

地平線を再設定する
(Resetting Horizons)

グローバル

ヒューマン キャピタル

トレンド 2013

国別報告書: 日本



人材に関する意思決定を左右する市場トレンドや優先事項をまとめた、デロイトのグローバル
ヒューマン キャピタル レポート「地平線を再設定する(Resetting Horizons)」を皆様にお届けでき
ることを大変嬉しく思います。

デロイトのグローバル ヒューマン キャピタル サーベイでは、世界の主要経済地域にまたがる59ヶ
国のビジネス・リーダーおよび人事担当エグゼクティブ1,300人以上を対象に、幅広い調査により
導き出した総合的な結果をご報告しています。その中では、13の主要なトレンドを抽出するととも
に、これらのトレンドを、「先行し現状に非常に当てはまるトレンド」、「上昇中であり今後1~3年後
に当てはまるトレンド」、「今から3年以上後に当てはまる新興トレンド」の3つのカテゴリーに分類し
ました。皆様が組織や人材の将来のことを考える際に、本レポートの13のトレンドと3つのカテゴ
リーが、お役に立つことを祈念しております。

グローバルレポートには日本での調査結果も含まれておりますが、それとあわせて、日本のみに
絞った調査結果も、簡単な形ではありますが、比較のお役に立てばと考え、グローバルレポートを
補完する形で、ここにご報告いたします。

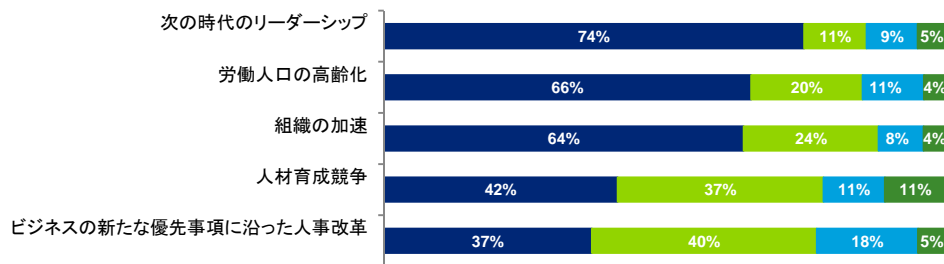
浜田 健二
デロイトトーマツ コンサルティング株式会社
取締役 パートナー
ヒューマンキャピタルユニットリーダー

日本における先行トレンド、上昇中のトレンドおよび新興トレンド、トップ5

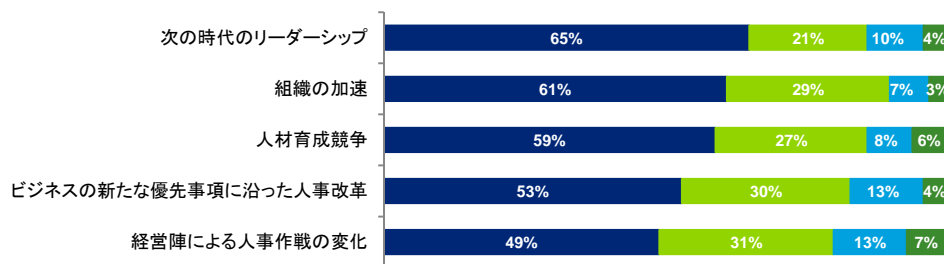
日本の人事におけるビジネス・リーダーやタレント・リーダーにとって、「次世代リーダーシップ」と「労働人口の高齢化」は、日本における2つの明確な先行トレンドであり、「組織(変化)の加速」が僅差で3番目のトレンドとなる。人材育成競争やビジネスの新たな優先事項に沿った人事改革は、日本において今後3年以内に当てはまるとみられるその他のトレンドである。

回答率にある程度のばらつきはあるものの、「労働人口の高齢化」を除けば、日本のトップトレンドはグローバルのトレンドと概ね一致している。「労働人口の高齢化」は日本では第2位のトレンドであるが、アジア太平洋地域では第6位、グローバルでは第9位のトレンドである。

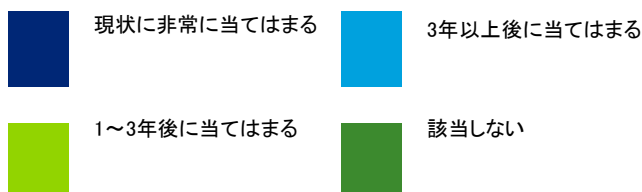
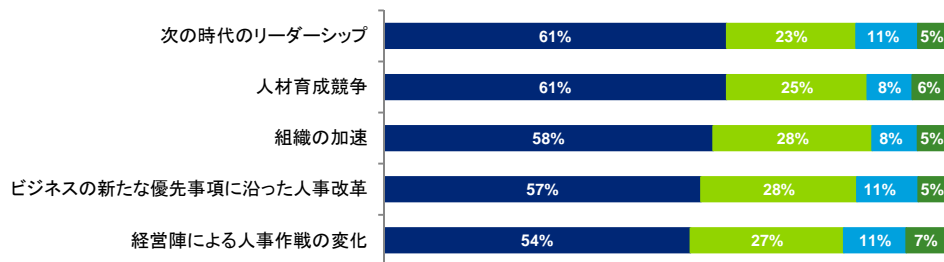
日本のトップトレンド



アジア太平洋のトップトレンド



グローバルのトップトレンド



地域	合計
日本	209
アジア太平洋	582
グローバル	1309

日本のトレンドは世界的なトップトレンドとも合致しているが、際立った違いも見られる。

日本の人事におけるビジネス・リーダーおよびタレント・リーダーは、「次世代リーダーシップ」に真摯に取り組んでおり、エグゼクティブのほぼ4分の3(74%)がこの項目をトップトレンドとしている。これは、グローバルの回答率(61%)を13%ポイント上回る高い数値である。

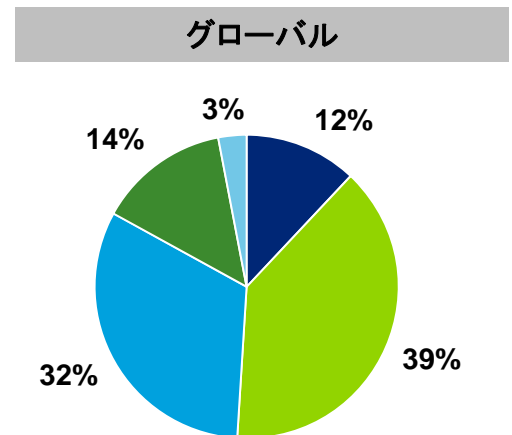
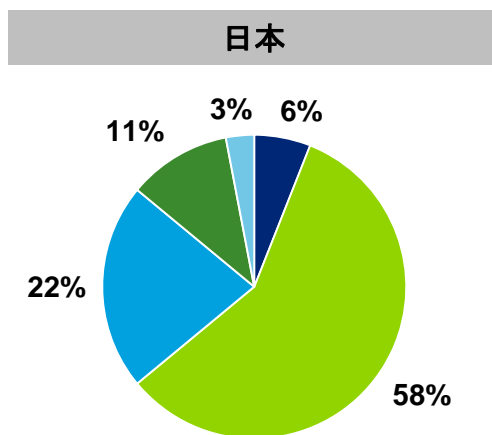
「労働人口の高齢化」についても、世界のエグゼクティブは日本のリーダーよりもはるかに関心が低い。日本人回答者の3分の2(66%)は、この項目を日本において最も当てはまる人材に関するトレンドの一つであると捉えているが、世界的トレンドではトップ5にさえ入っていない。世界のエグゼクティブの回答率は、日本を24%ポイント下回る41%であった。

経済の成長見通しについての見解

経済の成長見通しについては、世界全体では39%が明るい展望を抱きはじめしており、日本でも調査を受けたエグゼクティブの過半(58%)が2012年と比較して中程度の成長を予測している。

過去数年間、日本は深刻な景気低迷に陥っていたが、現在の業績見通しでは改善が見込まれている。

2013年の全体的な業績見通し



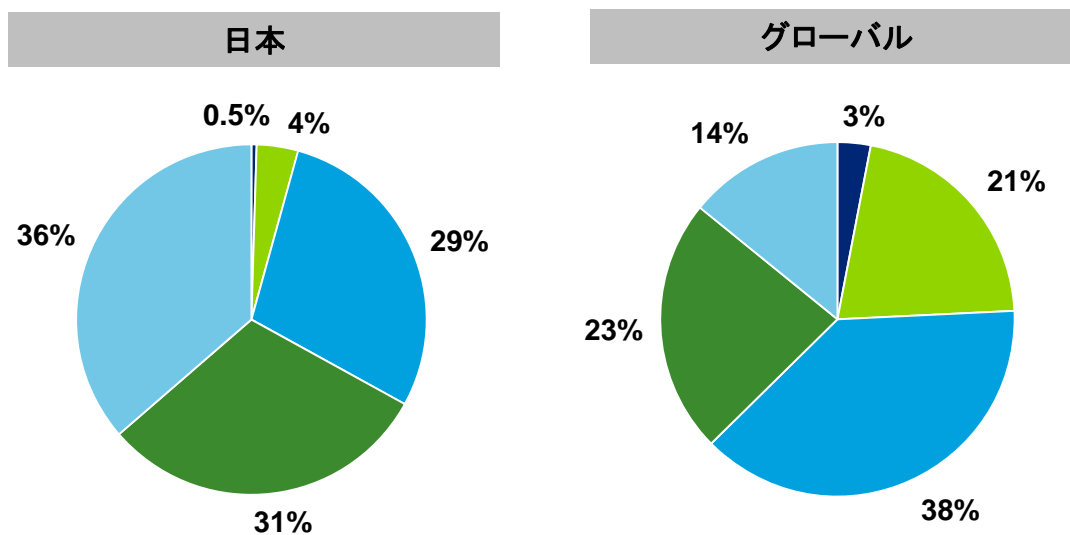
- 2012年と比較して大幅な成長
- 2012年と比較して中程度の成長
- 2012年と比較して同等程度の成長
- 2012年と比較して減速
- 2012年と比較して大幅な減速

地域	合計
日本	209
グローバル	1309

調査によると、世界のエグゼクティブと比較した場合、日本のエグゼクティブは自社の人事およびタレントに関するプログラムがそれほど強固ではない。わずか4.5%の企業しか自社のプログラムが少なくとも一部では「世界一」であると考えていない。これに対して自社のタレントプログラムを少なくとも一部では「世界一」とランク付けしたグローバルの回答者は4分の1(24%)であった。

そのため、日本のエグゼクティブは世界各国の企業と比較して自社の人事面での劇的な改善が必要であると考えている。調査によれば、過半数(67%)の日本企業は、グローバルの企業と比較して人事プログラムの大幅な改善が必要であるとしている。同様にグローバルの回答者の37%が自社において大幅な改善が必要であると考えている。

組織の人事およびタレントに関するプログラムの現状



- 自社の人事およびタレント プログラムは世界一である
- 自社の人事およびタレント プログラムの一部は世界一だが、いくつかの重要な領域で改善が必要である
- 業界基準に照らして自社の人事およびタレント プログラムは十分だが、改善が必要である
- 自社の人事およびタレント プログラムはまずまずだが、大幅な改善が必要である
- 自社の人事およびタレント プログラムは劣っており、抜本的な改善が必要である

地域	合計
日本	209
グローバル	1309

人事、タレントに関する懸念事項のなかで、現在直面しているタレント問題の最も切迫した問題トップ3を挙げるよう問われると、日本と他の国々のエグゼクティブとの意見は概ね一致している。今日の企業リーダーは、「新たなリーダーの育成」および「リーダーシップ継承(後継者)計画の立案」に重点を置いていると報告している。おそらくこれが、世界的な人材トレンドとしての次世代リーダーシップを、回答者が現状で最も当てはまるトレンドの最上位に挙げた理由だと思われる。

日本のエグゼクティブにとって2番目に差し迫ったタレントに関する懸念事項は、「従業員のためのキャリアパスとやりがいのある就業機会を創出」することであり、グローバルでの第2位は「従業員による関与/士気を維持」することであった。

キャリアパスとやりがいのある就職機械の創出は、従業員の関与と士気を維持する上で役立つことから、実際は双方とも同様の懸念事項である

「労働人口の高齢化や少子化」といった課題に直面する中、優れた人材の確保だけでなくその人材の繋ぎ止めとリーダーの育成は、日本のタレントに関する差し迫った優先事項である。

「人事、タレントをビジネスに関する重要な優先事項と結びつけること」は、日本およびグローバルに共通した3番目の懸念事項であった。これは、人事、タレントとビジネスの重要な優先事項とを戦略的に結びつけて活用するためのタレントに関する重要な懸念事項の一つである。

これらのトレンドのそれぞれについては、グローバルヒューマンキャピタルトレンド2013レポートの詳細をご参照いただきたい。

人材、タレントに関する切迫した懸念事項、トップ3 (回答者によって挙げられたもの)

順位	日本	グローバル
#1	リーダーの育成と継承計画(67%)	リーダーの育成と継承計画(55%)
#2	従業員のためのキャリアパスとやりがいのある就業機会の創出(39%)	従業員による関与/士気の維持(39%)
#3	人事、タレントをビジネスに関する重要な優先事項と結びつけること(38%)	人事、タレントをビジネスに関する重要な優先事項と結びつけること(33%)

注釈: パーセンテージは、その懸念事項を1位から3位に挙げた回答者の割合を表す

調査概要

- 調査対象: 世界の主要経済地域のビジネスリーダーおよび人事担当エグゼカティブ。業種では製造業、金融、テクノロジー、卸・小売業、サービス業等。従業員数1,000名以下から10,000名以上と異なった規模の企業から調査を行った。
- 回答者数: 1,309
- 調査内容: 現在人事、タレントリーダーが直面している切迫したタレント問題のTOP3

グローバル ヒューマン キャピタル トレンド 2013

世界の主要組織は今なお続く不透明さの先を見据え、視線を高くし、タレントやグローバルイゼーション、成長、イノベーションに焦点を当てながら、世界的景気後退(great recession)から2020年という新たな地平線へと視線の先を変えつつある。本レポートでは、ビジネスや人材に関する重要な意思決定を左右する13の世界的トレンドを紹介し、世界59ヶ国のビジネスおよび人事の専門家1,300人以上を対象に行った調査結果を基に、グローバル市場全体に関するこれらのトレンドについて情報を提供していく。www.deloitte.com/hctrends2013



探求

次世代リーダーシップ: スーパーヒーロー神話を打ち砕く

昨日までのリーダーシップ理論は、今日の混乱した市場のスピードに付いていくことができない。組織は、目まぐるしく変化する時代のための新たなモデルを探し求めている。

www.deloitte.com/leadershipnext



経営陣による人事戦略の変革

優れた業績をあげている組織の経営陣は、持続可能な成長を遂げるための新たな機会を捉え、高まったリスクを管理すべく、最高人事責任者(CHRO)を、事業戦略プロセスのはるかに早い段階で一段と深く関与させるようになりつつある。

www.deloitte.com/boardschangingHR



BRICs諸国からの人材発掘

グローバルイゼーションの波が至る所に押し寄せる今、組織は、既存市場に適合しているだけでなく、新興市場をも後押しする多角的タレント・ネットワークを構築しつつある。

www.deloitte.com/leadingfromtheBRIC



世界的な多様化の利点

現在進行中の世界的な業務拡大と、世界中で重要なタレントが不足していることを背景に、各企業は、ベースや投資規模こそ様々だが人口動態とアイデアの両方において多様性に富んだ労働力を採用し、つなぎとめることに一段と力を入れている。

www.deloitte.com/diversitydividend



未来の職場環境:柔軟な職場環境の創造

職場の柔軟性は、従業員を引き付け、つなぎとめるための必須条件と化している。これらの利益を実現するため、今や企業は職場環境の柔軟性を中核戦略に合わせて策定することが必要となっている。

www.deloitte.com/workplacesofthefuture



人材開放型経済 (Open Talent Economy)

2020年の世界を覗いてみよう。あなたが仕事を依頼する相手の半分は、実際はあなたのために働いているわけではない。これは結構なことだ—もしそれを受け入れる準備ができていればの話だが。

www.deloitte.com/opentalent



実行

組織変革の加速

今日の組織は、より困難かつより多くの課題に直面しており、個々の事情に合わせた確で持続可能な戦略を追求することで、変革の取り組みからより多くの成果を得ようとしている。

www.deloitte.com/orgaccelerationtrend



人材育成競争

タレント マネジメントの軸足は、採用から育成へと移りつつある。

www.deloitte.com/devloptalent



ビジネスの新たな優先事項に沿った 人事改革

人事改革の重点を、タレントや新興市場、人事組織といった領域を中心とするビジネスの優先事項に移す傾向は今も続いている。

www.deloitte.com/transformingHR



職場のブランディング:タレント・ ブランドの革新

ソーシャル メディアによって、かつて企業ブランドとタレント・ブランドの間に存在した境界線は消滅した。この2つは1枚のコインの両面である。

www.deloitte.com/talentbrand



労働人口の高齢化:

タレントギャップ解決に明るい兆し

組織は、引退する人材を利用することでタレントギャップを縮小することが可能である。

www.deloitte.com/agingworkforce



業績管理を取り巻く問題

伝統的な従業員の業績管理方法は、目まぐるしく変化する今日の労働環境には適さないという指摘が一部にある。またこうした手法はアカウンタビリティ(Accountability)と報酬の差別化を強化するという見方もある。いずれも間違いではない。

www.deloitte.com/performancepuzzle



人材分析:経済学者のように考える

人事リーダーは、希少資源であるタレントの割り当てという、経済的な課題を根幹に持つ問題への対応を迫られるケースがますます増えてきている。

www.deloitte.com/HCEconomist

Contact

山本 成一

seyamamoto@tohmatu.co.jp

+81 8043677939

淵田 任隆

hfuchita@tohmatu.co.jp

+81 8041856521

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

ヒューマン キャピタル

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

www.tohmatu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。グローバル150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。