

## NEWSLETTER

### 「人材」の再定義が人材不足解消のカギ―求められる企業幹部の意識改革

【2015年10月19日】外資系人材紹介会社ヘイズ・スペシャリスト・リクルートメント・ジャパン株式会社（本社：港区、マネージング・ディレクター：マーク・ブラジ、以下ヘイズ・ジャパン）は、企業が人材開発の分野で他社を上回る成果を挙げ、優秀な社員の流出を防ぐためには、「人材」そのものに対する見方を変え、その枠組みを広げる必要があるとのコメントを発表しました。

先頃、Economist Corporate Network（ECN）が発表したレポート「Aligned for success? Strategy, talent management and the role of the CEO in Asia」によりますとアジア地域の企業のCEOのうち、従業員全体を「人材」と見ているCEOは57%に過ぎず、半数近くが一部の社員のみを「人材」と捉えていることが分かりました。このレポートはヘイズの委託によって実施された調査をもとにまとめられたもので、調査はアジア地域で事業を展開する企業530社の地域統括責任者および各国CEOを対象に行われました。

調査ではさらに、23%の回答者が専門職、経営職および管理職のナレッジワーカーのみを「人材」の対象として考えており、「人材」を将来の幹部候補のみを意味する言葉と捉えているCEOも回答者全体の19%に達していることが示されました。残りの1%は、「人材」を「グローバルに活躍できる可能性を持った人」として捉えていました。

こうした結果について、ヘイズのアジア6か国の拠点を統括するマネージング・ディレクター、クリスティーン・ライトは、次のように述べています。

「CEO自身が人材の範囲をこのように限定的に捉えていると、大きなチャンスを見逃しかねません。会社にとっての戦力や社員の流出防止、あるいは社員のキャリア開発について考える時には、その対象をできるだけ広げて考える必要があります。企業側としては社員の現在の職位にとらわれずに個々の持つ将来性を見据え、会社にとって真の『人材』となるよう、そうした潜在能力をうまく指導して育てることで、それぞれの能力を最大限に発揮できる機会を与えていくべきです。

もちろん、ごく少数ではあるものの、どこの会社にも必ず、何らかの理由から会社に長くとどまって戦力になることが期待できないような社員が存在するものです。しかし、大半の社員は「人材」として捉え、能力開発や昇進の機会を十分に与えられるべきです。そうでなければ、会社は社員の持つ可能性の半分近くを見逃してしまうこととなります。

アジア地域で広がる人材のミスマッチや、深刻化する高度な技能を持った人材の不足の問題を考えれば、企業のリーダーは社内こそ真のチャンスが潜んでおり、社員の能力を高めてスキル不足を補うことでそうした人材不足の問題を克服できる可能性があることに気がつくべきです」

ヘイズでは、全社員を対象とする能力開発制度の導入を図ろうとする企業に対して、次の5つの点に留意するよう、アドバイスしています。

#### 1. 社員一人ひとりの能力開発が必要な分野を特定し、状況をフォローする

社員一人ひとりとじっくり向き合い、それぞれのキャリア開発計画を話し合って最終目標を設定します。業績考査の他にも、公式・非公式に社員と話し合う機会を持つ一方で、同僚や顧客の意見も取り入れて社員の能力開発が必要な分野を特定し、その進捗状況を確認します。また、社員それぞれにとってどのような要素がモチベーションにつながるかを把握します。例えば、短期間で上級管理職に昇進できるような能力開発制度があることでやる気の出る社員がいる一方で、昇進にあまり興味のない社員にとっては仕事の担当範囲を広げたり、別の職務を与えたりすることの方が意欲を高めることにつながります。

## 2. 明確な期待値を設定する

専門的な能力は研修だけで磨かれるものではありません。社員自身が目に見える形で進捗を遂げることができ、どのような目標を達成する必要があるのかが社員に正確にわかっていなければなりません。そのために、会社として個々の社員の専門的技能の習得に関して明確な期待値を設定すべきです。

## 3. 進捗状況を確認する

進捗状況をしっかりとフォローし常に状況を確認することが重要です。形式を整えるのではなく、実際に必要な能力開発に投資を行っていくことの方がはるかに重要です。

## 4. 効果的なトレーニング方法を採用する

最も適切なトレーニング方法を特定し、目標を明確に設定して、誰もがトレーニング効果を測定できるようにします。しかし、トレーニングは教室の中だけで行われるものではありません。個人業務成績の改善（この場合、通常、1対1での指導がより効果的）からモチベーションの向上、個々の問題解決能力の向上など、さまざまなシナリオで個人的な指導を行うことができます。

## 5. メンター（個人指導）の活用:

能力開発においてさまざまな戦略で導入されているもう一つの手法が、メンター制度です。社内に適切なメンター（指導者）がいれば、経験の浅い社員はベテラン社員からさまざまな知識を得ることができます。メンターによる指導は個人的な人間関係がベースに行われ、形式にとらわれずにさまざまな情報交換が行えるため、企業にとってはメンター自身がこれまで学んできたさまざまな知識の流出が防止できるだけでなく、「誰に何を聞けば良いか」といった暗黙のルールのようなものも若手社員に直接伝えていくことができます。さらに、こうした制度を設けることで、会社にとって重要な技術的ノウハウを保持することもできます。生産性の点でも、メンターの存在そのものが大きな成果を生むこととなります。

Economist Corporate Network (ECN) レポートの全文は、以下でご覧いただけます。

[http://www.hays.cn/cs/groups/hays\\_common/@au/@content/documents/digitalasset/hays\\_238631.pdf](http://www.hays.cn/cs/groups/hays_common/@au/@content/documents/digitalasset/hays_238631.pdf)

ヘイズは、専門性の高いプロフェッショナルを対象に人材紹介サービスを提供しているリクルートメントのグローバル・エキスパートです。

以上

## ヘイズについて

ヘイズ（本社：英国）は、グローバルな人材サービスを提供するスペシャリストの人材紹介会社です。2015年6月現在、世界33カ国\*、240の拠点（総従業員9,023人超）において、20の専門分野に特化したハイスキル人材サービスを提供しています。（\*日本、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、チリ、コロンビア、中国、チェコ共和国、デンマーク、フランス、ドイツ、香港、ハンガリー、インド、アイルランド、イタリア、ルクセンブルグ、マレーシア、メキシコ、オランダ、ニュージーランド、ポーランド、ポルトガル、ロシア、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、アラブ首長国連邦、イギリス、アメリカ）

**ヘイズ・スペシャリスト・リクルートメント・ジャパン株式会社（ヘイズ・ジャパン）について**  
ヘイズの日本法人として2001年に東京で設立されたヘイズ・ジャパンは、日本で唯一、4つの国内拠点（日本本社、新宿支店、大阪支店、横浜支店）を有する外資系人材紹介会社です。13の専門分野（経理・財務、金融、ファイナンステクノロジー、人事、IT、保険、法務、ライフサイエンス、オフィスプロフェッショナル、不動産、セールス・マーケティング、サプライチェーン、マニュファクチャリング）に精通した経験豊富なコンサルタントが、「正社員紹介」「契約・派遣社員」「採用アウトソーシング（RPO）」「ITソリューションズ（業務委託）」の4つのサービスを提供し、企業の人材採用と個人のキャリアアップを支援しています。

## 報道関係者からのお問合せ:

ヘイズ・スペシャリスト・リクルートメント・ジャパン株式会社 広報担当  
野呂ゆうき 03 3560 1529/ 090 4666 4166 [hays-pr@hays.co.jp](mailto:hays-pr@hays.co.jp)