

タレント・モビリティ

人材獲得は内部から

これまで組織は、外部採用中心に、新しい役割を担う人材を見つけってきました。しかし、スキルを持った人材自体の不足と低失業率により、外部採用だけで自社のニーズを満たすことは難しい状況になっています。成長促進に向けて、組織は、必要なスキル、能力、モチベーションを持ち、組織と内部インフラおよび文化に精通した人材の特定・配置を通じて、内部人材をより効果的に活用することが求められています。内部人材の流動化の活性化に有効なプログラムをつくることで、事業と組織の成長、そして従業員のエンゲージメントなど、様々な分野での効果が期待できます。

人材獲得競争が激しさを増し、かつ世界がよりボーダーレスになるにつれて、私たちの調査からは新たな傾向が見えてきました。それは、職種やプロジェクト、地域の異動をより効果的に行う内部人材の流動性向上のトピックです。今年、このタレント・モビリティは、経営レベルのトピックとなり、本調査回答者の76%が「重要である」と回答し、20%が「自社のもっとも緊急性の高い3つの課題のうちの1つ」だと回答しています。

これに疑問の余地はありません。多くの組織にとって、ポテンシャル人材の最大の供給源は自社内にあります。しかし驚くべきことに、この市場は多くの場合過小評価されるか、さもなければ見落とされています。そもそも、多くの組織にとって、社内人材へのアクセスは驚くほど難しいことと信じられています。残念なことに、従業員にとっても、自社内で新しい仕事を探すよりも、他社で新しくより魅力的な仕事を見つける方が簡単だと感じているのが現実です¹。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、50%以上の回答者が、社内よりも社外で仕事を見つけるほうが簡単だと回

答しています(図1)。これは、経営者にとって適切な対処が求められる状況といえます。

なぜ内部人材の流動化が重要なのか？

組織が、内部人材の流動化に本腰を入れ出したのには多くの理由があります。重要なスキルを身につけた人材の獲得は非常に競争が激しい一方で、新しいスキルを習得したいと考えている従業員は、必ずしも現行組織を離れたいわけではありません。つまり、内部人材の流動性向上は、組織文化に真のソーシャル・エンタープライズになるための重要要素である、協働とアジャイル(敏捷性)を組み込む手段となりえるのです。そして、こういったアジャイルな組織とキャリアモデルは、従業員のエンゲージメントとコミットメントを劇的に向上させます。Ingersoll Rand (インガソール・ランド社、米国籍総合機械メーカー)を例にあげます。同社は、従業員が社内の新しい職務に就けるよう、スキル習得を支援するキャリア・プログラムを開発しました。そ

図 1

ほとんどの回答者は、従業員にとって、現在の仕事より魅力的な仕事を見つけるために、自社内で探すよりも社外で探した方が簡単だと回答

あなたの組織の従業員にとって、社外で新しい仕事を見つけるのと、社内で職務を変えるのと、どちらの方が簡単ですか？

社外で新しい仕事を見つける方が格段に簡単

20%

社外で新しい仕事を見つける方が簡単

37%

社内で新しい仕事を見つける方が簡単

24%

社内で新しい仕事を見つける方が格段に簡単

20%

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

して、対話形式の分析的手法を用いたテクノロジー・ソリューションに投資することで、全社的に従業員が、今とは異なる職務やキャリアパスを探索し、実際に情報にアクセスすることを可能にしました。その結果、従業員エンゲージメントは約30%向上しました²。

内部人材の流動化を促進するもう1つの重要な要因は、組織のグローバル化にあります。組織がアジアや中東、アフリカといった、成長著しい地域へとその活動範囲を広げるにつれて、そのニーズはさらに高まっていきます。フランスの電気システム・機器最大手の1つであるSchneider Electricは、パリに本社を置く中央集中型オペレーションから、フランス、米国、中国、インドの計4箇所にグローバル本社を置く体制へと移行しました。それぞれの地域で製品開発と販売を行う同社にとって、モビリティ、D&Iを有する組織文化の構築は必然となっています。4つの本社を創設することにより、以前はパリに1ポストしかなかったポジション機会を4地域に計4ポスト用意することとなりました。これにより、新しい役割に挑戦したいと考える従業員のニーズに応える機会も増加しました。同社は現在も、世界中に広がった組織内人材市場に向けて、より多くのモビリティの選択肢を創出するため、新しいテクノロジー・ソリューションへの投資を行っています³。

フラットな組織モデルへの移行も、インターナル・モビリティを促進する一因となっています。組織がチームやネットワーク型で動くようになるにつれて、マネージャーは、社内の人材が保有する様々なスキル、経歴、経験情報が公開され、アクセス

可能であることが、成功に不可欠であることを認識し始めています。逆に、それをなくしてプロジェクトやプログラムの成長に合った適材適所の実現は難しいことでしょう。

なぜ社内人材の流動化は難しいのか？

社内人材の流動化は、最優先課題として認識されてはいるものの、上手く実現することは困難です。本調査で、自社では職務異動を非常に上手く行っていると回答した回答者はわずか6%でした。一方、59%は、自社の対応は標準的、もしくは不十分と評価しています(図2)。

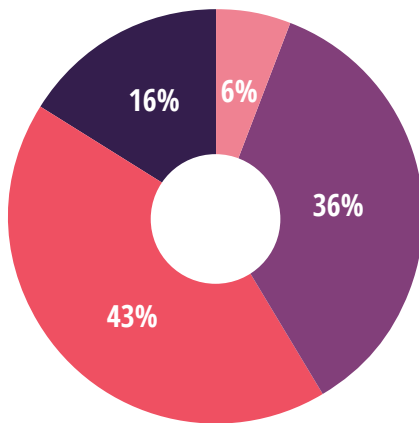
内部異動が難しい理由の1つは、多くの組織が階層的な構造・仕組みとなっていることにあります。つまり、組織の最下層からキャリアをスタートさせ、年次を重ねて自らの影響力、貢献度、処遇を高めていく流れなのです。組織が数十年かけて築き上げた従業員のキャリア・昇進モデルと、活気にあふれた分かりやすいインターナル・モビリティの世界・文化は、相反するものなのです。部門間異動の機会があると回答したのは、本調査回答者のわずか32%でした。社内人材の流動化の阻害要因トップ3のうち、最も多い49%の回答は、適材を特定し、異動させるプロセスそのものの欠如でした(図3)。たこ壺型の組織モデルにより、マネージャーは、自身の管掌外から人材を見つけることが難しく、また従業員も、自社内の他部署・他職務の機会を見つけることが難しい、といった状態なのです。

図 2

自社は社内人材の流動化を上手く促進できている、と考える回答者はほとんどいない

あなたの組織では、どの程度効果的に社内人材の流動化を推進できていますか？

■ 非常に効果的 ■ 効果的 ■ 標準的 ■ 不十分



注:四捨五入のためトータルは必ずしも100%になっていない
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

さらに、内部登用を奨励するインセンティブがほぼ設定されていない、という課題もあります。採用担当マネージャーは、内部登用が積極奨励されない限り、成長を企図した自社人材の活用に乗り出すことはしないでしょう。同様に問題なのは、候補者の上司も、部下のスキルを伸ばし、成長を支援することにインセンティブがない限り、他部門や他のマネージャーの人材調達努力に抵抗する可能性があります。実際、本調査回答者の46%が、社内異動に対する現マネージャーの抵抗を「障壁」に挙げている。チームリーダーの評価が、成果創出の結果により行われ、社内人材の流動化促進にインセンティブがない状況であれば、彼らがハイ・パフォーマーの流出可能性を喜ぶわけありません。人事がいかにモビリティ・プログラムの促進に躍起になったとしても、現場が障壁になってしまうのです。

組織文化も、多くの組織にとっては障壁です。70%の回答者が、内部人材の流動化への期待、人材を共有する文化、モビリティに関する意思決定は、不十分、もしくは標準的だと回答しています。また、モビリティに関するテクノロジーやシステムが社内に整っていないケースも多い状況です。回答者の49%は、適材を特定し、新しい職務に異動させるツールはほとんどないと回答しています。45%は、従業員がオープン・ポジションの情報を目にする

る機会はないと回答しました。また、私たちとクライアント企業とのやりとりの中でも、多くの人事リーダーは、社内異動を促進・可能とする仕組みがないため、従業員にとっては、転職の方が新しい職務・挑戦が見つかりやすいと語っています。

競争優位の源泉

これらの課題は、克服する価値のあるものなのでしょうか。調査回答者は、その価値はあると考えています。オープン・ポジションを埋める以外の有用性として、回答者は、事業戦略上の理由を挙げています。38%の回答者は、インターナル・モビリティが、より良いリーダーの創出につながるとみています。また31%は、事業拡大への対応策と考えています。32%は、エンプロイー・エンゲージメント向上のために必要だと評価しています。

あるグローバルに展開するエンジン製造におけるリーディング・カンパニーでは、経験を通じた学びは非常に有効であるという理念から、内部異動を奨励しています。私たちが話を聞いた同社の従業員は、この理念が会社を「学習のための遊び場」にし、「技術的な経歴に関わらず、実際に行われた機能横断的な異動の数や、ハイ・パフォーマーに対するリーダー層のオープンな姿勢」を賞賛しています。当然ながら、これらの経験は、従業員に学習機会を提供するのみならず、彼らのエンゲージメント向上にもつながることができます⁴。

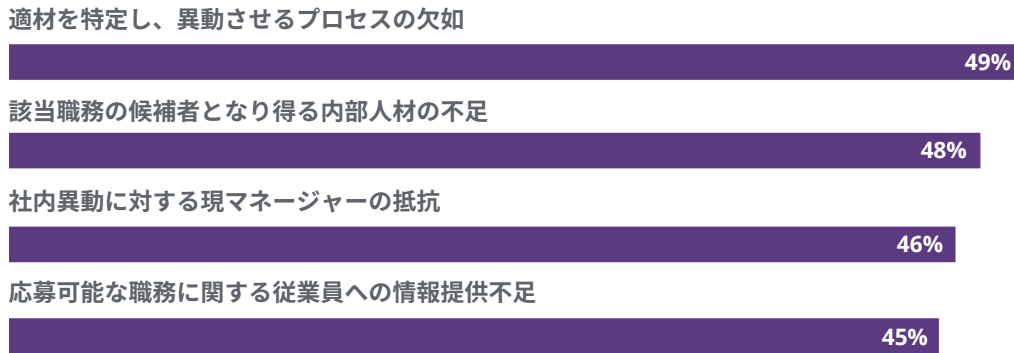
社内人材の流動化にかなりの投資を行っている他の組織でも、投資分の回収効果が実感されています。有名な例として、AT&Tでは、2013年以降、従業員の教育、具体的には社内の教育プログラムや専門能力開発プログラム、外部プログラムへの学費援助に、数億ドルの投資を行ってきました。このプログラムのゴールは、社内の空きポジションを自社人材で埋めることにあり、その意味で成功を収めています。2016年の1月から5月までに、スキル・アップを果たした従業員により、技術系マネージャーポジションの半分が埋まり、それは、当時の昇進者の半数を占めました⁵。

あるグローバル・バンクは、多くの組織が探究・実行し始めている人材獲得市場とモビリティに関するイニシアティブに、新たな事例を加えています。同行は、キャリア・モビリティと採用を統合した全社的な視野をもつインターナル・モビリティの部門を設置しました。このイニシアティブの貢献は、単に新たなプログラム、プロセスの構築を超えたことにあるのではなく、リーダーが、自社をひとつの人材市場と捉え、構成する従業員が社内で多方向のキャリア形成を目指すことを当然と捉える、意識変

図3

回答者は、社内人材の流動性を妨げる様々な障壁を指摘している

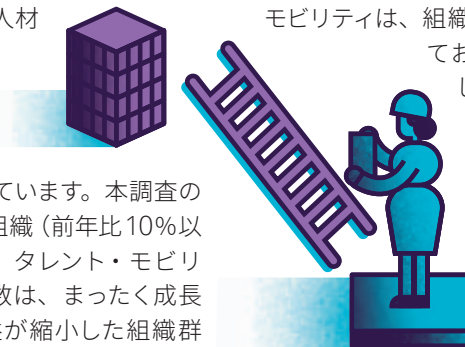
社内人材の流動化にとって、もっとも大きな障壁は何ですか？(上位3つを選択してください)



注：上位4つの回答のみ表示
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

革の促進にあります。職種や部門といった組織内の境界線の重要性は下がり、かわりに、企業内チーム、内部人材市場の重要性とインパクトが高まっているこの状況が、リーダーのオペレーティング・モデルと組織構造に関する考え方に影響を及ぼしています。

これらの企業事例は、内部人材の流動化が、今日のデジタル主流で競争の激しいグローバル経済における成長の原動力となりつつあることを示しています。実際に数字がこれを証明しています。本調査のうち、もっとも急成長している組織（前年比10%以上成長している組織）のうち、タレント・モビリティ・プログラムを有している数は、まったく成長していない組織群の2倍、収益が縮小した組織群の3倍以上となっているのです。



規範を刷新する

組織が内部人材の流動化にどう取り組むかを再検討する際には、根本的な課題に向き合うことが必要です。今日のインターナル・モビリティは、従業員や組織の将来に向けたニーズに合わせて刷新されるべき時代遅れの規範（多くは不文律）に支配

されています（図4）。組織が内部人材のポテンシャルを引き出すためには、これらの見直しが必要です。

当然ながら、こうした見直し・移行は、テクノロジー業界が主導しています。SpotifyやFacebookはその代表例です。Spotifyでは、インターナル・モビリティは、組織文化のコアを成す一要素となっており、従業員は平均2年毎に新しい役割を担っています⁶。また、Facebookでは、上司部下でキャリアアップについて話をする際に、インターナル・モビリティを伴うキャリア開発は所与の手段として捉えられています⁷。

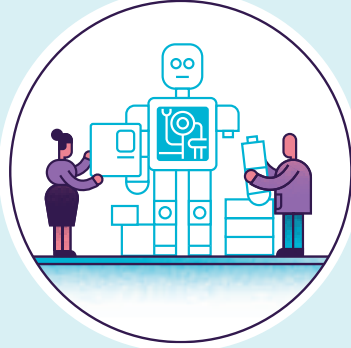
つまり、インターナル・モビリティは、重要な人材と競争優位性の要因となり得ます。それを成すには、文化やインフラおよびインセンティブへの投資と集中が求められます。しかしこれは、自社人材の現状とあるべき姿のギャップ解消を模索しているリーダーにとって、十分に価値のある投資です。外部から人材を見つけ出し、引きつけることがますます難しくなっている現状の中で、内部に目を向けるかどうかは、苦汁を舐めるか成功を収めるかほどの重大な差を生むことになるでしょう。

図 4

社内人材の流動化を支配する規範を刷新する

今日	今後
経営層に限定	組織内の全階層の従業員に適用可能
主に地域的な異動にフォーカス	部門、職務、プロジェクト等を跨ぐ異動が可能
外部採用を反映した申請プロセスが必要	組織が既にあなたを候補者として認知している、という確信を強化する、合理化されたプロセス
手動、紙ベース、また、多くの場合統一プロセスがない状態	「ワンクリック」で必要な手続きを行える、ユーザー・フレンドリーなテクノロジーに基づき推進
自身のキャリアの重大な転機であるという認知	生涯学習者にとって、自然で標準的なキャリア・ステップであるという認知

Source: Deloitte analysis.



取り組みのレベル：タレント・モビリティ

RECODE (刷新)

内部人材市場と彼らに向けたキャリアの選択肢の創出は、ダイナミックな外部人材市場に対する競争力となります。多くの組織は、現行のインターナル・モビリティ、キャリア戦略やプログラムを完全に見直し、再構築する必要があります。チーム、職務、機能および地域間の異動に係る支配的な規範の刷新は、その出発点であり、従業員のキャリア形成に対する当然の一歩です。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Rumi Das, Jonathan Pearce, Steven Hatfield, Sarah Cuthill,** and **Ina Gantcheva** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary, "Are you overlooking your greatest source of talent?," *Deloitte Review* 23, July 30, 2018.
2. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
3. Ibid.
4. Josh Bersin, *Irresistible: Seven Management Imperatives for Success in the Digital Age*, forthcoming in 2019.
5. John Donovan and Cathy Benko, "AT&T's talent overhaul," *Harvard Business Review*, October 2016.
6. Shana Lebowitz, "Experts say a counterintuitive management strategy used by top tech companies like Google and Facebook can yield major benefits," *Business Insider*, December 18, 2018.
7. Ibid.