HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

パーソル総合研究所
PERSOL

2024.06
vol.22

Special Feature 1

海外のHRトレンド

■BANI
新たな視点とアプローチで
混沌の時代に立ち向かう
未来研究所(IFTF) 特別研究員
Jamais Cascio氏

■Voice of Employee
現場からのフィードバックを
組織戦略とひもづけ
イノベーションを生み出す
Gallup ディレクター
Heather Barrett氏

■Trust
社会的結束と組織成長の
鍵となる「信頼の再構築」
カイロ・アメリカン大学 ビジネススクール 経済学部 助教
Ismaeel Tharwat氏

Special Feature 2

テクノロジーとHRの未来

テクノロジーと正しく向き合いHRの可能性を広げるチャンスに
ニューヨーク大学 プロフェッショナル学部(SPS) 臨床教授／人的資本管理学部 学部長 Anna Tavis氏

チームにとって最適なスタイルを探り、フレキシブルなハイブリッドワークを
ハーバード・ビジネス・スクール 経営学部 准教授 Prithwiraj Choudhury氏

テクノロジーと調和した新時代のウェルネスを実現する
Digital Wellness Institute チーフ・エバンジェリスト Amy Blankson氏

HITO
Humanity, Intelligence and Talent for Organization
2024.06 vol.22

〈表紙の言葉〉

加速度的に変化する時代の中で、生き生きと、そしてのびやかに働き続けられる環境をつくるために、広い世界を見渡してヒントを探っていこう。

イラスト／なかむら葉子

2 …… はじめに

Special Feature 1
海外のHRトレンド
～調査から選定した3つの注目テーマ～

HR TREND 1
BANI《Brittle（もろい）、Anxious（不安）、Non-Linear（非線形）、Incomprehensible（不可解）》
6 ……〔用語解説〕
「VUCA」に代わる言葉「BANI」で混沌の時代を読み解く眼を養う
8 ……〔インタビュー〕
新たな視点とアプローチで混沌の時代に立ち向かう
未来研究所（IFTF）特別研究員 Jamais Cascio氏

HR TREND 2
Voice of Employee《従業員の声》
10 ……〔用語解説〕
多様な従業員の声に耳を傾け、応答することで信頼関係を築く
12 ……〔インタビュー〕
現場からのフィードバックを組織戦略とひもづけイノベーションを生み出す
Gallup ディレクター Heather Barrett氏

HR TREND 3
Trust《信頼》
14 ……〔用語解説〕
信頼を基盤にした挑戦できる組織文化を育む
17 ……〔インタビュー〕
社会的結束と組織成長の鍵となる「信頼の再構築」
カイロ・アメリカン大学 ビジネススクール 経済学部 助教 Ismaeel Tharwat氏

20 …… 海外主要ジャーナル調査から見えてきた学術的研究におけるHRトレンド
「企業が主体から、個人が主役の時代へ」
慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特任講師 佐藤 優介氏

Special Feature 2
テクノロジーとHRの未来

22 …… テクノロジーと正しく向き合いHRの可能性を広げるチャンスに
ニューヨーク大学 プロフェッショナル学部（SPS）臨床教授／
人的資本管理学部 学部長 Anna Tavis氏
26 …… チームにとって最適なスタイルを探り、フレキシブルなハイブリッドワークを
ハーバード・ビジネス・スクール 経営学部 准教授 Prithwiraj Choudhury氏
28 …… テクノロジーと調和した新時代のウェルネスを実現する
Digital Wellness Institute チーフ・エバンジェリスト Amy Blankson氏

30 …… おわりに
BANI時代の組織には信頼のリーダーシップの発揮を
パーソル総合研究所 上席主任研究員 井上 亮太郎

はじめに

パーソル総合研究所
機関誌「HITO」編集長 木下 学

日本のHR領域のトレンドは海外から輸入されてきていることが多く、最新の海外のHRトレンドに注目し、理解することは、数年後の日本企業が直面する課題を把握し、発展につながる施策の立案に大きなヒントとなり、世界的な競争力を維持するために不可欠と考えている。

2023年の「海外のHRトレンド」vol.20では、《Artificial Intelligence（AI）》《Workplace Well-being》《Skills-Based Organization》という3つのテーマを取り上げた。

現在、AIをはじめとするテクノロジーの進化はむしろ加速化しており、日本企業においても有効的な活用方法を模索している企業が増加しているのではないだろうか。また、事業環境の激しい変化に伴い、ジョブベースから従業員のスキルをベースとしたマネジメントへの移行を検討する声や、人的資本経営を背景とした従業員のWell-being向上へのアプローチを進める声が、各方面から聞こえている。

さらに近年では、社会全体においても、気候変動などの環境問題、高まる地政学リスク、拡大する経済格差、そして加速するデジタル化や生成AIの台頭による偽情報の拡散やプライバシー侵害といった点も指摘されており、さらに変化のスピードは加速し、より多角的に物事を捉えて、広範囲に社会全体を注視していかねばならない状況が刻一刻と進んでいる。

このような状況の中、海外のHR領域では、新たにどのようなことが語られているのか。本号では、昨年に引き続き、2023年に海外の主要な学術ジャーナルやレポートで話題となった人事・人材マネジメントを調査した。そしてパーソル総合研究所独自の視点で、日本において今後重要になるであろう3つのテーマを選定し、研究員による解説や、海外識者へのインタビューを行い、まとめている。

これらのトピックを通じて、読者の皆様にとって、現在手掛けている施策の見直し、ならびに将来への対応策のヒントとなり、そもそもの目的を果たすための新たな議論へとつながり、人事施策や組織の進化への一助となることを期待している。

Special Feature 1

海外のHRトレンド

～調査から選定した3つの注目テーマ～

2023年に発表された主要な学術論文や産業界・公的機関などのレポートから、海外のHR動向を調査し、これから日本においても重要度を増していくと考えられる3つのテーマを選定した。《BANI》《Voice of Employee》《Trust》――それぞれのテーマについて、注目されている背景や日本企業への示唆などを解説していく。さらに、各テーマに詳しい海外の識者に見解を伺った。社会情勢は混迷を深め、これまで以上に個々の働き方への関心が高まっている中、今後の人事戦略を検討する上での材料としていただきたい。

HR TREND 1

BANI

Brittle（もろい）
Anxious（不安）
Non-Linear（非線形）
Incomprehensible（不可解）

▶P6～9

HR TREND 2

Voice of Employee

《従業員の声》

▶P10～13

HR TREND 3

Trust

《信頼》

▶P14～19

BANI

《Brittle（もろい）、Anxious（不安）、Non-Linear（非線形）、Incomprehensible（不可解）》

「VUCA」に代わる言葉「BANI」で混沌の時代を読み解く眼を養う

近年、アジアや南米、東欧などのHR関係の識者の間では、国際会議や論文で「BANI」という言葉が見られるようになった。BANIとは、《もろい・不安・非線形・不可解》という意味の英語の頭字語であり、より大きな混沌に包まれているように見える今日の世界を表現するため、HR領域の識者らにとっても、より適した言葉として重宝がられてきているようだ。

聞き慣れた用語に2000年以降、産業界にも広まった「VUCA」がある。「Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）」の頭文字を取った軍事用語だ。冷戦時代からインターネット時代へと移行する社会にとって、有用なフレームワークとして機能した。しかし、その後20年以上が経過した今日では、環境変化や複雑さは常態化し、世界はより混沌とした様相を呈している。

そこで2018年半ば、この世界に対処するためのフレームワークとしてBANIが、未来研究に特化した研究機関「IFTF（Institute For The Future／未来研究所）」研究員のJamais Cascio氏によって提唱された。

混沌の分類法としてのBANI

BANIはどのように現在の世界を表現しているのか、BANIに含まれる4つの用語について解説する。

Brittle（もろい）／もろいもの・脆弱なものは、ただ壊れやすいという意味ではなく、頑丈だが、ある程度の応力がかかると突然、粉々になってしまうような性質を指す。崩壊するまでは強固で、うまく機能しているようにさえ見えるため、多くの場合、その限界点が見えずに驚くこととなる。例えば、グローバルな金融システムの変化やビジネス上重要な基幹システムへの攻撃など、人々が頼りにしているシステムが突如正しく機能しなくなることが当てはまる。

Anxious（不安）／SNSや生成AIなどのツールを介して、政治情報や商取引上の情報、従業員らの個人的なものも含む誤情報や偽情報が拡散されている。すると、これまでよく理解していたことが突然、異質で偽りのものに思え、正しいと感じていた選択肢や決断に確信が持てなくなる。私たちが何かを決断しなければならないときに、目の前に正しいと思える選択肢がないという感覚は、人々に大きな不安を与える。不安は、信頼を困難にし、時に集団のシステムを機能不全に陥らせる。

Non-Linear（非線形）／非線形とは、これまでの常識として抱かれる期待とは一致しない変化が見られることを指す。端的にいえば、入力と出力の不均衡だ。原因と結果は、その規模やスピードが一致しないため、「予測可能性の錯覚」とも表現される。例えば、気候変動のように、大気中のCO_2の変化量と気温の変化の間には比較的長期のタイムラグが生じるため、私たちの意思決定（行動）とその結果への期待を混乱させる。

Incomprehensible（不可解）／何かが理解できないとき、その詳細やプロセスは完全に不透明であり、説明が困難であったり不完全であったりする。生成AIなどの機械学習システムの意思決定はその一例であり、深層学習のアルゴリズムがどのようにして結論に達するかを人間が説明するのは困難で、奇妙なエラーを犯す可能性がある。また、合理的な理解の範囲外にある行動を意味することもある。

BANIの対処法

では、BANIのそれぞれの状況において、いかなる対処ができるのか。次項のJamais Cascio氏へのインタビューでも詳説するが、ここでは各用語に対応して提案されているキーワードを用いて整理しておきたい（図）。

Resilience（回復力）／脆弱なものには、突然の衝撃に耐えられるしなやかさが求められる。つまり、従来に増して柔軟で回復力の高いビジネスシステム、組織、また従業員らの能力が求められる。ビジネスシステムの回復力とは、多くの場合、不測の事態に備え、リソースが構築されている状態を意味する。冗長性や代替性を担保するのは有形財であったり、無形の知識・技能などであったりも想定できる。ここで重要なことは、危機に見舞われる前に、真に強靭なシステムを構築しておく必要性である。

Empathy（共感）／不安を誘発しかねない社会環境がわれわれに与える悪影響やリスクを適切に認識し、その上で共感することが必要だ。換言すれば、顧客やビジネスパートナーや従業員らに不安を与えかねないビジネス上のリスクを受け入れ、他者や自分自身に対しても、誠実で寛容であるように心がけることであろう。コミュニケーションツールの多くは、時に不安だけでなく、恐怖、怒り、不信感を増大させる。共感を示すには、異なる複数の要素がどのように影響し合っているかを俯瞰し、その結果として生じるストレスや不安がどのようなものかを理解しておく必要がある。

Improvisation（即興性）／非線形なものには即興性、つまり予期せぬ変化や展開に迅速に適応する能力が求められる。いかなる状況下においても創造的であることの価値は増している。即興とは、あらかじめ決められた選択だけに縛られないことでもある。状況が正常でなくなったとき、これまでやってきたことをやり続ける、あるいはそれを続けることを余儀なくされることで、さらに悲惨な結果を招くことがある。

Different perspectives（多様な視点）／理解できないシステムには、隠れたつながりを認識する能力、すなわち直感も有効だ。何かがおかしいと感じたとき、たとえうまくいっているように見えたとしても、その違和感に注意を向けることが重要である。ただし、直感に頼るだけでなく、異なる人々の多様な視点を用いて問題を捉え直し、新しいアプローチを見つける必要がある。また、多くのリソースを得ることで、レジリエンスを高めることもできる。

▼〔図〕「BANI」の意味と対処法

BANI	対処法
Brittle（もろい）	Resilience（回復力）
Anxious（不安）	Empathy（共感）
Non-Linear（非線形）	Improvisation（即興性）
Incomprehensible（不可解）	Different perspectives（多様な視点）

日本企業への示唆

BANIは、「不安」や「不可解」など、人間の内面的な理解を踏まえ、その対処として「共感」という、受け止める側の心理的なリテラシーが提案されている点が特徴だ。戦略的思考を支援する枠組みではあるが、人間的な側面が強調されている点は興味深く、HR領域においても有用な観点となるだろう。

また、「非線形」に対しては、「即興」という対処が提案されている。物事の変化が前触れもなく突然に訪れることを想定し、その変化にはこれまで以上に鋭敏さが求められる。そのためにも、組織のリーダーやフロントラインは多様なメンバーの異なる視点から状況を正しく把握し、即時的に動ける機敏さを担保する必要がある。つまり、指揮・権限系統の再構築や失敗を恐れずに動き、間違ったときは適切に軌道修正をできる、寛容で柔軟な組織文化の醸成が求められるといえそうだ。

混沌と急激な変化に向き合う中、人間が事業や組織の中核であることの意味を問われているようにも思える。

BANI
《Brittle（もろい）、Anxious（不安）、Non-Linear（非線形）、Incomprehensible（不可解）》

HR TREND 1
Interview

新たな視点とアプローチで混沌の時代に立ち向かう

コロナ禍を経た現在もなお、戦争や貧困、自然災害など、社会は混沌の度合いを深め、ビジネスにおいてもさまざまな影響を受けている。この世界情勢を表す新たな概念として「BANI」を提唱したJamais Cascio氏に、混沌とした時代に立ち向かうためのヒントを伺った。

未来研究所（IFTF）特別研究員
Jamais Cascio氏

〔PROFILE〕未来学者、作家、講演家。人類の未来、情報化時代の教育、創発技術など、さまざまなテーマで講演・執筆を行う。2009年、『フォーリン・ポリシー』誌の「グローバル・シンカー・トップ100」に選出。2017年5月、そのライフワークが認められ、アドバンシング・テクノロジー大学から名誉博士号を授与された。

脆弱な仕組みを立て直し世界を良くするためのキーワード

私が「BANI」のアイデアを思い付いたのは2018年の終わりのことです。世界を取り巻くカオスな状態を「BANI」と名付け、私が所属する未来研究所のカンファレンスで紹介しました。COVID-19によるパンデミックが2020年の初めに発生したとき、BANIのアイデアをもっと公にしたほうがいいと多くの人に言われ、同年4月にエッセイを発表したところ、爆発的に読まれました。今やBANIは、変動性や不確実性といった言葉よりも現代にフィットしているでしょう。

BANIは、単に脆弱な仕組みや体系などのシステムそのものについて話すための材料ではなく、崩壊したシステムのレジリエンス（柔軟な回復力）を高めるにはどうすればよいのかを考えるためのキーワードです。現在のカオスな世の中がもたらす困難をどう乗り越えるか。誰もが不安を抱えている世界で、私たちに何ができるのか。それを考えるためのヒントがBANIにはあり、私たちが次に進むべき道筋を照らしてくれるでしょう。

組織の戦略立案にも有用な4つの対応策

BANIのコンセプトは、企業組織の課題解決や戦略立案にも有用です。例えば、次の4つの対応策などは参考になるでしょう。

1つは、問題が発生した際にカバーできるワークフローや体制といったシステムを構築することです。カリフォルニアの多くの企業は、地震発生時に橋が通行止めになり、高速道路が使えず、人々が自宅で仕事をしなければならなくなった状況に対処するための対策計画を用意しており、COVID-19のパンデミックのときにそれを応用することができました。

「ジャスト・イン・タイム（必要なものを、必要なときに、必要な分だけ）」で製造するのではなく、材料が足りなくなった場合に備えて常に余分を用意したり、サプライチェーンが壊れた場合に備えたりすることが必要なのです。そうしたシステムを備えていれば、戦争や気候変動、災害、パンデミックなどに対して、組織として衝撃を吸収し、前進し続けることができるでしょう。

2つ目は、他者の気持ちに「共感」することです。不透明で理解し難い状況の中では、仕事以外にもさまざまなストレスがあるでしょう。従業員の様子が何かおかしいと感じたら、何を恐れ不安に感じているのか、相手に寄り添って話を聴いてください。「自分は理解されている」と従業員が認識することに意味があるのです。

3つ目は、「即興（アドリブ）力」を付けることです。私は、多くの経営層が「あなたが医者だとして、飛行機が墜落しそうなとき、どう行動しますか」というような即興演技のトレーニングを受けるのを見てきました。緊急事態への対応として、チェックリストを基に行動するという方法もありますが、即興的なアプローチでは、与えられた条件の中でどのように工夫するかを瞬時に考えます。

あるプロセスの結果を容易に予測できない非線形の世界では、変化に素早く適応する準備が必要で、それを助けるのが即興力、言い換えると「インテリジェンス（何をすべきか分からないときに、すべきことを見つけ出す能力）」なのです。即興的で柔軟な対応は、組織の課題解決やコミュニケーションにおいても効果的なアプローチになるでしょう。

4つ目は、「多様な視点」を持つことです。私が以前、働いていた組織では、クライアント企業が抱えている問題に対処するために、SF作家や服飾デザイナーなど、その業界や分野とはまったく関係のない人たちを雇っていました。異分野の人々は時に、その特定の分野にどっぷり浸かっている人には見えないような方法で問題の構造を捉えることができます。

BANI時代の私たちに求められるものとは

これらの対応策を実施するに当たり、BANIという環境下で、組織のリーダーや従業員に求められることは何でしょうか。

まず、リーダーが「失敗は良いことだ」と認識することが重要です。なぜなら、失敗は「何がうまくいき、何がうまくいかないのか」という新しい学びを得る機会になるからです。多くの文化圏で失敗は悪いことだとされているため、組織やチームのメンバーは、常軌を逸した行動を少しでも避けようとします。しかし、失敗からの教訓を吸収することで、組織にはレジリエンスが発生します。

BANI時代のリーダーは、システムの複雑さがもたらす結果を認識し、失敗が次に何をすべきかを考えるプロセスの一部となることを知るべきなのです。テクノロジーや人間関係などの本質は大きく変化しており、1世代前に作られたルールブックに従うだけではもはや通用しないでしょう。

一方、企業の従業員にとって最も重要なスキルは、適応力だと思います。専門性が求められる時代なので、特定の技術や分野を勉強する必要がありますが、適応力があれば、専門的に学んだことをさらに別の業界で生かすことができます。

よく使われる例として「範囲の経済性」という言葉を考えるときに、車椅子の人が利用しやすいように歩道の縁石を丸くカットする話があります。そうすれば、ベビーカーを押す人や食料品を積んだカートを押す人、車椅子ではないが足が不自由な人も歩きやすくなる。つまり、縁石をカットすることで、歩道は多くの人たちが利用しやすくなります。この話を参考に、どうすれば「自分だけの範囲の経済」を構築できるのか、自分が持っているスキルを生かして、何か違うことができないかを考えてみることです。

カオスの時代というと、漠然としていてどのようにして立ち向かえばよいのか、戸惑う人もいるでしょう。しかし、BANIは実際にはあり得ない悲劇ではなく、対峙しなければならない現実です。地球に暮らし、文明を築き、組織の一員として生きてきた私たちに、BANIは新しいことに挑戦するよう促しています。

コロナ禍を経て、世界は古いルールに従うだけではうまくいかないということがあらわになってきました。私たちは、新しい世界を見るための新しい視点とアプローチを見つける必要があるのです。

Voice of Employee

《従業員の声》

多様な従業員の声に耳を傾け、応答することで信頼関係を築く

近時、「Voice of Employee（従業員の声）」の強さを感じさせる事例を目にする。ハリウッドでは俳優・脚本家がAIの利用制限や待遇改善を求めて、全米自動車労働組合は賃上げを求めて、ストライキを行い、影響力を世に示した。また、自社CEOの解任撤回を求める従業員の声が、復帰の実現につながったとの報告もある（※1）。もちろん、これらは例外的な事例と考えるべきであり、従業員の声は通常、これほど劇的なものではない。しかし、注目は確実に高まっている。従業員の声とは、改善や変化を求めて行う仕事に関する感想、意見、要望、提案、懸念、問題、不満を伝えることである（※2）。端的に表現するならば、職場におけるコミュニケーションのことで、改めて脚光を浴びるのが不思議にも思われる。なぜこれほどまでの関心を集めているのだろうか。

従業員の声に注目が集まる理由

第1に、組織にとって貴重な情報源であることが挙げられる。従業員の同質性が高かった時代とは異なり、多様性が高まる今、組織内であっても声に出さなければ相互理解が進みにくいからである。

世代間コミュニケーションの難しさもある。例えば、マネジャーは「Z世代が何を考えているか分からない」という課題に直面する。SNSでは、「静かな退職」（quiet quitting）、「怠け者女子の仕事」（lazy girl job）などがZ世代を象徴する言葉として用いられている。しかし、マネジャーはSNSの情報を真に受けるだけではなく、職場で発せられる声を通して、現場のリアルを理解する必要がある。

第2に、労働組合の変化がある。従来、従業員の声は労働組合を通して発信されてきたが、その組織力は低下傾向にある。イギリスを例にとると、2000年時点で30%近かった組織率は2020年までに23・7%まで低下した（※3）。他方、声を上げたい従業員側と、声を聴きたい経営側、双方に一定のニーズがある。これが従業員として声を届ける効果的な方法は何か、経営者として声を聴くために適切な方法は何か、といったことへの関心を高める一因となっている。

第3に、労働力不足がある。人口が停滞・減少している状況下において、労働力の確保は各社の重要な課題である。特に、AIエンジニアなど希少なスキルを持つ人材の獲得競争は、ますます熱を帯びている。こうした人材の声に耳を傾けなければ、採用もリテンションもままならない。

従業員の声をどのように聴くか

このように関心は高まっているものの、自身の意見が職場で重視されていると強く思っている従業員は、4人に1人しかいないという（※4）。それでは、どのようにして従業員の声を聴けばよいだろうか。

サーベイは従業員の声を広く聴取する方法のひとつだ。適切な質問を行い、その内容を分析できれば、データに基づく意思決定が可能になる。また、サーベイへの未回答も一種の声である。未回答の理由は、多忙で時間がないのか、またはサーベイや組織に対する信頼感の不足からか。こうした点にまで目を配ることができれば、より深い理解につながる。

広範なデータ収集という面が強いサーベイに対して、1on1は個人との対話に特徴がある。また、タウンホールミーティングや投書・目安箱などによって、経営陣に声を届けるための仕組みを設ける企業もある。新規事業の提案としては、ビジネスプランコンテストも選択肢となる。他にも、共通点を持つ従業員のつながりによって、集団として声を上げやすくする従業員リソースグループや、不祥事防止の観点からは、内部通報制度なども重要だ。

さらに、日本ではなじみが薄いが、労働者代表制がある。例えばドイツの株式会社は、取締役会の監督や助言を行う監査役会の設置が求められる。この監査役会は、株主代表と労働者代表によって構成される。また、イギリスで2018年に改訂されたコーポレートガバナンスコードは、取締役会に従業員の声を届けるための仕組みの導入を求めた。その結果、2020年時点でイギリスを代表する株式指数FTSE350のうち5社が労働者代表取締役を選任した（※5）。

これらにはそれぞれ特徴があるが、どれひとつとっても万能なものはない。さまざまな声が、複数の経路から聞こえてくる状況を構築・維持することが望ましいだろう。

声を聴いて、応答する

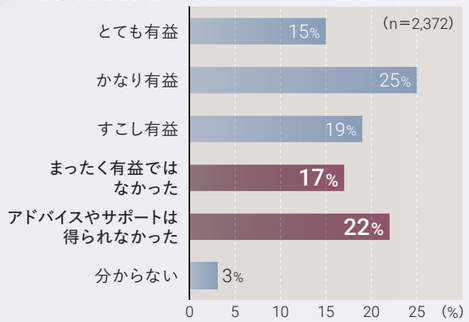
さまざまな経路を用意しても、従業員の声が上がってくるとは限らない。イギリスで行われた調査結果（※6）を見てみると、問題提起をした後の組織からのサポートについて、「まったく有益ではなかった」が17%、「アドバイスやサポートは得られなかった」が22%にのぼっている（図）。また同調査では、相談相手の不在に関する悩ましさも見られる。

これらの結果からは、声を上げた従業員への応答の難しさが垣間見える。

従業員の声を生かし、行動に移せればよいが、実際には何も実施できないことも多い。こうしたとき、特に応答が難しく感じられる。この点について参考になる研究がある。上司が部下の提案を受けて何も実施できないことについて説明しなかった場合、その後、声は上がりにくくなる一方、上司が提案を支持しない理由を詳細に説明する場合、その後も声は上がりやすいというものだ（※7）。従業員の声が採用できない際にも、説明が丁寧になされれば、従業員は上司や組織からの評価や受容を感じられるからだろう。

また、応答すべき内容も変化しつつある。例えば、かつて職場や公の場で政治についての話はタブーと考えられてきたが、現代アメリカでは一般的になりつつある（※8）。政治に限らず、安易にタブーだとみなし、応答しなければ、無視されたと感じるだろう。

▼〔図〕問題提起した際のサポートの有益さ



※四捨五入の関係で内訳の合計は100%にならない
出所：CIPD（イギリス人事教育協会）の調査結果を基にパーソル総合研究所作成

日本企業への示唆

エンゲージメントをはじめ、各種サーベイを実施する日本企業は多い。しかし、その結果は十分にフィードバックされているだろうか。他にも、投書・目安箱に寄せられた声に対して、誠実に回答してきただろうか。従業員の声を聴く方法に関心を向けると同時に、上司や組織がその声に応答すべきだろう。

従業員の声には可能性が秘められている。それは組織改革や新規ビジネスにつながるようなポジティブなものかもしれない。また、ネガティブな情報が共有されることで、不祥事を未然に防ぐことができるかもしれない。そのためには、応答が必要だ。「声を上げてよかった」という実感が、声を上げやすい組織文化を醸成し、それが新たな声を生む。従業員の声を起点にした一連のサイクルを通して、より良い組織へと改善できるのではないだろうか。

※1 https://openai.com/blog/review-completed-altman-brockman-to-continue-to-lead-openai
※2 Morrison, E. W.（2014）. Employee voice and silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1（1）, pp.173-197.
※3 https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2022/07/d2022_T7-01.pdf
※4 https://www.gallup.com/workplace/512519/what-leaders-are-asking.aspx
※5 https://media.frc.org.uk/documents/FRC_Workforce_Engagement_Report_May_2021.pdf
※6 https://www.cipd.org/globalassets/media/zzz-misc---to-check/talking-about-voice_employees-experiences_tcm18-54482.pdf
※7 King, D. D., Ryan, A. M., & Van Dyne, L.（2019）. Voice resilience: Fostering future voice after non - endorsement of suggestions. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92 (3) , pp.535–565.
※8 https://www.glassdoor.com/research/workplace-politics-conversations

Voice of Employee

《従業員の声》

HR TREND 2
Interview

現場からのフィードバックを組織戦略とひもづけイノベーションを生み出す

昨今、現場の従業員から意見や要望、不満などを聴いて経営に生かすことの重要性に注目が集まっている。世界で先駆けてその価値を認識し、指標を築いてきたGallup社のHeather Barrett氏に、関心が高まっている背景や組織戦略への活用について伺った。

Gallup ディレクター
Heather Barrett 氏

〔PROFILE〕ジェームズマディソン大学でコミュニケーションの文学士（メディアアート&デザイン・コミュニケーション）を、ジョージタウン大学マクドノー経営大学院で経営学修士（MBA）を取得。複数の企業で人事のリーダーとして人材戦略や組織開発、タレントマネジメントなどに携わった後、アメリカの調査会社Gallupに入社。現在はディレクターとして、クライアントの課題解決や組織変革を支援している。

関心は高まっているものの従業員調査の実施は多くない

Gallup社では1969年から、企業が従業員の声に耳を傾け、その声に基づいて行動することがいかに有意義であるかに注目し、世界中の企業を対象に調査を行ってきました。調査からは、従業員の声を聴き、適切な対応をしている企業では従業員のエンゲージメントが向上し、結果としてビジネスの成果や業績が改善され、顧客の満足度も上がることが分かっています。

近年、職場環境が激しく変化している中で、従業員の声に対する関心が高まっている理由は、従業員から優れた洞察やアイデアを得られると期待されているからでしょう。また、収集した膨大なデータをAIで容易に要約するなど、さまざまなツールを活用できるようになったことも関係していると思います。

一方で、実際に従業員調査を実施している企業は多くありません。「年に一度、従業員調査を実施している」と回答した企業は52%にとどまり、「年に一度も実施していない」企業も20%ほどでした。従業員調査の回数を増やすことはもちろんですが、機械的な調査だけでなく対面で深掘りする機会を設け、複数人のチームで聴き取りをするなど、より高いレベルを目指す必要があります。

エンゲージメント、転職意向ともに低い日本人

従業員の声が有効に活用されているかを測る指標のひとつである従業員エンゲージメント（積極的に仕事に取り組んでいる）について、私たちは世界各国を対象に調査していますが、直近の調査結果で、日本のエンゲージメントの割合はわずか5%でした。世界平均の23%を大きく下回っており、4年連続で過去最低を更新しています。女性は男性に比べてさらに意欲が低い傾向にあるようです。また、ストレスに関する調査では、日本の従業員は42%がストレスを抱えていると回答しており、これは他の先進国と同様ではありますが、調査国全体からするとかなり高い数値です。

その一方、雇用市場に関する意識調査では、日本人の転職意向は33%と、世界平均の51%よりも低い結果が出ています。仕事への意欲は低くストレスフルであるにもかかわらず、転職意向は低い――要望や不満などの声を上げず、今の会社でひたすら仕事を続けるのは、日本人の会社への忠誠心の表れでしょうか、それとも職場は稼ぐ場だと割り切っているだけなのでしょうか。「離職意向が低い＝仕事の満足度が高い」とは必ずしもいえなくなっている現在、日本人のキャリアに対する考え方や流動性が今後どのように変化していくのかは、非常に興味深いです。

従業員のフィードバックを引き出せる環境づくりを

従業員が声を上げないのは日本に限った話ではありません。私たちの調査では、従業員の59%は仕事に対して意欲がない状態（静かな退職）にあることが分かっています。必要最低限の仕事をすればよいという受動的な状態のため、声を上げることはありません。では、自ら声を上げようとしない従業員に対しては、どのように対応すればよいでしょうか。

同じチーム内でも人によってエンゲージメントに差が生じてしまう原因の70%はマネジャーに起因するというデータがあります。このことから、従業員と上司の継続的な会話、中でも気軽に話し合えるオープンな場を設けることが鍵であると考えます。互いに本音で対話することで、従業員の意欲や直面している問題、退職につながる要因を明らかにする。それにより、従業員の仕事に対するモチベーションを高め、ストレスを軽減する道を模索していくのです。週に15分でも30分でも話す時間を設けて、仕事の進捗などを確認することで、従業員は話を聴いてもらえるという安心感が得られ、深刻な課題に対してもリアルタイムに対処することができます。

上司は、プロジェクトに関することから組織の取り組みに対する感想まで、具体的な質問を投げかけフィードバックを引き出すようにしてください。従業員側は評価が下がることを恐れて正直に話しにくいかもしれないので、自由な意見を歓迎し、期待や感謝を示すことが大切です。ポジティブな意見、ネガティブな意見、どちらも有益なインサイトを得られると考え、回答が偏らないように質問の仕方を工夫することも必要です。

また、階級を超えて上層部と行う「スキップレベルミーティング」や、上司・同僚・部下など複数の視点で評価を受ける「360度フィードバック」なども有効でしょう。フィードバックを、単なる苦情処理ではなく、経営効率を高めることを目的とした建設的なプロセスとして機能させることが肝要です。

さらに、1対1の対話だけでなく、匿名で意見を言える場を提供することで、従業員は上司に対して懸念や提案を表明しやすくなります。最終的にはオープンに双方向の対話ができるようになり、こうした環境づくりが従業員の声を引き出す第一歩となります。

ますます重要になるHRの役割 傾聴の際に留意すべき点とは

今後の人事施策では、組織戦略と密に連携しながら従業員の声というデータを活用し、行動計画に反映していくことが一層求められます。人事担当者は、従業員の声を単なる定期的なデータ収集ではなく、自社の継続的な成長戦略として捉えるという点に留意すべきでしょう。調査の意図を明確に伝え、継続的に傾聴してください。そして、業績につながるように構造化されたガバナンスアプローチに基づいて、データを分析し、どう活用していくかを考えて実行することです。

私たちの調査によると、従業員の声が行動計画に反映、実行されたとき、エンゲージメントが向上することが分かっています。一つひとつの声に対する真摯なフォローが重要なのです。そのためには、従業員が安心して意見を述べることができ、組織のコミットメントを確信できるような文化を醸成することが不可欠です。

従業員の声は、新しいアイデアとイノベーションの源泉です。業務の現場や顧客に近い立場で働いている従業員こそ、インサイトに満ちた考察や組織改善に貢献するアイデアを持っています。この視点は企業にとって代え難い資源であることを認識し、思慮深く活用することを目指してほしいと思います。

HR TREND 3
用語解説

Trust
《信頼》

信頼を基盤にした挑戦できる組織文化を育む

2024年1月、世界各国の政府関係者や企業、専門家らが集って開催された世界経済フォーラム（World Economic Forum／WEF）の年次総会（通称／ダボス会議）では、「Rebuilding Trust（信頼の再構築）」がテーマとなった。なぜ今、「Trust（信頼）」が、グローバルリーダーが議論するキーワードとなるのか。今日のグローバル社会は気候変動などの環境問題や地政学的リスクとしての領土問題、拡大する経済格差、生成AIの普及に伴う偽情報の拡散など、さまざまな大きな課題に直面している。いずれも個人や企業、国が単独で解決できる課題ではない。本来的に関係者らが協調し、結束して解決に当たるべき局面にあるが、当事者間の相互不信は容易には拭えない。社会的結束の核心ともなる信頼をいかに再構築していくかに注目が集まるのは必然ともいえる。マクロな視座に立って問題の根本に目を向け、互いに信頼できる社会の再構築が求められている。

他方で、ミクロな視座、中でも働く場や企業組織においても、信頼の再構築は注目すべきキーワードである。COVID-19のパンデミックは、テレワークやハイブリッドワークを普及させ、社内のコミュニケーションやグループ・ダイナミクス（個人と組織の相互関係）に影響を与えた。就労者の柔軟な働き方を促進した半面、テレワークをする部下を疑いマイクロマネジメントに走る上司、テレワーク実施者と出社せざるを得ない者の情報格差や不公平感から疑心暗鬼が生じているとの報告もある（※1）。また、世界的な成功例としてモデルとなってきた大手IT企業などが大量解雇に踏み切るなど、これまで築かれてきた従業員の組織への信頼は崩壊し、担当するHR部門の疲弊も極限状態となり、メンタルケアが必要となったとの報告もある（※2）。企業においては、従業員のエンゲージメントを議論する以前に、信頼の再構築が必要となってきている。

信頼とは何か

私たちは日々、ECサイトを利用している。支払いは登録済みのクレジットカードで決済し、その代金は後日銀行口座から引き落とされる。甚だ簡単なやり取りに見えるが、その裏では多くの人々の信頼に基づいた協力があり、そのシステムが健全に機能している恩恵に他ならない。信頼とは、日頃から意識するもしないも、今日の私たちの社会的な活動を支えている基盤である。

では、そもそも信頼とはどのような概念なのか。信用とは何が違うのか。

信頼に関する議論は、社会学、経済学、心理学、生物学など諸領域で研究対象とされているものの、その定義は研究者によって一様ではなく、むしろ定義することの難しさに行き当たる。本稿では、職場における対人関係に焦点を絞って考えてみたい。

Mayer（1995）は、信頼とは、当人にとって重要な行動を相手がとると期待し、その相手を監視または管理する能力の有無にかかわらず、当人が知覚するリスクを引き受ける意欲を持って、相手の行動に身を委ねようとすることと定義する（※3）。山岸（1998）は、信頼とは、その行為をなすための「能力への期待」と、その行為をなそうと振る舞うであろう「意図への期待」に弁別して議論することを提唱している（※4）。Keating & Ruzicka（2014）は、信頼とは、任意の決定の一部である残留リスクと不確実性を意識的に減少させるか排除する概念的枠組みであり、信用とは異なると述べている（※5）。ここでの信用とは、単純明快かつ合理的に算定可能なものであり、リスク自体を縮減するものではないと説明される。すなわち、信用とは、行為者の過去の行為などの実績を担保して計算し得る概念だと考えられる。

これら先行研究における定義から、人を信頼するという行為には、何らかの「協力する機会」があり、その「相手に期待する」こと、その際の「リスクを受け入れる」覚悟が求められるといった共通点が確認できる。

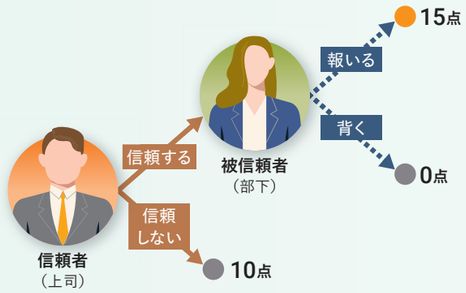
「安心社会から信頼社会へ」

山岸（1999）は、著書『安心社会から信頼社会へ』の中で、これまでの日本社会は信頼をあまり必要としない社会であったと述べた（※6）。欧米社会に比べ日本は、外部に対して閉ざされた関係内で互いに協力することで生じる安定性が、その中で暮らす人々に安心を提供し、わざわざ相手が信頼できるかどうかを考慮する必要が小さかったからだと説明する。山岸は、安心とは、「相手の自己利益（に関する情報）に基づく期待」と説明し、信頼と区別している。

今日の日本は、安定した社会関係や人間関係が希薄化し、生活の中で安心していられる場面は減少している。企業で職を得たとしても、終身雇用が保証され、退職後の生活が十分な年金で保障されているとはいえない。山岸は、1990年代においてすでに日本は「安心社会の崩壊」に直面しており、「信頼社会」への転換を提起していた（※7）。

しかし、安心社会に浸ってきた日本は、信頼とは何かをあまり突き詰めることなくその言葉を日常的に使い、今日に至っているのではないだろうか。先にテレワーク下において、上司が部下を信頼できずにマイクロマネジメントしてしまう例に触れたが、職場に皆が出社していたときには部下を信頼できていたといえるだろうか。上司である私が見ている前で、仕事をさぼるようなことはしないだろうという、部下の「自己利益に基づく期待」として「安心」していたということではないだろうか。これまで慣れ親しんできた環境が突然に変化したら、誰しも戸惑い不安になるため、安心を求めたくなるのも理解できる。しかし、従業員を過度に監視・管理すれば、「失敗は避けたい」「余計なことはしない」との保身的な行動を強化しかねない。組織（上司ら）がひと時の安心感を得るための労力とその代償については、はたしてそれが見合うのかどうかも勘案する必要がある。

▼〔図1〕ゲーム理論の実験「信頼ゲームのルール」

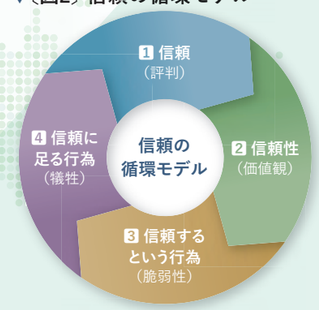


出所：Benjamin Ho「信頼の経済学 ―人類の繁栄を支えるメカニズム」(2023) より、一部パーソル総合研究所が修正して作成

では、信頼をどのように再構築していけばよいのか。ここでは、経済学の領域における信頼理論を紹介したい。Benjamin（2022）は、信頼についてゲーム理論の実験（信頼ゲーム）を用いて説明している（※8）。信頼ゲームとは、2名のプレーヤーが協力すれば両者が得をし、片方が裏切ればその者だけが得をして、もう片方が損をすることになるゲームだ。ここでは、信頼者を上司、被信頼者を部下として、考えてみよう（図1）。

この信頼ゲームにおける人の行動を構造化すると、4つの要素（信頼、信頼性、信頼するという行為、信頼に足る行為）と、その主要な概念（評判、価値観、脆弱性、犠牲）に沿って説明がなされている（次頁図2）。

▼〔図2〕信頼の循環モデル



出所：Benjamin Ho「信頼の経済学 ―人類の繁栄を支える
メカニズム」(2023) より、一部パーソル総合研究所
が修正して作成

1 信頼（評判）

人間とは、基本的に善である、見ていないところでさぼるなど、人間観（信念）はそれぞれ異なる。部下がどういう人間であるかを上司がどう捉えるか（信念）は、部下の過去の行動による評判に影響される。部下は、自分の価値と上司から信頼を受けるに値するかを承知しているが、上司は部下の過去の行動と自分の信念に基づいた推論に頼ることとなる。

2 信頼性（価値観）

部下の信頼性は、部下の能力および価値観や選好に基づく。選好は価値観（利他性・誠実さなど）を反映して決まり、現在のタスクや人間関係なども加味される。信頼できると思わせる部下は、上司に有益な結果をもたらし、今後も交流したいと思わせる特性を持つ。

3 信頼するという行為（脆弱性）

信頼するという行為には、協力機会とその後にリスクをとる必要性が伴う。上司は、部下の評判や価値観を踏まえた上で、協力により得られるかもしれない利得のために負うリスクも視野に入れ、部下を信頼するかどうかの選択を迫られる。

4 信頼に足る行為（犠牲）

上司から寄せられた信頼に対して部下がとる行為には、何らかのコストや犠牲を伴うことが多い。部下は犠牲を払ってでも行動することで、上司から向けられる信頼に報い、自らの評判を高め、今後の信頼を高めることとなる。

信頼の4つの要素が循環し、信頼に足る行為によって得られた評判が、両者間での次回のゲームにおける信頼の基盤となるというモデルである。本来、この循環構造は上司・部下双方でらせんのように組み上がるものの、ためにモデルによって物事を単純化することの是非もあろう。それでもなおこのモデルは、さしあたり信頼崩壊がどの段階で生じているのか、どこに介入することで再構築を目指すことができるのかを考える手掛かりになるのではないだろうか。

日本企業への示唆

近年、日本では人を「資本」として捉え直し、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営が注目されている。しかし、価値の源泉たる人に期待し人への投資が促されるも、現時点ではその淡い期待（リターン）への言及と統合報告書などでの情報開示の在り方の議論にとどまることが少なくない。投資にはリスクが伴うが、人への投資リスクに言及する事例は乏しい。

人は、組織の期待に応えて成果を出すこともあれば、図らずも挑戦が失敗に終わることもある。従業員らに期待し挑戦を促すのであれば、組織として失敗を許容する姿勢は不可欠であろう。ゆえに、人的資本経営とは、本稿テーマである「信頼」を基盤としたマネジメントであり、人的資本への投資リスクに対し、マネジメントの姿勢（リスク許容度）をいかに提示するかも重要な論点となって然るべきではないだろうか。人的資本経営を日本における持続可能な新たな経営モデルとするためにも、信頼という概念の本質を再考する契機としたい。

※1 Gartner, February 21, 2022　https://www.gartner.com/en/articles/micromanaging-your-remote-workers-own-it-then-fix-it
※2 APA's 2022 Work and Well-being Survey results https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support
※3 An Integrative Model of Organizational Trust. Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp.712.　https://www.jstor.org/stable/258792
※4 山岸俊男（1998）『信頼の構造―こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会（pp.34-37）
※5 Keating, V. C., & Ruzicka, J. (2014) . Trusting Relationships in International Politics: No Need to Hedge. Review of International Studies, 40 (4) , pp.753-770. https://findresearcher.sdu.dk/ws/files/119946460/Trusting_relationships_in_international_politics_open_access_version.pdf
※6 山岸俊男（1999）『安心社会から信頼社会へ―日本型システムの行方』中央公論新社
※7 山岸俊男（1999）『安心社会から信頼社会へ―日本型システムの行方』中央公論新社（pp.7-23）
※8 Benjamin Ho（2022）Why Trust Matters: An Economist's Guide to the Ties That Bind Us, Columbia University Press　庭田よう子 訳, 佐々木宏夫 解説（2023）『信頼の経済学―人類の繁栄を支えるメカニズム』慶應義塾大学出版会（pp.18-31）

Trust
《信頼》

HR TREND 3
Interview

社会的結束と組織成長の鍵となる「信頼の再構築」

「世界経済フォーラム（WEF）2024」のテーマが「信頼の再構築」であったように、今さまざまな問題を解決するための鍵として、「信頼」が世界的に注目されている。経済学を幅広く研究し、経済における信頼の重要性についてWEFに寄稿もしたIsmaeel Tharwat氏に、信頼と経済の関係や、組織が信頼を築くために必要なことを伺った。

カイロ・アメリカン大学
ビジネススクール 経済学部 助教
Ismaeel Tharwat 氏

〔PROFILE〕パリ・サクレー大学で経済学の博士号を取得。エジプトの地方開発担当副大臣を務め、「アフリカ連合・欧州連合青年協力ハブ」にてアフリカ・ヨーロッパ間の公共福祉向上に貢献した。また、WEFグローバルシェイパーズ・カイロハブのキュレーターも務める。専門は、イノベーションとテクノロジー政策など。

経済格差や不平等がもたらす社会への不信感

世界経済フォーラムが毎年発表している「グローバルリスクレポート」に、度々「社会的結束の喪失」が挙げられていることから、「信頼」の必要性が注目されています。なぜなら、社会的結束とはそれぞれの国や社会がお互いを理解し合い、上手に付き合っていく上で成り立つものであり、「信頼」はその中核となる重要なものだからです。

その背景にあるのは、特に欧米諸国で拡大している不平等という問題です。例えば、アメリカのトップ企業ではフランスやドイツと比べ、役員報酬が2倍の水準にあります。その一方で、アメリカの貧困層から抜け出せる可能性のある人は、フランスやドイツの半数となっています。

こうした経済格差が広がる状況で生じる最大の問題は、人々が社会全体に対して信頼を失っていくことです。自分の国や社会の公正さを信じられなくなれば人々は希望を失い、希望を失えば前に進む活力を失います。私たちが経済的にも社会的にも発展していくためには、人や社会の相互関係が前向きでなければならないのです。

信頼の再構築に求められる4つの要素

では、「信頼」を取り戻すにはどうしたらよいのでしょうか。ミクロ観点で企業に必要な要素は4つあると考えます。

まず1つ目として、優れたリーダーの存在が重要であり、「リーダーシップ」の在り方を見直すことが必要です。企業のリーダーは、従業員が望む価値観を体現しなくてはなりません。そして、人々をひとつにまとめ、結束させることで、文化の壁や先入観、偏見を打ち破ることができるのです。

2つ目は「イノベーション・マインドセット」についてです。社会に生じる問題は、すぐに解決できるものではありません。だからこそ物事をより良く、新しく変えていく考え方が大切で、間違いや欠点と共存しながらも創造性を受け入れ、力を発揮できる人材が必要です。より調和のとれた社会を築くためには、そうした考え方が文化の一部になるべきだと考えます。従業員がイノベーション・マインドセットを体現できれば、経営者はもっと多くのこと――例えば、倫理的・道徳的な課題に取り組み、社会に貢献するための持続可能な経営戦略などを考えられるようになります。そして、企業と政府の間にもより多く

の調和が生まれ、企業の目標と国全体の目標を一致させることが可能になります。

3つ目の要素は、「社会的流動性と不平等の解消」です。信頼の喪失を招く経済的不平等に向き合うことが、非常に重要になっています。バックグラウンドに関係なく、皆が自分の力を発揮し、成長できる機会を与えられることが必要です。これは、社会的流動性という観点から政府レベルで取り組むべきものであり、「信頼の再構築」という考えの下、各国間の国際協定が再定義されています。企業も自分たちが持っている偏見を取り払い、その先の平等な世界を模索して、より結束力のある社会を築くために投資するべきです。

そして、最後の4つ目の要素が「アカウンタビリティ（説明責任）」です。近年、24時間365日、人目にさらされるソーシャルメディアの時代において、人々はますます説明責任を果たすことや、自分の失敗や考えに責任を持つことを避けるようになっています。しかし、説明責任は信頼の根幹です。私たちはその重要性を問い直し、説明責任を果たさなくてはなりません。

政府であれ、企業であれ、トップやリーダーは間違いを犯したらそれを認め、反省し、改善するために次の行動を起こすと説明するべきです。もし、すべての組織のあらゆるレベルでそれができれば、信頼を築けるだけでなく、誰もが当事者意識を持ち、社会や企業の中で、自分の将来に責任を持つことができるでしょう。そして、責任を受け入れるからこそ、人々はリスクを恐れず挑戦することができ、失敗から学び、変革を受け入れ、成長していけるのです。

コロナ禍は信頼関係にどう影響したか

信頼関係において、COVID-19は世界中に大きな影響を及ぼしました。例えば欧米のメディアでは、ワクチンの効果に関する報告書をはじめ、透明性が欠如した情報にもかかわらず報道することがありました。多くの国民にとって、これは非常に偏った情報で、信頼できるものではなかったと思います。

また、COVID-19は、企業内での信頼関係にも大きな影響を及ぼしました。人々が対面で接することが難しくなり、多くの企業がリモートワークを導入したことで、働く個人は通勤時間を省けたり、働き方や働く場所に柔軟性を持たせることができたり、環境面においては二酸化炭素排出量の削減にもなったりなど、良いことも多くありました。しかしその半面、誰かと話す、相談するといった職場でのコミュニケーションが大きく制限され、これは企業にとって大きな代償のひとつになりました。なぜなら、職場で実際に会って話し、一緒に時間を過ごすことでお互いの信頼や理解が深まり、それが従業員のメンタルヘルスや士気向上に影響するからです。さらに、職場でのコミュニケーションは会社全体の士気を上げ、技術革新や生産性向上にも良い影響を与えることが分かっています。

企業が今後、誠実さを備えた革新的で生産性の高い、強い組織を目指すためには、従業員一人ひとりのワークライフバランスも考慮した働き方を考えていくことが必要でしょう。そして、従業員や組織にとって、オフィスワークとリモートワークをどのようなバランスで取り入れるのが最適なのかを見極めるには、透明性の高いプロセスで話されなければなりません。

従業員の不信感を払拭するには

信頼が根付いた組織を築く上で、大きな課題となるのが、従業員が「仕事に大きな目的を見いだせない」ということです。また、「自分のしていることが報われない」「仕事が評価されない、その理由が分からない」「上司が自分に協力的でない」など、リーダーとの明確なコミュニケーションがとれないために、従業員の期待が満たされない状態も組織にとっては問題です。

企業は、共通の大きな目的を達成するための集団です。単に仕事をこなすだけでなく、誰もがその目的のために働き、使命を果たしていく中で、自分の人生の意味を見いだしていく場所でなければなりません。こうした問題を踏まえ、信頼関係の強い組織をつくるためには、次の2つのことが必要だと考えます。

1つは、十分なコミュニケーションをとり、どのようなステップで、誰が何をするべきかを明確にすること。「会社が達成しようとしていることは何か」「なぜ会社は自分を必要としているのか」などを明確に伝え、従業員全員が組織の目標や自分の使命を理解することが大切です。

リーダーは時として、現場で起こっている問題から切り離されてしまうことがあります。CEOでもマネジャーでも、従業員をまとめる立場のリーダーは皆、チームや部下の声に意識的に耳を傾け、「優れた聴き手」になろうと努力することが必要です。話を聴く機会をつくり、聴いたことを真摯に受け止めてください。定期的にコミュニケーションの機会を設けることは、信頼の再構築にとても有効です。

また、このコミュニケーションは、双方向であることが重要です。リーダーが部下に期待することや改善してほしいことを伝えるだけではなく、部下自身が自分で改善できると思うことや意見を聴いて、取り入れ、彼らが組織に貢献できるようにするのです。そうしたコミュニケーションが仲間意識を高め、調和のとれたチームや組織、社会を築いていくのだと考えます。

2つ目のポイントは、信頼の再構築に必要な要素として先程も取り上げた「優れたリーダーシップ」の中核的特質である「真の気遣い」です。組織を率いるリーダーは、チームや部下について常に気に掛け、深い関心を持ち、信じることが必要です。そしてリーダーや上司はそのような思いを持つからこそ、「部下を成長させたい」「個人としても仕事のプロフェッショナルとしても成長できるようサポートしたい」と願うことが、調査や私の経験からも分かっています。

誰でも体験したことがあると思いますが、自分を理解し、認めてくれる優れた上司やリーダーに恵まれたときはやる気が出て、仕事をするのが楽しくなります。逆に、部下のことをきちんと考えてくれない、正当に評価してくれないような上司の下では、仕事へのモチベーションが下がり、会社に行くのさえ嫌になります。つまり、そうした他者を気遣うリーダーの姿勢が、部下の情熱や能力を最大限に引き出し、成長させ、仕事や人生に大きな意義を見いだす助けとなるのです。

リーダーの「誠実さ」が組織の信頼を再構築する

リーダーシップとチームビルディングに重要な原則は、「誠実さ」です。リーダーに求められるのは、失敗を許さない完璧さではなく、部下に敬意と誠実さを持って接し、改善すべきところは求め、常にサポートしていくことです。私は、日本人が大切にしている「改善」という考え方が好きです。うまく機能しないものを切り捨てるのではなく、改めながらより良いものに変えていく姿勢は学ぶべきものだと思うからです。

リーダーは、部下に改善を求めて拒絶されることを恐れないでほしいと思います。自分が正しいと思ったことを、信念に基づいて行動するのであれば、それは理解され、受け入れられると信じてください。

また、リーダー自身も完璧ではなく、完璧であろうとする必要もありません。周囲からの評価や称賛を求める存在でもありません。常に向上していかなくてはならず、すでに無駄のない完成された人間であるように見せるのは、リーダーのあるべき姿ではないのです。もし、チームや部下が「リーダーは自分の評価や称賛のために行動しているのだ」と感じたなら、信頼も組織文化も失われてしまうでしょう。

環境や状況を変えたいと思ったとき、周囲の人を変えるのは容易ではありません。まず、自分自身から変わろうと行動することが大事です。リーダー自身も、部下と同様に改善を繰り返しながら、ベストを尽くす姿を見せてください。そうすることで「誠実さ」が具体化され、インクルーシブ・マインドセット（多様な人々の背景や能力を認め合い、尊重する包括的な考え方）が醸成されれば、組織や社会全体の調和や信頼が再構築されていくはずです。

海外主要ジャーナル調査から見えてきた学術的研究におけるHRトレンド

「企業が主体から、個人が主役の時代へ」

第1特集「海外のHRトレンド」で紹介した3つの注目テーマを選定するに当たり、海外の主要な学術ジャーナルを8誌、約600本の論文を調査した。ここでは、それら論文から見えてきた学術的研究におけるHRトレンドを紹介する。

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科
特任講師 **佐藤 優介**氏

〔PROFILE〕新卒でアクセンチュアに入社し、戦略コンサル部門に配属。1年間の育休後に人事部へ異動し、中途採用、新卒採用責任者、人事戦略を担当。退職後、慶應義塾大学大学院にて特任助教。博士号を取得後、現職。

人事や組織論などを含む経営学の主要な学術ジャーナル8誌（※）において、2023年に発表された論文から、キーワードを抽出した。各文献に「キーワード」と明記されているものに加え、調査者の視点から海外HRトレンドとして挙げられるものの、まだ日本ではそれほど話題にはなっていないと判断したキーワードを追加する形で抽出を行った。抽出した23の主要キーワードに対して「普遍性」（今後日本でも普及する可能性があるか）、「実用性」（日本の組織の現場において、実用的に活用される可能性があるか。また影響度が大きいか）、「新規性」（昨年抽出したキーワードと比較し、新たなトレンドになりそうか）で評価を行った。そして各キーワードを象徴する論文を複数ピックアップの上、組織・個人の変化の構造を整理したのが左頁の図である。

組織と個人の視点を組み合わせパフォーマンスを高める

まず組織の側面としては、「**❶正しさの追求や社会的貢献がより求められる時代**」になっていることが挙げられる。CSRやDEIなど、企業には営利と同様に、大前提として社会正義や社会的利益への貢献がより求められるようになっていると解釈できるだろう。

それを実現するには、「**❸リーダーの在り方が組織と個人の関係性に与える影響**」が依然として大きいことを示唆している。これはリーダーのコミュニケーション方法や倫理観などによって、組織内の関係性の質をどのように高めていくかが問われているともいえる。

一方で、個人の側面としては「**❷個人が主役の時代**」になっている。詳細については後述するが、これは「企業」や「チーム・組織」が主体の時代から変化し、むしろ「組織の中の個人」から「個人間のつながりが増えた結果として組織になる」という認識へ転換しているともいえるだろう。

そうなると「**❹個人同士の関係構築・交渉を通じた組織への関わり**」が重要となり、個人が組織内で他のメンバーと互いにフォローし関係性を構築したり、個人が組織のために他のメンバーに交渉したりする時代へ移行しているともいえる。

これらの個人と組織の側面を組み合わせると、「**❺両者の視点を統合し、質の高い組織学習の仕組みを持つ企業が、イノベーションの創出やパフォーマンスを高める**」に至ると考えられる。個人の経験や知識が積み重なることで能力が高まり、組織行動にも変革が生じる。そして組織環境の変化が、再び個人の経験や知識に影響を及ぼす。こうした「質の高い組織学習」の仕組みを持つ企業が価値を発揮する時代になっていくだろう。個人だけにイノベーションの創出やパフォーマンスの向上を期待するのではなく、組織側も環境や仕組みを整え、個人と組織の両者にとって好循環の組織学習を創出することが重要といえる。

注目は資源保存理論とソーシャルネットワーク

上に挙げた5つの構造的な要素の中でも、特に変化を感じた「**❷個人が主役の時代へ**」について掘り下げていきたい。

現代の企業の従業員に対する対応は、大きな転換期を迎えている。「健康経営」や「Well-being」に代表されるように、従業員に対してより一層広い範囲での支援が求められる時代となってきた。加えて、今回の調査で注目のキーワードとして出てきたのが「**資源保存理論（COR）**」である。人々が自分にとって価値のある資源を獲得し、保持しようとすることで、その資源が脅かされることは実質的な損失になると考える理論である。さらに、複数の資源を保持していれば、失われた資源を他の資源が補完することが可能となり、ストレス管理においても重要な概念である。主役である「個人」をいかに支援し、パフォーマンスを発揮してもらうかという視点ともいえる。

実際にSayre（2023）は、給与の変動が身体症状、睡眠の質や量に直接的または間接的な影響を及ぼし、健康状態を悪化させていることを示した。また、Kim et al.（2023）は資源保存理論などを基にしたモデルを提示し、リーダーの家庭でのリラックスやリフレッシュといった回復活動が、職場でのポジティブな感情の表現に影響を与えることを示した。そしてこれが部下のポジティブな感情にも波及し、さらには部下の課題を達成する能力や創造的な行動にまで良い影響を与えることを明らかにしている。

他にも注目のキーワードとして、「**ソーシャルネットワーク**」がある。例えばCarnabuci et al.（2023）は、従業員が最高のパフォーマンスを発揮できる企業内外のネットワーク構造を研究しており、創造的なソリューションを構想する「イノベーター」は、異なるバックグラウンドを持つ人々と結び付き、新しいアイデアを共有し、交差する知識と経験を生かすことで、より柔軟で開かれたネットワークをつくり出していると述べる。つまり、一人ひとりが自らの能力とネットワークを最大限に生かすことでイノベーションを起こすという、まさに個人が主役の時代へと進展しているといえるのではないだろうか。

従業員個人が主役となる背景

では、なぜこのように企業側の論理が優先されるのではなく、個人に配慮した組織運営が重視されるようになったのであろうか。それは、近年の労働市場のパラダイムシフトが関連していると筆者は考える。

日本で一般的な雇用慣行とされた新卒一括採用で終身雇用が前提の制度から、知識やスキルといった能力のある個人が転職市場に出て、より良い条件と雇用環境を獲得する流れが加速したことで、優秀な人材の確保は企業にとって大きな課題となっている。また、こうした雇用慣行の変化は、意図せずして、終身雇用を前提に入社した者とスキルベース雇用で入社した者が混在する複雑な組織構造をつくり出している。さらにデジタル化がこの流れを押し進め、ソーシャルメディアの台頭で個人の発信が加速し、近年では個人が自らのキャリアや生活をコントロールする能力を高めるようになった。そのため、企業が「優秀な人材」を獲得・維持しようとすれば、必然的に個人に歩み寄る必要が出てくるようになったのである。すなわち、これまでの企業主体の観点ではなく、「従業員一人ひとりが主役」という新しい形を受け入れる必要があり、今後は個人のニーズへの配慮がますます求められるだろう。

それには、従業員の声を尊重する必要性が当然出てくる。個人が主役の時代へ適応する上での鍵となり、多くの企業で対応に迫られているといえる。従業員一人ひとりが自らのキャリアを主導することを可能にするため、組織は個人の自律性や主体性を尊重し、サポートする文化や制度を構築することを求められる。この流れは、今後より一層加速していくだろう。

※「Academy of Management Journal」「Journal of Management」「Organization Science」「Organization Studies」「Journal of Applied Psychology」「Journal of Organizational Behavior」「Personnel Psychology」「Organizational Behavior and Human Decision Processes」

▼〔図〕海外の主要ジャーナル調査を通じて得た組織・個人の変化と各キーワード

	組織の側面	個人の側面
環境変化	❶ 正しさの追求や社会的貢献がより求められる時代へ ［キーワード］企業の社会的責任／差別／DEI／倫理／ジェンダー／無礼／仕事と家庭の葛藤	❷「個人」が主役の時代へ ［キーワード］資源保存理論（COR）／ソーシャルネットワーク／感情／アイデンティティ
個人と組織の相互作用	❸ リーダーの在り方が組織と個人の関係性に与える影響が大きくなる ［キーワード］リーダーシップ／道徳／新入社員の組織社会化	❹ 個人同士の関係構築・交渉を通じた組織への関わりを重要視 ［キーワード］フォロワーシップ／リーダーシップ／交渉／政治的手腕／地位・ヒエラルキー
個人と組織の視点の統合	❺ 両者の視点を統合し、質の高い組織学習の仕組みを持つ企業が、イノベーションの創出やパフォーマンスを高める ［キーワード］創造性／イノベーション／組織学習／パフォーマンス	

参考文献
- Sayre, G. M. (2023). The costs of insecurity: Pay volatility and health outcomes. Journal of Applied Psychology, 108（7), 1223.
- Kim, S., Cho, S., & Chung, W. (2023). Benefits of leaders' pleasurable recovery activities on follower performance via emotional contagion. Journal of Applied Psychology, 108（8), 1336.
- Carnabuci, G., & Quintane, E. (2023). When People Build Networks That Hurt Their Performance: Structural Holes, Cognitive Style, and the Unintended Consequences of Person–Network Fit. Academy of Management Journal, 66（5), 1360-1383.

Interview 1

テクノロジーと正しく向き合い HRの可能性を広げるチャンスに

ニューヨーク大学
プロフェッショナル学部（SPS）臨床教授／
人的資本管理学部 学部長
Anna Tavis氏

〔PROFILE〕モトローラのEMEA（※）組織開発部門責任者や、ノキアのグローバル・タレントマネジメント責任者、ユナイテッド・テクノロジーズ・コーポレーションの人材育成責任者など、HRの要職を歴任。プリンストン大学で比較文学の博士号、サウスカロライナ大学で国際ビジネスのエグゼクティブMBAを取得し、ウィリアムズ大学、フェアフィールド大学、コロンビア大学などで教鞭をとる。
※EMEA：欧州（Europe）、中東（Middle East）、アフリカ（Africa）

——テクノロジーの波はHR領域にも押し寄せ、転換期に差し掛かっていると感じます。

テクノロジーはHRの在り方を大きく変えつつあります。アメリカのトップクラスの企業では、すでに採用から業務管理、給料の設定まで、あらゆる人事業務がデータに基づいて実施されています。人事部内にデータ分析の専門チームが設置されていることも珍しくありません。例えばマイクロソフトでは、人事部門に100人以上のデータ分析の専門家を雇っています。こうした在り方は、今後広まっていくでしょう。

私はニューヨーク大学で人的資本管理プログラムの学部長を務めており、講座には企業の人事部からも学びに来ています。私は受講生に「データを理解し、テクノロジーを管理するスキルを身に付けねばならない」と伝えてきました。なぜなら前提として、実際に起こっている事象を客観的に把握するための指標としてデータがあり、それらを効率的に収集・分析するのにテクノロジーが求められているからです。先述のとおり、それらはすでに先進的な企業の人事業務において中心的なスキルのひとつになりつつあります。

現時点では、データやテクノロジーを理解していなくても、これまでのノウハウや経験則を基に人事の仕事を遂行できるかもしれません。しかし、人事の専門家がさらにデータやテクノロジーの知識を得たなら、今後の社会において、間違いなく自らの可能性を広げることができるはずです。

データが語る《ストーリー》を客観的で最適な人事に生かす

——データやテクノロジーに対して、HR領域ではどのように向き合うべきでしょう。

データとは、単なる数字の羅列ではありません。そこにあるのは事実の断片にほかならず、それらを集め、組み上げることで、人々が現実を偏見なく受け入れ、共感し、納得するための《ストーリー》となります。そして、幅広くデータを集め、分析し、誰もに伝わるストーリーに仕立てるのに、テクノロジーの力を借りるのです。

HRにおいても、データとテクノロジーから生まれたストーリーを基にして、誰もが納得する客観的な人事評価や、より適した人材配置などを行うことで、業務の質や生産性の向上が期待

Special Feature 2

テクノロジーとHRの未来

コロナ禍によるテレワークの普及、生成AIの登場などによって、世界中でビジネスのデジタルシフトが加速している。デジタル後進国といわれる日本において、企業や人事は今後、デジタルテクノロジーとどのように向き合っていけばよいのか——。デジタルの活用方法、働き方や心身の健康への影響といった、3つの観点から海外の識者に伺った。

AIをはじめとした最新のデジタル技術により、HRの在り方が今、大きく変わろうとしている。人材戦略においてもデータやテクノロジーの活用は欠かせないものになるだろう。ニューヨーク大学で人的資本管理プログラムの学部長を務め、HRの新たな可能性について研究するAnna Tavis氏に話を伺った。

できます。中でも私が着目してきたのが、「コーチング」への活用です。

いくつかの企業では、人材開発の手法としてコーチングが採用されていますが、それを受けられるのは多くの場合、上級管理職でしょう。あらゆる従業員がコーチングを受けられるようにするにはどうすればよいか。そこでテクノロジーの出番です。すでにオンラインで会議ができるプラットフォームが登場し、場所の制約を受けずにコーチングを実施できるようになりました。さらに、もし人間ではなくAIがコーチとなってくれるなら、時間の制約もなく、365日いつでも好きなタイミングでコーチングを受けられます。

そうして従業員の個人データを学習したAIが、その人に合わせたストーリーで育成や成長をサポートする「デジタルコーチング」は、私の研究テーマのひとつです。AIというデジタルコーチのユニークな特徴といえるのが、「安心感」です。実際に、人間のコーチよりもデジタルコーチのほうが安心できるという興味深い研究結果も出ています。この事実は、デジタルコーチングのニーズの広がりを予感させます。

HRにおけるAIテクノロジーの活用事例を挙げるなら、従業員のマネジメントにAIアシスタントを導入しているマイクロソフトです。同社が開発した従業員支援のプラットフォーム「Microsoft Viva」は、スキルや健康状態、満足度といった従業員の体験（EX）を向上させるための幅広い機能を持っています。なお同社では、このAIアシスタントを「コパイロット（副操縦士）」と呼んでいます。組織運営を飛行機の操縦に例えるなら、確かに従業員をコーチングし、フィードバックもくれるAIは、目的地へと人々を導く手伝いをする副操縦士のようなものです。ただし、目的地を設定するのはあくまでパイロット（機長）たる人間であり、ここにテクノロジーとの向き合い方を考える上で重要な示唆が含まれています。テクノロジーは人間に完全に取って代わるものではないということです。

テクノロジーは意思決定を補助するツール

——AIが人間の仕事を奪うという論調もありますが、テクノロジーは時に脅威ともなり得るものでしょうか。

アメリカにおいては、確かに一部の仕事の担い手が人間からAIへと移っています。その背景にあるのが、アメリカではあらゆる企業、すべての市場において、生産性が競われているということです。さらなる生産性向上を目指し、どの企業もAIの導入に戦略的に取り組んでいます。特にコロナ禍では、AIやロボットへの投資に舵を切った企業が目立ち、テクノロジーの導入が加速した印象です。

そして今、HRで起きているのが、レイオフ（解雇）による高度人材の流動化です。アメリカの雇用市場は好調で、失業率は3%台といわれていますが（2024年2月現在）、その一方で何千もの人々がレイオフの対象となっています。つまり、テクノロジーによって人間の仕事の一部が代替された結果、レイオフが活発化したのです。管理部門もその例に漏れず、高度に訓練された人材の業務ですらAIが担うようになり、その結果、プロフェッショナル（高度人材）の他業界への転職が進みつつあります。これは金融テックなど、最新鋭のテクノロジーを活用する業界から始まった潮流です。市場全体で見れば、以前は高度人材を採用する余力がなかった業界にも、そうした高度人材が供給されるという点は朗報ともいえます。

AIによって代替される業務はありますが、最終的な決定を下すのは人間であり、テクノロジーはあくまで人の意思決定を手助けするツールにすぎないということを忘れてはいけません。HRにおいても、導入されたテクノロジーを使いこなし、正しい目的地を定めて進んでいく人材が居場所を失うことはないでしょう。ですから、新たなテクノロジーの導入を過度に恐れる必要はなく、むしろ正しく向き合い、活用を考えることが大切です。

《新たな友人》として好奇心を持って受け入れる

——HRは今後、どのように変わるべきでしょうか。

これまでのHRは、どちらかというと経営戦略の後追いで、受動的に仕事をしてきたように感じます。しかしこれからは、データやテクノロジーを駆使して市場の変化を予測し、積極的に経営に携わり、組織としての価値の創出に貢献すべきであると考えています。人事部門は単なるビジネスの付加物ではありません。人事トップは経営者やリーダーたちとともに意思決定を下す場に加わる必要があります。

アメリカでは現在、労働者たちが組織化し、組合をつくるという大きな波がきています。企業側も労働組合と提携し、従業員の雇用の形やヘルスケアについて、戦略的に再構築する必要が出てきました。人事部門が果たすべき役割は、より大きくなっています。

雇用において新たなポイントとなるのは、ジョブベースからスキルベースへの転換です。あらゆる業務を個別のスキルに分解し、そのうちどれがテクノロジーで代用できるかを色分けすれば、人がやるべき業務が明らかになります。従業員も、現在の仕事が変わると分かっていれば、より高いレベルの仕事に移行するための努力ができます。人事部門としては、従業員にどのようなスキルを学習させ、どれだけの人を新たな役割に移行させるのかを検討し、その成果や可能性を積極的に経営陣に提案していくことが必要です。

——これからHR領域で働く人材には、どのようなスキルが求められますか。

必ずしも人事担当者が直接、データ分析を行うスキルを身に付ける必要はありません。HRという業務はとても複雑で、一人で行うものではなく、チームとして仕事をするのが前提です。今後は、そのチームの中にデータ分析などを行うテクノロジーの専門家が加わることになるでしょう。

せっかくデジタルツールを導入し、データが蓄積されても、人事はその膨大なデータが何を意味するのかを理解することはできません。一方で、テクノロジーの専門家は、データを分析することはできても文脈を理解していないので、データを基に人事施策の意思決定をすることはできません。人事は専門家とチームを組み、そのデータの意味を教わり、データと自分の業務との関連性を理解する必要があるのです。そのためにもまずおさえるべきはデータの取得から意思決定までのバリューチェーン（価値の連鎖）全体についてです。それが俯瞰できて初めてテクノロジー導入後に自らが担うべき役割が見えてきます。

また、他部門で何が起こっているのかを観察するのも、データと自分の業務との関連性の理解につながります。例えばマーケティング部門は多くの場合、人事部門よりも先にデータやテクノロジーの導入が行われています。マーケティング部門で起きたであろうデジタル化、情報の定量化、従業員の体験を知ることが、人事部門がどう変化するかを推し量るひとつの材料となるはずです。そのようにして、テクノロジーを活用するスキルについて学んでいくことが大切です。

それに加え、テクノロジーの基礎技術に関する知識を得るためのトレーニングを行うと、より理解が深まるでしょう。私の担当する学部では、受講生にプログラミング言語を使って記述するコーディングや統計学、データから有益な結論や知見を導き出すデータサイエンスの基礎を教えています。そうした知識やデータを俯瞰する意識を備えてテクノロジーと向き合うと、それまで無機質な数字の羅列にすぎなかったデータが生き生きと《ストーリー》を語り始めるのです。

今、世界中の人々が、テクノロジーとの正しい関係性を模索しており、当然ながらHRもそれを無視することはできません。1997年にチェスの世界王者がAIに敗北しましたが、こうしたことは他の分野でも起こるでしょう。その際、負けたという現実を嘆くよりも、デジタルの力で新たなチェスの扉が開かれ、多くの人がチェスに関心を持つようになったと考えるほうが、建設的です。

繰り返しになりますが、テクノロジーは人の意思決定を手助けするツールにすぎません。脅威として遠ざけるのではなく、《新たな友人》として受け入れ、出会いを自らの可能性を広げるチャンスに変えるべきです。テクノロジーに対する好奇心を持ち、積極的に学び続けていってほしいと思います。

BOOK GUIDE

『The Digital Coaching Revolution』

Anna Tavis、Woody Woodward 著

従業員全体にコーチングを拡張し、エンゲージメントを高めるには何が必要か。デジタルコーチングの導入と活用の手法、実際に導入し成功を収めた企業のケーススタディを紹介する。次世代のコーチングの在り方や従業員体験（EX）向上へのアプローチを知るヒントが詰まった一冊。

Interview 2

チームにとって最適なスタイルを探り、フレキシブルなハイブリッドワークを

ハーバード・ビジネス・スクール 経営学部 准教授
Prithwiraj Choudhury氏

〔PROFILE〕マッキンゼー・アンド・カンパニー、マイクロソフト、IBMに勤務後、ペンシルベニア大学ウォートン・スクール助教を経て現職。近年は、労働者の地理的移動に光を当て、転勤や海外赴任などの移動によるパフォーマンスへの影響や、場所を問わない地理的柔軟性が生産性に与える影響に関する研究などを手掛ける。2023年のフォーブス誌「Future of Work 50」にもその名を連ねる。

COVID-19のパンデミック以降、人々の働き方は大きく変化した。ポストコロナ時代となった今、リモートか、対面か、企業は試行錯誤を続けている。そこで、「ハイブリッドワーク」や、場所を問わずに働く「ワーク・フロム・エニウェア」に注目し研究を重ねるPrithwiraj Choudhury氏に、新時代の働き方について伺った。

――リモートワークをはじめとした新たな働き方が広がる一方で、「オフィス回帰」に舵を切る企業も出ている状況をどう見ていますか。

現在はまさに働き方の転換期にあり、各企業が試行錯誤をしているところです。アメリカでもアップルやマイクロソフトといったビッグ・テック企業でオフィス回帰の動きが見られましたが、以前のような出社を主体とした形に戻すことはできませんでした。なぜなら、すでに人々の間に働き方の新たな選択肢が広まった中でオフィス回帰を強要すれば、それを窮屈に感じる従業員は会社を去っていくからです。優秀な人材ほど、よりフレキシブルに働ける競合他社へ流出してしまう可能性があります。

これは実際に世界中で起こっていることであり、離職率を高めてまで、人々をオフィスに戻そうとするのは合理的とはいえません。とはいえ、逆にすべてをリモートで済ませようとするのにも、デメリットが生じます。人と会うことで育まれる絆や、より活発なコミュニケーションから生まれるクリエイティブな発想などが失われかねないからです。

そこで近年注目されているのが、私の研究する「ハイブリッドワーク」であり、これからの働き方の主流になっていくでしょう。

――ハイブリッドワークについて、詳しく教えてください。

リモートと対面でのコミュニケーションをうまく組み合わせて仕事をするのが、ハイブリッドワークです。対面でのコミュニケーションとは、チーム全員と直接会って一緒に仕事をするものと定義しています。

例えば、ある人は月・火曜日に出社し、別の人は木・金曜日に出社する。これでは、チームメンバーに1日も会えません。そうではなく、特定の日に全員が集まって仕事をすることで、チーム内の絆を強め、自分がチームの一人と認識することが重要です。

ハイブリッドワークで築く従業員と企業の理想的な関係

――なぜハイブリッドワークがこれからの働き方の主流となるのでしょう。

従業員にも企業にも、メリットの大きな働き方だからです。従業員は、毎日通勤する必要がなくなり、家族とともに過ごせる時間が増え、自らの勤務時間をより管理しやすくなります。それがワークライフバランスの向上につながり、幸福度も高まるでしょう。

企業においては、大きく2つのメリットが挙げられます。まずは、幅広い人材を雇用できることです。リモートワークの活用でより広い地域から人を雇うことが可能となり、職種によっては海外まで採用の手を伸ばすこともできるでしょう。優秀な人材や多様な従業員の確保につながることは大きなメリットです。

また、これまでのように従業員全員を収容できるオフィスを用意する必要がなくなり、不動産コストを削減できます。東京やニューヨークなどの大都市に拠点を置く企業では、かなりのコスト削減ができるはずです。

このようにハイブリッドワークは、従業員と企業が互いにWin-Winとなる新たなソリューションであり、だからこそ広まっていくと考えられます。

――ハイブリッドワークを推進する上でのポイントを教えてください。

前提としていえるのは、それぞれのチームによって最適なバランスは変わってくるということです。ハイブリッドワークの導入に当たっては、チームごとに試行錯誤が必要です。

私が実施したある実験が、ひとつの目安となるはずです。実験では、チームメンバーに毎日、オフィスワークとリモートワークをランダムに割り振り、9週間後の成果を測定しました。すると、60～75%はリモートで、残りの25～40%はチームメンバーと顔を合わせて仕事をするのが、最も成果が上がりやすいという結果が出ました。これを目安に、実際にどれくらいの割合で顔を合わせるのが、自分のチームにとって最も効率的で負担が少ないか、3カ月ほどかけて実験をしてみるといいと思います。

チームのメンバーと直接会う日は、ブレインストーミングやメンタリング、会食といった指導・交流に充てるべきです。知識を共有し、絆を強めることはオンラインでは難しいからです。

逆にいうと、これら以外の仕事、例えばメールの返信や1人でできる作業、取引先とのリモート会議などは、直接会う日には一切、行わないようにしなければ、効果が下がりかねません。

なお、会議をする場所は、何もオフィスである必要はなく、極端な話、海でも山でもいいわけです。アメリカでは、ショッピングモールやゴルフ場で行う事例もあります。

経営層や人事部門は、一律に出社を強制するのではなく、おおまかなガイドライン、例えば「25%の出勤日数を確保する」と設定し、会社という場に縛られず、各人にとって都合のよい場所や環境をチームで柔軟に選べるようにすることが、ハイブリッドワークの実践における最も大切な原則です。

ハイブリッドワークへのシフトは人材獲得のチャンス

――ハイブリッドワークの導入や推進に当たり、人事部門として担うべき役割は何でしょう。

まず学ぶべきは、仕事の成果の測定方法です。ハイブリッドワークでは、労働量や勤務時間よりもアウトプットの質を基に人事評価を行うことになるはずです。したがって、タスクごとにその質を観測するシステムの導入や運用が求められます。その他に、顧客や同僚、取引先からの評価も定量化し、質を判断できなければなりません。

そして、もうひとつの大切な役割は、従業員のウェルネスをサポートすることです。従業員が遠隔地に住んでいる場合、ハイブリッドワークを無理なくできているか、生活にストレスはないか、孤立していないかなどに注意を払い、健康状態を把握する必要があります。そうしてウェルネスをサポートするのも優秀な人材が定着する要因となります。

採用については、リモートというメリットを最大限に生かす形で活動し、効率化を図る必要があります。職種によっては、海外から人材を募ることも視野に入れるべきです。ただしその際には、時差なども考慮し、日本と海外のチームそれぞれがバランスよく働けるような調整が求められます。

――従業員の人材育成においては、どのようなアプローチをとるべきでしょう。

いくつか方法はあるでしょうが、例えば、すべての新入社員に対して、経験豊富な先輩社員を指導役に付ける「バディ・システム」の採用が考えられます。このシステムが完全なリモート下でも機能することは、私の研究で明らかになっていますから、ハイブリッドワークとの親和性も高いといえるでしょう。

ただ、人材育成の前に管理職自体の考え方も、新時代にふさわしいものになっていなければなりません。柔軟な働き方を望む人々を受け入れ、かつ頻繁に顔を合わせずとも公平に人事評価ができるシステムを使いこなす姿勢がないと、フレキシブルで生産性の高い組織はつくれないでしょう。

こうした変化への対応を不安に思う人もいるかもしれませんが、企業にとって必要なトレーニングであると考えてください。ハイブリッドワークへのシフトを成功させ、より柔軟な働き方を提供できれば、人材獲得のチャンスとなります。それが成し遂げられた先に、企業の成長、そして未来があると考えています。

Interview 3

テクノロジーと調和した新時代のウェルネスを実現する

Digital Wellness Institute チーフ・エバンジェリスト
Amy Blankson氏

〔PROFILE〕ハーバード大学およびイェール大学経営大学院を卒業。ミッションに「デジタルとの適切なバランスをとることを通じて、人々の健康、幸福、生産性の最大化を支援する」を掲げるDigital Wellness Instituteの共同設立者兼チーフ・エバンジェリスト。『The Future of Happiness』などの著作でも知られる。ボランティア活動で社会に貢献した個人に贈られる「Points of Light賞」を2人のアメリカ大統領から受けた唯一の人物。

今や生活に欠かせないデジタルデバイスだが、「テクノストレス」という新たな重圧を生み、人々の健康や幸福感をむしばみ始めている。幸福とテクノロジーに関する研究の第一人者であるAmy Blankson氏に、デジタル時代を幸せに生きるためのテクノロジーとの健全な関係について伺った。

――私たちを取り巻く社会は、かつてないスピードでデジタル化が進んでいます。

人々の生活が一変するようなイノベーションは、18世紀後半から19世紀初頭の産業革命を皮切りにたびたび起こってきました。そして、生成AIなどの高度テクノロジーがけん引する大変革が、今まさに訪れています。個人のレベルでも、私たちは常に何らかの手段でインターネットに接続し、他者とのコミュニケーションの窓が開かれています。近年では、世界平均で毎日6～7時間、デバイスの画面を見ていることが各種調査から分かっています。

このように、テクノロジーの浸透は私たちの生活、仕事、交流に変化を与えると同時に、新たなテクノロジーへの対応に伴って生じる「テクノストレス」を生み出しているのです。

現代人の9割が職場で抱える新たなストレス

――テクノストレスとは具体的にどのようなもので、人々にどのような影響を与えますか。

例えば、スマートフォンに送られてくるメッセージに心が休まらない、仕事と家庭の境界線が曖昧になる、デジタルスキルを常に学ばないと取り残されると不安になるなどです。90％の人がテクノストレスを職場から家に持ち帰っているというデータもあります。

メンタルヘルスへの影響は広範囲に及び、イライラや集中力の欠如、仕事への不満の高まりといったものから、リモートワークの増加で孤独感が強まり、うつ病のきっかけになるなど、深刻な問題を引き起こすこともあります。生産性についても、スマートフォンが視界に入るだけで集中力が20％低下し、デバイスが気になって意識が散漫になることで、作業ミスが40％増加することも分かっています。

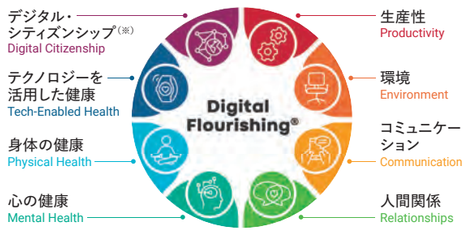
テクノストレスの増加でアメリカ社会のストレスレベルはかつてないほど高まっており、2024年の「世界幸福度ランキング（※）」において、アメリカは2023年の15位から23位に転落しました。その原因について多くの専門家は、テクノロジーとソーシャルメディアが若年層の幸福度を大きく低下させた影響であると指摘しています。人々の幸福度にも悪影響を与えるテクノストレスへの解決策を見いだすことは急務といえます。

――そのひとつの打開策として、Amyさんは、「デジタルウェルネス」の観点から新たなアプローチを提唱されています。

私が定義するデジタルウェルネスとは、仕事でもプライベートでも、テクノロジーとの健全な関係を追求することです。テクノロジーを完全に排除するのでも依存するのでもなく、調和した関係を築くことを目指します。「心身ともに良い状態」を指す「ウェルネス」自体へのアプローチは1900年代から存在しますが、私はそこにテクノロジーという新たな軸を立てて研究を行っています。

そのひとつの集大成といえるのが、「デジタル・フローリッシング・ホイール」（図）です。このフレームワークを用いて、個人のデジタルウェルネスの状況を測定できます。また、生産性やコミュニケーションを改善するためのテクノロジー活用法を知る手掛かりにもなります。

▼〔図〕デジタル・フローリッシング・ホイール



ホイールの中心にはテクノロジーがあり、その周辺を「生産性」「環境」など、相互に影響を及ぼす8つの領域が囲む

※デジタル技術を安全で責任ある方法で利用し、積極的かつ敬意を持ってデジタル環境に関与する能力のこと

リーダーが実践することで理解が進み、広がっていく

――デジタルウェルネスを推進するための具体的な取り組みを教えてください。

例えば、「職場でメール返信のタイミングを話し合う」ことは、シンプルで効果的な実践方法として導入しやすいでしょう。15分以内に返信すべきなのか、1週間以内でよいのか、業種や地域性、年代、性別などによって異なります。職場における最適な「デジタル・バランス」を探り、誤解やフラストレーションを生まないことが重要です。

また、リーダーの在り方次第で、デジタルウェルネスを推進できます。それは、デジタルウェルネスについて積極的に話題に上げ、方針を掲げることです。あるリーダーはチームメンバーに「午後5時から6時の間、誰にも邪魔されず夕日を見たい」と率直に語り、この単純な楽しみがいかに自分の幸福感を高めるかを伝えました。すると、他のメンバーも彼に倣って互いの要望を尊重するようになりました。このように、いつ働いて、いつデジタルから離れるのか、リーダー主導でスケジュールを共有するだけでもテクノストレスは軽減されました。

――デジタルウェルネスを推進する上での課題を踏まえ、人事部門はテクノストレスとどのように向き合えばよいでしょう。

デジタルウェルネスは、多くの人にとって目新しい概念です。推進する上で最初のハードルとなるのが、従業員の多くがデジタルウェルネスをよく知らないことです。ゆえにロールモデルも見つかりづらく、手掛かりが少ないのです。そのため、「デジタルウェルネスに注力した環境づくりは、生産性や売上の低下につながる」といった誤解が生じています。実際はその逆で、適度にデジタルから離れることで生産性が向上し、さらに離職率も下がることが研究で明らかになっているため、強くアピールしていくのがよいでしょう。

また、休暇を取らず、いつでも連絡が取れることに誇りを持つ風潮が根強くあります。このような価値観は古いと言わざるを得ず、仕事とプライベートのバランスが人々の幸福感を左右するという現実を受け入れ、組織風土の改善に取り組むことが望まれます。

テクノロジーの導入が進む中、人事担当者自身も、テクノストレスを感じる場面にぶつかるでしょう。最近私が会った人事部のリーダーたちは、実際に使ったことのないAIをめぐって方針を策定しなければならないという大きなプレッシャーを感じていました。これもまさにテクノストレスといえます。自分たちが理解していないテクノロジーについて、人事ポリシーやルールを策定するのは難しいものです。まずは新たなテクノロジーについて学び、試してみることだと思います。

仕事というのは得てして分かりやすい成果が求められがちです。管理職から「ただ遊んで時間を浪費しているのでは」と誤解されることを懸念するかもしれません。しかし、探求や実験を繰り返す中で得られた体験こそが土台となるのです。すぐに成果を出そうとせず、「テクノロジーと遊ぶ」ための時間を持ってほしいと思います。そうして人事担当者自身がテクノロジーを理解した上で、従業員が適切かつ効果的にテクノロジーを活用していけるような職場環境に改善していってください。

これからの時代、テクノロジーはますます不可欠のものとなり、その影響力の大きさに不安や無力感を抱くのは自然なことです。ただし、デバイスをどのように活用するか、インターネットにいつ接続するか、その責任は私たち個人にあるということを忘れないでください。テクノロジーが大きな恩恵をもたらすのか、それとも多大なストレスになるのかは、私たち次第なのです。

※World Happiness Report 2024　https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/WHR+24.pdf

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンの下、さまざまな調査・研究活動を続けています 。はたらく人の幸せの実態や経営への効果をまとめた「これからの幸せなはたらき方を探求する『はたらく人の幸福学プロジェクト』」、人々がどのように働き、成長をどう捉えどう実感しているかを調査した「働く10,000人の就業・成長定点調査」、人的資本経営に関する動向や企業の実態調査、識者や企業経営層・人事へのインタビューを紹介する「人的資本経営を考える」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍で公表しております。ぜひご活用ください。

「はたらく人の幸福学プロジェクト」

「働く10,000人の就業・成長定点調査」

「人的資本経営を考える」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内

2023年12月 発行
人事トレンドワード 2023-2024

2023年8月 発行
海外のHRトレンド

2022年9月 発行
組織成長に生かすアンラーニング
～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～

2023年3月 発行
ハラスメント対策の盲点と副作用
～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～

2022年10月 発行
動き出す、日本の人的資本経営
～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの両立に向けて～

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ https://www.fujisan.co.jpで「HITO」検索

HITO
Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.22 2024.06

発行人 萱野 博行
編集長 木下 学
監修 井上 亮太郎（研究員）、今井 昭仁（研究員）
調査協力 白坂 成功（慶應義塾大学大学院 教授）
佐藤 優介（慶應義塾大学大学院 特任講師）
羽生 琢哉（慶應義塾大学大学院 特任講師）
甲谷 勇平（慶應義塾大学大学院 後期博士課程）
宮川 祥子（お茶の水女子大学 博士前期課程）
編集 杉山 徳里子、井上 史実子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世、兒島 佑美子
取材協力 田原 卓、秋山 久美子、岩永 可奈子、蛯谷 敏
執筆 佐藤 優介（慶應義塾大学大学院 特任講師）、河崎 恵弥、岸並 徹、佐藤 寿美、國天 俊治
翻訳／通訳 宮外 真理子
表紙イラスト なかむら葉子
デザイン 久保井 得夫、今井 梨津子
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
校閲 株式会社聚珍社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2024年6月13日
発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

読者アンケート
今後のより良い誌面作りの参考とさせていただくため、アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。
https://questant.jp/q/J2V0K6OX

パーソル総合研究所
https://rc.persol-group.co.jp

メルマガやSNSのご案内
パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebook・X・note・Linked inで随時お届けしています。

メルマガ登録 https://rc.persol-group.co.jp/mail/
Facebook https://www.facebook.com/rc.persol/
X https://x.com/prc_thinktank
note https://note.com/persolrandc
Linked in https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting

202406-01

BANI時代の組織には信頼のリーダーシップの発揮を

パーソル総合研究所 上席主任研究員 井上 亮太郎

本号の調査期間である2023年を振り返ると、世界各所での武力衝突、生成AIの普及による偽・誤情報の拡散が社会問題化し、国際情勢の不確実性を増大させた。産業界においては、コロナ禍を経て、多くの産業組織が新常態に混迷し、世界の優良企業と目されてきた大手企業が大量解雇を決行するなど、新たな経営の方向性を模索していた。これらの背景を踏まえ、国際機関やHR領域の識者らが発信した調査レポートなどを参照し、時代を特徴付ける3つのテーマを選定するに至った。

持続可能な経営に欠かせない3テーマ

3テーマを俯瞰すると、それぞれが持続可能な経営に欠かせないものであることが見えてくる。BANIは、日本ではまだ聞きなれない頭字語だが、自然災害や感染症、戦争やサイバーテロなどによって、昨日まで安定して動いていた社会が突如、機能停止になるなど、まさにBANIな状況をすでにわれわれは目の当たりにしている。個々の事業者が独自のサプライチェーンを構築し、複層的な社会システムが形成されている今日、ある事業者の不具合が別の事業者に予測し得ない影響を与えるリスクも高まっている。BANIという枠組みは、ビジネスの継続計画（BCP）のみならず、レジリエントな組織づくりへの教訓ともなりそうだ。

そのようなレジリエントな組織づくりのためには、事業を支える基盤として、現場と経営層の間での情報伝達・共有機能が重要となる。人材確保がますます難しくなり、人的資本の重要性が高まる日本においても、従業員の声は留意すべき観点だ。従業員との意思疎通を重視し、現場のリアルを察知できる健全な組織文化を醸成することが、持続可能な経営へとつながると考えたい。従業員の声を経営に生かすことは、組織の透明性を高め、信頼関係の構築にもつながる。

一方、従業員がポジティブ、ネガティブいずれの声も上げてくれるような組織であるためには、企業⬆従業員、上司⬆部下などの間に、信頼関係が不可欠だ。不透明で理解し難い今日のビジネス環境において、自身が身を委ねることができる「信頼できる相手」の存在は極めて重要だ。信頼とその価値を再考し、今後のマネジメントの在り方を考える契機としたい。

BANIの時代のリーダーに求められるものとは

今日のデジタル技術の急速な進化は、理解し難く、人々を不安にさせている。新たな技術は従来の常識を覆し、過去の成功実績といえども将来の成功を担保し難い。これもBANI時代の特徴だ。このような時代において、組織がイノベーションを追求し、未知の取り組みに挑む場合、事前のエビデンスは必ずしも十分には示せないだろう。その際、リーダーがエビデンスに過度に固執すると、誰も新たな施策への一歩が踏み出せなくなる。

また、近年、人への投資を促す人的資本経営が注目されているが、投資にはリスクが伴う。挑戦すれば失敗することもあるのだから、人的資本投資では、本質的に失敗に対するリーダーの姿勢が問われることとなる。

すなわち、BANI時代のリーダーには、リスクを乗り越える勇気が必要だ。現場のリアルな声に耳を傾け、衆知を集めて、先々の見通しを付けて判断を下す。そして、決断した後は、相手に委ねる胆力と責任を担うことが従来に増して求められるだろう。まさに、信頼に基づくリーダーシップが求められるといえよう。

末筆ながら、本号が日本の人材マネジメントの在り方について議論するための一論点を提供することに資すれば幸いである。

PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization **vol.22**

海外のHRトレンド

2024年6月13日発行
発行人：萱野 博行
編集長：木下 学
発　行：株式会社パーソル総合研究所©
〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル
https://rc.persol-group.co.jp/

定価 **1,000**円 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています