

キンセントリック グローバル タレント インサイト 2023

ビジネスの明日を担う 次世代リーダーのつくり方

ビジネスインパクトを高める5つのゲームチェンジャー

FULL REPORT

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

組織のリーダーにとって、混乱や不確実性を乗り越えていくことは、もはや新常識です。現在のビジネス環境は、世界的なパンデミックや経済の不確実性、地政学的な不安など、未曾有の出来事が私たちの世界を形成し続け、課題を与え続けています。

しかし、多くの人にとって、最も決定的なグローバルシフトは、今話題のタレント・アップライジングです。このトレンドは、人材市場全体がかつてないほど流動的であることと、従業員の期待が高まっていることを特徴としており、企業は職場、労働力、仕事そのものに意味のある変化を起こすことを余儀なくされているのです。

この変化の波はとどまるところを知らないため、この新しい時代に活躍できる人材を探し出し、確保することが、今日そして明日の最重要課題となっています。

Kincentricでは、この新しい展望を理解するために、世界中の主要企業の最高人事責任者（CHRO）およびタレント責任者と徹底的な対話を重ねました。

これらのエグゼクティブは15の業界を代表し、合計180年以上の人材に関する専門知識を持っています。私たちが集めた洞察は、こうした新たな課題から得られるビジネスチャンスを明らかにしています。

本レポートでは、このグループのタレントに関する最優先事項や成功への主な障害、持続可能なビジネスの成功に向けて前進するためにリーダーが採用している新しい手法や考え方について、私たちが学んだことをお伝えします。

私たちの目的は、私たちが会話から学んだこと、そして世界中の他の主要な組織と行ってきた数十年にわたる仕事をもとに、明日を担う人材の才能を加速させ、より大きなビジネスインパクトを推進できるようにするための洞察と具体的なガイダンスを提供することです。



「タレント」の定義

タレントの定義は、組織や市場によってさまざまですが、私たちは先進的な企業が高い業績を上げている人や、重要な役割を担っている人だけでなく、社内のすべての人を含めて「タレント」の定義を広げていることを指摘しました。そのため、本調査では「タレント」という言葉を、組織内のすべての人を意味するものとして使用します。



「一流の組織」とは

私たちが考える「一流の組織」とは、人材ライフサイクルを総合的、包括的に捉え、透明性の高い人材マーケットプレイスを構築して組織の継続的な成功につなげる企業です。このような組織のCHROや人材マネジメントの責任者は、取締役会や経営陣から信頼されるアドバイザーであり、人材アジェンダを形成する最前線にいると考えられています。

世界各国の タレントに関する優先的課題

人事部のリーダーと最初に話し合ったのは、タレントに関する重要な優先事項でした。グローバルにタレントへの期待が高まっていることを考えると、このテーマは驚くものではありません。

タレントの優先順位は全地域で一貫しており、我々が話を聞いたリーダーたちは、**採用、惹きつけ、タレントパイプラインの構築**を常にトップ3に位置づけています。

多様性、平等性、包摂性（**DE&I: Diversity, equity and inclusion**）も全地域で重要視されており、包括的な文化を創造することの価値とそれがビジネスに及ぼすポジティブな影響に組織が気づいていることから、その重要性が浮き彫りになっています。

北米とアジア・パシフィックでは、**リテンションと従業員エンゲージメント**の優先順位が高くなっていますが、デジタルトランスフォーメーションが重要視されるEMEAではこれらは上位に挙がっていません。また、上位の組織はリーダーシップの育成に力を入れており、リーダーに新しいスキルや人材管理の能力を身につけさせ、後継者育成計画の活性化など将来即戦力となるリーダーの育成を行っています。

曖昧さと急速に変化する状況に対応する能力が重要です。私たちはうまくいかない古いモデルを捨て、ビジネスと社員のために変化をもたらすものに焦点を当てる必要があります。

紙パッケージのリーディングカンパニー、EMEA、タレント&リーダーシップ開発担当グループディレクター

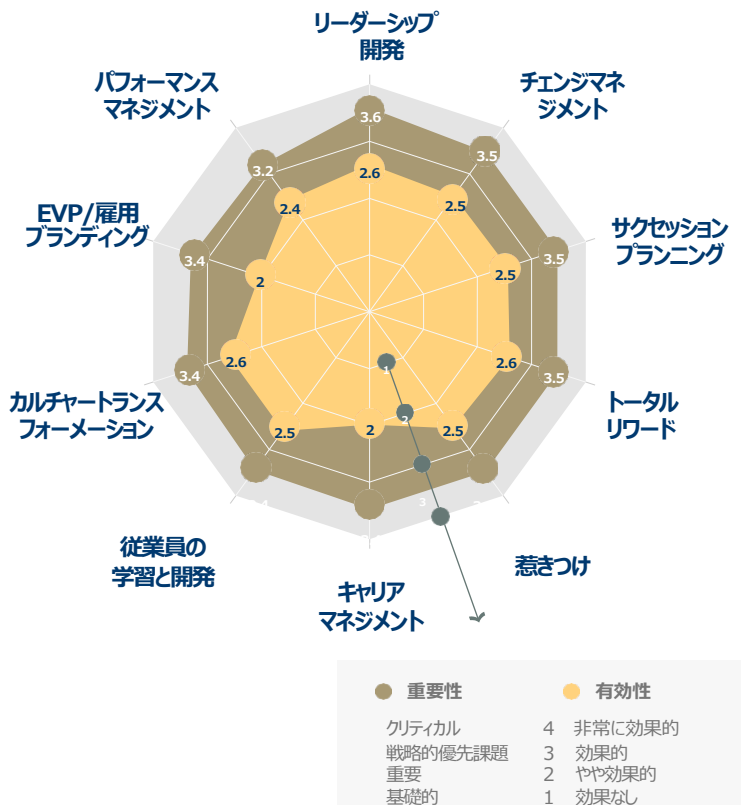
一流組織にも 成功への障壁は残る

タレント・ライフサイクルの重要性と有効性

調査参加者には、タレントライフサイクルの様々な構成要素の重要性だけでなく、各要素の有効性についても評価してもらいました。このデータは、全体的な優先順位に関するより高度な分析に役立つだけでなく、私たちの心にも響きました。一流組織であっても、重要性と有効性のギャップを埋めるためにやるべきことはたくさんあるのです。

例えば、人材の採用、育成、定着は人材マネジメント上の最優先事項ですが、重要性と有効性に最も大きなギャップがあるのは、EVP/雇用ブランディングとキャリアマネジメントであることが注目されます。組織は重要性の高い分野を特定し、有効性のギャップを評価することで焦点と投資の優先順位を決めることが賢明でしょう。

タレント・ライフサイクルで最も重要な10の要素



最も基本的なタレントプログラムにおける重要性と有効性のギャップの原因を理解するために、リーダーと組織が直面している障壁を調査し、タレント部門のリーダー達がタレントに関する優先事項の達成を妨げていると感じている**障壁のトップ5**を特定しました。

マネージャーの期待能力への一貫性のなさ	事業サイドのタレントアジェンダに対するオーナーシップの欠如	限られた予算	タレント関連部門のリソース・実行能力の不足	不十分なツール、HRテクノロジー
---------------------	-------------------------------	--------	-----------------------	------------------

5つのうち以下3つは、経営陣が組織的に解決すべき重要な組織的障壁です。

- マネージャーの期待能力への一貫性のなさ
- 事業サイドのタレントアジェンダに対するオーナーシップの欠如
- 限られた予算

また、タレント関連部門のリソースや実行能力が限られていることが障壁となっているケースもあります。さらに、人事部はこれらの障壁を克服するために必要なツール、人事テクノロジー、必要なリソースを伝え、活用していく必要があります。

また、変化と利害関係者のマネジメントも、もうひとつの重要な障壁であることが分かっています。

利害関係者の思いをひとつにし、抵抗勢力を特定し、確実な実行する適切なチェンジマネジメントがなければ、人事リーダーは優れた計画を策定しても、それを実行するために必要な周囲の賛同やコミットメントを得られない可能性があります。これらの重要な障壁を乗り越えることが、継続的な成功の基盤となります。私たちは、世界中のクライアントと仕事をする中で、タレントイニシアティブを効果的に実行するためのスキル、洞察力、戦略を身につければ、これらの障壁を乗り越えることができることを確認しています。組織内に存在する障壁を理解し、克服することが、望ましいタレントとビジネス成果を確実に推進するための鍵なのです。

明日を担う人材の才能を引き出す 5つのゲームチェンジャー

人材育成の手法を効果的に進化させ、業績を向上させ市場で勝つためには新しいアプローチが必要です。私たちは最も大きなインパクトを与える5つの「**ゲームチェンジャー**」を特定しました。今こそ、変化を受け入れ新しいことに挑戦しこれらの戦略を推し進める時なのです。

以下に紹介するアプローチは、私たちが取材した一流企業がどのように実践しているかを示すだけでなく、私たち自身のクライアントとの経験から導き出されたものです。

#1	#2	#3	#4	#5
				
人材を惹きつけ、定着させるために、カルチャーを競争力に変える	今いる人材を、必要なタレントに変える	未来を担う人材には、未来を担うリーダーが必要であることを認識する	人材とリーダーシップのすべての要素にDEIを統合する	タレントインサイトとアナリティクスで時代の最先端を行く

戦略的チェンジマネジメント

▶ ゲームチェンジャー # 1

タレントを惹きつけ、定着させるために カルチャーを競争力に変える

課題

人々がどのように協力し繋がるのか、リーダーへの期待、キャリアアップや昇進、仕事量、福利厚生など、ここ数年私たちの働き方はほぼすべての面において大きく変化してきました。ハイブリッドワークやリモートワークの導入、従業員の期待の変化、厳しい労働市場などにより、優秀なタレントを惹きつけ、維持するための最適な方法をめぐる新たな問題が生じています。従来の働き方は、もはや従業員や潜在的な候補者の心に響かないのです。

解決策

今こそ、働き方を進化させ、必要なスキルをもったタレントを惹きつけ、維持することに注力すべき時なのです。

企業が従業員に提供できる価値（EVP）は、従業員が雇用主と交わす「契約」であり、ブランドの基盤となるもので、重要な採用ツールであると同時に、実際の従業員体験そのものの反映でもあります。

EVPは、企業文化を正確に表現し、また従業員に有形無形の利益と経験を提供し、彼らのエンゲージメントを高めるものでなければなりません。

「従業員エンゲージメント・グローバルトレンドレポート（2022年）」によると、約束した従業員体験を企業が提供していると考える人は少なくなっており、約束と体験の不一致が従業員の組織に対する信頼を大きく毀損することが分かっています。

本物の、そして差別化されたEVPを再定義することは人事部門のみならず、全組織のリーダーにとっての最重要課題です。

一流の組織は

- 望ましい従業員体験を定義し、それが望ましい企業文化と整合していることを確認する
- 差別化のために、パーパスや価値観との整合、従業員の帰属意識に焦点を当てる
- EVPにまつわるエピソードを紹介し広く共有することで、EVPに命を吹き込み外部へと伝播させる



「タレントのエンゲージメントと起業家精神を維持することは、私たちのEVPの大きな部分を占めています」

**グローバル金融サービス部門
タレント責任者, APAC**

「人材を惹きつけるためには、本当に人を動かすような雇用主ブランドを作る必要があります。最高の報酬を与えるだけでは人材は集まりません。私たちはこのような仕事に従事できるリーダー、つまり学び続け成長し続けたいと思うリーダーが必要なのです」

**通信プロバイダー、人材マネジメント担当
副社長, 北米**

ゲームチェンジャー #2 今いる人材を必要なタレント に変える

課題

ビジネス要件の変化、人材不足、新しいスキルや能力、マインドセットの必要性から、企業は目的に合わなくなった人材マネジメントのやり方を見直す必要に迫られています。私たちが話を聞いたリーダーたちは、既存の人材を積極的に育成することが、市場で新しい人材を見つけ、採用し続けることと同じくらい重要であると強調しています。

解決策

明日を担う人材の才能を引き出すために、一流企業は今人材への投資を加速させています。従来の人材マネジメントから、より従業員に焦点をあてた手法に移行する必要性が非常に高まっているのです。キャリアマネジメント、サクセッションプランニング、キャリアモビリティは、すべて現在の人材マネジメントの重点分野です。また、アップスキリング/リスキリング、人材ギャップの解消、リテンションの徹底的な優先順位向上も重要な課題となっています。

先進的な組織では...

- 社内での人材の異動と調達に注力し、経営幹部とプール人材とのコミュニケーションを活発化することにより、経営幹部へのタレントの見える化とタレント達への彼ら自身のキャリア機会の見える化を促進している。

- カスタマイズされたトレーニングやキャリア開発に投資することで、社員は自身のキャリアの選択肢を理解し、また所有するスキルや経験を活用・発展させていく姿を描けている
- レジリエンス、敏捷性、適応性、開放性、変化への対応や成長マインドセットなど、これからのリーダーに必要なスキルの開発に注力しています



「人材マネジメントは、さまざまなツールやプロセスのサポートにより、人材の適材適所を実現する、将来に向けた組織作りの重要な要素となっていくでしょう。」

グローバル ヘッド オブ タレント、ケミカル マニュファクチャリング カンパニー、EMEA

「マーケットの変化が早い環境下、従業員のスキル向上とリスキリングは非常に重要であり、顧客からも期待されています。」

VP、HR & タレント マネジメント、グローバル リテラー、北米

▶ ゲームチェンジャー #3 未来を担う人材には、未来を担うリーダーが 必要であることを認識する

課題

私たちは、リーダーが長い影を落としていることを知っています。

77%のリーダーたちが、リーダーシップの開発をビジネス上の重要な優先事項として回答し、人材戦略を成功させるための最大の障壁は、マネージャーのスキルと能力であると述べています。自らのエンゲージメントが低く、人を活かすことのできないリーダーは、従業員のモチベーションを高めるために設計された様々な人事施策の効果を中和してしまいます。中間管理職もまた、能力、指導力いづれも不十分であり将来への準備もできていないことに悩んでいると報告されています。

2022年のKincentricエンゲージメントデータは、人材流出による離職率の増加やシニアリーダーの明確な指示の不足が、管理職に過重な負担を強い、彼らのエンゲージメントを低下させていることを示しています。「シニアリーダーたちは、会社がどのように戦略を実現するかを明確に説明している」に対するポジティブな回答は67%(2020年)から63%(2022年)へと低下しています。

解決策

これからのリーダーは、レジリエンス、透明性、チェンジ・リーダーシップ、包摂性、共感、思いやり、目的と仕事を結びつける能力、従業員との信頼関係を築き鼓舞する能力、多様性のあるチームのマネジメントなどのスキルと力を開発し身につける必要があります。これは大変なことですが、必要不可欠なことなのです。中間管理職がとりわけ困難な状況にあることを念頭に、人材部門はタレントを特定し、開発し、活用する新しい方法を模索し、管理職の負担を軽減していく必要があります。

組織をリードする

- 責任を共有する組織文化を作り、人材開発の重要性を組織の共通認識とする
- 現在のみならず、将来の成功のためにリーダーを育成する
- 実用的で、実証された、シンプルで、行動に焦点を当てた継続的な学習を提供する
- 新しいモデルを採用し、従来のリーダーシップ開発モデルと置き換える



「リーダーを変革し、多様性のあるチームを作り、才能を惹きつけ、高いパフォーマンスを受け入れるようにすることは、将来の成功のための重要な要素です」

**グローバルテレコミュニケーションカンパニー、
タレントマネジメント担当副社長, 北米**

「指導力と革新力、指導力とコーチング力、実現力と変革力、実行力と変革力など、両手を広げるような能力を持つ人材を育成することで」

**タレント、デベロップメント&DEI担当責任者
通信会社, APAC**

▶ ゲームチェンジャー #4

人材とリーダーシップのすべての要素に DEIを統合する

課題

多様性、公平性、包摂性（DE&I）は、お互いに混同されることも多いのですが、実際には3つの異なる概念で、それぞれ独自の定義とニュアンスをもっています。そして、それぞれがビジネス戦略や人材戦略とは切っても切れない関係にあるのです。しかし、多くの組織では、リーダーシップと人材育成にDE&Iを組み込むことに苦勞しており、リーダーたちも望ましい成果の実現に向けてDE&Iをどう活かすのか悩んでいます。また、DE&Iの定義が地域や国、さらには同じ組織においてもビジネスユニットが異なるとその定義が大きく異なる場合があり、多国籍企業やグローバル企業にとっては非常に複雑性が増していることも指摘すべき点です。それが故に、またそれにもかかわらず81%のリーダーがDE&Iをビジネスの最優先事項であると回答しています。

解決策

DE&Iが人材やリーダーシップのあらゆる側面に統合され、ビジネスや人材に関する意思決定において重視されなければならない要素として認識されています。リーダーは、多様性、公平性、包摂性(DE&I)をもつ文化を意図的に創造するよう努めることが不可欠です。人材を惹きつけ、開発し、引き留め、優れた業績を達成するためには、組織は人材プロセスを公平に運用し、従業員が自分たちの声を聞き、意思決定に影響を与え、その貢献が本当に評価されていると感じられるようにしなければならないのです。

一流の組織は

- DE&Iが自組織にとって何を意味するのか、その定義を共有することから始める
- 取締役会メンバーや経営陣を巻き込み、組織全体でDE&Iを統合し推進する
- ターゲットとする顧客をより良く理解し、特定のセクターにアピールするために、少数派グループからの人材も登用する
- 部下をエンゲージする包摂的なリーダーを育成することに加え、人材育成のプロセスやプログラムに公平性と包摂性を織り込む



「DE&Iに注意を払うこと、それは人材活動すべての一部である」

グローバルスペシャリティケミカル&パフォーマンスマテリアルズ社、人材責任者、北米

「公平性は、人材マネジメントのルールを変えるものです。新しい人材プールを開拓し、多様な成果を生み出すためのダイヤルを動かすのです...」

グローバル・ヘッド・オブ・タレント、グローバル金融サービス、APAC

ゲームチェンジャー #5

タレントインサイトとアナリティクスで時代の最先端に行く

課題

人材マネジメントにおける優先事項を推進するための重要な手段はいくつかありますが、タレントアナリティクスほど大きな効果を期待できるものはあまりありません。しかし、多くの組織では、意思決定や投資の優先順位付けにデータを効果的に活用できていません。データは、社内や外部人材市場における人材パイプラインを理解するために不可欠です。包括的なデータがなければ、組織は人材に関するストーリーを効果的に伝えることができず、リーダーを説得力のある方法で巻き込み、明日を担う人材を育てるために必要な重要な洞察を得ることができないのです。

解決策

タレントアナリティクスや、広くデジタルスキルに大きな投資を行っている企業は、データや数字以上の価値があることを理解しています。それは、先を見据え、機敏さを保ち、投資や取り組みがうまくいっているかどうかを確認するのに役立つからです。そのため、躊躇なく実験を試行することが可能になり、これらがすべて現在および将来の差別化につながるのです。そのためには、デジタルトランスフォーメーションに求められるような、新たな組織能力とマインドセットの転換が必要なのです。

一流の組織は

- 大胆に実験し、学びを統合し、変化を起こす、を繰り返す
- リーダーがタレントアナリティクスを最大限に活用し、意思決定やより公平な成果を出せるよう支援する
- データを活用し、社内外の人材状況の全体像を把握する
- 新しいアプリケーションに投資する前に、すでに組織内に存在するツールの可能性を最大限に活用する



「技術によって、人材領域でできることは大きく変化した。適切なシステムの有無が、我々が行う重要な意思決定の質を左右する」

タレント部門責任者、グローバルスペシャリティケミカル&パフォーマンスマテリアルズ企業、北米

「データによって人材資源と人材のドライバーを特定する必要があります。データと科学的調査が私たちの最大の資産です」

タレントマネジメント担当副社長、グローバル電気通信会社、北米

組織のゲームチェンジャーを見極める

あなたのビジネスの成功に最も大きな影響を与えるのは、どのゲームチェンジャーでしょうか？自身に以下の質問を投げかけてみてください。

- ビジネス戦略や重要な目標に直結した人材戦略を持っていますか？
- 人材戦略には、ビジネス目標を達成するために必要な人材哲学や組織能力が明記されていますか？
- 人材戦略には、社員が未来に備えるための必要なプログラムの優先順位が設定されていますか？
- タレントプログラムの優先順位、ロードマップ、投資について、取締役会、C-Suite、人事チームの間で整合性とガバナンスがとれていますか？
- リーダー達は、人材とチームの力を引き出すために必要な行動を理解しコミットしていますか？
- 人事部門内に、人材に関する優先事項を実現するためのマインドセットと真に統合された働き方がありますか？
- 人事部門は、サービス提供モデルと既存のテクノロジーによって、人材に関するプログラムと優先事項を効果的に組織に提供し、優れた従業員体験を提供することが出来ていますか？
- 人事部門と組織は、タレントプログラムとその優先事項を設計し、提供する能力を備えていますか？
- インパクトのあるプログラムと優先事項を設計し、その進捗を測定するための正しいインサイトとアナリティクスがありますか？
- 最後に、ゲームチェンジャーを成功させるための総合的なチェンジマネジメント戦略がありますか？

ゲームをチェンジする

今こそ、ゲームチェンジの時です。

事業戦略を軸に、今回ご紹介したゲームチェンジャーを活用すれば、組織のニーズに合ったビジネスチャンスを見出すことができるはず。私たちは新しいアプローチを全面的に採用し、現在および将来にわたって最大の価値をもたらす人材施策を優先させることをお勧めします。

ガバナンス、リーダーシップ、能力、インフラ（HRテクノロジーやアナリティクスなど）に関して、重要なイネーブラーを導入してください。そして最後に、チェンジマネジメントを忘れてはいけません。新しい環境には無限の可能性があります。タレント戦略をあなたのビジネスのゲームチェンジャーにしていくのです。



このようなビジョンと未来に関する不明確さは、最近のキンセントリック・エンゲージメントのトレンドに見られる世界的な症状です。2020年に向上が見られた「シニアリーダーは会社の進む方向性を明確に示している」に対する社員の認識は現在低下しています。（2020年に67%の従業員が同意したのに対し、2021年には63%）また、シニアリーダーの「誠実さ」に対する信頼も悪化しています。（パンデミック前の2019年に83%の従業員が同意したのに対し、2021年には78%）

中堅管理職のStay(留まる)のスコアは2019年の70%から2021年は64%に低下。中堅管理職にとって人材活用と配置は最大の関心事となっています。

- 「自分の組織では、十分な人員が配置されている」と回答した管理職は43%
- 「自社では、ビジネス目標の達成に必要な人材が確保できている」と回答した管理職は52%
- 「自分の組織は、ビジネス目標を達成するために必要な人材を引き付けている」と回答した管理職は54%

また、「自組織では、が変化にうまく対応できる人材を育成している」と回答したミドルマネージャーは57%に留まり、他の階層に比して低い水準となっています。

Elizabeth Derby

Managing Director
Americas
elizabeth.derby@kincentric.com

Trisha Rajshekhar

Senior Consultant
Americas
trisha.rajshekhar@kincentric.com

Magdalena Strózik

Senior Consultant
EMEA
magdalena.strozik@kincentric.com

Michael Martin

Managing Director
Global Practice Leader
HR & Talent Advisory
michael.martin@kincentric.com

以下の寄稿者に感謝いたします

Seymour Adler, Ph.D., Brooke Barber, Jim Donohue, Anuradha Hebbar, Andrew Hrvol, Jeff Jolton, Ph.D, Ridhima Khanduja, Briana Squires, Bernhard Stieger, Jessica Walter

Kincentricについて

Kincentric（日本法人名：Kincentric Japan合同会社）は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサー・スチュアート・グループの一員として、新たな一歩を踏み出しました。スペンサー・スチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザーなど。こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。

詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work,
contact: permissions@kincentric.com.