

# EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS

トップリスクに関するエグゼクティブの視点

短期的および長期的な展望

## 人材、顧客ロイヤルティ、革新的イノベーション、サイバー攻撃の脅威がCHRO（最高人事責任者）の懸念リスクのトップに

フラン・マクスウェル、キマール・キャンベル著

取締役会やシニアエグゼクティブは、様々な不確実性が絡み合う複雑な状況に直面しています。これらは、戦略的優位性をもたらす機会を生み出すこともあれば、予期せぬ混乱や業績不振につながるリスクを生み出すこともあります。リスクが顕在化する前に察知できる力は、特にコントロールが難しい状況において、組織の価値や成長戦略に影響を与えうる展開を乗り越えるうえで、リーダーにとって大きな助けとなります。

第13回目となる「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」調査には、世界中の1,215人の取締役会メンバーおよび経営幹部からの、短期的および長期的な視点で彼らが認識しているトップリスクに関する洞察が含まれていま

### 解説 — CHRO（最高人事責任者）の視点

CHRO（最高人事責任者）は、短期的および長期的なリスクを評価する際に、マクロ経済の変動や戦略的課題に目を向けます。このようなCHROの視点は、当社の最新の年次調査「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」における取締役会メンバー、CEO、CFO、その他の経営幹部の懸念リスクと一致しています。

人事におけるリーダーは、相互に関連する人材リスク（人件費、人材確保、人材誘致、定着、育成）への対応と管理に重点的に取り組んでいる一方、顧客ロイヤルティとリテンショ

す。具体的には、本調査の世界各国の回答者グループは、以下の3つの側面の32のリスク問題について、短期的（2～3年先）および長期的（今後10年間）に及ぼす潜在的な影響に関する見解を示しました。

- 組織の成長機会に影響を与えそうなマクロ経済リスク
- 成長機会を追求する戦略の妥当性に影響を及ぼす可能性のある、組織が直面する戦略的リスク
- 戦略を実行する上で、組織の主要な業務に影響を及ぼす可能性のあるオペレーショナル・リスク

ンの維持、革新的イノベーションの急速なスピードと影響、データプライバシーとセキュリティ、経済情勢、サイバー攻撃の脅威、地政学リスクについても同様に懸念しています。

取締役会や経営幹部は、人件費の高騰や熟練した人材の不足といったマクロ経済的なリスクを直接コントロールすることはできませんが、CHROは、組織が外部からの脅威にさらされるリスクを最小限に抑えるためのオペレーション能力やアプローチを導入しています。これらのイノベーションや改善は、人材計画、学習と能力開発、後継者育成計画、変

革管理、企業文化の強化、サイバーセキュリティにも関連しています。

## 短期的リスクの展望： 人材管理の問題にスポットライトを当てる

今後2～3年で、最も大きな課題になると予想されるリスクは何かという問いに対して、CHROは人材管理の問題を第一に挙げています。CHROはまた、人件費の高騰と熟練労働者不足のほかに、次の2つの人材リスクを指摘しています。

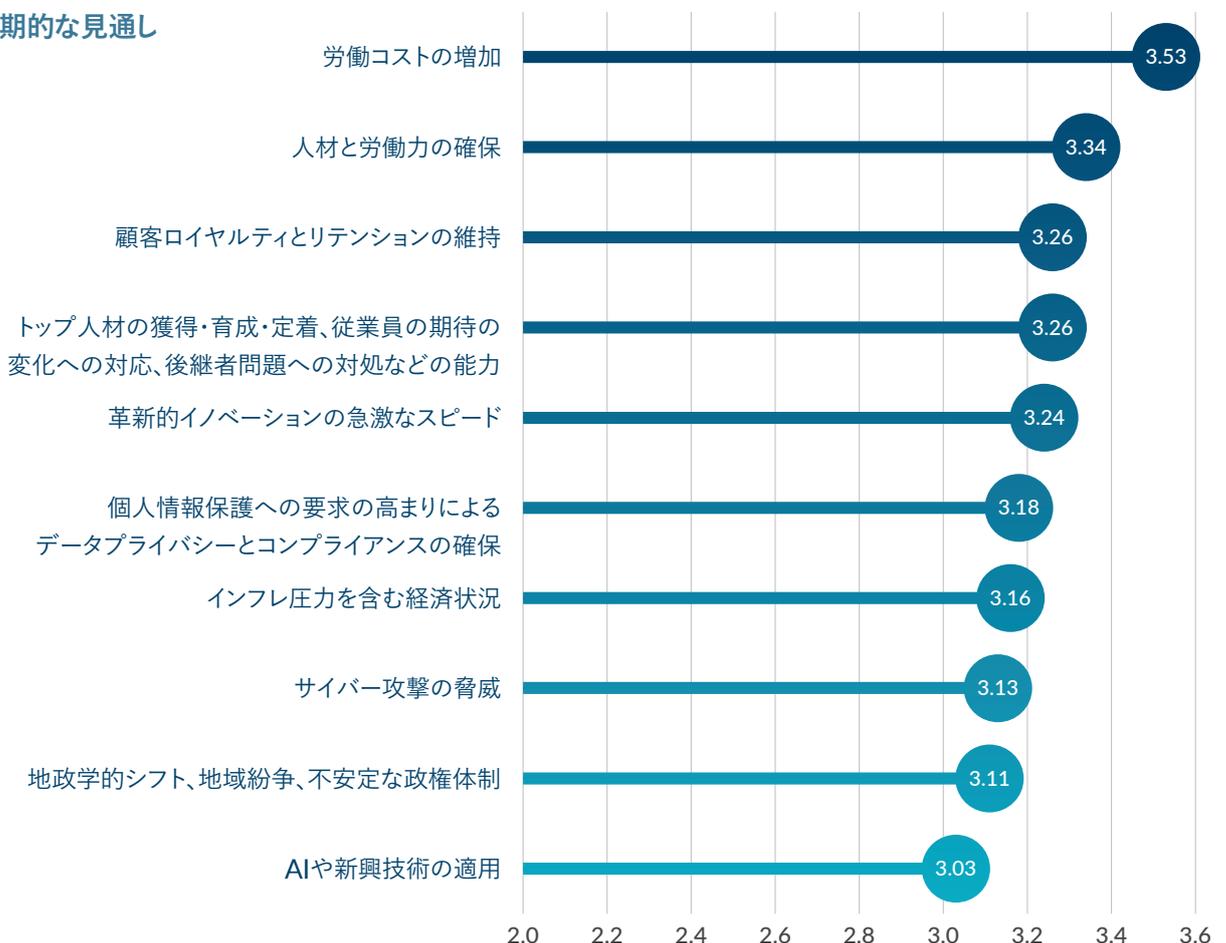
- 組織が優秀な人材を確保、育成、定着させ、変化する労働市場のニーズに適応し、人材不足の中で後継者問題に対応する能力は、業務目標の達成に影響を及ぼす可能性があります。
- 組織が生成AIを含む急速に進化するテクノロジーの恩恵を最大限に活用するには、既存の従業員のスキルアップや再教育に積極的に投資することが不可欠です。そうしなければ、新たな能力や戦略的機会を活かすために必要な人材やスキルを確保する競争において、他社に後れを取る可能性があります。

これらのリスク管理における優先事項は、CHROがビジネスパートナーと連携して、マクロ経済的なリスクの影響を最小限に抑えるための包括的な人員計画戦略を策定・見直しの取り組みを反映しています。

人材リスクはCHROが重視するリスクのトップに挙げられていますが、こうした懸念事項の大半は、オペレーション上のものというよりは、マクロ経済や戦略的なものであることがわかりました。顧客ロイヤリティとリテンションの維持、革新的イノベーションの急激なスピード、データプライバシー、経済情勢、サイバー攻撃の脅威、AIの導入(および

AIスキル)はすべて、今後2～3年間のCHROのリスク懸念トップ10に挙げられています。これらのリスク管理の優先事項は、CHROがビジネスパートナーと連携して、マクロ経済リスクの影響を最小限に抑えるための包括的な人員計画戦略を策定・見直す取り組みを反映しています。

### CHRO - 短期的な見通し



## 顧客ロイヤリティとサイバー攻撃の脅威が 上位を占める

CHROが今後24～36カ月間に最も懸念しているリスクについて、以下にまとめました。

- **労働コストの増加**：人件費上昇への効果的な対応には、包括的な報酬戦略が必要です。給与は依然として重要な報酬手段ではありますが、経験豊富な人事リーダーは、優れた従業員経験、キャリアパス、現場のマネジャーとの関係強化、リーダーシップや能力開発の機会、リスクリングプログラムなども含めた包括的な報酬制度を構築します。人事グループもまた、より差別化された報酬制度を構築することで、人件費の上昇に対応しています。これらのアプローチは、業界、スキルの報酬ベンチマークおよび分析を活用し、組織が人材の確保、育成、定着の方法を改善し向上させることに役立ちます。
- **人材と労働力の確保**：労働コストが高いのは、人口動態の変化により労働力が不足しているためです。労働力市場に参加する人よりも労働力市場を去る人の方が多くなっています。人材不足の要因は他にもあります。ギグエコノミー（短期的な契約や単発の仕事を中心とした働き方や経済の仕組み）やインフルエンサーエコノミーで成長した若い世代は、従来の雇用形態（9時から5時までの就業やオフィスでの勤務など）に抵抗を感じるかもしれません。また、顧客対応を担当する従業員の多くが定年退職年齢に近づいているため、労働力の高齢化は顧客関係に新たなリスクをもたらすかもしれません。AIやテクノロジーの専門スキルに対する需要の高まりと給与の高騰は、そうした人材が不足していることを反映しています。こうした課題から、組織全体で貴重なスキルを活用することが不可欠となります（例えば、データ分析のスキルを持つ人材は、財務計画・分析グループおよび人事部門に貢献することができます）。また、正社員、委託によるスペシャリスト、外部のコンサルティングやスキルパートナー、契約社員など様々な人材ポートフォリオからスキルを調達する必要があります。CHROは人材流出リスクを軽減するために、組織内に優秀な人材を多数確保できるよう、後継者育成計画の活動をより組織の奥深くまで拡大しています。
- **顧客ロイヤリティの維持**：ベビーブーマー世代やX世代の従業員が退職する中、CHROはこうした従業員

の離職が顧客との関係に与える影響を懸念しています。退職する従業員は、こうした関係に関する貴重な知識を持っており、重要顧客と有意義な関係を築いていることが多いのです。多くの顧客が、自分と共通の経験や背景、視点を持つ人々と取引したいと望んでいることを考えると、労働力の多様性は顧客の定着率とロイヤリティの強化にもつながります。

- **サイバー攻撃の脅威**：人事リーダーは、組織がサイバーセキュリティ対策において人的・行動的な側面を軽視しないよう支援できます。コミュニケーションやトレーニングは、フィッシング、ボイツィング（音声フィッシング）、その他のソーシャルエンジニアリング手法によって人間の誤りを悪用するサイバー犯罪を防ぐのに役立ちます。
- **AIスキルと労働力への影響**：AIスキルの不足は、人材の確保や人件費の課題に関連しています。AIの導入は従業員の経験、ひいては組織文化にも影響を与えます。CHROは、テクノロジーが従来の業務プロセスやタスクに革新的な影響を与えることを考慮し、従業員に伝えられるAI関連のメッセージに細心の注意を払う必要があります。AIやその他のテクノロジーの進歩は加速しており、労働者のスキルアップやスキル転換に役立つ学習および育成プログラムの戦略的価値も高まっています。優秀なCHROはまた、ビジネスの俊敏性を高めるために、大きな変化を素早く吸収できる組織文化の育成に努めています。

## 長期的リスク：今後10年の展望

世界的なCOVID-19の大流行の最中、従業員の自主退職の急増を戦略的リスクと見なした取締役会や経営幹部は、この大量辞職に注目しました。自主退職者の多さに危機感を抱いた多くのCEOは、自ら多岐にわたる採用活動に関わるようになったのです。

パンデミック後の経済的混乱と短期的な失業率の急上昇の中で、この言葉は好まれなくなりましたが「大量辞職」は、人口動態の変化、技術革新による混乱、働き方の変化、その他のシステムの要因によって引き起こされた長期的な動向と言えます。CHROが長期的なリスクとして懸念しているのは、2035年にも課題となると予測される人材不足と労働コストの上昇が「終わることのないリスク」であるという点です。これは、取締役会や経営幹部が常に注視し、継続的に対応し続ける必要があることを示しています。

人材と労働力の確保および労働コストの増加が2035年のトップリスクである一方で、CHROは人材の採用、育成、

定着、およびAIやその他の先端技術スキル不足も長期的なリスク懸念事項として挙げています。

### マクロ経済リスクの問題

リスク	パーセンテージ
労働コストの増加	55%
人材と労働力の確保	39%
インフレ圧力を含む経済状況	21%
グローバル市場と貿易政策の変化	21%

### 戦略的リスクに関する懸念

リスク	パーセンテージ
革新的イノベーションの急速なスピード	29%
顧客ロイヤリティとリテンションの維持	29%
AIや新興技術の適用	29%

### オペレーショナル・リスクに関する懸念

リスク	パーセンテージ
トップ人材の獲得、育成、定着、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対応能力	29%
人工知能の実装から生じる新たなリスク	26%
サイバー攻撃の脅威	24%

## CHROへの行動喚起

人事リーダーがリスクに関する懸念に対処する際には、以下のアプローチや行動が役に立つでしょう。

- **ビジネスの戦略的パートナーであり続ける**：CHROに求められるこの長年の要件は、AIや新興技術、外部環境の不安定性の高まりにより、人事リーダーがビジネスリーダーと協力して新たな人材戦略を構築する必要性が生じていることから、改めて注目されるようになりました。
- **AI導入における「人」の視点を重視する**：組織がAI戦略の進化をどれだけ分かりやすく従業員に伝えられるかが、AI導入への理解と受け入れの度合いを大きく左右します。
- **変化への対応を企業文化の一部にする**：技術の急速

な進歩や社会の変化に対応するためには、変革管理を単なるプロジェクト管理の一要素としてではなく、組織文化の本質的な要素として組み込むことが必要です。今後10年間で最も成功する企業は、変化を受け入れ、素早く適応することを企業文化として持つ組織でしょう。

- **学習と能力開発機能を強化する**：AIや新興技術が進歩するにつれ、こうした機会を活用するために必要なスキルはますます不足し、獲得が困難になるでしょう。その結果、そのスキルを得るためのコストは膨大なものになります。そのためCHROは、従業員のスキルアップとスキル転換を迅速に行う、強力で機敏なL&D (Learning & Development: 学習と人材育成) 能力を構築することが重要になります。
- **従業員の定着と顧客ロイヤリティの関係を探る**：顧客の定着率と顧客ロイヤリティを維持することが難しくなっ

てきています。重要顧客と現場の従業員との間の密接な関係は、顧客価値を高めながら、顧客離れを防ぐことにつながるでしょう。

- **人的サイバーセキュリティを強化する**：AIの画期的な進歩やツールがサイバー犯罪者の能力を強くする一方で、組織はサイバーセキュリティの人的要因を軽視し続けています。従業員のトレーニング、コミュニケーション、適切な行動の模範化は、サイバー攻撃の重要な抑止力となります。

## 「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査について

私たちは、世界中のさまざまな業種の役員および経営幹部1,215人を対象として、今後2～3年間および今後10年間(2035年まで)における32の固有リスクが組織に及ぼす影響をどう評価するか調査しました。この調査は2024

年11月中旬から12月中旬にかけてオンラインで実施されました。短期的な見通しについては、回答者は32の個別リスクを5段階で評価し、評価1は「まったく影響なし」、評価5は「広範囲にわたる影響」と位置づけました。32のリスクそれぞれについて、全回答者の平均スコアを算出し、スコアの大きいものから小さいものへとランク付けを行いました。

また、エグゼクティブの方々には、長期的なリスク(今後10年間、2035年まで)について、3つの側面(マクロ経済、戦略、オペレーション)からそれぞれ上位2つのリスクを挙げ、その見解を共有していただきました。32のリスクそれぞれについて、そのリスクを各側面の2つのトップリスクの1つとしてそのリスクを挙げた回答者の割合を算出しました。

「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査に関する要約(エグゼクティブサマリー)および全レポートは、[プロティビティ](#)または、[NC State University ERM Initiative](#)のウェブサイトをご覧ください。

---

### プロティビティについて

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、お客様ごとに的確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、90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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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Robert Half (RHI)の100%子会社です。