



変化する労働者・雇用主の関係性

家族の様な関係でないなら、私たちの間柄は何なのでしょう？

Deloitte's Human Capital professionals leverage research, analytics, and industry insights to help design and execute the HR, talent, leadership, organization, and change programs that enable business performance through people performance. Visit the Human Capital area of [Deloitte.com](https://www.deloitte.com) to learn more.

目次

はじめに：試されたソーシャル・エンタープライズ	2
家族の様な関係でないなら、私たちの間柄は何なのでしょう？	3
「ファッション感覚で選ぶ」仕事	8
ポジション獲得競争	14
仕事は仕事	20
パーパスの追求	27
不確実な未来に向けた方向付け	33
Endnotes	35

はじめに：試されたソーシャル・エンタープライズ

私たちは過去3年の間、組織が「ビジネス」から「ソーシャル・エンタープライズ」へと発展し、社会に耳を傾け、社会課題の解決に投資を行い、積極的に世の中を形作る様になっていく過程について書いてきました。「ソーシャル・エンタープライズ」とは、組織がこれまで以上に労働者や顧客、コミュニティとの関係性をベースに評価される様になっている、という新たな現実を表しています。「ソーシャル・エンタープライズ」の概念はもはや単なる理想ではありません。組織は、利益を生み出して株主に還元することはもちろん、オフィス内外の多くのステークホルダーにもメリットをもたらすことが期待されているのです。

一方で、パンデミックが組織と特定のステークホルダーグループ、すなわち労働者との関係を、これほど深刻で厳しい試練にさらすことになることは、私たちも予想していませんでした。組織として、公衆衛生や経済的、社会的な課題に対応するためには、迅速かつ意味のある意思決定を組織的に行う必要があります。したがって、多くの組織ではパンデミックを通じて、ソーシャル・エンタープライズの信条に対するコミットメントが試されることになりました。

一部の組織はこの信条を受け入れました。Anheuser-Busch InBevは、「Ideas for Good」と呼ばれるグローバル・ワーキング・グループを通じて従業員に行動を呼びかけました。Ideas for Goodは、従業員が働くコミュニティの支援につな

ながるアイデアの実用化を目的としているグループです¹。また、NASAでは、ジェット推進研究所のエンジニアが新型コロナウイルス患者のための高圧人工呼吸器を設計し、FDAの認可を迅速に取得することで、持ち前の技術力を活かしました²。そして、Voya FinancialとSavvi Financialは手を取り合い、パンデミック中に解雇や一時解雇、労働時間の短縮を経験した労働者のための計画ツールを策定しました³。

しかし、残念なことに、コロナ禍で社会に貢献したソーシャル・エンタープライズの好例があったにも関わらず、労働者は雇用主が十分に行動しているかを疑問視しています。Deloitteが2021年に実施したミレニアル世代の調査によると、ミレニアル世代の10人中7人が、「企業は社会全体を考慮しておらず、自社の課題に集中している」と回答し、企業が社会に良い影響を与えていると考える人は半数以下(47%)に留まりました⁴。

将来は見通せないままですが、ソーシャル・エンタープライズの運命が労働者の運命と表裏一体であることはこれまでになく明らかです。組織は、労働者との関係性が組織の成功に不可欠であることを認識しており、計画的に対応する必要性に迫られています。労働者のポテンシャルを活用し、不確実な未来で成功しようとするリーダーにとって、労働者と雇用主の関係性が多様であることを理解することは、重要であると私たちは考えています。

家族の様な関係でないなら、 私たちの間柄は何なのでしょう？

「他の営利企業と同様に、Shopifyは別に家族ではありません。その考え方自体、ばかっていると思います。あなたは家族の一員として生まれます。あなたは決して家族を選びませんし、家族もあなたを家族から外すことはできません。「家族思考」の危険性は、ローパフォーマーの解雇が非常に難しくなることです。Shopifyは家族ではなく、チームです。」

— *Shopify CEO, Tobias Lutke*

Shopifyでは従業員に、組織が家族ではなくビジネス上の関係で成り立っていることを強調しました⁵。Basecampは職場での社会的、政治的議論を禁止しました⁶。富士通は「単独業務」を終わらせるための第一歩を踏み出しました⁷。Goldman Sachsは従業員の週100時間を超える長時間労働に対して批判を浴びました⁸。また、Danoneは世界最大のB Corporation（サステナブルな企業に与えられる認証）になることを目指しています。これまでの労働者・雇用主の関係に対する考え方がどうであれ、この関係性が過渡期を迎え、進化していることは間違いありません。

労働者・雇用主の関係性がどのような形で今後発展していくかは明らかになっていません。労働者と雇用主が互いに様々なニーズを追求し、場合によっては駆け引きをする中で、労働者・雇用主の関係はどのように変わっていくのでしょうか？組織はソーシャル・エンタープライズとしての役割を担い続けるのでしょうか？労働者の組織に対する信頼は揺るぎないままなのか、それとも組織の壁を越えたリーダーシップを求められるようになるのでしょうか？

このレポートでは、「ポストCOVID-19の機会と課題に対応するために、労働者・雇用主の関係はどのように進化していくのか」という重要な疑問に対する答えを探ります。

私たちはシナリオ・プランニングを使って、アイデアと展望を広げ、新しい進路を描くことに挑戦しました。本レポートでは、不確実性に満ちた世界で、社会通念に挑戦しながら、今後の労働者・雇用主の関係の可能性を探ることを目指しています。以降のページは、シナリオ・プランニングの方法論を活用し、SNSやライブ調査、人工知能（AI）を用いたフォーカス・グループの分析に加え、世界中の様々な組織や人事担当幹部へのインタビュー等を組み合わせた調査結果に基づいて作成しています。

COVID-19：労働者・雇用主の 関係の限界を探る

パンデミックは労働者・雇用主の関係に緊張感をもたらし、双方にとって試練を与えてきました。雇用主

は、労働者の健康、生活、尊厳をこれまで以上に支援せねばならず、その成功と失敗は、かつてないほど注目される様になりました。その結果、本来であれば数年かけて変化するであろう労働者との関係は、数カ月間で大きく変化しました。

変化に対するプレッシャーは、時には大きな恩恵をもたらしました。パンデミックに立ち向かう中で、労働者は驚くべき回復力と適応力を示し、雇用主の支援と指示によって、数年かかってもおかしくない革新的な成果を短期間で成し遂げました。一方で、雇用主が労働者を支援し保護するために十分な対策を講じているかどうかについて、多くの疑問が生じました。例えば、パンデミックとそれに伴う不景気の影響を多大に受けた層に対する支援の不足は、直ちに指摘されました。失業または派遣切り等の可能性が最も高かった若年労働者⁹、労働参画率が大幅に低下した少数民族、更に男性より19%失業リスクが高かった女性¹⁰への支援不足が顕著でした。厳しい労働条件の強要も反発を浴びています。*Harvard Business Review*が2021年2月に行った調査によると、労働者の89%がワークライフ、85%がウェルビーイングが悪化していると答え、56%が業務量が増えていると答えています¹¹。

これらの調査結果には、改めて立ち止まって考えさせられます。労働者は、自分がどの組織で働きたいか（世界の労働者の40%が今年中の離職を検討しています¹²）や、自分の使命や価値観を支えるために何を雇用主に期待するか等、ありとあらゆることを再検討しています。同様に、組織も一進一退しながら、社会における役割や、労働者との関係を見直しています。

労働者と経営者は互いに今後の労働者・雇用主の関係を重要視していますが、その方向性については

完全に一致していない可能性があります。このレポートの作成にあたって行った調査では、労働者の63%が「経営者との関係はこれまで通りもしくは、より強固なパートナーシップになる」と感じている一方で、経営者の86%は、「従業員は将来より大きな独立性と影響力を得る」と考えています。

人材供給と政府の協力： 労働者・雇用主の関係を 影響を与える要素

労働者・雇用主の関係が今後どの様に発展するかを理解するためには、まず、この関係性に最も大きな影響を与える要素を特定する必要があります。私たちは、経営者側の考えを探るために、フォーカス・グループを用いました。経営者とは、経済成長やビジネスにおけるテクノロジーの活用、予期せぬ災害、気候変動に加え、教育や富、健康等のリソースへのアクセスによる社会格差等に関する議論を行いました。そして調査の結果、「人材供給」と「政府の協力」が将来の労働者・雇用主の関係に与える影響が、他の要素をはるかに上回ることが分かりました。

人材供給：労働者の求職方法や組織の人材獲得、リテンション方法に人材供給量はどの様な影響をもたらすのでしょうか。労働者の内定獲得の難易度や組織にとって適任者を採用することの難易度に応じて、労働者や雇用主が取る行動が違ってくことは明らかでしょう。例えば、人材供給量が増えて人材市場の流動性が高まると、キャリアチェンジや転職を検討する人が増えるかもしれません。一方で、人材供給量が少ないと、組織はリスクへの投資を増やしたり、必要なスキルや能力を確保するために代替労働力やテクノロジーの活用を強化したりする可能性があります。

人材供給の状況は既に重要な関心事項であり、その重要性は増えています。パンデミックを通じて世界中でデジタルや教育、スキル面の格差が更に広がり、私たちは人材供給の現状や傾向を意識せざるを得なくなりました。2020年に失業した人の約80%が賃金労働者の下位25%の賃金を稼いでいて、その多くはレジャーやホスピタリティ、政府、教育等の業界で働いています¹³。更に、新たな調査によると、2030年までに職を失う低賃金労働者は、世界中で1億人に上ると推定されています¹⁴。一方で、スキルや能力を持った労働者への需要は高まっており、世界の雇用主の10人中7人が、「技術的スキルと人的能力の適切な組み合わせを備えた労働者を見つけるのに苦労している」と述べています¹⁵。

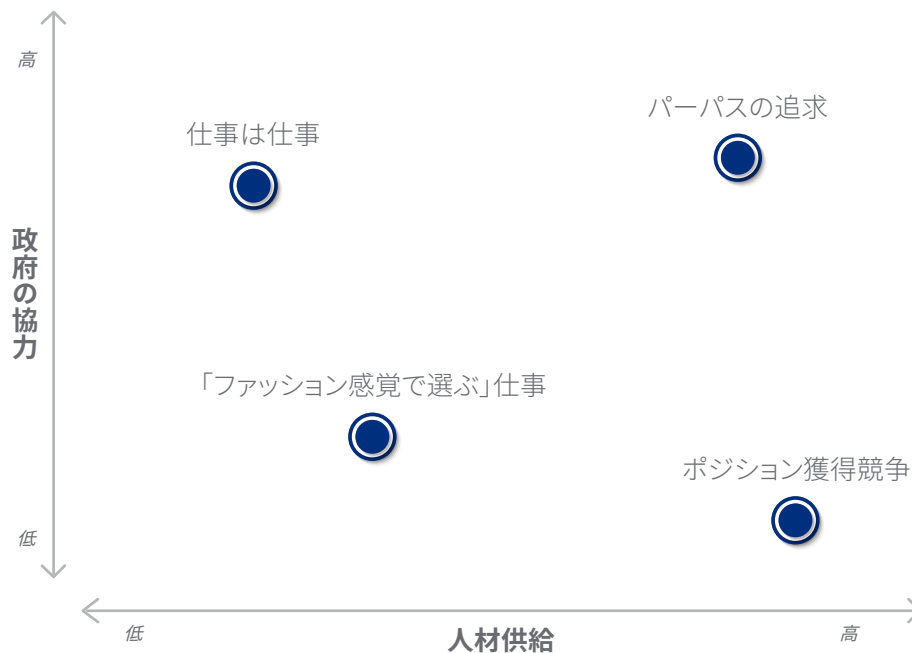
政府の協力：政府は、新たな労働の未来における労働者と雇用者の関係にどのような影響をもたらすのでしょうか。政府による規制は、労働者と雇用主の繁栄に最も影響力のある外部要因であることが、私たちの調査で明らかになりました。政策の種類、一貫性、実行スピード、有効性は全て、労働者・雇用主の関係に影響を与える可能性があります。例えば、労働者の権利や保護に関する政策や、気候変動や社会課題への対応等、社会的な変化を推進する公共政策の有効性によって、労働者が雇用主に期待することは変わってくるかもしれません。また、雇用と賃金の保護、ソーシャル・セーフティネットと福利厚生充実、教育へのアクセス改善、あるいはリスクへの投資が、労働者の雇用主への依存を軽減することも考えられます。そして、新たな地域への参入や、国境を越えた人材の獲得、代替労働力の活用を試みる組織に負担をかける様な公共政策は、人材戦略や要員計画に影響を与えかねません。

私たちは、上記の2つの要素、つまり、人材供給と政府の協力をヒントに、今後、労働環境と労働者・雇用主の関係がどのように進化し得るかを示す4つのシナリオを探求しました。

- **「ファッション感覚で選ぶ」仕事：**仕事を「ファッション」の様に労働者が捉える未来において、雇用主は、労働者の感情や競合他社の動向、人材市場の状況を追いながら、絶えずアクションを起こし続けます。そのため、労働者・雇用主の関係は場当たりのようになります。雇用主は、個別のアクションを持続可能な人材戦略に結び付けることなく、労働者が示す嗜好や競合他社の動向に手を打ち続けなければなりません。
- **ポジション獲得競争：**「ポジション獲得競争」が起こる未来において、労働者は多くのライバルに負けじと一部の限られた職を求め、競い合います。そのため、労働者・雇用主の関係は機械的になります。雇用主は労働者を代替可能な労働力とみなし、労働者は雇用主との関係の質の向上よりも、ライバルとの椅子取りゲームに気を取られています。
- **仕事は仕事：**「仕事は仕事」の未来において、労働者と雇用主は、組織的な責任と個人的・社会的な満足度は基本的に別のものであると考えます。そのため、労働者・雇用主の関係はあくまで「仕事上のもの」になります。事業に関連するニーズを満たす上では相互依存関係にありますが、労働者の生きがいやパーパス（存在意義）は仕事の外で見つけるものだと両者とも考えています。
- **パーパスの追求：**「パーパスの追求」の未来において、パーパス（存在意義）は労働者・雇用主の関係を推進する支配的な力になります。そのため、労働者・雇用主の関係は共生関係になります。双方が共有するパーパスが関係の土台となり、双方を結びつける最も強い繋がりとなります。

図1

労働者・雇用主の関係には、4つのシナリオが想定される



Source: Deloitte analysis.

この4つの未来はあくまで例示であり、網羅的ではありません。労働者と雇用主の選択次第で、肯定的にも否定的にもなります。組織は、労働者や業界、地域、事業を展開するコミュニティからの期待に応じる中で、これらを組み合わせることになるかもしれません。世界の複雑性が増すにつれ、私たちは「万能薬」を追求する考え方を捨て、様々なアプローチや考え方を模索する必要があります。

方向性を描く

以降のページでは、4つの未来の可能性を詳らかにし、それぞれの場合に生じ得るリスクを概説しています。それぞれの未来において、まずは「ありがちな反応」、つまりその様な状況に直面した多くの組織が取るであろう行動について述べていきます。いうまでもなく、「ありがちな反応」だけでは、決して良い戦略とは言えません。

「ありがちな反応」の代替手段として、「生き残り戦略」、つまり雇用主がそれぞれの未来でそれなりにうまくやっていくために必要な行動を紹介します。生き残ろうとする組織は、一旦外部圧力が緩和すれば、通常のビジネス環境に戻ることを期待（または祈願）しながら、短期戦略に基づき未来を切り開いていきます。「生き残り戦略」は短期的には重要ですが、組織の長期的な成功のために道筋を描くという点では、十分ではありません。

「生き残り」から「繁栄」へと考え方を切り替えるためには、「破壊的な変化は継続的に起きる」という認識と、組織を前進させるためのきっかけとして「破壊的な変化を利用する」という発想が必要です。2021年のデロイト・グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの調査に参加した3,630人の経営陣のうち「組織が新型コロナウイルスに対して十分な準備ができています」と回答した15%の回答者は、既に「繁栄」に向けて舵を切っていると言えるでしょ

う¹⁶。組織として「繁栄」を目指すことは、雇用主が労働者との今後の関係を検討する際に特に重要になる可能性があります。なぜなら、「繁栄」を目指す従業員は、他の従業員に比べて、「人間らしい」強みを生かす可能性が3倍も高く、適応力と柔軟性を発揮して、困難な状態を切り抜けることができるからです。

また、更に一步飛躍する組織が「パーパスの追求」を実現し、一見奇異的または野心的に見えるアイデアや取り組みを実践する様子をご紹介します。労働者が仕事における生きがいとパーパス（目的）を見出し、組織としての可能性を解き放ち、新しい視点を取り入れるためにこの様な挑戦は不可欠なものになるでしょう。

既に予想していた、あるいは避けられないと思っていた変化を所与と捉えずに、他にどのような未来があり得るのかを考えてみましょう。また、その様な未来において現れるであろう機会や課題にどのように対処するかを想像してみてください。その際に、ドラッカーが残した、「乱気流の時の最大の危険は乱気流そのものではなく、昨日の論理で行動すること」という言葉を思い出してみてください。



「ファッション感覚で選ぶ」仕事

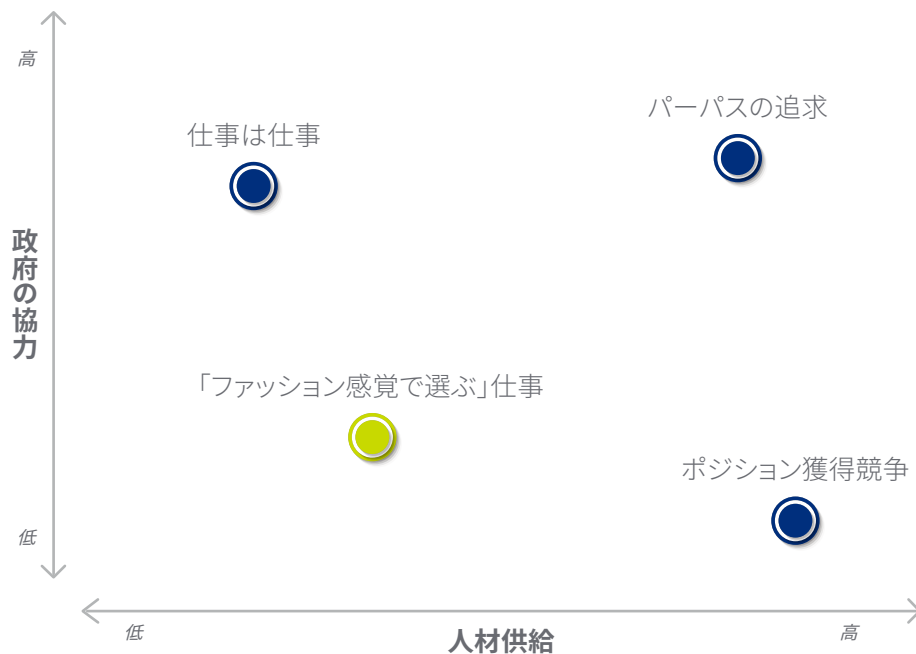
「ファッション感覚で」仕事を選ぶ未来において、雇用主は労働者の要望・ニーズや競合他社・市場の動向を絶えず追いつけます。労働者・雇用主の関係性は場当たりの、雇用主は経営や人材戦略に結び付けることなく、労働者からあがる要望やニーズ、競合他社の動向に個別に反応していきます。

労働者が「ファッション感覚で」仕事を選ぶ未来は、絶え間なく状況が変化することが特徴です。まるでファッションブランドがシーズン毎にコレクションを発表し、変わりゆく消費者の好みや流行に応えるために高頻度でショーウィンドウに並ぶ商品を入れ替える様に、雇用主は一貫した方針や長期戦略を策定する代わりに最新のトレンドを追い、次々と施策を打ち続けます。社会課題に対する雇用主の姿勢でさえ、労働者を惹きつけ、モチベーションを引き出すための一つのツールとして使われます。

「ファッション感覚で選ぶ」仕事の未来に繋がる条件

「ファッション感覚で選ぶ」仕事の未来は、人材供給が不足し、政府の協力が限定的な時に起こりやすくなります。

人材供給が不足している状況は、特に高度なスキルを持った人材にとって有利な売り手市場を生み出します。労働者は、雇用主が提示する条件を比較し、最も良い待遇を約束してくれる雇用主を選択することができます。一方で雇用主は、労働者に選んでもらえるよう、彼らの関心はもちろん、競合他社の動向にも敏感になります。これは、労働者が雇用主の関心と承認を得るために互いに競い合う「ポジション獲得戦争」とは対極の状態であると言えます。



Source: Deloitte analysis.

実際、人材不足は既に多くの業界や地域において現実のものとなっています。Korn Ferryの調査によると、2030年までに世界全体で8,520万人の人材が不足すると考えられており、この人材不足が年間で約8兆4520億米ドルの収益ロスに繋がる可能性があると予測されています¹⁷。パンデミックによって引き起こされた不景気から経済が急速に回復する中、多くの組織が人材の獲得に苦労しています。最近日本で行われた調査¹⁸によると、日本企業の79%が「人材不足は大きな懸念」だと回答しています¹⁹。米国では、2021年3月の求人ポジションが810万件と過去最高を更新した一方で、有効求人倍率は過去20年間の平均と比較すると、倍になっていることが明らかになりました²⁰。

また、政府の協力が得られないことも、この未来を生み出す要因の一つとなっています。行政が医療へのアクセスや労働環境の保障、スキルアップの機会等の労働者が必要とする支援を提供しない場合、労働者はこれらを雇用主に求める様になります。

労働者が「ファッション感覚で」仕事を選ぶ現象は、特にリモート環境下から従来の対面式の働き方へのシフトが起きる2021年から2022年にかけて顕著になると私たちは考えています。

実際に、当初はパンデミック終息後に「オフィスファースト」の働き方を義務付けると発表していたAmazonは、最近になってパンデミック終息後も週に2回まではリモートワークを許可する方針に転換しました。この動きは、「柔軟な働き方」が優秀なデジタル人材を惹きつける一つの策となっているため、と考えられます²¹。この様な状況を踏まえ、最近発行された*New York Times*の紙面には、「数世代ぶりに、雇用主より労働者の方が優位な状態となっている」と書かれています²²。

「ファッション感覚で選ぶ」仕事の未来の到来を示すサイン

- ・ 従業員アンケートやその他調査を通じて労働者の要望を積極的に拾い上げようとする雇用主の姿勢
- ・ 競合他社や業界とのベンチマークを踏まえ、より労働者のニーズに合った制度等を提供しようとする雇用主の姿勢
- ・ 次々と発表される新しい福利厚生制度やメニュー
- ・ 従業員向けインセンティブに関する対外的な情報発信
- ・ これまで以上に社会活動に関わろうとする雇用主の姿勢

でなく、より深いニーズを拾い上げることが求められます。

労働者のより深いニーズを捉えられない場合、次の様なリスクが発生する可能性があります。

- ・ **今声が上がっていることに囚われすぎて、最も重要な問題への対応が遅れる可能性があります。**労働者の声に即座に対応しようとしてしまうと、雇用主は労働者が訴えているニーズの本質を探ることができません。例えば、もし雇用者が「仕事のやりがい」を単に人材を呼び込み、会社に長く居続けてもらうリテンションツールとしてしか考えていない場合、労働者が「仕事のやりがい」を通して「安定」や「会社との繋がり」を求めている、ということを見落としてしまうかもしれません。また、「仕事のやりがい」をもとに、労働者の帰属意識を高め、パフォーマンスを向上させる機会も逃すこととなります。

「ファッション感覚で選ぶ」仕事の未来への道しるべ

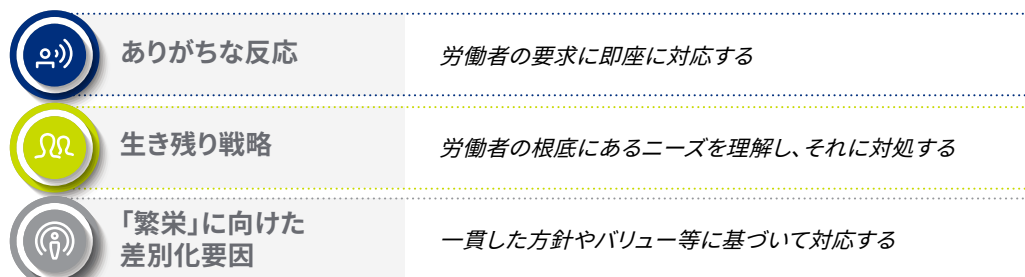
ありがちな反応

労働者が「ファッション感覚で」仕事を選ぶ未来において、雇用主が労働者の声に敏感になり、労働者の要望に即座に反応しようとする傾向がよく見かけられます。このアプローチの問題点は、雇用主が労働者の全ての要望に素早く応えることが労働者との信頼関係構築に繋がるという誤った認識です。労働者と雇用主が信頼関係を築くためには、最も声の大きい一握りの労働者の最新の関心事に応えるだけ

- ・ **多様な声がかき消される恐れがあります。**対応スピードを優先する雇用主は、十分な時間をかけてデータ収集や分析を用いて施策の有効性を検証できていない可能性が高いです。実は、多くの人が差別的な価値観を強化する無意識のバイアスを持っており、そのバイアスが組織戦略の策定や実行に影響を及ぼす可能性があります。そもそも、所謂「多様な人材」は「マイノリティ（少数派）」であり、労働者のニーズをくみ取るために行われるアンケートや調査は、少数派の意見を適切に把握する様には設計されていないかもしれません。雇用主がこの問題を回避できたとし

図2

「ファッション感覚で選ぶ」仕事の未来に対応するための選択肢



Source: Deloitte analysis.

ケーススタディ：卓球台の例

直近の10年間で、「楽しいオフィス環境」の象徴として卓球台をオフィスに設置する企業が増えました。しかし、このブームの真ただ中に行われた調査によると、「就職先を決める際に楽しいオフィス環境を重視する」と答えたミレニアル世代は全体の僅か4分の1未満であることが分かりました。ミレニアル世代は楽しいオフィス環境より、「学びと成長の機会」、「管理職や経営者の質」、「関わられる仕事の内容」を重視しているのです²³。

でも、その他大勢の意見と異なる意見は、異常値として無視されてしまう可能性があります。

- **聞くことが監視になってしまう恐れがあります。**労働者の理解を深めるためにテクノロジーを活用することは、時に労働者の監視に繋がり、データプライバシーのリスクが高まる可能性があります。コロナ禍において、雇用主による監視ツールの活用は加速し、このリスクは更に高まった可能性があります。リモートワークの拡大に伴い、4社に1社以上が労働者を追跡・監視する新技術を導入しています²⁴。また、ITリーダーの95%が、パンデミック禍ではより労働者の声に耳を傾ける様になったと答えています²⁵。
- **競争の中で差別化が失われる恐れがあります。**競合他社の行動を真似するだけでは、人材獲得競争に勝てません。競合と似た様な福利厚生制度や施策ばかり揃えた場合、差別化ができず、ロイヤリティの低い労働者は今よりも更によい報酬、学びの機会やその他インセンティブを提示する組織に簡単に流出してしまいます。

生き残り戦略

労働者が「ファッション感覚で」仕事を選ぶ未来において、雇用主は単に労働者に反応するだけでなく、自社としての強みを持つ必要があります。生き残るためには、より思慮深く、行動的で、選択的であることが大事で、そのためには次の方法が有効です。

- **より深く掘り下げてみます。**労働者が今気にしていることよりも、根本的な問題を掘り下げてみましょう。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査で、私たちは組織をより良い方向に導くための「良い質問」をすることの重

要性について考察しました。「良い質問」とは例えば、「誰が辞めそうか？」という問いだけでなく、「彼／彼女はなぜ辞めたいと考えているのか？」や、「組織は多様か？」よりも「多様な人材はどのようなポジティブな影響を組織にもたらしているのか？」を考えることです。更に、その質問について考える際は正社員だけでなく、ギグワーカー等を含む全ての労働者が公平に扱われているかを考慮する必要があります²⁶。

- **行動に移してみます。**労働者が「ファッション感覚で」仕事を選ぶ未来において、労働者は雇用主が約束したことを、実際に行動に移しているかを見ています。2021年6月にアメリカで行われた調査によると、回答者の55%が、自身が勤める企業のリーダー層は人種差別問題について口頭や書面で声明は発表したが、行動には移せていないと答えています²⁷。組織のリーダーは、変革に向けた行動を強調し、課題解決の優先順位や変革への取り組みを周知する必要があります。これは決して容易なことではなく、実際に経営陣の80%は将来の戦略実現にあたって、「リーダーの育成」が最大のボトルネックとなると答えています。

- **エンパワーメントを最も重要な部分に集中させます。**労働者は、日々の仕事や、キャリアアップ等の重大な局面で雇用主のサポートを得たいと思っています。雇用主は、組織内での人材の流動化を促進することで、労働者の自律的なキャリア形成や、キャリアアップの実感を強化することができるかもしれません。2020年にデロイトとマサチューセッツ工科大学が実施した従業員調査「*Future of the Workforce*」でも、「トップマネジメントにとって最も重要な気づきは、社内に

おける人材の流動化が新しい機会の提供だけでなく、従業員が自らのキャリアをコントロールしているという実感を生み出すこと²⁸だと述べられています。

ケーススタディ：社内人材市場を通じて労働者の自律性を育む

Schneider Electricでは、退職者の半数近くの退職理由が、「社内での成長機会不足」であると知り、従業員に様々な機会を提供する制度を導入しました。社内人材市場を構築することで、会社が従業員のキャリアパスを決定するのではなく、従業員が自発的にキャリアを選択できる様になってきます。Schneider ElectricのAndrew Saidy副社長は「私たちは常に従業員に、自分のキャリアは自分のものであり、自らハンドルを握ってドライブして欲しいと伝えてきました」と話しています²⁹。同社のAIを活用したプラットフォームは、スキルアップやリスキルの機会の提案機能に加えて、従業員が掲げる仕事の目標と社内プロジェクトをマッチングする機能も整っています³⁰。

「繁栄」に向けた差別化要因

労働者のニーズに応えるために雇用主が思慮深く、またえり好みをしない組織であることは重要ですが、それだけでは不十分です。雇用主と労働者双方にとって最も重要な価値観に基づいた、持続的で差別化された信頼関係の構築が必要です。持続的な信頼関係とは、仮に労働者の感情や市場環境に大きな変化があっても変わらず続く関係性を意味します。この関係は時代と共に変化はするものの、軸となっている共通の価値観を通じて繋ぎとめられています。また、差別化された関係とは、競合他社の動向に囚われることなく、雇用主が独自の手法で労働者との繋がりを築くことを意味します。

Waste Managementは、労働者の幅広いニーズに適切に対応できている組織の一例です。先日同社では、長年にわたって従業員の悩みの種であった「高額な大学授業料」の問題に焦点を当てると発表しました。同社は、従業員にとって授業料がいかに学位取得のボトルネックとなっているかをヒアリングで確認し、2021年4月にGuild Educationの協力の下、スキルアッププログラム「Your Tomorrow」をローンチしました。このプログラムは、同社の36,000人近い米国の従業員に、学部や大学院の学位取得だけでなく、短期での技術やビジネススキル資格取得、高校の修了認定取得等、170種類にも及ぶコースを無償で提供するものです³¹。同社はこの制度の対象を従業員だけでなく、従業員の子どもや配偶者約34,000人にまで拡大する予定です。Waste Managementのチーフ・ピープル・オフィサー（CPO）であるTamla Oates-Forneyは、「従業員だけでなく家族にも「Your Tomorrow」を提供することが、私たちにとって重要な差別化要因になることにはすぐに気づきました」と述べています。会社としての従業員へのコミットメントは、同社が守ってきた大切な価値観の一つなのです³²。

雇用主が労働者と長期にわたって特別な関係性を構築するためには、報酬や福利厚生制度、その他社内プログラムを充実させるだけでなく、労働者のニーズをもとに、「仕事」の経験全般を充実させる必要があります。そのためには、ウェルビーイングや成長機会の提供、働きがいの創出等、「仕事」を形作る様々な要素について考えを巡らさなければなりません。また、コミュニケーションが一方通行とならないよう、何が労働者にとって重要で、何がモチベーションの源泉となっているのかを正しく汲み取ることがポイントとなります。

— ※ —

労働者が「ファッション感覚で」仕事を選ぶ未来において、雇用主は、競合他社の動向に影響を受けて即座に労働者の要望に応えようとしがちですが、そこは一度立ち止まって労働者の真のニーズを理解することが重要です。目指すべきは、雇用主と労働者双方が大事にする価値観を軸に、持続性のある、長期的な関係性を構築していくことです。女優のLauren Huttonが「ファッションとは年に4回、デザイナーによって提供されるものだが、スタイルとはあなたが選ぶもの」と話した様に、雇用主も労働者の真のニーズをくみ取り、独自の価値観を形成し、労働者・雇用主の信頼関係を構築することで、「フォロワー」から、新たなトレンドを発信する「トレンドセッター」になることができるのです。

**「ファッションとは、年に
4回、デザイナーによって
提供されるものだが、
スタイルとはあなたが
選ぶもの。」**

— Lauren Hutton



ポジション獲得競争

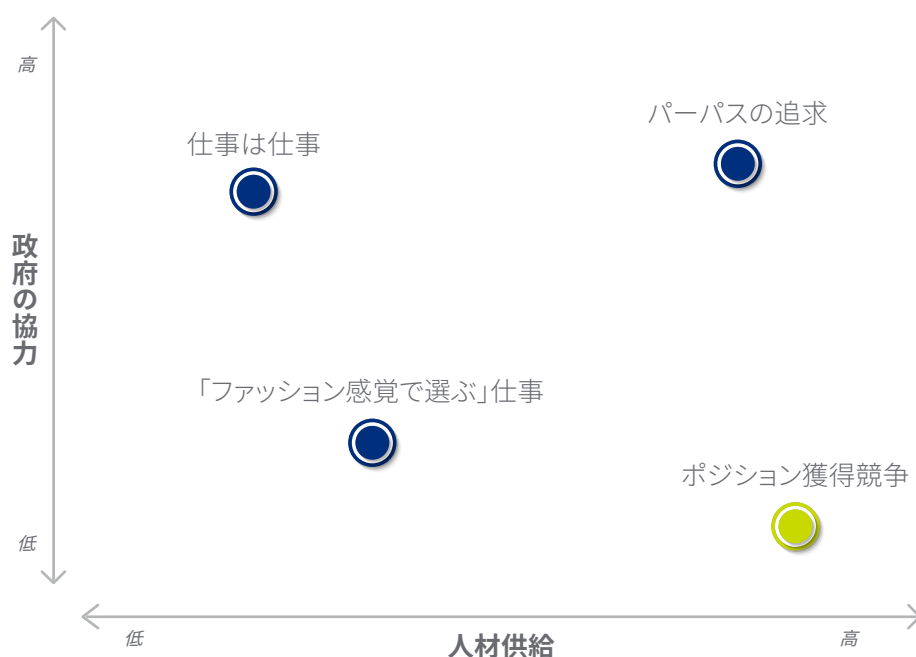
「**ポ**ジション獲得競争」の未来では、人材供給が過多となり、労働者が限られた仕事を巡って競争し合います。労働者・雇用主の関係は「機械的」といえます。雇用主は労働者を代替可能な資源と考え、労働者は雇用主との良好な関係構築よりも仕事をめぐる競争により強い関心を持つ様になります。

「ポジション獲得競争」の未来では、雇用主が人材を機械的に捉え、サプライチェーンの一環の中で考えます。それはある意味、経済効率と労働生産性の向上を目的としたテイラーの科学的管理法の具体化と言えるでしょう。工場労働者にこの手法を適用する際、テイラーは全ての業務を一つ一つの動作に分解し、どの動作が必須かを精査し、ストップウォッチを用いて労働者の作業時間を計ったと言われてい
ます。³³

「ポジション獲得競争」の未来に繋がる条件

人材供給量の多さと政府の無関心が相まって、「ポジション獲得競争」の未来にとって都合のいい結果が生まれる可能性があります。

人材供給量の多さが「ポジション獲得競争」の未来に与える影響は自明と言えるでしょう。労働市場が同じ専門性を持つ労働者で溢れている時、雇用主が特定の専門性を持つ労働者を雇用しようと思えば、すぐに適任者を探し出し、確保することができます。雇用主にとって買い手市場となることによって、給与が高く魅力的な福利厚生があり、良好な職場環境が提供される職場は少なくなります。これは、「ファッション感覚で仕事を選ぶ」の未来で雇用主が労働者のニーズを反映した教育機会や福利厚生制度を模索し続け、希少な労働者を奪い合う状態とは対極にある状態です。



Source: Deloitte analysis.

尚、政府の協力が不足していれば、「ポジション獲得競争」に働くこの力学は更に悪化するでしょう。政府による労働者保護規制が強い「仕事は仕事」の未来と異なり、「ポジション獲得競争」の未来における労働法と社会的セーフティネットは最小限、もしくは存在しないに近い状態になります。雇用主が持つ労働者の解雇条件や、最低賃金の基準、自国の労働者の保護、福利厚生を最低ラインは、限定的となります。また、政府が提供する職業訓練や教育プログラムへの参加機会も制限され、雇用主も労働者のリスキルに対する投資を減らすでしょう。

その結果雇用主の間では、人件費を削減するために政府の労働者保護の規制に抜け穴を見つけ、それを雇用主にとって有利となる様に最大限に活用しようとする動きが加速するでしょう。実際それは現在世界中のギグワーカーが置かれている状況に近く、雇用主が政府に対してこの自由度を守るよう働きかける様子からもうかがえます。労働者が規制の枠組み

の外で職務に従事する場合、個別に小さく切り出された業務を担う「ゴーストワーカー」と同様に、劣悪な労働条件と低所得にさらされてしまう可能性が高くなります。

「ポジション獲得競争」の未来の到来を示すサイン

- 労働者のスキルを伸ばすための限定的な投資
- ゴーストワーカーを含め、ギグワーカーへ発注する業務量の増加
- 労働者の業務の代替を目的とした重点的なAI技術の導入や自動化
- 業務の外注機会の増加
- スキルアップへの投資を自己資金で行う労働者の増加

「ポジション獲得競争」の未来への道しるべ

ありがちな反応

この未来へのありがちな反応は、スキルに対して極端に機械的な見方をすることです。つまり、労働者を代替可能なコモディティとして扱い、投資する意味の無い歯車として扱うのです。労働者を「人間」ではなく、「リソース」として捉え、いかに安く、効率的にこれらの資源を利用するかに多くの雇用主が注目します。この考え方を推進する雇用主は、最も効率的に仕事をやり遂げるために、このトレンドを加速させることに集中します。言い換えると、人的資源のグローバル化と国外化、要員数の削減を目的としたデジタル化と自動化、正社員にかかるコスト回避を目的とした代替労働力への傾注等を進めるのです。また、既存の労働者のリテンションやリスキングへの投資も最低限に抑えられるでしょう。なぜなら、労働力は豊富で安価であるため、この種の投資を行う価値が無い様に見えるからです。

労働者をコモディティとして扱い、不必要なコストと見なされる投資を排除することは、長期的には取り返しのつかない結果をもたらす可能性があり、危険だと私たちは考えます。リーダーは、市場の状況やビジネスニーズ、人材の供給量や必要なスキルは明日も変わらないと考えるかもしれません。しかし、その様な前提は既に覆されていて、市場破壊はここ数年で加速していると私たちは考えます。特に、パンデ

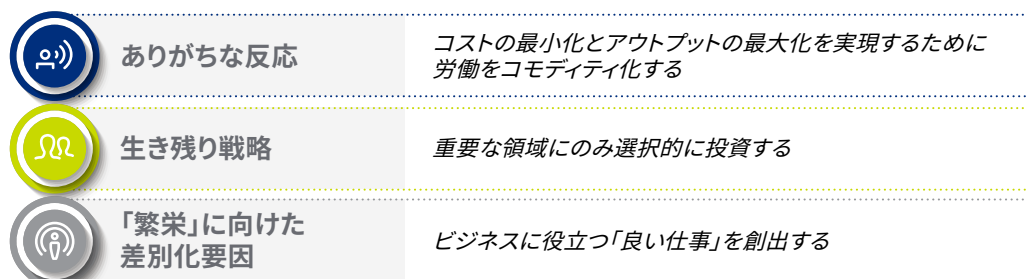
ミックはこの点を浮き彫りにしました。2021年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドで、パンデミック前に「大きな影響をもたらす予測不能な出来事に備える必要がある」と回答した経営陣が全体の僅か29%であったのに対し、今回の調査では同質問への回答が64%まで上昇しました³⁴。実際、米国では、2020年4月に約15%だった失業率が2021年5月には5.8%まで低下し、数カ月で人材の供給過剰から供給不足に陥りました³⁵。

変化が確実に起きるとい状況下において、「ありがちな反応」を取ることは時に危険な戦略となり得ます。例えば、次の様なリスクが考えられます。

- ・ **今日いる労働者は、明日にはいなくなってしまう可能性があります。** 環境の変化に伴い、組織が必要とするスキルは変化します。また、スキルに対する需要の変化に伴い、そのスキルを持ち合わせた労働者層も変化します。今日代替可能と考えられている労働者が、明日社会の維持に必要なエッセンシャル・ワーカーとなり、より多くの選択肢や権限を与えられるようになる可能性があります。実際に、食料品店の従業員は、これまで代替可能な労働力と考えられていましたが、パンデミックの最中、一夜にしてエッセンシャル・ワーカーとして位置付けられる様になりました。それに伴い、雇用主は手当の追加や、休暇制度の強化、店舗営業時間の短縮等、必要な人員を確保するために処遇の見直しを急ぎました³⁶。

図3

「ポジション獲得競争」の未来に対応するための選択肢



Source: Deloitte analysis.

- **イノベーションはその源流で阻害されます。**意欲のある労働者は、常に仕事の進め方を改善しようとし、イノベーションを促進する方法を模索します。しかし、自分が代替可能なコモディティとして見なされていることに気づいてしまった労働者は、仕事への意欲を持たず、結果として組織の競争力を損なう可能性が高いのです。
- **「雇用することが難しい」状況から「雇用することが不可能」となる職種が増えます。**雇用主が労働者のリスクへの投資を怠ると、労働者は自己資金でリスクを行わざるを得ません。これは、時間とお金に余裕のある恵まれた労働者だけが、需要の高い新しいスキルを獲得できることを意味します。仮に人材供給量が多かったとしても、特定スキルを持つ候補者を見つけられる機会は今以上に減少する可能性があります。尚、新たなスキルの必要性は既に高まっています。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの調査によると、「2023年までに労働力の半数以上が求められる能力を身に着けるために再教育を受ける必要がある」、と経営陣の53%が回答していました³⁷。
- **社会の分断は社会の亀裂になります。**リスクに投資する余裕のある労働者はより高い報酬を得て、リスクに投資できない労働者は取り残されます。その結果、社会で持てる者と持たざる者の格差は益々広がるでしょう。2021年春に調査したフォーカス・グループの経営陣は、「(社会の分断とは) 社会的弱者や必要なスキルを持ち合わせていない人材を支援するための対策が取られない限り、彼らは取り残されることを意味する」と述べています。社会の分断は、組織的な問題です。フォーカス・グループの経営陣の72%が、「教育への投資の在り方によって生じる社会の分断が将来の人材戦略に影響する可能性がある」と考えています。
- **ステークホルダーは、組織の投資状況をよく見えています。**今日の人材市場の透明性は非常に高く、労働者は、雇用主にどの様に扱われているか、

どの様な投資をしてもらっているか、について声を上げています。雇用主のイメージがネガティブであれば、顧客、投資家、そして世論は、「従業員に投資しないのであれば、製品やサービスにも投資しないのではないか」と考える恐れがあります。

生き残り戦略

「ポジション獲得競争」の未来において、労働者のコモディティ化とコスト競争力の強化は一見魅力的に思えるかもしれませんが、これらは慎重に行われるべきです。コスト管理はいうまでもなく重要ですが、雇用主は重要な分野に絞って戦略的に投資をすることで、他社より一歩リードすることができます。検討すべきアクションは次の通りです。

- **オンボーディングは迅速に行います。**新規入社者へのオンボーディングは、組織にとって最も複雑なプロセスの1つです。雇用主がそれを頻繁に行う必要がある場合は、プロセスを可能な限り合理化し、効果的にすることが得策です。パンデミックを乗り越え経済が復調しつつある中、米国では2021年4月に610万人以上の労働者が新たに雇用されました³⁸。組織の文化やワークフローに素早く慣れることができる労働者は、それがこれまで親しんでいたものと全く異なったとしても、より早く生産性を上げることができます。
- **人材が不足している所に投資をします。**補充しやすいポジションを採用する際、雇用主はコストで競争することができるかもしれません。しかし、仮に全体として人材供給過多な状況であったとしても、特に人材とスキルの競争が激しい領域が存在する可能性は高いです。雇用主は、最新のツールやアナリティクスを用いることで、現在競争が過熱している領域を特定することはもちろん、将来競争が激化しそうな領域を予測できる様になります。これらのツールを効果的に利用することで、雇用主はこれらの領域の優秀人材を特定し、引きつけ、育成し、保持するための投資も行うようになるでしょう。

ケーススタディ：労働需要分析を用いたデータセンターの人材調達

データセンターの人材獲得競争に直面していた某データストレージ会社は、技術者とエンジニアの人材戦略を差別化するために、競争力のある人材の状況とスキルトレンドを理解しようとしていました。同社では、グローバルな労働需要データと国別供給データを活用し、データセンターの雇用傾向や候補人材の供給状況、市場での差別化スキル等に関する示唆や洞察を人事部門のリーダーや現場マネージャー向けに提供しました。分析で得られたデータに基づいて、同社は業界外の人材を引き付けるために人材戦略を見直し、新たなデータセンターを開設するにあたって必要な未来志向スキルを中心に求人を再構成し、理想的な派遣労働と正社員の組合せを定義するための戦略的なフレームワークを構築しました。

- **離職率を抑制します。**労働者がいくら代替可能であったとしても、雇用主は入れ替えを迅速に行うためのコストを負担しなければなりません。この事実、特に獲得や訓練が難しい労働者を維持するためのインセンティブを生み出します。また、労働者が退職する時は、出戻りのチャンスをつぶさないことが重要です。なぜなら、先述の通り今日代替可能と考えられている労働者が、明日社会の維持に必要なエッセンシャル・ワーカーとなり得るからです。

「繁栄」に向けた差別化要因

「ポジション獲得競争」の未来で成功するための戦略は、労働者を尊重し、投資を惜しまず、労働者が更に大きな価値を提供できる様な環境を整えることです。この未来における雇用主が労働者を代替可能であると考えていることから、この戦略は一見矛盾している様に思えるかもしれません。しかし、仮に代替可能であったとしても、労働者は熱心に働き、もっと良い仕事をしようという意欲を持ってないわけではありません。人材市場が人材供給過多に陥っていたとしても、労働者に全面的に投資することは、非常

に良い結果を生むでしょう。更に言えば、これらの投資にリスクの観点が含まれていれば、雇用主は将来にも備えられるでしょう。

投資を通じて労働者のパフォーマンスを向上させる1つの方法は「良い仕事」、すなわち、仕事の質が高く、労働者が発言権を持ち、雇用主がスキルや組織開発の機会を提供する環境を作ることです³⁹。この方針の動機は、決して利他主義ではありません。「良い仕事」を提供する雇用主はその様な仕事を提供しない雇用主より高い経済的な利益を得ていることが調査で明らかになっています⁴⁰。つまり、雇用主は、高い賃金水準や、適切な労働時間、スケジュールが予測可能な仕事を提供することが望ましいのです。「良い仕事」戦略を採用した企業が高い競争力を維持しているのは、失業者が大量に発生した2012年の大不況下⁴¹でも、今日でも変わりません⁴²。

「良い仕事」を提供することには、労働者に「良い給料」を支払うこと以上の意味があります。マサチューセッツ工科大学の研究者で著述家の Zeynep Ton によると、「経済学者たちは、より多くのお金を払えば、より優秀な人材を引きつけ、熱心に働いてもらうことで利益につなげることが可能となる、との見解を述べています。しかし、私は研究を通じて、生産性を高め、会社の成功により貢献できるように仕事を設計している企業ほど大きな結果をあげている、ということを明らかにしました。」⁴³現場の労働者に独断で顧客対応をする権限を与えたり、改善機会について提言するための発言権を与える等のアクションが例として挙げられます。

ポジション獲得競争が起こる未来において、特に意味のある「良い仕事」の戦略の一例は、人材供給過剰の領域から人材供給不足の領域に労働者を移動させるための教育とキャリアパスを開発することです。例えば、某小売業者では、店頭のレジ係を再教育し、自社が展開する医療クリニックで働いてもらっているケースもあります。この種の再就職を支援するために、雇用主は候補者の潜在能力を評価し、コモディティ化された仕事にも最適な人材を雇用することができます。

ケーススタディ：QuikTripとMercadonaの「良い仕事」

米国に拠点を置くガソリンスタンド／コンビニエンスストア・チェーンのQuikTripと、スペイン最大のスーパーマーケット・チェーンのMercadonaは、Tonの著書『*The Good Jobs Strategy*』に取り上げられている「良い仕事」を提供する企業です。両社は、店舗スタッフに平均以上の賃金を支払い、研修に投資し、販促施策に関する意思決定権限を現場に与えています⁴⁴。この戦略は、両社にとって利益をもたらしています。QuikTripの賃金コストは、組織内の他の場所でのコスト削減によって相殺されています⁴⁵。そして2008年と2009年の大不況の最中、Mercadonaは価格を10%引き下げることに成功しました⁴⁶。これらの成果は、「良い仕事」の環境による労働者の生産性向上に起因しています⁴⁷。

— ※ —

「ポジション獲得競争」の未来で成功を収めるためには、コスト削減に注力するのではなく、成果の向上に注力する必要があるかもしれません。更に利益を上げるためには、労働者を動機づけ、育成する戦略を採用することになります。なぜなら、労働者をコモディティ化する戦略よりも、労働者を動機づけ、育成する戦略の方が良い結果を生み出すからです。雇用主は多くの労働者の中から人材を選ぶことができるかもしれませんが、「良い仕事」の環境を提供する雇用主は、組織における労働者の価値を最大化し、

ビジネスにおいて一歩リードできる様になります。俳優でアマチュアボクサーのChuck Zitoは、「私に与えてくれる人には、それ以上のものを私が与えます」と述べています。

**「私に与えてくれる人には、
それ以上のものを
私が与えます。」**

— Chuck Zito



仕事は仕事

「仕事は仕事」と考える未来において労働者と雇用主は、組織としての責任と、個人あるいは社会としての満足をおおよそ別々の領域と考えます。労働者・雇用主の関係はあくまでも「仕事上のもの」となります。つまり、労働者と雇用主は、仕事関連のニーズを満たすためにはお互いを頼りにしますが、労働者の生きがいや満足は仕事の外で見いだすものだとならざるを得ないと考えます。

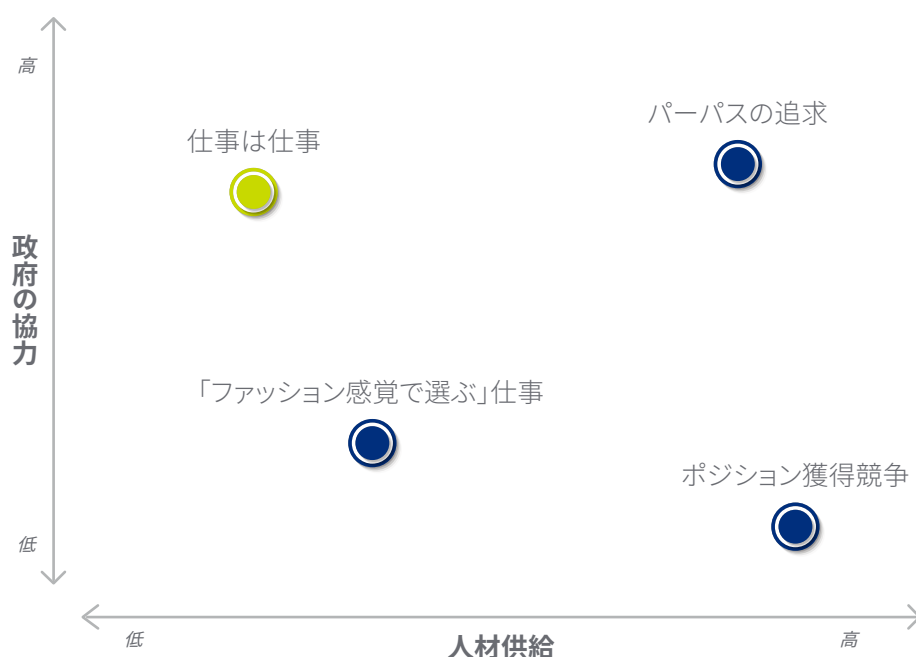
もちろん、このような未来においても労働者は仕事に関心を持っています。彼らは誠実に仕事をし、会社が公正な報酬、昇進への道、学習と成長の機会を提供することを期待します。ただ、仕事を通じた充実感や生きがいに繋がるほどの意味までは求めません。仕事を通じて生計を立て、仕事の外で生きがいを追求することができるからこそ、労働者は仕事に関心を持ち、スキルアップできるよう努力します。つまり、労働者は経済的な安定や休暇といった仕事から得られる報酬のおかげで、他の場所で満足感が得られるのです。彼／彼女らは、社会や地域社会の課題解決には政府、利益団体、非営利団体等に目を

向け、感情的な繋がりや家族、友人、地域社会に求めます。

「仕事は仕事」の未来に繋がる条件

人材供給量の不足と政府の熱心な協力が相まって、「仕事は仕事」の未来が開かれる可能性があります。

パンデミックの影響で、多くの労働者が仕事や会社に対する期待を深く考える様になりました。人材が不足している状況では、雇用主がこれらの期待値に応えることが求められます。多くの労働者にとって、一番の期待は仕事と「生活」の間に一定の距離を置くことなのかもしれません。パンデミックがもたらす心理的な負荷によって、この様に考える様になった人は少なくないでしょう。解雇された同僚の仕事のカバーするために残業をしたり、職場が家庭に浸食したために「いつでもオン」にならざるを得ない状況に直面したりしたことで、労働者の多くが趣味や



Source: Deloitte analysis.

好きなことに投資する時間の尊さを認識しました。実際、*New York Times*の2021年4月号の特集「YOLO- You Only Live Once (人生は一度切り)の経済世界へようこそ」では、多くの労働者が、パンデミックから1年が経過し「燃え尽きた一方で貯金にはあふれて」おり、多少仕事上のリスクを負ってでも、自分の好きなことが追求できるよう人生の優先順位を見直している、と指摘されています⁴⁸。

自身の健康状態を踏まえて、仕事との関係を再考する労働者もいるかもしれません。2021年5月の世界保健機関の調査では、週55時間以上の労働は「重大な健康被害」であると発表されています。この研究によると、2000年から2016年までに、長時間労働に関連する心疾患による死亡が42%、脳卒中による死亡が19%増加しています⁴⁹。アジアの一部の地域では、「寝そべる」精神(仕事での「出世競争」に加わらずに、文字通りにも比喩的にもじっと寝そべること)を採り入れ、「死ぬまで働く」圧力に積極

的に反抗している労働者がいます⁵⁰。事実、ウェルビーイングの重要性はデロイトの調査においても着実に高まっています。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドによると、経営陣の80%が、ウェルビーイングは組織の成功にとって重要または非常に重要であると回答しており、同年においては最も顕著なトレンドとなりました⁵¹。

「仕事は仕事」の将来における政府の多大な協力は、労働者の雇用主に対する依存を減らすことで、労働者が自身を会社から切り離す傾向を向上させる可能性があります。なぜなら、本来会社にも期待できるヘルスケア、再教育、更には社会課題への解決等について、政府が効果的に対応してしまうからです。能力に自信のある労働者や、組織への帰属意識が低い労働者、雇用主に社会課題の解決を期待しない労働者であればあるほど、その傾向は強くなるでしょう。

仕事と生活を切り離す力は、最低所得保障の手厚い国や、「つながらない権利」等の法制が厳しい国において、特に強まる可能性があります⁵²。ヨーロッパの一部の国では既にこの様な法律が制定されており、アイルランドではリモートワークからの接続を切断する権利を拡大する「行動規範」まで制定されています⁵³。実際、2019年に*Harvard Business Review*誌に掲載されたある記事によると、概して政府が労働者に重きを置いた規制に積極的な欧州諸国の方が、労働者の保護があまり浸透していない米国よりも、仕事を充実させたいという気持ちが低いのです⁵⁴。

「仕事は仕事」の未来への道しるべ

ありがちな反応

「仕事は仕事」の未来に対するありがちな反応は、何もしないことです。つまり、労働者・雇用主の関係が良好であり、それを特に強化する必要は無いと考えます。この様な考え方を抱く組織は、労働者と関係を構築したり、仕事に目的と意義を持たせたりする取り組みは行わないでしょう。なぜなら、仕事と社会的あるいは個人的な関心事は全く別物であると考えからです。あくまでも現状維持を優先し、労働者側も仕事をするためだけに職場にいるのであって、それ以上のことは期待していないだろうという発想です。

ケーススタディ：政府によるリスキルへの投資

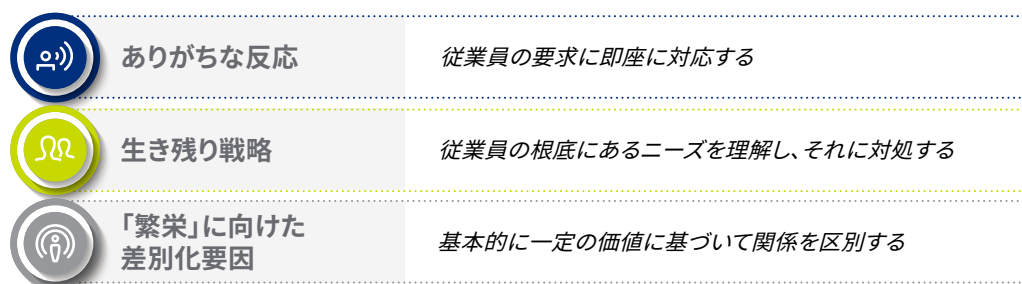
世界的にスキル不足が深刻化している中で、各国の政府が果たす役割は注目に値します。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの調査によると、世界9,000人の回答者のうち73%が、会社組織を人材開発を担う社会的存在として挙げており、これは個人の責任（54%）や政府の責任（10%）をはるかに上回っています。しかし、この様な期待にも関わらず、組織のリスキルへの投資が大幅に増えることを期待している回答者は僅か16%で、今後3年間で必要なスキルを習得できると期待している回答者は僅か17%でした⁵⁵。

深刻化するスキル不足の危機に対して、会社組織単独での準備が難しいことが明確になり、既に一部の国の政府は支援に乗り出しています。例えば、SkillsFuture Singapore (SSG) は学習単位の提供を通して、教育やトレーニング、リスキルの機会を推進する取り組みで、シンガポール政府も出資しています。SSGは、COVID-19のパンデミックで打撃を受けた企業にも支援を提供しました。2020年には、54万人の従業員と14,000の企業がSSGのプログラムの恩恵を受けました⁵⁶。

同様に、2021年4月、イングランドは政府が支援する研修プログラムを一新し、有資格者に無料で全額給付の大学コースを提供しました。この新たなプログラムは、学資ローンの支払いに柔軟性をもたらし、「生涯をかけて学習の機会を広げ、高等教育機関や大学でより質の高い職業教育の受講や、将来に向けた再訓練」の可能性を広げています。政府はまた、大学の建物や施設に15億ポンド以上を投資することを約束しました⁵⁷。

図4

「仕事は仕事」の将来をナビゲートするための選択肢



Source: Deloitte analysis.

この考え方に聞き覚えがあるとするれば、それはつい10年ほど前まで、これが仕事に対する一般的な考え方だったからです。私たちは「仕事」と「生活」の境界線は明確であり、不変なものであると考えていました。組織は「測定可能な生産性」を競い合い、標準化と規模の経済を追求し、コストを削減してきました。行動経済学において労働者は、組織の意思決定に貢献し様々なバイアスや感情をもった人間ではなく、常に最大利益を選択する合理的なエージェ

ントと見なしていました⁵⁸。このため、多くの組織は労働者・雇用主の関係における感情的な側面を軽視する様になりました。しかし、今日の私たちはこのアプローチが従業員エンゲージメントや組織パフォーマンスの観点で最適ではないことを知っています。

労働者・雇用主の関係を「これまで通り」維持しようとする態度は、一見「仕事は仕事」の未来において合理的で自然な道筋の見えるかもしれませんが。しかし、この考え方は以下のリスクを高める可能性があります。

「仕事は仕事」の未来の到来を示すサイン

- ・ 業務外の活動を充実させる有給やその他福利厚生制度の利用の増加
- ・ 仕事に費やす時間や残業時間の減少
- ・ 許容される働き方、許容されない働き方の境界線に関するガイドラインを示す会社の増加
- ・ 市民のニーズを反映した、労働者を守るための政策の制定
- ・ 非営利団体等、社会課題の解決を目指す団体の会員数増加
- ・ 会社主催の業務外イベントや企画への参加率の低下

- ・ **言うは易し行うは難しです。**仕事と個人の分離を維持することは、理論上の方がしばしば容易です。例えば、「労働者は個人的な利益や価値観を仕事には持ち込まないだろう」という組織の思い込みによって、組織は「仕事とは関係の無い職場のもめごとは心配しなくていい」という誤った安心感を抱いてしまうかもしれません。また、労働者の中には、個人的なパーパスと仕事上のパーパスの間に強い線引きをする組織で働きたくない人もいます。実際、Coinbaseでは、「政治にとらわれない文化」を採用し、仕事と無関係な社会的・政治的な発言や、社外に向けた個人的な信念の発表、会社のコアとなるミッション以外に関わる活動の自粛を発表した結果、従業員の5%を失いました⁵⁹。

- **対外的なブランディングを妥協することに繋がりがありません。**仕事と個人の分離を、企業と社会課題解決の分離と同義で捉えている組織は、それが原因でステークホルダーの信頼を失う恐れがあります。社会課題に対するスタンスを共有することは、この未来における労働者と雇用主との関係においてさほど重要ではないかもしれませんが、顧客や投資家にとっては非常に重要な可能性があります。2021年のEdelman Trustの調査によると、世界中の回答者の86%が、CEOが社会課題について声明を出すことを期待しています⁶⁰。また、米国企業の市場における評判を格付けした2021年のAxios-Harrisの調査では、「優れた製品はもちろん、社会に影響を与える明確な視点を持つ」企業がリストの上位に格付けられています⁶¹。
- **パフォーマンスが最大化されない可能性があります。**労働者は、仕事以外の自己実現に加えて、仕事における働きがいや、リーダーやチームとの繋がりも求めています。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査によると、帰属意識の醸成によって組織のパフォーマンスが向上するという考え方に、回答者の93%が同意しています。これは、過去10年間の調査の中で、回答者から最も多く同意を得られた考え方の1つです。帰属意識の醸成を奨励しない組織は、変化への適応力、強靭性（レジリエンス）およびこれらによるイノベーションの実現を逃す恐れがあります。帰属意識の欠如は、労働者のスキルの低下さえもたらす可能性があります。繋がりの持てない労働者はやる気を失い、やる気の無い労働者は成長意欲を失い、労働者が成長しなくなると、変化する世の中での生き残りに必要な新たなスキルを身につけた労働者が組織からいなくなることを意味します。

生き残り戦略

「仕事は仕事」の未来における生き残り戦略は、労働者と雇用主の関係を維持しつつ、リスクを軽減することです。つまり、労働者の居心地がいい様に、仕事を個人の生活から切り離しやすい様に支援し、一人一人が公正に扱われていると感じる様なインクルーシブな職場環境を作り出すのです。これは、帰属意識を確立するには心理的な安全性が欠かせないからです。私たちの2020年グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの調査では、帰属意識の最大の原動力は「安心」だと回答者の25%が答えています⁶²。私たちは、実行すべきステップについて次の通り考えています。

- **職場で許される行動・許されない行動を定義することが大事になってきます。**仕事の外で好きなことを見つけることと、それらに関する個人的な見解や意見を仕事の外にとどめることには違いがあります。この未来におけるリーダーは、職場の調和を維持するために想像以上に干渉する必要があるかもしれません。まず、労働者同士で議論する際の基本ルールをよく考え、明確にする必要があります。全てのマネージャーやリーダーは、仕事上の責任と仕事以外の信念の一線を越えたことによる労働者同士の衝突を解決するためのツールや訓練を必要とします。また、雇用主は、労働者の権利を踏みにじることなく、職場で許される労働者の自己表現の方法を慎重に考える必要があります。仕事外の問題についての議論を制限し、職場の対立を管理しようとする試みとして、ソフトウェア会社Basecampが、社内掲示板で政治に関する議論を禁止したことが挙げられます。この件について、同社最高経営責任者のJason Fried氏は、「(政治的な議論は)大きな障害です。それは私たちのエネルギーを奪って、私たちの対話を暗い場所に向けさせます。健全ではないし、誰のためにもなりません」と説明しています⁶³。

- ・ **誰もが帰属意識を感じられる様にする必要があります。**「仕事は仕事」の未来の中でさえ、労働者には様々な要望があり、組織はこれらを満たすために努力すべきです。本レポート執筆時の調査では、経営陣の68%が、今後人材戦略はより個人のニーズに寄り添った内容になるだろう、と予測しています。職場で帰属意識を醸成するために組織は、労働者が自分らしくいられて、安心して様々な要望を会社に上げることのできる環境を作る必要があります。

ケーススタディ：これまで対応して来なかった労働者セグメントに焦点を当てる

労働者のニーズをより幅広く理解するには、これまで十分に対応してこなかったり、見過ごされたりしてきた労働者セグメントを調べる必要があります。Unileverは、様々な従業員の要望に対応できる様な雇用モデルの再構築の先進的な例として挙げられます。「U-Work」と呼ばれる新制度の下、Unileverは「契約社員の様な自由と柔軟性と、正社員の様な生活の保障や福利厚生」を与えています。U-Workに参加するUnileverの従業員は、固定的な役割を持たずに、割り当てられた仕事に従事します。従業員は与えられた仕事に対して報酬を得ますが、プロジェクトの合間に彼／彼女らにとって重要な仕事外の活動に自由に参加することができます。U-Workの従業員は、進行中の仕事の有無に関わらず、毎月一定の報酬を受け取り、会社から福利厚生を提供されます⁶⁴。

「繁栄」に向けた差別化要因

前述の生き残り戦略より一歩踏み込み、「仕事は仕事」の将来においてより大きな競争上の優位性を獲得できるかどうかは、最も重要な要素次第です。つまり、仕事でしか得られないものを通じて労働者を動機づけることができるかどうかです。成功している組織は、労働者が仕事外の活動を優先して仕事の手を抜いてしまわない様に、魅力的な仕事設計を試

みています。理想は、労働者が自分の生活と同じくらい仕事に夢中になれる様な職場を作ることです。そうすることで労働者は最大限の能力を発揮する様になります。

この理想を実現するためには、人間の強みを引き出す仕事の再設計が極めて重要です。雇用主がコストに重点を置いて仕事を設計し、労働者を人として扱わなくなると、人間関係の構築や創造性、イノベーション等の人間らしい強みを前面に押し出す余地はほとんどありません。しかし、雇用主が価値創造と仕事の意味に焦点を移す時、労働者は職場で潜在能力を発揮することができ、労働者と雇用主の双方に利益がもたらされるのです。仕事の再設計とはつまり、労働者が自分の努力が評価され、成果への貢献が目に見えて有意義であり、また、仕事自体が成長機会であることを意味します。この様に、仕事は財務目標だけでなく、心理的な満足度にも繋がるのです。

労働者に仕事において自分の貢献が重要だと感じてもらうには、安心を超えた更なる帰属意識の醸成が必要です。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドで経営者を対象とした調査では、貢献の実感が帰属意識向上の最大の要因であると、多くの回答者（44%）が答えています⁶⁵。



組織目標に対する労働者の貢献をより直接的に表すため、業績管理において結果を強調するという方法があります。実は、既に結果重視の業績管理への移行が始まっていることを示す証拠があります。このレポートの調査対象の65%以上の経営者が、この先5年間で評価指標を成果を測定するものから、結果を測るものへと転換する必要があると回答しました。また回答者は、評価指標を設計する際には雇用主側だけでなく、労働者が何を求め、何を評価するかを反映する必要がある、と答えました。それはつまり、ウェルビーイング、多様性、スキルの向上等の達成度合を意味します。

— ※ —

「仕事は仕事」の未来には課題がつきものです。労働者と雇用主の関係を強化する上で最も重要なのは仕事そのものであるため、人間の行動原理に沿った仕事の再設計が必要です。

「やる価値のあることを 一生懸命やる。」

— *Teddy Roosevelt*

最大の競争優位は、労働者が最善を尽くしたいと思う様な魅力的な仕事を作る会社に生まれるのです。アメリカのTeddy Roosevelt大統領がかつて言った様に、「やる価値のあることを一生懸命やる」のです。



パーパスの追求

「パーパスを追求する」未来において、パーパスは、労働者・雇用主の関係の在り方を方向づける要因となります。労働者・雇用主の関係は共に構築していくものです。両者が持つ共通の目的が、関係構築の基盤となり、最も強い結びつきとなります。

「パーパスを追求する」未来において、パーパスの重要性は仕事の重要性に勝ります。労働者・雇用主の関係がパーパスに根付いたものである場合、組織におけるステークホルダー資本主義の色合いが強くなります。ステークホルダー資本主義において、社会課題への関心とビジネス上の課題への関心（目的と利益）は等しく重要です。雇用主がパーパスにコミットメントできているかどうかは、その組織のエンプロイヤーブランドにとって不可欠です。それは、人材の獲得や保持はもちろん、労働者が仕事において意味や充足感を体験できるか否かも含め、あらゆるものを形作ります。

組織の北極星

パーパスは、どのような状況下でも不変な価値観であり、組織における北極星の役割を果たします。この価値観には、経済的、社会的、人間的な観点が含まれており、組織の行動や意思決定の判断軸となります。パーパスに忠実な組織は、予測や計画をすることが困難な状況に直面しても、共通なゴールに向かって労働者を動かし、一人一人の仕事に意味を吹き込むことができます⁶⁶。

実は、この未来が既に出現しているという証拠があります。過去2年間の調査において、ミレニアル世代の44%、Z世代の49%が、自分の倫理観に基づいて従事する仕事の内容や、働きたい組織を選択したことがあると答えています⁶⁷。本レポート執筆にあたって経営者に対して行った調査においても、回答

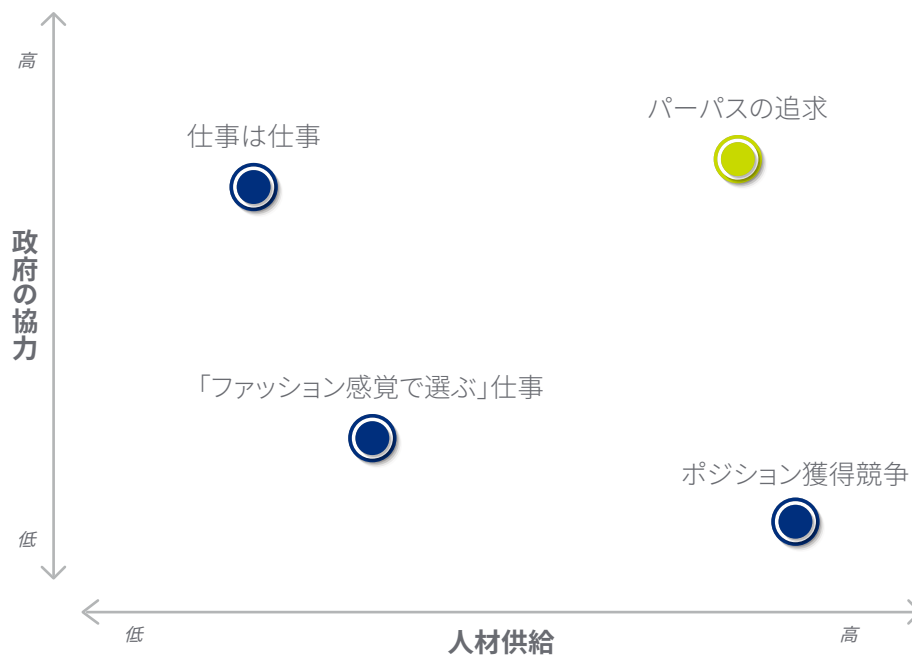
者の86%が、今後5年間で意義のあるミッションと、そのミッションに影響を与える機会に対する労働者の期待が高まると答えました。とある回答者は、「人種や気候変動等の重要な問題に対する組織の姿勢が、労働者の価値提案の重要な要素になる」と述べています。また、パーパスは労働者のエンゲージメントにとっても重要です。Gartnerの最近の調査によると、社会問題に取り組む企業の従業員エンゲージメントは40%から60%に増加しました⁶⁸。

「パーパスの追求」の未来に繋がる条件

人材供給と政府の多大な協力という2つの条件を高いレベルで満たしている組織は、「パーパスを追求する」未来でも活躍し続けられるかもしれません。

人材供給量が高いと、雇用主は人材のスキルや能力だけでなく、組織のパーパスへの共感性を見極めて、人材を採用することができます。採用時に共通のパーパスを確認することで、労働者・雇用主の関係に一層のコミットメントと繋がりが加わり、労働者はより熱心に働き、雇用主のためによりよい仕事をしようという動機づけになります。

政府の協力が多く得られると、雇用主はパーパスの実現に向けて全力投球することができる様になります。重要な課題に対処するために必要な資金、資源、その他の手段を政府が供給することで、雇用主は様々な義務から解放されます。その結果、雇用主は基本要件を満たすことに気を取られることなく、パーパスの実現に向けた自組織のアジェンダを設計し、その実現に集中することができます。また、政府と共にパーパスを推進する機会が増えることで、組織の活動におけるパーパスの位置づけは更に大きくなります。



Source: Deloitte analysis.

「パーパスの追求」の未来の到来を示すサイン

- 従業員、顧客、規制当局やその他関係団体から企業に寄せられるパーパスに沿った施策や取り組みを求める声の増加
- 職務記述書や雇用慣行、業績評価指標におけるパーパスへの言及
- 労働者や顧客からの期待値の高まりに対応するための、これまで立場を明確にしてこなかった社会的な問題に対する社内外への明確な雇用主の姿勢の表明
- リーダーの要件および重要なポジションの登用を決定する上でも明確な基準としてのパーパスとビジネス強化の明文化
- パーパス主導の活動結果に関する報告の充実、透明性の向上

て組織の提供価値を明確にする、という対応が想定されます。第一歩として、自組織のパーパスとその重要性を伝えることが最優先事項となります。雇用主は、Chief Purpose Officer (CPO) を任命したり、パーパスの実現に向けた大胆な投資を行ったり、パーパスを起点としたマーケティングやPRキャンペーンを実施したりすることで、ブランドの構築はもちろん、現在および将来の労働者のエンゲージメント向上を図ることができます。

ただし、これらの活動を実行する上では、コミュニケーションがコミットメントを上回り、パーパスが表層的なものに成り下がってしまわないよう、以下のリスクに留意する必要があります。

- **「偽善者」という印象にならないよう、意識する必要があります。**雇用主は、パーパスに関するメッセージを大々的に発表すれば、労働者の期待に応えられると考えるかもしれませんが、メッセージが誇張されてしまうと実現のハードルは高くなってしまい、労働者は組織の誠意に疑問を持ち始めるかもしれません。顧客、投資家、そして一般の人々にもその印象を与えてしまうと、対外的なブランドも打撃を受ける可能性があります。

- **対外的な声明は、意図しない結果をもたらすことがあります。**コミュニケーションと透明性を優先するあまり、リーダーは自分たちが伝えていることの影響について慎重に考える時間を取れな




「パーパスの追求」の未来への道しるべ

ありがちな反応

労働者・雇用主の関係がパーパスに基づいたものである場合、ありがちな反応として、社会課題に対して組織がはっきりとした態度をとり、労働者に対し

図5

「パーパスの追求」の未来に対応するための選択肢

	ありがちな反応	社会課題に対して声を上げ、スタンスを明確にする
	生き残り戦略	組織のパーパスを事業や人事施策に反映する
	「繁栄」に向けた差別化要因	組織のパーパスを労働者と共に創造する

Source: Deloitte analysis.

ケーススタディ：「偽善者」という印象

昨年のGeorge Floydの死を受けて、アメリカにおける労働者の53%が、「自社が人種や差別の問題に取り組むことを公に約束した」と答えました。一方で、今日同回答者の61%は、「自社が当時の約束を全て果たしきれていない」と述べています。人種問題に対して昨年以降自社がとった具体的な行動について尋ねた所、最も多かったのが「口頭・書面によるメッセージ」(40%)で、「問題解決に向けた資源の投下」(27%)や、「顧客や取引先、サプライヤーの巻き込み」(23%)、「従業員が運営するイベントやキャンペーンの許可」(21%)の回答を上回りました⁶⁹。

いことがあるようです。社会問題に対する組織の考え方を表明すると、労働者や市場はその声明に沿った行動をこれまで以上に求めるかもしれません。新たに表明した考え方が組織のミッションや目標と相反する場合、組織は声明を撤回することも、ステークホルダーの期待値に応える行動を起こすこともできず、立ち往生してしまう恐れがあります。

- **一部の労働者の居心地が悪くなるかもしれません。** 社会的・政治的な問題への対応を過剰に訴えることは、それに同意しない労働者を孤立させる可能性があります。本来コミュニティの源であるはずのパーパスが、組織の考え方に共感できない人材を排除することで、分裂の源となってしまつては本末転倒です。労働者が組織内で疎外感を覚えてしまった場合、そもそも組織に自分の居場所はあるのか、という疑問を持ち始める恐れがあります。
- **逆にパーパスが足かせとなってしまうかもしれません。** 雇用主は時代と共にパーパスを進化させる必要があります。一方で、労働者の期待値に応えるために組織が従来路線から大きく立場を変えなければならない場合、パーパスはむしろ退化の要因となってしまうことがあります。方向転換が適切に管理されない場合、労働者の幻滅や不和に加えて、外部ステークホルダーにも混乱が広がる可能性があります。

生き残り戦略

株主資本主義からステークホルダー資本主義に移行するにつれて、組織は益々複雑で管理が困難になります。労働者・雇用主の関係についても同じことが言えます。パーパスに基づいて築かれた雇用関係が生き残るためには、組織がパーパスと共に生きる

必要があります。つまり、組織自体およびその全ての活動がパーパスに基づくものでなければなりません。事業運営のあらゆる部分（運営モデル、ガバナンス構造、サプライチェーン、採用・開発プログラム、マーケティング）に、共通の価値観と向上心を組み込むのです。これは、必ずしも雇用主が全ての社会問題を解決しなければならない、労働者が組織が下す全ての決定に同意しなければならない、というわけではありません。パーパスへのコミットメントが単なる対外向けの行動ではなく、本物であることを労働者に納得させることがポイントです。

上記を実現するために、組織はいくつかの行動を取ることができます。

- **人事施策へのパーパスの組み込み：**パーパスが組織の人事施策（制度、福利厚生、評価、業績管理、採用、リテンション、育成、人材開発等）に反映されていることを確認してください。最終的には、組織の価値観が労働者の日頃の職場環境や処遇を通じて明確に伝わることを望ましいです。
- **リーダーによるコミットメントの体現：**労働者は、パーパスへのコミットメントのお手本をリーダーに期待するでしょう。物事が思い通りに進まなかった時に、リーダーたちが真っ先に諦めてしまうことは許されません。実際、フォーカスグループの役員のうち67%が、今後5年間で組織の効果測定基準や指標を進化させ、社会課題の解決や、社内外のコミュニティへの関与、ウェルビーイングやD&Iへの影響等を考慮すると答えています。しかし、将来の戦略を実現する上での障壁について尋ねた所、80%が「リーダーシップの準備不足」と答えています。

- ・ **現実的で具体的な進捗の共有**：組織の行動をパーパスで裏付けることは、労働者・雇用主の関係強化する重要な要因となります。ただしそれは、労働者がその内容を理解してこそ期待できる効果です。組織内の全ての人々が、組織のパーパスへのコミットメントが現実であることを、目で見て、耳で聞き、理解する必要があるのです。また、最終結果をメディアで知るだけでなく、それに関わる舞台裏の取り組みや投資を理解することも必要です。

「繁栄」に向けた差別化要因

労働者をパーパスの共同創造者として巻き込める組織は、ただ生き残るだけでなく、繁栄が可能となります。なぜなら、共同創造（組織のパーパスの定義と実行の両方において、労働者に意味のある発言権を与えること）が、労働者にベストを尽くすよう促す持続可能な忠誠心や、繋がりを引き出すからです。共同創造は、単に労働者から意見を募ることだけではありません。組織の使命や、成し遂げたい成果、そしてその成果を追求するために取るべき行動について、労働者が自ら影響力と決定権を持つことです。仕事の中にパーパスを組み込む方法をリーダーと共に見つけることであり、日々の業務にパーパスを結びつけることです。そしてそれは、労働者が「創造的なマインドセット」を持ち、組織のパーパスを積極的に形成し、組織に欠かせない存在であるという実感を持つことを意味します⁷⁰。

雇用主は、労働者協議会や実行委員会、何をもってパーパスの実現を定義するかに関するディスカッション等を通じて、労働者との共同創造を追求することができます。労働者に決定権を与える具体的な方法として、取締役会での議論への参加、あるいは取締役会メンバーへの追加等が挙げられます。例えばデルタ航空では、取締役会に契約社員のチームを招集しています⁷¹。取締役会に労働者の代表を招集することは、組織がパーパスに基づいた意思決定を行うだけでなく、業績目標の達成にも貢献する可能性が

あることが分かっています。欧州の上場企業560社を対象にした調査によると、労働者が「監督機関に参加している」企業の方がしていない企業よりも営業利益、株式市場での評価、雇用の創出、資産や研究開発への投資等の業績が良いことが示されています⁷²。

ただし、これらのメリットを享受するためには、労働者も雇用主も、現実的かつ有意義な方法で意思決定に参画することにコミットすることが必須となります。労働者の発言が尊重されず、リーダーが労働者に決定権を与えることに抵抗するならば、共同創造への取り組みは無意味か、最悪組織にとって有害になってしまう恐れがあります。共同創造の失敗例として、とある大企業の従業員ストック・オプション（ESOP）制度の当初の成功とその後の衰退が挙げられます。本制度導入の初年度には、市場価値と従業員エンゲージメントの向上が確認され、従業員は日々の意思決定に経営陣と共に積極的に参加できていました。ところが、制度導入当初の好循環はすぐに元の行動パターンに回帰してしまい、従業員と経営陣による衝突が激しさを増すにつれ、従業員の士気と会社業績は急落してしまいました⁷³。



ケーススタディ：労働者、エコシステムと共に創造する

Anheuser-Busch InBev (AB InBev) は、パンデミック中に組織のリソースを迅速に動員し、地域社会の喫緊のニーズに応えることで労働者との共同創造を実現しました。具体的には、会社のパーパスと企業理念に沿った「世のためになるアイデア」を従業員から募集し、地域社会を支援したのです。実際、同社の醸造所を使って手指消毒液を作ったり、プラスチック射出成形機を使って医療従事者用の防護服を作ったりするアイデアは、このプログラムから生まれました。

AB InBevはまた、社会課題の解決に向けてエコシステムアプローチを採用しています。例えば、ビールの生産に必要な水資源の浄化支援や、原材料となる穀物を作る農家への経済支援、地元用に在来作物を使った安全なビールの製造等を行っています。この様に同社は、取引先、消費者、そしてコミュニティと共に成長し、エコシステムの共生を目指しています⁷⁴。

組織は、世界が日々急速に変化していることを忘れてはなりません。社会問題、環境問題、事業課題の複雑性および深刻さに対応するためには、パーパスの進化が求められます。共同創造を実現するためには、労働者と雇用主の間でパーパスに関する継続的な議論や交渉が求められ、従来の労働者・雇用主の関係からの根本的な逸脱を意味します。



パーパスを解き放ち、労働者とパーパスに基づいた関係の構築を通じて更なる発展を実現したいと考える組織は、もう一步先まで手を打つ必要があります。自社のパーパスについて声明を発表するだけでは不十分で、対外的な行動を実行するだけでも組織は道半ばであることをリーダーは理解しなければなりません。パーパスが重要であること、それが雇用主

の姿勢と労働者との交流を方向付けていること、そして労働者がフィードバックの提供だけでなく組織の将来を形作る発言権を持っていることを理解している労働者は、情熱を最大限に発揮し、雇用主に成功をもたらすでしょう。スターバックスのHoward Schultz氏も、「共通のパーパスに向けた情熱を共有する人々に囲まれていれば、どんなことでも可能です」と述べています。

**「共通のパーパスに向けた
情熱を共有する人々に
囲まれていれば、
どんなことでも可能です。」**

— Howard Schultz

不確実な未来に向けた方向付け

今後の労働者・雇用主の関係の在り方は一つではなく、多くの可能性を秘めています。今後起こりうる状況を想定しながら労働者と雇用主のあるべき関係性を検討することで、よりよい道筋をつけることができるでしょう。なぜなら、明確な方針や目指す姿がなければ、労働者・雇用主の関係はいつまでも進展しないまま堂々めぐりとなってしまふからです。

先行きが不透明な中で、将来あるべき姿を考えるのは難しいかもしれません。しかし、直近の課題への対処や何とか今の状況を乗り越えようとする考え方から、より大局的に優先事項を捉え、長期的な目線で考えることが不可欠です。労働者と生産的な関係を築くことは、労働者にどれだけの柔軟性を与えるかという当面の問題以上のことを意味します。そして、労働者を職場に戻すことは、持続可能な人材戦略を作ることと同義ではありません。組織の繁栄を可能にする労働者・雇用主の関係の構築は、その関係を差別化し、維持できる様にするための明確で説得力のあるビジョンから始まります。





ビジョンを検討する上では、2020 グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドが役立つかもしれません。本レポートでは、パーパス、ポテンシャル、そしてパーспекティブという3つの要素を、組織のDNAに組み込むことを提唱しています。先行きが不透明な今だ

からこそ、この3つの要素を仕事の人間的な側面、つまり労働者・雇用主の関係性に組み込むべきだと私たちは考えます。仕事のあらゆる側面に目的と意義を吹き込む組織では、労働者・雇用主の関係はどのようなものなのでしょうか。考え、創造し、実行する人間の潜在能力を最大化するために仕事を設計する組織ではどうでしょうか。どのような関係が、目先の最適化だけでなく、明日の価値創造や、私たちの仕事、生活、コミュニティの統合を求め、未来志向を育むのでしょうか？

繰り返しますが、これらの質問に対する唯一の答えはありません。パーパス、ポテンシャル、パーспекティブは、様々な未来において、様々な形で現れるでしょう(図6)。しかし、より深いレベルで見えていくと、いずれのシナリオも多くの共通点を有していることが分かります。リーダーシップ、帰属意識、意義、エンパワーメント、仕事の再構築—これら全てが持続的で差別化された労働者との未来の関係を構築するためには必要です。これらのテーマのほとんどは決して新しくはありません。労働者・雇用主の関係が時と共に変化してきた様に、これらのテーマも進化してきました。予測が困難な世界において組織を繁栄させるためには、今まで以上にパーパス、ポテンシャル、パーспекティブを持つことが必要です。

図6

パーパス、ポテンシャル、パースペクティブはどんな未来においても創造することができる

	「ファッション感覚で選ぶ」仕事 	ポジション獲得競争 	仕事は仕事 	パーパスの追求 
パーパス	不変な価値に基づき労働者・雇用主の関係を構築する	全ての労働者や仕事、そして人間的なニーズを尊重する基盤を築く	仕事に意味づけをすることで、労働者にとって自身の貢献が目に見えるものである様にする	組織のパーパスの定義や実行において、労働者に発言権を与える
ポテンシャル	選択と機会のためにキャリアをデザインする	組織全体のために、労働者の技能に投資する	仕事を、これまで開発されていなかった人間の能力を開発する手段として活用する	労働者が成長し、アイデアと情熱を事業と社会課題の解決につなげることができる文化と職場環境を作る
パースペクティブ	労働者のエクスペリエンスを競争上の差別化が推進できる分野を中心に定義する	将来の人材ニーズに合わせて労働者のエクスペリエンスを設計する	労働者のエクスペリエンスを仕事そのものが中心となるよう設計する	パーパスを労働者のエクスペリエンスと企業ブランドの核として位置付ける

Source: Deloitte analysis.

未来を方向付ける選択の瞬間には、全ての戦略（経営や事業に関するもの、労働者に関するもの、社会に関するもの）に大胆な目標を設定することが不可欠です。今私たちが対処すべき課題は、共感と実現

可能性への理解に基づき、今後およびその先の組織のあるべき姿を選択・定義し、それに向かって着実に進むことです。

Endnotes

1. Carlos Brito (former CEO of AB InBev), interview with authors, February 1, 2021.
2. NASA, "NASA-developed ventilator authorized by FDA for emergency use," press release, May 1, 2020.
3. Amanda Schiavo, "35 companies that boosted their employee benefits amid COVID-19," *Benefitnews*, December 8, 2020.
4. Michele Parmelee, *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights*, Deloitte Insights, June 15, 2021.
5. Katherine Fung, "Shopify CEO sends email to staff saying company is 'not a family': 'We cannot solve every societal problem,'" *Newsweek*, May 18, 2021.
6. Katherine Fung, "Basecamp software company bans political talk, committees at work," *Newsweek*, April 27, 2021.
7. Reuters, "Pandemic reunites Japan's solo workers with their families," *Mint Lounge*, May 20, 2021.
8. Alexandra Steigrad, "Goldman CEO says he'll try to get exhausted, 100-hour-a-week workers Saturdays off," *New York Post*, March 22, 2021.
9. Economic Policy Institute, "Young workers hit hard by the COVID-19 economy," October 14, 2020.
10. Ginette Azcona et al., *From insight to action: Gender equality in the wake of COVID-19*, UN Women, 2020.
11. Jennifer Moss, "Beyond burned out," *Harvard Business Review*, February 10, 2021.
12. Microsoft, "The next great disruption is hybrid work—Are we ready?," accessed July 5, 2021.
13. Elise Gould and Melat Kassa, "Low-wage, low-hours workers were hit hardest in the COVID-19 recession," Economic Policy Institute, May 20, 2021.
14. McKinsey & Company, *The future of work after COVID-19*, February 18, 2021.
15. Manpower Group, "Global talent shortages reach 15-year-high as workforce transformation reshapes in-demand skills," press release, June 1, 2021.
16. Erica Volini et al., *The social enterprise in a world disrupted—2021 Human Capital Trends*, Deloitte Insights, December 9, 2020.
17. Korn Ferry, *Future of work: The global talent crunch*, 2018.
18. Christopher Rugaber, "US businesses struggle to fill jobs even as hiring picks up," *ABC News*, June 4, 2021.
19. Robert Walters, "80% of companies concerned about the talent shortage within their industry; 48% of tech companies 'very concerned'," November 26, 2021.
20. US Chamber of Commerce, "The America works report: Quantifying the nation's workforce crisis," June 1, 2021.
21. Ina Fried, "Amazon rethinks its full-time return to office," *Axios*, June 10, 2021.
22. Neil Irwin, "Workers are gaining leverage over employers right before our eyes," *New York Times*, June 5, 2021.
23. Brandon Rigoni and Amy Adkins, "What millennials want from a new job," *Harvard Business Review*, May 11, 2016.
24. Shelley E Kohan, "Customers seek purpose driven companies creating a rise in B corps," *Forbes*, March 28, 2021.

25. Qualtrics, "New study from Qualtrics and PwC reveals how CIOs are future-proofing the workforce technology experience," press release, December 3, 2020.
26. Erica Volini et al., *Governing workforce strategies: New questions for better results*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
27. Benevity, *Racial justice and equity survey*, accessed July 5, 2021.
28. Michael Schrage et al., *Opportunity marketplace: Aligning workplace investment and value creation in the digital enterprise*, MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, April 2020.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Sourced from a well-known HR industry publication, May 2021.
32. Ibid.
33. Encyclopedia Britannica, "Taylorism," accessed July 5, 2021.
34. Volini et al., *The social enterprise in a world disrupted*.
35. Congressional Research Service, *Unemployment rates during the COVID-19 pandemic*, June 15, 2021.
36. Marissa Sheldon, "Some front-line grocery workers receive extra benefits during pandemic," NYC Food Policy Center, April 7, 2020.
37. Erica Volini et al., *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
38. Paul Wiseman, "US job openings surge to record 9.3 million in April," AP, June 8, 2021.
39. MIT Institute For Work And Employment, "Our work: Research," accessed July 5, 2021.
40. Zeynep Ton, "The case for good jobs," *Harvard Business Review*, November 30, 2017.
41. Zeynep Ton, "Why 'good jobs' are good for retailers," *Harvard Business Review*, January-February 2021.
42. Meredith Somers, "How Sam's Club made good jobs for frontline employees," *MIT Management Sloan Review*, January 4, 2021.
43. Charter Works, "Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize," accessed July 5, 2021.
44. Joe Nocera, "The good jobs strategy," *New York Times*, July 7, 2015; Deborah Ball and Ilan Brat, "Spanish supermarket chain finds recipe," *Wall Street Journal*, October 23, 2021.
45. Nocera, "The good jobs strategy."
46. Charter Works, "Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize."
47. Ball and Brat, "Spanish supermarket chain finds recipe."
48. Charter Works, "Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize."
49. World Health Organization, "Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO," May 17, 2021.
50. Cheryl Teh, "More and more Chinese 20-somethings are rejecting the rat race and 'lying flat' after watching their friends work themselves to death," June 8, 2021.
51. Erica Volini et al., *Designing work for well-being: Living and performing at your best*, Deloitte Insights, May 15, 2020.

52. Angela Henshall, "Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world?," BBC, May 21, 2021.
53. Gov.ie, "Tánaiste signs Code of Practice on right to disconnect," April 1, 2021.
54. Jon M. Jachimowicz, Joyce He, and Julián Arango, "The unexpected benefits of pursuing a passion outside of work," *Harvard Business Review*, November 19, 2019.
55. Volini et al., *Beyond reskilling*.
56. Jolene Ang, "540,000 Singaporeans benefited from SkillsFuture initiatives in 2020," *Strait Times*, February 9, 2021.
57. Gov.UK, "Major expansion of post-18 education and training to level up and prepare workers for post-COVID economy," September 29, 2020.
58. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2013).
59. <https://blog.coinbase.com/a-follow-up-to-coinbase-as-a-mission-focused-company-6e7545e9aea2>
60. Edelman, *Edelman trust barometer 2021*, 2021.
61. The Harris Poll, "Corporate reputation rankings," accessed July 5, 2021.
62. Erica Volini et al., *Belonging: From comfort to connection to contribution*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
63. Fung, "Basecamp software company bans political talk, committees at work."
64. Unilever, "Future workplace," accessed July 5, 2021.
65. Volini et al., *Belonging*.
66. Erica Volini et al., *Leading forward: Leading the shift from survive to thrive*, Deloitte Insights, December 9, 2020.
67. Michele Parmelee, *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights*, Deloitte Insights, June 15, 2021.
68. Brian Kropp, "9 trends that will shape work in 2021 and beyond," *Harvard Business Review*, January 14, 2021.
69. Benevity, *Racial justice and equity survey*.
70. David Mallon et al., *Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture*, 2020.
71. Wikipedia, "Delta Board Council," accessed July 5, 2021.
72. Euractiv, "Strong codetermination – solid companies. An interview with Prof. Dr. Michael Wolff," September 5, 2019.
73. Corey Rosen, "United Airlines, ESOPs, and employee ownership," NCEO, November 2002.
74. Carlos Brito interview.

作者について



Erica Volini | evolini@deloitte.com

Erica Volini, a principal with Deloitte Consulting LLP, is the Global Human Capital leader for Deloitte Consulting. Throughout her career, she has worked with some of the world's leading organizations to link their business and human capital strategies. She is a frequent speaker on how market trends are shaping the future of work and the HR profession and is a recognized thought leader in the trends shaping the world of human capital today.



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz is a retired senior principal with Deloitte Consulting LLP and a founding leader of Deloitte's US Consulting Future of Work practice and research. He has been the global editor and co-author of *Deloitte Human Capital Trends* and survey since 2011. Schwartz is the author of *WORK DISRUPTED: Opportunity, Resilience and Growth in the Accelerated Future of Work* (Wiley 2021) and a visiting lecturer in the MBA programs at Columbia Business School and Cornell Tech.



Kraig Eaton | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton is a principal with Deloitte Consulting LLP and leader in Deloitte's Human Capital practice. He brings 27 years of experience supporting clients across the full spectrum of HR and workforce transformations; from upfront strategy development through large-scale operating model, organization, and technology implementations.



Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.de

Maren Hauptmann is the German Human Capital leader and Organization Transformation offering leader. Hauptmann has 21 years of experience in strategy and human capital consulting across multiple industries and has supported German, European, and global companies in large organizational, digital, and cultural transformations.



David Mallon | dmallon@deloitte.com

David Mallon, a vice president with Deloitte Consulting LLP, is chief analyst for Deloitte's Human Capital Research & Sensing business (formerly Bersin). He is the team's lead researcher, bringing data-driven insights to life for members, clients, and the HR vendor market. Part of Bersin since 2008 and Deloitte since 2013, Mallon is a sought-after thought leader and speaker on organization design, organizational culture, HR, talent, learning, and performance.



Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton is a senior manager in Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice with 10 years' experience designing and executing organization, workforce, leadership, and change programs that drive business performance.



Nic Scoble-Williams | nscoble-williams@tohmatu.co.jp

Nic Scoble-Williams, a partner with Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, is Deloitte's Asia Pacific leader for Future of Work. With more than 20 years' cross-industry experience in information technology services, talent strategy and advisory, and mergers & acquisitions, Scoble-Williams works with businesses and governments to embed future of work vision into enterprise transformation strategies. She is a frequent speaker on work, workforce, and workplace strategies to thrive in today's world of perpetual disruption.



Yves van Durme | yvandurme@deloitte.com

Yves van Durme, is a partner with Deloitte's Belgian Consulting practice and the global leader of Deloitte's Strategic Change practice. He specializes in leadership and organizational development, as well as talent and HR strategy, in business transformation contexts. Van Durme has more than 20 years of experience as a consultant, project manager, and program developer on human capital projects for multiple European, Japanese, American, and Belgian multinationals; family businesses; and small and medium-size enterprises.

謝辞

Please join us in thanking our many colleagues from around the globe who have supported the 2021 *Global Human Capital Trends* special report.

Erica Volini, David Brown, Philippe Burger, Michelle Dryden, William Gosling, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Shivani Maitra, Art Mazor, Pascal Océan, Dheeraj Sharma, Michael Stephan, Petra Tito Yves Van Durme, Pip Dexter, and Ramona Rong Yan, who, as members of Deloitte's Global Human Capital Executive Committee, provided perspectives on emerging trends in their regions of the globe.

Andrew Blau and **Lauren Lubetsky**, who advised and guided the authors with their expertise on scenario planning and futures thinking

Stefano Costanzo for his leadership of the PMO team.

Lauren Kirby and **Kristy Spratt** for their coordination of the PMO team members; **Lauren Kirby** for her leadership on collecting insights and data and coordinating industry teams; **Asawari Bapat** for her leadership of the global team; **Emma Mitchiner, Olivia Fogel, Kristy Spratt, Asawari Bapat, and Logan Webb** for their outstanding research contributions; and **Marilyn Zubak** for her leadership and delivery of Remesh sessions for insight gathering.

Shruti Kalaiselvan and **Ananishi Chugh** for leading our global data analysis efforts, supported by **Naina Sabherwal, Vikas Arora, Raveena Hajela, and Oindrila Banerjee**.

Lauren Wallace, who drove the marketing strategy; **Melissa Doyle**, who spearheaded our public relations efforts; **Julie Shirazi** and **Elina Melnikov**, who coordinated the production of our marketing assets; and **Andrea D'Alessandro**, who coordinated our communications campaigns.

The Deloitte Insights team that supported the report's publication, including **Junko Kaji**, who provided tremendous editorial leadership and guidance; **Blythe Hurley, Aparna Prusty, and Rupesh Bhat** on the editorial team; **Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi**, and the Green Dot Agency Studio on the creative team; and **Hannah Rapp** of Deloitte Insights marketing.

問い合わせ先

Global Human Capital leaders

Global Organization Transformation leader

Yves Van Durme

Deloitte Consulting
yvandurme@deloitte.com

Global Future of Work leader

Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP
sthatfield@deloitte.com

Global Workforce Transformation leader

Philippe Burger

Deloitte Touche Tohmatsu
phburger@deloitte.fr

Global HR Transformation leader

Arthur Mazor

Deloitte Consulting LLP
amazor@deloitte.com

Human Capital Country Leaders

AMERICAS

United States

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Canada & Chile

Pascal Occean

Deloitte
poccean@deloitte.ca

Argentina

Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co.SA
sruilopez@deloitte.com

Brazil

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

Dutch Caribbean

George Menno

Deloitte Dutch Caribbean
mennogeorge@deloitte.cw

Israel

Dan Halpern

Deloitte Research
dhalpern@deloitte.co.il

Mexico

Jesus Delgado

Deloitte Consulting Mexico
jedelgado@deloittemx.com

S-LATAM, Costa Rica, Panama & Peru

Sofia Calderon

Deloitte & Touche S.A
socialderon@deloitte.com

Ecuador

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

Uruguay and Columbia

Lucia Munoz

Deloitte SC
luciamunoz@deloitte.com

ASIA-PACIFIC

Asia-Pacific

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

Australia

Pip Dexter

Deloitte Touche Tohmatsu
pidexter@deloitte.com.au

China

Ramona Rong Yan

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd. Beijing
Branch
ramonayan@deloitte.com.cn

India

Gaurav Lahiri

Deloitte Touche Tohmatsu India LLP
gauravlahiri@deloitte.com

Japan

Yasushi Muranaka

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
ymuranaka@tohatsu.co.jp

Tsutomu Okamoto

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
tsokamoto@tohatsu.co.jp

Korea

Gi-Won Choi

Deloitte Consulting
gichoi@DELOITTE.com

New Zealand

Sonia Breeze

Deloitte
sbreeze@deloitte.co.nz

Southeast Asia

Angeline Leong

Deloitte Consulting Ltd
angleong@deloitte.com

EUROPE, MIDDLE EAST, AND AFRICA

United Kingdom

Will Gosling

Deloitte
wgosling@deloitte.co.uk

Africa

Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd
pammaharaj@deloitte.co.za

North & South Europe

Amir Rahnema

Deloitte
amrahnema@deloitte.nl

Albania & Kosovo

Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k
rpajaj@deloittece.com

Austria

Christian Havranek

Deloitte Austria
CHavranek@deloitte.at

Julian Mauhart

Deloitte Austria
JMauhart@deloitte.at

Greece

Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A.
yfragkos@deloitte.gr

Hungary

Martin Csepai

Deloitte
mcsepai@deloittece.com

Ireland

Valarie Daunt

Deloitte
vdaunt@deloitte.ie

Luxembourg

Pascal Martino

Deloitte
pamartino@deloitte.lu

Netherlands

Egon Hoppe

Deloitte
ehoppe@deloitte.nl

Belgium

Nathalie Vandaele

D Consulting & Advisory
nvandaele@deloitte.com

Central Mediterranean

Drew Keith

Deloitte Consulting SRL
dkeith@deloitte.it

Czech

Ondrej Prerovsky

Deloitte
oprerovsky@deloittece.com

Cyprus

George Pantelides

Deloitte Ltd.
gpantelides@deloitte.com

Denmark

Christina Burgwald

Deloitte Denmark
cburgwald@deloitte.dk

East Africa

George Hapisu

Deloitte Limited
ghapisu@deloitte.co.ke

Finland

Maarit Santtila

Deloitte
Maarit.Santtila@deloitte.fi

France

Philippe Burger

Deloitte
PhBurger@deloitte.fr

Francophone Africa

Fabrice Comlan

Deloitte
fcomlan@deloitte.com

Germany

Maren Hauptmann

Deloitte Consulting
MaHauptmann@deloitte.de

Nordics & Sweden

Josefine Liljeqvist

Deloitte
jliljeqvist@deloitte.se

Norway

Eva Gjovikli
Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

Central Europe & Poland

John Guziak

Deloitte
jguziak@deloittece.com

Portugal

Nuno Carvalho

Deloitte Consulting
ncarvalho@deloitte.pt

Russia

Christopher Armitage

Deloitte Consulting LLC
carmitage@deloitte.ru

Slovakia

Zuzana Kostiviarova

Deloitte
zkostiviarova@deloittece.com

Spain

Joan Pere Salom

Deloitte Consulting, S.L.
josalom@deloitte.es

Switzerland

Veronica Melian

Deloitte
vcmelian@deloitte.ch

Turkey

Cem Sezgin

Deloitte Turkey
csezgin@deloitte.com

West Africa

Joseph Olofinsola

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
jolofinsola@deloitte.com.ng

Ukraine


Natalia Tymchenko

Deloitte & Touche LLC
ntymchenko@deloitte.ua

Deloitte.

Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.

 Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Junko Kaji, Aparna Prusty, and Rupesh Bhat

Creative: Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi, and Sanaa Saifi

Audience development: Hannah Rapp

Cover artwork: Matthieu Forichon

デロイトインサイトについて

デロイトインサイトはビジネスや公共サービス、そしてNGOに関わる人々にインサイトを与える、オリジナルの記事やレポート、定期刊行物を発行しています。私共のプロフェッショナルサービスを提供する組織とビジネスや学術に関わる共著者から研究結果や経験を引き出し、企業幹部や政府のリーダーとなる方々に、幅広い視野で議論を進めて頂くことを目的としています。

デロイトインサイトはDeloitte Development LLC.によって発行されています。

本誌について

この出版物は一般に公開されている情報だけを含んでおり、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedおよびそのメンバーファーム、関連法人は、この出版物により、会計・ビジネス・ファイナンス・投資・法律・税務その他のプロフェッショナルとしてのアドバイスやサービスについて影響を受けるものではありません。この出版物はプロフェッショナルとしてのアドバイスやサービスを代替するものではなく、ファイナンスやビジネスの成果に関わる、組織の決断や行動を判断する際の基礎資料となるものでもありません。ファイナンスやビジネスに影響し得るいかなる行動・決断についても、事前に適切なプロフェッショナル・アドバイザーに相談されることをお勧めします。

この出版物に基づく判断により個人が損失を受けた場合でも、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedおよびそのメンバーファーム、または関連法人は、いかなる責任も負うものではありません。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 ヒューマンキャピタル ディビジョン

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

問い合わせ先：DTC_HC@tohmatu.co.jp

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して "デロイト ネットワーク") のひとつまたは複数指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して "デロイト ネットワーク") を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters" を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して "デロイト ネットワーク") が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.