

Conversations

四半期レビュー
2版 - 2021年

for tomorrow

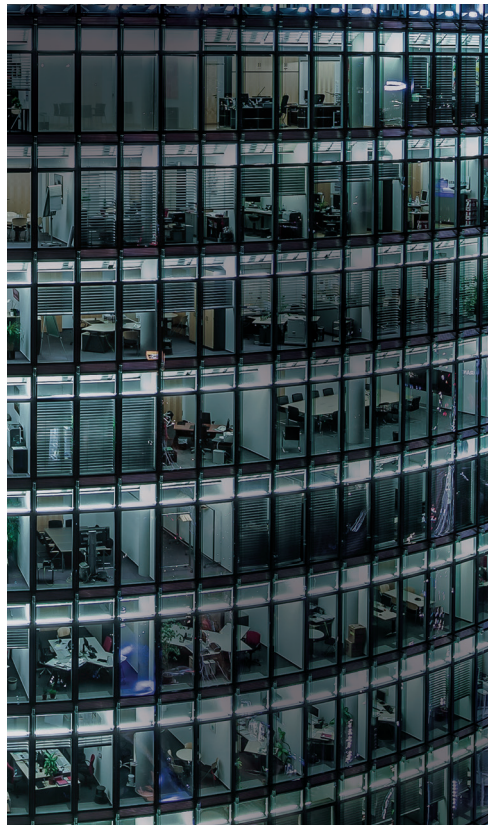
未来の働き方が
今始まる

GET THE FUTURE
YOU WANT

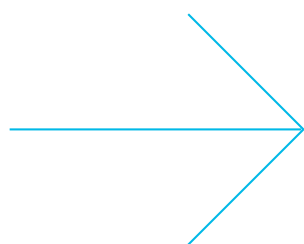
Conversations

for tomorrow

四半期レビュー



オフィスビルは沈黙しています。この画像は、世界が過去16か月間にわたって直面した劇的な移り変わり、そして組織と従業員に提起された新たな問題を表しています。



組織として、企業、政府、非営利団体、学界に至るまでの重要なステークホルダーが一堂に会して、主なビジネスチャンスや課題に対応することの重要性を認識しています。『Conversations for Tomorrow』では、リーダーや専門家がビジネスと社会の未来を形づくる主な戦略的課題を特定するのを支援しています。今回は、COVID-19のパンデミックにおいて企業がどのようにして働き方改革をしたのかについて紹介しています。

未来に向けて

私たちのほとんどがCOVID-19の存在を知る前に、すでに日々の業務はグローバル化と新しい技術によって混乱させられていました。しかし、パンデミックをきっかけにデジタル化のプロセスが驚くほど加速し、共同作業の仕方から、人材の

確保や従業員のモチベーションを高める方法まで、ビジネスの状況が一変しました。一方、すべてが劇的に前進したのと同様に、リーダーは「常時オン」のバーチャル世界がもたらす大きなチャンスと、従業員の健康を管理して健全な組織文化を維持する必要性とのバランスを取る必要があります。また、パンデミックは、より強力で信頼できる人間らしいリーダーシップの必要性も明らかになりました。

この時代を特徴づける問題に取り組むために、この冊子ではビジネスリーダー、非政府機関、起業家、技術者、学者、キャップジェミニの専門家など、さまざまなステークホルダーの幅広い見解を収録しています。その中から、以下の方々のお話を伺っています。

- Lynda Gratton氏（ロンドン・ビジネス・スクール管理経営学教授であり、未来の働き方の専門家として著名）
- Thierry Baril氏（Airbus、最高人事責任者）
- Gloria Chen氏（Adobe、最高人材責任者）
- Kelly Palmer氏（Degreed、最高人材育成責任者）

本誌に寄稿していただいた全てのリーダーや専門家の方々に感謝します。私たちは、協力し、アイデアを共有することにより、新しい働き方がもたらすチャンスを獲得し、組織のパフォーマンスを変革し、従業員の意欲やモチベーションを引き出すことができるのです。

概要

8ページ 2人のCEOによる 対談



Shayne Elliott氏
ANZ、CEO

対談のお相手



Aiman Ezzat氏
キャップジェミニ、
CEO

20ページ 6名のリーダーとの対談



22ページ
Charise Le氏
Schneider Electric
最高人事責任者



46ページ
Rémi Lugagne Delpon氏
L'Oréal Asia Pacific
最高人事責任者



30ページ
Thierry Baril氏
Airbus、最高人事責任者



54ページ
Sheila Jordan氏
Honeywell、Digital and
Technology部門最高責任者



38ページ
Gloria Chen氏
Adobe、従業員エクスペリエンス担
当エグゼクティブ・バイス・プレジデント
兼最高人材責任者



62ページ
Peter Cappelli氏
ペンシルバニア大学ウォートン
校、George W. Taylor経営学
教授兼人事センター所長

102ページ キャップジェミニの 見解



104ページ
リーダーシップにおける必須条件：
信頼に基づく職場文化への移行
Anne Lebel、キャップジェミニ、
グループ最高人事責任者



110ページ
組織はなぜ全従業員をサポートする
ために社会契約を進化させる必要が
あるのか
Claudia rummenerl、Capgemini
Invent、Workforce and
Organization部門、専務取締役



120ページ
すべては変わった、そしてAIが我々の
職業人生を導く時代へ
Tim Ensor、Cambridge
Consultants (Capgemini
Inventの関連会社)、Artificial
Intelligence部門取締役

128ページ キャップジェミニ・リサーチ・ インスティテュートの インサイト

129ページ
未来の働き方
リモートからハイブリッドへ

137ページ
流動的な労働力の革命
AIと自動化の時代において成功の鍵となる
融合型労働戦略とは

72ページ コラム



74ページ
ハイブリッドは仕事のエクスペリエ
ンスをどのように変えていくのか
Lynda Gratton氏、ロンドン・
ビジネス・スクール実践経営学教授



82ページ
若者にとっての
未来の働き方
Stijn Broecke氏、OECD、
シニアエコノミストおよび
Veerle Miranda氏、OECD、
シニアエコノミスト



92ページ
学歴からの脱却：スキルアップ
こそが未来の働き方において
価値を持つ
Kelly Palmer氏
Degreed、最高人材育成責任者

エグゼクティブ サマリー

今回は、グローバルリーダーや専門家との対談、そして当社独自の調査に基づいて、さまざまな重要テーマについて考察しています。

これからの働き方はハイブリッドです。「ハイブリッドな働き方」の正確な定義は企業によって異なりますが、近い将来において（おそらくずっと）、100%オフィスで働くモデルに戻ることはないという点では意見が一致しています。当社の未来の働き方に関する調査によると、4分の3の組織において、従業員の30%以上が現時点でリモートワークになると予想しており、4分の1以上の組織では従業員の70%以上が今後リモートワークをすることになると予想していることがわかりました。L'Oréal Asia PacificのHuman Relations部門シニア・バイス・プレジデントであるRémi Lugagne Delpon氏は、ハイブリッドモデルは長期的に持続可能であると確信しています。

リモート環境では、従業員の生産性が向上し、コストも削減されます。しかしながら、これらの代償として**従業員の健康が犠牲にされるおそれがあります。**多くの企業は、リモートワークにより業績が転換したと述べています。例えば、92%は不動産のコストが削減されると予想しており、63%は2020年の第3四半期に生産性が向上したと報告しています。ただし、今回の対談において一部のビジネスリーダーは、この生産性の向上は家庭と職場の境界があいまいになったため、単に人々が労働時間を増やした結果ではないかと考えていることがわかりました。リーダーは、従業員の個人的負担が高くなるとすると、パンデミック後もこのような生産性の向上が持続するとは限らないと考えています。この問題は当社の調査でも裏付けられており、従業員の半数以

上（55%）が、リモート環境での長時間労働によって疲弊を感じていると回答しています。

従業員の健康への取り組みを積極的に支援する必要があります。企業は、従業員が疲弊してしまうのを防止する措置に積極的に取り組んでいます。たとえば、多くの企業では、マネージャーが共感と配慮をもって従業員と接し、リモート勤務者に対応する際にリーダーシップとコミュニケーションスタイルを調整するようにトレーニングしています。一方、ウォートン校の人事センター所長であるPeter Cappelli氏は、根本的な問題にはまだ対応できていないと考えています。特に、個人の作業負荷を効果的に管理することで従業員の疲弊を防ぐという観点では、企業は十分な活動を行っていないと感じています。

オフィスでの共同作業は変化しつつあります。ほとんどのビジネスリーダーは、物理的なオフィススペースが引き続き重要と考えています。必要に応じて従業員がつながって協力し、イノベーションを起こすハブとして機能すると考えています。Schneider Electricの最高人事責任者であるCharise Le氏は、なんと同社の83%もの従業員がCOVID-19後もまだオフィスでのつながりを求めていると述べていると答えました。つまり、企業は誰がいつオフィスにいるのかについて注意深く考える必要があり、個人が出社しても一緒に作業するチームメンバーがいなくなることがないように、オフィスの使用についてより計画的に調整する必要があります。

企業は、リモートワークが多様性と平等性にマイナスの影響を与えないように措置を講じています。パンデミックは、特にワーキングマザーにとって過酷なものであると認識されています。多くのビジネスリーダーは、複数のジェンダーグループの従業員がリモートワークの課題に等しく適応していると感じています。AdobeのGloria Chen氏は、リモートワークが広く受け入れられるにつれて、女性が仕事と家庭生活を両立するのがより容易になる可能性があると考えています。

同様に、企業は採用活動がバーチャルに移行すると、さまざまな地域の幅広い人材にアクセスできるようになり、人材の多様性が促進されると考えています。

パンデミック下では若年層の失業が急増しました。経済協力開発機構（OECD）のシニアエコノミストであるStijn Broecke氏とVeerle Miranda氏は、経済危機が若年層の失業率に与える影響は人口全体の2倍であり、2020年末の時点ではOECD加盟国で2,340万人の若年層が失業していると報告しています。2008年の金融危機も若年層に大きな影響を与え、若年層の雇用が2008年以前の水準に戻るまで10年間を要しました。

テクノロジーは今後も雇用のあり方を変えていくでしょう。今日では、組織がデジタル的につながっているだけでなく、業務もデジタル化されています。ビジネスリーダーは、テクノロジーが働き方だけでなく業務の進化の仕方も変化させると期待しています。HoneywellのDigital and Technology部門最高責任者であるSheila Jordan氏は、数十億台ものデバイスがかつてない勢いでデータを生成する世界においては、データサイエンスに関するスキルが重要視されると指摘しています。また、より多くのプロセスが自動化される未来においては、批判的思考が重要になるとも述べています。OECDでは、平均して15%の仕事が、OECD加盟国内で自動化のリスクが高いと推定されています。しかし、若者の場合は、このリスクが23%まで上昇します。新人レベルの業務では知識を必要としない定型業務の比率が高く、このような業務が自動化されやすいためです。

スキルアップは競争上の優位性および組織の回復力を高めるのに重要ですが、学習を根本的に変える必要があります。Degreedの最高人材育成責任者であるKelly Palmer氏は、従業員は自身のスキルセットを継続して高め、拡大する必要があると考えています。この課題はきわめて大きいものです。世界経済フォーラムは、2030年までに10億もの人々をスキルアップする必要があると見積もっています。組織は、従業員が何を学ぶかを自由に決められるようにすると同時に、従業員が一度にいくつかのスキルに重点的に取り組めるよう支援する必要があります。学習へのアプローチを変え、スキルアップを重視する文化を築くことができた企業は、大きな恩恵を受けるはずでです。ロンドン・ビジネス・スクールのLynda Gratton氏は、ハイブリッドな働き方によってスキルアップに必要な時間が確保された今、マネージャーは従業員がこの時間を最大限活用できるよう支援する必要があるとしています。

2人のCEOに よる対談



Shayne Elliott氏
ANZ、
CEO



Aiman Ezzat
キャップジェミニ、
CEO







Shayne Elliott氏
ANZ、
CEO

Shayne Elliott氏は、オーストラリア国内と海外の銀行業務全般において30年を超える経験を持っています。2009年の6月にCEO組織の一員としてANZに入行し、2012年に最高財務責任者に指名され、2019年にCEOに就任しました。

同氏はANZに入行する前、中東で最大の投資銀行であるEFG Hermesにおいて、最高執行責任者を含む上級経営幹部職に就任していました。キャリアの始まりはCitibank New Zealandであり、Citibank/Citigroupに20年間勤務していた間に、英国、米国、エジプト、オーストラリア、香港においてさまざまな上級職を経験しました。

Elliott氏はFinancial Markets Foundation for Childrenの取締役であり、Australian Banking Association、Business Council of Australia、およびCustoms Advisory Boardのメンバーです。



Aiman Ezzat
キャップジェミニ、
CEO

キャップジェミニで20年を超える経験を持つAiman Ezzatには、グループの本業に関する深い知識があります。15年以上住んでいた英国と米国をはじめ、多数の国で業務の経験を積みました。Ezzatは、2020年5月にCEOに指名されました。それ以前は、2018年～2020年には最高執行責任者、2012年～2018年には最高財務責任者に就任していました。

EzzatはAir Liquide Board取締役会のメンバーで、Business Councilのメンバーでもあります。

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、CEOとしての職務に対するパンデミックの影響、自社の戦略と優先事項、およびパンデミック後の新しい働き方に現れるチャンスについて、Elliott氏とEzzatにインタビューしました。

パンデミック中の統率

パンデミック下でグローバルな組織を率いるCEOとして重要な点は 何でしたか？

— **Elliott氏**： ANZと従業員が示した柔軟性とレジリエンスが際立っていたと思います。それは私の予想を超えたばかりではなく、競合他社との差別化にもつながりました。経営面では、この1年でコミュニケーションを明確にすることの重要性が改めて認識されました。危機的な状況においては、人々は絶えず方向性と安心材料を探し求めています。当行のビジネスと従業員にとって最も重要なことが、世界中の全従業員にとって常に最優先事項となるよう努める必要がありました。

— **Ezzat**： Elliott氏と同じように、リモートワークを最大限に活用する当社の従業員のアジリティと能力は私の予想を超えていました。世界中の従業員がとてつもなく大きな団結力を示してくれました。これは、今回の危機が経済的、金融的、政治的、または社会的なものである以前に、人間的なものであると理解していたためでした。

業界を問わず、通常ならば数か月または数年さえも要するような変化が数週間で行われているのを目の当たりにして、社会が進化して適応していくスピードに深く感銘を受けました。たとえば、ワクチン、遠隔医療、接触者追跡調査のような健康分野に対する新たな投資とイノベーションです。また小売りにおいても、非接触型決済や電子商取引の採用が大幅に加速しています。

パンデミックは、御社の短期的な優先事項および長期的なビジョンに どのような影響を与えましたか？

— **Elliott氏**： パンデミックは意思決定プロセスに変化を引き起こしました。リアルタイムで素早く意思決定する必要があったため、意思決定の権限が委任されたのです。たとえば、お客様やパートナーと直接仕事をしている従業員が、意思決定できるようになりました。短期的な優先事項は、保護、適応、関与、準備という4点の計画にまとめられています。1つ目の優先事項は従業員とお客様の保護への取り組み、2つ目はこのような不確定な時期における運営への迅速な適応への取り組み、3つ目はお客様も指針

を探している中でのお客様との関わり合いへの取り組み、そして4つ目は未来への準備と投資に対する取り組みの移行の必要性です。

実店舗と現金主義から脱却することは長期的な戦略の一部ですが、パンデミックによりこれが指数関数的に加速されました。たとえば、ANZでは2020年において、デジタルウォレットによる決済が金額ベースで92%、取引量ベースで68%増加しました。一方、支店内での取り引きは25%以上減少しており、多年にわたる傾向が加速されています。

— **Ezzat** : キャップジェミニを含むすべての事業者は当面の危機対応に集中していたため、短期的には混乱しました。パンデミックによる長期的な影響の1つは、運用モデルが境界のないハイブリッドな働き方モデルに進化した点です。さらに、パンデミックによって持続可能な目標がより明確になりました。当社が責任あるリーダーとなり、環境に与える影響についてお客様やパートナーに伝える上で重要な役割を果たすことが、これまで以上に急務になっていると考えています。

“

ハイブリッドモデルは定着すると思いますが、引き続き柔軟に変化していくでしょう。



新しい働き方の実施

御社において、ハイブリッドモデルが進化して採用されつつあることをどのように考えておられますか？

— **Elliott氏**：ハイブリッドモデルは定着すると思いますが、引き続き柔軟に変化していくでしょう。ANZでは、常に勤務時間に柔軟性を持たせてきました。従業員は、早い時間に出社して早く帰宅したり、パートタイムで勤務したりすることも可能でした。しかし、この1年は柔軟性に重点的に取り組んできました。このため、現在従業員の柔軟性には時間と場所という2つの側面があります。当行ではこの2つの次元のうち、チームに合った象限で業務を行えるようにしています。それぞれの象限に入る人数は、時間とともに移行して変化すると考えています。現在重点的に取り組んでいるのは、ハイブリッドな働き方の観点から生産性をどのように定義するかということです。さらに、この危機を乗り切るためにハイブリッドモデルの働き方を採用するのではなく、この働き方を競争力の源であると考えています。

— **Ezzat**：当社の「ニューノーマル」は、境界がなくデジタルを駆使したハイブリッドな働き方モデルです。当社は3つの点に重点的に取り組んでいます。1つ目は、働く場所と働き方に関して従業員に自主性を持たせてワークライフバランスを確保しながら、定期的に出勤する場としてキャップジェミニの物理的な拠点を引き続き構えておくというものです。2つ目は、コネクテッドスペースに注目してデジタル対応のオフィスを設計すると同時に、ハイブリッドの従業員に必要なデジタルツールを確保するというものです。3つ目は、場所に関係なく、誰もがどこでも作業に従事できるグローバルなリソースモデルを実施するというものです。このモデルによって地理的な境界が排除され、未来の従業員にとってビジネスがより弾力的かつ魅力的なものになるはずです。また、お客様もこれらの変化によって、場所に関係なく、大規模で多様な能力を持った人材にアクセスできるようになるというメリットがあると思います。当社のオフィスは今後もこのモデルで重要な役割を果たし、同僚と再びつながることができるだけでなく、共同作業やイノベーションにとって非常に価値のある偶然の出会いを促進します。

ハイブリッドモデルは、お客様との関係および未来の従業員に対する御社の魅力にプラスの影響を与えることができると考えておられますか？

— **Elliott氏**： はい、間違いなくそう思います。すでに、多少のプラスの影響が現れています。たとえば、応答率は従業員がお客様に電話をしてやり取りする回数を測定することにより、カスタマーエンゲージメントのレベルを定量化するのに使用される指標です。COVID-19のパンデミック中、現に応答率は増大しました。在宅業務によって従業員は時間的に余裕ができ、実際にお客様と関わる時間が長くなっています。

また、地理的多様性についても視野が広がったと考えています。リモートワークにより、オーストラリアの地方や遠隔地、世界の他の国々からの雇用を増やせる可能性が出てきました。このことは、タレントプールがオフィスに定期的に出勤できる人に限定されなくなったため、ダイバーシティおよびインクルージョンと密接に関連しています。ただし、ハイブリッドな働き方は直接顔を合わせてやり取りする機会が減るため、共同作業や企業風土の点でいくつかの課題が生じます。

— **Ezzat**： キャップジェミニでは、リモートワークで地理的な境界を大幅に取り払うことにより、利用可能なタレントプールの幅を広げて雇用を行っています。たとえば、2020年には、インドの小さな町や村に住む教育を受けた女性に対して、リモートワークの機会を提供するという目標を設定しました。これを達成すべく、インドの農村部で経済的に弱い立場にある女性を対象にしたプログラム「Sakhi Drishtikon」を立ち上げました。目標は、キャリア開発とトレーニングの取り組みを通して彼女たちを主流の労働力に組み入れることです。2020年の12月末までに、インドの農村部の500名の女性が、セキュリティ、クラウド、データの職務で当社の従業員として加わりました。

“

COVID-19のパンデミック中、現に応答率は増大しました。在宅業務によって従業員は時間的に余裕ができ、実際にお客様と関わる時間が長くなっています。

このハイブリッドな環境において、特に新しい人材が加わるという点に関して、どうすればANZの風土を維持できると考えておられますか？

— **Elliott氏**：それは最も大きな課題の1つであり、積極的に考えている項目です。協働と創造性の風土を維持するには、物理的なやり取りが重要になります。そのため、働き方のモデルを、完全なリモートではなくハイブリッドにすることが重要です。直接顔を合わせるといった経験は、新しく加わった人材が企業風土を理解して吸収するのに不可欠であると考えています。この目標を達成するために、業務のどの部分をリモートで行えるのか、また風土、創造性、物理的な近さが必要になる業務はどれなのかについて分析を行っています。

新しい働き方のメリットを持続するという点に関して、同僚のCEOたちにどのようなアドバイスをしますか？

— **Elliott氏**：パンデミックに耐えきったら通常の状態に戻るのだ、というのはよく聞こえてきた話です。通常の状態も決して良い状態ではありませんでしたから、戻ってしまうのも残念なことです。我々の原動力は前に進むということであるべきです。変化は一定ですが、変化のスピードはそうではありません。CEOそしてリーダーとして、この期間に起こった変化を受け入れて、前に進むことを目指す必要があります。パンデミック中の経験は、これからの20年の組織を形づくると思います。

— **Ezzat** : 現在、ビジネスのやり方、働き方、生き方を考え直すためのまたとないチャンスを得ています。これは、現世代の真の戦いである、地球温暖化との戦いに終止符を打つチャンスでもあります。

都市生活と都市に対するハイブリッドな働き方の影響

新しいハイブリッドモデルは、都市生活にどのように影響していると考えておられますか？

— **Elliott氏** : オーストラリアで目にしたのは、都市からの離脱です。多くの人々が大都市から地方に移動して、それぞれのライフスタイルを選択しています。しかし、これが永続的な変化になるのかどうかを判断するには時期尚早であると考えています。都市は刺激的で文化が多様であるため、何百年の間人々を魅了し続けてきました。ですから、都市はこれからも人々を魅了し、人間のすべての活動の中心であり続けるでしょう。とはいえ、生活にとって持続可能で優れた場所であるという都市の定義は変化しつつあり、我々はそれに従って適応する必要があります。

さらに、世界各地においてそれぞれで異なるでしょうが、一部の小さな町や地域では、都市からの移住を考える人々を惹きつけるべく、イノベーションを起こして競争上の優位性を築く必要があると思います。また、医療や、教育、仕事の機会が充実していることから、人々は引き続き都市の方を好むかもしれません。ここで重要なのは、都市も村も州も国も、すべてCOVID-19後の世界に適応していかなければならないということではないでしょうか。

— **Ezzat** : 同様の傾向は、パンデミック中に最大の経済的な落ち込みを示した米国の大規模な都市地域でも見られており、人々が小規模な地域に移動し、また都市から郊外に移動したことを表しています。この傾向は、密集の程度がより低い地域にいたいという希望を反映していると同時に、リモートワークの大きな可能性も示しています。小規模な町が未来について創造的に考える必要があるという点にはまったく同意します。たとえ



お客様の脱炭素化への取り組みをサポートし、2030年までに炭素排出量を1,000万トン減少させるためのお手伝いをさせていただきます。



ば、ボルチモアやタルサのような米国内のいくつかの小規模な都市は、リモート作業者を呼び寄せる方法として税の払い戻しを実施しています。それでも、ニューヨーク、ロンドン、パリのような世界的な大都市は、Elliott氏が述べられたような理由により、決して魅力を失うことはないと確信しています。

ニューノーマルにおける組織の持続可能性

パンデミックは御社の持続可能性へのコミットメントにどのような影響を与えましたか、またハイブリッドな働き方は持続可能性の取り組みにどのように影響しますか？

— **Elliott氏**： COVID-19のパンデミックにより、持続可能性に対する見方が広がりました。持続可能性および持続可能な経済と環境の前提条件には常にコミットしてきました。これまでは、主に温室効果ガスと炭素放出に焦点が当てられてきましたが、パンデミックによって、より幅広い規模で環境と調和がとれていないことの危険性に注目が集まるようになりました。

新しい働き方をアジリティと適応力の現れであると考えており、これが持続可能性の取り組みにとって重要になります。即座に適応できる企業のみが生き残ることができます。銀

行の役割は、変化に対応するための資金を提供することです。銀行が変化を先導してお客様とともに進むこともあれば、お客様が私たちとともに進んでくださることもあります。この1年にわたる大きな危機を見事に乗り越え、組織としてのレジリエンス、アジリティ、能力を備えた当行は、先頭に立って大きな課題に対処できるだろうと自信を感じています。

— **Ezzat** : パンデミックにより、業界全体において組織の持続可能性への取り組みが強化されたと考えています。当社の調査により、多くのグローバルな企業はパンデミック中においても、持続可能性への取り組みを加速させていることが明らかになりました。

持続可能性は、当社にとっても重要な分野です。遅くとも2025年までにはカーボンニュートラルを達成して、2030年までにネットゼロ事業者になる予定です。パンデミックは、出張に関して当社の持続可能性の取り組みに直接影響を与えました。パンデミック以前は、1日に何千人もの従業員が世界中を飛行機で移動していましたが、リモートワークに移行したことにより、企業として実施している出張の数は劇的に減少しました。現在では、カーボンフットプリントの減少というメリットの維持に取り組み、また今後も出張がCOVID前のレベルの50%を超えないようにしていきます。

さらに、お客様の脱炭素化への取り組みもサポートし、2030年までに炭素排出量を1,000万トン減少させるためのお手伝いをさせていただきます。たとえば、大規模な自動車メーカーでは、最新の技術、API、シェアードサービスアプローチを実装して、広く使用されているバックエンドアプリケーションのCO2フットプリントを半分に減少させました。

25%

パンデミック中に持続可能性の取り組みを加速させた
グローバルな企業の割合。



Shayne Elliott氏
ANZ、CEO



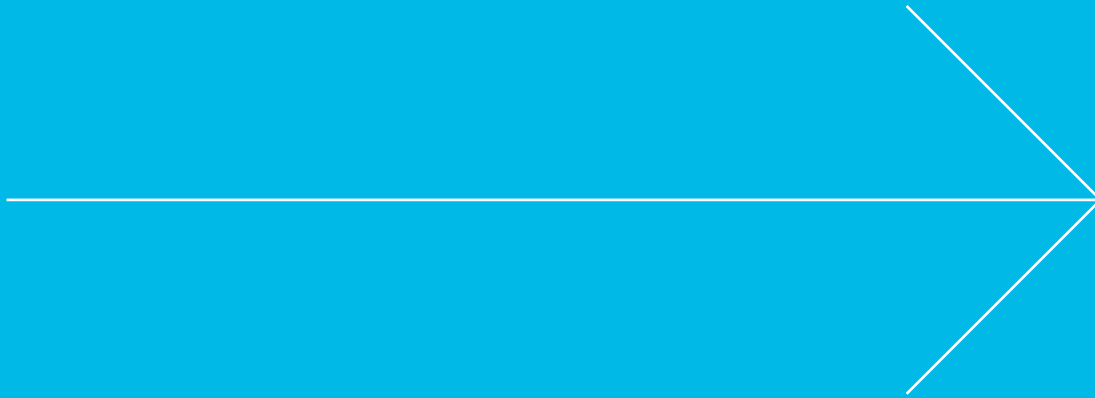
Aiman Ezzat
キャップジェミニ、CEO

「パンデミック中の
経験は、これからの
20年の組織を形づ
くると思います。」

「現在、ビジネスの
やり方、働き方、
生き方を考え直す
ためのまたとない
チャンスを得て
います。」

6名のリーダーとの 対談

産業界および学界の
リーダー。



SCHNEIDER ELECTRIC

Charise Le氏

最高人事責任者
→22ページ

AIRBUS

Thierry Baril氏

最高人事責任者
→30ページ

ADOBE

Gloria Chen氏

従業員エクスペリエンス担当エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼
最高人材活用責任者
→38ページ

L'ORÉAL

Rémi Lugagne
Delpon氏

L'Oréal Asia Pacific,
Human Relations部門シニア・バイス・プレジデント
→46ページ

HONEYWELL

Sheila Jordan氏

Digital and Technology部門最高責任者
→54ページ

ペンシルバニア大学

Peter Cappelli氏

ウォートン校、
George W. Taylor経営学教授
兼人事センター所長
→62ページ



CHARISE LE氏

Schneider Electric
最高人事責任者



世界および地域 の人々のパンデ ミックへの対応



Charise Le 氏は、エネルギー管理と自動化におけるデジタル・トランスフォーメーションの世界的リーダーである Schneider Electric の最高人事責任者兼執行委員会のメンバーです。Le 氏は、Schneider Electric においてさまざまな人事職務を 15 年間経験した後、2020 年 4 月に CHRO に就任しました。

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、Schneider Electric の人事戦略、バーチャルな働き方、および人材管理にパンデミックが与える影響について、Le 氏にお話を伺いました。

パンデミック環境における人々のリーダーシップと運用モデル

世界中でパンデミックが発生しているという変動しやすい状況の中で、御社の運用モデルではどのようにして現地のチームに権限を与えてきましたか？

— 今回のような危機においては、汎用的なアプローチは存在しないということにすぐに学びました。それぞれの国で状況が非常に異なっており、絶えず変化しているため、世界的レベルでも地域的レベルでも危機に適応して管理する必要があります。

当社ではパンデミック以前にすでにマルチハブの運用モデルを実施していました。当社の企業理念は「マルチローカル」であり、当社の運用モデルがこの理念を支えています。マルチハブ戦略では本社を、ヨーロッパはフランス、アジアは香港、北米はボストン、そしてごく最近になってインドという4つのハブに分割しています。従業員とリーダーに権限を与えて、地域コミュニティに有益な意思決定を実施しています。たとえば、製品を販売する際には、各市場のお客様がそれぞれ異なることを認識した上で、サービスとソリューションをカスタマイズし、その市場のお客様に合わせて提供できるよう、チームに権限を与えています。また、パンデミック中には、従業員の管理と働き方に対してもこのアプローチを採用しました。マルチハブモデルと地域での取り組みは、特に今回の危機に際して非常にうまく機能しており、各地域のチームは確実に権限を与えられました。



パンデミック中、従業員エンゲージメントが2012年以降で最高レベルに達しました。



Charise Le氏
Schneider Electric、
最高人事責任者

従業員エクスペリエンスと未来の働き方

バーチャルな働き方は、従業員に対してどのような影響を与えましたか？

— パンデミックが起こったとき、世界中の従業員の89%が完全にリモートに移行しました。少数ではありますが、現場に不可欠な従業員には、引き続き職場で業務を行ってもらいました。興味深いことに、この期間で従業員エンゲージメントが2012年以降で最高レベルに達しました。“One Voice”と呼ばれる当社従業員に対するエンゲージメント調査においては、6つの質問に対する回答を受けて、エンゲージメントレベルを評価しています。たとえば、次のようなものです。「職を探している友人に対してSchneider Electricを迷わず勧めますか？」また、マネージャーのサポート、コミュニケーション、健康と安全、当社の危機への対処の仕方に関する従業員の見方といった領域を含めた、パンデミックに関連のある一連の質問も追加しました。当社の2020年の従業員エンゲージメント指数は69%で、これは55%であった2012年以降で最高です。これは、当社の施策が正しかったということだと思っています。

これからの働き方に対してどのようなモデルを開発していますか？

— 従業員にこれからの働き方についての希望を聞きました。全体として、従業員の83%が、在宅業務とオフィスでの業務を合わせたハイブリッドな働き方モデルを選択すると回答しました。希望する働き方は、国、性別、仕事の種類、年齢によっていかに違いがあることがわかりました。たとえば、中国人の従業員が希望したのは、大部分の時間をオフィスで過ごす働き方でした。当社は地域を中心としたアプローチを採用し、各地域の規制や好みに応じて全社的なポリシーに適應できるよう、それぞれの地域に柔軟性を与える体制ができています。

2020年10月、「働き方の柔軟性」ポリシーを拡張して、社内全体で2日間の在宅勤務を世界的な標準にしました。この全社的なポリシーは現在の働き方をサポートしており、COVID-19後もサポートする予定です。国や職種を超えた、現場スタッフや営業担当者を含むすべてのチームがこの新しいモデルの一部です。この全社的なポリシーによって唯一変えられたのは、与えられた業務の性質からして現場に出勤する必要がある工場とプラントの従業員です。

このような全社的な決定を採用して、事業を展開しているすべての国に適用することは容易ではありません。これは、国によっては非常に強い風土的抵抗があるためです。風土を変えるには時間がかかりますが、これからの働き方はハイブリッドであると強く確信していますので、それに対して準備する必要があります。また、当社は「どこでも仕事ができる」

企業ではないということも重要です。在宅業務、または「どこかで」業務する働き方をサポートしていますが、同僚やお客様と顔を合わせてやり取りを行い、イノベーションを加速することも非常に重視しています。

この経済状況におけるビジネスへのプレッシャーの増大と、従業員の疲弊のリスクのバランスをどのように取っていますか？

— 実践すべき最も重要なことは、単にそれを認めるということであると考えています。ハイブリッドな働き方が容易ではないことは認識しています。本来求められているスキルではありませんし、個人やリーダー、及びチームにとっても特有の課題が生じてしまいます。生活と仕事を管理することは決して簡単ではありませんが、現在従業員はそれを同時に実行していかなければなりません。

当社では、マネージャーが共感と配慮をもって従業員に関わり、リモートワークの際にはリーダーシップとコミュニケーションスタイルを調整するようにトレーニングしています。また従業員は、この新しいハイブリッドモデルでは権限が与えられる一方で責任も伴うことを学んでいます。たとえば、プレーブックには、この新しいハイブリッドモードにおいてマネージャーと従業員に期待される内容が記載されています。マネージャーに対しては、在宅、リモート、それぞれの働き方において双方合意の上で業務が遂行できるよう、継続的に従業員と会話の機会を持つこと、また、同僚と物理的につながる機会を失う人がいないように、職場での人間関係についての目標を設定することを求めています。

未来の人材：優秀な人材を惹きつけ、ダイバーシティとインクルージョンを構築し、変化を持続させる

未来のことを考えて、御社は、ハイブリッドモデルや、人材採用活動において地理的境界が薄れる可能性に対して、雇用アプローチをどのように適応させているのですか？

— 人材面では、場所に関係なく幅広く募集するということは、当社にとって何ら新しいことではありません。3つの各地域でお客様のより近い存在となるように、また、従業員をサポートして将来の人材にとっても、より魅力的な企業となるために、マルチハブモデルを設定しました。事業を行っているすべての国において、「最も世界的な地域企業」になることを目指しています。意思決定力は本社の中心に存在するのではなく、むしろ各地域に分散されています。世界的な職務をヨーロッパ、北米、アジアという3つの地域に均等



従業員の83%が、在宅業務とオフィスでの業務を合わせたハイブリッドな働き方モデルを選択すると回答しました。

に分散させているのです。私が良い例です。上海を拠点とするCHROとして、転勤することは求められませんでした。C-Suiteレベルの役員は本社勤務を求められるケースが多いのに対し、これは非常にユニークです。Schneiderでは、従業員が転勤できないのなら、仕事の方が動いてくれるのです。当社の目標として、80%かそれ以上の職務を各地域の現地採用とし、そのうち約20%の従業員については、物理的に各地域にとらわれない雇用形態を目指しています。これらの取り組みにより、中途採用、および新卒採用の両者を惹きつけ、世界中での人材採用が可能となるでしょう。

ジェンダー平等の目標を達成するために、具体的にどのような措置を取られていますか？

— 2025年の目標はジェンダーバランスを50/40/30にすることです。つまり、全雇用者の50%、現場マネージャーの40%、シニアリーダーの30%を女性で構成します。

この目標を達成するために、ジェンダーバランスの取れたリーダーシップパイプラインの構築に取り組んでいます。2020年末の時点では、当社の執行委員会の47%が女性であり、シニアリーダーの24%、管理職の25%が女性で構成されていました。この目標を達成する方法の1つは、営業職と技術職に多くの女性を雇用して組み入れることにより、女性リーダーの社内タレントプールを拡大することです。たとえば、

50/40/30

2025年の目標はジェンダーバランスを50/40/30にすることです。つまり、全雇用の50%、現場マネージャーの40%、シニアリーダーの30%を女性で構成します。

現在までのところ、STEM分野の職務に占める女性の割合は21%、採用率は34%となっています。

また、中途採用で将来性があり、リーダー候補となりうる女性向けの世界的なリーダーシッププログラムであるSchneider Women Leaders' Program (SWLP) も開始しました。これは、9か月にわたるコーチングと仮想ワークショップを体験してもらうもので、最後は3日間の仮想世界サミットで締めくくります。現在までに、すべての地域で236名が参加しており、中間レベルのリーダーシップ職の女性を増やすという2025年の目標に近づくことができている。

多様性への取り組みで注目している他の従業員グループは何ですか？

— 世界的に当社が注目しているのは、性別、世代、国籍/民族、LGBT+、障がい者という5つの主な多様性です。このそれぞれに対して、世界的および地域的な活動を組み合わせています。たとえば、世代的な多様性の場合、キャリア初期の人々とシニアの人材という2つの主なグループに対して、より多くの雇用機会を与える事に取り組んでいます。当社では初期キャリアプログラムの規模を2倍にしたいと考えており、インターンシップや人材開発プログラム、および新人研修やCOOP教育を含みます。これは、COVID-19 のパンデミックの際に、若年層が失業や雇用機会の喪失といった点で多大な影響を受けたことを反映しています。この目標を達成するには、デジタルおよびバーチャルな働き方が有効です。

2025年の目標の1つは、定年退職まであと10年の従業員に対して、系統立ったキャリアの見直しと育成計画を実施することです。シニアの作業員もCOVID-19により大きな影響を受けているため、この集団にも注目してキャリアの最後の道のりまでシニアの人材をサポートすることを約束しました。長生きして長く従業員としてとどまっている人々が世界にいて、将来の労働力は、初期、シニア、およびその他の世代の人材の強みを活かした世代間の協力関係において経験と専門知識を重視したものになると考えています。



Charise Le氏
Schneider Electric、
最高人事責任者

「初期キャリアプログラムの規模を2倍に拡大したいと考えており、インターシップや人材開発プログラム、および新人研修やCOOP教育を含みます。これは、COVID-19のパンデミックの際に、若年層が失業や雇用機会の喪失といった点で多大な影響を受けたことを反映しています。」



THIERRY BARIL氏

Airbus
最高人事責任者



将来のスキルに 備えて航空部門 の人材を準備

AIRBUS

Thierry Baril氏は2003年、Airbus GroupのEurocopter（現在のAirbus Helicopters）に人事担当エグゼクティブ・バイス・プレジデントとして入社しました。その後2007年に、Airbus Commercial Aircraftの人事担当エグゼクティブ・バイス・プレジデントに就任しました。2012年以降は、Airbusの最

高人事責任者およびAirbus執行委員会のメンバーを務めています。Airbusに入社して以来、全社的な人事戦略の規定と施行を担当し、統合と従業員エンゲージメントを強化させています。

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、パンデミック中の市場における未曾有の変化にAirbusがどのように対処したのか、また、働き方にどのような変化が見られるのかについてBaril氏に話を伺いました。

COVID-19のパンデミックと航空業界

昨年、航空部門業界、そしてAirbusも直接的にかつてないほどの影響を受けました。どのように対処しましたか？

— COVID-19のパンデミックは航空業界で当社が直面した初めての危機ではありませんが、多くの点で前例のないものでした。2020年、当社の航空機の90%が非稼働となり、納入は34%減少し、収益は29%減少しました。当社はこの新しく不安定な状況に即座に適応する必要に迫られ、正しい衛生上の措置とプロトコルを実施して、従業員の安全を維持するなどの活動の継続に努めました。また、従業員数を管理する計画と現金流出抑制プログラムを実行に移しました。

Airbusがアジリティとスピードに対応するのを助けたのは何でしたか？

— 社がダイナミックな成長環境にあるときに起こりました。従業員は、豊富なレジリエンス、適応しようとする意志、そして通常の状態に戻ったときに備えようという意欲を見せてくれました。次に、ヨーロッパでの最初のロックダウンの数か月前から、中国でCOVID-19の危機に直面していたことです。この経験が非常に役に立ち、ヨーロッパでは迅速に準備して適応することができました。そしてこのアジリティが、2021年第1四半期の結果において成果を挙げ始めています。前年比で安定した収益を示し、航空機の納入も増加しており、民間機の納入は昨年同期の122機に対して125機と増加しました。



Thierry Baril氏
Airbus、最高人事責任者



中国での経験が非常に役に立ち、ヨーロッパでは迅速に準備して適応することができました。

パンデミック後の新たな働き方モデル

危機の中、どのような働き方モデルを実施しましたか？ また、そのモデルを長期的に維持する計画はありますか？

— 当社は、航空機、人工衛星、武器システムのような最終製品を作るために、非常に複雑な製品や部品を製造しています。当社の製造活動のレベルを考えると、コロナ下の生産労働者にとっては、健康と安全のプロトコル以外大きく変わった点はありませんでした。この環境においても、チームは高レベルの生産性で高品質の製品を製造し続けてくれました。

製造環境に直接には関わっていない従業員にとっては、ロックダウンは当社のデジタル分野およびリモートワークの力を経験するきっかけになりました。Airbusを100%在宅業務の企業にしたいわけではありません。その主な理由は、当社は製品を製造しており、生産現場の従業員が現場にいることが非常に重要だからです。その一方で、企業として、全従業員が永続的にオフィスに戻らなくてはならないと発信するのも厳しすぎると考えています。パンデミック後も、引き続き機動的な働き方を展開していくことを計画しており、週に1〜2日または就業時間の40%を在宅業務にすることが、実現可能な許容範囲であると考えています。管理業務または取引業務のような特定の業務についてはどこでも実施できるため、在宅業務の日数をさらに増やせる可能性があります。危機の中でのリモートワークの経験を活用したいと考えており、ハイブリッドな働き方はそれを実行するひとつの方法であると考えています。そのためには、チームのメンバーがビジネスならびにチームの優先順位に従って適切かつ柔軟にリモートワークを行うことを許可する権限をチームリーダーに付与して、チームレベルでの組織化を実現する必要があります。

ハイブリッドな働き方が増えた結果として、オフィススペースの要件を調整していますか？

— 賃貸、インフラストラクチャ、電気、水道などのコストを削減する良いチャンスです。当社が全世界に持つオフィススペースは約150万平方メートルです。目標は、それを20%、つまり30万平方メートル削減することです。また、ビルの賃貸を止めることも決断し、そこに勤務していたチームを自社ビルに再配置しました。維持しているオフィスを質が高く、柔軟で、機動的かつクリエイティブなものにすると同時に、従業員がリモートワークでメリットを受けられるようにすることは、企業にとってもまた従業員にとっても、Win-Win提案だと考えています。

自動化およびスキルの育成

自動化は、Airbusの業務や今後の仕事のあり方についてのどのような影響を与えているのでしょうか？

— 自動化はAirbusにとって新しいことではありません。自動化は、作業員が自分の職種のスキルを高めるチャンスであると考えています。作業員の活動は自動化とともに進化するため、マルチスキルのアプローチを必要とする、より大きな責任を負います。たとえば、ひとつの持ち場を自動化した場合、その担当者は別の持ち場を管理できるようになります。最近、完全にデジタル化されたスペインの工場を訪問しました。各作業員は、自分の「ミニ作業場」を担当することで管理経験を積み、スキルを身につけています。作業員からのフィードバックは、自分の新しい職務と責任に対して非常に前向きなものでした。



デジタル化されたスペインの 工場で、各作業員は 自分の「ミニ作業場」で 管理経験を積み、スキルを 身につけています。

自動化により生産性、効率、効果を向上することができるだけでなく、健康と安全にプラスの影響を与えることもできます。たとえば、航空機の塗装面をドローンで検査する方法の一部を自動化することができます。これにより、潜在的な物理的・健康上のリスクが排除されます。

どのようにして従業員のスキルを高めているのですか？

— トレーニングに多額の投資をしています。当社のビジネスは、デジタルの力で動く複雑な物体を作り出すことであり、当社がより効果的で、航空宇宙製品やサービスを開拓し続けるためには、常に従業員のスキルを育成し、最新技術を取り入れ続ける必要があります。たとえば、当社では長年にわたって3Dの製品を開発してきましたが、そのためにこの分野のスキルを従業員に身につけさせる必要がありました。

マルチスキルの習得とスキルアップは、組織内のスキルギャップを埋めるのに役に立ちます。たとえば、当社で数百ものデータアナリストを補充する必要が生じ、人材の確保および募集を開始しましたが、供給を上回る需要があり、外部からの雇用だけでは目標を達成できないことがすぐにわかりました。そこで、自社の従業員に注目して、データアナリストになる前提条件を備えた人物を特定しました。最初に600名の従業員をまとめて6か月間トレーニングし、データアナリストになってもらうための人材育成と準備を実施しました。当社では人工知能およびサイバーセキュリティの職務に対しても同じアプローチを採用しており、また、技術的能力における更なる専門領域でもこのアプローチを活用しています。

プロジェクトのタイムラインは、スキルの需要と供給にどのように影響していますか？

— プロジェクトのサイクルは非常に長いので、厳密なスキル計画を企画しています。たとえば、欧州共同開発の戦闘機、Future Combat Air System (FCAS) を開発するための数十億ユーロ規模のプロジェクトがあります。これは、今後20～30年間にわたるプログラムとなる予定です。プロジェクトの実行中には数千人もの人材を雇用または育成する必要があるため、スキルのための計画を今すぐ立てる必要があります。当社では、ゼロエミッションで環境にやさしい航空機や水素推進システムを実現する技術など、民間航空機や軍用機の将来について熱意を持って取り組む人材を探しています。

また、もっと短いスパンでは、日常業務や生産に関わるスキルを育成する必要もあります。たとえば、サイバーセキュリティや人工知能についてのコンピテンシー、情報技術の専門家などです。宇宙航空を愛してやまない人材を集めたいと考えています。さらに、宇宙航空の専門家ではないけれどデジタルデザインやデジタルマニファクチャリングなどの多様なスキルを持つ人材も呼び込む必要があります。これらも当社のビジネスの将来にとって重要な分野だからです。



Thierry Baril氏
Airbus、最高人事責任者

「当社のビジネスは、デジタルの力で動く複雑な物体を作り出すことであり、常に従業員のスキルを育成し、最新技術を取り入れ続ける必要があります。」



GLORIA CHEN氏

Adobe、従業員エクスペリエンス担当
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
兼最高人材活用責任者



パンデミックを 通して信頼性を 高める



Gloria Chen氏は、従業員エクスペリエンス担当エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高人材活用責任者としてAdobe社の世界75拠点の22,000人以上の従業員に対するすべての人事関連業務、人材開発、ダイバーシティ&インクルージョンを含む人事戦略とその運営を統括しています。Gloria Chen氏は、全世界の販売業務、顧客サービス・顧客サポート、戦略プランニングについてシニア・リーダーシップを発揮できるポジションにあります。

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、パンデミック後の世界でバーチャルワークがどのように進展するのかについて、また、新たな働き方がAdobeでのダイバーシティとインクルージョンへの取り組みにどのように影響するのかについてChen氏にお話を伺いました。

“

パンデミックによって私たちは、従業員には固有のニーズがあり、それを考慮しなければならないことを知りました。

未来の働き方にパンデミックが及ぼす影響

御社が抱えるさまざまな従業員はリモートワークにどのように順応しましたか？

— パンデミックによって私たちは、従業員には固有のニーズがあり、それを考慮しなければならないことを知りました。従業員の意識調査では、在職期間が短い従業員や若い従業員は入社することを好む傾向が高くなりました。これは、仕事に就いたばかりのときは人脈作りや対面での活動が重要であり、業務中の社会的交流が若い従業員には重要であることを示しています。調査では、リモートになるとキャリアアップの速度が遅くなることもわかりました。その一方で、幼い子どもがいるX世代の従業員のニーズに注目すると、仕事と個人的なコミットメントのバランスを取ることができるため、彼らは在宅勤務のメリットを高く評価しています。



Gloria Chen氏

Adobe、従業員エクスペリエンス担当

エグゼクティブ・バイス・プレジデント
兼最高人材活用責任者

“

調査では、リモートになるとキャリアアップの速度が遅くなることがわかりました。

バーチャルな環境で、どのようにしてポジティブな労働文化を維持しているのですか？

ー パンデミックが起こる前に、約10%の従業員がすでにリモートワークを実施していました。パンデミックに際して、当社はまず、世界中の残りの90%の従業員を家に帰すことにしました。そして、バーチャルで文化を維持する1つの方法として、従業員エンゲージメントに関する経営陣の取り組みを強化しました。たとえば、これまでは、四半期ごとに経営陣と対面のタウンホールミーティングを開催していました。しかし、従業員が直面している不安を考慮して、このミーティングの頻度を3~4週間に1回に増やしました。また、バーチャル・タウン・ホールには実際のミーティングとは異なる動議付けを与えたこともわかりました。より多くの従業員が参加できて、世界中の同僚たちとリアルタイムで接して、やり取りをすることができます。

また、自由に使える有給休暇を20日間追加で付与しました。たとえば、子どもの世話をしたり、肉体的または精神的な健康をケアしたりすることが可能で、単純に働き詰めの人が必要な休暇を取る目的で使っても構いません。2020年の後半に、当社は、毎月第3金曜日を全世界で休日にするを発表し、従業員全員が一斉に休めるようにしました。

さらに、定期的なパルスサーベイ（意識調査）も実施しました。驚くことに、最初のパルスサーベイでは、Adobeでの経験に対する満足度、優れた労働環境としてこの会社を推奨できるかどうか、別の会社への転職を考えているかどうかなどの要因に基づいて従業員エンゲージメントが大幅に向上しました。従業員はグループとしてまとまっていて、これによりエンゲージメントが高まっていました。しかし同時に、混乱や不透明な期間が長引けば長引くほど、従業員の混乱や不安も増加します。新入社員に企業文化を伝えることに関しては、当社は昨年、バーチャルな研修モデルに移行しました。ITチームと密に連携して研修プロセスを刷新し、物理的にやり取りしなくても従業員が立ち上げて実行できるセルフサービス型のプロセスにしました。

Adobeでは、世界75拠点において、パンデミックの動的な性質、つまり各国で異なる状況に従業員の立場からどのように対処しているのですか？

— 世界中にチームが分散しているグローバルな組織として、物理的な隔たりは日々の活動の中ではぼんやりとしたものでした。しかし、パンデミックによって、やはり私たちは異なる場所に物理的に隔てられているのだということが明らかになりました。そして、すべての地域と、各拠点にさえも固有のニーズがありました。この変化によって各地に地域固有の違いがあるということに気づき、目からうろこが落ちました。当社がCOVID-19対応チームとともに配備したメカニズムが効果的に機能しています。当社では過去1年間の動向を見て、世界中で既存オフィスの閉鎖、新オフィスの開設を行っています。

パンデミック環境におけるリーダーシップとスキル

パンデミック中にリーダーシップについて学んだことは何ですか？

— パンデミックの経験から学んだ最も大きなことは、強靱（レジリエント）なチームは強靱な個人によって構成されると実感したことです。厳しいときに団結して互いに助け合った従業員が、組織をレジリエントにするのです。さらに、互いに支え合うコミュニティの一員となることで、従業員一人ひとりもまたレジリエンスを得ることができます。団結すること、そして自分の本当の弱さを学ぶことで、チームの成功と繁栄が実現されるということを学びました。



団結すること、そして本当の自分の弱さを学ぶことで、チームの成功と繁栄が実現されるということを学びました。

この新たな環境で、今日のリーダーに不可欠なスキルは何ですか？

— 私の経験では、優れたリーダーは、従業員と絶えず交流する方法を先回りして考えています。多くの課題に対応する場合、従業員が帰属意識を持ち、サポートされていると感じられるように、組織と従業員がつながりを持ち続けるようにすることが非常に重要です。守られている、つながっていると心理的に感じていると、従業員は求められていることを実行できます。

ワークスペースでのダイバーシティとインクルージョン

テクノロジー業界のリーダー的な地位に女性が増えていることについてどう思いますか？

— テクノロジー業界の女性リーダーについては、いくつかの角度から見ることができます。1つ目は教育システムです。世界的に、若い女子学生の中で科学、テクノロジー、エンジニアリング、数学（STEM）への関心を育み、これらの分野を学ぶよう促すために、私たちはさらに努力する必要があります。2つ目に、雇用する際に先入観を持たないようにする必要があります。これは当社が注意している点です。雇用が女性や過小評価されているマイノリティを含めすべての従業員グループに公平であるように、絶えず努力していかねばなりません。3つ目は、人材開発についてです。状況を進展させて、リーダーとしての役割を担うよう女性に促すには、従業員が能力を発揮できるような取り組みを実施したり、社内で育成したりする必要があります。

当社では、組織内の女性に表現方法や話し方を教えるトレーニングやコーチングを行っています。「リーダーシップサークル」は、10か月間のグローバルな女性の人材開発プログラムです。独自のリーダーシップスキルを育成し、高めるよう設計されています。同時に、ロールモデルを持つことの影響も侮ってはいけません。女性がさまざまな管理職に就いているということが、若い女性全員のモチベーションになり、企業の文化全体にポジティブな影響を与えます。

ハイブリッドな働き方はダイバーシティとインクルージョンをサポートすると思いますか？それとも、妨げると思いますか？また、同一賃金の実現にどのように取り組んでいますか？

— 特にアメリカにおいて、現在のシナリオでは女性従業員にさまざまな課題が出てきているため慎重になる必要があります。パンデミックの中で、女性の離職が長期的にどのような影響を及ぼすのかを予測することは困難ですが、ハイブリッドなワークスペースの柔軟性は歓迎され、女性はさらに仕事と家庭のバランスを取りやすくなると思います。当社が前進するために重要なことは、ハイブリッドな働き方モデルを例外ではなく標準とすることです。過小評価されているマイノリティに関しては、リモートワークを許可することで、従業員を採用するエリアや地域が広がります。これによって、従業員のダイバーシティが促進されると私は信じています。たとえば、当社ではすでに、ベイエリアよりもダイバーシティに富んだエリアに比較的多くのリモートワーカーがいます。

当社では、男女同一賃金や過小評価されているマイノリティグループの同一賃金についてグローバルな取り組みを続けています。場所という重要な要素だけでなく、多数のさまざまな要素が考慮されます。仕事と場所が同じであれば、必ず全員に同一賃金が支払われます。今後、従業員が恒久的にリモートに変更するのであれば、彼らが暮らすところの労働市場を基準として給与を評価します。当社は、定期的な査定を実行して、必要に応じて適切な調整を行っています。なお、このようなメカニズムがすでに導入されていることを考えると、必ずしも変更することが必要だとは思いません。



Gloria Chen氏

Adobe、従業員エクスペリエンス担当
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
兼最高人材活用責任者

「パンデミックの経験から学んだ最も大きなことは、レジリエントなチームはレジリエントな個人によって構成されるということです。」



**RÉMI LUGAGNE
DELPON氏**

L'Oréal Asia Pacific, Human
Relations部門
シニア・バイス・プレジデント



新しい働き方の リスクと報酬の バランス

L'ORÉAL

Rémi Lugagne Delpon 氏は、L'Oréal Asia Pacific の Human Relations 部門シニア・バイス・プレジデントです。彼は、アジア太平洋地域で、顧客ニーズへの対応とブランドポートフォリオの構築に重点的に取り組むチームの編成とサポートを担当しています。L'Oréal でのキャリアにおいて、Delpon 氏は、対企業向けの役職に 18 年、Human Relations 部門に 15 年在籍し、アジア（シンガポール、日本、香港）やドイツ、フランスで業務を行ってきました。

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、ハイブリッドな働き方モデルへの移行と将来に向けたスキル育成に対する L'Oréal のアプローチについて Delpon 氏にお話を伺いました。

ハイブリッドな働き方モデルの構築

L'Oréalが世界で展開している現在の働き方モデルはどのようなものですか？また、それは長期的な方針なのでしょうか？

— パンデミック当初から、将来はハイブリッドモデルになると確信していました。オフィスがなくなるということがよく予言されましたが、当社は、従業員の健康と安全を守ることができるようになれば段階的にオフィスに戻ることを主張し続けていました。基本的には、ハイブリッドモデルが長期的に持続可能な解決策であり、両者の長所をうまく活かす方法であると確信しています。

5年以上にわたり、当社は、主に西ヨーロッパでリモートワークを開始し、さまざまな体験をテストしてきました。この試みのおかげで、また、パンデミックから学んだ教訓を活かし、当社ではグローバルポリシーを発展させて、週に2日まで従業員の在宅勤務を可能にしています。このグローバルな枠組みは国ごとに実施されています。つまり、すべての国でリモート・ワーク・ポリシーを実施する必要があり、これは義務であり交渉の余地はありませんが、実施方法は地域のリーダーに任されています。すでにこのポリシーを完全に実施している国もあれば、中国のように最初は週に1日リモートワークに移行して、その後拡大する場合があります。

ハイブリッドな働き方モデルへの移行で学んだことは何ですか？

— 1つ目は、以前の経験のおかげで、パンデミックの期間中、管理拠点や多くの機能で事業継続性を途切れることなく維持できました。ちょうど10年前、日本の津波や福島での災害に何とか対処したことを覚えています。あのときは、従業員の安全と事業継続性の両方を守ることが非常に難しい状況でした。当社が10年でどれぐらい進歩したのかを実感しています。



Rémi Lugagne Delpon 氏
L'Oréal Asia Pacific,
Human Relations 部門シニア・
バイス・プレジデント



必要最低限の従業員が出社している状態まで従業員をオフィスに呼び戻すことは難しいということです。

もう1つは、必要最低限の従業員が出社している状態まで従業員をオフィスに呼び戻すことは難しいということです。従業員は、通勤時間をかけて出社することに価値を見出せなくなり、コンピューター上でTeamsを使ってミーティングを行うようになるでしょう。必要最低限の従業員が出社している状況になれば、多くの方法でチームを編成できます。すべてのマネージャーは、チーム独自のエンゲージメントルールや、チームメンバーに物理的に出社してほしい理由やタイミングを考えなければなりません。通常、情報を伝えるためのミーティングはトップダウンになりがちのため、対面である必要はありません。当社では、Q&Aを含む双方向のタウンホールミーティング形式を考え直しました。これはリモートで非常にうまく機能します。その一方で、ブレインストーミングや複雑な問題を解決するためのミーティングは、対面の方が明らかに有意義で生産性も向上します。

リモートワークの生産性と人材の調達

リモートワークは生産性にどのように影響しますか？

— 信頼できるデータが十分に揃っていないため、今評価することは非常に困難です。また、生産性の定義によっても回答が変わります。最初のうちは、毎日の業務処理の生産性が全体的に向上します。しかし、時間が経つにつれて、自宅にいることや立て続けに行われるチームミーティングに従業員が疲れてしまい、生産性に悪い影響が出ました。従業員支援プログラムのレポートには、メンタルヘルスの問題が大きく増えていることが示されています。また、オフィスで情報をやり取りすることが、創造性やイノベーション、チーム全体のアジリティに必要不可欠であることもわかりました。これらの理由から、当社は、長期間のリモートワークはチームワークや生産性に悪影響

を及ぼす可能性があると確信しています。



当社は、長期間のリモートワークはチームワークや生産性に悪影響を及ぼす可能性があると確信しています。

リモートワークを取り入れやすい特定の従業員群はありましたか？

— これについても、まだ十分なデータがありません。年代で見ると、ベテラン社員の方が子どものいる社員や若手社員よりもリモートワークに適しているようです。役職が上になるほど、人間関係や日常業務が確立されていて、自分の人脈に頼ることができます。若手

の頃は、ロールモデルや人脈作りの機会を探していて、これはオフィスにいて得られます。当社では、毎年、新入社員の約25%をオフィスに迎え入れています。新入社員をリモート環境に溶け込ませることは非常に難しいことであり、同じような帰属意識を作り出すことはできません。



調査では、リモートワークによって、最も距離の近い最初の輪の中にある仲間の結びつきは強くなる一方、2番目の輪や3番目の輪のつながりはすべて失われると示唆されています。

また、子どもがいる社員にとっても非常に困難な状況です。香港の場合、家賃が高く、スペースが限られています。また、さまざまな世代が一つ屋根の下で暮らしている場合もあります。休校期間中に家に子どもがいると、仕事環境はきわめて厳しいものになります。学校の勉強にまだ自分では取り組めない小学生の子どもがいる社員が、最も苦労してい

ました。従業員支援プログラムへの問い合わせも子どもがいる従業員群で増えており、従業員は疲労や家族のストレスに対する助言を求めています。

長期にわたるリモートワークにはどのようなメリットがありますか？また、どのようなリスクがありますか？

ー ワークライフバランスの向上、事業継続性計画における柔軟性、持続可能性へのコミットメントの達成といった多くのメリットがあります。通勤時間が非常に長い一部の国では、時間を有効利用できます。フィリピン、タイ、インドネシアなどの特定の国では、従業員は1日に3～4時間の通勤時間を節約できます。従業員がハイブリッドのメリットをしっかりと理解すれば、その柔軟性を存分に利用して、個人的にも職業的にも効率を最適化できます。

リスクについては、これまでに説明してきたことに加えて、チームの団結力や目的意識が失われることが最大のリスクです。調査では、リモートワークによって、最も距離の近い最初の輪の中にある仲間の結びつきは強くなる一方、2番目の輪や3番目の輪のつながりはすべて失われると示唆されています。また、入社することによって、新しい出会い、ポジティブなエネルギー、協力的な職場環境を通して活力を取り戻すことができるということも従業員は実感しています。

働く場所に関して言えば、地理的境界がなくなっていると思いますか？ L'Oréalの人材供給にどのような影響があると考えられますか？

— 理論的には、技術的観点から、世界中どこからでもあらゆる仕事を行うことができます。しかし、現実はその簡単ではありません。今すぐに地理的境界がなくなるとは言えません。それどころか、実際には、封鎖されている国の数とともに地理的境界は増加しています。従業員は、この非常に不安定かつ不確かな環境の中での出張や転勤を嫌うため、当社は大きな困難に直面しています。また、法的または税制上の制限も多く、別の国で働く可能性は限られています。たとえば、従業員が当社の地域本社のいずれにも所属していない場合、グローバルな役割を任せすることはできません。



**リモートワークによって、多機能で
多国籍なバーチャル・プロジェクト・
チームを記録的な速さで立ち上げる
ことができます。**

一方で、リモートワークによって、多機能で多国籍なバーチャル・プロジェクト・チームを記録的な速さで立ち上げることができています。これは従業員を知るには良い機会です、ネットワークを広げることができます。

ジェンダーダイバーシティの構築とパンデミック後の将来に必要なスキル

L'Oréalはジェンダーバランスについてどのように取り組んでいるのかを聞かせていただけますか？

— ジェンダーダイバーシティは、当社が20年以上にわたって取り組んでいる問題です。今日、当社は最も男女平等な企業の1つと見なされています。ブルームバーグの男女平等指数（GEI）では4年連続評価されており、アメリカではCosmetic Executive Women（CEW）から男女平等について表彰されました。APACで、当社は2020年に300の要職のうち71を変更し、これらの役職の59%に女性を任命して、2019年の53%から増やしました。これは、まったく同じ条件で採用と昇進を行った結果です。当社は実力主義を信条としていて、キャリアのあらゆる段階で決して差別することのないキャリアアマネジメントが行われています。また、産前産後休暇がキャリアアップの妨げとならないこと、平等性を高めるために父親の育児休暇を実施する際にはなおさらこれが昇

進を妨げてはならないことも周知されています。当社は、幸運にも女性向けの商品を扱う業界に属しているため、採用の80%が女性に偏っている一部の国では逆の問題に直面しています。ジェンダーダイバーシティは双方向でなければなりません。

今日、L'Oréalで最も求められているスキルは何ですか？ また、スキルアップが必要と思われる分野は何ですか？

— まずは、適応力、好奇心、アジリティは、すべての分野において非常に重要なスキルです。当社は、革新的な考え方を持つ人、現状を打破するようなアイデアを提案して実施する勇気のある人を必要としています。大事なことを言い忘れていましたが、チームプレイヤーとなること、そして協力的であることが何よりも大切です。VUCA（不安定、不確実、複雑、あいまい）な世界ではなおさらです。複雑な問題に1人では対応しきれないからです。

また、左脳と右脳の能力をバランスよく兼ね備えたパーソナリティを評価しています。具体的には、先進的な考え方をもち、全体像を捉えるだけでなく、データを掘り下げたり、現場の近くで現実的かどうかをチェックしたりできる人です。戦略を練って現実と比べてシナリオを検証する能力は、非常に重要です。

大幅なスキルアップを必要とする分野もいくつかあります。データ、eコマース、持続可能性、新たな働き方に関する分野は、今最も重要だと思われます。これらの分野はビジネスの中心になりつつあり、当社が競争力を維持するには従業員のスキルを向上する必要があります。

これまでのところ、自動化はL'Oréalの業務にどのように影響していますか？

— 工場や配送センターでは大きな影響がありました。管理拠点では、AIの使用が開始されているものの、大きな影響は見られません。工場で起こっていることは大変興味深いです。古いチェーンがなくなり、作業員はまるで小さな工場であるかのように自分自身のミニチェーンを管理しています。在庫管理や品質管理から機械の保守に至るまで、業務は大きく改善されています。この発展は、自律と目的、そして従業員のモチベーションを大幅に高める「オーグメンテッドワーク」の概念そのものです。



Rémi Lugagne Delpon氏
L'Oréal Asia Pacific、Human Relations
部門シニア・バイス・プレジデント

「工場で起こっていることは大変興味
深いです。古いチェーンがなくなり、
作業員はまるで小さな工場であるかの
ように自分自身のミニチェーンを管理
しています。」



SHEILA JORDAN氏

Honeywell、Digital and
Technology部門最高責任者



リモートワークで 意思決定を スピードアップ

Honeywell

Sheila Jordan氏は、米国に拠点を置く複合企業のHoneywellで、最高デジタル技術責任者としてデジタル・トランスフォーメーションのビジョンと戦略を定義する役割を担っています。この役割においてJordan氏は、コーポレートITに関連するテクノロジーと、法務、財務、契約、人事などの戦略的事業単位や職務で使用されるテクノロジーを担当しています。

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、パンデミック後の世界でバーチャルワークがどのように発展するのかということと、テクノロジーの世界での今後のトレンドについてJordan氏にお話を伺いました。

未来の働き方にパンデミックが及ぼす影響

Honeywellの従来のオフィスを拠点とした組織は、パンデミックにどのように対応したのですか？

ー パンデミックが起こったとき、Honeywellでは在宅勤務を実施していませんでした。約70か国にわたる8万人の従業員をリモートワークにするという決定がすぐに下され、わずか8日間でリモートワークに対応するネットワークが再設計されました。しかし、製造拠点の従業員は、十分な安全およびセキュリティ対策の下、パンデミックの間もずっと現場で働いていました。

当社はハイブリッドモデルを評価していますが、今回はオフィスに戻ることを重視しています。特定の業務については、在宅勤務を行っている従業員の生産性が向上しましたが、この結果に基づいて決断することはまだできません。引き続き従業員からのフィードバックを取り入れて、特定の業務領域にとって最適なモデルを判断したいと思います。当社は、リモートワークの影響を評価するため、そして複数の地理的地域で一貫性を保つために、データに基づいたアプローチを取り入れることを重視しています。



Sheila Jordan氏
Honeywell、Digital and Technology部門最高責任者



特定の業務については、在宅勤務を行っている従業員の生産性が向上しましたが、この結果に基づいて決断することはまだできません。

リモートワークはチームの生産性にどのように影響しましたか？



ミーティング用のバーチャルプラットフォームによって発言権が平等に与えられました。

— デジタルチームの生産性は向上し、優れた結果を出すことができました。私の考えでは、これは、全体的な業務時間が長くなったからだと思います。リモート環境で働いていたため通勤時間を仕事に充てることができたからでしょう。そのため、この生産性の向上が長期的に持続可能かどうかは確信を持ってません。また、このメリットは社会的能力によって相殺されます。廊下やカフェテリアで誰かとばったり遭遇し、その結果、正式なミーティングよりも迅速な決定が下されるということがあるからです。つまり、発展を続けるためには、気楽にオフィスに立ち寄り誰かとちよっと会話したりすることができるようになったときに、在宅勤務で学んだ生産性を取り入れ、オフィスにいることの社会的側面を強化する必要があります。

リモート環境を経験した結果、オフィスでの従業員のエクスペリエンスはどのように変化すると思いますか？

— 1つ目は、オフィスに戻っても、引き続き健康と安全を重視すると思います。2つ目は、ミーティング用のバーチャルプラットフォームによって発言権が平等に与えられたと思いますが、これが進展することを期待しています。たとえば、グローバルなミーティングを今後も行いますが、リモートで参加するメンバーもいます。そのため、参加者全員が平等の発言権を持ち、物理的に部屋にいるメンバーによって議論が支配されないようにする必要があります。

さらに、以前よりも社会的なやり取りや関係を構築することの重要性を従業員は実感したと思います。当社は、この14か月間私たちの生活からなくなっていた社会的側面や対面でのやり取りをどのように支援するのかを考えなければなりません。その一方で、リモート環境では全員が常に仕事ができる状態になっているため、より迅速に決定が下されることもあります。



リモート環境では全員が常に仕事ができる状態になっているため、より迅速に決定が下されることもあります。

ハイブリッドモデルで、組織や従業員はワークライフバランスをどのように実現できますか？

ー 私は、ワークライフバランスの概念について違った見方をしています。ワークライフバランスと聞くと、私は完全にバランスの取れた天秤を想像します。キャリア全体を通してワーキングマザーだった者としては、家族に集中する日もあれば、仕事に集中する日もあります。全体としてバランスは取れていますが、毎日ではありません。私は、ワークライフインテグレーションの観点から考えたいと思います。テクノロジーの進歩により、オフィス、自宅、サッカー場、スターバックスなど、文字どおりどこからでも働くことができます。これはプラスでもあり、マイナスでもあります。組織の責任は、何もかもが重要というわけではない環境を作り出すことだと思います。明日まで待つことができる仕事ももちろんあるのです。従業員個人も、自分にとって何が大切なのか自分自身の境界を設定する必要があります。たとえば、私の子どもが幼かったとき、夕食の時間は譲れませんでした。午後5:30から8:30までの時間をできる限り守り、子どもたちが寝てから仕事を完成させていました。会社は、このような境界を理解して守るための環境を作る必要があります。バランスが取れている従業員ほど、長期的に優れた生産性を発揮します。

テクノロジーのトレンド：女性幹部、自動化、スキル

テクノロジー分野全体が女性を惹きつけることに苦労しているのはなぜだと思いますか？

ー テクノロジー分野の最高幹部職に女性が少ないことは残念です。このことについて私は長い間調査していて、集中して取り組んでいるのですが、テクノロジー分野の最高幹部に占める女性の割合はわずか10%です。テクノロジー分野で女性の数を増やすためには、科学、テクノロジー、エンジニアリング、数学（STEM）やコーディングに興味がある少女に対して早期に取り組みを始める必要があります。さらに、多くの女性は仕事を辞めると戻ることができません。約200万人の女性が、昨年の2月から10月の間に仕事を辞めています。人事部門の責任者にとって、今こそ、どのようなユニークなプログラムを設定する必要があるのかを検討するチャンスです。そうすることで、女性を惹きつけて職場につなぎ留めておくことができます。

デジタル・トランスフォーメーションは、どのような方法で近い将来のビジネスを再定義すると思いますか？

ー 私は、デジタル・トランスフォーメーションにはビジネスの構造を再編する力があると信じています。今でさえ、多くの企業が金融、マーケティング、販売などの業界ごとに組織化されていて、縦割りで最適化することに焦点を当てています。しかし、データは業界を横断することができます。これがITでの考え方、つまり横方向の考え方です。すべてのデジタル

エクスペリエンスは、多様なビジネス機能と交差しています。たとえば、航空会社のモバイルアプリケーションを使用してフライトを予約するとします。シームレスなエクスペリエンスを作り出すために、カスタマージャーニーでは、顧客の以前の購入に基づくマーケティング、支払方法、座席番号の割り当て操作など、さまざまな分野を横断する必要があります。基本的に、すばらしいカスタマージャーニーを

作り出すためには横方向を見る必要があります。優れたカスタマーエクスペリエンスは、縦割りで最適化するだけでなく横方向につながったときに実現されます。また、企業がデジタルジャーニーについて成熟すると、横方向に展開し、エンドツーエンドのデータ駆動型プロセスの開発を開始する方法が見つかります。



データは業界を横断することができます。すべてのデジタルエクスペリエンスは、多様なビジネス機能と交差しています。

チームで最も必要とされているスキルは何ですか？また、自動化は労働力にどのように影響すると思いますか？

— 現在、データはビジネスの成功にとって必要不可欠です。当然ながら、データサイエンスは需要の高いスキルであり、当社にとってその状況は続くでしょう。数十億ものデバイスがいまだかつてない速さでデータを生成している中、企業幹部が情報に基づいた決定を下すことができるよう、データサイエンティストはデータ分類の理解、データのクリーニング、データ全体の分析に重点的に取り組む必要があります。

基本的に、データから有用な情報を抜き出すことは批判的思考を応用するということです。企業は、批判的思考が必要な作業に人的資源を利用する必要があると私は確信しています。その一方で、データ収集は単調な作業で、自動化できます。データ収集プロセスには、幅広く自動化を適用できると思います。自動化によって、大規模にデータを収集する退屈な作業を機械が実行できるようになります。それと同時に、さまざまな視点からデータを見て、ビジネス価値を促進する実用的な情報を抜き出すことができるよう従業員をトレーニングする必要があります。たとえば、当社はスマートファクトリー（インダストリー4.0）とデジタルサプライチェーンに投資しており、上位の製造施設のうち16か所で共通のプロセスモデルと最新のマシン接続の推進に重点的に取り組んでいます。また、オペレーショナルテクノロジーと情報テクノロジーのデータ流動性も推進すると同時に、当社全体に標準ソリューションを展開しています。



Sheila Jordan氏
Honeywell、Digital and Technology
部門最高責任者

「現在、データはビジネスの成功にとって
必要不可欠です。当然ながら、データ
サイエンスは需要の高いスキルであり、
当社にとってその状況は続くでしょう。」



PETER CAPPELLI氏

ペンシルバニア大学ウォートン校
経営学教授兼
人事センター所長



労働市場と 人事戦略に 新たな働き方が 及ぼす影響

Peter Cappelli氏は、ウォートン校、George W. Taylor経営学教授兼人事センター所長です。彼の専門分野は、人事施策、雇用に関連するパブリックポリシー、人材、パフォーマンス管理などです。Cappelli教授は、全米経済研究所の研究者でもあり、2007年からはシンガポールの人材開発省で特別功労研究員を務めています。現在は、世界経済フォーラムの雇用に関するグローバルアジェンダ評議会や多数の諮問委員会にも参加しています。

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、パンデミック後の世界でバーチャルワーキング、労働市場、報酬モデルがどのように発展するのかについてCappelli教授にお話を伺いました。

未来の働き方とハイブリッドモデル

パンデミック後の環境にハイブリッドモデルは残るでしょうか？それとも、大半の人がオフィスに戻るのでしょうか？

ー ハイブリッドモデルは、人によって意味が異なります。頭脳労働に従事している多くの人がたまたま在宅勤務できることをハイブリッドモデルというのであれば、さらに多くの人に移行するでしょう。恒久的に在宅勤務するという意味なら、一部の企業は強く推し進める可能性があります。たとえば、「不動産ゲーム」のように考えて、コストを節約するためにオフィススペースを手放す場合です。

ただし、恒久的なリモートワークにはリスクがあります。1つ目は、どうしてもどこか別の場所で暮らしたいという深い理由がない限り、従業員のためにならないという点です。私の研究と経験では、恒久的な在宅勤務はキャリアにとって有益なものではありません。それどころか、経歴や昇進に悪い影響を及ぼす可能性があります。たとえば、私の研究に基づくと、入社している従業員は正式に担当していない案件の決定に



Peter Cappelli氏
ペンシルバニア大学ウォートン校、
経営学教授兼人事センター所長



恒久的なリモートワークは、その職務が個人請負に委託される前段階として位置付けられる恐れがあります。



恒久的なリモートワークは、 従業員のためになりません。

関わるチャンスが多々あります。これは単純に、その場において、会話に加わることができるからです。リモートワーカーにこのような機会はないため、損をすることになります。また、リモートワーカーはなかなか昇進できない可能性があります。ある調査では、出社している同僚よりも昇進率が50%低いことがわかりました¹。2つ目は、その職務が個人請負に委託される前段階として位置付けられる恐れがあるという点です。企業は、コストを節約するために、常勤の職務とすべての関連する利益をコンサルタントや個人請負に移そうとしている可能性があります。

現在、企業は、ハイブリッドワークやリモートワークに関する決定を以前のようにローカルマネージャーに完全に任せることはなくなっています。同じ組織内でも、従業員が特定のマネージャーの下で働いているか、特定の業務や場所で働いているかによって、信じられないほどの不平等があることを私は多く見てきました。あるマネージャーは従業員に在宅勤務を許可しない一方で、別のマネージャーは同じ業務をリモートで行うことを許可することがありました。マネージャーたちの個人的な考え方が、意思決定プロセスに影響していたのです。今後、このようなことはなくなり、決定はローカルマネージャーから会社またはグローバルレベルに移されることになるでしょう。また、リモートワークやハイブリッドワークに関する非常に詳細な人事ポリシーが必要になります。

コミュニケーションの性質は、在宅の従業員とオフィスにいる従業員ではどのように変わりますか？

ー リモート環境では、やりにくいことが多々あります。連携やコミュニケーションが最大の問題だと思います。パンデミックが起こる前、多くの企業は、対面のミーティング、その場でのやりとり、アジャイルなチームが、仕事をするにあたってきわめて重要だと信じていました。また、オフィスはこの目的を念頭にデザインされていて、よりオープンなコミュニケーションスペースが設置されたりしていました。それがパンデミックによって変わりました。出社しない従業員がいる場合、事前にやり取りをスケジュールする必要があり、同僚と偶然会うというようなことはなくなります。リモートワークや不規則なスケジュールが増えて従業員がいつオフィスにいるのかわからないが増えると、対面のミーティングをスケジュールすることさえもさらに難しくなります。そして、基本的にはZoomに戻るのです。

¹ Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, Zhichun Jenny Ying, 『Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment』, 全米経済研究所, 2013年3月。

企業は、従業員を信頼することとリモートで活動をモニタリングすることのバランスをどのように取っているのですか？

— これについて、企業の意見は分かれます。パンデミックが始まった当初は、「助けてほしい」や「信じるしかない」という気持ちが非常に強くありました。リモートワークへの移行が急務であったこと、そして人間の本性の捉え方やこれが正しい姿勢なのだという考え方から、このアプローチはうまく機能するように見えました。しかし現在は、モニタリングおよびトラッキングソフトウェアが驚くほど増えていて、企業もコストをかけています。ただし、これは根拠に基づいているわけではないようです。どちらかと言えば、従業員が自宅で怠けていると思込み、活動をモニタリングするソフトウェアを要求しているマネージャー個人の考え方の対立です。一部のマネージャーは従業員を自分の目で見るができないから信用できないと思っていますが、生産性の証拠がそうではないことを示しています。



モニタリングおよびトラッキングソフトウェアが驚くほど増えていますが、これは根拠に基づいているわけではないようです。どちらかと言えば、考え方の対立です。



従業員の疲弊について話すことはたくさんありますが、企業は本当にどんなことでもしようとしてきたのでしょうか？ほとんどしていません。

組織は、疲弊する従業員の増加に十分な対策を行っていますか？

— 家庭と仕事の責任が重なることで疲弊する人々が大きく増加しています。まずは、企業が十分に対処しようとしているかという質問ですね？率直に言えば、これまでのところの答えは「いいえ」です。従業員の疲弊について話すことはたくさんありますが、企業は本当にどんなことでもしようとしてきたのでしょうか？ほとんどしていません。多くの企業はできないか、または取り組む意欲がありません。なぜなら、仕事量を減らす必要があるからです。

これからの労働市場、人材、報酬

労働市場の変化に関して重要な問題がいくつか出てきていますが、これらは未来の働き方にどのように影響しますか？

— 今後の大きな問題は、労働市場は逼迫するのか、それとも緩和するのかということです。言い換えると、パンデミック後、求人が多くなり失業者は減るでしょうか、それとも求人が減って失業者は増えるでしょうか？この答えによって、未来の働き方モデルの方向が変わります。現在採用活動を行っている複数の雇用主と話をしたところ、取引をまとめる交渉力を持った有能な人材からは、リモートで働けるようにしてほしいとの要望があるということです。労働市場が逼迫すると、このようなことがさらに多くなると思います。就職希望者はリモートワークに慣れているため彼らからリモートワークを要求されることが増え、それに伴って、従業員からもリモートワークへの対応を求められることが増える可能性があります。

す。新規採用者がリモートワークを許可されていることを既存の従業員が知ることになるため、企業は、さらにシステム化された方法での働き方について考えなければならなくなります。しかし、労働市場が緩和している場合は、多くの企業が「申し訳ありませんが、オフィスに出勤してください」と言う可能性が高くなります。



取引をまとめる交渉力を持った有能な人材からは、リモートで働けるようにしてほしいとの要望があるということです。

働く場所があまり重要ではなくなってきた状況で、人材の需要と供給にはどのような影響がありますか？

— より多くの企業がリモートワークを進めていて、場所はあまり重要でなくなっています。

これによって、雇用主の供給が拡大し、従業員の機会が広がっています。しかし、「どこでも好きなところで暮らす」という考えを持つ従業員にはリスクがあります。

アメリカの人里離れた田舎に労働者を誘い込もうとしているコミュニティがあります。たとえば、「ワイオミングに来て、ここで暮らしながらシリコンバレーの企業で働きましょう」などと誘います。家賃が安い場所に移住してお金を節約することができるので従業員に伝える企業さえあります。たとえば、eコマースとモバイル決済処理を扱うStripeは、サンフランシスコ、ニューヨーク、シアトルから引っ越す従業員に2万ドルのボーナスを支給しています。しかし、給与は10%減ります²。

給与が下がるだけでなく、このように移住する従業員には他にも大きなリスクがあります。シリコンバレーのテクノロジー、ニューヨークの金融、ニュージャージー回廊地帯の製薬など、アメリカにこのような密集地帯が存在する1つの理由は、仕事を失ってもすぐ近くの別の会社へ簡単に転職することができるからです。家族を移住させる必要はありませんでした。賭けに出て、家賃の安い場所や田舎に移住する場合の問題は、同じ会社で働き続ける場合にしか報われないということです。テクノロジー業界の高い離職率を考えると、平均在職期間は約3年です。従業員は同じ企業には長く留まらない可能性が高く、解雇される可能性さえあります。移住する従業員は、ワイオミングから働くことのできる別の企

² Forbes, 『Stripe is offering \$20,000 bonus to employees who relocate to less expensive cities, but it comes with a pay reduction』, 2020年9月。

業が現れることに賭けることとなります。そうでなければ、数年ごとに引っ越さなければならなくなる可能性が非常に高くなります。別の会社が同じ契約を提示することはおそくないからです。次の雇用主がリモートワークを許可しないとすれば、移住するリスクは非常に大きくなります。戻るとはとても大変です。この点がしっかり理解されていないように思います。



より多くの企業がリモートワークを進めていて、場所はあまり重要でなくなっていますが、「どこでも好きなところで暮らす」という考えを持つ従業員にはリスクがあります。

将来、新たな給与モデルが出現すると予測していますか？

— この動きが、多くの企業が設けている地域による給与格差を変更したり、再考したりするきっかけになる可能性は大いにあると思います。このようなポリシーは、企業が従業員を転勤させる必要があった時代のもので、従業員が生活費のかかる物価が高い地域に引っ越さなければならなかった場合に苦労しないようにするためのものだったと思われるます。従業員が自分で転勤を選択するようになれば、そもそもこのような給与格差があることを企業はすぐに疑問に思うでしょう。リモートワーカーが現在直面している問題は、物価の高い地域に暮らす従業員への補償についてではなく、生活費のかからない地域に移る従業員に対する給与カットです。これは、従業員にとって公平ではありません。シリコンバレーでは、雇用主は有能な人材を求めている、このような人材には市場相場の給与を支払うことをいとわないため給与が高くなります。ほとんどの理由は仕事ですが、シリコンバレーには住みたい人が多くいるため生活費は高くなります。シリコンバレーの企業に勤める技術者がアイオワに移ることにしたとき、ニューヨークに住んでいる同じ職務の従業員よりも彼女の給与を少なくすべきではありません。なぜなら、どこに住んでいるかは重要なことではないからです。人々は住みたい場所に応じて仕事を選択しています。これが現在の全国的な労働市場です。田舎や地域の労働市場ではありません。私の考えでは、このことによって、企業が地域による給与格差を全体的に考え直し、給与格差を完全に解消することにつながっていくと思います。

企業が流動的な労働力、つまり個人請負、フリーランス、ギグワーカーなどの利用を増やす傾向はありますか？または、将来このような傾向が出てくると思われますか？

— はい。多くの企業はすでに流動性のある人材を雇用しています。働き方に適応するにつれて、増加し続けると思います。ただし、アメリカにおけるこの分野での主な課題は、多くの流動性のある人材は個人請負として給与が支払われているのに、従業員として管理されていることです。このような分類の誤りは、訴えられた場合に重大な罰金や法廷刑罰につながる可能性があります。しかし、ここ数年間、行政の調査員不足から、このような違反はほとんどチェックされていません。このような状況は変わり始めると思います。企業は個人請負やその他の流動性のある人材の雇用に本気で取り組み、職務や責任を明確に記した非常に詳細な契約書を用意する必要があります。

“

このことによって、企業が地域による給与格差を全体的に考え直し、給与格差を完全に解消することにつながっていくと思います。



Peter Cappelli氏

ペンシルバニア大学ウォートン校、経営学教授
兼人事センター所長

**「流動性のある人材の雇用は、働き方に
適応するにつれて、増加し続けると
思います。」**

コラム

...研究者、エコノミスト、専門家が執筆。



ロンドン・ビジネス・スクール

ハイブリッドは仕事の エクスペリエンスを どのように変えていくのか

Lynda Gratton 氏、ロンドン・ビジネス・
スクール実践経営学教授
→ 74 ページ



経済協力開発機構 (OECD)

若者にとっての未来の働き方

Stijn Broecke 氏、OECD、シニアエコノミストおよび
Veerle Miranda 氏、OECD、シニアエコノミスト
→ 82 ページ



DEGREED

学歴からの脱却 : スキルアップ こそが未来の働き方において 価値を持つ

Kelly Palmer 氏、Degreed、最高人材育成責任者
→ 92 ページ



Lynda Gratton氏
ロンドン・ビジネス・スクール実践経営学
教授

ハイブリッドな働き方は 仕事のエクスペリエンスを どのように変えていくのか

Lynda Gratton氏は、ロンドン・ビジネス・スクールの実践経営学教授であり、コンサルティング会社HSMの創業者です。彼女は、未来の働き方や企業の役割に関する著作で受賞しています。彼女が書いた10冊の書籍は100万部以上を売り上げ、20以上の言語に翻訳されています。最新作は、Andrew J. Scott氏と共著の『The New Long Life – a framework for flourishing in a changing world』です。

インドのタタ賞、オーストラリアのAHRI賞、NAHRのUSフェローなど多数の賞の他に、LBS Best Teacher Awardも受賞しています。Gratton氏は、日本の安部前首相の「人生100年時代構想会議」に起用されていました。世界経済フォーラムの一員であり、リーダーシップ評議会では議長を務めています。また、現在は、世界経済フォーラムの仕事、賃金、雇用創出に関するグローバル・フューチャー・カウンシルの共同議長を務め、Equinor社の国際諮問委員会にも参加しています。

ハイブリッドな働き方がオフィスについての考え方を変えた

パンデミックは、仕事の進め方を世界的に変えるきっかけとなりました。時間に合わせて決まった場所で9時から5時まで働く従来のパターンからハイブリッドな働き方へと変わってきています。しかし、変わっているのは働き方、働く時間、場所だけではありません。仕事のエクスペリエンスも変わってきています。

富士通の総務・人事本部長、平松浩樹氏と対談したときのことを振り返ります。2020年5月までの調査では、富士通でオフィスが最も働きやすい場所だと考える従業員はわずか15%にすぎず、大半が自宅とオフィスでの勤務を組み合わせたハイブリッドモデルを支持していました。「当社はパンデミック以前の環境には戻りません。無駄な2時間の通勤時間を教育、トレーニング、家族との時間に使うことができます」と、昨年9月に彼は言いました。

ハイブリッドな働き方がスキルアップのさらなる機会を生み出しているということが、今は特に重要な意味を持ちます。平松氏が言うように、これまでは通勤に使っていた時間を今は他のことに使用できます。Courseraなどの低コストのトレーニングおよびスキルアッププラットフォームによってトレーニングを利用しやすくなっている中、ハイブリッドな働き方が現れて標準化したことで、従業員がスキルを磨く貴重な機会が作り出されています。

ハイブリッドな働き方によってできた時間でスキルアップ

オンライン教育プラットフォームのCourseraのCEOであるJeff Maggioncalda氏は、COVID-19のパンデミック以降、オンライン学習の配信が人々に浸透するにつれてどのようにニーズが変化しているのかを説明した際、「驚くほど多くの情報が共有され、新しいことを受け入れる気持ちが生まれています」と述べています。世界中の人々がデジタルを活用して、革新性、創造力、協調性を高めています。今は、新たな学習習慣を活用してスキルを向上できます。このような機会は、自由な時間が増えたことで作り出されている部分もあるのです。

ほとんどの大人は、学習してスキルを高めることで、今の問題にうまく対応する力を身につけて今後起こるかもしれない変化に備えようとしています。従業員に自由時間を活用するように促すことで、マネージャーはスキル豊富でエンゲージメントの高い労働力を創出できます。従業員は、さらに良いまたは報酬の高い職務の獲得を期待して新しいスキルを身につけることもあります。たとえば、IBM の社内チャットボットMyca（「my career advisor」の略）は、リアルタイムの社内データと外部データを使用して、従業員の現在のスキルプロファイルを説明し、仕事の機会を示し、スキルギャップを埋める方法を特定します。

組織がこのチャンスをつかみ取れば、従業員のキャリアを向上する機会が生まれます。たとえば、AT&T は、価値の高いデジタル業務専用のトレーニングプログラムの開発に年間2 億ドルを投資しています。その結果、4,200 以上のキャリア変換が実現され、空いていた職務の70% が社内で埋まりました。そういう意味では、リーダーにとって、ハイブリッドな働き方で従業員をスキルアップできるチャンスです。時間の使い方を変えて、正式なトレーニング、マイクロラーニング、メンタリング、人脈作りに費やすことができます。もちろん、在宅勤務を行う頻度については従業員ごとに嗜好が異なります。

在宅勤務に対するさまざまな嗜好が明らかに

パンデミックは、ハイブリッドな働き方やリモートワークに世界で大きな変化をもたらし、ワークライフバランス、幸福、インクルージョン、個人的な嗜好に関する会話が生まれました。オフィスは働く場所として唯一かつ最良の選択肢ではなくなりましたが、さまざまな勤務形態に最も適したタイプの仕事もわかってきました。我々のクライアントの言葉を借りると、「私たちはオフィスの目的を再定義する機会を得た」のです。

ピークの生産性やパフォーマンスで発揮する能力は、個人の嗜好によって大きく異なります。ハイブリッドな働き方を設計する際には、従業員の嗜好を考慮してください。他の従業員が各個人の嗜好を理解して対応できるようにすると、エンゲージメントや生産性を維持できます。

イギリスの通信会社BT では、以前から在宅勤務の方針を確立してきましたが、COVID-19 によって、その方針に磨きをかけ、加速する機会が生まれました。プリンシパル・イノベーション・パートナーのNicola J Millard 氏は、1992 年に大規模な在宅勤務の実験的運用を早期に導入した企業としてBT を考察し、コールセンターのオペレーターのエンゲージメントに良い影響があり、活気、幸福度、生産性が向上したことが報告されています。在宅勤務環境を成功させた主な要因は、専用のオフィス「スペース」を持ったことです。個別の部屋、大きいコンピュータ画面、座り心地の良い椅子、支度を整えるルーティンを行うなどの「儀式」によって、従業員に勤務の準備を整えさせ、仕事と家庭の間に物理的には存在しない精神的な境界を作りました。また、テクノロジーを使用して、共同で働く「オン」の時間とエネルギーを高める「オフ」の時間の境界を維持しました。

このような成功を促進する要因がなければ、リモートの従業員のエンゲージメントとモチベーションを高めることが難しい場合があります。そこで、リーダーは従業員に対して共感を持つ必要があります。

「ホームオフィス」はいかなる時も同じエクスペリエンスではない

家族全員の外出が制限されている状況で、従業員にとっての様々な境界がなくなってきました。切り替えは2 つ（家庭から仕事、仕事から家庭）ではなく、今では複数に及んでいます（仕事、子どもの世話、仕事、昼食の準備、仕事、幼い子どもと遊ぶなど）。切り替えるたびに集中力や生産性、最終的には創造性に悪影響が生じます。

しかし、経営幹部は、このような課題について親身に考えるようになってきています。これまでは、こうした課題をはっきりとは認識していませんでした。なぜなら、経営幹部の家にはベビーシッター、ハウスキーパー、清掃員、庭師といった家事をサポートする人がいる可能性が高かったからです。

さまざまな外出禁止、ロックダウン、在宅勤務命令のために現在はこのようなサポートがなくなり、経営幹部も在宅勤務のストレスや負担をより直感的に経験しています。これにより、多くの幹部が以前は持っていなかった従業員に対する理解や共感が生まれています。

おそらく、この共感が生まれたことで、従業員のエンゲージメントが特に高まり、働く親にも平等に活躍の場が与えられることになるでしょう。ハイブリッドな働き方によって、家事や家族の世話を担う従業員に対する包括性を高めることもできます。パンデミックは、人々の生活に大きな分断をもたらし、共感力のあるリーダーシップ、信頼、公平性に対する願望を拡大させました。世界中のクライアントと会話すると、みな口をそろえて共感力のある公平なリーダーシップを評価しています。従業員はそれぞれ置かれている状況が違うということにきちんと気づいているのです。従業員は、家族の世話や仕事以外にやらなければならないことについてより気軽に話し合い、目の前の業務に関するチーム全体のニーズとのバランスを取ることができるようになります。Brit Insuranceは、インクルージョンと公平性についてすばらしい取り組みを行っています。

CEOのMatthew Wilson氏と最高エンゲージメント責任者のLorraine Denny氏は、新たな働き方を設計して実施を開始しました。従業員の10%を無作為に抽出し、この従業員たちに6か月間協力して働いてもらいました。これらのグループは、一連のアイデアを生み出し、新たなハイブリッド世界での働き方を確立しました。このとき共同作成されたものが『Brit Playbook』と呼ばれるものです。

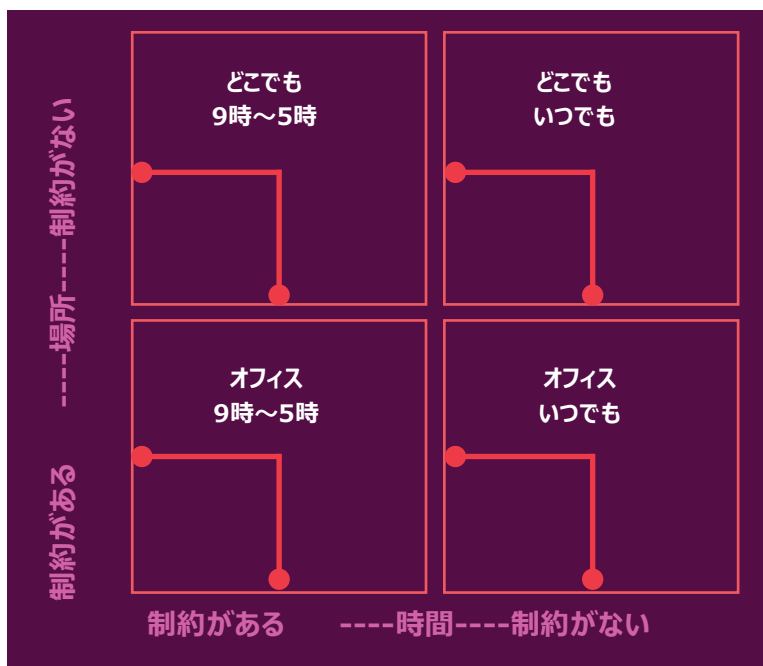


「ハイブリッドな働き方によって、家事や家族の世話を担う従業員に対する包括性を高めることもできます。パンデミックは、人々の生活に大きな分断をもたらし、共感力のあるリーダーシップ、信頼、公平性に対する願望を拡大させました。」

「ホームオフィス」はいかなる場合も同じエクスペリエンスではない

個人とチームの間でバランスを取ることが、ハイブリッドな労働環境でエンゲージメントを維持および構築する鍵となります。

時間と場所の労働形態



仕事や職務について考えるときは、生産性を高める重要な要素、つまり、それぞれに必要なエネルギー、集中、協調性、協力を理解することから始めましょう。一部の仕事では、集中することが生産性にとって最も重要な要素となります。在宅勤務では、従業員はあまり邪魔されることなく目の前の業務に完全に集中することができます。その一方、連携が大切な仕事では、オフィスに出勤することによ



仕事や職務について考えるときは、生産性を高める重要な要素、つまり、それぞれに必要なエネルギー、集中、協調性、協力を理解することから始めましょう。

てアイデアを共有する機会やチームワークの機会を得ることができます。自然な生活リズムに従って、仕事から離れる時間ができるようにスケジュールを組むことは、働く場所に関係なく非常に有用です。

ハイブリッドな労働形態を確実に機能させるには、リーダーは生産性を低下させるのではなく向上する場所と時間を構築する必要があります。オフィスで働くことによって連携や信頼関係を向上できますが、通勤時間やデスクに座っている時間が長い場合はエネルギーを消耗することがあります。

では、この変化する仕事のエクスペリエンスをマネージャーが活用するにはどうすればよいのでしょうか？



ここでの重要なメッセージは、主要な仕事や職務を特定することから開始して、生産性とパフォーマンスを促進する要素が何かを判断し、従業員に最適な形態を考えるということです。

- **新しい試みに対して結論を急がない**：個人の嗜好は明確になるまでに時間がかかります。BTでの実験の初期段階では、在宅勤務者の生産性は一度急激に低下してから上昇しました。
- **嗜好や職務に基づくパフォーマンス向上要因を従業員と話し合い、時間とともに見直す**：ハイブリッドな働き方だけが進化しているわけではなく、従業員自身の環境も進化しています。
- **トレードオフを心に留めておく**：在宅勤務は活力や集中力を高めますが、同僚との協力は阻害されます。また、従業員ごとに嗜好は異なります。
- **それぞれが在宅勤務で要求することを受け入れ、共感する**：全員が理想的な労働環境を得られるわけではありません。在宅勤務によって集中力が高まることに喜ぶ従業員もいれば、たとえば、適切な在宅環境が用意できず集中が妨げられる従業員もいます。
- 最後に、ハイブリッドな働き方によって手にすることができた自由時間を有効に活用してください。**従業員が新たな学習機会を活用できるように**、学習意欲のある従業員をサポートするリソースの提供に大きく投資しましょう。



Stijn Broecke氏およびVeerle Miranda氏
経済協力開発機構（OECD）、シニアエコノミスト

若者にとっての 未来の働き方



Stijn Broecke氏はOECDのシニアエコノミストで、組織の未来の働き方に関する取り組みを指揮しています。ロンドン大学の経済学博士号を取得しており、政府（モザンビークおよび英国）や国際機関（アフリカ開発銀行およびOECD）で15年以上働いた経験を持ちます。

Veerle Miranda氏は、OECDの雇用、労働、社会問題局の社会政策作業部に属するシニアエコノミストです。ルーヴァンカトリック大学（ベルギー）の経済学博士号と、ドイツにあるキール世界経済研究所の国際経済政策研究における高度な研究プログラムの修士号を取得しています。彼女は、OECDで若者の仕事に関する施策を指揮しており、幅広い範囲の社会、雇用、教育政策問題に関する著作が多数あります。

「**未**来はすでにここにある - ただ均等に行きわたっていないだけだ」。アメリカ系カナダ人のSF作家William Gibson氏が語ったこの言葉は、広く引用されています。Gibson氏の言葉にはさまざまな解釈がありますが、労働市場の現在進行中の傾向がさまざまな社会経済グループにすでに及ぼしている影響を説明していると考えることができます。

労働市場の変化の背後にある主要な促進要因には、テクノロジーの進歩、人口の高齢化、グローバリゼーションがあります。たとえば、

- OECD加盟国では、この10年間でインターネット利用者が30%増加し、ギリシャ、メキシコ、トルコでは2倍以上になっています³。
- 2020年、OECD加盟国全体で、あらゆる労働年齢（15～64歳）の100人に対する65歳以上の数は28人でした。これは2050年までに60%増加すると予想されており、急速に高齢化が進む国では有能な労働者が不足する可能性があります⁴。
- 2015年、ほとんどのヨーロッパ諸国の30%～50%の事業部門は、海外市場の消費者に支えられていました⁵。

また、このような傾向によって、仕事に必要なスキルだけでなく仕事の得やすさや性質が決まります。数十年かけて緩やかに起こる変化もあれば、わずか数年のうちに大きく進む変化もあります。

3 OECD、『デジタル転換を測る：将来へのロードマップ』、2019年3月。 https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation_9789264311992-en;jsessionid=d9nJc9iR4ybd3Y3kQBusJQMa.ip-10-240-5-106

4 OECDの人口予測。 <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=POP PROJ>

5 OECD、『Employment and Global Value Chains (GVCs)』、2019年3月。 <https://www.oecd.org/sti/ind/trade-in-employment.htm>

OECDの雇用アウトlook2019では、OECD加盟国の労働市場がすでになり大きく変化しつつあることが示されていました。つまり（Gibson氏の言葉で言えば）、未来はすでにここにあるのです。

この傾向に関する良い知らせも多数あります。たとえば、OECD加盟国で、高度なスキルを必要とする仕事の比率がこの20年間で25%増加しており、この傾向は拡大し続けています。人事管理者とITサポート技術者の需要が増加している

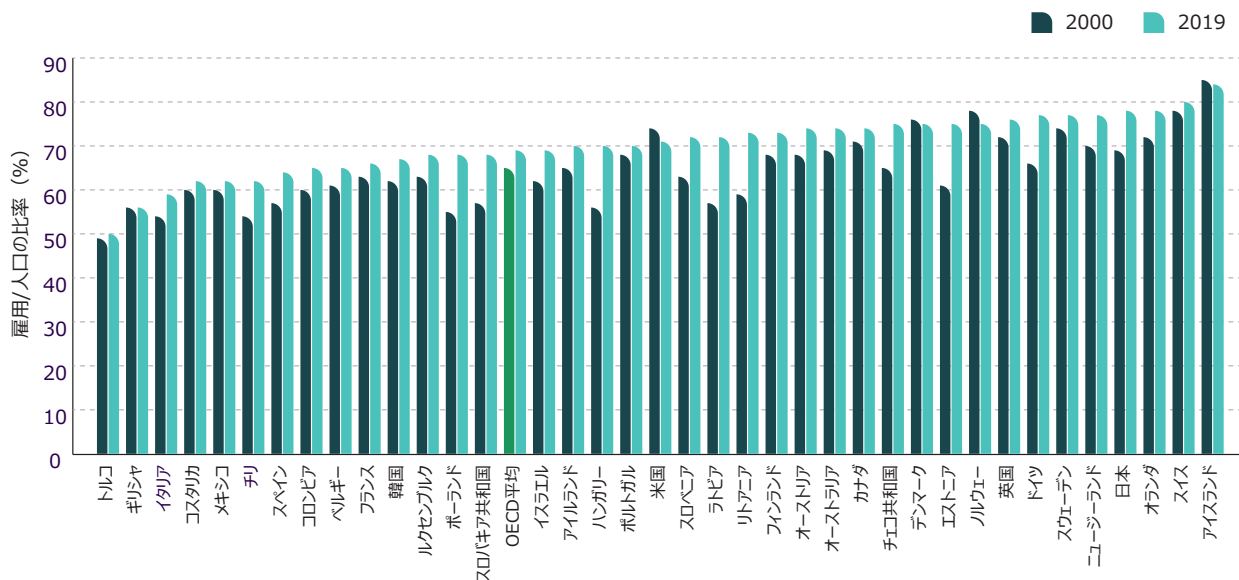
一方、製造業での需要は減少しています。仕事
がなくなる未来を懸念する理由もほとんどありません。もちろん、テクノロジーによっていくつかの仕事
がなくなる可能性はありますが、多くの仕事も生
み出され、多くの場合それらは優良な仕事です。
これは以前の技術革命時にも当てはまっており、
今回は違うと考える理由はほとんどありません。平
均して、OECD加盟国の雇用率は、2000年の
65.5%から2019年には68.8%に上昇してい
ます。これは過去20年間で最高です（図1を参
照）。



OECD加盟国で、高度な スキルを必要とする仕事の 比率がこの20年間で25% 増加しており、この傾向は 拡大し続けています。

図1：ほぼすべてのOECD加盟国で雇用率が上昇している

OECD加盟国における15～64歳の年間雇用率、
2000～2019年



出典：OECD dataset: Labor market data by sex and age- indicators。



スキルが低い大人は、スキルが高い大人よりもトレーニングに参加する割合が平均で40パーセント低くなっています。

しかし、大きなリスクも迫ってきています。特に、OECDの雇用アウトLOOK2019では、今後数年のうちにOECD加盟国が直面する最大の課題の1つとして、不平等と労働市場の格差の拡大が強調されていました。自動化のリスクは、スキルが低い労働者で最も大きくなります。そのため、配置転換のリスクもこのような

労働者で最も大きくなります。それにもかかわらず、スキルが低い大人は、スキルが高い大人よりもトレーニングに参加する割合が平均で40パーセント低くなっています。近年、スキルが低い労働者は低賃金雇用のリスク増加に直面しており、不完全雇用の増加も見られます。このような格差は就労機会の格差となって現れることがありますが、仕事の質の違いで明らかになることもあります。さらに、仕事が無くなった場所とは別の地域で新たな仕事を作り

出されているため、地域格差はさらに広がるものと思われる。

未来の働き方によって多くの新たな機会がもたらされますが、その機会を利用するだけの十分な資質がないグループもいます。多くの場合、このようなグループは最もリスクにさらされるグループでもあります。このようなグループの1つが若者です。特に、スキルに乏しい若者です。

OECDでは、平均して15%の仕事が、OECD加盟国内で自動化のリスクが高いと推定されています。しかし、若者の場合は、このリスクが23%まで上昇します。初心者レベルの仕事は知識を必要としない定型業務の比率が高く、このような仕事が自動化されやすいためです。

このような初心者レベルの仕事がいくつかなくなっている状況の中、現在の若者は10年または20年前に仕事を始めた若者とはまったく異なる労働市場に直面しています。OECDの雇用アウトLOOK2020では、解雇される年配の労働者よりも、異なるタイプの仕事に参入する若者による労働市場調整の比率が大きくなっているという証拠が示されました。



Stijn Broecke氏

経済協力開発機構（OECD）、
シニアエコノミスト



Veerle Miranda氏

経済協力開発機構（OECD）、
シニアエコノミスト

「初心者レベルの仕事がいくつかなくなっている状況の中、
現在の若者は10年または20年前に仕事を始めた若者とは
まったく異なる労働市場に直面しています。」

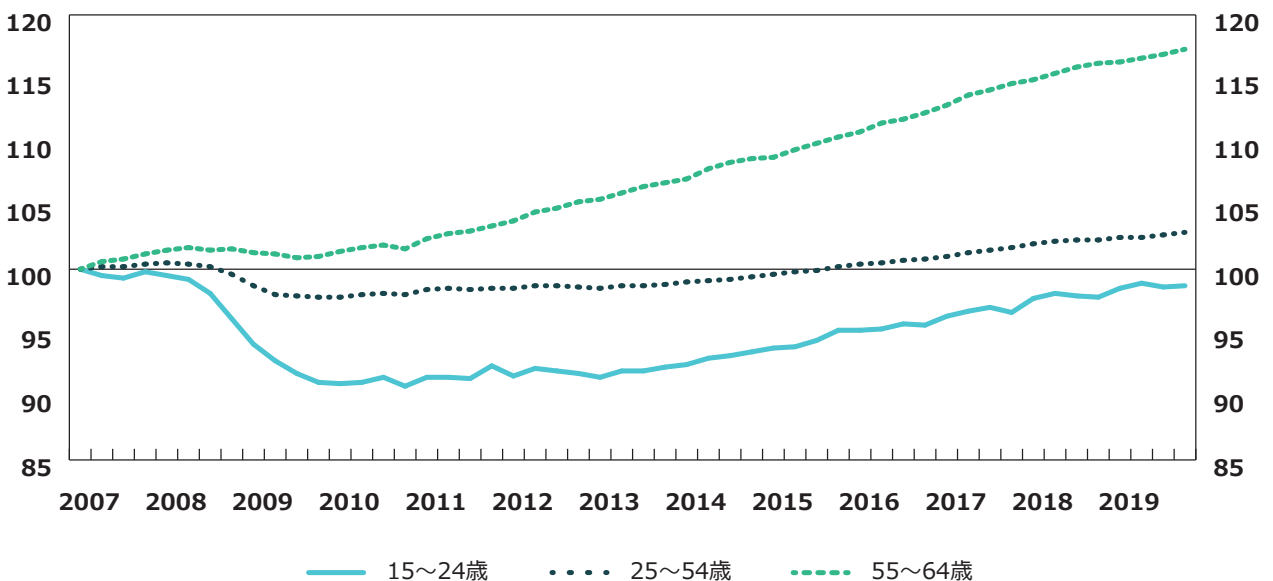
そのため、教育システムをこのような労働市場の変化に対応させ、雇用主の必要とするスキルを若者がしっかりと身につけられるようにすることが非常に重要です。そのための方法の1つは、教育の世界と労働の世界を橋渡しすることです。たとえば、仕事に基づいた学習（ドイツの徒弟制度など）やカリキュラムの設計時に社会的パートナーが関わることなどです。

同時に、新たに生まれている仕事の質についても懸念があります。たとえば、若者はギグエコノミーで働く傾向が高くなっていますが、多くの場合、社会保障、給与、規則がその他の雇用形態よりも劣っています。ギグエコノミーが雇用全体に占める比率はまだ比較的小さいものの、急速に増加しています。保障が低いその他の非標準的な契約が、若者の雇用に頻繁に使用されています。たとえば、いくつかのOECD加盟国では、一時契約が若者の契約全体の半分以上を占めています。無報酬のインターンシップも増えつつあります。

2008年の世界的な金融危機は若者に大きな打撃を与えました。雇用やその他の労働市場の成果が危機の前の水準に戻るまでに10年かかり（図2を参照）、若者のキャリアに大きな傷を残しています。このような長期にわたる影響は、2つの領域に及んでいます。労働市場の入口で雇用を見つけることができない人にとって、失業状態、特に活動していない期間は、将来の雇用や所得の見通しに重くのしかかる場合があります。しかし、仕事を見つけた人でさえ、レベルの低い仕事を受け入れざるを得なかった場合や、欠員が限られていて異動が難しい場合、トレーニングや昇進の機会がない場合は、長く続く不利な立場に苦しむ可能性があります。

図2：雇用率の傾向

2007年第1四半期～2019年第4四半期におけるOECDの
年齢グループ別平均雇用率（2007年第1四半期=100%）



出典：ヨーロッパおよび世界の労働力調査。

残念なことに、COVID-19がもたらした危機は、10年続いていた失業率の低下を逆転させ、既存の課題を複雑にしました。多くの若者が、ロックダウンやソーシャルディスタンスの影響を最も受ける分野で働いています。特に、ホスピタリティやエンターテインメント産業、食料品以外の小売業です。若者は企業特有のスキルや経験が乏しい傾向があるため、多くの場合、最後に就職した人員として最初に解雇されます。



パンデミック中に若者の失業が増え、2020年末のOECD加盟国の失業率は、労働年齢人口全体では6.9%だったのに対し、15～29歳では14%に達しています。

そのため、当然のことながら、パンデミック中に若者の失業が増え、2020年末のOECD加盟国の失業率は、労働年齢人口全体では6.9%だったのに対し、15～29歳では14%に達しています（図3を参照）。この危機が失業に及ぼす影響は、若者では総人口に対する2倍となり、2020年末までにOECD加盟国で2,340万人の若者が失業しました。さらに、若者の労働時間は2020年第2四半期に前年比で26%減少しており（主要年齢の労働者や高齢労働者よりも11ポイント多い）、労働時間が危機の前の

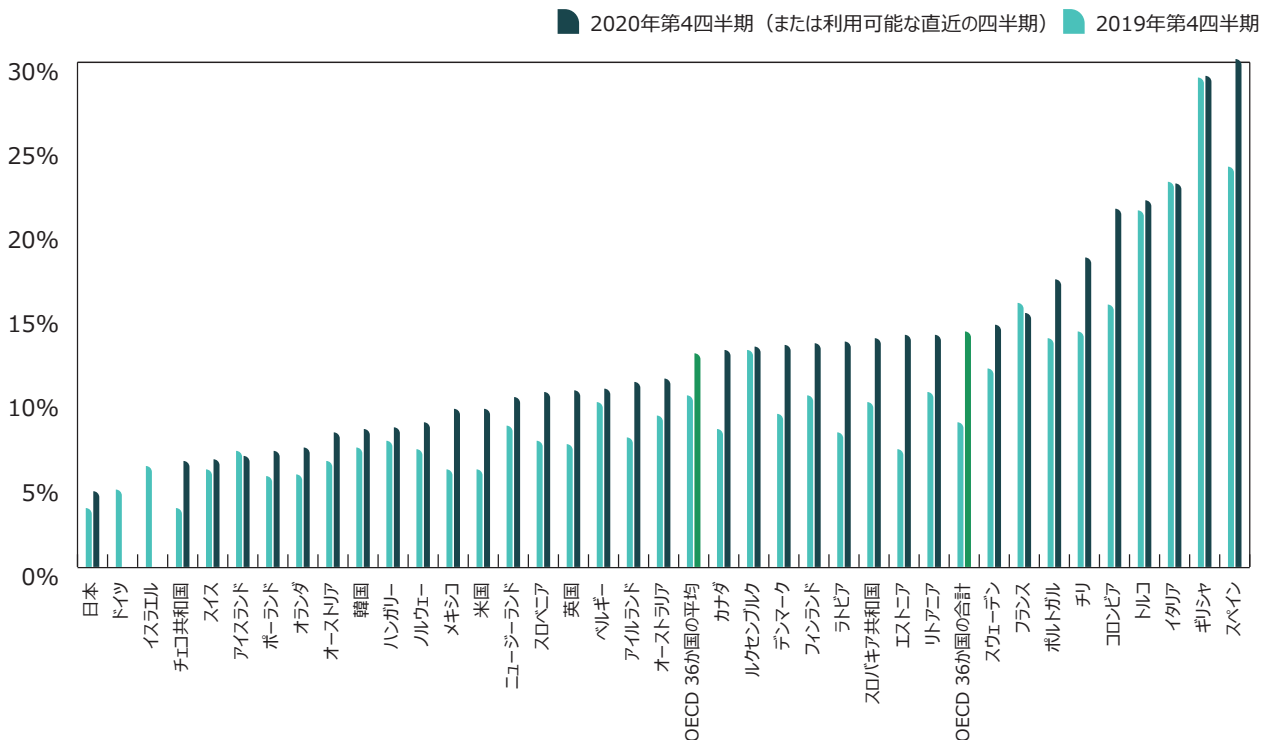
水準まで戻る速度も若者の方が緩やかです。2020年末までに、仕事に就かず、学生でもなく、専門的スキル訓練も受けていない若者（ニート）の比率は、OECD加盟国の15～29歳で12%に達し、1年前に比べてニートの若者の数は290万人増えています。

26%

**若者の労働時間は2020年第2四半期に前年比で26%減少しています
（主要年齢の労働者や高齢労働者よりも11ポイント多い）。**

図3：15～29歳の若者の失業率

若者の労働人口に対する15～29歳の失業率、2019年第4四半期と
2020年第4四半期（または利用可能な直近の四半期）



出典：ヨーロッパおよび世界の労働力調査。

注：データは季節調整されていません。イスラエルの統計データは、イスラエルの関係当局の責任の下、同当局によって提供されたものです。OECDによるこのデータの使用は、ゴラン高原、東エルサレム、ヨルダン川西岸地区のイスラエル人入植地の国際法における状況に影響を及ぼすものではありません。

OECDの若者のための行動計画に対する2021年のアップデートで概要を示したように、世界的な金融危機と同じ過ちを犯さないために、OECD加盟国は若者のキャリアを守るための施策を作る必要があります。次の取り組みを行います。

- 若者全員が関連スキルを習得できるようにする
- 若者の労働市場への移行をサポートする
- 社会的排除を撲滅し、経済的成果を超える若者の幸福を促進する

ほとんどのOECD加盟国政府は、パンデミック当初から若者を対象とした施策に取り組んできました。ただし、施策の範囲や形式は大きく異なります。OECDは、COVID-19の危機において各国がどのように若者を支援してきたのかというテーマで、近日中に政策概要を発表します。この概要で説明しているとおり、実習生や若者を常勤の仕事に採用するための雇用維持構想や報奨金は、これまで最も頻繁に展開されている施策です。その一方で、若者に対する緊急所得支援を導入したOECD加盟国は約半分にすぎず、施策の範囲は依然として限られています。メンタルヘルスについても同様です。OECD加盟国の約半数が若者のメンタルヘルスを支援する取り組みや新たな財源を整備していますが、ほとんどの場合、緩やかな変化でしかありません。データが手に入るOECD加盟国では、2021年3月に、若者の落ち込みや不安感が全体よりも30%から80%高い傾向にあることが報告されました。このように、COVID-19の危機が若者のメンタルヘルスに特に大きな打撃を与えることを考えると、長期にわたる財政的な取り組みや総合的な政策措置が現在、そして危機を乗り越えた後にも必要です。

長期的なダメージを防ぐ最善の方法は、早期に対策を講じることです。必要な介入にかかる財政コストは、若者の残りの人生で蓄積される利益に比べれば小さなものです。多くの若者にとって、この危機の影響は一時的なものにすぎませんが、その他大勢がさらなる支援を必要とするでしょう。

私たちは、未来の働き方がもたらす機会を、William Gibson氏の言葉を借りれば、均等にいきわたらせる必要があります。



Kelly Palmer氏、
Degreed、最高人材育成責任者

学歴からの脱却： スキルアップこそが 未来の働き方において 価値を持つ



Kelly Palmer氏は、未来の働き方、学習、キャリア開発についての今後の方向性を示すリーダーです。彼女は、教育テクノロジー企業であるDegreedの最高人材育成責任者で、『The Expertise Economy: how the smartest companies use learning to engage, compete and succeed』の共同著者でもあり、また、LinkedInの元最高人材育成責任者でもあります。Palmer氏は、LinkedInの前にYahoo!で人材育成担当バイスプレジデントを務め、Sun Microsystemsで人材育成、M&A、および商品開発部門の幹部職に就いていました。

著書『The Expertise Economy』の中で、共同著者のDavid Blake氏と私は、学び続けることの必要性、学習がどのように企業の競争優位性を実現するか、そして従業員のスキルアップが私たちの時代の最優先課題である理由を重点的に説明しています。これらの課題の重要性は、COVID-19のパンデミックで加速されたに過ぎません。デジタル・トランスフォーメーションの急速な進展、テクノロジーの進歩、未来の仕事やスキルに及ぼす影響を考えると、今まで以上にスキルや学習に重点的に取り組むことが必要不可欠です。

今日の従業員は常に学ぶ必要があります。4年間の教育だけに頼ってキャリアを終えることはできません。すべての業界のあらゆる職務が変化しているため、人々は新たなスキルを継続的に学ぶ必要があるのです。何を知っているのかではなく、知っていることで何ができるのかが重要だと企業が認識するにつれ、スキルはさらに重要になってきています。

この数年間、IBM、Apple、Googleなど多くの企業は、仕事を得るために学歴は必要なくなると断言しています。私たちは、より多くの企業がこれに続き、大学の学位がないために雇用の対象にさえならなかった多くの人材が眠ったままになっていることに気付くと考えています。かなり多くの人々が大学で同じ経験をし、適応力や学習の素質を持っていますが、好条件の仕事を得る機会を逃しています。履歴書によってふるいにかけられ、その人が持っている才能は見落とされています。



今日の従業員は常に学ぶ必要があります。 4年間の教育だけに頼ってキャリアを終えることは できません。

大学の学位を持っていても、継続的にスキルを構築する非常に大きな必要性があります。あらゆる職務が変わってきています。自動化によって排除されている仕事もあれば、劇的に変化している仕事もあります。また、新しい仕事や役割が毎日生み出されています。そのため、全員に新しいスキルが必要なのです。たとえば、ソフトウェア開発者は最新の開発技術を学び、人工知能や機械学習の影響を理解する必要があります。人事職では今、データインサイトやピープルアナリティクスについて考える必要があります。人材育成職は、生み出されている新たな学習テクノロジーのすべてを常に把握しておくことが必要です。世界経済フォーラムは、2030年までに10億人もの人々をスキルアップする必要があると声明しています。この課題に取り組むのであれば、私たちは企業における学習についてまったく違う考え方をする必要がありということになります。

学び方を学ぶ：時代遅れの学習モデルを変え、有能な従業員を育てるために重要なこと

私が転職して人材育成分野に注目するようになったとき、企業環境での学習があまりに時代遅れなことに驚きました。企業は、大学のような講義を基本とした昔ながらの学習モデルで従業員を「トレーニング」し、知識の共有を非常に重視していました。調査では、実際の仕事で応用しなければ学習したことを忘れてしまうため、講義を基本とした学習はあまり効果的でないことが示されています。対照的に、さまざまなリソースやツールを使用すると、より効果的かつ多彩な方法で学習できます。たとえば、動画を見る、ポッドキャストを聴く、本を読む、スキルを演習する、フィードバックを得る、仕事の流れの中で同僚から学ぶなど、さまざま

な方法で学習できます。このようなタイプの学習は「正式な」学習と見なされないことも多々ありますが、真の学習はこのようにして行われるものなのです。企業環境の中での学習は、現在、単なる知識共有から真のスキル構築へと進化しています。企業は、従業員をスキルアップする課題に取り組むために、学習モデルを考え直す必要があることを実感しています。

Degreedでの最新の調査によると、複数の学習方法を組み合わせると学習効果が最も高くなることがわかりました⁶。世界は根本的に変わってきていますが、まだかなり多くの企業が、仕事がどのように発生するのか、従業員がキャリアの中でどのように成長し、能力を発揮するのかという点について古い考えに執着しています。時代遅れの学習モデルでは、雇用主は1つをすべてに当てはめる「ワンパターンな」モデルで従業員に学習内容と学習時期を指示します。多くの場合、トレーニングの指示は、マネージャーのリクエストや複雑なコンピテンシーモデルに基づいています。



最も重要なことは、各個人の学習意欲を高める要因と、個人のキャリア目標や企業の戦略上の優先順位を考慮して最も重要なスキルを特定する方法を理解することです。

現在、学習において最も重要なことは、各個人の学習意欲を高める要因、最も重要な学習、マネージャーやリーダーの指導方法を理解した上で、個人のキャリア目標や企業の戦略上の優先順位を考慮して最も重要なスキルを特定することです。従業員が精神的に打ちのめされないように、一度に重点的に取り組むスキルは数個だけにしておくことも重要です。この学習モデルは単純に聞こえるかもしれませんが、ほとんどの企業の考え方を大きく変えるものです。

6 Degreed, 『How the Workforce Learns』, 2019年。



「従業員が精神的に打ちのめされないように、一度に重点的に取り組むスキルは数個だけしておくことも重要です。」

ほとんどの企業が学習戦略や人材戦略を持っていますが、科学的に最も効果的だとされる学習方法は取り入れていません。企業は従業員に何を学習すべきかをしっかりと伝え、キャリア目標とビジネスの目的を考慮して正しい方向に導く必要があります。この好例は、Visaの人材開発チームが自社の学習文化を従業員主導のものに考え直した方法です。この取り組みの中心は、Visaユニバーシティによる学習テクノロジーシステム（Degreedを活用）を作成することでした。このテクノロジーエコシステムは、個人の興味やニーズに基づいてコンテンツを収集および整理し、企業全体で従業員に適したプロジェクトまたは役職へのアサインメントを積極的に推奨することにより、2万人の従業員全員の学習をパーソナライズして簡略化しました。

スキルアップ戦略で従業員への約束を実証する

従業員の継続的な学習に投資し、スキルギャップを特定してそれらの間を埋め、従業員を雇用条件にあった状態に保つという、十分に定義されたスキルアップ戦略を設定するには、業界と企業の戦略的なビジョンが必要です。たとえば、データや有用な情報を収集して業界や仕事の傾向を把握すること、テクノロジーや自動化によって特定の仕事がどのように変化しているかを理解すること、スキルが最も必要とされる場所を特定することが、3つの鍵となる要素です。そして、企業がこれらの変化にどのように適応する必要があるのかを確認することが重要です。

この戦略の中心は、持っているスキルや必要とするスキルについて企業や個人が考えなければならないということです。多くの企業が従業員の持つスキルに基準を設けていないため、基準なしで進捗を測ることは困難です。組織は、人材育成戦略において、スキルアップ（新たなスキルの教育または現在の役割を発展させるための既存能力の向上）とリスキニング（まったく新しい役割に向けた新しいスキルセットの学習）の両方を使用できます。

従業員のスキルを理解することは、いくつかの理由からメリットがあります。たとえば、企業は、従業員がどのようなスキルを持っているのかを知っていれば、人員の削減や再配置について厳しい決断を下しやすくなります。新しいビジネス機会を追い求めるときに、企業は外部から雇用するのではなく、社内の人材に目を向けてニーズを満たすことができます。多くの企業は、重要なスキルを持つ人材が従業員の中に必ずしも存在しないことがあるため、今いる人材をリスキニングまたはスキルアップするほうが良いということに気づいています。

スキルアップ戦略を検討するには、企業はまず、ビジネスにおける競争力を保つために必要な、重要なスキルを特定しなければなりません。この重要なスキルを特定したら、企業は、従業員がこの重要な将来のスキルを構築することを支援するための学習プログラムを設計および開発できます。

たとえば、Degreedで、私は現在、営業組織とともにスキルアップ戦略に取り組んでいます。ほとんどの営業組織と同様に、当社の営業チームは、急速に変化する環境で商品の価値を効果的に伝える必要があります。チームが将来に備えるためには、クリティカルシンキング、学習の俊敏性、共感力という3つの重要なスキルが必要であることを確認しました。営業チームでこれらのスキルの基準を設定し、スキルギャップを特定し、進捗を測るために、各営業担当者はDegreed Skill Reviewを使用し、この3つの重要なスキルについて自分たちを評価しました。実施した仕事、経験、学習の詳細を入力して、スキルを評価しました。彼らはマネージャーにもスキルを評価してもらい、どこからスキルアップしていけばいいのかわかりとした基準を把握しました。そうすることで、私たちは進捗を測ることができます。

社内のキャリアマーケットプレイスは、従業員と雇用主の両方にメリットがある

重要なスキルが特定および評価されたら、従業員は1つまたは2つのスキルを選択して重点的に取り組んでいきます。一般的に、従業員のスキル構築を支援するさまざまな学習プログラムがあります。たとえば、Ericssonには、「SET2WIN」と呼ばれるセールスアカデミーがあり、ここで鍵となる重要なスキルを確認します。また、さまざまなコンポーネントを含む学習が用意されています。知識を得るための道筋が整理されたコンテンツ、実践的な役職へのアサインメント、同僚とのミニプロジェクト、重要なスキルの習熟を実証する最後の仕上げプロジェクトなどがあります。完了すると、Ericssonの営業資格が与えられ、学習者プロフィールに記載されます。

スキル習得の進捗を示すことは、従業員の意欲を高めるだけでなく、企業で新たな機会を得ることもつながります。つまり、新しいスキルを仕事に応用する機会を得ることができます。このような機会には、より高度な役職へのチャレンジ、新しいプロジェクト、メンタリング、ときにはまったく新しい役割などが含まれることがあります。

当社の調査では、最先端のスキルアップ戦略には、演習、フィードバック、反省を通してスキル構築を支援する魅力的な学習経験が含まれていることがわかりました⁷。従業員は、新たなスキルを身につけたり新しい経験を得たりするために転職する必要はありません。むしろ、企業は、すでに持っているスキルや構築中のスキルに基づいて、従業員が新しいプロジェクトや機会、まったく新しい仕事を得ることができる「人材マーケットプレース」を作ることができます。人材マーケットプレースによって、従業員はキャリアを継続して向上させ、転職することなく経験を積むことができます。従業員と雇用主のどちらにもメリットがあります。

たいていの場合、企業は外部の人材を探しますが、空いている職務を埋めることができる人材を外部で探す前に社内ですでに探した方が有益です。これは、今日の市場では外部の人材を採用することが難しいデータアナリストやeコマースのスキルなど、希少なスキルや需要の多いスキルの場合には特に当てはまります。

調査では、社内での採用がうまく機能している企業では従業員が平均で41%長く在籍することがわかりました⁸。『The Expertise Economy』に書いたように、eBayはキャリアマーケットプレースを早期に導入しています。この種のシステムによって、従業員は、経験に基づく学習を実現できるだけでなく、自分のスキルや進行中の学習努力をアピールすることもできます。また、組織のマネージャーやリーダーも、必要とする人材を社内で見つけることができます。

多くの企業では、人材採用チームと人材育成チームはサイロ化されていることが多く、前者は外部のみに注目し、後者は社内に注目しています。これは克服可能な課題です。ますます多くの企業が、組織と従業員の両方の利益になるように、これらの組織を集約したり、人材育成職と採用職の間に強力なパートナーシップを築いたりしています。

7 『The Expertise Economy』, PalmerおよびBlake, Nicholas Brealey Publishing, 2018年。

8 LinkedIn, 『2020年グローバル人材動向』。

スキルアップによって未来の働き方で競争上の優位性を実現

リーダー、マネージャー、そして潜在能力の高い従業員の学習にだけ投資する時代は終わりました。企業は、すべての従業員の学習に投資する必要があります。このアプローチにより、人材育成や優秀な人材の保持において大きな競争優位性を実現できます。

スキルこそが未来の働き方において価値を持ちます。組織内の従業員のスキルを理解していると、従業員のスキルギャップを理解し、将来に向けて最も重要なスキルについて指示することができます。従業員が新たなスキルを構築すると、個人と企業の両方に機会がもたらされます。従業員が成長やキャリアアップを望んでいて、企業内でそれを実現し、学習、成長、キャリアアップの新たな機会を得ることができれば、大きな競争力になります。企業は、優秀な人材を保持し、熱心でやる気のある従業員を雇用することができます。

私は、カリフォルニア大学バークレー校で卒業間近な聴衆に向けて、こう言いました。「みなさんはきっと、卒業するときに就職先の企業を選択することでしょう。将来の雇用主が、みなさんのキャリアや、継続的な学習と開発に投資してくれるかどうかを確かめておいてください。具体的にどのような方法で従業員を継続的に育成しているのか、雇用主に直接尋ねてください。継続的な学習の重要性を認識しているリーダーは、他に大きな差をつけます。従業員に投資する価値を疑問視する企業は、確実に有能な人材を逃してしまうことでしょう。」

41%

調査では、社内での採用がうまく機能している企業では従業員が平均で41%長く在籍することがわかりました。

キャップ®ジェミニの 見解

...社内エキスパートによる解説。



**リーダーシップに
おける必須条件：
信頼に基づく職場
文化への移行**

執筆者：Anne Lebel、キャップジェミニ、
グループ最高人事責任者
→104ページ



**組織はなぜ全従業員
をサポートするために
社会契約を進化させる
必要があるのか**

執筆者：Claudia Crummenerl、
Capgemini Invent、Workforce and
Organization部門、専務取締役
→110ページ



**すべては変わった、
そしてAIが我々の
職業人生を導く
時代へ**

執筆者：Tim Ensor、Cambridge
Consultants (Capgemini Inventの
関連会社)、Artificial Intelligence
部門取締役
→120ページ



ANNE LEBEL

キャップジェミニ、グループ
最高人事責任者



リーダーシップにおける 必須条件：信頼に 基づく職場文化への 移行

Anne Lebelは、2020年7月にグループ最高人事責任者としてキャップジェミニに入社しました。彼女は、様々な業界、地域、文化において重要なリーダーの役割および人材管理の職務に就いてきました。コンサルティングからキャリアを開始し、製薬およびバイオテクノロジー業界、金融業界において人事部門を23年経験しています。製薬およびバイオテクノロジー業界から金融サービス業界に移り、最初はAllianz Global Corporate & Specialtyでグローバル人事部長の職に就きました。最近では、フランスの銀行Natixisの最高人事兼企業文化責任者を務めました。人事部門での20年以上にわたる経験において、Anneは人材開発と変革管理について素晴らしい実績を持っています。

キャップジェミニの見解

技術革新の加速と継続的な生産性の向上が組み合わせたり、企業文化や組織における働き方は混乱に陥っています。COVID-19のパンデミックが起こる前でさえ、企業は働き方、組織における目的、管理連携の質に疑問を持ち始めていたため、従来の管理方法や慣例が大幅に改革され、再考されていました。同時に、従業員は個人の成長、柔軟性、自分の役割における影響力をさらに追求し始めていました。

ここ最近では、COVID-19のパンデミックにより、ごく短い期間で、リーダーや従業員における働き方、振る舞い方、職場の内外でつながる方法において大きく混乱しています。パンデミックが起こった当初、リーダーはリモートワークへの移行をすばやく取り仕切りながら、納品、生産性、従業員エンゲージメントの品質を維持する必要がありました。

これにより、リーダーシップがパラダイムシフトを起こしています。リーダーの役割は、より一層重要になってきています。さらに人を中心としたものに移行し、チームダイナミクスや感情的なつながり、そして従業員の安全と幸福を重視するようになってきました。その意味では、パンデミックによって、より強く信頼できる人間味のあるリーダーシップの必要性があらわになりました。

「リーダーの役割は、より一層重要になってきています。さらに人を中心としたものに移行し、チームダイナミクスや感情的なつながり、そして従業員の安全と幸福を重視するようになってきました。」



私たちがハイブリッドな働き方に恒久的に移行する場合、リーダーやマネージャーが長期にわたってこのような新しい働き方を持続できる能力を備えていることを、私たちはどのようにして確認すればよいのでしょうか？

私たちはこの長く続く危機から、人間らしい感情的なつながりが仕事においていかに必要不可欠であるか、リーダーやマネージャーの役割がどれほど重要であるかを学びました。私たちの多くは、バーチャルな環境でも変わらずに生産性を上げることができますが、従業員のやる気や幸福においては物理的なつながりが持てないことを負担に感じ始めています。また、バーチャルで採用された社員の帰属意識や目的意識を生み出すことに難しさを感じています。ハイブリッドな働き方を持続可能なものにして、従業員のエクスペリエンスを充実するには、リーダーシップの理解を再定義する必要があります。

新たな信頼ベースの職場文化を構築し、リードする。優れたリーダーは従業員を一つに団結させます。そのための方法の1つは、組織の価値、目標、目的に合わせた強力な文化を構築することです。課題は、オフィスに集まるかオンラインかにかかわらず、従業員全員に一律な文化を作るにはどうすればよいのかということです。

今日のデジタル時代における組織では、俊敏で、協動的で、革新的で、継続的に学び、企業家精神を持ち、顧客志向であることが求められます。リーダーは、このような文化的要素を新しい職場環境に取り入れる方法を考え、信頼できる職場文化を最終的に構築する必要があります。そのため、ハイブリッドな環境で効果的なリーダーシップを実現するには、チームや同僚とは違う信頼を構築する必要があります。バーチャルな環境では、チームメンバーが自分のアイデアや成果に責任をもち、柔軟性を持つことにより、信頼が構築されます。

従業員の意思決定に裁量を与える。同時に、リーダーとマネージャーは従業員に権限を与え、意欲を高めて業務に従事できる様にする必要があります。未来の働き方に関する当社の調査では、従業員の71%が自主性の高い意思決定を望んでいることがわかりました⁹。このため、リーダーは裁量を与えることとサポートすることのバランスを取る必要があります。また、チームが試行錯誤して学び、リスクを恐れないことを奨励する必要があります。当社の最近の新しいリーダーシップスキルに関する調査の初期の研究成果によると、従業員がリーダーに対して改善してほしいと考えている行動の上位の1つに「フィードバックや別の見方を受け入れない」ということが挙げられています¹⁰。これを改善するには、

従業員が安心してフィードバックをやり取りでき、また、リーダーや同僚から学べるようなフィードバックの文化をリーダーは構築する必要があります。

共感と感情的知性を持って統率する。特に危機的状況では、従業員は安心感や励ましを求めています。しかし、感情的知性

(EI)に関する当社の調査では、EIに関して中間管理職のトレーニングを実施している組織はわずか32%であることがわかりました¹¹。リーダーは、EIスキルについて学び、チームに対してこの行動をどのようにモデル化するかを学習する必要があります。たとえば、定期的な面談において、仕事のことだけでなく個人の健康について積極的に確認することにより、従業員に対して個人の状況に配慮していることが伝わります。適切なリーダーシップには、作業場所に関係なく、すべての従業員が話を聞いてもらい配慮してもらっていると感じる包括的なチームを作り上げる能力も要求されます。リモート環境でうまく機能するような、これまでとは違ったマネージャーの役割を新たに考え実行することで、従業員の幸福とチームの結束力を強力に高めることが可能となります。たとえば、バーチャルでチームを作り上げる活動は信頼関係の構築に役立ち、同じ考えを持った従業員グループのデジタルコミュニティによって非公式のつながりが生まれ、帰属意識を生み出すことができるのです。

コミュニケーションと透明性を向上する。リモートワークでは、身体的かつ言葉によらない合図を使えないことが多いため、マネージャーは明確で意図的なコミュニケーションに大きく頼る必要があります。そのためリーダーは、わかりやすいコミュニケーションを頻繁に取るよう努力する必要があります。喜ばしいことに、リーダーたちのこの取り組みは反響を呼びつつあります。当社の最近の新しいリーダーシップスキルに関する調査の初期の研究成果では、従業員の63%が、COVID-19のパンデミック中、リーダーは組織全体に文化を浸透させるために絶えずオンラインでコミュニケーションを取ってくれたと考えており、50%が

9 キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、『未来の働き方が今始まる：リモートからハイブリッドへ』、2020年12月。

10 キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、『新たなリーダーシップスキルに関する調査』、2021年5月。

11 キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、『Emotional intelligence: The essential skillset for the age of AI』、2020年。



ハイブリッドの環境における効果的なリーダーシップを実現するには、チームや同僚とは違う信頼を構築する必要があります。

リーダーは従業員のモラルを維持するためにプラスのメッセージを共有してくれたと考えていることがわかりました¹²。

機動的で信用できるリーダーの育成に投資する。状況は変化し続けている中で、期待や状況の進化にどのようにして絶えず適応し、新しい考え方を取り入れるべきでしょうか？COVID-19のパンデミックにより、新しいリーダーシップの特性が生まれ、リーダーに期待される項目の中心に感情的知性と注意力が据えられています。ハイブリッドの世界での統率には、注意力、傾聴力、共感力、目的意識、および異なるリーダーシップ特性を調整してバランスを取るための強力な能力が要求されます。文化を推進するのはリーダーであるため、これは、特に育成、指導、仲間同士の学びにおいて、リーダーシップに対する期待を明確化し、リーダーシップの育成の投資において必要になります。また、このような側面は、若手の管理職から経営層まであらゆるレベルのリーダーにとって不可欠です。たとえば、2020年にキャップジェミニでは、COVID-19のパンデミックへの直接的な対応として、マネージャーのさらなる育成のために大規模な投資を行いました。これらの新しい運営手法と行動様式に関して中間管理職をトレーニングするためのプログラムを開始しました。開始してから1年後には、このプログラムを42か国の1万名を超える管理職に対して実施してきました。



COVID-19のパンデミックにより、新しいリーダーシップの特性が生まれ、リーダーに期待される項目の中心に感情的知性と注意力が据えられています。

これまでに、そして現在においても、統率の仕方や働き方、他人とつながる方法が大きく変化しています。リーダーシップと管理方法は変化し、広がりを見せ、ハイブリッドな働き方にはより信頼できる人間らしいリーダーシップが求められています。

12 キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、新たなリーダーシップスキルに関する調査、2021年5月。



**CLAUDIA
CRUMMENERL**

Capgemini Invent
Workforce and Organization
部門、専務取締役



組織はなぜ全従業員 をサポートするために 社会契約を進化 させる必要があるのか

Claudiaは、デジタル、自動化、およびAIの分野で「人々の視点」を探し出す専門家です。デジタル時代のリーダーシップの進化、自動化とAIを通じた全従業員と組織の転換、HR部門の構成、および従業員エンゲージメントにおいて、お客様をサポートしています。

パンデミックにより、生き方と働き方が大きく変化しました。パンデミックは自動化を加速させるとともに、労働市場全体の失業や不公平性のような課題を増幅させ、社会契約の脆弱性を明らかにしました。今日、リモートワークはデスクワーカーにとって主流の働き方になっていますが、仕事はもはや通勤する場所で行うものではなく、場所に関係なく取り組むものです。当社の最近の「流動的な労働力」に関する調査により、調査対象の経営幹部の63%が、COVID-19のパンデミックにより引き起こされた変化によって、流動的な労働力と正社員との境界があいまいになったと考えていることがわかっています¹³。組織と従業員との関係が根本的に変化しているため、従業員との社会契約を修正することは避けられません。



パンデミックは、流動的な労働力が直面している課題を明らかにしました。この中には、社会的便益と職務保障の欠如、デジタルスキルにおける格差、および帰属意識の欠如があります。

社会契約とは、雇用関係のような特定の状況においてリスクを共有するために、個人と組織（または政府）の間の関係を規定する明示的または暗黙的な合意です。この激動の時代においては、組織が正社員と新たな社会契約を結び、セキュリティ、健康、安全、雇用適正に重点的に取り組むことを要求する声が高まっています。ただし、流動的な労働力と社会契約を結ぶことも同様に非常に重要になっていますが、これは過去の需要/供給の関係に制限される可能性があります。COVID-19のパンデミックは、流動的な労働力が直面している課題のいくつかを明らかにしました。この中には、社会的便益と職務保障の欠如、デジタルスキルにおけるスキルの高い従業員とスキルの低い従業員との格差、および帰属意識、認識力、目的意識が従業員に浸透していないことがあります。たとえば、流動性のある人材の半分近く（49%）が、社会保障やその他の福利厚生（健康管理など）に必要な資格を得ていないことが課題であると感じていることがわかりました¹⁴。これからの組織は、人材のエコシステム全体の福祉、安全、健康全般に関して責任を負う必要があります。

¹³ キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、『流動的な労働力の革命：AIと自動化の時代において成功の鍵となる融合型労働戦略とは』、2020年5月。

¹⁴ 同上。

多くの組織はすでに、雇用主と従業員間の社会契約を修正する措置を講じています。当社の「デジタルマステリー」に関する調査によると、デジタル・トランスフォーメーションに優れている組織である多くの「デジタルマスター」は、従業員との関係の改善に重点的に取り組んでいることがわかりました。デジタルマスターの大多数（89%）は、雇用主と従業員間の新たな関係を検討したり、苦境にある従業員のサポートに注目したりするなどの方法で社会契約を修正しています。これに対して、その他すべての組織で同様の措置を講じているのはわずか35%です¹⁵。

進化した社会契約では明確な目的を掲げる必要がある

全従業員がより流動的になり、終身雇用の関係が例外的になっているため、雇用主と従業員間の関係は、単に金銭と就労時間を交換するだけでは形成できなくなっています。今日の従業員は、職務内容に基づいて雇用主を選択するのではなく、世界に意味のある影響を与えたいと感じています。組織は、実施するすべてのことに影響を与える明確な目的を定義して伝える必要があります。Gartnerの最近の調査では、組織は社会問題に影響を及ぼすため、非常に積極的に業務に従事している従業員の割合が、平均で約40%～約60%と大幅に増大していることを示しています¹⁶。



全従業員がより流動的になり、終身雇用の関係が例外的になっているため、この関係は、金銭と就労時間を交換するだけでは形成できなくなっています。

組織の目的の重要性は、カスタマーインサイトからも明らかです。当社の最近の調査では、お客様の69%が、パンデミック時に民間企業が社会に還元することを期待していると述べていました¹⁷。

15 キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、『Digital mastery:How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years』、2021年1月。

16 Gartner、『9 Work Trends That HR Leaders Can't Ignore in 2021』、2021年1月。

17 キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、『Why purpose-led organizations are winning consumers' hearts』、2020年6月。

キャップジェミニの見解

流動的な労働力にとって組織は、流動性のある人材をエコシステムに結びつけ、目標達成への貢献を奨励するという役割を持っています。組織は、HR部門内に流動性のある人材を管理する職務を創出してこの目的を適切に伝え、流動的な労働力のニーズに対処する必要があります。当社の調査では、流動性のある人材のマネージャーは以下のことを実行する必要があると提案しています。

- 社内部門と連携して、流動性のある人材の計画、新人研修、および利用を最適化する
- 外部デジタルプラットフォームおよび流動的なコミュニティと前向きな関係を構築する
- 組織のブランドと価値提案を推進して流動性のある人材を惹きつける

新しい社会契約では給与モデルを変更することの説明責任を負う必要がある

仕事の性質が大きく変化したことにより、給与戦略に新しい要求とプレッシャーが加わりました。働き方の変化（「どこからでも、どこへでもスタッフを配置する」など）、従業員の期待の変化など、今日の仕事環境が大きく変化したことを考えると、給与はビジネスがこの変化を管理して利用できる手段として機能します。

当社の調査により、正社員は「自宅」の場所に関係なく、組織に対して同じレベルの給与と便益を期待していることがわかっています。従業員の未来の経済的な5つの期待のうち2つは、「以前と同じ金銭的または金銭以外の便益」および「給与と便益に関して働く場所による差別のないことの保証」です。明らかに、国または地域ベースの給与モデルを再考する時期に来ています。出張手当やオフィスを拠点とするケータリングのような、給与に関係しているがあまり適用されない構成要素は、リモートオフィスや関連インフラストラクチャ、または共有オフィススペースの用意、さらに居住地からオフィスへの不規則の出勤に対する新しい手当に取って代わられるはずで

当然、流動性のある人材にとっても、従来の給与モデルはもはや最適ではありません。従来の給与は、短期的な業績と現代の雇用形態の多様性を考慮してはいません。未来の給与では頻繁な職務変更に応じたモデルが必要になる一方で、個別のニーズと総体のパフォーマンスに合った利益を提供します。その結果、事業者は従来のコストベースおよび市場ベースの給与モデルから移行して、価値ベースおよびパフォーマンスベースの給与モデルを検討する必要があります。価値ベースのモデルは、従業員が組織に付加する価値の判断に重点を置いており、パフォーマンスベースのモデルは、特定の重要業績評価指標（KPI）とデータ解析を使用して従業員のパフォーマンスを評価することに重点を置いています。

流動的な労働力が増えるにつれて、組織は従業員の医療給付への対応の仕方を考え直し、利用しやすく手頃な価格にする必要があります。この危機の中、いくつかの企業はすでに、流動的な労働力との社会契約を著しく強化して再評価しています。フランスを拠点とする人材プラットフォームであるWeemは、信用に対する支援と、より多くのエンゲージメントのチャンス、流動性のある人材に対して提供すると発表しました。同様にUber Indiaは、関連する全従業員に対して保険契約と金融援助を展開すると発表しました。流動的な労働力に関する当社の調査によると、経営幹部の61%が、今後12か月以内に流動性のある人材に対して一定の福利厚生を提供するためのプログラムを展開する予定であることが明らかになりました¹⁸。

18 キャップジェミニリサーチ・インスティテュート、『流動的な労働力の革命：AIと自動化の時代において成功の鍵となる融合型労働戦略とは』、2020年7月。

「従来の給与は、短期的な業績と現代の雇用形態の多様性を考慮してはいません。」



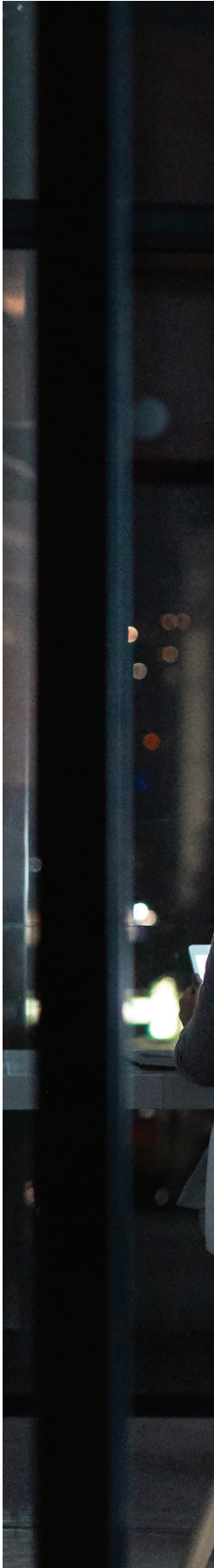
リスキリングとスキルアップを新しい社会契約の中心に据える必要がある

デジタル時代において職務と責任は急速に進化しており、組織はスキルアップとリスキリングを、社会契約の修正に不可欠な要素とする必要があります。組織は、従業員の人材開発においてパートナーの役割を果たし、継続した雇用適正をサポートする必要があります。組織のDNAにリスキリングとスキルアップを組み込むことにより、従来の人材開発プログラムをはるかに超えるものになります。当社の調査では、デジタル・トランスフォーメーションの行程において、組織は大きく進歩しているが、スキルアップの取り組みの実践は停滞していることを示しています。さらに、調査対象の組織の半分未満（48%）が、感情的知性、適応力、コラボレーションのようなソフトスキルの向上に投資していると述べています¹⁹。

教育テクノロジー企業Degreedの最高人材育成責任者であるKelly Palmer氏は、組織はまず、現在および未来のスキルギャップを特定して、開発すべきコンピテンシーおよび採用すべき人材について議論する必要があることを示しています。さらに、組織はスキルアップおよびリスキリングに対するフレームワークを提供する必要がありますが、最終的には従業員が自分の市場価値に対して責任を負うことになります。労働市場との関係を維持するために、一歩先を見据えて自己の開発計画を保有し、意識して適切な学習機会を選択する必要があります。

また、組織は社会契約を再考して、従業員に大きくアピールする成長因子についても評価する必要があります。たとえば、従来の縦の昇進ルートをより柔軟性のある移動に置き換えること、組織の異なる領域内での個々の経験の開発などです。最後に、組織は、流動的な労働力に注目して正社員ベースをスキルアップしているため、スキルの伝承を双方向的関係であるとみなす必要があります。

19 キャップジェミニリサーチ・インスティテュート、『Digital Mastery:How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years』、2021年1月。





キャップジェミニの見解

特に流動性のある人材については、非常に特殊なスキルセットを求めて雇用されることが多く、人材開発（L&D）や労働者の分類に関して規制の対象となっているため、組織は新しい社会契約の一環として、業務中にアクセスできるマイクロラーニングのモジュールを提供することができます。このモジュールは動的にする必要があり、これにより流動性のある人材の数に関わらず、またデータ、プライバシー、組織風土といったさまざまなトピックに対応できるよう調整することが可能です。流動性のある人材の大半は物理的にオフィスにいたことがめったにないため、このような学習プログラムにいつでも、どこからでも、どのデバイスからでもアクセスできるようにする必要があります。

社会契約を進化させることは特に、若い労働者にとって重要である

OECDのStijn Broecke氏とVeerle Miranda氏からお話を伺ったように、パンデミックの1つの結果は、若者は失業において最大のリスクの中に置かれており、結果的に貧困状態に陥っているということです。若者は一般的に安全性が低く単純な作業に従事しており、観光産業やケータリングのような、今回の危機によって大きな影響を受けた業界内の労働者の中に多く見られます²⁰。さらに、従来の形態の雇用は、若者が求める期待に応えられない可能性があります。流動的な労働力に関する当社の調査の中でUpworkの前CEOであるStephane Kasriel氏が述べているように、ミレニアル世代とZ世代の人々がフリーランスである可能性はベビーブーム世代の2倍です²¹。インドのような人口の半分以上が25歳より下である若年層を抱えている国々は、若い労働者を雇用して保護する方法を見つけると同時に、その期待に応えるよう努力する必要があります²²。

若い従業員とそれより年上の世代の間の雇用の捉え方の根本的な違いは在職期間です。当社の最近の調査により、若年成人（20～29歳）の52%が、1つの雇用主のもとで働く最も長い期間として1年～5年の間を想定していることがわかりました²³。若い労働者の間で短期雇用者になる人が増えているという事実を見ても、マネージャーとの関係のニュアンスが変わりつつあることがわかります。また雇用主と従業員の間の社会契約を変えることは、組織の労働文化にも影響を与えます。現在従業員は、柔軟性、透明性、および公平性の向上を要求する権利を与えられていると感じています。

20 OECD、(日付不明)、『雇用アウトlook2020』。https://www.oecd.org/employment-outlook/2020/から取得。

21 キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、『流動的な労働力の革命：AIと自動化の時代において成功の鍵となる融合型労働戦略とは』、2020年7月。

22 G20 Insights、『A New Social Contract for the Digital Age』、2018年5月30日（2020年12月10日更新済み）。

23 Aegon、『The New Social Contract:Young adults reinventing life, work, and retirement』、2021年1月。



パンデミックがもたらした創造性とイノベーションの勢いは、従業員と雇用主が抱いている昔からの概念を断ち切るためのきわめて大きなチャンスです。

改善する良いチャンスである

パンデミックがもたらした創造性とイノベーションの勢いにより、従業員と雇用主が依然として抱きがちな、昔からの概念を断ち切るためのきわめて貴重なチャンスが与えられています。この状況において、国連事務総長のAntónio Guterres氏は、新しい社会契約に対して「すべての人々に対する平等の権利と機会を基にして、雇用、持続可能な人材開発、社会的保護を統合する」ことを要求しています²⁴。今、組織が社会契約を再構築できれば、失業を最小限に抑えて不平等を解消し、正社員および流動的な労働力の両方を保護することができるのです。

最後に、新しい社会契約を形づくることは複雑な課題であり、組織と政府機関の間の緊密な協力が必要となります。たとえば、他の国々でリモート従業員を雇用する際の新しい世界的契約を規定することは、現地の雇用法、金融法、および税法によって許可されている範囲内でのみ可能です。世界中のハイブリッド従業員に対して、健康管理などの福利厚生を現地の法律に合わせたり、プレボーディングおよびオンボーディングプロセスなどを調整も必要になります。大規模な組織は、政府や政策立案者と協力して、各国が人材エコシステムについてどのように考えるかに影響を与えるイニシエーターを拡大する必要があります。

24 国際連合、『A changing world of work: implications for the social contract』、2021年4月。



TIM ENSOR

Cambridge Consultants
(Capgemini Inventの関連会社)
Artificial Intelligence部門取締役



すべては変わった、 そしてAIが我々の 職業人生を導く 時代へ

Tim Ensorは、Capgemini Inventの関連会社であるCambridge ConsultantsのArtificial Intelligence部門取締役です。Timは、電気通信、物流、エネルギーなどの幅広い分野に及ぶAI、ロボット、およびコネクティビティに重点的に取り組んでいます。

間違いなく、私たちは激動の時代の真っ只中にいます。私たちの職業人生を大きく変える条件が完璧に整いました。一方で、パンデミックは急速な変化に対する要求の引き金となりました。またその一方、人工知能、無線コネクティビティ、およびエッジコンピューティングは、広範囲の効果的な実装に必要な成熟度のレベルに達しています。すべての人は、早送りのボタンがすでに押されていることを承知しています。ただし、3～5年の間に毎日のルーティン業務は実際にどのようになるのでしょうか？物流と小売りの世界に関する私の見解を共有したいと思います。

加速は過去の出来事から得た重要な学びであり、現在においても重要である

未来に目を向ける際には、多くの場合過去を振り返ることに価値があるため、まずは歴史から学ぶことにしましょう。1918年～20年のインフルエンザのパンデミックは、多くの国でスペイン風邪として知られていますが、この種のものとしては近代において最も壊滅的な大惨事でした。世界中で最大5,000万人もの人々が亡くなりました。しかし、これは1920年代以降の大きな社会的変化のきっかけにもなりました。たとえば、労働力が減少したことで、多数の女性が仕事を求め、また実際に職を得ました。これにより、19世紀に始まったジェンダーパリティの緩やかなプロセスが加速されました²⁵。労働者の利益になるように状況が激しく変動し、業務慣例を改善するための構造的変化が加速されました²⁶。



**1918年～20年の
インフルエンザのパンデ
ミックは、1920年代以降
の大きな社会的変化の
きっかけになりました。**

その当ても、今回と同じようにキーワードは加速でした。私の考えでは、ビジネスのデジタル・トランスフォーメーションにおいて私たちはすでに重要な瞬間を迎えています。今回のパンデミックでは、ITとコネクティビティのイノベーションを展開した企業は、能力が高く、市場の混乱に迅速に適応し、変化に対して大きなレジリエンスを示したことが証明されました。

25 Smithsonian Magazine, 『How the 1918 flu pandemic helped advance women's rights』, 2018年3月。

26 The Conversation, 『The International Labour Organization was founded after the Spanish flu - its past lights the path to a better future of work』, 2020年6月。

物理とデジタルの融合が新たな人材ニーズを生む

3つの重要な要素であるAI、コネクティビティ、エッジコンピューティングは、最前線の顧客対応ビジネスと内部の通常は見えないITを結びつけています。同時に、毎日の生活でテクノロジーを使用する機会が増えているため、物理とデジタルの世界は融合しつつあります。これにより、顧客中心の製品とソリューションを構築するために、顧客対応チームと科学技術者の両方がお互いの専門用語を話して相手の業務を理解する必要性が高まっていることから、新たなコミュニケーションの課題が生じています。そのため、多方面にわたるスキルを持つ人々、および顧客感動、ロボット経路プランニング、バッテリー寿命、ニューラルネットワーク、データベーススキーマ、ハイパースケールなど多様なトピック全般にわたってよどみなく意見を交わすことができる人々をスキルアップすることが求められています。

テクノロジーは物流部門のルーティン業務と職務を混乱させている

では、私たちがこの融合の影響をすでに最も明確に感じているのはどこでしょうか？物流の世界において、パンデミックが推進した加速を示す最も明らかな指標の1つは電子商取引のブームです。DHL Packstationのような小型のロッカーネットワークから倉庫の自動化まで、あらゆるものへの注目が高まっています。オンライン食料雑貨市場の先駆者であるOcado Groupは適例です。同社のOcado Smart Platformを通して、独自のコミュニケーションシステムにより、高度に自動化された倉庫全体で多数のポットを組織化しています。こうした施設は変化を続けていきます。



Wi-Fiルーターを設置したり、あらゆるものをクラウドに保存したりといった作業に従事してきた既存のITチームは、カスタム開発の無線基地局に熟練する必要があります。

では実際に、AIとロボットが組み合わさって物流を転換させていく中で、世界中の労働者にはどのような影響があるでしょうか？引き続き倉庫を例にとると、働き方改革は早期に始めなくてはなりません。計画段階においても、非常に能力のあるソフトウェアチームを導入することにより、運用上のリソースを増強させる必要があります。Wi-Fiルーターを設置したり、あらゆるものをクラウドに保存したりといった作業に従事してきた既存のITチームは、カスタム開発の無線基地局に熟練する必要があります。また、リアルタイムに計算され、ロボット群に伝達される命令を管理

するのに必要なエッジコンピューティングインフラストラクチャが増えていますが、これも取り扱わなくてはなりません。この移行においては、ITチームの毎日の業務がより幅広く戦略的になるため、AI、ロボット、コネクティビティのような最新のテクノロジーに関する継続的なスキルアップが求められます。

コンベアベルトを保守して産業用プログラマブル・ロジック・コントローラを管理するというキャリアを積み重ねてきた倉庫技術者は、複数の高度なマイクロプロセッサとセンサーを搭載した非常に複雑な移動ロボットの保守に移行する必要があります。さらに、バッテリーの充電ステーション、安全システム、ロボットの故障と復旧のような補助的なシステムも管理しなくてはなりません。倉庫技術者が新しい職務で他を凌ぐためには、AIや自動化などの技術分野でのスキルアップが必要です。また、職務がより複雑で多面的になるため、管理上のスキルおよびプロジェクト管理のスキルのトレーニングも有用です。



ラストマイルの配送サービスにおいても働き方が変化しています。これは、多くの物流組織がリアルタイムの経路プランニングや、FedExの「SameDay Bot」であるRoxoのような自動化されたドローンや車両に注目しているためです。自律型マシンを管理することにより、

**コンベアベルトを保守して
産業用プログラマブル・
ロジック・コントローラを管理
するというキャリアを積み
重ねてきた倉庫技術者は、
複数の高度なマイクロプロ
セッサとセンサーを搭載した
非常に複雑な移動ロボットの
保守に移行する必要があります。**

配送ドライバーはトラックを運転するのではなく、画面の前で作業することになります。最初は、開発が軌道に乗り安全であることが証明された段階で、各配送ロボットに複数の作業者を割り当てる場合があります。しかし将来的には、各管理者が一団のロボットを管理するようになり、各ロボットが自分の意思の大部分を決定し、問題が発生した時や、配送の品質を保証する必要性が生じたときにのみ人間の介入が必要になるようになります。変化は、物流の労働者全体に波紋を広げていくでしょう。倉庫管理チームの管理対象は、ディーゼル車両から一団の電気ロボットになります。運用管理者は、飛行計画、天候パターン、および航空規制に注意を向けるようになります。この変革により、配送ドライバーおよびマネージャーの毎日のルーティン業務は大幅に広がります。

「自律型マシンを管理することにより、配送ドライバーはトラックを運転するのではなく、画面の前で作業することになります。」



小売り部門の労働形態はきわめて大きく変化している

パンデミックにより在宅業務を緊急に採用したことは、小売りに対して明らかに大きな影響を与えました。多くの消費者にとって、店舗での体験や購入の即時性は常に魅力的なことです。今後は、新しい働き方を実施して、物理的な体験とデジタルの体験のバランスを取ることのできる革新者に成功が訪れるでしょう。Amazon Goはすでにそのスタート地点におり、高度なディープラーニング、コンピュータービジョン、およびAIを使用することで、人と接触しない店内でレジに並ぶ必要をなくしています。この傾向は定着していて、たとえばスウェーデンのスタートアップLifvsは最近、地方において無人デジタルスーパーマーケットを次々と開店しました。この傾向によって、今後数年は多くの混乱が予想されます。

この分野の別の適例はIKEAです。この世界的な実店舗小売り大企業は、Geomagical Labsを買収したことにより意欲的なデジタル戦略を垣間見せました。スタートアップ企業であるGeomagical Labsは、コンピュータービジョン、機械学習、拡張現実テクノロジーで有名になりました。そのアイデアとは、消費者がスマートフォンを使用して自宅のデジタル画像を取り込み、新しい家具やアクセサリーによって居住空間を再デザインするというものです。私にとって、これは完璧なタイミングです。在宅業務世代は独特の融合した生活を創り出しており、それに合った柔軟なスペースと新鮮なインテリアの提案を求めています。



自律型ショッピングが普及してレジがなくなると、店員はレジ業務から離れてブランドの大使として顧客とやり取りするようになります。

職務が進化して新たなスキルが必要になるにつれ、小売り全体の従業員にも明らかな影響が出ています。店員は、単に入手可能な在庫についてアドバイスしたり取引を処理したりするだけでなく、個人のニーズに関して顧客とより深く関わるのが求められていきます。自律型ショッピングが普及してレジがなくなると、店員はレジ業務から離れてブランドの大使として顧客とやり取りするようになります。もちろん食料雑貨においても、オンライン注文に対応するために、店員がフロアで注文を受ける姿がすでによく見られます。

IKEAのようなデスティネーションストアでは、協力して居住区間をバーチャルで再現するというテクノロジーを通して顧客と関わるようアシスタントに指示しているものと考えられます。これは、お客様自身のスマートフォン上またはVRパッケージソフト内で実現すると思われます。この分野の全体像においては、もはや店舗体験は壁の中だけのものではありません。変革された毎日のルーティン業務において、経営陣も従業員も同様に体験、パーソナライズ、およびテクノロジーを提供することに重点的に取り組んで（自宅でも店舗でも同様に）、顧客の個人的な要望に応えていくことになります。

物理とデジタルが融合された生活を長期的に実現する

それでは、より広い社会的な変化についてはどうでしょうか？ 私たちの多くは在宅業務に移行することにより、これまでより大きな仕事/生活の統合を経験しています。今自宅学習をしていたかと思えば、一瞬にして電話会議に移り変わります。ときには、その両方を同時に行うこともあります。1人の父親として、朝に通勤する代わりに子どもたちを校門まで送っていき、授業が終われば迎えに行くというように生活が充実しています。テクノロジー推進型の変化の真っ只中において、より融合された生活が定着するのではないかと強く感じています。

未来においては、これが人々の生産性を向上させるのに役に立つと考えています。今後は自宅を拠点としたビジネスが増え、夫婦一緒に育児をしながら、仕事とキャリアの向上を両立できるようになるでしょう。ただし、まだそこまでには至っていません。私の場合、まだ「通常の状態が中断された」段階であり、新常態はまだ完全には具体化されていないのです。しかし初めに述べたように、加速は着実に進行しています。もう後戻りすることはないでしょう。



キャップ®ジェミニ・ リサーチ・ インスティテュート のインサイト

未来の働き方

リモートからハイブリッドへ
→ 129 ページ

流動的な労働力の革命

AI と自動化の時代において成功の鍵となる
融合型労働戦略とは
→ 137 ページ

未来の働き方： リモートから ハイブリッドへ

COVID-19のパンデミックでビジネスの世界に大きな変化がもたらされました。世界中でロックダウンが実施され、組織はほぼ一夜のうちにリモートワークの実験を迫られたのです。

今回のパンデミックはほぼ一夜のうちに、仕事そして働き方に対する考え方を完全に変えました。短期的には、組織は既存の運用モデルに仮想レイヤを追加することにより従業員を保護し、リモートワークのメリットを享受してきました。このレポートでは、組織がこれらのメリットをどのようにして持続するのか、また運用モデルに必要な変化は何であるのかを調査しました。

ハイブリッドの従業員およびハイブリッドワークモデルとは？

ハイブリッドの従業員は、従来のオフィスおよび工場のスペースから遠隔地までさまざまな場所に分散しており、これには一軒家や集合住宅など従業員の居住空間も含まれています。

ハイブリッドワークモデルは労働者に柔軟性と選択肢を提供することを特徴としており、アジリティ、協力体制、および働き方への新たなアプローチを推進する革新的な方法になる可能性があります。

「リモートワーク」から「ハイブリッドワーク」への進化を理解するために、世界中のあらゆる分野における500の組織と5,000名の従業員に対して調査を実施し、学者や経営幹部の方に対して詳細なインタビューを行いました。当社の調査に基づいて、このレポートでは以下のような幅広い重要な質問を行っています。

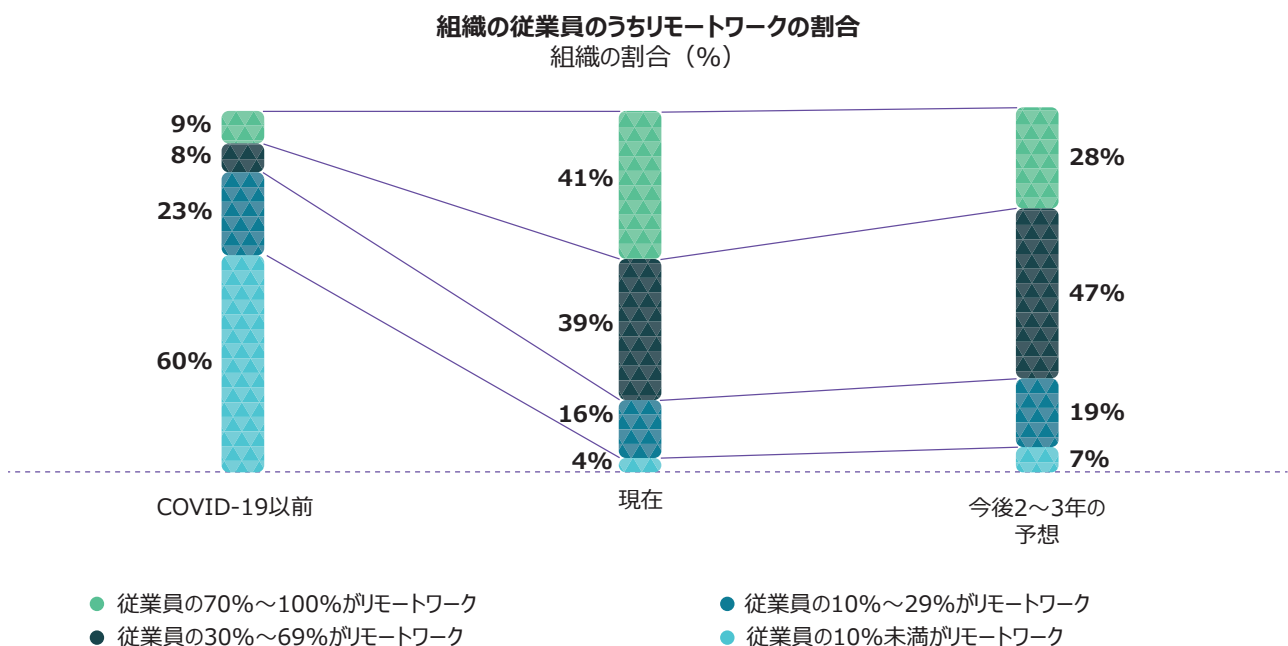
- 組織と従業員はリモートワークモデルの持続可能性についてどのように考えていますか？
- これらのモデルから組織はどのようなメリットを期待できますか？
- 組織はリモートワークへの移行を効果的に管理できていますか？
- 効果的にハイブリッドワークモデルを実施してそのメリットを活用するために、組織はどのような措置を講じる必要がありますか？

リモートワークは今後も続く

組織と従業員はどちらもリモートワークモデルが定着することを期待している

広範囲にわたるリモートワークは、組織の標準として急速に採用されています。当社が調査を実施した経営幹部によると、組織の4分の3は従業員の30%以上がリモートワークになると予想しており、4分の1以上の組織は従業員の70%以上が今後リモートで作業することになると予想しています（図1を参照）。

図1：組織の約30%が今後2～3年の間に従業員の70%以上がリモートワークになると予想しているが、COVID-19以前は組織のわずか10%であった



出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、リモートの従業員に関する調査、2020年9～10月、500名の経営幹部が対象。

経営幹部は、パンデミック後の「新常态」では、さまざまな部門の従業員が平均して週に2.4日リモートワークになると考えています。これは、パンデミック以前の1.4日から約70%近くの上昇になります。

部門レベルでは、従来はオンプレミス型の働き方が適していると考えられていた運営および製造の2つの部門では、従業員の61%がリモートモデルの方が快適であると述べています。これは、組織は従業員の期待に応えるために、部門ごとに微妙に異なる考え方を取り入れて、社外で実行できる職務について理解する必要があることを意味しています。組織は職務ごとの「リモート性」を確立して、スムーズに移行できる職務や、遠隔地からは実行できない職務について理解する必要があります。

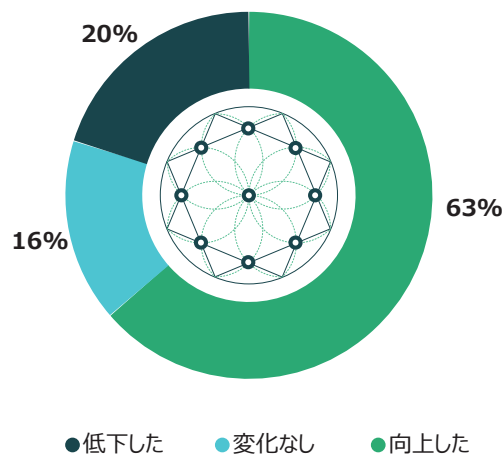
リモートワークへの移行は生産性を向上させコストを削減する

組織はリモートワークのおかげで生産性が向上したと報告しており、パンデミック後もそれが持続することを期待している

9か国10部門にわたる組織への当社の調査により、組織の63%がリモートワークのおかげで2020年第3四半期の生産性が向上したと報告していることがわかっています（図2を参照）。数値の点から見ると、平均的な生産性の向上は13～24%の範囲です。

図2：多くの組織が、リモートワークに移行したおかげで2020年第3四半期の組織の生産性が向上したと報告

2020年第3四半期にリモートワークにより生産性に変化があったと報告している組織の割合



出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、リモートの従業員に関する調査、2020年9～10月、500の組織が対象。

組織の70%近くが、パンデミック後も同様にリモートワークによる生産性の向上は持続可能であると考えています。企業は、今後2～3年の間に全体的な生産性が17%上昇すると予想しています。

多くの企業は、リモートワークによりコストが削減したと述べている

- 当社の調査では、企業の92%が今後2～3年の間に不動産のコストが削減されると予想しています。
- 運営コストの削減は、今後2～3年の間に部門全体で26%～44%の範囲になると予想されています。
- さらに、出張のコストは、今後2～3年の間に26%～45%の範囲で削減されると予想されています。

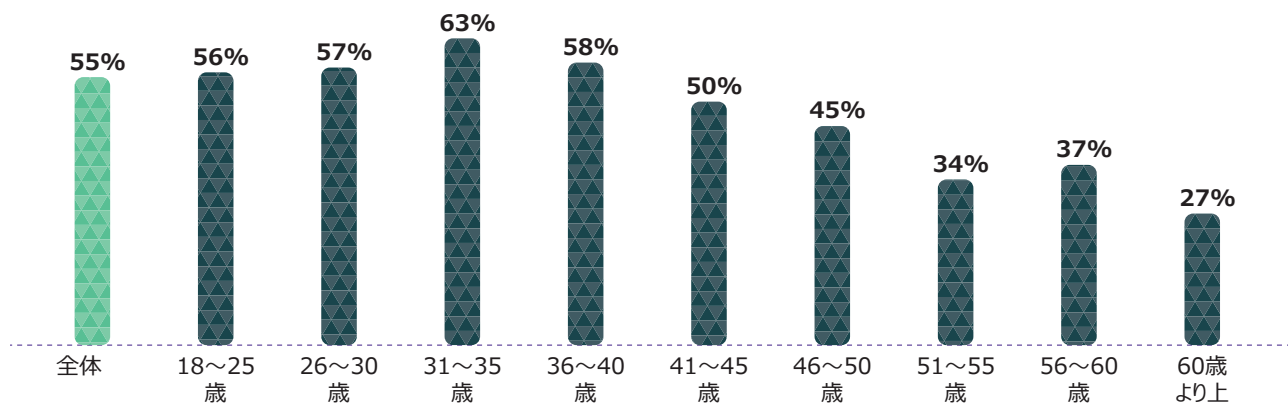
組織はリモートワークへの移行を効果的に管理できているか？

リモートの従業員の疲弊が増加傾向にある

図3に示すように、従業員の半分以上（55%）が、リモート環境での長時間労働によって疲弊を感じています。さらに、31～40歳の従業員の61%が、リモート環境での長時間労働によって疲弊を感じていると回答しています。

図3：31～40歳の従業員は、リモート環境で最も疲弊を感じている

リモート環境での長時間労働によって疲弊を感じている割合



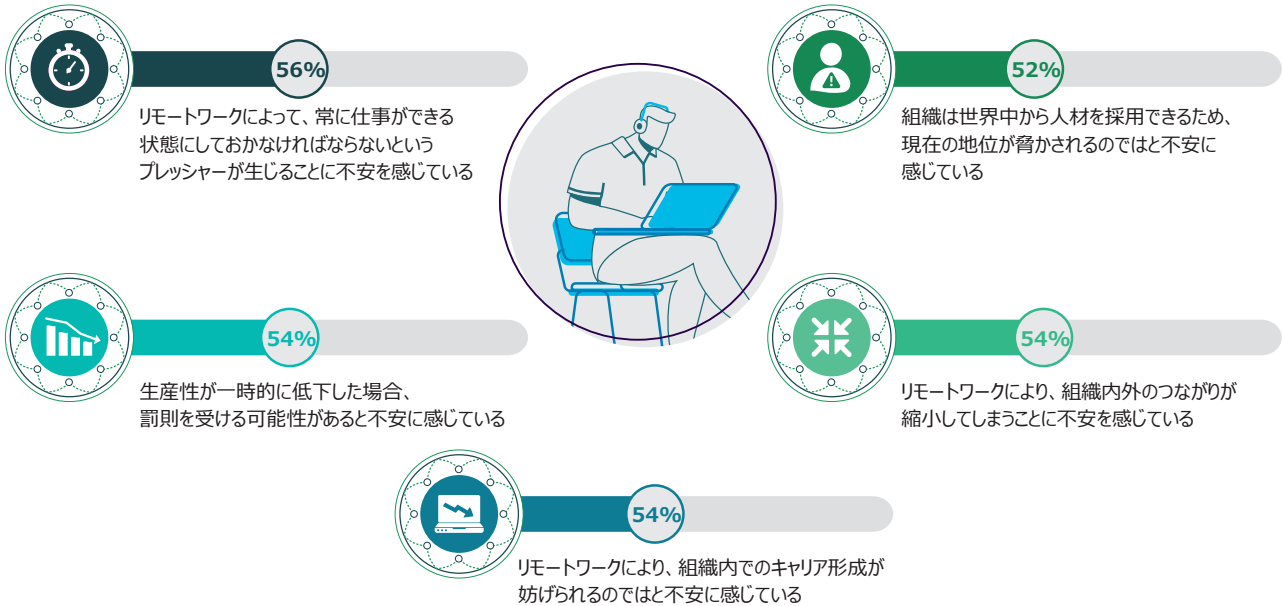
出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、リモートの従業員に関する調査、2020年9～10月、5,016名の従業員が対象。

従業員は持続するリモートワークに不安を感じている

当社の調査により、従業員は長期にわたるリモートワークに大きな不安を感じており、このことがエンゲージメント、満足度、および生産性に影響を与えていることもわかっています（図4を参照）。たとえば、56%が「常に職場とつながっている」ことを求められ、ストレスを感じています。

図4：常に仕事ができる状態ではないというプレッシャーや、キャリア形成とネットワークへの悪影響など、従業員がリモートワークに対して感じている不安はさまざま

リモートワークに不安を感じている従業員の割合



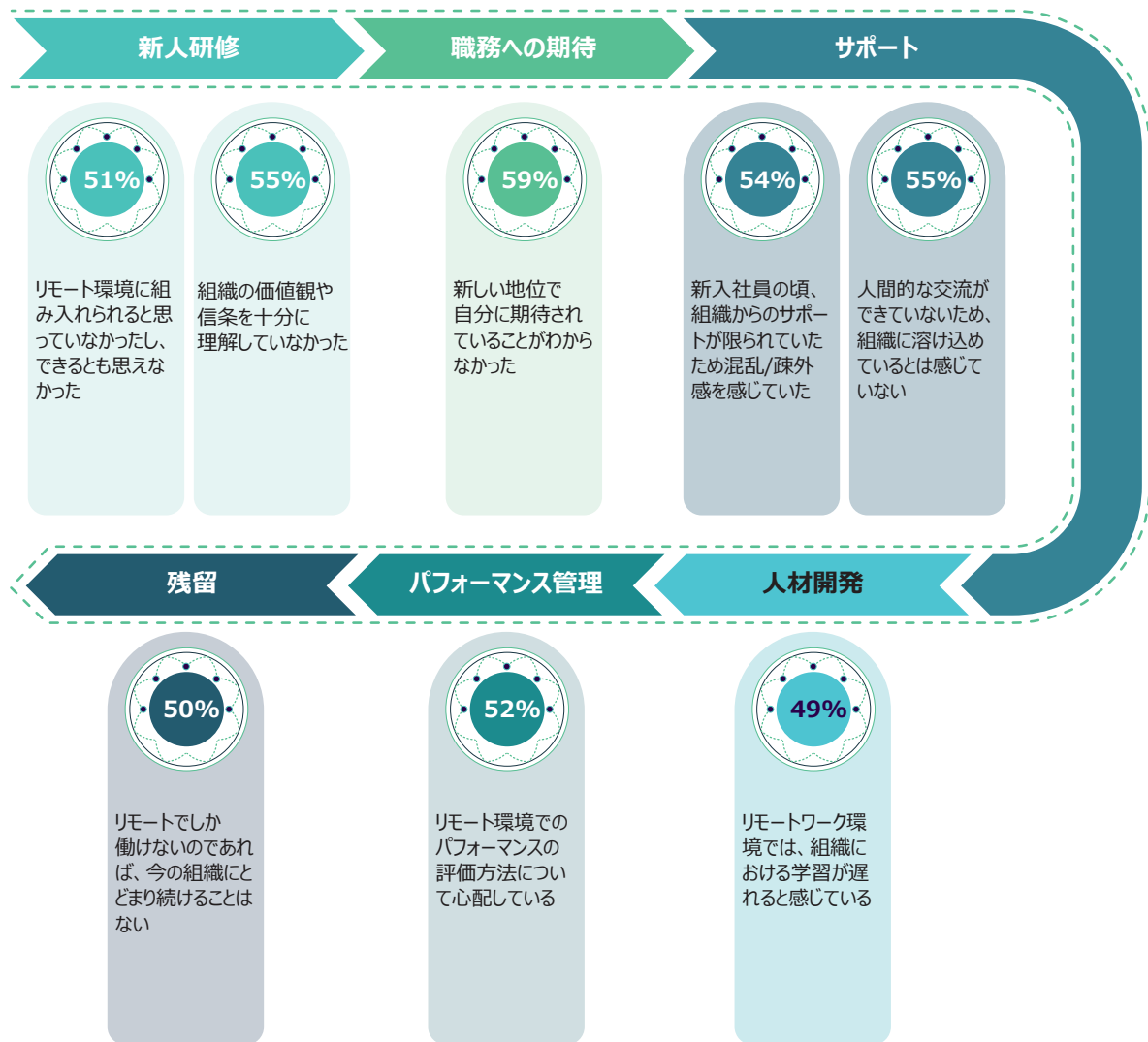
出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、リモートの従業員に関する調査、2020年9～10月、5,016名の従業員が対象。

また、つながっていないと感じていることも大きな問題です。たとえば、56%はリモートワークが原因で組織とつながっていないと感じています。

リモートワークが唯一の選択肢になった場合、新入社員の半分は退職する

従業員に関する当社の調査では、パンデミック中に新しい組織に加わった新入社員のリモートワークの体験を把握しようとしてきました。そして図5に示すように、大きな問題を発見しました。たとえば、これらの新入社員の50%が、リモートの場所だけで仕事をしなくてはいけなくなった場合、組織にとどまり続けることはないと言っています。

図5：新入社員は戸惑いを覚えており、リモート環境ではチームに溶け込めていないと感じている



出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、リモートの従業員に関する調査、2020年9～10月、500の組織、327名の新入社員が対象。

リモートの向こうに：ハイブリッド従業員が活躍する未来に向けた提言

最近の数か月間に経験した完全なリモートモデルは複雑な結果をもたらしました。つまり、組織はハイブリッドのアプローチに対する適切な運用モデルを見つける必要があるということです。これは、既存の組織の上に仮想レイヤを押し付けることとは違います。リーダーが1つの運用モデルに落ち着く前にテストして繰り返し実施することにより、さまざまな部門に正しく適合するモデルを決定する必要があります。先進的な組織では、仮想組織つまり実用最小限の組織（MVO）のプロトタイプを構築しており、未来の組織モデルの中心となる部門ごとの構成要素と特性を、現実の条件下でテストして最適化しています。

ハイブリッドワークの世界で正しい運用モデルを確立するために推奨するいくつかの考慮事項を下に示します。

図6：新たなハイブリッドワークの枠組みにおける重要な提言

新しい「ハイブリッド」の働き方の枠組み



出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートの分析

調査方法の詳細とレポート全文については、以下をご覧ください。

<https://www.capgemini.com/research/the-future-of-work/>

流動的な 労働力の革命： AIと自動化の 時代において 成功の鍵となる 融合型労働戦略 とは

急速なデジタル・トランスフォーメーションと不安定なビジネス環境は、組織による人材の見方に著しい変化をもたらしました。これは特に従業員を組織化する方法について当てはまり、独立請負者、フリーランス、ギグワーカー、およびクラウドソーサーがますます重要になっています。この集団を「流動的な労働力」と呼んでいます。

流動的な労働力が組織に与える影響について把握するために、この労働力を利用している複数の国と部門の組織の経営幹部500名と、フルタイムおよびパートタイムの流動的な仕事に従事している複数の部門の流動性のある人材4,000名、そして正社員およそ1,000名に対して調査を実施しました。また、流動的な労働力に対するCOVID-19の影響を把握するために、2020年5月に250名の経営幹部に対して追加の調査を実施しました。さらに、この人材と関わっている経営幹部との一対一でのインタビューも実施しました。

流動的な労働力の定義

当社では、流動的な労働力をフリーランス、独立請負者、ギグワーカー、または賃金制クラウドソーサーとして定義しています。つまり、組織で一時的に作業しており（フルタイムまたはパートタイム）、企業で雇用されていない人々のことです。今回の調査には、アウトソーシングおよびコンサルティング組織の下請け業者は含まれていません（図1を参照）。

図1：流動的な労働力の定義



	流動的な労働力	正社員
契約の性質	一時的	永続的
雇用の種類	雇用されていない	雇用主に雇用されている
規制	雇用の権利と労働法は改正中、国によって異なる	構造化された雇用の権利と労働法
福利厚生	限定的/福利厚生なし (保険、退職金、手当など)	保険、退職金、ストックオプション、ボーナスなどの福利厚生あり

出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート。

流動的な労働力は組織の労働力の中心を占める部分になりつつある

当社の調査では、組織は流動的な労働力を単なる短期的なスキル調達ではなく、人材獲得の最重要戦略と考え始めています。調査対象の組織の約68%が、流動的な労働力は人材計画の非常に重要な部分になっていると回答しています。

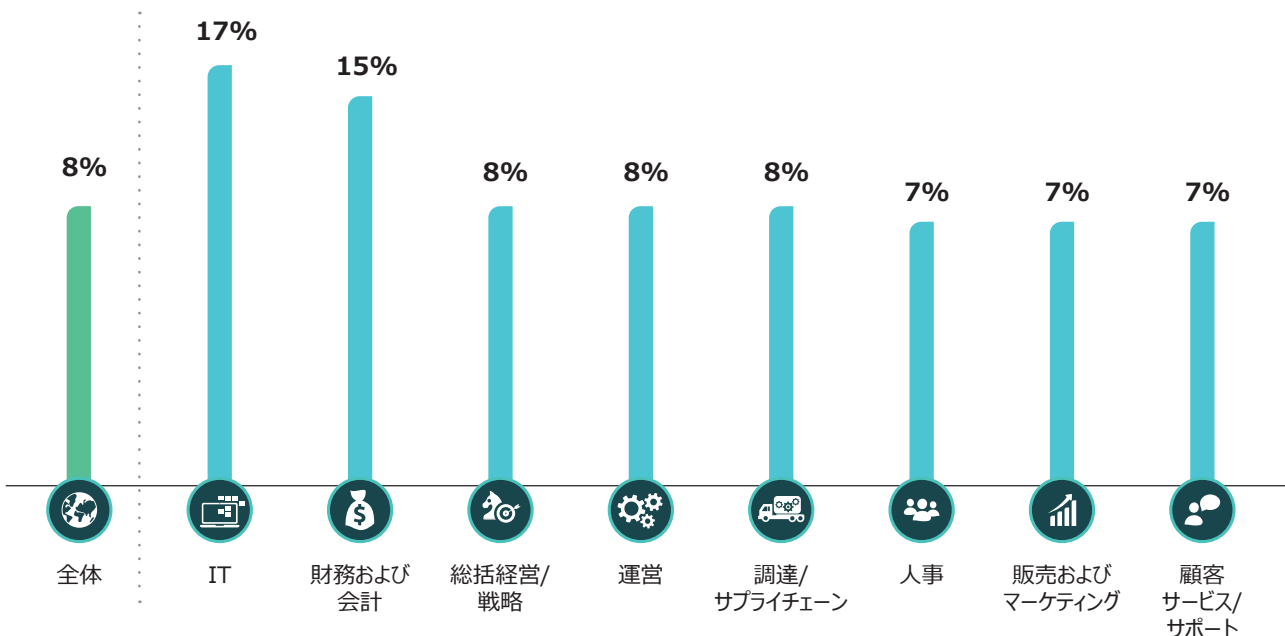
流動的な労働力のアプローチは主流であり、80%の組織が利用

調査対象の組織の80%近くが、昨年に流動的な労働力を利用したと回答しています。また、組織の半分以上が、その時期に流動性のある人材の数が増大したと回答しています。全組織の70%が、現在のCOVID-19の危機により未来には多数の流動性のある人材を雇用することになると考えていました。

さらに、流動的な労働力を利用している組織の約半分が、組織の業務に対して必要とされる特別な専門知識が既存の従業員の能力を超えている、または地域の人材プールで適切な人材を見つけることができないプロジェクトに対して流動的な労働力を利用しています。

図2に示すように、流動的な労働力を利用している組織の全従業員の約8%が流動的な労働力で構成されています。部門レベルでは、IT部門が最も多く採用しており（17%）、財務および会計部門がそれに続いています（15%）。IT部門のAI/ML/ブロックチェーンの専門家や財務部門のデータサイエンティストおよびトランスフォーメーションの専門家のような、新時代のスキルセットへの需要が、流動的な労働力の利用を推進しています。

図2：部門別の全従業員に対する流動的な労働力の割合（%）



出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、流動的な労働力に関する調査、2019年12月、昨年流動性のある人材を利用した389の組織が対象。

大規模な組織では、自動車、小売、消費財、金融サービス、公益事業、公共部門の6つの主要な部門に8,000万名近くの流動性のある人材を配置すると予想しており、これは2019年から40%の増加となります。

組織は、高いスキルを必要とする職務に流動性のある人材を利用することにより、専門知識の重大なギャップを埋めている

組織は、部門領域全体の高いスキルを必要とするさまざまな職務で流動性のある人材を利用している

組織は、部門全体で高いスキルを必要とするさまざまな職務で流動性のある人材を利用し、これらの職務の多くをリモートで実施しています。たとえば、IT部門で流動的な労働力を利用している組織では以下のようになっています。

- 59%がAI/ML関連の職務で利用
- 56%がアジャイルのコーチングで利用
- 50%がブロックチェーン専門家の職務で利用

また、多くの組織は実験とイノベーションを加速するために、流動性のある人材に依存しています。

COVID-19により、中～高レベルのスキルを持つ流動的な労働力への需要がさらに高まっている

今後12か月の間に引き続き流動的な労働力を利用するか、または流動的な労働力の利用を増やすことを計画している組織の57%が、中程度～高いレベルのスキルを必要とする職務で利用したいと考えています。また、流動的な労働力の利用をITと財務および会計部門以外にも拡張して、幅広い範囲に組み入れることも計画しています。

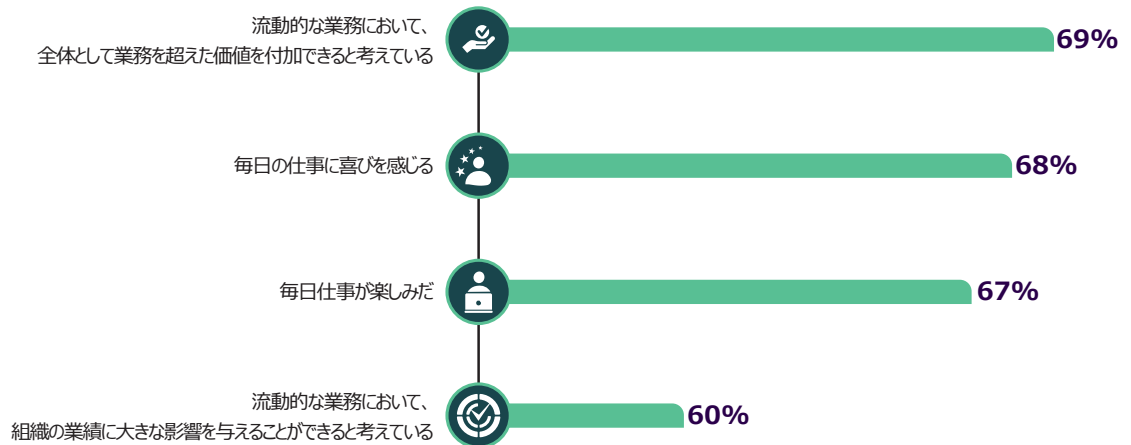
高いスキルを持った流動的な労働力は自分のスキルに合った柔軟性の高い職務を選択し、流動的な職務に目的意識を見出している

高いスキルを持った流動性のある人材が正社員の職務ではなく流動する職務を選択する理由について尋ねると、半分以上が上位3つの要因の中で仕事の時間と場所に柔軟性があることを挙げました。

図3に示すように、高いスキルを持った流動的な労働力の約70%が毎日の仕事に喜びを感じており、毎日仕事をするのが楽しみだと答えています。同様に、69%が業務を超えた価値を付加していると考えており、60%が組織の業績に大きな影響を与えることができると考えています。組織も同じ考えであり、72%が流動性のある人材の「自発性」のレベルに満足しています。

図3：モチベーションと満足度の程度：高いスキルが必要な業務を行う流動的な労働力

以下の説明に同意している高いスキルを持った人材の割合



出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、流動的な労働力に関する調査、2019年12月、高いスキルが必要な業務に従事している3,139名の流動的な労働力が対象。

組織は流動的な労働力を惹きつけられる体験を提供できていない

今回の調査では、採用から新人研修、学習、パフォーマンス管理、帰属意識の受け入れまでの流動的な労働力のライフサイクル全体を通して、現在非常に大きなギャップが存在しており、これは現在正社員に提供している体験と一致していないこともわかっています。

組織はデータセキュリティと知的財産については関心があるが、これらの事柄を流動的な労働力と協力して管理していない

組織の70%以上が、流動的な労働力は情報セキュリティに対するリスクの原因になっていると考えています。しかし現在多くの組織では、データおよびサイバーセキュリティの問題に関して流動的な労働力に高い注意を払わせるのが遅れています。流動的な労働力の半分近くが、顧客の組織からデータおよびサイバーセキュリティに関するトレーニングを受けたことがないと回答しています。

組織の文化と価値観に関して説明するだけでは十分ではない - 多くの流動的な労働力は文化に溶け込もうと努力しているが疎外感を感じている

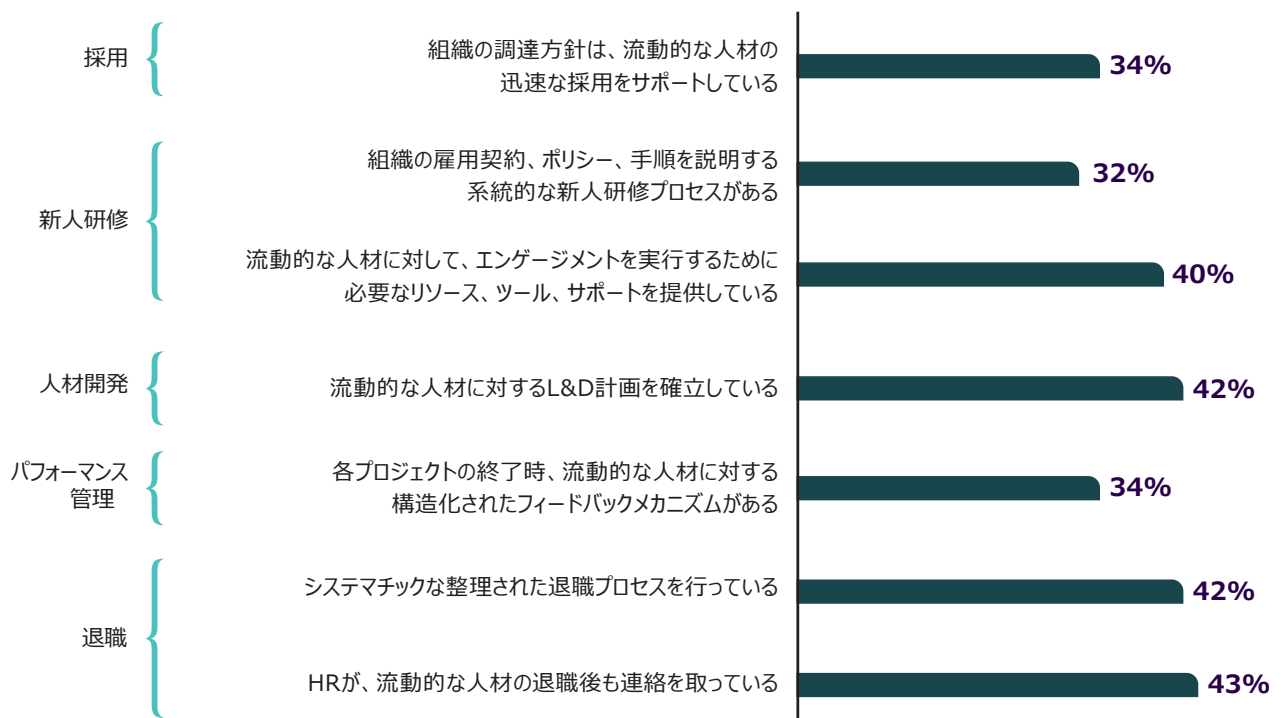
組織の75%以上が、組織の文化と価値観に関して流動的な労働力に説明しているとしています。しかし、流動性のある人材の半分以上は「チームの一員として見なされていない」ことを課題として捉えています。

同様に、提供している新しいアイデアがマネージャーや組織に奨励されていると回答しているのは流動性のある人材のわずか43%である一方、正社員の68%はアイデアを共有するように奨励されていると感じています。

採用から退職まで全体を通して、組織のプロセスにギャップが存在している

採用から退職までの間に、組織が強固なアプローチを整えていない、いくつかの領域が存在します。たとえば、流動性のある人材を採用するための調達方針が迅速で機動的であると強く感じているのは、組織のわずか34%です（図4を参照）。

図4：主要な業務に対してより高度に発展したアプローチを採用している組織の割合（以下の説明に対して6（最高は7）と評価した回答者）



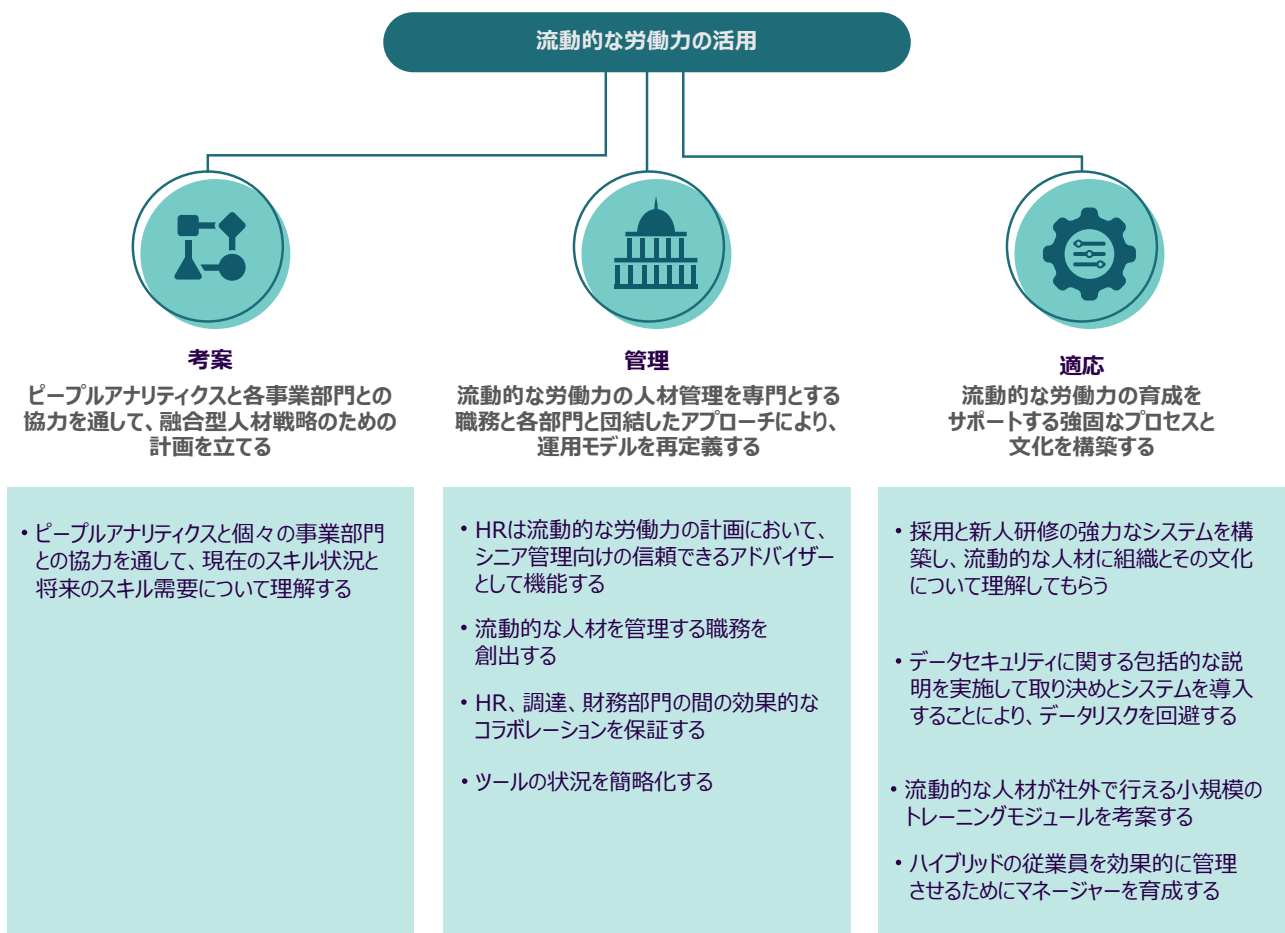
出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート、流動的な労働力に関する調査、2019年12月、昨年流動性のある人材を利用した389の組織が対象。

未来の働き方への行程：融合型労働力へのロードマップ

当社は、流動的な労働力の可能性を活用するために先導的な役割を果たしている、高いパフォーマンスを持った組織グループを特定しました。先頭に立っているのは、さまざまな職務で流動性のある人材を利用し、流動的なアプローチから大きなメリットも創出している組織です。

その分析に基づき、融合型労働力の価値を活用しようと考えている企業に対して、当社が推奨する項目を下に示します。

図5：融合型労働力をうまく活用するためのロードマップ



出典：キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュート

調査方法の詳細とレポート全文については、以下をご覧ください。

<https://www.capgemini.com/research/fluid-workforce/>

当社の最近の調査について



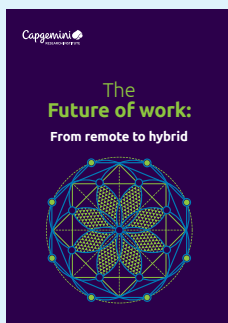
Conversations for tomorrow: 持続可能性が集団行動、力強いリーダーシップ、およびスマートなテクノロジーを意味する理由 (Conversations for tomorrow: Why sustainability means collective action, bolder leadership, and smarter technologies)



持続可能なIT: 組織のITが緑の革命の時期である理由 (Sustainable IT: Why it's time for a Green revolution for your organization's IT)



警鐘: COVID後の世界の消費財と小売りにおけるサプライチェーンのレジリエンスの構築 (The wake-up call: Building supply chain resilience in consumer products and retail for a post-COVID world)



未来の働き方: リモートからハイブリッドへ (The future of work: From remote to hybrid)



急速な前進: COVID-19後の世界におけるサプライチェーンのレジリエンスの再考 (Fast forward: Rethinking supply chain resilience for a post-COVID-19 world)



データ動力型企業: 組織がデータマステリーを強化する必要がある理由 (The data-powered enterprise: Why organizations must strengthen their data mastery)



気候AI: 人工知能による気候活動戦略の強化を可能にする方法 (Climate AI: How artificial intelligence can power your climate action strategy)



目的は何か? ほとんどのイノベーションが規模拡大に失敗する理由とその対処法 (What's the big idea? Why most innovations fail to scale and what to do about it)



流動的な労働力の革命 (The fluid workforce revolution)

キャップジェミニ・リサーチ・ インスティテュートの 最新の調査情報の購読

当社のレポートの先行配信を受け取るには、QRコードをスキャンするかまたは以下にアクセスしてください

<https://www.capgemini.com/capgemini-research-institute-subscription/>

Capgemini Research Institute

Fields marked with an * are required

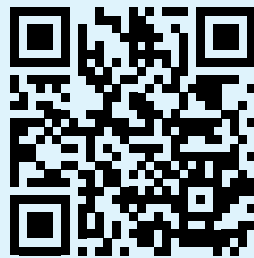
First Name *

Last Name *

Email *

By submitting this form, I understand that my data will be processed by Capgemini as indicated above and described in the Terms of use *

Submit



キャップジェミニについて

キャップジェミニは、企業のビジネスにおける変革と管理を、テクノロジーの力を利用してパートナーとしてお手伝いする世界的なリーダーです。当グループは、テクノロジーを通して人々が持つエネルギーを解放することで、インクルーシブで持続可能な未来を目指すという目的に毎日取り組んでいます。50か国近くで27万名のチームメンバーを抱える信頼のおける多角的な組織です。キャップジェミニは50年にわたる長い伝統と深い業界専門知識を持っており、クラウド、データ、AI、コネクティビティ、ソフトウェア、デジタルエンジニアリング、およびプラットフォームの急速に進化する革新的な世界に刺激を受けながら、戦略から設計、運用までのビジネスニーズ全体に対応することで、お客様の信頼を得ています。当グループの2020年の世界全体の収益は160億ユーロでした。

www.capgemini.com

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートについて

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートは、デジタルすべてに関するキャップジェミニの社内シンクタンクです。インスティテュートは、伝統的な大企業に対するデジタルテクノロジーの影響に関する研究を発表しています。当チームは、キャップジェミニの専門家による世界規模のネットワークを利用して、学術的および技術的なパートナーと密接に提携しています。インスティテュートは、インド、シンガポール、英国、および米国に調査センターを開設しています。

www.capgemini.com/researchinstitute/



www.capgemini.com