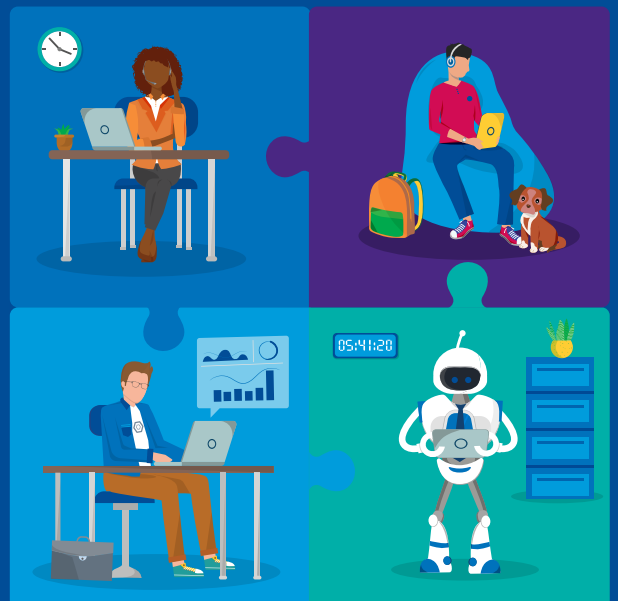




# Global Report

## Future of HR 2020

問われる未来への適応、  
世界の人事部門の現在地



# 序文

## マーク・スピーアーズ (Mark Spears)

KPMGインターナショナル パートナー、KPMG英国  
ピープル&チェンジ部門グローバルヘッド

今、人事部門は、さまざまな疑問に答えを出そうとしています。組織での存在意義をどのように証明したら、戦略的価値をもたらすことができるか、どうすれば変化し続ける従業員の要望に応えられるエンプロイーエクスペリエンス (Employee Experience、以下「EX」) をデザインできるか、そして、どのようにテクノロジーを活用すれば、従業員のニーズとモチベーションを正しく理解することができるのでしょうか？

全世界の1,300人を超えるHRリーダーを対象としてKPMGが実施した「Future of HR 2020」調査の結果から得られた注目すべき点の1つは、5人中3人が、「自社の要員に関する今後の動向と、要員確保に向けた従来のやり方を変えない限り、今後人事部門は急速に存在意義を失っていく」と考えていることです。要するに、全世界のあらゆる形態と規模の組織が、従来型の人事部門が今と同じ方法で漫然と業務の遂行やサービスの提供を続けていけば、いずれ消滅するという見解に概ね同意しているのです。

CEOも同じように、会社が無用の存在になることへの懸念を抱いています。KPMGのグローバルCEO調査2019<sup>1</sup>に協力した回答者の3分の2が、「この変化する世界に適応しない限り、自社は世の中から相手にされなくなる」と考えています。そうしたシナリオの中では、人事部門がどのような構想を掲げても机上の空論に終わるでしょう。だからこそ、KPMGは、クライアントがコネクテッド・エンタープライズへと進化する<sup>2</sup>一助となるような指針とアプローチを開発することに多額の投資を行ってきました。コネクテッド・エンタープライズへと変貌を遂げた組織は、デジタル・ディスラプションによって破壊的に変革された世界の中で、単に生き延びるのではなく、さらに成長していきます。そのような組織は、いくつかの共通特性を備えています。例えば、EXのデザイン、インサイトに基づく戦略、デジタル対応のテクノロジーアーキテクチャ、権限を与えられ意思統一が図られた従業員などです。これらの能力は、すべて連動しながら相互に補強し合うため、そのうちのいくつかを備えるだけでは役に立ちません。これらすべてを獲得することで、売上と利益を追求する組織が生み出され、競合企業に先んずることが可能となるのです。

今回の「Future of HR 2020」調査では、一部の小さなグループに非常によく似た特徴があることが明らかになりました。このグループは「先進的な人事部門」と呼ぶことができます (同グループは調査の母集団の約10%に相当)。この自信に満ちたHRリーダーの集団は、同時に4つの異なる能力に焦点を合わせ、それを利用して、ディスラプションによって変革された世界の中で未来への進路を定めようとしています。それは、将来の要員を構築する能力、目的主導の企業風土を醸成する能力、社員を消費者目線と同じ基準で考えたEXをデザインする能力、そしてそのすべてをエビデンスに基づくインサイトを使用して実現する能力です。

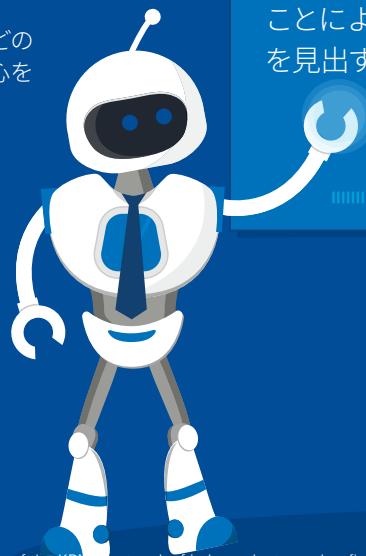
人事部門がどのように進化しているのか、そして自らの将来と要員の未来をどのように再構築するのかといった、全世界のHRリーダーの最新の考えに関心を持っているすべての人々に、本レポートを一読されるようお勧めします。

## Mark Spears



HRリーダーの5人中3人が、  
人事部門は現在のアプローチを  
刷新しない限り存在意義を失う  
可能性があると考えています。

先進的な人事部門：未踏査  
の領域を突破または探索する  
ことによって新しい進路や道  
を見出す人事部門



<sup>1</sup> グローバルCEO調査2019

<sup>2</sup> KPMG Connected Enterprise

# ▶ 目次

▶ 04  
はじめに

▶ 06  
主な調査結果

▶ 07  
要員の確保は  
人事部門の  
最重要課題である

▶ 12  
「企業風土のテスト」に  
合格する

▶ 16  
主導権は従業員にある：  
EXのデザインの重要性

▶ 22  
悪循環を断ち切る：先進的な  
人事部門はどのようにワークフォース・  
インサイトを通じてデータコードを  
解読しているか

▶ 26  
結論

▶ 27  
謝辞および  
回答者プロフィール

# はじめに

## ロバート・ボルトン (Robert Bolton)

KPMGインターナショナル パートナー、KPMG英国

ピープル&チェンジ部門センターオブエクセレンス (CoE) グローバルヘッド

今年の調査から得られたデータ結果を調べながら、私たちは例年同様、今回は何を発見できるだろうかと期待を膨らませていました。最初に一瞥したところ、過去3年間にわたって見受けられた動向とテーマが継続しているように思えました。特に、人事部門がさまざまなグループに分かれているという点では変わりがないように見えました。それはつまり、一方には、デジタル・ディスラプションによって生じる課題に挑むために焦点と優先課題を根本的に見直そうとしているグループが存在し、他方には、「実証済みの確実なやり方」に固執することを好むタイプが存在しているということです。しかしすぐに、今年はデータが一段と明瞭になり、より確定的なものになっていることに気づいたのです。

拠点の所在地にかかわらず、人事部門が、今日の絶えず変化する複雑な世界に対処していく中で、少なくとも何らかの逆風を経験していることに疑いの余地はありません。そこで特に興味深いのは、各グループの人事部門がどのような方法で、そうした課題を解決しようとしているかです。マーク・スピアーズが序文の中で言及しているように、今回の調査では、この点に関する優先課題と対策の4つの注力領域での取組みにおいて、先進的な人事部門は一定のパターンを示しているように見えました。このようなHRリーダーは、総じて自部門が組織全体に提供している戦略的な価値について自信を持っているように思われます。そうした姿勢は、米国建国の父であるベンジャミン・フランクリンの有名な言葉、「人間、変わるのを止めたら、もう終わりだ」の好例です。

“

人間、変わるのを止めたら、もう終わりだ”

— ベンジャミン・フランクリン

### 先進的な人事部門は何に注力しているのか？

- 1 将来の要員を再構成している**：現在の要員構成が新しいテクノロジーとビジネスモデルによって破壊されつつあることを認識し、必要な要員を再構成して、人間とテクノロジーが協働するメリットを全面的に実現する機会と捉えています。
- 2 ビジネスの目標や戦略に沿った企業風土を構築している**：自分たちが会社のビジネス戦略や上位目的と整合した企業風土を構築・維持するうえで極めて重要な役割を果たしていることを理解しています。
- 3 EXをデザインしている**：あらゆる手法を活用して従業員の「重要な瞬間 (moments that matter)」に対応しようとしており、それは顧客中心の姿勢や顧客体験 (Customer Experience、以下「CX」) のデザインに必要な原則と同じです。
- 4 データから得られたインサイトを活用して人や組織に関する意思決定を下している**：データサイエンスの力を最大限に活用して組織全体に関する予測的かつ実用的な洞察を生み出し、それに相応しい投資を行っています。

どの取組みも特別なものではなく、個別でみるとデジタル・ディスラプションや経済の変革に対して身を守る手段にならないことも確かでしょう。しかし、特徴的なのは、先進的な人事部門ではそうした取組みが連動しているように見えることです。私たちの見解では、上記の4つの領域が相互に補強し合い、互いに結び付いているように思われます。彼らは、これら4つのすべてに取り組んでおり、しかも、それが信じがたいほど強力な増幅的効果を発揮しています。では、その相乗効果はどのように生じているのでしょうか？

例えば、分析に基づく洞察を抜きにしたEXの設計は、単なる身勝手に陥る可能性があります。また、企業風土についていえば、ビジネスの目的や戦略を考慮しない要員確保と分析・インサイトは、人間性を軽視した科学的経営に転じかねません。分析的洞察を抜きにしては、現行の要員構成のままビジネスが継続され、間近に迫っている「ディスラプション」という冰山を見つける能力の欠如につながる恐れがあるのです。

このレポートの中では、こうした先進的な人事部門がどのようにそれぞれの課題と焦点領域に取り組んでいるかを探っています。そして、彼らは組織内で価値を高め、つながりを作る役割に向かう進路を定めようとしていること、また、未来に適応できる要員の確保と活用が実現できると判断した理由についても説明しています。

## Robert Bolton



### あなたはどの道をたどっているのか？

**先進的な人事部門**は、今回の調査対象の約10%に相当しており、組織の中で価値を高めていることが調査結果から読み取れます。また彼らは、未来に向けた要員の再構成に対する準備を進めることを目的として、明確な意図をもって、本レポートで特定された4つの領域すべてにおける能力を育成しています。

それ以外に、今回の分析で取り上げていないタイプの人事部門も存在します。結果を見る限り、大きく以下の2つに分類されます。

**探索途上にある人事部門**は、本レポートで取り上げた領域のうち、主として1つか2つの領域に取り組んでいる人事部門です。このような部門は調査の母集団の約80%を占めており、その顕著な焦点領域は主としてEXのデザインで、次いで企業風土の構築です。これに対しては、当然ながら次のような疑問が生じます：「どのようにしてデジタル・ディスラプションに備え、どのように将来の要員をデータに基づいて再構成するつもりなのか？」

**離脱した人事部門**は、自らの職務に戦略的な役割を探し求めようとしていないように見える組織です。そのような人事部門は、本質的に事務処理を担当しており、上に挙げた4つの領域のいずれにも注力していません。そのような姿勢は組織の中では適切である場合もありますが、人事部門の有望な未来像と見なすことも、有意義な存在であり続ける方法であると見なすこともできません。

# 主な調査結果

## 要員の確保は人事部門の最重要課題である

- 人事部門の回答者の半数以上(56%)が、人工知能(AI)と関連テクノロジーに対応した**要員を確保**することが、人事部門にとって**最大の課題**となると回答しています。
- 先進的な人事部門の4分の3(76%)が、組織の将来のニーズを満たすために、**将来の要員の再構成**(すなわち、誰を採用[Buy]し、誰を育成[Build]するか、また誰をレンタル[Borrow]し、誰をボット[Bot]で自動化するかという「4B」の構成)を**積極的に問い直していく**必要があると回答しています。
- AI(およびその関連テクノロジー)の影響に対処するために、HRリーダーの3人中2人(66%)が、要員の**スキルアップに高い優先順位**を置いています。先進的な人事部門ではその比率がさらに高く、4人中3人(74%)に迫っています。



## 「企業風土のテスト」に合格する

- 全回答者の61%が、組織の目的と整合するように**企業風土を革新**している途上にあります。
- 組織に適した**企業風土**を継続的にモニタリングし**維持**するための戦略を導入しているか、という問いに対して「強くそう思う」と回答する比率が、先進的な人事部門では6倍に達しました。
- 先進的な人事部門では71%が、自社に適した企業風土を確立するうえで、自部門が極めて**重要な役割**を果たしているという見方に「強くそう思う」と回答しており、また、目的と企業風土に特化した**専任の役職**を人事部門内に設けていると回答した比率も5倍に達しています。



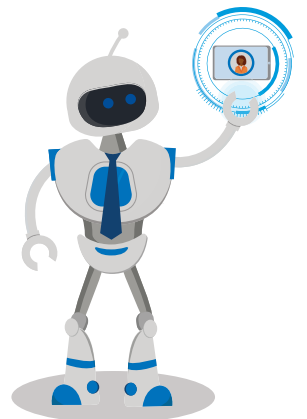
## 主導権は従業員にある：EXのデザインの重要性

- 回答者の95%がEXを重点領域としており、先進的な人事部門では、**組織全体の戦略的な優先課題**であるということに対して「強くそう思う」と回答した比率がその他の人事部門に比べほぼ3倍となっています。
- 先進的な人事部門の75%が、CXを反映し、支える**EX**をデザインするための戦略を導入しています。
- 先進的な人事部門のほぼ半数(46%)が、組織に価値を付加するために必要とするスキルの最上位に**デザイン思考**を挙げています。これは、さまざまなタイプの従業員にとっての**重要な瞬間(moments that matter)**に対応できるように、EXをデザインする取組みの中で活用されています。



## 悪循環を断ち切る：先進的な人事部門はどのようにワークフォース・インサイトを通じてデータコードを解読しているか

- 全回答者の40%が、組織がHRテクノロジーに投資する理由の上位3項目の1つとして**アナリティクス機能の強化**を挙げました。先進的な人事部門は、HRアナリティクスとHRオートメーション(ロボティック・プロセス・オートメーション、すなわちRPAによる自動化)をテクノロジー投資領域の上位2項目として挙げています。
- 先進的な人事部門のほぼ半数(45%)が、今後2~3年以内に投資すべき**上位3つの役割**として**データモデラー/データサイエンティスト**を挙げており、この役割に投資する比率がその他の人事部門と比べてほぼ2倍になっています。
- 先進的な人事部門は、すでにHRアナリティクスとRPAに投資しており、35%は、今後2~3年以内に**AI**のような最新テクノロジーの試験的な使用を計画しています。



# 要員の確保は 人事部門の 最重要課題 である





## 「要員の確保」とは何か？

- シナリオに沿ったアプローチを通じて今後5～8年間に必要となる要員を定義すること
- デジタル・ディスラプションと人工知能 (AI) が、要員全体の形態、規模、構成、そしてスキルをいかに変化させ、人とテクノロジーがどのように協働して事業価値と要員のパフォーマンスを向上させるかを理解しておくこと

第4次産業革命、すなわち、AI、RPA、機械学習 (ML)、コグニティブ・プラットフォームの融合がもたらすインパクトによって、組織は、あらゆる要員の再構成を迫られています。常勤の正社員、ギグワーカー、臨時社員、そしてテクノロジーから成り立つ要員、「4B」という業界用語を使うなら、Buy (採用)、Build (育成)、Borrow (借用)、そしてBot (自動化) から成り立つ、新たな要員の再構成が必要となっているのです。

この第4次産業革命は、現代の要員構成を不可逆的に変化させてきました。実際、英国のビッグイノベーションセンター (BIC) によると、現在の仕事の65%は10年以内に存在しなくなるか、または完全に新しい方法に置き換わると予想しています<sup>3</sup>。今回の調査対象となったHRリーダーの5人中3人が、昨年の調査と同様に、AIによって消滅する仕事の方がその生み出す仕事よりも多いと回答しています。もっとも、それとは対照的に、KPMGのグローバルCEO調査2019では、CEOは引き続きこの問題に対して比較的楽観的な見解を示していることが改めて確認されており、およそ70%がAIの生み出す仕事の方が消滅させる仕事よりも多いと回答しています。実際に何が起るかはともかくとして、私たちは何らかの形でこの変化に備えておかなければなりません。

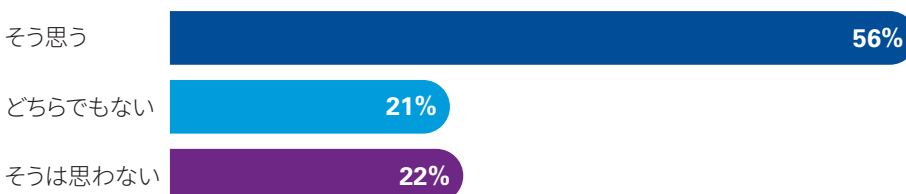
今回の調査では回答者の半数以上 (56%) が、AIとそれに関連するテクノロジーを備えた人員を再構成することは人事部門にとって最大の課題になると回答しています。そして、大半 (87%) が将来の要員の構成 (すなわち、4Bの構成) をどのように見極めるべきかを最優先の取組みとして挙げている一方で、HRリーダーは、依然としてそれを実行するための最適なアプローチを決めかねているように伺えます。一部の組織は、従来の要員の需給予測における確実性に議論の余地があるとし、自動化やAIの影響への対応を目的とした要員の再構成に置き換え始めています。

多国籍コングロマリットで欧州最大の工業生産企業である**Siemensメキシコ&中米人事部門のバイスプレジデント、エウヘニオ・ソリア (Eugenio Soria) 氏**は、自社でこのような動向を直接経験しており、次のように述べています。「私たちは、事務処理における自動化の導入を一層進めています。今はまだ初期の段階ですが、この動きは勢いを増しています。私の見立てでは、今後5年間のうちに自動化される作業の数は飛躍的に増加すると見込まれており、私たちはその変化に備える必要があります。」

### 参考情報

今回の調査の結果、今後2～3年間で、臨時雇用、一時雇用、およびギグワーカーへの依存を6～10%増大させようとしている組織は、そうでない組織よりも前年比で収益成長の拡大の見込みが高いことが判明しました。

図表1：AIの導入に対応できるよう要員を再構成することは人事部門の最大の課題である



注記：四捨五入により、構成比の合計は100%にならないことがあります。



3 Big Innovation Centre



## 要員確保への取組み

要員確保において、現行の職務を分析・再考する重要性は、全世界の人事部門が理解しています。例えば、鉄鋼メーカーであるBlueScopeの最高人材活用責任者、クリスティー・キースト (Kristie Keast) 氏は、現在、社内において全力で推進されている変革は、仕事の進め方を改善するために絶えず現状を問い直すという姿勢の当然の結果であるとして、次のように述べています。「私たちは現在、第4次産業革命が人員の置き換えに関する課題と、それをめぐって導入する必要がある要員計画に取り組んでいます。BlueScopeではクレーンテクノロジーなどの工程を自動化したことでコストの引き下げや生産性向上の機会をもたらしましたが、その一方で、人員や仕事が別のものにとって代わられる可能性も考慮する必要があります。要員を再構成することは、可能性の高い新しい役割に対応し、従業員が職務間をなるべくシームレスに移動できるようにするという目的の中心を成すものです。」

組織の将来的なニーズを満たすために、人事部門は従来の職務の大半を実行している人材（またはモノ）を積極的に問い直す必要があります。先進的な人事部門の90%は、将来必要とされる要員を見極めることが、戦略的な優先課題であると回答しており、約80%はそのための準備は概ねできていると考えています。ただし、先進的ではないタイプの人事部門の半数以上は、特に準備していないか、まったく準備していないと回答しています。

「これからの要員確保は、従来の要員計画をより厳格かつ迅速に実施するという話ではありません。むしろ、要員計画を立てるには、依然として多くの組織で果たすべき役割があります。しかし、デジタル・ディスラプションの最前線にいる企業との話し合いから、一般的に要員の構成に関する検討が何よりも先決であるということがわかりました。それは、より実務的な意思決定のための枠組みを定め、行動を起こすための環境を生み出します。多くの企業が主張するように、それは人事部門の新しい規律なのです」と、KPMG米国のヒューマン・キャピタル・アドバイザー・サービス部門のプリンシパル/ヘッド、ポール・リピンスキー (Paul Lipinski) は説明しています。

## 要員をどうスキルアップさせるべきか？

KPMGが以前、ある世界的な保険会社で要員確保の支援を行った際に明らかになったことは、その結果の良し悪しは、会社の直面しているさまざまな戦略的オプションの理解度に依存するということです。そうしたオプションは、要員の形態や規模に対してだけでなく、業務を効果的に遂行するうえで必要とされるスキルに対しても影響を及ぼします。例えば、あるシナリオではデジタルとデザイン思考のスキルが重要となりましたが、別のシナリオではサプライチェーンと戦略的なサプライヤー管理のスキルが重要になりました。将来の要員構成を十分に理解することだけでなく、そうした将来のニーズを満たすために、現在の要員がどのように・どの程度スキルアップすべきかについて理解することも非常に重要です。

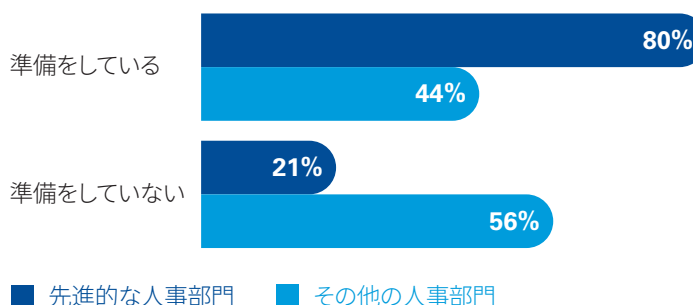
### クイック・ケーススタディ

ある世界的な英国の銀行では、要員構成の分析によって、正社員と臨時社員の比率を6対4から4対6に変更する必要があること、そして次の10年間の半ば頃までに30%の人員削減を行う必要があることを突き止めました。その主な理由は、金融サービス業界の構造の変革と、それによるバリューチェーンへの影響です。

“ 要員確保とは、従来の要員計画をより厳格かつ迅速に実施するという話ではありません。 ”

— ポール・リピンスキー (Paul Lipinski)  
KPMG米国、プリンシパル

図表2：多くの人事部門は将来の要員確保と要員構成を見極める準備をしていない



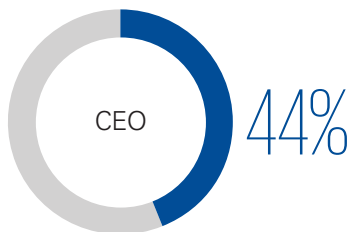
注記：四捨五入により、構成比の合計は100%にならないことがあります。

世界最大級の電話会社／モバイルネットワーク・プロバイダーの1つである**Telefonicaの最高人材活用責任者、マルタ・マチコット (Marta Machicot) 氏**は、社内でのスキルアップの必要性について次のように説明しています。「私たちは、要員計画に対する従来の人口学的アプローチから決別し、スキルベースの要員計画へと移行しようとしています。当社は、社員の成長と育成に力を入れています。事業が従来の電話会社からデジタル・ビジネスへと発展するに伴い、要員のあり方をめぐる業界変化に対応するため、特に、ビッグデータ、人工知能(AI)、サイバーセキュリティを中心とした新しいスキルの必要性を明らかにしてきました。私たちは今、この課題に対する回答として、大規模なスキルアッププログラムに取り組んでいます。」

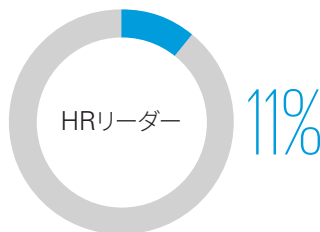
HRリーダーは、要員の再教育に大きなニーズが存在することに同意しています。3人中2人は、AIが従業員に及ぼす影響に対処するために要員のスキルアップを重視しており、77%は、今後2～3年のうちに全従業員の1～30%のデジタル能力を強化することを計画しています。CEOは、さらに意欲的な構想を持っています。KPMGのグローバルCEO調査2019によると、主要市場のCEOの44%が、今後3年間で従業員の半数以上に対する新しいデジタル能力(例えば、高度なデータ視覚化、コーディング能力など)のスキルアップを計画しています(ただし、HRリーダーでは従業員のスキルアップを計画しているのは11%にとどまっています)。

では、何が正解なのでしょうか？ 何か特別に意味のある数字が存在するのでしょうか？ これは議論の余地があるテーマであり、適切な要員確保を行う必要性とも過渡的に関連してきますが、私たちが分析を通じて発見したのは、前会計年度の収益増大と、現在の従業員の11～30%を対象に今後2～3年かけて新しいデジタルスキルを向上させる計画との間で、非常に強い相関が存在するという事です。スキルアップ計画の対象が11～30%の範囲に該当する組織は、そうでない組織よりも、前年比で収益増大を報告している割合が高くなっています。いずれは従業員全体を今後数年のうちに一定のレベルまでスキルアップさせる必要が生じると推測されますが、この調査結果は、収益成長を報告した企業がスキルアップに対して臨機応変なアプローチをとっていることを示しています。どのような場合でも、スキルアップを実施すると業績の低下が自然に発生します。なぜなら、一定の学習曲線をたどりながら新しい職務環境に適応していく必要があるからです。一度にスキルアップを図る人員が多すぎると、業績の低下が激しくなり、収益成長に悪影響を及ぼす可能性があります。

**図表3：従業員を大多数をスキルアップさせる必要性に関するHRリーダーとCEOの対比**



全従業員の半数以上を  
スキルアップさせる必要がある



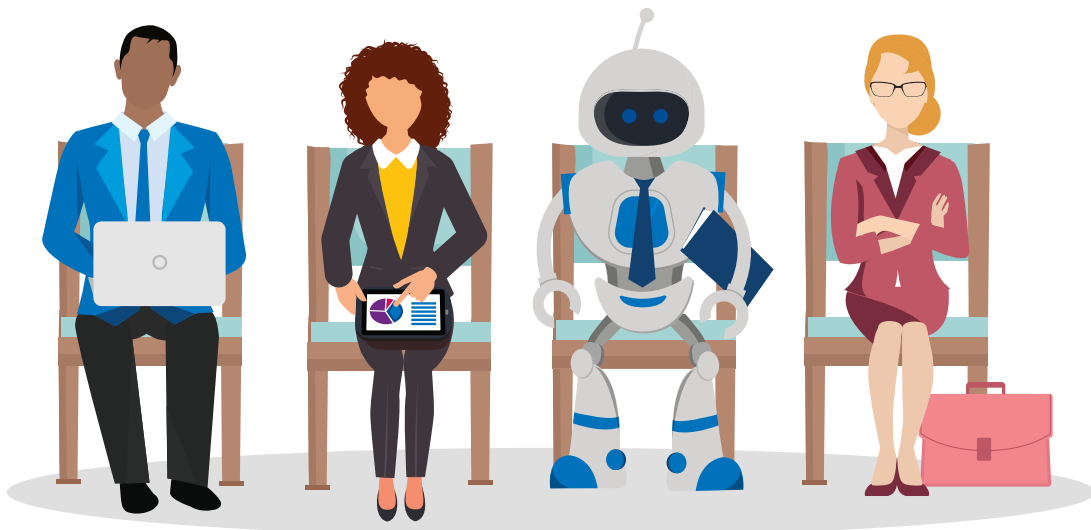
全従業員の半数以上を  
スキルアップさせる必要がある

30ポイントを超える差異が存在

“  
私たちは、要員のあり方をめぐる業界変化に対応するため、特に、ビッグデータ、人工知能(AI)、サイバーセキュリティを中心とした新しいスキルの必要性を明らかにしてきました。”

— **マルタ・マチコット (Marta Machicot)**

Telefonica、最高人材活用責任者 (CPO)



## クイック・ケーススタディ

医療業界の状況を取り上げてみましょう。KPMGインターナショナルの医療／行政／インフラ担当グローバル・チェアマン、マーク・ブリトネル (Mark Britnell) によると<sup>4</sup>、医療業界の従業者は今後、多様な新しい形で互いに関連し合う、再定義された職務の中で、さまざまなスキルが必要とされるようになります。例えば、薬剤師はウェルネスセンターを運営し、治療や保健相談はAIによるバーチャル・インタラクションへと移行、クリニカルパス（入院中の予定をまとめた入院診療計画書）はコグニティブAIによる拡張知能を通じて完全に再設計されるでしょう。

こうしたすべては医療の世界における将来的なスキル要件という点で何を意味するのでしょうか？ 新しいクリニカルパス、AI機能、そして進化する職務を取り入れた世界では、さまざまに異なり多角化された新しいスキルへの需要が生じるでしょう。また、コグニティブ・アシスタンス、AI、およびロボットの支援を受けるゼネラリストや巡回コミュニティワーカー（地域福祉支援の専門家）に対するニーズも高まるのではないかと私たちは考えています。

興味深いのは、KPMGのグローバルCEO調査2019で、スキルアップに関連する投資の優先事項についての質問に対し、CEOの68%が依然として新しいテクノロジーへの投資を優先するとし、従業員のスキルアップを優先するとしたCEOは32%にとどまったことです。CEOが期待どおりの（そして意欲的な）スキルアップ戦略を実現させたいと考えるなら、それに見合った人材と資金を従業員の学習と能力開発に投入する必要があります。CHROとCEOは結束し、連携しながら、要員確保の課題とそれを支える戦略に取り組まなければなりません。

スペインの多国籍石油・ガス会社であるCepsaの人事・組織担当SVP、カルロス・モラン (Carlos Morán) 氏は、C-Levelの経営幹部の関与の重要性に強い賛意を示し、次のように述べています。「戦略だけでは、組織内に変化や改革を引き起こすことはできません。リーダー層が十分に関与しなければ、人事戦略を展開するために投じられる資源と労力は無駄に終わるでしょう。」

不動産証券化業界の政府出資企業であるFreddie Mac（米国連邦住宅金融抵当公庫）の最高人事責任者兼最高ダイバーシティ責任者であるジャクリーン・ウェルチ (Jacqueline Welch) 氏は、要員の再構成において自ら経験したポジティブな変化について、次のように説明しています。「Freddie Macでは、モデリング環境で実行される非常に多くの業務が、テクノロジー学習によって補完され始めています。もはや人間が他の社員の仕事をクロスチェックする必要はなく、テクノロジーがそうした作業を代替できるのです。当社では、ほとんどの人が懸念している事態はまだ起こっていません。つまり、仕事が大量に消えてなくなってしまうという恐れです。私たちが実際に経験しているのは、細かな作業や特定の決まった作業が、テクノロジー学習やその他のテクノロジー機能によって補強されているという状況です。」

## 先進的な人事部門が将来の要員を確保する5つの方法

- 1 次々と起こるディスラプション（破壊的イノベーション）に対処できるまったく新しい規律として、将来の要員確保に時間とリソースを投じています。仕事の世界は変化し続けており、次々と新しい考え方や行動が要求されます。先進的な人事部門は、要員確保という任務に多大な投資を行っており、これが人事部門の必要とするスキル／能力の1つであると考えています。
- 2 戦略的な要員計画が必要であることを認識しつつも、要員の確保は将来のビジネスシナリオから「逆算」しなければならないことを理解しています。従来の要員計画は、既存の要員数からスタートして時間軸を先に進めていきます。しかし、この手法だと現在の仕事の「成果」や「正解」を前提にしてしまう傾向があり、AIを原動力とする膨大なディスラプションや生産性向上の可能性を見逃してしまいます。
- 3 従業員のスキルアップに注力し、未来の業務環境で働くのに相応しい能力を従業員が身に付けられるように取り計らっています。スキルアップは要員の再構成と密接に連動しており、学習や能力開発に投じられる労力の大きさを過小評価すべきではありません。
- 4 C-Levelの経営幹部と連携して要員確保の成果を最大化しています。なぜなら、経営幹部がそこから生じる成果と行動の最終的な責任者であるべきだからです。
- 5 将来の組織と要員がどのようになり得るか、何を達成できるかを検討することによって、要員確保のシナリオを定期的に更新しています。



4 Human: Solving the global workforce crisis in healthcare (Britnell, 2019)

# 「企業風土のテスト」に 合格する



## 「企業風土」は常に戦略に勝る

「業績向上には企業風土の変革が必要であるということを経営層や幹部が理解するようになるにつれ、企業風土をめぐる対話が活発化しています」と、**KPMG英国のパートナー、ケイト・ホルト (Kate Holt)**は説明します。

企業風土とは、どのように仕事をやり遂げるかを決定づける基本的な行動や信念であると言えます。そして、企業風土によって、その仕事を組織の上位レベルの目的と整合させます。今回の調査によると、現在、全世界のHRリーダーの61%以上が組織の風土を組織の目的と整合させるべく変革しようとしています。このことはグローバルCEO調査2019によると、企業風土がC-Levelの経営幹部の検討課題の最上位へと、おそらく史上初めて上昇してきた理由をも説明できるでしょう。

「誰もが知っているように、私たちの最大の資産は人であり、彼らがイノベーションを起こしてクライアントに最高のものを提供したいと思うような環境を醸成するのは、企業風土と価値観です」と、**KPMG LLP米国の人事担当バイスチェアー、ダレン・H・バートン (Darren H. Burton)**は述べています。

## 私たちは皆、「理想的な企業風土」の実現に向けて努力している

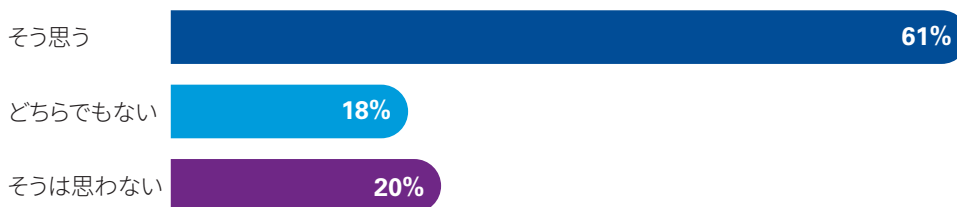
**Siemens社のソリア氏**は次のように述べています。「『適した』企業風土とは、組織に属するすべての人々がビジネスの共通の目標に向かって各自の潜在能力を余すところなく発揮できるようにすることです。」

84%のCEO<sup>5</sup>が、イノベーションを追求する過程で失敗しても許容されるような企業風土を実現したいと願っています（そのような風土が既に組織内に確立されているとした回答者は56%にとどまりました）。同じ質問をHRリーダーに対して行ったところ、少し違った結果になりました。60%が、自社の経営陣はイノベーション指向の企業風土をサポートしたいと回答している一方、経営幹部が積極的にその意向を推し進め、「実施する」と明言したことを実際に実行しているとした回答者は31%に過ぎませんでした。この不可解な結果は、多くの組織にありがちな経営陣の言行不一致を裏付けているように思われます。

しかし、先進的な人事部門の調査結果はどうでしょうか。およそ90%が、自社のCEOは、試みが失敗に終わった場合の悪影響を心配せずにイノベーションを目指せる力を従業員に感じてほしいと考えていると回答しています。また、10人中約6人が、「会社が望む企業風土の行動を、経営陣自らが模範となって示している」とも考えています。

イノベーション指向が過剰に強い企業風土があらゆる組織に適しているわけではありませんが、イノベーションとその特性（例えば、新しいアイデアへの十分な資金提供、ストレッチした目標、デザイン思考、信頼、自律性など）は、「適した」企業風土を創出する秘訣に一定の関連があるように思われます。そして、もう1つの重要な要素はリーダーシップでしょう。正しい企業風土と、その模範を経営陣が身をもって示すことを切り離して考えることはできません。

図表4：HRチームは企業風土を組織の上位レベルの目的と整合させることに重点的に取り組んでいる



注記：四捨五入により、構成比の合計は100%にならないことがあります。



5 グローバルCEO調査2019



## しかし、企業風土の課題に関する責任を誰が担い、守るのか？

今回の人事部門調査回答者の3分の2以上が、正しい企業風土を確立するうえで人事部門は重要な役割を果たすと考えています。KPMG英国のホルトはこれを有望な兆候であると受け止め、次のように述べています。「企業は自分たちが望む企業風土について責任を持つ必要があります。人事部門はその風土の変革を定着させる主要な推進者であり、インフルエンサーなのです。」

先進的な人事部門とその他の人事部門とを分ける特徴は、企業風土変革を推進する責任の自覚とその深さです。人事部門が適した企業風土を確立するうえで重要な役割を果たすという考えに、「強くそう思う」と先進的な人事部門の71%が回答しているのに対し、他の人事部門でそう回答したのはわずか15%でした。

Freddie Macのウェルチ氏は、次のように述べています。「企業風土は生き物です。人事部門はソートリーダーとして、企業風土の確立と浸透に向けて自らの立場を明確にするために努力すべきです。Freddie Macでは、イントラネット・プラットフォームなどのツールを利用することで、誰もが主体的に企業風土形成の立役者としての役割を担うよう促しています。また、私たちは、インクルージョン&ダイバーシティが業務の進め方の基本となるように心掛けています。一部の主要メンバーだけが担うものではなく、常に社員全員が参画すべきであり、誰もが自分の責任として担う必要があります。」

適した企業風土を維持していくために、何らかの戦略を導入しているかという問いに対して、「強くそう思う」と先進的な人事部門が回答した比率は、それ以外の人事部門の回答数の6倍に達しています。また、目的と企業風土に注力する専門の役職を人事部門の中に設けていると回答した比率も5倍に達しています。

KPMG LLP米国の最高風土責任者、クローディア・サラン (Claudia Saran) は次のように説明しています。「企業風土に注力する権限を与えられたチームは、企業風土の変革を加速させ、セクションや階層を超えて機能しながら広範囲に影響を及ぼすことができます。ステークホルダーは、戦略も優先課題もさまざまです。したがって、企業風土の変革がそれらを達成するうえでどのように役立つのかという観点から議論する必要があるのです。」

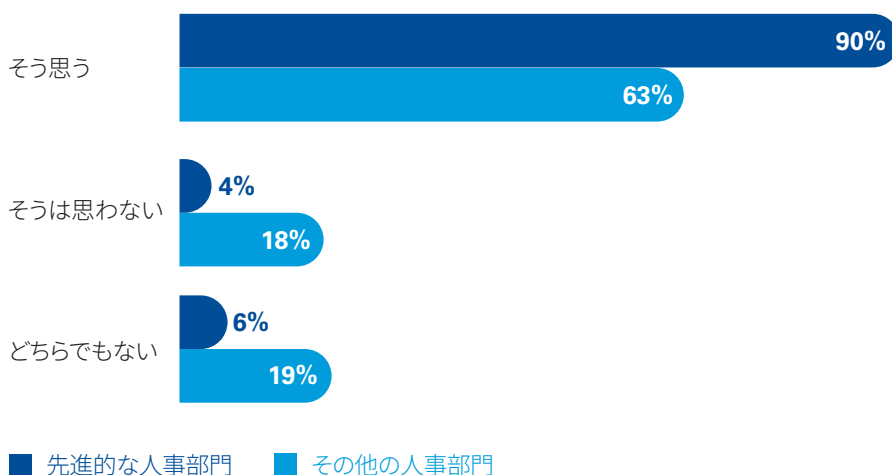
“

企業風土は生き物です。人事部門は、ソートリーダーとして、

企業風土の確立と浸透に向けて自らの立場を明確にするために努力すべきです。”

— ジャクリーン・ウェルチ氏  
Freddie Mac、CHRO兼CDO

図表5：人事部門は「正しい」企業風土を確立するうえで決定的に重要な役割を果たしている



注記：四捨五入により、構成比の合計は100%にならないことがあります。



企業風土を専門とする役職の存在と、優れた人材を惹き付ける自信との間にも、強い相関が存在しています。専門の役職を人事部門の中に設けている組織の回答者の約70%は、会社の成長目標を達成するうえで適した人材を惹き付けることに、より強い自信を持っているように見受けられます。

ただし、企業風土の課題に対する責任の担い手については、なぜか不確定のままです。そしてさらに大きな問題は、「実際、どのように『適した』企業風土へと移行すればよいのか?」ということでしょう。ビジネス戦略に適した企業風土にシフトすることは、組織のあり方を変えることを意味します。これは、Freddie Macのウェルチ氏が既に説明したとおりです。**KPMG米国のプリンシパル、マイク・ディクラウディオ (Mike DiClaudio)**は、次のように付け加えます。「企業風土は、従業員がどのように意思決定、業務遂行し、同僚や顧客と対話するかを方向づけます。企業風土変革の出発点は、まず組織目標を理解することであり、その目的に合うよう行動の変革を進めていくことです。これが本当に効果を生み出し得るのは、C-Levelの経営幹部が企業風土の構築と醸成に責任を持ち、その変革の円滑化と推進を担う先導者である人事部門を活用していく場合だけです。」

## 先進的な人事部門における新たな企業風土形成の5つの方法

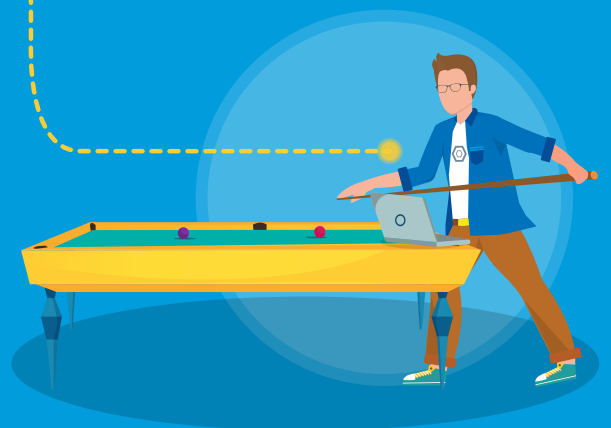
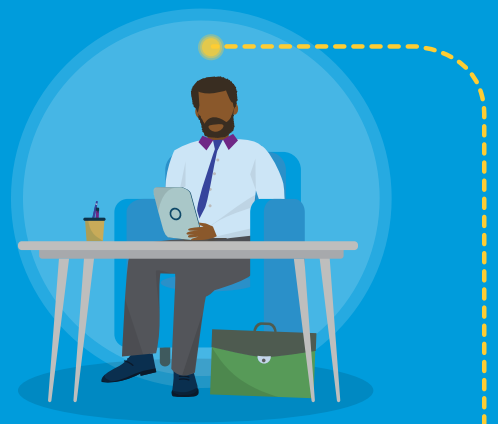
- 1 適切なチームを見極めて企業風土の変革のきっかけをつくることと、その後それを長期的に維持することの両方を推進しているほか、企業風土の変革を専門に担当する役職を設置しています（これは必ずしも人事部門内に設置されるとは限りません）。このような専任チームや役職は、その影響力を広く行使して、全社規模の協調的行動を醸成します。
- 2 企業風土の現状と変革が必要な領域を理解し、ビジネス目標に影響を及ぼす新しい企業風土のあるべき姿と、将来における望ましい状態を明確に見定めています。
- 3 企業風土変革を妨げる根本原因に働きかけ影響を与える手段を数多く保持し、従業員の行動を促し新たな行動様式を形成することができます。しかし、これを実施するには留意が必要です。チームのイノベーションの重要性を社内に訴えていながら、従業員個々の業績管理や報酬管理しか行っていない企業は、矛盾したメッセージを従業員に送っています。行動を変えていくことは、システム思考（物事を俯瞰的に見たり、多角的に考えること）を実践することであり、システミック・インターベンション（ものごと全体を動かす起点となるポイントに対する介入）のあり方を見極めるスキルを保持していなければなりません。鍵となるのは、そのような“レバー”を引き、行動のパターンを協調的なやり方で形成することです。例えば、誰が主要なインフルエンサーか、誰に報酬を与えて昇進させるか、どういったスキル・能力を育てるか、どのように最適なチームを編成するか、誰がリーダーになるべきか、そして、自社にとって優先度や重要性の高いバリュー（顧客中心主義、インクルージョン&ダイバーシティなど）を方向づけたうえで、どのようにEXをデザインするかを決定する、などです。そして、他のシステミックな取組みと同様に、意図と異なる結果を想定した対策を講じておくことも必要です。
- 4 企業風土はその企業固有のものであり、あらゆる組織に適合する画一的な企業風土は存在しないことを理解しています。例えば、規制遵守（コンプライアンス）の風土が非常に適している組織もあれば、デジタルカルチャーと相性が高い組織もあるでしょう。こうした異なる風土は互いに相容れないものではありませんが、組織内で新しい行動パターンを定着させようとするときには、優先事項やフォーカスすべき点を絞ることが必要になります。
- 5 KPMGのディクラウディオが言及したように、企業風土を形成するのはC-Levelの経営幹部の課題認識です。したがって、執行委員会に企業風土担当者を含めるのは有益だと考えられます。ただし、委員会の他のメンバーが当該担当者の役割について受け入れるという条件があります。



「企業風土を専門とする役職の存在と、優れた人材を惹き付ける自信との間にも、強い相関が存在しています。」



# 主導権は従業員にある： EXのデザインの 重要性



## 「EXのデザイン」とは何か？

- 「EXのデザイン (エンployee・エクスペリエンス・バイ・デザイン)」とは、部門別にEXをデザインするのではなく、目的が明確な組織単位でEXの観点から問題解決を図ることであり、その目的は、従業員に対しても「コンシューマー・グレード」の (消費者目線と同じ基準で考えられた) 働きがいを感じさせるような魅力的な経験を創出することです。
- 従業員の経験にはさまざまなタイプがあります。デジタル経験 (Digital Experience) は、従業員が職務を遂行するために使用するテクノロジーに関わる経験、ソーシャル経験 (Social Experience) は、コラボレーション (協業) とコミュニティ (連帯) に関わる経験、そして環境経験 (Environmental Experience) は、物理的な職場環境のデザインを意味します。
- 簡単に言えば、EXを検討するには、各個人の取り組んでいる仕事や与えられているデジタルツール、その取り巻く環境に目を向けることが不可欠です。

これから職場に参画する新世代は、仕事の場でもコンシューマー・グレードの経験を期待しています。KPMGが実施した調査から、CXと顧客重視の姿勢に対して、EXが直接的な影響を及ぼす可能性が把握できます。それは、企業が顧客に約束していることを従業員に対しても守るという「言行一致」です。EXとCXの戦略を整合させることは、ビジネスの収益性の増大につながる可能性があります。EXに投資している組織では、平均利益率が4倍以上、平均売上高が2倍以上であり<sup>6</sup>、従業員のエンゲージメントレベルの高い組織は、一株当たり利益 (EPS) が同業者を147%上回っています<sup>7</sup>。

### 顧客としての従業員

HRリーダーは、「EXのデザイン」について、「現在取り組んでいる課題」のみならず、「今後2～3年にわたって継続する課題」についても上位3項目の1つに挙げています。先進的な人事部門の93%が、EXのデザインを組織全体にとって戦略的な優先課題であると考えています (その他の人事部門では64%)。

多くの労働市場では、専門的スキルへの需要が供給を上回っています。さらに、多くの国で失業率が記録的な低水準にあることを考えると、労働者はかつてなく強い立場にあります。労働者は、有意義で報酬のよい仕事を求めており、オンデマンドの顧客サービス、単純化された処理、そしてタイムリーな情報へのアクセスを望んでいます。KPMGオーストラリアのパートナー、ピープル&チェンジ部門ヘッドのジェーン・ガン (Jane Gunn) は「労働市場は今、多くの業界で売り手市場になっています。有能な人材を惹き付け・引き留めておきたいければ、EXのデザインに十分な時間をかけることが必要であり、この理由となる統計情報は世の中にあふれるほど存在しています」と述べています。

その結果、人材の引き留めが人事部門にとって最大の課題の1つとなっています。調査結果から、HRリーダーは、人材を惹き付ける能力 (66%) と人材を育てる能力 (62%) に対して概ね自信があると回答する一方、最も優れた人材を引き留める点については「ある程度は自信がある」という回答にとどまっています。3つの領域 (惹き付ける、引き留める、育成する) のすべてにおいて自信があると回答したのは、全調査対象者の16%に過ぎませんでした。



「EXを検討するには、各個人の取り組んでいる仕事や与えられているツール、その取り巻く環境に目を向けることが不可欠です。」

6 Forbes、2018

7 Harvard Business Review、2016

## エンタープライズサービス管理の成長

EXに対するより良いサポートの実現を目的とした、エンタープライズサービス管理 (Enterprise Service Management、以下「ESM」) への投資の増大とESMの優先度の高さが見られます。HRテクノロジーに最近投資した主な理由について、先進的な人事部門の36%が、ESMテクノロジーをHRテクノロジー投資領域の上位3項目の1つとして挙げ (その他の人事部門では20%)、77%がその投資に満足していると回答しました。

先進的な人事部門は、全体的、エンドツーエンド、そして連結という形でEXをデザインしようと努めており、テクノロジーを活用し従業員のキャリアパスで生じるさまざまな「in the moment (わずかな時間で体験の良し悪しが決まってしまうような重要な瞬間)」に対応する必要があると考えています。

今、出現している明らかなムーブメントを活用し、今後はポータル、ワークフロー、プロセス設計、音声およびチャット・ボット、ケースマネジメント、瞬間型のプロンプト、およびAIを、あらゆるタイプのエクスペリエンスに対し横断した形で使用できるようにし、部門を問わず、全ての従業員の「in the moment」に対応することが重要です。

米国の労働統計局<sup>8</sup>は、「今日の米国の労働者の300万人超は自分の意志で離職している」と報告しました。例えば、オンボーディング (入社時の新人研修等) のエクスペリエンスについて考えてみましょう。ネガティブなオンボーディングを経験した従業員は、近い将来、転職する可能性が2倍になることがさまざまな調査結果から分かっています<sup>9</sup>。新入社員は、平均して50を超える活動をオンボーディング・ライフサイクルの中で終了させなければなりません<sup>10</sup>。ある企業担当者は、職務を遂行するための「インテグレーター」の役割を、HCMシステムでも、プロセス統合でも、人事部門でも、ラインマネージャーでもなく、新入社員が果たす必要があると語りました。これは、EXの観点からは、理想的とはいえません。

先進的な人事部門は、最も有能な人材を惹き付け (87%)、引き留め (85%)、育成する (93%) 能力に概ね自信を持っており、その72%がこの3つの領域のすべてにおいて自信があると回答しています。そして、卓越したCXを生み出すためには、EXも同様でなければならないと考えています。また、先進的な人事部門の75%は、会社が提供しようとしているCXを、そのままEXとして実現させる戦略を導入していると回答しています。

図表6：人材マネジメントについて、人事部門は「人材の引き留め」に対する自信が最も低い

### 惹き付ける



### 引き留める



### 育成する



■ 非常に自信がある ■ ある程度は自信がある ■ 自信がない

注記：四捨五入により、構成比の合計は100%にならないことがあります。

8 米国の労働統計局、2019

9 Digitate、2018

10 Sapling、2019

Telefonica社はEXを向上させる推進力の中心となってきました。「EXをデザインする際、私たちはCXチームと非常に緊密に連携しています。CXのデザインと同じアプローチや方法論を使用することで、EXを人事戦略やビジネス戦略だけでなく、日々の製品やサービスのデザインをも動かしていく原動力として位置づけているのです」と、Telefonica社のマチコト氏は説明します。

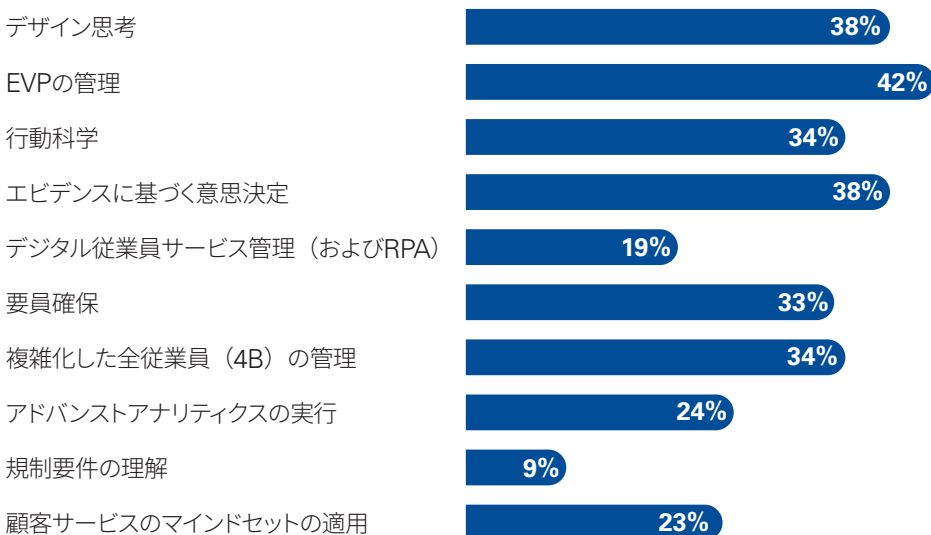
## 人事部門とデザイン思考

フリクションレス（余計な手間やストレスが生じない状態）、かつ、コネクテッド（繋がっている状態）であるEXやCXのニーズの高まりによって、人事部門は新しい可能性を見つけるための問題解決に向けて、人間中心の構造化された創造的なアプローチに注力する必要があります。HRリーダーの38%が、組織に価値を付加するために人事部門が必要としている上位3つのスキルのうちの1つとして、デザイン思考を挙げています。先進的な人事部門は、デザイン思考の考え方を通じて従業員のライフサイクル全体にわたって「in the moment」をどのように生み出すべきかを理解すれば、全体的につながりのあるEXをデザインする能力を強化できることに気づいているのです。当然ながら、既存の従業員の勤務条件や新入社員候補への求人条件を作成し、それが「生きた経験」になるように取り計らうという点でも、デザイン思考には高い優先度が置かれています。

また、デザイン思考は、従業員を多様な観点から理解し共感できることが重要です。私たちは、人間中心のマインドセットに基づくデザイン思考が、従業員の高い満足度と効率的な職場を生み出す様を見てきました。すなわち、従業員が必要なリソースにアクセスでき、正しいマインドセットを持ちながら、その企業風土の中で役割を果たすことができる、組織に対して自分のベストを発揮できる職場です。これは、従業員の定着率やエンゲージメントの向上にも結び付くと考えられます。

英国最大のテクノロジー企業であるArm Holdingsの人事戦略・変革部門ヘッド、アラステア・クーパー (Alastair Cooper) 氏は、Arm社がEXとEVP (Employee Value Proposition：従業員価値提案) に注力していることについて、次のように説明しています。「世界最大級のテクノロジー企業と給与だけで張り合うのは困難なため、EVPを通じて自社を差別化する必要があります。Armでは、主として、どのように従業員を遇するのか、そしてどのような経験を与えられるかを考えることで差別化を図ろうとしています。私たちは、従業員を資源としてではなく、個人として考えています。テクノロジー業界はストレスが大きく、要求の厳しい世界ですが、それでも私たちは、従業員をどの会社よりも大切に考え、オフィス外にも人生のある1人の人間として理解しようと努めているのです。」

図表7：デザイン思考は、人事部門が必要とする最重要スキルの1つに挙げられている



注記：上位3項目に挙げた回答者の比率であるため、データの合計は100%になりません。

### クイック・ケーススタディ

今回の調査では、人事部門の担当者にとってデザイン思考のスキルの必要性が著しく増大していることが見受けられました。例えば、世界最大の化学製品メーカーの1つでは最近、価値を提供する方法を改善し、最高クラスのEXを生み出してハイ・パフォーマーの誘引と定着化、顧客満足度の向上、そしてビジネス成長のスピードアップを図るために、人事部門全体を再編成しました。

この変革の主な活動で、変革の突破口を開ききっかけとなった活動の1つは、全世界から数百人が参加した大規模なデザイン思考ワークショップから始まりました。

## EXを評価する

**Citizens Financial GroupのCHRO、スーザン・ラモニカ (Susan LaMonica) 氏**は次のように述べています。「デジタルの監視技術を導入することで、HRチームはEXに対する360度の全方位的な展望を得られます。私たちは、リスニングポスト（情報収集の機能や拠点）への投資に相当多くの時間を費やしてきました。その一例として、組織の健全性を評価する調査ツールを使用しています。これは、私たちが企業風土に効果的に働きかけているかどうかを調べるうえで、多くのインサイトを提供してくれます。また、私たちは、組織全体にわたって瞬時に情報を把握できるリスニングポストも増やしているため、ものごとがどのように進捗しているのか、リアルタイムで（日次、週次単位で）、より多くの感触をつかむことが可能となりました。」

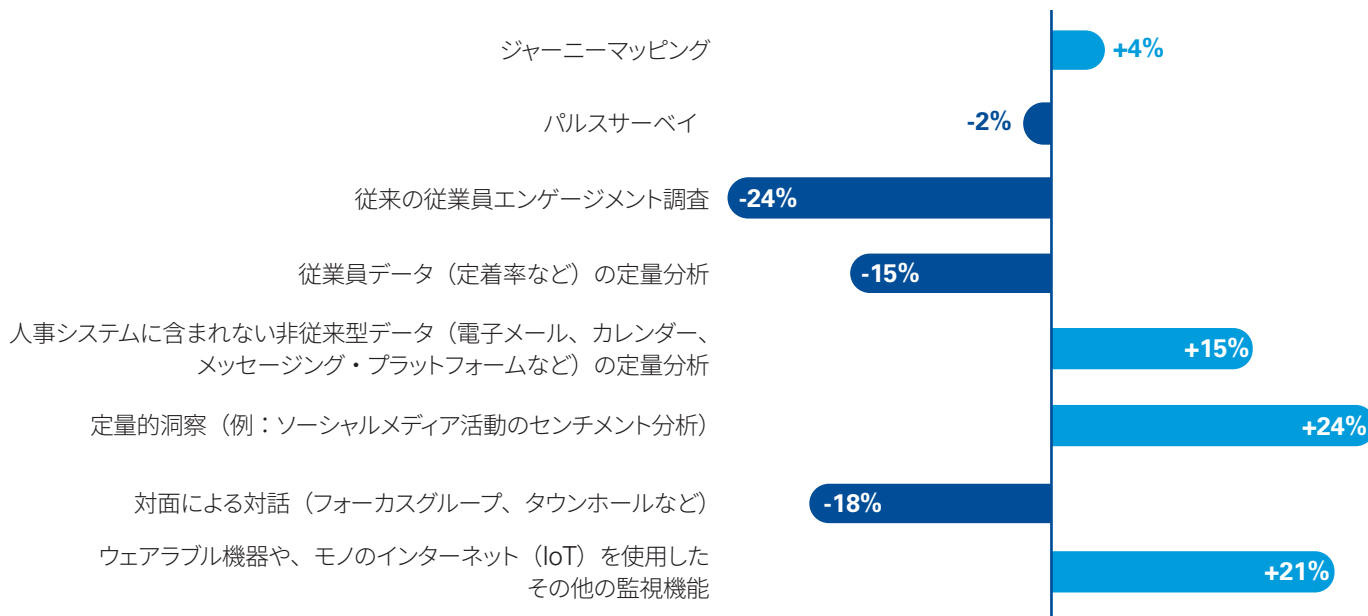
従業員エンゲージメントとEXのペインポイントの原因を理解するという点で、調査回答者が最も多用している手法は変わらず従来どおりのエンゲージメントサーベイ（65%）ですが、パルスサーベイ（52%）や従業員データ（定着率など）の定量分析（50%）への動きが今後2～3年で見込まれています。

そして、今回の調査では、現在使用している主要な手法として、高度なアプローチ（例えば、HRシステムに含まれていない非従来型のデータの定量分析、ジャーニーマッピング、ソーシャルメディア活動のセンチメント分析、ウェアラブル機器など）を挙げた回答者は比較的小さい割合にとどまったものの、今後この数字は特に先進的な人事部門で増加するだろうと私たちは予想しています。今日の先進的な人事部門は、対面による対話（フォーカスグループ、タウンホール）や従業員データの定量分析によるEXの診断に重点を置っていますが、今後2～3年でより高度な手法の適用が増加することになるでしょう。

**Freddie Mac社**では、そうした変化がすでに始まっています。**ウェルチ氏**は次のように述べています。「これまで私たちは、『聴く・聞く』に焦点を当てた調査を実施してきました。また、すでに年次調査をやめ、私たちの検討している変革に対する反応や対応をクラウドソーシングによって収集するツールを使用しています。そこで明らかになったのは、従業員からそうした反応を収集し、それに対応した施策をとった場合、はっきりとした反応を従業員が返すようになるということです。従業員は私たちの言うことをただ聞くだけでなく、それに対して行動を起こし始めたのです。」

## 図表8：先進的な人事部門はEXを評価する方法を刷新している

今後2～3年のうちに優先的に使用される手法がどのように変化するか



## 先進的な人事部門によるEX再定義の5つの方法

- 1 統合されたEX / CXのあり方を解明してデザインするうえで人事部門が果たすべき役割を理解しています。例えば、あらゆるタイプの従業員の実際の経験をどのように理解し、デザインすべきかについて、顧客から教訓を得ることなどです。
- 2 EXが全員に共通ではないことを理解しています。EXのデザイン対象は、直接雇用されている従業員だけでなく、全従業員に及びます。ギグエコノミーの拡大によって、従業員はユーザーのタイプの1つにすぎなくなっています。会社には、コンサルタントや契約社員、臨時従業員なども含まれており、その年齢も20代から80代と幅広い構成です。これらの従業員全員が同じプラットフォームへつながっていると感じ、そこで得られる共通の経験に共感することでモチベーションを満たす必要があるのです。
- 3 EXが単なるデジタルな経験以上のもので成り立っていることを理解しています。EXは、環境、ソーシャル、そしてリーダーシップなどの側面を包括しているのです。
- 4 デザイン思考を人事部門に組み入れています。そうすることで、人事部門は従業員それぞれの持つ期待経験が何かを探ることができ、その経験をパーソナライズし、従業員のエンゲージメントを向上させる要因を探り出して拡大することが可能となります。これが真の投資対効果です。
- 5 EXデザインの工程の中でどの部門がどのステージの責任を担っているかに関係なく、自らが先頭に立って全体的なEXデザインの要件を明確にしようとしています。





# 悪循環を断ち切る： 先進的な人事部門は どのようにワークフォース・ インサイトを通じてデータ コードを解読しているか





## 「ワークフォース・インサイト」とは何か？

- 「ワークフォース・インサイト」とは、さまざまな情報から得られたデータを利用して、ビジネス推進における従業員の課題解決を図ることです。例えば、離職を未然に防ぐ・生産性を向上させる・チームの業績がより高いステージへと飛躍できるようにする・従業員心理の動向や新たな問題を理解するなどです。
- ワークフォース・インサイトとは、何が起こる可能性があるか、そして新たに出現したり予想されたりするような課題への有効な対策について、洞察を生み出すことです。
- これはテクノロジーによって可能となりますが、人事管理 (HCM) システムの枠内の性能だけで済むことはほとんどありません。その他の要因も必要です。例えば、人事部門内でのエビデンスに基づく意思決定、洞察を活用したストーリーテリング、組織内で洞察を行動に変えるようにものごとを推進することなどです。また、誰にどういった情報を見る機会を与えるかについて明確な意図をもって検討し、リーダーのための意思決定プロトコルを設計することも重要です。

## データの力

KPMGのボルトンは次のように説明します。「価値をもたらす方法についての明示的なモデル不足の中で、人事部門はこれまでに往々にして目新しい一時的なブームや流行（「人材育成競争 (War for Talent)」、 「9ブロックの人事評価モデル」 など）に飛び付いてしまうことで自縛状態に陥ることがありました。この悪循環を打破するには、示唆に富む予測とエビデンスを組織の人事課題に適用することが必要です。今こそ、もっと科学的に優れた方法でビジネスを理解すべきなのです。そのような手法を使用することによって、HRリーダーも、経営層チームのメンバーとして同等に活動できるようになり、将来の予測に関して、最高マーケティング責任者 (CMO) や最高財務責任者 (CFO) に匹敵する量のエビデンスを提供できるようになるでしょう。」

先進的な人事部門の56%（および、その他の人事部門の38%）が、アナリティクス能力の強化をHRテクノロジーに投資する理由の上位3項目の1つとして挙げました。EXと同様、アナリティクスの導入は今日のほとんどのHRリーダーの検討課題となっています。

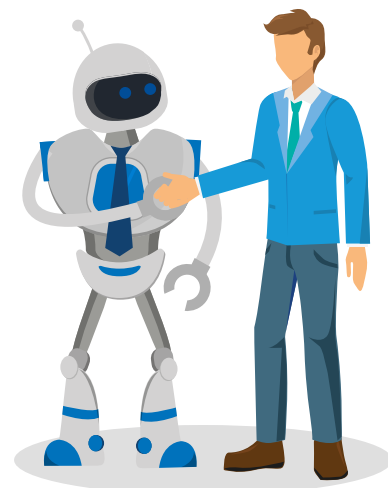
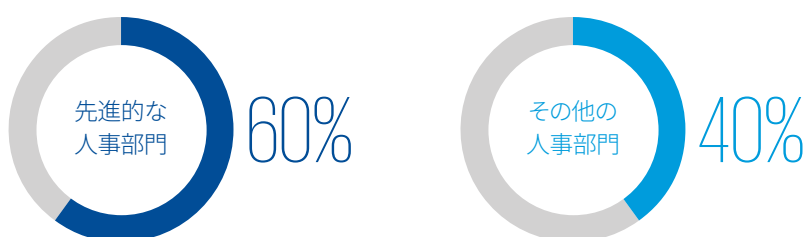
先進的な人事部門は今後2～3年間にわたって、人事部門のアナリティクス能力を強化し、人事のオートメーション (RPAなど) をさらに推進できるテクノロジーに投資することを計画しています。また、こうした新しいテクノロジーを受け入れるためには人事部門の内部で役割を大幅に変更する必要が生じるという見方に、60%が同意しています。

そのような投資の結果として、人事部門はスキルの高いアナリティクス専門要員を部門内か、少なくとも人事専属で配置する重要性を認識しています。ほぼ半数が、今後2～3年以内に投資すべき上位3つの役割の1つとして、データモデラー/データサイエンティストを挙げています。先進的な人事部門は、この役割に投資する比率がその他の人事部門と比べてほぼ2倍になっています。

アナリティクスについては、私たちが直接見てきたことから判断すると、クラウド/ HCMテクノロジーの導入に関しては誤解があることが多く、そうしたシステムから抽出された分析を通じたインサイトを迅速かつ正確に活用する能力に関しても誤認識が少なくありません。ある多国籍の公益企業は、アナリティクスによる洞察の課題と機会について、次のように指摘しています。「単に既存の記録型システム (SoR: System of Record) をクラウドに移行するだけでは不十分です。HCMのベンダーは、ボタンに触るだけで予測的アナリティクスを利用できるようなイメージを描いていますが、そのようなボタンは存在しません。実際には、仮説を立て、テストするためのプロセスを設計して人員のスキルを育成し、かつ行動につながるように得られた洞察を適用するために、多くの労力を費やさなければなりません。残念ながらテクノロジーはそのような仕事をしてくれません。」

図表9：HRリーダーは、新しいHRテクノロジーによって人事部門の役割に大きな変化が必要になると考えている

役割の大きな変化が必要であると考えている割合



**KPMGのディクラウドイオ**は次のように付け加えます。「私たちは、データサイエンスの分析を使用せずに、記録型システム (SoR) から得られる『Out of the Box』(設定などの作業をほとんどせずにすぐに使える仕様) の分析に頼ろうとする傾向があります。そのような機能について、ベンダーは大きな約束をすることが多々あります。しかし現実には、そうした機能で得られる分析はすでに起こったことの単なる説明にすぎず、将来の予測には役に立ちません。真のアナリティクス機能は、それよりもっと大きな労力を要求するものなのです。」

今回の調査を通じて、人事部門がデータアナリティクスから真の価値を引き出すためには、以下のような複数の側面を考慮する必要があることがわかりました。

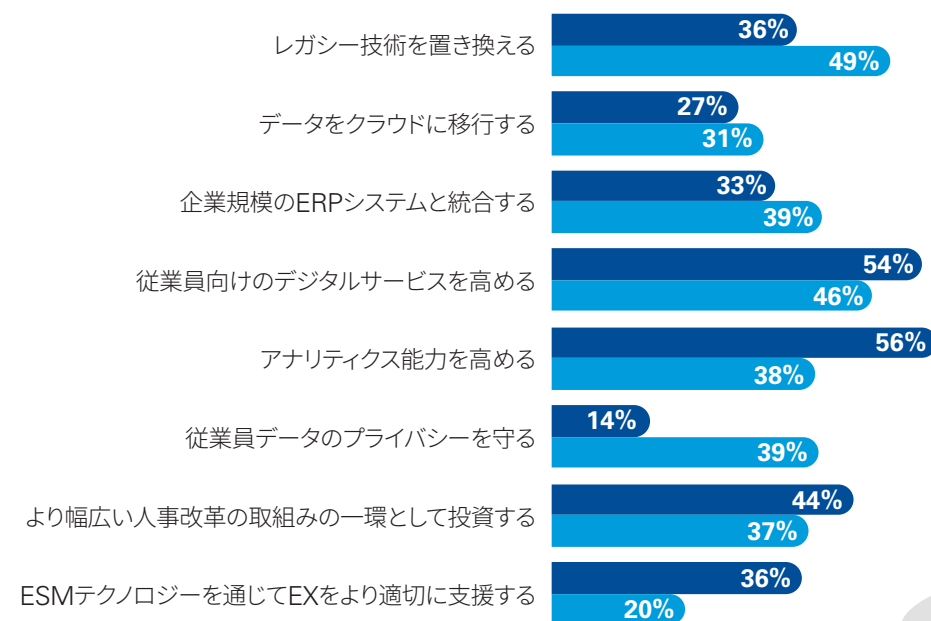
- 情報の流れを整理して、誰がどの情報をどの目的で閲覧するかを見極める
- 意思決定のプロセス、役割、およびガバナンスを設計する
- 組織の境界を越えて希少なデータサイエンスのスキルにアクセスし、最大限の効果が得られるように応用する方法を明らかにする
- 状況に即した形でデータを解釈して行動に移せるような適切なストーリーを語れるように、ビジネスパートナーのスキルを育成する (また、おそらく、先進的な人事部門が今後2~3年の投資先として、このスキル育成を最上位の項目の1つに挙げた理由もここにある)
- データを視覚化するソリューションを設計して、データを利用する者が最も切迫した問題を容易に理解できるようにする

この点で、**Citizens Financial Groupのラモニカ氏**は、データとアナリティクスに多くの労力と焦点を振り向ける必要があることを強調し、次のように語っています。「私たちは、データアナリティクス能力を支える基盤の構築に非常に多くの時間を費やしてきました。今では、すべての従業員データを収納する単一の保管場所が設けられ、それが他の主要なデータソースと結び付けられているので、そこから私たちは業績データを引き出すことができます。ここには単に業績考課のデータだけではなく、生産性、売上、財務のデータなどが単一のダッシュボードにまとまっているのです。」

「エビデンスに基づくワークフォース・インサイトに関しては、ボタン一つで始まるお任せ操作のようなものは存在しません。」

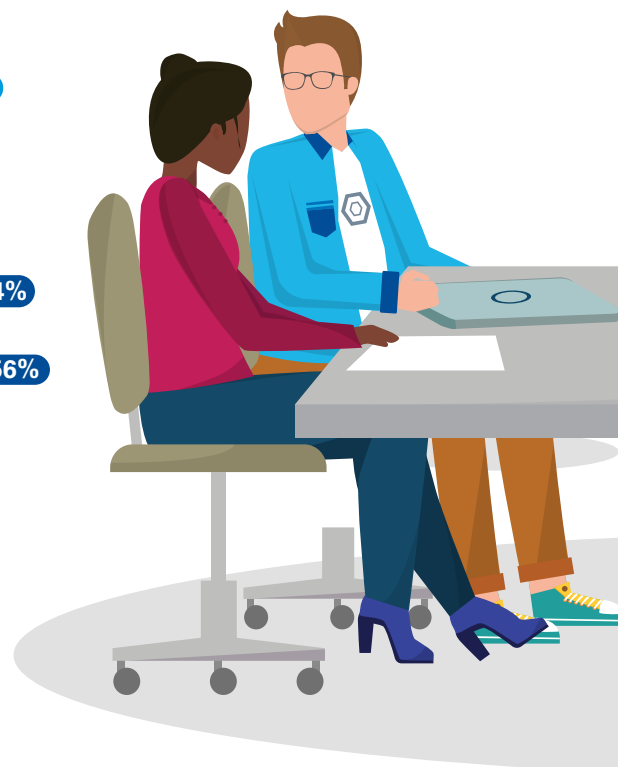
**図表10：アナリティクス能力の向上に対する投資の優先度は上昇している**

テクノロジーに投資する理由の上位3件のランキング



■ 先進的な人事部門 ■ その他の人事部門

注記：上位3項目に挙げた回答者の比率であるため、データの合計は100%になりません。



## デジタル・デクステリティ (Digital Dexterity) : 人事部門が次に探索すべき未開拓領域

データアナリティクスの真の価値を理解するためには、新しいテクノロジーを試験的に使用して、日常業務の中に組み込むことも必要となります。しかし、**KPMGのボルトン**によると、人事部門はまだこの目標を達成するにはほど遠い状態です。「他の部門と比べても、人事部門はおそらくデジタル・デクステリティ、すなわち、ITを熟知したうえで使いこなす能力から最も遠いところに位置しており、最新の知識に基づいてこの挑戦を受けて立つのは困難な状態にあります。これでは、CIOから『仕方がないですね、では私が“将来の要員確保”に関する課題を引き継ぎましょう。人事部門は何もやっていないようですから』と言われてしまうのも当然でしょう。」

職場の中でデータアナリティクスを活用するという点において、先進的な人事部門は先行しています。また、高度なデータアナリティクスの使用でも高い熟練度を示しています。平均して先進的な人事部門は、以下のようなより高度なアナリティクスの使用について「非常に熟達している」と自己評価する比率がその他の人事部門に比べ5倍も上回っていました。

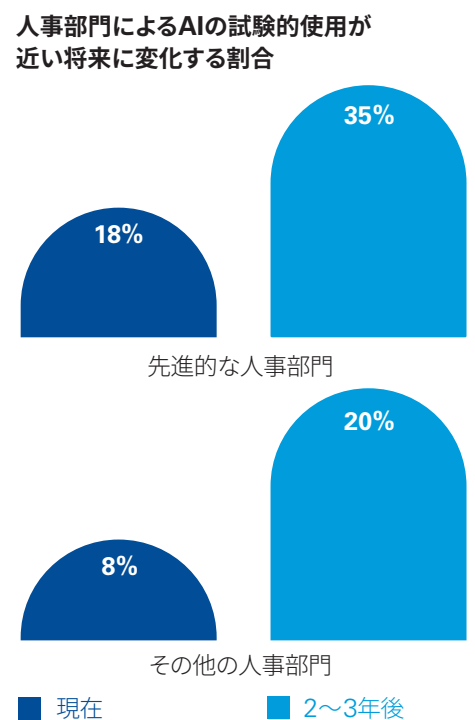
- 特定の母集団における人員減少の根本原因を突き止めることができる
- ハイ・パフォーマーとロー・パフォーマーとの行動を識別できる
- 燃え尽き症候群やエンゲージメントの低下を検知することができる
- 電子メール、チャット、カレンダー、ソーシャルメディアなど、従来のHRシステムの枠を超えてデータを追跡し行動パターンを理解することができる

**ラモニカ氏**は、**Citizens Financial Group**が、離職に転じやすい従業員を見つけ出す目的でデータアナリティクスを使用してきたことについて、次のように説明しています。「私たちは、潜在的な離職率を抑えるためにデータアナリティクスを使用し、優秀な社員のうち誰が離職の恐れがあるのかを突き止めてアプローチしています。その中で、私たちは離職傾向を増大させる多くの要因を見つけ出し、それに対処することで結果を出してきました。」

### 先進的な人事部門がアナリティクスから得られた洞察を使用して社員のパフォーマンスを向上させている4つの方法

- 1 部門内のテクノロジーとケイパビリティ（組織能力）の両方に投資しています。これは、クラウドHCMベンダーが提供する枠を超えたテクノロジーの機能を超越して拡大し、データの視覚化、高度化されたアナリティクス、そして人事データとビジネスの評価指標（例：CX、生産性、コラボレーションなど）の統合を検討することまで含んでいます。
- 2 さまざまな情報源から得られるデータをリアルタイムで統合して分析することで示唆を引き出し、新たな課題や機会の兆候を把握しています。これには、人事部門からのデータ、より広い組織からのデータ、そして外部のデータソースからのデータを結び付けることも含まれています。
- 3 経営層と連携することで仮説主導のアプローチを採用し、データを活用して重要なビジネス上の課題やさまざまな疑問に答えています。例えば、「今後、どの能力が競争優位を増大させるか?」、「どのチームが持続可能な高い業績と健康な状態のチームメンバーを両立させているか?」、「どのリーダーシップ要因がビジネスにイノベーションをもたらすか?」などの疑問です。
- 4 エビデンスに基づく発想を取り入れることで、一般的な慣行やベストプラクティスの妥当性や適合性を厳格に評価しています。

図表11：人事部門を対象としたAIと関連テクノロジーの試験的な使用は今後2～3年以内に増加する



# 結論

「では一体どうすればよいのか？」——私たちは、この調査を20年以上にわたって実施してきましたが、その間、HRリーダーから繰り返し発せられたのがこの問いでした。現在、私たちは人事部門が進むべき道は、これから実行する職務内容や、成果を出すための部門構造のあり方などに関して、根本的な新しい考え方を必要とします。この出発点として、要員の再構成のみに注力することや、より進んだデジタル体験を試験的に導入するという方法を選ぶこともできるでしょう。しかし、こうした暫定的な施策が役に立つのは、それが人事部門の能力を徹底的に再構築するきっかけとなる場合にに限られます。

実際に一部の人事部門では、現在直面しているディスラプションを利用して、人事改革を図る多年度のロードマップを策定しています。それは、サービスの提供、従業員の能力開発、テクノロジー、プロセス、そしてデータに対する変革を統合して、従業員中心の姿勢をさらに徹底させた人事部門を生み出すためのロードマップです。また、社内の他部門にも類似の変化を促すことで、従来の働き方を変革し、未来の仕事のあり方との整合性を高めようと努めています。

次世代の人事部門のパワーは、個々のケイパビリティを個別に追求することに割くものではありません。相互に強化し合う全体像的な「ホールシステム・アプローチ」(WSA)を生み出し、それによって未来の要員と組織を構築することにあります。次世代人事部門の強みは、さまざまな新しい機能を統合する組織能力であり、従業員中心の視点をとりながら、企業風土のシフトを推進し、徐々にデジタル化の進む環境に適応できる要員を受け入れる能力なのです。



## KPMGによる支援

KPMGで活動するHRコンサルタントは、このような課題と機会を理解しており、日々、さまざまな企業と緊密に協力し合っています。KPMGは、組織が今まさに人事部門の将来像を明らかにするために必要としている経験、調査結果、そして業界ノウハウを提供しています。詳細情報については、最終ページ記載のお問い合わせ先までご連絡ください。本調査の詳細は、[home.kpmg/futureofhr](https://home.kpmg/futureofhr) (英語のみ) でご覧いただけます。

# 謝辞および回答者属性

## KPMGは、下記の方々のご協力に対して特に感謝の意を表します。

- |   |   |   |
|---|---|---|
| — アラスデア・クーパー (Alastair Cooper) — Arm Holdings (英国)、人事戦略・変革部門ヘッド | — ダレン・H・バートン (Darren H. Burton) — KPMG LLP (米国)、人事担当バイスチェア      | — クリスティー・キースト (Kristie Keast) — BlueScope Steel Ltd (オーストラリア)、最高人材活用責任者 |
| — カルロス・モラン (Carlos Morán) — Cepsa (スペイン)、人事・組織担当SVP             | — エウヘニオ・ソリア (Eugenio Soria) — Siemens (メキシコおよび中米)、人事部門バイスプレジデント | — マルタ・マチコット (Marta Machicot) — Telefonica (スペイン)、最高人材活用責任者              |
| — クローディア・サラン (Claudia Saran) — KPMG LLP (米国)、最高風土責任者 (CCO)      | — ジャクリーン・ウェルチ (Jacqueline Welch) — Freddie Mac (米国)、CHRO兼CDO    | — スーザン・ラモニカ (Susan LaMonica) — Citizens Financial Group (米国)、CHRO       |

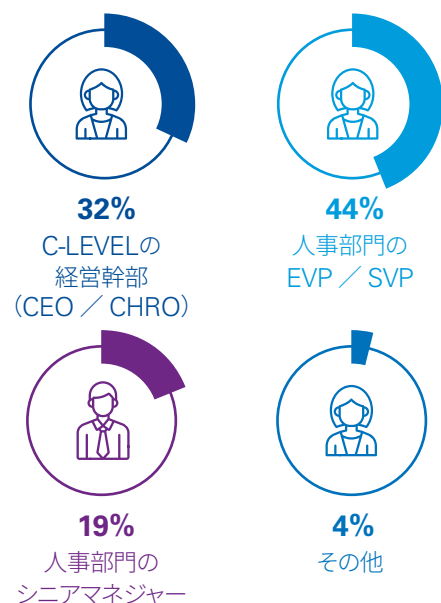
## 回答者属性

本レポートで公表されている調査データは、世界最大級の経済圏から多数代表として選ばれた55カ国1,362人のHRリーダーに対する調査に基づいています。

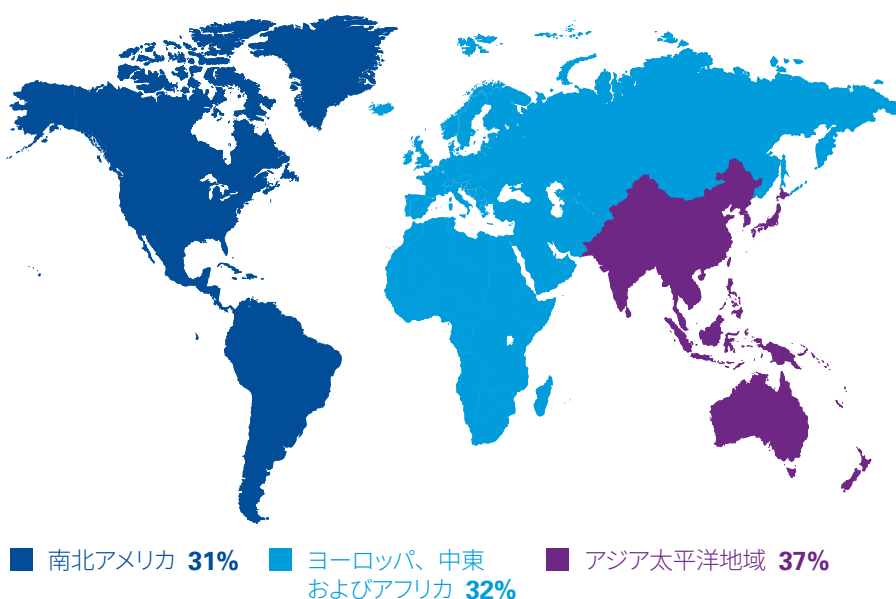
今回の調査は、2019年6月27日から8月4日にかけて実施されました。調査対象となったのは、アセットマネジメント、自動車、銀行、消費財および小売、エネルギー、医療、保険、ライフサイエンス、製造、テクノロジー、通信など、31の業界で活動するHRリーダーです。

調査対象となったHRリーダーのうち、約40%が収益10億米ドル以上の企業に所属しており、30%が従業員数5,000人超、50%が従業員数1,000人超の企業に所属しています。

## 回答者の肩書別内訳



## 回答者の地域別内訳



# お問い合わせ先

## KPMGコンサルティング株式会社

**T:** 03-3548-5111

**E:** [kc@jp.kpmg.com](mailto:kc@jp.kpmg.com)

[home.kpmg/jp/kc](https://home.kpmg/jp/kc)

## [home.kpmg/jp/socialmedia](https://home.kpmg/jp/socialmedia)



本冊子は、KPMG Internationalが2019年11月に発行した「Future of HR 2020:Which path are you taking? - How HR organizations across the globe are shaping a workforce and people function fit for the future」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. NDP046802-1A

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 20-1059