

# Working beyond Borders 境界を越えて働く

— 「The Global CHRO (Chief Human Resource Officer) Study 2010」より —

「The Global CHRO Study 2010」は、全世界で企業の人事担当責任者の皆さまを対象とし、その戦略的課題や関心事、将来に向けた取り組みを理解、分析することにより、経営課題を解決する人事施策の方向性を広く考察することを目的に実施しています。調査は、コンサルタントが直接インタビューを行う形式で、隔年で行っています。今回は第3回目の調査であり、世界61カ国、31業界にわたって、前回より75%も多い707人（うち、日本からは52人）の人事担当責任者の皆さまからご協力を得ることができました。

調査結果からは、金融危機による大きな事業環境の変化を変革の機会ととらえ、今後3年の間に、「業務効率の維持」と「成長の促進」という2つの重要な目標を企業が重視し続けることが見て取れます。この目標を達成していくため、地理的な境界や部門の境界、世代の境界を越えたグローバル規模での人財マネジメントの実践に取り組む企業の姿が明らかになりました。

## ① 成長を目指した新興市場へのさらなるシフト

今回の調査は、2010年初頭に行われました。約2年前に実施した前回の調査以降、世界的な金融危機の発生を引き金とした経済不安が続く中、多くの企業にとって、この2年間は安定とコスト管理の徹底が求められてきました。現在の組織が直面するビジネス上の問題の中では、業務の効率化がトップを占めており、人事担当者の多くが最優先の課題と考えていることが分かりました。しかしながら、経済的ショックから立ち直った企業は、参入する市場と提供する製品・サービスの両面において、拡大に目を向けるようになってきています。特に日本企業は、少子高齢化が進んで成熟した日本市場よりも、人口が増加し経済成長が見込まれる新興市場など新たな地

## Working beyond Borders.

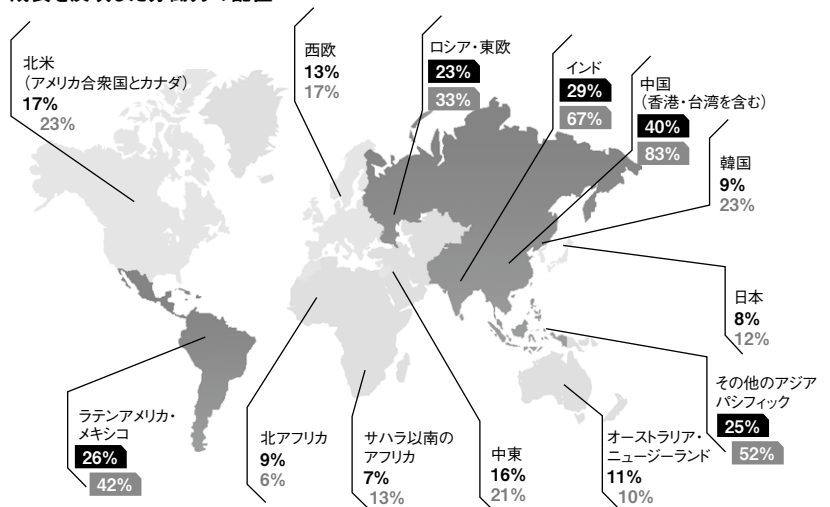
- Insights from "the Global CHRO Study 2010" -

"The Global CHRO Study 2010" is targeted at the CHROs (Chief Human Resource Officers) of global corporations and conduct with examining Human resources initiative related to their business challenge by aiming to understand and analyze their strategic issues, matters of concern and plans for the future. It is held by IBM every alternate year, in the form of a direct interview survey by consultants. It is the third of survey and we were able to have the participation of a total of 707 CHROs across 61 countries and 31 industries in the world (including 52 from Japan).

In the result of our survey, There was a message that HR leaders expect their businesses to remain focused on two equally important goals during the next three years — the need to drive growth yet, at the same time, Maintain operational efficiency to take huge change of business environment of the global financial crisis as an opportunity. The corporations that worked on the talent management across a wide range of geographic, functional and generational boundaries and borders toward achieving the goals were revealed.

域への拡大を、今後3年間におけるビジネス上の課題ととらえており、これは世界の企業と比べても顕著な特徴と

成長を反映した労働力の配置



■ グローバル % 日本 (この地域での従業員数の増加を見込む企業の数)

図1. 今後3年間で従業員が増える可能性が高い地域はどの地域でしょうか?

して表れています。

具体的に、企業がどのような地域において将来的な人財投資を強化していくのかを見てみます。企業の地域ごとの従業員の増員計画によると、今後3年間、企業は成長市場での従業員数をかつてないほど増やす傾向にあることが見て取れます(図1)。成長市場の中でも特に、中国には世界の企業の40%が、インドには29%の企業が従業員増を予測しています。ほかに人事担当責任者が大幅な従業員増を予測している地域としては、ラテンアメリカ(26%)、日本を除くアジア・パシフィック(25%)、ロシア・東欧(23%)が挙げられます。

多くの日本企業も、成長市場での人財投資を進める方向にあり、今後3年間で従業員数が増える可能性が高い国として中国を挙げた企業は83%、インドを挙げた企業も67%に上り、グローバル全体の結果と比べても、自国以外の海外市場への労働力シフトを加速する傾向が鮮明となっています。

また、成熟市場の多くの企業が成長市場での人財投資を進める一方で、インドや中国などの新興国の企業も大胆に境界を越えた雇用の拡大を進めていることが調査結果によって明らかになりました。例えば、インドの企業の45%が北米、44%が西欧での従業員数の増加を計画していることが分かっています。

一方、グローバル企業が日本において従業員を増やすと予測する企業は8%にとどまっており、日本企業の回答でも12%に過ぎません。多くの日本企業が日本国内の従業員を増加する計画がなく、むしろ減少していくことを想定する企業もあることが判明しています。

「Working beyond Borders」と題した今回の調査レ

ポートでは、企業が世界中のあらゆる地域における有能な人財の獲得や配置を加速する一方で、その動機も変化しつつあるという結果が得られました。これまでのように、成熟市場の企業が業務効率を向上させるために、成長市場での労働力を確保するだけではなく、グローバル化を成功させ、世界規模での成長を求めるために、最もコストが低い国という理由だけではなく、最もビジネス・チャンスが期待できる国にも人財を配置し、より多様でダイナミックな従業員構成を考慮した人財マネジメント戦略を再検討する必要が出てきていると考えられます。

## ② 優れた人財の獲得と保持

成長市場を中心とした、この世界的な事業拡大に向けて、企業はこれまでのような安い労働力としての人的資源ではなく、世界で競争を勝ち抜き、成長へ導いていくための重要な人財を獲得し、定着させていくことが求められるようになってきています。ただし、国境を越えた新しい地域で人財投資を進め、優秀な人財を獲得し、定着させるには、さまざまな特性の違いを認識する必要があります。これは、その地域ですでに事業展開を行っている企業はおそらく理解していても、新規に参入する企業にとっては課題となる可能性があります。実際に成長市場の人事担当責任者の多くが、人財調達・採用を困難な課題であると考えています。成長市場における優秀な人財の確保は大きな課題なのです。

今回の調査でも、成長市場と成熟市場の企業では、人財の獲得と定着を図る上での主要な要因に違いが存在することが明らかになっています。多くの企業が成長

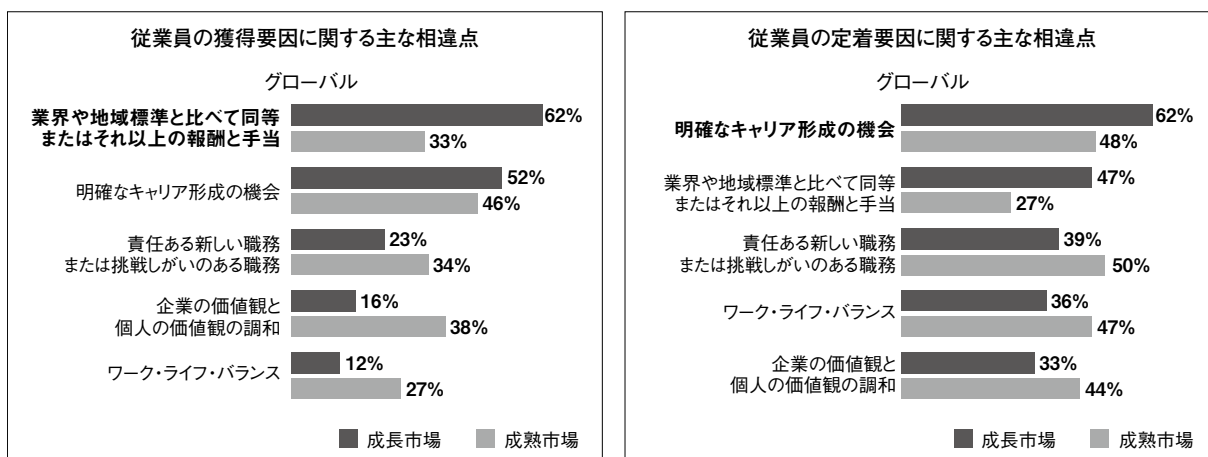


図2. 人財の獲得と定着を図る上での重要な要因

市場での人財確保の最も重要な要因を、報酬と手当であると考えています。経済の急成長に伴い、賃金上昇が進む地域では、報酬による人財の獲得競争が行われています。また報酬以外にも、優秀な人財が企業を選ぶ視点として、入社後にレジュメに書けるような良い仕事ができるのか、どのような良いポジションに就くことができるのか、などのキャリア形成の機会や能力向上についての関心が高いという特徴もあります（図2）。

これは、日本企業の人事担当責任者が人財の獲得・定着の要因として重要視する点と大きく異なっています。日本企業の多くは、挑戦しがいのある職務の提供や企業と個人の価値観の調和が重要であると考えており、これまで報酬を重要な要因としてとらえている企業は、決して多くありませんでした。

このような違いは、成長市場で人財の獲得を進める日本企業にとっても、大きな意味を持つといえます。グローバル規模で優秀な人財をどのように確保し、どのように処遇していくのかについて、人財マネジメント方針、報酬制度、業績評価制度にその地域の特性を反映させると共に、多様な人財をマネジメントしていくためのグローバル全体のガイドラインや方針を整えることが求められてきているのです。

このようなグローバル全体の人的資源を活用した人財マネジメントが求められる中で、今回の調査からは、人事担当責任者が企業の将来の成功にとって極めて重要と見なしながらも、現時点では十分に対応できていないと考えている3つの課題テーマが浮き彫りになりました（図3）。

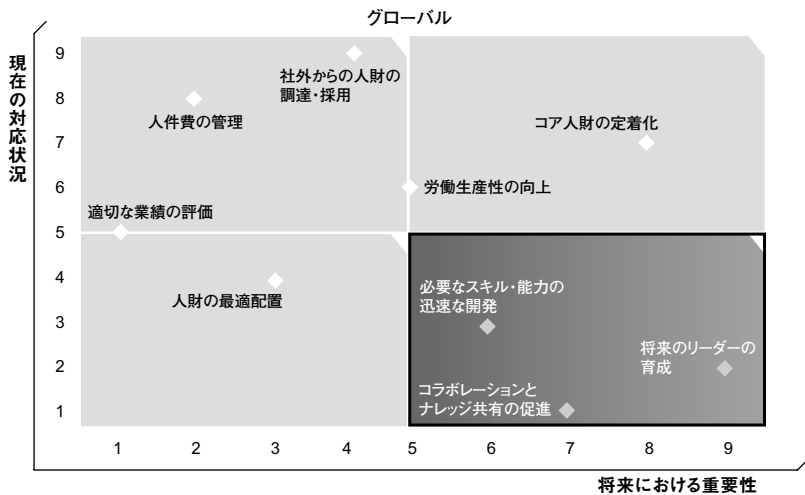


図3. 世界の人事担当責任者が直面する人財マネジメント上の課題

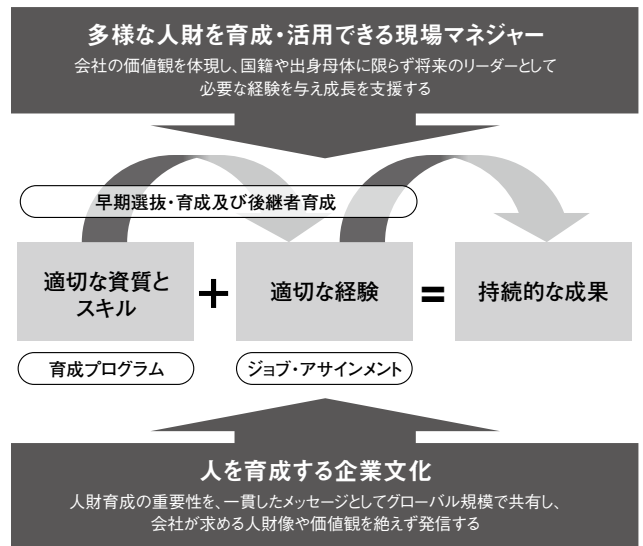


図4. グローバル・リーダー育成の開発モデルの例

### ③ 創造性を備えたリーダーの育成

新たな市場参入への十分なエネルギーを持ち、効率的に業務を推進し、革新的な製品・サービスの開発を促進するためには、絶えず変化する環境に適応できる創造性を備えたリーダーが必要となります。実際に、世界のCEO（最高経営責任者）を対象にしたIBMの最新のGlobal CEO Study 2010では、今後5年間、リーダーに求められる最も重要な資質として「創造性」が浮かび上がりました（ProVISION67号10ページ以下:マネジメント最前線②参照）。

複雑なグローバル環境で、さまざまなバックグラウンドを持った人を取りまとめ、地域を越えて機敏に組織を率いることができる有能なリーダー人財を特定し、育成して、主要な役割を担うように登用することができるかどうかは、組織の将来的な成功にとって極めて重要であると人事担当責任者は考えています。ところが、次世代の有能なリーダーの育成で企業は苦慮しており、それを効果的に実践できていると考えている人事担当責任者は3人に1人に過ぎません。その重要性を考えれば、これは驚くほど低い数値です。

それでは、グローバルなビジネス環境でリーダーシップを発揮できる人財はどのように育成すればよいのでしょうか。1つの事例ですが、IBMでは、グローバル環境にて持続的なパフォーマンスを発揮するリー



ダー人財育成の要件として、「資質やスキル」と共に「適切な経験」を積むことを挙げており、リーダーシップ開発体系である LEADing@IBM において、リーダーシップ開発モデルとして定義しています（図4）。

求められる資質やスキル、経験を持ったリーダーを育成するためには、リーダーに求められる要件を定義することに加えて、選抜によるジョブ・アサインメントの仕組みなど、包括的な取り組みが必要となります。日本企業においても、日本人社員に加えて、海外拠点の現地採用社員も含めた経営幹部育成の取り組みが活発化してきています。現実課題を取り上げたアクション・ラーニング形式での課題解決に取り組むグローバル規模での人財育成プログラム体系の策定や、経営幹部ポストを定義し、選抜・登用を行う仕組みなどを通じて、従来とは異なる視点や幅広い視野を養う新たな経験を積むことが次世代のリーダー人財には期待されています。

#### 4 スピードと柔軟性を高める戦略的人財配置

世界のフラット化が進む中で、国や業界、文化の境界を越えて、成長市場をはじめとした新たなビジネス機会を獲得していくための鍵となるのは、組織のスピードと柔軟性です。多くの人事担当責任者は、人財のスキル・能力の開発を重要な使命としてとらえてはいますが、特に優れた成果を取めているわけではないと回答しています。一方、能力開発と密接に関連しているのが、必要な知識やスキルを備えた人財をどのように配置するのかという課題です。ビジネス機会に柔軟に対応し、人的資源をい

かに効果的に活用していくのが、今回の調査の分析で明らかになった組織における2番目の必須能力です。

人的資源の活用を、大きく社外労働力の活用も含めた雇用形態の在り方と、社内人財の効果的な配置・活用に分けて考えてみます。まず、社外労働力の活用も含めた雇用形態の在り方を考察します。多くの企業が、グローバル競争を勝ち抜くために、業務効率と成長のバランスを取ろうと、オペレーション形態の柔軟性を高めることに取り組んでいます。実際に、Global CEO Study 2010 では、CEO の6割強が、オペレーション・モデルを固定費から変動費へシフトすると回答しています。

今回の調査でも人事担当責任者が柔軟性を高めるニーズを人財戦略に反映していることが分かりました。インタビューを行った人事担当責任者の半数以上がアウトソーシングやオフショアリングの活用と共に、短期・臨時労働者の利用が拡大すると予測しています。対照的に、これらの手法の活用が減少すると回答は10%以下にとどまりました（図5）。

日本企業も同様に柔軟性のある雇用形態の拡大を予測しており、特にアウトソーシングやオフショアのような手法の採用に積極的であることが分かります。一方で短期・臨時労働者の利用に関しては拡大すると予測した回答は約20%にとどまり、グローバル全体の結果と大きな差異が出ています。これは、金融危機以降の経済状況や製造業派遣を原則禁止した労働者派遣法改正案などの規制強化の動きが色濃く反映されていると考えられます。

次に社内人財の効果的な配置・活用についてですが、人財の配置について十分に対応できていると考えている

企業は約3割程度にとどまり、日本企業についても同様の傾向が見られます。調査からは、地域間や部門間における人財の異動を行っている企業は多いものの、人財配置に関して、事実や分析に基づいた意思決定を行う仕組みが十分に整備・活用されていないことが分かりました。

競争の激しいグローバル市場で、多様化・複雑化する顧客ニーズへの迅速な対応が求められる製品・サービスの開発、新たな市場への進出・展開を

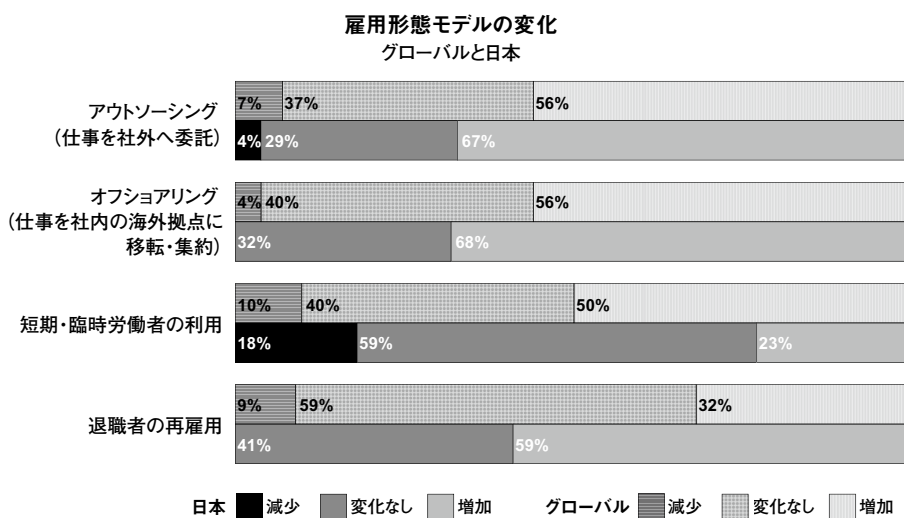


図5. 今後の雇用形態はどのように変化すると予測されますか

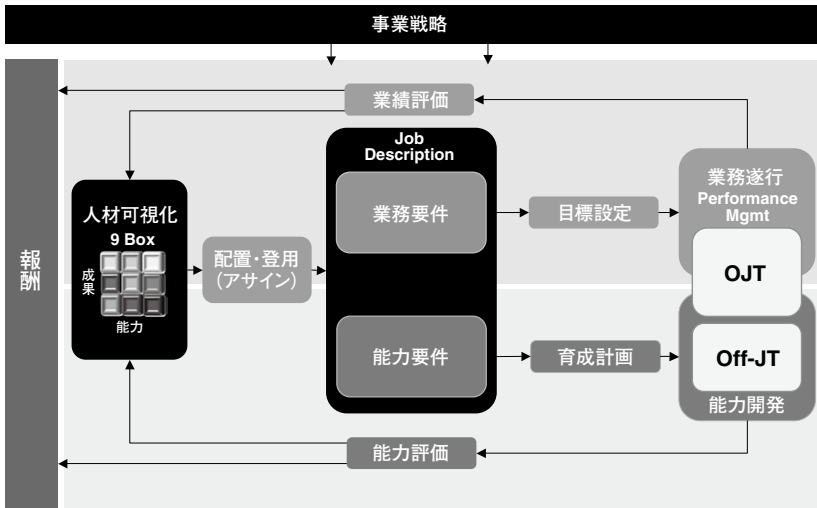


図6. 人財活用の全体像 [IBM Talent Management Framework]

同時に実現していくためには、スピードと柔軟性を高める戦略的な人財配置が重要な鍵となります。この戦略的な配置を実現するためには、事業戦略・事業計画の実行に必要な要件を保持する人財を適切な組織・職務にタイムリーに配置する、適材・適所・適時の人財活用システムが求められます。社員がどのようなスキル・能力を持っているのかを見える化し、共通の物差しを活用することで、いつ、どのようなスキル・能力が組織に必要とされるかを検討し、潜在的な人財の需給ギャップを把握するための仕組みを整備することが、効果的な人財活用の実践につながります。IBMでも、適材・適所・適時の人財活用システムを確立・実践していくためには、人財ポテンシャル

の可視化を進めながら、包括的な視点を持って各人財マネジメント施策を関連付けて運用していく取り組みが極めて重要と考えており、人事施策を幅広い観点から検証し、評価を行うためのタレント・マネジメント・フレームワークを整備しています (図6)。

## 5 知の結集による組織力の強化

イノベーションは、どの企業にとっても生命線です。イノベーションによって、効率が高まり、新しい技術やサービスの開発が促進され、新たな価値が創造され

ます。しかし、イノベーションは、企業としての能力、経験、集合知の総和ともいえるものです。新たなアイデアや知恵、知識を持つ人財をどれだけ保持し、活用促進を図ることが、企業としての競争力、革新的な優位性を維持するためには欠かせません。

世界の組織や人財を結び付け、組織横断的にアイデアや情報を共有し、活用することの重要性は明らかになっていますが、企業の大多数は従業員を互いに効果的に結び付けることに苦慮しています。調査に参加したほとんどの人事担当責任者は、自社がコラボレーションやソーシャル・ネットワーキングを十分に活用できていないと考えているにもかかわらず、コラボレーションやネットワーキング

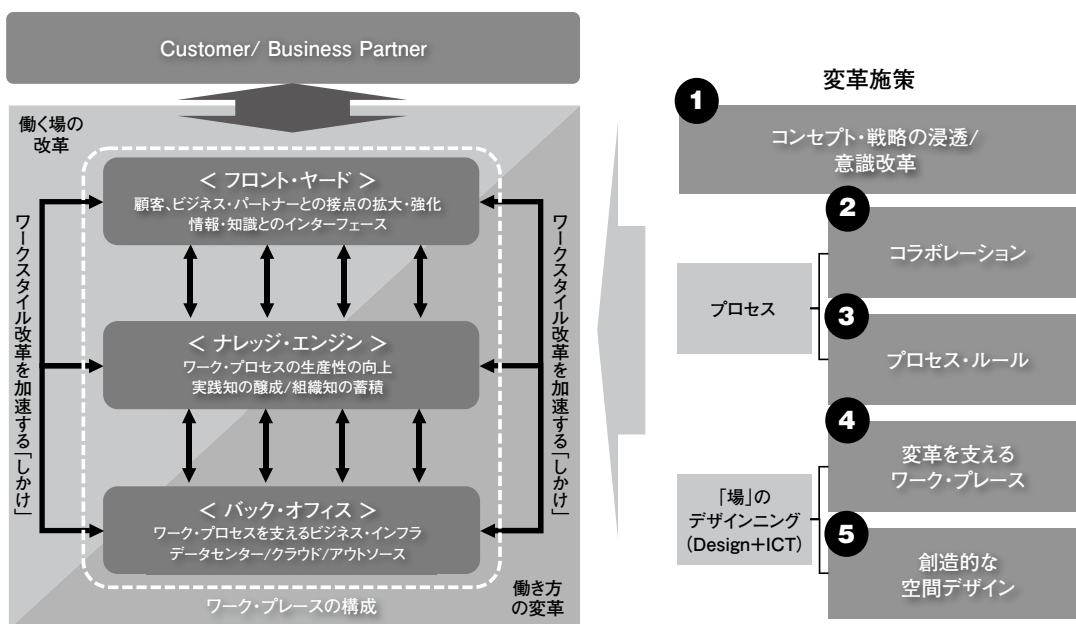


図7. “Change Working”の実現に向けた取り組み

を推進するために必要なツールなどへの投資額を増やしている企業は、残念ながらあまり多くないことが分かっています。

また、多くの企業はあまり投資をしていないだけでなく、すでに保有しているナレッジを十分に活用できていません。調査によると、最もコラボレーションが図られているのは、社内コミュニケーションと研修プログラムの効果を向上させる時だとされています。コラボレーションの仕組みは、イノベーションの促進やチーム活動の効果的推進などさまざまな活用の可能性があります。特定の知識やスキルを持った社員の明確化に活用している企業や、重要な知識情報の管理に活用している企業はまだ少数です。

組織の広範囲におけるナレッジ活用は、革新的な文化の醸成と維持に欠かすことができないものです。ただし、単純にツールなどを導入しただけでは、このような組織へと変革を図ることは難しい側面があります。なぜなら、働く社員の意識が旧来のままでは、何も変わらないからです。最も重要なのは、企業としての風土やそこで働く社員の意識変革であり、そのためには、「働く場」や「働き方」も合わせて変えていく必要があります。IBMではこのコンセプトを「Change Working」と呼んでおり、組織活動における知を蓄積・活用し、生産性と創造性を高めた働き方を実現するために、コラボレーションを含む5つの視点で変革施策へ取り組むことを推奨しています（図7）。

## 6 今後に向けて

本稿では、「The Global CHRO Study 2010」の調査結果を中心に紹介してきました。今回の調査では、主に企業における人財マネジメント上の課題が中心であったためにこれまで触れてきませんでしたが、企業がグローバル化に適応し、国や地域の境界を越えた事業活動を推進するに当たって、人財マネジメント同様に避けて通れない課題が組織構造の在り方です。日本企業における海外売上高の割合をみても、アメリカや欧州以外の成長市場での売上高が急激に伸びています。IBMでも、GIE (Globally Integrated Enterprise) の考えに基づき、国を越えた協業を促進し、真のグローバルに統合された企業への変革を進めていますが、多くの企業が自国市場中心からグローバル市場に適応し、事業を拡大していくためには、人財と合わせて組織の在り方についても検討・再編が必要になってくるのではないのでしょうか。組織再編を行うにはおよそ1,000件という膨大な検討項

目が必要となりますが、市場の状況が短期間で様変わりするような不確実性の高いグローバル市場では、組織の骨格となる重要事項に絞り込み、まず、最初の青写真を短期間で描き、トライ & エラーを進めていくことが成功の秘訣です。

変化の激しいグローバル市場から生まれる成長のチャンスを獲得し、勝ち抜くために、組織に創造性、柔軟性、スピードを根付かせることは容易ではありませんが、本稿が人財マネジメントの新たな一歩を踏み出すための一助となれば幸いです。

### [参考文献]

- [1] 日本アイ・ビー・エム株式会社 グローバル環境で求められる日本のリーダー, (2008).
- [2] The Global CHRO Study 2010, <http://www.ibm.com/services/jp/chro/html/chrostudy.html>



日本アイ・ビー・エム株式会社  
GBS 戦略コンサルティンググループ  
オーガニゼーション & ピープル担当  
パートナー

大池 一弥 Kazuya Ohike

### [プロフィール]

人事戦略策定、人事シェアード・サービス体制構想策定、BPO アドバイザリー、HR ERP 導入支援、人財開発育成支援を中心としたプロジェクトに従事し、人員の最適配置やタレント・マネジメント、人事システム構築に関する豊富な経験を有する。MBPS 事業にて人事のアウトソーシング支援業務をソリューション・リーダーとして実践した経歴も持つ。今回の「The Global CHRO Study 2010」の日本責任者。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
GBS 戦略コンサルティンググループ  
オーガニゼーション & ピープル・タレントマネジメント  
マネージング コンサルタント

関 伸恭 Nobutaka Seki

### [プロフィール]

製造業、金融業、サービス業など幅広い業種・業界で、人材戦略構想策定、グローバル人材マネジメント、人事制度改革、コンピテンシー・マネジメント、業務改革・改善など、人事領域全般における多数のプロジェクトのリーダーを経験。今回の「The Global CHRO Study 2010」の日本における調査を担当。現在は、戦略コンサルティング・グループにてタレント・マネジメントを担当し、企業における人材マネジメント改革を推進している。