

世界中の経営幹部の過半数は人材とスキルの問題がビジネスパフォーマンスに影響を及ぼすと考えていますが、こうした問題への取り組み方に売上高の成長が影響を及ぼすという側面も無視できません。

業績好調企業

必要となる要員予測が徹底されているほど、優れた業績を残すことができます。これは誰もが感覚的には理解していることですが、今回、2,700人以上の経営幹部を対象としたOxford Economics社のグローバル調査により、裏付けとなるデータが明らかになりました。売上高の成長が平均を超える企業はそれ以外の企業に比べ、高度なトレーニング/能力開発プログラムを従業員に提供し、業務に必要な情報に社員がアクセスできる環境を整備している割合が高くなっています。

逆もまた真なりです。経営幹部の過半数は、人材とスキルの問題がビジネスパフォーマンスに影響を及ぼすと考えており、売上高と利益率の成長が平均を超える企業は、これらが平均を下回る企業とは異なる方法で、こうした問題に取り組んでいます。売上高の成長率が高い企業は、市場の圧力に応じてビジネスモデルの再定義や適応を図るという手法を取る割合が極めて高いのに対し、平均を下回る企業では、業務のダウンサイジングや再構築という手法に頼る割合が高くなっています。

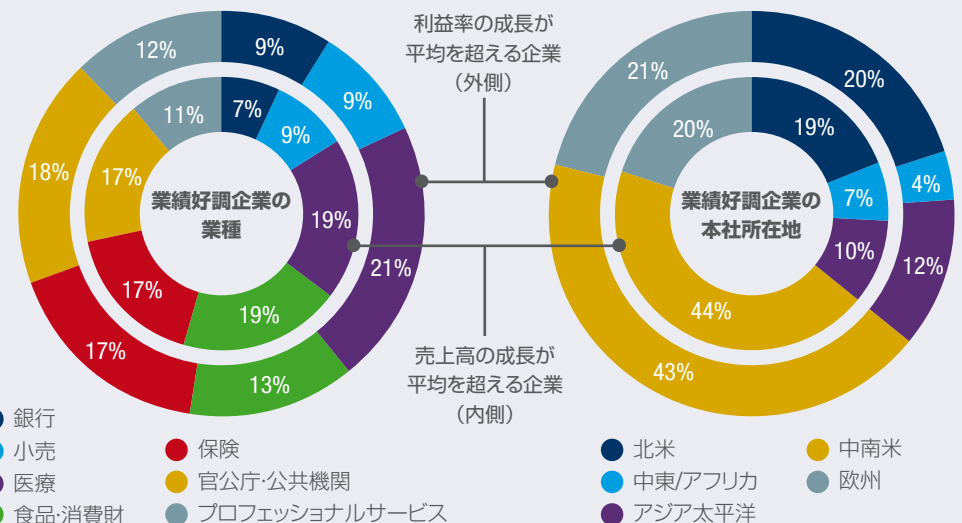
タレントマネジメントは複雑な取り組みであり、採用からトレーニング、能力

開発、従業員の確保まで、あらゆる戦略が関係します(人間が時として予想もつかない行動を取るという側面への対策も必要です)。そのため、業績不振企業が特定の側面では業績好調企業より優れている場合もあるという、一見すると「雑音」のようなデータが見られるのも当然です(例:業績の安定性が劣る企業だからこそ、データ分析を活用している)。とはいえ総合的に言えば、業績不振企業が将来の成功を導く競争力を獲得するには、要員開発を企業戦略レベルの優先事項に据え、学びの文化を社内に定着させ、リーダーシップ養成と人材開発に注力する必要があります。

業績好調企業の定義

業績好調企業とは、過去3年にわたって売上高または利益率の成長が平均を超えている企業を指しています(分類の基準は調査対象者の回答に基づきます)。Workforce 2020で調査対象となった2,718人の経営幹部のうち、売上高の成長が平均を超えていると回答したのは15%、売上高の成長が平均を下回っていると回答したのは32%でした。

利益率の成長が平均を超えていると回答したのは14%、利益率の成長が平均を下回っていると回答したのは37%でした。



SAP SuccessFactors

後援・翻訳:



業績好調企業ほど将来への備えが万全

今回の調査結果は、企業の要員構成において柔軟性と多様性が今後ますます高まることを示しています。ミレニアム世代(2000年以降に社会人になった世代)の従業員や非正規要員が増えるにつれ、世界中の企業には、要員開発と要員管理に関して斬新な施策が求められることとなります。しかし、業績不振企業は、こうした動向への対策に注力することも、人事を企業戦略上の優先事項とすることも難しい状況にあります。

成長率が高い企業の経営幹部ほど、要員をめぐる動向への対応に前向きで、よく準備している傾向が見られます(右図を参照)。こうした幹部たちは、将来の要員構成に影響する労働人口の動態の大きな変化に注意を払っています。業績好調企業の方が、要員戦略に影響する労働市場の最大の変化として「ミレニアム世代の職場進出」を挙げる割合が高くなっているほか、もう1つの大きな変化として「従業員の高齢化」にも注目しています。業績好調企業は全体として、臨時要員よりもフルタイムの従業員を戦力とする割合が高いため、非正規要員の急速な台頭による影響は比較的少ないと考えられます。

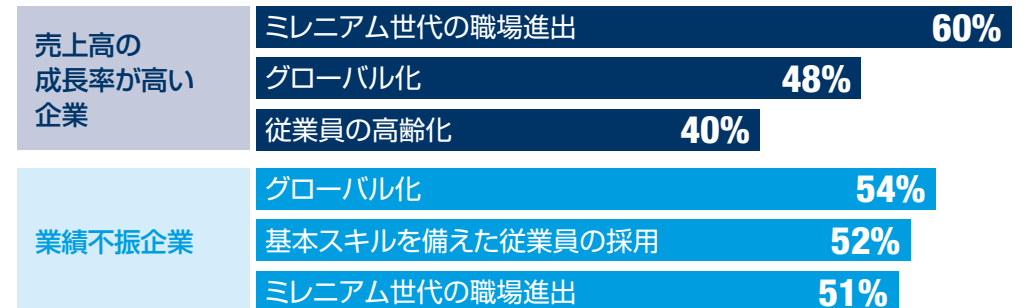
業績不振企業が抱えている課題は、タレントマネジメントサイクルの初期段階から始まります。売上高の成長が平均を下回っている企業では、基本スキルを備えた従業員の採用が難しいと回答した経営幹部が過半数に達していますが、業績好調企業では36%にとどまっています。こうした初期段階での躓きは、その後のスキル開発から社内での昇格・昇進や業績にまで、次々に負の連鎖を生んでしまう恐れがあります。

成長率が高い企業ほど、この初期段階で将来有望な候補者を惹き付ける能力に優れていると思われる。採用候補者の質について大部分の職位で満足していると回答した割合は、利益率の成長が平均を下回っている企業では46%しかなかったのに対し、業績好調企業では55%でした。利益率の成長が平均を下回っている企業では、特に、基本スキルを備えた従業員の採用に苦労しています。

このことは、どのような悪影響をもたらすのでしょうか？ 業績不振企業では、基本スキルを備えた従業員の採用問題が要員戦略に影響を及ぼしているとの回答が過半数を超えるだけでなく、専門スキルを備えた従業員の採用問題が影響を及ぼしているとの回答も3分の1を超えています。売上高の成長率が低い企業でも、人材採用に関して業界水準に追いつくための手段が存在することは認識していると思われ、44%が採用プロセスを変革するためのITに投資しています(業績好調企業は32%)。

業績不振企業ほど、採用時の障壁による悪影響を被る可能性が高い

要員戦略に影響する労働市場の3大変化



意外に思われるかもしれませんが、将来のビジネス目標に応じた要員の確保という点に関しては、成長率の低い企業の方が若干ながら先んじています。ただし、これは一時的な傾向かもしれません。なぜなら、業績不振企業ほどダウンサイジングを重視する傾向があるため、短期的に見れば、今いる人材を有効活用した要員戦略に集中しやすいと思われるからです。事業拡大を目指している企業は、新たな人材の発掘と新規市場への参入に取り組むことはもちろん、そうした成長を支える効果的なタレントマネジメント体制も確立しなければなりません。この点を踏まえれば、そうした要員の構築に向けて今後5年間で優れた進展、または極めて顕著な進展が見られるだろうという回答が、成長率の高い企業では過半数であるのに対し、業績不振企業では45%未満にとどまっているという、将来展望の違いも納得がいきます。

成長率の高い企業がどのように確信している理由は何でしょうか？ それは目標掲げだけでなく、実行が伴っているからです。業績不振企業は、今後3年間で構築したい要員に関して明確なビジョンがあると回答している割合こそ業績好調企業よりも高めですが、そうしたビジョンの実現に向けた実行計画を定義している割合は業績好調企業に及びません(これもダウンサイジングがもたらす短期的なメリットの影響と思われる)。

将来の要員予測を行うためには、動向の変化に対応するだけでなく、要員上の課題を「見える化」して、Cレベルの役員が優先事項として取り組めるようにする必要があります。この点では、業績好調企業がそれ以外の企業に大きな差をつけています。要員に関する課題が現時点で取締役会レベルの戦略に盛り込まれていると回答した割合は、売上高の成長率が高い企業の方が、それ以外の企業よりもはるかに高くなっています(64%対49%)。一方、業績不振企業の4分の1近くが、要員問題は今現在も今後3年間も事業計画においては後回し、と回答しています。

データ問題は、業績好調企業の要員戦略を脅かしているが、業績不振企業にとっては将来直面することになる課題

分析と情報は、企業が要員目標を達成する上で重要な推進要因ですが、この領域では業績好調企業も苦勞する可能性があります。社員に関して十分なデータがあると回答した割合は、業績好調企業が32%にとどまるのに対し、利益率の成長が平均を下回っている企業では40%です。また、利用できるデータから有意義な気づきを導き出す方法が分かっていると回答した割合も、業績不振企業の方が高くなっています(44%に対し、業績好調企業は35%)。さらに、売上高の成長が平均を下回っている企業の43%は、人材開発戦略の一環として測定可能な指標とベンチマークを活用していると回答していますが、業績好調企業では33%にとどまります。

また、業績不振企業の方が、データから気づきを引き出すメリットを高度に理解している可能性もあります。従業員のパフォーマンス評価を分析しており、かつ、人材開発のプロセスやツールを明確に定義していると回答した割合は、業績好調企業よりも業績不振企業の方が高くなっています。しかも、業績不振企業は売上高の成長が平均を下回っているにもかかわらず、人材開発の予算とリソースが十分であると回答した割合も業績好調企業を上回っています。

これは一見すると意外かもしれませんが、業績不振企業が後ろ向きであることを忘れてはなりません。業績不振企業は、前向きに成長路線に伴う障壁を考慮しているのではなく、今いる従業員に基づいた既知の改善策や削減策のみを考慮しているのです。そう考えれば、業績好調企業の方が、情報分析について短期的には必要としていないことも理解できます。

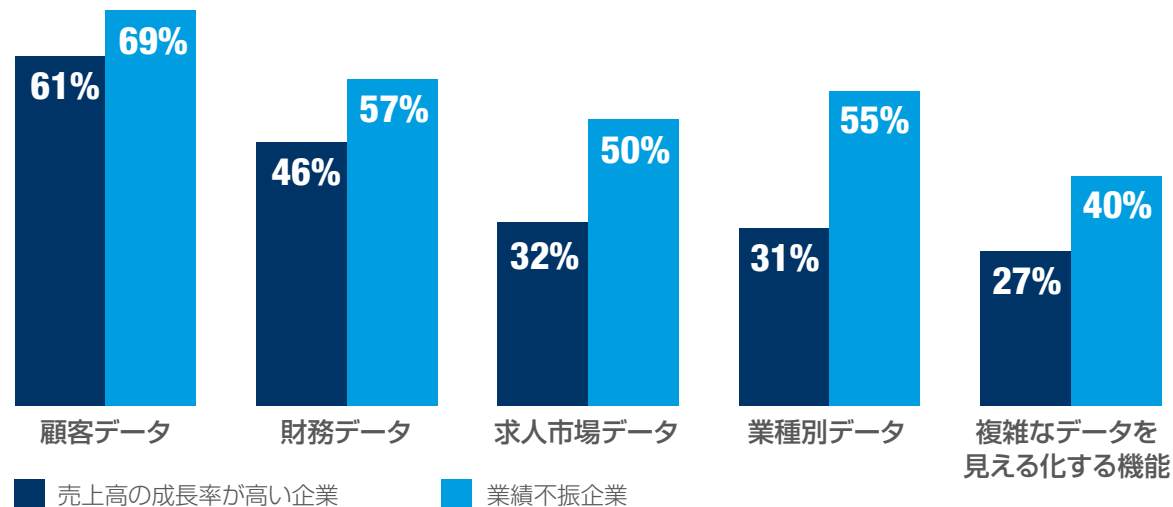
ここでも、「十分な」データとは何か、といった評価手段に関する基準は、業績好調企業の方が厳格であると考えられます。売上高の成長率が高い企業は、次の大きなトレンドであるビッグデータのメリットにも注目しています。事業目標を共有して従業員のパフォーマンスと連動させることが事業目標の達成を助長すると考える割合が高くなっています。

また、成長率の高い企業の方が、明るい将来を見据えています。売上高の成長が平均を下回っている企業は、従業員の労働生産性を高める有用な情報が欠如していることで、数年以内に大きな課題に直面する、と考えている割合が非常に高くなっています(下図を参照)。「現状では情報の欠如が従業員の労働生産性を妨げているものの、そのバランスは今後3年間で変化するだろう」と考えている点は業績好調企業も業績不振企業も変わりません。その一方で、財務データ、業種別データ、求人市場データ、複雑なデータを見える化する機能の欠如が従業員の労働生産性の妨げになるだろうと考えている割合は、業績不振企業の方が相当高くなっています。また業績好調企業では、従業員の自助努力を支援している割合も高くなっています。利益率の成長が平均を超える企業では、従業員に福利厚生の一環として追加のトレーニングプログラムを提供している割合が非常に高いほか、公式のメンターリングプログラムを導入している割合も高めです。

業績不振企業の4分の1近くが、要員に関する問題は今現在も、今後3年間も事業計画においては後回し、と回答しています。

業績不振企業の従業員は、近い将来、データの欠如に起因する不利益を被ることになる

以下に挙げる情報が欠如していると、従業員の労働生産性は今後3年間でどの程度まで妨げられるでしょうか? 「強く妨げられる」および「非常に強く妨げられる」という回答の合計:



互いに学びうる業績好調企業と業績不振企業：各企業におけるリーダーシップ開発の取り組み

業績不振企業は、要員動向の把握や、従業員の採用、人事を戦略的な優先事項とする社内合意といった面では苦勞していますが、リーダーシップの領域では（リーダー人材のパフォーマンスと育成を行えているという自己評価によれば）それなりの強みも見せています。

この領域では業績不振企業の経営幹部の方が、業績好調企業よりも自信を持っています（右図を参照）。自社の経営陣は人材のグローバル化を先導する準備ができていると回答した経営幹部は、業績不振企業では過半数ですが、業績好調企業では40%にとどまります。業績不振企業と業績好調企業を比較すると、自社のリーダーは人材管理のスキルを備えているという回答でも（52%対46%）、グローバルな成長を推進するのにふさわしい人材が指導的立場にあるという回答でも（38%対28%）、前者が後者を上回っています。

これは、業績好調企業がリーダーシップに関わるあらゆる側面で問題を抱えているという意味ではなく、総合的に見れば、経営陣は従業員の士気を高めることができると回答した割合は、業績好調企業の方がはるかに高くなっています。また、人事部門の声がCレベルの役員に届いていると考える割合も、業績好調企業の方が高くなっています。おそらく、業績好調企業は成長を重視した前向きな戦略を取っていることから、自社のリーダーシップが抱えているかもしれない欠点をより正確に自覚し、より批判的に捉えているのでしょう。しかし、要員に関わる課題を企業戦略の議論に乗せるという観点からすると、事業戦略と人事戦略を連携させて将来の要員ニーズに対応するための態勢整備は、業績好調企業の方が進んでいます。

業績不振企業は、基本スキルを備えた従業員や専門スキルを備えた人材の採用には苦勞しているものの、社内におけるリーダーシップの開発に関する自己評価は高くなっています。「従業員の長期的なロイヤルティと人材の確保が人材戦略の重要な要素であり、こうした戦略は実際に効果を挙げている」と回答した割合は、業績不振企業の方が大幅に高くなっています。また、「上級職の従業員が離職した場合に、その職位を社内で充足する傾向が強い」と回答した割合も、業績好調企業の37%に対し、利益率の成長が平均を下回っている企業は48%という高さです。

とはいえ、この最後の点にはマイナス面もあります。従業員の在職期間よりも能力を重視すると回答した割合は、業績好調企業の方が高くなっています。言い換えると、業績不振企業では、ダウンサイジング戦略の一環として社内での人材育成とロイヤルティ醸成を重視する傾向が強い一方で（この領域では業績好調企業よりも徹底している可能性があります）、リーダーシップを担う役職に関しては、資質や適性が優る者を差し置いても、在職期間の長い者への功勞人事が優先される可能性があります。

業績不振企業は業績好調企業ほどは能力重視ではなく、この点が将来の要員開発に悪影響を及ぼす可能性があります。

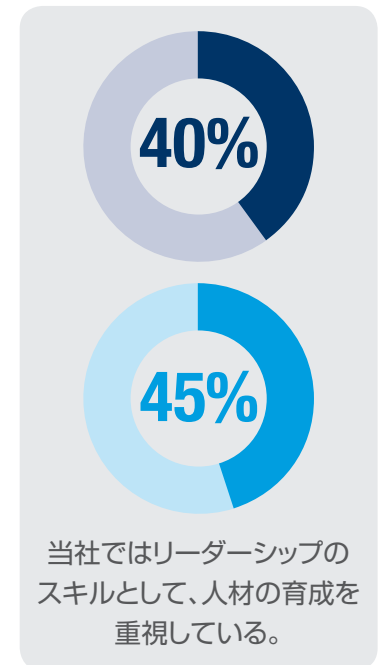
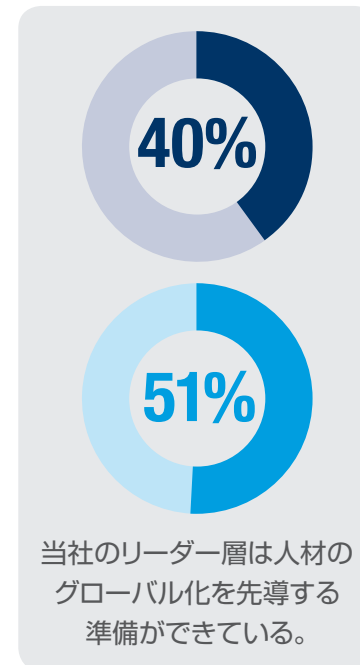
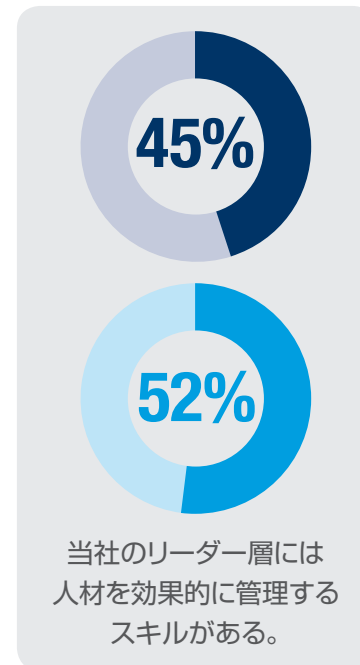
業績不振企業の方がリーダーシップ能力への自己評価が高い

リーダーシップに関する以下の記述について、どの程度まで同意しますか？

「同意する」および「強く同意する」という回答の合計：

● 売上高の成長率が高い企業

● 業績不振企業



業績不振企業には、従業員向けの福利厚生を人材確保の手立てとしている傾向が見られます。売上高の成長が平均を下回っている企業は、以下の項目を提供している割合が、いずれも業績好調企業よりも高くなっています:退職金積立制度(28% 対 19%)、ソーシャルメディアへのアクセス(27% 対 16%)、最新テクノロジーへのアクセス(39% 対 30%)、勤務地選択の柔軟性(38% 対 29%)。同時に、売上高の成長が平均を下回っている企業の4分の1以上(27%)は、雇用の形態や実態を変えてしまうことで要員の流出につながると考えていますが、これは業績好調企業よりも大幅に高い割合です。

業績好調企業の中にも、従業員を確保する戦略を必要に応じて調整しているケースが散見され、これは特に米国で顕著です。売上高の成長率が高い米国企業は、以下の項目を提供している割合が業績不振企業よりも圧倒的に高くなっています:高水準の報酬(86% 対 38%)、柔軟な勤務時間(57% 対 26%)、医療保険(79% 対 38%)。米国のように流動性が高い人材市場では、追加の福利厚生が従業員確保の鍵となっているケースもあると思われます。

結論

今回のグローバル調査の結果は、人材開発と、売上高や利益の成長といった重要な財務パフォーマンスとの間には、強い相関関係があることを示しています。とはいえ、大部分の企業にとっては、2020年時の要員確保に向けて克服すべき課題が山積みです。

業績不振企業が業績好調企業に追いつくためには、人事を戦略的な優先事項とする社内合意、採用の取り組み、要員動向の変化への対応に注力しなければなりません。一方、業績好調企業は、今いる人材をリーダー層の役職に登用するための育成方法や、データを有効に活用する方法といった領域で、業績不振企業から学ぶことができます。

将来必要となる要員を備える取り組みは複雑であり、企業によっては組織構造や事業戦略を根本的に変革することも必要になるでしょう。自社の強みを生かし、弱点からも貴重な教訓を学び取ることで、人材開発の根幹を揺るがすこれらの変化をチャンスに変えることができます。これはまさに、規模や収益性に関係なく、あらゆる企業が将来の成長と成功に向けて主導権を握るために克服しなければならない変化なのです。

後援・翻訳:



SAP SuccessFactors 

この調査の詳細については、次の Web サイトをご覧ください:

http://www.successfactors.com/ja_jp.html