



Research Insights

HR 3.0 への ジャーニーを 加速せよ

激動の時代に変革を実現する
10の方法

コラボレーション・パートナー：

joshbersin
academy

IBM Institute for
Business Value

IBM

IBM が提供するサービス

ビジネスや社会がかつてないほどの不確実性に直面する中、社内におけるコミュニケーションやコラボレーション、能力、そして組織文化を維持することが今まで以上に求められています。企業は、従業員に刺激を与え続けてその能力を保ち、事業継続性を維持するために、この変化に適応しなければなりません。そのためには、新しい働き方の導入や、従業員のリスキルが必要になります。

IBM は、従業員のリインベンション（訳注：再発明、再発見。そのものの価値を捉え直すこと）、AI の活用、従業員エクスペリエンスのデザイン、およびイノベーションを加速させるデジタル技術への優れたアプローチを提供できる信頼のパートナーです。皆様のようなビジネス・リーダーとの協力を通じ、従業員のエンゲージメントと生産性の向上、従業員のより迅速なリスキル、新しい働き方の再構築などを支援します。詳細については、<http://www.ibm.com/talent-management> をご覧ください。

HR リンベンション：時代の到来

人事（HR）の仕事は、ビジネスの中で大きな役割を果たす。企業が公衆衛生、レジリエンス、社会不安、急速なビジネス・トランスフォーメーションなどの課題と向き合う中で、人事部門の重要性はかつてないほど高まっている。

これまでは、人事部門の主な仕事は管理業務だった。担当するのは、採用、給与支払い、コンプライアンス、および基本的な職務設計である。しかし現在のコロナ禍からの回復過程において、企業の人事担当は、従業員エクスペリエンスに重点を置き、リスキルや組織文化の変革、そして新たな働き方への進化を推進することを迫られている。本調査が明確に示す通り、特に現在のようなビジネスや市場が塗り替えられるほどの変革が起きる時代において、こうした進化を達成する企業は、競合他社をはるかに超えるパフォーマンスを示している。

我々が過去 2 年間にわたって何百社ものグローバル企業を調査した結果、人事部門は 3 つのカテゴリーに分類できることが判明した。従来型の HR 1.0 のままの人事部門は、コンプライアンス、管理業務、および効率的なサービス提供を重視している。HR 2.0 の人事部門は、センター・オブ・エクセレンスの統合を目指し、ビジネス・パートナーの育成と権限強化を実施し、ニーズの発生に合わせて施策を提供することを重視している。まだ 10% の企業しか達成できていない HR 3.0 において、人事部門はアジャイル（俊敏）なコンサルティング組織となっている。彼らは効率的なサービスを提供するだけでなく、デザイン思考の実践により、革新的な施策、コグニティブ・ツール、および透明性を自社に組み込んでいる。

本調査結果の特筆すべき点は、HR 3.0 は単なる理想ではなく、達成できる現実だということである。このレポートをお読みいただければ、デザイン思考、高度な知的能力を持ったコグニティブ・ツールの利用、そして透明性やインクルージョンといった変化への取り組みはすべて到達できるゴールであるということがお分かりいただけるだろう。またこれらの新しい規律を支えるためには、人事部門そのものにも継続的な育成とスキルアップを行う必要があるということも判明した。

世界的なパンデミックから回復する中で、すべての企業は仕事のあり方、従業員に対する支援の方法、技術やリーダーシップの新しい役割を見直しているところである。HR 3.0 はすべての企業が到達できるゴールであり、我々がそのお手伝いをできれば幸甚である。

Josh Bersin

Global Industry Analyst（グローバル業界アナリスト）

Dean, Josh Bersin Academy（Josh Bersin Academy 学部長）

著者：Amy Wright、
Diane Gherson、
Josh Bersin、および
Janet Mertens

主なポイント

コグニティブ・エンタープライズの中心には人間性がある

指数関数的に進化するテクノロジー、新しいビジネスモデル、そして世界的なディスラプション（創造的破壊）のすべてが企業の変革を後押しする中で、従業員やチームのパフォーマンスとスキルを高めることがかつてないほど重要になってきている。

HR 3.0 はビジネスに必要不可欠

大多数の企業経営層は、HR の定義を根本的に見直す必要があるという意見で一致している。パーソナライゼーション、コアスキル、データに基づく意思決定、透明性、およびアジリティ（機敏性）に関する指針が、HR 3.0 への進化の中心にある。

最良の企業はすでに大胆な変革を実現している

変革に向けた優先取組事項として、HR の 10 のアクション領域を特定した。先駆的企業は、これらすべての領域でイノベーションを実現することにより、競合他社に先んじている。

—

はじめに

今日のビジネス界を揺るがす予期せぬ変化により最も深刻な影響を受けているものは、人々に関することだと言えるだろう。

企業各社が、新しい市場の現実に合わせて戦略やビジネスモデルを適応させながら、デジタル変革を継続しなければならないことは確かである。企業は新しいテクノロジー（特にその影響が急速に拡大するために「指数関数的」と呼ばれているもの）を大々的に導入することによって、モノのインターネット（IoT）におけるデバイスによって生成・収集される膨大な量のデータを活用している。また企業は、特に人工知能（AI）や自動化といったテクノロジーを使って新しいビジネスプラットフォームを構築し、その幅広いエコシステム全体における仕事の流れを再構成している。

そして、最近の世界的な新型コロナウイルスの感染拡大により、あらゆるものが劇的に変化した。中でも仕事を行う場所に関して、前例のないほどの大規模な変化が起きた。

こうしたあらゆる変化の中心には、変化を引き起こす人々、変化の実現に携わる人々、そして、直接または間接的に変化の影響を受ける人々がいる。感染拡大リスクを抑止するために人との接触を避ける中で、企業各社は現在、本質的な人間性を高め、遠隔地で働いている従業員とのエンゲージメントを高め、不確実性が高い時代において信頼を醸成するとともに、将来のあらゆる事態に向き合うことのできる、レジリエンスが高い多様な人材を育成しなければならない。

実際、企業に現在必要なのは持続可能な労働力の確保である。エネルギーの持続可能性を追求する場合には、採取され、消費されて枯渇する資源から再生可能な資源へと転換する必要があるのと同様、企業は従業員の位置づけに関する見方を「必要に応じて活用する人材」から「適宜、動機付けし、育成し、活躍してもらおう人材」へと転換することにより、持続可能な労働力を培う必要がある。

これは（特に気象変動や病気の大流行による混乱が発生しがちな時代において）、従業員が業務遂行に必要なあらゆるツールを利用できるようにすることで、勤務場所を柔軟に選べるようにすることでもある。

つまり、あらゆる勤務場所で、従業員が安心して、企業を信頼し、健康を維持できることである。ある意味ではすべての会社が、従業員の健康を守り、同時に自身が事業を展開する共同体の健康（多くの企業の場合、世界規模での健康）に貢献するための最善の方法を理解している「健康企業」になることである。

新しく入手した情報によると、これは企業にとって選択の余地がない、極めて重要なニーズである。当社が毎月実施しているCOVID-19 消費者調査によると、従業員が現在期待していることは、「新しい働き方において求められるスキルを習得するための支援」に加え、「自身の心身の健康状態を維持するために、雇用主が積極的な役割を果たすこと」であると判明した。同時にビジネス・リーダーは、事業の継続・成長に向けた最大の障害として、組織の複雑さ、スキル不足、従業員の心身の疲労を挙げている。¹

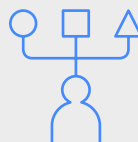
しかし、そこには問題がある。本調査の結果、会社がいかに効果的に前述のギャップに対処できているかという認識において、リーダーと従業員との間で大きなずれがあることが分かったのである。経営層の74%は、新しい働き方に必要なスキルを習得できるように従業員を支援してきたと考えている。しかし、これに同意する従業員は38%にとどまる。また雇用主の80%は、従業員の心身の健康を支援していると回答したが、そのような支援を受けていると感じている従業員は46%に過ぎなかった。

人事担当が上述の領域に取り組まなければならないのは明らかだが、これは大きな難題でもある。従業員の間で信頼や自信を醸成することによって、持続可能な労働力を確保することが極めて重要である。現在自身がどのように処遇されているかが、将来のその企業に対する認識の基礎となるのである。



107名中

の人事担当役員は、
リインベンションに向けた
準備は整っていると答えている



今現在、HR 3.0に
対応できている人事担当役員は

10%

のみ



人材担当役員は、人事担当チームの
新たな能力開発に対する取り組みを
今後2年間で

2倍

にすることを計画している

人事運用モデルの進化

他の部門と同様に、人事部門は、変化し続けるビジネス環境のニーズに対応するため、過去数十年の間に大きく進化してきた（図 1 参照）。工業中心の時代には、現在 HR 1.0 と呼ばれている運用モデルが使われ、人事部門はプログラムや職務に注力する一方で、会社は給与支払いや管理業務をアウトソースすることが多かった。最高人事責任者（CHRO）は、部門内で強力な業務管理スキルを構築し、品質とコンプライアンスの組織文化を醸成した。

インターネットの導入により、以前にはなかった統合とグローバル化の新しい機会が提供された。このような進化に牽引されて HR 2.0 への移行が進み、人事部門が注力する対象もプロセスと人員数に変わり、効率化が第一目標となった。HR 2.0 における人事部門は、確立され、定型化された専門家集団、定型化されたサービスを提供するチーム、そして部門において人事専門家同士の相互育成およびローテーションを行うという、統合された人事モデルに依存していた。

絶え間なく創造的破壊が起き続けている現在のビジネス環境では、HR 3.0 が次の進化のステップとなる。これは CHRO とそのチームにとって、大きなパラダイム・シフトを意味する。

しかし、この次世代の運用モデルの正確な定義には依然として不明確な部分がある。そのため IBM Institute for Business Value は、Josh Bersin と協力し、人材担当役員が HR 3.0 の運用モデルに対して統一見解を持っているか否か、また統一されている場合には HR 3.0 をどのように達成しているかについて理解を深めるための世界的な調査を実施した。² 我々は、12 を超える業界に籍を置く 1,500 名超の人事担当役員に対する調査を行い、市場をリードしている企業において進化がどのように加速しているか、具体的にどのような要因が HR リンベンションを成功に導くのか、そして最も成功を収めている CHRO はどのようにリンベンションに向けたロードマップを提示できているかを確認した。

図 1

人事機能の進化

	工業 HR 1.0	インターネット HR 2.0	デジタル HR 3.0
重点取組事項	コンプライアンス 管理業務の設計 プログラムや職務	プロセス・エクセレンス 標準化 セルフサービス 共有サービス	従業員のエクスペリエンス コグニティブ パーソナライズ 透明性
組織	部門、 サービス・センター、 HR パートナー、地域	ほぼグローバルに 標準化されている COE、 共有サービス、 HR ビジネス・パートナー	オフアリング・マネージャー、 インテリジェントなチャットボット、 スクワッドチーム、 HR ビジネス・パートナー
デザインの原動力	ベスト・プラクティスの ベンチマーキング	プロセスの専門家	ユーザーと協働するデザイン思考
意思決定の要因	直感	過去の人事データによる アナリティクス	予測 AI や豊富な内外の データに基づく実践的な洞察
主な測定領域	職務評価 業績評価 離職率 従業員満足度	人員数 コンピテンシー 多様性の表明 効率性の測定基準 従業員のエンゲージメント	重要なスキル リーダー人材のパイプラインの多様性 インクルージョン 離職率 ネット・プロモーター・スコア（NPS）、 パルス・サーベイ

世界の最良企業では、
大胆な対策を講じ、
スピードと目的意識を持って
人事の変革を加速させている。

HR 3.0：ビジネスに不可欠な パラダイム・シフト

我々の調査によると、人事部門の根本的なリインベンションは、特に現在、企業にとって重要かつ不可欠である。調査対象となった経営層の3分の2以上が、グローバルな人事部門は破壊的創造に向けた準備が整っていると回答している。さらなる根拠として、世界において収益性、収益成長率およびイノベーションの面で他社に先んじている最良の企業は、HRのリインベンションの必要性に対して絶対的な確信を持っていることが挙げられる。これらの先駆的な企業において社内ですでに破壊的創造を推進している人事担当役員の数、他社の8倍となっている。

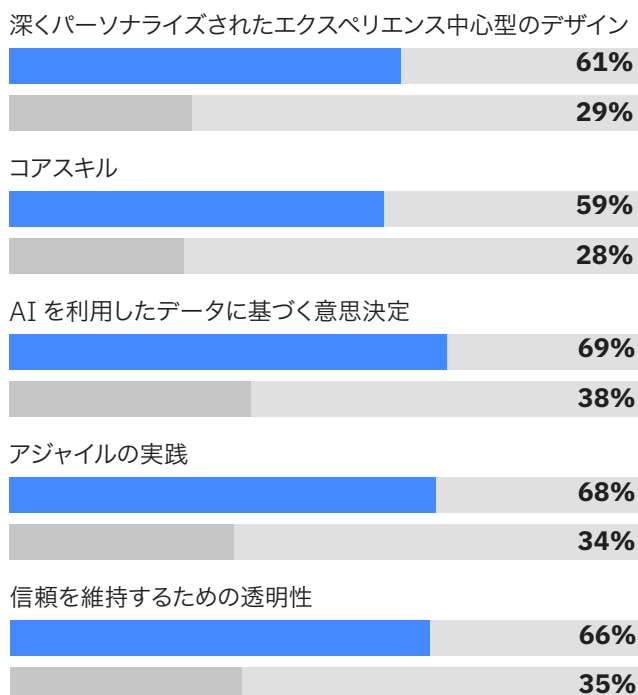
また調査の結果、HR 3.0に向けて取り組むべき課題に対して、5つの共通した認識があることも判明した。その5つの課題とは、深くパーソナライズされたエクスペリエンス中心型のデザイン、企業のコアスキル、AIを利用したデータに基づく意思決定、スピードと即応性を重視したアジャイルの実践、信頼を維持して風評リスクを減らす一貫した透明性である。

人事が会社全体の事業変革を牽引する中で、HR 3.0では従業員エクスペリエンスが中心的な存在となる。しかし今日では、従業員エクスペリエンスを従業員だけのものと考えるのは不十分である。オフィスと自宅の境界線が曖昧になり続ける現代においては、従業員の家族も会社を体験する状況となっているため、従業員エクスペリエンスをデザインし強化する際は、その家族のことも考慮に入れるべきである。

一

図 2

人事の未来に向けて取り組むべき5つの課題



未来の人事に求めるレベル

現在のレベル

Burger King (BK) Brasil 社： 社員とのコミュニケーションの リインベンション

BK Brasil 社は、パンデミックへの対策として、2019 年から始まったデジタル・リインベンションをさらに加速させ、社員への情報提供やエンゲージメント向上への取り組みを間に合わせるという、見事に時機を得た好例を示した。

パンデミックの最中は、AI やクラウドベースのサービスを利用することにより、仮想エージェントに対応したツールを使って社員と近い距離を保ちながら、その質問や懸念に迅速に対処することが可能であった。プロジェクトの開始前には、BK 社の 18,000 名の社員とのコミュニケーションにおける主導と管理はレストランのリーダーシップ・チームに一元化され任されていた。現在では、社員の WhatsApp アカウントと接続されている仮想アシスタントが導入され、社員はモバイル端末を経由して自然言語で会話しながら、人事関連情報を迅速に入手することができるようになっている。

このプラットフォームは、パンデミック関連の最新情報を提供するだけのものではない。新型コロナウイルス感染症に関するブラジル保健省の公式コンテンツに容易にアクセスできると同時に、さまざまなトピックに関する会社の見解が迅速に配信され、確認できるようになっている。実際、予測されていたコロナウイルス関連の問い合わせのほかに、このツールを介して最も頻繁に寄せられた相談は、給与、報酬および福利厚生などに関するものだった。

2020 年 4 月には、BK 社の仮想アシスタントは、毎日平均 1,100 件超の質問に回答し、月間合計では 33,100 件超の応答を行った。

人事部門がこれらの課題を達成するためには、今まで以上に自動化と AI の利用を進め、データとコンサルティングをさらに重視し、よりアジャイル的に進める必要がある。しかし、この未来のビジョンを達成することは容易ではない (図 2 参照)。現在、5 つの課題のうち一部を達成できている企業は 30% にとどまり、すべてを実現できているのは 10 社中 1 社のみである。

人事担当役員は、自社の運用モデルをどのように HR 3.0 へ進化させるのが最善であるかを決めかねているようだ。どのプログラムや活動を優先すべきだろうか。またどのような投資をすれば、進化を加速させることができるだろうか。

我々はそれらの質問に答えるため、さまざまな成熟度の段階において世界中の人事部門が実施している数多くの人材関連の取り組みを調査した。そして最も高い価値を持つであろう人事部門内の活動を見極めるため、事業変革の実現に向けた各活動の影響度を評価した。そして分析の結果、HR 3.0 モデルにおいて重要となる 10 の優先すべきアクション領域を特定した。これらには人事関連の幅広い業務分野が含まれ、場合によっては従来の人事施策に対して完全なリインベンションを実施しなければならないケースもある。

世界の最良企業では、これらのすべての領域で何らかの活動を行っており、スピードと目的意識を持って変革を加速させるために HR 3.0 の原則導入に向けて大胆な対策を講じている。

他社をはるかに超えるパフォーマンスを示している企業の成功要因に関する我々の分析に基づき、以降のページでは、10 のアクション領域のそれぞれで、どのような活動をすれば HR 3.0 による運用への転換を進められるのか、という具体的なガイダンスを提供する。また、HR 3.0 の実現に向けた進捗を評価するためのタクソノミー (分類法) を紹介するとともに、HR 3.0 実現の最前線にいる最も革新的な企業の示唆に満ちた成功事例も紹介する。

常に創造的破壊が発生している
現在のビジネス環境において、
HR3.0 が次なる進化への
ステップとなる。

10 のアクション領域：

アクション領域	会社にとっての影響	影響度
1 透明性を確保しながら、従業員のパフォーマンスを継続的に測定する	労働力やパフォーマンスの問題に積極的に対処するためには、明確で継続的なコーチングやパフォーマンスに関するコミュニケーションが不可欠である。	非常に大きい
2 リーダーシップの新たな役割に投資する	リーダーの役割として、新しいさまざまなスキルや行動が求められる。アナリティクスによって強力なリーダー像を予測し、その育成に投資する。	非常に大きい
3 アジャイルやデザイン思考の能力を構築し、利用する	人事部門は、運用、報酬、パフォーマンス管理、生産性向上に役立つツールの提供を通じて、アジャイルなチームのデザインと管理をサポートできなければならない。	非常に大きい
4 公平かつ透明な方法により、パフォーマンスとスキルに応じた報酬を支払う	勤続期間に応じた給与を支払う旧来のモデルは、成長、イノベーション、そして一流人材の採用を阻害する。	非常に大きい
5 業務遂行の中で、スキルを継続的に構築する	従業員およびリーダーは、常に学習し続けなければならない。公式、非公式の学習機会を組織文化の中に組み込むと同時に、各種学習リソースを利用することで深いスキルを習得する。	大きい
6 従業員エクスペリエンスを意図してデザインする	今日の従業員は、高度にパーソナライズされ、自身のニーズに対応して改善され続ける有意義な従業員エクスペリエンスを期待している。	大きい
7 人事部門のテクノロジー・ポートフォリオを最新化する	クラウドベースのアーキテクチャーへの移行により、スピード、拡張性、柔軟性を実現する。	大きい
8 データに基づく洞察を活用する	組織のパフォーマンスを把握・管理し、継続的に改善するために、現在では人材のアナリティクスが不可欠である。	大きい
9 HR ビジネス・パートナー の方向性を見直し、リスキルする	人事部門は、戦略的なアドバイザー、信頼できるコーチ、そしてデータに基づく問題解決者として行動しなければならない。	大きい
10 人材を戦略的に採用する	一流の人材は新しいソースから獲得できる場合もあるため、企業が競争力を維持するためには自社の内外に目を光らせて最高の候補者を探す必要がある。	大きい

アクション領域 1

透明性を確保しながら、 従業員の パフォーマンスを 継続的に測定する

外部で創造的破壊が発生し続ける環境においては、要員の融通性と調整がますます求められることになる。これを実現するためには継続的なフィードバックが鍵となる。そのため HR 3.0 では、従業員の観点からパフォーマンス測定ツールを設計する。また何が重要か、他の従業員がどのような仕事をしているか、組織の全体的な進捗状況はどうなっているかを把握できるようにするために、目標やプロジェクトの透明性を確保しなければならない。マネージャーと従業員は、年間を通じて目標を見直して調整し、必要に応じて方向性を転換する。

評価は多次元的でマルチチャネル的である。スキルの妥当性と成長は、パフォーマンス管理プログラムに直接組み込まれる。マネージャーは従業員のパフォーマンス状況に基づいてコーチングを行うことで、さらに高いパフォーマンスと継続的なスキル構築を目指す。

主なアクション

年間を通じた継続的かつ周期的な
フィードバックを確立する

目標設定を共有し、従業員との間で
透明性を高める

アナリティクスを従業員の成長や育成に
活用する

従業員のパフォーマンスを
継続的に評価している

現在

75%

14%

2年後

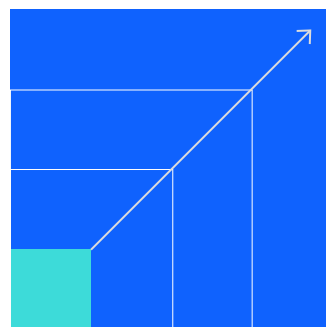
88%

38%

高パフォーマンス企業

その他の企業

従業員のパフォーマンスのさらなる向上を目指し、
パフォーマンスに基づくコーチングを行っている



約
4倍

高パフォーマンス企業
その他の企業

スキル向上はパフォーマンス管理の中で
重要な要素となっている



66%

高パフォーマンス企業

23%

その他の企業

HR 3.0 では、人事部門ではなく 従業員の観点から パフォーマンス測定ツールを デザインする。

アクション領域 1 | 透明性を確保しながら、従業員のパフォーマンスを継続的に測定する

従業員のパフォーマンス管理

HR 1.0

- 年次のプロセス、または、正規のプロセスがない
- 年次の目標と年間の成果
- 単一要素の評価
- マネージャーが主導
- 成果に基づき報酬を判断

HR 2.0

- 年次のプロセス
- 年次の目標と年間の成果
- 単一の測定基準に基づく評価（生産性など）
- チームベースでの意思決定、複数組織にまたがる調整
- 成果に基づき報酬、昇進、社内での機会を判断
- スタンドアローン型のプログラム・サイト

HR 3.0

- より短期的な目標
- 継続的なフィードバック
- 多次元的な評価、または評価しない
- 評価やコミュニケーションはマネージャーが説明責任を負う
- 成果に基づき、パフォーマンス向上、継続的なスキル構築、社内での機会提供のためのコーチングを行う
- モバイル・アプリにより、継続的なフィードバックや情報更新を実現



General Electric 社： パフォーマンス管理への 新たなアプローチ

米国の多国籍企業である General Electric 社はさまざまな業界で事業を展開しており、1980 年代から、パフォーマンス管理に向けた厳格な年次評価のアプローチを導入していることが広く知られていた。同社は事業のデジタル変革の一環として、2016 年にプログラムの完全なリインベンションを行った。新しいシステムではモバイル・アプリを活用することで、社員やマネージャーが定期的に短期および長期の目標を話し合い、優先順位の設定を更新することができるようになった。この新しいアプローチの中核的な原則は継続的な対話と説明責任の共有で、これによってマネージャーと社員の信頼関係を強化している。³

リーダーシップの 新たな役割に 投資する

HR 3.0 におけるリーダー人材は、協働、傾聴、そして不確実な状況を乗り切る能力が重要である。リーダーはチームを最優先し、アジリティ（機敏性）、コミュニケーション、適応力などの行動特性を示す。リーダーは、チームのイノベーション力を強化するコーチと見なされる。

HR 3.0 で運用されている組織では、リーダーをどのように特定し、育成するかが重要である。強力なパフォーマンスを示すことに加えて、組織が目標としている行動を体現している人物をリーダーとして設定する。先駆的な組織は、行動科学やデータに基づいて潜在的なリーダーを予測し、従業員の心理を把握してリーダーシップのスキルやパフォーマンスを向上させている。この投資は実際に効果を上げており、高パフォーマンス企業のうち 83% は将来のリーダーの豊富なパイプラインを持っていると回答した一方、他社では 30% にも届いていない。

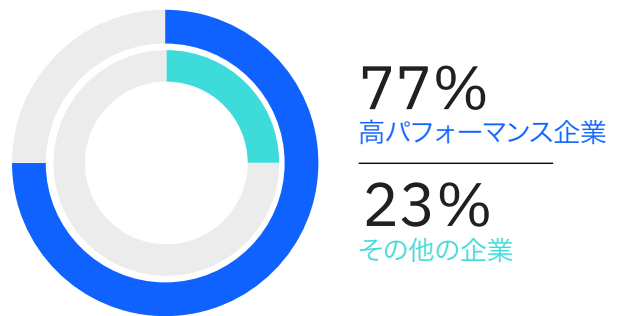
主なアクション

リーダーシップ・スキルの開発と成長に
継続的に投資する

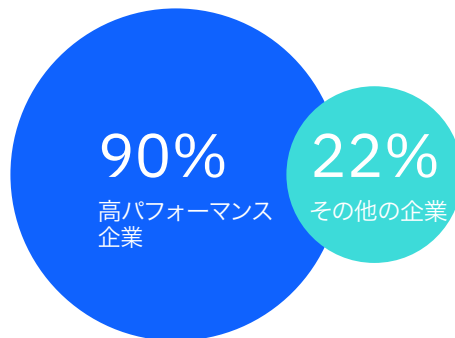
AI や予測アナリティクスを活用し、
新しいリーダーを特定する

継続的な対話で、従業員との間の
透明性を高める

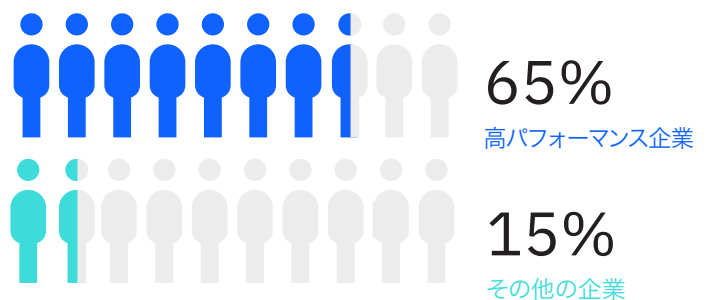
従業員とのオープンな対話で
透明性を高めている



チームに権限を与えて目的意識を
形成している



リーダーを継続的に育成している



リーダーシップの必要性は 組織の隅々へ広がりつつある。⁴

アクション領域 2 | リーダーシップの新たな役割に投資する

リーダーシップの構築

HR 1.0

- 勤続期間に基づくリーダーシップ
- 階級制
- キャリア初期のローテーション・プログラム
- 座学での育成
- 新規マネージャーの育成は 1 回のみ

HR 2.0

- パフォーマンスと勤続期間に基づくリーダーシップ
- よりフラットな組織構造
- 経験（経営層によるコーチングなど）と教育を組み合わせたリーダーシップ開発
- 成長のポテンシャルはリーダーシップ・チームが確認
- 360 度評価

HR 3.0

- パフォーマンスと行動に基づくリーダーシップ
- コーチとしてのリーダー
- サーバント・リーダー（チームの統率、話す代わりに聞く等の主な資質を含む）
- 没入型で経験に基づく継続的学習
- 行動科学に基づく評価と予測アナリティクスにより、ポテンシャルを特定
- マネージャーの育成に従業員のエンゲージメント・スコアを利用
- リバース・メンタリング、チーム・メンタリング、コーチング



米国の在宅医療および ホスピス企業： 偉大さの育成

米国のとある在宅医療およびホスピス・ケア企業は最近、自社のリーダーが考える「偉大さ」の定義とはどのようなものであるかを調査するプロジェクトに着手した。インクルーシブなデザイン中心型のアプローチの一環として、成功するために必要なスキルや行動を定義するよう、主な利害関係者に要請した。こうして提供された定性的な意見にデータ分析を適用することで、スキルや行動とビジネス成果との相互関係を明らかにした。その結果はプロファイルとして文書化され、成功に求められる知識、経験、および個人的な資質が明記された。これらのプロファイルは、従業員のライフサイクル全体（適切なスキルと行動を備えたリーダーの採用および育成から、後継者育成計画を前提とした優秀なリーダーシップ像の予測と特定、およびリーダーとしてのパフォーマンスの評価に至るまで）を通じて利用されている。

アクション領域 3

アジャイルや デザイン思考の 能力を構築し、 利用する

外部の変化やエンド・ユーザーからのフィードバックに対応するため、企業にはスピードと反復作業が求められる。問題解決のための伝統的なウォーターフォール・アプローチは、もはや社内のどこでも通用しなくなりつつある。その代わりに企業は顧客や従業員との反復的な共創を奨励しなければならず、解決策を形作るためには、最初から最後までユーザーからのフィードバックが非常に貴重となる。

そのため HR 3.0 においては、人事部門は成果を重視するデザイン部門となり、フィードバックやデータをもとに、フットワークの軽い、しかし自信に満ちた組織となる。ネット・プロモーター・スコアのような測定基準を利用すれば、人事担当チームはプログラムの質を評価し、改善が必要な場合には迅速に対応することができる。CHRO はこれを達成するため、人事担当チームのアジャイルとデザイン思考のスキル向上を実現させなければならない。例えば人事のプロジェクト・チームは、従業員の意見やフィードバックを利用して、福利厚生プログラムの変更を策定し試していく。そして社内横断の特別チームが素早く組成され、ビジネスや従業員の課題に対処する。

アクション

人事担当チームのアジャイルおよび
デザイン思考のスキルアップに投資する

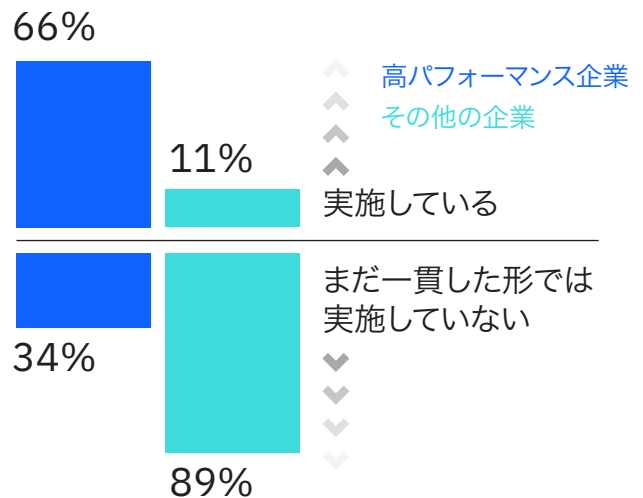
従業員向け施策の共創を通じ、
従業員との間に信頼を構築する

新しい施策を反復的に何度もリリースし、
フィードバックに迅速に対応する

現在アジャイルな活動 についての専門知識を
持っている人事担当チームは、全体の半分未満



積極的な投資により、人事担当チームの
スキルアップを実施している



従業員向け施策を構築する際は、
デザイン思考とアジャイルを利用している



伝統的なウォーターフォール・アプローチでは、もはや問題は解決しない。その代わりに企業は、反復的な共創を奨励しなければならない。

アクション領域 3 | アジャイルやデザイン思考の能力を構築し、利用する

アジャイルHR

HR 1.0

- プログラムの実行と問題解決へのウォーターフォール・アプローチ
- 機能をベースとしたチーム（学習、人材獲得、報酬）
- スケジュールや予算達成状況をもとに人事組織・活動を測定

HR 2.0

- 効率重視
- 人事組織全体のワーキング・グループとタイガー・チーム（特定の目標や問題に取り組むために集まった専門家チーム）
- デザイン思考とアジャイルについて、人事担当チームが知っている、あるいは教育を受けている
- 付箋を使ったブレインストーミング・セッション
- 主なプログラム測定基準をもとに人事組織・活動を測定

HR 3.0

- 成果とエクスペリエンスを重視
- 人事担当チームが仕事のやり方にデザイン思考やアジャイルを組み込み、他組織に対して模範を示す
- 社内横断のアジャイルな特別チームが全力で対応
- 小規模で反復的なリリース
- スポンサー・ユーザーの積極的な関与
- NPS によって測定される、プログラムからオフリングへの転換



グローバルな石油・ガス会社：デジタル・アジリティの確保

70 カ国以上で事業を展開しているとあるグローバルな石油・ガス会社は最近、自社のリノベーションを行う戦略的な方針を公表した。人事担当チームは同社の近代化のアジェンダにおいて主導的な役割を果たし、従業員のエクスペリエンスを向上させると同時に、人事のライフサイクル全体でのコスト削減にも取り組んでいる。ビジネスの変革が進むにつれて、効率化とデジタル変革にも注力する必要性が生じることを同社は認識している。人事部門はアジャイルな取り組みとデジタルな働き方の導入に多額の投資を行っており、IBM との提携を通じ、アジャイルなデザイン思考の育成およびコーチング・サービスを開発している。

アクション領域 4

公平かつ透明な方法により、パフォーマンスとスキルに応じた報酬を支払う

今日の従業員は、会社全体の給与支払いの仕組みにおいて透明性が担保されることを期待している。つまり、人種、性別、年齢、その他の要因による不公平な給与設定をなくす必要がある。人工知能（AI）に基づき平等な賃金を積極的に推進するプログラムを導入すれば、社内外の膨大なデータを分析して魅力的な賃金レートを設定し、より適切な給与を従業員に支払うことができる。

HR 3.0 では、報酬は能力やパフォーマンスと、また給与は将来のスキルを考慮した市場価値と関連付けられている。報奨および顕彰プログラムはスキルの習得と関連付けられており、専門的なスキル獲得にはインセンティブが提供される。雇用主は、スキルの対価を設定することにより、継続的な能力開発の取り組みに対する価値を示すことが可能になる。その結果、労働力のアジリティ（機敏性）が高まり、従業員が今までよりも容易に役割を変更しやすくなる。

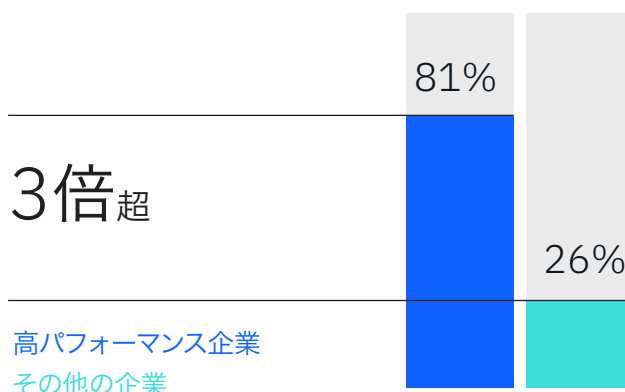
アクション

会社の価値観に沿った、給与支払いの仕組みに対する透明性の目標を設定する

AI を注意深く活用することで、社内全体の給与支払いの偏りを特定し排除する

重要なスキルを特定し共有することで、的を絞った従業員の育成を奨励する

ビジネスに不可欠なスキルや重要なスキルを持った従業員に報奨を与える



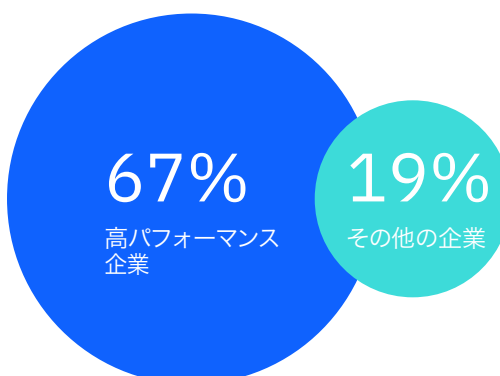
勤続期間ではなく貢献度に基づき基本給を決めている



31%

自社の給与は貢献度によって決められており、公平かつ平等であると回答した調査対象企業は現在 31% のみ

スキルの習得と報酬を関連付けている



「基本給を決定するには、従業員が持っている現在のスキルだけでなく、将来のスキルや、その需給バランスも考慮することが非常に重要だ」

Nickle Lamoreaux, CHRO, IBM

アクション領域 4 | 公平かつ透明な方法により、パフォーマンスとスキルに応じた報酬を支払う

報酬モデル

HR 1.0

- 勤続期間や役職に基づく報酬モデル
- 通常は年に1回の昇給
- 法律で定められた給与支払いを遵守

HR 2.0

- パフォーマンスに基づく報酬モデル
- 外部の市場のベンチマーキング
- 報酬総額
- トレンド分析とマネージャーの育成により、給与支払いの偏りを減らす

HR 3.0

- スキル、市場価値、パフォーマンスに基づく報酬モデル
- 給与支払いの透明性
- AI を利用することで、給与支払いの偏りを特定して排除
- AI を使って平等な賃金を積極的に推進するプログラム



IBM：AI を利用した、報酬に関する意思決定の改善

IBM は 2016 年、自社の報酬システムに AI を組み込む複数年にわたる計画を開始した。透明性とスキルに基づく判断を提供し、継続的なフィードバックを実現することが目標だった。

現在、IBM のマネージャーは、報酬にかかわる意思決定を改善するために、この AI システムを利用している。この AI システムは、給与支払いのサイクルの中で、大幅な昇給、平均的な昇給、あるいは昇給なしの提案を行う。これにより、需要の変動に応じて、市場で一般的に支払われている給与水準をより正確に反映した意思決定が可能になる。

マネージャーは、支払われる報酬と保有スキルとの関連を配下の社員に説明する際にも、この情報を利用する。そうすることで、社員はスキルの競争力を維持できる。このシステムは、報酬にかかわる意思決定を改善できるだけでなく、代えがたい重要なスキルを持っている社員を積極的に定着させることにもつながる。

業務遂行の中で、 スキルを継続的に 構築する

HR 3.0 では、企業は AI を利用することにより、学習を大々的にパーソナライズし、各従業員に適切な学習内容を適切なタイミングで提供する。このような運用を行っている企業は、コンテンツをさまざまなデジタル方式で提供し、学習者が自分のニーズに最も合ったチャンネルを自ら選べるようにしている。従業員は、まさに仕事の流れの中で学習を行う。そしてこれを可能にするのは、ナレッジ・マネジメント、マイクロラーニング、AI を活用したスキル・プラットフォームなどの強力なインフラである。

例えば、製造業界のとある企業では、適応型学習システムの導入により、オペレーターが毎日勤務を開始する際に 2 ～ 3 分の短い動画を見せるようにしている。オペレーターとの対話により成果を実現できるように、学習内容は注意深く収集・整理され、空間的配慮がなされ、デザインされている。

企業は予測アナリティクスを利用して、従業員が持っているスキルの内容を常に正確に把握することができる。先駆的企業は、AI を使って外部のデータ・ソースやトレンドの評価も行っている。これにより、将来的に必要なスキルを検討し、スキルの陳腐化を防ぐことができる。

アクション

現在保有しているスキルを深いレベルまで可視化することを目指す

デジタル・ツールを活用することで、各従業員に合わせてパーソナライズされた学習のエクスペリエンスを創出する

継続的なスキルの成長に対して報奨を提供する、継続的な学びの組織文化を醸成する

従業員のスキルアップとリスキルを継続的に実施している



41%

人材戦略を成功させるために必要な人材スキルを持っていると回答した CEO は半数未満⁵

従業員の保有スキルを正確に把握するため、高度なアナリティクスを活用している

74%

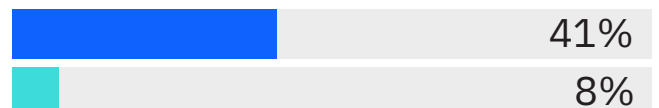


13%

予測アナリティクスを活用している

高パフォーマンス企業 その他の企業

将来必要となるスキルの特定に AI を利用している



高パフォーマンス企業 その他の企業

「我々は学習プラットフォームだけに
夢中になってほしいわけではない。
何かを学び、それを応用できるようになって、
仕事に戻ってほしい」

Josh Bersin

アクション領域 5 | 業務遂行の中で、スキルを継続的に構築する

学習と開発

HR 1.0

- 画一的な学習
- 従来型の座学
- 提供したクラスの数によって成功度を測定
- 社内で開発された静的な学習コンテンツ

HR 2.0

- 各々の主要なキャリア・パスに合わせてカスタマイズ
- 学習効率
- 社内でのデザインと開発
- 仮想学習やオンライン学習への大規模な転換
- 学習管理システム(LMS)を通じて提供し管理
- 新しいスキルを習得した従業員を顕彰

HR 3.0

- 各個人に合わせて大々的にパーソナライズ
- AI やアナリティクスの活用によって現在のスキル・レベルを推定し、パーソナライズされたキャリア・パスと学習パスを提供
- ビジネスの成功にとって重要な役割やスキルを従業員に共有することで、ビジネスとのつながりを強化。学習によるキャリア開発を重視
- 内外のソースから収集・整理されたコンテンツで構成される学習のエコシステム(従業員が生成したコンテンツを含む)
- 業務の中で没入型の学習を提供
- デジタル・バッジ、社内モビリティ、ピアツー・ピア・ラーニング、VR などの新しい学習および開発方法を統合



KBC 社：スキル習得を 目的とした学習のための マーケットプレイスの構築

マルチチャネルの銀行および保険会社である KBC 社は、可能な限り将来に備えるため、社員をリスキルする必要性を認識していた。同社はこれをサポートする目的で、完全にデジタル化された人材プラットフォームを導入し、すべての社員がパーソナライズされた学習を行い、社内ですらに成長するための提案を受けられるようにした。座学やコンプライアンスから自己支援式のスキル習得を目的とする学習文化への変革を実現することを目指し、同社はグローバルなスキルのフレームワークと連動した「スキル・マーケットプレイス」を構築し、デジタル学習プラットフォームに転換した。今後は社員向けのデジタル・バッジを導入することも計画している。プロジェクト開始から数カ月が経過した段階で、新しい学習方法に関する社員からのフィードバックは非常にポジティブなものである。プラットフォームの拡張により、社員の生産性や社内での機動性のさらなる向上が期待されている。

従業員 エクスペリエンスを 意図してデザインする

現在の新しいビジネス環境では、従業員のエンゲージメントがかつてないほど重要に（言い換えれば困難に）なっている。従業員エクスペリエンスは、有意義かつシンプルでまとまりのあるものでなければならない。HR 3.0 を運用している企業は、高度にパーソナライズされた社外向けサービスと同等のデジタル・エクスペリエンスをデザインすることに投資している。企業は優れたデザインの原則を適用することで、従業員があらゆるデザイン施策の中心となることを確保し、新しいソリューションやサービスの創出の一環として従業員の心理を測定するようにしている。

エクスペリエンスは、現在のビジネス・ニーズに関する定期的な情報提供をもとに、恒久的に改善し続ける必要がある。進行中の施策に対するフィードバックの収集と分析、およびその結果への対応にコミットしている企業は、人事サービスの軌道修正をし続けることができる。新たに生まれる内外のソーシャル・プラットフォームを活用すれば、従業員からの洞察を捕捉し、分析し、応用することが今までにないほど容易となる。その例としては、直接的なフィードバック、パルス・サーベイ、候補者面談や退職者面談、ハラスメント報告フォーラム、安全基準違反、その他の苦情対応などが挙げられる。

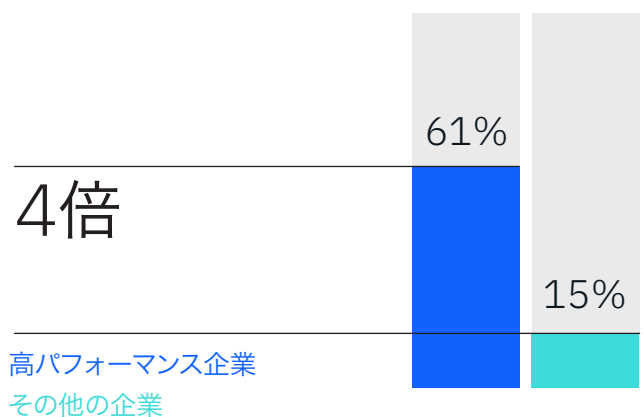
主なアクション

高度なアナリティクスにより、
従業員の声に耳を傾ける

迅速で反復的なデザインの原則に基づき、
従業員エクスペリエンスをデザインする

従来のサイロ化された組織をまたがる
従業員エクスペリエンスの統合を
構築する

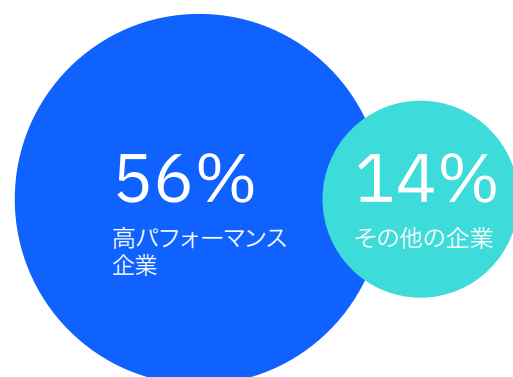
社外向けサービスと同等の
デジタル従業員エクスペリエンスを創出している



エクスペリエンス改善のため
従業員の声に耳を傾けている



従業員の意見を人事施策のデザインに
組み込んでいる



「エンゲージされた人材を確保するには、従業員のアイデア、ニーズ、および懸念を理解し、それに基づいて対応することが今まで以上に重要だ」⁶

IBM Institute for Business Value

アクション領域 6 | 従業員エクスペリエンスを意図してデザインする

従業員エクスペリエンス

HR 1.0

- 有用なツールを重視
- 仕事を完遂するための基本的なツールや環境を従業員に提供
- マネージャー経由のトップダウンで単方向のコミュニケーション
- すべてのやり取りを人事部門が実施
- 制度化されたフィードバック（例えば、提案箱による調査）による従業員からの意見提供
- 従業員の士気を重視

HR 2.0

- 生産性とエンゲージメントを重視
- 従業員の仕事を迅速化し、生産性を高めるためにツールを提供
- 従業員満足度調査によってエンゲージメントを測定
- イン트라ネットから情報入手し、問題をセルフサービスで解決する、従業員セルフサービス (ESS) やマネージャー・セルフサービス (MSS)
- 各種処理は従業員やマネージャー自身が行う
- サイロ化されたプロセス（例えば、昇進時に異なるツールを使って異動の承認、報酬の調整、および職務評価の更新を個別に実施）

HR 3.0

- 従業員エクスペリエンス・プラットフォームにより、人事関連処理のシンプルなワンストップ・サービスを提供
- 従業員との継続的な双方向の対話を常時確保
- 従業員が安心して意見を述べ、アイデアを共有する空間
- 人間中心のデザイン、透明性、シンプルさ、パーソナライゼーション、信頼性を重視
- エクスペリエンスは測定可能（NPS、顧客満足度スコアなど）
- AI やアナリティクスを利用して従業員の声を把握し、社会的な透明性を向上
- 業務の中で、AI を利用して知識を共有



金融サービス会社： エクスペリエンスがすべて

米国のとある多国籍金融サービス会社は、あらゆる活動の中心に従業員エクスペリエンスを据えている。その成果は明らかで、社員の92%が自社は素晴らしい職場だと回答している（ある代表的な米国企業では59%）。社員は、その最も重要な要因として、ワーク・ライフ・バランス、柔軟性、機会、および成長を促進する組織文化を挙げている。社員へのコミットメントを象徴する出来事として、同社は最近、人事部門の名前をEmployee Experience Organization（従業員エクスペリエンス組織）に変更した。これにより、社外向けサービスと同レベルの従業員エクスペリエンスをさらに構築し、最終的にビジネス成果につなげることを目指している。

人事部門のテクノロジー・ポートフォリオを最新化する

人事担当役員が HR3.0 への転換を進め、プロセス・エクセレンスよりも従業員エクスペリエンスを優先するようになることに伴い、人事関連のテクノロジーやツールもあわせて進化しなければならない。この段階にある企業では、一貫性のある統合された人事データ・アーキテクチャーを社内全体に導入することと、共通のスキル・タクソミー（分類法）によってスキルベースの意思決定をサポートすることが不可欠である。

クラウドベースのシステムへの移行により、過去の人事部門では獲得が非常に困難だった拡張性と柔軟性を利用できるようになり、リーダーと従業員には時間や場所を問わず安定した安全なデータへのアクセスが提供されるようになった。HR 3.0 では、人材ライフサイクル全体にわたって、アナリティクスと人工知能（AI）が幅広く利用可能になる。例えば、アナリティクスによって新入社員の将来的なパフォーマンスを正確に予測し、AI を利用した仮想エージェントによってエンゲージメントの課題をマネージャーのために検知し、AI を利用した報酬サポートによって給与支払いの不平等や偏りを特定し、専門チャットボットによって従業員を年中無休で支援することが可能になる。このアプローチでは、AI やアナリティクスに関する人事部門の技術的なスキルセットを強化することが求められる。

主なアクション

人事システムをクラウドに移行させ、拡張性と柔軟性を高める

人事部門全体で人工知能を活用し、従業員エクスペリエンスを向上させる

人事担当チーム内でアナリティクス、AI、機械学習に関する高度なスキルを開発する

一貫性のある統合された人事アーキテクチャーを導入している



71%

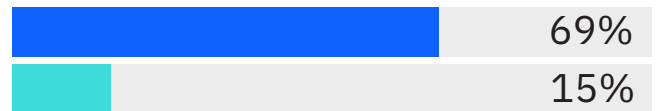
高パフォーマンス企業

11%

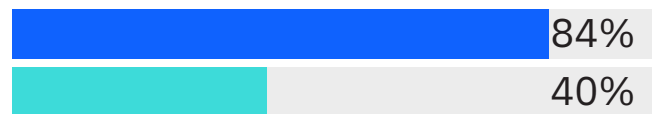
その他の企業

共通のスキル・タクソミー（分類法）を定義している

現在



2年後



高パフォーマンス企業

その他の企業

人事部門内で AI スキルを育成している

人事部門が AI に関するスキルや能力を持っている企業は

わずか 30%



クラウドベースの人事システムは、
AI の導入を成功させるために不可欠である。
最も強力なクラウドベースの
AI アプリケーションは、従来と異なる
システムからデータを共有するからだ。⁷

アクション領域 7 | 人事部門のテクノロジー・ポートフォリオを最新化する

人事関連技術

HR 1.0

- 帳票
- Excel スプレッドシート
- データベース
- カスタム・ソリューション

HR 2.0

- オンプレミスの大規模なエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) ソフトウェア
- 効率重視
- テクノロジーの標準化、グローバル化、全員が同じ製品を利用
- 特定の機能的なニーズに対応するために製品を重視
- モバイル対応
- セルフサービスの導入

HR 3.0

- クラウドベースのオープン・アーキテクチャー
- ユーザー・エクスペリエンスを重視
- 場所や時間を問わず接続とサポートを提供する従業員向けのツール
- 社内全体でインテリジェントなワークフローを実現するビジネスプラットフォーム
- 共通の役割やスキル・タクソノミー (分類法)
- 人事施策全体に広くアナリティクスや AI が組み込まれている (例えば、ボット、仮想エージェント、インテリジェントな自動化など)



多国籍医療会社： 最新のクラウドベースの 人事システムを構築

米国のとある多国籍消費財・医療機器会社は、事業の中心は人材であるという認識のもと、記録のソース・システムとして、数年前にクラウドベースの人事管理システム (HRIS) を導入した。同社は現在、この新しい環境の中で社員のエンゲージメントとモチベーションを向上させることを目指しており、そのためにリモートの環境においても社員の生産性を高めることが可能な仮想コラボレーション・ツール、社員のスキルを最新の状態に保ちながら各個人の説明責任を構築する堅固な e ラーニング・プラットフォーム、そして人材関連の意思決定を支援するための社員データを利用することが可能になった。同社は人事クラウド・プラットフォームも利用して、人事部門全体におけるインテリジェントなワークフローと、新しい社員向けの完全にバーチャルな入社プロセスを導入した。

データに基づく 洞察を活用する

人事部門はデータを活用することで、企業の全体的な戦略とも相関関係を持つ、根拠に基づく意思決定を行うことができる。社内外のリアルタイムな非構造化データと高度なアナリティクスおよび AI を組み合わせれば、人材や労働力に関して優れた意思決定を行うための情報を社内全体に提供することができる。HR 3.0 は、人事管理システム (HRIS) や財務データといった社内における従来のソースに加えて、ファイアウォールの外からの強力な新しいデータ（例えば、労働市場に関する統計情報）を統合する能力に大きく依存している。

先駆的企業は、収集する膨大なデータから洞察を得るために人事関連のアナリティクスに多額の投資を行っており、この投資を十分に生かすために人事部門内で深い専門知識を構築している。

主なアクション

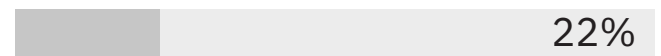
従業員を 360 度視点で見るために、社内外のデータを用いる

AI へ投資することで、従業員や採用候補者に関するデータの貴重な新しいソースを解読する

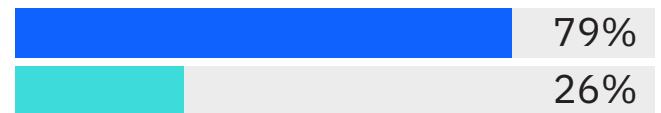
データを活用して、ビジネスや従業員の成果を継続的に改善する

将来成功するために外部データを取得し、分析している

現在：すべての企業



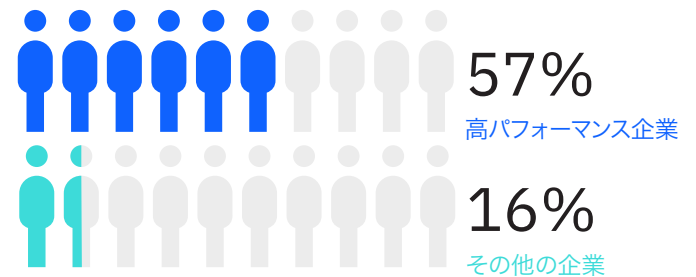
2 年後



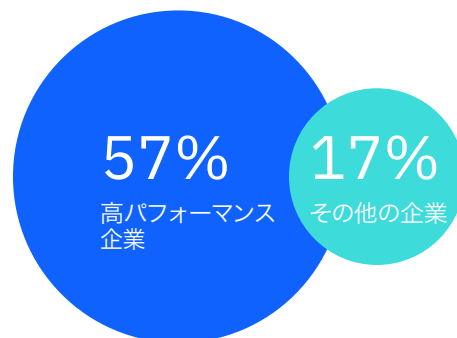
高パフォーマンス企業

その他の企業

AI やアナリティクスを利用することで、人材関連の意思決定を改善している



データ分析の専門知識を構築するために投資している



「CHRO は、これまでの 2 倍はデータを 重視しなければならない」

CHRO、エレクトロニクス会社、米国

アクション領域 8 | データに基づく洞察を活用する

人事データ

HR 1.0

- レポートニング
- スコアカード
- 外部のベンチマーキング（ベスト・プラクティス調査）

HR 2.0

- データは標準化され、統合されている。あるいは社内全体で統合するプロセスの最中である
- 社内の構造化されたデータ・ソース
- データはサイロ化されており、過去のものである（リアルタイムではない）
- 統合されていない拡散したダッシュボード

HR 3.0

- 人事全体の AI およびアナリティクスへの多額の投資
- 構造化データと非構造化データを組み合わせて使用
- 予測アナリティクス
- 内部（例えば財務）および外部（例えば労働市場の統計情報やソーシャル・メディア・プラットフォーム）のソースからのデータを活用
- 洞察を利用し、組織のパフォーマンスや人事施策を改善
- 従業員データのプライバシーやセキュリティを重視した堅固なデータ・ガバナンス



株式会社フォーラム エンジニアリング：AI を 使ってより良い求職者を特定⁸

日本の株式会社フォーラムエンジニアリングは、技術系やエンジニアリング系の会社向けの人材派遣を専門に行っている。同社による派遣先と派遣社員のマッチング・プロセスは、時間がかかり、主観的で、多くは不正確だった。そこで同社は AI とコグニティブ・コンピューティング・ソリューションを導入し、社内ファイルの構造化データと非構造化データの両方を利用し、各派遣先に最適な候補者をピンポイントで特定した。現在では各派遣社員のパーソナリティ、関心対象、顧客からのフィードバックなどの要因を考慮するようになったことから、フォーラムエンジニアリングは、派遣先の要求に対して、今までよりも 6 倍速く適切な派遣候補者を提案できるようになった。

戦略的アドバイザーとして HRビジネス・パートナー の方向性を見直し、 リスキルする

HRビジネス・パートナー（HRBP）の役割は、20年近く前に誕生して以降、機能の進歩とともに大きく進化してきた。HR 3.0では、CHROは自社のHRガバナンス・モデルにおける透明性を確保することを特に重視している。彼らは結果として、HRBPを含む人事担当者の主な役割を明確に再定義することに取り組んでいる。高パフォーマンス企業の圧倒的多数は、この施策の重要性をはっきり認識している。

HR 3.0ではHRBPはどのような存在になるだろうか。上級ビジネス・リーダーにアドバイスを提供し、ビジネス上の課題を実現することのみに注力する非常に戦略的な役割となる。このリインベンションされた役割に就くHRプロフェッショナルに求められる能力は、単なるHRの技術的な知識をはるかに超える。つまり真の「フルスタックHRプロフェッショナル」である。⁹ HRBPがサービスを提供するビジネス側にとって信頼できるコーチとなり、変化をもたらすエージェントとなるためには、コンサルティング、アジャイル、組織に関する知識および業界経験といったスキルを備えていなければならない。

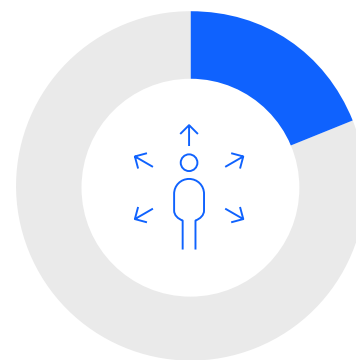
主なアクション

戦略的アドバイザーとしてのHRBPの役割を再考する

HRBP内で強力なビジネス感覚と業界専門知識を構築する

ビジネス・リーダーや部門長と人事部門との間で緊密な信頼関係を構築し、価値を実証する

HRプロフェッショナルがビジネス感覚を習得できるように支援している



人事部門がビジネス感覚を持っていると回答したのは

19%

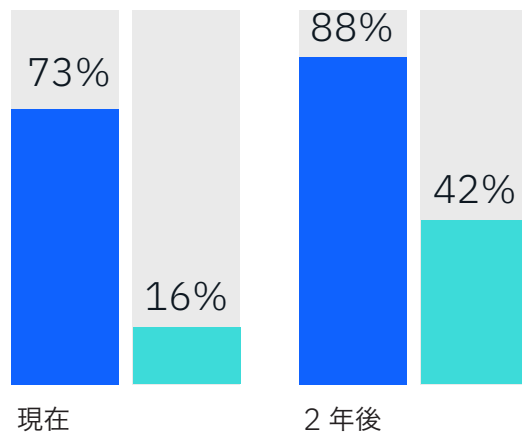
のみ

人事部門内の主要な役割をすべて明確化している



高パフォーマンス企業
その他の企業

HRBPが上級ビジネス・リーダーへのアドバイスに集中できるように支援している



高パフォーマンス企業
その他の企業

「市場で勝つことが HR ビジネス・パートナーとしての始まりだ…。そこで価値を創造するのが我々の仕事だからだ」

Dave Ulrich、2019年¹⁰

アクション領域 9 | 戦略的アドバイザーとして HR ビジネス・パートナーの方向性を見直し、リスキルする

HR ビジネス・パートナー

HR 1.0

- トランザクションを重視
- 全従業員にサービスを提供

HR 2.0

- トランザクションを重視
- ファースト・ライン・マネージャーのみにサービスを提供
- 効率性
- 出来事を報告

HR 3.0

- 人事に関する専門知識とビジネス感覚を備えた戦略的アドバイザー
- 上級ビジネス・リーダーの課題に注目したサービス
- HRBP は、信頼できるコーチ、データを重視する問題解決者、変化をもたらすエージェントである
- データに精通した HRBP は、従業員のデータを戦略的に活用する新しいビジネス機会を生む



Deutsche Telekom 社： 変革推進に向けた人事の調整

Deutsche Telekom 社は世界 50 カ国超で 211,000 人の社員を抱える通信事業者であり、アジャイルなビジネス方針に合わせ、パンデミックにより発生した社員や職場のニーズに対処するために、人事部門の変革を推進している。同社の「レジリエントな人事」の取り組みは、ドイツの 10 万人以上の社員を文字通り一晩でリモート・ワーク・モードに変えた。そして物理的、精神的、金銭的な健全性を担保するための包括的なアプローチによるサポートを提供した。

この新しい取り組みは、すべての社員が物理的に離れている状況下でも、会社の目標とつながっているという意識を維持することに役立った。その結果、同社は非常に堅調な財務パフォーマンスを記録しただけでなく、社員のエンゲージメントも 75% から 85% へ 10% もの驚異的な増加を示した。

新しい人材を 戦略的に採用する

CEO や CHRO は、会社の成功のためには最高の人材を惹きつけて定着させることが非常に重要だということを理解している。¹¹ 人材の獲得は、企業が繁栄するための戦略的な取り組みで、スピードと精度が重要である。HR 3.0 では、企業は人材獲得のあらゆる領域で AI を利用することにより、目標とするスキルを備えた、新しくこれまでにない人材を惹きつけ、企業ブランドを強化し、すべての候補者のエクスペリエンスを個別に実現する。AI はまた、採用プロセスを合理化し、採用担当者が適切な情報に基づく公平な判断を行うためにも役立つ。

HR 3.0 における採用の成否の測定基準は、候補者や採用マネージャーのネット・プロモーター・スコアである。

主なアクション

一流の人材を惹きつけて採用するための
パーソナライズされた
候補者エクスペリエンスを創出する

会社の戦略に沿った、強力な
企業ブランドを定義し、構築する

AI の倫理的な運用を通じ、柔軟性と
適応力を備えた多様な労働力を構築する

AI に投資し、採用活動を改善している



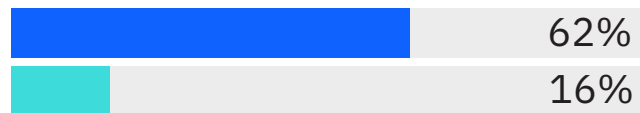
今日では、他の企業と比べると

6倍

もの高パフォーマンス企業が、
人材獲得のあらゆる領域で
AI を活用している。

最高の人材を確保するために強力な
企業ブランドを構築している

現在

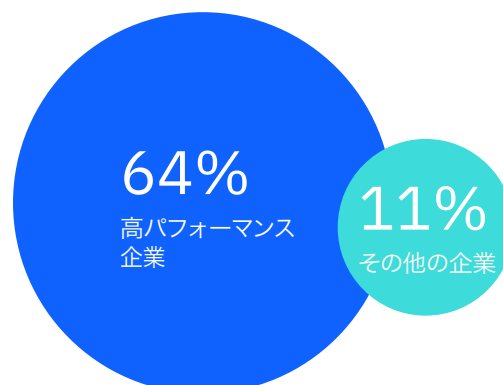


2年後



高パフォーマンス企業
その他の企業

新しい人材を見つけるために
AI や新しい評価技術を利用している



採用活動に AI を利用すれば、
雇用のスピードと精度を高め、
候補者と採用担当者のエクスペリエンスを
改善することが可能になる。

アクション領域 10 | 新しい人材を戦略的に採用する

人材の獲得

HR 1.0

- 国を特定した採用
- サイロ化されたプロセス
- 採用エージェントの多用
- 可能な限り多くの候補者をレビュー
- 採用担当者は、求められているスキルの要件に基づき候補者を評価
- 人材補充率によって測定

HR 2.0

- グローバルな採用基準
- 応募者追跡システム (ATS) の利用拡大
- 候補者採用のためのシェアード・サービス・センター
- 第三者に採用活動をアウトソース
- ワードマッチ・テキスト・アナリティクスによって候補者のフィルタリングを行い、レジュメのレビュー速度向上
- 採用コストによって測定

HR 3.0

- アジャイルで最適化されたグローバルな採用の取り組み
- 候補者にとってパーソナライズされたエクスペリエンス中心の過程
- スキルによってターゲットを細かく絞ったソーシング
- ソーシャルおよびデジタル・ツールの集約
- 企業ブランドを重視
- 候補者と採用担当マネージャーの NPS によって測定



マネージド・ヘルスケア会社： 適切な人材の発見

米国のとあるヘルスケア会社は、指数関数的な成長が見込まれるため、人材獲得競争に対する効果的なアプローチを導入することの必要性を認識していた。具体的には、毎年 2 万人もの新しい社員のソーシング、スクリーニング、および採用に関し、より効果的なアプローチを取り入れつつも、人材獲得への投資対効果を確保することを目指した。人材獲得チームは、自動化、人工知能、そして人間の知能を利用するワークフローによって成果を向上させるため、人材プロセスを見直すことを決めた。同社は AI をワークフローに組み込むことで、賃金水準や経験を変数として、アナリティクス、市場環境、および労働力の供給状況に基づき求人セグメント分けすることを可能にした。現在では、情報の複雑さやタイプに応じて求人 97% を人手を介すことなく分類可能である。また採用担当マネージャーの満足度は 50 ポイント上昇し、採用 1 件当たりのスタッフの労働時間も平均で 30% 短縮できた。

結論

先駆的企業は HR モデルの変革を進めているが、HR 3.0 は目的地ではなく、通過点でしかないことは明らかである。世界が変化するスピードは速すぎて、気を緩める暇もない。企業が計画や戦略を策定し、投資を行い、日常業務を遂行する、これらの方法を変えることを迫られる新たなリスクの時代に入ってきたのである。そのために顧客との付き合い方や、多くのケースでは顧客が誰であるかも変わりつつある。

とりわけ、従業員全体との関係や、個々の従業員とのコミュニケーションの取り方も変化しつつある。パンデミックによって、雇用主と従業員の間にも永続的な変化が起き始めている。従業員は、より多くのことを雇用主に期待するようになった。特に雇用主は、従業員の労働環境、家族の状況、コミュニティといった従業員の仕事を取り巻く状況を理解し、考慮することがさらに求められている。

高度にパーソナライズされた従業員エクスペリエンスや雇用主による提供が期待されている包括的なサポートが最終的にどのような影響をもたらすかは、明らかになり始めたばかりである。今後 1 年間で、さらなる変化をもたらす新たな展開が生まれることに疑いの余地はない。我々は、より良いビジネスやさらにより良い世界を構築するための前例のない機会に今後も直面し続けるだろう。そして私たちがその機会に立ち向かい続けるためのモデルとして、HR 4.0 が立ち上がってくるはずだ。

著者紹介



Amy Wright

Managing Partner,
IBM Talent & Transformation
(IBM タレント&トランスフォーメーション担当
マネージング・パートナー)
[linkedin.com/in/amy-wright-3820951/](https://www.linkedin.com/in/amy-wright-3820951/)
amy.wright@us.ibm.com

Amy Wright は、IBM Talent & Transformation の Managing Partner である。Amy は、IBM のクライアントに革新的な人材ソフトウェアおよびサービスを提供することで、全社にわたる人材の変革と HR のリインベンションを支援している。



Diane Gherson

Senior Vice President, IBM
(IBM 上級副社長)
[linkedin.com/in/
diane-gherson-1b93b77](https://www.linkedin.com/in/diane-gherson-1b93b77/)

Diane は、IBM の CHRO を務めた 2013 ~ 2020 年の期間中、社内の人々のアジェンダや経営システムのあらゆる面を見直し、継続的な学習、イノベーション、およびアジリティの組織文化を形作った。すべてのオファリングに AI、自動化、およびデザイン思考を組み込むことで IBM の人事のデジタル変革を実施し、社員向けに消費者級のエクスペリエンスを実現した。



Josh Bersin

Global Industry Analyst,
Dean of Josh Bersin Academy
(グローバル業界アナリスト、
Josh Bersin Academy 学部長)
[linkedin.com/in/bersin](https://www.linkedin.com/in/bersin)
info@bersinacademy.com

Josh Bersin は、Global Industry Analyst で、人事、人事関連技術、および人材管理のあらゆる面のベスト・プラクティスを 20 年以上にわたって研究してきた。



Janet Mertens

Global HR Research Lead,
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
グローバル HR 調査責任者)
[linkedin.com/in/janet-mertens/](https://www.linkedin.com/in/janet-mertens/)
jmertens@ca.ibm.com

Janet Mertens は、IBM Institute for Business Value の Global HR Research Lead である。Janet は、今日の人事担当上級経営層のために、人材に関連するさまざまなトピックについてのソート・リーダーシップの開発を指揮している。

日本語翻訳監修



石田 秀樹

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業本部
タレント&トランスフォーメーション事業部
事業部長/パートナー

IBM の組織・人材コンサルティンググループにおいて、組織変革および人材マネジメント領域のコンサルティングサービスの日本における責任者。一貫して「組織」と「人」の側面から企業変革に携わり、大規模企業を中心に、20 年以上のコンサルティング経験をもとにした実践的な変革支援に従事している。最近では、AI、Cognitive Computing (IBM Watson) を活用したデジタル変革を通じて人事機能の高度化を支援し、「経験」と「勘」で運用している旧来型の人材マネジメントの抜本的な変革を推進している。

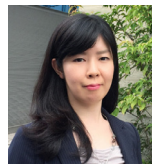


細谷 磨由美

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業本部
タレント&トランスフォーメーション事業部
エンployee・エクスペリエンス・サービス担当
パートナー

1990 年代から顧客サービス開発や総務人事におけるグローバルレベルの業務変革に携わり、時代の変化とともに、グローバル人事や人材開発、ビジネス・プロセス・アウトソーシングなど多岐にわたる変革を数多くリード・実現してきた経験を持つ。

近年は「現場視点と経営視点を併せ持った者こそが改革を“実現”できる」をモットーに、15 年以上のシニアマネジメント経験を生かし、新たな時代に即した従業員サービスや人事機能の変革を推進・支援している。



鈴木 久美子

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業本部
タレント&トランスフォーメーション事業部
シニア・マネージング・コンサルタント

組織変革および人材マネジメント領域を担当するコンサルタント。「経営者」と「従業員」、そして間に立つ「ミドルマネジメント」の視点と企業毎に異なる組織風土の視点を持って、持続的成長につながる人材マネジメント変革に注力し、15 年以上のコンサルティング経験を持つ。最近では、デジタル変革 (DX) を担う人材に求められる人材要件を研究し、DX 推進人材の確保・育成にかかるさまざまな支援に従事している。

関連レポート

Enterprise guide to closing the skills gap

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>

邦題 「企業のためのスキル・ギャップ解消ガイド
いかに高いスキルを持った人財を育成・維持できるか」
<https://ibm.biz/closing-skills-gapJ>

CHRO guide to workplace re-entry

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/return-to-work>

Women, leadership and the priority paradox

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>
邦題 「ジェンダー・インクルージョン施策の効果をめぐる経営上のパラドックス
この問題を正しく理解する企業は少数だが、正しく理解すれば、大きな成果を得る」
<https://ibm.biz/womenleadersJ>

Agility, skills and cybersecurity

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/economiccomp>

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM サービスの IBM Institute for Business Value (IBV) は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/ibv よりお申し込みください。

注釈および出典

- 1 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-consumer-survey>
- 2 <https://joshbersin.com/about-2/>
- 3 Baldassarre, Leonardo, and Brian Finken. "GE's Real-Time Performance Development." Harvard Business Review. August 12, 2015. <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development>
- 4 "Building the Cognitive Enterprise: A blueprint for AI-powered transformation." IBM Institute for Business Value. 2019.
- 5 未公開の 2018 年のグローバル経営層データ。IBM Institute for Business Value、2020 年 10 月閲覧。
- 6 "Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce." IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>
- 7 Guenole, N., and Feinzig, S. The business case for AI in HR. IBM Smarter Workforce Institute. 2019.
- 8 Forum Engineering Inc. "Cognitive staffing solution removes subjectivity from the matching process, leveling perceptual bias." IBM. 2018. <https://www.ibm.com/case-studies/forumengineering>
- 9 The full stack HR professional. Joshbersin.com、2020 年 7 月閲覧。 <https://joshbersin.com/2019/11/the-full-stack-hr-professional/>
- 10 What does it mean to be an HR partner today? Myhrfuture.com、2020 年 7 月閲覧。 <https://www.myhrfuture.com/blog/2019/10/14/what-does-it-mean-to-be-a-hr-business-partner-today>
- 11 Survey: Business Leaders Start 2020 with Lingering Concerns About Talent Shortages & Recession Risk. Prnewswire.com、2020 年 7 月閲覧。 <https://www.prnewswire.com/news-releases/survey-business-leaders-start-2020-with-lingering-concerns-about-talent-shortages--recession-risk-300980320.html>

リサーチ・インサイトについて

リサーチ・インサイトは、公共および民間部門の重要課題に関し、事実に基づく戦略的な洞察を企業経営者の皆様にご提供しています。その内容は、当社独自の一次調査を分析した結果がベースとなっています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
October 2020

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Accelerating the journey to HR 3.0 – Ten ways to transform in a time of upheaval」の日本語訳として提供されるものです。

