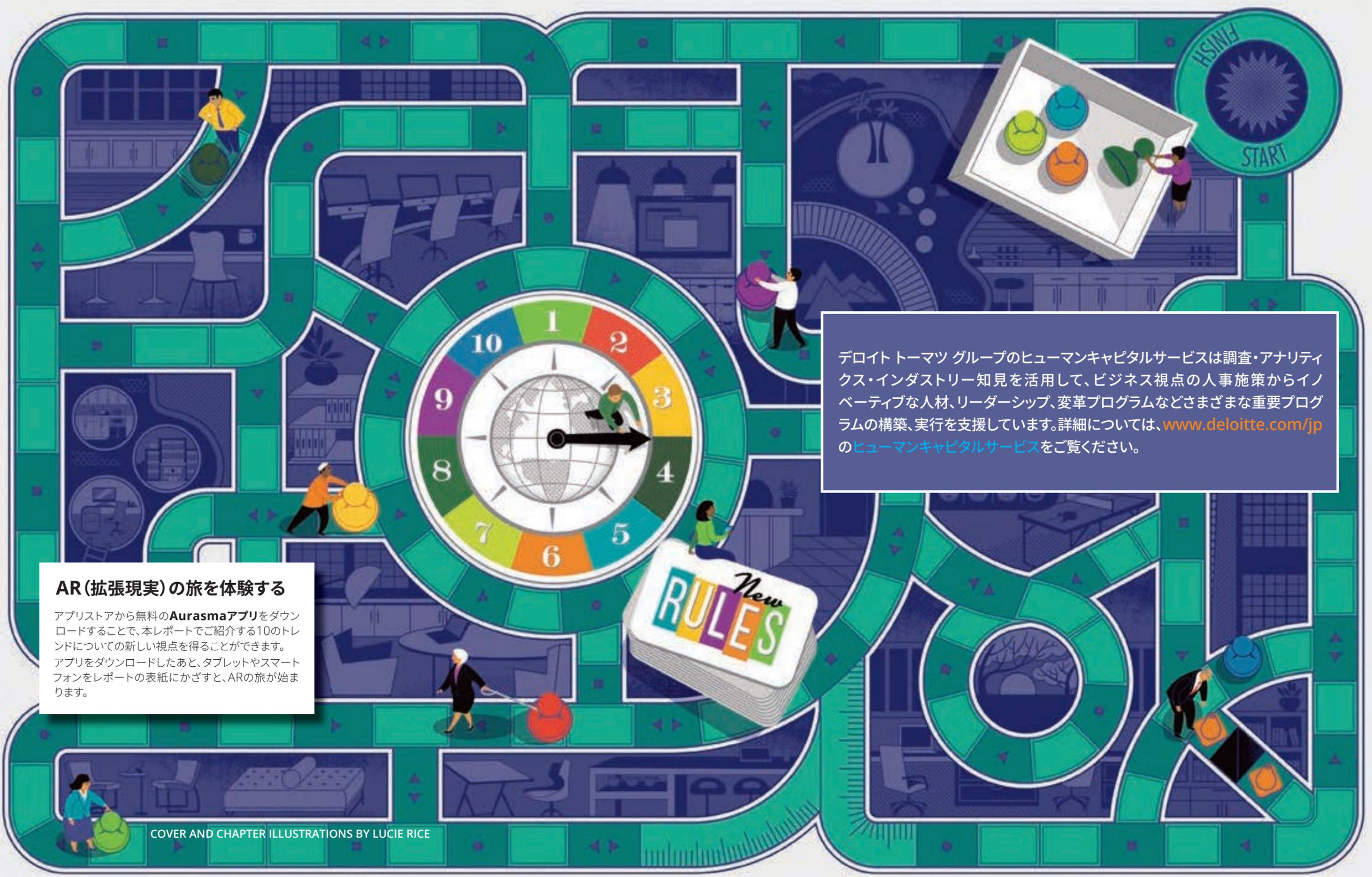




# デジタル時代の新たなルール

2017 デロイト グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド



デロイトトーマツグループのヒューマンキャピタルサービスは調査・アナリティクス・インダストリー知見を活用して、ビジネス視点の人事施策からイノベティブな人材、リーダーシップ、変革プログラムなどさまざまな重要プログラムの構築、実行を支援しています。詳細については、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)のヒューマンキャピタルサービスをご覧ください。

**AR(拡張現実)の旅を体験する**  
アプリストアから無料の**Aurasmaアプリ**をダウンロードすることで、本レポートでご紹介する10のトレンドについての新しい視点を得ることができます。アプリをダウンロードしたあと、タブレットやスマートフォンをレポートの表紙にかざすと、ARの旅が始まります。

COVER AND CHAPTER ILLUSTRATIONS BY LUCIE RICE

## ごあいさつ

デロイト「2017 グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド」をご覧いただきありがとうございます。今年のレポートは、デジタルテクノロジー、経済、人口構成、そして社会が劇的に変化する中で、ビジネスとHRのリーダーが直面する課題を棚卸しています。破壊的変化の時代において、ビジネスと人事のリーダーは、21世紀の労働力をどのように組織し、採用し、開発し、管理し、エンゲージメントを高められるかのルールを改めて見直すことを求められています。

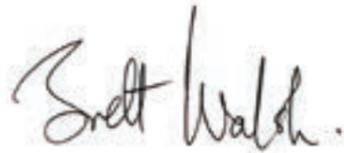
労働力は変化しています。労働力は、よりデジタル化され、グローバル化し、多様化し、オートメーションやソーシャルメディアに精通してきています。同時に、ビジネスの期待、ニーズ、要求はこれまで以上に進化しています。これを課題と捉える人もいますが、我々はチャンスとみなしています。HR、タレント、組織におけるプラクティスを再考する良い機会です。これは時を超えて進化し、価値を維持し続けるプラットフォーム、プロセス、ツールを創造する機会であり、また私たちがこれまで目にした中で、労働力に関わる最も重要な変化をリードする機会です。

この機会に、私たちは、デジタル時代のHRの新たなルールをご提案します。

2017年の調査は昨年夏に始まり、世界中の何百もの組織、学者、専門家にご協力頂きました。今年は、140カ国10,000人以上のHRおよびビジネスリーダーを対象とした調査が行われました。この報告書は、ネットワーク化された今日の労働環境をハイライトした新しい組織モデルに、リーダーがどのように向かい合っているのかを明らかにしています。例えば、イノベーションベースのHRプラットフォーム、ソーシャルおよびコグニティブ技術によって推進されるラーニングおよびキャリアプログラム、労働力を中心に据えたエンプロイー・エクスペリエンス戦略などです。

このレポートは、オートメーションの進歩と労働力の定義拡大の中における労働の未来についての議論で締め括られます。

今年も「グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド」を発行でき大変嬉しく思います。皆様のご意見をお待ちしております。2017年はこれまでにないレベルの変革と混乱をマネージするため、変化の年に位置づけられています。皆様、準備はよろしいでしょうか？




**Brett Walsh**  
Global leader, Human Capital  
Deloitte LLP




**Erica Volini**  
US leader, Human Capital  
Deloitte Consulting LLP

## 目次

はじめに：デジタル時代の新たなルール | 2

未来型組織：もう始まっている | 19

キャリアとラーニング：リアルタイム・継続的な学びの実現 | 29

採用：コグニティブによる採用 | 39

エンプロイー・エクスペリエンス：  
組織文化とエンゲージメントとその先を見据えて | 51

パフォーマンス・マネジメント：勝利の切り札 | 65

リーダーシップ革命：限界を超える | 77

デジタルHR：プラットフォーム、人材、仕事そのもの | 87

ピープル・アナリティクス：新たな道を進む | 97

ダイバーシティ&インクルージョン：リアリティ・ギャップ | 107

労働の未来：拡張される労働力 | 119

# はじめに

## デジタル時代の新たなルール



2017年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドは、ビジネスの世界における劇的な変化の影響が反映された結果となりました。第四次産業革命<sup>1</sup>や“ビッグシフト<sup>2</sup>”とも呼ばれるこの新しい時代は、ビジネス、経済、そして社会を根本から変えました。

**私**たちは、本年のレポートに「デジタル時代の新たなルール」という表題をつけました。なぜなら、この時代の特徴は、単なる変化ではなく、ビジネスとHRの新しいルールを創り出す「加速的」変化だからです。組織は、労働力や職場、そして仕事そのものの前提の大きな転換に直面しています。これらの前提の転換は、人材開発から仕事自体の定義に至るまでの、組織のあらゆる人事施策のルールを変えてしまいました。

あらゆるビジネスリーダーが仕事の上で、また個人の生活の中で、この大きなシフトを時には良いものとして、また時には悪いものとして経験しています。急速な変化は、テクノロジーにとどまることなく、社会や人口構成にも同様に及んでいます。ビジネスとHRのリーダーも、もはや旧式のパラダイムに則って経営することはできません。リーダーたちはビジネスのあらゆる側面において新しい考え方を受け入れていく必要があるのです。

私たちはこの新しい世界観を読み解くための「新しいルールセット」をご提案します。これらのルールは、21世紀の労働力をリードし、組織し、動機づけ、管理し、エンゲージメントを高めるために必要とされる、マインドセットと行動の変化を反映したものです。今

後どういったニュービジネスが生き残っていくのかを予測することは困難ですが、こういった変化の必要性を無視すべきではありません。このレポートは、この変化のインパクトを理解し、人材、仕事、そして組織の新しいルールを構築する責任を負っているHRとビジネスのリーダーに対する行動の呼びかけなのです。

ヒューマンキャピタルの世界のトレンドを深掘りする取り組みとして、本レポートは5周年を迎えました。本年、私たちの調査には140か国から10,400人が参加し、ビジネスとHRのリーダーが直面する社会、経済、政治、テクノロジーそして組織文化に関わる課題の分析を後押ししてくださいました。

### デジタル革命がもたらした変化の力

サーベイデータの分析、クライアントとの対話、そして世界中のリーダー達へのインタビューを通して、私たちはまるで複雑な織物のように入り組んだ課題の連なりを見出しました。かつてなかった速度でテクノロジーが進歩していることは極めて明白です。人工知能(AI)、モバイルプラットフォーム、センサー、ソーシャルコラボレーションシステムが、私たちの生活、仕事、そしてコミュニケーションの仕方を革命的に変え、そ

の変化は加速するばかりです。この変化は、個人に対しても社会に対してもストレスを与えています。研究によれば、従業員も組織も、かつてなかったほどに“圧倒されて”いるのです<sup>3</sup>。

ビジネスの生産性は、技術の進歩に追いついていません。米労働統計局やその他のデータによれば、ビジネスの世界に新しい技術が導入されているにもかかわらず、生産性は低いままになっています。実際のところ、2008年の不況以降の労働時間当たりのGDPでみるビジネスの生産性の改善は、1970年代以降で最低の水準(1.3%)にとどまっているのです<sup>4</sup>。同時に、企業自体も、より速いペースで淘汰されています。例えば、1955年以降、Fortune500にとどまり続けている企業はたったの12%、そして昨年1年間では26%もの企業が脱落したのです。

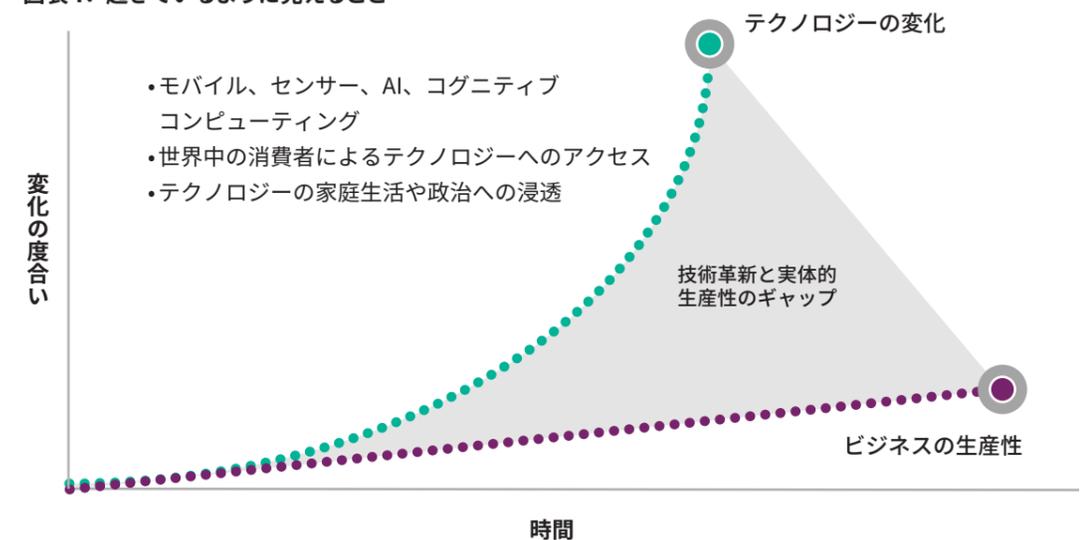
問題は、図表1が示すように、拡大の一途をたどる技術革新と実体的生産性のギャップです。これが、所得格差、賃金上昇の停滞、そして世界的な社会・政治不安につながっています。株式市場における評価が物的・経済的資産から、知的資産やサービスに軸を移していくにつれて、生産性の低い企業が速やかに淘汰されるようになってきています。

組織は、労働力や職場、そして仕事そのものの前提の大きな転換に直面しています。

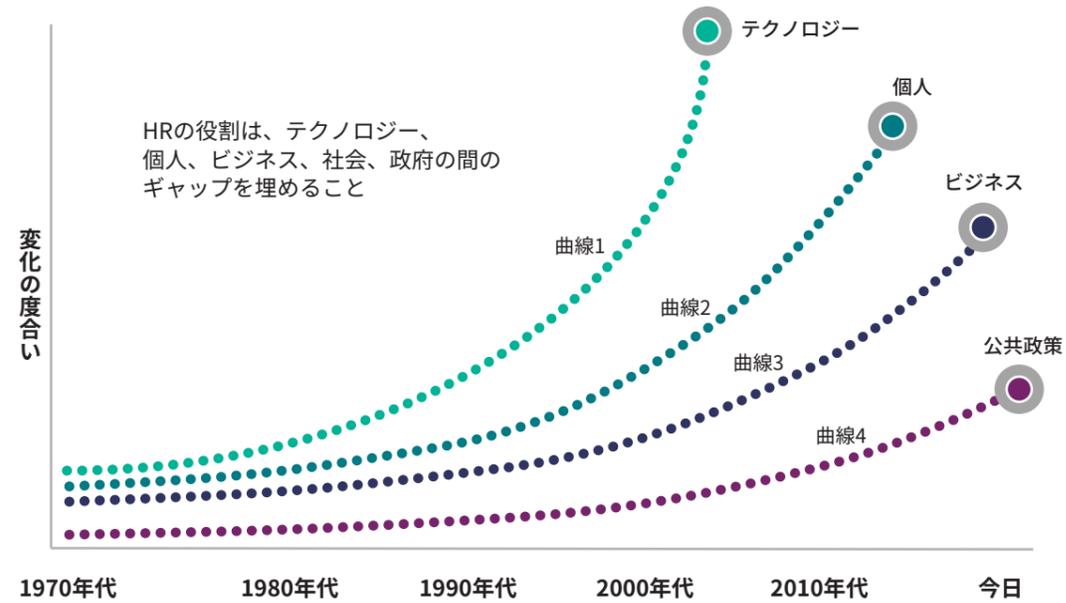
このギャップの根本原因は何でしょうか？私たちは、これらの問題は、事業の成功のために、従業員をどのように組織化し、管理し、育成し、一貫した行動をとるようにしていくのか、というヒューマンキャピタル(人的資本)に対する戦略に帰着すると考えています。

Thomas Friedmanは2016年に出版された著書 Thank You for Being Late の中で、Google XのCEO Eric "Astro" Tellerの作成したグラフを引用し、テクノロジーの発達がかつてなかったほどに速まっているのに対して、人間の適応力はもっと遅く直線的にしか上がっていかないことを指摘しています<sup>5</sup>。

図表1. 起きているように見えること



図表2. 実際に起きていること



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

私たちは、人間はテクノロジーの進化に適応してきており、これからもスピーディに適応できると信じているため、彼の結論に全面的に賛成はしませんが、一方で（テクノロジーの進歩と人間の適応に加えて）4つのお互いに絡み合った問題の関係性を理解することも決定的に重要だと考えています。

図表2では、曲線1がテクノロジーの指数関数的な進化を表しています。18~24か月毎にコンピュータの計算能力は倍増するという、Mooreの法則が提唱されて以来50年以上が経過し、モバイルデバイス、センサー、AI、そしてロボティクスが、かつてないスピードと広範さで普及しています。

曲線2は個人が新しいイノベーションを適用することに速やかで手馴れていることを示しています。例えば、Deloitteの調査では、メディアや運輸、外食等の産業が、個人の時間と興味を惹き付けるために創り出したデジタルプロダクトやサービスの力によって、今日ではアメリカ市民が一日に80億回スマートフォンを見ることがわかっています<sup>6</sup>。

一方で、曲線3が示しているのは、個人が比較的素早くテクノロジーに順応していくのに対して、ビジネスと組織はより遅いペースで変化していくことです。経営計画プロセス、組織構造、職務設計、目標設定、マネジメントといった事業の運営方法の多くは第一次産

業革命の時代に開発されたものであり、会社は継続的に見直しをかけることによって、時代に乗り遅れないようにしてきました。曲線1、2と曲線3のギャップは、組織がテクノロジーとライフスタイルの変化に順応する必要があることを表しています。このギャップが、本年のレポートで主に論じられるトレンドの要点なのです。

最後に、曲線4は、所得格差、失業、移民や貿易に関する公共政策を表しています。規制、税、許認可等を通じてビジネスに直接の影響を与えるこれらの課題の変化のペースはさらに遅いのです。最低賃金、関税、移民そして教育などの法令や政策は、何年にもわたる公共の論争を経てはじめて変わっていきます。これらの公共政策と他の3つの領域（テクノロジー、個人、事業と組織）のギャップが、ビジネスとHRリーダーにとっての不均衡と困難を生じさせているのです。

現代のヒューマンキャピタルの世界で間違いのない舵取りをするためには、これらテクノロジー、個人、ビジネス、そして公共政策の4つの曲線の拡大するギャップを理解することは不可欠です。HRは他にはない役割を担っています：リーダーとチームがテクノロジーに順応すること、従業員が仕事とキャリアの新しいモデルに順応すること、そして会社全体が社会、法令そして公共政策の変化に順応し、変化を促していくことを助ける役割を担っていくことができるのです。

私たちのグローバル調査について

2017年の調査は、過去最大かつ広範囲な調査であり、140か国から10,400人のビジネスとHRのリーダーが参加しました。回答者の22%は10,000人以上の大企業から、29%は中規模（1,000~10,000人）、そして49%は1,000人以下の小規模の企業です。Americasからは31%、EMEAからは51%、APACからは18%が参加しています。業種も多岐にわたります。金融機関、消費財、ハイテク/メディア/通信、そして製造などあらゆる業界です。回答者の63%がHR、37%がビジネスリーダーで、役員レベルの回答者は30%を超えています。Appendixには回答者の属性についてさらに詳しい情報が載っています。

これまでもあった急速で破壊的な変化

現在直面しているテクノロジーの急速な進化による不安定さは目新しくはありません。例えば、1980年代にはコンピュータの能力向上は、ATM、オンラインシステムそしてIT産業の急速な成長を生み出しました。人々が新しいスキルと新しい仕事を得るにつれて、世の中も新しい状況に順応していきました。

今日では、デジタルビジネスと職務能力の新しい組み合わせが求められています。本レポートで述べているように、個人と組織の再創造を促すために、企業はキャリア戦略、タレントモビリティ、組織的なエコシステムとネットワークにより強く焦点を当てるべきです。問題は単なる新しいスキルの再獲得やキャリアプランの練り直しではありません。むしろ、あらゆる組織が、リーダーシップの在り方、構造、多様性、テクノロジー、そして全体的なエンプロイー・エクスペリエンス（従業員が仕事や職場を通じて得る経験）が、新しくエキサイティングなものとなるように見直さなければなりません。



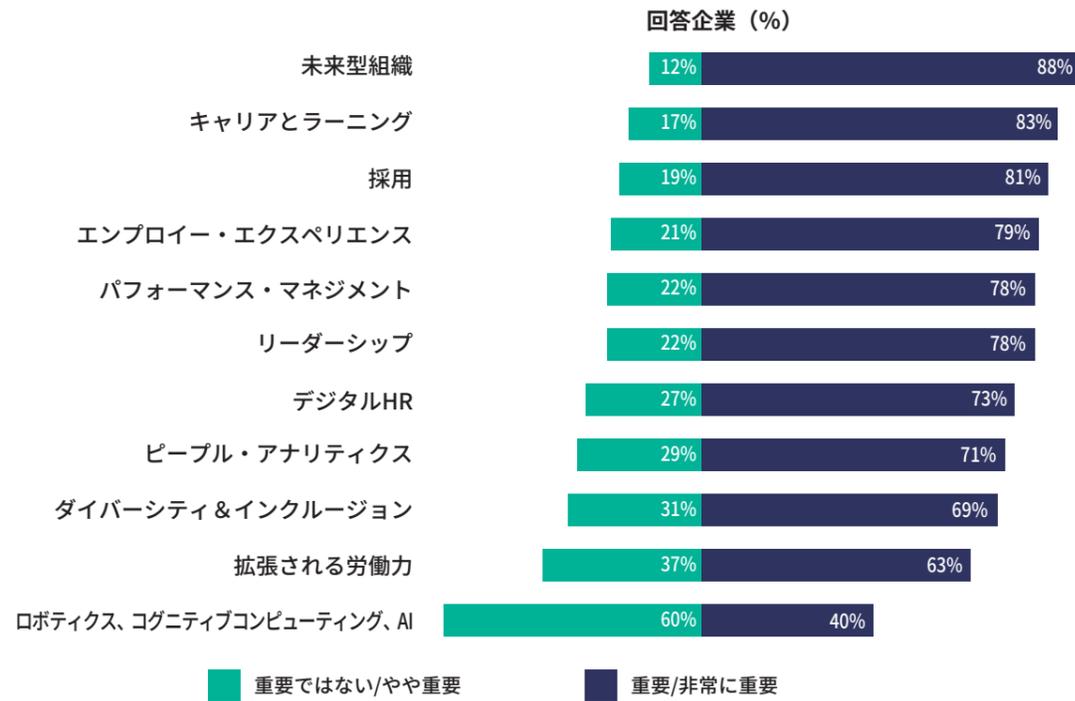
ヒューマンキャピタル10のトレンド

本年のレポートでは、組織が「変化のスピード」と「仕事およびタレントマネジメント上の課題（解決）」のギャップを埋めていくことが求められている10の領域を特定しました。（図表3）

トレンド1. 未来型組織：もう始まっている

変化のスピードと適応に対する継続的プレッシャーを考えれば、リーダーたちが未来型組織（the organization of the future）の構築を2017年の最も重要な課題として取り上げたことは驚くにはあたりません。本年の調査では60%の回答者がこの問題を「非常に重要」と回答し、「非常に重要」「重要」を合わせた回答は90%に上ります。このレベルの関心の高さは、単に新しい組織をデザインするという段階から、組織のエコシステムとネットワークを積極的に構築するという段階に進んでいることを表していると考えています。伝統的なヒエラルキーから、自律的に行動できるチームが結合したネットワーク（networks of teams）に向かって企業が争うように組織構造を変更していくにつれて、俊敏であることは未来型組織の中心的な命題になっています。

図表3. 重要度順 2017トレンド



注:「拡張される労働力」、「ロボティクス、コグニティブコンピューティング、AI」は両方とも本レポートで取り上げている「労働の未来」に関するトレンドと広い意味で関連がある。

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

### トレンド2. キャリアとラーニング：リアルタイム・継続的な学びの実現

「キャリア」の概念が根底から揺さぶられています。企業は、迅速に、容易にそして自分のペースで従業員がスキルを身につけられるように、「いつでもどこでも」の学習環境の構築に動き出しています。本年はキャリアとラーニングが、83%が「非常に重要」または「重要」と回答し、第2位に浮上しました。先進企業では、The 100-Year Life<sup>7</sup>で描かれたような急進的なキャリアの概念を従業員が取り入れていくのに合わせて、従業員が成長し発展することをサポートしています。新しいラーニングモデルは、これまでの静的なキャリアに対して疑問を投げかけ、21世紀の組織にとって致命的なスキルの半減期の短縮を反映し始めているのです。

### トレンド3. 採用：コグニティブによる採用

仕事やスキルが変化するにつれて、適材といえる人材を発掘し雇い入れることが、これまで以上に重要になっています。今回の調査で、「採用」は、82%が「重要」でうち46%は「非常に重要」との回答を集め、企業が直面している3番目に重要なチャレンジとなりました。本レポートの採用に関する章は、先進企業が新しいやり方で人材を発掘するために、その人材をグローバルなブランドで惹きつけるために、そしてある仕事、チーム、そして企業に最もフィットする候補者を決めるために、どのようにソーシャルネットワーク、アナリティクス、コグニティブツール（画像や音声などの認知技術を用いたツール）を使いこなしているかを強調しています。新しいタイプのコグニティブ技術が採用を革命的に変えています。その革命は始まったばかりなのです。

### トレンド4. エンプロイー・エクスペリエンス：組織文化とエンゲージメントとその先を見据えて

組織文化とエンゲージメントは、エンプロイー・エクスペリエンスにとって必要不可欠の要素です。先進企業では、ある人の（入社前の）ファーストコンタクトから退職以降までその焦点を拡げています。今日では、企業は、従業員のジャーニー（※）を観察し、社員のニーズを研究し、ネット・プロモーター・スコア（NPS）を使って、従業員のエクスペリエンスを理解しようとしています。職場環境の再設計、健康経営、そして生産性向上のシステムのすべてがHRの責任事項になってきているのです。

### トレンド5. パフォーマンス・マネジメント：勝利の切り札

過去5年間、企業は、評定中心の発想を改め、継続的なフィードバックとコーチングに力点を置いた新しいパフォーマンス・マネジメントのアプローチを実験してきました。本年、企業は実験の段階を終えて、より広範に新しいモデルを展開し始めています。HRテクノロジーツールは必ずしも追いついていませんが、新しいアプローチは機能し始めており、生産性を改善し、組織文化を変え始めています。

### トレンド6. リーダーシップ革命：限界を超える

企業が変革を進め、デジタル組織が現実のものとなるにつれて、リーダーシップの在り方も変わっていきます。80%の参加者がリーダーシップを「重要」な課題と回答し、うち42%は「非常に重要」と答えました。より俊敏で、多様で、若いリーダー、加えてデジタル時代にふさわしいビジネスのやり方をとらえた新しいリーダーシップモデルの必要性が声高に叫ばれています。リーダー育成産業が新しいソリューションを創り出そうと奮闘している一方で、企業は、急激に変化するネットワークの中で成功できる新しいタイプのリーダー達に力を持たせて、伝統的なリーダーシップのヒエラルキーの限界を超えようとしています。

### トレンド7. デジタルHR：プラットフォーム、人材、仕事そのもの

企業組織全体がデジタル化していく中で、HRはデジタル組織のリーダーにならなければなりません。これは、デジタルな職場環境と労働力を構築するために、HRのプラットフォームをデジタル化するにとどまらず、テクノロジーを使って人々の働き方と協働の仕方を変えていく必要があることを意味しています。幸いなことに、21世紀のデジタル組織、労働力、職場環境を創造していくための選択肢の広がり、新しいプラットフォーム、様々なツールの登場によって、デジタルHRへの道のりはより明らかになってきています。

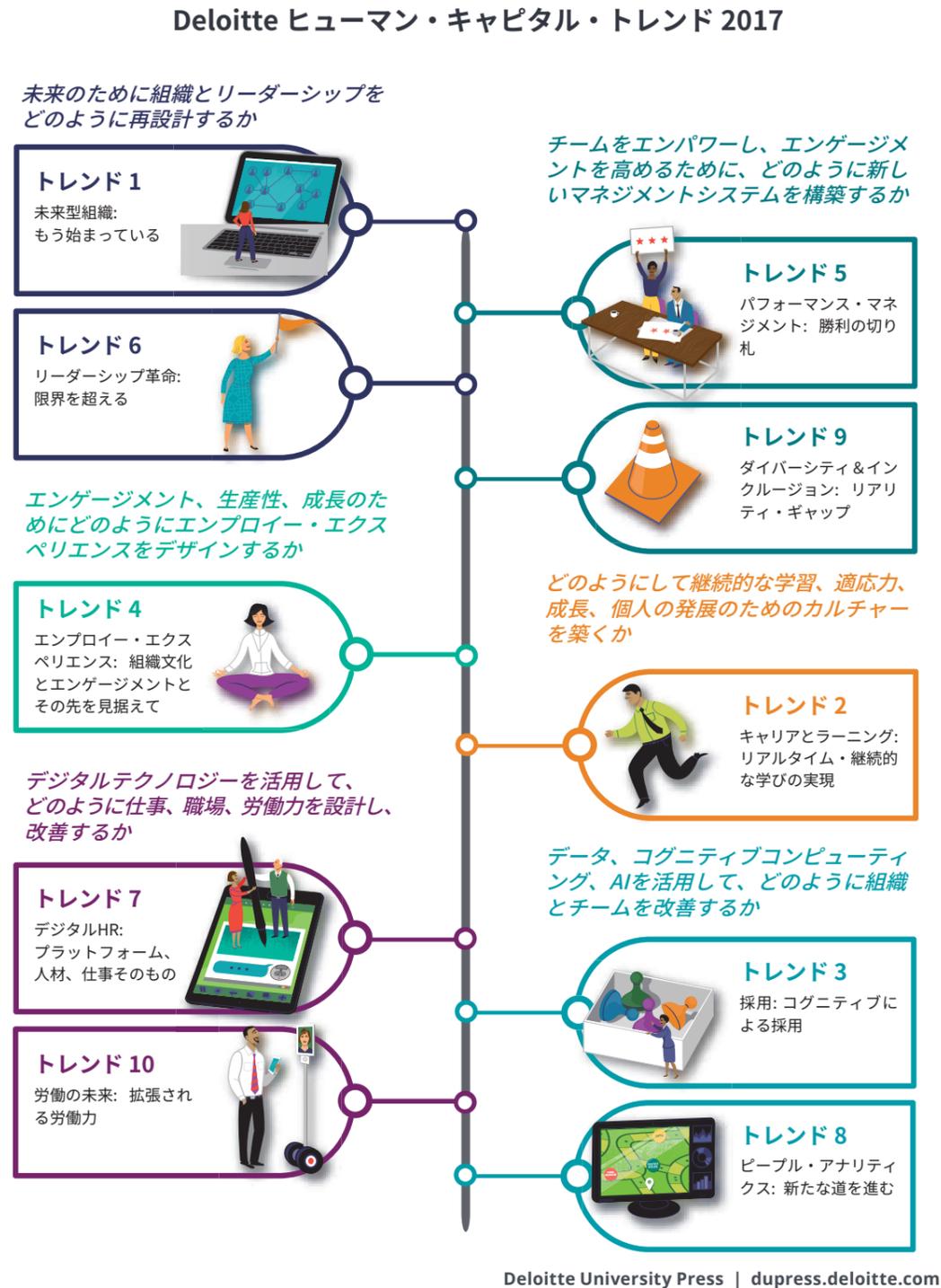
### トレンド8. ピープル・アナリティクス：新たな道を進む

人材に関わるデータの重要性がかつてなかったほど高まる一方、ピープル・アナリティクスの焦点は変わってきています。かつては、データの専門家の技術的観点に支配的だったのですが、今日ではピープル・アナリティクスの焦点は、人事運用・管理から採用や財務の業績を含む全てをサポートする経営的観点に変わっています。とはいえ、ピープル・アナリティクス活用に備えることは相変わらず困難です。活用可能なデータを保有していると回答した企業はたった8%、業績を引き出すための人材分析を十分に理解していると回答したのは9%にとどまっているのです。

### トレンド9. ダイバーシティ&インクルージョン：リアリティ・ギャップ

公正、平等そしてインクルージョン（包摂）は、今や世界中のCEOレベルの課題です。経営幹部達は、ダイバーシティ戦略をCHROやチーフ・ダイバーシティ・オフィサー任せにはできません。説明責任、データ、透明性、そしてプロセスを経たダイバーシティに対して高まっている新たな関心が、産業界全体を通じた無意識のバイアスに関する教育訓練の展開を後押ししています。そういった努力の一方で、現実の壁が見えています。ダイバーシティとインクルージョンは、多くの企業にとって、相変わらずフラストレーションのたまる難しい課題なのです。

図表4. デジタル時代のためにルールを書き換える



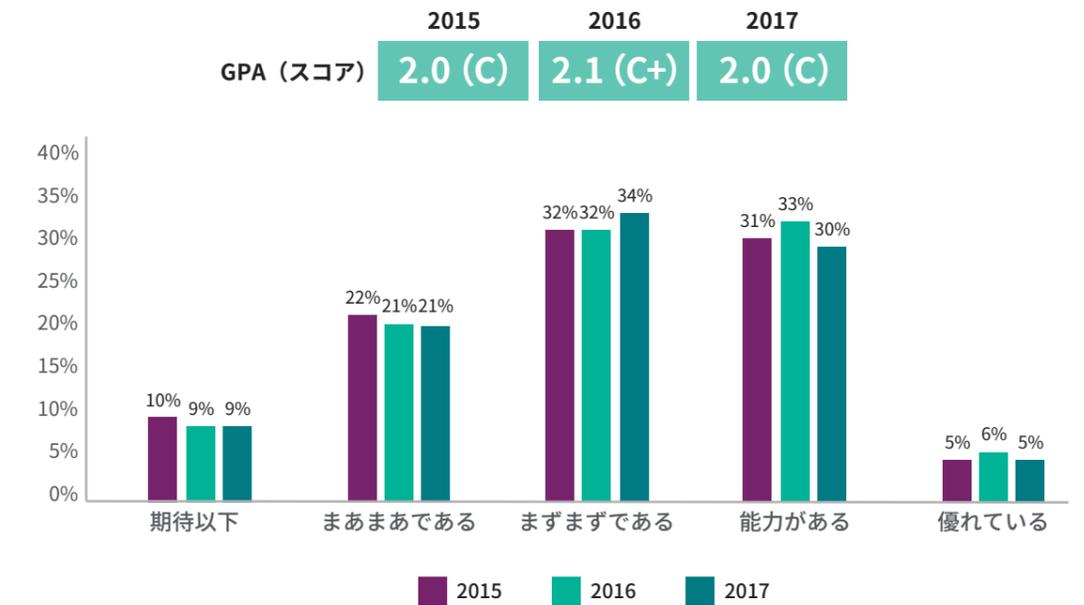
トレンド10. 労働の未来: 拡張される労働力

ロボティクス、AI、センサーそしてコグニティブ技術が、オープン・タレント・エコノミーとともに、時代の主役となってきました。もはや企業は正規雇用の従業員だけが労働力とは考えず、フリーランサー、ギグ・エコノミー・ワーカー（プロジェクトの始まりとともに集まり、完了をもって離れていく人材）そしてクラウド・ワーカー（クラウド・ソーシングによって得られる労働力）を含めるようになってきています。これらのオン・バランスとオフ・バランスシートの労働力は、機械やソフトウェアによって、さらに拡張しています。これらのトレンドは一つになって、ほとんど全ての仕事の再設計、さらには要員計画と仕事の本質に関する新しい捉え方に帰結しています。変化はもう起きています。本年の調査では、41%の参加者がコグニティブとAI技術をフルに導入した、または大きく前進したと回答しています。また35%の参加者がパイロット導入を行っていると回答しています。

新たなゲーム、新たなルール

ゲームは変わり、ルールも変わりました。本年のヒューマン・キャピタル・トレンドレポートでは、組織を運営するためのこれまで主流となっていた決まりごとから、今日の先進企業の考え方と運営方法を定義する新しい一連のルールへのシフトを解説する表を各章ごとに掲載しました。これらの新しいルールには、調査から得たインサイト（洞察）にとどまらず、今日のグローバルビジネスの中で好業績をあげている世界中の企業とDeloitteとの共同作業の成果を反映しています。これらは長年にわたる思索と実践、さらには、あらゆる産業、地域そして規模における先進企業を対象とした研究の結果なのです。

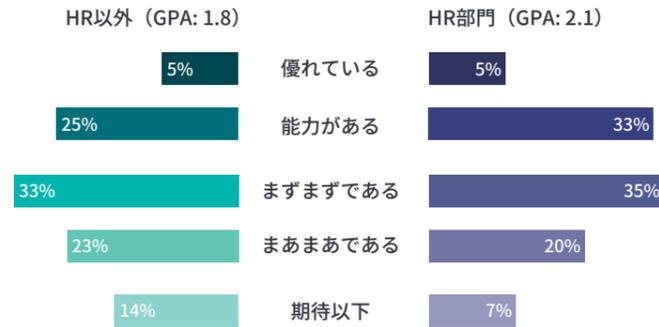
図表5. HRパフォーマンススコア (2015-2017)



2016年と比較し、自社のHR部門の能力が「まあまあである」または「まずまずである」と回答した企業はわずかに増加し、「能力がある」と回答した企業はわずかに減少した。

スコア: 優れている (4), 能力がある (3), まずまずである (2), まあまあである (1), 期待以下 (0)

図表6. 2017 領域別 HR スコアカード



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

率直に言えば、どんな企業であれ、これらの新ルールに従わずに競争しようとするれば、遅れを取っていくことになるでしょう。私たちは、このレポートのインサイトが、組織が新たなビジネス環境に適応するにとどまらず、その中で繁栄していくための戦略のロードマップになることを、心から願っています。

### HR スコアカード：HRはどれだけについて行っているか

私たちが論じている10のトレンド、一つ一つがHRの役割に影響を与えています。そこで重要となるのは「(ビジネス環境の変化と新しい組織運営のルールに)HRはどれだけについて行っているか」という問いです。

過去5年間、私たちは、HR担当役員が、自社のHR部門が人材課題を解決する力がどれだけあると考えているかを得点化した「HRスコアカード」を追いかけました。本年、HRは苦しんでいます。昨年は39%のHR部門が自らの能力を「能力がある」または「優れている」と回答したのに対して、本年はこの比率は35%に低下し、2015年の結果を下回りました(図表5)。

なぜ後退したのでしょうか？

私たちはHRの機能は、アイデンティティの大きな変化の只中にあると考えています。いまやHR組織はサービス提供の効率性とタレント施策の優位性を高めるための構造変革にとどまらず、エンプロイー・エクスペリ

エンスや生産性、働き方/職務/組織構造の一貫したデザインに焦点を当てなければならなくなっています。新たなルールは、HR組織に自らの役割を再定義し、自社が直面している変化する人材課題に向き合い続けることを強めています。

HRリーダーがそのチャレンジに立ち向かうことが求められているのは明白です。HRの専門性は新しいアイデアで明るく照らされており、HR部門は新たなルールを最も創造的なやり方で、速やかに活用し始めています。

### 変化の波の頂点をもとに目指して

人間は驚くほど適応力があります。私たちは、現代の急速な変化の時代にあっても、過去にそうであったように、リーダーや働き手が適応する力があることを強く信じています。問題は、組織がこの変化の波が自社に向かってくるときに、その波に乗るか、それとも座視するか、という点にあります。

先進企業にとってはこれらのトレンドは、単に自社のビジネスの成功を導くだけのものではなく、社会全体をテクノロジーの変化の大波の頂に引き上げることを手助けする機会なのです。経済的な役割に加えて社会的な役割が、ビジネスにより求められるようになってきている時代においては、重要な関心であるべきです。私たちと一緒に、この道のりを歩み出しましょう。

# Appendix

図表7. 課題の重要性(地域)

	アメリカ大陸			欧州・中東・アフリカ				アジア太平洋		
	全世界	中南米	北米	アフリカ	中東欧	中東	北欧	西欧	アジア	オセアニア
未来型組織	88	92	87	87	83	83	90	87	89	85
キャリアとラーニング	83	86	80	86	84	78	81	78	88	79
採用	81	83	81	84	81	82	75	78	87	70
エンプロイー・エクスペリエンス	79	85	84	82	77	77	69	71	85	85
パフォーマンス・マネジメント	78	86	74	85	80	85	67	71	86	73
リーダーシップ	78	81	74	78	73	78	79	74	85	76
デジタルHR	73	81	65	79	69	76	72	67	79	67
ピープル・アナリティクス	71	75	75	75	69	69	68	61	81	71
ダイバーシティ&インクルージョン	69	73	67	79	60	67	62	62	78	75
拡張される労働力	63	62	58	66	61	64	56	62	72	61
ロボティクス、コグニティブ、AI	40	45	32	33	34	38	48	38	50	37

高いパーセンテージ 低いパーセンテージ

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

注: 数値は「重要」、「非常に重要」と回答した方のパーセンテージを示したものです。「拡張される労働力」と「ロボティクス、コグニティブ、AI」は本レポートで取り上げている「労働の未来」に関するトレンドと広い意味で関連がある。

図表8. 課題の重要性 (業界)

	全体	消費財	資源・エネルギー	金融	ライフサイエンス・ヘルスケア	製造	プロフェッショナルサービス	パブリックセクター	不動産	テクノロジー・メディア・通信
未来型組織	88	88	85	92	87	83	90	85	81	94
キャリアとラーニング	83	81	80	83	82	82	86	73	81	84
採用	81	82	76	82	82	82	84	76	83	84
エンployee・エクスペリエンス	79	79	77	79	80	76	83	72	79	83
パフォーマンス・マネジメント	78	81	80	80	77	81	77	68	83	80
リーダーシップ	78	75	74	82	74	75	80	73	74	85
デジタルHR	73	74	75	74	75	72	75	72	68	76
ピープル・アナリティクス	71	72	69	71	75	68	72	67	67	74
ダイバーシティ&インクルージョン	69	69	70	71	69	68	70	68	65	67
拡張される労働力	63	59	63	61	63	59	73	63	62	62
ロボティクス、コグニティブ、AI	40	34	37	41	38	44	45	34	28	46

高いパーセンテージ 低いパーセンテージ Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

注: 数値は「重要」、「非常に重要」と回答した方のパーセンテージを示したもの。「拡張される労働力」と「ロボティクス、コグニティブ、AI」は本レポートで取り上げている「労働の未来」に関するトレンドと広い意味で関連がある。

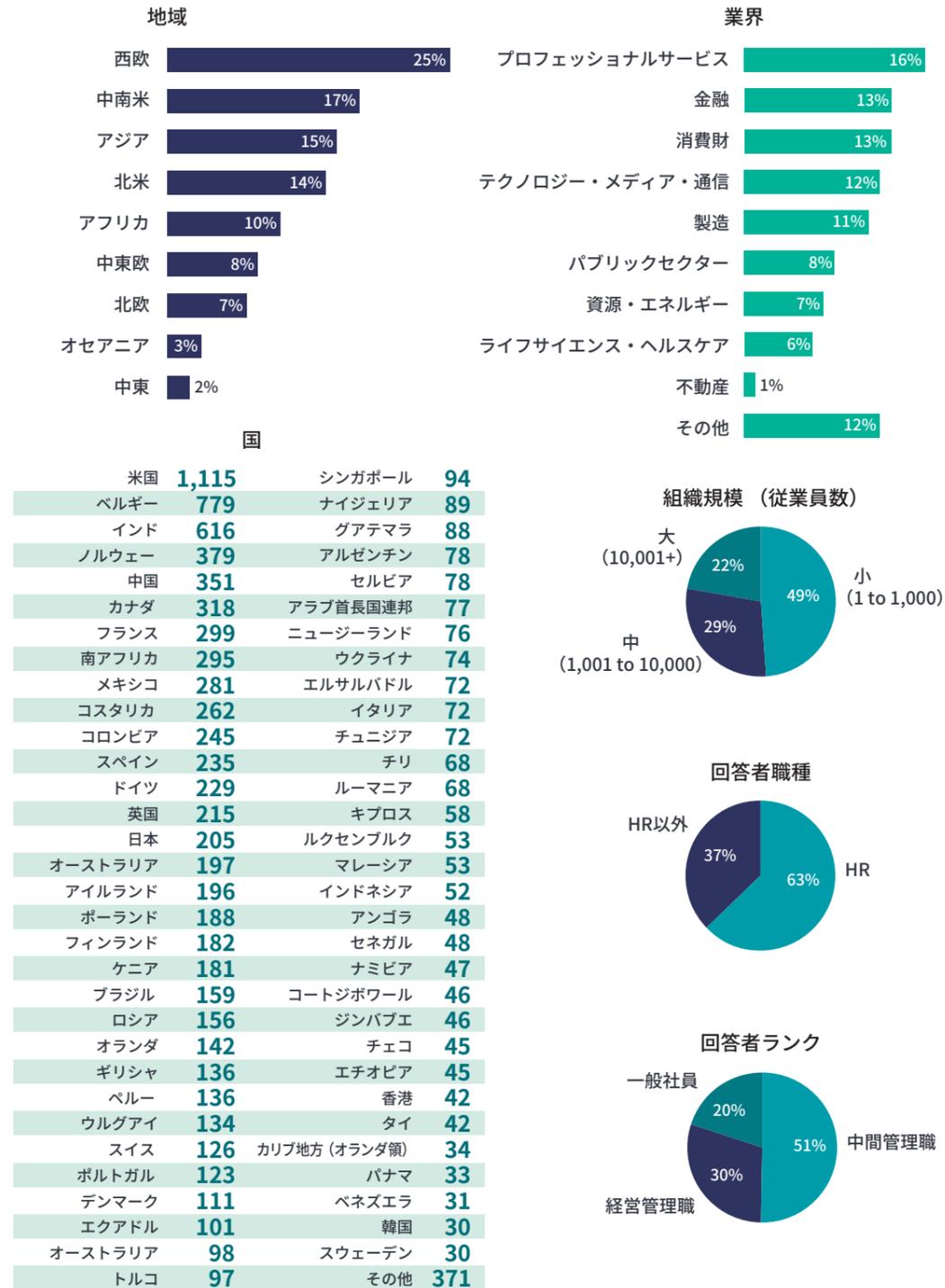
図表9. 課題の重要性 (企業規模)

	全体	大規模 (10,000+)	中規模 (1,001 to 10,000)	小規模 (1 to 1,000)
未来型組織	88	83	90	85
キャリアとラーニング	83	84	81	79
採用	81	81	75	70
エンployee・エクスペリエンス	79	77	69	85
パフォーマンス・マネジメント	78	80	67	73
リーダーシップ	78	73	79	76
デジタルHR	73	69	72	67
ピープル・アナリティクス	71	69	68	71
ダイバーシティ&インクルージョン	69	60	62	75
拡張される労働力	63	61	56	61
ロボティクス、コグニティブ、AI	40	34	48	37

高いパーセンテージ 低いパーセンテージ Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

注: 数値は「重要」、「非常に重要」と回答した方のパーセンテージを示したもの。「拡張される労働力」と「ロボティクス、コグニティブ、AI」は本レポートで取り上げている「労働の未来」に関するトレンドと広い意味で関連がある。

図表 10. 調査の回答者：本調査は10,447名の経営者やHRリーダーの回答に基づいている



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

## ENDNOTES

1. Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution* (World Economic Forum, 2016).
2. John Hagel, John Seely Brown, and Lang Davison, "The Big Shift: Measuring the forces of change," *Harvard Business Review*, July–August 2009.
3. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-overwhelmed-employee.html?id=gx:el:dc:dup682:cons:awa:hct14>, accessed January 13, 2017.
4. Bureau of Labor Statistics, "Labor productivity and costs," <https://www.bls.gov/lpc/prodybar.htm>, accessed January 13, 2017.
5. Thomas L. Friedman, *Thank You for Being Late* (Farrar, Straus & Gioux, 2016), pp. 213–219.
6. Deloitte, "Deloitte survey: Americans look at their smartphones in the aggregate more than 8 billion times daily," *PRNewswire*, December 9, 2015, <http://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-survey-americans-look-at-their-smartphones-in-the-aggregate-more-than-8-billion-times-daily-300190192.html>, accessed January 13, 2017.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life* (Bloomsbury, 2016).

## AUTHORS



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | [jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)**

Josh Bersin founded Bersin & Associates, now Bersin by Deloitte, in 2001 to provide research and advisory services focused on corporate learning. He is a frequent speaker at industry events and a popular blogger. Bersin spent 25 years in product development, product management, marketing, and sales of e-learning and other enterprise technologies. He has a BS in engineering from Cornell, an MS in engineering from Stanford, and an MBA from the Haas School of Business at the University of California, Berkeley.



**Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP | [bpelster@deloitte.com](mailto:bpelster@deloitte.com)**

Bill Pelster has more than 25 years of industry and consulting experience. In his current role, Pelster is responsible for leading the Bersin by Deloitte Research and Products practice and is a senior advisor to the Integrated Talent Management practice. A well-respected speaker and author, he has recently led, supported, or authored key research pieces including Talent 2020, Global Human Capital Trends, and The Leadership Premium. In his previous role as Deloitte's chief learning officer, Pelster was responsible for the total development experience of Deloitte professionals, and was one of the key architects of Deloitte University, Deloitte's \$300 million learning facility outside Dallas. Pelster is a former US board member for Deloitte Consulting LLP.



**Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP | [jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)**

Jeff Schwartz is the global leader for Human Capital Marketing, Eminence, and Brand. He is an advisor to senior business leaders in global companies, focusing on organization, HR, talent, and leadership. Schwartz is the senior advisor for the firm's Human Capital consulting practice in India and also the founding and US managing principal for the firm's Innovation Tech Terminal (ITT) connecting US and global companies with the Israeli start-up ecosystem. He is a frequent speaker and writer on issues at the nexus of talent, human resources, global business challenges, and the "future of work." In 2011, Schwartz led the launch of Deloitte's Global Human Capital Trends survey and report series and continues to serve as one of the executive editors.



**Bernard van der Vyver, Deloitte Consulting BV | [bevandervyver@deloitte.com](mailto:bevandervyver@deloitte.com)**

Bernard van der Vyver is a leading advisor on human capital matters, focusing on learning and development. By merging his background in technology and its effective use with the development of people, van der Vyver brings a unique strength to the HR domain. As Deloitte's global Learning Solutions leader, he aspires to grow and strengthen the global learning community by leveraging the organization's knowledge and expertise to deliver learning solutions that create unique value for clients.

## CONTRIBUTORS

David Mallon, Julie May, Jen Stempel

## 未来型組織

もう始まっている

ハイパフォーマンス組織は、自律型ネットワーク、統合された企業文化、情報システム、人材の流動性を通じて実現します。企業は、組織自体の再設計を重視し、約半数の企業が、実際に新しいモデルを積極的に検討・開発しています。そして、多くの企業は組織の再設計にとどまらず、新組織の設立に至っています。階層型の組織形態は、ネットワーク型やエコシステムを軸とした新たな組織形態に置き換えられ、「あなたは誰のために働いていますか？」という問いから、「あなたは誰と働いていますか？」という問いに変わりつつあります。

- ・ 今年、回答企業の88%は、未来型組織を構築することが重要または非常に重要な課題であると考えている。
- ・ 5社中3社以上（59%）が、この課題が非常に重要だと回答している（昨年より3%増加）。
- ・ しかし、回答企業のわずか11%しか未来型組織を構築する方法を理解していない。

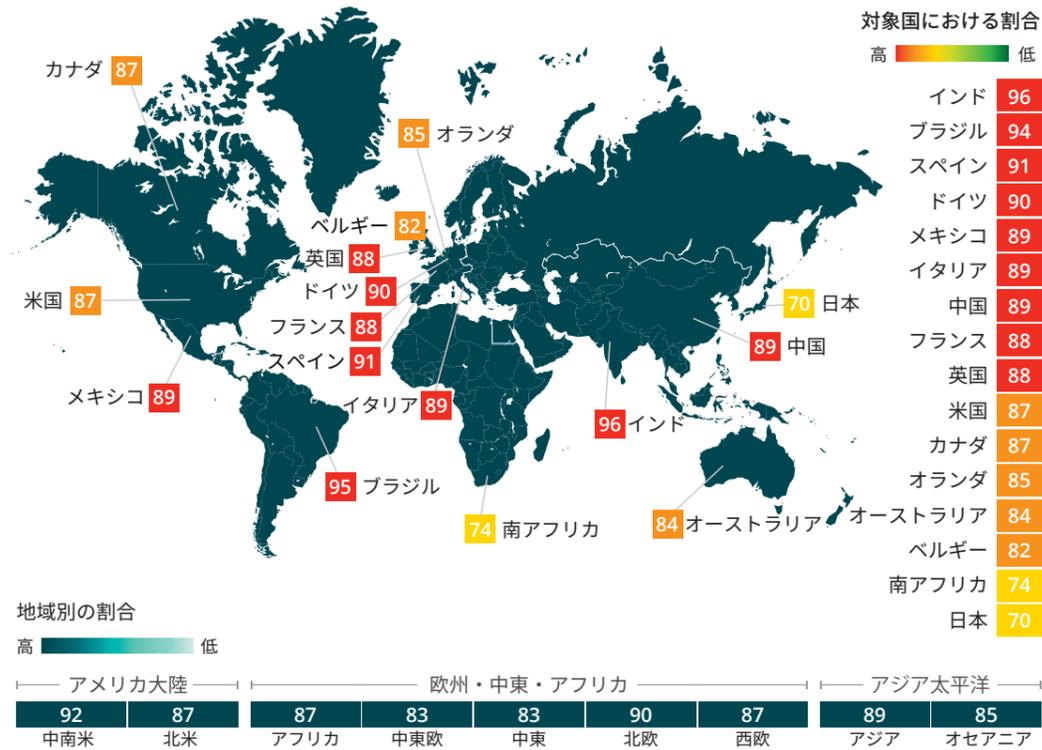
なぜ、本グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の最重要テーマに組織デザインが2年連続で取り上げられているのでしょうか。答えは単純です。今日のハイパフォーマンス組織は、10年前の組織のあり様と根底から異なるからです。しかし、多くの実際の組織では、100年かそれ以上前の産業時代のモデルに従って運営され続けています。捨てなければならない既存の慣習、システム、行動が足枷になっているのです。

デジタル化が進むにつれて、組織は、より迅速に変化・適応し、スピーディな学習を促進し、従業員のキャリアに対する要望を受け入れられるようになる必要性が高まっています。今年、先進企業では、組織デザインのフェーズを終え、新たな組織を積極的に構築するフェーズに移っています。しかし、多くのビジネスリーダーは、新組織で成功する確信までは至っていないようです。

この懸念は当然のことです。組織のデザインと改定は複雑です。多くの組織再設計は、コスト削減に重きを置きすぎて失敗しています。リーダーシップチームからの抵抗に直面している企業もあります。実際に、多くのコンサルティング会社からの報告によると、エグゼクティブチームが設計の通りに動かないために、組織再設計の約70%が上手くいっていないということです。

フラストレーションもつきものです。未来型組織をデザインすることは難しく、試行錯誤が必要な大変なプロジェクトであり、検討して終わりということはありません。これは、継続的で、動的で、ある意味終わりのないプロセスです。しかし、達成した暁には、財務パフォーマンス、生産性、エンployee・エンゲージメント、その他の多くのベネフィットに繋がり得る取り組みです。

図表1. 未来型組織：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

スピード、俊敏さ、適応力を備えた組織

これまで、ほとんどの組織は効率と効果を考慮して設計されており、複雑でサイロ化された組織になっていました。市場環境が予測可能な時代は、これでも良かったのですが、予測不可能で非連続な時代には適していません。予測不可能な環境下で成功する組織は、単なる効率性追求の形ではなく、スピード、俊敏さ、変化適応力を持つものとして構築する必要があります。

ネットワーク型チーム組織

適応性を考慮する際に重要なのは、階層的な組織構造から、チームで仕事が成し遂げられるモデルに移行することです。実際に、専門分野で縦割りとなった職務階層に基づく伝統的な組織モデルが効果的だと信じ

ているのは、エグゼクティブの内14%に過ぎません。代わりに、先進企業は、より柔軟性が高い、チーム中心のモデルに向かい始めています。

企業がこのように移行するにつれ、小規模なチームが、人々が働く上で自然な形であると気がつきます。調査によれば、私たちは、50メートル以上離れた人よりも机が近い人の方が、2桁以上多くの時間を一緒に過ごしているそうです<sup>1</sup>。組織図の形に依らず、実際の日常業務は人々の繋がりで推進されています。つまり、物理的な距離が近い小規模チームが有機的なネットワークで繋がった形が、組織として望ましい姿です。これが、未来型組織が「ネットワーク型チーム組織」となる理由です (図表2)。

先進企業では、チームや個人がお互いに会うことを奨励し、透明性に基づいて情報を共有し、対処すべき問題に応じてメンバーがチーム間を行き交う体制になっています。イノベーション、マーケットへの迅速な参入など、組織が異なる場合でも、原則は同じです。

企業が状況に合わせて柔軟に変化するためには、チームの形成・解散が素早く実施する必要があります。今日のハイパフォーマンス企業では、例えば「デジタルカスタマーエクスペリエンス」グループを組織し、そのチームにメンバーを招集し、1、2年で新しい製品やサービスを設計して構築します。そして、完了すると、チームは解散し、メンバーは新しいプロジェクトに移行します。こういったリスクフリーでチーム間を異動できることは、今日のハイパフォーマンス企業に非常に重要な要素です。

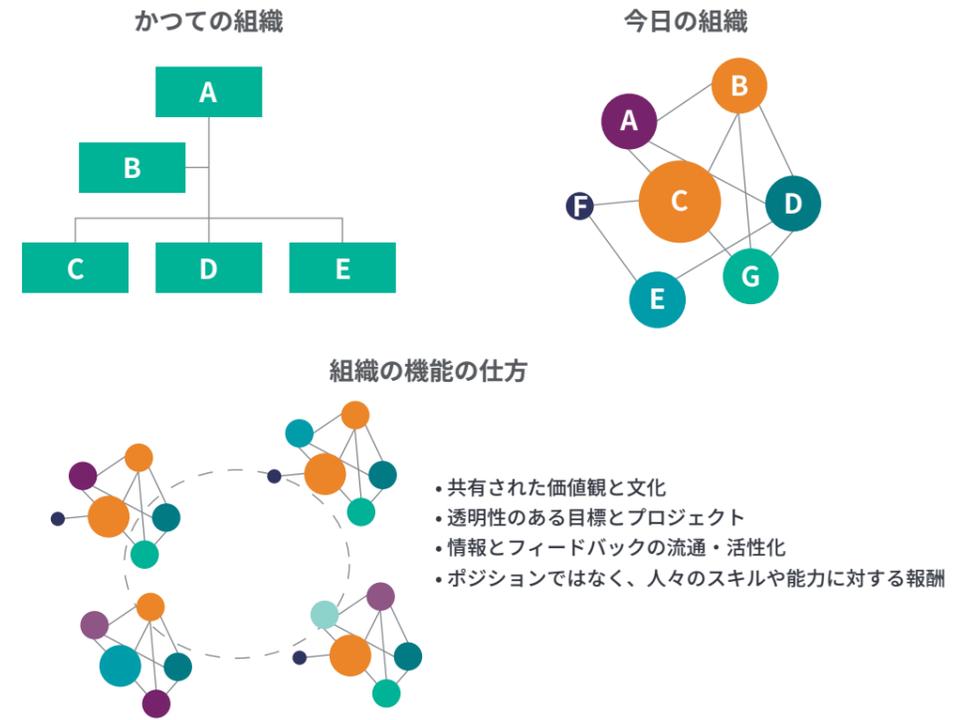
最近、北米の大手銀行では、カスタマーエクスペリエンス、デジタルインターフェイス、マーケットへのスピーディな製品投入による競争環境下で、新たなFintechや型破りな他のプレーヤーと競うため、ソ

リューションをより迅速にデリバリーする新しい仕事のやり方を開始しました。この新しいオペレーティングモデルは、狙った製品・成果を迅速に確立すべく、開発者、プログラマー、ビジネスアナリスト、ユーザーデザインの専門家を、クロスファンクションチームとしてネットワークで繋ぐことに重きを置いていました。目的を達成すると、チームは再配置され、次のプロジェクトを始めます。当初のパイロットの段階で、この銀行では、このような組織アプローチが開発サイクルのスピードを大幅に高めることができることを証明しました。今後、順次、組織全体にこのモデルを拡大する予定です。

組織のエッジから始まる

ほとんどの企業 (94%) が、「俊敏さと協働」が組織の成功に不可欠であると回答していますが、「自分たちの組織は俊敏さを備えている」と回答したのは6%に過ぎず、19%は「自分たちの組織は俊敏ではない」と回答しています。幸いにも、この分野で驚くほどの進歩がみられます。今年の回答企業のうち32%が、現

図表2. ネットワーク型チーム組織



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

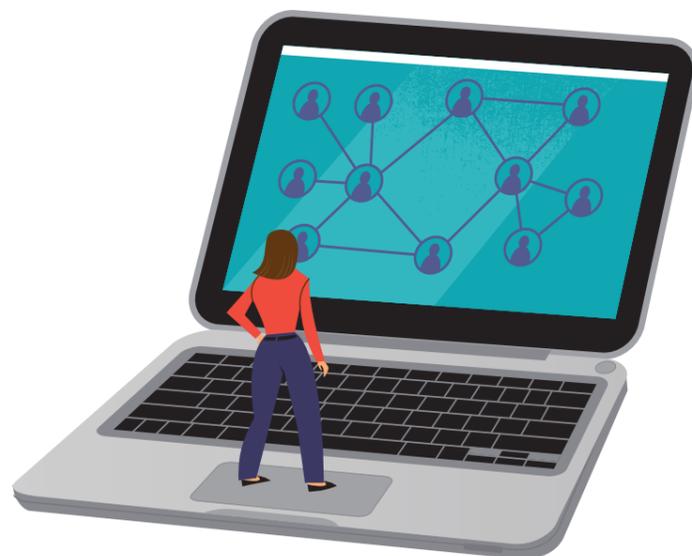
在、より適応性が高い、チーム中心の組織を設計しています。

ハイパフォーマンス企業では、まずは組織の「一部」でこのような柔軟なモデルを開発する機会が多くみられます。更に進化させるために、イノベーションや、実験的活動、そのための新たな学習、顧客中心でのデザイン思考<sup>2</sup>を推進していくための新しいリーダーシップマインドセットを育成することに力を注いでいます。要するに、企業が知るべきことやすべきことが絶えず変化している状況下において、組織の力学も変わらなければならないということです。

### 次のステップ：未来型組織を構築する

新しいツールやテクニックの多くは、未来型組織を構築するために重要な役割を果たします。有望なテクニックの1つは、組織ネットワーク分析 (Organization Network Analysis: ONA) です。これは、企業が「誰と誰が話しているか」を把握するのに役立つ特別なソフトウェアと方法論を活用しています。この分析方法では、電子メール、インスタントメッセージ、物理的な接触、他データを利用し、リーダーが、組織内にどのような人的ネットワークが存在し、誰が繋ぎ役となっているか、どの専門家がどこに関わっているかを素早く特定する際に役に立ちます。

今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの対象企業のうち、8%しか ONA を使用していませんが、48%の企業がこれらのツールを実験中であり、



## 今年の調査では、回答企業の32%が、より適応力が高く、チーム中心の組織を設計していると回答しました。

使用率は急速に高まっています。ある企業では、このテクニックを使用して営業組織を再設計したことで、自社内の多くの専門家が十分に活用されていないことに気づきました。そして、新たなチーム中心の組織モデルを採用した結果、総収入は12%以上増加しました<sup>3</sup>。

仕事のやり方の簡素化と新たなツールも重要です。ネットワーク型組織は俊敏性と対応力発揮には向いていますが、チーム間を調整する必要性も増し、非常に多くの会議、電子メール、その他のコミュニケーションを実施する必要が出てきます。認識・確認の過剰な工数は生産性を劇的に低下させてしまいます。

新しい組織モデルにおいては、リーダーシップの新しいあり方が必要です。ネットワーク型組織におけるリーダーは、交渉力、弾力性、システム思考などの能力が求められます。場合によっては、最も経験豊富なリーダーやビジネスユニットの責任者は、デジタルで、変化対応型で、ネットワーク化された組織の責任者としては不適切かもしれません。リーダーシップに関する章で取り上げているように、ネットワーク化された環境における効果的なリーダーは、社内全体、業界全体、および顧客市場全体で何が起きているのかを素早く把握できるためのネットワークへの感性が高い必要があります。

ネットワーク型組織が益々増える中、新しいツールによる協働は不可欠です。Facebook、Slack、Google Team Drives、Atlassian Confluence、Microsoft Skypeをはじめ、何百という企業がネットワーク型組織への移行に役に立つツールを提供しています。約4分の3 (73%) の企業がこれらのツールを試しており、その効果を体感しています<sup>4</sup>。

例えば、シドニーのある博物館では、現在、アジャイル型マネジメントツールであるJiraを使用して、消耗した電球を記録しています。メイン州の自動車販売業では、HipChatを使用し、倉庫内のタイヤの圧力と修理品をモニタリングしています<sup>5</sup>。

### アカウンタビリティを強化する

社員に意思決定を行う権限を与えたり、相互のネットワークに頼ったりすることは、社員が結果に責任を負わないことを意味する訳ではありません。実際に、ネットワーク型組織にする目的の一つは、目標設定をクリアにすることです。

チームでは、アカウンタビリティがより明確になります。個人とチームのゴールが、明らかな関係性と共に全員に共有される必要があるからです。このアカウンタビリティは、チームと企業の成果に非常に影響があります。実際、リーダーシップに関する17の先進事例の中で、意思決定プロセスを明確に定義し、アカウンタビリティを明確に持たせることが、優れた財務成果をもたらすキードライバーとして特定されています<sup>6</sup>。

例えば、アジアのある大手通信会社では、1,000あるスモールチームについて、顧客獲得、顧客満足度、採用、従業員満足度、および財務収益性を測るリアルタイムダッシュボードを採用しています。SAPのバックボーンの上に構築されたこのインフラは、社内全体の透明性、アカウンタビリティ、迅速な対応力をもたらしてくれます<sup>7</sup>。

Phillips Lightingは、新しくイノベティブな組織文化とアライメントを取るために、社内の伝統的価値観と現在の価値観と未来型価値観を特定するための世界横断でのワークショップを開催しました。同社では、インターネットベースとの複合となる新しいマーケットに対応できるよう、チームをエンパワーし、迅速に革新に導くための、4つの新しい価値観 (開拓、思いやり、速さ、外部志向) を明確に定義し、共通のマニフェストに落とし込みました<sup>8</sup>。

### 第一線の企業から得る教訓

未来型組織の一つの重要なケイパビリティは、チームを迅速に形成する能力です。これには、各社員のスキルを明確に理解する必要があります。このケイパビリティをマスターした巨大組織は、米国国防総省 (DOD) です<sup>9</sup>。

DODの軍事人員には、現役、警備、予備役服務と、退役/緊急予備役の人員を含む700万人以上が所属しています。大規模であるにもかかわらず、DODは、他の組織が達成したことがないような最も完全できめ細かい人材力活用を実現しています。

DODでは、すべての兵士のリーダーシップの経験とスキルを評価しています。経験レベルの詳細と共に職業専門性を把握し、DODのスキルと、学位や資格を含むDOD以外のスキルの両方を網羅し、完全な軍務履歴を集めています。

この情報があるからこそ、DODでは、700万の人員の中から、チーム化やチームのネットワーク化を機敏で高度に、目的に合致した配備を行うことができます。過去10年間で、DODは、特定の個人、または特別なチームを世界中どこにでも配備する能力を開発してきました。

DODの例は、ビジネスにも明確な教訓を与えてくれます。組織では、社内でのスキル全体を理解し測るための基本的なフレームワークを作る必要があります。ほとんどの組織では、共通のフレームワークに投資していません。これが無ければ、ケイパビリティを明確に理解することは不可能です。しかし、フレームワークだけでは不十分で、データが最新かつ容易にアクセス可能な場合にのみ機能します。

組織の俊敏さのもう1つの事例は、北米の大手保険会社の例です。デジタル保険プラットフォームを導入して、消費者が簡単な手順で保険に加入することができるようにしたのです。

このプラットフォームを導入する上では、法的および規制に関する課題に加え、アジャイル型でプログラムを作り上げていく経験が無かったことがハードルになりました。そのため、組織自体を変えると同時に、新しいものを作っていくための方法を学ばなければなりませんでした。組織を再構築しながら、より強力な協働、コミュニケーション、社員への権限移譲、情報共有が実現できる仕組みを実装していきました。

伝統的な指揮命令モデルでの従来組織に所属する2,200人以上の社員は、新しい取り組みには適していませんでした。同社は、シニアバイスプレジデントのリーダーシップチームとCEOに直接レポートする約700人の社員とコントラクターからなる独立した組織を設立しました。この組織では、新しい人材を採用し、現在の社員をプロジェクトに割り当て、従来の組織からの影響がほとんどまたは全くない状態で、プロジェクトの最善の利益を考慮して意思決定する権限を与えました。また、同社は、アジャイル手法を中心とした柔軟な組織とガバナンス体制を確立しました。この手法では、製品、技術分野、運用準備などでグループ化されたチームのネットワーク自体が、最終決定を承認する権限を持つプロジェクトリーダーにレポートします。

プロジェクトを通じて、誰もが課題を提起し、理解し、必要に応じてエスカレーションし、最終的に協働して推進するさまざまな方法が確立されました。人材の観点から、他のタイプの労働者（コントラクターなど）との継続的なコーチング、ラーニング、社員のチーム化まで、多様かつ協調的に働ける環境を作り出し、機動性を高め、意思決定における障害物を排除することを可能にしました。

従来の組織は、プロジェクトの設計と実行をサポートするためにプロジェクトチームに紐づけられていました。モデルが効果的に機能するまでには時間と労力を要しましたが、従来の組織と新組織間のインタラクションは事前に定義されており、プロジェクトの成功にとって非常に重要でした。

この取り組みから生まれたデジタルプラットフォームは、人々がどのように保険を購入するかを変え、保険会社がビジネスをどうすべきかについての新たな先例を示しています。現在、この企業では、この柔軟な組織構造の主要要素を社内全体に導入して、日々のビジネスを変えています。

まず行うべきこと

- ・ **変化のスピードを受け入れる：**デジタル化が、伝統的な組織運営モデルのスピードアップを促すことを深く考えてみる。戦略、人のつながり、顧客、タレントプールがデジタルトランスフォーメーションの一環として、どのように変化しているかを理解してみる。



ンの一環として、どのように変化しているかを理解してみる。

- ・ **人材の流動性をコアバリューにする：**エグゼクティブタイプが新しくより俊敏なキャリアモデルを理解できるようにするためには、エグゼクティブ自身を柔軟に動かしていく必要がある。チームの流動性を支援するプロセスを構築して、プロジェクトが完了したら、チームメンバーが本来の部署に戻ったり、別のチームに異動できるようにする。
- ・ **組織のパフォーマンスグループを分析する：**高いパフォーマンスを上げているチーム、プロジェクト、プログラムが実際にどのように機能しているかを、グループにインタビュー、分析、およびスタディするように依頼する。社内の役職、報酬制度、およびキャリアパスを調べることで、成功の鍵を特定することに役立つ。
- ・ **新しいコミュニケーションツールを検討する：**Workplace、Slack、Base-camp、Asana、Trello、Workboard等のテクノロジーを検討してみる。その上で、組織の中核となるERP / HRMSインフラストラクチャーの補完物として標準化して導入する。
- ・ **フィードバックベースの評価運用を採用する：**定期的なフィードバックにより、社員は自分の「業務 (job)」だけでなく、目標を継続的にリセットし、プロジェクトを変更し、「仕事 (work)」にやりがいを感じることができる。社員意識調査等を活用することで、マネージャーは自分のパフォーマンスを即座に把握、透明性を高めることができる。

まとめ

この新しいタイプの組織が定着するにつれて、チームで仕事することはビジネスの規範となり、ダイナミズムが組織的特徴となるでしょう。チームを形成し、支援することがリーダーの主要な任務になるでしょう。企業がチーム型組織を運営するのに役立つソフトウェアも当たり前となるでしょう。先進企業では、社員のキャリアアップのためのダイナミックなキャリア開発の機会を提供していくことでしょう。一方、古い方法で仕事をやり続ける企業は、追いつくのに苦労するでしょう。この新しい世界では、より動きが速い組織が一定のアドバンテージを享受しますが、成功した大企業は、社員の労働力とケイパビリティを高めるより強力なエコシステムとパートナーシップを構築することでペースを維持していくことでしょう。

図表3. 未来型組織：古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
効率化と効果のために組織される。	ラーニング、イノベーション、カスタマーインパクトのために組織される。
企業は、階層的な意思決定権、組織構造、およびリーダーシップの取り方など、階層型組織と捉えられる。	企業は、チームリーダーによってエンパワーされ、協働やナレッジシェアリングにより支えられた、アジャイルネットワークと捉えられる。
ビジネス部門に基づく組織構造で、部門リーダーや部門別グループが存在する。	仕事やプロジェクトに基づく組織構造で、製品、プロダクト、顧客、およびサービスに焦点を当てたチームからなる。
多くの階層を上がって昇進することでキャリアが発展する。	キャリアは、多くのアサインメント、多様な経験、マルチファンクショナルリーダーシップアサインメントによって発展する。
人々は、昇格を通して「リーダーになる」。	人々は、「フォロワーを作る」ことで影響力や権威を増大させる。
指示によってリードする。	オーケストレーションによってリードする。
失敗に対する恐れと他者からの認知によって支配された組織文化。	安心、豊かさ、リスクテイキングやイノベーションの重要性が重視される組織文化。
ルールベース	プレーブックベース
役割とジョブタイトルが明確に定義されている。	チームや責任が明確に定義されるが、役割やジョブタイトルは定期的に変更される。
プロセスベース	プロジェクトベース

## ENDNOTES

1. Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, and Trevor Page, "Organizational design: The rise of teams," *Deloitte Global Human Capital Trends 2016*, February 29, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/organizational-models-network-of-teams.html>, accessed December 21, 2016.
2. Trevor Page, Amir Rahnema, Tara Murphy, and Tiffany McDowell, *Unlocking the flexible organization: Organizational design for an uncertain future*, Deloitte, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-unlocking-flexible-%20organization.pdf>, accessed December 21, 2016.
3. Report by Rob Cross, <http://www.robcross.org/consortia.htm>.
4. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2017: Nine trends reinventing the HR software market*, Bersin by Deloitte, 2016.
5. Quentin Hardy, "The new workplace is agile, and nonstop. Can you keep up?" *New York Times*, November 25, 2016, <http://www.nytimes.com/2016/11/25/technology/the-new-workplace-is-agile-and-nonstop-can-you-keep-up.html>, accessed December 21, 2016.
6. Andrea Derler, *High-impact leadership: The new leadership maturity model*, Bersin by Deloitte, 2016.
7. Conversation with the CEO of the Asian telecommunications company, August 2016.
8. Deloitte, *A new global HR software solution supports HR transformation and drives innovation at Philips*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-philips-hr-digital.pdf>, accessed February 12, 2017.
9. LTC William T. Pelster (USAF, retired), in conversation with the authors, January 18, 2017.

## AUTHORS



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | [jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)**

Josh Bersin founded Bersin & Associates, now Bersin by Deloitte, in 2001 to provide research and advisory services focused on corporate learning. He is a frequent speaker at industry events and a popular blogger. Bersin spent 25 years in product development, product management, marketing, and sales of e-learning and other enterprise technologies. He has a BS in engineering from Cornell, an MS in engineering from Stanford, and an MBA from the Haas School of Business at the University of California, Berkeley.



**Tiffany McDowell, Deloitte Consulting LLP | [tmcdowell@deloitte.com](mailto:tmcdowell@deloitte.com)**

Tiffany McDowell is the US leader for Deloitte's Organization Strategies practice. She has 16 years of business and consulting experience, delivering operating model, organization design, talent strategy, decision optimization, and change management solutions. Her focus is on helping executives in health care effectively lead their organizations through transformation. McDowell holds an MBA and a doctorate in industrial/organizational psychology.



**Amir Rahnema, Deloitte Canada | [arahnema@deloitte.com](mailto:arahnema@deloitte.com)**

Amir Rahnema is Deloitte's global leader for Organization Design services. He focuses on working with both private- and public-sector clients to drive large-scale organizational restructuring efforts, typically tied to mergers and acquisitions, shifts in strategy, new technology implementations, and complex workforce transitions. His work has spanned reorganizations in numerous industries, including banks, regulatory agencies, consumer business companies, media companies, and energy firms.



**Yves van Durme, Deloitte Consulting | [yvandurme@deloitte.com](mailto:yvandurme@deloitte.com)**

Yves van Durme is a partner with Deloitte's Belgian consulting practice and the global leader of Deloitte's Strategic Change practice. He specializes in leadership and organizational development and talent and HR strategy in business transformation contexts. Van Durme has nearly 20 years of experience as a consultant, project manager, and program developer on human capital projects for multiple European, Japanese, American, and Belgian multinationals, family businesses, and small and medium enterprises. His experience with high-performance coaching in sports gives him a special affinity for leadership and organizational development work, focusing on the balance between processes, structures, and systems on the one hand and cultural and people-related elements on the other.

### CONTRIBUTORS

Garth Andrus, David Mallon, Phil Neal

# キャリアとラーニング

## リアルタイム・継続的な学びの実現

キャリアのあり方が根幹から変わろうとしています。今や従業員は約60年にわたるキャリア人生を享受するようになるのと同時に、習得したスキルが急速に陳腐化してしまう（半減期を迎える）時代に直面しようとしています。この新たな現実によって、企業は、従業員のキャリア形成をよりダイナミックに支援し、継続的に学習・人材育成（L&D）の機会を提供する方法をあらためて考える必要に迫られています。先進的企業では、キャリアモデルとL&Dの仕組みをデジタル時代に合った形へと見直しつつありますが、ほとんどの企業ではまだこの変革の初期段階にあります。

- ・ 今年の調査において、従業員キャリアの改善と企業内ラーニングの変革に関する課題が、第2の重要なトレンドとして浮上し、去年の第5位から順位を上げている。
- ・ ラーニングテクノロジーは急速に変化している。従来のラーニングマネジメントシステム（LMS）は、学習コンテンツのキュレーション、提供、ビデオ配信およびモバイル活用に対応した多様な新しいテクノロジーに補完されるか、置き換わりつつある。
- ・ 現在起っている変動は、ラーニングやキャリアのあり方を根本的に見直すきっかけとなっている。調査対象のエグゼクティブの約半数（45%）は、この課題を緊急または非常に重要なものとして挙げている（昨年より増加）。また、従業員のラーニングやキャリア開発に関する要望に応えられているという回答の割合は5%低下した。

**キ** ャリア人生が60年まで延びつつある一方、せっかく習得したスキルが約5年で陳腐化するような時代において、キャリアを重ねるとはどのような意味を持つのでしょうか。過去において、スキル習得はキャリアを切り開くための手段でしたが、現在においてはキャリアそのものがラーニングのジャーニーともいえます。

企業が“未来型組織”を構築しようとしている今、ビジネスの成功には継続的なラーニングが不可欠となっており、L&D組織には様々なモバイルプラットフォームを活用しながら恒常的に学習機会を提供できるようになることが求められています。

### 人生100年の時代に、従業員が期待すること<sup>1</sup>

多くの場合、従業員は、継続的なスキル開発とダイナミックなキャリア形成を求めています。Glassdoorの研究によれば、ミレニアル世代にとって「学習・進歩の機会を提供してくれること」が働く場としての企業のブランドに大きく影響する時代になっていることが分かっています<sup>2</sup>。しかし、ミレニアル世代の3分の1しか自らのスキルが十分に企業に活かされていると感じておらず、また、42%もの回答者が十分な学習ができないために退職する可能性があるかと答えているのが実情です<sup>3</sup>。

図表1. キャリアのあり方の変化



Sources: Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury, 2016); Douglas Thomas and John Seely Brown, *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change* (CreateSpace, January 4, 2011).

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

ダイナミックなキャリアモデルを採用している企業は、恒常的に学習機会を提供し、人材育成を重要視する企業文化を有する点で、他社よりも優位になっています<sup>4</sup>。「The 100-Year Life」の著者が指摘しているように、60～70年に亘るキャリア人生に直面している従業員は、企業に対して、継続的な自己改革や職務変更を通じた成長、そして、自分の天職を見出すのを手助けしてくれることを期待しているためです<sup>5</sup>。

世界中の企業が社員の希望に応えようと試みており、今年の調査の回答者の83%は、従来のような変化に乏しいキャリアのあり方ではなく、より充実したアサイメントや業務経験を提供する柔軟でオープンなキャリアモデルに移行していると答えています。また、回答者の42%は、従業員が5年以下の間隔でキャリアを切り替えていくことになるだろうと考えています。

迅速なスキル開発の必要性和学習コンテンツのコモディティ化

デジタル技術への対応に関するリサーチ結果によると、ほとんど全てのCEO (90%) は、デジタル技術による破壊的变化に自社が直面していると考えており、70%のCEOは自社組織にはその変化に適応するスキルがないと回答しています<sup>6</sup>。この結果は、スキルの陳腐化が加速度的に進んでいることを示しています。特に

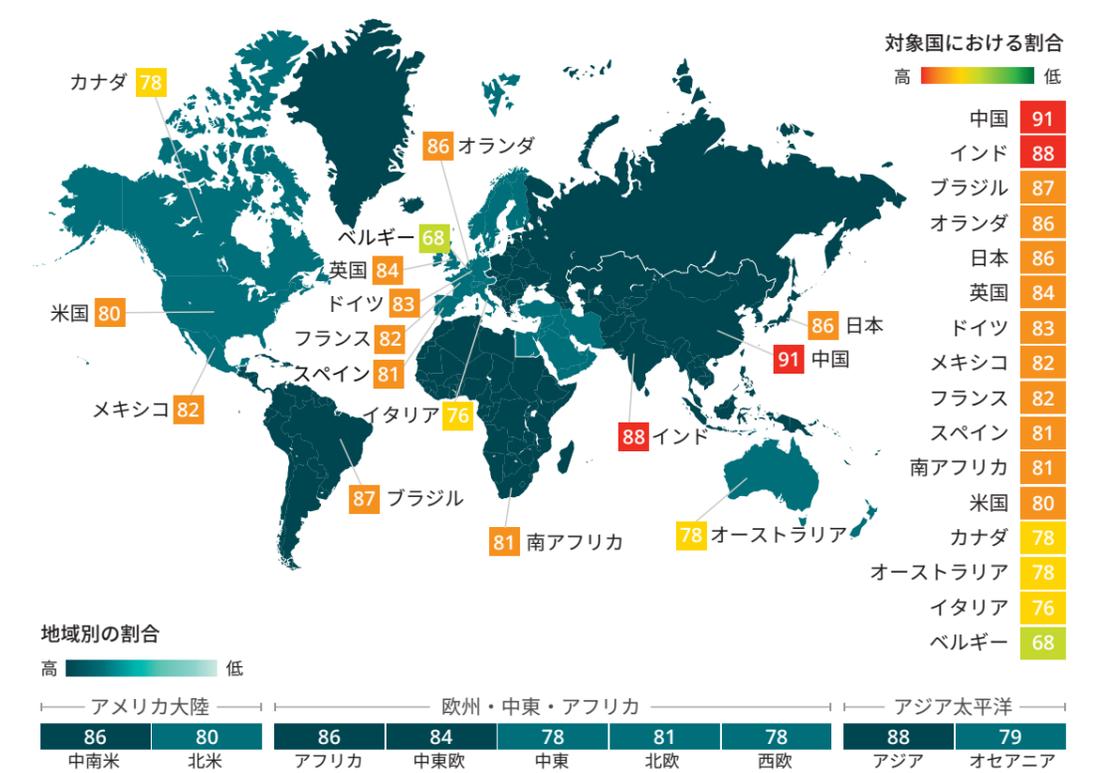
ソフトウェアエンジニアのような技術の進歩が日進月歩の業界の従業員は、1年～1.5年といったサイクルでスキルを獲得し続ける必要がある時代に入ったと言われています<sup>7</sup>。また、マーケティング、セールス、製造、法律、会計、財務の専門家も同じような状況と言われており、継続的な学習への需要は高まっているといえるでしょう。

一方、学習の供給サイドにも変化が起こっています。YouTubeのようなツールやKhan Academy、Udacity、Udemy、Coursera、NovoEd、edX等の革新的取り組みのおかげで、1クリックで、新しいスキル習得のための高品質な学習コンテンツに無料（あるいは低コスト）でアクセスすることができるようになり、組織や従業員が継続的な学習機会を享受することが容易になったと言えるでしょう。今や、一般的に修士号取得にかかる費用と比べてわずかな費用だけで、トップレベルの大学の学位レベルのコースをオンラインで受講でき、当該大学の正式な修士課程へのチャレンジが可能となっています。それだけ、優良学習コンテンツのコモディティ化が進んでいるのです。

学習コンテンツのコモディティ化は、企業のL&D部門に大きな変革を迫るでしょう。企業はこのトレンドを自社の利益に繋げるか、あるいは自社の学習の仕

従業員の新たな学習ニーズに応えることが全世界の企業の重要課題となっています。

図表2. キャリアとラーニング：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

組みが時代遅れになってしまうかの分岐点に立っています。

先進企業はデジタル技術を活用し、従業員に対して学習機会を恒常的に提供することに成功しています。例えばGEでは、ビデオを共有する機能を備え、従業員が自作したコンテンツを配信できるような従業員主導型のオンラインラーニングプラットフォームを構築しました。当該プラットフォーム上に全従業員の30%以上が何らかのコンテンツを1年間で掲載しました<sup>8</sup>。これは従来のL&D部門や専門家だけが学習コンテンツを提供するモデルとは全く異なるモデルといえるでしょう。

新しいツールが伝統的なLMSを置き去りにする

ほとんどの企業において、LMSは最も古く、最も使い勝手が悪いシステムの一つとなっています。今日では、LMSを補完あるいは置き換わるものとして、

Degreeed、Pathgather、EdCast、Grovo、Axonifyなどのベンダーが先駆けて開発した新しい学習ツールが登場しています。これらのツールにより、キュレーションされたコンテンツ、ビデオ、モバイルを用いた学習およびインターネット上で利用可能な外部MOOCs (Massive Open Online Courses: 大規模公開オンライン講座) の膨大なライブラリーを統合、活用することが可能になります。

今日、人事領域におけるテクノロジー関連支出の中で最も急増している分野は、新しい従業員教育システムであり<sup>9</sup>、企業は既存のラーニングインフラから新しいツールに置き換えることを真剣に検討しています。



## L & D組織の新しいあり方

これまで述べたトレンドにより、企業のL&D組織のミッション、構造、オペレーションは根本的な変化の必要性に直面しています。わずか10年前に、企業がバーチャル企業内大学やオンラインコースのカタログを作ることで満足していたことを考えれば、その変化には目を見張るものがあります。今日、優れた学習体験の提供や、より長期に亘るキャリア人生のための継続的学習の促進、多様なチームが連携・協働するための場を提供する等により、イノベーションとリーダーシップ開発をもたらす非常に戦略的なビジネス領域として、L&D組織を捉え直す必要があります。

また、今日においては、製品やサービスをより迅速に開発するために、セールス、マーケティング、デザイン、ファイナンス、ITなどの各部門からクロスファンクショナルチームを組成するような動きが活発化している点も新たなトレンドとなっています。先進的なL&D組織は、既存の企業内大学を「トレーニングセンター」ではなくコラボレーション促進の「場」と捉えなおすことで、上記のトレンドを後押ししています。

ビジネスや人事のリーダーにとって、L&D組織の見直しは、採用、従業員満足度、生産性、イノベーション創出の良否を分ける重要な要素と言えるでしょう。

## L & D組織リーダーの役割の変化

これらの変化に対応するために、チーフラーニングオフィサー（CLO）は新しい世代のキャリア形成を支援すると同時に、ビジネスの全体的な成長をどうサポートするかについて考えなければなりません。CLOは従業員に対して、自己改革や専門的スキルの獲得、他者による学習への貢献意欲の醸成など、多方面から学習を促進するような仕掛けを提供する必要があるのです。

また、学習環境を構築する上では、従業員の異動がより頻繁かつダイナミックとなる状況にも適応する必要があります。ネットワーク型の組織形態への移行に合わせ、機能横断型でのスキル開発は不可欠となり、学習が従業員の異動を支援あるいは推進するものへと変わることが求められています。

先進企業では、社員が次々と新しい仕事に適用していくことを支援するために、Tom Friedmanが提唱している「インテリジェント・アシスタンス」と呼ばれるラーニング戦略を導入しています<sup>10</sup>。例えば、米国通



信会社のAT&Tでは2013年以降、14万人の社員を対象とした継続的キャリア開発プログラムに2億5,000万ドルを投じました。

AT&TのチーフストラテジーオフィサーであるJohn Donovanは言います。「私たちは、従業員に新しいスキルを獲得させる責任があると感じていました<sup>11</sup>」同社では、従業員が4年ごとに役割を変えることが期待されています<sup>12</sup>。

この人材配置の機動性を促進するために、AT&Tでは多様なオンライン学習の機会を提供し、社員が新しい役割を見つけたり、メンターを探したり、新しいテクノロジーを学ぶよう促しています。また、異動をできる限り容易にするために、AT&Tは大学と提携し、必要なスキルに関する手頃なオンラインコースを開発しました。人事責任者であるBill Blaseは、「この新たな取り組みは、キャリアを切り開くために新しいスキルを身に付けようとする従業員と会社の双方に利益をもたらします」と述べています<sup>13</sup>。

これまで述べてきたことからわかる通り、L&D組織の役割はかつてない程の変革の局面に直面しています。キャリアの新たなあり方を認識すること、テクノロジーの飛躍的な変化を受け入れること、従来のような限定的なコンテンツのみを提供する役割からコンテンツのキュレーターの役割へと転換すること等の変革により、L&D組織は非常に価値のあるビジネスパートナーになれるポテンシャルを有しているのです。

ビジネスや  
人事のリーダーにとって、  
L&D組織の見直しは、  
採用、従業員満足度、  
生産性、  
イノベーション創出の  
良否を分ける  
重要な要素です。

## 第一線の企業から得る教訓

変革への要請に苦勞しているCLOに新たな洞察を与える事例として、南カリフォルニア大学（The University of Southern California : USC）による、ラーニングを通じてどのようにイノベーションが促進され、個人が能力を最大限発揮できるようになるかについての研究内容を紹介します。

USCでは、他の多くの組織と同様に、実際にインパクトを生み出すためには根本からアプローチを見直す必要があることを認識した上で、ラーニングが戦略的資産としてどのように学生、大学、そして社会で役立つかを再考することに取り組みました。

USCには、個別に収益管理を行う19の異なる「ビジネスユニット」があり、多くの企業のCLOと同様に、USCは組織のサイロ化を崩すというチャレンジに直面しました。この検討にあたってはまず、学際的な考え方にに基づき、異なるビジネスユニットの学習者と研究者を集めました。これにより、漸進的な利益はもたらされましたが、真の変化には至りませんでした<sup>14</sup>。

改革の次のステップは「結集」。実際に学際的チームを一から立ち上げ、特定の課題に焦点を当て、組織のすべての資産を活用して解決することでした。例えば、再生医療・幹細胞研究センターに関する検討では当該分野のリーダーと映画撮影技術学校のトップ人材を結集させました。

一見、医療と関係のない映画撮影技術ですが、その領域で蓄積されてきたデジタル映像やバーチャルリア

リティに関する高度な技術が、複雑な科学的課題の解決を加速させることに繋がりました。この事例は課題解決の際に新たな考え方をもたらしたばかりでなく、映画撮影技術者のキャリアを再構築することにも繋がっており、まさにラーニングがイノベーションの「場」としての役割を果たした良い事例となっています<sup>15</sup>。

もう一つは、ヘッドフォン等の音響設備会社であるBeats社の創設者により創立された、Irvine and Young Academy for Arts, Technology and the Business of Innovationでの事例です。Beats社では、デザイン思考やエンジニアリング技術、音楽への造詣に基づき、ヘッドフォンのデザインに革新をもたらしましたが、会社が成長するにつれて、適切な人材を見つけることが継続的な課題となっていました。解決に向け、Beats社はUSC内の芸術・デザインスクール長と協力し、ビジュアルデザイン、コラボレーションと反復設計、専門技術、ビジネス洞察力を含む「新しいリテラシー」に焦点を当てたアカデミーを新たに設立しました。このアカデミー設立は、先進的な癌研究や、衛星を活用したWi-Fi技術の発展に貢献することとなりました<sup>16</sup>。

企業のCLOはこれらの事例をどのように応用すべきでしょうか。単なる学際的アプローチではなく、全く異なるバックグラウンドを持った知の結集がポイントです。解決することにより大きなインパクトに繋がるような難しい課題に着目し、この課題に一丸となって挑戦するようなチームを結集させることが重要です。

Nestlé、Dell、Visaなどの企業は、この方法を採用し、企業内大学を協働、リーダーシップ開発、及びクロスファンクションでのイノベーションの基盤として位置づけ、新たなラーニング機能を構築しています<sup>17</sup>。

人々のキャリアがダイナミックになるにつれて、人々が混ざり合い、コミュニティを通じた関係性を築くことは、パフォーマンス発揮やイノベーションにとって不可欠となっています。

まず行うべきこと

- ・ **社内の人材流動性を評価する:** クロスファンクショナルチームの需要が増す中で、社内の人的流動性はますます重要になってくる。現状を把握した上で、人材育成やローテーション目的のアサイメントや専門的な開発プログラムなどを含む、より積極的かつダイナミックなプログラムを実装する。
- ・ **組織における職務/役割の概念を見直す:** 未来の新たなキャリアのあり方を妨げないような職務/役割の体系を整備する。
- ・ **社内から人を採用する社風を醸成する:** 新たに設定された職務/役割につく候補者を社内から探し、トレーニングすることをマネージャーの責任とする。
- ・ **ラーニング状況の分析・活用:** 新たなテクノロジーによって、従業員のラーニングプラットフォームへのアクセス時間を把握する等、データ測定が可能になる。先進企業はこれらデータを収集・活用し、改善に役立てている。
- ・ **L&D組織の再定義:** L&D組織をコンテンツのキュレーション、企業文化の変革、そして、多彩な人々を集結させる機能を有する組織と再定義する。
- ・ **L&Dテクノロジーインフラの包括的な見直し:** 従来型のLMSから、新たなテクノロジーやツールを駆使した新たなインフラの活用・転換を図る。
- ・ **企業内大学の再定義:** 企業内大学を素晴らしい学習を提供する機関としてだけでなく、クロスファンクショナルおよび学際的なプログラムのために人々を集結する「場」と再定義する。
- ・ **人材を惹きつけるブランドの確保:** Glassdoor社が提供するようなツールは、企業がキャリアアップの機会をどの程度提供しているかを指標化する。潜在的な採用候補者が、これらの点数に基づき、一貫した機会を提供していない企業を避ける可能性があることを認識した対応をとる。

まとめ

第四次産業革命の影響により、仕事やキャリアのあり方が根本的に変わり、常にスキルを新たにすることが必要とされています。組織が、社員のすべきことを積極的に示し、後押しするという今年のいくつかのトレンドとは異なり、ラーニングにおいては、組織の役割は、社員が常に学習して再学習できるように環境とシステムを整えることです。無料コンテンツの爆発的な増加は、学習する組織が内部コンテンツと外部コンテンツを自社のプラットフォームにシームレスに統合する必要があることを意味します。

図表3. キャリアとラーニング: 古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
従業員が何を学ぶべきかは、マネージャーの教えやキャリアモデルにより定義される。	チームのニーズと個々のキャリア目標に基づき、社員が何を学ぶべきかを決める。
キャリアは“Up or Out”で形成される。	キャリアはあらゆる方向に発展させることができる。
マネージャーが従業員のキャリアを導く。	従業員は、リーダーや他の人々の助けを得て、キャリアの方向性を見出す。
企業のL&D組織がキャリア開発とトレーニングを運営する。	企業のL&D組織は、キュレーターとして、人材開発機会と有益な学習経験を提供する。
座学で学び、時々オンラインを利用する。	マイクロラーニング、コース、座学およびグループで継続的に学ぶ。
企業内大学はトレーニングセンターである。	企業内大学は、リーダーとクロスファンクショナルなグループを集結させる「場」となる。
ラーニングテクノロジーは、コンプライアンスとコースカタログに焦点を当てている。	ラーニングテクノロジーは、常時接続可能で、協働的で、キュレートされた学習体験を創造する。
学習コンテンツはL&D組織とエキスパートから提供される。	組織内の誰もが学習コンテンツの提供者であり、キュレーターとなる。
スキルは大学や認定機関によって提供される資格によってのみ認定される。	スキルは大学や認定機関のみならず、多彩な方法で認定される。

## ENDNOTES

1. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury, 2016).
2. Bersin by Deloitte proprietary research with Glassdoor.
3. Christie Smith and Stephanie Turner, *The Millennial majority is transforming your culture*, Deloitte, 2016, pp. 1–15, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-millennial-majority-will-transform-your-culture.pdf>, accessed December 21, 2016.
4. Dani Johnson, *The career management framework*, Bersin by Deloitte, 2016; Dani Johnson, Applying the career management framework, Bersin by Deloitte, 2016.
5. Gratton and Scott, *The 100-Year Life*.
6. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley, *Aligning the organization for its digital future*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 25, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/emerging-technologies/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy.html>.
7. GitHub, <https://github.com/>.
8. Mani Gopalakrishnan (chief learning officer, GE), in discussion with the authors, spring 2016.
9. Stacey Harris and Erin Spencer, *Sierra-Cedar 2016–2017 HR systems survey, 19th annual edition*, Sierra-Cedar, 2016.
10. Thomas L. Friedman, *Thank You for Being Late* (Farrar, Straus & Giroux, 2016), pp. 213–219.
11. John Donovan and Cathy Benko, “AT&T’s talent overhaul,” *Harvard Business Review*, October, 2016, <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul>, accessed October 3, 2016.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Michael Quirk (provost, University of Southern California), in discussion with the authors, October 2016.
15. Ibid.
16. Dr. Erica Muhl (dean of the Roski School of Art and Design, University of Southern California), in discussion with the authors, fall 2016.
17. Executive conversations with the authors.

## AUTHORS



**Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP | [bpelster@deloitte.com](mailto:bpelster@deloitte.com)**

Bill Pelster has more than 25 years of industry and consulting experience. In his current role, Pelster is responsible for leading the Bersin by Deloitte Research and Products practice and is a senior advisor to the Integrated Talent Management practice. A well-respected speaker and author, he has recently led, supported, or authored key research pieces including *Talent 2020*, *Global Human Capital Trends*, and *The Leadership Premium*. In his previous role as Deloitte’s chief learning officer, Pelster was responsible for the total development experience of Deloitte professionals, and was one of the key architects of Deloitte University, Deloitte’s \$300 million learning facility outside Dallas. Pelster is a former US board member for Deloitte Consulting LLP.



**Dani Johnson, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[danjohnson@deloitte.com](mailto:danjohnson@deloitte.com)**

Dani Johnson has spent the majority of her career writing about, conducting research in, designing, and consulting on human capital practices. Johnson led the Human Resource Competency Study with the University of Michigan and six other professional organizations around the world, and co-authored the resulting book, *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business* (Society for Human Resource Management, 2008).



**Jen Stempel, Deloitte Consulting LLP | [jstempel@deloitte.com](mailto:jstempel@deloitte.com)**

Jen Stempel has more than 20 years of experience in corporate learning. She leads Deloitte’s Americas Learning Solutions practice and the US Learning Advisory practice, working with large, complex, global companies to help them optimize their learning functions and realize value from their learning spend by improving program effectiveness, operational efficiency, and business strategy alignment. Stempel is a frequent writer and speaker on learning and talent topics.



**Bernard van der Vyver, Deloitte Consulting BV | [bevandervyver@deloitte.com](mailto:bevandervyver@deloitte.com)**

Bernard van der Vyver is a leading advisor on human capital matters, focusing on learning and development. By merging his background in technology and its effective use with the development of people, van der Vyver brings a unique strength to the HR domain. As Deloitte’s global Learning Solutions leader, he aspires to grow and strengthen the global learning community by leveraging the organization’s knowledge and expertise to deliver learning solutions that create unique value for clients.

## CONTRIBUTORS

Jason Galea, Greg Stoskopf

# 採用

## コグニティブによる採用

人材の発掘と採用は非常に大きなプレッシャーに直面しています。人材とスキルの不足は蔓延しています。従業員は新しいキャリアとキャリアモデルを要求しています。そしてコグニティブ、AI、ソーシャルコラボレーション、クラウド・ワーカー、シェアリング・エコノミーなどの新しいテクノロジーとイノベーションは労働力の形を変化させています。先進企業はテクノロジーを用いてオープン・タレント・エコノミーを活用し、オン・バランスとオフ・バランスシートの人材をイノベティブな方法で活用するモデルの構築を進めています。

- ・ 優秀な人材を惹きつけることはもはやHRだけの責任ではない。今回の調査で採用はビジネスリーダーが3番目に重要とした課題である。
- ・ リーダーたちの10人に8人以上（83%）が採用は「重要」または「非常に重要」と回答している。

**オ**ン・バランスとオフ・バランスの両方の人材を発掘することは、従来の採用方法とは全く異なり、より幅広い範囲を網羅した採用へと変化しています。採用はかつてはHRだけの範疇でしたが、現在では組織内の複数のチームが関わる活動です。更に複雑さを増しているのは、人材市場の性質と供給源が変化し続けている一方で、テクノロジーの進化の加速が数え切れない程多くの新しいソリューションを生み出していることです。現在のプラットフォームは、内容が古いものが多く、そのため新しいテクノロジー、ケイパビリティ、ニーズを統合させるには難しいものとなっています。

### 戦略的でデジタルな採用ブランドの構築

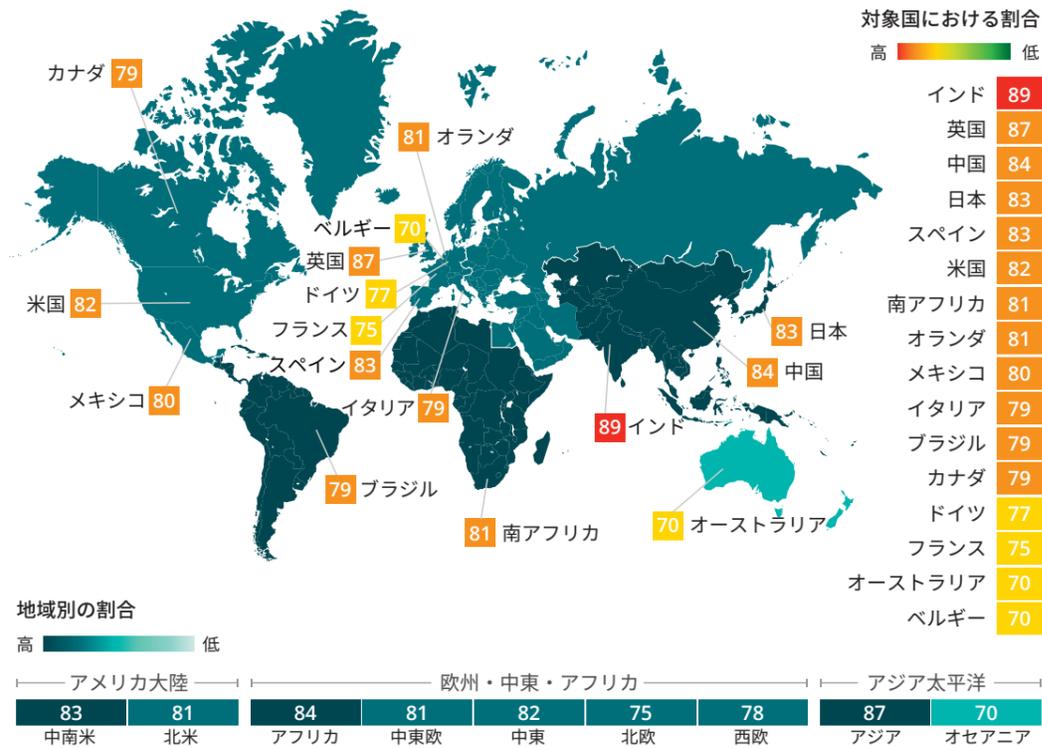
今日の透明性の高いデジタル世界においては、雇用主が採用候補者を発掘するのではなく、採用候補者が雇用主を発掘することが多いため、企業の採用ブランドは目に付きやすく、人を惹きつけるものでなければなりません。そのためには、企業は採用ブランドを徹

底的に管理し、採用候補者を「引き寄せる」ことが必要です。

人を惹きつける採用ブランドを創り出すには様々な要素が必要です。主要な要素の一つは、全体的なエンプロイヤー・エクスペリエンスですが、これは高いレベルのエンゲージメントと魅力的なキャリア開発の機会を必要とします。事実、採用候補者を惹きつける活動は、顧客に向けた宣伝活動と同じくらい重要と言えます。Heinekenは企業自体よりもエンプロイヤー・エクスペリエンスに焦点を当てた例のないビデオとWebページのシリーズを制作しました<sup>1</sup>。

また、企業は従業員に与えられる価値をどう伝えるか考え直す必要があります。Dellのグローバル・タレント・ブランド・アンド・ツールのチームは、自社のグローバルのキャリアWebサイトを一貫性のあるメッセージとイメージを含んだものに再設計しました。仕事検索サイトの最適化を図り、ブログや幅広い内容を含むビデオを特徴とし、採用候補者に向けた積極的なキャンペーンを開始したのです。これらのコンテンツ

図表1. 採用：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

は自社ホームページのキャリアサイトや、YouTube、Glassdoorなどの従業員や採用候補者向けのサイトにアップされました。従業員がDellでの自らの経験を話すビデオは様々なソーシャル・ネットワーク上に届けられたのです<sup>2</sup>。

新しいテクノロジーの活用ー  
ソーシャルからコグニティブまで

今日の採用において最大の破壊者はテクノロジー・ソリューションとサービスを伴う実験です。採用システムの70%以上が第三者機関のプロバイダーから提供されるものであり、ベンダーはこのような新しいテクノロジーに積極的に投資しています<sup>3</sup>。これらはモバイルとクラウドのテクノロジー、そしてLinkedInなどのソーシャルネットワークをベースとしたコグニティブ・ケイパビリティへと発展しています。WorkdayやOracleなどの大規模なHRシステムは、それより更に大きなシステムに読み込まれるソリューションを構築していま

す。

よりイノベティブなアイデアとソリューションは、人工知能 (AI)、機械同士の学習、ロボティック・プロセス・オートメーション、自然言語処理、予測アルゴリズム、そして自己学習といったコグニティブ技術を中心としています。最近人気のOliviaなどのチャット・ボットは、採用候補者が順序立った質問に回答する応募プロセスです<sup>4</sup>。

コグニティブによる採用は、現在は小規模なベンチャー企業の領域ですが、AIのパイオニアのIBMのWatsonは今や3つの新しいテクノロジーの領域に進んでいます。それは、募集しているポジションの優先順位をランク付けする機械学習のプラットフォーム、自社と競合に関するGlassdoor、Twitter、オンラインニュースなどで配信される公開評価を集めるためのソーシャルリスニング、そして応募者の職務経験やスキルを基にした適合度スコアにより採用候補

者と仕事をマッチングさせるツールです。これらのテクノロジーは既存のソーシャルデータと情報を用い、より進化した認識能力を使って実用的な分析を行います。

プレディクティブ・アナリティクスは採用にとってより重要になっています。というのも、優秀なアナリティクスチームが、採用のワークフローの優先順位付けを行い、要員計画を立て、異なる採用資源を吟味し、採用者の質を査定し、採用前調査を活用し始めたからです。アナリティクスを重要視しない企業はリスクを負うことになります。

クラウドをベースとしたSaaSのアナリティクス・ソリューションのプロバイダーであるPredictiveHireは、オーストラリアの顧客が採用前調査ツールを利用していれば110万豪ドルを節約できた可能性があることを突き止めました。この顧客は、このツールを使用せず、12か月以上をかけて80人を採用しましたが、採用した要員への人件費を彼らが生み出す利益から差し引くと80万豪ドルのマイナスとなりました<sup>5</sup>。

採用応募者追跡システム (ATS) (従来は膨大な採用ファイルが入ったキャビネットの様なもの) はイノベティブなソリューション・プロバイダーによって再構築されています。これらのプロバイダーはATSと、採用候補者管理、ビデオ面接、アナリティクスなどの採用テクノロジーとを融合させて拡大を図っています。HRソフトウェア会社のLeverは、採用候補者管理を中心にしたATSを再設計し、あらゆるパイプラインと採用機能を網羅した組み込み式のリアルタイムのレポートシステムを提供しています。

先進的な考えを持つ企業は、人材、特にミレニアル世代とのつながりを持つためにシミュレーションとゲームを採用し始めています。このツールを使い、採用候補

者たちが与えられた役割で活躍出来るかを分析します。しかし、これらのツールを完璧に使いこなしている企業は少数です。ゲームやシミュレーションを活用して採用候補者たちを惹きつけ、また彼らの評価を行うことに成功していると回答したビジネスリーダーは6%のみで、71%はうまく活用出来ていないと回答しています (図表2)。

魅力的なキャンディデイト・エクスペリエンスの為のビデオの活用

キャンディデイト・エクスペリエンス (候補者が採用プロセスにおいて経験すること) は広い意味でエンployee・エクスペリエンスの最初の段階といえます。しかし本調査では、将来有望な人材との長期的関係の構築とその人材の観察を非常にうまく実行していると回答したビジネスリーダーは15%のみでした。

ビデオはこの課題に対応するためのツールとして使用され始めています。ビデオを使用することで、魅力的なキャンディデイト・エクスペリエンスを提供することが可能になります。例えば、SAPは漫画やビデオゲームを使って、会社生活を興味深く描写しています<sup>6</sup>。他の会社も、昔ながらの職務記述書を、ビデオのフォーマットを使って新しいイメージに変えていっています。ビデオを特徴としたFacebook上での求人では応募者が36%増えたことが知られています<sup>7</sup>。

ビデオは採用面接にも変化をもたらしています。AIとビデオ面接の組み合わせは、昔ながらの面接方法よりも有力な採用候補者を見分けやすく、費用も削減でき、採用までの時間も短縮できます。

Hiltonはビデオ面接プラットフォームを活用し、採用に掛かる日数を6週間から5日間へ短縮しました<sup>8</sup>。ビデオ面接の導入により採用前調査用の設問を200か

図表2. 採用候補者を惹きつけ、評価する為のゲームとシミュレーションの活用状況



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

ら5つに減らすことができ、一度だけの面接での採用の可能性を高めることができます。

主観的で標準化されていない従来の面接方法は、候補者の採用後の活躍を予測する手段としては信頼出来るものではないという共通認識が表れ始めています。ブラインドオーディションにより米国のオーケストラにおける女性の数が増えたように、無意識のバイアスをコントロールする取り組みはビジネス界でもみられるようになってきました<sup>9</sup>。

### 資格からスキルへ

候補者が入社後に活躍するかどうかを判断するために、企業は資格よりもスキルの確認に焦点を当て始めています。本調査では、ビジネスリーダーの4分の1以上(29%)が候補者を惹きつけ、評価するためのツールとしてゲームとシミュレーションを使用していると回答していますが、うまく活用していると回答したのは6%のみでした。多くの企業が、採用の改善を目的に、候補者が職場業務を実際に体験することができるジョブシミュレーションソフトに注目しています。また、スキルを実演するためにビデオを採用する企業もあります。Skill Scoutは、候補者が前もって仕事の内容や要求されるスキルを確認出来る「動画の求人情報」となる短編のジョブビデオを製作しています<sup>10</sup>。

見落とされがちな人材プールの最たる例は兵役経験者と言われますが、新しいテクノロジーはこうした人材プールに潜む価値あるスキルも特定できます。この人材グループは企業が必要とするスキルを十分に持っているものの、資格証明書を持っていないことが往々にしてあるのです。今や多くの企業は、兵役経験者が軍での職務コードと役職を入力すると、兵役でのスキルが民間でのスキルに変換される兵役スキル「翻訳」を活用しています<sup>11</sup>。

消費者と直接関わるブランド企業は、候補者を不採用にしても企業の評判を傷つけない方法を見出しています。不採用とした候補者とポジティブな関係を維持するために、Ericssonは第三機関ベンダーであるCareerArcと手を組み、2016年にCandidate Careという企業ブランドを掲げた就職支援のポータルを設立しました。不採用となった候補者は、職業斡旋についての通知を受け取ります。一度登録されると、登録者は自分の職務経歴が向上するスキルを習得し、面接スキルを磨き、個人の人脈を構築し、そして仕事探しのスキルを身に付けることができます。Candidate Careのこの就職支援は大きな成果を上げ、登録有資格者の98%がこのプラットフォームに登録しています<sup>12</sup>。

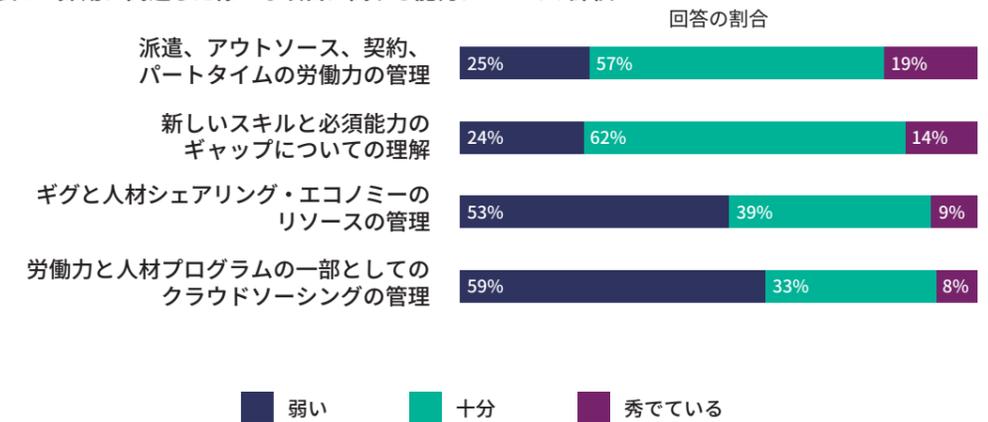
### 人材獲得チャネルの最適化

企業はトップレベルの人材を惹きつけ、関わるために多くの人材獲得戦略を採用しています。自社の従業員が、最も質が高い候補者を提供するチャネルと考えられており、本調査では企業の半数以上(51%)が従

オープン・タレント・エコノミーでは、テクノロジーの助けを借りて人材の自由な流通が可能になります。例えば、役割から役割へ、企業内外で、そして組織や地域の境界を越えた流通です。



図表3. 採用に関連した様々な項目に関する能力についての評価



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

業員からの紹介を人材獲得チャネルのトップ3の一つに挙げています。他2つは、プロフェッショナル・ネットワークサイト(42%)と企業内候補者(40%)でした。2014年の調査では、人材獲得と募集広告の為にソーシャルツールをうまく活用していると回答したビジネスリーダーは12%のみでしたが、今年の調査では倍以上に上昇し28%となりました。

オープン・タレント・エコノミーでは、テクノロジーの助けを借りて人材の自由な流通が可能になります。例えば、役割から役割へ、企業内外で、そして組織や地域の境界を越えた流通です。オープン・タレントを活用している組織は、ShiftGigやBountyJobsなどの非正規雇用労働者斡旋会社、HIREDやCloserIQなどのインターネット人材斡旋会社、OnForceやJobBlissなどのフリーランスの管理システム、AmazonのMechanical TurkやGigwalkなどのクラウドソーシングの採用システムを活用しています<sup>14</sup>。

本調査では、新しい人材獲得の方法と、人材プールを活用する能力は、企業が最も不得意と回答した項目の一つでした。調査対象のビジネスリーダーの半数以上(53%)はギグ・エコノミーとタレント・エコノミーといったリソースの活用能力は低いと回答しています。そしてクラウドソーシングを活用出来ていると回答したのは8%のみでした(図表3)。この活用能力の向上が、必要な人材を惹きつけることができるようになるか、もしくは需要の高いスキルを確保することに苦戦するかを決める要素になります。

### 採用オペレーションモデルの最適化

多くの大規模企業ではHR向けのシェアードサービスを利用していますが、採用に関して言えば、地域の採用を担う管理者は地域の採用担当者やHRプロフェッショナルたちの支援を受けつつ、単独で活動することが多いのが現状です。予算がある場合、自社が市場の中で目立つようにする採用活動製品の投資先としては、本社(Corporate)HRが最も有り得る選択肢です。また、この選択肢がもっとも効果的な予算の使い方でしょう。企業が採用における新しいアプローチをとる際に、規模と効率の利点を享受するために、そしてもっと重要な点として、他社と差別化する競争力のあるキャンディ데이트・エクスペリエンスを生み出すために、ある程度の(本社HRへの)集中化をもって始めることができるでしょう。

### 第一線の企業から得る教訓

世界的規模の消費財メーカーUnileverはゲームとビデオ面接を組み合わせて、4つの簡単なステップで構成される全てデジタル化された新卒採用プロセスを作りました<sup>15</sup>。

ステップ1では、応募者はLinkedIn内の自分のプロフィールにつながっているオンライン上の簡単なフォームを記入します(履歴書は不要)。ステップ2では、応募者は20分かけてコンピューター、タブレット、またはスマートフォンで操作出来る一連のゲームに参加し

ます。Unileverの採用チームは、ゲーミフィケーション・ソリューションのプロバイダーであるPymetricsと協同で問題解決、パーソナリティ、コミュニケーションスタイルなどの様々な素質を見ることができる13のゲームを開発しました。このゲームを終えた後、全応募者は個人のフィードバック・レポートを受け取ることができます。

このプログラムで選ばれた候補者のみがステップ3へ進み、そこではビデオ面接を録画します。ビデオ面接にはHireVueのプラットフォームを使用して、ビデオ面接をデジタル的に評価、ランク付けして候補者の適性を見極めます。採用の最有力候補者はステップ4に進み、Discovery Centreに招かれて「Unileverでの1日」を実際に体験します。

Unileverはこの新卒者の採用プロセスの変革について自社ホームページ上で満を持してアナウンスしました。「新卒の皆さんへグッドニュースです。皆さんがMinecraftとWorld of Warcraftで費やした時間は有効活用されています。弊社は採用プロセスをデジタル化し、20分間のゲームはその一部なのです<sup>16</sup>」

この新しいプロセスはまだ導入初期ではありますが、Unileverの採用担当者は採用活動の大幅な改善を報告しています。旧システムでは採用担当者はプロセスを通った6名の応募者を1名に絞っていましたが、新システムでは4つのステップを通過してきた2名を1名に絞ればよくなっています<sup>17</sup>。

小売業界のある大企業は、企業内の人材レベルを向上させようとしている中で、高い離職率やキャンディデート・エクスペリエンスにおける焦点の欠如や企業ブランドとソーシャルプレゼンスの点で、悪戦苦闘していました。この企業のほとんどの従業員は時給制でした。現場の採用を担う管理者にとって、特に繁忙期には、採用業務は大変大きなボリュームとなり、業務を減らすために人材開発の観点を持たずにとにかく人を採用していました。潜在的な新しい人材供給源には手付かずの状態でした。

この企業は従来の手動と自動化の寄せ集めになっていた採用システムの代わりに、新しい人事管理ソフトを導入しました。しかしこのソフト導入だけでは十分ではありませんでした。HRは現場の管理職に対して、

## 自らが市場の中で 目立つようにする 採用活動製品の 投資先としては、 本社 (Corporate) HRが 最も有り得る 選択肢です。

採用からオリエンテーション、そしてその先まで全てを通して管理することの重要性を示す必要がありました。HRは、個々の店舗用にあらかじめ候補者を選抜する集約化された採用組織を設置しました。そして更に、候補者が漏れることなく、より質の高い一貫性のあるエクスペリエンスを享受出来るよう標準化された一連のプロセスを構築しました。新規雇用者はオンボーディングの一環として（採用プロセスで得られた知見に基づく）学習プランを与えられ、それによりHRは彼らの能力やキャリア観を知ることが出来ます。

従業員データを一元化することにより、HRは人材とその流動性を可能にする「オープン・マーケット」アプローチを組織に導入しました。この方法は従業員のリテンションを改善するだけでなく、企業の人材戦略と市場における望ましい評判に合致するようなキャンディデート・エクスペリエンスを一貫した形で提供することによって、企業外の候補者達も惹きつけることができます。

この大企業が経験したように、テクノロジーは企業の採用活動を改善するには十分ではありません。人材の組織への安定的流入を確実なものとし、候補者達が喜ぶようなアプローチを創り出すためには、特に売り手市場においては、企業は採用に関して、候補者目線で広い視野を持つ必要があります。企業はもはや地域のマネージャーだけに企業の代表者としての任務を任せている場合ではないのです。

## まず行うべきこと

- ・ **新しいテクノロジーを活用する:** 昨今の採用はデジタルなものになりつつある。それはおそらくHRプロセスの中でも群を抜いているだろう。なぜなら候補者が便利なモバイルでのエクスペリエンスを期待し始めているからである。特にソーシャルネットワークやクラウド上に構築されるコグニティブツール、ビデオ、そしてゲームの価値を探ってみる必要がある。
- ・ **デジタルな採用ブランドを構築する:** デジタルなソーシャルネットワーク世界で企業が行うことは全て、候補者がその企業で働くかどうかの決断に影響する。サイトに掲載されるメッセージとエクスペリエンスは連携したものでなくてはならない。

- ・ **魅力的なキャンディデート・エクスペリエンスを構築する:** 候補者の目線に立って考えてみる。キャンディデート・エクスペリエンスをより豊かなものに出来る自社の特徴は何であるか? 他社には無い、候補者が魅力を感じる性質は何であるか?
- ・ **人材獲得の為にチャンネルを広げる:** 人材獲得のチャンネルを従来とは異なるチャンネルに広げる。フルタイム、パートタイム、フリーランス、ギグ・ワーカー、そしてクラウド・ワーカーなどのオン・バランスとオフ・バランスシート両方の様々なタイプの人材のソースにアプローチして採用する為の最適な方法を考える。
- ・ **人材獲得の為にチャンネルを統合する:** 採用のためのチャンネル（ソーシング）は、HR、ビジネス、調達、IT、その他の部門とつながったものでなくてはならない。部門サイロを越えた人材獲得のためのチャンネルの構築が必要である。



まとめ

デジタル、ビデオ、そしてコグニティブ技術の加速と、これまでにない透明性の高さは、採用担当者がスキルを持った人材を見出し獲得する方法に急速な変化を与えています。人材のソーシングと選抜に焦点を当てるのではなく、今や採用担当者はリレーションの構築者であり管理者でもあります。採用担当者は、将来の従業員となる人達がポジティブなキャンディデート・エクスペリエンスを体験出来ることを目標としています。このタスクは新たな責任とスキルを必要とするのです。

新しい採用テクノロジーに精通した採用担当者たちは、それを活用して自らのリレーション構築のスキルに磨きをかけてしょう。これこそがコグニティブによる採用活動なのです。AIやその他のテクノロジーが、従来の時間ばかり掛かる人材獲得業務に取って代わるにつれ、人事業務は変化するでしょう。この新しい環境で採用担当者は、候補者と精神的、感情的なつながりを構築し、継続的な採用ブランドの強化を図ることによって、新しい価値を生み出すことができるでしょう。

図表 4. 採用：古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
採用担当者はインターネットを使用して候補者を探す。	採用担当者は人材獲得チャネル拡大のために、LinkedInに加え、継続的にTwitter、Facebook、Glassdoor、Pinterest、Quoraなどのソーシャルメディアを幅広く活用する。
採用ブランドをマーケティング戦略と捉える。	採用ブランドを全ての有力な候補者プールとチャネルにつながるための包括的な戦略と捉える。
採用担当者は採用プロセスを遂行する。	採用担当者は、ネットワークを活用し、また地域の文化に根ざしたニーズや、成功に対する価値観への理解を深め、採用活動全般を通じて、採用担当マネージャーとパートナーシップを組む。
職務記述書は雇用主目線での企業の要求を伝える。	職務記述書は候補者のニーズに焦点を当てたもので、これはレベルの高い応募者の数を3倍にする手法である*。
応募者追跡システムが唯一必要とされる採用テクノロジーである。	企業は人材ソーシング、ビデオ面接、面接マネジメント、採用候補者管理、オンボーディングなどを管理できる採用テクノロジーのプラットフォームを持っている。
採用プロセスは、効率、効果、採用までのスピードを基本とし、その企業でうまく機能するように構築される。	候補者と採用を担う管理者が採用プロセスの中心と捉えられる。採用プロセスは、採用活動中の重要なイベントに沿って、キャンディデート・エクスペリエンスを形成するものである。
* Andre Lavoie 著『How to attract the best talent with your job descriptions』Aberdeen Essentials, September 25, 2015, www.aberdeenessentials.com/hcm-essentials/how-to-attract-the-best-talent-with-your-job-descriptions/.	

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

ENDNOTES

1. Angela Natividad, "Heineken just made an HR campaign that's as cool as any consumer ads it's done," *AdWeek*, September 15, 2016, <http://adweek.it/2cy8g6Q>.
2. Robin Erickson and Denise Moulton, *Reimagining talent attraction: Dell transforms its employment brand by going social*, Bersin by Deloitte, November 9, 2016, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=20355>.
3. Katherine Jones, *Buyer's guide to talent acquisition management and onboarding solutions 2013*, Bersin by Deloitte, July 2013, [www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=16724](http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=16724).
4. ATC Events and Media, "Chat bot interviews recruiter, recruiter gets smitten," November 25, 2016, <http://atchub.net/news/chat-bot-interviews-recruiter-recruiter-gets-smitten/>.
5. Jonathan Nicholson (cofounder and managing director, PredictiveHire), in discussion with Robin Erickson, December 5, 2016.
6. Richard George, "Interview: How SAP is using cartoons, video games and more to change recruiting standards," LinkedIn, September 19, 2016, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2016/interview-how-sap-is-using-cartoons-video-games-and-more-to-change-recruiting-standards>.
7. PeopleScout, *Innovative sourcing strategies for mastering the talent landscape: It's a marathon, not a sprint*, 2015, <http://www.peoplescout.com/innovative-sourcing-strategies-for-mastering-the-talent-landscape/>, accessed February 12, 2017.
8. PR Newswire, "HireVue honors IBM, Hilton Worldwide, Vodafone, and ten other customers with 3rd annual 'Digital Disruptor' awards," press release from HireVue, June 20, 2016, <http://www.prnewswire.com/news-releases/hirevue-honors-ibm-hilton-worldwide-vodafone-and-ten-other-customers-with-3rd-annual-digital-disruptor-awards-300287248.html>.
9. Curt Rice, "How blind auditions help orchestras to eliminate gender bias," *Guardian*, October 14, 2013, [www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias](http://www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias).
10. Skill Scout, "So, you're starring in a job video," <http://www.skillscout.com/job-video-faq.html>, accessed January 31, 2017.
11. Robin Erickson, *From the armed forces to the workforce: Why veteran hiring is both the right thing to do & a smart move to make*, Bersin by Deloitte, May 2015, <http://marketing.bersin.com/veteran-hiring.html>.
12. Lisa Smith-Strother, "The role of social advocacy in diversity & inclusion recruiting," presented at Glassdoor Summit, September 13, 2016, [https://youtu.be/lDsQMV4V\\_0](https://youtu.be/lDsQMV4V_0).
13. Robin Erickson, *Strategic talent sourcing: Improve blend of high-quality channels (part I)*, Bersin by Deloitte, 2017.
14. Talent Tech Labs, "Talent acquisition ecosystem #5," <https://talenttechlabs.com/ecosystem/>, accessed December 16, 2016.
15. Unilever, "Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital," September 14, 2016, [www.unilever.com/news/news-and-features/2016/game-on-our-graduate-recruitment-drives-gone-digital.html](http://www.unilever.com/news/news-and-features/2016/game-on-our-graduate-recruitment-drives-gone-digital.html).
16. Ibid.
17. Erickson, *Strategic talent sourcing*; Unilever, "Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital."

## AUTHORS



**Michael Stephan, Deloitte Consulting LLP | [mstephan@deloitte.com](mailto:mstephan@deloitte.com)**

Michael Stephan is the global leader for Deloitte's HR Transformation practice. He develops and integrates HR service delivery models across the operations and technology spectrum, with a focus on optimizing HR service delivery around the world. His global consulting experience includes HR strategy, HR operating model design and implementation, HR business process outsourcing (BPO), global technology deployment, and enterprise transition management.



**David Brown, Deloitte Touche Tohmatsu | [davidbrown@deloitte.com.au](mailto:davidbrown@deloitte.com.au)**

David Brown leads the Human Capital practice in Australia. He has over 30 years' experience in the human capital space in both corporate HR and advisory roles, including considerable international experience in HR management across North America, Europe, and Asia. Brown specializes in HR strategy and execution, strategic change, workforce productivity and engagement, and talent management and development.



**Robin Erickson, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | [rerickson@deloitte.com](mailto:rerickson@deloitte.com)**

Robin Erickson focuses on talent acquisition, engagement, and retention research, where she draws on her deep experience in talent strategies consulting and related research for Deloitte's Human Capital practice. Erickson holds a doctorate from Northwestern University in organizational communication and change, a master's degree in communication from Northwestern University, a master's degree in theology from Northern Seminary, and a bachelor of arts degree from the University of Chicago.

# エンプロイー・エクスペリエンス

## 組織文化とエンゲージメントとその先を見据えて

情報の“見える化”が加速し、ミレニアル世代（＝1982年以降に生まれた世代）の存在感が増している今日のデジタル社会において、従業員は、生産性が高く、夢中になれる、楽しさを感じられる“work experience”（「ワーク・エクスペリエンス」＝仕事を通じて得られる経験価値）を期待しています。その中で企業は、これまでのように従業員のエンゲージメントや組織文化（culture）だけに着目するのではなく、“employee experience”（「エンプロイー・エクスペリエンス」＝従業員が企業や組織の中で体験する経験価値）全体に着目するようになってきています。「エンプロイー・エクスペリエンス」とは、経営活動、人事施策、職場環境のような、仕事の中で“人”に影響を及ぼす因子によって醸成されるものであり、人事部門は、近年発展しているパルス・サーベイ（＝定点観測ではなく、いつでも測定できる調査）、健康管理アプリ、従業員セルフサービス（ESS）ツールにより、「エンプロイー・エクスペリエンス」を理解し、向上させることができるようになってきました。そして、人事部門は、デザイン思考やジャーニー分析（＝従業員が当該組織のキャリアにおいて、どのような経験をし、どのような感情を抱くかを一連のプロセスとして整理する手法）といった新しい手法によって、「エンプロイー・エクスペリエンス」を更に深く理解し、向上させることに注力し始めるとともに、これまでの満足度調査とは異なる「ネット・プロモーター・スコア」（NPS＝企業に対するロイヤリティを測定する指標）によって、従業員満足度を測定し始めています<sup>1</sup>。

- ・ 組織文化、エンゲージメント、そして雇用ブランドは、2017年も引き続き最重要課題となっており、「エンプロイー・エクスペリエンス」は、今年も主要なトレンドとしてランクインしている。
- ・ 経営者の80%近くが、「エンプロイー・エクスペリエンス」を非常に重要（42%）、重要（38%）と回答している一方で、自社独自の「エンプロイー・エクスペリエンス」を構築出来ていると回答したのは22%のみである。
- ・ 回答者の59%が、「エンプロイー・エクスペリエンス」に関する課題への対応準備が出来ていない、または、少ししか出来ていないと回答している。

**企**業と従業員を結びつける新たな概念として、「エンプロイー・エクスペリエンス」が台頭しています。マーケティングや商品開発の担当者が、顧客満足度ではなく、「カスタマー・エクスペリエンス」に着目するようになったように、人事担当者も「エンプロイー・エクスペリエンス」の理解と向上のために、様々な手立てを講じるようになってきました。今回の調査でDeloitteは、「エンプロイー・エクスペリエンス」に対する課題に対処するための20の要素を見出しましたが、それらはいずれも人事や経営が注視すべき要素です。

従業員のエンゲージメントや生産性に関する課題は、依然として拡大しています。Glassdoorによる数千社に対する調査データによると、従業員のエンゲージメントは、この数年大きな変化がありません<sup>3</sup>。

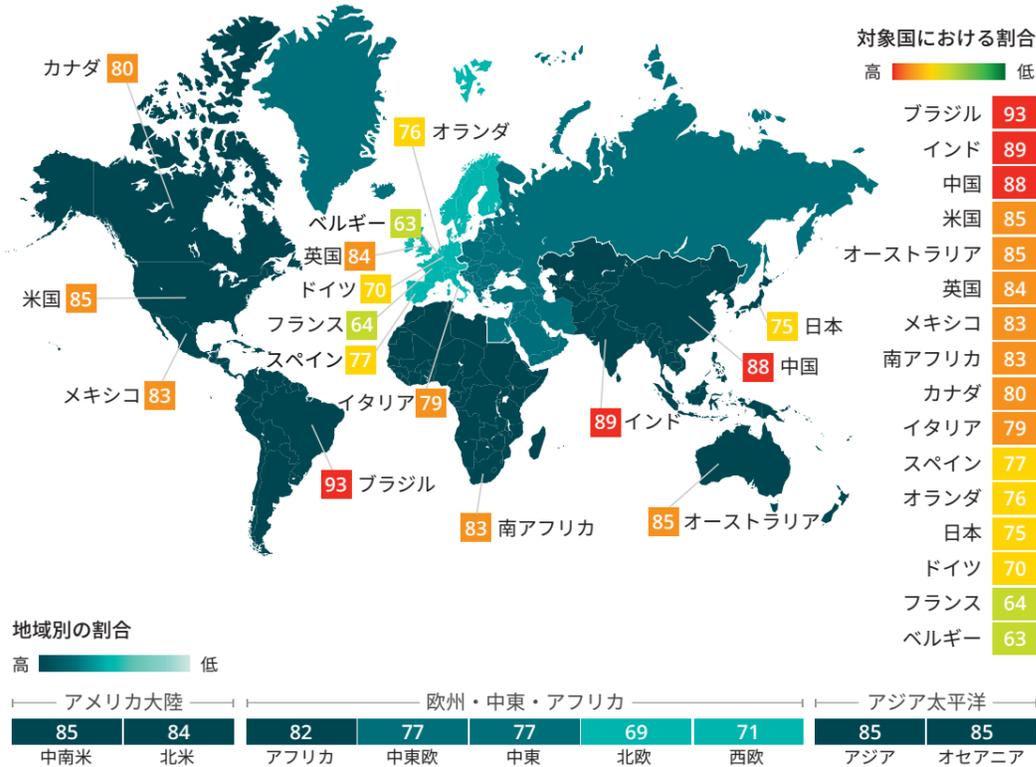
また、本年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、エンゲージメントと組織文化に関する課題に対応出来ていると回答した企業は、昨年から14%減少しました。これらの調査結果は、職場環境がいかに複雑なものになっているかを示しています。実際、エンゲージメントに関する重要な項目の中には、昨年から少ししか改善していない、もしくは全く改善

図表1. 各項目で「優れている」と回答した企業の割合

	2017	2016	前年比
従業員が私生活と仕事のバランスを保つための支援をしている	23%	19%	21% 上昇
従業員や個人の目標が企業理念とリンクしている	24%	23%	4% 上昇
若年層、高齢層、そして複数世代向けのプログラム提供を行っている	11%	11%	変化なし
エンプロイー・エクスペリエンスの一環として、デザイン思考を理解し、活用している	10%	13%	23% 下落

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

図表2. エンプロイー・エクスペリエンス:「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

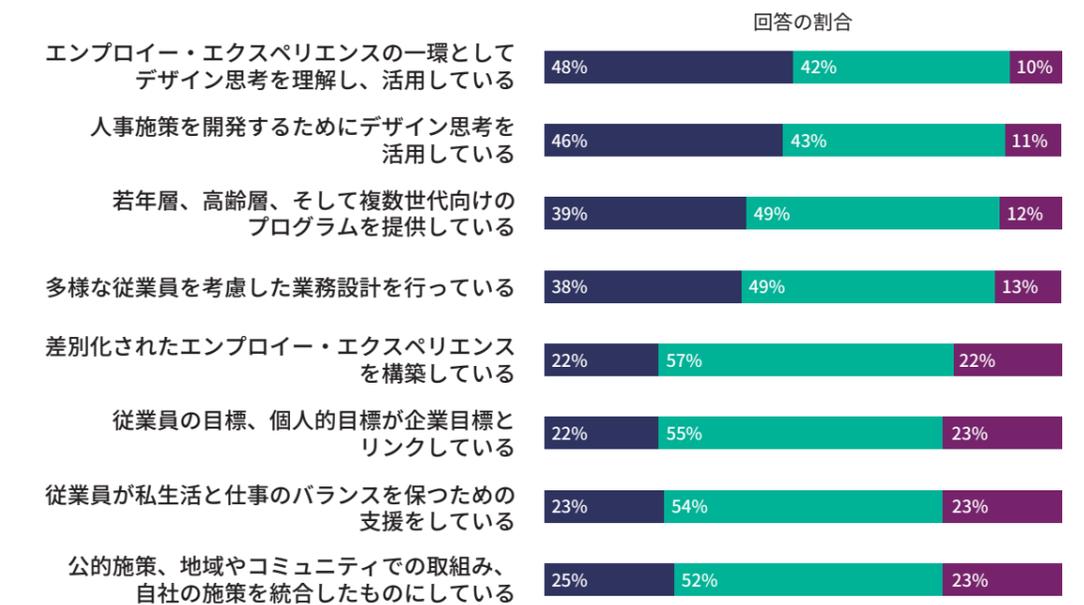
していないと回答している項目も見られます(図表1)。

今年度の調査では、「エンプロイー・エクスペリエンス」に関する複数項目について、課題と機会の両方の発見がありました(図表3)。

「エンプロイー・エクスペリエンス」を困難な課題としている要素には次のものがあります。

- ①多くの企業の人事責任者は、いまだ「エンプロイー・エクスペリエンス」を重視しておらず、この課題を経年実施のエンゲージメント・サーベイに委ねている。
- ②「エンプロイー・エクスペリエンス・オフィサー」として、経営幹部レベルのポジションを設置している企業が一部存在している一方で、大半の企業では、「エンプロイー・エクスペリエンス」をデザインし導入する責務を経営幹部に課していない。
- ③人事部門がサイロ化しているため、職場環境や福利

図表3. エンプロイー・エクスペリエンスに関する能力についての評価



弱い 十分 秀でている

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

厚生、職場の文化醸成に至る領域を統合して対応することが難しいと感じている。

④企業は、人事と現場リーダーが採用した人材が、何を期待し、何に価値を見出すのかを理解するために、継続的に(少なくともパルス・サーベイを用いて)、各種ツールをアップデートする必要がある。従業員の「ネット・プロモーター・スコア(NPS)」もまた、この取組みにとって重要なツールである。

⑤多くの企業はいまだ、「ある特定の時点でのエンゲージメント」のみに焦点を当てており、パフォーマンス・マネジメントや目標設定、ダイバーシティ、インクルージョン、健康管理、職場環境、リーダーシップ等を統合して検討できていない。

広がる課題

競争の激しいグローバル・ビジネスの中にある企業にとって、「エンプロイー・エクスペリエンス」を理解し、改善することは必要不可欠です。魅力的な「エクスペ

企業には、新しいアプローチが必要です。  
すなわち、従業員の満足、  
エンゲージメントだけではなく、健康、  
一体感等にも影響を及ぼす要素全てを勘案した  
「エンプロイヤー・エクスペリエンス」に  
着目するアプローチです。

「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を提供することによって、企業は優秀な従業員を引きつけ、定着させることが出来るようになります。

そして、強固なエンプロイヤー・エクスペリエンスは、強固なカスタマー・エクスペリエンスをも生み出すのです<sup>4</sup>。

企業が、ネットワークとチームを基盤とした組織体制に変化すると、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」はより重要なものになると同時に、より複雑なものにもなります。従業員は、複数の上司の下で複数の役割を担うことが増えてきています。

最近 Facebookと実施した調査では、コラボレーションや意思決定がうまくいっていると認識しているのは14%のみであり、77%は、もはやeメールを効果的なコミュニケーションツールと考えていないという結果でした<sup>5</sup>。

また、米国の生産性は、年1%程度しか向上しておらず、それどころか労働時間は増えてきています<sup>6</sup>。ある調査では、休暇の平均取得日が2000年の20日から2016年は16日へ減少し、ワークライフバランスを求める従業員の要望が増していることが分かりました<sup>7</sup>。

今後、企業には新しいアプローチが必要です。すなわち、従業員の満足度、エンゲージメントだけではなく、

健康、一体感にも影響を及ぼす要素全てを勘案した「エンプロイヤー・エクスペリエンス」に着目するアプローチです。

トータルの「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を見据えた施策の必要性の増大

これまでの人事部門は、従業員のエンゲージメント、組織文化、報酬、教育、キャリア開発等の課題を、個別の独立した施策・プログラムとして対応してきました。各施策・プログラムには、それぞれ人事部門のリーダーが責任者として配置されており、また、それぞれに独自の診断ツールやソリューションが整備されています。

一方で、従業員の捉え方は異なります。採用候補を経て、入社すると、従業員は、勤務中に起こるありとあらゆることを、身体・感情・キャリア・金銭面での健全さを含む、職場内外の日々の生活に影響を及ぼす「エクスペリエンス」として複合的に捉えるのです。また、

企業に応募する候補者は、採用プロセスの初期段階での「エクスペリエンス」から、将来雇用主となる企業の評価を開始します。そして、採用プロセスの中で企業がどのように彼らと関わるかによって、その会社での自分の生活がどのようなものになるかをすぐに判断します。

フルタイムの従業員、派遣社員、さらにはクラウドワーカーのいずれにおいても、入社してから退職する



図表4. ポジティブなエンプロイヤー・エクスペリエンスに好影響を及ぼす要素

Simply Irresistible Organization™ モデル				
有意義な仕事	支援型 マネジメント	快適な 職場環境	成長の機会	経営に 対する信頼
自律性	明確で透明な目標	柔軟な 職場環境	教育機会・ 業務での支援	ミッションと 理念
選択の余地	コーチング	人間味のある 職場環境	異動の促進	継続的な人材 への投資
権限を与えられた 小チーム	マネージャー 開発への投資	認め合う 文化	自律型学習の機会	透明性と誠実さ
自由な時間	アジャイル (短サイクル) の業績管理	公平で、多様性 を認め合う 職場環境	学習する文化	インスピレーション
組織間の協働とコミュニケーション				

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

までのトータルの「エクスペリエンス」を求めているため、企業はこれまでの優先順位を変える必要があるのです。

人事責任者とビジネス・リーダーは、これまでの役割、組織体制、ツール、戦略などを再考し、トータルとしての「エンプロイヤー・エクスペリエンス」をデザインし導入するというニーズとチャンスに直面しています。図表4に示すモデルは、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を改善するために解決すべき様々な課題に対応するための第一歩となります。その課題とは、有意義な仕事の提供、組織目標の定義、従業員の能力開発、成長機会の提供、報酬と福利厚生、職場環境の整備、公平性と多様性の尊重、マネジメントやリーダーシップへの信頼感の醸成等です。

正しく設計し、導入する

近年の調査でDeloitteは、「overwhelmed employee (情報過多の従業員)」、「仕事の簡素化」、そして「デザイン思考」に関するトレンドに焦点を当ててきましたが、様々な要素を統合した「エンプロイヤー・エクスペリ

エンプロイヤー・エクスペリエンス」をデザインするためには、人事責任者とビジネス・リーダーは、これらの考え方を組み合わせる必要があります。そのためには、「カスタマー・エクスペリエンス」のデザインに携わるマーケティング部門、商品開発部門、営業部門のリーダーの経験を参考にすることもできます。

従業員は、うまくデザインされた「エクスペリエンス」そのものだけではなく、新しい導入方法にも期待しています。スマートフォンのアプリを使って生活の多くをやりくり出来る現在、従業員は、仕事や能力開発から報酬に至るまでの全ての「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を、モバイル端末上でアクセスでき、操作可能になることを望んでいます。

従業員へのフィードバックは進展しているが、いまだ十分ではない

「エンプロイヤー・エクスペリエンス」全体を構築するアプローチを作るためには、従業員からの意見(フィードバック)を継続的に収集出来るツールやプログラムが必要ですが、これは新しい形のパルス・サーベイや

パフォーマンス・マネジメント・ツール、オープン・サーベイによって可能となります。現在、企業の22%が、四半期毎もしくはそれ以上の頻度で従業員サーベイを実施していると回答している一方で、79%が1年に1回未満、そして14%が全く実施したことがないと回答しています。

従業員からの定期的な意見収集を軽視することは、企業が直面している他の課題、例えば組織文化の醸成や企業理念の浸透、健全なワークライフバランスの実現を妨げることにもつながります。本年の調査では、従業員が企業理念に共感していると回答したのは23%のみでした。そして、84%はワークライフバランスの状況を把握するプログラムを備えていますが、それが十分機能していると回答したのは23%のみでした。

従業員からの定期的な意見収集は、北欧諸国、米国、中央ヨーロッパの企業では進んでいますが、アジア、中東、アフリカの企業はかなり遅れている傾向にあります。

ある先進的な小売企業のリーダーは、「過去我々は株主を最優先に考え、顧客をその次、そして従業員をその次に位置付けていました。しかし今の順番は逆になっています。会社が従業員を最優先に位置付けることで、従業員は同じように顧客と株主を大切にします」と言っています。

## 最適なアプリの存在

デジタルモバイルツール（アプリ等）の爆発的な普及により、人事部門は素晴らしい「エンプロイー・エクスペリエンス」を構築し、導入することが出来ます。

- ・ **生産性向上やコラボレーション促進:** 生産性やエンゲージメントを高めるための、従来のeメールよりはるかに優れた新たなツールが生まれている。FacebookのWorkplace、Slack、MicrosoftのSkype for Teams、GoogleのG-suite、そしてBasecamp、Trello、Asana、15Fiveなどが提供するソリューションは、チームのコラボレーションを促進するとともに、教育、目標設定、パフォーマンス・マネジメント、従来の人事運用のためのプラットフォームを提供する。
- ・ **エンゲージメント:** 新しいパルス・サーベイは、従来の経年で行われていたエンゲージメント・サーベイにとって代わる程多く出回っている。
- ・ **パフォーマンス・マネジメント:** 従業員からの意

## 高収益をあげている企業は、目的意識が高く、生産的で、有意義な仕事につながる「エンプロイー・エクスペリエンス」を提供する方法を確立しています。

見（フィードバック）収集機能を含む、新しい形のパフォーマンス・マネジメント・ツール（期末評価ではなく、短サイクルでの評価を実施）は、Reflektiv、BetterWorks、Zugata、Highground、Workboard、SuccessFactorsなどのベンダーが提供している。

- ・ **健康管理:** 健康管理アプリには、競争機能、フィットネス機能、グループ機能、ウェアラブル連携機能、マイクロラーニング機能等があり、LimeaidやVirginPulseが提供している。
- ・ **従業員サービスプラットフォーム:** チャット・ボット（=AIによる自動会話プログラム）や自然言語処理（=NLP）、簡単に操作できるモバイルやウェブのポータルを組み合わせることにより、人事関連手続きや人事サービスにおいて、優れた「エンプロイー・エクスペリエンス」を提供している。

これらのツールにはそれぞれ価値がありますが、現在は、別々の市場となっているため、トータルの「エンプロイー・エクスペリエンス」に焦点を当てたツールはまだ新しい分野です。全てを統合したツールはまだ少ない中で、企業は、「エンプロイー・エクスペリエンス」をデザインし導入するために、人事部門と技術部門のマネージャーが協力して動かなければならないのです。

## 「エンプロイー・エクスペリエンス」を中心においた考え方

本調査で掲載している10のトレンドを見ると、「エンプロイー・エクスペリエンス」が2017年のメインテーマであることは明らかです。リーダーシップ、組織とチーム体制、キャリアの流動化、ラーニング、ダイバーシ

ティ、インクルージョン、雇用ブランド、人事サービスの全てが、従業員の「エクスペリエンス」に影響するのです。

高収益をあげている企業は、目的意識が高く、生産的で、有意義な仕事につながる「エンプロイー・エクスペリエンス」を提供する方法を確立しています。

革新的な企業は、従業員自体に注目することでインスピレーションを得ています。Cisco<sup>8</sup>、IBM、GE<sup>9</sup>、Airbnb<sup>10</sup>やその他の多くの企業では、ハッカソンを利用して従業員のアイデアを集め、パフォーマンス・マネジメント、職場環境設計、報酬や福利厚生に関する新しいアプローチを作り出しています。このようにオープンかつ協働的なアプローチにより、「完璧な」「エンプロイー・エクスペリエンス」の設計に従業員が直接関わることが出来るのです。

多くの先進企業では、「エンプロイー・エクスペリエンス」を改善するためにデザイン思考を取り入れています。Nike、Commonwealth Bank of Australia、Telstra、Deutsche Telekomなどの企業では、新人研修、採用、従業員セルフサービスを再設計しています。どの企業でも、職場生活をより充実させ、そしてよりシンプルにするために、新たなモバイル用アプリ、新しい「ユーザー・エクスペリエンス」、新しいサービス提供方法を開発しました<sup>11</sup>。人事部門には、従業員との対話を促進する役目があるのです。

企業は、自由で、コラボレーションを促進し、人間味のあふれる環境を構築すべく、職場自体の研究を慎重に行っています。Facebookの新しい職場は、美しく、個々人にカスタムメイドされ設計されており、食事、コラボレーション、運動、業務を同時に行える場所が多く設置されています<sup>12</sup>。Apple、Google、LinkedIn<sup>13</sup>や、Gensler<sup>14</sup>、Steelcase<sup>15</sup>、Leesman<sup>16</sup>などのオフィス設計会社も、レクリエーション、コラボレーション、個人作業の場所を統合した革新的な職場を導入しています<sup>17</sup>。

## 第一線の企業から得る教訓

約20万人の従業員を抱えるFord Motor Co.は、「世の中の移動の在り方を変えることにより、人々の生活を豊かにする」という目標を掲げ、自社の変革を成し遂げようとしています。

イノベーションに焦点を当て、コアである自動車ビジネスを強化、進化させるために自社のビジネスモデル

を拡大させながら、Fordは電気自動車、自動運転、モビリティの分野での積極的な成長を進めています。この改革は非常に幅広く奥深いものであり、自動運転自動車、カーシェアと駐車場利用のためのモバイル用アプリ(FordPass<sup>18</sup>)、空いている駐車場やより早いルートを検索出来るビッグデータソリューション<sup>19</sup>、そして、Ford社製の自動車とそれに繋がっている電化製品を通して提供するデジタルソリューションなどが含まれています。

CEOのMark Fields氏が推進したこれらの変革は、従業員に対する経営幹部の考え方をも変えることも求めました。会社がプロダクトアウトから消費者視点での製品・サービス開発に変化したように、人材に関する課題解決においても、施策・制度視点から「エンプロイー・エクスペリエンス」視点へと変えたのです。Fordが、自社のコアビジネス全体を通してこの課題に取り組む中、人事部門は率先して、従業員の生活向上を目的としたインパクトの強い革新的な解決策を導入する試みを行っています。人事及びスタッフ部門を統括するグループバイスプレジデント、Felicia Fields氏が次のように言及しています。

「我々の使命は、仕事の考え方、感じ方、やり方を変えることで従業員の生活の改善を図ることです」

知名度があり、グローバルに展開し、複雑な組織を持つ企業にとって、「エンプロイー・エクスペリエンス」に大きな変革をもたらすことは簡単ではありません。



唯一の方法は、大規模なデザイン思考を実行することです。Fordは、人事改革イニシアティブ（新しいグローバル人事オペレーションモデルと人事システムの導入、デジタル人事用アプリ開発など）の一部として、自社の「エンプロイヤー・エクスペリエンス」には何が効果的で何が問題になり得るかを把握する為に、世界中を対象としたヒアリングツアーを実施しました。

世界中の人事リーダーが参加する3週間のグローバル人材戦略ラボ（ここではFields氏と経営幹部たちのチームと一緒にレビューを行いました）を皮切りとして、昨年1年をかけて新しい人材戦略、人事ビジョン、統合計画、ビジネスケースを策定しました。ビジョン定義の際には、人事部門は、全社規模での投票・応募を実施し、従業員からのアイデアや従業員自身の「エクスペリエンス」を募り、そして最も重要だと考える人事施策についての評価とランク付けを実施してもらいました。さらに、世界中で200人以上の人事リーダーや全事業の現場リーダー、従業員が参加するワークショップを開催したのです。

この広範囲でオープンな従業員からの意見収集により（このような規模での実施はこれが初めてでした）、従業員が何を求めているか、どのような課題とチャンスがあるのか、そして、人事部門がどのように対処すれば従業員がより良い生活を送れるようになるのかについて理解することができたのです。

デザイン思考のプロセスを実行可能なものにするために、HRチームは働く人々を従業員クラス、現場リー

---

**エンプロイヤー・  
エクスペリエンスに  
焦点を当てることで、  
HRリーダーは従業員の  
エンゲージメントを改善し、  
チームとリーダーの権限を強め、  
そして従業員にとって魅力的で  
有益なソリューションを  
構築することが  
出来るということです。**

---

ダーククラス、ビジネスリーダークラス（組合・労使協議会のリーダーを含む）の3つのグループに分け、各グループ向けに30以上の「重要な場面」を定義しました。これらの「場面」は、個人が発言する形式で取りまとめられました。例えば、「新たな役割で成功するように支援してくれた」、「フィードバックや指導によって、私の社内での影響力を高めてくれた」、「自分が今どのような立場なのか、そして自分の考え方に価値があることを理解してくれた」などです。このような「場面」を再現できるように、人事部門は、よりシンプルで、統合的で、顧客（従業員）目線での施策やツール構築を行っています。

具体的には、Fordは、多くの従業員が、人事関連手続きは事務的で複雑であり、必ずしも問題の解決に役立たないと感じていることを発見しました。また、現場リーダーは、HRBP（HRビジネスパートナー）が業務遂行に手一杯で、チームを動機付けたり育成したりするための時間的余裕がないと感じていることを発見しました。そして、このような課題に対応するために、以下のような取り組みを行っています。

- ・ 統合的で、かつ「エンプロイヤー・エクスペリエンス」に焦点を当てたサービス開発
- ・ 利用者が理解しやすく操作が簡単なツール開発
- ・ 従業員が複数のチャンネルを通して人事と対話できるプロセス作り
- ・ 「目的に合致した」プログラム開発

これらを通じて、人事の全ての業務をよりシンプルなものとする事で、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を改善するとともに、人事部長が（オペレーション業務ではなく、）事業戦略の促進に必要な支援ができる余裕を生み出すことが可能になるのです。

上述したデザイン思考に基づく検討事項は、Fordの事業変革アジェンダとの高い整合性があると認められ、4か年の人事変革プログラムの中に盛り込まれました。Fordの人材戦略と人事変革は、同社が重視しているイノベーション創造と新規事業展開にとって不可欠なものとして認識されています。

もちろんまだ多くの課題があります。Fordの職場は、40カ国以上にあり、それぞれに独自の規則が存在しています。製造工場や労使関係は地域により異なるため、施策設計は、柔軟に地域特性に合わせたものでなくてはなりません。Fordでは、組織体制を「マトリクス型」から「ネットワーク組織型」に変えましたが、これを受けて、人事部門は、イノベーションをより早く起こすべく、ネットワーク形成やコラボレーション、コーチングやキャリアの流動化を促進できる新たな方

法を見出すことが求められています。世界中に拠点を持ち、幅広い製品、部品、電子製品を扱う会社にとって、シンプルな業務設計はもちろん大変困難なことなのです。

Fordの取組みから学べることはシンプルです。それはすなわち、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」に焦点を当てることで、人事責任者は従業員のエンゲージメントを改善し、チームやリーダーに活力を与え、そして従業員にとって魅力的で有益な人事施策を策定することが出来るということなのです。Fordが、世界のモビリティに対するソリューションを強化するために、自社のデジタル化を加速し続けるにつれ、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」の変革も、企業の成功にとって重要なものになっていったのです<sup>20</sup>。

## まず行うべきこと

- ・ **「エンプロイヤー・エクスペリエンス」の優先順位をあげる**：統合的な「エンプロイヤー・エクスペリエンス」は有益であり、「カスタマー・エクスペリエンス」と同等、もしくはそれ以上のインパクトがあることを認識すべきである。ばらばらな「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を統合し、業務、職場、仕事といった項目に加え、健康や私生活の充実といった観点も含めた、網羅的な「エクスペリエンス」を構築することが必要である。

- ・ **オーナーを決める**：「エンプロイヤー・エクスペリエンス」のデザインと導入に責任を持つリーダーを任命し、人事部門がトータルの「エンプロイヤー・エクスペリエンス」の開発に注力できるよう、従業員エンゲージメント、教育、キャリア開発、組織設計、アナリティクス、組織文化等の各種機能を構成するチームを編成し、HRが全体的なエンプロイヤー・エクスペリエンスに集中出来るようにしなければならない。今やリーダーシップ開発、パフォーマンス・マネジメント、職場デザイン、報酬設計などのプログラムは、統合的なエンプロイヤー・エクスペリエンスの領域なのである。

- ・ **デザイン思考を受け入れる**：従業員が日々何をしているかを学び、業務を簡素化したり、生産性やパフォーマンス、エンゲージメントを改善できる方法を見出さなければならない。その際には、従業員のペルソナ（典型的な人物イメージ）と、ペルソナに基づくジャーニー（従業員の行動や思考、感情の変化を一連の“旅”（プロセス）として

まとめる方法論）を作成する。

- ・ **従業員（含む候補者）全員のエクスペリエンスを考慮する**：採用候補者、フルタイム従業員、パートタイム従業員、フリーランス、ギグ・ワーカー（＝インターネットを通じて単発型の仕事を請負う労働者）、更にはしばしば退職者までも、魅力的な「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を期待している。

- ・ **社外に目を向ける**：Glassdoor、LinkedInなどから得られる情報を活用し、機会や弱みとなりうる領域を明らかにしなければならない。同業他社を訪問し、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を再構築するための新しいアイデアを求めることが必要である。ベンチマークへの投資は、生産性向上やリテンション改善という結果をもたらす。

- ・ **経営幹部とリーダーを巻き込む**：経営幹部とリーダーの参加は大変重要である。それは日々のマネジメントとエンゲージメントは、雇用ブランドへの影響が大きいからである。また、経営幹部だけが、目標管理や報酬などのプログラムを通して、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」に対する説明責任を負える立場なのである。

- ・ **地理的な影響を考慮する**：グローバル化のトレンドはあるものの、成功へのアプローチは地域ごとに異なっている。グローバル企業は、従業員の「ワーク・エクスペリエンス」の受け止め方は、その文化の違いによって異なることを理解する必要がある。集団志向性の高い文化の場合は、個人志向性の高い場合のエンゲージメントのプログラムとは異なるプログラムが必要である。

- ・ **測定する**：年次や半年毎のエンゲージメント・サーベイではなく、定期的なパルス・サーベイやオープン・フィードバック・システム（自由に意見を述べる事ができる掲示板等）を導入しなければならない。採用面接、従業員との面談、業務中の会話、退職者面談を活用して従業員が直面しているリアルタイムの課題を理解することが必要である。定期的に「エンプロイヤー・エクスペリエンス」の価値を数値で測定できるネット・プロモーター・スコア（＝NPS）の導入も検討してほしい。

まとめ

デジタルテクノロジーにより世の中が変わり、情報の見える化が進展し、最新の技術を有する人材からの要求が高まる昨今、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」は、人材確保にとって益々重要になっています。従業員が自らの「エンプロイヤー・エクスペリエンス」を社外で語る内容によって作られるブランドや評判は、他社との差別化にとって重要な要素となっています。企業が、ネット・プロモーター・スコア (NPS) やソーシャルメディア、セグメンテーション分析を利用して、「カスタマー・エクスペリエンス」を調査するように、人事部門は従業員の健康と生産性を正確にモニタリングするようになるでしょう。パルス・サーベイや常時フィードバックという考え方が一般的になり、企業が活用する人材の範囲が広がるにつれて、リアルタイム・フィードバック・システムは普及するでしょう。私たちは、契約社員、派遣社員、ギグ・ワーカーの「エクスペリエンス」も同様に、設計しモニタリングしていく必要があるのです。

図表5. エンプロイヤー・エクスペリエンス：古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
「エンプロイヤー・エクスペリエンス」は年次のエンゲージメント・サーベイにより定義される。	「エンプロイヤー・エクスペリエンス」は職場生活の全体を意味し、定期的な従業員からの意見収集、対応策の実施、モニタリングを必要とする。
組織文化は企業のホームページ上に記載されているだけの項目であり、実際の行動として測定されたり定義されたりするものではない。	企業は、企業変革やM&Aといった取組みを行う際に、組織文化を測定し、整合させ、強化する。
企業は、採用、教育、報酬、エンゲージメント、その他の人事サービスに対して、リーダーを配置している。	企業は、トータルとしての「エンプロイヤー・エクスペリエンス」に責任を持つ人材を配置し、従業員の「ジャーニー」、「エクスペリエンス」、エンゲージメント、組織文化を注視する。
報酬と福利厚生は、ベンチマーク結果と内部公平性に基づいて設計される。	報酬と福利厚生やその他報償制度は、従業員によりよい生活を提供すること、金銭・非金銭報酬のバランスをとることを念頭に置いて設計される。
健康管理プログラムは、安全面とコスト管理に焦点を置いたものである。	企業は、従業員やその家族の私生活と職場両方での「エクスペリエンス」に焦点を当てた、統合的なプログラムを提供する。
報酬の範囲は、給与、時間外給与、賞与、福利厚生、ストックオプションである。	報酬は非金銭的なものも含む(食事、休職、休暇、運動・健康プログラムなど)。
従業員セルフサービスは、人事業務を簡素化するためのものとして捉えられている。	従業員サービスは、モバイルであることに加え、デジタル・アプリや従業員の「ジャーニー」に導くためのプログラムが整備され、従業員を支援・動機づけするためのリアルタイム・コミュニケーションができる形にデザインされている。

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

ENDNOTES

1. Wikipedia, "NetPromoter," [https://en.wikipedia.org/wiki/Net\\_Promoter](https://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter). NetPromoter asks a simple question: "On a scale of zero to ten, how likely is it you would recommend this company as a place to work?" Using this question, organizations can sort employees into promoters, passives, and detractors, similar to the identical question used widely with customers.
2. Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," *Deloitte Review* 16, January 26, 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>.
3. Bersin by Deloitte proprietary research with Glassdoor.
4. Kate Taylor, "Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say 'please' and 'thank you,'" *Business Insider*, October 3, 2016, [www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10](http://www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10).
5. Deloitte and Facebook, "Transitioning to the future of work and the workplace," November 2016.
6. Bureau of Labor Statistics, "Overview of BLS productivity stats," [www.bls.gov/bls/productivity.htm](http://www.bls.gov/bls/productivity.htm), accessed December 21, 2016.
7. Project Time Off, *The state of American vacation 2016: How vacation became a casualty of our work culture*, p. 6, [www.projecttimeoff.com/sites/default/files/PTO\\_SoAV\\_percent20Report\\_FINAL.pdf](http://www.projecttimeoff.com/sites/default/files/PTO_SoAV_percent20Report_FINAL.pdf), accessed October 6, 2016.
8. Jeanne Meister, "Cisco HR breakathon: Reimagining the employee experience," *Forbes*, March 10, 2016, [www.forbes.com/sites/jeannemeister/2016/03/10/the-cisco-hr-breakathon/](http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2016/03/10/the-cisco-hr-breakathon/).
9. Executive conversations with authors.
10. BenWhitter, "Bye,bye,humanresources," LinkedIn, July 27, 2015, [www.linkedin.com/pulse/bye-human-resources-ben-whitter-%E6%9C%AC%E7%BB%B4%E7%89%B9](http://www.linkedin.com/pulse/bye-human-resources-ben-whitter-%E6%9C%AC%E7%BB%B4%E7%89%B9).
11. Executive conversations with authors.
12. Todd C. Frankel, "What these photos of Facebook's new headquarters say about the future of work," *Washington Post*, November 30, 2015, <http://wpo.st/93cX2>.
13. Executive conversations with authors.
14. Gensler, *2013 U.S. workplace survey: Key findings*, 2013, [www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013\\_US\\_Workplace\\_Survey\\_07\\_15\\_2013.pdf](http://www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf), accessed December 21, 2016.
15. Steelcase, *Boosting employee engagement*, November 12, 2014, [www.steelcase.com/insights/articles/boosting-employee-engagement-place-matters/](http://www.steelcase.com/insights/articles/boosting-employee-engagement-place-matters/).
16. Leesman, *Leesman review*, 2016, <http://origin.misc.pagesuite.com/pdfdownload/51d9a04a-9157-480a-beff-e6e5aa71d882.pdf>, accessed December 21, 2016.
17. Kerri Hughes, "16 stimulating design offices to stir the senses," Creative Bloq, February 19, 2016, [www.creativebloq.com/design/design-offices-912828](http://www.creativebloq.com/design/design-offices-912828); see also John Hagel, John Seely Brown, and Tamara Samoylova, *Work environment redesign: Accelerate performance through talent*, Deloitte University Press, June 3, 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/work-environment-redesign.html>.
18. Fordpass, "Home," [www.fordpass.com/](http://www.fordpass.com/), accessed January 30, 2017.
19. Kirsten Korosek, "Ford's plans to do more than just sell cars," *Fortune*, January 12, 2016, <http://for.tn/1mStuQp>.
20. Conversations with Ford senior management, November 2016.

## AUTHORS



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | [jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)**

Josh Bersin founded Bersin & Associates, now Bersin by Deloitte, in 2001 to provide research and advisory services focused on corporate learning. He is a frequent speaker at industry events and a popular blogger. Bersin spent 25 years in product development, product management, marketing, and sales of e-learning and other enterprise technologies. He has a BS in engineering from Cornell, an MS in engineering from Stanford, and an MBA from the Haas School of Business at the University of California, Berkeley.



**Jason Flynn, Deloitte Consulting LLP | [jasflynn@deloitte.com](mailto:jasflynn@deloitte.com)**

Jason Flynn leads Deloitte's global Rewards practice. He has more than 20 years of consulting experience, helping multinational organizations design, deliver, communicate, and manage total rewards programs to support their business and talent strategies. Flynn's broader HR consulting experience includes supporting talent management, HR transformation, and other human capital initiatives.



**Art Mazor, Deloitte Consulting LLP | [amazor@deloitte.com](mailto:amazor@deloitte.com)**

Art Mazor is Deloitte's global leader for HR Service Delivery and a thought leader in HR transformation strategy. He collaborates with global clients to achieve business impact with a focus on transforming human capital strategies, programs, and services. With a balance of strategic planning, operating model and organization design, process transformation, technology deployment, governance, and change management, Mazor helps generate tangible results through innovative and pragmatic solutions.



**Verónica Melián, Deloitte SC | [vmelian@deloitte.com](mailto:vmelian@deloitte.com)**

Verónica Melián is the Human Capital practice leader for Deloitte LATCO and the global leader of Deloitte's Culture practice. She has more than 20 years of consulting experience, specializing in large-scale global transformation projects. Melián's work focuses primarily on culture change, leadership alignment, communication, HR, and talent strategies.

## CONTRIBUTORS

David Brown, Alyson Daichendt, Robin Erickson, David Mallon, Yves van Durme

# パフォーマンス・マネジメント

## 勝利の切り札

過去5年間、企業は、従業員のパフォーマンスの調査、評価、認識の方法を大胆に変更してきました。今日では、初期の実験段階を経て、より広範囲で継続的なパフォーマンス・マネジメントを展開し始めています。全てのツールが全ての企業に導入されている訳ではありませんが、新しいアプローチは、より明確化・標準化され、確実に機能しています。アジャイルな目標管理、チェック・イン、継続的なフィードバックはいまや一般的になっており、次の段階として評価と報酬の新しいモデルの導入が見込まれています。

- ・ パフォーマンス・マネジメントの再設計は加速している。リーダーの79%が「優先度の高い項目」と評価し（3年前は71%）、その内38%が「非常に重要」な課題と回答している。
- ・ 新しいパフォーマンス・マネジメントを導入することができる企業は増加している。本調査では、2015年よりも10%以上増加した。そのほとんどがアジャイルで発展的なマネジメントの導入を目的に、リーダーの再教育に重点を置いている。
- ・ この新しいパフォーマンス・マネジメントのインパクトは大きい。パフォーマンス・マネジメントを再構築した企業の90%はエンゲージメントの改善を経験し、96%はプロセスの簡素化、83%は従業員とマネージャー間の会話（conversation）の改善を経験している<sup>1</sup>。

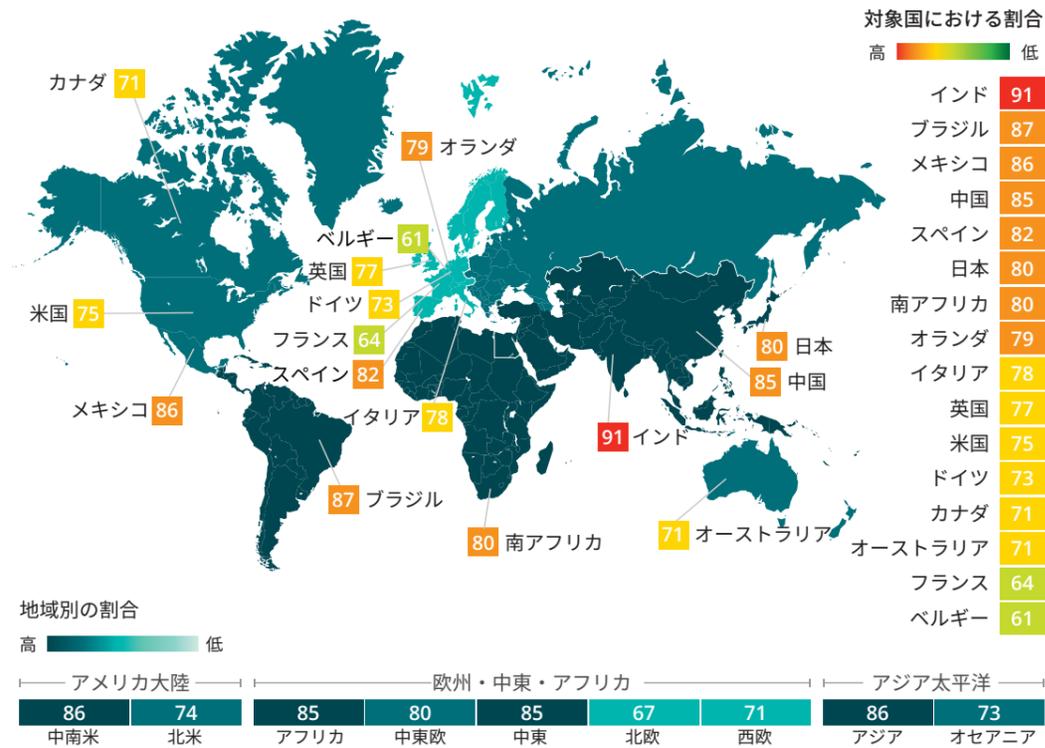
パフォーマンス・マネジメントの改革は、エンジン全開で進行しています。あらゆる業界、地域の企業が、目標設定、評価からインセンティブ、報酬に至る既存プログラムを全面的に見直しています。これらの変革は、事業戦略と業務変化の双方にアラインして行っています。ソフトウェアのツールがまだ十分でない中でも、新しいパフォーマンス・マネジメントは正しく理解され、上手く機能していることは明らかです。

業務が変化するように、パフォーマンス・マネジメントも変化する

パフォーマンス・マネジメントの再構築は、何故、それほど重要なのでしょうか。答えはシンプルで、我々の働き方が変わってきているからです。

1970年代に考案された年度末評価は、もはや有効ではありません。2015年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、82%の企業が自社のパフォーマンス評価はあまり価値がないと回答しています。

図表1. パフォーマンス・マネジメント:「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

別の調査では、41%の企業がマネージャーのバイアスが蔓延していると回答し、45%の企業がパフォーマンスの評価は従業員のモチベーションを向上するものではないと確信しています<sup>2</sup>。

企業がチームのネットワークとして動き<sup>3</sup>、キャリアとラーニングが戦略的なものになり<sup>4</sup>、「単なる仕事(job)」から「本当の仕事(work)」への転換期を迎える今日<sup>5</sup>、目標の連携、フィードバックの提供、パフォーマンスのコーチングは、リアルタイムで継続的、そして多角的でなければなりません。

加えて、組織的な変化には、アジャイルなプロセスの開発がより重要になっています。

- 従業員は定期的なフィードバックを必要としている。ソーシャルメディア上で、人々は定期的にフィードバックを入手したい、提供したいと思っている。Ciscoの新しいパフォーマンス・マネジメントプロセスは(グローバル・ヒューマン・キャ

ピタル・トレンド 2016で言及されている通り<sup>6</sup>、コミュニケーションとフィードバックの劇的な改善をもたらし、マネージャーは、あまり時間がかからない新しいツールやチェック・インを活用して、継続的に従業員と交流できるようになった。

- 従業員と組織は、継続的なラーニングを求めている。新しいパフォーマンス・マネジメント(及びツール)は、能力とスキルに関する定期的なディスカッションを促進し、それにより従業員は何が重要で、何を学ばよいかを理解することができる。新しいラーニングのソリューションは、こうしたニーズに応えるように、「いつでもどこでも」の学習環境を創り出すことが可能である<sup>7</sup>。
- 昇格、昇給、異動に関する重要事項は、データを活用すれば、より容易に適切に決定することができる。継続的なパフォーマンス・マネジメントを導入している企業の91%は、人に関する判断に有益なデータを活用することで、人事関連の決

定におけるバイアスと裁量を取り除くことができていると回答している。

- 企業はチーム単位で動いているため、パフォーマンス・マネジメントも現場に合ったものでなければならない。我々がディスカッションしたCisco、GE、IBM、Patagonia等の企業全てが、新しい継続的なアプローチの導入により、現場のリーダーの自律性の向上、チーム間の関係改善、連携の促進を経験している。Google、GM、Atlassian、Ciscoなどの企業は、パフォーマンスが優れたチームの行動を研究し、継続的なパフォーマンス・マネジメントを活用して、他のチームが優れたチームから学べるように直接支援している<sup>9</sup>。

Adobe、IBM、GE、Goldman Sachs、New York Life、Juniper Networks、Ciscoを含む何百もの企業が、新しいプロセスの実験を継続しており、ほとんどの企業が多大な価値を見出しています<sup>10</sup>。企業の関心は「人について話すこと」から、オープンな会話で「人と話すこと」にシフトしています。Adidas GroupのタレントディレクターのAmy Berg氏は次のように述べています。「我々の新しいアプローチは、ディスカッションの改善、頻繁なチェック・インの創出、人材育成への注力に焦点を当てている<sup>11</sup>」

企業の関心は、  
「人について話すこと」から、  
オープンな会話で  
「人と話すこと」に  
シフトしています。

### チームの有効性、育成、協働、そして個人のパフォーマンス

パフォーマンス・マネジメントの実験の重要な目標は、事業成果により密接に連携する方法を考案することです。企業がよりチーム中心の体制に変わると、パフォーマンス・マネジメントも従業員個人の目標達成ではなく、チームへの貢献度及び企業の事業目標達成においてチームがどの程度貢献したかを評価することが必要となります。

Cisco、GE、Googleは、このモデルの先駆者です。これらの企業は、自社で開発した、もしくは他社から購入した高機能なソフトウェアを使用して、チームダイナミクスを理解し、グループの目標システムを評価し、従業員のチームへの貢献度を評価しています<sup>12</sup>。このようにパフォーマンス・マネジメントのゴールは、従業員個人のパフォーマンスを向上させることから、チームのパフォーマンスを向上させることへシフトしています。チームの勝利は、従業員の勝利であり、またチームの勝利は企業の勝利でもあるのです。

企業がチームのパフォーマンスに重点を置く場合は、異なる指標で達成度を評価します。信頼、インクルージョン、ダイバーシティ、役割の明確化は、チームの成功に不可欠です。チームのリーダーは現場に出て積極的に実務に関わる必要があります。そして、チームは成功のために、他チームと連携を取る必要があります。これらの新しい指標の測定には、新しいツールとアプローチ、示唆に富む実験、新しいモデルの採用への意欲が必要となります。

多くの企業では、パフォーマンスの評価方法を明瞭に発展させることが、重要な価値となります。特にマネージャーとのチェック・イン、従業員の目標設定に関する評価方法は重要です。小規模な企業では、個人及びチームレベルでの目標設定に比較的柔軟に対応可能ですが、大規模な企業は、まず部門の目標に焦点を当てなければならないでしょう。いずれにしても、CEOレベルから従業員個人に一方的に目標を提示する従来のやり方は、新しいアプローチには含まれていません。

ポジティブな変化の兆しの1つとしては、一方通行のフィードバックではなく、従業員主導のコミュニケーションが増加している点です。会話の質と量でマネージャーを評価することはチーム、マネージャー双方の成功にとって重要です。

(評価における)強制分布の採用は減少しているものの、多くの企業がそのコンセプトの全面的な廃止には消極的です。いまだにレイティングは広く採用されていますが、その多くは定量ではなく定性的なものです。しかし、今日の新しいアプローチは、多数の情報源から構築された豊富なデータベースに基づくパフォーマンスの分布とレイティングとなっています。それは簡素な「年度末のレポート」(過去1年間に起きた多くの事象を忘れがちである)の形式ではなく、1年を通して起きた事象に関する継続的な対話を背景としています。

変化の速度を踏まえると、この改革はどこで終わるのか、新しいパフォーマンス・マネジメントの黄金律はど



## 適切なソリューションを見出すには時間が掛かり、コミットメントも必要です。

のようなものであるのか、そして単一の標準が現れるのか、また現れるべきなのか等は明確にはなっていません。新しいアプローチは、試行錯誤を繰り返してリアルタイムに試されています。企業、業界、地域の違いにより、最適なパフォーマンス・マネジメントのシステムの内容も異なることになるでしょう。

1970年代に率先して目標のカスケードと強制的な順位付けを開発したGEは、過去2年間に亘り、パフォーマンス・マネジメントを再構築しました。今では、レーティングを廃止し、継続的な接点を設け、迅速な縦横からのフィードバックの提供を行う全く新しい手段やプロセスが完全に再構築され、従業員による従業員のためのパフォーマンス・マネジメント・システムが開発されました。

GEの新しいプロセスでは、従業員は評価よりも、パフォーマンスの改善に重点を置いています。そしてこの新しいプロセスにより、「ピープルリーダー」はチー

ムを「鼓舞」する方法を学び、従業員は顧客からの直接的なフィードバックを基にリアルタイムに優先付けを行うことができるようになり、そして究極的には、スピードと協働性までもが向上します。結果として、GEは従業員のエンゲージメント、製品化までの時間、改革のスピードを劇的に改善しました<sup>13</sup>。

### より良いデータの活用とその将来性

企業は、パフォーマンス・マネジメントの実験の一部として、パフォーマンス測定のためのデータ活用方法を模索しています。GEは、部下からマネージャーへのフィードバックも含む、全レベルの従業員とマネージャーから洞察を得るための社内用アプリを開発しました。このモデルは、情報量が多いほど、より明晰且つ示唆をもたらすデータを生み出すという前提であり、継続的な改善が期待できます<sup>14</sup>。

しかし、報酬や昇格の決定のために、このようなデータ全てを活用するにはどうすればよいのでしょうか。もっと正確に言えば、企業のシステムで、パフォーマンスに関連する新しいデータソースを上手く活用するにはどうすればよいのでしょうか。これらの疑問に対する答えはまだ検証中です。

ただし、良いニュースとしては、データの量・質の向上により、企業はパフォーマンスに関するより多くの情報とより良いデータを入手することができ、そしてそのデータを活用してハイパーフォーマーを見出し、給与や昇格、その他の報酬に適切な判断を下すことができます。質の高いデータにより、個人とパフォーマンス・マネジメント・システム双方の軌道修正が容易になります。しかし、試行錯誤は続き、多くの企業は、この点（人事的な意思決定へのパフォーマンス関連のデータの活用）が、パフォーマンス・マネジメント変革において、最も難しい課題であると考えています。

### 新しいパフォーマンス・マネジメントの挑戦

ほとんどの企業が、単一のシンプルなパフォーマンス・マネジメントを組織全体に導入したいと望んでいますが、その多くが、実践上困難であると感じています。多くのグローバル企業では、規制や文化的要素によりパフォーマンス・マネジメントの改革が制限され、引き続きレーティングを継続しなければならないことさえあります。

例えば、Adidas Groupは、アジアの従業員はより伝統的で構造的なアプローチを好み、米国の従業員はよりアジャイルなプロセスを好むことを発見しました<sup>15</sup>。

適切なソリューションを見出すには時間が掛かり、コミットメントも必要です。NeuroLeadership Instituteの調査では、88%の企業が、新しいパフォーマンス・マネジメントのシステムが効果を生むまで2年かかったと回答しています。トレーニングとチェンジマネジメントが、この取り組みにおける最も重要な成功要因です<sup>16</sup>。あるエグゼクティブは、次のように述べています。「この取り組みは、持続と継続的な改善を必要とするジャーニーである。習慣や文化は、ゆっくり変化するものであり、粘り強さが必要である」

### 新しい方向性に導くソフトウェア

このような実験が進展する状況下で、人事のソフトウェア業界も時流に乗ろうとしていることは驚くことではありません。多くの側面において、人事部門は人事テクノロジーのプロバイダーよりも先陣を切っています。人事マネジメント（HCM）用のクラウド業界の先駆者や主要なベンダーが開発したパフォーマンス・マネジメントのソフトウェアツールのほとんどが、従来の「年1回」方式のモデルをベースとしています。一方で、まだ小規模且つ成長分野ではありますが、新しい方向性を持つ人事ソフトウェアが開発されています。新しいツールの主な特徴は、次の通りです。

- **よりソーシャルで、透明性があり、流動的且つデジタルな目標設定を可能にする**：多くの新しいベンダーが、流動的な目標設定とパフォーマンスのアプリを提供している。このアプリでは、チー



ムメイトとオンライン上で目標設定、共有、協働することが可能である。

- **進捗状況を容易にトラッキングできる**：目標に連動したツールであり、Objectives and Key Results (OKR) モデルを用いたツールであることが多く、簡単に目標をアップデートしたり、他のメンバーの進捗状況を確認することができる。

- **継続的なフィードバックを提供する**：従業員がフィードバックを提供したり、依頼することができるツールであり、eメールや他の生産性向上ツールに組み込まれることが多く、継続的な改善サイクルを可能にする。

- **即座に情報を提供する**：定期的なチーム・サーベイにより、マネージャーはチームのエンゲージメントや効果を評価することができ、またマネージャーの評価も可能になる。定期的なエンゲージメントや従業員の「パルス」サーベイを使うことで、いつ、なぜ、あるチームのパフォーマンスが悪かったり、満足度が低かったり、不満が高まっていたりするののかについて、示唆を提供することができる。

- **データ/アナリティクスを導入する**：ビッグデータのツールは、オンライン上でパフォーマンスを観察し、人工知能を使った助言をマネージャーに提供してコーチングを促進する。

- **キャリア開発を支援する**：このツールは、個々人の社内での職務経験や過去の成功に基づき、新しい仕事やキャリアを推薦する。

- **インテグレーションを容易にする**：パフォーマンス・マネジメントのツールと、Slack、Outlook、Gmailなど日々従業員が用いるツールを統合し、日々の業務にパフォーマンス・マネジメントを取り込むことを可能にする。

パフォーマンス・マネジメントの改革は加速しているものの、まだ、その最終章は書かれていません。今日、企業の多くは、パフォーマンス・マネジメントを再設計し、実験し、革新することにおいて許可を得ていると考えていますが、ほんの数年前まではそうではありませんでした。しかし、今やここまでの経験の重みと、従業員と組織双方にもたらす明確な利益が、この動きを大きく前進させました。企業は、独自の環境に合うものを探索し、見出しつつあります。これはエキサイティングな進化です。数年前に、先見の明があり勇敢で革新的な企業が、率先して取り組んできたおかげなのです。

## 第一線の企業から得る教訓

アウトドア用品の製造販売会社であるPatagoniaは、2年前にチーム中心のパフォーマンスプログラムを導入しました。今日では、従業員は財務目標とOKRメソッドを用いたストレッチされた目標を設定し、少なくとも四半期毎にマネージャーとレビューをしています。年度末のレイティングは廃止しました。賞与は目標達成度に基づき、基本給はスキルとパフォーマンスにより決定されます。全体のプロセスは、HighGroundというモバイルアプリを用いて実施されます。

このプロセスは、一夜にして進化した訳ではありません。Patagoniaは何年もかけて従業員について再考し、再トレーニングし、再教育して、パフォーマンス・マネジメントを変革しました。初年度は、従業員は厳しい提言をすることを恐れていたため、フィードバックは非常にポジティブな内容になりました。しかし2年目の終わりには、マネージャーは率直に育成に関わる会話をする「筋肉」を身に付け、従業員はチェック・インとフィードバックは、有益且つポジティブなものであり、懲罰的なものではないと、安心するようになりました。



今や、努力が効果をもたらしています。新しいパフォーマンス・マネジメントは、業績の向上、個々人のパフォーマンス改善、エンゲージメント向上を生み出しています。定期的にチェック・インやフィードバックに参加している個々人やチームは、参加していないチームよりも、財務面から人材面まで幅広くパフォーマンスのレベルが高いことが分かりました<sup>18</sup>。

数年前に革新的なパフォーマンス・マネジメントを導入した企業も、いまだに多大な恩恵を受けています。Adobeは、2012年にパフォーマンス・マネジメントのアプローチを変更しました。年次のパフォーマンス評価とレイティング、強制分布を廃止し、「チェック・イン」と呼ばれるアプローチへ変更しました。2016年に、この「チェック・イン」のアップデートを行いました。過去4年間で核となるコンセプトはそのままであり変わっていません。そのコンセプトとは、マネージャーが明確な期待値を設定すること、マネージャーと部下と一緒に従業員フィードバックに関与すること、そして部下もマネージャーとともに育成に対して責任を持つことなどです。この新しいアプローチは継続的なパフォーマンス・プロセスであるため、マネージャーも部下も、年度中いつでもチェック・インをリクエストすることができます。

Adobeは2012年からのエンゲージメント・サーベイを活用して、チェック・インのプログラムの状況と効果を継続的にモニターしています。例えば、「Adobeを働く場として推薦する」という設問に対する肯定的な回答は10%増加し、また「自身のパフォーマンスの向上に役立つ継続的なフィードバックを受けている」という設問に対する肯定的な回答も10%増加しました。

Adobeの人事リーダーは、次のように述べています。「4年という月日は、特に変化の速いテクノロジー業界においては、1つのプロセスを同じ状態で維持するには長い期間である。しかし、このアプローチは以前のものより非常に優れているため、大幅な変更は必要としない<sup>19</sup>」

## まず行うべきこと

- パフォーマンス・マネジメントの戦略と理念を確認する:**新しいパフォーマンス・マネジメントのシステムを通じて何を実現したいのか?事業戦略とどのように連動させることができるのか?リーダーの育成に最も効果的なアプローチは何か?従業員の行動を固定化してしまうカスケード式の目標設定の代わりに、より柔軟でアジャイルな透明性のあるアプローチを考える必要がある。
- 同業他社を調査する:**パフォーマンス・マネジメントの改革を既に経験している企業や、同様の課題や組織のダイナミズム、機会に直面している企業を特定する。
- 機能しているものを見つける:**パフォーマンス・マネジメントを導入している同業他社を観察し、最も効果を発揮している設計要素、ツール、プロセスを特定。社内では、ハイパフォーマーや、チーム、リーダーを研究し、組織内で横展開できる方法を見つける。
- 戦略的、組織的ニーズに対応するパフォーマンス・マネジメントを構築する:**チェック・イン、ア

ジャイルな目標設定、頻度の高いフィードバックという核となる概念は、世界中に普及しつつある。しかし、形式的なレビュー、数値的なレイティング、育成プランを好む企業もいまだ存在する。組織的な文化は、変革するのは何年もかかるため、企業は事業に貢献できるようなスピードで、新しいアプローチを導入しなければならない。

- マネージャーのコーチングスキルを向上させる:**従業員への継続的なフィードバックは新しいパフォーマンス・マネジメントの枠組みの重要な特徴であるが、多くの場合、マネージャーはパートタイムの評価者ではなく、フルタイムのコーチになるための支援を必要としている。新しいパフォーマンス・マネジメントを導入する際には、リーダーシップの育成に注力し、マネージャーに新しい「筋肉」を身に付けさせ、フィードバック、コーチング、協働に関わる規律を創り出す必要がある。
- 包括的なものにする:**パフォーマンス・マネジメントの変革が、報酬、昇格、後継者育成にどのように関連するかを決定する。エンployee・エクスペリエンスの観点からアプローチすることが必要である。

## まとめ

将来、先進企業は従業員とチーム、そして従業員とリーダーの間にも、継続的で非常にアジャイルなプロセスを構築していくでしょう。その多くが、パフォーマンス・マネジメントを日々の業務に統合できる新しいソフトウェアや、即座に入手できる膨大な量の質の高いデータを活用するでしょう。従業員の脅威となる年度末評価は廃止され、従業員とマネージャー間の継続的なフィードバックに代替されるでしょう。これらの変化は、単に新しいプロセスということではなく、新しい組織の「筋肉」なのです。従って、鍛錬には時間を要し、維持するには継続的なエクササイズが必要となります。しかし時が経つにつれ、この新しいプロセスはより強固なものになります。パフォーマンス・マネジメントの変革は、導入初期には大変難しいように思えますが、徐々に馴染んでくるのです。信頼が増せば、フィードバックはより率直で建設的なものになり、変革は受け入れられるようになるのです。

図表 2. パフォーマンス・マネジメント：古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
パフォーマンス評価と目標設定は、年1回実施する。	チェック・インは四半期に1度かそれ以上の頻度で行われ、目標設定はオープン且つ協働的なプロセスで行われる。
フィードバックは、年度末にマネージャーが収集する。	フィードバックは継続的に収集され、年度末に（アプリやモバイルツールを利用して）容易に確認できる。
目標は、個々人の達成にフォーカスされ、非公開である。	目標はチームの達成に焦点を当て、公開且つ透明性が高い。
従業員はマネージャーに評価される。	マネージャーも従業員から評価される。
従業員は、定量的な基準で強制的な順位付けをされる。	従業員は定性的な基準で評価される：順位付けは強制ではなく検討の余地がある。
報酬は、非公開であり公平性を重要視する：パフォーマンスのレイティングに基づく報酬バンドにより決定される。	報酬レベルは、より透明性があり、頻繁に話し合われ、公平性よりもパフォーマンスに応じて決定される。
マネージャーはパフォーマンス評価に焦点を当てる。	マネージャーは人々のコーチングと能力開発に焦点を当てる。
各人の評価は、1人の上司が定性的な意見を基にしたプロセスによって行う。	個々人のパフォーマンス評価には多くの要素が関与する：データを大いに利用して評価を行う。
プロセスは重荷で時間の無駄と考えられている。	プロセスはアジャイルで、迅速で、継続的そして軽やかである。

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

## ENDNOTES

- David Rock, Beth Jones, and Camille Inge, *Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings*, NeuroLeadership Institute, 2015.
- Brian Hoffman, Charles E. Lance, Bethany Bynum, and William A. Gentry, "Rater source effects are alive and well after all," *Personnel Psychology* 63, no. 1 (spring 2010): pp. 119-151.
- Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme, "The organization of the future: Arriving now," *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, February 27, 2017.
- Bill Pelster, Dani Johnson, Jen Stempel, and Bernard van der Vyver, "Careers and learning: Real time, all the time," *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, February 27, 2017.
- Jeff Schwartz, Laurence Collins, Heather Stockton, Darryl Wagner, and Brett Walsh, "The future of work: The augmented workforce," *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, February 27, 2017.
- Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, and Trevor Page, "Organizational design: The rise of teams," in *Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design*, Deloitte University Press, February 29, 2016.
- Schwartz et al., "Careers and learning: Real time, all the time."
- Rock et al., *Is transforming performance management worth it?*
- Executive conversations with the authors.
- Executive conversations with the authors.
- Amy Berg (Adidas), in discussion with the authors, November 2016.
- Executive conversations with the authors.
- GE executives, in discussion with the authors, January 2017.
- Janice Semper (GE), in discussion with the authors, August 2016.
- Amy Berg (Adidas), in discussion with the authors, November 2016.
- Rock et al., *Is transforming performance management worth it?*
- Josh Bersin, *HR technology in 2017: Disruption ahead*, Bersin by Deloitte, October 4, 2016, <http://joshbersin.com/2016/10/hr-technology-in-2017-disruption-ahead/>. OKR (Objective and Key Results) is a goal-setting approach originally developed at Intel. Also see Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," *Deloitte Review* 16, Deloitte University Press, January 26, 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>.
- Patagonia senior management, in discussion with the authors, November 2016.
- Angela Szymusiak (senior talent development partner, Adobe), in discussion with the authors, December 2016.

## AUTHORS



**Nathan Sloan, Deloitte Consulting LLP | [nsloan@deloitte.com](mailto:nsloan@deloitte.com)**

Nathan Sloan leads Deloitte's Performance Management service offering in the United States, and oversees the US Organization Strategies, Talent Strategies, Strategic Change, and Functional Transformation practice areas. He works with global companies to determine the organizational structures, talent programs, and HR priorities required to implement their business strategies. He is also the US Human Capital leader for Retail and Wholesale Distribution.



**Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited | [dagarwal@deloitte.co.uk](mailto:dagarwal@deloitte.co.uk)**

Dimple Agarwal is the global leader of Organization Transformation and Talent for the Human Capital practice. She consults at the C-suite level on operating model and organizational design, HR and talent strategies, leadership strategies and development, merger integration, and major transformation programs. Her 20-plus years of consulting experience includes work in the United Kingdom, Netherlands, France, Switzerland, India, Malaysia, Nigeria, and the UAE.



**Stacia Sherman Garr, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[sgarr@deloitte.com](mailto:sgarr@deloitte.com)**

Stacia Sherman Garr is responsible for research on human resources, talent strategy, integrated talent management, performance management, career management, diversity and inclusion, employee recognition, competencies, and workforce planning. Garr holds an MBA from the University of California, Berkeley, a master's degree from the London School of Economics, and bachelors' degrees in history and political science from Randolph-Macon Woman's College.



**Karen Pastakia, Deloitte Canada | [kapastakia@deloitte.ca](mailto:kapastakia@deloitte.ca)**

Karen Pastakia has more than 20 years' experience in HR and talent consulting. Currently, she leads Deloitte's Human Capital practice in Toronto. She works with clients to ensure alignment between their HR and talent objectives and investments and the overall business strategy. Pastakia is also one of Deloitte Canada's marketplace inclusion leaders and has been intimately involved in the evolution of Deloitte University globally.

## CONTRIBUTORS

Maren Hauptmann

# リーダーシップ革命

## 限界を超える

新しいデジタル組織への転換は更なるリーダーシップギャップをもたらし、世界中の様々な企業で、リーダーシップ開発は引き続き重大な課題となっています。今日、優れた業績をあげるためにリーダーは以前にも増して新しいスキルや専門知識が求められているにもかかわらず、多くの組織ではデジタルリーダーの育成や若いリーダーの登用、新しいリーダーシップモデルの確立が追いついていません。

- ・ リーダーシップのギャップが拡大している。リーダーシップの問題に取り組む組織能力は2%低下した。
- ・ 42%の企業がリーダーシップ開発は非常に重要だと回答している。
- ・ リーダー育成のための優れた、もしくは適切な体験型プログラムを用意している企業の割合は、本年2%上昇している。

**デ**ジタル革命があらゆる主要産業において急速に進む中、リーダーシップ能力は遅れをとっています。リーダーシップは解決されることの無い課題であり、2015年に我々は「ビジネスにおける永遠の課題」だと表現しました。本年はそのリーダーシップに劇的な変化がみられています。現在、組織は単に、より指導力のあるリーダーを必要としているだけでなく、まったく異なるタイプのリーダーをかつてない程に必要としています。つまり、よりアジャイルでデジタル化に適応した、若く新しいタイプのリーダー育成が求められているのです。

今日におけるリーダーシップの議論は、リーダーシップの「技術」というよりむしろ、リーダーが直面している課題に関するものとなっています。そして何よりも、デジタル時代の到来が、ビジネスの劇的な変革を引き起こしています。

残念ながら、多くのCEOは本問題の重大性を理解していません。800人のトップ経営者を対象とした近年の産業研究において、人的資本よりもテクノロジーが価値を生み出す原動力になると回答した割合は67%にも上りました（更に64%が人は経費であり、価値創造の推進力ではないと回答<sup>1</sup>）。人間対テクノロジーと

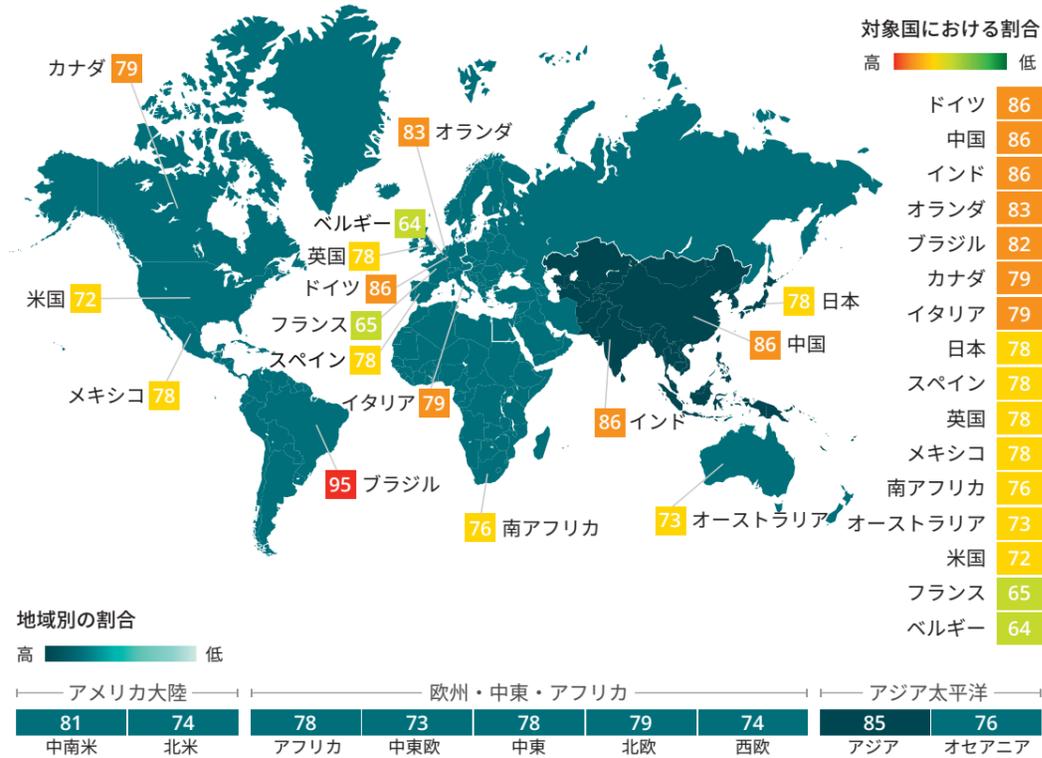
いうテーマは議論されているかもしれませんが、リーダーの育成を犠牲にして、ビジネスのテクノロジー面を重要視し続けている経営者も未だに存在します。

勿論、技術は非常に重要なものですが、人的資本が不可欠であることに変わりはありません。

とはいうものの「偉人としてのリーダー」という概念はもはや存在していません。Google、Lyft、WL Gore、Mastercard、Atlassianといった高い効果を上げている企業では、リーダーシップはチームでの取り組みと捉えており、互いに協力し補い合い、チームで働くことの出来るリーダーを採用しています<sup>2</sup>。

古いビジネスモデルがもはや機能しなくなっている今、リーダーは新しい能力の獲得が求められています。それにも関わらず、多くの企業は「デジタルイミгранト（IT普及前に生まれITを身に着けようとしている世代）」であり、コントロール・メカニズムやファイナンシャル・リターンといった古いモデルを基盤としています。現在、企業はイノベーションといった様々な目標を据え急速に進んでいます。90%の企業が、よりダイナミックでチーム中心の結びつきの強いものとなるべく組織を再設計しています。

図表1. リーダーシップ革命：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

このような変化により、ただ新しい経営モデルが必要となっているだけでなく、これらの経営モデルに合わせて人々を動員し実行できる異なるタイプのリーダーシップが必要とされているのです。

組織が必要としているのは、広範にわたるエコシステムを構築しチームやパートナーをリード出来る人材です。この新しいタイプのリーダーは、チームを築いて率いる方法、チームメンバーを結束、関与させ続ける方法、そしてイノベーションや学習、継続的改善といった組織文化を醸成する方法を理解していなければなりません。また、契約社員や派遣社員、クラウドタレントを含めた従業員を率いる能力が不可欠となります。

更に当然のこととして、リーダーには分野横断的なスキルが求められます。GE、IBM、Nestlé、Xerox、Mastercardといった企業はリーダーを集め、協働的デザインや問題解決演習に取り組んでおり、異なるビジネス機能や産業分野や技術が協働して問題解決にどう寄与するのか理解を促しています。一つの機能の中だけで幹部クラスに達するリーダーの時代は終わっ

たのです<sup>3</sup>。

恐らく最も重要なのは、イノベーションやリスクテイクが、大きな影響力を発揮するリーダーシップ (high-impact leadership) のあり方を決めることです。「最大のリスクは何のリスクも取らないこと。急激に変化している世界において、間違いなく失敗する唯一の戦略は、リスクを取らないことだ」とは、FacebookのMark Zuckerberg CEOの言葉です<sup>4</sup>。リスクテイクは、高い成果を挙げるリーダーシップの重要な一要素となっています。

### デモグラフィック（人口動態）とリーダーシップの運命

デモグラフィック的变化もリーダーの成功条件に影響を与えています。ミレニアル世代は、仕事での機会やメンタリング、ストレッチ・アサイメントを通じ、成長することを期待しています。

図表2. デジタル化された社会での成功に必要なリーダーシップ能力

デジタル化された社会において企業が成功するためにリーダーは異なる考え方・行動・反応が求められる		
認知的変化 (THINK differently)	行動的变化 (ACT differently)	情緒的变化 (REACT differently)
仮想世界の可能性を概念化する	絶えず変化する権力や影響力に適應する	リスクがあり、不透明な環境を受け入れる
高まる認知的複雑性に対処する	多くの様々なチームとの協働をいとわない	絶えまない変化に直面しても諦めずに取り組む
物事の新しい進め方について発散的に思考する	新しい業務上のパートナーや様々な利害関係者の貢献を尊重する	物事を成し遂げることに勇敢に取り組む
情報が不足する中においても迅速な判断を下す	試行錯誤を続け、物事を正しい方向へ進めることに膨大なエネルギーを注ぎ込む	自信を持って変革の推進をリードする

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

同様に、最も優れた企業ではリーダーシップ開発を研修以上のものとみなしています。組織設計や職務設計、メンタリング、そして開発プログラムを組み合わせ、組織が必要とするリーダーの育成に取り組んでいます<sup>5</sup>。

しかしながら、今日多くの企業において、リーダーシップ・パイプラインは未だトップ層だけに留まっています。それにより、ミレニアル世代が必要とする実務を通じた学習や成長の機会を奪い、リーダーシップ・パイプラインの早期構築を妨げています。44%以上のミレニアル世代が今やリーダーの立場にいるにも関わらず、彼らのほとんどが、仕事上で何ら成長がないと考えています<sup>6</sup>。本年の調査において、54%の企業がミレニアル世代への優れた、もしくは適切なプログラムを実施していると回答しており、これは2年前の33%から大きく上昇しています。このような変化にも関わらず、ミレニアル世代は未だ疎外感を味わい、企業が彼らのスキルを十分に活かしていると感じているのは、たった28%に留まっています<sup>7</sup>。

事業上のニーズに取り組みつつ、生涯にわたる成長やよりスピーディな能力向上といった欲求を満たすために、開発アサイメントや社外での経験、ストレッチ・アサイメント、社内外のリーダーとの交流などが、多くのいわゆる研修プログラムを補完する形で実施されています。

優れた体験的プログラムを実施している企業は、2015年の47%から本年は64%へと上昇しています。最新の調査では、リーダー育成において、いわゆる研修は投資価値が最も低いことが示されています<sup>8</sup>。それに代わり、企業は将来のリーダー育成に向け、リスクテイクや知識共有、マトリックス・マネジメントといったリーダーシップの組織文化醸成に重点的に取り組むべきです。

### デジタルリーダー

多くの企業にとって最大のニーズは、リーダーのデジタル能力開発です。2017年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドによると、優秀なデジタルリーダーを有していると回答したのはたった5%の企業だけでした。しかしながら好ましい変化として、72%の企業がデジタル・マネジメントに重点を置いた新しいリーダーシップ・プログラムに着手している、もしくは着手し始めていると回答しています。



目的を達成するのは容易ではありません。  
MITでの研究を基にした  
デジタルリーダーシップに関する当社の調査では、  
次の3つの領域でリーダーシップ能力の変化が見られます。  
リーダーはどのように考え、行動し、  
反応しなくてはいけないか、ということです。

目的を達成するのは容易ではありません。MITでの研究を基にしたデジタルリーダーシップに関する当社の調査では、次の3つの領域でリーダーシップ能力の変化が見られます。リーダーはどのように考え、行動し、反応しなくてはいけないか、ということです<sup>9</sup>。

#### デジタルリーダー：フィールドガイド

企業がデジタル化を「行っている (doing)」状態からデジタル化に「成っている (becoming)」状態へと変化するために、リーダーシップは極めて重要です。企業とそのリーダー双方にとって以下の3つの領域における変化が必要とされています (図表2)。

- ・ **認知的変化:** リーダーは異なる考え方が求められる
- ・ **行動的变化:** リーダーは異なる行動が求められる
- ・ **情緒的变化:** リーダーは異なる反応が求められる

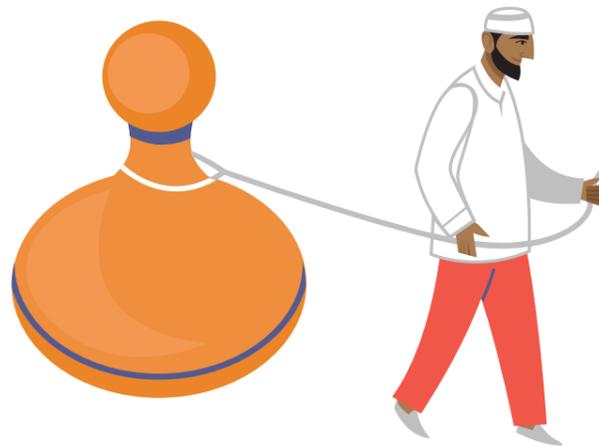
以上のことはデジタル化への変化が、非常に抜本的なものとなることを示しています。そして企業はデジタルリーダーに対し、大いなる期待を抱いています。リーダーは、不透明な外部環境動向を理解し、企業変革を支援する形で内外の境界を崩し、人材を教育し、技術的専門性の活用を目的を再設定し、そしてデザイン思考を活用してイノベーションを促すことが求められているのです。

広範なリーダーシップの特徴を示しましたが、全てのデジタルリーダーの役割が同じ訳ではありません。私たちは、デジタルリーダーには3つの異なるタイプが

あり、これらを組み合わせることが必要と考えています。

- ・ **デジタルインベスター:** ベンチャー・キャピタルの考え方を採用して、機会を見出し、タレントやアイデアに投資し、パートナーシップを構築し、そしてイノベーションの発展に向けたエコシステム構築を行う経営幹部
- ・ **デジタルパイオニア:** 未来の世界を再考し、新しく異なるビジネスモデルを具体化し、成功するデジタル戦略を先導できるビジネスリーダーと機能リーダー
- ・ **デジタルトランスフォーマー:** 急激な変化の中で従業員をリードし、事業の変革が出来るリーダー

デジタルインベスターの主要な任務は教育です。変化の本質を完全に理解していないであろう役員や他の上



級幹部への教育も含まれます。自社でシステムへの投資を行うか、もしくは安価ではあるけれどカスタマイズしにくい外注とするかの選択など、正しい投資判断を行うことも課題です。デジタル投資者はまた、現行のビジネスモデルとデジタル化への移行をどのようにバランスさせるのか、そしてそれを新しいデジタルモデルへといかにして統合させていくのか、見極めなくてはなりません。

デジタルパイオニアは、多くの点でイノベーションの中核的存在となります。彼らは組織全体のビジョンを設定して、事業の将来性を保証し、2-3年先のロードマップを定義します。また、デジタル化への転換速度と組織の新しいデジタル能力獲得にドライブをかけます。彼らは組織全体のデジタル化に向け、確実に一貫したビジョンと計画を策定するのです。

デジタルトランスフォーマーは、急激な変化への対応を左右する「この支点」の役割を果たします。企業は、デジタル化を前に進めつつも通常のビジネスを継続させられるリーダーが必要となります。

### 第一線の企業から得る教訓

技術革命が加速し続ける中、ハイテク産業では広範囲にわたる人材不足やスキル不足が見られています。あるグローバルハイテク企業では、成長スピードを更に加速させるために、新しい経営モデルを模索し経営戦略の変革を試みていた時に深刻なリーダーシップの課題に直面しました。ビジネスの変化により、求められるタレントも変化するのですが、特に新しい戦略を実行する将来のリーダー育成が問題として捉えられました。

同社は、まず独自のリーダーパイプラインを発展させることに注力しました。しかし、より注力すべきことは、全従業員の中からリーダー候補者を発掘することだとすぐに気が付きました。具体的には、次の二つの目的に専念しました。一つは、タレントプール全体から、特にミドルマネージャーレベルのリーダー候補者を特定する能力を向上させること、そしてもう一つは、より早くより低コストでリーダー候補者を特定することです。

目的達成のために、同社は成功に最も貢献したであろうリーダーシップの要素を纏めたフレームワークを開発し、世界中に点在するある事業部門でそのツールを展開しました。データに基づくスピーディなアプローチが可能となったことで、20人の評価者が世界中の100人以上のミドルマネージャーを2週間で評価できたのです。そして、全てのリーダーたちに関する集計レポートがHRリーダーによって纏められ再考察されました。その結果は有益で、実践的なインサイトを経営陣に与えて将来のタレントに関する決断に寄与したことから、新しいツールは使い勝手が良く、実践的な情報をもたらすとの確信に至りました。

同社は今日、そのツールを世界中の組織全体で使用しており、それにより全てのリーダー候補の評価を、ビジネス機能や地域に関わらず公平な条件のもと素早く比較することができています。このアプローチにより、組織全体にわたってリーダー候補を特定するための一貫した基準が確立したのです。また、世界あるいは地域で収集した豊富で一貫したタレント評価データは、予想もしない所にいる「隠れた逸材」を見つけ出すことにも役立っています。実際、初期のプロジェクトで特定されたリーダーとなる可能性が最も高い5%の候補者は既存の評価では「期待を満たす程度」という評価であり、適切な役割が与えられていないか、潜在力が活かされていない状態であったことを示しています。

### まず行うべきこと

- ・ **組織のリーダーシップモデルを再考する:** 新しいモデルにはイノベーション、成長、インクルージョン、チームワーク、協働の概念が盛り込まれるべきである。
- ・ **組織の中でデジタルリーダー候補者を発掘する:** インベスター、パイオニア、トランスフォーマーとなり得る人物を見つけ出し養成する。
- ・ **説明責任を確保する:** 事業戦略の一環としてリーダー育成について、経営幹部レベルや取締役役会に対し説明責任を負う担当者、もしくはグループを特定する。

- より早期に若年層へリーダーシップポジションを与える:** 若年層に対し業務上で学ぶ機会を与え、経験豊富なリーダーの支援のもと、チームやプロジェクトを率いる柔軟な措置を講じる。また、技術や業務慣例、若年層の行動様式については、経営幹部の理解を促すために若年層をリバーズ・メンターとして活用する。
- リーダーシップ戦略においてリスクテイクや実験的取り組みを促進する:** リーダーシップ・プログラムは、分野横断的で、新しい製品やサービスのイノベーションに注力したものでなくてはならない。また、従業員が新たなスキルを獲得するために、リスクテイクや実験的な取り組みを奨励するものでなくてはならない。
- 従来のリーダーシップ研修を超える:** 従来の研修に代わり、組織文化や権限移譲、リスクテイク、知識共有、公開、マトリックス・マネジメント、指導者としてのタレント構築を重要視したリーダーシップ戦略に重点を置く。社外のリーダーを迎え入れ、ベンダーについて再考する。ベンダーの多くは、古いモデルや従来のリーダーシップの考えに縛られたままになっている。

**まとめ**

優れたリーダーは不透明な状況においても成功することが常に期待されています。今日、テクノロジーの進歩の速度が増している中、彼らは更に大きなプレッシャーに晒されています。リーダーの果たすべき役割は変化し続け、よりデジタルに重点を置き、チームを主軸に据えたものへと変わっていくでしょう。組織文化や組織デザインを含めた組織活動を重要視することは、リーダーシップ開発においてより重要となります。この更なる困難な環境にも関わらず、リーダーはより高いレベルでの実務遂行を望まれ、企業のデジタル化への転換を確実に進めることが求められています。

**図表3. リーダーシップ：古いルール vs. 新しいルール**

古いルール	新しいルール
リーダーは、経験や在職期間、業績によって特定され評価される。	リーダーは、アジリティ、創造力、チームを統合し率いる能力によって、キャリアの早い段階で評価される。
リーダーは、リーダーシップ・パイプラインを登り詰めていくには「下積み時代」を経なくてはならない。	リーダーは、早期に特定され、リーダーシップスキルを試し発展させるために早い段階で能力以上の責任を与えられる。
リーダーは、新しいビジネス上の課題に対し、何をすべきかを知っており、判断と経験をもたらすことが期待されている。	リーダーは、新しいソリューションを見つけ出すために、現状を革新し協働するとともに、顧客のチームやクラウドソーシング、ハッカソン（オープンイノベーションの一手法）を活用することが期待されている。
リーダーシップ開発において、評価、トレーニング、コーチング、360度評価プログラムを重要視している。	リーダーシップ開発において、組織文化や背景、知識共有、リスクテイク、他者への公開(exposure)を重要視している。
リーダーは、行動や表現方法をもとに評価され育成される。	リーダーは、思考パターンや問題解決能力をもとに評価され育成される。
リーダーは、研修や専門的な育成プログラムを通じて育成される。	リーダーは、シミュレーションや問題解決、実際のプロジェクトを通じて育成される。
リーダーシップのダイバーシティは、目標であり考慮すべき重要なベンチマークと考えられている。	リーダーはアセスメントされ、無意識のバイアス、インクルージョン、自らの役割における多様性に関する理解を深めるよう育成される。
リーダーシップは、難しい役割と捉えられ、組織における神聖な地位と考えられている。	リーダーシップは、全ての人が担う役割と捉えられており、誰もがリーダーとなり得る機会がある。
リーダーは、組織や機能を率いる。	リーダーは、チーム、プロジェクト、ネットワーク化されたチームを率いる。

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

## ENDNOTES

1. Korn Ferry, "Korn Ferry global study: Majority of CEOs see more value in technology than their workforce," *BusinessWire*, September 17, 2016, <http://www.businesswire.com/news/home/20161117006293/en/Korn-Ferry-Global-Study-Majority-CEOs-Technology>, accessed December 21, 2016.
2. Executive conversations with authors.
3. Executive conversations with authors.
4. BrainyQuote, "Mark Zuckerberg Quotes," <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/markzucker453450.html>, January 17, 2017.
5. Andrea Derler, *High-impact leadership: The new leadership maturity model*, Bersin by Deloitte, 2016, <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=20180&mode=search&p=Leadership-Development>.
6. Deloitte, *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*, 2016.
7. Deloitte, *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, p. 6.
8. Derler, *High-impact leadership*.
9. Gerald Kane et al., *Strategy, not technology, drives digital transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015, [https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/digital-transformation-strategy-digitally-mature/15-MIT-DD-Strategy\\_small.pdf](https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/digital-transformation-strategy-digitally-mature/15-MIT-DD-Strategy_small.pdf), accessed December 21, 2016.

## AUTHORS



**Anthony Abbatiello, Deloitte Consulting LLP | [aabbatiello@deloitte.com](mailto:aabbatiello@deloitte.com)**

Anthony Abbatiello is the global leader of Deloitte's Leadership practice. He specializes in leadership strategy and development, succession management, and HR/talent strategy. Abbatiello has led industry and functional human capital practices and is a respected global thought leader as a SHRM Trendsetter and a resident talent blogger for *Huffington Post*. He advises senior global clients on executive readiness, transformational leadership, and building future leadership pipelines.



**Margorie Knight, Deloitte MCS Limited | [marjknight@deloitte.co.uk](mailto:marjknight@deloitte.co.uk)**

Marjorie Knight was the co-founder and chairman of Kaisen Consulting, a boutique global leadership consultancy acquired by Deloitte in 2015. As a seasoned business psychologist, she specializes in the assessment, coaching, and development of C-suite leaders and high potentials and in supporting organizations with succession planning. Based in the United Kingdom, Knight has over 25 years' experience working with leaders in more than 25 countries across a wide range of sectors.



**Stacey Philpot, Deloitte Consulting LLP | [sphilpot@deloitte.com](mailto:sphilpot@deloitte.com)**

Stacey Philpot is a principal with Deloitte's Leadership practice. She specializes in implementing cutting-edge programs and processes that help senior executives lead, innovate, and adapt to volatile markets and changing industries. As an organizational psychologist, her areas of expertise are leadership development, succession planning, and talent strategy implementation. Philpot is the author of several book chapters and articles and a frequent speaker on women's leadership topics.



**Indranil Roy, Deloitte Consulting Pte Ltd | [indroy@deloitte.com](mailto:indroy@deloitte.com)**

Indranil Roy leads the Deloitte Leadership practice for the Asia-Pacific region and serves as chief strategy officer for the global Leadership practice. Roy is a globally renowned strategic advisor on innovation and digital, leadership, strategy, organization, and culture. He has extensive experience advising clients from the ASEAN member states, Brazil, Japan, China, India, Korea, the United Kingdom, and the United States across a wide range of sectors, including financial services, IT, government, consumer business, and health care.

## CONTRIBUTORS

John Crump, Andrea Derler, Karen Pastakia, Mohinish Sinha

# デジタルHR

## プラットフォーム、人材、仕事そのもの

HRは急激に根底から変化しています。かつては従業員サービスを提供するサポート機能として見なされていたHRですが、世界中の企業でデジタル化への変革を導くための支援がHRに求められています。この変革は次の3つの領域において起こると考えています。

- ・ デジタル労働力：組織はどのようにして、新しい経営慣行（「デジタルDNA」と称する<sup>1)</sup>）、イノベーションや共有の組織文化、ネットワーク基盤の新しい組織を促進する一連のタレント関連業務を推進することができるだろうか<sup>2)</sup>？
- ・ デジタル職場：例えば現代的なコミュニケーションツール（Slack、FacebookのWorkplace、Microsoft Teamsなど他多数）を使用したり、エンゲージメント、健康、目的意識を高めたりするなど、組織は生産性を高める職場環境をどのように設計し得るだろうか？
- ・ デジタルHR：組織はどのようにしてHR機能自体をデジタル化して運営し、HRソリューションの提供にデジタルツールやアプリを使い、絶え間ない実験とイノベーションを実施できるだろうか？

この変革は急速に進んでいます。HRリーダーは、組織が単に「デジタル化しよう」としているだけでなく「デジタル化した」状態へと転換するために、更に重要な役割を果たすことが求められているのです。

- ・ 本年調査した企業の56%がデジタルやモバイルツールを利用すべく、HRプログラムを再設計している。
- ・ 51%の企業は現在、デジタル化に対応した事業モデルを構築するために組織の再設計を進めている。
- ・ 調査対象企業の33%のHR組織が、HRソリューションの提供に人工知能（AI）を活用し、41%はHRサービス提供のためにモバイルアプリの積極的な構築を進めている。

GET  
CONNECTED

**過** 去5年にわたり、HRの分野はスピーディに進化してきました。3年前に旧来のタレントシステムからHR統合プラットフォームへと企業がごぞって置き換えようとしていた中、我々はHRの「クラウドへの競争」について書きました。2年前は、企業がHRプロフェッショナルの新たなスキル習得や組織の統合、アナリティクスの実行に重点を置いていたことから、HRを「大改革が必要」な機能と位置付けました。今日、デジタルに対応した経営やアジャイルな組織設計がビジネス思考の中心になっていることから、HRは人材や仕事そのもの、そしてプラットフォームに重点を置くべく再び変化しています。我々はこの一連のHR職務を「デジタルHR」と名付けています。

デジタルHRは長年にわたる取り組みの上に構築されています。1960年代や1970年代には、HRは人事オペレーション、自動トランザクション、健全な従業員データベースの維持に重点を置いていました。

1980年代には、HRは「サービス組織」として再設計されました。つまり、Center of Expertiseが核となるタレント関連実務をマネージし、サービスセンターが個人のニーズに対応し、HRビジネスパートナーはビジネス組織へ組み込まれていきました。1990年代や2000年代初期になると、HRは統合的なタレント・マネジメントを中心に再び見直されることになりました。それは多くの場合、採用や学習、パフォーマンス・マネジメント、報酬に関する新しいシステムの実施を伴っていました。

そして今日、HRの焦点は未来型組織を構築するものへとシフトしています。企業は、自分で物事を進め、情報を包み隠さず共有することに抵抗のない若くてデジタルに強い人材を採用しています。彼らは職場において、チームで設計し、生産的で、権限移譲された総合的なデジタル・エクスペリエンスを望んでおり、HRにはその実現が期待されています。

### デジタルHRへ向けたルール改変

現在HRには、従来の責務に加え、ルールを書き換えるよう圧力がかかっています。それは、採用・リーダーシップやパフォーマンス・マネジメントの再設計や、デジタルアプリの試行や優れたエンployee・エクスペリエンスの構築などを含みます。これらは全て、チームを中心とした組織再設計や、アナリティクスや組織的なネットワーク分析の実施、そしてダイバーシティや組織文化、学習、キャリアの推進に重点を置いて取り組まなければならない。

デジタルHRはイノベーションや実験を基礎としています。企業がネットワーク化し、従業員基盤が高齢層と若手層の二極化となっている中、ほぼすべてのHR分野で新しいアプローチが必要とされています。企業は今日、試験的なHRプログラムを展開すべく、しばしばハッカソンやスピーディなデザインチームの活用、試作品と共に「検証に必要な最低限の機能をもった製品」の利用が行われています。

企業がネットワーク化し、従業員基盤が高齢層と若手層の二極化となっている中、ほぼすべてのHR組織で新しいアプローチが必要とされています。

デジタルHRはデジタル技術の専門知識を必要としています。クラウド基盤のHRシステムが組織に莫大な価値をもたらした一方で、それらはもはや十分ではありません。今日HR組織は、ワークフローが組み込まれたアプリの出現という状況で、ソリューションを再考しています。例えば、Royal Bank of Canada、Deutsche Telekom、Fordなどは、今やHR部門内にデジタルデザインチームを有しています<sup>3</sup>。これは、

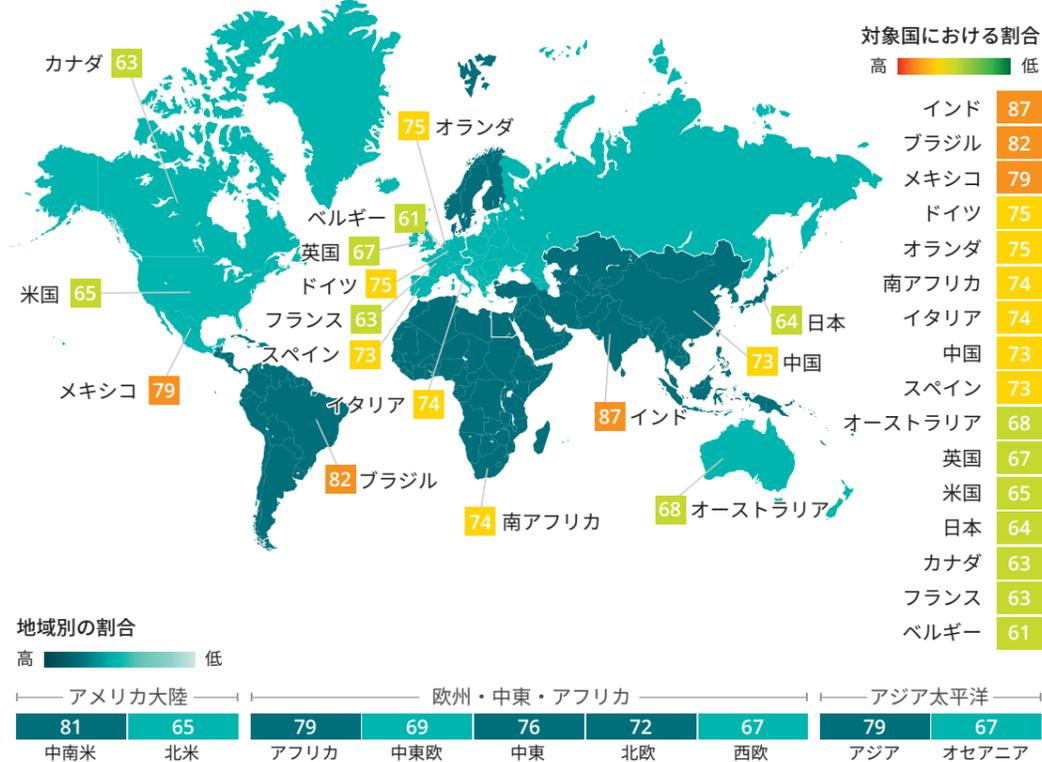
企業固有のニーズに応じたクラウド「プラットフォーム」を構築することを意味しています。

ベンダー市場は新しく作り変えられています。新しい種類のHR製品やソリューションが市場に現れ、その多くはモバイルアプリやAI、カスタマー・エクスペリエンスを中心に作り上げられています<sup>4</sup>。

これらのツールにより、HRはほぼリアルタイムの対応が可能となります。SAPやReliance Jioといった企業では、エンゲージメントや採用、離職率などの指標をリアルタイムで管理し、ビジネスリーダーのより迅速な決断を促しています<sup>5</sup>。IBMではAIツールを活用して、チームの状況をリーダーに定期的に把握させ始めました。そのツールは、成果やリテンションのパターンについてリーダーの理解を助け、コーチングやレコグニション、コミュニティ形成を通じた問題への積極的な対応を促します<sup>6</sup>。

デジタルHRが根付き、HRがよりプラットフォームを基盤とした組織になっている中、ビジネスパートナーはデジタル化への力をつけ、より多くの時間をビジネスにつき込むことができるようになっています。優れた業績をあげているHR組織ではゼネラリストは少数で、より多くの経験豊富なHRビジネスパートナーを有し、HRスタッフに新しい技術を習得させ、デジタルツールを適切に活用するシニアコンサルタントという新しい役割を課していることが、当社の最新の調査で示されています<sup>7</sup>。

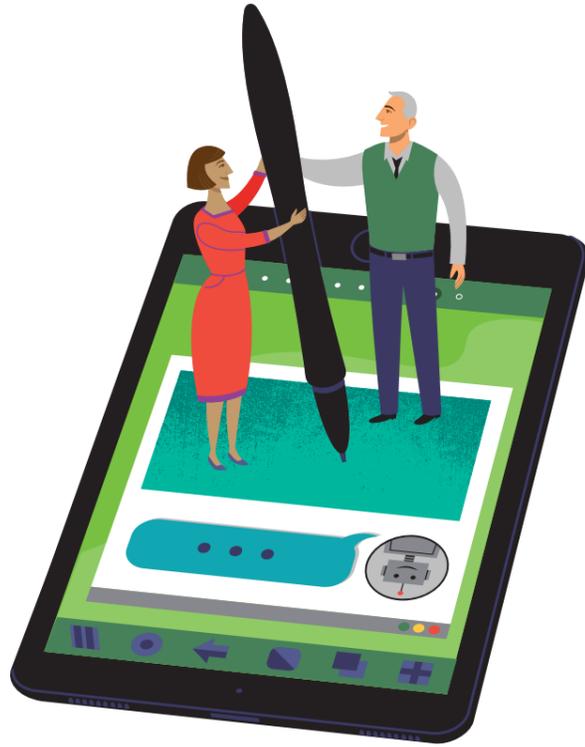
図表1. デジタルHR：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com



デザイン思考は今や主流となっています。旧来のビジネスプロセスに基づいて設計されたHRプログラムを提供するのではなく、HRチームは現在、時間給労働者、定額給従業員、管理者、経営者など全てのセグメントに渡る従業員ニーズを研究しています。従来のキャリアモデルに代わり、HRはジャーニーマップを提供し、複雑なプロセスを、統合的なプラットフォームに基づいた個々の現場の実務で置き換えようとしています(エンployee・エクスペリエンス章のFord事例をご参照ください)。



### 新しいツールや更なる透明性がデジタルHRを先導する

AI、認知処理、エンベディド分析、モバイルテクノロジーは人々の働き方を変化させています<sup>8</sup>。

- Wade and WendyというチャットボットサービスではAIやチャットボットが採用やキャリアプランニングを行う<sup>9</sup>。Wadeは従業員のキャリア戦略を支援し、自社でのキャリアの機会を提示する。Wendyは求職者と話し、組織文化や仕事、採用プロセスについて彼らの理解を促す。
- Firstjobのチャットボット、Myaは、人による採用プロセスを最大75%まで削減することが可能である<sup>10</sup>。
- Switchという新しい就職アプリは、出会い系アプリであるTinderと似た仕組みで、求職者の職探しと採用を支援する<sup>11</sup>。
- ソフトウェアベンダーであるUnitiveでは、職務についての実際の議論を基にAIが職務記述書を作成し、

性別、人種、世代のバイアスをアルゴリズムによって識別し、採用における無意識のバイアスを減らす<sup>12</sup>。他の例として、企業用タレント・マネジメントアプリで類似したツールを提供するSuccess Factorsがある。

透明性はHRやタレントを議論する上で、標準となりつつあります。本年開始されたGlassdoorのKnow Your Worth<sup>13</sup>やLinkedInのSalaryは、Salary.comやPayscaleといった誰もが閲覧可能な報酬データをクラウドソースするベンダーと連携しています。給与についての数万から数百万もの匿名データを収集することで、従業員は自身の給与を類似した仕事と、都市や在籍期間、産業、更に会社ごとにも比較することが出来ます。

### 第一線の企業から得る教訓

40万人もの従業員を抱えるグローバル企業であるIBMは、新しいデジタルHRソリューションをもたらすべく様々な実験を行い、デジタルHRへの転換を先導しています<sup>14</sup>。

従業員ハッカソンの実施後、同社は、エンゲージメントやアライメント、目標管理を劇的に高めているCheckpointという新たなフィードバックプロセスの構築により、パフォーマンス・マネジメントを作り変えました<sup>15</sup>。

継続的な学習を推進するため、同社は従来の総合的な学習管理システムを、新しいデジタル学習プラットフォームに置き換えました。新しいシステムは、従業員にとって重要な項目の共有を可能にし、役割や経験に応じた研修をキュレートして推奨し、更に、インターネット経由で社外の学習と統合します。

従業員が自身のキャリアマネジメントをよりコントロール可能にするために、IBMは独自のキャリアマネジメントシステムを開発しました。そのシステムは、従業員が新しい仕事を見つけることを支援したり、同僚のパターンを参考にして新しい業務(new assignments)を従業員に勧めています。

IBMは、WatsonへのAI投資を活用し、HR内でCHIP(コグニティブ・ヒューマンインターフェース・パーソナリティ)という、広範囲にわたるHR関連の質問

を処理出来るコグニティブ・アシスタントの試験的利用を進めています。CHIPは知的なチャットボットであり(コンピュータやテキストメッセージ、近い将来には音声でも利用可能)、最も高頻度で尋ねられる従業員からの200の質問(例えば「有給休暇制度を教えてください」「デジタルマーケティングの専門家を見つけて」など)を認識し、絶えずその知能を高めています。このシステムにより、問い合わせに対応する時間が削減され、従業員より高い評価を得ています<sup>16</sup>。

Royal Bank of Canada (RBC) では、デジタル化に完全にフォーカスしてエンployee・エクスペリエンスを新しく考案しています。同社は新しい「事前搭乗(preboarding)」アプリを展開するために、デジタルHR開発チームを設置し、インフラやセキュリティ面でIT部門と提携しています。Embarkと呼ばれるそのアプリは、従業員が新しい業務について学習し、組織文化を受け入れ、チームメンバーとオンラインで接触する支援をします。この成功の上に、同社はCompelling Careersの開発を計画しています。それは、エンド・トゥー・エンドの一連のアプリやツールで、キャリア開発や仕事の移行、継続的学習に対するデジタルソリューションを提供します<sup>17</sup>。

### まず行うべきこと

- ミッションを再定義する:**今日のHRは、経営者や従業員のデジタル思考へのスピーディな転換と適応を支援する組織として、その役割を再定義しなくてはならない。ネットワーク化した組織構造や組織的ネットワーク分析、デジタルリーダーシップモデルについて理解を深めることが必要である。
- コアテクノロジーの性能を高める:**古いシステムを、健全なデジタルインフラを目指す統合的なクラウドプラットフォームへと置き換える。学習や採用、パフォーマンス・マネジメントに関する古いツールをアップグレードし、従業員にとって使い勝手の良いシステムを導入する。
- 長期的なHRテクノロジー戦略を構築する:**現在のHRテクノロジー界のスピーディな変化において、クラウドERPプラットフォーム、アプリ、アナリティクス、AIに関する様々なツール、ケース・マネジメントやその他のソリューションを含めた

長期戦略を構築するのは重要である。

- デジタルHRチームを構築する:**新しいベンダーソリューションを模索したり、他のソリューションを構築したり、サービス提供や採用や学習を改善するAIソリューションの検討に専念するチームをつくる。RBCやDeutsche Telekomといった企業は、デジタルアプリのデザインや試作、公開に向けてITと協業するデジタルデザインチームをHR内に設置している。
- HRを強力なビジネスパートナーとの専門的なネットワークの中に位置づける:**エンployee・エクスペリエンスやアナリティクス、組織文化や学習の新しい世界に専念することを目的に、HR組織モデルを再考する。高いパフォーマンスをあげているHR組織はリーディング・プラクティスを共有し、他のチームの状況を把握していることから、チーム間で十分なコミュニケーションがとれるようにする。
- HR内でイノベーションを戦略の中核に据える:**あらゆるピープル関連の手法を新たに考案し導入するよう努力する。多くの組織ではデザインセッションやハッカソンを中心とした新しいパフォーマンス・マネジメント手法を活用している。社内のハイパフォーマーと共通点のある人材を見つけ出すためにデータを活用することを含め、採用における新しいイノベーションを研究する。
- HR業務への若手のローテーションを実施する:**定期的に事業部門の従業員をHR業務にローテーションさせる。また、経験豊富なリーダーに対しリバース・メンタリングを行うイノベーションチームを活用する。更に、新しいMBA取得者を採用してアナリティクスのスキルをHR組織にもたらす。
- ベンチマーク:**他社を訪問してその取り組みを考察する。イノベーションを促すために、HR組織は社外からスピーカーを招聘したり、リサーチメンバーシッププログラムに参加したり、新しいアイデアを継続的に探究する。今日の先行的な手法は、組織文化やビジネスニーズに関連して生み出されたイノベティブなアイデアからもたらされており、書籍からは得られない。

まとめ

HRはデジタル企業への転換を支援するという極めて重大な機会を得ています。HR組織は、一方でHRオペレーションの転換、他方では労働力や仕事の進め方の転換という二つの課題に取り組むことを目的としてデジタルプラットフォームを採用しており、数年以内にゲームチェンジャーとなるでしょう。新しい技術やプラットフォームや働き方を積極的に取り入れ、スピーディで継続的な改革に投資するHRリーダーは、ビジネス上の実績やエンployee・エクスペリエンスに影響を与える上で、強力な立ち位置を占めることになるでしょう。

図表2. デジタルHR: 古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
HRは、標準的な人事施策・手法を開発するためにプロセス・デザインや調和に重点的に取り組む。	HRは、従業員の生産性向上、エンゲージメント、チームワーク、キャリアアップに重点的に取り組む。
HRは、スケールを確保するために、クラウドベンダーを選び、出来合いの施策・手法を実施する。	HRは、評価基準に関し、イノベティブで企業独自のプログラムを構築し、アプリを開発し、スケール確保のためにプラットフォームを活用する。
HR技術チームは、「使い勝手」を重視し、ERPの導入や統合アナリティクスに重点的に取り組む。	HR技術チームは、「仕事の生産性」を重視し、ERPを超えたデジタル能力やモバイルアプリの開発に取り組む。
Center of Expertise (COE) は、プロセス・デザインやプロセス・エクセレンスに重点的に取り組む。	COEは、AIやチャット、アプリやその他の先進的技術を活用して、従業員のパワーアップとスケールを確保する。
HRプログラムは、世界的なスケールと一貫性のためにデザインされる。	HRプログラムは、従業員セグメントやペルソナ、特定のグループを対象とし、それぞれの仕事やキャリアに適切なジャーニーマップを提供する。
HRは、「セルフサービス」をサービスと支援のスケール確保の手段として位置付ける。	HRは、従業員がより効果的でより生産的に仕事を成し遂げる支援をするために「能力支援 (enablement)」を重要視する。
HRは、作業的なニーズやプログラムを容易に見つけられる技術プラットフォームとして、従業員の「セルフサービスポータル」を構築する。	HRは、継続的に発生する従業員ニーズを支援するために、デジタルアプリやケース・マネジメント、AI、ロボットを使用し、総合的な「エンployee・エクスペリエンス・プラットフォーム」を構築する。

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

ENDNOTES

1. DeloitteLLP, *Building your digital DNA*, 2014, <https://www2.deloitte.com/bh/en/pages/technology/articles/building-your-digital-dna.html>.
2. Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme, "The organization of the future: Arriving now," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html>.
3. Executive conversations with the authors.
4. Josh Bersin, "The HR software market reinvents itself," *Forbes*, July 18, 2016, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/18/the-hr-software-market-reinvents-itself/#4287b9154930>.
5. Executive conversations with the authors.
6. Executive conversations with the authors.
7. David Mallon et al., *High-impact HR: Building organizational performance from the ground up*, Bersin by Deloitte, July 24, 2014.
8. Michael Stephan, David Brown, and Robin Erickson, "Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html>.
9. Wade and Wendy, <http://wadeandwendy.ai/>, accessed January 17, 2017.
10. BI Intelligence, "Chatbots increase recruitment opportunities," *Business Insider*, July 12, 2016, <http://www.businessinsider.com/chatbots-increase-recruitment-opportunities-2016-7>; Khari Johnson, "Recruitment chatbot Mya automates 75% of hiring process," *Venture Beat*, July 11, 2016, <http://venturebeat.com/2016/07/11/recruitment-chatbot-mya-automates-75-of-hiring-process/>.
11. Switch, <http://www.switchapp.com/>, accessed January 17, 2017.
12. Executive conversations with the authors.
13. Sara Ashley O'Brien, "Glassdoor's new tool tells you if you're underpaid," *CNN Tech*, October 19, 2016, <http://money.cnn.com/2016/10/19/technology/glassdoor-know-your-worth-tool/>.
14. Diane Gherson (senior vice president, Human Resources, IBM), interview with the authors, December 2016.
15. Claire Zillman, "IBM is blowing up its annual performance review," *Fortune*, February 1, 2016, <http://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/>.
16. Alison DeNisco, "Three guiding principles for ethical AI, from IBM CEO Ginni Rometty," *Tech Republic*, January 17, 2017, <http://www.techrepublic.com/article/3-guiding-principles-for-ethical-ai-from-ibm-ceo-ginni-rometty/>.
17. Per Scott (vice president, Human Resources, Royal Bank of Canada), interview with Josh Bersin, December 2016.
18. Executive conversations with the authors.



## AUTHORS



**Erica Volini, Deloitte Consulting LLP | [evolini@deloitte.com](mailto:evolini@deloitte.com)**

Erica Volini is the Human Capital country leader for the US and the leader of the US HR Transformation practice. She firmly believes that HR should be at the helm of helping businesses optimize their performance. Throughout her 20-year consulting career, Volini has worked with organizations to determine how best to deliver HR services, which enable global growth and drive enhanced profitability, and has helped many of the world's leading organizations across multiple industries define their human capital strategy.



**Pascal Occean, Deloitte Canada | [poccean@deloitte.ca](mailto:poccean@deloitte.ca)**

Pascal Occean leads Deloitte's Canadian HR Transformation practice. With more than 18 years of experience serving domestic and global clients, Occean specializes in all aspects of HR transformation, including strategy, service delivery, process reengineering, outsourcing, service center transitions, implementations, and support. Occean also has in-depth knowledge of HR technology implementations for solutions such as SAP, Oracle, and Workday.



**Michael Stephan, Deloitte Consulting LLP | [mstephan@deloitte.com](mailto:mstephan@deloitte.com)**

Michael Stephan is the global leader for Deloitte's HR Transformation practice. He develops and integrates HR service delivery models across the operations and technology spectrum, with a focus on optimizing HR service delivery around the world. His global consulting experience includes HR strategy, HR operating model design and implementation, HR business process outsourcing (BPO), global technology deployment, and enterprise transition management.



**Brett Walsh, Deloitte MCS Limited | [bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)**

Brett Walsh is Deloitte's global Human Capital leader and a global lead client service partner. He has over 25 years of international experience consulting with executives on HR transformation, HR technologies, and the "future of work." A frequent speaker and author, Walsh has an MBA from Warwick University and is a fellow of the Institute of Business Consultants.

### CONTRIBUTORS

Jason Flynn, David Mallon, Jeff Mike

# ピープル・アナリティクス

## 新たな道を進む

HRにおけるピープル・アナリティクスは劇的に変化しています。企業は人員配置計画やタレント・マネジメント、オペレーション改善といったあらゆる側面でデータを活用するために多額の投資を実施しており、広範囲に及ぶクラウドHRシステムの採用がそれを推進しています。ピープル・アナリティクスは、小規模の技術専門家によるエンゲージメントやリテンションの分析として始まった分野ですが、今や主流となっています。企業はデジタル化したアナリティクスソリューションを構築するために、テクニカル・アナリティクス・グループを再設計しています。これらの新しいソリューションは、社内で開発されたか新しいデジタルソリューションに組み込まれていたかに関わらず、業務プロセスで必要な際に即時のアナリティクスを可能にしています。これは課題のより深い理解を促進し、事業への実践的なインサイトをもたらすのです。

- ・ 71%の企業がピープル・アナリティクスは優先度が高いと考えている一方（31%は非常に重要と回答）、進捗は遅い。人事データを業績と関連づけ、予測アナリティクスを行い、自社のスコアカードを展開している企業の割合は、昨年よりほとんど変化していなかった。
- ・ アナリティクスはさまざまな経営課題に対し適用されている。採用は最も重点的に取り組むべき分野であり、業績測定、報酬、人員配置計画、そしてリテンションと続いている。経営改善の機会への理解を深めることを目的として、組織的なネットワーク分析（Organization Network Analysis）や「相互作用分析」（従業員の行動研究）の利用が爆発的に増加している。
- ・ 準備態勢は依然として深刻な問題のままである。長年にわたる議論を経てなお、使用可能なデータを保有していると回答した企業は8%、組織において成果をあげているタレントのどのような特質が組織における業績向上につながるのか、をよく理解していると回答した企業は9%、そして、マネージャーのために広く展開されたHRやタレント関連のスコアカードを保有していると回答した企業は15%にとどまっている。

ピープル・アナリティクスは、デジタルツール<sup>1</sup>やデータを利用して、従業員の業績を測定し、レポートし、把握するために利用されてきました。その機能は今、大きく変化しています。長年にわたってクラウドHRプラットフォームや専門家チームへ投資してきたにも関わらず、CHRO（最高人事経営者）やビジネスリーダーは、満足する結果を得られていません。アナリティクスはもはや、興味深い情報を見つけ出しマネージャーへ知らせるためのものではなく、事業運営のあらゆる面を理解するためにデータを利用するビジネス機能となりつつあり、リアルタイムアプリや働き方に組み込まれています。モバイルマップでいう「ルート再検索」、つまり新たな道を進む時なのです。

成果をあげるための深く目新しい  
インサイトを提供する新しいツール

ステークホルダー、特に取締役やCEOはこの変化を

推進し、実践的な情報やインサイトを提供できないHRチームに痺れを切らしています。つまり、以下の事例が示すように、アナリティクスはHRからビジネスに重点を置くものへと変化しているのです。

- 先進的なERPベンダーは、CEOが利用できる一連のピープル・アナリティクス・ダッシュボード機能を組み込んでいる。それは、地域、事業単位、マネージャー別に、人員の減少や採用状況、従業員コスト、従業員エンゲージメントに関して、シニアリーダーの理解を促すことを目的としている。
- 大規模系列病院のCOO（最高執行責任者）は、患者の治療結果のパターンや、病院側の管理や関係者の問題がその結果に与えた影響を理解することを目的とし、アナリティクスを利用している<sup>2</sup>。
- ある大手消費財企業の営業部門では、販売効率化を目指した一連のモデルを構築するためにHRと連携している。そのモデルは、問題の予測・診

断、トレーニングソリューションの特定、採用の品質改善に寄与している<sup>3</sup>。

- 小売業では、ビジネス・アナリティクスやピープル・アナリティクスを活用し、顧客や従業員の行動パターンを考察している。それにより、総合的な顧客購買の向上に寄与する販売員の新たな配置場所を割り出している<sup>4</sup>。

長年にわたりこの分野に投資している企業にとって、かつてない程容易に分析結果を得られるようになっていきます。多くのHRテクノロジーベンダーが予測アナリティクスのツールを提供しており、採用、パフォーマンス、従業員流動性やその他の要因についてのデータ分析を可能にしています。経営者は今や、無限と思われるようなメトリクスの組み合わせにアクセスし、成果をあげる要因についてより深く理解することが可能となっています<sup>5</sup>。

従業員のエンゲージメントやリテンションの分析から遥か先へ進み、今やアナリティクスとAIが一体となり、以下の事例にみられるように、業績改善を目的として、経営面や事業面での課題についてより詳細に把握することが可能となっています。

- データに基づく各種ツールは、不正パターンの予測や信頼性ネットワークの提示、ONAの実施を助け、また、コーチングとエンゲージメントとのリアルタイム相関を示す。更に、メールやカレンダーのデータより、従業員の時間管理パターンを分析することさえも可能となっている<sup>6</sup>。
- AIソフトウェアはビデオインタビューの分析により、求職者の誠実さや性格の評価を助ける<sup>7</sup>。
- 各種ツールは時間毎に従業員を分析し<sup>8</sup>、人件費の膨張に繋がる残業などのパターンを即座に特定し得る。その結果に改良型労働力管理手法を適用することで、何億円にも上る収益改善を可能にする。
- かつては特注品であったリテンションモデルは、今やSAPやOracle、Workday、ADP、Ultimate Softwareなどが既製品を提供しており、人員の喪失につながる要因について容易に把握できるようになっている。

多くの  
HRテクノロジーベンダーが  
予測分析ツールを  
提供しており、  
採用、パフォーマンス、  
従業員流動性やその他の  
要因についてのデータ分析を  
可能にしています。

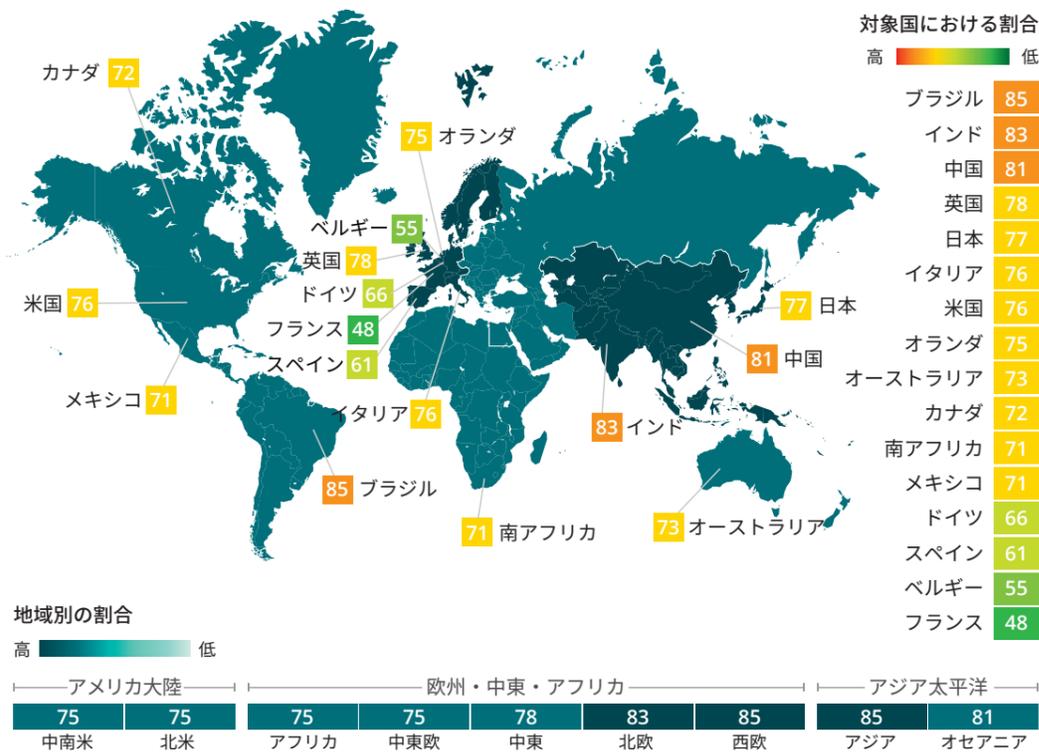
- デロイトなどは、出張データ、支払請求時間、その他の人的パフォーマンスデータを調べ、従業員の意欲向上や健康増進、業績改善に寄与している。

2017年の大きな傾向は、これらの新しいソリューションがHRに特化した内向きのものではなく、ビジネス主導型であることです。HR組織はデータに関する独自の内部見解を越え、広範囲にわたる経営課題へ対処すべく人的データを活用することが求められています。

ビジネスの成果をもたらすために  
データの新しい活用法を想像する

従来のHR組織は、アナリティクス・チームを独立した専門家チームとして設置していました。今日、企業はHRを「インテリジェント・プラットフォーム」として再考しており、全社の労働力管理プロセスや経営にアナリティクスを組み込んでいます。インドの大手テレコム企業では、全社にわたって全新人の労働時間や生産性を分析し、彼らがオンボーディング・プロセスで遅れを取っている場合にはラインマネージャーや経営トップにダッシュボードで注意を促します<sup>9</sup>。Uberの運営チームでは、顧客サービスや生産性を高めるために、顧客の要望を受けたドライバーのフードデリバリー速度のデータを収集しています<sup>10</sup>。また、当社の大手クライアントでは、ONAを使って高い業績をあげている組織を分析して、どのように業務を遂行し、組織力を高めているのかを把握しています。

図表1. ピープル・アナリティクス：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

採用の章で述べた通り<sup>11</sup>、アナリティクスは今や優秀な人材の採用において欠かせない要素となっています。企業は、面談データや入念な求人言語解析や求職者の審査データを用いて、採用における無意識のバイアスを減らしています。ソーシャル・データやローカル・データを調べる新しいツールは、競合他社が打診する遙か前に「仕事を探しているような人」を見つけ出すのに役立ちます<sup>12</sup>。ピープル・アナリティクスのための外部データの利用は非常に活発になっており、今や50%以上の企業が、人員減少やリテンション、その他の評価指標を把握するために、ソーシャルネットワークや外部データを積極的に活用しています。

## HRの役割は変化している

適用は限定的かもしれませんが、ピープル・アナリティクスは技術専門家集団から、全社にわたる多くのステークホルダーの要求を満たさなくてはならない重要なビジネス機能へと発展しています。つまり、莫大なデータの分析能力は、HRのみならずビジネス全般にわたる機能となるべきなのです。

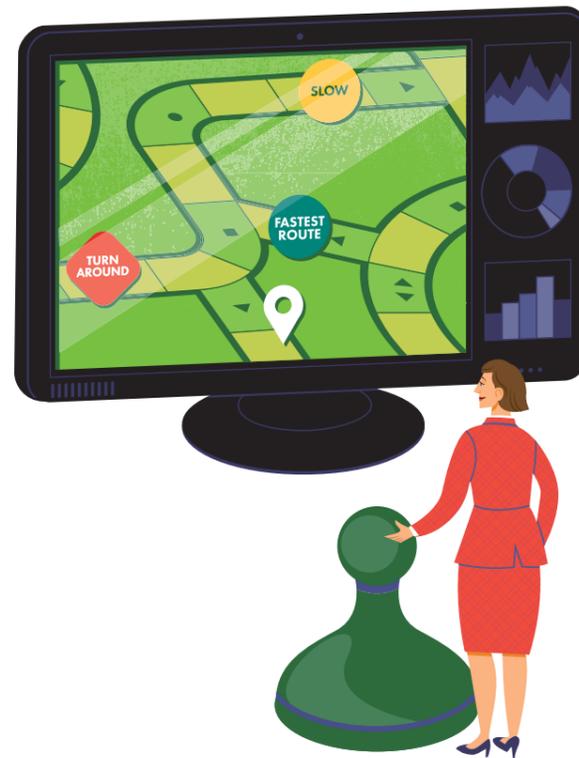
この変化を受け、アナリティクス・プログラムは、分野横断的な専門グループが保有すべきとのコンセンサスが高まっています。恐らく最終的には、この機能は分散化するでしょう。しかし、現時点においては一元的な取り組みが、より優れたアナリティクスの成果をもたらします。HR内にこの機能を設置した組織もあれば、HRとは別に専門組織を設置した企業もあります。例えば、Fordなどは、ピープル・アナリティクス機能を拡張し、財務、HR、業務を含む全ての事業部門にわたって取り組んでいます<sup>13</sup>。

アナリティクスは、「プル型」から「プッシュ型」へとますます変化しています。「プッシュ型」アナリティクスでは、分析チームはもはや単にモデルを構築しプロジェクトを行うだけでなく、マネージャーや従業員がリアルタイムで比較データを見られるダッシュボードやツールを開発しています。当社のクライアントの1社では、組織のエンゲージメントやパフォーマンスに関する10の異なる指標を分析する「タレントマネジメントダッシュボード」を構築しました。その結果は全社のチームリーダーやシニアマネージャーへ配信されます。また、雇用や管理、業績に関する全社的な問

題について経営幹部がリアルタイムで把握することも可能となっています<sup>14</sup>。

HRでのデータ品質は引き続き課題です。新しいクラウドHRテクノロジーは大いに貢献していますが、その課題には体系的な解決策が必要です。企業はあらゆるレベルにおいてデータ品質を気かけ、プライバシーポリシーや匿名ポリシーを整備し、盗難や乱用から従業員データを保護するための手法を慎重に実行しなくてはなりません。先進的な企業では、再編や買収、新システムの導入を進める中で、全ての人的データを確実にコーディネートすべくガバナンスチームを設置しています。

かつては財務ツールでしかなかったスプレッドシートが、今やビジネスの至るところで利用されているように、ピープル・アナリティクスも同様の流れをたどっています。アナリティクスを採用しているビジネスや組織は、それをビジネスの中核部分に持ち込み、ビジネス戦略を構築するための情報として利用しています。アナリティクスの成功には、長期的なコミットメントと継続的な投資が必要となります。



## 第一線の企業から得る教訓

ピープル・アナリティクスの新しい役割についての好例として、Chevronがグローバルで世界的に通用するアナリティクス機能を構築したジャーニーが挙げられます<sup>15</sup>。近年の原油価格の下落に伴い、同社は平均を上回る収益や従業員一人あたりの売上を維持する新しい方法を模索しなくてははけませんでした。この達成に向け、企業は労働力生産性を重視し徹底的に理解するために、アナリティクスを利用したのです。

同社は小規模の集権化したHRアナリティクス・グループから始め、彼らは本社にレポートと標準化した従業員のメトリクスを提供しました。以前は、HR専門組織やビジネスユニット間でのコミュニティ意識は薄く、そのため手法、業務プロセスやその能力において大きなばらつきが生じていました。同様のレポート作成のために重複したデータ収集や分析手法が、異なる事業部門で行われていました。

この問題を解決すべく、アナリティクスのミッションを次のように再定義しました。「データ活用を通じ、より望ましくそして、より速い人材関連の意思決定を行うことで、Chevronのビジネス戦略をサポートする」この拡張したビジョンは、アナリティクス・チームを全社的な実践コミュニティへと作り変え、すべてのピープル・アナリティクス・プロジェクトに優先順位を付するグローバルプロセスの構築を促しました。

その実践コミュニティは総勢295名のメンバーからなり、HRビジネスパートナーや専門家、世界各国からのアナリストを含め、同社の全重要部門にわたっています。アナリティクス専門家がバーチャル上で集まりフォーラムを開催し、データモデルについての議論や、データの共有、新技術の紹介、標準化されたメトリクスの設計、アナリティクス・プログラムの開発を行っています。HRとHR以外のステークホルダー双方にとって非常に重要となるアナリティクス能力開発を目的として、中心チームは社内の従業員アナリティクスカリキュラムを開発しました。アナリティクスには、問題解決能力やデータ分析から、可視化や統計学にまでわたる様々なスキルが不可欠とされるため、このカリキュラムはチームメンバーの一般的な理解度や能力を引き上げるのに役立ちます。

結果は意義深いものとなっています。ピープル・アナリティクスの改革からたった2年で、そのチームは多くの

アナリティクスプロジェクトを遂行しています。同社のピープル・アナリティクスの手法はアナリティクスプロジェクトを完了させる時間を大幅に削減し、人材関連の意思決定の信頼性を向上させました。すなわち、同社は今や全社的なタレント・メトリクスレポートを保有するに至り、アナリティクス・チームは再組織化や改革についての決断や、その他戦略的な経営判断において広く助言を求められるようになっていました。以前の分散化モデルに比べ、新しいモデルは非常に低コストで運営され、それにもかかわらず、より多くの業務を格段に少ない人員と時間で遂行し、30%高い生産性を達成しています。2015年、ある事業部門だけで100時間もの不必要な報告作業を削減しました。

## まず行うべきこと

当社の調査やコンサルティング業務では、以下の8つを、成功するピープル・アナリティクス・プログラム開発のために重要な要因とみなしています。

- シニアレベルでピープル・アナリティクスに投資する:** 単に技術的分析だけでなく、包括的なサポートが提供されるべきであり、CHROや経営幹部の支援、ITからの技術リソース援助、事業に焦点をあてた強いリーダーを必要とする。
- 明確なリーダーシップを確立する:** 最終的に機能が分散化するにしても、初期段階のアナリティクスには単独のチームやリーダーが取り組むべきである。
- HRや組織全体にわたって、データの正確性や信頼性を最優先する:** 分析の良し悪しはツールやソフトウェアに組み込んだデータによって決まる。一貫性があり、タイムリーで正確なデータを使用することが全てのアナリティクス・プラクティスで基本となる。全てのアナリティクスにおいてデータ品質が確実に議論されるように具体的措置を講じる。HRのステークホルダーを教育し、HRやデータ・ストアにわたってデータの正確性や一貫性を保持するためのデータガバナンスプログラムを実施する。
- アナリティクスは多くの専門分野にわたることを理解する:** 博士号取得者や統計学者だけでなく、組織全体から多くの専門分野にわたるグループを

集める。技術的分析は機能の一部にすぎず、データ機能、データ品質、事業知識、データ可視化、コンサルティングスキルは全て成功に必要な要素である。

- ・ **組織全体に渡ってアナリティクス能力をあげる：**アナリティクスの顧客が自らアナリティクスを行おうと、専門家が支援しように関わらず、HRとその他事業組織の双方に対し研修を実施することは大規模での運用に極めて重要である。教育や標準ツールの導入、レポートやダッシュボードの標準化を支援するためのカリキュラムやパートナーを特定する。
- ・ **アナリティクス・プログラムへの2-3年の投資ロードマップを構築する：**この投資は企業の新し

いビジネス機能を構築するものであり、HR内の技術チームだけのものではない。

- ・ **調査ではなく実行にフォーカスする：**価値を生み出すために、アナリティクス・チームは情報からソリューションを導き、経営者や従業員はそれに基づくアクションをとらねばならない。
- ・ **人事データ、組織データ、外部データを統合する：**高度なピープル・アナリティクス・プログラムは、人事、事業、外部ソースの横断的なデータにますます依存している。内外からの、構造化された、もしくは構造化されていないデータの統合を促すデータ戦略が必要とされている。

### まとめ

この先数年にわたり、従業員行動予測のためのデータソース数は増え続け、内外データの融合が進んでいきます。リーディング・カンパニーでは、アナリティクスはONA同様、更に異なる分野に跨るものとなっていくでしょう。最終的には、ピープル・アナリティクスは分離した情報源ではなく、完全にシステムに統合され、常時、背景に存在するものとなるでしょう。将来的には、アナリティクス技術により更に個別の提案を提供することが可能となるでしょう。ピープル・アナリティクス・プログラムには機密性があり、組織はデータの守秘義務や従業員データの取扱いに関する規制、組織や従業員に関する機密情報の開示リスクについて更に真剣に取り組むことが必要となります。

図表2. ピープル・アナリティクス：古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
ピープル・アナリティクスは、HR内での高度な分析に重点的に取り組むHRチームとみなされている。	ピープル・アナリティクスは、事業成果をもたらすために企業全体にわたって取り組むビジネス・アナリティクス・チームとみなされている。
アナリティクスは、リテンション、エンゲージメント、学習、採用メトリクスといったHRのテーマに重点的に取り組む。	アナリティクスは、販売効率、労働力の有効性、潜在性の高いリテンション、不正行為、事故パターンなどの経営課題に重点的に取り組む。
組織は、より良いデータ統合や品質、ツールを得るために取り組む。	組織は、正確で統合されたデータにすでにコミットしており、品質や容易な分析を確保するためのツールやプロセスを保有している。
ピープル・アナリティクス・チームは、人事データに関する十分な理解がある。	ピープル・アナリティクス・チームは、人事データ、財務データ、顧客データについての理解があり、企業内の他の分析グループと関係を構築している。
ピープル・アナリティクス・チームは、HRオペレーション内においてHRテクノロジーに属しているか、もしくは機能エリアに所属している。	ピープル・アナリティクス・チームは、上層部で運営されCHROに直属し、全社のビジネスリーダーのために働く。
ピープル・アナリティクス・チームは、データマネジメントや統計のスキルを有する技術専門家からなる小規模グループである。	ピープル・アナリティクス・チームは、多様な分野にわたる集団で、経営コンサルティング、ビジュアル・コミュニケーション、問題解決に重点的に取り組む。
ピープル・アナリティクスは、モデルやデータウェアハウス開発に主眼を置く統計学博士が置かれている。	ピープル・アナリティクスは、ビジネスリーダーが問題を解決する支援を行うコンサルティング機能である。
ピープル・アナリティクスは、従業員に焦点をあてている。	ピープル・アナリティクスは、従業員や臨時雇用労働者を含む労働力全体に焦点をあてている。
ピープル・アナリティクス・チームは、エンゲージメントのサーベイデータや従業員幸福度や組織文化に非常に重点を置いている。	ピープル・アナリティクス・チームは、エンゲージメントの分析だけにとどまらず、従業員の意欲を引き出すものを理解するために組織文化モデルを構築している。

## ENDNOTES

1. Erica Volini, Pascal Occean, Michael Stephan, and Brett Walsh, "Digital HR: Platforms, people, and work," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html>.
2. Executive conversations with the authors.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Josh Bersin, "Workday acquires Platfora: Analytics race accelerates," *Forbes*, July 25, 2016, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/25/workday-acquires-platfora-analytics-race-accelerates/#13ebd8092dfe>.
6. Peter A. Gloor, "What email reveals about your organization," *MIT Sloan Management Review*, November 17, 2015, <http://sloanreview.mit.edu/article/what-email-reveals-about-your-organization/>.
7. Olivia Oran, "Wall Street hopes artificial intelligence software helps it hire loyal bankers," *Reuters*, June 7, 2016, <http://www.reuters.com/article/us-banks-hiring-ai-idUSKCN0YT163>, accessed December 2016.
8. Deloitte, "Deloitte analysis: Hidden labor expenses and ineffective labor utilization costing companies tens of millions of dollars," press release, June 16, 2016, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/laborwise-solution-pinpoints-overages-in-labor-spending.html>.
9. Executive conversations with the authors.
10. Sarah O'Connor, "When your boss is an algorithm," *Financial Times*, September 8, 2016, <https://www.ft.com/content/88fdc58e-754f-11e6-b60a-de4532d5ea35>.
11. Michael Stephan, David Brown, and Robin Erickson, "Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html>.
12. hiQ, "Enterprise solutions," <https://www.hiqlabs.com/solutions/>, accessed January 31, 2017.
13. Executive conversations with the authors.
14. Ibid.
15. Madhura Chakrabarti, *Scaling people analytics globally: Chevron takes a multipronged approach to building organizationwide analytics capabilities (part I)*, Bersin by Deloitte, November 2, 2016, <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=20290>, accessed December 21, 2016.

## AUTHORS



**Laurence Collins, Deloitte MCS Limited** | [lcollins@deloitte.co.uk](mailto:lcollins@deloitte.co.uk)

Laurence Collins leads the United Kingdom's HR Digital, Workforce Planning and Analytics practices, helping clients drive productivity and performance in the context of the "future of work." He focuses on applying a variety of approaches such as predictive analytics, robotics, and strategic workforce planning for improved business impact. His work includes reimagining the role of HR and linking the resulting outcomes of new capabilities back to the economic contribution of human capital.



**Dave Fineman, Deloitte Consulting LLP** | [dfineman@deloitte.com](mailto:dfineman@deloitte.com)

Dave Fineman leads the HR Transformation People Analytics and Workforce Planning program in the United States. In this role, he collaborates with Deloitte colleagues from across member firms, functions, technology environments, and industry programs, designing and delivering solutions that build capability, deploy technology, and advance people analytics and workforce planning capabilities within client organizations. In addition to his client work, Fineman has presented people analytics and workforce planning topics at industry and functional conferences and led client-specific seminars and Greenhouse Lab sessions. He has an MBA from the Amos Tuck School of Business at Dartmouth College and a BA from Clark University.



**Akio Tsuchida, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC** | [akitsuchida@tohmatsu.co.jp](mailto:akitsuchida@tohmatsu.co.jp)

Akio Tsuchida is Deloitte's Human Capital leader for Japan. With more than 20 years of human capital consulting experience, Tsuchida has rich expertise in total rewards and performance management, executive compensation, workforce planning, and talent management. He has led large-scale business transformation projects related to cross-border M&A, post-merger integration, corporate restructuring, and globalization. He has a master's degree in labor relations and human resources from Michigan State University.

## CONTRIBUTORS

Madhura Chakrabarti, Stavros Demetriou, Jim Guszczka, John Houston, Luk Smeyers

# ダイバーシティ&インクルージョン

## リアリティ・ギャップ

ダイバーシティ&インクルージョンは世界のどの地域においてもCEOレベルの問題となってきました。ネットワーク・チームで動いているデジタル企業は、権限委譲、オープンな対話、そして多様な働き方を上手く実践しています。今やリーディングカンパニーは、ダイバーシティ&インクルージョンを従業員エンゲージメント・ブランド・パフォーマンス向上に資する、タレントライフサイクルのあらゆる側面に対応する包括的戦略と捉えています。人事が「チェックザボックス (check the box)」的に推進するダイバーシティの時代は去り、CEOがオーナーシップを持ち、リーダー（経営層・中間管理職層）に対する説明責任を果たし、発言と実際の影響とのギャップを埋めていかなければならないのです。

- ・ 今年の調査では、インクルージョンをトップ・プライオリティとして挙げた幹部の割合が2014年の調査よりも32%増加。
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンを重要事項と評価している幹部は2/3超（69%）（2014年の59%から増加）。
- ・ 自社のダイバーシティ&インクルージョン取り組みの主な責任者がCEOであると報告している幹部は38%。

**今** 日の政治・経済情勢、グローバルビジネスにおいては、ダイバーシティはますます重要となっています。インクルージョンをトップ・プライオリティとして挙げた幹部の数は、2014年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの調査よりも32%増加しています。また、過去3年の間に、自社のジェンダーダイバーシティが進んでいると評価する企業の割合は72%増加しています。今年の調査によると、自社がグローバルカルチャーの多様性を十分重視していると考える企業は48%、また、社員の多様な家族形態に対する自社の支援が十分である、あるいは秀でていると考える企業は69%となります。

今年の課題はビジネスケースを超えるものであり、より包括的な視点が求められます。ダイバーシティ&インクルージョンは、今やブランドや企業目的、そして業績にも影響を与えるものとなっています。世間的に、この課題への認識が高まっている（テクノロジー産業におけるジェンダーダイバーシティや人種的ダイバーシティが監視されている）だけでなく<sup>1</sup>、従業員側も、

ダイバーシティ&インクルージョンに対してより強い意見を示すようになってきました。例えば、ミレニアル世代はインクルージョンを企業文化の必須部分と考えており、会社がどの程度自分の意見を聞いてくれるかの指標としています<sup>2</sup>。株主、顧客、サプライヤーはいずれも、この課題を以前に増して注視しています。

ダイバーシティ&インクルージョンに対する認識が高まるに伴い、タレントの獲得と企業の採用ブランドにおいてもその重要性はますます高まっています。多くの企業は透明性の高い事業運営を従業員から求められています。若手社員にとってインクルージョンとは、単に多様なチームを編成することだけではありません。それは、誰もが自分の意見に耳を傾けてもらえ尊重される立場に置かれるよう、各チームメンバーを結び付けることでもあるのです<sup>3</sup>。企業は、タレントを失わないように、自社のアプローチをミレニアル世代等、従業員の期待に沿うものにしていく必要があるのです。

現在、企業が従来型の官僚型組織に留まらず、高度にネットワーク化されて運営されているという事実を考えると<sup>4</sup>、ダイバーシティ&インクルージョンの実現は、企業パフォーマンスの向上に欠かせないものになってきていると言えます。Deloitteやその他学術機関が行った最新の調査によると、ダイバーシティ&インクルージョンが実現されたチームの方が、よりイノベティブであり、エンゲージメントが高く、クリエイティブであることが明らかになっています<sup>5</sup>。パフォーマンスの高いチームと低いチームを比較した当社の調査からも、従業員が自らの意見を述べ、組織に貢献しようとするためには、自らがインクルードされていると感じる必要があることがわかります<sup>6</sup>。

このように、ダイバーシティ&インクルージョンは以前にも増して注目されるようになってきている反面、現実には、あるべき姿の実現に時間がかかり過ぎていることがうかがえます。CEOは、これまでCHROあるいはチーフ・ダイバーシティ・オフィサーにこの課題の責任を負わせていましたが、これからは、CEO自らがオーナーシップを発揮し、ビジネスリーダー達に責任を負

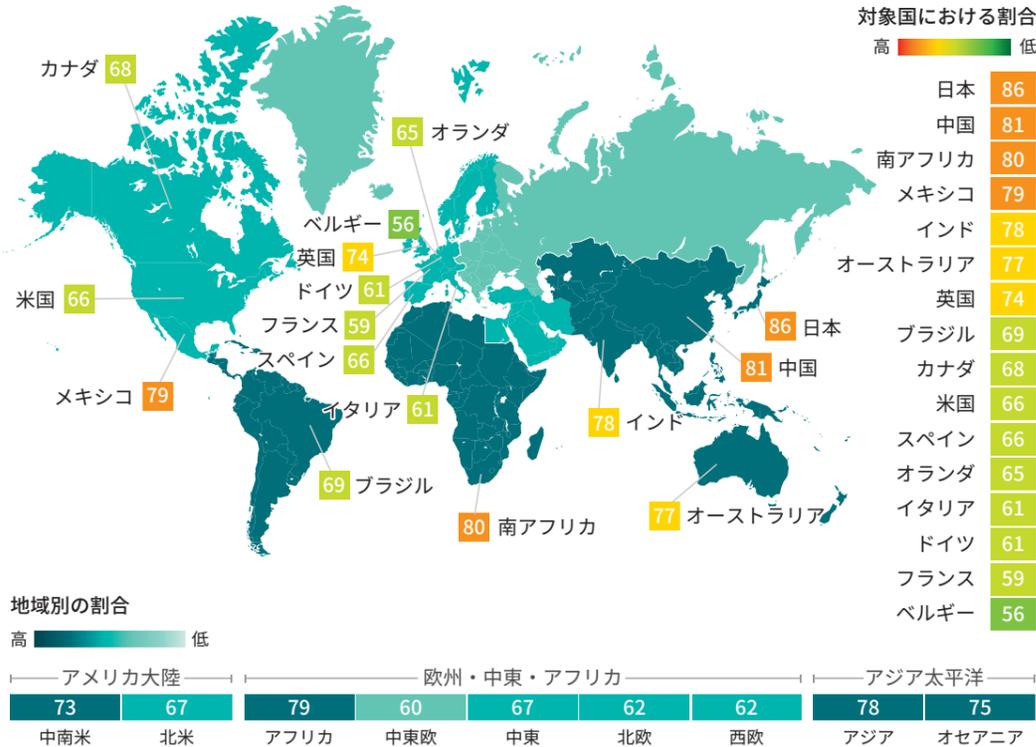
わせなければなりません。今は、無意識の偏見と顕在化された偏見のいずれについても広く認識されつつあります。実際、この課題を取り上げ、解決するための改革を組織的に取り組み始めている企業もあります<sup>7</sup>。

その解決策として現在最もよく行われているのは研修です。ただし、そのようなアプローチは有益であるかもしれませんが、研修を通じて単に認識を持たせるだけでは十分ではありません。

企業は、構造的な変革の実行、透明性のあるデータに基づいたソリューションの導入、そして、偏見がどのようにして経営上の意思決定、タレントの特定、事業成果に影響するのかを腹落ちさせるために、幹部には偏見を受ける側の立場に立って考えてもらうような仕掛けを検討する必要があります。

この問題の重要性はますます高まってきており、実際、従業員やステークホルダーからは懸念も出始めています。教育研修を中心とした解決策ではなかなか十分な効果は望めません。この問題に対処するためには、

図表1. ダイバーシティ&インクルージョン：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

一連の「新しいルール」すなわち、経験に基づく学習、プロセスの変更、データに基づくツール、透明性、説明責任等、視点を変えるアプローチを施すことが必須となります。

### 懸念が高まっている理由

ダイバーシティ&インクルージョンの重要性が高まった背景として、ビジネスとカルチャーの変化が折り重なりながら発生しているという事情があります。

1つ目の変化として、世界の政治情勢により、従業員がダイバーシティ&インクルージョンに敏感になってきたことが挙げられます。移民に関する課題やナショナリズム、そしてテロ行為の脅威が連日のようにマスコミに取り上げられています。従業員は自ら目や耳にしたことに懸念を抱いており、そのことについて雇用者に見解を求めるようになってきていることが、企業から報告されています<sup>8</sup>。ダイバーシティ&インクルージョンというビジネス・イシューは、今や従業員エンゲージメント、公平性、人権、そして社会的公正の問題にも関わるものとなっているのです。



2つ目の変化として、ダイバーシティ&インクルージョンの必要性が、今や職場において非常に重要な要素となってきていることが挙げられます。現在、自社をグローバル企業と称する大企業は多くあります。結果として、宗教、ジェンダー、世代等、あらゆるダイバーシティの問題が、ビジネスシーンで実際に発生しているのです。また、無意識の偏見への認識を高めるためのプログラムが益々普及してきています。

3つ目の変化としては、ダイバーシティ&インクルージョンが実現できているチームの方がパフォーマンスが高いことが数多くの調査で明らかになっていく点です<sup>9</sup>。採用、昇進、人材開発、リーダーシップ、チーム・マネジメントにおいて、多様なタレントを受容する企業の方が、従業員一人当たりの収益が最大30%高

く、利益性も高くなっています<sup>10</sup>。インクルージョンやフレキシビリティの文化が強くないと、多様な人材で構成されるチームが上手く機能しないという点が原因のひとつとして考えられます。

4つ目の変化として、平等や男女平等賃金の問題が世間からますます注目を浴びるようになったことがあります。2015年にJustin Trudeau—カナダ首相が男女平等大臣を任命したことは、メディアでも大きく取り上げられました<sup>11</sup>。役員報酬の透明性についても新たに注目されています<sup>12</sup>。FacebookやSalesforce等の企業では、公に男女平等を大きくうたっており、モデルケースとなっています。一例を挙げると、Salesforceでは、17,000名の従業員について包括的な分析を実施したことにより、男女間に賃金格差があることが判明しました。その後、格差をなくすために約300万ドルを投じました<sup>13</sup>。

5つ目の変化として、キャリアパスに変化があり、それによって年齢と人生の節目の問題がより重要となってきていることがあります。何百万人のベビーブーム世代がなかなか退職しなくなっている一方で、多くのミレニアル世代は夫婦共働きする年齢に達しており、平等な取り扱いを期待、要求していると言われてます。また、キャリアが長くなるということは、世代間の違いの幅が大きくなることを意味しており、そのような問題に対処する取組みを始めている企業も出てきています。例えば、ある小売業者は、高齢社員を暖かい気候の地へ異動してもらうスノーバード(Snowbird)というプログラムを開発し、勤続のサポートを行っています。Michelinでは、ホワイトカラーのシニア層が、退職後のストレスを和らげることができるよう、キャリアの幅を広げる支援をしています。

また、米国国立衛生研究所では、緊急の高齢者介護のための制度を整備し、両親が病気になった場合に従業員が労働形態を変えることができるようにしています<sup>14</sup>。

教育研修に留まらない「新しいルール」、すなわち経験に基づく学習、プロセスの変更、データに基づくツール、透明性、説明責任等、視点を変えるアプローチを施すことが必須となります。

## 依然として機会を捉えていない企業が多い

ダイバーシティ&インクルージョンに対する注目度が上がり、投資額も増えているにもかかわらず、自社で直面している状況には満足していない企業が多いという傾向があります。当社が行ったHR実務に関する調査によると、将来的に「インクルーシブな (inclusive)」カルチャーへの変革を目指しているという企業が圧倒的多数 (71%) になりますが、実際の成熟度はかなり低い状態であることが分かります<sup>15</sup>。当社のモデルで最も成熟度の高いレベル4に達していたのはたったの12%だけです<sup>16</sup>。

問題の緊急性がさらに高い国もあります。調査の結果、日本では、24~44歳の女性の53%が働く意思はあるものの職を得ることができないことが分かっています<sup>17</sup>。

## 企業は労働力が複雑であることを理解することが必須

今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドによると、ダイバーシティ&インクルージョンは競争優位であると考えている回答者は78% (39%が「相当な」競争優位であると回答) となっています。ところが、このように関心が高まっているにもかかわらず、ダイバーシティの成果に対して実際に報酬を関連付けている企業はたったの6%に過ぎません。なぜでしょうか？

答えは簡単です。ダイバーシティの課題を解決するのは気が遠くなるほど困難だからです。当社が行った調査と企業インタビューによると、各企業とも、研修だけではなく、評価、透明性、個人の説明責任を重視するよう現在検討していることが分かります。また、採用、昇進、パフォーマンス・マネジメント、リーダーシップ開発、サクセッション、報酬といったタレント・プロセスにおいて顕著な偏見をなくすことにフォーカスすることもトレンドとなっています。

例えば、各企業において、履歴書の匿名化が試験的に行われています。これは、民族的な響きのある名前での応募者が採用される割合が低くなる可能性があるからです。オーストラリアはこの分野において進んでいます。例えば、ビクトリア州では、応募書類からの全個人情報削除を試験的に行っています<sup>18</sup>。採用パターンを確認して、性別、人種、年齢に係る差別的兆候があるかについて、マネージャー間で比較する企業もあります。

研修が重要ではないと言っているわけではありません。研修はこの問題について教育し認識させる上で重要な役割がありますが、今後は、制度やプロセスから偏見をなくすことに、より重点が置かれていくことになるでしょう。これは、単にプログラムの取り組みを開始するのではなく、企業文化の中にダイバーシティを浸透させることを意味します。自社のタレント・プロセスのそれぞれを評価し、偏見に至る要因を排除し、マネージャーに対して偏見について話し合うよう助言し、マネージャーに責任を負わせることにより、企業は真のインクルーシブネス (inclusiveness) へ近づくことができるのです<sup>19</sup>。

この1年間での変化としては、採用時の偏見と、企業が偏見をなくすための新たなツールの使用に重点が置かれつつあることが挙げられます。今年の調査では、自社が無意識の偏見に対する研修において秀でていると考えている回答者は20%で、採用の際にダイバーシティ&インクルージョンを評価、モニターしているのは68%です。

HireVue、Success Factors、Enteloといったベンダーの新ツールにより、ジョブディスクリプションや面接の採点パターンといったマネージャーの採用慣行を直接モニターして、人種やカルチャーに対する偏見がないかを確認することができます。

企業は、サクセッションとリーダーシップにおけるダイバーシティにも注目するようになっています。現在、自組織において多様なリーダーを特定し昇進させることについては、十分である、あるいは秀でていると考えているのは、調査回答者のうち71%です。この分野に対する投資額は増えていますが、依然として多くの課題が残っています。企業が望む人材が労働市場にいたとしても、

ある企業でリーダーに多様性がないとすれば、その理由を問われることになるからです。



## 当社では、 インクルーシブ・リーダーの 特徴として、 コミットメント、勇気、 偏見認識、好奇心、 異文化適応能力、協働の 6つを特定しています。

### リーダーシップの役割

当社では、ダイバーシティ&インクルージョンはリーダーなら誰もが対処すべき課題であると考えています。そこで、インクルーシブ・リーダーの特徴として、コミットメント、勇気、偏見認識、好奇心、異文化適応能力、協働の6つを特定しています<sup>20</sup>。企業は、リーダーシップ評価とリーダーシップ開発の中に、これらの能力を加えると良いでしょう。

ダイバーシティ&インクルージョンが企業に浸透するには、リーダーがプロセスと制度を変えていく必要があります。企業によるダイバーシティの評価には透明性が必要となり、マネージャーには結果と自らの行為に責任を負う必要があります。また、企業においては、ダイバーシティを定義する際、デモグラフィック・アイデンティティや社会的アイデンティティを超えて、広義に考えることも有効となるでしょう。調査によると、企業における偏見の最も大きな原因の一つとして、思考に多様性がないことが挙げられます。チームの中で最もイノベティブなアイデアは思考の異なるメンバーから生まれることはよくあることであり、そのことから、リーダーやマネージャーが思考の異なるメンバーに耳を傾けることが有効かもしれません。

### 第一線の企業から得る教訓

北米最大手銀行であるBMO Financial Groupでは、無意識の偏見がビジネスに与える影響が大きいことを認識し、ダイバーシティ&インクルージョンに対して新たなアプローチをとることで先駆的存在となっています。同社では、採用や成果プロセスにおける偏見について認識を高め、それを防止するための取り組みを行いました。これは、タレントの特定をより客観的にを行い、ダイバーシティの成果を高めることができるよう

にする努力の一環です。同社では以前にも偏見に対する認識を高めるための取組みに着手したことがありますが、今回は採用等の活動に積極的に取り組むことより同社のコミットメントを深めようと意図しています。

そのイニシアティブには主に4つの活動がありました。最初に行われたのはレビューで、採用と昇進のプロセス、とりわけマネージャーに大きな裁量のある分野について、主要なステップが設計されました。また、偏見に影響し得る具体的な手順とシステムも特定されました。例えば面接が1日の終わりに実施される場合にマネージャーが疲れていたり急いでいたりすると、類似性魅力理論により偏見が倍増する可能性があります。偏見は疲労により増長するからです。

次に、このイニシアティブでは、偏見が生じる可能性のある領域をなくし、マネージャーに実力主義の決定を行わせるために、新たなヒントと実務手法を再設計しました。その一方で、その新しい実務手法が会社にとって現実的で且つビジネスにとって適切であるように配慮しました。

この新たな実務手法はマネージャーに伝えられ、チームに対しては採用やパフォーマンス・レビューにおいて偏見をなくす方法を話し合うよう呼びかけました。その結果、この取組みでは、後にレビューを行うために進捗をトラッキングする多くの達成手段や方法が整備されました。成果を測る主な指標の一つに、従業員がインクルードされているという認識と、職場で自分の意見を聞いてもらえるという認識に対する影響がありました。どちらの指標にも毎年比類ない上昇があり、インクルードされている認識が2%増、職場で自分の意見を聞いてもらえるという認識も2%増となりました。

研修で重視されたのは、偏見が生じる可能性のある領域を特定することだけではなく、マネージャーに対して部下とともに解決策を見出すよう率先して話し合いを行うよう教育することでした。マネージャーは、様々な偏見と、それが生じる場面について学びます。研修資料やツールには、Eラーニングモジュール、オンラインハブ、1枚にまとめた配布資料があり、簡潔にキーポイントがまとめられています。それらの研修や研修資料にはプラスの効果があり、高い率で新規のプロセスや施策が採用され、ピープルマネージャー (管理職) の83.5%と、全従業員の1/3が、イニシアティブ開始から1ヶ月以内に任意でEラーニングモジュールを修了しました。同社では多様な人材の採用率にも顕著な影響が表れており、この1年間で3%超の増加がありました<sup>21</sup>。

例としてもう1社、英国拠点の大手銀行Lloyd's Banking Groupがあります。同グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンに対するイノベティブなアプローチをとり、グループ内のカルチャーにダイバーシティ&インクルージョンを浸透させるための様々な取組みに着手しています。また、インクルーシブな行動を経営の中心に置き、男女平等に優先的に取り組むことは、彼らが雇用している女性だけに限らず、組織全体、そして同グループが対応するクライアント、顧客、コミュニティにとっても利益になると考えています。リーダーは、2020年までに上級職の40%を女性で占める、という明確で透明性のある目標を設定しました<sup>22</sup>。また、採用プログラムはこの目標に沿うよう改められました。それには、全上級職の候補者に、資格を充足している女性を入れ、入れないのであれば説得力のある説明を行わなければならないという要件も定めています。

このダイバーシティへのコミットメントには成果が現れています。上級管理職として外部から採用された人材のうち女性の割合は、2014年には17%でしたが、2015年には31%となりました<sup>23</sup>。上級職へ昇進する女性の割合は26%から33%へと増え<sup>24</sup>、同グループはタイムズ紙の女性が働きやすい企業上位50社に選ばれ、評価を受けるに至りました<sup>25</sup>。

2015年には、ダイバーシティ&インクルージョンを会社のカルチャーに奥深く浸透させるために、すべてのラインマネージャーが専門研修を受けました。こういったイニシアティブを支援するために、同グループの執行委員会のメンバーは、ダイバーシティ&インクルージョンのエグゼクティブスポンサーとジェンダーのエグゼクティブスポンサーの両方を務めています<sup>26</sup>。

P&Gもこの分野で先駆的な存在となり、ダイバーシティ&インクルージョンに対するコミットメントを会社のカルチャーの奥深くに浸透させています。過去7年間にわたって、同社は年間20億ドルを投入してサプライヤーのダイバーシティプログラムを支援し、女性やマイノリティが経営するサプライヤー1,500社超を含む広範で多様なサプライヤー基盤の構築を行っています<sup>27</sup>。

また、同社では、包括的なリーダーシップ開発戦略によって女性リーダーを昇進させることにも焦点をあてています。この戦略の特徴として、メンターシップやスポンサーシップのほか、現場や地域特有のプログラム等があります。これら取り組みの結果、2008年から2013年までの間に、P&Gのマネージャーのうち女性の占める割合は40%から44%まで増えました。そのうち28%はVPレベル以上となります<sup>28</sup>。

同社では、ジェンダーダイバーシティだけでなく、障がいを持つ従業員の支援でも先陣を切っています。リバース・メンタリングプログラムにより、上級スタッフは、同僚が抱えている日々の課題を把握し、同時に、インクルーシブな職場をどうすれば構築できるようになるかを理解できるようにしています。今では住居手当の予算がしっかりと確保され、世界各地の全P&G施設において、全ての社員の住居に必要な設備・設備が提供されるように工夫が施されています<sup>29</sup>。

全てのレベルにおける説明責任を高めるために、P&Gでは、ダイバーシティ&インクルージョンに対するコミットメントを徹底するための新報酬制度を導入しました。パフォーマンス・レビューの一環として評価されるダイバーシティの目標に、幹部報酬の10%を関連付けています<sup>30</sup>。基準には、様々な属性に基づいた従業員グループ (Employee Resource Group (ERG)) のエグゼクティブスポンサーであること、異文化メンターであること、そして幹部の責任範囲における採用と昇進があります。さらに、会社の上級役員に対するストックオプション付与も、ダイバーシティの成果と関連付けられています<sup>31</sup>。

こういったイニシアティブに関して、2015年、Diversity Incは、P&Gを、障がい者数の多い企業上位10社のうち第2位に、全体的なダイバーシティの上位50社のうち第7位に、グローバルダイバーシティで第8位に評価しました<sup>32</sup>。そして、P&Gが各従業員独自の貢献を高く評価していることや、マネジメントの中における女性、アフリカ系アメリカ人、ラテン系アメリカ人、アジア系アメリカ人の割合が米国平均を上回ることなどを高く評価しています。

## まず行うべきこと

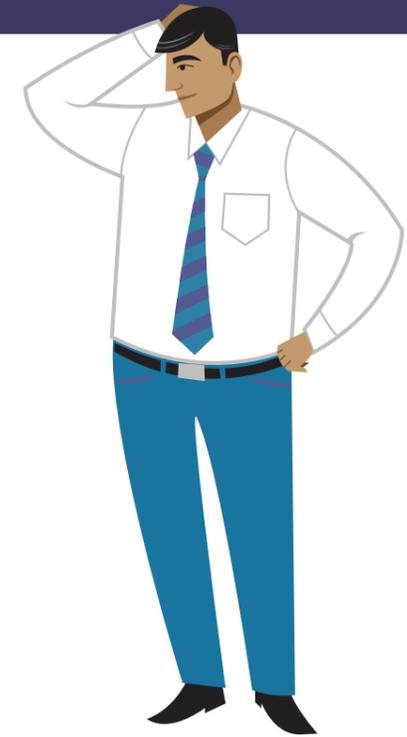
- ・ **トップ・リーダーシップがダイバーシティの重要性を理解するよう徹底する**：会社のトップレベルの間で意思を統一するためにインクルージョンの価値を共有する。そして、昇進、採用、報酬におけるダイバーシティに関する評価基準を設け、根拠を透明にし、トップリーダーに責任を負わせる。
- ・ **問題特定と進捗評価のためにテクノロジーとデータを使用する**：現在は、アナリティクスにより、ジェンダー・人種による偏見、報酬の格差、採用・昇進における偏見にはどのようなパターンがあるのかを特定することもできる。ダイバーシティ取組みの一環として、履歴書匿名化のツールや、マネージャーが偏見をなくすための研修ツールを準備すべきである。

・ **HRを超えた動き**：ダイバーシティ&インクルージョンを、コンプライアンス、IT、セキュリティのような会社インフラの一部として考えるならば、誰もが実施しなければならないことであり、すべてのラインリーダーが自分事として捉えるべきことである。ダイバーシティ&インクルージョンは、経営側の責任範囲に含まれるものであり、HR側の責任範囲であると片づけてはならない。

・ **グローバルな相異を考える**：グローバル化する企業が増えるにつれ地域的なダイバーシティの重要性も増す。ダイバーシティ&インクルージョンの具体的な課題は地域によって大きく異なる傾向があり、地域によってその従業員の関心や懸念事項も異なる可能性がある。

## まとめ

従来のダイバーシティ&インクルージョンの考え方は変革期にあり、このトレンドは加速化すると思われます。従業員が変化を求め、ダイバーシティが世界的に大きな注目を浴びるにつれ、民間企業の責任は大きくなっていくでしょう。また、ベビーブーム世代の多くが高齢化しているため、ダイバーシティ&インクルージョンの焦点を職場のシニア層に拡大するニーズも高まっていきます。インクルーシブな企業では、人材活用の仕方が変わり、業務に用いる日常的な言葉も変わってきます。



図表 2. ダイバーシティ & インクルージョン: 古いルール vs. 新しいルール

古いルール	新しいルール
コンプライアンスとブランドが優先され、ダイバーシティはあくまでその観点でのレポートの一項目であると位置づける。	ダイバーシティ & インクルージョンはCEOレベルの優先事項であり、すべてのレベルのマネジメントにおいて重要項目であると位置づける。
ワークライフバランスは従業員が管理すべき課題であり、企業はその一部を支援する。	ワークライフバランス、家族、個人の健康はいずれもエンプロイヤー・エクスペリエンスの一環として位置づける。
企業では、性別、人種、国籍、年齢といった属性により定義される特定集団が多数存在しているか否かでダイバーシティを評価する。	企業は、採用、昇進、報酬等のタレントマネジメント全てにおいて、ダイバーシティ & インクルージョンが実現されているか、偏見がないかを評価する。
ダイバーシティは、性別、人種、デモグラフィック的な違いにより定義される。	ダイバーシティは、「思考の多様性」の概念を含む、より広範な背景において定義されるもので、自閉症、LGBT等も対象となる。
リーダーは、「実績」と経験に基づき昇進する。	「実績」を分析して、内在する偏見があるかの確認が行われる。リーダーの昇進は、インクルーシブな指導力に基づく。
ダイバーシティ&インクルージョンは、教育、研修等のプログラムである。	ダイバーシティ&インクルージョンは教育の域を超え、業務プロセスで偏見をなくすことや、リーダーにインクルーシブな行動に対して責任を負わせることである。
企業ではダイバーシティ対策の進捗を定期的に報告する。	企業では、マネージャーを相互比較する評価基準により、インクルーシブ・カルチャーの構築に対してマネージャーに責任を負わせる。

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

## ENDNOTES

- Bonnie Marcus, "The lack of diversity in tech is a cultural issue," *Forbes*, August 12, 2015, <http://www.forbes.com/sites/bonniemarcus/2015/08/12/the-lack-of-diversity-in-tech-is-a-cultural-issue/#79c205663577>.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited, *Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial Survey: Executive summary*, January 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.
- M. Christie Smith and Stephanie Turner, *The radical transformation of diversity and inclusion: The Millennial influence*, Deloitte, 2015, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/radical-transformation-of-diversity-and-inclusion.html>, accessed October 12, 2016.
- Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme, "The organization of the future: Arriving now," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html>.
- Juliet Bourke, *Which Two Heads Are Better than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions* (Australian Institute of Company Directors, 2016); David Rock and Heidi Grant, "Why diverse teams are smarter," *Harvard Business Review*, November 4, 2015, <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>, accessed December 21, 2016; Stacia Sherman Garr, Candace Atamanik, and David Mallon, *High-impact talent management: The new talent management maturity model*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://marketing.bersin.com/high-impact-talent-management.html>, accessed December 21, 2016.
- Bernadette Dillon and Juliet Bourke, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte, May 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>, accessed December 21, 2016; Natasha Doherty and Juliet Bourke, *Toward gender parity: Women on Boards Initiative*, Deloitte Access Economics, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-toward-gender-parity-women-on-boards-initiative-041016.pdf>, accessed December 21, 2016.
- Jane Porter, "You're more biased than you think," *Fast Company*, October 6, 2014, <https://www.fastcompany.com/3036627/strong-female-lead/youre-more-biased-than-you-think>, accessed December 21, 2016.
- Stacia Sherman Garr, *The diversity and inclusion primer: An introduction*, Bersin by Deloitte, 2014.
- Bourke, *Which Two Heads Are Better than One?*; Garr, Atamanik, and Mallon, *High-impact talent management*.
- Garr, Atamanik, and Mallon, *High-impact talent management*.
- Adam Frisk, "Because it's 2015: Trudeau's gender-equal cabinet makes headlines around world, social media," *Global News*, November 5, 2015, <http://globalnews.ca/news/2320795/because-its-2015-trudeaus-gender-equal-cabinet-makes-headlines-around-world-social-media/>, accessed December 21, 2016.
- Alexander K. Song, "Dodd-Frank and executive compensation—part 1: Status update," *National Law Review*, April 28, 2016, <http://www.natlawreview.com/article/dodd-frank-and-executive-compensation-part-1-status-update>.
- Cindy Robbins, "Equality at Salesforce: The equal pay assessment update," *Salesforce Blog*, May 8, 2016, <https://www.salesforce.com/blog/2016/03/equality-at-salesforce-equal-pay.html>, accessed December 21, 2016.
- Steven Greenhouse, "The age premium: Retaining older workers," *New York Times*, May 14, 2014, <http://www.nytimes.com/2014/05/15/business/retirementspecial/the-age-premium-retaining-older-workers.html>, accessed December 21, 2016.

15. Stacia Sherman Garr, *The diversity and inclusion benchmarking report*, Bersin by Deloitte, March 2014.
16. Stacia Sherman Garr and Candace Atamanik, *High-impact diversity and inclusion*, Bersin by Deloitte, forthcoming, April 2017.
17. Catalyst, "Statistical overview of women in the workforce," April 6, 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workforce>.
18. Miki Perkins, "Victorian government trials blind job applications to overcome hiring bias," *Age*, May 20, 2016, <http://www.theage.com.au/victoria/victorian-government-trials-blind-job-applications-to-overcome-hiring-bias-20160519-goz8pf.html>, accessed October 12, 2016.
19. Matthew Lieberman et al., "Breaking bias: The SEEDS model," *NeuroLeadership Journal*, November 2015, <https://neuroleadership.com/portfolio-items/breaking-bias-updated-the-seeds-model-2/>, accessed December 21, 2016.
20. Bernadette Dillon and Juliet Bourke, *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte University Press, April 14, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>, accessed December 21, 2016.
21. Sonya Kunkel (inclusion officer, vice president people strategies and insights, BMO Financial Group), in conversation with Juliet Bourke, January 2017.
22. Government Equalities Office, "Think, act, report: Lloyds Banking Group," <https://www.gov.uk/government/case-studies/think-act-report-lloyds-banking-group>, November 4, 2014.
23. Virgin Money, *Empowering productivity: Harnessing the talents of women in financial services*, March 2016, <http://uk.virginmoney.com/virgin/assets/pdf/Virgin-Money-Empowering-Productivity-Report.pdf>.
24. Ibid.
25. Government Equalities Office, "Think, act, report."
26. Virgin Money, *Empowering productivity*.
27. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report: Enabling a culture of innovation & productivity*, [http://cdn.pg.com/-/media/PGCOMUS/Documents/PDF/Who\\_We\\_Are/DiversityandInclusion/Pg\\_DiversityInclusion\\_AR\\_2012%20pdf.pdf?la=en-US&v=1-201506230605](http://cdn.pg.com/-/media/PGCOMUS/Documents/PDF/Who_We_Are/DiversityandInclusion/Pg_DiversityInclusion_AR_2012%20pdf.pdf?la=en-US&v=1-201506230605).
28. Catalyst, *Disrupt the default: Catalyst Awards Conference*, March 26, 2015, [https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn-sHqIc7RAhWLKsAKHSdxB-ZYQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.catalyst.org%2Fuploads%2F2015\\_catalyst\\_awards\\_conference\\_program-1.pdf&usq=AFQjCNEcPhISCHjaihIvkWo\\_zbpeZN2DSQ&bvm=bv.144224172,d.bGs](https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn-sHqIc7RAhWLKsAKHSdxB-ZYQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.catalyst.org%2Fuploads%2F2015_catalyst_awards_conference_program-1.pdf&usq=AFQjCNEcPhISCHjaihIvkWo_zbpeZN2DSQ&bvm=bv.144224172,d.bGs).
29. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report*.
30. Barrett J. Brunzman, "Here's where P&G ranks for workplace diversity," *Cincinnati Business Courier*, April 28, 2014, <http://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2014/04/28/here-s-where-p-g-ranks-for-workplace-diversity.html>.
31. P&G, *2010 global sustainability report*, June 30, 2010, [http://cdn.pgcom.pgsitecore.com/en-gb/-/media/PGCOMUK/Documents/PDF/Sustainability\\_PDF/sustainability\\_reports/Pg2010SustainabilityReport%20pdf.pdf?la=en-GB&v=1-201601061549](http://cdn.pgcom.pgsitecore.com/en-gb/-/media/PGCOMUK/Documents/PDF/Sustainability_PDF/sustainability_reports/Pg2010SustainabilityReport%20pdf.pdf?la=en-GB&v=1-201601061549).
32. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report*.

## AUTHORS



**Juliet Bourke, Deloitte Touche Tohmatsu | [julietbourke@deloitte.com.au](mailto:julietbourke@deloitte.com.au)**

Juliet Bourke leads Deloitte Australia's Diversity and Inclusion consulting practice and co-leads its Leadership practice. She has over 25 years' experience in human capital, management, and law. Her latest book, *Which Two Heads Are Better than One?*, focuses on diversity of thinking and collective intelligence. She is a member of the Australian firm's diversity council and sits on a number of boards and award panels. Bourke has also keynoted at hundreds of global conferences, including TEDx.



**Stacia Sherman Garr, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[sgarr@deloitte.com](mailto:sgarr@deloitte.com)**

Stacia Sherman Garr is responsible for research on human resources, talent strategy, integrated talent management, performance management, career management, diversity and inclusion, employee recognition, competencies, and workforce planning. Garr holds an MBA from the University of California, Berkeley, a master's degree from the London School of Economics, and bachelors' degrees in history and political science from Randolph-Macon Woman's College.



**Ardie van Berkel, Deloitte Consulting BV | [avanberkel@deloitte.nl](mailto:avanberkel@deloitte.nl)**

Ardie van Berkel is the Human Capital practice leader for the Europe, Middle East, and Africa (EMEA) region. She has led many initiatives to strengthen Deloitte's position as the leading human capital practice in the market, and her team has contributed to numerous EMEA and global initiatives. Van Berkel is a member of the supervisory board of Deloitte North West Europe and an active market-facing client partner. She consults on merger integrations, organizational design, HR strategies, and change management to support major transformation programs, primarily in the public sector.



**Jungle Wong, Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd, Beijing Branch  
[junglewong@deloitte.com.cn](mailto:junglewong@deloitte.com.cn)**

Jungle Wong leads Deloitte's Human Capital practice in Greater China and the Asia-Pacific region. He has extensive experience working with multinational enterprises located in China, as well as state-owned enterprises, on solving talent and HR issues. He is a frequent speaker at HR conferences and an assessor for the Chinese Business Leaders' Awards. Wong is a regular writer for HR magazines in China.

### CONTRIBUTORS

Candace Atamanik, Carolyn Lawrence

# 労働の未来

## 拡張される労働力

コネクティビティやコグニティブ技術の加速化により、仕事の性質は変わりつつあります。AIシステム、ロボティクス、コグニティブツールが洗練化するにつれ、ほぼ全ての業務が見直され、いわゆる「拡張される労働力」というものが生まれています。このトレンドが加速するにつれ、企業では、業務設計、仕事の体系化、および将来の成長に向けた計画を見直す必要があります。

- ・ 今年の調査において、自社の労働力にコグニティブ技術とAI技術をフルに導入したか、それらの採用に大きな進捗があったと回答した企業は41%。
- ・ パイロットプログラムを実施中と回答した企業は34%。
- ・ これに対して、人、ロボット、AIといった労働力がともに働けるよう、管理する準備ができていると回答したグローバル企業は17%のみである。これは、ここ5年間にけるグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査のトレンドの中で最も低い値である。

**過** 去数年にわたり当社では、「労働の未来」の到来について記してきました。2013年には、トレンドの一つとして「オープンタレントエコノミー」を提唱し、バランスシート外の雇用、タレントプラットフォーム、クラウドソーシングの増加について記載しています<sup>1</sup>。また2015年には、「タレントとしての人工知能：競争ではなく協働」に関するトレンドや、ロボティクスとコグニティブコンピューティングの能力拡大による業務の再構築について特集しています<sup>2</sup>。最後に昨年は、「ギグ・エコノミー：単なる混乱か、破壊的革新か？」を発表し、このような技術が共有・連携された環境下におけるタレントマネジメントの利点と課題について記載しています<sup>3</sup>。

2017年においては、これらの変化に、より焦点が当たるようになり、問題の緊急性がさらに高まっています。自動化、コグニティブコンピューティング、クラウドワーカーは、現在そして近い将来の労働力の形態を全く違うものにするパラダイムシフトを生んでいます。各企業ではコグニティブシステムとロボットのメリットを享受すべく業務（jobs）の再設計を開始しています。また、当社では、仕事について「本質的な人

間のスキル」をめぐって考え直す機会であると考えています<sup>4</sup>。2017年以降、業務の自動化がますます進むにつれ、企業ではコグニティブツールを試験・導入すると同時に、それらのツールを使う人材の再教育に大きな比重を置くなど、ヒトの役割の見直しを考えることになるでしょう。

### 拡張される労働力のための業務の見直し

各業務がどのように変わり、適応化し、または消滅していくのかという問題は、業務デザイン上の意思決定です。例えば、業務のどの部分を自動化された機械へ置きかえるのか、業務をより容易に、処理能力を上げることができる機械を活用して、労働者を「拡張」するのか、AIとロボティクスが、カスタマー・エクスペリエンス、サービスの質、ブランドに対してどのような影響があるのか、競合会社がAIやロボティクスを完全に検証するまで自社での導入は控えるべきか、等の決定が挙げられます。

昨今、業務における「人間的側面」が新たに着目されています。Oxford Universityの調査およびO\*Net

雇用データベースに基づく当社の調査によると、作業が自動化されている一方で、業務の「本質的に人間的」な部分の重要性がより高まっています<sup>5</sup>。共感力、コミュニケーション能力、説得力、パーソナルサービス力、問題解決力、戦略的な意思決定といったスキルの価値がこれまで以上に高まっています。AI、コグニティブコンピューティング、ロボティクスの悪影響について大げさに言われることもあります。これらの強力なツールは、新たな雇用を創出し、生産性を高め、従業員が業務の人間の側面に注力できるようにする効果もあります。これにより業務デザイン面で新たな問いも生まれてきます。即ち、企業は、組織、業務、従業員に関するこれまで述べてきたような意思決定の短期的、長期的影響のバランスを取りながら、どのようにして自動化による総価値を最大化できるのかという問いです。

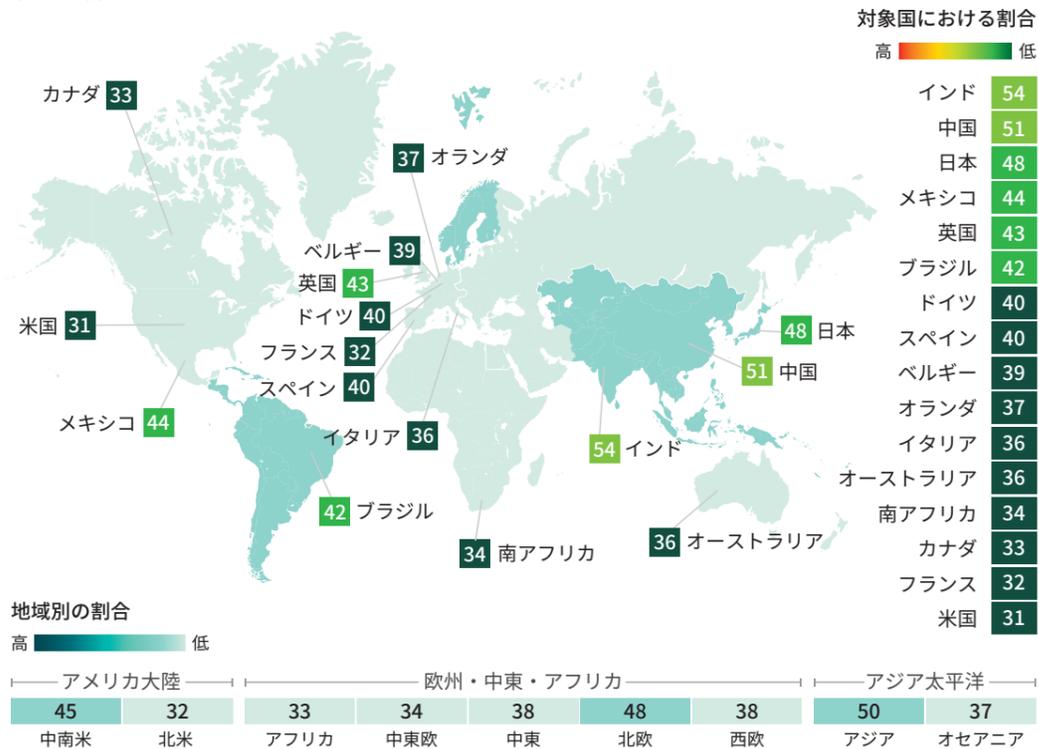
当社がクライアントの皆様と実施した調査と議論によ

ると、自動化（そしてクラウドソーシングの利用）は、慎重に行えば、生産性、従業員のエンゲージメント、顧客価値に対して大きなプラスの影響をもたらしていることが分っています。例えば、Amazon.comでは、自動化を効果的に利用することにより、ホリデーシーズン中の倉庫管理とスピード配送の規模を拡大する一方で、従業員へのトレーニング時間を減らし、業界最高の雇用主ブランドの1つとして評判を維持しています。

### 企業の現在の立ち位置は？

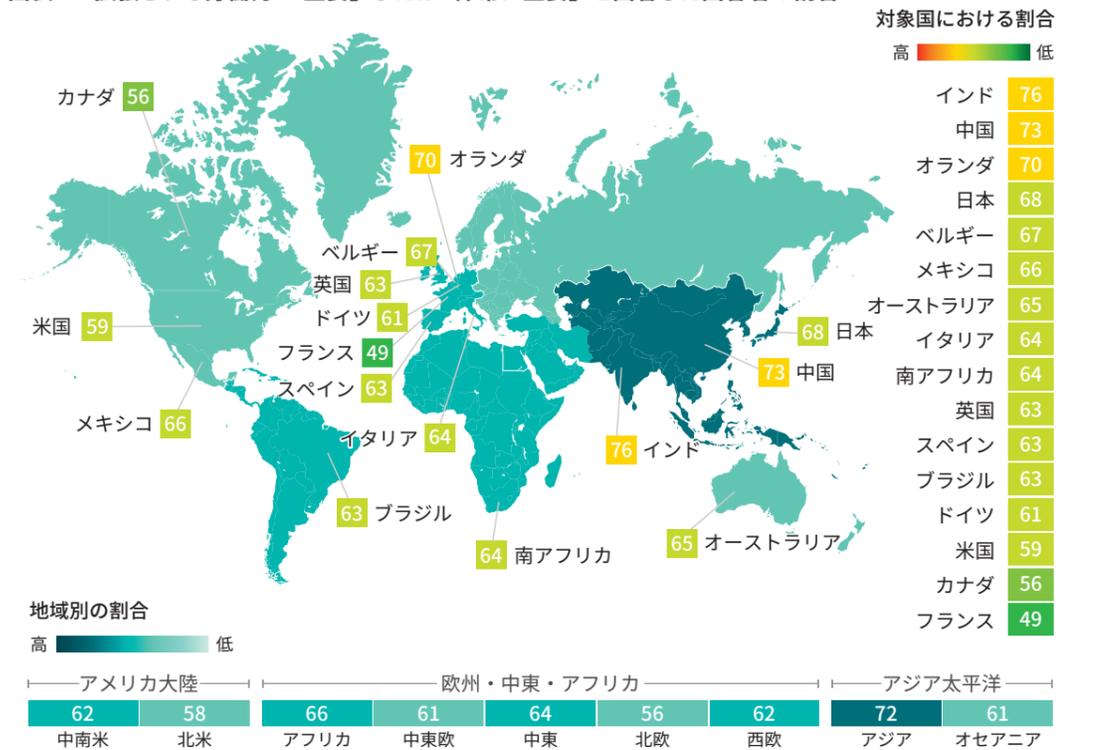
当社の調査によると、ほとんどの企業がこの抜本的変化の渦中にあることが分かります。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査において、AIとロボティクスの導入プロセス段階であるという企業は31%、一部の領域で試験的に実施しているという企業は34%です。また、完全に自動

図表1. ロボティクス、コグニティブコンピューティング、AI：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

図表2. 拡張される労働力：「重要」または「非常に重要」と回答した回答者の割合



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

化したか、この分野において非常に進んでいると回答した企業は10%です。

興味深いのは、これら労働の未来のシナリオの影響を企業に質問したところ、雇用数を減らすという企業は20%だけであったことです。ほとんどの企業(77%)は、テクノロジーを活用するための人材を維持するか、人間のスキルを上手く活用するよう業務の再設計を行うとしています。

クラウドワーカー、派遣社員、人材の新モデルを活用する計画について質問したところ、回答にかなりの乖離がありました。労働の未来に対するこれらの「新しい人間モデル」において、企業側の準備がほとんどできていないのです。バランスシート外の人材の利用がこの先3~5年の間にかなり増えると考える企業が66%であるのに対し、臨時的な労働力のマネジメントが十分できていないという企業は49%で、55%にお

いては、クラウドソーシングを一切利用したことがないか、その活用方法が分からないとしています。つまり、労働の未来の要素にはビジネスリーダーの間で十分理解されているものもありますが、未だ不十分なものもあるのです。

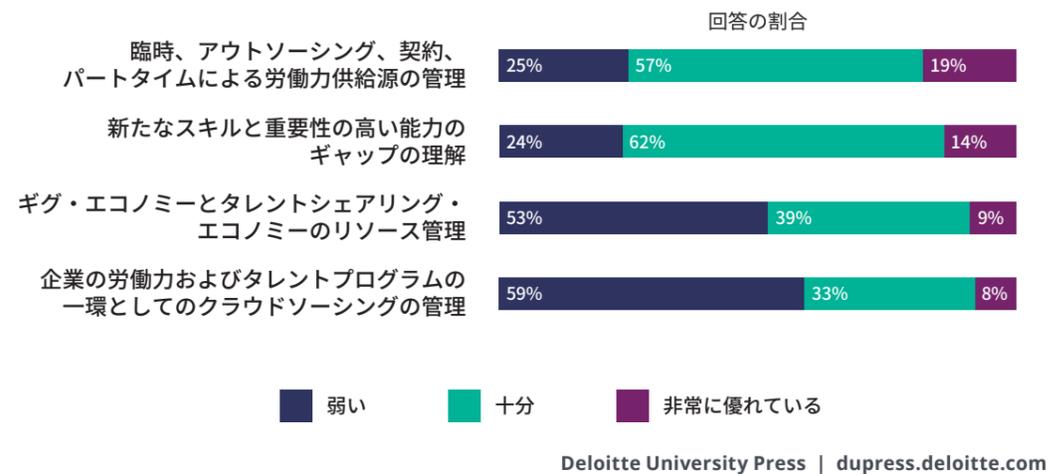
明らかなことは、このテーマに対する関心が急激に高まっているということです。このトレンドが今年の優先事項であると評価した経営幹部レベルの回答者は6%だけですが（これは、市場における混乱がどの程度であるかを示していると思われる）、26%はこの先3~5年の間に重要になると考えています。これは400%の増加であり、過去にあった動きの中でも最も激しいものの一つです。

労働力の未来に向けた足並みのズレ

正規従業員から、(テクノロジーとクラウドワーカーの両方により) 拡張される労働力へのシフトは、近い将来到来するヒューマンキャピタルトレンドの課題の中でも大きなものの一つです。業務とは何か(キャリアに関するあらゆる意味合いを含む)、仕事とは一体何なのか、従業員の研修と選出はどのように行うのか、職場をどのようにデザインするのか、というこれまでの概念を覆すものでもあります。そして、どのような業務をヒトが行い、どのような業務を機械が行うかについての従来からの概念を拡張し、ヒトに関わるべき労働範囲を再定義することになるのです。

ロボティクス技術の採用は早いペースで行われていますが、企業側において自動化に関する新しいスキルの獲得や業務設計を行う能力は未だに追い付いていません。自社が、新たなロボティクスやコグニティブやAIに対応するために必要となるコンピテンシーフレームワークの整理、それらテクノロジーに取って代えられる従業員の配置、そしてそれら新ツールを補足するための従業員の新しいスキル獲得に関して、弱いと評価したリーダーは、調査対象者の約半数にも及びます。

図表3. 拡張される労働力に関連した様々な項目に関する評価

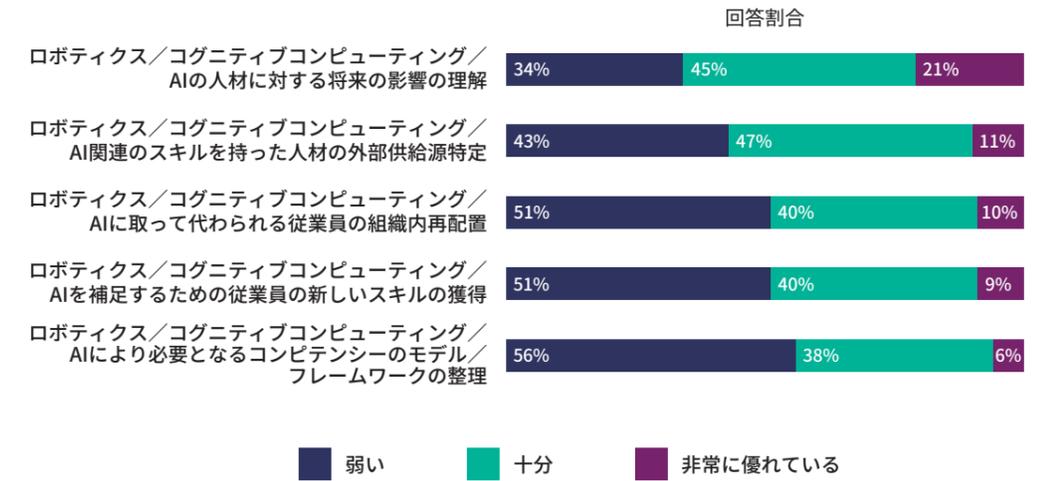


タレント、テクノロジー、職場の見直し

当社の調査から明らかに分かることは、デジタル時代の新しいルールとして、労働力に対するビジョンの拡大、自動化(またはアウトソース化)が可能な作業や人間のスキルの新たな役割の検討、カスタマー・エクスペリエンス、エンプロイー・エクスペリエンス、雇用主としての価値提案の重視が挙げられます。例えば製造工場を自動化しつつ、新しいスキルの獲得と職業機会を明確に与えていない企業は、そのブランドに傷が付く可能性があります。また、一定の社会的・政治的圧力を感じる可能性もあるでしょう。AT&Tのタレントマニフェストでは、従業員自身が継続的に新しいスキルを獲得するよう奨励しています。これは、人間を中心にして自動化を行う企業の有効な例となります<sup>7</sup>。

当社では、タレント、テクノロジー、職場の組み合わせについて、次のような多様な側面から見直しが行われていくことを想定しています。

図表4. ロボティクス、コグニティブコンピューティング、AIに関連した様々な項目に関する回答者の評価



- ・ 業務のどの部分を自動化することができるか? それらスキルに関する人的「付加価値」は何か? 例えば、今日の銀行窓口では、単に取引の処理を行うだけでなくアドバイスや販売を行っており、クライアントに対する顧客価値を高めている。
- ・ どうしたら人材がテクノロジーやツールを使いこなすためのスキル獲得やトレーニングをより早く行えるか? ほぼトレーニングなしで使いこなすことのできるテクノロジーをどのように設計すればよいか?
- ・ 業務や各作業はどこで行われるべきか? 顧客対応や、製品・サービスの設計・開発においてどの程度の物理的な近さが求められるか?
- ・ 時間とコストを節約し、質を向上し、運用上のフレキシビリティと処理能力を上げるためには、どのように各業務をクラウドソーシングすればよいか? また、どのように臨時、フリーランス、ギグ・エコノミーの人材を利用すればよいか?
- ・ 職場をデジタル化し、よりオープンで協働的な環境にしつつも、成長や発展、仕事に集中できる機会を与えるにはどのような職場デザインを行えばよいか? 現在多くの調査により、パフォーマンス

の最も高いチーム(およびリーダー)は、社内外で最も緊密な人間関係を築いている人材であることが分かっている。自社には、従業員同士の会議や協働を促進する、オープンで協働的な物理的またデジタルなスペースが十分にあるか?

- ・ 業務、人員配置、職場に関する複数年(3~5年)にわたる戦略的計画と、年次の要員計画策定(年間人員数)の機能を進化、もしくは分離することにより、クラウドソーシング、自動化、ロボティクス利用の増加等のシナリオをより詳細に検討するにはどのようにしたら良いか?
- ・ 自社の組織および業務デザイン能力はどの程度か? 機械がどのようにして各ファンクションの境界線を越えて機能し、人間が「業務」から「仕事」へ、そして「単なる業務遂行」から「共感力を要する業務」へと移行することができるか? 本レポートの「ピープル・アナリティクス」と「未来型組織」の両方の章において検討しているように、各タスクが自動化するにつれて、組織ネットワーク分析や信頼性のあるネットワーク分析を可能とする新ツールにより、生産性向上を促進する可能性のある業務フローを特定することができる。

## 人間と機械の境界の見直し

機械の知能が急速に進歩していることは十分に報告されています<sup>9</sup>。とりわけ、標準的なルールとロジックに従う業務や作業において、ロボットとコグニティブ技術は順調に進歩しています。結果としてビジネスリーダーやHRリーダーに突き付けられた課題の重要性が増していきます。つまり、本質的に人間が担うべき業務は何であるかという問題について確固たる理解をもった上で、仕事、従業員、職場の未来を設計、調達、管理するということです。

HRリーダーは、クリエイティブな思考や倫理的検討といった本質的に人間が行うべきスキルと、機械で対応可能な非本質的なタスクとの違いを定義することに重点を置く必要があります。これには、組織レベルと個人レベルの両方で、キャリアの見直しや、新たな働き方、新たな学び方の設計を行うことが要求されます。英国においてDeloitteが行った調査によると、労働力の未来には「技術スキルと、より多目的なスキル、例えば問題解決スキル、クリエイティビティ、ソーシャルスキル、心の知能指数といったものとのバランス」が必要になることが分かっています<sup>10</sup>。

この業務に関して当社からアドバイスしているテクニックの一つとして、デザイン思考と、ジャーニーマップの作成があります。

ジャーニーマップとは、実際の業務と、関連するツール、人材、情報の概要をまとめ、文書として記録したもののことです。この種の分析は、業務デザイン担当

とりわけ、  
標準的なルールと  
ロジックに従う業務や  
作業において、ロボットと  
コグニティブ技術は  
順調に進歩しています。

者が、作業のうちアウトソースすることができるのはどの部分で、人間の共感力を高め、さらに活用することのできるのはどの部分であるかを理解する上で効果的です。

これには、『AI時代の勝者と敗者』（原題：Only Humans Need Apply）においてTom DavenportおよびJulia Kirbyが強調しているように、「拡張とは、現在人間と機械がそれぞれどのように機能しているかを出発点に、その二つが協働することにより業務を減らすことではなく、深みを増す方法を考えることである」という認識が必要となります<sup>11</sup>。

労働の未来は到来しており、企業はこの破壊的な機会を受け入れる必要があります。これら変化の要因は加速化していき、導入の遅い企業はどんどん遅れをとっていくことになると当社は考えています。初動の早い企業は、生産性向上、イノベティブな製品・サービス、そして顧客関係を推進するために機械とクラウドワーカーを最大限活用する方法を蓄積していくからです。



## 第一線の企業から得る教訓

Amazonでは高度の倉庫技術を利用していますが、これは、ロボティクス、コグニティブコンピューティング、柔軟な人的労働力を戦略的に組み合わせることで最大の効率性と生産性を得る一方で、新たな臨時雇用と正規雇用を創出する良い例となります。

同社では、ホリデーシーズンの需要拡大に対応するために労働力を約40%増やしました。これは、臨時雇用約120,000人にあたり、ロボティクスとコグニティブ技術の活用により短期間で研修を行うことが可能となりました。自動化された研修画面、「スマート」テーブル・ディスペンサー、パレットロボットといったツールにより、研修が6週間から2日にまで短縮されたのです<sup>12</sup>。機械的暗記や重労働といった作業がテクノロジーにより自動化されることで、人間のスキルを要する業務を臨時的な従業員が短期間で習得できるようになるのです。



さらに、これら労働力のインベションは、臨時的な労働力の柔軟性が得られるだけでなく、正規雇用も創出します。昨年、Amazonでは、期間労働者のうち14%の雇用を継続しました。その理由の一つとして、拡張された倉庫がより多くの労働者を要することが挙げられます<sup>13</sup>。これらのセンターでは、より多くの注文を処理できるようになるため、総数ではより多く従業員が必要となるのです。

これら仕事が発生するのは、電子商取引の存在によるものです。そして、電子商取引そのものも近年の技術進歩の賜物です。電子商取引が一部の業界の労働者を代替すると予想した人もいましたが、実際には雇用創出を行っています。その一例として、Amazonは2016年だけで新たな倉庫を26も建設したことが挙げられます<sup>14</sup>。

こうした機械と人間の補完的な関係に関する楽観的な見方は、過去の様々な事例においても明らかです。例えば、銀行窓口担当者が行っていた作業をATMが行うようになって40年を経た現在、テクノロジーがますます活用されているにもかかわらず、銀行員数も支店数も増えており、その業務は多様化しています。米国

労働の未来は  
到来しており、  
企業はこの破壊的な機会を  
受け入れる必要があるのです。

におけるATMの数は現在約400,000台ですが、銀行窓口担当者の数は増え続け550,000人超にまで上ります<sup>15</sup>。様々なテクノロジーや職業で似たような変化が起きてきています。例えば、バーコード読み取り機とレジ担当者、あるいは電子証拠開示とパラリーガルが挙げられます<sup>16</sup>。

## まず行うべきこと

- 主たる業務がどのように行われているかを吟味する：**組織に対して、業務を見直すだけでなく、その業務を最もうまく完遂するために利用すべき人材とテクノロジーの範囲の組み合わせを検討することを求める。
- 人的労働力のすべてを特定する：**これには、社内外両方の労働力を含み、様々な形態の契約社員、クラウドワーカー、コンペなどが含まれる。タレントプラットフォームの規模は急激に成長しており、これらを通じて正規社員をいかに拡張できるかを理解することは、HRとビジネス部門のいずれのマネージャーにとっても重要な能力となる。
- すべての種類の非人的労働力を検証する：**これには、機械の力を活用することでより多くのタスクを遂行し、人的労働力を拡張するロボティクス、コグニティブ、AI技術のすべてが含まれる。ビジネス部門と連携し、HRは、ロボティクスとAIの急激な変化に起因する業務再設計のリードを支援することができる。
- 複数年の戦略的要員計画および年間の要員計画を再設計する：**業務、人員配置、職場に関する複数年にわたる戦略的計画は、将来のシナリオを検討する上で新たなタレントセグメントやテクノ

ロジックを模索することになる。このプロセスは、年次の要員計画とは切り離して考えることを視野に入れる。

- ・ **部門を越えて協働することで新たな業務と労働力のソリューションを計画し、実施する:** 拡張される労働力の範囲が事業戦略と一致し、ビジネス部門、HR、その他の部門がフルに参画するよう徹底する。これには、新しい働き方について実験を行い、組織のサイロを越えて調整をする必要が生まれることが想定される。
- ・ **労働力の未来において重要となる人間のスキルへ投資する:** 今も将来も、問題解決、クリエイティビティ、プロジェクト・マネジメント、リスニ

ング、モラルおよび倫理的な意思決定は全て本質的に人間ならではのスキルであり、すべての組織において必要となるものである。労働力の未来を計画する際は、それらの長期的な人間のスキルのニーズを検討するべきである。

- ・ **労働力の変革を計画、管理する:** 業務、従業員、職場に対して到来しつつある変化の範囲や規模を考えると、ビジネス、HR、IT、調達、財務の各部門を合わせて企業の「労働の未来」や「拡張される労働力」のロードマップを備えることが必須となる。この計画には、タレント、トレーニング、コミュニケーション、リーダーシップ、カルチャー、組織的影響に関する実行可能な将来像を盛り込む必要がある。

**まとめ**

今年のレポートにおけるトレンドの中でも、「労働の未来」は、この先5年間で最も早いペースで加速化する可能性があります。これは純粋にテクノロジーの進化の中で今私たちがどこにいるのかという問題です。Mooreの法則ができてから50年を経た今でも処理能力とコンピュータの能力は飛躍的な成長を続けており、ロボティクスと機械学習の進化の推進力となっています。コグニティブツールの拡張と、場合によっては知的業務の代替というトレンドは加速化し続け、広く展開、採用されるようになります。仕事、従業員、職場といった未来の問題が、近い将来、HRとビジネスリーダーの懸念事項と課題の大半を占めることになったとしても不思議ではありません。この課題に立ち向かうには、クロス・ファンクショナルな検討、取り組み、協働が必要となります。

**図表5. 労働の未来: 古いルール vs. 新しいルール**

古いルール	新しいルール
機械と人工知能が仕事を奪う(代替)。	業務と作業は、より本質的な人間ならではのスキルを利用するよう再設計され、テクノロジーにより拡張される(拡張)。
正規社員が主な人材供給源である。	契約社員、ギグ・エコノミーの担い手、クラウドワーカー、コンペなどを通じて一連の人材を利用することができる。
要員計画では正規社員とスキル要件を重視する。	要員計画は仕事を起点に検討され、複数の労働力とテクノロジーの中から選択肢を分析する。
業務(jobs)は定まったスキル要件で比較的固定されている。	スキルが劣化する期間が短くなり続け、仕事は絶えず作り替えられていく。
業務とキャリアパスが仕事と従業員の根幹をなす。	プロジェクト、アサイメント、出張期間が仕事の構成要素であり、キャリアとはプロジェクトや経験により構成されるポートフォリオである。
ロボティクスとコグニティブ技術はITのプロジェクトである。	人とテクノロジーの統合は領域を跨ぐ分野横断ターゲットとして行われる。
自動化におけるHRの役割は、チェンジマネジメントと労働力の移行に注力することである。	HRは、業務の再設計を円滑化・組織化し、拡張される労働力をトレーニングする戦略的役割を有する。
仕事を構成する基礎的要素は、従来存在する「ジョブディスクリプション」により定義された「職務」である。	仕事の構成する基礎的要素は「タスク」であり、「タスク」の集積が職務や役割となる。

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

## ENDNOTES

1. Jeff Schwartz, Andrew Liakopoulos, and Lisa Barry, *The open talent economy: Beyond corporate borders to talent ecosystems*, Deloitte University Press, July 24, 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-13/the-open-talent-economy.html>, accessed December 13, 2016.
2. David Schatsky and Jeff Schwartz, *Machines as talent: Collaboration, not competition*, Deloitte University Press, February 27, 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/cognitive-technology-in-hr-human-capital-trends-2015.html>, accessed December 13, 2016.
3. Jeff Schwartz et al., *The gig economy: Distraction or disruption?*, Deloitte University Press, February 29, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/gig-economy-freelance-workforce.html>, accessed December 13, 2016.
4. Angus Knowles-Cutler and Harvey Lewis, *Essential skills for working in the machine age*, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/growth/articles/essential-skills-for-working-in-machine-age.html>; Bersin by Deloitte Glassdoor research.
5. Angus Knowles-Cutler and Harvey Lewis, *Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age*, Deloitte, 2016, p. 1, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>, accessed December 13, 2016.
6. Laura Stevens, "How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days," *Wall Street Journal*, November 28, 2016, <http://www.wsj.com/articles/amazon-leans-on-technology-to-speed-training-of-holiday-workers-1480329005>, accessed December 13, 2016.
7. John Donovan and Cathy Benko, "AT&T's talent overhaul," *Harvard Business Review*, October 2016, <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul>, accessed October 3, 2016.
8. Trevor Page, Amir Rahnema, Tara Murphy, and Tiffany Mcdowell, *Unlocking the flexible organization*, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/gx-unlocking-the-flexible-organization.html>.
9. Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, *Race against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy* (Digital Frontier Press, 2011); Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, *The Second Machine Age: Work Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (W.W. Norton & Company, 2016); Thomas H. Davenport and Julia Kirby, *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines* (HarperBusiness, 2016).
10. Knowles-Cutler and Lewis, *Talent for survival*.
11. Davenport and Kirby, *Only Humans Need Apply*.
12. Stevens, "How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days."
13. Ibid.
14. Ibid.
15. James Bessen, "Toil and technology," *Finance and Development* 52, no. 1 (March 2015), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/03/bessen.htm>, accessed December 13, 2016.
16. James Bessen, *How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills*, Boston University School of Law, November 13, 2015, <http://www.bu.edu/law/files/2015/11/NewTech-2.pdf>, accessed December 13, 2016.

## AUTHORS



**Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP | [jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)**

Jeff Schwartz is the global leader for Human Capital Marketing, Eminence, and Brand. He is an advisor to senior business leaders in global companies, focusing on organization, HR, talent, and leadership. Schwartz is the senior advisor for the firm's Human Capital consulting practice in India and also the founding and US managing principal for the firm's Innovation Tech Terminal (ITT) connecting US and global companies with the Israeli start-up ecosystem. He is a frequent speaker and writer on issues at the nexus of talent, human resources, global business challenges, and the "future of work." In 2011, Schwartz led the launch of Deloitte's *Global Human Capital Trends* survey and report series and continues to serve as one of the executive editors.



**Laurence Collins, Deloitte MCS Limited | [lcollins@deloitte.co.uk](mailto:lcollins@deloitte.co.uk)**

Laurence Collins leads the United Kingdom's HR Digital, Workforce Planning and Analytics practices, helping clients drive productivity and performance in the context of the "future of work." He focuses on applying a variety of approaches such as predictive analytics, robotics, and strategic workforce planning for improved business impact. His work includes reimagining the role of HR and linking the resulting outcomes of new capabilities back to the economic contribution of human capital.



**Heather Stockton, Deloitte Canada | [hstockton@deloitte.ca](mailto:hstockton@deloitte.ca)**

Heather Stockton serves the banking sector, advising clients on governance and management practices, leadership, operating models, and business transformation. She leads Deloitte's Americas Human Capital business and is also the organization's global Financial Services Industry leader for human capital. She is also a global leader of Deloitte's "future of work" research and client solution development. Stockton is a director on the Deloitte Canada board and chairs its governance committee.



**Darryl Wagner, Deloitte Consulting LLP | [dawagner@deloitte.com](mailto:dawagner@deloitte.com)**

Darryl Wagner is the global leader for Deloitte's Actuarial, Rewards, and Analytics practice. His areas of specialty include life insurer financial reporting and performance/value measurement and management. He has worked with clients around the world on many accounting and valuation frameworks, helping them with technical, process-oriented, and organizational aspects of implementation, execution, and evaluation. Wagner is a fellow of the Society of Actuaries and a member of the American Academy of Actuaries.



**Brett Walsh, Deloitte MCS Limited | [bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)**

Brett Walsh is Deloitte's global Human Capital leader and a global lead client service partner. He has over 25 years of international experience consulting with executives on HR transformation, HR technologies, and the "future of work." A frequent speaker and author, Walsh has an MBA from Warwick University and is a fellow of the Institute of Business Consultants.

## CONTRIBUTORS

Raj Attra, Stacia Garr, Bob Kaunert, Peter Lowes, Christa Manning, Sarah Rogers, David Schatsky, Nathan Sloan

## EXECUTIVE EDITORS



**Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP | bpelster@deloitte.com**

Bill Pelster has more than 25 years of industry and consulting experience. In his current role, Pelster is responsible for leading the Bersin by Deloitte Research and Products practice and is a senior advisor to the Integrated Talent Management practice. A well-respected speaker and author, he has recently led, supported, or authored key research pieces including *Talent 2020*, *Global Human Capital Trends*, and *The Leadership Premium*. In his previous role as Deloitte's chief learning officer, Pelster was responsible for the total development experience of Deloitte professionals, and was one of the key architects of Deloitte University, Deloitte's \$300 million learning facility outside Dallas. Pelster is a former US board member for Deloitte Consulting LLP.



**Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com**

Jeff Schwartz is the global leader for Human Capital Marketing, Eminence, and Brand. He is an advisor to senior business leaders in global companies, focusing on organization, HR, talent, and leadership. Schwartz is the senior advisor for the firm's Human Capital consulting practice in India and also the founding and US managing principal for the firm's Innovation Tech Terminal (ITT) connecting US and global companies with the Israeli start-up ecosystem. He is a frequent speaker and writer on issues at the nexus of talent, human resources, global business challenges, and the "future of work." In 2011, Schwartz led the launch of Deloitte's *Global Human Capital Trends* survey and report series and continues to serve as one of the executive editors.

## LEAD RESEARCHER



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com**

Josh Bersin founded Bersin & Associates, now Bersin by Deloitte, in 2001 to provide research and advisory services focused on corporate learning. He is a frequent speaker at industry events and a popular blogger. Bersin spent 25 years in product development, product management, marketing, and sales of e-learning and other enterprise technologies. He has a BS in engineering from Cornell, an MS in engineering from Stanford, and an MBA from the Haas School of Business at the University of California, Berkeley.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The 2017 Global Human Capital Trends report is the result of a year-long effort by a global Deloitte team that includes authors and researchers from 11 countries representing every region of the world. The report has been shaped by the daily experiences of our many consulting practitioners working with our valued clients to address their most strategic people issues; innumerable interviews with business and HR leaders; and the voices of more than 10,000 survey participants from 140 countries.

Orchestrating these many strands into a single report is not an easy undertaking. Please join us in thanking the inspired and tireless team who has driven the development and production of this year's report and survey:

**Julie May** for overall management of the Global Human Capital Trends program. We appreciate the focus, effort, and challenging perspectives you bring to the team, as well as the way you keep us moving forward through our many long discussions to get to a finished product. We are also grateful for your ability to weave together the efforts and perspectives of the many country champions, authors, and subject-matter experts involved in producing this global report.

**Jen Stempel, Bernard van der Vyver, David Mallon, and Luke Monck** for sharing your experience and insight. Your willingness to engage in debate helped us shape the themes of the report.

**Elizabeth Chodaczek, Alejandra Arrue, Mia Farnham, Anna Martin, and Lauren Shevlin** for managing all the many details of such a complex undertaking.

**Junko Kaji**, our editor extraordinaire; **Sonya Vasilieff** and **Troy Bishop** on the Deloitte University Press design and media teams; and the rest of those at Deloitte University Press who helped to create this insightful and beautiful publication.

**Katrina Drake Hudson, Christy Hodgson, and Laura Elias** for leading our innovative marketing program and helping us adopt the new rules of the digital world in our own work. Thanks as well to **Melissa Doyle**, Susan Ostaszewski, **Stephen Soyland**, and **Lesley Stephen** for managing the global public relations program.

**Ankita Jain, Udit Arora, Mukta Goyal, Shivank Gupta, and Maansi Pandey** for leading our research efforts and managing a global survey with more than 10,000 respondents in multiple languages. Many thanks and much appreciation to the research team: **Saylee Bhorkar, Diptarka Chakraborty, Srishti Dayal, Garima Tyagi Dubey, Karan Gurung, Rachit Jain, Swati Jain, Ashish Kumar Kainth, Harsh Khandelwal, Navti Narang, Sangeet Sabharwal, Sonia Sharma, Goral Shroff, and Manan Vij.**

And finally, a special thank you to **Brett Walsh**, leader of our global Human Capital practice, and **Jason Geller** and **Erica Volini**, the leaders of our US Human Capital practice. We are grateful for your support and guidance every step of the way in producing this report.

## BERSIN BY DELOITTE RESEARCH TEAM

Bersin by Deloitte delivers research-based people strategies designed to help leaders and their organizations deliver exceptional business performance. A Bersin by Deloitte membership gives HR professionals the information and tools they need to design and implement leading-practice solutions, benchmark themselves against others, develop their staff, and select and implement systems. A piece of Bersin by Deloitte research is downloaded on average every minute during the business day.



### David Mallon, head of research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

As head of research for Bersin by Deloitte, David Mallon sets strategy, ensures high-quality efforts, and drives continuous innovation among Bersin by Deloitte's research team. He is the former steward for Bersin by Deloitte's learning and development research practice and has been the primary force behind its work in continuous learning, learning cultures, high-impact learning organization maturity, and learning management systems. He is also central to developing thought leadership related to HR's operating models, governance, and the evolution of key roles such as the HR business partner.



### Candace Atamanik, talent management research leader, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Candace Atamanik's research focuses on talent strategy, talent management, performance management, and competencies. Atamanik has a BS in psychology from Pepperdine University and an MS in industrial and organizational psychology from Florida International University. She was also a PhD candidate in industrial and organizational psychology at Florida International University.



### Madhura Chakrabarti, people analytics research leader, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Madhura Chakrabarti has a bachelor's degree in psychology from the University of Delhi and an MA and PhD in industrial/organizational psychology from Wayne State University, Michigan. Previously, Chakrabarti worked at Dell and Ford Motor Company in various roles spanning people analytics, employee engagement, and pre-employment assessments.



### Vikram Datta Choudhury, India leader, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Vikram Datta Choudhury leads Deloitte's efforts in India to create research content for Bersin by Deloitte member organizations. Before his current role, he headed research initiatives at *People Matters*, a leading human capital magazine in India, and spent more than six years at the Corporate Executive Board, first as a researcher and then as an account manager. Choudhury holds a postgraduate degree in international business from Delhi University and is also a qualified civil engineer.



### Janet Clarey, learning and development research leader, Bersin by Deloitte, Deloitte

Janet Clarey focuses on the areas of learning culture, high-impact learning, organization maturity, and learning technology. She holds a BA in communications from the State University of New York at Oswego and a master's degree in instructional design for online learning from Capella University. She has also completed coursework toward a doctorate from Syracuse University in instructional design, development, and evaluation.



### Andrea Derler, leadership and succession research leader, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Andrea Derler holds a doctoral degree in economics (leadership and organization) and a master's degree in philosophy. Prior to joining Bersin by Deloitte, she collaborated closely with organizations in the United States as well as Europe to conduct practice-oriented leadership research, facilitating leadership development efforts in a variety of industries.

## BERSIN BY DELOITTE RESEARCH TEAM, CONT.



### Robin Erickson, vice president, talent acquisition research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Robin Erickson focuses on talent acquisition, engagement, and retention research, where she draws on her deep experience in talent strategies consulting and related research for Deloitte's Human Capital practice. Erickson holds a doctorate from Northwestern University in organizational communication and change, a master's degree in communication from Northwestern University, a master's degree in theology from Northern Seminary, and a bachelor of arts degree from the University of Chicago.



### Stacia Sherman Garr, vice president, talent management research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Stacia Sherman Garr is responsible for research on human resources, talent strategy, integrated talent management, performance management, career management, diversity and inclusion, employee recognition, competencies, and workforce planning. Garr holds an MBA from the University of California, Berkeley, a master's degree from the London School of Economics, and bachelors' degrees in history and political science from Randolph-Macon Woman's College.



### Dani Johnson, vice president, learning and development research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Dani Johnson has spent the majority of her career writing about, conducting research in, designing, and consulting on human capital practices. Johnson led the Human Resource Competency Study with the University of Michigan and six other professional organizations around the world, and co-authored the resulting book, *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business* (Society for Human Resource Management, 2008).



### Christa Manning, vice president, HR solution provider research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Christa Manning helps businesses align their workforce support strategies with the right third-party software, service partners, and governance models. She also helps solution providers map their capabilities and go-to-market activities to solution users' needs. Manning holds a bachelor's degree in English from Barnard College, Columbia University, incorporating studies at University College, University of London; she also holds a master's degree in English from the University of Massachusetts.



### Jeff Mike, vice president, human resources research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Jeff Mike came to Bersin by Deloitte from IMPAQ International, where he was head of human capital. He has also been a faculty member in human resources development at Al Akhawayn University, Morocco. Mike holds a bachelor's degree in English literature from the University of Washington and a master's degree in organizational development and strategic human resources from Johns Hopkins University.



### Denise Moulton, mid-market HR and talent research leader, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Denise Moulton has several years of practitioner experience focusing on talent acquisition, talent management, and human resources operations. Previously, she was a talent acquisition leader at Hasbro, Inc., where she provided recruitment management for global and commercial business units. Moulton holds a bachelor of arts degree from the University of Rhode Island and is a certified Internet recruiter.

## GLOBAL HUMAN CAPITAL LEADERS

### Global Human Capital leader

#### Brett Walsh

Deloitte MCS Limited  
bcwalsh@deloitte.co.uk

### Global Organization Transformation and Talent leader

#### Dimple Agarwal

Deloitte MCS Limited  
dagarwal@deloitte.co.uk

### Global HR Transformation leader

#### Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP  
mstephan@deloitte.com

### Global Actuarial, Rewards, and Analytics leader

#### Darryl Wagner

Deloitte Consulting LLP  
dawagner@deloitte.com

### Global Employment Services leader

#### Nichola Holt

Deloitte Tax LLP  
nicholt@deloitte.com

### Global Human Capital leader, Marketing, Eminence, and Brand

#### Jeff Schwartz

Deloitte Consulting LLP  
jeffschwartz@deloitte.com

## HUMAN CAPITAL COUNTRY LEADERS

### AMERICAS

#### Americas

##### Heather Stockton

Deloitte Canada  
hstockton@deloitte.ca

#### United States

##### Erica Volini

Deloitte Consulting LLP  
evolini@deloitte.com

#### Canada

##### Jeff Moir

Deloitte Canada  
jmoir@deloitte.ca

#### Chile

##### Jaime Valenzuela

Deloitte Audit y Consult.  
jvalenzuela@deloitte.com

#### Mexico

##### Tomas Fernandez

Deloitte Consulting Mexico  
tofernandez@deloittemx.com

#### Argentina

##### Leonardo Pena

Deloitte & Co. S.A.  
lepena@deloitte.com

#### Brazil

##### Roberta Yoshida

Deloitte Consultores  
royoshida@deloitte.com

#### Colombia and Peru

##### Alejandra D'Agostino

Deloitte & Touche SRL  
aldagostino@deloitte.com

#### Costa Rica

##### Paula Lenero

Deloitte & Touche S.A.  
plenero@deloitte.com

### AMERICAS (CONT.)

#### Dutch Caribbean

##### Maghalie van der Bunt

Deloitte Dutch Caribbean  
mvanderbunt@deloitte.com

#### Ecuador

##### Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores  
restrada@deloitte.com

#### Panama

##### Jessika Malek

Deloitte Consultores  
jmalek@deloitte.com

#### Uruguay, LATCO

##### Verónica Melián

Deloitte SC  
vmelian@deloitte.com

### ASIA PACIFIC

#### Asia Pacific & China

##### Jungle Wong

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd,  
Beijing Branch  
junglewong@deloitte.com.cn

#### Australia

##### David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu  
davidbrown@deloitte.com.au

#### India

##### Gaurav Lahiri

Deloitte India  
gauravlahiri@deloitte.com

#### Japan

##### Akio Tsuchida

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
akitsuchida@tohatsu.co.jp

#### Korea

##### Eric Seok Hoon Yang

Deloitte Consulting  
seoyang@deloitte.com

#### New Zealand

##### Hamish Wilson

Deloitte  
hawilson@deloitte.co.nz

#### Southeast Asia

##### Mark Maclean

Deloitte Consulting Pte Ltd  
mmaclean@deloitte.com

## EUROPE, MIDDLE EAST, AND AFRICA

**EMEA****Ardie Van Berkel**

Deloitte Consulting BV  
avanberkel@deloitte.nl

**United Kingdom****Anne-Marie Malley**

Deloitte MCS Limited  
amalley@deloitte.co.uk

**Africa****Abrie Olivier**

Deloitte Consulting Pty  
aolivier@deloitte.co.za

**Austria****Christian Havranek**

Deloitte Austria  
chavranek@deloitte.at

**Belgium****Yves van Durme**

Deloitte Consulting  
yvandurme@deloitte.com

**Central Europe****Evzen Kordenko**

Deloitte Advisory s.r.o.  
ekordenko@deloittece.com

**CIS****Gulfia Ayupova**

CJSC Deloitte & Touche CIS  
gayupova@deloitte.ru

**Cyprus****George Pantelides**

Deloitte Ltd  
gpantelides@deloitte.com

**Denmark and Nordics****Filip Gilbert**

Deloitte Denmark  
fgilbert@deloitte.dk

**Finland****Eva Tuominen**

Deloitte Oy  
eva.tuominen@deloitte.fi

**France****Philippe Burger**

Deloitte Conseil  
phburger@deloitte.fr

**Germany****Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Deloitte Consulting GmbH  
ubohdal@deloitte.de

**Ireland****Valarie Daunt**

Deloitte & Touche  
vdaunt@deloitte.ie

**Israel****Zohar Yami**

Brightman Almagor Zohar & Co.  
zyami@deloitte.co.il

**Italy****Lorenzo Manganini**

Deloitte Consulting SRL  
lmanganini@deloitte.it

**Kenya****George Hapisu**

Deloitte Consulting Ltd  
ghapisu@deloitte.co.ke

**Luxembourg****Basil Sommerfeld**

Deloitte Tax & Consulting  
bsommerfeld@deloitte.lu

**Middle East****Ghassan Turqieh**

Deloitte & Touche (M.E.)  
gturqieh@deloitte.com

**Netherlands****Petra Tito**

Deloitte Consulting BV  
ptito@deloitte.nl

**Norway****Eva Gjovikli**

Deloitte AS  
egjovikli@deloitte.no

## EUROPE, MIDDLE EAST, AND AFRICA

**Poland****Michał Olbrychowski**

Deloitte Business Consulting S.A.  
molbrychowski@deloittece.com

**Portugal****José Subtil**

Deloitte Consultores, S.A.  
jsubtil@deloitte.pt

**Spain****Enrique de la Villa**

Deloitte Advisory, S.L.  
edelavilla@deloitte.es

**Sweden****Jonas Malmlund**

Deloitte Sweden  
jmalmlund@deloitte.se

**Switzerland****Myriam Denk**

Deloitte Consulting Switzerland  
mydenk@deloitte.ch

**Turkey****Tolga Yaveroglu**

Deloitte Turkey  
tyaveroglu@deloitte.com

## HUMAN CAPITAL JAPAN LEADERS



### 部門責任者 執行役員 パートナー 土田 昭夫 (Akio Tsuchida)

製造・サービス・金融など様々な業種を対象に、組織と人材のマネジメントに関するコンサルティングを手がけている。グローバル化、クロスボーダーM&A、グループ再編など大規模な変革局面における組織人事変革の戦略立案、制度構築、変革推進等に豊富な経験を有する。主な著書に『世界で勝ち抜くためのグローバル人材の育成と活用』（共著・中央経済社）、『人事制度改革の戦略と実際』（共著・日本経済新聞社）。その他人事専門誌、一般経済誌等に執筆実績多数。



### 執行役員 パートナー 岡本 努 (Tsutomu Okamoto)

人員・人件費計画策定および最適化マネジメントのほか、組織再編 (M&A、PMI) における人材移管・人事統合計画策定、ガバナンス体制設計、組織・人事戦略策定、グループ人事管理体系設計、経営管理体系構築 (BSC 導入等)、業績管理制度設計、BPR 実行サポート、雇用調整実行サポート等、組織・経営管理・人事・プロセス領域に関わるコンサルティングを幅広く手がけている。主な著書に『要員・人件費の戦略的マネジメント』（労務行政）がある。



### 執行役員 パートナー 古澤 哲也 (Tetsuya Furusawa)

組織・人材コンサルティング歴 15 年以上。国内外の企業の様々な経営課題を組織・人事面から解決する業務に従事。特に、経営・事業戦略をグローバルに推進するためのグローバル人事戦略の立案、各種人事基盤の設計から組織風土改革までをトータルに支援する経験が豊富。主な著書に、『MOTリーダー育成法』（中央経済社）、『変革を先取りする技術経営』（共著・企業研究会）等。



### 執行役員 パートナー 村中 靖 (Yasushi Muranaka)

国内およびクロスボーダーのM&A関連、主には、HRデューデリジェンス、経営幹部のリテンション等のクロージング・サポートを含むPMI (Post Merger Integration) の分野におけるコンサルティング、さらにはグローバル・モビリティ、経営幹部報酬に係るアドバイザー等に携わる。主な著書に『MBA人材マネジメント戦略』（TAC出版）、『戦略的な役員報酬改革』（税務経理出版）等がある。



### 執行役員 パートナー 小野 隆 (Takashi Ono)

日本におけるHR Transformation領域のリーダー。人事・総務における機能・組織・業務・人材の変革とそれによるエンプロイーエクスペリエンス向上について、HRテクノロジー、デジタルHR、BPR、RPA、チェンジマネジメント等の観点から支援している。グループ組織再編・M&Aにおけるグループ人材マネジメントの構築、人事PMI、SSC設立等において豊富な支援経験を有している。



### 執行役員 パートナー 坪井 淳 (Jun Tsuboi)

関西オフィス ヒューマンキャピタルサービスリーダー。主に関西エリアのクライアントに対し、組織・人材マネジメントに関するコンサルティングサービスを提供している。M&A局面における組織人事戦略策定、事業戦略に資する要員・人件費マネジメントの最適化施策立案、人材育成の早期化による人材の戦力化・高度化施策立案、人事諸制度構築、組織風土改革等、豊富な実績を有する。



### 執行役員 パートナー 降矢 直人 (Naoto Furiya)

10数年に渡り、欧米、東南アジア、中国等において、日系企業が現地で勝ち抜くための組織、人材マネジメント強化を中心に支援。組織再編から現地幹部の育成と現地化促進、要員・人件費管理の適正化、競争力のある人事制度の設計、労務・職場管理等を幅広く手掛けている。2014年より中国に出向。



### 執行役員 ディレクター 山本 成一 (Seiichi Yamamoto)

部分的に外資化する日本企業のグローバル化を成功させるための「まだらメソッド」を開発中。主な著書に、『世界標準の仕事術』（日本実業出版社）、『グローバルリーダー開発シナリオ』（共著・日本経済新聞出版社）、『グローバル人材マネジメント論』（東洋経済新報社）等。ダイヤモンドオンライン、日経ビジネスオンラインにて連載中。



### 執行役員 ディレクター 正田 平八郎 (Heihachiro Shoda)

日本企業本社主導による人事グローバル化支援に長年従事している。また、滞米20年以上にわたる経験を活かし、米国を中心とした米州各国における日系進出企業の人、組織領域におけるアドバイザーサービスを提供している。報酬、ベネフィット、タレントマネジメント、チェンジマネジメント、人事組織機能デザイン、M&A分野で豊富な経験を持つ。



### 執行役員 ディレクター 寺田 弘志 (Hiroshi Terada)

日系企業の人事のグローバル化において本社・海外拠点の両面からクライアントを支援する豊富な経験を有する。主な領域として、グローバル人事戦略策定・実行、グローバル/リージョナル人材マネジメント、リーダーシップ開発およびサクセッション、グローバル人事ガバナンス、グローバル人事施策実施に伴うチェンジマネジメント、海外拠点の組織・人材マネジメント改革、および本社の人事・人材のグローバル化等がある。



# Deloitte. University Press



Follow @DU\_Press

Sign up for Deloitte University Press updates at DUPress.com.

## デロイトユニバーシティプレスについて

デロイトユニバーシティプレスはビジネスや公共サービス、そしてNGOに関わる人々にインサイトを与える、オリジナルの記事やレポート、定期刊行物を発行しています。私共のプロフェッショナルサービスを提供する組織とビジネスや学術に関わる共著者から研究成果や経験を引き出し、企業幹部や政府のリーダーとなる方々に、幅広い視野で議論を進めて頂くことを目的としています。

デロイトユニバーシティプレスは、Deloitte Development LLC.によって発行されています。

## 本誌について

この出版物は一般に公開されている情報だけを含んでおり、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedおよびそのメンバーファーム、関連法人は、この出版物により、会計・ビジネス・ファイナンス・投資・法律・税務その他のプロフェッショナルとしてのアドバイスやサービスについて影響を受けるものではありません。この出版物はプロフェッショナルとしてのアドバイスやサービスを代替するものではなく、ファイナンスやビジネスの成果に関わる、組織の決断や行動を判断する際の基礎資料となるものでもありません。ファイナンスやビジネスに影響し得るいかなる行動・決断についても、事前に適切なプロフェッショナル・アドバイザーに相談されることをお勧めします。

この出版物に基づく判断により個人が損失を受けた場合でも、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedおよびそのメンバーファーム、または関連法人は、いかなる責任も負うものではありません。

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

## デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社 ヒューマンキャピタル ディビジョン

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

問合わせ先：DTC\_HC@tohmatu.co.jp

[www.deloitte.com/jp/dtc](http://www.deloitte.com/jp/dtc)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームおよびそのグループ法人 (有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT弁護士 法人を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組みクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。\*“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.