

2022年グローバル人材動向

# 企業文化の 再構築



# 目次

03

.....  
企業文化が  
再構築されている  
理由

12

.....  
柔軟性

27

.....  
ウェルビーイング

42

.....  
Great Reshuffle  
(大きな転換)

57

.....  
寄稿協力者の  
紹介

はじめに

# 企業文化を 転換する分岐点

マネジメントの権威であるPeter Drucker氏が「企業文化は戦略に勝る」と言ったことは、皆さんもよくご存じでしょう。

ただ、この言葉を裏付ける引用元が見つかっていないことから、彼が実際にそう言ったかどうかは定かではありません。おそらく、洞察力の鋭いドラッカーはビジネスが向かう先について、企業文化と戦略はエンジンを動かすツインピストンのように切り離せない関係として見ていたのではないのでしょうか。

企業文化は今まさに重要な分岐点を迎え、パンデミックの影響や自動化の加速、また職場にミレニアル世代やZ世代が増えたことも重なり、厳しい状況の中で再形成されつつあります。そうした中で従業員が求めるのは、働く場所や時間をもっと自由に選べるなど、「ウェルビーイング」への配



## はじめに

慮が行き届いた仕事環境であり、実際、かなり実現できるようになっています。

人材を中心に据え着実に築き上げられている企業文化には、柔軟性や非同期性、信頼、所属意識、ウェルビーイングなどに包括的にフォーカスしているという、共通の特徴が見られます。

Thomson Reutersの人事担当役員 (CHRO) であるMary Alice Vuicic氏は、「個人の生活を仕事に合わせるのではなく、働き方を個人の生活に合わせることができるよう、さらなる柔軟性が求められるようになっている」と言います。

これを強調するように、VaynerMediaでChief Heart Officer (CHO) を務めるClaude Silver氏は、次のように述べています。「何よりもワークライフバランスを重視してきた当社ですが、まさに目から鱗が落ちる瞬間でした。ワークライフでは真逆で、むしろライフワークバランスと呼ぶべきです」

2021年にLinkedInが求職者を対象に「何を最も重視するか」を調査したサーベイでは、世界全体で従業員が期待する価値提案の第1位は「良好なワークライフバランス」(今

後はライフワークの語順とするべきですね)、これに「給与と福利厚生充実」が続く結果となりました。

自宅のように快適に過ごせるオフィスを作ろうと、卓球台を置いたり食べ放題のスナックなどを会社が提供する時代はもう昔のことであり、先見性のある組織は従業員と協力しながら快適に働けるオフィスを自宅に作ろうとしています。

企業に持続的な成果をもたらす優れた人材を獲得し、彼らの定着・成長を促すためには、人間としての理解を第一に求めるプロフェッショナルの期待に応えるべく、企業文化の微調整、あるいは根本からの刷新が必要になります。

このほどLinkedInでは、人材関連を専門とする世界トップのプロフェッショナル数十人の意見に加え、数百万人規模の従業員エンゲージメント調査の結果、さらにLinkedInプラットフォーム上の数十億件に上る行動イベントに基づいたLinkedIn独自のデータを検証し、思いやりのある企業文化がどのように企業の重要な資産になったかを調査しました。

企業文化と戦略が一致すると何が起こるのかについて、以降のページで詳しく解説していきます。

“

企業文化が極めて重要と言えるのは、企業名や給与の額に関わらず、従業員は自分たちに選択権があると知っているからです。彼らは生活を豊かにすること、そして誰から学べるかを中心に選択します。人生を充実させられるなら、給与や勤務場所を引き換えにすることも厭わないものです。

”



**Judy Jackson**

WPP - 文化・エンゲージメント部門グローバル主任

# 求職者が銀行残高よりも重視する ワークライフバランス

新しい仕事を選ぶ際に、以下の各条件を最優先するプロフェッショナルの割合:



ワークライフ  
バランス



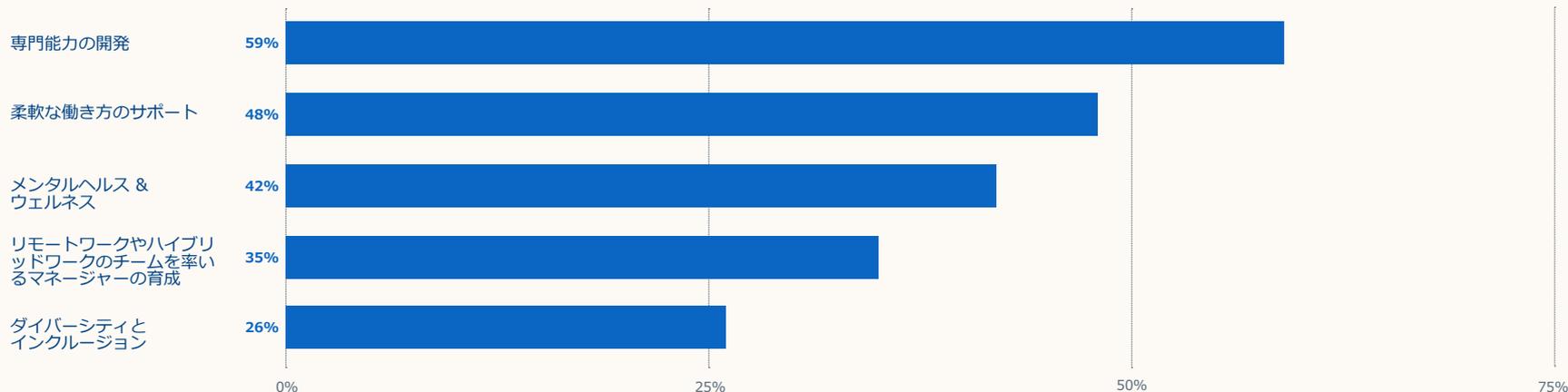
給与と福利厚生



同僚と  
企業文化

# 企業文化の向上は、 プロフェッショナルの育成から

企業文化の向上に向け優先して投資したい  
領域として選択した回答者の割合：



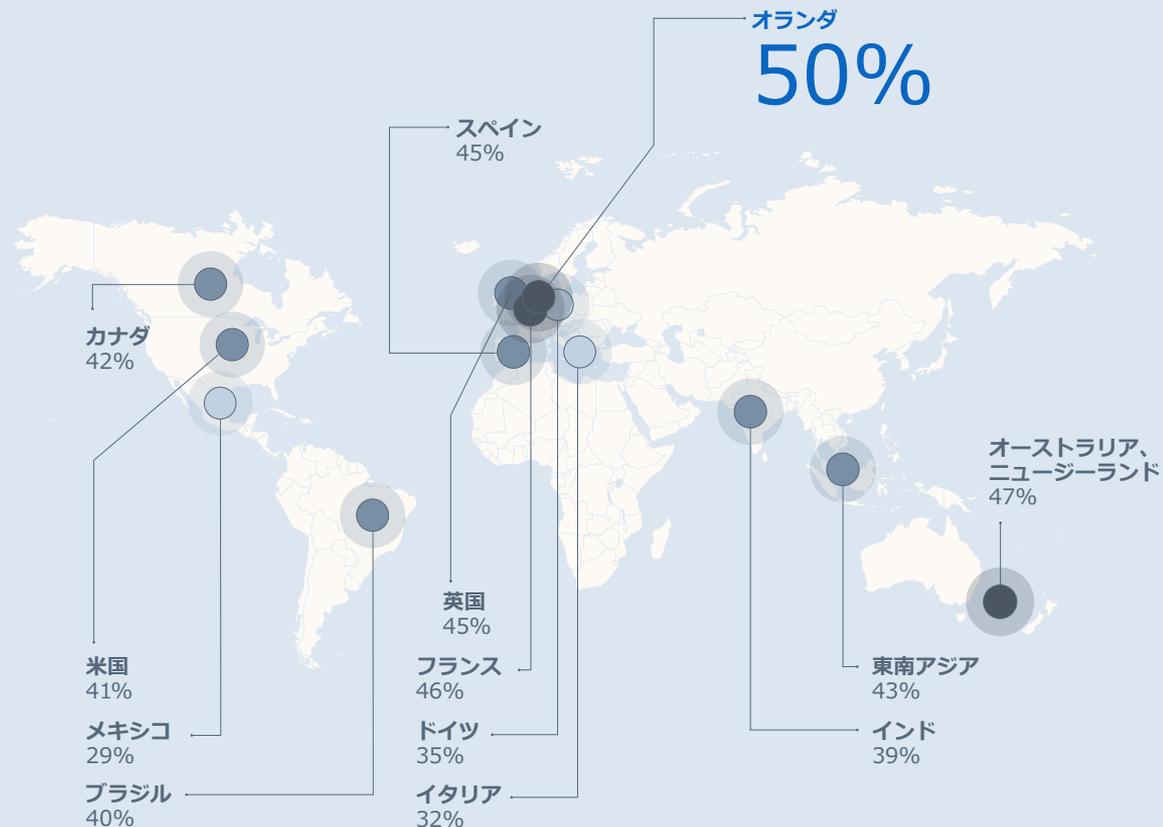
# 国連：誰もが 企業文化の 向上に期待 している

仕事を選ぶ際、企業文化を  
最重視すると回答した  
候補者の割合：

世界全体の平均

40%

- 上位3ヶ国
- 中央値付近の国
- 下位3ヶ国



# 企業文化の変化 (アメリカの事例)

1940年代



## 1950年代

### 厳しい上下関係、 オフィスでの喫煙

第二次世界大戦後の10年間は、職場の体系に表れているとおり、企業は厳格な階層構造を組織に反映。従業員全員が1つのオープンフロアで密集して働き、企業は生産性向上を目指し、プライバシーはないがしるろに。開放的な窓のある、人目につきにくい角部屋のオフィスは上級職が使用。第二次世界大戦中に職を追われて余っていた女性たちは、大部分の職場では採用されない、あるいは下位レベルの職務を担当。オフィスには常にタバコの煙が漂い、昼食は豪華に。

1960年代



## 1970年代

### 職場で女性が活躍、 ドレスコードの緩和

差別禁止法の可決、避妊手段の確保、社会的な変化によって、女性の職場進出が促進され、ブルーカラーの現場作業や管理職まで、それまで男性が占めていた仕事を女性が担当するようになる。ヒッピー文化の影響により長髪の男性が増えた一方、スカートの代わりにパンツスタイルを選ぶ女性が増加。

# 企業文化の変化

1980年代



## 1990年代

### 従業員と上級管理職の 関係に亀裂

多くの企業がコスト削減を目指す中で、リストラや一時解雇の被害を受けやすいのは自分たちだと従業員が気付きはじめ、もはや職の安定や会社への忠誠心といった感情はなく、オフィス勤務の従業員は狭苦しい室内に座りきりで、チームのモラルも低下。この時代の息苦しいオフィス体験を皮肉ったカルト映画「リストラ・マン」が制作された。

## 2000年代

### IT系スタートアップの 企業文化が職場を変革

GoogleをはじめとするシリコンバレーのIT系スタートアップが企業文化を再定義し、その後何年にもわたり業界を超え多くの企業に影響を及ぼす青写真を生み出す。優れた人材を求め、オンサイト勤務の従業員を定着させようと競争が激化。無料の社食から、マッサージに昼寝ポッドまで、雇用側は数多くの手厚い特典を用意。狭苦しいオフィスに代わりオープンフロアが導入され、コラボレーションを促すフラットな組織体系を象徴。しかし、快適なオフィスを目指した雇用主がいる一方で、多くの従業員から長時間労働の問題が聞かれるように。

2010年代



# 企業文化の変化

## 2020年代

### 人材に焦点を置いた 企業文化の時代の始まり

COVID-19のパンデミックをきっかけに、従業員は自分にとって何が最も重要かを見直すようになり、従業員の心身の健康や充足感に焦点を当てた取り組みを雇用主に提起。現在、多くの企業が従業員を単なる労働力としてではなく、人間として大事にされていると感じることができるよう組織の方針を調整。常に柔軟に働ける環境の整備をはじめ、健康促進プログラムへの資金投入やダイバーシティ & インクルージョンの取り組みを強化。雇用主と従業員は信頼と共感を基点に、より一層動的な新しい関係を築こうとしている。

2030年代

2040年代

2050年代



## 第1章

# 柔軟性

働く場所や時間を見直し、より公平な企業文化を構築する

# 柔軟性を最大限に引き上げる：これまでの働き方は過去の遺物、フレックスな働き方の文化を定着

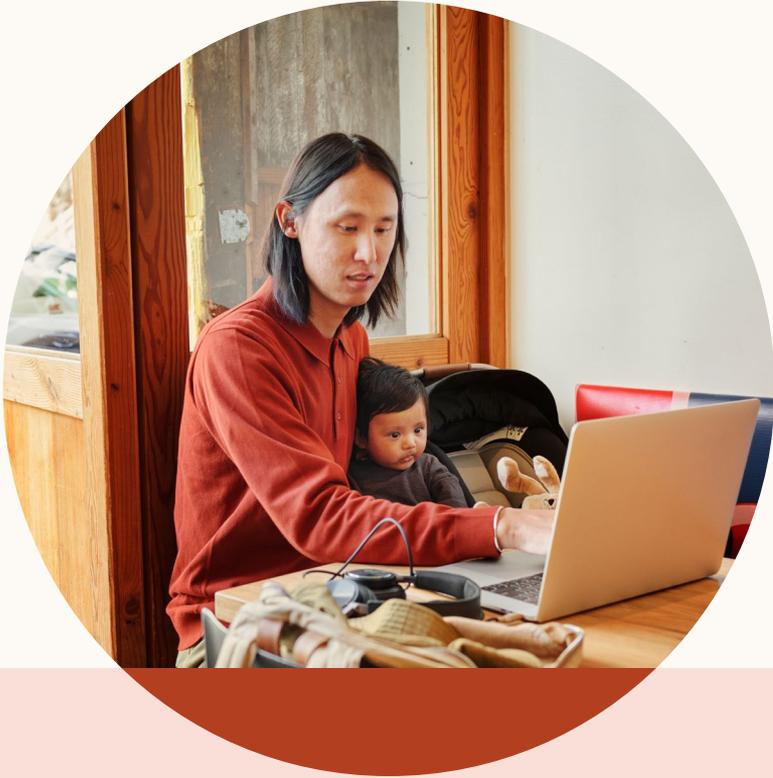
この先の未来、画一的でワンパターンなやり方は、もはや通用しなくなります。

「スタッフ全員が1つのオフィスに集まり、朝9時から夕方5時まで勤務するスタイルは、すでに時代遅れのように思えます」と、UnileverのFuture of Work戦略担当VPを務めるPaddy Hull氏は言います。「前進のカギを握るのは柔軟性です」

働く場所や時間など、多くの従業員が働き方に柔軟性を求めており、組織がこの要望に応えることができなければ、彼らは迷わず立ち去るでしょう。

LinkedInのピープルサイエンス部門責任者であるJustin Blackは、「所属する組織が時間と場所の面で柔軟な働き方を提供できていると評価した従業員は、仕事に対する満足度が2.6倍高く、この雇用主の元で働くことを他の人に勧める可能性が2.1倍高い」と話しています。





また柔軟性は、無理をしてでも出勤すべきという「プレゼンティズム」から企業が脱却し、代わりにパフォーマンス重視の文化に向かわせるための推進力としても機能します。IBMの最高人事責任者 (CHRO) を務めるNickle LaMoreaux氏は、「組織は活動ではなく、成果を測定しなければならない」と言います。

企業が選択の自由と説明責任を結び付け、ミーティング時間の長さではなく成果による評価に切り替えても、人材サービスのグローバル企業、Austin Fraserが始めた「Flex Appeal」プログラムほどの飛躍にはならないでしょう。同社のオペレーション & インクルージョン担当責任者のAlice Scott氏はこのイニシアチブについて、「生産性が高まる場所と時間で、勤務初日からずっと働く方法」と説明しています。

ただし、こうした新しい自由によって、勤務場所や時間に関係なくすべての従業員にエクイティ (公平性) が確保されなければならないという、新たな要件が付加されます。強力で機能性に優れた文化であれば、居住地域のタイムゾーンや働く時間帯に関わらず機能するはずです。

もちろん (まだ) リモートでは対応できない仕事もあります。「とはいえ、カギを握るのはやはり柔軟性」とLaMoreaux氏と言います。今や多くの企業が、職務を複数のスタッフで分担するジョブシェアをはじめ、シフト体制のバリエーション、週の出勤日数を減らす代わりに1日に長く働くコンプレストワークウィークなど、オンサイト勤務の従業員が働きやすい柔軟な勤務スケジュールを提供しています。

“ 産業革命以降、どの作業をどこで行うべきか、どのタイミングでどのように作業を分担すれば最適な方法で完了できるのかについて、企業は本当の意味で働き方を見直す必要性を迫られたことはありませんでした。 ”



**Nickle LaMoreaux**  
IBM - 最高人事責任者

# 従業員が幸せに感じる場所は、 自らが選んだ場所

勤務時間と場所に関して、所属企業の柔軟性に対する従業員の満足度は、次のような結果に表われています。



2.6倍

満足していると回答  
する可能性



2.1倍

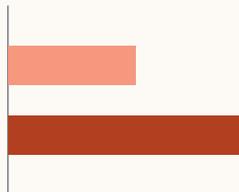
この企業で働くことを  
勧める可能性

# 雇用主にとって重要な価値 提案となりつつある柔軟性

● 2019年 ● 2021年

## +83%

2019年以降、柔軟な働き方をう  
たった求人掲載が増加した割合



## +343%

2019年以降、企業の投稿で  
柔軟な働き方への言及が増加し  
た割合



## +35%

企業の投稿で柔軟な働き方に  
言及した場合のエンゲージメ  
ント率

# 柔軟性はZ世代を引き付ける要素の1つ

企業の平均的な投稿と比較して、柔軟な働き方に言及している投稿に対するエンゲージメント率:



# 勤務場所の 柔軟性を活かす ためのヒント

リモートワークがニューノーマル（新たな日常）として受け入れられているのは間違いありません。実際、LinkedInが米国と英国で実施したサーベイに参加した経営幹部500人のうち81%が、柔軟性をさらに高めるために勤務場所に関する方針を変更していると回答しています。とはいえ、効果的なハイブリッドな働き方を確立するには、リモートワークで働く従業員が生産性を維持しつつ、チームメンバーとのつながりを感じながら公平な待遇を実感できるようにする、入念な計画が必要です。そのために知っておきたいアプローチをいくつか紹介します。

## #1

# リモートワークの従業員に対処する方法をガイドラインとしてまとめる

IBMでは不安な日々が続いたパンデミックの期間中、従業員が「家族を大切に」し、互いを思いやり、「カメラに対応できない」時間をサポートするという基本方針を、同社の「Work from Home Pledge (在宅勤務に関する誓い)」の中で策定しました。現在もこの誓約は、従業員全員の身体的・精神的な健康を最優先するIBMの企業文化を思い出させる重要な指針となっています。

## #2

# すべての従業員に公平な勤務条件を提示する

一部の従業員が自宅で仕事をする場合、管理職の目が行き届かないというリスクを負いますが、体系的なアプローチを取ることでリモートワークの従業員に対する先入観を回避することが可能です。研究・教育関連のソリューションを提供するWileyでは、昇進や昇給を分析することで、リモートワーカーがそれらの機会から取り残され得る兆候がないかを注視しています。

## #3

# バーチャル環境でイベントを開催し、従業員同士のつながりを強化する

バーチャル環境でのイベント開催は、社会的なつながりを育む手法の1つです。VaynerMediaでは、学者や著名人を毎日特集する「Voices@ONE37pm」と呼ばれる15分間のプログラムに、1,000人を超える従業員を招待しています。このプログラムについて、同社のClaude Silver氏は次のように話しています。「全員を団結させ、日常のルーティンの中で仲間意識や喜びを共有できるので、企業文化の変革につながりました」



#### #4

## 上級リーダー職の 在宅勤務を推進する

CEOが会社の重役用会議室ではなく、自宅のリビングルームから全員参加のイベントを主催すれば、従業員はリモートワークが受け入れられていると理解できます。グローバルに人材サービスを展開するAustin Fraserでオペレーション & インクルージョン担当責任者を務めるAlice Scott氏は、「私がオフィスに行く必要はほとんどありませんでした」と言います。「当社のCEOと現場以外にいることが多かったため、これをロールモデル化してリーダー全員からチームメンバーに伝え、機能させる方法を共有しました」

# 社内でフレックスタイム制を最大限に活用する方法

従業員が自分で選んだ時間内に仕事を完了させ、信頼を獲得するようになるに従い、従業員自身によるスケジュール設定を許す雇用主が増えています。Austin FraserのAlice Scott氏は次のように述べています。「選択権を提供して、それが信頼によって応えられ、見返りや不都合な条件も伴わなければ、これは画期的と言えます。当社では非常に前向きな効果を上げ続けています」以降のページでは、ビジネス目標を達成しながら従業員にフレックスタイムで働く選択肢を提供する方法を紹介していきます。

## #1

# 働いた時間の長さではなく、成果に着目する

かつては徹夜明けの従業員をヒーロー扱いしていたかもしれませんが、今後は机の前で仕事をしていた時間ではなく、目標を達成できる能力で評価されるようになるべきです。「企業は従業員の活動そのものではなく、成果の測定を重視するようになります。これが企業文化の重要な役割を担うことになるはずですよ」と、IBMの最高人事責任者 (CHRO) を務めるNickle LaMoreaux氏は述べています。

## #2

# 従業員の限界設定をサポートする

従来の就労形態で用いられてきたパラメーターが廃れていくに従い、企業は従業員の休暇取得を促すことが重要になっています。シンガポールを拠点にライドヘイリング (車の送迎) サービスを展開するGrabは、社内のZoomとSlackチャンネルを調べたところ、従業員の就業時間が伸びていることに気付きました。同社の人材戦略責任者であるJu Min Wong氏は、「休息時間を十分に確保し、ワークライフバランスを図るよう従業員に促しています」と述べています。

## #3

# ライブミーティングは排除する

もはや従業員が一斉に同じ時間に働くということがないため、新しいコミュニケーション方法を見つけるべき時を迎えています。Twitterのような「非同期ファースト」の方針を掲げる企業では、これまでのミーティングを別の方法に変えています。「ミーティングはメールベースでもよいかもしれませんが」と、エグゼクティブ向けの調査会社であるAmplifyの創業者、Lars Schmidt氏は言います。「この話し合いはライブでなくても構わないでしょう。クラウドベースのテクノロジーを利用すれば、重要なメモをアップロードしたり、1つのドキュメントやリソースを協力して編集することもできますから」

#### #4

## 現場の最前線で活躍する 従業員にフレックスタイム制を提供する

製造業や小売業、ヘルスケア業界で働く従業員には、リモートワークで勤務するという選択肢はありません。これらの職種の従業員に公平な勤務条件を確保すべく、フレックスタイム制を導入している雇用主もいます。スコットランドに拠点を置くコンサルティング会社、Flexibility Worksの共同創設者であるNikki Slowey氏は、次のように述べています。「週4日の勤務形態や、2週間に9日の勤務スケジュール、時差シフトなどに対する従業員の関心は、ますます高まっています。これらはいずれも現場の最前線で活躍する彼らに充実した選択肢を提供し、自身の働き方をコントロールできるようにしてもらうための取り組みです」



# ケーススタディ

## 正社員と契約社員のメリットを、 これまでにない刺激的な雇用形態 へと融合するUnilever

目的主導の企業であるUnileverは、従業員が勤務時間が固定された従来の雇用モデルではなく、個人の生活に合わせて柔軟に勤務スケジュールを調整できる働き方を望んでいることがわかりました。

そこで同社はU-Workと呼ばれるパイロット版のプログラムを立ち上げ、契約社員の持つ柔軟性と、フルタイム勤務の正社員に確保される安定性・福利厚生を兼ね備えた、新しいタイプの「ハイブリッド型」の雇用形態を導入しました。

このプログラムに参加した従業員は、通常の固定された職務ではなく、自分で選んださまざまな仕事を担当することになり、それらの業務の間に自分の用事を済ませることも可能です。U-Workの従業員は割り当てられた業務に応じて報酬が支給されるほか、業務の割り当ての有無に関わらず、月間の定期雇用と福利厚生が保証されます。

このプログラムは現在、マレーシア、南アフリカ、アルゼンチン、メキシコ、インド、フィリピン、アラブ首長国連邦で導入され、英国では開始から1年ですでに従業員全体の1%に相当する57人の従業員が参加しています。2030年までにプログラムのさらなる拡大を目指し、同社は現在スペイン、ロシア、トルコにプログラムを展開中です。

## あらゆる世代の従業員に受け入れられているU-Work

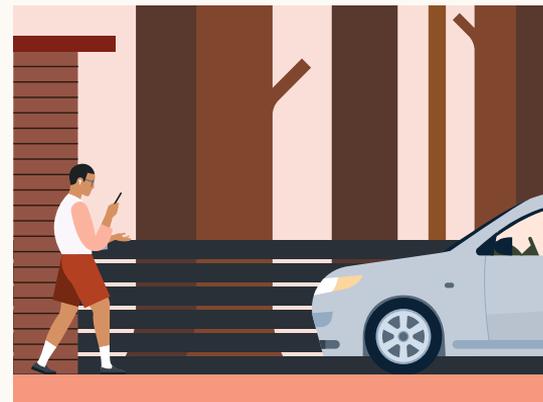
ライフステージのどの段階にあっても、Unileverの従業員はこの新しい働き方に魅力を感じています。このプログラムによって働く側の選択肢が増えると同時に、企業の競争力の維持に役立っています。プログラムの参加者には、例えば次のような従業員がいます。



若手の育成に貢献したい、定年を間近に控えた工場マネージャー



育児と仕事を両立させたい子育て中の従業員



副業の立ち上げを計画したり、旅行を楽しみたいと考える新卒の従業員

## 第2章

# ウェルビーイング

心身ともに健全な文化を育むために、  
企業に必要とされるケアとを思いやりの提供

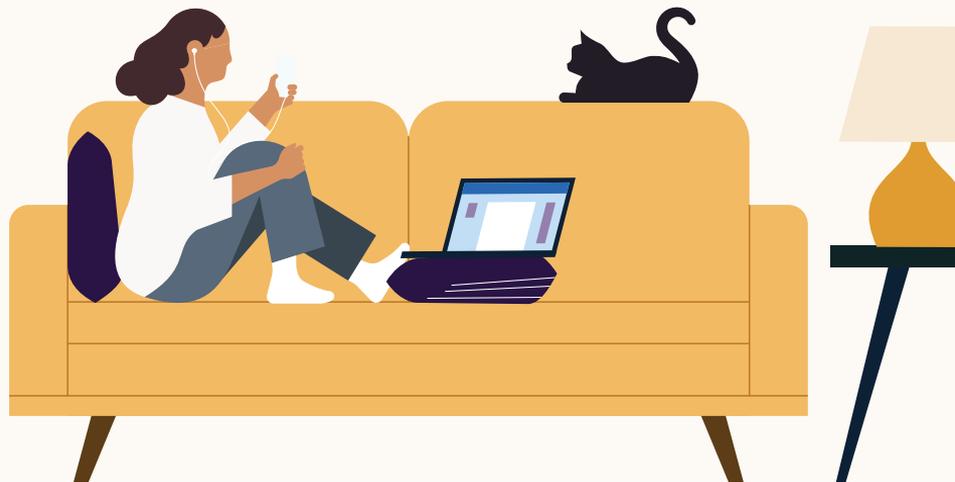
# 深夜残業ではなく 朝のヨガを

従業員の精神的、身体的、感情的、経済的なウェルビーイングと自社の成功は切り離せない関係にあることを、世界中の企業が気付きはじめています。

Digital Riverの人事配置担当VPを務めるBecky Garroch氏は、次のように述べています。「従業員とその家族のウェルビーイングに対する関心は急速に高まりました。自宅で仕事をするようになった今、職場と家庭での生活を隔てる理由はありません。自分を1人の人間として理解し、どのように働いてサポート、エンゲージするべきかを考える必要があります」

ウェルビーイングの推進は、従業員に健康保険やヨガのレッスンを提供することよりもはるかに重要で、それは「ケア」と「思いやり」から始まるものです。

「あらゆる文化の柱であるべきものは "共感" である」と、IBMの最高人事責任者 (CHRO)、Nickle LaMoreaux氏は言います。



従業員のウェルビーイングを推進する重要な要素の1つが、このレポートでもすでにお伝えしてきた「柔軟性」です。その他にも、企業は従業員へのケアや思いやりを提示するための方法をさらに多く見いだすべく、金曜の半日出勤や一斉休業週間など、時間に余裕のある勤務体制をはじめ、従業員支援プログラム (EAP) や育児/介護支援オプションのような福利厚生サービスの提供、またミーティング時間の短縮や会議の廃止、メールやチャットによる非同期コミュニケーションの有効活用など、従来のプロセスの見直しも行っています。これらはすべて、健康で生産性に優れた従業員がいなければ、健全で生産性の高い企業文化の構築は困難であるという現実に対処するためのイニシアチブです。

とはいえ、ウェルビーイングの推進に向け企業が実践できる唯一かつ最大の手段は、仕事中毒や深夜残業する従業員を称えたり、ヒーロー扱いするのを止めることです。

「人生には仕事以外にもっと重要なことがあると誰もが気付きはじめています」と話すのは、GitLabの人材エンゲージメント担当VPを務めるRob Allen氏。「人生の満足の半分は仕事を通じて満たし、思い描く通りに充実したワークライフバランスを実現できていると感じたいのです」



“ 徹夜や夜遅くまでの勤務を評価したり、称賛すべきではありません。このようなことをしても、働いた本人や組織にとって好ましい成果はもたらされません。なぜなら、持続可能ではないからです。 ”



**Jen Fisher**

Deloitte - 最高ウェルビーイング責任者

# 従業員が求めるケアパッケージ

職場で十分なケアを受けていると感じている従業員からは、次のような結果が示されています。



3.2倍

仕事に満足している可能性



3.7倍

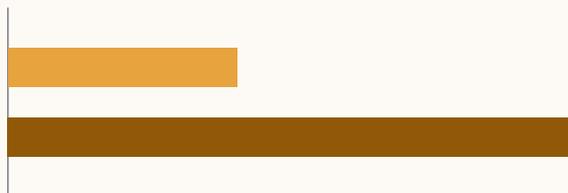
この企業で働く事を勧める可能性

# 特に女性からの共感を得る、 ウェルビーイング関連のコンテンツ

● 2019年 ● 2021年

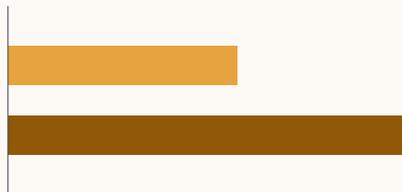
+147%

2019年以降、「ウェルビーイング」  
をうたった求人掲載の割合の増加



+73%

2019年以降、企業の  
「ウェルビーイング」に関する  
投稿の増加



+5%

「ウェルビーイング」に触れている  
投稿へのエンゲージメント率

+41%

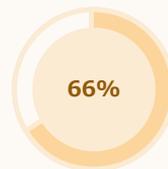
企業の平均的な投稿と比較して、  
女性が「ウェルビーイング」関連の  
投稿にエンゲージする可能性

# メンタルヘルス とウェルネスを 基盤に築かれた 企業文化を期待 するZ世代

企業文化の改善に向け、メンタルヘルスとウェルネスへの投資拡大を期待すると回答した割合

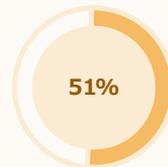
2012年

## Z世代



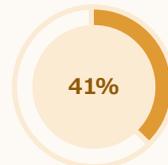
1997年

## ミレニアル世代



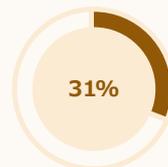
1981年

## X世代



1965年

## 団塊世代



1946年

# 従業員のワークライフバランスの充実を支援する方法

ロックダウンの間、健康面の不安から仕事と家庭生活の両立に苦労していた従業員に対し、雇用主は彼らのストレス軽減のために追加の休暇取得を推進しました。現在、企業は従業員による休暇取得を重視しながら、定期診断やリフレッシュを促す新たな戦略を取り入れています。これに関して検討すべきアイデアを、以降のページでいくつか紹介します。

## #1

# 勤務日の時間の余裕を増やす

Pelotonでは、仕事のスケジュールをブロックするアプリを利用して、従業員にとって重要なプライベートの用事に専念するように促しています。また部門リーダーには、「ミーティング禁止」期間を設定するように奨励しています。Thomson Reutersでは会議疲れの解消を目的に、ミーティングの時間枠の初期設定を、30分/60分から25分/45分単位へと変更しました。

## #2

# 数日間の連休を設ける

世界の一部の地域では、従業員が長期休暇を積極的に取得しない傾向にあると、調査から明らかになっています。1年のうち数日間だけでも一斉休暇を設けることには意味があり、LinkedInをはじめ、Nike、Instacart、Thomson Reutersなどの企業では、こうした休暇をすでに導入しています。「世界各地で時期が異なる長期休暇とは違い、社内のほぼ全員が仕事の手を休め、自身の健康とウェルビーイングにのみ集中する時間を持つことが重要です」と、Thomson ReutersのMary Alice Vuicic氏は言います。



### #3

## 週4日勤務の導入を 検討する

あなたの会社では従来の週5日勤務モデルを廃止する準備はできていますか？ まだ少数派ではありますが、週4日の勤務体制を採用する雇用主も徐々に増え、この考え方が広まるのも時間の問題かもしれません。クラウドファンディング企業のKickstarterは最近、フィンテック企業のBolt、スペインのファッションブランドDesigual、ニュージーランドのPerpetual Guardianのように週4日勤務の試験導入を発表しました。

HR部門のリーダーの中には、従業員が自らスケジュールを設定できる企業がさらに増えれば、週4日勤務を制度化する必要はなくなる也有人いますが、そもそも「1週間の勤務日数」という考え方こそ見直すべき時期を迎えているとの意見もあります。「週4日の勤務体制を打破する企業が、人材獲得の競争を勝ち抜くことになるでしょう。この勤務条件が高需要の新たな特典になるからです」と、企業ブランドおよび従業員エンゲージメントの戦略コンサルタントであるMarta Riggins氏は述べています。

# メンタルヘルスの支援方法の見直し

職場にミレニアル世代が増えたことを受け、この数年間にメンタルヘルスの支援サービスは従業員への福利厚生で最重視される項目に押し上げられ、このトレンドはパンデミック中に勢いを増す一方でした。競争の激しい採用市場で優秀な人材を引き付け、定着させるには、企業はメンタルヘルスの支援サービスを変革し続けなければなりません。「これは従業員にどのようなケアを提供できるかを示し、企業の差別化を図る重要な要素になります」と、Robinhoodの採用責任者であるRichard Cho氏は言います。これに関して検討すべきアイデアを、以降のページでいくつか紹介します。

## #1

# 管理職を共感力のあるリーダーに育てる

今では多くの企業が精神面でのサポートを提供しており、従業員の悩みの兆候を見逃さないよう上級管理職にトレーニングを実施しています。通信事業のAxiataでは、マネージャーに燃え尽き症候群やストレスの症状を見極めるためのトレーニングを行っています。また、Wileyではチームメンバーの状態を頻繁に確認するようマネージャーに働きかけています。Wileyで人材 & ビジネス運営責任者を務めるDanielle McMahan氏は、「こうした取り組みが燃え尽き症候群への対処だけでなく、企業文化の改善や所属意識を育む上で非常に重要です」と述べています。

## #2

# メンタルヘルスの支援サービスを利用しやすくする

HeadspaceやCalmのような瞑想アプリや、Lyra Healthが提供するバーチャルセラピーサービスは、パンデミックの間に利用者が急増しました。一部の企業では現在、従業員支援プログラムを次の段階へと引き上げていきます。Amazonでは最近、メンタルヘルスのプラットフォーム「Resources for Living」の提供を開始しました。このプラットフォームには、自殺防止のサポートや、メンタルヘルス専門の診療医にいつでも相談できるサービスが含まれています。

## #3

# ピープルアナリティクスを活用して問題点を特定する

Microsoft Teamsの一部として提供される Microsoft Viva Insightsといったアプリを利用すれば、企業は従業員の行動を効果的に把握できるようになります。Viva Insightsでは、燃え尽き症候群やストレスを引き起こし得る定時間外の勤務、過剰なミーティングなど、働き方のパターンに着目し、これによりマネージャーは問題を特定して従業員のウェルビーイングをサポートする適切な行動を取ることが可能です。

#### #4

## メンタルヘルスの向上を 従業員に支援してもらおう

精神的な悩みを抱えているときは、思いやりのある同僚に相談するだけで解決につながることも少なくありません。たとえば、WPP、Unilever、Austin Fraserといった企業では、1対1のメンタルヘルス相談カウンセリングの提供を開始しています。WPPのパイロット版プログラム「Mental Health Allies (メンタルヘルス支援の協力者)」では、従業員がボランティアで同僚をサポートすることができます。このプログラムに参加する協力者は、メンタルヘルスに関する基礎を学習し、相手をジャッジすることなく話を聞き、同僚にサービスやリソースを提案する方法を身に付ける2日間のトレーニングコースを受講します。WPPではボランティアを希望する従業員から数百もの応募があったそうです。



# ケーススタディ

## LinkedInの従業員のウェルビーイングを向上させるLiftUp!

The logo for LiftUp! is a large, light yellow circle with a thick border. The border is composed of four colored segments: blue at the top, orange on the right, green at the bottom, and red on the left. In the center of the circle, the text "LiftUp!" is written in a bold, sans-serif font. "Lift" is in blue and "Up!" is in orange.

LiftUp!

LinkedInでは、在宅ワークの状況を従業員が最大限に活かせるように、2020年9月より「Liftup!」というプログラムを開始し、これを通じて企業のリーダーたちが認識し始めた従業員の燃え尽き症候群や不安、薄れる社会とのつながりに対処します。

LiftUp!には、いつでもアクセスできる情報サイトや数々の楽しいイベントのほか、2021年4月に実施された全社休業週間のような、従業員が最も大切にしている「時間のプレゼント」も含まれています。

LinkedInの福利厚生 & 従業員エクスペリエンス担当VPであり、LiftUp!の主要アーキテクトであるNina McQueenは、「驚きと喜びによって従業員全員が輝きを取り戻し、楽しみが生まれ出されている」と言います。

McQueenのチームは、シリコンバレーの本社近くに住む従業員も、地球の裏側にいる従業員も同じように利用できる、可能な限りインクルーシブなプログラムを目指しています。

2020年9月16日  
LiftUp!の開始

2020年10月30日  
世界共通のウェル  
ビーイング休暇

2020年11月3日  
初めて月に複数回  
「ミーティング禁  
止」日を設定

2020年11月9日  
従業員はウェルネス  
ポイントを慈善基金  
への寄付に変換可能

2020年12月10日  
Trevor Noahがホス  
トを務める年末  
の「Silver Linings  
Show」の開催

2021年1月1日  
自宅で使用するエ  
クササイズ器具を  
対象に給付金を拡  
大(年間2,000ド  
ルまで)

2021年1月22日  
俳優のMatthew  
McConaughey  
との対談

2021年3月10日  
自分以外に思いや  
りを届けるランダ  
ムな活動

2021年4月5日 - 2021年4月9日  
従業員の大多数が1週間の休暇  
を取得

2021年4月7日  
音楽、マジック、  
トリビアを楽し  
む1時間のショ  
ーをオンライン  
で開催

2021年10月29日  
世界共通のウェル  
ビーイング休暇

2021年9月1日  
音楽フェスの開催、  
COVID救済基金

2021年7月13日  
「Returning to the Office:  
Strategies to Keep Stress  
in Check (オフィス勤務へ  
の復帰: ストレス防止戦略)  
」ワークショップを開催

2021年6月23日  
7月と8月に金曜  
の半日出勤を毎  
週実施

### 第3章

# Great Reshuffle (大きな転換)

大規模な人材移動により、企業価値と  
採用ブランディングの見直しを求められる企業

# 大きな転換：「もっとできる」と主張する従業員と、同様の可能性を示唆する企業

パンデミックの影響を受け、多くの従業員が自身のウェルビーイングを優先し、働く場所と時間を選択できる自由を求めるようになりました。仕事との新しい関わり方を求めるこうした主張は、LinkedInが「Great Reshuffle」(大きな転換)と呼ぶ(一般的には「Great Resignation」(大規模な人材損失)とも呼ばれています)変化を起こす重要なきっかけとなっています。LinkedInのCEOであるRyan Roslanskyは、次のように述べています。「誰もがあらゆることを見直すべき時期を迎えており、ビジネスリーダーは働き方のモデルそのものや、企業文化・価値を見直しています。従業員は自分の働き方だけでなく、働く理由についても考え直しているようです」仕事を持つ多くの人々が何かもっと大切なものを求め、今以上の目的、柔軟性、共感力を期待して転職しています。



従来の方法から脱却できない組織は、人材関連の問題を招きかねません。「こうした企業は人材確保に苦労することになる」と、Amplifyの創業者であるLars Schmidt氏は言います。「優れた人材の確保に苦戦するだけでなく、望まない体制に従業員に押しつけようとするれば、大規模な人材損失を被る企業の典型になるかもしれません」

世界には今なお高い失業率に悩まされている地域もあり、そうした地域に住む人々は今の仕事にしがみついています。しかし、Microsoftが公開した2021年のWork Trend Index調査によると、「今後12ヶ月以内に退職を検討する可能性がある」と回答した従業員は、世界全体で41%にも上りました。彼らは決して大口を叩いているわけではありません。中国、ドイツ、米国など、8月だけでも430万人の労働人口が自らの意思で仕事を辞めたと報告されており、働き手の不足は世界中でさまざまな業界に打撃を与えています。

The Atlantic誌では、「こうした大規模の退職は、"もっとできる"と主張する楽観主義を実によく表している」と表現しており、

これは企業も同様の可能性を示唆していると言えます。自社の文化や採用ブランディングを見直し、刷新できる組織は、人材の獲得競争で大きな勝利を収める可能性があります。チャンスは混沌の中にこそあるものです。

ここで重要となるのは明確な情報提供です。LinkedInのデータによると、求職者は選り好みするようになっており、応募するまでに閲覧する求人掲載の数は2019年と比べ、2021年には2倍近くに増えたことが分かりました。そのため、やりがいのある仕事や急成長中、あるいはユニコーン企業によくある野心的な目標といったキーワードよりも、柔軟性やインクルーシブな福利厚生、社内における配置転換率などを中心にメッセージを発信する方が効果的かもしれません。

「大きな転換」を成功させるには、優れた人材を惹き付け、定着させるだけでは不十分です。企業は従業員の働き方が激変する真ただ中で、自社の文化を浸食させるのではなく、存続させ、強化していく方法を考えなければなりません。以降のページでは、積極的に採用を行いながら企業文化を維持するためのアイデアを紹介します。

“

急速に進化する企業文化に後れを取らずに対応していくためには、イノベーションや常に前進を目指すマインドが不可欠です。LinkedInにはこうした文化と環境を築くのに最適な機会があり、従業員ひとり1人が最高の仕事と生活を両立しています。

”



**Teuila Hanson**

LinkedIn - Chief People Officer

# 選り好みの激しい求職者へのアピール ポイントとして企業文化が使える

プロフェッショナルがLinkedIn内を検索するプロセスに傾向が表れています。



## 2倍

2019年と比較して、  
2021年は応募1件  
あたりの求人掲載閲覧  
回数が増加

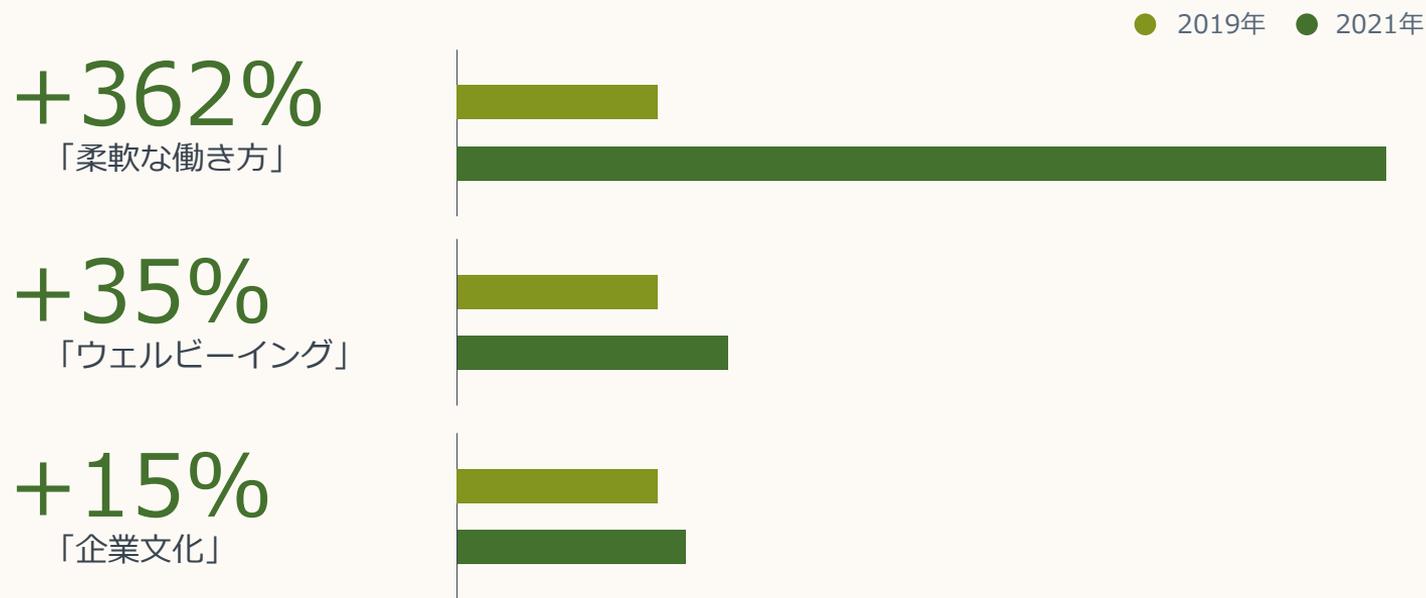


## +67%

企業文化に言及した投稿  
へのエンゲージメント率

# LinkedInメンバーによる主要トピックに関連する投稿数が増加

メンバーの全投稿に占める割合として、2019年から2021年までの増加率を比較



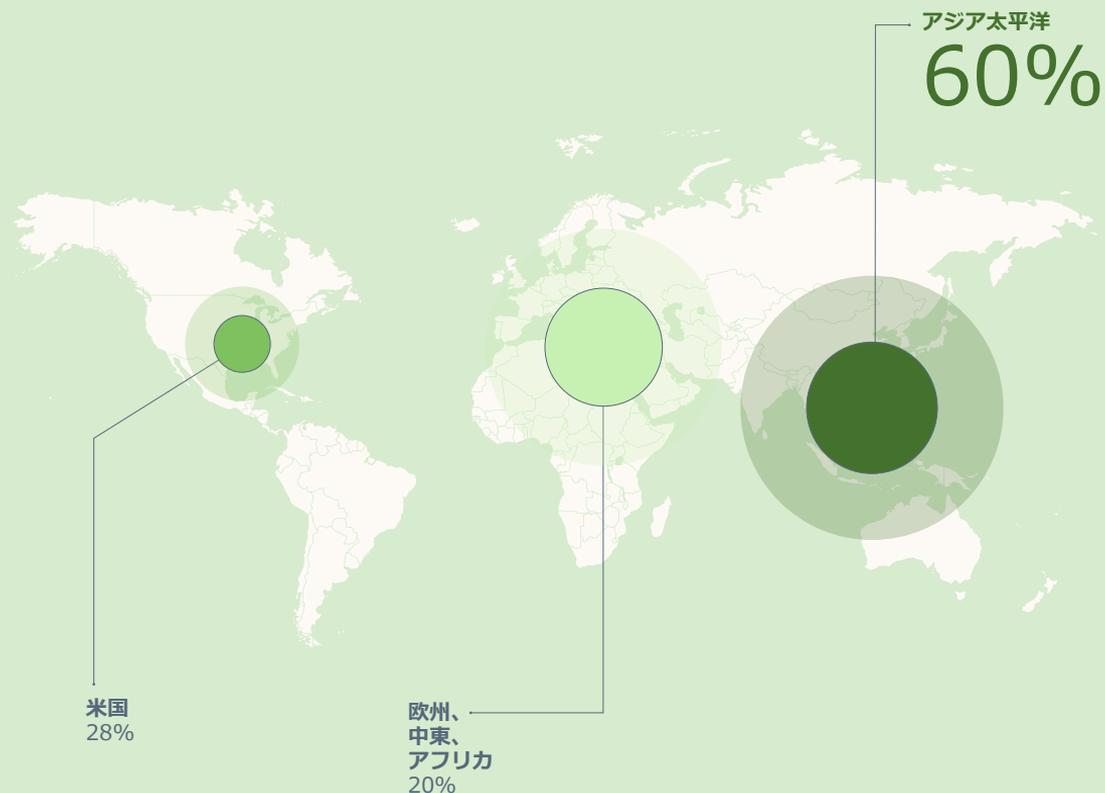
# 世界に見る 転職の動向

2021年8月から10月の期間に転職した  
LinkedInメンバーの割合 (2019年の同  
期間との比較):

世界全体の平均

25%

- 割合が多い地域
- 中央値付近の地域
- 割合が低い地域



# 企業ブランド を高めるための の戦術

強力な企業文化は構築するだけでは十分ではなく、周りからそう認知されなければなりません。つまり、企業ブランドを明確に示すことが重要です。

GitLabのRob Allen氏は次のように述べています。「候補者の選択パターンは、給与や報酬だけではなく、企業が掲げるミッションやビジョンへと移行しつつあります。その候補者にとっての価値や、その企業に入りたい理由が関係してくるからです。マーケティングの基本に立ち戻り、消費者と顧客ではなく、従業員のストーリーにも焦点を当て、新しい候補者を惹き付ける必要があります」

## #1

# 従業員の声に耳を傾ける

企業文化を最もよく知っている自社の従業員の力を借りることは、理にかなった方法と言えます。たとえば Dropbox では、年に2回実施している社内のエンゲージメント調査の結果に、外部協力会社によるフォーカスグループをはじめ、コーヒーを飲みながらの幹部役員たちとの雑談（通常は10人から12人程度）、従業員リソースグループからの意見の聞き取りなどを組み合わせ、企業文化への取り組みについて従業員がどのように考えているかを把握しています。



## #2

# 企業メッセージの 変更を積極的に行う

LinkedInメンバーを対象に実施した最新のサーベイから、求職者が次の就業先で重視する上位3つの要件は、ワークライフバランス、報酬・福利厚生充実、そして素晴らしい同僚・企業文化であることが明らかになりました。企業ブランドおよび従業員エンゲージメントのコンサルタントであるMarta Riggins氏は、次のように提案しています。「従業員がワークライフバランスを取りたい、充実したケアが欲しいと言っているのなら、企業はメッセージングを変えなければなりません。データをよく調べ、メッセージを変えるだけの話です」

## #3

# 企業文化について リーダー陣に語ってもらおう

Pelotonで企業ブランド担当のグローバルマネージャーを務めるRian Finnegan氏は、企業ブランドだけではなく、従業員が自社の企業文化についてどのような意見を持っているかを把握することが重要だと言います。「LinkedInを使って自社の文化を伝えているのは当社に限ったことではありませんが、Pelotonではリーダー陣に当社が職場としてどれほど特別な環境であるかを詳しく紹介してもらっています」さらにPelotonでは、リーダーのような役割を担っているインストラクターたちからも、企業文化について話してもらっていると、Finnegan氏は言います。

# 人材採用が企業文化にもたらす影響

「大きな転換」によって大規模な人材移動が始まり、多くの従業員が入社・退社することで、1つの職場文化が別の職場へと持ち込まれます。そうした中で、採用担当者は積極的に採用を行いながらも、自社の文化を存続・進化させなければならないという課題に直面します。そのため、新たな採用者によって既存の文化が損なわれるのではなく、プラスの効果をもたらされるようにすることが重要です。Recruiting Toolboxの創業者であるJohn Vlastelica氏は、次のように述べています。「これまでの企業文化にはない新しい風を吹き込んでくる人材を採用する "カルチャーアッド戦略" への移行は、どの企業でも社内の最優先事項に挙げられています。そのため、既存の文化にプラスの効果と進化をもたらすような新規採用者を期待すると、人材採用がこれまで以上に重要になるでしょう」

## #1

# 従業員の価値提案 (EVP) に対し、プレッシャーテストを実施する

John Vlastelica氏は、「採用担当者としてアピールしている体験や機会を、本当に提供できているか?」という問いに対する答えを、時間をかけて考えてみて欲しいと言います。また、新規採用者から何を期待されているのかについても、明確に理解できているかを再確認すべきとも述べています。Canvaの採用責任者Amy Schultz氏は、次のように話しています。「従業員価値提案 (EVP) には、数年前ではなく、今の時点で従業員がどう感じ、職場にどのような価値を見込んでいるかを反映されなければなりません。現在だけでなく、今後も企業文化を進化させる人材を惹き付けたいのなら、これは当然と言えます」



## #2

# 正確な情報を伝える

企業文化が急速に、かつ大きく様変わりする中で、すべての答えを知っている人はおらず、候補者も企業にそれを期待していないでしょう。Amy Schultz氏も「信用は完璧に勝る」というコンセプトを最近共有しています (Peter Drucker氏もそのようなことは言っていないでしょうが)。「リーダー陣は新しい方法で従業員を刺激する必要があります。組織への参加や、あるいはそこに留まることでも構いません」とAmy Schultz氏。無敵になるよりも、弱くいた方がそれを簡単にできるかもしれません。

## #3

# 入社研修に投資する

John Vlastelica氏は、社内で入社研修のプロセスを担当する人材獲得リーダーがますます増えてきたことに注目しています。多くの企業が 1) リモートまたはハイブリッドの仕事環境を整え、2) 猛スピードで採用を行い、3) 企業文化に軌道修正を加えていることを考えると、適切なオンボーディングが不可欠であるのは明白です。「新規採用者が自分の職務・責任を明確に理解するには、ソーシャルネットワークへの参加や成功に向けたサポート体制を含め、オンボーディング体験をパーソナライズすることが非常に重要になります」と、Capgeminiの採用責任者であるAjay Sah氏は述べています。

# ケーススタディ

## 従業員のウェルネスを支援し、求職者にもそのことを伝えた Instacart

「貴社のチームでは、どのようにメンバーによる休暇取得を促していますか？ どのように彼らの境界線を尊重しているのでしょうか？ これらは企業ブランドについて当社が説明するときに極めて重視していることです。

- Deniz Gultekin  
Instacart - 人材採用マーケティング部門、  
シニアマネージャー

### ウェルビーイングプログラムの開始

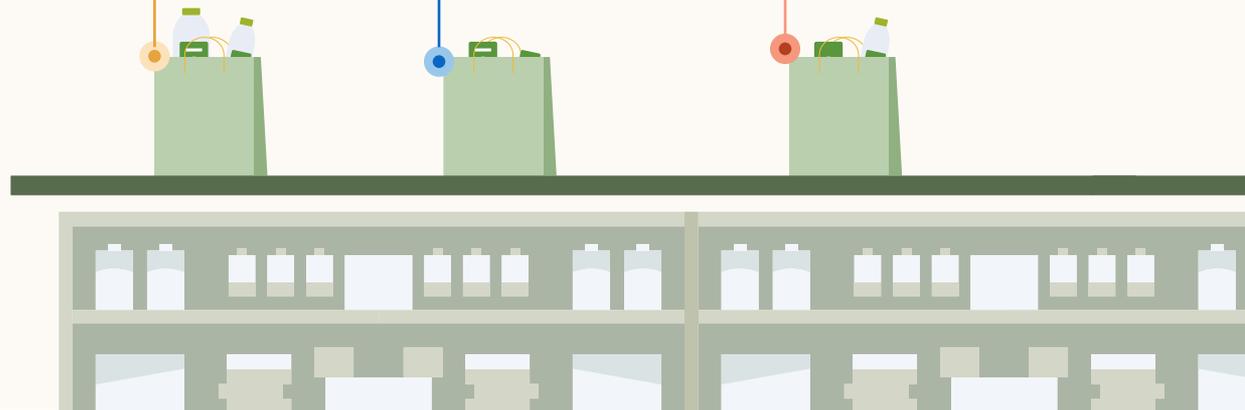
Instacartでは、従業員にリフレッシュの機会を提供する目的で、2021年のレイバーデー（労働者の日、9月の第1月曜日）前後に特別休日を設け、初となる全社一斉休業の導入を決定。

### シニアマネージャーがアンバサダーの役目を担当

CEOのFidji Simo氏が従業員に「Self-Checkout」プログラムを発表。同時に、シニアリーダーがこのプログラムを支持することを各チームのメンバーに表明。

### 採用候補者への通知

採用面接の段階にいる候補者へ、全社一斉休業で人事チームにもリフレッシュ時間を設けるため、この週は採用面接を実施しないと通知。



### Instacartが伝えたい重要な メッセージを決定

従業員に「ツールキット」を配布し、不在通知メールの書き方、社外のパートナーに不在予定の理由を説明する方法、Self-Checkoutプログラムの目的についてのガイダンスを提供。

### 従業員による口コミ

LinkedIn上で休暇の過ごし方を紹介するストーリーのシェアを従業員に推奨。こうしたストーリーを集めて、Instacartの企業ブログに掲載する投稿を作成。

### 求職者の共感を喚起する Self-Checkoutプログラムのコンテンツ

LinkedInに掲載したSelf-Checkoutプログラム関連のコンテンツで、従業員の休暇が明けてから最初の2日間に4,000件を超えるエンゲージメントを確認。

# まとめ

# 競争を勝ち抜くのは、 仕事のやり方を 再構築できる組織

社内で進む企業文化の変化について理解するために、今回私たちは世界中の人材担当プロフェッショナルに話を聞きましたが、「一世代に一度の」というフレーズを繰り返し耳にしました。このフレーズを「ディスラプション（崩壊）」の説明に用いたリーダーもいます。別のリーダーは「機会」についての説明で使いました。

これらはいずれも適切な表現でした。





どの組織にとっても、「大きな転換」はさまざまな課題や計り知れない可能性に満ちあふれた重大な瞬間です。前世紀にわたって確立された働く環境を見直し、働く場所や時間、方法を再構築できる企業は、そうでない企業と一線を画し競争優位性を確立できるはずです。

そして、従業員は個人の生活を充足させるワークライフを選べる自由と引き換えに、自身の説明責任を果たし、ミーティング時間の長さではなく、成果で評価される機会を受け入れるでしょう。

「今回の転換はこれまでとは違います」とAmplifyのLars Schmidt氏は言います。「ツールやテクノロジーに限った話ではなく、マインドセットや望み、従業員と雇用主の両方の期待に関係し、非常に幅広い範囲に影響するもので、しかも短い時間枠の中で起こっているものだからです」

変化がこれほど急速なペースで進んでいるのは、最適なアプローチの多くがまだ登場していないという意味です。文化は静的ではなく、動的なものであるため、答えは誰にもわかりません。とはいえ、交換可能なツールではなく、それぞれ違った唯一無二の個人として理解されることを望む従業員によって、すでに企業文化は再形成されつつあるように思えます。これこそ視点の変化であり、このレポートで紹介してきた戦術を検討する、あるいは独自の手法を開発して柔軟性やウェルビーイング、計画的なキャリア育成などの重要な取り組みに対処しながら企業文化を変革していけるでしょう。

## 寄稿協力者の紹介

このレポートは、世界をリードする人材/HRプラクティショナーの知恵や貴重な体験をもとに作成されました。皆様の時間とインサイトの惜しみない提供に、心より感謝いたします。



**Ajay Sah**  
Capgemini - VP (バイスプレジデント) 兼人材採用責任者



**Alice Scott**  
Austin Fraser - オペレーション & インクルージョン最高責任者



**Amy Schultz**  
Canva - 人材採用グローバル責任者



**Becky Garroch -**  
Digital River - 人事配置担当VP (バイスプレジデント)



**Christina Rasielski**  
LinkedIn - ビーブルサイエンス担当シニアコンサルタント



**Claude Silver**  
VaynerMedia - Chief Heart Officer (CHO)



**Danielle McMahan**  
Wiley - 人材 & ビジネス運営責任者



**Deniz Gültekin**  
Instacart - 企業ブランド担当シニアマネージャー



**Desiree Caballero**  
Robinhood - 企業ブランド担当責任者



**Donna Nasserghodsi**  
Instacart - 企業ブランド担当シニアマネージャー



**Jen Fisher**  
Deloitte - 最高ウェルビーイング責任者



**Jenny Johnstone**  
Sage - 従業員エクスペリエンス & エンゲージメント担当グローバルシニアディレクター



**John Vlastelica**  
Recruiting Toolbox - CEO



**Ju Min Wong**  
Grab - 人材戦略責任者



**Judy Jackson**  
WPP - 文化・エンゲージメント部門グローバル主任



**Justin Black**  
LinkedIn - ビーブルサイエンス担当責任者



**Lars Schmidt**  
Amplify Talent - 創業者



**Marta Riggins**  
戦略コンサルタント、企業ブランド & 従業員エンゲージメント



**Mary Alice Vuicic**  
Thomson Reuters - 人事担当役員



**Melanie Bauer**  
LinkedIn - HRプロジェクトマネージャー



**Nickle LaMoreaux**  
IBM - Chief People Officer



**Nina McQueen**  
LinkedIn - 福利厚生 & 従業員エクスペリエンス担当VP (バイスプレジデント)



**Norlida (Oli) Azmi**  
Axiata - グループ最高人事責任者



**Patrick (Paddy) Hull**  
Unilever - Future of Workプログラム担当VP (バイスプレジデント)



**Patty McCord**  
Patty McCord Consulting代表 (Netflix前最高人事責任者)



**Rian Finnegan**  
Peloton - グローバル企業ブランド担当シニアマネージャー



**Richard Cho**  
Robinhood - グローバル採用責任者



**Robert Allen**  
GitLab - 人材 & エンゲージメント担当VP (バイスプレジデント)



**Teuila Hanson**  
LinkedIn - Chief People Officer

## さらに詳しく学べるオンラインコース一覧

1 | [インクルーシブ・リーダーシップ](#)  
Dr. Shirley Davis

2 | [クリエイティブな組織を作るには](#)  
Thea Polancic

3 | [集中力を保つには](#)  
Dave Crenshaw

4 | [マインドフルネス入門](#)  
John Ullmen

5 | [新任マネージャーの心得](#)  
Todd Dewett

## 調査方法

### サーベイ

転職を検討する際に求職者が重視する条件に関するインサイトは、LinkedInが2021年6月に全世界で約2万人を対象に実施した「Talent Drivers」サーベイの結果に基づいています。回答者は、従業員価値提案 (EVP) 15項目の中から、新しい仕事を検討する際に最も重視する要素を最大5つまで選択するように指示されました。

従業員の幸福度および職場で十分なケアを受けていると感じているかに関するインサイトは、Glintのサーベイに参加した900社を超える企業に所属する数百万人の回答から導き出されたものです。詳細については、Glintが公開している2021年9月から12月の『従業員のウェルビーイングレポート』でご確認いただけます。

幹部役員の調査データは、LinkedInがYouGovに委託し、米国および英国の従業員数1,000以上、かつ年間収益3億5,000万米ドル (2億5,000万英ポンド) を上回る組織に所属する役員レベルのエグゼクティブ約500人を対象に、2021年8月4日から24日の期間に実施された未来の働き方に関するサーベイの回答に基づいています。このサーベイはオンラインで実施されました。

企業文化の向上を目的とした投資が活発な地域の調査データは、英語を話すアクティブなLinkedInメンバーを対象に、次の国・地域でLinkedInが2021年9月に実施したオムニバスサーベイから集約しました: 米国、英国、カナダ、ベネルクス、オーストラリア、インド、東南アジア、ブラジル、ドイツ、中東/北アフリカ (MENA)、北欧、スペイン。

### 行動インサイト

このレポートの行動インサイト (行動科学と社会科学から得た洞察) は、200ヶ国を超える約8億人のLinkedInメンバーにより生成された、数十億のデータポイントから導き出されたものです。これらの分析結果には、2019年9月から2021年9月までに抽出されたデータが含まれています。求人掲載、企業の投稿、メンバーの投稿、役職に関するインサイトは、「企業文化」「柔軟性」「ウェルネス」の3つのカテゴリーを用いたキーワード分析に基づいています。分類には類似する語句が追加され (例: 柔軟性には「リモートワーク」「在宅勤務」をキーワードに含めるなど)、スペイン語、フランス語、日本語、オランダ語、イタリア語、ドイツ語、ポルトガル語、トルコ語、中国語に翻訳されています。これらのキーワードによりコンテンツを分類し、比較分析を実行しました。2019年、2020年、2021年のデータを比較するために、分析では各年の9月に行われたすべての求人掲載、企業の投稿、メンバーの投稿を考慮し、特に明記がない場合、キーワード分析は2021年9月に行われたすべての投稿に基づいています。

自認する性別は男性と女性の2つだけではありません。LinkedInメンバーの中には、これまでの「男性」と「女性」とはとらわれない性別の人もいます。本人が明示していない場合、本分析で使用しているデータでは、メンバーの性別を推定しています。メンバーが男性か女性かの分類は、その名前またはLinkedInプロフィールで使用されている代名詞に基づいて判断しました。男性か女性かを推定できなかったメンバーについては、本分析から除外しました。

メンバーの世代は、LinkedInプロフィールに公開されている学歴とその他の自己申告データに基づき推定されています。プロフィールの情報から信頼するに足る推測ができないメンバーは、この世代関連の分析から除外しています。世代の定義はPew Researchの定義に従い、1997年以降生まれをZ世代、1981年 - 1996年生まれをミレニアル世代、1965年 - 1980年生まれをX世代、1946年 - 1964年生まれを団塊世代としています。

転職回数は、前職を退職した後、別の会社での新しい職歴が記載された時点で、最新のLinkedInプロフィールから算出しました。これをLinkedInメンバーシップで割り、メンバーシップの増加率を割り出します。この割合は、COVIDによる影響を受ける以前の2019年の同期間と比較し、ベンチマークとしてより「標準的な」年度に対する転職率を測定します。なお、学生のポジション、副業、インターンシップは含まれません。

## 出典

### はじめに

George Anders. "Did Peter Drucker Actually Say 'Culture Eats Strategy for Breakfast' — and If So, Where/When?" Quora. March 27, 2016.

"Deloitte Global Intelligent Automation Study Reveals Dramatic Acceleration in Adoption of Automation Technologies." Deloitte. December 1, 2020.

"What Employees Expect in 2021." IBM Institute for Business Value. February 2021.

John Simons. "Gen Z and Millennials Are Leading a 'Great Reshuffle.' Here's What That Means." Time. October 17, 2021.

### 企業文化のタイムライン

Aine Cain. "The Progression of Office Culture from the 50s to Today." Business Insider. October 12, 2018.

Jennifer Alsever. "Elevating the Lives of Workers." Out of Office. October 10, 2020.

Janet Yellen. "The History of Women's Work and Wages and How it Has Created Success for Us All." The Brookings Institution. May 2020.

"A Retrospective on the History of Work." Atlassian.

Abby Westling. "The History of Office Wear." Grey Journal. 2021.

George Gilder. "Women in the Work Force." The Atlantic. September 1986.

Barbara Presley Noble. "At Work; Dissecting the 90's Workplace." The New York Times. September 19, 1993

Bryan Lufkin. "Office Space Turns 20: How the Film Changed the Way We Work." The BBC. February 5, 2019.

Arielle Pardes. "Silicon Valley Ruined Work Culture." Wired. February 24, 2020.

Avery Hartmans. "Silicon Valley's Open Offices Are Probably Over, Thanks to the Coronavirus — But They Were Always Bad for Employees Anyway." Business Insider. August 9, 2020.

### 柔軟性

"Austin Fraser Talk to Us About the Positive Impact of Flexible Working." The Flexa Times (Austin Fraserのブログ). April 1, 2021.

"The Next Great Disruption Is Hybrid Work — Are We Ready?" Microsoft Work Trend Index. March 22, 2021.

Arvind Krishna. "The IBM Work from Home Pledge." LinkedIn. May 2, 2020.

Jeff Koyen. "How the CHROs at Twitter, Softbank & Pepsico Are Making the Future of Work Work." WebEx by Cisco BrandVoice/ Forbes.

Scott Reid. "Flexibility for Frontline Workers Crucial to Tackling Scotland's Record Vacancy Levels." The Scotsman. October 17, 2021.

Jacob Morgan. "Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little." Harvard Business Review. March 10, 2017.

## 出典

### ウェルビーイング

[“U.S., Asian Workers Are Not Using Their Vacation.”](#) CNN. November 6, 2014.

Mandy Oaklander. [“Millennial Employees Are Getting Companies to Radically Rethink Workers’ Mental Health.”](#) Time. January 16, 2020.

Sarah Todd. [“The Case for a Week-Long Company-Wide Vacation.”](#) Quartz. June 8, 2021.

Jen Fisher, Melanie Langsett, Nicole Nodi, Brenna Sniderman. [“The Disconnect Disconnect: Aligning Culture and Policy to Mend the Rift Between Needing Time off and Taking It.”](#) Deloitte. January 22, 2021.

Ari Levy. [“Companies Are Offering Benefits Like Virtual Therapy and Meditation Apps as Covid-19 Stress Grows.”](#) CNBC. October 10, 2020.

Kelly Greenwood, Natasha Krol. [“8 Ways Managers Can Support Employees’ Mental Health.”](#) Harvard Business Review. August 7, 2020.

[“Amazon Introduces New Mental Health Benefit for all U.S. Employees and Their Family Members.”](#) AboutAmazon.com. May 20, 2021.

### Great Reshuffle (大きな転換)

Ishaan Tharoor. [“The ‘Great Resignation’ Goes Global.”](#) The Washington Post. October 18, 2021.

Jeff Cox. [“A Record 4.3 Million Workers Quit Their Jobs in August, Led by Food and Retail Industries.”](#) CNBC. October 12, 2021.

Derek Thompson. [“The Great Resignation is Accelerating.”](#) The Atlantic. October 15, 2021.

## 著者紹介

### エディトリアル

Phyllis Furman

Bruce Anderson

Maria Ignatova

Lydia Abbot

Christina Joseph Robinson

Susanna Kim

Luke Barley

Greg Lewis

### データ

Joseph Soroñgon

Deanne Tockey

James Lykens

Kai Stritter

Eric Knudsen

### デザイン

Johansen Peralta

Ben Keyser

Franny Robertson

Joelle McKenna

Catherine Choi

# LinkedInが提供するサポート

LinkedInタレントソリューションズは、人材採用プロセスにおける各ステップに適した人事ソリューションと従業員育成ソリューションを豊富にご用意しています。LinkedInのデータとインサイトを、適切な候補者の発見や交流をはじめ、従業員の育成・エンゲージメント強化、より賢明な人材採用プロセスにお役立てください。

2003年の創立以来、LinkedInは世界のプロフェッショナルにつながるの機会を提供し、生産性の向上とキャリアアップをサポートしてきました。世界中の7億4,000万人を超える人々が日々利用するLinkedIn（米国内では労働者の75%が利用）は、世界最大のプロフェッショナルネットワークです。

お問い合わせ



## 人材採用および従業員育成向け製品

### 人員計画

難しい採用業務や人事での判断に役立つリアルタイムのデータが揃っています。

- [Talent Insights](#)

### 採用

簡単に行える求人掲載とスマートなソーシング & ブランディングで、狙い通りの人材を獲得します。

- [求人掲載](#)
- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedInキャリアページ](#)

### 人材育成

従業員に関連性の高いスキルを結びつけ、エンゲージメントを強化し、スキルギャップを解消します。

- [LinkedInラーニング](#)

**LinkedIn** Talent Solutions