

キャリアからエクスペリエンスへ

新たな道筋

21世紀において、キャリアは職務とスキルによって狭義に定義されるのではなく、経験や学びの速さ（アジリティ）によって定義されています。現在進行している仕事の変容、ヒトと組織が絶えず能力を向上させることの必要性、そして各従業員の嗜好の変化によって、学習、職務設計、パフォーマンス・マネジメント、そしてキャリア開発に関する新たなアプローチが求められています。

急 速に進歩するテクノロジーとチーム中心のビジネスモデルが組織の再設計を促す中で、リーダーたちは新しいキャリアモデルを構築し、従業員に新たなスキルを獲得させることに苦戦しています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、「21世紀のキャリア構築」が3番目に重要なトレンドとして浮上し、回答者の47%がこのトレンドを「非常に重要」と回答しました。しかし、このトレンドに対処するための「準備ができています」と回答したのはわずか9%であり、課題の緊急性を物語っています。

では、「21世紀のキャリア」とは一体何でしょうか？私たちは、それを一連の能力開発のエクスペリエンスと定義し、各フェーズが新しいスキル、視点、そして判断力を鍛える機会を提供するものと考えています。今世紀のキャリアは、幾度かの進歩と昇進を伴う上向きの弧を描くかもしれませんが、それは前世代的な単純な階段状の道とはまったく異なるでしょう。

今年は、61%の回答者がAI、ロボティクス、そして新しいビジネスモデルに関する職務を積極的に再設計し、42%は今後2年間で自動化が職務に大きな影響を及ぼすだろうと回答しました。この破壊

的な変化は、スキル開発を含む労働力のニーズに大きな影響を及ぼしますが、多くの学習・人材開発（L&D）部門がこの流れに遅れをとっています。2017年に行った企業への調査では、回答者の半数以上が将来求められるスキルを習得するための学習プログラムを構築していないことが判明しました¹。

未来のスキルは私たちの想像とは違うものになるかもしれない

テクノロジーが進歩するにつれて、スキルはこれまで以上に速く陳腐化しています。しかし、伝統的な英知とは対照的に、単なる技術的スキルのみならず最も重要な価値があるわけではありません。実際、最も価値があるのは、熟練した学際的に考えることができる人と機械を組み合わせ、サービスを革新、創造、そしてデリバリーすることができる人材です²。

今日急成長しているヘルスケア、販売、プロフェッショナルサービスといった分野の多くは、本質的に人間主体であるものの、機械によって支援され、増強されています。確かに、需要が高いほ

とんどの技術的役割は、STEMに「A」、つまり教養(Arts)を加えたSTEAMへと変化しました³。最近のBurning Glassの調査によると、今やデータや分析業務においてさえも、ライティング、リサーチ、問題解決、そしてチームワークなどのスキルが求められています⁴。また、Scott Hartleyは彼の著書「The Fuzzy and the Techie」で、「文脈とコード、データ・リテラシーとデータ・サイエンス、これらすべてが必要である」と主張し、教養と科学を融合させたイノベーションから最高の技術と製品が生まれると記しています⁵。

組織は、こうしたスキルの新たなトレンドを理解し始めています。今年の調査では、企業は複雑な問題解決能力、認知能力、ソーシャルスキルを将来的に最も求められる能力として挙げています。企業は純粋な技術的能力ではなく、こうした融合したスキルを有した労働者を求めているのです。

新しいキャリアモデルを構築する

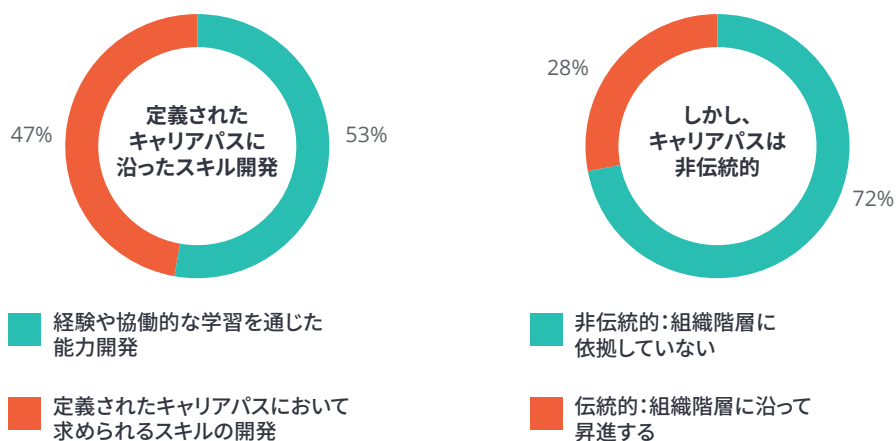
このようなスキルに対する需要は、企業が単に学習・人材開発プログラムを改革するだけでなく、自社のキャリアモデルを根本的に再構築しなければならないことを示唆しています。これは、伝統的な「昇進か退職か」というキャリアを廃止して、人々が絶え間なく新しいスキルを獲得し、新たな経験を積み、仕事を通じて自分自身を改革できるキャリアのあり方に賛同することから始まります。今日の個人のキャリアは70年にも及ぶ可能性があるため⁶、人々は進化する仕事、職業、そして産業に合わせて、このジャーニーのいたるところで方向転換できる能力が求められます。

組織はこの変化とそれに対応する必要性を認識している一方で、多くの課題が残っています。本調査回答者の約4分の3(72%)は、自社のキャリアパスは単に組織図を登るだけの組織階層に基づいたキャリアパスではないと回答しました。

人材開発プログラムと今日のキャリアパスとの間のギャップ

回答者の約4分の3が、自社内のキャリアパスは従来の組織階層に基づいていないと回答している一方、ほぼ半数は、未だ自社の人材開発プログラムは定義されたキャリアパスのために求められるスキルをベースにしていると回答。

図1. 伝統的なスキル開発と非伝統的なキャリアパス



n = 11,069

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ(英語)でさらに詳しいデータをご参照ください。

今世紀のキャリアは、
幾度かの進歩と昇進を
伴う上向きの弧を描く
かもしれませんが、
それは前世代のような
単純な階段状の道とは
まったく異なるでしょう。



また、回答者のわずか20%が、所属する組織は体験学習を通して人材を育てると回答し、たった18%が自社は従業員が積極的に自分の能力を開発し、キャリアの新しい道筋を描く機会を与えていると回答しました。そして、回答者の半数以上(54%)が、所属する組織には将来必要となるスキルを磨く学習プログラムはなく、異動は依然として任期、役職、社内政治によって行われることが多いと回答しました。

この従業員のキャリアパスと能力開発の間の根本的なミスマッチは、彼らに不満や無力感を与えています。驚くべきことではありませんが、今年の実験者の約60%は、所属する組織は各従業員が自身のキャリアマネジメントを行う権限の移譲を、「やや効果的」、または「効果的に行っていない」と評価しました。

これに対する解決策は教育業界からもたらされるのではなく、責任は企業組織にあります。教育機関はより多くの総合的な学位を開発していますが、ある調査では学位はそれほど重要ではないことが分かっています。高いパフォーマンスをあげる組織では、候補者の経験やスキルと同様に、職場倫理、価値観、潜在能力、経験などの属性を評価し、雇用しています⁷。

学習のあり方は再考される

21世紀のキャリアが発展するための重要なポイントは、組織が「学習する文化」を構築することに焦点を当てることです。ある研究によると、成長のためのマインドセットを整え、「デザインされた成長」を創り出し、ストレッチした課題を与え、学習を促進するために公然と失敗を議論する企業は、これらを実践していない企業に比べて3倍の収益を上げ、4倍優れたリテンションを誇っています⁸。

コーポレート・ラーニング市場は、企業がこれらのソリューションを見つけ、デリバリーを支援できるよう変化しています。従業員自らがコンテンツを見つけ、コースを受講し、情報を共有することを可能にする、これまでにはなかったような新しい自発的な学習ツールが市場に登場しています⁹。

こうしたツールをもとに、Visa、Ingersoll Rand、IBM、Walmartなどの企業は、自社内および巨大なオープン・オンライン・コース(MOOCs)の両方からコンテンツを調達する新しいプラットフォームを活用し、学習ネットワークとナレッジ共有のためのシステムを構築しています¹⁰。また、現在SalesforceやSAP、その他の大手ベンダーは、従業員に無料でコンテンツを開放し、彼らはワンクリックで必要なトレーニングを見つけることができます¹¹。

その他のシステムは、拡張現実 (AR) や仮想現実 (VR) などの高度な技術を応用して、さらなる進化を遂げています。例えばBMOでは、従業員が自分の職場でデジタル世界とやりとりでき、学習教材へのオンデマンドアクセスを提供し、学習を促進するためにゲーミフィケーションを使用できるARアプリを利用しています¹²。

また、ShellではARとVRの両方を用いて知識学習を加速し、職務経験を拡張させるデジタル・エクスペリエンスへと、キャリアと学習能力のあり方を移行させています。同社ではまた、従業員のキャリアの初期段階での経験を重視することで、加速する変化のスピードに対応しています。同社のHR戦略・学習部門エグゼクティブ・バイス・プレジデントのJorrit van der Togtは次のように述べています¹³。「学部卒の従業員のこれから5年後を予測することはできませんが、私たちのビジネスには常に最高のタレントが必要であることを理解しています。そこで、イノベーションを起こし、他者と協働し、ビジネスへの影響力を高めることができる人材の能力開発に注力しています」。

新たな重要課題： 各組織内での改革

成功している組織は、従業員が会社内で自分自身を再教育できるよう、カスタマイズされたソリューションを提供しています。これは、各従業員が21世紀のキャリアの舵を取り、雇主が将来必要になるスキルにアクセスできるようにするための鍵となります。

一部の雇主は、データ主導のキャリア開発ツールを使用して、従業員にとって最善の「次の行動」を特定することで、両者にとっての目標達成を同時に目指しています¹⁴。例えば、IBMはAIベースの自己評価ツールを開発し、従業員各人のニーズに最も関連したトレーニング、求人、そしてキャリアパスを、彼ら自ら見つけられるよう支援しています¹⁵。

これらのプログラムが効果的に機能すれば、従業員は自らが成長するために必要な経験を見つけ出し、追求し、磨き上げることができます。これは、組織が従業員の雇用を維持し、現在および未来の仕事における需要を満たせるよう彼らを鍛え、個人と組織双方に利益をもたらす新しいキャリアパスを推進するのに役立つでしょう。

まとめ

組織やビジネスリーダーたちには、21世紀のキャリアをサポートするさまざまなソリューションを調査、理解、開発、そして実行するという新たな重要課題があります。経験、新しいキャリアモデル、データ主導型ツール、および学習・人材開発を提供することに注力さえすれば、企業はふさわしいタレントを適切なタイミングで育成、維持、能力の再開発をすることが可能になるでしょう。

表1. 今日のキャリアのために、経営陣はどのような役割を担えるか？ 各従業員は、どのようにそれに適応できるか？

CHRO	将来、今とは異なる働き方をするために、どのような新しいスキルが必要になるかを理解する。これらのスキルを特定することで、組織のサービスやプログラムを学習インフラからキャリア・アーキテクチャへと移行する方法を計画し、今日のトップタレントのためにより魅力的なエクスペリエンスを創り出すことができる。
CIO	HRと協力して学習経験を教室外へと拡張し、利用しやすさと可用性に関して、従業員の期待に沿った形でデジタルテクノロジーをラーニング・プロセスに組み込む。学習分野もまた、AIやコグニティブ技術における新しい進歩を試す絶好の機会になる。
CRO	候補者を評価する際に、仕事への情熱、組織文化との適合性、学習の速さなどの基準を考慮することは、よりよい長期的な採用につながる可能性がある一方、組織に対して大きなリスクとなることもある。潜在的なリスクを管理するための採用方針と実践状況を見直す。
CMO (チーフ・マーケティング・オフィサー)	新しいキャリアモデルと経験を提供することで、組織の採用ブランドを強化することができる。特に、ミレニアル世代の多くが、継続的な学習とキャリア開発を非常に重視していることを考慮する。採用ブランドを促進し、タレント市場での競争力を高められるよう、自身のスキルを最大限活用するためにマーケティング専門家としての典型的な役割を超えて思考する。
各従業員	雇主に対する自身の価値を高めるような選択的なキャリアの経験を検討し、伝統的なキャリアパスを超えて思考することで自分のキャリアを進歩させる。現在、技術的な役割を担っていたとしても、創造性や問題解決のような「本質的に人間的」なスキルを養う機会を模索する。

Source: Deloitte analysis.

ENDNOTES

1. Dani Johnson, *High-impact learning organizations: Maturity model and top findings*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
3. Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, February 10, 2017.
4. Ibid.
5. Scott Hartley, *The Fuzzy and the Techie: Why the Liberal Arts Will Rule the Digital World* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017).
6. Bersin, "Catch the wave."
7. Robin Erickson and Denise Moulton, "Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution," in Robin Erickson and Denise Moulton, *High-impact talent acquisition*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.
8. Johnson, *High-impact learning organizations*.
9. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
10. Research currently underway at Bersin on Visa and Ingersoll Rand, 2017–2018, publication forthcoming; Josh Bersin, conversations with IBM and Walmart executives.
11. Salesforce, "Welcome to Trailhead," accessed March 2, 2018; conversations with SAP CHRO.
12. Based on client work performed by Deloitte.
13. Jorrit van der Togt, executive vice president, HR strategy and learning, Shell, interview with the authors, February 16, 2018.
14. Stacey Harris and Erin Spencer, *Sierra-Cedar 2016–2017 HR systems survey*, Sierra-Cedar.
15. IBM, "IBM Watson Career Coach for career management," accessed March 2, 2018.