

News Release

世界最大級の人事・人材関連トレンド調査の最新版 『Global Human Capital Trends 2016 日本語版』を公開

「組織デザイン」を、92%の管理職・人事部門が重要と回答、最も関心の高いテーマ

「デジタル HR」は 10 のトレンドで、グローバルと日本の関心度の乖離が最大で 13%

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社(以下 DTC、本社:東京都千代田区 代表執行役社長:近藤 聡)は、『Global Human Capital Trends 2016 日本語版～新たな組織:デザインの転換～』をまとめました。本調査は、デロイトで毎年実施しているタレントとリーダーシップ、HR の課題に関する継続的な調査としては世界最大級のものであり、130 か国、7,000 人を超える管理職ならびに人事部門責任者に対するアンケートとインタビューを基に構成されており、今年で 4 年目を迎えます。

レポートでは企業の人材確保や人材活用に破壊的な変化をもたらしている 4 つの要因—①人口構成の急激な変化 ②デジタル化の波 ③加速度的に変貌する時代の訪れ ④会社と社員の新たな関係性—を取り上げ、今後の組織の再編成/再設計をするにあたり重要となる 10 のトレンドを解説しています。

レポートの詳細については、以下 URL をご覧ください。

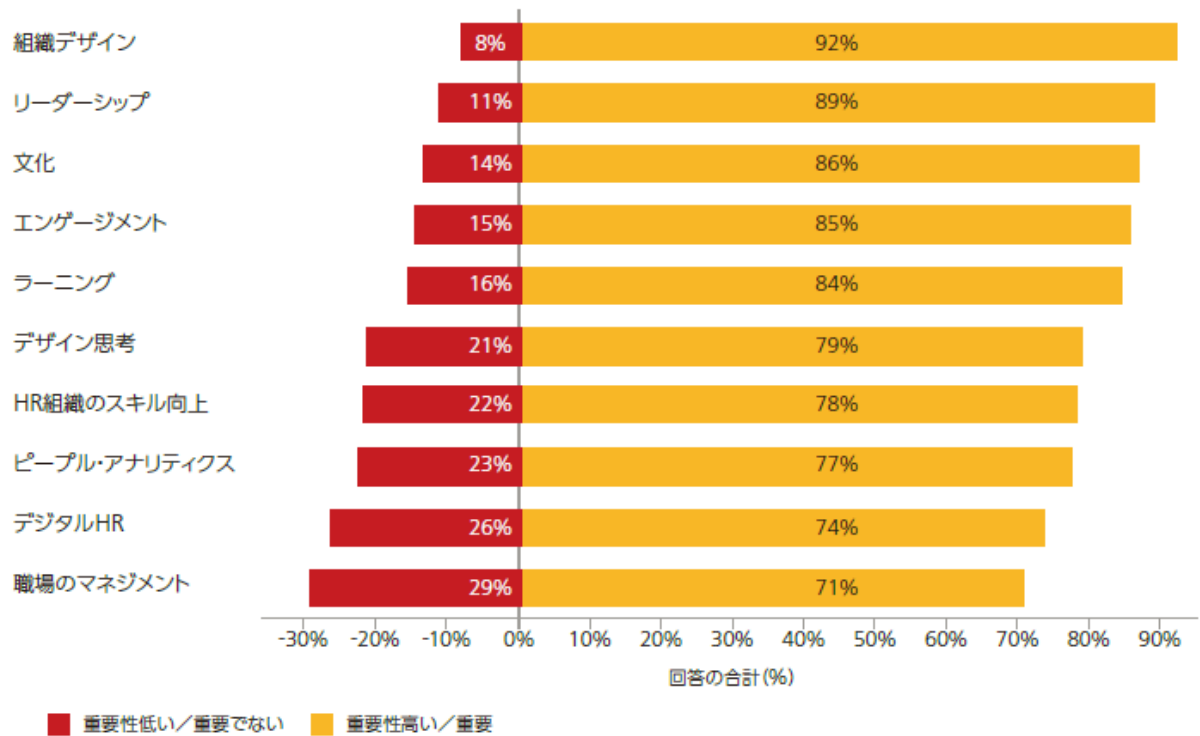
www.deloitte.com/jp/hctrends2016

【『Global Human Capital Trends 2016 日本語版』が取り上げる 10 のトレンド】(各サマリーを次頁以降に記載)

- **組織デザイン** / 「ピラミッド型組織」の終焉と「ミッションベース型チーム」の台頭
- **リーダーシップの覚醒** / ミレニアル世代がリーダーとなる時代におけるリーダーシップ開発の姿
- **組織文化** / 新たな組織を動かすために今こそ「文化」を醸成する時
- **エンゲージメント** / 企業がいつでもどこでも従業員にエンゲージメントを図るべき時代
- **ラーニング** / 企業が主体の教育から、従業員を主役とした学習・人材開発へ
- **デザイン思考** / 人事、人材、労働環境にもデザイン思考を取り入れられるかカギ
- **HR** / HR 組織の使命は人事サービスの提供から人材コンサルティングに
- **ピープル・アナリティクス** / 様子見の時代は終わり、活用が当たり前の時代はすぐそこに
- **デジタル HR** / デジタルは HR に進化を超え、革新を起こす
- **ギグ・エコノミー** / 「雇用されない労働力」が、企業に破壊的革新をもたらす

なお、これらのトレンドについて管理職ならびに人事部門責任者に重要度を調査した結果、図表 1 の通り、「組織デザイン」についての関心が最も高く、92%が重要と回答しています。

図表1 『Global Human Capital Trends 2016 日本語版』が取り上げる 10 のトレンド(重要性の高い順)



【各トレンドピックアップについてのサマリー、取り上げている海外先進事例】

■組織デザイン／チームの台頭

多くの企業が、既に機能別の組織構造から移行しており、「現在も機能別の組織構造を維持している」のは大企業（従業員数5万人超）ではわずか4分の1程度である。さらに、8割超の企業が、「現在組織構造の改編をしている、もしくは完了した」と回答している。一方で、「自社の組織を効果的にデザインし直せると信じている」幹部は14%に過ぎず、同様に「クロス・ファンクショナル・チームの組成に自信がある」は21%、「ネットワークの中でどうやって人々が協働していくのかを完全に理解している」は12%と少数に留まった。

海外先進事例として Apple Inc.、Cleveland Clinic、3M、Nestle、IBM、Amazon、Cisco などを取り上げて解説する。

■リーダーシップの覚醒／ジェネレーション、チーム、科学的アプローチ

本項目調査結果の背景には、伝統的なピラミッド型のリーダーシップ開発モデルは、事業ニーズと変化スピードに見合ったリーダー育成に不十分と考えられるようになったことが反映されている。しかしながら、「多様なリーダー人材に向けた投資をほとんど、あるいはまったくしていない」と回答した企業は59%に上り、「ミレニアル世代のリーダー育成に秀でている」と回答した企業はわずか7%、「グローバルなリーダーの構築に秀でている」と自社を評価した企業は13%、会社全体で後継者育成をしっかりと行っていると評価した企業は14%のみである。

Google（ラリー・ページ氏 CEO 就任時38歳）、PetSmart（デビット・レンハード氏 43歳）、GameStop（ポール・レイズ氏 46歳）等、前任者よりも若く、よりグローバルに活躍し、よりデジタルに精通している新しいタイプのCEOの例を挙げる他、グローバル・インベストメント・バンクとして各種金融サービスを提供するマコーリーグループのリーダーシップ開発プログラムの事例を紹介する。

■組織文化／文化を醸成し、戦略をドライブする

組織文化を CEO や HR リーダーは、組織文化が従業員の行動、イノベーション創出、顧客サービスをドライブすると理解しており、82%が、「組織文化が競争優位につながる」と回答している。しかしながら、多くの企業が組織文化を測定することが難しいと考えており、「自社の組織文化を十分に理解している」企業はわずか 28%で、「自社に適切な組織文化がある」と回答した企業はさらに少なく 19%だった。

2008 年の金融危機の後、ブランド回復に取り組んでいる City グループ、Bank of America、Wells Fargo における取り組みをはじめ、HP Inc.、eBay、Glassdoor 等、複数の海外先進事例とともに解説する。

■エンゲージメント／いつでもどこでも

従業員にとって働きがいのある魅力的な職場環境づくりの必要性を企業が認識し始め、従業員の感情をリアルタイムに評価する新たなツール（「パルス・サーベイ（短サイクルで項目を絞った従業員エンゲージメント調査）」や「（匿名の）ソーシャル・ツール」、マネジャーによる「チェック・イン（成果達成と成長のための日常的なフィードバックの仕組み）」等）が急速に普及し始めている。にもかかわらず、回答企業の 64%が現在でも従業員エンゲージメント測定を年 1 回しか行っていない。また、労働人口の多様化（世代、グローバル化、人種、文化、性的指向 等）や従業員の雇用形態の複雑化（正規社員、パートタイマー、在宅勤務者、派遣社員 等）が進む中、適切な職場環境を整えている企業は 11%、ミレニアル世代や他世代を職場に惹きつけることに長けている企業はわずか 4%である。

米国住宅ローン会社最大手の Quicken Loans をはじめ、海外先進事例とともに解説する。

■ラーニング／従業員を主役とした学習・人材開発へ

技術の進歩や人口構成の変化が進み、競争に打ち勝つための従業員の継続的なスキル向上が求められる中、企業によるラーニングのあり方が問われている。4 割ほどが（2015 年は 30%）MOOCs（大規模公開オンライン講座）を社内の従業員訓練に取り入れ、15%（2015 年は 5%）が先進的動画技術を活用するなど、前向きな企業が増加する一方、自社ラーニングの提供方法が「非常に効果的」と回答したのは 8%に留まった。

伝統的な支払処理専門企業から、消費者と銀行・企業を結び付けるインフラを提供するテクノロジー会社への展開を図っている MasterCard をはじめ、海外先進事例とともに解説する。

■デザイン思考／自社固有のエンployee・エクスペリエンス（従業員の経験価値）を創造する

デザイン思考とは、従業員が常時、情報過多な状態にさらされストレスを感じている状況から、従業員一人一人の経験に焦点を当て、従業員中心のプロセスを構築する手段である。74%もの従業員が「自分の労働環境を複雑」と感じている中、「労働と情報過多の環境を手助けする仕組みを持っている」と回答したのは 19%にすぎない。一方で、年間 10%を上回る成長を遂げている企業には、「デザイン思考を取り入れる体制が整っている」と回答する割合が成長停滞企業のおよそ 2 倍であった。

オーストラリアの大手通信・情報サービス会社 Telstra、GR 等、海外先進事例とともに解説する。

■HR／新たな使命に向けて動き出した HR 組織

HR のスキルに関し、態勢が整っていると回答した割合が 2014 年から 14%増加している。具体的な課題において、2015 年から HR の態勢が整っていると回答した増加率は、リーダーシップ開発 14%、従業員エンゲージメント・組織文化 13%、アナリティクス 11%、ラーニング 7%であった。しかしながら、HR 組織への調査結果として「自社製品や利益モデルを十分理解している」は 17%、「HR とタレントに関するグローバルな問題への対応に非常に優れている」は 14%、「サイバーセキュリティの問題に豊富な知識がある」は 8%と課題が残る状態で、企業は今後も HR 組織のスキルを向上し続け、順応する必要がある。

英国最大のエネルギー会社である EDF エナジーや、Airbnb 等、海外先進事例とともに解説する。

■ピープル・アナリティクス／展開加速中！

ピープル・アナリティクスは、HR のデータとビジネスに点在するビジネスデータを集約するもので、現在フライトリスク(有能なリーダーや従業員が転職するリスク)分析、有能な候補者の選定、優秀なセールスおよびサービスチームの特性の特定、コンプライアンス・リスクの予測等、さまざまな課題に対応している。「予測モデルを開発する能力がある」と回答した企業は 8%(2015 年の 4%から倍増)に、また「アナリティクスの準備が整っている、またはある程度整っている」と回答した企業は 32%(2015 年の 24%から 3 割増)に急増した。

ピープル・アナリティクスチームをもつ Google、Twitter や、GE 等海外先進事例とともに解説する。

■デジタル HR／進化を超え、革新を起こす

世界でデジタル HR の重要度が増す一方、日本企業においてデジタル HR を非常に重要、および重要と回答した企業は 61%に留まった。これは全 10 のトレンドのうち、世界平均と日本の回答割合にもっとも乖離がある。デジタル HR によりエンゲージメントを向上させ、従業員からのレスポンスを 10 倍に増加させた例もあり、SMAC(ソーシャル、モバイル、アナリティクス、クラウド)テクノロジーを通じて、エンployee・エクスペリエンス全体に革新をもたらすきっかけになりえる。

Du Pont、インドの第 4 世代移動通信システム・デジタルサービス会社の Reliance Jio 等、海外先進事例とともに解説する。

■ギグ・エコノミー／単なる混乱か、破壊的革新か？

労働力構成が変化し、ギグ・エコノミー(正規労働者、非正規労働者、独立個人事業者など、様々な労働力が必要に応じて集結し、同一目的のために働き、目的達成とともに離散するというオープン型経済モデル)の恩恵を受ける企業が増加している。51%の経営者が、今後 3 年～5 年に臨時的な労働力の活用を増やすことを予定しており、40%を超える企業がロボティクスとコグニティブテクノロジーの利用を拡大する見込みと回答している。そうした中で抱える課題として、法規制の不透明性(20%)、パートタイム・臨時の労働者に対する組織の拒絶反応(18%)、リーダーシップの理解の欠如(18%)が挙げられている。

配車サービス会社の Uber や、動画広告クラウドソーシングの Tongal、グローバル情報サービス会社 Thomson Reuters 等、海外先進事例とともに解説する。

<本件に関する報道関係からの問い合わせ先>

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

マーケティング & コミュニケーション 高橋、真木

Tel: 03-5220-8600 Email: DTC_PR@tohmatu.co.jp

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト 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)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

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、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTC はデロイトの一員として日本のコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト 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ーの総合力と国際力を活かし、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,000 名規模のコンサルタントが、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、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域の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 Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL 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。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited