

さらなる成長のために タレントレース（優秀な人材 の獲得）に再度集まる注目

第14回 年次世界CEO
意識調査シリーズの
「Growth reimagined.
The talent race is back
on」



タレントレースが再注目されている

世界中のCEOたちは改めて、重要なスキルを持つ人材の不足が最優先課題であると述べている。

コスト削減、採用凍結、予算制限の末、HR（人事）リーダーは事業成長のためにタレント（優秀な人材）を獲得しようと挑んでいる。しかし、適切な場所に適切なスキルを持った適切な人材が明らかに不足していることが深刻な懸念となっており、多くのCEOは、人材戦略全体を再考することに迫られている。

過去数十年間にわたるタレントへの膨大な投資にも拘らず、経済成長は鈍化している。CEOは新興国市場における成長という唯一最大の機会に、絶対的なトップタレントをどのように集中するか、その回答に迫られている。ひとつ明らかに言えることは、タレントレースは、決して終わることなく、競争は今後も熾烈を極めたままだということである。

「ビジネスフィールドが東側諸国にシフトするにつれ、企業文化とオペレーティングモデルが確実に現地市場に反映されているか確認しなければならない。それを正しく行うことに自分の時間のほとんどを費やしている」

Paul Polman, CEO of Unilever

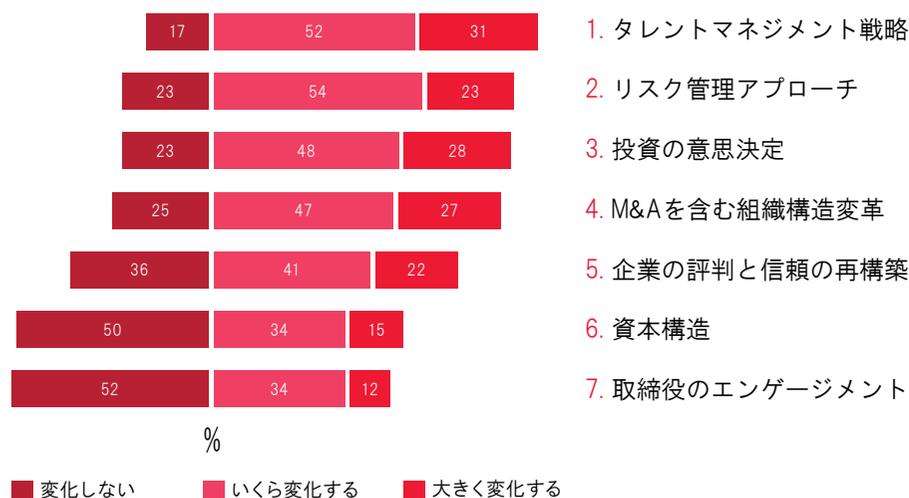
90% のCEOが
重要なオペレーションは
アジアで成長すると
予測

PwCの見解

- タレント不足の危機は、もはや遠い未来の課題ではなく、現在の問題である。それはまさに、今ここで事業成長と経済繁栄を脅かしている。
- 多くの組織はタレントマネジメントの本当の意味を理解することができず、長期的に持続可能なタレントの供給ルートをどのように構築するか、不明確だと感じている。組織は、ほかのビジネスプロセスと同様、厳格にタレントの供給プロセスを管理しなければならない。組織はビジネスの行われている現地のベストタレントにとって最も魅力がある組織になることに焦点を当て、取り組んでいく必要がある。
- 現実には多くの企業が、誰がキータレント（重要な優秀人材）なのかを理解しておらず、キータレントがどの程度積極的に関与しているのか、タレントを引き止める適切なインセンティブや報酬モデルが存在するのか、タレント流出による事業への影響がどの程度あるのかなどを一切気に掛けていない。このままではキータレントを失う一方で、キータレント以外の人員に過度にコストをかけてしまう可能性を意味する。
- 大多数のCEOはタレントマネジメントに関する戦略を変更していると述べているが、最も先見の明のある企業のみが真の競争優位性を得るために行動を起こしているに過ぎない。多くの企業は、普段と同じ戦術をただ使い続けており、過去と同じ結果をもたらしているだけである。現在の競争環境においては、それだけでは十分ではない。
- CEOはHR機能の将来を考えなければならない。多くのHRチーム（人事部門）は、成長を加速させる戦略的思考が欠落している。私たちは多くの事業・組織でこの機能を再考する機が熟しきっていると感じている。この変化にどのようにHRが応えるかで、次の段階の世界経済発展と転換において組織が繁栄するのか（そして生き残るか）どうかが決まるのである。

タレントマネジメントは、今CEOのトップ課題

質問：グローバルな事業環境の変化に応じて、今後12カ月間で企業組織モデルが以下のどの領域でどの程度まで変化すると予測しますか。



全ての回答者 (1,201人)

出典：PwC 第14回年次世界CEO意識調査

タレントの発掘と獲得

世界の国々で失業率が高く、ほかの地域では多くの学生が卒業する中、企業は懸念すべきスキルの不一致に悩んでいる。多くの先進国では労働力の高齢化が進み、それに応じて活用可能なタレントプールも縮小している。ミレニアル（21世紀に仕事を始めた世代）と呼ばれる新世代の個人は、就業する組織に対して、それまでの世代とは異なる希望や期待を持っている。CEOは業績が回復するタイミングで、効果的に競争を勝ち抜くために必要である適切なタレントが得られていないことを恐れている。CEOの大多数（66%）はタレント不足が企業の成長を妨げると危惧している。

企業は野心的な成長を図るために、事業にとって最も価値のある従業員への投資と確保に再び焦点を当てる必要がある。新しいビジネス市場への参入には、事業全体に渡ってグローバルな発想が求められる。本社は東へ移り、階層はよりフラット化し従業員はより権限を与えられる。テクノロジーとフラット化した組織プラットフォームは、技術革新とグローバルなネットワークをサポートするが、自らの挑戦をももたらす。明日の世界は、仮想グローバルチームで仕事ができる人材やその任務を遂行できるリーダーシップを求めている。

CEOの 66% が
適切なスキル不足が
HRの最大の課題と
認識

「現在の事業環境は、人材戦略と国際的な規模で競争する能力の限界という弱点を露呈している。経験と知識のある人材を育てることが現在われわれの直面している最も重大な課題である」

Dr Zhang Xiaogang
President, Anshan Iron and Steel Group Corporation, China

需要が供給を上回り、企業に対する忠誠心が低いと思われる若者が存在する新興市場では、企業は競合他社からタレントを引き抜くことが好都合であると考えている。その結果、ニューヨークよりも上海の投資銀行家の方が給与水準が高いという現象が起きている。このような話は多くの新興国市場において同じように聞かれる。このような状況はコストを引き上げるだけでなく、企業がチームそのものおよび競争力を持ったコンピテンシーを形成するのに多くの時間と労力を費やさなければならないことを意味している。

極めて重要な役割へ努力と投資を再注力することにより、今後12か月から18か月に渡って、競争上の優位性を保つことができる。事業は求めるタレントの構成、すなわち現地タレントと駐在員、正規と臨時の従業員の組合せを考える前に、主要な、能力、コンピテンシーそしてポジションを確認しておかなければならない。

「われわれは、評価の高い国際的なメーカーとして、報酬に関して競争がとても熾烈になっているタレント市場が拡大することにより、従業員が流出するというリスクを抱えている」

Timothy M Manganello
Chairman and CEO, BorgWarner Inc, US



CEOはタレントプールを 活用できているか

私たちの調査では、タレント戦略がスタッフのモチベーション向上と配置に焦点を当てる傾向があることを示している。しかしながら、CEOは主要なタレントプールを活用しそなっており、少数のCEOのみが女性、高齢者、若年労働者に対して戦略を変更すると回答している。

リテンションと人員配置がCEOのタレント戦略の手法として広く検討されている

質問：今後12カ月にわたって、下記の方法の人材戦略をどの程度変えよう計画していますか。



全ての回答者 (1,201人)

若年労働者

ミレニアル世代への期待は、前世代へのそれとは異なる。大方のCEOやシニアマネジメントは、今日労働力に参入する世代とは異なった世代に属している。この世代はテクノロジーとソーシャルメディアを普段の生活の一部となった時代に育ってきている。彼らはまた企業との関係は生涯にわたるものではないと考えながら育ってきている。彼らは「単なる仕事」よりも、より生活そのものを求めており、金銭や出世の階段を登ることに駆り立てられることはない。

かつてタレントをエンゲージする古い手法は、より多くの時間を設け、直接的に接することであった（それすらできていない企業が多いのが実態だろう）。企業は今必要としているタレントを惹き付け、引き止めるために革新的でなければならない。雇用主はより自主性を持った、より柔軟性のあるキャリアの選択肢、より多くの仲間から認められる機会、次世代から最高のタレントを獲得するために、基本的には直接接する時間とフェイスブックの混合を提供しなければならない。

女性

事実上、全ての雇用市場で、男性より活躍している女性はほとんど見られない。幾つかの企業では、すでに女性の活用に注目している。しかし、まだ対策は進んでいない。わずか12%のCEOのみが女性タレントの低い定着率が今後3年間のビジネス課題だと認識しており、56%の企業が方針を変更する予定はないと述べている。現在グローバル企業のわずか11%のCEOが、より多くの女性従業員を引き付け、引き止めるために大きく方針を変更しようとしている。

高齢者

高齢化の進んだ多くの先進国では人々が年を取るにつれ、引退を遅らせ、より長く働くことが奨励されている。しかし、同時に別の課題を表している。労働衛生の観点から、高齢労働者は、職場に問題を持ち込む要因となりかねない。3世代もしくは4世代をデジタル格差など違う側面をもつ労働力範囲で管理することもまた課題である。しかしながら、高齢労働者は豊富な知識、貴重なスキル、アイデアと経験をもたらしている。

機会を活用する方法のみならず、多くの企業が高齢者が事業に与える影響について準備不足のようにみられますが、いくつかの企業では正しく行われているようである。

「ジェネレーションY世代（一般的に1975年～1989年生まれの世代）が事業に入ってくることにより、ヒエラルキーは消えるべきである。Y世代は構造的な階層ではなく相互関心と情熱のコミュニティで働くことを期待している。その結果、人材マネジメント戦略は、われわれがかつて経験したピラミッド構造よりもフェイスブックのようなものに変化して行かなければならない」

Vineet Nayar

Vice Chairman and CEO, HCL Technologies, India

「われわれがグローバルで成長するのを見るにつれ、より多くの女性、それも世界のリーダーを含めた、より多様な労働力が必要になると認識している」

Stephen A Roell

Chairman and CEO, Johnson Controls Inc, US

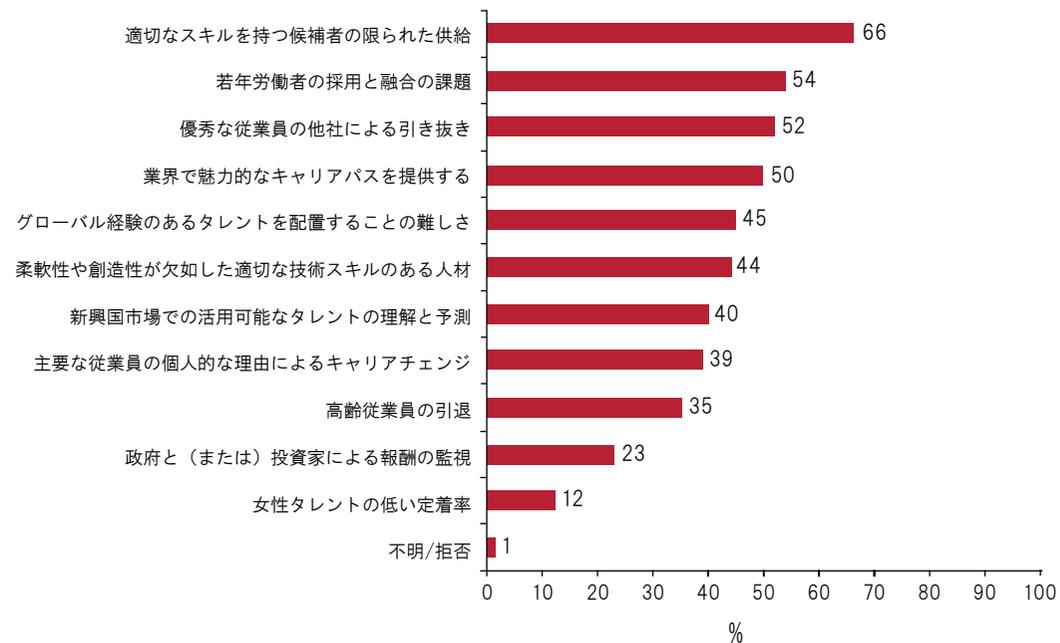
CEOは変化を求めている

多くのCEOはトータルでの人材マネジメント戦略の再考を求めている。不況下で功を奏した戦略は、もはや目的に適合していないだけでなく、経済危機前の戦略も機能しないだろう。将来を見据えている企業下記項目を重要視している。

- ミレニアル世代、高齢労働者、そしてほかのタレントソースのような多様かつ主要なタレントプールをターゲットとしている。
- 組織の野心的成長を促すHR（人事）機能を再考し再構築をしている。
- 株主や政府からの新たな要求に応える一方で、従業員の仕事意欲を向上させるための報酬戦略を変更している。
- スキルの格差と知識の移転をつなぐために、より多くの従業員を海外に配備している。

適切なスキルを持つ候補者の供給不足が最大の課題

質問14 今後3年間で事業の成功に必要なタレントを考慮した上で、直面すると思われる主要な課題はなんですか？



全ての回答者 (1,201人)



83% のCEOが人材マネ
ジメント戦略を
「いくらか」もしくは
「大きく」変革する予定

報酬の再考

規制や国民の圧力の結果であろうとなかろうと、報酬モデルは世界の多くの地域で目的に適合しているようには見受けられない。金融サービスに限定されず、多くの業界で報酬モデルへの批判を目にする。

多くの企業は報酬戦略が高いパフォーマンス文化を導くと信じているが、主要なタレントが失われている事実を追跡せず、どのように、なぜ、どのレベルでという分析を行っていないのかもしれない。私たちは、しばしばインセンティブモデルは主要なタレントに焦点を当てていないと考えている。たとえばミレニアル世代においては、これまでの世代とは異なるニーズや期待によって意欲を引き出すかもしれない。同様に、ある組織では優秀でない人材に報酬を与えすぎているという議論も考えられだろう。

CEOは従業員のエンゲージメントと定着率を改善する方法を模索している。ほとんどのCEOがより非金銭的報酬を利用しようとしている。これらのアプローチには多くの形態があるが、キャリアに注意深く焦点を当てた研修とメンタープログラムなどが例として含まれる。従業員の株式保有を広めることによる高い所有意識の浸透は、CEOにとって重要な従業員を引き留めるツールとなっている」。

65% のCEOが
非金銭的報酬を
今まで以上に利用すると
回答

「役員を惹き付け、引き止め、管理する能力は報酬パッケージには依存しているわけではなく、長期にわたる関係や専門能力開発の機会を提供し、何になりたいのか、またどのように達成するかという明確な概念を持った組織へ所属する意識を作り出す能力に依存している」

Armando Garza Sada
Chairman of the Board of Directors, Alfa SAB de CV, Mexico

エンゲージメント

PwCの調査によると、2007年には、約10%の従業員はエンゲージメント（仕事への意欲）が非常に低いと定義され、それは、2008年には20%へ増加、さらに2009年には33%という驚くべき数値に達している¹。

一方で、同時期の従業員定着率は、変わらぬ水準を保ったままであり、雇用者を離れる従業員は多くないと報告されている。その代わりに、エンゲージメントの低い従業員が増えるにつれ、自発的な努力をする従業員は、2005年のピーク以来53%も減少しているのが実態である¹。

それでも変わらぬ懸念として残るのは、4人に1人が12カ月以内に退職する可能性があるということである¹。

ミレニアル世代にとって、企業における研修と能力開発は最も価値の高い特典である。研修と能力開発が、企業に属する最大の特典であるとした従業員は、現金でのボーナスをそれとして挙げた従業員よりも3倍多くいる。98%の従業員は、強力なコーチやメンターと働くことは、彼らの能力開発に重要であると信じている²。

長期のインセンティブプラン（49%）や昇給（34%）を超えて、57%のHRディレクターは人材を定着させるために、非経済的な報酬を使用したと述べている³。

1. Managing people in a changing world - Key Trends in Human Capital 2010: A global perspective. PwC Saratoga research
2. Managing tomorrow's people: Millennials at Work. PwC survey 2009
3. Lighthouse Global HR Monitor 2010 - PwC survey of HR Directors



グローバルの人材異動

半数以上のCEOが、今後12カ月の間に、より多くの従業員を国外勤務へ派遣することを計画していると答えている。このような人事異動は現地の従業員の能力開発に、重要な役割を果たすと考えられる。将来に向けて、私たちはスキルのある従業員が新興市場から大陸、もしくはそれを越えて多種多様な海外勤務に従事するにつれ、海外でのビジネスチャンスに対する組織のアプローチ方法が変わるなど、従業員のモビリティに関し、重要なシフトを目のあたりにするだろう。

私たちは、人材の流動性にはほかでは得ることのできない強さがあり、政府、企業、そして規制当局は労働者の異動の障害や否定的な含蓄を取り除かなければならないと考えている。

PwCのデータは、過去十年で海外駐在勤務が25%増加していることを示しており、2020年までにさらなる50%の成長が期待されている。そこにはより多くの海外赴任社員、より多くの出張、より多くの仮想ツールの利用、そして特に早く、短い時間で、現地に通勤するような形での仕事の実現するだろう。技術はグローバルな作業配置でますます重要な役割を果たし、コンプライアンス上の義務を支援するのにも役立つことになると考えられる。

しかしながら、主要なマネージャーを海外での業務に派遣することは安価な解決策ではない。それには多額のコストとより視野の広い人材開発戦略を構築する必要がある。また、海外勤務は高い成長可能性を秘めた魅力

59%のCEOが
もっと多くの従業員を
海外に派遣することを
計画中

的なものだけではないという可能性も残るが、ミレニアル世代は海外勤務に対してよりオープンであり、国際業務を、ある意味キャリア上の通過儀礼とみなしている。

「最終的に現地の事業を行うために、国外居住者だけに頼ることはできない。彼らは確かに海外拠点の国々に、ある一定のスタンダードを与える重要な役目を果たしているが、現地のビジネスが、現地の従業員だけで賄えるよう、派遣された社員は知識や専門性を共有し移管するという重大な役割も持っている。最終的な目標は、現地の拠点が、徐々に自分自身の手でビジネスを主導できるようになることである」

Louis Camilleri
Chairman and CEO, Philip Morris International, Switzerland/US

タレントのグローバル異動 - 将来の予測

世界各国の主要ロケーションは人材のハブとなる。たとえば、全世界から従業員を雇い人口を2倍にするとうたっているシンガポールの野心だ。

各種ビジネスは、高い教育水準で事業向けの人材を生み出す、中東の新しい大学などの教育機関と提携することができる。

国境は崩れゆく - 移民の現地抑制は短期では一般的な政策だが、長期では成長が制限される原因になりかねない。才能ある人材は、他所へと去っていき、市場に重大な穴を空けてしまう。国境の概念を取り払うことが、欠乏する人材を確保する唯一の方法となっている。

今までのどの世代よりも、ミレニアルは**重要な能力開発の機会として海外で働く機会を強く望んでいる**。賢い組織は優れた人材を開発するミレニアルの考え方を利用する方法を見つけるだろう。

技術の優位性は既に人事を変形させており、グローバルな業務への障壁を下げる手助けをしている。私たちは既に、企業をグローバルスキルのギャップに合うようにGPS可動追跡システムやバーチャル任務、そして多くのほかの革新的なツールを取り入れている。

HR（人事）は追いついていますか？

HRの機能は過去十年で大きく変化してきた。一方で、企業の成長を促すだけの能力が、果たしてHRに備わっているのか、重大な疑問がある。

真の戦略的ビジネスパートナーになるには、企業の事業、業界、そして戦略を正しく理解することを意味する。HRは投資や事業の意思決定に積極的にかかわる必要があり、そして財務的なてんびんで結果を測るようにはなくてはならない。戦略的なHRの機能は、ビジネスリーダーが正しい決定を下すのを助けたり、新しい市場に参入するための、正しい事業戦略の策定をサポートしたりと、企業の全ての従業員の問題を、コンサルタントのように解決する役割を果たすべきである。

もしHRが戦略的な事業の課題、それも企業の全ての価値に対して直接の影響がある課題に焦点を当てなければ、HRの将来は寒々としたものになるだろう。CFOが成長と事業の変化についてより広い役割を果たすことで、HRリーダーはより戦略的になるか、もしくは純粋な機能に特化して課題解決していく必要がある。

あなたにとってタレントマネジメントはどのような意味がありますか？

事業の規模や形態がどうであろうと、またタレントマネジメントの問題がどうであろうと、私たちは4つの基本的なタレントマネジメントの意味があると信じている。

事業計画とタレントマネジメント戦略の整合を取る

タレントマネジメント戦略の全ての側面が全ての事業計画と価値を生み出すことに直接貢献しているか確認する。

未来に向かう

現在の立ち位置ではなく、事業が何処に進んでいるかを考察する。タレントマネジメントパイプラインが必要な時、必要なものを与えてくれるか問い続ける。

重要な役割に注意を払う

事業の価値を生み出す不均衡な役割に適切なタレントを投入する。

財務情報に焦点を当てる

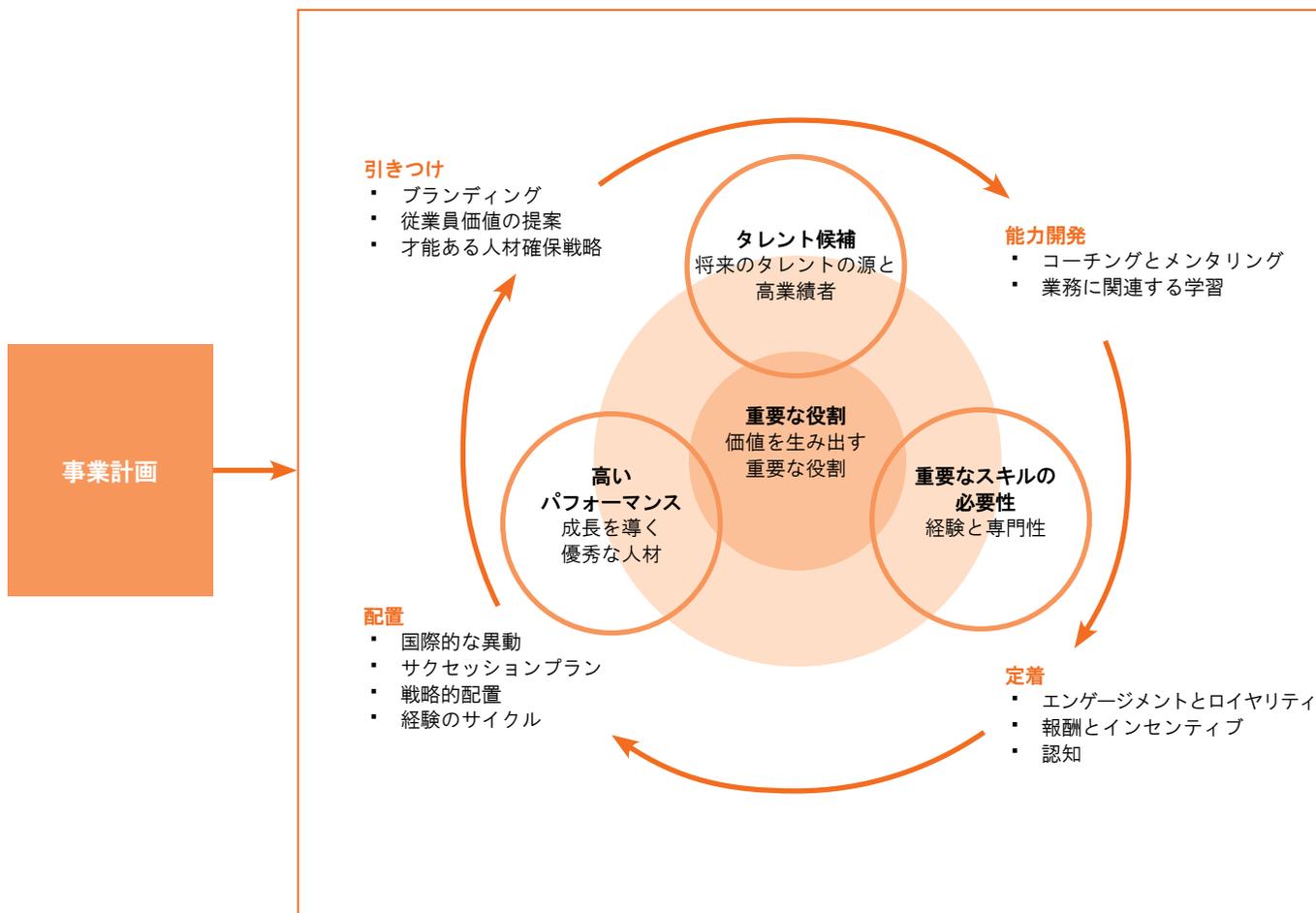
計画の測定値、ベンチマークそして分析を実施する。ROIに注意を払う。

自問してみてください：

- あなたは現在と将来の人材の必要性とそのギャップを理解していますか？
- あなたのスキルギャップはどこですか？それを埋めるあなたのプランは何ですか？
- あなたの人材に関する決定をする財務的な影響はいくらですか？たとえばもっとも優秀な人材を定着させるに失敗した時のコストは幾らですか？
- あなたの企業ブランドはあなたを助けますか？
- あなたの企業ブランドは戦略の妨げになりますか？

事業戦略に沿う タレントマネジメント

タレントマネジメント戦略



5つのステップ

1. タレントマネジメント戦略が事業計画を完全に支援しているかどうか考える。
2. 組織の重要な役割を知る。それと事業の最も大きなギャップを特定する。
3. 保有する人材と必要とする人材を特定し、分類する。
 - 潜在的な人材をみる。人材プールと卒業生を含む高い可能性のある主要な人材ソースを考える。
 - 現在と将来において、必要とする重要なスキルの開発と人材の確保をどのように行うのか計画する。
 - 優秀な従業員の定着率を上げる為に、どのようなインセンティブを与えるか考慮する。
4. 引きつけ、能力開発、定着、配置という従業員のライフサイクルを通じて従業員を管理する。
5. 全ての強健な測定値、ベンチマーク、分析などを実証する。

ゴールに近づいていますか？

2020年の労働環境は、国際化、人口動態そして技術により、大きく変化をしていく。景気の停滞は風化するが、急激に変化する環境の中で、企業が前を見て成長することで、かつてないスキル不足を、同時に、いくつかの措置によって向上したスキルを発見することになるだろう。

CEOたちは従業員管理のための戦略を変えるだろうと述べているが、それらは今後の数十年に必要な、革新的で競争的な戦略と言えるのだろうか。たとえば、ほとんどのCEO（71%）は人材の有効性に注意する再配置は行うつもりはなく、大半のCEO（66%）は正社員よりも臨時職員の成長を早めるなどというつもりもない。半数以上が若年労働者に異なるインセンティブを提供するつもりはなく、女性従業員を定着させるために政策を変更する予定もなく、高齢労働者を引き留めるつもりや採用を行うつもりもない。

これで十分であるのかは私たちには分からない。

競争は永遠に続くのである。

お問い合わせ先



山本 紳也

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
People & Change パートナー
080-1116-9054
shinya.s.yamamoto@jp.pwc.com



渡邊 玲子

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
People & Change シニアマネージャー
080-1113-5942
reiko.r.watanabe@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界158カ国におよぶグローバルネットワークに180,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、およびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

©2012 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

本誌はPwC Globalが2011年4月に発行した『Growth reimagined. The talent race is back on!』をPwC Japanで翻訳したものです。オリジナルはこちらからダウンロードできます。www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/assets/CEO-survey-talent-race.pdf
日本語版発刊月： 2012年12月