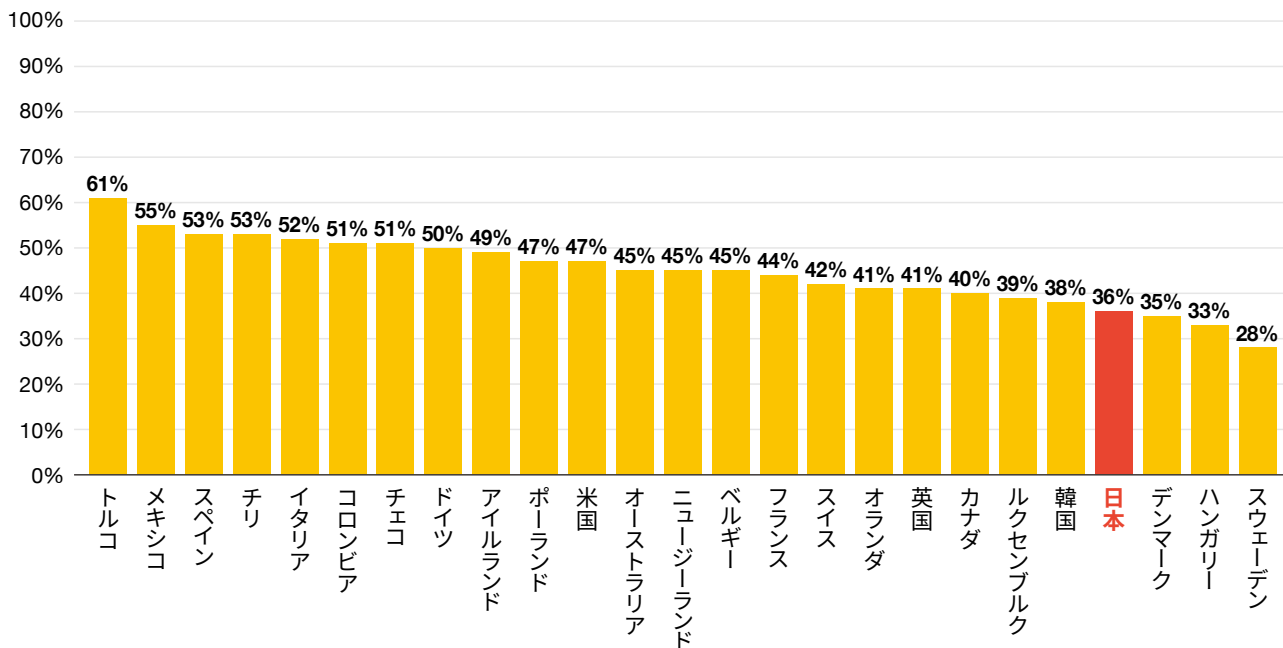
専門性の高い人材が仕事に求めていること

自身の仕事に専門的教育が求められると答えた社員の割合は36%

日本企業の社員のうち、自身の仕事に専門的教育が求められると答えた社員（以下、専門人材）の割合は36%でした。これは、グローバル全体の49%と比較すると低水準となっており、調査対象のOECD25カ国の中でも22番目の数値です。

あなたの現在の仕事は専門的教育を必要としますか？

（「強く同意する」と「ある程度同意する」と回答した社員の割合／OECD加盟国25カ国／降順）



調査ベース：25カ国の回答者 33,682名、うち日本の回答者 2,608名

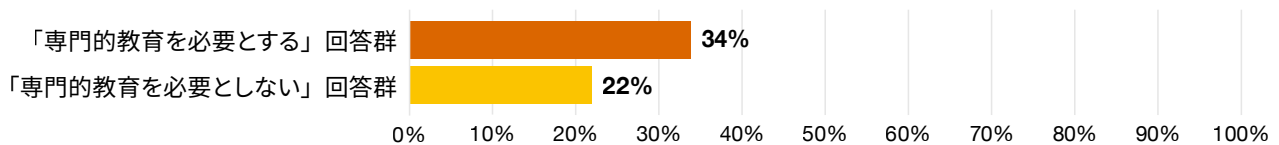


専門人材は、他人材に比べて「仕事への満足度」「現在の職場環境への評価」が高い

日本企業の専門人材のうち34%が自身の仕事に満足しており、他の人材の22%よりも12ポイント高くなっています。

仕事に対する満足度は？

(「極めて満足」と「とても満足」と回答した社員の割合／日本)

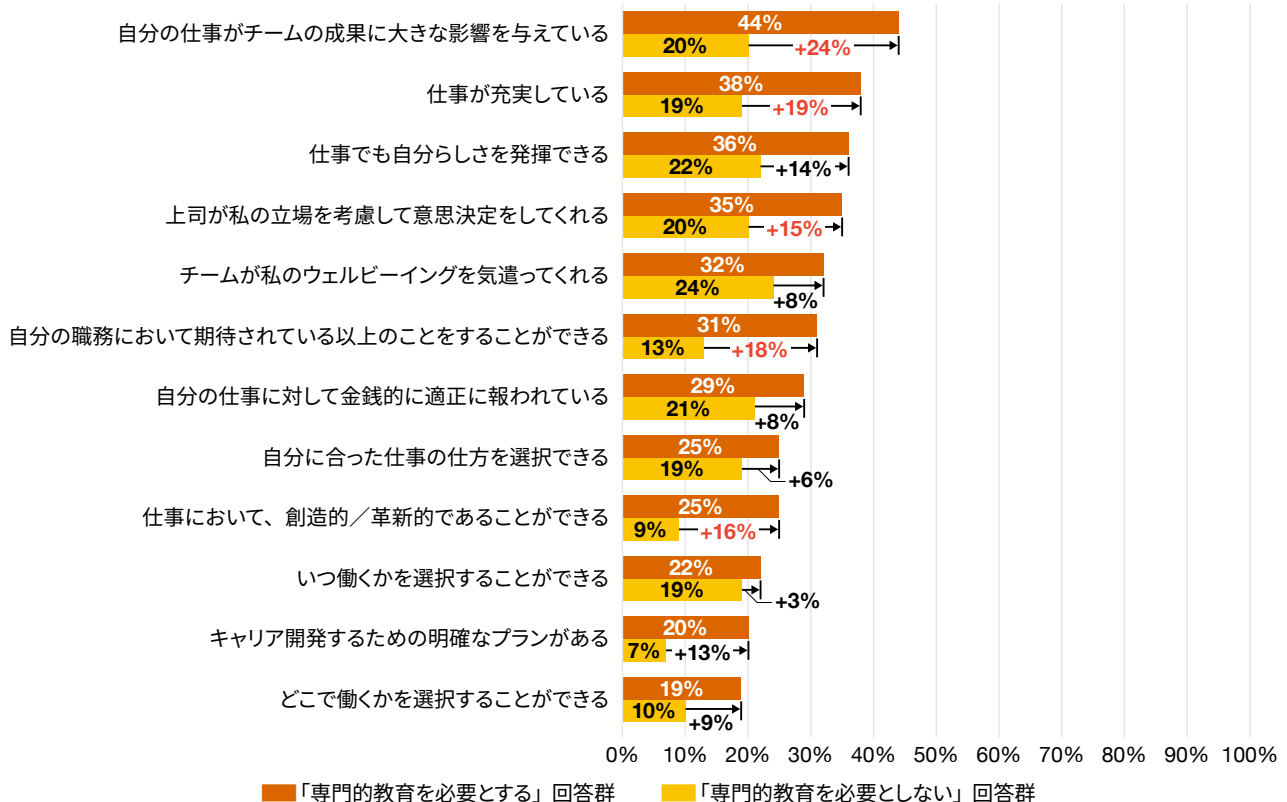


調査ベース：専門的教育を必要とする仕事に就いている日本の回答者 942名、専門的教育を必要としない仕事に就いている日本の回答者 379名

現在の職場環境への評価を見ても、専門人材は全項目で他の人材よりも高い評価をつけており、現在の職場環境に肯定的な反応を示しています。

現在の職場環境について、以下の要素にどの程度同意しますか？

(「強く同意する」と「ある程度同意する」と回答した社員の割合／日本／各回答群の差分の降順)



調査ベース：専門的教育を必要とする仕事に就いている日本の回答者 942名、専門的教育を必要としない仕事に就いている日本の回答者 379名

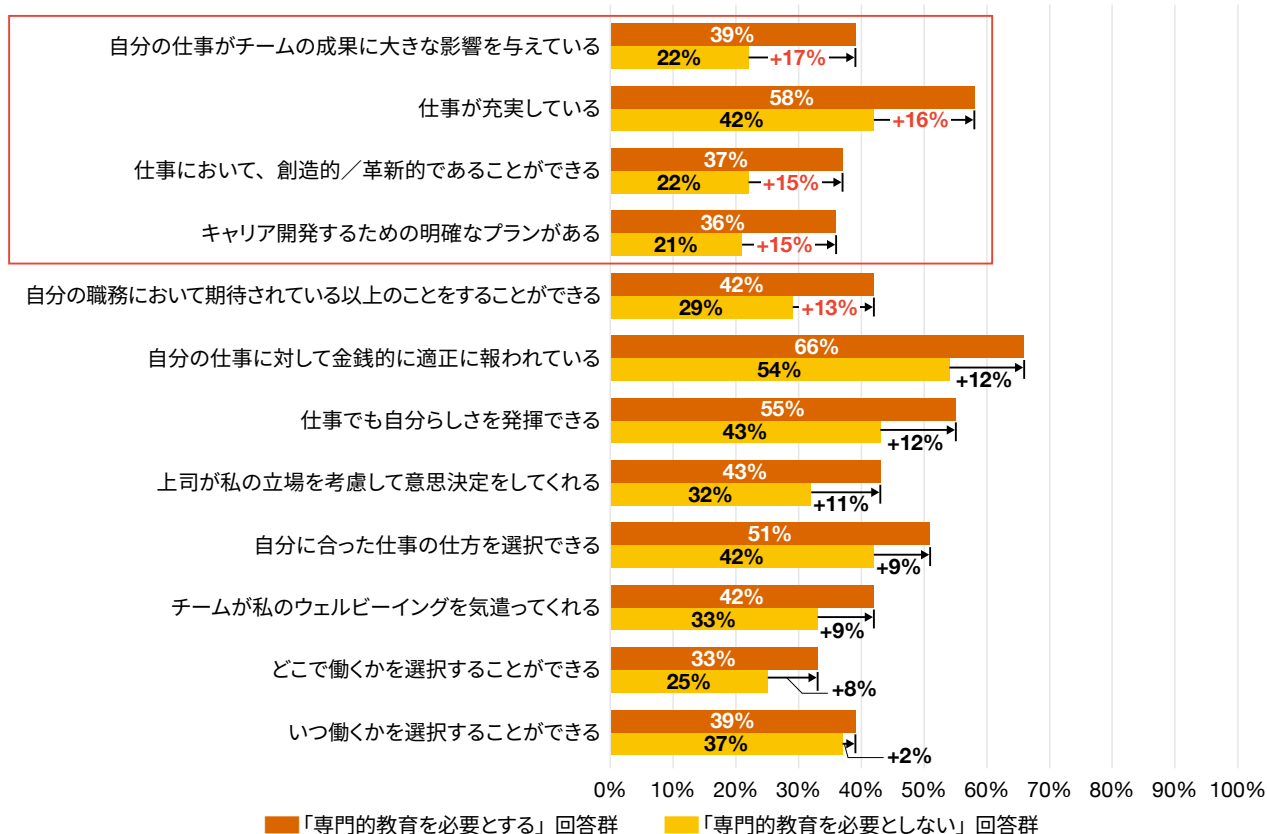
専門的教育が求められる仕事に就いている人材は、「仕事の内容」や「キャリア開発・学習の機会」を重視

日本の専門人材が職場を選ぶ際に重視する要素を見ると、専門人材は特に「自分の仕事がチームの成果に大きな影響を与えている」「仕事が充実している」「仕事において、

創造的／革新的であることができる」「キャリア開発するための明確なプランがある」を重要視する人の割合が高くなっています。

あなたが職場環境の変化を検討する際に、以下の要素はどの程度重要ですか？

(「極めて重要である」と「とても重要である」と回答した人の割合／日本／各回答群の差分の降順)



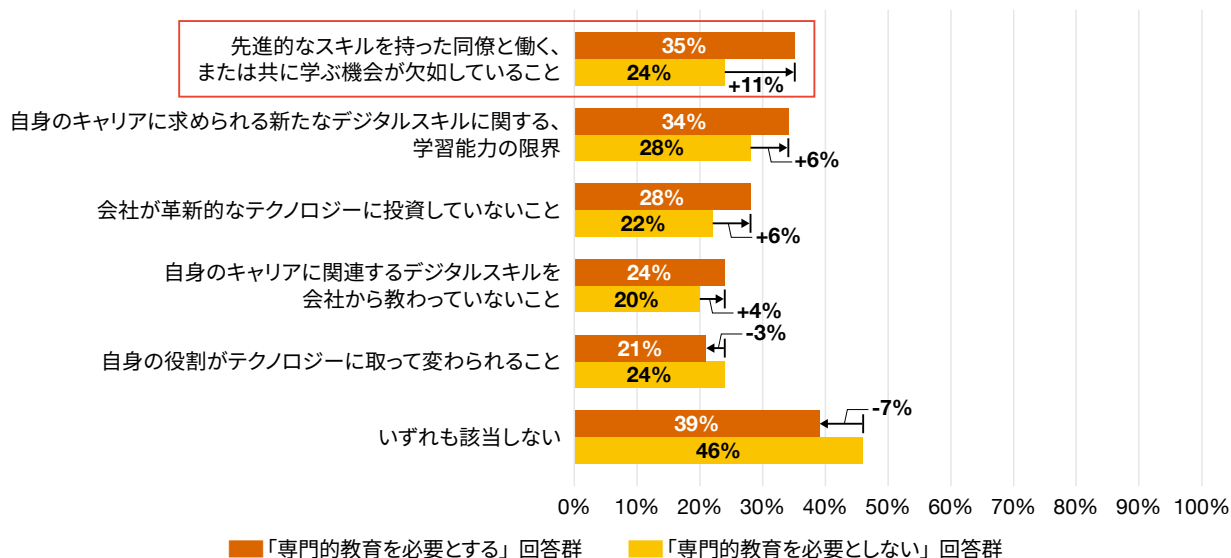
調査ベース：専門的教育を必要とする仕事に就いている日本の回答者 942名、専門的教育を必要としない仕事に就いている日本の回答者 379名



また、今後のテクノロジー進化が自身の仕事にもたらす影響に対する懸念を見ると、日本企業の専門人材は、スキルやキャリアに関する懸念を抱いている傾向があり、特に「先

進的なスキルを持った同僚と働く、または共に学ぶ機会が欠如していること」を懸念している社員の割合が高くなっています。

今後3年間のあなたの仕事に対するテクノロジーのインパクトを想定した場合、以下のどの要素について特に懸念しますか？
(各要素を上位3に含めた社員の割合／日本／各回答群の差分の降順)



調査ベース：専門的教育を必要とする仕事に就いている日本の回答者 942名、専門的教育を必要としない仕事に就いている日本の回答者 379名



Point

専門人材は、「仕事への満足度」と「現在の職場環境の評価」が総じて高い傾向にあります。因果関係については実態を踏まえた考察が必要ですが、専門性を高めることが社員の自信や職場での影響度拡大につながり、それが仕事への満足度や職場への評価にも表れているものと考えられます。

また、専門人材は、他の人材よりも仕事の内容やキャリア開発・学習の機会を重視する傾向があることは注目すべき事実です。専門人材を採用・リテンションするためには、他の人材以上にキャリア開発や学習面のアプローチが重要になるでしょう。

7

人材・スキル不足への企業の取り組み

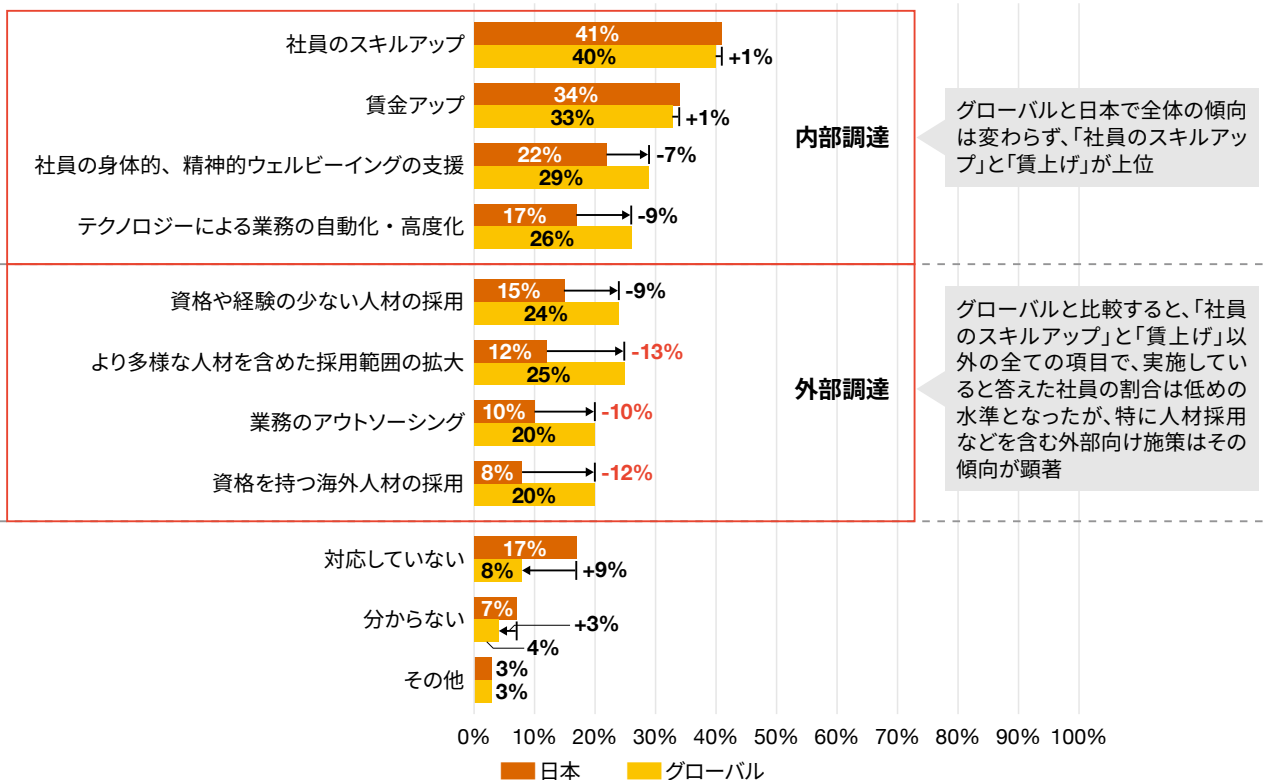
人材・スキル不足への企業の対応は、「賃上げ・スキルアップ」が中心であり、人材採用などのその他施策への注力度は低い

人材・スキル不足への対応策として雇用主が実施していることを社員に伺ったところ、グローバルと日本で全体の傾向は変わらず、「社員のスキルアップ」「賃金アップ」と回答した割合が比較的高くなりました。

一方で、日本企業では、グローバルと比較すると、「社員のスキルアップ」「賃金アップ」以外の全ての項目で対応していると答えた社員の割合が低い水準となっており、特に人材採用などを含む外部向け施策はその傾向が顕著です。

あなたの会社は人材・スキル不足にどのように対応していますか？

(各要素を選択した社員の割合／日本／降順)



グローバルと日本で全体の傾向は変わらず、「社員のスキルアップ」と「賃上げ」が上位

グローバルと比較すると、「社員のスキルアップ」と「賃上げ」以外の全ての項目で、実施していると答えた社員の割合は低めの水準となったが、特に人材採用などを含む外部向け施策はその傾向が顕著

調査ベース：自身のスキルが自国で不足していると答えたグローバルの回答者 15,029名、うち日本の回答者 721名

Point

スキル・労働力不足に対する日本企業の対応は、賃上げ・スキルアップが中心となっていますが、これまでの内容も踏まえると以下の点に留意する必要があると考えられます。

- ・ 専門人材を除くと、社員はキャリア開発などをあまり重要視していないため、スキルアップを目指す場合は、意識変容も含めた施策の検討が必要となる可能性がある
- ・ 専門人材には、単なるスキルアップのための研修などではなく、「先進的なスキルを持った同僚」と互いに関わり合いながら学んでいく機会を提供することが重要になる
- ・ 働きやすさを重視する社員の確保のためには、リモートを含めた柔軟な働き方を可能とするための「テクノロジーによる業務の自動化・高度化」が重要となる
- ・ Z世代の確保のためには、「ウェルビーイングの支援」が重要となる
- ・ 特にZ世代の転職意向が高く、雇用の流動性も徐々に高まりつつある情勢を踏まえると、人材採用などの外部向け施策の重要度も高まっていくことが予想される



人材マネジメントで考えるべき5つのポイント

職場環境の変化・デジタル化が加速する中で、今社員が「仕事」に対して何を感じ、何を求めているかを考察してきました。グローバル/OECD加盟国と比較して、日本には独自の傾向があることが理解いただけたかと思います。ここ

まで述べてきた、日本の各企業が人材マネジメントにおいて考えるべきことをまとめると、以下5つのポイントに集約されます。

1. 組織の活性化

- ・ 不満を抱えた社員が滞留しやすい日本において、長く働き続ける社員の活力を保つための工夫
- ・ 仕事・キャリアへのオーナーシップを醸成し、個々人の志向性・状況に合わせた選択を可能にするための施策の検討・実施

(参考：グローバル組織文化調査2021)

2. 社員のアップスキリング

- ・ キャリア開発を重視していない社員のアップスキリングを進めるための、意識変容も含めた施策の検討・実施
- ・ 特に専門性の高い人材に対する「先進的なスキルを持った同僚」との関わりを含めたキャリア開発・学習機会の提供

(参考：デジタル環境変化に関する意識調査 2021年版)

3. 働きやすい職場環境・ワークスタイルの構築

- ・ 働きやすさを重視する日本の社員（特に女性）を引きつけるための、柔軟な働き方を可能にする環境の整備
- ・ 特にZ世代が重視している社員のウェルビーイングにも配慮したマネジメント

(参考：ワークスタイル調査2022)

4. 企業の透明性・情報開示の促進

- ・ 情報開示に関する経営層のリテラシー向上および方針の明確化
- ・ 外部への情報開示だけでなく、社員の理解・関心を高めるための施策の検討・実施

(参考：「ESG」と「報酬」に関するグローバル経営者・投資家の意識調査)

5. 多様性を受容する組織文化への変容

- ・ 画一的なマネジメントから、多様な価値観を前提としたマネジメントへの転換
- ・ 自分らしさを重視する社員（特にZ世代）を引きつけるための、個々人の人間性を認め合う組織文化への変容

(参考：I&D推進のアプローチ)

なお、以上のポイントは、相互に影響を及ぼし合う点に留意する必要があります。例えば、働きやすい職場環境構築のためにリモートワークを推進した結果、組織のコミュニケーションが希薄化し、周囲とのやりとりを通して得られる仕事の充実感や成長機会が失われてしまうケースが考えられます。一方で、アップスキリングによって専門性を高めた結果、強みを発揮して独自の貢献をしている実感が高まり、組織の活性化につながるなどの波及効果が生じるケースも考えられます。



また、企業によって、社員の状況や施策を実施した場合のビジネスに与えるインパクトが大きく異なる点にも留意する必要があります。当然のことではありますが、グローバルと日本で状況が大きく異なるように、日本国内でも企業・組織・地域などによって同様のことが想定されるため、自社の競争環境・カルチャー・人材などを考慮する必要があります。

次項では、各企業が取り組みを成功させるために抑えるべきポイントを「4つのアプローチ」としてまとめました。

人材マネジメントを成功に導く4つのアプローチ

1. データに基づく人的資本マネジメントの強化

日本の各取り組みがOECD加盟国と比べて遅れていることが明らかになりましたが、その大きな理由の1つとして、各取り組みが自社の経営に及ぼす影響を客観的に把握できていないことが挙げられます。当然のことではありますが、経営への影響度が不透明であれば、必要な取り組みを見極め、注力することは難しいでしょう。

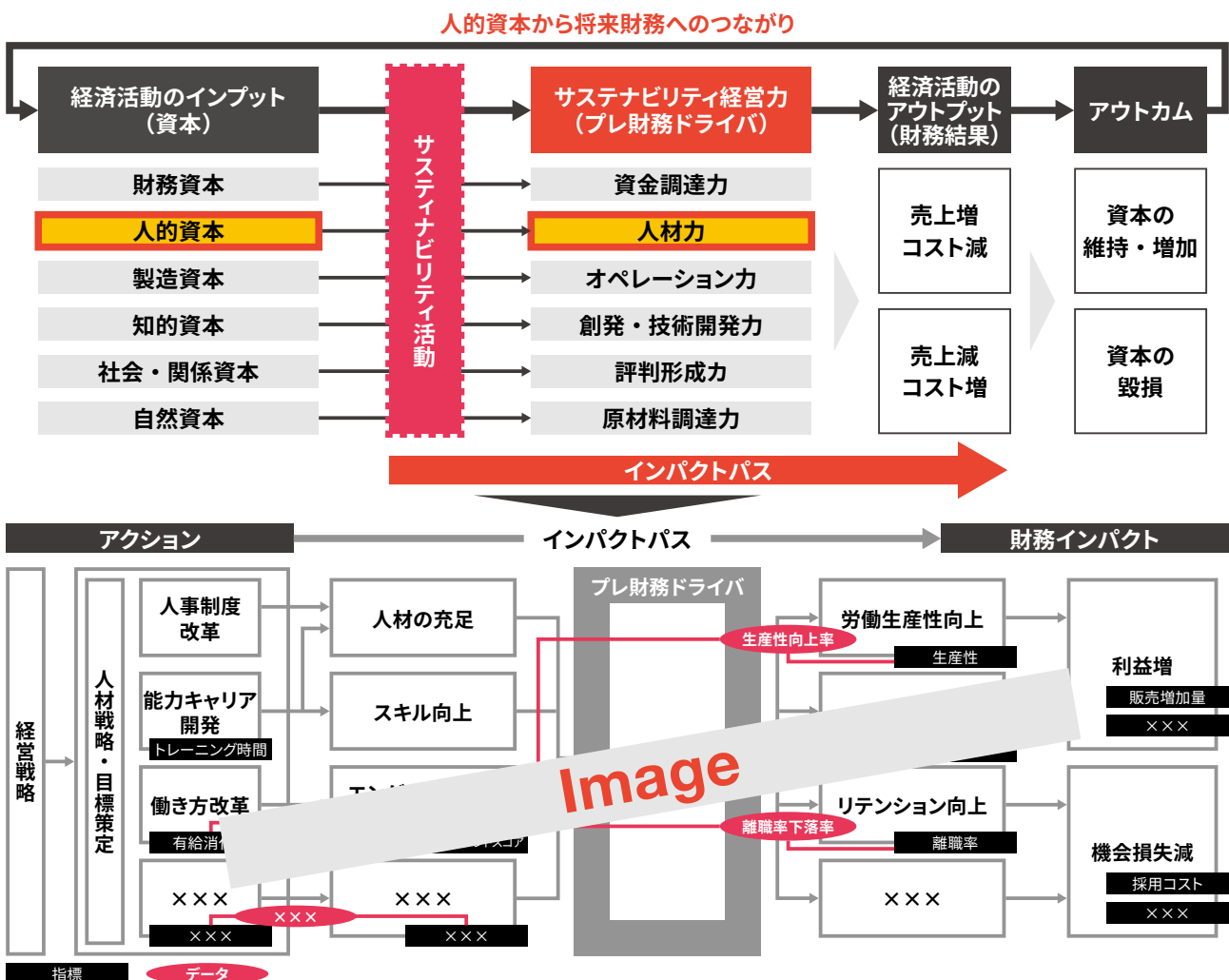
そこでポイントとなるのが、昨今議論が加速している「人的資本経営の実践」です。人的資本経営というと、単に人的資本に関する指標や取り組みの内容を開示することだと誤解されがちですが、そうではありません。

自社の経営・事業戦略を踏まえて施策を検討し、人的資本に関する取り組み（施策）が将来財務に与える影響をイ

ンパクトパスとして可視化します。それによって人的資本が中長期的な企業価値や将来財務につながるストーリーを示すとともに、それを踏まえた各テーマの目標や具体的な取り組みを開示することが必要となるのです。また、情報開示やKPI達成に向けた取り組みを効率的かつ確実に進めるためには、自社のデータ収集やデータをもとにリアルタイムでPDCAサイクルを回すことが必要となります。

つまり、人的資本経営を強化するためにはデータに基づく人材マネジメントへの変革が必須要件となるのです。結果として、各取り組みの影響度を客観的に把握でき、実践につなげることが可能になります。

参考：インパクトパス可視化のイメージ



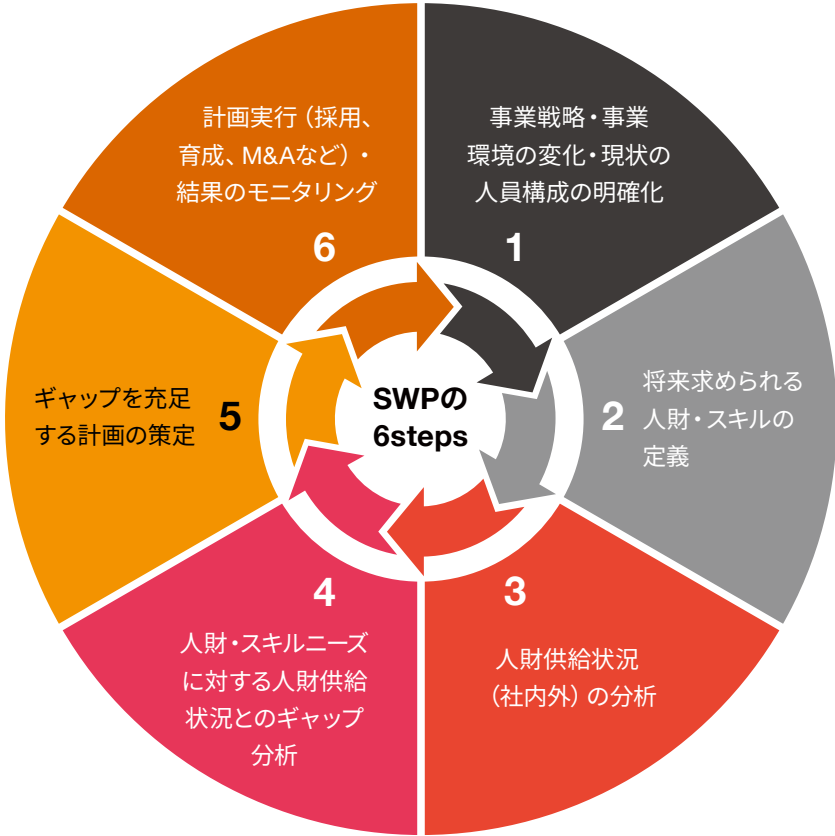
(「人的資本経営の高度化によりサステナビリティ経営を加速させる」より)

2. 事業戦略に必要となる人材ポートフォリオの策定

日本の各取り組みがOECD加盟国と比べて遅れているもう1つの要因として、画一的な人材管理の枠組みが挙げられます。従来、日本企業の人員計画は人材「量」の担保を重視し、全人材を一律で管理する傾向がありました。しかし、人材が多様化するとともに事業環境が急速に変化する中で、一律の人材管理をもとにした総花的な施策は機能しなくなっています。

今後は、将来求められる人材ポートフォリオを策定した上で、現状とのギャップを整理し、人材の「質」と「量」の双方を担保する戦略的かつ精緻な人員計画が求められることが予想されます。人材の価値観・ニーズが多様化する中で、多様な人材のニーズを全て満たすことは現実的ではありません。しかし人材ポートフォリオを策定することで、ビジネスへの影響度を見据えながら、インパクトの大きな層にターゲットを絞って効果的な施策を打つことが可能になります。

参考：戦略的 personnel 計画策定のステップ



(「ワークフォース・ストラテジー」より)

3.事業戦略と人材マネジメントを結びつけるための人事機能の変革

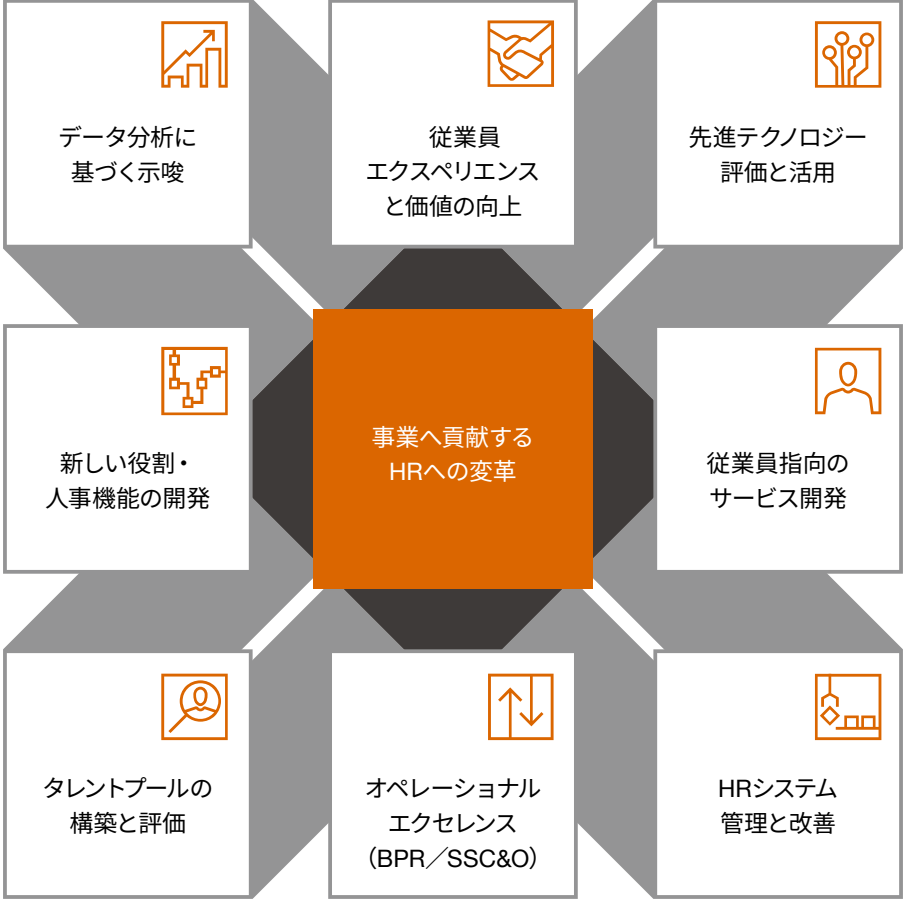
データに基づく人的資本マネジメントや人材ポートフォリオ策定が重要であることを述べてきましたが、それらを機能させるためには、人事機能の変革が必要不可欠です。

人事機能の変革には、下図のとおりさまざまな観点が含まれますが、中でもHRBP（HR Business Partner）導入などをはじめとする新しい役割・人事機能の開発は重要です。人材ポートフォリオなどを活用しながら機動的な人材マネジメントを行っていくためには、各事業部に権限を委譲していく必要があるからです。

先に述べたように、日本企業は人事部が中央集権的に採用・育成・配置・処遇の権限を有し、一律の人材管理・総花的な人事施策を行う傾向がありました。しかしながら、このやり方は、事業環境・事業戦略に合わせた機動的な人材マネジメントや、多様化する人材への対応には適しません。

今後は、事業側のニーズと多様な人材の状況の双方をデータで可視化しながら、柔軟かつスピーディに施策を立案・推進していくことが求められます。

参考：人事機能の変革の観点



(「HRトランスフォーメーション」より)

4. 多様な人材に対応するためのEX向上施策の実施

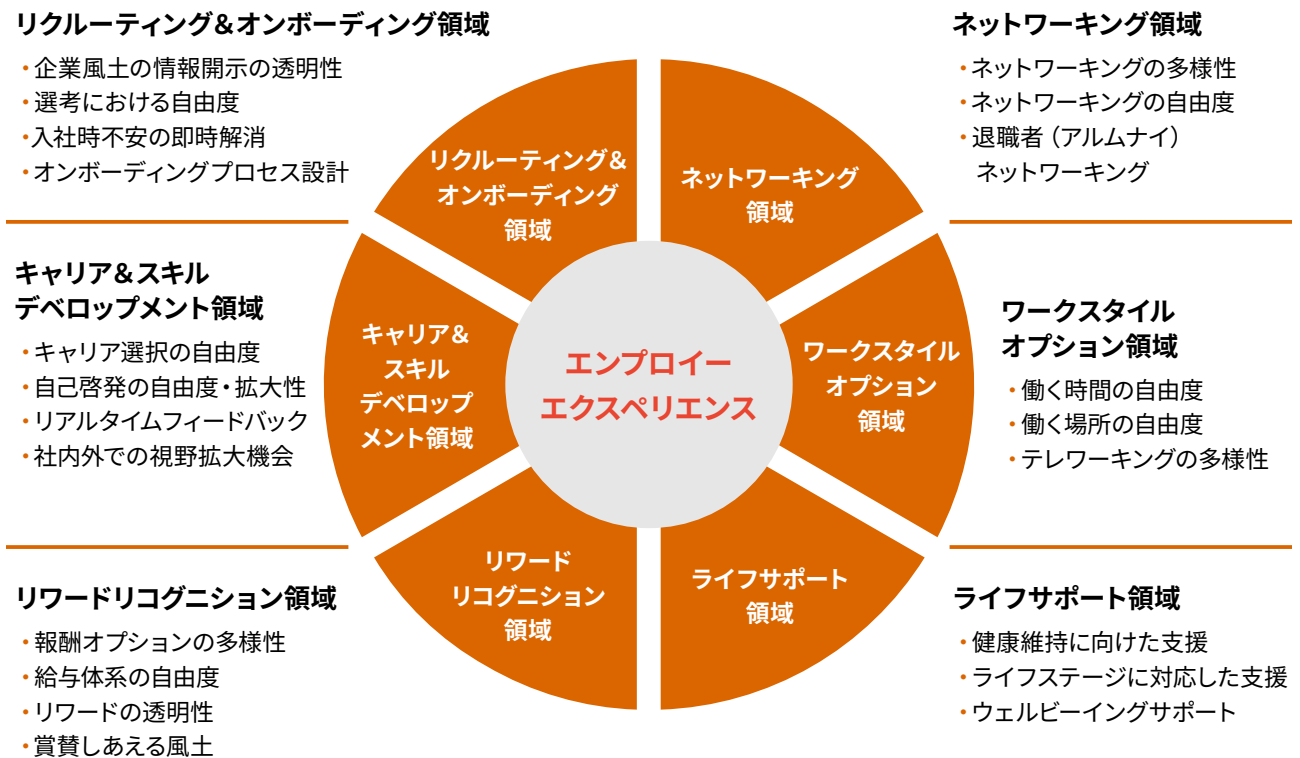
調査で明らかになったように、社員の価値観・ニーズが多様化しており、これまでの経験や勤に基づく人材マネジメントは機能しなくなりつつあります。したがって、多様な人材のエンゲージメント向上および人材の獲得・維持につながる施策を打ち出すためには、まずは各社員の目線に立って彼らの体験＝エンployeeエクスペリエンス（EX）を理解することが必要です。

そのためには、従業員の志向性に焦点を当てたサーベイなどによって、自社の人材の状況をデータによって可視化し、多様な社員の期待やペインポイントを理解することから始め

るとよいでしょう。その上で、彼らの体験を向上させるために、各領域の施策を総合的に検討・実施していくことが重要です。さらには、人材の状況を定期的に可視化しながら、PDCAを回す仕組み・体制を構築していくことが理想的でしょう。

EXというと掴みどころがなく、難易度が高く感じるかもしれませんが、しかし外部ツールを含めたテクノロジーを適切に活用しつつ、特定部署でパイロット的に取り組みを開始した上で段階的に全社に展開するなどの工夫をすることで、無理なく取り組みを進めることが可能になります。

参考：EXで捉えるべき視点



（「エンployeeエクスペリエンスサーベイ 2021-2022調査結果」より）

最後になりますが、日本は、グローバルに比べて雇用の流動性が低いこともあり、テクノロジーの進化やビジネスの変化に対する感じ方が、世代や階層、役割の違いによって異なってきています。また、本稿では女性の活躍推進やZ世代への対応に言及しましたが、社会の高齢化に伴い定年が引き上げられ、シニア人材の活用も求められています。テクノロジーやビジネスの変化が加速する中で、働く人材やその

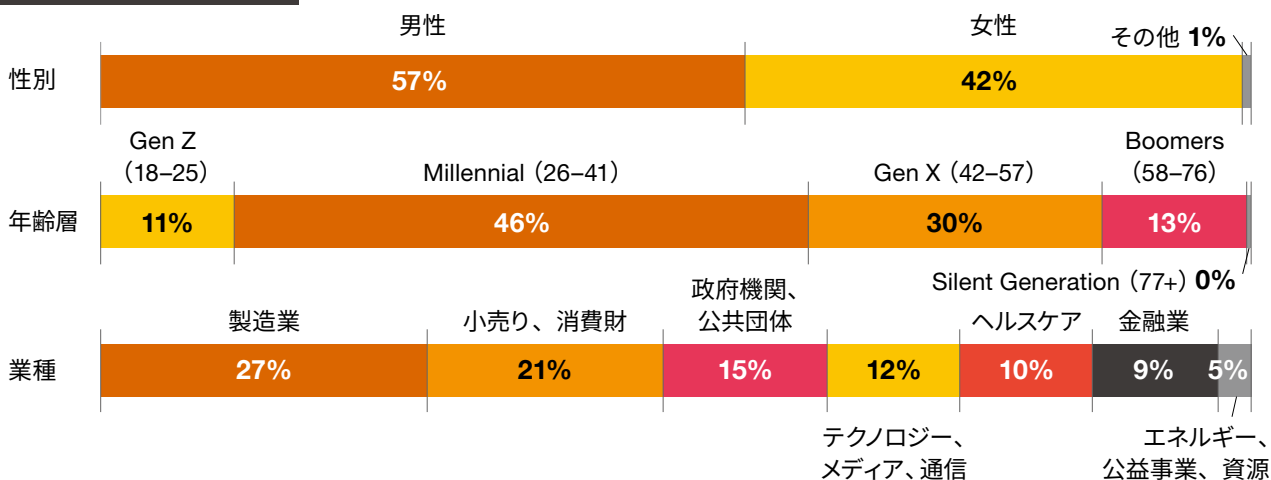
ニーズの多様化への対応も同時に求められており、日本における人材マネジメントの難易度は飛躍的に高まっているといえるでしょう。

各企業が、環境の変化や自社の現状をより深く考察し、人材マネジメント改革の方向性を見定める上で、本稿がその一助となれば幸いです。

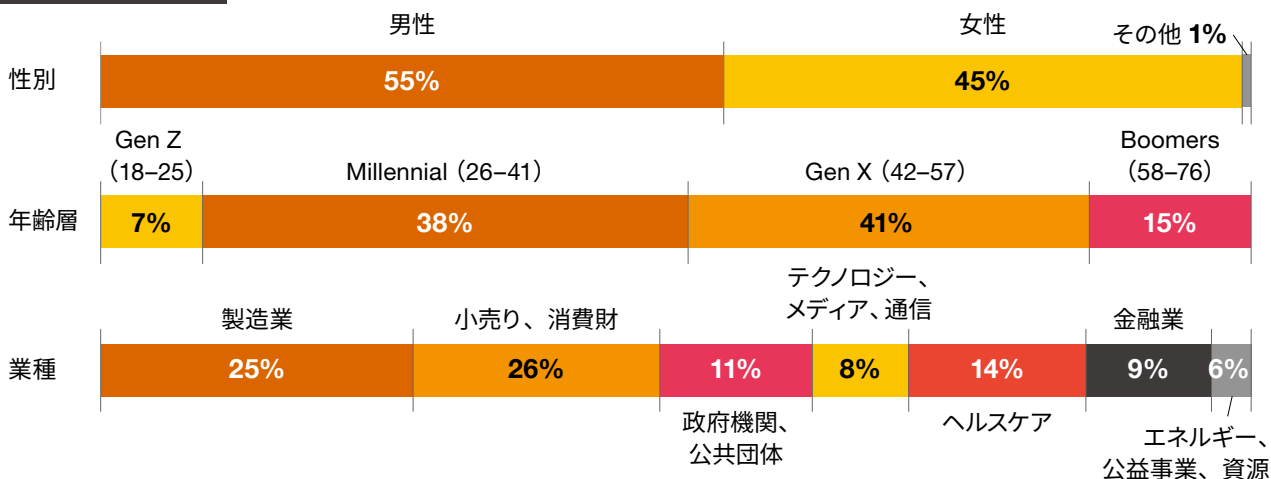
調査概要

- ・調査時期：2022年3月
 - ・対象国・地域：44の国と地域（アルジェリア、オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、チリ、中国、コロンビア、チェコ、デンマーク、フランス、ドイツ、香港、ハンガリー、インド、インドネシア、アイルランド、イタリア、日本、ケニア、サウジアラビア、クウェート、ルクセンブルク、マレーシア、メキシコ、モロッコ、オランダ、ニュージーランド、ナイジェリア、ポーランド、カタール、ルーマニア、シンガポール、南アフリカ、韓国、スペイン、スウェーデン、スイス、台湾、タイ、トルコ、アラブ首長国連邦、英国、米国）
 - ・グローバルの回答者：52,196名
 - ・日本の回答者：2,608名
- ※四捨五入の関係で、回答者の属性および調査結果の総計が100%にならない場合があります。

グローバルの回答者の属性



日本の回答者の属性



お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



執筆者



三城 雄児

PwCコンサルティング合同会社
ディレクター



竹之内 亮

PwCコンサルティング合同会社
シニアアソシエイト



久家 範之

PwCコンサルティング合同会社
アソシエイト

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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人以上のスタッフを擁し、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。

発行年月：2023年XX月 管理番号：XXXXXXXX-XX

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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.