



# 2008年のトレンド

## 2008年に影響力を持つ活動 トップ10

順位	アクティビティ	昨年との順位比較
1	Competencies (コンピタンス)	同じ
2	Leadership Training (リーダシップ研修)	同じ
3	Instructor-Led Training (インストラクター主導の研修)	同じ
4	Measurement (測定)	同じ
5	Compliance Training (コンプライアンス研修)	1位上がる
6	Learning Management Systems (学習マネジメントシステム)	3位上がる
7	Informal Learning (インフォーマル・ラーニング)	2位下がる
8	Self-Paced E-Learning (マイペースE-ラーニング)	同じ
9	Succession Planning (サクセッション・プランニング)	同じ
10	Knowledge Management (ナレッジ・マネジメント)	3位上がる

Source: CLO February 2008



# HRとLDのトレンド

アメリカで働く 23,000人を対象にしたHarris Interactive社の指数調査によれば・・・

- 37%だけが 組織が達成しようとしているゴールやその理由を理解していると答えた
- 5人に1人だけが チームや組織のゴールに向けて熱心であった
- 5人に1人だけが 自分の仕事とチームや組織のゴールの間に明確なつながりを見通せると答えた
- 17%だけが 組織には、異なった意見を尊重したり、新しい、より良いアイデアに対してオープンなコミュニケーションを育む土壌があると感じている
- 10%だけが 結果に対して責任を持てる社員を組織は雇っていると感じている
- 13%だけが 組織内の他グループや他部門と厚い信頼や密な協力関係を築いている

## もしこれがサッカーチームに対する質問だったら・・・

11人に4人の

フィールドに出ているメンバーは自分達のゴールがどちらかを知っているだろう

11人に2人だけが

チームや組織のゴールを気にするだろう

11人に2人だけが

自分のポジションとどう動けばいいのを知っているだろう

9人のメンバーが

ある意味、相手チームというよりも自分たちのチームメンバーと競い合うだろう

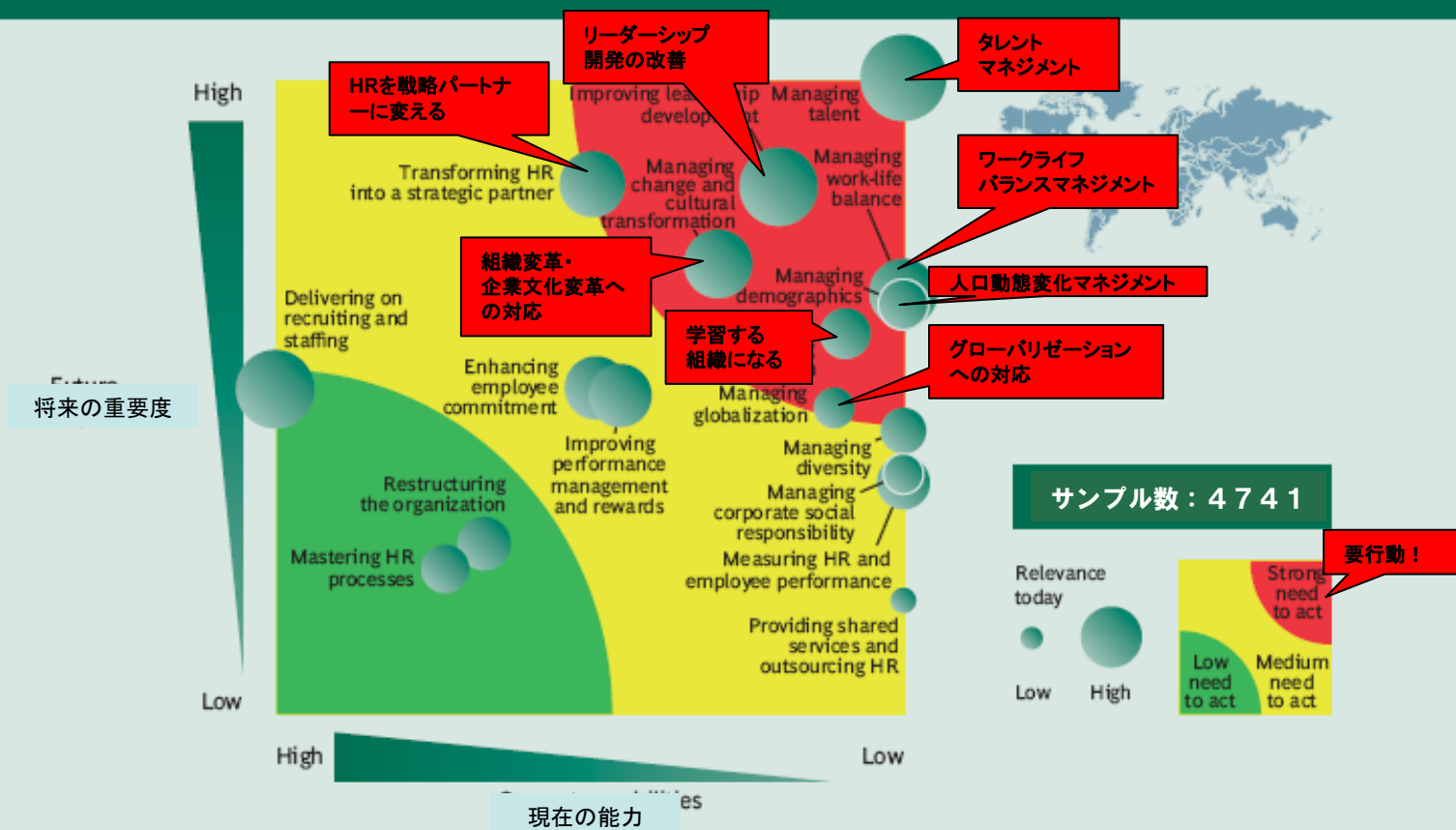
## ボストンコンサルティンググループ／パーソナルディベロプメント世界連盟

- ウェブリサーチ を実施
- 2010年から2015年までのHRに関する重要事項に的を絞る
- 4700人のエグゼクティブが参加
- 83カ国において実施

# 外的環境を理解する



**Exhibit 2. Globally, Eight Topics Demand the Most Immediate Action and the Greatest Attention** (図2) 世界的にみて注目を要する最重要課題は8つあります



Sources: Proprietary Web survey with responses from 83 countries and markets; BCG/WFPMA analysis. 2008

## 外的要因を理解する

### 8つの主要課題 (今すぐに行動):

1. Managing talent (タレントマネジメント)
2. Managing demographics (人口動態変化への対応)
3. Improving leadership development (リーダーシップ開発の向上)
4. Managing globalization (グローバル化への対応)
5. Managing change & cultural transformation (組織変革と企業文化変革への対応)
6. Becoming a learning organization (学習する組織になる)
7. Managing work-life Balance (ワークライフバランスマネジメント)
8. Transforming HR into a strategic partner (HRを戦略パートナーに変える)



## 外的要因を理解する

### 3つの基本 (行動の必要性は低い):

1. HRのプロセスを理解する
2. 人材雇用と人材配置
3. 組織の再構築(リストラ)を支援する

# 外的要因を理解する



## 地域

## HR の優先順位

### • 北米

- タレントマネジメント
- 人口動態変化への対応
- リーダーシップ開発の改善
- ワークライフバランスマネジメント
- HRを戦略パートナーに変える

### • ラテンアメリカ

- タレントマネジメント
- ワークライフバランスマネジメント

### • ヨーロッパ ドイツ

- タレントマネジメント
- 人口動態変化への対応
- 学習する組織になる

チェコ

- タレントマネジメント
- 人口動態変化への対応
- 学習する組織になる

スペイン

- タレントマネジメント
- 学習する組織になる

### • 新興アジア諸国

- タレントマネジメント
- リーダーシップ開発の改善
- 学習する組織になる

# チャレンジは何か？



## チャレンジ

- タレントマネジメント
- 人口動態変化への対応
- リーダーシップ開発の改善
- グローバリゼーションへの対応
- 組織変革企業文化変革への対応
- 学習する組織になる
- ワークライフバランスマネジメント
- HRを戦略パートナーに変える

## HR の課題

- グローバル市場で人材を雇用・育成・保持する
- コンピテンシーモデル、ナレッジ共有、サクセッションプランニング、その他の研修、新ワーキングモデル
- 優秀なマネジャーとリーダーを育成し、組織の価値観に基づいたリーダーシップのロールモデルを創造する
- 組織変革とグローバルな人材配置を行い、国際経験、異文化経験を持つマネジャーやリーダーを育成する
- 企業内インテグレーションの成功とグローバル協力により組織変革と企業文化変革を成功させる
- 職域を越えた部門間協力及び持続する学習戦略を定義する:学習する組織になる
- 魅力的で柔軟なモデルとシステムを提供する
- HRはビジネスニーズを支援し、補完するツールとシステムを提供することにより戦略ビジネスパートナーとなる

## グローバルなマクロトレンドの変化

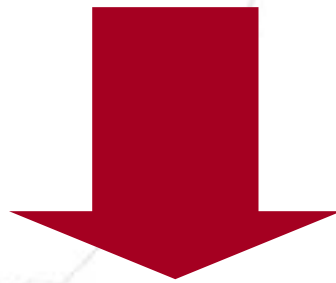
- 自分の経歴は自分で作る
  - 人口動態の変化
  - グローバリゼーションからグローカリゼーション\*へ
  - ネットワークの構築
- 
- オープンな物の考え方と動作
  - 革新へのプレッシャー

## 研修開発の現在と将来のトレンド

- 研修をHRの機能、特に業績管理システムと連携させる
- ローカルな視点でグローバルプラットフォームとグローバルアプローチを構築する
- ビジネスに直結した学習の機会を提供する
- 個人の学びに直結した学習の機会を提供する
- ビジネス内外でウェブでの学習を構築する
- ウェブ化のてこ入れ

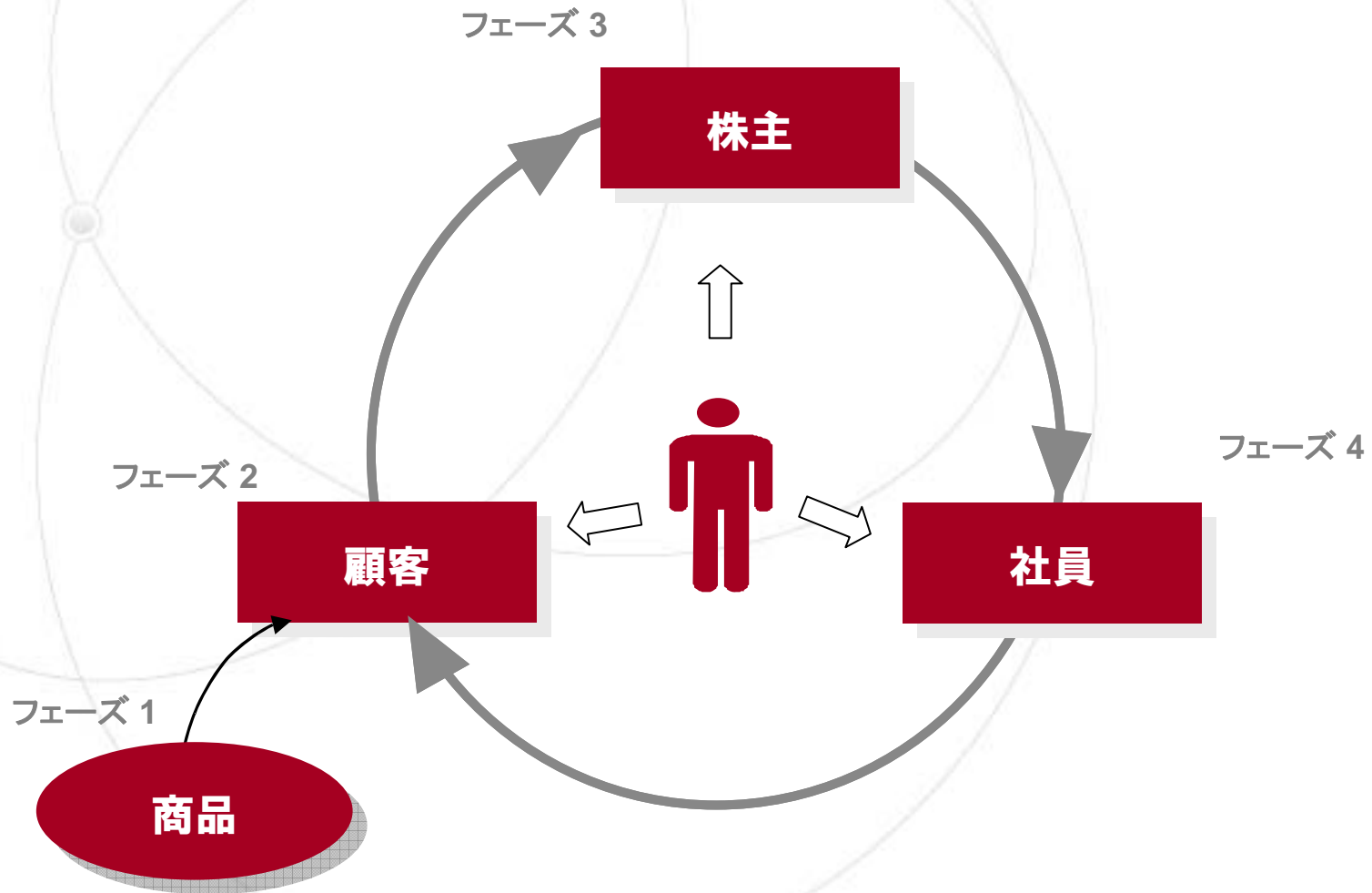
## マクロトレンド: 自分の経歴は自分で作る

- 伝統や従来 of 規範から脱却して、自主性、選択権はあるが、あまり保障のない人生へ



- キーポイント: 雇用適性とセルフマーケティング
- 目の前の難問を解決すると同時に将来のチャレンジやキャリアパスにつながるスキルを身につける

# マクロトレンド: 自分の経歴は自分で作る



## マクロトレンド:人口統計の変化

- 労働人口から出て行く人の数が労働人口に新しく加わる人の数を上回る

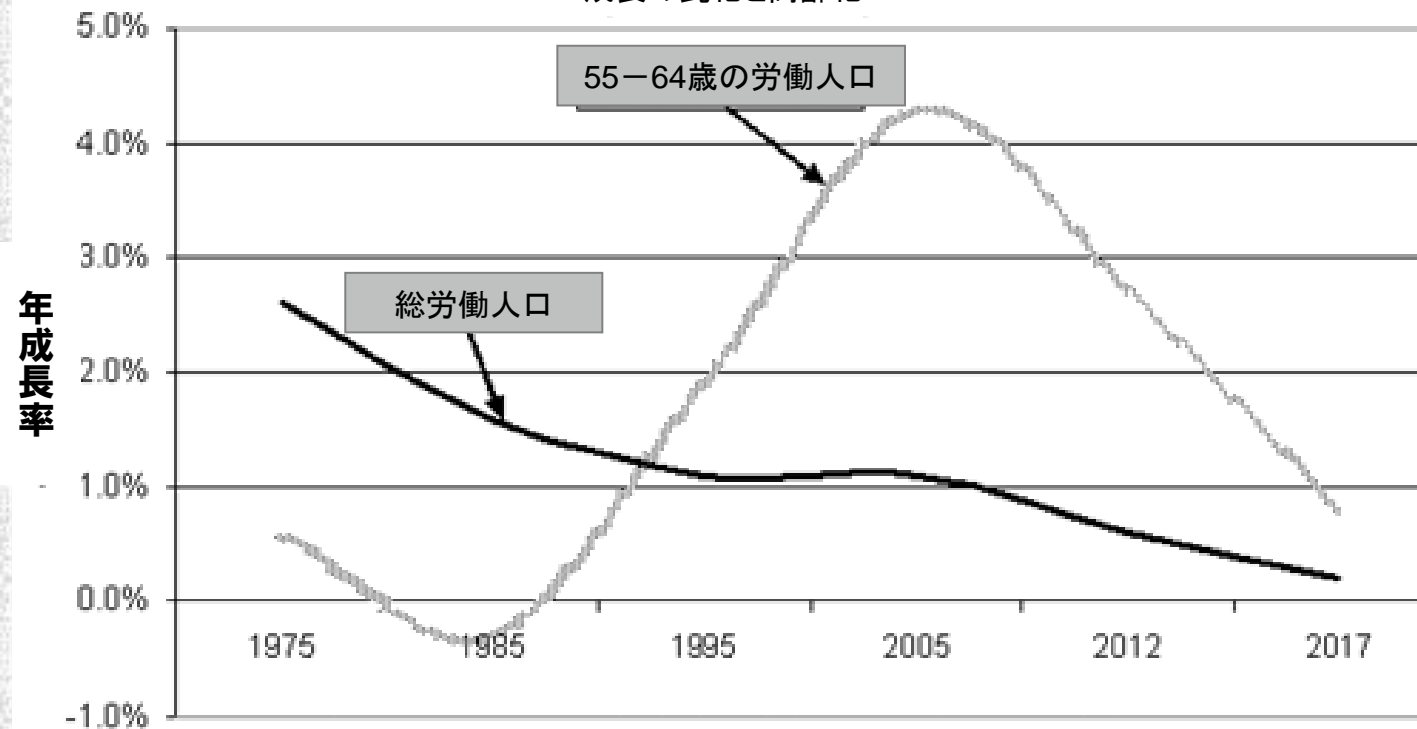


- 人材獲得競争はもう始まっている
- 働き続ける人の数が増えている
- 新たに労働人口に入ってくる世代は従来の世代とは違った価値観を持っている



# ニュートレンド: 人口動態の変化

**米国の労働者人口**  
成長の鈍化と高齢化



人口動態の変化はこれまであまり問題視されてこなかった

最優先課題が判明

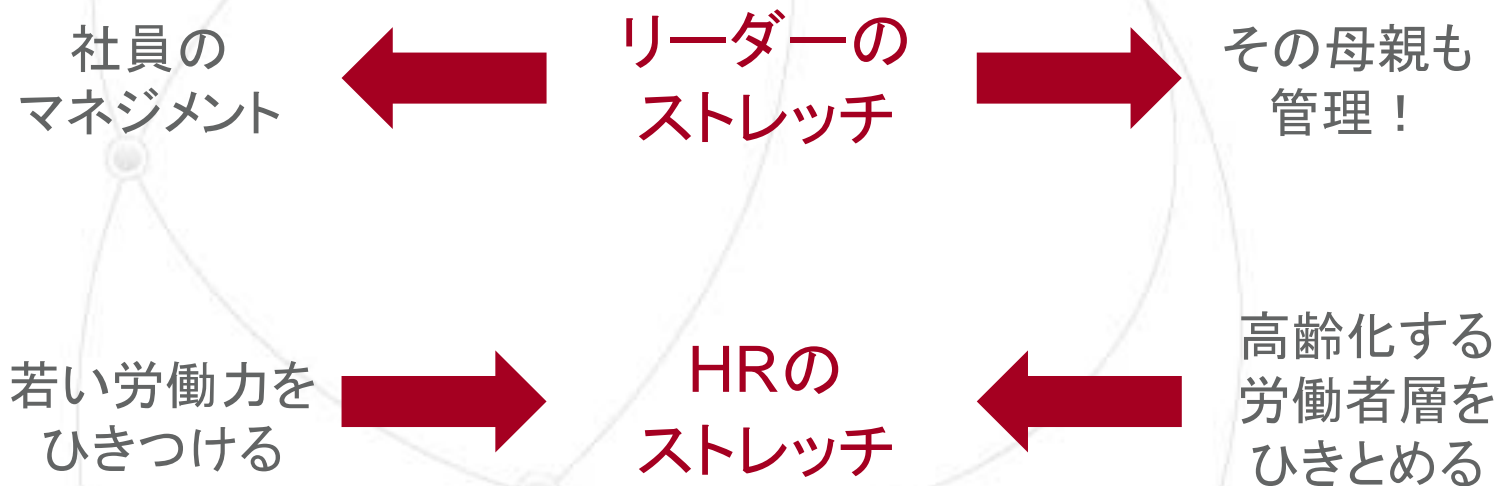
- 利益の上がるトップ層の収入を増加させる(41%)



- 雇用者の獲得 (7%)
- 労働力人口の変化 (6%)

*\*Mercer's 2006 Global Business Challenges Survey*

## 組織は人口動態の変化に対応すべきである



マッケンジー: “あなたはこの質問に答えられなければならない  
『どうして彼らは私のために働いてくれるのだろうか?』”