

PwC's View

特集：人材開発とダイバーシティ

Vol. 5
November 2016



多様な人材を活用する組織づくり

PwCコンサルティング合同会社
 パートナー 佐々木 亮輔



はじめに

弊社の世界CEO意識調査によると、CEOを悩ます頭痛の種は、組織が未来に対峙するために適切な人材を確保できるかどうかの不安です。現在と将来にわたって必要なスキルを持った人材を計画にそって育成または採用できるのか。例えば、どのような職務が自動化の対象となるのか。台頭する技術を駆使するためには、どんな新たな役割が必要となるのか。他社との差別化を図るために、どのようなスキルに秀でて、どんな研修を提供すべきか。世界の人口動態も大きく変わるなか、企業が必要とする優秀な人材はどこにいるのか。人材マネジメントにかかわる課題は尽きることがありません。

しかし本当に重要なのは、企業がどのような未来にも素早く対応できる基盤を確保することです。それには、適応力があり、創造力豊かな人材をそろえること、エネルギーにあふれてアイデアがひらめく職場環境や企業文化を整えることが企業に強く求められるようになっていきます。未来の技術革新がどのようなものであったとしても、最終的に成功と失敗を分けるのは人材だと多くの経営者が考えています。本稿では、企業に求められるダイバーシティをテーマに、デジタル時代に向けた人材マネジメントの要件についてご紹介します。

1 技術革新に伴い求められる新たなスキルセット

必要な人材やスキルをどこから調達するかに関する懸念は、この3年間に危機的レベルの優先事項へと発展しました。弊社が2015年に発表した第18回世界CEO意識調査においては、将来必要なスキルを組織として確保できるかどうかについて、ビジネスリーダーの懸念事項のトップとなっており、全CEOの73%がこれを挙げています。日本ではその値が93%とさらにニーズが高い状況が垣間みえました。(図表1)

企業は必要とされる人材の確保に多大なエネルギーを注いでおり、人材採用は今までより多くのチャンネルを通じて行われるようになってきています。事実、世界の78%のCEOが、常に複数のチャンネルを通じて人材を探していると答えており、71%が異なる地域、業界、属性から積極的に人材を探しています。しかし、なぜ適材の確保が過去より難しくなっているのかといえば、セクター間の境界線が曖昧になりつつあるからです。つまり、自らのインダストリー知識のみならず、複雑なデジタル技術を理解する「ハイブリッド型」社員が必要となってきているため、人材獲得競争が激化して

図表1：成長見通しに対するビジネス上の脅威として、「非常に懸念している」「多少懸念している」と回答したCEO

	世界全体 (1322)	米国 (103)	西欧 (330)	日本 (162)	アジア太平洋地域 (日本を除く) (379)
鍵となる人材の調達	73%	78%	58%	93%	80%
データ保全の欠如を含むサイバー脅威	61%	86%	55%	67%	66%
消費者の嗜好や消費行動の変化	60%	54%	57%	63%	67%
エネルギーコストの高さまたは変動	59%	36%	47%	80%	68%
技術進歩のスピード	58%	66%	49%	70%	72%
新規参入企業	54%	63%	47%	51%	69%
ビジネスに対する信頼の欠如	53%	52%	47%	50%	58%
贈収賄と不正行為	51%	29%	33%	37%	64%
サプライチェーンの混乱	47%	43%	32%	48%	59%

出典：PwC第18回世界CEO意識調査

いるのです。

81%のCEOが、過去の採用と比べて、より幅広いスキルを求めていると回答しました。驚くには値しませんが、技術スキルへの需要は高く、ビジネスリーダーの4分の3が全社的にデジタル技術を活用するための特別な採用と研修戦略が成功に不可欠であると考えています。必要とされるスキルや人材の種類、採用のために使用するチャンネルを特定するためにCEOが苦労している状況がみられます。

ただし事業モデルのデジタル化によって人材の重要性が低下しているとはいえません。先述のとおり、適材を確保することは必要不可欠となっていて、デジタルスキルを有する人材だけが着目されているわけではなく、革新的な思考ができ、時代の変化に即時適応することができる人材が企業に競争優位をもたらすと考えられています。さらには、人材をうまくマネジメントすることによって、技術の発展とともに自動化と人との最適な組み合わせを創造することも期待されています。

スキルセットの変化は社員にとどまりません。経営者は、ますます複雑化する環境に身をおき、社外における国境やセクターをまたいだ協働が標準化しつつあります。社内でも在宅勤務や短期契約で働くなど労働力はより機動的になりつつあります。また、ソーシャルメディアなどによって素早く情報が拡散するため、高い透明性が求められる世界で活動しています。そういった意味で、組織の成否がますます経営者の社員をまとめて共通の目標に向けてモチベーションを与えるリーダーシップのエネルギーに左右されるようになっているのです。

将来成功するリーダーシップスキルには、ビジョン提示力、決断力、謙虚さといった従来のリーダーとしての資質も含まれますが、目的意識を育み、内外のステークホルダーと信頼関係を構築し、瞬時に変化に順応し、激しい競争に備

え、重大なリスクに対応する、といった能力が重要性を増しています。インダストリーを超えた協働やテクノロジーベースの提携といった最近のトレンドを勘案すれば、経営者がテクノロジーの可能性を理解する重要性も極めて高くなっています。まさに、変革期に求められるリーダーシップの姿です。企業は、そうしたスキルを備えた将来の経営者を輩出するしっかりとしたパイプラインを構築する選抜と育成の仕組み作りに注力し始めているのです。

2 未来の働き方

求められるスキルセットだけではなく、働き方も変わろうとしています。新しいテクノロジーやデータ分析手法、ソーシャルネットワークが私たちのコミュニケーションや協働の手段に計り知れないほど大きな影響を与えるようになりました。異なる特徴を持つ4つの世代が同じオフィスで働くようになり、労働力の多様化が進んでいます。従来のキャリアモデルはもうすぐ過去のものになるかもしれません。いまの私たちが想像も及ばないような未来の職務が現れる可能性もあります。

では2022年の働き方はどのように変化してゆくのでしょうか。PwCとオックスフォード大学ビジネススクールのジェームス・マーチン科学文明研究所が2007年から調査を開始し、未来の人材マネジメントの数々のシナリオを分析しました。結果的に誕生したのが三つの「ワールド・オブ・ワーク(働き方)」です。シナリオプランニングの過程では、個人主義に向かう力と集団主義に向かう力、企業の統合化に向かう力と企業の細分化に向かう力のせめぎ合いが、未来の働き方の三つのシナリオを形作る重要テーマとなりました。それぞれの概要を以下にまとめます。(図表2)

図表2：2022年の働き方の特徴 ～三つのワールド・オブ・ワーク～

	企業が支配する 大企業型資本主義	企業の配慮が動かす 社会的責任の追及	小さいことが価値を持つ ネットワークの繁栄
人財の獲得・維持	さまざまな評価分析手法を駆使して将来有望な人財を発掘	志を同じくする人々を求める企業家族	重要なスキルの供給者としての契約社員を発掘・評価
社員のモチベーション	高い収入が得られる可能性、雇用の安定、地位に魅力	企業のブランド、価値観、企業文化に魅力	ネット上の雇用市場における企業の評判が極めて重要
報酬と成果	報酬は精密に構築された業績評価指標に基づいて決定	企業市民活動や慈善活動なども含めた成果を総合評価	成果に基づく契約やパイ・イン契約等契約ベースの報酬
開発育成	スキルを構築し、経験を積む。目標と業績評価指標に合わせて実施	ボランティア活動など社会貢献と融合的に育成促進	自己責任の世界。スキル認証の他、ネット上での業績評価ランキング発表
テクノロジー	センサーやデータ分析手法を駆使して業績を評価	生活に無理なく仕事を組み込み環境への影響を最小化	バーチャルな協働体制の構築
人事部の役割	高度な分析手法を駆使して、将来有望な人材への需要を予測し、業績や人材定着に関する問題を評価および予測	適切な企業文化と行動を育むこと、サプライチェーン全体における持続可能性と風評被害のリスクを防ぐ	契約社員を調達し、契約を交渉することに加え、成果管理とプロジェクトの採算性を確保

①『ブルーワールド』

巨大企業が小国家のような存在になり、社会で重要な役割を果たす

ブルーワールドでは、大企業型資本主義が圧倒的な支配力を持ちます。柔軟性、生産性、開発時間の短縮化に重点を置いて構築されたモデルでは、消費者の好みと利益率が何よりも重視されます。

成果を求める容赦のないプレッシャーをもたらすのは、社員同士の競争だけではありません。イノベーションをリードして、市場で地位を確立している大手企業に切り込もうと新たに参入してくる企業の存在もプレッシャーの原因となっています。ブルーワールドの企業は利益を追い求め、チャンスのある場所にはどこへでも入っていきます。その経営モデルは、企業が経済状況の安定した時期にも不安定な時期にも、存続して繁栄することを可能にします。

この世界の課題には、さまざまな市場から集めた人材をどのように総合的な企業文化に組み込むか、などがあります。イノベーションを率いて、新しいチャンスを拓く必要性も、企業に研究開発に多額の資金を投資させ、新規の小規模なベンチャー企業の買収に向かわせます。

②『グリーンワールド』

社会・環境に対する優先課題を達成するために、事業戦略が根本的に見直される

グリーンワールドでは、企業が先頭に立って、強い社会意識と環境に対する責任感を育てていきます。企業はオープンで、社員とともに学習する信頼できる組織です。社員と拠点を置く地域社会の支援に重要な役割を果たす存在です。

企業はサプライヤー全社をしっかりと管理して、自社の倫理的価値観がサプライチェーン全体で確実に守られ、問題が発生すればすぐに対応できる体制を整えています。また、倫理的価値観や家庭生活を大切にできる労働時間を採用することにより、社員に対して賃金だけに依存しない、新しい仕事の対価を提供します。

ブランドは、環境や社会に与える影響によって成功することもあれば、失墜することもあります。この規制の厳しい世界では、企業が不正行為を働くと、政府から罰金を科されることになり、企業責任は世の中のためのちょっとした善行ではなく、時代が企業に求める義務となります。社会を良い方向に変えるために利益を使うロジックではなく、責任ある方法で利益を得るほうが重要になります。社員は環境の優先課題に関する企業の価値観と目標を守ることが求められます。

③『オレンジワールド』

専門化の進行により、協働的ネットワークが台頭する

オレンジワールドの組織は細分化し、従来よりもつながり

の緩いネットワークで結ばれた、自律的かつ専門化された事業に分かれています。テクノロジーがこれらのネットワークを結び付け、そのつながりは課題ごとに組織化されることが多く、ソーシャルメディアが、この世界の土台となっている「連結性」を強化しています。

サプライチェーンは、専門分野に特化した業者で構成される複雑な有機的連携によって構成され、その内容は地域や市場によって大きく異なります。扱いにくくなりがちな大規模な企業より、もっとつながりが緩く、規制が少ない企業の集合体の方が効率的に動けると考えられています。

オレンジワールドに向かう動きは、ポートフォリオ型キャリアの人気の高まりによって、さらに強まります。多くの人々が、さまざまな組織でフリーランサーまたは契約社員として働く方が、より柔軟に就労できるし、もっと多彩な課題に挑戦できるとことに気付いているのです。

以上が三つのシナリオの概要です。現実的には、どれか一つのシナリオに向かうというよりは、この三つが混じり合った形になり、それらの状況にどう対応するかが問われてきます。実際に最近の新卒採用においても、これら三つの異なる価値観を持った人材が現れていると感じます。大企業で出世しようと思っているのか、社会貢献に携わりたいのか、高い専門性を早期に習得したいのか。こうした三つの価値観のせめぎ合いの結果、2022年までに企業は次のような新たな課題に直面すると考えられます。

- 業績と生産性を監視・管理するためのこれまでよりはるかに高度な人事考課手法
- 事業の成功をもたらす要因として、社会資本と人間関係の重要性
- 企業が社員の福利厚生に果たす責任が重くなり、うすれてゆく仕事と私生活の境界線

3 ダイバーシティの真価

このように技術革新が目まぐるしい勢いで進む環境において、最も成功する企業は、古いモデルや思考方法をかたくなに守った企業ではなく、新たな道を開拓した企業だといえます。こうした先進企業は、事業分野や地域横断的に、透明性が大幅に向上したデータ主導の環境で重要なスキルセットや新しい思考方法、そしてより優れたコラボレーションを実現するワークスタイルを模索し始めています。

先進的なテクノロジーを導入し、変革や革新が奨励される組織風土を創出し、新しいアイデアを生み出すためには、ダイバーシティの価値が大きく貢献すると理解されています。こうした新しい要件を視野にいれば、企業がいかに人材へ投資するかという点においても再考が必要です。つ

まり、企業が必要としているのは、単なるデジタル戦略ではなく、技術革新と人的資源を結び付けることができるデジタル時代の新たな人材戦略であり、その中核的なテーマに、人材の多様性、ダイバーシティが挙げられるのです。

実際ここ数年、スキル不足を補うためにシニア層や海外人材の活用が進んできましたが、企業は今やダイバーシティがもたらすメリットは人材供給をはるかに超えると認識しています。性別、年齢、国籍の多様性という職場のダイバーシティに関する従来型の解釈は変化して、特に急速に変化するデジタル世界においては、ダイバーシティを基にした革新的思考が競争優位性の源泉になると考えられています。従って、どこの企業でもイノベーションをテーマとした取り組みが盛んになりつつあるわけですが、革新性、適応性、創造性をもたらすのは、ただ年齢や性別が異なるだけでなく、幅広い視野をもつ人材が協働することで支えられています。

実際、米国のCenter for Talent Innovationが先頃発表したレポートでは、「二次元の多様性」が特定されました。これは先天的または表面的な多様性(性別、人種、年齢、信仰、社会経済的背景、性的指向、障害、国籍)と後天的な多様性(文化的理解力、世代間理解力、性別に関する良識、ソーシャルメディアのスキル、機能横断的知識、職務経験、グローバルマインド)を区別する考え方です。後天的な多様性とは、基本的に、視点の広がりを意味します。

PwCがビジネススクールと共同で実施したリーダーシップとマネジメントに果たす倫理の役割に関する研究では、とりわけ性別、年齢、信仰および政治的信条の違いが意思決定に際して倫理面に与える影響が明らかとなっています。つまり、変化に対応して人材戦略を変化させる上で先天的な多様性を活用しなければならないものの、最大の価値を実現しようと思うのであれば後天的な多様性の育成が欠かせないのです。言い換えれば、日本ではまだまだ先天的な多様性の促進施策が中心になっていますが、並行して後天的な多様性の発掘伸長にも手を伸ばさなければ時代に乗り遅れるということではないでしょうか。

人材構成の幅を広げるためにはやはり戦略がなければ始まりません。ダイバーシティ戦略を採用しているCEOの90%が人材獲得に役立ったと回答しており、85%が業績改善に貢献したと回答しています。さらに、革新性、協働、顧客満足度、新しい技術の受け入れ能力にも貢献したとの認識も多く、あらためて、ダイバーシティの重要性が広く認知されるようになってきました。

ただし、求めている視野の幅を獲得する効果的な方法を確立するには、依然として多くの企業が苦勞しているのも事実です。その一つの答えとして、企業は次世代の従業員のスキル育成が自社だけではなく他と連携して実施されな

ければならないという認識も広がりつつあります。60%のCEOが、熟練した適応力の高い労働力の育成は政府の最優先課題として国家的にサポートされるべきと考えているものの、自国政府がこの分野で効果的な役割を果たしていると考えているのはわずか22%でした。44%のCEOが自社は今後3年で政府と連携して熟練した適応力の高い労働力を育成すると回答しています。

4 多様な人材のマネジメント

多様な組織文化を支える要因にはどんなものがあるのでしょうか。PwCはLinkedInと共同で適応性や柔軟な働き方ができる人的要因について調査しました。ここでは、企業が社員に投資して新しいことを試すよう促す組織力と、社員が変化を受け入れて自らのスキルを新しい分野に応用する意思があるかどうかことが重要になります。調査の結果、変化に適応力のある社員は、デジタル世界でのスキルギャップに対応し、職務要件に自らをマッチングさせる能力があることがわかりました。つまり、一歩進んだ幅広い能力や経験を習得する機会を優秀な社員に提供し、自らのスキルを新たな機会に応用する積極性を社員から引き出す育成の場が必要なのです。

企業がより高い対応力と敏しょう性を求めて、必要に応じた人員の増減を実施するなか、従業員の構成がどのように変化しているかが明確になってきました。CEOの3分の1が、契約社員、パートタイム労働者やアウトソーシング契約への依存度を大幅に高めたと回答しました。こうした臨時雇い労働者はスキルやモチベーションが高いことが多く、結果として企業の成功の中核をなすこともあります。企業はこうした労働者の関心を得るために競争しなければならないと同時に、彼らを正社員同様に戦略的に管理しなければならない時代になっています。つまり、「労働力」とはもはや直接的な総合職社員のみを意味しておらず、例えば、臨時雇い労働者の業績はどのように計測すべきか、そして報酬はどうするかといった議論が始まっているのです。

これまでご紹介したようなさまざまなスキルセットを持った専門家や異なる価値観や就労観をもった社員層を活用するためには、その受け皿となる職種や役割を企業が再考・整備する必要があります。また価値観を満たすためには、単純に基本となる職務を定義するだけでなく、社会貢献に資する時間やプロジェクト、専門性を高められる時間やプロジェクトなどインフォーマルな機会を提供することも極めて大事になってきています。

また、将来必要な職務やスキルセットの要件に鑑みて、育成機会を提供することもさることながら、社員の資質を見

極めて適材適所を実現するタレント／ジョブマッチングの精度をあげる施策にも企業の注力が高まっており、最近はその答えを導き出す一つの有力なツールとして、アナリティクスの人事への活用が動き出しています。過去の人事データが積みあがってきているため、どんな資質を持った人材を採用すべきなのか、高い業績を発揮する社員にはどんな要因があるのか、といった要件の特定がデータ解析によってできるようになってきているのです。

適材適所が成功したのかどうかは業績指標管理で検証するほかありません。社員の業績や生産性をモニタリングするためには、新たなテクノロジーの活用も期待されていますし、自社独自の指標を設定して仮説検証するような動きも見受けられます。その背景には、業績と一言でいっても単純に結果を計測するだけではなく、どのような行動によって導き出された業績を企業として奨励するのかといった報酬哲学的な独自性も差別化要因として重要度を増しているのです。またダイバーシティの促進とビジネス業績との相関をデータで検証する観点も欠かせません。さまざまな価値観が台頭している世界では、経営理念やバリューといった組織の価値観に訴えかけて、共感する優秀な人材を獲得する手法も極めて重要になっており、それらがデータによって裏付けされている透明性と説明責任も求められているのです。(図表3)

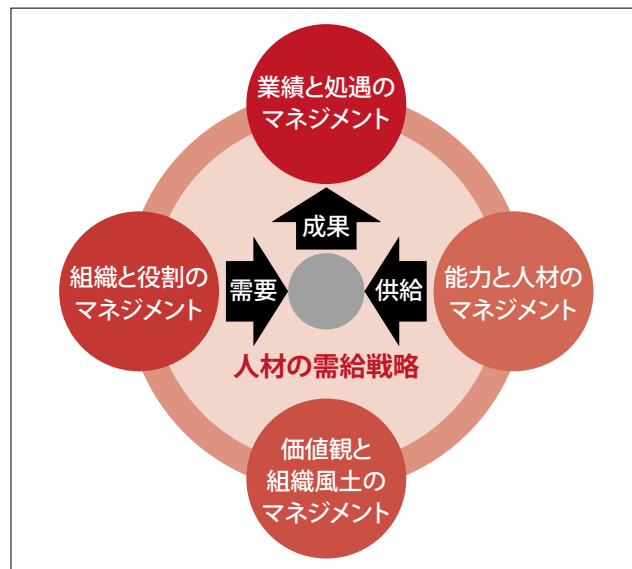
5 推進者はだれか

変化への適応という意味では、人事機能もその例外ではありません。過去の調査結果は、CEOは必ずしも自社の人事機能が人材確保の課題に十分対処できる能力があるとは考えていないことを示唆しています。これまでに多くの改善が行われたものの、あまりにも多くの人事機能が、社員のニーズに対応するために、日々のオペレーションを回すために多大な時間を取られているのも事実です。技術革新の影響によって、従来の人事制度や人材マネジメントのアプローチが将来はあてはまらなくなる可能性もあります。しかし、人事機能の改革が一番遅れを取っていると言わざるを得ません。

事業戦略が根本的に再考されるなか、組織の人材戦略も再考しなければなりません。新しい技術やデジタル事業モデルがもたらす機会や脅威に対処し、規制要件やコスト目標を満たすためには、労働力の総合的な再構築が必要となっています。企業は優れたリーダーを確保するだけでなく、未知の課題に対応できる将来的な経営者のパイプライン構築に力を入れています。

現在の環境下においては、最も重要な戦略的意思決定は人材とスキルを中心に行われます。競争力を維持するため

図表3：多様性の人材マネジメントの4大要素



出典：PwC作成

に必要な能力はどのようなものか、そうしたスキルは外部から調達できるのか、それとも既存の社員に習得可能なのか。何を自動化あるいはアウトソースしなければならないのか、パートナーシップによって必要な人材を獲得できるのか、重要な判断が求められています。

また、デジタル化が進む世界で成功するには、より幅広いスキルと人材プール、そして新しい思考方法が求められます。デジタル世界に翻弄されて、本当の人材価値を見失う企業もあるかもしれません。しかし、この時代の勝者は、社内の人材から最高の結果を引き出すべく既存の技術を活用できる柔軟な組織と考えられます。そのためにはアナリティクスの技術を応用して手元にある人材データを賢明に活用しなければならないですし、データによって証明された分析結果が人材戦略に組み込まなければならない意味をなしません。デジタル時代にふさわしい機能を備えた人事が求められています。人事機能が事業ニーズにマッチした組織として生まれ変わる最後の変革のチャンスが到来しているのではないのでしょうか。

佐々木 亮輔 (ささきりょうすけ)

PwCコンサルティング合同会社 パートナー

組織人事・チェンジマネジメントプラクティスのリーダー。20年以上にわたり、多国籍企業のグローバル化をテーマに、組織変革を専門領域として、国内外の様々な変革プロジェクトを経験。

本社機能の設計、地域統括／持株会社の設立、営業組織の活性化、組織人事面のM&A、経営幹部の選抜育成、バックオフィスの業務改革、チェンジマネジメントなど、シンガポールとアメリカでの駐在歴があり、日本だけでなく海外のベストプラクティスに精通。

メールアドレス：ryosuke.sasaki@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061

東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル

Tel: 03-3546-8450 Fax: 03-3546-8451

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2016 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.