

第17回世界CEO意識調査：人材をめぐる課題

成長回復、しかし過去の姿には戻らない

い^{p4}／スキルの調達可能性にどんな意味を持つのか^{p8}／人材戦略への取り組み^{p14}／政府の役割^{p16}／適応力を評価する^{p17}／その次に来るもの^{p18}

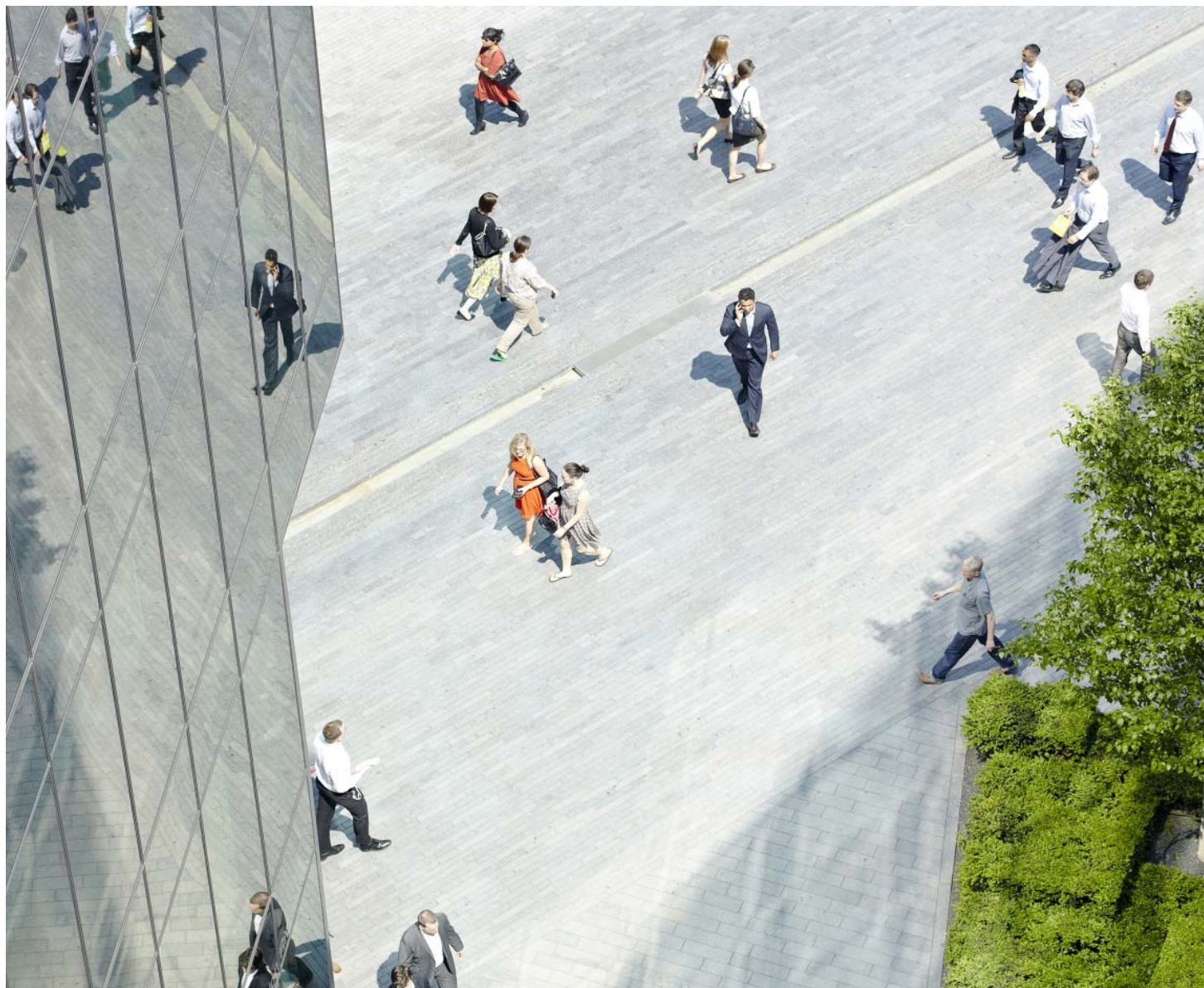
人材をめぐる課題

成長への流れに乗る



目次

新しい課題に直面する CEO	1
主な調査結果	2
成長回復、しかし過去の姿には戻らない	4
スキルの調達可能性にどんな意味を持つのか	8
人材戦略への取り組み	14
政府の役割	16
適応力を重視する	17
その次に来るもの	18
本調査について	20
お問い合わせ先	21



新しい課題に直面する CEO

この数年間、世界の CEO は能力の限界を試され続けてきた。世界的不況や経済危機が続く、世界の経済地図が絶えず書き換えられる中で、真に優れたリーダーシップを発揮することを求められてきた。先般 PwC が行った第 17 回世界 CEO 意識調査では、ようやく楽観的な意識を持ち始めた世界のリーダーの姿が明らかになった。

時代のムードは「生き残り」から「成長」へとシフトしている。しかし CEO がいくらか楽になったわけではない。機会を活用して成長へつなげることは、決して容易ではない。ルールが変わったのである。

技術進歩、人口構造の変化、都市化といったメガトレンドが世界を変え、それに伴って事業環境も変化している。同時に企業とステークホルダーの関係にも変化が生じ、事業の目的や本質は何かという根源的な問いが突きつけられるようになった。

こうした流れは、人材マネジメントにもはっきりと大きな影響を及ぼしている。CEO はスキル確保に悩んで眠れぬ夜を再び過ごすことになるだろうが、世界のメガトレンドから予測すると事態は厳しさを増す一方だと思われる。小手先の対応でお茶を濁している時ではない。起きている変化の重大さを考えれば、人材マネジメントを根本的に考え直すことが必要だ。

時間は CEO に味方してはくれない。苦しい年月に耐えてここまで組織を引っ張ってきた彼らではあるが、戦いはこれからも続く。メガトレンドがもたらす機会をどうすれば活用できるか、どうすればリスクを最小化できるか、その方法を迅速に学び取ることのできる企業が、最大の成果を上げるだろう。危機管理の時代は終わり、根本から真の変化を起こす時が来たのである。

変化が経済的視点から起きたものなら、全てが落ち着きを取り戻したときには以前と同様の方法で事業が続けられるだろうと、多くの企業が今も考えている。しかし私は、今回はそうではないと思う。

Raul Baltar Estevez,
CEO, Banco Exterior (ベネズエラ)

主な調査結果

44%

メガトレンドが もたらす課題

CEOは先行きに明るい見通しを持っている。今後12カ月間に世界経済は改善するだろうと回答したCEOは、2013年はわずか18%だったのに対し、今年は44%だった。

のCEOが今後12カ月間に世界経済が改善すると考えている。

しかし一方で、ルールが変わったことも認識している。技術進歩、人口構造の変化、都市化といったメガトレンドから生み出される大きな課題が、企業の未来と労働力に重くのしかかる。

63%

人材をめぐる 新しい戦いの場

メガトレンドによって、グローバル企業のスキルマップが書き換えられている。スキルの需要が高まり、それと同時に供給側も変化している。こうした状況は、CEOにとって以前から悩みの種であった人材確保をさらに難しくしている。63%のCEOは鍵となるスキルの調達可能性について懸念していると答えた。これは2013年に比べて5%の増加である。半数のCEOが今後12カ月間に採用による人員増加を計画しており、人材獲得競争は激化するとみられる。賃金の裁定取引に関する懸念も高まっており、CEOの58%が高成長市場での労働コスト上昇に不安を感じている。

のCEOは鍵となるスキルの調達可能性について懸念している。これは2013年に比べて5%の増加である。

39%

信頼感の問題

競争の激しい人材市場では、従業員に自社で働くことの価値を提示すること（EVP=エンプロイー・バリュー・プロポジション）が不可欠である。CEOは企業と従業員の信頼関係の再構築に向けて熱心に取り組み、その結果39%が改善したと答えた。しかし信頼感は会社への忠誠心へと変化するのだろうか。

のCEOが雇用者と被雇用者の間の信頼感が改善したと回答した。

A large orange circular graphic with a white outline, containing the number '52%' in white. The circle is partially filled with orange, representing the percentage.

求められる政府支援

CEO はスキル不足の原因の相当部分が政府および政策決定者の責任であると考えている。52%の CEO が優れた人材を惹きつけ、引き留める自社の能力は規制によって阻害されていると回答し、自国の政府がスキル不足に実効性のある対応をしていると考えている CEO は 5 人に 1 人にすぎない。

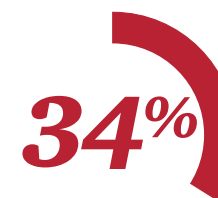
の CEO が優れた人材を惹きつけ、引き留める自社の能力は規制によって阻害されていると回答している。

A large red circular graphic with a white outline, containing the number '93%' in white. The circle is partially filled with red, representing the percentage.

進まない行動

人材マネジメントにおいては今後、重大な課題があることを CEO は認識している。93%の CEO が人材を惹きつけ、引き留めるためには戦略の変更が必要だと思っていると答えている。しかし 61%もの CEO がまだ最初の一步すら踏み出していない。CEO は何かしなければならぬことは十分承知しているが、何をすべきかがよく分かっていないのだ。

の CEO が人材を惹きつけ、引き留めるためには戦略の変更が必要だと認識していると答えた。

A large dark red circular graphic with a white outline, containing the number '34%' in white. The circle is partially filled with dark red, representing the percentage.

真価が問われる人事部門

CEO は人事部門は将来の任務に対応できる状況ではないと感じている。トレンドの革新的変化を活用した成長に向けて、自社の主要部門がどの程度準備できているかという質問について、人事部門の準備が十分だと答えた CEO は 34%だった。全く準備できていないという回答も 9%あった。

の CEO がトレンドの変化を活用した成長に向けた人事部門の準備が十分だと感じている。

成長回復、しかし過去の姿には戻らない

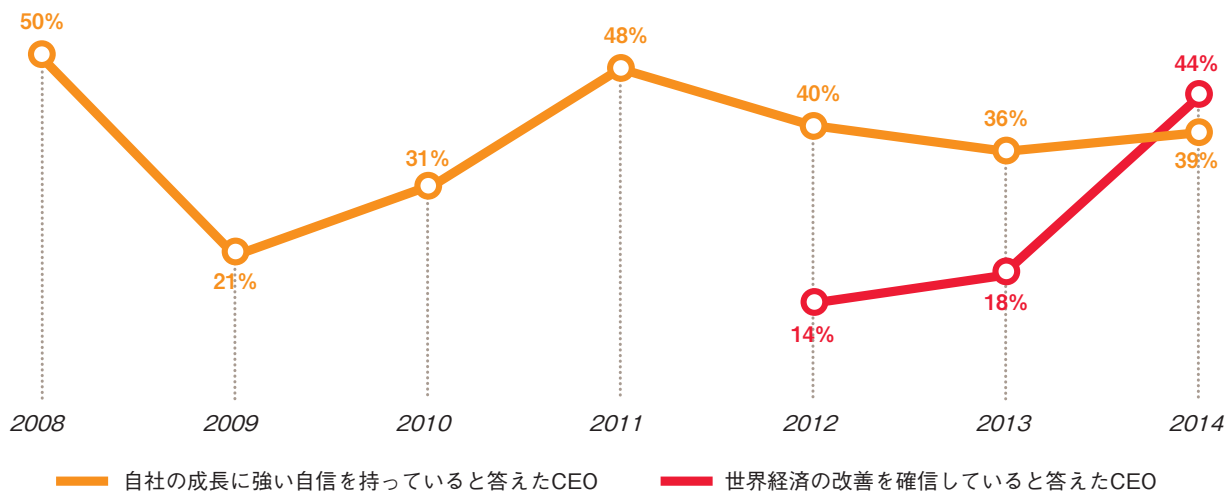
数年間の厳しい経済環境をくぐり抜け、各社 CEO の将来に対する見方は上向いてきている。今後 12 カ月の間に経済は改善するだろうと回答した CEO は、昨年はわずか 18% だったのに対し、今年は 44% である。自社の将来についても明るい見通しを持っており、2014 年の売上高増加に強い自信があると答えた CEO は、昨年から 3% 増加して 39% となった。

関心事の中心も制約から別の要素に移り始めた。64% の CEO が 2014 年にコスト削減の実施を計画していると答えているが、昨年は 70% だった。

しかしこうした数値が目を引く一方で、その裏には強い警戒心や懸念もひそんでいる。経済は改善するかもしれないが、しかしそれはさらに厳しい戦いの始まりだということを、CEO は知っている。機会を与えられるだろうが、ルールが変わった新しい世界で成長を実現するのは、これまで以上に難しい。

図 1：世界経済の改善を確信する CEO の割合は、自社の成長見通しを確信する CEO の割合を上回る

質問：今後 12 カ月間に貴社の収益が増加する見込みについてどれだけの自信をお持ちですか。
質問：あなたのお考えでは、今後 12 カ月間に世界経済は改善する、変わらない、減速するのうち、どれになりますか。



調査ベース：全回答者（2014 年 = 1,344 名、2013 年 = 1,330 名、2012 年 = 1,258 名、2011 年 = 1,201 名、2010 年 = 1,198 名、2009 年 = 1,124 名、2008 年 = 1,150 名）
出典：PwC 第 17 回世界 CEO 意識調査

64%

の CEO が 2014 年にコスト削減の実施を計画していると答えたが、昨年は 70% だった。

現在の大きな課題は成長の地域格差である。世界全体で見れば、今後数年にわたって経済は成長するとある程度自信を持って言えるが、世界中が同等に成長するわけではない。

Jean-Dominique Senard,
Chief Executive Officer, Michelin Group

メガトレンドがもたらす課題

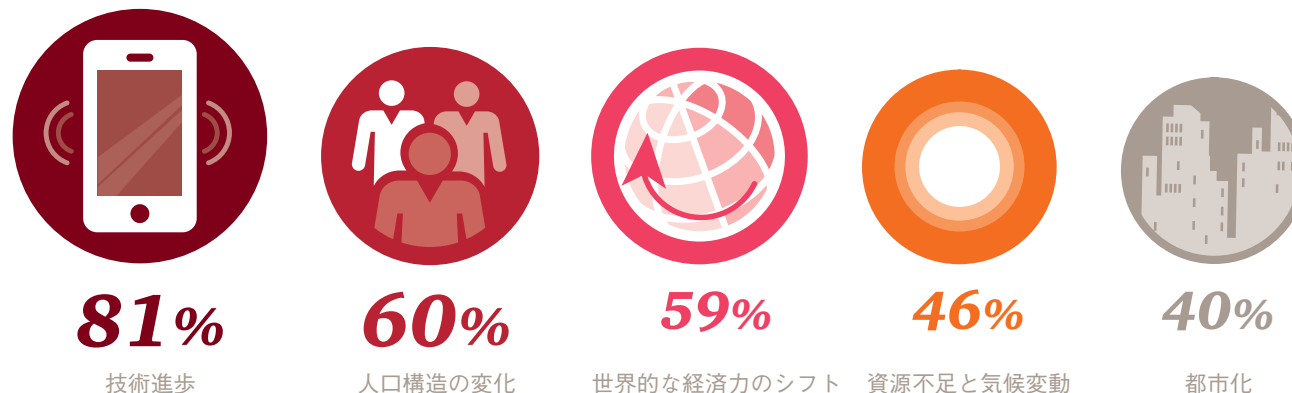
トレンドを読み、それを活用できるように備えることは、どんなときでも企業経営に欠かせない要素である。しかし今日の CEO にとってそれは、何よりも重要で何よりも困難な試練となった。メガトレンドが世界中で企業に影響を及ぼし、準備不足の企業にはリスクを、事業運営を抜本的に見直そうとする企業には機会をもたらしている。

メガトレンドによる変化は規模が非常に大きいため、社内のあらゆるレベルで対応する必要がある。長期的な前提条件やプロセスにまつわる考え方、戦略、姿勢を変えなければならない（人材マネジメントについては、特に）。今日の世界では、経済的な出来事や政治的動揺によって経営計画の急な変更を迫られることがある。その中で生き残っていくためには、組織の敏しょう性をさらに高めなければならない。

何にも増して、リーダーにはこれまでよりはるかに広範なスキルが求められるだろう。テクノロジーに関する深い理解から、多様な世代の人材マネジメントまで、幅広い能力が必要になる。これは現在の経営者にとっても大きな課題であるが、次世代リーダーの育成を担う人材開発担当者にとっても同様に重要な課題である。

図 2：事業環境に変革をもたらすメガトレンドとして、CEO は五つの動きに注目している

質問：今後 5 年間で、次に挙げる世界的なトレンドのうち、貴社のビジネスに最も革命的な影響を与えると思われるものを挙げてください。



調査ベース：全回答者（1,344 名）
出典：PwC 第 17 回世界 CEO 意識調査

医学が急激に進歩して、人間が50年後、75年後の世界をのぞき見できるようになってほしい。その世界は、今とは劇的に異なっているはずだから。

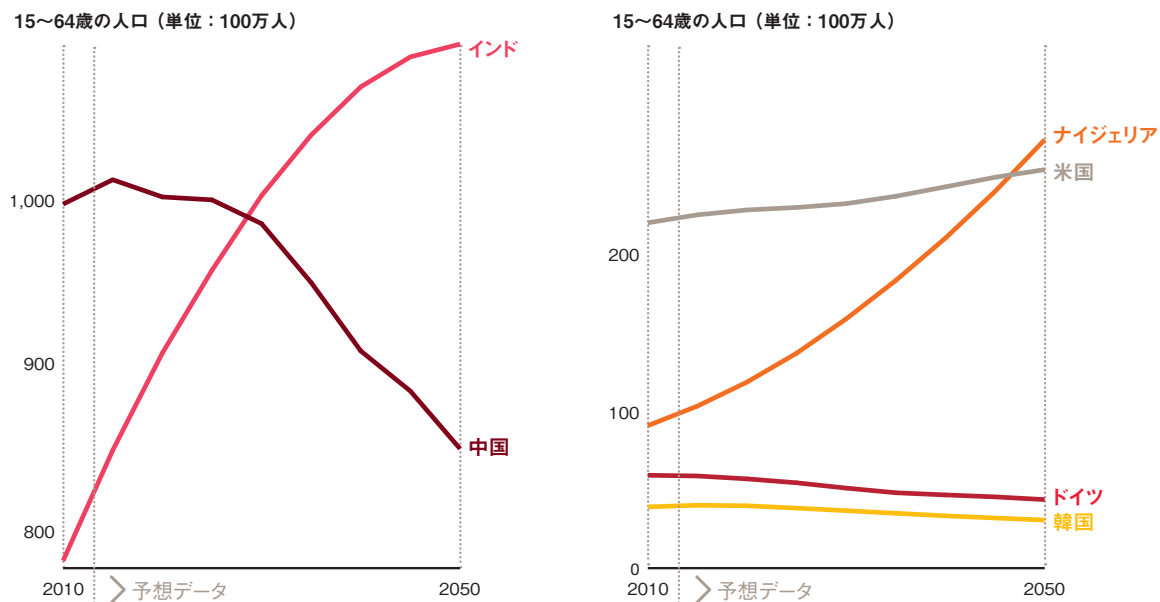
Arif Naqvi,
Founder and Group Chief Executive,
The Abraaj Group

労働力の再分配

世界の人口は2025年までに80億人に達すると予想されている。しかし増え方は様々ではない。増加ペースが減速あるいは停滞する国もあれば、爆発的に増加する国もある。加えて出生率も地域ごとに差があるため、世界の労働年齢人口の分布は今後大きく変容するだろう。2020年には欧州の年齢中央値が43歳、中国は38歳となり、アフリカはわずか20歳である。

こうした人口構造の変化は、とりまなおさず世界の労働力の再分配が進み、労働力構成が大きく変わることを意味する。今後2世代のうちに、中国では労働者数が1億5,000万人減少し、一方インドでは3億1,700万人増加する。韓国では労働年齢人口がすでにピークを迎えたが、ドイツでは10年も前から減少している。

図3：2世代後に、中国では労働者人口が1億5,000万人減少し、インドでは3億1,700万人増加するだろう

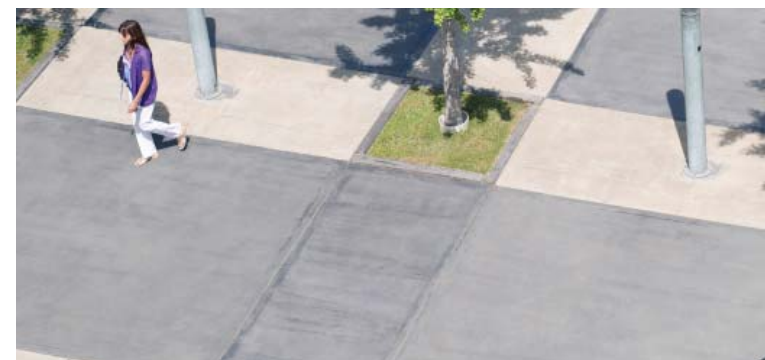


出典：国連事務局経済社会局人口部
[World Population Prospect: The 2010 Revision]

急速な都市化

都市化という要素も併せて考慮すると、事態はさらに複雑だ。都市居住者は2050年までに72%増加する見込みだ。特にサハラ以南アフリカとアジアの増加ペースが最も速い。この2地域は総人口の増加率が最高で、現在の都市居住者数が比較的少ない地域である。

現在、世界の経済産出量の80%が都市部で産出されているが、経済開発の段階が比較的若い国では特に、急激な都市化によって人口過密、貧困、学校教育の不足が生じるおそれがある。こうした状況は人材の引き留めや育成においてマイナス要因である。





72%

都市居住者は2050年までに72%増加すると予測されている。

人口は農村から都市へ移動している。国、インド、ブラジル、ボリビアなど開発途上国では、人々がよりよい生活を求めて農村から都市部へ移り住んでいる。

Juan Pablo Calvo,
CEO, Nuevatel PCS de Bolivia (VIVA)

デジタル時代の人材

技術進歩は最も影響力の大きいメガトレンドであり、事業のあらゆる分野で変革の原動力になると、CEO は見ている。とりわけ人材マネジメントへの影響は、これまでも今後も非常に重大である。人々がどこでどのように働くか、雇用者がどのようにして人材を見つけ、訓練し、管理するか、そうした点に関する共通理解が技術進歩によって根底から覆されようとしているからだ。

技術開発が進み、雇用者が人材に求めるスキルは物理的役割を果たすものから知識ベースの役割のためのスキルへと変わっている。その結果、被雇用者のスキルの寿命は短くなり、クラウドコンピューティング、モバイルテクノロジー、データ分析といった需要の多い技術系スキルを身に付けた人材の獲得競争が激化している。テクノロジーに精通した人材を確実に調達するための供給源をいかに効率的に確保するか、その方法を見つけることが最優先課題である。しかし一方で、技術進歩が今後、私たちの社会をどこへ向かわせるのかを予測することもまた課題である。知識集約型労働の一部を人間に代わってソフトウェアが担うことは、すでに現実のものとなっている。

このように CEO や人事担当者は、その大半が未知である世界に向けた計画立案を求められている。必要なスキルは技術進歩とともに変わり続け、仕事の方法も成果の出し方も常に変化し続けている。ただ幸いなことに、テクノロジーはその解決策も提供してくれる。技術革新のおかげで、人事部門が使うデータ分析は飛躍的に進歩した。人事担当者は、今後必要となるスキルや需給の変化に応じた計画について予測を立てる際に、非常に有益な戦略的価値を提供する機会を手にしたのである。

スキルの調達可能性に どんな意味を持つのか

都市化と人口構造の変化に他のメガトレンドの影響も加わり、グローバル企業のスキルマップが書き換えられている。スキルの需要が一気に高まり、それと同時に供給側も変化している。

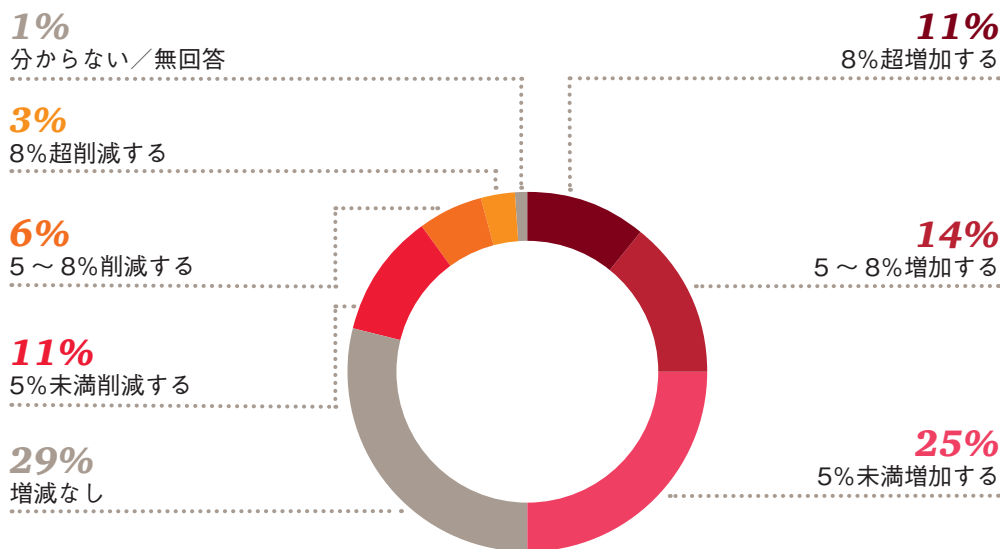
先進国市場では、長く人員削減の流れが続いていたが、CEO は再び採用意欲を見せ始め、全 CEO の半数が 2014 年には人員を増やす見込みであると回答した（昨年より 5% 増加）。ただし地域による差が大きく、中東では 77% が増加を見込んでいる（26% が増加率は 8% を超えると回答した）のに対し、中欧・東欧は 33% にとどまった。

自社の成長を促進するために、CEO はスキルの高い労働力を必要としている。全 CEO の半数が近々採用人数の増加を計画している。問題は、そのような労働力をどこで見つけるかだ。

50%

のCEOは2014年に人員の増加を計画している。

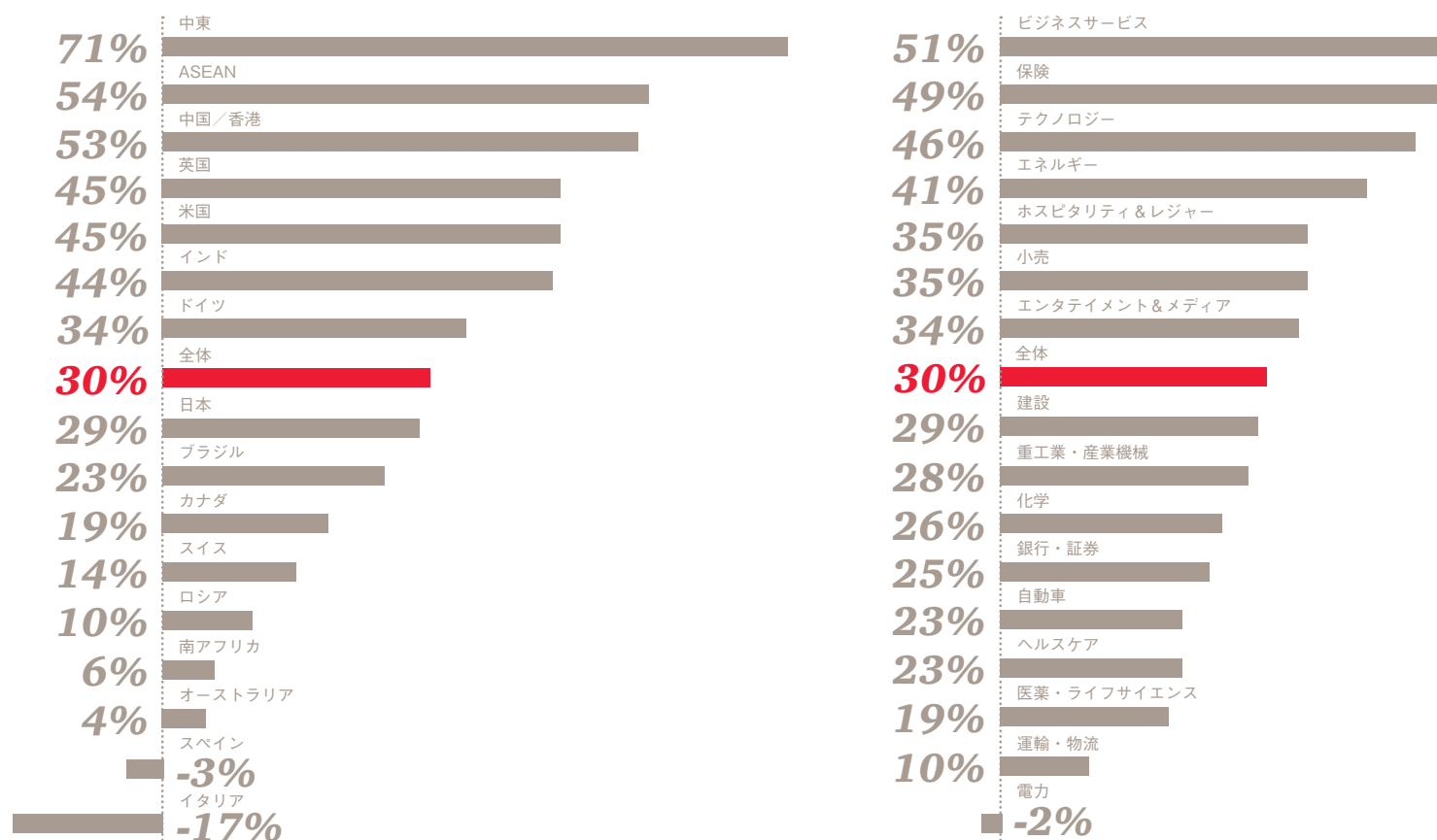
図 4：人員計画（世界全体）



調査ベース：全回答者（1,344 名）
出典：PwC 第 17 回世界 CEO 意識調査

図 5：採用意向の純増割合（%）

人員を増加すると回答した CEO の数から、削減すると回答した CEO の数を引いた数の割合（%）



人材は最も重要な課題だと考えている。人材の獲得や維持のために多額の投資をしている。これはメキシコだけの問題ではなく、業界全体の問題だ。業界が求める分野で、卒業生の数を増やす必要がある。

Emilio Lozoya,
CEO, Petroleos Mexicanos (Pemex)

悪夢、再び

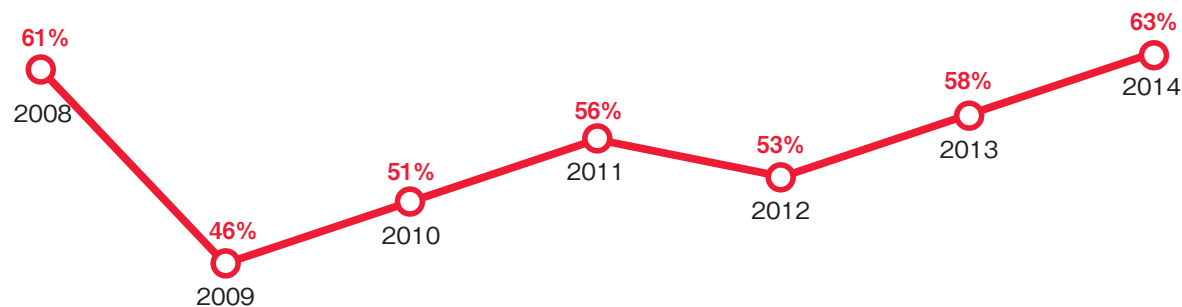
スキルを持った人材を見つけることは以前からCEOの心配の種であり、彼らは長い間、眠れぬ夜を過ごしてきた。今年も63%のCEOがスキルの調達可能性を深刻な懸案事項だとし、これは昨年比べて5%の増加である。これには地域差（西欧では深刻さの程度が比較的軽微で、深刻な懸案事項だと答えたCEOは西欧全体で50%、スペインでは31%だったが、アフリカでは圧倒的多数がこの課題に悩まされており、91%のCEOが懸念を示した）やセクター間の差（エンジニアリングおよびテクノロジー関連企業が最も強い懸念を感じていた）があるものの、明らかに言えることは、先進国経済の立ち直りに世界の人口構造の変化が加わり、ただでさえ難しい問題がさらにやっかいなものになりそうだということだ。

63%

のCEOが鍵となるスキルの調達可能性に懸念を感じている。

図6：CEOは、主要スキルの調達可能性に関する懸念を強めている

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、政治的、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）。



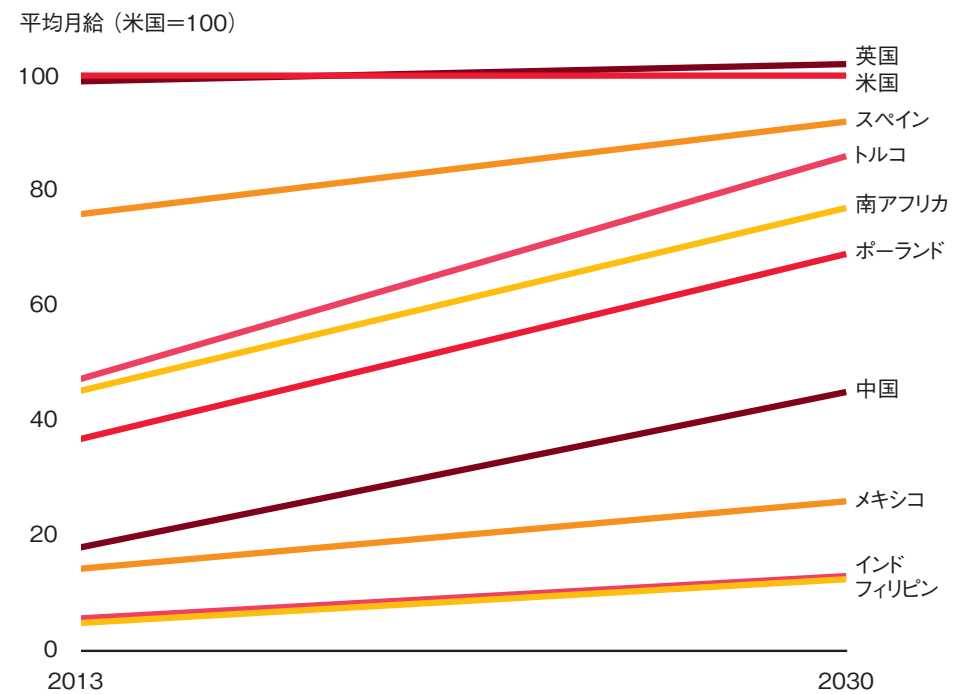
調査ベース：全回答者（2014年=1,344名、2013年=1,330名、2012年=1,258名、2011年=1,201名、2010年=1,198名、2009年=1,124名、2008年=1,150名）
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

さらなる難問は新興国の労働力コストの上昇である。中東（69%）、日本（78%）、ブラジル（77%）のCEOがこれを特段の懸念事項に挙げた。この先の10年、労働力の獲得競争が激化して生産性に連動した賃金上昇への圧力が高まるに従い、この問題はさらに深刻さを増すと思われる。賃金の裁定取引によって今後数年のうちに、世界の人材市場の力関係は変化するだろう。

58%

のCEOがは新興国の労働力コストの上昇を懸念している。

図 7：新興国の賃金は徐々に先進国に追いつきつつある



出典：PwC「Global wage projections to 2030」（2013年9月）

信頼感は改善しているが、それはプラス要因になるか？

競争の激しい人材市場では、EVP（エンプロイー・バリュー・プロポジション）すなわち雇用者と被雇用者がそれぞれ相手に何を提供し、何を期待できるかを示す「取り決め」と雇用者ブランドが重要な交渉材料になる。

報酬によってEVPを強化しようとする企業（金融サービス業はその一例である）も、報酬レベルをこれ以上高めることはできないだろう。そのため、人材を惹きつけ、引き留めるための従業員エンゲージメントと信頼感が重要になる。

調査に参加したCEOは、自社に対する従業員の信頼感は改善していると答えている。特に西欧（52%）、北米（48%）、中東・東欧（56%）の企業で高い。

しかし安心はできない。信頼感の向上は、必ずしも忠誠心の向上を表しているわけではないからだ。

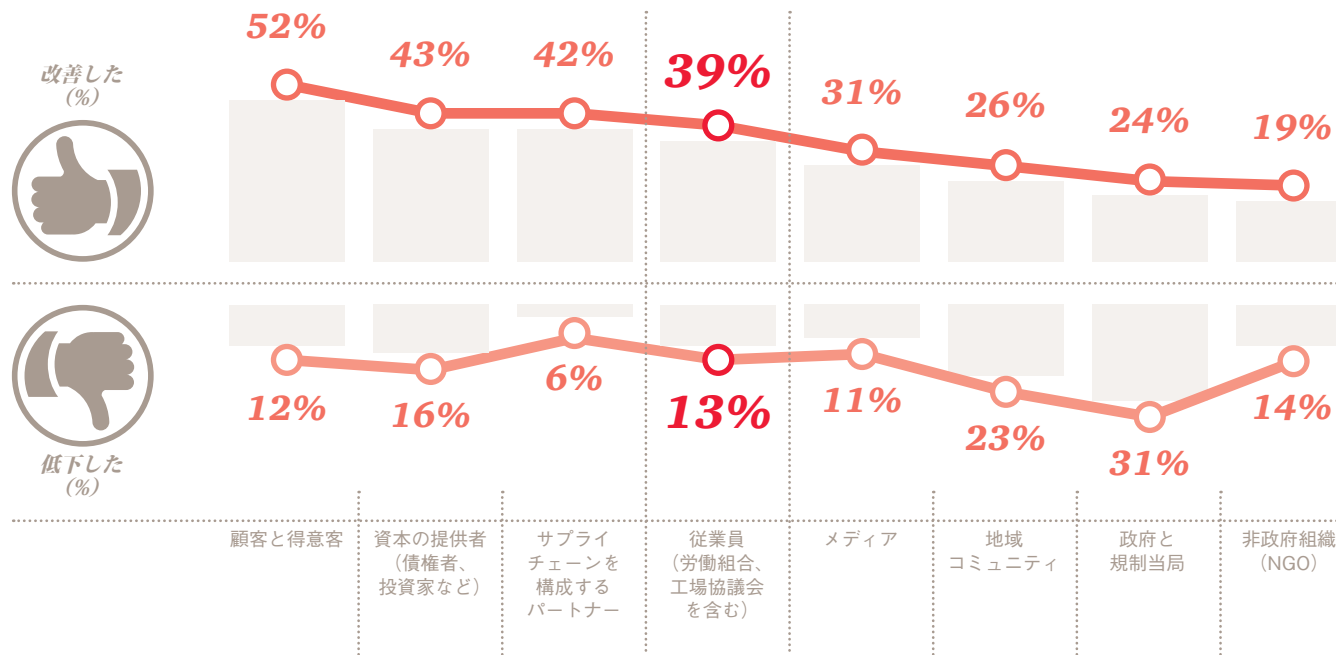
信頼感の質が変わりつつある。それを認識することも重要だ。これまでとは比較にならないほど大量の情報が手に入る時代である。従業員は自社の報奨制度や福利厚生、能力開発の機会、企業カルチャーなどを国内外の競合他社と比較することができる。そして自分の経験を広く発信するようになっている。

隠れる場所はない。従業員との信頼関係が改善したと言っているだけではCEOとして不十分である。もし信頼を築くことができなければ、その証拠があつという間に世の中に公開される。

景気が改善してくると、被雇用者はもっと良い仕事はないかと探し始めるものだ。大移動が近いかもしれない。

図 8：CEO は自社の業種はステークホルダーに信頼されていると感じているが、例外もある

質問：貴社の業種において、次の各ステークホルダーの信頼感のレベルは、過去 5 年間にどのくらい変化しましたか。



調査ベース：全回答者 (1,344 名)

出典：PwC 第 17 回世界 CEO 意識調査

39%

のCEOが自社の業種において従業員の信頼感が過去5年間に改善したと考えている。

人材戦略への取り組み

人材マネジメントにおいてはこの先、重大な課題があることをCEOは認識している。それはメガトレンドに対応する必要性から発生してくる課題である。93%のCEOが、人材を惹きつけ、引き留めるためには戦略の変更が必要だと認識している、あるいはすでに変更しつつあると答えている。とはいえ意識と行動の間のギャップは大きく、なんと61%のCEOがまだ着手していない。

こうしたこう着状態は新しい問題ではない。2013年には77%のCEOが、今後12カ月間に人材の管理戦略を変更する計画があると答えた。しかし過去7年間のCEO意識調査を振り返ると、人材マネジメントは毎年、戦略を変更すべき主要課題に挙げられている。しかも人材の調達可能性に関する懸念は年々強くなっている。CEOは何かしなければならぬことは十分承知しながら、何をすべきかはよく分かっていない。

小手先の対応でお茶を濁している時ではない。起きている変化の重大さを考えれば、人材戦略を根本的に考え直すことは必須だ。しかも、今すぐに。明日の労働力を確保するために新しい調達源を見つけなければならない。そして従業員がどこでどのように働くかについても、認識を新たにすべきである。

93%

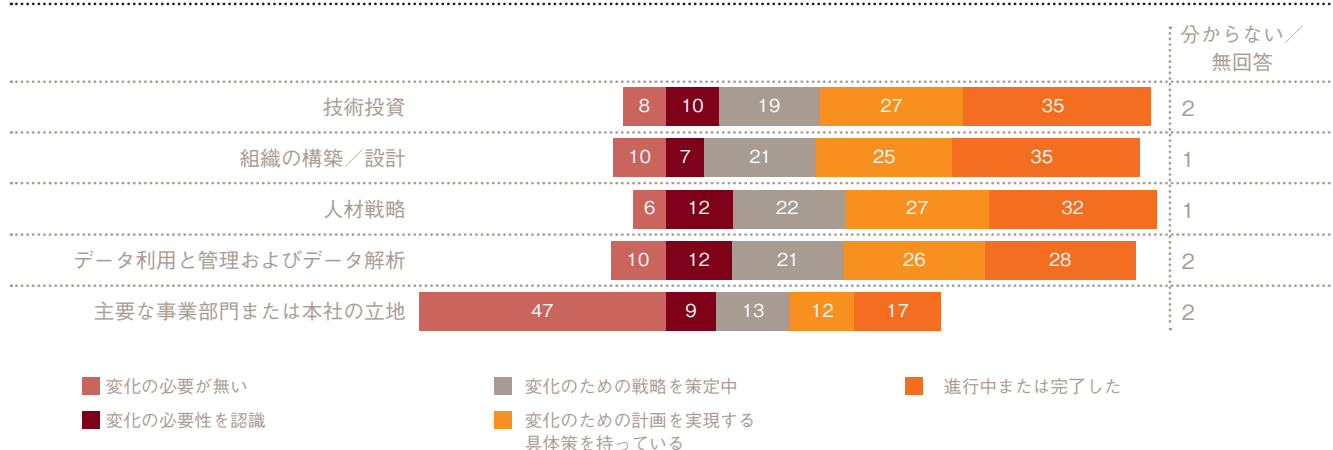
のCEOが人材を惹きつけ、引き留めるために戦略の変更が必要だと認識している、あるいはすでに変更しつつあると答えている。

32%

のCEOが人材戦略の変更を開始、あるいは完了した。

図9：戦略変更の必要性に対するCEOの認識と行動

質問：現在、次に挙げる分野でどの程度変化しようとしていますか。



調査ベース：全回答者（1,344名）
出典：PwC 第17回世界CEO意識調査

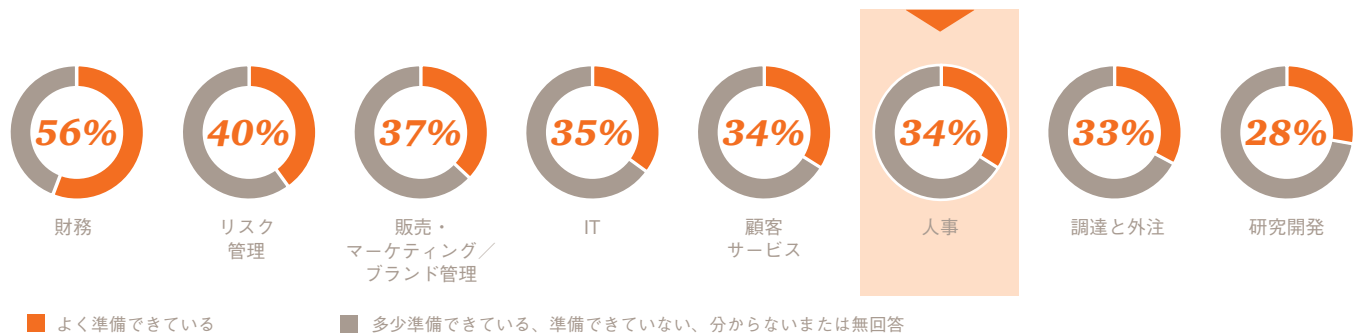
人事担当者は自らの価値を証明すべきだ

人事部門が将来の任務に対応できる状況ではないと CEO が感じていることもまた、問題である。トレンドの革新的変化を活用した成長に向けて、自社の主要部門がどの程度準備できているかという質問について、財務部門は十分に準備できていると答えた CEO が 56%であったのに対し、人事部門の準備が十分だと答えた CEO は 34%だった。全く準備できていないという回答も 9%あった。一部地域の CEO は他の地域に比べ、人事部門の準備態勢に強い懸念を感じており、中東では 23%、中欧・東欧では 17%の CEO が人事部門は全く準備できていないと答えた。

メガトレンドによって創出された需要に対応するには、人事部門は最高レベルの機能を発揮しなければならない。高度な分析手法を駆使して人材の傾向と不足するスキルを特定し、人材戦略の修正に役立つ知見を提供し、研修制度や報奨制度を整備して、得られた機会を最大限に活用することが求められる。しかし明らかに、CEO は自社の人事部門がこの先そのような課題に対応しきれるとはほとんど考えていない。CEO の観測が誤りだったと証明できるかどうかは、人事のプロである人事担当者の腕にかかっている。

図 10：自社の大半の事業部門が変化に対して十分に備えていると考えている CEO はわずかに過ぎない

質問：貴社が世界的な変革のトレンドを積極的に利用するために変化していることに関し、次に挙げる貴社の各部門はどの程度、変化に対する準備ができていますか。



調査ベース：「今後 5 年間で貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われる上位三つの世界的なトレンドを積極的に利用するために、現在、次に挙げる分野でどの程度変化しようとしていますか」という質問に対して「変化の必要性を認識」「変化のための戦略を策定中」「変化のための計画を実現する具体策を持っている」または「進行中または完了した」のいずれかを選択した回答者 (1,338 名)
出典：出典：PwC 第 17 回世界 CEO 意識調査

政府の役割

メガトレンドが人材の需給に与える影響は、雇用者のみならず各地を管轄する政府にもかかわる問題である。労働年齢人口が減少し、しかも外国人の流入を阻む言葉の壁がある国（日本とドイツが最たる例である）では、政府と企業が迅速に対応しないと、今後人材危機が起きる可能性がある。

52%

全体でCEOの17%が自社が事業を展開する国の規制によって熟練労働者の発掘や採用が容易になったと答えた一方、52%が規制によって事態がより困難になったと答えている。

これからの新しい世界における国の繁栄は、その国の企業が最高の人材を集め、維持する能力に左右される。シンガポールに代表される¹一部の国はこの点を認識し、人材の移動を促す魅力的な労働条件の整備に向けた施策をすでに実施している。しかしその他の国の政府はそこまで積極的ではなく、その結果、競争市場で苦戦している。

人材危機について、少なくとも原因の一部は政策決定者の熱意の無さにあると多くのCEOが考えている。人材獲得競争に不利な方向へ政策のバランスが傾いていると考えているCEOの割合は高い。全体で52%のCEOが、規制によって事態が難しくなっていると答えている。

将来の労働力供給体制構築のために、政府も応分の責任を果たすべきだとCEOは考えているが、政府がこれまで果たしてきた役割については懐疑的である。自国の政府が上位3位に入れるべき優先課題として、41%のCEOが熟練労働者の育成を挙げ、22%が若者のための雇用創出を挙げた。

CEOは、スキル開発において政府の役割が不可欠であるにもかかわらず、政府はその義務を果たしていないと感じている。政府が自国の労働者のスキル改善に実効性のある施策を行ったと考えているCEOはわずか21%である。

41%

のCEOが熟練労働者の育成を政府の優先課題の上位3項目に入れるべきだと答えた。

21%

一方、自国の労働者のスキル改善に政府が有効な役割を果たしたと考えているCEOはわずか21%にとどまった。

¹ 世界経済フォーラムの「2012 Global Competitiveness Report」で、シンガポールは企業にメリットのある労働法規の国の第5位にランクされている。

適応力を重視する

CEO はスキル不足の責任の一端は政府にあると考えているようだが、企業が競争を勝ち抜いて優秀な人材を獲得したいなら、企業自身の変革も必要だということを認めなければならぬ。

今後人口構造の変化によって、新しい労働力の供給量が地域による不均衡が生じる。そのため人材の移動可能性が重要さを増す一方であることは間違いない。あらゆる条件が完璧に整った世界では、最も優秀な人材は自由に動き回り、ニーズが最も大きい場所で自らのスキルを役立てることができる。しかし実際の世界は完璧とはほど遠い。移民法や、一部の国で存在感を増している世論の影響などが妨げとなる状況は少なくない。

企業にとって長期的な解決策は、人材に対する考え方、人材獲得の方法、評価の方法を変えることである。

一部の変化はすでに始まっている。原動力はメガトレンドである。技術進歩により、時間や場所に縛られない働き方はすでに一般的な現実となった。雇用者はあらゆる場所からスキルを調達することができる。PwC の調査²では、特定のスキルのニーズに対して独立の立場で、あるいはプロジェクトベースの期限付きで働き、スキルを提供する人が増加する傾向が明らかになった。

柔軟な人材調達や人材管理の方法を積極的に取り入れることは、企業にとってすでに差別化要因となり得ている。しかし労働者、企業、政府の三者がもう一歩前進したいと考えるならば、さらに大きな可能性が残されている。労働市場の構造が柔軟になれば、人材の需要と供給のマッチングが改善するが、自らのスキルと経験を現実の雇用機会に合わせようとする意志と能力が労働者であれば、そして従来の枠を超えた広い地域から必要なスキルを得ようとする意欲が企業であれば、さらに大きな可能性が実現する。

企業は、必要なスキルをどこからでも調達することができる。外国からでも、他の企業からでも、他の業種からでも構わない。PwC は、労働市場での競争では適応力が決定要因となると考える。労働者には、自らのスキルに適した役割を見つけるために業種や地域を変えることを厭わない意志と能力が必要だ。労働者の適応力が高ければ高いほど、その国の労働市場では需要と供給の組み合わせが順調に進み、雇用者はより幅広い人材プールを確保できる³。

雇用者、労働者、政府のそれぞれに、適応力向上のために果たすべき役割がある。そしてそのための議論をリードすべきなのは CEO である。そして最終的に最大のメリットを手にするのも CEO である。

ブラジルの今後の成長は、労働力改革、税制改革、インフラ投資といった競争力のボトルネックになっている課題を解決できるかどうかにかかっている。

Marcelo Odebrecht,
CEO, Odebrecht

² Managing Tomorrow's People: The future of work to 2020, PwC

³ 詳しくは「Adapt to Survive」(PwC が LinkedIn の委託により実施したグローバル調査。人材の適正配置により獲得できる価値について考察。)を参照。

その次に来るもの



PwC 第17回世界CEO意識調査では、企業のリーダーはこれまでになく大きな課題が眼前に迫っていることを十分認識しているものの、彼らの多くが求められる変化の大きさに立ちすくんでいる様子が明らかになった。メガトレンドは人材マネジメントのあり方を激しく揺さぶるだろう。しかしこれは単に企業やCEOだけの問題にとどまらない。企業が新しい世界に適應できるかどうかは、国家全体の経済厚生を左右する問題なのである。

CEO、人事部門、政府の優先課題

人事部門の体制を整備する

CEO は人材戦略の変更が必要であることを理解しているが、非常に多くの CEO がその実行をためらっている。手をこまねいている時間はもうない。企業には新しい任務に適した人事部門が必要であり、CEO は人事部門の体制整備を優先的に支援しなければならない。

分析を重視する

自社に適したスキルの特定がこれまでになく難しくなっている。この傾向は今後も続く。グローバル企業にとって、ニーズを明確にすることが最大にして唯一の差別化要因になるかもしれない。すなわち人事部門による分析を十分に活用し、分析結果を将来に向けた戦略策定の基礎データとして投入することである。

適応力を獲得する

企業は人材に対する考え方をあらためて見直さなければならない。変化の激しい世界では、新しいスキルを身に付けられる適応力の高い人材と、人材の調達や管理に対する新しい発想の両方が必要である。

信頼し、信頼される

信頼感の再構築を優先課題だとする CEO の指摘は正しい。しかし、あらゆる情報が共有される世界においては、それは思いのほか難しい課題である。人事部門および CEO は、従業員との間の「取り決め」に再度注目し、企業カルチャーから報奨に至るまで、全てを目的に合ったものにしなければならない。

説明し、協力する

CEO は、政府がスキル不足を補うための役割を十分に果たしていないことに不満を持っている。しかし問題はお互いの理解不足のように思える。雇用者は教育制度や研修制度に深い利害関係を持っているのだから、協力し合うことで、全員にメリットがあるだろう。

本調査について

PwCは2013年9月から12月の間に、世界68カ国、1,344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）に準じて、アジア太平洋地域が445名、西欧が329名、北米が212名、中南米が165名、中欧・東欧が113名、アフリカおよび中東が80名でした。

さらに2013年末、34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。

調査方法に関する詳細については、下記を参照ください。

www.pwc.com/jp/ceosurvey

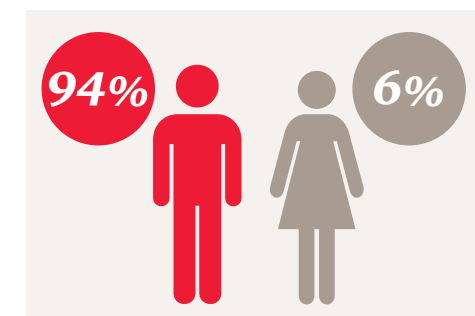


1,344

2013年9月から12月の間に、

世界68カ国、

1,344名のCEOを対象にインタビューを実施。



お問い合わせ先

佐々木 亮輔

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
人事チェンジマネジメント ディレクター
080-4851-8678
ryosuke.sasaki@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp/ceosurvey

PwC は、世界 157 国に及ぶグローバルネットワークに 184,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリ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。

PwC Japan は、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、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。

各法人は PwC グローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2014 年 5 月に発行した『17th Annual Global CEO Survey: The talent challenge Adapting to growth』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/ceosurvey

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/ceosurvey-talent-challenge.jhtml

日本語版発刊月：2014 年 8 月 管理番号：M201406-4

©2014 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.