

未来の働き方 2022年までの変遷と展望



中国、インド、ドイツ、英国、米国に住む**10,000**人を対象に、未来の働き方と、それが自分に与える影響に対する考えを聞いた。

66%の回答者が、未来の働き方はさまざまな可能性にあふれた世界になると見ており、自分はその中でうまくやれると考えている。

53%の回答者が、技術革新によって今後5～10年間に人々の働き方が一変すると考えている。

目次

2022 年までの変遷と展望	2
三つの「ワールド・オブ・ワーク (仕事の世界)」	4
ブルーワールド — 企業が支配する世界	10
グリーンワールド — 企業の配慮が動かす世界	14
オレンジワールド — 小さいことが価値を持つ世界	18
2022 年の人材マネジメントの特性	22
準備しよう	24
付録	26
お問い合わせ先	27



はじめに

破壊的イノベーションが新規の産業やビジネスモデルを生み出し、旧来のモデルを破壊している。新しいテクノロジー、データ分析手法、ソーシャルネットワークがわれわれのコミュニケーション手段、協働手段、働き方に計り知れないほど大きな影響を与えている。異なる世代がぶつかり合う中で、労働力の多様化と労働時間の長期化が進んでいる。従来のキャリアモデルはもうすぐ過去のものになるかもしれない。未来の職務や役割の多くは私たちがこれまで考えたこともないものになるだろう。

このような展開によって、御社の事業が必要とする人材はどう変わってくるのだろうか？ どうすればそうした人材を惹きつけ、定着させ、動機付けを与えることができるのか？ その結果、人事はどう変わっていくだろうか？

本報告書に述べる予測は、2007年にPwCとオックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールのジェームス・マーチン科学文明研究所から成るチームが開始した調査に基づいている。同チームは、未来の人材マネジメントのための数々のシナリオを想定するために結成された。この調査から誕生したのが三つの「ワールド・オブ・ワーク(仕事の世界)」である。この概念は、未来の組織がどのように運営されるようになるのかを検討する際の視点を提供してくれる。

本報告書では2022年までを展望し、2022年までの8年間に起きるさまざまな変化によって形成されることになりそうな三つのワールド・オブ・ワークの特性を検討していく。その中で、この三つのワールドが発展するにつれて重要性を増すと思われる人材採用戦略、報酬戦略、エンployeeエンゲージメント(組織に対する愛着の醸成)戦略の提案も行う。また、こうした展開が事業、労働者、人事に与えるであろう影響も検討する。

本報告書は、中国、インド、ドイツ、英国、米国に住む1万人を対象に、今回の目的のために特別に実施したアンケート調査に基づいている。回答者は職場が今後どのように進化していくか、また、そうした変化が自身の雇用を見通しとワークライフにどのような影響を与えるかについて、おのおのの考えを聞かせてくれた。このアンケート以外にも、世界中

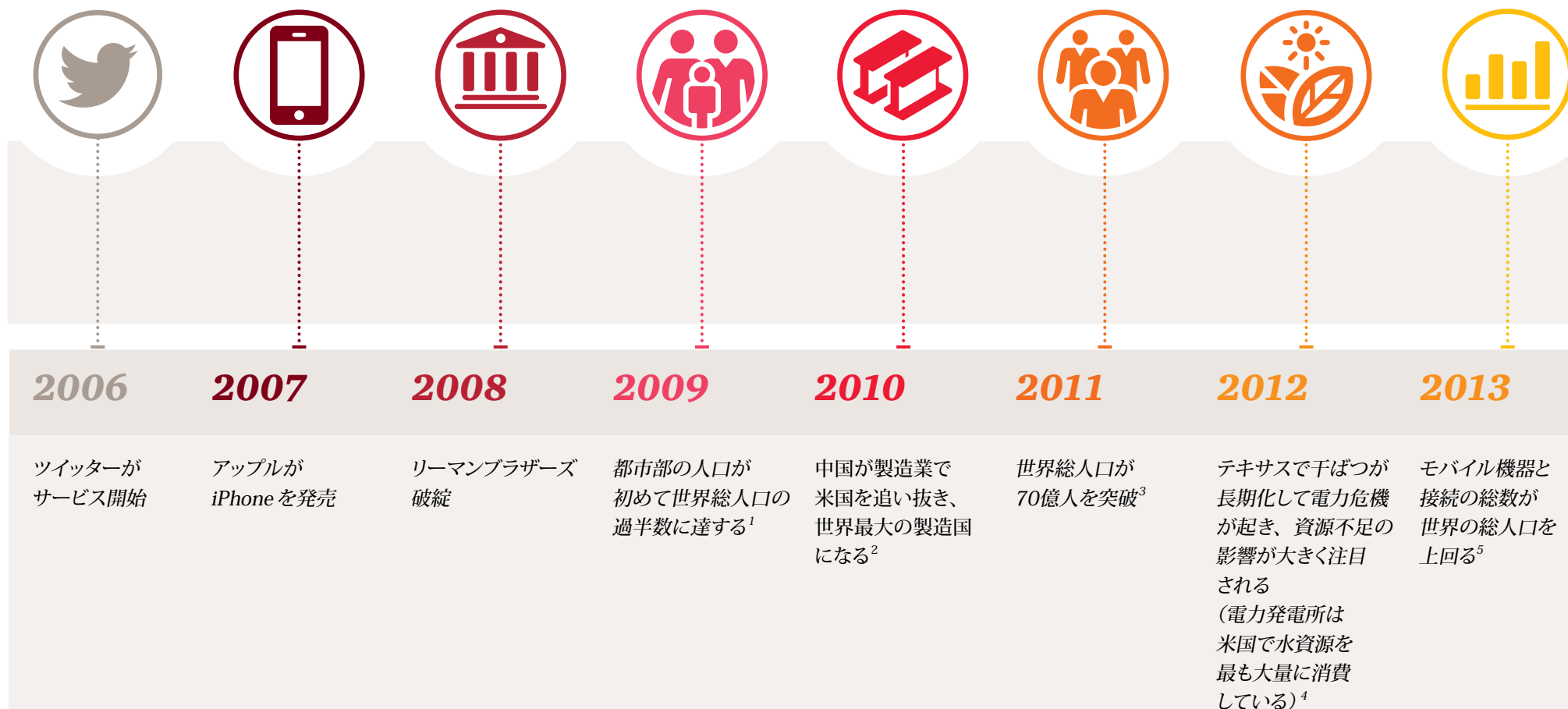
の人事担当者約500人を対象に聞き取り調査を実施し、これから起きる変化への準備に関する考えを調べた結果も参考にしている。世界の未来を研究するグローバル未来学者であり、Fast Future ResearchのCEO、Rohit Talwar氏も本調査に協力し、最先端の考えを提供してくれた。お考えをお聞かせいただいた方々全員にお礼を申し上げたい。

未来に対する予測に絶対に確実なものは存在しない。実際のところ今の時代は、人々を驚かせ困惑させることを最大の特徴の一つとしている。想定外のことは確実に起きるだろう。だが、そうした事態に備えることはできる。



Michael Rendell
Head of Human Capital Consulting, PwC

2022年までの変遷と展望



1 都市部の人口増加、世界保健機関 (WHO) (http://www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en/)

2 [Economist]、2012年10月3日

3 [Guardian]、2011年10月31日

4 ロイター、2013年4月30日

5 Cisco Visual Networking Index: グローバル・モバイルデータ・トラフィック最新予測、2013~2018年、シスコ、2014年5月2日



2015

ドイツの労働者が
同じ企業で勤続75年
を迎えた後に、
「人生はこれから
もっと楽しくなる」
と語る



2016

10ドルのパソコン
が発売される



2017

ハノイの
組み立て工場で
従業員が集中力、
作業能率、
気分を測定する
センサーを
着用し始める



2018

財務および人事部門
の責任者を兼任する
優秀な最高業績責任者
(CPO)を選ぶ
『フォーチュン偉大な
CPO500人』に選ばれた
CPOのプレゼンに
アナリストが出席する



2019

中国の医師が
ガーナの患者に
「遠隔」手術を行う



2020

就職難に不満を
募らせた大学生に
よる暴動が勃発し、
それが各地の大学
キャンパスに
拡大する



2021

無人自動車に
免許が交付
される



2022

完全に自動化され、
ロボットがサービス
を行う世界初の
ホテルが開業する

三つの「ワールド・オブ・ワーク」

当社のシナリオ分析で、組織の期待と、組織のために働きたい人々の希望がブルー、グリーン、オレンジの三つのワールド・オブ・ワーク（仕事の世界）に分岐してきていることが明らかになった。



ブルーワールド

グリーンワールド



オレンジワールド

急速に変化する仕事の世界に対応するためのマネジメント実務の大きな変化と、この世界の至るところに住んでいる情報分野の労働者[が今後10年間の私たちの働き方に影響を与える最大の要因になるだろう]

人事リーダー、IT 部門
南アフリカ共和国

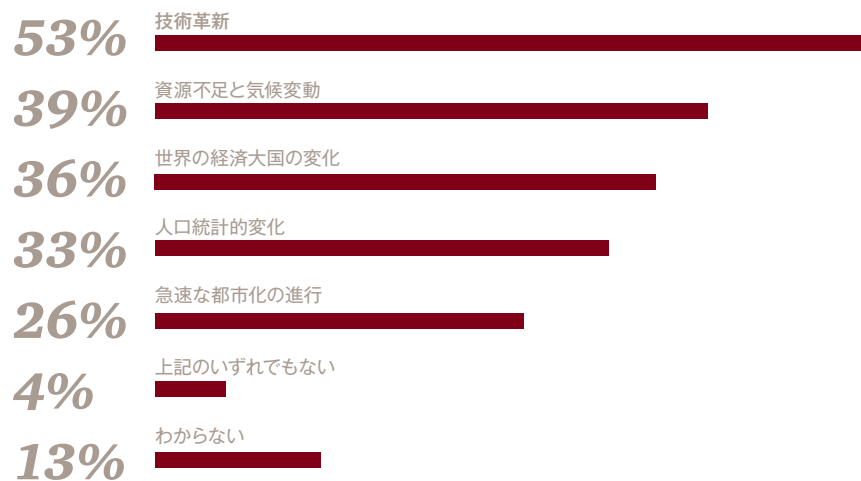
三つの「ワールド・オブ・ワーク」

21世紀のはじめに、未来学者であり、グーグルのチーフエンジニアのRay Kurzweil が、「これからの100年間に2万年分の進歩が凝縮した形で達成される」と予言した¹。実際の進歩と変化のスピードはそれどころではなく、もっとペースが加速している。

圧倒的な力を持つさまざまな要因が、仕事の世界のあり方を変えている。経済の変化により、世界中で権力、富、競争、機会の分布が変わってきている。破壊的なイノベーション、革命的な考え方、新しいビジネスモデル、資源不足が全ての産業部門に影響を与えている。世界中の企業が、従業員、顧客、取引先を獲得し、定着させるには、今後10年に向けた鮮明かつ有意義な目的と使命が必要であることに気づき始めた。図1は世界中の人が、今後5年から10年に人々の働き方を一変させる要因になると思われる世界の動向を示している。

予測される変化は規模的には前代未聞のものではないことを知っておくことが重要だ。今回の変化で特徴的なのは規模ではなく、その実現可能性の高さと加速度を増すペースである。

図1：今後5～10年間に、人々の働き方を大きく変える要因となるものは何か



中国、ドイツ、インド、英国、米国に住む一般市民1万人を対象にPwCが実施したアンケート調査

複雑な要素と不確定要素にうまく対応すること[が今後10年間の私たちの働き方に影響を与える最大の要因になるだろう]

人事部門トップ、エネルギー、電気・ガス・水道、鉱業、インド

¹ The Law of Accelerating Returns, Ray Kurzweil, 07.03.01 (<http://www.kurzweilai.net/the-law-of-accelerating-returns>)

せめぎ合う力

これらの展開には共通して、個人主義に向かう力と集団主義に向かう力、企業の統合化に向かう力と企業の細分化に向かう力のせめぎ合いが存在している。これらの力のせめぎ合いが、当社が未来の働き方の三つのシナリオ(ワールド)と名付けたものを生み出している。

- ・巨大企業が小国家のような存在になり、社会で重要な役割を果たすようになる。
- ・専門化の進行により、協働的ネットワークが台頭する。
- ・社会・環境に対する優先課題を達成するために、事業戦略の根本的な見直しが必要になる。

大部分の組織はおそらく、この三つのワールド・オブ・ワークが混じり合った形になるだろう。よって、本報告書を読まれる際には、御社がこれらのシナリオのどこに位置することになりそうか、その位置がもたらすトレードオフは何か、そのことが御社の人材マネジメント戦略にどのような影響を与えるかを考えておくことが有用である。

重要性を増す課題

これらの三つの世界の登場が、人事に新しい課題をつきつけることになるだろう。組織は現在、スキル不足という現実への対応、さまざまな変化の中での人材の管理、有効な労働力の創造という難題に取り組んでいる。2022年までには、ビジネスモデルが根本から変化し、その結果、企業は次のような課題に新たに直面することになるだろう。

- ・業績と生産性を監視・管理するためのこれまでよりはるかに高度な人事考課手法が必要になる
- ・事業の成功をもたらす要因として、社会資本と人間関係の重要性が増す
- ・企業が従業員の福利厚生に果たす責任が重くなり、それにつれて仕事と私生活の境界がなくなっていく。

変化する人事の役割

多くの人々が人事を、受動的で、人のために働く業務を主軸とする部門と見なしている。だが、未来の職場と事業環境の要求を考えれば、人事部門は今、岐路に立っており、次の三つのうち、いずれかの方向に進むことになるだろう。

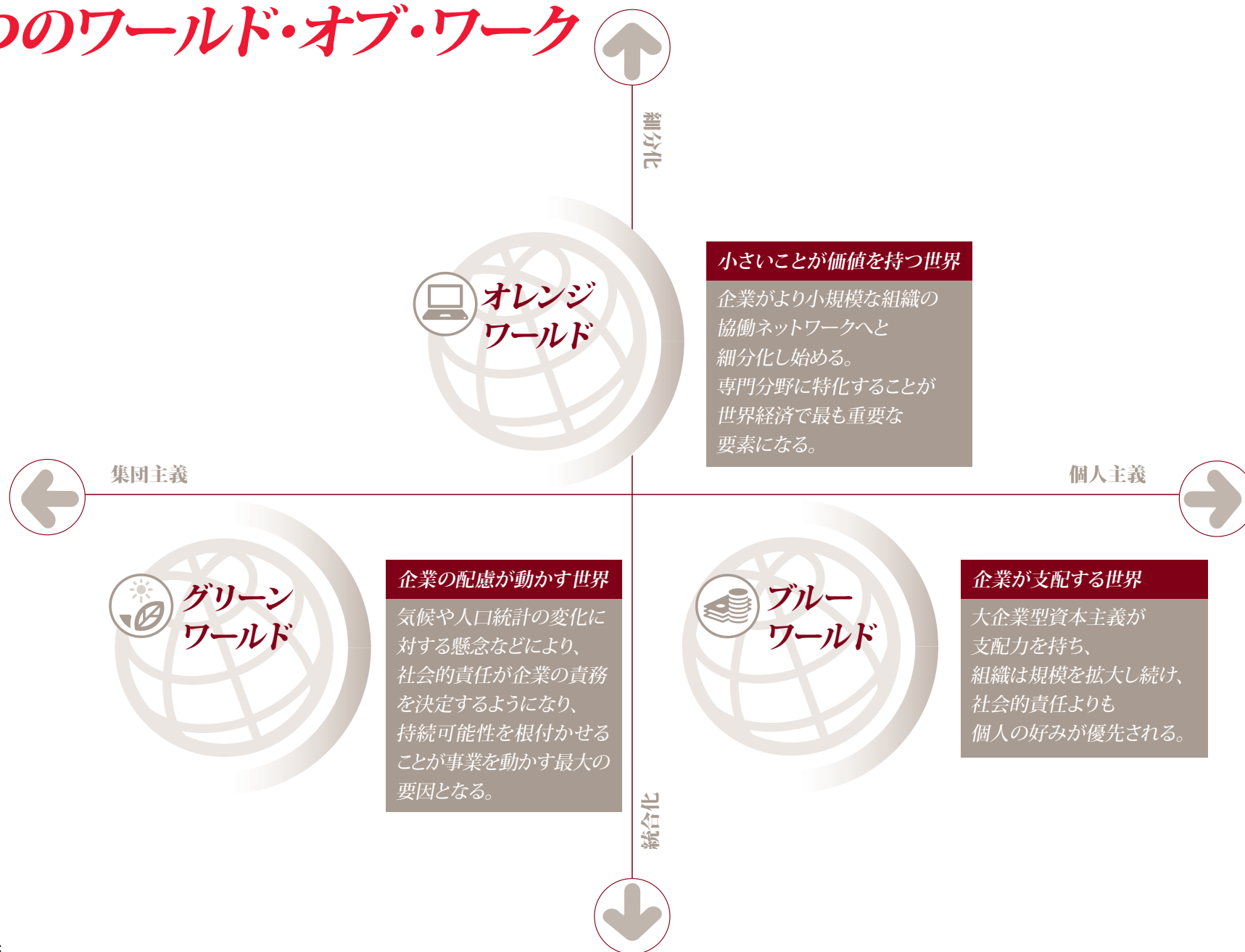
- ・人事部門は積極的なマインドセットと事業戦略を重視する姿勢を身につけ、人材に関する権限を拡大し、事業の人事以外の多くの側面を業務に組み込むと同時に、事業の多方面に影響を与えるようになる。
- ・人事部門は組織内で、企業の社会的責任の優先課題を達成に導く役割を果たすようになる。
- ・人事部は業務処理だけの部門と見なされ、全ての業務が外部に委託されるようになる。

本報告書ではこれから、この三つのワールドの特性と、これらのワールドを形成している要素を探り、このことが人事部門の優先事項、組織の構造、人事部門を超えた幅広い事業戦略にどのような影響を与えることになるかを考えていく。

組織は存続するだけでなく、成功するために、新しい学習サイクルを通過し、これらの新しい課題に適応するために準備しなければならないだろう。

人事部リーダー、ヘルスケア業界、インド

三つのワールド・オブ・ワーク



ある職業の技能を習得して職を得たら、その仕事で数十年間働き続けるという考えが全く通用しなくなるだろう。

女性、ボランティア従事者（33～47歳）、ドイツ



ブルーワールドー企業が支配する世界



大企業型資本主義が 圧倒的な支配力を持つ

グローバリゼーション支持者が主役となり、消費者の好みは何よりも優先され、企業でのキャリアによって持てる者と持たざる者が決定される。

原動力となる目標

利益、成長、市場リーダーシップの獲得

競争手段

規模が決定的に重要な差別化要因。巨大企業は圧倒的なスケールがあつてこそ、世界中で展開し、人材や資源を巡る競争に参加できるし、継続的な革新を進めながら、顧客の需要を満たし続けることができる。

従業員への価値提案

（「取引」の内容）

従業員の忠誠心と柔軟な対応への見返りとして、雇用の安定と組織での長期就労を提供する。



成果を求める容赦のないプレッシャー

ブルーワールドでは、大企業型資本主義が圧倒的な支配力を持つ。柔軟性、生産性、開発時間の短縮化に重点を置いて構築されたモデルでは、消費者の好みと利益率が何よりも重視される。成果を求める容赦のないプレッシャーをもたらすのは、社員同士の競争だけではない。イノベーションをリードして、市場で地位を確立している大手企業に切り込もうと市場に新たに参入してくる企業の存在も、プレッシャーの原因となっている。ブルーワールドの企業は利益を追求め、チャンスのある場所にはどこへでも入っていく。その経営モデルは、企業が経済状況の安定した時期にも不安定な時期にも、存続して繁栄することを可能にする。

この世界の課題には、さまざまな市場から集めた人材をどのように総合的な企業文化に組み込むか、などがある。イノベーションを率いて、

新しいチャンスを拓く必要性も、企業に研究開発に多額の資金を投資させ、新規の小規模なベンチャー企業の買収に向かわせるだろう。

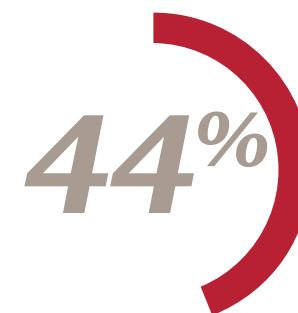
この世界の魅力の一つは、有能で野心的な人材に高い報酬が与えられることだ。これを手に入れることができれば、安定雇用の確保が難しくなる一方のこの世界の中で「持てる者」に仲間入りできる。

企業の従業員になれば、社会が提供してくれない、または削減を続けている年金、医療保険、その他の福利厚生を得ることができる。

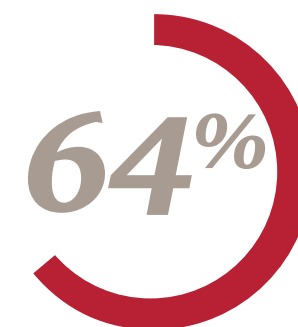
評価法やデータを駆使して事業の業績向上を図り、何千種もの技能の評価に基づく複雑な人材ポートフォリオ戦略を通じて、適材適所の人材配置、現場での業績評価と業績査定を的確に行う。

柔軟な対応を求める声に応えながら、適切な量の信頼と技術的支援を提供して、クライアントが期待する以上の成果を出すにはどうすべきか [が今後10年間の私たちの働き方に影響を与える最大の要因になるだろう]

人事部ディレクター、ビジネスサービス、ケニア



世界の44%の人間が、仕事で最も重要なのは雇用の安定だと考えている。



世界の64%の人間が、テクノロジーを習得することで、就職可能性が高くなると考えている。

中国、ドイツ、インド、英国、米国に住む一般市民1万人を対象にPwCが実施したアンケート調査

2022年の ブルーワールド

人材戦略は有能な人材の囲い込みを狙った内容になっているが、それでもトップの人材を惹きつけ、定着化を図ることは難しい。多くの企業幹部は個人的なつながりを通じて、最も値打ちのある人材を探している。

顧客管理の土台となっているデータプロファイリングが従業員にも適用されるケースが増え、従業員の審査と管理がこれまでにないレベルまで強化された。センサーを使って、従業員の位置、働きぶり、健康状態をチェックする。監視はまた、今日行われている薬物検査を延長する形で、従業員の私生活にまで及んでいる。定期的な健康診断に代わって、従業員の健康状態をリアルタイムで監視し、病気の予防を目的とした健康指導や治療を行い、従業員の生産性向上、病気休暇の低減、定年までの勤続期間の延長を図っている。



10人中3人

当社のグローバル調査に協力してくれた回答者の10人に3人が、雇用主に自分の個人情報を提供することに全く抵抗を感じていない。

ブルーワールドの企業は外部の研究機関、開発に特化した企業、大学との間に提携ネットワークを有しており、そのネットワークを通じて出資と委託を行って、新しい製品やアイデアを得ている。彼らはアイデア投稿プラットフォーム、公募コンテスト、ベンチャー企業への初期資本の出資や新事業支援施設(インキュベータ)などの仕組みを活用して、機会が絶えず集まってくるようにしている。こうしたアイデアの一部は企業の主軸となる商品やプロセスに成長しているが、多くは売却されるか、ライセンス販売され、自己資金調達で改革型モデルをもたらしている。

経営陣は、企業文化を発展させることを重視しており、新入社員が必ず自社の理想に合致した人材になるように、厳格な手順に従って

採用を行っている。新入社員には、自社の企業文化を学ぶプログラムと人材開発プログラムの受講が義務付けられている。

このような従業員との「契約」は、従業員が雇用の安定の見返りとして、自身のデータ(健康や業績に関する情報と、場合によっては私生活に関する情報も含む)を企業に提供することを特徴としている。当社のグローバル調査に協力してくれた回答者の30%以上が、雇用主に自分の個人情報を提供することには全く抵抗がないと答えている。若い層の方が年長の層よりも、抵抗を感じない人が多い傾向が見られたことから、このような監視が今後、当然の手順として実施されるようになる可能性がある。

「モノのインターネット(IoT)」の普及などの技術の進歩のスピードが今後10年間の私たちの働き方に大きな影響を与えるだろう。

男性、正社員(33~47歳)、中国

31%

人事担当者の31%が、これまでのイノベーションと可能性の壁を乗り越えることを目指した人材戦略を策定しており、最も有能な人材だけを採用し、長期的な雇用の安定と報酬を提供する方向に進んでいる。

世界中の人事担当者480人を対象にPwCが実施したアンケート調査





組織と人事の要求の変化

ブルーワールドの中で人材マネジメントを行うことは困難な仕事である。このシナリオの中で財務を行うのと同じくらい難しい。有能な人事部門は、事業の目的を達成するのに必要な人材を発掘して提供するだけでなく、自社の従業員たちが厳しい業績目標を確実に達成できるようにするため、これまでよりはるかに高度な評価および管理手法の開発も行っている。

人事部門は人材・業績を担当する部門に進化し、最高業績責任者(CPO)が部門を統括する。CPOは経営陣の中で、強い権限と影響力を持つ。

人材マネジメントを担う人間は、人材が自社の組織に与える影響を測定し、最も有能な人材を定着化させるために、財務、分析、マーケティング、リスク管理スキルが必要になる場面が増えている。

人材は、人工知能を併用したハイブリッドモデルの中で管理される。人事部門は、人事にとどまらない大きな事業チームの中核的存在に成長する中で、データフィードにリアルタイムで反応する力を発達させていく。

報酬モデルは、成果に強力に関連する要素を含んだものになる。人事部門にとって最大の課題の一つは、従業員たちに「データの提供と厳重な監視を受けるという『代償』を払えば、それに見合った価値を得ることができる」と納得してもらうことだ。その一環として、この

ような個人情報をもたらすメリット(雇用の安定、健康の維持など)と生産性の上昇を適切なバランスで実現することが必要である。また、データをどのように入手し、利用し、共有するかを定めた行動規範を通じて、信頼関係を構築することも必要である。

この機械は完全な知能を持ち、自分で考える能力を持つようになるでしょう。

男性、正社員(48~66歳)、英国



人事担当者への質問

「業績を常に向上させていくために必要な高度な人材評価手法は、どうすれば開発できますか？」

機械、人工知能、人間の協働を可能にする、より広範なリソース最適化手法をどのように開発しますか？

業績管理と私生活の侵害を隔てる境界はどこにありますか？

組織がその境界を越えないようにするためには、どうすればよいのでしょうか？

グリーンワールドー企業の配慮が動かす世界



消費者と従業員が 改革をもたらす世界

企業が強い社会意識と環境に対する責任感を持つようになる。消費者は企業に、倫理観と環境面での実績を、最優先事項の一つとして求める。社会と企業の優先課題が一致する。

原動力となる目標

社会と環境に良い影響を与えること。

競争手段

顧客と従業員が、組織全体とそのサプライチェーンまでにわたって、社会意識と環境意識を求めるようになっていく。組織が生き残り、競争力を維持するためには、そのことを正しく理解しなければならない。

社員への

バリュープロポジション

正しい行動をとる組織に対する従業員の忠誠心の見返りとして、倫理的価値観とワーク・ライフ・バランスを提供する





価値観と目標を再考する

グリーンワールドでは、企業が先頭に立って、強い社会意識と環境に対する責任感を育んでいく。企業はオープンで、信頼でき、従業員とともに学習する組織であり、自社の従業員と拠点を置く地域社会の支援と育成に重要な役割を果たす存在を自認している。企業はサプライヤー全社をしっかりと管理しており、自社の倫理的価値観がサプライチェーン全体で確実に守られ、問題が発生したらすぐに対応できる体制を整えている。また、倫理的価値観、実体経済へのサポート、家庭生活を大切にできる労働時間を採用することにより、従業員に対して賃金のみに依存しない、新しい価値提案を行える可能性がある。

ブランドは、環境や社会に与える影響によって成功することもあれば、失墜することもあり、この規制の厳しい世界では、企業が不正行為を働くと、政府から罰金を科されることになる。

企業責任は、世の中のためのちょっとした善行ではなく、時代が企業に求める義務である。企業は社会をよい方向に変えるために利益を使いたいと考えるが、それよりも責任ある方法で利益を得るほうが重要になってきた。従業員は環境の優先課題に関する企業の価値観と目標を守ることを求められる。

クライアントや他の社員のもとに出向く出張に代わって、テクノロジーによるソリューションが利用されるようになり、実際に顔を合わせて会う必要性が減っている。従業員のカーボンフットプリントを細かくモニタリングして、業績目標に組み込んでいる。

社会が持続可能性の高い生活を好む姿勢を強める中で、人事部門は従業員の組織に対する愛着の醸成と人材マネジメントにおける優先課題の一部として、持続可能性と企業責任を取り入れざるを得なくなっている。

社会的および倫理的価値観の変化によって、雇用主は、従業員の健康と幸福に責任ある態度で目配りすることを求める圧力により強くさらされることがある。また、従業員はより健康的な職場と職場での行動を求めている。

65%

世界の65%の人間が、強い社会意識を持つ組織のために働きたいと考えている。¹

36%

人事担当者の36%が、自身の組織の社会および環境に対する意識を中心に据えて人材戦略を構築している。こうした社会・環境意識はブランドの一部であり、社員の価値観および信念に合致している。

1 中国、ドイツ、インド、英国、米国に住む一般市民1万人を対象にPwCが実施したアンケート調査

2 世界の人事担当者480人を対象にPwCが実施したアンケート調査

2022年の グリーンワールド

グリーンワールドに向かう動きは、資源をより賢明かつ効率的な方法で使用する必要があることになったことで、さらに強まってきた。金融危機以降に広がった幻滅と、一部の企業の環境、社会、税金に対する方針を巡る世間の怒りによって、これまで以上に多くの企業や労働者が、自身の携わる事業の性質と目的そのものに疑問を抱かざるを得なくなっている。

企業は自身が持つ影響力が経済的なものだけでないことに気づき、社会、環境、経済、税金に自分たちがもたらす全体的な影響を定量化するようになってきた。財務業績はその一部ではあるが、もはや企業の意志決定を促す最大の要因ではなくなっている。

顧客はグリーンワールドの企業に、革新的なアイデアや実践を導入し、自分たちの行動に影響を与えてほしいと望んでいる。働き方に関する課題を示し、自分自身の環境にも応用できる解決策を求めることも多い。顧客はグリーンワールドの企業と、そうした企業が追求する自社の利益を超えた幅広い社会的目標を、誇りを持って支持している。企業が環境、社会、倫理に与える影響とその全活動における業績を完全な透明性を持って示すために、テクノロジーとインターネットが重要な役割を果たしている。

グリーンワールドの企業の際立った特徴は、他者と共同で創造する共創(コ・クリエーショ

ン)の実践だ。顧客、パートナー、外部機関、地域社会の協力を得て、顧客、自社、さらに広範な地域社会に利益をもたらす新しい商品やサービスを生み出している。

多様性とワーク・ライフ・バランスが、企業の強みと競争力を生み出す重要な要因と見なされている。企業は従業員に、地域社会との絆を育むことと、社会的に有用なプロジェクトに参加することを奨励している。

基本的な業績よりも、データを活用して健康と幸福、職業能力の開発、柔軟な就労形態とボランティア活動など、自社の業績より幅広い目標を追求することが重視されている。環境面のベストプラクティスを生み出すことが、従業員にとって重要な目標の一つである。企業は従業員に、双方向でアイデアを共有し合う新たな方法を考案し、社内の他のスタッフにそれらの方法を取り入れるよう働きかけることを奨励している。

組織と人事の要求の変化

CEOは、組織に属する人々と、彼らの行動と社会で果たす役割が、その組織が成功するか失敗するかを決めるという認識に立って、自社の人材戦略を決定している。

グリーンワールドの先駆的企業は、階層構造を避け、柔軟性に富み、フラットで流動的な組織構造を好む。また、グリーンワールドの企業では、全員が意志決定に参加するチャンスを与えられ、社員一人一人が組織の成功に対して責任を感じている。

人事部門と企業の社会的責任(CSR)部門は融合して一つにまとまり、組織は持続可能性を重視して、社会的に価値のある「善き成長」を追求する。

人事部門は労使の連携の緊密化を図り、各自の希望やライフスタイルに基づいて職務内容を決められるようにするためのサポートを行う。こうした個人のニーズに合わせた職務設計の一環として、報酬モデルは非常に大きな柔軟性を備えたものになるだろう。当社のアンケート調査の結果、最も有能な人材の多くが、価値観と信念を同じくする組織で働ける機会を魅力的だと感じていたが、それでも総合的なインセンティブのパッケージが重要であることが明らかになった。金銭的な報酬に加え、社会および環境のためのプロジェクトに出向する機会を提供することで、その企業で働く魅力をさらに高めることができるだろう。

その他の課題としては、法令や基準を遵守することが、柔軟性や進取の精神を決して妨げないようにすることがある。社会や従業員に配慮する面倒見のよい組織では、市場、または市場を超える幅広い経済が停滞した場合にも、従業員をいかに雇用し続けるかを考えることも必要になる。人事部門は、従業員やその他のステークホルダーと緊密に協力しながら、これらの課題に対する画期的なソリューション

を考案することを期待されるようになるだろう。

グリーンワールドの組織は持続可能性を取り入れて組織の一部として定着させるとともに、自身がもたらす全体的な影響を管理し、「善き成長」を体現する機会を促進していく。「善き成長」とは、責任感に裏付けられ、実体があり、持続性があり、包括的な成長のことである。



人事担当者への質問

御社の価値観をどのようにして、ブランドの圧倒的な魅力となる要素に変えていきますか？

あなたの部門には、自らの職責と報酬の内容に自分の意見をもっと反映させたいと望む人々と協力する体制が整備されていますか？

組織が望む倫理と行動の実行状況を最も効率的に監視するには、どうすればよいでしょうか？

経済効率と環境効率を高める必要性 [が今後10年間の私たちの働き方に影響を与える最大の要因になるだろう]

男性、個人事業主 (48~66歳)、英国



都心部の過密化が進めば、テクノロジーを活用した「好きな場所で働ける」在宅勤務が必要になるだろう。

人事部門バイスプレジデント、金融サービス、
米国

ワーク・ライフ・バランスを重視する姿勢の強まり（すなわち、決まったキャリアパスをたどって昇進することよりも、自分の生活形態に合う働き方を望む従業員が増えること）が今後10年間の私たちの働き方に影響を与える最大の要因になるだろう。

人事部マネージャー、土木建築、オーストラリア

オレンジワールドー小さいことが価値を持つ世界



企業、人間、環境にとって、
大きいことが有害になる世界

グローバル企業が細分化する。テクノロジーが負荷の少ない、ハイテクなビジネスモデルを可能にする。ネットワークが繁栄し、大企業が衰退する。

原動力となる目標

柔軟性の最大化と固定費の最小化の両立

競争手段

ポートフォリオ方式のキャリアを導入し、コスト的に可能な臨時採用ベースで多様な人材を雇用する。

従業員への価値提案

（「取引」内容）

短期的な契約ベースによる就労の見返りとして、柔軟性、自律、バラエティーに富んだ任務を提供する。



新しいチャンスを追求める

オレンジワールドの組織は細分化し、従来よりもつながりの緩いネットワークで結ばれた、自律的で、しばしば専門化された事業に分かれている。テクノロジーがこれらのネットワークを結びつけ、そのつながりは課題ごとに組織されることが多い。ソーシャルメディアが、この世界の土台となっている「連結性」を強化している。

サプライチェーンは、専門分野に特化した業者で構成される複雑な有機的連携によって構成されており、その内容は地域や市場によって大きく違う。大規模で、扱いにくくなりがち企業より、もっとつながりが緩く、規制が少ない企業の集合体の方が効率的に動けると考えられている。

オレンジワールドに向かう動きは、ポートフォリオ型キャリアの人気の高まりによって、さらに強まってきた。多くの人々が、さまざまな組織でフリーランサーまたは契約社員として働く方が、より柔軟に就労できるし、もっと多彩な課題に挑戦できるとことに気づいている。

オレンジワールドの特徴である「自律を強く求める姿勢」が最も強いのは中国で、その姿勢は若年層の間で特に顕著に見られる。このことは、急速に変化する現代の経済の中で、新しい世代の間で自由、起業家精神、専門技能を求める姿勢が強まっていることを示している。中国の回答者の半数以上が、従来の雇用形態はやがて姿を消すだろうと考えている。その代わり、労働者はそれぞれ自分の「ブランド」を確立し、自分の能力を必要とする相手にスキルを売るようになるだろう。未来の成功をもたらすのは、周囲の環境や変化に即応する臨機応変なモデルだという考えも新卒者の間で強く見られる。ただ、これら新卒者より資格・条件などが低い人々が予測する就労形態の変化は、新卒者が予測した変化よりはるかに小さいものだった。

契約雇用が主役となり、フルタイムの仕事は衰退していくだろう。

男性、退職者（48～66歳）、米国

29%

世界の29%の人間が、仕事において最も重要なことは、自身のキャリアを自分で管理し、何をいつやるかを自分で決められることだと回答している。¹

46%

人事担当者の46%が、2022年までには自社の労働力の20%以上が契約社員または臨時社員になると予測している。²

1 中国、ドイツ、インド、英国、米国に住む一般市民1万人を対象にPwCが実施したアンケート調査

2 世界の人事担当者480人を対象にPwCが実施したアンケート調査

人々が多様性のあるキャリア、移動性、柔軟性を求める姿勢を強める傾向 [が今後10年間の私たちの働き方に影響を与える最大の要因になるだろう]

人事部マネージャー、アセットマネジメント、南アフリカ共和国

2022年の オレンジワールド

大企業は、活気、革新性、企業精神にあふれる中規模企業に追い抜かれるだろう。組織の中核を担うコアチームが、企業の理念と価値観を体現する。その他のチームは、プロジェクトベースで結成され、解散する形をとる。品質と専門化で競争する企業もあれば、設定した料金で商品化されたサポートを提供する企業もある。テレプレゼンスとバーチャル技術により、これまで以上に離れた場所での遠隔共同作業と、グローバルなネットワークの拡大が可能になっている。

オレンジワールドの企業にとって、効率的なシステムとプロセスを持つことが成功のカギとなる。経営の柔軟性を最大限まで高めること、無駄のないリニアな人材配置モデルを採用すること、固定費を最小限に削減することが、オレンジワールドの企業に成功をもたらす最も重要な要因である。これらの企業は事業の運営、大部分を外部から調達する労働力の調整、外部組織と自社との関係のサポートに、テクノロジーを広く用いる。必要に応じて破壊的なテクノロジーを活用し、新しい発明を常に把握して、業界のスピードに乗り遅れないように努めている。

臨時採用スタッフとのネットワークおよび関係を構築することが不可欠である。テクノロジーを駆使して、これらのスタッフの職務に対する適応性、位置情報、就労可能性を追跡している。

組織と人事の要求の変化

人事部門は、業務やプロジェクトベースの人材募集に、社内外の人間が応募して競い合う「業務のオープンマーケット」の一環として、入札プロセスを管理する。

人材採用はほぼ調達業務となり、人事部門が調達業務に合わせて、膨大な数の契約と、各社のパートナー機関とのネットワークごとに設定された多数の料金契約の管理も行う場合が多い。

規模が小さいために人事部の採用担当チームを備えていない企業が多くなり、そうした企業はニーズを満たすために、テクノロジーや専門代理業者の力を借りるようになる。

自分自身を特定の企業の従業員ではなく、特定のスキルを持つ人材、または専門職ネットワークを構成する一員と見なす人が増えるだろう。

オレンジワールドの先駆的企業は、専門職の組合、協会、労働組合に、人材訓練、開発、イノベーションの供給源となることを求め、そうした組織に新たな使命を与えることになるだろう。

労働者は、所有する専門知識によって分類され、報酬を与えられる。そのため、労働者は、組織またはプロジェクトの成功に当事者として責任を持つことをさらに強く求められるようになるだろう。従って、プロジェクト達成ボーナスなどのオプションはさらに一般化していくと思われる。

重要な課題の一つは、必要とされる専門知識や、自己申告された専門知識を本当に有している人材だけを確実に採用することである。このために、有効な照合手順と完璧な契約を併用し、場合によっては成果が求められる基準に達していなかったり、全く成果が上がらなかったりした際にはペナルティーを課すことが必要になる。さらに、高いレベルの人間関係とビジネス上の信頼関係の構築も必要になるはずだ。多くの人材契約社員や派遣機関は、eBayなどのネット通販サイトで行われている出店者評価のように、自分の過去の仕事に対する評価を表示して、次の契約の獲得に結びつけるスタイルを導入するだろう。



人事担当者への質問

さまざまな目的を満たす契約スタッフをどのような方法で探し出して採用しますか？

従業員や協力スタッフの選定に使用したデータの信頼性を、どのような方法で確認しますか？

自社所有ではないリソースを効率的に管理するには、どうすればよいでしょうか？



多様性があり、高度にマトリックス化されたバーチャルな組織を管理すること[が今後10年間の私たちの働き方に影響を与える最大の要因になるだろう]

人事部バイスプレジデント、小売業、スイス



5人中2人

世界の5人中2人が、従来の雇用形態はやがて姿を消すと考えている。その代わり、労働者はそれぞれ自分の「ブランド」を確立し、自分の能力を必要とする相手にスキルを売ようになるだろう。

31%

人事担当者の31%が、ポートフォリオ型キャリアの人気の高まりを念頭に置いて自社の人材戦略を構築し、コスト的に可能な臨時採用ベースで多様な人材を雇用している。²

1 中国、ドイツ、インド、英国、米国に住む一般市民1万人を対象にPwCが実施したアンケート調査

2 世界の人事担当者480人を対象にPwCが実施したアンケート調査

2022年の人材マネジメントの特性一覧表



**企業が支配する世界：
ブルーワールド**



**企業の配慮が動かす世界：
グリーンワールド**



**小さいことが価値を持つ世界：
オレンジワールド**

組織が人材を獲得・
惹きつける方法

組織は競い合って、市場で獲得可能なベストの人材の発掘と獲得を行い、さまざまな探索・評価手法を駆使して将来有望な人材を発掘する。

グリーンワールドの企業は志を同じくする人々を求め、企業家族となる人々を増やし、適切な行動と態度を備えた人材を選び出して、手厚い待遇を提供する。

テクノロジーが、重要なスキルの供給者としての契約社員を発掘・評価するためのソリューションを提供する。各業務に対して、商業的な契約を締結する。

人材は高い収入が得られる可能性、雇用の安定、地位に魅力を感じる。

人材はグリーンワールド企業のブランド、価値観、企業文化に魅力を感じる。

人材を誘致するために、ネットワーク内およびネット上の雇用市場における企業の評判が極めて重要になる。

報酬と成果

報酬は、精密に構築された業績評価指標に基づいて決定される。

組織は業績だけでなく、企業市民活動や善い行動なども評価に加える総合的な成果評価を重視する。

プロジェクトごとの契約ベースの報酬が一般的。成果に基づく契約やバイ・イン契約も一般化している。交渉スキルが不可欠である。

学習と開発育成が果たす役割

労働者は変化するビジネスニーズに適応するためにスキルを構築し、経験を積む。学習と人材開発は、目標と業績評価指標にしっかりと合わせて行われる。

人間的な成長と職業能力の開発を、ボランティア活動などの分野で融合的に促進する。

労働者は自分でスキル開発を行う。専門職組合が再び力を持つようになり、スキルの認証の他、ネット上で身元保証書の発行や業績評価ランキングの発表を行う。

人事部門が果たす役割

人事部門は高度な分析手法を駆使して、将来有望な人材への需要を予測し、業績や人材定着に関する問題の評価と予測を行う。

人事部門は自社ブランドの守護神の役割を果たす。適切な企業文化と行動を育むことと、サプライチェーン全体における持続可能性と風評被害のリスクを防ぐことを最も重要な任務としている。

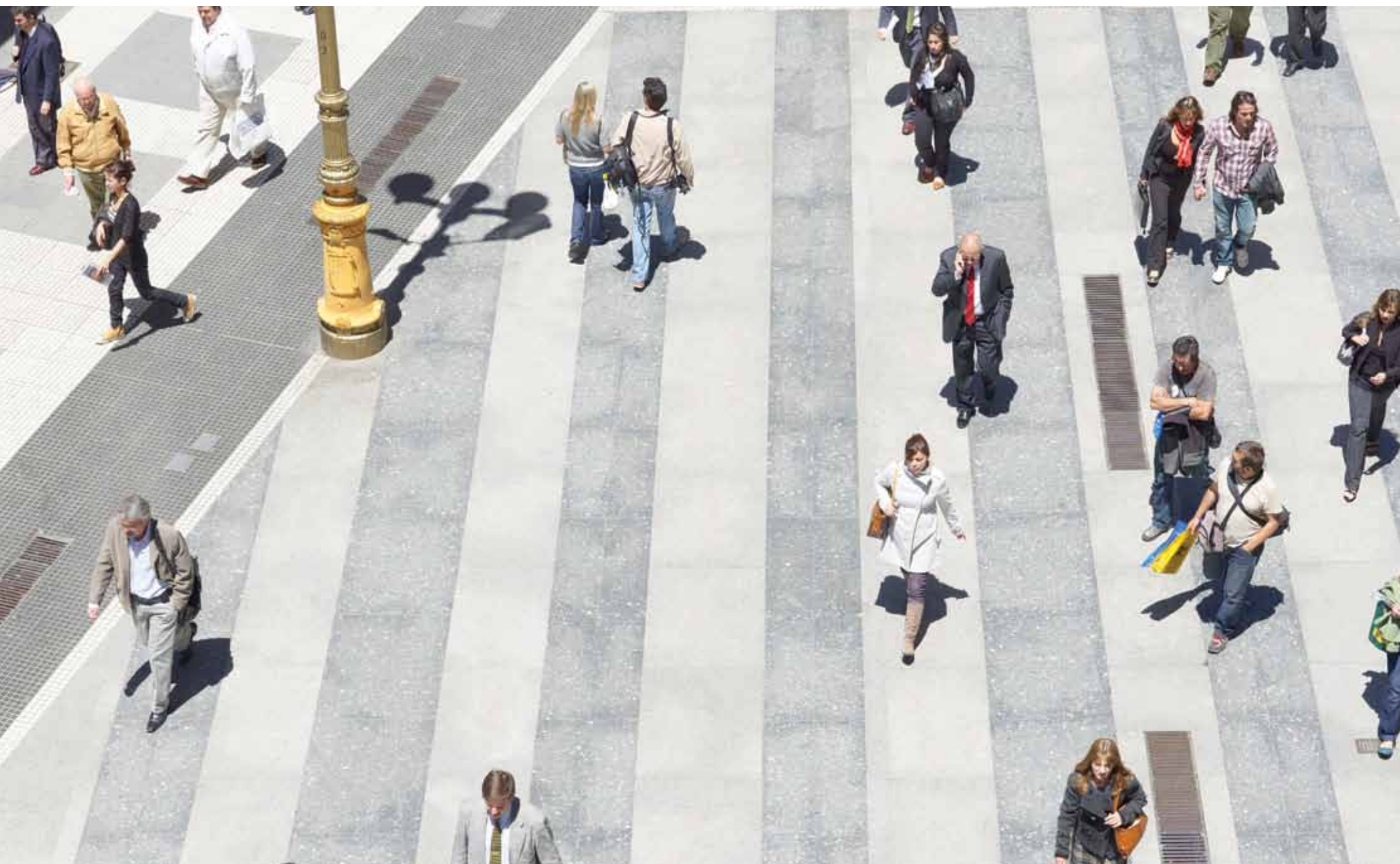
人事部門は契約社員を調達し、契約を交渉することに加え、成果管理とプロジェクトの採算性の確保を主要な任務としている。

テクノロジーが人材マネジメントに
果たす役割

センサーとデータ分析手法を駆使して、業績を評価し、業績の最大化を図る。

労働者が自分の生活の中に無理なく仕事を組み込み、環境に与える影響を最小化できるようサポートする。

バーチャルな協働体制を築く。



準備しよう

御社が企業として長く存続するためには、長期的な人材マネジメントを効果的に立案し、重要性を増してくる目標を達成するために、適切なスキルを持つ、適切な人材を、適切な位置に確実に配置することが不可欠になる。物事を短期的に考えすぎると、いつの間にか守りの姿勢に入ってしまう、市場の突然の変化に追いつけなくなる可能性がある。

未来志向の人事部門はすでに、事業計画の一環としてさまざまな未来のシナリオを想定している(図2を参照)。ただ、それらのシナリオには長期的な対応が必要なのに、十分な長さの期間を想定している企業はほとんどない。

当社のアンケート調査に協力してくれた人事担当者の大半が、自分の組織は、今以上の

自由、自律、柔軟性を求める従業員のニーズに対応する準備ができていないと考えている。また、知識労働者に代わって、テクノロジーと自動化が重要な役割を果たすようになることを検討する必要があると考えているにもかかわらず、そうした状況に対応する準備があると答えた回答者は全体の20%程度にすぎなかった。

図2: 事前に計画を立てる – 御社の人事部門は、どの程度まで未来を見据えて動いているか？

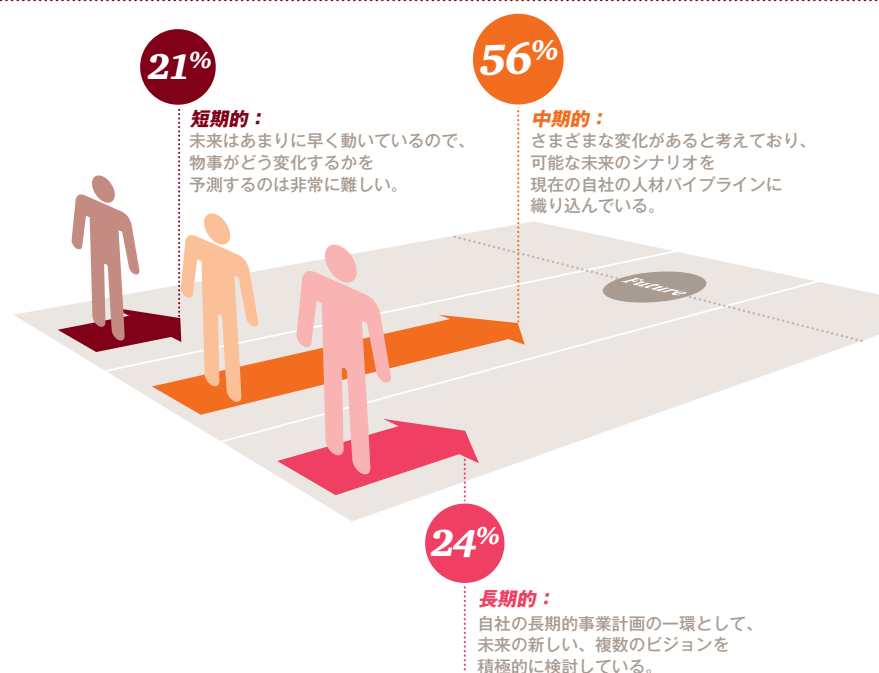


図3：組織は未来の人材マネジメントのために、どのように準備すればよいのか？

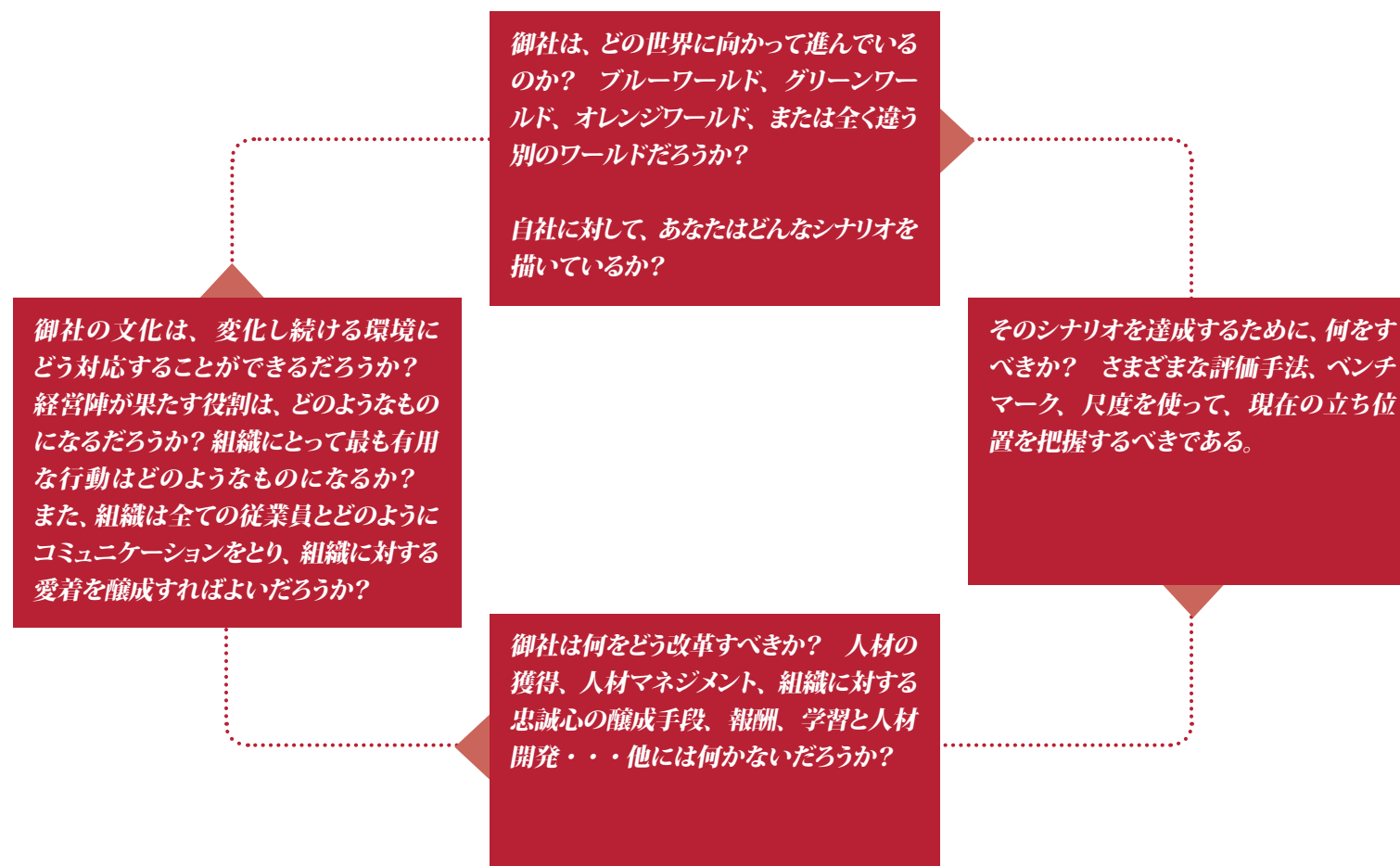


図3に簡単に示したように、当社が提案する三つのワールドは御社の組織のさまざまな領域にある機会、リスク、重要性を増してきた需要を判断する出発点にできるものである。だが、一つのワールドのモデルが世の中を支配するようになるわけではない。三つのワールドの中にあっても、せめぎ合う需要を管理することが重要になるだろう。

では、人事部門は今後どうなっていくのだろうか？

ブルーワールドでは、数値を重視する戦略と業務部門が絶大な影響力を持ち、人事部門はその中枢を担うようになるだろう。オレンジワールドでは、新入社員を採用し、世話をする役割の範囲は格段に狭くなり、人事部門のそれ以外の業務も多くが外部業者に委託されることになる。グリーンワールドでは、人事部門の役割はもっと広範になり、従業員がそれぞれ、自分の価値観や職場以外の生活に即して業務を設計できるようにサポートを行うことになるかもしれない。

あなたの部門がどの方向に進んだとしても、2022年の状況は今と全く違うものになるだろう。



ブルーワールド



グリーンワールド



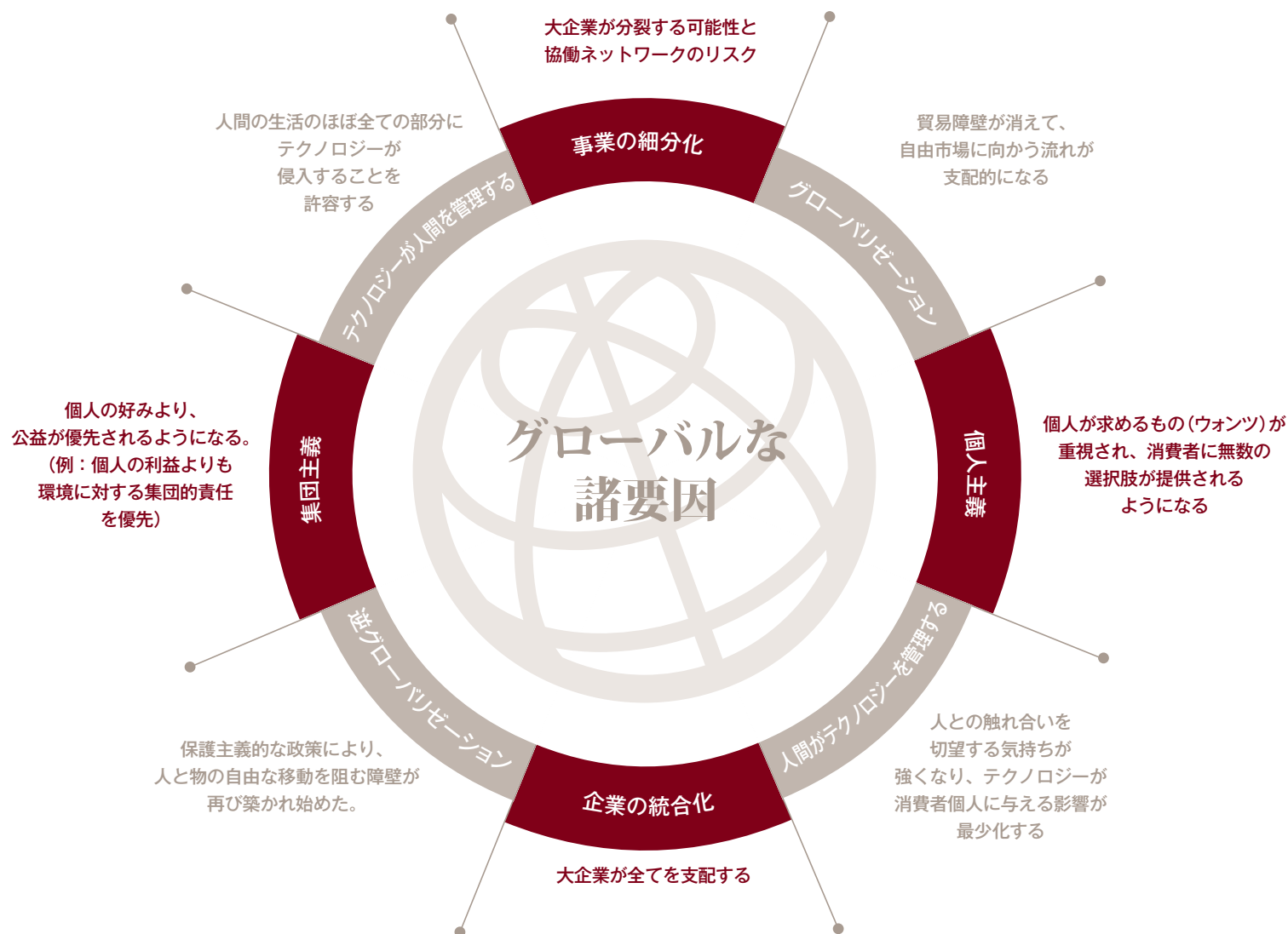
オレンジワールド

付録

三つのワールドの着想

当社はジェームス・マーチン科学文明研究所と共同で、事業に影響を与える要因と、将来的に重要性を増していくと思われる要因を考えた。それらの要因をマトリクスとして図式化し、各要因に関して現実味のある未来を描く多数のシナリオを想定した。

今回の調査では、まずグローバルビジネスに影響を与えており、将来的に大きな影響力を持つようになる可能性が高い要因を検討した。大きな影響力を持つ社会的、環境的、宗教的、人口統計的要因は数多くあるが、当社では人材マネジメントに最も大きな影響を与えると考えたグローバルな要因を取り上げることにした。



お問い合わせ先

佐々木 亮輔

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

人事チェンジマネジメント ディレクター

080-4851-8678

ryosuke.sasaki@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに184,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwC メンバーファームが2014年7月に発行した「The future of work：A journey to 2022」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/en_GX/gx/managing-tomorrows-people/future-of-work/journey-to-2022.jhtml

日本語版発刊月： 2014年10月 管理番号：M201408-1

© 2014 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purpose only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.