



Life Sciences Firms Look Past Recovery and Focus on Long-Tail Risks, Workforce Resiliency

Published: May 2021

ライフサイエンス企業における従業員のレジリエンス向上に向けた取り組み

2022年2月8日

パンデミック期間において、ライフサイエンス企業の業績は全体的に堅調に推移している。その反面、組織運営（オペレーション）や人材面で大きな課題を抱えている。本稿では、Aon が有するライフサイエンス分野に関する豊富なデータと、リスク、ヘルス、人的資本（ヒューマンキャピタル）に関する専門的な知見に基づき、本業界が将来に向け再構築を進める上での最大の機会について焦点を当てて紹介していく。

概してライフサイエンス業界にとって、パンデミックによる財務面への影響は他業界に比べて限定的であったと言える。しかし、業務オペレーション上の中断・混乱や人材・労働力（Workforce）に関する問題により、業界や各企業はこれから回復、再構築、繁栄の時期に入るにあたり、より強力で回復力のあるビジネスの基礎を築くことが求められている。

ライフサイエンス市場における堅実な成長とレジリエンスに関するデータを幾つか参照する。

- ナスダック・バイオテクノロジー・インデックスは、2020年に25%上昇（DJ工業株平均は7%）
- 2020年のライフサイエンス分野のIPO件数は過去最高で、2019年から77%増加¹
- COVID-19によって事業に深刻な影響を受け、回復に時間がかかると回答したライフサイエンス企業は、全企業の8%に対し、3%のみ²
- 2020年末時点で、我々が調査した世界のライフサイエンス企業410社³のうち62%が通常または積極的な採用を行っているとは回答したのに対し、金融サービス・テクノロジー企業では43%、製造業では32%に留まった

¹ <https://www.bdo.com/insights/industries/life-sciences/the-biotech-ipo-boom>

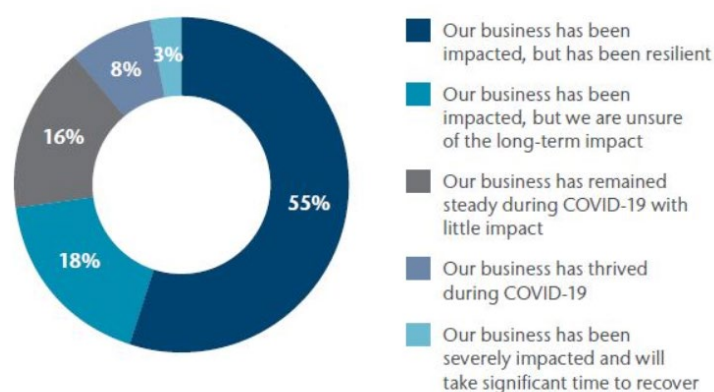
² Aon Global COVID-19 Risk Management and Insurance Survey, conducted in Q4 2020 with more than 500 global respondents

³ Aon Salary Increase and Turnover Survey – Second Edition, December 2020; based on responses from 410 life sciences firms across 114 countries

ライフサイエンス業界企業は、現在の危機から脱却するために、コスト削減効果の高いプロセスの構築など、新しい働き方に適応できる、よりレジリエンスの高い、俊敏（Agile）なワークフォースの在り方を構築し、新たなリスクや未知のリスクに積極的に対処することに引き続き注力している。

ライフサイエンス企業は、その事業の性質上、パンデミックに対する準備が他の組織よりも整っていたと言える。Aon のリスクマネジメント調査の結果によると、ライフサイエンス企業の 45%が、今回の COVID-19 パンデミック以前からパンデミック対策を行っていたと回答している。

Figure 1 — Life Sciences Firms Describe the Impact of COVID-19 on Their Business

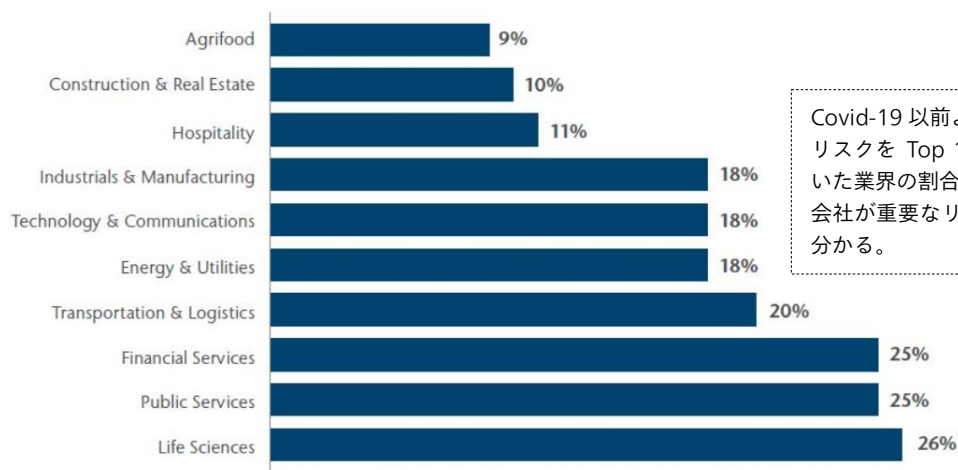


ライフサイエンス企業の Covid-19 による事業上のインパクトに関する 2020 年の第 4 四半期の Aon 調査

- インパクトを受けたが回復途上（55%）
- インパクトを受けたが長期的な影響度は不明（18%）
- 堅調であり殆どインパクトを受けていない（16%）
- 事業は堅調であった（8%）

Source: Aon COVID-19 Risk Management and Insurance Survey, conducted in Q4 2020 with more than 500 global respondents, including 35 life sciences firms.

Figure 2 — Industry Prevalence of Pandemic or Health Crisis Listed as a Top 10 Risk Prior to COVID-19



Covid-19 以前より、パンデミック発生や健康上のリスクを Top 10 リスクの一つとして位置づけていた業界の割合。ライフサイエンス業界は 26%の会社が重要なリスクとして位置づけていたことが分かる。

Source: Aon COVID-19 Risk Management and Insurance Survey, conducted in Q4 2020 with more than 500 global respondents, including 35 life sciences firms.

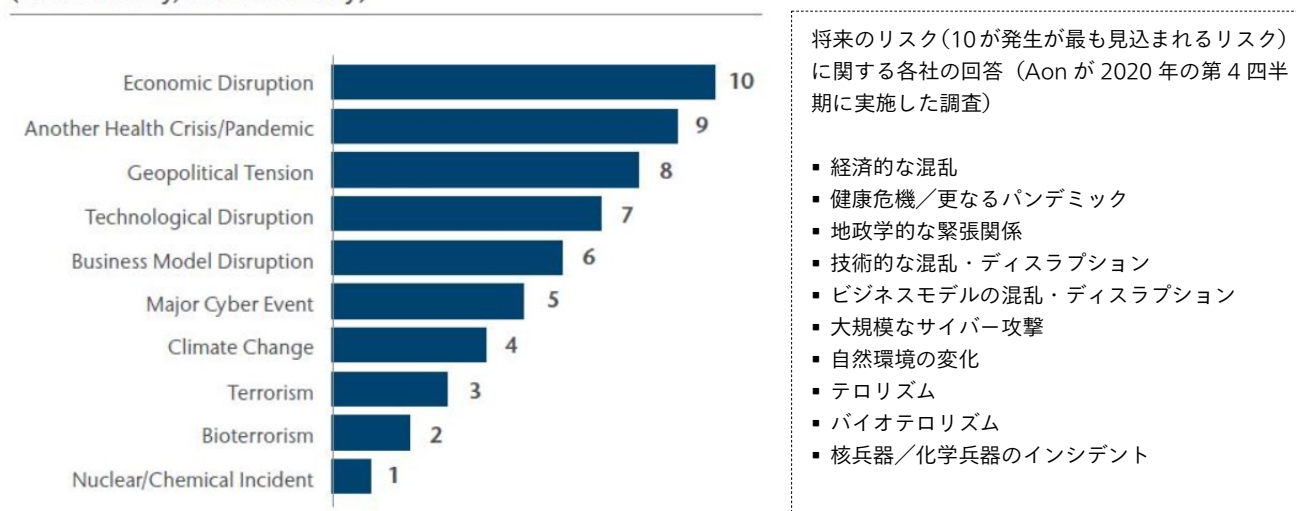
将来に向けた組織運営（オペレーション）力の強化に向けて

組織がより強く、より回復力のある未来に目を向けるとき、組織は人材と資産の保護に重点を置くことが一般的である。ライフサイエンス企業にとって、組織運営上の優先事項はコスト管理である。ライフサイエンス企業が一般的には高い利益率で事業を展開しており、その利益の多くが戦略の中心となる研究開発に投資されていることを考えると、コスト管理が重要であるという指摘は意外に感じられるかもしれない。しかし、パンデミック期間中、臨床試験が再優先され、ワクチンの開発、製造、流通、あるいは検査、血漿、個人防護具の提供など、すべての企業がパンデミック対応に大きな役割を果たして頂いた。

コスト管理の次には、ライフサイエンス企業はサプライチェーンの見直しに注力している。大規模なライフサイエンス企業の多くはパンデミック期間に渡って、研究所の活動を継続できるよう十分な設備を備えていたが、一部の医薬品は不足が続いている。アウトソーシングに依存している製薬会社にとっては、サプライチェーンの課題はより顕著になるであろう。

業界を問わず企業が将来を見据えるとき、経済的な混乱と新たな健康危機が最大のリスク課題となる。しかしライフサイエンス業界は他の多くの業界に比べて、この2つの問題を軽減する態勢を整えていると言える。

Figure 3 — Companies Across Industries Rank Future Risks
(1 is least likely, 10 is most likely)



Source: Aon COVID-19 Risk Management and Insurance Survey, conducted in Q4 2020 with more than 500 global respondents.

未来を再構築するためのレジリエントなワークフォースの構築

経営陣／ビジネスリーダーは、従業員の保護に注力する一方で、将来に向けて従業員を再編成し、最適化する方法を模索している。この取り組みの重要な柱となるのが、従業員のレジリエンスを高めること、即ち変化に対応できる人材を育成することである。従業員のレジリエンスを高めるためには、従業員のことを中心に考え、従業員のニーズに沿ったウェルビーイングへのアプローチを採用し、それらを十分にコミュニケーションすることが必要となる。

Aon のヒューマン・キャピタル・ソリューションズのアソシエイト・パートナーである Marinus van Driel は「ワークフォース・レジリエンスの3つの核心は、職場での基本的な心理的安全性、雇用主への強い帰属意識、そして潜在能力を最大限に発揮するために必要な適応力とモチベーションの3つである」と述べている。

レジリエンスの高い従業員を育成するためには、従業員のウェルビーイングに取り組むことが重要である。Aon のレポート“The Rising Resilient” では、殆どの雇用主が従業員の身体的・精神的な健康をサポートするために何かを提供しているにもかかわらず、レジリエンスが高いと考えられる従業員はわずか 30%に過ぎないと Aon のヘルス・ソリューションズの専門家が説明している。実際、パンデミックの際には、従業員のウェルビーイングがより重視され、企業はそのプログラムを改善した。Aon の有する従業員の健康に関するデータによると、42%の従業員が心理的安全性を得られず、52%の従業員が帰属意識を感じていない⁴。

ライフサイエンス業界においても、Aon の多くのクライアントが介護や子供のリモート学習など、個人的な事情を抱える従業員に対して柔軟な対応を行っている。パンデミック後もこれらの企業は柔軟な勤務体系、ハイブリッド勤務モデル、カスタマイズされたウェルビーイング施策などの取り組みを通じ、このような支援を継続することが可能である。加えて、これらの組織で構築された強固でミッション・クリティカルな文化を維持することも可能となる。

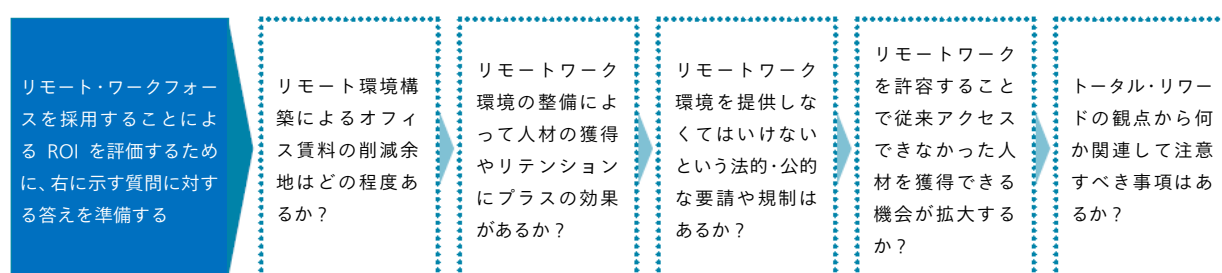
ウェルビーイングの取り組みに対応するために、ライフサイエンス企業は個別のタスクフォースを立ち上げるケースが多く見られる。64%⁵の企業が、リモートワークやフレックスタイム制、従業員の DE&I の実現などに取り組む「未来の働き方・新しい働き方」に関するタスクフォースを設置していると回答している。さらに 10%の企業が今後、タスクフォースの設置を検討している。これは、2020 年 12 月にライフサイエンス企業 176 社を対象にした調査のうち、タスクフォースを設置している企業の半数強から増加している。

⁴ Aon Rising Resilient report at aon.com/risingresilient

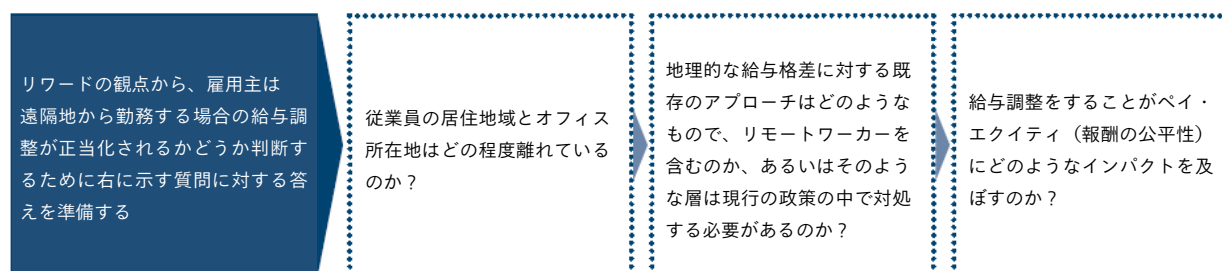
⁵ Aon HR Pulse Survey #7: Preparing for the Future, conducted in April 2021 with 1,451 global respondents, including 210 life sciences firms

未来の働き方（Future of Work）を実現していくためのタスクは山積している。テクノロジー業界等と比較して、どの職務や従業員の誰が永続的なリモートワークやハイブリッドワーキングモデルに適しているかを判断できているライフサイエンス企業は少数である。例えば、研究開発拠点での仕事はリモートではできないが、それ以外の多くの仕事はリモートで実施することができる。人事担当者やビジネスリーダーにとって、今後数ヶ月の間に優先すべきことは、リモートで行うことができる職務を決定すると共に、さらに一歩進んでリモートでの職務を成功させるために必要な個人のコアコンピテンシーを評価することである。図 4 のデシジョンツリーでは、これらの判断を下す際にリーダーが問うべき質問の種類を詳細に示している。

Figure 4 — Decision-Making for Remote Roles and Related Pay Adjustments



**Some countries (e.g. Ireland, Germany) mandate the offer of remote working and the onus is on the employer to justify refusal.*



ネクストステップ

ライフサイエンス業界企業が今後数年間に渡ってさらに力強い成長を遂げるため、経営陣を始めとする企業のリーダーは、従業員を含む資産やサプライチェーンの保護から従業員の新しい働き方の確保まで、パンデミックによって露呈した固有のリスクと新しい機会に対処する必要がある。

本記事で取り上げたトピックの詳細については、以下のリソースをご参照頂きたい。

- [Defining How and Where People Should Work.](#)
- [COVID-19 HR Pulse Survey](#)
- [Reprioritizing Risk and Resilience for a Post-COVID-19 Future.](#)
- [The Rising Resilient](#)
- [Global supply chain diagnostic](#)

本稿の執筆者

Richard Harris, Partner, Executive Compensation
Laura Wanlass, Partner, Governance Services
Jacqueline Condron, Director, Governance Services
Kirsten Ross, CFA Corporate Governance Lead
Claire Morland, Head of Executive Compensation

翻訳

寺澤 匡彦
エーオンソリューションズジャパン株式会社
シニアアソシエイトコンサルタント
03-4589-4342
masahiko.terasawa@aon.com

監訳

山下 知之
エーオンソリューションズジャパン株式会社
代表取締役社長 パートナー
03-4589-4349
tomoyuki.yamashita@aon.com

About Aon

Aon plc (NYSE:AON) is a leading global professional services firm providing a broad range of risk, retirement and health solutions. Our 50,000 colleagues in 120 countries empower results for clients by using proprietary data and analytics to deliver insights that reduce volatility and improve performance.

© Aon plc 2022. All rights reserved.

The information contained herein and the statements expressed are of a general nature and are not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information and use sources we consider reliable, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.