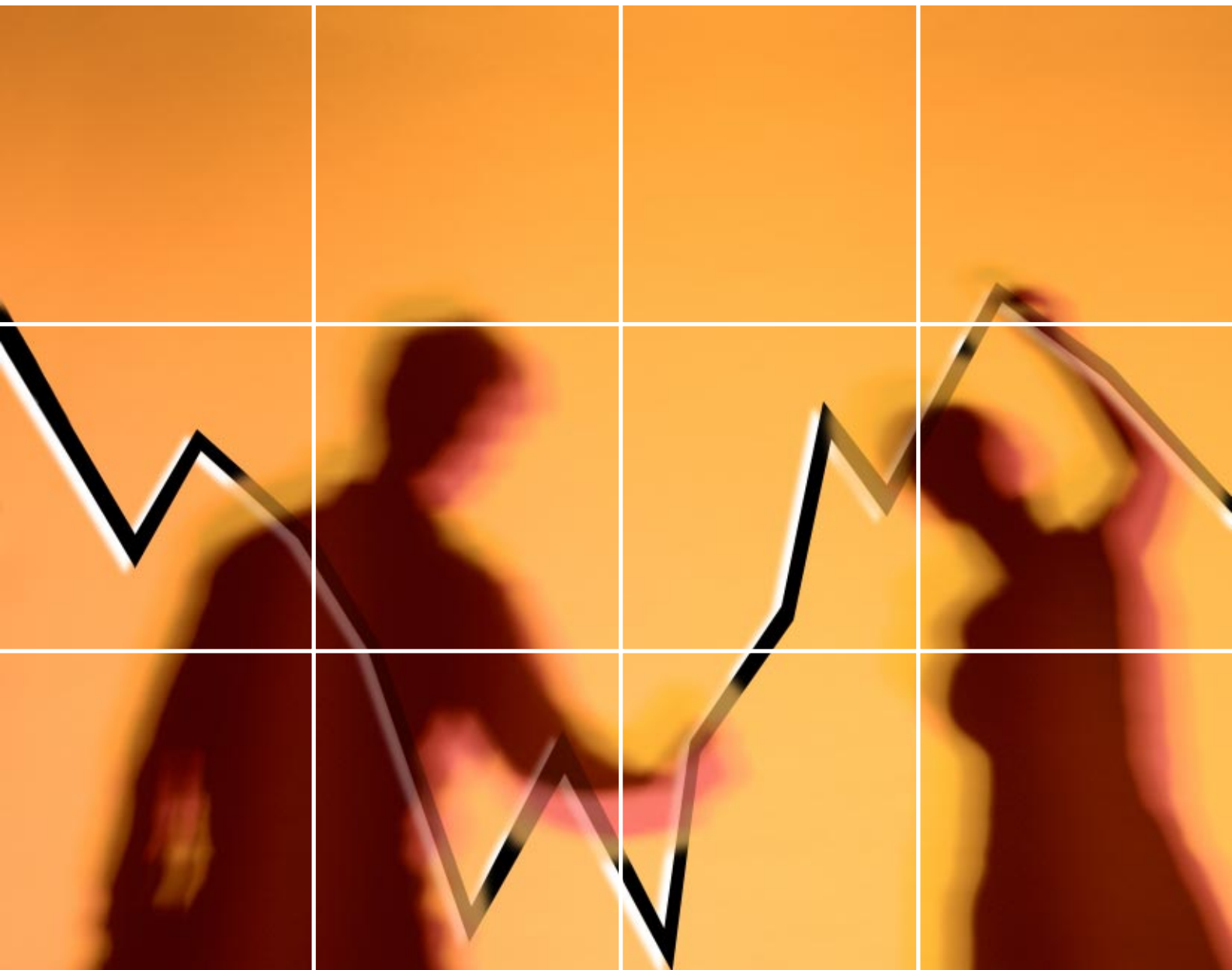


内なる可能性 企業における人財活用

The Global Human Capital Study 2005



はじめに

“ The Global Human Capital Study 2005 ”¹⁾は、さまざまな組織が、労働力の生産性向上や組織のパフォーマンス・アップを図るために、人財をどのように活用しているのか、という問題に焦点を当てています。

私たちは、現在のビジネス環境の中で CHRO が直面している課題を浮き彫りにするために、世界中の CHRO (Chief Human Resources Officer) の方々と、数ヶ月間にわたる対話を重ねてきました。その中で、人事部門は従業員の能力を最大限に活用し、ビジネスゴールに到達するためにどのような役割を果たすことができるのか、また実際にどのような役割を果たしているのか、に関する調査を実施したのです。

本調査は、さまざまな規模、業界、地域に広がる 300 以上の組織を対象に実施され、100 人以上に及ぶ CHRO の皆様へのインタビューの内容を含んでいます。また分析内容に関しては、IBM が最近実施したその他複数の調査結果を盛り込むことで、さらに深い考察を図りました。

その結果、いくつかの興味深い傾向が明らかになりました。詳細については、以降のページで詳しく述べていきますが、ここで断言できることは「人財に投資し、貴重な従業員の育成と定着に努めるとともに、その投資に責任を持つ人事担当者を評価し、確保することが、企業競争力強化に直結している」という事実です。本調査では、CHRO が企業の戦略的アドバイザーとして果たす重要な使命 企業の変革を人財の側面から支え、牽引することで企業価値を高める、という極めて重要な役割 が明らかになりました。

本インタビューにお答えいただいた CHRO の方々と同じように、IBM もまたそうした取り組みを進めています。IBM は、『Human Resource Executive』誌で世界最高水準の「E-Savvy HR Organization」の社に認定され、『Training Magazine』誌の「Training Top 100」賞でもトップ企業に選出されているのです。

現在 IBM には、34 か国の拠点に 3,000 人以上の HCM のコンサルタントが在籍しており、人財の評価と管理に関する幅広いサービスをご提供しています。IBM の Human Capital Management プラクティスは、お客様からいただいたさまざまな教訓と同様に、グローバル市場の内外における私たち自身の経験をも最大限に活用した合わせ技によるトータルなパワーを発揮。その効果を、さらに大きなものにすることができます。

最後に、今回の調査で貴重な時間と洞察をご提供くださった CHRO の皆様方に、心から御礼申し上げます。

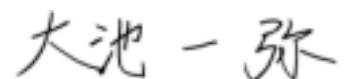
今回、皆様からお寄せいただいた情報は、非常に多くの示唆に富んだものでした。私たちはこれを糧として、現在の厳しいビジネス環境下におけるお客様の革新や発展をお手伝いするために、さらに努力を重ねていきたいと考えています。

私たちは今後とも皆様との対話を継続し、ともに改革への王道を歩んでいきたい、と願ってやみません。

IBM ビジネスコンサルティング サービス
グローバル HCM リーダー
メアリー・スー・ロジャース



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・マネジメント担当
執行役員 パートナー



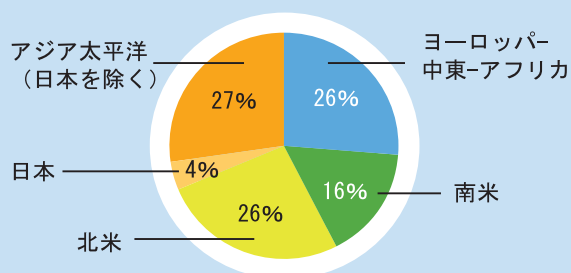
調査方法と従業員構成

本調査には、通信、流通、金融サービス、製造、および公共部門の各分野にわたる合計 320 の企業や組織にご協力をいただきました。各業界における従業員構成は、スタッフ、中間管理職、および上級管理職の人数的比率の面で、いずれも類似しています。また地域的には、アジア太平洋、ヨーロッパ、北アメリカ、およびラテンアメリカの各地域を勤務地とする 106 人の CHRO へのインタビューを実施しました。さらに調査結果には、IBM が最近実施した複数の調査から得られた分析内容も含まれています。

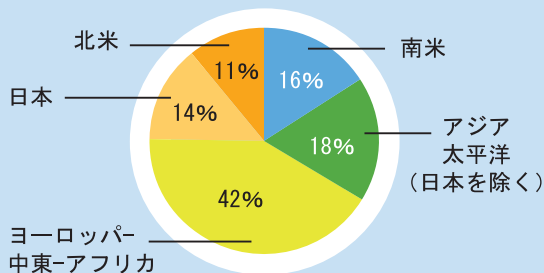
本調査へのご回答をお願いした企業や組織の選定には、バランスを配慮した組み合わせを徹底。企業規模は、従業員数 1,200 人未満～25,000 人以上と幅広く、組織の機能もグローバル経営、独立経営企業の本社のほか、他国に親企業を有する企業の製造ユニットや現地法人などが含まれています。

本調査は、IBM Human Capital Management プラクティスによって設計、実施、分析したものです。

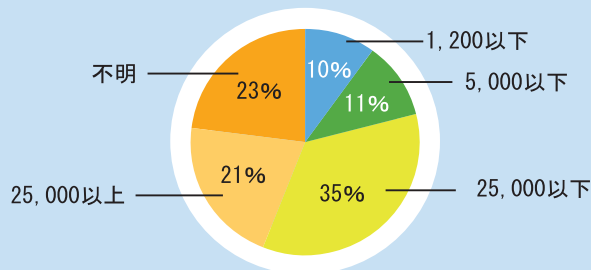
インタビューに回答した106人のCHROの国際的地域分布



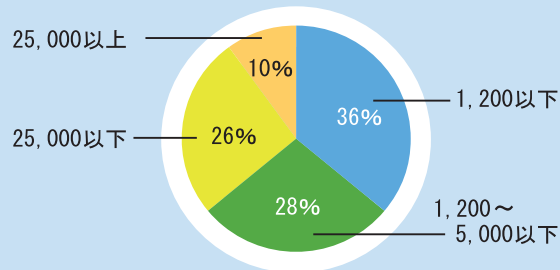
調査に参加した320社の国際的地域分布



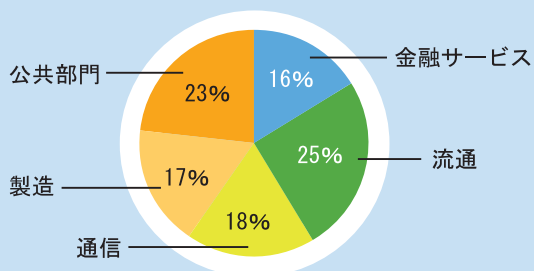
インタビューに回答した106人のCHROの従業員分布



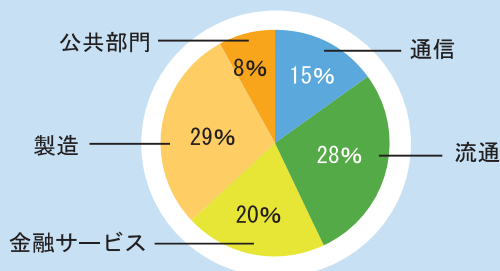
調査に参加した320社の従業員分布



インタビューに回答した106人のCHROの業界分布



調査に参加した320社の業界分布



Contents

エグゼクティブ・サマリー	4
<hr/>	
成長と即応性の実現	
<hr/>	
視点1：成熟期の脅威	6
<hr/>	
視点2：社内育成と外部調達とのバランス	8
<hr/>	
視点3：主要な人財の維持	10
<hr/>	
視点4：組織に欠けている要素	12
<hr/>	
視点5：地域による視点：国際的相違点	14
<hr/>	
人財戦略に関する日本の現状とその傾向	17
<hr/>	
結論：内なる可能性	22
<hr/>	

エグゼクティブ・サマリー

『The Global Human Capital Study 2005』は、世界各地の300以上の組織を対象とした調査を実施して、100人以上のCHROに対面インタビューを行い、人事部門が抱える課題に関する総合的な評価を提供しています。

CHROは、人財についてCEOと共通の認識をもっています。しかしCEOの多くが人財に求めるものとして「成長と即応性」を掲げているのに対して、本調査の中で「そのための組織体制が整備されている」という回答したCHROは、全体の半数に達していなかったのです。

もちろん、多くの方が「人財は競争力強化の重要な要因である」という認識をもっています。人財の潜在能力は、さまざまな形態に変化できる柔軟性をもっており、だからこそ企業は、変化の著しいグローバル市場における課題への効果的な対応を図ることができるのです。しかし、そのためにはCHRO自身がリーダーとなって、目標達成のために必要なプログラムやサービスを整備する全社規模の運動を牽引していく必要があるのです。

今こそ、CHRO自身が、人財に関する新たな重要課題を設定する時期に来ているのです。本レポートは、以下でそのための5つの重要な調査結果を展開していきます。Global CEO Study調査結果との摺り合わせによって、さらに経営判断に資する資料となるものと確信いたします。

衰退の循環:成熟期の脅威

自社を取り巻く市場状況について、50%以上の企業が「成熟している」または「衰退期にある」と回答。その中で人材の活用と管理について、多くの問題点が寄せられました。

「成熟～衰退市場にある」と答えた企業のCHROは、特に人財配置の柔軟性確保や管理職人財開発プログラムの活用度が弱い、あるいは従業員満足度や定着率を評価する機会が少ないことが課題であるとしています。ここでのポイントは、変化する市況の中で、将来の成功に向かう新たな人事施策を導入することです。一方、成長市場や新興市場の渦中にある企業では、絶えず人財に目を向ける姿勢が必要になります。

人財の確保:社内育成と外部獲得のバランス

多くのCHROが、「従業員の能力やスキルを向上させること」を最大のビジネス目標に掲げています。そこで、その能力育成の主力を社内に置くのか、あるいは外部からの獲得を重視するか、という点が課題になります。

本調査では、管理者養成と収益性との重要な相関関係が明らかになりました。管理職人財開発プログラムへの社員の参加率が高い企業ほど、従業員1人あたりの利益が高いのです。しかしながら、多くの企業はまだそのようなプログラムを提供していません。加えて、管理者養成の視点から、コア人材となる社員を吟味・選別する姿勢も重要であるとの結果も示されています。

人材を外部から獲得している場合は、適切なマネジメントを行わないと離職率が高くなります。CHROは、「人財に投資しなくても、本当に組織が業績目標を達成できるのか」を改めて問い直す必要があります。人材を社内で育成すべきか、外部から調達すべきか、いずれの場合にも、真に重要なのは業績への貢献です。業績目標を達成するために、CHROは、ビジネス戦略を立案するためのコア人材は誰なのか、外部から獲得すべきスキルは何なのか、いつ必要なのか、を明確化しておくべきでしょう。

人財の維持: 変化著しい環境下で、主要な人材を確保する

優れた人材管理手法への投資は、収益向上だけでなく、有能な人財の維持と従業員退職率を引き下げる効果もあります。仕事と家庭の両立を目指すことを前向きに検討し、定期的な勤務評価を実施し、中間管理職を社内から登用する企業では、離職率が低くなっています。

忠誠心や満足度、定着率を高めるための戦略策定や実施の責任は、CHRO にあります。本調査でも、積極的で前向きなアプローチが従業員の生産性と組織の収益性を向上させることが証明されています。ところが、多くの企業でそれが実現されていないことも顕在化しています。

評価: 組織に欠けている要素

CEO や CHRO は「成長と即応性」実現の推進力は人財やその能力であると認識していますが、具体的なアクションは起こされていません。多くの企業では、経営幹部のリーダーシップや人事部門の成果は、「人財をいかに活用しているか」については評価されていないのです。企業は人財についてもっとフレキシブルで、成長を重視し、敏感にならねばならないことは認識していますが、わずかな企業しかそれを実現していません。人事プログラムを総合的に検討していないために、CHRO は、何が評価されるべきか、どこで優先順位をつけるべきか、的確な判断をできないでいます。

地域による視点: 地域ごとの違い

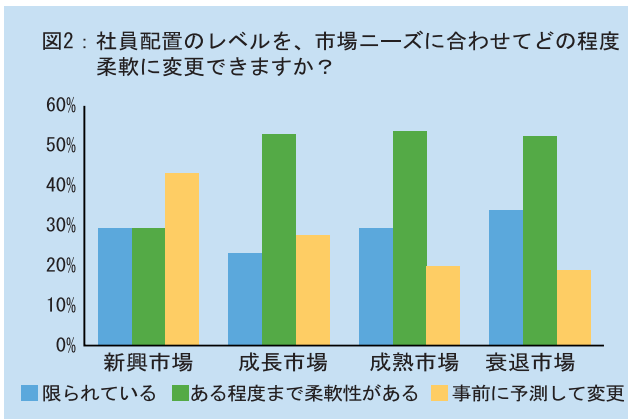
本調査では、業界や市場の成熟度とともに、地理的な特性が人財管理に大きな影響を与えていることが明らかになりました。北米企業は、移動性が高い労働力に合わせた手法を採用しています。アジア太平洋地域の企業の人財は、年齢層が低く柔軟性と移動性が高くなっています。また日本企業は、従業員の安定性と人間関係の重視が目立ちます。ヨーロッパ・中東・アフリカの企業は、人財データの評価と利用をそれほど重視しない傾向が見られました。

報酬、業績評価、従業員の多様性、採用方法について、各地域におけるベスト・プラクティスを活用することが CHRO の課題となります。

成長と即応性の実現

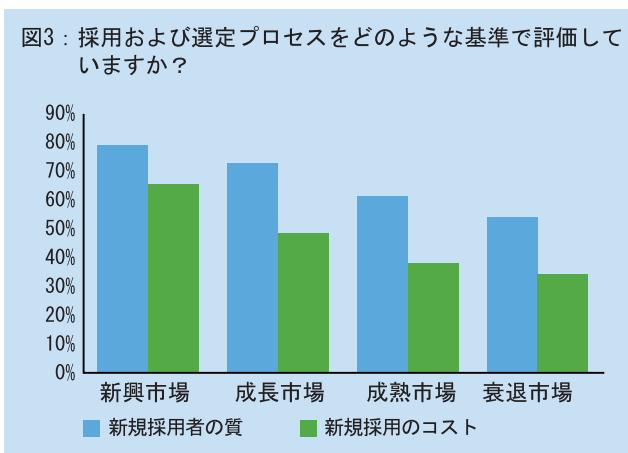
視点1：成熟期の脅威

調査結果によると、成熟市場にある組織のCHROは、市場需要の変動に対応した社員配置を図る柔軟性を発揮できていないことがわかります。(図2参照)



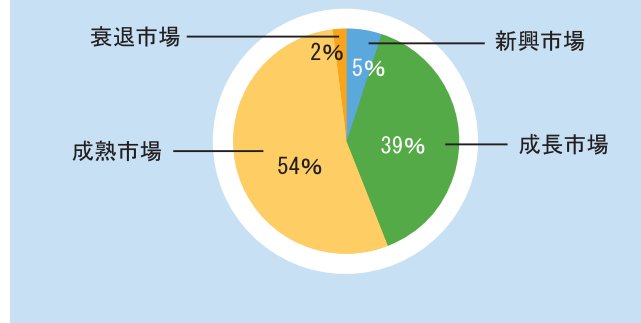
「社員達は、変化にどう対応しているのかわからずにいるのです」北米企業のあるCHROは、こう説明しています。「市場は動いているのに、彼らはまだ旧来の計画や予算編成、実行やアプローチ方法に踏みとどまっているのです。」

また、人員配置の柔軟性の低下や、採用における指標の活用の鈍化も報告されています。(図3参照)



北米の別のCHROは、「我々の業界は、製品とサービスのライフサイクルが非常に短期化してきた。だからこそ、旧来の長期的視点に立った文化から、各従業員が短期的な視点を持って進んでいく必要がある」と述べています。

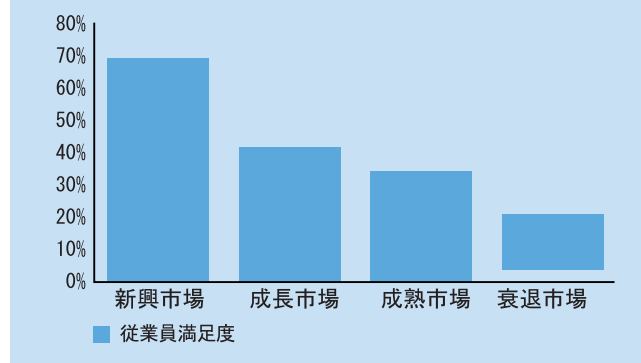
図1：調査参加企業の圧倒的多数が成長市場または成熟市場で事業活動を行っています



イニシアチブと施策が減少傾向にあります。また、マネジメント開発プログラムや、従業員への組織的な再評価についても、減少が顕在化しています。

これらの組織は成果と報酬が関連づけられていないため、従業員の満足度や定着などの問題が軽視され、評価も重視されていません。(図4参照)

図4：従業員満足度の指標を社内に報告していますか？



欠勤の増加も見られますが、これは無関心の助長や雇用の縮小を招く可能性を秘めています。そんな企業は、育成機会の不足やモラルの低下などによって、大切な従業員を失い始めているのです。特に、市場と向きあう部門の要望と、日々の人事の取り組みとの乖離が目立っています。

成長市場の中で頭角を現わした企業では、育成プログラムや効果測定により、人事スタッフのプロフェッショナル化を図っています。また、人事のプロフェッショナルに対しては、より多くの報酬を支払っています。

従業員への視点の喪失

我々は、市場環境の相違による人財教育の違いがあるという仮説を立てました。例えば、成熟期にある企業は、従業員の声に耳を傾けたり、人事機能の成果を測定する、より強力で確立された機能をもっているだろうと考えました。

また、成熟期にある企業は、「実行あるのみ」が日々の使命であった起業期をはるか昔に通過しており、人事に求められていることを如何に効率的かつ効果的に実行するかに注力しているのではないかと考えました。

あるいは、成熟期にある企業の人事部門には、能力やナレッジ・マネジメント分野への再注力、リーダーシップ開発や業績管理に関する実行力が望まれているだろうと考えました。

ところが、我々の調査は、それらとは逆の結果になりました。

実際には、成熟期にある企業では人事部門のイニシアチブによる活動やプログラムが少ないという結果が示されました。さらに、成熟した組織においては、行動パターンや結果について、事業戦略とかけ離れた認識や評価をするという傾向が見受けられました。

例えば、企業にとって必要なトレーニングを提供することよりも、トレーニングを提供するためのプロセスに特化してしまいます。あるいは、必要なスキルを有する外部のリソースを利用せずに、恐らく必要なスキルを有しているであろうと推測される自社のリソースに依存します。つまり、組織は発展と成熟を遂げるにつれて、柔軟性を失ってしまうのです。

結果として、従業員満足度調査や評価を実施する機会が少なくなり、従業員が何を考えているかを把握することが困難になります。「我々は自分たちを知り尽くしている」という考えが組織全体に浸透し、自己分析という重要なことを行わなくなり、ひいては従業員のモチベーションが下がっていきます。

このような組織は、市場変化へ適応するために必要なスキルの把握や育成能力を失っていきます。そして、市場と

従業員双方の要求に応えられなくなり、成長への活力をも失ってしまいます。

アジアのあるCHROは「変革を成功へ導くには、成長し続けることだ」と述べています。しかし、人財への投資が重視されず、評価されない状態のまま、成長を維持することは不可能なのです。

変革へのビジネスケース

以上の点から、組織に影響を与えるより大きな動向を特定し、把握することがCHROにとって非常に重要になります。成長の終了は、必ずしも人財戦略の終了を意味するわけではありません。むしろ、変化した市場条件において将来のビジネスの成功を支える新しい人財管理手法を導入するチャンスなのです。

成熟市場においては、従業員に焦点をあてることが少なくなっています。だからこそ、CHROは組織変革のためのビジネスケースを確立すべきです。お役所仕事の的なコストを変革のための予算に振り向け、既存のリソースの見直しと再調整によって成果を得ることができます。

新しい人財管理手法を導入する、作業や投資の方向性を見直す、最新のスキルや能力を取り入れる、など着手すべき方策は数多く存在します。ただ、それらを自社内で行うか、外部から調達するのが課題になります。

視点2：社内育成と外部調達とのバランス

人財の育成は、企業に大きなメリットをもたらしてくれます。本調査では管理職人財開発プログラムと収益性との間の重要な相関関係が明らかになりました。つまり、管理職人財開発プログラムに対する中間管理職の参加率が高く、スタッフの参加率が適切な組織は、従業員1人あたりの利益が高いという結果が明らかになったのです（図5参照）。

事実、管理職全員もしくはその大部分に対して管理職人財開発プログラムの参加機会を与えている企業は、高い水準の効率と成果を実現しています。

しかし、業務スタッフのレベルでは、過剰投資のリスクが存在することも提示されています。「中間管理職が重要である」という事実を意識することにより、企業の投資効率を高めることが可能になります。管理職人財開発プログラムへの業務スタッフの参加率が40%を超えている組織は、参加率が21%から40%までの組織よりも1人あたりの利益が低い、という結果が出ています。

中間管理職の管理職人財開発プログラムへの参加率が80%を超えている企業は、参加率が60%未満の企業と比べて、3倍の収益を獲得しています。このことから、中間管理職の育成を重視し、次に業務スタッフの育成をある程度実施することが、1人あたりの利益に好影響を与えていることが確認できます。

しかし、日本以外のアジア太平洋地域を除けば、ほぼ半数のCHROが、「自社では、そのようなプログラムが整備されていない」と述べているのです（図6参照）。

また、上級管理職の研修日数が多い企業や、e-learningを導入している企業も、やはり1人あたりの利益が高いという結果が出ています（図5参照）。

ただし、スタッフを対象とした管理職人財開発プログラムに投資している組織には、スタッフ・レベルでの自主退職率が高くなるというリスクがあります。

図5：人財育成 - 主要な調査結果

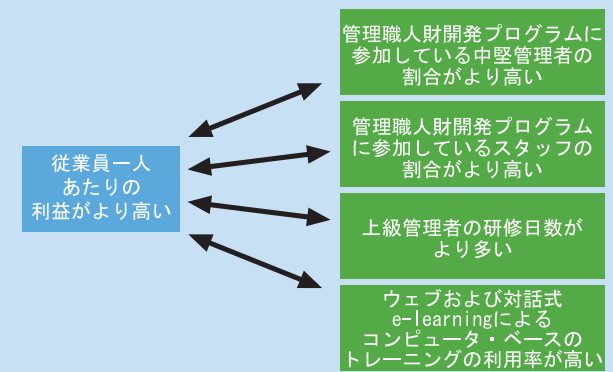
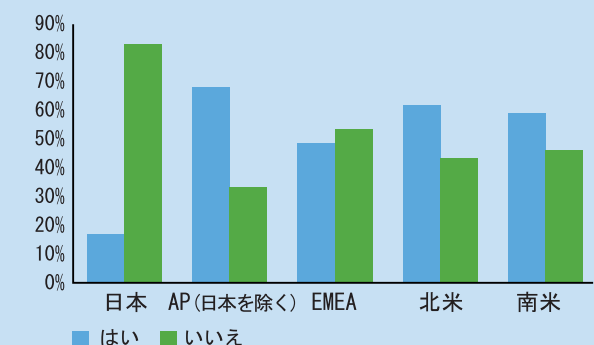


図6：管理職/リーダーシップ人財開発養成プログラムが整備されていますか？



一方、人財を外部から獲得すると、現在抱えている企業課題に対するより迅速な解決策となる場合が多いため、多くの組織が人財の外部調達を利用しています。

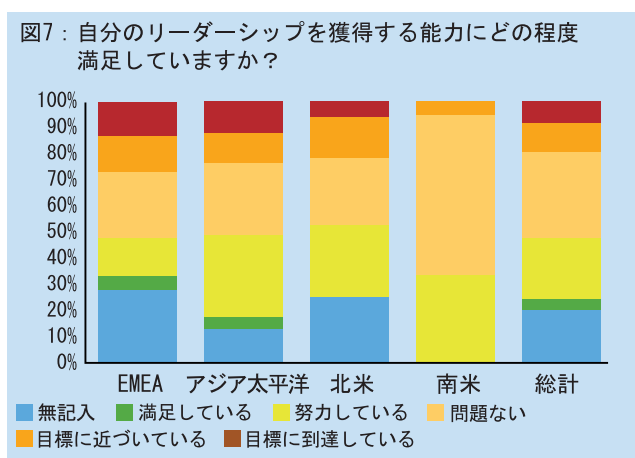
「企業トップの50%は、キーとなるリーダー的役割や特定の機能（適切なスキルや能力が不足している機能）を補い、担ってもらうために、外部から人財導入を図っている」エレクトロニクス業界に属するアジアのCHROは述べています。

しかし、多くのCHROが「外部から人財を獲得する戦略は、それが適切に実施されない場合には、逆に相応のリスクが生じてしまう」という危険性を認識しています。

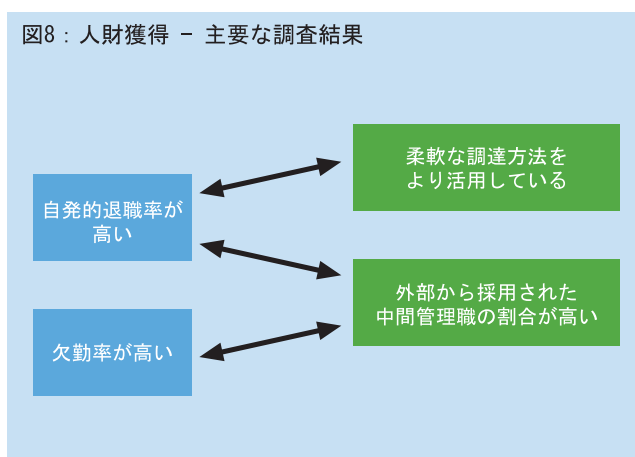
北米のあるメディア企業のCHROはこう語っています。「せっかく巨額の費用を投じて優秀な人財を獲得しているが、その人財を活かしきれていないのが実情です」。

また、本調査では、外部から人財を獲得する潜在的リスクは、多くのCHROが考えているよりもさらに大きいことが明らかになりました。

特に 外部からリーダーを獲得している組織では組織内で新たなリーダーシップを発揮できないことに不満を持つ割合が高くなっています。（図7参照）



また、柔軟な人財獲得方法への依存度が高く、外部から雇用した中間管理職の割合が高い企業は、自主退職率や長期欠勤率が増加していることも示されています。（図8参照）



外部人材調達に翻弄する北アメリカ

今回の調査で、地理的相違を議論する場合（詳細は視点5参照）人財を外部調達するのか、内部育成するのかについて、一貫した人財戦略の文脈の中に関連づけられた要素に注目することが重要です。

北米の企業群は、高らかに「買い」のメッセージを宣言し、流動性を支援する人的資源戦略を採り、「フリー・エージェント選手」的な労働力の起用に乗り出したようです。

また本調査では、北米が、出来高払いとともに、人財コスト削減を他のどの地域よりも強力に打ち出していることを明らかにしました。

また、北米企業群は最もラーニング戦略が薄く、スタッフのための継続的な計画が一番希薄でした。

また北米の企業群は、人財開発と維持のプライオリティが低く、それは人財開発による競争優位性のメリットに対して懐疑的であることによるものです。実際スタッフの自発的退職率も高く、日本の4倍という数値になっています。

社内育成と外部調達の適度なバランスにこそ、成功の鍵があるとするならば、外部調達に偏った北米企業の未来は、それほど楽観視できるものではないかもしれません。

視点3：主要な人財の維持

多くの企業が、適切な人財を維持することは企業の競争力を高めるために極めて重要であると認めています。

「(我々が注力しているのは) 最も優秀な人財のスキルとモチベーションを向上・維持し、そのパワーを市場における企業の成功に注いでもらうことなのです」。欧州の消費財企業のCHROは、そう力説しています。

調査では、50パーセント以上のCHROが、従業員の定着に関して、競合他社と比べて自社は「うまくいっている」もしくは、「かなりうまくいっている」と確信していることがわかります。(図9参照)

従業員維持を目的としたひとつの分野として、企業は従業員が仕事と家庭の境界をうまくやりくりするための「ワーク/ライフ・バランスプログラム」への投資を実施しています。

例えば、フレックスタイムは、ほぼ3分の2の組織(特にヨーロッパの企業や大企業、および公共部門)で実施されています。さらに50パーセント弱の組織では、ゆるやかな服装規定が採用されています(図10参照)。

また育児に配慮した施策(ワーク/ライフ・バランスプログラム中第三位)も、30パーセントの企業で実施されています。

そして、これらの施策は、離職率の低下に貢献しています。

仕事と家庭の協調により前向きに取り組み、定期的な業績評価を行い、中間経営層のポジションを社内から起用している企業においては、離職率が低下しています(図11、12参照)。

図9：競合他社と比較した場合の従業員の維持についての程度評価していますか？

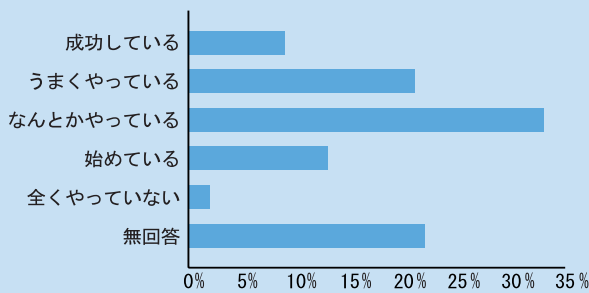


図11：離職率と人事施策との関係

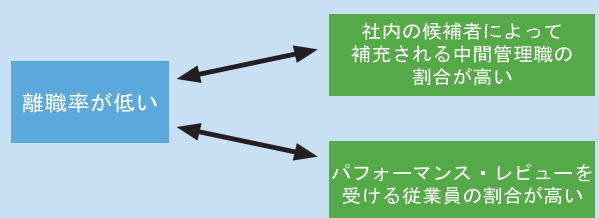
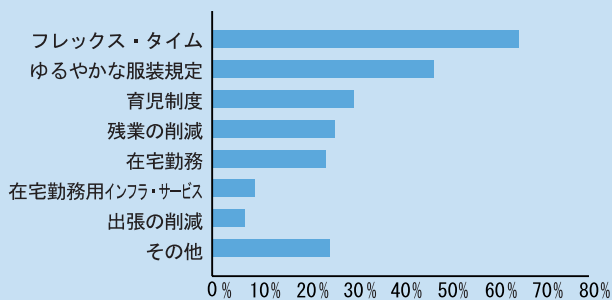
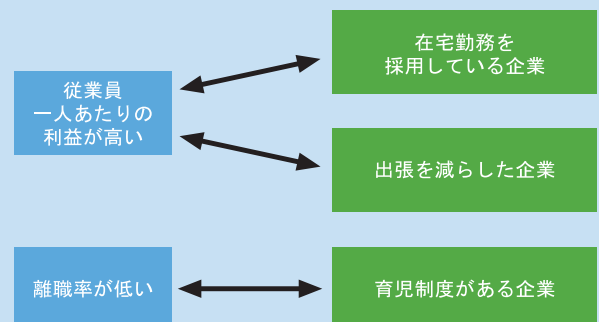


図10：貴社ではどのようなワーク/ライフ・バランスプログラムを整備していますか？



出典：IBM Global Innovation Outlook Research

図12：ビジネス成果とワーク/ライフ・バランスプログラムとの関係



さらに興味深い事実として、これらの人財施策に投資する企業には結果として利益がもたらされています。在宅勤務を導入し、通勤時間の削減を実施した企業では、従業員1人あたりの利益がより高くなっているのです(図12参照)。

ここで問題なのは、在宅勤務を導入している企業はわずか24%、通勤時間の削減を図った企業はわずか7%に過ぎないということです。

従業員を引き留めるためには、従業員のニーズや優先事項を理解することが重要です。そして、従業員をより深く理解することにより、正しい目標設定と、効果的な方針を立てることが可能となります。

例えば、ほとんどのCHROは人員削減の管理を行います。組織の各レベルにおける従業員の離職率を予測し、把握しておくことによって、対象を絞り込むことができます。また、市場の状況に応じて人員削減対象者を絞り込んだり、組織にとってレベルが期待以下であるグループを認識しておくことにより、必要な時に的確なアクションをとる洞察力を持つことが重要です。

しかし、従業員のモチベーションや各部門を牽引する力となる人物をきめ細かく理解するのは、そう簡単には身につく技術ではありません。

優れた人材管理手法への投資は、収益向上だけでなく、有能な人財を維持し、従業員の退職率を引き下げる効果もあります。しかし、そのような施策は、あまり一般的に活用されていないのです。

CHROは、最大限の利益を引き出し、人財のバランスの管理を継続するために、従業員のニーズおよびビジネスの目標に合わせた人財維持戦略を確立する必要があります。

その手段は、従来型の単なる人事プログラムではなく、組織全体のプログラムであり、ワーク/ライフ・バランスプログラムの提供、業績評価の実施、社内における新たな機会の提供等を効果的に実行することによって、組織力と収益向上に効果を発揮します。

人財開拓責任者としてのCHRO

人財は発掘することができます。的確な方針や手順を導入することで、ロイヤリティの高い生産的な人財が育成されるのです。

忠誠心、満足度、および定着率を高めるために最適な戦略を明確化し、実施する責任はCHROにあります。本調査では、積極的に前向きなアプローチが従業員の生産性と組織の収益性を向上させるという明確かつ有力な裏づけが得られています。

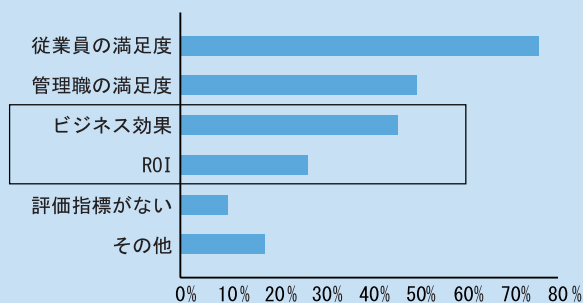
視点4：組織に欠けている要素

人財プログラムの効果を、ビジネス効果によって示す測定基準を使用しているCHROは半数以下であり、ROIを測定しているCHROに至っては、わずか1/4強という結果が出ています(図13参照)。しかし、従業員の満足度をもとに効果測定を図っているCHROは75%を超えています。ある北米企業のCHROは次のように述べています。「我々が欲しいのはさまざまな出来事やエピソードではなく、明確なデータなのです」。

人財の測定基準をリーダーシップに対する報酬と関連づけている企業は、ほんのわずかです。またリーダーシップ・チームの報酬制度が適用されている場合、その判断材料となるものは主要となるスタッフの成長、従業員満足度、そして主要となるスタッフの離職/定着率です。いずれにしても、これらの要素の中でもっとも高くランクづけされている「主要となるスタッフの成長」でさえも、リーダーシップに対する報酬の基準として採用している企業は、全体の1/3に過ぎないのです。

調査した企業中、概ね2/3が「人事部スタッフの報酬が総合的な人事部の成果に関連づけられていない」と答えています。このようなケースは、公共分野や流通分野で特に顕著となっています(図14参照)。人事機能には、それ自体が内包している克服すべき欠点がいくつか見られるのです。

図13：人事施策の効果をどのような基準で評価していますか？



一方、前向きな結果もあります。人事機能が企業に報告する人財ベースの測定基準の中で特に際立っているのは、人員数、研修、および従業員の離職率です(図15参照)。2/3の組織が新規雇用者の質を評価することによって、採用および選定プロセスの効果を評価しています(図16参照)。

図14：人事部の成果は人事部スタッフの報酬に関連づけられていますか？(成果は従業員満足度調査により測定するものとします)

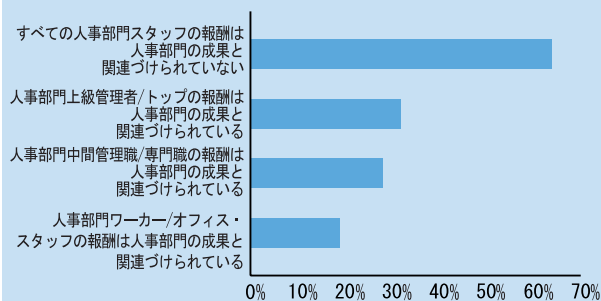


図15：人事部では人財に関するどのような指標を社内に報告していますか？

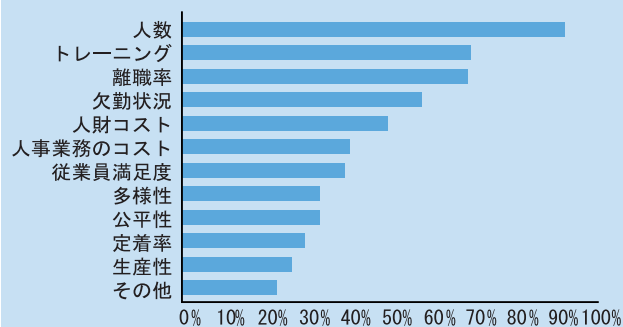
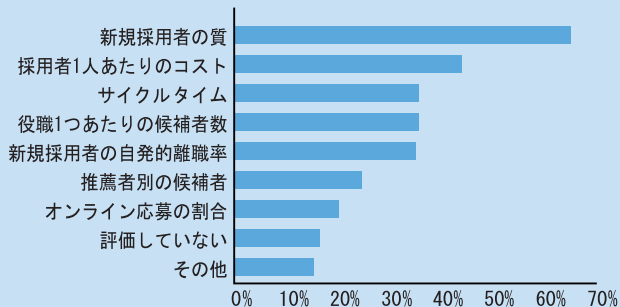


図16：採用活動や採用者選定プロセスについての効果は、どのような基準で評価していますか？



しかし、新規採用がそこまでトップ・プライオリティであるならば、そこにはもっとしっかりした評価基準があり、求人採用率や新規雇用者の定着率などの業績評価基準がより広く利用されているはず。ところが実際にこれらの基準が重視されているのは大手企業のみで、他の基準の方がより多くの役割を果たしているのが現状です。

効果を生み出す

評価対象が実行した部分だけだったとすれば、人財の業績評価指標が欠如していることは非常に危険なことです。

企業、中でもCHROは、人財への投資とビジネスチャレンジのバランスを取ることに苦慮しています。

本当の問題は何かを理解していない場合が多いため、適切な修正を図る能力に、バラツキが生じがちです。しかし本当の危険は、人財の業績評価の欠如によって、リーダーシップチームが本来人財問題に注ぐべき時間と注意を空回りさせてしまう、という結果に陥ることにあります。

特に他のビジネス指標と比較した場合、「人財は極めて重要である」という信念が表明されている割には、実際の管理・評価方法との間に大きなギャップが存在しているように見られます。

CHROが自社の人事プログラムを評価する場合、「従業員は人事プログラムを好意的に受けとめているか」という観点からアプローチしがちです。しかし本来は、「従業員は実際に効果を生み出しているか」というビジネス上の視点で厳密に行う必要があります。

人財の評価基準と企業全体のパフォーマンスには強い相関関係があるため、CHROはこの課題を直視しなければいけません。人財管理がビジネス結果に与える影響を具体的に可視的なものにする。そして、経営層のリーダーシップが、これらの相関関係に対していっそう興味を抱くようにすることが、CHROの任務です。

ビジネスケースの構築

本調査は、CHROの方々が求めている「人財投資の貴重なビジネスケース」をご提供するものです。人財は重要な企業資産であるにもかかわらず、経営幹部がその能力向上や定着に対する責任を負っている企業は、ほとんどありません。

依然として人財は、「ビジネスコスト」として捉えられています。例えば「低賃金諸国の企業の競争優位性は、その低賃金にある」と言うのは、簡単です。しかし本調査では、このような企業は低い労務コストだけではなく、その柔軟な利用や労働者に対する継続的な投資をベースに競争優位性を築いている、という事実が明らかになっています。CHROは、自社の活動地域に合わせて組織の人財戦略を改善する必要があります。そして、その違いは労務コストだけではないのです。

憂慮すべき業績管理の実態

業績管理および評価の不足が生じているのは、人財に関する課題がどのくらい対処されているかを評価する場合だけではありません。明確な指示の欠如や、結果を評価する正確性や努力の不足などが生じている場合もあります。ある欧州企業のCHROは、こう語っています。「我々が、従業員に対する管理能力を失ってしまったら、もはや技術や組織への投資は何の意味もないものになってしまうのです」。

また、北米企業のCHROもこう述べています。「諸経費や離職率について評価指標を設定するのは簡単だ。私が欲しいのは、従業員の取り組みや考え方、変化対応能力、新しいスキルの習得意欲、そして同僚達の信頼を得ようとする意欲を測る優れた指標なのだ」。

視点5：地域による視点： 国際的相違点

地域的な条件を構成する要素は、市況や人財管理手法等にとどまらず、文化や市場成熟度の相違、企業風土など複合的な問題を内包しています。CHROは、それらの地域的な条件を正しく理解し、それを経営層に伝えなければなりません。

本調査は報酬、業績評価、管理者育成、従業員の多様性の重視、採用方法など、さまざまな相違性を提示していますが、そもそもグローバルな組織は、これらの違いを認識し、把握しているか否かによって、大きな影響を受けるものです。

多国籍企業のCHROは、グローバルな文化の相違や地域ごとの文化の相違を企業文化の中にどのように取り込むか、という課題に直面しています。また日本、EMEA、および北米企業のCHROには、アジア企業の武器（労働コストや人財投資、成長するグローバル市場でその人財を利用する柔軟性など）と、対抗していかなければなりません。

地域ごとの違い：本調査の結果は全世界レベルのもですが、その結果を地域による視点から解釈することも可能です。本章では地域ごとの具体的な課題とそれぞれの組織が取り組んでいる解決策を中心に、調査によって得られた分析結果とさまざまな地域のお客様との共同作業で得られた経験を併せて示します。

地域ごとの違い

日本のケース

日本の組織で最も高い値を示している指標：

- 新規採用職員の質を評価する度合い
- 人財の採用に投入される合計時間
- 従業員 1 人あたりの営業利益コスト

最も低い値を示している指標：

- 中間管理職レベルの自発的退職率および非自発的退職率
- 上級管理職および中間管理職を外部から採用する割合
- 管理職 / リーダーシップ育成プログラムの利用率
- 成果主義に基づく賃金の導入率
- すべてのスタッフ・レベルにおける研修日数

欠けていると考えられる要素：

- スタッフ・レベルの変更に柔軟性がある
- 採用サイクルタイムを測定する
- 上級管理職および中間管理職レベルでの後継者育成制度がある
- 人財の計画および配備に関するツールを利用する
- 専門知識の特定を支援するツールを利用する
- 人事プログラムの結果に責任を負うビジネス・リーダーシップを維持する
- 人事の実績と人事担当者の報酬が密接に結び付いていることを示す
- 人事プログラムの成功の評価を重視する

アジア太平洋地域（日本以外）

最も高い値を示している指標：

- 上級管理職・中間管理職の自発的退職率
- 新規採用時の役職あたりの採用候補者数
- 管理者育成プログラムを実施する企業比率
- 研修戦略を策定している企業比率
- 市場の需要を先見した人財配置の柔軟性
- 従業員満足度・主要社員の獲得、維持、育成の指標が管理職の報酬に加味される割合

比較的多く見られる特徴：

- 採用活動の実績評価の一部として採用者の質を評価
- 職務の責任に基づく社員実績評価
- 個人ごとの給与調整
- 研修戦略とビジネス目標の連携

あまり見られない特徴：

- 管理職・リーダーシップ育成プログラムの利用
- 必要な人財の引き留策

最も低い値を示している指標：

- 非自発的な退職率

その他の特徴：

- 従業員の年齢層が最も若い
- “専門的・技術的能力 < 達成結果 ” で業績を評価

地域ごとの違い

北アメリカ地域

最も高い値を示している指標：

- 自発的退職率
- 従業員および管理職向セルフサービス機能の利用比率
- 従業員全体の年齢

最も多く見られる特徴：

- 各事業部門に多様性の評価基準を報告
- 個人の研修・育成の重視
- 上級管理職の後継者育成制度のみで中間管理職やスタッフにはない
- 管理職の報酬制度に多様な要素を採用

多く見られる特徴：

- 人財プログラム評価基準としてROIを重視
- ワーク・ライフの便宜
- コスト削減を最優先
- フォーカス・グループや大規模なグループ・ミーティングの利用
- 中間管理職およびスタッフの流動性が高い
- 採用結果よりもプロセスを重視

あまり見られない特徴：

- スタッフ育成や研修目標を管理職の報酬制度に組み込む
- 研修戦略策定

ヨーロッパ、中東、およびアフリカ（EMEA）地域

最も高い値を示している指標：

- 公式・非公式の研修や経験の提供を認識している割合

最も多く見られる特徴：

- 整合性の取れた研修戦略策定
- 個人別調整と固定給制度の利用

多く見られる特徴：

- 欠勤の報告

あまり見られない特徴：

- 従業員または管理者向セルフサービス機能の利用
- 組織への人財のコストの報告
- 従業員採用のための外部組織利用
- 公式・非公式の研修や経験の提供
- 個人の特性評価 / 採用・選抜基準の評価

人財戦略に関する日本の現状とその傾向

以下では、より日本のビジネス環境や企業に即した視点から、その人財戦略や人事部門の特徴や傾向を見ていきます。

日本は、世界最大の経済圏のひとつとして国際的に大きな影響力をもっており、日本経済と組織の再編活動には国際的な視点が注がれています。その牽引力として、人財が高いプライオリティを占めていることは言うまでもありません。

日本の課題は「人財の活用方法」にあります。つまり変化著しい時代の中で即応性を獲得するために、潜在的なレバレッジとしての人財をどのような方法で利用すればよいのか、という問題です。

今回の調査の中で、他の地域と比較して、日本には大きく以下のような3つの顕著なポイントがあることが確認されました。これらは、日本における人事政策上、特に考慮すべき主要な課題であると考えられます。

1. 雇用の確保を非常に重視する
2. 昇進や情報共有は個人的関係に大きく依存している
3. パフォーマンスや職務の責任と評価の関係が分断されている

以上3点の背景については、次ページからひとつずつ見ていきたいと思います。その前に日本の人財戦略の全体像を概観していきます。

日本企業は伝統的に雇用の安定と人間関係を重視してきました。事実、組織のあらゆるレベルにおいて、自発的退職率および非自発的退職率が最も低くなっています。

また、スタッフレベルでの人財配置の柔軟性が最も低いという特徴も見られます。つまり日本のシステムの中核として、雇用の安定が文化として非常に重視されています。

日本のCHROの70%は、「スタッフ・レベルでの人財配置の柔軟性を高めるための能力が限られてしまっている」と述べています。日本の経営幹部は別の組織的パラダイムへの移行を望まない傾向があります。したがって、上級管理職および中間管理職を外部から採用する割合も低く

なっています。日本の産業界が再度持続的成長を維持し続けるためには、企業が一連の高度な人財管理手法を生み出す必要があります。

そのためには、組織におけるワークスタイルの変革や、コラボレーティブな企業文化の醸成を実現する新たなアプローチ、物理的な労働環境に関する新しい考え方、ビジネス手法やプロセスの変化をすべて検討し、取り入れる必要があるのです。

1. 雇用の確保を非常に重視する

「日本の企業は雇用の確保を非常に重視するために、ビジネスの変化に対応する柔軟性が乏しい」という傾向が見られます。

それは、以下のような現象として顕在化しています。

1. どのレベルにおいても、自発的退職率および強制退職率がすべての地域の中で最も低い
2. スタッフレベルでの人財配置の柔軟性が最も乏しい
3. 臨時雇用社員と階層型労働システムの使用率が最も高い
4. 上級・中級管理職のポジションへの外部からの採用率が最も低い
5. 採用サイクルタイムの測定に最も消極的である
6. 人財の採用にかかる時間の合計が最も大きい

1の「自発的退職率および強制退職率の低さ」に関しては、上級管理職・中級管理職/スペシャリスト・一般職ともに2～3%ときわめて低く、2桁台の流動性を示しているAPと比べても、その数値は際立っています。伝統的な終身雇用文化とも深く関わっています。(図17参照)

また2の「スタッフレベルでの人財配置の柔軟性」に関する問いでは、どの地域でも、市場要求に応じた柔軟な人財配置は難しい、としています。

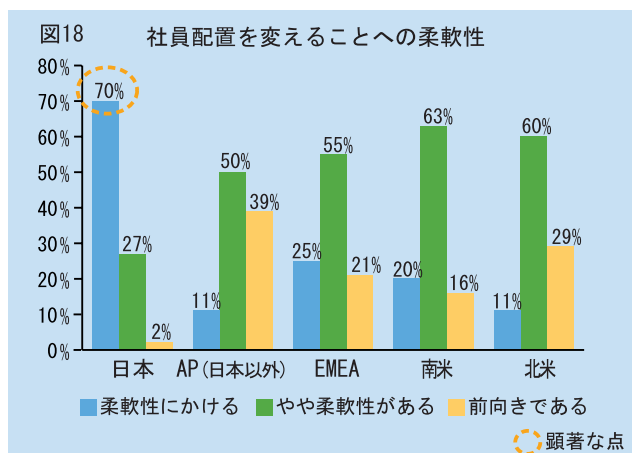
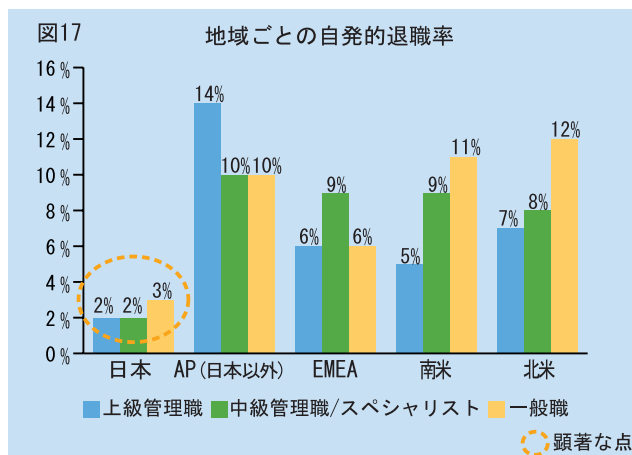
しかし日本では、「柔軟性に欠ける」という回答が70%にも達しているのです。日本に次いで2番目に多かったEMEAでも25%だった点を考えれば、人事配置における組織の硬直化傾向は、きわめて深刻です。(図18参照)

また4の「上級・中級管理職のポジションへの外部からの採用率が最も低い」という傾向も浮き彫りとなりました。

しかし、変化する時代やビジネス環境に対応するためには、外部の新しい視点やDNAを導入して、組織の弾力性を強化する姿勢が大切です。

最近では、そんな意識が高まりつつあるのも事実です。今回の調査にご参加いただいた大手通信企業の人事部長はこう語っています。

「人事の役割は、組織開発の視点からビジネスを支えることであり、その意味では、必要に応じて適切な人材を市場から採用し、新メンバーとして迎えたい。」



2. 昇進や情報共有は個人的関係に大きく依存している

日本は「管理職レベルの人財開発や後継者育成を実施している割合が他地域と比較しても低く、また、社員の育成と経営戦略との連携もとれていない」といった傾向が、非常に色濃く現れています。ここで問題視されているテーマは以下の通りでした。

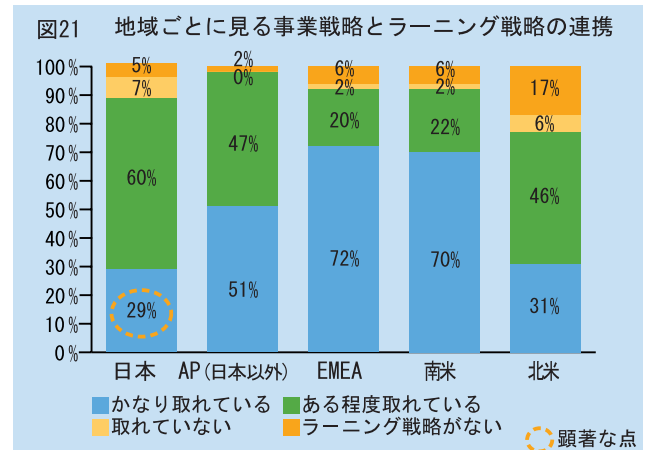
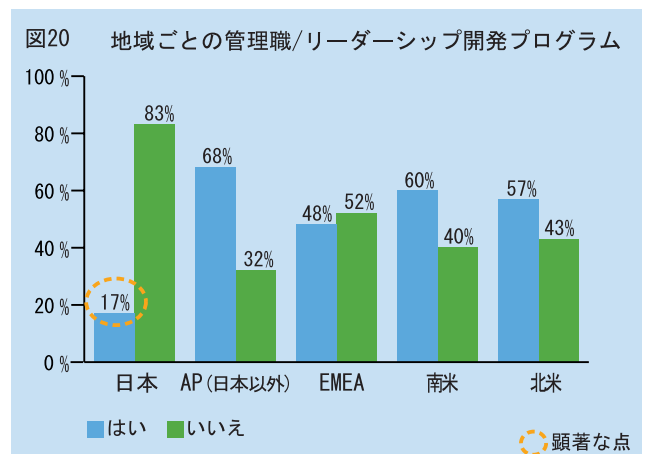
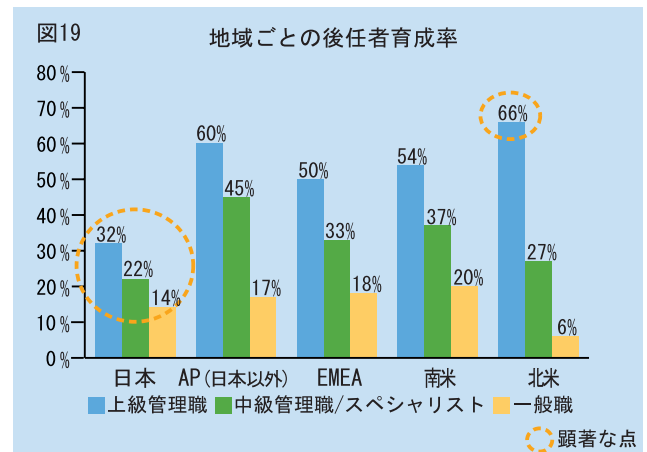
1. 上級・中級管理職レベルの後継者育成が行われることが最も少ない
2. 人財の計画・管理のためのツールの保有率が最も少ない
3. 管理職人財開発プログラムの導入率が最も低い
4. 専門的能力の識別を行うためのツール保有率が最も少ない
5. すべてのスタッフ・レベルにおいて研修日数が最も少ない
6. 教育計画と経営戦略との連携がとれていない

2の「人財の計画・管理のためのツールの保有率が少ない」については、組織の継承性を確保したり、さまざまなケースを想定したリスクヘッジを図る意味から、「次の人財を確保しておく」という文化や、それを担保する制度が存在しないという日本企業の現状が、如実に表れた結果であるといえます。

これに対して、北米企業は、上級・中級管理職レベルの後継者育成に最も力を入れており、上級管理者の育成に力を注いでいると答えた企業は66%にも及んでいます。(図19参照) また、3の「管理職人財開発プログラムの導入率」の低さも際立っています。

「あなたの企業では、リーダーシップの獲得をどのように築き、計画していますか?」という問いに対して、「リーダーシップ研修を採用している」(自動車メーカー)という回答も寄せられましたが、「着手したばかり」(消費財メーカー、通信)という答えも多く、目下日本企業は、そのギャップを埋める動きを開始したようです。(図20参照) さらに6の「教育計画と経営戦略との連携」に関しても、「かなりとれている」という回答は29%と各地域中最下位でした。

一部には、「CEO自身が、企業内大学の設立を考えている」(電機メーカー)という回答もありましたが、ラーニング戦略の開発と経営戦略との連携も、今後の大きな課題といえそうです。(図21参照)



3. パフォーマンスや職務の責任と、評価の間の関係が分断されている

日本の企業は、他地域に比べて人事政策の成果と報酬との連携がとれておらず、コンピテンシー管理や自己啓発による人事評価の仕組みづくりが遅れている、という傾向が顕著でした。それは、以下の項目として現れています。

1. パフォーマンスに基づいた給与の導入率が最も低い
2. 企業のトップマネジメントが、人事政策の結果についての責任を負う率が最も少ない
3. 業績評価におけるコンピテンシーと自己啓発教育の導入比率が低い
4. 人事部門の成果と人事担当者への報酬との関連性が最も少ない
5. 人事政策の成功を評価することを重視する率が最も少ない

1の「パフォーマンスに基づいた給与の導入率」の低さも、他地域と比べて大きく目立っています。日本企業の多くは、主要社員の成長度を報酬の指標のトップに掲げていますが、それも23%と低く、北米を除く各地域の重視度からはかなり離れたものとなっています。(図22参照)

また、3「業績評価におけるコンピテンシーと自己啓発教育の導入比率」においても目標達成率を高く評価しているのに対して、専門性や技術力におけるコンピテンシーや自己啓発に対する評価が、全地域中で最も低くなっています。(図23参照)

一方人事的な注力ポイントとして「各自の知識や専門性の育成」(自動車メーカー)「各自のキャリア開発支援」(消費材メーカー)という回答も寄せられました。

図22 地域別に見る管理職の報酬における人事評価指標

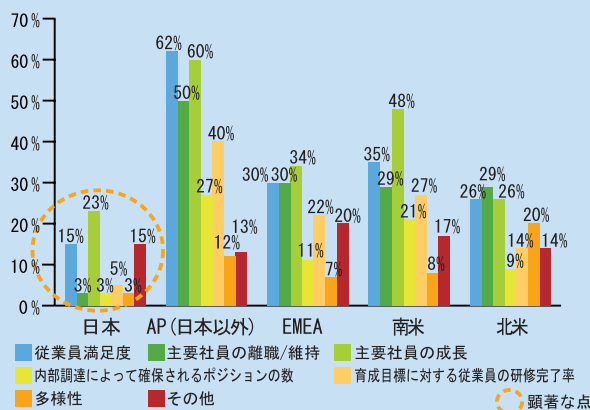
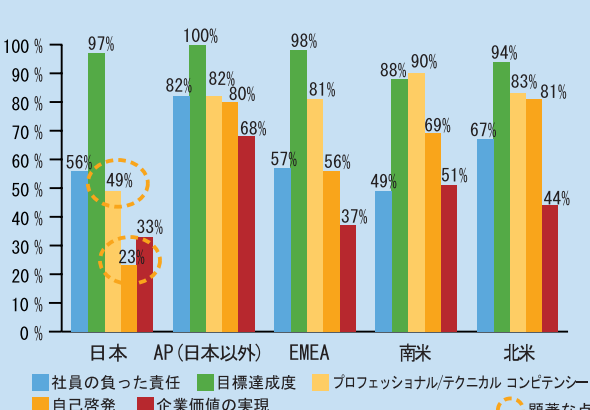


図23 地域別に見る人事評価の評価基準



調査の結果

本調査は、今日の人財マネジメントについて、5つの重要ポイントを示唆しています。

成熟期の脅威:

特に成熟市場に属する企業は、早い段階で人事施策が従業員のニーズに敏感でなくなるリスクを招くという兆候に注意すべきである。

社内育成と外部調達のバランス:

管理職の育成は有益だが、その成功には必要最低限の参加者数と昇進機会の提供が必要である。

主要な人財の維持:

業績管理の改良、社内での昇進機会の拡大、在宅勤務、および育児制度に関連した諸施策の実施による潜在的な効果を理解すべきである。

組織に欠けている要素:

現在使用している業績評価指標が、確実に人財の育成と活用を重視しているか否かを判断すべきである。

地域による視点:

人財管理の方法の地域差と、地域ごとの条件や考え方に適合させるために人財政策のカスタマイズが必要な場合があることを理解すべきである。また、日本における顕著な点については、3つの重要ポイントを示唆している。

日本における顕著な点については、3つの重要ポイントを示唆しています。

雇用の確保を非常に重視する:

市場の変化にすばやく対応できる柔軟性を確保するために、人財育成/人財獲得の両面についての、人事の役割・機能の見直し・再構築が求められている。

昇進や情報共有は個人的関係に大きく依存している:

個人的関係を通じたインフォーマルな仕組みではなく、人事評価軸の明確化やルールに基づいた情報共有が求められており、そのためには、組織的・計画的なリーダーシップの開発が必要である。

パフォーマンスや職務の責任と評価の関係が分断されている:

経営に貢献する人事という考え方のもと、経営戦略に連携した人事戦略・施策と、その成果を測る指標の明確化が必要である。

結論：内なる可能性

『The Global Human Capital Study 2005』では、世界中のCHROとその組織が直面している課題を鮮明に浮き彫りにしています。本調査が持つ意味は、組織を超えて国家レベルにまで及んでいます。成長と即応性を実現するには、従業員の生産性や組織のパフォーマンスを向上させるための有効な人財活用こそが重要です。人財は、競争優位性を築く差別化要因になり得るのです。まさに人財は、企業にとって「内なる可能性」だということです。

CHROは、人財に関する新たな計画、つまり人財の潜在能力を開花させ、市場の状況に自在に適応するような計画を策定する時期を迎えています。Chief Talent Officerとして進化するために、CHROには、従業員に対する投資を業績の向上に確実に結びつけることが求められています。また、コアとなる人材の定着を図るために最適な戦略を明確に示し、その戦略を実施することが求められています。CHROは「次世代人事」、つまり人財、柔軟性、業績、および成長について今後人事部門が果たす役割を定義しなければなりません。

しかし、これは単にCHRO個人に帰すべき問題ではありません。本調査では、より幅広い経営幹部のリーダーシップについて課題を提示しています。成長と即応性という優先課題に効果的に取り組む上で、人財や能力が主要な要素であるとしても、組織としては、はいまだにそれを具現化できていません。経営幹部のリーダーシップや、人事部門の役割を、人財に関する課題の成果によって評価したり、さらにそれを報酬に結びつけている組織は、まだごく少数です。しかし、これからの組織は、市場への即応性と成長のためのポジションを確保するために、よりダイナミックな人財管理戦略を採用する必要に迫られているのです。

世界本調査には、国家レベルにおいても確かな根拠が貫かれています。世界の多くの地域は、アジア太平洋地域(日本を除く)が単に安価な労働力の供給源ではないこと、そしてアジアの組織が柔軟性とスキルの両面で改善に努めていることを認識する必要があります。これは、他の地域にとっては国家政策、つまり、将来求められる能力やスキルを育成する組織の支援策という形で検討すべき事項なのです。

人財管理は、個人や組織だけでなく、国家という面から見ても重大な岐路にあります。目標を再検討し、また、多くの場合は「内なる可能性」に対する認識を新たにすることで、スキル、能力、リーダーシップの不足の問題に取り組まなければなりません。

IBMビジネスコンサルティングサービスのヒューマン・キャピタル・マネジメント

IBM ビジネスコンサルティング サービスのヒューマン・キャピタル・マネジメントは、採用から退社までの「人事サイクル」と、それを管理する「人事システム」という機能を相互に関連しあうファクターとして位置づけ、企業戦略と組織風土に適合した人事マネジメントの仕組みを構築し、新たな企業価値の創出を図るご支援をいたします。

人財戦略 More from people (MFP)

人財戦略 More from peopleは、人的資源コストをコントロールしながら、人材から最大の価値を引き出すことに重点を置くという考え方です。IBCS では、お客様の戦略に照準を定め、業務体系を調査し、ビジネスを駆動するイニシアチブを社員がどのように実践しているのかを分析します。この分析に基づいて、お客様に適した人材戦略を決定するための方法論や測定基準によるアプローチを提供します。その結果、生産性と利益の向上をもたらすような作用が生まれるのです。

人事部門変革 Better HR

人事部門の変革とは、人事業務のプロセスとシステムについて、質を高めコストを削減することによって、人事業務の機能を変革し、ビジネスに価値をもたらすことを意味します。IBCS は組織に最も適した組み合わせで人事サービスの提供内容、運用モデル、テクノロジー、プロセスを設計、選定、導入できるようお客様を支援します。

人財開発変革 Learning & Development

組織内における効率性の向上と学習および自己開発にかかるコストの削減に重点を置きながら、ビジネスに携わる人材に対してパフォーマンス、スキル、知識を向上させる意欲を持たせ、そのためのツールを提供します。きわめてダイナミックな環境で企業が成功するには、顧客に対する即応性を高め、ビジネスの形態を柔軟に保ち、コア・コンピテンシーに照準を絞る必要があります。IBM のラーニングソリューションには、カスタマイズした効果的な学習イニシアチブを設計、配備することによってお客様の成功を実現する、ワールドクラスの幅広いサービスとスキルが盛り込まれています。

オンデマンド・ワークスペース On Demand Workplace

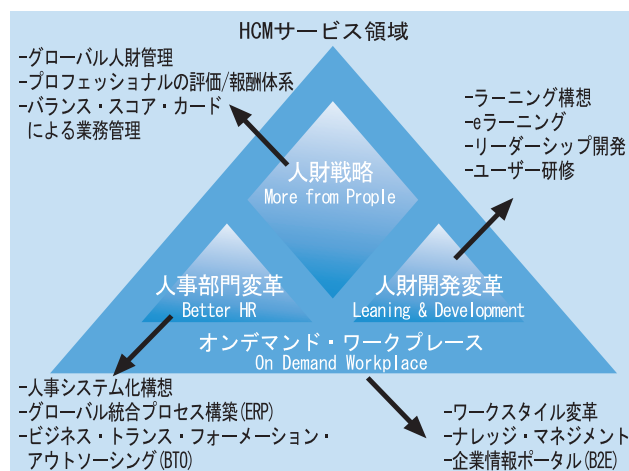
オンデマンド・ワークスペース OnDemand Workplaceは、「最適な仕事場(ワークプレ-ス)」を従業員に提供し、企業の価値を向上させるソリューションです。

社員の中核的な作業プロセスを統合、合理化することで、大幅な能率アップ、効率改善、イノベーションを実現します。これらのキーとなるのはオフィスワークの効率化、情報のデジタル化(ペーパーレス化)の実現です。IBM ビジネスコンサルティング サービスではこれまでのコンサルティングのノウハウを提供し、企業における新しいワーク・スタイルと飛躍的な生産性の向上に貢献します。

人事業務のビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング・サービス(HR-BTO)

HR-BTO(人事業務のビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング・サービス)では、人事変革、人事分析法、人事アプリケーション、インフラストラクチャー、および人事業務アウトソーシングサービス(採用業務・給与計算業務・福利厚生業務・勤怠管理・退職関連業務・人事異動管理・従業員問い合わせ対応等)を提供いたします。

また、オンデマンド企業では、人的資源は、より効率的である場合があります。全ての社員が必要なときに有効なトレーニングを受講することができます。そして、最も低コストかつ瞬時に、自らのニーズに合ったサービスを受けることができます。



IBM ビジネスコンサルティング サービス

世界 160 カ国以上のコンサルタントとプロフェッショナルなスタッフにより、IBM ビジネスコンサルティング サービスは世界で最大級のコンサルティングサービス組織のひとつとなっております。IBM ビジネスコンサルティング サービスはクライアントに、業務プロセスと業界の専門知識、業界の問題に特化した技術的ソリューションの深い理解、ビジネスの結果に結びつけるポテンシャルを持ったソリューションを設計、構築、運用する能力を提供しています。

お問い合わせ

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
100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階
Tel.03-6250-8447
<http://www.ibm.com/bcs/jp>
E-mail: ibcsmktg@jp.ibm.com