

THE BULLETIN

OUR VIEW ON CORPORATE GOVERNANCE MATTERS

VOLUME 8, ISSUE 4

人材戦略に求められる「新たな標準」

プロティビティ ヒューマンアドバイザー&組織変革グローバルリーダー
マネージングディレクター フラン・マックスウェル

人材獲得のための企業間競争は終焉を迎え、最後に勝利を得たのは人材でした。
人材、そして仕事の未来が、今後10年間で決定的に重要なビジネス課題であることが、明確になったのです。

プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブが、世界中の取締役や経営幹部に対して実施した最新のトップリスク調査によると、今後1年間、そして2032年までを見通して懸念される主要リスクの上位に、人材と文化が挙げられていることが明らかになりました。不透明な経済状況、インフレ、景気後退の懸念があるなかで、人材、スキル、文化の問題が、取締役会や経営幹部にとって特に重要な懸念事項となっているのです。

有能な人材と組織文化は、組織文化が人材を惹きつけるように作用します。効果的に導くことで、有能な人材により、デジタル時代の競争に勝利できる革新的な文化を作り出すことができます。

しかし、残念ながら、このような考え方は組織の人材戦略と一致していないことが多くあります。組織の人材戦略は、その性質上かなり単純な側面を持っており、外部の要因に反応しやすいものです。多くの企業における人材計画は、外部環境や収益予測に左右されて、業界規模での大量

採用から大規模な人員削減へと大きく揺れ動いています。当社はあらゆる業界の多くの企業でその状況を見てきており、いまこそ、組織の人材戦略に関する新しい標準を確立する時であると考えています。テクノロジー業界をはじめとして、さまざまな業界で人員削減が行われている今日こそ、組織の人材戦略に関する考察が特に重要です。

取締役会および経営幹部は、組織の人材戦略が事業戦略と統合されていることを確認する責任があります¹。これは、経営幹部が、最高人事責任者 (CHRO) だけでなく組織全体のビジネス リーダーと協力して、適切な人材戦略を開発および展開する際の説明責任を負う必要があることを意味します。この要件を実行に移すための方法は複雑なものではありませんが、総合的な取り組みが必要であり、その成否はいくつかの要因にかかっています。これらの要因には、取締役会と経営幹部による人材に対する適切なマインドセット、全社的な人材戦略とそれに関連する目標のコミュニケーション、テクノロジーおよび人的資本の分析を支援するための投資が含まれます。

¹ "Integrating Your Business and Talent Strategy: Partnering With Your CHRO Is a Strategic Imperative," The Bulletin, Volume 8, Issue 1, August 2022, Protiviti: www.protiviti.com/us-en/newsletter/talent-strategy-partnering-chro.

多くの企業の業績が、人材の質にますます依存するようになってきていることを考えると、包括的でビジネスと整合した人材戦略の策定が、いっそう重要になります。マクロの経済状況が上向きでも下向きでも、これは一貫して変わりません。

次の景気後退がいつになろうとも、減収、雇用減、人員削減という通常の組み合わせでは、多くの職業や職種における世界的、長期的、構造的な人材不足を是正することはできないでしょう。例えば、2022年春、欧州のエネルギー危機が深刻化する中でも、ドイツの求人件数は193万件と過去最高を記録し、前年比66%増となりました。また、ミュンヘンのある調査機関は、ドイツ企業の半数が十分なスキルを持った従業員を雇用できていないと報告しています²。

米国の労働統計局(BLS)が発表した2023年1月のレポートによると、2022年末時点の求人数は1100万人で、前月から60万人近く増えています。一方、失業率は3.4%でした³。同局は、雇用の増加が幅広く起きていると報告しています。求人数の増加が大きかったのは、宿泊・飲食サービス業、小売業、建設業でした。BLSのデータによると、1件の求人に対し、失業者は平均で0.5人です。すなわち、求人数が失業者数の2倍であることを示しています⁴。

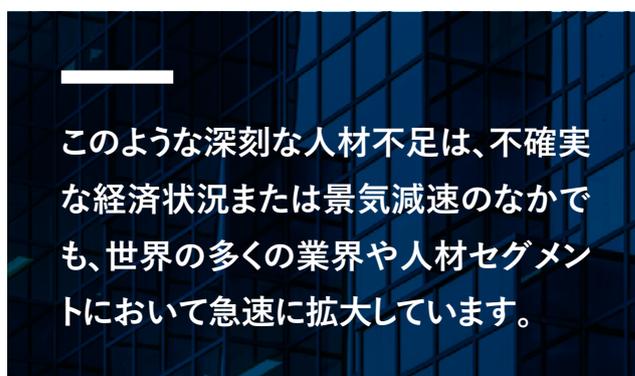
人的資本管理への21世紀型アプローチ

このような深刻な人材不足は、不確実な経済状況または景気減速のなかでも、世界の多くの業界や人材セグメントにおいて急速に拡大しています。この状況は、時代遅れで受動的な人材管理のアプローチがもたらすリスクの増大を強調しています。21世紀にふさわしい人材戦略として、すべての人的資産とスキルセットの現状把握、人的資産がどのようにビジネス戦略の遂行を可能にするかの理解、単なる必要人数の充足ではなくビジネス目標の達成に必要なスキル獲得への注力、人的資産とビジネス戦略の間にギャップが生じた場合の継続的な補充計画などが必要とされます。

効果的な人材戦略を推進するためには、CHROとそのチームが、データに基づくパフォーマンスへの洞察を収集し、ビジ

台湾では、テクノロジー人材不足が深刻化しており、半導体メーカーでは自動化・高度生産技術の導入が進んでいます。また、半導体エンジニアを育成する通年制の「チップスクール」⁵など、官民協働での新しい取り組みも展開され、人材の補充が不十分な状況を改善することを目指しています⁵。

まとめると、テクノロジー業界やその他いくつかの業界における人員削減のニュースが依然として報道されているものの、多くのエコノミストは、こうした動きが経済全体や雇用市場に与える影響は限定的であると見ています。また、彼らは、多くのテクノロジー企業が、パンデミックの時期に、他の企業よりも相当に速いペースで採用を進めたことを指摘しています⁶。



ネス目標の遂行への影響を最小限としつつ、必要に応じて採用活動の削減や人員削減を行うことも必要です。このようなコスト抑制策を実施する一方で、人事グループは、不況に強いビジネス分野に焦点を絞った採用を行い、通常では採用が困難でも、不況下では比較的獲得しやすい優秀な人材を採用することで、マーケット環境の変化や景気回復の兆候が表れたときには迅速に方針転換できるような組織に必要な人材とスキルを確保しておくことができるのです。

また、取締役会、経営陣、CHROは、このような人材戦略が、人事部門が企業全体のビジネスリーダーやパートナーと連携し、優秀な人材を惹きつけ、人材を維持する能力を強化し、必要な人材規模をより迅速に調整し、変化するビジネ

2 "There are not enough Germans to do the jobs Germany needs," The Economist, October 6, 2022: www.economist.com/europe/2022/10/06/there-are-not-enough-germans-to-do-the-jobs-germany-needs.

3 www.bls.gov/news.release/pdf/empst.pdf.

4 www.bls.gov/charts/job-openings-and-labor-turnover/unemp-per-job-opening.htm.

5 "Facing talent shortage, Taiwanese chip test firm ASE boosts automation," Sarah Wu, Reuters, September 27, 2022: www.reuters.com/technology/facing-talent-shortage-taiwanese-chip-test-firm-ase-boosts-automation-2022-09-28/.

6 "Could tech layoff spread to rest of US economy?" by Nik Martin, Deutsche Welle, January 29, 2023: www.dw.com/en/could-layoffs-in-tech-jobs-spread-to-rest-of-us-economy/a-64534631.

ス目標を支える人材とスキルセットを迅速に再調整するうえで有用であることを認識する必要があります。

先進企業では、自社の人材を顧客のように扱い、競合企業や同様のスキルを求めている他社とは差別化された、高水準の従業員体験を提供しています。ビジネス戦略と整合

した人材戦略の策定とその伝達、および卓越した従業員体験の提供に注力することは、従業員満足度に大きく影響します。また、個別のアクションの中身にかかわらず、こうした人材戦略をどれだけしっかりと実行できるかが、組織文化の基盤となる価値観を支えるのです。



人材戦略を推進するのはCHROとHRビジネスパートナーですが、他のビジネスリーダーも共通の責任を担う必要があります。

このような連携には、一貫した透明性のあるコミュニケーションが必要です。人員削減など、後ろ向きと見られてしまう人材マネジメント上の対策を取らざるを得ない場合でも、ビジネスリーダーは、その行動の根拠が主要なビジネス目標を支えるものであり、組織文化の価値に沿って、思慮深く透明性のあるやり方で実行されていることを強調することが重要です。たとえば人員削減が行われる場合に、経営

判断としてその理由が明確に伝えられるとともに(たとえば「収益性の低いビジネスラインを閉鎖する」)、退職する従業員の決定にあたって十分な情報(スキル棚卸の結果、業績評価のデータ、経営状況など)が提供され、適切な配慮(頻繁かつ率直な従業員とのコミュニケーション、外部の再雇用サービスの提供など)がされていることです。

サステナブルな人材戦略の策定

取締役会、経営幹部、CHROは、現在の人材戦略を再評価したうえで、従来のアプローチを改善または全面的に見直すために、以下のステップを検討する必要があります。

- **人材の棚卸を行い、ギャップを埋める。それを繰り返す** — 人材戦略の策定は非常に労力がかかるものですが、その計画自体は複雑なものではありません。まず、人事リーダーは、現状のすべての人的資産とスキルセットの包括的な棚卸を実施する必要があります。次に、人的資産と組織全体のビジネス目標をマッピングする必要があります。人材とビジネス上のニーズの間にギャップがある場合は、正社員、契約社員や派遣社員、外部の専門コンサルタント、マネージドサービスやアウトソーシング業者など、さまざまな調達先から一つまたは複数を活用することで、そのギャップを埋める必要があります。さらに肝心な点として、こうした取り組みは、自社の変化の程度や、マーケットの変動状況、離職率などの要因に応じて、少なくとも四半期単位、あるいはさらに短く月単位といった頻度で繰り返す必要があります。

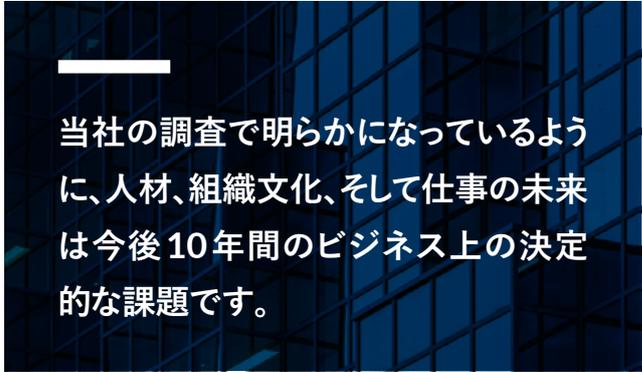
- **考え方を変える** — 人材戦略を設計し、それをビジネス戦略と整合させ、実行するためには、企業の取締役会や幹部社員、そして一部の人事リーダーのマインドの変革が必要です。多くの取締役会やCFOの間には、「採用か削減か」という旧態依然とした人材マネジメントの考え方が残っています。長期間にわたって従業員を顧客のように扱うためには、新しい考え方や配慮が必要です。たとえば上級リーダーは、人材市場が全体的に軟調になっても、ある特定の人材は依然として採用・維持が困難であることを認識することが重要です。さらに、多くの人事部門では、人材戦略の策定と実行に必要なマインドセットや資源(人事スキル、それを支えるテクノロジー)が十分とは言えません。

- **適切にストーリーを管理する** — 人材に関連するすべてのアクションは、企業文化に関する包括的なストーリーに貢献します。伝えられるストーリーが、経営陣が組織文化に関して発するメッセージと相反する場合、人的資本、企業の評判、その他のリスクが顕在化することになる

のです。従業員のエンゲージメントが低下し、離職率が上昇し(特に優秀な人材)、従業員体験が損なわれる可能性があります。採用することが難しいスキルを持った人材のために高額なサインアップボーナスや報酬を支払うことは、この2年間で一般的となりましたが、高額なオファーを受けていない他の従業員に対して、その根拠はどのように伝えられているのでしょうか。過去数年間で生じた報酬の格差に対処するために、組織は、従業員の報酬の公平性を考慮しているのでしょうか。人員削減が必要な場合、その決定にあたっては、合理的かつ透明性のある方法で従業員の理解と支持を得るのか、それとも不誠実と感じてしまう方法が取られているのでしょうか。

- **テクノロジーとデータに基づく人材マネジメントへの移行** — 人材やスキルに関する評価の多くは、依然として、定量的ではなく定性的なものに留まっています。業績評価や従業員の役割定義は、データや指標ではなく、管理職の感性に依存していることがまだ多いのです。管理職は従業員のパフォーマンスを鋭敏に捉えているかもしれませんが、直感はそれ以上の役には立ちません。たとえば、2人の社員が同じような仕事をしていても、それぞれ独自のスキル、組織内の人間関係、性格的な強み、成長の軌跡を持っているのです。もしそれぞれが担当している類似の業務を一つに整理しなければならない場

合、管理職は、職務の統合、配置転換、解雇について最適な判断を下すために、各自の経験と能力に関する包括的かつ客観的なデータを取得する必要があります。人材マネジメントツール、そしてより広範なHRオートメーションは、ここ数年で大きな進化を遂げています。従来から存在する人材計画や評価管理のソリューションは、従業員の自己アセスメントや感情のトラッキングなど、より高度なツールによって補強されています。AIを搭載したアプリケーションは、欠勤率、従業員エンゲージメント情報、生産性に関するデータなどのインプットに基づき、将来の人員変動を予測することができます。CHROは、CFOやCIOの支援を受けながら、従業員のパフォーマンスに関する、深く、正確で、データに基づいた洞察を導く高度なオートメーションに投資する必要があります。



当社の調査で明らかになっているように、人材、組織文化、そして仕事の未来は今後10年間のビジネス上の決定的な課題です。

取るべきアクション:人材に関する新しい現実には新しいアプローチが必要

より高度な人材戦略に対する必要性は高まるばかりであり、受動的な人材マネジメント戦略に依存しているとリスクを生み出します。取締役会、経営幹部、CHROは、人材マーケットや経済状況が変化し続けるなか、このことを念頭に置いておく必要があります。当社の調査で明らかになったように、人材、組織文化、そして仕事の未来は、今後10年間のビジネス上の決定的な課題となっています。

人事リーダーは、組織における労働力の変化を検討する際には、データ分析、長期的な予測、一定の歴史的な文脈に基づいて行うべきであり、同時に従業員体験に焦点を当てる必要があります。時代遅れの人材マネジメントのアプローチは、ますます大きな危険を伴うことがマーケットにおいて明らかになっています。特に、人材獲得競争が終わりを迎えたことを考慮すると、人材マネジメントの新しい標準を確立する時期に来ているのです。



執筆者について

フラン・マックスウェルは、プロティビティのピープルアドバイザーおよび組織変革グローバルリーダーである。フェニックスを拠点とし、21年以上の人事コンサルティングの経験を持つ。

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの確かなアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。