

スキルベース組織 – 新たな仕事と労働者のモデル

仕事の最も基礎的な構成要素である「ジョブ（職務）」が、多くの組織の妨げとなっている可能性があります。今日では「ジョブ」の代わりに、多くの組織がスキルベースのモデルを適用し、必要とするアジリティ（機敏さ）、主体性、公平性を追求しています。

Deloitte Consulting LLPの人材変革部門では、リーダーシップ、ラーニング（人材開発）、報酬制度、DE&I、パフォーマンスマネジメント、キャリア開発、採用など、組織における人材マネジメント戦略の再構築を支援しています。詳細については執筆者にお問い合わせいただくか、[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)で当社の人材変革サービスについてお読みください。

目次

<u>はじめに</u>	<u>2</u>
<u>組織は新しいアプローチに向かっている</u>	<u>4</u>
<u>スキルベース組織の実践</u>	<u>9</u>
<u>障壁と課題、そしてスキルベースの組織の今後</u>	<u>18</u>
<u>スキルベース組織への第一歩を踏み出す</u>	<u>24</u>
文末脚注	26

原著・注意事項

このレポートはDeloitte Insightsが2022年9月に発行した原著をデロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2023年3月に発行したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

はじめに

1 世紀以上もの間、ジョブ（職務）というものは、仕事为谁によってどのように行われるのか、どのように管理されるかを定義する絶対的な存在であり、採用から報酬、キャリアアップ、評価に至るあらゆる人事のあり方を決めるものでした。

そして、ジョブは、企業のあらゆる業務に組み込まれているものであるため、このことに対して疑問を持つ人はほとんどいませんでした。

しかし、ジョブという考え方にに基づき、仕事を機能ごとに標準化されたタスク（業務）に限定してしまうこと、そして組織階層の中で定められたジョブ（だけ）に基づいて、労働者に関する全てのことを決めてしまうことは、アジリティ（機敏性）や成長性、革新性、多様性、一体感、公平性といった、今日、企業にとって最も重要視される組織能力を毀損したり、労働者に適切なキャリアや経験を提供できないことにつながりかねません。

これに対して、いくつかの組織では、ジョブではなくスキルを中心に据えた、仕事と労働者のための全く新しいモデルへの移行をはじめています。この先駆者であるユニリーバ社で、

オーストラリアおよびニュージーランドの人事部門トップを務める Anish Singh氏は「ユニリーバでは、それぞれのロール（役割）を単なる肩書きではなく、スキルの集合体としてとらえるようになってきました」と話しています¹。

デロイトが全世界の1,200名を対象に行った調査によると、組織はより良い方法を求めて、様々な試みを行っています。すなわち、仕事をプロジェクトやタスクに細分化する、解決すべき問題や達成すべき成果、創出すべき価値²にフォーカスして仕事の範囲を広げる等、仕事をジョブから切り離そうとする試みを始めているのです。そして、これによって、労働者はジョブによってすべてのことが決められる状態から解放されることとなります。つまり、スキルとケイパビリティを備えた一人の個人としてみなされ、自分の興味にあった仕事や変化するビジネスの優先順位に柔軟に対応することができるようになります。そしてジョブよりもスキルを重視して、人材に関する意思決定を行うことによって、より拡張性があり、管理がしやすく、公平性の高い組織運営を行うことができるようになるのです。私たちは、このような仕事と働き手の新しいモデルを「スキルベース組織」と呼んでいます。

スキルの定義

私たちは「スキル」を、ハードスキルまたはテクニカルスキル（コーディング、データ分析、会計知識など）、ヒューマンケイパビリティまたはヒューマンスキル（クリティカル・シンキングやEQなど）、ポテンシャル（潜在的な資質や能力、また将来の成功につながるような隣接スキル）など、幅広く定義しています。すなわち、「スキル」という言葉は、働く人を唯一無二の完全な個人として定義するための表現になりつつあります。ここでいう個人とは、一人ひとりがスキル、興味、情熱、モチベーション、仕事や文化のスタイル、働く場所の好みやニーズなど、様々な要素を持っている存在です。

例えばユニリーバ社では、社内の人材マーケットプレイスを通じて、正社員として、あるいは「U-Worker」として、スキルを持った人材が組織全体のプロジェクトやタスクを流動的に渡り歩くことができます。「U-Worker」とは、短期プロジェクトでユニリーバ社と契約し、基本的な福利厚生と給料の最低保障が与えられた労働者のことです³。

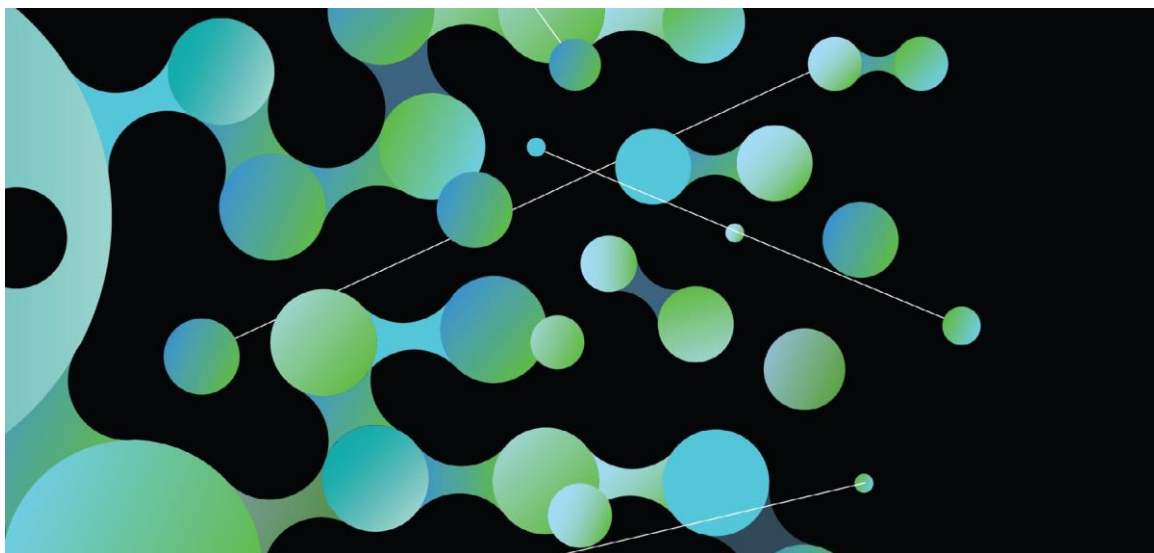
ユニリーバ社の“Future of Work”担当副社長であるPatrick Hull氏は次のように述べています。

「私たちは、多くの組織と同じように各領域がサイロ化していたことによって、これまで考慮せずにいたかもしれない人々に対して、門戸を開くことができます。」

ユニリーバ社では、部門単位の仕事が、プロジェクトやタスク、成果物に細分化されつつあります。Hull氏は、将来的にはサイロ化した部門はもっと細分化され、労働者の貢献を評価する方法はよりきめ細かい方法になるだろうと考えています。それは、勤続年数や役職ではなく、アウトプットとスキルにフォーカスし、それぞれの労働者が何を貢献するか理解する評価の方法です。「このような詳細なレベルまで把握できれば、外部からの採用や社内人材マーケットでよりターゲットを絞ることができるようになり、タスクやプロジェクトに適所適材な人材配置ができるようになります。それが業績の向上につながると考えています⁴」



組織は新しいアプローチに向かっている



私

たちは、企業がスキルベース組織への移行についてどのように考え、実践しているかを明らかにするため、業種を問わず、世界中の1,021人の労働者と、225人の経営者（事業・人事領域の責任者）に対して、調査を実施しました。また、十数人の経営者にインタビューを行いました⁵。

結果として、労働慣行についての11の質問項目全てにおいて、スキルベース組織の試み（およびスキルベース組織への強い志向性）が明らかになりました。さらに、経営者と労働者の両方がジョブベースのモデルよりもスキルベースのモデルを強く望んでいることがわかりました。

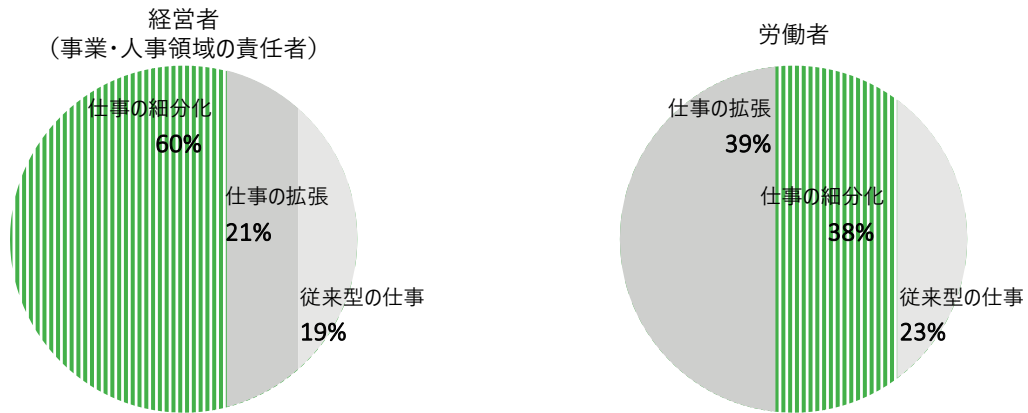
私たちは、仕事を編成して労働者に関する意思決定を行う上で、ジョブに基づいたモデルから離れることに抵抗する企業はもっと多いと予想していたため、この結果は驚くべきものでした（図1）。

このような全体の動向にも関わらず、スキルベースのアプローチを組織全体の広い範囲で、かつ明確な再現性を持って導入している企業は、全体の5分の1を下回っていました。なお、スキルベース組織の先駆者である企業群は、ジョブベースの手法を採用している企業よりも優れた業績をあげています（図2）。

図1

経営者、労働者ともにジョブと仕事の新しいアプローチを必要としています

労働者と組織の双方にとっての価値を生み出すために、仕事を整理する最も良い方法は何ですか



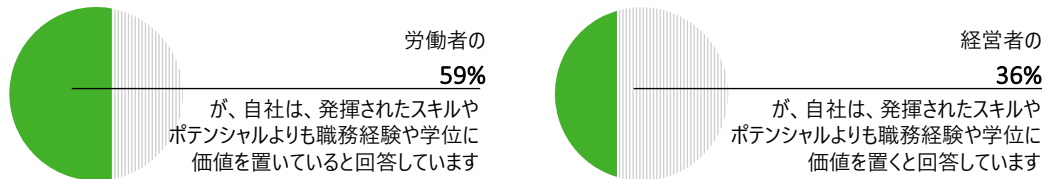
仕事の細分化

労働者が自分のスキルや興味に合わせてタスク、アサインメント、プロジェクトを流動的に渡り歩けるようにすること

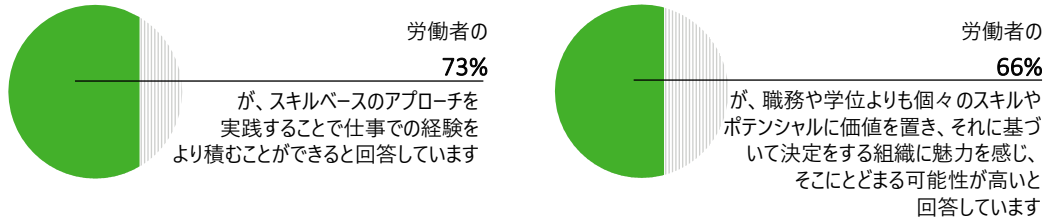
仕事の拡張

解決すべき問題や達成すべき成果を中心に、労働者の役割と責任を構造化すること

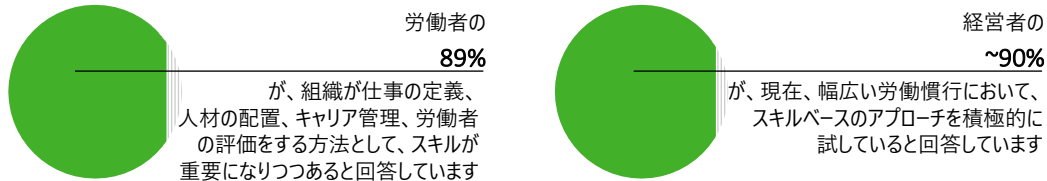
多くの労働者が、雇用者はスキルよりも職務経験や学位を重視していると感じています



しかし、労働者はスキルベースの実践を望んでおり、その機会を得るためには環境を変えることも検討しています



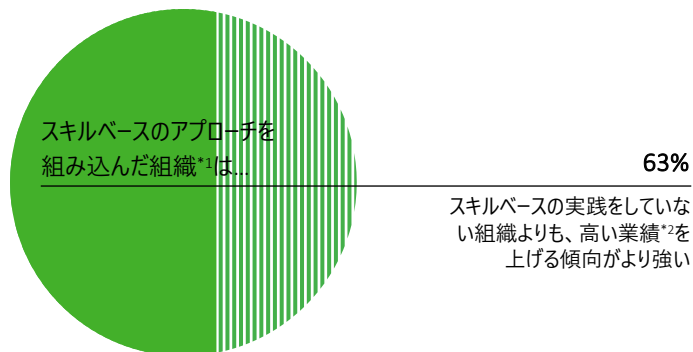
そして、組織ではスキルベースのアプローチに移行していると経営者たちは回答しています



出所：Deloitte Skills-Based Organization Survey, May-June 2022

図2

スキルベースの組織は成果をあげています



スキルベース組織は...

107%

人材を効果的に配置できる傾向がより強い

98%

成長・能力開発できる素晴らしい場所であるという評判を獲得する傾向がより強い

98%

ハイパフォーマーを維持できる傾向がより強い

79%

ポジティブなエンployee・エクスペリエンスが提供できる傾向がより強い

57%

変化を予測し、効果的かつ効率的に対応する傾向がより強い

52%

イノベーションを起こす傾向がより強い

49%

プロセスを改善し、効率性を最大化する傾向がより強い

47%

インクルーシブな環境を提供できる傾向がより強い

*1：スキルベース組織の比率は、人事領域の責任者向けの調査項目「仕事に関する意思決定を行う際のスキルの重要性について、私の組織の人事領域および事業領域の責任者の意見は一致している」と、労働者向けの調査項目「私の雇用主は、労働者全体を、それぞれが組織に独自の貢献とスキルのポートフォリオを提供できる、唯一無二の個人として扱う」、「私が所属する組織は、私の職務の範囲を超えて、価値を創造する機会を追求することを支援している」、「私の所属する組織は、私のスキルを最も必要とする場所に適用しやすくできるようにしている」の合計の加重比率を反映したものです。

*2：パフォーマンスは、11のビジネスおよび従業員に関する成果として定義されます。すなわち、財務目標を達成する／上回る、変化を予測し、効果的かつ効率的に対応する、イノベーションを起こす、高い顧客満足度の実現、社会や地域コミュニティにポジティブな影響を与える、プロセスを改善し効率を最大化する、人々の成長・能力開発に最適な場であること、人材を効果的に配置すること、労働者にポジティブなエンployee・エクスペリエンスを提供すること、インクルーシブな環境を提供すること、そしてハイパフォーマーをリテンションすること、です。

出所：Deloitte Skills-Based Organization Survey, May–June 2022

これは、スキルベースのアプローチを大々的に導入した企業が、現在、組織ニーズと労働者の期待をより合致させた組織モデルを構築していることを示しています。

変革の事例は今後も生み出されます

スキルベース組織への転換は、より大きなビジネスの転換の結果なのです。

労働者の幸福に対する組織の責任の高まり

仕事における人間中心主義の重要性が認識されつつあります。事業領域の責任者のうち79%は、組織の目的は、株主や社会全体のためだけでなく、一人ひとりの人間としての労働者のために価値を創造することであるべきだと考えています。そして、66%はそうすることへのコミットメントを示すプレッシャーに直面し、口先だけではなく結果を出すための対応へと移行しています。労働者の約4分の1（27%）が、自社はこの課題に取り組んでいると強く感じており、64%がそのような組織に魅力を感じ、とどまりたいと回答しています。このことは、労働者が自分の成長とポテンシャルの実現に貢献してくれると感じられる企業、あるいは自分が見てもらえ、評価され、尊重されていると感じられる企業で働きたいと考えていることを示しています。このように、スキルベース組織では、全ての人々が標準化されたジョブによって同じように組織に貢献するよう仕向けるのではなく、それぞれの強みに応じた仕事をするので、人としての個性を輝かせることができるのです。

仕事を行う人々と、そのために必要なスキルに焦点を合わせ直すこと、そして必要なスキルトレーニングを提供することで、雇用の可能性を高めることができます。例えば、自動化によって職を失った従業員や、もはやその役割を必要とされなくなった従業員が持つ基礎的なスキルや隣接スキルを特定することは、彼らを必要とする仕事に配置転換をするのに役立ちます。

スキルベース組織によって、公平性の推進も可能になります。事業領域の責任者のうち80%が、採用や報酬、昇進・昇格、後継者育成、配属を、職歴や勤続期間、人脈ではなく、スキルに基づいて決定すれば、偏見を減らし、公平性を高めることができると答えています。75%が（勤続期間、職歴、人脈ではなく）スキルに基づいて人を採用、昇進・昇格、配属すれば、公平な機会の提供に役立つと答えています。

労働者の自律性に対する要求の増加

私たちが調査した労働者の半数は、自分のスキルをどのように仕事に生かすかについて、より主体性と選択肢を与えてくれる組織に魅力を感じ、その企業にとどまる可能性が高いと答えています。労働者は、自分のポテンシャルを最大限に発揮し、個人として見られることを望んでいます。しかし、雇用主が労働者のことを、組織に対して独自の貢献と独自のスキルポートフォリオを提供できる完全な個人として扱っていると強く感じている労働者は、わずか26%にすぎません。

77%の事業領域責任者は、労働者が適切なスキルを身につけ、雇用の可能性を高めるよう支援すべきだと考えています。しかし、仕事の変化に対応するために、労働者が新しいスキルを習得できるよう十分な投資を行っているとは強く同意する割合は、わずか5%にすぎません。

人材不足

事業領域の責任者の73%が、今後3年間は人材不足が続くと予想しており、回答者のうちの70%は職務経験を考慮するだけでなく、スキルのある人材を集めるため工夫していると回答しています。例えば、世界的な商業用不動産会社であるクッシュマン・アンド・ウェイクフィールド社では、軍隊に従事していた人々のスキルや、それに隣接するスキル（リーダーシップ、プロジェクト管理、エンジニアリング、戦略計画、機械メンテナンスなど）が、全く別の業界や役割に容易に応用できることを認識し、これまで未活用だった人材プールからの採用をはじめています⁶。

アジリティ（機敏性）の必要性

変化が加速し、予測不能な時代の中、85%の事業領域の責任者が、市場の変化に迅速に対応するために、組織はよりアジャイルな仕事の進め方を構築すべきであると回答しています。新型コロナウイルス感染症への対応はその一例です。例えば、ヴァージン・アトランティック航空では、一時解雇した客室乗務員を英国の病院に貸し出し、顧客対応⁷を支援しました。このような多くの例が示すように、労働者は通常のジョブの枠を超えて、新しい方法で付加価値を発揮する能力が、私たちが考えるよりもはるかに高いことが証明されています。

事業・人事領域の責任者の77%が、将来の混乱を乗り越えるためにはスキルを柔軟に動かして仕事をすることが重要であると言っています。

デジタルトランスフォーメーション

事業領域の責任者のうち61%が、自動化や人工知能（AI）などの新しい技術によって新しいスキルが必要となったことが、組織がスキルベースのアプローチを採用する主な要因になると回答しています。自動化によって、組織はジョブを「解凍」し、ジョブを構成するタスクとサブタスクに細分化し、自動化できるものを分離して、残りのタスクを新たに「再凍結」した仕事に組みなおすことが求められます。

しかし、新しいテクノロジーが次々とジョブを変えていく中で、多くの人々が、ジョブの解凍と凍結を何度も繰り返すのではなく、必要に応じて継続的かつフレキシブルに対応できるような、仕事の新しい整理体制を求めているのです。

ジョブの妥当性の低下

これまで説明したことの帰結として、おそらく、ジョブという概念そのものが以前よりも意味をなさなくなっているのではないのでしょうか。71%の労働者がすでに自分の職務範囲外の仕事をしています。また、組織内で全く同じ役職・等級レベルの人と同じ仕事をしていると答えた人はわずか24%にすぎません。事業領域の責任者のうち81%が、ジョブの境界を越えて仕事をするのがますます増えていると答えています。

そして多くの労働者は、もはや「ジョブ」を通じて仕事を遂行するつもりが全くありません。半数以上の労働者（55%）が、キャリアを通じて雇用形態を変更した、または変更する可能性があると答えています。例えば、フルタイムのジョブから、社内人材マーケットプレイスでのプロジェクト、フリーランス、ギグワークなどへ、流動的に移行が起きているのです。

もし、ジョブがもはや組織の目標や労働者のニーズを満たすための有効な構成要素でなくなったのなら、多くの組織がそのアプローチを変える時期に来ていることに気づき始めるでしょう。

スキルベース組織の実践

スキルベースの組織は以下の4つの原則に基づいて運営されます（図3）。

1. ジョブの範囲にとらわれない流動的なポートフォリオとして仕事を再編成することにより、**ジョブの制約から仕事を解放します**
2. 労働者をジョブの中で雇用される存在から「**1人の働く個人**」として捉えなおします。すなわち、従業員としてカウントされているかどうかに関わらず、それぞれが仕事に見合った貢献をするユニークな能力と、スキルとケイパビ

リティのポートフォリオを持った個人であり、仕事に見合った独自の能力を持つ個人であると捉えなおすのです

3. 誰がどのような仕事をするか、パフォーマンスマネジメント、報酬、採用まで、**仕事や労働力に関する意思決定には、ジョブではなくスキルを判断材料とします**
4. スキルに関するデータ、テクノロジー、ガバナンスなど、意思決定を強化する原動力となる「**SKILLS HUB**」を構築します

図3
スキルベース組織 – 仕事と労働者のための新しいモデル



出所：デロイトによる分析

スキルベースの組織が実際どのように運用されるか、それぞれを詳しく見ていきましょう。

ジョブという枠組みから仕事と従業員を解放します

大きな転換

機能別、階層別に分けられたジョブで構成される仕事から、既存のジョブの範囲にとらわれず、よりアジリティさ（機敏性）と流動性を高めることができる、意義のある仕事の単位へ

ジョブなしで仕事を整理する方法の一つとして、仕事を細分化することが挙げられます。つまり、ビジネスニーズの変化に応じて継続的に進化するプロジェクトやタスクという形で、より意味のある仕事の塊に細分化し、隣接するスキルやケイパビリティのポートフォリオを持つ従業員をその仕事に向かわせるのです。このアプローチは、Ravin Jesuthasan 氏や John Boudreau 氏のような優れた思想家が近著『Work without Jobs』で提唱しており、広がりを見せています⁸。多くの企業は、社内人材マーケットプレイスという形で、部分的な細分化を試みています。これは従業員が従来型のジョブに費やす時間の一部を、自分のスキルや関心に基づいて組織のあらゆる場所でプロジェクトやタスクを担当するために切り出せるようにするものであり、AIを利用したマッチング技術によってその機会が提案されます。ハイアール社では、75,000人以上の従業員を抱える組織全体が、完全に細分化されたワークモデルを採用しています。社内の人材マーケットプレイスは特定のプロジェクトに人材を配置する方法を管理し、それぞれが10人から15人の従業員からなる自律型で流動的な「小さな会社」で構成されています⁹。

また、企業の境界を越えて、競合しない他の企業の人材をプロジェクト、タスク、または役割のために一時的に貸し借りできる、企業間の人材交流という形でこのコンセプトを取り入れている企業もあります。例えば、米国国防総省と民間の防衛関連組織では、一時的なプロジェクトや任務を通じて組織間で人材を共有するために「Public-Private Talent Exchange（官民人材交流）」を共同で創設しました¹⁰。

人事領域の責任者のうち85%が、スキルを仕事間で柔軟に適用できるよう、今後3年間で仕事の整理の仕方を再設計することを計画または検討していると回答しています。

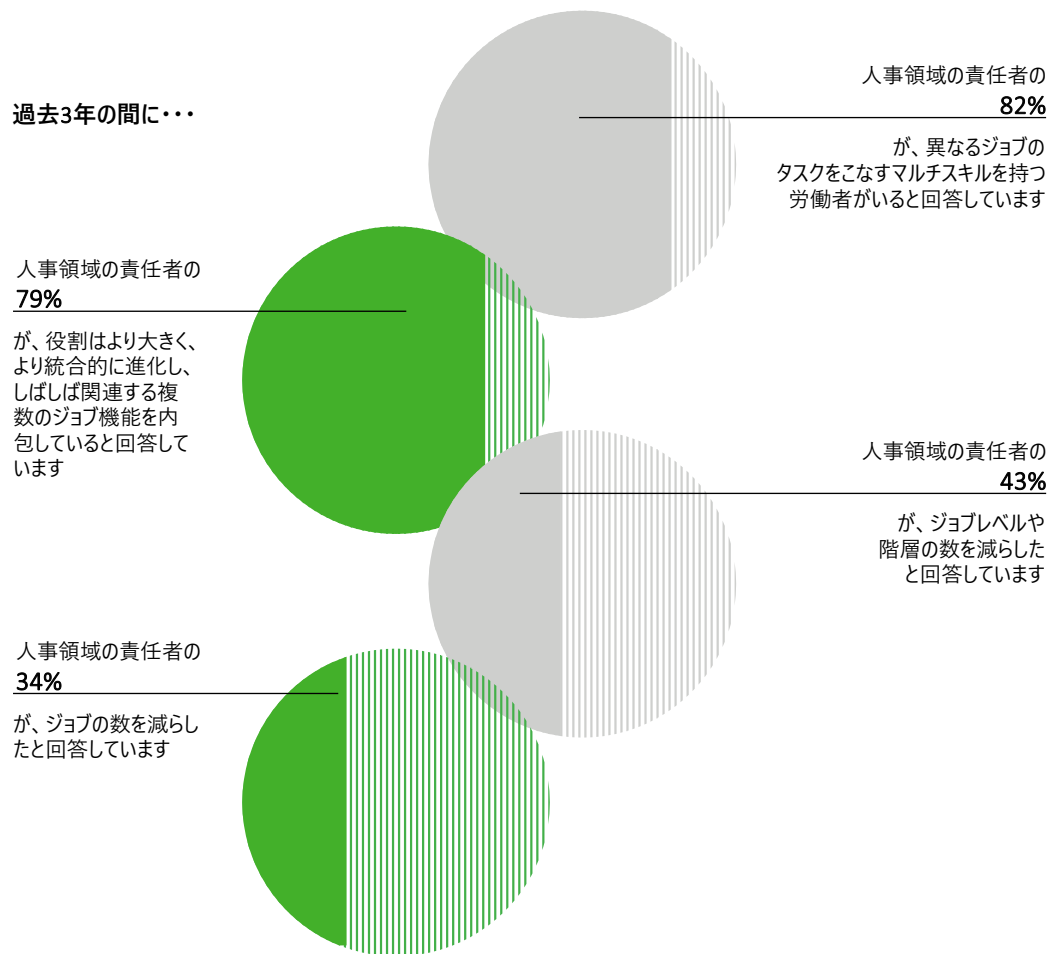
一方で、本レポートの著者の一人が以前の記事で述べているように、[ジョブを超えて](#)仕事の範囲を拡張し、スキルを柔軟に活用して成果をあげたり問題を解決したりできるように仕事を編成することもできます¹¹。私たちの調査によると、このような取り組みを行っている組織は、人材を効果的に配置し、ハイパフォーマーを維持する傾向が2倍近く強く、また、成長・能力開発に最適な場所であるという評判を得ていることが明らかになっています。

例えばクリーブランド・クリニックでは、以前は、医療の各スペシャリストや「医師」「看護師」といった特定の職名に応じて組織編成されていましたが、全てのスタッフを「ケアギバー」と定義し、身体の不調だけでなく、患者の精神や感情もケアする責任ある存在として広くとらえるようにシフトしました。また、専門分野ごとに部署を分けるのではなく、患者やその病気を中心にグループを作り、

学際的で協力的なチームを作ることが、新しい治療法の革新のきっかけにもなりました¹²。私たちの調査によると、組織はジョブの幅を広げ、仕事の柔軟性を高めようとしています（図4）。そして、調査対象の労働者の24%は、所属する組織がすでにこのような取り組みを始めていると報告しています。

従来型のジョブは今後も存在し続けるものの、組織は働き手やビジネスに応じて異なる選択肢を使い分けながら、様々な方法で仕事を組み立てるポートフォリオを作ろうとする傾向が強まっています。

図4
組織はジョブを拡張する方向に向かっています



出所：2022年5～6月に実施したデロイトのスキルベースの組織に関するサーベイ

「1人の働く個人」としての労働者の能力開発

大きな転換

従業員とジョブとの1対1の関係から（従業員としてカウントされるかどうかにかかわらず）労働者をスキルのポートフォリオを持つ唯一無二の個人とみなした、仕事とスキルとの多対多の関係へ

労働者が組織によって「ジョブ」として定義づけられることから解放されると、仕事は、労働者とジョブとの1対1の関係ではなく、代わりに仕事とスキルとの関係は多対多となります。

これにより、労働者は「1人の働く個人」¹³として、つまり複数のスキルのポートフォリオを持ち、様々な仕事に意義のある貢献をする能力を持つ、唯一無二の個人とみなされるようになります。労働者をこのようにとらえている組織は、財務業績が好調で、変化を予測して効果的に対応し、高いパフォーマンスを維持するなどの成果をあげる傾向があります¹⁴。

調査対象の労働者の72%が、スキルベースのアプローチが、職場でのエクスペリエンスを向上させることができると答えています。しかし、自分の独自のスキル、ケイパビリティ、関心に基づいて（プロジェクトや社内のギグワークを通して、または自分でタスクを選択するなどして）、仕事の責任をかなりの程度カスタマイズしたり、個別対応することができるかと答えた労働者はわずか12%でした。

労働者をジョブの保持者としてではなく、ユニークな個人としてみることの重要な側面は、全ての個人が継続的に学び、成長し、自分のスキルをどのように仕事に展開するかを決定する能力があると認識することです。ジョブの枠から解放されることで、労働者はより容易に新しいことに挑戦し、継続的に学習し、既存のスキルをベースに新しいスキルを強化し、EQや問題解決などの基礎的なケイパビリティを全く新しい方法で活用することができます。これこそ、学習を、仕事の流れの中で体験的に、目の前の問題に適用して行うことができる最良の方法です。

組織が労働者のスキルやケイパビリティを最大限に活用していると強く同意する経営者は、わずか14%です。

これまでは、「ポテンシャルの高い」選ばれた人のみがビジネス上の重要課題に取り組む機会を与えられ、様々なプロジェクトを渡り歩き、出世するために必要な能力開発を受けることができました。

しかし、スキルベース組織では、「ポテンシャルが高い」と認識されている人たちだけに限られていた経験に、誰もがアクセスできるようにになります。今や全ての人に公平に機会が与えられるようになったのです。

スキルを活用して、仕事や労働者に関する意思決定を行う

大きな転換

ジョブに基づいて、どのように仕事を整理するか、労働者に関する意思決定をすることからスキルに基づいて、そして最終的には従業員のその他のユニークな属性に基づいて、どのように仕事を整理するか、意思決定をすることへ

ジョブが仕事の唯一の構成要素としての意味をますます失い、スキルが仕事を構成する新しい基本単位になるとしたら、そのためには経営者や人事部門は、労働者を支援する方法を大きく変える必要があります。

今日のあらゆる人材マネジメントに関する慣行は、ジョブに基づいて行われています。人事部門はあらかじめ定義されたジョブに基づき、職務定義書を作成し、報酬を設定し、組織図を作成し、研修を実施します。マネージャーは、ジョブに基づいて採用、フィードバック、昇進、チーム編成を行います。そして従業員は次の上位のジョブに就くことでキャリアを積んでいきます。この考え方のもとでは人材マネジメントは、標準化され、システムティックな運用となり、サイロ化・一元化されています。これは、労働力は、培われるべき独自の資産ではなく、コストによって供給・管理される交換可能な資源であるとみなす、サプライチェーン指向の世界観に基づくものです。

スキルベース組織は、人材マネジメントの概念を根本から覆し、あらゆる人材に関する慣行をジョブではなくスキルベースを重視するよう再定義し、再構築します。

スキルベースの採用

採用を例にとってみましょう。仕事のニーズが発生すると、採用担当マネージャーは通常、職務要件を聞いてから、アルゴリズムを使って過去の職務経験や学位に基づいて候補者を選別します。しかしスキルベースのアプローチでは、まず仕事をどのように構成するのがベストか（従来型の職務か否か）、仕事を遂行するために必要なスキル、仕事をするのに最適なポジション（例：社員か、またはフリーランサーなどの外部人材か）を決定し、そのスキルに基づいて人材を選択することになります。AIを利用して人材の成功に関連するケイパビリティを理解し、たとえ同じような職務に就いたことのない人材であっても、スキルと実証されたケイパビリティに基づいて「スクリーニング」する「アフーマティブ（肯定的）」フィルターを使用することで、これまで門戸が閉ざされていた何百万もの人々に、機会を提供することができます。

ある通信会社の事例では、機械学習のスキルを必要としたとき、機械学習やAI関係の職務に就いている人材、その分野の学位を持っている人材は探しませんでした。そのような人材は採用が難しいからです。その代わりに、機械学習の専門家であると自認する何千人もの労働者のプロフィールを分析し、スキルや経験、そのスキルを身に付けるまでの道程を集約して把握しました。そしてそのような人材を探し、採用するためのアルゴリズムを作成し、人材のプールを同社の当初見積りの少なくとも3倍に増やしました。そしてこれらの隣接スキルを持つ人材を採用した後、そのスキルの上に、採用した人材が必要とする特定の機械学習のスキルのトレーニングを迅速に実施しました。現在では同社は、従業員が自分のスキルプロフィールを様々なタイプの仕事と比較して適合性を評価してもらい、開発する必要のあるスキルのリストを提供してもらう技術も備えています¹⁵。

ハードスキルの半減期がこれまで以上に短く、進化し続ける仕事の世界では、隣接スキル、つまり学習能力などの人間的・基礎的なケイパビリティに基づく採用がますます重要になります。そうなれば、労働者は他のケイパビリティの基礎の上に、必要なハードスキルを継続的に開発する能力を持つことが求められます。

スキルベースの要員計画

この通信会社は、スキルベースのアプローチに移行したことに伴い、要員計画に活用できる多くのスキルデータを得るという思いがけない副産物を得ました。ジョブのためにヘッドカウントの管理をするのではなく、スキルに基づく計画ができるようになりました。それにより、現在の従業員がどのようなスキルを持っているかを把握するだけでなく、最小限の投資によって既存の従業員の基礎的なスキルとそれに隣接するスキルをもとに彼らを能力開発した場合、どのようなスキルを持つことができるかを理解することが可能となります¹⁶。

スキルベースのアプローチによる要員計画では、企業は必要なスキル、そのスキルが得られる場所、そしてスキルを応用する必要のある仕事の種類を計画します。例えば、ユニリーバは今後5年間に必要と思われる8万以上のタスクを特定しました。これらのタスクは、フルタイムの従業員、ギグワーカー、請負業者、その他フレキシブルに働く人材の組み合わせで実行される見込みです¹⁷。

スキルベースの給与

給与の設定は、ジョブに基づかない場合、どのようになるのでしょうか。ヒエラルキーと労働市場ポジションに基づいて慎重にベンチマークされ、決定されるのでしょうか？答えは、仕事のパフォーマンスや達成した成果、必要とされるスキルの組み合わせになるかもしれません。

米国の多国籍製造業であるW.L.ゴア社（ゴアテックスのメーカーとしてよく知られています）では、従業員の給与の基準となる職務記述書がありません。その代わりに、従業員は発揮したバリューや貢献度に応じて20～30人の同僚をランク付けします。その後、この情報と外部のベンチマークデータを使用して報酬委員会が給与を決定します¹⁸。

別の方法としては、市場価値と組織ニーズに応じた、個人が持つスキル群に完全に基づいて、報酬を支払うことが考えられます。

経営者および労働者のおよそ75%が、スキルに基づく給与や、どのようなスキルに価値があるかに関する透明性の向上は、好ましい発展につながるだろうと回答しています。

今後もジョブを保持する多くの組織では、労働者はジョブに基づく基本給与と、スキルの市場価値と組織ニーズに基づく「スキル給」の両方を持つことになるかもしれません。そうすれば、人々は自分のスキルに対する市場の需要に見合った報酬を得ることができます。しかし、それでもジョブの定義ははるかに広範になる可能性があり、その結果、様々な種類の仕事にそのスキルを展開するための機動力がより高まることとなります。このような試みが各企業で始まっています。IBM社ではAIベースのCogniPayというシステムを使用し、市場の需要、社内の予測需要、スキルやスキル群の摩耗データに基づいて給与を決定しています¹⁹。

スキルベースのパフォーマンス管理

労働者は、スキルを伸ばし続けることで報酬を得て評価されるようになります。しかし、パフォーマンスマネジメントのプロセスにおいてスキルを考慮する必要はあるのでしょうか。パフォーマンスマネジメントのアプローチでは、スキルそのものよりも目標に対する成果やパフォーマンスを評価するのが一般的であるため、これは論点になり得ます。

Google社では新しいパフォーマンスマネジメントのプロセスにおいて、スキルと成果のバランスを取るよう努めています。

Googleの従業員は、マネージャーと協力して自分の能力開発について「優先事項」を特定・記録し、その優先事項に基づいて具体的な学習機会を特定し、次の四半期で行動するよう奨励されています²⁰。

組織がパフォーマンスマネジメントにおいてスキル開発を促進する方法は他にもあります。その一例として、従業員が同じ会社の別の部署で別の役割に就く資格があることを示す基準を明確に定義し、その基準について透明性を持って伝えることが挙げられます。

人事部とマネージャーは人事考課の中で、将来のリーダーや「次のレベル」の役割に不可欠と考えられるスキルを従業員がどのように発揮しているか話し合う必要があります。

各人とそのマネージャーは、従業員がどのようなスキルを身に付けることが重要であるかについて共通の理解を持ち、仕事の流れの中でそのスキルを身に付け、発揮するために必要な経験や教育を受ける方法について四半期ごとに（あるいはもっと頻繁に）積極的に話し合う必要があります。

スキルベースのリーダーシップおよびマネジメント

スキルベースのアプローチでは、マネージャーやリーダーの役割は、従業員の管理からプロジェクト、タスク、解決すべき問題を通じて、仕事とスキルをダイナミックに編成することになります。ここでは、ヒエラルキーよりも他者への影響とエンパワーメントがより重要になります。そして、マネージャーは自分のチームのために人材を囲い込むのではなく、より大きな組織の利益のためにビジネス部門間やチーム間で人材を共有するようになります。

マネージャーは、組織の目的とビジョンを伝え、仕事を定義し、それにスキルを合わせ、アジャイルな試みの中で仕事の進め方を改善し、リソースとサポートを提供し、労働者が自身のスキルのポートフォリオを常に変化させ、充実させられるようにするという重要な役割を担っていることには変わりはありません。

スキルとチームのマッチング

人事領域の責任者の14%が、スキルとチームをマッチングさせて最適なチーム編成を行っていると回答し、84%が少なくともある程度は対応していると回答しています。

企業事例：IBM社は、スキル等の人材の属性に基づいて最適な営業チームを提案するAIツールを開発し、チーム編成に応じた成功率を予測しています²¹。

組織によっては、こうした重要なケイパビリティの多くが、あらゆるレベルの労働者に普及し、あるいは一部の労働者がそのときの一時的な役割として与えられ、その結果、マネージャーがほとんど必要とされなくなる場合もあります。また、従来のマネージャーの役割から、プロジェクトマネージャーのような役割に進化する場合もあります。

スキルベース組織の原動力である「SKILLS HUB」を構築します

スキルベースのモデルを選択する組織は、どのようにモデルを運用すればよいのでしょうか。このモデルを駆動させる重要な原動力は、集中的な「SKILLS HUB」です。「SKILLS HUB」は、以下の要素で構成されます。

スキルベース組織としての人事理念の共有

仕事と労働者の組織原則としてジョブからスキルへと移行するためには、タレントマネジメントにつながるスキルの価値と優先順位、およびスキルが全ての労働者に関する意思決定にどのように影響するかについて、組織全体で共有されたアプローチが必要です。例えば、オランダのある通信会社では、スキルベース組織に移行するための変革を開始し、まずスキルベースの人事理念を定義しました²²。

良いニュースとして挙げられるのは、ビジネスと人事領域の責任者のうち63%が、自分が所属する組織の経営陣が、仕事と労働者に関する意思決定におけるスキルの重要性においてすでに連携できていると述べていることです。

明確で確立されたガバナンス

スキルベース組織への転換を主導するのは誰でしょうか。組織は、企業全体のスキルの「所有権」を明確に理解する必要するとともに、チェンジマネジメントを推進する組織とプロセスを整備する必要があります。現在、64%の組織が、人事部門が変革を主導していると回答しています。

しかし、仕事の進め方そのものを変革することは、人事部門にとどまらず、部門を横断したガバナンスと協力が必要です。例えば、財務部門は、人事部門が報酬レベルを設定できるように仕事の評価方法を変える必要があり、調達部門はフリーランサーを雇用する際に、スキルを評価・展開する必要があり、戦略部門とオペレーション部門は仕事の構成と整理方法について考え方をこれまでとは変える必要があります。事業・人事領域の責任者のうち90%が、スキルベース組織への移行には、人事部門だけではなく、全ての機能部門とリーダーに変革が必要だと回答しています。

特に人事部門にとっては、これは大規模な変革になります。72%のビジネスと人事領域の責任者が、人事部門の役割は、雇用を管理することから、仕事の編成・調整へと移行すると考えています。

スキルの共通言語

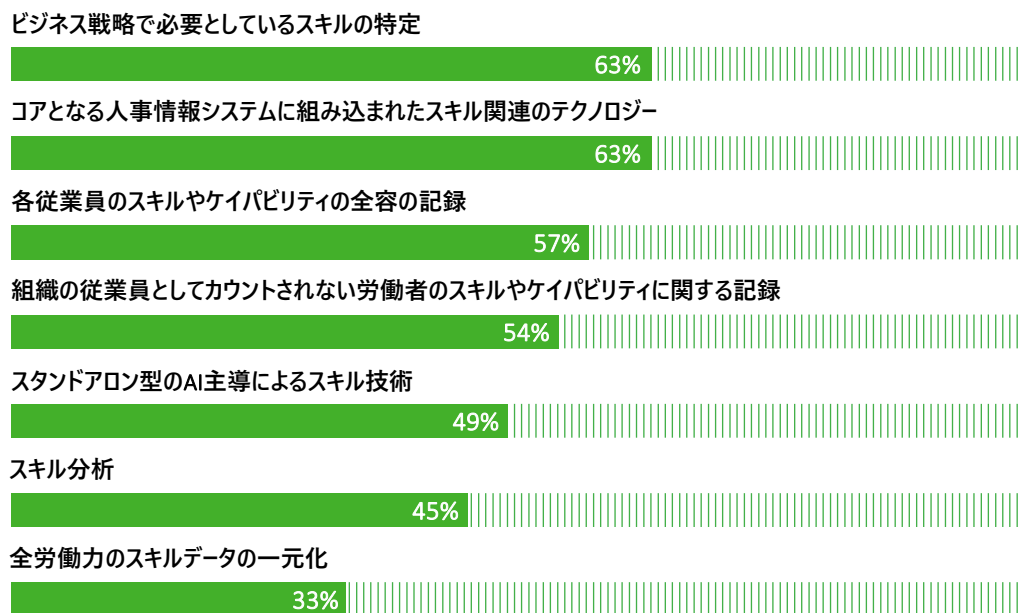
スキルが仕事と労働者の共通語となるためには、組織はスキルの共通言語とスキル体系を構築する必要があります。しかし、適切なフレームワークに基づいてスキルを効果的に整理したと回答したのは人事領域の責任者のうちわずか10%だけでした。ただし、ほぼ全員（85%）がそれに向けた何らかの取り組みを行っているという回答しています。

強力なデータとテクノロジーの実現者

テクノロジーの新たな発展により、スキルベース組織を作ることがはじめて可能になります。AIによるスキル評価と推測、スキルと仕事のマッチング、キャリアの機会、チーム、学習、社内外のスキルデータのセンシングによる要員計画やスキルのベンチマーク、スキルバッジ、ポータブルスキルのパスポート、ストック可能な資格情報の管理など、テクノロジーの範囲は広範にわたっています。仕事面では、AIは人々が実際にどのような仕事をしているか感知し、ジョブに基づく「組織図」ではなく、ダイナミックな「仕事」図や組織ネットワーク分析を作成できるようになりました。

しかし、組織ではこのようなテクノロジーをフル活用するには、まだかなりの課題があると感じています（図5）。一部の組織は、自社の従業員がどのようなスキルを持っているのかさえ把握できていません。また、スキルに基づいて昇進・昇格、給与、仕事の配置などのセンシティブな意思決定を行うのであれば、そのスキルデータは検証され、有効である必要があります。多くの組織は、スキルを確認するためのより有効な方法よりも、自身のスキルや習熟度についての労働者の自己申告に依存し続けています（図6）。

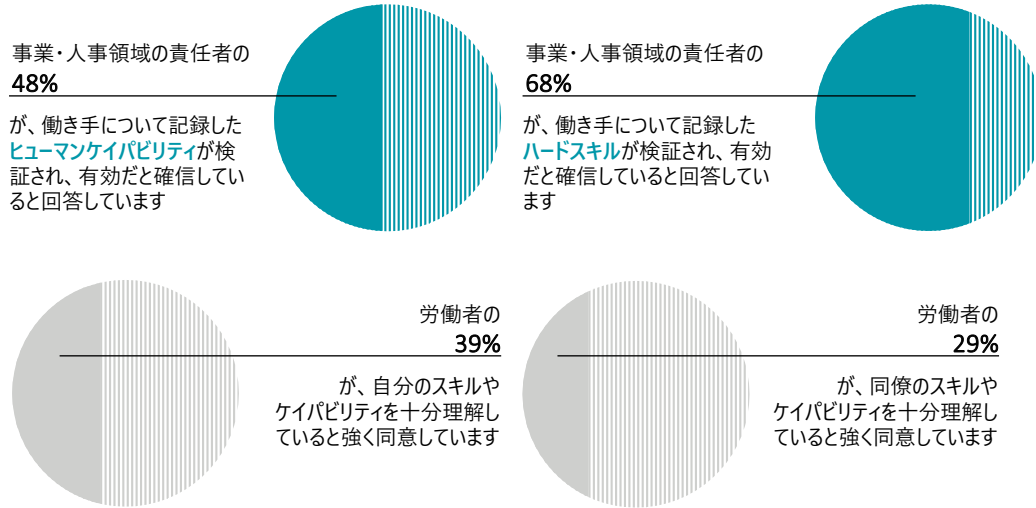
図5
スキルベース組織を強化するために、組織はどのようにテクノロジーを利用しているのでしょうか
 人事領域の責任者が、スキルのために、どの程度効果的にテクノロジーを使用しているか回答しました



出所：2022年5～6月に実施したデロイトのスキルベースの組織に関するサーベイ

図6

組織は従業員のスキルをどのように把握し、検証しているのでしょうか



組織は労働者のスキルおよびケイパビリティをどのように記録し検証しているのでしょうか

資格（例：学位、証明書、業界認定、ライセンス、実習）

58%

スキルに関する同僚またはマネージャーからのフィードバック、評価、または承認

55%

デジタルアセスメントツール（例：心理測定評価、シミュレーション、課題、テクニカルスキルテスト）

46%

トレーニングコースの修了

45%

労働者によるスキルや習熟度の自己申告

42%

AIによる労働者の日々の行動や仕事の流れの分析およびスキルの推測

26%

LinkedInなどのWebポータルによるスキルの自動入力

24%

AIによる労働者の現在のジョブに基づくスキルの推測

22%

出所：2022年5～6月に実施したデロイトのスキルベースの組織に関するサーベイ

障壁と課題、そしてスキルベース組織の今後

今

日、スキルベース組織への転換を可能とする、または遅れを取り戻すためのテクノロジーは既に存在しています。

しかし、転換を遅らせ妨げているのは、人材マネジメント、仕事、そして労働者の存在についての、組織の凝り固まった考え方です。

スキルベース組織への転換を阻む障壁のトップ3について質問したところ、事業・人事領域の責任者はテクノロジーを一番下に挙げました。そして圧倒的に大きな障壁となっているのは、レガシー志向と慣行でした（図7）。

図7

経営者（事業・人事領域の責任者）が挙げるスキルベースモデルへの障壁 「スキルベース組織への転換を阻む上位3つの障壁は何ですか」



出所：2022年5～6月に実施したデロイトのスキルベースの組織に関するサーベイ

これは簡単に克服できる課題ではありません。そしてスキルベース組織が成熟していく中で、以下のような多くの疑問や解決すべき課題が次々と出てくることでしょう。

様々なタイプの仕事をアレンジする ポートフォリオを公正かつ公平に管理 すること

従来型の固定的なジョブが仕事の唯一の構成要素でなくなり、仕事の種類がはるかに多様になれば、人々の仕事とエンプロイー・エクスペリエンスは人によって大きく異なってくるでしょう。多くの企業では、多角的なアプローチを採用し、従来型の狭義のジョブに就く労働者もいれば、成果達成を目指す広義の役割に就く労働者もいることでしょう。さらに、プロジェクトやタスクを通じて人材マーケットプレイスで仕事をする労働者もあり、人材の配置、給与、昇進・昇格の方法が人によって異なる可能性もあります。このような状況は、既存の人材プロセスを複雑にするだけでなく、ある労働者が他の労働者と全く異なる経験をした場合、一部の労働者はその公平性に疑問を持つかもしれません。

労働者のエクスペリエンスを重視する際、組織は公平さと同一性を混同しないよう注意する必要があります。人々が全く同じように扱われている場合、その違いは気にならないかもしれませんが、人々が公平に扱われるとき、つまり、仕事のアレンジとスキルベースの人事運用が透明性・一貫性のある基準で扱われるとき、それぞれの違いが認識・称賛・活用されることとなり、労働者は本来の人間として見られることにつながります。このアプローチでは、公平なアクセス、機会、リソース、そして成長のためのサポートを人々に提供することで公平性が実現されます。この本質的な人間観は、新しい仕事の世界には欠かせないものです。

多様な仕事のアレンジのための一貫した枠組みを整備することで、組織は、一部の労働者だけがジョブを超えて多様な仕事との関係を経験するような、個別の裏取引を避けることができます。マネージャーと労働者の間で個別に交渉しても、一貫性や公平性を持った統制や管理、横展開、が困難なのです。

スキル以外の個人の様々な側面を 把握し、人材マネジメントに活かす

仕事と労働者に関する意思決定において、なぜスキルが重要であるかを見てきました。しかし、組織がスキルだけに焦点を当てることは危険です。世界的な食品会社であるカーギル社のグローバル人材開発責任者であるJulie Dervin氏は、「スキルベース組織へと進化する際、他の重要な側面が失われないようにすることが重要だと思います。私たちは、最終的には様々な興味、モチベーション、マインドセット、そして生きた経験を持つ『人』について話しているのです。そしてスキルは、人間のパフォーマンスの方程式を示す一つの要素にすぎません²³」と述べています。

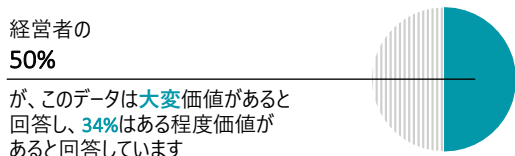
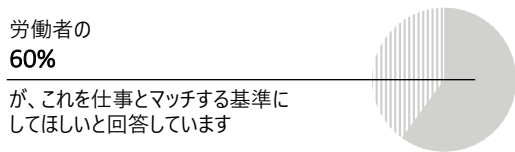
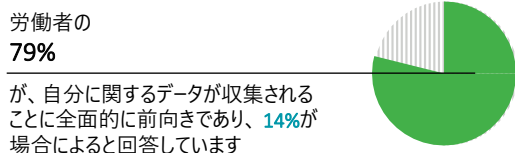
私たちは、スキルベース組織への移行は、ジョブではなく、個人に基づいて意思決定を行うという進化の第一歩であり、「スキル」という言葉は最終的に、様々なスキル、関心、情熱、モチベーション、仕事や文化のスタイル、場所の好みやニーズなどを持つ労働者をより詳細に定義する表現になると考えています（労働者と経営者が、労働者と仕事のマッチングの際に役立つと考えているデータの種類に関しては、図8を参照ください）。

デジタルエージェンシーのForum One社はそのような道を切り開く組織の一つです。多様性、公平性、一体感を向上させる取り組みの一環として、同社はスキルマトリックスを更新し、スキルだけでなく、社員の関心、好み、専門的な目標も含めるようにしました。その目的は、個人の長所と成長の軌跡を総合的に理解することです²⁴。

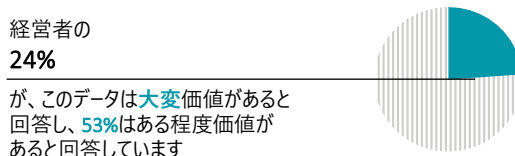
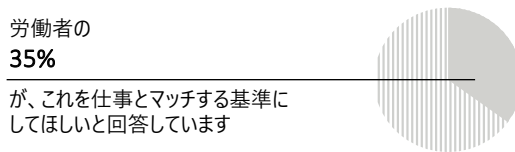
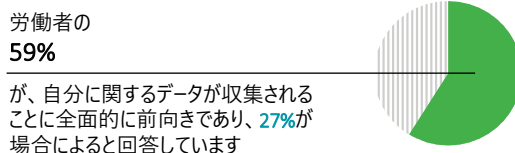
図8

労働者と経営者は、仕事と労働者に関する意思決定を行うために、スキルに関するデータ、スキル以外の様々なデータを求めています

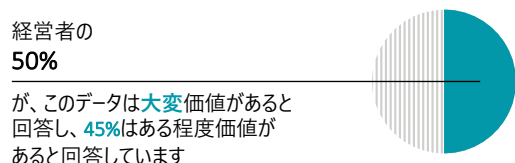
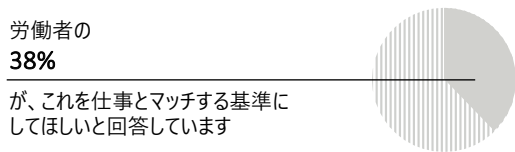
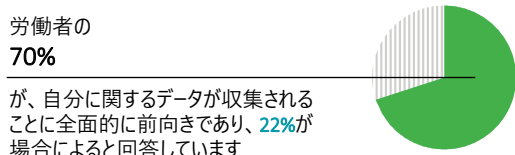
実証済みのスキルやケイパビリティ



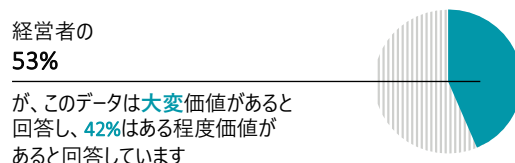
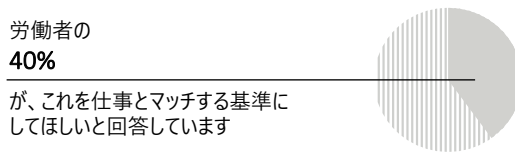
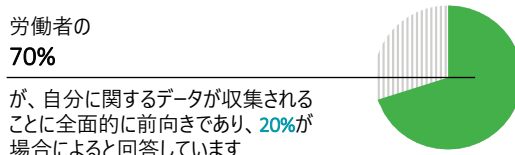
関心や情熱



チーム運営の在り方、コラボレーションのスタイルおよび好み



場所、スケジュール、フレキシビリティに関する好み



出所：2022年5～6月に実施したデロイトのスキルベースの組織に関するサーベイ

労働者データとAIの責任ある使用

AIのような高度な技術が、スキルだけでなく他の次元でも労働者のデータをどんどん収集していくとき、労働者はそれを煩わしいと感じるでしょうか。必ずしもそうではありません。私たちの調査は、労働者は、組織が新しいデータソースやAIを利用して自分たちを単なるジョブ保有者としてではなく完全な人としてよりよく理解しようとすることを受け入れ、また、そのような理解の仕方を好むことを示しています。

例えば、79%の労働者は、自分の発揮したスキルやケイパビリティに関するデータを組織が収集することに全面的に前向きであり、70%もの労働者が、自分のポテンシャルに関するデータが収集されることに前向きであると答えています。

最もセンシティブなデータ収集の方法である、AIを利用し労働者が作業を行う際に受動的にデータを収集する方法でさえ、労働者の53%、事業・人事領域の責任者の44%がポジティブな変化と考えています。それに対し、ネガティブに考えているのは労働者のわずか20%、経営者の28%にすぎません。

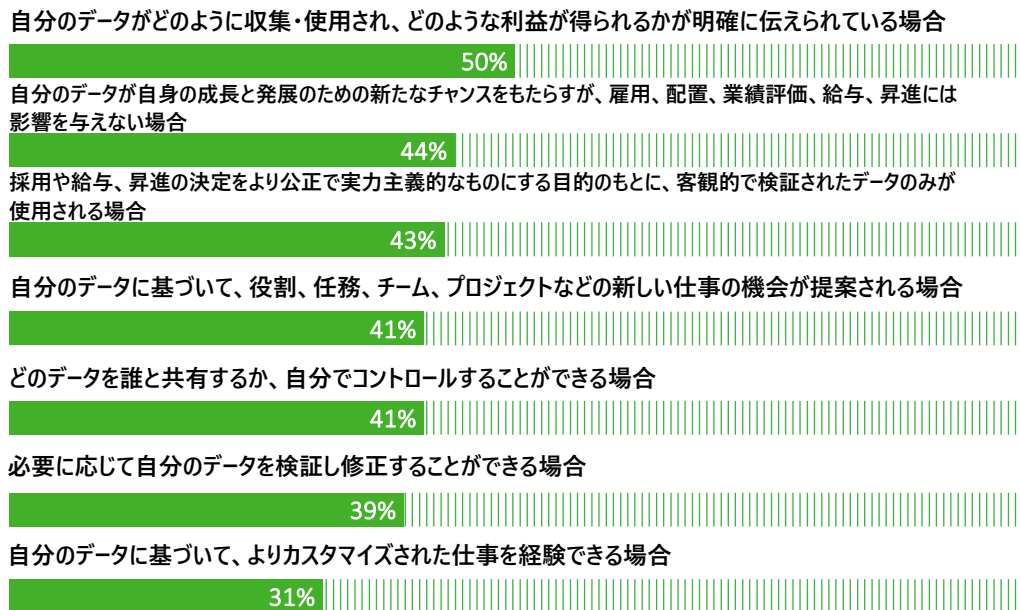
しかし、組織がこの信頼を維持するためには、AIに偏りがいないか監視することも含め、責任を持って新しいデータソースとAIを活用する必要があります。

労働者は自分のデータが共有されることに前向きですが、多くの労働者は自分のデータがどのように収集され、使用されるのか、また、成長と発展のための新しい機会、より公平で実力主義的な採用、給与、昇進・昇格の決定、よりカスタマイズされた働き手のエクスペリエンスなど、結果としてどのようなメリットがあるのかを雇用主が明確に伝えている場合にのみ共有されることを希望しています（図9）。

図9

労働者は自分のデータが共有されることでメリットがあるなら進んで対応します

「どのような場合であれば、自分のデータが収集されることをより前向きに受け入れられますか」*1



出所：2022年5～6月に実施したデロイトのスキルベースの組織に関するサーベイ

*1：雇用主が自分のデータを取得することに前向きかどうかという質問に対して、「場合による」と回答した労働者に質問したものです。

組織の枠を超えてスキルデータを持ち出し、相互運用できるようにします

仕事と労働者を評価する基準がジョブではなくスキルになったとき、企業は、最も高いスキルを持つ労働者がより容易に見いだされ、より良い報酬を得ることができるよう進化する可能性があります。労働者の61%、事業・人事領域の責任者の60%がこれはポジティブな変化になると答え、ネガティブだと答えたのは、労働者の9%、経営者の11%にすぎませんでした。

しかし、労働市場全体で経歴よりも能力が報われるものになるためには、検証済みのスキルデータが組織を超えて持ち出せるものでなければなりません。現在、労働者のスキルに関するほとんどのデータ、特に雇用主が検証したデータは、企業の内部にあります。しかし、労働者が退職すると、検証済みの記録は全て置き去りにされるため、労働者が組織を超えて正規の役割、プロジェクト、ギグワーク間を容易に移動する妨げになります。このような労働者を雇用する組織は、信頼性に欠ける可能性のある自己申告のスキルに頼るか、雇用する労働者のスキルを独自に評価しなおさなければなりません。

解決策を見いだそうとしている組織もあります。

例えば、米国国防総省の一部門である海軍は最近、MilGearsというプラットフォームを立ち上げました。このプラットフォームでは、軍人と退役軍人が軍隊での経歴全体を通じて訓練、教育、職務上の経験を通じて得た全てのスキルを学習・経験の記録として記録することができます。この記録は、米国経済全体の職務にリンクしているO*NETネットワークにつながっています。国防総省および海軍の軍人は、軍隊での経験を通じて得た有効な資格情報のうち、目標とする民間の職業に直接適用できるものを特定し、どのようなスキルギャップがまだ存在しているか、それにどのように対処するのが最善かを判断することができます²⁵。

そのために役立つ可能性があるのは、組織横断的なスキルの共通言語（タクソミー）と持ち出し可能で信頼性の高いスキルデータを組み合わせ、最終的に各労働者のグローバルなスキルパスポートを作成することかもしれません。そうすれば、組織は自社のスキルの需要と供給に関するデータを共有し、教育機関、労働者、政府が業界レベルでどのようなスキルを身に付けるべきかをよりよく理解できるようにすることが可能です。

76%の労働者が、雇用主が検証したスキルや仕事に関するデータを持ち出し可能にし、離職後もデータを共有できるようにしたいと回答しています。経営者の55%はそれに前向きです。

労働者の自律性・選択と組織のニーズのバランス

もし仕事がジョブから解放され、労働者が自分のスキルをどのように応用するかについて、選択と自律性を行使する機会が増えた場合、労働者がやりたい仕事と組織のニーズが一致しなくなったらどうなるでしょうか。

これまでの社内人材マーケットプレイスの隆盛は、労働者が「本業」に加えてどのようなプロジェクトや仕事を請け負うか、仕事を提供するマネージャーと交渉の上、裁量権を行使することに基づいていました。

このような仕事のパフォーマンスが正式に評価・認識され、報酬が支払われたことはこれまでめったになく、このデータを把握していると答えた事業・人事領域の責任者はわずか15%にすぎません。

もし、仕事がプロジェクトやタスクに完全に細分化されるようになったら、組織によっては労働者の合意なしにアルゴリズムやマネージャーの裁量で労働者のスキルをマッチングすることになるのでしょうか。驚くべきことに、54%の労働者が、これはポジティブな変化であると回答しています。おそらく、完全にジョブに縛られるよりもよいと思っているのでしょう。しかし、この意見に同意する事業・人事領域の責任者はわずか33%にすぎません。

組織は、不透明で偏る可能性のあるアルゴリズムによって、トップダウンで機械的な方法で仕事が配分されないように注意する必要があります。

リーダーたちは、このような支配権を手放す準備ができています。事業・人事領域の責任者の70%が、労働者がより自律的・主体的に自分のスキルを活かす仕事を選択できるようになり、その結果、組織による中央集権的な統制が弱まることはポジティブな変化であると答えており、ネガティブな変化だと答えたのはわずか4%でした。このような支配権を譲り渡すことは、イノベーションと成長において大きな利益をもたらす可能性があります（Google社のエンジニアが、取り組む価値があると思う問題を自らのスキルを使って解決するための時間として割り当てられていた20%の時間でGmailを開発したことを考えてみてください）²⁶。しかし、ほとんどの組織改革がそうであるように、これは大規模なカルチャーシフトであり、継続的な取り組みが必要です。

スキルベース組織への第一歩を踏み出す

私

たちの経験では、このような取り組みに着手する組織は、通常、3つの異なるアプローチのうちの一つを取ります。

1. 多くの場合、**特定の人事運用から始めて**、よりスキルを重視し、ジョブを重視しないものに**転換**していきます。そして、別の運用も同様に変わっていくか、あるいは、転換を実現する前に「SKILLS HUB」を作る必要があると判断します

例えば、カーギル社では、まずジョブに応じた人材開発の機会を個人に提案するのではなく、よりスキルに基づいた人材開発に変えることから始めました。同社は、スキルベースの採用とスキルベースの人材マーケットプレイスの導入を進める中で、ビジョンを実現するためのコアとなるSKILLS HUBを構築する必要性に気づき、スキルを測定単位とした全社的なスキル体系の開発に着手し、今後の人材の採用、管理、能力開発をより適切に行うことにしました²⁷。

2. スキルベースの人材プラクティスを拡大する前に、**集中的な「SKILLS HUB」の構築**から始める組織もあります。この場合、スキルの棚卸や言語化、あるいはスキルベースの人事理念の策定から始めることが多いようです

あるライフサイエンス企業では、スキルベース組織の人事理念と提供価値の定義に焦点を当て、スキルマッピングのプレイブックを開発し、スキルの有無と習熟度レベルを学習対象にタグ付けできるようにしました。

そして、労働者一人ひとりに合った能力開発の機会を提供することを最終目標として、スキルベースのアプローチによる学習の転換に着手することができました。また、ホットスキル（需要が高いものの供給が不足しているスキル）を特定し、重点的に取り組むことにしました。同社は最終的には、人材の調達から報酬に至るまで、人材のライフサイクルの多くの側面にスキルを組み込んでいきたいと考えています²⁸。

3. 3つ目の典型的な取り組みは、**仕事から始める**ことです。社内の人材マーケットプレイスで、仕事の一部をジョブ以外のプロジェクト・タスクとして生かすか、あるいは、ジョブの幅を広げるかのどちらかです。

トレイン社（旧インガソール・ランド社）は、まずジョブの幅を広げることから始めました。28の異なるジョブグレードにわたる専門性の高い仕事をなくし、代わりに7つのジョブグレードにわたる広範に定義された仕事の責任と結果を共有し、各ジョブのスキルを持つ800のジョブタイトルだけにしぼられた、より幅広いジョブの「クラスター」を作成しました。

これにより、組織はスキルベースの能力開発とキャリア戦略を効果的に構築し、従業員は自分のキャリアゴールと現在のスキルを評価し、将来の役割を見つけ、成長のための能力開発計画を立てることができるようになりました。同社はプラットフォーム「Fuel50」を利用することで、キャリアの評価、マッチング、能力開発システムを手に入れ、従業員のエンゲージメントと定着率を2桁向上させることができたことと確信しています²⁹。

どのような取組みを選択したとしても、以下のような考え方が役立つでしょう。

- 請負業者や社外人材に支払う代わりに、従業員に新しいプロジェクトやタスクを任せることによって変動費を削減すること
- 未活用の能力を引き出し、労働力をより有効に活用すること³⁰

革命ではなく進化を考える

1世紀以上にわたって蓄積されてきたジョブのパラダイムと慣行を壊すことは、革命ではなく、長期的な進化と考えるほうがよいでしょう。ジョブや階層を完全に捨て去ろうとする組織はほとんどないでしょうが、組織の中には、完全に、あるいは部分的にでもそうすることで大きな利益が得られるかもしれません。例えば、スキルの変化が速すぎて人事運用が追いつかない環境、問題解決やイノベーションのために多様な考え方やスキルを活用できる環境、自動化や人がやるべきことを決めるのに時間がかかっている、なかなか実行に移せない環境などを考えてみてください。ほとんどの組織は、ジョブを超えた仕事の再編成という大きな課題から始めるのではなく、1つの人事運用のように小さなことから始めて、そこから積み上げていきます。

課題や比較的簡単に達成できそうな課題を見つける

スキルベースのプラクティスを始める際、組織固有のニーズや課題に基づいて、ビジネスケースが最も大きい分野を選びます。例えば、多くの企業では採用時に学位や経験だけではなく、スキルの価値を重視しています。これは、労働市場のひっ迫に対応し、公平性や多様性、職場の雰囲気によりよいものにするためでもあります³¹。あるいは、能力開発、採用など、今日のスキルと最も明確な関係を持つ領域や、人材マーケットプレイスなど、既存の人事情報システムのアップグレードとして容易に利用できる、成熟したテクノロジーを利用することから始めるのもよいでしょう。

常に「なぜ (why)」でリードする

カーギル社のJulie Dervin氏は、「まず、『なぜ』を定義することから始めましょう。それが今後数年にわたる取組みを後押しする価値の定義とビジネスケースになります。この取組みは、人々のプロセスや物事の進め方など、非常にシステマティックなレベルでの多くの変化を伴います」と述べています。カーギル社では、「なぜ」に以下の可能性が含まれています。

多くの企業にとって、ジョブという概念が完全になくなることはないでしょう。しかし、この先ジョブは、仕事を整理して労働者に関する意思決定を行う唯一の方法としてではなく、多くの方法のうちの一つにしかすぎなくなり、リーダーは様々なアプローチを使用することができるようになります。スキルベースのアプローチに移行することで、先進的な組織は、従来型産業から発展しスケールメリットによる効率性を目的とした従来のモデルから脱却し、スピード、アジリティ（機敏性）、イノベーションが支配し、そして人々が仕事においてより意味のある選択、成長、自主性を期待する世界に適したモデルに変更することができます。

- 市場化へのスピードをはじめとする、スピードとアジリティ（機敏性）を高めること
- ビジネスが必要とするときに適切なスキルを利用できるようにすることで顧客対応を改善すること
- 労働者に対して、カーギル社内の様々な分野で各自がスキルを発揮して独自のキャリア形成を実現することで、成長できる機会をより多く提供すること

注釈

1. Therese Raft, “Unilever is turning the work week towards skills building,” *Financial Review*, April 27, 2022.
2. Susan Cantrell, “Beyond the job,” *People+Strategy Journal*, Summer 2021. Reprinted in Deloitte Insights, October 2021.
3. Gloat, “How Unilever upskilled for the future,” accessed June 25, 2022; Leena Nair et al., “Use purpose to transform your workplace,” *Harvard Business Review*, March-April 2022; Avivah Wittenberg-Cox, “Flexibility for all: Unilever’s vision for the future of work,” *Forbes*, May 23, 2021.
4. Aman Kidwai, “Inside Unilever’s program that allows employees to try out new jobs and gig working opportunities at the company,” *Business Insider*, May 5, 2021.
5. The surveys were conducted in the spring and summer of 2022 across a range of industries and in 10 countries: Australia, Brazil, Canada, Germany, India, Japan, Singapore, South Africa, the United Kingdom, and the United States.
6. Indeed, “Want to hire better amid the ‘Great Realization’? Focus on skills,” *The workplace report*, *Wall Street Journal*, July 28, 2022.
7. Ravin Jesuthasan, Tracey Malcolm, and Susan Cantrell, “How rapidly changing market conditions are redefining jobs,” *Harvard Business Review*, April 22, 2020; James Asquith, “Grounded flight attendants are being redeployed to hospitals in coronavirus battle,” *Forbes*, March 30, 2020.
8. Ravin Jesuthasan and John W. Boudreau, *Work Without Jobs: How to Reboot Your Organization’s Work Operating System* (Cambridge, MA: MIT Press, 2022).
9. Cantrell, “Beyond the job.”
10. Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment (A&S), “Public-Private Talent Exchange,” accessed July 28, 2022.
11. Cantrell, “Beyond the job.”
12. Gillian Tett, *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers* (New York: Simon & Schuster, 2015); Toby Cosgrove, *The Cleveland Clinic Way: Lessons in Excellence from One of the World’s Leading Health Care Organizations* (New York: McGraw Hill, 2014).
13. Susan M. Cantrell and David Smith, *Workforce of One: Revolutionizing Talent Management through Customization* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2010).
14. Deloitte analysis of the Skills-Based Organization Survey results.
15. Company interview with Deloitte author, November 19, 2018.
16. Ibid.
17. Nair et al., “Use purpose to transform your workplace.”
18. Jorge Mazal, “Flat and fluid: How companies without hierarchy manage themselves,” *Medium*, February 16, 2014.
19. Nicole Lewis, “IBM transforms its approach to human resources with AI,” *SHRM*, May 21, 2019.
20. Google, “Googler Reviews and Development,” accessed July 28, 2022.

21. IBM, “Building a winning team using AI,” March 16, 2018.
22. Work performed at a Dutch communications company by Deloitte.
23. Deloitte, “The skills-based organization,” Capital H Podcast with guests John Boudreau and Julie Dervin and hosts Michael Griffiths and David Mallon, December 2021.
24. Forum One, “How we’re furthering our DEI efforts through a skills matrix,” October 29, 2020.
25. Christina Curnow et al., “Measuring skills at work: Lessons from the field,” American Institutes for Research (AIR), June 2021.
26. Christopher Mims, “Google’s ‘20% time,’ which brought you Gmail and AdSense, is now as good as dead,” *Quartz*, August 16, 2013.
27. Deloitte, “The skills-based organization,” Capital H Podcast with guests John Boudreau and Julie Dervin.
28. Work performed at a global life sciences organization by Deloitte.
29. Deloitte, “From interesting to irresistible: Raising the bar on the employee experience,” Capital H Podcast with guests Craig Mundy, Ina Gantcheva, and Jeff Mike and host Bradd Craver, February 2019; Josh Bersin, “The future of work: Lessons in job architecture and career management,” *JoshBersin.com*, February 9, 2020.
30. Deloitte, “The skills-based organization,” Capital H Podcast with guests John Boudreau and Julie Dervin.
31. Lucas Mearian, “No degree? No problem. Tech firms move away from college requirement for new hires,” *Computerworld*, May 16, 2022.

謝辞

The authors would like to thank **Julie Hiipakka**, **Frances Symes**, **Joi Bruce**, **Denise Moulton**, **Chelsey Taylor**, **Rebecca Greenberg**, and **Laura Durando** for their contributions to this article.

著者について

Sue Cantrell | scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell is vice president of Products, Workforce Strategies at Deloitte Consulting LLP. She is a leading expert and frequent speaker on the future of work and human capital. She has more than 20 years of experience serving as an executive advisor, author, researcher, and developer of new solutions that help organizations harness digital technologies and evolve their workforces to innovate, unlock agility, and drive transformation.

Michael Griffiths | mgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths is a senior partner in Deloitte’s Workforce Transformation practice; specifically leading Deloitte’s Workforce Development market offerings. With a global team, these offerings drive the market in learning transformations, knowledge management, leadership development and assisting clients to become skills-based. He is also the lead for Deloitte’s Human Capital Trends research and report. Griffiths is well published in the field of learning and talent, and is the leading market voice on becoming a skills-based organization.

Robin Jones | robijones@deloitte.com

Robin Jones leads Deloitte Consulting LLP’s Workforce Transformation practice in the United States, and serves on the CEO’s Marketplace Leadership team in Deloitte Consulting. With a focus on the Future of Work, Jones advises senior executives as they contemplate how data, technology, and societal changes are impacting the work, workforce, and workplace.

Julie Hiipakka | jhiipakka@deloitte.com

Julie Hiipakka is a leader in our workforce transformation offering focused on skills-based organizations and workforce development. Prior to her current focus on helping clients implement skills-based talent practices, she led the Learning & Leadership research practice for Deloitte Consulting’s Human Capital Research and Sensing offering. She advises clients on learning, workforce architecture, enabling worker and leader performance in the flow of work. A change agent, thought leader and advocate for human-centered work, workforce and workplace practices, Hiipakka has 24 years of experience across learning and development, talent management, and professional services, including as a learning leader in a professional services firm.

連絡先

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Industry leadership

Michael Griffiths

Learning & Leadership US practice leader
Principal | Deloitte Consulting, LLP
+1 203 423 4769 | mgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths leads Deloitte Consulting LLP's Learning Consulting practice in North America.

Robin Jones

US Workforce Transformation leader
Principal | Deloitte Consulting LLP
+1 212 313 1706 | robijones@deloitte.com

Robin Jones leads Deloitte Consulting LLP's Workforce Transformation practice in the United States, and serves on the CEO's Marketplace Leadership team in Deloitte Consulting.

Practice leadership

Art Mazor

Global practice leader | Human Capital partner | Deloitte Consulting LLP
+1 678 852 5672 | amazor@deloitte.com

Art Mazor is Deloitte's Global Human Capital practice leader, leading the Global Human Capital Executive team, and a member of the Global Consulting Offerings and Assets Leadership team. Mazor is accountable for guiding the firm's continued innovation and capability growth to drive unique and powerful client business outcomes that have positioned Deloitte as the world's no. 1 human capital consultancy.

Steve Hatfield

Principal in Consulting | Deloitte Consulting Human Capital, Financial Services | Deloitte Consulting LLP
+1 917 439 8845 | sthatfield@deloitte.com

Steve Hatfield is the Global Future of Work leader for Deloitte Consulting, and is a principal in the Workforce Transformation offering. He has more than 20 years of experience advising global organizations on issues of strategy, innovation, organization, people, culture, and change.

Philippe Burger

Partner in Consulting | Workforce Transformation | Deloitte Conseil
phburger@deloitte.fr

Philippe Burger leads Deloitte's human capital activities in France. He is an experienced managing partner with a demonstrated history of working in complex environments with strong entrepreneurship. He is also skilled in HR consulting, incentives, digitalization, work transformation, and organizational transformation.

Frederiek Van Tornout

Partner in Consulting | Human Capital, Technology, Media and Telecom | Deloitte Consulting & Advisory
+32 496 556 793 | fvantornout@deloitte.com

Frederiek Van Tornout joined Deloitte in 2014, after his company Vision was acquired by Deloitte Belgium. He continues his entrepreneurial responsibilities, both on a national and international scale, within Deloitte. At Deloitte Belgium, this resulted in a role as Workforce Transformation offering leader. His international impact can be found in leading the EMEA center of excellence focused on digitally enabled learning.

Nic Scoble-Williams

Partner in Consulting | Human Capital | Deloitte Tohmatsu Consulting
+80 4836 0107 | nscoble-williams@tohmatu.co.jp

Nic Scoble-Williams is focused on humanizing the future of work, helping activate adaptable and resilient businesses and careers through harnessing the collective intelligence of humans working productively with smart technology. Scoble-Williams is a passionate pioneer with the courage to lead and orchestrate the collective action required to challenge the status quo and drive transformational disruption and change across all levels of the organization at scale.

Shivani Maitra

Partner in Consulting | Human Capital, Life Sciences and Health Care | Deloitte MCS Limited
+44 77 4745 6796 | shmaitra@deloitte.co.uk

Shivani Maitra is a partner in Deloitte Consulting's London office, where she leads the private sector practice for human capital with a focus on retail and life sciences. She is the EMEA lead client service partner for Astellas. She sits on the Global Human Capital Executive for Deloitte.

Stephen Harrington

Income and associate partner in Consulting | Human Capital | Government and Public Services
+1 613 219 5390 | stharrington@deloitte.ca

Stephen Harrington is a director in Deloitte's Workforce Transformation practice and the national leader for Workforce Strategy and Future of Work Advisory, with 21 years of experience leading transformations in culture/talent strategy and implementation. More recently his work in the Future of Workspace, which dates back to his first publication in 2011, is driven by a focus on "new ways of working," adapting culture to the "new normal," and future skills analytics.

Anna Nowshad

Partner in Consulting | Human Capital | Energy, Resources and Industrials
+43 664 805 372 525 | anowshad@deloitte.at

Anna Nowshad leads projects in the field of workforce transformation, talent strategies, career management, culture change, performance management, workforce and succession management, and digital enablement. She is experienced in working with senior leadership teams, diverse teams, and international environments. Nowshad also leads the Austrian Organization Transformation & Talent team.

Ramona Rong Yan

Partner or principal (PRT) in Consulting | Human Capital (Service) | Consumer

+86 21 2316 6088 | ramonayan@deloitte.com.cn

Ramona Rong Yan has more than 20 years' experience in organizational effectiveness and human resource management in advisory and operational roles with multinationals, state-owned enterprises across the financial, real estate, manufacturing, consumer, retailing, education, and pension industries in China and Asia.

Deloitte.

Insights

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 アドバイザリー 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 アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、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 フォーム 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 フォーム 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 フォーム ならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のフォームまたは関係法人の作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のメンバーフォームであり、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、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、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 アドバイザリー、リスク アドバイザリー、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約415,000名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 フォーム 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”）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 フォーム、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 フォーム 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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301