

# 人事リーダーがCOVID-19 (新型コロナウイルス感染症)の 新時代を乗り切るための6つのトレンド



## はじめに

2020年のパンデミックにより、仕事や働き方は激変しました。ここ数年の間に仕事環境はすでに様々な変化を遂げてきましたが、最近の危機的な状況により予想をはるかに超える変化が生じています。特に人事を専門とするビジネスリーダーは、あたかも変化がまだ先であるかのように、未来の働き方について語ることはできなくなりました。

未来の働き方と思っていたものが、現在の働き方になっているからです。

しかし、組織の多くはそのペースについていくことができていません。テレワークの突然かつ急激な増加、役割のシフト、家庭と職場での責任のせめぎ合い、職場での健康と安全性への極度の意識集中などにより、企業にとってすべてを見直す必要が生じています。優先すべきことは何でしょうか？チームはいかに、より少ないものでより多くを成し遂げられるか？人事はいかに、社員のウェルビーイング（心身の健康と幸福度）と生産性のバランスを保てるか？要するに、すべてが異常事態であるいま、組織はいかに通常通りのビジネスを試みることができるのか？

従来通りに物事を行うことはできません。パンデミックにより、組織は従来の経営モデルの見直しを余儀なくされています。結果として、社員の抱える不安や恐れを優先する組織は成功し、そうしない組織は衰退するという事実が明らかになっています。

人事リーダーが、真に社員ファーストのパラダイムにビジネスプロセスを切り替えるときに、3つのテーマが浮かび上がります。それは、感情移入、レジリエンス、権限付与の必要性です。この3つのテーマは、人事リーダーが時代の変化を乗り切るための6つのトレンドを包含しています。本レポートでは、これらの調査結果を紹介します。

## トレンド 1: 社員ファーストのカルチャーにおける、健康、ウェルビーイング、および心理的な安全性の優先

「今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答者の 80% が、ウェルビーイングを組織の成長の上で重要、あるいは非常に重要な優先事項であると回答しており、今年度調査された項目の中でも最重要トレンドとなりました。」<sup>1</sup>

感情移入は、パンデミック後の組織の成長あるいは衰退を左右する最も強力な指標かもしれません。現在、社員のウェルビーイングの確保は非常に重要であり、社員の安全性を守る責任は人事にあります。しかし、企業全体に及ぶ広範な方針によって、企業はいかに個人のウェルビーイングを組み込むことができるのか？

Deloitte 社のアナリストによると、組織の側で社員と社員が抱える課題の受け止め方を変化させることに答えがあるようです。「答えは、『安全で働きやすい環境作り』だけでなく、『働きがい』を重視することにあります。組織パフォーマンスの向上につながる貢献度の実感を生み出すためには、『働きやすさ』に加えて『働きがい』にも焦点を置いたウェルビーイング戦略を導入することが企業に求められています。」<sup>2</sup>

不必要なストレスを軽減できるよう社員をサポートすることは非常に重要です。子供の世話に伴う悩み、ビデオ会議、技術面のゴタゴタ、ワークライフバランスのシフトといった共通の課題を正常化させることが、社員の幸福・健康・生産性の向上を助ける鍵と言えるでしょう。重要なこととして、リモートワークをする社員は、家庭と仕事との責任のバランスを取ることに難しさを感じており、自分の貢献が感謝されていると感じる必要があります。



「残念ながらリモート  
ワーカーの多くは ...  
自分の存在が忘れ去ら  
れてしまったかのように  
... 感じています」

- Olivia Curtis 氏  
G&A パートナース、  
ウェルネス・スペシャリスト

1 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

2 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

「残念ながらリモートワーカーの多くは、物理的に毎日職場で同僚に会うことがないため、自分の存在が忘れ去られてしまったかのように、さらに悪いことに、自分の献身的な働きが疑問視されているかのように感じています」と、習熟人財雇用組織 G&A パートナーズのウェルネス・スペシャリスト、Olivia Curtis 氏は述べています。<sup>3</sup> このような付加的なストレスは、社員の燃え尽きや全体的な効果性の限定につながります。人事リーダーと第一線のマネージャーは、リスクにさらされている社員と早めに頻繁にコミュニケーションを取る必要があります。

さらに、リーダーは明確な優先事項を伝え、社員が自分の体を大事にするよう励ますことも肝要です。

「より効果的に問題に対処するには、リーダーが優先事項を定める必要があります。現在の最優先事項は、当然ながら社員が最も大事にするべき事柄、つまり健康と安全性にフォーカスすることです。」<sup>4</sup>

<sup>3</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-research-covid-19-takes-a-toll-on-employees-mental-well-being.aspx>

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

## トレンド 2: 受容性と帰属意識は、一体感のある高パフォーマンスカルチャーに不可欠

「79%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、帰属意識を醸成することは重要、または非常に重要と答えています。準備が十分に整っていると答えた組織はわずか13%でした。」<sup>5</sup>

多くの組織が、社員の帰属意識と組織パフォーマンスの間に関連性があることを認めています。人事からの指針に基づき、企業はチームメンバー間、およびチーム間の個人的・感情的な一体感を高めることに努めています。<sup>6</sup> 分散型のリモートチームの場合、この一体感は特に重要です。チームのメンバーが共に効果的に働くには、互いへの信頼関係がなくてはなりません。何気なく確認し合うことが難しい場合は特にそう言えます。社員が自分の価値を実感できる環境を作り、育てることが、高パフォーマンスカルチャーを構築する鍵です。

しかし組織は、多様性・公正・受容性 (DE&I) イニシアチブにより、現実の差し迫った問題を確実に解決していく必要があります。「いまは言わば、なくても支障のないイニシアチブあるいはシステム全体の改革を推し進める時ではありません」と、アジリティとリーダーシップの専門家、Elaine Pulakos 氏と Rob Kaiser 氏はアドバイスしています。「企業がサバイバルモードの間は、これらを一旦保留にし、優先事項を見直してください。」<sup>7</sup> むしろ、企業がフォーカスすべきなのは、個人と仕事、個人とチームの間の関係を密にすること、そして企業の価値観を守り、目標に向けて全社員が一致して貢献することです。



「この難しい時期を切り抜けさせるために、リーダーは社員を導いていますが、その記憶は永遠に残ることでしょう...」

- Nick Petschek 氏  
Kotter 社 社長

<sup>5</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

<sup>6</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

<sup>7</sup> <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

帰属意識を生み出すことは、離職から市場到達に至るまで、企業にとってすべてのことに長期的な影響があります。機転の利く組織は、社員との信頼関係の構築に素早く取り組んでいます。「この難しい時期を切り抜けさせるために、リーダーは社員を導いていますが、その記憶は永遠に残ることでしょう」と、ビジネス変革支援会社 Kotter の社長、Nick Petschek 氏は言います。「後になってこの時期を振り返った時に、社員は組織に対する信頼を深めるのでしょうか？それとも、難しい時期に状況を悪化させた組織として見るのでしょうか？」<sup>8</sup>



<sup>8</sup> <https://hrxexecutive.com/hres-number-of-the-day-empathy-gaps/>

## トレンド 3: 再教育の見直し — 重要なスキル vs. 重要な役割への投資

「74%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、社員を再教育することは重要、または非常に重要と答えています。準備が十分に整っていると答えた組織はわずか10%でした。」<sup>9</sup>

社員のスキルを磨き、常に適性を保つことは、最低限必要なことですが、未来に備えるにはそれだけでは十分とは言えません。数か月先の市場で何が求められるかを的確に予測できる組織はほとんどありません。まして数年先のことなど到底知り得ません。社員が新しい役割を担えるよう再教育することは、永遠の課題と言えます。予測不可能なこのために備えるには、組織は個人の役割から組織全体のスキルへとフォーカスをシフトしなくてはなりません。

人事は、自らの役割や従来のキャリアの外に目を向けられるよう社員のモチベーションを高め、シフトを促すことができます。新たなワーキングモデルにより、社員は肩書や組織に縛られずに、自らの能力に従ってプロジェクト間を自由に行き来できるようになります。



「特定の役割のために準備するより、むしろキャリアアップの道を大きく開く可能性のある重要なスキルを磨けるように、社員を励ましましょう。重要なスキルに不足している社員が、重要な役割を担いキャリアアップできるようサポートしてください。」<sup>10</sup>

デジタル、高次認知、ソーシャル、情緒、適応性、レジリエンスといったスキルは、今後社員の役割がどう変化するとしても役立つ重要なスキルであることを、組織は理解する必要があります。<sup>11</sup>

<sup>9</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

<sup>10</sup> <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

<sup>11</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

## トレンド 4: ビジネス効率からビジネスレジリエンスへの移行

「アジャイルチームと安定性に関するハーバード・ビジネス・レビュー記事によると、仕事のあり方と意思決定にレジリエンスとアジリティを組み込む企業は、150% 高い ROI と 500% 高い株主資本利益率で、財務パフォーマンスに優れていることが分かりました。」<sup>12</sup>

コロナ以前は、組織は効率のためにプロセスの最適化を行っていました。これには、特定の市場の状況にプロセスを合わせる必要がありました。そうした最適化により、組織は市場により速く到達できていましたが、同時に固定した依存関係を生み出していました。市場が一定の状態を保っている場合のみプロセスはうまく作用し、何らかの変化が生じた場合、プロセスの効果性は薄れました。急速に変化する市場や状況下で競争力を保つには、企業は効率ではなくレジリエンスの最適化を図らなくてはなりません。

レジリエンス、つまり外的な衝撃を受けても立ち直ることができる、しなやかな強さを持つ組織は、市場状況の変化に応じてうまく対応し、軌道修正を行うことができます。円滑なコミュニケーション、チームワーク、感情移入といったソフトスキルの面で社員を訓練するなら、激動の時代にあっても組織が迅速に対応できるようになります。

「より機敏に反応する組織を構築するためには、結果の周りに役割やストラクチャをデザインし、アジリティと柔軟性を高め、プロセスを変化させる方法を形式化します。」と、Gartner 社はアドバイスしています。「また、社員に多様で適応性のある柔軟な役割を与え、職能上の枠を超えた知識と訓練が得られるようにします。」<sup>13</sup>



<sup>12</sup> <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>  
<sup>13</sup> <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

レジリエンスを最大限に高めるには、関連する DE&I イニシアチブをリーダーが受け入れなくてはなりません。「アイデアの多様性は、ソリューション開発に大きく寄与します。潜在的ソリューションについてより多くのアイデアを出せる、認知的に多様な危機管理チームを組織することです。」と、ハーバード・ビジネス・レビューは提案しています。<sup>14</sup> しかし、リーダーは画一的なソリューションを適用しないように注意する必要があります。危機的な状況に正面から立ち向かうには、総合的なアプローチが求められます。「危機的な状況への対応が、一元的な、財務または物流上の問題だけにならないように注意し、状況に応じて緊急対策チームを配置してください。」<sup>15</sup>

ハーバード・ビジネス・レビューのライター、Lily Zheng 氏も同意しこう述べています。「現在私たちが直面している危機は、経済的な危機と社員の危機の2種類です。一方の問題しか認識できていない組織は、他方の問題を悪化させる危険があります。」<sup>16</sup>



14 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

15 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

16 <https://hbr.org/2020/05/adapt-your-di-efforts-to-the-reality-of-the-crisis>

## トレンド 5: 分散された権限を活用する柔軟な混合型の労働環境

「社員の 46% が、幸福度の維持にワークライフバランスが重要である、と述べており、人事の専門家およびリーダーの 87% が、柔軟なワークプログラムにより社員満足度が向上した、と回答しています。」<sup>17</sup>

「2020 年 3 月 30 日に CFO および財務リーダー 317 名を対象に行われた、Gartner 社の調査によると、回答者の 74% が以前のオンサイトの労働力のうち少なくとも 5% を、ポストコロナには恒久的にリモートワークに配置することを明らかにしました。」<sup>18</sup>

リモートワークプログラムはここ数年の間に増加傾向にありましたが、2020 年のパンデミックにより、そのプログラムの必要性が浮き彫りになりました。チームは、長時間のビデオ会議、フレックスタイム制、優先事項の変化に合わせることを学ぶ必要がありましたが、それと同時に新たな課題が生じました。収益およびインテグリティを守りつつ、いかに異なる個人およびチームに自主性を与えるのか。

コロナ危機は、組織の多くで権力構造をシフトする必要があることを浮き彫りにしました。トップダウンの階層型組織がまだまだ多く見られますが、分散型の組織には異なったビジネスモデルが必要です。変化が急速な時代は特に、迅速な意思決定が求められますが、チームの多くはそうする権限を持っていません。

権限を分散し、柔軟な意思決定を確立する組織は、ポストコロナ時代に優位に立つこととなります。人事チームの多くはアジリティを発揮するというよりも、むしろ、サービスを提供する機能としてデザインされている、と Josh Bersin 氏は述べています。しかし、パンデミックによって明らかになったのは、人事チームはサービスの提供だけ



<sup>17</sup> <https://thehill.com/opinion/technology/490521-the-brave-new-world-of-remote-work>

<sup>18</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>

でなく、もっと多くの役割を担っているということです。変化の促進、職場カルチャーの育成と進化、オンプレミスおよびリモートワーク環境の構築です。人事チームが自らの企業を未来へと真にリードしていくためには、柔軟性と自主性がなくてはなりません。

分散型権限の必要性は、組織全体に及びます。チームは、急速に変化する状況を調整し、迅速に対応する必要があります。McKinsey 社のアナリストは、こう述べています。

「リーダーはチームのネットワーク間での協力体制と透明性を育成しなくてはなりません。一つの方法は、権限を分散させ情報を共有することです。つまり、チーム自身がどう機能したらよいのかを、実際にやってみせるのです。コロナ禍では、意思決定の権限を固定し、情報をコントロールし、必要最小限の人だけに知らせる、というのがリーダーの本能的な反応です。この全く逆の方法を取るなら、チームはより協力しあうことでしょう。」<sup>19</sup>



<sup>19</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

## トレンド 6: チームをスーパーチームに進化させる AI の導入と将来を見通したデータ

「59% の組織が、今後 12 カ月から 18 カ月間の成長のために、AI テクノロジー導入のための仕事のリデザインが重要、または非常に重要と答えていますが、準備が十分に整っていると答えた組織はわずか 7% でした。」<sup>20</sup>

多くの職場で仕事をより人間らしくしようとする中、人々は単調で機械的なタスクを減らす方法を模索しています。AI をチームに導入するなら、社員はインパクトのある、あるいは慎重に扱うべき仕事に集中することができ、変革をもたらすビジネス成果を生み出すことができます。Deloitte 社が「スーパーチーム」と呼ぶこの成果により、社員は急速に移り変わる人材市場の中を巡り、自らのキャリアを作り変えることに集中できる一方で、ビジネスは変革を遂げ、新たな価値観を生み出すことができます。<sup>21</sup>

AI の導入と相まって、チームはデータをうまく活用し、労働力と市場のトレンドに関する予測を立て、将来を見通すインサイトを得る必要があります。分散型の権限モデルを実施している組織にとって、これは特に有益です。チームはデータを分析し、中央集権型チームが意思決定を行うのを待たずに、迅速に動くことができます。

意思決定プロセスにデータを組み入れることにより、リーダーが企業を管理する方法を改革することもできます。「組織は、未来の働き方、労働力、職場に伴う不確実性が持続する中で、人的資本のリスクと機会に関する大胆な決断を行うために、根本的に新しい質問について考え始めるべきなのです。」と、Deloitte 社のアナリストは提案しています。<sup>22</sup>



<sup>20</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

<sup>21</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

<sup>22</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

## 結論

コロナ危機によって明らかになったトレンドの一部は、今に始まったことではありません。リモートワークや多様性イニシアチブは、ここ数年の間に着実に進んでおり、新たな経済において緊急性が増しています。効率の最適化からレジリエンスの最適化への転換などのトレンドは、新しいだけでなく、直観に反したものと言えるかもしれません。2020年のパンデミックは、実社会を大きく変えてしまったため、専門家の中にも調整が追い付かないと感じる人もいることでしょう。

しかし、これらの変化の中でも、リーダーは社員ファーストで人間らしい職場環境を作り出すことにより、実を結び続けることを確信できます。社員と社員のニーズにフォーカスして生まれたカルチャーは、長期的な生産性の向上に寄与し、市場認知度の改善にもつながるでしょう。

「人間性を受け入れ、理解と思いやりを示すことがいかに重要であるかが、このパンデミックによって明らかになりました。企業に関しても同様のことが当てはまります。」と、Ally Financial 社 CHRO Kathie Patterson氏は述べています。「人事において『人（ヒト）』をいつも優先してください。適切なカルチャーがあれば、他のすべてのことはうまくいきます。今こそ行動するべき時です。」<sup>23</sup>

---

**Oracle Cloud** で出来ることを詳しくご覧ください。

---

<sup>23</sup> <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/#316174a0488d>

## Connect with us

電話 **+1.800.ORACLE1** 又は **oracle.com/jp.** にアクセスください。  
北米以外にお住まいの方は、次のリンク先からお近くのオフィスを検索してください。 **oracle.com/jp/contact.**

 [oracle.com/jp/corporate/features/](https://oracle.com/jp/corporate/features/)

 [facebook.com/OracleJP/](https://facebook.com/OracleJP/)

 [twitter.com/Oracle\\_Japan](https://twitter.com/Oracle_Japan)

---

Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved.

Oracle および Java は、Oracle とその関連会社の登録商標です。その他の名称は、それぞれの所有者の商標です。

 Oracle is committed to developing practices and products that help protect the environment

a

