

MIT Sloan
Management Review



BIG IDEAS
RESEARCH REPORT

Deloitte.
デロイト トーマツ

2022年5月

タレント・エコシステムの 「オーケストレーション」

組織の枠を越えた戦略的な業務管理

著者：Elizabeth J. Altman、David Kiron、
Robin Jones、Jeff Schwartz

原著・注意事項

本誌はMIT Sloan Management Reviewとの共著で、2022年5月に発行した原著を
デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社が翻訳・加筆し、2022年9月に発行したものです。
和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

目次

- 1 [エグゼクティブ・サマリー](#)
 - 3 [はじめに](#)
 - 5 [セクション1：タレント・エコシステムー新たな現実](#)
 - 9 [セクション2：オーケストレーションの課題に立ち向かう](#)
 - 14 [セクション3：タレント・エコシステムのオーケストレーション](#)
 - 21 [結論](#)
-



エグゼクティブ・サマリー

組織が社内および外部の両方の労働力への依存度を高める中、成功するリーダーはこのようなタレント・エコシステムの複雑さを認識しており、新たな仕組みに対応するために自社のマネジメント方法を適応させていることが今回の調査で明らかになりました。

本稿では、「タレント・エコシステムのオーケストレーション」（タレント・エコシステムを意図的に牽引し、コーディネーションする）という課題について考察します。COVID-19パンデミックにより、労働力の変化が続き、労働者の意向や仕事の性質が変化していることを踏まえると、これはとてもタイムリーな課題です。

今年の調査では、タレント・エコシステムのオーケストレーションが多くのビジネス機能の部門間統合を伴う多角的な取り組みになっているということが明らかになっています。特に成熟したレガシー企業は、労働者へのアクセス、雇用、育成に関する基本的なマネジメント方法を変更しています。また、リーダーたちは、人数は多いがコントロールが少ないといった労働力（workforce）の変化にも適応しています。場合によっては、一つの組織で全従業員の約30%~50%をコンティンジェンシーワーカー（派遣社員、契約社員、パート・アルバイト、フリーランスなど）が占めているケースもあり、自社にとって最も重要なサービスの一部をサードパーティに依存する企業も増えています。コンティンジェンシーワーカーに対し従来のパフォーマンスマネジメントを禁止する法律があることや、企業が重要なサービスの契約を工数に依存するようになっているため、労働者の大部分に対するマネジメントの選択肢が限られているリーダーもいます¹。また、エグゼクティブは様々な文化的課題の対処に苦労することがよくあります。既にある企業風土に外部協力者を取り込むために、どの程度対応すべきなのでしょう？ DEI（Diversity, Equity and Inclusion）の原則とその実践は、社外の労働者にどの程度まで適用されるものなのでしょう？

私たちの調査では、自社のタレント・エコシステムを最も意図的にオーケストレーションしている企業には五つの共通した特徴があることが明らかになっています。そのような企業は他の組織と比較し次の特徴に当てはまる可能性ははるかに高くなっています。

- ▶ 社内外の労働者の機能横断的な管理を綿密にコーディネーションしている
- ▶ 必要な人材を社内外で採用している
- ▶ 外部労働者の雇用を検討するマネジャーをサポートしている
- ▶ リーダーが社内外の労働者や協力者への仕事の割り当て方を理解している
- ▶ 自社の労働力アプローチをビジネス戦略と連携させている

私たちの調査で明らかになったことの一つは、自社の労働力をエコシステムの構造と捉えているリーダーは、自社の労働力を（通常はフルタイムで）雇用された従業員と厳密に捉えているリーダーと比較して、従業員に対する考え方や行動が異なる傾向にあるということです。さらに、シニアリーダーおよび各部門のマネジャーは、新しい方法で協力する必要性と機会があるということです。

本報告書はMIT Sloan Management Reviewの3年目にあたり、デロイトと連携してFuture of Workforce（労働力の未来）に関する調査を行っています。昨年の報告書では、従来の従業員に加え、フリーランサー、ギグワーカー、長期の業務委託者、サードパーティ、プロフェッショナル・サービス組織など、組織と相互に依存し合う幅広い労働者に対する組織のエンゲージメントを捉える構造として「タレント・エコシステム」を提示しました。

今年の報告書では、タレント・エコシステムのオーケストレーションというテーマをさらに深く掘り下げます。私たちの調査では、マネジメント方法、テクノロジー・イネーブラー、統合アーキテクチャ、およびリーダーシップアプローチに大きな変化があったことが分かっています。また、19人のエグゼクティブおよびソートリーダー（シニアリーダー、HR、調達、財務、IT、ビジネスユニットのリーダーを含むグループ）とのインタビューを踏まえ、タレント・エコシステムへの移行により主に影響を受ける機能部門について実践的な複数の考慮事項を提供していきます。



はじめに

英国の多国籍消費財企業メーカーであるUnileverは、食品・飲料、ビタミン・美容製品、家庭用品・洗剤など、400を超えるブランドを有しています。1世紀近い歴史を持つUnileverは全世界で15万人を超える従業員を抱えていますが、人事部門のエグゼクティブ・ヴァイスプレジデントであるJeroen Wels氏は、Unileverの労働力の中でも外側の中核部分（個人、サードパーティ、エージェント）には約300万人がいると推定しています。Wels氏は、企業は内側と外側の中核部分に対して責任があり、流動性を高めたい場合は、中核部分の人たちがどこにいて、どのように働いているのかを理解する必要があるということを実感するようになったと述べています。

「ほとんどの企業は自社の労働力のマネジメント方法はよく理解しています」とWels氏は続けてコメントしていますが、彼はその知識を広範囲の外部協力者にどう適用するのかを考えています。「外部の労働力について知り、彼らがどのような貢献をすることができるかを知ることがより一層重要になってきています。そのため、外部の労働力に関するデータやインサイトと、内部と外部の間に生じる摩擦についてのマネジメント方法のデジタル化が必要となります。このことは私にとって将来の成長に向かって生産性を高めるための究極の理想の一つです」と同氏は述べています。

Fortune500企業のMetLifeで最高人事責任者（CHRO）を務めるSusan Podlogar氏もまた、大規模で多角的なタレント・エコシステムを管理するという難題に直面しています。保険、年金、従業員の福利厚生プログラムを提供し、154年の歴史を持つ同社は、基盤である従業員に加え、様々なコンティンジェンシーワーカー（派遣社員、契約社員、パート・アルバイト、フリーランスなど）や、ソフトウェアおよびアプリの開発者などの外部のサードパーティも提携しています。

「従業員とは何かについては明確な定義がありますが、『労働力（workforce）』とは何でしょうか？それには幅広い概念があります。存在する障壁の一部を破壊して、一つのまとまったグループとして管理するにはどうしたらいいのでしょうか？」とPodlogar氏は尋ねます。同氏は、法律や規制の問題のほかにも、外部労働者の日常的な体験も懸念事項であると指摘しています。「彼らが会社のパーパスとつながっていることをどのように確認すればよいのでしょうか？人には選ぶ権利があり、私たちはその体験を最高のものにしたいと考えます。私たちは、彼らを正しく信頼し、サポートし、育成していることを確かめます。それは難しい課題であり、チャンスでもあります。」

今回の調査について

私たちの調査の結果は、グローバル・エグゼクティブ・サーベイ、学界と産業界のソートリーダーへのインタビュー、そして文献調査に基づいています。私たちは2021年の秋に、129カ国で4,078人のマネジャーを対象に調査を実施しました。対象者の業種の数は合計で29でした。また、19人のエグゼクティブとソートリーダーにもインタビューを行っています。

リサーチチームは、サーベイの回答を使用し、組織をIntentional Orchestrators（意図的なオーケストレータ）、Partial Orchestrators（部分的なオーケストレータ）、Non-Orchestrators（非オーケストレータ）の三つのカテゴリに分類するオーケストレーション指標を算出しました。これらのカテゴリを判断するには次の三つの基準を使用しています。①回答者は自社の労働力をどの程度幅広く定義しているか。②社内および外部の労働者の管理はどの程度統合されているか。③より多くの外部提供者からなる労働力を管理するためにどの程度準備しているか。これら三つの測定結果を合計して一つのスコアとしています。各インデックスの平均値から一つの標準偏差を使用してスコアを分割し、カテゴリ分類を行っています。サンプル数全体に占める割合については、Intentional Orchestratorsが22%、Partial Orchestratorsが60%、Non-Orchestratorsが18%でした。

私たちは、UnileverやMetLifeなどの世界の企業がどのようにしてタレント・エコシステムのオーケストレーションという難題に対応しているのかを理解するために、4,078人のマネジャーを対象にサーベイを行い、19人のエグゼクティブとソートリーダーにインタビューを実施しました。

タレント・エコシステムをオーケストレーションするには、新しい一連のマネジメント方法、リーダーシップアプローチ、その他の変化が必要であることがますます明確になってきています。従業員の管理からタレント・エコシステムのオーケストレーションに移行することは小さな変化ではありません。この移行を積極的に行っているリーダーは、自社の労働力についての考え方や、業務をどのように完了すべきかについての考え方が他者と違うだけでなく、状況に応じて自身の行動も変えています。

私たちが実施したグローバルサーベイおよびエグゼクティブとマネジメント層へのインタビューに基づいて、リーダーはどのようにタレント・エコシステムのオーケストレーションへの移行を開始できるのかについて、具体的なガイダンスを提供します。

MIT Sloan Management Reviewとデロイトによる過去の調査では、ビジネス戦略と労働力戦略を連携させる構造としてタレント・エコシステムを紹介していますが、今年の報告書はそれを踏まえたものになります。本報告書では、タレント・エコシステムのオーケストレーションに既に着手している複数の組織を紹介합니다。私たちは、実施したサーベイのデータを使用して、程度の大小にかかわらず意図的にタレント・エコシステムの牽引と管理を行っている組織を識別するための「タレント・エコシステムのオーケストレーション指標」を作成しました。

このタレント・エコシステムのオーケストレーション指標が最も高かった組織には注目すべき特徴がいくつかあり、「社内外の労働者やサードパーティーの機能横断的な管理を綿密にコーディネートしている」、「必要な人材を社内外で採用している」、「外部労働者の雇用を検討するマネジャーをサポートしている」、「リーダーが社内外の労働者や協力者への仕事の割り当て方を理解している」、「自社の労働力アプローチをビジネス戦略と連携させている」という特徴に当てはまる傾向が高くなっています。

本報告書では、私たちが実施した定性・定量調査を踏まえ、特に、労働力として含まれる様々な種類の貢献者が相互に連携し、相互に依存することが多い場合において、組織のシニアリーダーとマネジャーが協力し、労働力全体の牽引、統合、管理をより効果的に行う方法についての新しいアプローチを提示します。

セクション1：タレント・エコシステム —新たな現実

本調査の複数の情報源から、派遣、パートタイム、業務委託といった雇用形態への依存度の高まりが示唆されています²。また、多くの企業が、既存の製品やサービスの価値を創造したり、付加価値を出すために、外部企業に依存することが多くなっています。Amazonが輸送部門であるAmazon Logisticsを立ち上げた際、運転手を雇うことはありませんでした。その代わりに、独立した配送業者とパートナーシップを結びました³。多くの企業が戦略として、重要な労働力の貢献者を提供する小規模パートナーのネットワークを利用していますが、Amazonはそれに倣ったのです。

こうした傾向は、労働力に対するマネジャーの認識にも影響を与えているようです。私たちが実施したグローバルサーベイでは、世界中の企業のうち、93%のマネジャーが、一部の外部労働者を自社の労働力の一部として重視していることが分かっています。私たちが過去2年間で、50人を超えるエグゼクティブをインタビューしましたが、彼ら全員が例外なく、労働力は雇用した従業員という厳密な定義ではなくっていると断言していました。彼らにとっては、仕事とは、第三者組織など、企業の内外を問わず、様々な種類の労働者によって行われるものなのです。これらの貢献者は、組織に直接雇用されている場合もあり、組織と契約している場合もあります。また、組織とは直接契約していない補完者である場合もあり、このような個人や企業（アプリ開発者など）は、企業の製品と連携する製品やサービス（消費者がスマートフォンにダウンロードできるアプリなど）を作成しています。

労働力に関する幅広い視点

リーダーは、誰が、あるいは何が、自社の労働力全体を構成しているのかについて幅広く考えています。NASAでMission Support Directorを務めるRobert Gibbs氏は、NASAはその労働力について広く包括的な見方をしていると説明しています。

「NASAでは米国連邦政府の職員（連邦政府における労働力の従来の定義）が約3分の1を占め、3分の2は業務委託者が占めています。しかし、私たちは、これらすべての人たちがNASAの職員と考えています。外部の3分の2には、150の国際的パートナーシップと700の商業的パートナーシップが含まれます。私たちは、様々な領域で多くの仕事をしていますが、従来とは異なる定義の『労働力』にある人材を最大限に活用するようにしています。」

Velocity Career LabsおよびVelocity Network Foundationはキャリアの資格認定のためにブロックチェーンを展開している組織ですが、CEOのDror Gurevich氏は、労働力に関して幅広い視野を持っており、「誰かのために働く人はすべて労働力です」と述べています。「労働力とはそれほど広い意味です。フルタイム、パートタイム、兼業、ギグワーク、派遣労働、フリーランス、契約、下請けなど、仕事をするに関わるすべての人が含まれます。」同氏の意見は、私たちがインタビューを行ったエグゼクティブ全員の意見と同じでした。従業員のみが労働力という概念は過去のものだということです。

日本のメーカーであるライオン株式会社は、副業制度を導入し、従業員が社外で仕事することを推奨しています。この制度は、従業員の働く意欲を高めるものであると同時に、ライオン株式会社の従業員であることの意味について幅広く定義するものです。ライオン株式会社人材開発センターの統括リーダーである大道寺義久氏は「まだまだ進歩を遂げなければなりません。今後、当社のビジネスのために副業を拡大したいと考えています」と説明しています。

私たちは、タレント・エコシステムを、組織のための価値創造に重点を置いた構造と定義しています。この構造には、個人と集団の両方の目標を追求する組織内外の人材が存在し、参加者間の相互依存性と補完性が含まれています。

IBMの元最高人事責任者（CHRO）で、現在はHarvard Business Schoolで上級講師を務めるDiane Gherson氏は、労働力に関する自身の幅広い定義の中でもテクノロジーを重視しています。「労働力は従業員で構成されていますが、同時に、業務委託者およびアウトソーシングの組織やロボットからも構成されています」と彼女は述べています。「また、ロボットは労働力の中でますます大きな割合を占めるようになっていきます。以前は現実の人間が取り組んでいた課題に関して、ロボットがより多くの業務を引き受け、リーダーや従業員と共に直接取り組んでいます。」このようなテクノロジーは、人間や貢献する組織と並んで、エコシステム構造の中で相互に連携する参加者のネットワークを構築します。

社内外の労働力への参加者を意図的にオーケストレーションする

タレント・エコシステムをオーケストレーションする際に、労働力に対する広い視野を総合的な管理と合わせることが、多くの人にとって重要な課題です。実際は、ほとんどの組織が従業員と外部協力者をビジネスの異なる領域で別々に管理しています。

オーケストレーション

「オーケストレーション」には、交響曲の具体的な編曲から、参加者グループのコーディネーションまで多くの意味があります。本報告書で使用する「オーケストレーション」の意味は、組織（および個人）の目標達成に向けて、別々の参加者が足並みを揃えて取り組むようにコーディネーションすることです。Reed Hastings氏およびErin Meyer氏は、2020年に出版した本「No Rules Resins」（Penguin Press）で、楽譜や決まった役割に大きく依存する交響楽団の指揮と、即興演奏が多くなるがよくあるジャズバンドの結成を分かりやすく区別しています。タレント・エコシステムには、オーケストラのように厳格で決められた指揮が必要な場合（例えば、最大限の安全性が必要な危険な状況や命にかかわるような状況）もあれば、創造性や革新性が最も必要な場合も多く、ジャズバンドを例として挙げるのが適しているかもしれません。しかし、どちらの状況においても、オーケストレーションによって、ミュージシャンは感動的な音楽を生み出すことができます。タレント・エコシステムについては、参加者のオーケストレーションを行うことで、組織は戦略的目標を効率良く達成することが可能になります。

これを他のことで例えると、企業が複数のCRMシステムまたは複数のサプライチェーンを、ほとんど接点がない状態で同時に運用するというのはあり得ない状況です。それに関わらず、企業内の異なる部署が、労働力の様々な部分を連携のない状態で管理していることは珍しくありません。従業員のことはHR部門に、業務委託者のことは調達部門に、外部組織のことは戦略的ビジネス開発部門に、という考え方なのです。

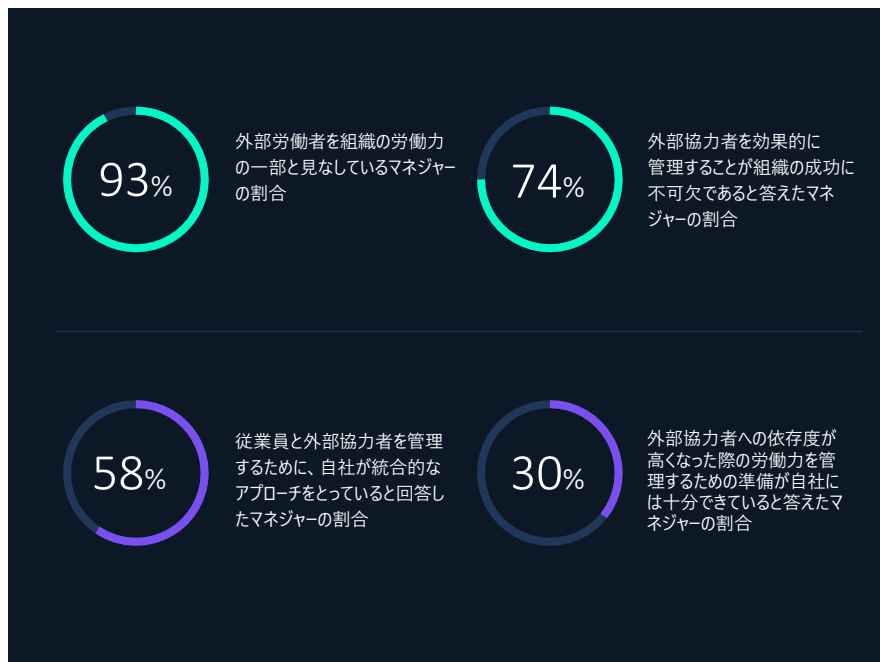
Nikeの取締役会役員であるCathy Benko氏は、多くの場合、多様なポートフォリオ全体に対しての責任はどこか一つの機能部門が負うものではないと断言しています。「ビジネスユニットリーダーの仕事は、業務を完了させるということだけです」と彼女は述べています。「プレイヤー全員に必要なスキルのすべてを、時間をかけて持続的に開発する方法を考えるのはビジネスユニットリーダーの仕事ではありません。それは誰の仕事でもないので、プロジェクトメンバーの仕事でもなければ、HR部門の仕事でもなく、買掛金担当の仕事でもありません。それは誰の仕事でしょうか？」社内外の貢献者を効果的に管理するためのインフラやプロセスを構築するには、多角的なアプローチが必要になりますが、それは複雑であったり、大きな労働力を要したりする可能性があります。

それでもなお、より意図的にタレント・エコシステムをオーケストレーションする必要性を、組織はますます認識するようになっていきます。サーベイでは74%の回答者が、外部労働者の効果的な管理が成功に不可欠であると考えており、タレント・エコシステムの管理と希望するビジネスの成果の達成との間に関連性があることが広く認識されていることが分かります。Dave Ulrich氏はUniversity of MichiganのRoss School of BusinessでRensis Likert Professorを務めており、HRコンサルティングファームであるThe RBL Groupの共同創設者兼プリンシパルですが、同氏は「フルタイムでもパートタイムでも、外部の人間であっても、彼らのために仕事のシステムを構築しなければなりません。結果とプロセスの両方について説明責任を果たすようなポジティブなパフォーマンスマネジメントを考える必要があります」と述べています。

スイスのグローバルヘルスケア企業であるNovartisは、外部労働者への依存度が高まっているため、より意図的に外部労働者を管理するアプローチを取り始めています。同社のHRでヴァイスプレジデントを務め、人材のグローバルヘッドでもあるMarkus Graf氏は「過去12～18カ月間、私たちは外部の労働力をより意図的に管理することに焦点を当ててきました」と述べています。「今後の展開については、労働者を引き付けるためだけでなく、社内で足りないスキルを獲得するために、社外の労働力をより積極的に管理することになるでしょう。スキルのある人材が従来型の労働をしたがらなくなりつつあるTech関連の仕事では、その重要性がさらに増しています。」Novartisにとっては、外部労働者へのアクセスを管理することは、働く人を自社で管理することと同じくらい重要です。

図1
より多くの外部労働者を管理

サーベイ回答者の大半が外部労働者を自社の労働力の一部と考える一方、より多くの外部協力者を管理するための準備を積極的に行っているのは3分の1未満でした。



タレント・エコシステム全体をどのように管理するかについて取り組んでいるのは、Novartisだけではありません。サーベイ回答者の約4分の3が、外部労働者の管理はビジネスの成功に不可欠であると考えている一方で、社内外の貢献者を管理するために統合的なアプローチを実際に行っていると回答した割合は58%と少なくなっています。外部協力者への依存度が高くなった際の労働力を管理するための準備が自社には十分できていると答えた割合は30%とさらに低くなっています。(図1参照)

課題の一つは、古くからの慣習や考え方が根強く残っていることです。MetLifeのPodlogar氏は「『社内の私たち』が提供できるものから、『集団としての私たち』が達成できるものへ」という根本的な意識改革を提唱しています。「意識改革を行うことで、顧客のニーズに応え、成長を加速させ、仕事を有意義にするための新たなフロンティアを開拓することが可能になります。すると、手元にあるすべてのリソースを活用することになるため、より幅広い成果を得ることができます。」タレント・エコシステムのオーケストレーションには、リーダーによる意識改革だけではなく行動改革も必要になるかもしれません。

UnileverのWels氏も意識改革が必要だと考えています。「社内の労働力を管理するだけでなく、より大きな目標に向かってリーダーシップを発揮するのです」と彼は述べています。「そうすれば、『社内だけでなく、社外でも人材を育成し、より柔軟で機動的な組織を作りましょう』という話になるため、リーダーの意識改革に大いに役立ちます。」

もちろん、妨げになっているのは固定観念だけではありません。Ubisoftでグローバル人材のヴァイスプレジデントを務めるAndrew Sady氏は、一部の国の企業は法律や規制上の要件により、タレント・エコシステムの管理について見直すことを余儀なくされていると指摘します。「英国を例に挙げると、サードパーティの労働者は会社の従業員ではないので、マネジャーが直接パフォーマンスに関するフィードバックを与えたり、注意したりすることはできません。これは、パフォーマンスマネジメントに特有の課題です」と彼は述べています。タレント・エコシステムのアプローチは、従業員のために（そして従業員を中心として）構築された従来のマネジメント方法を進展させるものですが、地域や規制環境の違いによって複雑さが増す可能性もあります。

タレント・エコシステムにおける組織風土

組織が様々な外部協力者への依存度を高める中、そのような貢献者を組織風土にどの程度まで取り込むことができるか、また取り込むべきかについて組織で検討が行われています。Gherson氏は、これは労働力について組織が取り組むべき喫緊の課題だと指摘しています。「米国では、価値観や文化が異なる人々が自分たちの仕事をするが増えた場合、どのように自分たちの文化をコントロールするかということが大きな課題になっています。」私たちの調査で多くの人々が回答した内容は、そのような人々をより意図的に文化に取り込んでいくことでした。

サーベイ回答者の多く（80％）が、外部労働者が組織風土に参加することが重要であると考えています。

組織風土に外部労働者を取り込むかどうかは、最終顧客の視点で考える必要があると指摘したインタビュー回答者もいました。グローバル人材ソリューションプロバイダーのRandstad SourcerightでCEOを務めるMichael Smith氏は、クライアントはフルタイムの労働者と業務委託者の区別をしていないと指摘しています。「私たちのクライアントは、コンティンジェンシーワーカーのことをサポートのために雇われた従業員だとは思っていません」と同氏は述べています。「コンティンジェンシーワーカーは私たちのブランドを反映するものだ」と顧客は思っています。」Smith氏は、組織を代表するすべての人が組織の文化基準に合わせ、組織で共有される価値観を反映する必要があると考えています。

このように足並みを揃えることは簡単なことではありません。ひとつには、法律や規制の障害、そして外部労働者を社内の文化に深く入り込ませることに内在するリスクがあるからです。また、外部労働者は、必ずしもそこに参加することに興味があるわけではありません。不動産の写真を提供する会社「PlanOmatic」の創業者兼CEOのKori Covrigaru氏は、業務委託者を同社の文化に巻き込もうとしたものの、失敗に終わってしまつたと振り返ります。

「通常、業務委託者は複数のギグワーカーを抱えています」とCovrigaru氏は指摘します。「彼ら自身がブランドであり、自分たちの文化を持っています。週に1日か2日しかここにいない人たちに賛同してもらうのは困難でした。」

DEI（Diversity, Equity and Inclusion）

タレント・エコシステムの機会と課題の一部は、DEI（Diversity, Equity and Inclusion）の取り組みという視点から捉えることができます。一般的には、組織はDEIの成果の測定と促進をより積極的に行っていると言われていいます。しかし、私たちのサーベイでは、自社でDEIの取り組みの効果を測定する際に、外部協力者を含めると答えたのは、回答者のわずか33％でした。

外部協力者が多くの労働力の中で重要な部分を占め、その割合が増加していることを考えると、このデータポイントは、多くの組織が出しているDEIの数値は、その組織のタレント・エコシステム全体という意味では誤解を招く恐れがあることを示唆しています。

多様な「従業員」の基盤があっても、その基盤がタレント・エコシステム「全体」に占める割合が小さければあまり意味がありません。従業員の基盤の中では公平性があっても、その基盤が労働力全体に占める割合が小さく、タレント・エコシステム全体で見ると不公平な扱い（給与の不公平など）が存在する場合、その公平性はあまり意味のないものになります。組織は、タレント・エコシステム全体でDEIの問題に取り組む必要性をますます認識しています。Smith氏によると、2年前は、Randstad Sourcerightのクライアントの中には、従業員以外のDEIについて考えている人はほとんどいませんでした。現在では、ほとんどのクライアントが「コンティンジェンシーワーカーに対して自分たちが行っている取り組みが、恒久的組織として掲げている目標と一致していることを確認する方法」を知りたいと考えています。より多くのエグゼクティブが、組織の理念や価値観をタレント・エコシステム全体に適用する方法を模索しています。

同様に、Novartisは外部労働者の管理を始めるにあたり、困難ではあるものの、外部の労働力の多様性を測定する予定です。「まずは社内でDEIに焦点を当てることから始めました」とGraf氏は述べています。「外部の労働力をより積極的に管理するようになれば、外部の労働力についてもDEIという視点を通して見るようになるでしょう。今は、どの程度の量のデータを保有し、どれくらい簡単に情報を入手するかが課題です。エスニティ（民族性）に関するデータを入手することは多くの国で法的に認められていないため苦労しています。しかし、外部パートナーとの状況を考えてDEIを管理したいという思いは当然あります。」

私たちのサーベイでは、自社でDEIの取り組みの効果を測定する際に、外部協力者を含めると答えたのは、回答者のわずか33％でした。

また、外部労働者は短期間のギグワークを求めて組織を渡り歩くことが多いことも課題です。「インクルージョンは難しいことですが、より良い結果をもたらしてくれるものでもあります」とMetLifeの Podlogar氏は考えています。「インクルージョンとは、単にすべての人を集めるということではなく、彼らのバックグラウンドや経験、それぞれのやり方でどのように貢献できるかなど、根本的に彼らを理解し、それを仕事や成果に反映させることです。人の出入りが頻繁だと、それを持続させるのは難しいかもしれません。」ダイナミックなタレント・エコシステムでは、エグゼクティブはDEIのパフォーマンスに対するアプローチを見直す必要があります。この課題は、組織のタレント・エコシステムに、独自のDEIアジェンダやイニシアチブを持つ別々のビジネスユニットが含まれる場合、さらに複雑になります。

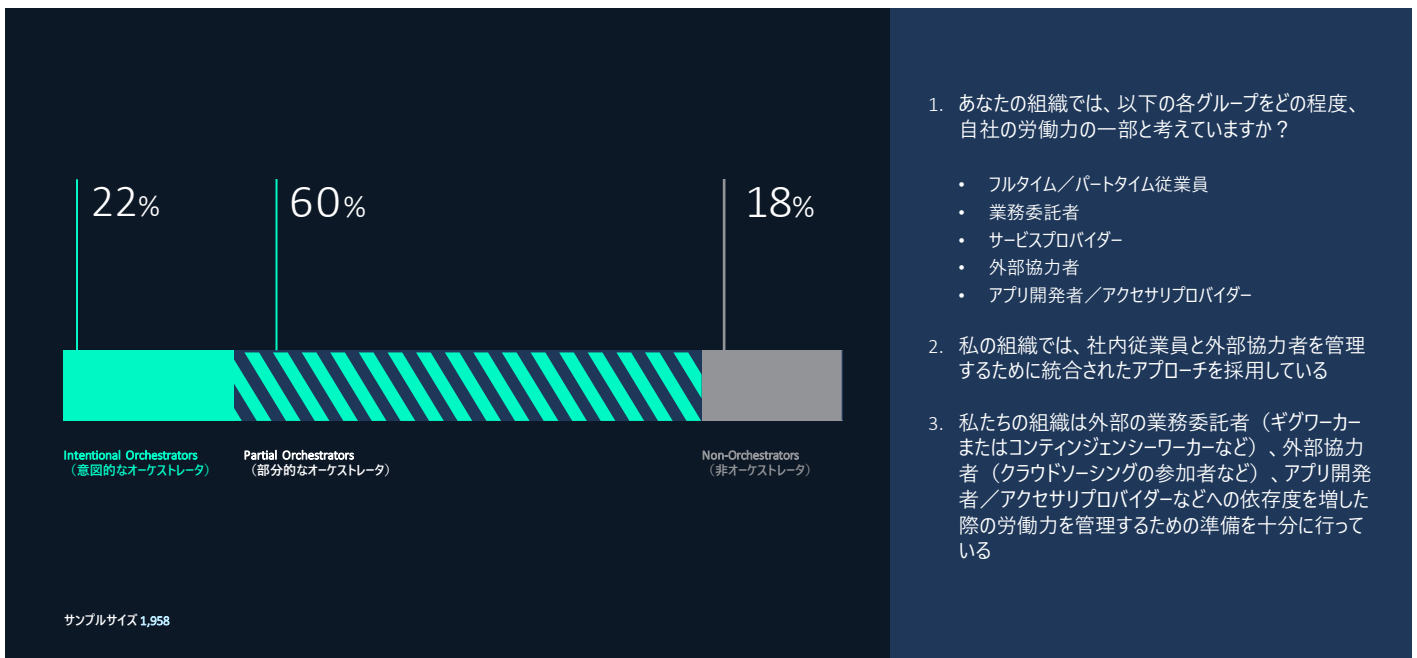
セクション2：オーケストレーションの課題に立ち向かう

組織は、タレント・エコシステムのオーケストレーションという課題に取り組み始めたばかりです。私たちは、そのプロセスをさらに進めている企業との違いがあるとすれば、それは何かを特定したいと考えました。そのため、サーベイの回答に基づき、タレント・エコシステムのオーケストレーションについて異なるレベルを反映させたオーケストレーション指標を作成しました。

それには、①社内外の両方の貢献者を含めた労働力のビジョン、②社内および外部の労働者の管理がどの程度統合されているか、③より多くの外部プロバイダーで構成される労働力を管理するための準備がどの程度できているか、という三つの基準を使用しています。この三つの基準を合計して一つのスコアとし、そのスコアに基づいて、回答者を三つのグループに分けています。

最もスコアの高いグループの組織は、Intentional Orchestrators（意図的なオーケストレータ）に分類されます。これらの企業は、自社の労働力を従業員と外部協力者の両方と捉えています。また、社内および社外の両方の労働者を管理するための統合されたアプローチを追求しています。そして、外部労働者への依存度が高くなる今後の労働力を管理するための準備を進めています。Intentional Orchestrators以外のグループは、Partial Orchestrators（部分的なオーケストレータ）と Non-Orchestrators（非オーケストレータ）と呼んでいます。（私たちが使用した具体的な質問内容、三つのカテゴリへの分類方法、三つのカテゴリに分類された回答者数の内訳については、7ページの「今回の調査について」をご覧ください。）（図2参照）

図2
タレント・エコシステムのオーケストレーション指標
私たちは、サーベイの三つの質問に対する回答を基に、回答者を三つのグループに分類しました。



Intentional Orchestratorsには五つの顕著な特徴がありますが、このセクションでそれぞれの特徴について詳しく説明します。

1. Intentional Orchestratorsは社内および外部の労働者の機能横断的な管理を綿密にコーディネートする傾向にあります。

Intentional Orchestratorsは自社がエコシステムの機能横断的な管理をコーディネートしていると答える傾向が他の回答者よりはるかに高くなっています。現在、自社で社内従業員や外部協力者の機能横断的な管理をコーディネートしていると答えた回答者は「全体で」わずか38%でした。そのようなコーディネートを行っているIntentional Orchestratorsの割合は66%となっており、これはPartial Orchestrators（35%）と比較すると2倍近くの高さであり、Non-Orchestrators（14%）と比較すると4倍以上の高さでした。（図3参照）

タレント・エコシステムの管理の大部分がそうであるように、このプロセスも始まったばかりの段階にあります。例えば、NovartisはPeople & Organization部門のサポートのもと、100,000人を超える社内労働者と50,000人の外部労働者のマネジメントの統合に向けて取り組んでいます。「組織は労働力をより計画的に、また対外的にも管理したいと考えるようになるため、HRはよりアクティブな役割を担うようになると思います」とGraf氏は予測しています。

「現在、人材管理と人材獲得の組織の間に共同の責任があります。私たちのビジョンは、労働力戦略を総合的に受け入れるためのシームレスな体験を提供することです。さらに目的意識を持って外部の労働力を管理するために、HRチームに投資することに価値があると私たちは考えています。」

2. Intentional Orchestratorsは他者と比較して、必要な人材を社内外で採用・確保する傾向にあります。

79%のIntentional Orchestratorsは、今後18～24カ月の間に、自社の戦略的目標を達成するために必要な従業員を採用することができるだろうと考えています。同意見のNon-Orchestratorsはわずか34%でした。

外部協力者についても、その結果は同様でした。80%のIntentional Orchestratorsは、自社の戦略的目標を達成するために必要な外部協力者を確保することができるだろうと考えていましたが、同意見のNon-Orchestratorsはわずか32%でした。（図4参照）



図3
Intentional Orchestratorsは機能横断的なコーディネーションを重視しています

Intentional Orchestratorsは自社のタレント・エコシステムの機能横断的な管理を綿密にコーディネートする傾向が他の回答者より高くなっています。



図4
Intentional Orchestratorsは必要な人材を採用する準備を入念に行っています

Intentional Orchestratorsは必要な人材を社内外で採用・確保する傾向が他の回答者より高くなっています。

私たちの定性調査では、組織がこれらの問題に、より戦略的に取り組み始めていることが分かっています。例えば、Randstad SourcerightのSmith氏は、あるクライアントが社内および外部の労働者の採用をコーディネーションするために、機能横断的な「未来の労働力」タスクフォースを設置したと述べています。「彼らの仕事は、従来の縦割り型の購買行動を取り除き、より結合した方法で活動することです」と彼は説明しています。「通常は、HR・人材獲得部門が正社員雇用を担当、調達部門がコンティンジェンシーワーカーの雇用を担当、事業部門の責任者がITプロジェクトを実施、などとなっています。そして、そのグループが目指すところは、『より効率的な方法でエコシステムを活用するための理解を深めるには、我々 はどのように協力し合えばよいのか』ということです。彼らがその知識を共有することで、採用までの時間を短縮し、採用の質を高めることができます。」

人材派遣会社のManpowerGroupでチーフ・イノベーション・オフィサーを務めるTomas Chamorro-Premuzic氏は、クライアントが人材派遣についてより戦略的に考えるようになっていと述べています。「クライアントは、『ITコンサルタントや業務委託、カスタマーサービスのオペレーターを今すぐに大量に探してください』と依頼する代わりに、『私のビジネスの今後の構成について、どのように考え、計画する必要がありますか？』というような、より総合的な質問をするようになりました。その中には、『実際にフルタイムの従業員は何人になりますか？』という質問の代わりに、アウトソーシングモデルでは、『どのような構成で、どういう計画を立てればいいですか？』という質問も含まれます。」

意図的にオーケストレーションされたタレント・エコシステムでは、企業が必要とする能力は何かという質問は、その能力がどこに存在するとしても、企業がその能力にどのようにアクセスし、確保するかという観点から構成されます。

タレント・エコシステムのオーケストレーションを最も意図的に行っている企業は、通常、必要とする労働者を雇用するための様々な施策や、システム、プロセスを開発しています。外部労働者の雇用を増やしている企業もあれば、輸送物流会社のDHLのように、戦略的な採用や組織内の従業員の柔軟性に重点を置いている企業もあります。DHLでGroup Learning, Talent and HR Platformsのヴァイスプレジデントを務めるMeredith Wellard氏は「今後、労働力プールを持続的に確保するために、様々なレベルの労働力を管理する必要があります」とコメントしています。そのため、DHLは社内人材の雇用・昇進のためにタレントマーケットプレイスを作りました。このスキルベースのタレントマーケットプレイスはオープンで従業員主導のものであり、社内の従業員にとってより多くの機会を生み出します。

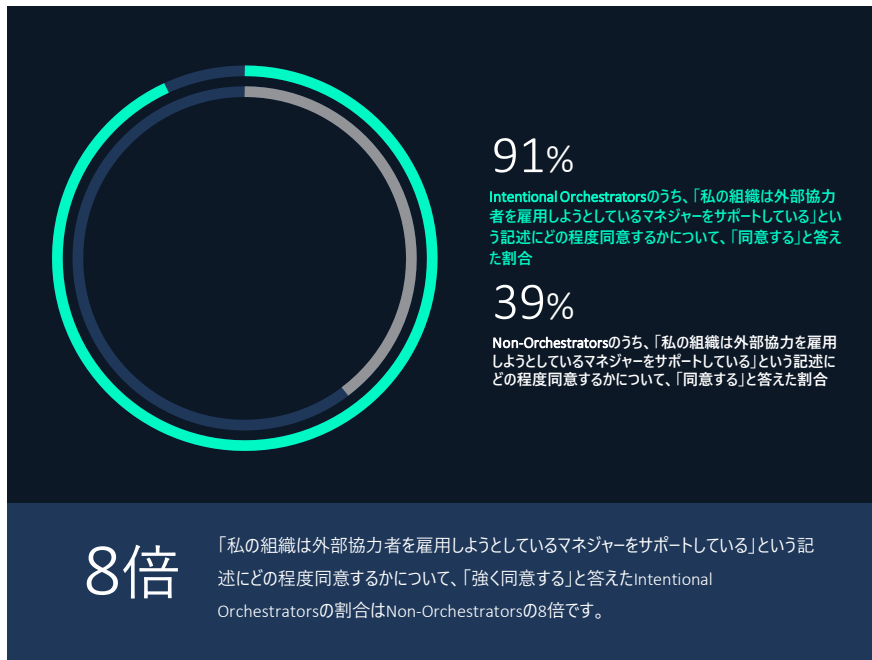


図5
Intentional Orchestrators
は主な採用活動を
サポートしています

Intentional Orchestratorsは外部協力者を雇用しようとしているマネジャーをサポートする傾向が他の回答者より高くなっています。

オーケストレーションには、従業員を雇用するための施策もあれば、外部協力者のためだけのものもあります。また、社内のマーケットプレイスを外部協力者にオープンにするなど、社内外の貢献者を融合させる施策への関心も高まっています。

3. Intentional Orchestratorsは外部労働者を雇用しようとしているマネジャーをサポートする傾向が他の回答者より高くなっています。

Intentional Orchestratorsの大部分（91%）が、外部協力者の採用に努めるマネジャーをサポートしていると答えています。Non-Orchestratorsでは、マネジャーを同様にサポートしている企業はわずか39%でした。さらに、「私の組織は外部協力者を雇用しようとしているマネジャーをサポートしている」という記述にどの程度同意するかについて、「強く同意する」と答えたIntentional Orchestratorsの割合は、Non-Orchestratorsの8倍でした。（図5参照）

NovartisのGraf氏は、外部労働者のニーズの増加に対応するために、リーダーたちは新しいテクノロジーとプロセスを模索していると述べています。「社内では、よりアジリティが求められる部署もあるため、社内および外部の労働者との適切なバランスを模索することが多くなっています」と同氏はコメントしています。「そのため、『この外部リソースプールをどのように活用するか』について、プロセスやテクノロジーの使用可能性の観点から考える必要があるのです。」

規模が大きくなると、特に大規模組織では、マネジャーやビジネスユニットが必要な労働者にアクセスするための新しいリソース、ビジネスプロセス、システムが必要となることがあります。

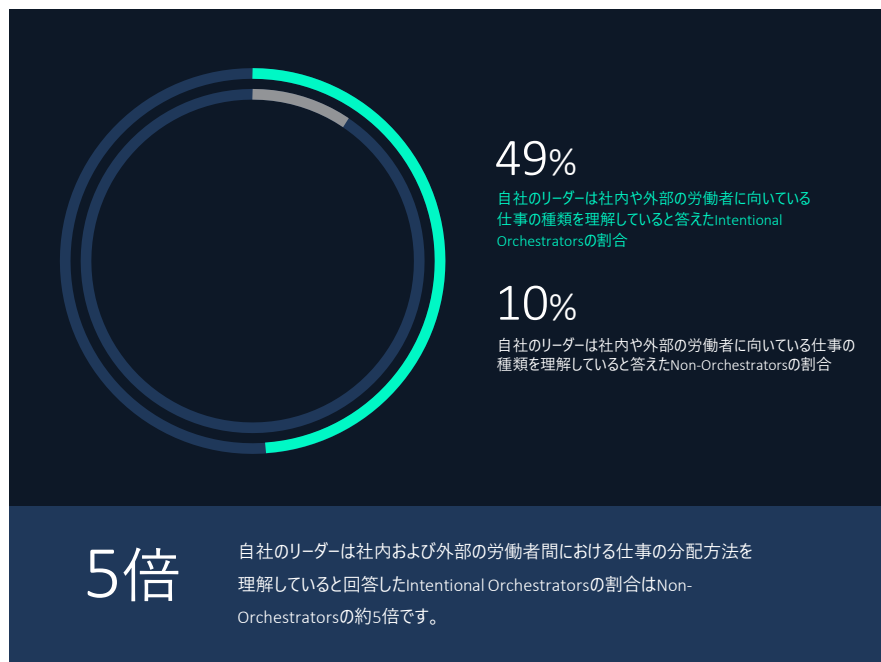
例えば、外部労働者や専門スキルへの依存度が高まるにつれ、外部人材の資格を確認、検証する新たな仕組みが必要になるかもしれません（社内労働者についても同様です）。組織は、このようなことを行うシステムの開発により採用マネジャーをサポートすることができます。

University of ArkansasのBlockchain Center of ExcellenceでDirectorを務め、Information SystemsのWalton ProfessorでもあるMary Lacity氏は「現在、問題になっているのは、才能の持ち主が自分のスキルを誇張したり、嘘をついたりすることです。スキルの検証をもっと上手に行うにはどうしたらいいのでしょうか？」とコメントしています。

また、SmartResumeの親会社「iDatafy」の創業者であるDavid Wengel氏は資格の証明をサポートするデータのコンソーシアムを構築しています。これらのコンソーシアムでは、高度なテクノロジーと洗練されたデータ共有により、認定資格を持つ求職者への積極的な働きかけを可能にし、採用マネジャーをサポートしています。タレント・エコシステムのオーケストレーションを前進させるために努力する企業のマネジャーは、このような第三者組織に求職者の資格保有の証明を依頼したり、資格証明の使い方や評価方法についての助言を求めて関連企業に依存したりする割合が高まっています。

図 6
Intentional Orchestrators
は仕事の割り振りを理
解しています

Intentional Orchestrators は社内および外部の労働者間で仕事を割り振るリーダーシップスキルを持っています。



4. Intentional Orchestratorsは他の回答者より、社内および外部の労働者に仕事を割り振る方法を理解しているリーダーがいる傾向が高くなっています。

どのような仕事が社内や外部の労働者に適しているかについて組織のリーダーがどの程度理解しているかという質問に対して、自社のリーダーが社内および外部の労働者間における仕事の分配方法を理解していると回答したIntentional Orchestratorsの割合はNon-Orchestratorsの約5倍でした。(図6参照)

Novartisでは、リーダーは、社内および外部の労働者の望ましいバランスについて計画的に考え始めており、その判断はビジネスの具体的なニーズに基づいています。「組織内で発生する特定の仕事に対してどのようにリソースを調達するかという意思決定において、スキルの有無、スキルへのアクセスの速さ、お手頃感といった側面を考慮して、優れた人材を外部から調達できるようにするために、私たちにはもっとできることがあるはずです」と Graf氏は述べています。

PlanOmaticでは、仕事をどのように割り振るかについての判断は現在進行中のプロセスです。同社には約50人の従業員がおり、全国で数百の業務委託先と連携しています。(同社のタレント・エコシステムにはインド、ベトナム、フィリピンにある事務所も含まれ、撮影後の編集作業や管理業務のニーズを満たすサポートをしています。) PlanOtechsとして知られる同社の業務委託先では、不動産投資信託用の物件写真をプロカメラマンが撮影しています。Covrigaru氏は、不動産事業は季節性があり、年間を通じて需要が増減するため、PlanOtechsの数は「ほぼ毎日のように変化します。クライアントのニーズによって、スケールアップやスケールダウンをしながら、PlanOtechsを日々オンボーディングしています。私たちは、ベンダーネットワークの採用、維持管理、スケジューリングを非常に得意としています。それが私たちの本業です」と述べています。社内および外部の労働者のバランスを定期的に調整することは、同社のビジネスモデルには不可欠です。

Covrigaru氏は、同社の最も重要な市場の一部でフルタイムの従業員をさらに増やすかどうかについてCOO（最高執行責任者）と話し合ってきたと述べています。「私たちは、W-2（源泉徴収票）対象の従業員から海外の業務委託者まで、すべての種類の労働者を含め、このタレント・エコシステムを検証し、作り上げました」と彼は言っています。「私たちは、一つの市場から別の市場へリソースをシフトさせることに多くの経験を持っています。

私たちはW-2従業員と業務委託者とのバランスをとり、様々な状況における制約を認識しながら舵を取る術を身に付けてきました。挑戦の連続ですが、リソースが適切に構成されれば、実りあるものになります。」同社のタレント・エコシステムをオーケストレーションすることは、PlanOmaticにとって、継続的でダイナミックなプロセスです。

5. Intentional Orchestratorsは自社の労働力をビジネス戦略と連携させている傾向が他の回答者より高くなっています。

Intentional Orchestratorsの大多数（86%）が自社において、労働力をビジネス戦略と目標に効果的に連携させていると答えています。そのようなことを実施していると答えたNon-Orchestratorsはわずか30%でした。（図7参照）この特筆すべき調査結果から、Intentional Orchestratorsは包括的で広範囲にわたるアプローチを使うことで、タレント・エコシステムのオーケストレーションにあまり注目していない組織と比較して、労働力と戦略的な必須事項をより効果的に連携させていることが分かります。組織の労働力ニーズを（様々な種類の貢献者により）満たすための取り組みをコーディネーションすることは、ビジネス戦略との連携を高めることにつながる可能性があります。

Graf氏は、Novartisの労働力を「私たちのパーパスやビジネス戦略に沿った業務遂行に貢献する人々」と説明しています。

Novartisのビジネス環境では、同社の労働力の一部になる人は、そのパーパスと戦略の一部になります。社内外の両方の参加者を含むタレント・エコシステムを意図的にオーケストレーションすることは、より強力な組織的連携と相関があります。

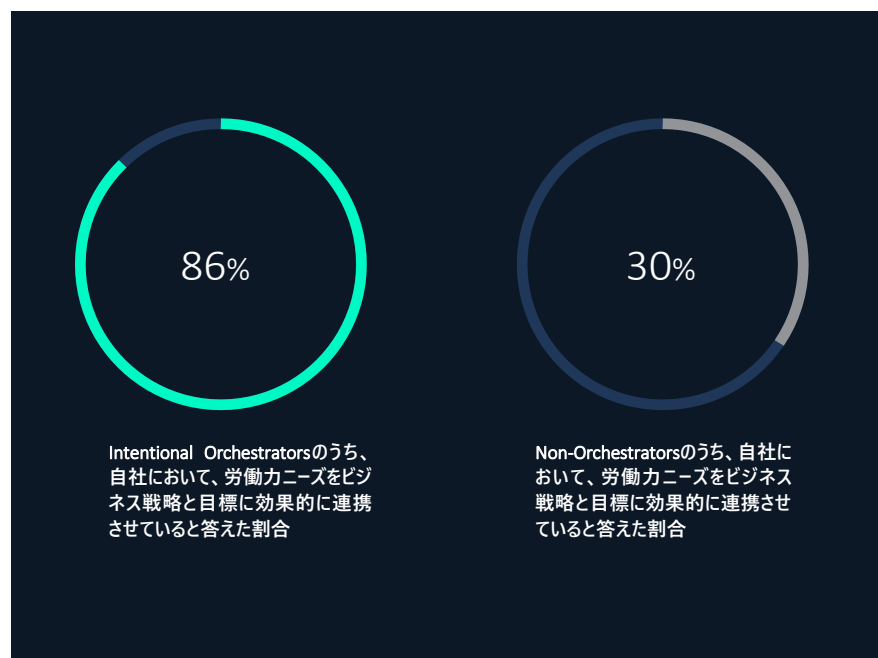
より正確に言えば、組織的行動を望ましい戦略的成果に一致させるという点では、Intentional Orchestratorsが優位な立場にあるように思われますが、そのメリットは厳密には組織的連携から得られるものではありません。結局のところ、多くの労働者は厳密には組織の一部ではなく、組織のタレント・エコシステム全体の一部なのです。タレント・エコシステムでは、組織の労働力構造をビジネス戦略と結びつけることで、リーダーは自社組織における「組織的連携」および自社組織のための「組織的連携」の意味について今までとは違う考え方をするようになるかもしれません。

セクション3：タレント・エコシステムのオーケストレーション

現代的なタレント・エコシステムを構成する多様で相互に連携する要素を管理するためには、リーダーがオーケストレーションのアプローチを採用することを私たちは推奨します。まず、リーダーは労働力構造の中にある個々の参加者が価値を創造するためにどのように協力するのかについて幅広く理解することが必要です。

図7
Intentional Orchestratorsは労働力とビジネス戦略を連携させています

Intentional Orchestratorsは、労働力ニーズをビジネス戦略と連携させている傾向が他の回答者より高くなっています。



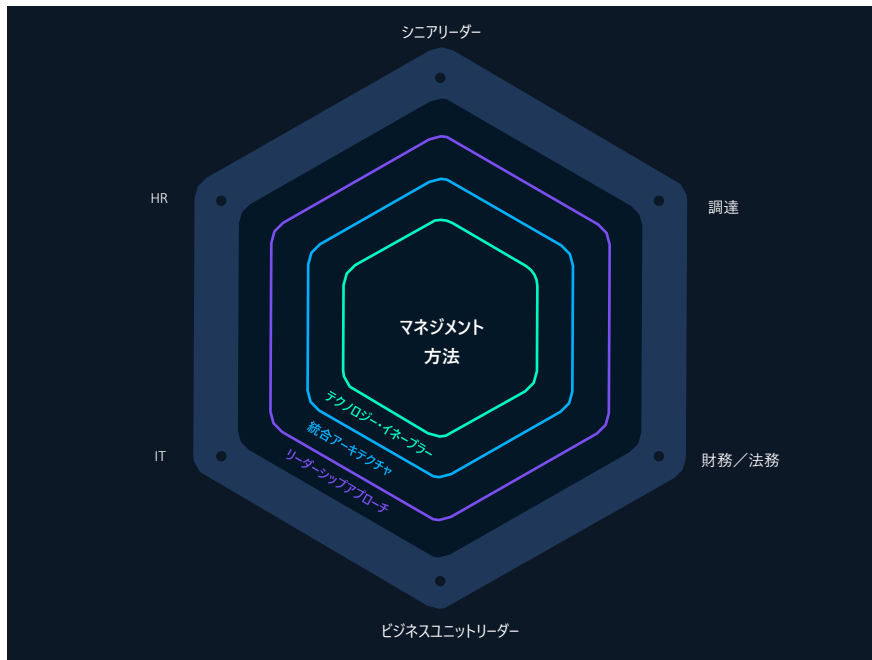


図 8
部門を横断したタレント・
エコシステムのオーケストレーション

各機能部門のリーダーおよび
ビジネスユニットはタレント・
エコシステムのオーケストレーションのために特定の
方法で協働する必要があります。

シニアリーダーおよびビジネスユニットリーダーは、タレント・エコシステム全体がどのように活動するのかについて、統合された視点を構築しなければなりません。その一方で、各機能部門のリーダーにも重要な役割がありますが、それは多くの場合、現場での業務上の決定に関連するものです。シニアリーダー、ビジネスリーダー、そして各機能部門のリーダーが協力することにより、意図的かつ組織的に様々なプレイヤーをオーケストレーションし、エコシステムの成功に貢献することができます。相互に連携する新たな関係性には、マネジメント方法、テクノロジー、統合、そしてリーダーシップに根本的な変更が必要となる可能性があります。

部門を横断したタレント・エコシステムの オーケストレーション

図8では、同心の六角形一式を描き、タレント・エコシステムの中で組織の各機能部門がどのように一体となり、タレント・エコシステムのオーケストレーションに不可欠となる重要な活動やシステムに対応するかについて説明しています。六角形の周りには、シニアリーダー、ビジネスユニットリーダー、各機能部門などの重要なプレイヤーを記載しています。私たちはこれらを三つの軸で整理しています。「シニアリーダー」と「ビジネスユニットリーダー」は一般的にタレント・エコシステムを全体的かつ統合的に捉える必要のある主要なオーケストレーターであるため、図の中央を通る縦軸に配置されています。

相互に連携する新たな関係性には、マネジメント方法、テクノロジー、統合、そしてリーダーシップに根本的な変更が必要となる可能性があります。

「HR」と「調達」は、タレント・エコシステムに不可欠な貢献者へのアクセスの獲得と管理に関連した管理者的責任を担うことが多いため、これらの機能部門は一番上の横軸に向かい合わせになるように配置されています。「IT」と「財務／法務」はタレント・エコシステムの存在と効果的な運用を可能にするという重要な役割を担うため、これらの部門は2番目の横軸に向かい合わせになるように配置されています。

この四つの同心の六角形はタレント・エコシステムのオーケストレーションには不可欠となる機能横断的なアクティビティとシステムを表しています。タレント・エコシステムでは、組織がいくつかの主要な慣行に取り組む方法を根本的に変える必要があるため、「マネジメント方法」が中心に配置されています。例えば、多くのマネジメント方法は、いわゆる従業員ライフサイクルモデル（フルタイム従業員の確保、育成、保持）と結びついています。タレント・エコシステムでは、新しいマネジメント方法は多くの場合、どこであろうと最高の人材を引き付けるために必要となったり、新しいアプローチで個人と組織を巻き込むため（デジタル労働プラットフォームを使用して個人の貢献者を見つけたり、独立したソフトウェア開発者がアプリストアで提供するための革新的なアプリを作成できるようにインターフェースを開いたりするなど）に必要となったりします。

同心の六角形の2番目である「テクノロジー・イネーブラー」は、すべての種類の貢献者を管理できるようにするシステムとデータを表します。ほとんどの組織において、労働力に関するテクノロジーとデータは断片的なものになっています。様々な労働力の貢献者に対してサイロ化された異なるシステムが適用されています。

一つの機能部門（ITなど）の中で業務委託者を追跡するためのシステムと、製品機能を拡張するためのアプリを作成する開発者のエコシステムを管理するシステムが別々のシステムであるかもしれません。さらに、別のシステムを使用して、第三者の下請運送事業者を追跡しているかもしれません。タレント・エコシステムのオーケストレーションには、組織および異なる種類の貢献者の両方に対応するテクノロジーの管理も含まれます。

3番目の六角形は「統合アーキテクチャ」を表しています。リーダーは、タレント・エコシステムをリードし管理できるように、各機能部門がどのように協力すべきかを決定します。私たちは、組織が従業員と外部労働者の両方に関わる方法において、重複やギャップ、矛盾があると考えるエグゼクティブから繰り返し話を聞きました。すると、いくつかの組織のケースでは、機能部門によって、管理するエコシステムの関係性の種類が異なっていました。例えば、戦略的事業開発グループが戦略的パートナーシップを担当し、別のグループが開発者との関係を担当している場合、アプローチが統合されていないため、社内に緊張をもたらし、サードパーティを混乱させるメッセージになってしまう可能性があります。統合アーキテクチャはHRや調達（外部人材にアクセスするため）だけでなく、IT（例えばデータアクセスのため）、法務（契約のため）、そして財務（配分、請求書送付、支払いのため）などの他の分野にも及びます。また、リーダーは外部協力者との関係をどのようにコーディネーションすべきかを決める必要があります。例えば、どの程度厳密にサードパーティの成果を管理するかを選択することで、ソフトウェアアプリについて徹底したコンプライアンステストを実施できるようになる可能性があります。

最も外側にある4番目の六角形は「リーダーシップアプローチ」を表します。タレント・エコシステムをリードするには、リーダーの行動や考え方に大きな変化が必要となるかもしれません。

リーダーはビジネスの将来の方向性だけでなく、タレント・エコシステムがそのビジョンをどのように実行可能にするのかについての見通しを明確にすべきです。

例えば、タレント・エコシステムの多くの参加者は企業の外部人材（ギグワーカー、再委託業者、アプリ開発者など）であるため、マネジャーは自社の従業員に対して行っているような直接的な管理はできません。タレント・エコシステムでは、組織の境界線の内外でのコミュニティ構築、および、権限がなくても影響を与えられることがリーダーが持つツールの中で重要な要素になります。また、DEIの原則と実践を外部協力者にまで拡大する必要もあるかもしれません。すべてのレベルのリーダーがタレント・エコシステム構造における自分たちの導き方を見直さなければなりません。

この六角形のモデルを基に、本セクションの残りの部分では、様々な部門が自社のタレント・エコシステムをオーケストレーションするために、どのように連携することができるのかについて説明します。

シニアリーダー

シニアリーダーは、組織の戦略設定や全社的な取り組みの指導、測定基準の設定における重要な役割のほか、一般的に意思決定の最終地点として重要な役割を担っています。このような役割に加えて、自社のタレント・エコシステムの最終的なオーケストレーターとして活動する責務を追加することを私たちは推奨します。リーダーはビジネスの将来の方向性だけでなく、タレント・エコシステムがそのビジョンをどのように実行可能にするのかについての見通しを明確にすべきです。

リーダーは、組織が外部協力者にどの程度依存するかを検討する必要があります。これには、製品やサービスに付加価値を付ける再委託業者やアプリ開発者など、外部組織への依存度を評価することも含まれます。経営者による外部協力者への依存をサポートするための適切なシステムやリソースがあるかどうか、および、外部協力者のパフォーマンスについて評価・推進するための正しい測定基準やツールをマネジャーが持っているかどうかについて、リーダーは追加で考慮します。また、DEIの取り組みは、組織のタレント・エコシステム全体の活動を見る際にリーダーが考慮すべき重要なテーマです。これらのタレント・エコシステムに関する問題は、特定のプログラムや習慣の漸進的変化を超え、より広範囲な変化であることを反映しており、そのため、新しく、より統合された、総合的なアプローチが推奨されます。

ほとんどの組織が少なくともある程度は、いずれかの種類の外部協力者を採用しているため、自社内にタレント・エコシステムが既にある可能性が高くなっています。

外部協力者にどの程度依存しているかを認識し、評価することはシニアリーダーにとってメリットになるかもしれません。「外部の業務委託者は既に自社で重要なミッションをもつ役割を担っているのか？」といったように、自社の従業員ではない貢献者に既にどの程度依存しているかについて認識し始めたばかりであるリーダーがいることを私たちは目の当たりにしました。現在の組織のタレント・エコシステムについて、その構成と運用に関する包括的（機能横断的）な共通認識を持つことがシニアリーダーにとって貴重な一歩となるかもしれません。その認識が得られれば、将来的に自分たちが希望するタレント・エコシステムについて、そして、それをオーケストレーションする最善の方法について、共通認識を深めることが「より簡単」になるかもしれません（簡単なことではないのですが！）。

オーケストレーションに関する質問

- シニアリーダーがタレント・エコシステム全体を包括的および総合的な視点で見ると、どのような方法がベストなのでしょう？シニアリーダーはこのような視点を既に持っていますか？そのような視点を持っていない場合、何を考える必要がありますか？
- どのような種類の統合方法（機能横断的な考慮事項を含む）をシニアリーダーは導入すべきでしょうか？運営委員会の立ち上げ、機能部門の拡大や全く新しい機能部門の構築は自社の状況において適切ですか？
- 構造全体のより良いオーケストレーションのためにシニアリーダーが導入すべきタレント・エコシステムを中心とした新たな測定基準はありますか？

ビジネスユニットリーダー

ビジネスユニットリーダーは自社のビジネスユニット内でタレント・エコシステムのオーケストレーションを担当するため、同様の課題に直面します。ビジネスユニットリーダーは、比較的大きな戦略的考慮事項に加えて、日々の業績に影響を与える業務上の意思決定に責任を持っています。ビジネスユニットがタレント・エコシステムをコーディネートしなければ、戦略的な必須事項と戦術的な活動の連携に支障をきたすかもしれません。

例えば、あるビジネスユニットがイノベーションに対して包括的アプローチをとり、サードパーティが自社の製品と連携するアクセサリソフトやアプリを作成できるようにインターフェイス（API）を公開することを計画していると仮定します。その際、ビジネスの別の部分で、より閉鎖的または独占的なアプローチをとると、シニアリーダーが解決すべき対立が生じ、ビジネスユニットとシニアリーダーの両方のレベルで課題が生まれる可能性があります。この例は、外部協力者とのエンゲージメントのオープン性と種類に関する決定が、組織の内部で異なる可能性があることが浮き彫りにしています。これは、外部協力者を混乱させたり、社内従業員が不満を抱いたりしないように取り組みが一体化されていれば（例えば、開発者が社内アプリケーションに関わっているなど）問題ない場合もあります。

シニアリーダー同様、ビジネスユニットリーダーも様々なプロセス、ルール、規範のある異なった状況で活動する多様な貢献者を管理する必要があります。これらの貢献者の多くが外部の人材であるため、リーダーは多くの場合、彼らを管理する権限をあまり持っていません。例えば、労働法により、マネジャーが業務委託者に対して総合的なパフォーマンスマネジメントを行うことができない場合があります。このジレンマに対応する一つの方法は、管理が「可能」な領域にリーダーシップの焦点を絞ることです。例えば、より包括的なコミュニケーションを通じて、従業員と外部協力者の両方にまたがるより統合された文化を醸成させ、育むといったことが挙げられます。リーダーの中には、コミュニティの構築と外部協力者の動機付けに長けている同僚の中に身を置くことで、より少ない権限で管理する必要性に対応している人もいます。また、そのような移行を容易にするために、経営幹部教育に従事することもあります。

階層的な指揮統制の状況ではよくある当然のことが、よりオープンで、ネットワーク化されたタレント・エコシステムモデルではうまくいかない場合があるため、組織のリーダーの各階層に渡り、リーダーの育成に取り組む必要があります。例えば、多くの研究は、特定分野または製品に関する深い専門知識と、組織や業界に関する幅広い知識の両方を兼ね備えた「T型リーダー」を育成する価値に焦点を当てています。このようなタイプのリーダーは、タレント・エコシステム環境における活動を特に得意とする場合があります。マネジャーをT型リーダーに育成するには、組織内の他の機能部門における学習の機会を提供したり、経験を広げるために社外の機会を利用できるようにしたりするなど、新しいアプローチが必要となるかもしれません⁴。

オーケストレーションに関する質問

- 組織内のビジネスユニット間、およびビジネスユニット内部で、タレント・エコシステムのオーケストレーションに対する考え方がどの程度異なる可能性がありますか？
- ビジネスユニット内部にあるタレント・エコシステムに関連した組織風土についての考慮事項の中で、ビジネスユニットリーダーが改善できるものはありますか？それはどのようなものですか？また、どのような対応が考えられますか？
- ビジネスユニットリーダーが、タレント・エコシステムをより良くオーケストレーションする後押しとなるような、より優れたT型リーダーの創出を中心としたリーダー育成の機会がありますか？

HR部門

労働力に関する調達、募集、雇用、育成、および管理業務の広範なマネジメント活動を検討する場合、私たちは通常、まずHR部門に行きます。このグループは通常、コンプライアンスや方針の実施など、人事に関するあらゆる側面を担当しています。しかし、労働力が実際には従業員だけでなく、外部のプレイヤー（個人および組織の両方）からも構成される「タレント・エコシステム」の場合、HRの役割はどのように変化するのでしょうか？HRの責務の多くが変化し、マネジメント方法が修正されたり、新しいものになったりします。労働力が従業員以外にも拡大するため、労働力についての計画、人材獲得、教育と育成、キャリアパス開発、パフォーマンスマネジメント、および報酬をすべて見直さなければなりません。

従来は、HRのみが社内従業員に関するトピックに対応してきましたが、組織がタレント・エコシステムに移行するにつれ、HRの活動は従業員ではない参加者も網羅するために、他の機能部門と統合される必要があります。労働規制があるために、一部の統合は不可能ですが、統合が可能なもの一例として、年次の従業員エンゲージメント調査があります。貢献者の大半が会社に採用された従業員ではない場合、このフィードバックの仕組みを社内従業員のみを対象に行うことに意味があるのでしょうか？また、各部門では、（フルタイム従業員を雇用するのではなく）デジタル労働プラットフォームなどを経由してプロジェクトベースで外部労働者を雇用することが増えており、調達部門を通じてこのような雇用を管理しています。

従来は、HRのみが社内従業員に関するトピックに対応してきましたが、組織がタレント・エコシステムに移行するにつれ、HRの活動は従業員ではない参加者も網羅するために、他の機能部門と統合される必要があります。

このような場合、HRはどの程度関与すべきなのでしょう？ また、組織内の特定の仕事と特定の役割のために従業員を訓練するという従来の考え方は、社内外の両方の貢献者を対象とした、より継続的で自主的な育成の機会へと変わるかもしれません。その目的は、人が自分自身のために、そして組織のために自己成長できるようにすることです。

これまでのHRリーダーは、よりネットワーク化され相互に連携する世界で社内外の多種多様な貢献者を管理するための経験を持っていない可能性があります。HRリーダーがHR部門の中だけでキャリアを積んできたのであれば、より適切なスキルや新しい経験を身につけるための開発の機会が必要かもしれません。例えば、HR部門で何年も過ごしてきたHRリーダーは、他のビジネス分野に触れることで恩恵を受ける場合があります。リーダーはそのような経験をすることで、タレント・エコシステムのオーケストレーションにおいて新しく大きな役割を急に持つことになった他の機能部門（財務など）のリーダーと、より協力して働くことができるようになります。

タレント・エコシステムが発展するにつれ、HRはこれまで影響を与えてきた一部の領域で管理権限を失う可能性があります。ビジネスユニットや各機能部門にとっては、従来の従業員中心のモデルから外れて、自らリソースを探し、雇用できるが増えています。しかし、HRはそのスコープに外部協力者のエンゲージメントを含めることで、新たな貢献の機会を獲得することができるかもしれません。例えば、HRはエンタープライズ（事業）レベルの人事管理に移行するための方針、計画、リソースを考案し始めることができます。

最後に、HRは調達部門などのパートナーと共に、外部協力者に対するアクセス、育成、調整、つながりに焦点を当てた活動に移行するうえで、重要な役割を果たすことができます。

オーケストレーションに関する質問

- 組織が社内の従業員中心の構造からタレント・エコシステムの構造に移行する中、HRの役割はどのように変化していくのでしょうか？ 具体的にはどのような責任を変更する必要があるのでしょうか？ 新たに追加する必要がある責任はどのようなものなのでしょうか？
- 業務委託者に対して行うことが許される育成およびパフォーマンスマネジメントのレベルは、多くの場合、労働法によって規定されていますが、組織風土、給与、報酬などの課題に関しては、HRは業務委託者に関与すべきでしょうか？
- HRリーダーはタレント・エコシステムのオーケストレーションで重要な役割を果たすための十分な準備をするために、どの程度まで幅広い経験をする必要がありますか？

調達部門

マネジャーにとって調達部門とは、コスト削減のための活動や、製品およびサービスを創造するための材料の契約締結を想像することが多いようです。しかし、多くの場合、調達部門は商品やサービスのための材料調達や契約締結だけでなく、外部の業務委託者や再委託業者、プロフェッショナル・サービス組織なども関与しています。

これらのグループは、組織の労働力に占める割合がますます大きくなっているため、調達部門はより中心的で戦略的な役割を担うようになるかもしれません。調達部門は、人材にアクセスし、雇用するためのより重要なパートナーになるのでしょうか？ そうだとすると、調達部門と他の機能部門との関係を見直す必要があるかもしれません。

オーケストレーションに関する質問

- 社内における指揮系統について変更すべきものはありますか？ 調達とその他の領域の間におけるコーディネーションを改善できるような組織的な仕組みはありますか？
- 調達部門によるデータ共有をより簡単にしたり、調達部門が社内顧客とより効率的に業務を行ったりすることを可能にする技術的な解決策はあるのでしょうか？
- 調達部門にとって役立つ新しい機能部門やプロセスはありますか？
- 調達のリーダーは経験やスキルの幅を広げる新しい機会にアクセスすることができる状態であるべきでしょうか？ 彼らにとって有益となるような新しく、異なる開発機会にはどのようなものがあるのでしょうか？
- 調達部門のリーダーはタレント・エコシステムのオーケストレーションに関連する新たな役割を担う準備ができていますか？

IT部門

テクノロジーはタレント・エコシステムの出現と管理において、極めて重要で様々な役割を担っています。HRシステム、業務委託者の管理システム、タレントマーケットプレイスなどの労働力に関するテクノロジーは、重要なインフラとして機能し、社内外の貢献者を管理する際に機能横断的で密接なコーディネーションを可能にします。その他、Microsoft Teams、Zoom、Slackのようなテクノロジーは労働者がより効率的に任務を遂行する際に役立ちます。卒業証書、証明書、記章、職務経歴などのクレデンシャルな情報を検証する際には新しいテクノロジーが役立っていますが、このようなシステムでは多くの場合、ブロックチェーン、AI、機械学習などのテクノロジーが重要になっています。

最後に、ロボットやチャットボットのようなテクノロジーは、タレント・エコシステムの一員として重要な役割を果たすことが多くなっています。これらすべてのテクノロジーはそれぞれ異なるものではありますが、タレント・エコシステムの運用やオーケストレーションに貢献しています。

これらのテクノロジーやシステムの中には、完全に特定のビジネスユニットや機能部門内で管理されているものがある一方で、少なくともある程度はITによって管理されているものもあります。その他の機能については、タレント・エコシステムの普及が進むにつれ、ITグループの役割を根本的に変える必要があるかもしれません。

当然ながら、ITのリーダーには技術に関する深い知識が必要です。しかし、組織の幅が広がるにつれ、ビジネス戦略の複雑さを把握し、その戦略を実現したり、頻繁に推進したりするためのテクノロジーの役割を把握することも必要になります。IT部門はツールやシステムを提供するほかに、相互の連携が強いタレント・エコシステムにおいて、データの重要な役割が進化していることも理解する必要があります。ビジネスのマネジャーは自社を導くために、カスタマーインサイトと広範な社内指標の両方を含め、高度なデータと分析にますます依存するようになっています。タレント・エコシステムでは、外部協力者の職歴、資格、評判など、そのデータの多くについて、組織の外に存在しています。IT部門とそのリーダーは、そのデータの有効性、そのデータへの適切なアクセス、異なるシステム間の統合を保証する役割を担っています。組織がタレント・エコシステムへのアプローチにおいてより統合され、タレント・エコシステムのオーケストレーション方法がより高度になると、IT部門は自分たちの役割や活動を見直す必要性が生じてきます。

オーケストレーションに関する質問

- タレント・エコシステムに関して、より広い視野を与えるような新しい経験は、ITリーダーにとってどの程度メリットになるのでしょうか？
- タレント・エコシステムのオーケストレーションをサポートするために、IT部門が調達または開発し、管理すべき新しいシステムはありますか？
- ITがタレント・エコシステムを最も効果的にサポートし、関与していくために見直すべき社内の指揮系統（直接的または間接的）はありますか？

財務／法務部門

財務および法務部門はタレント・エコシステムの実施とオーケストレーションを成功させるために不可欠な役割を担っています。予算配分を監督する包括的な責任を持つ財務部門は、組織の貢献者の種類と彼らに関係する様々なコストについての検討に関与します。また、タレント・エコシステムのオーケストレーションをサポートする新しいシステムとツールに関する検討にも関与します。

オーケストレーションに関する質問（財務）

- 価値の創出に貢献するサードパーティが増えると、組織にはどのような財務的影響がありますか？
- 財務諸表に与える影響について、対応すべきことはありますか？
- 追跡すべき異なる種類の指標はありますか？
- これらのタレント・エコシステムを管理するためのシステムおよびツールがますます広範囲になることに伴い、どの程度ITの予算を修正すべきですか？

法務部門は、リスクへの配慮を管理するほかにも、エコシステムの様々なメンバーとの契約と、知的財産への配慮の両方に密接に関わる必要があります。特に知的財産の領域では、どのような種類のライセンスを使用するかに関して、多くの複雑な問題があります。これらのテーマは、複数者間におけるどのような種類のパートナーシップやアライアンスにおいても日常的に対応されるものですが、タレント・エコシステムでは、これらの問題のボリュームと複雑さが劇的に増える可能性があります。

オーケストレーションに関する質問（法務）

- テクノロジーのライセンス：
 - エコシステムで活動する他の企業（または個人）から、どの程度までテクノロジーのライセンスを受ける必要がありますか（ライセンスを受ける側の場合など）？
 - エコシステムの参加者に対してテクノロジーのライセンスを与える機会がありますか（ライセンスを与える側の場合など）？
 - 対応すべき知的財産の共同開発はありますか？
 - 上記すべてについて、望ましいライセンス契約の種類は何ですか？
- 対応が必要だと思われる他の種類のライセンス（著作権や商標権など）は何ですか？
- 独占権、収益分配、クロスライセンス、その他の考慮事項はどのように扱われますか？これらの問題のうち地域によって異なるものはありますか？ある場合は、どのように異なりますか？
- タレント・エコシステムにおける様々な種類の貢献者とのエンゲージメントに関して、契約上の問題はありますか？

結論

タレント・エコシステムのオーケストレーションについては、組織の多くの機能部門が責任を共有しています。リーダーは相互に連携した複雑なシステムを効果的に管理するために、これらの部門間の関係をどのように構築するかを決める必要があります。調達部門や法務部門などの一部の部門はタレント・エコシステムのオーケストレーションプロセスに関わったり、溶け込んだりするために特別な努力が必要となるかもしれません。タレント・エコシステムを意図的に主導し、管理することで、組織による戦略的目標の達成方法を、現在も将来的にも改善することができます。タレント・エコシステムをオーケストレーションすることは、自社の未来の指揮を執るということです。

調査結果： 質問と回答

2022 Future of the Workforce Global Executive Surveyより

集計結果を四捨五入していることにより、一部のチャートでは合計が100%になりません。

質問1

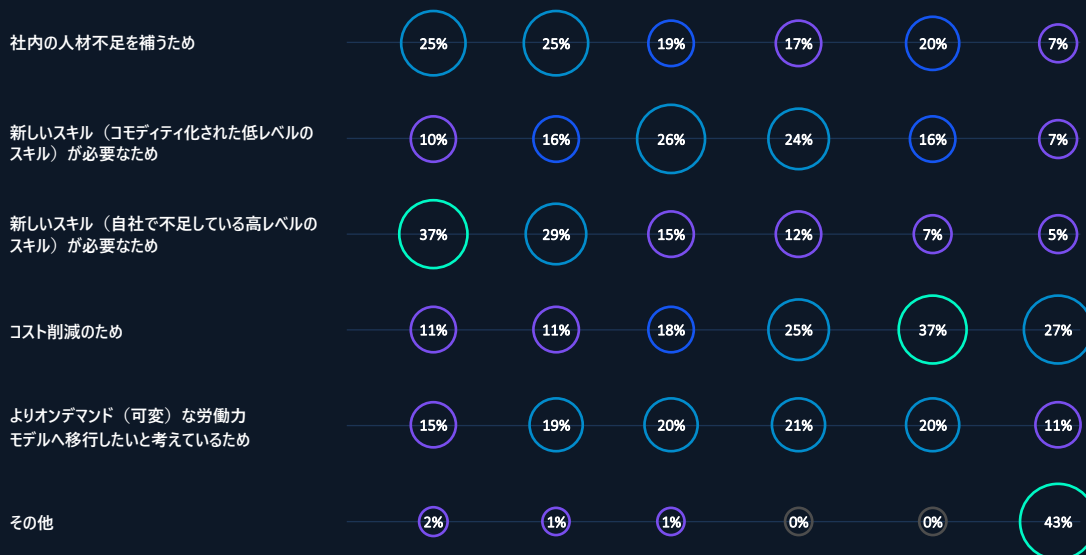
あなたの組織において、以下の各グループはそれぞれの程度自社の労働力の一部であると思いますか？



集計結果を四捨五入していることにより、一部のチャートでは合計が100%になりません。

質問2

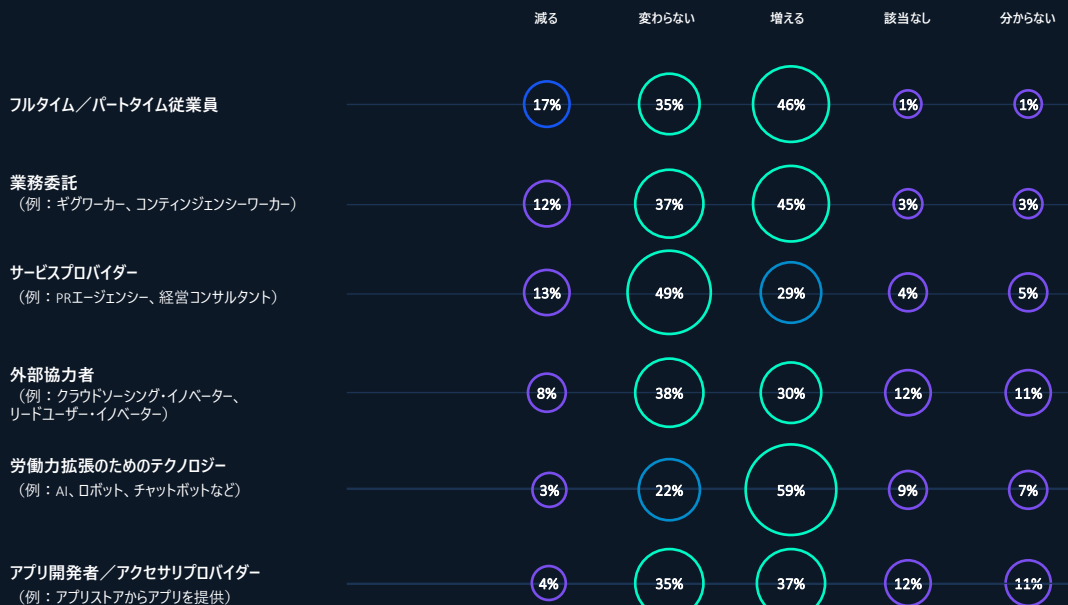
あなたの組織が外部人材を利用する主な理由は何ですか？



これはドラッグ & ドロップしてランク付けする質問です。回答者は上位三つの回答を選択しています。

質問3

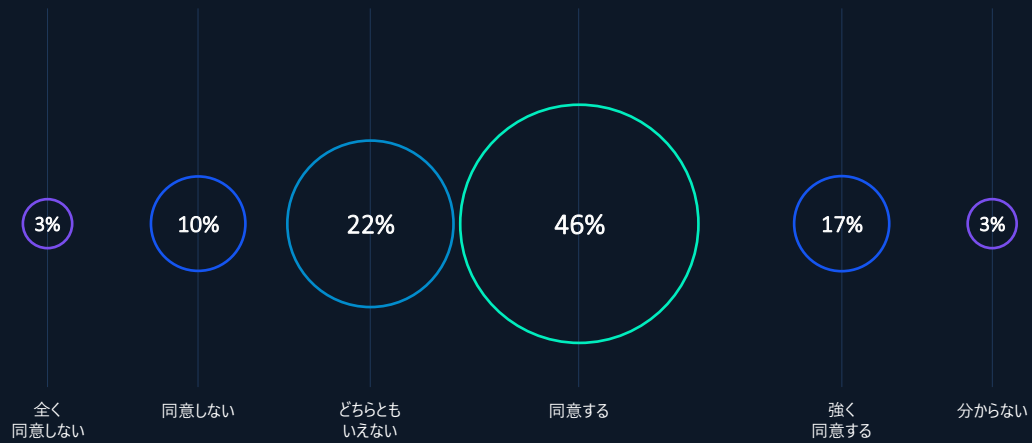
あなたは、今後18～24カ月以内に、以下の労働力が増える、変わらない、または減ると考えていますか？



質問4

以下の文について、あなたはどの程度同意しますか？

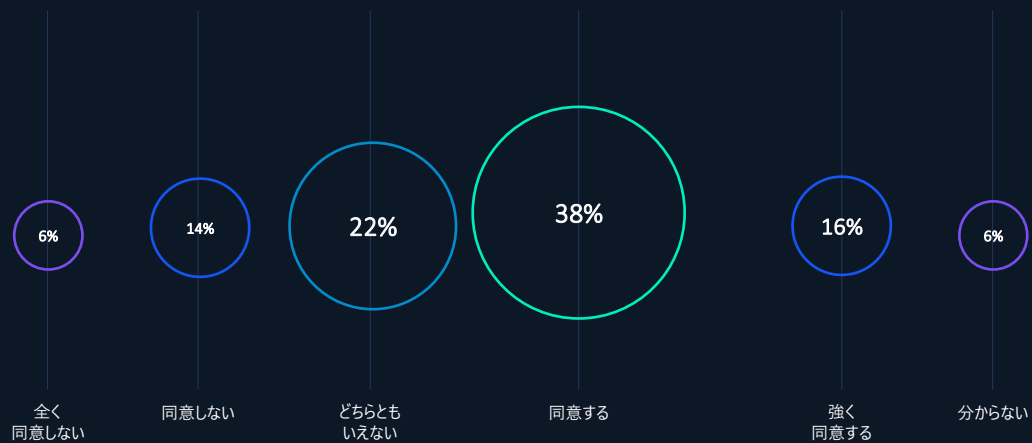
「私の組織は外部協力者雇用を検討しているマネジャーをサポートしている」



質問5

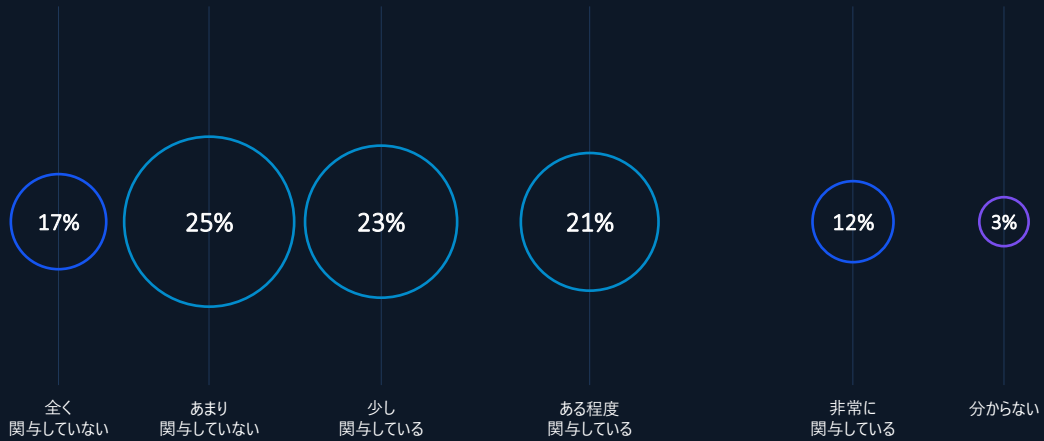
以下の文について、あなたはどの程度同意しますか？

「私の組織は、自社の製品やサービスと連携する製品やサービスを作成する外部企業（アプリ開発者／アクセサリプロバイダーなど）を、（データやリソースへのアクセスなどを提供することにより）サポートしている」



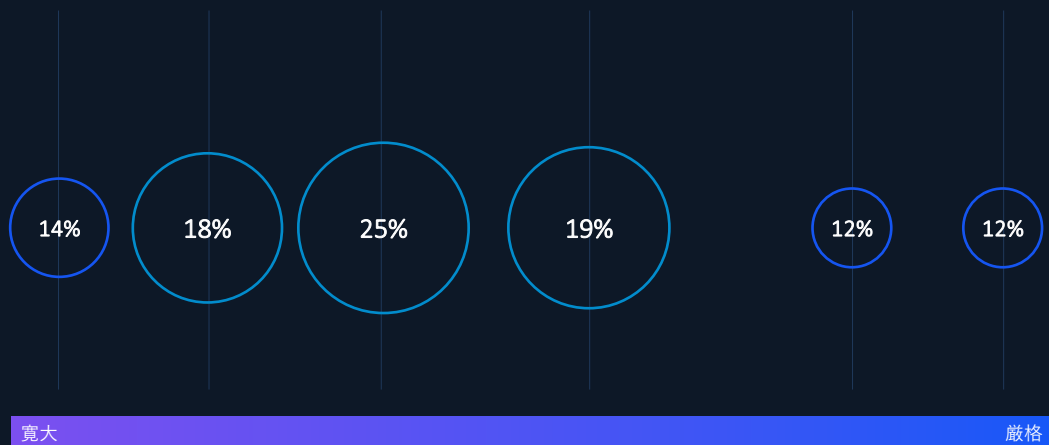
質問6

あなたの組織では、外部の人々があなたの組織の製品またはサービスの開発に貢献するオープンイノベーションまたはクラウドソーシングの活動にどの程度関与していますか？



質問7

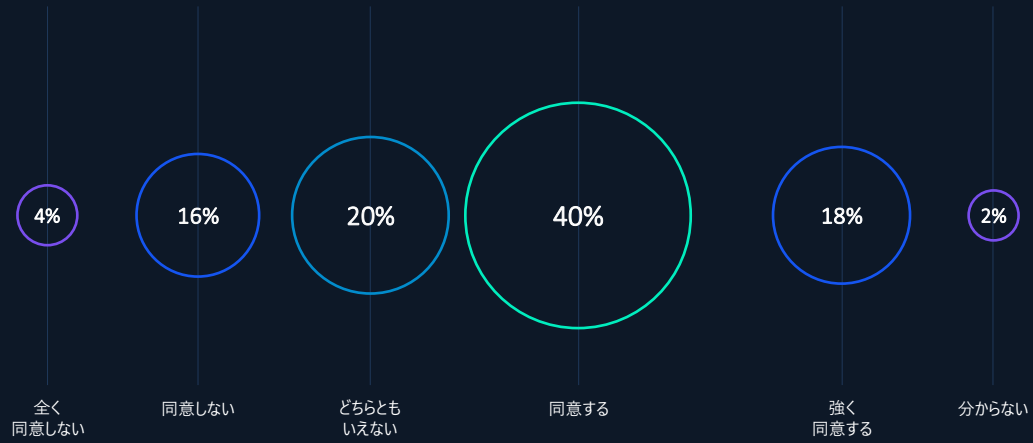
あなたの国では、外部協力者（例えば、業務委託者）の雇用に関する労働法はどの程度寛大または厳格ですか？



質問8

以下の文について、あなたはどの程度同意しますか？

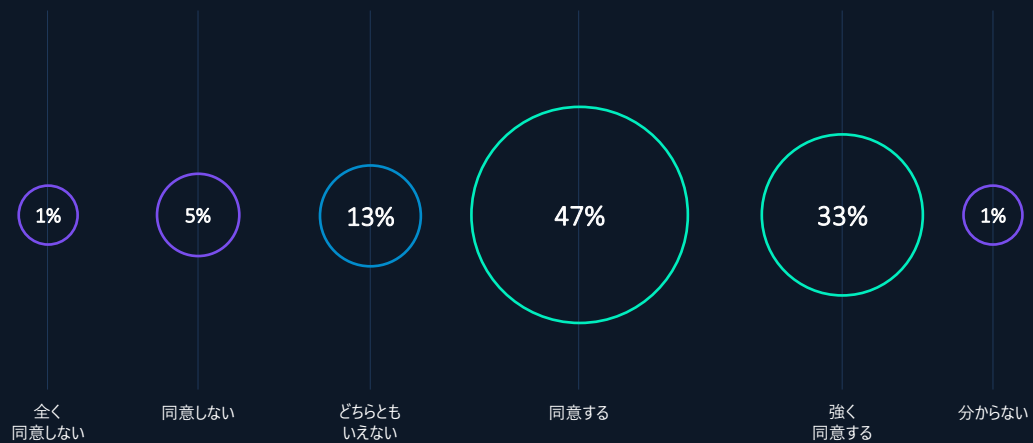
「私の組織は、統合されたアプローチを使って社内従業員および外部協力者を管理している」



質問9

以下の文について、あなたはどの程度同意しますか？

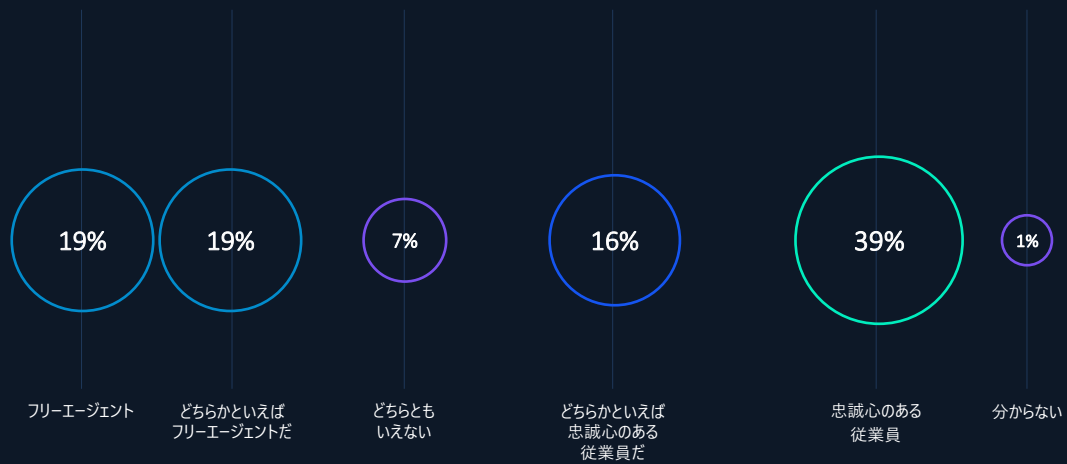
「私は、外部労働者が組織文化に関与することは重要だと考えている」



質問10

あなたは自身のことを労働市場における「フリーエージェント」だと考えていますか？
それとも現在の組織における「忠誠心のある従業員」だと考えていますか？

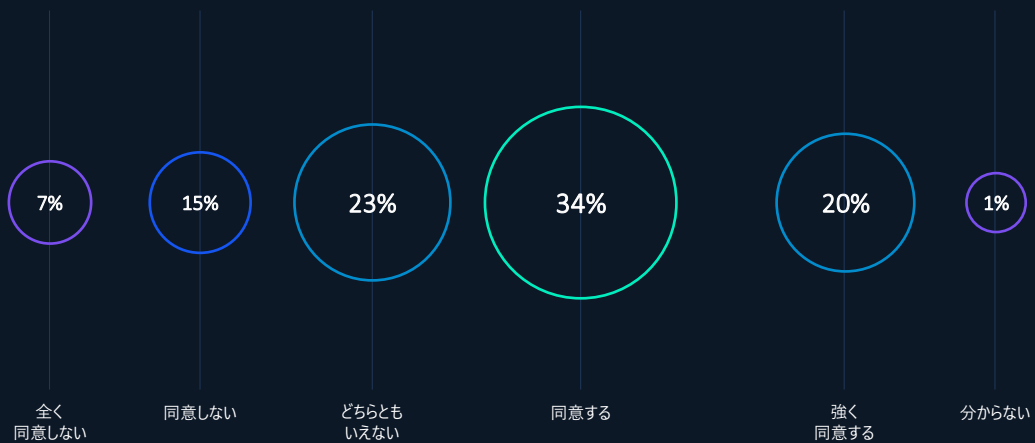
注：ここでは、「フリーエージェント」とは、自身の現在の組織の外にある新たなチャンスに対して常にオープンな状態で仕事をしている人を意味し、「忠誠心のある従業員」とは、自身が勤める現在の会社を離れる計画やその意思がない人を意味します。



質問11

以下の文について、あなたはどの程度同意しますか？

「私の組織は、私のキャリア開発に配慮してくれていると信じている」



質問12

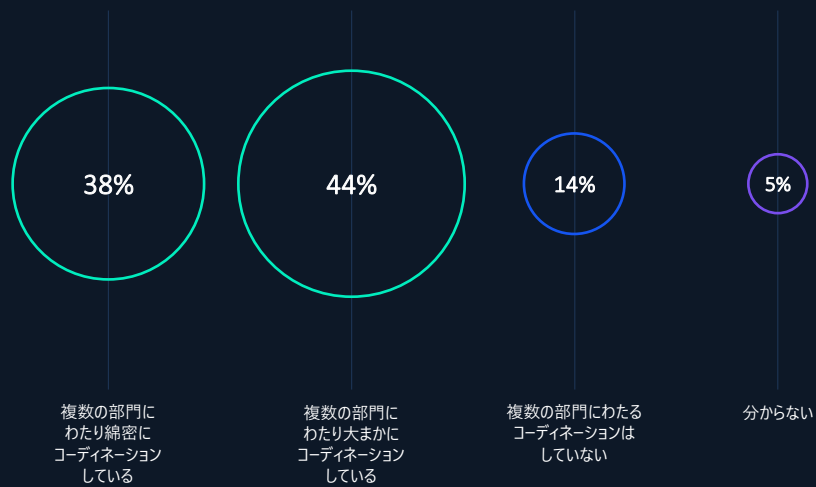
あなたの組織のマネジャーが従業員の忠誠心を向上させるために実践することができる活動があれば、一つか二つ挙げてください

機密情報や個人情報は記入しないでください。

機密情報や個人情報は記入しないでください。

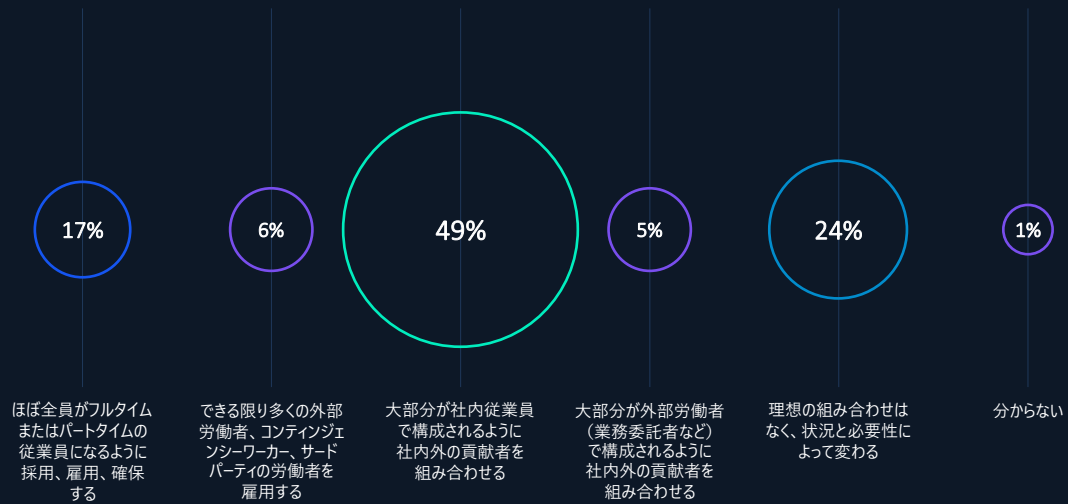
質問13

あなたの組織では様々な機能部門（HR、調達、ITなど）を横断した労働力（社内従業員と外部協力者の両方を含む）の管理をどの程度コーディネーションしていますか？



質問14

あなたの組織における社内および外部の貢献者について、あなたが考える理想的な組み合わせはどのようなものですか？



質問15

あなたの組織のリーダーは、社内または外部の労働者に最も適した仕事の種類をどの程度理解していますか？



質問16

あなたの組織のマネジャーは以下のタレントマーケットプレイスをどの程度使用していますか？



質問17

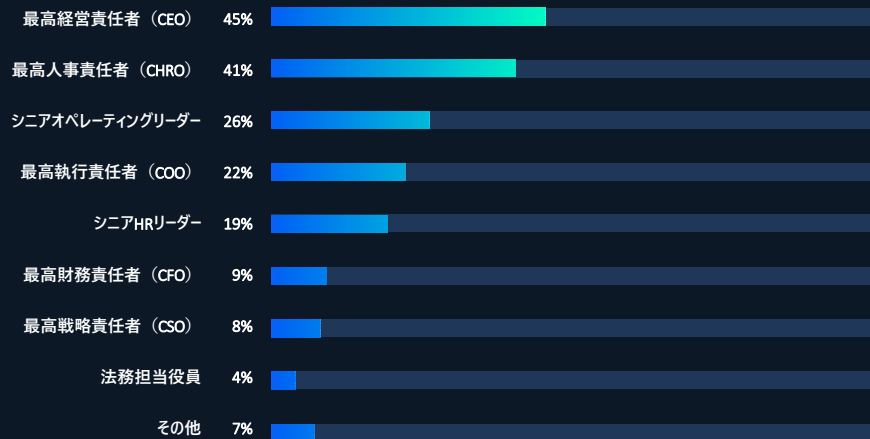
以下の各文について、あなたはどの程度同意しますか？



質問18

あなたの組織において、労働力戦略の策定と維持に関する責任を担っているのは誰ですか？

当てはまるものをすべてお選びください



複数選択式の質問のため、パーセンテージの合計が100%ではない場合があります。

質問19

業務委託者やその他の外部協力者の採用に関する責任を担っているのはどの部門ですか？

当てはまるものをすべてお選びください

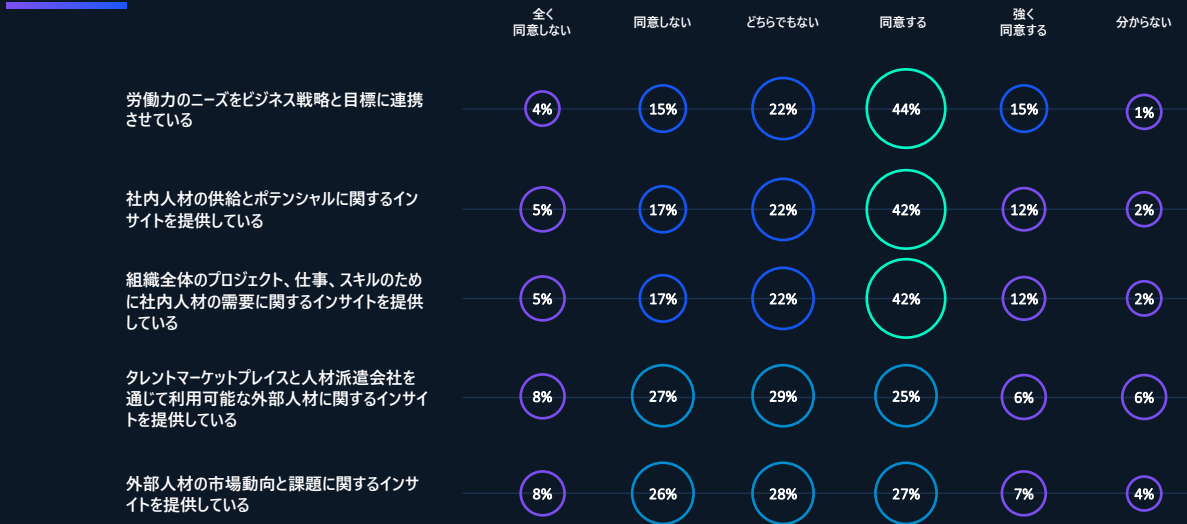


複数選択式の質問のため、パーセンテージの合計が100%ではない場合があります。

質問20

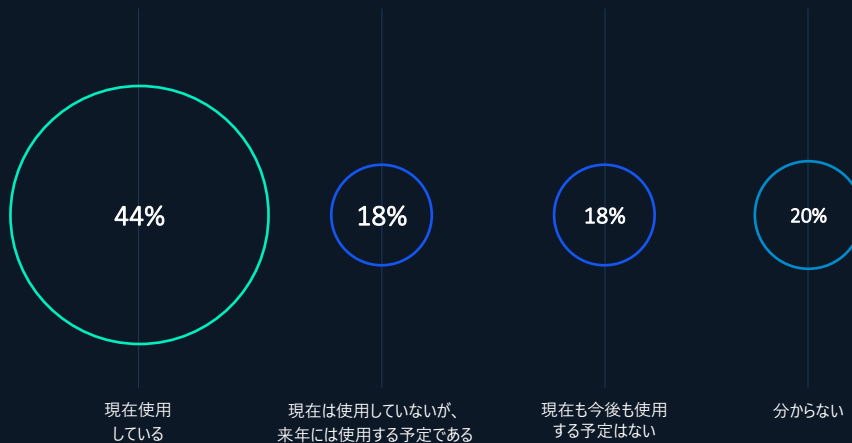
以下に挙げるそれぞれの活動について、あなたは次の文にどの程度同意しますか？

「私の組織はこの活動を効果的に実施している」



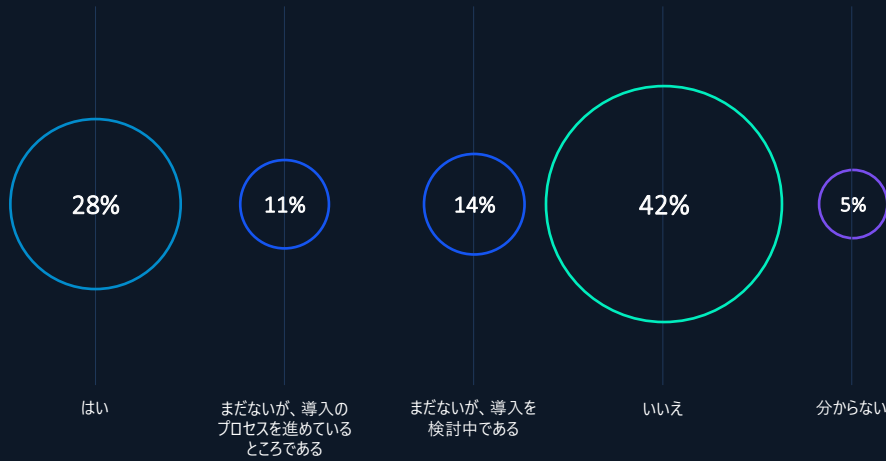
質問21

現在、あなたの組織では労働力を計画する際のデータとして、LinkedInやEmsi Burning Glassなどの外部人材の雇用に関するデータや労働市場のデータをどの程度使用していますか？



質問22

あなたの組織には社内のタレントマーケットプレイス（労働者を利用可能なプロジェクトやストレッチアサインメントにマッチングさせる社内プラットフォーム）がありますか？



質問22A

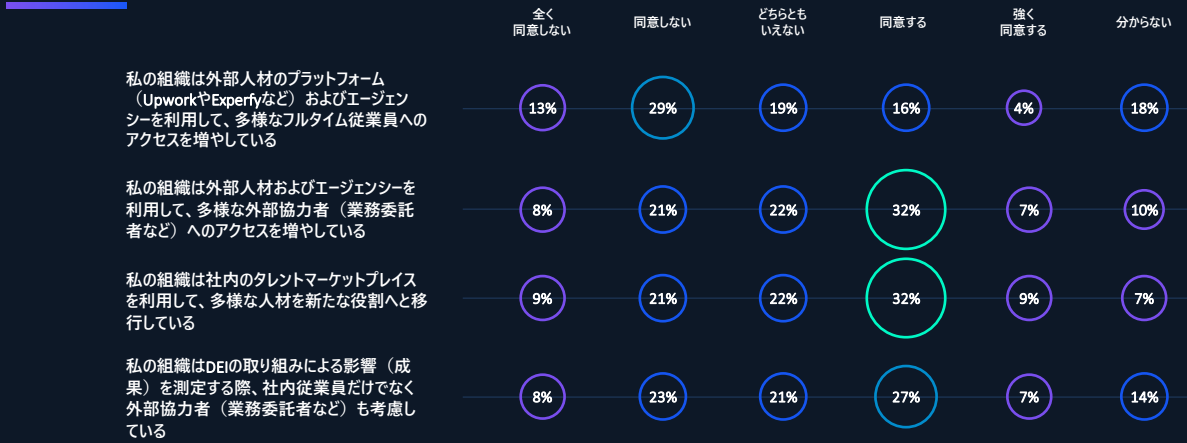
あなたの組織にある社内タレントマーケットプレイスに関して、以下に挙げる特徴はどの程度当てはまりますか？
「私の組織の社内タレントマーケットプレイスは.....」



複数選択式の質問のため、パーセンテージの合計が100%ではない場合があります。

質問23

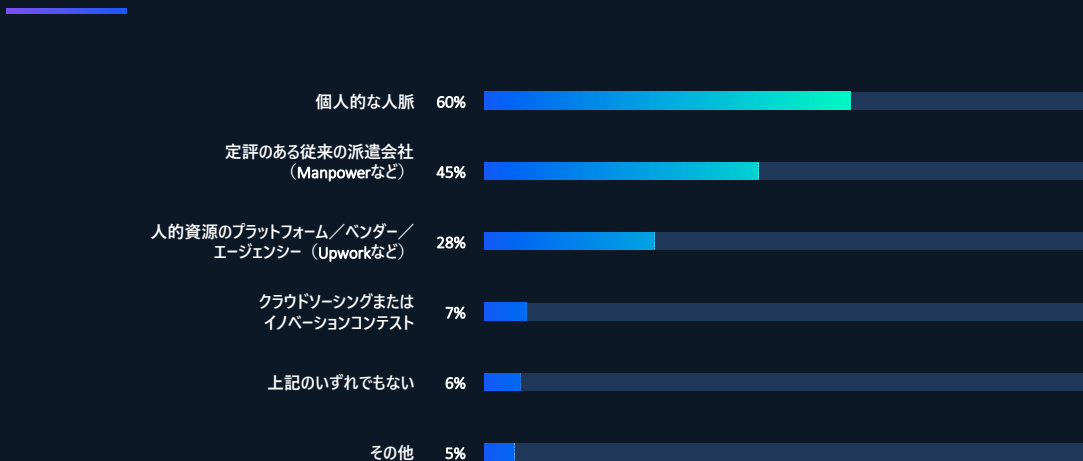
以下に挙げる各文は、組織内でダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）を改善する活動を表しています。各文にあなたの組織を当てはめた場合、あなたは各文についてどの程度同意しますか？



質問24

マネジャーはプロジェクトのための業務に関して、通常、外部労働者をどのように確保していますか？

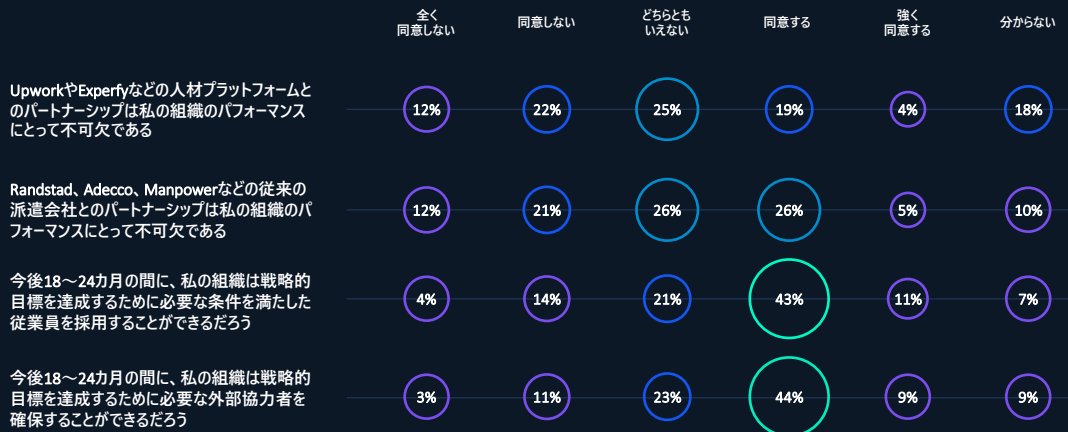
当てはまるものをすべてお選びください



複数選択式の質問のため、パーセンテージの合計が100%ではない場合があります。

質問25

以下の各文について、あなたはどの程度同意しますか？



質問26

外部労働者に関する以下の各文について、あなたはどの程度同意しますか？



質問27

外部労働者に関する以下の各文について、あなたはどの程度同意しますか？



質問27A

あなたの組織が外部労働者に提供しているトレーニングの種類をお答えください

当てはまるものをすべてお選びください



複数選択式の質問のため、パーセンテージの合計が100%ではない場合があります。

調査結果： デモグラフィック

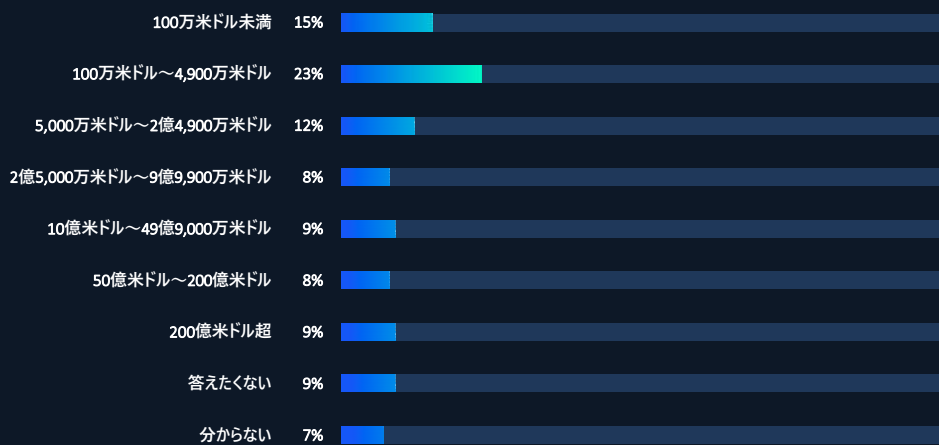
デモグラフィック1

勤務先の組織分類



デモグラフィック2

勤務先親会社の直近会計年度の収益（米国ドル表示）



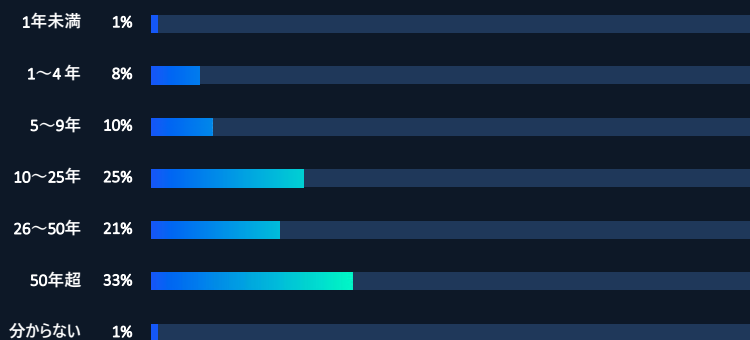
デモグラフィック3

勤務先の従業員数



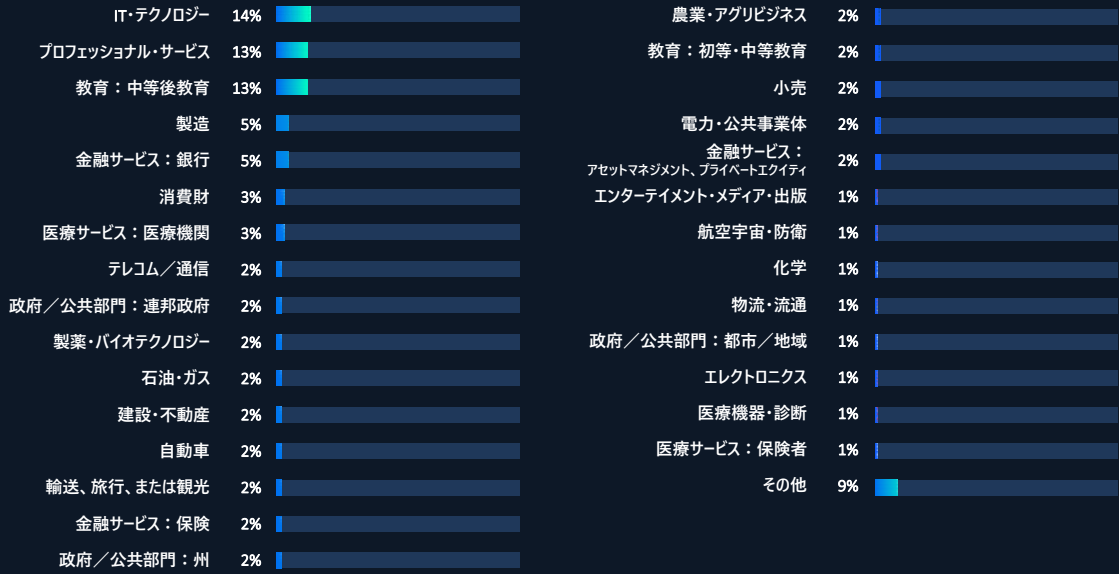
デモグラフィック4

勤務先の創業年数



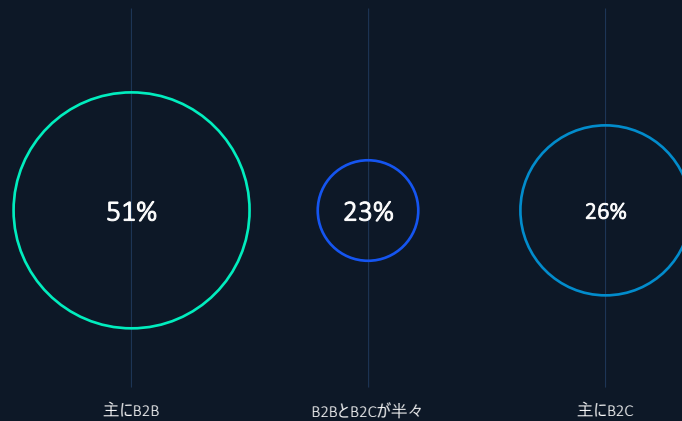
デモグラフィック5

勤務先の主要業種



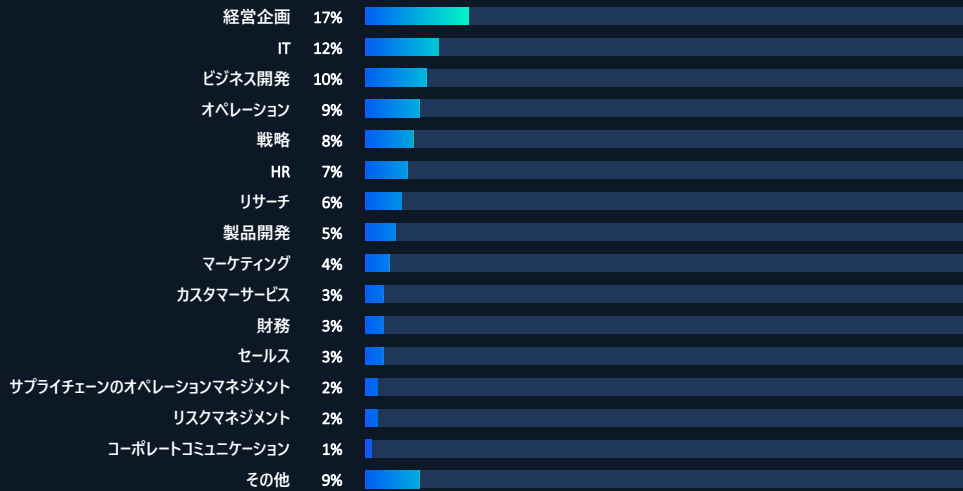
デモグラフィック6

勤務先のサービス提供分類（B2B/B2C）



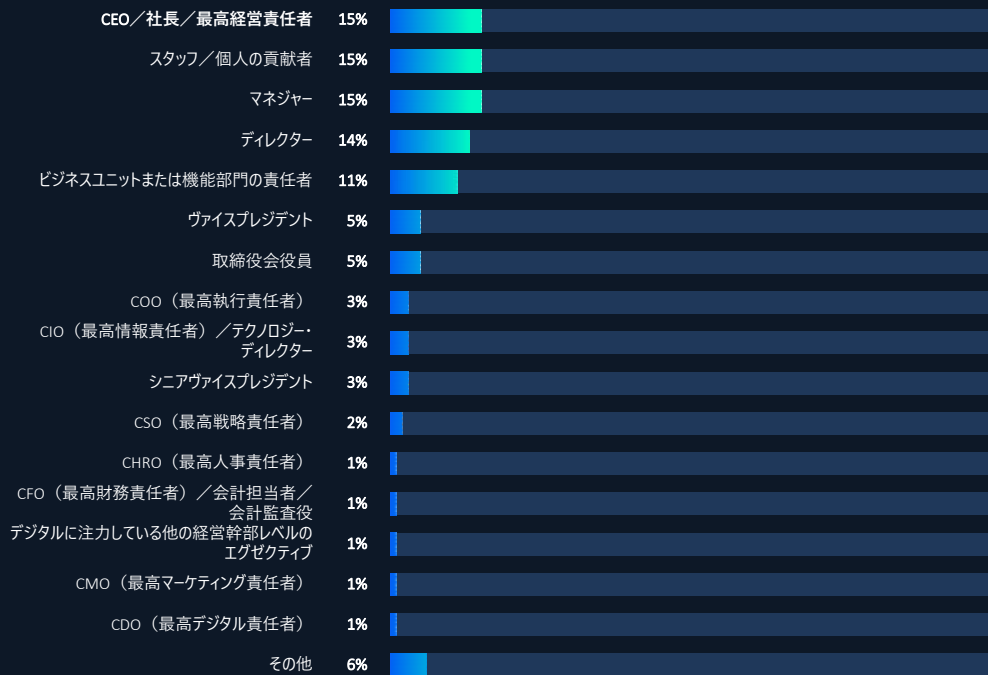
デモグラフィック7

あなたの主な所属部署を教えてください



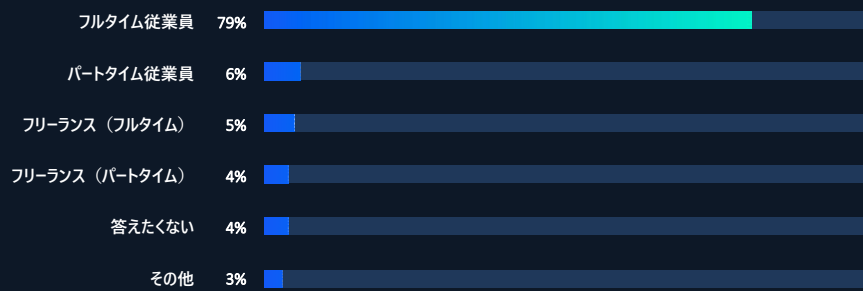
デモグラフィック8

あなたの役職を教えてください



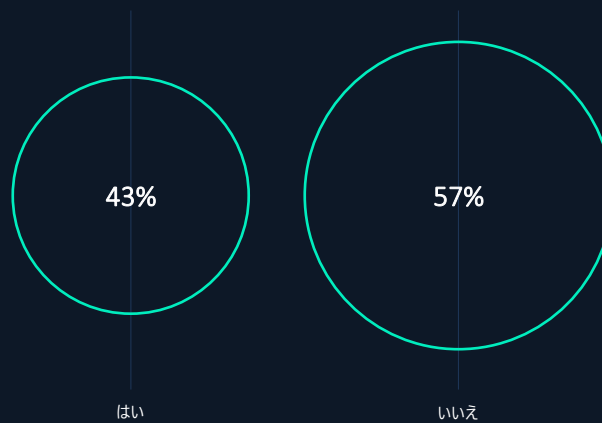
デモグラフィック9

あなたの雇用形態を教えてください



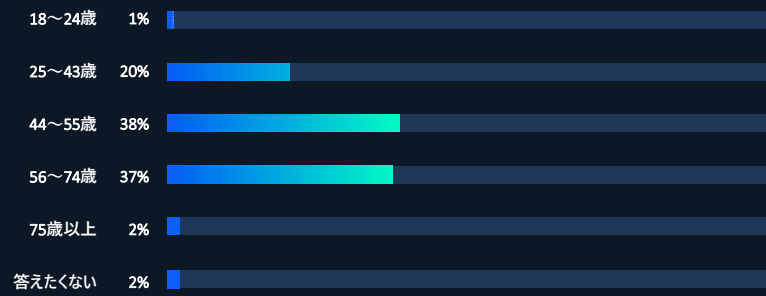
デモグラフィック10

過去5年間に臨時雇用（フリーランサー、独立した業務委託、その他の非正規雇用）として働いた経験はありますか？



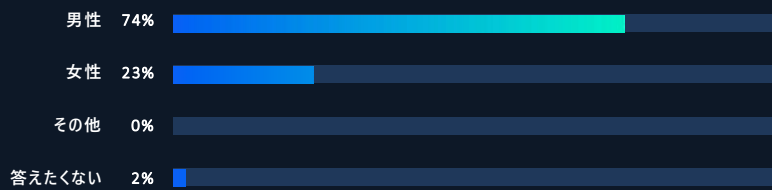
デモグラフィック11

あなたの年齢を教えてください



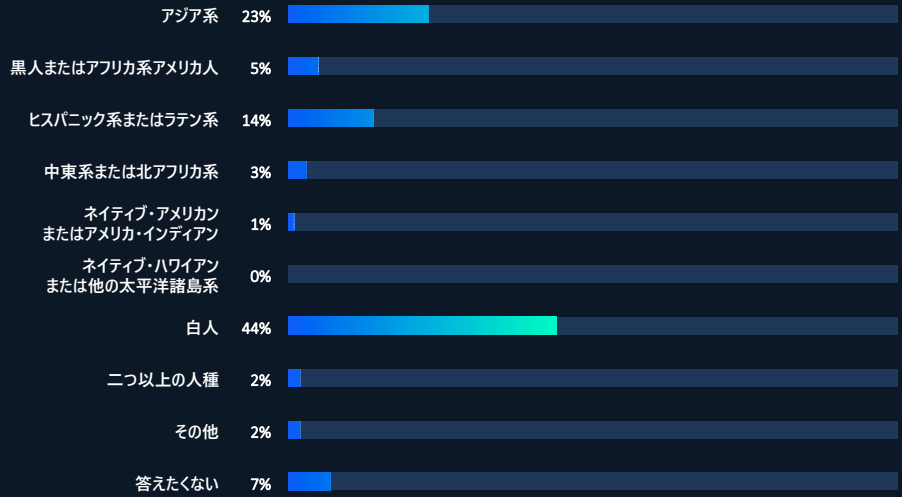
デモグラフィック12

あなたの性別を教えてください



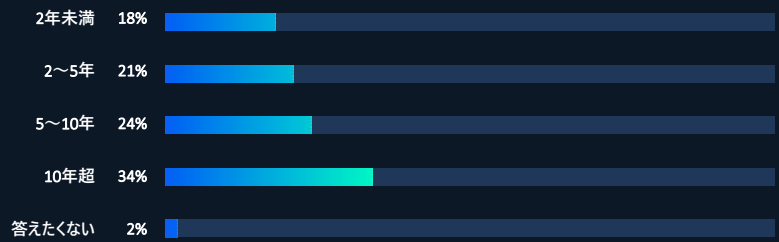
デモグラフィック13

あなたの人種またはエスニシティについて、最も当てはまるものを教えてください



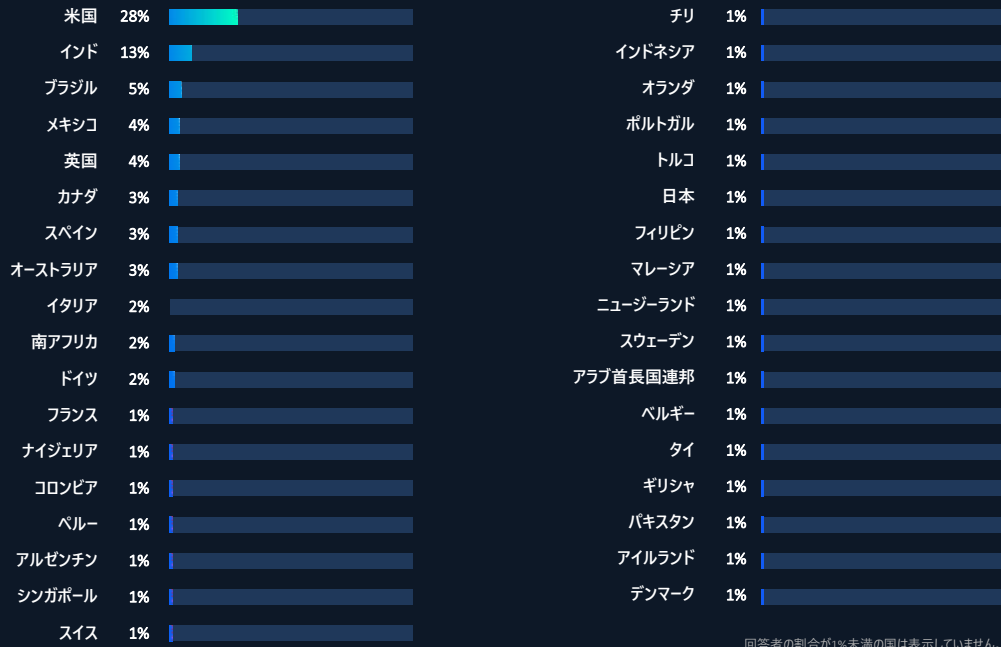
デモグラフィック14

現在の組織でのあなたの勤務年数をお答えください



デモグラフィック15

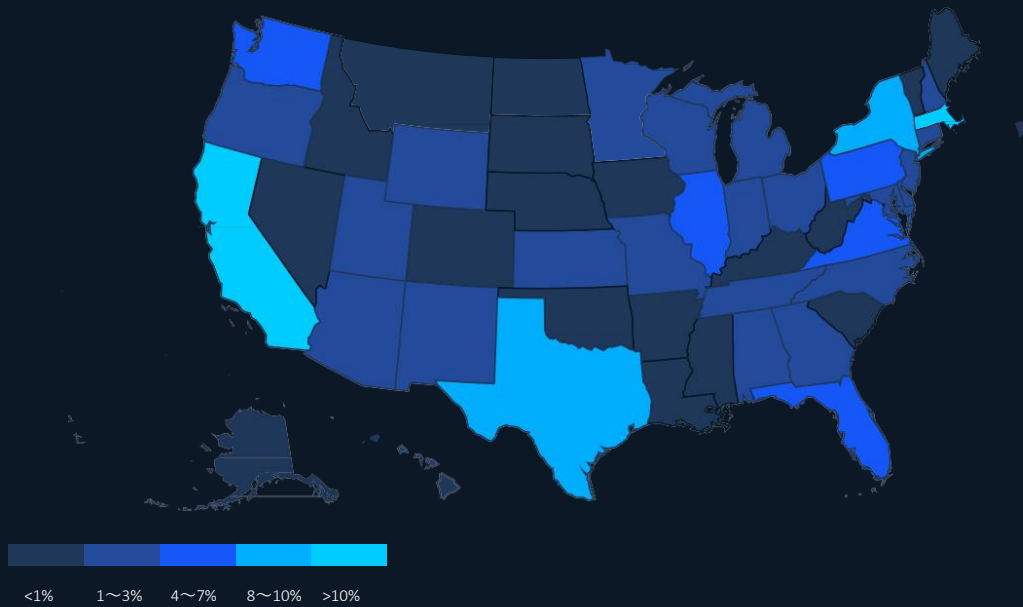
あなたは主にどの国で働いていますか？



回答者の割合が1%未満の国は表示していません。

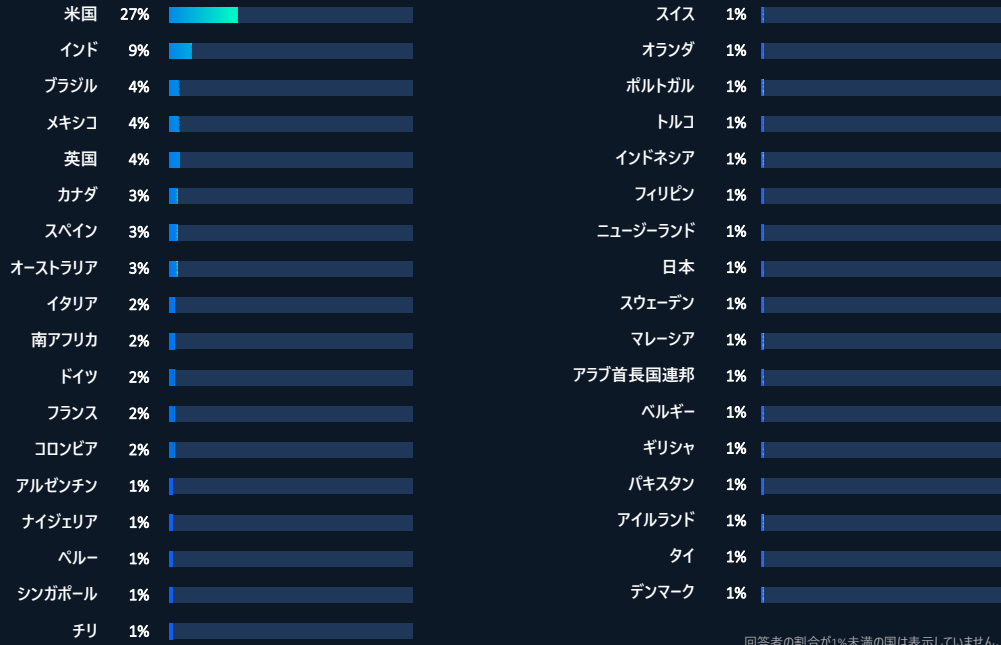
デモグラフィック15A

あなたは主に米国のどの州で働いていますか？



デモグラフィック16

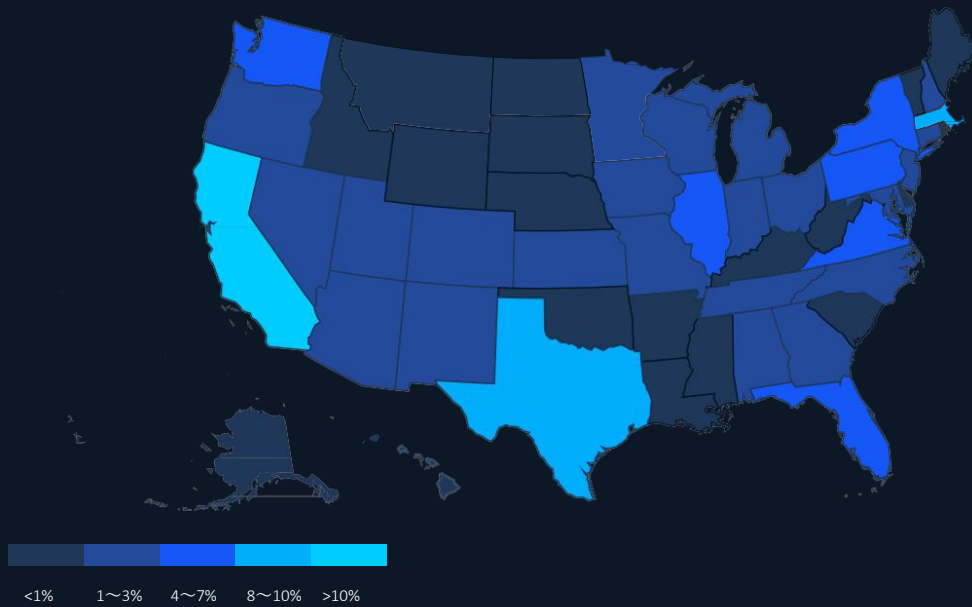
あなたは主にどの国に住んでいますか？



回答者の割合が1%未満の国は表示していません。

デモグラフィック16A

あなたは主に米国のどの州に住んでいますか？



謝辭

We thank each of the following individuals, who were interviewed for this report:

Cathy Benko

board member, Nike

Tomas Chamorro-Premuzic

chief innovation officer, ManpowerGroup

Kori Covrigaru

CEO, PlanOmatic

Roland Deiser

founder and chairman, Center for the Future of Organizations, Drucker School of Management, Claremont Graduate University

Paul Estes

chief community officer, Mural

Dyan Finkhousen

chief strategy officer, Open Assembly

Diane Gherson

senior lecturer, Harvard Business School

Robert Gibbs

mission support director, NASA

Markus Graf

vice president, HR, and global head of talent, Novartis

Dror Gurevich

CEO, Velocity Career Labs and Velocity Network Foundation

Mary Lacity

Walton Professor of Information Systems and director of the Blockchain Center of Excellence, Sam M. Walton College of Business, University of Arkansas

Susan Podlogar

chief human resources officer, MetLife

Andrew Saily

vice president of global talent, Ubisoft

Michael Smith

CEO, Randstand Sourceright

Dave Ulrich

Rensis Likert Professor, Ross School of Business, University of Michigan and cofounder and principal, The RBL Group

Meredith Wellard

vice president of group learning, talent, and HR platforms, DHL

Jeroen Wels

executive vice president, human resources, Unilever

David Wengel

founder, iDatafy

Daidoji Yoshihisa

general leader, Human Resources Development Center, Lion

注釈

- 1 “Independent Contractor Status Under the Fair Labor Standards Act (FLSA): Withdrawal,” Federal Register 86, no. 86 (May 6, 2021): 24303-24326
- 2 J. Berg, M. Aleksynska, V. De Stefano, et al., “Non-Standard Employment Around the World: Understanding Challenges, Shaping Prospects,” PDF file (Geneva: International Labour Organization, 2016), www.ilo.org; and D. Weil, “The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It” (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2014).
- 3 B. Stone, “Amazon Unbound: Jeff Bezos and the Invention of a Global Empire” (New York: Simon & Schuster, 2021), 228.
- 4 H.O. Gibson, “Essays on Operations Management: Setting Employees Up for Success” (Ph.D. diss., Harvard Business School, 2015); and H.O. Gibson, “T-Shaped Managers — One Size Does Not Fit All: Exploratory Study From the Military,” working paper 22-003, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, July 2021.

著者について

Elizabeth J. Altman (@lizaltman) is an assistant professor of management at the Manning School of Business at the University of Massachusetts Lowell, and guest editor for the *MIT Sloan Management Review* Future of the Workforce Big Ideas research initiative. Altman has been a visiting scholar at Harvard Business School and visiting professor at the U.S. Military Academy at West Point. Her research focuses on business ecosystems, platform businesses, strategy, innovation, organizational change, and future-of-work topics.

David Kiron is the editorial director of *MIT Sloan Management Review* and program lead for its [Big Ideas research initiatives](#). Previously, he was a senior researcher at Harvard Business School and a research associate at the Global Development and Environment Institute at Tufts University. He is coeditor of two books, *Human Well-Being and Economic Goals* (Island Press, 1997) and *The Consumer Society* (Island Press, 1997), and coauthor of more than 100 articles, research reports, and case studies.

Robin Jones is a principal at Deloitte Consulting LLP with more than 20 years of organization and workforce transformation consulting experience. At Deloitte, Jones leads markets and services for Workforce Transformation, where she advises senior executives on strategy and execution of large-scale future-of-work initiatives.

Jeff Schwartz is a senior adviser on the future of work and a retired senior principal at Deloitte Consulting LLP, where he was a cofounder and leader of the U.S. Future of Work practice. He is the vice president of Insights and Impact at Gloat, the world's leader in talent marketplaces, and a visiting professor at Columbia Business School. He is the author of *Work Disrupted* (Wiley, 2021) and has been the global editor of Deloitte's "Global Human Capital Trends Report" since its launch in 2011.

CONTRIBUTORS

Natasha Buckley, Michele Lee DeFilippo, Todd Fitz, Carolyn Ann Geason-Beissel, Susan Hogan, Jonathan Holdowsky, Jennifer Martin, Aditya Narayan, Nicole Nodi, Shubham Oza, Janet Parkinson, Saurabh Rijhwani, Negina Rood, Lauren Rosano, Allison Ryder, Brenna Sniderman, Barbara Spindel, and Peter Strutt

The research and analysis for this report was conducted under the direction of the authors as part of an *MIT Sloan Management Review* research initiative in collaboration with and sponsored by Deloitte.

DATA ANALYSIS TEAM

David Levin, Satish Nelanuthula, Srinivasarao Oguri

ADVISORY PANEL

Lynda Gratton, professor of management practice, London Business School

Steve Hatfield, principal and global future of work leader, Deloitte Consulting LLP

Kate Kellogg, David J. McGrath Jr. Professor of Management and Innovation and professor of business administration, MIT Sloan School of Management

Daniel Rock, assistant professor of operations, information, and decisions, The Wharton School, University of Pennsylvania

To cite this report, please use:

E.J. Altman, D. Kiron, R. Jones, and J. Schwartz, "Orchestrating Workforce Ecosystems: Strategically Managing Work Across and Beyond Organizational Boundaries," *MIT Sloan Management Review* and Deloitte, May 2022.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW

At *MIT Sloan Management Review (MIT SMR)* we explore how leadership and management are transforming in a disruptive world. We help thoughtful leaders capture the exciting opportunities — and face down the challenges — created as technological, societal, and environmental forces reshape how organizations operate, compete, and create value.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW BIG IDEAS

MIT Sloan Management Review's Big Ideas Initiatives develop innovative, original research on the issues transforming our fast-changing business environment. We conduct global surveys and in-depth interviews with frontline leaders working at a range of companies, from Silicon Valley startups to multinational organizations, to deepen our understanding of changing paradigms and their influence on how people work and lead.

DELOITTE

This publication contains general information only and is based, in part, on the experiences and research of Deloitte practitioners. Deloitte is not, by means of this publication, rendering business, financial, investment, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a U.K. private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the U.S. member firms of DTTL, their related entities that operate using the “Deloitte” name in the United States, and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

Read the report online at: <https://sloanreview.mit.edu/workforce2022> Visit our site at <https://sloanreview.mit.edu>

Contact us to get permission to distribute or copy this report at smr-help@mit.edu

MIT Sloan
Management Review



[SLOANREVIEW.MIT.EDU/BIG-IDEAS](https://sloanreview.mit.edu/big-ideas)



MIT Sloan Management Review

PDFs • Reprints • Permission to Copy • Back Issues

Articles published in *MIT Sloan Management Review* are copyrighted by the Massachusetts Institute of Technology unless otherwise specified.

MIT Sloan Management Review articles, permissions, and back issues can be purchased on our website, shop.sloanreview.mit.edu.

Reproducing or distributing one or more *MIT Sloan Management Review* articles requires written permission.

To request permission, use our website shop.sloanreview.mit.edu/store/faq or email smr-help@mit.edu.

Deloitte. デロイト トーマツ

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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千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 トウシュート 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リー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（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 トウシュート 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は間接に発生し得る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

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.