

# 成長を追求する: 2011年のトレンド



RIGHTVIEWPOINT

DOUGLAS J. MATTHEWS

お問い合わせ・ご相談

お電話でのお問い合わせ  
050-3163-5222

メールでのお問い合わせ  
[marketing.jp@right.com](mailto:marketing.jp@right.com)

新年の始まりは、過去と将来に思いを馳せるのに良い時期です。2010年は、不況だけでなくビジネスの世界に浸透したトレンドが混乱を伴う変化を辿った年だったと言えるでしょう。近い将来、この変化は、労働環境に確実に影響を及ぼすことになりそうです。このような変化の中で、エンゲージメント、リテンション、ストレス、信頼関係、リーダーシップなどの問題が表面化してきました。これからの1年間は、こうした問題の中から、さらに新しい形で注目を集めるものが現れるでしょう。

今年の目標に成長を掲げる企業数はますます増えていきそうです。しかし、これらの企業が目標を達成できるかどうかは、労働環境に悪影響を及ぼす変化にどのように対応していくかにかかっています。

## この1年を振り返って

過去1年にわたり、「不確実性」は、世界中の経済活動を象徴するキーワードでした。世界経済は力強く回復するか、弱い回復を見せるか、あるいは全く回復しないか、という質問への答えはまだ出ていません。経済は間もなく上昇基調に転じると主張する評論家もいますが、経済のローラーコースターが、恐れられていた二番底に突入間近であるという警告もあります。

こうした中では、ほとんど世界のあらゆる場所の企業が、自らの市場地位を維持するために事業運営や日常業務の効率性を見直しているのが現状です。組織を再編したり、従業員を減らしたり、雇用を見合わせたり、経営陣を交代させるなど、戦略的な方向性を修正する企業もあります。ほとんどの企業は、従業員に対し、生産性や作業効率を上げることを求めています。実際、過去10年間の数値をみれば、生産性は32%も急上昇しています。しかし、従業員が燃え尽きてしまえば、たとえ利益を上げたとしてもその実を手に入れることはできません。

従業員の仕事の負担や勤務時間は増え続けています。彼らは、より大きなプレッシャーやストレスにさらされているとともに、大いなる不確実性に直面しています。

"2010 might best be described as a year of disruptive change related to a difficult economy."

2010年は、不況による混乱を伴う変化の年だったと言えるでしょう。

ライトマネジメントが2010年に確認したところでは、既に多くの企業の職場環境は混乱を伴う変化に見舞われています。これまで何度も指摘してきた重要な点は、経済が完全に回復したら職場環境は「通常」の状態に戻るという考え方は誤りであるということです。今日の労働環境で起こっているこの変化は、単にビジネスサイクルの一時的な停滞だけでなく、労働人口の減少、技術革新、ライフスタイルの選択の広がり、顧客の成熟化などに関連する長期的なトレンドも原因となっています。

高いスキルを持った従業員が定年退職を迎えるにつれ、残された従業員は、仕事の負担を抱えたまま人材の不足を埋める、という困難な課題に取り組みなければなりません。新しいテクノロジーは、新しい働き方や、広範なオンラインネットワーク経由での直接的なコミュニケーションを実現してきましたが、その一方で従業員にとっては、業務のプロセスの透明性が増し、批判的な監視を受けやすくなり、職務に伴うプレッシャーが大きくなりました。異なる4世代の従業員が混在する職場が増えていることから、多様化した各従業員のニーズや期待感に沿うことが難しくなっています。企業はさらに高度な人材管理を実施し、より高い人材投資効果を求めているため、従業員は今後、生産性を上げていくことが期待されています。以上の状況により、昨今の混乱を伴う変化は、近い将来、労働環境に大きな影響を及ぼすことになりそうです。

## これからの1年

2011年はこれまでとは異なる年になるでしょう。多くの企業は、過去2~3年の様々な対策の結果、事業を再編して相当な運営資金を確保することに成功し、現在では成長のための施策を推し進める準備ができています。最近のライトマネジメントの調査によると、人事担当者の約4人に1人が、「2011年は、雇用が増え、新しい人材開発のイニシアチブが活発化する回復の年になるだろう」と述べています。2010年の状況は2011年にも大きな影響を残すでしょうが、このような新しい成長のための施策が、従来の問題を新たな視点で見直すきっかけとなるでしょう。

差し迫った課題は、「労働環境の継続的な変化が、成長を止める(あるいは促す)ものであるかどうか」ということです。ライトマネジメントが予測する、成長を目指す施策に影響を与える主なトレンドは以下の4つです。

### 1. 不満を示す被雇用者の状況が継続

ライトマネジメントは2009年末に、「被雇用者の60%は、景気が改善したら新しい仕事を探したいと考えている」と発表しました。ライトマネジメントの最新の調査では、この割合が現在は84%にまで上昇しています。被雇用者は今まで以上に、自分の仕事に対して不服であり、不満を抱えています。被雇用者の75%は「ほとんどいつも」毎週40時間を超える勤務時間で働いており、19%は上司が最善の決定をしていると「ほとんど」信じておらず、57%近くが同じく「たまたま」しか信じていない、と回答しています。熱心に仕事をせず、他の就職先を探している従業員を抱えた企業は、成長目標を達成できる可能性が極めて低いと言えます。

### 2. 優秀な人材の獲得・維持を巡る競争の激化

企業はさらなる成長を目指し、優秀な人材を選んで採用し、人材の不足を補おうとします。しかし、不景気にもかかわらず、人材の動きは鈍り、優れた人材を見つけるのはますます難しくなっています。このような状況下では、多くの企業がヘッドハンティングしようとするのも不思議ではありません。ライトマネジメントの調査によると、昨年、管理職以上の役職に就いていた従業員の56%は、外部の組織から引き抜きを目的としたアプローチを受けたと答えています。2011年に成長を目指す企業は、優秀な人材の獲得・維持のため、これまで以上に努力する必要があります。

“ In a recent Right Management poll, one in four HR professionals told us that 2011 will be a year of recovery marked by increasing hiring and new talent development initiatives.”

最近のライトマネジメントの調査によると、人事担当者の4人に1人が、『2011年は、雇用が増え、新しい人材開発のイニシアチブが活発化する回復の年になるだろう』と述べています。

### 3. 高まる従業員のニーズや期待値

24～35歳の従業員は、外部の組織から最もアプローチされやすい年齢層にあります。需要の高い人材をめぐる競争に勝つためには、多様な人材の増大するニーズや期待感に応えなくてはなりません。昨今の従業員は、働き方や働く時間・場所について、柔軟な対応を希望しています。また彼らは、従来よりも短期間で有意義なキャリアを積みたいと考えています。

### 4. バーチャルな勤務形態の普及

従業員の75%は、自社では既にバーチャルで遂行されている業務があると回答しており、45%は、今後1年でこのような勤務形態が増えると予測しています。急速な技術革新により、バーチャルな勤務形態は有望なアプローチとして、多くの職場で実際に活用されています。バーチャルな勤務形態は、生産性を向上させますが、従業員の勤務管理や健全なワークライフバランスの維持が難しくなる可能性もあります。バーチャルな勤務形態を導入することで成長を目指す企業は、注意深く管理を行う必要があります。

#### ではどのように施策を推進すべきか。

昨今のトレンドの中、2011年に成長のための施策を推進するのは複雑で困難な挑戦になりそうです。ここで、数々の戦略の中から、以下に4つのベストプラクティスを紹介します。

#### 1. 従業員のスキルを開発する。

他の就職先を探している従業員はいませんか？適切なスキルを持った人材を獲得するのは難しいと感じていますか？貴社の優秀な人材は、他社からアプローチを受けていますか？貴社の有望な人材は、短期間でキャリアアップを図りたいと考えていますか？これらのすべての問題に対する有効な答えは、従業員のスキルを開発することです。

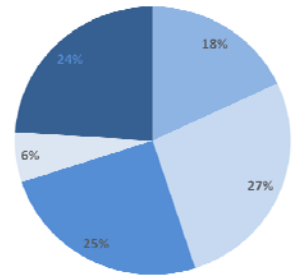
特に、最近従業員を削減したばかりの会社では、残された従業員にキャリア開発の機会を与えるのが極めて有効です。これにより、あなたが従業員を評価しており、彼らには会社を将来成功に導くための役割があるということを示せるからです。ライトマネジメントの調査によると、キャリア開発は、エンゲージメントとリテンションを促進する重要な要因です。従業員の上司にとっても、部下とキャリアについての話し合いをするだけで、部下との良好な関係の構築に大いに効果があります。

定年退職者の補充や、高いスキルを持った従業員が今後ますます必要になってきます。不可避で容赦ない労働人口の減少のプレッシャーは、すべての企業にかかっているため、この状況を乗り切るには、社内の人材のスキルを開発するしかありません。

#### 2. 従業員に権限を与える。

従業員の意思決定スキルを向上させ、より高いレベルで会社に貢献する機会を与えましょう。従業員が会社の戦略を理解するのを助け、その戦略を達成するために彼らが有意義な役割を担っていると感じられるようにする必要があります。これまでになかった方法で(新しいテクノロジーを活用するなどして)権限を委任すれば、新しい形で信頼関係を構築したり、人材を維持したり、生産性を上げることが可能になります。熱心でやる気があり、積極的な姿勢を持った人材は、企業が成長戦略課題を達成する上で役立ちます。

回答者の企業におけるバーチャルワーカーの推移の予測



大きく増える	.....	18%
増える	.....	27%
変わらない	.....	25%
減る	.....	6%
バーチャルワーカーはいない	.....	24%

出典：330人の従業員を対象として2010年9月に実施したライトマネジメントの調査

### テクノロジーを駆使してストレスを管理する。

従業員が健康かつ幸福であれば、生産性も向上します。新しいテクノロジーは従業員を疲弊させる年中無休勤務の労働文化を醸成する危険性もありますが、テクノロジーを活用して、より良いワークライフバランスを実現し、多様な従業員のニーズを満たすことも可能です。テクノロジーの適切な利用から、新しい形のコラボレーション、チームワーク、事業活動を生み出すことも可能です。従業員にとっては、より柔軟な勤務形態が可能となり、これまでよりも、仕事や家族、個人的な興味などに関する彼らの希望に応えやすくなります。

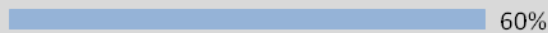
#### お問い合わせ・ご相談

お電話でのお問い合わせ  
050-3163-5222

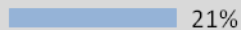
メールでのお問い合わせ  
[marketing.jp@right.com](mailto:marketing.jp@right.com)

### 2011年に新しい就職先を探す予定はありますか？

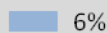
新しい就職先を積極的に探そうと思っている。



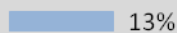
転職も念頭に置きながら、情報を集めている。



転職の予定はないが、履歴書は更新した。



引き続き現在の職場で働こうと思っている。



■ 2010 ■ 2009

### 3. 新しい方法で信頼関係を構築する。

私たちは情報化時代に生きています。ソーシャルメディアの出現により、ビジネスのあらゆる領域で、透明性が高まりつつあります。あなたはリーダーとして、従来のようにメッセージのやり取りを管理することはますます難しくなっている現状を受け入れなければなりません。これに対する唯一の有効な対策は、新しいソーシャルメディアを取り入れ、よりオープンかつ率直な方法でコミュニケーションを行うことです。2011年に会社を成長させるためには、従業員に情報を与え、従業員の不安に耳を傾けて信頼関係を構築することが重要です。前例のないものに対する不安に対処することで、ストレスを緩和するのです。従業員に計画を示し、彼らの役割について話し合い、彼らに熱意があることを確認してください。ソーシャルメディアの波に乗れなければ、波に飲まれて窮地に立たされることになるかもしれません。

#### 結論：成長に向けて変化を遂げる

変化は今に始まったことではありません。他の場所と同じように、職場でも、変化は常に付いて回ります。しかし、長期的な労働人口の減少やテクノロジーのトレンドによってさらに深刻化した過去1年の困難な経済状況により、変化のスピードが加速しただけでなく、数々の新しい困難な課題も生まれています。そのため、様々な企業の成長戦略が重大な脅威にさらされていることも確かです。あなたはリーダーとして、過去の対策方法に頼ることはできません。従業員の不満を緩和するより良い方法を見つけ、優秀な人材の獲

#### 著者について

ダグラス J. マシューズは、ライトマネジメントの社長兼最高業務執行責任者(COO)として、同社全体の利益目標達成に関する全面的な責任を担っています。ダグラスは、現在 Columbus Council on World Affairs および Employers Resource Association の理事を務めています。ダグラスは、ニューヨーク州のストーニーブルック大学で学士号と修士号を取得し、現在もグゼビア大学で学んでいます。

#### ライトマネジメントについて

ライトマネジメント(www.right.com)は、雇用サービスの世界的リーダーであるマンパワーグループにおける、タレントマネジメントとキャリアマネジメントのエキスパートです。ビジネス戦略とタレント戦略を連動させるための人事ソリューションを設計・実行し、変化をつづける労働市場(world of work)において、クライアントが持続的に成功を収める支援をしています。

得・維持をめぐる競争に勝ち、従業員の高まる期待に応え、バーチャルな勤務形態を促進することで、変化に対応していかなければなりません。初めの一步として、キャリア開発の機会を与え、テクノロジーを賢く活用し、従業員に権限を与え、新しいソーシャルメディアを取り入れるところからスタートしてみてもはいかがでしょうか。