

人材戦略の手綱を握る：

より良い結果を導く、新たな問いかけ

過去10年で人材戦略とその実行方法は徐々に発展してきましたが、人材に関連する指標やそれらを活用した統制・管理方法の発展は十分とは言えません。今日、急激な環境変化によってもたらされる課題を予測し対応するべく、人事関連のトレンドを事前に見極めるインサイトを得るための新たな指標が求められています。HR領域の大きなリスクや機会において思い切った決断を行う際に有意義かつ運用可能な人材関連の指標を見出すためには、全く新しい「問い」を投げかけることからはじめるなければなりません。これは、Future of Workのあり方や人材、職場環境に不確実性があったとしても変わりません。

現状の推進要因

人材に関する新たなインサイトを求める声は至るところでますます高まっています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答者の97%は、人材に関して複数の側面からのさらなる情報を必要としていると回答しています。私たちは、2011年からピープル・アナリティクスに取り組む必要性を提唱してきましたが、「過去10年間を通して取り組みが進化した、または、非常に進化した」という回答者は56%のみでした。さらに、回答者の83%が自社における人材の状態を表す情報を整理・提供できていると回答している一方で、リアルタイムでの情報提供ができていると回答したのは11%の企業のみであり、43%は単発的な実施もしくは全くリアルタイムでないと回答しています。

レディネス・ギャップ

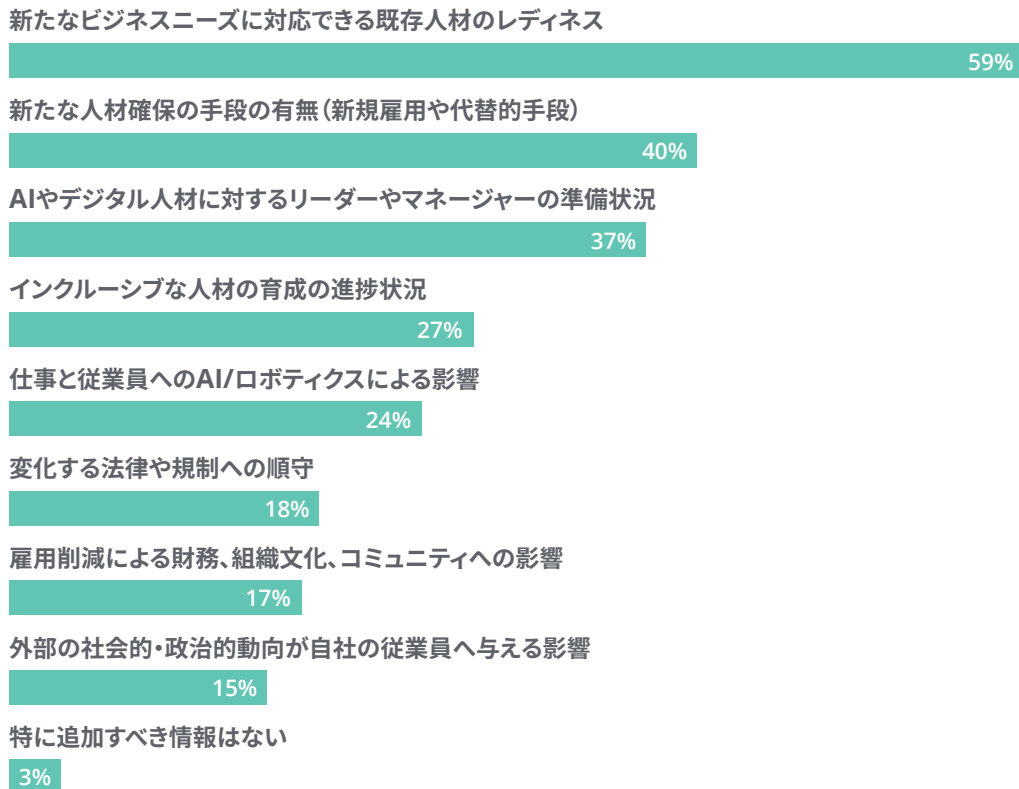
71%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、変化する人材戦略を統制・管理することが重要、または非常に重要と回答していますが、統制・管理に必要な指標の整理やその管理に対応する準備が十分にできて整っていると答えた組織はわずか8%でした。

企業の経営層は、人材に関するより深いインサイトを得ることの必要性を感じています。実際に、回答者の半数以上（53%）は、過去18カ月間で、人材関連の情報に関するリーダーの関心は高まっていると回答しています。優先度の高いビジネスニーズに対する人材のレディネスに関連して、将来に焦点を当て、多岐にわたるニーズに応えることができる、人材に関するより良い指標が求められています（図1）。

図1

人材に関するより高品質な情報への要望は多岐にわたる

貴社の人材の状態を把握するために獲得したい情報のうちもっとも重要なものを3つまで選択してください



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

人材に関する情報へのニーズを増大させる要因は、組織の内側にも外側にもどちらにも存在します。まず、多くの企業においてますます将来における不確実性が増しており、その主な原因の1つとして、テクノロジーや経済的な変化によりスキルの寿命が短くなってしまっていることが挙げられます。スキルの寿命が半減すると、人材をよりダイナミックにとらえる必要性が高まります。不確実性が増している別の原因としては、職場におけるチームのあり方や構成の変化スピードが増していることが挙げられます。チームに新たなテクノロジーを取り込み、仕事を再設計する場合、スキルやその能力開発ニーズという観点で、テクノロジーがチームのメンバーやリーダーに与える影響を理解する必要があります。

上記の組織内における不確実性は、組織外からのプレッシャーとも類似点があります。人的資本を中心とするHR領域における主要な課題（例えば、組織文化、インクルージョン、リーダーシップの行動、従業員に対する処遇など）が内外にオープンになることにより、企業のブランドや財務的価値にさまざまな影響をもたらす可能性が高まっています。昨年1年間だけでも、リーダーシップや組織文化に関わる問題により、数十億ドルもの損失が発生しました。この種の課題に対して運行指標を参考にしても意味がないことは明らかであり、投資家、役員会、そして組織運営者は、水面下に存在するリスクを正確に把握し、回避するための予測的指標を求めています。

HR領域におけるより深いインサイトへのニーズは非常に強く、企業のHR領域の情報開示を義務付ける法令の施行を招くほどです。一方で、企業は従業員数や報酬以外のHR領域の情報を公開することについて慎重な姿勢を示す傾向があります。しかし、今やUS Securities and Exchange Commission (SEC) などの規制機関は、HR領域現行の事業内容開示要件の見直しを要望する声に対して、HR領域の情報をさらに盛り込む方向で応えています¹。自社におけるHR領域の評価および報告の質の向上を模索する企業は、Sustainability Accounting Standards Board (SASB) 基準などの手本となるフレームワークに関心を寄せています。このようなプレッシャーは高まり続けているため、今日のディスラプトされた世界においてHR領域を統制・管理する指標を刷新することは企業にとって大変重要です。



転換点

昨年1年間、ある2つの重要な規制措置が講じられたことで、HR領域の情報に関する需要が高まっていることが注目を浴びました。SECはRegulation S-Kの更新を提案しており、これは上場企業に定着率や離職率、生産性、イノベーションへのインセンティブ、研修費用などのHR領域の幅広い情報の開示を求めるものです²。また現在SASB Foundationは、SASBのセクターとその77業界にわたりHRに関する取り組み、従業員の健康と安全、従業員のエンゲージメント、ダイバーシティ、インクルージョンなどの財務的にも重要なHR領域テーマの取り組み状況について評価するプロジェクトに取り組んでいます³。SASBは、HR関連の経営課題における、財務的インパクトを特定するべく、市場の情報や一定の根拠に基づくフレームワークを構築し、業界ごとの評価の実現を目指しています⁴。

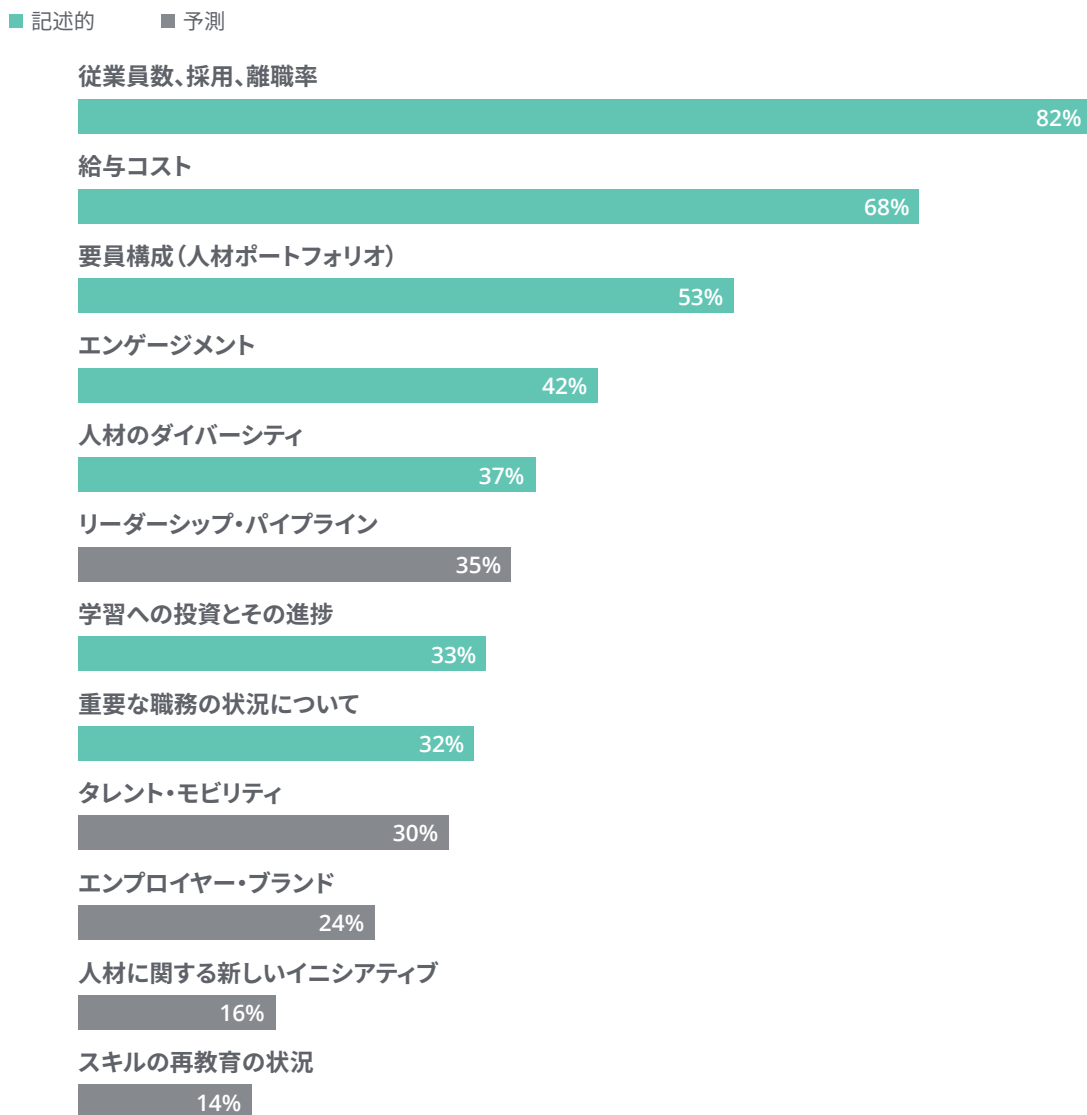
2020年の展望

私たちの調査では、調査回答者の多くが、人材関連の情報として、主に、従業員数・採用・離職率、給与コスト、そして要員構成（人材ポートフォリオ）の3つの分野について収集していることが明らかに

なりました（図2）。一方で、企業がFuture of Workにおいて成功するために非常に重要な分野である、「エンプロイヤー・ブランド（雇用主としてのブランド）」、「人材に関する新しいイニシアティブ」、「新しいスキルの獲得（スキルの再教育）の状況」などは、あまり収集されていません。このことは、多くの企業が

図2

多くの企業はFuture of Workに重要な分野の指標を収集できていない
貴社の人材の状態についてどの分野の情報を収集していますか？当てはまるものをすべて選択してください



注：人材の状態について情報収集を行っているとは回答した調査対象者のみが回答
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおける「人材」の歴史

HRにおける予測を打ち立てる取り組みは、過去10年間で本格的になったピープル・アナリティクスの進化における次のステップです。私たちの2011年の初めてのレポートでは、組織は「人材に関する決断は、衝動や直感、先人の知恵を超えた方法で下されるべきである」と強調し、データやアナリティクスを使わずに人材管理を行う組織は競争力を失うリスクがあると指摘しました。2012年の「[Seeing around corners](#)」、2013年の「[Thinking like an economist](#)」、2014年の「[Talent analytics in practice](#)」では引き続き、ときには苦戦しながらも強力なピープル・アナリティクスのケイパビリティを開発する企業の追跡調査を行いました。そして2015年の「[People data everywhere](#) (データ活用)」で私たちが示したように、ピープル・アナリティクスは組織の内部データだけでなく外部データの入手によりさらに強化され始めました。2018年までに、企業のピープル・アナリティクスはますます高度になり、データによってさらに多くのことが可能になりました。それを受けて私たちは「[People data: How far is too far?](#) (ピープルデータ：どこまでが許容範囲か?)」にて、従業員データの拡充とアナリティクスの拡大と同時に、倫理性そして安全性を無視してはならないことを読者に注意を促しました。しかし、今年のレポートで論じているように、ピープルデータは正しい戦略的な「問い」を設定しない限り効果を発揮しません。今日の企業のチャレンジとは、不確実な世界でリーダーたちが進むべき道筋を示すための、新しい「問い」と人材に関する指標を見出すことです。

効果的に人材に関するデータを収集できていないことを示しています。

それでは、実際に取り組むためには何が必要でしょうか？多くの回答者は、もっとも大きな障壁は技術面であると考えています。回答者の52%は、データを生成するシステムが十分でないために、必要な情報を得られていないと回答しています。しかし、この認識は間違っているかもしれません。現在130以上のプロバイダーが外部のHRデータにアクセスできるサービスを提供しており⁵、そして、テクノロジーにより企業はかつてない量の人材に関するデータを収集することができます。エンployヤー・ブランドの理解を深めたい企業は、従業員による評価データの抽出、採用と離職の傾向分析や潜在的なバイアスについて外部コミュニケーションで使用される言葉の評価など、テクノロジーを通じて新しいインサイトを引き出すことができます。人材に関するイニシアティブの有効性を検証する場合、新しい組織ネットワーク分析ツールを利用して社員同士のつながりを理解することができます。そして感情分析ツールを利用して社員の心情を理解することができます。さらに新しいテクノロジーは、(内部の従業員データを外部から入手できるデータによって補強することで) 人材の現状スキルの基準を設定し、競争上の優位性という観点で自社の強みと弱みの理解と、リスクの取り組みを支援します。

一番重要な問題は、実はテクノロジーではなく洞察力と創造力です。多くの企業は、古い考え方に囚われ、同じ指標を何年もの間繰り返し使用してきました。データの収集自体が課題なのではなく、正しい戦略的な「問い」を見出すことが大切なのです。

21世紀の人材戦略を統制・管理し、ガイドすることができる指標を特定するためには、単に過去の状態に関する膨大なレポートを作成することではなく、将来の状態を効果的に想起させる「問い」を見極めることが必要不可欠です。図3にそのような「問い」の例が記されています。これらの「問い」へ回答することで、リーダーたちは断固たるアクションを導くインサイトを得ることによって、目前の不確実性に対峙する力を得ることができます。

図3

さまざまな「問い」を投げかけることで リーダーたちは将来のニーズとリスクを予測することができる

組織が問うべき事項	回答から得られるもの
労働力の状況 ：直接または間接的に組織に職務を提供している働き手は何名いるか？	より多くの仕事が従来とは異なる方法で行われていることにつれて、組織は労働力の全体像を把握するために従業員や契約社員以外にも目を向けなければならない。今日では正社員の正確な人数でさえ把握するのに苦戦している企業もあり、このことは労働力の構成がさらに複雑化するにつれ、単に面倒であること以上に、重大なリスクへと発展する。
契約のあり方 ：組織は正社員、契約社員、外部ベンダーなどをどのように扱っているか？	組織に関わるすべての人はその組織とエンプロイヤー・ブランドへの影響力がある。公正性や公平性に関連する課題を理解するための情報を収集することで、リーダーたちは労働力の各セグメントがどのように扱われるべきか慎重に検討することができる。
リテンションの要因 ：退職のリスクがあるのはどの社員か、そしてその理由は何か？	従来から離職は退職時の調査により個人ごとに分析されてきた。今後は社員全体の傾向に目を向け、退職する前に手を打つことにより、人員減だけでなく、企業ブランドを傷つけてしまいかねない幅広い課題を明確にすることができる。
職務の進化 ：職務はどの程度頻繁に変化しているか、それはどの職務か、そしてその変化の程度はどれくらいか？	組織全体における職務の変化スピードとその程度は、どの程度テクノロジーが仕事に組み込まれているかを理解することができる方法の1つである。職務が大幅に変化していない場合、新しいテクノロジーが業務に使用されていない可能性がある。もし職務が大幅に変化している場合は、職務の再設計がなされておらずテクノロジーが十分に活用できていない可能性がある。
未来に向けた人材のレディネス ：当社の人材は将来の仕事に対して準備できているか？能力、経験、そしてスキルに関してどのようなギャップがあり、そのギャップを埋めるにはどうすれば良いのか？	未来に向けた人材のレディネスを測る指標を見出すことで、リーダーたちは未来の仕事とはどのようなものか、そしてその仕事を遂行するために、どのようなスキルを組み合わせる必要があるのかを予測することができる。このことにより、組織はより良い成果を追求するべく、代替的な人材モデル、短期・長期の学習コスト、周到に考えられた仕事の再設計などに関して、実行可能な戦略を構築することができる。
未来に向けたリーダーのレディネス ：リーダーたちは新しいトレンド、チャレンジ、シナリオに対して準備できているか？何人のリーダーが後任に値する特性を備えているか？	従来からの後継者育成計画は、未来のリーダーシップの役割と組織構造は不変であることを前提にする傾向がある。そうではなく、将来のリーダーたちのアジャイルさと適応力を評価できる指標に着目することで、さまざまな可能性のある未来に向けた、リーダーたちのレディネスを測定することができる。
変化への対応力と俊敏さ ：従業員とリーダーたちは絶え間ない変化に迅速かつ効果的に適応できるか？	組織、リーダー、チーム、社員には、絶え間ない変化を管理し対応できる能力とマインドセットが必要である。これは、ある定常的な状態から異なる定常状態への転換ということから、ダイナミックで継続的な変化に対応するアプローチを採ることに変わってきていることを意味している。
内部の人材市場の健全さ ：内部の人材市場はどの程度健全であるか？	外部人材と同様に、内部人材を市場としてとらえることで、組織の適応力、協働する力、アジリティに関する先行指標を見出すことができる。そして、内部の労働市場が健全な組織は、外部の労働力に大きく依存する組織よりも不確実な状況に対して有利な立ち位置を得やすい。
人材エコシステムの健全さ ：より広範囲な人材エコシステムへアクセスするケイパビリティをどの程度備えているか？	エコシステムは、希少なケイパビリティへの道筋を提示する。ベンダーや主要なパートナーとの協働の状態を理解しているリーダーは、自らの組織が非競争的な方法でエコシステムに存在するケイパビリティをどのほど効果的に活用できているかを評価することができる。

図3

さまざまな「問い」を投げかけることで リーダーたちは将来のニーズとリスクを予測することができる（続き）

組織が問うべき事項	回答から得られるもの
有意義なダイバーシティ：多様な従業員が組織内で影響力を発揮できているか？	従業員の多様性が表面的なものか、実効性のあるものか判別できていない組織が多い。多様な働き手が公式・非公式の両面で、どの程度影響力を発揮できているかを示す指標は、明確な答えを提供するだけでなく、多様な考え方を受け容れることにより競争上の優位性を確立できているかどうかを明らかにする。
組織文化におけるリスクの感知：働き手の行動と規範の中に潜む異常値を知らせるシグナルを感知しているか？	多くの組織は、従業員の問題行動から生じる「事象を特定」し、対処することができる。しかし、より深い根本原因を知らせる「シグナルを見つけるために従業員自体を観察」する組織は少ない。より有益な情報があれば、組織は問題行動の根本原因を突き止め、対処できるようになり、再発のリスクを減らすことができる。
ヒューマン・キャピタル・ブランド：自分たちの組織文化、人材、リーダーシップはどのように社外から見られているか？	今日データは外部から容易に入手でき、そのデータと比較することで、組織内で起きていることを把握することができる。潜在的な課題を見つけるために外部データを活用するリーダーは、自社の“人事”を良いブランドの1つにすることができる。

Source: Deloitte analysis.

実例から学ぶ

私たちの調査への回答内容から、未来に目を向けた人材に関する指標を取り入れた企業がその恩恵を得ていると考えられます。私たちの調査において人材に関する指標の活用で先行している企業は⁶、そうでない企業よりも、人材の流動性、学習への投資と

その効果、人材関連の新しいイニシアティブ、重要な職務といったテーマについて2倍程度多く言及しており、そしてまた人材に影響を与える内部・外部双方の変化を予測する際に、人材に関する指標は効果的であると回答する傾向にあります（図4）。

図4

人材に関する指標の活用に長けた企業は、社内外の変化や傾向を効果的に感知できる

労働力に影響する変化や傾向の感知/予測においてあなたの組織にはどの程度効果的ですか？

■ 成熟度が高い ■ 成熟していない

外部の変化と傾向



内部の変化と傾向



注：数値は、自分たちの組織は「効果的」、「非常に効果的」と回答した割合。「成熟度が高い」組織とは、スキルの再教育の状態についての情報を収集している組織を示す。この質問は、「組織は自分たちの人材の状態についての情報を収集している」と回答した調査対象者のみが回答。

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

人材の特定の側面（レディネスの状況）を把握するために、組織が特別な指標を設定することがあります。例えば、グローバル保険会社であるAgeasは、テクノロジー関連の変革に対する役員のレディネスを測定するために、革新的な方法を考案しました。まず、テクノロジー・レディネス・インデックスのフレームワークを構築し、リーダーのテクノロジーに関するレディネスと能力を迅速に評価できるようにしました。次に、10分間のアセスメントツール、“technology quotient scan (TQS)”を作り、それを使って各リーダーのテクノロジーに関する課題の詳細レポートを作成し、個別の学習提案を行い、専門知識を深めるためのコンテンツを推奨しました。Ageasは、企業全体で、TQSデータを使って各部門や地域ごとに人材のデジタル・レディネスを把握し、新しいテクノロジーに適応するレディネスがもっとも高い部門・地域を特定しています⁷。

さまざまなソースからのデータを組み合わせることで、人材に関するインサイトを強化することができます。例えばLufthansaでは、ワークフォース・トランスメーションを担当するチームが人材のレディネスを測る「レーダー」を構築し、従来のHR関連のデータ、将来の人材データ、そして将来に向けたレディネスに関わるスキルデータの統合を可能にしました。この「レーダー」は、どの職務がデジタル化により影響を受けるか、オフィス外のみ／オフィス内外のハイブリッドで仕事ができるか、新たな契約形態に変更可能かを示すことができます。これにより、ワークフォース・トランスメーション担当チームは、どの部門・機能がもっともディスラプトされやすいかを可視化でき、また、企業は将来における仕事のあり方に関する計画と変革について優先順位を付けることができます。企業の収益性の創出に関わる部門におけるパイロット導入の中で、Lufthansaは基礎となるデータを活用して将来の事業ニーズに合わせて職務記述書を定義し、人材の新たなスキルの獲得に向けた計画を立案しました⁸。

最後になりますが、もっとも進んだ企業は新しいテクノロジーとデータ、およびアナリティクスの専門知識を組み合わせた新しい方法でHR領域の情報を分析しています。その高度なアナリティクスの専門性で知られる先行企業の一つであるMastercardは、自社のピープル・アナリティクスチームが、社内のケイパビリティを幅広く取り入れることで、新たなアナ

リティクス・トレンドの最先端に行くことができると考えています。これに従い、Mastercardは自社の戦略的な要員計画の立案およびピープル・アナリティクスを担当するチームが他の部門と連携する新しい体制を構築しました。1つの例として、ピープル・アナリティクス担当チームは、AI担当チーム (AI Garage) と組んで17,000以上のパフォーマンス・レビュー結果を分析しました。その結果からは、Mastercardにおけるスキル体系への示唆を提供するとともに、リーダーたちが人材セグメントごとの強みと開発領域をよりよく理解するのに役立ち、結果としてよりの絞った人材獲得戦略やスキル獲得戦略の策定を支援しました。Mastercardは、人材マネジメント分野で幅広いアナリティクスの専門知識を活用できるため、企業のHR領域における「健康状態」に関するより深い理解をもたらし、また、単なる現状把握にとどまらない予測的かつ問題解決型のアナリティクスへ移行することで、組織が発するシグナルに対してより効果的に対応することを、可能にしました。このことによって、Mastercardのリーダーたちは、必要な対策を講じるにあたっての組織のレディネスを向上させるとともに、外部に対するエンプロイヤー・ブランドを強化することができたのです⁹。

未来を見据えて

過去10年間、HRデータとアナリティクスに関する議論の内容は、社内外両面のデータ活用のあり方、プライバシーと倫理の問題、そしてトップマネジメントにとって重要なさまざまな人材イニシアティブを含めるまでに広がってきています。今年も、さらにハードルが1つ上がりました。今や、テクノロジーへの着目だけでなく、将来の予測、創造性、そして組織が人材に関する未来志向で実用的な洞察を深めるために、データ活用のあり方を高度化させることなども含まれてきています。各社での取り組みが必要不可欠であることは明らかです。今日において大胆な意思決定を行うにあたり、リスクの予測や戦略の周知を助ける指標、そして将来の仕事・人材・職場への準備を助ける指標を通じてこそ未来が拓かれる、ということリーダーは理解する必要があります。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Deborah DeHaas, Kathi Enderes, Michael Gretczko, Franz Gilbert, Christine Robinson, Kristen Sullivan,** and **Zack Toof** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Steve Klemash, Bridget M. Neill, and Jamie C. Smith, "How and why human capital disclosures are evolving," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, November 15, 2019.
2. Allen Smith, "SEC may soon require human capital reporting," SHRM, October 21, 2019.
3. Sustainability Accounting Standards Board (SASB), "Materiality Map", accessed March 13, 2020.
4. Kelli Okuji Wilson, "SASB Standards Board approves the Human Capital Research Project," SASB, accessed March 13, 2020.
5. Internal Deloitte HR technology market vendor research.
6. We defined "leading" organizations as those whose respondents said that their organizations collected information on the status of reskilling.
7. Conversations with Ageas Insurance executives by colleagues of the authors.
8. Conversations with Lufthansa executives by colleagues of the authors.
9. Sarah Gretczko (chief learning and insights officer, Mastercard) and Esther Gallo (vice president workforce planning, Mastercard), interview with the authors, February 3, 2020.