

職場の未来の再考:前進するために適切な質問をする

新型コロナウイルスによるパンデミックから市場が回復し、企業がこれまでに経験した大きな変化を振り返っている今こそ、取締役会が職場の未来について適切な質問をすべき時が来ているといえます。

新たな仕事のデザインが、水平線の先に見えてきています。在宅勤務者のオフィス復帰、新しいテクノロジーのビジネスへの統合、デジタル戦略の実行に必要な人材の獲得や維持、より柔軟で機動的な人材モデルへの移行など、戦略的な課題が数多くあります。デジタルトランスフォーメーションに注力し、競争力を維持するためにビジネスモデルを再構築している現在こそ、企業にとって仕事の未来を再考する絶好の機会です。

市場がパンデミック前の状態に戻りつつあるなか、取締役会において適切な質問をすることが、議論を生産的な方向に導く助けとなります。以下の質問は、オペレーショナル・エクセレンス、戦略的連携、組織文化とレジリエンス(回復)に関連する問題、そして取締役会が自分自身や経営陣に問いかけるべきことに焦点を当てたガイダンスとなっています。

1. 従業員がオフィス勤務に復帰した際、彼らの安全と健康、そして顧客や取引先の安全を確保することができるか。 組織がステークホルダーの信頼を勝ち取るうえで、安全と健康が最も重要な要素です。オフィス勤務が必要な理由、従業員の健康、従来の“9時から5時まで”とい

う勤務形態に代わるアプローチに焦点を当て、対面勤務と在宅勤務、週休4日制、その他の柔軟な勤務形態を組み合わせたハイブリッドモデルの検討が必要となっています。

外出自粛・在宅勤務の状況が長期化し、職場に対する従業員の考え方が変わる中で、自社や競合他社、他業界の企業がこれまでに得てきた教訓は、実現可能な戦略を策定するうえでの大きな助けとなるでしょう。また、会社の予防接種ポリシーについてもあわせて議論することが必要です。

2. 業務を再設計するにあたり、イノベーションや効率性、意思決定のスピードや質に対する影響をどのように考えているか。 多くの企業は、パンデミック状況下での必要に迫られて、より強い革新性とエンパワーメント、“とにかくやり遂げる”という企業文化を導入することによって生き残り、成功しました。新たな収益源やテクノロジー、よりフラットな組織構造により、パンデミック以前には不可能だった顧客、従業員、エコシステムパートナーとの関係性が生まれています。

業務を再設計する際には、これまでに発揮された迅速さを維持しつつ、パンデミック後においてもレジリエンス(回復)力や決断力を持ち続けることが重要です。業務フローやオフィスのデザインは、革新的な文化や迅速で質の高い意思決定に不可欠なコラボレーションおよびチームワークを可能にするものでなければなりません。

3. 人工知能(AI)や自動化がビジネスの重要な部分を占めるなかで、従業員のスキルアップや再訓練の必要性の評価、eラーニング導入の検討を行っているか。新しい技術を導入するだけでは、競争力を高めることはできません。基本的に、デジタル成熟度の向上とは、デジタル・リーダー企業と十分に競争できるように組織を強化することです。つまり、AIなどの技術を導入する際の倫理性、公平性、透明性、説明責任に取り組むことを意味します。さらに、必要なスキルは何か、そのスキルをどのように調達するか(採用、入社時のオンボーディング、入社後のスキルアップ、再訓練)、関連する報酬やインセンティブにどのような影響があるかを理解することでもあります。

プロセス、製品、サービスが革新され、組織がデジタルを基盤とした思考・行動を取るようになると、新しい形態の学習環境が生まれます。eラーニングは、人々の適応力やレジリエンス(回復)力を高め、社会が変化するスピードに合わせて継続的に学習する力をもたらします。取締役は、ビジネスモデルの価値を高めてくれる最先端のテクノロジーの活用に必要な知識、スキルセット、能力を組織が従業員に与えているかどうかを確認する必要があります。

4. 実際のところ、この組織で働くことを従業員はどう考えているか。肝心なのは、この質問への答えを「どうやって知るか」です。通常、実用的なデータを用いてこの質問に答えるためには、人事・人材開発領域を担当する責任者を役員に配置しておく必要があります。この質問はきわめて重要で、なぜならば、従業員のエンゲージメントの高さと顧客満足度には直接的な相関関係があるからです。匿名のアンケート等を活用し、従業員のフィードバックに適切に対処することを約束し、フィードバックの結果を組織内でオープンに共有し、必要な改善策の立案および実施に従業員を関与させることで、職場を改善することができます。

多くの組織にとって、環境・社会・ガバナンス(ESG)への対応計画とその実施に向けた取り組みは、働く人材を惹きつけ、維持する上での差別化要因となります。ベネチアでの水質改善、スモッグのない都市の上空、改善された空気の質は、パンデミック前の行動がどれだけ環境に悪影響を与えて

いたかを明確に表しています。従業員の期待が変化する中、その期待に適切に応えられない企業は、高い離職率に直面する可能性があるでしょう。

5. パンデミックの間、そしてパンデミック後の職場において、リモートワークが企業文化に与える影響をどのように評価するか。リモート環境には、企業文化を維持する上で大きな課題があります。多くの企業では、会社を実際に訪れたことがなく、画面以外で同僚を見たことがない新入社員が相当数いるかもしれません。ハイブリッドな勤務環境への移行にあたっては、同様の課題が発生します。

信頼性、誠実さ、共感といったコア・バリューは、企業文化における重要な差別化要因となるでしょう。取締役会は、リーダーたちが戦略上および業務上の問題について頻繁にコミュニケーションをとるように奨励し、全員がそれぞれの役割を理解し、会社の成功に関与し、変化に適応できることを確かめる必要があります。取締役会は、今後の企業文化のレジリエンス(回復)力に焦点を置くべきです。

6. オフィスが再開された後、新たな職場環境におけるテクノロジー面のセキュリティを確保する計画は出来ているか。昨年、完全リモートな職場に移行したことで、サイバーセキュリティに対する新たな懸念が生まれました。適切な対策がされていないVPN、保護されていない個人デバイス、軽減されないクラウドセキュリティのリスク、巧妙化するソーシャルエンジニアリング方法などが原因で、多くの情報漏洩が発生しました。ハイブリッドな職場への移行によって、悪意のあるサイバー攻撃者は新たな脆弱性を見出すことになるでしょう。取締役会は、特に最近注目されているランサムウェアの攻撃などの新たな脅威に対して、経営陣がどのように対応しているかを確認する必要があります。

7. われわれの組織は、Diversity(多様性)、Equity(平等性)、Inclusion(包括性)(DEI)に十分取り組んでいるか。取締役会は、新しい多様な人材の採用と獲得を含むDEIの取り組みに関して、評価基準、測定方法、およびモニタリング方法についての見通しを持つべきです。コロナ禍における不幸な影響のひとつとして、採用市場におけるジェンダーや人種に対する不平等があります。変化を促すためには、従来の考え方に疑問を投げかけ、厳しい意見が交わされるオープンな討論の環境を整えることが必要かもしれません。また、取締役会が何に焦点を当ててどのような行動を取るかは、企業が説明責任を果たす姿勢の基盤となるべきものです。例えば、指名委員会の選定プロセスや、議長、取締役会、CEOそ

れぞれの見解は、多様で包括的な労働力を受け入れる職場としての説明責任を果たすうえで、完全に整合している必要があります。

8. 顧客の嗜好やニーズの変化を予測するためのデータを、どのように収集できているか。 企業の成否は、顧客についてどれだけ知っているか、また彼らの期待やニーズの変化に合わせて組織がそれだけ機敏に対応できるかによって決まるでしょう。デジタル・リーダー企業は、既存および新規の顧客との関連性を維持するために、市場のスピードに合わせてビジネスをつねに変革、転換させることに注力しています。たとえそれが現在行っているビジネスとは全く異なるものであっても躊躇しません。顧客満足に関する高度なデータ分析は企業としての意思決定を改善し、顧客の習慣や消費者の嗜好が急速に変化する市場での競争において、重要な差別化要因となります。

9. パンデミック後の職場において、契約社員、アウトソーシング、その他柔軟な労働力の活用をどのように発展させるか。 多くの企業では、核となる専門従業員が減少し、契約社員や業務委託、その他「ギグ・エコノミー」と呼ばれる柔軟な労働力の活用が進むと考えられます。取締役会は、AIの導入やプロセスの自動化などに関する現在の計画を踏まえ、パンデミックが収束した後に予想される正社員、契約社員、臨時雇用の構成について確認しておく必要があります。

また、こうした各グループの従業員を会社の文化にしっかりと溶け込ませるための取り組みも必要です。

10. 市場のデータやこれまでの経験と学習に基づいて、全社的リスクマネジメント(ERM) 態勢およびその監視をどのように調整しているか。 ERMは通常、労働力とは直接関係しませんが、ビジネスへの影響可能性がある事象についての予測を容易にします。ERMは、企業における規律として、変化する市場や、極端だが十分起こりえる状況に対応するための準備と迅速性の向上に寄与するとともに、企業文化に悪影響を及ぼしか

ねない機能不全となった領域に対処する決断力を高めるうえで有益な情報を提供します。

上述の質問は、取締役会メンバーが、進化する職場について企業のリーダーと集中的に議論するために必要な情報を提供しています。パンデミック後の世界では、二酸化炭素排出量の削減はもちろんのこと、安全性、革新性、創造性、パンデミックへの耐性など、多くの要素を重視しなければなりません。今こそ、2年後、5年後の組織の姿を見極める良い機会なのです。

プロティビティの支援

私たちは、独立性を持った革新的な思考により、企業変革を内側から支援します。デジタル時代において、変化し続けるニーズや顧客の期待は、最も機敏な組織でさえ対応するのが難しい問題です。組織が生き残るためには、常に革新と変革を継続する必要があります。

私たちは、デジタル戦略、ステークホルダーとの調整、解決策の設計と実装に至るまで、組織が従来とは異なる思考ができるように支援し、イノベーションと機敏性の文化を浸透させます。顧客体験の再定義、新しい業務モデルの検討、強化されたデジタル・チャンネルの構築、そして市場での競争力を高めるために必要なスキルの構築に関する支援を行います。

プロティビティのデジタルトランスフォーメーションサービスは、戦略とビジネスケースの定義、顧客体験と顧客ジャーニーの明確化、企業文化・スキル・能力の強化、変革プログラムの策定、変革プログラムの実行を含みます。当社は、システム統合、クラウドへの変革実現、高度なデータ分析、ビジネス・インテリジェンスとインテリジェント・オートメーションにおける深い能力を提供しています。これらには、ソフトウェアのカスタム開発、プログラム・ガバナンス、セキュリティ、プライバシー、その他コンプライアンス要件に関する専門知識を持ったクリエイティブな人材の調達も含まれます。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。