

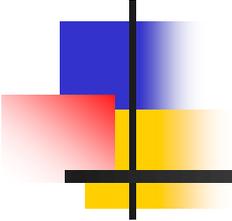
第55回

日本人材マネジメント協会 JSHRM 戦略的人材マネジメント研究会

ソフト立国のインドは、なぜタレント・マネジメントに 力を入れるのか？

いまやグローバル企業に欠かせないタレント・マネジメント

日本人材マネジメント協会JSHRM 執行役員
戦略的人材マネジメントセンター 代表
国際メンタリング&コーチングセンター 代表
(株)スマートビジョン 代表取締役
石川 洋



2018年3月17日（土）

戦略的人材マネジメント研究会の日程

- 15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介
- 15:30-16:10 **ソフト立国のインドは、なぜ人材マネジメントに力を入れるのか？**
ーいまやグローバル企業に欠かせないタレント・マネジメントー
報告者：日本人材マネジメント協会 執行役員 石川 洋
- 16:20-17:20 **インドでのタレント マネジメントへの取り組みと今後の展望**
報告者：(株)日立インフォメーションアカデミー システムソリューション
中根 敬司氏
- 17:20 -18:00 ディスカッション タイム
次回の発表者に関して
- 18:20 - 懇親会



今回の発表の道筋

ソフト立国のインドは、なぜ**タレント マネジメント**に力を入れるのか？

1. インドは、なぜIT大国になれたのか？
2. 元インド大統領の主導により、インド2020ビジョンを発表し、ソフト立国を目指す。
3. インド最難関の国立**インド工科大学IT（計21校）**の教授陣は、欧米有名大学卒業生揃い！
4. 欧米有名ビジネス スクールの最新人材**マネジメント・ガイドライン**で、**必須課目になったタレント・マネジメント**
 - 欧米ビジネス スクールの卒業生は、**タレント マネジメントの完備した企業**を志望
5. ソフト立国のインドでは、**優秀な人材が企業の生命線**になるため、**タレント・マネジメントに熱心**
 - ソフト開発の御三家、**TCS, Infosys, Wipro**は、**TMのソフト開発企業**であるとともに、**熱心なTMプロモーター**
6. **アジア最優秀企業ブランド賞**を独占する**インド企業！**
7. **グローバル ビジネス**で、重要性を増す**タレント・マネジメント**
 - 有名グローバル企業は、**優秀な外部人財**を獲得のため**タレント・マネジメント**を重視
8. 世界で一番、**タレントを獲得しにくい国、日本？**
 - **タレントミスマッチを解消するための最善の近道は、タレント マネジメントだ！**

インドは、なぜIT大国になれたのか？

- 80年代からの政府による国家戦略としての**初等教育**の普及
 - 小学校の増加と無料給食制度の実施
 - 特に、「**英語**」と「**数学**」の教育レベルが高い
- ITは、製造業のようなインフラは必要なく、人材があれば、増やせる
 - 「**英語**」が**共通語**であり、教育の基本が英語で行われた
- 1996年、元インド大統領が主導し、India 2020 Visionを発表。ソフト立国を目指し、IIT,IIM等の**高等教育機関**を積極的に設立
- 政府が主導する**バンガロールのテックパーク**に**欧米IT企業が殺到**
 - 多数の欧米IT産業が、バンガロールに**ソフト開発センター**を設置し、世界的なソフト開発拠点になった
- インドから汚職天国を解放するため、**欧米からの帰国組**の貢献は大きい
 - 世界の3000万人と言われる**NRI**が欧米IT企業との橋渡しを促進
 - 欧米の大学で学んだ**NRI**が帰国し、古い汚職の仕組みを崩していく上で、ITは、格好のツールになった
 - インターネットによる切符販売、電子決済の普及、ルールのオープン化、
 - **欧米IT企業**や**ITベンチャー**で経験のある**NRI**が、欧米企業のインド進出や新規産業の振興に伴い、欧米IT企業の経営幹部に抜擢された

タレント・マネジメントが普及した背景 インド：国策としてタレント育成方針

1. 国策として**タレントを育成**する方針
 - ネール元首相が音頭をとり、国立の高等教育機関を設立（IIM,IIT他）
 - カラム元インド大統領は、**インド2020年ビジョン**を提示し、その中で、タレント育成を重要な国策としている
 - インド政府機関での組織改革と**人材開発省MHRD**を創設
2. **NRI(Non Resident Indian)**が**3,000万人**（日本では印僑という）
 - その多くは、欧米の有名大学を卒業し、欧米で起業し成功
 - その後、帰国し、IIT/IIMの教授陣、インド産業の発展に貢献した人が多い
3. **英語を話せるインド人**は、全体の**5-10%**にしか過ぎないが、多数部族間では、英語が**共通語**であり、高等教育の場でも、**英語が共通語**に！
4. その結果、国ぐるみで、タレント育成に傾注。その中でも、潜在能力に力点をおき、**グローバル・リーダー教育**を熱心に進める機運が増した。
 - 影響力を与えるリーダーシップ教育に力点
 - 経営幹部が、HRリーダーとして活躍
 - 土曜日は、社内でリーダーシップを学ぶ日
 - 従業員の感性、多様性を理解することを重視（特に多宗教、多民族への理解）
 - スtock・オプション、持株制度が多い
 - 成功への限りない情熱

インド元大統領が目指した**India 2020 Vision**

- 1996年4月、TIFAC(Forecasting and Assessment Council、情報技術予測評価委員会)が第9次5カ年計画(1997-2002)を発表
 - India 2020 Vision を実現するためのインド政府の政策ガイドライン、その戦略、政府の行動計画、産業・研究開発機構、学術組織への提案
- 1996年8月、Technology 2020 Vision (India 2020)を発表
 - 2020年へのインドのビジョンと、そこに至るまで、政府、各種機構、産業界が取るべきステップが述べられた
 - その中で、農業やインフラの強化は、当然のことながら、次に力を入れる
 - ① 先端技術：先端材料、**戦略産業とサービス、ソフトウェア開発、IoTやセンサー、電子機器と通信**、
 - ② エンジニアリング業：よりクリーンな化学処理産業、**薬学**、ヘルスケア他
 - ③ ライフサイエンスとバイオテクノロジー、生物の多様性
 - 機械工業のリーダーになるには、**ソフトウェアの開発力**に力点を置く
 - **CAD/CAM**に加え、付加価値のあるソフトウェアにより、機械などの重要な分野で主導権を握る、特に、製造、化学、コンピュータ シミュレーションでは、環境に配慮した、化学物質、特殊化学、生産分野でのソフトの役割が増大
 - **医療分野**では、先端材料、センサー、電子機器をつなぐソフトが要になる
 - 現在注目の**IoT分野**でも、その要になるのは、ソフトであり、このリーダーになる

インドでは、Ministry of Human Resource Developmentが国全体のHRDを推進

- インドでは、1985年にMinistry of Educationから、Ministry of Human Resource Developmentに改名して、国全体のHRDを推進
- 特に、大学以上の高等教育には力を入れている。その中でも、**国立の Indian Institute of Technology (IIT) 及び Indian Institute of Management (IIM)** は、最難関の大学として有名。
- **奨学金制度の確立**にも力を入れた
- **UNESCO、欧米の有名大学と連携**し、欧米の有名大学の優秀な卒業生を教授陣として採用。
- その中でも、**タレント マネジメント**を政府機構や企業への導入を推奨し、強力な支援をしている。

Ministry of Human Resource Development

 MHRD Government of India Ministry of Human Resource Development	
Ministry overview	
Jurisdiction	 Republic of India
Headquarters	Shastri Bhawan, Dr. Rajendra Prasad Road, New Delhi
Minister responsible	Prakash Javadekar, Minister of Human Resource Development
Deputy Ministers responsible	Upendra Kushwaha, Minister of State Satyapal Singh, Minister of State-Education
Child agencies	Department of School Education and Literacy Department of Higher Education
Website	mhrd.gov.in

多数のビジネス・スクール、HRM関連団体が インドのタレント・マネジメントの実現を支援

- ネール元首相の音頭により、1951年に最初のIIT設立後、今では16校。学部生、15,500人、大学院生12,000人。今後は、5校を増設し、計21校になる
- インドでは、ビジネス・スクールが92校、この中にはIIM(Indian Institute of Management)が、現在13校ある
 - インド国立のMBAとして、IIMを設立。競争率は各大学院ごとに例年250~500倍。競争率はアフマダーバード校が最も高く、合格者の正解率は98%と言われる。
 - ビジネススクール・ランキング：
フィナンシャル・タイムズ2011調査で、IIMA校（アフマダーバード）が11位
インドでのビジネス・スクール・ランキングで、IIMA校（アフマダーバード）が1位
 - IIMBでは、MDPコースにTMを含め、タレント マネジメントワークショップも開催
- 欧米のハーバード大学、ペンシルバニア大学 ウォートン校、MIT、等
がタレント・マネジメント・ワークショップを開催、これらの有名校の
卒業生が現在、教授陣としてタレント マネジメントを指導。
- 人材マネジメント（HRM）関連団体
 - NHRDN(National HRD Network) 会員12,500名以上
 - SHRM India : <http://www.shrmindia.org/>
 - World HR Congress : <http://www.worldhrdcongress.com/Index.html>
 - Employer Branding Awards : <http://www.employerbrandingawards.com/>



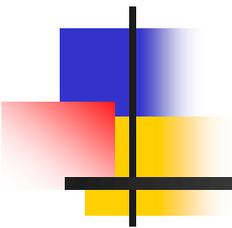
AACSB/SHRMが明らかにした 新HRM課程2010(学部/修士)のガイドライン概要

必須な領域	統合的に進める領域	補足的に適用する領域
従業員と労働者との関係、労使関係 (従業員エンゲージメント、交渉術他)	倫理(モラル、価値観、モチベーションの改善)	ダウンサイジング
法令関連(各種の雇用法、条例、衛生関連他)	グローバル化	HRキャリア計画(リーダーシップ、メンタリング)
職務分析と職務計画	組織内で人事の役割分担	人事情報システム(HRIS) (ソーシャルメディア関連を含む)
人材マネジメント関連指標の設定と測定、人事考課やキャリア評価制度の仕組みづくり (EVA、HRと組織のスコアカード、ROI、予測分析も逐次導入)	多様性 ある人材の活用法及び グローバルでの移動性の改善	社内コンサルティング (コーチング&カンセリングスキルの向上)
パフォーマンス・マネジメント (個人と組織) (従業員パフォーマンス測定/フィードバック、パフォーマンス改善活動、人事考課、組織的な効果改善計画の立案と推進)		M&A
人材採用と職場配置(導入訓練を含む)		アウトソーシング
戦略的人事 (Strategic HR) (SBPとして、中長期的な視点で戦略の設定と導入法、CSR戦略、 ミッション/ビジョン 経営、組織の効果性、アライメント他)		サステナビリティ/CSR
Total rewards(報酬計画と社会保障の統合的検討)		
トレーニングと人材開発 (ニーズ・アセスメント、 コンピテンシーモデル 、 研修効果測定/評価 、 ROI測定 他)		
戦力計画とタレントマネジメント (将来必要な戦力計画、ギャップ分析と人材獲得、効果的な人材活用と人材開発の実践、エンゲージメントの改善を促進し、人材維持、後継者養成の仕組みづくり他)		
チェンジ・マネジメント(修士コース)		
職場での健康管理、安全とセキュリティ(学卒)		

SHRMのHR戦略の最重要課題として、 位置付けられた**タレント マネジメント**

- **HR Strategy** can influence a primary lever of organizational strategy.
 - **Talent management**
 - **Workforce planning**
 - Compensation
 - Employee engagement
 - Organizational effectiveness
 - Diversity and inclusion





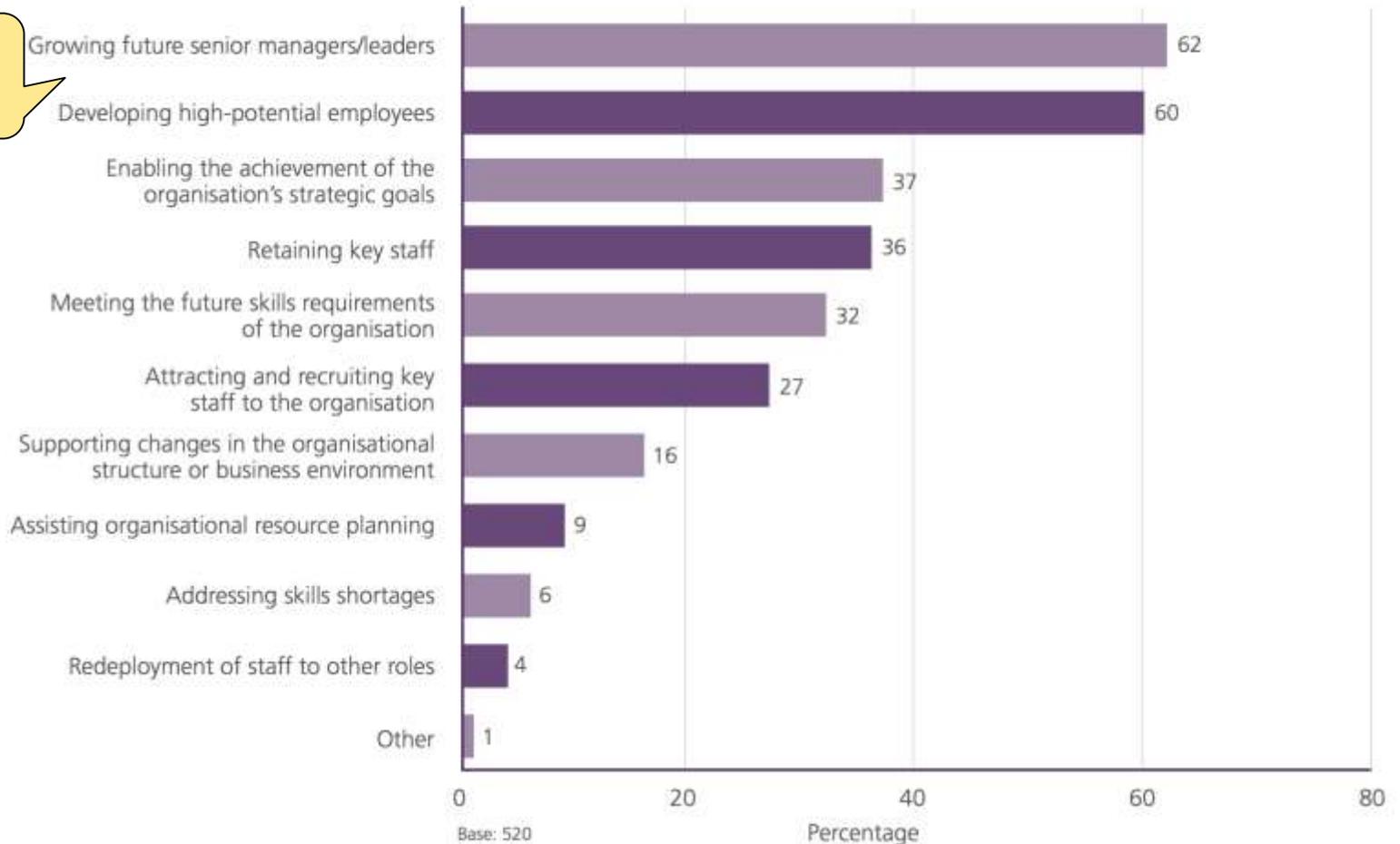
タレント・マネジメント (TM) が 世界で一番普及する**インド**では、一体何が？

- TMの普及率：**インド**(86%),**UK**(60%),**米国**(57%)
(出典：International learning and talent development comparison survey2011 by CIPD/SHRM)
- インドでTMが普及した背景と期待
 - **卒業生と企業のニーズ**にミスマッチが大きく、就職難があり、大手企業では、将来を見据えた戦略的な人財活用、人財開発計画の実現が重要と認識。
 - 企業イメージを高め、優良グローバル**人材の獲得と定着**を容易にする仕組みづくりを重視している
 - 欧米企業とのやりとりができ、組織をまとめられる**上級グローバルリーダー/マネジャー**の育成を重視している
 - ソフト開発受託サービス、研究開発に熱心な製薬業、医療機関、映画産業等の人財が要になる企業・組織が比較的によく、人的資源の開発に一層力をいれるべきとの経営者の意識が高い
 - **潜在能力**を生かす機会をつくり、結果に結びつける職場での支援が必須と考えている
 - 欧米諸国等を相手にするグローバル企業が多いため、**地域間での人材の異動**を容易にする仕組みづくりを重視している
 - まだ活かされていない**女性人財を積極的に活用**する取り組みを重視している

TMを導入する最大の目的は？

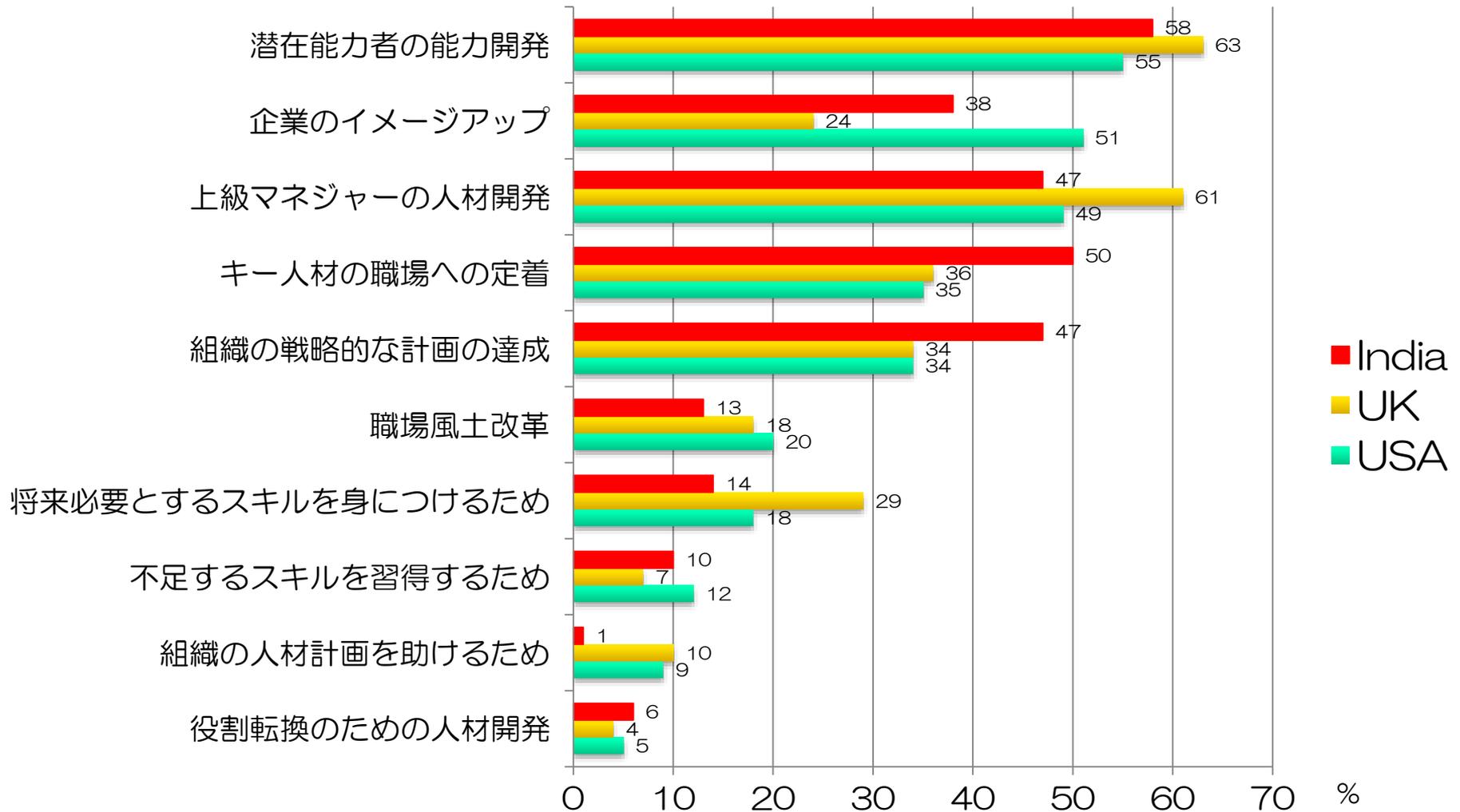
潜在能力者だけでなく、シニアマネジャーの成長に貢献

Figure 7: Which three of the following best represent the main objectives of your organisation's talent management activities? (% of respondents with talent management activities)



潜在能力者だけでなく、マネジャーの成長に効果が

米英印タレント・マネジメント導入目的

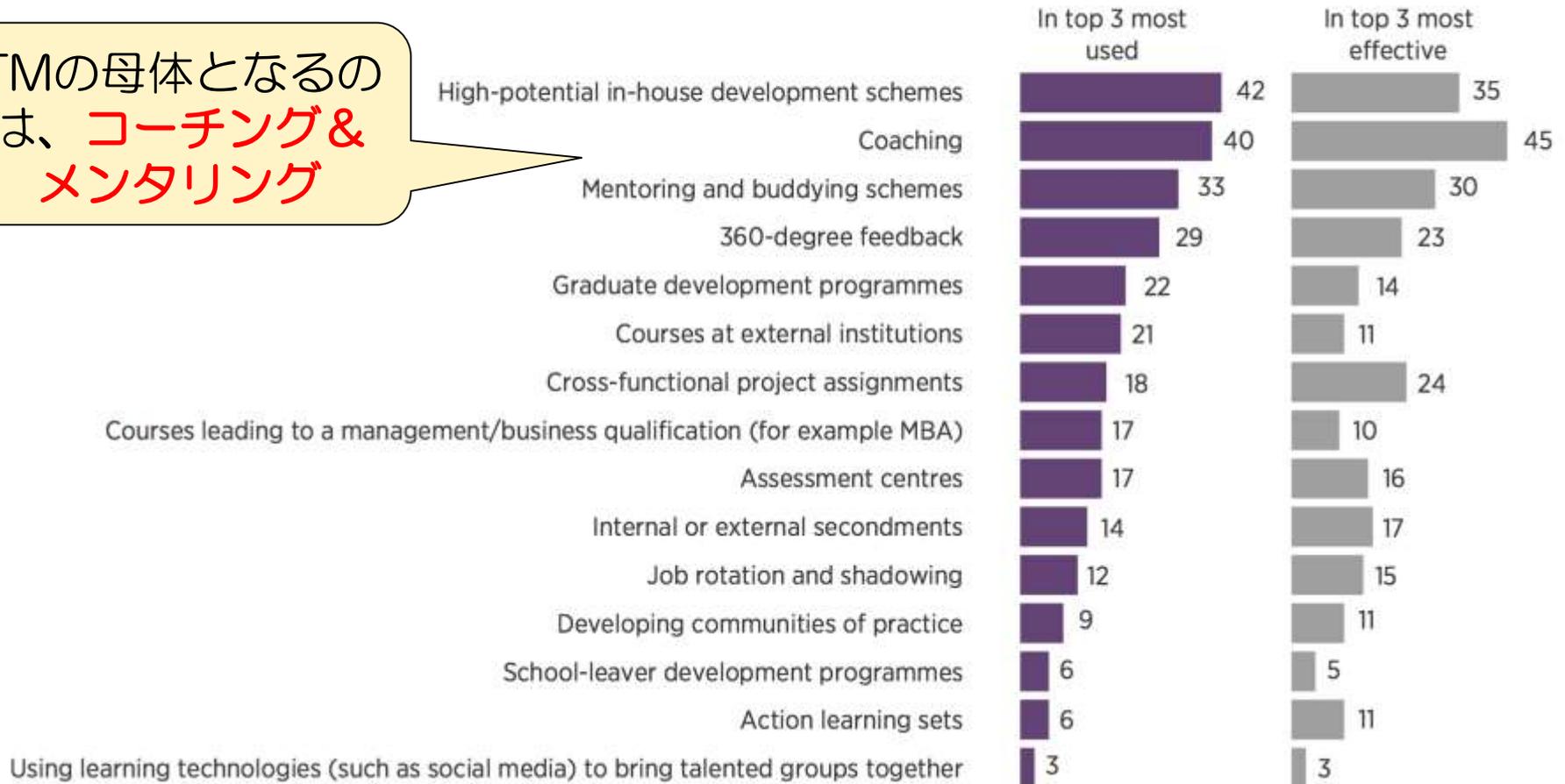


出典：International learning and talent development comparison survey2011 by CIPD/SHRM

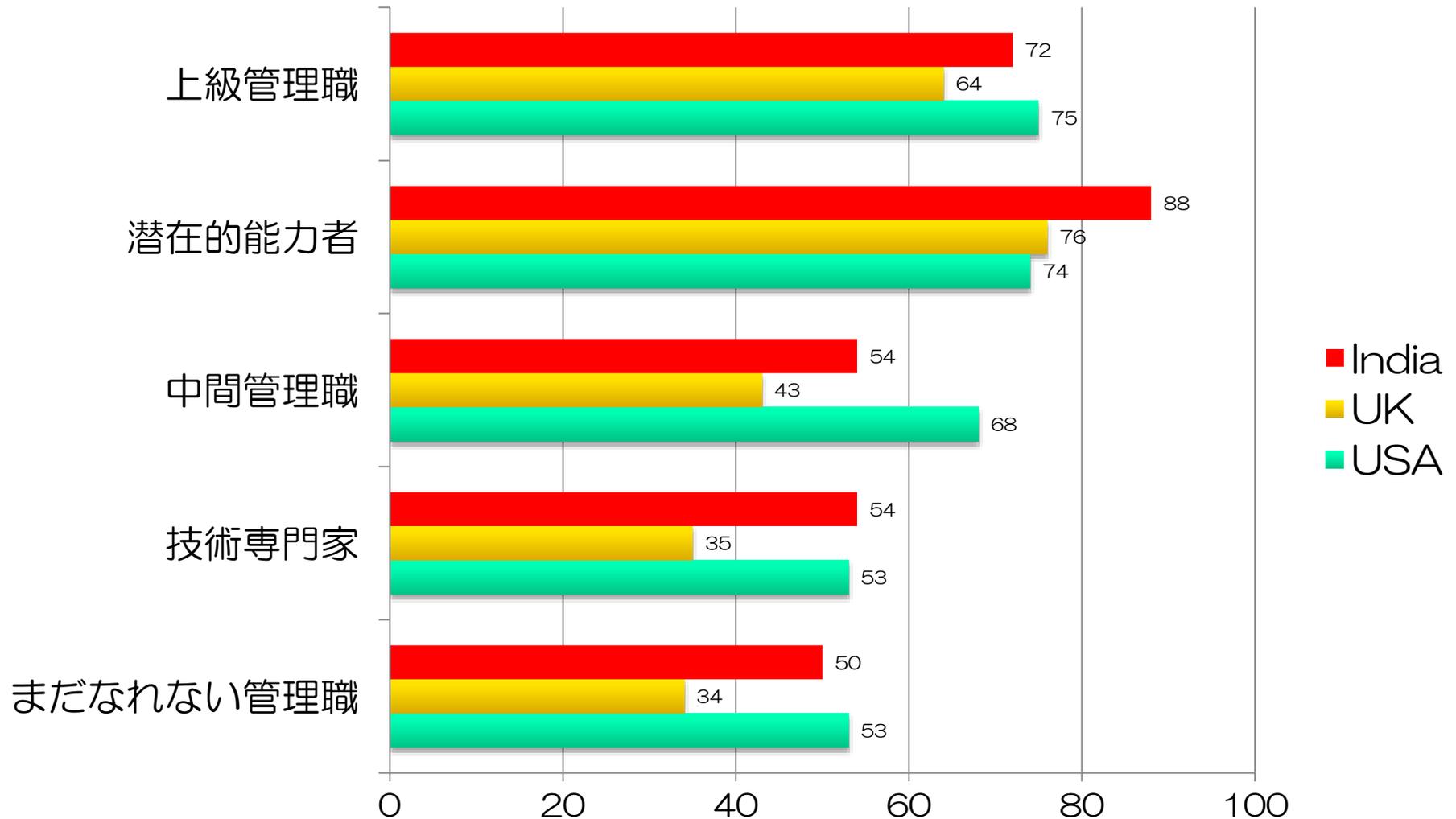
TMでは、どんな活動が有効なのか？

Figure 16: Which three of the following talent management activities are most used and most effective in your organisation? (% of respondents with talent management activities)

TMの母体となるのは、**コーチング&メンタリング**



上級管理職や潜在的能力者が タレント・マネジメントの主な対象者！



出典：International learning and talent development comparison survey2011 by CIPD/SHRM

アジア最優秀企業ブランド賞を独占する インド企業

- アジア最優秀企業ブランド賞10
(①-⑩まで、すべて企業が対象)
 - ① **Talent management**
 - ② Best **HR Business strategy**
 - ③ Managing Health at work
 - ④ Excellence in HR through Technology
 - ⑤ Innovation in recruitment
 - ⑥ Innovative **retention strategy**
 - ⑦ Innovation in **Career development**
 - ⑧ **Global HR strategy**
 - ⑨ Excellence in Training
 - ⑩ Best employer of the Year

■ 2007-2011主な受賞企業

(その多くがインド企業、或いはインドに拠点を置く外資系企業)

- **LG Electronics India** (累計27回受賞)
- **ICICI bank** (累計19回)
- **Tata Group** (累計12回以上)
- **Standard chartered Bank** (累計12回以上)
- **Hindustan Uniliver** (累計10回以上)
- **Essar Group** (累計10回)
- **Infosys** (累計8回以上)
- **Wipro infotech** (累計7回以上)
- **HDFC bank** (累計3回以上)
- **Xerox India** (3回以上)
- **HP Global India**
- **Air India**
- **SAP lab India**
- **Pepsico India** 他



インドでは、HRMの整備状況によりトップ
タレントが集まることから、各社競って、H
Rブランド向上に力を入れている

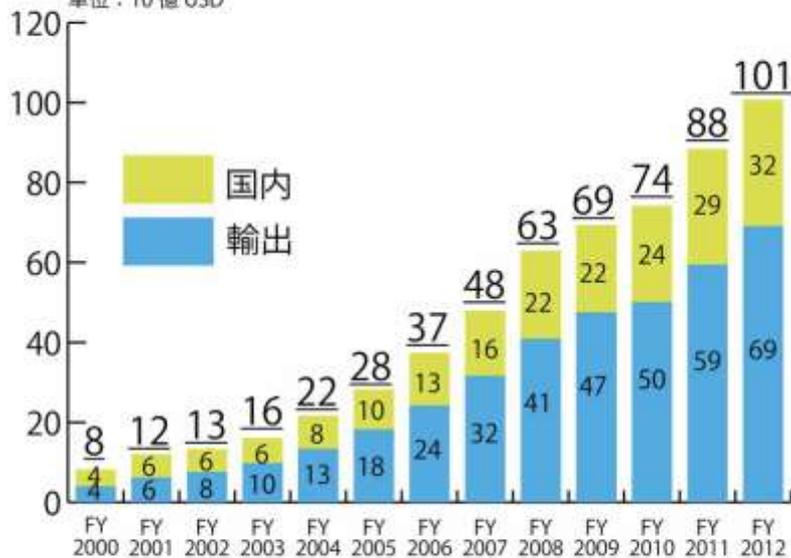
インドのITサービスの69%は、欧米向けの輸出

インド経済は、欧米企業との密接な関係で成り立っている

米国IT産業の裏方として、インドが支えている

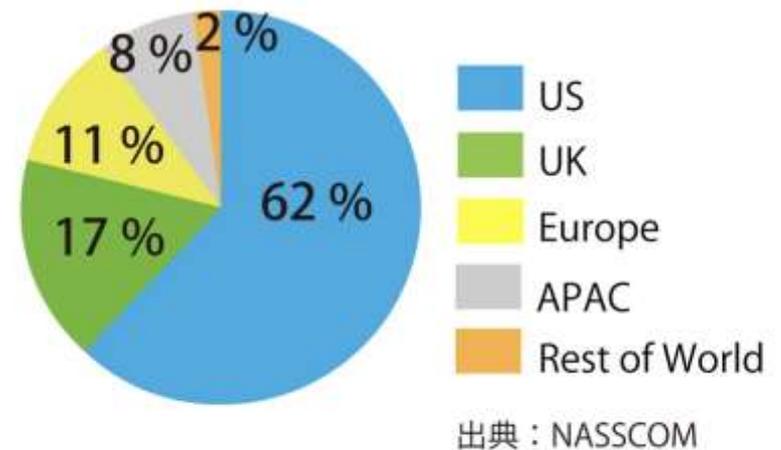
Indian IT-BPO revenues

単位：10億 USD * includes hardware revenues



Source: NASSCOM (National Association Of Software and Services Companies)

地域別 インド IT-BPO (2012年)



大手IT Service企業の大半はインド系

しかも、バンガロールかムンバイにある

Firm	Revenues	Employees	Fiscal year	Headquarters
Tata Consultancy Services	\$16.5 billion	371,000	2016	Mumbai, India
Cognizant Technology	\$13.5 billion	260,200	2016	Teaneck, New Jersey, U.S.
Infosys	\$10.28 billion	205,000	2016	Bangalore, India
Wipro	\$7.98 billion	172,912	2016	Bangalore, India

Bangalore の多国籍企業

Software / Internet

- Microsoft
- IBM
- Hewlett-Packard
- Accenture
- Adobe Systems
- Novell
- Oracle
- SAP
- Intuit
- McAfee
- VeriSign
- Google
- Yahoo
- Amazon.com
- AOL
- Akamai
- LinkedIn
- eBay
- VMware
- Citrix Systems

Bangalore の多国籍企業

Semiconductor

- Intel
- Texas Instruments
- Qualcomm
- AMD
- TOSHIBA
- ARM
- NVIDIA
- STMicroelectronics
- Broadcom
- Freescale Semiconductor
- Cypress Semiconductor
- Synopsys

Bangalore の多国籍企業

Telecom / Networking

- Nokia
- Motorola
- Samsung
- LG Electronics
- ZTE
- Cisco Systems
- Juniper Networks
- Ericsson
- Alcatel-Lucent
- Nokia Solutions and Networks
- Huawei
- Avaya
- AT&T

Server / Storage

- EMC
- NetApp
- Dell

Bangalore の多国籍企業

Medical Equipment

- Philips
- General Electric
- Siemens

Consumer Electronics

- Samsung
- LG
- SONY

Automotive / Industrial

- Bosch
- Mercedes-Benz
- Honeywell

欧米IT企業の研究拠点として発展する バンガロールのTech Park



インド南部にあるカルナタカ州の州都「バンガロール」



ソニー、ノキアが入居するプリンダバン・テック・ビレッジ

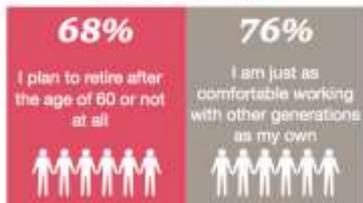


ヤフーやテキサス・インスツルメンツなどが入居しているバグマニーテックパーク

最先端のIT企業が勢揃いのインドIT企業の の職場を見れば、将来の職場がわかる！

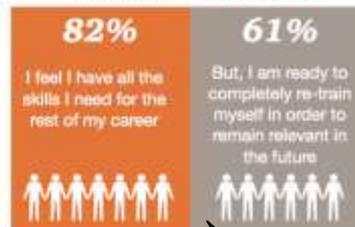
多世代が同居する職場

Multi-generational



*Employees in India retiring after the age of 60 is currently at 38%

Adaptable yet self-assured



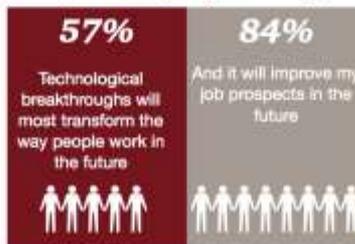
柔軟な適応力、
将来必要なキャリアを貪欲に求める姿勢

"The costs of acquiring information and communication technology (ICT) has fallen to incredibly low levels, and whoever takes advantage of information innovation will win in the marketplace."

Shigetaka Komori
Chairman and CEO, Fujifilm Holding Corporation



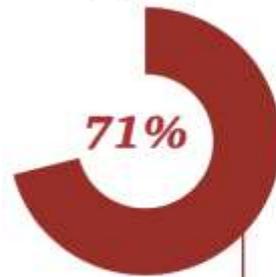
Open to adopting technology



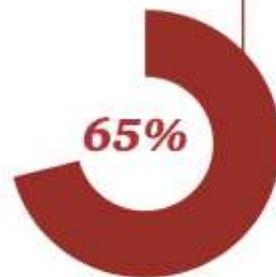
先端技術を早く取り込み、将来に備える姿勢

インド企業の経営者は、人材育成・人材開発が「企業成功の鍵」だと認識！

Demographic shifts

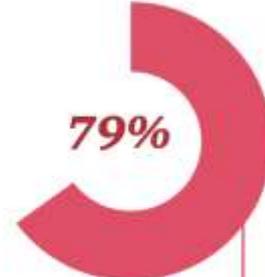


of Indian CEOs recognise demographic shifts as a trend that will transform business.

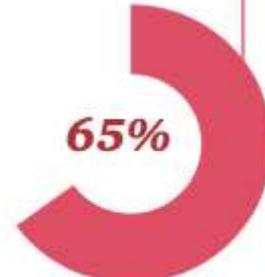


of Indian CEOs are investing or plan to invest in revamping their talent strategy.

Technological advances

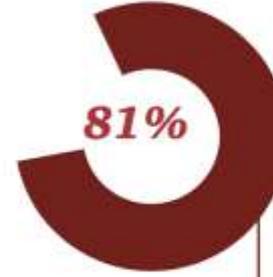


of Indian CEOs feel that technological advances will transform their business over the next five years.

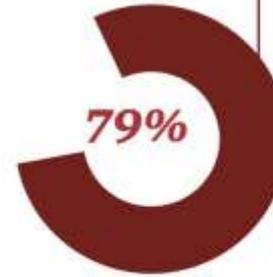


of Indian CEOs are investing in or have concrete plans of investing in their technological upgrades.

Skill development



of Indian CEOs view availability of skills as a potential business threat to their organization's growth prospects



of Indian CEOs say creating a skilled workforce is a key priority in the next three years.

"India's biggest advantage lies in its demographic dividend."

Chanda Kochhar
MD, ICICI Bank

"As an organisation, we are increasing investments in L&D to be future ready."

Preetha Reddy
MD, Apollo Hospitals

グローバル ビジネスを成功に導くために 生まれたタレント・マネジメント

項目	従来のヒューマン・リソース・マネジメント (HRM) では？	グローバル・タレント・マネジメントでは？
メンバーの呼び名	人材 (HR) や労働者 (labor) 最近では、人財 (Human Capital) として尊重 使える人財になるように弱点補強	たくさんいる 単純労働者 (Labor) と数が少ない 技能労働者 (タレント/才能ある人) をキチンと把握し、 将来必要になるタレントに近づくことを目指し 、埋もれたタレントをどう活かし、そのタレントを更に伸ばし、業績に結び付けられるのかをテーマとしている
マネジャーの呼び名	HR マネジャー (人事部のマネジャーとして各事業部を支援)	タレント・マネジャー (組織横断的にタレントを発掘し、全社的に人財活用、人財開発を主体的に進める役割)
キャリア評価	ガイドラインはつくるが、評価は配属部門が決める	グローバルな視点で、ガイドラインを設定し、 組織横断的な人財活用がスムーズに出来る様に配慮
将来の戦力計画の策定	経営企画等の別の部門が担当	現在の社内外のタレント状況、将来必要になるタレント予測とのギャップ分析を行い、グローバルで、 戦略的なタレント活用とタレント開発 を全社的に実施
人材活用法	配属部門に任せる	多様性ある人財をグローバルな人財活用を通して、職場を活性化し、 イノベーション (変革) の起きる職場 を目指す
人材開発法	イベント中心、スキル中心の活動が多い	職場との連携プレイが重要、適切な キャリア評価 の実施と、研修、各種のプログラムの効果性を高めるため、 効果測定/検証 は重要。

2020年グローバル企業になるための7視点

1. アジア等の急成長する地域を取り込み、海外比率を大幅に増加しようとする流れが顕著に！
2. 現地会社の**リーダー/マネジャー職の現地化**が進み、**真のグローバル・リーダー/マネジャー**が求められる時代に
 - **現場の知識とグローバルな視点**の両面で見れるグローバル人材を重視
3. 高速ネットワークの低価格化、ソーシャル・ネットワークの発展により、**海外へのアウトソーシング、グローバル人財の大幅増員**、各種の契約社員、アルバイト、パート、テレワーク等の多様な労働形態の増加
 - 事例：中国、大連への給与計算・コールセンター業務のアウトソーシング等
4. グローバルな就業形態を前提とした**グローバルなコミュニケーション・スキル**、国や民族、宗教、文化による**多様な価値観**を理解し、これに効果的に対応する**実践力**が求められる
5. 社内外の**問題解決**、プロジェクト間での**調整業務**、技術的な課題以外の人間関係上の問題を解決する能力が求められる
6. 多様な意見が続出する状況でも、**決断力**が求められ、パフォーマンスベースの給与体系、継続的な学習機会、グローバルな仕事の機会、キャリア達成支援やインセンティブの仕組みが求められる
7. 「人財は、**会社の共有の財産**（タレント・プール）」の基本理念のもと、「互いに磨き合う職場（リアル）/バーチャル空間（SNS）」が必須に

タレントマネジメント環境が必須の条件に

戦略と実行とのギャップを狭める有効な手段として、タレント・マネジメントを重視！

計画/戦略

実行

成果

実行時の不適切な処理により37%の価値を失っている

- 戦略や目標の意味を理解していない
- 適切なモチベーションがされていない
- 社員をフルで活用出来ていない
- 50%以上の社員の能力を浪費している
- 戦略の意味の取り違い
- やるべきことの中身が不明確
- 責任の所在が不明確
- 業績評価モニタリングが不適切
- 成功時の報酬が不明確
- 縦割り組織、組織風土による障壁がある

ビジネスとの関連性の改善
Business Alignment

人材パフォーマンスの改善
Capability(実践力)
Engagement
(真剣な仕事への取組)

タレントマネジメントの必要性

会社のグローバルHRの発展段階にて、 タレント・マネジメントは、欠かせない仕組みづくり！

GLOBALIZATION OF HR

- The world of work is getting increasingly complex
- Globalization is growing despite of the rise of economic nationalism
- New global approach to HR requires balance, skill and agility
- HR professionals expected to develop a global mindset
- Key to building a successful global organization is global talent management

- 複雑化する世界
- 経済での民族主義的な動きのなかで、グローバル化は、更に進んでいる
- HRのグローバル化に伴い、更なるバランス、スキルと迅速性が求められている
- HRプロは、グローバル心を育てることを求められている
- グローバル組織で成功するには、**グローバルタレント・マネジメントの構築**が不可欠です。

HOW TO BUILD A WORLD CLASS HR TEAM

FOUR STEPS



HRのグローバル化が進む現在、どうグローバル心を育て、成果に結び付けられるか、その最適策として、タレント・マネジメントの導入が進んだ。その実現には、まず、次の4つのステップが求められている。

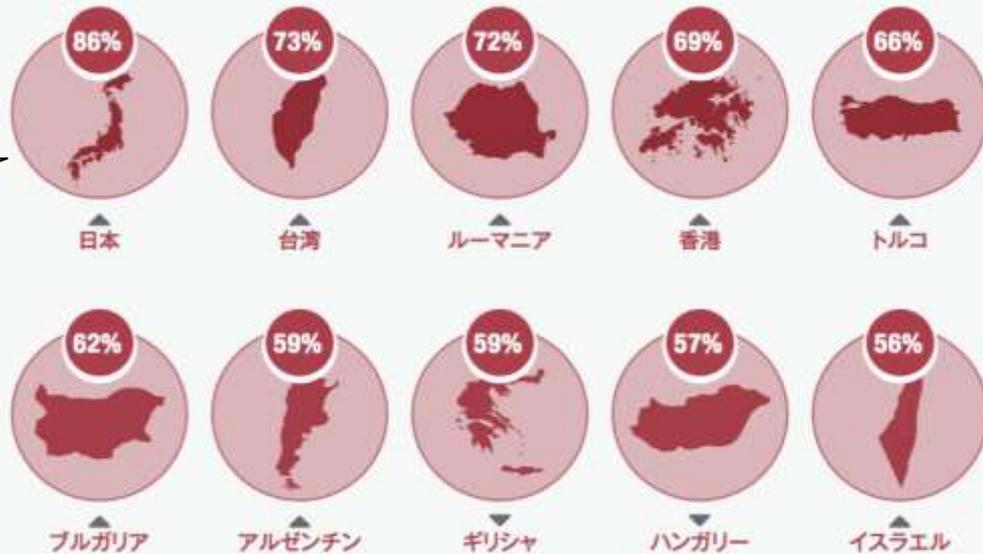
国と民間企業が一体となり、 グローバル化を推進する韓国と日本の独自路線

項目	欧米路線を手本とする韓国の特徴	閉鎖的な独自路線をとる日本の課題
リーダーシップ	トップの強いリーダーシップ	強いリーダーの不在
スピード	スピード経営	意思決定に時間がかかり、課題を先送りする傾向
グローバル化	グローバル経営を基本に 積極的なグローバル・リーダーの育成	海外駐在を嫌う若手社員 語学学習が先行、上長・先輩を立てる職場風土 グローバル・リーダーが不足
HRM改革	徹底した実力主義と若返り人事制度	平等病、派閥の横行、評価の説明責任が不十分 結果主義の横行によるモラルの低下
最新HRMの導入の意欲	ATD（400名）、SHRM（130名）への多数の代表団	ATD（100名）、SHRM（34名）と韓国の1/4以下
海外留学生数	近年、欧米有名大学への留学生が急増	就活に不利と判断する傾向強く、急速に減少
市場研究	サムソンの地域専門家制度 他	海外での市場把握が不十分で、新興国で苦戦
政府の中小企業の海外進出への支援	例えば、環境分野では、政府が中小企業を強力に後押し、一部の業種では、政府推薦の御用業者も存在	JETROが現地事務所を通して支援 政府が、一部企業の後押しはすべきでないとの方針により、情報交換に留めている
インフラ輸出	大統領自らがトップ外交	コンソーシアムでの受け入れ態勢を整備中
FTA戦略	積極的なFTA戦略で、欧州、米国他の多くの国との自由貿易化を実現	農業の全面自由化を求められない国を優先して交渉
標準化活動	国が音頭をとり積極的に推進中	各企業が努力中なれど、欧州勢が強く、苦戦中。

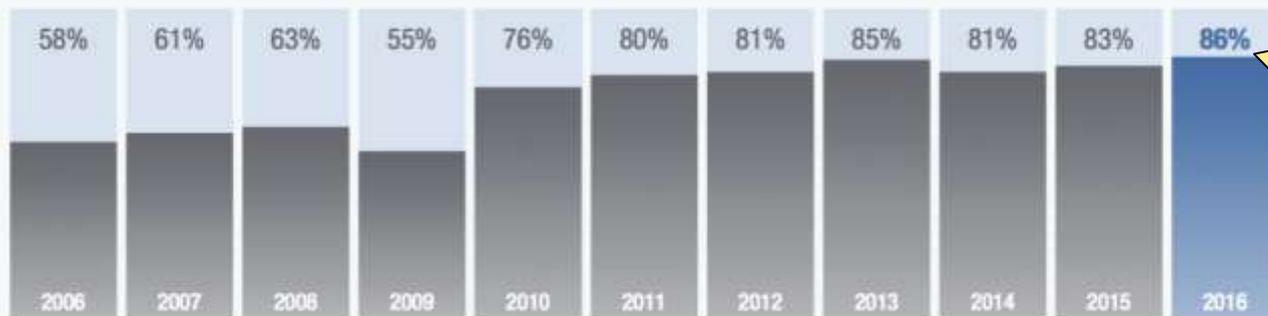
世界で一番人材採用の難しい国、日本

日本は、採用
困難度が最悪
で、それが
年々悪化して
いる

人材不足を
感じている国
トップ10



86%の企業が人材不足を感じている

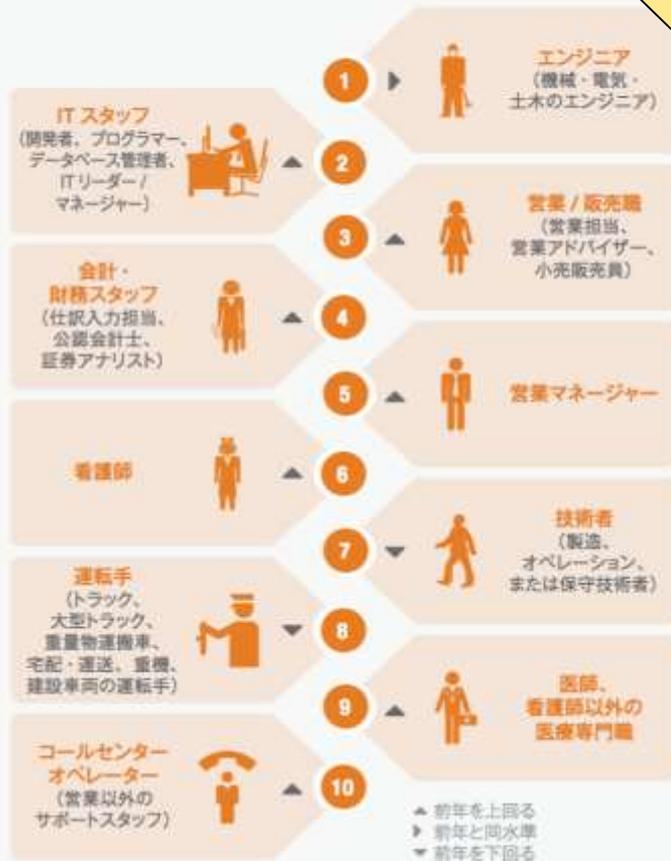


これでは、ベン
チャーが育たな
いのは当然だ！

採用難の最大の理由は、認知度不足

人材不足を感じている職種

日本では、企業が一番人材不足を感じている職種は5年連続でエンジニアでした。第2位はITスタッフで、以下は営業/販売職、会計・財務スタッフと続いています。



IT業界では、**タレントマネジメント**を重視する理由がここに！

人材確保が難しい理由

企業が人材を確保できない理由として最も多くあげたのは、応募者不足とヒューマンスキル不足でした。



日本企業でのタレント・ミスマッチと改善事例

背景、傾向	市場で起こった現象	必要な対策或いは改善策
1 円高により、中国、タイ等に工場を移転し、日本は 空洞化	非正規労働者／非雇用労働者率の増加、転職の必要性	社内ではキャリア支援の仕組みづくり 社外ではアウトプレースメントサービスを利用
2 就活 は長期化し、狭き門に	海外留学は就活に不利と思い込み、 内向き志向 に。 企業は、グローバル志向に	高校・大学との協力関係の強化（実践を重視したモード学園、国際教養大学は、就職率100%） 海外出張の増加、海外駐在、海外留学の機会
3 市場の動向は、 大不況、金融危機 により、 倒産企業 が増加	リスクを避け、 安定志向 が増し、 大手有名企業に殺到 中小企業は、採用難に	高校での適切な進路指導の必要性 新たな挑戦と夢の実現を応援する職場、地域社会での受け皿
4 国内市場が見込めないため、 企業の方針 としては、 海外ビジネスを増やしたい	海外ビジネスへの抵抗感 言語、文化の違う人への抵抗感 語学中心のグローバル教育	本来の グローバル・リーダーシップ の教育 海外留学生の採用、他地域からの多様な人財の登用による職場の活性化、成功事例の見える化
5 若者は、「先輩の様になりたいくない」と考える傾向	出世より、生活残業のつく現場にいたいと思う傾向 人の面倒みるより 自分の世界に没頭 する傾向	社内キャリア評価制度 の確立 キャリアパス の提示 中長期的 キャリア意識の高揚 全社的なキャリア支援制度
6 年配者は、年齢の限界、過去の失敗であきらめムード、意欲の減退、 保身 が当然と考える	落ちこぼれの増加 職場ムード・モラルの低下 競争力の減退 活力や魅力のない職場	海外生産現場で自分のノウハウを活かせる機会を探す 関連会社への出向、転籍

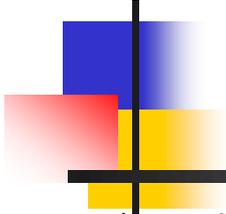
日本企業は、グローバル標準を採用し、 タレント・ミスマッチをどう改善すべきか？

- **高校教育**：受験より、稼げる職業を見出す手助けを！
 - **グローバル志向**を高めるカリキュラムに転換する（英語以外にも特徴づけを）
 - 入学より、就活に焦点をあて、グローバルビジネスへの可能性を高める海外での貴重な体験への意識づけを強め、**内向き志向を是正**する
- **国や大学等の教育機関**：**将来の人財ニーズにあったカリキュラムに全面改訂を！**
 - 資格・職業訓練の内容を職場でニーズに合わせて、すぐに使える実践的内容に
 - **日本の大学/大学院**では、**最新のHRM**を学べる教育態勢にすべき
 - 日本の主要大学/大学院では、HRMIは、依然として「人的資源管理」として位置づけられ、**最新のHRM動向**、例えば**タレント・マネジメント**を指導出来る教授がない。
- **企業**：**世界の最新HRM動向**を把握し、グローバル市場が求める人財を育成せよ！
 - 結果中心から、**プロセス重視の評価指標**に（コンピテンシー（力量、活動能力）の導入により、評価指標の見直し）
 - イベントとしてではなく、**定期的なパフォーマンス・レビュー**の延長として実施
 - 目標未達成者に対する説明責任と**改善計画の策定**と具体的な支援策
 - 社内留学生制度の確立、SHRM/ATD年次総会等へ**最新HRM動向**を把握し、積極的導入
 - **教育効果測定/検証、人財育成の見える化手法**の確立と実施、改善の仕組み
 - 将来志向の**キャリア意識の高揚**と**キャリア支援の仕組み**の確立（IT企業の**ITSS**他）
 - 企業内では、将来の人財ニーズを中長期で戦略的な人財活用/開発計画を策定し、**タレント・マネジメント**の仕組みを導入する

日本企業の現在の課題に、タレント・マネジメントがどう役立つのか？

項目	主な課題	タレント・マネジメント導入による効果事例
1	成果が明確な数字などで、表し難い職種で、評価の妥当性を欠き、説明責任も低い	結果に至るプロセスを評価するウエートを高めた各部署毎の コンピテンシー （高業績者の行動特性）を特定し、その達成に基づき総合的な評価 グローバル な視点で納得性の高いコアとなる価値観を導入し、納得性の高い評価体系を構築
2	目標が1-2年と短く、長期的な仕事に取り組みにくい	中長期的な目標を明確にして、その達成に必要な人財と必要なスキルを明確にして、戦略的な人財活用、人財開発計画を実現する 将来を見据えた戦力強化 をグローバルな視点での組織横断的な協力関係を構築し、後継者の養成にも役立たせる
3	実績が キャリアとして蓄積されず 、上長による評価に、 大きなぶれ がある	過去の実績は、キャリアデータベースとして蓄積され、 社内共通の価値観により評価づけ され、組織間の異動が容易になる
4	定例的な人事異動がイベント化	組織の目標だけでなく、本人の意向を念頭に、メンバーのキャリア達成を実現するための機会の提供とキャリア支援の仕組み
5	個人の実績が重視されすぎ、チームワークが悪化した	業績はチームで評価、能力は、個人で評価 育成重視の方針で、 プロセス評価を重視
6	新入社員の育成だけは力を入れるが、職場でのキャリア支援は、職場に任せきり	支援者（メンター）の設定、メンタリング・プログラムの活用、キャリアコーディネータの活用、育成重視の方針で、プロセス評価を重視。組織横断的な支援関係が強化され、やりがいある職場に！
7	当面の業務を重視しすぎたため、核となる 人財を囲い込む傾向 が強い	人財は、会社の共有財産 との考え方から、潜在力ある人材を見える化、組織横断的な協力関係も改善し、人事異動もよりスムーズに。
8	低い目標を掲げて、挑戦意欲が薄れた	グローバル人財 の投入により、 職場の多様性 が増し、良いものを積極的に導入することで、 職場の意識改革 が進み、 チームワーク の促進と協創の実現で、 イノベーションを推進 出来る仕組みをつくる

タレント・マネジメントの仕組みを構築



国と企業の連携で、 国家ビジョンの達成を目指したが…

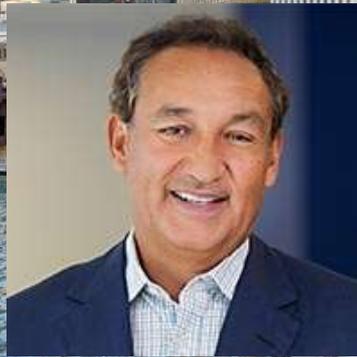
- マレーシア：ワワサン2020計画（マハティール元首相）
 - 鉄鋼、製造、石油、化学だけでなく、設計能力を獲得し、専門技術を駆使して、製造
 - 先端材料、高度生産技術、超小型電子技術、情報技術、エネルギー技術に注目し、GDPを2倍にする計画
 - マルチメディア スーパー コリドー（MSC）構想を目指したが…
- 中国
 - 従来は、2000年までに、先進国の70/80年代になる、2020年までに、先進国が21世紀初頭に到達したレベルになることを目指していたが…
 - 習近平時代になり、一帯一路政策、海洋大国を目指し、その方向性が一変したが…。
- 日本
 - 敗戦後、国主導で「ものづくり大国」を目指し、一時は、世界第2位のGDP国になったが…
 - ワーカホリック大国、高品質・高付加価値の商品、日本的サービスが特徴だが…
 - 働き方改革により、残業削減が進むが、収入減により、景気は浮揚するのか？
- 韓国
 - 鉄鋼、造船、自動車、電子機器の財閥中心のグローバル ビジネスの成功
 - 財閥主導で、リバース エンジニアリングにより学び、先進的な先行投資で、新製品を開発
 - 政権交替により、南北融和を推進するも、経済は回復するのか？
- イスラエル
 - 食料確保の技術を保有（世界で一番効率的な牛乳生産）、国防力の強化で技術を蓄積、核、ミサイル、宇宙、電子機器の技術も最先端

SHRM2018、シカゴ大会

革新的なHRと次世代HRで何が達成できるのかを探る画期的な大会に！
多くの日本のHRプロが、**真のグローバルHRプロ**に飛躍する時です！



シカゴで
最新HRM動向
を体験しよう！



Oscar Munoz

Chief Executive
Officer
United Airlines



Adam Grant

NY Times Best-selling Author
and Professor
University of Pennsylvania



Johnny C. Taylor, Jr.,
SHRM-SCP

President & CEO
SHRM

6月の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 日程：
 - ① 2018年 6月9日（土）3：00－5：00
第56回 戦略的人材マネジメント研究会
- 場所：(株)スマートビジョン本社 セミナー室
- 研究会テーマ（暫定版）：
2018 SHRMコンフェレンス 事前勉強会

