

"日常"の再定義

新たな時代の働き方とは（2021年版）



Adecco

Adia

BADENOCH
+ CLARK

GENERAL
ASSEMBLY

Hired_

LHH

modis

pontoon

Spring
Professional

目次

はじめに 3

要旨:

1 | ハイブリッドな働き方：
利点、欠点、不都合な点 4

2 | より短時間で、より柔軟に：
求められる新たな働き方 10

3 | バーンアウトが働き手にとって
の新たなパンデミックになる可
能性 16

4 | リーダーが取り組むべき
分断の解消 20

5 | 仕事の意義を再評価する時代 27

新たな日常への準備 34



はじめに

2020年初め、新型コロナウイルス感染症の大流行により、働き方が急速に変化しました。これを受け、新たな時代に一般社員とマネージャーの間で高まっている期待への理解を深めるべく、アデコグループは、8カ国で調査を行い、オフィスワーカーの今後の仕事に対する姿勢や行動、展望について洞察を得ました。こうしてできた2020年発表の「"日常"の再定義：新たな時代の働き方とは」と題した調査書は、企業や組織が不確実な時代を乗り切るための最善策について理解するための一助となりました。

この調査の第2版である本書「"日常"の再定義（2021年版）」は、初版をベースに、2021年以降の見通しに焦点を当てています。

初版では、8カ国（オーストラリア、フランス、ドイツ、イタリア、日本、スペイン、英国、米国）の8,000人を調査しましたが、この最新版では25カ国14,800人が対象です。

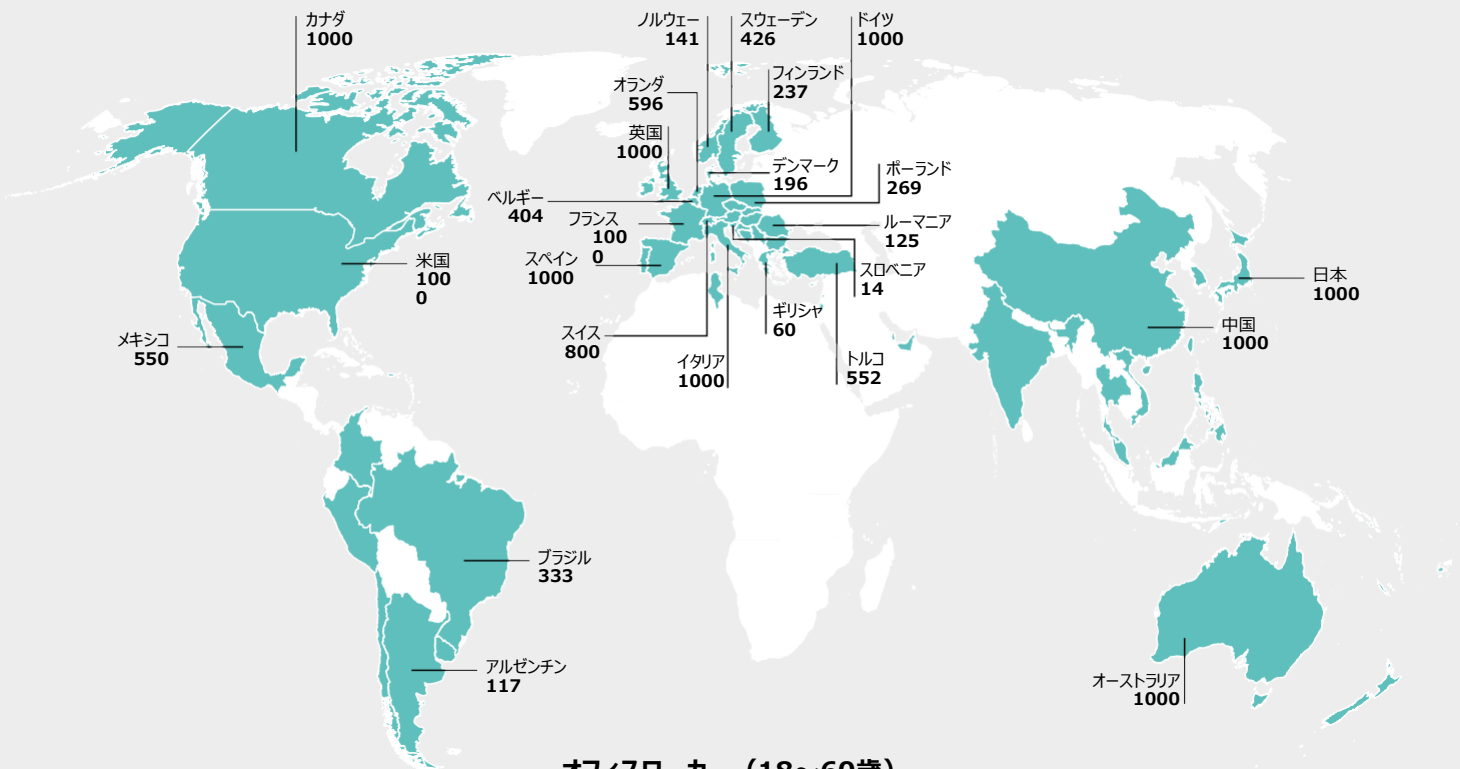
初版2020年の調査対象国に加え、アルゼンチン、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、デンマーク、フィンランド、ギリシャ、メキシコ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ルーマニア、スロベニア、スウェーデン、スイス、トルコから回答を得ました。

回答者は、週20時間以上勤務している18歳から60歳のデスクワーカーで、コロナ禍のために働き方を変えることを余儀なくされました（例：リモートワークが増えた）。調査は現地の言葉で行われ、2021年5月13日から6月4日にかけて実施されました。

今回の調査結果は、労働慣行、行動、仕事への姿勢について知る手掛かりとなり、パンデミック後の世界と新たな働き方に向けて、企業が継続的に発展し、適応してゆくために役立つでしょう。

アデコグループおよびその傘下ブランドは、企業各社がこの新たな道を実践に進むための支援をいたします。

25カ国の14,800人が、15分間のオンライン調査に回答しました。調査は2021年5月13日から6月4日にかけて、現地の言語で実施されました。



オフィスワーカー（18～60歳）

回答者は、週20時間以上デスクワークで勤務。

また、コロナ禍のために、リモートワークを中心とした働き方に転換することを余儀なくされた。

2020年調査対象8カ国（8,000人）：オーストラリア、フランス、ドイツ、イタリア、日本、スペイン、英国、米国

1

ハイブリッドな働き方： 利点、欠点、不都合な点

このトレンドは変わらない。では、ビジネスはどのような影響を受けるだろうか。



ハイブリッドな働き方：利点、欠点、不都合な点

2020年の「日常の再定義」調査で示された、働き方のハイブリッド志向は、引き続き確認されました。しかし、働き手の経験は二極化しており、一部で悪化しています。リーダーの課題は、新たな日常がもたらす機会を十分に利用して、この新しい働き方が将来的にも通用する

ように仕組みやリソースを築くことです。

企業は従業員のウェルビーイング（幸福）を注視し、リーダーと働き手を再び結びつけ、従業員の要求に応える際には「画一的に対応できない」ことを認識する必要があります。

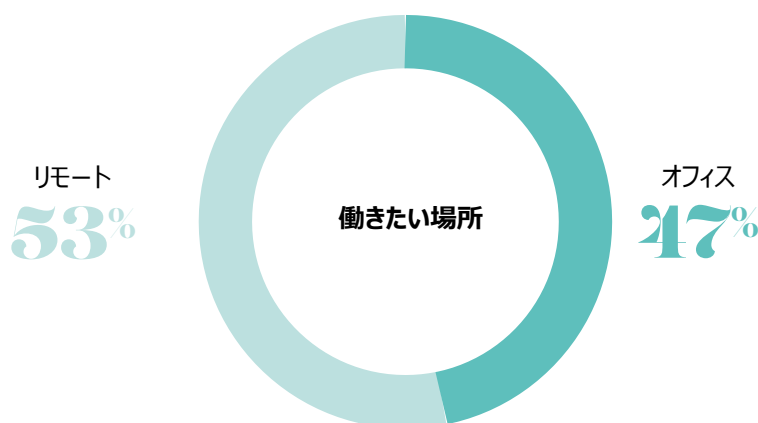
新たな日常では、ハイブリッドな働き方がこのまま定番となる見込み

世界的な傾向として、働き手は、半分以上の時間をリモートワーク（53%）、残りの時間をオフィス勤務（47%）というハイブリッドな働き方を続けたいと考えています。

ここには興味深い傾向が見られます。若い世代は、もっとオフィスで勤務したいと思っています。例えば、Z世代は、勤務時間の56%をオフィスで過ごしたいと考えています。一般的に、回答者の年齢が低いほど、オフィスで過ごすことを望む傾向が強いです。これは、年齢の高い働き手はこれまでの経験から既に自主性や知識を身につけている一方で、若い世代は新人研修や組織体制、経験豊富な人による対面での支援を必要としているためだと考えられます。

「平均すると、働き手は勤務時間の**53%**以上をリモートで働きたいと考えています。」

パンデミックの後に希望する勤務場所（%）



子供のいる人（51%）は、子供のいない人（42%）よりオフィスに行きたいと思っています。

若い層ほどオフィス勤務を希望しています。

- 56% Z世代
- 48% ミレニアル世代
- 46% X世代
- 44% 団塊世代

パンデミックの後にリモートで働きたいと考える割合

対象国すべてで、**少なくとも40%がリモートワークを希望（中国を除く）。**

日本	64%	ドイツ	54%	フランス	50%
英国	63%	中南米とメキシコ	54%	スイス	49%
カナダ	62%	米国	54%	オーストラリア	47%
スペイン	59%	イタリア	52%	東欧・中東・北アフリカ	43%
北欧諸国	54%	ベルギーとオランダ	52%	中国	23%

Q17. もし自分で選択できるとしたら、パンデミック後の平均的な週に、次の場所で仕事をする時間の割合はどのくらいにしたいですか？（オフィス、リモート）

対象：全回答者（14,800人）、子供と同居（8,148人）、子供なし（5,595人）、Z世代（380人）、ミレニアル世代（6,908人）、X世代（6,159人）、団塊世代（1,353人）

直感に反するかもしれませんが、今回のデータでは、子供のいる人（51%）のほうが、子供のいない人（42%）よりも、オフィスで長く働きたいと考えていることが示されています。子供のいる人は、仕事と家庭をはっきり分けたいのだと考えられます。

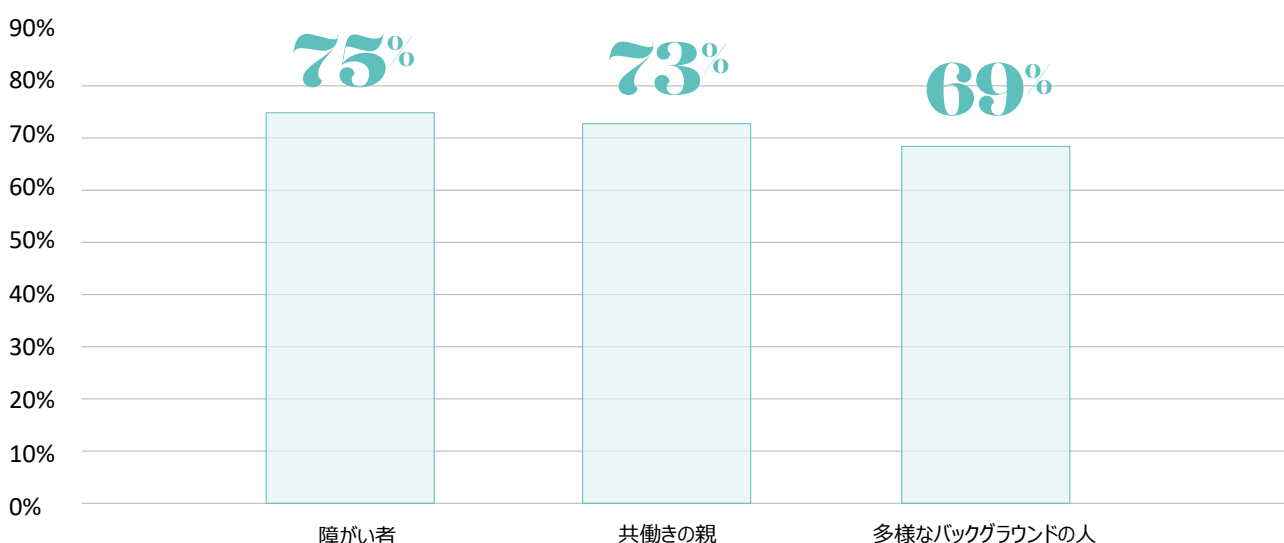
地域別に見ると、中国を除くほとんどの国の人々が、40%以上の時間をリモートで働きたいと考えており、特にリモートワークに好意的なのは、日本（64%）、英国（63%）、カナダ（62%）です。

ハイブリッドモデルによって、さらに多様でインクルーシブな職場に

パンデミックの影響で、社員や企業がリモートワークやハイブリッドな働き方への移行を余儀なくされてから1年半が経過しました。柔軟性のある働き方には普遍的なメリットがあると考えられており、経営陣からも強い支持を得ています。働き手もリーダーも、新たな時代のハイブリッドな働き方のメリットを認めており、10人のうち8人は、オフィスやリモートでの勤務に柔軟性を持たせることで、従業員のみならずビジネスにもメリットがあると回答しています。

さらに、ハイブリッドな働き方なら、職場がさらに多様でインクルーシブになるチャンスだと大多数の人が考えており、このことは、障がい者（75%）、共働きの親（73%）、多様なバックグラウンドの人（69%）にメリットをもたらすと思われる。

コロナ禍による働き方の変化で、以下のような人にチャンスが増える（同意する人の割合%）



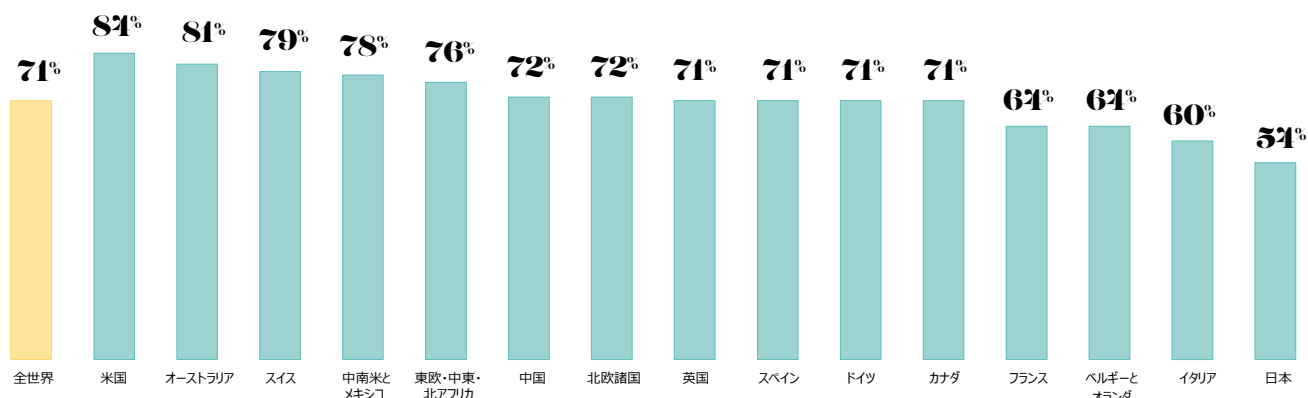
Q19. パンデミック後の将来の働き方について、以下の記述にあなたはどの程度同意しますか？（同意する人の割合）
対象：全回答者（14,800人）

従業員はこの新たな働き方を受け入れ、仕事に合わせて生活空間を順応させました。世界全体で71%の人が自分のために効果的なリモートワーク環境を作り、全く同じ割合の人が、パンデミック前よりもリモートワークの頻度を増やすことが、今後の自分にとって重要になると答えています。

ビジネス構造や地域、世代や子供の有無にかかわらず、ハイブリッドの柔軟な働き方が多くの人から支持を集めています。これは、ハイブリッドな働き方がコロナ禍による一時的な影響ではなく、新たな日常における働き方として期待されていることを明確に示しています。

「10人中7人（71%）は、パンデミック前よりもリモートで働く頻度を増やすことが、将来重要になると答えています。」

自宅でリモートワーク用の環境を整えた人の割合 (%)



Q30. 過去1年間(2020年)職場仕事への取組みに対する影響を考えたとき、以下の内容についてどの程度同意しますか。(同意する人の割合)

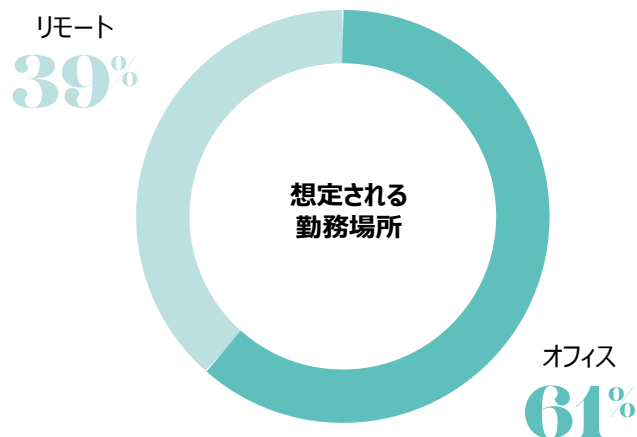
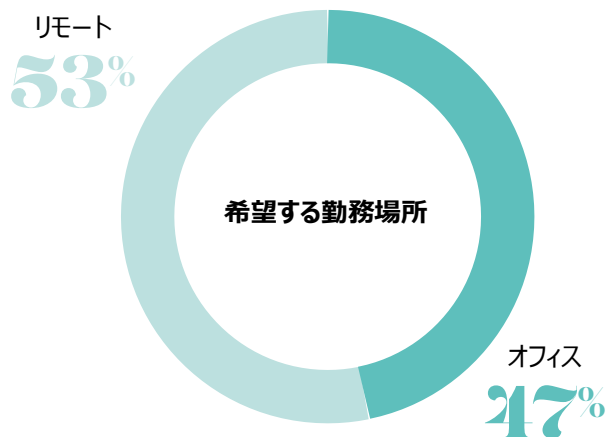
対象：全回答者 (14,800人)、対象：オーストラリア (1,000人)、フランス (1,000人)、ドイツ (1,000人)、イタリア (1,000人)、日本 (1,000人)、スペイン (1,000人)、英国 (1,000人)、米国 (1,000人)、カナダ (1,000人)、中国 (1,000人)、スイス (800人)、ベルギーとオランダ (1,000人)、東欧・中東・北アフリカ (1,000人)、中南米とメキシコ (1,000人)、北欧 (1,000人)

オフィスへの復帰に課題？

ハイブリッドな働き方は、全般的に肯定的に受け止められてはいますが、パンデミック後に従業員が望む働き方と、従業員が予想する会社の許容範囲の間で葛藤が生じています。特に一般社員には、会社がオフィス勤務を強要するのではないかという懸念があります。

理想としては、働き手は勤務時間の47%をオフィスで働きたいと考えていますが、少なくとも61%の時間をオフィスで働くよう会社が要請してくると恐れています。こうした葛藤は一般社員がより強く感じており、週の59%はリモートで仕事をしたいと考えているのに対し、会社が認めるのは41%までだろうと考えています。

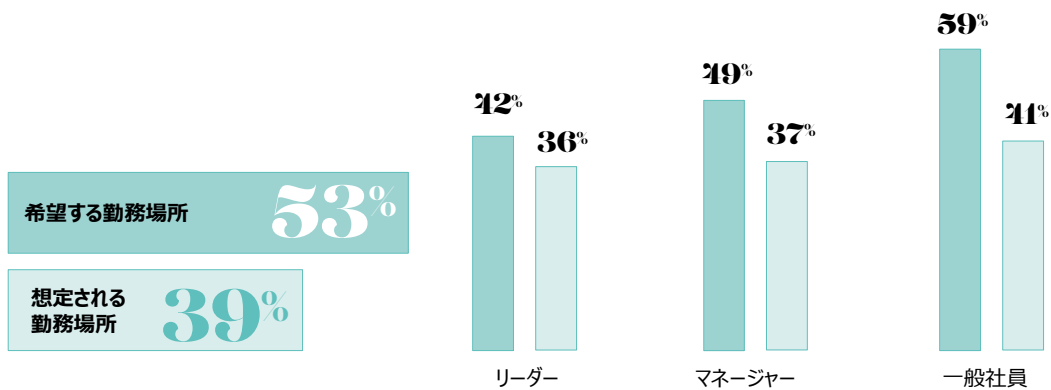
パンデミック後に希望する勤務場所と、想定される勤務場所 (%)



Q16. パンデミック後、以下の場所で仕事をする時間はどのくらいの割合だと予想していますか？ Q17. もし自分で選択できるとしたら、パンデミック後の平均的な週に、以下の場所で仕事をする時間の割合はどのくらいにしたいですか？ (オフィス、リモート)

対象：全回答者 (14,800人)

パンデミック後にリモートワークに充てたい時間と実際に充てると予想される時間



Q16. パンデミック後、以下の場所で仕事をする時間はどのくらいの割合だと予想していますか？（リモートワーク）
 Q17. もし自分で選択できるとしたら、パンデミック後の平均的な週に、以下の場所で仕事をする時間の割合はどのくらいにしたいですか？（リモートワーク）
 対象：全回答者（14,800人）、リーダー（1,427人）、マネージャー（6,978人）、一般社員（6,171人）

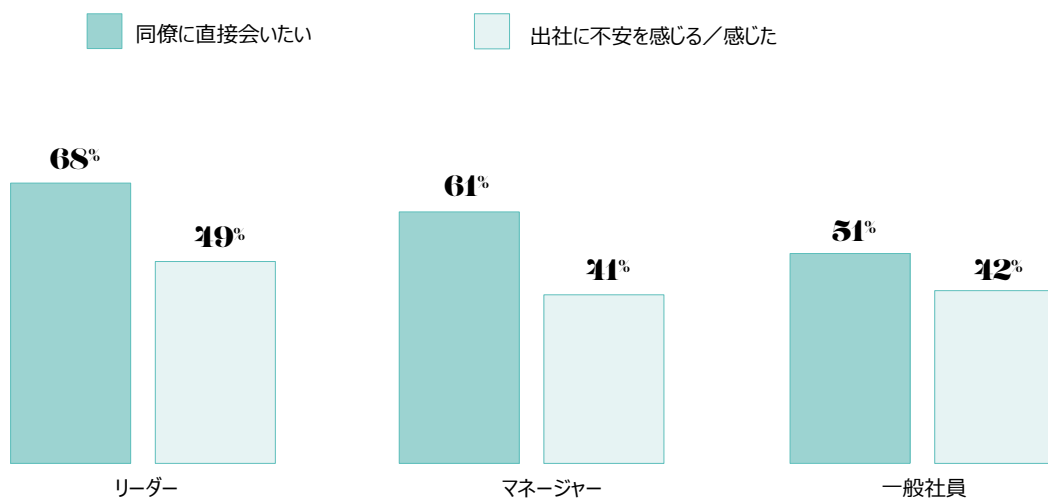
「42%の働き手が、会社に戻ることに大きな不安を感じる、または感じたと答えています。」

回答者の57%は、物理的に出勤して同僚に会うことを歓迎していますが、不安を感じている人もいます（42%）。

出社に不安を感じる人は、リモートワークのメリットがなくなることをより懸念しているようです。出社に不安を感じる人は、過去1年間に生産性が向上したことをより強く実感しており、不安を感じていない人よりも、仕事と家族の世話を両立できることを高く評価しています。

企業がこの移行を乗り切るためには、両者の適切なバランスを取るとともに、「全員にフィットする画一的な制度はない」と認識することが重要です。

同僚との再会が楽しみ・出社に大きな不安を感じる、または感じた（同意する人の割合%）



Q30. 過去1年間による仕事への取組みに対する影響を考えたとき、以下の内容についてどの程度同意しますか。（同意する人の割合）
 対象：経営陣(1,427人)、マネージャー(6,978人)、一般社員(6,171人)

ハイブリッドな働き方：まとめ

- この1年半の間に、リモートワークにしたからといって、すぐさま生産性の低下につながるわけではなく、よりインクルーシブで柔軟な働き方が可能になることが明らかになりました。働き手は、いつ、どこで働くかについて、柔軟性を持ち続けたいと考えています。
- リーダーの課題は、この状況を利用して適切な制度、技術、リソースを構築し、従業員の働く場所に関わらず、新たな働き方が今後も有効であると示していくことです。
- 企業にとって重要なのは、すべての従業員にとって、オフィス勤務とリモートワークの適切なバランスを取るハイブリッド勤務の理想形を検討し、従業員の要望に応えるには「全員にフィットする画一的な制度はない」と理解することです。マス・カスタマイゼーションの考え方が必要になるでしょう。
- 柔軟な働き方やリモートワークの選択肢は、もはや「あるとよい」程度のものではありません。優秀な人材を雇用し、引き止めるための会社方針の一部にすることが、従業員から期待されています。
- しかし、物理的なオフィスは、新たな日常でも重要な役割を果たすでしょう。企業は、コミュニケーション、同僚との関係、チーム文化や士気を高めるために、安全で快適な楽しみのあるオフィス環境をどのように提供するか検討しなければなりません。特に、オフィスへの復帰に不安を感じている人にとっては、そういった環境が必要です。
- テクノロジーは、ハイブリッドに働くための重要な手段です。クラウドのインフラ、サイバーセキュリティ、デジタル・トランスフォーメーションは、新たな日常を成功させるための重要な土台となります。
- ハイブリッドな働き方への移行で、障がい者や共働きの親、多様なバックグラウンドの人に、より多くのチャンスがもたらされることが期待されています。企業はこの機運を利用して、多様性、平等性と包容力を高め、こうした人々を支援する必要があります。



2

より短時間で、 より柔軟に： 求められる新たな働き方

働き手は、2020年に手に入れた働き方の柔軟性を維持できているが、さらなる要望もある。



より短時間で、より柔軟に：求められる新たな働き方

タイムマネジメントやワークライフバランスが向上したため、ハイブリッドな働き方でも生産性は落ちませんでした。10人のうち8人以上（82%）が、過去1年間の生産性は変わらない、または向上したと答えています。

そのため、4分の3近く（72%）の人が、雇用主に対して、週あたり労働時間や想定労働時間数を見直すよう求めており、半数以上（57%）の人が、自分の業務は週40時間以内に終わると考えています。こうした回答を支えるのは、通常の生活に戻る際に柔軟性の維持が重要であると考え、圧倒的な数の一般社員（75%）です。

しかし、柔軟な働き方が当たり前になると、9時から5時までの時間単位の契約は時代遅れのものになってしまいます。働き手とリーダーの双方から、仕事は労働時間ではなく成果や結果で評価されるべきだという声が上がっており、2020年の報告書でその傾向が既に強く表れていたことが確認できます。

しかし、企業やリーダーは、時間ベースではなく成果ベースのアプローチを求める声にまだ適応できていません。一般社員のうち、上司が自分の業績を労働時間ではなく成果に基づいて評価していると感じている割合は36%にとどまっています。

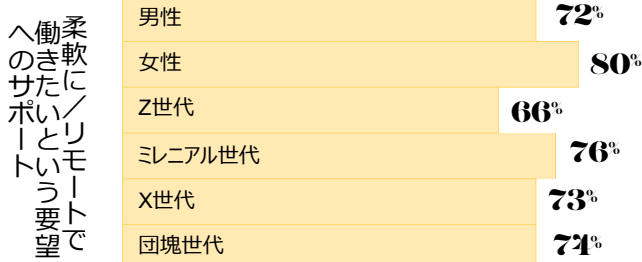
リモートワークの利点

この1年間、世界がパンデミックに見舞われている間にも、働き手には多くの前向きな変化がありました。例えば、回答者の63%が「デジタルおよびリモートワークのスキルが向上した」と答え、50%が「ワーク・ライフ・バランスが向上した」と回答しました。さらに、47%が「タイムマネジメント能力が向上した」と答え、39%が「信頼されて仕事を任されていると感じる度合いが向上した」と答えています。

全体の過半数（67%）の人が、自分のスケジュールに、ある程度自主性を持つことを喜んでおり、それに応じて、多くの働き手（76%）は、時間が柔軟なこの働き方を続けたいと考えています。

このような柔軟性は、地域、性別、年齢やライフステージを問わず高く評価され、特に育児や介護を担う人に評価されています。当然ながら、Z世代の人たちは柔軟性を維持したいとはあまり強く感じていません。

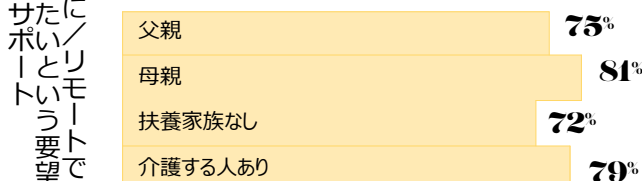
パンデミックの後も、柔軟な働き方へのサポートが重要と思う人の割合（%）



76%がパンデミック後

も柔軟な働き方へのサポートが重要と答えています。

パンデミックの後も、柔軟な働き方へのサポートが重要と思う人の割合（%）



Q13. パンデミック後のマネージャーの役割について考えたとき、以下のスキルや行動がどの程度重要になりますか？（重要と思う人の割合）

対象：Z世代（380人）、ミレニアル世代（6,908人）、X世代（6,159人）、団塊世代（1,353人）同居する子がいる母親（3,829人）、同居する子がいる父親（4,299人）、要介護者あり（159人）、扶養家族なし（3,434人）

「82%の働き手が、過去1年間の自分の生産性は、変わらないまたは向上したと答えています。」

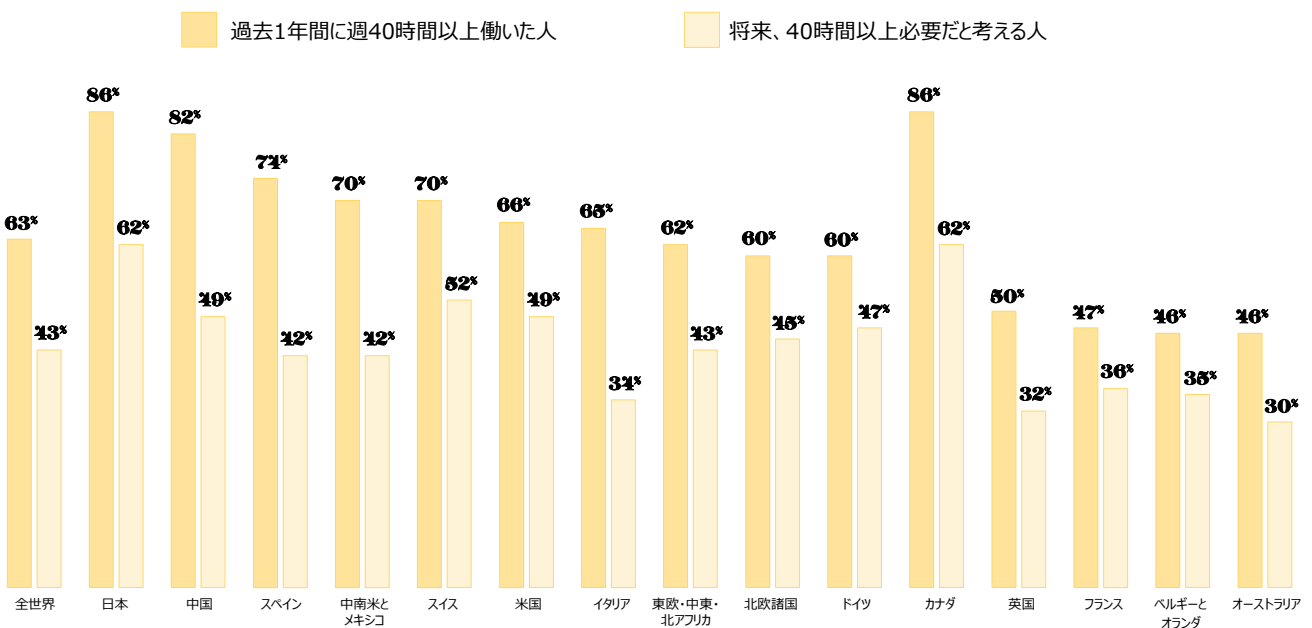
ハイブリッドな働き方に移行しても生産性は維持され、82%の人が生産性は以前と同じかそれ以上だと感じています。この数値は、昨年に比べて7%増加しています。リモートで長く働くにつれて人々は順応し、自分の生産性はオフィスで働く場合と同等かそれ以上であると、より自信を持つようになることを示唆しています。

労働時間短縮への要望

労働時間は2020年から14%増加し、63%の働き手が週40時間以上働いていると答えています。しかし、10人のうち6人の従業員は、40時間未満で1週間の仕事をこなすことができると答えています。このような実労働時間と必要と思われる労働時間との乖離は、地域によって明らかであり、日本、中国、スペインが最も乖離しています。

「63%の社員が週40時間以上働いています。しかし、10人のうち6人は、40時間未満でも仕事ができると答えています。」

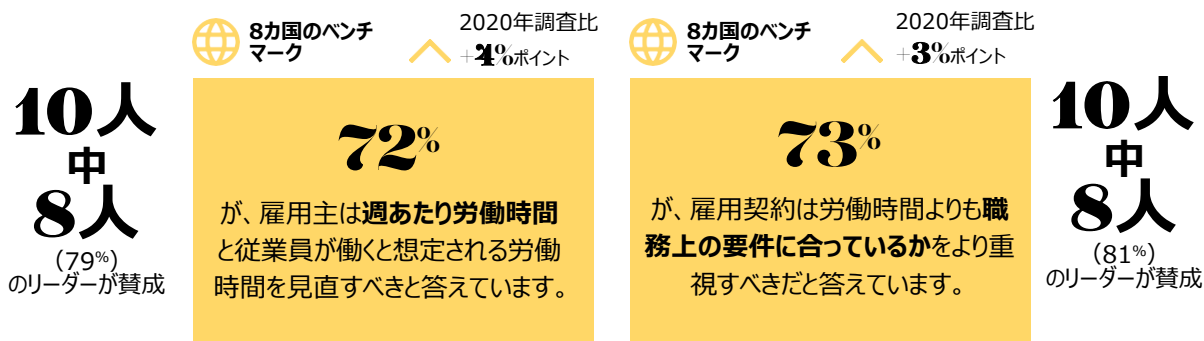
過去1年間に週40時間以上働いた人と、仕事を完了するのに40時間以上必要だと思う人の割合 (%)



Q10. 過去1年間、平均的な週に何時間働いていましたか？ Q37. 新しい働き方が定着しつつある今、あなたは仕事を完了するために、実際に週平均でどれくらいの労働時間が必要だと思いますか？
 対象：全回答者 (14,800人)、オーストラリア (1,000人)、フランス (1,000人)、ドイツ (1,000人)、イタリア (1,000人)、日本 (1,000人)、スペイン (1,000人)、英国 (1,000人)、米国 (1,000人)、カナダ (1,000人)、中国 (1,000人)、スイス (800人)、ベルギーとオランダ (1,000人)、東欧・中東・北アフリカ (1,000人)、中南米とメキシコ (1,000人)、北欧 (1,000人)

回答者の多く（72%）が、雇用主に週の労働時間を見直すよう求めているのはこのためです。73%の回答者が、契約は労働時間よりも役割要件に重点を置くべきだと答えています。

この2つの課題については、経営陣からも強い同意が得られており、雇用主も今後こうした課題に注力すべきと考えています。



Q19. パンデミック後の将来の働き方について、以下の記述にあなたはどの程度同意しますか？（同意する人の割合）
 対象：全回答者（14,800人）、オーストラリア（1,000人）、中南米とメキシコ（1,000人）、中国（1,000人）、フランス（1,000人）、日本（1,000人）、北欧（1,000人）

未だ残る成果主義への課題

「柔軟な働き方」が当たり前になった今、9時から5時までの時間単位の契約は時代遅れになっています。労働時間ではなく、成果や結果で評価されることを求める働き手やリーダーが増えており、この傾向は2020年には既に強くなっていました。

働き手の73%が、企業は労働時間ではなく成果に基づいて業績を評価すべきだとする一方で（リーダーの81%がこれに同意）、半数以上の人（52%）が、労働時間ではなく成果に基づいて評価することは自分の上司には期待できないとも言っています。一般社員の場合、この数字はもっと低く、自分の業績が成果に基づいていると感じているのは36%に過ぎません。

「マネージャーは労働時間よりも成果や結果に基づいて自分を評価していると答えたのは、一般社員の36%にとどまっています。」

「業務目標の達成に集中できるようにチームを支援・指導したり、成果に基づいて業績を評価することは容易ではないと感じているリーダーは約半数」

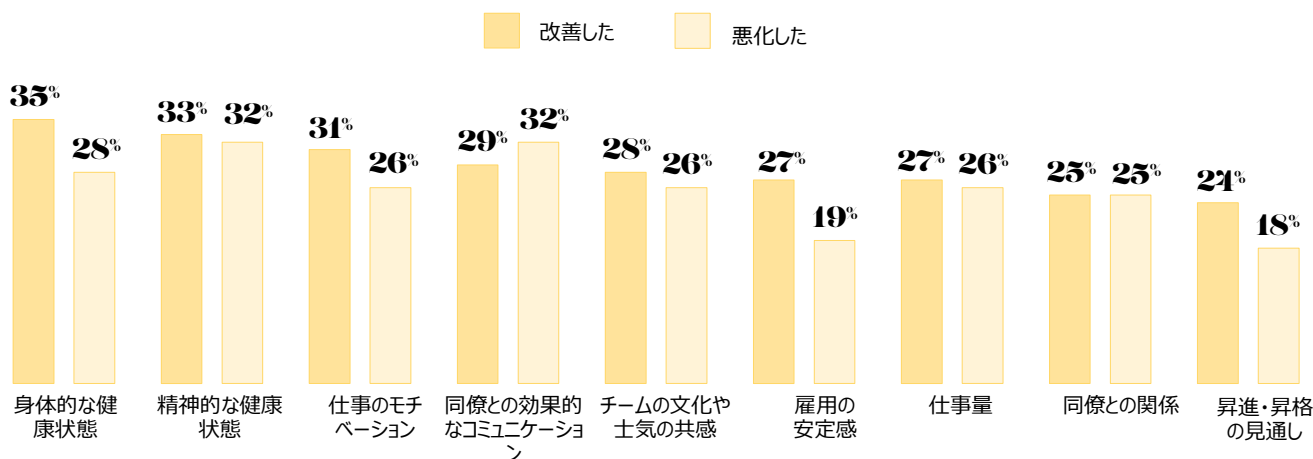
ラインマネージャーは、困難に直面していることを認めており、55%が新しいスタッフを迎え入れるのは容易ではないと答えています。同様に、45%が、チームが業務目標の達成に集中できるようにサポートし導くことは容易ではないと答え、44%が、労働時間ではなく成果に基づいて業績評価することは容易ではないと答えています。

全員にフィットする画一的な制度はない

ほとんどの働き手がハイブリッドで柔軟な働き方を支持しているにもかかわらず、業務、長期にわたるウェルビーイング（幸福）、キャリア、人間関係、会社へのエンゲージメントなど、さまざまな面での経験は二極化していることが明らかになっています。

従業員の声に耳を傾け、柔軟な働き方のどの要素がうまく機能したか、どこに改善の余地があるかを明らかにすることは、誰もが働きやすい職場を確立するための第一歩です。企業は「全員にフィットする画一的な制度はない」という点を認識する必要があります。

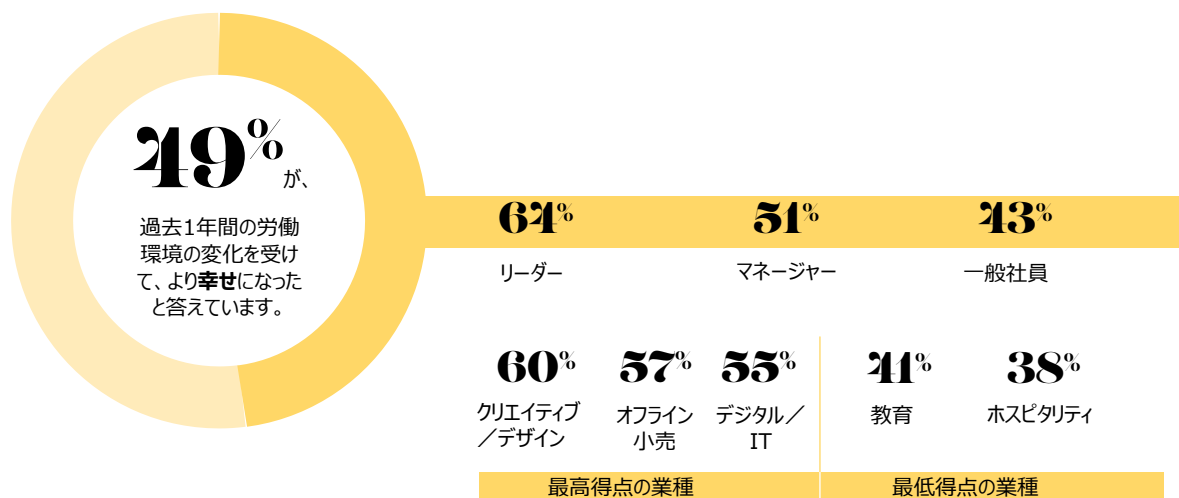
過去1年間で、労働環境に関する以下の点について改善した人と悪化した人の割合（%）



Q6. あなた自身の労働環境における以下の点について、この1年間で改善したと思うものと、変わらない、または悪化したと思うものを教えてください。(改善した人の割合、悪化した人の割合)
対象：全回答者 (14,800人)

一般的には、従業員の約半数（49%）が新たな日常での働き方に満足しています。扶養家族がいない人よりも、子供のいる人の方が新たな状況に満足しているようです。

過去1年間の労働環境の変化について、リーダーは一般社員よりも幸せに感じています。



Q30. 過去1年間による仕事への取組みに対する影響を考えたとき、以下の内容についてどの程度同意しますか。(同意する人の割合)
対象：全回答者 (14,800人) リーダー (1,427人)、マネージャー (6,978人)、一般社員 (6,171人)、クリエイティブ/デザイン (235人)、デジタル/ITワーカー (7,440人)、オフラインの小売 (2,075人)、教育 (1,236人)、ホスピタリティ (165人)

より短時間で、より柔軟に：求められる新たな働き方：まとめ

- すべての職場関係者がより柔軟な働き方を求めています。すべての人にとって持続可能で魅力的な職場となるように、企業は従業員の要望に耳を傾ける必要があります。
- 人々はより長く働くのではなく、より賢く働きたいと思っています。柔軟に自分で予定を管理できることは、これからの従業員にとって非常に重要です。柔軟に働く新たな時代に向けて、信頼に基づく社風を築き、計画の立て方や協業のあり方を考え直す必要があります。
- この流れの中では、何時間働いたかではなく、成果や効果を測る重要業績評価指標(KPI)が知識経済の時代に働く従業員の主要な指標であるべきです。
- オンラインでの活動や勤務時間に基づいて従業員の業績を測定することは、時代遅れであり、新たな時代には適切ではありません。企業は、マネージャーが業務や働き手を評価する基準を労働時間から成果へと移行できるように支援し、助言し、最終的には研修を提供していかなければなりません。
- 一般社員で成果を評価されている人は36%しかいません。成果による管理は、リーダーや企業にとって改善の好機であると考えられます。チームや個人の成功を会社の成功につなげるためには、テクノロジーを活用し、明確で個人に合わせたスコアカード、継続的な分析、フィードバックプロセス、協調的で個々に合わせたアクションといったリソースを整えることが重要になります。
- 企業が時間単位の契約を見直し、成果や結果に再度焦点を当てることを求める声は依然として強く、リーダーも同じ見通しを持っています。AIや機械学習などのテクノロジーがルーティンワークを自動化し、この変化を推進するのに重要な役割を果たすでしょう。
- 企業と政府は、「全員にフィットする画一的な制度はない」ことを認識した上で、すべての個人にとってより良い働き方を奨励・育成するハイブリッドモデルの構築に向け、努力しなければなりません。働き手のフィードバックに耳を傾け、適切なバランスを取ることが、ハイブリッドな働き方を成功させる鍵となるでしょう。



3

バーンアウトが働き手にとっての新たな パンデミックになる可能性

ウェルビーイング（幸福）は、年齢や性別を問わない重要課題だ。
だがリーダーの半数は、変化の兆しを見極められていない。

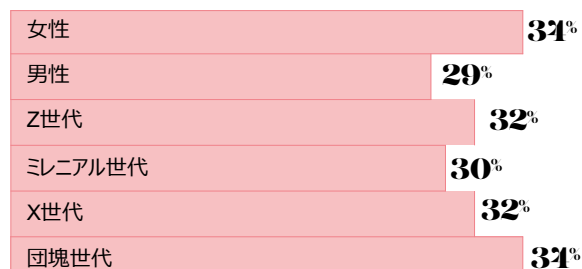


バーンアウト（燃え尽き症候群）が働き手にとっての新たなパンデミックになる可能性

メンタルヘルスは、年齢や性別を問わず、すべての回答者にかかわる世界的に共通した問題です。2020年の調査と比較すると、より多くの方が自分のメンタルヘルスが悪化したと答えています。

そのため、企業やリーダーにとって、今後の重要な課題となっています。

過去1年間にメンタルヘルスが悪化した人の割合（%）

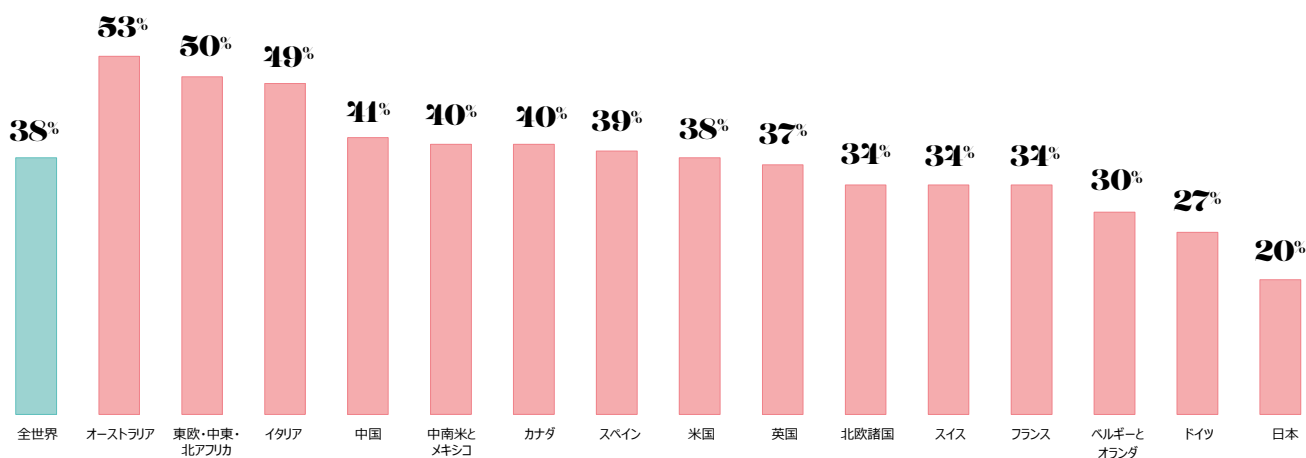


メンタルヘルスが悪化し、2020年以降、労働時間が14%増加しており、63%の働き手が過去1年間に週40時間以上働いたと回答しています。地域を問わず、働き手の約40%がバーンアウトを懸念材料として取り上げていることは、驚くことではありません。バーンアウト（燃え尽き症候群）に苦しむ人が最も多いのは、オーストラリア、東欧・中東・北アフリカ、イタリアです。

「将来の会社発展の大きな責任を担う若手リーダーのうち、54%がバーンアウトの経験があると報告しています。」

この傾向は若い世代に顕著で、若手リーダーの半数以上（54%）がバーンアウトの経験があると回答しています。重視すべきは、この世代は会社の将来の発展に大きな責任を担う世代だということです。

過去1年間に、働きすぎやバーンアウト（燃え尽き症候群）で苦しんだことがある（同意する人の割合%）



Q30. 過去1年間による仕事への取組みに対する影響を考えたとき、以下の内容についてどの程度同意しますか。Q36. この12ヶ月間の労働環境の変化に対して、あなたの会社が実際に行うことは以下のどれだと思いますか？

対象：オーストラリア（1,000人）、フランス（1,000人）、ドイツ（1,000人）、イタリア（1,000人）、日本（1,000人）、スペイン（1,000人）、イギリス（1,000人）、アメリカ（1,000人）、カナダ（1,000人）、中国（1,000人）、スイス（800人）、ベルギーとオランダ（1,000人）、東欧・中東・北アフリカ（1,000人）、中南米とメキシコ（1,000人）、北欧（1,000人）

メンタルヘルスへのサポート

メンタルヘルスと身体的健康が損なわれると、別の断絶が生まれます。10人に7人（71%）が、職場でメンタルヘルスに関する適切なサポートを受けることは、将来重要になると回答しています。4分の3近くの人（74%）が、会社がこの問題への取組みを強化することを期待しています。

「マネージャーの**51%**が、社員が過労やバーンアウトに苦しんでいないか、見極めるのは容易ではないと感じています。」

パンデミックの後も、メンタルヘルスの支援に対する期待は高いままだと推察されます。コロナ以前から懸念されていたことですが、働き手は雇用主に対して、今後も職場でのウェルビーイングを支援するための適切な措置を講じることを期待しています。これは、無視することのできない、非常に重要な総意と言えます。

「**71%**が職場でのメンタルヘルスに対する適切な支援が、将来的に重要になると答えています。」

しかし、リーダーたちは、従業員のウェルビーイングを支援できていないようです。マネージャーの半数以上は、社員がメンタルヘルスの問題で悩んでいるとき（53%）、過労やバーンアウトになったとき（51%）を見極めるのが難しいと感じています。一般社員の回答がこれを裏付けており、67%の一般社員が、従業員のメンタルヘルスをチェックしてほしいという期待に自社のリーダーは応えていないと回答しています。

バーンアウトが働き手にとっての新たなパンデミックになる可能性：まとめ

- メンタルヘルスは、年齢や性別を問わず、すべての働き手にかかわる世界的に共通した問題です。2020年の調査と比較すると、より多くの人が自分のメンタルヘルスが悪化したと答えています。そのため、企業やリーダーにとって、今後の重要な課題となっています。
- 企業は、新しいハイブリッドな働き方の中で、従業員のメンタルヘルスを良好に保つ支援方法を再検討する必要があります。組織のあらゆる階層で良好なメンタルヘルスを促進・支援するような職場環境、文化、スキルセットを作り上げていくことが、次の時代の鍵となるでしょう。
- マネージャーの大半は、従業員が精神面で問題を抱えているか見極めるのは容易ではないと回答しています。また、従業員の10人のうち4人近くが過労やバーンアウト（燃え尽き症候群）に苦しんでいることから、早急な介入が必要です。
- 企業は、働き手がレジリエンス（回復力）を強化するために、開放的で、従業員の要望に耳を傾けるためのプロセス、リソース、コーチングやツールを確立することがますます必要になっています。
- 一般社員の3分の2（67%）は、メンタルヘルスをチェックするという期待にリーダーが対応していないと答えています。こうした状況にどのように対処するか、マネージャー向けのリーダーシップ育成、コーチング、必要なリソース確保が不可欠です。
- 従業員のウェルビーイングを認識するテクノロジーを活用することで、バーンアウト（燃え尽き症候群）の警告指標が可視化され、この問題に対処する個人やリーダーの認識を高めることができます。



21

リーダーが取り組むべき 分断の解消

常時接続社会である現代において、働き手はかつてないほどの分断を感じている。
社員の分断を解消（再接続）し、文化を再構築する鍵を握っているのは、リーダーである。



リーダーが取り組むべき、分断の解消

新しい働き方が登場し、業績への期待が大きくなる中、この1年間、マネージャーやリーダー、経営幹部は、急速に多くのことを習得してきました。1年前、マネージャー層と経営層の間にソフトスキルの習熟度の差があることが明らかになりました。リーダーシップ育成、コーチング、スキル向上は、従業員のやる気を引き出すために必要なEQ（こころの知能指数）を経営陣に身につけさせるのに効果的な方法です。2021年の調査でも、この差は依然として存在しており、経営陣が新環境に適応するためには、さらに多くのことを行う必要があることがわかりました。

絶え間なく誰かとつながっている現在、働き手はかつてないほどに分断されていると感じています。従業員との絆を取り戻し、企業文化を再構築する鍵は、リーダーが握っています。しかし、経営層の成果への自己評価と従業員の意見には大きな隔たりがあります。

2020年以降、人間関係、モチベーション、チームや会社の文化に対する共感が低下しています。リーダーと一般社員の視点が食い違っており、こうした断絶は会社の結末に大きな脅威となっています。

分断された働き手：リーダーへの警告サイン

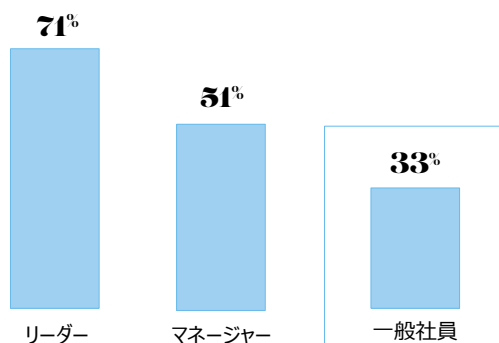
世界的に見ても、一般社員とリーダーの関係は悪化しています。関係が良好だと感じている一般社員は半数以下（45%）で、2020年に比べて17ポイント低下しています。また、ビジネスにおいて自分の貢献が正当な評価を受けていると感じているのは、一般社員の3分の1（33%）に過ぎません。

ほとんどの社員（74%）は、マネージャーがチームの一体感を高め、チーム文化を促進・育成することが重要と答えています。自分のマネージャーがチームの一体感を高め、好ましい文化を作るという期待に応えている、または期待以上と答えた人は半数以下（48%）でした。また、リーダーが職場環境改善やチーム文化の醸成に成功していると感じている一般社員は、37%に留まりました。

従業員のワーク・ライフ・バランスのサポートに関しては、マネージャーが期待に応えていると答えた人は半数（50%）に留まりました。一般社員層に尋ねると、この数字は42%に低下します。

「74%が、マネージャーによるチームの士気向上と、チーム文化の醸成が重要だと答えています。マネージャーが良い労働文化を促進していると答えたのは一般社員の37%に留まっています。」

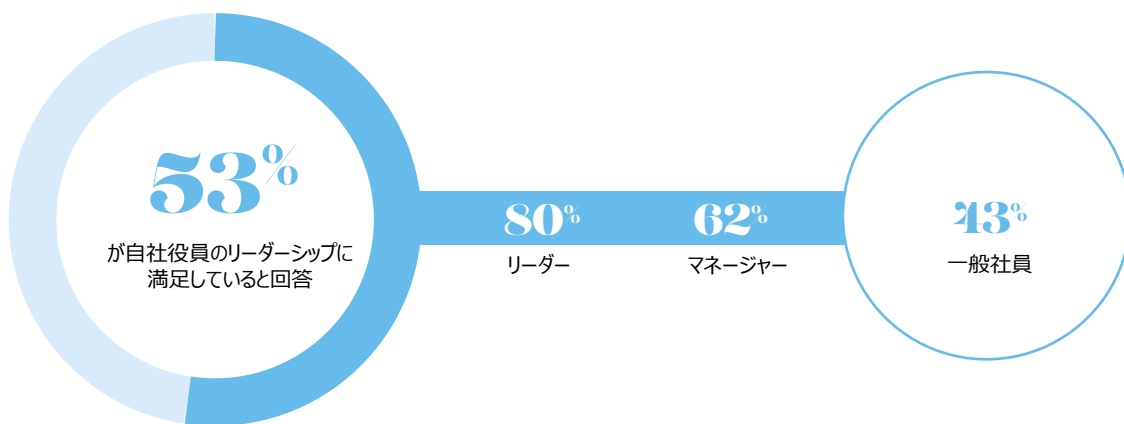
業務の中で社員の貢献を見える化／評価するという点で、マネージャーは期待通り、または期待以上だったと答えた人の割合（%）



Q8. 過去1年間にあなたの上司や雇用主が以下の分野で取った行動について考えたとき、それはあなたの期待にどの程度一致しましたか？（期待通りまたは期待以上と答えた人の割合）（期待通りまたは期待以上という人の割合）
対象：全回答者（14,800人）、オーストラリア（1,000人）、中国（1,000人）、米国（1,000人）、中南米とメキシコ（1,000人）、イタリア（1,000人）、フランス（1,000人）、日本（1,000人）、リーダー（1,427人）、マネージャー（6,978人）、一般社員（6,171人）

マネージャーの約半数（46％）が、過去1年間、他のメンバーを管理するのは容易ではなかったと答えています。特に苦労したのは、新人研修、社員が悩んでいるときの見極め、キャリア開発の支援（48％）です。

また、会社の人材戦略と育成に関して、リーダーと一般社員の認識には明らかな乖離があります。ほとんどのリーダーは会社に戦略があると感じていますが、それを信じたり共有していると感じているのは、一般社員の半数以下に留まります。

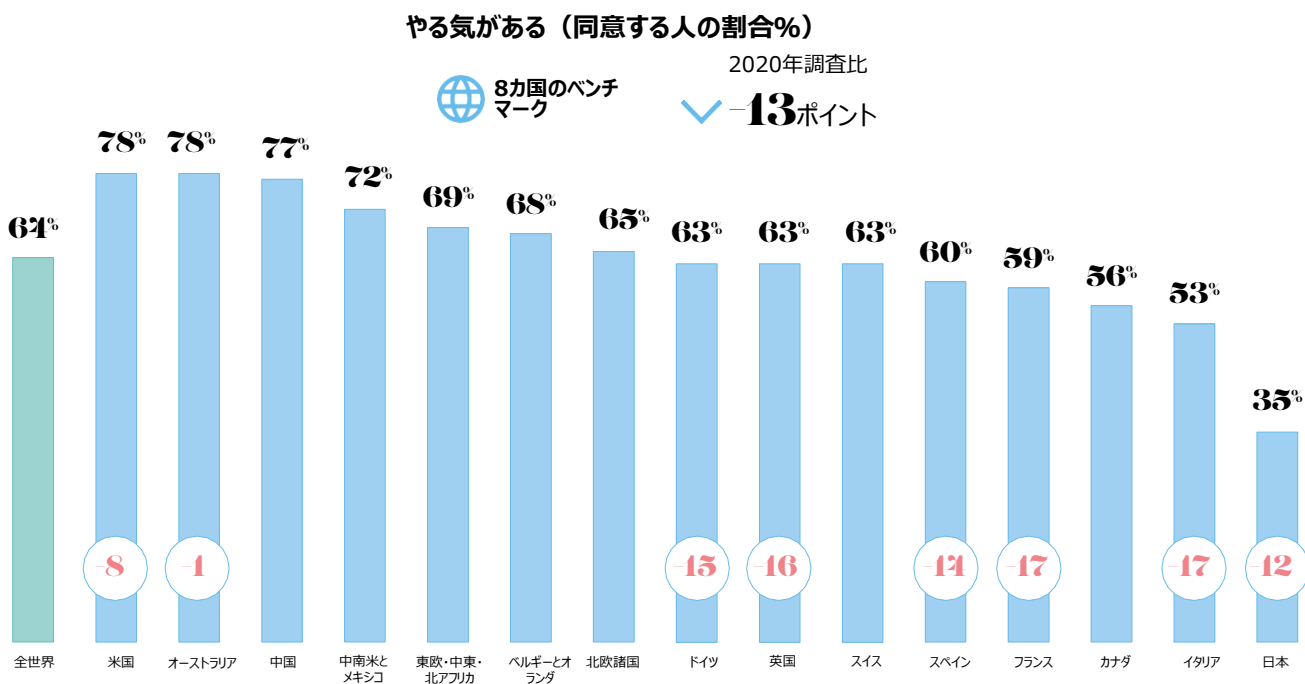


モチベーションの低下

自分の上司に満足していると答えた一般社員は43%にとどまり、働き手全般のモチベーションも低下しています。全世界の回答者の約3分の2（64%）が「やる気がある」と答えています。

これは2020年の調査に比べて、13ポイント下がっています。一般社員はモチベーションが最も低く、昨年の調査と比べて最も低下しています。（12%）

働き手全体に見られるモチベーションの低下



Q3. 現状のあなたの労働環境を考えると、以下の内容について、あなたはどの程度同意しますか？（同意する人の割合）

対象：全回答者（14,800人）、オーストラリア（1,000人）、フランス（1,000人）、ドイツ（1,000人）、イタリア（1,000人）、日本（1,000人）、スペイン（1,000人）、英国（1,000人）、米国（1,000人）、カナダ（1,000人）、中国（1,000人）、スイス（800人）、ベルギーとオランダ（1,000人）、東欧・中東・北アフリカ（1,000人）、中南米とメキシコ（1,000人）、北欧（1,000人）

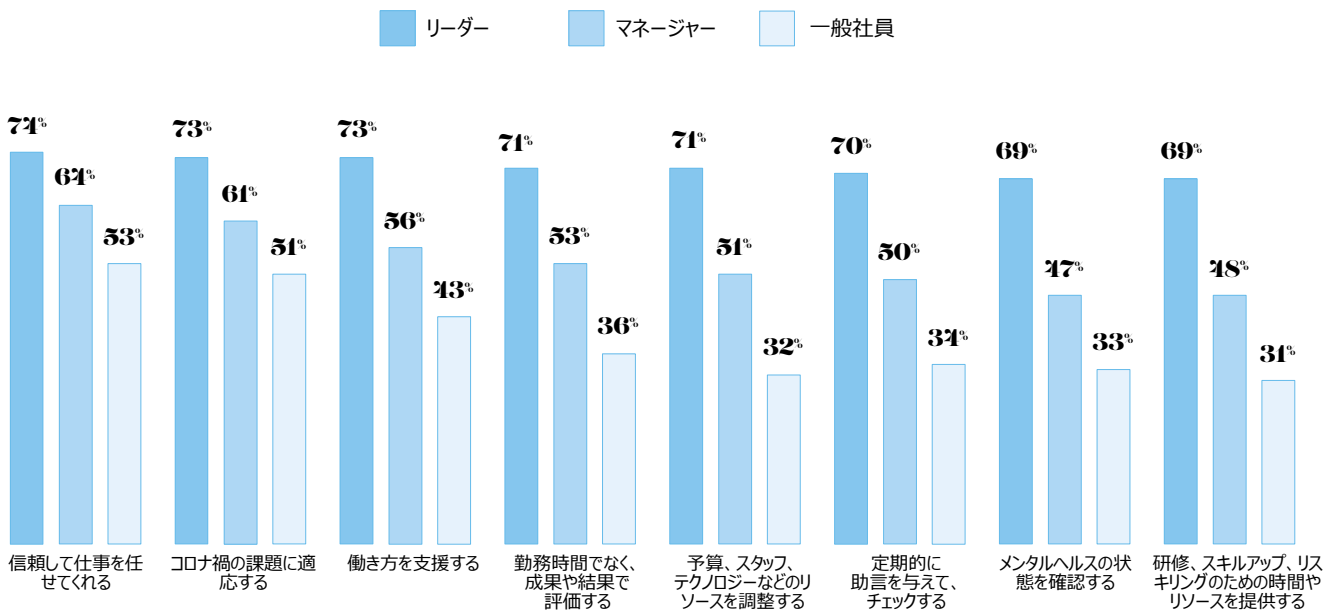
平行線をたどるパフォーマンス評価

社員とマネージャーの関係は悪化の一途をたどり、良好な関係を築けていると感じている一般社員は半数以下（45%）で、2020年と比べて17ポイント低下しました。人間関係の悪化に加えて、マネージャーの自身の業績への評価と一般社員によるリーダーシップ成果への評価との間に、大きな乖離が見られます。

マネージャーの4分の3以上（77%）が自分の成果に満足していると答えたのに対し、一般社員の57%のみが自分のマネージャーの実績に満足していると答えています。こうした乖離が明らかになっている分野がいくつかあり、ここには、信頼関係、研修、定期的な指導・チェックの実施といった重要な領域も含まれています。

「74%が、マネージャーによるチームの士気向上と、チーム文化の醸成が重要だと答えていますが、マネージャーが良い労働文化を促進していると答えたのは一般社員の37%に留まっています。」

自分の上司が以下の点で期待通りまたは期待以上だったと回答した割合（%）



Q8. 過去1年間にあなたの上司や雇用主が以下の分野で取った行動について考えたとき、それはあなたの期待にどの程度一致しましたか？(期待通りまたは期待以上と答えた人の割合)
 対象：全回答者(14,800人)、リーダー(1,427人)、マネージャー(6,978人)、一般社員(6,171人)

スキル向上とキャリアの展望を求める働き手

働き手はキャリア向上のチャンスに頻繁に接する必要があるようですが、自社でのキャリアの見通しに満足している人は半数以下（48%）です。一般社員の場合、この数字は34%にまで下がります。フランス、イタリア、日本は、自分の会社でのキャリア見通しへの満足度が最も低くなっています。中国、オーストラリア、米国は、能力開発の機会について最も楽観的です。

「会社でのキャリア見通しに満足しているのは、一般社員の**34%**にすぎません。」

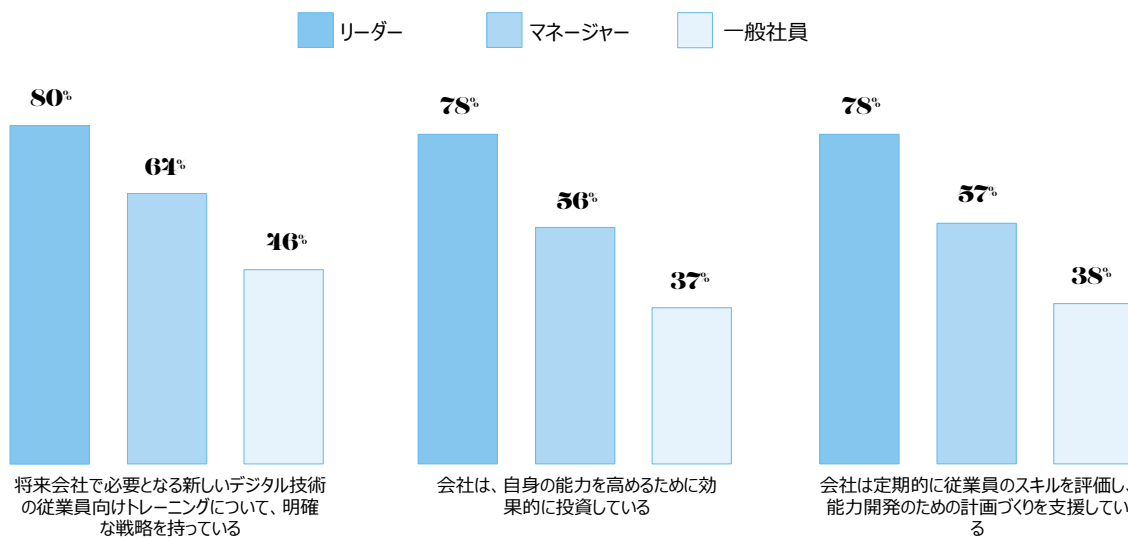
キャリアと能力開発について、自社が能力開発に効果的に投資していると考えているのは、一般社員の3分の1強（37%）に留まります。管理職ではない社員の10人に4人（38%）のみが、会社は定期的に自分の能力を評価して、開発計画を立てるサポートをしていると考えています。

将来必要となる新しいデジタルスキルの社員教育に関する会社戦略について尋ねたところ、会社に計画があると考えているのは、一般社員の半数以下（46%）です。

「働き手の**66%**が、今後数年間、自分の雇用を維持するために新たなスキルを身につける必要があると考えていますが、会社が自分の能力開発に投資していると感じているのは一般社員の**37%**のみとなっています。」

社員の能力を評価、開発して投資するという会社の取組みに関して、リーダーの認識が大きく異なっている場合、先に述べた意識の乖離はさらに大きくなります。例えば、10人中8人のリーダーは、自分の会社には明確な戦略があり、スキルを効果的に評価・開発していると考えています。

自分の会社は以下の対応を行っている（同意する人の割合%）



Q7. 現在、あなたが仕事をする上で必要な設備が整っているかを考えると、以下の項目についてあなたほどの程度同意しますか？（同意する人の割合）

Q19. パンデミック後の将来の働き方について、以下の記述にあなたほどの程度同意しますか？（同意する人の割合）

対象：経営陣(1,427人)、マネージャー(6,978人)、一般社員(6,171人)

企業が従業員のスキルアップやリスキングに力を入れない中、60%の従業員が自ら能力向上や資格取得のための講座を受講しています。一般社員の半数強（52%）が自分で能力向上を図っています。

しかし、半数近く（46%）のマネージャーが、過去1年以上の間、メンバーの管理が容易でなかったと感じている

ことも忘れてはなりません。リーダーも、パンデミックの間、チーム支援に問題があったことを強く認識しています。特に難しかったのは、新人研修（55%）、社員が仕事のプレッシャーに苦しんでいるか見極めること（48%）、チームが業務目標に集中できるように支援・指導すること（45%）、チームの成果を評価すること（44%）といった項目です。

働き手の分断の解消（再接続）の鍵を握るリーダーだが、彼らにも支援が必要

リーダーは、自身の成果を一般社員よりも肯定的に評価しているものの、社員を管理することは難しいと認識しています。半数近く（46%）のマネージャーが、過去1年以上の間、メンバーの管理が容易でなかったと感じています。

全マネージャーの55%が新メンバーの受け入れに苦労しており、社員がメンタルヘルス（53%）、バーンアウト（51%）、仕事のプレッシャー（48%）などで苦しんでいるか、見極めるのも難しいとしています。

メンタルヘルス、新チームメンバーの教育、目標設定、結果に基づく業績評価などのいくつかの領域は、ハイブリッドな新たな日常の中で、企業にとって非常に重要なものと考えられます。問題が起きた時、古いモデルをベースにしてリモートワークへの移行を非難するのではなく、企業やリーダーには、勤務体制、リソース、研修、チーム力学をどのように構築するかをよく考え、新しい働き方の枠組みを前向きに構築する責務があります。そのためには、より強固なソフトスキルセットの構築に時間をかけることが最も重要です。

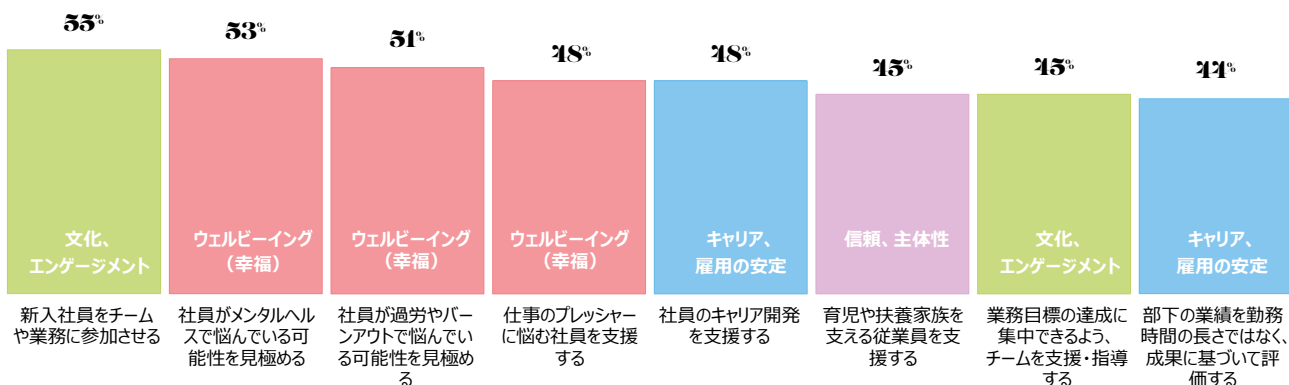
「マネージャーの半数近く（46%）が、過去1年以上にわたって、メンバーの管理が容易でなかったと感じています。」

「全マネージャーのうち69%が、企業がリーダーシップ・スキルに関するコーチングやメンタリングを提供することは重要と考えています。」

約半数のリーダー（48%）にとって、チームのキャリア開発を支援するのは容易ではありません。また、部下が業務目標に集中できるように指導すること（45%）や、労働時間ではなく成果や結果に基づいてチームの業績を評価すること（44%）にも苦労しています。

リーダー向けの研修やコーチングについては、その重要性を認識している人と、実際に行っている人との間に大きな乖離があります。全マネージャーの69%が、将来、企業がリーダーシップスキルに関するコーチングやメンタリングを提供することが重要と考えています。一方、コーチングやメンタリングを受けたことがある、または受けているリーダーは23%に留まっています。

過去1年間にマネージャーが難しいと感じた項目（上位8項目%）



Q12. 過去1年間に社員を管理した経験を考えると、以下の項目についてどの程度難しいと感じましたか？（難しいと思った人の割合）
 対象：全マネージャー（8,405人）

リーダーが取り組むべき、分断の解消：まとめ

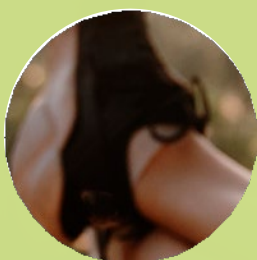
- 従業員のモチベーション、人間関係、承認欲求、チームや文化の共感が低下しているとき、従業員に会社の目的を再認識させて、会社への帰属意識を強め、やる気を高める能力開発やキャリアアップの機会を提供するのに重要な役割を果たすのが、リーダーです。
- しかし、リーダーは問題点を把握するのに苦労しています。企業は、新しいタイプのリーダーを支援して、確実に準備を行い、企業の結束力を脅かす重大な問題に対処できるようにしなければなりません。
- 新しいハイブリッドな働き方を推進する企業の場合、最優先して取り組むべきなのは、リーダーがチームの声に耳を傾けて管理し、モチベーションの向上や醸成をはかったり、チームの士気やチーム文化を高めたりできるよう、スキルアップの機会や、コーチング、リソース、技術を提供することです。
- 企業が将来も競争力を保持するためには、求められるスキルや能力を明確に特定しなければなりません。その上で、会社と従業員の将来を支えるために、役職に関係なく、すべての従業員に対して総合的なリスキリングとスキルアップの機会を創出することも必要になります。





仕事の意義を 再評価する時代

大量退職の兆しはないが、働き手による仕事の意義の再評価が企業への危険信号に。



仕事の意義を再評価する時代

大量退職や大量移転といったメディアによる仮説は、現時点では誇張されたものかもしれません。しかし、今回の調査では、新たな日常によって多くの人が働き方を見直していることがわかりました。実際、企業が警戒すべき兆候が出ており、今こそ、企業が従業員との絆を築き直すべきであると示唆しています。約5人に2人がキャリアを変更しようとしている、または変更を検討しており、同じ数の人がより柔軟な働き方のできる仕事に転職しようとしている、もしくは転職することを検討しています。

新たなスキルを豊富に持った働き手

技能や能力開発の機会が、この再評価の中で大きな意味を持っており、個人や企業が将来に備えていくための鍵となっています。

働き手に新しい技能を身につける意欲があることは明らかです。働き手の3分の2（66%）は、今後数年間、自分の雇用を維持するためには研修を受けて新しい技術を身につける必要があると考えており、10人に6人以上（62%）が新しい資格の取得や新しい能力の習得を検討しています。

しかし、自分の会社が従業員のスキルを評価し、能力向上のための投資を効果的に行っていると考えているのは、一般社員の10人に4人以下です。また、自社には、将来必要とするデジタルスキルを働き手に習得させるための戦略があると考える人は、半数にも満たないのです。

「41%がより柔軟な働き方ができる仕事に転職しようとしている、または転職を検討しています。」

「62%の働き手が、研修やスキルアップ、リスキリングに取り組んでいる、または検討しています。」

働き手の3分の2は、企業が大幅な採用を再開すると確信しています。自分が所属する現在の会社でのキャリア見通しに満足している人は半数以下（48%）であり、転職のチャンスがあるほど、キャリアの見直しが進むと考えています。

こうした動きがどの企業・業種にプラスに働き、マイナスとなるか定かではありませんが、この変化を有利に活用しようとする企業は、柔軟な働き方に取り組み、技能やキャリア開発に関して機敏に対応する必要があります。



大量退職の兆しは無し

昨年、「どこでも仕事ができる」という考え方が普及しました。さまざまな国がリモートワーカーやデジタルノマドにビザを提供しています。しかし、このデータによると、ほとんどの人がこの機会を利用した移動はしていないことがわかります。

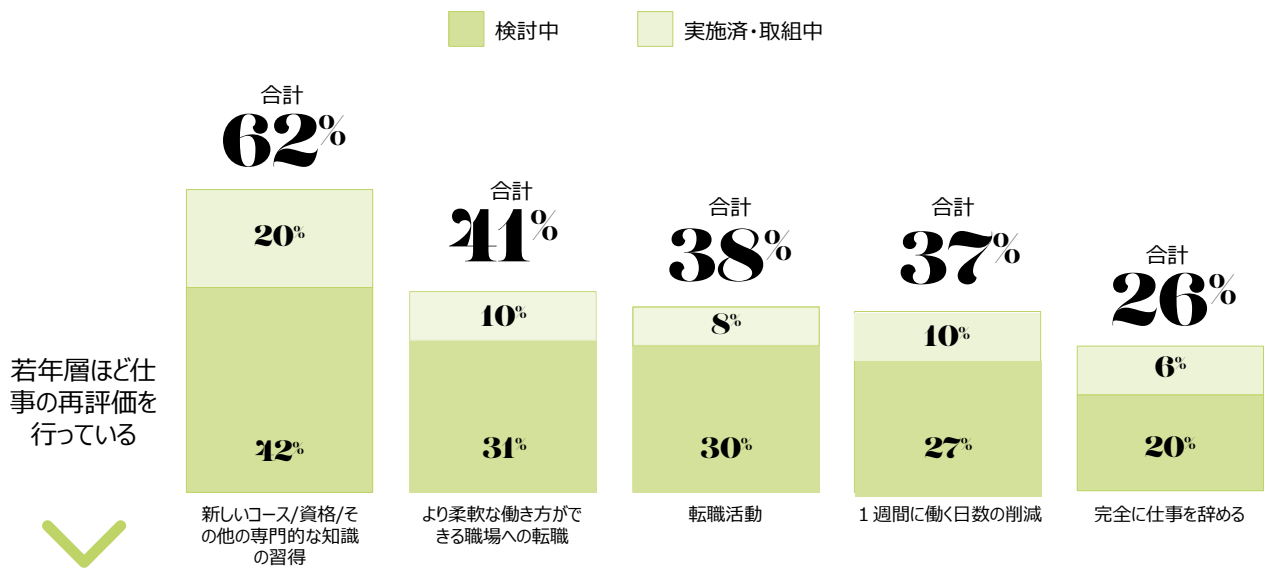
大量退職は起こらないと思われませんが、4分の1の人が、完全もしくは一時的に他の国・地域に移動した、または移動を検討しています。若い世代と上級職の人たちが、移住を検討している可能性が最も高くなっています。地域別に見ると、東欧・中東・北アフリカとオーストラリアの人々が、他の国・地域への移住を検討しているか、実際に移住している傾向があります。

「4人に1人が他の国や地域に移住した、または移住を検討しています。」

労働環境の変化がこのような移転のきっかけとはなっていますが、大規模な引越しをするより、効率的にリモートで働くために自宅を順応させる方が一般的です。働き手の66%が製品・テクノロジーに投資し、57%がリモートワークがしやすくなるように自宅に手を加えています。

こうした傾向によって、リモートワークやハイブリッドな働き方が一時的なものに留まらず、通常の労働条件の一部になるべきだという、従業員からの期待が強まっています。

下記の対応を実施した、取り組んでいる、または検討していると答えた人の割合（%）



Z世代	74%	51%	47%	55%	37%
ミレニアル世代	68%	47%	43%	41%	28%
X世代	54%	35%	33%	30%	22%
団塊世代	37%	23%	24%	26%	26%

Q33. この1年間の労働環境の変化に対して、以下のことを行った/検討したことがありますか？(実施済・取組中/ 検討中の割合)
対象：全回答者（14,800人）、Z世代（380人）、ミレニアル世代（6,908人）、X世代（6,159人）、団塊世代（1,353人）

男性にも女性にも、再検討される労働環境の選択肢

新たな日常について同じような優先事項がある場合、男性の方が、柔軟な選択肢の多い仕事を探したり、キャリアを変えたり、週の労働日数を減らしたりする傾向が若干強いようです。しかし、その差はわずかで、仕事の優先順位を同じように再評価していることを示しています。

また、今後のマネージャーの役割として、どのようなスキルや行動が重要になるかについても、男女で同様の意見となりました。

女性も男性も、信頼して仕事を任せられること（女性の81%、男性の75%が同意）、柔軟な働き方やリモートワークへの要望を支援すること（女性の80%、男性の72%）、共感と協力的姿勢に焦点を当てたリーダーシップスタイル（女性の78%、男性の71%）に高い優先順位を付けています。女性の方がやや強い意見となっていますが、優先順位は同じです。

企業とリーダーへかけられる、仕事の未来への大きな期待

パンデミックの影響で不確実な時期もありましたが、3分の2（66%）の人は、来年中に企業が大量の雇用を再開すると確信しています。これは、若い世代で特に強く感じられています。また、パンデミック後の労働環境に関する優先事項については、雇用の安定、主体性、企業文化、ウェルビーイング（幸福）、能力開発が働き手の今後のために最も重要であるとしています。

「働き手の80%が、今後最も重要なこととして、ワークライフバランスを維持できることを挙げています。」

パンデミック後の労働環境で重要だと考える要素（重要だと考える人の割合%） [上位10項目]

給与、ワークライフバランス、信頼、雇用の安定が働き手の基本的な要望の上位を占める

仕事と生活のバランスがとれていること	ウェルビーイング（幸福）	80%
高い給与・報酬制度	キャリア、雇用の安定	80%
信頼されて仕事を任せられていると感じること	信頼、主体性	79%
自分の雇用は守られていると感じること	キャリア、雇用の安定	77%

柔軟性、明確な目的意識、評価、学び成長する機会も重要

引き留め／勤務時間の柔軟性／スケジュール	信頼、主体性	76%
明確な目的意識のある仕事	文化、エンゲージメント	75%
上司との良好な関係の維持	文化、エンゲージメント	74%
身体的健康・体調を維持するための適切な機会があること	ウェルビーイング（幸福）	73%
優れた仕事に対する称賛と評価	文化、エンゲージメント	72%
良質な学びと能力開発の機会	キャリア、雇用の安定	71%

Q20. パンデミック後のあなたの労働環境について、以下の項目はどの程度重要ですか？（重要と思う人の割合）
対象：全回答者（14,800人）

しかし、年齢層によって労働環境で最重視するポイントに明確な違いが見られます。例えば、Z世代は優れた仕事に対する称賛と評価を最も重要と考えますが、団塊の世代はワークライフバランスが最も重要な要素としています。

世代別に見た労働環境の重要な要素 [上位5位 %表示なし]

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	団塊世代
1st	優れた仕事に対する称賛と評価*	高い報酬／給与体系		仕事と生活のバランスがとれていること
2nd	高い報酬／給与体系	仕事と生活のバランスがとれていること		信頼されて仕事を任されていると感じること
3rd	強固で楽しい企業文化*	信頼されて仕事を任されていると感じること		高い報酬／給与体系
4th	良質な学びと能力開発の機会*	自分の雇用は守られていると感じること		
5th	信頼されて仕事を任されていると感じること	引き留め／勤務時間の柔軟性／スケジュール		

* 太字表記 Z世代のみの上位5位

Q20. パンデミック後のあなたの労働環境について、以下の項目はどの程度重要ですか？(重要と思う人の割合)
対象：ジェネレーションZ (380人)、ミレニアル世代 (6,908人)、ジェネレーションX (6,159人)、団塊世代 (1,353人)

企業は、適切なインフラを整備することに加えて、ウェルビーイング（幸福）や人材育成にも力を入れることが求められています。働き手は、雇用主が仕事の最適化を支援してくれるような、テクノロジーを駆使した未来を思い描いています。ほとんどの働き手（76%）は、企業が適切なシステムや技術を提供することを期待してい

ます。また、ウェルビーイング（幸福）への注力強化（73%）、意識的で柔軟な働き方を確立するための最新の経営方針（73%）、将来役立つ技能を従業員が身に付けるための明確な人材開発戦略（70%）も期待しています。



働き手を次のステージに導く

社員への信頼感の醸成、柔軟性の提供、EQ（こころの知能指数）の向上、心理的安全性のある環境の構築などが、今後成功するマネージャーの重要な資質となるでしょう。

こうした仕事の側面については、女性の方がやや強く重要だと感じていますが、男性も女性も優先順位は同じです。

パンデミック後のマネージャーの役割として、重要になると思うスキル・行動 (重要だと考える人の割合%) [上位8項目]

社員を信頼して仕事を任せる	信頼、主体性	78%
柔軟にかつリモートで働くニーズに応える	信頼、主体性	76%
共感や協力的姿勢に焦点を当てたリーダーシップ	文化、エンゲージメント	75%
社員に安心感を与えて、率直な意見やアイデアを共有させる	文化、エンゲージメント	75%
異なる場所にいるチームメンバーを効果的に組織し、調整する	文化、エンゲージメント	74%
チームの士気を高め、チーム文化を育む	文化、エンゲージメント	74%
ビジネスや働き方に関連する新しいテクノロジーについていく	文化、エンゲージメント	74%
学習と成長意欲を示す	文化、エンゲージメント	73%

Q13. パンデミック後のマネージャーの役割について考えたとき、以下のスキルや行動がどの程度重要になりますか？(重要と思う人の割合)
対象：全回答者（14,800人）

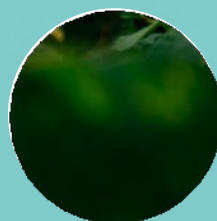
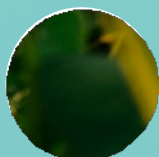
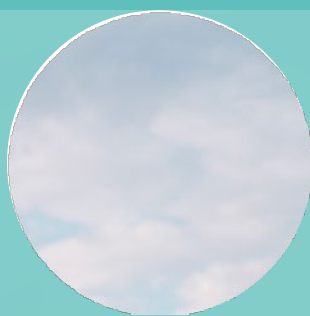


仕事の意義を再評価する時代：まとめ

- 大量退職はまだ問題になっていませんが、従業員が自身のキャリアを見直すにつれ、企業には警告のサインが出ています。大量の退職者が出るのではないかと心配して、慌てて外部人材を採用するのではなく、企業は今こそ働き手との関係を結び直す必要があります。
- 従業員は、キャリア向上の機会に頻繁に接する必要があります。この1年間で、働き手は、より自律的に、機敏に、積極的に行動するようになり、自らのスキルを高めようとしています。彼らは変化を受け入れる準備ができており、雇用主により多くの権限を求めるようになっています。また、キャリア開発のためのスキルアップやリスキングの機会も、キャリアの次の章を考える上で重要な要素となっています。
- 働き手は新しいスキルを豊富に持っており、それを活用する準備ができています。企業はこの勢いを利用して、人材を再評価し、彼らの持つ新たなスキルを活用しなければなりません。それは、組織の将来性を高めるだけでなく、人々が自分自身を再発見し、目的を再確認することにもつながります。
- 将来的には、ITやデジタルインフラに加えて、雇用の安定、主体性、良好なメンタルヘルス、そして成長を促す前向きな文化が、働き手にとって最も重要となります。従業員との一体感を保つために、企業はこうした点を優先しなければなりません。より強い人間関係を育み、より強い文化意識を浸透させることが重要です。
- 新たな日常で成功するリーダーとは、次のような人たちです。チームを信頼して仕事を任せ、共感を示す。チームとして柔軟な働き方を支援し、健康的な働き方を奨励する。心理的安全性のある環境を提供する。
- 働き手は、より良い労働環境を提供してくれる企業を最も信頼します。彼らは、個人も政府もその役割を果たせると考えています。10人に8人近く（79%）の従業員は、良好で柔軟な労働条件を実現するために、政府がもっと奨励するべきだと考えています。



新たな日常への準備



新たな日常への準備

この1年半で、ハイブリッドな働き方が生産性を下げないこと、そしてよりインクルーシブで柔軟な働き方が可能であることが証明されました。リーダーにとっての課題は、この事実を活かし、この新しい働き方が企業と従業員の将来を保证するものになるよう、適切な仕組み、テクノロジー、リソースを構築していくことです。今回のグローバル調査の結果は、組織が「新たな日常」に移行する際に、リーダーが考慮すべき重要なポイントを示しています。

柔軟性とハイブリッドな働き方は、働き手と企業に多くの機会をもたらしています。ほとんどの人が、デジタルスキル、ワークライフバランス、他者に配慮する力、自分たちの仕事への信頼感などが向上したと感じています。

働き手は、この1年半で得た柔軟性を手放したくないと考えています。企業が魅力的であり続けるためには、この点を認識し、自社の方針に組み込む必要があります。ハイブリッドで柔軟な働き方は、もはや従業員の福利厚生とはみなされず、働き手にとっての新たな常識となっており、働き手は労働時間の短縮も求めています。

従業員が業務スケジュールを管理する上で、より大きな管理責任と自律性を得るようになると、1日のうちの特定の時間帯の固定された時間に基づいて従業員に報酬を与えるという慣行は、もはや業績の基準としては成り立たなくなります。労働時間ではなく、結果や成果で業績が評価される制度への移行を支援することが、企業やリーダーにとって今後の重要な課題となるでしょう。

一方、一般社員の間では、モチベーション、チーム意識、企業文化、働き手の貢献に対する評価、キャリア展望に対する満足度が低下しています。リーダーは、従業員を業務に再び向かわせる鍵を握っています。データによると、リーダーの自分の業績に対する見方と、従業員の意見との間には明らかな乖離があります。このような認識の不足は、会社の結束力にとって大きな脅威となりえます。

そのため、この移行期に、部下を率いることに苦勞してきたマネージャーと経営陣は、コーチングとリーダーシップ開発に新たな取り組む必要があります。例えば、チームを業務目標に集中させること、労働時間ではなく成果を評価すること、チームが過労やバーンアウト（燃え尽き症候群）に苦しんでいるか見極めることなどは、リーダーにとって容易なことではありませんでした。

若手リーダーの半数以上が、バーンアウトに苦しんでいます。彼らは将来の会社発展の責任を担う人たちでもあるため、この問題は大きな関心事となっています。

過去1年であらゆるレベルの働き手のメンタルヘルスに悪影響がありました。これからの職場環境や文化を構築、整備すると共に、メンタルヘルスと心理的に安全な環境を推進・支援するスキルセットを与えることが、新たな日常で企業が成功する鍵となるでしょう。企業にとってますます必要になるのは、寛容さを育むこと、従業員の要望に耳を傾けること、リーダー自身やチームメンバーがレジリエンス（回復力）を高めることについて、リーダーを支援することです。

世間で騒がれている「大量退職時代」は間近に迫っているように見えませんが、あらゆるレベルの従業員が自分にとって何が重要かを考え直しています。5人に2人はキャリアの変更や、より柔軟な選択肢のある仕事への転職を検討しています。働き手は、自身のキャリアの次の章に向けて、より多くの権限、キャリア開発、人材配置の流動性、スキルアップやリスキングの機会を求めています。

働き手は、より機敏に、自律的に、積極的に行動するようになり、自らリスキングやスキルアップを図るようになりました。企業にとっては、今こそ、人材を再評価し、新たなキャリアパスをすることによって、社員について心を砕き、社員が自分自身を再発見できるように手助けする時です。その結果、働き手が自身の目的を再認識するのをサポートするだけでなく、将来を支えるビジネスへの道筋にもつながります。

企業にとっての最後の課題は、一人一人が個人として扱われることを期待していることです。魅力的な職場になる、または魅力的な職場であり続けるためには、柔軟性と結果主義が非常に重要になります。画一的なアプローチについては、可能な限り個々の要望に応えるマス・カスタマイゼーションへの適応が求められるでしょう。

新しい働き方を作り上げる責任は、働き手、雇用主、政策立案者で分かち合うことが極めて重要です。しかし、雇用主はより良い労働環境を実現するための最も信頼できる機関として選ばれており、今、企業が下す決定は、今後何年にもわたって「選ばれる雇用主」としてのあり方に影響を与えるでしょう。



THE ADECCO GROUP