

ジョブ・スキル・アーキテクチャ

ジョブ×スキル×生成AIによる人事戦略実装

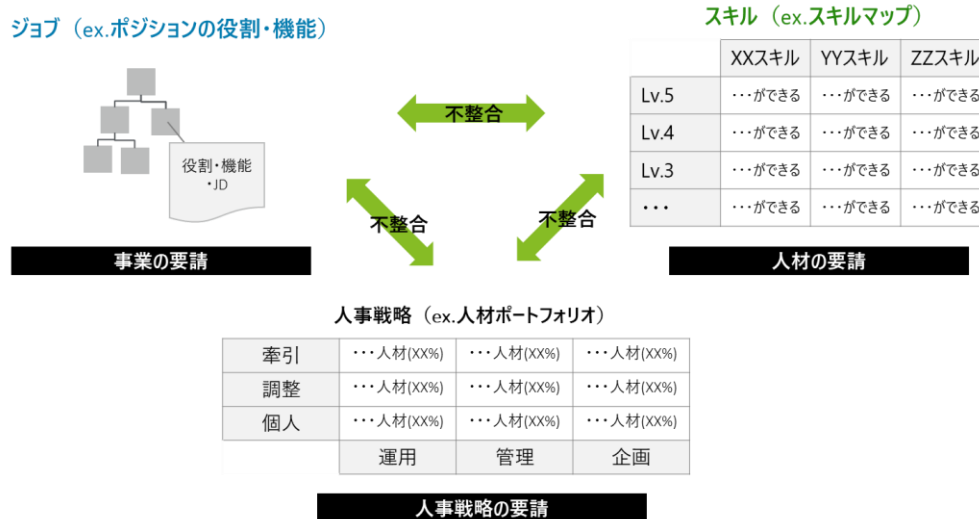
日系企業が抱える、人事戦略実現に向けた“よくある課題” – ジョブとスキルの不整合

不透明かつ迅速に変化するビジネス環境下において各社はこれまで以上に、組織に必要なケイパビリティをタイムリーに確保していかねばならない状況に置かれています。

特に人事領域においては、必要な人材の量的・質的側面を捉え、人事戦略を描くことが求められる中で、現在多くの企業では「ジョブ」に軸足を置いた改革が模索されています。同時に、その実効性を左右する「スキル」の体系的な可視化、スキルをベースとした育成体系や異動・配置への活用等も、昨今注目されつつあります。

一方、ジョブとスキルに係る悩みは深まっており、「将来求められるジョブ（質・量）を描き切れない」「ジョブごとの個別性が強く、スキル体系を共通のフレーム・粒度で整理しきれない」、「ジョブとスキルの関係が整理されていないために、大胆なりソース転換を行えていない」といった悩みを多く聞きます。

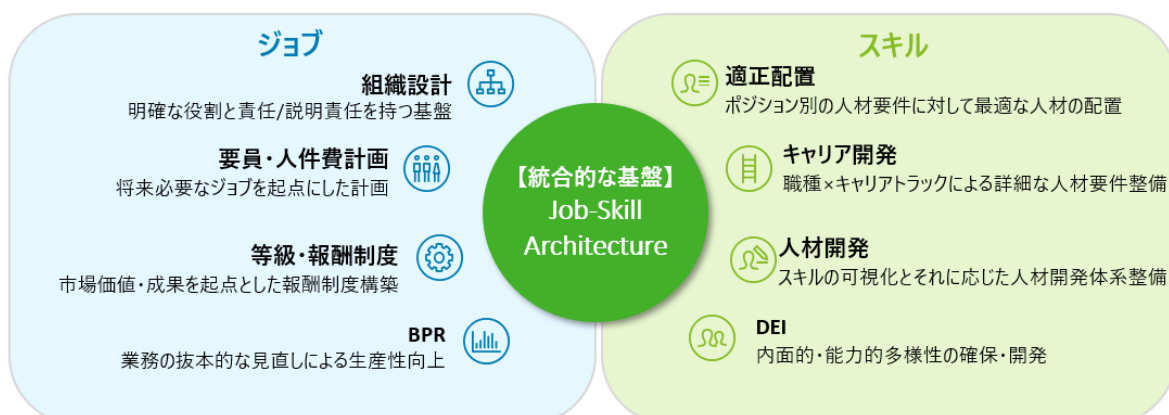
ジョブとスキルの不整合を解消しないままでは、昨今のトレンドである人的資本経営を主軸とした人事戦略および人材マネジメントのさらなる高度化は難航するものと考えます。



ジョブ・スキル・アーキテクチャ – ジョブとスキルの統合的な基盤整備

上記の課題に対する根幹的なソリューションとして、デロイト トーマツ コンサルティングでは、ジョブとスキルの統合的・一体的な管理基盤の構築 – 「ジョブ・スキル・アーキテクチャ」 – のご支援を推進しています。

社内の「ジョブ」とその遂行のために必要な「スキル」の双方を、統合的に関連させながら整理・整備し、人事戦略の実現やタレントマネジメント高度化の基礎として、各テーマ・論点に活用していくことを意図しています。

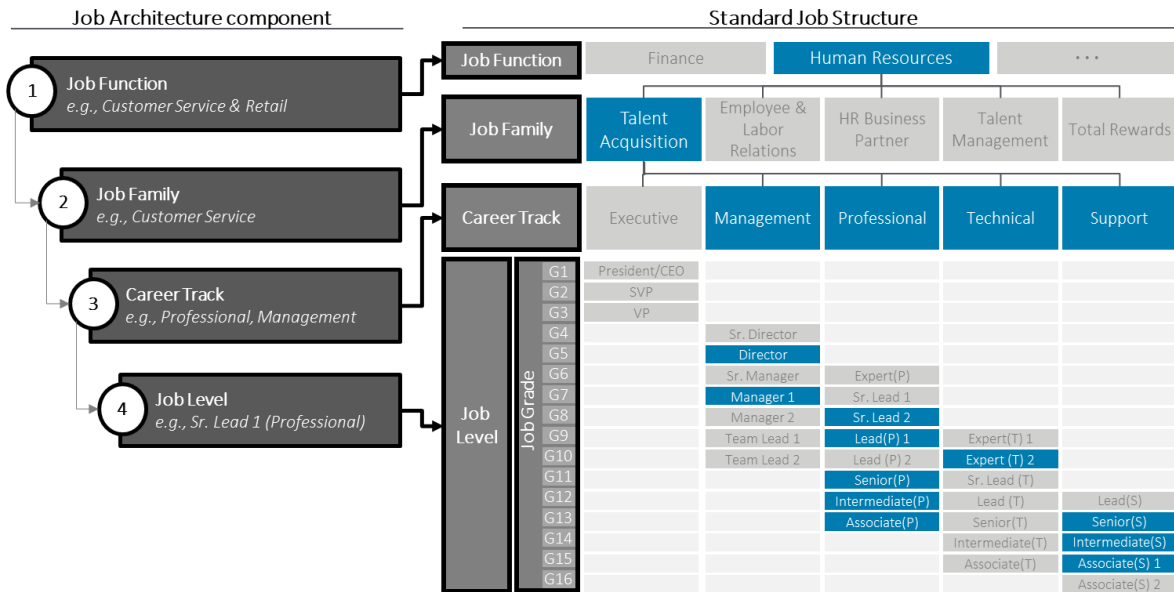


ジョブ-スキル-アーキテクチャの概要

ジョブ-スキル-アーキテクチャは、ジョブとスキルを統合的に整理するための基本となるプラットフォームと標準的な項目定義を備えています。これらの基盤と各社のジョブ・スキルに関する固有情報を生成AIを用いて掛け合わせることで早期にプロトタイプ化し、効率的・効果的にジョブとスキルの整備を進めることが可能です。

「ジョブ」アーキテクチャのプラットフォームは、大きくは「Job Function」・「Job Family」・「Career Track」・「Job Level」の4つの要素で体系化されています。それぞれ標準定義が備わっているだけでなく、当社職務評価システムとの連動性も担保されており、職種体系整備、ジョブグレード設計やジョブディスクリプション(JD)作成等を円滑に進めることが可能です。

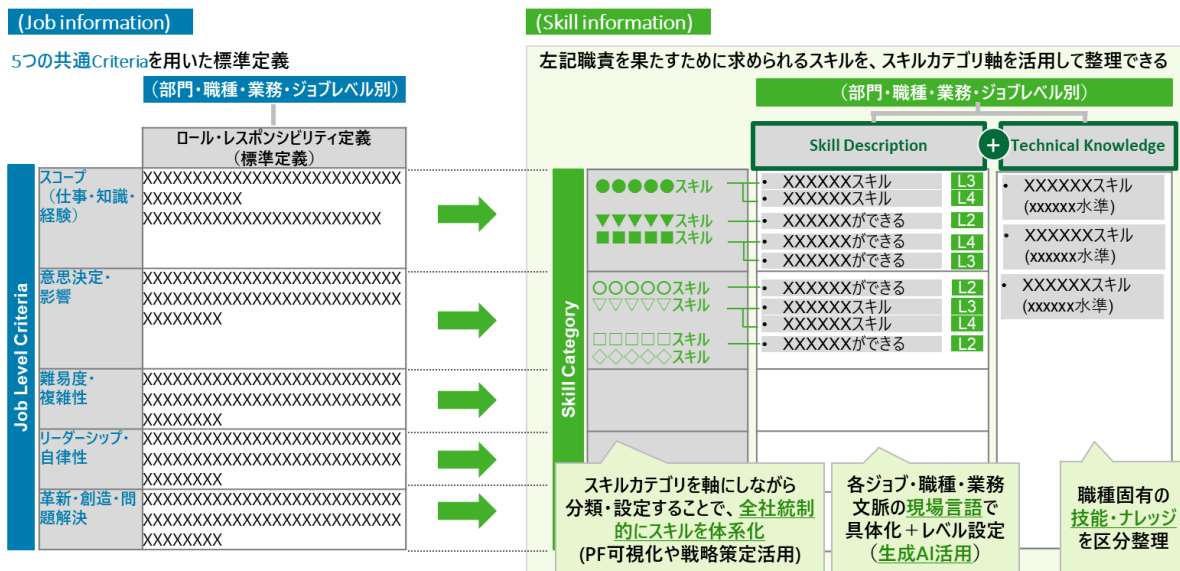
ご提供するプラットフォーム (ジョブ)



➡ 上記を標準プラットフォームとして活用し、現状および事業戦略・人事戦略を踏まえて将来必要なポジションを整理する

「スキル」アーキテクチャのプラットフォームのポイントは、ジョブと紐づけながら、その分類・整理を包括的・整合的に進められる点にあります。上記「Job Level」を構成する5つ共通観点 (Criteria) に対応した「スキルカテゴリ」とその水準定義 (「レベルマトリクス」) が、全社や各部門でのスキル分類の共通軸となることで、現場実用性を維持しつつ、体系的・整合的なスキルの整備を可能としています。

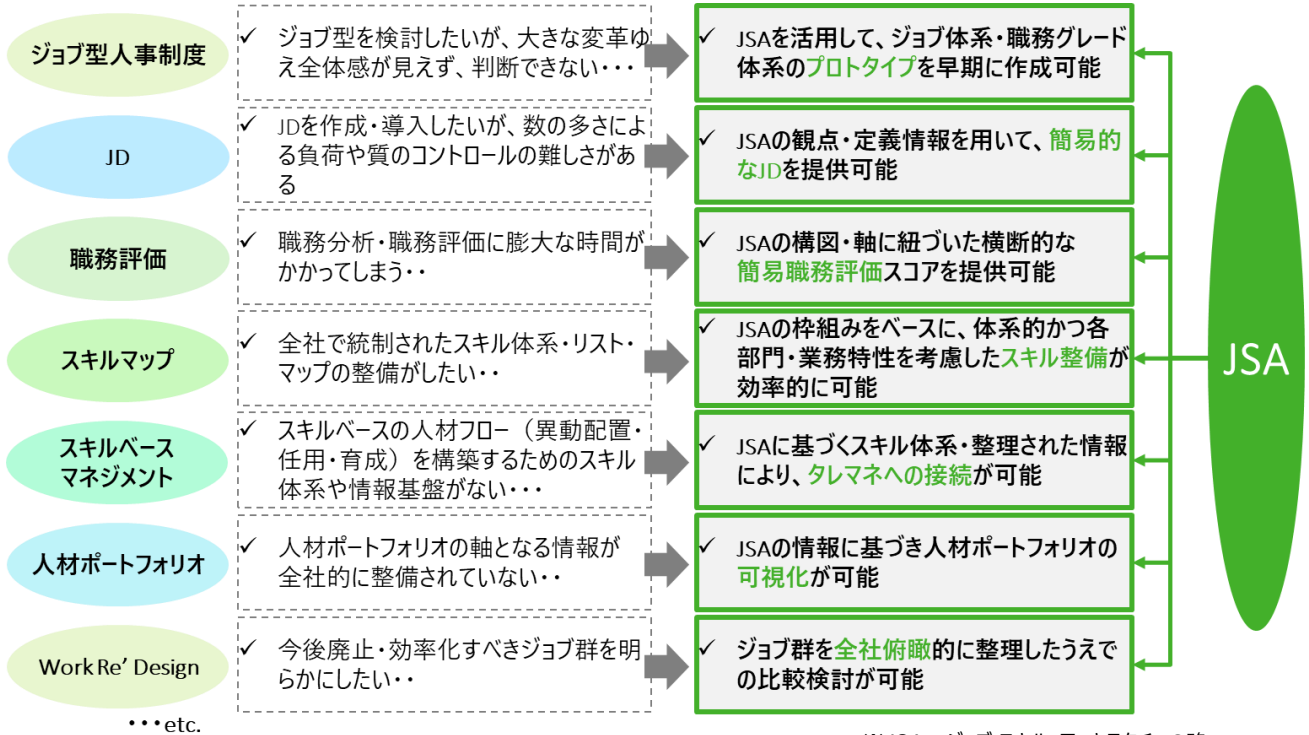
ご提供するプラットフォーム (スキル)



➡ スキルカテゴリによって網羅的かつ全社体系化を見据えたスキル設定が可能

ジョブ-スキル・アーキテクチャの活用

ジョブ-スキル・アーキテクチャは、人事戦略実現やタレントマネジメント高度化に向けた各領域の論点において、そのソリューション基盤となり、有用性を発揮します。例えば以下のとおりです：



例1 ジョブ型人事制度のプロトタイプ構築

ジョブ型人事制度の設計、そのための職務評価、実装のためのJD整備など、ジョブ・職務軸の人材マネジメント構築には、通常多くのリードタイムを要します。

→ ジョブ-スキル・アーキテクチャのアプローチを用いることで、早期にジョブグレード体系やJDのプロトタイプを構築することが可能となり、人材マネジメント改革の方向性判断や、制度・インフラ整備のリードタイムを短縮し実利のある運用改革に早期に着手することが可能となります。

例2 スキルマップの整備

デジタル・AI関連スキル等への注目や専門性の育成強化の要請等を背景に、スキルの体系的整備のニーズが高まっているものの、スキルの多義性や目的の多角性などにより、想定より複雑な議論を要することが多くあります。

→ ジョブ-スキル・アーキテクチャの枠組みをベースとすることで、ジョブ側との連携性を保ちながら、体系的・俯瞰的かつ各部門・業務特性を反映した具体的側面も備えたスキルの整備を効果的に進めることが可能となります。

例3 戦略的人材ポートフォリオ可視化

人的資本経営の文脈から戦略的な人材ポートフォリオの可視化議論が活発化していますが、どのような観点や粒度をもって人材ポートフォリオを描くのか、抽象度の高い手探りの議論となりがちです。

→ ジョブ-スキル・アーキテクチャが提供するジョブ、ロール、キャリア、スキルなどの幅広い体系的な観点を活用し、人材ポートフォリオ上の分類軸を網羅的・効率的に議論することが可能です。また、実在者数などの定量情報を組み合わせることで具体的なポートフォリオの可視化に繋がります。

例4 スキルベースマネジメントの実装・タレントマネジメントシステムとの接続

人材マネジメントの要素の一つとして「スキル」が注目される一方、全社的にスキルベースのタレントマネジメント（異動配置・任用・育成等）を構築するには、まだスキルの体系的整理や情報基盤化が十分進んでいないという現状が多く見られます。

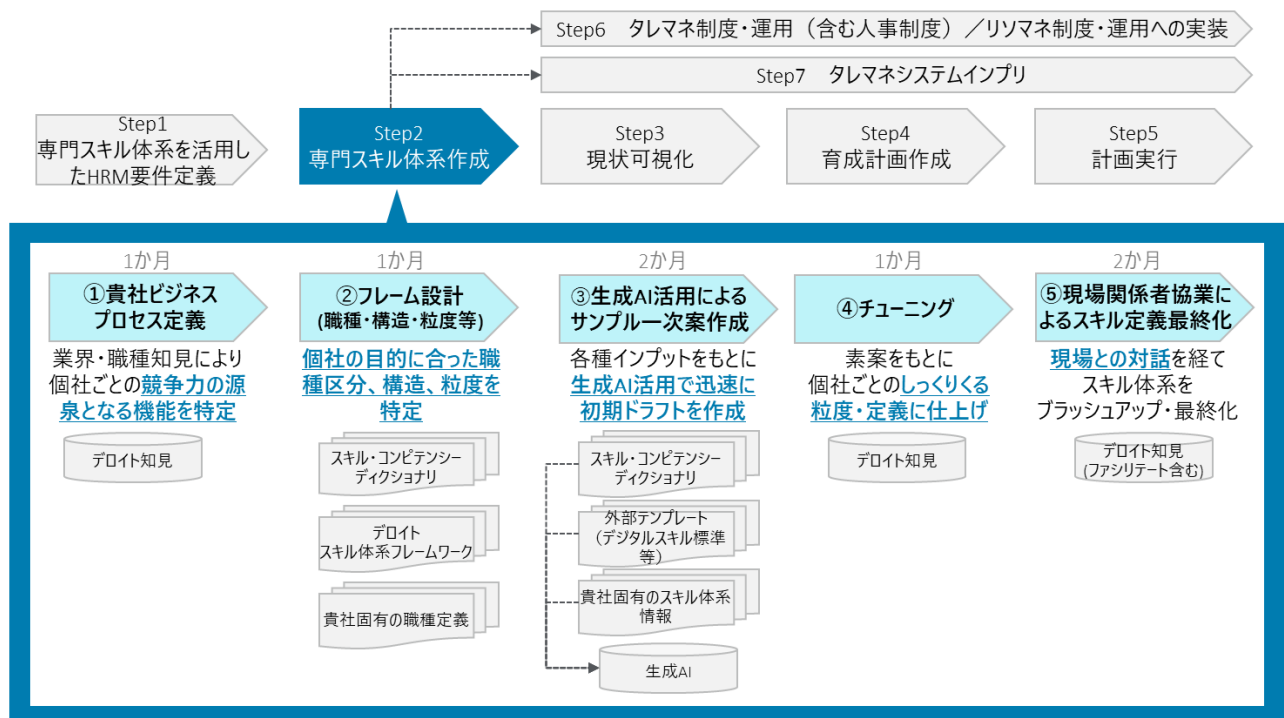
①スキルベースマネジメント実装後のありたい姿の可視化

スキルベースマネジメントの導入に際して、ツールそのものの設計の前に、それを活用しどのような世界観を実現したいかを、システム実装後の姿として描くことを重視しています。これにより、全社としてのスキルベースマネジメント（異動配置・任用・育成等）の全体像を具体的・現実的に描くことが可能となり、また、タレントマネジメントシステムとの情報接続を通じ、これを現場運用として落とし込むことが可能となります。

②生成AIを通じた“貴社らしい”スキルマップの体系化と実装

スキルマップ作成に際しては、如何に会社ごとのビジネスプロセスや将来像、実運用に即したものにしていけるかが重要です。よって、既成のディクショナリにそのまま当てはめる進め方は想定せず、ディクショナリをベースにした生成AIやコンサルタント知見を基にしたチューニング、現場対話を通じた腹落ちを設計のアプローチに組み込んでいます。

専門スキル体系化のアプローチ



デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

Human Capital (人事・組織)

〒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

E-mail JP_DTC_HCinfo@tohmatsu.co.jp

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 リスクアドバイザー 合同会社、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 グループ 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30都市に約2万人の専門家を擁し、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 をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド (“DTTL”)、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 (総称して“デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または“Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの行為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の行為および不作為について責任を負うものではありません。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 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、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

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・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート (非公開) 企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。

“Making an impact that matters”をパーパス (存在理由) として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、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、デロイト トウシュート マツ リミテッド (“DTTL”)、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が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.