

2022
&
2031



EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS

「未来の働き方」は、今後 10 年間における決定的に重要な課題

主なポイント

- 2022年と2031年のトップリスクに関する調査の結果として、「未来の働き方」、すなわち職場、人材の獲得と維持、後継者計画が重要リスクとして挙げられています。
- 「未来の働き方」は偶発的に形成されるものではないので、企業として自らが望むカルチャーを実現するためには、今から計画を進めていく必要があります。
- 「未来の働き方」に関する課題を検討するうえで、レジリエンス(回復力)とアジリティ(敏捷さ)の必要性が、これまでにないほど高まっています。

プロティビティとノースカロライナ州立大学は、全社的リスクマネジメントに関する恒例の年次リスク調査を実施しました。今回の調査では、マクロ経済や、戦略、オペレーションに関する36のリスク項目が2022年と2031年の時点で組織に与える影響について、世界中の取締役会メンバーと経営陣1,453名からの回答を得ました。それぞれのリスクには個別の機会と課題がありますが、キーとなるテーマの1つである「未来の働き方」は、経営陣や幹部にとって最も重要なリスクと認識されています。

私たちは、これまでもしばしば、「未来の働き方」がこの10年間の決定的に重要な課題であることに言及してきました。デジタルトランスフォーメーションやイノベーション、さまざまな先端技術や自動化の導入、労働コストの上昇、スキルの変革、深刻な人材不足など、「未来の働き方」に関する課題は数多くあり、取締役会や経営陣は、組織の未来像を描くうえで、これまで以上

に先を見据えた計画と革新的な思考を迫られています。

テクノロジーの変革や柔軟な勤務モデルから、カルチャー、ESGに至るまで、組織が直面している状況と、取締役会や経営陣が短期的・長期的に考慮すべき重要な事項について、以下に概略を説明します。

デジタル技術とイノベーションは、プロセスと人材ニーズを変革する

テクノロジーは急速に進化しており、破壊的なイノベーションの進行が、多くの組織にとって、人材を惹きつけ、維持し、育成する能力を凌駕してしまっています。その共通する結果とは何でしょうか。後継者育成をめぐる問題や、重要な人材を惹きつけて維持する能力の欠如が、こうした組織にとっては大きな負担となっています。取締役会や経営陣は以下を考慮する必要があります。

- AIやあらゆる形態の自動化を含む新しいテクノロジーは、数多くの仕事を奪う一方で、新たな仕事を創出することも期待されます。
- 組織は、デジタルトランスフォーメーションが「未来の働き方」の形成に貢献するにつれ、従業員が新たな仕事を担当できるようなスキルアップと再教育や、新しいテクノロジーを活用できる人材確保の必要性に、今後ますます迫られるでしょう。
- 労働力不足により人件費が高騰するなか、反復性の高いマニュアル作業を自動化する試みは、今後も引き続き価値のある取り組みです。

- 新しいテクノロジーとその活用方法を理解する人材を確保できない企業は、迅速な対応によって組織と職場カルチャーにイノベーションを採り入れている競合他社と比較して、ビジネスで遅れをとることになるかもしれません。

リモート、ハイブリッド、オフィス勤務は、企業と従業員の双方にとっての柔軟性が重要

パンデミックは、リモートワークやハイブリッドワーク、eコマース、オートメーションの分野ですでに進行していたトレンドを、マーケットや職場においてさらに加速させました。パンデミック後の世界で「未来の働き方」が進化し続けるなか、取締役会や経営陣は以下を考慮する必要があります。

- 従業員が働く場所や時間についての意思を表明し、選択できるようになったことで、ハイブリッド型労働環境に対するさまざまな取り組みが行われるようになりました。リーダーシップチームは、柔軟な発想でこのプロセスに取り組む必要があり、いま確立されている各種の規程は、オフィス勤務に対する従業員の嗜好や彼らが望む出勤頻度など、さまざまな状況の変化に応じて調整する必要があることを理解しなければなりません。また、業界やビジネスモデルによっては独自の戦略が策定され、他の業界と比較してリモートワークに適さない企業も出てくるでしょう。
- 顧客との関係構築をバーチャルで実現し、従業員のリモートワークを可能にするようなデジタル技術を導入する必要性から、多くの組織では技術力への負担度合が高まっており、どのようなテクノロジーの革新が長期的に必要なのかを検討することが求められています。
- 10年後を見据えた場合には、AIを原動力として、「仕事は家、家でこそ仕事」という変化が加速的に進むでしょう。高いパフォーマンスを促進するために、世界のどこからでも、翻訳可能な言語で、同僚と同じ部屋にいて働いているかのような「リアルオフィス感覚」を、AIと新しいテクノロジーが従業員に提供することになるでしょう。

ESGはVIPレベルの優先事項

特に「Social」においては、人、カルチャー、職場の問題が全体のトップリスクであり、組織がESGの目標と期待を実現するように、監視の目が厳しくなっています。社会課題に対する視点や期待の変化、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンに関する優先度の変化が急速に進んでおり、多くの場合、それらの変化は組織が対応できる能力よりも速いペースとなっています。

あらゆるレベルの採用候補者が、入社を検討している組織のESG関連の要素や取り組み実績を判断材料とするようになっており、こうしたESGに関する傾向は、間違いなく「未来の働き方」の形成に影響を及ぼします。

ESGに関する事項として、取締役や経営陣は以下を考慮する必要があります。

- 就業者の間では、気候変動に関する政策や規制、開示要請の拡大に注目が集まっています。また、気候変動、サプライチェーンの透明性、報酬制度など、ガバナンスやサステナビリティの問題に関して、社内外の主要なステークホルダーからの期待が高まっています。このようなプレッシャーにより、企業はビジネスモデルを大幅に変更する必要性が生じる可能性があります。それが迅速に実行できない場合にはリスクとなります。
- 顧客に対しては、単なる満足を与えるだけでなく、喜んでもらうことがますます重要になっています。そして、従業員の喜びこそが、お客様の喜びにつながります。企業やリーダー層が従業員に接する際には、顧客と同様の姿勢で接する必要があります。ビジネスリーダーは、自分たちの組織に必要なカルチャーを再認識し、その構築に着手することが期待されています。

検討すべき主な質問

「未来の働き方」が今後10年間において決定的に重要な課題であることを踏まえ、取締役と経営陣が検討すべき3つの重要な質問を紹介します。

1. 新しいテクノロジーによって数多くの仕事が奪われ、また生み出されるなか、マーケットからの要求に応じて、スキル向上、再教育、スキルギャップの解消、採用候補者に求めるコンピテンシーの見直しを行える体制を経営陣は整えているのか。求められる職務の激しい変化に対処し、会社のビジネスモデルをうまく修正することができるか。自社の意思決定プロセスは、フラットな組織とシンプルな仕組みに支えられ、急激な事象にもスピーディーに対応できる「高速かつ高品質」なものだと言えるか。必要なリスクを取り、失敗したとしても素早く立ち直り、フィードバックに耳を傾ける姿勢があるか。
2. オフィス勤務、リモートワーク、ハイブリッド方式のいずれの方針で、業務遂行のためのロジスティクスを設定するのか。リモート環境またはハイブリッド環境をサポートするため

のツール、基本手順、カルチャーが組織に備わっているか。経営陣は、従業員や入社希望者の視点から、自社の就業環境が競合他社と比較してどうあるべきか、十分検討できているか。

3. 組織はESGを積極的に支持し、従業員がその取り組みに参加したいと思えるようなカルチャーを築いているか。組織は「正しいこと」をきちんと支持しているか。社員が働きたいと思ひ、顧客が取引したいと思うような組織となっているか。

詳細については、「トップリスクに関するエグゼクティブの視点サーベイ」のエグゼクティブサマリーと全レポートをwww.protiviti.com/toprisksまたは<http://erm.ncsu.edu>でお読みいただけます。

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、お客様ごとに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、デジタル、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、米国フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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。