

# 競争力ある ワークフォースの採用

人材は育成すべきか、  
外部から調達すべきか？





# 競争力あるワークフォースの採用

## 人材は育成すべきか、外部から調達すべきか？

ほぼ全ての業界の役員が、人材不足に頭を悩ませています。世界的に見て、労働年齢人口が減少する一方で、定年退職者数は増加しています。同時に、低スキル労働者が供給過剰となる一方、教育水準の高い労働者は不足しています。ここしばらくは、常に買い手（企業）が売り手（人材）を上回る状態が続きそうです。

競争社会の頂点に立つ企業は、どんな場合に人材を外部調達し、どんな場合に自社で育成すべきかを見抜くことができる企業です。どちらが得策かという答えが、見かけほど明確でない場合もあります。たとえば、金融サービス業界の「スーパースター（並外れて優秀な人材）」に関するある調査<sup>1</sup>では、優秀な人材を熱心に口説いて獲得した企業は得てして、多額の費用を投じた割には、相手の仕事ぶりが期待を大きく下回ると感じていることが判明しました。加えて想定外の影響として、既存社員のモラル低下、グループ全体の業績低下、株価下落（平均0.75%の下落）なども挙がりました。重要な教訓として言えるのは、そろそろ長年の思い込みを捨て、今日のグローバル市場に適した人材育成戦略を実施する時が来たということです。

進むべき道として何より効果的なのは、世界の景気動向、市場、業界、自社の文化・ニーズ、利用できる人材パイプライン等の課題に目を向けることです。大量の人材ニーズを抱える企業にとっては、必要なスキルを学ぶ潜在能力を備えた外部人材を採用し、就業を開始してからその人材を教育することが、一番理にかなった選択であることが多いのです。

### 効率的な人材獲得が、未来の競争力の鍵を握る

2億人も失業者がいるのに<sup>2</sup>、世界の企業の34%が欠員を埋めるのに苦労しているのはなぜでしょう？<sup>3</sup> 簡単に言えば、教育を受けた高スキル人材に対する需要が、供給を大幅に上回っているのです。雇用できる労働者と、求められるスキルとの乖離は、単なるギャップを越えた深い溝を生みだし、事態は悪化する一方です。

2012年には、マンパワーグループの「人材不足に関する年次調査」の回答者のうち3分の1以上が、必要な人材を探すのに苦労していると答えました。<sup>4</sup>企業が直面する課題の深刻さは、業種や担当業務に応じて様々でした。

国内の高スキル人材の有無は、企業が人材目標を達成できるかどうかにも影響を及ぼします。中国、イスラエル、オーストラリアなどの国は、特定のスキル、教育または関連業界での経験不足が原因で、他の地域以上に深刻な人材不足に陥っている可能性があります。とはいえイギリスとアメリカでも、企業の半数近くがスキルギャップを感じています。職場環境への適応力、効果的なコミュニケーション能力、同僚との協調性、勤怠などの企業方針遵守といった、「ソフトスキル」の欠如も、次第に増えつつあります。

将来的な予測でも状況はほぼ変わらず、むしろ悪化するばかりです。マッキンゼー・グローバル・インスティテュートは近年、2030年には大学卒業資格を持つ労働者数が世界的に、需要に比して4000万人も不足するとの予測を示しました。他方で、企業が求める学歴要件を満たさない余剰労働力が最大9500万人発生する可能性があります。<sup>5</sup>

将来的に競争力を発揮できるのは、今日の人材不足への対策を立てている企業でしょう。

「Teachable Fit」(教育によるスキル適正化)とは何か？

データによると、高スキル人材への世界的な需要と、適切なスキルセットを持つ既存人材の供給の間には大きな乖離があります。この需給格差の解消には、供給を増やす努力が必要です。「Teachable Fit」は、今後に向けて有望な手法を提供します。「Teachable Fit」とは、ハードスキルを十分教えられない場合に、ソフトスキルや企業文化への適合性を重視する採用手法のことです。とはいえ当然、それでも適切な人材を見極める必要はあります。私たちの経験上、大規模で組織的な人材不足は、国外からの移住、異業種からの転籍、社内の配置転換、労働市場への新規参入者という4つの潜在的な人材プールの活用を通じて解消することができます。

いったん相応しいキャンディデイトを集めてから、「Teachable Fit」の理論を使って、個々の人材のスキル格差を解消できるかどうか予測することができます。この理論では、特定の業務に求められる能力を、知識、スキル、価値観、性格の4つのカテゴリーに分類します。「その能力は重要か？」「その能力は教えられるか？」という2つの尺度に基づき、4つのカテゴリーそれぞれの重みづけを行います。

「Teachable Fit」モデルについて、詳しくは「Teachable Fit: A New Approach for Easing the Talent Mismatch」(<http://us.manpower.com/us/en/multimedia/fresh-perspective-hardest-jobs-to-fill.pdf>)を参照。

## 競争力あるワークフォース確保のための戦略

競争力あるワークフォースを長期的に獲得し続けるのは、複雑な作業であり、相互に関連する様々な要因が作用します。とはいえ、企業の規模や所在地、業種に問わず適用できる、いくつかの基本パターンがあります。マンパワーグループソリューションは、採用代行(RPO)プロバイダーとしての経験から、人材獲得に寄与する根本的要因への理解を深めることができました。そのいくつかを、以下に紹介します。

### 1. 市場を知る

人材獲得競争への自社の取り組みが不十分なだけなのに、市場は人材不足だと信じこんでいる企業を、私たちは幾度となく目にしています。たとえば南米のある小売企業は、新規事業立ち上げのため、多様なバイリンガル人材を契約社員で探していました。同社のニーズは、システムアーキテクチャや広報から営業、総務まで多岐に及びました。当然そんな人材は、外部から調達しなければなりません。この企業の採用には問題がありました。実際のところ、この企業は進出先の地域での事業経験が全くなかったため、優れたキャンディデイトに接触できなかったのです。加えて情報不足のため、提示した給与水準が現地では競争力を持たないことに気づいていませんでした。その後、市場への理解を深めた結果、この企業は採用活動を見直し、優秀なキャンディデイトと接触することができました。

### 2. 将来の計画を立てる

雇用ニーズは絶えず変化します。とはいえ、需要に応じてワークフォースを拡大・縮小することを求められている業種であっても、競争力あるワークフォースを持続的に確保することは可能です。欧州の某自動車メーカーはいつも、輸出需要に合わせ数週間以内に何百人もの技術者を補充しなければならない状況に陥っていました。採用代行ソリューションにより、この企業はマーケット・インテリジェンス(市場知識)とテクノロジーを活用して、短期的な人材需要を継続的に満たすとともに、長期的な成長力を秘めた契約社員を発見して採用することができるようになりました。マンパワーグループが採用担当者23,000人を対象に近年実施した調査<sup>6</sup>によると、変化の激しい事業環境では、この種のジャスト・イン・タイム(必要な時に必要な人数だけ調達する)の採用業務をアウトソーシングすることが極めて有効な場合もあることが分かっています。

### 3. 潜在能力を評価する——Teachable Fit(教育によるスキル適正化)を重視

多くの業界では、求めるスキルを満たすキャンディデイトを、企業が選り好みできる時代は終わっています。テクノロジーや経営手法の絶え間ない変化から、より柔軟なワークフォースが求められます。競争力が高い企業は、問題解決力や思考力、自社の文化・価値観への適合性といった応用可能なスキルを重視して、人材を評価します。その一環として採用担当者は、キャンディデイトに当面必要な一定のスキルを身につけられる潜在能力があるか、検討しなければなりません。これがTeachable Fit(教育によるスキル適正化)と呼ばれる手法(サイドバー参照)で、特定の役職に求められる真の能力や、最も「教育可能な(teachable)」キャンディデイトを特定するときに、適切な選別・評価方法で企業が検討できるよう、マンパワーグループが考案した理論です。

イギリス最大のデジタル放送サービス企業は、まさにこの理論を実践する方法を発見しました。この企業は訪問販売員を増強する必要がありましたが、経験豊富な人材プールが極めて限られていることを悟ったのです。そこでマンパワーグループソリューションに協力を求め、国内市場の実情に合わせて販売員に必要な業務経験・

属性の洗い出しを行いました。現在、同社は電話販売員・地域営業部員を含む、高い対人能力を持つ他業界の営業経験者に的を絞って採用活動を行っています。3週間の集中研修モジュールを通じて、新規採用社員に必要なスキルを教育し、自社ブランドプラットフォームへの熱意を育みます。

#### 4. 積極的に社員と関わり、社員の熱意を引き出す

どの指標からも、熾烈な人材獲得競争が今後も続くこと示唆されます。最良のワークフォースを確保している企業は、社員の定着に目を向けたが故に、必要な人材の獲得を成し遂げたのでしょうか。つまるところ、ライバル会社に引き抜かれる人材を教育して何の利点があるのでしょうか。オーストラリアに本社を置く、ある国際的な技術系企業は、社員の離職が原因で、顧客サポート業務の欠員を埋めるのに苦労していました。加えてベビーブーマー世代が急速に定年を迎える中、さらなる人材不足の深刻化が予測されました。そこで解決策として、当面必要なスキルを身につける能力があり、かつ長期的な知識習得・能力開発に意欲的な人材を対象に、政府の助成を受けて12カ月間の研修プログラムを実施することにしました。研修生にとって、このプログラムの最大の魅力は、情報技術、顧客サポートあるいは経営管理の国家認証資格を無料で取得できる点でした。このプログラムは、社員の将来的成長への、企業の積極的な関与を示す明白なサインでもあります。その結果、離職率が低下すると同時にモラルと生産性が向上し、1年で25万ドルのコスト削減につながりました。

## 育成か外部調達か、迷った際の検討事項

最も効果的な人材獲得戦略——この場合、育成するか外部調達するか——を決定するには、一般にまず企業側のニーズ、体制、資源、将来的な期待等に関わるいくつかの基本的な質問を検討する必要があります。これらの質問に対する答えが、進むべき道を示してくれるでしょう。たとえば、以下のような質問を検討します。

### 教育環境を支える予算、資源、文化があるか？

適材を採用し、継続的に成長の機会を与えることが、長期的な成功と戦略的な事業承継における計画作成の鍵を握ります。しかしながら、全ての企業が学習する環境を提供できるわけではありません。集中的な専門能力育成には、企業トップレベルの積極的な関与に加え、ビジネス上の責務を理解しているだけでなく、事業目標に沿った教育研修を実現するために、学習内容や指導法の策定・実践を管理する能力と専門知識を備えた人的資源が必要です。人材育成はどんな組織にも不可欠ですが、それを人材獲得・管理戦略として受け入れるには、長期的なビジョンと投資が求められます。

### 政府機関や教育機関の中に、提携に興味を抱くパートナー候補がないか？

政府機関や教育機関との提携は、企業の人材ギャップ解消に役立つだけでなく、現時点でキャリアアップに必要なスキルを持たない人々の雇用機会を増やします。大学と協力して需要の高いスキルの育成を支援すれば、企業は採用目標を達成するとともに、効率と定着率を高められます。能力の育成・構築への投資を通じて、社員一人ひとりが力を伸ばす態勢が整います。

### 長期戦略として人材構築に取り組む事業環境に、経営陣が積極的に関わっているか？

成功を収める企業は、知的基盤の拡充と人材育成・開発への投資がもたらすメリットを、理解しています。ジョブローテーションプログラムを実施して社員に様々な役割・業務を体験させるにせよ、組織変革の推進に向けて部下を育成し彼らの貢献に報いる方法を管理職に指導するにせよ、こうした積極的な取り組みを組織トップから一般社員までに広げる必要があります。

### 投資する時間はあるのか、それとも差し迫ったニーズなのか？

おおむねどんな企業にも、社員育成を通じて解決できる人材ニーズには長期的なものもあれば、差し迫ったものもあります。十分な情報に基づき意思決定が行えるよう、即時・長期双方の人材ニーズに関して、最新かつ正確な、必要とされているスキルリストを用意しておくことが大切です。求めるスキルが市場に豊富にある場合や、差し迫ったニーズがある場合、育成するより外部調達する方が、的を得た有効な解決策かもしれません。しかし、職場のスキルや職務の種類は、絶えず進化しています。10年前はコミュニティマネージャを雇っている企業はわずかでしたが、ソーシャルネットワークの普及に伴い、この職種を採用する企業が増えています。社会的プレゼンスが小さい企業なら、今すぐ外部から調達するより、人材を育成し、教育によるスキル適正化を図る道を選ぶかもしれません。

### 短期的・長期的な戦略は必要か？

業務やスキル格差の内容によっては、人材を補充せず放置すると深刻な損害を生む場合もあります。分析力などのスキルは今も重要な役割を果たしていますが、将来的に一層欠かせなくなるでしょう。大量のデータを読み説く能力や、データに基づく推論スキルが求められる仕事が増えるにつれ、こうした能力を備えた人材に対する企業のニーズは高まります。必要なスキルを持つ人材を獲得し、社内のメンター制度とキャリアパスを組織的に確立すれば、「Teachable Fit」(教育によるスキル適正化)戦略を支援し、現在だけでなく将来も目標達成に役立てることができます。事業戦略を、資源や予算、そしてニーズと結びつける統合的なアプローチを行うことで、企業は厚い人材層を構築し、変化する要求に対応できる機敏性を高めることができます。

### 人材獲得、育成過程、事業目標の整合性を確認するための、適切なプロセスはあるか？

必要なタイミングで希望通りの資格を持つ人材だけを採用するのは、極めてコストがかかる経営手法です。大部分の企業は、現在及び今後の事業目標に常にぴったり合致する形で人的資本を管理するには、経験豊富な人材や専門人材を雇用する一方で、未熟な人材も採用して育成するという、2種類の人材プールを確保することが、理想的な形だと考えています。目標や採用・育成過程に応じて別々の制度を設けると、競争上の柔軟性が損なわれ、利用できる人的資本と組織ニーズの間に重大なずれをもたらしかねません。予想されるニーズや社員の育成、新たな人材の調達等と並行して、事業目標を追求する統合的なソリューションが必要とされます。

### 十分な採用体制が整っているか？

人材プールの規模は変わらないまま失業率が上昇しているため、一般に欠員1人に対する応募者数が増加しています。人事部門が縮小し資源も減少している中、大量の応募者に対応し、要件を満たすキャンディデイトを調達し選別するには、多大な時間が必要となり、人事部門が担っている変革管理やワークフォース戦略策定といった戦略的業務の妨げになります。特定の人材を調達する場合であれ、相応のスキルと経験を持つ人材を探し、研修を通じて事業ニーズに合致した競争力あるワークフォースに育成する場合であれ、得てして外部パートナーには、既存の人材プールや、企業の適切な戦略決定に役立つ資源・経験・専門知識に関する洞察があります。前述の「採用戦略」に関する調査もこれを裏づけており、この調査報告書によると、採用担当者が採用プロセスをアウトソーシングする主な理由として、1) 欠員補充に要する時間の短縮、2) 採用プロセスの効率化、3) 見つけにくい人材の獲得、の3つを挙げられています。<sup>7</sup>

検討事項	育成	外部調達
企業の歴史	成熟企業には、人材育成を支える資源と既存のワークフォースがある	新興企業は、即戦力が必要
業種	伝統ある業種は、需要や変化を予測する態勢が整っている	急速な変化を特徴とする業種（技術系等）
ニーズ（長期的 vs 短期的）	長期的な採用ニーズを予測し、計画を立てている	社内で効率的に育成できない専門人材が、今すぐ必要である
パートナーの有無	継続的な教育機会の提供を支援してくれる、政府・教育機関のパートナーがいる	既存のパートナーがいない
市場状況	人材不足で、その傾向が続くと予想される	質の高い人材を調達できる
企業の積極的な関与	人材育成を促す環境作りのための予算、資源、文化が存在する	人材育成計画を、部門横断的に統合できる状態にまだない
採用体制	大局的なニーズに合わせて、採用・研修・定着プロセスを整備できる専門家が、社内・社外にいる	諸般の事情（勤務期間、生産、法規制等）により、社内外の資源を目的の採用ニーズに費やさねばならない

## 未来に向けて競争力あるワークフォースを確保する

企業が人材を育成するにせよ、外部調達するにせよ、あるいは融合的アプローチを使用するにせよ、要件を満たす人材を惹きつけ、定着させることが、成功への鍵です。今後も人材不足が続く中、新たな形で人的資源を育成する企業が勝利を手にするでしょう。ただし、人材を外部から調達すればいいと、簡単に考えることはできません。なぜならばそのためには、常に十分な供給があり、採用した人材がどんな職場環境でも一貫した成果を挙げることが前提になるからです。他方で、人材を育成する環境を作らない限り、社内で人材を育てられると確信することもできません。

効果的な人材獲得戦略を策定するのは、たやすいことではありません。経済的背景や業界動向、市場のダイナミクスが関わってくるため、人材獲得戦略の立案には時間がかかり、専門知識が必要とされます。その結果として、多くの場合——育成するにせよ外部調達するにせよ——質の高い人材を採用するためには、適切なパートナーの力を借りることが必要になるのです。世界的にも人材不足が解消する兆しは全く見えません。今すぐ、進むべき道を見つけ出すべきなのです。

## 出典

- <sup>1</sup> グロイスバーク・N、ナンダ・A、ノーリア・N「優秀な人材の採用にリスクの高いビジネス」ハーバード・ビジネス・レビュー、2004年5月1日（Groysberg, N., Nanda, A., & Nohria, N. "The Risky Business of Hiring Stars." Harvard Business Review, May 1, 2004.）
- <sup>2</sup> 国際労働機関（ILO）、世界の雇用情勢 2013 – 2 度目の雇用危機からの回復、2013年6月2日参照（International Labour Organization (ILO), Global Employment Trends 2013: Recovering from a Second Jobs Dip）（[http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2013/WCMS\\_202215/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2013/WCMS_202215/lang-en/index.htm)）
- <sup>3</sup> マンパワーグループ、2012年人材不足に関する調査結果（ManpowerGroup, 2012 Talent Shortage Survey Research Results, 2012）
- <sup>4</sup> マンパワーグループ、2012年人材不足に関する調査結果（ManpowerGroup, 2012 Talent Shortage Survey Research Results, 2012）
- <sup>5</sup> マッキンゼー国際機関、「世界の職場：35億人の仕事、給料、スキル」2012年6月（McKinsey Global Institute. The World at Work: Jobs, pay and skills for 3.5 billion people, June 2012）
- <sup>6</sup> マンパワーグループ、人材採用戦略：マンパワーグループ リサーチレポート 2013（ManpowerGroup, Recruitment Strategy: A ManpowerGroup Research Report, 2013.）
- <sup>7</sup> マンパワーグループ、人材採用戦略：マンパワーグループ リサーチレポート 2013（ManpowerGroup, Recruitment Strategy: A ManpowerGroup Research Report, 2013.）



## About ManpowerGroup™ Solutions

マンパワーグループ ソリューションは、人材にかかわるあらゆるアウトソーシングサービスを提供いたします。大規模な採用活動や、人材を多数必要とする請負・業務委託などにおいて、お客様とリスクおよび成果を共有します。世界有数の人材サービスプロバイダーとして、請負・業務委託、採用代行、マネージドサービスプロバイダー ソリューション、ボーダレス タレント ソリューションなどのソリューションサービスを提供しています。

220-8136

神奈川県横浜市西区 みなとみらい 2-2-1

横浜ランドマークタワー 36 階

[www.manpowergroup.jp](http://www.manpowergroup.jp)