



## ソーシャルエンタープライズへの進化: 人間中心の組織改革

2019 デロイト グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド

Deloitte's Human Capital professionals leverage research, analytics, and industry insights to help design and execute the HR, talent, leadership, organization, and change programs that enable business performance through people performance. Visit the Human Capital area of **Deloitte.com** to learn more.

## 目次

はじめに		2
Appendix A		11
Appendix B		14
労働力の未来		18
代替的労働力		20
ジョブからスーパージョブへ		28
21世紀のリーダーシップ		36
組織の未来		42
エンプロイー・エクスペリエンスからヒューマン・エクスペリエンスへ		44
組織のパフォーマンス		52
報酬		60
HRの未来		68
人材へのアクセス		70
生活・生涯を通じた学習		78
タレント・モビリティ		84
HRクラウド		92
将来を見据えて		98

# はじめに

## ソーシャル・エンタープライズへの進化： 人間中心の組織改革

2019年現在、経済、社会、政治の複合的問題はより深刻化し、ビジネス戦略にとっての大きなチャレンジになっています。人工知能(AI)、コグニティブ技術、自動化の際限のない発展を目の当たりにし、今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド・サーベイにおいては、86%の回答者が組織の「学習する力」を再構築する必要があると考えています。10年近くに及ぶ経済成長や、デジタル・トランスフォーメーションに対する企業の熱心な取り組みにもかかわらず、84%もの回答者が、従業員のエクスペリエンスを見直し、生産性を改善しなければいけないと回答しました<sup>1</sup>。そして、経営のスピード・アップに対する要求の高まりや、労働力の多様化の進行という新たな外圧に直面し、80%の回答者がこれまでとは異なるやり方で経営者を育成する必要性を感じています。

これらは、一見するとこれまでと同様の人事や組織の問題のようですが、今日ではソーシャル・エンタープライズという新しい背景の中で提起されています。昨年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、ソーシャル・エンタープライズの興隆について述べました。ソーシャル・エンタープライズとは、環境やステークホルダーのネットワークを尊重・支援するという使命を、成長と利益の向上に結びつける企業です。今年、ソーシャル・エンタープライズへの転換を押し進めようとする動きは、急速に強まっています。その動きに対応するために、企業は、ミッション・ステートメントや慈善事業を超えて、ソーシャル・エンタープライズへ「進化」する方法を学ばなければなりません。そして人間中心の組織改革を進めなければならないのです。

### ソーシャル・エンタープライズとは？

ソーシャル・エンタープライズとは、「成長・利益の向上をはかること」と「環境・ステークホルダーのネットワークを尊重・支援すること」とを結びつけるミッションを持つ企業です。ソーシャル・エンタープライズとは、今日の世界を形成するトレンドに、耳を傾け、投資し、そして積極的に働きかけることです。このような企業は、組織の内外において良い企業市民になる責任を担うことで、競合企業のロールモデルとなり、また組織の中のあらゆる階層の、より密接なコラボレーションを奨励します。

### ソーシャルエンタープライズへの進化

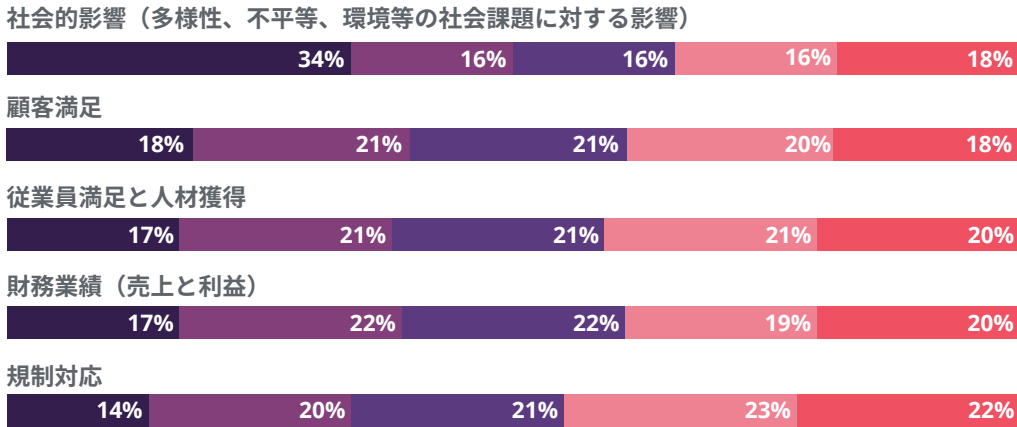
2019年に行われたある調査に参加したCEOは、「所得不平等、多様性、環境等を含む社会課題に対する影響」を、組織の成功を測る様々な指標のうち、最も重要な指標として選びました<sup>2</sup>。このことは、社会的影響という要素がいかに重要であるかを物語っています(図1)。

しかし、CEOは問題を認識してはいるものの、その解決策があるわけではありません。ソーシャル・エンタープライズへの進化は、単に企業の社会的責任を果たすことと同じではありません。また、それは社会貢献プログラムに取り組むことや、ミッション・ステートメントや企業の目的を定義することも違います。もちろん、それら全ての取り組みが、本来重要であることは言うまでもありません。ソーシャル・エンタープライズへの進化とは、事業を通じて利益を生み出し、株主に配当すると同時に、労働者、顧客、私たちの暮らす地域社会の全てをより良くしなければならないという信念をもって、それを実行することなのです。

図 1

## 年次業績を評価する際の成功指標のうち、「社会的影響」が第1位であると答えた回答者が最も多かった

■ 第1位 ■ 第2位 ■ 第3位 ■ 第4位 ■ 第5位



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
 Source: Deloitte and Forbes Insights, *Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty*, Deloitte Insights, January 20, 2019.

第四次産業革命におけるリーダーシップのあり方について、デロイトのグローバル調査の結果、CEOとビジネスリーダーたちは、毎年の業績を評価する指標として、社会的影響が重要と考えていることがわかりました<sup>3</sup>。そして、119か国、10,000人近い回答者を得た本年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド・サーベイでは、今後、ソーシャル・エンタープライズの社会における役割がより重要になっていくこと(図2)と、ソーシャル・エンタープライズと財務的な業績の比例関係(ソーシャル・エンタープライズとしての成熟度が高いほど、より高い成長が予測されている)が示されました(図3)。

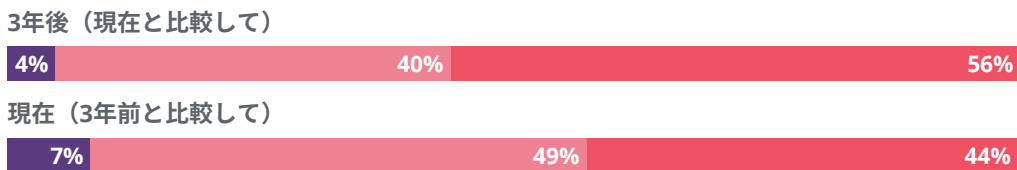
## 人間中心の組織改革

第四次産業革命が、政治、経済、そして社会構造に、創造的な破壊(Disruption)をもたらしたことはご存知の通りです。そして、その破壊は仕事、労働者、雇用者に、これまでにない強い影響を与えました。所得不平等、賃金、民間企業の社会的役割を巡る課題について、様々な議論が交わされています。ソーシャル・エンタープライズという考え方には、労働、規制、コミュニティに関して、世界中で高まっている懸念から生じた社会的緊張が反映されているのです。例えば2018年、アメリカにおいては、2007年以来最大の485,000人の労働者が20回もの大きなストライキに関わり、教育分野では特に頻繁にストライキが起きていました<sup>4</sup>。

図 2

## ソーシャル・エンタープライズは、時間の経過とともに重要性を増している

■ あまり重要ではない ■ 重要性は変わらない ■ より重要である



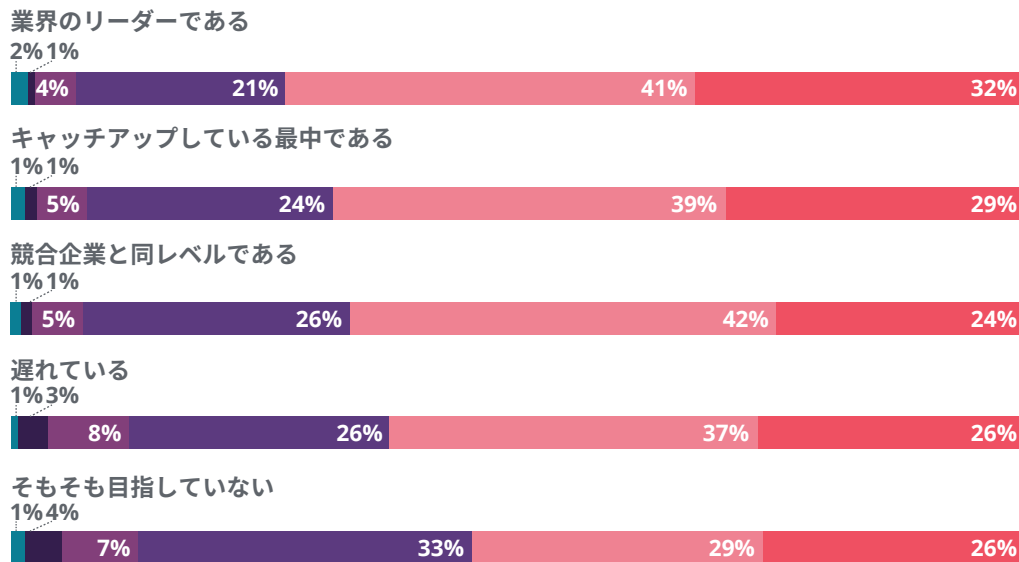
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

図 3

## ソーシャル・エンタープライズとしての成熟度が高いほど、次年度のより大きな成長が予測されている

貴社のソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)としての成熟度を選んでください

- 無回答 ■ 2018年比で、10%以上のマイナス成長
- 2018年比で、1%から10%のマイナス成長 ■ 2018年比で、大きな変化はなし
- 2018年比で、1%から10%の成長 ■ 2018年比で、10%以上の成長



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

一方で、40年以上にわたる名目賃金上昇の後でも、インフレ調整後の購買力はほとんど伸びませんでした<sup>5</sup>。所得不平等は、アメリカを含む多くの先進国で拡大しています。アメリカでは、経済の頂点に立つ10%の高額所得者を除く所得者の賃金は、過去18年間でたったの5%しか上昇しておらず<sup>6</sup>、中国でも所得不平等が急拡大しています<sup>7</sup>。

仕事、労働者、労働力に関する創造的破壊の影響の大きさ、および雇用主への影響の波及が、あえて「改革(Reinvent)」という言葉を選んだ理由です。「改革」とは、小手先ではなく、組織を根本から変えるということです。仕事、労働力、職場の全てに解決すべき問題が山積しているのです。ある調査では、世界中の85%の従業員が、仕事に熱心に取り組む気持ちが持っていない、または仕事に不満や怒りを覚え、それを行動に表しています<sup>8</sup>。人々は長時間労働の上に経済的、精神的ストレスを抱え、問題はピークに達しているようにみえます。一部の専門家は、日本人の若者の自殺率が高いのは、短期契約などの「不安定雇用」の増加が原因だと考えています<sup>9</sup>。アメリカでも、40%以上の労働力が非正規雇用で<sup>10</sup>、ミレニアル世代

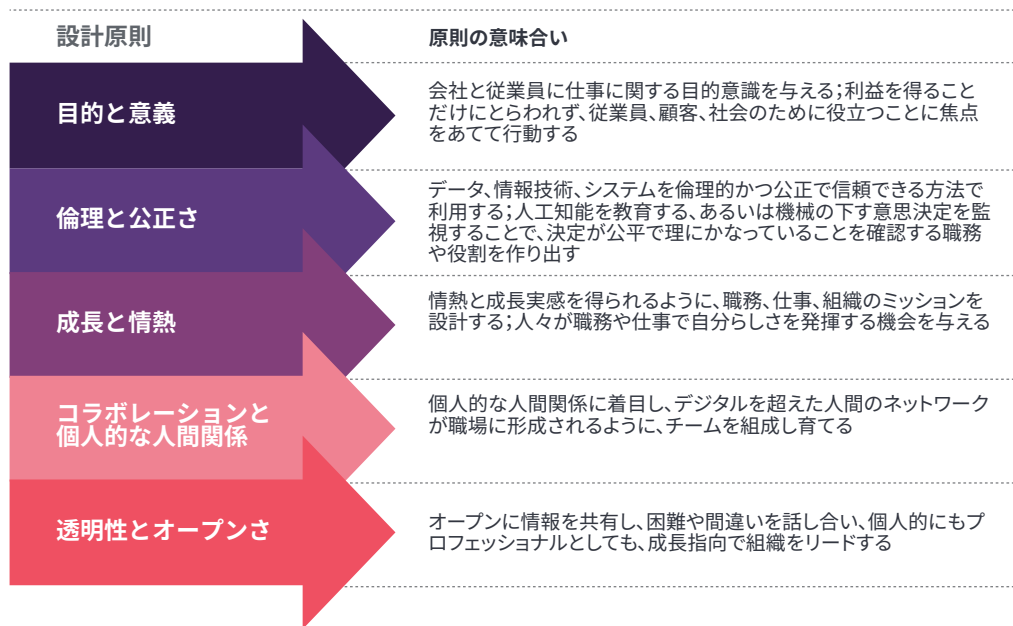
とZ世代の3分の2以上は、副業で家計をやりくりしています<sup>11</sup>。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド・サーベイでは、50%以上の回答者が、従業員が新しい仕事を見つけようとした時、自社内で探すよりも、社外で探したほうが簡単だと考えています。また、ある調査では、「自らが学び、成長することができない」ことが、離職の最大の理由でした<sup>12</sup>。

人口構成の変化を受けて、雇用主は具体的などのような人材に仕事を担ってもらうべきか見直しています。多くの先進国の出生率は、人口を維持できる率を下回っています<sup>13</sup>(アメリカ、イギリス両国とも、1人の女性が生涯に出産する子供の人数は1.9人)<sup>14</sup>。そしてアメリカでは、55歳以上の労働者の割合が最も急速に拡大しています<sup>15</sup>。公共政策と疫学の進歩を通じて寿命が延び、私たちは長寿と健康という恩恵を手に入れました。一方で、これまでより長い人生の中で、高齢者たちがどのような仕事やキャリア、役割を持てば良いのか、私たちは確たる答えを持ち合わせていません。

さらに、職場にオートメーションが行き渡る中で、仕事の意義を改めて定義する必要性が明らかに

図 4

## ソーシャル・エンタープライズにおける人間中心の原則:改革のベンチマーク



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

なってきました。労働者のなすべき仕事を定めるアルゴリズムであれ、労働者に特定の行動を促すナッジ(肘で軽くつつくように相手に適切な選択を促したり、危険を回避させたりする仕掛けや手法)であれ、また労働者を識別し、嗜好を明らかにするデータであれ、情報技術は職場に浸透し、仕事における個々人のアイデンティティを形成し、常に監視するようになっていきます。情報技術が組織と経営者のはるか先に進んでしまったため、人間的な要素を追いつかせる必要があるのです。

改革を進めるための道案内として、ソーシャル・エンタープライズにおける人間中心の原則を示します。これら5つの原則は、ソーシャル・エンタープライズの「人間中心」思考の枠組みであり、人々に影響を与える可能性があるビジネス上の意思決定や、行動の良し悪しを判断するためのベンチマークとして用いることができます。私たちは、驚くべき情報技術の世界で生活していますが、逆説的ではあるものの、現在そして将来も、私たちを前進させるのは人間の潜在能力なのです。

## 2019年ヒューマン・キャピタル10のトレンド

前述のソーシャル・エンタープライズの設計原則は、「なぜ」改革が必要なのかを、私たちに教えてくれています。それでは、重要なインパクトを生み出すために、私たちは「何」に対して努力すればよいのでしょうか。

この質問に答えるために、私たちはヒューマン・キャピタル・トレンド2019の調査結果を、3つの分野に整理しました。第一の分野は「労働力の未来」に関するもので、職務(ジョブ)と仕事(ワーク)の再設計、オープン・タレント・エコノミー、リーダーシップに組織がどのように対応すべきかについて述べます。第二に「組織の未来」として、チーム、ネットワーク、そして報酬に対する新しいアプローチが、どのようにビジネスの成果を高めていくかについて述べます。そして、第三の「HRの未来」では、HRや企業全体の変革を主導するために、人事機能、テクノロジー、視点の再設計にどのように取り組んでいるかについて述べます。

## 労働力の未来

### 代替的労働力：現在の主流

長年にわたり、契約社員、フリーランス、ギグ・ワーカーは、「代替的労働力」、つまりフルタイム従業員を補助する手段とみなされてきました。今日、これらの労働力区分は拡大し、人材市場の需給の逼迫につれて主流の1つとなり、企業は様々な就業形態を、成長プランの中で戦略的に捉えられるようになっていきます。これらの代替的労働力にアクセスし、活用するための最も良い方法は、いまだに試行錯誤の段階にあります。このまま経済成長が続くならば、企業は、より柔軟にこれらの新しい就業形態を取り入れ、戦略的に活用する計画を立てていく必要があるのです。

### ジョブからスーパージョブへ

今後3年間で、人工知能、コグニティブ技術、ロボティック・プロセス・オートメーション、ロボットの活用が大幅に増加すると、大多数の企業が予想しています。こういったテクノロジーの採用が進むにつれ、実質的に全ての仕事が変わっていき、未来の仕事は、よりデジタルで、より総合的で、そしてよりデータと情報を中心としたものになっていくことが、徐々に明らかになっています。その一方で、逆説的ではありますが、テクノロジーの利点を最大限活用するためには、企業は仕事の人間的な側面を重視して、職務を再設計する必要があります。この動きは、私たちが「スーパージョブ」と呼ぶ、新しい役割を生み出すことでしょう。スーパージョブとは、これまで別々だった職務の一部を集めて統合した職務であり、テクノロジーの導入による生産性と効率性の大きな改善を活用した新しいタイプの職務なのです。

### 21世紀のリーダーシップ：伝統と革新の交点

リーダー育成は長年の課題です。80%の回答者が、リーダーシップを重要または非常に重要と回答し、81%の回答者が、「21世紀のリーダー」には、これまでにない新しい要件が求められていると回答しました。21世紀に活躍するリーダーは、財務数値やマーケットシェア、顧客満足等、従来と同じ企業業績を追求する際にも、これまでとは少し異なるアプローチをとらなくてはなりません。そのアプローチにおいては、業績追求の過程において、社会的な影響等の新しい評価基準に気を配る、あるいはそこに求められる新しい重要なコンピテンシーを使いこなすこと（変革を通じてリーダーシップを発揮すること、多義性や不確実性を前向きに受け入れること、デジタル・コグニティブ・人工知能を活用したテクノロジーを理解することを含む）が重要です。

## 組織の未来

### エンプロイヤー・エクスペリエンスからヒューマン・エクスペリエンスへ：仕事の意義の回復

今年度の調査を通じて私たちが把握した最大の課題の1つは、「エンプロイヤー・エクスペリエンス」改善の必要性です。84%の回答者が、この課題を重要であると答え、28%が緊急性が高いと回答しました。しかし、現在用いられているエンプロイヤー・エクスペリエンスの概念は、人々が探し求めている「仕事の意義」を捉えるには不十分です。私たちは、エンプロイヤー・エクスペリエンスの概念の見直し・拡張は、雇用者にとって「ヒューマン・エクスペリエンス」の問題を解決する機会となると考えています。ヒューマン・エクスペリエンスは、所属する組織にとどまらず、社会的影響に自分の仕事を結び付けたいという労働者の願いに立脚したものでなければならないのです。

### 組織のパフォーマンス：それはチームスポーツだ

階層型からチーム型組織への移行は順調に進んでいます。32%の回答者が、組織の大部分がチーム型であると、また、65%は、階層型だが機能横断チーム型組織を一部に導入していると回答しています。とはいえ、大半の組織では、リーダーシップ、職務デザイン、報酬制度は、新しい組織のあり方にフィットするように見直されていません。私たちの調査では、多くのリーダーがチームの運営方法を知らないことや、メンバー間のつながりを強化するチーム・モデルを採用していないことが判明しています。また、企業も同様に、チームをサポートする仕組みやインセンティブをつくることに苦戦しています。2019年時点では、チーム・モデルの導入はテクノロジーの側面からはより容易になっています。テクノロジーの進化に後れを取らないように、人材施策を見直すことが今後の課題です。

### 報酬：新しい期待値に対するギャップを埋める

企業は、メンバーを動機づけるために、気が遠くなるほど多岐にわたる報酬制度を検討していますが、新しい経営の在り方に必要なものを見出せてはいません。2019年度の調査で、自社の報酬制度が組織の目標と深く結びついていると答えた回答者は、たった11%でした。アジャイル型のパフォーマンス・マネジメントに適合し、同時に従業員の正当な期待やニーズに合った報酬の仕組みは、どうすれば作り出せるのでしょうか？ギャップを埋めるコツは、外部のベンチマークによる特別な報酬制度事例の収集ではなく、従業員の間でどれだけ信頼関係を深めることができるかに尽きるということです。



## HRの未来

### 人材へのアクセス：採用を超えた人材獲得

10年を超える経済成長の中で、採用はかつてないほど困難になっています。人材市場における激しい競争が続き、求められるスキルが急速に変化する中で、企業は、どうすれば途切れることなく人材に「アクセス」できるか、その方法を考え直さなければなりません。内部異動、代替的労働力からの発掘、テクノロジーを活用した人材調達能力の拡張、採用活動の生産性向上など、様々な方法が模索されています。

### 生活・生涯を通じた学習

2019年度の調査でトップのトレンドは、学習（ラーニング）の変革であり、85%の回答者が、重要または非常に重要と回答しました。その理由は簡単で、人材市場の需給の逼迫により外部採用が困難になっていることに加え、テクノロジーによって職務が変わり、それにともなって必要なスキルと能力も変わってきているためです。これらの状況を背景として考えると、学習の進化に関する3つの大きな潮流、「仕事と学習の一体化」「個別化」「生涯学習モデルへのゆるやかな移行」が見えてきます。この流れに沿って効果的に変革を進めていくためには、継続的な学習を支える組織文化、人々が学習機会を利用することに対するインセンティブ、そして一人ひとりが新しく必要となるスキルを見極め、自ら学ぶことに対する支援が必要となっています。

### タレント・モビリティ：人材獲得は内部から

組織のグローバル化とトップ人材の獲得競争激化

にともない、世界規模の人材流動化の重要性が高まっています。企業は必要な能力を有する人材の全てを、外部調達することはできないでしょう。内部の人材を配置し直し、育成していかなければ、組織の発展を望めなくなっており、内部の人材異動に関する新しい基準が求められています。先進企業では、異動は大きなキャリア・チェンジというよりは、必然的で日常的なキャリア・アップです。異動のチャンスは、マネージャーやチーム・リーダーに限らず、あらゆる階層の従業員に与えられ、機能・職務・プロジェクト間、そして国際間の異動プロセスは、テクノロジーによって効率的に遂行できるようになっています。

### HRクラウド：終着点ではなく出発点

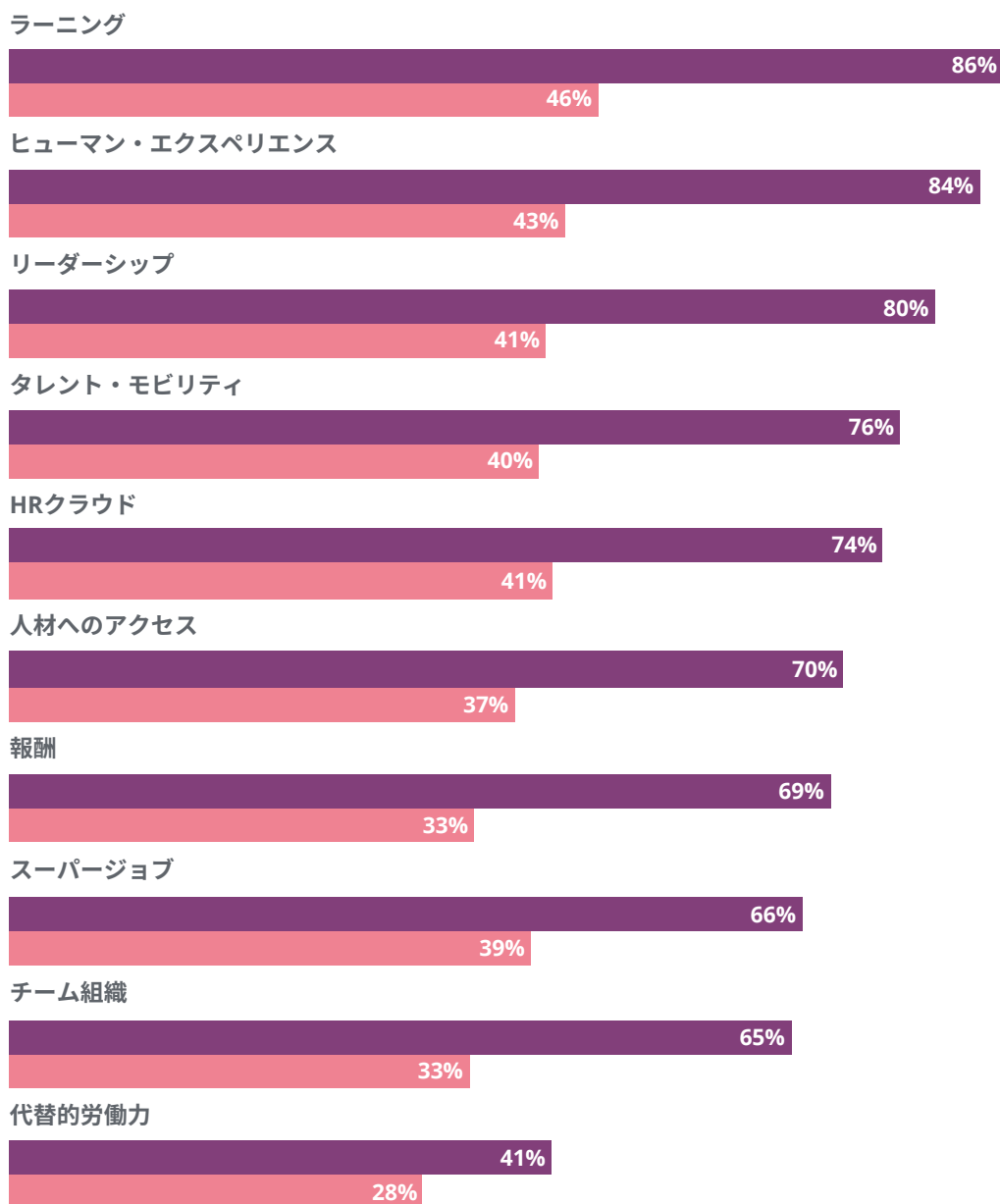
クラウド・コンピューティングが主流となり、従業員のエンゲージメントを強化し、一人ひとりが使いやすいように個別化され、詳細なデータ分析を可能にするHRシステムをつくるために、企業は何億円もの費用をかけて新しいプラットフォームを構築しています。しかし、雑然としたHRの内部業務をクラウド・システムが完全に統合するには、先は遠いといえるでしょう。また、イノベーションを支援し、従業員の生産性を向上させ、コストを削減するために必要な全ての機能を、クラウド・システムが提供できるわけではありません。今後、企業はクラウドを基盤としながら、それを補う創造的で新しいプラットフォームや、自動化、AIツールを探索し、HRテクノロジーの戦略を見直さなければならないのです。



図 5

## 10のトレンド全てにおいて、重要性がレディネスを上回っている

■ 重要または非常に重要 ■ 備えがある、または完全に備えができています



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

本調査で取り上げた10の変化(図5)に対して、多くの企業が備えないことを示しました。そのような企業にとって、改革は恐るべき未来かもしれません。そこで、本年、私たちは、改革の必然性(Why)や方向性(What)だけでなく、道筋(How)に着目しました。

あなたの属する組織のレディネスと変化の必要性に応じて、改革は次の3つの方法のいずれかによって進められることになるでしょう。「Refresh(すでに取り組んでいることを見直す)」、「Rewire(戦略的な方向性を変えるつながりを再構築する)」、「Recode(ゼロからデザインして刷新する)」の3つ

の方法です。

本編の各章では、この3つのタイプいずれかが、改革の出発点の一般的な例として示されています。しかし、それぞれの企業が、どの領域を、どの方法で改革に着手することが最善なのかは、組織のリーダー達との対話によって決められるべきです(図6)。ただし、どんな道筋をたどったとしても、人間中心思考の再生という目的地は変わりません。正しい目的の追求によって利益が産み出され、テクノロジーよりも人材が尊重され、ソーシャル・エンタープライズが組織の理想の姿として支持される、それが人間中心の組織改革なのです。

図6

### 3つの改革領域と3つの変革アプローチ

	 見直し	 再構築	 刷新
労働力の未来	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リーダーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 代替的労働力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スーパージョブ</li> </ul>
組織の未来	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ヒューマン・エクスペリエンス</li> <li>• 報酬</li> <li>• チーム組織</li> </ul>		
HRの未来		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人材へのアクセス</li> <li>• HRクラウド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• タレント・モビリティ</li> <li>• 学習(ラーニング)</li> </ul>

Source: Deloitte analysis.

## Endnotes

1. The National Bureau of Economic Research, "US business cycle expansions and contractions," accessed February 20, 2019.
2. Deloitte and Forbes Insights, *Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty*, Deloitte Insights, 2019.
3. Ibid.
4. Marisa Fernandez, "Teacher walkouts boosted strikes to highest level since 2007," Axios, February 24, 2019.
5. Drew Desilver, "For most US workers, real wages have barely budged in decades," Pew Research Center, August 7, 2018.
6. David Leonhardt, "We're measuring the economy all wrong," *New York Times*, September 14, 2018.
7. Sonali Jain-Chandra, "Chart of the week: Inequality in China," IMFBlog, September 20, 2018.
8. Gallup, *State of the global workplace*, 2017.
9. Rupert Wingfield-Hayes, "Why does Japan have such a high suicide rate?," BBC News, July 3, 2015.
10. Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government," *Forbes*, May 25, 2015.
11. Deloitte, *2018 Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, 2018.
12. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," LinkedIn, November 10, 2018.
13. Elizabeth Bauer, "Will the fertility rate recover? Probably not, a new study says," *Forbes*, September 26, 2018; Julia Belluz, "The historically low birthrate, explained in three charts," Vox, May 22, 2018.
14. World Population Review, "Fertility rate by country 2019," accessed February 23, 2019.
15. US Bureau of Labor Statistics, "Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly," *Monthly Labor Review*, December 2015.

# Appendix A

## 課題の重要性・緊急性

図 7

### 課題の重要性(地域)

	全世界	アフリカ	アジア	中東欧	中南米	中東	北欧	北米	オセア ニア	西欧
ラーニング	86%	90%	86%	84%	90%	88%	89%	88%	91%	81%
ヒューマン・ エクスペリエ ンス	84%	88%	86%	82%	89%	90%	86%	85%	85%	75%
リーダーシップ	80%	85%	86%	81%	79%	84%	81%	83%	81%	72%
タレント・ モビリティ	76%	81%	79%	71%	81%	78%	74%	75%	78%	70%
HRクラウド	74%	82%	75%	71%	78%	85%	68%	75%	77%	68%
人材への アクセス	70%	79%	74%	67%	73%	77%	71%	68%	75%	64%
報酬	69%	78%	75%	67%	79%	76%	54%	63%	65%	59%
スーパージョブ	66%	79%	72%	63%	70%	75%	55%	62%	61%	60%
チーム組織	65%	72%	65%	56%	74%	69%	63%	57%	71%	62%
代替的労働力	41%	43%	45%	35%	52%	52%	28%	32%	44%	35%

注:数値は、課題が、貴社の将来の成功にとって、今後12~18ヶ月間で「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  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

図 8

## 課題の重要性(業界)

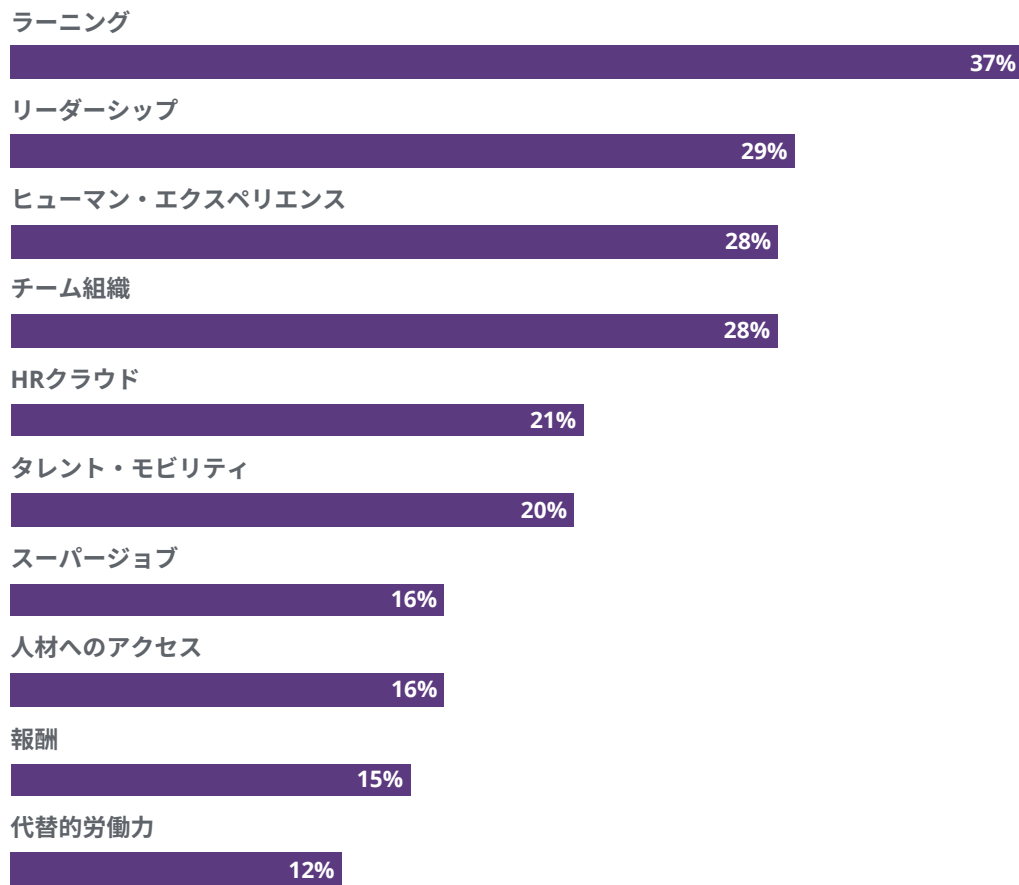
	全業界	コンシューマー	エネルギー・資源および生産財	金融	政府および公共部門	ライフサイエンスおよびヘルスケア	プロフェッショナルサービス	テクノロジー・メディア・通信
ラーニング	86%	86%	85%	89%	84%	82%	87%	89%
ヒューマン・エクスペリエンス	84%	85%	83%	86%	80%	83%	85%	85%
リーダーシップ	80%	80%	81%	81%	72%	79%	79%	82%
タレント・モビリティ	76%	75%	78%	80%	73%	75%	75%	79%
HRクラウド	74%	76%	74%	79%	72%	70%	73%	76%
人材へのアクセス	70%	70%	67%	75%	69%	70%	71%	73%
報酬	69%	72%	68%	72%	55%	67%	70%	72%
スーパージョブ	66%	69%	69%	68%	65%	63%	64%	65%
チーム組織	65%	63%	60%	71%	56%	60%	71%	70%
代替的労働力	41%	38%	37%	38%	34%	34%	55%	44%

注:数値は、課題が、貴社の将来の成功にとって、今後12~18ヶ月間で「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  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

図 9

## 課題の緊急性

貴社が2019年を迎えるにあたって、最も緊急性の高いトピックを3つ選んでください



注: 数値は、2019年を迎えるにあたって、最も緊急性の高い3つのトピックのうちの1つとして回答した方のパーセンテージを示したものです。

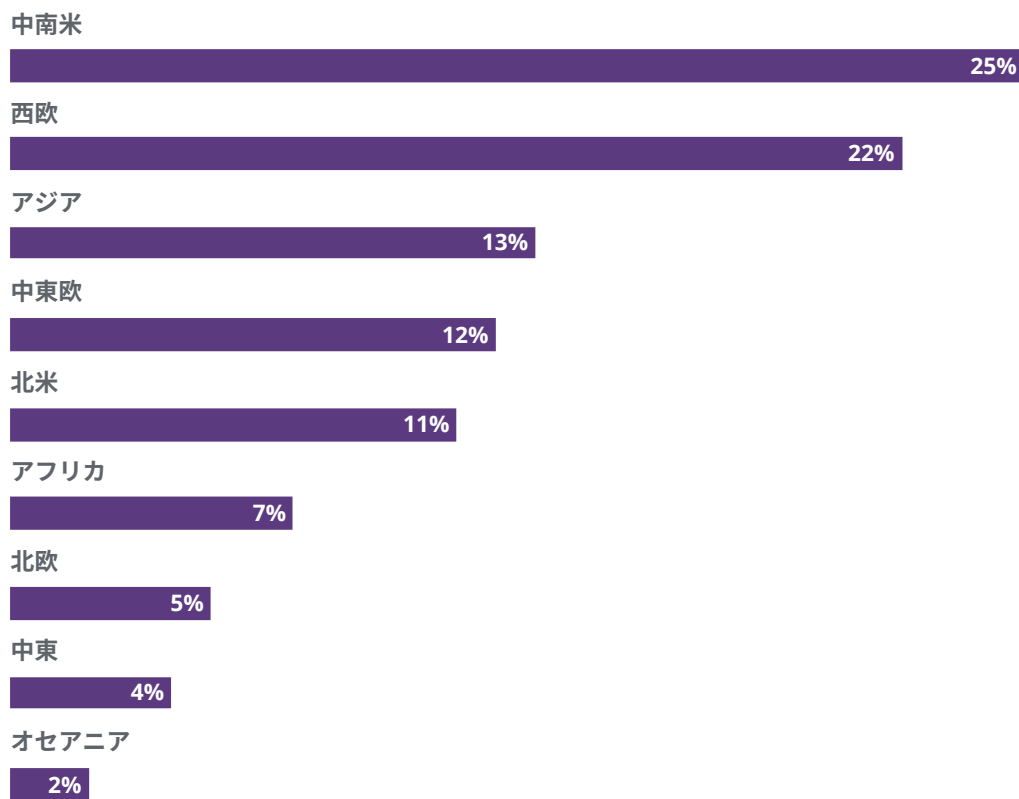
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

# Appendix B

## 調査の回答者の属性

図 10

### 調査の回答者(地域)

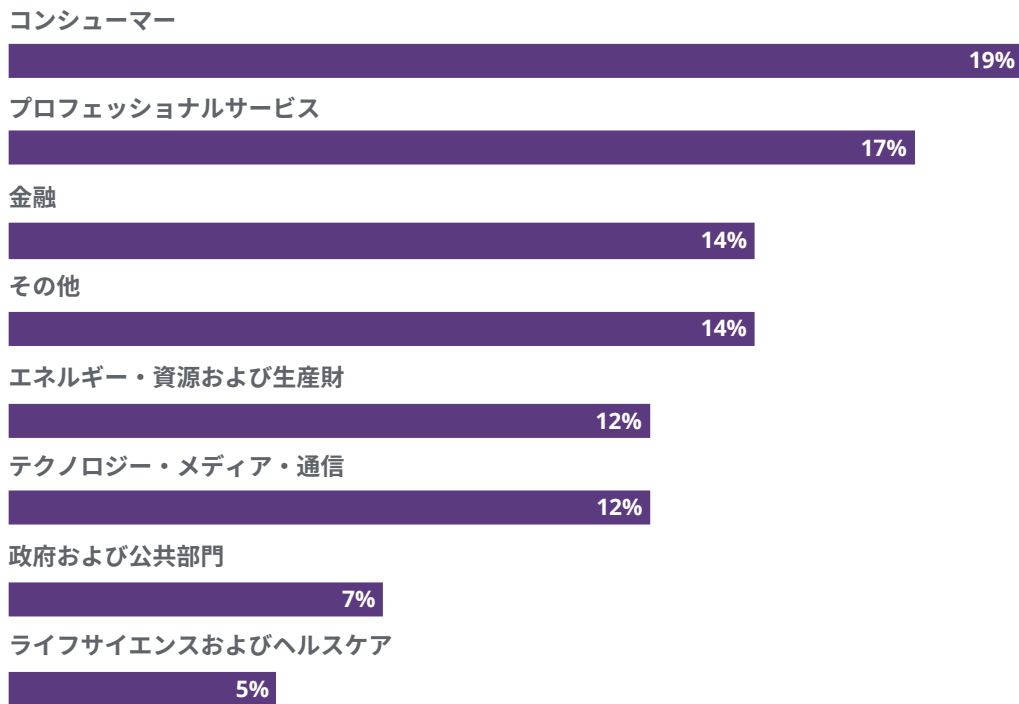


Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.



図 11

### 調査の回答者(業界)

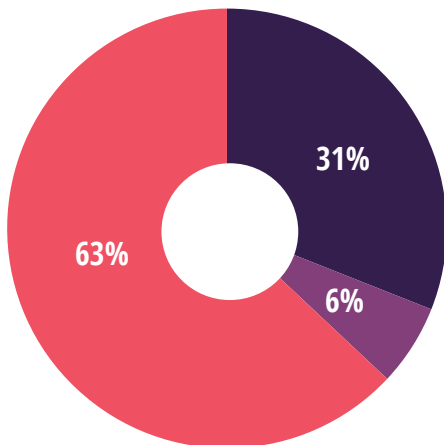


Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

図 12

### 調査の回答者(所属部門)

■ HR ■ 人事・情報システム以外 ■ 情報システム

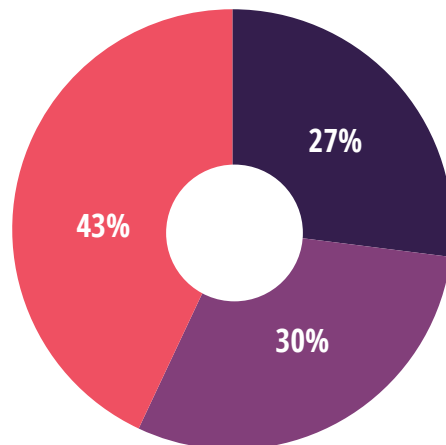


Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

図 13

### 調査の回答者(会社規模)

■ 小規模(1~1,000人) ■ 大規模(10,001人~) ■ 中規模(1,001~10,000人)

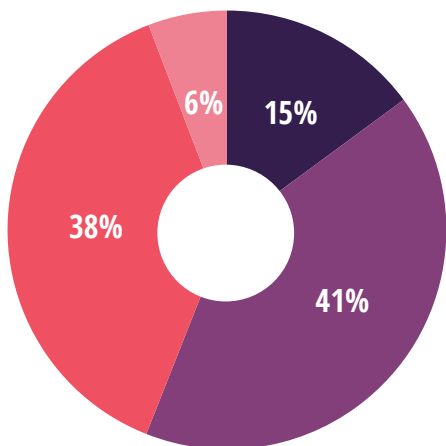


Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

図 14

調査の回答者(職位)

■ 中間管理職 ■ 部門長相当 ■ 役員  
■ 一般社員



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

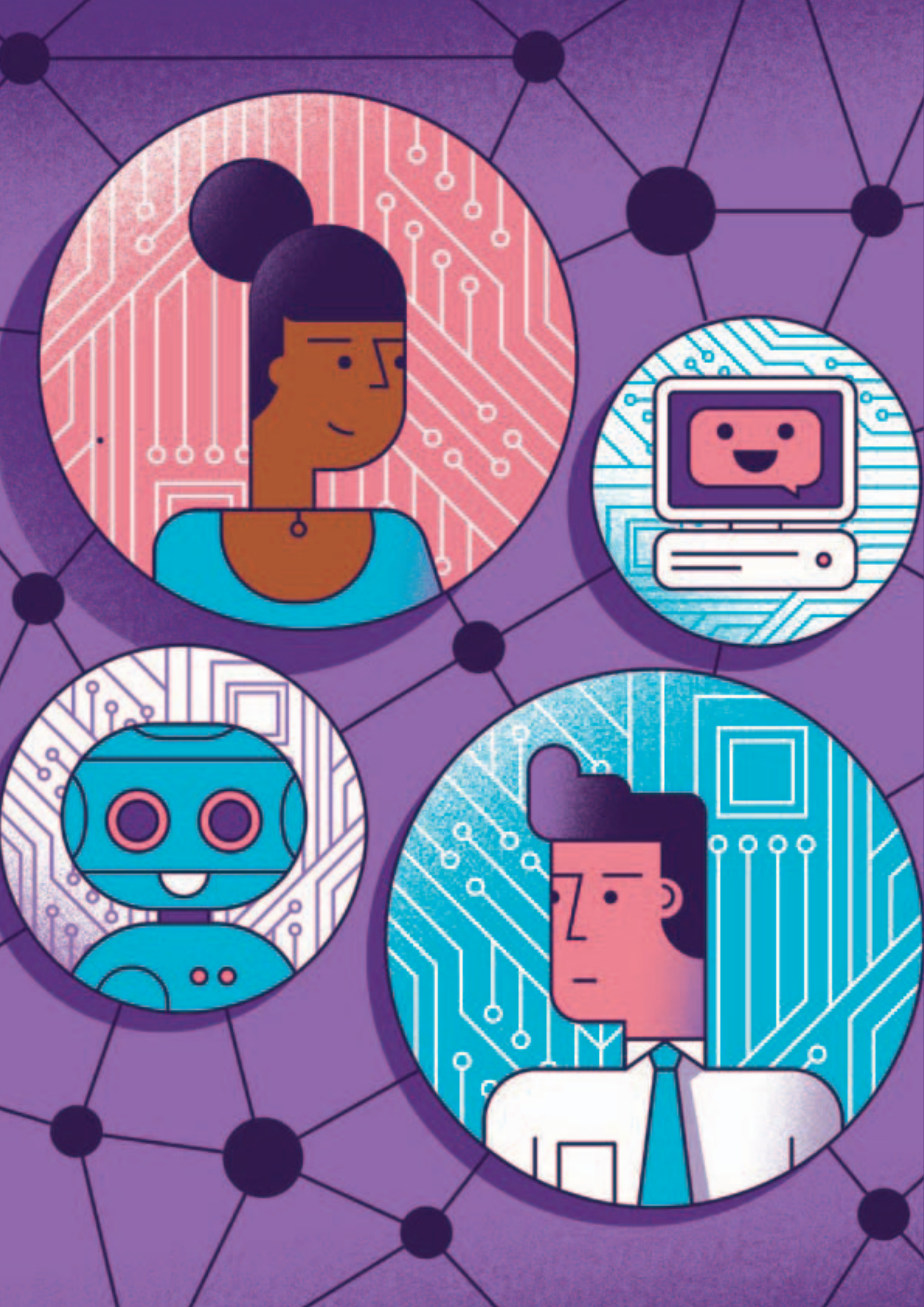
図 15

調査の回答者(勤務国)

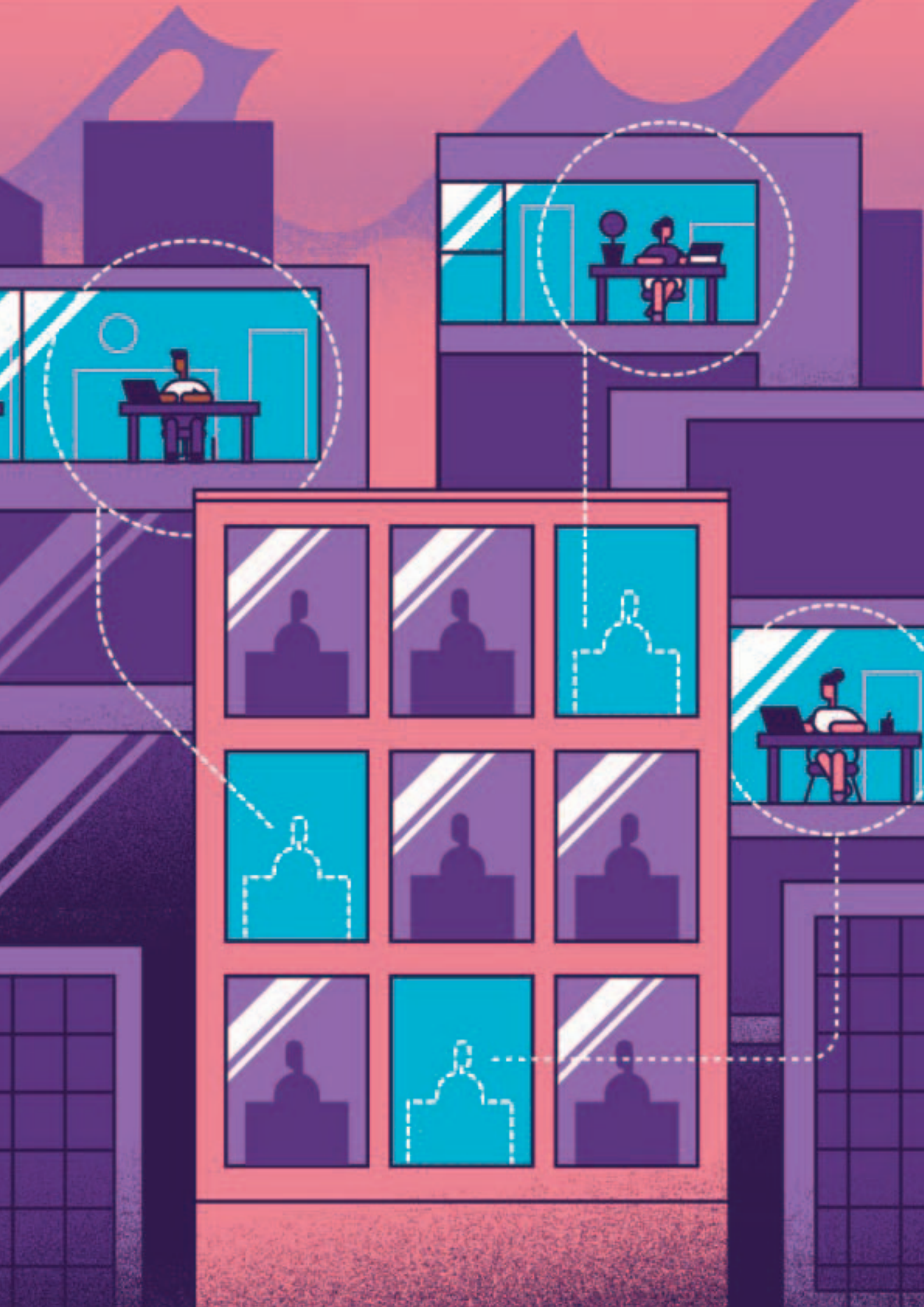
	回答者数		回答者数		回答者数
米国	844	チリ	232	トルコ	164
ドイツ	606	ウクライナ	232	ノルウェー	148
ベルギー	455	インド	225	エルサルバドル	140
日本	375	中国	215	ペルー	139
メキシコ	368	ブラジル	194	グアテマラ	134
南アフリカ	345	フランス	189	オランダ	134
ポーランド	300	フィンランド	188	オーストラリア	122
コスタリカ	261	英国	185	アルゼンチン	120
エクアドル	246	コロンビア	184	インドネシア	116
カナダ	240	ロシア連邦	175	デンマーク	113
				その他	2,064
				合計	9,453

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.





# 労働力の 未来



# 代替的労働力

## 現在の主流

長年にわたり、契約社員、フリーランス、ギグ・ワーカーは、「代替的労働力」、つまりフルタイム従業員を補助する手段とみなされてきました。今日、これらの労働力区分は、労働力の主流の1つになっており、戦略的に使いこなしていかなければなりません。必要なスキルをもった人材が不足し、出生率が低迷する中で、「代替的労働力」は、今後の事業成長のために必要不可欠なものになっていくでしょう。

**代**替的労働は、元々は請負業務と同義でしたが、今日では、アウトソーシング、契約社員、フリーランス、ギグ・ワーカー（タスク単位の契約）、そしてクラウド・ワーカーによって遂行される労働を含む広い概念になっています。これらの形態で働く人口の急激な増加は、世界的な現象です。例えば、アメリカでは、個人事業主の数は、2020年までに、現在の3倍にあたる4,200万人に増加すると予測されています<sup>1</sup>。EUでは、フリーランスは最も大きく成長した就業形態であり、2000年から2014年の間に倍増しました。イギリス、フランス、オランダでは、フリーランスの伸び率が、雇用者数全体の伸びを上回りました<sup>2</sup>。加えて、多くの人々が、一時的に代替的労働者となる場合もあります。最新のデロイトミレニアル・サーベイでは、フルタイムの仕事に従事する参加者の64%が、プラスアルファの収入を得るために「副業」をしたいと考えています<sup>3</sup>。

成長を志向し、そのために必要なスキルをもった人材を獲得したい企業にとって、代替的労働力を使いこなすことは不可欠です。多くの国が、出生率の低下と労働人口の減少という問題に直面しています<sup>4</sup>。世界的な調査によれば、45%の雇用主が、計画通りに採用できなくなっていると回答し、2006年以降では最大の割合になっています。中で

も、従業員250人以上の雇用主では、その割合は67%にも上っています<sup>5</sup>。

その一方で、引退した労働者が再び働き始める、人々の育児や介護の時間が増える、また、個人が仕事を休んで学業を修める等の社会的なトレンドの中で、代替的労働者の母集団の拡大と多様化も同

### 代替的労働力には様々な形態とサイズがあります

- **代替的労働力**：契約社員、フリーランス／自営業者、ギグ・ワーカー、クラウド・ワーカーを含む
- **フリーランス／個人事業主**：コアとなる従業員と同等の仕事に従事し、時給／日給等の時間単位の報酬を受けることが一般的
- **ギグ・ワーカー**：特定の仕事を完結させるために働き、業務（または細分化された業務の一部）に基づいて報酬を受ける
- **クラウド・ワーカー**：特定のプロジェクトにおいて、成果の品質や納期に関するコンペティションを他のワーカーと行い、受注した場合に、業務提供と報酬の受領がなされる

時に進んでいます<sup>6</sup>。

## 代替的労働力の活用領域の広がり

今日、代替的労働力は、IT、その他の技術的な領域で、広範な業務に従事しています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド・サーベイでは、回答者の33%が、IT部門で代替的労働力を活用していると答えており、製造／サービスの現場では25%、マーケティングでは15%、研究開発では15%となっています（図1）。例えば、私たちのクライアントである製薬会社では、研究機能の全てをアウトソースしていますし、プロダクト・デザイン、開発、カスタマー・サポートをアウトソース

しているクライアントもいます。

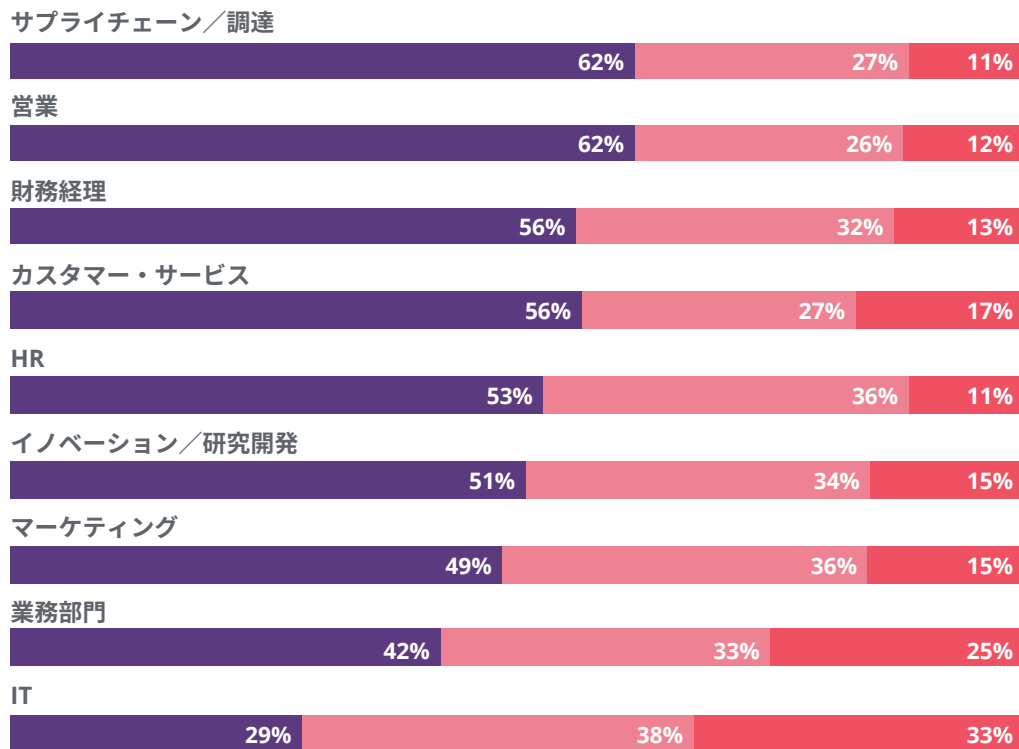
世界の人材市場には、これらの労働力を提供する供給源が多くあります。Allegis（アメリカ最大の派遣会社）などの伝統的な派遣会社が人材市場の中心的位置付けにある一方で、UpWork（アメリカ）、Fiverr（イスラエル）、99designs（オーストラリア）などの、新たな人材ネットワークが急速に成長しています。今日では、The Mom Project, The Second Shift, WeGoLookなど、働く親から、現役・退役軍人まで、細分された人材市場に特化した人材ネットワークさえあります。調査によれば、こういった人材ネットワークは、世界中で数億の人材を雇用しており、金額にして20億ドル以上の外注業務を扱っているのです<sup>7</sup>。

図 1

### 代替的労働力の活用はIT部門を超えて広がっている

次の各機能エリアにおいて、代替的労働力が従業員中で占める割合をお答えください

- 代替的労働力を活用していない
- 代替的労働力をあまり活用していない
- 代替的労働力を広域に活用している



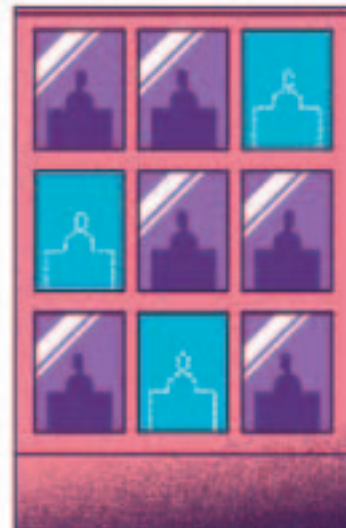
注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.



代替的労働力の経済的重要性が増していることを裏付ける大型買収もありました。2017年に、Googleは、世界最大級のデータ・サイエンティストのネットワークKaggleを買収しました<sup>8</sup>。世界で最大の技術人材コミュニティの1つであるKaggleには、大きく成長する潜在的な可能性があり、フリーランスや契約ベースの技術人材を求めている企業にとって、魅力的な企業だったのです。Kaggleのような、人材のプラットフォームやマーケットプレイス（そしてそれらが生み出す経済的利益の見通し）は、代替的労働力の戦略的活用の可能性と価値を証明しているのです。

## 大半の企業で 代替的労働力は 戦略的に活用されて いない

今日、企業は代替的労働力をどの程度活用できているのでしょうか。私たちの調査結果は、多くの企業で改善の余地があることを示唆しています。回答者の45%が、この課題を、重要、または非常に重要と回答したのに対して、課題の解決に向けた備えがある、または完全な備えができているという回答は28%にとどまっています。実際のところ、私たちの調査では、大半の企業が代替的労働力を、業務的な解



決策とみなしており、戦略的に重要な人材供給源とは考えていないことが分かっています。例えば、代替的労働力の供給源（タレント・マーケット/プラットフォーム等）を発掘し、管理するプロセスを確立していると答えた回答者は、たったの8%であり、54%は管理に一貫性を欠いている、限られたプロセスで管理している、または管理するプロセス

が全くないと回答しています。こういった企業では、代替的労働力は、単に空ポジションを埋めるための戦術的利用にとどまっており、未来に向けた長期的な問題解決策としての戦略的な活用はできていません。

さらに2019年のトレンド・サーベイは、代替的労働力の活用が企業の業績拡大につながり得ることも示しました。これが、私たちが、代替的労働力と労働者の上手な活用が戦略的に重要であると主張する本当の理由です。かつてなかったほど、オン・バランスシート人材の確保が困難になっている人材市場の中で、代替的労働力の活用こそが、企業が結果を出し続けるため

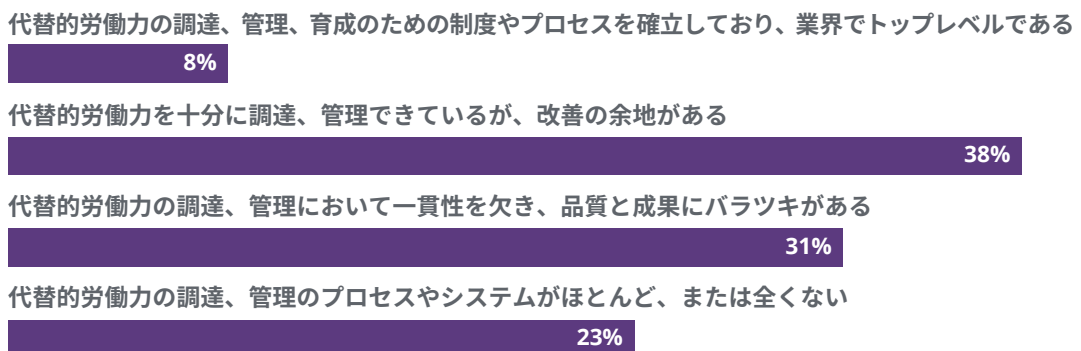
に必要な人材を適時・適所に確保することを可能にするのです。

例えば、ドイツのRobert Boschは、世界中の同社の元従業員や退職者1,700人超を派遣社員として管理するために、Bosch Management Supportという子会社を設立しました。これらの「シニア・エキスパート」は、Bosch内のプロジェク

図2

## 代替的労働力を管理するプロセスが確立されていると答えた回答者は少数にとどまった

貴社の代替的労働力の調達や管理能力をどのように評価しますか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

トに対して、必要に応じ、多くの場合に急な依頼を受けて、コンサルティングや労務を提供するために導入されました。働く部門は、研究開発、製造、購買、財務経理、営業・マーケティングなど、多岐にわたっています。Boschの主張によれば、これらの派遣社員の利用者の92%が満足していると評価しています。利用者はこれらの派遣社員の提供する業務そのものに加えて、派遣社員による若手社員に対するコーチングや能力開発の機会の提供に対しても価値を感じているのです<sup>9</sup>。

## 社内に存在する代替的労働力へのアプローチを改めて統合する

代替的労働力の戦略的な雇用は、見た目ほど簡単ではありません。そのためには、企業は、契約社員やフリーランスを「管理」することから、計画的な「最適化」や「積極的活用」を進めることへと転換する必要がありますが、多くの企業がそれを実践できていません。私たちの経験では、代替的労働力に関する社内規程や基準が整備されている企業であっても、戦略的かつ全社的にアプローチすることはほとんどありません。代替的労働力に関する企業の活動を全体的に統合し、企業として戦略

的な活用を推進するために、何が必要でしょうか？つまり、その人材がどうやって調達されてきたかに関わらず、適材を適所に結び付けるために何をすべきでしょうか？正解の一部は、個別に代替的労働力を雇用している、様々な社内部署（調達、IT、最近ではHR）を1つにつなぎ合わせることにあります。

多くの企業において、HRが実際にこの取り組みを始めたことは、良い兆候です。今年の調査では、75%の回答者が、HRが代替的労働力の調達をサポートしていると回答しており、また、66%が教育訓練、65%が労働条件の交渉、そして63%が福利厚生管理に関与していると答えています。さらに代替的労働力を人事戦略の一部として組み込み、活用を拡大するための投資も増えつつあります。半数を超える(51%)回答者が、自社に代替的労働力の採用戦略に取り組む具体的な計画があると回答しています。さらに、31%の回答者が、代替的労働者に対する学習と能力開発計画がある、23%がフィードバックのためのサーベイがある、そして22%がボーナスやその他のインセンティブを支給していると回答しています。

同時に、次の一手として検討に値するのは、近年市場に登場して数を増やしている、代替的労働力のための様々なマネジメント・ツールの活用です。2018年にWorkdayが、ギグ・ワーク・プラットフォーム

図3

## 非伝統的労働力の活用は、企業業績を改善することが多い

非伝統的労働力の各カテゴリーの活用がもたらす、貴社の業績への影響についてお答えください

- ビジネスへの影響を測定していない ■ マイナスの影響 ■ 影響はない
- プラスの影響 ■ 活用していない

### アウトソーシング／一括外注（マネージド・サービス）



### ギグ・ワーカー



### フリーランス／個人事業主



### クラウド・ワーカー



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

フォームである RallyTeam (アメリカ) を<sup>10</sup>、ADP が大手派遣／ギグ・ワーク・プラットフォームの WorkMarket (アメリカ) を買収しました<sup>11</sup>。ADP は、ギグ・ワーカー向けに即時決済と現金払いソリューションを提供する Global Cash Card (アメリカ) も買収しています<sup>12</sup>。SAP は、同じく外部タレント・プラットフォーム機能を提供する FieldGlass (アメリカ) を傘下に収めています<sup>13</sup>。Fuel50 (アメリカ) のようなベンダーも、会社に中長期勤務するキャリアとギグ・ワークをできるプラットフォームの両方を従業員に提供しています<sup>14</sup>。そして、サンフランシスコのスタートアップ企業である Legion (アメリカ) は、一部の社員が常時複数の雇用主の仕事に同時に携わっているという前提に立った、総合的な労働力管理のプラットフォームを構築しようとしています<sup>15</sup>。これらの代替的労働力の管理ツールは、市場におけるギャップを埋めて、様々な細分化された就労形態の管理を結び付けることができるようにデザインされており、その結果として、伝統的労働と非伝統的労働を統合したトータルな視点での労働力管理ができるようになっていきます。

## 代替的労働力を「主流」として尊重する

人間中心の改革の原則で私たちが示したように、企業が代替的労働力に関する組織的な仕組みを作る際にも、インクルージョン(受容)、ダイバーシティ(多様性)、公正さ、そして信頼といった問題を熟慮しなければなりません。代替的労働者は、他の伝統的な労働者に比べて、より多様なバックグラウンドや文化を持っているでしょうし、アクセスの方法も様々です。マネージャーは非代替的労働者と代替的労働者が混在し、各々が異なる動機で

働く多様なチームをうまくリードできるでしょうか？ 代替的労働者を雇い入れる際に、企業はソーシャル・エンタープライズとして自社のブランドを向上させることができるでしょうか？

非代替的・代替的に関わらず全ての労働者を、文化、インクルージョン、仕事内容などあらゆる面で、個人として尊重し大切に扱うこと、そして企業活動の全ての側面に改革の中心にある価値観が反映されていることが重要です。一般論としては、代替的労働者が疎外感を味わい、結果として組織の全体的な雇用ブランドを損ねるリスクがより高いと言われていますが、逆の場合も十分にあり得ます。例えば、あるヨーロッパの大手銀行では、テクノロジー関連分野での人材確保の柔軟性を高める取り組みの1つとして、IT部門が契約社員、フリーランス、そしてコンサルタントの体系的な活用に着手しました。時が経つにつれて、リーダー達は、旧システムに関連業務に専従している労働者が、こういった代替的労働者と比べて、損をしていると感じていることに気づいたのです。というのも、代替的労働者は、新しく人目を引く最新技術を使ったより興味深いプロジェクトのために雇われていたからです。その銀行のIT部門の経営陣は、新旧業務と内部外部人材のバランスを回復するために手を尽くしました。この経験によって、その部門は、より効果的に代替的労働力にアクセスし、利用できるようになりまし<sup>16</sup>。

こういったリスクや困難は克服できないものではありませんし、代替的労働力は、より多くの企業にとって、今や非常に重要な労働力の1つです。この労働力に真摯に向かい合っている企業こそが、人材市場のどこかにいる、ビジネスの成長を牽引し、組織の多様性を広げる才能にあふれた人材を雇用するための戦略とプログラムを作り上げることができるのです。



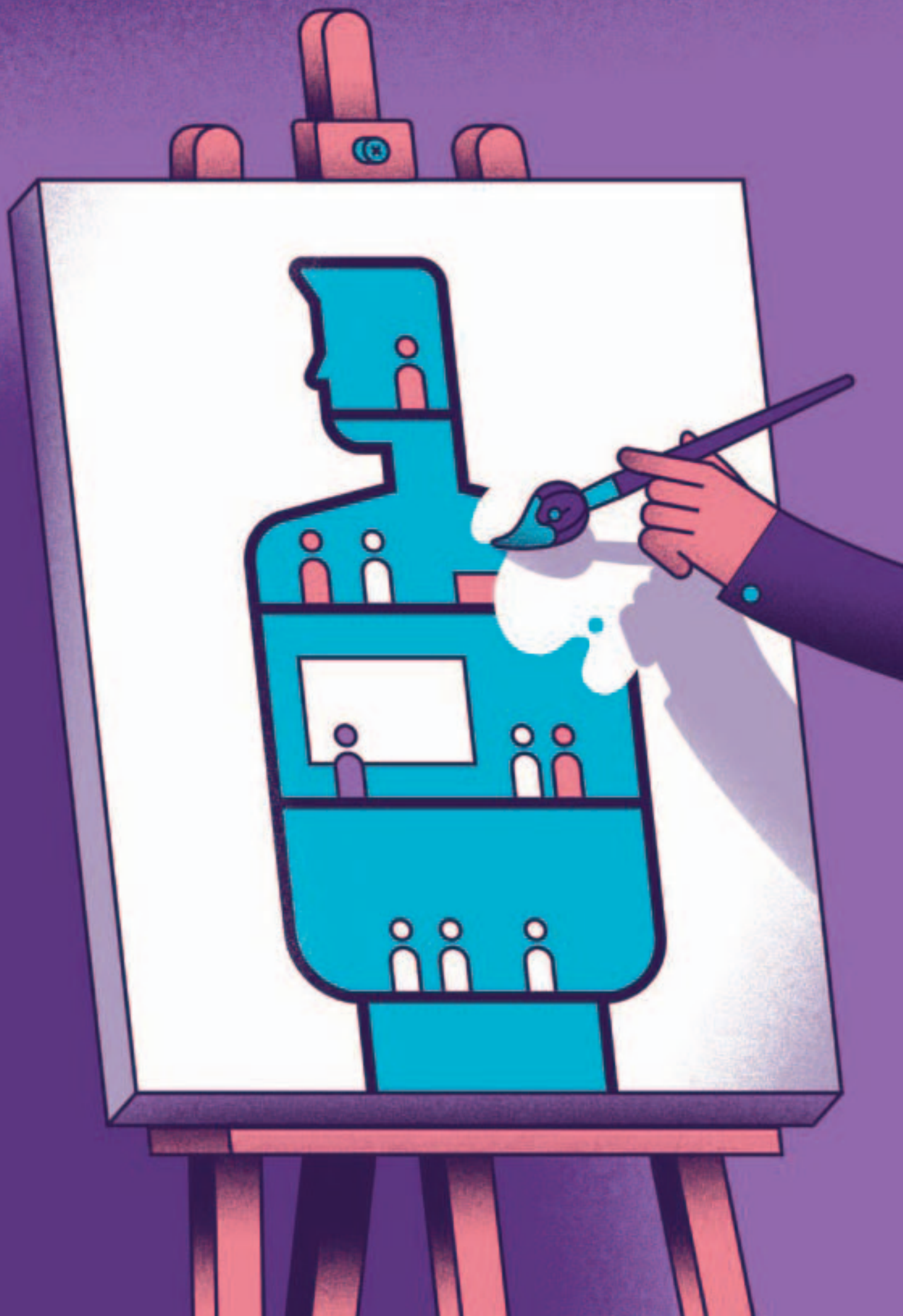
## Acknowledgments

The authors would like to thank **Steven Hatfield** and **Sarah Cuthill** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Kelly Monahan, Jeff Schwartz, and Tiffany Schleeter, *Decoding millennials in the gig economy: Six trends to watch in alternative work*, Deloitte Insights, May 1, 2018.
2. Morgan Stanley, "The gig economy goes global," June 4, 2018.
3. Deloitte, "2018 Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0," 2018.
4. James Gallagher, "'Remarkable' decline in fertility rates," BBC News, November 9, 2018.
5. ManpowerGroup, *Solving the talent shortage: Build, buy, borrow, and bridge*, 2018.
6. Andrew A. Pack, "How the shrinking of the labor force might impact your community," Federal Reserve Bank of St. Louis, 2014.
7. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accessed February 19, 2019.
8. Matthew Lynley, "Google confirms its acquisition of data science community Kaggle," TechCrunch, March 8, 2017.
9. Bosch, "About Bosch Management Support GmbH," accessed February 19, 2019.
10. Ron Miller, "Workday acquires Rallyteam to fuel machine learning efforts," TechCrunch, June 8, 2018.
11. Matthew Lynley, "ADP acquires workforce management software startup WorkMarket," TechCrunch, January 22, 2018.

12. ADP, "ADP acquires Global Cash Card, solidifies leadership position in employee payments and extends payroll differentiation with acquisition of proprietary digital payments processing platform," press release, October 5, 2017.
13. SAP, "SAP to acquire Fieldglass, the global cloud technology leader in contingent workforce management," press release, March 26, 2014.
14. Fuel50, "FuelGig™ gives employees access to a fully-integrated talent marketplace that powers and promotes career growth through projects and stretch assignments," accessed February 23, 2019.
15. Josh Bersin, *Irresistible: Seven management imperatives for success in the digital age*, forthcoming in 2019.
16. Based on conversations with company leaders with colleagues of the authors.



# ジョブからスーパージョブへ

人工知能（AI）やコグニティブ技術、ロボティクスを活用した業務の自動化や拡張が進み、多くの分野において職務の再構築が進んでいます。今日、職務はより機械化が進みデータ主導となっていますが、同時に、問題解決、コミュニケーション、解釈、そして設計において、ヒューマン・スキルがより必要とされています。テクノロジーが定型業務を担い、人の仕事の定型性が低下すると、多くの職務は「スーパージョブ」という職務へと急速に変化するでしょう。これは、企業の仕事に対する考え方を変える、全く新しい職務カテゴリーです。

この数年、AIやロボティクス等のテクノロジーにより、人の仕事が奪われてしまうという懸念が高まっています。グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答を見ると、このテーマは2019年も引き続き懸念として挙げられています。本調査の回答者の3分の2（64%）以上は、AIやロボティクス等のテクノロジーはHR領域において「重要な課題」または「大変重要な課題」と回答しました。しかし、このようなテクノロジーに人の仕事を奪われてしまうという懸念は、現実になるのでしょうか？そして、業務でのテクノロジー活用の深化は何を暗示するのでしょうか？

まず、テクノロジーに関する調査結果を見ていきましょう。定型業務を自動化するためのソフトウェアであるロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）等のテクノロジー市場は、年20%成長しており、2024年までに50億ドルに達するとみられています<sup>1</sup>。この市場の成長を反映するように、2019年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答者の41%は大規模に、または部門を超えて、テクノロジーを導入していると回答しました。作業を自動化する手段の中で、RPAはもっとも普

及していますが、回答者の26%はロボティクスを、22%はAIを、そして22%はコグニティブ技術も同様に利用しています（図1）。そして、その利用は拡大しているとみられます。私たちの調査によると、調査回答者の64%がロボティクス、80%はコグニ

## テクノロジーに関する用語

- ・ **テクノロジー**：ロボティクス、コグニティブ、AIを含む
- ・ **ロボティクス**：物理的ロボット（ドローンや製造現場で使用されるロボットなど）、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）（高度に標準化された定型業務と処理業務を自動化する技術）を含む
- ・ **コグニティブ技術**：自然言語処理と自然言語生成（言語を理解する機械）、機械学習（パターン認識）を含む
- ・ **人工知能（AI）**：ディープラーニング（深層学習）やニューラルネットワーク、その他関連したテクノロジーを使い予測を立てる機械

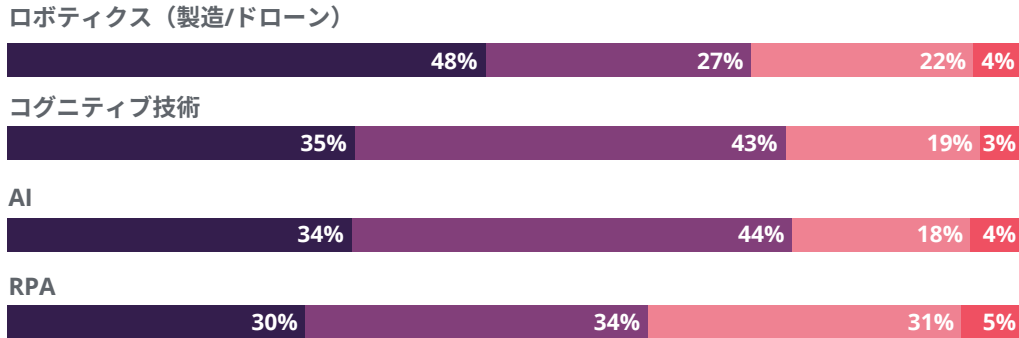
図 1

## 多くの企業は業務自動化に向け様々なテクノロジーを利用している

現在、業務自動化に向け各テクノロジーをどの程度利用していますか？

■ 利用していない ■ 検討中 ■ 特定の機能/部署で利用

■ 組織をまたいで大規模に利用している



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

ティブ技術、そして81%はAIの更なる普及を見込んでいます。企業がこれらのテクノロジーを利用していることを踏まえると、企業は導入による成果を感じており、多額の投資を行っていると考えられます。

本調査では、テクノロジー導入の拡大を受けて、「脅威」と「不安」のレベルが上昇していることを示しています。テクノロジーがもたらす影響に対処する「備えがある」、または「完全に備えができています」と回答した企業は26%に過ぎません。実際、「完全に備えができています」との回答は6%のみで、これは、企業が労働力として人とテクノロジーを融合するために必要な職務の再設計、従業員のスキル再教育、業務の革新がいかに大規模なものであるか、そしていかに重要な意味をなすことであるか、を理解し始めていることを示唆しています。

## 変わりつつある仕事

テクノロジーの導入により人の仕事は失われるのでしょうか？消滅する職務もある一方、多くの職務は、どちらかと言えば変化すると考えられます。米国では失業率は低いままであり、そして新しいスキル・重要なスキルを求める世界の人材市場は逼迫しています。さらに、3年以内にテクノロジーが企業内の職務を消滅させると見込む回答者は38%のみであり、また、テクノロジーにより極めて多くのポジションが消滅すると確信している回答は13%にとどまり、これは数年前に行った私たちの調査結

果とはかなり違った結果となっています。

デロイトが以前実施した調査では、テクノロジーによって定型業務が減少することにより、職務にはよりヒューマン・スキルが求められ、従業員の役割や貢献によってテクノロジー活用の重要性や価値が高まると結論付けています。この調査によると、テクノロジーの価値は、機械が人にとって代わることにあるのではなく、労働力の強化や問題解決という観点で人の仕事を見直し、そして新しい知識を生み出すことにあると示しています。「この世界のことを集合的に理解する能力こそ、ロボットにはない、人間特有の能力なのです。これは社会全体に言えることです<sup>2</sup>。」

本調査でテクノロジーを利用していると回答した人は、テクノロジー導入の当然の結果として仕事を再設計する必要があると捉えており、このことは上記の考え方と一致します。本調査では、回答者の62%は処理業務の削減、定型業務の代替を目的としてテクノロジーを導入している一方で、47%は生産性を向上するために既存業務の改善を図っており、そして36%は「仕事の再考」を行っています。回答者の多くは、従業員のスキル再教育にも力を入れています。テクノロジー導入による業務自動化には従業員への再教育が必要と考える回答者の84%は、教育への投資を増やしていると回答し、18%は「極めて大きな」投資であると回答しています(図2)。

これらの調査結果は、人の代わりに機械が定型業務を担うにつれて、職務は人間特有の、いわゆるヒューマン・スキルと能力の新しい組み合わせが



求められていくことを示しています。このことは、企業はビジネスや業務プロセスと連動して職務の再設計を行う必要がある状況を生み出しています。

## 「スーパージョブ」の出現

従来の職務設計において、企業は職務記述書に定型的で不変な役割を定義し、その役割に対して指示を出す監督者や管理者を設置してきました。職務の一部が機械で自動化されると、人に残される業務は、一般的に問題解決、データ解釈、コミュニケーション、聞き取り、カスタマーサービスや共感、チームワークやコラボレーションといった、より解釈が必要となる能力やサービス志向が求められるものになります。しかし、このような高度なスキルは、従来からの定型的な業務とは異なり、企業には厳密に定義されておらず、より柔軟で発展性のあるポジションと役割を設置することが求められています。

「マネージャー」、「デザイナー」、「アーキテクト」、「アナリスト」などの様々な職務に跨っている、このような新しい職務は、私たちが「スーパージョブ」と呼ぶものに発展してきています。本調査の結果は、今日最も必要とされ、賃金上昇が最も速い職務は「ハイブリッドジョブ」であることを示しています。この職務は、テクノロジーオペレーションやデータ分析・解釈といったテクニカルスキルと、コミュニケーション、サービス、コラボレーションといったソフトスキルが融合したものです<sup>3</sup>。そして、そこからもう一段階進んだ職務が「スーパージョブ」なのです。スーパージョブにおいては、テクノロジーは職務に求められるスキルを変化させただけでなく、仕事と職務の本質そのものを変えました。スーパージョブはハイブリッドジョブと同様に幅広いテクニカルスキルおよびソフトスキルを必要としますが、さらに、従来の異なる職務を統合することで、高性能な機械、データ、アルゴリズムの活用を通じて極めて高い生産性と効率性をもたらします<sup>4</sup>。

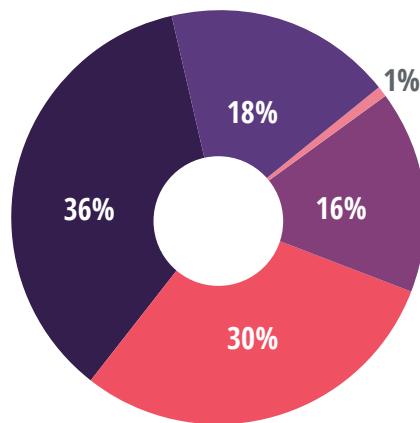
例えば、米国の大手医療施設である Cleveland Clinic は、クリーブランドに新しく参入してきた営利医療システムとの競争に対応するために、職務の定義を含む事業全体の抜本的な見直しと再設計を行いました。この取組で、例外なく全ての職務が見直

図 2

## 多くの企業は従業員のスキル再教育への投資を増やしている

従業員のスキル再教育のための追加投資をどのように見込んでいますか？

- 減る ■ 変わらない
- 少しずつ増加 (<5%)
- 中程度に増加 (6-10%)
- 著しく増加 (>10%)



注：テクノロジー導入にはスキル向上の再教育を必要とすると回答した方がこの設問に回答。四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

されました。医療行為や資格に関わるか関わらないかを問わず、全てのポジションは再検討され、効率性、スキルレベル、そして成果創出のポテンシャルがないか検討されました。このプロセスの中で、クリニックは医療に関わる専門性の高い職務にはもっと柔軟性とダイナミックさが必要であることに気が付きました。医者には医療領域の深い理解だけでなく、患者ケアについての幅広い課題に対しても責任があることが明確になりました。この試みの結果、看護師やその他のケアを担当する人が担っているハイブリッド的な役割への認識が高まり、彼らの技術的な専門性を超える幅広いスキルを身に付けるための「ケアとケアマネジメント」研修への投資が増えました<sup>5</sup>。

## 職務（ジョブ）の進化

- ・ **標準的なジョブ**：特定の限定されたスキルを使う仕事。一般的に、定型業務と標準化された業務プロセスで構成される。
- ・ **ハイブリッドジョブ**：テクニカルスキルおよびソフトスキルの双方を使う仕事。これまでは、これらのスキルは1つの職務の中で組み合わせて使われることは必ずしもなかった。
- ・ **スーパージョブ**：テクノロジーを利用して、遂行する業務の範囲を拡大、拡張し、従来の職務を複数組み合わせつつ、特定分野のスキル、テクニカルスキル、ヒューマン・スキルの複雑な複合を必要とする仕事。

## 職務の再設計から仕事の「刷新」へ

スーパージョブの設計には新しい職務の分解、再結合、拡大が関わりますが、企業は新しい方法で仕事の設計を行う必要があります。企業が既存の業務を単純に自動化した場合、業務の流れにおいて一定の改善は見られるでしょう。しかし、人特有の強みと、テクノロジーやプラットフォームを結び付けて職務と仕事を作り直す場合、カスタマーサービス、成果、そして生産性に大きな改善が見られるでしょう<sup>6</sup>。職務の再設計から仕事の「刷新」へのシフトとは、既存の業務プロセスから、テクノロジーと人を融合させた新たな業務プロセスを設計し、人により意義のある職務を与えることであり、これはあらゆるビジネスとHRのリーダー達が直面する大きな挑戦なのです。この挑戦には斬新な考え方や、IT、財務、HRや他部門を横断する高いレベルのコラボレーションが必要です。そしてまた、事前に良く練られた実行計画が必要なのです。

将来に向けた仕事の「刷新」には新しいアプローチが必要です。単に職務記述書を作り直すのではなく、まずはより大きな「キャンバス」を用意し、そこにテクノロジーや新しく設計された業務に携わる従業員、そして最も重要な要素である想像力、好奇心、自己啓発、共感といった人間特有の能力を生かせるような仕事の構成を描くことです。このアプローチは、今までの職務記述書の作り方とは対照的です。これまでは、特定の役割を与えられた従業員のスキルや行動、業務、期待についての限定的な見方により職務は定義されてきました。このアプローチにより多くの企業では、細かすぎて型にはまった、更には言えば退屈でうんざりするような職務記述書が膨大に作成されてきました。対照的に、職務の「新しいキャンバス」では、より型にはまらない、有用な捉え方で仕事を見ていきます。将来、仕事は次の要素で定義されます：

- ・ 従業員の活動や業務ではなく、従業員が目指す成果物と解決する課題
- ・ 仕事の主体は「指示のもと動く部下」ではなく、「周囲も関わり仕事の動機付けをしていくチーム・関係性」
- ・ 生産性を向上させ、顧客へ提供する価値を高めるために、仕事の自動化と労働力の強化の両方を実現するツールとテクノロジー
- ・ 人材開発、学習、新しい経験と、日々（多くはリアルタイム）の業務プロセスへの融合

HR組織の文脈でこの概念を想像してみましょう。チャットボットや自動化されたワークフローなどのテクノロジーの流入で、今日、HRの役割は大きく変化しています。再設計された職務は、テクノロジーを活用し、HRのシェアードサービス窓口が対応できる問い合わせの幅を広げることができるでしょう。しかし、これはある程度の価値を生み出しますが、より広いキャンバスにHRのシェアードサービス担当者ができることを描くことから始めることで、生産性と価値を向上させるより効果的な機会があると考えられます。テクノロジーが企業で働く人の心情や行動をリアルタイムに洞察することができる場合、この洞察力と、問題解決、コミュニケーションや傾聴、カスタマーサービス、共感、チームワーク、コラボレーションなどのHRのシェアードサービスに必要なヒューマン・スキルを組み合わせ、HR領域における「エクスペリエンス・アーキテクト」という全く新しい役割を作り上げる方法はありませんでしょうか？例えば、そのようなスーパージョブに就く人は、効果的なエンプロイー・エクスペリエンスの提供に焦点を合わせ、テクノロジーの活用を通じ、よくある質問への応答の自動化を進めるでしょう。より多くの可能性、より高い生産性、そして究極的には、もっと良いものを求める従業員のためのより有意義な経験を提供で

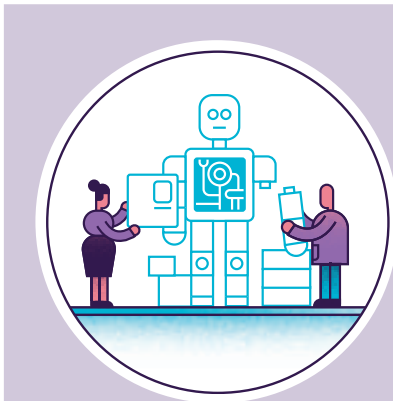
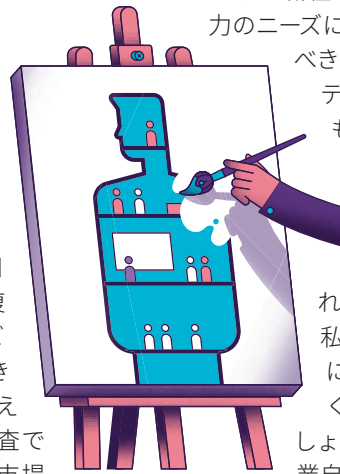
きるのは、単に再設計されたものではなく、その仕事自体をあらためて定義し直したHRのシェアードサービスであるといえます。

## 反発の可能性

スーパージョブの出現は、社会の反発を引き起こす可能性があります。スーパージョブが生み出される裏の側面（ダークサイド）として、定型化された仕事、サービス職の仕事、そして細かい作業の増加があります。拡張・複雑化ゆえに賃金の高い職務と、サービス職のスキルレベルが低くとも対応できる賃金の安い職務に二極化されると考えるコメンテーターもいます。最近の調査では、テクノロジーによる自動化の人材市場へのインパクトが示されています。2019年2月New York Timesは「テクノロジーは米国の労働力を2分する」という記事でこの調査について要約し

ています<sup>7</sup>。この潜在的な社会問題に直面している状況で、ビジネスリーダー達は、サービス職に就く人、ギグ・ワーカー、スーパージョブに就く人など、あらゆる職種における、あらゆるセグメントの労働力のニーズに応えるべく、仕事の再考に取り組むべきです。

テクノロジーの進歩と、それが仕事へもたらすインパクトに関しては、もっと議論される必要があります。企業は、ソーシャル・エンタープライズという益々重要になっている企業と社会の関係性の観点から、これらのトレンドを捉える必要があると、私たちは確信しています。テクノロジーにより強化された労働力は、間違いなく新しい方法で仕事をこなしていくでしょう。いま企業にとっての挑戦は、企業自体、従業員、そして経済と社会全体にとってポジティブな結果をもたらす方法でこの改革を実行することなのです。



### 取り組みのレベル：ジョブからスーパージョブへ

#### RECODE (刷新)

新しいテクノロジーを取り入れるために仕事と職務を刷新することは、ビジネスとHRのリーダーにとって最も重要なものの1つであり、優先度も上がっています。ステークホルダーと社会からの期待に敏感であり続けるために、企業はスーパージョブに就く人、サービスに携わる従業員やギグ・ワーカーなどを含むあらゆるタイプの職務のニーズに合う方法で仕事を刷新することが求められています。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Steven Hatfield** and **Sarah Cuthill** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. MarketWatch, "To 2024, robotic process automation market to see 20% CAGR," press release, October 5, 2018.
2. Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and Jim Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *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. For examples of what superjobs could look like in government and in manufacturing, see William D. Eggers, Amrita Datar, and, Jenn Gustetic, *Government jobs of the future: What will government work look like in 2025 and beyond?*, Deloitte Insights, October 4, 2018; Paul Wellener, Ben Dollar, and Heather Ashton Manolian, *The future of work in manufacturing: What will jobs look like in the digital era?*, Deloitte Insights, January 25, 2019.
5. Sharon Coulter, "Redesign not downsize," *Online Journal of Issues in Nursing* 2, no. 1 (1997).
6. Evans-Greenwood, Lewis, and Guszczka, "Reconstructing work."
7. Eduardo Porter, "Tech is splitting the US work force in two," *New York Times*, February 4, 2019.





# 21世紀のリーダーシップ

## 伝統と革新の交点

破壊的なデジタル・ビジネスモデル、拡張労働力（人間の労働を補完するテクノロジーベースの労働力）、フラット化された組織、そして、チーム主体の仕事へのシフトが続く今、組織はリーダーが一步前へ踏み出て、進むべき道を示すよう求めています。CEOには社会問題に対応するよう圧力がかかり、経営陣には部門を超えてより協調的に仕事を進めることが求められ、現場のリーダーはチームのネットワークを通して仕事ができるようにならねばなりません。しかし、リーダーは不確実な状況の中で効果的に方向性を示し、急速な変化に対応し、組織内外のステークホルダーとやりとりすることを組織として後押ししながら彼らのスキルを伸ばし、評価しなければなりません。私たちの調査結果からは、組織は新しいリーダーシップの能力に望みをかけながらも、いまだに主として伝統的なリーダーシップモデルや考え方を推進している様子が窺えます。

**年**を追うごとに、組織は将来の変化に対応できるリーダーを発掘し、育成するのに苦戦しているように感じられます。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、回答者の80%が、「リーダーシップ」を組織にとっての優先課題と位置付けましたが、所属する組織ではリーダーシップの要件を満たす「備えがある」、もしくは、「完全に備えができています」と答えた回答者は、41%に過ぎませんでした。

組織が伝統と革新の両方にフォーカスしなければならない現状において、私たちはリーダーシップの発展を目の当たりにしています。組織は、事業マネジメント、チームの監督、意思決定、投資の優先順位付け、収益のマネジメントなど、常に必要とされるリーダーシップスキルを開発しなければならないことは認識しています。これらに加え、急速に進化する、テクノロジー主導のビジネス環境に対処するために必要な能力、つまり不確実な状況下で

の統率力、増大する複雑性のマネジメント、テクノロジーに関する実務知識、変化する顧客や人材構成のマネジメント、異文化マネジメント能力についても開発しなければなりません。

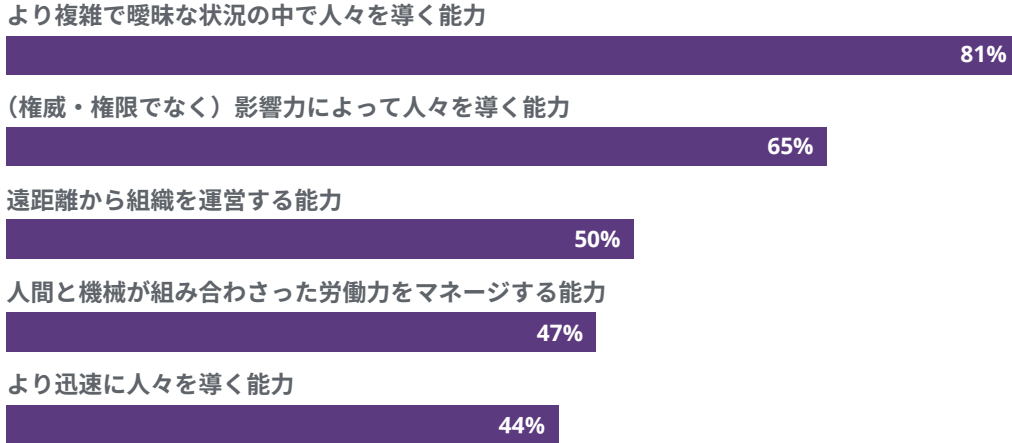
### 新しい状況におけるリーダーシップ

多くの人々が、組織には新しいリーダーシップが必要だと考えていることは明らかです（図1）。今年の調査回答者の80%が、21世紀のリーダーシップには、組織が成果を出すために重要、もしくは非常に重要な、特有で、新しい要件があると回答しています。例えば、インクルージョン、公平性、社会的責任、自動化への理解、およびネットワークにおける統率力といった観点は、10年前のリーダーシップには求められていませんでした。そして、こうした変化の真っ只中にあるにもかかわらず、多く

図 1

## 多くの回答者が、組織は新しいリーダーシップを必要としていると回答

21世紀の経営者に特有な要件は何ですか？(当てはまるものを全て選んでください)



注：本質問には、21世紀のリーダーは新しい特有の要件があると考えた回答者のみが回答。  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

の組織は、自社のリーダーシップ・プログラムに不満を抱えています。デジタル分野に精通するリーダーを効果的に育成していると答えたのは、回答者のわずか25%に過ぎず、進化する課題に対処するためにリーダーを効果的に育成していると答えたのは、たった30%でした。

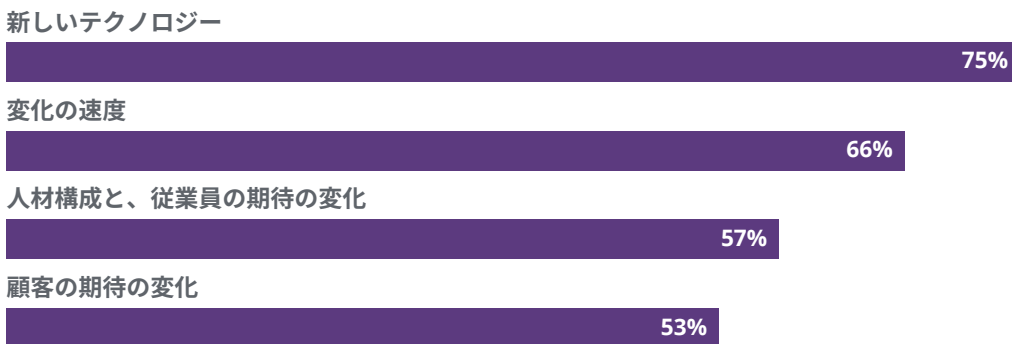
多くの組織がデジタル・リーダーシップモデルを構築し、自社のフレームワークを更新し、新しいリーダーシップ・プログラムに投資したとしても、より大きなニーズは、新しいコンピテンシーを開発

し、それらを新しい状況に適用させることにあると私たちは考えています(図2)。この新しい状況とは、リーダーはどのように行動し、どのような結果を追求すべきかに関する、変化する社会的、組織的な期待です。ソーシャル・エンタープライズの時代において、人々はもはや財務的成果が事業の成功を判断する唯一、もしくは主な尺度だとは考えておらず、むしろ組織が社会的、かつ物理的環境、そして、その顧客や従業員に与えるインパクトを評価しています。その結果、小さくて狭い船の舵を取

図 2

## 21世紀はリーダーシップにとって新しい状況を創り出す

(21世紀の経営者に特有な要件について)なぜ違いが生じるとお考えですか？(当てはまるものを全て選んでください)



注：本質問には、21世紀のリーダーは新しい特有の要件があると考えた回答者のみが回答。  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.



り、市場で情け容赦なく競争することだけにフォーカスするリーダーは、視野が狭く、より広範なビジネスや社会の課題にしっかり取り組んでいないとみなされるでしょう。

## 新しいコンピテンシー、新しい状況

伝統的なリーダーシップへの期待と結果は、今日の新しい労働の世界においてもいまだ健在です。しかし、21世紀のリーダーシップの定義を完成させるには、そうした伝統的なものを新しいコンピテンシー、および新しい状況に結びつけなければなりません(図3)。

## 最も大きなギャップはどこにあるのか?

新しいコンピテンシーを持つリーダーを育成するには、コンピテンシーの進化以外の要素も必要です。優先すべきことは、組織がこれらのリーダーを育成するための文化、構造、およびマネジメントプロセスを構築することです。私たちの調査では、多くの組織において、特にギャップが大きい3つの領域を特定しています。

**透明性:**今日のソーシャル・エンタープライズの世界において、透明性は最も重要な組織的要素です。多くの人々が組織の真の目的を問いかける中、透明性は、信頼と尊敬を醸成するのに役立ちます。しかし、これは重要な要素であるにもかかわらず、私たちの調査回答者のうち、「自社には透明でオープンなモデルがある」と回答したのは、わずか18%でした。また、回答者の37%は「信頼を構築する能力」に対して、60%は「従業員の透明性への認識」に対して不安を感じており、27%は透明性の欠如によって競争上の不利益が生じていると考えています。

**社内での協働:**組織がサービス中心のビジネスモデルに移行するにつれて、経営陣が自らの狭い領

域を超えて、お互いがより密接に協働できるような体制にシフトすることで、利益を得ることができません。昨年のレポートで触れられたように、経営陣の役割と業務ははるかに複雑化し、より統合されつつあります。しかし、83%の回答者は、経営陣同士が協働することは「めったにない」、もしくは、「場合によってその場限りでのみ協働している」と回答しており、自社の経営陣は「定期的に協働している」と回答したのは、わずか17%に過ぎません。

**パフォーマンス・マネジメント:**個人業績の評価は、行動を形づくる強力な手段です。しかし、組織は21世紀に見合った行動をリーダーに強く期待しているにもかかわらず、私たちの調査結果からは、トップリーダーの評価は非常に伝統的なアプローチにもとづいて行われていることが分かります。リーダーシップの成果測定のために組織が採用している上位3つの基準は、「戦略の推進」(63%)、「財務目標の達成」(58%)、「事業のマネジメント」(44%)です。

リーダーを評価するためにさまざまなパフォーマンスの基準を導入することは、不確実性をマネジメントし、変化の中で方向性を示すといったコンピテンシーを支える文化を確立するために役立ちます。

例えば、32カ国で事業を展開している化学・エネルギー会社のSasolでは、リーダーの評価方法によって人材を育成する文化を確立することに成功しています。同社では、従業員エンゲージメントのフィードバック、リーダーシップ能力の評価、および同社のリーダーシップの原則との整合性にもとづいて、リーダーの評価を行なっています。これにより、リーダーが変化を受け入れ、革新を起こし、卓越性を追求できるよう後押しする組織文化が強化されています<sup>2</sup>。

組織が21世紀に対応できるリーダーシップを求めるのであれば、リーダーが成果を出せる環境を作り出すために、まずは自社の特性に目を向けなければなりません。透明性、社内での協働、およびパフォーマンス・マネジメントは、このプロセスを始めるための最初のステップです。

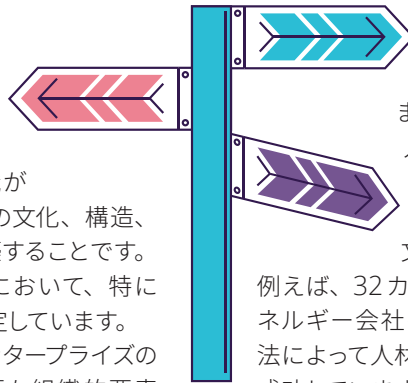


図 3

今日のリーダーシップは伝統的な期待と新しいコンピテンシーの組み合わせである

伝統的なリーダーシップへの期待と成果	新しいリーダーシップのコンピテンシー	新しい状況	
リーダー個々人と彼らの個別のパフォーマンスに着目	+	チームの一員(シンフォニックな経営陣)としてのリーダーとチームパフォーマンスを向上させる能力	より速く変化する環境下でソリューションを生み出すため、リーダー同士がより密接に協働することを求められている。
主な成果は事業の財務的な成果とステークホルダーからのリターン	+	より幅広い社会的な文脈の一部として、事業の成功を追求すること、すなわち、目的を生み出し、複数のステークホルダーに伝達する能力	特にミレニアル世代において、変化する人口構造や従業員の期待によって、組織は利益の追求だけでなく、利益と組織の目的の両方にフォーカスすることが求められる。
財務、および投資管理の遂行	+	方向性を示し、変化の激しい市場や状況を感じ取って適応する能力	急速な変化の中で、組織が財務目標を達成し、さらなる成長を遂げるための能力を感じ取り、リードし、発展させることが求められる。
安定した成果の実現	+	複雑で曖昧な状況においてリードできる自信	新しいテクノロジーの絶え間ない流入は、不確実性が高く、継続的なイノベーションが求められる環境において組織を運営、リードしなければならないことを意味する。
マーケティング、およびカスタマーサービスの遂行	+	常に最新の情報を取り入れ、変化する顧客と市場の期待を予測する能力	顧客は、組織に対して製品やブランドを超えて彼らとの個人的なつながりを実現できるヒューマン・エクスペリエンスを作り出すことを求めている。
事業運営の効率性とパフォーマンスの維持	+	オペレーションと製品・サービスを改善し続ける能力	業界をまたいだ急速な変化は、組織が決して止まることないサイクルの中で、革新を起こし、改善し続けることを求めている。
構造化されたキャリアと人材プログラムのマネジメント	+	組織内外の多様な労働力を動機付ける能力(今日の人材の新しい期待に応えるために、新しい経験と多様なキャリアを整理する)	変化する人口構造や従業員の期待により、組織は生涯学習、職務を超えた異動、仕事に意義を与えるを通じて、多様な労働力にアピールすることが求められる。
共通するプロセスを可能にするテクノロジー・プログラムの監督	+	デジタル、データ、およびAIを有効活用するために、技術的知識を常に向上させる能力	新しいテクノロジーの流入によって、現在のポジションに関係なく、リーダーはテクノロジーに精通することが求められる。
リスクと品質の管理	+	あらゆるレベルの従業員のリスクと品質へのフォーカスを統合し、深化させる能力	1つの問題で組織ブランドが急速に損なわれる可能性があるため、顧客からリスクと品質に対してよりフォーカスすることが求められている。

Source: Deloitte analysis.

## 内部からリーダーシップを見直す

新たな状況を想定し、新しいリーダーシップのコンピテンシーを定め、適切な組織文化を確立することのすべてが、効果的なリーダーシップ戦略のための重要な要素です。最後のステップは、リーダーとしての役割を果たすことができる人材を発掘し、育成することです。しかし、組織はどこでそのような人材を見つけることができるのでしょうか？

今日、組織が社外から新しいリーダーを「雇う」という発想は、疑問視され始めています。優秀とはいえ、組織文化にうまく馴染んで成果をあげられるかどうか分からない人材を社外から採用するのではなく、ほとんどの組織が新しいアプローチを模索し、既存の従業員の中から潜在的なリーダーを育成することにより多く投資しています。今日の変化のス

ピードが速い環境において、人々は試行錯誤しながら学んでいます。必要なリーダーシップのコンピテンシーを養うために、組織は従業員により多様で、自らの能力を開発できる業務を提供しなければなりません。例えば、キャリアの初期と後期の両方で従業員にリーダーの役割を担わせる、経験の少ないリーダーに事業やイニシアチブを推進する機会を提供する、自分が関わっているビジネスを再考し、挑戦し、発展させるために、あらゆるレベルの従業員やリーダーの能力を尊重することなどが考えられます。

多くの組織では、リーダーに新旧両方のビジネス課題に対処するための経験、能力、およびモチベーションを身につけさせることに、依然として苦戦しています。未来のリーダーを育成するためには、リーダーが今日置かれている状況の見直しから始めなければなりません。



**取り組みのレベル：リーダーシップ**

**REFRESH (見直し)**

21世紀における効果的なリーダーシップとは、変化する人材構成や顧客の期待、新しいテクノロジーの流入、そして急速な変化のスピードを特徴とする新しい状況において事業を運営することを意味しています。組織が成果を追求できるよう、リーダーに対する伝統的な期待と新しいリーダーシップのコンピテンシーをどう組み合わせるかを定めるために、新しい角度からこの状況を見直すことが不可欠です。

## Acknowledgments

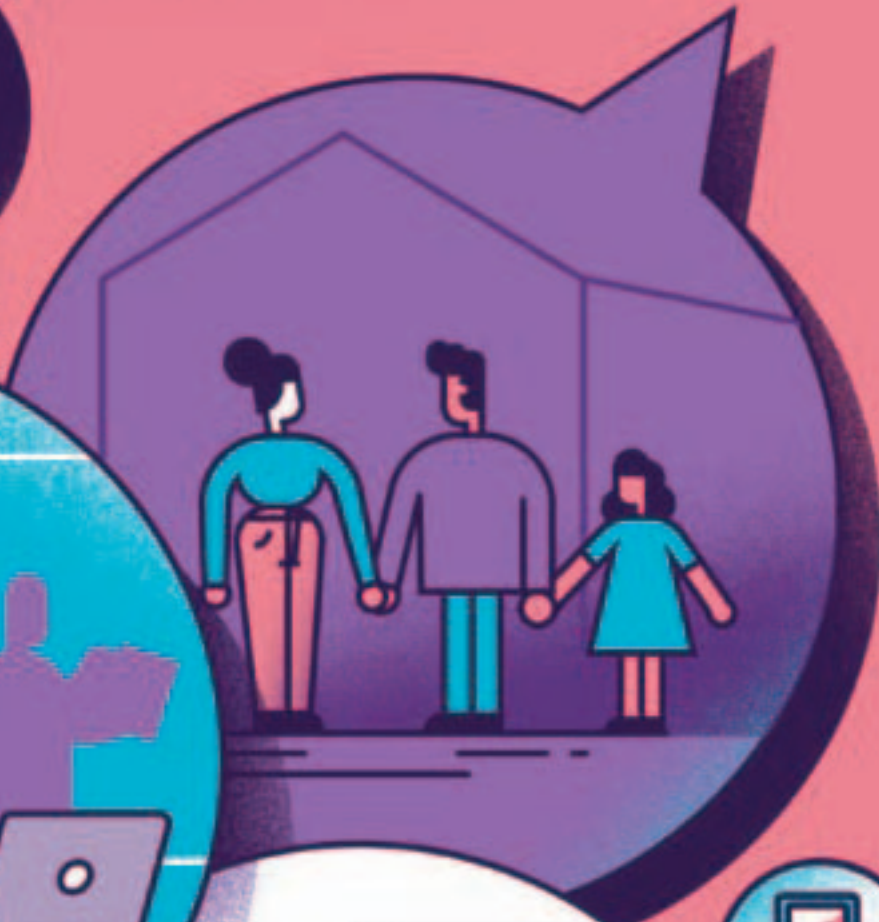
The authors would like to thank **Pushp Gupta** and **Stacey Philpot** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Deloitte, 2018 *Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, 2018.
2. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.



組織の  
未来



# エンプロイー・エクスペリエンスから ヒューマン・エクスペリエンスへ

## 仕事の意義の回復

企業は、職業生活をより充実させるために多くのプログラムに投資していますが、これらの投資は全て、従業員の毎日のエクスペリエンスに焦点を当てたものです。ワークライフ・バランス改善のためにやるべきことは依然としてたくさんありますが、調査が示すように、職業生活の充実にとって最も重要なのは「仕事そのもの」です。仕事を意義あるものにする、そして人々が一体感、信頼、つながりといった感覚を持つことが何より大切なのです。企業がエクスペリエンスを検討する際には、報酬、その他のサポートにとどまらず、全ての従業員の職務適性、職務デザイン、そして仕事の意義を考えるべきである、と私たちは考えています。

**今** 年度の調査を通じて私たちが把握した最大の課題は、「エンプロイー・エクスペリエンス」改善の必要性です。回答者の84%がこの課題を重要と答え、28%は、2019年において最も緊急性の高い3つの課題のうちの1つであると回答しています。調査結果を参照すれば、この課題がこれほど重視されていることは当然とも言えます。MITの調査によれば、優れたエンプロイー・エクスペリエンスを提供している上位25%の企業は、下位25%の会社と比べて、2倍のイノベーション、2倍の顧客満足度、そして25%も高い利益率を達成しているのです<sup>1</sup>。それほど重要であるにもかかわらず、本調査において、この課題にすぐに取り組み備えができていないと答えた回答者は9%にとどまっています。それが世界中の企業にとって最も優先されるべき課題の1つであると私たちが考えた理由です。

### 課題を紐解く

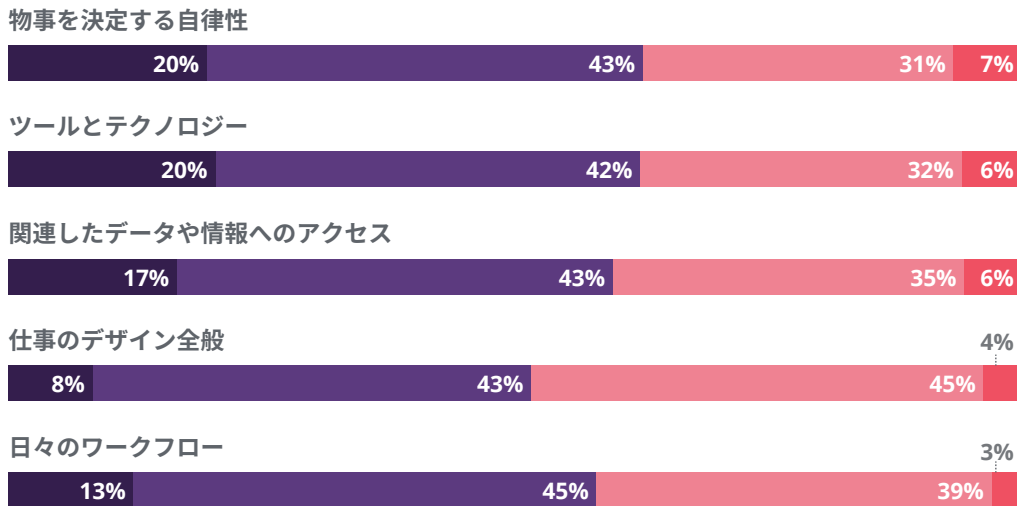
過去5年の間で、生産性、ウェルビーイング、過重労働、燃え尽き症候群等に関する問題が拡大しています<sup>2</sup>。私たちが昨年、及び2014年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドで述べたように、常に仕事にアクセス可能なデジタル社会における労働は、人々に様々な課題をもたらしており、企業の抱く懸念も日増しに強くなっています。私たちの研究でも、これらの問題が仕事そのものに対する大きな不満につながっていることが明らかになっています。本調査で、自分の職務のデザインに満足している、または大変満足していると答えた回答者は、49%のみと半数未満です。日々の作業内容に満足、または大変満足している回答者は42%のみ、職務関連ツールやテクノロジーに満足、または大変満足している回答者はたったの38%、そして必要な意思決定をするために十分に権限があると考えている回答者も38%にとどまりました(図1)。

図 1

## 多くの回答者は、仕事の主要な側面についての従業員の満足度は低いと認識している

貴社において、従業員は仕事のデザインについて満足していますか？（ワークフローとテクノロジー含む）

■ 満足していない ■ ある程度満足している ■ 満足している ■ 大変満足している



注：四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

そして、個々の職務の性質や全体的な職場環境に関する質問に対しても、回答は肯定と否定の入り混じったものでした。自社の「有意義な仕事」におけるエンゲージメント強化は効果的である、もしくは非常に効果的であると回答した回答者は53%のみ、「支援型マネジメント」において効果的である、もしくは非常に効果的であるとする回答者はたったの45%です。また、「ポジティブな職場環境」において効果的である、または非常に効果的であると回答した回答者は59%でしたが、「成長の機会」において効果的、もしくは非常に効果的であると回答した回答者はたったの45%です。「経営層に対する信頼」においても、効果的である、または非常に効果的であると回答したのは46%にすぎませんでした（図2）。

全体としてみれば、エンプロイー・エクスペリエンスについて改善の余地が大きいことは明らかです。

## エクスペリエンスの変遷：カスタマーからエンプロイーへ

エンプロイー・エクスペリエンスの問題の本質を理解するために、それが注目されるようになった経

緯をたどってみましょう。エンプロイー・エクスペリエンスの概念と用語は、カスタマー・エクスペリエンスとの対比で生み出されました。ある旅行サービス会社のHRリーダーが、ゲストやホストのエクスペリエンスを研究するためにデザイン・シンキング手法を用いた際に、同じ手法が社内の全ての活動に適用できることに気づきました。その会社は多くの社内業務をアウトソーシングしており、結果としてエンプロイー・エクスペリエンスは一貫性のないものでした。実際、エクスペリエンスをデザインするという発想は全くなかったのです。そこで、HRリーダーは“エンプロイー・エクスペリエンス・グローバル責任者”を新設し、自らその役割を引き受け、デザイン・シンキングをその問題に適用することによって、自分のアイデアを実践したのです<sup>3</sup>。

時には企業は、従業員のエクスペリエンスを設計する際に、カスタマー・エクスペリエンスの施策をモデルにすることもあります。長年にわたってヘビー・ユーザーを対象にしたカスタマー・エクスペリエンス戦略を重視している、中近東・アフリカで最大の電気通信会社のMTNが良い例です。MTNは、カスタマー・エクスペリエンスとエンプロイー・エクスペリエンスの双方をEPICという原則に結び付けました。EPICは、Easy（わかりやすく）、Personalized（個人のニーズや好みにあわせた）、そして In-control

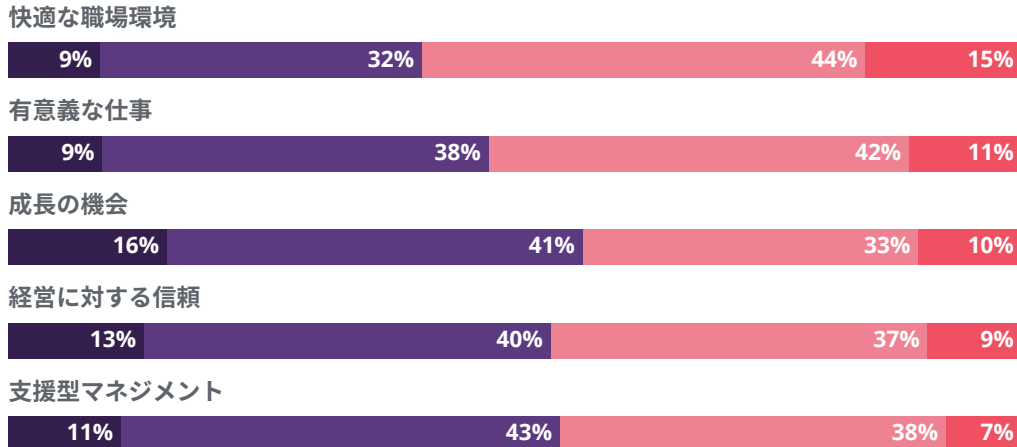


図 2

## 多くの回答者が、エクスペリエンスに関わる多くの分野において、 自社があまり効果的ではない、または効果的ではないと評価している

貴社は、次のそれぞれの分野において、どれだけ効果的にエンゲージメント強化ができていますか？

■ 効果的ではない ■ あまり効果的ではない ■ 効果的である ■ 非常に効果的である



注：四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

Connections (常につながりを生み出す) の略であり、顧客と従業員の双方に、同様のエクスペリエンスを提供することを目指すものです。この戦略は、一連の厳選された high-volume journeys (高容量ジャーニー) を通じて、実行されています。それぞれのユーザーに固有で、途切れることのないエクスペリエンスの流れを提供することによって、顧客・従業員と組織との間に持続的なつながりを作り出すことを目指しているのです<sup>4</sup>。

しかし、過去数年にわたるエンployee・エクスペリエンスに関する学習を通じて、いくつかの新しい発見もありました。まず、従業員は顧客ではありません。ある企業の製品の購入をいつでも止められる顧客と違って、従業員は所属する企業との間に持続的で個人的な関係があります。次にエンployee・エクスペリエンスは社会的なものです。エクスペリエンスは組織の文化と他の従業員との関係の中で作られるものであり、従業員一人ひとり異なるニーズに応じることが全てではありません。そして、三番目に、最も重要なこととして、従業員は単純に働いて報酬を得ること以上のものを望んでいます。従業員はキャリアや目的、そして働くことの意義を求めているのです。

## 次に何をするか？

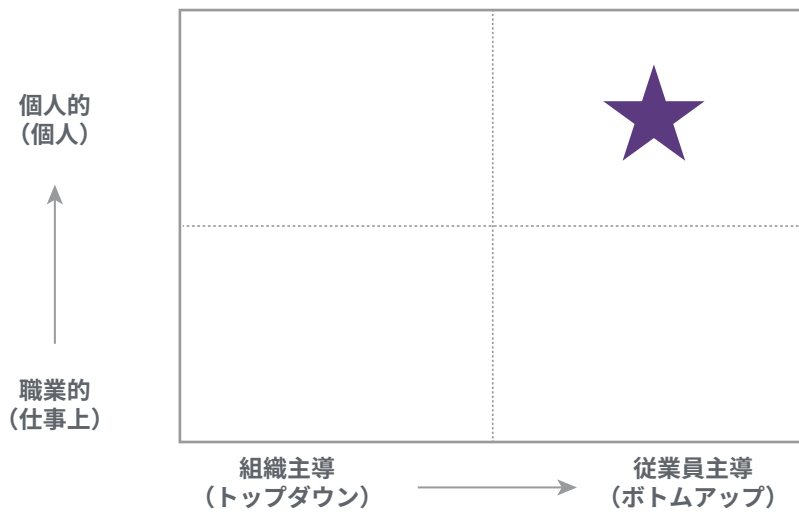
従業員と持続的な関係を築くため、企業として社会的であるため、そして働く意義を生み出すためには、個人(従業員)の目線に立って、個人的なニーズに焦点を当ててエクスペリエンスを作り上げなければなりません。ここに、これまでの取り組みが不十分に終わった原因があり、また、将来の道筋を組み立てる余地があります。

エクスペリエンスは「個人の目線(会社の目線ではないこと=ボトムアップ)」です。エクスペリエンスを再設計する際には、従業員から見て最もよいと思える仕事の仕方がデザインの出発点になります。また、エクスペリエンスは「個人的なニーズ(仕事として要求されることではないこと=個人としての欲求)」に焦点をあてます。従業員がより良い仕事をするため、心理的なニーズの全てが満たされるようデザインするのです。その両者の交点に最適なエクスペリエンスが見つかるはずですが、実際にそこにたどり着いた企業はごく少数です(図3)。

このフレームワークを過去のエクスペリエンスの事例に当てはめれば、過去そして現在の努力の何が外れだったのか、すぐにわかります。職場におけるエクスペリエンス創造の出発点であったワークライフ・バランスを例にとりましょう。企業は、個人が仕事以外の生活のために仕事を削るニー

図3

### エクスペリエンスは、ボトムアップかつ個人的なものでなければならない



Source: Deloitte analysis.

ズがあると想定し、ワークライフ・バランスの制度を設計しました。これはトップダウン、つまり従業員がオーナーシップをあまり感じられないやり方であるだけでなく、仕事を中心においた発想でもありました。あくまでも仕事を第一に考えた上で、仕事以外の活動のために時間をつくらうとしたのです。

「エンプロイー・エンゲージメント」の概念が提唱されたことをきっかけに、この発想は変わりました。エンゲージメントの対象は、従業員により良い仕事をしてもらうために満たすべき、基本的な心理的欲求の全てです。エンゲージメントには、「得意な仕事をしたい」や「自分の仕事とより高い目的とのつながりを感じたい」といった、感情的・社会的なニーズが含まれます。結果として、エンゲージメントは従業員中心になり、本質的に個人的なものとなります。しかし、エンゲージメントもトップダウンの発想にとどまっています。従業員に会社の考え方や文化、仕事や事業が目指す成果に対して心理的に密着してほしいという、組織側の願望に基づいているからです<sup>5</sup>。

トップダウンから本質的なボトムアップへの移行は、エンプロイー・エクスペリエンスの導入によってもたらされたものです。エンプロイー・エクスペリエンスは、ボトムアップの概念であり、業務プロセス、働く場所、ワークフローは、従業員から見て最も良いと思える仕事の仕方に基づいて

設計されます。エンプロイー・エクスペリエンスとは、組織ではなく個人を中心にした考え方なのです。

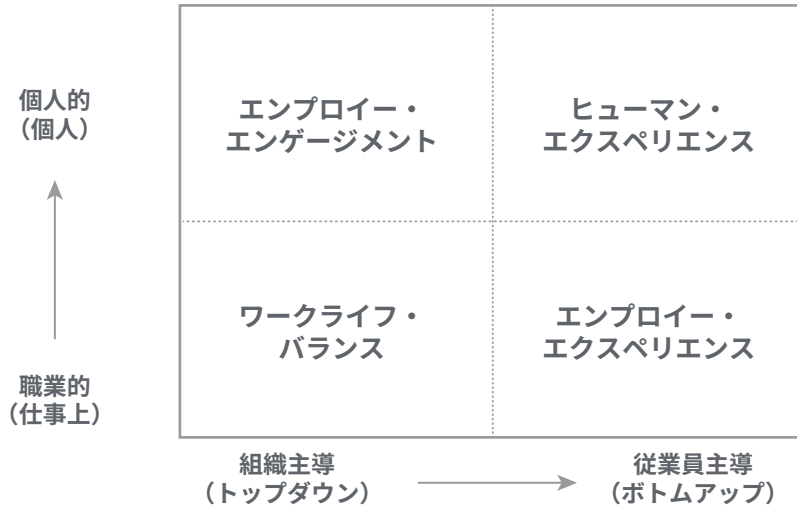
こういった移行が起きているにもかかわらず、なぜ私たちは、未だにより良い結果を得ることができないのでしょうか？それは、エンプロイー・エクスペリエンスが個人的なものであるにもかかわらず、未だに仕事の方に焦点を当てているからです。このことを確認したのはBersinが昨年実施した調査です。調査で、所属する組織のエクスペリエンス改善を目的とした取り組みを従業員に質問した際のトップ3の回答は、(1) 特典とイベント、(2) 報酬、そして(3) ワークライフ・バランスでした。これらはどれも仕事の重要な側面ですが、どれ1つとして、従業員の求める個人にとっての仕事の意義につながるものではありません。この調査から言えることは、おそらく多くの雇用者が労働者の人間らしさを十分に理解できていないということでしょう<sup>6</sup>。

どうすればいいのでしょうか？私たちは、エンプロイー・エクスペリエンスを新たな枠組みで捉え直し、より高める余地があると考えました。そして、その言葉の意味を拡大し、私たちがヒューマン・エクスペリエンスと呼ぶ概念を含めたのです。ヒューマン・エクスペリエンスは、エンプロイー・エクスペリエンスを土台にしていますが、業務プロセスを超えて、仕事の意義に焦点をあてる、より広い概念です。そ



図 4

## エクスペリエンスが「ボトムアップかつ個人的」になると、ヒューマン・エクスペリエンスとなる



Source: Deloitte analysis.

れにより、「私は世の中を変えているか?」という職場で考えられる最も個人的な質問に答えることを目指します(図4)。

### 仕事の意義に新たな息を吹き込む

仕事の意義とは、従業員が心に抱く熱い志です。それは、何かを大きく変えようと動いている人々を助けようという気持ちを起こさせ、改善と前進を続けようとする人々を後押しします。仕事の意義は、ミッション・ステートメントやパーパス(企業の存在目的を表現した文言)をつくれれば済むというものではありません。それはCSR(企業の社会的責任)をも超越しており、何か善いことや社会的に望まれることを実行することと同じというわけでもありません。意義を考えることは、「私たちの顧客、従業員、ビジネス・パートナーの大志は何か」という問いを発することから始まります。意義とは、それに関わる人たち(顧客、従業員、他のステークホルダー)に対するより深い理解を、改めて自分の仕事に結びつけることです。そして、その人たちの大志の実現を支えるために、自分の仕事が生み出すより大きなインパクトを、自分の仕事に改めてつなげることなのです。

ウォートンの経営学教授のアダム・グラントは、コールセンターの従業員が、自分たちのサービスが

エンド・ユーザーにどのような影響があるのかを学んだところ、生産性が1.7倍になることを発見しました<sup>7</sup>。例えば、顔と名前を一致させるという単純なことも、定型業務に意義を見出すことにつながります。同時に、意義は日々の仕事からも引き出されることも心に留めてください。「私は、自分の強みや能力を仕事に活かしているだろうか?」「私は、自分が尊敬できる人と一緒に、何か価値のあるものを生み出しているだろうか?」

仕事の意義を理解し、積極的に意義を明らかにすることは、非常に重要です。なぜなら、意義は主要な動機づけ要因であり、長期にわたる継続的な努力を支えるものだからです。企業が、ステークホルダー全般にとってのパーパス(企業の存在目的)を明らかにすることは、良い効果が期待できるでしょう。しかし、その企業が、従業員にとっての目的と意義にまで踏み込み、さらに顧客にとって重要な何かに結び付けることができれば、効果はさらに大きなものなるでしょう。ただし、意義は、コストや価値に比べて、より慎重に取り扱うべきものであることには注意が必要です。意義は押し付けるものではありません。何かに意義があるかどうかは、最終的には個々の従業員や顧客が決めることです。したがって、事業やHRの責任者の目指すべきゴールは、製品やサービス、そして仕事のデザインから従業員や顧客が引き出し得る意義は何か、ということを常に明示的に考え続けることなのです<sup>8</sup>。

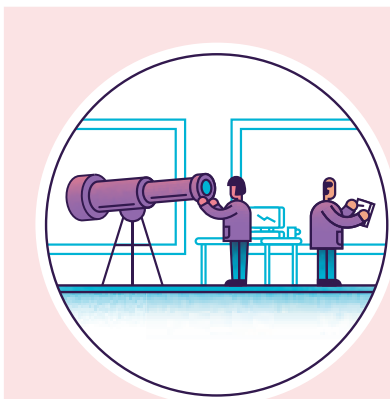
## エクスペリエンスに対する 共同責任

仕事におけるヒューマン・エクスペリエンスの創造には、企業がカスタマー・エクスペリエンスを検討する際と同様に、求職活動時から退職時までのエンド・ツー・エンドの視点が用いられます。しかし、採用、オン・ボーディング、職務設計、報酬、人材開発といった伝統的なHRの責任範囲は、仕事そのものの問題を完全にはカバーできていません。仕事そのものにまつわる問題の解決には、複数の部門の視点が求められるのです。実際のところ、この分野で影響力のある打ち手を創造するためには、HR部門は、事業、IT、ファシリティ、財務はもちろんのこと、マーケティング部門とも協働していく必要があると私たちは考えています。

顧客と従業員のエクスペリエンスに関するオーナーシップの一本化に向けて、前進を始めた企業も現れています。例えば、ある半導体とソフトウェア開発の多国籍企業では、エクスペリエンス関連業

務を1つの部門にまとめました<sup>9</sup>。また、Appleは、人材担当副社長であるDeirdre O'Brien氏に、「リテールおよび人材担当上級副社長」というより大きな役割を担わせることを通じて、「エクスペリエンスのオーナーシップの一本化」という方向性をより明確に示しました<sup>10</sup>。この人事の発表の際に、前任のリテール事業責任者のAngela Ahrendts氏はO'Brien氏の新しい役割について、「彼女のリーダーシップの下で、この素晴らしいチームが、一人の人(従業員)と1つのコミュニティ(顧客)から、一歩ずつ世界を変えていく様子を見届けることを心から楽しみにしています。」と述べたのです<sup>11</sup>。

エンプロイー・エクスペリエンスの探求は、職場環境や特典、報酬などの即物的な面から始まるかもしれませんが、やがては、仕事そのものの人間的な側面に焦点を移し、本当の意味で「意義」を作り出していかなければなりません。仕事に意義をもたせて、一人ひとりの従業員が、最も前向きで、協力的で、個人的なやり方で組織に貢献することが可能にするもの、それがヒューマン・エクスペリエンスなのです。



### 取り組みのレベル：ヒューマン・エクスペリエンス

#### REFRESH (見直し)

企業はエンプロイー・エクスペリエンスの概念を改善し拡げることによって、仕事における「ヒューマン・エクスペリエンス(自分の仕事を、世の中の人々の大志の実現を助けることにつなげたいという従業員自身の熱い志をかなえること)」に取り組む機会を持つことができます。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Art Mazor** and **Jannine Zucker** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Kristine Dery and Ina M. Sebastian, "Building business value with employee experience," *MIT CISR Research Briefing* 17, no. 6 (2017). Innovation was measured by the percentage of revenues from new products and services introduced in the last two years. Customer satisfaction was measured by industry-adjusted Net Promoter Score (NPS) 2016.
2. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014; Sheryl Kraft, "Companies are facing an employee burnout crisis," CNBC, August 14, 2018.
3. Conversation with company leaders by Josh Bersin, 2018.
4. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
5. David Sturt and Todd Nordstrom, "Employee experience vs. engagement, and 3 things you should start thinking about now," *Forbes*, May 18, 2018.
6. Melissa Cavanaugh, Matthew Deruntz, and Madhura Chakrabarti, *The employee perspective on employee experience: Three top findings*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
7. Adam M. Grant, "Outsource inspiration," forthcoming in J. E. Dutton & G. Spreitzer (Eds.), *Putting Positive Leadership in Action*.
8. Based on Jeff Schwartz et al., "Reframing the future of work," *MIT Sloan Management Review*, February 20, 2019.
9. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
10. Lauren Feiner, "Apple's retail chief Angela Ahrendts to leave the company in April," CNBC, February 5, 2019. *Deloitte 2019 Global Human Capital Trends* is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
11. Apple, "Apple names Deirdre O'Brien senior vice president of Retail + People," press release, February 5, 2019.



# 組織のパフォーマンス

## それはチームスポーツだ

階層型組織から機能横断チーム型組織への移行は順調に進んでいます。私たちのデータによると、チーム制を採用した組織では組織的なパフォーマンスが向上している一方、この変化のプロセスを経験していない組織は、世の中の潮流に対して大幅な遅れをとるリスクがあることがみてとれます。これらの組織では、機能横断チーム型組織を運営するリーダークラスの教育、チームのパフォーマンスを支える報酬やパフォーマンス・マネジメントの再設定など、組織を進歩させるための方法を組み合わせて検討していく必要があります。

**今** 日のビジネスにおける根本的な変化の1つは、階層型のマネジメントモデルが着実に置き換わりつつあることです。ここ数年で、「デジタル」や「アジャイル」、そして「ネットワーク」といった用語が一般的になりました。2017年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、「未来型組織の構築」がトップ・プライオリティとしてあげられ、回答者の実に88%が「重要」、もしくは「非常に重要」だと回答しました。今年の調査では、回答者の8%が、ほぼ全社的にチーム単位で仕事を進めることができていると回答し、その他23%は、ほとんどが階層的な枠組みの中で、チーム単位で業務を遂行していると回答しました(図1)。さらに、回答者の65%は、21世紀のリーダーシップ要件として「周囲に対する高い影響力による統率力」を挙げ、この信条に基づきマネジメントモデルを構築しています。

### チームとパフォーマンス：実証済みの相関関係

私たちの今年の調査結果では、チーム型組織モ

デルに移行することで概ねパフォーマンスが大幅に向上することが示されています(図2)。

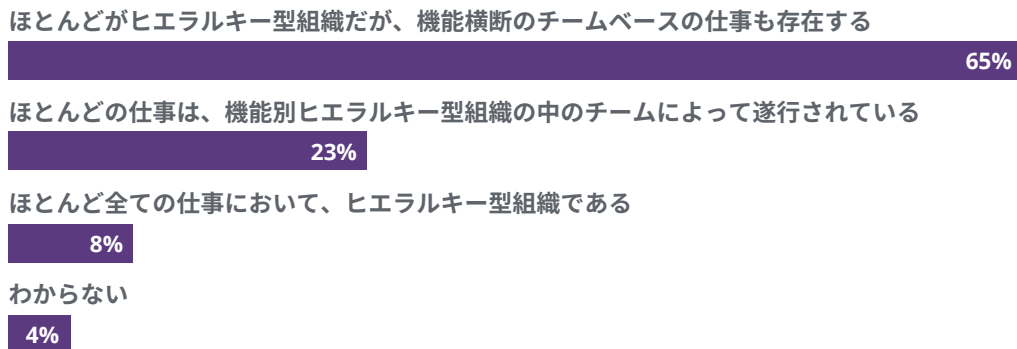
事実、チーム制への移行は、移行を成し遂げている多くの組織に利益をもたらしています。CiscoやGoogleなどの高いパフォーマンスをあげている組織を見ても、組織内でチーム制、ネットワーク型組織への移行を進めています<sup>1</sup>。これらの組織には、多くの経営幹部や機能部門が存在しているものの、従業員をスピーディーに配置し、新しいビジネスを素早く立ち上げ、適宜プロジェクトの開始や中止を判断でき、それに対応するために人材への役割付与を行っています。

ある好例を見てみましょう。Liberty Mutual Insuranceで顧客向けの製品を開発しているチームでは、製品開発と継続的な顧客獲得のため、さまざまな部門から人材をプールすることで、よりアジャイルなアプローチを可能にしてきました。この取り組みでは、マーケティングの専門家は顧客満足度を高めるためのプロセスを設計し、コールセンターの専門家は顧客からヒアリングした内容に関する意見を述べ、ファイナンスの専門家は異なる料金設定に関する洞察を提供しています<sup>2</sup>。同社では、チーム化によって製品が改善し、そしてチームはこれま

図 1

## 31%の回答者のみが、「ほとんど」、もしくは「ほとんどすべて」の仕事はチームで行われていると回答

貴社はチーム/ネットワーク型組織へ移行するプロセスのどの段階ですか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

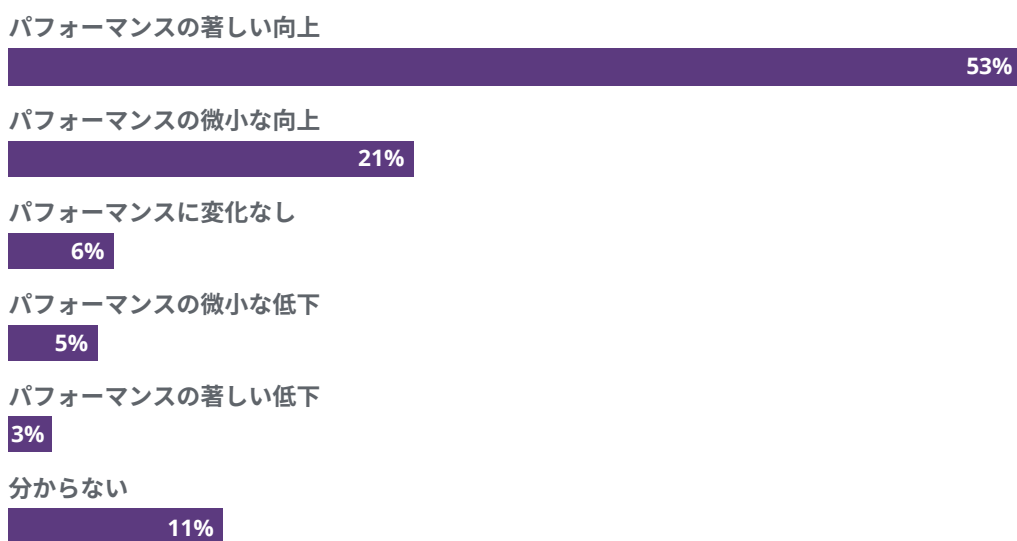
で以上に裁量が与えられていると感じていることが分かりました。同社では、組織全体でこうしたチーム化を促進するために、チームをサポートする Liberty Management System と呼ばれる統合的なマネジメント・システムを構築しています。このシステムでは、チームがどのように形成され、チームをどう運営し、自身でどう評価し、他チームとどの

ようにコミュニケーションをとっているかを明らかにすることができます<sup>3</sup>。

図 2

## チーム型組織モデルへの移行により、組織パフォーマンスが改善する

機能別のヒエラルキー型組織から、チーム/ネットワークをベースとした組織への移行がもたらす貴社への影響について当てはまるものをお答えください



注：本質問には、少なくとも部分的には機能横断チームで仕事をしたことのある組織に所属する方が回答。  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.



## チーム化における新たな課題も浮上

チーム制への移行によって得られる機会を多くの組織が理解している一方で、依然として解決すべき課題も多くあります。本調査の回答者の65%が、「機能別の階層型組織からチーム中心のネットワーク型組織モデル」への移行を「重要」、または「非常に重要」だと感じている一方、こうした体制への移行を実行する備えが完全にできていると回答したのは、わずか7%でした。そして、回答者のたった6%が、自社の機能横断型チームのマネジメントが非常に効果的に機能していると評価したに過ぎませんでした。アジャイル方法論に関しては、多くの記事やソフトウェア・エンジニアリングのためのアジャイルかつチーム向けのツールが幅広く存在しているにもかかわらず、大規模な組織において、機能横断的なチームで高いパフォーマンスを発揮して仕事をうまく進めていくことは依然として困難、かつ複雑な課題であることが窺えます。

こうした動きが始まった当初、多くの組織では、チーム制への移行に対して神経質になっていました。その結果、初期のネットワーク型チーム組織は、リスクを軽減するため、エリート人材のみで構成された「特別な」存在でした。当然のことながら、これらの組織では、エンゲージメントやその他の関連する測定値が急激に改善した一方で、そうした改善は一時的なものにとどまり、またエリート人材だからこそ生み出した成果と、ネットワーク型組織のデザインによって生み出した成果を区別することが困難でした。

時が経つにつれて、ネットワーク型組織の中で従業員のマネジメントを行い、仕事を進めることが、単にアジャイルな職場をつくり、スタンドアップ・ミーティング（進捗確認ミーティング）やスクラムミーティング（朝会など）を開催するだけの意味するわけではないことが明らかになってきました。それは、組織の予算配分や人材育成、従業員の処遇方法を変えることを意味しており、さらには、より優れた協働体制を、最高経営層を含む経営幹部レベルで構築することを意味しています。また同時に、従業員が現時点でどの部署に所属しようとして、適時に適切な人材を適切なチームに配置するためのモビリティを促すキャリアモデルへと抜本的に変えていくことも意味しています。

これらの課題に対処するために、今日のソーシャル・エンタープライズが広いエコシステムの中で自らそれを見出したように、企業はチーム主体の考え方を組織内に組み込んでいく必要があります。これを達成するためには、チーム主体の考え方を組み

込んでいくために5つのレイヤーで考える必要があります：

- **エコシステム**：組織内における、または顧客や協業先、社会全体などの社外に対するミッションという文脈の中で、目的志向のチームを定義する
- **組織**：学際的な協働と権限委譲された意思決定を促進する、「最先端」のネットワーク型チーム組織をデザインする
- **チーム**：アジャイルで協働的な働き方を実現できるチームを構築する
- **リーダー**：反復的で、オープンで、インクルーシブで効果的なチーム環境をつくるような成長志向のマインドセットを持つチームリーダーを選別し、育成する
- **個人**：個人が「キャリアのはしごを登る」という思考から、さまざまな経験によって成長していくことに焦点を向けられるよう、サクセッションやパフォーマンス・マネジメントから報酬や学習に至るまで、従来の人材マネジメントの取り組みを再考する

## 適切な行動に報いる

このようなマインドセットのシフトは、経営トップから始めなければなりません。チーム主体のカルチャーおよび組織構造を構築する上でよくぶつかる壁は、経営陣自身が統合されたチームとして機能するように設計されていないことです。グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド2018で触れられたように、チーフ・マーケティング・オフィサー、チーフ・テクノロジー・オフィサー、チーフ・フィナンシャル・オフィサーといった職務は、その多くが機能別に構成されていますが、他方で、日常の企業活動や長期的な戦略は、機能横断的に推進されています。今年の調査では、経営陣が長期にわたって機能間で相互に依存しながら進めるべき業務において、「日常的に協働している」と回答したのは、2018年度の34%から17%へと低下しました。また、回答者の44%は、「自社の経営チームは完全に独立して運営されている」、または、「特定の場面に限って提携している」と回答しました。この原因は、時代遅れのインセンティブ制度のためだと考えられます。今回の調査において、経営陣の13%が、彼らの協働に対する最も大きな障壁として、「コラボレーションが評価されないので経営陣のインセン

タイプになっていない」ことをあげています。経営陣に関する定義は変わりつつあるものの、それでも多くの組織のリーダーたちは、いまだこうした移行において苦戦を強いられています。

このような報酬に関する課題は、経営陣の問題だけにはとどまりません。チーム主体の組織では、多くの場合、フォロワーシップ、関係構築、信頼獲得、チーム作りに報いて、機能長やプロジェクト・マネジメントの専門家に上位の役割を担わせています。よりチームを効果的に機能・運営させるためには、リーダーはインクルージョン、公平性、および透明性を追求する必要があると私たちは考えています。

チーム主体の組織では、従業員の仕事のレベル、在職期間、役職だけでなく、その影響力にもとづいて報酬が支払われます。ただし、チームづくりを促進していくこうした側面においては、依然として多くの難しさを残しています。課題がないわけではありませんが、チームのパフォーマンスに報いる1つの方法として、チームの目標にもとづいてパフォーマンス・マネジメントを再構成することがあげられます。本調査の回答者の28%は、「測定可能なチームの評価指標の達成」にもとづいて、パフォーマンスを評価し、報いていると回答しています(図3)。

最近行われたパフォーマンス・マネジメントに関するBersin™の調査によると、パフォーマンスの高い組織では、低い組織と比較して、総合的なチームのパフォーマンスを評価に含める傾向が2倍以上高いことが分かっています<sup>4</sup>。

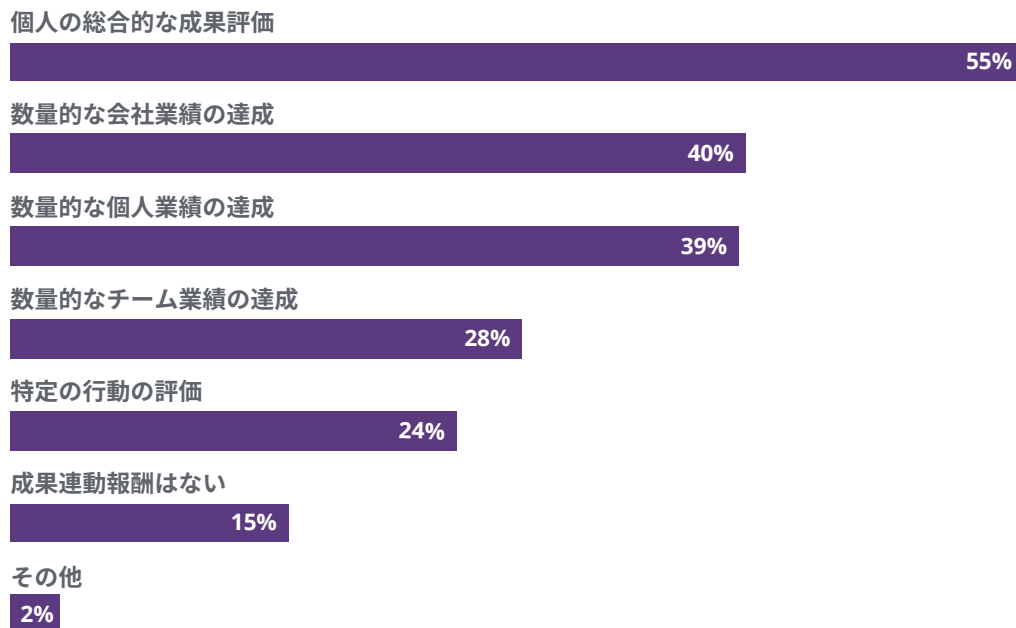
## チームづくりを見直す

組織には、こうした課題に取り組む手段がないわけではありません。組織ネットワーク分析(ONA)などを用いて、チーム行動や効果性を検証する取り組みが定着し始めています。ネットワークデータは、簡単な調査で容易に収集できます。組織の中でネットワークがどのように機能し、仕事をうまく進める上で階層構造が機能しているのかどうかを把握するために、多くのベンダーでは、電子メールシステムにネットワーク・アルゴリズムを組み込んで、企業が従業員の「データエグゾースト」を活用することを可能にし始めています。一般データ保護規則(GDPR)が施行されている欧州連合のような一部の地域では、ONAに必要なデータ収集が制限されているものの、この技術は価値の高いものです<sup>5</sup>。例えば、あるテクノロジー会社では、より顧客中

図3

## ほとんどのパフォーマンスに対する報酬は、いまだ個人のパフォーマンスにもとづいている

貴社における成果連動報酬の決定根拠は何ですか？(当てはまるものを全て選んでください)



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

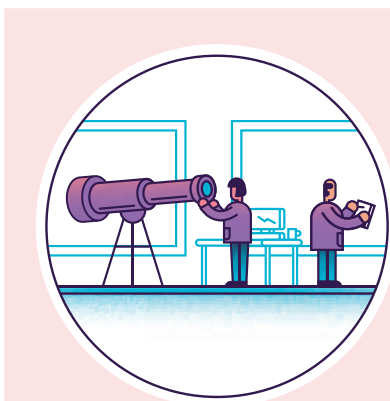
心でプロアクティブな組織を構築するために、組織のシンプル化を目指してきましたが、調査を通じて収集されたONAデータによって、予想外の発見がありました。同社は、機能別に14の部門で構成されていましたが、従業員は実際にはわずか4つの異なるチームで業務を行っていました。この洞察によって、組織の再設計が必要であることが明確になり、実態として存在している組織と、ステークホルダー間の関係を考慮して、組織の再設計を進めることを可能にしました。

別の例では、何万人もの従業員を抱えるある小売業者がONAを使用し、チームのネットワークが設計どおりに機能しているかどうかをテストしました。この分析では、顧客を満足させるために必要な人々に、従業員がアクセスするのにかかる「ステップの数」を、非公式的な進め方で行う場合と、階層を通じた公式的な進め方で行う場合とで比較しました。このギャップを特定することで、パフォーマンスと有効性のデータにもとづき、チーム設計を調整することができました。こうした公式的な仕事の進め方と非公式的な仕事の進め方の比較は、チーム、および組織デザインの分野で大きな飛躍を遂げており、協働的なチームをつくる上で、根拠のある意思決定を可能にしています。

こうした取り組みは、個人にフォーカスした組織

の再開を素晴らしく実現させているといえます。従業員の交流や業務遂行の方法を評価するためにテクノロジーを活用することで、組織はチーム主体の体制に移行してパフォーマンスを向上させることができるだけでなく、同時に従業員に裁量を与え、結果的に一人ひとりの可能性を引き出すことにつながっています。

チーム主体の組織への移行という世界的なトレンドは、次のような理由で高まっています。チーム主体の組織モデルは、今日典型的に見られる、ダイナミックで、予測不可能なビジネス環境で事業を行う上で、より効果的なモデルです。長期的には、すべてのリーディング・カンパニーが、チーム主体の組織デザインになると、私たちは考えています。しかし、この変化は、多くの組織にとって段階的なプロセスを経て実現することになるでしょう。組織内のすべてのチームを多機能ネットワークへと振り向ける「アジャイルのスケールアップ」、もしくはその他のフレームワークは、一部の組織にとってはあまりに難しい取り組みかもしれません。協働を促す文化を模索し、インセンティブとチームのパフォーマンスを連動させることで、組織は第一歩を踏み出し、適応力と自信を築き、真のチーム主体の文化醸成に向けた変化のプロセスをスタートさせることができるでしょう。



### 取り組みのレベル：組織のパフォーマンスとチーム

#### REFRESH (見直し)

新しい考え方やテクノロジーによって、チーム主体の新しい仕事のモデルへの移行が容易になっています。しかし、多くのリーダーシップ、人材にまつわる習慣や行動は、チーム主体の事業モデルをしっかりと支持するには、引き続き大きな障壁となっています。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Amir Rahnema**, **Tiffany McDowell**, and **Don Miller** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Based on conversations with company leaders by the authors.
2. Tom Relihan, "Agile at scale, explained," MIT Sloan School of Management, July 6, 2018.
3. Josh Bersin, *Irresistible: Seven management imperatives for success in the digital age*, forthcoming in 2019.
4. Kathi Enderes and Matthew Deruntz, "Seven top findings for enabling performance in the flow of work," Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
5. European Commission, "Data protection: Rules for the protection of personal data inside and outside the EU," accessed March 15, 2019.





# 報酬

## 新しい期待値に対するギャップを埋める

現在の企業の報酬制度は、組織内外の両方からのニーズに応えることができていません。従業員にとって、報酬とは単なるお金以上の意味を持っています。彼らは、自身のニーズに合った報酬を求めているにもかかわらず、ほとんどの組織は「従業員が何を望み、何を大事にしているのか」を把握していないのです。一方で、富の不均衡や経済成長による利益の格差拡大に起因して、組織が報酬を適切に支払うべきという社会的圧力はますます高まっています。すなわち、より多くの組織が、様々なタイプの従業員や社会からの期待に対して、給与および報酬制度をどう構築していくか、その考え方を説明していく必要があるといえます。望ましい成果をあげるためには、学習、リーダーシップ、チーム、そしてキャリア開発といった分野も考慮して、報酬とは何か、という考え方そのものを見直していかなければなりません。従業員と報酬の間には、その期待値に対するギャップがあり、それゆえに従業員からの不満が高まっています。

**組**織目標、エンployee・エクスペリエンス、キャリアの成長と達成、そして多種多様な能力開発プログラムを売り物にすることで、組織は人材の争奪戦を行っています。この人材の争奪戦において、報酬は極めて重要な要素であるにもかかわらず、他の要素に押されて見落とされがちになっています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの回答者のうち、「自社は報酬の問題に取り組む準備ができています」、もしくは、「十分準備ができています」と回答したのは、33%しかいませんでした。他方、「報酬戦略が組織目標と高度に整合している」と回答したのは、わずか11%でした(図1)。企業における報酬を、組織目標に応じて適切にマネージすることが、なぜこれほどまでに難しいものとなっているのでしょうか？

まず、経済情勢について見てみましょう。世界的

な金融危機から10年が経過し、世界中の多くの国で、経済状況は回復したといえます<sup>1</sup>。企業は過去最高の利益をあげ<sup>2</sup>、米国においては失業率が過去50年近くで最低水準にまで低下しています<sup>3</sup>。世界的にみても、いくつかの例外を除いて、多くの先進国で失業者数が10年以上前よりも低くなっています<sup>4</sup>。日本、英国、ドイツなどの国々では、2018年に失業率がこれまでにない低水準となり<sup>5</sup>、中国においても失業率はわずか3.8%という低水準になりました<sup>6</sup>。

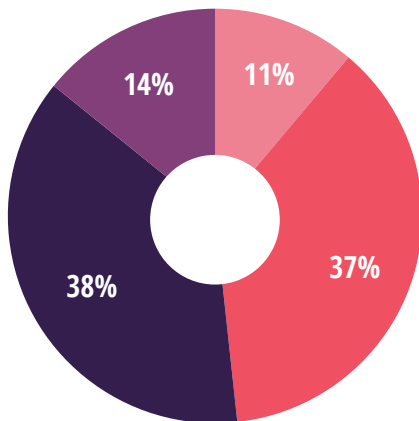
一方、賃金は2018年末にわずかに上昇したものの、そのインフレ幅に見合うほどは上昇していません<sup>7</sup>。なぜ賃金は、経済成長に合わせて上昇しないのでしょうか？ 私たちの調査によると、企業は激しい人材の獲得競争を行っているにもかかわらず、賃上げには消極的であることがわかりました。またそ

図 1

### 自社の報酬戦略が組織目標と整合している、もしくは、高度に整合していると評価したのは回答者の半数以下

貴社の報酬戦略は企業全体の目標とどれだけ整合していますか？

- 高度に整合している ■ 整合している
- あまり整合していない ■ 整合していない



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

の代わりに、多くの非金銭的な報酬を従業員に提供していることが明らかになりました。ウェルビーイング市場を例にあげます。同市場は今や450億米ドル規模になっており、企業は今年、同分野への支出を7%以上増加させています<sup>8</sup>。企業は従業員に対して柔軟な労働時間、無料のランチ、無制限の休暇、そして職場をより良くするための、その他多くの福利厚生制度を提供してきました。賃上げそのものは、市場の平均を超えない範囲としつつも、エンployee・エクスペリエンスを改善するために必要なあらゆるものを、企業が提供しようとしている姿が窺えます。

多くの企業では、人材に関して、依然として時代遅れの考え方が持たれています。つまり、「企業は労働力を資産ではなくコストと見なしており、賃金やそれに関連する支出はできるだけ抑えるべきである」という考え方です<sup>9</sup>。こうした考えは、企業が短期的な財務目標を達成するためには役立つかもしれませんが、しかし、私たちが実施した調査結果が示すように、従業員たちは、新しいスキルを修得することや、仕事の再構築、エンployee・エクスペリエンスの改善といったことを最優先で解決してほしいと願っているのです。これはつまり「従業員にとっての報酬とは何か」を、より広い視野から捉

えることが、これまで以上に重要になってきていることを意味しています。あらゆる人的資本に対する支出を投資と捉えることが、ますますビジネス上の重要性を増しています。これは報酬に対しても例外とはいえないのです。

### 金銭的報酬から、“組織との関係性”としての報酬へ

私たちが労働者に対して、「仕事上で何を重視しているか」を調査したところ、最も多かった回答は、金銭的報酬ではなく、「自分自身にとって、価値のある仕事かどうか」ということでした<sup>10</sup>。また2,400人の労働者に対して、「仕事でもっともインスパイアを受けたものは何か」と尋ねた最近の研究によると、「仕事内容そのもの」という回答が最多であり、続いて「学習・成長・キャリア開発の機会」という結果でした<sup>11</sup>。企業にとって報酬を、報酬そのものから、組織との関係性へとシフトさせることが、優秀な人材をリテインすべく、他社との差別化要因となるエンployee・エクスペリエンスを創造し、組織に埋め込んでいくためにも重要となっているのです(図2)。

エンployee・エクスペリエンスに対するこの考え方は、正社員のみには当てはまるわけではありません。今年の調査回答者は、従来型の金銭的な報酬に加え、柔軟性、学習と能力開発、健康とウェルビーイングといった非金銭的な報酬が、様々な労働力を取り込むうえで最も重要な報酬であると位置付けています。更に、正社員やパートタイマーだけでなく、雇用主と労働者という伝統的な雇用関係に属さないギグ・ワーカー、契約社員、およびクラウドワーカーに対して、組織がどのような報酬制度を提供するかは重要なテーマとなっています。人材市場での規制やコンプライアンスの確保といった諸課題に対応するために、多くの組織が、様々な労働者に対して、どのような報酬制度を提供すれば折り合いがつかだろうか、と長年その答えを模索してきました(図3)。しかしながら、ほとんどの組織では、この問題を深掘りできておらず、いまだ解決ができていないのが現実です。

### ベスト・プラクティスではなく、ベスト・フィット

組織における働き手の構成が変化しているのと同様に、仕事や職場も変化を続けています。人々は、給料や退職年金・保険以外にも、自分の仕事において、これまでとは異なるものを求めています。



そして何より、今日の労働者は、雇用主に関するレビューや評価を簡単に検索することや、組織全体で提供されている報酬内容を見つけ出して比較し、自身の相対的な価値を、自ら決定することができるのです。このような結果として、業界別・地域別の賃金および手当をベンチマークするという、報酬の競争力を判断するためにこれまで使われてきた昔ながらの手法は、ほとんど重きをなさないものとなっています。公式のベンチマークデータは、すぐに時代遅れになります。この手法は、自社が次にどこへ

向かうのかを判断するために、競合他社の方向性を調べているにすぎないのです。

組織はベンチマークに頼るのではなく、むしろ組織独自の文化や目標にもとづいて報酬戦略を立て、競合他社との報酬戦略の違いを強調した雇用ブランドの整理と、新たな価値の付与に焦点を当てるべきです。例えば、高い学歴を持つ若手を多く惹きつける必要がある組織では、彼らの奨学金返済を支援する革新的なアプローチを推進することも1つです。また、俊敏さが必要となるビジネスモデルを

図 2

### 雇用主は単に報酬を与えるのではなく、従業員との関係構築に注力すべき

(従来型の)報酬	(今後求められる)関係性を意識した報酬
雇用主は、報酬を「労働の対価として報酬や手当を支払う」と定義	雇用主は、報酬を「目標達成や高いパフォーマンスを後押しする手段」として定義し、報酬の再設計を行う
雇用主は、画一的な報酬アプローチを採用	雇用主は、従業員の個別ニーズや要望に応じるテーラードの報酬アプローチを採用
「総報酬」とは、報酬と手当を合計したもの	「総報酬」とは、報酬・手当に加え、ウェルビーイング、能力開発、表彰を含むもの
従業員は、雇用主から与えられた評価に基づいて、自分自身の市場価値を把握	従業員は、ソーシャルメディアやその他の情報を通して、自分自身の相対的な価値を理解
報酬とは、人事部門のみで管理されるもの	報酬とは、学習、能力開発、キャリア開発のように、企業で得られる幅広い経験を含む

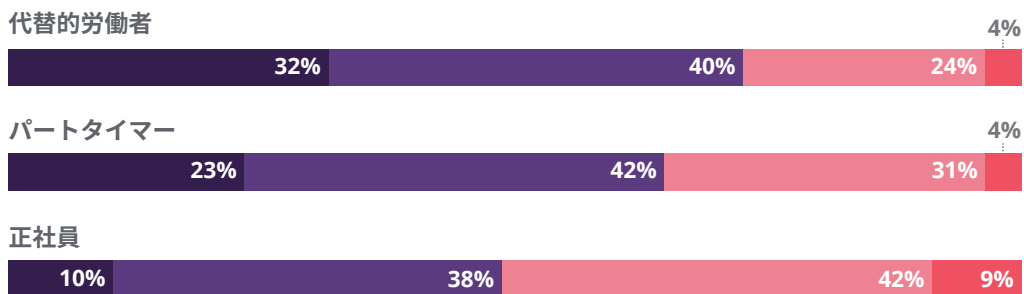
Source: Deloitte analysis.

図 3

### 多くの回答者は、自社の報酬が、様々なタイプの労働者のニーズを満たすには効果的ではないと評価

貴社の報酬は、様々なタイプの労働者(フルタイム、パートタイム、非伝統)の多様なニーズに、どの程度効果的に応えることができますか？

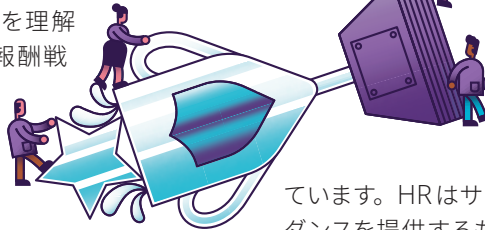
■ 効果的ではない ■ あまり効果的ではない ■ 効果的である ■ 非常に効果的である



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

持つ組織では、より頻繁に報酬の見直しを行うことや、よりアジャイルな報酬の提供を行うことを前面に打ち出すのいいかもしれません。

どのような労働力が自社に求められるかを理解し、それに応じた報酬体系を設計することは、パフォーマンス向上を後押しするだけでなく、組織が創り出そうとしている幅広いエンプロイヤー・エクスペリエンスを実現するための最初のステップです。しかし、従業員の期待とニーズに対して継続的に注意を払っていくことは、実際にはなかなか容易ではありません。今年の調査では、「従業員にとって何が最も重要かを理解していないこと」が、組織の報酬戦略を変更するうえでの最大の障壁としてあげられています(図4)。



## 現行制度を見直すことから始める

組織戦略と報酬に整合性が取れていないのであれば、どのような報酬を支払うべきかという考え方そのものを見直すべきです。従業員にとってベストな形の報酬を提供するためにこうした見直しを行う

ことは、人材市場が逼迫し、人材が不足している状況においては、特に意義があります。適切な報酬を提供することで、組織は人材を確保し、彼らの高い生産性を維持し続けることができるでしょう。

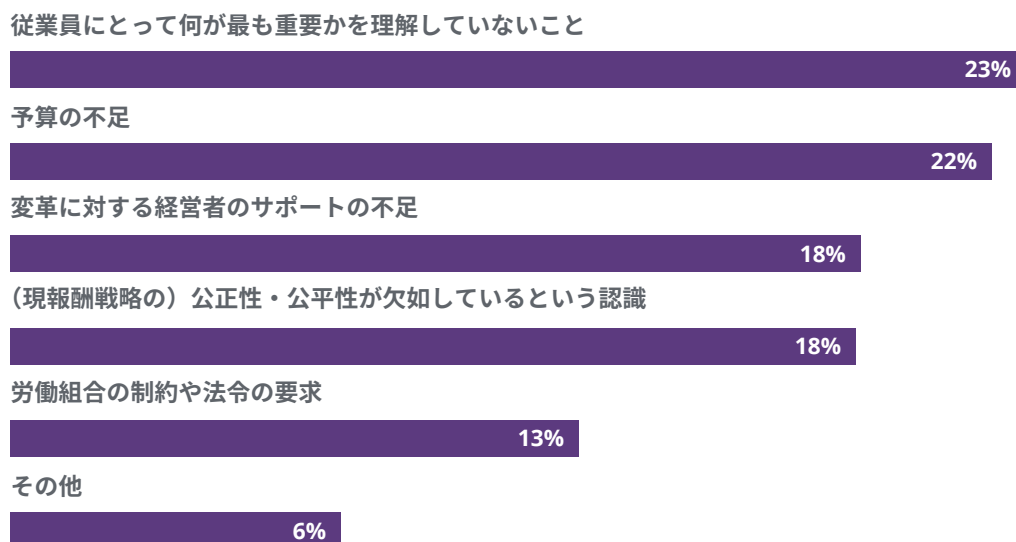
従業員にとってどのような報酬が「適切」であるかを理解するには、事業部門のより大きな関与が必要になります。例えば、サイバーセキュリティ会社のAvastでは、事業部門のリーダークラスが報酬全体に対して主な責任を負い、報酬に関する予算を持ち、リテンション、従業員のパフォーマンス、およびその他の望ましい成果を促進するのに適していると判断した場合に予算を割り当てています。HRはサポート役としてアドバイスやガイダンスを提供するものの、最終的な決定は事業部門に委ねています<sup>12</sup>。

他にも、従業員が望んでいるものを理解するために、組織が従業員と真正面から向き合っているケースもあります。PR会社であるN6Aでは、従業員に従来型の手当を提供する一方で、Pace Pointsと呼ばれるプログラムを用いて、従業員自らが自身の報酬をカスタマイズすることができます。

図4

### 従業員の価値観を理解することが課題

貴社の報酬戦略を変革していく上で、最も大きな障害は何ですか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

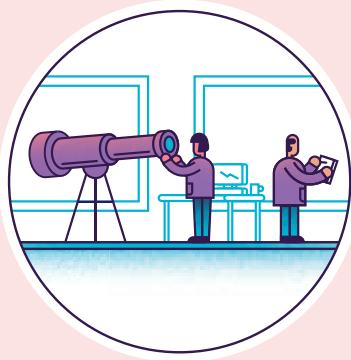
すなわち、個人、チーム、そして全社的な成果に対する「Pace Points」を獲得することで、金銭報酬、フィットネスクラブの会員権、旅行、住居、栄養や食事、その他のアイテムやサービスといった、従業員が重視する特典や報酬を得ることができるのです<sup>13</sup>。

こうした組織が行っていることは、決して特別なことではありません。実際、Bersin™による最新の調査によると、パフォーマンスの高い組織は、パフォーマンスの低い組織よりも従業員の報酬に対する嗜好を理解するためにデータを活用している傾向が6倍も強いのです<sup>14</sup>。

報酬の見直しを行う際には、報酬の透明性が重要ですが、これには2つの側面を理解する必要があります。つまり、従業員が「何を望んでいるかを理解すること」が重要である一方、成功する報酬戦略では、従業員自身もまた「自分はどのような報酬を得ることができるのか」という仕組みをきちんと理解している必要があるのです。つまり、組織は、自社における報酬の考え方について、従業員に対してしっかりと説明を行う必要があります。具体的には、従業員がさまざまな役割を経験することによる、昇進や降格、組織内での異動により、報

酬が変わる可能性があることを明確に説明しなければなりません。実は、こうした透明性の高い報酬制度は、必ずしも一般的なものではありません。今年の調査回答者のうち、自社には報酬について「非常に透明性が高い」システムがあると回答したのは、わずか18%に留まりました。給料やその他の報酬について、透明性の高い仕組みとすることは、一見リスクが高いように見えます。しかし、報酬の透明性を確保することは、組織が従業員のニーズを理解し、それらを満たすための取り組みを行う上で重要な部分です。

ソーシャル・エンタープライズにおいては、従業員は自らの仕事に対して、より深い意味や仕事の意義を求めています。他方、組織は従業員と、より人間的な関係性を構築しようと努力しています。その過程において、報酬は従業員を大きく動機づけることに役立つ一方、論争の的にもなり得ます。後者となることを避けるために、組織は、報酬に対するこれまでの考え方や、従業員との関わり方を見直す必要があります。組織は、単に金銭的報酬を提供するだけでなく、新しい報酬のあり方を考える時期に来ているのです。



**取り組みのレベル：報酬**

**REFRESH (見直し)**

労働者が、仕事に期待するものは進化しています。高いパフォーマンスを上げる組織は、業界・地域別の報酬ベンチマークを行うだけでなく、更にその先を進んでいます。つまりベンチマークを行うだけでなく、従業員の価値観やニーズを理解するために彼らと関係性を築き、チーム化を支援したり、パフォーマンスを促進したりすることで、これまでの金銭的報酬を超えた、新たな報酬を提供しようとしているのです。

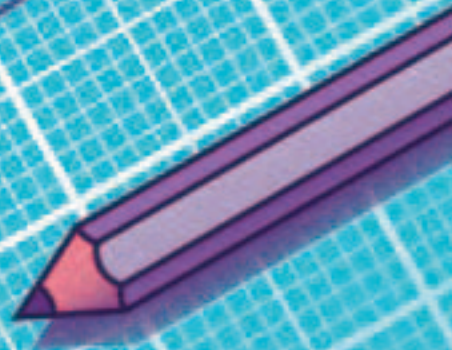
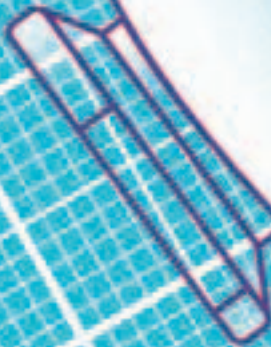
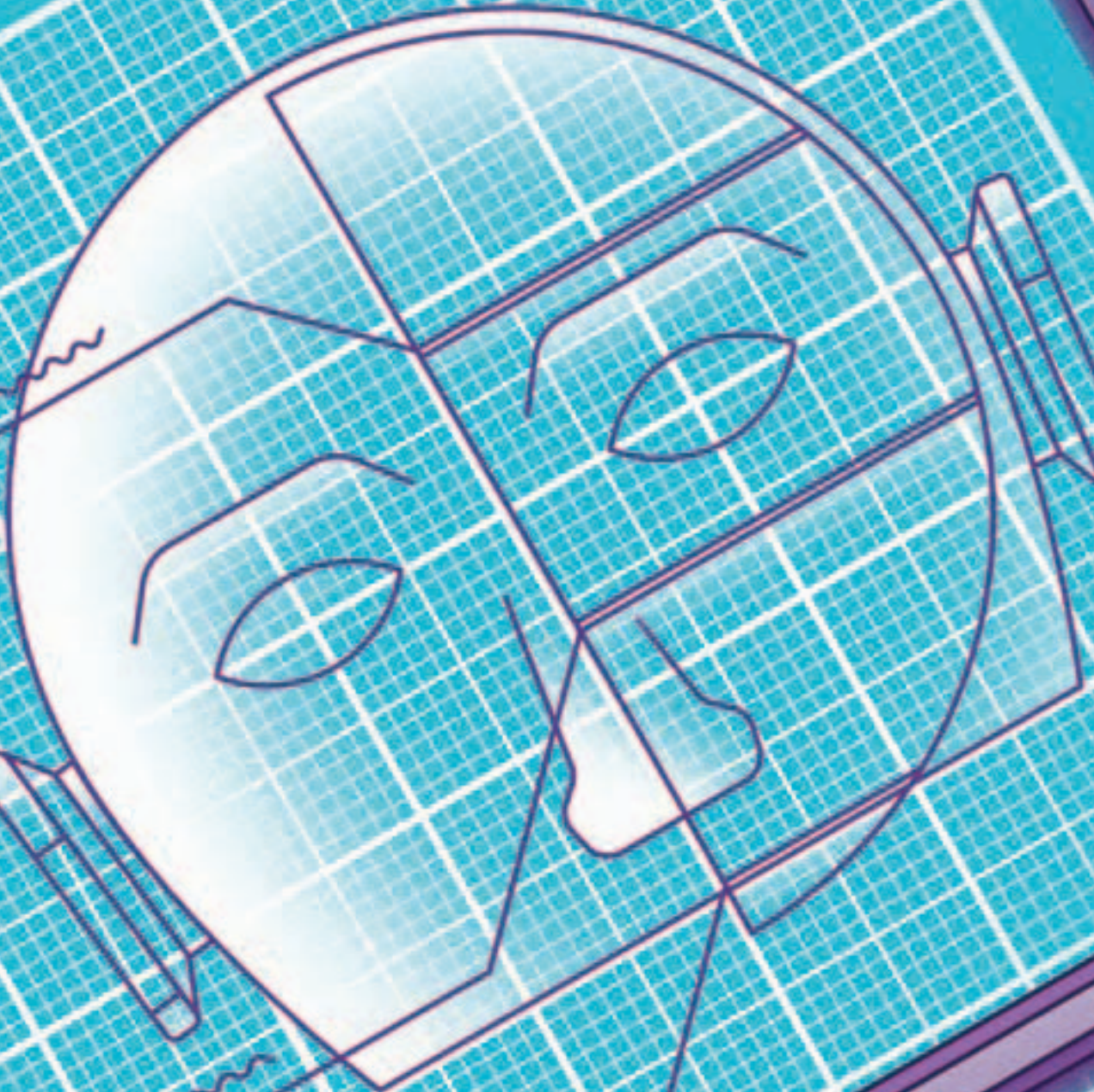
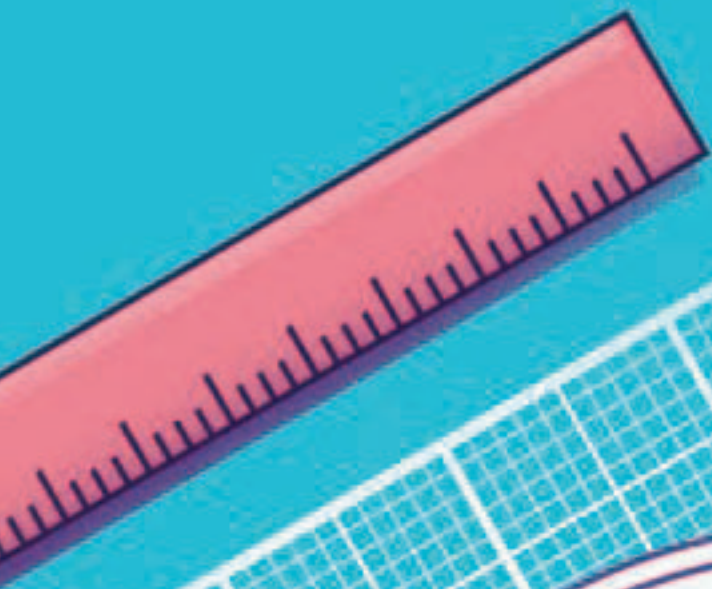
## Acknowledgments

The authors would like to thank **Jason Flynn** and **Melanie Langsett** for their contributions to this chapter.

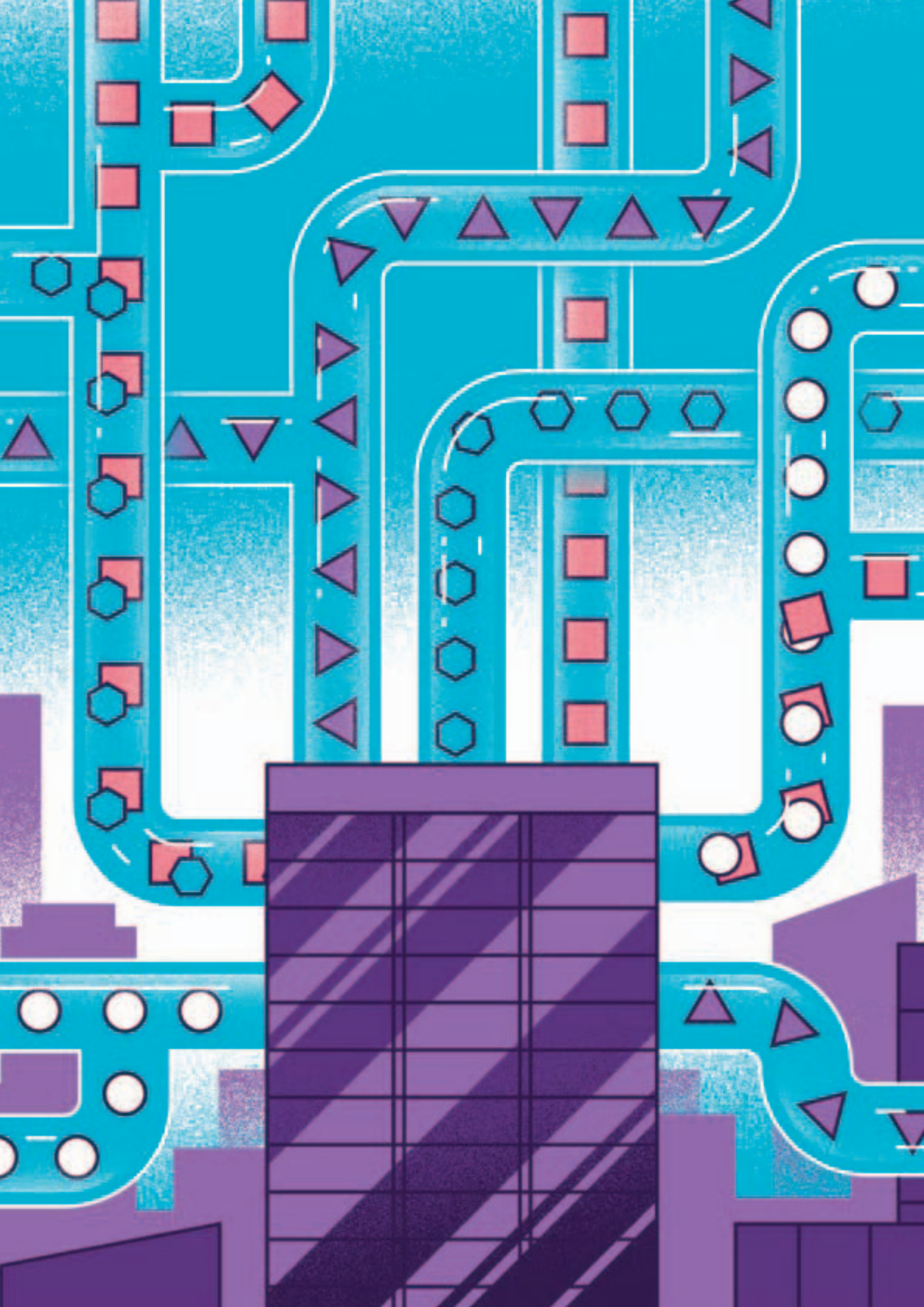
## Endnotes

1. Kevin Kelleher, "The US is ranked the world's most competitive economy for first time since 2008," *Fortune*, October 17, 2018.
2. Jack Ewing, "Wages are rising in Europe. But economists are puzzled," *New York Times*, July 25, 2018.
3. Ben Casselman, "With 8 years of job gains, unemployment is lowest since 1969," *New York Times*, October 5, 2018.
4. Jurgita Simeleviciene, "Unemployment rate fell to a record low in many countries. What does it mean?," *Business Fondue*, November 15, 2018.
5. Ibid.
6. Trading Economics, "China unemployment rate," accessed February 19, 2019.
7. Casselman, "With 8 years of job gains, unemployment is lowest since 1969."
8. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accessed February 19, 2019.
9. Josh Bersin, "Why aren't wages keeping up? It's not the economy, it's management," *Forbes*, October 31, 2018.
10. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," LinkedIn, November 10, 2018.
11. Ibid.
12. Conversation with company leaders by Yves van Durme, 2018.
13. Kaytie Zimmerman, "This company is letting its employees choose their rewards," *Forbes*, May 2, 2018.
14. Pete DeBellis, *Surveying employee preferences for rewards: A primer*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.





| HRの  
未来





# 人材へのアクセス

## 採用を超えた人材獲得

過去10年間の経済成長の間、組織はビジネスの成長を促進するために適切な人材を見つけることに注力してきました。しかし、多くのテクノロジー分野での記録的な失業率の低さと人材不足によって、採用はますます困難になり、雇用ブランド、採用マーケティング・キャンペーン、および優れた採用を実現するためのAI主導のツールをめぐる競争が激化しています。2019年から2020年にかけて、経済は減速すると予想されており<sup>1</sup>、私たちは何か新しいアプローチが必要だと考えています。人材が必要になったときに考えなく求人を公開するのではなく、組織はさまざまな方法で、どう継続的に「人材にアクセス」するかを考えるべきです。例えば、社内リソースを流動化させ、代替的労働力の中から人材を発掘し、ソーシングを拡張し、採用の生産性を高めるためのテクノロジーを戦略的に活用することなどが考えられるでしょう。

**先**進国における経済成長が続き、失業率が低いままで推移しているため、採用はこれまで以上に難しくなっています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの回答者の70%が、採用を重要課題としてあげており、16%は2019年に組織が直面するもっとも緊急な3つの課題のうちの1つであると回答しています。経済データもこの問題を浮き彫りにしています。2018年の夏、米国での毎月の離職率は2.4%に上昇し、2001年以降で最高水準を記録しました<sup>2</sup>。年間で見ると、米国における労働力の実に25%が、毎年転職している計算になります。その他の地域では、日本、英国、ドイツなどの主要先進国でも、

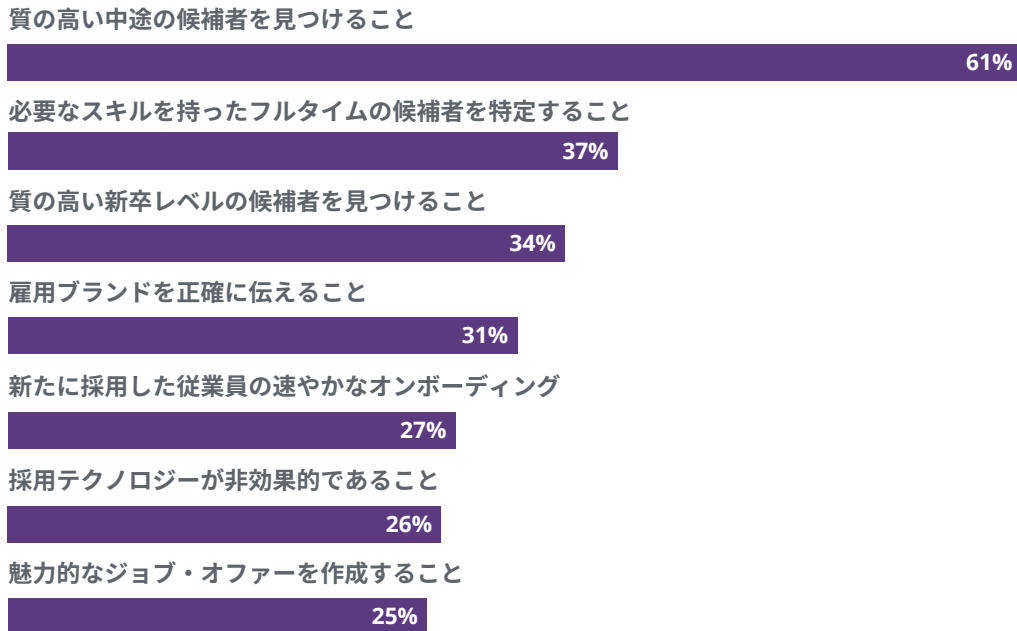
失業率が過去数十年で見られなかったような水準にまで低下しており<sup>3</sup>、中国においても2018年第4四半期の失業率は3.8%でした<sup>4</sup>。

こうした労働者主導の高い離職率と低い失業率以外にも、今日特有の課題も存在しています。自動化のためのテクノロジーの活用が加速していることで、現在の労働力が保有していない技能的なスキルに対する需要が非常に高まっています。また、多くの雇主は、大学卒業生の多くが複雑な思考、協働、チームワーク、コミュニケーションといったスキルを身につけていないと考えています<sup>5</sup>。これらの背景により、有能な人材にたどり着くことが特に難しくなっているのです(図1)。

図 1

## 求める人材を見つけることが、採用における最大の課題

採用プロセスにおける最大のチャレンジは何ですか？(当てはまるものを全て選んでください)



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

## 欲しい人材はすぐ目の前にいるかもしれない

こうした人材面での制約がある環境下でも、戦略的に活用できる3つの主なリソースがあります。それぞれのリソースを活用することは、一見既に分かりきっていることのように思えるかもしれませんが。しかし、今日までその可能性を最大限に引き出すことはなされてきておらず、組織にとっては求める人材にたどり着くための最も有望な手段といえます。

1つめは、自社の従業員を社内で流動化させることで、彼らの一層の戦略的な活用を、組織は検討する必要があるといえます。これは、採用にとっても人材にとっても非常に重要な差別化要因となり得ます。事実、今年のレポートでは、本テーマについて1章を割いたほどです。社内から人材を雇用調達する際、その人材は、成長やスキル開発の機会となる新しい役割に対して、「完璧」にフィットした人材でなければならないというわけではありません。いくつかの研究によれば、社内の人材に新しいスキルを修得させる(数学専攻者にコーディングを教えるなど)には1年ほどの時間がかかります。ただし、そのコストは、社外から人材を採用する場合の6分の1で済むのです<sup>6</sup>。

社内人材の活用それ自体は目新しいアイデアではないかもしれませんが、組織にとっては確実に改善の余地があるテーマです。今年の調査回答者の45%は、従業員向けの社内の異動先に関する情報が不足していると回答しています。この数字を見れば、56%の回答者が、現在働く組織よりも、外部の組織で新しい仕事を見つける方がより簡単であると回答していることも納得できます。

2つめは、「代替的労働力」、つまり、ギグ・ワーカー、契約社員、派遣社員、またはその他の非伝統的な形態で働く人々を人材源として活用することです。これらの人材活用は、変化するビジネス環境に応じて労働力を柔軟に活用したい企業にとっては、特に関心が高いところかもしれません。また、厳格な労働法、高い退職要件、労使協議会との企業固有の協定やその他の要因によって、ビジネス環境が変化しても解雇することが難しいために、正社員雇用にあまりメリットがない国の雇主にしても重要な要素になり得るでしょう。

代替的労働力については別章で主に触れますが、このような働き方の人々の数は世界中で増加しています。こうした労働力が利用可能である状況は、特定の成果をもたらすことができそうな人材をすぐに取り込みたいと考える組織にとってはよい機会となるでしょう。

## テクノロジーを活用して採用プロセスを再構築する

3つめは、新しいテクノロジーを活用することで。この方法は、より有能な人材を見つけるために、潜在的には最も変革的な方法であるといえます。なぜ最も変革的か？それは、採用エージェントが最も遅れをとっている分野であるからです。以下に具体的な数字で見ていきます：

- 今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドで、回答者に採用部門に対する評価を依頼し、社内に業界最高クラスの採用プロセスとテクノロジーがあるとした回答者はわずか6%。
- 81%の回答者は、自社の採用プロセスは標準的、または標準以下であると評価。
- 別のBersin™の調査では、強力なソーシング技術があると回答したのはわずか12%で、強力なスクリーニング技術があると回答者は9%のみ<sup>7</sup>。

さらに、今年の調査回答者の大部分は、今後3年間でさまざまな採用プロセスにおいてテクノロジーの役割がますます高まるであろうと考えています(図2)。これらの結果は、人材の獲得に関する最新のBersin™の調査結果を裏付ける結果となっています。テクノロジーを最適化すること、つまり、データを用いてより効率的に候補者を探し出し、ソーシングし、選別するとともに、採用のためにデータ主導で素早く処理できるアプローチを導入することが、採用部門にとって最大の機会の1つとなることを示しています<sup>8</sup>。

良いニュースは、採用に革命をもたらし得るテクノロジーが、今日既に利用可能であることです。

10年前、組織は候補者を集め、分類し、管理し、彼らを追跡するためのコア・プラットフォームとして採用管理システム(ATS)に投資しました。最近では、人工知能(AI)を搭載した新しいツールが爆発的な勢いで市場に現れ、採用プロセスをより科学的で、スケーラブルで、効果的なものにしていきます。今日、成熟した組織では、AI主導のチャットボットを使用して、より合理化された応募プロセスへのアプローチを可能にしています。ビデオインタビューでは、候補者が特定の職務や組織に適合するかどうかをスクリーニングし、評価することができます。また、多くの新しいツールは、ターゲットを絞った

求人広告や求職者の大規模検索において重宝します。例えば、公に利用可能なデータと機械学習機能を組み合わせ、候補者に関する青写真を作成し、職務への適合度にもとづいて、各候補者の違いを強調できるツールも登場しています。

ある簡単な例を見てみましょう。Pymetricsの新しいAIベースのアセスメントシステムは、幅広い人間の特性やスキルを評価し、さまざまな職務におけるハイパフォーマーの特性の上に直接マッピングすることが

できます<sup>9</sup>。このツールを使用することで、Unileverなどの組織は採用の門戸を劇的に広め、有名大学卒ではなくても、有能で野心的で、最終的には成功を収めることができる人材を採用することが可能になりました<sup>10</sup>。

別の事例として、採用のためのAIベースのチャットボットの大手プロバイダーの1つであるMyaは、候補者の選別にかかる時間を30~50%以上短縮でき、多くの場合に数日~1週間程度の時間を追加で創出することができました。結果、リクルーターは実際にリクルーティングに出向くことや、面接、およびその他付加価値の高い採用活動に時間を費やすことが可能になりました<sup>11</sup>。また、IBMの新しいCandidate Assistantは、自動的に候補者を適切な職務にマッチさせ、採用の質を桁違いに高めることができている<sup>12</sup>。

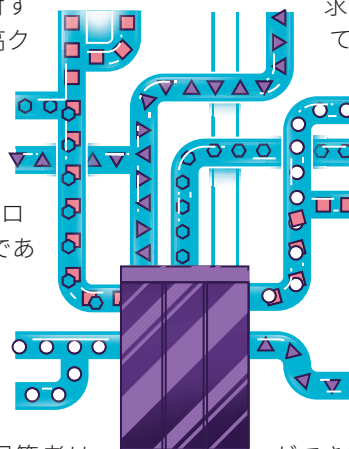
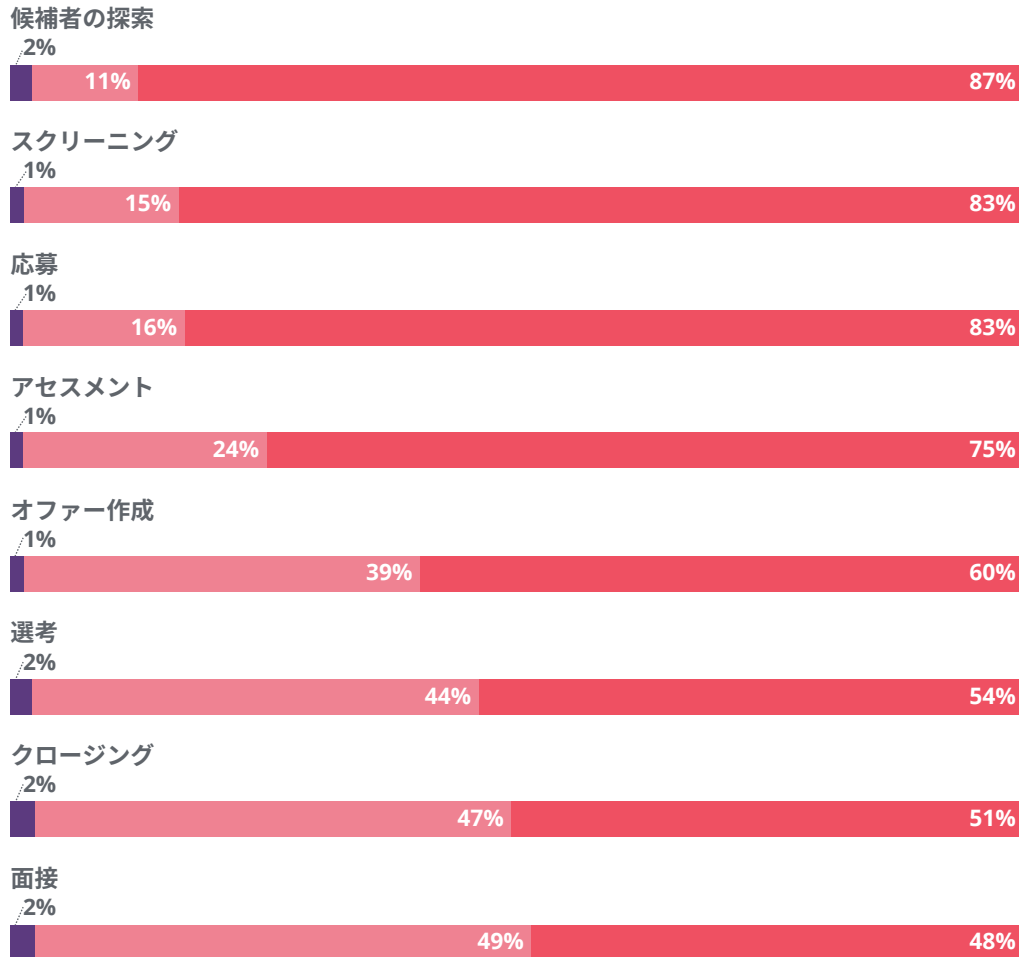


図 2

## ほとんどの回答者が、今後3年間で採用活動におけるテクノロジーが果たす役割がますます増えると予想

テクノロジーの利用増加に応じて、採用活動を取り巻くテクノロジーと従業員の役割が今後3年間でどう変わっていくと思いますか？

■ 減少する ■ 変わらない ■ 増加する



注:四捨五入のためトータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

## ソーシャル・エンタープライズとして、人材へアクセスする

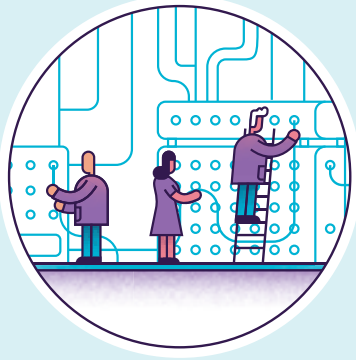
効果的に人材源やテクノロジーを活用することは、生産性や事業のパフォーマンスという観点から明確な影響があるだけでなく、組織の社会性という観点からも影響があることを忘れてはいけません。新しいアプローチを採用することで、組織がより効率的かつ効果的に人材を見つけることができるのと同時に、そうしたアプローチによって組織の人材に対

する見方を広げることもできるのです。前述のように、UnileverはPymetricsを活用して、大学の学位はないものの、非常に優秀なマーケティング・マネージャーとなった候補者を特定することができ、候補者としての人材の範囲を大幅に拡大することができました<sup>13</sup>。The Mom Projectのようなジョブネットワークでは、仕事への復帰を希望するスキルの高い人材を企業が見つけられるよう支援しています。また、UpWork、Fiverr、99Designs、Catalantなどの人材ネットワークでは、他の方法では企業の採用フィルターにかからなかった高度な

スキルを持つ候補者へのアクセスが可能です。ソーシャル・エンタープライズの世界では、組織は、人材に対する“視野”というレンズを広げ、従来の採用アプローチでは見逃す可能性があった人材に機会を提供するだけでなく、その過程で彼らの人材ブランドを変えることもできるのです。

人材獲得競争は、かつてないほど熾烈なものになっています。この競争に打ち勝つには、実行あるのみです。つまり、人材獲得のプロセスだけでなく、

人材獲得に対するものの見方、考え方自体を根本から見直さなければなりません。これを実現するには、組織は既存の社内人材にアクセスする手段を再考し、人材を探す場所とそのあるべき姿に対する伝統的な見方をリセットし、AIなどの高度なテクノロジーを利用して採用プロセスを再構築しなければならないのです。この見方、考え方が一体どういうものなのかが理解できてしまえば、案外、求める人材はすぐ目の前にいるのかもしれない。



**取り組みのレベル：人材へのアクセス**

**REWIRE (再構築)**

人材の獲得は、その主眼が正社員採用から、新しい方法で適切な能力を持つ人々にアクセスすることへとシフトしています。社内人材の流動性、選択的な勤務形態の労働力の活用、そして人材へのアクセスを容易にするための新しいテクノロジーに着目することが必須となっています。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Steven Hatfield, Sarah Cuthill, Bill Cleary,** and **Denise Moulton** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Reuters, "World Bank sees global growth slowing in 2019," CNBC, January 9, 2019.
2. Lucia Mutikani, "US job quits rate hits 17-year high; labor market tightening," Reuters, July 10, 2018.
3. Jurgita Simeleviciene, "Unemployment rate fell to a record low in many countries. What does it mean?," *Business Fondue*, November 15, 2018.
4. Trading Economics, "China unemployment rate," accessed February 19, 2019.
5. Workday, "Workday and Bloomberg Next study reveals need for greater collaboration between academia and business to close the skills gap," press release, June 28, 2018.
6. Josh Bersin study with General Assembly, forthcoming.
7. Robin Erickson and Denise Moulton, *Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018; Robin Erickson and Denise Moulton, *The talent acquisition maturity model*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
8. Ibid.
9. Conversation with Pymetrics leaders by Josh Bersin, 2018.
10. Conversations with company leaders by Josh Bersin, 2018.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Conversation with Pymetrics executives by Josh Bersin, 2018.







# 生活・生涯を通じた学習

学習（ラーニング）は、今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの中でもっとも優先度が高い課題としてあげられています。人々は今日、仕事を選ぶ最大の理由の1つとして「学習の機会」をあげており<sup>1</sup>、ビジネスリーダーはテクノロジー、健康寿命、仕事の慣行、およびビジネスモデルの変化によって、生涯にわたって続く人材開発への巨大な需要が生み出されたことを認識しています。リーディング・カンパニーでは、よりパーソナライズされた方法で従業員に学習の機会を提供し始めています。仕事と学習をより密接に一体化し、学習に対するオーナーシップをHR部門以外にまで拡大しているほか、日常生活で使うソリューションを職場の学習環境に取り入れる方法も模索しています。

**今**年の調査で最も大きな課題としてあげられたのは、学習・人材開発（L&D）の改善に対するニーズです。調査回答者の86%が、この問題を重要、もしくは非常に重要だと評価しましたが、一方で「完全な備えができています」と回答したのはわずか10%でした。なぜこの問題は、これほど高い関心を集めているのでしょうか。

その大きな理由は、要請される仕事や求められるスキルの変化にあります。ビジネスリーダーとのやりとりから、ロボティクスやAIのようなテクノロジーがそれぞれの仕事をどのように変え、またそのためにどのような準備をすべきかについて、労働者と同様にリーダー自身も懸念している様子が見えます。これは当然のことに思えます。テクノロジーによっていくつかの仕事がなくなりつつあり（調査回答者の38%は、今後3年間で自動化によって特定の仕事は排除されるだろうと予想しています）、また、さらに多くの仕事について、その内容が変質しているからです。実際、回答者が指摘した、経営幹部にとって最も重要な労働力と人材に関する問題は、「“Future of Work”への移行」（28%）であり、

続いて職務の再設計（25%）、従業員の新しいスキルの修得（24%）でした。さらに、90%の回答者が、所属する組織において職務の再設計を実施しており、32%はそれを大規模に実施していると回答しました。実際に多くの仕事に変化していることを考えると、「全従業員」の半数以上（54%）が、わずか3年間で大幅な再教育とスキルアップを必要とすると明記した世界経済フォーラムの報告書の内容は驚くべきものではないでしょう<sup>2</sup>。

新しいスキルの修得は、組織にとって成長のための必須条件となっています。多くの組織では、条件を満たす適切な人材がいないために、数カ月、あるいは数年間、社内の空席が埋まらない状況を目の当たりにしてきました。今日の逼迫した人材市場を見れば、組織がこうした業務を担う人材を見つけるには、採用だけに頼れないことはますます明白になっています。多くの国で失業率が低く、熟練労働者の市場が逼迫していることにより、「即戦力」となる人材をすぐに採用することが難しくなっているのです（今日、空席を埋めるのに平均42日がかかります<sup>3</sup>）。

私たちの調査回答者は、需要が高いスキルを持った人材を獲得するうえで、学習がいかに大切かをよく心得ています。彼らに職務の再設計に関する問題にどう対処するかを質問したところ、必要な人材を獲得する手段として、採用よりもトレーニングに重きを置いていることが明らかになりました(図1)。84%の回答者は、従業員の新しいスキルの修得に向けたプログラムへの投資を増やしていると回答し、そのうち53%は、そのための予算を6%以上増やすと回答しました。また、77%の組織では学習・人材開発部門の増員を行っており、HRの中で2番目に急成長している重要な役割となっています<sup>4</sup>。

しかし、さまざまな努力と投資が行われているにもかかわらず、私たちの調査結果からは、学習・人材開発部門の取り組みが十分ではない実態が浮き彫りになっています。多くの学習・人材開発部門では、アジャイルで自発的な学習モデルの採用、新しいコンテンツ・ライブラリーの設置、学習・人材開発の内容をビジネスに近づけるなど、前向きな措置を講じていることは事実です。しかし、回答者の50%が自社の学習・人材開発部門は急速に進化していると回答した一方で、14%の回答者が、この進化のスピードは十分ではないとも評価しています。また、学習する文化に関しては、「すばらしい」と評価したのは回答者のわずか11%(9人に1人)にとどまり、それよりはるかに多い43%が「(まあまあ)良い」との評価になっています。やらなければならないことは明確です。目の前にある人材に関する課題に対処したいのであれば、組織は、上層部から下層部に至るまでエンド・ツー・エンドで、学習する文化を組織内に浸透させる努力をしなければならないのです。

## 学習と仕事：新しい組織のエコシステム

仕事の性質が急速に変化し続けることで、学習と仕事の関係が変わり、この2つはこれまで以上に一体化され、結びつきが強まっています。これにより、人々が情報を消費したり、日常業務の自然な過程でスキルを向上したりすることを支援する、仕事を中心とする充実した学習プログラムの構築が必要となるチャレンジと機会が生み出されています。

これを実現するために、近年人々が経験している情報テクノロジー開発の進化からインスピレーションを得た、新たなモデルが生まれるかもしれません。テクノロジーの変化のスピードが速くなるにつれて、ITチームは「ウォーターフォール・モデル」にもとづいた設計、開発、テスト、運用という段階的なアプローチから、システム設計、開発、セキュリティ、テスト、そして運用をひとつのチームが統合的に結び付けながら進める「DevOps (DevelopmentとOperationsを組み合わせた造語)」として知られる新しいアジャイル・モデルへと進化してきました。同様に、私たちは学習と仕事を一体化した新たなアプローチが登場すると考えています。学習と仕事は、あらゆる職業において絶えず強く結びついている2つの側面であるという認識のもと、人材開発(Development)と仕事(Work)を組み合わせた「devwork」と呼ばれるようになるかもしれないのです。

この「devwork」が浸透する環境を創り出すために、ビジネスリーダーとHRリーダーは、今後以下のポイントを実行していく必要があるでしょう。

図1

### より多くの回答者が、採用よりもトレーニングを重視

「新たな人材を採用する」と「既存の従業員を教育する」のどちらをより重視しますか？

「既存の従業員を教育する」を大いに重視

31%

「既存の従業員を教育する」をある程度重視

46%

「新たな人材を採用する」をある程度重視

17%

「新たな人材を採用する」を大いに重視

7%

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

- ・リアルタイムの学習とナレッジ・マネジメントをワークフローに組み込むことを検討する。クラウドに接続された携帯電話やウェアラブルデバイスがほぼどこでも利用でき、拡張現実（AR）デバイスが導入されることで、勤務時間中のほとんど気づかないような短時間での学習など、バーチャル学習の新たなアプローチを模索することができる。
- ・学習をよりパーソナライズされたものにする。そうすることで、個人が自分の都合のよい時間と方法で学ぶことができる。ここでは、テクノロジーが重要な役割を果たす。ビデオ、テキスト、およびプログラムベースのカリキュラムをより小さく、より活用しやすい形式で提供する学習プロバイダーが増えており、組織は自社の従業員が都合のいいタイミングで学習できるようなアプローチを創り出すことが可能である。
- ・個人の仕事だけでなく、チームの仕事にも学習を組み込む。より多くの種類の仕事においてチームの重要性が増すにつれて、組織はチームの一員としての個人を支援する学習機会を提供し、それぞれのチーム固有の状況にあわせたコンテンツと学習体験を提供することになる。

## 共同所有、共同責任

「DevOps」がソフトウェア開発とIT運用を結び付けたように、「devwork」も成功するために共同所有の観点に目を向ける必要があります。私たちの調査結果に反映されているように、学習・人材開発に対する責任は、従業員とその組織、HRと事業部門、そして組織、教育機関、政府の間で共同所有されるべきだという意見が高まっています。今年の調査回答者の38%が、「学習・人材開発部門と事業部門は学習に対する責任を共有すべきだが、自社における学習は、うまく機能するために設計されていない」と回答しました。また、48%の回答者は、「学習・人材開発部門と事業部門との間で責任を共有する体制に移行すべきだ」と回答しています。

こうして共有された責任は、共同で所有されるにとどまらず、共に成功するためにコミットされていくこととなります。しかし、現状ではほとんどの組織において依然として大きなギャップを示しています。学習に対して大規模な投資をしているにも関わらず、多くの組織ではパフォーマンスに対するインセンティブが学習プログラムから得られる成果に関連付けられていないため、学習への投資が活用されることなく、評価もされないリスクを高めているのです。この点に関して、調査回答者の55%が、インセンティブは新しいスキルの修得に「まったく関連付けられていない」と回答しており（図2）、この関連付けを生み出し、あるいは強化すべき状況にあることを物語っています。マネージャーが従業員の学習をサポートし、従業員がその学習に実務上のメリットがあると感じられるようにインセンティブを設けている組織では、新しいスキルの修得と学習する文化の促進という双方の利益が得られるでしょう。

図2

### 多くの場合、インセンティブは新しいスキルの修得に関連付けられていない

新しいスキルの習得と従業員のインセンティブはどの程度密接に結びついていますか？

結びついていない

55%

年俸や年度末の評価に結びついている

35%

密接に結びついている

10%

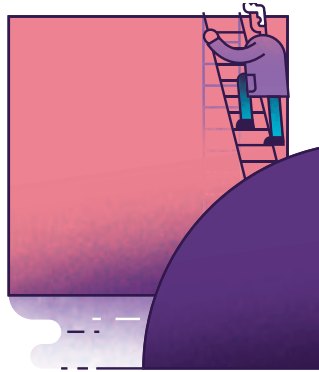
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

## 学習の考え方を刷新して生活の中に組み込む

組織と個々の従業員にとっての課題は、学習と仕事の一体化だけでは終わらないでしょう。米国の4人に1人の労働者が、2024年までに55歳以上になることを考えてみるとわかりやすいかもしれません<sup>5</sup>（1994年には、55歳以上の労働者は10人に1人に過ぎませんでした）<sup>6</sup>。労働者はもちろんのこと、ビジネスリーダーもHRリーダーもこれまでで初めて、潜在的に100年にもおよぶ人生における50～60年にわたるキャリアを計画しなければならないのです<sup>7</sup>。平均余命の延伸、頻繁な職務の変化と加速するスキルの陳腐化によって、職業人生の中でさまざまな分野で働く可能性のある人々を支援する多様な学習ポートフォリオと職業経験を創造する、まったく新しいアプローチが必要になっています。取り組むべき課題は、継続的な学習を日々の生活の中に組み込むことにほかなりません。

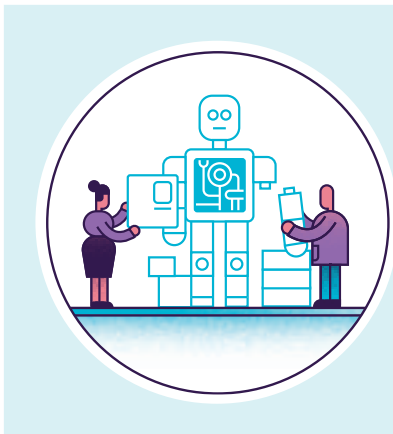
この課題に対する解決策は、学習を私たちの仕事だけでなく、生活の中にも組み込むということです。ラーニングテクノロジー分野で最新、かつおそらく最も普及しているトレンドであるラーニング・エクスペリエンス・プラットフォーム（LXP）の登場を思い浮かべるといいでしょう。このことは、今日の伝統的なラーニング・マネジメント・システム（LMS）から大きく進化しなければならないことを物語っています。LMSはこれまで、ビジネス上のルール、コ

ンプライアンス、カタログ管理に焦点を当ててきたのに対し、LXPはビデオストリーミングやソーシャルメディアといった、人々が日常生活でよく使用する一般的なテクノロジーを用いた真のコンテンツ配信システムです<sup>8</sup>。LXPでは、コンテンツはあらゆるシステムに接続され、オンデマンド学習を提供します。学習のための材料は特定のトピック、スキル、または学習目的にもとづいてチャンネル、もしくはプレイリストに整理することができます。さらに、ダイナミックなソーシャル設定を使うことで、ユーザーはコンテンツの共有や評価をすることができるほか、コメントを残したり、レコメンデーションを受け取ったりすることもできます<sup>9</sup>。このように、LXPは単なる職場における学習ツールではなく、人々が日々の生活の中で学ぶためのソリューションとなっているのです。



テクノロジーが職務を変え、人々がより多様なキャリアとともにより長く生きるようになってきている現状において、組織には従業員の仕事、

そして彼らの生活の中に学習を組み込むために、そのあり方を再考する機会、そして同時にその責任がもたらされています。ソーシャル・エンタープライズの時代において、組織の中に生涯学習の文化を創造、維持することは、組織のミッションや目的の一部であるだけでなく、従業員に対して職場の内外で意味を与えるものであることがお分かりいただけるでしょう。それ以上に、従業員個人にとってパーソナルなものはないのです。



### 取り組みのレベル：生活・生涯を通じた学習

#### RECODE（刷新）

学習を仕事と生活の流れの中に組み込み、人生を通して人々に積極的に能力開発するようエンパワーすることは、学習、新しいスキルの修得、そして能力開発のアプローチに関して、リーダーが劇的に再考しなければならない重要な課題です。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Bernard van der Vyver** and **Michael Griffiths** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," LinkedIn, November 10, 2018.
2. World Economic Forum, *The future of jobs report 2018*, September 17, 2018.
3. Jon-Mark Sabel, "8 recruiting metrics you should be tracking in 2018," HireVue, March 15, 2018.
4. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper: 21st annual edition*, September 12, 2018.
5. US Bureau of Labor Statistics, "Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly," *Monthly Labor Review*, December 2015.
6. Jeff Schwartz et al., *No time to retire: Redesigning work for our aging workforce*, Deloitte Insights, December 7, 2018.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Information, 2016.
8. Josh Bersin, "Learning experience platform (LXP) market grows up: Now too big to ignore," Joshbersin.com, March 8, 2019.
9. CrossKnowledge, "Changing the face of corporate learning with learning experience platforms," September 17, 2018.



# タレント・モビリティ

## 人材獲得は内部から

これまで組織は、外部採用中心に、新しい役割を担う人材を見つけってきました。しかし、スキルを持った人材自体の不足と低失業率により、外部採用だけで自社のニーズを満たすことは難しい状況になっています。成長促進に向けて、組織は、必要なスキル、能力、モチベーションを持ち、組織と内部インフラおよび文化に精通した人材の特定・配置を通じて、内部人材をより効果的に活用することが求められています。内部人材の流動化の活性化に有効なプログラムをつくることで、事業と組織の成長、そして従業員のエンゲージメントなど、様々な分野での効果が期待できます。

**人**材獲得競争が激しさを増し、かつ世界がよりボーダーレスになるにつれて、私たちの調査からは新たな傾向が見えてきました。それは、職種やプロジェクト、地域の異動をより効果的に行う内部人材の流動性向上のトピックです。今年、このタレント・モビリティは、経営レベルのトピックとなり、本調査回答者の76%が「重要である」と回答し、20%が「自社のもっとも緊急性の高い3つの課題のうちの1つ」だと回答しています。

これに疑問の余地はありません。多くの組織にとって、ポテンシャル人材の最大の供給源は自社内にあります。しかし驚くべきことに、この市場は多くの場合過小評価されるか、さもなければ見落とされています。そもそも、多くの組織にとって、社内人材へのアクセスは驚くほど難しいことと信じられています。残念なことに、従業員にとっても、自社内で新しい仕事を探すよりも、他社で新しくより魅力的な仕事を見つける方が簡単だと感じているのが現実です<sup>1</sup>。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、50%以上の回答者が、社内よりも社外で仕事を見つけるほうが簡単だと回

答しています(図1)。これは、経営者にとって適切な対処が求められる状況といえます。

### なぜ内部人材の流動化が重要なのか？

組織が、内部人材の流動化に本腰を入れ出したのには多くの理由があります。重要なスキルを身につけた人材の獲得は非常に競争が激しい一方で、新しいスキルを習得したいと考えている従業員は、必ずしも現行組織を離れたいわけではありません。つまり、内部人材の流動性向上は、組織文化に真のソーシャル・エンタープライズになるための重要要素である、協働とアジャイル(敏捷性)を組み込む手段となりえるのです。そして、こういったアジャイルな組織とキャリアモデルは、従業員のエンゲージメントとコミットメントを劇的に向上させます。Ingersoll Rand (インガソール・ランド社、米国籍総合機械メーカー)を例にあげます。同社は、従業員が社内の新しい職務に就けるよう、スキル習得を支援するキャリア・プログラムを開発しました。そ

図 1

## ほとんどの回答者は、従業員にとって、現在の仕事より魅力的な仕事を見つけるために、自社内で探すよりも社外で探した方が簡単だと回答

あなたの組織の従業員にとって、社外で新しい仕事を見つけるのと、社内で職務を変えるのと、どちらの方が簡単ですか？

社外で新しい仕事を見つける方が格段に簡単

20%

社外で新しい仕事を見つける方が簡単

37%

社内で新しい仕事を見つける方が簡単

24%

社内で新しい仕事を見つける方が格段に簡単

20%

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

して、対話形式の分析的手法を用いたテクノロジー・ソリューションに投資することで、全社的に従業員が、今とは異なる職務やキャリアパスを探索し、実際に情報にアクセスすることを可能にしました。その結果、従業員エンゲージメントは約30%向上しました<sup>2</sup>。

内部人材の流動化を促進するもう1つの重要な要因は、組織のグローバル化にあります。組織がアジアや中東、アフリカといった、成長著しい地域へとその活動範囲を広げるにつれて、そのニーズはさらに高まっていきます。フランスの電気システム・機器最大手の1つであるSchneider Electricは、パリに本社を置く中央集中型オペレーションから、フランス、米国、中国、インドの計4箇所にグローバル本社を置く体制へと移行しました。それぞれの地域で製品開発と販売を行う同社にとって、モビリティ、D&Iを有する組織文化の構築は必然となっています。4つの本社を創設することにより、以前はパリに1ポストしかなかったポジション機会を4地域に計4ポスト用意することとなりました。これにより、新しい役割に挑戦したいと考える従業員のニーズに応える機会も増加しました。同社は現在も、世界中に広がった組織内人材市場に向けて、より多くのモビリティの選択肢を創出するため、新しいテクノロジー・ソリューションへの投資を行っています<sup>3</sup>。

フラットな組織モデルへの移行も、インターナル・モビリティを促進する一因となっています。組織がチームやネットワーク型で動くようになるにつれて、マネージャーは、社内の人材が保有する様々なスキル、経歴、経験情報が公開され、アクセス

可能であることが、成功に不可欠であることを認識し始めています。逆に、それをなくしてプロジェクトやプログラムの成長に合った適材適所の実現は難しいことでしょう。

## なぜ社内人材の流動化は難しいのか？

社内人材の流動化は、最優先課題として認識されてはいるものの、上手く実現することは困難です。本調査で、自社では職務異動を非常に上手く行っていると回答した回答者はわずか6%でした。一方、59%は、自社の対応は標準的、もしくは不十分と評価しています(図2)。

内部異動が難しい理由の1つは、多くの組織が階層的な構造・仕組みとなっていることにあります。つまり、組織の最下層からキャリアをスタートさせ、年次を重ねて自らの影響力、貢献度、処遇を高めていく流れなのです。組織が数十年かけて築き上げた従業員のキャリア・昇進モデルと、活気にあふれた分かりやすいインターナル・モビリティの世界文化は、相反するものなのです。部門間異動の機会があると回答したのは、本調査回答者のわずか32%でした。社内人材の流動化の阻害要因トップ3のうち、最も多い49%の回答は、適材を特定し、異動させるプロセスそのものの欠如でした(図3)。たこ壺型の組織モデルにより、マネージャーは、自身の管掌外から人材を見つけることが難しく、また従業員も、自社内の他部署・他職務の機会を見つけることが難しい、といった状態なのです。

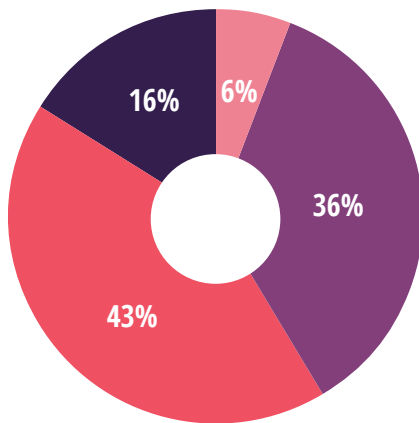


図 2

## 自社は社内人材の流動化を上手く促進できている、と考える回答者はほとんどいない

あなたの組織では、どの程度効果的に社内人材の流動化を推進できていますか？

■ 非常に効果的 ■ 効果的 ■ 標準的 ■ 不十分



注:四捨五入のためトータルは必ずしも100%になっていない  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

さらに、内部登用を奨励するインセンティブがほぼ設定されていない、という課題もあります。採用担当マネージャーは、内部登用が積極奨励されない限り、成長を企図した自社人材の活用に乗り出すことはしないでしょう。同様に問題なのは、候補者の上司も、部下のスキルを伸ばし、成長を支援することにインセンティブがない限り、他部門や他のマネージャーの人材調達努力に抵抗する可能性があります。実際、本調査回答者の46%が、社内異動に対する現マネージャーの抵抗を「障壁」に挙げている。チームリーダーの評価が、成果創出の結果により行われ、社内人材の流動化促進にインセンティブがない状況であれば、彼らがハイ・パフォーマーの流出可能性を喜ぶわけありません。人事がいかにモビリティ・プログラムの促進に躍起になったとしても、現場が障壁になってしまうのです。

組織文化も、多くの組織にとっては障壁です。70%の回答者が、内部人材の流動化への期待、人材を共有する文化、モビリティに関する意思決定は、不十分、もしくは標準的だと回答しています。また、モビリティに関するテクノロジーやシステムが社内に整っていないケースも多い状況です。回答者の49%は、適材を特定し、新しい職務に異動させるツールはほとんどないと回答しています。45%は、従業員がオープン・ポジションの情報を目にする

る機会はないと回答しました。また、私たちとクライアント企業とのやりとりの中でも、多くの人事リーダーは、社内異動を促進・可能とする仕組みがないため、従業員にとっては、転職の方が新しい職務・挑戦が見つかりやすいと語っています。

## 競争優位の源泉

これらの課題は、克服する価値のあるものなのでしょうか。調査回答者は、その価値はあると考えています。オープン・ポジションを埋める以外の有用性として、回答者は、事業戦略上の理由を挙げています。38%の回答者は、インターナル・モビリティが、より良いリーダーの創出につながるとみています。また31%は、事業拡大への対応策と考えています。32%は、エンプロイー・エンゲージメント向上のために必要だと評価しています。

あるグローバルに展開するエンジン製造におけるリーディング・カンパニーでは、経験を通じた学びは非常に有効であるという理念から、内部異動を奨励しています。私たちが話を聞いた同社の従業員は、この理念が会社を「学習のための遊び場」にし、「技術的な経歴に関わらず、実際に行われた機能横断的な異動の数や、ハイ・パフォーマーに対するリーダー層のオープンな姿勢」を賞賛しています。当然ながら、これらの経験は、従業員に学習機会を提供するのみならず、彼らのエンゲージメント向上にもつながることができます<sup>4</sup>。

社内人材の流動化にかなりの投資を行っている他の組織でも、投資分の回収効果が実感されています。有名な例として、AT&Tでは、2013年以降、従業員の教育、具体的には社内の教育プログラムや専門能力開発プログラム、外部プログラムへの学費援助に、数億ドルの投資を行ってきました。このプログラムのゴールは、社内の空きポジションを自社人材で埋めることにあり、その意味で成功を収めています。2016年の1月から5月までに、スキル・アップを果たした従業員により、技術系マネージャーポジションの半分が埋まり、それは、当時の昇進者の半数を占めました<sup>5</sup>。

あるグローバル・バンクは、多くの組織が探究・実行し始めている人材獲得市場とモビリティに関するイニシアティブに、新たな事例を加えています。同行は、キャリア・モビリティと採用を統合した全社的な視野をもつインターナル・モビリティの部門を設置しました。このイニシアティブの貢献は、単に新たなプログラム、プロセスの構築を超えたことにあるのではなく、リーダーが、自社をひとつの人材市場と捉え、構成する従業員が社内で多方向のキャリア形成を目指すことを当然と捉える、意識変

図3

## 回答者は、社内人材の流動性を妨げる様々な障壁を指摘している

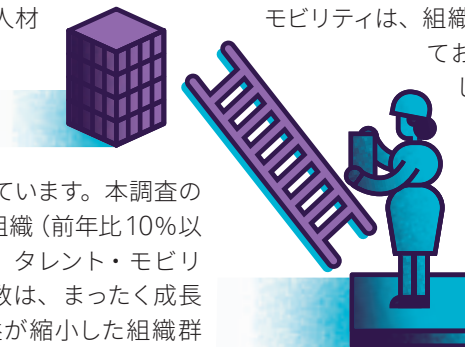
社内人材の流動化にとって、もっとも大きな障壁は何ですか？(上位3つを選択してください)



注：上位4つの回答のみ表示  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

革の促進にあります。職種や部門といった組織内の境界線の重要性は下がり、かわりに、企業内チーム、内部人材市場の重要性とインパクトが高まっているこの状況が、リーダーのオペレーティング・モデルと組織構造に関する考え方に影響を及ぼしています。

これらの企業事例は、内部人材の流動化が、今日のデジタル主流で競争の激しいグローバル経済における成長の原動力となりつつあることを示しています。実際に数字がこれを証明しています。本調査のうち、もっとも急成長している組織（前年比10%以上成長している組織）のうち、タレント・モビリティ・プログラムを有している数は、まったく成長していない組織群の2倍、収益が縮小した組織群の3倍以上となっているのです。



## 規範を刷新する

組織が内部人材の流動化にどう取り組むかを再検討する際には、根本的な課題に向き合うことが必要です。今日のインターナル・モビリティは、従業員や組織の将来に向けたニーズに合わせて刷新されるべき時代遅れの規範（多くは不文律）に支配

されています（図4）。組織が内部人材のポテンシャルを引き出すためには、これらの見直しが必要です。

当然ながら、こうした見直し・移行は、テクノロジー業界が主導しています。SpotifyやFacebookはその代表例です。Spotifyでは、インターナル・モビリティは、組織文化のコアを成す一要素となっており、従業員は平均2年毎に新しい役割を担っています<sup>6</sup>。また、Facebookでは、上司部下でキャリアアップについて話をする際に、インターナル・モビリティを伴うキャリア開発は所与の手段として捉えられています<sup>7</sup>。

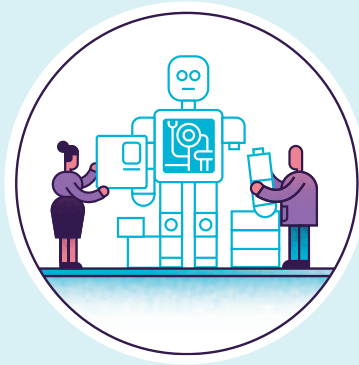
つまり、インターナル・モビリティは、重要な人材と競争優位性の要因となり得ます。それを成すには、文化やインフラおよびインセンティブへの投資と集中が求められます。しかしこれは、自社人材の現状とあるべき姿のギャップ解消を模索しているリーダーにとって、十分に価値のある投資です。外部から人材を見つけ出し、引きつけることがますます難しくなっている現状の中で、内部に目を向けるかどうかは、苦汁を舐めるか成功を収めるかほどの重大な差を生むことになるでしょう。

図 4

## 社内人材の流動化を支配する規範を刷新する

今日	今後
経営層に限定	組織内の全階層の従業員に適用可能
主に地域的な異動にフォーカス	部門、職務、プロジェクト等を跨ぐ異動が可能
外部採用を反映した申請プロセスが必要	組織が既にあなたを候補者として認知している、という確信を強化する、合理化されたプロセス
手動、紙ベース、また、多くの場合統一プロセスがない状態	「ワンクリック」で必要な手続きを行える、ユーザー・フレンドリーなテクノロジーに基づき推進
自身のキャリアの重大な転機であるという認知	生涯学習者にとって、自然で標準的なキャリア・ステップであるという認知

Source: Deloitte analysis.



## 取り組みのレベル：タレント・モビリティ

## RECODE (刷新)

内部人材市場と彼らに向けたキャリアの選択肢の創出は、ダイナミックな外部人材市場に対する競争力となります。多くの組織は、現行のインターナル・モビリティ、キャリア戦略やプログラムを完全に見直し、再構築する必要があります。チーム、職務、機能および地域間の異動に係る支配的な規範の刷新は、その出発点であり、従業員のキャリア形成に対する当然の一歩です。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Rumi Das, Jonathan Pearce, Steven Hatfield, Sarah Cuthill,** and **Ina Gantcheva** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary, "Are you overlooking your greatest source of talent?," *Deloitte Review* 23, July 30, 2018.
2. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
3. Ibid.
4. Josh Bersin, *Irresistible: Seven Management Imperatives for Success in the Digital Age*, forthcoming in 2019.
5. John Donovan and Cathy Benko, "AT&T's talent overhaul," *Harvard Business Review*, October 2016.
6. Shana Lebowitz, "Experts say a counterintuitive management strategy used by top tech companies like Google and Facebook can yield major benefits," *Business Insider*, December 18, 2018.
7. Ibid.





# HRクラウド

## 終着点ではなく出発点

ここ数年、人事領域におけるクラウドへの移行は急速に進んでいます。一般的に、クラウドコンピューティングを活用したプラットフォーム自体は広く成功したといえますが、多くの人事クラウドシステムベンダーは、革新的なタレント・マネジメントプラクティスに取り組み、ベストなソリューションを採用しようとする企業のニーズに応えていくことに課題を抱えています。また、クラウドベースのヒューマン・キャピタル・マネジメント（HCM）システムを取り入れている企業の多くは、オペレーティングモデル、データの基本設計、そしてユーザー・エクスペリエンスの再設計といった、クラウドシステム導入を補完するような人事改革アクションを必ずしも重要視していません。これではテクノロジー導入による恩恵を十分に受けることができません。とはいえ、クラウドベースのHCMは、変化とイノベーションの基盤を築き、企業が差し迫った課題により多くの力を注ぎけることを可能にします。

**H**Rテクノロジーは引き続き主要な課題となっています。本年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、回答者の74%はこのテーマを重要または非常に重要とし、21%は企業が2019年に向けて急ぎ対応しなければならない3つのテーマの1つと回答しています。クラウドベースの統合システムに多額の投資を行う一方で、多くの企業はいまだ満足いく結果を得られておらず、本調査ではこのシステムに対する満足度の平均は5段階で3.3となり、昨年より3%低下しました<sup>1</sup>。データマネジメントの改善に高い関心が集まっていますが、テクノロジーとアナリティクスを効果的に活用出来ていると回答したのは26%のみで、自分達のHRテクノロジーが優れていると確信しているのは6%のみでした。事実、過去5年間でHRテクノロジーへの投資は200億ドル以上上

る一方で<sup>2</sup>、調査回答者の65%は自分達のテクノロジーはまだ不十分である、もしくは全体的な目標にはかろうじて達していると回答しています。

### クラウド：期待と現実

過去2、3年間におけるHRにおける最大のトレンドの1つは、サブスクリプション方式のクラウドシステムです。このシステムは、HR用ソフトウェアのIT部門によるメンテナンスの削減、より統合的なツールの提供、データマネジメントの改善、ユーザー・エクスペリエンスの向上、イノベーションの迅速化を目的としたものですが、これらの領域における成功の度合は様々です。

1つめに、多くの企業は今も様々なシステムを組

み合わせてHRシステムを構築しています。本調査にて、完全に統合されたHRクラウドのプラットフォームを導入していると回答したのは5%のみでした。その他の多くの回答者はクラウドとオンプレミス型（自社運用）ソフトウェアを組み合わせたものを導入しており、29%はシステムを全く導入していません。多くの企業は、非常に多くのHRシステムを使用し管理し続けており、ユーザー・エクスペリエンスの質とシステム統合の状況はHCMクラウドのベンダーが約束する水準に達していません。多くの企業は、システムの全体的な使い勝手の向上と、技術面と機能面を合わせたレベルアップを図るために、別途何らかの従業員のエンゲージメントシステムを利用しています。

2つめに、クラウドを提供するベンダーのほとんどは、ビジネスイノベーションと技術進歩のスピードに追いついていません。HRは平均的に10以上のマスタレコードシステムを使用しており、これは1年前の9つから増えています。このことは、企業は自分達のニーズに合わせるために複数のソリューションを組み合わせ利用していることを示しています<sup>3</sup>。タレントマネジメント分野では、革新的な新しいベンダーによるソフトウェアが急増、新しい人工知能（AI）ベースのタレントマネジメント市場が誕生しており、多くの主要なエンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）ベンダーは、その対応に苦戦しています。加えて、ロボティクスとコグニティブ・オートメーションの市場とそれをサポートする技術は、ERPベンダー製品の機能改善リリースロードマップを凌駕する速度で急速に成長しています。

3つめとして、クラウドのベンダーは提供するシステムの性能を大袈裟に訴求し過ぎた側面があります。本調査における、クラウドへの期待と現実との違いについての回答は相反するものでした（図1）。

このデータが示すとおり、クラウドはデータの統合、単体のユーザーインターフェースの提供、データへのアクセス性の向上の実現に役立つと見なされ

ています。一方で、クラウド自体は、エンployee・エクスペリエンス、HRオペレーションやイノベーションにポジティブなインパクトを必ずしも与えていないと考えられています。

## デジタルHR：大いなる願望

数年前、私たちは「デジタルHR」について触れました。それは、HRプロセスのデジタル化、従業員が簡単に操作できるモバイルアプリ、そしてサービス志向型のHR機能を求めるという内容でした<sup>4</sup>。本調査では、この点での進展がある程度見られました。回答者の26%は、以前よりサービス志向型のHRビジネスパートナーになることができていると確信しています。この領域で進んでいる企業の1つはTencentです。Tencentは、中国を拠点とするインターネットとコンテンツサービスを提供する企業で、ユーザー主導型、オープン・コラボレーション、かつユーザーが利用しやすいHRソリューションとサービスを提供するクラウドHRプラットフォームの運用を開始しました<sup>5</sup>。また、ある世界的小売企業は、チャットボットや自動化ツールといった高度な機能を組み込んだ、従業員・HR向けの統合的なオンラインHRエクスペリエンスの提供を近年開始しました<sup>6</sup>。

しかし、本調査は、まだ課題が多く残っていることを示しています。フルタイムの従業員のニーズに応える優れたHRテクノロジーを導入できていると回答したのは全体の5%のみで、そのうち代替的労働者（従来の正規雇用にとらわれない労働者）やパートタイム従業員のニーズにまで応えられていると回答したのは2-3%のみでした。全体的な生産性と情報ツールに関しては、多くの企業は進展が芳しくありません。業務を遂行するために必要なツールとテクノロジーを提供する能力レベルについて、満足していると回答したのは35%のみでした。つまり、デジタルHRには多くの課題が残っているのです。

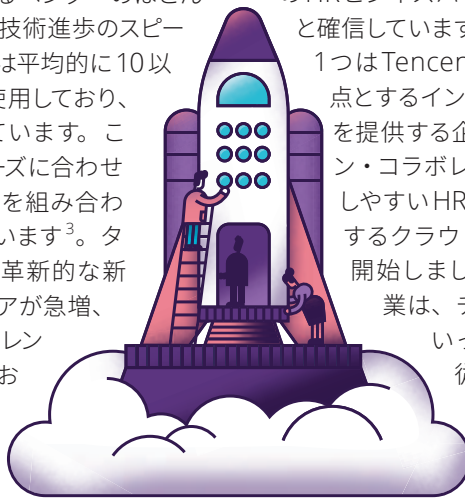


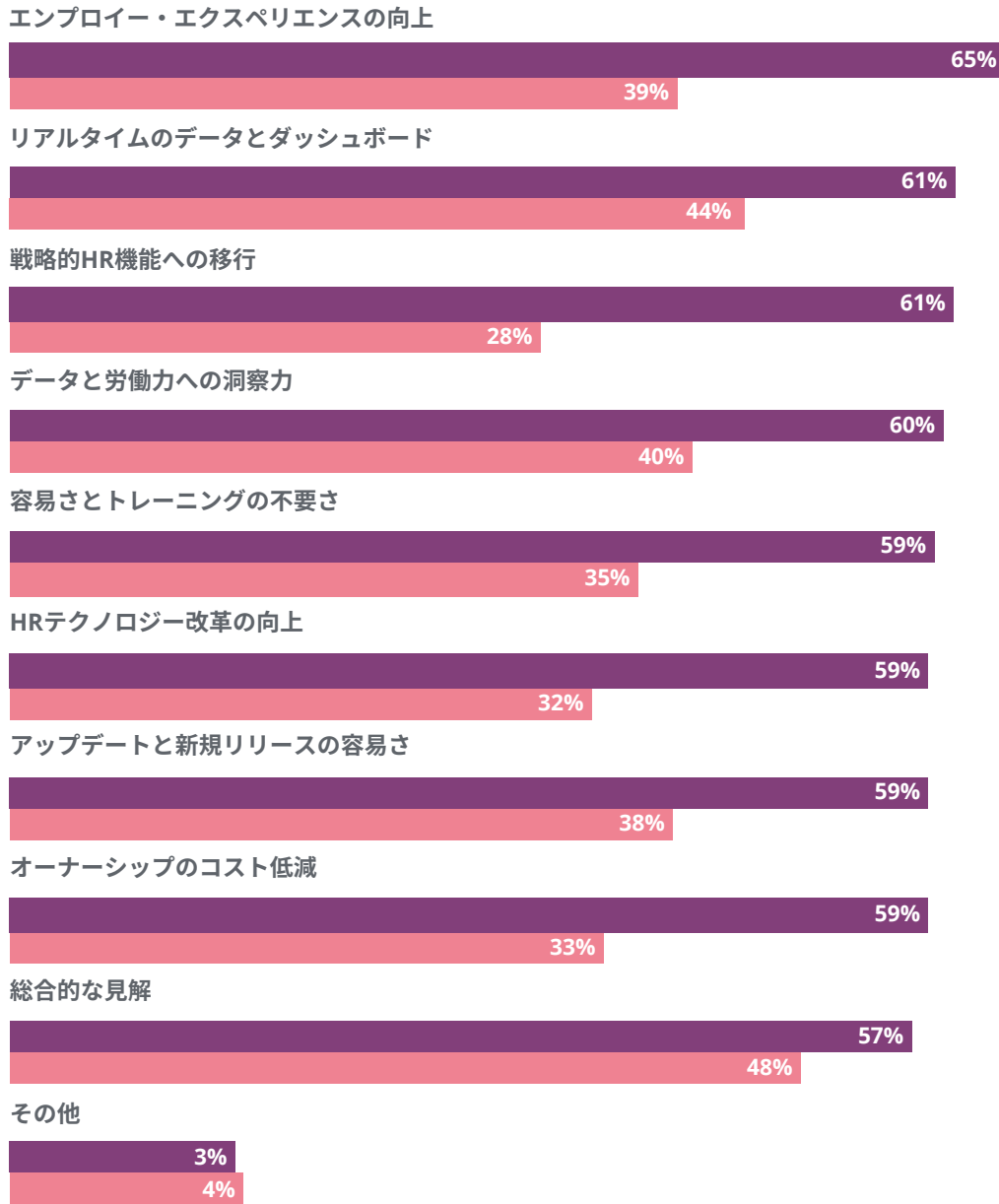


図 1

## 企業は総じてHRクラウドシステムに現実以上の期待を寄せている

クラウドベースのHRシステムに期待すること/実際に得ていることは何ですか？

■ 期待 ■ 現実



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

## インテリジェントなツールとエクスペリエンス・プラットフォーム：大いなる前進

HRテクノロジーの市場は、企業のニーズに応えるべく急速に発展しています。現在1,400以上のHRテクノロジーのベンダーが存在し<sup>7</sup>、その多くが業務効率化に向けたAI、コグニティブ・インターフェース、高度なアナリティクス、感情（センチメント）分析、およびその他新しいテクノロジー等の活用重点を置いています。

膨大な数のツールが開発され、それらは考えられるほぼすべてのHR分野を網羅しています。ベンダーは企業内部での人材の流動性を高めるためのツール、採用や昇格における偏見と差別を見出して減少させるツール、給与や採用プロセスを競合他社と比較できる高度なベンチマークツール、従業員のコーチングとリーダーの評価、そして従業員の幸福と建設的な動機付けを行うAIをベースとしたツールなどを開発しています。また、給与計算業務を担うベンダーは、パートタイム従業員用に対応すべく、よりリアルタイムで柔軟性のあるソフトウェアへの改良も行っています。最近開発された、または今後開発が予想される革新的なツールには次のものがあります。

- ・パルスサーベイ実施、フィードバックの提供、エンゲージメントの測定を行う多数のツール。これらのツールはパフォーマンス・マネジメント用のツールと組み合わせて使用されることが多く、企業がよりリアルタイムにエンployee・エクスペリエンスを把握できるツールである。
- ・コーチングや医療専門家へのアクセスを提供し、健康とフィットネスに関するリアルタイムのデータを記録して、職場でのマインドフルネス思考を促進するウェルビーイングのためのツール。
- ・従業員が抱く感情、パフォーマンス・マネジメント、ゴール達成度、そして継続的能力開発について、企業がマネージャーにリアルタイムにデータを提供できるようなパフォーマンス・マネジメントとアナリティクスのツール。
- ・自己学習、学習プログラムの情報整理と提案、キャリアマネジメント、社内異動、モバイルとマイクロラーニング（比較的短時間で完了できる細分化された学習コンテンツを提供し、学習者が好きなタイミングでそれらにアクセスして自己学習しやすくする学習スタイル）を提供する多くの

ツール。

- ・採用候補者の発掘、採用ポータルサイトの創設、採用効率化、評価や選抜、スクリーニング、面接のプロセスにチャットやAIを適用した新しいシステム。
- ・採用候補者の評価や、従業員の感情とエンゲージメントを診断するためのビデオやAIをベースとしたツール。
- ・職場でのハラスメントを減らすことを目的とした、偏見を発見したり、従業員が悩みや問題を会社に報告するためのツール。

## 人事業務における諸領域のつながりの再構築

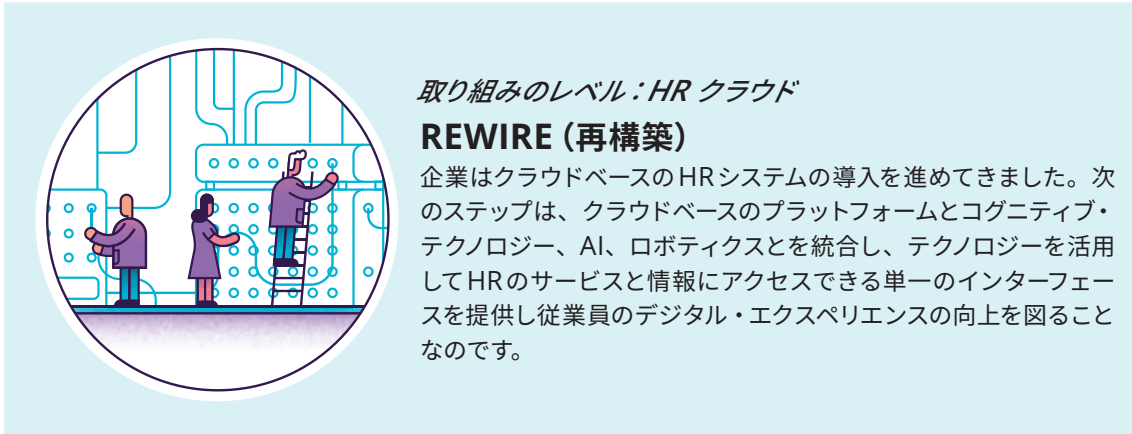
HRはクラウド型プラットフォームをいち早く導入し新しい道を切り開いてきましたが、仕事の進め方を再形成する目的で高度なデジタルソリューションを用いてHRの領域の業務を自動化し、向上を図ることこそが肝心といえます。多くの企業は、従来のHR業務にロボティクス型の自動化された業務プロセスや人工知能技術を採用し始めています。バーチャル・リアリティや機械学習、ソーシャル・コラボレーションの登場は、単なる自動化ではなく、業務革新の可能性を意味します。このことにより、企業は人事における諸領域のつながりを再構築、または新たに創り出し、大きな成果を得ることが可能となるでしょう<sup>8</sup>。それは、従業員エクスペリエンスの向上や、パフォーマンス、ラーニング・能力開発、報酬等の諸領域におけるつながりの強化、企業全体を対象としたアナリティクスを活用したより深い洞察の獲得といった成果です。

従業員のエンゲージメントを軸とした統合的なプラットフォームという新しいカテゴリーが幸運にも出現しました。これは、散在するHRのサービスに関する情報を見つけてアクセスするためのワンストップのインターフェースを従業員に提供することを主眼に置いたものです。このプラットフォームはエンployee・エクスペリエンスの改善だけでなく、HRのサービス提供を向上させる諸サービス領域の新しいつながりの構築に貢献します。例として、ケースマネジメントやナレッジマネジメント、チャットボットと、既存のコアの人材マネジメントプラットフォームとを、モバイルをベースとしたエクスペリエンスとして統合する可能性があげられます。このようなテクノロジーは、HRと働く人との関係性を本

当の意味で再構築することにつながり、HRが従業員へポジティブなエクスペリエンスを提供できるだけでなく、ソーシャル・エンタープライズとして相応しいテーマにより多くの時間を費やすことができるようになります。

HRテクノロジーの課題は引き続き多く存在しますが、開発のペースは早まり、将来に向け極めて

幅広い選択肢を企業に提供しています。統合的なクラウドプラットフォームという発想はすべてを解決するわけではありませんが、企業に確固たる基盤を提供します。企業は新たなツールを見出し取り入れるために新しいアーキテクチャ・チームを組成し、また、タレントマネジメントのソフトウェアにおいては新たな世界が出現しようとしています。



## Acknowledgments

The authors would like to thank **Michael Stephan, Gary Cole, and Art Mazor** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper: 21st annual edition*, September 12, 2018.
2. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accessed February 19, 2019.
3. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper*.
4. Erica Volini et al., *2017 Global Human Capital Trends—Digital HR: Platforms, people, and, work*, Deloitte Insights, February 28, 2017.
5. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
6. Ibid.
7. Bersin, *HR technology market 2019*.
8. Deloitte, “Why your organization’s future demands a different kind of HR,” *Harvard Business Review* sponsor content, February 21, 2019.

# 将来を見据えて

## 改革はどこに向かうのか？

**本**年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドは、「今日の激動する過酷な環境の中で、ソーシャル・エンタープライズとして企業が価値を創造するために、労働力、組織そしてHRの3つの領域において人間中心の改革を実行しなければならない」ことを皆さんに示しました。これらの領域で注目すべき10のトレンドは、事業とHRのリーダーにとって差し迫った関心事であり、今まさに具体的な行動を求められている課題です。そして、今直面しているこれらのトレンドやムーブメントがしばらく続いた後の、5年後から10年後の組織は、どのようになっているのでしょうか？

改革の優先順位を決めるために、私たちは、まずは一歩引いた視点（「ズーム・アウト」）から、10年後の組織やその課題、そして社会における企業の位置づけを見定めること、また目指す組織のあり方のみではなく、その実現の助けとなるもの、障壁となるものを考察することを、リーダーに勧めています。「ズーム・アウト」の視点から、「労働力」「組織」そして「HR」の3つの改革領域のそれぞれが、10年先にどのような姿になりうるのか、もしくはなるべきか、ということ、私たちと一緒に考えてみましょう。その後、次は「ズーム・イン」して、これらの領域の中から、直近6～12か月の間で着手すべき2-3の主要な取り組みを選び出します。これら短期的な問題を解決するためにデザインされている取り組みが、長期的なゴールの実現に向けた改革の加速化につながるはずです。

### 労働力の未来

今後10年もしないうちに、従業員がスマート・マシン、ロボットそして新しいタイプのオフバランス・シフト人材（フリーランスやギグ・ワーカー、クラウド・ワーカー等）とより良い協働ができるように、多くの企業が職務をデザインし直すでしょう。企業のリーダーと公共政策の立案者は、労働力の改革と再構築を指導し統制していくために、一連の

重要な問いかけを発していくべきです。

- 現在、そして将来にわたって、企業が提供すべき仕事の成果は何か？
- 私たちは下記それぞれのテーマについて、何を改めて想定し再構成するのか？
  - 仕事：仕事の自動化と、ロボティクスやAIによる労働力の拡張
  - 労働力：効果的な人材へのアクセスと再配置のための、伝統的／非伝統的を合わせた全労働力の活用
  - 職場：バーチャルな協働プラットフォーム、遠隔コミュニケーション・ツール、仮想／拡張現実やその他のテクノロジーの活用による、仕事の場所と働き方の変革
- 仕事の再設計の目的は？効率化とコストダウン？顧客に対する新たな価値の創造？従業員や代替的労働力のための仕事の意義の再定義？
- 人間と機械のシームレスな協働を前提として再設計された「労働力」を管理するために、企業はリーダー層や組織文化、そして人材管理のプロセスをどのように活性化していくか？
- 仕事が「スーパージョブ」とサービス業の低スキル・ジョブに二極化した場合、組織や社会にはどのような影響があるか？

### 組織の未来

組織戦略と組織文化は、ヒエラルキーと指揮・統制のマインドセットから、ネットワーク型チーム組織によってアジャイルな企業経営の実現を目指す

「人間中心」の運用への劇的な変化の渦中にあります。この変化が続く先に、企業のリーダーが組織の戦略と構造を改革すべき領域が見えてきます。

- 所属する業種・業界の、さらにはそれを越えた、より大きなネットワークとプラットフォームに、自社をどのように組み込んでいくか、また、どのように他社と差別化していくか？自社のエコシステムとの接点は、どこからどこまでか？
- 実験・実証やイノベーション、アイデア創造を促進し、明るく生産的な職場を維持するための、人々の自然な行動を活用したインフォーマルなシステムは、どのように作り出すことができるか？
- どのようにすれば、業績向上と組織開発の中心にチームが位置付けられるようになるか？
- 反復的で、オープンで、インクルーシブで、効果的なチームを作り上げるために必要なマインドセット、態度、経験を備えたリーダーを、どのようにすれば開発できるのか？
- 個人が成長し、仕事と組織とのつながりに意義を見出すことができるように、職務やエクスペリエンス、職場環境を、どのようにデザインするか？

## HRの未来

10年後であっても、仕事や組織は存在し続けますが、形態は新しく変化しているでしょう。HRはどうでしょうか？HRのミッションと仕事はどのように進化しているのでしょうか？HRの未来と、人材や労働力の管理におけるHRの役割について、いくつかの未解決の疑問があります。

- 未来のHRの組織は、何に対して責任を果たすべきなのか？職務の再デザインか？仕事を整理することか？個々人の成長の促進か？チームの組成と開発か？学習と仕事の一体化か？
- これらの職責を果たすために、HRにはどのようなケイパビリティが求められるのか？
- HRはどのようにして従業員のエンゲージメントを

高めるのか？将来、多様なタイプの人材が多様な形態で就労することになる。人生100年時代となり、50年もの就労期間がある従業員に対して、一体化され、意義のある仕事と学習の経験を提供するために、HRはビジネス・リーダーに対してどのようなサポートをしていけば良いか？

- ソーシャル・エンタープライズの興隆によって、組織の人材市場におけるブランドと企業としてのブランドはどのように結びついていくのか？HR、マーケティング、そしてカスタマーエクスペリエンスの各組織の間に想定される関係は何か？CHRO、CMO、およびCCOはまだ存在するのか、もしくは、これらのエグゼクティブの役割は新しい役割に変化するのか？
- 安定的なビジネス・プロセスと人材配置モデルを前提としたHRの伝統的なオペレーティング・モデルが所与となっている中で、組織がより流動的なネットワーク型チームへ継続的にシフトしていくことへ対応するために、HRのオペレーションをどのように描き直せばよいか？
- 伝統的労働者と様々な代替的（非伝統的）労働力が混在する「労働力」にアクセスし、選別し、雇用していくために、どのようにHRオペレーションを変えていくべきか？
- HR自身を改革するために、AIを含めたテクノロジーをどう使いこなしていくか？こういった努力を通じて、ビジネスの改革をHRがリードするようになるために、何をすればよいか？
- 将来、HRは現在の形態で存在し続けるか、そもそも存在するのか？

「人間中心の組織改革」は、組織とHRのリーダーが直面する困難と不確実性を乗り越え、前進する道を切り開くものです。未来は、将来を見据えて、企業と顧客、働く人々、そして広く社会一般が進むべき方向性を決めることのできる指導者のもとにある、と私たちは考えます。私たちが前に進むためには、ズーム・アウトとズーム・イン、そして今日と明日の組織に影響を与えるトレンドに関する難しい質問を投げかけることが必要なのです。私たちは、皆さんと一緒にこの旅ができることを、心からうれしく思っています。

## Endnotes

1. For more on the “zoom out/zoom in” method of strategic planning, see John Hagel and John Seely Brown, *Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, May 16, 2018.
2. See Jeff Schwartz et al., “Reframing the future of work,” *MIT Sloan Management Review*, February 20, 2019.



## About the authors



**ERICA VOLINI** is the US Human Capital leader for Deloitte Consulting. Throughout her 20-year career, Volini has worked with some of the world's leading organizations to link their business and human capital strategies. She is a frequent speaker on how market trends are impacting HR organizations and the HR profession as a whole. Within Deloitte, she is a member of Deloitte Consulting's management committee.



**JEFF SCHWARTZ**, a principal with Deloitte Consulting LLP, is Deloitte's global leader for Human Capital Marketing, Eminence, and Brand and the US leader for the Future of Work. He is also the US leader of Deloitte Catalyst, Tel Aviv, linking the Israeli startup ecosystem with global clients. Schwartz advises senior business leaders at global companies on workforce transformation, organization, HR, talent, and leadership. He launched Deloitte's Global Human Capital Trends report in 2011.



**INDRANIL ROY** is an executive director in Deloitte Consulting's Human Capital practice in Singapore and serves as chief strategy officer for the global Deloitte Leadership practice. He advises clients on matters around innovation/digital, leadership, strategy, organization, and culture. His extensive experience includes working with organizations in the ASEAN member states, Brazil, Japan, China, India, South Korea, the United Kingdom, and the United States across a wide range of industry sectors, including financial services, IT, government, consumer products, and health care.



**MAREN HAUPTMANN** is the lead partner for the Organization Transformation & Talent service line within Deloitte's German Human Capital practice. She specializes in organizational design and transformation, strategic change management, and strategic talent advisory services. Hauptmann has 20 years of experience in strategy and human capital consulting and has supported German, European, and global companies in large organizational transformations and talent management.



**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, as well as talent and HR strategy, in business transformation contexts. Van Durme has more than 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-size enterprises.



**BRAD DENNY**, a principal with Deloitte Consulting LLP, leads Deloitte's US Human Capital practice for the power and utilities industry and coleads the 2019 Global Human Capital Trends report. With almost 25 years of transformation, leadership, talent, and strategy experience, Denny has helped organizations navigate large-scale transformations in the United States, Canada, United Kingdom, Japan, and Poland.





**JOSH BERSIN** is a global industry analyst focused on all aspects of HR, leadership, organizational performance, and workforce technology. He founded Bersin & Associates, now Bersin™ (Deloitte Consulting LLP), in 2001 to provide research and advisory services focused on corporate learning. A frequent speaker at industry events and a popular blogger, he has been named one of HR's top influencers by multiple commentators. Bersin spent 25 years in product development, product management, marketing, and sales of e-learning and other enterprise technologies.

## Human Capital Japan Leaders



### 執行役員 パートナー 浜田 健二 (Kenji Hamada)

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 ディビジョン責任者

大手製造業、外資系コンサルティング会社等を経て、現職。20年以上にわたり一貫して、組織・人事関連のコンサルティング業務に従事。近年は、デロイト トーマツ グループのワンファーム化に伴う人事関連領域の統合・改革を推進。



### 執行役員 パートナー 岡本 努 (Tsutomu Okamoto)

人材変革コンサルティング (Workforce Transformation) 領域の事業責任者

人員・人件費計画策定および最適化マネジメントのほか、働き方改革、ダイバーシティ推進、組織風土改革、組織・人事戦略策定、人事制度設計、グループ人事管理体系設計、業績評価制度設計、BPR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・人事コンサルティング歴15年以上。国内外の企業のさまざまな経営課題を組織・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)等がある。



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

組織変革 (Organization Transformation) 領域のAPAC/日本の事業責任者

HRデューデリジェンス、経営幹部のリテンション等を含むPMI (Post Merger Integration)、組織再編人事や、経営幹部報酬、指名報酬委員会に係るアドバイザー等に携わる。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)、『コーポレートガバナンスの全て』(共著、日本実業出版社)、『取締役・監査役のトレーニング』(共著、別冊商事法務)等がある。



### 執行役員 パートナー 小野 隆 (Takashi Ono)

人事機能変革 (HR Transformation) 領域の事業責任者

人事・総務領域の機能・組織・業務・人材の変革について、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、人事PMI、SSC設立等において豊富な経験を持つ。人材流動化研究会 (Talent Mobility Lab) の事務局を担う。



### 執行役員 パートナー 降矢 直人 (Naoto Furiya)

十数年にわたり、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 outward。



### 執行役員 パートナー 坂田 省悟 (Seigo Sakata)

グローバル・国内における組織・人事戦略策定、人事機能のトランスフォーメーション、人事システム導入構想等の、組織・人材マネジメント基盤の構築・導入に関するコンサルティングを幅広く手掛けている。

またASEANを中心としたアジア地域における現地日系企業の人事制度改革、地域統括会社設立・地域人事機能構築、組織再編 (M&A、PMI) における人材移管・人事統合計画策定、人事システム導入等を現地・日本本社の両面から支援。



### 執行役員 パートナー 櫻井 希 (Nozomi Sakurai)

トップエグゼクティブや次世代経営者のグローバルベンチマーク評価・育成に関するコンサルティングを中心に担当。国内外の企業における経営課題解決に向けた、グローバルタレント・リーダー育成戦略構想・施策立案・導入支援に従事。日本、東南アジア、北南米、欧州14か国以上にわたるプロジェクトマネジメント実績を持つ。



### 執行役員 パートナー 山本 啓二 (Keiji Yamamoto)

Culture 変革 (組織風土変革) サービスリーダー。

15年にわたり組織・人事関連のコンサルティングに従事しており、特に組織風土変革、従業員の意識・行動変革に関して豊富な経験を有する。

企業の戦略方針転換時やM&A・会社分割に伴う事業構造転換時の新たな風土醸成、業務改革や働き方改革を推進するための従業員の意識・行動変革、不正・不祥事発生後のコンプライアンス意識醸成に向けた変革プランの策定・実行等、企業の様々なステージにおける変革を組織・人・風土の側面から支援している。



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

“「人・組織」に求められる「能力」が激変している”という社会の大きな変化を研究している。変化の背景 (デジタル化・ソーシャル化・グローバル化) や、これから必要な能力とその独習方法を開発し、様々な人たちと議論を重ねている。ご関心をお持ちの方と広く議論できれば幸いである。



### 執行役員 ディレクター 弦田 信一郎 (Shinichiro Tsuruta)

20年以上にわたり、人事制度改革・システム導入を始めとした多数の人事関連コンサルティングに従事。業務知識を活かした人事業務コンサルティング、またプロジェクトマネジャーとして、人事・給与のERPパッケージシステムやタレントマネジメントシステム等の構想策定、適合性評価から設計・開発・テスト・サービスイン・運用保守までのシステム・コンサルティング経験が豊富。

## Acknowledgments

Please join us in thanking our many colleagues from around the globe who have supported the 2019 Global Human Capital Trends program. Producing the report is a nearly year-long process that leverages the expertise of our Deloitte leaders, their interactions with business and HR leaders, and the results of our extensive global survey. We would not have been able to produce this report without the energy of our dedicated team:

**Julia Epstein** and **Julie May**, who helped to lead this program from the United States and Global, and their team of **Erica Elias**, **Mia Farnham**, **Jamie Morgenstern**, and **Gabby Zusin**.

**Mara Truslow**, **Mukta Goyal**, **Shruti Kalaiselvan**, and **Ann Vu** for leading the survey and data analysis workstream, as well as the tireless team of **Anupama Adusumalli**, **Disha Arora**, **Bhakti Atara**, **Ketaki Batura**, **Rashmi Bharti**, **Mansi Bhatt**, **Ananshi Chugh**, **Gunit Gandhi**, **Henna Mohanty**, **Sania Motwani**, **Rupali Pasari**, **Divya Patnaik**, **Parinitha S.**, **Naina Sabherwal**, **Deepa Sastry**, **Poorva Vashishth**, **Suyash Verma**, **Kriti Vij**, **Stuti Vyas**, and **Shikha Warikoo**.

**Christy Hodgson**, who drove the marketing strategy and related assets to bring the story to life. Also, thanks to **Diksha Dehal**, **Sue Ostaszewski**, **Shannon Poynton**, and **Christina Wakeman**, who managed the marketing workstreams, together with their colleagues **Ayushi Agarwala**, **Christina Anderson**, **Kelsey Casey**, **Andrea D'Alessandro**, **Savvy Gonsalves**, **Weatherly Langsett**, **Caroline Levy**, **Mari Marcotte**, **Jamie Morgenstern**, **Jenny Park**, **Keely Peebles**, **Emily Scott**, **Kristy Spratt**, **Julie Shirazi**, **Caroline Regan Williams**, and **Gabby Zusin**.

**Melissa Doyle** and **Steve Dutton** for their leadership in public relations.

The Deloitte Digital team that enhanced the app, led by **Andrew Pollen** and supported by **Hamdi Abdat**, **Matt Cairns**, **Renee June Culaway**, **Siti Nur Durrah Hamdan**, **BK Khur**, **Xianping Lai**, **Kyaw Oo**, **Nicole Scoble-Williams**, and **Chaitalee Zade**.

The Deloitte Insights team that supported the report's publication, including **Jun-ko Kaji**, who provided editorial guidance; **Kevin Weier**, our Deloitte Insights art director; **Sarah Jersild**, who created the Deloitte Insights introductory video; and **Amy Bergstrom** and **Alex Kawecki**, who led Deloitte Insights' promotional efforts.

## Global Human Capital leaders

### Global Human Capital leader

#### Heather Stockton

Deloitte Canada  
hstockton@deloitte.ca

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

#### Jeff Schwartz

Deloitte Consulting LLP  
jeffschwartz@deloitte.com

### Global Future of Work leader

#### Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP  
sthatfield@deloitte.com

### Global Employment Services leader

#### Nichola Holt

Deloitte Tax LLP  
nicholt@deloitte.com

### 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

## Human Capital country leaders

### AMERICAS

#### United States

##### Erica Volini

Deloitte Consulting LLP  
evolini@deloitte.com

#### Canada

##### Jeff Moir

Deloitte Canada  
jmoir@deloitte.ca

#### Argentina

##### Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co. SA  
sruilopez@deloitte.com

#### Brazil

##### Roberta Yoshida

Deloitte Consultores  
royoshida@deloitte.com

#### Chile

##### Marcel Villegas

Deloitte Audit y Consult.  
marvillegas@deloitte.com

#### Colombia and Peru

##### Alejandra D'Agostino

Deloitte & Touche SRL  
aldagostino@deloitte.com

#### Costa Rica

##### Sofia Calderon

Deloitte & Touche SA  
socialderon@deloitte.com

#### Dutch Caribbean

##### Regina Bakker-Sprangers

Deloitte Dutch Caribbean  
ReBakker@deloitte.cw

AMERICAS (CONT.)

**Ecuador**

**Roberto Estrada**

Andeanecuador Consultores  
restrada@deloitte.com

**Mexico**

**Jorge Ponga**

Deloitte Consulting Mexico  
jponga@deloittemx.com

**Panama**

**Jessika Malek**

Deloitte Consultores  
jmalek@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**

**Kenji Hamada**

Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd.  
kehamada@tohmatu.co.jp

**Korea**

**Eric Seok Hoon Yang**

Deloitte Consulting  
seoyang@deloitte.com

**New Zealand**

**Sonia Breeze**

Deloitte  
sbreeze@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**

**Will Gosling**

Deloitte MCS Limited  
wgosling@deloitte.co.uk

**Africa**

**Pam Maharaj**

Deloitte Consulting Pty  
pammaharaj@deloitte.co.za

**Austria**

**Christian Havranek**

Deloitte Austria  
chavranek@deloitte.at

**Belgium**

**Yves van Durme**

Deloitte Consulting  
yvandurme@deloitte.com

**CIS**

**Chris Armitage**

CJSC Deloitte & Touche CIS  
carmitage@deloitte.ru

**Cyprus**

**George Pantelides**

Deloitte Ltd.  
gpantelides@deloitte.com

**Czech Republic**

**Pavel Šimák**

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

**Denmark**

**Morten Bramsen**

Deloitte Denmark  
mbramsen@deloitte.dk

EUROPE, MIDDLE EAST, AND AFRICA (CONT.)

**East Africa (Kenya, Tanzania, Uganda)**

**George Hapisu**

Deloitte & Touche Kenya  
ghapisu@deloitte.co.ke

**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**

**Maya Imberman**

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

**Italy**

**Drew Keith**

Deloitte Consulting SRL  
dkeith@deloitte.it

**Luxembourg**

**Basil Sommerfeld**

Deloitte Tax & Consulting  
bsommerfeld@deloitte.lu

**Middle East**

**Ghassan Turqieh**

Deloitte & Touche (ME)  
gturqieh@deloitte.com

**Netherlands**

**Petra Tito**

Deloitte Consulting BV  
ptito@deloitte.nl

**Norway**

**Eva Gjovikli**

Deloitte AS  
egjovikli@deloitte.no

**Poland**

**Irena Pichola**

Deloitte Business Consulting SA  
ipichola@deloittece.com

**Portugal**

**José Subtil**

Deloitte Consultores SA  
jsubtil@deloitte.pt

**Spain**

**Joan Pere Salom**

Deloitte Advisory SL  
josalom@deloitte.es

**Sweden**

**Josefine Liljeqvist**

Deloitte Sweden  
jliljeqvist@deloitte.se

**Switzerland**

**Myriam Denk**

Deloitte Consulting Switzerland  
mydenk@deloitte.ch

**Turkey**

**Cem Sezgin**


Deloitte Turkey  
csezgin@deloitte.com

**West Africa (Nigeria and Ghana)**

**Joseph Olofinsola**

Deloitte & Touche Nigeria  
jolofinsola@deloitte.com.ng

Sign up for Deloitte Insights updates at [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Follow @DeloitteInsight

## Deloitte Insights contributors

**Editorial:** Junko Kaji, Blythe Hurley, Nairita Gangopadhyay, Rupesh Bhat, and Abrar Khan

**Creative:** Anoop K R, Rajesh Nelavagilu Venkataraju, and Kevin Weier

**Promotion:** Alexandra Kawecki and Amy Bergstrom

**Cover artwork:** Hylton Warburton

## デロイトインサイトについて

デロイトインサイト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結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いただくことを目的としています。

デロイトインサイトは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。

## 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

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

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

問い合わせ先：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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人(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ー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)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・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、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)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")ならびにそのグローバル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れらの関係法人のひとつまたは複数を含みます。DTTL (または"Deloitte Global") および各メンバーファームならびにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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Fortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com))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

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.