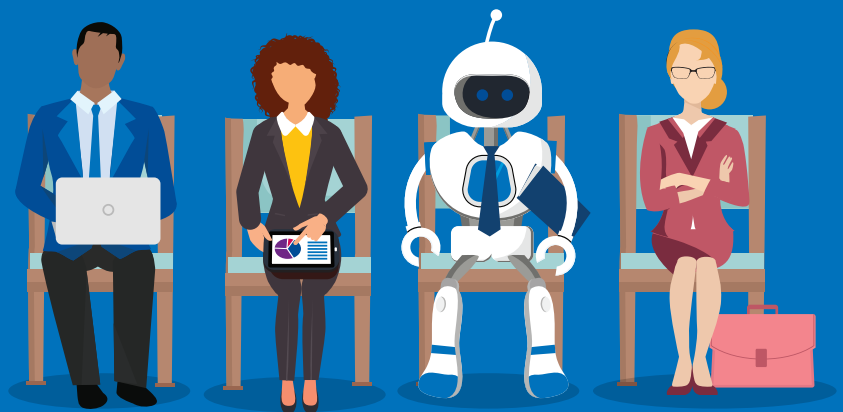




# 人事部門の未来： 先駆者か、 それとも傍観者か

デジタル時代に二極化する人事部門



# はじめに

デジタル経済への急速なシフトが、ビジネスやビジネスを支えてきた旧来の人事機能の性質を変えつつある状況下において、今日の企業は気の遠くなるような様々な挑戦を強いられています。人事部門の変化はもう避けることができないものですが、KPMGが2018年に実施した人事部門の未来に関するグローバル調査で、この変化に対するHRリーダーの相反する対応およびアプローチが明らかになりました。

この調査は、世界中のHRリーダー1,200人を対象に実施されましたが、先進的なHRリーダーと、傍観しているHRリーダーの間には、明確な溝があることが判明しました。先進的な考えを持つHRリーダーは、洞察やリソースを活用し、従来の人事モデルや人事部門の役割を再定義することに自信を持っています。彼らは、戦略的な計画に従い、分析やデジタルレイバー、人工知能(AI)などの新しいテクノロジーを採用しはじめ、デジタル時代の成功に欠かせない新たなスキルを求めています。

しかし、それ以上に多くのHRリーダーが、あまり自信がなく、変化の成り行きを傍観していることが分かりました。このようなHRリーダーの対応は、変化の範囲が拡大し加速するにつれて、自らを危険に晒すことになります。限定的な発展しか起こせないHRリーダーは、すでに存在する現在のテクノロジーによって、わずか数年で自身の存在が脅かされることになり、ましてや傍観しているHRリーダーは、それよりも早く役職を追われることになるでしょう。

KPMG英国のパートナーでありPeople and Change部門のHead of CoEであるRobert Boltonは、「先進的なHRリーダーは、人事部門を新たなバリュードライバーと考え、データや予測的洞察、AIに着目し、断固たる覚悟で活用しています。その他のHRリーダーは、おそらくデータや分析などの取組みを通じて、幾分かの進歩を享受しているか、呆然と立ち尽くしているかのいずれかです」と述べています。



先進的なHRリーダーは、人事部門を新たなバリュードライバーと考え、データや予測的洞察、AIに着目し、断固たる覚悟で活用しています。その他のHRリーダーは、おそらくデータや分析などの取組みを通じて、幾分かの進歩を享受しているか、呆然と立ち尽くしているかのいずれかです”

**Robert Bolton**  
Head of People and Change  
Center of Excellence  
Partner  
KPMG英国

特別で新しいスキルが、デジタル時代に成功を収め生き残るために重要になりつつあると同時に、優秀な人材を惹きつけ、繋ぎとめるための新たな従業員体験を提供し、多世代で構成される従業員の期待に応えることも必要です。

従業員と、最先端ロボットや自動化、AIとの共存を促進するために、労働力構成を大幅に再編することも必要不可欠であり、その再編成を人口動態上の傾向と一致させることで、5つの世代から構成されるこれまで以上に多様な従業員を1つにまとめることが可能です。さらに、データや分析ツールを最大限に活用し、十分な情報を収集した上での、意思決定や予測的洞察の実施など、まさにやるべきことは山積みです。

今回実施された調査は、デジタル変革に対する不透明かつ傍観的対応の危険レベルを明らかにしていますが、2017年の調査レポート「HR Transformation: Which lens are you using.」(英語版のみ)においてHR変革の道なりに焦点を当てて以来、進展はあまり見られていません。

## 不確かさが今の時代の新常識

Robert Boltonはまた、次のように述べています。「人事部門の二極化は解消されないと思われませんが、KPMGは、変化のスピードが容赦なく加速している今日において、この事態を特に問題視しています。多くの企業が確信を持たず傍観的な対応を示していますが、これらの企業は、今日の変革に対して先駆者となっている企業が何を把握し、何に対して明確な行動を取っているのかを理解していません。このような不確かさが今の時代の新たな常識ですが、先駆者となっている企業は、新たな競争優位性を生み出し、変革の時代を独走する重要な機会として、不確かさと疑念を利用しています」



多くの企業が確信を持たず傍観的な対応を示していますが、これらの企業は、今日の変革に対して先駆者となっている企業が何を把握し、何に対して明確な行動を取っているのかを理解していません。このような不確かさが今の時代の新たな常識です”

本レポートは、2018年に発表されたKPMGのグローバルレポート「The Future of HR 2019: In the Know or in the No?」に、日本企業の調査結果および分析を加えて作成したものです。

## 協力

KPMGインターナショナルは、本レポート作成にあたり、次の皆様に貴重なお時間と知見をご提供いただいたことに深く感謝申し上げます。

### Rachna Mukherjee

Chief Human Resources Officer of India Zone for Schneider Electric

### Johanna Söderström

SVP HR at The Dow Chemical Company

### Sylvie Brisson

Chief Human Resources Officer Club Med

### Natasha Adams

Chief People Officer Tesco PLC

## 著者

### Robert Bolton

Head of People and Change Center of Excellence Partner KPMG英国

### Vishalli Dongrie

Partner and Head BPS-People and Change KPMGインド

### Claudia Saran

Leader People & Change Practice KPMG米国

### Susan Ferrier

Global Head of People for KPMG

### 大池 一弥

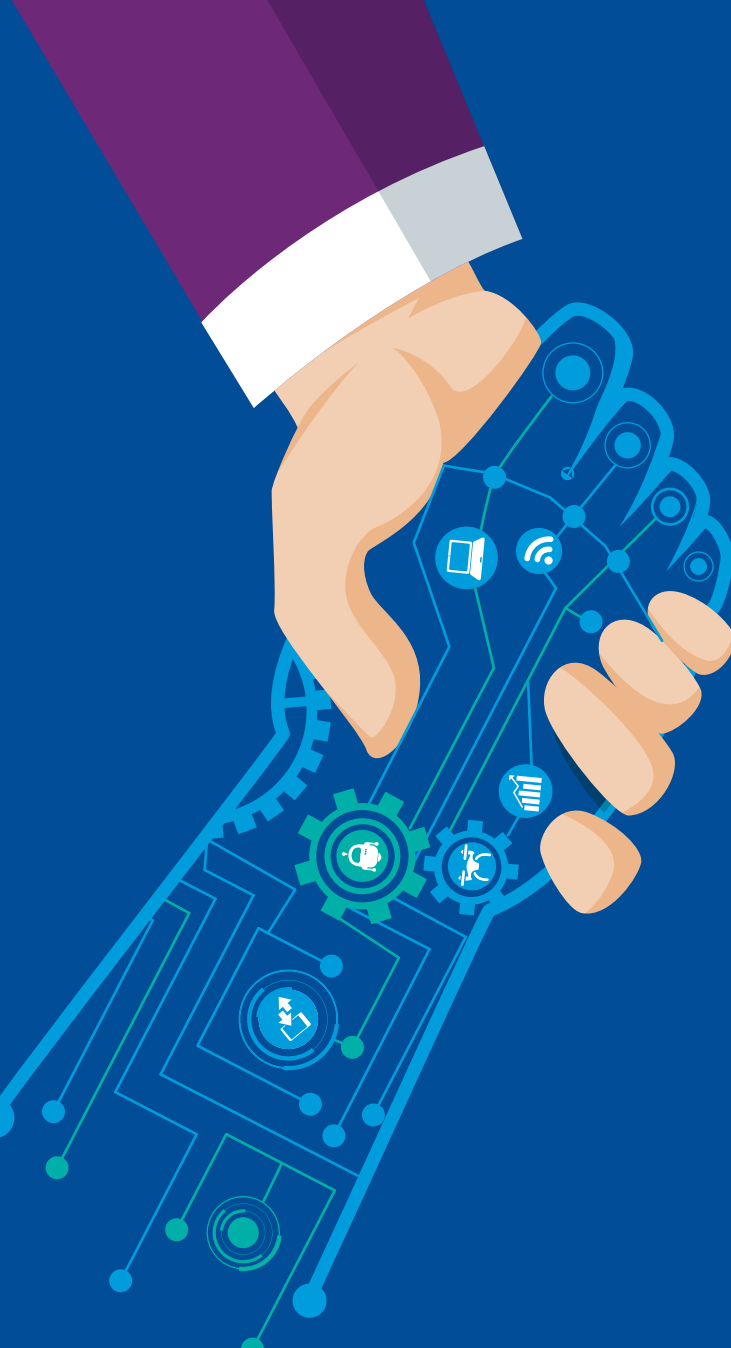
KPMGコンサルティング  
People and Change パートナー

### 田中 建太郎 / 銀林 莉子 /

### 鞍田 彩佳 / 細水 太津彦

KPMGコンサルティング  
People and Change The Future of HR 2019調査チーム

# 目次



6

先駆者か  
それとも  
傍観者か

8

主要な調査結果

12

人事部門と  
マネジメントの  
認識における乖離



14

従業員体験が  
マネジメントの  
優先課題に



人と  
デジタル  
レイバーとの  
融合



16

22

EEとEVPにみる  
「価値」の多様化



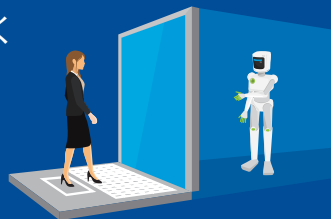
18

人事部門に求められる  
「価値の提案」と  
そこにある課題



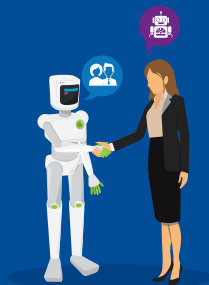
24

変化ではなく  
進化する  
人事とデジタル  
テクノロジーの  
共存に向けて



26

人事部門の  
未来

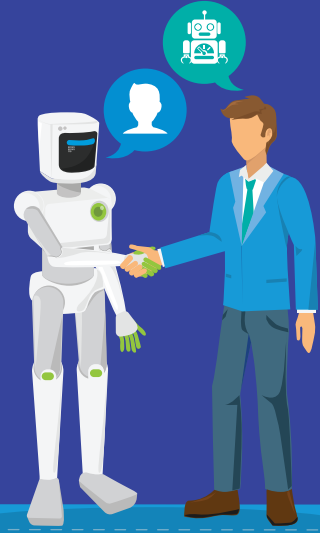


28

本調査について

30



KPMGによる支援



# 先駆者か

# それとも

# 傍観者か

 グローバル調査結果  
 国内調査結果

## 変化に 対応している

デジタル時代を  
生きている  
HRリーダーの



39%



50%

が自社の要員を変革する能力と  
その要員に「自信がある」と回答



# 変化に対し 先手を打つ

デジタル時代に  
繁栄している  
HRリーダーの



が自社の要員を変革する能力と  
その要員に「とても自信がある」と回答

<共通の特徴>



予測的洞察を  
活用している



デジタル化計画を  
立案・実行している



要員を  
再形成している

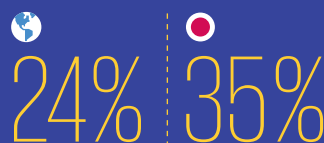


従業員体験を  
強化している



# 変化を 傍観している

デジタル時代に  
呆然と立ち尽くしている  
HRリーダーの



が自社の要員を変革する能力と  
その要因に「ほとんど、または  
まったく自信がない」と回答

<共通の特徴>



人事部門を  
バリュードライバーとして  
認識していない



予測的洞察を  
活用していない



AIの活用に対して  
消極的



デジタル化  
計画がない



# 主要な調査結果

グローバル調査結果

国内調査結果

KPMGが世界中のHRリーダー1,200人を対象に実施した調査の主な結果は以下のとおりです。

HRリーダーの

2/3 | 1/2

が人事部門は「デジタル化への転換期を迎えた、または迎えている」と回答。

しかし「企業または人事部門でのデジタル化計画がある」と答えたのは、HRリーダーの

40% | 24%

であった。



ほとんどのHRリーダー

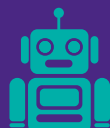
70%

が要員の変革の必要性を認識している。

しかし、人事部門の実際の変革力、および分析やAIなどの主要技術を通じた変革の推進力に「非常に自信がある」と答えたHRリーダーは、わずか

37% | 15%

であった。



「人事部門が企業において戦略的な役割を担っている、または今後担っていく」と考えているHRリーダーは

73% にのぼり、その

55% が人事部門はビジネス戦略に貢献できると確信している。



期待される役割として、「人材の惹きつけ」が

45% と高い割合である一方、

その役割を実行するために必要な従業員価値提案 (Employee Value Propositions : EVP) という考え方は浸透しておらず、

「EVPが有効である」と回答したHRリーダーは

15% にとどまる。







「職場文化」が  
デジタル変革の最大の壁である  
と答えたHRリーダーは

41%であった。

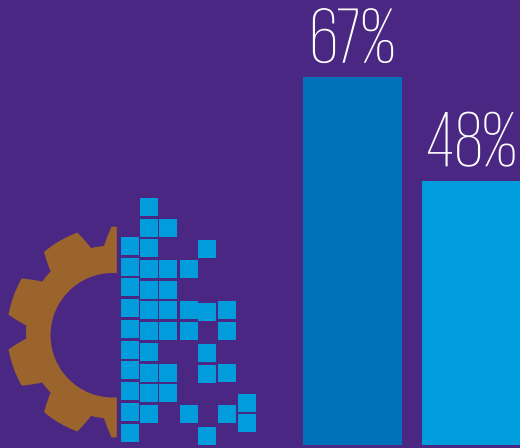
35%が

現在の職場文化は、革新的や  
発展的というよりもむしろ  
「職務指向」とであると答えた。



「デジタルに関する能力(質・量)」が  
デジタル変革の最大の壁であると  
答えたHRリーダーは

81%であった。



「人事部門が企業において戦略的な役割を担っている」と  
考えているHRリーダーの

67%がデジタル変革を推進している。

これは、  
「人事部門が労務管理主体の部門」と  
考えているHRリーダー

48%よりも多い。

データには新たな洞察を生み出し、  
意思決定を強化するという優れた力があるにもかかわらず、  
「今後1~2年で分析はHRの主な取組みの1つとなる」と確信しているのは、  
HRリーダーのわずか5分の1の



20%

であった。



21%

「分析を経営の主要課題」と考えているHRリーダーは、さらに少なく、



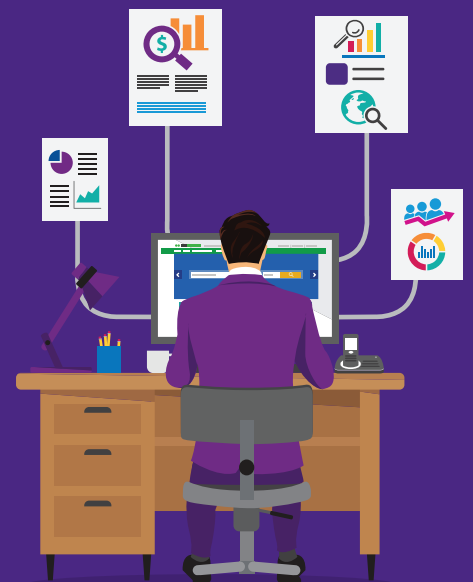
12%

にとどまっている。



3%

この数値の低さは、分析を単なるレポートと同義と  
とらえての結果である可能性がある。





クラウド、人事管理（HCM）ソフトウェアへの近年の技術投資予定額は最高額に達している。

HRリーダーの

49% が過去2年間でHCMに投資しており、  
32% はクラウド機能に投資している。



HRリーダーの

45% が過去2年間でHCMに投資しており、  
39% はクラウド機能に投資している。



今後1~2年で、より多くのHRリーダーが以下の技術に投資する予定である。



予測分析



60%



42%



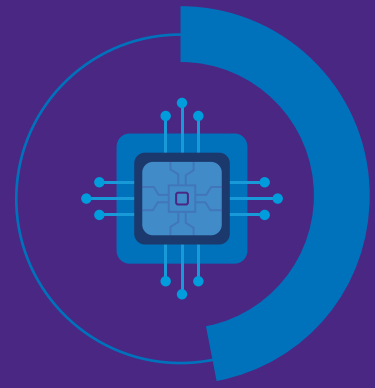
プロセスオートメーション



53%



33%



AI



47%



58%

変革において先陣を切っているHRリーダーは、AIや機械学習がHRにとっていかに多大な価値をもたらすかを認識しているが、そのようなHRリーダーは、まだ少数に過ぎない。

AIを導入しはじめた人事部門はわずか



36%



33% であり、

過去2年間でAIに投資したのは、

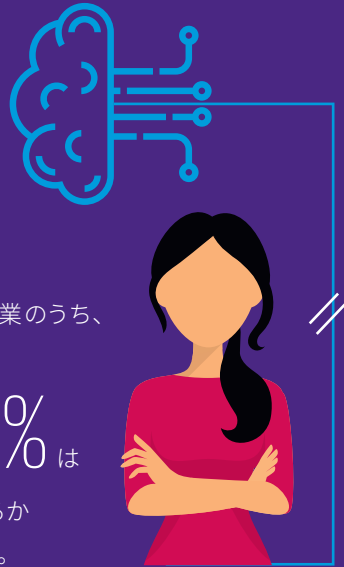


14%



12% のみであった。





まだ人事部門に  
AIを導入していない企業のうち、

52% | 45% は

今後1~2年で導入するか  
不透明であると答えた。

50% | 77% は

AIと機械学習の出現への  
戦略的な対応の準備が  
まったく整っていないことを認めた。

現在までAIに投資してきた  
HRリーダーのうち大半の

88% | 82% が、

このような技術投資は価値があると考えており、  
主に「機械学習」

35% と、

「分析」

33% を

中心に投資している。



変革を進めるHRリーダーと傍観しているHRリーダーとの溝は明確であり、重大です。

KPMG英国のRobert Boltonは、「心配なことは、私たちが経験しているパラダイムシフトにより、変化のスピードが加速し続けているため、このデジタル時代の1~2年がアナログ時代の10~20年に匹敵するかもしれないということです。何が起きているかを認識する前に、すでに取り返しがつかないほど後れを取っている可能性があります」と述べています。



グローバルの回答では、HRリーダーの10人に4人は職場文化もデジタル変革の最大の壁であると答え、3分の1以上が現在の職場文化は革新的というよりも職務指向であると回答しました。また半数は、スキルおよび、少しだけ不足している人材が、デジタル変革への取り組みを一定規模まで拡大する際の最大の壁であると回答しました。

「一部の企業は職場文化の分析、変革を始めており、今日の要員構成の傾向および従業員体験との連携強化を目指している」とシュナイダーエレクトリック・インドのCHRO、Rachna Mukherjee氏は述べています。また、同氏の組織は、イノベーション力およびオーナーシップを発揮する能力向上に、より重点を置く組織、つまり前向きな改革を実行する際の失敗を受け入れることのできる組織へと職場文化を変えていることにも言及しました。



日本の回答では、昨今の変化の速さに対応すべく、人材を惹きつけ確保し、新しいスキルを身に着けるために育成し、繋ぎとめる必要があると考えているHRリーダーが大半ですが、一方で、人材の惹きつけや繋ぎとめに有効と考えられている従業員価値提案(Employee Value Propositions: EVP)や従業員体験(Employee Experience: EX)の提供については、関心が高くないのが現状です。人材確保や人材離れに課題を感じている企業は、EVPやEXの導入を検討する時期が来ていると考えられます。



 グローバル調査結果

# 人事部門と マネジメントの 認識における乖離

**A** IおよびAIが及ぼす要員への影響に関する  
HRリーダーとマネジメントの認識の違いが明らかに



調査対象のHRリーダーの半数以上(60%)が、AIによって創出される雇用よりも多くの雇用が失われると確信していますが、逆に、KPMGのグローバルCEO調査2018では、ほぼ同じ割合のCEO(62%)が、AIによって失われる雇用よりも多くの雇用が創出されると確信しています\*1。

前述したように、HRリーダーはデジタル変革にとっての最大の壁は職場文化であると考えており、HRリーダーの3分の1が彼らの現在の職場文化について、革新的または発展的指向よりも、いまだに職務指向が強いと述べています。

Hervey Nash/KPMG2018年度CIO調査では、回答者の85%が、革新的または発展的な職場文化はデジタル変革時代の成功にとって「概ね重要である」、または「非常に重要である」と回答していますが\*2、KPMGは、経営幹部と緊密な協関係にある人事部門が直ちに断固たる覚悟を持ち行動すれば、昨日までの職務中心型の要員・チームを、明日への革新的で未来的なものへと再定義できると考えています。

KPMGインドのPeople and Change部門 Partner and HeadのVishalli Dongrieは、「次世代の人事部門は、従来の“ベストプラクティスおよびコストカットアプローチ”を大胆で新しい戦略および構造、ツール、プロセス、指標に変える重要な役割を担っています。目指すべきは、価値と競争上の優位性をこれまで以上に牽引するために、人事部門が自部門および組織の要員を再形成する継続的なソリューションを生み出すことです」と述べています。

世界経済フォーラムによると、デジタル処理の拡大およびデジタルと人間の労働の統合が進む中で、今日重要であると考えられているスキルのうち3分の1以上が、数年以内に変わると報告されています\*3。今後の職場文化の改善にとって重要な要素は、未来を見据えた要員構成であると言えるでしょう。

ダウ・ケミカルのSVP HR、Johanna Söderström氏は、「迅速な対応が肝心である。今日のHRリーダーはビジネスリーダーと“適切な会話”を始め、継続していくべきである。人事部門は今日の混乱した環境において、慣れ親しんだ方法に捕らわれることなく常に変化し続ける必要がある」と述べるとともに、「重要なことは、人事部門の考え方を変えること、つまりビジネスリーダーの立場になって考え、人事部門が組織にとって新しい価値を解き放つというこれまでにない役割を、いかに担うことができるかに着目することである」と付け加えています。

また、CEOによる人事部門の評価方法に改善傾向が見られることから、人事部門が自らの価値を証明するための厳しい戦いにも勝利の兆しが伺えます。

企業にとって人事部門とその人材管理がいかに重要か。KPMGが調査したHRリーダーの多くは、人事部門の戦略的な価値および実績に自信を示しています。HRリーダーの40%が、「最高幹部はHR部門を主要なバリュードライバーであると考えているか」という問いに同意しており、34%が、少なくともやや同意すると回答しています。また、KPMGのグローバルCEO調査2018のデータは、自社の要員/人事機能は自社にとって有効であるとの考えがCEOの中で益々高まっている(47%)ことを示唆しています\*4。

HRリーダーは、自動化やAIなどの変化の向かい風を受けながら向上していくことが求められています。



迅速な対応が肝心である。  
今日のHRリーダーはビジネス  
リーダーと「適切な会話」  
を始め、継続していくべきで  
ある ”

**Johanna Söderström**  
SVP HR at The Dow Chemical  
Company

\*1,\*4 KPMGグローバルCEO調査2018(2018年5月)

\*2 Hervey Nash/KPMG2018年度CIO調査(2018年10月)

\*3 World Economic Forum, *The Future of Jobs*, January 19, 2016



 グローバル調査結果

# 従業員体験が マネジメントの 優先課題に

**人** 事部門には新たな重要スキルの供給と要員の見直しが必須であることは、いまや明白です。しかしHRリーダーのほぼ4分の3が要員改革の必要性を認めている一方、分析やAIのような重要な技術を介して変革し推し進めるという人事機能の実際の能力について、「非常に自信がある」と感じているのは3分の1程度にとどまっています。



HRリーダーによると、新たな従業員体験（EX）の提供、または職場での5世代の従業員のニーズに合う正確な従業員価値提案（EVP）の明確化について、経営幹部はいまだ過小評価しているようです。

HRリーダーの50%が、EXは全般的に組織にとって有益であると強く感じている一方、今後1〜2年間の重要な取組みとして捉えているのは25%のみです。これはなぜなら、EXが人事部門の最重要分野であると捉える経営幹部がわずか16%にすぎないことと関連していると思われる。

現代に見合ったEVPの実現はあまり順調に進んでおらず、社内でEVPが「非常に評価されている」と考えるHRリーダーは23%のみですが、37%のHRリーダーは今後の主要分野と見ており、人事部門の重要かつ必須の3機能の1つに挙げています。

EVPを重視していない姿勢が広くみられるという状況は、EVPが多くの企業で誤解されているという純然たる事実によって説明が可能です。例えば、KPMGのグローバルCEO調査2018によると、回答者の約半数がミレニアル世代と他の世代との違いについて理解しかねていることが明らかになっています。

しかし一方では、CEOの45%が、ミレニアル世代とより良い関係を持つことのできる上級幹部を指名することが最大の課題の1つであると回答しました。また、38%のCEOがミレニアル世代のニーズを満たすために事業を見直す必要があると認識しています。先見の明のある企業は、すでにEXに注目し、様々な世代の多様な従業員のマネジメントを実施しており、このように、人材に関する課題に注目する経営幹部が増える傾向が続くことが理想的と言えるでしょう。

100カ国以上で14万4千人を超える従業員を抱える先進的組織であるシュナイダーエレクトリックのインド地域CHROであるRachna Mukherjee氏は、「21世紀の従業員体験を目指して取り組むことは、デジタルトランスフォーメーションを進める上で重要なことである」と語っています。

世界的企業である同社が実施している先進的なプログラムは、現代に則した従業員育成プログラムだけでなく、従業員のウェルビーイング（身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること）、継続的なコミュニケーションや願望を特に考慮する内容を盛り込んだ包括的な内容で、現代にふさわしい「ボトムアップ」アプローチと「リバースメンター」制度を採用することで、若手従業員に責任を持たせるものとなっています。このように、同社は現在の変化で生じる影響力の範囲の広がりとともに、その速度を認識して取組みを行っています。

世界的リゾート事業大手クラブメッドのCHROであるSylvie Brisson氏は、「スキルを持つ今の、そして将来の従業員の期待と要望が変化している中でそれに応えることは、企業が顧客の期待と要望に対応するためにやっていることと大きく異なるわけではない」と語り、さらに「私たちが顧客のために求めることとチームメンバーのために求めることの間には明確な対称性がある。つまり、デジタルツールやモバイル技術があり、情報に常にアクセスできる状況になっているおかげで、絶えずユニークな経験が提供できる」と述べています。

Brisson氏によると、同社はミレニアル世代の人材を惹きつけ育成することに危機感を覚え、企業として差別化を図る従業員体験を提供するリーダーであることに力を尽くしています。

最初から経営幹部を交えてその課題に取り組み、大きな変化が現れた際にも「初めから全員の考えが一致しているようにするため」、機能横断型のチームが設置されています。また、「採用後の短い期間で私たちが迅速に連携して責任を果たせることを実証している」と語ります。

「能力とスキルの競争がますます激しくなるこのデジタル時代に、企業の差別化を図り人材を確保する従業員体験の創出は不可欠です」とKPMG米国のPeople and ChangeプラクティスリーダーのClaudia Saranは警告します。さらに「多くのHRリーダーは、タスクに照準を合わせた従来型の職場文化が、真のデジタルトランスフォーメーションにとって大きな障害だと認識しています。現在のHRリーダーは、従業員体験への素早く緊密な対応をビジネスの優先事項にしなくてはなりません」と述べています。



スキルを持つ今の、そして将来の従業員の期待と要望が変化している中でそれに応えることは、企業が顧客の期待と要望に対応するためにやっていることと大きく異なるわけではない”

**Sylvie Brisson**

Chief Human Resources Officer  
Club Med



🌐 グローバル調査結果

# 人と デジタルレイバーの 融合

**要** 員の見直しに伴う課題への対応や、新たなスキルと現代に見合う  
従業員体験の導入以外に、今のHRリーダーはAI、ロボティクス、  
機械学習 (Machine Learning: ML) の到来と普及への対応が求められます。





スマートテクノロジーが要員に与える影響の度合いについては、今なお議論の余地があります。本調査の回答者であるHRリーダーの約60%が雇用数の減少を予想している一方、CEOの62%は人が対応しなければならない職務の数がAIおよびMLによって増加するとみえています。

確かに、これまでの流れを見ても、AIやMLがどの要員にも多大な影響を与えるとの見通しに疑問を感じる人はおらず、本調査に回答した42%が、今後5年以内に人事部門が直面する最大の課題であると考えています。近い将来にAIやMLを導入することを予定していない企業のHRリーダーのうち、半数はまったく準備しておらず、「ある程度準備している」と回答したのは3分の1にすぎません。来る変化に向けて「準備ができている」、あるいは「準備は周到と感じている」との回答は10%未満にとどまっています。

### 人事部門の取組みにおいて、 一歩踏み出すことを思いとどまらせて いるものとは何か

HRリーダーによると、デジタルトランスフォーメーションを「現在実行中」、もしくは「最近完了した」としている人事部門は、ケーパビリティ(51%)やキャパシティ(43%)がトランスフォーメーションの初期段階に乗り越える大きな壁になると考えており、同様にCIOの多くが社内のスキル不足が足かせになっているとみえています。Hervey Nash/KPMG 2018年度CIO調査においては、回答者の65%が、IT組織が変化のペースに後れを取ることのないようにするために必要な、適正なスキルを持った人材が不足していると指摘しています。

しかし、先進的な人事部門は、デジタルレイバーの新たな役割を直ちに理解し、デジタルレイバーと人間との最適な融合を積極的に計画しています。

デジタルレイバーを活用して大量に繰り返されるルール化された作業を自動化することにより、従業員は事業全体に高い価値をもたらす、より戦略的な業務に注力することが可能になります。また、監督・監視の必要性が低い機械を使うことで、経営者は、顧客サービスを含め、業務の効率化、業績向上、競争力強化に一層尽力できるようになります。

世界で食品や日用品を販売する英小売大手のTescoでCPOを務めるNatasha Adams氏は、「デジタルを活用して顧客にサービスを提供できるスキルを備えた人材の採用が重要。特に小売業界では人材が重要な役割を果たす」と述べています。

事情に精通しているHRリーダーは、経営陣が今後の見通しと近い将来の企業の理想像を把握し、デジタルレイバーと人との新たな分業を進めようとしていることを理解しています。

KPMGのPeople部門Global HeadのSusan Ferrierは、「HRリーダーは、“労働”が21世紀にどのような変貌を遂げるのかという協議を主導することのできる唯一の立場にいますが、関連するテクノロジーを深く理解していなければ、他のビジネスリーダーとともに関与することはできません」と述べています。また、デジタルに精通し、強力で影響力のあるHR機能を備えるならば、デジタルトランスフォーメーションがビジネスに与える良い影響はさらに広がるとしています。

さらに、「シニアHRリーダーは、そのような未来の設計を支援するために、内外で強く発信する必要があります。洞察力とビジネスへのポジティブな影響力を備えていることで評価を得て、立場を主張して他者に影響を与えられるリーダーでなくてはなりません。表立って対応していなければ、また、意思決定において常に責任ある立場にいないければ、その実行は困難です」と付け加えています。

またFerrierは、HRリーダーから長い間新たに強力な発言がないことについて、中核的バリュードライバーであるとの人事部門の自己認識(40%)に比べ、要員や人事部門の能力を「極めて有効」と評価しているCEOは24%のみと、若干の差があることを指摘しています。

人事部門は、無数の複雑な人事の課題とともに、現在のデジタル世界においてテクノロジーを利用して人の能力を強化する職場を生み出せるように、何が人を動かし、どのような文化が人と組織の繁栄に役立つのかを理解するうえで、先導的な役割を担う機能と捉えられなくてはなりません。



HRリーダーは、「労働」が21世紀にどのような変貌を遂げるのかという協議を主導することのできる唯一の立場にいますが、関連するテクノロジーを深く理解していなければ、他のビジネスリーダーとともに関与することはできません”

**Susan Ferrier**  
Global Head of People for KPMG



● 国内調査結果

# 人事部門に求められる 「価値の提案」と そこにある課題

Q. 「貴社における人事部門の役割は、ますます  
戦略的になっていると思われますか？」

A. 「より戦略的になっている」－ 73%



## 戦略人事とは言うけれど

グローバル化とデジタルテクノロジーの激進な進化により、日本の人事部門は大きな変革の波に晒されています。しかし当事者の人事部門にとっては、従来型の膨大な従業員管理業務は変わらないままに、経営陣から新たなミッションが課題として上積みされている状態が多いと思われます。

経営戦略に資する施策が必要な一方で、経営からかけ離れた業務や人材を抱えているという困難な立ち位置の中で、目指すべき現実的な方向はどこなのか。日本企業の人事部門という特殊性を過去から振り返った上で、「従業員への価値提案」という人事部門の新たな可能性について紹介します。

## 人事部門の変革の起源は20年前

昨今、巷では「戦略人事」という言葉を目にすることが多くなりました。これは人事部門における、人と組織の側面から経営・事業戦略の達成を目指す機能を意味しています。それは、従業員管理のオペレーションを中心とした人事労務管理だけではなく、より経営に近い目線での役割を期待されているということでもあります。

近年生まれたようにも思えるこの概念ですが、人材・組織開発の大家であるDavid Ulrich氏が1997年に著した『MBAの人材戦略』の中で最初に述べられたものです。当該著書では、人事部門の4つの役割として現在も定着している概念「戦略のパートナー」「変革のエージェント」「管理のエキスパート」「従業員のチャンピオン」を提起しており、特に前二者の概念は、従来事務的なオペレーションを主体としていた人事部門に対して、経営に対する“価値”の発揮という新たな視点をもたらしました。言い換えれば、従来の役割が配置や評価といった業務を効果的にこなすことであつたのが、それらの手段を用いて従業員に「どのような“価値”を提供すべきか」という戦略を考え実現していく役割に変わり始めたということでもあります。これは人事部門の歴史において大きなパラダイムシフトであつたと言えるでしょう。

## スリム化と役割増大の今日

それから20年、この役割の増大とは裏腹に、2000年代以降の人事部門は間接部門のスリム化の中で組織規模の縮小傾向が続きました。その間に各企業で起きたことは、人の配置や育成に関する戦略的な機能を各事業部に委譲し「小さな人事部」となることでした。それは経営や現場、人事部門自体の意向というよりも、運営上やむを得ず委譲したという側面が強いものでした。

しかしながら、戦略人事に関する要請自体は年々高まってきました。実際に本調査においても「貴社における人事部門の役割は、ますます戦略的になっていると思われませんか？」という設問に対して、日本の7割以上の企業が「より戦略的になっている」と回答しています。つまり、人事としての戦略の確立が求められる一方で、現行のオペレーションの効率化を図るという、困難な両立を求められているのが近年の人事部門であつたと言えるでしょう。

## EVPの出現とその意味

さて、これからの人事部門は配置や評価といった手段を用いて従業員に“価値”を提供すべきですが、その“価値”とは具体的にどのようなものなのでしょうか。

昨今、Employee Value Propositions (EVP)という概念が注目されています。直訳すると「従業員への価値の提案」となりますが、ここでいう“価値”とは、その企業での就労を通じて従業員が受け取る、魅力的に感じる経験やモノを指し、これには報酬に代表される金銭的価値の他に、充実した福利厚生やキャリアパス等の非金銭的価値も含まれます。すでに一部の企業の人事部門では、この“価値”を明確化し、主体的に社内外に発信していくことに着手しはじめています。つまり、従業員が満足するEVPを提供することで、働きがいの向上につなげようとしています。

当たり前のようにも思えるこの概念ですが、従来の日本企業においてはあまり意識されてきませんでした。なぜなら従来は労働市場の流動性の低さにより、基本的に企業が従業員を選ぶ立場になりやすかつたからです。しかし、昨今の流動性の高まりにより、今後は企業が従業員に選ばれる側になりつつあります。それを証明するように、本調査の「人材を惹きつけることは、会社にとってどの程度重要であると思われませんか？」という質問に対して、「重要である」と答えた割合は日本では79%になっており、現在においては非常に高い関心があることが伺えます。

## 従業員を「お客様」として捉える

しかし、このEVPを施策として具現化できている企業となると、その割合は一気に少なくなると考えられます。その理由は従業員にとっての価値の多様化です。従業員が自身にとって重要だと思うことや大切にしたいこと、物事の「良さ」を判断する基準はそれぞれ異なります。そうした状況の中で、具体的にどのようにEVPを把握し、施策に落とし込むかがまだよくわからないというのが企業の実情であると言えるでしょう。

本調査におけるグローバルの回答によると、より早くEVPに取り組みはじめた海外では、企業が自社の従業員を顧客と同等に捉えるという事例が掲載されています。これは、従業員の期待や要求に応えようとするのを、顧客に対する努力と同一のものとして捉える考えです。従業員にとっての「良い経験・モノ」を理解し実現しようとするプロセスは、自社製品を新しく生み出す際に市場調査を行い商品開発へと進むプロセスと類似しています。つまり、人事部門が単なるバックオフィスではなく、事業部同様「お客様＝従業員」の要望を基準とした価値の提供主体となることを意味しています。






## 「価値」提供に向けた人事戦略

では、この「価値」基準で人事の戦略を考えた場合に、人事部門の戦略は従来からどのように変化するのでしょうか。大きな方向性としては、まず個人の価値観の多様性を受け入れつつ、それらに個別に対応していくことになると考えられます。もっと具体的に言えば、「集団」ではなく「個」を対象とした人材マネジメントと、「相対基準」でなく「絶対基準」の人事制度の確立が重要になっていくでしょう。

## デジタル化で可能になる「個」の人材マネジメント

人材マネジメントについては、従来、人に関わるからこそ定量的な分析を半ば諦め、相対的な善し悪しで判断する傾向が強かったものが、昨今のデジタルテクノロジーの急激な進化により絶対的な個性を捉えられるようになったため、個の力量や志向・特性に応じた人材マネジメントを実施することが可能になります。

以下の表では人材マネジメントを大きく5つの要素に分けて、その戦略が5年後という近未来においてどのように変化しているかを具体的に予測し、人事部門がどのように変化するかを示しています。

区分	役割	従来型の戦略	5年後の戦略	人事部門の変化
人材マネジメント	採用	可能な限り大きな母集団を形成することによる、相対的に良い人材の選出	AIの活用、SNSを介したダイレクトリクルーティング等による、埋もれている“個”の発掘	 テクノロジーを駆使し、ターゲット人材との接触機会創出を企画できる人事部門の出現
	育成	社内の階層に応じた研修制度とOJTによる、社内的な知的・人的資源の向上	社外での副業や勉強会を通じた、社会的な知的・人的資源の向上	 その時々々の経営・社員のニーズと社内外の活動をリンクした企画ができる人事部門の出現
	異動・配置	ゼネラリスト育成に向けた、一律的なローテーションによる、企業に都合の良い異動・配置	スペシャリスト育成とワークライフバランスに向けた、個人に都合の良い異動・配置	 社員個々の定性的情報をデータ化し、最適配置の提案が可能なデジタルツールの導入
	退職	社内的な人的・知的資源・処遇の重要性を前提にした、働きやすさ訴求によるリテンション	出戻りや副業、社内公募制等も含めた、個々の働きがい訴求によるリテンション	 満足度／退職調査等のデータを統計的に読み取れる、分析に強みを持つ人事部門の出現
	労務管理	就労時間の把握を重視した勤務制度	個々の生活環境に応じた、生産性を重視した勤務制度	 働き方の多様化に対応した労務管理が可能なデジタルツール導入






これまでの日本企業の人材マネジメントは、多くの従業員・求職者との面談や人事情報を扱った経験により人事部門が持つと言われてきた、いわゆる「人事の勘」に頼る部分が大きかったと考えられます。採用や異動において、この勘を振り所にしながら業務が行われてきたと考えられますが、これらはある種、企業都合の人事のブラックボックスが許されていた時代においてはうまく機能し、それが人事部門の存在価値の源泉となってきました。しかし昨今は、従業員の意識の多様化に伴い、各施策が常に根拠とプロセスに対する合理性を求められており、「人事の勘」が対応しきれいていません。

一方で、デジタルテクノロジーは大きな進化を遂げ、例えば異動・配置ひとつをとっても文章情報から社員および部署の特徴の親和性を抽出し、最適な配置とその根拠を示すことのできるAI技術(KPMGコンサルティングが開発したAIソリューションの「HERO」等)が活用されはじめています。

このように、従来、特定することが困難、あるいは非効率とされていた個人の性質を明らかにすることが近年可能になっており、それは今後さらに加速するものと予測しています。

## 人事部員のスペシャリスト化が不可欠な「絶対基準」の人事制度

一方の人事制度領域においては、人材マネジメントの在り方に合わせて、個人の力量や役割に対して相対比較ではなく絶対的な基準をもって報いることができる制度を構築していくことになるでしょう。なぜなら、今後はより個人の裁量や嗜好を認め支援すること引き換えに、厳密にその働きに合わせた処遇をする傾向に変わっていく必要があるからです。

区分	役割	従来型の人事戦略	5年後の人事戦略	人事部門の変化
人事制度	等級制度	長期就労を前提にした能力に基づく等級段階（職能等級等）	個々の働きに報いる役割や職務に基づく等級段階（役割等級や職務等級等）	 各事業における役割や職務の違いを理解できる人事部員の出現
	評価制度	処遇を決定するための、ランク付けの意味合いが強い評価制度	経営戦略の浸透や人材育成の強化につなげるための評価制度（ノーレイティング等）	 より本質的な個人のパフォーマンス向上に資する制度を企画できる人事部員の出現
	報酬制度	各等級と成果に応じた報酬額の設定（考課ランクと連動した報酬設定）	個々の職務とその達成度に応じた報酬額の設定（考課ランクを用いない報酬設定）	 市場報酬水準を把握し、その変化に敏感な人事部員の出現
	退職給付	長期就労を重視した報酬体系	在籍時の成果を前提にした報酬体系	 市場報酬水準を把握し、その変化に敏感な人事部員の出現
	福利厚生	“ライフ”（働きやすさ）に関する経済型の制度の充実	“ワーク”（働きがい）に関する非経済型の制度の充実	 その時々が多様化した社員のニーズと費用対効果を踏まえた企画ができる人事部員の出現

人事制度は今後、一律ではなく多様化した個性や役割、働きぶりや働き方に対して、従来のな相対比較ではなく、より公平な絶対的基準をもって評価と報酬を行うことが望まれます。そこで人事部に必要になるのは、等級・評価・報酬の諸制度を、本人の実際の役割や職務、成果と限りなく整合性がとれたものにするための知見や実行力です。その状況においては、例えば等級制度の確立にあたって事業別の役割や職務の価値を知らないことは論外であり、報酬制度については外部水準を踏まえた制度になっていなければ誰も納得しないでしょう。

したがって、人事部員は各部門の事業内容や構造、社会一般に対する知見を身に着け、人事パーソンとしての本当の意味での専門性を提供していくことが必須となります。逆に言えば、従来型の社内の制度や一般的な法律に詳しいだけの人事部員では、「お客様」である従業員に対して価値を提供できない状態になると予測されます。つまり、人事部門としても人事パーソンとしても大きな岐路に立たされているということが人事部門の現在であると言えるでしょう。

66

財務やITといった他の機能に比べて、最も従来のな在り方が許容されてきたと言える人事部門と人事部員の在り方を変えるのは簡単なことではありません。今後の変革への道のりは長期的かつ段階的なものになると思われますが、一方で、この従業員価値を基準とした考え方は、従来、経営の中でミッションやスタンスを定めにくかった人事部門においては大きなヒントとなりえます”



● 国内調査結果

# EEとEVPにみる 「価値」の多様化

Q. 「人材を惹きつけることは、会社にとって  
どの程度重要であると思われますか？」

A. 「重要である、非常に重要である」－79%



## 企業・従業員が求める価値

### 一 EE、EVPとは？

昨今、従業員エンゲージメント（Employee Engagement：EE）やEVPといった、従業員や企業にとっての「価値」について着目されていますが、これは特に日本社会で従来当たり前であった終身雇用という概念が薄まり、様々な働き方が可能になったことにより、一生のうちに複数の企業で仕事をする人が増えてきたことに起因します。企業では以前に比べて人材の入れ替わりが激しくなり、新卒・中途等の採用形態を問わず継続的に優秀な人材を採用する努力がさらに必要になっています。労働市場が流動的になったことにより、従業員が企業に選ばれるだけでなく、企業も従業員に選ばれる時代において、本調査の結果の一つにも示されているように、企業にとって人材を惹きつけることの重要性は約8割と、非常に高い関心があることが伺えます。

このような状況の中、海外で生まれたEEやEVPという概念が、日本の働く現場にも適用されはじめています。いずれの単語も「Employee（従業員）」という言葉を含んでいますが、まずEEは、従業員が自身の働く企業に対してどの程度の貢献度や愛着度を有しているかを示す指標であり、この指標が高いほど、従業員の会社に対する「エンゲージメント」が高いとされるため、仕事を通じて企業に自らの高い「価値」を提供しているとも考えられます。

一方でEVPとは、企業が従業員に対して提供する価値そのものを指し、従業員が当該企業で働く間に経験することや、受け取ることができるモノです。報酬に代表される金銭的価値の他に、充実した福利厚生やキャリアパス等の非金銭的価値も含まれており、従業員が満足するEVPを企業が提供することによって、従業員のEEが高まることが期待できます。そして企業はこの高いEEを維持するため、さらに満足度の高いEVPを提供するための施策を考えるというように、EVPはEEに影響を与える重要な要素の1つとなっています。

## 価値観の多様化に伴う 従業員の「お客様化」

与えられたものに対する価値を判断する基準は、人それぞれです。多様な働き方が共存している現代ではなおさら、仕事という軸において従業員が自身にとって重要だと考えることや大切にしたいこと、物事の「良さ」を判断する基準も多様化しています。つまり、EEが高くなる基準や理由が従業員ごとに違うことにより、企業が従業員に提供するEVPも、従業員によって異なってくるということです。

この点について、本調査におけるグローバルの回答では、これからの時代は企業が自社の従業員を顧客と同等に捉えるという例が挙げられていますが、企業が自社にとって価値のある従業員の期待や要求に応えようとするのは、企業がこれまで顧客の期待や要求に応えるべく努力してきたことと同じであると考えています。企業にとって自社の従業員と顧客両方に対して、「特別な経験を提供し続けたい」という目的が変わらないのだとすると、企業が顧客が求める「価値ある商品」を日々探求するように、自社の従業員が求める「良い経験・価値あるモノ」も同じように探求し、把握することがEVPを提供する上で重要になるでしょう。従業員にとっての「良い経験・価値あるモノ」を理解しようとするプロセスは、自社製品を新しく生み出す際に市場調査を行い、顧客が求めているものを把握することと類似しています。すなわち、企業にとっては従業員も大切な「お客様」ということなのです。

## 自社のファンで居続けてもらうための 定期的・継続的な企業の「市場調査」

多くの顧客が求める商品を生み出し、それが選ばれた後も、企業は引き続きその商品が選ばれ続け、継続的に利益がもたらされるように改善・改良していきます。社内の「お客様」である従業員に対しても同様で、人材が流動的になりつつある現代において、自社の従業員に「市場調査」を定期的に行うことによって、彼らが求めることを理解し、期待に

応えることができるようになります。調査の結果を基に企業は新しいEVPの取組みを試行錯誤し、その効果を知るため定期的に測定をするというサイクルを回すことができますが、これにより企業と従業員との間での様々なモノに対する価値観の差異の有無を知ることができ、従業員が「自社のファン」であり続けているか否かを知ることにも可能です。また、差異があるとすれば、その要因を把握することによって、効果的な離職防止策を講じることもできるでしょう。

従来の市場調査というべき従業員意識調査について、従業員によっては毎回時間を取られる面倒なイメージを持つ人も多いと思われませんが、最近では、こういった調査を気軽に回答出来るようなWebツールが多く存在しており、簡単に測定することが可能です。また、測定回数が増えるほど、企業内に蓄積される従業員に関するデータの数も増えていくことになり、そうしたデータは、例えば従業員目線での企業文化などを理解する上で貴重な材料になりえます。これらの分析結果を基に、離職防止だけでなく、新しい従業員の採用活動に活かしていくことも可能です。

## 人材を継続的に惹きつけるために

前述の通り、従業員が求める経験・モノは十人十色であり、市場調査の結果を反映した商品が調査に参加した顧客全員を完全に満足させるものではないのと同様に、全従業員に満足してもらえるような経験や価値を提供することは不可能です。一方で、自社の多くの従業員が今求めている経験・モノの共通点を見出すことはデータ分析等により可能となります。ここで重要になるのは、短期的には従業員に関する「今」を継続的に測定して理解を深め、自社の従業員を常に惹きつけているかを確認し、そして長期的には社内に限らず社外からも人材を惹きつけられるような要因を探っていくことで、企業が提供しうる最適なEVPを見つけ出し、その結果として従業員のEEを高めることです。



● 国内調査結果

# 変化ではなく 進化する

人事とデジタルテクノロジーの共存に向けて

Q. 「貴社の人事部門は人工知能や機械学習に対する準備がどの程度できていますか？」

A. 「まったく準備ができていない」ー グローバル50% / 日本77%





## RPAとAIの違い

デジタルテクノロジーの進化により、私たちが取り巻く労働環境は日々大きく変化していますが、中でも、今回の調査の設問でも多く見られたRPAとAIに焦点を当て、人事部門のこれからについて考察します。

まず、これらが具体的に何を指しているのかを改めて整理すると、Robotic Process Automation (RPA)とは、あらかじめ決められたルールに基づき処理を自動化するツールで、処理の手順を定義する必要があるため、ルールがある単純作業の代替に適しています。また、RPAにより処理された作業の結果は処理開始前から分かっています(例:伝票上のあらかじめ指定した箇所に情報が入力される)。RPAは3段階に分けることができますが、本レポートで取り上げるRPAとは、現在Class1として定義されている基礎的な段階のものとしします。

一方、Artificial Intelligence (AI)は、人工知能とも呼ばれ、機械で人間の知的活動を再現したもので、大量のデータや情報を分析して機械が自ら判断し、結果を出力することができます。RPAとは異なり、蓄積されていくデータを継続的に学習し、それらを基に自ら判断できるようになるため、RPAのように事前にどのような結果が出力されるかが明確ではなく、場合によっては人間がまったく考えつかないような結果になることもあります(例:膨大な量のデータ分析に基づく予測値)。

## 人事部門での デジタルテクノロジーの活用例

RPAとAIの、人事部門における活用例として、まずRPAの場合、これまで人事部員が全て手入力していた新入社員の基礎人事情報の自動化が挙げられます。自動化に適した特定の入力用フォーマットを作り、新入社員に直接入力してもらうことにより、人事部員の工数を割らずに社内のシステムに登録することが可能です。また、工数の削減に加えて、これまで手入力で発生していた人的ミスを最小限に抑えることも期待できます。さらに、人間の労働者に付随する「労働時間」という概念の無いRPAには、柔軟に24時間365日休まず「働いて」もらうことができるということもメリットの1つです。

AIについては、最近日本で新卒採用業務での活用が始まっていることが挙げられます。企業によっては、学生から毎年数千～数万単位のエントリーシートを受領するため、すべてに目を通して選考するのに膨大な工数が掛かっています。

また、選考の際に人間からフィルタやバイアスを完全に排除することは難しく、採用担当者自身の経験や勘で選考作業が行われている可能性も否定できません。過去の合格者と不合格者のエントリーシートをデータとして機械に読み込ませ、過去採用してきた人のパターンを見出し学習させるなど、AIを活用することで選考の人的負担を大幅に減らすことができます。また、AIには人間が持つ「勘」や「好き嫌い」は無いため、あくまで読み込んだデータのみを基準とした判断が可能です。

RPAと異なる点として、AIはどのような結果が出力されるかが活用前に不明な場合があり、特に初期段階では、読み込ませるデータの量や質によっては、企業が望む人材をAIがうまく引き出せない可能性もあります。そのため、実際にAIを活用している企業では、AIによる出力を最終結果とはせず、選考「案」として扱い、最終的な選別・判断は人間が行っているケースもあります。

企業においては、このようなRPAとAIの違いを認識したうえで、その使い方をまず明確にすることが重要です。RPAに求めることができるのは、ミスの無い100%正しい処理「結果」であるのに対し、AIに求められることは必ずしも100%の結果ではなく「案」や「参考」に適しており、膨大なデータの中で人間の目では見落としていた新たなパターンを気付かせてくれるような結果と位置付けることができます。

## 準備不足という意識が招く デジタルテクノロジーへの不安

このようなデジタルテクノロジーを、すでに人事業務で活用している企業もありますが、今後あるべき効果的なデジタルテクノロジーの導入においては、前述の通り、RPAとAIでは出力形態が異なるため、まず現状の人事業務で求められている結果の内容や質を洗い出すことが大変重要です。ここで、導入の目的を「人がやっていた従来の業務量を削減する」、「人件費を削減する」にとどめるのではなく、そもそもなぜ減らす必要があるのか、そして何より減らした後の人事部門全体の姿はどう進化しているかを明確に描いておく必要があります。

これは、本調査の「貴社の人事部門は人工知能や機械学習に対する準備がどの程度できていますか？」という設問に対して、「まったく準備ができていない」という回答がグローバルでは50%だったのに対し、日本ではそれを上回る77%であった結果にも関連します。何事も準備不足(であると感じる状態)は、先々の不安にも

つながりやすく、その中でただ新しいデジタルテクノロジーを導入しようとしても、業務の変化に対する準備も不十分となり、導入した上でのプラスの影響が見えなくなってしまう可能性があります。だからこそ、導入前から未来の人事部門の在り方を明確にしておくことが重要です。

## デジタルテクノロジー = IT部門に限った話ではない

人事部門に限らず、デジタルテクノロジーを活かした業務を目指すためには、ITや情報システム部などの専門部隊単独ではなく、ユーザーとなる各部門の人員の積極的な参加も重要なカギとなります。

「貴社では、デジタル要員のガバナンスの取組みは誰が主導していますか？」という本調査の設問に対して、「IT部門」と回答したのはグローバルで41%だったのに対し、日本は64%でした。新しいデジタルテクノロジーを導入する際のIT部門等の専門的な知識や視野は不可欠ですが、導入後に利用者となる各部門の人員も、業務の面から積極的に参画することが重要です。導入前から今後の自身の働き方の変化をイメージし、新しい役割について考えることにより、ある日突然新しい「何か」が導入されていた、といったユーザー側の困惑を防ぐことができます。

## デジタルテクノロジー活用による 変化ではなく、進化と捉える

デジタルテクノロジーを導入することにより、業務そのものに変化が起きることは紛れもない事実です。朝出社すると、これまで自ら手入力していた人事情報がすでにパソコンに取り込まれていたり、大量のエントリーシートの中から自社に合いそうな人材が選考されていたりと、デジタルテクノロジーによりもたらされる働き方は、明らかに今までとは異なります。

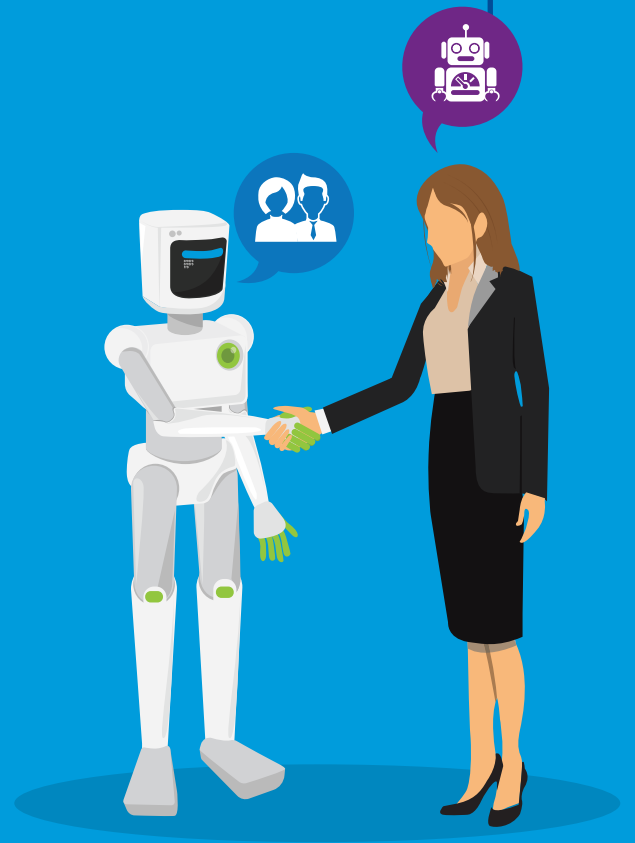
日本人は変化をあまり好まない傾向が見られるため、担当業務を決められたタイミングで自ら正確に実施することを求められてきたこれまでの働き方からの変化に対して抵抗感を覚えるかもしれませんが、デジタルテクノロジーを活用する理由や目的を明確にし、業務の変化を進化と捉え、その先にある新たな雇用や働き方を見出すことで、新しい人事部門の姿を追求していくことが可能です。



🌐 グローバル調査結果

# 人事部門の未来

**ビ** ジネスを巻き込む変化の波を自信をもって乗りこなしているHRリーダーと、その波に引きずられているHRリーダーの間で差が広がっているのは明らかです。これまで人事部門のテリトリーであった「人事関連課題」にCIOとCFOが目を向けているということを私たちはすでに認識していますが、この傾向にも注目すべきです。



Boltonは、「人事部門は、これまで私たちが想像したことのないような岐路に立たされています。実際、CFOとCIOが人事の領域に入り込んでいるのを目にしています」と警告します。さらに、「CFOには分析力があり、CIOには要員に関する総合的な学習と洞察力があります。今すぐに行動を起こさなくては、HRリーダーの業務は今後、データ処理や一般的な管理関係業務にまで削減されることが予想されます」とも述べています。

KPMGは、未来志向のリーダーや企業に対して、特に以下の項目について提案します。

- 新たなマインドセット。デジタル時代に加速する変化スピード、および今後の発展に向けたルールの大幅な見直しの必要性の認識
- データアナリティクスの重要な価値と競争力のあるメリットを活用できるテクノロジー、および新たなスキルを活用した人事機能（およびビジネスにとっての価値）の刷新
- 要員の再定義、および継続的な将来の要員創出と確保
- 従業員のスキル、強み、目標、目的の理解と、それぞれに合った従業員経験の創造。今後の成功と競争にEEおよびEVPが大きな価値を持つことを認識し、それを変化における課題の優先事項とすること（経営幹部の合意取得）
- AIやMLの進歩と、人とデジタルレイバーの融合による協調性のある未来の要員への統合に向けた準備
- デジタル化、グローバル化、アジャイル化が進む労働の世界で従業員を「顧客」と捉え、タスクと役割の見直しに伴い、つながりを強め、人材に関する包括的な課題をサポートするためのテクノロジーの採用

人事部門が道を拓き、その延長線上で組織が機能していくべきであるのは言うまでもないことです。

自らが望む未来を創り出すのは今この瞬間であるということを、人事部門は認識しなくてはなりません。

## データアナリティクス — 人事部門の未来の第一歩

未来の要員を具体化し、賢く管理するためには、データアナリティクスの能力が欠かせません。将来を見据えたビジネスではすでに、これまでにないデータ能力を活用して意思決定を大幅に向上させるとともに、行動と結果を予測しています。

しかし、本調査で明らかになったように、HRリーダーやその担当業務においては、いまだにデータ分析の優先度が低いままです。回答者の半数がAIやMLの融合の最適化に必要な重要スキルとしてデータ分析を挙げ、HRがそれを通じてバリューを提供できるとの考えに80%以上が賛同しているにもかかわらず、人事部門で見込まれる10の取組みのうち9番目の位置付となっているのが現状です。

他のビジネスリーダーが有益性を認識している中で、この分野のリーダーは何をしているのでしょうか。

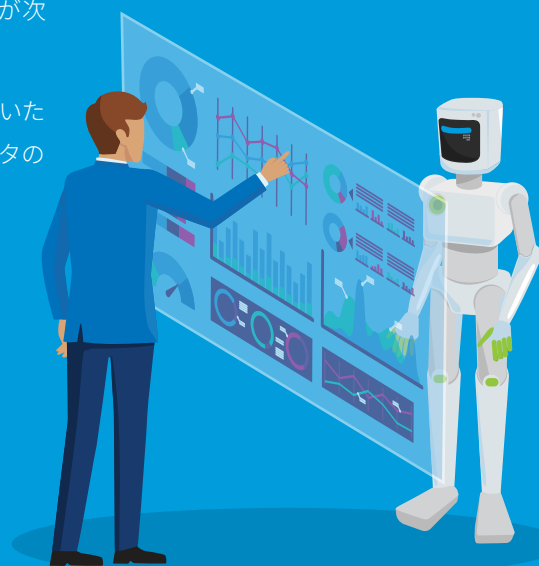
クラブメッドは、各従業員の組織への貢献をより理解するためにデータアナリティクスを活用し、パフォーマンスを評価しつつ、ギャップへの対応やサービス向上のために研修を強化しています。また、同社は従業員の満足度、離職率、優秀な人材の確保についての洞察の主要データを深く掘り下げています。

CHROであるSylvie Brisson氏は、「定着し成功している人のプロファイルの理解に努めており、それにより私たちは順調に人材採用を進め、最高の人材を確保できている」と語っています。

HRトランスフォーメーションのリーダーが、人事部門のビジネスにとっての価値を高め、組織全体で優秀な従業員を獲得する競争力を高めるために、データアナリティクスを最大限に活用していることは明白です。

ダウケミカルのSVP HRであるJohanna Söderström氏が次のようにまとめています。

「人事部門は、信頼されていた時代を終え、いまやデータの番人になっている」

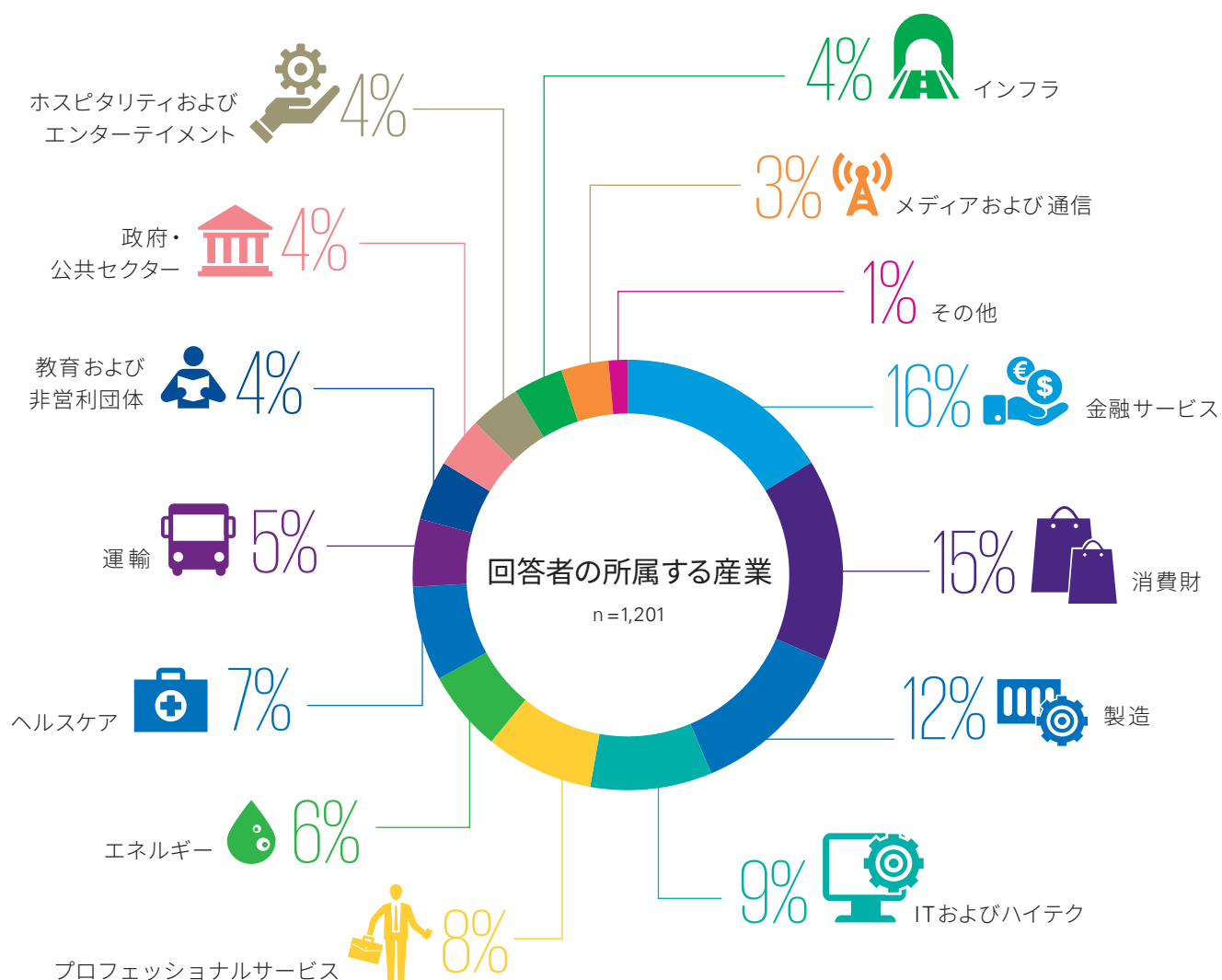


# 本調査について

本調査は、2018年7月から8月にかけて、アジア太平洋、ヨーロッパ、北米、中東・アフリカ、ラテンアメリカで実施したもので、64ヵ国1,201名の人事部門リーダー層より有効回答を得ました。半数近くが5,000名以上の従業員を有する企業であり、回答企業の42%は収益規模が10億米ドル以上です。

今回の調査は、デジタルディスラプションを背景とするHR機能の未来に関する洞察を提供しています。

## 産業別内訳



注：端数処理のため合計は100%になりません

## 回答企業のプロフィール



### 収益 (米ドル)\*

n=1,129 (教育業界、非営利団体を除く)



42%

10億米ドル以上



26%

5億～9.99億米ドル



31%

5億米ドル未満



### 就業者数\*\*

n=1,201



43%

5,000人以上



35%

500～4,999人



20%

500人未満



### 人事部門人員数\*\*

n=1,201



31%

100人以上



21%

40～99人



40%

40人未満

\* 教育業界・非営利団体の回答は集計されていない

\*\* 不明との回答を除く

# How KPMG can help

## KPMGによる支援

企業の経営あるいはビジネスの基本は、目的に向かって如何にヒトの力を引き出していくかであり、その意味で人事は経営そのものと言えます。

高度専門人材の獲得競争、優秀人材の繋ぎとめ、フレキシブルな働き方の提示、ダイバーシティを受け入れることのできる企業風土の醸成、グローバルレベルでの人材マネジメント、グローバルリーダーの育成、HRテクノロジーの積極的活用。人事部門が直面しているテーマは、定型業務の効率化からヒトへとシフトしており、これまで企業において資源として扱われていたヒトが資産として改めて注目されています。

その資産の供給元である人事部門の重要性が増しているのは明らかであり、今後の日本企業躍進の一翼を担っているといっても過言ではありません。

KPMGコンサルティング ピープル&チェンジ部門は人事部門の良きパートナーとして、数多くのプロジェクト経験から得られた知見やKPMGのグローバルネットワークを活用して、様々な変革課題の解決を多角的な視点から支援します。

本調査についての詳細は、巻末記載の担当者へお問い合わせください。



# Contact us

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

大池 一弥

E : kazuya.oike@jp.kpmg.com

[www.kpmg.com/jp/kc](http://www.kpmg.com/jp/kc)

本レポートは、2018年に発表されたKPMGのグローバルレポート「The Future of HR 2019: In the Know or in the No」に、日本企業の調査結果および分析を加えて作成したものです。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1021

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.