

The Working Future: More Human, Not Less

It's time to change how we
think about work.



BAIN & COMPANY 

著者紹介

Andrew Schwedelは、将来のトレンドによるビジネスへの影響について調査するベイン独自のグローバルシンクタンク“Bain Futures”の共同議長であり、クライアント向けに世界のマクロ経済トレンドを分析するマクロトレンド・グループを率いる

James Rootは、Bain Futuresの共同議長、及び消費財・組織プラクティスのパートナー

James Allenは、Bain Futuresの共同議長、及び当社の顧客戦略・マーケティングプラクティスの創設者

John Hazanは、組織及びフルポテンシャル・トランスフォーメーションプラクティスのパートナー、及び欧州・中東・アフリカにおけるベインのCHROフォーラムのリーダー

Eric Almquistはベインのアドバンスド・アナリティクス・プラクティスのリーダー及び、同社のグローバルな顧客戦略・マーケティングプラクティスのメンバー

Thomas DevlinはBain Futuresのディレクター

Karen Harrisは当社のマクロトレンド・グループのマネージング・ディレクター

コンテンツ

はじめに.....	2
働く動機の変化.....	5
「良い仕事」に対する考え方の多様化	11
自動化を通じた仕事の「人間らしさ」の回復	19
技術革新によって曖昧になる企業の輪郭.....	26
若い労働者への負担の増大	33
人間らしい労働へ	38

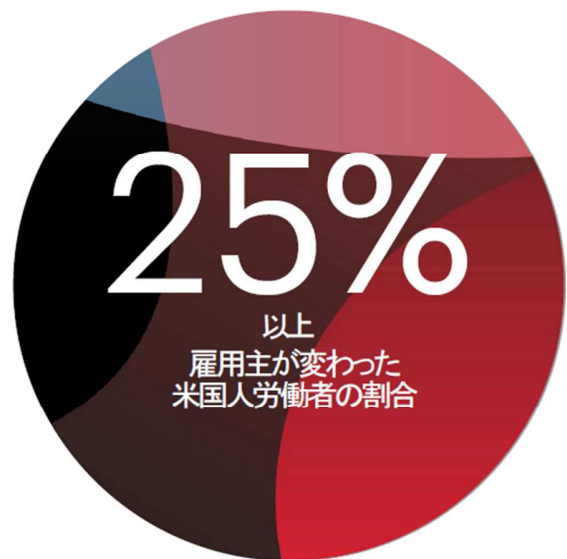
はじめに

1964年、ランド研究所は、2020年までに人類は知能を持った猿を飼い、肉体労働をさせることになるだろうと予想した。1959年、米国郵政長官は、未来の郵便物はロケットで送られるようになるだろうと予測した（実際にはEメールの方が費用対効果が高いことが判明したのだが）。1930年、ジョン・メイナード・ケインズは、今後100年にわたり経済成長が続けば、1週間の労働時間は15時間にまで短縮されるだろうと予言した。1935年にはニコラ・テスラが、今後100年の間に人間の労働力はほとんどロボットに取って代わられると予言し、ケインズの意見に同調した。

同じような予測は数多くなされたが、こうした仕事の未来に関わる予測が必ずしもその通り現実になったわけではない。私たちの働き方が劇的に変化するなどという予測が大げさだとしても、多くの人が現実になんかが変わりつつあることを実感している。

パンデミックが働き方に不可逆的な変化を引き起こしたことは疑いようのないものである。多くの人々がリモートワークという新しい働き方の実験に参加することを余儀なくされ、働き方に対する人々の認識を変えた。一方で、社会を維持するために日々ウイルスと向き合わなければならない仕事に就いている人もいた。私たちは皆、自分の仕事がどのようなものであってほしいか、そして自分の人生において仕事がどのような意味を持つものであるべきかを考えざるを得ない状況に置かれていた。ベイン・アンド・カンパニーが Dynata 社と実施した調査に基づくと、主要10カ国の58%の労働者が、パンデミックによって仕事と私生活のバランスを見直す必要に迫られたと感じている。

しかし、深刻な変化はパンデミック以前から表面化し始めていた。機械学習や関連技術が成熟するに従って、自動化の影響に対する懸念が急増していたのである。



ギグワーク(単発の仕事を受ける働き方)が新しいデジタル・プラットフォームに支えられて成長する中で、伝統的な雇用モデルが持続可能なものか、疑問が呈されるようになった。柔軟な勤務形態が今や主流になった。また企業に社会的パーパスを明確に定義することが求められるようになると、ビジネス・リーダー達は内省の旅に出ることを余儀なくされた。

労働者と企業の関係は根本的に変化しつつあり、リーダーは人材へのアプローチを見直す必要に迫られている。そして、現代ほどその必要性が叫ばれている時代はいまだかつてなかった。才能ある人材は、企業にとって最も貴重な資源となりつつある。我々はこれまでの調査を通じて、企業が生き残るためには規模だけでなくスピードと顧客との親密な関係構築が求められるようになる新しい時代が訪れつつあることを予見してきた。我々はこのバランスを実現する人たちを「企業内新興勢力」と呼んでいる。こうした新しい時代においては、ビジネス・リーダーにとって資本こそが確保し、管理し、報酬を得るべき最も重要な資源であるとされた従来の株主優位の時代は既に過去のものとなっている。今や労働力人口の増加が減速する一方で資本は過剰となり、さらに知的財産や顧客ネットワークなどの無形資産が重要性を増す中で、パワーバランスは資本から労働力へと移行しつつある。

労働者と企業の関係に関する広く知られた考え方のほとんどは、現在我々が暮らす世界とは全く異なる古い世界観で築かれたものだ。そこでは労働者を単に企業という機械の生産要素としてしか見ていない。だが今日の企業は、仕事についての考え方に人間らしさを与えるような、新しいメンタルモデルを必要としている。労働者は単なる労働提供者ではなく、現代企業にとって不可欠な構成要素である。しかし、私たちは労働者の希望や願望、未発掘の潜在能力、感情などについては、表面的な理解にとどまっていることがしばしばである。

パンデミックはまた、将来の企業幹部候補の育成だけが人材獲得競争の目的ではないという一つの現実を浮き彫りにした。2020年2月から2021年2月の間に、アメリカの労働者の4分の1以上の人々(そのほとんどが第一線で働いていた)の働く会社を変えた。これほどの転職率は過去に例がないほどのものであった。こうした転職の多くは自発的なものではなかったが、離職率がこれほどまでに急上昇したことが示唆するのは、多くの労働者にとってパンデミックによる仕事の変化は、自分が仕事に何を求めているかを考え直すきっかけとなったということだ。その結果、多くの企業が第一線の重要な職種の人手不足を埋めるのに苦労しており、危機の終息後にフル稼働に戻ることができるのか懸念されている。

技術的・社会的な変化の渦に飲み込まれないためには、自社の労働力に関する考え方を変える必要があることを、ビジネス・リーダーは認識している。一方で、どのような行動を取ることで本当の意味での変化が得られるのか、判断に苦慮している。

本レポートは、1年にわたる徹底的なリサーチにより、働き方の未来に関する広範な示唆と、変化しつつある人材獲得競争に打ち勝つために企業が今取るべきステップを明らかにするものである。本レポートは2万人の労働者を対象としたペイン/Dynata社の調査と、さまざまな立場にある100人以上の人々への詳細なインタビューに基づいている。調査対象国は世界のGDPの約65%を占める米国、ドイツ、フランス、イタリア、日本、中国、インド、ブラジル、インドネシア、ナイジェリアの10カ国であり、世界中の異なる文化から広い視野を提供する。また、本調査は、パンデミック発生以来、CEOフォーラムを通じて経営陣と交わした何百もの対話にも基づいている。加えて経済学、社会学、人類学、心理学、歴史学など、さまざまな分野の専門家や文献からのインプットも取り入れている。

本調査から、仕事のあり方を変えつつある 5つの重要テーマが特定された:

1. **働く動機の変化**: 過去150年間の生活水準の向上により、私たちは労働時間を減らすことができるようになったが、その一方で、仕事を提供すべきものへの期待も高まっている
2. **「良い仕事」に対する考え方の多様化**: 仕事に対する考え方が細分化され、平均的な労働者像というものはやや有効な概念ではなくなった。私たちは、それぞれ異なる優先順位を持つ6つのワーカー(従業員)のアーキタイプを特定した
3. **自動化を通じた仕事における「人間らしさ」の回復**: 自動化によって定型業務がなくなるにつれ、問題解決、人間関係、創造性といった人間が得意とする領域の重要性が増している
4. **技術革新によって曖昧になる企業の輪郭**: リモートワークやギグ・ワークが増加しているが、これらは会社の結束を脅かしている
5. **若い労働者への負担の増大**: 特に先進国において、若い世代の心理的な負担が大きく、それが仕事にも影響を及ぼしている

競争が激化する市場で優位に立とうとするビジネス・リーダーにとって、これらはどのような意味を持つのだろうか。第一に、勝ち組企業は、人材を奪う企業から、人材を生み出す企業へと軸足を移すだろう。そのためには、学習への投資を拡大し、既成概念に囚われず幅広い視点からキャリア形成についての思考を深め、組織内にグロースマインド(成長マインド)を醸成する必要がある。第二に、リーダーは、労働者を機械のように管理することをやめ、彼/彼女らが個人の能力を高め、各々の有意義な人生についての考え方に合ったキャリアを築けるよう支援することが必要である。その一環として、リーダーがワークフローを再編成し、個人が持つ人間らしい長所を最大限に活用できるようにしなければならない。最後に、勝ち組企業は、ビジョンと価値観の共有によって団結しながら、多くの労働者個人に帰属意識と機会を提供する組織を構築するだろう。

働く動機の変化

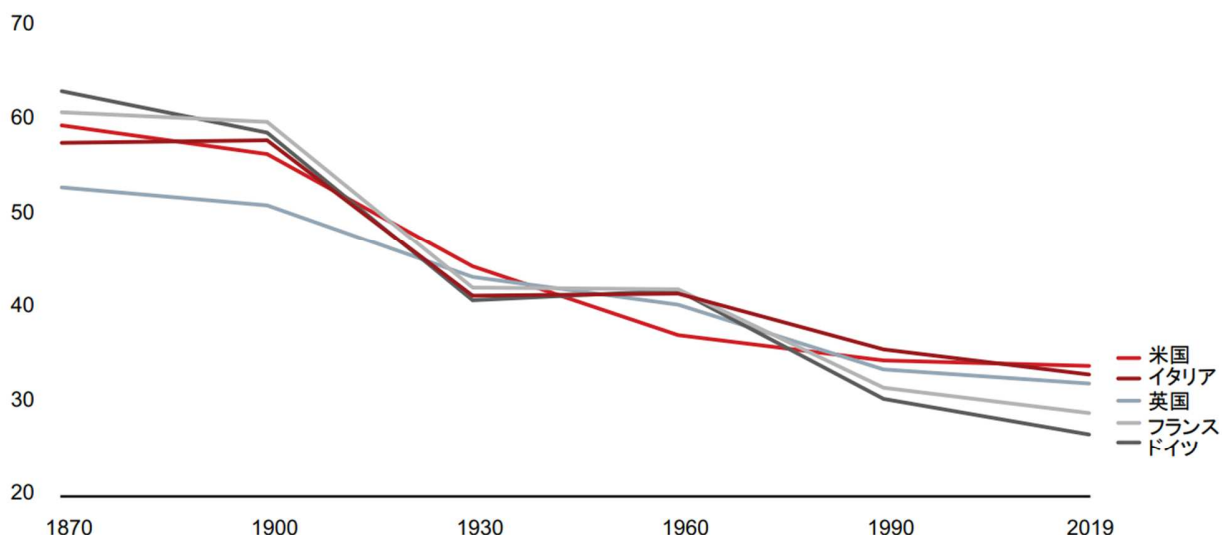
生活水準の向上により、私たちは労働時間を減らすことができるようになったが、仕事を提供すべきものへの期待は高まっている。

ニコラ・テスラやジョン・メイナード・ケインズが、仕事は徐々に消滅していこうと予見していたことは、彼らの予言に先立つ数十年の間に起こったことを考えれば、驚くにはあたらないだろう。1870年から1930年の間に、アメリカの非農業労働者の週平均労働時間は59.5時間から44.5時間へと、4分の1も減少していた(図 1.1 参照)。

産業革命が始まった当初は、労働時間は肉体的に耐えられる限り長いものであった。ごく一部の幸運な人を除いては、生存することが働く第一の動機であった。しかし、工業化によって生活水準が飛躍的に向上すると、この状況は一変する。20世紀初頭には労働時間が短縮され、より多くの労働者が自分の好きなように時間を使えるようになった。この傾向は前世紀後半に欧米で経済成長が減速したことで弱まりはしたが、現在も続いている。例えば、イギリスにおける時間の使い方についてのある研究では、1961年から2000年にかけて、1週間の平均余暇時間が男性で7時間、女性で5時間増加したことが分かっている。また、子どもの世話に費やす時間も、男女ともに週平均で4時間ずつ増えている。

図1.1: 生活水準の向上により、働く時間は短くなった

週平均労働時間



注: 週平均労働時間は休暇を含む1年間の平均値(1960年以前の農業従事者は除く)
出所: Huberman & Minns, 2007; Penn World Tables; Bain analysis

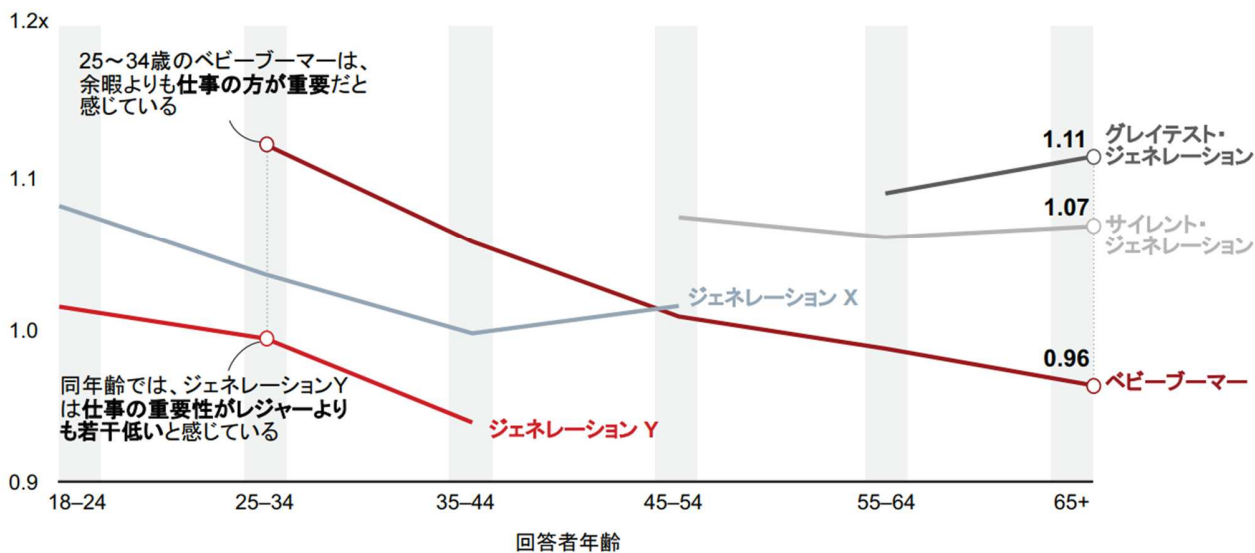
加えて、他の生活要因に比べ、仕事に対する主観的な重要度は、数世代に渡り低下し続けている。世界価値観調査によると、世代が若くなるにつれ、過去の同年齢の回答者に比べて、余暇に対する仕事の重要性が低下する(図 1.2 参照)。唯一の例外はジェネレーション X で、彼らは 2007年から 2009年にかけての金融危機により、富とキャリア展望の面で特に大きな打撃を受けた世代である。家族と比較した際の仕事の重要性についても、同じようなパターンが見受けられた。

この傾向は欧米に限ったことではない。一般的に、各国の GDP が成長するにつれて、労働者は経済的な自由度を増し、仕事以外の余暇に時間を使えるようになる(図 1.3 参照)。例えば、中国やインドの労働者も、余暇に対して仕事を重要視しなくなりつつある。

これは、テスラやケインズが仕事の終焉を予測するのが単に早すぎたということだろうか。そうではないと私たちは考えている。2017年においてなお、残りの人生を過ごすのに十分なお金があれば、仕事を完全にやめると答えたアメリカ人は 28%に過ぎず、1995年の34%から減少している。労働者が豊かになるにつれて、仕事は基本的な経済的ニーズの充足以上の役割を果たすことができると認識されるようになったのである。世界的に見ても、豊かな国ほど、仕事を「単にお金を稼ぐための手段」と考える人の割合は低くなっている(図 1.4 参照)。

図1.2: 余暇と比較した仕事の重要度は、数世代に渡って低下している

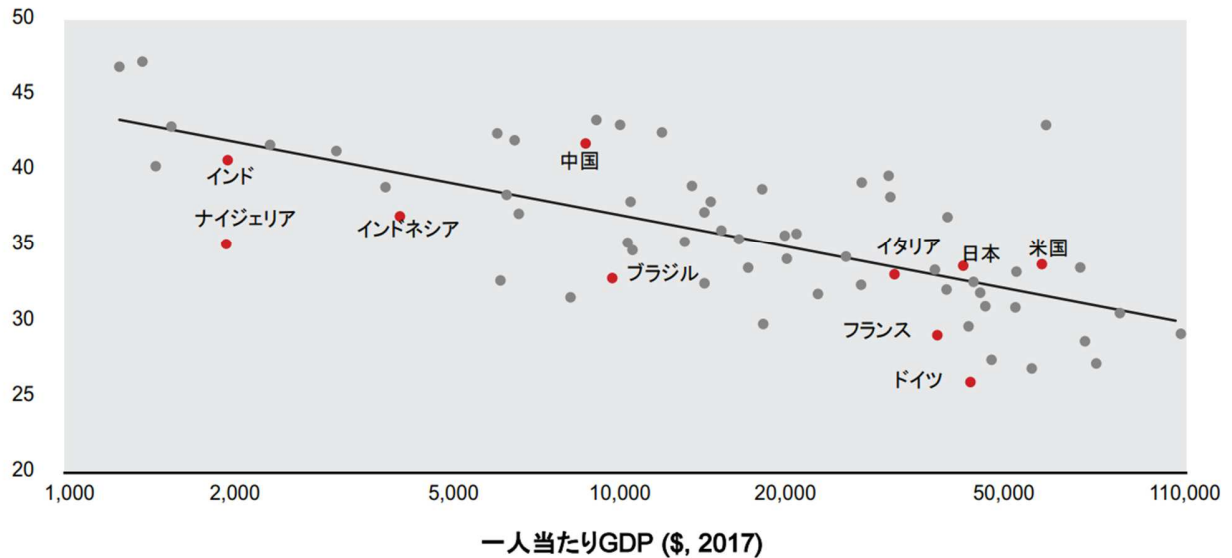
米国労働者の余暇に対する仕事の主観的重要度(調査時の回答者年齢別)



注: ジェネレーション Y は 1981年から 96年、ジェネレーション X は 1965年から 80年、ベビーブーマーは 1946年から 64年、サイレント・ジェネレーションは 1928年から 45年、グレイテスト・ジェネレーションは 1901年から 27年生まれ
出所: 世界価値観調査; Bain analysis

図1.3: 労働時間は国が豊かになるにつれて減少する傾向がある

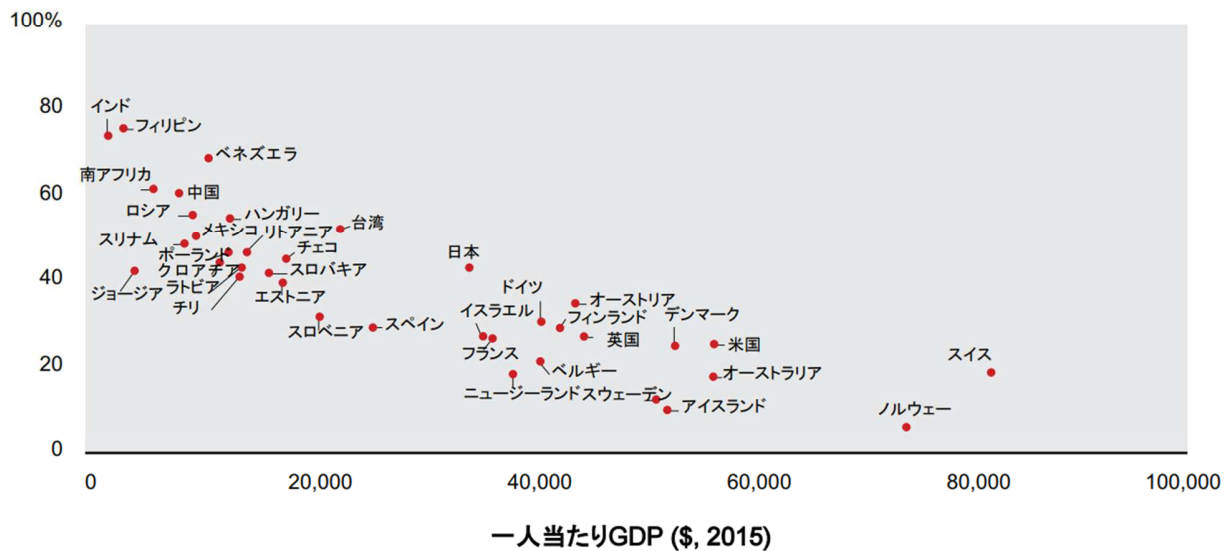
週平均労働時間 (2017)



注: 対数スケールで表示。週労働時間は、フルタイム、パートタイム、契約社員などを含む労働力全体が対象
出所: World Bank; National accounts data

図1.4: 収入が高い国ほど、仕事を「単にお金を稼ぐための手段」と考える人の割合が小さい

仕事が「単にお金を稼ぐための手段」とであると答えた労働者の割合 (2015)



出所: ISSP; World Bank; Bain analysis

我々の調査によると、報酬を仕事において最も重要なものとして挙げたのは世界の労働者の 22%だけである（図 1.5 参照）。これは、人々が適正な報酬が支払われなくても仕事を受け入れると言っているのではない。報酬は依然として、興味深い仕事（15%）、刺激的な会社（5%）など、他のあらゆる仕事の要素よりも上位にランクされている。また、上位 3 要素での回答では、回答者の 56%が報酬を挙げている。しかし、企業のトップが雇用は純粋に金銭的な取引であると捉えるような「コイン投入型」の労働者観は、人間の仕事に対する深い動機を過小評価していることは明らかだ。そして仕事に不満を持つ労働者はそうでない労働者と比べて報酬を高く位置づけている。これが示唆しているのは、報酬は不十分だと感じている労働者にとっては不満の種になるが、そうでない人にとってはさほど刺激材料にはならない、ということだ。

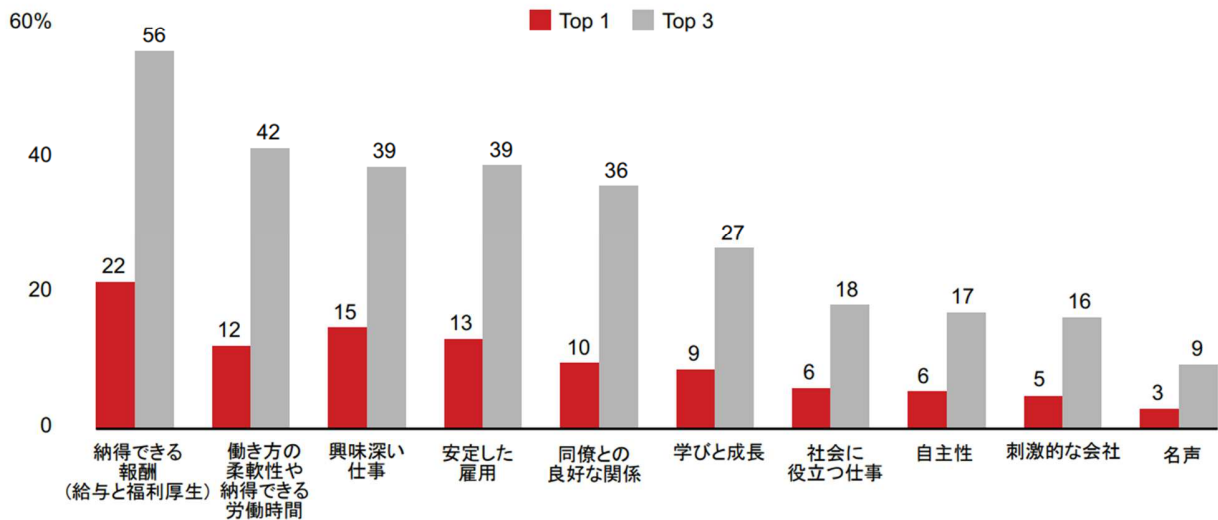
様々な社会的変化により、豊かな国々では仕事が満たすべきニーズに対する労働者の期待が広がっている。スポーツクラブやボランティア団体のようなコミュニティが衰退するにつれ、仕事が社会とのつながりを生むものとして重要性を増している。同様に、欧州や米国では宗教的規律が低下するのに従って、新しい世代の労働者がより高い目的意識を持つためにキャリアに目を向けるようになったのかもしれない。

社会階級は現代では職業の形で表れるようになったが、この社会階級の本質が変化したことも、労働に対する考え方の変化に一役買っていると思われる。米国では、過去 100 年の間に所得と労働時間の関係が逆転している（図 1.6 参照）。一昔前の上流階級といえば怠惰な有閑階級であったのとは大きく異なり、現代社会の上流階級は最も長い時間働いている。多忙は今や労働者の地位と社会における重要性の証である。逆に所得階層の最下層にいる人々は労働時間が最も短い、それは希望する安定したフルタイムの雇用を得ることができていないことが多いからだ。（詳細は「技術革新によって曖昧になる企業の輪郭」を参照）。

世界が豊かになるにつれて、労働者の関心は「生存」から「意義」へとますますシフトしており、仕事についての考え方にも深い影響を及ぼしている。重要なのは、個々人が目的意識を様々な場で、例えば達成感や社会的階層の上昇、スキルの習得、あるいはより直接的に人の役に立つこと、あるいはただ家族の暮らしに参加することなど色々な形で得ることができる、ということだ（詳しくは、次章『良い仕事』に対する考え方の多様化」を参照）。

図1.5: 報酬を仕事における最優先事項と回答した人の割合は確かに他のどの要素についてよりも大きい、それでも5人に1人の割合に過ぎない

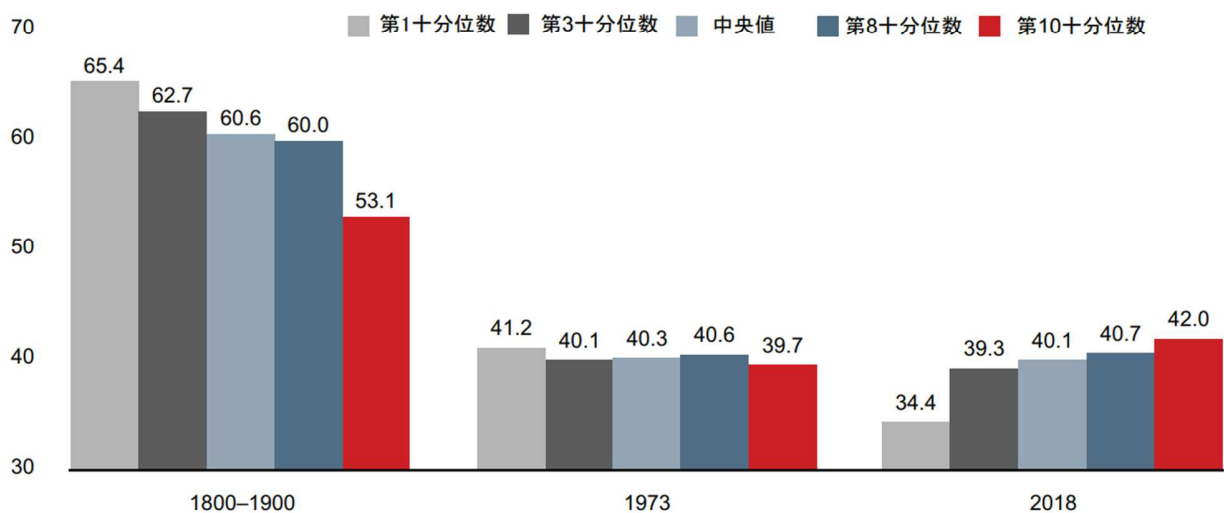
仕事における各要素について、最優先事項であると答えた労働者の割合



注: 米国、ドイツ、フランス、イタリア、日本、ブラジル、中国、インド、インドネシア、ナイジェリアを対象とした
出所: Bain/Dynata Worker Survey (n=20,000)

図1.6: 米国では過去100年の間に所得と労働時間の関係が逆転した

米国労働者の週通常労働時間(所得の十分位数別)



注: 休暇週、休憩時間、時間外労働を除く: 1800-1900年の週労働時間は、当時の調査集計による
出所: CPS Annual Social and Economic Supplements; *The Wage and the Length of the Work Day: From the 1890s to 1991* (Costa, 2000)

「良い仕事」に対する 考え方の多様化

仕事に対する考え方が細分化される中、 労働者の6つの典型的な姿が浮かび上がった。

第二次世界大戦後、アメリカ空軍は戦闘機パイロットがしばしば機体のコントロールを失う要因に関する研究を始めた。当初はパイロットのミスや訓練不足が疑われたが、すぐに別の原因が浮かび上がってきた。アメリカ軍の戦闘機のコックピットは、4,000人のパイロットを対象に、胴体の長さから胸囲まであらゆる部位の10種類の身体寸法の平均値に基づいて設計されていた。ところが問題は、この「平均的」なパイロットなど実際には存在しなかったのである。パイロットの大半は身体寸法のどれかが平均値から大きく異なっていた。そのためパイロットはコックピットの中で不自然な体勢を強いられ、飛行機の操縦が難しくなっていた。そこで解決策として、コックピットを一番極端な人に合わせて設計変更し、可動式シートなど各機能をパイロットに合わせて調整可能にすることにしたのだった。

身体の寸法と同じように、私たちの個性もまた多様であり、その傾向はますます強まっている。ボリビアの先住民ツィマネ族などあまり複雑でない社会では、人の性格特性はかなり均質的であり、似通っていることが研究者によって明らかにされている。しかし、人類学者のジョセフ・ヘンリックが示したように、近代経済の出現の結果、専門分業が行われるようになったため、時間とともに個々人がそれぞれの社会的ニッチに向けて成長することになった。

個性が細分化するにつれ、仕事に対する意識も細分化されてきた。こうした差異を明らかにするために、我々はモチベーション理論や心理学の先行文献を元に、仕事に対する意識の10の側面によるフレームワークを構築した。その10の側面とは、以下の通りである：

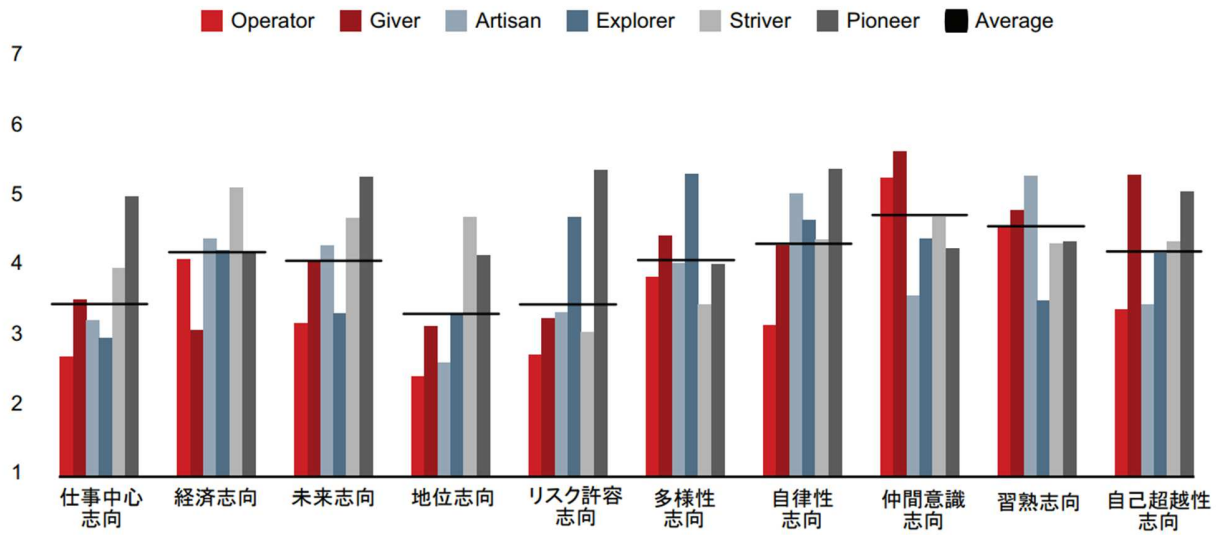
- **仕事中心志向**：自分のアイデンティティや人生の意味づけを、どの程度仕事から得ているか？
- **経済志向**：自分の所得水準は、自分の幸福度にどの程度影響するか？
- **未来志向**：より良い未来への投資を優先するか、それとも今日を生きること重点を置くか？
- **地位志向**：他人から成功していると思われることをどの程度気にしているか？
- **リスク許容志向**：自分の人生をより良くするために、結果的に悪くなる可能性があっても、リスクを取ることをいとわないか？
- **多様性志向**：変化と予測のしやすさのどちらを好むか？
- **自律性志向**：自分の仕事に裁量権を持つことに、どの程度価値を感じるか？
- **仲間意識志向**：仕事を主に個人的なものとするか、それともチームワークと考えるか？
- **習熟志向**：自分の技術を完成させる過程で、どれだけの満足感を得られるか？
- **自己超越性志向**：社会にポジティブな変化をもたらすことは、自分にとってどの程度重要か？

調査の結果、調査対象となった10カ国のいずれにおいても、10項目すべてのスコアに正規分布とはほど遠い大きなばらつきがあることがわかった。言い換えれば、平均的な労働者が仕事に何を求めているかを考えることは、現代経済ではもはや意味をなさないのである。

しかし、このような個人差があるものの、いくつかのパターンが浮かび上がってくる(図 2.1 参照)。

図2.1: 仕事に対する意識は、6つのアーキタイプに収斂される

米国労働者平均スコア



注: 回答は7段階でランク付けされている
出所: Bain/Dynata Worker Survey (n=2,000)

様々な労働者を調査する中で、彼らが収斂する6つのアーキタイプを特定した：



Operators (遂行者)は、主に仕事以外のことに意義や自己価値を見出す。結局のところ、彼／彼女らは仕事を目的達成のための手段と考えている。特に地位や自律性に動機づけられているわけでもなく、職場で目立とうとはしない。安定性と予測可能性を好む傾向がある。そのため、他のアーキタイプに比べ、自分の将来を変えるための投資にはあまり興味がない。同時に、遂行者はチームワークを重視するアーキタイプのひとつで、同僚の多くを友人と見ることが多い。本領を発揮すれば、彼らは組織の背骨となるチームプレーヤーである。一方、悪く言えば、エンゲージメントや積極性に欠ける。



Givers (提供者)は、他の人の生活を直接的に向上させるような仕事に意義を見出す。また、金銭的な動機付けによる効果が最も小さいアーキタイプである。このタイプは、医学や教育といった他者の世話をする職業に引き寄せられることが多いが、他者と直接関わり、助けることのできる他の仕事でも成功できる。その共感的な性質により、職場での強いチームワークと深い人間関係を生み出す。同時に、慎重な性格のため将来計画を重んずる傾向があり、新しいチャンスが訪れてもそれに飛びつくことに比較的にためらいがちである。このアーキタイプの真価は、無私な精神を持ち、組織が機能するために必要な信頼関係を築くのに貢献できる点である。一方、悪く言えば、非現実的であったり、世間知らずであったりする。



Artisans (職人)は、自分を魅了するもの、あるいはインスピレーションを与えるものを探し求める。彼／彼女らの動機付けは専門知識の追求である。自分の専門知識が評価されることを楽しむが、広い意味での地位にはあまり関心がない。また、一般的に自分の技を磨くための高度な自律性を望み、様々なアーキタイプの中で最も仲間意識を重要視しない。多くは仕事に高い目的意識を見出すが、それは人の役に立つというよりは自分の情熱によるものである。本領を発揮した状態では、きわめて複雑な問題でさえも解決することができる。一方、最悪の場合には、周囲となじまず、また大きな目標を見失うこともある。



Explorers (探検家)は、自由と経験を大切にす。彼／彼女らは今を生き、変化に富んだ刺激的なキャリアを求める傾向がある。また、自律性を平均より高く評価するのに加え、他の人たちに比べ、安定を捨てても柔軟性を得ようとする。彼／彼女らは、自分のアイデンティティを仕事に依存することはなく、生涯を通じて複数の職業を探索することがよくある。また、専門的な能力開発に対して現実的なアプローチをとり、必要なレベルの専門知識のみを取得する傾向がある。最高の状態では、どんな仕事だろうと必要とされれば熱心に打ち込む。一方、悪く言えば、無目的で信念がないとも捉えられる。



Strivers (努力家)は、自分自身で何かを成し遂げたいという強い願望を持っている。仕事上の成功に意欲を燃やし、地位と報酬を重視する。将来設計を重視し、成功への王道を選ぶため、比較的风险回避型と言える。努力家は、長期的な目標達成のためであれば、変化のない生活でも構わないと思っている。成功の定義を相対的に定義する傾向があるため、他の多くのタイプよりも人間関係では競争的で業務的になりやすい。良く言えば、規律正しく、透明性がある。一方、最悪の場合、競争心が組織内の信頼と仲間意識を低下させることもある。



Pioneers (先駆者)は、世界を変えるという使命を担っている。物事のあるべき姿について強い見解を持ち、そのビジョンを達成するために必要な自律性を追求する。すべてのアーキタイプの中で最もリスク許容度が高く、未来志向である。先駆者と自分の仕事は不可分である。ビジョンは何よりも重要であり、その結果喜んで大きな個人的犠牲を払う。仕事上の人間関係は本質的に業務的なものになる傾向がある。彼／彼女らのビジョンは少なくとも部分的には利他的であることが多いが、それは明らかに彼／彼女ら自身のためである。本領を発揮すれば、彼／彼女らはエネルギーを組織内に伝播させ、持続的な変化をもたらすことができる。悪く働くと、妥協を許さず、威圧的である。

どのタイプも、他のタイプより優れている、劣っているということはない。遂行者ばかりが集まった会社では、現代経済で戦うために必要なダイナミズムが欠けてしまうかもしれないし、努力家や先駆者ばかりが集まった会社では、エゴの対立が激しくなり、間違いなく崩壊してしまうだろう。それぞれのアーキタイプは、健全で機能的な会社を作るために、独自の貢献をしてくれるのである。

また、これらのアーキタイプの特徴が明確で顕著に見られる人がいる一方で、その境界線が曖昧な人もいることを認識する必要がある。ある労働者の特徴的な振る舞いが2つ、あるいはそれ以上のペルソナの中間に位置することもあり得るのである。また、様々な出来事やその時々々の環境がキャリア全体にわたって労働者の人格を形成し続けるため、アーキタイプは生涯を通じて変化する可能性がある。したがって、ビジネス・リーダーはこれらのアーキタイプを、精緻なものというよりも印象的なものであり、個人の個性という複雑な世界を理解するための道具であると考えべきである。

それぞれのアーキタイプの振る舞いを、仕事の様々な要素に対する重要度の順位付けから見るができる。すべてのアーキタイプで報酬を最上位に順位付けする労働者が最も多く、公正な報酬が依然として最低条件であることを示している。しかし、給与以外の点では、より微妙な違いが見られる。遂行者と努力家は、リスク許容度が低いため、職の安定性を比較的重要視しており、遂行者と提供者は仲間意識が強いため、同僚との良好な関係をより重視している。一方職人は、面白い仕事かどうかを比較的重要視している。

これらのアーキタイプを活用することで、さまざまな人が仕事の目的意識を見出すために必要なことは何かをよりよく理解することができる。先駆者や提供者などのアーキタイプは、明確な社会的使命を持った組織で働くことを重要視する。努力家は、達成することに目的意識を見出す傾向があり、一方で職人は専門性を高めることに目的意識を見出すかもしれない。一方、探検家の場合は、経験の幅の広さに生きがいを感じるようであり、遂行者は仕事以外の生活に生きがいを見出す傾向がある。

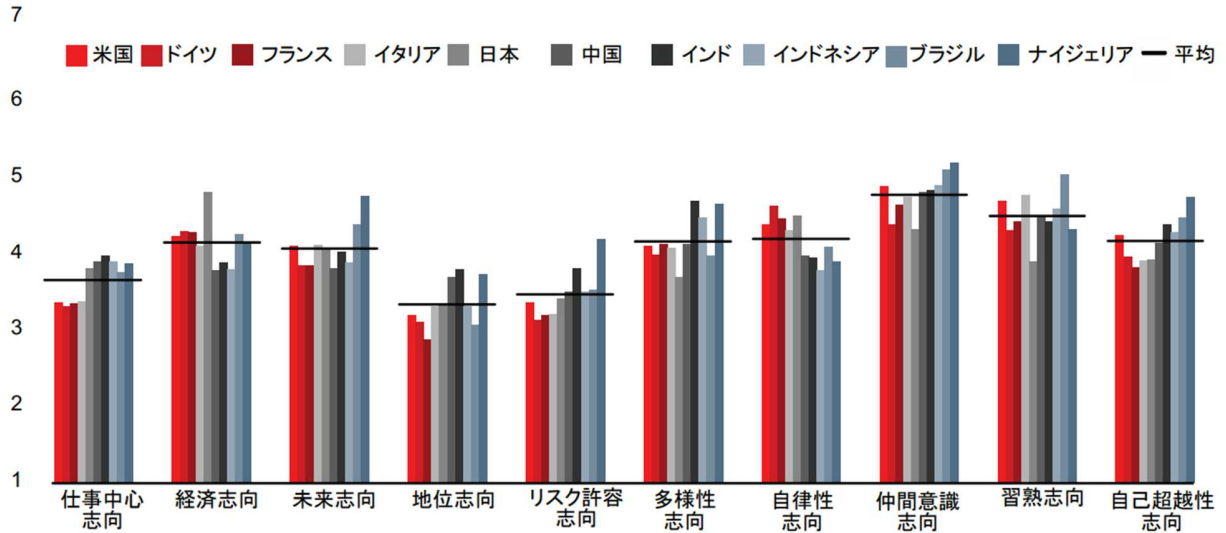
グローバルに見ると、調査対象となった10カ国すべてにおいて、この6つのアーキタイプが浮かび上がっている。確かに文化が異なれば、我々の定義する10の側面にも異なる傾向が見られる(図 2.2 参照)。しかし、国による傾向の違いは、国の中の違いに比べればはるかに小さい。とはいえ、国ごとの回答パターンの違いは、6つのアーキタイプの構成比の違いとなって表れている(図 2.3 参照)。

6つのアーキタイプは各国のあらゆる人口セグメントで見られるが、年齢や社会経済などの要因がアーキタイプの出現頻度に影響を与えている(図 2.4 参照)。米国においては、年配の労働者は熟練と自律を重視し、職人に分類される可能性が高い。また彼らは仕事における自己超越を重視するため、提供者の割合が高くなりやすい。逆に、年配の労働者はステータスを重視しないため努力家になりやすく、リスク許容度も低いため、先駆者や冒険家にもなりにくい。

高学歴・高収入の労働者ほど、自律性、地位志向、未来志向、自己超越のスコアが高い傾向にあり、このことは、先駆者と努力家の割合が高く、遂行者の割合が低いことを意味する。

図2.2: 国によって仕事に対する考え方に違いはあるが、その差は小さい

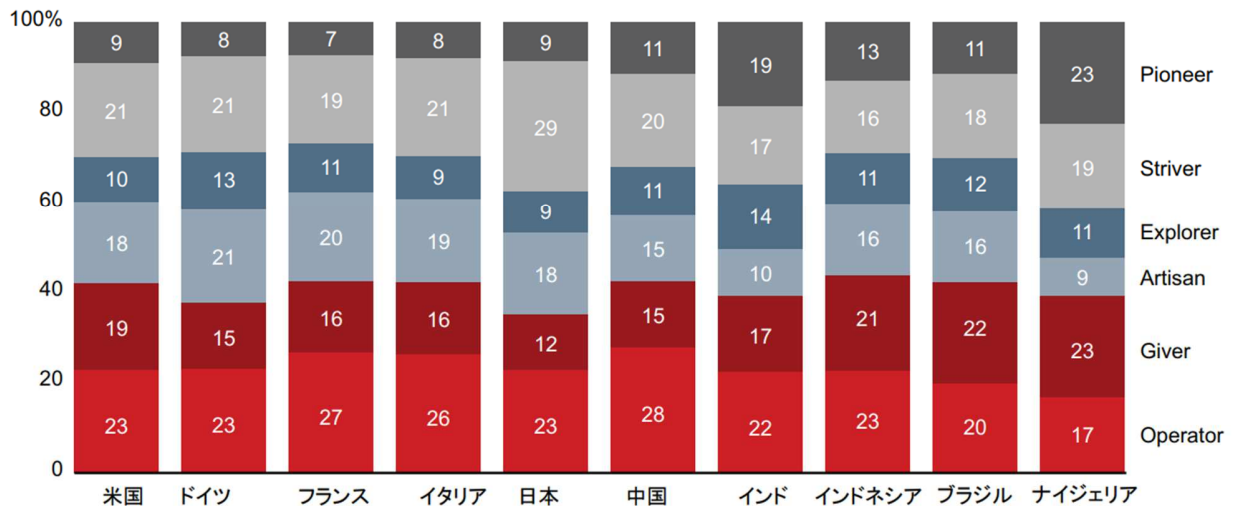
国別の回答者平均スコア



注: 回答は7段階でランク付けされている
出所: Bain/Dynata Worker Survey (n=20,000)

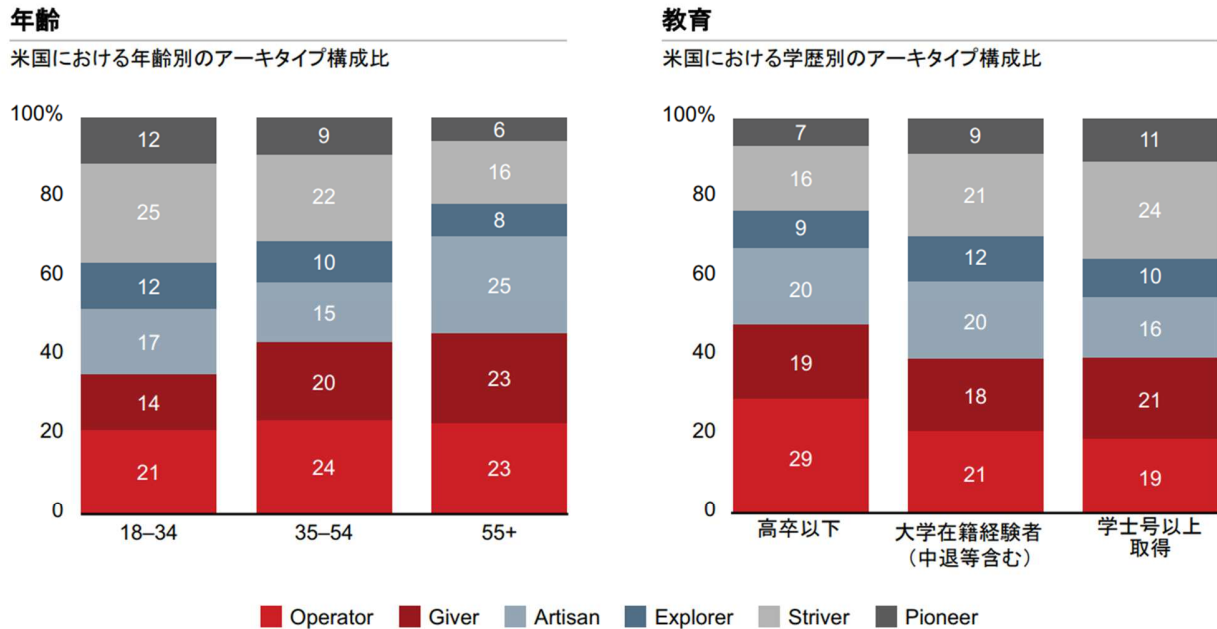
図2.3: 6つのアーキタイプは、出現頻度に差はあるものの、すべての国で見られる類型である

アーキタイプの国別構成



注: オンラインの人々の結果のみが反映されている。調査結果は、二段抽出に基づき、2%範囲内の精度となっている
出所: Bain/Dynata Worker Survey (n=20,000)

図2.4: 人口統計学的な要因は、労働者がどのアーキタイプに属するかの可能性に影響を与えている



出所: Bain/Dynata Worker Survey (n=2,000)

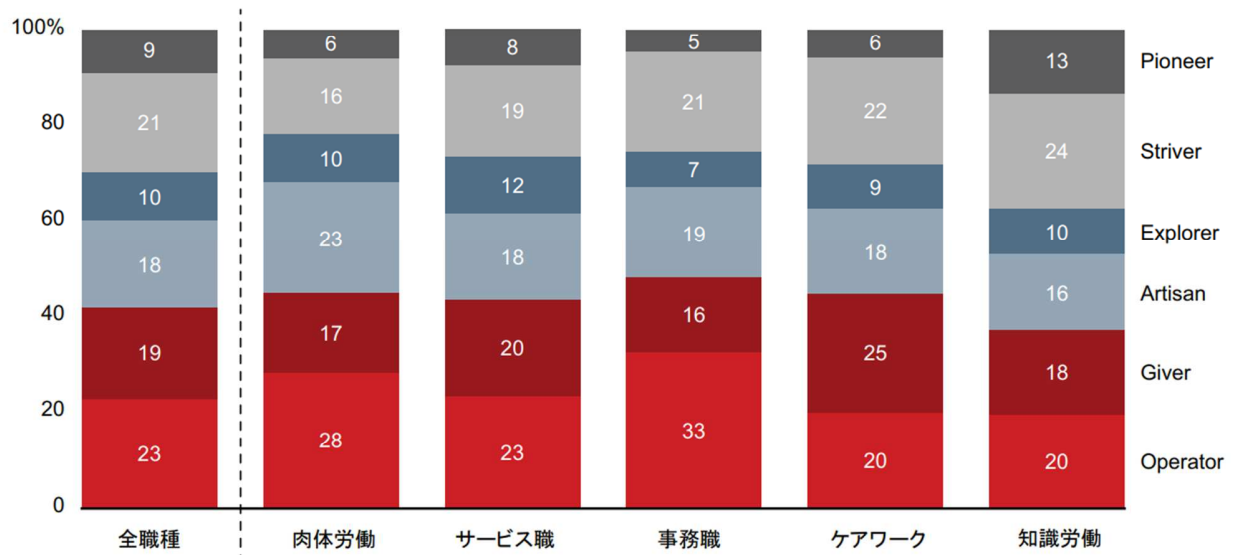
こうした人口統計学的な要因は、市場によるアーキタイプの構成比の差異に寄与している。例えば、インドやナイジェリアは人口が若いため、恐らく先駆者や探検家のようなリスク許容度の高いアーキタイプに傾斜する傾向が強い。

また、国によっては明確な地理的差異も見られる。中国では、Tier 1 都市の労働者は中国全体よりもはるかにリスク許容度が高く、先駆者の割合が高い。フランスでは、パリは同国の他の地域に比べ金融志向が強いため、努力家の割合が大きい。

さらに、職種によってもアーキタイプの構成比は異なる(図 2.5 参照)。製造業、建設業、整備業、物流業などに従事する肉体労働者は遂行者や職人の割合が高い。事務や秘書などの事務系労働者は、遂行者である可能性が最も高く、先駆者である可能性は最も低い。ヘルスケアや教育に携わるケアワーカーは、提供者である可能性が最も高い。探検家は、接客、販売、パーソナルサービスなどのサービス業に従事していることが多い。そして、努力家と先駆者は、管理職、専門サービス、技術職などの知識労働を選択している傾向がある。

図 2.5: アーキタイプごとに引き寄せられやすい職業が存在する

米国におけるアーキタイプの職業別構成比



出所: Bain/Dynata Worker Survey (n=2,000)

ビジネス・リーダーの仕事に対する考え方が、広い視線で見た一般の人々を代表するものとはかけ離れていることにも注目する必要がある。例えば、米国の経営者の 25%が先駆者であるのに対し、労働人口全体で見ると先駆者は 9%に過ぎない。ビジネス・リーダーは、自分の考える「良い仕事」が、必ずしも組織内のすべての人、特に現場の労働者に共有されているわけではないことを認識する必要がある。

職業別に各アーキタイプの満足度を見ると、アーキタイプごとにより相性が良い職業が存在することがわかる。先駆者はサービス業で他の職種より平均 22%満足度が低く、探検家は事務職において他の職種より平均12%満足度が低くなっている。

学校でのキャリアカウンセリングやオンライン就職支援プラットフォームなど、労働者を適切なキャリアパスに選別するためのインフラは、ここ数十年で大幅に改善された。しかし、このようなミスマッチが依然として存在することは、労働者が自分の可能性を最大限に発揮できる仕事を見つけるための支援に、まだ大きな改善の余地があることを示唆している。

自動化を通じた 仕事の「人間らしさ」 の回復

自動化によって定型業務がなくなるにつれ、仕事上で人間が得意とする領域の重要性が明確に増している。

前世紀全体にわたり、自動化による大量失業への懸念の波は幾度も現れては消えていった(図 3.1 参照)。第二次世界大戦中に大量の労働力不足が発生したことで、生産の機械化は大きく進展した。1950年代から1960年代にかけて、企業はこれらの技術革新を民需品生産に導入したが、労働者は大いに困惑した。1980年代には、急速に成長する人工知能への関心と投資が高まり、パーソナルコンピュータの普及と相まって、機械に雇用を奪われることに対する恐怖が再び巻き起こった。『ブレードランナー』『ターミネーター』『スターウォーズ』などの SF 映画が大ヒットしたのも、こうした時代の流れを反映している。

最近では、機械学習の分野で画期的な進歩が相次ぎ、またアマゾンの Alexa やアップルの Siri など、想像力をかきたてる新しいサービスの登場も重なり、新たな懸念が広がっている。パンデミックの発生を受け、企業が自動化への意欲を高めるにつれ、こうした懸念はますます高まっていくだろう(今後 10 年間の自動化の経済的影響については、Bain Report *Labor 2030: The Collision of Demographics, Automation, and Inequality* を参照されたい)。

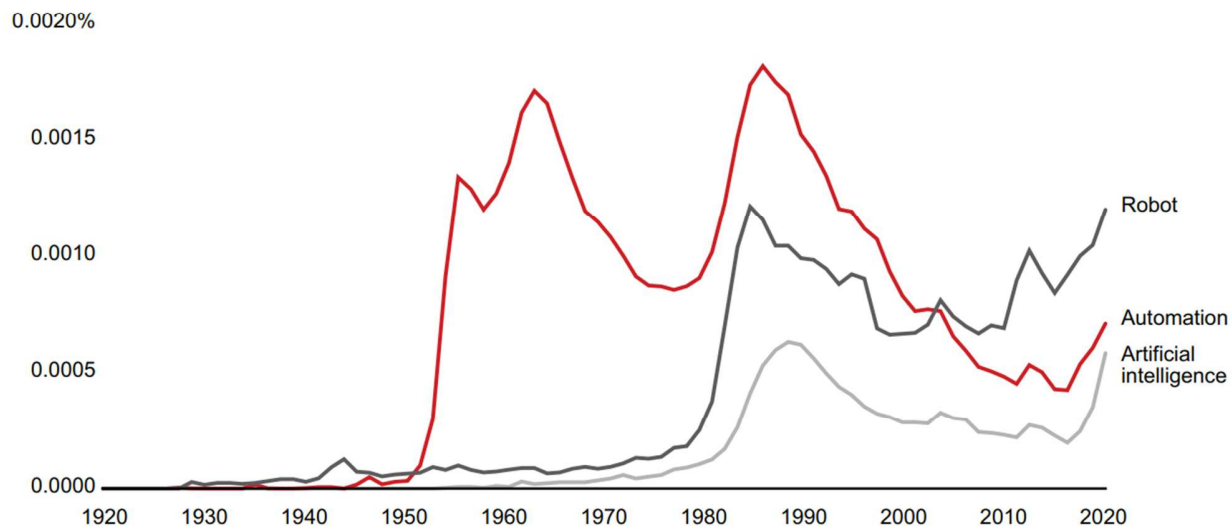
少なくともこれまでのところ、技術の進歩が労働の終焉につながることはなかった。しかし、それによって経済において人間が果たす役割が大きく変化するサイクルは、何度も繰り返されてきた。過去 150 年の間に、テクノロジーはグローバリゼーション、消費者の嗜好の変化、人口動態の変化といった並行する構造的な力と相互作用しながら、仕事の構成を絶えず再定義してきた(図 3.2(米国の例)参照)。

将来的にも、次世代の職業がすべてソフトウェアエンジニアやデータサイエンティストになると想像するのは、仕事の未来を単純化し過ぎだろう。デジタル化によってこれらの職種の需要が引き続き急増し、企業は今後何年にもわたってこれらの職種の人手不足を経験することになるであろうことは疑うまでもない。また、ほとんどの職種で、基本的なデジタル・リテラシーが求められるようになるだろう。しかし、こうした領域における専門技術者が果たす役割は、物語の一部に過ぎない。ローコード(可能な限り少ないソースコード開発でソフトウェアやアプリの開発を行う手法)やセルフサービス・ソリューションといった分野を中心に、既に自動化の領域では民主化が進んでいる。

今後 10 年間は、自動化とその以外の力が複雑に絡み合い、職業の盛衰パターンを再び決定づけることになるだろう。人口の高齢化により、医療従事者のニーズが高まるだろう。家事労働が今後も企業の経済活動に移行することで、接客業やさまざまな個人向けサービスの需要が高まっていく。また、電子商取引への移行により、販売員のニーズは減少し、輸送員のニーズが増加する。一方、定型業務の自動化によって、販売員の減少は一層早められ、運輸業と接客業の雇用の伸びは、自動化が起こらなかった場合よりも低い水準にとどまるだろう。同時に、製造業務や事務職において、自動化はここ数十年のグローバリゼーションが引き起こした衰退に、さらなる拍車をかけるだろう。

図3.1: 自動化への懸念に関する新たな潮流が生じている

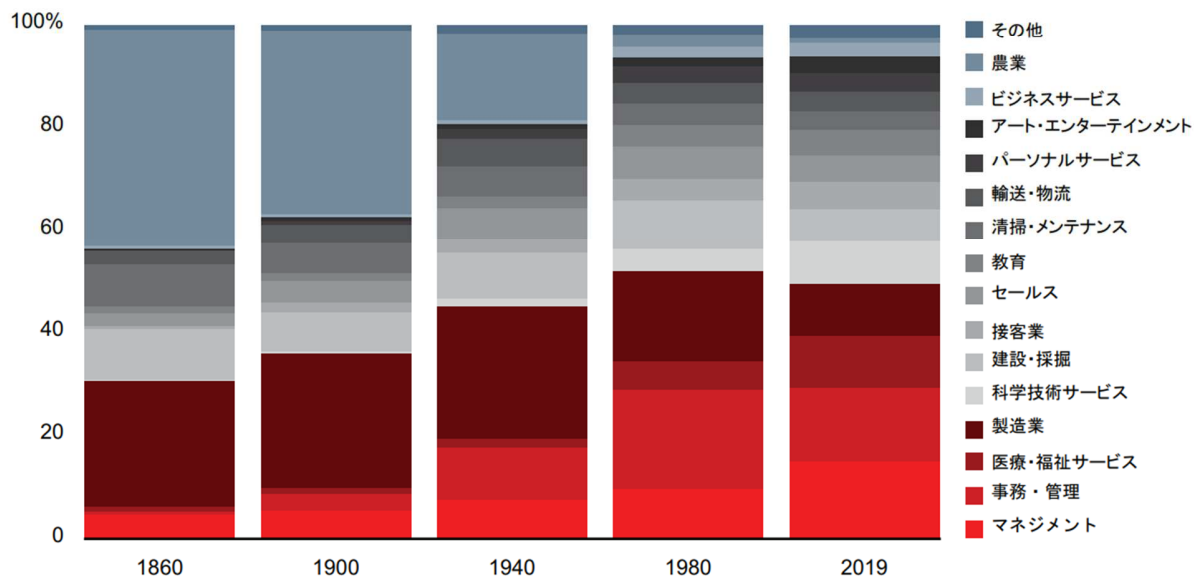
出版・公開された全ての文字を母数とした時の各キーワードのシェア



出所: Google Ngram

図3.2: 労働力構成は何度もシフトしている

米国における職業グループ別シェア



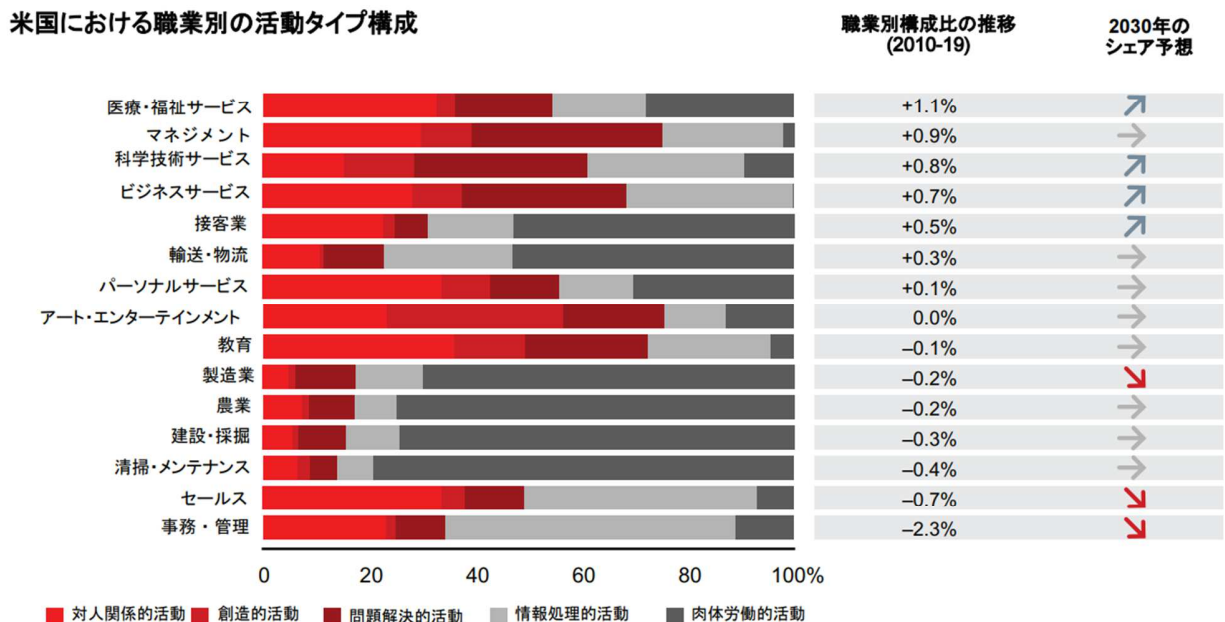
出所: IPUMS; Bain analysis

このようなパターンは米国に限ったことではなく、他の先進国でも同じような現象が起きており、その根底には同じ力が働いている。一方、工業化が進む新興国では、農業労働者が製造業や建設業など他の手工業部門に移行し続けているため、この図式は若干歪んでいる。

このような職業構成の変化が将来の労働者に求められる能力へ及ぼす影響を理解するために、我々は様々な職業にまたがる2,000以上の基本的な活動を、5つのカテゴリーに分類した(図3.3参照)。

- **肉体労働的活動**: 機械の操作や食品の調理など、物理的環境を直接操作する仕事
- **情報处理的活動**: データの集計や記録の管理など、情報の収集と構造化を中心とした仕事
- **問題解決的活動**: 治療法の処方やビジネスプロセスの改善など、課題の設定、選択肢の評価、判断の行使を含む仕事
- **創造的活動**: 製品デザインや事業戦略の立案など、新しい可能性を想像し、独創的なアイデアを生み出すことを中心とした仕事
- **対人関係的活動**: 教育や交渉など、相手のニーズを理解し、共通の目的を達成するために、相手と対話する仕事

図3.3: 先進国では職業構成が変化することで、より人間らしい活動が重視されるようになった

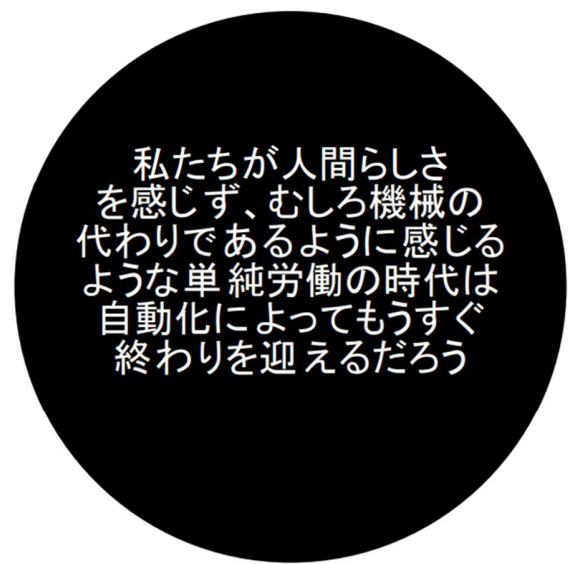


注: 活動タイプ構成は、900の職種にわたる2,000の基本的な活動についてスコアリングを実施し算出。各活動の重要性に基づいて重み付けを実施
出所: ONET; BLS; Bain analysis

これらの活動の境界は時に明確ではないが、仕事の性質の変化を特徴づける上で、この区分は有用である。肉体労働や情報処理といった活動は反復的であるため、自動化の対象となりやすい。一方、問題解決、創造、および対人関係的な活動は、より変化が大きく、より高い人間的能力に依存している。AIを搭載したバーチャルアシスタントによって、これらの領域でパフォーマンスを向上させる労働者が増えていこう。しかし、このような技術がすぐにも人間の関与を陳腐化させるスピードで進歩すると考える専門家はほとんどいない。

長期的な観点では、少なくとも一つ、自動化によるポジティブな影響について言えることがある。私たちが人間らしさを感じず、むしろ機械の代わりであるように感じるような単純労働の時代は、自動化によってもうすぐ終わりを迎えるだろう。

20世紀を通じて、大衆文化はしばしばこのような非人間的な仕事を取り上げてきた。チャーリー・チャップリンの1930年代の映画『モダン・タイムス』は、チャップリン演じる主人公が加速し続ける組立ラインのネジを締めようとし、さらに機械にうまく弁当を食べさせてもらえないという象徴的なドタバタ劇で幕を開ける。この映画は、かつて職人的だった製造業の仕事が、工業化によって非人間的になっていると感じていた当時の時代精神を効果的に捉えている。



今後の大きな課題は、衰退しつつある職業から未来の仕事へと労働者をどのように移行させるかを定めることである。幸いなことに、職を失った低スキル労働者でも、適切な訓練と支援を受けさえすれば、できる仕事はほぼ無限にある。インターネットは知識の経済性を変え、多くの職種の労働者がボタンをクリックするだけで、仕事に必要な情報にアクセスできるようになった。このような環境では、労働者の問題解決能力、創造性、対人関係などの基礎的な能力が、パフォーマンスにはるかに大きな影響を与えるようになる。では、ビジネス・リーダーは労働者がこうした能力を伸ばすためにどのような支援ができるのだろうか。

まず、問題解決について考えてみよう。知能は幼少期から固定され、神経可塑性は年齢とともに低下するという考え方は時代遅れである。今日の科学者の間では、脳はむしろ筋肉のようなもので、そのパフォーマンスは生涯を通じ向上させることができるという考え方が主流になっている。研究結果によると、物事の見方の設定、問題の分解、フレーミング、類推の展開など、適切な思考戦略を身につけさせることで、仕事における意思決定を大幅に改善することができる。また、IQと経済的成功の関係が弱いことも分かっており、高い知能を持つ人の多くが低スキルの仕事に捕らわれ、複雑な問題を解決する潜在能力を十分に発揮できないでいる。

次に、創造性について考えてみよう。真の天才的な創造的の持ち主は稀かもしれないが、未来の仕事で成功するために必要な日常的な創造性は、適切な手法を導入すれば教育することが可能であることが実証されている。しかし、それ以上に重要なのは、労働者の創造性を開花させる環境を整えることである。そのためには、公式・非公式を問わず高いレベルの対人交流が必要であり、斬新なアイデアへのオープンな姿勢と失敗への寛容さが明確に伝えられる必要がある。ここ数十年、特に知識労働者以外の多くの労働者は、効率性を徹底的に追求するあまり、創造性ではなく勤勉さとコンプライアンスが成功への道であると信じてきた。会社が自分の役割にどのような特性を求めているかという質問をしたところ、創造性を上位3項目として挙げたのは、知識労働者の35%に対して、肉体労働、サービス、事務職の米国人労働者においてわずか17%だった。この結果は他の欧米諸国でも似通ったものである。一方、新興国では全職種の労働者の52%が創造性を高く評価しており、欧米の平均30%と比べ高い。新興国では急速なペースで成長しており、常に適応を求められるため、しばしば企業のイノベーション文化をあらゆるレベルで育ててきた。一方、先進国において重視される安定的な収入増からはこうした文化は生まれてこない。

最後に、対人関係について触れる。感情的知性は、主に性格のタイプ、特に心理学者が「協調性」と呼ぶものによって決まる。協調性と所得水準には負の相関があるという研究結果があるが、このことは、過去数十年、攻撃的な対人関係のアプローチをとる人が、仕事においてより多く成功を収めていたことを示唆している。しかし、未来の仕事では、共感、内省、そして行動適応がますます不可欠になる。そして現在は低スキルとされている労働者は、この点で大きな価値を提供できるだろう。さらに、対人関係能力は、特に行動モデリングによって積極的に育成できることが証明されている。

技術革新によって 曖昧になる企業の輪郭

増加傾向にあるリモートワークやギグ・ワークは、 企業の結束力を脅かしている。

Covid-19の大流行により、労働者と企業の関わり方は大きく変化している。米国では、2020年春に在宅勤務時間の割合が5%から60%に急増した。一部の労働者がオフィスに戻り始めているが、今後この比率がどこに均衡するかは、まだ不透明である。ほとんどの企業はハイブリッドモデルを採用すると思われるが、それがどのようなものになるのか、また成功するためには何が必要なのかは、依然として不透明である。

しかし、パンデミック以前からすでに、伝統的な労働者と企業の関係は変容しつつあった。2007年から2009年にかけての金融危機の際に生まれたギグ・エコノミーは、労働者が生活費を稼ぐために複数の仕事を細切れに請け負うことを可能にした。直近10年で、Uber、Upwork、Airtaskerなどのプラットフォームが登場し、ギグ・エコノミーが急成長した。

在宅ワークとギグ・エコノミーの台頭はともに、企業の境界を緩め、職場と労働者という概念をより流動的なものになっている。しかし、このようなモデルは以前にも見られた。17世紀から18世紀初頭にかけて、西ヨーロッパの製造業の多くは出来高制の家内制手工業（または問屋制家内工業）に依存していた。商人が原材料を労働者に供給し、労働者は自宅や小規模の共同工房で製品を製造し、その対価として製品1個当たりの単価を受け取っていたのである。

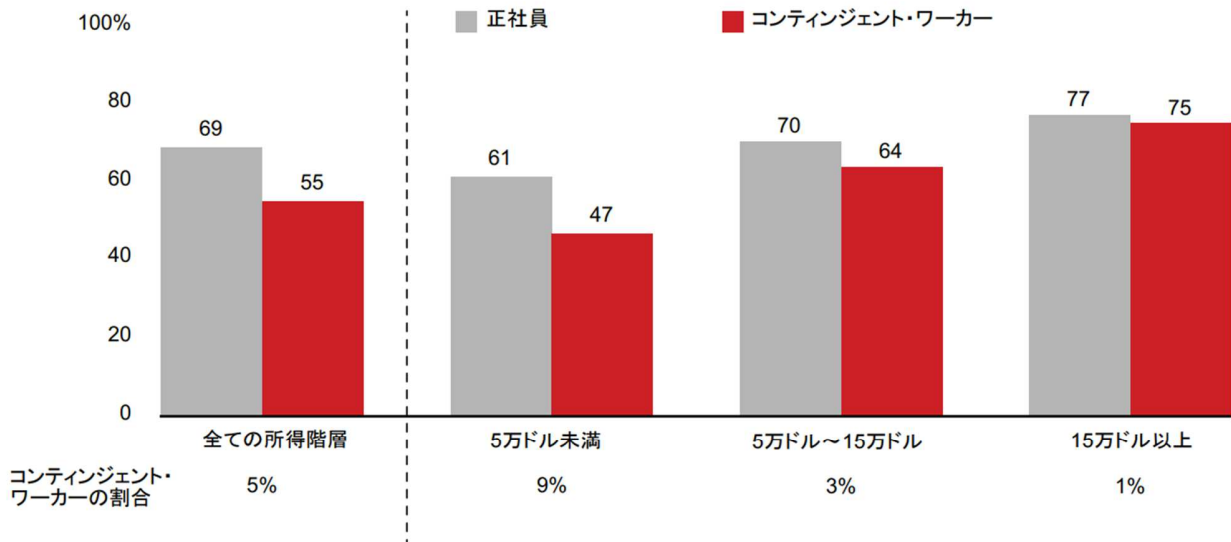
この制度は、工業化とともに衰退していった。生産用資本設備の大規模な活用によって、工場制度のもと労働者が工場に集められるようになった一方、分業の深化や企業の規模拡大と複雑化が進み、さらに労働者保護への要求が高まったことで、正規雇用が始まった。

今日、通信技術の進歩と新しいデジタル・プラットフォームの出現により、企業は伝統的な企業組織の外部に仕事をアウトソースする割合を増やし、コストを削減し、柔軟性が高まった。

労働者にとって、これらの変化により様々な恩恵を受けることが出来た。出来高制の家内制手工業は、農業の季節周期の中でも労働者の所得を平準化でき、少なくとも一時的には労働者と企業の双方に利益をもたらすものであった。しかし、現代におけるギグ・エコノミーは、これと同じように相互に有益なのだろうか？その答えはもっと複雑である。

図4.1: 低スキルのコンティンジェント・ワーカーは、正社員よりも満足度が低い傾向にある

米国の雇用形態別仕事満足度



注: コンティンジェント・ワーカーには、派遣社員、契約社員、フリーランサーを含む
出所: Bain/Dynata Worker Survey (n=2,000)

まず、コンティンジェント・ワーク(臨時労働者、請負業者、フリーランサーを含む)とも呼ばれるギグ・ワークについて考えてみよう。米国では、年収5万ドル未満の労働者の9%がコンティンジェント・ワーカーであるのに対し、15万ドル以上の労働者に占める割合はわずか1%である。非正規雇用をあえて選択する労働者もいるが、それは高スキル・高賃金の職務に就くごく一部の労働者である。大半は正社員の仕事がないときに必要に迫られてこうした役割を担っている低スキルの労働者である。そして、これらの低収入のコンティンジェント・ワーカーは、同程度の収入の正社員と比較した場合、仕事への満足度において大きな格差を経験している(図4.1参照)。

さらに仕事への満足度を掘り下げてみると、コンティンジェント・ワーカーは柔軟性には比較的満足しているが、仕事の安定性や同僚との関係には比較的満足していないことがわかる。労働者の6つのアーキタイプを考えると、ギグ・ワークは探検家には魅力的かもしれないが、ほとんどの市場で労働者の最大の割合を占める遂行者には魅力的ではないようである。

企業にとってのコンティンジェント・ワークの魅力は仕事の種類によって異なる。より高いスキルを持つコンティンジェント・ワーカーは、企業が特定の専門知識を必要とし、その人を無期雇用することが困難であるか、特定のプロジェクトにのみ必要である場合に重宝される。一方、低スキルのコンティンジェント・ワーカーは、需要変動に対応するため、より変動費的なコスト体系に移行しようとして利用される傾向がある。

しかし、労働者の忠誠心と企業のコミットメントとは相互的なものである。この戦略の隠れた代償は、労働者、中でも最前線の現場労働者が意欲を失い、顧客を喜ばせたり、職務を超えた価値を生み出したりすることに労力をかけようとしなくなることだ。

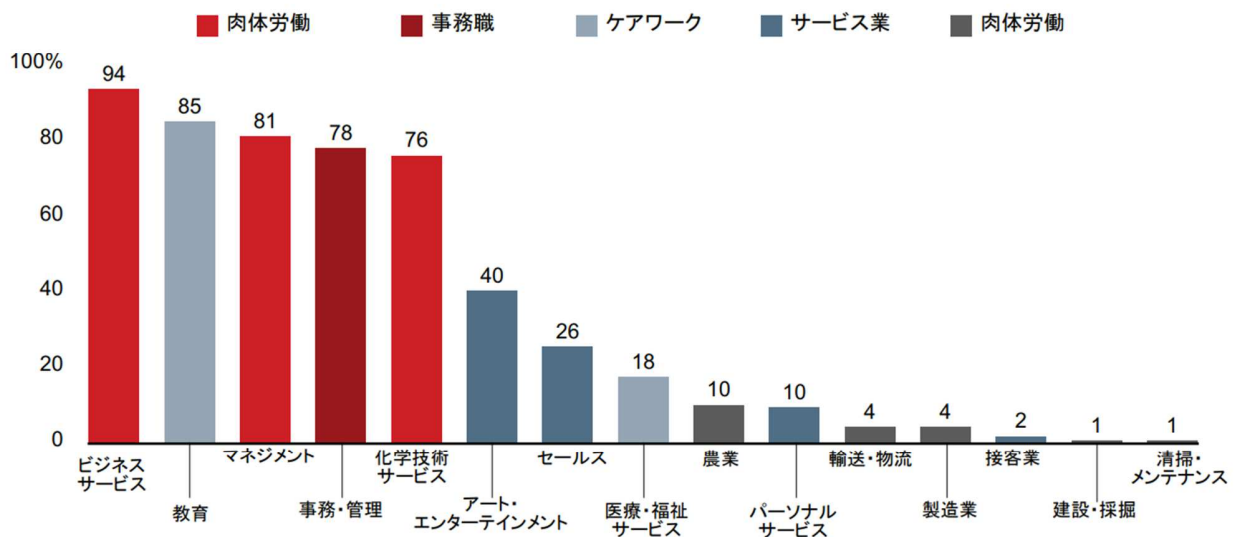
次に、リモートワークの長期的な展望を考えてみよう。今回のパンデミックでは、多くの労働者が予想をはるかに上回る業務をリモートでこなせることが証明された。リモートワークをどこまで継続できるかを探るため、我々は約900の職種における約2,000の基本的な活動を調査し、現在の技術水準を前提とした場合、在宅勤務が可能な業務の割合を明らかにした(図4.2参照)。

我々の発見は、パンデミックの際に起こったことと実によく合致している。ホワイトカラーの知識労働者や事務職、そして教師は、ほとんどの仕事を在宅で行っている。そして、肉体労働やサービス業、そして医療に従事する人々は、エッセンシャルワーカーとして働き続けるか、職を失うことになったのである。

学齢期の子どもに対するリモート教育の長期的な持続可能性については、まだ議論の余地がある。多くの親が子育てと仕事の両立に苦労しており、またリモート教育がもたらしうる負の影響についての懸念が根強く残っているためである。しかし、知識職や管理職の場合、リモートワークはパンデミックを超えて定着する可能性が高い。

図4.2: リモートワークの可能性は、主にホワイトカラーに限定されている

技術的にリモートで実施可能なタスクの職種別割合



注: リモートワークの可能性は、約900の職種にまたがる2,000以上の基礎的な活動のスコアリングに基づき算出; 各職業における活動の重要性に基づいた重みづけを実施
出所: ONET; BLS; Bain analysis

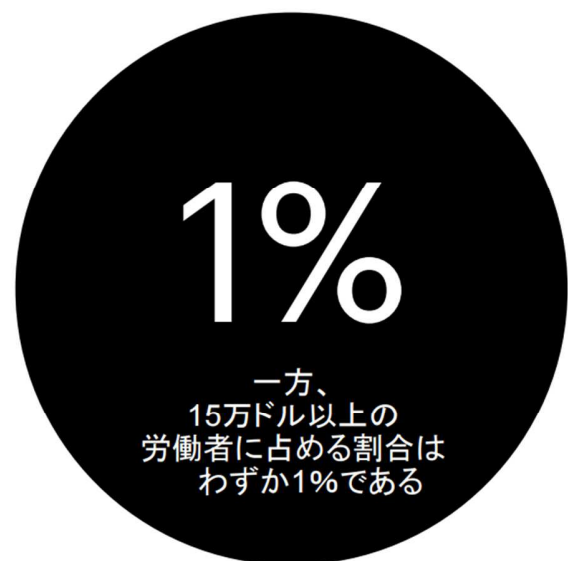
これらのカテゴリーを合わせると、先進国では全労働者の約 30%から40%を占めるが、途上国市場では10%から20%に過ぎない。さらに、発展途上国にはリモートワーカーの数を減少させる要因は他にもある。インターネット接続が遅く、信頼性が低く、どこでも利用できる状態にないこと、複数の世代が同居していること、一家庭あたりの子供の数が多などだ。

ホワイトカラーの仕事の大部分はリモートでできるとしても、必ずしもそうすべきとは限らない。リモートワークが生産性に与える影響と、労働者自身の要望の二つの要因を考える必要がある。

リモートワークが対面での仕事と同じように生産的であるかどうかは、まだわからない。2019年4月から2020年8月にかけて、アジアのテクノロジー企業で働く1万人の労働者を対象にした調査では、労働者が在宅での勤務時間を増やしているにもかかわらず、成果が目に見えて増えることはなかった。なぜだろうか？研究では、リモートでの調整や管理が複雑になるため、会議に費やされる時間が増加したことが明らかになった。一方、個人で作業に集中できる時間は減少していた。米国の労働環境・意識調査 (US Survey of Working Arrangements and Attitudes) のデータによると、50%の労働者が在宅勤務で全体的な生産性が上がったと感じているが、71%は通勤が不要になったことがその要因であると考えている。

在宅勤務が生産性に与える影響も、活動の種類によって異なるようである。パンデミック以前の調査によると、協業が多い、あるいは他の人とのやりとりが必要な活動は、対面で行った方が生産性が高くなる傾向があることが示唆されていた。リモートワークを継続する上での難しさは、こうした活動がホワイトカラーの仕事に占める割合がさらに高まっていることである。

このようにリモートワークの良し悪しは一概に判断できないため、先進企業のリモートワークモデルは各々異なった道をたどっている。JPモルガンやゴールドマン・サックスは、2022年夏に米国内で働く従業員のほとんどをオフィスに呼び戻した。また、Netflixの共同CEOであるリード・ヘイスティングスは長期のリモートワークに反対している。一方、DropboxとTwitterはリモートワークを標準とした勤務モデルに移行しており、またハイブリッドモデルを許容している企業はAppleやGoogle、SiemensやPrudentialまで、多岐にわたっている。



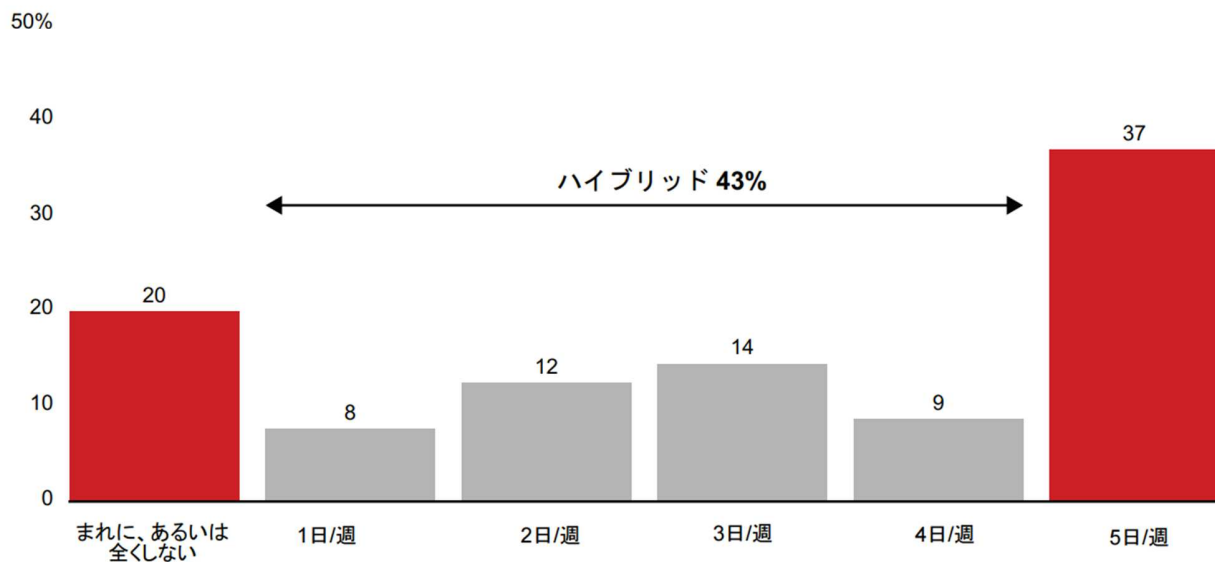
また、企業は従業員が何を望んでいるのかを考慮する必要がある。通勤の必要がないため、リモートワークになれば従業員は時間とお金を節約できる。英国の時間使用に関する調査によると、通勤は人々が最も苦痛に感じる時間の使い方の1つであり、家事よりも低いスコアとなっている。実際、通勤よりも低いスコアなのは就職活動だけである。また、在宅勤務によって従業員が家族と過ごす時間が増え、一日の過ごし方をより柔軟に考えることができる。しかし、大きなデメリットも存在する。リモートワーカーは職場の社会生活から切り離されたように感じたり、仕事の中で学ぶ場がなかったり、仕事とプライベートの境界線を管理するのに苦労したりするのである。

こうした影響からリモートワークを望むか否かは、人それぞれである。米国では、リモートワーカーの37%が引き続き完全に自宅で作業することを望んでおり、リモートワークに対する需要は今後も堅調に推移することを示している（図4.3参照）。しかし、43%は何らかのハイブリッドモデルを希望しており、20%はほとんど、あるいは全くリモートワークをしたくないと考えているのも事実である。

年齢や世帯構成などの人口統計学的な要因を考慮しても、この意見の相違を説明できない。このような傾向は、何よりも個人の仕事に対する考え方の違いに起因しているからだ。遂行者や提供者など、仲間意識が強いタイプほど、会社に戻りたがる傾向がある。一方で、職人や探検家などの自律志向の強いタイプは、リモートワークの環境でより成功する可能性が高い。

図4.3: パンデミック後のリモートワークに対する米国の労働者の意識は人それぞれである

米国労働者のパンデミック後の在宅勤務頻度・時間についての選好度



注: 少なくとも部分的にでも自宅で作業することができる労働者のみを含む
出所: The Survey of Working Arrangements and Attitudes, May 2020–October 2021 (n=24,000)

米国の労働者は他国の労働者に比べ際立ってリモートワークを希望する割合が高いことは注目に値する。一方、中国では15%、フランスでは16%の労働者しか、パンデミック終息後に完全な在宅勤務を続けること希望していない。

さらに、在宅勤務に対する考え方は時代とともに変化してきており、今後も変化していくと思われる。一部の労働者はリモートワークにうんざりしているという証拠もある。米国勤務形態・意向調査(US Survey of Working Arrangements and Attitudes)によると、「パンデミック終息後は全くリモートワークをしたくない」と答えた労働者の数は、2021年1月の16%から2021年10月の25%へと着実に増加している。持続的な孤立感や同僚との有意義なつながりの欠如が、ますます労働者に重くのしかかっているのかもしれない。

我々の調査は、グローバルで47%の労働者が同僚の多くを友人として認識していることを明らかにした。中国では、パンデミックが一段落するとすぐにリモートワークの勤務モデルが消滅したが、同僚を友人として認識する人の割合はさらに高く、59%に達する。これほどの人とのつながりや信頼関係は、複雑なビジネスを効果的に運営するために不可欠な要素なのである。問題は、オフィスが提供する物理的なつながりなしに、企業がこのようなつながりや信頼を維持することができるのかという点だ。

共通のオフィス・スペースで働くことで、会社は非人間的な市場ではなく一種のコミュニティのように感じられるようになる。リモートで仕事をする場合、オフィスで日常的に展開されていたインフォーマルで何気ない人間関係を再現することは特に難しい。多くの企業にとって、パンデミック時のリモートワークの成功は、そこで働く人が長年にわたって築き上げてきた文化資本や友好関係の犠牲の上に成り立っていた。時間とともに新入社員が増える中で、文化やつながりを維持することはますます難しくなるだろう。ただし、この課題について、まだまだ試行錯誤の余地は残されている。

コンティンジェント・ワークやリモートワークの増加により会社の輪郭が曖昧になると、労働者は会社と自分の関係を純粋な取引として捉えるようになる恐れがある。その結果、会社の結合組織となっている信頼の絆が綻んでしまう危険性もある。

このことは、コンティンジェント・ワークやリモートワークへの依存度が高まる中で、強固で結束力のある組織を維持することが絶対にできないと言っているのではない。しかし、持続的かつ大きな成功を収めた例はほとんどない。企業は、大きなイノベーションと創造性を発揮する必要がある。ただし、この課題を解くことができた企業は、大きな競争優位性を獲得することができるだろう。

若い労働者への 負担の増大

若い世代、特に先進国の若者は高いストレスにさらされており、それが仕事にも影響を及ぼしている。

Covid-19は世界中で悲劇的な人命の損失をもたらしただけでなく、計り知れない心理的緊張を引き起こした。人々は悲しみへの対処、社会的孤立への順応、そして働き方の再構築のすべてを同時に行う必要性に迫られたのである。米国の成人のうち、不安障害の兆候を示す人の割合は、2019年の8%から、2020年12月には36%に跳ね上がった。パンデミックは、社会学者が「集合的トラウマ」と呼ぶ事象の一例であることは間違いない。

しかし、ストレスレベルはかなり前から、特に若い世代で上昇していた。長期間にわたる縦断的なデータは少ないが、ここ10年間でも、世代間で報告されるストレスレベルが乖離し始めている。これまでは加齢に伴いストレスが減少していくとされてきたが、ジェネレーションX、ミレニアル世代とも呼ばれるジェネレーションY、そしてジェネレーションZにはもはやこのようなストレス減少は見られない(図 5.1 参照)。

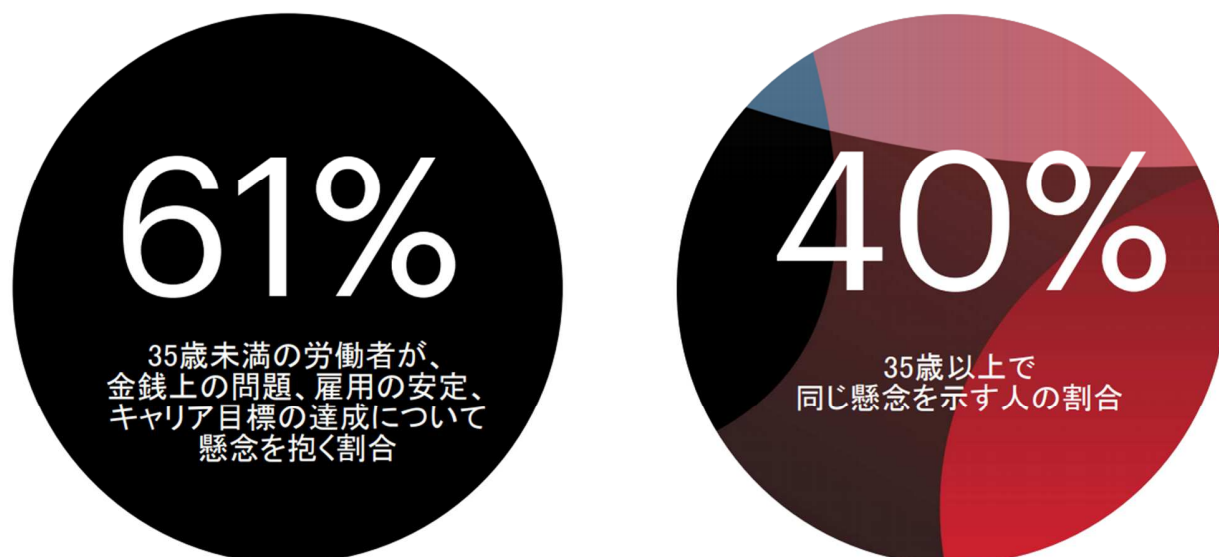
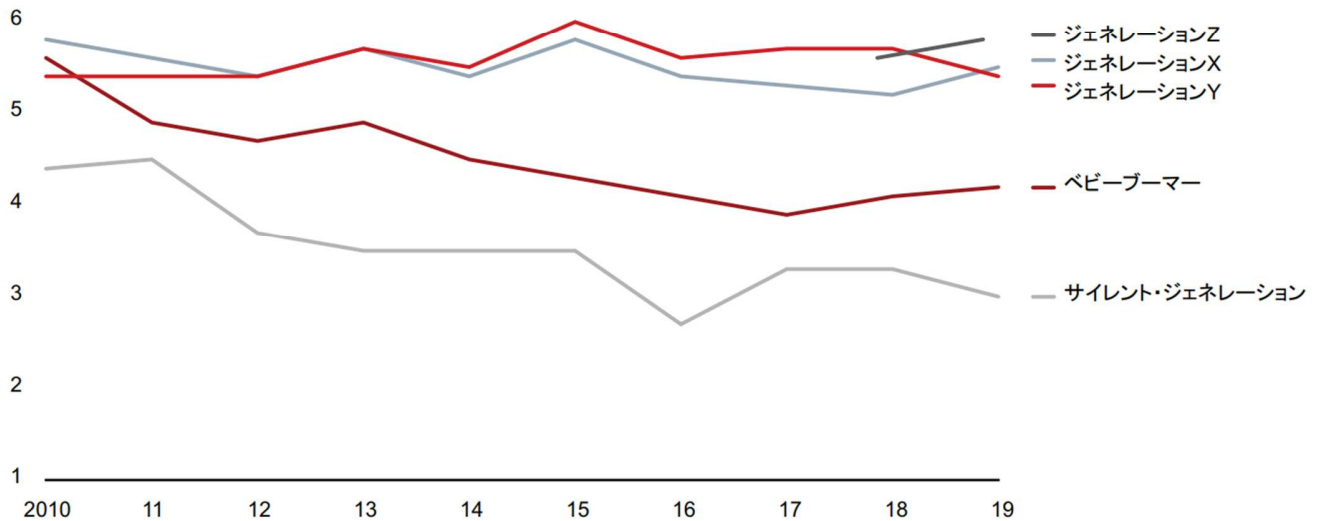


図 5.1: ストレスレベルは複数世代に渡って乖離している

米国における世代別平均ストレスレベル



注: ジェネレーションZは1997-2003年、ジェネレーションYは1981-96年、ジェネレーションXは1965-80年、ベビーブーマーは1946-64年、サイレント・ジェネレーションは1928-45年生まれの労働者; ストレスレベルは1~10でランク付けを実施
出所: American Psychological Association Stress In America™ surveys

高齢者世代とは異なり、若い世代は新たなストレス要因と戦っている。欧米では経済成長の鈍化、格差の拡大、住宅取得の難化などが重なり、若い労働者が経済的安定を得ることがはるかに困難になっている。さらに、近年の技術革新がもたらした暗黒面も、こうした問題に拍車をかけている。電子メールは仕事とプライベートの境界線を曖昧にし、在宅勤務の場合はさらに問題は深刻になる。ソーシャルメディアのために、若い世代は自分のライフスタイルと他の同世代のライフスタイルを常に比較せざるを得ない。そして、イノベーションのサイクルが加速されることで、まるで2倍のスピードで人生が進んでいるような錯覚に陥るのである。

若い世代はこの10年間、パンデミックはもちろん、政治の二極化、地政学的な緊張、気候変動への懸念など、過去の世代以上に大きな激動にさらされてきた。若い世代の生活は、曖昧さと不確実性の度合いが過去に比べはるかに高く、一方でそれに対処するための教育が行われていないのが現状である。

これらの問題の中で、若い労働者にとって最も深刻なのは経済的なストレス要因である。欧米の労働者に今後5年から10年間の最大の懸念点を聞いたところ、35歳未満の回答者の61%が金銭の問題、雇用の安定、キャリア目標の達成失敗をあげている。35歳以上の回答者のうち、同じ懸念を挙げたのは40%に過ぎなかった。

現在の米国において、所得階層の絶対的上方移動率、すなわちある個人が親より多くの収入を得る確率は、第二次世界大戦後のあらゆる世代と比べても最も低い水準となっている。サイレント・ジェネレーション(1927年から1945年生まれの世代)では、約90%の労働者が親より多くの収入を得ることができ、極めて裕福な家庭を除けば、この数字はさらに高かった。ジェネレーション X では、この割合は約 50%に減少し、中でも中産階級での減少が最も大きかった。ジェネレーション Y のデータは徐々に集まりつつあるが、この状況がさらに悪化していることを示唆している。この傾向は欧米で一貫しており、所得階層の絶対的上方移動率は20世紀初頭からの記録において最も低い水準と同じかそれ以下である。

所得階層の絶対上方移動率の低下の要因として、成長鈍化と格差拡大という2つがある。高技能職に就いた人とそうでない人の所得格差が拡大するにつれ、若い世代の労働者間の不平等が急拡大している。大卒者への所得プレミアムの増大は、確かにこの現象の一因になっているが、一方で最近大学を卒業した者の 40%以上が高等教育を必要としないような職業に就いていると推計されている。今日の労働市場は勝者総取りの構図が顕著になってきており、少数の大卒者が教育から得られる利益の大部分を独占しているのである。

米国のように高等教育への公金投入が限られている国では、大学は労働者に途方もない負債を負わせることになる。欧州では、若年労働者は学生ローンの負担は免れることが多い一方、若年失業率はスペインで 37%、イタリアで 29%、フランスで 19%に達しており、破壊的な水準にある。これは 10 年以上前の金融危機の影響が、未だに就業機会を限られたものにしてしているためである。

これらすべてに加えて、若い労働者は高齢世代の介護という重荷を背負うことになる。また、マクロ経済の成長が鈍化する中、パンデミックによって膨れ上がった公的債務の返済という課題にも直面する。



このような圧力がもたらす心理的影響は軽視すべきではない。日本を見れば、欧米に何が待ち受けているかを知ることができる。1990年代、「ひきこもり」という言葉が辞書に追加され、「失われた10年」という名で知られる日本経済の長期低迷期に職を得ることができなかった若者たちが増加する現象を表す用語として定着した。羞恥と敗北感から、彼らは労働市場に永久に復帰することができず、大人になっても親と同居する引きこもりになってしまった。その後、ひきこもりは着実に増え続け、政府の推計では100万人以上となった。

文化の違いがあるため、このような日本でのパターンが欧米で生じうるかはわからない。しかし、多くの若者が現行の経済システムや政治の主流派に幻滅していることは明らかである。その結果、急進的な政治運動に傾倒する者も現れている。また、民主的なプロセスではなく、経済的なプロセスを通じて変化を求める人々もいる。個人の信念に基づいた消費や投資もこの行動に含まれるが、その影響は一つのまとまった力を持つことはなく、拡散しがちである。多くの若者は、変化を実現する最善の方法は、雇用主が社会問題や政治問題に対してより積極的な姿勢を示すように働きかけることだと考えている。場合によっては、労働者は自らの信念にそぐわない会社からは去る、いわゆる「退職という行動による投票」を行うことも厭わない。

世界の新興国の若い世代は先進国の同世代とはまったく異なる経験をしている。中国、インドネシア、ナイジェリアなどの国々においては、経済の自由化と安定化によって所得階層の上方移動の可能性が急速に高まる中で、若い世代の労働者は以前の世代ほど不安定さを感じていない。我々の調査によると、新興国の労働者の81%が5年後、10年後に自分の生活が良くなるだろうと楽観的に感じていると答えたのに対し、先進国では63%にとどまっている。このような、先進国とは異なる新興国の経験が、今後10年間のグローバルな競争力にどの程度影響を与えるのかを判断するのは時期尚早かもしれないが、先進国の労働者と新興国の労働者が抱く希望や不安といった感情が大きく異なることは間違いないだろう。

人間らしい労働へ

競争が激化する市場においてもトップであるために、先見性あるビジネス・リーダーは3つのアイデアを軸に人材戦略を再構築していただく。

ここまで議論してきた仕事のあり方を再定義するであろう5つのカテゴリーに分類された労働力は、私たちに2つの問いを突きつけている。第一に、この新しい時代において、各個人が仕事において潜在能力を最大限に発揮するためには何が必要なのか？第二に、企業はどのようにして人材ギャップを解消し、また優れた人材への価値提供を通じて競争優位を築くことができるのか？

この二つの問いは、同じコインの裏表である。個人の潜在能力を最大限に引き出すという観点で人材戦略を再考することは、企業に大きな変革をもたらす。これにより、企業は働きやすい職場として競合他社に先んじることができるようになり、また労働者の自発的なエネルギーをより効果的に活用できるようになり、さらに、組織内にすでに存在する隠れた人材を発掘することができるようになるだろう。

私たちの調査とクライアントとの討議を通じて、先見性のあるビジネス・リーダーに求められる人材に関する3つの大きな考え方が浮かび上がってきた。ただし、我々はこの分野で今後10年の間に、更なる実験的な試みと変革が生じると見ており、これは長く続く思索の旅の本のはじまりに過ぎないことを書き加えておく。

人材を奪う企業から、人材を生み出す企業へ

「グレート・リスクリング」が始まっている。技術革新を伴いながら急速に変化する世界の中で、企業の人材ニーズはかつてないほど大きく変動している。スピードあるビジネスを全社的に展開するため、多くの企業は、アイデアをうまくスケールさせる能力など新しいスキルセットが不可欠であることを認識している。既存の大手企業の大半にとってこれまでの定石は、社外の人材を探索し、必要なスキルを持っている人材を採用し、そうでない人材は手放すというものだった。

しかし、大手企業を追い越す勢いの新興企業は、それとは異なるアプローチを取っている。こうした企業は急成長しているために、従業員の潜在能力が活かし切れていない部分がないかを厳しく見極め、上下関係なく全員に成長の機会を提供せざるを得ない。そして、彼らは個々の従業員が持つ強みにより適応するやり方で、これを実現している。その一方で、既存の大手企業は、新興企業のように新しいビジネスを立ち上げる上での最大の障壁は人材不足であると嘆いているのが現状である。

将来のリーディング企業は、社内の活用できていない人材プールに目を向け、時代遅れの学習・人材開発モデルを再構築することになるだろう。そのためには、従業員にとって適切な機会を特定するための新しい視点が必要となる。労働者の6つのアーキタイプを用いることで、ビジネス・リーダーたちは各従業員が仕事に何を求めているか、感覚を掴むことができるだろう。また、私たちが行った3つのコミュニティ(Executors(実行者)、Disruptors(破壊者)、Scalers(拡張者))についての研究は、労働者の行動面に関する強みを明らかにするのに役立つ(詳しくは Bain Article *How to Identify Great Scalers* を参照されたい)。さらに、企業は各労働者が持つ固有のスキルと経験を理解し、それらを企業全体に展開・活用するための創造的な方法を新たに生み出す必要があるだろう。

このような取り組みを行っている企業は、競合他社に対して大きな優位性を築くことができる。また、労働者の将来を改善していくことを求める社会的圧力が高まる中、責任ある企業としての評判を確立することができるだろう。

学習への投資を拡大する

既存の大手企業は、人材獲得競争の中でも隠れた資産を持っている。それは、既に多くの労働力を抱えているということだ。しかし、この資産を最大限に活用するためには投資が必要である。学習への投資は、株主優位時代には企業がその負担を労働者に転嫁していたため重荷でしかなかった。しかし、変化のペースが加速する中で、主要企業はこのアプローチではもはや対応できないことに気づき始めている。

AT&TはT大学に年間約2億5,000万ドルを投資し、既存の従業員がデータサイエンスやサイバーセキュリティといった需要の高い知識を習得する場を提供している。また、従業員の社外学習を支援するために、年間1,500万ドルから3,400万ドルの学費補助も行っている。ウォルマートは、顧客エンゲージメント、リーダーシップ、チェンジマネジメントなど幅広い分野で従業員の能力を高めるため、ウォルマートアカデミーを設立した。さらに、最近、Live Better Uプログラムの一環として、準学士取得に必要な授業料の100%を負担することを発表した。

人材育成に真剣に取り組む企業にとって、学習は最大の投資対象の一つであり、またCEOアジェンダでもある。そして、この投資には、重要な選択が伴うことになる。

- **ハードスキル vs ソフトスキル:** ハードスキルとは、例えば、ソフトウェアのコーディングや会計処理など、具体的で測定可能な能力のことであり、ソフトスキルは、問題設定や共感力など、より汎用性が高いが定量化しにくい能力である。どちらも未来の職業には欠かせないものだが、以前よりも技術革新のスピードが速まることで、ハードスキルのライフサイクルが短くなり、一方、ソフトスキルの重要性が高まると予想されている。
- **社内 vs. パートナーシップ:** 社外の教育パートナーは、関連する専門知識だけでなく、効果的なトレーニングに関する豊富な経験をもたらしてくれる。多くの企業、特に規模が大きい企業にとって、このようなパートナーシップは非常に重要になる。レストランチェーンであるChipotleはこの考えに基づき、2017年にBellevue Universityとのパートナーシップを確立した。
- **集中トレーニング vs. 継続的な徒弟制度:** 集中的なトレーニングは専門家の時間を節約することができるが、あるタスクを真に習得するためには、一般的に経験豊富な同僚に継続的について学ぶ徒弟制度が必要となる。しかし、現代企業の人材ニーズは急速に変化するため、このような徒弟制度の継続は難しくなっている。

従来の制約を超えた視点でキャリアパスについて考える

多くの企業は、いわゆる「未来のリーダー育成プログラム」に投資し、若手マネージャーを会社のヒエラルキーの上方へと押し上げる取り組みを続けている。しかし、人材を最大限に活用するためには、人材ヒエラルキーの幅を拡げ、例えば部長職には向いていないし興味もない人材を活用することが必要になるだろう。今回の調査でも、エグゼクティブのアーキタイプの構成比は、一般的な人々の構成とは大きく異なることが示されている。

従来の専門的な経営システムは未だ企業の育成や人材開発の考え方に長い影を落としている。そこではジェネラリストとしてのスキルセットと垂直的な組織内移動が最優先される。しかし、オールラウンダーを育成するのではなく、それぞれの従業員の多様な強みや関心に対応した人材開発を実施すべきである。そのためには、従来の管理職の役割を分割し、組織内における横方向の移動の実現に向けた工夫を凝らす必要があるだろう。

例えば、製造業の工場働くブルーカラー労働者について考えてみよう。企業はこのような労働者を単に機械に置き換えてよしとするのではなく、自動化の可能性を活かしきるためにワークフローを再構築する必要がある。特にセルフサービス型の自動化が進行していく中で、これまでそこで働いていた人ほどこの変革に適切な者はいないだろう。テスラは、生産プロセスから人間を完全に排除することが極めて困難であることを、身をもって学んだ。同社はその後、組立ラインの労働者をスキルアップさせ、工程の見直しやロボットのトレーニングやメンテナンスに従事させた。ブルーカラー労働者に当てはまることは、自動化可能なバックオフィス業務に従事する労働者にも同様に当てはまる。もちろん、このような自動化のプロセスに労働者を参加させるためには、労働者がより良い役割が自分の将来にあると信じられる仕組みを作ることが必要である



次に、顧客と接する最前線の人材について考えてみよう。企業の顧客体験を設計する責任者のほとんどは、実際の顧客体験を提供する仕事に携わったことがない。最前線で働く従業員は、顧客を理解する上で特別な立場にいる。実際、顧客を喜ばせるための優れたアイデアの多くは、現場の従業員から生み出されている。サウスウエスト航空の"Bags Fly Free"キャンペーンやスターバックスの手作りドリンクを思い出してほしい。しかし、カスタマー・ジャーニーを再設計するためのトレーニングや機会を、意味のある形でこうした現場従業員に与えている企業はほとんどない。

最後に、ジュニアマネージャーのキャリアについて考えてみよう。カナダの教育者であるローレンス・J・ピーターが提唱した「ピーターの法則」によれば、「階層構造の中で働く労働者は、自分が無能さを露呈するレベルまで昇進する」のだという。これは大げさ過ぎる物言いかもかもしれないが、確かにマネージャーが昇進するにつれて、戦略的、管理的な責任を担う仕事など、必ずしも自分の強みに合わない仕事が含まれるようになるのは事実である。実際には、多くのジュニアマネージャーにとっては、チームが健全に機能するようにし、また同僚が最高のパフォーマンスを発揮できるようサポートすることに集中できるキャリアパスの方が、より幸せで、より適していると言えるだろう。例えば、オランダの在宅介護のパイオニアであるブルツーフ社は、従来の中間管理職の代わりに、経験「コーチ」という役割を設け、豊富な看護師に現場のチームが自立的に働くのを導き、支援する役割に集中させている。

グロースマインドセットを育む

従来、労働者は直線的な学習モデルの中で、人生の最初の数十年でしっかりした基礎を身につけるのだと思っていた。職場は言わば「花嫁学校」のような役割を果たしていた。しかし、スキルの陳腐化が加速する中で、このモデルはもはや機能しない。さらに、寿命が延びるにつれ多くの労働者がキャリアの中で何度もリスクリングを繰り返すことになり、問題はさらに深刻化している。

その結果、労働者は現在持っているスキルセットを減価償却資産と考える必要に迫られることになる。探検家のような変化の中でこそ輝くアーキタイプは、これを幅広いキャリアパスを得る格好の機会ととらえるだろう。一方、職人のようなアーキタイプは、現在の専門領域から大きく離れることを嫌がるかもしれない。企業としてはその中間を、つまり、変化する環境に適応していくことの重要性は強調しつつも、一方ではただスキルを道楽として学ぶことに陥らないことを望むだろう。

心理学者のキャロル・ドウェック(Carol Dweck)が考案した「グロースマインドセット(Growth Mindset)」を醸成することは、組織がこのスイートスポットを見つける上で有効である。グロースマインドセットは、「フィックスドマインドセット(Fixed Mindset)」が人間の能力は一度発達すれば変わらないと考えるのとは対照的に、能力は事前に決められたものではなく発達し続けるものと捉える。グロースマインドセットを持つ人は、挑戦や失敗を学習の機会として受け入れ、積極的にフィードバックを求め、他の人の成功にインスピレーションを見出す。Microsoft社では、CEOのサティア・ナデラが、グロースマインドセットの導入を企業変革の重要な柱として提唱している。

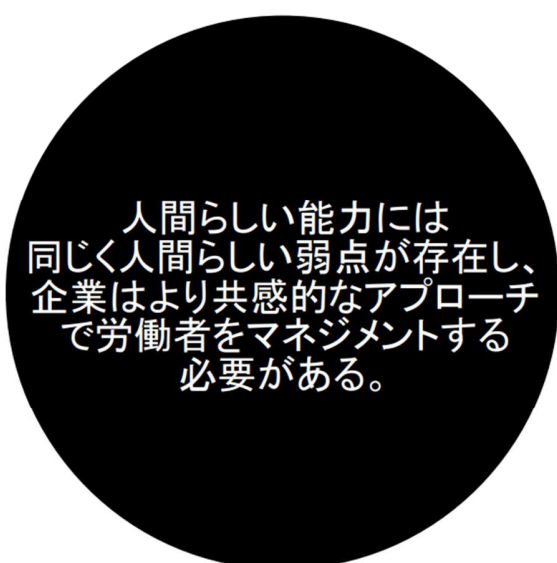
さらに広い観点で、各企業は会社と従業員のために、進化し続ける人材ニーズをはっきりと見えるようにする必要があり。多くの企業は、5年後、あるいはそれ以上先の未来に、自らがどのような人材を必要するのかを正しく理解していないが、従業員が自らこの問題を解決してくれることを期待するのは非現実的である。確かに遠い未来に必要な人材数の予測を正確に立てることは困難だが、変化の方向性を定めることは可能だ。こうしたことを考えておくことで、企業がリスク投資の優先順位をつけやすくなるだけでなく、労働者たちが抱える不確実性を減らすことにもなる。また、様々な職種の間でのスキルの互換性や補完性を明確にするようなツールも、企業や労働者にとって価値のあるものとなるだろう。

究極的には、雇用者ではなく労働者自身が自分のキャリアの手綱を最後まで握っている必要がある。自分がどのようなマインドセットで仕事に臨むのかを決めるのは労働者自身なのである。企業は、彼らが仕事から何を得たいのか、自分の強みはどこにあるのかを考えると強制することも、リスクを強いることもできない。ただし、企業にもできることはある。適切なツールを提供し、キャリアを可視化し、そしてこういった問題が活発に議論される環境を整えることで、彼らをサポートすることができる。また、企業は今後、キャリアがいつそう流動化することで、今既に多くの労働者が感じている重い心理的負担が、さらに重いものになることを認識する必要がある。

労働者 ≠ 機械

労働者はロボットではない。小さな機械を作ったり、データを転送したりといった仕事に比べると、今後ますます主流になっていく「人間らしいタスク」で優れた能力を発揮できるかどうかは、労働者の奥底にある心理的狀態に大きく左右される。人間のスキルは人間の繊細な感情から生じることになるため、企業は今後数十年の間、従業員をマネジメントするにあたってより共感的なアプローチをとる必要がある。

今日の労働者、特に欧米の若い世代においては、仕事上の精神的負担は以前よりも遥かに大きなものになっている。絶え間ないリスクを求められ、様々な場所で不確実性が増す中で、この問題はますます深刻になり、多くの労働者は限界まで力を絞り出さねば生きていけなくなるだろう。しかし、リーダーはいくつかのステップを踏むことで、このストレスを軽減させることができる。



ステップ1:個人の能力を高める

企業は労働者の幸福に責任を負う必要はない、なぜなら、仕事は人生の一部に過ぎないのだから、という考えもあるかもしれない。しかし、我々はこれを見間違いなものだと考えている。理由のひとつとして、テクノロジーによって仕事と私生活の境界が曖昧になったことが挙げられる。さらに、欧米では企業とは別の市民組織が崩壊したことで、多くの労働者がこれらに代わる新たなサポートを求めている。そして、おそらく最も重要なことは、労働者を助けることができなければ、やがてほとんどの労働者が燃え尽き、激動する社会の中で企業が立ち行かなくなってしまうということである。リチャード・ブランソンが最近メンタルヘルスについて語る中で言ったように、「もはやいかなる企業も言い訳を並べて行動を起こさないことは許されない」のである。

多くの企業は、ここ2~30年の間に、ジムの無料会員権からヨガクラス、カウンセリングサポートまで、ウェルネスアクティビティへの投資を増やしてきた。しかし、このような取り組みは見せかけだけと見えることが多く、大部分の従業員に大きな変化をもたらすことはほぼない。従業員が求めているのは、仕事上の課題、また個人的な苦悩に対して、誠実に、かつ先入観なく共感を示してくれるリーダーなのである。

多くの企業において、パンデミック期間中にマインドセットの転換の芽が生まれた。管理職たちは、様々なストレス要因がチームに影響を与えることを認識するようになったのだ。多くのリーダーは、メンタルヘルスの問題は精神疾患を患っている人だけでなく、すべての人にとっての喫緊の問題であることを認識している。MozillaやBumbleなどの企業は、スタッフにストレス解消のための1週間の休暇を与えるといった取り組みを行っている。しかし、パンデミックの危機的状況から脱したとき、ビジネス・リーダーは古い思考様式に逆戻りしてしまう危険性がある。

この新しい流れを維持するために、勝ち組企業はリーダーを訓練し、チームに優れた精神衛生環境とは何かを教えるだけでなく、正しい行動様式を実践するよう指導している。例えば、ユニリーバはすべてのラインマネージャーを対象に、チームのストレスレベルを下げるための実践的なヒントを提供するトレーニングを行っている。仕事とプライベートの明確な境界線を設定し、それを守ることは、特に在宅勤務が一般的になってきた現在では不可欠である。今後、優秀なマネージャーと呼ばれる人は、チームメンバーがワーカホリックに陥るのを積極的に止めようとする人になる。一流企業で評価される管理職は、チームのストレスを増幅させるのではなく、緩和することができる人だ。これは決して簡単なことではないため、多くの場合、リーダーはチームの運営方法を再構築する必要がある。

ステップ2:人間に適したワークフローを再設計する

今日の仕事の進め方は、労働者の心理的負担を増やすだけでなく、能力を最大限に発揮させることも難しくしている。仕事のリズムが、人間の脳の実態に即した形で設計されていないのである。

平均的なオフィス・ワーカーは、1日に約120通のメールを受け取る。コミュニケーションコストが限りなくゼロに近づいたことで、多くのオフィス・ワーカーは、あまり考えずにメールを送信することに慣れてしまった。多くの人にとって、メールソフトの受信箱は自分のタスクを一覧化するデファクト・システムになっている。

しかし、このモデルは、未来の仕事には全く適していない。カル・ニューポートは、脳が目の前の仕事のためにフル回転する「ディープワーク」と、自動操縦で動いている「シャローワーク」を区別している。ディープワークは疲れを伴うものだが、自動化が進む世界にあって、人間ならではの強みを発揮することができる領域でもある。

ニューポートの調査によると、電子メールはディープワークの敵である——少なくとも今日の多くのオフィス・ワーカーが利用している方法においては。脳が1つの話題から別の話題に移る際の「コンテキストスイッチ」が発生すると、困難な問題を解決したり、新しいアイデアを生み出したり、難しい会話を切り抜けるために必要な精神状態になるのが難しくなるのに加えて、ストレスも溜まる。単純に、私たちの脳はこうした働きをするように作られていないためである。さらに、メールからインスタントメッセージのプラットフォームに移行することで、この問題はさらに深刻化している。

代替案の1つは、会議を増やすことである。しかし、多くの組織では会議の運営が非効率で、明確な意思決定期限もなく、必要ない参加者が多すぎる傾向がある。このような会議をしていてはエネルギーが消耗し、ディープワークかける力が足りなくなってしまう。より根本的な解決策は、電子メールの使用に関するチームの規約をより明確にすることである。労働者の評価は、どれだけ早く返事をしたかではなく、どれだけ多くの成果を出したかによってなされるべきである。多くの企業では、Asana や Trello などのプロジェクト管理ツールを導入し、より能率的で精選された情報の流れを作り出しているが、電子メールを実質的に置き換えるほどこれらを奨励・活用できている大企業はほとんどない。

従業員の能力を最大限に引き出そうと思えば、ビジネス・リーダーたちは今後数年間にわたって様々なソリューションを試し続ける必要がある。この課題の本質は過小評価すべきものではない——求められているのは、知識経済を支えるワークフローを完全に再構築することに他ならないのである。

ステップ 3: 個々人の人生の目的に合わせて仕事を割り振る

ここ数年、社会の期待が変化し、企業がより明確なパーパスを定義する必要性について議論されることが多くなっている。我々は、パーパスを持つことは今日のビジネス環境において成功するためには必須条件であると考えている。しかし、それだけでは十分ではない。

一流の企業は、さらに高いハードルを設定している。従業員一人ひとりが自分の人生に望むものを完全に実現できるキャリアを築けるよう、意欲的に支援しているのである。自分の人生の目的を仕事の中に見出し、個人にとって意味のある仕事だと思えることができれば、その人は今日のキャリアにおいて避けられない緊張状態にもはるかにうまく対処することができる。

問題は、人によって人生の目的を見出す状況が異なるということである。例えば、明確な社会的使命は先駆者や提供者のようなアーキタイプにとっては重要であるが、他のアーキタイプにとってはそれほど重要ではない。企業は、従業員への提供価値 (Employee Value Proposition) のあらゆる要素に目を配り、すべてのアーキタイプの従業員がより大きな目的意識を持つために、それらをどう活用できるかを考える必要がある。

例えば、職人タイプの人々が、自律性をもって自分の技術を発揮する場がない役割を与えられ、心躍る仕事に取り組む機会すら限られていた場合、人生を無駄にしていると思うかもしれない。しかし、ターゲットを明確にして従業員の提供価値を変えることで、大きな変化をもたらさう。3M が、エンジニアが勤務時間の15%を実験的なプロジェクトに使い、必ずしも仕事とは関係のないアイデアを探求することを認めているのは有名な話である。Google も同様に、Gmail や Google News などの画期的なイノベーションを長年に渡って生み出している。

同様に、遂行者タイプの従業員が家族の大切な時間をともに過ごすことができない役割の仕事に就けば、この仕事は自分の望む生活を与えてくれるのか、疑問に思うかもしれない。労働時間の柔軟性と予測可能性を高めると共に、休暇を確保することで、企業にとっては小さなコストを支払うだけで、遂行者タイプの幸福度とエンゲージメントを大きく高めることができるだろう。

個々人が自分の思うとおりの人生の目的を見つける手助けをすることは簡単ではない。そのためには個々人に合わせた従業員体験を、過剰な管理負担を生じさせない方法で提供する必要がある。また、従業員と上司との間で、内省と信頼に基づく対話が積極的に行われるようにする企業文化の醸成も必要である。

自分の望む人生を築くための最終的な責任は、常に個人が持っている。会社ができること、すべきことには限界がある。1914年にフォードが家父長主義的な発想で社会部を作り、会社の調査員を抜き打ちで従業員の家に送り込み、会社の要求するとおり結婚をしているか、清潔な環境で暮らしているかを確認させていた時代に逆戻りするのには、あまりにも行き過ぎだ。しかし、同時に、企業と労働者がお互いに関わり合いにならないでいるのはますます難しくなっている。

多数から一つへ

創業間もないころは、反骨精神溢れる創業者は自分と同じ目線で仕事をする人たちに囲まれることができるかもしれない。しかし、企業の規模が大きくなるにつれて、このような状況を維持することが難しくなっていく。その理由のひとつは、ご存じの通り仕事に向かう態度は本質的に人それぞれ違うものだからである。もうひとつの理由は、現実的に規模の利益を得るためには専門化が必要となり、先に示したように、タイプの異なる労働者はそれぞれ違った仕事観を持つ傾向があるからである。

将来的には、さらに多様性を増していく企業だけが成功すると我々は考える。その一例として、人口構成の多様化が挙げられる。性別、性的指向、民族性、経歴、年齢などの垣根を取り払った職場は、これまで十分に注目されていなかった人材プールを活用できるようになるだけでなく、集団思考を減らし、複数の視点を取り入れることでイノベーションが生まれ、業績を向上させることができるだろう。

新事業の育成と既存事業の再構築が必須である以上、未来の企業は人口統計学的な多様性を超えて、より幅広いスキルを持つ人材を活用する必要に迫られる。ウォルマートは、小売業のデジタル変革を主導してきたデジタルネイティブ企業出身者を含め、15,000人以上の技術者チームを編成した。ゴールドマン・サックスは、リテールバンクのマーカスを設立する際に、プロダクトマネージャーやソフトウェアエンジニアだけでなく、コールセンターの従業員も採用する必要があった。

ただし、皆が同じようになることを目指す必要はない。異なるタイプの労働者をひとつ屋根の下に集めることで、企業は個々の総和よりも大きなものを生み出すことができる。異なる視点や互いに補完し合う専門知識を組織が持つことで、新たな優位性の源泉を解き放つことができるのだ。しかし、これを機能させながら組織の結合力を維持するのは簡単なことではない。

共有されたビジョンと価値観を生み出す

大規模に協働できる能力は、人類が持つ種としての成功要因のひとつである。国家の盛衰は、その構成員が協力しあう関係を維持できるかに拠るところが大きく、それは企業もまた同様である。労働者は企業を構成する最小単位だが、成功している企業は、個々人の単なるネットワーク以上の価値を生み出している。

共通のビジョンの追求は、企業にとって不可欠な結合組織である。それがなければ、信頼関係や互恵関係が希薄になり、ビジネスが非人間的な市場のように感じられるだろう。優れた企業は、規模が拡大したとしても、そこで働く人をついにまとめるいくつかの価値を定め、個性的な企業であり続けている。

例えば Apple では、クリエイティブデザイナーからハードウェアエンジニア、小売店販売員まで、幅広い分野の人材が活躍している。しかし、すべての従業員は Apple のビジネスを際立たせるいくつかの共通した特質で団結している。その特質とは、例えば細部へのこだわり、徹底した楽観主義、顧客の期待値以上のサービス提供、イノベーションへの情熱などだ。

このような従業員をまとめる価値観を作り上げることは難しい。たくさんの試みが行われたが、多くは一般的で退屈なものになっている。また、たとえリーダーが独自のビジョンや価値観を生み出すことができたとしても、規模が拡大する中でそれを定着させ持続させることは容易ではない。そのためには、リーダーシップがロールモデルとして振る舞う、同僚同士の会話を通じて繰り返し思い出させる、インセンティブを与える、そして、その企業の「神話」となるようなエピソードを伝えるといった取り組みを、慎重に組み合わせる必要がある。

リモートワークやコンティンгент・ワークが主流になることで、労働者と企業との関係はますます取引的になるため、このようなビジョン・価値観の共有を達成するのはより難しくなる。リモートワーカーにとっては、インフォーマル、かつ理想的には対面で絆を深める場を作ることは重要である。そして、その関係が長期にわたる場合は特に、企業のビジョンや価値観をコンティンгент・ワーカーが共有できるよう、リーダーは努力する必要があるだろう。

排他的な部族主義に陥らず、多様な「部族」を社内に擁する

ホモフィリー——自分と似て見える人に引き寄せられる傾向——は人間の本性の一部である。同じような考えを持つ人々が集まると、時間とともに、独特の話し方や慣習、共通のアイデンティティが作られる。

企業がますます多様なタイプの労働者を雇用するようになれば、それぞれに特徴ある人々の集団が生まれることは避けられない。ある人はより控えめで自律的であり、ある人はより協業を大切にする。また、ある人は素晴らしい技術を大切に、ある人は実利主義を重視する。そしてある人はリスクを負うことを受け入れ、ある人は予測可能な結果を重視する、といった具合だ。

このプロセスは恐れるべきものではなく、奨励されるべきものである。特色あるグループの存在は、帰属意識や連帯感を生み出し、それが様々な人材を引き付け、また定着させるために不可欠なものとなる。労働者によって求める職場環境は異なる。必要なのは皆が同じようになることではなく、異なる人々が結束することなのである。例えば、ウォルマートの技術者たちは、パンデミック前はサンフランシスコのベイエリアに別の本社を構え、「同じ言葉」を話す人々に囲まれて仕事ができるようにしていた。

このようなグループは、事業部や機能部署といった組織の境界線にきちんと沿うように形成されることもある。しかし、企業がより統合され、機能横断的なチーム編成に移行するにつれ、その姿はより複雑になっていくだろう。企業が多様な人材を最大限に活用しようとするならば、時間をかけて組織の既存グループとその相互関係を理解する必要がある。

成功する企業は、さまざまなグループを尊重し育てると同時に、組織が一体として運営されるよう努力する。そのためには、特に部門横断的なチーム編成においては、インクルーシブなチームづくりが重要になる。チームリーダーは、一人ひとりの声に耳を傾け、彼らの要望やニーズを理解するために時間をかけねばならない。その上で、オープンなグループ対話の場を設け、共通の目標について合意し、また仕事の進め方について相談すべきだ。また、チームの中でインクルーシブな行動の模範を示し、その重要性を伝えなければならない。

このことを正しく理解しているビジネス・リーダーが作る会社では、従業員が同僚から大切にされていると感じ、似た考え方の人々とつながりを持つことができ、そして自分より大きな何かの一員であるという感覚を持つことができる。歴史は、ここで何が重要かを教えてくれる。古代ローマがその権力の頂点にあったとき、その大きな強みのひとつは、独自の宗教や習慣を持つ多様なコミュニティを認め、帝国内で繁栄させる一方、共通の言語とローマへの忠誠心によって統一性を生み出す方法だった。一方、古代カルタゴは、そのようなインクルーシブな社会とはほど遠いものだった。カルタゴは小さな市民集団から成り立っており、彼らは被支配民を厳しく支配し、戦争を遂行する際には外国人傭兵を雇っていた。この2つの文明の長きにわたる衝突では、最終的にローマが勝利した。

これからの10年間は、仕事をめぐる重要且つ、実験的な試みが展開されることになるだろう。どのようなアプローチが効果的であるかについては、まだ学ぶべきことがたくさんある。また、新しい創造的な新しいアプローチを描く余白もまだまだある。しかし、ひとつだけはっきりしていることは、古い考え方に執着する企業は、その時代にふさわしい存在であり続けることが難しいということだ。

労働者にとって、これからの10年間は絶え間ない変化と破壊的変革の時代といえるだろう。このような環境の中で、ビジネス・リーダーは自社の従業員の希望と不安を理解し、彼らが職場で最大限能力を発揮できるようにするための投資がかつてないほど必要となる。仕事に対する考え方を人に寄り添ったものにするのが、これからの人材戦略の勝ち筋になるだろう。

BAIN & COMPANY

**私たちは大胆な発想とチームワークで、
卓越した結果を実現し、イノベーションを起こします。**

**ペイン・アンド・カンパニーは、未来を切り開き、変革を起こそうとしている
世界のビジネス・リーダーを支援しているコンサルティングファームです。**

1973年の創設以来、クライアントの成功をペインの成功指標とし、世界40か国65拠点のネットワークを展開しています。クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ペインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しており、私たちは持続可能で優れた結果をより早く提供するために、様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながらクライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。

Dynataについて

Dynata は、世界最大規模のファーストパーティーデータを活用するオンラインリサーチ企業です。本社はアメリカ・テキサス州。世界中の約7,000万人の消費者や、ビジネスプロフェッショナルにリーチし、調査を通じて収集された個々のプロファイル属性の広範なライブラリを備えています。また、堅牢なファーストパーティーデータサービスを中心に革新的なデータサービスとソリューションを構築し、インサイトの発見からキャンペーンの活性化、クロスチャネル マーケティング ROI の測定まで、マーケティングの連続体 全体に顧客の声を届けています。Dynata は、北米、南米、ヨーロッパ、およびアジア太平洋地域の 6,000 以上の市場調査、メディアおよび広告代理店、出版社、コンサルティングおよび投資会社、法人顧客にサービスを提供しています。

詳細については www.dynata.com をご覧ください



For more information, visit www.bain.com