

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 176

21世紀の人材戦略における取締役会の役割

多くの業界で人材不足が深刻化していることは、人材、後継者、カルチャーを管理するためのアプローチが時代遅れで場当たり的な対応になっていることから生じるリスクを浮き彫りにしています。人材を管理する21世紀型のアプローチを構築する上で、取締役会はどのような役割を果たすべきなのでしょうか。

1,100人以上の経営幹部を対象に、取締役会と企業に影響を与える2024年と2034年を見据えたグローバル・トップリスクの調査結果(当社実施)に基づくと、いずれの年においても「優秀な人材の獲得・維持ができないリスクと後継者問題」が第2位、「人件費の上昇」が第9位にランクされました¹。もうひとつのリスクは、市場における新しいスキルを持った人材の不足によって、既存の従業員のスキルアップやリスクに多大な努力が必要となることで、2024年と2034年のそれぞれで6位と3位にランクインしています。このような結果は以前から現れており、現在と将来において必要とされるユニークな人材を惹きつけるために、組織が戦略を再考することの重要性を強調しています。

優秀な人材とカルチャーは関連しており、カルチャーは優秀な人材を引き寄せる磁石の役割を果たします。それによって、優秀な人材が革新的なカルチャーを生み出し、市場において競争力を保つことができます。時代の変化により、優秀な人材にはこれまで以上に多くの選択肢と機会があるために、会社への忠誠心は弱まりました。組織はデジタ

ル・サイドハスラー(自分の好きなことや趣味・特技を活かした副業)のように従来とは異なる競合に直面するなど、専門的な人材に対する需要は高くなっています²。これらやパンデミック、多様性への重点強化、ハイブリッドな職場環境、メンタルヘルスへの意識、ソーシャルメディア、テクノロジーの進歩に伴うスキルアップの必要性などの要因によって、労働力が強化され、有意義な仕事、成長の機会、柔軟性とワークライフバランスの向上、雇用主との価値観の共有に対する期待も高まっています。

多世代で構成され、流動性の高い労働力の採用は、もはやオンボーディングの問題だけではありません。人は仕事を辞めるのではなく、リーダーから離れるのです。学習と能力開発は、人が組織に留まるか辞めるかを定める大きな要素となっています。21世紀においては、ビジネス戦略と整合し、卓越した従業員体験を提供することに重点を置いた人材戦略を策定し、実施し、伝えることから成功が生まれます。こうした変化によって、人材と後継者問題は取締役会の大きな議題になっています。

1 "Executive Perspectives on Top Risks for 2024 and a Decade Later," Protiviti and NC State University's ERM Initiative, December 2023: www.protiviti.com/us-en/survey/executive-perspectives-top-risks.

2 Gen Zers Are Waving Goodbye to "Soul-Sucking" 9-to-5 Jobs as Social Media Convinces Them to Ditch Corporate Careers," by Orianna Rosa Royle, Fortune, March 1, 2024: <https://fortune.com/2024/03/01/gen-z-soul-sucking-corporate-careers-social-media/>.

新しい人材の現実を受け入れる

取締役会は、経営幹部のリーダーと最高人事責任者(CHRO)が、人材市場と経済状況の変化をきちんと理解していることを確認する必要があります。今日の人材に関する課題は、昨日までの考え方では解決できません。時間の経過とともに、より洗練された人材戦略の必要性は高まる一方で、人材管理を受動的な戦略に依存していることで引き起こされるリスクも高まるでしょう。以下は、経営幹部を関与させて人材管理の新しい常識を確立するうえで、取締役が考慮すべき4つの必須事項となります。

取締役会は、経営幹部のリーダーと最高人事責任者(CHRO)が、人材市場と経済状況の変化をきちんと理解していることを確認する必要があります。今日の人材に関する課題は、昨日までの考え方では解決できません。

持続可能な人材戦略を実装する。 取締役は、CHROまたはそれに相当する人物、およびその他の人事(HR)リーダーが、現在の人的資産とスキルセットの包括的な棚卸しを実施し、それらの資産とスキルセットを組織全体のビジネスの目的にマッピングし、正社員、契約社員、派遣社員、マネージド・サービス、アウトソーシング・プロバイダーなどの会社の人材獲得手段を通じてギャップを埋めるようにする必要があります。このプロセスは、人材市場の変動や離職率などの要因に応じて、少なくとも四半期ごとに(必要であればそれ以上の頻度で)繰り返す必要があります。

異なる考え方を育てる。 長期にわたって従業員を大切に扱うには、新しい考え方と配慮が必要です。上級経営陣は、人材市場が全体として軟調になっても、特定の人材は依然として雇用と維持が困難であることを認識すべきです。多くの人事部門は、21世紀に合わせた人材戦略を策定・実行するために必要な考え方やスキルとそれを支えるテクノロジーをまだ備えられていません。

人材に関するあらゆる行動を、企業カルチャーに合わ

せる。 カルチャーに関する経営陣の宣言と行動が相反する場合、従業員のエンゲージメントは低下し、離職率は上昇し、従業員体験が損なわれる可能性があります。獲得が難しいスキルを持つ人材の採用にあたって、高額なサインアップボーナスや給与が近年では一般化していますが、それを根拠づける会社の方針は、高額のおファーを受けていない他の従業員にどのように伝えられるのでしょうか。また、人員の調整が必要となった場合、その方針はどのように伝えられるのでしょうか。

人は仕事を辞めるのではなく、リーダーから離れるのです。学習と能力開発は、人が組織に留まるか辞めるかを定める大きな要素となっています。

データに基づいた意思決定を奨励する。 人材やスキルの定性的評価だけに頼るやり方は、もはや通用しなくなっています。取締役会は、勤怠、エンゲージメント、生産性、その他のインプットデータに基づく将来の人員変動予測を容易にする人工知能(AI)搭載のアプリケーションや高度なツールで、従来の人員計画や業績管理を補完しているかどうか、また、従業員の自己評価、マネージャからのサポート、従業員の感情のトラッキング情報などに支えられた、従業員や個人の業績に関してデータに基づく洞察をしているかどうかを確認する必要があります。役割の統合、再配置、および/または退職勧奨に関する決定は、それぞれのスキル、組織内の人間関係、性格の強み、および人材開発の履歴等のデータに基づいて行う必要があります。

取締役会の考慮事項

- ビジネス戦略の基盤となる短期・中期・長期の目標を達成するために、組織が必要とするリーダーシップ能力、機能面・業務面での知識、専門的な知識などのスキルや能力を明確に把握していますか。組織内にこのような能力があるのか、あるいは、短期的・中期的目標の達成を妨げるようなスキルギャップが組織内に存在していますか。私たちは、未来の仕事のために人材を育成していますか。

- 変化する市場にいかにか効果的に適応できるのでしょうか。従業員は、革新的で破壊的な変化に直面しても競争の先頭に留まれるよう、組織の変革を実行する準備ができていますか。予期せぬ試練にうまく対処できますか。
- CHROと人事チームは、ビジネスの目標の達成に限定的な影響しか与えずに、採用活動や人員規模を縮小することを必要に応じて可能とするような、データに裏付けられたパフォーマンス情報の洞察を得られていますか。例えば、人事リーダーはデータ分析や長期的な予測に基づいて労働力の変化を検討しつつ、同時に従業員体験に焦点を当てることができていますか。
- 外部から採用した人材を迎え入れ、貢献し成功できるようなオンボーディング・プロセスになっていますか。私たちの学習環境は、従業員の能力開発、そして従業員のレジリエンスの強化において、どれほど効果的なものなのでしょうか。私たちは、人々が情熱を注げる分野に人々を導いていますか。
- 当社のカルチャーに改善が必要な点はないでしょうか。例えば、離職率が高い部門における共通のパターンや課題を見出したり、または能力不足のリーダーが存在する可能性を考慮する必要はありませんか。私たちは、リモートワークが企業カルチャーに与える影響を効果的に管理していますか。
- 従業員満足度、退職理由、平均勤続年数などの面で考えると、当社の全体的な従業員定着率は、同業他社と比較してどうですか。
- 当社の役員および従業員の報酬体系は競争力があり、適切な報酬を提供する上で効果的ですか。基本給、インセンティブ報酬、手当を含む当社の報酬制度は、業績目標が達成され、その目標達成に伴うリスクも考慮したうえで、公正ですか。どのようにそれを判断しますか。

後継者育成計画と リーダーシップ開発の取り組み

Association for Talent Development(人材開発協会)

が240以上の組織を対象に実施したグローバル調査によると、調査対象となった組織の半数が後継者育成計画に取り組んでいるとする一方で、そのうちの60%はまだ計画を策定する段階であることがわかっています。また、この調査では、後継者育成計画の不備の主な原因として、経営幹部レベルの限定的な関与、リソースの不足、社内の知識や専門知識の不足が挙げられています³。重要なのは、有能なリーダーが去ったときに「他の誰かを雇えばいい」という考え方は、今後長く続くであろう現在の人材市場の現実と一致しないということです。

グローバル調査によると、調査対象となった組織の半数が後継者育成計画に取り組んでいるとする一方で、そのうちの60%はまだ計画を策定する段階であることがわかっています。

さらに複雑なことに、今日のリーダーたちが経営幹部レベルに昇進するまでに取ってきたやり方が、今日では通用しない場合があります。年配の世代では「ハッスル(努力)」に重点が置かれていましたが、若い世代は目的、価値観、アラインメントを求めています。例えば、年配の世代は「昇進するためには時間をかける必要がある」と考えますが、人材に対する現在の需要を考えると、新しい世代の考え方はそれとは一致していません。21世紀には、雇用主と従業員の関係に対する期待が劇的に変化するとともに、新たな従業員の価値感が出現しています。これは、データに基づく調査、人材不足、新しい世代の労働力、技術の進歩、社会規範の変化、従業員体験と優れた業績との間に新たに認識された相関関係等によるものです。この課題は、人口動態の変化によってさらに複雑になっています。米国を例にとると、高校の卒業生の数は、2025年以降の10年間で緩やかに減少すると予測されていますが、その主な理由は、不況による経済的混乱の中で子供の数が少ない家庭が多いためです⁴。

変化の規模の大きさは、過去に昇進をもたらした能力が、

3 "Succession Planning Is in Vogue, but Employers Diverge on Identifying Talent," by Ryan Golden, HR Dive, September 6, 2022: www.hrdiver.com/news/succession-planning-is-in-vogue-but-employers-diverge-on-identifying-talent/631169/.

4 "Birth Dearth Approaches," by Rick Seltzer, Inside Higher Ed, December 14, 2020: www.insidehighered.com/news/2020/12/15/more-high-school-graduates-through-2025-pool-still-shrinks-afterward.

将来必要とされるものとは異なっていることを示唆しています。それでは、組織はどのようにして後継者育成計画の能力を現状に適合したものとするれば良いのでしょうか。以下は、取締役会が経営幹部と関与する際に考慮すべき、影響力のある5つの行動です。

透明性を確立する。報酬の透明性については多くの議論がされているのと比較して、後継者計画の透明性については十分に着目されていません。新進のリーダーたちが、自分が将来の経営幹部候補として認識されていることを知らないことが多く見受けられます。女性管理職を対象とした調査が示すように、昇進の機会に関する認識不足は、従業員層によって度合いが違う場合があります。

維持すべき従業員を明確にする。離職リスクに対処するため、リーダーは、将来ビジネスを推進するために必要な重要スキルを持つ人材を組織内で特定する必要があります。多くが指導的役割を担っているベビーブーマー世代が今後5年から10年で引退していくため、これは重要なことです。組織の次世代リーダーを特定するプロセスは、将来のビジネス上の課題と機会の分析、それらのニーズに対応するために必要なスキルと組織的知識の評価に基づいて開発される必要があるとともに、有望なリーダーの評価とも関連付ける必要があります。重要な役割を担っている人々にとって、潜在的な損失の影響を認識することは重要です。このアプローチを実施しない組織は、十分な能力を持たない候補者に甘んじる一方で、貴重な将来のリーダーを失うリスクがあります。

離職リスクに対処するため、リーダーは、将来ビジネスを推進するために必要な重要スキルを持つ人材を組織内で特定する必要があります。

適切なコミュニケーションを行う。透明であるだけでは十分ではありません。多くの場合、現在のリーダーたちは具体的な昇進時期を認識していません。彼らに対するコミュニケーションの中で、その情報と理由、そして影響が、明確

に包み隠さず伝えられていれば、十分に理解してもらえるでしょう。こうした行動は、柔軟性の必要性和、個人に対する投資への組織のコミットメントを強調したうえで、計画を可能な限り実現可能なものとするために役立ちます。守れない約束をすることは避ける必要があります。

成長させる。先進的な組織は、組織階層の奥深く、マネージャ層まで焦点を広げることで、後継者育成計画を強化しています。マネージャ層の潜在能力の高いプロフェッショナルには、経営幹部クラスの幹部候補である上級管理職ほどの集中的な育成は求められませんが、企業全体で幹部層の人材確保とリーダーシップの継続性を維持するには、この層への配慮が不可欠です。リーダーシップの階層の初期段階にある、多くの場合は若手の階層においては、短期間での昇進の期待や、異なる従業員価値基準やリーダーシップ上の優先事項を持っている場合があります。このような違いを考慮し、リーダーシップ開発のための活動や潜在能力の高い個人とのコミュニケーションに反映させる必要があります。

測定する。重要業績評価指標(KPI)は、後継者育成計画にも適用されます。全米企業取締役協会(National Association of Corporate Directors)による報告書は、考えられる指標の例として以下を挙げています⁵。

- 「今すぐ登用可能」および「2～3年後に登用可能」とみなされる主要ポストの後継者数
- 高成長ポテンシャルを持ち、高業績であるカテゴリーに属する従業員の数と割合、およびその定着率
- 従業員の離職率(希望退職とその他の退職を含む)、欠員率、主要職種の採用までの平均期間
- 現在の労働力と候補者プールにおける各種属性の変化
- 従業員エンゲージメント調査の結果の変化 - 特に変革期(例えば、大規模な戦略変更、買収・売却の後)

取締役会の考慮事項

- 私たちの人材戦略は、リーダー人材と今後のリーダー候

5 NACD Blue Ribbon Commission Report on Board and Long-Term Value Creation, National Association of Corporate Directors, 2015, pp.28-29.

補を維持することに十分貢献していますか。

- 経営幹部の2～3レベル下の幹部候補者層における人員構成は、どの程度十分ですか。ここ数年間でどのように変化しましたか。また、その理由は何でしょうか。
- 私たちは、優秀な「Aプレイヤー」や有望なリーダーが誰なのか、認識していますか。どれだけ彼らをうまく成長させ、指導し、彼らの心をつかんでいますか。彼らを長期間放置するような事態を避けていますか。彼らが退職した場合に、その退職から学んだ教訓を、定着プロセスの改善に活かしていますか。
- 現在の人材市場を踏まえて、後継者育成計画やリーダーシップ開発能力を進化させるために十分な時間、資金、専門知識を投資していますか。ミレニアル世代が職場で重要な役割を担う中、私たちは世代間の違いに注意を払っていますか。
- CEOはリーダーシップ開発に関与していますか。後継者育成計画やリーダーシップ開発と連動した金銭的インセンティブを検討する必要がありますか。リーダーシップ開発活動は、企業のビジョンと価値観を支えるものになっていますか。
- 組織は、高い潜在能力を持つ人材のリーダーシップ・ネットワークを退職者も含めて築いており、就職希望対象として選ばれるような支持者グループを作り、仮に組織を離れた後でも現在のリーダーや将来のリーダーと長期間の関係を維持できていますか。

取締役会の人材オーバーサイトを実現する

以上の質問をすることで、取締役は、包括的な人材戦略や後継者育成計画に何を求めているのかについて、経営陣と戦略的なコミュニケーションをする機会を得ることができます。取締役会が人材と後継者育成計画に重点を置くうえでは、全体的かつ将来を見据えた取り組みが必要であり、その成功はいくつかの要因にかかっています。これらの要因には、取締役や経営幹部が適切な人材への意識を持つこと、人材戦略と関連する目標が企業全体に伝達されていること、それらを支えるテクノロジーと人的資本分

析への投資ができていないことなどが含まれます。上記の議論や関連する質問は、取締役が包括的な人材戦略と後継者育成計画に関して何を求めているのかについて、経営層に明確なメッセージを送る機会となるものです。

会社のビジネスに内在するリスクに応じて、取締役は以下のことを実施し、人材に関する監視体制を更新していく必要があります。

- 人材戦略と後継者育成計画に関する重要業績評価指標(KPI)を取締役会のダッシュボードに盛り込み、全体戦略と連動させて、実施状況とその進捗を監視する；
- 人材戦略と人材パイプラインを定期的に見直すために、十分な議論時間を確保する；
- 人材と後継者に関する戦略、方針、慣行を監督するために別の委員会が設定されている場合は、そこでの情報がすべての取締役に共有されるようにする；
- 人材戦略に関する取締役会でのプレゼンテーションや経営陣とのディスカッションの質を定期的に評価し、改善の機会を特定する；
- 取締役会が人材戦略の有効性にどのように貢献できるかを検討する。例えば、朝食会や夕食会などを通じた取締役と経営幹部とのインフォーマルな交流や、取締役会に合わせて開催されるタウンホールやフォーカスグループを通じて、経営層と若手リーダーが交流する機会などが考えられる。

取締役会にとって重要なことは明確です。人材獲得競争は変化しており、取締役はCHRO、人事チーム、経営陣が競争環境を理解していることを確認する必要があります。

プロティビティの支援

今日のダイナミックなビジネス環境では、社内の人材を評価し、新たなニーズに社員の能力を合わせていくことは、短期的・長期的な目標の達成を目指す組織にとって最も重要です。同様に重要なのは、人的要素が経営戦略に不可欠である環境を作ることであり、このアプローチが一流の人材を確保するカギとなります。従業員体験は、競争力

のある報酬、職場の柔軟性、最先端技術、プロフェッショナルとしての昇進の機会、活気ある企業カルチャーなど、さまざまな要素によって形成されます。

プロティビティは、現状の人材不足を特定し、そのギャップを埋めるための実行可能な戦略を考案することで、最前線でお客様の組織を支援しています。さらに、プロティビティは、目標とするビジネスの結果やポジティブな成果を生み出すために、卓越した従業員体験を構築し、企業を支援するために重要な役割を果たします。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。