

Board Perspectives

ISSUE 195

タレント・アドバンテージ：自社はそれを備えているか

組織における「タレント・アドバンテージ」とは、競合他社よりも優秀な人材の採用・育成・定着・最適配置を効果的に行い、さらに異なる世代から成る従業員を適切にマネジメントできる能力を有していることを意味します。取締役会は、経営陣がこのタレント・アドバンテージの獲得に取り組むことを期待すべきです。

タレント・アドバンテージは、企業がそのミッションの遂行において、優秀な人材やスキルを持つ人々の心を掴み、活用できていることの証です。ビジネスの文脈では、組織が独自の能力、専門性、適応力を備えた人材を有しており、それが高いパフォーマンス、イノベーション、そして長期的な成功を推進することを意味します。

さらに、タレント・アドバンテージを備えた企業は、継続的な学習への投資、競争力のある報酬制度、そして協働性と包摂性を重視した企業文化の醸成を通じて、人材を惹きつける強力な磁力を発揮しています。その結果、競合他社に先駆けてイノベティブな製品を市場投入し、業界環境の変化にも機敏かつ効果的に対応するとともに、高い従業員エンゲージメントを維持しています。要するに、優秀な人材が働きたいと考える職場を実現しているのです。

貴組織は、このような姿に当てはまるでしょうか。それとも絵に描いた餅でしょうか。あるいは、目指すべき理想像でしょうか。いずれにせよ、多くの経営者は、優れた人材を確保している組織こそが市場競争を勝ち抜くという点に異論はないでしょう。だからこそ、取締役会にはタレント戦略の方向性を定め、その実行を監督するという重要な責任があるのです。

タレントマネジメントの有効性を評価する

以下は、取締役が自組織における人材面での優位性を把握し、改善の機会を特定するために活用できる指標です。

- **従業員エンゲージメントおよび満足度スコア**：従業員のエンゲージメントおよび満足度が高いことは、前向きで建設的な職場文化を示しており、優秀な人材を確保するために不可欠です。
- **イノベーションおよび生産性の水準**：新製品の発売数や特許出願数といったイノベーションの指標と、生産性指標は、タレントが組織全体の成長およびパフォーマンスにどのように影響を与えているかを示しています。
- **市場でのポジションおよび競争力**：業界内における組織の立ち位置が、特に人材関連要素に関して競合他社と比較した場合、有意な人材面での優位性を示唆している可能性があります。
- **タレント獲得指標**：タレントの優位性は、優秀な人材を効率的に惹きつける能力に表れることが多いです。採用に要する期間、採用者の質、内定受諾率といった指標を分析することを検討してください。
- **定着率**：とりわけ高い成果を上げる従業員や、事業上重要なスキルを有する人材の離職率が業界水準を下回っている場合、それは良好な職場環境と効果的な人材マネジメントが実現されていることを示す指標となります。
- **パフォーマンス管理システム**：十分に整備された業績評価プロセスとフィードバックの仕組みは、従業員一人ひとりの目標を組織全体の目標と整合させるとともに、戦略に沿った成果の実現に対する説明責任を浸透させる役割を果たします。
- **ダイバーシティおよびインクルージョン指標**：多様性に富んだ人材構成は、組織の創造性や問題解決能力の向上につながります。組織内のさまざまな階層および職能における多様性指標を活用し、公平な採用・昇進慣行が確保されているかを評価するとともに、スキルギャップの特定とその解消に重点を置くべきです。
- **学習および人材開発(L&D)の機会**：プロフェッショナル開発プログラム、メンタープロセス、スキルアップ施策の展開は、従業員が変化するニーズに適應するために必要なスキルを身につける上で極めて重要です。

多くの経営者は、優秀な人材を確保・育成できている組織こそが市場で優位に立ち、持続的な成功を収めるという点に同意するでしょう。そうした認識の下、取締役会には人材戦略の方向性を定め、その実行を適切に監督する重要な責任があります。

人事部門については、取締役はその活動が収益や収益性の向上、株主価値の強化といった望ましいビジネス成果にどのように寄与しているかを確認すべきです。コンプライアンス、コスト抑制、タスク完了（例：採用完了までの期間）といった指標に注目するのではなく、タレントと価値の相関性を示す指標（例：完全な習熟までの期間）に焦点を当てることが重要です。

スキルベースのアジリティ施策は、組織がスキルギャップを迅速に特定・解消し、変化するビジネスニーズに対応して人材を配置できる能力を定量化するため、注目度が高まっています。現在の視点では、ここが競争の勝敗を分けるポイントです。取締役会は、採用人数そのものよりも、組織が主要な市場機会を獲得するために必要なヒューマン・エージェンティックAIスキルを備えているかどうかに関心を持つべきです。これはスキルの優位性、すなわちタレント・アドバンテージの中でも重要な要素です。

人材とスキル

タレント・アドバンテージは経営上の戦略概念であるのに対し、スキル・アドバンテージはその戦略を実現するための戦術的な基盤として機能します。スキル・アドバンテージは、現在および将来の事業課題に対応するために必要な能力を従業員が確実に備えられるようにすることで、タレント・アドバンテージの実現を支えます。タレントは、リーダーシップ、戦略的・分析的思考、創造性、感情的知性、カルチャーフィットなど、より広範な属性を含みます。一方、スキル・アドバンテージは、従業員が効果的な戦略実行に必要な技術的・専門的な知識を身につけることに焦点を当てています。この戦術的なアプローチは、よりアジャイルで将来に備えたワークフォースを育成することで、タレント・アドバンテージを強化します。

自社が現在保有しているスキルと今後必要となるスキルを正確に把握し、それらのスキルを獲得するための計画を迅速に策定できる組織（その手段が人材育成(Build)、採用(Buy)、外部リソースの活用(Borrow)、あるいは自動化ツール(ボットやAIエージェント)であるかを問わず)は、そうした対応に苦慮する組織に対して競争優位性を獲得することができます。変化のスピードが加速する今日において、取締役会は、人事部門および学習・能力開発(L&D)機能がこの領域で高い能力を発揮し、継続的に人材ポートフォリオを最適化できるよう確保することが不可欠です。これを怠ると、人材の定着や従業員エンゲージメントに関するリスクが高まります。なぜなら、需要が高い市場において必要なスキルを外部から確保するには多大なコストを要するためです。最終的に、スキル・アドバンテージの欠如は、市場環境の変化に迅速に対応する組織の能力を損なうことになります。

組織が現在保有するスキルと今後必要となるスキルを的確に把握し、それらを獲得するための施策を迅速に立案・実行できれば、そうした対応に苦慮する組織に比べて競争優位性を獲得することができます。

効果的なフィードバックメカニズムを探す

経営陣がフィードバックを真摯に求め、傾聴し、その意義を組織内に浸透させ、必要な変革を積極的かつタイムリーに実行する姿勢を持たない限り、タレント・アドバンテージを実現することは不可能です。この重要な前提のもと、経営陣が従業員の意識を把握し、率直な意見を収集し、改善点を特定できるような効果的なフィードバックメカニズムを構築する必要があります。

従業員エンゲージメントプラットフォーム、360度フィードバックプログラム、1対1のチェックイン、オープンフォーラムやタウンホール、ピアフィードバックを含む表彰プログラムは、重要なインサイトを収集するための有効なアプローチです。また、AIを活用したアプリケーションによる従業員の行動分析や、従業員フィードバックおよびコミュニケーションチャネルの継続的なモニタリングによる感情やエンゲージメントレベルの把握も有効です。最適なフィードバックメカニズムには、4つの重要な特性があります。

- **匿名性**：報復への懸念なく、率直かつ偏りのない回答を確保すること
- **実行可能性**：フィードバックに対応するという経営陣の意図への従業員の信頼を通じて、フィードバックを具体的な行動につなげること
- **頻度**：エンゲージメントを高く保ち、問題の適時把握を可能にする定期的なフィードバックサイクルを確立すること
- **透明性**：フィードバックをどのように解釈し、どのような対応を講じたのかについて、経営陣が明確に伝えること

従業員が、定期的に配信されるフォーマルなサーベイやより短いパルスサーベイを通じて真にエンゲージされている場合、フィードバックプロセスは、従業員が働きたい、チームとして協働したい、イノベーションを起こしたい、そして共に成功したいと思えるカルチャーの醸成に不可欠な、継続的に改善される従業員体験を推進します。エンゲージメントは信頼を構築し、長期的な組織の有効性と競争優位性に必要なアラインメントをもたらします。

タレントマネジメントに関する期待値の設定

人材戦略およびその実行を効果的に監督するために、取締役会はCEOおよびCHRO（最高人事責任者）と連携し、人材マネジメントの目標を全体的な戦略目標と整合させる必要があります。多くの人事部門では、依然として予算の約70%がオペレーション、給与、従来型の採用活動に充てられており、主要な

人材戦略とその実行を効果的に監督するために、取締役会はCEOおよびCHROと連携し、人材マネジメントの目標を全体の戦略目標と整合させるべきです。

組織構造、投資、マインドセットの抜本的な見直しが求められています。

イノベーションの抑制装置として機能しないようにするためには、人的資源（HR）予算を、組織設計、スキルセットおよび役割の再構成、そしてAI主導の組織における人間の貢献価値の高まりを反映した報酬戦略の再調整へとシフトさせる必要があります。また、CHROは自ら率先して取り組むべきです。プロティビティの調査によると、これらの経営幹部のおよそ半数が、今後3年以内にAIが有効活用されるHR業務は全体の4分の1未満にとどまると予想していますが、実際にはその大多数の業務が自動化に適していることが明らかになっています。明らかに、取り組むべき課題が残されています。

加えて、取締役会は、CEOおよび主要なリーダーシップポジションの後継計画を監督し、事業継続性と強固な経営陣体制を確保する必要があります。報酬委員会または指名・ガバナンス委員会がこの責任を担うことが多く、将来のリーダーとなる高潜在能力人材の特定、育成、メンタリングが適切に行われていることを確実にする役割を果たします。

取締役会にとって、タレントマネジメントの目標設定、戦略的なアラインメント、そして堅牢なサクセッションプランニングは、もはや前提条件です。**現在の環境下で取締役が直面している課題は、CHROおよび経営陣に対して、現在および将来の人的資本ニーズに対応するための適切な期待値を設定することです。**

この課題に対応するために、取締役会が先見的なトップの姿勢を設定する際に考慮すべき6つの期待事項を以下に示します。

価値志向のマインドセットを受け入れましょう。取締役は、HRリーダーや経営幹部からのプロアクティブなインサイトを期待すべきです。HRの将来的な価値は、組織設計、役割再設計、ワークフォースプランニング、先進的な人的資本アナリティクスにあります。この変革には新たなスキルと投資が求められ、HRリーダーは予算削減を受け入れるのではなく、再投資を主張する必要があります。AIによるコスト削減分をHRの成長とパフォーマンス向上のために再投資すべきだと主張するには勇気が必要ですが、実際の企業価値を生まない旧来のプロセスを捨てる謙虚さも求められます。ビジネス志向のアプローチを採用することで、HRはCFO、COO、CIOと並び、オートメーション投資の評価と優先順位付けにおいてその地位を確立できるでしょう。

労働力および人材ニーズをスキルの可用性の課題として再定義する必要があります。一般的な労働力の確保と、特定の高需要スキルを持つ人材の採用能力との間には明確なギャップが存在しています。AIの導入により初期

取締役会が考慮すべき HRへの6つの期待事項：

1. 価値志向のマインドセットを受け入れる
2. 労働力および人材のニーズをスキルの可用性の課題として再定義する
3. 要求と期待における世代間の違いに対処する
4. AIが労働力に与える影響に関するストーリーを自らコントロールする
5. 次世代の学習・開発(L&D)能力を開発し、職務の役割を継続的に再設計する
6. タレントおよびカルチャーのレビューについて定期的に報告する

キャリアのジェネラリスト人材の供給は増加していますが、最高AI倫理責任者(Chief AI Ethics Officer)やクラウドインフラストラクチャアーキテクトのような役割の採用は依然として困難です。この課題に対応するためには、スキルベースの人材計画、ダイナミックな職務設計、差別化された報酬体系、ターゲットを絞った採用および人材育成投資を通じて、スキルギャップに注力することが求められます。

要求と期待における世代間の違いに対処しましょう。世代間の多様な労働力の課題に対処し、人口動態の変化の影響を考慮することは重要です。なぜなら、現在の労働力は最大で4つの世代にわたり、それぞれがAIの活用、キャリア開発、作業形態の調整に異なる反応を示すからです。取締役会は、経営陣が世代的に多様なチーム間で効果的なコラボレーションを促進していることを確保すべきです。AIの採用に対する快適度やトレーニングニーズは年齢層によって異なるため、人事(HR)は、テクノロジーの全潜在能力を引き出すために、特注のAIスキル向上と公平な参加に焦点を当てるべきです。

AIが労働力に与える影響に関するストーリーを自らコントロールしましょう。AIガバナンスおよびチェンジマネジメントを事前に優先する企業は、「見切り発車」的なアプローチを取る企業とは異なり、投資対効果や従業員のエンゲージメントにおいてより良い成果を得ています。人事部門がAIに関するストーリーを形成しなければ、従業員は恐れに基づく憶測でその空白を埋めてしまう可能性があります。AIのアウトプットをレビュー・承認する「ヒューマン・イン・ザ・ループ」と、AIの目的を定義し、その境界を設定・監督し、結果を経験に基づき判断する「ヒューマン・イン・ザ・リード」とを区別する考え方が広まりつつあり、メッセージを策定する際に検討する価値があります。

次世代の学習・開発(L&D)能力を開発し、職務の役割を継続的に再設計することが求められます。多くの職務は長年にわたり固定化されてきましたが、AIのワークフローへの統合により、役割、責任、報告体制の継続的な調整が必要となります。既存の業務は自動化の観点から評価され、適切に再割り当てされるべきです。取締役会は、人事部門が業界の進化に合わせて従業員のスキルを強化するための戦略的ツールとして、継続的なL&D文化の推進を期待すべきです。アジャイルなL&D機能は競争優位性をもたらしますが、多くの部門では依然としてコンプライアンスやコンテンツ提供に重点を置いており、的確なアップスキリングには十分に対応できていません。AIスキルやテクノロジーの俊敏性に対する需要に応えるためには、人事部門がスキルギャップの特定、育成経路の設計、スキル習得の促進手法を改善し、先端技術に関するアップスキリングを目的とした教育機関とのパートナーシップも検討する必要があります。

AIガバナンスと変革管理を優先する企業は、投資収益率とエンゲージメントが向上します。

定期的にタレントおよびカルチャーのレビューについて報告を行ってください。エグゼクティブチームのタレントレビューは、リーダーシップの強み、スキルギャップ、それらに対応する戦略の有効性、さらに将来のワークフォースニーズ(例：データサイエンティスト、AIスペシャリスト、高度なデジタルスキルやクリティカルシンキングスキルなど)について、取締役会に貴重なインサイトを提供します。取締役はまた、職場の文化およびそれが従業員体験に及ぼす影響について、定期的な評価を期待すべきです。従業員の意見を重視し、エンゲージメントを促進する前向きな文化は、タレント・アドバンテージを維持するために不可欠です。上記の期待値を設定することにより、取締役会は人材戦略およびその実行に対する効果的な監督の基盤を築き、組織目標との整合性を確保し、持続可能なパフォーマンスを促進します。これらすべては、長期的な成功に寄与する人材優位性の獲得を目的としています。

著者について



Fran Maxwell

マネージングディレクタ、プロティビティ

Fran は、プロティビティの People and Change プラクティスのグローバルリーダーです。彼は25年以上にわたり、人事およびチェンジマネジメントコンサルティングの経験を有し、さまざまな企業や業界と協働して、差別化された従業員エクスペリエンスの構築や、効率的かつ効果的な組織設計を通じて、ビジネスパフォーマンスの向上を支援してきました。

プロティビティについて

プロティビティは、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予期せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25か国、90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、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人材・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとの的確なソリューションを提供しており、組織の変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。プロティビティは、2015年以来、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に継続して選出され、Fortune100の80%以上、Fortune500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、Robert Half Inc. (NYSE:RHI) の100%子会社です。