



組織の回復力を 徹底的に高める

データと人材開発を活用した組織力の強化



目次

はじめに	3
予測不可能な現在の情勢	4
社内の人材育成	6
創造性とコラボレーションの醸成	9
新しい働き方の最適化	13
内部から優位性を築く	15

はじめに

経済的、社会的、文化的なショックは、あらゆる企業にとって対応が難しいものです。しかし、中には他の企業よりもうまく対応できる企業もあります。

このような企業は機敏性があり、不確実な状況の中でもより容易に、柔軟性をもって対処することができます。こうした企業はスマートテクノロジーとデータを駆使した新たな方法で業務を行い、サービスやオペレーション、製品を常に見直しています。そして、それを実現するための社内の知見と回復力を備えています。

AWS の新しいグローバル調査で、困難な状況に陥った際に最も回復力のある企業は、業界のトレンドや競合他社を盲目的に追いかける外部の動きに頼らず、自社で答えを見つけ出すことが明らかになりました。テクノロジーと人的スキルを組み合わせ、適応とコラボレーションを行い、従業員を巻き込み、効率を高めていることがわかっています。そして、社内の力を高める構造、プロセス、カルチャーを作り上げている方法を明らかにしています。こうした企業は、従業員のスキルアップに投資し、継続的学習のカルチャーを作り上げています。

ここでは、こうした回復力のある企業が、以下を実現している方法をご説明します。

- 社内の人材育成
- 創造性とコラボレーションの醸成
- 新しい働き方の最適化



調査について

本レポートのデータは、AWS から委託された FT Longitude が 2022 年 5 月に実施したグローバル調査から取得したものです。

回答者：金融、インダストリアル、メディア・エンターテインメント、ヘルスケア、オートモーティブ、テクノロジー、通信の各分野の 500 名。

回答者の居住国：オーストラリア、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、メキシコ、シンガポール、スペイン、英国、米国。

この定量調査に加え、FT Longitude は 2022 年 6 月、AWS の Maureen Lonergan、Ian Wilson および Absa の Suren Pillay 氏と Daleen Pretorius 氏、ADP の Jack Berkowitz 氏の 4 名に詳細な定性インタビューを実施しました。上記 4 名の見識と協力を感謝いたします。

予測不可能な現在の情勢

ほとんどの組織は、不確実な時代に柔軟に対応する準備ができていません。

当社は幅広い業界のビジネスリーダー 500 名を対象に、労働力データ、トレーニングと人材開発、創造性とイノベーションへの取り組みについて調査しました。より詳細な背景を知るために、AWS、Absa、ADP の各人事、データ、テクノロジーの専門家にも詳細にインタビューしました。

この調査を通して、気候変動、サイバー犯罪、人材不足など、あらゆるビジネス上の課題に向けた準備が整っていると考えているリーダーは、わずか 3 分の 1 程度であることがわかりました。

グローバルのビジネス環境は将来にわたって予測が難しいと思われるため、組織はさらなる強固な基盤が必要となるでしょう。つまり、新しい働き方を模索し、新しいタイプの人材を育成し、データからより大きな価値を引き出すことが不可欠です。

回復力のある組織は、 自社の数字を把握している

将来に対する自信を高め、好況時だけでなく不況時にも実行できる戦略を構築するには、内部のインテリジェンスを正確そして包括的、かつアクセスしやすいものにする必要があります。



28%

地政学的な変化に備えていると答えた
ビジネスリーダーの
割合

32%

サステナビリティ
目標達成に向けた
準備が整っている
企業の割合

しかし、調査した組織の大半は、労働力データ（従業員のパフォーマンスやエンゲージメント、スキルに関するデータ）の活用が限定的であるか、まったく進展していない（61%）と答えています。著しく進展していると答えたのは4%に過ぎません。

39%が、自社の戦略は進展している、あるいはかなり進展していると回答しており、これらの企業はその成果を実感しています（下図参照）。

63%はサステナビリティ目標を達成するための準備がかなり整っている傾向にあります（データ戦略が限定的な企業では35%）。また、社内の中核的な価値観の改善においても大きな成果を上げています。データをうまく活用している企業の60%は新しい

ダイバーシティ、公平性、およびインクルージョン（DE&I）の基準を満たす準備が整っており（データ活用が限定的な企業では46%）、66%が継続的学習のカルチャーの醸成（データ活用が限定的な企業では47%）が進んでいると回答しています。

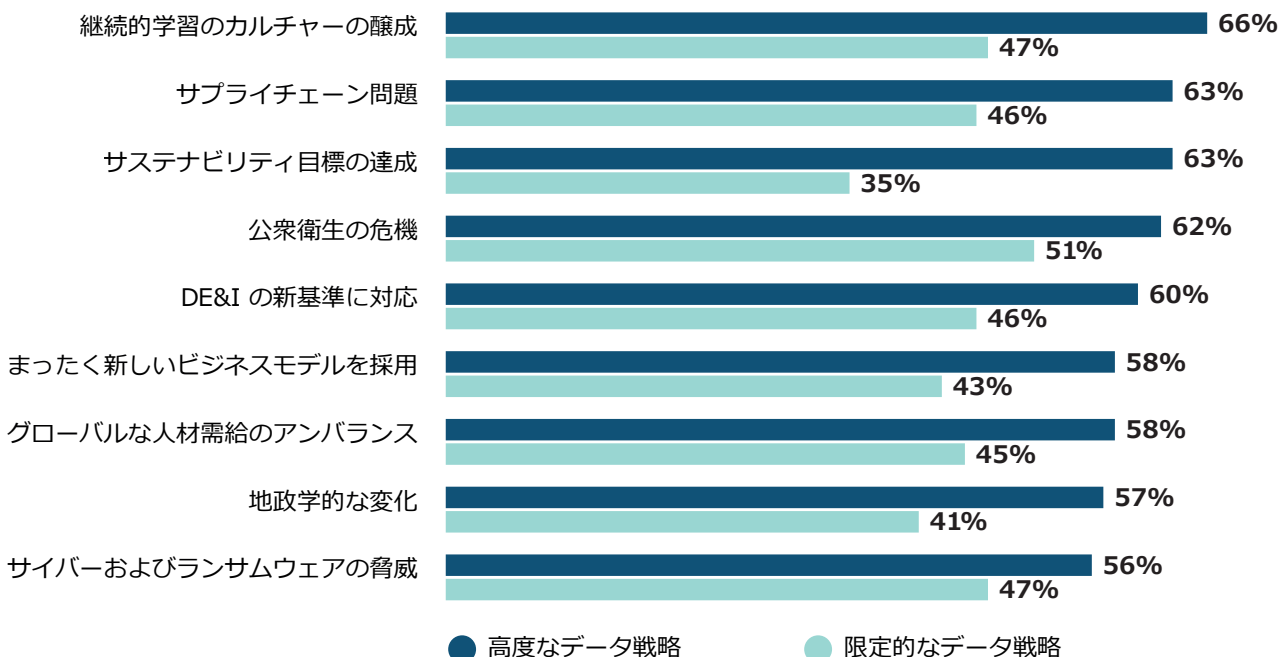
本レポートでは、現在、高度な労働力データ戦略に投資をすることで、人材育成や全社的なコラボレーションの促進、将来に向けたイノベーションを実現し、競争優位を築くことができる理由を深掘りします。

61%

労働力データの利用が限定的、あるいはまだ発展していないと回答したビジネスリーダーの割合

高度なデータ戦略がビジネスに自信をもたらす

Q: 次の各項目に対してどのような準備をしていますか。（1～10段階評価で上位4位）





社内の人材育成

ビジネスリーダーは、外部人材に頼らず、組織内の潜在能力を発揮させることが重要だと考えています。実際、回答者の 3 分の 2 以上 (67%) が、現在の人材不足に対処するためには、従業員のスキルアップが最良の方法であると回答しています。またこれらを効果的に実現するためには、データが必要であることも理解しています。回答者の 55% が、従業員の能力開発の機会を把握することが、労働力データの最も効果的な活用法の 1 つであると回答しています。

厳しい労働市場の状況が続く中、その重要性は増すばかりです。PwC の最近の調査によると、労働者の 5 人に 1 人が今年仕事を辞める予定であることがわかりました。¹

AWS のトレーニングと認定担当副社長の Maureen Lonergan は、近年、企業は深刻な技術不足をより意識するようになったと言います。「スキルギャップはパンデミックの頃からすでに厳しく、現在、労働者が記録的な数の退職や転職を行っており、企業は従業員が何を必要としているかを見極めることがさらに重要になっています。そして、前もって計画を立てることも必要です。テクノロジーが急速に進歩する中、従業員へのトレーニングは戦略的なビジネスに不可欠です」。

67%

現在の人材不足に対処するためには、従業員のスキルアップが最適であると回答したビジネスリーダーの割合

¹ <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2022/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022.html>

企業は人材ニーズの予測を学習可能

人事リーダーは現在、ますます多様な分析結果にアクセスできるようになりました。しかし、それを実際に活用するためのスキルや戦略、考えを持っているのでしょうか。

AWS の人事担当バイスプレジデント Ian Wilson は、「大企業は、社員の特定のスキルやコンピテンシーを正確に評定し、ランク付けできるようになりたいと考えています」と述べています。「しかし、それを実現するには、多くの課題に直面することになります」。

なぜでしょうか？ 調査では、ビジネスリーダーの 38% が、サイロ化した従業員データが、人材育成や人材保持の最大の障壁になっていると答えています。また、58% は、将来のスキルニーズをマッピングし特定するために、データをより効果的に活用する必要があると回答しています。41% は、データ分析のスキルギャップに対処するために、今後 12 か月間に人事部門にデータサイエンス人材を採用する予定です。

Wilson は、採用担当者はより迅速かつ正確に人材を補充するため、最初からより深い個人データ分析を活用できると述べています。「実際にあった興味深い事例として、組織が応募者を積極的にマッチングするための、スキルやコンピテンシーの分析手法があります。これがうまく機能するには、多くのデータが必要です。どうすれば、個人に関する属性を高い信頼性で十分に理解できるのでしょうか」。

ADP の最高データ責任者である Jack Berkowitz 氏は、人事担当者はデータ分析について教育をもっと受ける必要があると述べています。しかし、経営陣が従業員データの真の価値について、もっと理解する必要があるとも述べています。「従業員はただ生産するためにい

縮小する収益格差

調査によると、売上高が高い企業は、何らかのワークフォースマネジメントの取り組みを導入している傾向にあることがわかりました。

すでにデジタルスキルトレーニングをスケールアップして実施している:

売上高 10 億 USD 以上

39%

2 億 5,000 万~9 億 9,900 万 USD

20%

5,000 万~2 億 4,900 万 USD

21%

キャパシティと生産性を把握するための労働力データソースの統合をすでに実施済み:

売上高 10 億 USD 以上

39%

2 億 5,000 万~9 億 9,900 万 USD

28%

5,000 万~2 億 4,900 万 USD

28%

しかし、「今後 1 年間に導入する予定があるか」という質問に対しては、すべての売上グループで回答が非常に似通っていました。つまり、この差は狭まることが予想されます。

るのではなく、あなたの会社自身であるという意識を経営陣レベルで高める必要があります」と Berkowitz氏は説明します。「ナレッジ重視のカルチャーに移行すると、人材の重要性がわかります」。

学びのカルチャーで人は集まる

回答者の半数は、継続的学習のカルチャーをまだ確立していないと回答しています。しかし、労働の中核として学習を位置付けることは、イノベーションの土壌を育み、定着率を向上させるために不可欠です。

「企業が学びのカルチャーを醸成することは『私たちはあなたに投資し、そのための時間も与えます』というメッセージになります。自分たちにとって従業員が大切な存在だと伝えているのです」と、AWSのLonerganは述べています。「研究によると、このようなカルチャーがある企業は採用、定着、生産性が大きく向上します」。

企業は少なくとも、新しいテクノロジーに関して従業員にトレーニングを実施することの重要性を認識しています。回答者の62%が大規模なデジタルスキルトレーニングを実施している、もしくは今後1年間で実施する予定です。

金融サービスプロバイダーの [Absa](#) もそのうちの1社です。デジタルトランスフォーメーションを推進するため、スキル育成イニシアチブを確立し、2021年3月以降、4,500人以上の従業員が正式なクラウドスキルトレーニングを受けています。

「このトレーニングの実施を決断した際は、参加者は非常に限定的でしたが、中長期的に目標を定めました。現在、当社のクラウドコミュニティは2,500名に達しています」と Absaのプラットフォーム(クラウド)責任者である Daleen Pretorius氏は述べています。



企業が学びのカルチャーを醸成することは『私たちはあなたに投資し、そのための時間も与えます』というメッセージになります”

AWS、トレーニングと認定担当バイスプレジデント
Maureen Lonergan



創造性とコラボレーションの醸成

一部のビジネスリーダーは、組織内でイノベーションを促進することの価値を理解しています。回答者の 37% は、積極的にアイデアを生み出す従業員に報酬を与えることで、俊敏性を大きく向上させることができると考えています。

しかし、そのアイデア出しのプロセスに社員が参加するのは、ときに難しい場合があります。プロセスの改善や新製品の提案のためには、ビジネスインサイトへのオープンなアクセスが必要です。つまり、データへのアクセスが不可欠なのです。

Absa の CTO である Suren Pillay 氏によると、同社は過去に従業員がよくある問題や懸念事項に対する解決策を記録し、それをすべての従業員が容易にアクセスできないシステム上に保存することの問題に直面していました。現在は、検索可能なナ

41%

今後 1 年間で、人事部門にデータサイエンスの人材を採用する企業の割合

37%

積極的なアイデア出しをした従業員に報いることで、俊敏性が向上していると考えているビジネスリーダーの割合

レッジベースの作成に資金を投じています。「戦略やナレッジベース記事などの公開に、多くの時間とエネルギーを費やしてきました。その背景にあるビジョンは、あらゆる一般情報を 1 回の検索と 2 回のクリックで、すべてのスタッフが利用できるようにすることです」。

調査の回答者は、創造性とイノベーションを高めるために最も効果的な方法として、データを交換できることを挙げています。そして、ビジネスリーダーはデータ/アナリティクスセンターオブエクセレンスとデータの民主化は、コラボレーションを高める最も効果的な方法として評価しています。

クラウドベースの人事管理ソリューションのグローバルプロバイダーである **ADP** は、データサイエンスと人工知能を用いて、組織のダイバーシティに関するインサイトとトレンドを明らかにする「ADP DEI Dashboard」を先ごろ作成しました。主要な個人データを入力することで、競合他社や自社の掲げる目標と比較できます。

ADP の **Jack Berkowitz 氏** は、クライアントからの DE&I データの依頼の増加および高い需要により、このダッシュボードを作成したと述べています。「これらはすべて、当社のチームが、あるデータを引き出すために依頼されたサービスチケットを見たことがきっかけでした」と彼は説明します。「ダイバーシティのための製品を作ろうという発想だけがあったわけではないのです。どのように作るべきか、どのように見せるべきかがはっきりとわかっていたのです」。

職場データのオープンアクセスが創造性を育む

Q: 組織内で創造性やイノベーションを高めるために、最も効果的な方法は何でしょうか。

48% 42% 37% 35% 34%

チーム間で簡単にデータの交換が可能な環境

従業員のためのパーソナライズされた育成プラン

創造性とイノベーションに特化した集中時間

より多様な人材を採用するための機会の把握

バーチャルツールおよび技術

45%

ビジネスリーダーによるコラボレーションを促進するためには、データ/アナリティクスセンターオブエクセレンスが最も効果的であると同意している割合

データから読み解く人材トレンド

また、労働力データにアクセスすることで、人事部門は重要な人材管理の意思決定を迅速に行うことができます。AWS の Wilson は、「社内の各部門で、日々どのように物事が動いているか把握したいのです」と述べています。「会社単位で答えを出すだけでは不十分です。リアルタイムで把握し、適切な対応ができるよう、日々工夫しています」。

本調査のビジネスリーダーは、労働力データの最も効果的な活用方法として、以下の上位 3 つを挙げています。

55%

従業員の潜在的な能力開発の機会を把握する

52%

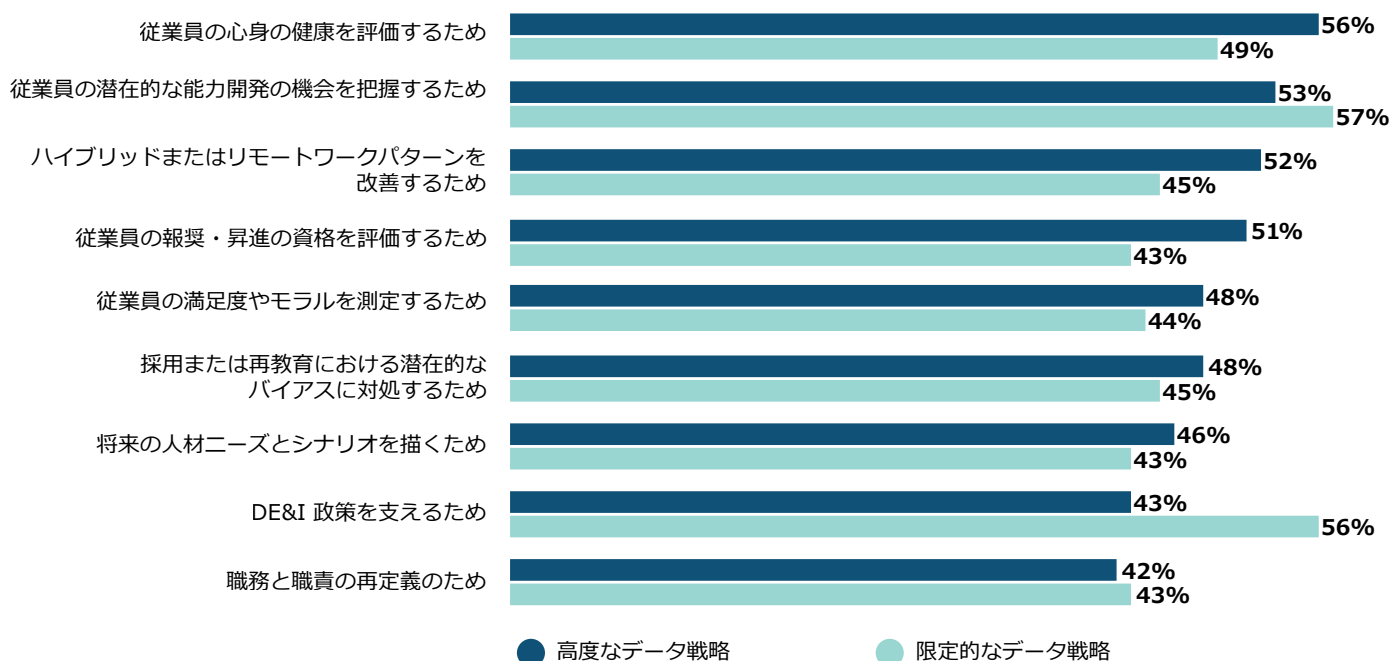
従業員の心身の健康を評価する

51%

DE&I 政策を支える

データは、組織の人材市場情勢の把握に役立っている

Q: あなたの組織は、以下の目的において労働力データをどの程度有効活用していますか。



“大量自主退職時代が起こることを誰もが誰もが認識するその約 9 か月前に、採用需要が高まっていた”

ADP、最高データ責任者
Jack Berkowitz 氏

しかし、それは企業のデータ戦略がどれだけ発展しているかによります。多くの企業は、DE&I や従業員の育成に主眼を置きがちです。また、より高度なデータ戦略がある企業は、これらの分野を優先しつつ、より幅広い人材に関する取り組みを行っています。

Berkowitz 氏は、労働力データによって、ADP はいわゆる「大量自主退職時代」に社内およびクライアントの代理として、備えることができたと言います。「大量自主退職時代が起こることを誰もが認識するその約 9 か月前に、採用需要が高まっていた」と、彼は説明します。「このことをもとに、クライアントをサポートするために、雇用とチェンジマネジメントの両面から、スタッフの再配置、再教育、整理を行うことができました」。



新しい働き方の最適化

仕事への取り組みが変化し続ける中、組織はコラボレーションを可能にするため、コミュニケーションチャンネルをオープンに保つことに注力しなければなりません。人々がアイデアを共有することで、より早く、より多くのイノベーションが起こります。

AWS の Lonergan は、「企業は創造性を発揮し、学習とエンゲージメントの環境を醸成することに、より意図的に取り組む必要があります」と言います。「最近はまだこれまでにない人材とカルチャーへの投資が成功の第一歩となっています」。

社員一人ひとりがどのような一日を過ごそうとも、共通の目標に向かって努力することが必要です。ビジネスリーダーのほぼ半数 (49%) が、全社的に共有する戦略的ビジョンを伝えることが、組織の俊敏性の向上に最も良い影響を与えると回答しています。

46% がハイブリッドワーク戦略において、生産性や効率性の向上よりも、企業文化や創造性の回復に重点を置いていると回答しています。また、回答者の 3 分の 1 以上 (36%) が、ハイブリッドやリモートワークへの移行により、職場文化が弱まったと回答しています。

46%

ハイブリッドワーク戦略において、生産性や効率性よりも、企業文化や創造性の再醸成に重点を置いている企業の割合

“人材とカルチャーへの投資が成功の第一歩となっています”

AWS、トレーニングと認定担当バイスプレジデント
Maureen Lonergan

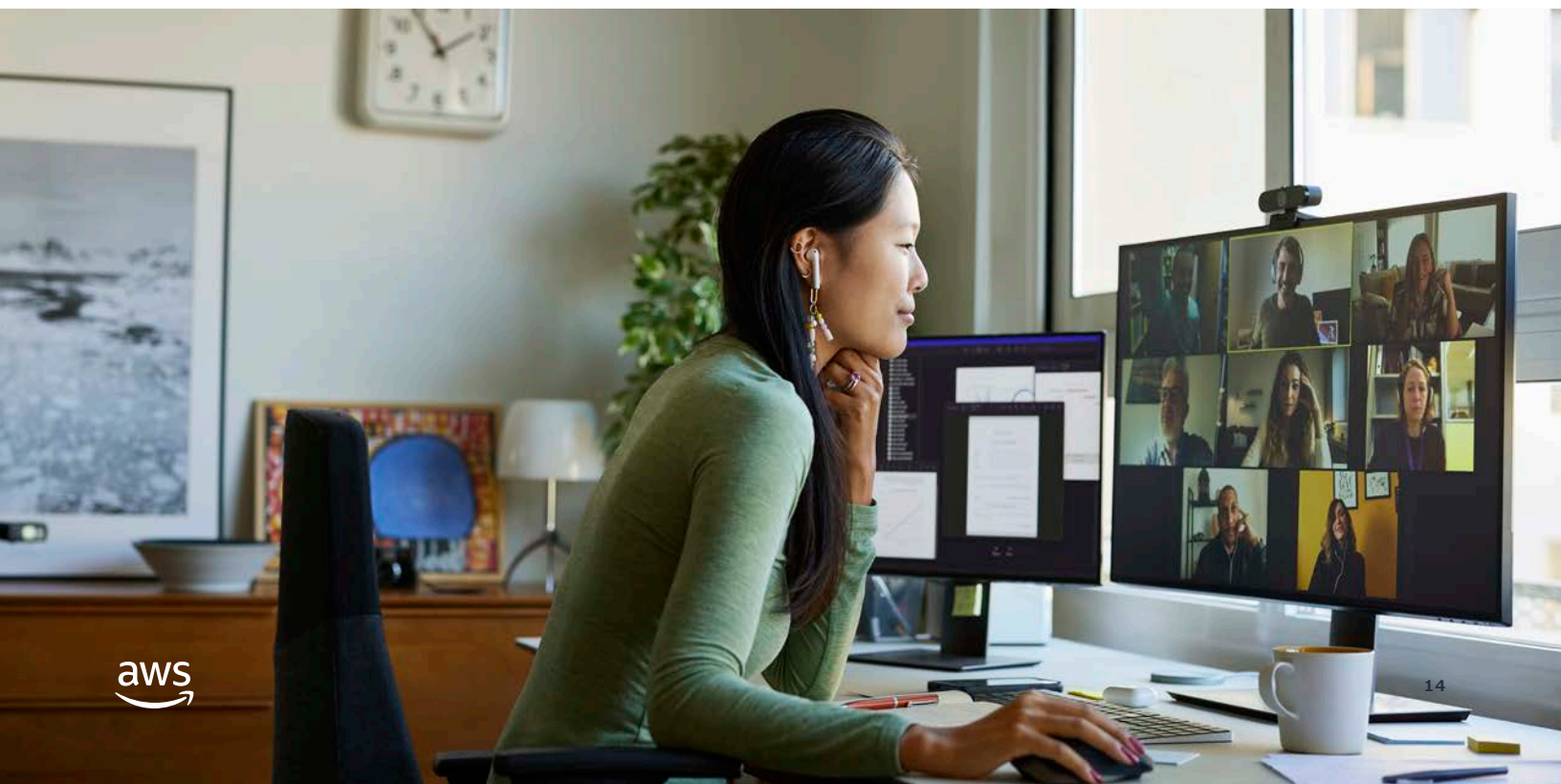
リーダーには洞察力と直感が不可欠

Berkowitz 氏は、従業員の感情の変化を観察し、それに応じて職場ポリシーを変更する必要があると述べています。「新型コロナウイルスの変異株の各地での発生を実際に追跡し、職場に出社することについてどう思うかを確認するシステムをクライアント向けに構築しました。データは必ずしも何をすべきかを教えてくれるわけではありませんが、示唆を与えて、その上で自分の専門知識を適用することが重要です」。

調査によると、企業は働き方に関する意思決定を行うために労働力データを利用すべきであると認識していますが、実際にそれを行っているかどうかはあまり明確ではありません。ほぼ半数 (47%) が、ハイブリッドおよびリモートワークのパターンを改良するために労働力データを効果的に活用していると回答しています。しかし、37% は、新しいハイブリッドな働き方に関する意思決定が、データのインサイトではなく、リーダーの直感に基づいていることを認めています。

Absa の Pillay 氏は、データが活用できる場合でも、リーダーの個人的な好みやニーズによって働き方の決定を左右されがちであると述べています。「例えば、会議に費やす時間が長ければ長いほど、生産性が向上するように見えるかもしれませんが、見栄を張ったデータ指標ではなく、全体的なデータ指標を実際に見てみると、会議に費やす時間が長ければ長いほど、一般的に他の生産性指標が低下し始めることがわかります」。

『あらゆるものを少しミックスしたアプローチ』が常に必要です。データは、仮説を立てるための良い手段です。一方で、最終的な答えを教えてくれるわけではありません」



内部から優位性を築く

予測不可能な数年が過ぎました。昨今、企業は、次に何が起こるかわからない事態に備え、従業員やビジネス戦略の将来性を高めるために投資する必要があります。

調査によると、高度な労働力データ戦略、つまりトレーニングやデータ管理ツールに今すぐ投資することが重要なステップであり、競争優位を築くものであることがわかりました。しかし、自社の戦略を「先進的」と評価するビジネスリーダーはわずか 4% であり、ほとんどの企業はまだ最適な道を模索している段階です。

もしあなたの組織が多数派であれば、まず組織データを 2 つの方法で考えることができます。

- 従業員のコラボレーション、イノベーション、より良い意思決定を支援するデータ
- ビジネスにおける人材の獲得、保持、成長、管理に役立つデータ

両データが自社の戦略にどのような効果をもたらすかを学び、両データが生み出すインサイト活用の積極的なアプローチをとることで、回復力を高められます。つまり、継続的学習、データ共有、人材開発への投資といったカルチャーを醸成することです。

組織の各部門が達成しようとしていること、また適切なトレーニングや機会が与えられたら達成できることを正確に把握すれば、来るべき外的要因による出来事や変化から組織を守る、強力で柔軟な基盤を築くことができます。



37%

データのインサイトではなくリーダーシップの直感に基づいて新しいハイブリッドな働き方に関する意思決定を行っている
と認めたビジネスリーダーの割合



Amazon Web Service (AWS) は、世界で最も包括的で幅広く導入されているクラウドであり、世界中のデータセンターから 200 以上のフル機能のサービスを提供しています。急成長しているスタートアップから大規模エンタープライズや主要な政府機関に至るまで、何百万ものお客様が AWS を使用してコストを削減し、俊敏性を高め、より迅速なイノベーションを実現しています。

© 2023, Amazon Web Services, Inc. or its affiliates. All rights reserved.
記載されている会社名および製品名は、各社の登録商標または商標です。
2023 年 6 月現在の情報です。記載内容については変更の可能性があります。