



ワークフォース 2.0

テクノロジーによって拡張された世界で
人間の可能性を解き放つ

グローバル人材動向調査

2024-2025年版

welcome to brighter



はじめに

近年、仕事を取り巻く環境が激変しています。人間とテクノロジーの連携という革命的な出来事その変化を加速させています。不安とともに興奮をもたらしている生成AIは、働き方だけでなく、仕事体験そのものを変えつつあります。では、生成AIは寄せられる期待に見合うだけの大きなインパクトをもたらしたのでしょうか。増大するリスクに対し効果的に管理することは可能でしょうか、また、その価値はあるのでしょうか。競争環境に対して永続的に与えるインパクトにはどのようなものがあるのでしょうか。このような会話が、取締役会やチームの会話で交わされるなか、ひとつの普遍的な真実が浮かび上がってきています。その真実は、この新たな仕事の世界の可能性を解き放つためには、変革の中心に人間を据える必要があるというものです。

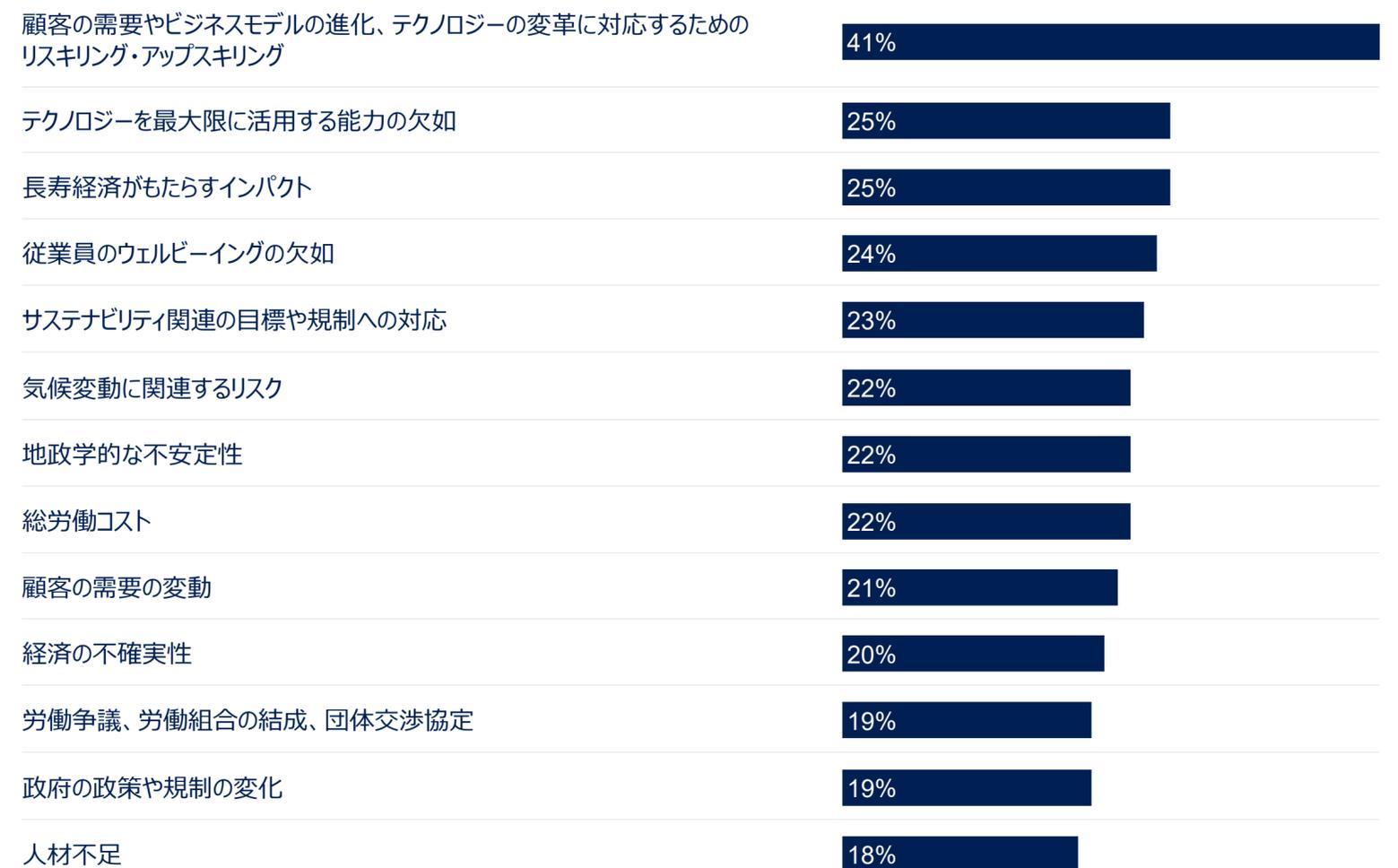
本調査にご協力いただいた14,400名を超える経営幹部、HRリーダー、従業員、投資家の皆様に感謝申し上げます。

2025年は、絶え間なく変化する激動の年となるでしょう。企業は質の高い成長を実現するために限界に挑むことを求められます。マーサーが実施した経営幹部に対する調査（2025年版）によると、多くの経営幹部は今後1年間の業績について前向きな見通しを持っています。しかしその一方で、主要なイニシアチブのROIには、これまで以上に厳しい視線を注いでいます。経営幹部の84%は、より少ないリソースでより多くの成果を生み出すために、すべての社員に効率性の重視を求めている考えを示しました。限られた予算でビジネス目標を達成するためには、経営幹部とHRリーダーが時間と資金の投資先を明確な意図をもって選定することが不可欠です。

リスクは依然として高い状況にあります。従業員の5人に2人が、仕事の世界は根底から崩壊したと考えており、また、4人に1人はまったく働かなくてすむことを願っています。人々は、雇用の安定と経済的なウェルビーイングがもたらす安心感を強く求めています。こうした要素の重要性は、変化の激しい時代にいっそう高まるものです。しかし2025年の調査で経営幹部が予測したリスクは、過去数年と比べれば、統制しやすいものと言えるでしょう。事業成長の主なリスクとして経済の不確実性をあげた経営幹部は20%にすぎず、多くは、リスティングやアップスキリング、テクノロジーを活用する能力の欠如が主な懸念材料であるとなりました（図1参照）。不確実性やボラティリティへの対応能力が強化されつつあるということでしょうか。2025年版のグローバルリスク報告書において、回答者の3分の2近くが今後10年間で「激変」や「不穏」と予測していることを踏まえれば、リーダーは今後もこうしたアジリティを維持していく必要があると言えるでしょう。¹

図1. 2025年の事業成長に対する主なリスク

経営幹部に対する調査（2025年版） 2025年の事業成長に対する主なリスクは何ですか（3つ選択）



HR領域における優先順位の変化

2025年に最も多くのHRリーダーが選択したアジェンダはピープルマネージャーのスキル向上（例：パフォーマンス・マネジメント、フィードバック）であり、2024年の9位から大幅に順位を上げました。この結果は、変革を効果的に推進するためには、高い共感力と影響力を持ち、人々を鼓舞できるリーダーシップが重要であることを示しています。

2025年に大きく順位を上げたアジェンダはこれだけではありません。[スキルベースの人材マネジメントプロセスの設計](#)も8位から3位に上昇しました。「スキル」が急速に仕事における新たな共通言語となりつつある状況が表れています。しかし、スキルベースの人材マネジメントへの投資が今年、成果をもたらすと考えている経営幹部は37%にとどまっています。

従業員体験や要員計画は引き続き、グローバルなHRアジェンダの上位に位置していますが、注目度は低下傾向にあります（特に低成長企業の場合）。

見過ごせない長寿化の傾向

意外だったのは、2024年の調査ではHRの優先順位の2位だった従業員の心身の健康増進を目的とした福利厚生への投資増大が、2025年の調査では14位に大きく順位を下げたことです。従業員の燃え尽き症候群リスクや[高齢化](#)を考慮すると、これは危険な兆候

図2：2025年の人事関連アジェンダにおけるHRの優先順位

凡例	■ = 経営幹部がビジネスの成長への影響が最も大きいと考えるイニシアチブ	■ = 経営幹部がビジネスの成長への影響が最も小さいと考えるイニシアチブ
1.ピープルマネージャーのスキル向上	2024年の9位からアップ	11.柔軟性のある勤務形態の提供の継続
2.優秀な人材の獲得と離職防止を目的とした従業員体験・EVPの向上		12.コスト削減のための業務オペレーティング・モデルの再構築
3.スキルベースの人材マネジメントプロセスの設計	2024年の8位からアップ	13.アジリティ向上を目指した業務オペレーティング・モデルの再構築
4.採用／育成／外注戦略をより良く伝えるためのワークフォースプランの改善		14.心身の健康増進を目的とした福利厚生への投資増大
5.自社のHR・ピープル・アナリティクス能力の向上		15.持続可能性に関するアカウントビリティ、指標、報告の改善
6.新たなHRテクノロジーの導入、または既存のプラットフォームの最適化	13位からアップ	16.ESG・サステナビリティをビジネスアジェンダの中心に設定
7.DEI目標の実現	14位からアップ	17.より客観的で信頼性の高い人材アセスメントへの投資
8.HR機能のオペレーション／サービス提供モデルの最適化		18.AIの利用拡大を踏まえた人材戦略の再考
9.報酬制度の改善または最新化	2024年の6位からアップ	19.増大する健康・福利厚生関連コストへの対応
10.AIと自動化の導入を図るための業務の再設計		20.職場の（身体的・心理的）安全性向上への投資拡大

です。定年・引退後資金準備や経済面のウェルビーイングに関連する福利厚生への投資拡大の優先順位が低下したことも、[長寿経済](#)の観点から見ると懸念材料です。このアジェンダを2025年の優先事項にあげたHRリーダーは11%にとどまり、順位は7位から21位

に低下しました。しかしマーサーが実施した経営幹部に対する調査（2025年版）では、長寿経済がもたらすインパクトは事業成長に対するリスクの同点2位となっており、経営幹部の80%が従業員の高齢化がもたらす可能性のあるリスクへの対応を経営陣は強化すべ

きだと考えています。2025年には明確な意図をもった投資が求められていることを考えると、HRと経営幹部は対話を深め、認識を共有する必要があります。

仕事を「機能させる」： 従業員の活躍に資するものとは

労働市場では若干の軟化が見られるものの、各組織は依然として人材パイプラインを作るのに苦労しています。離職リスクの重要性が高まっており、管理職には、部下が気分よく1日を終え次の日に向け

てやる気に満ちているようにする重責がのしかかっています。充足感をもたらすものはさまざまですが、回帰分析によると、こうしたさまざまな要素のうち42%が図3に示す5つの面によるものであることがわかっています。

図3：従業員にとっての重要事項とは



経済的安定

- 「会社が医療費を援助してくれている」
- 「会社が定年・引退後の備えを補助してくれている」



心理的安全性

- 「仕事で本来の自分を出すことができる」
- 「自分で意思決定ができるよう裁量権を与えられていると感じる」
- 「仕事や仕事上の慣行が自主性と尊厳を保つのに役立っている」
- 「自分の意見を反響を恐れることなくオープンに表明することができる」



目的意識

- 「自分の仕事が意義あるミッションに貢献していると思う」



デジタル充実度

- 「私たちにはデジタルファーストの文化がある」
- 「自分の仕事をするために最新のテクノロジー（例：生成AI）を活用できる」
- 「自分の仕事体験が最も力を発揮できるデザインになっている」



スキルアップ・雇用安定

- 「現在の自分の職務がなくなっても、この会社でキャリアを継続していくことができる」
- 「会社は私のスキルが常に最新の状態であるよう支援してくれている」

組織は従来とは異なる形で試練に直面している

ビジネスのアジリティと人材の持続可能性の確保はきわめて重要です。²2024年の調査では、高成長企業（自社申告で2023年の収益増が10%以上）のHR担当者は、低成長企業（成長率が3%未満）と比較して、自社がアジャイルで（54%）、長期的課題に注力している（49%）と回答する割合が高い傾向にありました。マーサーが実施した経営幹部に対する調査（2025年版）によれば、経営幹部の79%が、事業の優先順位の変化に迅速に対応するためには、人材マネジメントプロセスの機動性を高める必要があると認識していることが明らかになりました。

過去の生産性向上策は効果を失いつつあります。人件費は低下することがなく、オフショア化、ニアショア化、ビジネスプロセス・リエンジニアリングはもはや生産性に大きな変化をもたらすものではありません。現在、各社には、自社の従業員の能力を引き出し発揮させるだけでなく、コストとリターンに関する新たな（そしてとても必要とされている）状況をもたらす、テクノロジーのアービトラージを行う機会があります。³ここに生成AIが登場し、状況を一変させています。経営幹部の半数超（54%）が自社のビジネスはAIを大規模に導入しなければ2030年以降に存続できないだろうと考えています。AIはこの

時代のテクノロジーにおける最大のブレイクスルーであり、それを活用するためには、各組織は、それぞれの事業計画と人材計画が人類の進歩を拡大させるようにする必要があります。

競合他社を上回るペースで進んでいる組織は、次の4つの優先分野で未来に向けて踏み出しています。**人間を中心に据えた生産性**：こうした組織は、人間を中心に据えた生産性を考慮する上で、仕事が進化しているのか、その仕事をしている人のスキルや動機は何かについて注目することが必要だと認識しています。**信頼**：信頼とは仕事における真の対話の基盤であり、透明かつ公正な業務慣行を通じて強化されるものだということを認識しています。**十分な備えと耐性がある従業員**：リスクの相互連関が強まり、また、その予測が困難になっていることを受け、リスクに備えと耐性がある従業員層の構築に向けた、新たな水準のリスク意識とリスク低減が不可欠であると理解しています。**デジタル化が浸透した未来**：仕事がいつそう複雑化することにもない、デジタル化が浸透した未来に向けて移行できるよう、労働力をシンプル化し、エンゲージメントを高め、動機付ける必要があることを認識しています。明日をデザインし、移行計画を練り、すべてのステークホルダーが常に活躍し続けることができる文化を育むことが、これまで以上に重要になっています。

人間を中心に据えた 生産性の向上

AI、アセスメント、ワークデザインで
生産性の方程式を解く



人間を中心に据えた生産性の向上



人間と機械の連携が急速に進んでいることで、生産性の方程式を再考することが急務となってきました。新たな方程式は、人間の能力を強化し、効率を向上させ、ビジネス面のソリューションと従業員エクスペリエンスの個別化の両方でイノベーションを促進するAIの力を考慮する必要があります。ただし、AIはこの方程式の一方の側でしかありません。先進的な企業が新しいテクノロジーを補完するものとして用いているのが、アジャイルな人材モデルと人間を中心に据えたワークデザインです。これらは両方とも、仕事の進め方を再構築し各従業員が生み出す価値を定量化する上で重要な要素です。そのためには、スキルの需給を十分に考察することと、スキルアップへの投資が必要です。生産性の方程式の中心に人間を据えることで、得られる成果を全員で共有できるようになります。

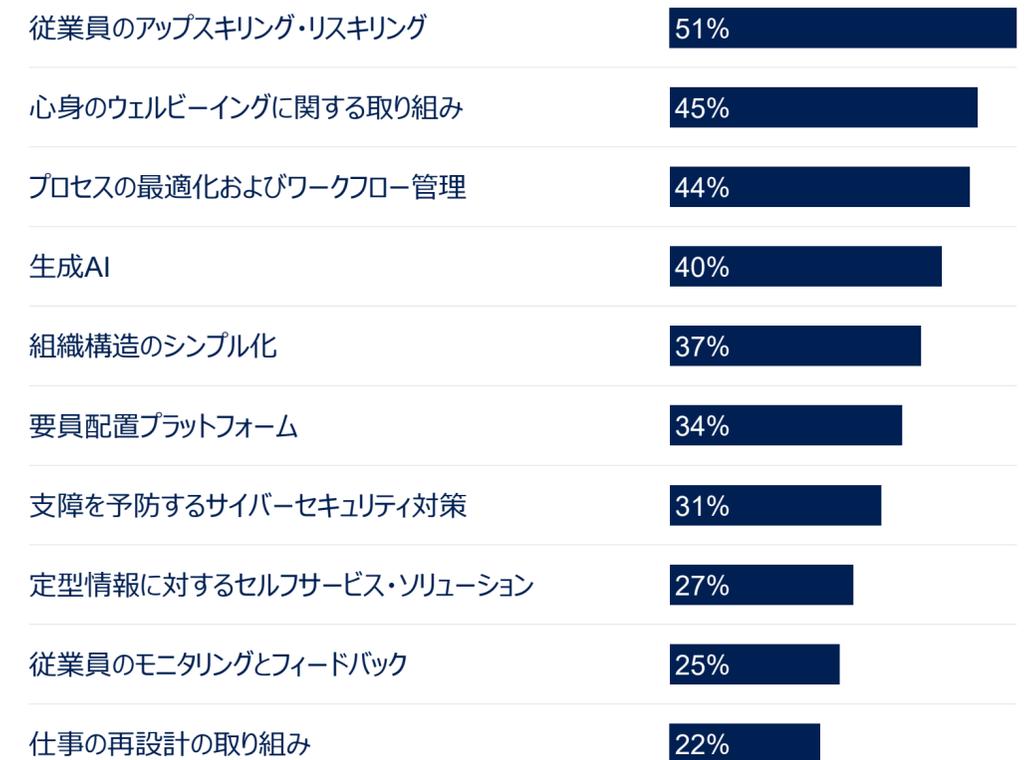
生産性のコードを解読する

何年にもわたり、[生産の伸びが低迷](#)を続け、従来の安価な労働力の活用から得られるリターンが下降の一途をたどってきたため、⁴生産性の向上が2024年のビジネス推進上の最重要課題となったことは当然と言えるでしょう。

2025年も生産性の課題は続いており、自組織は生産性の向上において「業界をリードしている」または「大きく前進している」と評価したHRリーダーは17%にとどまり、68%は「人間を中心に据えた生産性の向上」に取り組み始めたばかりだと回答しました。経営幹部は、従業員のアップスキリング・リスキリングと従業員のウェルビーイングが、事業の成功に欠かせないことを理解しています。2024年の調査では、生産性向上への影響が最も小さいと予測されていたワークデザインの再考（図4参照）は、実際には最も大きな変化をもたらしました。HRリーダーが、自組織のワークデザインの再考が「世界水準」であると評価した企業の88%では生産性の向上が見られました。

図4. ビジネス推進上の最重要課題が生産性の向上であることを踏まえると、必要な行動とは何か。

経営幹部への質問（2024年）：自組織において生産性を向上させるために最も効果があるのは、どの分野への投資ですか。（当てはまるものをすべて選択）

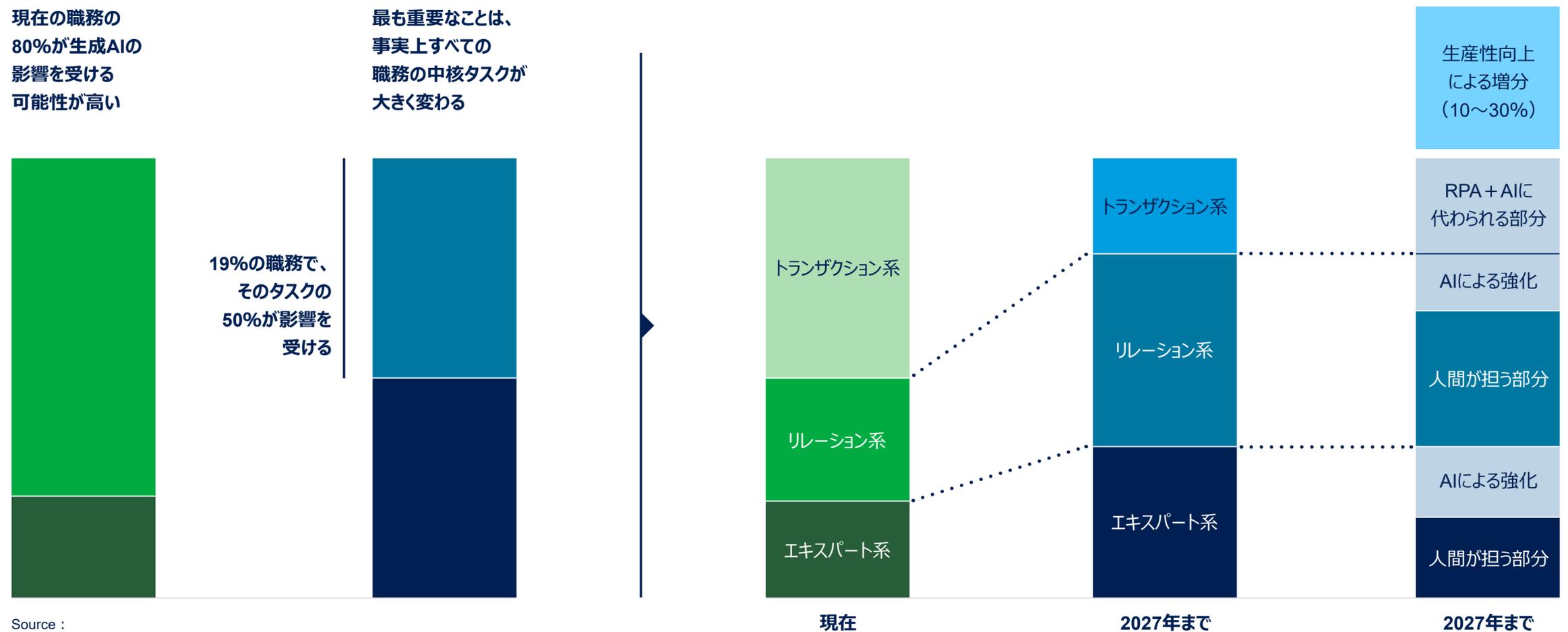


現在、大企業も中小企業も「拡張知能」の利点を活用しようとしています。2024年の調査では、経営幹部の56%が生成AIは自組織で雇用を創出すると予測していましたが、現在のところ、この予測が実現した組織は21%にすぎません。HRリーダーの大半は、AIは雇用に影響を与えていないと述べ、28%は雇用が減少したと回答しました。

これまで新しいテクノロジーの導入による生産性向上は思うような成果をあげられないケースが多かったのですが、生成AIでは状況は変わるのでしょうか。2024年の調査では、HRリーダーの半数以上（56%）がAIによって自組織の効率が向上したと述べ、46%がAIはイノベーションの促進に寄与したと回答しました。生成AIが日常的なタスクに組み込まれるにつれて、求められるスキルセットも変化しています（図5参照）。その結果、人間である従業員の貢献度を測定し、評価し、育成する最良の方法は何かという新たな議論が巻き起こっています。

従業員は自分を「汎用品」のように感じており、5人のうち2人近く（39%）が4年前と比べて、自分は代替可能であり価値が下がったと考えています。重要なのは、テクノロジーを使って新たな働き方を実現することだけでなく、[生産性の測定](#)において従業員の長年の貢献を適切に反映することです。⁵

図5. 「組み合わせ」の力：生成AIによる仕事の強化・拡張とは



Source :

¹ OpenAI, OpenResearch, and the University of Pennsylvania

² Brookings Research

³ Goldman Sachs Research, Reinventing Jobs:A 4-Step Approach for applying automation to work (Jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)



この数年間、生産性を押し上げるものとして従業員のエネルギーレベルの重要性が強調されてきました。エネルギー低下要因は何かという質問に対し、従業員からは、忙しい仕事、多すぎる中断、効果的でない組織構造、持続不可能な業務量の多さという声があがっています（図6参照）。また、57パーセントが前よりも長時間働いていると述べています。従業員の側では自律性の欠如を課題とはとらえておらず、ワークデザインや業務上の習慣が良くないという点を指

摘しており、また、もっと方向性を示してほしい、フィードバックをしてほしいと考えています。AIとスキルは方程式を構成する要素ですが、全員を新たな働き方に移行させ、仕事の流れのなかでスキルアップの余地を作り出すことが成功には不可欠です。

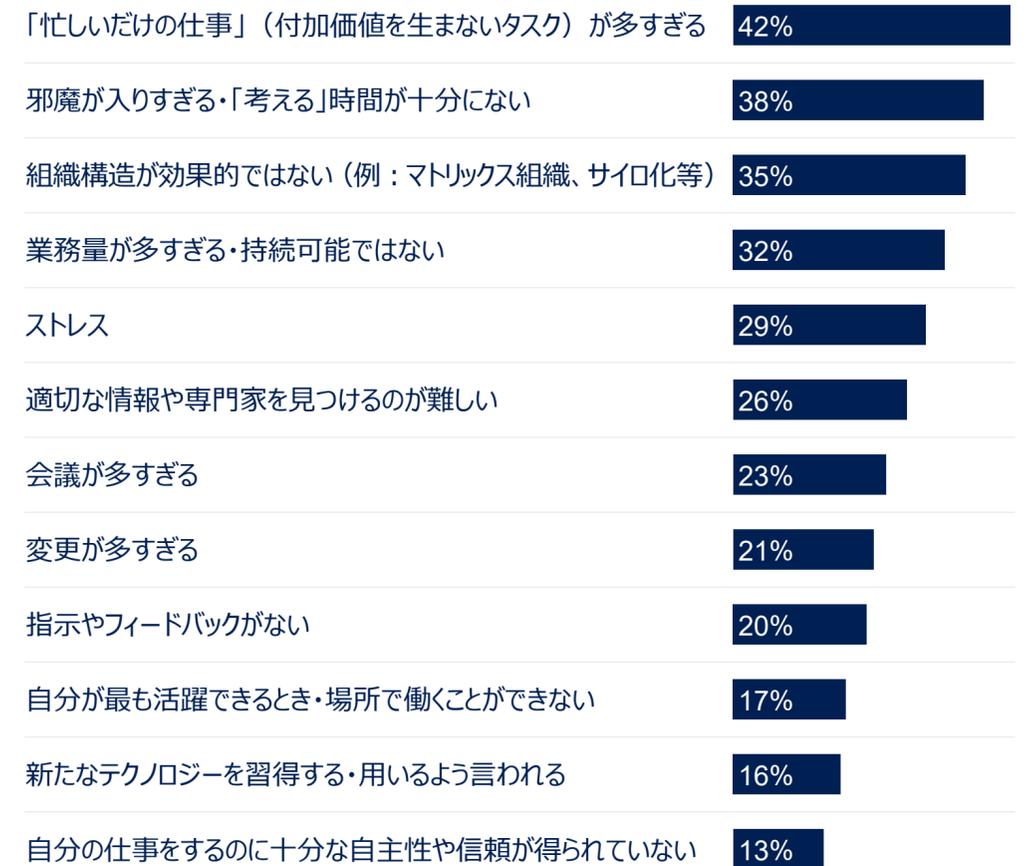
こうした課題に対処するには、人材キャパシティプランニング、付加価値を生まない業務をなくすワークデザイン、AIツールを活用したスキルとタスクのマッチング向上にもっと

目を向ける必要があります。職務のデザインを改善し、その魅力を高めると、短期的には生産性が下がる場合がありますが、長期的には向上します。それは、年齢層の低下、従来型ではない採用の実施、若手あるいは中堅層のキャリア移行をさらに活用できるからです。健全な人材パイプラインを維持するためにも、単なる入退社管理といったレベルではなく、価値インパクトを測定する包括的アプローチへと移行する必要があります。経営幹部層で近年見られる変化と

して、直接的・間接的に生産性に影響を及ぼす人的資本指標に対する責任が大きくなっているという点があります。たとえば、従業員の健康とウェルビーイング（50%の経営幹部のスコアカードに含まれており、この割合は2022年の40%、2020年の21%から上昇）、Good Work Standardsの実現（43%）、従業員エンゲージメント（40%）があげられます。

図6. 従業員の生産性を阻害する重大要因

従業員への質問：自分の仕事の生産性を下げる最も大きな要因は何ですか。（当てはまるものをすべて選択）



ロンジ社における持続可能な人材パイプライン実現に向けたキャリアパス再設計

太陽光テクノロジー企業ロンジ社は スキル開発を成長をもたらすもの として如何に活用しているか

各国がカーボンフットプリント削減に向け気候目標を掲げるなか、太陽光テクノロジーのグローバルリーダーであるロンジ社は、高まる需要に対応するため、規模を拡大しながら、激しい競争をくぐりぬけています。スキル不足を克服し、安定した成長を続けるため、同社は自社の生産性の方程式を見直し、人材パイプラインを強化し、特にキャリアパスの再設計に力を注いできました。

同社はまず、管理職が職務要件の記述に不安を覚えるなど問題が明らかとなってい

た、採用とキャリア開発上の矛盾に対処するため、職務等級、業績管理、報酬管理制度を確立しました。製品の質に関する厳しい規制を考慮すると、ロンジ社は遅れをとるわけにはいきませんでした。そこで同社のHRマネジメントセンターは、ビジネスのニーズにより適切に対応するため、強力な職務等級制度を導入し、スキルという観点を組み入れてキャリアパスを再設計しました。

同社は戦略的要員計画の一環として、事業戦略、組織のケイパビリティ、各ポジションの要件の整合を図り、人材とスキルの棚卸しを行いました。また、スキルのベンチマーキングを向上させるために、コンピテンシーの氷山モデルから同心円モデルへの移行を行

いました。この新たなアプローチにより、33の категорияと121のサブカテゴリーからなる職務のすべてにおける中核スキルと従業員差別化要因を特定し、それを社内外の人材選考に生かしています。また、これにより、人材評価マトリックスを使用して、業績、価値観、潜在能力、能力を評価し、ビジネス上重要なプロジェクトを支えるハイポテンシャル人材を特定することが可能となりました。ロンジ社はまた、6つの主要リーダーシップ能力を特定し、それをもとにリーダーシップ開発プログラムを策定しました。

同社の人材開発モデルは「学ぶ、試す、トレーニングする、実践する、評価する」業績管理への全体的なアプローチでは、一般的

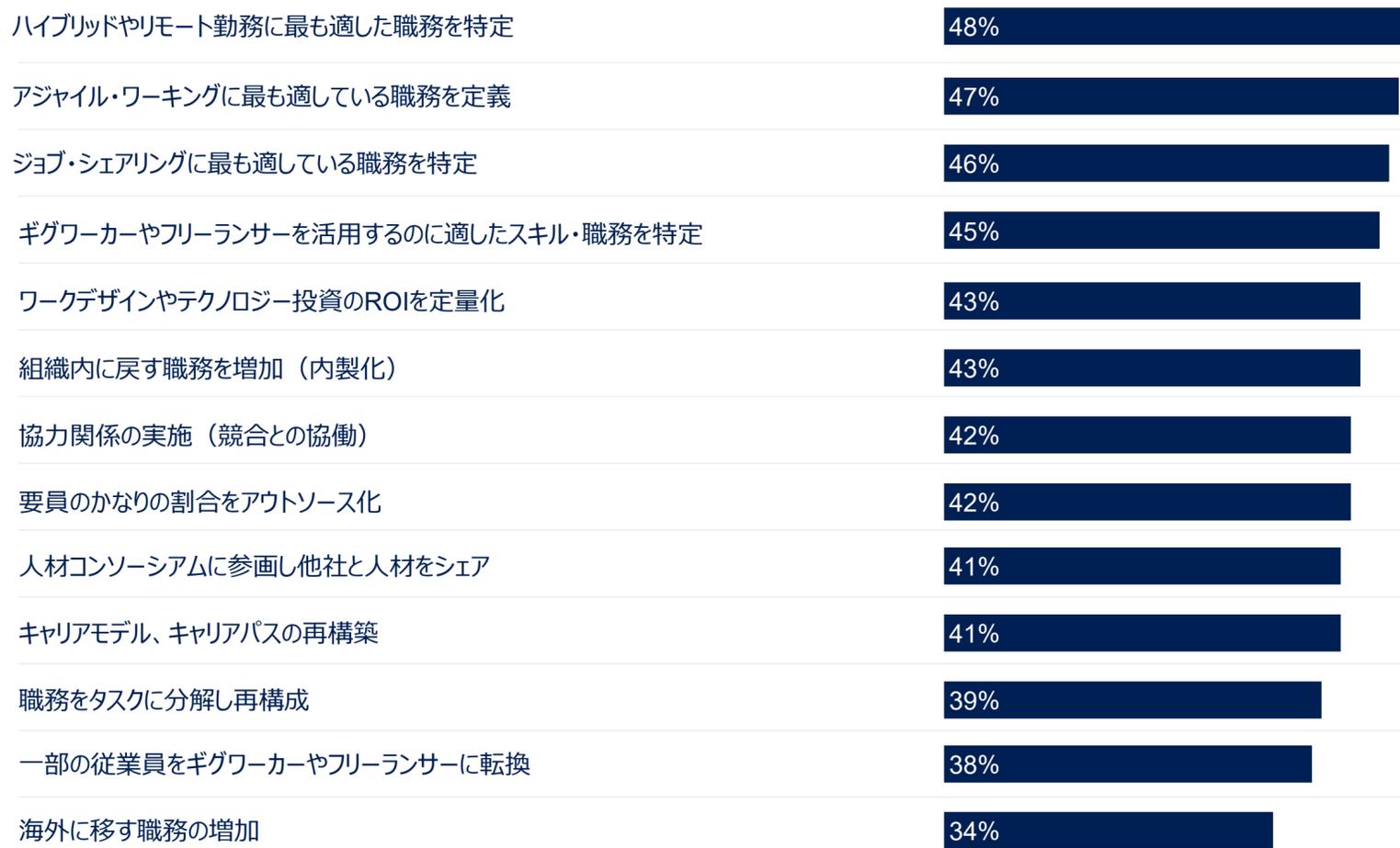
な業績評価とプロジェクト・ベースの評価が組み合わせられ、プロジェクト・マネージャーも個人の業績と協働での業績が評価されます。現在行われている「エンパワーメント・プロジェクト」（職務関連研修、配置転換、社内ギグ等）により、成長の機会がさらに増えています。これは外部採用より社内スキル開発に注力するというもので、社内人材の成長率が前年比15パーセントポイント上昇（20%から35%へ）という効果をあげています。

同社の人事マネジメントセンターのジェネラル・マネージャーであるMa Fuhai氏は、どのようなプラス面があったかを次のように話しています。「継続してスキルの向上を図る

ことにより、持続可能な人材パイプラインが構築でき、事業開発の継続につながっています。これは、スキルの向上、生産性の向上、事業の持続可能性の確保という3つの便益をもたらすものであり、変化の激しい市場で当社が常に革新的であるための強固な基盤を提供するものです。」

図7. ワークデザインを通じた生産性の向上

HRへの質問：ワークデザイン変更のうち、最近実施したものは何ですか。（当てはまるものをすべて選択）



新たな需要に向けたワークデザイン

経営幹部の53%が、今後3年間にAIや自動化技術により自社の生産性が10～30%向上すると見えています。さらに、40%がそれよりも大きなメリットが見込まれると考えています。AIが世界経済にもたらす価値は**数兆ドル規模**とする推計もあります。⁹こうした数字には魅了されますが、生産性の向上は、各組織が現行の業務遂行方法を抜本的に見直し、テクノロジーにより拡張された未来に向けて積極的に再設計を進めない限り、達成されないままとなるでしょう。

従業員は、現在の仕事の3分の1は退屈なもので繰り返しにすぎないとしており、ここにプロセスおよび認知分野の自動化の機会

があることがわかります。しかし、AIの可能性は効率向上にとどまるものではありません。経営幹部はAIを成長の原動力と捉えています。実際、自社のビジネスに大きな価値をもたらす行動として、2025年に多くの経営幹部があげたのは、AIを活用した新たな製品・収益源の創出とAIによる労働力の強化・拡張でした。人間とテクノロジーの連携には、現代の組織が直面する最も差し迫った人材リスク、すなわち、供給の制約、人件費の高騰、非効率な人材流動性、従業員のエネルギー低下、その他の数々のリスクを低減する可能性があるとして経営幹部が考えていることは明らかです。こうしたプラス面を実現するには、「人がどのように業務を遂行したいか」や「スキルをテクノロジーの進歩と同じペースで継続的に育成するには

どうすればよいか」を考慮してワークデザインを行わなければなりません。2025年の調査では、組織の半数以上（54%）がワークデザインの取り組みは順調に進展していると回答しました。最近のデザイン変更では、非従来型のワークモデルに最も適した役職を特定することと、異なる人材プールに仕事を割り当てることに重点が置かれました（図7参照）。

ワークデザインを入念に行くと組織の人材供給の選択肢の幅が広がります。職務を分解しタスクに再展開して最適化することで、各組織は変化するスキルのニーズを反映した新たな職務を創出することができ、また、従来型ではない人材を活用しやすい仕事を生み出せます。



パンデミック後に生まれたアジリティの小さな芽を、永続する「新しい仕事のかたち」に変えていくのは困難な課題であることがわかっています。より体系化されたアプローチを構築している企業は、役職毎にフィックス型、フレキシブル型、フロー型のいずれの人材モデルが最適なのかを特定し、根底にあるキャリア構造とスキルのキャリア分類を

強化してよりアジャイルな働き方ができるようにしています。AIによるプラットフォームを活用することで、フィックス型、フレキシブル型、フロー型という枠組みの実行性は高まりましたが、2024年の調査では、内部人材市場を活用している組織は26%にとどまりました。

フィックス型、フレキシブル型、・フロー型：人材を仕事に結びつける選択肢

フィックス型役職における人材

- 業務量があらかじめ決まっている職務
- 管理・専門性により一貫性が求められる職務
- 要員計画と管理の行き届いた職務アーキテクチャーの恩恵を受ける安定した職務

フレキシブル型役職における人材

- 一定の時間を非定型タスクに当てる職務
- 社内ギグ、内部市場等からの追加業務
- スキル情報の理解や人材配置プロセスの恩恵を受ける比較的流動性がある役職

完全にタスク、アサインメント、プロジェクトの間をフローする人材

- あらかじめ定められたオーナーがいない職務や必要に応じて割り当てられる仕事
- 能力に合わせて割り当てられる大量の仕事
- スキルベースの計画と資格証明の恩恵を受けるアジャイルな役職

[Work Without Jobs](#)を使用して作成⁷

柔軟な働き方の議論は新たな段階へ

柔軟な働き方は引き続き注目度の高いテーマであり、最近では二部の大企業が従業員に再び出社を求める、出社と在宅勤務の割合を規定する、出社状況を細かく追跡する、特定のチーム（あるいは全従業員）に週5日の出社を命じるといったニュースが話題になりました。企業がオフィスへの回帰を推進する背景には、会社としてとるべき行動を学ぶ機会の拡大、従業員のエンゲージメント向上、組織文化の改善に対する要望の高まりがあります。しかし採用担当者を対象とした調査では、回答者の3分の2が従業員に出社を義務づけた結果、転職活動を始める従業員が増えたと回答しました。

2025年の調査では、柔軟な働き方を提供し続けることを優先事項にあげたHRリーダーは3分の1にとどまりました。これは、働き方をめぐる議論は別のフェーズに入ったことを示唆しています。ただし、例外も存在します。一部の地域では、柔軟な働き方はHRの優先事項のトップ10にランクインしており、たとえば太平洋地域では4位、北米では7位です。業種別でみると、保険セクターでは5位、プロフェッショナルサービスでは5位、エネルギーセクターでは6位でした。

柔軟な働き方を多角的な視点から見るのが、アジリティと生産性を高める鍵となります。たとえば一部の職種では、職務の性質上、勤務場所の柔軟性を認めにくい場合があります（例：製造、小売、

医療）。仕事について5W1Hを考えることは視野を広げることにつながり、「すべての役職はフレキシブルにできる」というアプローチをとりやすくなります。ワークデザインの可能性を開き、仕事への人材のフローを妨げる要因を低減します。

柔軟性のある働き方をワークデザインに組み込めば、従業員体験を向上させ、非従来型の人材プールを活用し、新たなスキルにアクセスできるようになります。つまり、人材の獲得、アジリティの取得、生産性の向上を同時に前進させることができます。スキルを原動力とした組織への移行を順調に進めている企業は、部門間での人材シェアリングが進展（55%）し、人材配置のスピードが向上（43%）

したと述べています。また、リーダーとピープルマネージャー（部下を持つマネージャー）は、新たな方法でチームメンバーと協力していく必要があるという認識もますます広がっています。例えば、給与、就労形態、キャリアについての対話を頻度を上げて積極的に行うといったことです。企業は戦略的な要員計画の一環として、ビジネスへの影響の観点から勤務形態を分析し、チームが同じ場所で働くことの重要性和現地で適切な人材を確保できる可能性のバランスを探るようになっていきます。こうした企業では柔軟な働き方と報酬の関係も見直されつつあります。ハイブリッド勤務者に出社を促す新たな方法が模索され、また、特定の状況におけるリモート勤務者の旅費を会社が負担するといった施策が検討されています。こうした全ての動きが、より柔軟かつ個別化されたポリシーの必要性を浮き彫りにしています。

柔軟性のある勤務形態の6つの側面





人材関連インテリジェンスで生産性を高める

なすべき仕事について深く理解することは、生産性の方程式の1つの構成要素です。この方程式を完成させるためには、その他に従業員のケイパビリティとキャパシティに対するインサイトが必要です。高成長組織では、従業員のライフサイクルを通じて[アセスメントを活用](#)する度合いが1.4倍高くなっています。心理測定を導入したHRリーダーは、採用決定の精度向上（74%）など、多くのメリットをあげています。人材に関する強力なインテリジェンスを活用することで、組織は今よりも客観的に人と仕事のマッチングを行うことができるようになります。一方で、自分の上司は自分の現在のスキル、興味関心、スキルのギャップを理解していると述べた従業員は半数に満たず（47%）、自分のスキルを一元管理のデータベースに入力を求められた従業員はわずか31%にとどまっています。

人材に関するインサイトの世界は進化しつつあります。心理測定（従業員のワークスタイル、動機、認識能力を測るもの）やテクニカルスキル評価（自己申告、上司や同僚による熟達度スコアづけ、ハッカソン等）は、知識のギャップを埋めつつあり、また、ビッグデータ、予測分析、AIは、エンタープライズスキルの需給に関する新たなインサイトを生み出すものとなっています。こうしたさまざまな人材関連インテリジェンスは、仕事と個人のスキルや動機とのマッチングを向上させ、アジャイルな働き方を促進し、戦略的要員計画の正確性を高めることで、潜在的な生産性を解き放つことができます。[スキルとそこに存在するギャップ](#)を把握することも、従業員に価値を生む学習を行うよう奨励するうえで非常に重要です。需要があり、特別な手当を受けられ、雇用能力を維持できるスキルを習得させるのです。

より多くの情報に基づいた意思決定を行うために人材関連インサイトを活用

- **サクセッションプランのためのインサイトを強化。** 33%が、心理測定、シミュレーション、テクニカルスキル評価、状況判断テストを社内人材選定に用いています。
- **テクニカル資格証明の増加。** 30%が自社のタレントマーケットプレースの活性化にテクニカルスキル評価を用いており、従業員の25%が社内ギグワークに応募する際に自分のテクニカルスキルを確認されたと述べています。
- **上司・同僚によるスキルの検証の増加。** 30%が業績評価においてスキルの検証を求めており、24%が報酬のためにスキルの検証を求めています。

新たなトレンド

- **スキルの可視化が進む：**あらゆる従業員が全員のスキル情報にアクセスできる一元化されたデータベース
- **ウェルビーイング：**従業員のウェルビーイング評価、業務習慣の自己確認、職場文化の調査

人材能力に加え、キャパシティも生産性を左右します。これは、時間だけに基づいて測定するのではなく、新しい仕事の仕方を学ぶ、仕事に集中できる邪魔の入らない時間を確保する、仕事と生活の最適なバランスを図るといった観点からも測定します。幸いなことに、生成AIを導入することで業務量は減っているとHRリーダーは述べています。生産性の方程式が人間とテクノロジーの連携が進むとともに変化するか、今こそ、人数による人員計画をスキルに基づく戦略的要員計画へと移行することが重要となっています。先進的な企業

は将来の需要をマッピングし、従業員の時間に対して社内的な請求を行うモデル化に取り組み、フルタイム換算のヘッドカウントではなくスキルでニーズを定量化しています。要員計画の改善は、HRリーダーの本年の最優先事項となっています（グローバルで4位）が、それを行うことの本当のメリットは、ワークデザインの再考を同時に行うことで得られます。これらを同時に行うことで、新たな働き方の道を開き、キャパシティに対するテクノロジー投資のROIを定義し、予測される人材不足にさらに効果的な対応ができるようになります。

スキルを原動力とした組織での「激務による燃え尽き離職」から「リスクリングして再配置」へのシフト

先進的な企業は、しっかりとした人材インテリジェンスという武器を持ち、職務ではなくスキルを新たな通貨として従業員と仕事をマッチングしています。現在のスキル不足を解決し従業員の今後の雇用可能性を維持するためには、明確な意図をもって計画を立て、終わりを迎える職務から新しい職務へと人材を効果的に異動させ、需要の変化に伴う「激務による燃え尽き離職」の繰り返しを回避する必要があります。この点については、雇用主と従業員の間認識のずれが存在するかもしれません。従業員の60%は、現在の自分の職務がなくなったとしても雇用主がキャリアを提供してくれると信じているのです。

仕事の性質が急速に変化し、需要のあるスキルが獲得できないか、費用がかかりすぎるといった事態になったとき、スキルを原動力とする組織を構築することが有益となります。⁸ 人材危機により、HRは、この5年間にわたって最もよく用いられてきた「外部から採用する」戦略ではなく、「内側で育成する」アプローチをとることが求められています。高成長企業は、すでにスキルインテリジェンス・プラットフォームへの投資を拡大し、アジャイルな人材プラクティスに移行し、変動可能な労働力や臨時的労働力の活用を増大させ、その成果を得ています。

雇用主はスキルを原動力とした組織への移行を加速させており、本年の調査ではスキルベースの人材マネジメントプロセスの設計がHRの優先事項の3位に浮上しました。IMEA地域に限れば、この項目は1位となっています。IMEA地域のHRリーダーはスキル構築を重視して、成長や新分野への進出を目指しています。

こうした取り組みは実を結びつつあります。スキルを原動力とする組織への移行が順調に進んでいる組織では、HRリーダーの92%がポジティブな影響を実感しています。では、どのような取り組みが大きな変化を生み出しているのでしょうか。高成長企業では、スキル開発への注力（低成長企業の1.3倍）、従業員と仕事のマッチングの強化（同1.3倍）、生産性向上のためのワークデザインの再設計（同1.6倍）に重点を置いていると報告されています。



2025年の調査では、多くの経営幹部がリスクリングやアップスキリングの不足を事業成長にとって最大のリスクだと考えています



Pay-for-skillモデルがついにスキル開発にインセンティブを提供する形に

企業では、報酬とスキル開発を結びつけるようになってきています。マーサーの2024～25年版「スキル・スナップショットサーベイ」によれば、昇給プロセスにスキル開発を組み込んでいる組織は全体の60%（2023年の52%からアップ）に上りました。2024年の調査では、HRリーダーの45%が、スキル獲得に対する報酬が自社に必要なスキルを確保するための最善の手段であると答えており、これは2020年の9位から躍進しています（図8参照）。2025年の調査では、HRリーダーの3分の1近く（31%）が、重要なスキルに報いる仕組みの整備が自社において大幅に進展していると回答しました。こうした取り組みは定着し始めているものの、もともと対象としていた層に届くにはまだ道半ばであり、自分の組織が重要なスキルに特別な報酬を支払っていると答えた従業員は18%にすぎません。あまりにも多くの従業員が「それは私にどんなメリットがあるのか」と思ったままだと、アップスキリングやリスキリングの取り組みは失敗に終わり、個人にも組織にも成果をもたらさないでしょう。

図8. 先進的な組織はスキルを原動力としている

HRへの質問：組織に必要なスキルを備えるためのアプローチで最もうまくいったものは何ですか。（当てはまるものをすべて選択）





人間とテクノロジーの連携について、経営幹部は生産性向上に革新をもたらす鍵となると考え、エコノミストは市場の形を変えるものだととらえています。一方、従業員はすでにそのメリットを実感しています。AIや量子コンピュータから初期段階で得られる生産性に関する成果は魅力的ではあるものの（主に短期的なコスト削減）、真に生産性と革新をもたらすのは（テクノロジーの導入ではなく）人間を中心に据えたワークデザインです。テクノロジーがプロンプトレベルから大規模言語モデルおよび領域特化の知識アプリケーションへと移行する中、人間の知性を補強するAIの力は採用や中途キャリア移動に大きな影響を及ぼすものとなるでしょう。テクノロジーは、より優れた人材へのインサイト、多様な意見、健全な業務慣行といった要素と組み合わせることによって、生産性を向上させ、あらゆる人に利益をもたらすものとなり得ます。

Arcadis社は人間を中心に据えた変革によりスキルを原動力とした組織に変貌を遂げた

デザイン・エンジニアリング・コンサルティングファームのArcadis社は、スキルベースの業務プラクティスとスマートテクノロジーを用いて、ビジネスとキャリアの成長を加速させる道を進んでいる

Arcadis社は年間数千人規模の採用を行います。退職者の約3分の1がキャリア機会の拡大を求めていることがわかり、何らかの行動を起こす必要性を認識しました。同社の事業戦略は、デジタルと人間のイノベーション、持続可能なプロジェクトの選択、自社の人材を原動力とすることを柱としており、スキルを原動力とした組織

(Skills Powered Organization) への移行はその中心となるものです。同社が取り組んでいるのは、テクノロジーを活用して、スキルを原動力とした組織を構築し、将来を見据えたスキルセットを育む、人間を中心に据えた変革です。

この変革のきわめて重要な部分が、従業員が自分のスキルを把握し、キャリアパスを作り上げ、個別に最適化された学習を活用でき、自分のスキル、興味関心、キャリア目標に即した社内のポジションに応募できるようにすることです。

スキルを原動力とした組織へと向かうこの取り組みは、同社の「標準化および自動化」

プログラムとも一致します。同社は、仕事を置き換え、強化し、編成しなおす機会を特定することで、人間を中心に据えたアプローチによる、よりスマートな業務遂行を推進することを目指しています。これはキャリアにおける自主性を促すことも意図しており、社員が自分のスキルをさまざまな方法で活用できる新たな役職を見つけ、その役職に就くことができるようにしています。スキルとタスクをマッチングし、人材と社内の機会とを結びつけることで、たとえ仕事がAIや自動化技術により変化したとしても、従業員が明確で魅力的なキャリアパスを描くことができるようにすることを目指しています。導入の初期段階では、試験グループの従業員のうち

56%がさまざまな機会にアクセスし、20%が社内の研修プラットフォームのコースに参加しました。同社はこうした人材インテリジェンスから人材関連の知見と傾向を収集し、それを模範的で優秀な人材を獲得、育成、保持するための今後の戦略に反映しています。

Arcadis社では、チーム間の人材異動を促進するために、スキルファーストの慣行を軸にガバナンスを確立し、人材の流動性を前提とした文化を醸成しました。それは、全社員が透明性高くさまざまな機会にアクセスでき、各自のスキルが必要とされる場を探すことが奨励される文化です。

同社のグローバル人材能力開発担当ディレクターのAmy Baxendale氏は、この取り組みについて次のようにコメントしています。「スキルを原動力とする組織になるには、社員、それぞれのスキル、個人としての成長に投資することが重要です。それは、多様で個人に合わせたキャリアパス、学習体験、各自の目指すところに沿う機会に、誰もが公平にアクセスできる状況を作り上げることを意味します。これにより、我々は従業員のコースだけでなく、現在も将来も変化する顧客のコースも満たすことができるようになります。」

行動を起こす



生産性への脅威

組織全体でのリスク：

- AI導入で遅れをとる、または失敗することによる非効率や成長機会の喪失
- AIのエラーやバイアス、データ保護関連法令の変更に起因するマイナス面の増大
- リモート勤務やネットワーク化された組織による、データ侵害やサイバー攻撃の頻度の増大

人事領域でのリスク

- 新たなワークモデルを導入しないことによる非効率や成長機会の喪失
- アップスキリング・リスキングしない、また必要な時間やリソースを過小に見積もることによる、予測不可能なコストの発生やスキル陳腐化
- スキル移行をうまく進められなかったことに起因する、AIや自動化技術による職務の喪失

行動開始に際して（中小企業に最適）

1. **AIガバナンスを確立し、従業員対象のトレーニングを実施します。** 新興テクノロジーの責任ある利用に関するポリシー、および取り扱い注意情報あるいは機密情報をさらすことにつながりかねないアクセス制限のない大規模言語モデルの使用に関するポリシーを定めて施行します。AIが人の健康、富、キャリアの今後に影響を及ぼす分野では、人によるモニタリングが行われるようにします。
2. **従業員をワークデザインの再設計に巻き込みます。** AIが業務に及ぼす影響や、AIによって代替や強化・拡張が可能な役割について、従業員と率直に話し合います。従業員と協力しながら、将来を見すえて職務を再設計します。こうした取り組みは、従業員が自分のキャリアパスを主体的に考えるきっかけとなるだけではありません。ワークデザインを再設計することで生まれた余力の活用は、より付加価値の高い仕事への再配置や休暇の増加、スキル向上のための時間確保を可能にします。
3. **従業員のスキルとやりたいことを理解します。** スキル評価を実施し、従業員のスキルと動機が何かを把握して、戦略的要員計画、キャリア成長、必要なスキルの獲得に活かしていきます。採用とサクセッションプラン立案に心理測定を活用します。
4. **全従業員を対象とした柔軟性を取り入れます。** 企業文化や仕事の性質により必ずしもすべてリモート勤務が可能とは限りませんが、「どこで」という点は柔軟性の1つの側面にすぎません。仕事について、いつ誰が何をどのようになせ行うのかという点で、どのような選択肢があり得るのかを検討し、会社のミッションおよびパーパスとの整合を図ります。柔軟性のある働き方ができるのはナレッジワーカーだけだということがないようにします。

加速するための提案

1. **スキルギャップを定量化し、ビジネスケースを作成します。** ワークプロセスの最適化と明確な意図を持ったワークデザインを行い、人間とテクノロジーのシナジーを活用できるようにします。職務を、人間が扱うタスクとAIが扱うタスクに分解します（フィックス型、フレキシブル型、またはフロー型）。スキルギャップを評価し、周辺スキルや学習の優先順位を特定します。重要なスキル（例：受託者業務）については、スキルギャップを埋めるためのコストと時間を考慮して、外部委託するか、委任するか、一元化します。
2. **スキルを仕事の「通貨」にします。** 価値の高いスキル（現在および将来において）のモニタリング、獲得、スキルアップやそうしたスキルへの報酬提供を通じて、ビジネスモデルと人事プロセスの再調整を図ります。ギグ・ベースの仕事を増やして、多様なスキルの獲得を奨励し、全社的な人材シェアリングを推進します。
3. **人材のアジリティ向上を図り、代替人材プールや柔軟な働き方を実現する、目的に合ったジョブ基盤やワークモデルを構築し、FTE（フルタイム当量）を増やすことなくキャパシティを迅速に増減できるようにします。** スキルパスポートや社内タレントマーケットプレイスという考え方に対する従業員の賛同を得ます。人材保持の考えに基づく人材プールを作り、スキル不足やスキル獲得競争に対応します。また、特殊なスキルへの需要が採用や育成で対応できない場合、アウトソースします。M&A（合併・買収）の決定前にスキル評価を実施します。
4. **生産性向上へのインセンティブを用意し、その成果や利益を共有します。** アップスキリングやリスキングに対して報酬を提供し、従業員がAIや自動化技術によって生産性を向上させる方法を見出し共有することを奨励します。また、従業員への利益再分配を検討します。ボーナス、柔軟なスケジュール、追加の休暇、その他の報酬等が考えられます。

信頼と公平性への アンカー

公正な賃金、公平性、包摂性を通じて
信頼の風土を醸成する



信頼と公平性へのアンカー

信頼は関係性を強化します。信頼があれば、難しい会話であってもうまくいく可能性があります。今日の事業環境においては、価値は信頼についてくるものです。ビジネスリーダーは、信頼のおける人材やプロジェクトに投資します。「言葉だけでなく行動で示す」は、従業員に対する強力なメッセージです。ただ、このメッセージは一方通行ではありません。従業員は、約束を守ると信じる「信頼されているブランド」で働きたいと考えています。リーダーに留意してほしいのは、従業員の自社に対する信頼は、彼らの職場でのやる気、充足感、勤務継続意欲に最も影響を及ぼすということです。

信頼：きわめて大きな価値を持つ無形資産

組織への信頼は、2022年に過去最高となりました。危機に直面して、世界の大半が、傾聴、協働、共感を通じて団結しました。企業は、パンデミックの期間を通じて、パーパスと人に投資し、従業員の心に響く大義に貢献するための行動を起こしました。従業員の自社への信頼は、まだ強くはあるものの、この2年ほどでかなり低下しています。2024年の調査では、自分の雇用主は社会のために正しいことをすると考えている従業員は全体の69%でした。これはパンデミック中の78%から低下しています。雇用主は従業員のために正しいことをするという信頼も、80%から69%へと下がっています。この危険な兆候に対応するために雇用主は信頼の風土の醸成に取り組んでいます。この取り組みの状況について、HRリーダーの52%は大きな進展があったと述べ、7%は業界をリードしていると回答しました。

21世紀になり、「信頼」は複雑になってきています。[最新の調査](#)では、米国の成人の約30%が「大方の人は信頼できる」と回答していますが、⁹これは過去数十年で継続的な低下を示しています。テクノロジーの出現により、人の信頼関係は根本的に変わりました。今では、Googleでの検索結果、Wikipedia、ソーシャルメディア、そしてChatGPTなどの新たな生成AIからの情報に疑問が投げかけられるようになってきました。実際、学术界やビジネス界、政府のリーダーは今後2年間に世界が直面する最大のリスクとして、[誤情報や偽情報](#)をあげています。¹⁰





従業員の信頼の基盤に生じた亀裂

では、信頼を損なっているものは何でしょうか。従業員からは約束が守られなかったという点があげられています。これには、昇進・昇給・キャリアのチャンスに関する約束（1位）と、持続可能性やGood Work原則に関するステークホルダーへの約束（4位）の両方が含まれます。組織デザインに人間中心のアプローチをとらないこと（2位）も、信頼に影響を及ぼす要素となります。足元の基盤が常に

揺らいでいると感じると、従業員は変革に積極的には取り組まないという傾向があり、また、次の再編まで「なんとか乗り切ろう」とする傾向があります。公平感も信頼と密接に結びついています。給与の透明性が高まり、賃金格差にさらに厳しい目が注がれ、生活費の懸念が高まるにつれ、生活賃金、公正な賃金、公正な機会が注目を集めるようになっていきます。不公平で不平等な処遇（えこひいき、偏見、差別など）が信頼を損ねる（3位）ことも驚くには値しません。

新たな法律が給与の透明性向上を加速

米国の法律とEUの給与透明性指令により、[給与の透明性](#)に注目が集まりました。2025年の調査では、世界の企業のうち55%が現地の法令とコンプライアンス規制を評価し、48%が報酬体系や報酬レンジの策定・改定に取り組み、42%が賃金の公平性に関する調査を実施し、外部市場、社内の給与水準、賃金の公平性の観点から従業員の給与を調整していると回答しました。さらにHRの21%が、給与の透明性向上は、スキルを原動力とする組織になるための取り組みがもたらしたメリットの1つであると回答しました。テクノロジーもこれに寄与しており、HRの49%が賃金の公平性や透明性に関するソリューションにおいては高いROIを達成していると述べました（HRの49%は、ROIは高いとも低いとも言えないと回答）。

2025年の調査では、HRの人事関連優先事項において、報酬制度の改善または最新化は同点9位となり、2024年の6位から順位を下げました。米国、カナダ、太平洋地域では上位10位にも入っていません。この変化は、2024年に報酬制度の改善に集中的に取り組んだ成果が実を結んだことを示唆しています。現在は多くの企業が給与格差への対応やパーソナライズ戦略に注力できる状況にあります。これらは2025年の総報酬に関する優先事項として位置づけられているものです。今年はHRの34%がアナリティクスを活用して給与の公平性を高めることを優先事項に掲げています。また、41%が成果報酬制度やインセンティブ制度の再設計に取り組み、従業員の報酬とビジネス成果との整合性向上を図っています。

パワープレイ

現在の不安定な経済においては、雇用主が再び力を持つようになってきています。生活費の高騰、雇用の不安定化、報酬や福利厚生の低下につながるコスト削減が、従業員の懸念事項の上位にあがってきています。その結果、「行き詰まり」を感じているという従業員が増えています。日本では自分の仕事に不満を感じているが現職にとどまるとしている割合が高い（29%）のに対し、メキシコでは同じように考える人は9%にすぎません。

離職があまりにも少なすぎるのも、多すぎるのと同様に、懸念事項となります。特に、従業員のやる気や真摯な取り組みが必要となる変革計画がある場合には憂慮すべきことです。各組織は変革に対する意思とスキルのあるエンゲージメントの高い従業員を育てようとしていますが、一方の従業員の側では、42%が雇用主は自分たちのニーズを満たしていないとしています（これは、2022年の19%より著しく悪化しています）。

思いやり、能力、誠実さが信頼を築く

従業員の信頼が損なわれていることに対して、組織はどのような対応できるでしょうか。この分野では研究が進んでおり、検証もされています。¹¹心理学の研究では、非常に効果的な信頼関係の構築には、思いやり、能力、誠実さという3つの要素が必要であることがわかっています（図9参照）。この3つすべてが重要です。たとえば、能力が高く思いやりにあふれているからといって誠実さがなく埋め合わせることはできません。

1つずつ見ていきましょう。**思いやり**とは、ビジネス戦略においては、従業員の声に耳を傾け、その望むものを理解し、従業員が最高の形で活躍できるような仕事をデザインし、その進展のあらゆる段階に従業員を巻き込むことを指します。雇用の安定は、当然ながら、社員が現在の雇用主の下にとどまる最大の理由となっています。2024年の調査では、これに公正な賃金、ポジティブな職場の文化、成長機会が続きました。こうした分野への投資は、組織の従業員への信頼と、従業員の長期的な成功に真摯に取り組もうとする姿勢とを示すものとなります。

図9：組織が従業員の信頼を取り戻す方法

思いやり

「あなたが私のために正しい行いをとると信じています」

従業員の見解：

- 81%** の従業員が、自分の上長は自分の背中を押してくれると信頼している（パンデミック前の66%から上昇）
- 79%** の従業員が、自社ではお互いへの信頼があると述べている（67%から上昇）
- 68%** の従業員が、自分の会社は従業員が最も能力を発揮できるようにワークデザインを行っている述べている

HRリーダーの見方：

- 54%** のHRリーダーが、意思決定は従業員と協働でなされておらず、トップダウンの指示を通じて行われていると述べている
- 47%** のHRリーダーが、継続的に意見を聴取するプラットフォームは自社のEX（従業員体験）アプローチの中核となる要素だと述べている

能力

「あなたは自分が何をしているのかわかっていると信じています」

従業員の見解：

- 78%** の従業員が、ミスしても挽回するのは容易だと述べている（パンデミック前の62%から上昇）
- 48%** の従業員が、自分独自のスキルと経験が評価されていると述べている
- 40%** の従業員が、現在の役割は自分のモチベーションに即したものであり、自分のスキルを最大限に活かすものだ述べている

経営幹部の見解：

- 36%** の経営幹部が自組織には現場での意思決定を信頼するという文化があると述べている

誠実さ

「あなたが本当のことを話してくれていると信じています」

従業員の見解：

- 34%** の従業員が、給与や昇進に関する決定は公正、公平で偏見なく行われていると考えている

HRリーダーの見方：

- 55%** のHRリーダーが、自組織の文化は「口だけ」ではなく心からの思いやりある行動を促進していると述べている
- 31%** のHRリーダーが、すべての役職に対する給与あるいは給与レンジを共有しており、17%がこの水準の透明性を確保することはトップ人材をひきつけ離職を防止するためにきわめて重要であると考えている



コンピテンスは双方向に働くものです。リーダーは従業員が必要な能力を有していると考え、従業員はリーダーが責任を担っていると信じています。従業員が、自分たちの能力がリーダーに信頼されていないと感じているとしたら、その感覚は正しいのかもしれませんが。2024年の調査では、経営幹部の4人に3人（74%）が自社の従業員の大半は新たな仕事の世界に適応できないと考えていました（2020年の61%から上昇）。

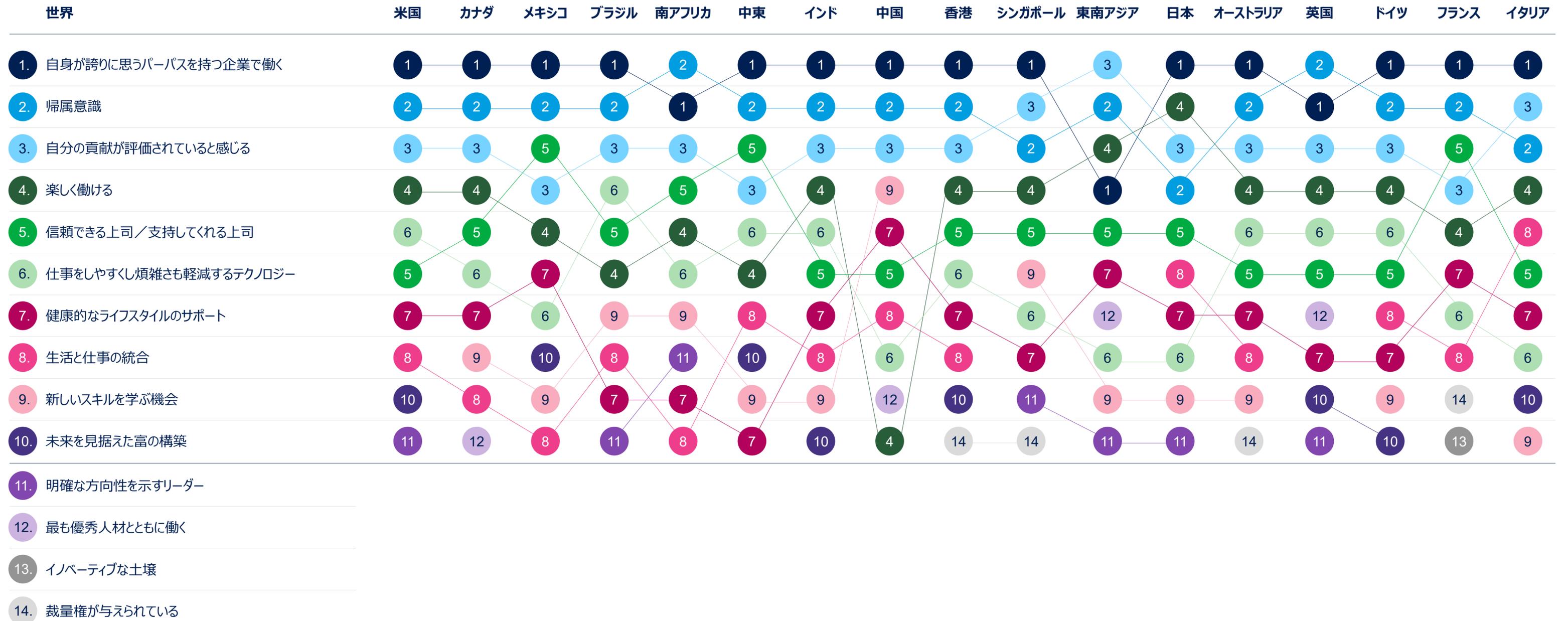
誠実さとは、「言行一致」、すなわち、一貫して、言動と行動が一致することです。高度な透明性の確保は、この助けとなります。特に給与や昇進といった、大半の従業員にとって重要な問題に関する決定についての透明性の確保が該当します。¹²これは、自社の給与方針を現実に実行し、従業員それぞれの業績、貢献、経験、スキルの重要性を認めることがいかに重要であることを示すものです。透明性は、意思決定だけでなく、失敗を認め、懸念に対処し、

継続的な改善に向けてフィードバックを求めることにおいても必要です。各組織は、オープンで率直なコミュニケーションを通じて、従業員との関係を強化し、働きがいのある会社という評判を築き上げることができます。

自分の組織を信頼する従業員が自分は活躍できていると述べる割合は、そうでない従業員に比べて、2倍となっています。2024年の調査では、従業員の活躍につながる要因に関して、地域により若干の違いはあったものの、性別や世代を問わず共通した傾向が見られました（図10参照）。それでも、X世代とY世代の影響は明白です。この数年にわたりこれらの世代にとって重要だったトピックが、現在ではあらゆる世代にとって重要性が高まっている傾向にあります。自分が誇りを抱くパーパスを持つ組織で働くこと（45%）は、9位から1位に急上昇し、帰属意識（40%）が2位になり、貢献が評価されている（37%）が3位につけました。

**仕事で本来の
自分を出すことが
できる従業員は、
自分の組織を
信頼する割合が
2倍高い**

図10：従業員が仕事で活躍する要因となるもの



パーパスに対する誇り

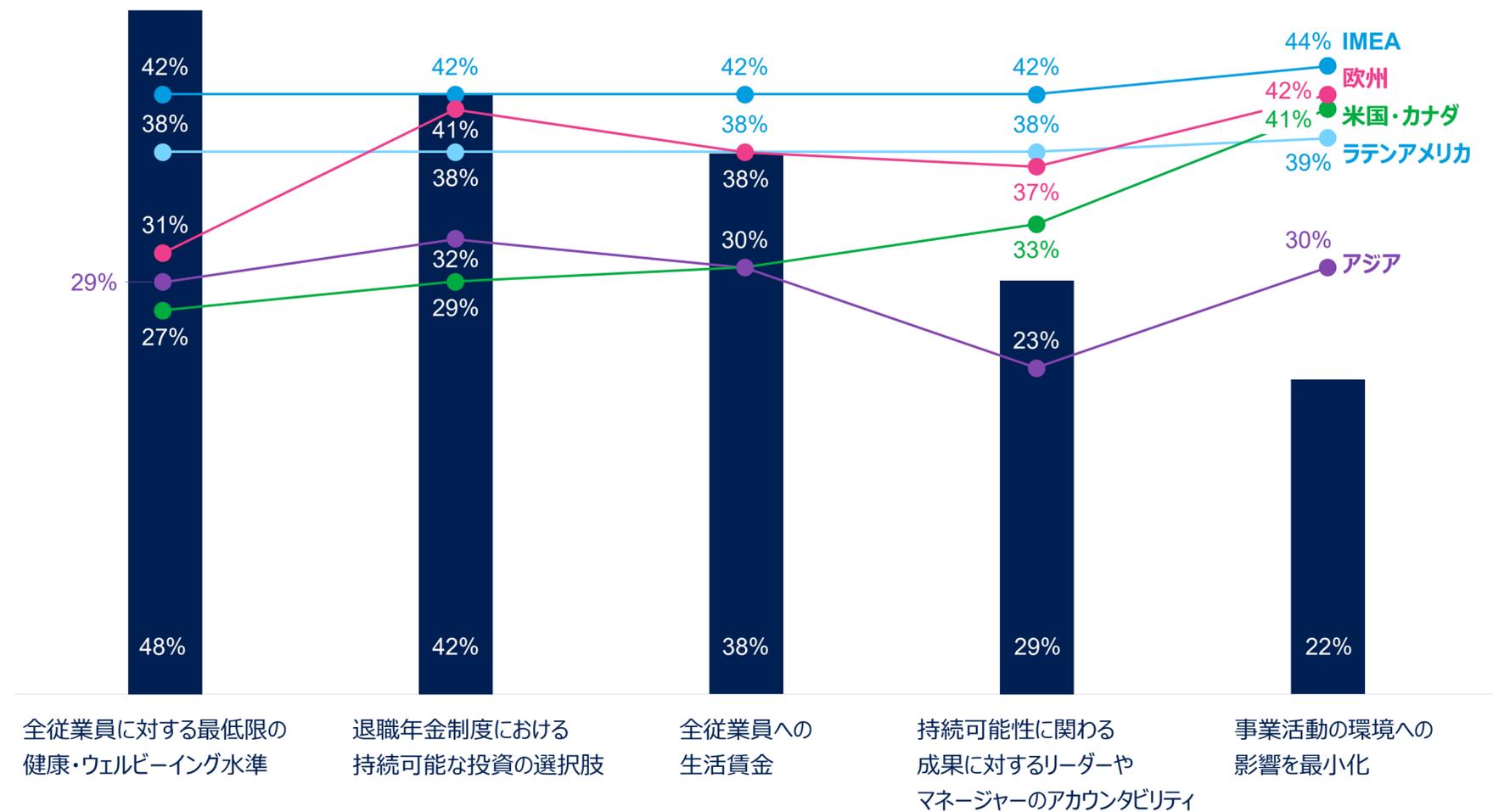
燃え尽きてしまいそうだと感じている従業員の5人に1人が、その原因として自分の価値観と雇用主の価値観とが一致しないことをあげています。従業員のほぼ全員（99%）が、自社に対して持続可能性に関するアジェンダに取り組むことを期待しており、また、3人に1人が目標を設定するだけでは不十分であると考えています。そして、リーダーが持続可能性に関して成果を出すことに責任を持つことを求めています。

持続可能性に関する取り組みについて自分の会社に何を求めるかという質問に対し、従業員の回答のトップに来たのは、最低限の健康とウェルビーイングに関する福利厚生を全従業員に提供することでしたが、それを実施しているのは3分の1の組織にすぎません（図11参照）。従業員にとって優先順位の2位になったのは、退職年金制度における持続可能な投資のオプションで、これは、HRリーダーがESGの取り組みを進展させるのに最も効果的な方法の1つだとしているものでもあります。これまで以上に環境に優しく、健康的で、社会的責任を負う未来の実現へのコミットメントを示すと、組織のパーパスへの従業員の信頼は高まります。

2025年の調査では、持続可能性を競争力の源泉とすることが経営幹部の最優先事項の1つとなっており、ここにはブランドや評判を重視する外向きの思考が反映されています。HRリーダーも目標に改めて注力する必要性を認識しています。過去12か月間に自組織は持続可能性に関するコミットメントを達成するために十分な取り組みを行ったかという問いに対して「非常に自信がある」と答えた組織はわずか43%でした。経営幹部は、具体的な変化を生み出すHRの取り組みとして、持続可能性に関するアカウンタビリティ、測定指標、開示の改善と、世界経済フォーラムが掲げるGood Work Standardsの実現をあげました（ROIへの影響の観点では前者が2位、後者が4位）。また、経営幹部は、デジタル、エネルギー、気候、労働力の分野を進展させる重要な課題に取り組もうとする明確な意思を持っています。こうしたコミットメントの進捗状況に対する意識を高め、非財務目標を各チームに浸透させることで、大きな変化が起きました。

図11：持続可能性に関する価値観が合わないと従業員の信頼が損なわれる

● ● ● ● ● = 経営幹部への質問：次にあげる社会や持続可能性に関するベストプラクティスのうち、2024年に自組織が注力するのは以下のどれですか。
 ■ = 従業員への質問：持続可能性について雇用主に何を望みますか。



帰属意識

強力なEVPは、企業のパーパスと人材戦略を従業員各自の職場での個人的な体験と結びつけます。結局のところ、[AIによって仕事は無機質なものとなり、人間的なつながりが薄れてしまうのではないか](#)という従業員の懸念を踏まえ、社内に包摂性の感覚を醸成することが重要なのです。¹³従業員もHRもこの点でポジティブな動きがあることを認識しています。たとえばマーサーのグローバル調査では、包摂性に対する自社の取り組みは改善の余地が大きいと答えた従業員は4%にすぎません。また、HRリーダーの98%が自社の取り組みはこの数年で具体的な成果をあげたと回答しました。ただし、包摂性に関する戦略への認識は地域によって異なります（図12参照）。たとえば自分の会社には明確な戦略があると回答した従業員は、インドでは51%、南アフリカでは50%に上りましたが、フランスでは33%にとどまりました。

職場で本来の自分でいられるかという質問に対する回答も、従業員によってばらつきが見られました。従業員の大多数（76%）が、常にあるいはほとんどの時間、仕事で本来の自分でいられるとしており、これにはミレニアル世代（79%）とベビーブーム世代（69%）の間で大きな差があり、また、

管理職・リーダー層（79%）と専門職層（70%）の間でも差があります。重要なのは、仕事で本来の自分を出すことに不安はないと感じている従業員のほうが、自社を信頼している割合が2倍であり、現状に満足していて離職する意図はないとする割合も5倍を上回るということです。

図12（2024年調査）：すべての人が働けるようにすることで信頼を築く

従業員



自分の職場には多様性に富み包摂性の高い文化があり、さまざまな意見が尊重されている（47%）



自社の従業員の多様性が、顧客や自社が事業を行うコミュニティの多様性を反映している（36%）



経営幹部に適切な割合の女性やマイノリティグループがいる状態になっている（32%）

HRリーダー | 自社のDEIイニシアチブはこれまでの成果



あらゆる従業員にとって包摂的で、公平で、安全な職務契約（42%）



DEIが自社の職場のアイデンティティや文化の明確な一部となっている（29%）



DEIが対外的なブランドの目に見える一部となっている（25%）

年齢は数字にすぎない

年齢の高い従業員は仕事にやる気を感じず、自社を信頼せず、職場で尊重されていないと感じる傾向があります。76%もの従業員が職場で年齢による差別を目撃したことがあると述べているという驚くべき事実があります。これは、若手にも年齢の高い従業員にも影響を及ぼす可能性があります。多くの誤った認識が広がっています。たとえば、若手従業員は、自分は過小評価され、価値を認められていないと感じ、年齢が高い従業員は、自分のやり方に固執する、新しいスキルを学べない、あるいは学ぼうとしないといった認識です。

新たなテクノロジーの急速な普及は、デジタルに精通した人の価値をおおいに高めました。経験豊富な従業員

が持つ知識の重要性も格段に高まるはずですが。

多くのHRリーダーはこの問題を認識しており、49%がすでに人材に関する意思決定における年齢差別を把握し対処しています。

2035年にはZ世代が就労人口のなかで最大層となると予想され、また、現在の従業員の86%が定年後も働き続ける計画であるため、[異なる世代がともに働く](#)ことになり、さまざまなスキルセットと世界観が混在する状態が続き、職場はさらに複雑でかじ取りが難しい環境となるでしょう。



従業員の人生の主要イベントにおける負担を緩和： シーメンスエナジー社

エネルギー業界の先進企業シーメンス社による従業員の重要イベントへのサポートとは

高齢化は世界中で加速しています。育児や年老いた家族の介護という複数の責任を抱えながらキャリアを維持継続する必要にも迫られることは、今、多くの人にとって普通のこととなってきています。シーメンスエナジー社は、この長期的な課題を察知し、各自の生活においてプレッシャーを感じている従業員に及ぼす影響も認識していました。この事実をもとに、世界規模で従業員の休暇・休職に対するアプローチをレベルアップするために複数年にわたるプログラムを始めました。

この取り組みは、さまざまなペルソナグループの重要なマイルストーンとなる出来事に対処することを目指していました。たとえば、Y世代にとって重要なマイルストーンとなるのは家族を作ることです。マーサーの調査ではこの世代の78%が育児の責任を担っていることがわかっています。従業員が窮地だと感じるもう一つが、育児や介護の複数の責任を乗り切ることでした。マーサーの調査では、X世代の

74%が育児と老親の介護の両方を担っていることが明らかになっています。シーメンスエナジー社もまた、休暇・休職の最低水準を引き上げ、困難な時期にある従業員をサポートしたいと考えていました。こうしたそれぞれの認識に基づき、HRチームはI&D（包摂性および多様性）委員会と協力して、主要なライフイベントを対象としたポリシーを策定しました。その結果、包摂的な育児休業、忌引休暇、介護休業の実現につながり、子どもの誕生や養子受け入れ、近親者の死去、家族の介護が必要になるといったライフイベントにおいて全世界の従業員に適用される休暇・休業の最低水準が定められました。

主要な課題となったのは、シーメンスエナジー社が拠点を置く80超の国において、包摂性を向上させ、公平性を確保するため、現行の各地のHRポリシーとの整合性を図ることでした。これに対処するため、各地のHRと協力して、各地の法的要件を上回る場合もあるほどに内容を拡充させる、あるいは、新たに導入するといったことを行いました。同社はまた、表現や用語も検討しました。ポリシーを改定し、従業員におけるさまざまな家族構成や関係性をいっそう反映さ

せるようにしました。一例をあげると、以前は主な養育者・介護者だけに限定されていた、家族休暇規程のジェンダーに関わる箇所を見直しました。

同社の福利厚生部門の責任者であるDaniel Eppinger氏は次のように述べています。「どんな場合でも、包摂性の実現に向けた最初のステップは、気づきです。最低限の基準、あるいはグローバルポリシーを定める前に、十分な時間をとって準備してください。私たちはほぼ1年かけて、それぞれの地域、社会、国ではどのような影響があるのかを議論しました。各地の同僚が抱えるさまざまなニーズや課題を理解するためには、私たち一人ひとりが持つバイアスや知識のギャップに対処する必要があります。」

自分の貢献が評価されていると感じる

従業員にとって、仕事で評価されていると感じるうえで重要なのは、意思決定が、透明性と公平性をもって行われていると知ることです。意思決定のなかでも、自分の報酬に関することは他に比べてきわめて重要です。生活費のプレッシャーがかかり、給与データが入手しやすくなった今、ますます多くの人が自分の給与は正当なのかと問いかけるようになっていきます。

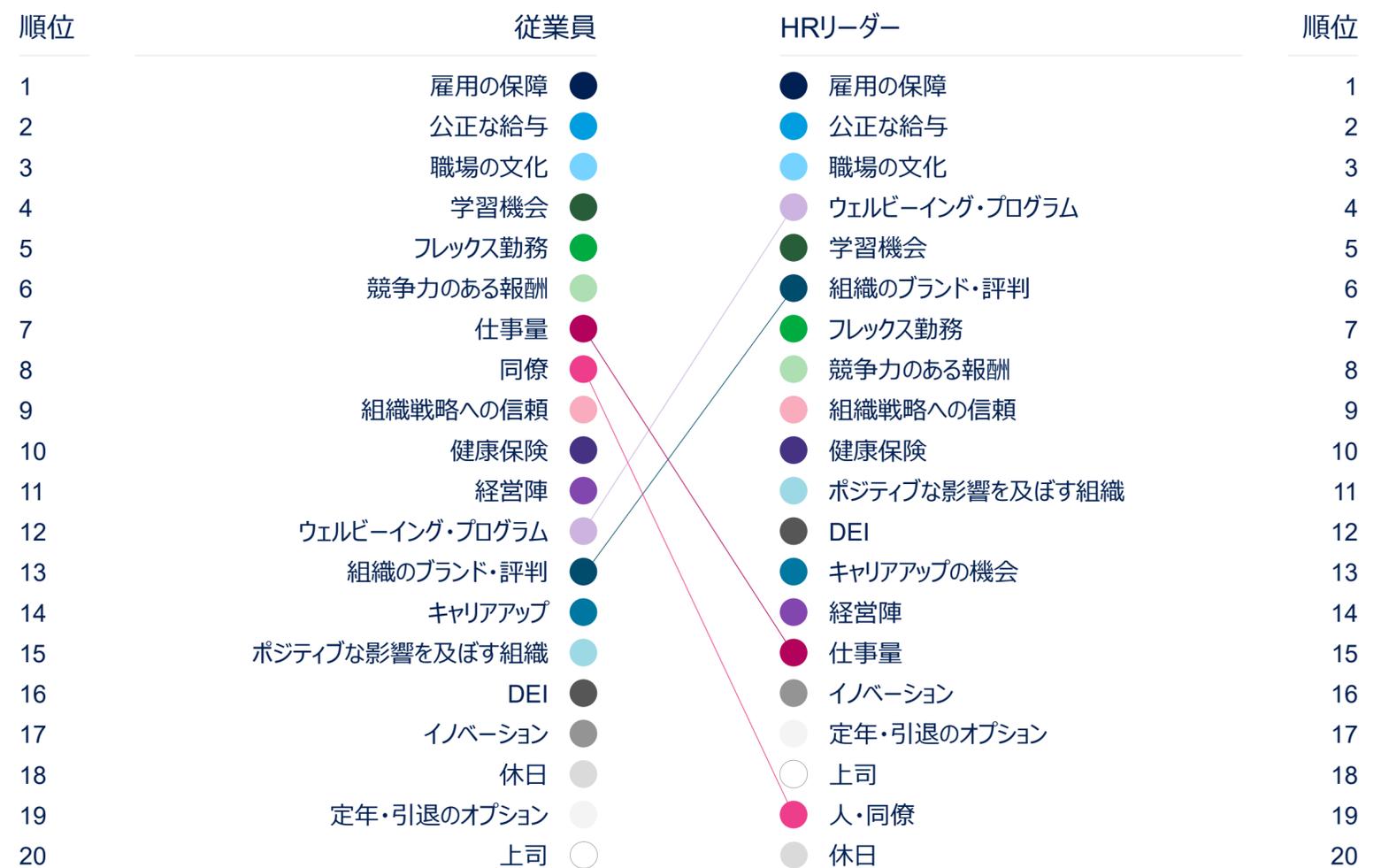
給与の透明性は、特に求人において重要になってきています（米国では10州以上、

また20か国以上でも、規制上の要件になっています）が、従業員のうち自分の組織では各職務の給与や給与レンジについて透明性があると述べているのは38%にすぎません。これは特に、従業員が新たな機会を検討しているときに重要となります。こうしたときに「これは辞めずに現職にとどまるに値する給与なのか？」という疑問が起こるのです。報酬データによると、2023年の米国での昇給予算は平均で3.8%で、これは2008年の金融危機以降の最高水準です。¹⁴転職しない従業員の場合、ベースアップは平均で5.6%（定期昇給時以外の給与見直しも含む）で、転職している場合は16.4%です。従業員は報酬に自分の貢

献が反映されることを求めているだけでなく、自分の同僚と比較した場合の公平な給与も期待しています。これは、市場での競争力のある給与（会社を辞めずにとどまる理由の6位。図13参照）に関するというよりも、公平という考え方によるものです。HRリーダーは、公正な賃金が重要性を増してきていることを認識しており、また、フレキシブルな勤務形態等は最低限満たすべき要件であることを理解しています。また、報酬は年末に振り返って見直すというだけのもではなく、継続的な対話のプロセスを通じてスキルの価値の変化を反映し常に忠誠心に報いる必要があるということも認識しています。

図13：従業員が辞めずに留まる理由とは

HRは、ウェルビーイング・プログラムと組織のブランドや評判の重要性を過大評価し、業務量の管理や同僚の重要性を過小評価している





総報酬を更新し、従業員の貢献を適切に反映する

自分の報酬について雇用主にどのような改善を期待するかという質問に対し、従業員が最も求めているのは報酬の種類を増やし、パッケージを各個人に合わせたものにする事でした（図14参照）。こうした要望は新しいものではなく（2020年と2022年にも最上位にあった要望）、HRも認識しており、2025年の調査では38%の企業が、従業員が最も重視する価値に基づいて、報酬全体の投資

配分を見直す予定です。ただし、さらなる従業員意見聴取や分析を活用して従業員が高く評価するような大幅な報酬個別化を実施した企業は15%にすぎません。¹⁵

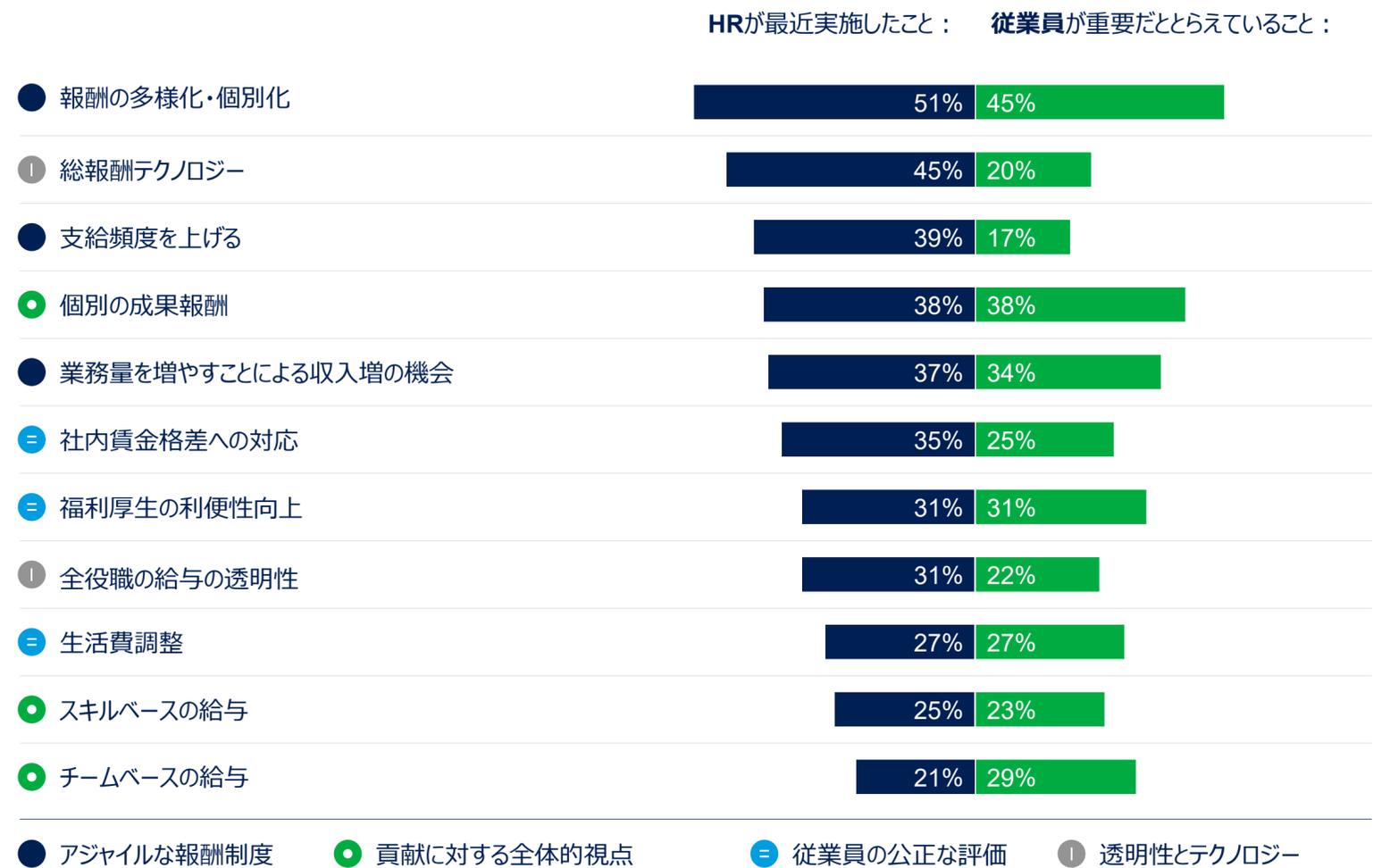
個人に合わせた対応とは、給与とボーナスに限るものではありません。2024年の調査では、46%の従業員がウェルビーイング関連の福利厚生と引き換えに10%の昇給を辞退しても良いと回答しました（最上位の回答）。また、41%が退職貯蓄制度に対し雇用主の拠出を増やすことをあげました。

AIの進歩により、今では、個人に合わせたアプローチがこれまでよりも可能になっています。AIのメリットを得られるもう1つの分野がシンプル化です。報酬・表彰に関するテクノロジーについては、HRリーダーの58%が高いROIを実感していますが、過剰な数のページ、ポータル、プラットフォームを減らしていくにはまだ長い道のりがあります。生成AIのフロントエンドが、従業員が1か所で必要な情報（例：ヘルス分野の福利厚生）や望む情報（例：有給休暇）を入手できるようにすることを可能にします。適切なツールや最新のデータを探すために時間を無駄にする必要はなくなるのです。

ここで留意すべき点として、HRは総報酬を更新するための必要な注目と資金を得るのに苦戦するかもしれないというのがあります。人材に関連したイニシアチブのうち、ROIが最も高くなるのは何かという質問に対し、経営幹部層の回答では、報酬制度の改善は22の選択肢のなかで17位となっています。

図14：報酬こそ重要：企業は従業員が求めているものを与えているか。

各組織は報酬の再検討をどのように進めているか。



WorkSafe Victoriaにおける、信頼と帰属意識向上のためのEVP再構築

職場の健康と安全に関する規制機関であるWorkSafe Victoriaが行った、パーパスの共有を中心とした新たなEVP構築とは

ここで働く価値は何だと考えていますか。自分のコミュニティで重要な役割を果たすとどう感じるのでしょうか。WorkSafe Victoriaは、人材をめぐる環境が厳しいなかで、独自のEVPをより明確化し総報酬を再設計することに着手しました。これにより、柔軟性や報酬水準で他に劣るにもかかわらず、難易度が高い採用を迅速に成功させ、リテンションも改善することができました。

WorkSafe Victoriaは、雇用される側と雇用主との間の心理的な契約関係が変化し

てきていることを認識していました。職員は、自分が仕事に求めることを見直しており、安全性、ウェルビーイング、柔軟性、キャリアアップといった点への期待を高めています。同機関のピープル・アンド・カルチャー・チームは、フォーカスグループを通じた調査とデータ分析を活用して、職員の疲労が高まっていることを明らかにしました。これには、パンデミックの間に同機関の注力分野を変える必要があったことも影響していました。また、職員は組織内のキャリア機会をどのように活用すべきかよく理解していませんでした。

構造的な課題があるにもかかわらず、あらゆるペルソナグループを通じてバリューに対する方向性の一致がはっきりと見られました。多くの職員が、組織のパーパスやビクト

リア州のコミュニティへの貢献、また、積極的な活動を行っている委員会や職員主導のネットワークを通じたDEIの推進に誇りを持っていることを強調しました。

もう一つ、明るい側面があり、それは、大多数の職員が同機関は自分たち職員のウェルビーイングに配慮していると信頼していることです。エンゲージメントでも、ワークライフバランスに満足しているという点で、他の公的部門組織よりも高いスコアが示され、これもEVPにおける差別化要因であることがわかりました。

それまでのメッセージが雇用の契約としての側面に焦点を当てるものだったのに対し、EVPプロジェクトでは、キャリア開発、ウェル

ビーイング、共通のパーパスといった主要分野において、WorkSafe Victoriaが職員をどのように鼓舞し、励まし、評価しているのかを示す機会を設けています。こうした強みを表に出すことで、新たなEVPには、共通のパーパスに支えられた、職員が持つ強い帰属意識と誇りが反映されています。

また、このEVPが約束するものは、刷新された総報酬の枠組みの提言にも反映されています。WorkSafe Victoriaは、公的機関であることから、ビクトリア州公的機関幹部職員報酬方針および等級枠組みの適用を受けず（民間企業に比べて報酬面の制約が厳しくなります）。魅力を維持するために、同機関では競争優位に立てる分野、すなわち、キャリア、ウェルビーイング、

休暇・休職に注力しています。WorkSafe Victoriaで組織文化の専門官を務めるCatherine Boyd氏は、「自分の組織ならではの福利厚生を過小評価せず、また、それについて明確に何度もコミュニケーションをとることの重要性を過小評価しないでください」と述べています。組織開発マネージャーのElizabeth Bremner氏もそれに加えてこう話します。「どのようなものが利用可能か知らないという職員がどんなに多いか知ったら、きっと驚くと思います。」

動的な雇用契約

評価され尊重されていると感じるのは、給与や福利厚生に関する点だけではありません。従業員は契約全体を評価することに長じてきており、今彼らが求めていることの1つが、機会の透明性です。自分の組織での給与や昇進の意思決定は公正、公平に、偏見なく行われていると考えている従業員は3分の1にすぎず、これは懸念すべき点です。機会の不平等は多くの局面で表面化しています。その1つが勤務場所で、従業員の34%がリモート勤務は自分のキャリアの進展にマイナスの影響があると考えています。

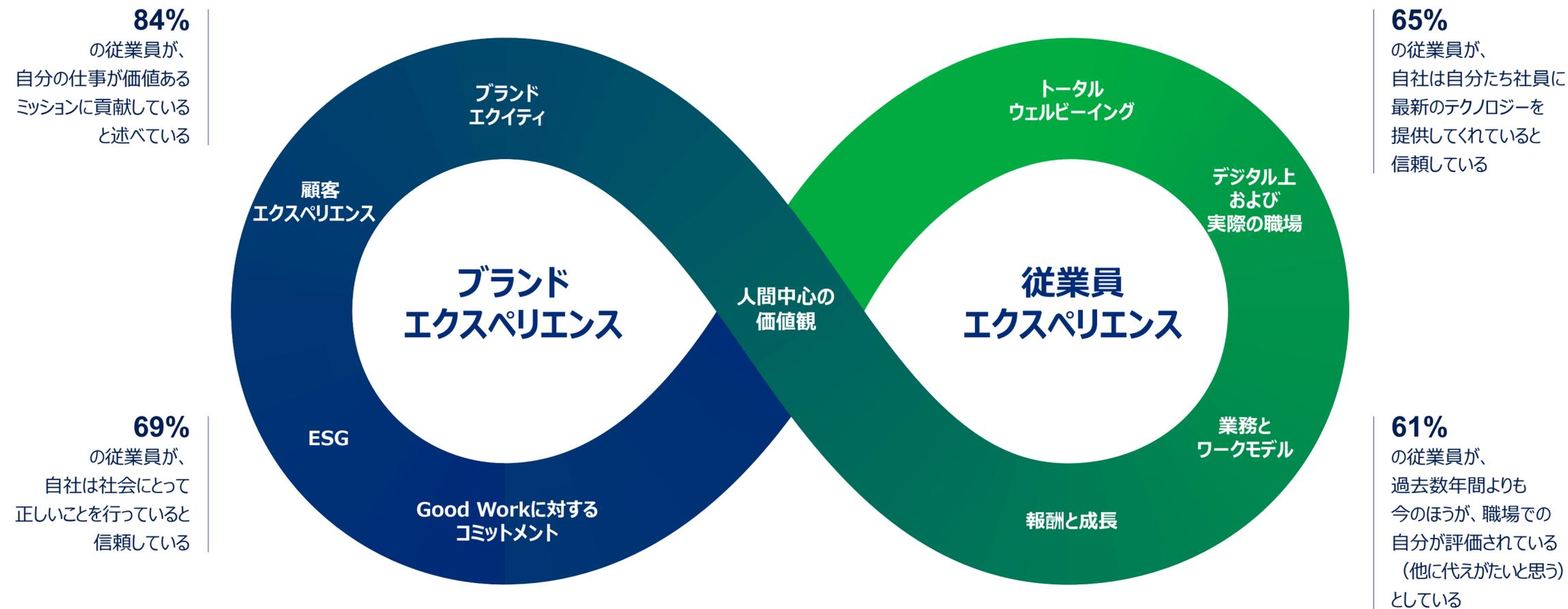
機会を民主化し誰にでも手が届くものにする方法の1つとして、仕事の「通貨」としてスキルを用いるという方法があります。この点で各企業は大きな進展を見せており、2024年の調査では、自社でのキャリアアップはスキルではなく在籍年数に基づいていると考えている従業員は21%にとどまりました（2022年の36%から改善）。スキルに基づく人材モデルから最大限の価値を引き出すには、徹底した透明化と成長のマインドセットが必要です。つまり、十分な取り組みとサポートがあれば、従業員はスキルアップができ新たな方法で価値を付加することができるという考え方を持つ必要があります。

この点で、各組織はまだ長い道のりにあり、職務やプロジェクトのチャンスは全員に可視化されているとしている従業員は36%で、昇進するのは外部からの採用者ではなく既存の従業員である場合が多いと考えているのは32%です。これは昇進に限ったことではありません。従業員の4人に3人が、自分の組織では異動は多くはなく雇用主はキャリア途中での異動や職の変更をサポートしないと述べています。しかし組織は、スキルギャップに対応する手段として、外部採用に依存する戦略からの脱却を進めています。組織の39%は今も欠員の大部分を外部人材で補っていますが、26%は空席の大部分を社内の人材で充足し、内部登用を積極的に推進しています。特定の役職を担える人材、再配置が可能な人材、他の部署や組織でも活かせる経験の価値に対する認識を変えるためにできることはまだまだたくさんあります。

**従業員の自社に対する信頼は、
彼らの職場でのやる気、活躍しているという
感覚、現職に留まる意図に影響を及ぼす
最も強力な要因です**



ブランドと従業員体験を適切に一致させることがこれまで以上に重要になっている



各組織は人材をもっとスムーズに仕事に結びつける方法を模索しており、一方で従業員は貢献できるさらなる機会を求めています。ここでテクノロジーが事態を進展させます。ギグワーク、プロジェクト、配置、フルタイム雇用といった形態を問わず、[人材マーケットプレイス](#)は人材をスムーズに仕事に結びつけます。¹⁶優れた人材マーケットプレイスのプラットフォームは、全従業員に関するインサイトを生成し、各従業員の潜在能力を認識し、個人別に今後の機会につながる動的な学習パスを提案します。

究極的に従業員が望むものとは、評価され尊重されていると感じることであり、また、公正な処遇を得ることです。各組織はさまざまな形で従業員とのパートナーシップを構築する必要があります。年次レビューを中心とした明確に計画された方法よりも、従業員の変化するニーズに対応していく形が必要です。また、従業員と常にコンタクトがとれている状態であること、そして、報酬、柔軟性のある勤務形態、スキル開発、キャリアパスについて、状況の変化に応じて再交渉しようとする必要も必要です。ラインマネージャーは、動的な雇用契約を維持し、従業員が各自のキャリアパスを見つける支援をするうえで、きわめて重要な役割を果たします。大半の従業員が、自分の上司を理由として現職に留まることはしませんが、自分を支持してくれる上司がいることは自分が成長し活躍できる要因のトップ5に入っています。信頼という基盤を支えるには、従業員の生きた経験をリーダーが継続的に型作り、ピープルマネージャーが育み、[人間中心の価値観](#)という文化で支える必要があります。¹⁷

従業員はパンデミックの間に意見を述べていいのだと気づき、その権利を手放す気はありません。自分と仕事との関係をあらためて築くにあたり、上司への依存を減らし、自組織のブランドともっと直接的な関係を構築するようになりました。経済が移行期を迎え、従業員が選択肢が増えたと感じているときには、自社に寄せている信頼の度合いが、留まるか辞める

かを定める決定的な要因となります。組織が信頼を維持し、従業員が活躍するためには、従業員が公正な処遇を得ていると感じることと彼らのライフスタイルのニーズがすべて対処されていると感じることが必要です。

従業員と雇用主との関係の変化

過去の力点：
維持する

ロイヤルティ契約
(取引)

基本的なニーズ：

給与、福利厚生、安心

時間と成果の対価としての給与と福利厚生

従業員は流出を防ぐべき資産

過去の力点：
動機付ける

エンゲージメント契約
(仕事と職場が中心)

心理的なニーズ：

達成、仲間意識、働く意味

組織への関与の対価としての広範な報酬セット
(給与、福利厚生、キャリア、経験)

従業員は獲得し最適化すべき資産

現在の力点：
回復する

成長重視契約
(その人すべてを考慮)

ウェルビーイングのニーズ：

パーパス、エクイティ、インパクト

組織刷新へのコミットメントの対価としての健康的な経験

最大限の価値創造に向けた人間と機械の協働

今後の力点：
活性化する

ライフスタイル契約
(ライフ×人生経験)

フルフィルメントのニーズ：

選択、つながり、貢献

継続的な関係性の対価としての柔軟性がありキャリア開発を伴う
総報酬

長期的な人材持続可能性を実現する、人材とテクノロジーの
エコシステム全体でのパートナーシップ



ロンドン証券取引所グループにおける、真に公平な賃金、多様性、包摂性の持続可能な推進

LSEGは賃金の公平性に関する改革をどのように進めているか

持続可能性に関するLSEGの優先事項の1つは、すべての人に対する包摂的な経済機会を生み出すことです。LSEGは、この5年間にわたり、業務範囲の面でも規模の面でも成長しており（リフィニティブの買収を含む）、各事業体間の賃金格差に対処しつつ、同一賃金や公正な賃金に関する67の市場でのさまざまな報告基準のバランスをとる必要がありました。LSEGは、規制で求められる水準を超え、財務報告と同等のレベルでの精査を行い、給与格差が生じている理由を突き止めようとしてきました。これは、偏見のない給与という高い目標を達成するための鍵となるものです。

そして、データ分析を行い、自らの持続可能性目標と整合性のある行動計画を立案しました。理由を特定できない男女間の賃金格差（偏見や不平等に由来する可能性があるもの）は1.5%と低く、民族間の差も統計上有意ではなかったのですが、LSEGは、賃金と業績の枠組み、方針、プロセスを見直し、機会の不平等が存在しないかを確認し、年次平均昇給額とボーナスについて透明性のある報告を開始しました。特定できた男女間の賃金格差（31.1%）と少数民族グループへの賃金格差（18.1%）の主な要因は、職務と勤務場所、経験、事業部門でした。賃金格差が説明できたからといって、それが正当だということにはなりません。そこで、LSEGは全体の人口構成が正しく反映されるように

するレプレゼンテーションの改善とキャリアアップの推進に着手しました。これには、偏見を認識でき減らすようにするマネージャー研修や、黒人、ラテン系、同盟国のリーダーを対象とした能力開発プログラムなどがあります。これに加えて、人材獲得プロセスでは、予備選考に多様性を反映し、採用に関する委員会を設け、求人広告で包摂的で性別中立的な表現が用いられるようにテクノロジーを活用するといったことが行われました。

2023年の成果では、これまでシニア・リーダー層への登用率の低かった人種や民族の割合が維持される（14%）見込みで、LSEGはこれを2027年までに25%以上にするを目指しています。また、女性の登用（現在40%）にも着実な改善が見ら

れ、これを今後も維持していくことが目標となっています。次のステップの一部として、世界各国での従業員の民族性データを収集することがありますが、これはデータに一貫性がないことや規制での制限があることから困難になる可能性があります。LSEGは、時間をかけて、多様性の他の側面に取り組むイニシアチブも立ち上げていく予定です。DEIをグループ戦略目標に結びつけることで、リーダー層の責任を公式なものとしています。

同社の総報酬・業績・EDIのグローバル責任者であるBola Ogun氏は次の点を強調しています。「雇用主として私たちには、公平性、多様性、包摂性に関し意義のある進展を実現するという重大な責任がありま

す。ですから、社員は、会社がさまざまな事業のイニシアチブの一環として公正な給与を率先して実現することを期待するのです。これは今も続く取り組みであり、そのため、進捗を測るために明確なデータが必要です。最終的に目指すところに到達するまでには何年もかかるでしょう。ただ私たちは今進めている歩み、そしてこれまで進んできた道のりに誇りをもっています。そうは言っても、まださらに取り組むべきことがあるのはわかっていますし、今後も目標に向けて注力し、取り組んでまいります。」

行動を起こす



信頼と公平性に対する脅威

組織全体でのリスク

- ESGと包摂性に関する約束を守らないことでブランドと評判を毀損し、顧客と従業員のひきつけと流出防止に影響
- 規制上の報告義務と人的資本に関する開示義務に従わないことによる投資家への影響と規制上の問題
- 総合的な従業員の健康管理を行わないことによる事業継続リスクとコストの問題

人事領域でのリスク

- 急速な人材流出による組織としての知識や暗黙の知識の喪失
- 人材の停滞状態やエンゲージメントが低いことによる変革の行き詰まり
- 賃金公平性確保に積極的に取り組まなかったことによるコスト

行動開始に際して（中小企業に最適）

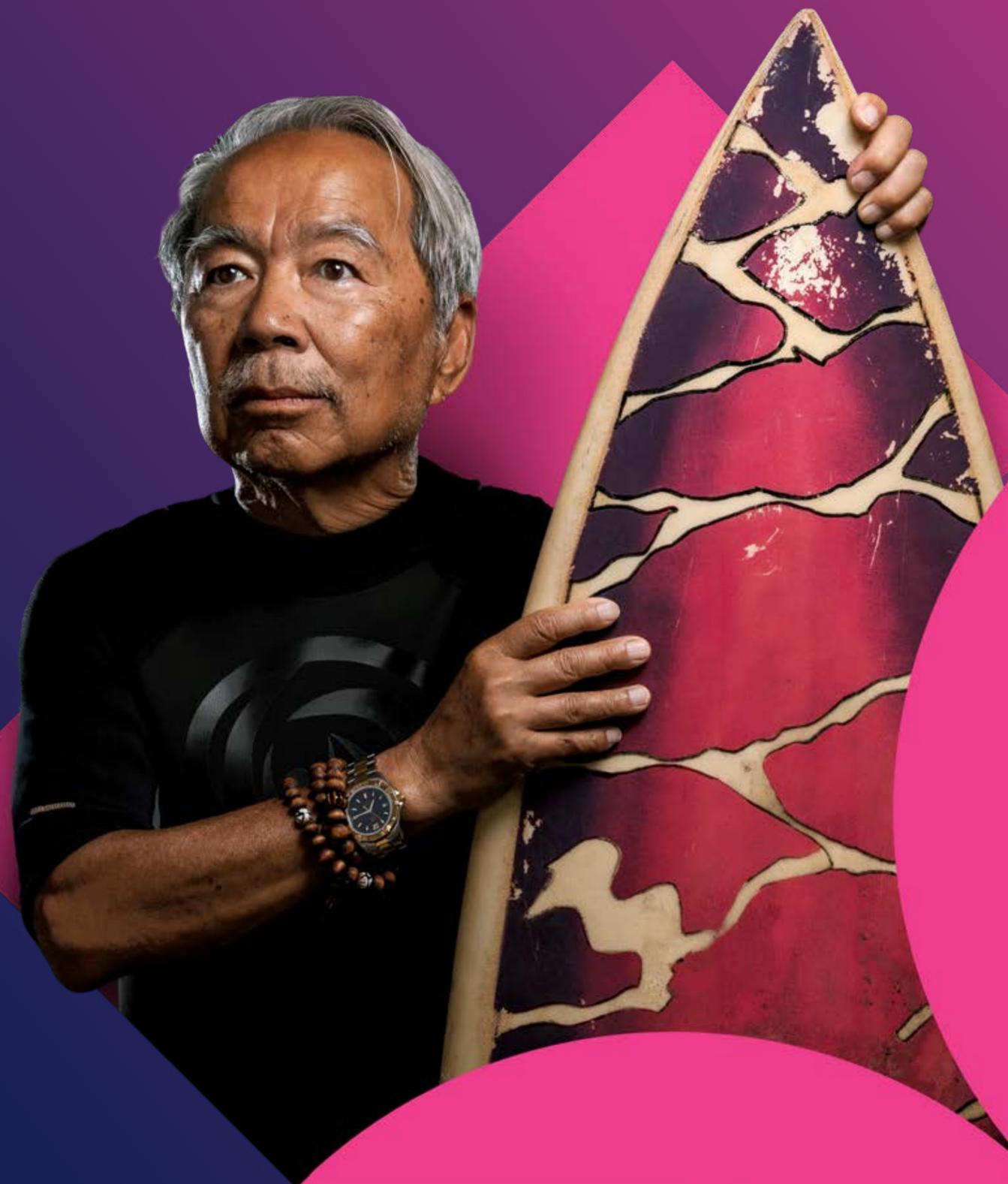
1. **信頼を組織全体の能力にします。**信頼されるリーダー、信頼されるアドバイザー、信頼される従業員・管理職とは何かを特定します。従業員のエンパワメントを行い、会社の信条や方針に即したバリューに基づく意思決定を行うことができるようにします。
2. **EVPを再生します。**そのために包摂性と帰属意識を雇用主のブランドのあらゆる側面に根付かせます。EVPがうまく機能していないのはどこかを特定するために、社内の状況を調査し、データを活用して改善策を実施します。
3. **完全な透明性を実現します。**そのためにHRプロセス、ポリシー、コミュニケーションをあらためてデザインし、透明性が事業目標達成に及ぼす影響を強調します。
4. **帰属意識を醸成します。**仕事で安心して自分らしくいられるような職場環境を作ることが重要です。管理職があらゆる形の包摂性を促進し、全員が業務課題に対処したり、懸念を率直に表明したりできるよう奨励します。あらゆるレベルの従業員が公正をどのようにとらえているかを精査します。
5. **従業員の貢献を認め、評価します。**優れているとは個人レベルおよびチームレベルでどのようなことを指すのかを明確に定義します。同僚や管理職からの肯定的なフィードバックが共有され、他の人々にも認識されるように、デジタルプラットフォームに投資します。付加価値を生む貢献が意義のある形で認められるようにします。

加速するための提案

1. **個人に合わせたEVPを作り上げます。**従業員全体のニーズや価値観を反映した処遇を提供します。AIによるピープル・アナリティクスを活用して、雇用主のブランドに、包摂的でパーパスに根差した文化や、人材プールを惹きつける福利厚生を結びつけます。
2. **不公平を根本から断ち切ります。**給与、健康、キャリアにおける不公平の根本原因に対処し、AIがそうした不公平を助長し定着させないように制御措置をとります。人事慣行を見直し、従業員が持つ公正の水準を満たし、長期的な健康と富のアウトカムが達成できるよう設計します。最初は規制要件から小さく始めますが、その後は、公正な総報酬パッケージをすべての従業員（パートタイム従業員やフリーランサーも含む）に提供するような包括的な措置を目指して取り組みます。海外赴任等のキャリアを加速させる機会を全員が活用できるようにします。
3. **従業員エンゲージメントを向上させます。**そのために、給与、福利厚生、昇進、期待に関する変更については前もってその理由を伝えます。従業員のライフサイクルを通じて、パーソナに基づいた、複数分野にまたがるアプローチをとります。従業員との継続的な対話を促進する、エンゲージメントのプラットフォームに投資します。
4. **持続可能性の目標を設定します。**世界経済フォーラムのGood Work Standardsや国連SDGs（持続可能な開発目標）に対する明確な約束事項を定めます。持続可能な投資の選択肢を退職年金制度や長期貯蓄プログラムに組み入れることを検討します。気候変動と人に関する持続可能性の指標を用いてマルチステークホルダー・アジェンダの取り組みを継続します。

企業のリスク耐性を 高める

リスク認識が高く健全さにあふれたチームで
レジリエントな文化を構築する



企業のリスク耐性を高める

リスクをめぐる展望は予想もしなかった変化が続いています。リスクは悪化し、互いに交わり、その結果、連鎖的な反応を生み出しています。各組織が感知機能を働かせ、警戒し、次に備えることは、かつてないほど重要となっています。新たなテクノロジーは、既知の、そして未知の方法で混乱をもたらし、異常気象がサプライチェーンにも就労者にも同様に影響を与え、地政学的緊張が高くなっています。ディープフェイクは真実であるかのように思われ、日常生活には虚偽情報が広まっています。こうした状況が各組織に影響を及ぼし、また、それぞれの従業員のマインドにも影響しています。先行きが不透明で変化の大きい環境で成功を収めるためには、経営陣と従業員がリスクに関するマインドセットを高めていき、個人レベルでも法人レベルでも高いレジリエンスを築き上げていく必要があります。幸い、HRの44%はこの分野において自組織は「大きく前進している」または「業界をリードしている」と評価しています。

人材リスクがビジネスリスクであるなら、今こそ警鐘を鳴らすとき

世界経済フォーラムの「[エグゼクティブ・オピニオン・サーベイ](#)」によると、例えば労働力や人材の不足は21か国でリスクの1位、さらに40か国でも上位5位に入っているなど、引き続き、人材は企業リスクを左右する重要な要素となっています。¹⁸従業員の健康状態も、引き続き、事業継続に関する課題を生む原因となっており、[非感染性疾患](#)（NCD）は全世界で死亡原因の74%を占めており、ストレス関連の疾患も増大しています¹⁹。企業の経営陣と従業員の慣習も企業の評価に影響を及ぼすと、アセットマネージャーから指摘されています。10人中ほぼ9人（89%）が従業員のエンゲージメントは企業業績に重大な影響を及ぼすと考えており、また、84%が「激務による燃え尽き離職」はビジネスの価値を損なうものと考えています。自組織の人材関連リスクに対処しないことによる結果についてすべての経営幹部が警戒しているわけではなく（図15参照）、慢性疾患の予防（35%）、従業員の燃え尽き症候群低減（32%）への投資を増大させないとかなりのリスクにさらされると答えた経営幹部層は3人に1人にすぎません。従業員の10人に8人（82%）が燃え尽きそうだと感じ、また、NCDの影響が若手世代に見られるなか、リスクにさらされる行動に先手を打って対処することがこれまで以上に求められています。

図15：人材関連リスクに対処しないことによるビジネスへの影響

経営幹部への質問：次にあげる人材に関するイニシアチブのうち、2024年に自社に最も大きな影響を与えると思われるものは何ですか。（当てはまるものをすべて選択）／上位10項目：対処しないことで多大なリスクとなる事象





レジリエンス要因：企業と個人のレジリエンスを高める歩み

2024年の調査では、経営幹部の10人に6人（64%）が、自社のビジネスは想定外の衝撃に耐えることができると考えていました。これは、2022年の10人に4人という数字から上昇しています。こうした、レジリエンスが高い組織（経営陣の評価による）は、さらに進んで、「レジリエンス」と「レスポンス」の組み合わせを生み出すスキルや組織に投資し、リスク意識の高い文化を作り上げています（図16参照）。

リスク意識とリスクの低減の基盤となるのはガバナンスのモデルと方針です。一例として、組織のサイバーセキュリティ・プログラムがあります。この点を懸念するのがもっともである理由として、次のような事実があげられます。経営幹部のなかで、自社が新たな脅威に対処するためサイバーリスク・プロトコルを常に更新しているという点に自信があるのは55%にすぎません。セクター別では、高等教育（62%）、自動車（61%）の経営陣のほうが、金融サービス（46%）やライフサイエンス（45%）のそれよりも高い割合となっています。自社の従業員はこの分野で十分な研修・訓練を受けているとしている経営陣の割合はさらに少なく、41%となっています。おそらく最も懸念される点は、経営陣の54%が、自社のサイバーリスク・プログラムの責任者はリスク低減とリスク移転に関して可能な選択肢のすべてを理解していないと考えていることでしょう。新たなテクノロジー、ネットワークでつながれた組織構造、リモート勤務によりデータセキュリティに対する懸念が増大しているこの時代には、従来型のサイバーリスク・ガバナンス

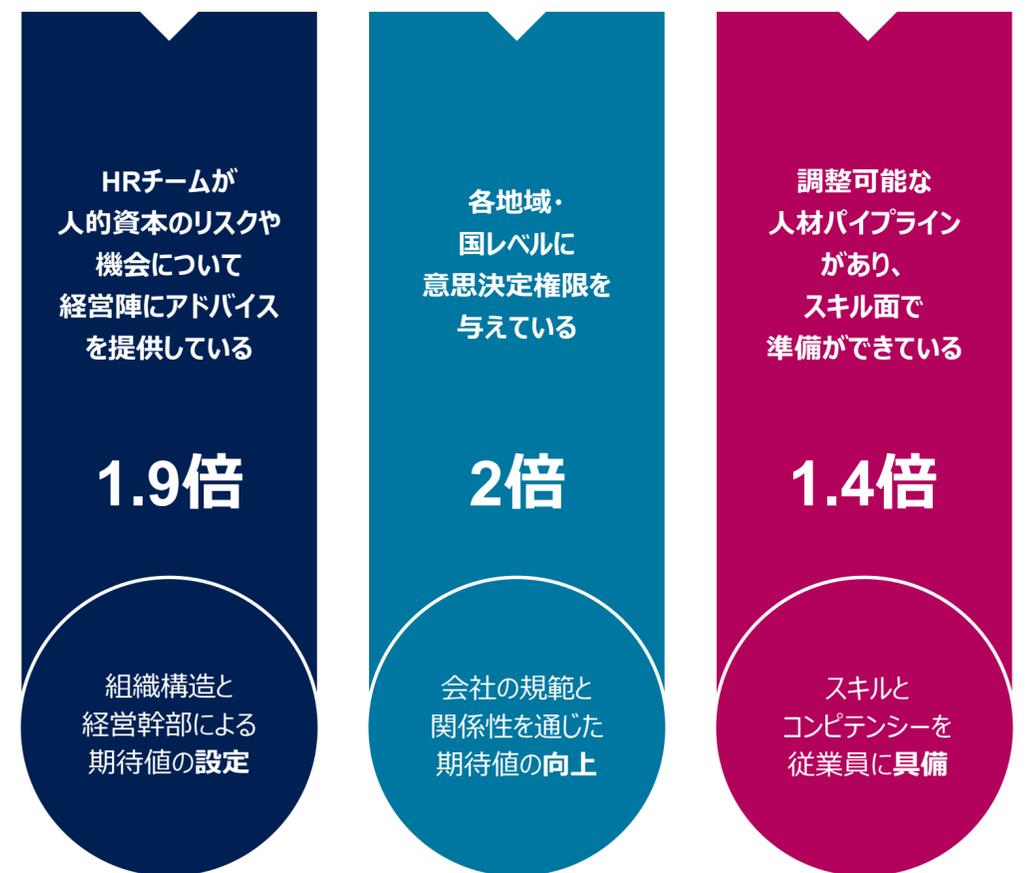
は十分ではない可能性があります。考えられる脅威に先手を打って対処するため、先進的な組織ではシナリオプランニングを行い、進化するリスクに対応するマインドセットを育てています。

対応的なレジリエンス（迅速に回復する力）から予防的なレジリエンス（混乱を生じさせる出来事の影響を低減すること）へと移行するために重要な1つの方法は、リスク意識の高い文化を根底から作り上げることです。課題となるのが、レジリエンスの向上と、人の働き方モデルにおけるアジリティのバランスをどのようにとるかという点です。ここで重要なのは、信頼（レジリエンスの高い組織のリーダー層は自社が従業員を信頼する程度は適切であると述べる割合が1.8倍）と、エンパワーメント（レジリエンスの高い組織は重要な意思決定を現地レベルで行う割合がほぼ2倍）です。

リーダー陣が方向性を示していることは明らかです。レジリエンスが高い組織は意思決定における共感と経済的要素とのバランスをとる割合が1.8倍高くなっています。1つの良い例として、新たなテクノロジーの影響にどのように備えているかという点があります。レジリエンスの高い組織の経営幹部は、AIと自動化が台頭を続けるなかで、人ではなく職務の方が余剰扱いされるべきだと回答する割合が1.3倍高いものとなっています。新たなテクノロジーで影響を受ける職務についている従業員のリスクリングや配置には、成長というマインドセットが必要となります。しかしながら、自組織の文化はスキルのアジリティが高いとしているのは経営陣の半数以下（46%）にすぎません。

図16：企業のレジリエンスを構成する要素

レジリエンスの高い組織と低い組織を比較して違いが見られる3つの点。レジリエンスの高い組織では：





インサイトと予測を活用して 企業のレジリエンスを高める

進化するリスクにはビジネスを一夜にして停止に追い込む潜在的な力があり、企業全体に及ぶその影響はリスク・ガバナンスに対する従来型のアプローチに疑問を投げかけています。たとえば、AIは（IT部門だけでなく）すべての部門においてコンピテンスを必要とし、新たな使用方法を継続してモニタリングすることも必要となります。[AIガバナンスに関する欧州の法律](#)には、リスクに対するこうした新しいアプローチが反映されており、²⁰リスクがより高いとみなされる使用方法については追加的な抑制と均衡のシステムを設けることが義務付けられています（例：人の健康や財産に影響を及ぼすような意思決定）。適時に入手でき、実用的なインテリジェンスは、進化する人的リスクを予測しそれに対応する、自己統制文化を作り上げ、維持するにあたって、きわめて重要です。レジリエンスを高めるために、先進的な組織は「感知機能を持つ機関」として機能しており、全従業員には、リスクを警戒することと、新たなリスクや進化するリスクに直面した際に組織のレジリエンスを高める一助となることが期待されています。こうした文化を実現するには3つの大きな移行（シフト）が必要です。

シフト1：プロアクティブであること。プロアクティブに（先手を打って）対処するのではなく、事後的にリスク管理する方法では組織のエクスポージャーが高まる可能性があります。たとえば、経営幹部は、気候変動により悪化している異常気象や自然災害が3か年計画に

大きな影響を及ぼしていると述べてはいますが、気候変動に対処するものであるネットゼロ目標や環境目標は優先事項の最下位としています。パンデミックでは、シナリオプランニングのタスクを与えられ、リスクに対するプロアクティブな行動をとる権限を付与された学際的なチームの価値が明らかになりました。明日の課題に今日取り組むには、シナリオプランニングと、将来の姿を実現する没入型のテクニックが必要です。成果が期待されるその他の方法としては、すべてのステークホルダーのニーズに対応する目標を設定すること（世界経済フォーラムの[Good Workフレームワーク](#)を参照）²¹や、リスク低減のコストが事業計画や損益計算に反映されているようにすることがあります。また、これは早期の警報に基づいて行動できるように各個人に権限を与えるということでもあります。

レジリエンスの高い組織の 経営陣は効率や効果よりも アジリティを重視する

シフト2：予測可能であること。リスクの低減、移転、管理に関するデータに基づく意思決定には、洗練度を増す分析やシナリオモデリングからの情報が有益となる場合があります。遅行指標（エンゲージメントや生産性）から予測的分析（従業員のキャパシティやウェルビーイング指標）へと移行することが、常に一步先を行くための鍵となります。

HRリーダーはこれまで何年も、先行指標への移行を計画してきましたが、最後までやり通したケースは稀です。たとえば、2022年には、2人に1人が翌年に燃え尽きそうな従業員を特定する予定だと回答していますが、実際にこれを行った割合は42%にとどまりました。同様の傾向は、重要な人材の退職時期の予測にも該当します（2024年の調査では44%が行っていると回答しましたが、この数字は2022年の39%と比べて、それほど高いとは言えません）。HRの考え方は、2025年の優先事項にも反映されており、ピープル・アナリティクス能力を向上させるという点は5位になっています。

人的資本に関するインサイトのうち、経営幹部層が意思決定を向上させるのに重要

だと考えているものは何でしょうか。そのトップに来ているのは、チームを成長させ、エンゲージメントを高めることにつながるリーダーシップ行動への理解です。ただし、現時点でこのインサイトを持つ企業は、2社中1社にすぎません（図17参照）。他に注目すべき点としては、燃え尽きリスクの予測は、パンデミック当時には経営幹部が求めるものとして2位でしたが、本年はパンデミック前の水準まで下がっています。

シフト3：責任を担うこと。リスク意識の高い文化を認め強化する取り組みは、トップから始まります。2024年の調査では、経営幹部の50%が従業員の健康とウェルビーイングの指標（例：医療費、燃え尽きの割合等）が自分たちのスコアカードに含まれていると回答しました。これは2022年の40%、パンデミック前の21%から上昇しています。興味深いことに、総人件費がスコアカードにあるという経営幹部の数は減っており（2022年の35%から現在は23%）、これは、人材関連投資が実際に利益をもたらすというマインドセットのシフトを示すものである可能性があります。

図17：測定できるものを管理する

経営幹部への質問：自社の従業員を適切に理解するために最も有益なインサイトは何ですか。（最大5つを選択）
HRへの質問：データに基づくインサイトのうち、現在利用可能なものはどれですか。（当てはまるものをすべて選択）



Mercado Libre社における、データに基づいた人材戦略による人材関連リスクの低減

ラテンアメリカ最大のeコマース・フィンテック企業はいかに従業員離職の根本原因を特定し新たなワークモデルの真の影響を評価したか

Mercado Libre社は、超高成長期を経て、従業員数が3倍以上になりました。しかし、自己都合離職率は徐々に上がりはじめ、重要性の高い開発職では15%にも達し、同社はこれは報酬以外の要因もあるのではないかと考えました。

この仮説を検証すべく、同社はマーサーの予測AIモデルを活用し、HRISの情報、給与ベンチマーク、エンゲージメント調査の結果、オフィスの場所、チーム階層、地理的分布、デジタルコミュニケーションの割

合、退職時面談の結果など、5年間分に相当する人事データからインサイトを得ました。教師あり・なしの両方の機械学習技術を用いて、離職リスクが高い分野が特定されました。

分析では、リモート勤務は生産性を損なうものとはなっていないものの、チームの文化を維持し、望ましい行動を奨励し、後継者育成計画を立案するうえでは障害となっていることがわかりました。18か国に従業員がいる状況で、地理的に自分のチームのメンバーの近くにいないリーダーたちは、文化の醸成に苦慮しており、特に、新入社員が多い状況でそれがますます困難になっていました。ピープル・オペレーションズ・アンド・アナリティクスのディレクターであるHernán Jara

氏はこのように述べています。「Mercado Libreのリーダーたちは、何かを行う力があるからではなく、何かを学ぶ力があるからという理由で雇用されています。彼らは、私たちの文化的原則に沿った価値観を持ち、そうした行動ができる人たちです。」同社では、リーダーシップが最大限に発揮されるように、管理職が自分のチームのメンバーと地理的に近くなる配置とし、文化を推進し、人材開発と、さらには人材の流出防止を図ることを狙いとして、ITの再編を実施しました。

また、AIモデルの結果を活用し、ウェルビーイングの制度にも複数の変更を加えました。たとえば、6か月間の「勤務地非特定」制度という、新規入社者のためのベネフィ

ト制度を導入し、これは実際に多くの開発者が利用しました。ラテンアメリカでは若手のテクノロジー専門職者が経済面で不安定な状況にありますが、この対策として、Mercado Libre社では金融リテラシー・ワークショップを主催し、従業員のニーズに直接的に対応する形で、このグループには給与の一部をハードカレンシーで支給しました。

こうした各種取り組みにより自己都合離職率は3年間で15%から4%に下がったばかりではなく、エンゲージメントと仕事の質が向上しました。同様に、開発職の74%は今後3年以上は同社に留まるつもりだと述べており、前年比で9パーセントポイントの伸びを示しています。IT業界の潮流は絶え間なく変化していますが、そのこともまた、パ

ンデミック後の数年間に開発職獲得競争が激化することにつながりました。Mercado Libre社は戦略の方向性を定めるためにデータを活用することで、持続可能な人材プラクティスや報酬制度を運用して従業員のニーズを満たし、また、離職率に影響を及ぼす多くのリスクに対処しています。同社のアプローチは、企業としてのレジリエンスを高め、マーケットリーダーとしての立場を固めるものとなっています。



レジリエンスの高い組織は総合的な従業員の健康を重視

あらゆる組織のレジリエンスは、その組織を構成する人間の健康に左右されます。²² 長時間労働、主要な人材への依存、病欠は、従業員の注意が散漫となっており、エンゲージメントが低下し、疲弊していることを示す警報です。アセットマネージャーからも同様の指摘があり、その3人に1人が、投資の観点から企業を見る際、人材パイプラインの持続可能性がないことはネガティブな評価につながるとしています。従業員が健康であると、出勤率が上がり、生産性も高まり、ストレスに対処することができ、高コストになる事故を回避することができる割合が高くなります。

先進的な組織は、自社のカルチャーにおけるリスク意識とレジリエンスを評価しています。また、従業員の身体的・心理的ウェルビーイングだけでなく、財務面、仕事面、デジタル面のウェルビーイングにも注目するようになっています。こうした取り組みは、雇用

主が従業員に足りない知識やスキルを特定し、個別の育成計画を策定することを可能にします。また、こうした雇用主は健康に関わる福利厚生をコストではなく総合的な従業員の健康への投資として捉え直しています。これは、経営幹部の3人に1人が経済低迷局面にあっても従業員の福利厚生とウェルビーイングに関する施策への支出を増やすと述べていることから明らかです。

従業員の健康に影響を及ぼし、社会の健全性の向上に貢献する投資とは何でしょうか。高成長企業は従業員のウェルビーイングを考慮したワークデザインの実践において低成長企業に比べ1.6倍進んでおり、従業員が最も重要だと考えることに応える傾向があります（図18参照）。雇用主が健康プログラムから得られるリターンを最大化しようとする中で、コスト最適化とアクセスの確保が重要な鍵を握ります。このため、2025年は福利厚生制度の価格を手頃な水準に維持するためのコスト管理の見直し、福利厚生制度に関するコミュニケーションや透明性の向上がHRの福利厚生アジェンダの上位に並びました。

図18：46%の従業員が追加的なウェルビーイングに関する福利厚生のためなら昇給をあきらめてもよいとしている

従業員への質問：次のウェルビーイング関連制度の内であなたにとって最も重要なものは何ですか。（当てはまるものをすべて選択）
HRへの質問：従業員の健康とウェルビーイングをサポートするために現在提供しているのは次のうちどれですか。（当てはまるものをすべて選択）

従業員が影響を及ぼす・効果があると回答した内容（回答数順）	2024年にその内容を提供している企業の割合
1.仕事に従業員のウェルビーイングを考慮して設計されていること	49%
● 2.難しいトピックに関する啓発プログラム	50%
● 3.早期発見のための健康診断	51%
● 4.職場の安全性確保に関する研修	55%
5.雇用主拠出のウェルビーイング費口座	41%
● 6.心理的安全性推進に関する研修	50%
7.メンタルヘルス課題を認識するための研修	49%
8.福利厚生の適用対象従業員の拡大	44%
9.身体的ウェルビーイングをサポートするアプリや研修	48%
10.レジリエンススキルを構築するアプリや研修	46%
● 11.AIを活用したメンタルヘルス関連リソース	33%
12.健康リスクを低減するための遺伝子検査・ゲノム検査	34%

● = 活躍している従業員がその他の従業員よりも多く要請する内容



高額な緊急医療費請求を防ぐためには、必要なケアに迅速にアクセスできるようにすることが不可欠です。2025年の調査において、HRリーダーの36%が福利厚生制度に関する優先事項として、従業員が質の高い医療・ヘルスケアに適時にアクセスできるよう支援することをあげたことは当然と言えるでしょう。

メンタルヘルスに関する問題やNCDが多くなるにともない、長期的な欠勤、プレゼンティーズム（病気でも出勤すること）、医療費の増大、事業継続リスクが生じており、HRでは予防の優先順位が高まっています。ワクチンや健康診断（スクリーニング）といった介入策は、個人レベルでもコミュニティレベルでも、脆弱なスタッフ層のレジリエンスを高めるうえで特に重要です。たとえば、障がいがあると自己申告した従業員は職場で生き生きと働いていると感じる割合が低く（他の人の68%に対して54%）、燃え尽きに至るリスクは高いと感じている割合が高い傾向があります（他の人の79%に対して94%）。また、雇用主は安全な職場環境を提供してくれると信頼している

割合も低くなっています（他の人の76%に対して66%）。

職場の安全性が進化するなか、組織はその変化についていけているか？

職場での安全性確保は法的要件や人道的要件にとどまるものではありません。安全な職場環境とは、あらゆる従業員が雇用者に期待するケアの文化の一部です。リスクの波及、異常気象、デジタル疲れ、顧客によるハラスメントに関する懸念がある（これらは例の一部にすぎません）なか、「安全と感じる」とはということかという定義の範囲は拡大してきています。2024年も、企業は引き続き、事故、危険な接触、安全上の問題による業務関連の疾病やけがのリスクを低減すべく取り組んでいます。こうした取り組みが行われているにもかかわらず、従業員の59%がリモートで働いているほうがオフィス勤務よりも安全に感じると述べています。

将来のパンデミック、職場でのハラスメント、社会政治上の不安といった点が憂慮される状況で、従業員の身体の安全を保障することはこれまで以上に重要です。しかし、レジリエンスの高い文化においては、心理的安全性にも同程度の優先順位が置かれています。ここでも、まだやるべきことはあります。たとえば、従業員のうち、自分の意見をその後の影響の心配なく自由に発言できるかという問いに強くそう思うと回答したのは35%にすぎず、また、職場では心理的安全性があるかという問いに強くそう思うと回答したのは42%にすぎませんでした。安全だと感じている従業員のほうが、満足度が高く離職する計画がない割合が5.5倍高く、勤務先を友人に推薦するとする割合も2.1倍となっています。法的義務だけが理由ではなく、安全性はビジネスにも有意義な影響があります。経営陣の70%が心理的安全性と従業員のセキュリティの確保に投資することには相当のリターンがあると述べています。

お金は大事：仕事で富を築く

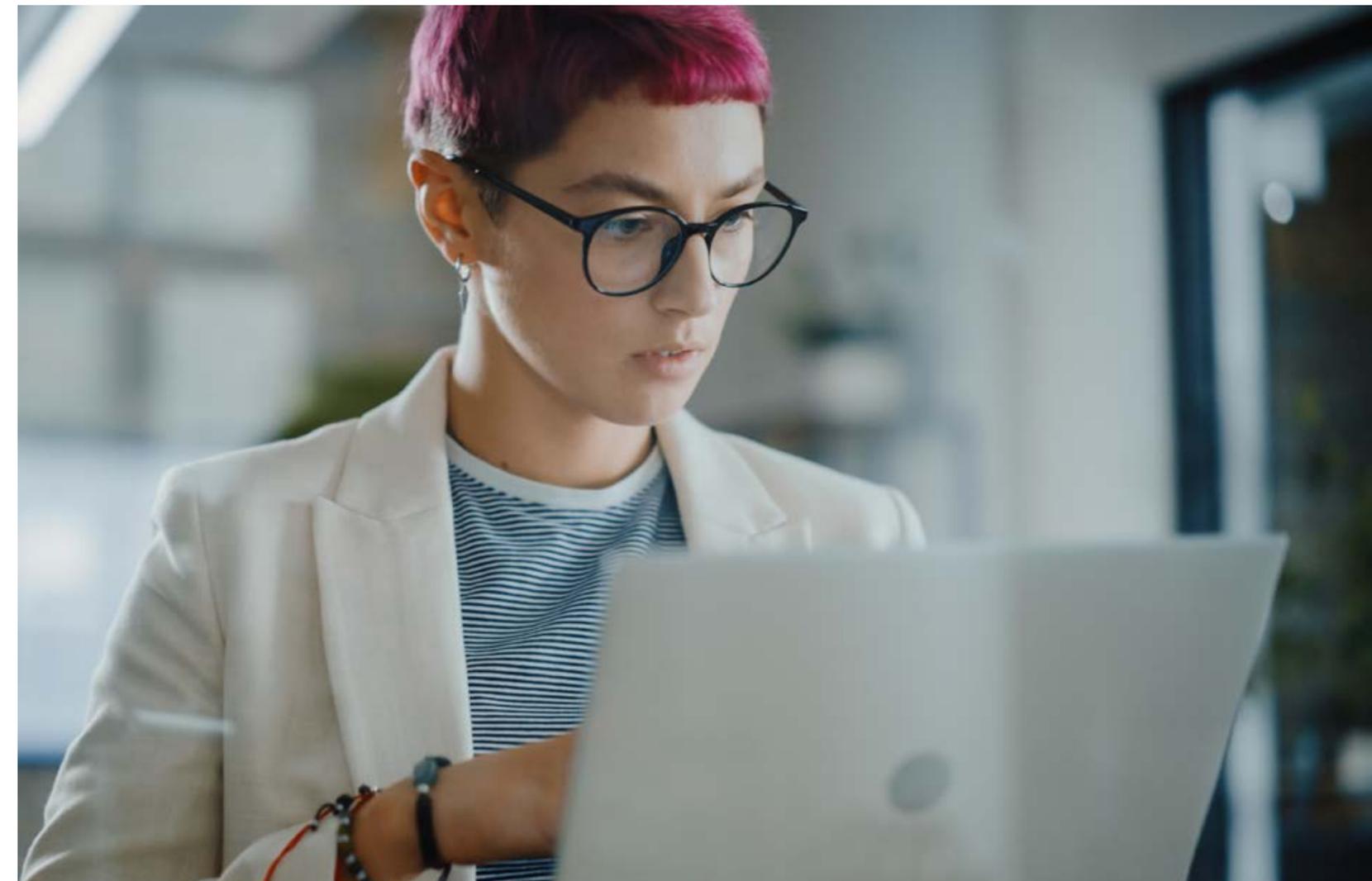
生活費の危機的状況と長引くインフレにより、経済状況にまつわる懸念が従業員にとってきわめて重要なものとなっており、また、雇用主にもコストをかけるものとなっています。2024年、従業員は平均して、1か月の就業時間中6時間を自分の財政状況

**活躍している
従業員の場合、
自分の会社が
自分の経済的懸念
を緩和する支援を
してくれるとする
割合が5.5倍高い**

について思い悩むことに費やしており、燃え尽きリスクを招く要因として1位になっています。[OECDの調査](#)によると、収入が途絶えた場合に1か月以内に貯蓄が底をつく人は43%、1週間以内にそうなる人は28%だということです。²³同調査では、退職後の貯蓄が十分あると考えている従業員は45%にすぎないことが明らかになっています。また、従業員は、優れた退職プランを提供してくれるという点では、外部のファイナンシャル・アドバイザーよりも雇用主を信頼しています。活躍している従業員の場合、このような懸念を緩和する支援をしてくれる企業で働こうとする割合が5.5倍高くなっています。また、彼らは、自分の会社が市場競争力のある給与を提示しているとする割合も1.5倍高く、雇用主が資金を出すファイナンシャル・ウェルネス・アドバイスや将来の経済的安定性をモデル化するツールを利用できるとする割合も2倍以上高いものでした。

パンデミック後に平均余命が再びゆっくりと上昇しているなかで、人々が求めるのは単

に長く生きるということだけではなく、[もっと長くさらに良い人生を送る](#)ということです。²⁴雇用主は、年齢層の高い従業員に質の高い生活を確保することにおいて重要な役割を果たします。心強いことに、HRリーダーの24%は2025年の福利厚生の優先事項として、高齢化する従業員の健康とウェルビーイングの最適化をあげています。しかし経済面のニーズも無視できません。ベビーブーム世代の21%が定年に達したら働くのを完全にやめようと考えているのに対し、Z世代で同じように考えているのは9%にすぎません。全年齢層において、従業員の36%が定年を過ぎても経済的な理由で働き続けると述べています。勤務や退職の柔軟な取り扱いを行えば、従業員はさまざまなライフステージにおいて貢献することができ、雇用主は年齢層の高い従業員の豊かな経験を活用することが可能となります。それでも、現在、段階的退職選択制度を積極的に提示している企業は3社中1社（32%）にすぎません。

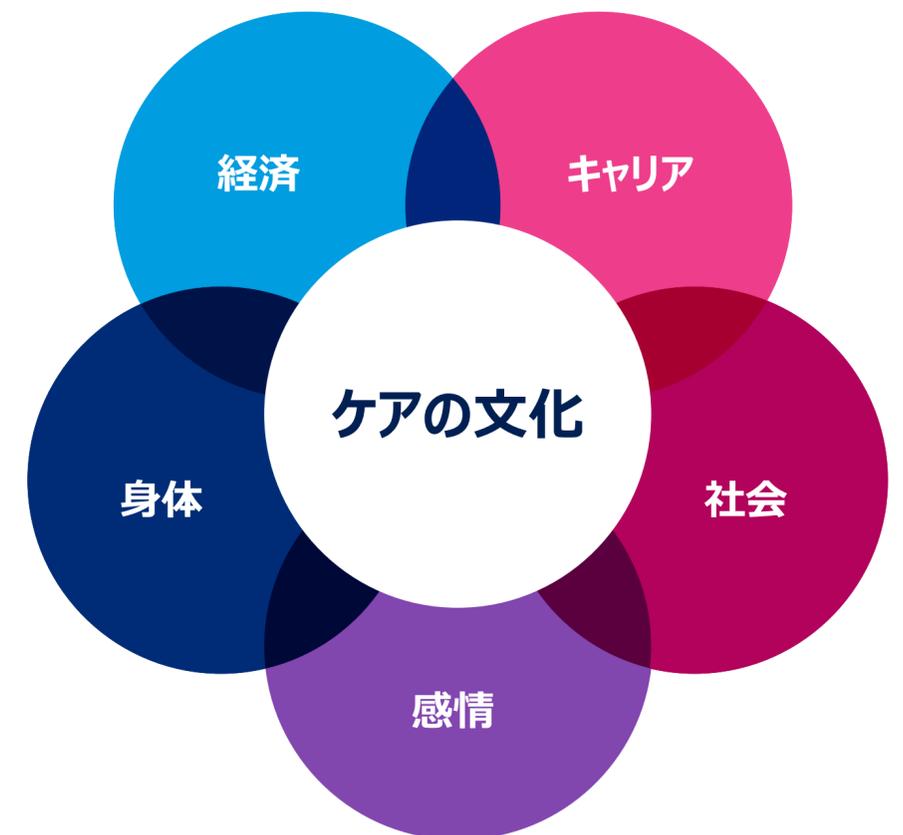




さまざまなリスクが絡み合う現在の状況では、あらゆるリスクが人的リスクとなります。人的リスクへの露出を最小化するために、レジリエンスの高い組織は従業員の健康状態を悪化させている根本的な原因に対処し、ケアの文化を推進しています。ガバナンスを強化し、ビジネス上の意思決定の結果とトレードオフに関するデータを活用した予測を行うことで、企業としてのリスク耐性の向上を図っています。また、健全なリスクの文化を作り出すことで各個人のレジリエンスも高めようとしています。これは、従業員が自分の意見を表明するためのスキルセットとマインドセットを身につけることや、リーダーが従業員に行動を起こす権限を付与することを指します。

長期的に健康と富を向上させるための行動を起こし、人々がより良い意思決定をするように促すことで、各組織は従業員の学習や活躍を阻害する構造的な問題に立ち向かうことができます。こうしたレジリエンスがないと、新しいテクノロジーと新しい働き方が本来持っている変革の力は現実のものとはなりません。

従業員の健康が企業のリスク耐性を高める



APRAにおける厳格なリスク文化の推進

金融規制当局であるAPRAが業界全体にリスク意識とレジリエンスを根付かせた方法とは

オーストラリア健全性規制庁（APRA）は金融機関の安全性と健全性を管理監督する機関です。これに欠かすことができないのが、各金融機関が情報に基づく意思決定を行い、従業員を保護し、危険を回避し、持続可能な成長ができるように、ガバナンス、文化、報酬、アカウントビリティ（GCRA）に関する業界水準を引き上げる長期目標です。

APRAでは、リスク管理の実践とアカウントビリティが事業によって異なる場合、重要なリスクがわずかな隙間から漏れていくと考えました。また、特にテクノロジー系の従業員は自分たちのリスク管理責任を完全には理解していないのではないかと考え、ますます重要性が高まるサイバーセキュリティリスクについて懸念を抱きました。

分権的管理体制においては、企業全体におよぶリスク・マインドセットを組み込むことがますます不可欠なものとなってきていました。それに応じて、APRAは新たなGCRAリスク評価プロセスを構築し、管理職をサポートし、各金融機関がリスク文化に関する測定、モニタリ

ング、レポートをより効果的に行うことができるようにしました。APRAのリスク文化の枠組みでは、規制対象機関に対して期待する10分野として、リーダーシップ、意思決定とチャレンジ、コミュニケーションとエスカレーション、リスク・ケイパビリティ、パーパスおよびバリューとの整合性、リスク文化評価と取締役会の監督、リスク許容度と戦略、リスク・ガバナンスと管理、責任とアカウントビリティ、パフォーマンス・マネジメントとインセンティブを挙げています。

この枠組みの影響を高め、ベンチマークとなるデータを収集するため、APRAはマルチライン保険会社10社を対象にパイロット調査を実施し、その後、対象を60社の保険会社、銀行、年金基金に拡大しました。この調査を実施した結果、リスク評価に対するアプローチを変え、経営幹部層だけでなく全従業員の声も聴くように変更しました。視点の幅を広げることで、各事業体のリスク文化、および、それがその成功と評判にどのような影響があるのかについての理解が深まりました。

同調査では、従業員が経営幹部層と比較して意思決定に異議を唱える際に抱く抵抗感の違いが明らかとなり、心理的安全性の重要性や、それがマネジメントの変更に及ぼす影響が示されました。ま

た、知識面でのギャップも存在し、たとえば、法務、リスク、コンプライアンス分野の従業員は、経営陣と比較して、自社には効果的なリスク管理を行うための予算、システム、スキル、キャパシティがあると考えられる傾向が低いということが明らかになりました。

新たな枠組みの採用と調査結果の公表により、APRAの規制対象機関は、リスクを訴える声に耳を傾け、アカウントビリティを明確化し、従業員のエンパワーメントを行うという必要性に導かれ、プロセス強化を図るための優先アクションを定めることができました。APRAは、リスク文化の評価を改善することにより、引き続き金融業界のリスクに対する準備態勢構築を支援し、各機関のDNAにレジリエンスを組み込んでいきます。

行動を起こす



レジリエンスへの脅威

組織全体でのリスク：

- 破壊的テクノロジー、サプライチェーンの切断、異常気象等のリスクに対するエクスポージャーを低減するリスク管理の文化を醸成しようとしないこと
- リスク感知やシナリオプランニングが不十分であるため組織としての見落としがあること
- 遅行指標は、過去の健康・富・安全性に関する事象に基づく情報を提供するが、将来のリスクを予測するものではなく、より良い結果に資するものではないこと

人事領域でのリスク：

- 不十分な人員配置による疲労、ミス、燃え尽き
- 福利厚生コストの上昇
- 集团的浅慮の増加、イノベーションの減少、リスク顕在化の見落としや過小評価

行動開始に際して（中小企業に最適）

1. **リスク意識を持つことを全員の責任とします。** 現地オフィスや専門職に権限を与え、リアルタイムでリスクを報告させ、対処させるようにします。これには組織全体でのさらなる研修や知識の共有が必要となりますが、意思決定の承認に関する上級管理職にかかる負担を減らし、全員が脅威に対応する準備が整った状態にすることにつながります。
2. **最重要事項に対応するゆとりを確保します。** 事業目標や人事戦略に向けるべき資源を浪費する非中核的業務を外注、もしくは自動化します。たとえば、総合福利厚生管理やアウトソースの投資サービス、その他のレバレッジをもたらす分野です。
3. **少数の主要指標を軸とした組織を構築します。** バリューや貢献を測定する主要指標を設定します。あつたら嬉しい程度のものの経費は節約し、必要なものに資源を集中させ、全員が同じ方向を向くようにします。
4. **リスク・コンソーシアムやAIのラウンドテーブルに参加し、AI、データプライバシー、データセキュリティにおける進歩や規制の最新情報を常に把握し、リスク低減戦略を共有します。**
5. **職場状況や従業員の慣習を定期的に調査・確認します。** レジリエンス・レビューや従業員ウェルビーイング評価を実施し、従業員や業務慣行の真の健康状態・健全性を把握します。

加速するための提案

1. **従業員の総合的な健康を目指します。** 従業員のライフサイクル全般にわたる安全とウェルビーイングを優先事項とします。福利厚生管理をグローバルで一元化し一貫性のあるものとするとともに、各国・地域での適切性を確保しつつ、無駄がなく受け入れやすいものに最適化します。健康なライフスタイルや予防的ヘルスケアを推進し、長期的なコスト管理を図ります。
2. **リスクのマインドセットを育みます。** そのためにすべてのステークホルダーが最新情報を入手できているようにし、それぞれが責任を担っている状態にします。サイバー、気候、AIといった脅威へのエクスポージャーを定量化し、シナリオプランニングを活用して危機管理計画を常に最新の状態に保ちます。M&Aのターゲットとなりうる先に対してはしっかりとリスク評価を実施します。
3. **従業員の経済的安定が確保できるようサポートします。** そのためにファイナンシャル・プランニングのアドバイスや、定年・引退、想定外の支出といったシナリオに対するモデル計算を提供します。人生の主要リスクをカバーする、少なくとも最低限の金額の保険を提供します。
4. **先行指標をモニタリングします。** ピープル・アナリティクスを含む先行指標をモニタリングし、AIツールを活用してリスクが現実化する前に予測し低減します。こうしたリスク指標を経営陣のスコアカードに組み込み、取り組みへのインセンティブとします。
5. **気候レジリエンスについて広い視野で検討します。** 気候変動や異常気象への対応は、インフラ、出張、物流に関する懸念にとどまるものではありません。従業員に対しての福利厚生制度、そしてもっと広い意味でのヘルスケア制度が、気候崩壊に直面しても事業継続を確保できるかどうか、検討してみてください。

デジタルファーストの 文化を育む

人々が活躍でき、適応力のあるデジタルに
強い組織を設計する



デジタルファーストの文化を育む



組織のアジリティ、個人と企業のレジリエンス、長期的な人材の持続可能性は、今、あらゆるところで求められています。各組織は、こうした野心的な課題に取り組むために「デジタル化」をどのように進めるかを学ぶ必要があります。「デジタル化」とは、単にテクノロジーやデータを取り入れることではありません。組織をデジタル化するためには、従業員の学習と協働、データの管理・活用、イノベーション推進、意思決定という点で、人間とテクノロジーの連携を推進する文化を醸成する必要があります。また、接続を前提とした働き方の新時代には、従業員の能力を完全に開放するプロセスを反復し調整するHR機能をあらためて構想する必要があります。そうすることで、人間とテクノロジーの両方の可能性が最大化され、組織とそこで働く人にメリットがもたらされます。

デジタルをデザインする：

経営幹部の3分の2（65%）が、自組織は現在よりもデジタル化を進める必要があると考えており、31%が技術的破壊がビジネスに対する短期的な脅威として最大のものだとしています。アセットマネージャーも同じ考えで、ビジネスの成功に対する短期的リスクの最上位としてテクノロジーの変化をあげています。仕事がしやすくなり煩雑さも軽減されるようなシステムやツールを使うことができるという点は、従業員の能力を引き出す主要な要素としてあらゆる地域や業界で共通しており、また、従業員の成長を助ける要因の上位10項目にも

入っています。しかしその一方で、従業員の3分の1（32%）が、テクノロジー・ツールが多すぎて圧倒されると感じており、これが従業員の燃え尽きの理由として4位になっています。企業はこのギャップを埋めようとしていますが、大多数（56%）はデジタルファーストの文化を構築する方法を模索しているか、その初期段階にとどまっています。

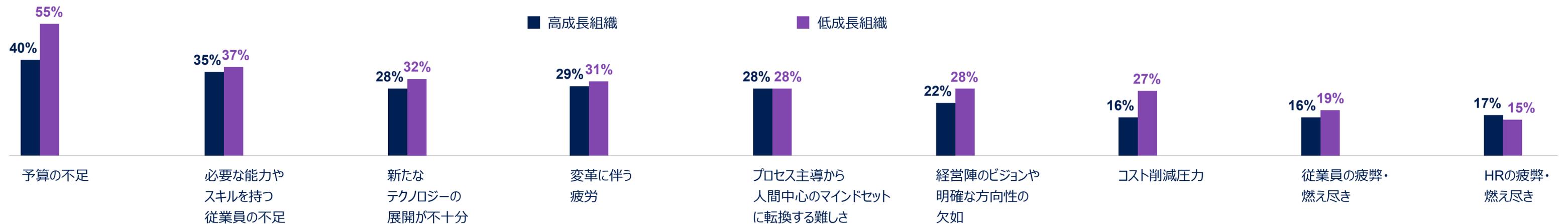
真の意味で組織を「デジタル化」するためには、将来像、事業戦略との整合、そして完全なコミットメントが必要です。それは、明確な意図をもって行うインタラクティブなワークデザインと文化的なマインドセットが組み合わせられたものです。デジタルトランスフォーメーションの人間

に関する側面は、テクノロジーに関する側面よりも適切な対応が難しい場合があります。どの組織でも、真のデジタル化の最大の障壁は予算の不足です。HRリーダーがこの問題をあげた低成長企業の割合は、高成長企業の1.4倍に上りました。このギャップは、最新テクノロジーの調達・実装に過度に注力している可能性を示唆しています。高成長企業が低成長企業かを問わず、企業はデジタル化の人的側面に苦勞しています。具体的には、従業員の能力、変革に伴う疲労、人間中心のアプローチの難しさなどです（図19参照）。こうした障壁に対応しない限り、どのようなテクノロジーを導入しようと効果は十分に発揮されません。限られた予算を投入したにもかかわらず

ならず、十分な利益を得られなければ、将来のテクノロジー投資を正当化することは難しくなります。経営幹部もこの点を警戒しており、5人のうち3人近くが、テクノロジー・イノベーションの進展が速すぎて従業員のリスティングや再配置のスピードが追いつかないこと、自組織が従業員に新しいテクノロジーを進んで取り入れるよう十分な働きかけていないことを懸念しています。この懸念はもっともなものです。実際、67%の組織が仕事のやり方を変えずに新しいテクノロジーを導入しているからです。

図19. デジタル化の障壁

HR Pulse 2025：デジタルファーストの文化を育む上で、自組織が直面している最大の障害は何ですか。





人間中心のテクノロジーで人材は戻ってくる

デジタルトランスフォーメーションに対して人間中心のアプローチをとる場合、テクノロジーの側面ではなく、人間の視点から、その成否が測られます。そのツールやプラットフォームは、これまで満たされてこなかったニーズを満たすものですか。業務の流れにシームレスに組み込まれますか。人間とテクノロジーの適切なバランスが保たれていますか。生産性を向上させ、問題点を低減するデジタル・ソリューションを実現すれば、仕事はさらに直観的で摩擦が無い、楽しいものとなります。新しいテクノロジーの学習や活用が難しいものである場合、他のプラットフォームやプロセスとの整合性を確保するガバナンスが欠けている場合、また、仕事の自然な流れに受け入れられないものである場合は、こうしたテクノロジーは拒絶されます。思慮に富んだチェンジ・リーダーシップは、想定される脅威を再確認させ、何が可能かについての未来像を描き出す上で有益です。「デジタル化」は、正しく行えば、組織をより人間的にする可能性があります。従業員を理解し、そのニーズを想定し、彼らを引きずりおろすのではなく成長を助けるような方法で対応するのです（図20参照）。このビジョンを現実のものとするには、組織設計を抜本的に再検討する必要があります。また、HRの機能とHRのアジェンダの整合性を見直す必要があります。

経営幹部の約半数（51%）は、新たなHRテクノロジーへの投資は利益をもたらすと考えています。重要なのは、対応型のHRプロセスや応急措置型のテクノロジーから、人間の行動を理解し従業員の

ニーズを想定するHRシステムへと移行することです。これにより、生産性の急速な向上が期待されます。このためには、継続的な傾聴と共感や、成果を生み、使うのが楽しい、真のUXを伴うよう設計された人間中心のテクノロジーに対して、さらに高度なコミットメントが必要です。

デジタル知識が豊富で関心も高い従業員は何が違うのか？

新たなテクノロジーを試すことが好きな従業員は、デジタル対応の遅い従業員に比べて、自分が活躍できていると述べる割合が1.6倍でした（前者が75%に対して後者は48%）。また、現在の勤務先に満足しているので辞めないという回答の割合も1.7倍でした（前者66%、後者38%）。しかし、こうしたデジタル先駆者たちも、AIの今後についてはあまり確信をもってはいません。今後3年でAIや自動化技術が自分たちの業務を遂行する方法を改善してくれると考えている従業員は、全体の27%にすぎません（デジタル先駆者層と後進層で大きな差はありません）。

ベビーブーム世代からZ世代までのすべての従業員は、新たなテクノロジーを受け入れられる度合いがどうであれ、私生活ではデジタル消費者です。²⁵皆、仕事でのデジタル体験とは、答えを見つけられ、他者とのつながりを作り、いろいろなことをやりやすくしてくれるものだとして期待しています。しかし、残念ながら、職場のテクノロジーと

図20：活躍している従業員のほうが、自組織が実践していると信頼している割合が高いこと：

-  **2.6倍**：自分の能力を最大限に引き出すような業務体験をデザインしてくれていると信頼している割合
-  **2.8倍**：意思決定の権限が付与され、最低限の管理監督のもとで働けるようにしてくれていると信頼している割合
-  **2.4倍**：仕事に最先端テクノロジー（生成AIなど）を導入してくれていると信頼している割合

消費者向けテクノロジーには著しい違いがあります。5社中2社近く（38%）の企業では、従業員が利用できるテクノロジーは顧客に提供しているテクノロジーほど最先端のものではありません。こうしたギャップは、導入チームがジャーニーではなくプロセスを構築しようとする場合、また、人間が仕事を行うにあたっての体験を対象としてデザインを行わず、テクノロジーそのものを体験することに集中する場合に生まれます。

デジタルの世界でビジネスリスクを管理する

AIの台頭は新たなエンタープライズリスクを招き、強固なガバナンスが求められるようになっており、法的要件を上回るガバナンスが求められることも少なくありません。²⁶ AI関連のリスクの多くは、数十年にわたってリスクとして認識されてきている、サイバー攻撃、データプライバシー侵害、テクノロジーの不正使用、著作権侵害など、よく耳にするエクスポージャーの延長にあるものです。幸いなことに、HRリーダーの76%は自組織のDNAにリスク意識が植え付けられたと考えています。しかしAIは、特に誰でも利用できる汎用ツールとして用いる場合、新たな脅威をもたらす可能性もあります。

• 意図しない使用やバイアス

AI、特に生成AIには、その作成者がまったく想定していなかった能力を生み出す可能性があります。**創発的能力**によりユーザーに新たな利点をもたらされる一方で、予測がつかないという点は特にガバナンスの面で課題となります。²⁷ 同様に、AIの「説明可能性」の欠如により、各企業は重大なリスクにさらされる可能性があります。特に、AIの「ブラックボックス」モデルが、信用評価、医学的診断、人材に関する意思決定といった、慎重な取り扱いが必要で重要性の高い分野への情報提供に用いられる場合、その可能性が出てきます。企業の5社に2社がすでにHRプロセスにおいてAIを利用しているなか、不公平を定着させたり深化させたりするような、意図しないバイアスがかかった差別的なアウトプット

を回避するよう策が講じられる必要があります。多くのHRリーダーは、AIは強力な平準化ツールになると期待していましたが、実際には大部分のHRリーダーが賃金格差、社会経済的格差、バイアスがかかった意思決定に対して、AIはポジティブな影響をほとんどもたらさなかったと感じています。透明性や追跡可能性が欠けていると、AIに基づく意思決定が法的な指摘を受けるだけでなく世間の厳しい批判を受ける場合もあり、各組織には、それに対処しなければならぬという重責がのしかかります。

• 技術的融合

AIと複合現実テクノロジー（ARやVR等）が組み合わせると、現実世界とデジタル世界との境界線があいまいになり、人工物と人間の創造物の区別が非常に難しく（ときには不可能に）なります。AIに誰でもアクセスできるようになると、これはIT部門だけの問題ではなくなり、IT部門ほどの知識を持たない経営層や従業員に権限が与えられます。個人のAIの使用状況を取り締まることは不可能であるため、リスク意識が組織のコンピテンシーとして不可欠となります。5社に1社の企業が従業員に対してAIの適切な活用方法の研修を行っておらず、リスク低減に関してはまだ行うべきことがある状況です。

• 人事領域のリスク

あらゆる業界において、AIが職務を強化し、また、破壊するなかで、不安が次第に高まってきています。経営幹部は、生成AIが従業員に与える影響が明確になっていないことが、長期的な人

材確保の計画をさらに難しくしていると認識しています。AIにより自分の職がなくなるのではないかと不安を抱いている従業員の割合は2022年の53%から2024年はわずか10%にまで下がりましたが、その2倍以上（21%）が、AIの進化に伴って、仕事をさらに迅速に行う、あるいはもっと生産性を高めるといった期待やプレッシャーが自分たちにのしかかると感じています。つまり、従業員が抱えるリスクが高まっていると懸念しているのです。

こうした恐れは現実にあるものですが、AIを導入している組織のうち23%がリスク低減策をまったくとっていないとしています。AIのメリットがコストを上回るようにするためには、各組織は強固な枠組みを確立して、発生するリスク要因を特定し、主要なリスク指標を測定し、組織横断的なリスク低減策をとる必要があります。明確な意図をもって継続的な変革を促す計画を立案すれば、トランスフォーメーションに向けた取り組みのリスクを取り除き、AIが価値を生み出すという本来の力を発揮するのに役立つでしょう。



魅力あるEXに向けた、デジタルファーストで人間中心のアプローチ

テクノロジー主導から人間中心へとデジタルトランスフォーメーションを移行させるためには、**従業員体験**を幅広く評価し、成功とは何かを再定義することが必要となります。²⁸生産性における人間という要素は、デジタルROIの中心となる考え方ではなくなっています。デジタル企業における成功を測定するためには、業務遂行方法の向上に焦点を置く必要があります。2024年の調査では、10人中6人の従業員が、自分の組織はAIや自動化技術が自分たちの仕事のしかたをどのように改善してくれるのかをうまく伝えていないと述べました。

従業員のニーズを理解することは、デジタルファーストの文化を育むために必須であり、これは、45%の組織がこの3年間に従業員の意見を聴取する新たなツールに投資したことから明らかです。従業員が声を上げる、ソリューションを提案する、新しいことを試す、早いうちに失敗することを奨励するような環境を作り上げることまた同様に不可欠です。高成長組織は、デジタルトランスフォーメーションを成功させることができる状態にあります（図21参照）。高成長組織は、デジタルコンピテンシーが高く（デジタルに詳しい従業員の数が低成長組織の2倍以上）、ネットワーク化が進んでおり（サイロ化していない）、試しにやってみようという意欲が強い傾向が見られます。意思決定の権限を民主化し、ユーザーのジャーニーをシンプル化することで、こうしたことを実現しているのです。

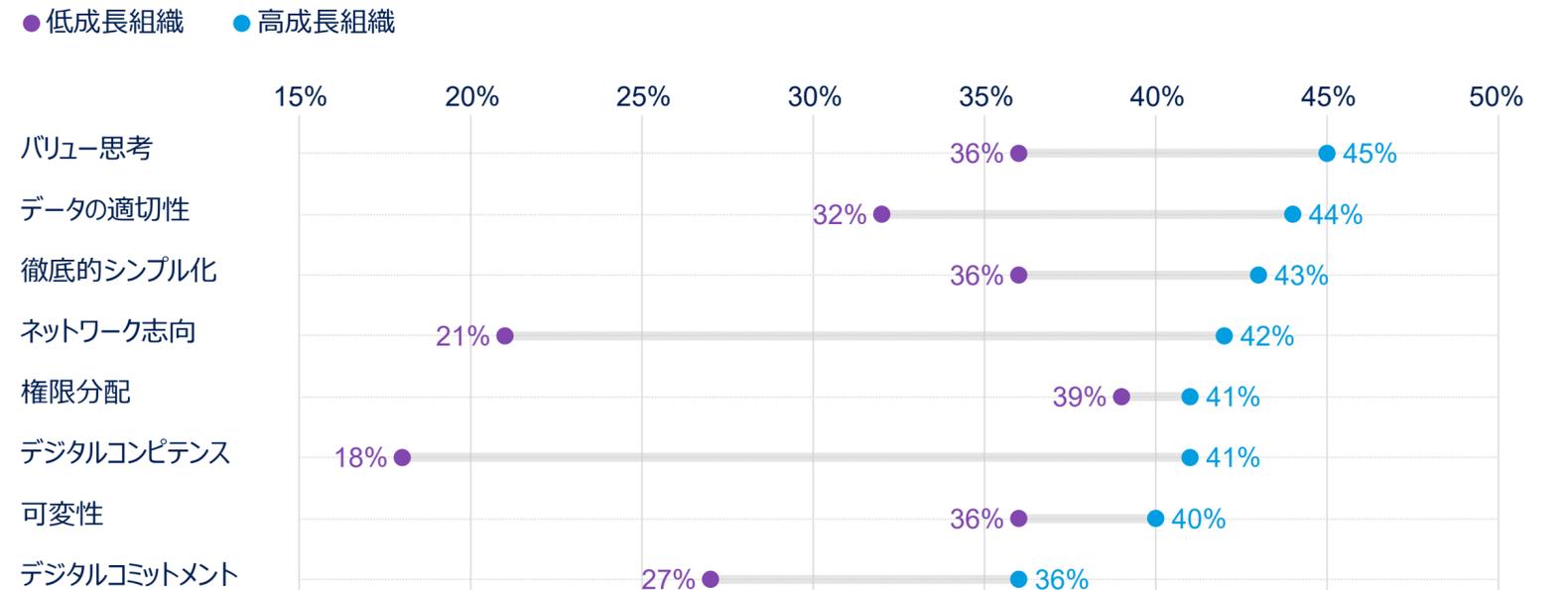
2024年の調査では、自組織のトランスフォーメーション計画の最大の障壁として、新たなテクノロジーの展開が不十分であることをあげた経営幹部は51%（2022年は26%）に上りました。これは、あらゆる業界で共通しており、特にテクノロジー業界とライフサイエンス業界の経営幹部が懸念を示しています。各組織におけるデジタルトランスフォーメーションへの投資は増加してはいますが、そのリターンが減少し始める時期があります。オーバースペックを回避するための一般的なアプローチは、実用最小限の製品（MVP：minimum viable products）を導入することです。ただし、これには、失敗した場合、エンゲージメントの低下につながる恐れがあります。先進的な組織は、従業員の期待に応えるだけでなく、楽しみながら問題解決を図ることを目指した、MLP（minimum lovable products）へと移行しつつあります。

67%の組織が業務遂行方法を変えずに新しいテクノロジーを導入している



図21：デジタル組織の8つの習慣

経営幹部層・HRリーダー：組織文化に関する複数の質問の組み合わせ



三井住友信託銀行における、スキルの可視化に基づく持続的なHRデジタルトランスフォーメーション

大手信託銀行はスキルの把握によってどのように組織全体を活性化しているか

三井住友信託銀行は、銀行業務、信託業務等の多様な事業部門をひとつの組織の傘下に有する金融機関です。こうした多様な事業部門を有する同社が競争力を維持する上では、事業ごとに求められるスキルを備えた人材プールが必要ですが、複数の部門で該当スキルを保有する人員の不足が生じていました。そのため、同社の人事部は従業員のスキル可視化を進め、今後の同社の成長に必要な専門スキルを保有する人材を効果的に、計画的に育てることができるようにすることに注力しました。この背

景には全社的なデジタルトランスフォーメーションがあり、人事部でもデジタル関連スキルを保有し、自部署でのデジタル化を推進することで、社内の業務プロセスを見直して生産性向上を図ることが必要でした。

当初、人事部では、社内でのスキル過不足が正確に把握できておらず、社内の人材ポートフォリオに基づいた事業戦略の検討ができないことが大きな課題となっていました。また、人事部は、従業員が目指す人材像として自律的キャリア志向人材を掲げ、「信託銀行の基礎知識を持った上で、専門領域のどこに注力し、どのように複数の専門性を融合させるかを自ら考え、自らのキャリアを創造する人材」と定義していました

が、従業員が自らの保有する専門スキルを客観的に把握することができなかつたため、自身のキャリアパスを検討することに苦慮していました。

こうした課題に対処するため、人事部は、組織内にデジタル推進チームを設け、デジタルリテラシーが高い人事部員を取組の旗振り役として配置し、HRシステムやオペレーションの改革に乗り出しました。同チームは、事業分析や人事部門内外のさまざまな従業員へのインタビューを行ったうえで、タレントマネジメントシステム、チャットボット、問い合わせ・申請管理ツールの導入計画を立案しました。

このうち、タレントマネジメントシステムの導入により、人事部はスキル（共通スキル、マネジメントスキル、専門スキル）、コンピテンシー、社員のキャリア・働き方の希望に関するデータを収集し、全従業員の専門スキルをより適切に評価することを目指しています。この取り組みにより、各四半期における、数百人規模、ときには数千人規模になる人事異動の精度が向上することになります。また、このシステムは、ポジションの後継者管理においても人事部を支援するとともに、従業員の自律的なスキル開発を促進する仕組みになります。あわせて、チャットボットやその他のテクノロジーを導入することで従業員と人事部の双方の業務量を大幅に軽減し、業績向上と従業員満足度の向

上という2つのメリットをもたらすことを目指しています。

人事部長の米沢奈津彦氏はこのように述べました。「たとえ最先端のテクノロジーを導入したとしても、適切に活用できなければその効果はゼロです。ですから、デジタル推進チームだけではなく人事部門全体にとっても業務オペレーションの強化はきわめて重要です。さらに、デジタル化を継続して進んでいくためには、人事部門内にIT・デジタル推進を担当するチームを常設の組織として設置することが重要だと考えています。」

デジタルファーストの文化を支えるためにHRチームはどのように変わっているか

HR機能も引き続き、テクノロジーと人間の関与を適切なバランスに維持するデジタルトランスフォーメーションに注力しています。こうした取り組みは実を結びつつあります。高成長企業のHRリーダーは、低成長企業のHRリーダーと比べて、HR機能を再設計する取り組みはポジティブな成果をもたらしていると回答する割合が1.5倍高く、HRテクノロジーの導入はポジティブな成果をもた

らしていると回答する割合も1.6倍高くなっています。全体に、HRリーダーは従業員体験やデジタルプロジェクトに対して、より多くの責任を引き受けようになっており、その役割はますます戦略的なものとなっています（図22参照）。AIはHRを変革する可能性がありますが、AIの導入は遅れています。AIを用いてHR機能のタスクを自動化している組織は全体の15%にとどまり、従業員のスキルの推測、人材配置の支援、業務のコーチングにAIを活用している組織にいたっては、わずか6%にすぎません。

デジタル時代にHR機能を進化させるには、適切なスキルセットと、データを意思決定の中心に置くというマインドセットが必要です。[全世界を対象とした市場データの継続的な分析](#)によると、HRの9種の専門分野では、テクノロジースキルが最も重要なスキルとされていることが明らかになっています。²⁹ 自組織はHRのデジタル能力の向上に十分に取り組んでいると回答したHRリーダーは34%にすぎないことから、デジタルスキルを持つHR人材をひきつけ、流出を防止することが、引き続きHR部門が抱える最大の課題であることは驚くに当たりません（図23参照）。

図22：HRの役割の主な進化

HR Pulse 2025：2020年以降、HRリーダーの役割はどのように変化しましたか。（当てはまるものをすべて選択）

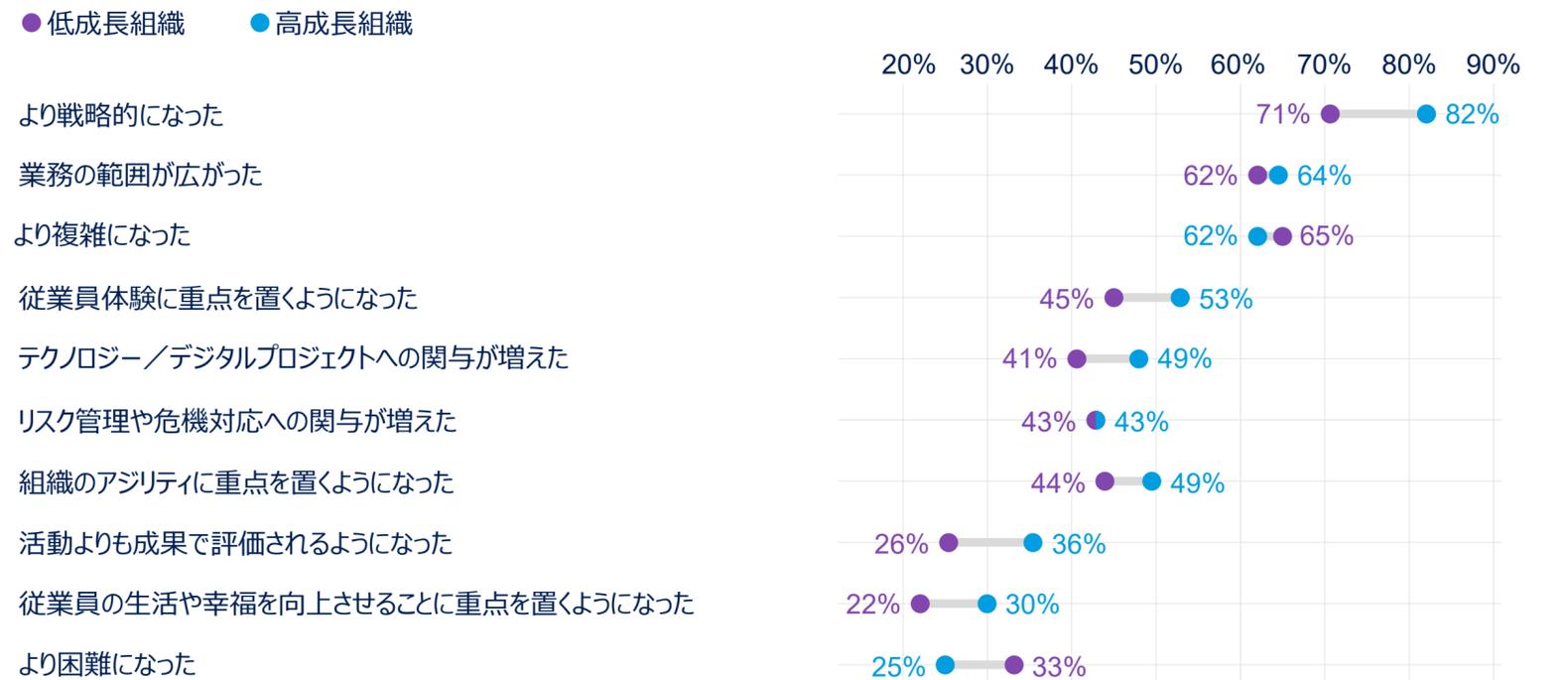
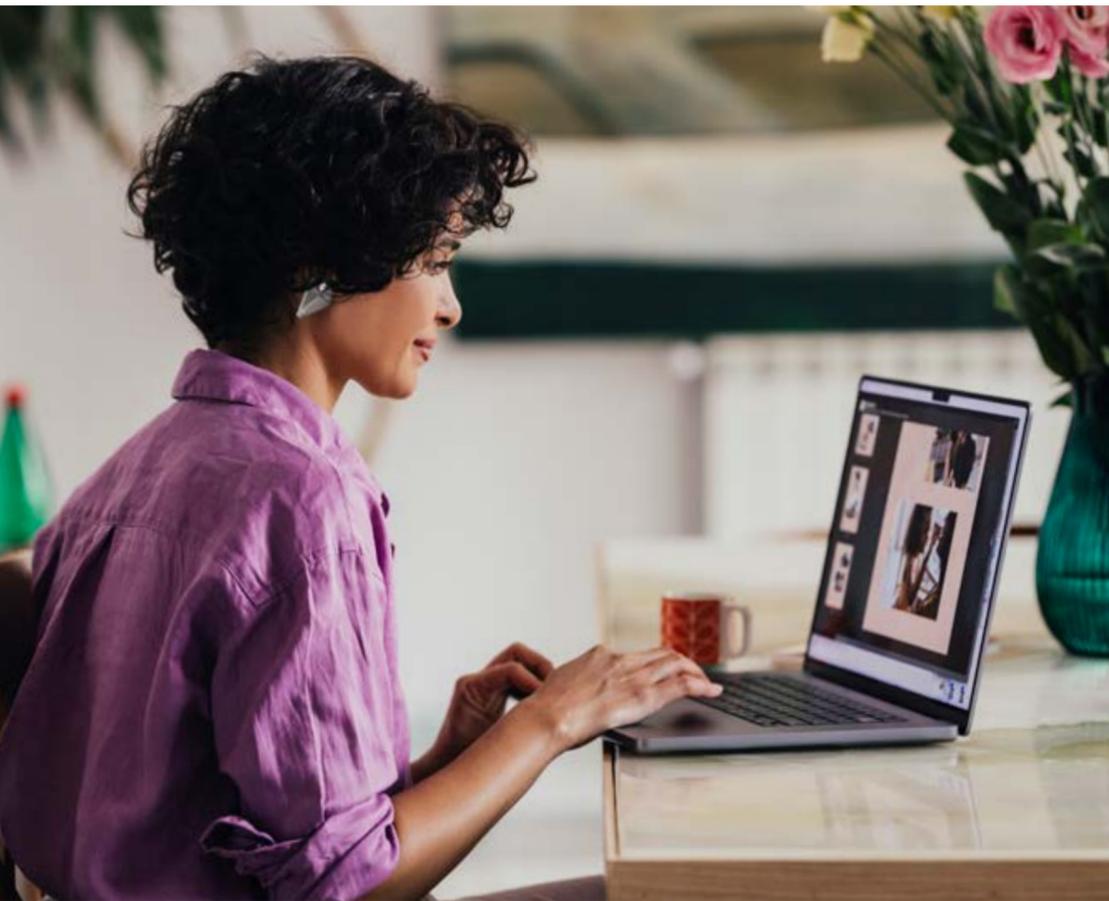


図23：HR部門が直面している課題トップ5

HRリーダー：現在のHRオペレーティング・モデルにおける最大の課題は何ですか。（当てはまるものをすべて選択）





大きな変化が立て続けに起こるといこの現実の中で従業員のエクスペリエンス（EX）を向上させるには、HRのオペレーティング・モデルと仕事とテクノロジーのエコシステムの両方を同時に進化させていく必要があります。HRとさまざまなペルソナグループとの間での望ましい接触や対応を定義することは、魅力的なEXジャーニーの設計やHRとITの結束強化を助け、職場で適切なテクノロジー展開を実施し生産性を向上させます。[ターゲット・インタラクション・モデリング](#)は、必要なHRサービスの範囲に目を向け、流動性を確保するとともに望ましい変革が共感を招き定着するものとなるようにする方法です。³⁰さまざまな機能部門、経営陣、従業員の各グループにおけるこの種のコミットメントとインタラクションすべてを検討すると、従業員の意見を傾聴すること、方向

性を一致させること、優れた計画に基づく変革に取り組むことが、デジタルファーストでありながら人間中心でもある文化を作り上げることにつながるようになります。

従業員のデジタル・エンパワメントを推進するこの考え方は、HRモデルにも当てはまります。人材誘致、人材獲得、職務とスキルの構造、キャリア管理、業績管理、学習・能力開発、戦略的要員計画が、そもそも重なり合い相互に関連しあうものだという点を考えてみてください。HRのこうした分野には、それぞれ重要課題、エクスペリエンス設計、成功を測定する指標があります。たとえば、人材獲得チーム（採用チーム）の場合は、採用にかかった時間、採用1人あたりのコスト、採用のクオリティです。しかし、こうした測定基準は、さらに広範な人材関連ア

ジェンダと整合するものでしょうか。スキルを見出しビジネスとの整合性を確保すること、定着期間と定着率、仕事での活躍が、成功の尺度としてより優れているのかもしれませんが。これらは各組織が真にデジタルであるという状態になるために重要な移行であり、具体的なテクノロジーを検討する前にマインドセットの変化が必要です。

自然ではない変化を自然に感じさせるには

組織はどのようにして変革を続ける態勢となるのでしょうか。大きな変化が絶え間なく続き、変革に伴う疲労に立ち向かわなければならぬなかで、従業員の真摯な取り組みをどのように維持していけばよいのかという点は、HRリーダーの3分の1近くが懸念してい

る重要なポイントです。新たなテクノロジーは、存在に関する不安の原因となる可能性があります。特に、生成AIのように頻繁に報道されるようなテクノロジーはなおさらです。3人に1人の従業員がAIの台頭と人間に及ぼす影響に懸念を抱いており、4人に1人はAIは雇用不安を引き起こしていると述べています。デジタルトランスフォーメーションに対して人間中心のアプローチをとるということは、テクノロジーを仕事の流れに組み入れ、変わることを求められている人々を見失わないということです。HRリーダーは「[人間らしさを守る存在](#)」として、AIと人間の能力の円滑な統合を図り、従業員がより良く働けるようにする役割を担っています。³¹

Sagility社における、デジタル時代の従業員体験の再構築

ヘルスケアサービス企業Sagility社は、どのようにHRプロセスを再構築して、より実像を示す従業員データを獲得し、シームレスなEXを実現したか

Sagility社のレガシーシステムであったHCMプラットフォームは、現在のEX要件を満たしていませんでした。データはサイロ化しており、HRチームは従業員について十分なインサイトを得ることができず、一方の従業員側は結合していないばらばらの複数プラットフォームをもてあましている状況でした。

こうした課題に対応するため、同社のHRとITは新たな協力関係を確立しました。HCMを最新化するほかにも、あらゆるHRプロセスを再考することが必要だというのが彼らの理解でした。そこで、考え方を逆転させてみたのです。つまり、最初に各プロセス

の対象者について検討し、インタラクションがどのように変えられるかを検討しました。

担当チームは、従業員が困っている点を把握するために、EXワークショップおよび従業員のペルソナ分類から始め、その問題点とさまざまなプラットフォームの機能とのマッピングを行いました。そこから優れたEXに向けた魅力的なビジョンを作り上げました。これは、変革に向けて経営幹部の参画を得るにあたっての重要なステップでした。

導入は「グローバル (glocal) 」に行われました。HRプロセスの80%が標準化されましたが、各国・地域の現地法人も現地特有の細かい点を調整できるようにしました。このトランスフォーメーションの思わぬメリットとして、地理的に分散しているHRの各チーム間の協働が向上したということがありました。これ

は、グローバルでの知識共有や問題解決の継続的な取り組みの基礎となりました。

従業員へのコミュニケーションに際しては、「『どうやって』を伝える前に『なぜ』から始める」という考え方をとりました。地域横断的に置かれたチャンピオンと従業員学習センターが、動画やシミュレーション・イベントで新たなプロセスについて説明し、HCMプラットフォームとして導入されたWorkdayについてのテクニカル研修を実施しました。

Sagility社のビジョンは、さまざまなテクノロジー、対話型AI、従来型デスクトップアプリを活用して、ユーザーのインプットを最小限にしながらも戦略的意思決定の指針となる、より効果的なデータが得られるようにすることでした。その一例が、年間20,000人の採用をサポートすることを目的とした「ポツ

トを活用した採用」の導入です。このポツト採用では、AIを活用して、エントリーレベルの候補者を求人情報、書類選考、採用試験を通じて導き、数週間かかっていたプロセスを数時間に短縮します。社内の採用担当者は面接とオファーの段階にのみ関わり、結果として戦略的な業務にあてる時間が増えています。全社テクノロジーの責任者であるManish Dubey氏は次のように述べています。「Netflix時代と言われる今、特に若い世代にとっては、すぐに満足が得られることが、しばしば唯一の方法となります。私たちのデザインは全体として、このコンセプトに基づくものです。採用の長いプロセスを短縮し、AIを活用してすぐに候補者とのつながりを築くことができます。」

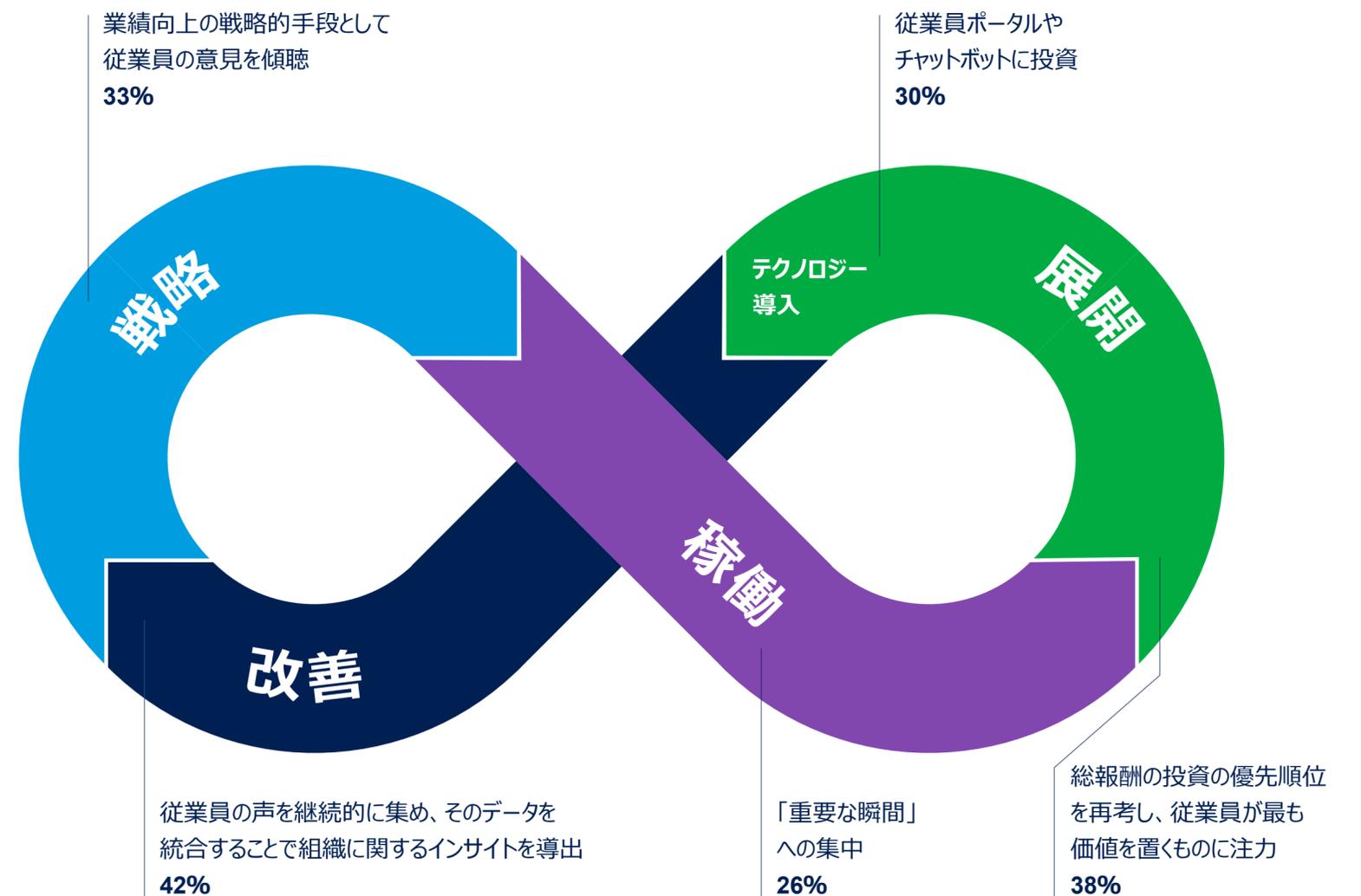
このトランスフォーメーションは18か月間の取り組みとして継続中で、今後も改編が予定

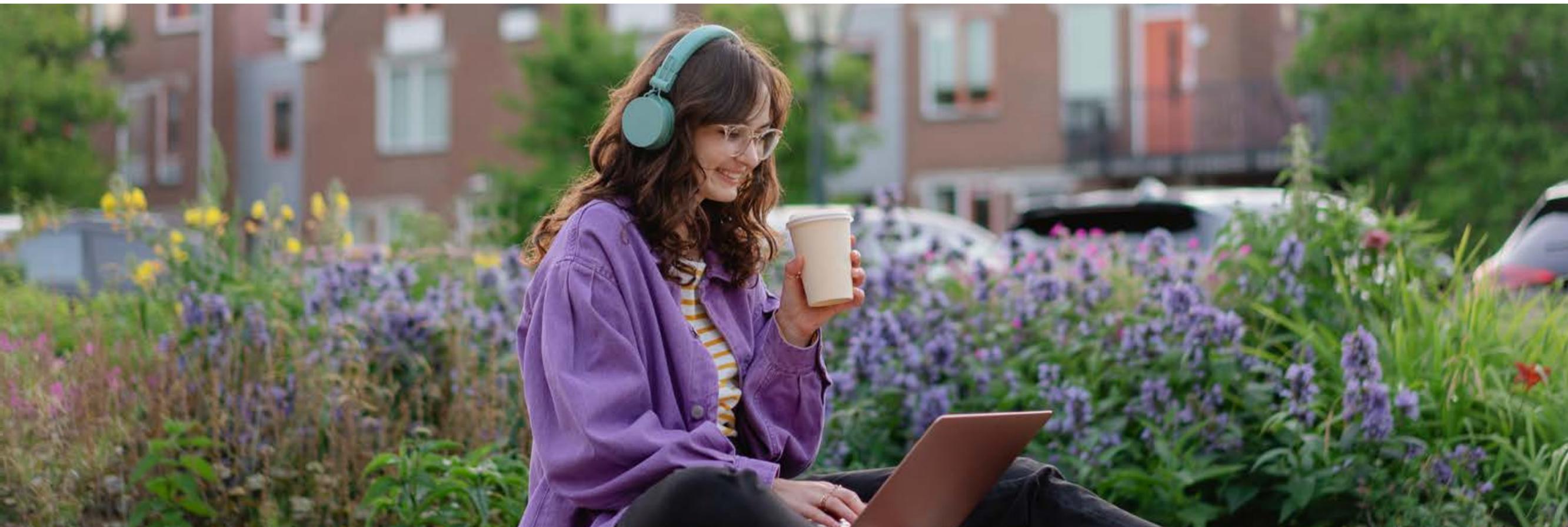
されています。この規模の取り組みには、微調整の反映と世界規模での協働が必要で、それを行う予定です。Manish Dubey氏はさらに、「このレベルの変革を実行に移すには、ビジネスのプロセスだけでなく、それを支えるテクノロジーも理解する、テクノファンクショナルなマインドセットを持つチームが必要です。HRとITが協力して、健全な相違点を見出し、共にソリューションを作り上げる必要があります」と指摘しています。



トランスフォーメーションの成功とは無限に続くループです（図24参照）。ループは、変革の必要性を定義し、成功像について経営陣の方向性と整合する明確な戦略から始まります。あらゆる人の支持を得られる望ましい未来を共に作り上げるためには、すべてのステークホルダー、何よりも従業員を巻き込むことが必要です。そのためには常に双方向のコミュニケーションによって、期待値の設定とリスクの低減を図ることが求められます。従業員の声を戦略的なツールとして活用することは大きな違いを生み出します。高成長企業のHRリーダーは、低成長企業のHRリーダーと比べて、業績向上の戦略的手段として従業員の意見を聞くことを重視する割合が1.4倍高く、従業員の声を集めるツールや学習プラットフォームは高いROIを達成していると回答する割合も、それぞれ1.4倍、1.3倍高くなっています。早い段階から従業員と頻りにコミュニケーションをとることにより、組織が責任を担い、警告サインに注意を払い、ニーズの変化への対応を繰り返すことが可能になります。この変革のジャーニーに従業員を巻き込み、その途上のあらゆる段階でメリットが体験できるようにすることは、心躍る気持ちを生み出し**変革に向けたはずみを維持**するために重要なポイントです。³²HRが何らかの違いをもたらす方法を探している場合は、人間中心の設計を採用することによって、人と機械が協働する柔軟なワークフローをさらに推進し、デジタル時代にふさわしい魅力的な体験を実現する必要があります。

図24：先進的な企業のデジタル体験の再構築





デジタル化への道には、文化的な面と構造的な面の両方がある。その道は、人間が業務をどのように体験するのかを理解すること、そして、持続可能な成功を生み出す成果を中心にそれを見直すことから始まります。次いで、従業員のジャーニーとペルソナを再検討し、より良い仕事に向けたデザインを行います。HRは、こうした人間中心の将来像を形成し組織の適応力を強化するうえで、重要な役割を果たします。そして初めて、リーダーが、今後何年にもわたって組織を動かす、最適化し、維持するためのテクノロジーを検討できる段階になります。

エイブリー・デニソン社におけるHR業務のデジタル変革

製造業のエイブリー・デニソン社はいかにしてデジタル後進企業からデジタル先進企業へと進化しているか

当初は現行の人材管理システム（HCMシステム）から別のものへと移行したいという動機から始まった取り組みは、HRサービスの現状とデータのギャップ、従業員の期待の高まり、一元管理されていないHRオペレーションモデルといった状況に直面し、複数段階におよぶデジタルトランスフォーメーションへとすぐに進化していきましました。エイブリー・デニソン社は、従業員体験（EX）を中核に据えたデジタルファーストのアプローチが成功への鍵となると考えました。

同社では、レガシーシステムであるHCMスイートを引き続き使いながら、望ましい将来像を描いていました。それは、HRの新たな業務遂行方法であり、EXの最新化でした。担当チームは、デジタルプロセスを優先事項とする一方で、新たなHRサービス提供モデルに向けてテクノロジーと人間のタッチポイントの最適化と、従業員向けサービスとナレッジを統合したポータルの実現を提言しました。新しいテクノロジーは、一貫したデジタル体験を中心に据え、従業員にはシングル・

アクセス・ポイントを、HRには全世界の従業員をサポートするデジタルツールを提供しました。

何をもちて成功とするかは、ポータルでの各インタラクションがどのように価値をもたらすもので判断され、従業員を中心に構築されたHRオペレーティング・モデルが真のエクスペリエンス・スコアに反映されることを目指しています。このため、解決のスピードなどの従来のSLAは主要目標ではありません。その代わりとして、従業員は自分の問い合わせが解決されたかどうかだけでなく、今回の自分の体験でどう感じたかについてフィードバックを提供します。今のところ92%がポジティブな体験だったとしています。こうしたフィードバックと利用状況データが、継続的な改善サイクルにおいて新たな機能に影響を及ぼします。

エイブリー・デニソン社はHR部門全体にデジタルパワーハウスを設置しました。新たなグローバル・ワークフォース・オペレーション（GWO）のセンター・オブ・エクセレンスにコア業務を集中化させ、一貫性とデータのガバナンスを確保して人員分析の強化を図っています。

卓越した人材をこの新チームに異動させることで、社内の評価が高まりました。GWOチームはデジタルの先導者であり、継続的な改善や、デジタルファーストでEXを中心としたマインドセットの推進に取り組んでいます。

また、同チームは買収におけるデジタル面と文化面の統合においても中心的な役割を担っており、同社のデジタル方針を堅持し、デジタルファーストのEXを実現するために早期段階から主要プロセスを移行させています。

HRのエンタープライズ・ワークフォース・ソリューションズ・アンド・オペレーションズのバイスプレジデントであるChassidy Rellinger氏は、述べます。「私たちは、この取り組みは上手くいっていると考えています。従業員エクスペリエンスでの成果を最も重視することで、デジタルトランスフォーメーションへのHRのさらなる関与においてより多くのことができると考えています。従業員のエンゲージメントが高いことは強みになりますし、究極的には効率や生産性の向上にもつながります。」

行動を起こす



デジタル・エンパワーメントへの脅威

組織全体でのリスク：

- サイバー攻撃やヒューマンエラーに起因するその他のリスクの増大、および、AI導入の監督が不十分であること
- チェンジ・リーダーシップが適切に発揮されていないため、テクノロジー投資のROIが達成できないこと
- 実務面でのリスクにより、組織としての投資プログラムのリターンが損なわれること

人事領域でのリスク：

- デジタルトランスフォーメーションのペースが不適切であることによる変革に伴う疲労や燃え尽き
- 主要層が導入しないことによる、テクノロジー導入の遅滞
- デジタル体験の遅れに対する不満による従業員の離職

行動開始に際して（中小企業に最適）

- AI導入を奨励します。**従業員に試験的な使用の権限を与える明確な方針を打ち出して、AI導入を奨励します。責任をもってAIを活用するよう従業員のトレーニングを行い、重要な点における責任を担わせます。ただし、失敗から学ぶことができる余地と心理的安全性も確保します。
- 十分な情報に基づくテクノロジー投資を行います。**まず、活用状況とROIに焦点を当てたテクノロジー監査に着手します。自社には必要のない最先端機能に費用をかけすぎのような事態を避けるために、ギャップを特定し、必須のスペックを明確にします。あるいはこれまで使ってこなかった、より手頃なツールを選ぶということも可能です。
- デジタルスキルを身につけます。**従業員が新たなテクノロジーに触れる機会を増やすために、社内ギグや交換プログラムを用いて、デジタルスキルを身につけます。従業員が快適に自信を持ってAIを活用することができるようにサポートすると、さらに戦略的で、付加価値が高く、楽しい仕事に向ける時間を増やすことができます。
- 自社のデジタル・ケイパビリティを公表します。**説明会や常設の展示を行って発信します。デジタルファーストのソリューションが及ぼす影響を可視化することで、従業員のエンゲージメントと賛同が新たなレベルに達します。
- HR機能が現在の従業員のニーズを満たすようにします。**さまざまな層がHRに求めるニーズに対して顧客志向のアプローチをとり、従業員はどのようなトレードオフなら受け入れるのかを把握します。対象とするインタラクションをマッピングし、ニーズとウォンツを日常体験に変換します。

加速するための提案

- EXの進化を図り**、高額な医療費から家族計画や定年・引退といったマイルストーンに至るまで、従業員にとっての重要な時点で、面倒でないデジタル体験が提供できるようにします。HRの技術スタックを一元管理のリソース・ハブに変え、AIを活用した消費者向けグレードのアプリを提供させます。
- 「何でも知っている」から「すべてを学ぶ」に移行します。**自社の知的資本の範囲と影響力を最大化するために、ナレッジマネジメントシステムと社会接続ツールに投資します。従業員が学習サークルを通じて革新的な考えや何度も繰り返される課題を共有できるようにします。
- デジタルファーストのマインドセットを育みます。**こうしたマインドセットにより好奇心、実験、協働が育まれます。従業員と協力してAIツールや他の新テクノロジーを日々の業務に合わせたデザインとします。
- これまでのテクノロジー投資の潜在的な力を引き出します。**現行のプラットフォームが現時点で全体としてどのように機能しているのか、今後に向けてコア層に強く愛される「MLP」を開発するには何が必要かを精査します。将来の仕事の仕方と「テクノロジー」と「タッチ」の望ましい水準を描き出し、もっと直観的で刺激に満ちた業務体験を実現します。
- チェンジマネジメントを効果的に実施し**、目的を持ったコミュニケーションを行います。プログラムやプロセスを単にオンライン化するのではなく、再考し再設計する機会を持ちます。

ワークフォース 2.0

2024年が実験の年だったとすれば、2025年は成果を実現する年でなければなりません。組織が新たなテクノロジーの可能性を模索し続けるなか、リーダーはコストの最適化から、すべてのス

テークホルダーに具体的な利益をもたらすことへと軸足を移す必要があります。ただし、人的リスクがビジネスリスクを意味する時代には、変革の加速と優れた仕事体験の提供をバランス良く実

現することがきわめて重要になります。人間と機械の連携が進むなか、先進的な組織はより直感的で、シンプルで、パーソナライズされた仕事体験を実現する絶好の機会を手にかけています。

このチャンスに満ちた時代に可能性を現実に変えるためには、リーダーはかすかな兆候にも注意を払い、大胆に行動する覚悟を持ち、長期的な変化に備えなければなりません。



マーサーについて



マーサーはさまざまな組織のパートナーとしてより明るい未来を作るために取り組んでいます。



人間を中心に据えた生産性の向上を実現するため、私たちは以下のソリューションを提供しています。

- 人間の可能性を最適化するためのワークデザインの再設計
- 人材評価と高度なアナリティクスによるアジリティの向上
- スキルを原動力とした組織の構築
- 投資管理等の非中核サービスの外注および委託



信頼と公平性へのアンカーを実現するため、私たちは以下のソリューションを提供しています。

- 包摂的な福利厚生を整備を通じた、企業ブランド価値の向上
- 給与、健康、キャリア機会における公平性と透明性の確保
- 持続可能性に関する誓約と行動を通じたポジティブインパクトの創造



企業のリスク耐性を高めるため、私たちは以下のソリューションを提供しています。

- リスク意識向上と今後への準備
- 健全で持続可能な人材パイプラインの確保
- ワークフォース科学を活用してエクスポージャーを予測し低減
- 包摂的でリスク意識の高いリーダーの任命による文化の改善

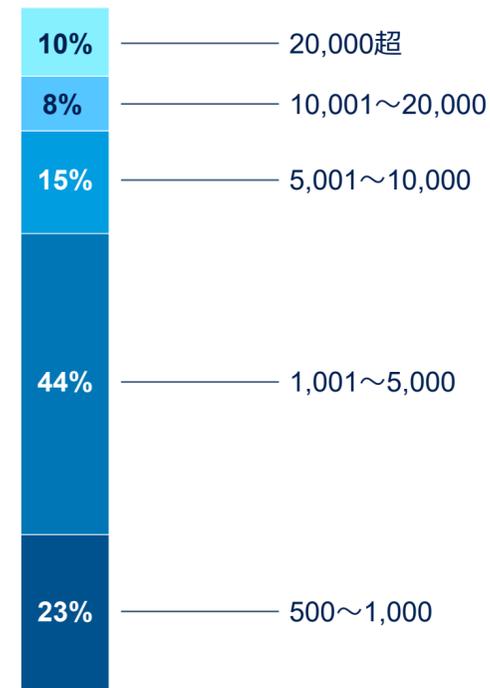


デジタルファーストの文化を育むため、私たちは以下のソリューションを提供しています。

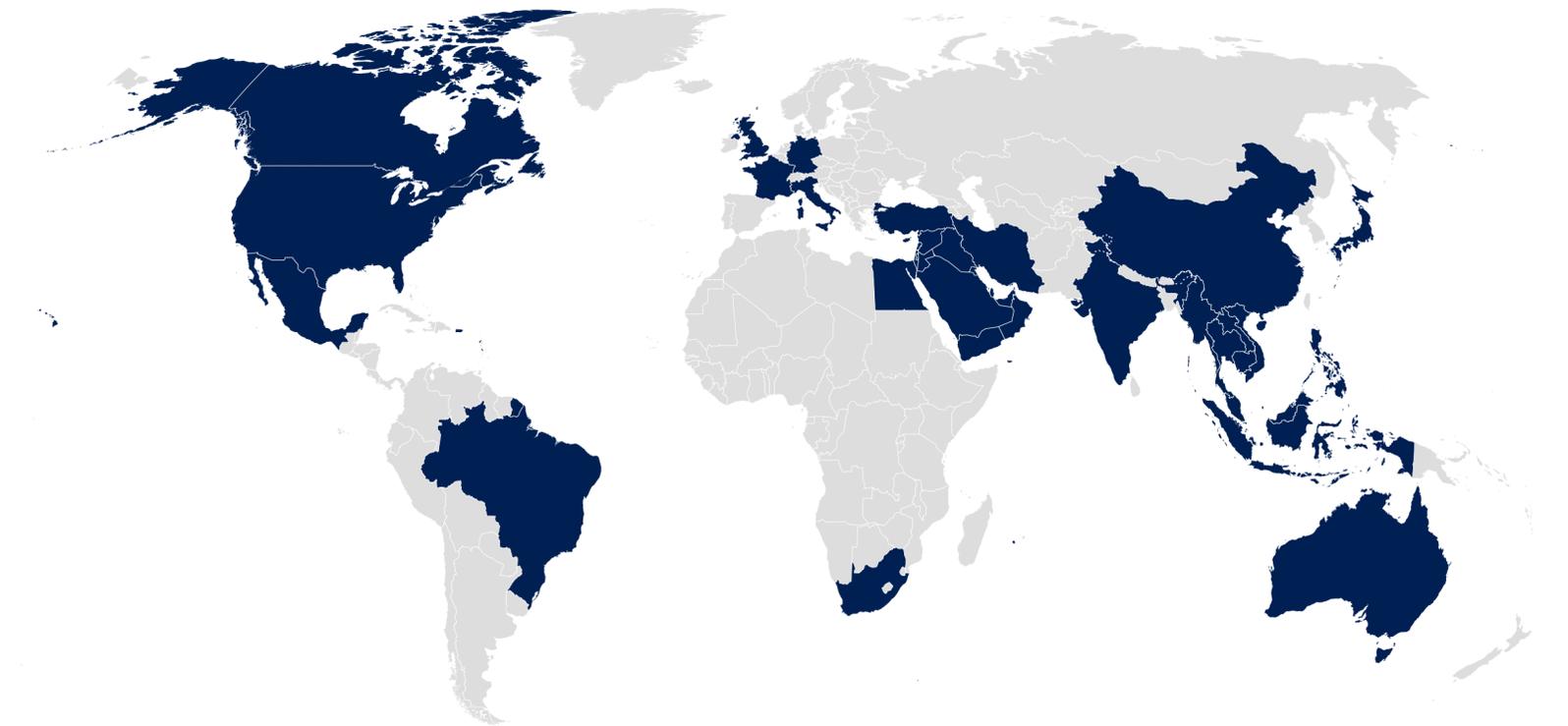
- テクノロジーの導入にとどまらないデジタル化の実現
- HR業務変革を通じて従業員体験を進化
- ROI達成に向けた変革とそのコミュニケーションの実施

2024年調査の回答者属性（経営幹部、HRリーダー、従業員）

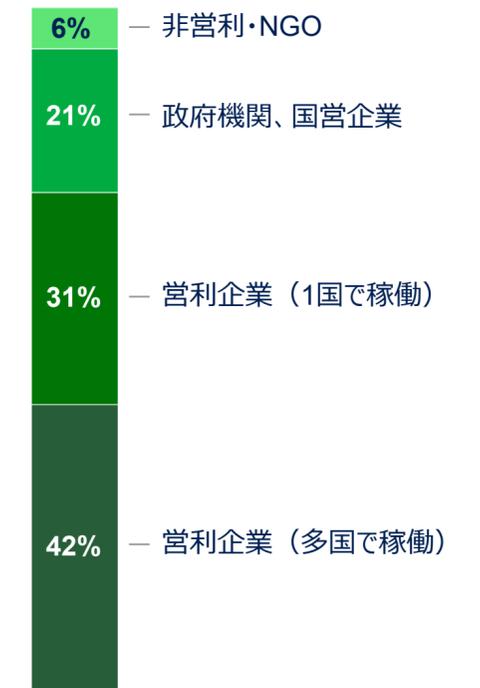
企業規模



地域



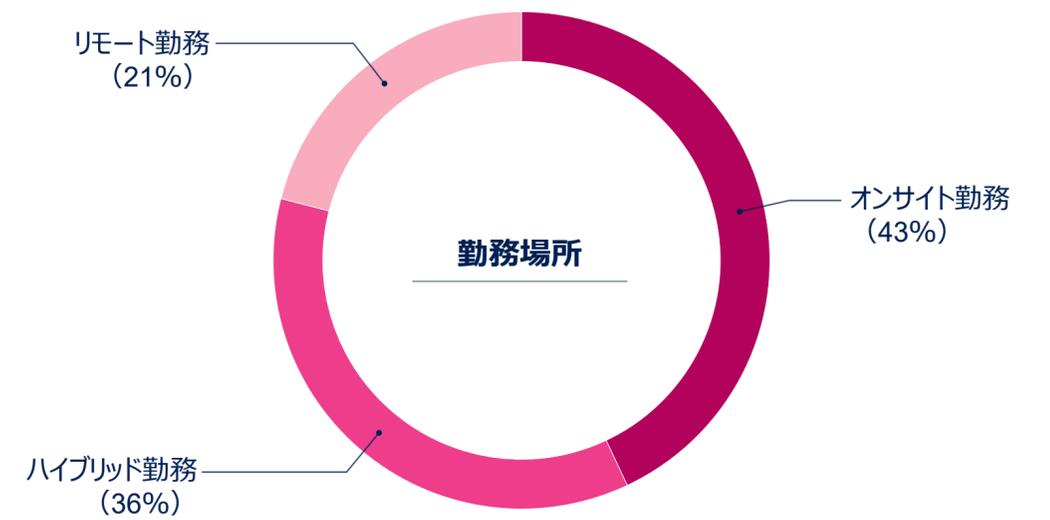
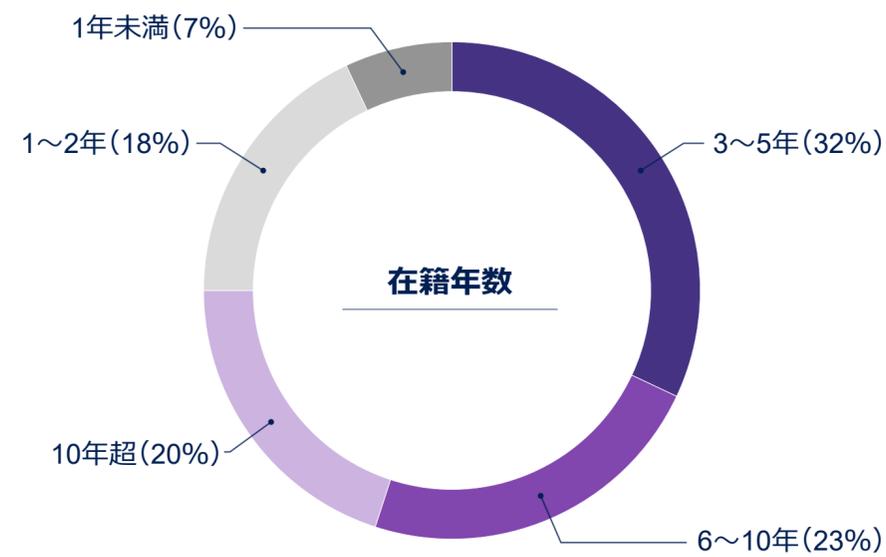
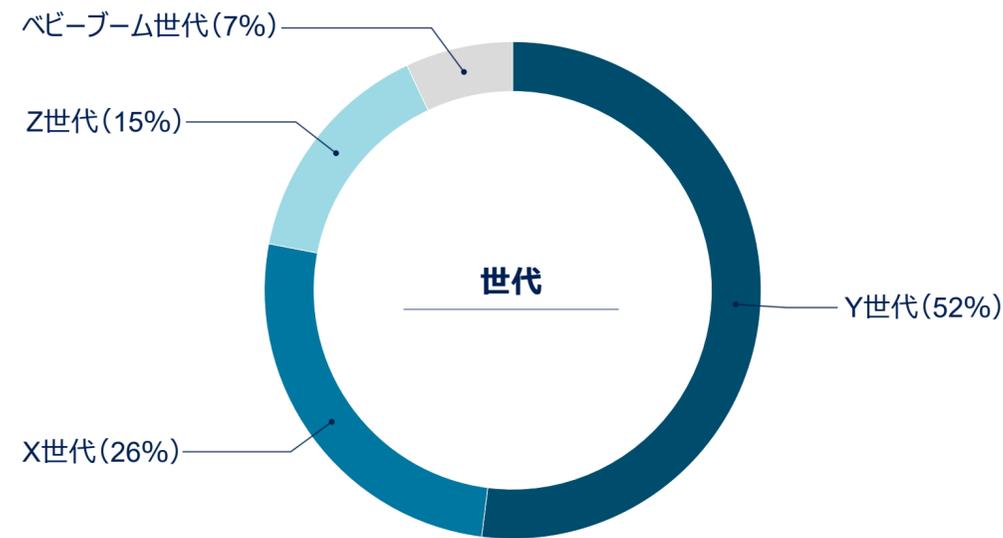
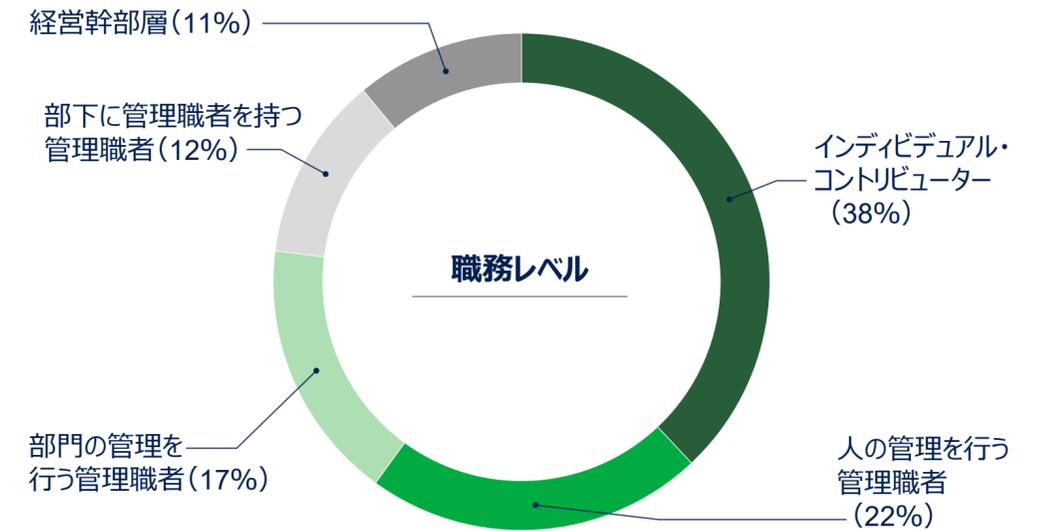
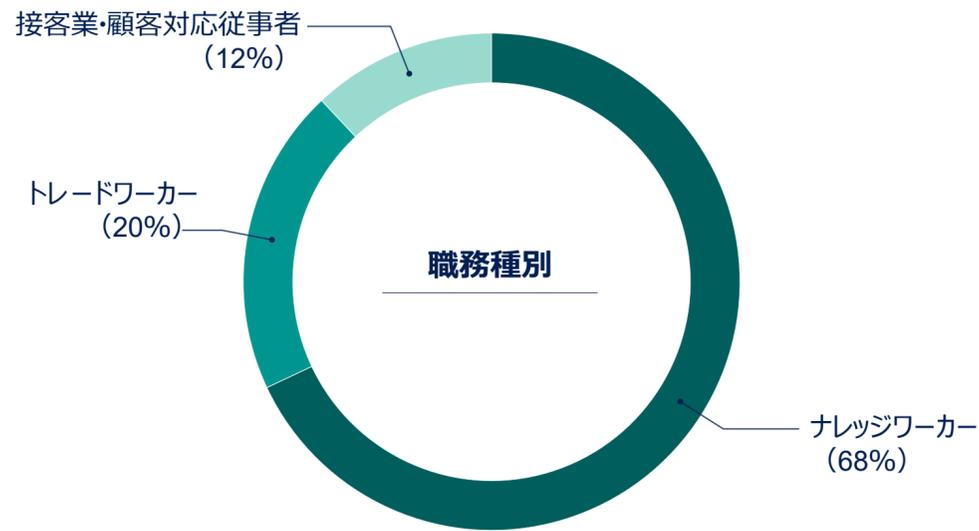
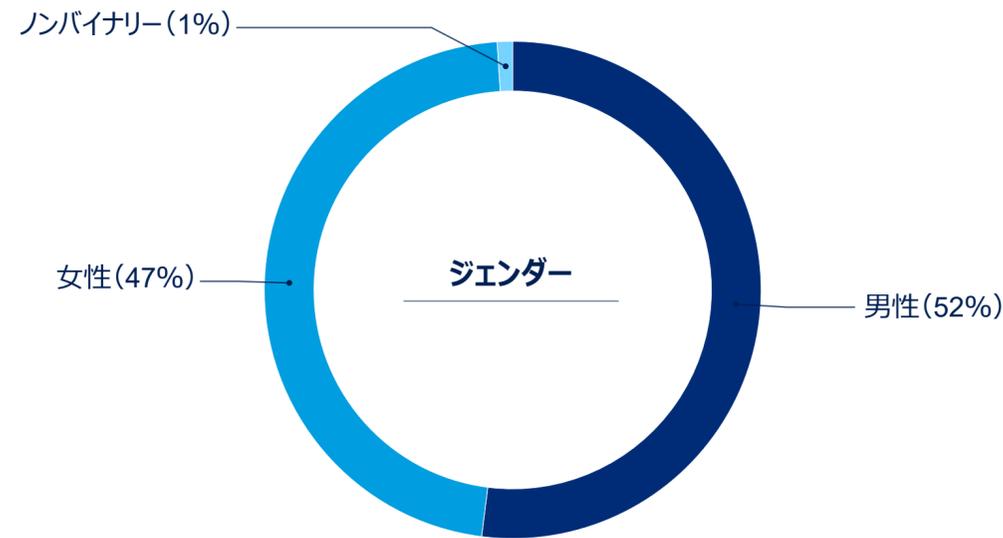
企業種別



業種

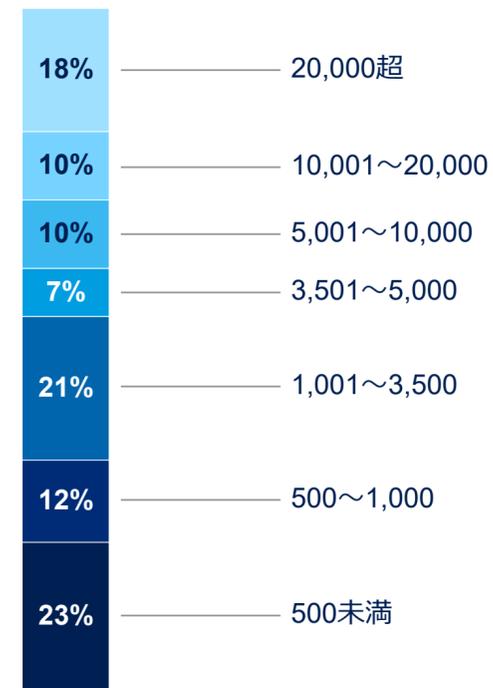


2024年調査の回答者属性（従業員）

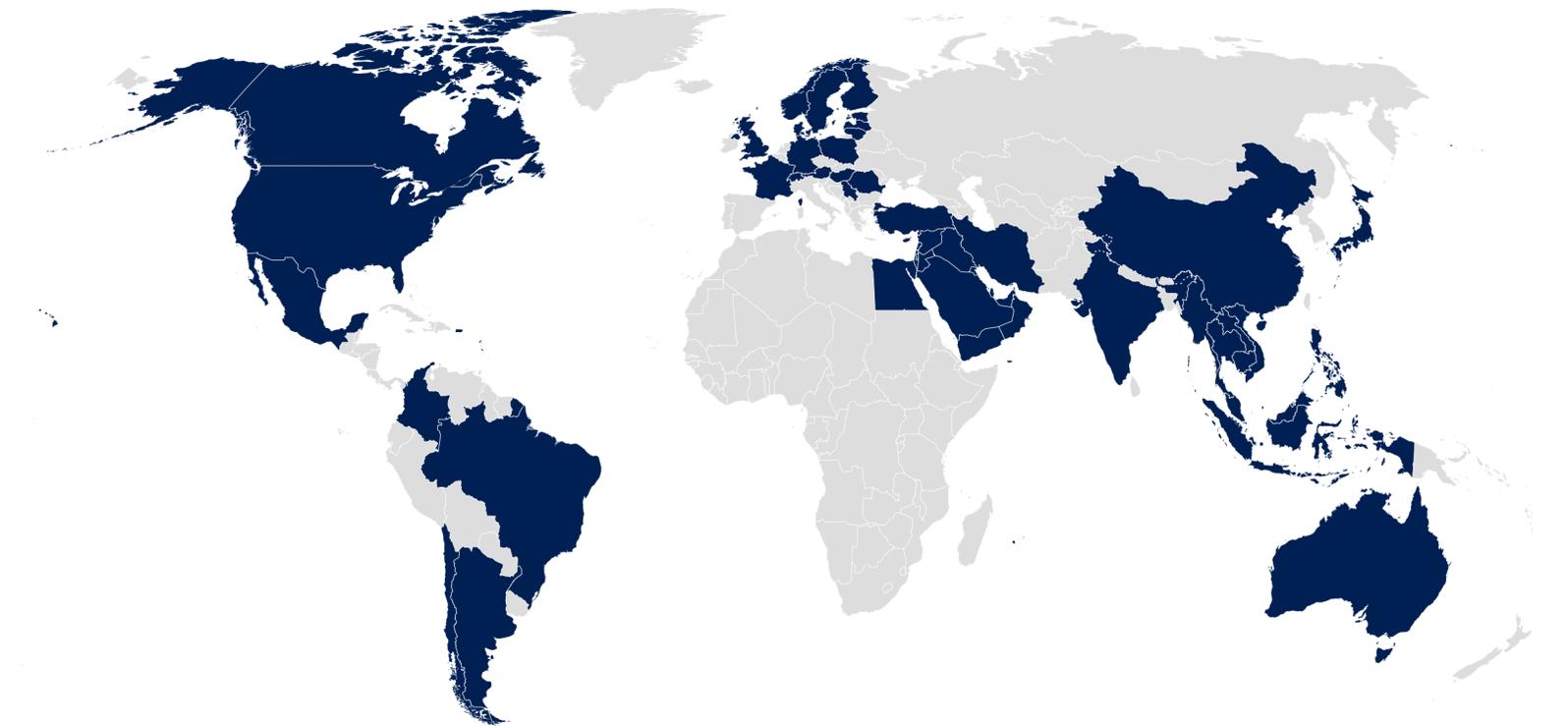


2025年調査の回答者属性（HRリーダー）

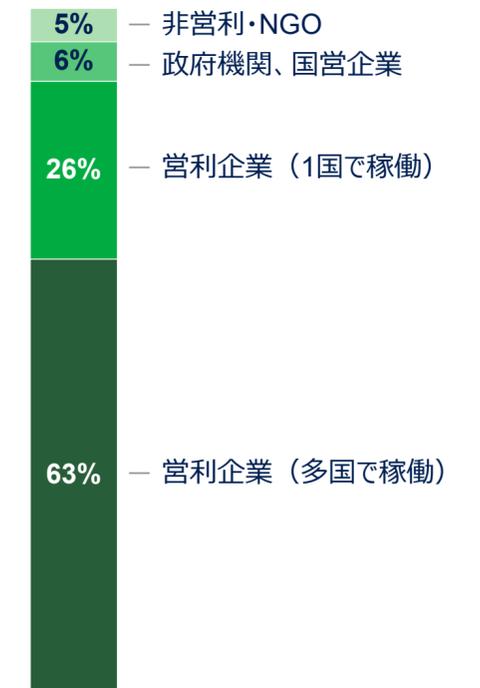
企業規模



地域



企業種別



業種



Further reading and references

- 1 Marsh McLennan and World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. Available at www.marshmclennan.com.
- 2 Bravery K, Anderson K and Bonic I. Work Different: 10 Truths for Winning in the People Age, New York: Wiley (2023). Available at www.mercer.com.
- 3 Fersht P and Gupta S. "Services firms are out of runway. They must forget labor arbitrage and conform to technology arbitrage," 2023. Available at www.horsesforsources.com.
- 4 The Conference Board. "Global Productivity Growth Set to Disappoint Again in 2023," 2023. Available at www.conference-board.org.
- 5 Sigelman M. "Building a Skills Engine for the Human Economy," Innovations:Technology, Governance, Globalization, Volume 13 Issue 3-4 (2023), pp. 4-14. Available at direct.mit.edu.
- 6 McKinsey. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, 2023. Available at www.mckinsey.com.
- 7 Jesuthasan R and Boudreau J. "Work Without Jobs," Frontiers (2021). Available at sloanreview.mit.edu.
- 8 Jesuthasan R and Kapilashrami T. "The Skills-Powered Organization: The Journey to the Next-Generation Enterprise," MIT Press (2024). Available at www.mercer.com.
- 9 NORC at the University of Chicago. The General Social Survey, 2022. Available at gss.norc.org.
- 10 Marsh McLennan and World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. Available at www.marshmclennan.com.
- 11 Mayer R, Davis J, Schoorman F. "An integrative model of organizational trust," The Academy of Management Review, Volume 20 Issue 3 (1995), pp. 709-734. Available at www.jstor.org.
- 12 Mercer. 2024-2025 Inside Employees' Minds study, 2025. Available at www.mercer.com.
- 13 Mercer. "AI and DEI," 2024. Available at www.mercer.com.
- 14 Mercer. "Are we returning to normal compensation practices?" 2023. Available at www.mercer.com.
- 15 Mercer. "Five strategies to future-fit your total rewards programs," 2023. Available at www.mercer.com.
- 16 Mercer. Building and sustaining a thriving talent marketplace, 2023. Available at www.mercer.com.
- 17 Bravery K, Jesuthasan R, Swift M, et al. The human-centric enterprise, 2023. Available at www.mercer.com.
- 18 Marsh McLennan and World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. Available at www.marshmclennan.com.
- 19 World Health Organization. "Non-communicable diseases," 2023. Available at www.who.int.
- 20 Bravery K, Karwautz S, Anderson K. "What the EU AI Act means for HR," 2024. Available at www.linkedin.com.
- 21 World Economic Forum. The Good Work Framework, 2022. Available at www.mercer.com.
- 22 Mercer Marsh Benefits. "Managing people risk," 2024. Available at www.mercer.com.
- 23 Organisation for Economic Co-operation and Development and International Network on Financial Education. OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy, 2020. Available at www.oecd.org.
- 24 World Economic Forum and Mercer. Living Longer, Better: Understanding Longevity Literacy, 2024. Available at www.mercer.com.
- 25 Oliver Wyman Forum. A-Gen-Z Report: What Business Needs To Know About The Generation Changing Everything, 2023. Available at www.oliverwymanforum.com.
- 26 Mercer. "3 ways companies can mitigate the risk of AI in the workplace," 2024. Available at www.mercer.com.
- 27 Kim J, Eskins G. "Generative AI: Understanding the risks and opportunities," 2023. Available at www.marsh.com.
- 28 Mercer. The next EX: Unlocking workforce energy, 2023. Available at www.mercer.com.
- 29 Mercer. "Mercer Skills Edge," 2024. Available at www.imercer.com.
- 30 Mercer. "HR Target Interaction Model: Unlocking the employee experience," 2022. Available at www.mercer.com.
- 31 Mercer. "The future of human resources: Who will care for the human at work?" 2024. Available at www.mercer.com.
- 32 Mercer. Embrace change: It is here to stay, 2022. Available at www.mercer.com.

Acknowledgements

We would like to recognize everyone from across the Mercer and Marsh McLennan community who contributed to the Global Talent Trends Study. A special thank you to Arcadis, Australian Prudential Regulation Authority, Avery Dennison, London Stock Exchange Group, LONGi, Mercado Libre, Sagility, Siemens Energy, Sumitomo Mitsui Trust Bank, and WorkSafe Victoria for sharing their stories. We are also grateful to Man Bites Dog for their thoughtful input, Mercer’s Creative team for guidance on design, Adrienne Cernigoj and Polly Webb for editing support, and Anton Rehl for the original photography. And of course none of this would be possible without the involvement of over 14,400 employees, HR leaders, C-suite executives, and investors who participated in the study.

Core team

Kate Bravery	<i>Senior Partner, lead author</i>
Joana Silva	<i>Strategic Projects, co-author</i>
Jens Peterson	<i>Content Writer, co-author</i>
Saminda Dhillon	<i>Program Manager</i>
Dawid Gutowski	<i>Graphic Designer</i>
Anca de Maio	<i>Global Activation Lead</i>
Molly Proefriedt	<i>Research Coordinator</i>
Ellie Green	<i>Client Liaison</i>
Kate Janota	<i>Senior Marketing Specialist</i>

Contributors

Jason Averbook	Gord Frost	Himani Kathuria	Ted Patchet
Ilya Bonic	Lewis Garrad	Carolina Klint	Graham Pearce
Callum Burns-Green	Aditya Gupta	Nikhil Kolthankar	Stephanie Penner
Eduardo Córdoba	Kavitha Hariharan	Amy Laverock	Maurizio Quintavalle
Ana Costa e Silva	Deena Harvanek	Joe List	Karen Shellenback
Gina Fassino	Rich Hewitt	Alexandra Maher	Charlotte van Bouwel
Sayka Fatima	Julie Humphries	Jean Martin	Ivette Vargas
Will Ferguson	Mike Giacobbe	Adriana O’Kain	Jess Von Bank
Brian Fisher	Ravin Jesuthasan	Ashwini Pandit	Alex Zea

マーサーは、より明るい未来は築けるものと信じています。

私たちはクライアントと共に、仕事そのものを再定義し必要な改革に導き、退職金制度や年金の投資成果を再構築します。そして、真の健康とウェルビーイングへの扉を開きます。私たちは、今日と明日のニーズに応えることで、これを実現します。データを理解し、そこへ人の手を加え、アイデアを行動に移すことで、ポジティブな変化を呼び起こします。

当社は75年以上にわたり、クライアント、同僚、および地域社会のために、より健全で持続可能な未来を築くべく、信頼に値する助言とソリューションを提供して参りました。

経済と共感が融合して人々の生活を変える、そんな輝かしい未来へようこそ。