

第 18 回世界 CEO 意識調査

はじめに^{P1} / 主な調査結果^{P2} / 継続的な問題と新しい機会^{P4} / スキルのジレンマ^{P8} / 人材についての新たな視点^{P12} / デジタル世界の人材マネジメント^{P18} / CEO と人事の優先事項^{P20} / まとめ^{P22}

デジタル時代の人材戦略 人材についての新たな視点

81%

の CEO が、採用に際して今までよりもはるかに幅広いスキルを求めている。

73%

の CEO が、スキルの調達可能性が深刻に懸念されると回答、2014 年から 10% の上昇。



PwC の Global People and Organisation 部門は、世界 138 カ国の業種、事業、人材、戦略、人事、分析および技術についての専門家 10,000 名で構成される、他に類のないチームです。私たちは、クライアントの独自性についての深い理解と緻密な分析、データ主導の洞察に基づいた人事と組織の個別ソリューションを構築し、持続性のある差別化された価値を創造します。

また、クライアントによる組織改革、従業員の有効活用、事業における人材の開発や配置、人的資本のリスク管理の導入をサポートします。人材戦略からその実行展開まで支援します。



はじめに

一世紀半前の産業革命と同様に、デジタル革命は生活や働き方を変化させている。事業の抜本的な変革も余儀なくされ、顧客との関係の変化、新規参入者や破壊的な技術の登場、新しいチャネル、製品、サービスの推進、業界の壁の崩壊が見られ、多くの場合、事業モデルを根本的に再考せざるを得なくなっている。

変化のスピードは、ある程度の確実性を持って将来を予測することをほぼ不可能としている。このような環境下においては、組織は信頼できる、前向きなリーダーを必要としており、その役割は過去に例のないほど重要となっている。CEOは技術が事業や顧客経験をどのように改善できるのかを理解し、遠い夢のように思われていたことについて計画しなければならない。ITT CorporationのCEO、Denise Ramosは、以下のように述べている。「自社のために複数の未来と複数の選択肢を創造しなければならない。なぜなら、世界が3年後や5年後にどのように変化しているかは知り得ないからだ」

CEOにとって最大の頭痛の種の一つは、組織が未来に対峙するために適切な人材を確保することだ。現在と将来に必要なスキルを計画するという基本的な問題がある。自動化されるのはどの役割か。台頭する技術を管理し、駆使するためには、どのような新たな役割が必要となるのか。どのようなスキルを探し、従業員に研修を行うべきか。必要な人材はどこにいるのか。

しかしより重要な点は、CEOは企業がどのような未来にも素早く対応できる体制を確保しなければならないことである。それには、適応力がありクリエイティブな人材をそろえ、エネルギーがあふれてアイデアがひらめく労働環境や企業文化を整えなければならない。これらがみつからないならば、自ら創造しなければならないのである。

未来の技術革新がどのようなものであったとしても、最終的に成功と失敗を分けるのは人材である。だからこそ、CEOにはデジタル時代に向けた人材戦略が求められている。

「今日の新しくダイナミックな環境では、過去には行われたことのない意思決定が求められる」

Alexey Repik

Chairman of the Board, R-Pharm,
Russia

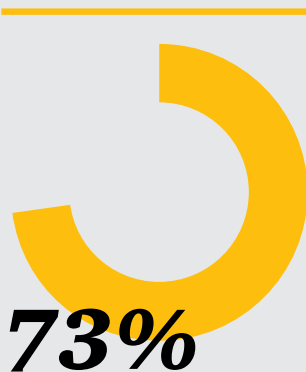
主な調査結果

変動が激しく、予測不能な世界

CEOは、常に不安定な足場に立っている。行く手には事業機会と脅威が混在しており、新たな市場を開拓しつつ、顧客の行動から従業員の職場に対する期待まで周囲の全てを変容させる技術がこれを牽引している。CEOは、新しい事業モデルやセクター、予期せぬパートナーシップの可能性を探ることでこれに対応している。素早く適応して成長機会を捉えることがその目的だが、必要なスキルへのアクセスという要素も大きくなっている。

スキルは分岐点に

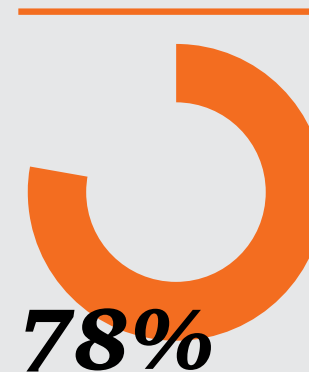
スキル不足はCEOにとって危機的水準に達している。73%がこれを自社の事業にとっての脅威として挙げているが、6年前にそう回答したのは46%であった。デジタル時代は厄介な課題をはるかに困難な課題へと変容させた。81%のCEOが、過去よりもはるかに幅広いスキルを求めていると述べている。企業は、自らのセクターのみならず複雑なデジタル技術も理解するハイテク革新者や「ハイブリッド」従業員を早急に必要としている。



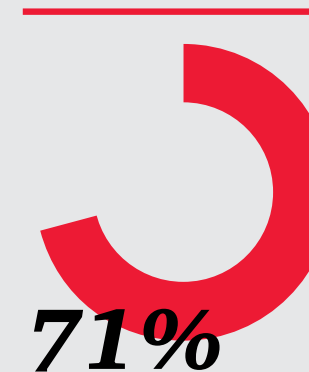
のCEOが、スキルの調達可能性が懸念されると回答、2014年から10%の上昇。



が、採用に際して今までよりもはるかに幅広いスキルを求めている。



が常にオンラインやソーシャルメディアを含む複数のチャンネルを使用して人材を探している。



が異なった地域、業界、または年齢層で積極的に人材を探している。

人材についての新たな視点

デジタル世界で成功するには、とりわけ人材について新たな思考方法が求められる。最も需要の多いスキルを有する労働者は、自分がいつどこで働くかを管理する「ギグエコノミー」を創造している。これに対して、組織は人材構成を再考し、自動化の可能性を模索している。そして、CEOはデジタル時代に価値を創造する上でのダイバーシティ（思考方法と経験について）の価値を認めている。

賢明なデータ利用

組織が人材について収集したデータを最も有効に活用できるようになるまでには、もう少し時間がかかる。スキルがどの程度効果的に展開されているか具体的に知るため常時データ解析を行っている組織は、全体の半分に満たない。CEOはデジタル技術が顧客のエンゲージメントに果たす役割に注目しているのに、なぜ従業員のエンゲージメントの価値を無視しているのだろうか？

偉大なリーダーシップが求められる

デジタル時代に競争上の優位を確保することは、最も優れた技術にではなく、人材の活用と管理にかかっている。そのためには、真に偉大なリーダーシップが求められるのである。しかし、これは非常に透明な世界におけるリーダーシップでもある。組織ははるかに複雑化しており、アイデアがコモディティ化し、人材は流動的かつ自律的となっている。リーダーは革新が盛んに進められ、アイデアがひらめき、人材が誰でどこにいるかにかかわらず、共通の目的により結びつく文化を創造しなければならない。



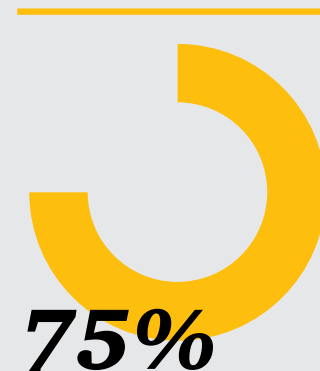
が臨時雇い従業員、パートタイム従業員、アウトソーシング、サービス契約の利用を大幅に増加させた。



が継続的研修または異動プログラムで常に従業員に新しいスキルを与えている。



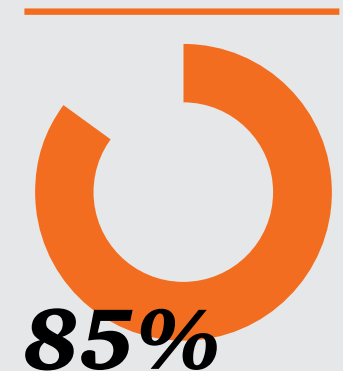
が適応力の高い熟練労働力の育成を政府の最優先課題とすべきと答えている（昨年からは19%の上昇）。



がデジタルを全社的に統合する採用・研修戦略が重要と考えている。



がデジタル技術は人材の獲得、開発および維持に価値をもたらすと答えている。



多様性の受容戦略を有するCEOの85%が、それによって業績も改善したと答えている。

継続的な問題と新しい機会

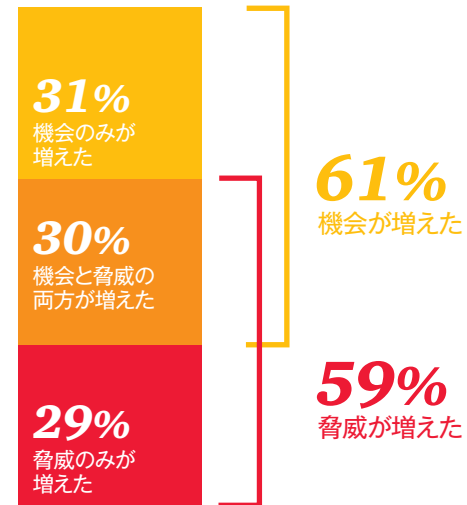
第18回世界CEO意識調査の結果、技術的、政治的および経済的な変化により、CEOは常に不安定な足場に立っていることが明らかとなった。61%が自社にとって3年前よりも成長機会が増えたと感じている一方、59%は脅威が増えたと考えている。

過剰規制から感染症の流行までCEOの懸念事項は数多いが、新しい世界で成功するために必要なスキルや人材を調達できないリスクがそのトップへと急上昇している。

CEOは、より変動が激しく予測不能な世界を進んでいるのである。そのテーマは変化であり、破壊的な革新やこれに関連した顧客の嗜好の変化が事業の根本的な変化を牽引している。CEOはあらゆる可能性に備えなければならない。

図表 1. CEO は 3 年前よりも今のほうが機会もリスクも多いと考えている

質問：3年前よりも今のほうが成長機会／脅威が増えていることにどの程度同意しますか？



「今から 12 カ月後や 3 年後に起こる全ての変化を予測することは不可能だ。組織はあらゆる変化に対応する準備を整えておかなければならない。」

Victor Kislyi

Executive Chairman and CEO,
Wargaming Public Company Limited,
Cyprus

73%

の CEO が
鍵となるスキルの
調達可能性を懸念

デジタル化の混乱への対応

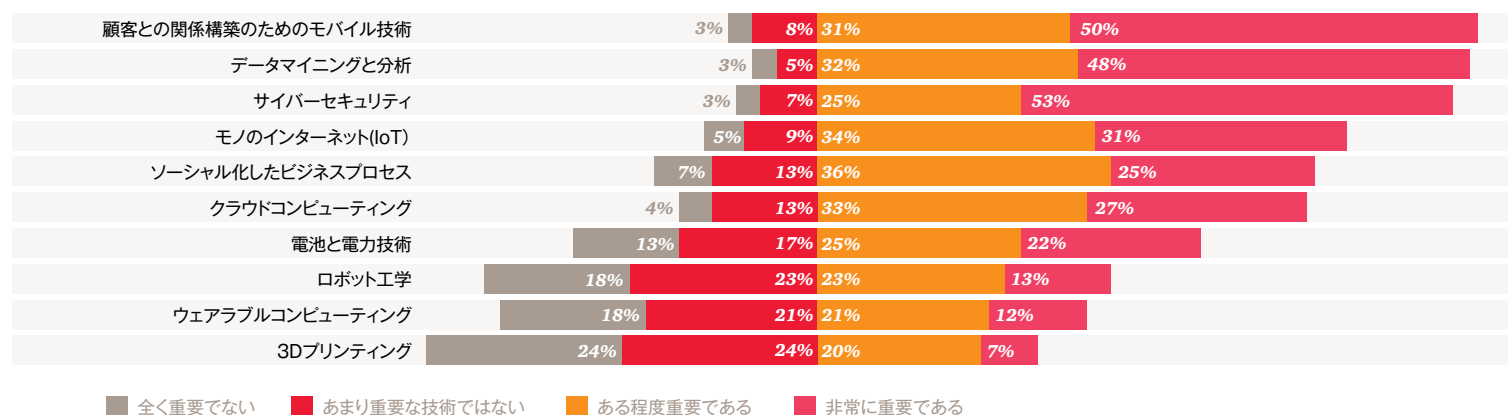
デジタル技術の影響は、あらゆる地域やセクターのCEOの関心事項となっている。変化のペースは非常に早く、その可能性はあまりにも広範なため、最終的な結果についてはほとんどコンセンサスが存在しない。入居者に埋め込まれたマイクロチップに反応する「スマート」建築物も実現しているし、日本の技術者は大学入試に合格可能な人工知能（AI）の開発が完了間近である²。次は何が起きるのか？

CEOにとっての優先事項の中心は、自社が将来的な機会をフル活用できるような「デジタル戦略」である。しかし、デジタル戦略とは実際には何を意味するのか？

今までのところ、CEOはデジタル技術を効率化、費用削減、顧客経験の向上に使用することに専念してきた。より劇的な技術を受け入れる意思—とりわけロボット工学やその他の自動化—が、事業の景観を変化させ始めている。

図表 2. CEO は幅広いデジタル革命に機会を認めている

質問：貴社にとって、以下に挙げたデジタル技術は戦略的にどの程度重要ですか？



¹<http://www.bbc.co.uk/news/technology-31042477>

²人工頭脳プロジェクト「ロボットは東大に入れるか」http://www.nii.ac.jp/userdata/results/pr_data/NII_Today/60_en/p2-3.pdf を参照

「どの企業も、今の状況で将来も生き残っていくためには、テクノロジーの最前線に立つべきである。当社は生産性、有効性、効率性を向上させ、工場をより安全に運営するためにロボット工学を活用している」

Alan D Wilson

Chairman, President and CEO, McCormick & Company, US

51%

が今後 12 カ月間に戦略的提携や合併事業を行う。

55%

が 1 年以内に国内または国際的な M&A を計画している。

33%

が既に新たな業界に参入している。

自動化の計画

職場の自動化を拡大するトレンドは、どの役割が自動化可能で自動化されるべきであるかという戦略的判断から、リスク管理、業績評価および従業員のエンゲージメントにもたらす影響の把握まで、人材管理に広範な影響を及ぼす。

しかし、最大の課題は恐らく、自動化した世界で人が果たす役割を理解することだろう。過去には人力で行っていた作業の一部が自動化されることは当然である。ロボットは既に数多くの手作業に代わって役割を果たすようになっているが、高度化した技術や先進的アルゴリズムの出現、人工知能の発展によって、知識に基づく意思決定の役割にも進出する可能性が急速に高まっている。しかし同時に、一部の作業は常にソフトウェアによってのみ実行が可能で、人の領域には含まれていなかった。

しかし、自動化への投資にかかわらず、真の利益は一方が他方にとって代わることによるのではなく、人と技術の協働によりもたらされる。



曖昧な境界

CEOは、選択肢を広げ、確立した境界を越えて新たな事業モデルや新しいパートナーとの協働を模索することで、目まぐるしく変わる脅威と機会に対応している。多くは新しい業界、国、市場への参入を計画しており、対象は既知の分野には限らない。新しい顧客や技術にアクセスするには、分散化が不可欠なのである。このことは、人材にも影響を与える。新たな事業モデルやセクターは、新しいスキル（そして最も重要な点として、スキルの組み合わせ）や仕事の方法をみつけなければならぬことを意味する。

同時に、仕事を巡る従来の境界線も消滅しつつある。グローバルでバーチャルな働き方は、仕事はどこでどのように行われるかについての理解を変化させ続けているが、今や「オンデマンド型労働者」の台頭という新しい展開がこの人材構成に加わっている。33%のCEOが、臨時雇い従業員、パートタイム従業員、アウトソーシング、サービス契約の利用を大幅に増加させたと述べている。言い換えると、「人材」とはもはや「正社員」を意味しないのである。そして、このことは人材管理に幅広い影響を与える。

「今日、事業のあらゆる分野で、第三者をパートナーとして協働することが進化に不可欠となっている。当社の発明ではないと拒絶反応を起こさず、異なるアイデアを受け入れ、相互にベンチマーク化し、プロセスやシステムを改善することは、企業が自らを若返らせ、競争上の優位を確立するために欠かせない。当社はパートナーと協働することで、ありとあらゆる能力の改善を図っている」

Joaquin Duato

Worldwide Chairman, Pharmaceuticals, Johnson & Johnson, US

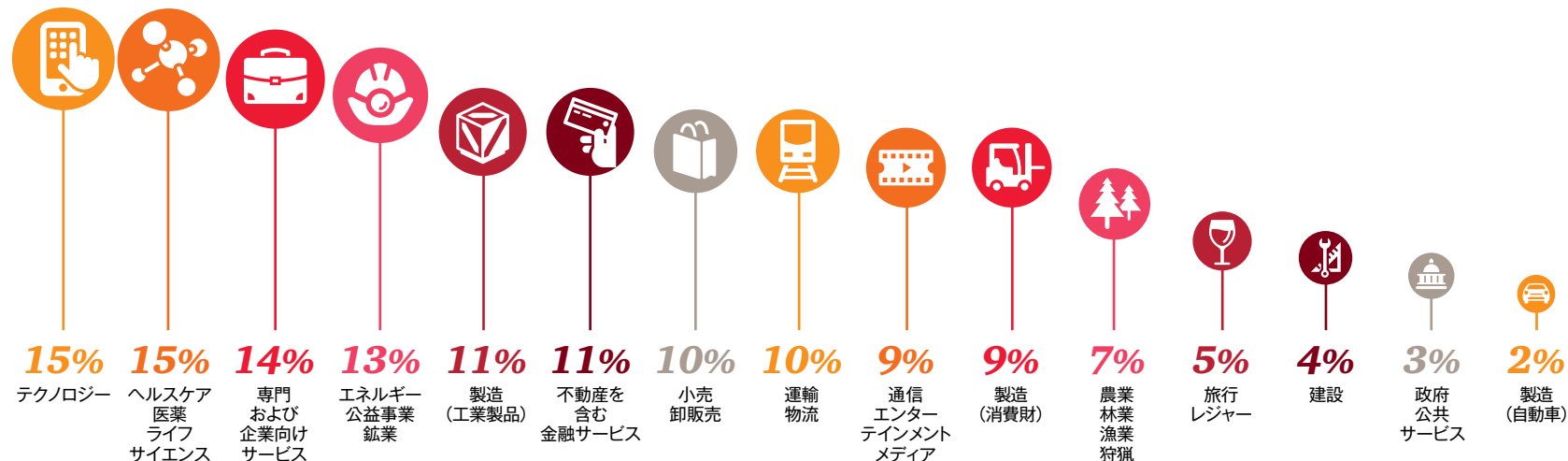
33%
が、臨時雇い従業員、パートタイム従業員、アウトソーシング、サービス契約の利用を大幅に増加させたと述べている。

26%
が人材へのアクセスを他社との協業の理由のトップに挙げている。

56%
が、今後3年間に自社の業界以外での競争が増えると考えている。

図表 3. テクノロジーとヘルスケアは、他業界の企業が参入を目指す上位 2 業界

質問：過去3年間に、貴社が新規参入した、あるいは参入を検討した業界はどれですか？



スキルの ジレンマ

CEOが必要とする人材やスキルをどこから調達するかを懸念するのは新しいことではない。しかし、過去3年間にこの問題は厄介な課題から危機的レベルの優先事項へと発展した。

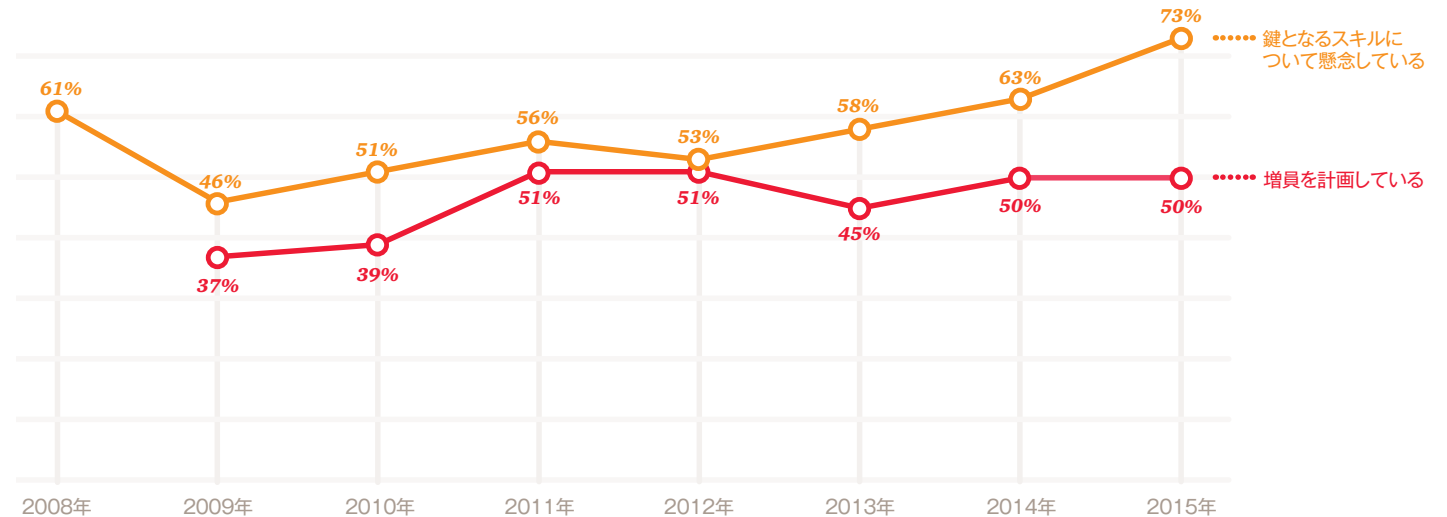
50%が今年増員を予定していると述べ、人員削減を予定しているのは5人に1人に過ぎなかった。急成長する地域や国に所在するCEOは、増員計画を有する確率をはるかに高かった。ASEAN諸国に所在するCEOの67%、メキシコと同70%とインドの同73%が、人員増を計画していると答えた。

CEOは人材を求めているが、必要とされる優秀な人材をどこから調達するか、あるいはこれを調達できるのかについて、懸念が拡大している。

スキルの調達可能性は、今やビジネスリーダーの懸念事項の第2位となっており、全CEOの73%がこれを挙げているが、英国では84%、中国では90%、南アフリカと日本では93%とさらに高い。

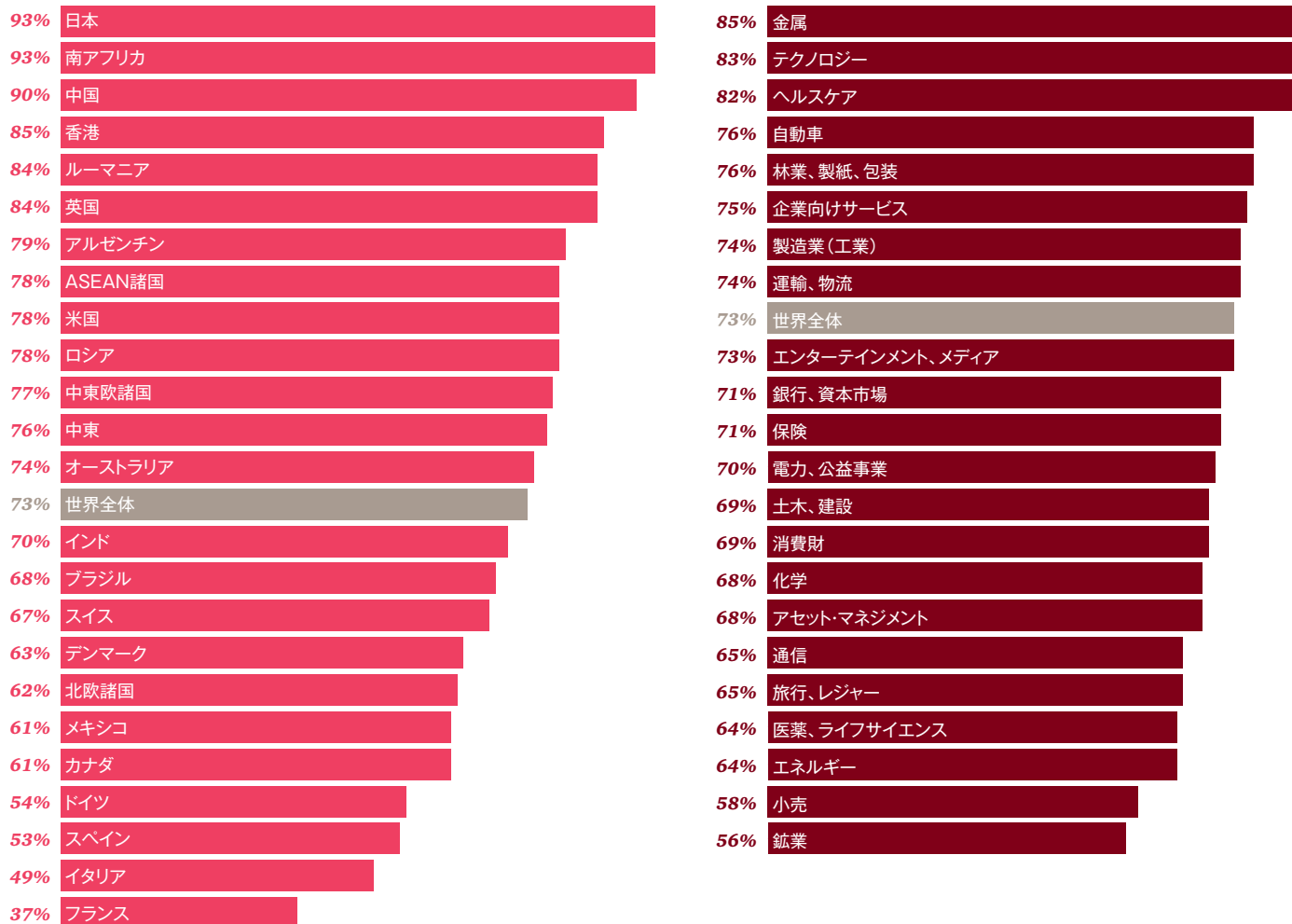
図表 4. 世界の CEO の半数が採用を行っているが、必要なスキルの確保について懸念を高めている

質問：今後 12 カ月間で、貴社の人員数は増加、減少、現状維持のうち、どのようになるとお考えですか？
 質問：貴社の成長見通しにとって脅威になる可能性がある経済的、政策的、社会的、ビジネス的要因について懸念があるとした場合、それぞれの程度でしょうか？（CEO が指摘した脅威の一つが鍵となるスキルの調達可能性）



図表 5. CEO は必要なスキルの調達可能性を懸念している—しかし、その懸念は全員が同程度ではない

質問: 貴社の成長見通しにとって脅威になる可能性がある経済的、政策的、社会的、ビジネス的要因についてご懸念があるとしたら、それぞれどの程度でしょうか? (CEO が指摘した脅威の一つが鍵となるスキルの調達可能性)



50%
が今年増員を
計画していると回答。

「デジタル経済全体において多様な人材を集められることが不可欠であり、当社にとって最大の頭痛の種である。当社は一つの技術や一つの商品について理解できるだけではなく、チェーン全体を理解できる多様な人材を必要としている」

Pekka Lundmark

President and CEO, Konecranes Plc,
Finland

企業は必要とされる人材の確保に多大なエネルギーを注いでいる。人材探しは、より多くの場で行われている。78%のCEOが常に複数のチャンネルを通じて人材を求めていると答えており、71%が異なる地域、業界、属性から積極的に人材を探していると述べた。しかし、なぜ適材の確保は難しいのだろうか？

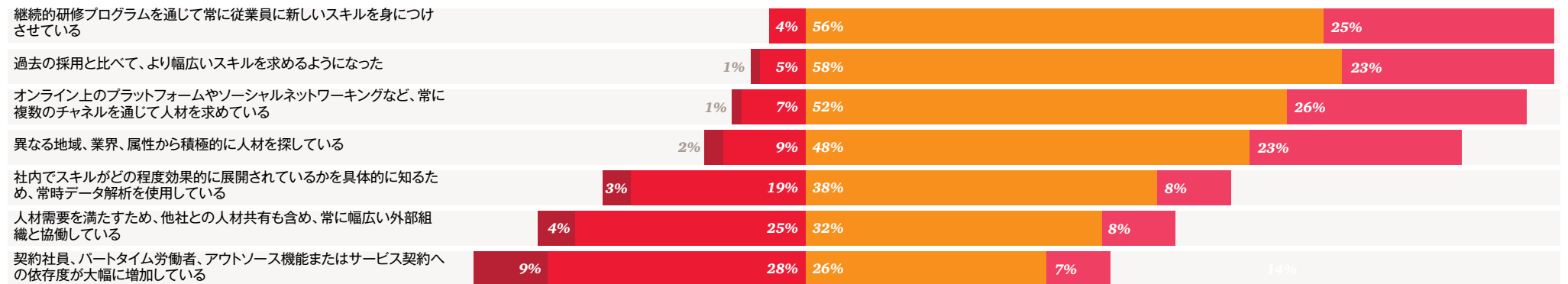
理由の一つは、セクター間の境界線が曖昧になり、企業、とりわけ革新的なハイテク企業は、安心感のある領域を超えてパートナーと協働する意思があるため、自らのセクターのみならず複雑なデジタル技術をも理解する「ハイブリッド型」労働者が必要になっているためである。

81%
が、過去の採用と比べて、より幅広いスキルを求めようになったと回答。

78%
が、常に複数のチャンネルを通じて人材を求めていると回答。

図表 6. 10人中8人のCEOが、継続的研修で従業員に新しいスキルを身につけさせており、過去よりもはるかに広範なスキルを求めている

質問：以下に挙げた貴社の人材戦略活動についての文章にどの程度同意しますか？



■ 非常にそう思わない ■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

71%

が異なった
地域、業界、
属性から積極的に人材を探し
ていると回答。

81%のCEOが、過去の採用と比べて、より幅広いスキルを求めていることを認めた。驚くには値しないが、技術スキルへの需要は高く、ビジネスリーダーの4分の3が全社的にデジタル技術を統合するための特別な採用と研修戦略がデジタル時代における成功に不可欠であると考えている。CEOは自社の学習、適応、革新能力に注目しなけれ

ばならないことを理解している。必要とされるスキルや人材の種類や、採用のために使用するチャンネルを真に理解することは、複雑な課題を生み出している。



人材についての 新たな視点

デジタル技術は職場を支配しており、セクター全体が事業モデルをデジタル化する例も見られるが、これによって人材の重要性が低下しているわけではない。適材を確保することは必要不可欠となっている。それはデジタルスキルを有する人材—当然これは重要だが—を意味するのではなく、革新的な思考ができ、即時適応することができ、企業に競争上の優位をもたらす人材の集合を意味する。また、人材をよく管理し、技術の発展と共に自動化と人によるクリエイティビティの適切な組み合わせを創造することも意味している。

デジタル世界で最も成功した企業は、古いモデルや思考方法をかたくなに守った企業ではなく、新たな道を開拓した企業だ。こうした企業は、事業分野や地域横断的に、透明性が大幅に向上したデータ主導型の環境で重要なスキルセットや新しい思考方法、そしてより優れた協働を実現する人材戦略をもっている。こうした企業は、先進的な技術戦略を受け入れ、革新が奨励される文化を創出し、新しいアイデアを生み出す上での真の多様性の価値を理解し、人材への投資を再考する。

企業が必要としているのは、単なるデジタル戦略ではなく、デジタル時代の人材戦略である。

適応力のある従業員の育成

国や企業は、周囲の世界に常時対応することで存続している。当社はLinkedIn³と共同で適応性の役割や柔軟な労働力の人的要因について検証した。

これは、雇用主が人材の調達源についてより広範に考え、新たな地域やセクターを模索するだけでなく、既存の従業員に投資して新しいことを試すよう促す能力と、従業員が変化を受け入れ、自らのスキルを新しい分野に応用する意思を指している。

適応力のある従業員は、デジタル世界でスキルのギャップに対応し、雇用主と従業員をより良くマッチさせるために不可欠であるとPwCは考える。

81%のCEOが、継続的な研修や異動プログラムを通じて常に従業員に新しいスキルを身に付けさせていると述べている。ただし、この結果には多少の地理的ばらつきが見られた。日本のCEOのわずか61%がこれに同意したのに対して、アフリカと中東ではそれぞれ86%と87%となっている。ビジネスリーダーは、一歩進んで幅広い能力や経験を奨励し、自らのスキルを新たな機会に応用する意思と能力のある従業員を育成しなければならない。

「当社では、アジア諸国と北欧市場の間で人員のローテーションを行う方法を積極的に検討している。文化的ダイバーシティとローテーションは非常に重要であり、それが当社の発展にも貢献することをよく理解している。この点について、ダイバーシティの価値は追加的費用にある程度優先される」

Kimmo Alkio

President and CEO, Tieto, Finland

81%

の CEO が、継続的な研修または異動プログラムを通じて常に従業員に新しいスキルを身に付けさせていると回答。

³ 「Adapt to survive」、<http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/talent-adaptability/index.jhtml> を参照。

即戦力の人材

本年度の調査では、企業がより高い対応力と敏しょう性を求めて、必要に応じた人員の増減を実施する中、従業員の構成がどのように変化しているかが明確に示された。CEOの3分の1が、契約社員、パートタイム労働者やアウトソーシング契約への依存度を大幅に高めたと述べている。これはとりわけアフリカで顕著で（49%）、CEOはスキル不足が深刻だと述べている。

こうした臨時雇い労働者はスキルやモチベーションが高いことが多く、結果として企業の成功の中核をなす。彼らは、もっとも需要の多いスキルを持つ者がいつでも誰のために働くかを決定できる「ギグエコノミー」を牽引している。企業はこうした労働者の関心を得るために競争しなければならないと同時に、彼らを正社員同様に注意深く戦略的に管理しなければならない。「労働力」とはもはや直接的な従業員のみを意味せず、このことは人材管理に幅広い影響を与える。例えば、臨時雇い労働者の業績はどのように計測するべきか。そして報酬はどうするか。

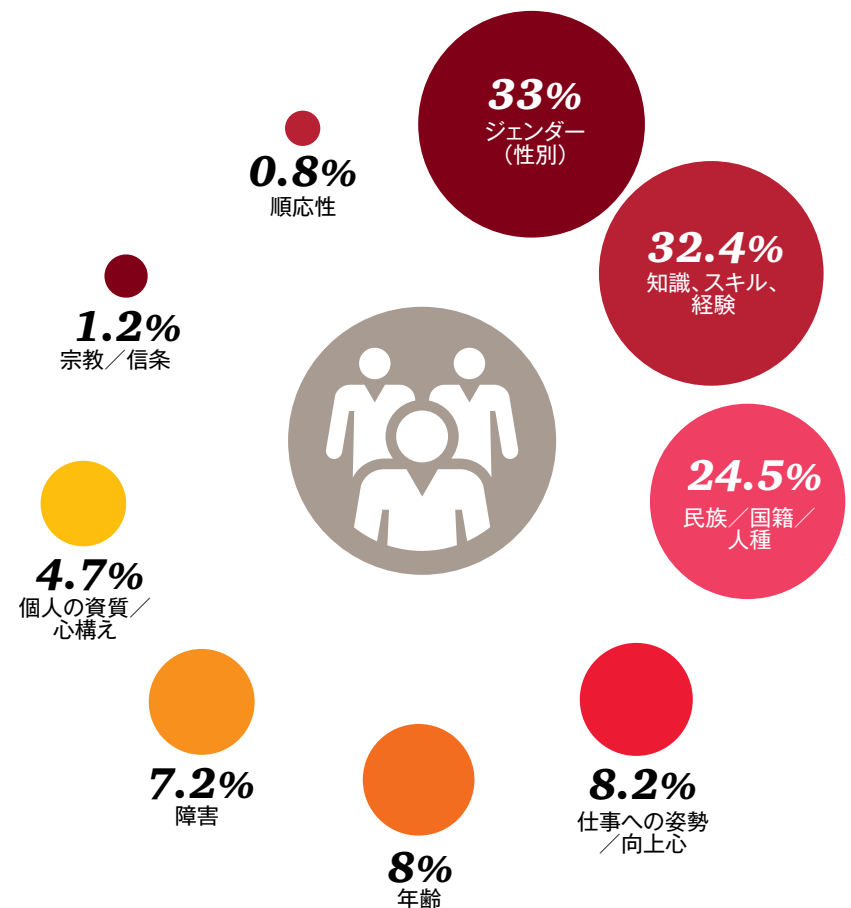
ダイバーシティがもたらすメリット

ここ数年間、数多くの国々におけるスキル不足が、企業が過去には十分に活用していなかった年齢層やクロスボーダー人材の発掘を促してきたが、CEOは今や多様化がもたらすメリットは人材供給をはるかに超えることを認識するようになっている。

性別、年齢、人種の多様性という職場の多様性に関する「従来の」解釈は変化している。急速に変化するデジタル世界では、革新的思考が競争上の優位を牽引し、CEOは革新性が繁栄する環境を創出しなければならないことを理解している。革新性、適応性、創造性の炎は、ただ年齢や性別が異なるだけではなく、幅広い視野をもつ人材、すなわちあらゆる次元—経歴、身体的特徴、人生経験、および個性—で異なった人々が協働するという形の多様性に支えられている。

図表 7. CEOのダイバーシティ&インクルージョン戦略では、性別、知識、スキル、経験の角度から取り組むのが最も一般的

質問：貴社の人材戦略において、人材のダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容）に対してどの角度から取り組んでいますか。あるいは取り組んでいく予定ですか？



「ダイバーシティとポトムラインの関係を見ると、非常に明らかなことがある。ダイバーシティチームを有し、実際に自社が属する市場や世界を真に反映しているならば、新しいトレンドを把握できるはるかに有利な位置付けにいられる」

Olof Persson

President and CEO,
The Volvo Group, Sweden

「顧客の問題を解決するため、社員には異なる発想、体験、意見を持ってもらいたい。世界トップクラスの方法でそれを実現するためには、多様な人材を集め、そのノウハウを総合的に活用するしかない。ダイバーシティとインクルージョンは当社の市場での競争力を多に高めてくれる」

Denise Ramos

Chief Executive Officer and President,
ITT Corporation, US



ダイバーシティ戦略を採用している CEO の90%が、これが人材確保に役立ったと答えている。



が、ダイバーシティ戦略は業績改善に役立ったと述べた。

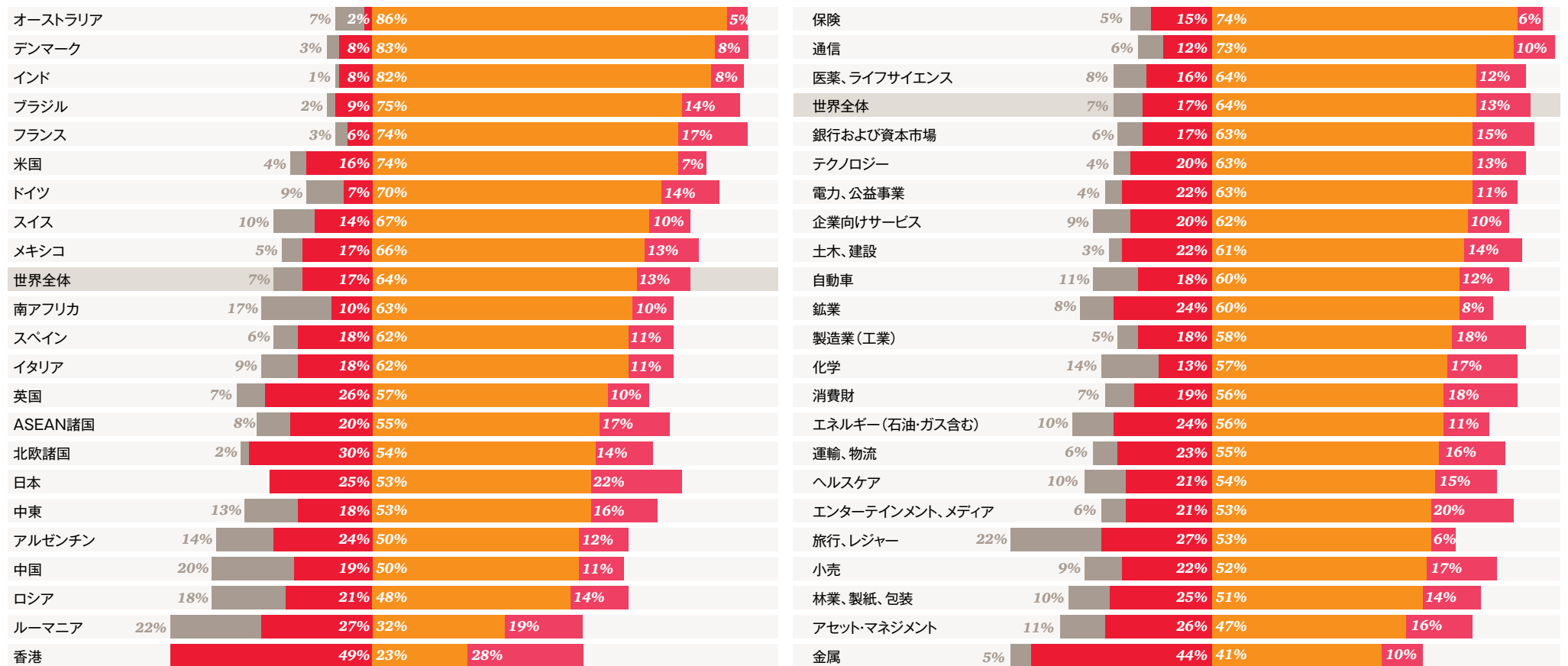
CEOは思考の多様性が必要であると認めているものの、求めている視野の幅を獲得・維持する最善の方法の確定に依然として苦労している。人材構成の幅を広げるためには正式な戦略が有効である。ダイバーシティ戦略を採用しているCEOの90%が、これが人材獲得に役立ったと述べており、85%が業績改善に貢献したと回答している。また、それは革新性、協働、顧客満足度、新しい技術の受け入れ能力にも貢献したと述べている。これらはいずれも今日の世界で成功するために欠かせない材料である。

しかし、まだやらなければならないことはたくさんある。CEOの10人に3人が、ダイバーシティ&インクルージョン戦略を採用していないと述べたが、13%はこれを採用する計画であるとしている。回答は、地理的なばらつきが大きく、戦略を採用しているCEOが香港ではわずか23%、ルーマニアでは32%であったのに対して、オーストラリアでは86%であった。



図表 8. 正式なダイバーシティ方針への CEO の取り組みは劇的に異なる

質問：貴社は人材のダイバーシティ&インクルージョンを推進する戦略をお持ちですか。あるいは、そのような戦略を採用する計画をお持ちですか？



■ 分からない/回答拒否 ■ いいえ、当社にはそのような戦略はない。また、そのような戦略を採用する計画もない。 ■ はい、当社にはそのような戦略がある。 ■ いいえ、当社にはそのような戦略はないが、採用する計画はある。

22%

が、熟練した
適応力のある労働力育成のた
めの自国政府との協働は効果
的であったと述べている。

ボトムアップのスキル構築

将来適切な人材を調達することについての不安が増すにつれ、CEOは次世代の従業員のスキル育成にこれまで以上に多くの努力を費やしており、それが他と連携して実施されなければならないことを認識している。60%（昨年度から19ポイント増加）のCEOが、熟練した適応力の高い労働力の育成は政府の最優先課題三つに含まれるべきと考えているが、自国政府がこの分野で効果的な役割を果たしていると考えているのはわずか22%であった。中南米およびアフリカのCEOは特に失望しており、それぞれ65%と80%が自国政府は熟練労働力の育成に効果的な役割を果たしていないと述べている。

全体としては、44%のCEOが自社は今後3年間を通じて、政府と連携して熟練した適応力の高い労働力を育成すると述べている。



しかし実際には、企業と政府の連携はまちまちであった。デンマーク（70%）、フランス（74%）、ブラジル（68%）、インド（66%）のCEOは政府と協働する可能性が高く、この点から具体的な国家プログラムの存在が伺える。例えば、デンマーク⁴では、新たに樹立した連立政権が2012年に25歳から30歳の年齢層の失業率上昇に歯止めをかけるための複数のイニシアチブを発表し、これには国費で賄われる成人見習いプログラムや社内職業訓練が含まれた。

「優れた製品やソリューションは、さまざまに異なる視点が合成されて生まれる。そして、多様化が実現していれば、そうした素晴らしい視点が豊かに合成される機会が創出される。多様化が進んでいるほど、全員がより優れた成果を上げる。これは口先だけのことではない。Infosysの基本的優先事項の一つである」

Dr Vishal Sikka

Chief Executive Officer and
Managing Director, Infosys, India



⁴<http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/denmark-government-combat-youth-unemployment-education>

デジタル世界の 人材マネジメント

数値主導：データ解析

デジタル世界で不足しないのは、データである。データはあらゆるところに存在する。

CEOの5人に4人（80%）が、成功するデジタル戦略にはデータ解析の活用が不可欠と述べている。しかし、データ解析の活用は外部のステークホルダーに集中している模様であり、人材管理についてはまだ完全に活用されていない。社内でスキルがどの程度効果的に展開されているかを詳細に知るため、常時データ解析を使用していると答えたCEOは、全体の半数に満たない（46%）。デジタル投資が人材の獲得、育成および維持に貢献し、自社の人材戦略に価値を創出したと考えるCEOは58%に過ぎなかった。

CEOはデジタル技術が顧客との関係構築に果たす役割には注目しているのに、なぜ従業員のエンゲージメントになると、その価値を無視しているのだろうか？雇用主のブランド、従業員のエンゲージメント、そして従業員が組織に何を求め、何を必要としているのかを理解する上で、社内外の情報源は、大量の情報の宝庫となり得る。収集したデータを戦略上の優位に変容させることが、不可欠でありながら、明らかに欠如しているステップである。

「データは重要だが、経営者としてそれをどう活用するかが最も重要だ」

Dr. Marc Harrison

Chief Executive Officer, Cleveland Clinic Abu Dhabi, UAE

「当社は、新しい世界での競争に経営陣が必要とすると思われる能力やスキルの特定に非常に積極的に取り組んでいる。チームとして膨大な時間を費やし、人材のスキルセットやその望ましい発展、最も適した役割について話し合っている。そして、肩をたたいて前進を促すのである」

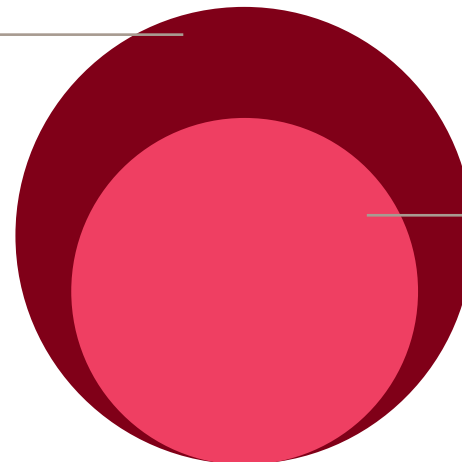
David I McKay

President and Chief Executive Officer of RBC, Canada

図表 9. CEO は人材に関するデータ解析の価値を完全に活用できていない

80%

のCEOがデータ解析は自社にとって戦略上重要であるとみている



46%

しかし、社内でスキルがどの程度効果的に展開されているかを詳細に知るため、常時データ解析を使用しているCEOはわずか46%である

リーダーシップを正しく把握する

経営者は、ますます複雑化する組織の指揮をとっており、そこでは国境やセクターをまたいだ協働が標準化し、在宅勤務や自営業者として短期契約で働くなど、労働力は機動的であり、アイデアはコモディティ化し、革新性が企業に競争上の差別化をもたらす。また、秘密がほとんどない非常に透明な世界で活動している。一歩間違えれば無秩序になりかねない組織の牽引は、経営者のスキルとエネルギー、そして人員をまとめ、共通の目標に向けてモチベーションを与える企業文化に完全に左右される。

デジタル世界では、さまざまに異なるリーダーシップと経営が求められる。将来成功するリーダーシップ能力には、ビジョン、勇気、謙虚さといった従来のリーダーとしての資質も含まれるが、目的意識を育み、内外のステークホルダーと信頼関係を構築し、瞬時に変化に順応し、激しい競争に備え、重大な発展するリスクに対応する能力がその重要性を増している。

PwCでは、デジタル世界では類まれなリーダーシップが求められると述べてきた。

組織は、デジタル時代に挑む十分な準備を整え、複雑な組織を管理するスキルを備えた将来の経営者のしっかりとしたパイプラインを構築できなければならない。

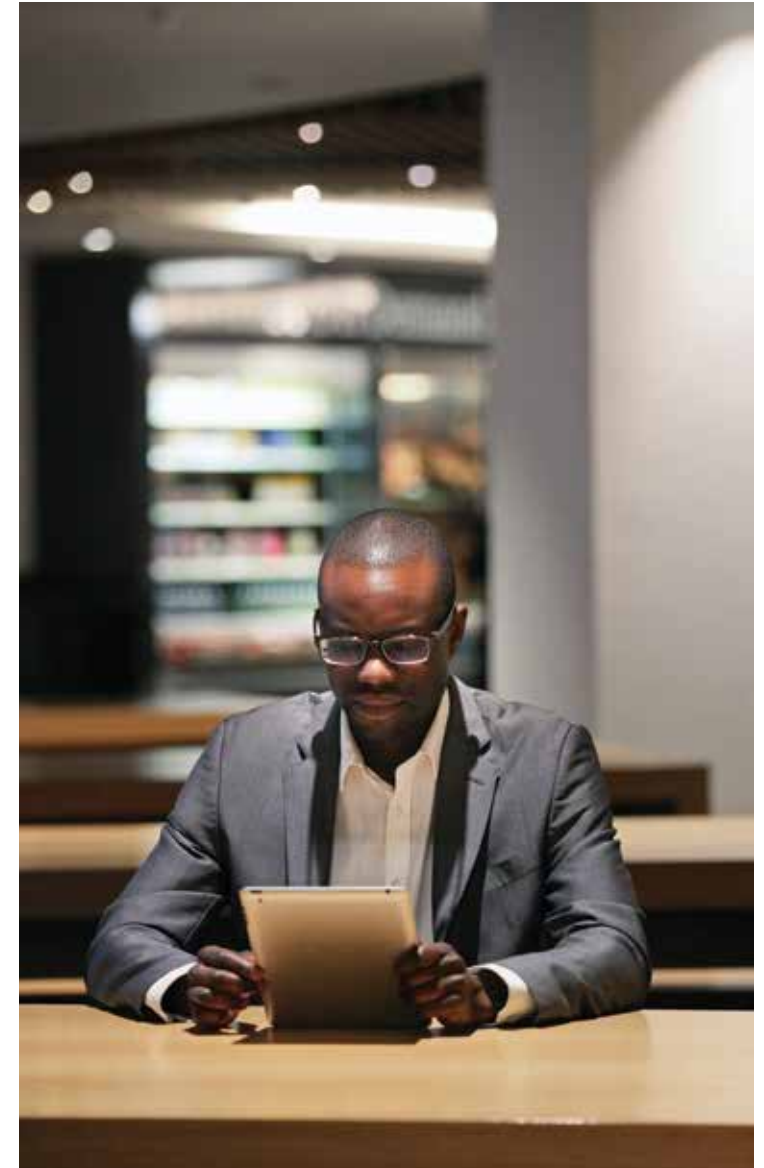
こうした経営者を育成するにはどうすればよいのか？幅広い経験—適応力のある経営者の尺度—の重要性は過去にないほど高まっていると考えられる。しかし、調査対象となったCEOの29%が、自らのセクター以外の経験がない。セクター横断的な協働やテクノロジーベースの提携のトレンドを勘案すれば、経営者がテクノロジーの可能性を理解することの重要性は過去に例のないほど高まっている。

人事の改革？

組織が変化する世界に素早く適応する中、人事機能はそのペースに合わせる事が不可欠だ。過去の調査結果は、CEOは必ずしも人事機能が人材確保の課題に対処する態勢を十分に整えているとは考えていないことを示唆している⁵。

多くの改善が行われたものの、あまりにも多くの人事機能が、競争の激しい人材市場、従業員と契約社員が隣り合わせて勤務する人材モデル、消費者並みの個別対応を期待する従業員に対応するため必要な変化の規模に圧倒されている。

従来の制度や人事のアプローチはもはや当てはまらない。人事の役割のクリエイティブな改革は遅きに失している。



⁵ 例えは、第17回世界CEO意識調査では、自社の人事部門が変革に対応する態勢を十分に整えていると考えているCEOはわずか34%であった。

CEO と 人事の 優先事項



人材戦略の再考

事業戦略が根本的に再考される中、組織の人材戦略も再考しなければならない。新しい技術やデジタル事業モデルがもたらす機会や脅威に対処し、規制要件や費用目標を満たすためには、労働力の総合的な再構築が必要となっている。

適切な経営者の確保

経営者は、革新性を奨励し、報奨を与え、アイデアを自由に羽ばたかせる文化を創出できなければならない。しかし、新たに習得すべきリーダーシップのスキルも存在する一地域や業界の境界線をまたぐ複雑な組織を理解し、先導する能力と、透明性の高い世界で信頼関係を構築・維持する能力である。組織は今日のために優れたリーダーを確保しなければならないだけでなく、未知の課題に対応できる将来的な経営者のパイプライン構築を促さなければならない。

需要の変化に適應する

現在の環境下においては、最も重要な戦略的意思決定は人材とスキルを中心に行われる。競争力を維持するために必要な能力はどのようなものか。そうしたスキルは外部から調達できるのか、それとも既存の従業員に習得可能なのか。何を自動化しなければならないのか。あるいはアウトソースしなければならないのか。パートナーシップによって必要な人材を獲得できるか。需要が非常に急速に変化する市場では、教育と開発が必要不可欠である。アナリティクスやデジタルスキルの開発が最優先されるが、全社的な適應力の育成も同様だ。将来どのようなスキルが必要となるかは必ずしも明らかではない中、新しい課題への適應をいとわない柔軟な労働力の創出が重要となる。

ダイバーシティの受容

デジタル化が進む世界で成功するには、より幅広いスキルと人材プール、そして新しい思考方法が求められる。CEOと人事チームが、新しい人材源の確保により積極的な役割を果たし、発散的思考を奨励し、後継者計画の基準を拡大することが重要である。ダイバーシティには、常に「正しいことをする」という一面があり、

これは過小評価されるべきではないが、ダイバーシティプログラムが業績を改善させていることを認めているCEOは増えている。

人材を理解し、評価する

デジタル世界で人材の価値を見失うことはたやすい。しかし、真の勝者は、必ずしも最高かつ最新の技術をもつ組織とは限らない。それは、社内の人材から最高の結果を引き出すべく既存の技術を活用し、その逆も当てはまる組織であろう。そして、そのためには人材データを賢明に活用しなければならない。過去に例のない大量のデータにアクセスできるが、情報は知的に分析され、結果が人材戦略に組み込まれないならば何の意味もなさない。

人事を通じた価値創造

CEOにこれら全てを1人でこなすことを期待することはできないし、期待されるべきでもない。業界全体に広がる大混乱がもたらす圧倒されるような課題に対処するためには、デジタル時代にふさわしい強力かつダイナミックな人事機能が求められる。これに対して、CEOは人事の最善策を評価し、人事部門の責任者に今日と明日の事業ニーズにマッチした機能へと進化するための権限を与えなければならない。



まとめ

デジタル革命は、人材と人材管理に関する規則を変えた。CEOはデジタル時代に直面する複雑な課題をよく理解しており、人材が自社の成功の最大の差別化要因となると正確に判断している。

しかし、デジタル時代に求められる人材—多才で適応力と柔軟性があり、変化を受け入れるだけでなく、これを牽引する意欲のある人材—は、以前よりもはるかに複雑化しており、これが企業に必要な人材育成についての責任をさらに大きなものとしている。皮肉なことに、職場のデジタル化が進むほど、人材の重要性が増しているのである。

労働力の計画と管理は、高度に戦略的となっている。必要とされるスキルは常に進化しており、人材供給は不安定で、臨時雇い従業員が不可欠のリソースとなっている。CEOは、革新的で分析力があり、予測に優れ、サポート力のある優れた人事機能を必要としている。

大胆な意思決定が求められる時代となった。どのような企業にとっても、「通常業務的な」人材戦略は役に立たない。デジタル世界の主導的立場にある企業は、ルールブックを修正している。その修正は、人材の確保、管理、組織化、報酬において最も顕著となっている。

本調査について

PwCは、2014年9月から12月の間に、世界77カ国、1,322名のCEOを対象にインタビューを実施しました。地域別内訳は、国内総生産（GDP）に応じて、アジア太平洋地域が459名、西欧が330名、北米が167名、中南米が167名、中東東欧が125名、中東およびアフリカが94名でした。

さらに2014年末、33名のCEOと直接面談し、より詳細な情報を得ました。面談を通じて提供された知見は、本稿の各所にCEOの発言として掲載しています。

面談は幅広い業種を対象に実施しました。調査の方法と結果に関する詳細については、下記をご参照ください。

www.pwc.com/ceosurvey

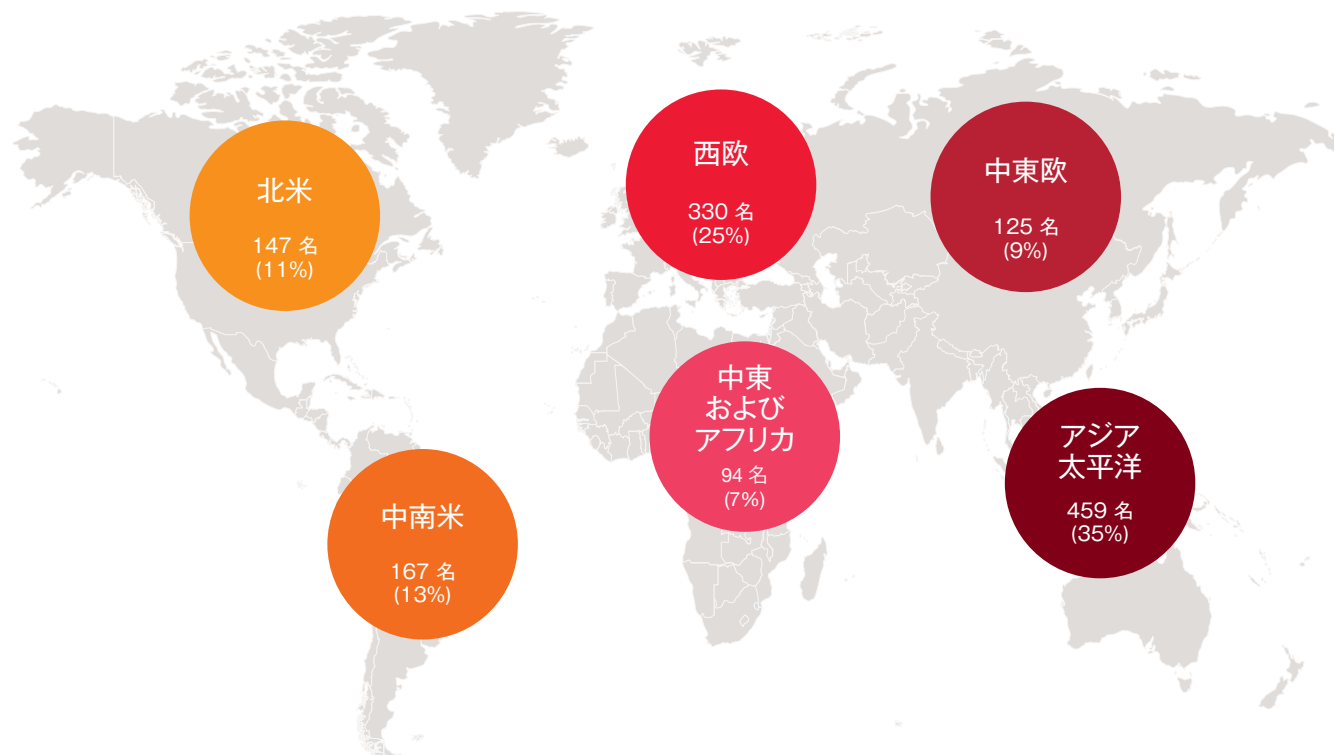
1,322

名のCEOを対象に

77

カ国で

インタビューを実施



お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

作佐部 孝哉

パートナー

takaya.sakusabe@jp.pwc.com

佐々木 亮輔

パートナー

ryosuke.sasaki@jp.pwc.com

谷岡 綾太

ディレクター

ryota.tanioka@jp.pwc.com

新田 克己

ディレクター

katsumi.nitta@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japan は、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwC は、世界 157 カ国に及ぶグローバルネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2015 年 6 月に発行した「People strategy for the digital age: A new take on talent」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/people-strategy.jhtml

日本語版発刊月： 2015 年 8 月 管理番号： I201506-13

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.