

世界的人材獲得競争の時代が来た



はじめに **人材戦略のパラダイム・シフト** 日本の専門家に聞く

組織にも、人材にも、求められるのは適応力。適応力を育成・醸成するために必要なことは

サブプライム問題に端を発した金融危機によって、企業を取り巻く経営環境はまさに激動しています。刻々と変化する経済情勢にどのように対応していくのか？ 今、企業に求められているのは変化への「適応力」ではないでしょうか。

鍵を握るのは、適応力に優れた人材とそれを生かす組織、仕組みです。事業計画の見直しや新規プロジェクトの立ち上げにも、迅速に対応できるリーダーや社員を育成し管理する人材マネジメントが重要になっているのです。

「人材戦略のパラダイム・シフト」ではIBMの知見として、絶え間ない環境変化の中で成功している企業の人材マネジメントについて紹介しています。「日本の専門家に聞く」では、IBMビジネスコンサルティング サービス株式会社の前川浩司さんに、人材マネジメントに求められる視点と具体的な取り組みについて話を聞きました。



人材マネジメント戦略について語る
IBMビジネスコンサルティング
サービス株式会社の前川浩司さん

はじめに **人材戦略のパラダイム・シフト** 日本の専門家に聞く

適応力のある組織、人材が備える3つの能力 [ワークフォース分析](#) [社内での人材育成](#) [有能な人材の外部からの獲得](#) [人材の現場](#)

100年目のパラダイム・シフト



大量生産によって産業に革命を起こしたT型フォード。同時に、人材戦略にも同質な大量生産という大きな影響を与えました。そのT型フォードから100年、今まさに大きな変換点にきています。人材戦略にもパラダイム・シフトが必要なのです。

変化する労働環境で生き残り、勝つためには何が必要か



ヘンリー・フォードが1908年に導入した近代的な組み立てラインは、ビジネスの世界に一瞬にして革命を起こしました。各作業を明確に定義した後、これらの作業を自然で論理的な順番に並べ、それに従って労働者を配置するという概念は非常に斬新なものでした。製造ラインから出てくる新しいT型フォードは、そのどれもが1つ前の製品と寸分の違いもありませんでした。そこでは変化も、予期せぬ事態も発生しませんでした。

あれから100年が経ち、この確かな製造および人間の生産性モデルを支えてきた前提の大半は崩れ去りました。今日ではプロセスも製品も絶え間なく変化しています。驚くほど短い製品のライフ・サイクル、急激な技術進歩、地理的な境界や競争相手さえもはつきりしないような競争の中で、今日の企業の社員に必要なのは敏捷性と優れた適応性です。

現代のグローバルな組織にとって、そのようなビジネス環境の変化のもとで、本当に勝てるチームを作り、それを維持するのが難しくなっていることは驚くにあたりません。目標が1つとして静止することのない環境で、どうすれば組織は効果的に人材を管理できるのでしょうか。

絶え間ない変化の中で勝ち残るために



成功している組織の大半は、ある程度の適応性を備えています。しかし、適応性の高い社員を確保している組織は一握りに過ぎません。興味深いのは、これらの組織の業績が非常に高いということです。最近のIBMの調査で、このような組織は次の3つの重要な能力を備えていることが明らかになりました。

将来を見通す

将来を見通す将来のビジネス・シナリオとそれに必要な重要なコンピテンシーを正確に予測する能力

専門技術を特定する

組織の中に存在する人材やスキルを把握し、それがどこにあるかを迅速かつ体系的に特定する能力

連携する

組織、時間帯、文化の境界を超えて協力し、シームレスかつ統合的にイノベーションを起こし問題解決を図る能力

はじめに **人材戦略のパラダイム・シフト** 日本の専門家に聞く

適応力のある組織、人材が備える3つの能力 [ワークフォース分析](#) [社内での人材育成](#) [有能な人材の外部からの獲得](#) [人材の現場](#)

データに基づいた人材計画



今日、データを効果的に使って人材を選択している組織はほとんどありません。なぜなのでしょう。それは、目の前にある問題の分析に必要なスキルがないからではなく、適切なデータがないから、あるいは、たとえデータがあっても、その時点でそのようなデータを入手するのが難しいからです。高いスキルを備えたアナリストでも、情報がまったくなければ実績に基づいた決定は下せません。

これを解決するのが、最近出現してきた「ワークフォース分析」と呼ばれるまったく新しい分野です。

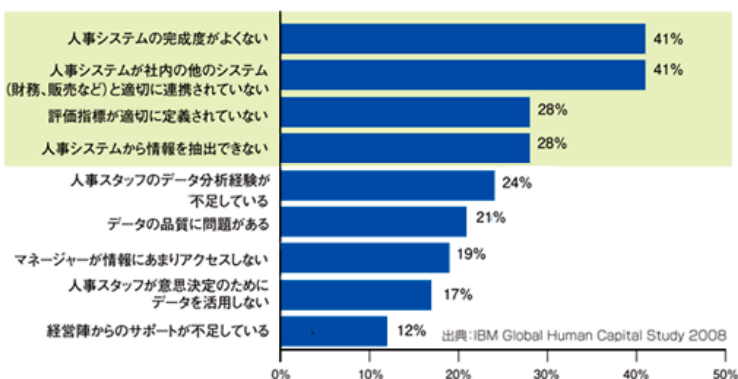


図: データや情報を基に人材に関する意思決定を行う際、貴社では何が一番の障壁となっていますか?

目の前にある問題と人材をマッチングさせる

IBMは診断ツールを使って社員の高齢化の影響を予測し、対応策を取りました。たとえば、3,000名いる社員が200名以下に減少するといった社員の高齢化問題を、コンサルタントが評価・抽出して、管理コストと複雑さを大幅に削減した例があります。

ケース・スタディー: ヘルスケア企業

データの改善 = 人材計画の改善

ある中規模のヘルスケア企業では、プロジェクト単位の研究開発者を再編成して、需要の拡大に対応するニーズに迫られていました。同社は、意思決定とシナリオのモデル化をスピードアップするために、一貫性のある、自動的な需要予測プロセスを必要としていました。これには、人材管理に対してさらにデータ主導のアプローチが要求されていました。

ソリューション:

まずスキル・タイプ別に社員を分類し、カテゴリーに基づいてその役割を策定しました。次に、社員を役割別に特定し、社員の配置をプロジェクト別に追跡しました。構造的なデータ主導型のアプローチによって、同社では正規社員、請負業者、外注ニーズを予測できるようになりました。

利点:

堅固な人材計画を実現

適切なスキル・セットを持つ人材へ仕事を割り当てるためのデータを、リソース・マネージャーに提供

労働力の山と谷をはっきり予測し、空き時間と専門知識に適合する新しいプロジェクトの作業を割り当てることにより、今までよりはるかに効果的な社員の配置が可能

社員、短期の請負業者、外注先への仕事の割り当てが改善され、コスト削減に成功

はじめに	人材戦略のパラダイム・シフト	日本の専門家に聞く
適応力のある組織、人材が備える3つの能力	ワークフォース分析	社内での人材育成
		有能な人材の外部からの獲得
		人材の現場

リーダーの視点を持っている人材



IBMの調査によると、能力に関する主な課題として、76%の企業がリーダーシップの欠如を挙げています。強力なリーダーシップを持つ人材がないということは、組織の舵取りをする人間も、必要なイノベーションを先導する人間もないということです。リーダー不在の組織の前には、成長を阻む大きな壁が立ちほだかります。しかも、これは決して珍しいことではありません。

適切なリーダーシップを持つ人材の獲得を阻む要素とは

急激な成長

新しい施策が多すぎて、それに見合うだけのリーダー候補がいません

グローバルな規模拡大

国際的な事業展開に必要な、専門的なリーダーシップのスキルを持つ人材がいません

従業員の高齢化

上級職のリーダーが比較的短期間に多数退職する場合があります

リーダー育成の失敗

リーダー候補にスキルや知識を継承できないため、将来リーダーシップ・ギャップが生じます

これには単に、現在のリーダーを見つけるという問題だけでなく、明日のリーダーを育成するという問題が含まれます。ここでの目標は、社員に現在彼らが獲得した新しいスキルを活用するための難しい役割を与えと同時に彼らの将来の道筋をはっきりと示すことです。さもないと、貴重な人材は組織を去って、もっと魅力的なチャンスを与えてくれる競合他社に行ってしまうかもしれません。成功している企業は次のような対策を実施しています。

アクション学習プログラムによって、組織全体から集まった人材に、実際のビジネス上の問題を解決する実地経験を積ませます。

メンタリングによって社員を先輩リーダーとペアにして共同作業させ、リーダーシップに関わる問題やスキルに触れさせます。

研修プログラムでは、実習、講義、Webベースの自主学習を提供します。

職務転換によって社員を多様な仕事に従事させ、組織は社員の対応能力を評価します。

混合学習ではe-ラーニングのような分散型の手法と従来の講義形式の研修とを組み合わせます。

ケース・スタディー: 銀行

混合学習によるリーダーシップの育成

ある大手銀行グループでは、規制緩和と激しい競争に直面して、市場の要求への即応性を高める必要に迫られていました。そこで、同行では次の2つのマネージメン

ト養成の目標を掲げました。

1. 規制緩和に備えて必要なスキルをマネージャーに修得させる
2. 革新的なプログラムで社員の能力を高める

ソリューション:

混合学習のアプローチを採用して、第一線マネージャー向けの新しい社内養成プログラムを導入しました。

- 講義
- 同僚との連携
- マネジメントの実地指導(OJT)
- ベテランのマネージャーによるメンタリング

約 750 名のマネージャーが、コミュニケーション、チーム・リーダーシップといったコア・スキルのトレーニングを受けました。

利点:

- 組織全体で共通のマネジメントおよびリーダーシップ・モデルを導入
- 戦略的なビジョンの伝達や仕事の割り振り等、マネージャーの能力が向上
- 750 名のマネージャーがコア・グループとなって自分のチームと学習成果を共有したことにより、推定 3,000 名のスタッフにその効果が及び、社風が変化
- 十分な投資回収が達成され、業績に大きな効果

はじめに	人材戦略のパラダイム・シフト	日本の専門家に聞く
適応力のある組織、人材が備える3つの能力	ワークフォース分析	社内での人材育成 有能な人材の外部からの獲得 人材の現場

絶え間なく続く「人材獲得合戦」



この数年、世界のビジネス紙は、絶え間なく続く「人材獲得合戦」について報道してきました。離職率は相変わらず増加しています。グローバル化、労働人口の変化、考え方の変化などによって、現代の労働者は転々と移動し続けています。今日、優れた人材を引き付け、引き止めることはますます難しくなっています。

ご存じですか？

世界の企業のほぼ半数が、企業の評判は新しい人材を引き付けるうえで重要な因子であると考えています。また、企業自らの変革の実績も重要であると考えています。次は、調査対象の企業が優秀な人材を引き付ける能力を自己評価したランキングです。

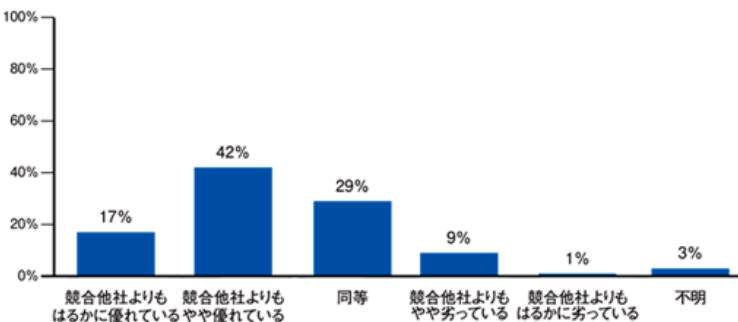


図: 有能な従業員を引き付けるための能力または引き留めておくための能力を競合他社と比較した場合、あなたの会社はどうか?

出典: IBM Global Human Capital Study 2008

それにもかかわらず、新しい人材の獲得に多くのエネルギーやリソースを投入しない組織は少なくありません。これは、このような組織が人材を確保する秘訣を見つけたからなのでしょうか。そうではありません。企業のエグゼクティブは、優秀な人材を引き付ける自社の能力を過信すべきではないということをIBMの調査が示唆しています。実際、最適な人材の確保は、簡単になるどころか年々難しくなっています。これはなぜなのでしょう。理由は次のとおりです。

年長社員の退職

それに代わる世代の社員(特に 1981 年から 1995 年の間に生まれた「ジェネレーション Y」)の数が少ない
優秀な人材に対する需要の世界規模にわたる高まり

ケース・スタディー: 人材派遣会社

バーチャルへの移行: 次世代の社員ベースを引き付ける

めまぐるしく変化する今日の世界で、創立 60 年のこの企業はどのように「採用されたい企業」の座を獲得したのでしょうか。この世界規模の人材派遣会社は、いくつかの鍵となるトレンドを特定し、それに基づいて行動することによってこれを達成しました。

- バーチャルな求人に対する要求が高まっている
- 高齢化した社員が退職し、若い社員が労働人口として入ってくる中で、労働力層の組成が変化している
- 業界の将来を理解している組織として、前例のない市場機会を活用すべきである

ソリューション:

オンラインの仮想コミュニティであるセカンド・ライフ内に、多彩な 3D 環境で住人、すなわちアバターが生活および仕事ができるサイトを設置しました。同社の仮想の島では、求職者と企業が出会い、仮想の仕事について学び、アイデアを共有し、オンライン会議スペースで対話できるようになっています。この島には、便利ナリソース、学習ツール、アドバイスを提供するライブ・ガイドも用意されています。

利点:

- テクノロジーに長けた新しい世代の採用候補者間で、同社の認知度が向上
- 従来からある業務の取引量が増加
- 顧客とオンラインで対話することにより、他社をリード

はじめに	人材戦略のパラダイム・シフト	日本の専門家に聞く
適応力のある組織、人材が備える3つの能力	ワークフォース分析	社内での人材育成 有能な人材の外部からの獲得 人材の現場

グローバルなトレンド、地域ごとの差異



人材に関する問題は、経済成長率から技術的成熟度、商習慣、生活習慣に至る多彩な要因の影響を受けるため、地域によって大幅に異なります。アジア太平洋地域では正しいことが、欧米で認知されるとは限りません。

アジア太平洋(日本を除く)

急激な成長がリーダーシップ能力養成に対する大きなプレッシャーとなっている
新しい人材を確保するための手段として、「報酬」が広く利用されている
キャリア開発によって、人員の減少を防いでいる

日本

社員の柔軟性が優先事項となってきた
個人と会社の価値観の調和が、従業員の引き付けと保持のどちらにも、大きな役割を果たしている
人材の分析や評価指標を使用することに重点を置いてはいない

ヨーロッパ

昔から人事は労働力を変革する先見性のあるパートナーとしてではなく、アドバイザー的な立場にあった
人事は現在、コンサルティングやパートナーの役割に移行している
意思決定で分析をあまり重視しない

ラテン・アメリカ

組織や経済規模の拡大に伴い、新しい課題に直面する可能性がある
離職率が高いため、スキル養成と社員の定着率が特に重視される
重要な人材を引き付け、引き止めるために、企業の評判が重要な役割を果たす

北アメリカ

インターネットを使った人事施策の実施が特に重視される
労働人口が変化しているため、知識の継承が重要
事業体のリーダー候補の数が多く、また変化を促す経験を多く積んでいるため、人事が社員の変革を先導することはあまりない

はじめに 人材戦略のパラダイム・シフト **日本の専門家に聞く**

現時点で「適応力に優れている」と回答した日本企業はゼロ。日本企業のこれからはどうすればよいのか？

「あなたの企業は適応力に優れていますか？」IBMが行った調査で、この質問に「はい」と答えた日本企業はありませんでした。これまで日本企業の多くは、経営環境の変化に強い組織づくりの必要性をあまり認識していなかったのかもしれませんが。

しかし、ここ2~3年で「日本企業の人材マネジメント戦略も大きく変化してきました」と、IBMビジネスコンサルティング サービス株式会社の前川浩司さんは言います。経済のサービス化が進み、人が提供するサービスやソフトが製品の価値を決める時代へと変化しつつあることも影響しているのでしょうか。日本企業が組織の適応力を高めていくには、どのようなアプローチが必要となるのでしょうか？経営戦略に貢献する人材変革、リーダーシップ変革のポイントについて前川さんに話を聞きました。



IBM ビジネスコンサルティング
サービス株式会社
マネージング・コンサルタント
前川 浩司

「人材戦略のパラダイム・シフト」を眺むと、企業の人材マネジメント戦略に変化が出ているようですね。その変化とはどのようなものですか？

前川 日本では急激な少子高齢化に伴う労働生産人口の減少がしばしば話題になりますが、企業が抱える人材に関する問題はそれだけではありません。企業を取り巻く経営環境は、金融不安による景気低迷、グローバル化による企業競争の激化、IT化によるコラボレーションの拡大、CSR(企業の社会的責任)への対応と、大きく変化しています。企業の人材マネジメントも、そうした変化に迅速に対応できる「適応力」を強化しようという流れが強まっています。

適応力というと、社員に備わっている資質という意味ですか？

前川 確かに社員一人一人の適応力も重要ですが、会社組織として変化に対する適応力があるかどうかという意味です。IBMでは、CEOやCFOのほかに、企業の人事責任者を対象とした調査「グローバル・ヒューマン・キャピタル・スタディー」を実施しています。最新の調査で企業の適応力について聞いたところ「適応力は非常に高い」と答えた企業は全世界でわずか14%だったのですが、日本企業に限ると何とゼロでした。逆に「適応力が乏しい」と答えた日本企業は10数%に達し、海外企業との大きな差異がありました。

組織の適応力を、企業はどのように評価しているのですか？

前川 先の調査で適応力に優れていると答えた企業と他の企業を比較すると、大きく3つの違いが浮かび上がってきました。第1が「スキルの予測」で、将来に必要なであろう人材のスキルを予測できる組織となっているか。第2が「専門家の特定」で、必要とするスキルを持った専門家を組織の中からすぐに探し出すことができるか。第3が「協働」で、組織を超えてコラボレーションが実現しているか、という点でした。

1つめのスキルの予測とは、具体的に何をを行うのですか？

前川 企業が人材のスキルの予測を行うためには、今後どんなビジネスをどのように展開するのかというビジネス戦略が明確になっていなければなりません。そのビジネス戦略を実現するために「人材変革」に取り組むわけですが、まず最初に人材の職種や役割を定義する必要があります。その定義に基づいて、これから取り組むビジネスでどの役割・レベルの人材がどれくらい必要なのかを見極めることで、人材の需給ギャップが予測できます。さらに今後のビジネスにどんなスキルがどの程度必要なのかを見ることで、現在のスキルだけで十分なのか、新たなスキル獲得のための研修プログラムや外部人材の活用が必要になるのか等、スキルの需給ギャップを埋めるための人材適正化施策を実行できます。

2つめの専門家の特定と、3つめの組織の壁では何がポイントになりますか？

前川 まずはできるところから着手して早く成果を出すことです。われわれは“Quick Win”と呼んでいます。それによって両社がWin-Winの関係になることが確認できればより本格的な取組みに進化させるとともに、他にも広げていこうということにもなります。いかにして“Quick Win”を実現するかが、最大のポイントといえるでしょう。

IBMの調査では「適応力は非常に高い」と答えた日本企業はゼロだったわけですが、現在の日本企業が直面している人材マネジメント上の課題とはどのようなものですか？

前川 今年に入って正社員と非正規社員の考え方を整理したり、管理職のあり方を見直したりという動きが活発でした。ここ数年の大きな傾向としては、人材育成への注目が一段と高まってきていることがあげられます。人材育成の対象も、管理職など組織のリーダーから、プロフェッショナル社員、さらには海外拠点の外国人社員など、多岐に渡ってきています。



インタビューアー：
経済ジャーナリスト
千葉利宏

かつての企業の人事部門という管理が中心で、ビジネス戦略に直結していないというイメージがありました。

前川 以前はそうでしたが、今は人事部門にもビジネスの視点が求められ、人事部門のトップに人事の専門スキルよりもビジネスに精通したリーダーを起用する企業が増えているようです。10年ほど前にIT部門が企業経営に貢献していないといわれた時期がありましたが、この2～3年、人事部門が経営戦略にいかに関与するかが課題になってきています。経済のサービス化が進んで、人が提供するサービスやソフトが企業の価値を決める時代になってきたからでしょう。



確かにモノの品質は出来上がった製品を検査すればよいですが、人が提供するサービスの品質をチェックするのは難しいですからね。

前川 優秀な人材を育成するための第一歩としては、職種や役割ごとに何が求められているのかを明文化する必要があるでしょう。それに基づいて必要なスキルを定義します。最近の若手社員は成長意欲が高いですから、自分がかげざ職種や役割に求められるスキルとキャリアパスを示すことで成長を促すことが重要です。

日本企業が組織の適応力を高めていくには、どのような対策が必要になるのでしょうか？

前川 組織の適応力を高めていくアプローチには、大きく分けて4つの領域が考えられます。ひとつは人材マネジメントの仕組みづくりです。キャリアパスを整え、人材育成プログラムを構築し、育てた人材を適材適所に配置する統合的な仕組みを構築する必要があります。2つめが人事部門自身の変革です。人事部門の役割もビジネス戦略の実現への貢献が求められる時代になってきました。3つめは人材育成、特にリーダーシップ人材の育成という領域です。変化の激しい時代には、従来のマネジメント中心から、新しい分野へと引っ張っていくリーダーシップが重要となります。また、これからのリーダーにはビジネス・マネジメントと同様にピープル・マネジメント・スキルも求められるでしょう。4つめはコミュニケーションの領域です。企業が新しい施策を検討する際には、社員の声を集めて反映させることが必要になります。また、組織を超えた協働を実現するためにもコミュニケーションは非常に重要な要素です。IT化が進んだことでむしろフェイス・ツー・フェイスの重要性が高まっているといえます。

4つの領域で対策を講じるときに、どこに配慮すればよいでしょう。

前川 ポイントは3つあります。一つめは、「明確にコンセプトを打ち出すこと」。その改革は何のために行うのか明確なコンセプトを打ち出すことにより、関係者間で共有することが重要です。二つめは、「統合的にアプローチすること」。先に挙げた4つの領域でバラバラに対策を講じるのではなく、バランスを考慮しながら統合的にアプローチすることをお奨めします。三つ目は、「運用に力を入れて定着化を図ること」。新しい人材マネジメントの導入においては、仕組みを作っただけではダメで、運用プロセスや体制づくりや社員への意識変革等、継続的なコミュニケーションがより重要になるでしょう。

人材マネジメントは、やり方次第で社員のモチベーションにも影響を与えそうですね。

前川 はい。これからは会社の視点だけで人材マネジメントを行うのではなく、個人の視点を加えていくことも重要です。会社の目標と個人の目標が一致できるような人材マネジメントができれば、社員のモチベーションもあがると思います。日本企業の中にも、ES(従業員満足度)マネジメントを取り入れて、世界規模で運用しているところもでてきています。

IBMとして、日本企業が人材マネジメントの変革に取り組むことをどのように支援していく考えですか？

前川 企業によって人材マネジメントの変革の進め方はいろいろあるでしょう。営業や技術などプロフェッショナルであれば、部門中心でスキルの見える化に取り組むのもよいでしょうし、リーダー層の育成であれば全社的なアプローチが必要になります。企業再編を機に、新しい人材マネジメントを導入したいという企業からの相談も増えてきています。IBMは、人材マネジメントの分野でも新しい試みに挑戦してきた企業です。役割の定義、人材の見える化、リーダーシップの育成などに必要なさまざまな運用ノウハウや、それらをサポートする体制やITシステムも持っています。最近では、個人に配慮して従来は役割や職種ごとにサポートしてきた人材支援を社員一人一人に行う仕組みや、グローバルな環境で人材の見える化を図りコラボレーションしやすい環境を整備する取り組みも進めています。こうした実績や新しい取り組みをコンサルティング活動やシステム構築に生かして、人材変革を必要とされる日本企業のお客様をご支援していきたいと考えています。

紹介



前川 浩司

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社 ヒューマン・キャピタル・マネジメント 人財戦略支援コンサルティング・リーダー、マネージング・コンサルタント (2008年10月現在) (2008年10月現在)

IBMにおいてシステムズ・エンジニア、営業としてソリューション・ビジネス推進に従事後、人事コンサルタントに転向。人事戦略立案、人事制度統合・再構築、人材育成フレームワーク、ESマネジメント、ワークスタイル変革、人事業務プロセス可視化・改革等、人材マネジメント関連のコンサルティングを幅広くリードするとともに、IBMがグローバルで実施している人事調査(GHCS)における実施・展開を日本のリーダーとして担当する等、人材マネジメント・ソリューション強化に貢献。

ヒューマン・キャピタル・マネジメント

人事制度構築サービス紹介

編集後記

日本企業の人材戦略は、非正規雇用者の増大が示すように、これまでは人件費を抑制することに重点が置かれてきた印象があります。しかし、雇用調整だけで、これからの激動する経営環境を勝ち残っていくことができるでしょうか？変化に強い企業を目指して人材戦略も変革に時期を迎えています。(経済ジャーナリスト 千葉利宏)

プロフィール＝1958年生まれ、札幌市出身。日本工業新聞(現・フジサンケイビジネスアイ)入社、IT、金融、自動車、建設・住宅・不動産分野を取材。2001年からフリーランスとして活動中。

情報ボックス

サービス/ソリューション

ヒューマン・キャピタル・マネジメント

日本アイ・ビー・エム人財ソリューション株式会社

レポート

Global Human Capital Study 2008

グローバル環境で求められる日本のリーダー

人材戦略

ポスト団塊時代の「人財」戦略

世界中の優れた能力を活用する

掲載日:2008年10月27日

IBM,IBMロゴは、International Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標。Adobeは、Adobe Systems Incorporatedの米国およびその他の国における登録商標または商標。
他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。