

将来を見据えて

改革はどこに向かうのか？

本年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドは、「今日の激動する過酷な環境の中で、ソーシャル・エンタープライズとして企業が価値を創造するために、労働力、組織そしてHRの3つの領域において人間中心の改革を実行しなければならない」ことを皆さんに示しました。これらの領域で注目すべき10のトレンドは、事業とHRのリーダーにとって差し迫った関心事であり、今まさに具体的な行動を求められている課題です。そして、今直面しているこれらのトレンドやムーブメントがしばらく続いた後の、5年後から10年後の組織は、どのようになっているのでしょうか？

改革の優先順位を決めるために、私たちは、まずは一步引いた視点（「ズーム・アウト」）から、10年後の組織やその課題、そして社会における企業の位置づけを見定めること、また目指す組織のあり方のみではなく、その実現の助けとなるもの、障壁となるものを考察することを、リーダーに勧めています。「ズーム・アウト」の視点から、「労働力」「組織」そして「HR」の3つの改革領域のそれぞれが、10年先にどのような姿になりうるのか、もしくははなるべきか、ということ、私たちと一緒に考えてみましょう。その後、次は「ズーム・イン」して、これらの領域の中から、直近6～12か月の間で着手すべき2-3の主要な取り組みを選び出します。これら短期的な問題を解決するためにデザインされている取り組みが、長期的なゴールの実現に向けた改革の加速化につながるはずです。

労働力の未来

今後10年もしないうちに、従業員がスマート・マシン、ロボットそして新しいタイプのオフバランス・シフト人材（フリーランスやギグ・ワーカー、クラウド・ワーカー等）とより良い協働ができるように、多くの企業が職務をデザインし直すでしょう。企業のリーダーと公共政策の立案者は、労働力の改革と再構築を指導し統制していくために、一連の

重要な問いかけを発していくべきです。

- ・現在、そして将来にわたって、企業が提供すべき仕事の成果は何か？
- ・私たちは下記それぞれのテーマについて、何を改めて想定し再構成するのか？
 - － 仕事：仕事の自動化と、ロボティクスやAIによる労働力の拡張
 - － 労働力：効果的な人材へのアクセスと再配置のための、伝統的／非伝統的をあわせた全労働力の活用
 - － 職場：バーチャルな協働プラットフォーム、遠隔コミュニケーション・ツール、仮想／拡張現実やその他のテクノロジーの活用による、仕事の場所と働き方の変革
- ・仕事の再設計の目的は？効率化とコストダウン？顧客に対する新たな価値の創造？従業員や代替的労働力のための仕事の意義の再定義？
- ・人間と機械のシームレスな協働を前提として再設計された「労働力」を管理するために、企業はリーダー層や組織文化、そして人材管理のプロセスをどのように活性化していくか？
- ・仕事が「スーパージョブ」とサービス業の低スキル・ジョブに二極化した場合、組織や社会にはどのような影響があるか？

組織の未来

組織戦略と組織文化は、ヒエラルキーと指揮・統制のマインドセットから、ネットワーク型チーム組織によってアジャイルな企業経営の実現を目指す

「人間中心」の運用への劇的な変化の渦中にあります。この変化が続く先に、企業のリーダーが組織の戦略と構造を改革すべき領域が見えてきます。

- ・所属する業種・業界の、さらにはそれを越えた、より大きなネットワークとプラットフォームに、自社をどのように組み込んでいくか、また、どのように他社と差別化していくか？自社のエコシステムとの接点は、どこからどこまでか？
- ・実験・実証やイノベーション、アイデア創造を促進し、明るく生産的な職場を維持するための、人々の自然な行動を活用したインフォーマルなシステムは、どのように作り出すことができるか？
- ・どのようにすれば、業績向上と組織開発の中心にチームが位置付けられるようになるか？
- ・反復的で、オープンで、インクルーシブで、効果的なチームを作り上げるために必要なマインドセット、態度、経験を備えたリーダーを、どのようにすれば開発できるのか？
- ・個人が成長し、仕事と組織とのつながりに意義を見出すことができるように、職務やエクスペリエンス、職場環境を、どのようにデザインするか？

HRの未来

10年後であっても、仕事や組織は存在し続けますが、形態は新しく変化しているでしょう。HRはどうでしょうか？HRのミッションと仕事はどのように進化しているのでしょうか？HRの未来と、人材や労働力の管理におけるHRの役割について、いくつかの未解決の疑問があります。

- ・未来のHRの組織は、何に対して責任を果たすべきなのか？職務の再デザインか？仕事を整理することか？個々人の成長の促進か？チームの組成と開発か？学習と仕事の一体化か？
- ・これらの職責を果たすために、HRにはどのようなケイパビリティが求められるのか？
- ・HRはどのようにして従業員のエンゲージメントを

高めるのか？将来、多様なタイプの人材が多様な形態で就労することになる。人生100年時代となり、50年もの就労期間がある従業員に対して、一体化され、意義のある仕事と学習の経験を提供するために、HRはビジネス・リーダーに対してどのようなサポートをしていけば良いか？

- ・ソーシャル・エンタープライズの興隆によって、組織の人材市場におけるブランドと企業としてのブランドはどのように結びついていくのか？HR、マーケティング、そしてカスタマーエクスペリエンスの各組織の間に想定される関係は何か？CHRO、CMO、およびCCOはまだ存在するのか、もしくは、これらのエグゼクティブの役割は新しい役割に変化するのか？
- ・安定的なビジネス・プロセスと人材配置モデルを前提としたHRの伝統的なオペレーティング・モデルが所与となっている中で、組織がより流動的なネットワーク型チームへ継続的にシフトしていくことへ対応するために、HRのオペレーションをどのように描き直せばよいのか？
- ・伝統的労働者と様々な代替的（非伝統的）労働力が混在する「労働力」にアクセスし、選別し、雇用していくために、どのようにHRオペレーションを変えていくべきか？
- ・HR自身を改革するために、AIを含めたテクノロジーをどう使いこなしていくか？こういった努力を通じて、ビジネスの改革をHRがリードするようになるために、何をすればよいのか？
- ・将来、HRは現在の形態で存在し続けるか、そもそも存在するのか？

「人間中心の組織改革」は、組織とHRのリーダーが直面する困難と不確実性を乗り越え、前進する道を切り開くものです。未来は、将来を見据えて、企業と顧客、働く人々、そして広く社会一般が進むべき方向性を決めることのできる指導者のもとにある、と私たちは考えます。私たちが前に進むためには、ズーム・アウトとズーム・イン、そして今日と明日の組織に影響を与えるトレンドに関する難しい質問を投げかけることが必要なのです。私たちは、皆さんと一緒にこの旅ができることを、心からうれしく思っています。

Endnotes

1. For more on the “zoom out/zoom in” method of strategic planning, see John Hagel and John Seely Brown, *Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, May 16, 2018.
2. See Jeff Schwartz et al., “Reframing the future of work,” *MIT Sloan Management Review*, February 20, 2019.