

働き方改革における取締役会の役割

パンデミックは、人々と職場に永続的な影響をもたらしました。ビジネスリーダーの10人に7人は、今後10年で市場においてはハイブリッドワークモデルが一般的なものとなり、パンデミック前の22%から増加すると予想しています。この移行において、取締役会はどのような役割を果たすのでしょうか。

パンデミックによって、私たちの仕事のやり方、場所、時間、そして働く目的さえも変わってしまいました。オフィスが閉鎖され、業界全体が大きく変わり、仕事の性質が許す場合には社員はリモート勤務をするようになり、職場環境の再設計が加速されました。その結果として、ビジョン、ミッション、目的、価値観に関する戦略的な対話を再活性化させるための水準が引き上げられたのです。

COVID-19が一般的な感染症の取り扱いに移行しても、パンデミック前の状態に戻ることはおそらくないでしょう。これは、試行錯誤の曲がりくねった道を、不確かな未来へ向かって進む一方通行の旅程なのです。雇用の流動化、賃金の

上昇、人工知能(AI)など変化の速度が速まる中、雇用主である企業には前例のない対応が求められています。従業員は、これまではあり得なかった選択肢を手にしています。要するに、従業員が仕事を遂行する上で、彼らのニーズに合致する最適な方法を提示できる企業や取締役会が、未来の勝者となる可能性が高いでしょう。

次ページにある調査結果は、リーダーがテクノロジー主導の世界で変化の潮流を感じていることを示唆しています。顧客に提供される製品や職場環境の再設計を加速し、そのための意思決定にデータ分析を活用してビジネスを見直すことが、彼らにとっては良い機会となっているのです。

オックスフォード大学とプロティビティによるグローバルリサーチ¹

1. いつ、どこで、どのように働くか	
● 会社のオフィスで働く従業員	
- パンデミック前の割合	78%
- 2032年における割合	30%
● ビジネスリーダーの自社に関する予測	
- 2032年までに、ハイブリッドモデルを採用している	70%
- いつ、どこで、どのように働くかは、2032年の時点でも義務化されている	57%
2. 人材の獲得と維持	
● 「人材確保」と「離職」が最大の懸念である、と考えている経営陣	83%
● 今後10年間に「適切な人材の不足」が懸念である、と考えている経営陣	86%
● 今後10年間で「従業員の帰属意識」が向上する、と考えている経営陣	84%
3. テクノロジーの影響	
● 今後10年間で大きな変革の鍵を握るのはAIである、と考えている経営陣	88%
● デジタル技術と新たに生まれるテクノロジーが、今後10年間の雇用および労働力を増加させる、と考えている経営陣	74%
● 新しいテクノロジーによって仕事の性質が抜本的に変化するため、今後10年間で人々が行う仕事は従来とは異なるものになる、と考えている経営陣	86%

リーダーたちは、対面での仕事とリモートワークの適切なバランスを追求しており、それがどちらかに偏ると一部の従業員を排除してしまう危険があることを理解しています。しかし、これは難しい綱渡りです。私たちの調査によれば、ほとんどの経営陣は、新入社員を従来型のオフィス環境に置くことが良いと考えており、同僚と肩を並べて働くことの主な利点として、効率、コラボレーション、より効果的な成果の実現を挙げています。

取締役会は、組織の人材戦略を事業戦略と連携してとらえ、両者が統合されていることを確認する必要があります。多くの企業において、人事部門のリーダーは、人材への注目が高まったパンデミック期間に貢献した価値が認められ、経営陣の一員や役員に就任しています。

今後、取締役会と上級リーダーは、組織の成長と業績目標を支える現在および将来の人材投資から最大の価値を引き出すために、どのように人事部門の視点、立場、活動を活用すべきでしょうか。そのために取締役が考える8つの質問は、以下の通りです。

最高人事責任者(CHRO)の役割は、期待通りのパフォーマンスを実現するために、組織内で十分に高められ、認識されているか。 組織の継続的な成功にとって、CHROの役割が現在ほど重要であった時代は想定できません。事業戦略を支える強固な人材・カルチャー戦略を作り上げ、それを支援するためには、職務に合った適切な人材の確保と適切な人的資本管理能力が不可欠です。より確信を深めるために、CHROはCEOとの関係を深め、戦略的な協議をする必要があります。

会社の短期および長期の事業目標が、利用可能な人材プールによって達成可能かどうかを評価しているか。 先進的な人事部門は、四半期ごとに人的資産の評価を行い、その評価結果と戦略実行に必要なスキルを照らし合わせています。また、長期的な目標に照らして人材のインベントリーを評価し、ギャップに対処するための戦略を策定します。

現在および将来の市場の現実に対応するために、人材の獲得と維持のプロセスを改善しているか。 仕事と家庭が交錯する中、多くの社員が仕事とプライベートを切り分け、「それ以上の仕事」

¹ "Executive Outlook on the Future of Work, 2030 and Beyond," University of Oxford and Protiviti, March 2022: <https://vision.protiviti.com/insight/protiviti-oxford-survey-executives-say-emerging-technologies-will-add-jobs-over-next-decade>.

をする意欲をなくしています²。要するに、従業員のエンゲージメントが非常に低くなっています。グローバルな世論調査によると、仕事に対して高いエンゲージメントを持っている社員はわずか21%です³。つまり、多くの社員が「静かに辞めていく」のです。「キャリアアップの梯子」を上ることを望まず、仕事、チーム、組織との精神的・感情的なつながりが希薄になっています。世界的に人材市場が逼迫する中、雇用主は、従業員の気持ちを繋ぎとめるための競争を求められています。仕事の選択が個人的なものである以上、人材の維持はかつてないほど重要です。

人材とビジネス戦略の統合には、新たな人材のアセスメント、それを測る指標、リスクリング(学び直し)のためのアプローチ、取締役会への報告などが必要です。これには、革新的な労働モデルや人材調達戦略の展開が含まれます。あらゆる業界でデジタル技術が広く普及するようになった結果、テクノロジー人材の不足が今後何年も続くと想定されます。特定の専攻や実務経験よりも、認知力やクリティカル思考力を重視する傾向が強まるなか、企業がこれまで採用してきたタイプの人材は、将来的には唯一の人材供給源ではなくなるかもしれません⁴。

組織で活用できる労働力の調達先を拡大するために、人事部門リーダーがおこなうべきことは、

- 自動化、データ分析、AIや量子コンピューティングなど、あらゆる先端技術の習熟度を高めるためのアップスキル戦略を実施する。
- 優秀な従業員が、より高給で競合他社に引き抜かれるリスクを低減するために、人材の維持に細心の注意を払う。
- 退職者のデータを分析して、従業員の帰属意識を高めるための方策を特定する。(例えば、表彰制度、競争力のある報酬・福利厚生、効果的なキャリア開発・学習環境など)
- 正社員、契約社員、派遣社員、外部の専門コンサルタント、マネージドサービスやアウトソーシング会社など、さまざまな人材プールをミックスさせた柔軟な労働モデルを導入する。
- 臨時従業員も組織文化の一部であることを示すために、より多くの検討と努力をおこなう。

パンデミックに起因するオフィス閉鎖やその他の混乱に、迅速かつ適切に対応できた企業では、上記のような戦術が明確な価値をもたらしました。

従業員体験を変革し、向上させているか。 ハイブリッド型やどこでも仕事ができるモデルは、仕事と私生活の区別を曖昧にしています。従業員により良い環境を提供することで差別化を図る組織では、従業員の福利厚生を包括的に管理しています。そうした組織は、柔軟な勤務体制やその他の福利厚生、会社が支援し主導する社員ネットワークグループなどを提供し、身体的、精神的、社会的、経済的な幸福の実現を促しています。

しかし、取締役には検討すべき問題が更にいくつかあります。例えば、ハイブリッド環境において、リーダーはどのようにコミュニケーションをとっているのでしょうか。リモートワークを選択した人に不利にならないように、業績をどのように評価し、報酬を支払っているのでしょうか。組織の提供する設備や研修プログラム、その他のリソースは、社員が責任を果たし、新たな能力やスキルを身につけるといって、対面でのやり取りから最大の価値を引き出すことをどのように可能にしているのでしょうか。

ワークプレイスが変化する中で、どのように企業文化を高めているか。 企業文化を守るという従来の重点から離れて、企業文化をあらためて構築し、高めることに焦点を当てる必要があります。組織文化の主導者であるCHROは、マネージャーたちの言動がトップによって設定された方向性にしっかりと合致していることを確認するために、組織のモニタリングをおこないます。企業のパーパス(目的)に関する議論が継続的におこなわれている現代において、この整合の確認は引き続き優先事項なのですが、ハイブリッド環境ではそれを維持することがより困難になっています。

取締役会には、企業文化が戦略の実現につながり、重視する価値観と整合し、質の高い人材を惹きつける鍵として機能することを保証するという重大な責任があります。また、取締役は、未来の経営陣となる意欲的なリーダーたちをよく理解し、彼らの資質を見極め、企業文化の観点からの洞察を得ることを優先的におこなうべきです。

職場の新たな現状に対応するために、人的資本管理プロセスをどのように修正しているか。 世代的な要請と多様性、公平性、包括性(DEI)の取り組みは、いずれも人材の獲得と維持につながります。人事プログラムをより良いものとしていくためには、さまざまな世代の具体的な目標や希望を細かく理解することが重要です。継続的な進歩を確実におこなうために、DEIイニシアティブの状況を確認しておく必要があります。

業績評価と報酬制度も、進化するハイブリッド環境に対応する必

2 "Burned-Out Employees Are 'Quiet Quitting' Their Jobs: What to Know About the Trend," GMA Team, ABC News, August 15, 2022: <https://abcnews.go.com/GMA/Living/burned-employees-quiet-quit-jobs-trend/story?id=88399001>.

3 State of the Global Workplace: 2022 Report, Gallup Workplace, April 2022: www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx.

4 "Liberal Arts in the Data Age," by JM Olejarz, Harvard Business Review, July-August 2017: <https://hbr.org/2017/07/liberal-arts-in-the-data-age>.

要があります。すべての人の包括性と公平性が目標となります。さまざまな職場の現実によって築き上げられている環境では、採用の投資収益率(ROI)、候補者の質、昇進スピード比率、入社後90日での離職率、リスクのあるスキル領域、スキル向上の機会、組織文化の健全性、ウェルビーイングの指標、企業の外部のサステナビリティと環境・社会・ガバナンス(ESG)シナリオの基礎をなす関連指標の推移など、異なる指標が必要となると考えられます。

進化する労働環境は、リーダーシップ開発や後継者育成に影響を与えているか。 協働を促すバーチャル技術の出現とDEIイニシアティブの急速な進化が相まって、従来とは異なるリーダーシップ能力への注目が高まっています。共感をもって導くことは、他者の貢献や視点に価値を見出すことであり、それが従業員の信頼と忠誠心を育みます。パンデミック時に従業員のエンパワーメント、危機への耐性、柔軟性の育成に大きな効果を発揮したこれらの特性は、市場への対応力、敏捷性、スピードを必要とする急激な変化の環境において、非常に貴重です。リモートワークの管理において、現在および将来のリーダーを育成するための基盤を提供するものとなります。

後継者育成に話題を転じると、高い成果を上げている人事担当者は、上級リーダーを失ってしまう前に、ノウハウの移転プロセスやリーダーシップ開発計画を考案し、その効果を検証しています。このアプローチにより、予期せぬ退職者が出た場合でも、後手に回って役割や責任を再調整することによる高いコストの発生やストレスを低減することができます。

リスクをともなう「企業の姿勢」が人材に与える影響を、きちんと管理できているか。 人材マネジメントにおける信頼の役割に焦点を当てた調査では、60%の従業員は、転職を検討する際に、彼らが関心を寄せている社会的・政治的な論点についてCEOが明確な発言をすることを期待していることが明らかにされています⁵。従業員は、個人の価値観と組織の価値観が一致しているかどうかを基準として企業を選択し、一方で退職しています。このような現実には、政治的な論争やソーシャルメディアの力と相まって、従業員、顧客、その他の利害関係者、そして利益に影響を与える可能性がある問題について、経営陣がどちらの陣営につくかを選択することを迫っています。

5 “2022 Edelman Trust Barometer”: www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer.

CHROは、デリケートな問題に対する従業員の感情をモニターし、関連するリスクを評価することで、社内コミュニケーションも含め、どちらの陣営につくかの選択とその後の行動をうまく調整するための重要な役割を担っています。

人材戦略と事業戦略を一致させる必要性は、単純明快なものです。しかし、急速な技術革新や外部環境の劇的な変化によって企業が戦略的な方向転換を迫られる頻度が増えている現状は、事業を維持していくために必要となる人材やスキルも同様に変化するのだということを示唆しています。だからこそ、上記の問いは役員会で検討する価値があるのです。

プロティビティの支援

従業員にとって、自己のキャリアを決めるのは1つの要素だけではなく、報酬、勤務の柔軟性、テクノロジー、成長の機会、組織文化など、複数の要素が網の目のように絡み合っています。プロティビティは、企業がビジネスおよび人材面で具体的な成果をあげることを推進するため、他にない従業員体験を開発し、実施することを支援します。例えば、人事部門に対して以下のような支援を提供します。

- 従業員が、同僚や顧客との交流・関与を通じて、最高の成果をあげるための革新的な方法を開発します。
- 現状の人材、スキル、経験を会社のビジネス目標にマッピングし、非正規従業員の活用、スキル向上、外部からの人材調達、その他の手段によってギャップを埋める最適な方法を考案します。
- 事業の選択と集中を検討している企業に対し、確保しておくべき最も重要なスキルと経験を特定します。

また、クライアントと連携して、非常に複雑な変革を可能にする文化的基盤の確立に向けて、ダイナミックな戦略を整合させ、明確にし、導入および実行するための実用的なアプローチを提供します。成果を重視する私たちのアプローチは、マーケットシェアの拡大、顧客満足度の向上、リーダーシップ能力の向上、人材確保、ビジネスの生産性、市場投入のスピードアップを求められる環境において、組織が成功を収めるためのフレームワークを提供します。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。