

# “データ”の 人的側面

グローバル経営層スタディからの洞察  
－ 最高人事責任者（CHRO）の視点



本レポートは、IBM の第 4 回目のグローバル経営層スタディに参加した 2,118 人の最高人事責任者 (CHRO) の回答に基づいており、IBM Institute for Business Value (IBV) が実施してきた IBM CxO スタディ・シリーズの第 20 版です。本調査では、探索的因子分析、回帰分析、相関分析などを含むさまざまな統計手法を用いてレポートを作成しました。また、IBM Watson の AI テクノロジーを駆使し、数千もの定性的回答に対するセンチメント分析を実施することで、IBM Watson Project Debater を通して、今話題のテーマが経営層の方々の目にどのように映っているのかを、さまざまな視点から特定しました。

# 序章

今回のグローバル経営層スタディでは、データやAIで世界が充溢する今日のデジタル時代をリードするために、何が必要なのかを熟考した。本調査では、世界中の13,000名以上のCxO（最高責任者）レベルの経営層にインタビューを実施した。インタビューでは経営層に対し、データから価値を生み出し、事業において独自の優位性を構築するために行っている活動や今後の計画について質問した。

回答から、少数ではあるが、データの利活用において先進的な企業群を特定することができた。これら企業のCHROは他の経営層と緊密に連携している。また、データを倫理的に使用し、重大な意思決定において率先してデータを活用し、データを信奉する企業文化の醸成を目指す必要性を強く認識している。彼らは勘に頼ることなく、データが物語ることを実践し、強力な証拠に基づいて自社の人的資本を管理しているのである。

結果を見れば明白な通り、データの利活用において先進的な企業ほど、競合他社と比べて俊敏かつ革新的であり、収益性が高いことが判明している。そして、その指揮の一端を担うCHROが成功に大きく貢献しているのである。

### テクノロジーの重要性が人財を超える

多くの CHRO が認めるように、今日のデータの氾濫は明らかにテクノロジーの進歩がもたらした結果である。現在、自社に最も影響を与えている外部要因はテクノロジーであると答える CHRO が増えているが、そのことは全項目中、唯一半数以上の回答を得ていることから裏付けられる(図 1 参照)。

また、外部要因の第 2 位に法規制が挙げられているが、これは消費者のデータ・プライバシーを保護する法律が最近相次いで制定されたことが反映されていると思われる。ペーカー&マッケンジー法律事務所が実施した調査では、少なくとも 50 カ国で包括的なデータ・プライバシーおよびセキュリティ法が成立し、41 カ国で現行のデータ保護制度が大幅に変更される見込みであることが明らかとなっている。<sup>1</sup>

英国の通信企業の CHRO は「最も大きな問題の 1 つは、EU の新たなプライバシー規則だ」と訴える。また、ドイツの工業製品企業の CHRO も「適用されるすべての法律、政策、規則に目を光らせる必要がある」としている。しかし、タイの保険会社の CHRO が指摘するように、規則自体が次々と変更されていく状況下において、それを行うことは決して容易なことではない。

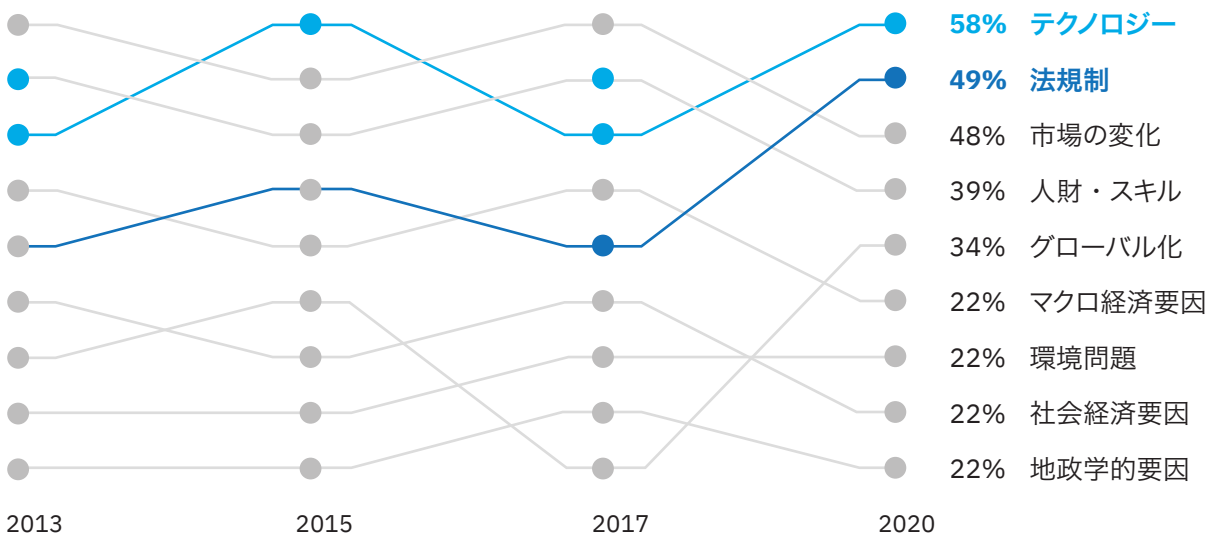
一方、人財・スキルは、CHRO が最重要と考える外部要因の第 4 位にまで順位を下げてきている。実際、他の経営層と比べても、CHRO が人財を重視しない傾向は見て取れる。例えば、人財・スキルを重要な外部要因と考える回答者の割合は、CEO が 48% であるのに対して、CHRO では 39% にとどまっている。

図 1

### フォース・フィールド

CHRO はテクノロジーが今後数年の間に自社に最も影響を与える外部要因であると回答

今後 2 ~ 3 年で自社に最も影響を与える外部要因



### 足並みが乱れているのか？

これは、人財が CHRO のコア領域であることや、他の CxO とのインタビューの中でスキル不足が繰り返し話題に上ったことなどを考え合わせると、特筆に値する。カナダの IT・専門サービス会社の CEO は「当社の主要な課題の 1 つは、データ関連の人財を拡充することだ」と述べている。また、ドイツの銀行の CMO も「本格的なデータ・スキルを備えた人財」の確保が難しい現状に対して、懸念を抱いている。

さらに言えば、CxO の不安材料はデータ・サイエンティストやデータ・アナリストの不足だけにとどまらない。デンマークの医療企業の COO は「多岐にわたるスキルを開発する必要がある」と述べている。米国の電子機器メーカーの CEO も異口同音に「今やテクノロジーやデータは前提条件であるが、適切な質問をして知見を得ることができなければデータを保有する意味はない。したがって、テクノロジーに特化した人財よりも幅広い教養を備えた人財の方が、より重要になるだろう」と語る。

この点については、IBM の他の調査でも同様の傾向が見られる。最近の IBM Global Skills Study に参加した経営層は、従業員を仕事で成功に導くには、デジタル・スキルや、いわゆる行動スキルと呼ばれるソフト・スキルを身に付けさせる必要があると述べている。2016 年には、雇用主は何よりも数学・科学・コンピューティングの能力に重きを置いていたのだが、この数年間でそのスタンスを 180 度変え、現在ではアジリティー、批判的思考力、問題解決力、創造力、共感力、チームワーク、コミュニケーション・スキルが経営層の求めるコア・コンピテンシーの上位に挙がるようになった。<sup>2</sup>

要するに、人財（より正確には人財不足）が、多くの経営層の心に重くのしかかる一方で、CHRO はこの点について比較的楽観的なのである。他の CxO は、競争優位性の貴重な源泉として、顧客関係性と人財を同じくらい重要であると考えているが、一部の CHRO においては、従業員のスキルよりも顧客関係性の方がかなり重要だと確信している一面がある。

「データ・サイエンティストは  
希少性の高い、  
引く手あまたな  
人財である」

CIO、小売業、アラブ首長国連邦

「CHRO はデータが  
生み出す価値に対する  
注力を従来よりも  
倍増させなければ  
ならない」

CHRO、エレクトロニクス、  
米国

#### あらゆる所に溢れかえるデータ

しかし、すべての CHRO や企業が同様であるとは限らない。世界のデータ量は、現在の 41 ゼタ・バイトから 2025 年には 175 ゼタ・バイトという途方もない量に膨れ上がると予測されている。これは DVD を積み重ねた場合、地球 222 周分に相当する。<sup>3</sup> 今回の調査結果は、行く手にそびえるこの膨大な量のデータがもたらす影響を、多くの CHRO が十分に認識していることを示唆している。

英国の政府機関の CHRO は「現在、適切な質問を設定できるスキルを持ったデータ・チームの編制を進めている。職員に関する膨大な量のデータを集め、職員がどのような行動をとるか予測できるようにしたい」と語る。また、イタリアの消費財企業の CHRO も、氾濫する情報を活用する準備を進めており、「データを利用して従業員の成績評価や人財獲得の最適化を行うことも自分の責務である」と述べている。

では、一部の CHRO は、データを効果的な人財管理にどう活用しているのだろうか。何が真のデータ価値に対する理解を従業員に根付かせ、業績の大幅な改善を達成するための能力を高めているのだろうか。

#### 「先導者」が行く先を照らす

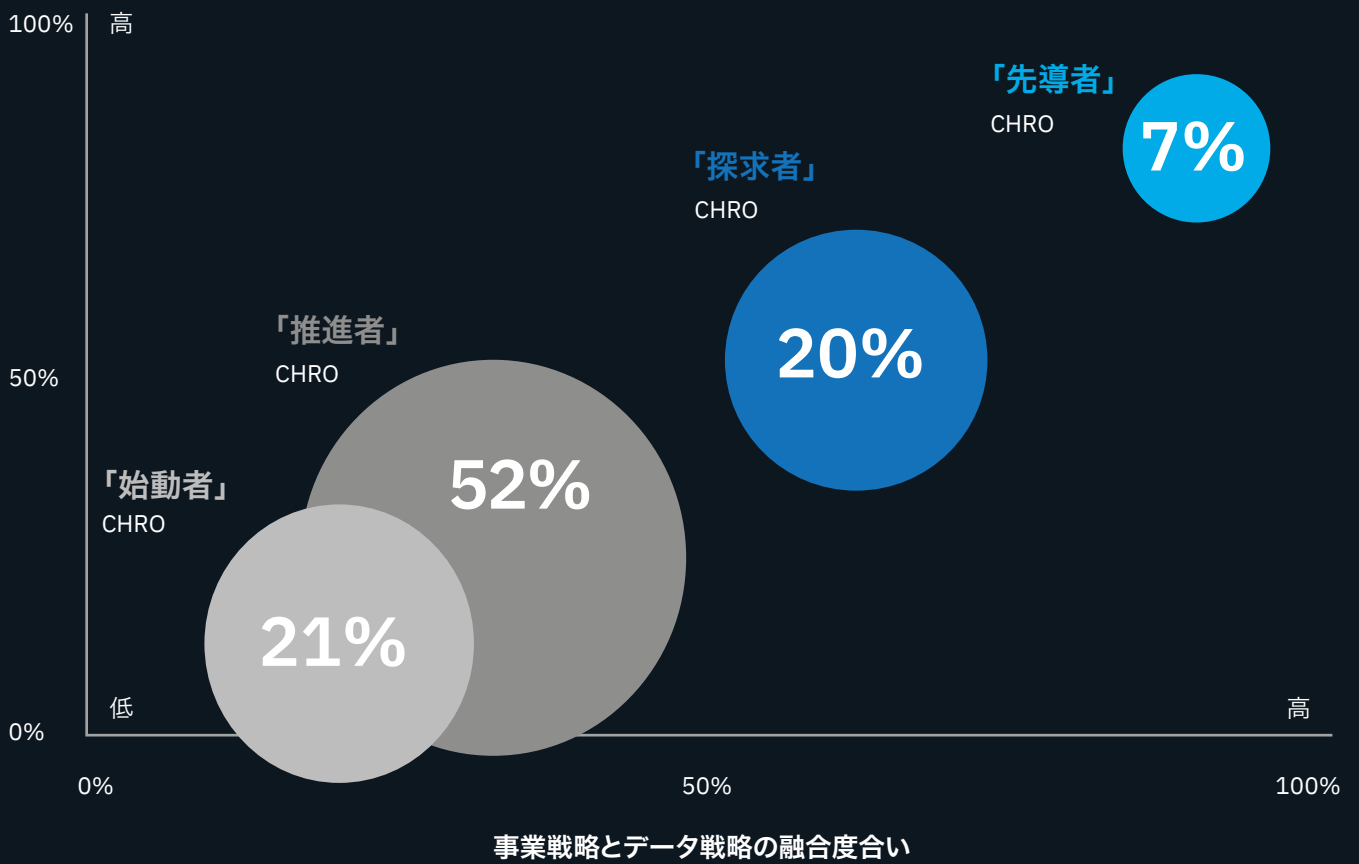
我々は本調査に参加したすべての企業を、データ利活用の段階に応じて 4 つのクラスターに分類することができた (図 2 参照)。

図 2

## データによる優位性

「先導者」はデータから価値を生み出す新たな道を確立

### データからの価値創出能力



「始動者」は、まだ船出をしたばかりの状態である。全社的な事業戦略とデータ戦略の融合に着手したばかりで、まだデータ駆動型の企業文化を持っていない。さらに、データからの価値の創出において限定的な成功しか収めていない。

「推進者」は、「始動者」よりも事業戦略とデータ戦略の調整を進めながら、データを信頼する企業文化の醸成を行っているところである。それでもまだ両者ともに、データを適切に利活用するところまではきていない。

一方で「探求者」は、データ利活用の道半ばにいる。事業戦略とデータ戦略を融合する方法や、データから価値を創出する新しい方法について、実験段階にある。まだ一貫して高い価値を実現できるわけではない。

この両方を理想的に実現できているのは「先導者」だけである。データ戦略と事業戦略を高いレベルで融合させ、かつ豊富なデータを基にデータを信頼して意思決定をする企業文化の中で事業を運営している。

「先導者」のCHROと「始動者」のCHROを比較してみよう（わかりやすくするため、本書ではあえて両者を取り上げる）。すると、彼らが運営する企業のパフォーマンスに大きな差があることがわかる。イノベーションを例にとると、「先導者」のCHROの71%はイノベーション実績が豊富な企業に所属しているのに対し、「始動者」のCHROではわずか17%である。同様に、変化に効果的に対応しているかという質問に対しても、両グループの回答には差が見られた。

こうした「先導者」の強みが及ぼす好影響は、業績の数字にも表れている。「先導者」のCHROの10人中6人は卓越した売上成長率を、10人中7人以上は競合他社よりも高い収益性を達成していると回答した。しかし「始動者」のCHROで同様の回答をした割合は、いずれもわずか10人中2人とどまった。

では、「先導者」のCHROはいかにしてデータから価値を創出しているのだろうか。我々の分析によると、彼らは主に以下3つの領域において、他のCHROと違った対応を行っていた。

- データ活用の倫理的側面の重視
- データを信奉する企業文化の醸成
- 自らのデータを活用して自らの主張を証明

以降の3つの章で、これら各テーマをさらに詳しく解説していく。



## 第1章

# 経営層のバイナリー・コード\*

## 誠実に振る舞う

「先導者」と「始動者」のCHROは、将来に対してまったく異なる展望を持っている。「先導者」のCHROは大激変を予測する一方、「始動者」のCHROが見通す混乱ははるかに穏やかなものだ（図3参照）。

\* 人間が作ったプログラムをコンピュータが理解できる 二進数のデータに翻訳したもの

図 3

## 2つの将来展望

「先導者」と「始動者」のCHROでは将来に対する展望が大きく異なる

今後2～3年間の事業環境の変化

パートナー・ネットワークの拡大

42%多い\*



意思決定プロセスの自動化

27%多い



顧客体験の重視

31%多い



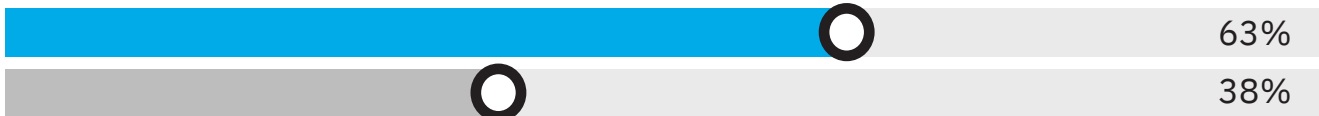
法規制環境の複雑化

27%多い



ビジネスモデル・イノベーションの重点化

25%多い



「先導者」のCHRO

「始動者」のCHRO

\* 「先導者」の比率と「始動者」の比率との差分

### まったくの別世界

「先導者」のCHROは今後数年で、新たな製品・サービスを提供するエコシステムを形成する企業の増加など、事業環境の劇的な変化が一気に進むものと予測している。また、かつては人手で入力を行っていたような定常的な業務へのボットの導入がさらに進むなど、日常的な意思決定の多くが自動化されると見ている。さらに、今後も顧客体験の重視とビジネスモデル・イノベーションの重点化が進むことに加え、個人データの利用を規制する法律が急増し、規制の負荷が増すことも予想している。

一方で、事業環境の大きな変化を予想する「始動者」のCHROは相対的に少ない。意思決定の自動化を除けば、大きな変化を予想する「始動者」のCHROは半数に満たない。言い換えれば、「始動者」のCHROは今後2～3年に起こり得る変化について、非常に硬直的な見解を持っている。

実際、「始動者」のCHROが描く将来展望は、「先導者」のCHROのそれと異なるだけでなく、その他の経営層ともかけ離れている。「始動者」のCxOは「先導者」のCxOに比べ、事業環境の変化の大きさを過小評価して予測する傾向が強いが、さらに「始動者」のCHROは同じ「始動者」のCxOと比べても展望に対する同調性が殊更低い。対照的に「先導者」のCHROは、その他の経営層と強く同調しており、全体としてその将来展望は同じ「先導者」のCxOとほぼ一致する。

「破壊者は破壊される。  
トップ企業の命は短い」

CHRO、IT・専門サービス、  
オランダ

また、「先導者」のCHROはデータがもたらす価値を認識している。彼らの多くは、自社の経営層が効率的に競争を勝ち抜くためにデータを収集することを支援し、そこに十分な予算を割り当ててくれていると述べている。一方、「始動者」のCHROが置かれた状況は暗澹たるものだ(図4参照)。

さらに、「先導者」のCHROはデータの有用性について最も強い確信を持っており、10人中7人近くが1つまたは複数の戦略的優位性を構築する上で、データが重要な役割を果たすと答えている。これに対し、同じ考えを持つ「始動者」のCHROは10人中3人にとどまっている。この点についても、「先導者」のCHROは同じ「先導者」のCxOと意見が一致している。

実際、「先導者」のCHROの世界の捉まえ方は、「始動者」のCHROのそれと比べてはるかにダイナミックであり、また変化を予測しているため、常に対策ができています。さらに、他の経営層と同じ方向を向きつつ、難局を乗り切るための洞察をデータから得ようとしている。

### 超監視社会

しかし、データによってまったく新しい業務のあり方が広がる中、そのマイナス面も明らかになりつつある。特に、CHROにとって深刻なのは、より多くの従業員情報を収集する企業が増加するにつれて、従業員の間で自分の個人情報乱用されるのではないかと疑念が生じていることである。

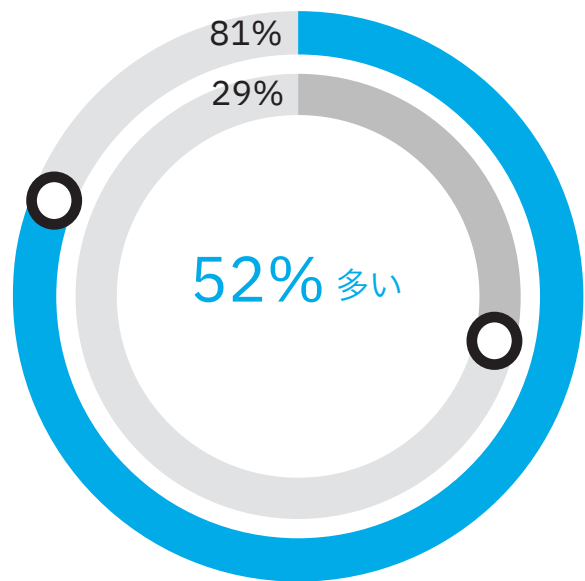
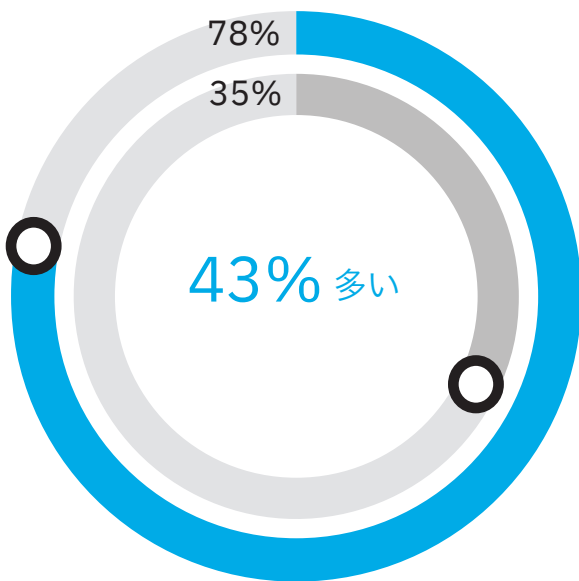
図4

## データの換金

「先導者」のCHROが所属する企業はデータがもたらす価値をはるかに深く理解している

競争力向上のためのデータ収集に対する経営層の全面的なサポートがある

競争力向上のためのデータ収集に十分な予算が割り当てられている



「先導者」のCHRO  
「始動者」のCHRO

Gartner 社が 2018 年に実施した調査では、調査に参加した大企業 239 社の半数以上が、メールやソーシャル・メディア・メッセージの分析、自動通話記録の閲読、生体データの収集といった「非伝統的」な手法で従業員を監視していた。今年中に、従業員の監視レベルは 80% に達するであろうと Gartner 社は見ている。<sup>4</sup>

データの扱われ方に不安を抱く従業員は多い。例えば、13 カ国の労働者 1 万人を対象にしたある調査では、64% の回答者が消費者データの悪用に絡んだいくつかの不祥事の発覚を受け、自分のデータの不正利用に対する不安を示した。また、61% の回答者が、自分の秘密情報がハッキングされることに懸念を示したほか、雇用主がテクノロジーを利用して素行調査することを心配する回答者も 55% に上った。<sup>5</sup>

### 詮索はしない

こうした懸念を抱くのは当然のことかもしれない。というのも、今や 2 年以内に情報漏洩が発生する確率は 29% 以上に達するからだ。しかも、漏洩が発覚し、対策が施されるまでの平均期間は 279 日で、悪意のある攻撃による漏洩の場合は解決までさらに長い期間を要する。<sup>6</sup> したがって、セキュリティーが侵害された企業の従業員データは、長期にわたって不正利用される懸念がある。

また、非常に洗練された方法で PC 使用者の活動から生産性を測定するようなシステムなど、従業員を監視するためのテクノロジーも市場に多数登場している。これらのツールは使用する側に悪意がなければ、それなりに高い価値をもたらす。例えば、インサイダー取引や知的財産権の侵害阻止などを目的に配備することができるだろう。しかし、ご多分に漏れず、こうしたテクノロジーは依然として是非善悪という問題が残る。

利益の向上と従業員のプライバシー尊重との間のバランスはセンシティブな問題を内包しているが、すべての企業が正しく理解しているわけではない。当然ながら、一線を越えた企業は従業員の反発を招き、社会的批判に晒されるばかりか、法律に抵触する危険性さえある。しかし、この危険性を内包した問題に二の足を踏むことは許されない。2020 年 1 月、雇用主が雇用条件として従業員にマイクロチップの体内埋め込みの強要を禁止する法案が、米下院をすでに通過している。<sup>7</sup>

「従業員が経営層を信頼し、  
経営層も従業員を信頼する。  
この相互信頼の醸成こそが、  
私のミッションだ」

CHRO、工業製品、カナダ

## 倫理規範

今回の調査の回答者の中には、こうした危険をはっきりと認識し、従業員データを誠実に取り扱う必要性を強調する CHRO も存在した。オーストラリアの医療業界の CHRO の 1 人は、「私の最も大きな課題の 1 つは、複雑なデータの倫理的な利用をいかに徹底させるかだ」と述べている。また、日本の電子機器メーカーの CHRO も取り組みを進めており、「最近、人事データの体系化に向けた第一歩として、世界規模でのデータ・プラットフォームを立ち上げた。目下、AI 利用における倫理規定や原理原則の整備を進めているところだ」と説明する。同様に、英国の政府機関の CHRO も、同機関が扱うあらゆるデータが適切に利用されるように、データ倫理戦略の策定を進めている最中である。

IBM Institute for Business Value の別の調査データによれば、財務的に最も成功している企業の CHRO は、押しなべて公正さを保つことに苦心していることが明らかとなっている。こうした CHRO のうち 4 分の 3 は、データの取り扱い方、分析アルゴリズム、および報奨制度のインテグリティ監視を怠らない。また、3 分の 2 近くが、あらゆるデータについて、説明責任を明確にしたり、倫理基準や倫理規則に従った利用を確認したりできるよう、堅牢なガバナンスを整備している。<sup>8</sup>

このことは、「先導者」の CHRO によっても裏付けられている。彼らもまた、責任を持って従業員データを管理することの重要性を認識しており、65% が自社の IT 部門と緊密に連携して従業員情報の管理、ガバナンス、および保護に当たっている。一方で、人事データのセキュリティ確保に対して同程度に注力している「始動者」の CHRO の割合は、38% にとどまっている。

## アクション・ガイド

### 人事データの倫理的な利用を促進するために

#### 1. 何にもまして、十分なコミュニケーションを重ねる

他の経営層と景気動向について話し合い、将来展望の一致を図る。他の経営層、管理者、および従業員に対し、収集するデータの種類に関する透明性を高める。従業員データの利用方法について、個別または全体的な観点をもって説明責任を果たす。

#### 2. データの価値を理解し、適切な規則を整備する

CIO と緊密に連携しながら、従業員のセキュリティとプライバシーを保護する堅牢なデータ・ガバナンス・モデルを確立する。データ・セットごとに管理責任者および説明責任者を明確化する。データ戦略を自社の文化や価値観と関連づける。

#### 3. 最悪の事態に備える

自社の人事データに対する内部および外部のリスクを絶えず監視する。従業員への通知や従業員の不安解消に関するテンプレートを含め、データ漏洩に対処するためのバックアップ・プランを策定する。複数のシナリオを用いた定期テストにより、対策に磨きをかけることでリスクの抑止に努める。

## 第2章

# 事実への信頼

## データを信奉する企業文化の醸成

「先導者」の CHRO は、“デリケート”な個人情報  
の利活用と保存に伴う道義的責任を強く自覚している。これは、真にデータを  
信奉する企業文化の醸成に対するコミットメントによっても裏付けられる。

### 数の力

「先導者」の経営層に共通するさまざまな特徴の1つとして、データを信頼して最善策の決定に役立てようとしていることが挙げられる。「先導者」のCHROのほとんどが、自らを含めた経営層に、重要な判断を迫られたときにデータに頼る傾向があると答えている。また、情報に基づく選択を行うために必要なデータの収集に対して、骨惜しみをしないと述べている（図5参照）。

こうしたデータ駆動型の意味決定を重視する姿勢は、功を奏している。「先導者」のCHROは、経営効率化、新市場の開拓や参入、新たな製品やビジネスモデルの開発によって、戦略的優位性を構築する上でデータが重要な役割を果たすと答えている。フィンランドの化学製品企業のCHROは「データに基づく意思決定は、オペレーショナル・エクセレンス、コスト最適化、売上成長率の改善につながる」と確信しており、中国の消費財企業のCHROも「革新的なイノベーション」の可能性を指摘している。

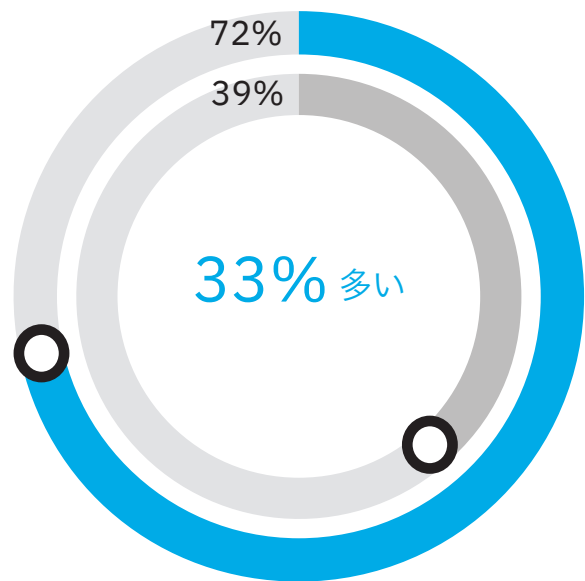
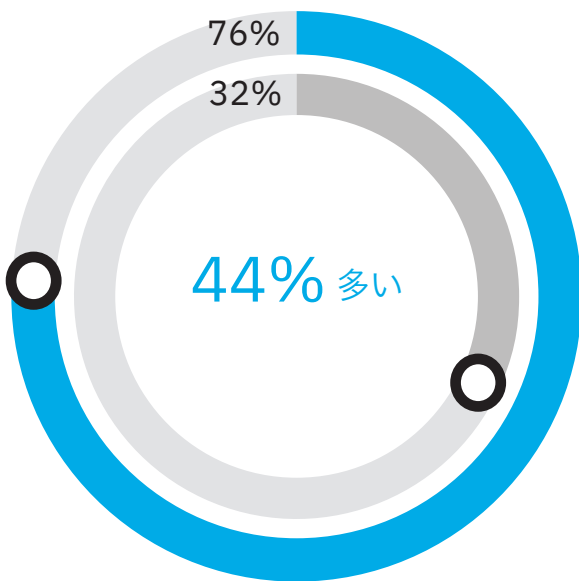
図5

### 圧倒的な格差

「先導者」の経営層は意思決定の際にデータを重視している

経営層は、意思決定の質を向上させるのにデータを重視している

意思決定に必要なデータが充実している



「先導者」のCHRO  
「始動者」のCHRO



### 品質が肝心

「先導者」の CHRO がそれほどまでにデータを信頼できる理由の一端は、彼らが入手できる情報の質の高さにあると思われる。「先導者」の CHRO の 10 人中 6 人以上が、自社ではデータの収集・利用・共有に関する規則が明確に規定されているとし、また 10 人中 6 人は、自社がこれらの取り組みにおいて優れていると回答した。一方、「始動者」の CHRO の中で、同等の組織的規律や専門知識の必要性に対して、自社内で理解が得られるとの回答があったのは、10 人中わずか 2 人であった。

また、自社が保有するデータの多くにリアルタイムでアクセスできると回答した割合を見ても、「先導者」の CHRO が約 3 分の 2 であるのに対し、「始動者」の CHRO は 4 分の 1 にすぎない。さらに、3 分の 2 の「先導者」の CHRO が、非構造化データと構造化データを融合させて活用することに自社が長けているとする一方で、非構造化データを大いに活用できているとした「始動者」の CHRO の割合は、3 分の 1 にとどまっている。

非構造化データを効率的に組み込む能力の欠如は、意思決定の質を向上させる上で大きな制約となる。なぜなら、社内で実際に起こっていることについて、非構造化データから貴重な洞察が得られるからだ。例えば、選択式アンケートに比べて、自由回答形式の従業員パルス・サーベイの方がより詳しい回答が得られることは、一般的によく知られている。

社内ソーシャル・メディア・サイトも主な情報源の 1 つであるが、利用にあたっては従業員のプライバシーに配慮する必要がある。オンライン上で取りざたされる噂を真に受けることは極力避けるべきであるし、従業員の匿名性を担保するために、フィードバックはすべて無記名にするべきである。

とはいえ、従業員は少なからずフィードバックを行うことに対して意欲的である。IBM が世界各国の幅広い業種の労働者 2 万 4,000 名以上を対象に実施したある調査では、83% の回答者が意見を表明することに意欲的で、76% が雇用主は従業員の意見を尊重していると考えており、しかも 72% が雇用主は寄せられた意見に基づいて行動するはずであると期待を寄せていた。<sup>9</sup>

「ほとんどのデータは  
経年劣化により価値が  
失われる。だからこそ、  
リアルタイムの洞察が  
非常に重要となる」

CHRO、化学薬品業、  
ニュージーランド

「テクノロジーは、  
従業員体験の向上を促し、  
従業員の一層積極的な  
関与を後押しするだろう」

CHRO、電気通信業、  
シンガポール

### データの解放

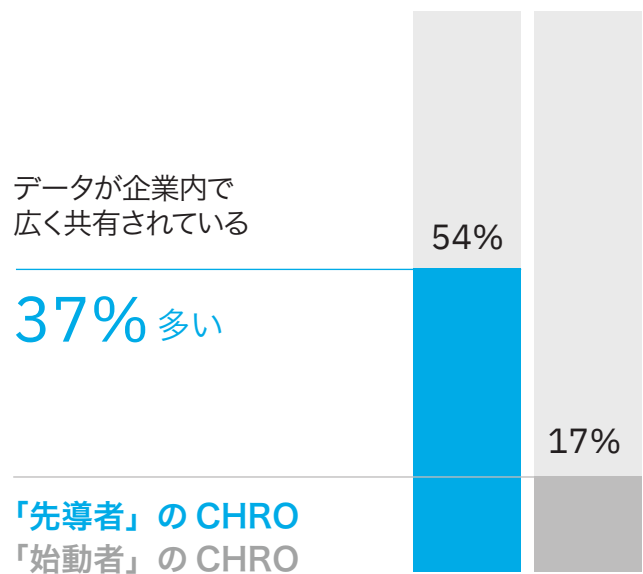
また、「先導者」のCHROは裏付けのない想定はリスクが大きいとの認識の下、部門横断的な情報共有も奨励しており、その半数以上はデータが社内で活発に流通する企業に所属している。一方で、「始動者」のCHROの大半は、自社内部の障壁を攻略することができていない（図6参照）。

日本の電子機器メーカーのCHROは、結果として生じる問題について厳しい評価を下し「当社ではデータ利用が進展していない。各部署のデータはそれぞれが管理しており、部門間での連携がなされていない」と述べている。また、カナダの銀行のCHROも同様の懸念を示し「データのサイロ化を解消し、従業員の全体像をつかむことができる統合データベースを構築する必要がある。意思決定プロセスの最前線でデータが活用できるようになっていなければならない」と断言する。

図6

### 境界を取り払う

「先導者」のCHROは機能別組織の境界を越えたデータの共有を推進している



情報の自由な流れを促進するために、デジタル・ミーティング・スペースを設置している企業もある。例えば、世界的な人材サービス企業である Aleron 社では、従業員がファイルを共有したり、コミュニティに参加したり、アイディエーション・ブログに投稿したりすることができるソーシャル・プラットフォームを構築している。<sup>10</sup> また、中南米地域で活動する消費財企業の Grupo Familia 社でも、従業員同士がファイルの共有や、業務に関連する写真やビデオの投稿、ナレッジなどを蓄積できるデジタル・スペースを設置している。<sup>11</sup>

### アップ・スキリング

ただ、従業員が高品質なデータに広範にアクセスできたとしても、それを使いこなせなければ意味がない。そこで、「先導者」の CHRO は、データを分析する権限を従業員に与えている（「SingHealth：利用者にデータを開放する」参照）。「先導者」の CHRO では、10 人中 7 人近くが他の経営層と緊密に連携しながら、詳細なデータ解析に必要なツールやトレーニングを従業員向けに提供しているが、「始動者」の CHRO で同様の回答をしたのは、10 人中わずか 3 人であった。

「CHRO としての優先事項は、DX 人材の惹きつけ、育成、活用、定着化である」と米国の工業製品メーカーの CHRO は語る。さらに、英国の航空宇宙・防衛企業の CHRO は「自社でより効果的なデータの収集・保存・分析が可能となるよう、一部の従業員に対してデータ・サイエンス、アジャイル、ブロックチェーン、サイバー分野の再教育を行っている」と説明する。

こうした取り組みはすでに実を結びつつある。「先導者」CHRO が所属する企業は、他の企業に比べてデータ・サイエンスやアナリティクスに秀でた人材を擁する割合が 2 倍以上高い。これらの高度な専門性・スキルを持った人材をめぐる争奪戦の激しさを考えると、かなりの実績である。デンマークの工業製品メーカーの CHRO が語るように、「技術的に熟練した人材を見つけることは難しい」からだ。

## SingHealth: 利用者にデータを開放する

総合病院をはじめとする各種病院のネットワークで構成されるシンガポール最大の医療提供機関である SingHealth は、医療の破壊的創造の最前線を担い、大学病院のアプローチを積極的に取り入れることで、純粋な臨床サービスと最先端の医学研究・研修とを結び付けている。また、電子カルテを導入しつつ、従来は手動で進めていたワークフローを RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）で管理するなど、医療提供のデジタル化に向けた新たなテクノロジーの活用に意欲的に取り組んでいる。

同グループの CHRO 代理である Leong Huat Goh 氏は「ヒューマン・タッチをなくそうとしているのではなく、より一貫した医療の提供という最終目標に向かって、人間ができることを補完しようとしているのだ」と説明する。

SingHealth には当初から有利な点が 1 つあった。「医師が行う意思決定は、データ主導型の思考に根差している。例えば、患者の治療方針の決定に際し、直感に頼らずアウトカム（治療効果）データに依拠するといった具合だ。もちろん、イノベーションの余地はあるだろう。しかし、医師は有効性が証明されていない考え方に基づいて行動することはない」

こうした姿勢は、臨床サイドから事務方にも波及している。「医療モデル、システム調達、新たなサービスのいずれにせよ、どのような意思決定も、ほぼすべてデータに基づいてなされている」と Leong Huat Goh 氏は語る。

ただ、そうは言いつつも、同氏は「ホモ・サピエンス」から「ホモ・テクノロギクス」への進化が容易でない点については素直に認めている。デジタル・ツールやデジタル技術を使いこなすには、広範な再教育が必要であり、職員のスキル習得支援にはそれ相応の時間がかかる。

「我々が学んだ最も大切なことの 1 つは、2 段階のアプローチが必要だということだ。まず重要なのは、変化に逆らうことではなく、受け入れることであると職員に納得させること。その上で、システムやトレーニングを提供しなければならない」と Leong Huat Goh 氏は語り、最後にこう締めくくった。「これは一度限りの活動ではなく継続的な活動を意味するジャーニーだ。つまり、従業員に働きかけて“意識のリエンジニアリング”へと導くプロセスであり、一朝一夕に達成できることではない」

しかも、専門的スキルが陳腐化するスピードは加速しており、講義室での授業や仮想学習といった従来のアプローチによる既存社員の再教育に必要な期間も長期化している。スキル・ギャップを埋めるのに要する平均期間は、2014年から2018年の間に12倍にも延びている。<sup>12</sup>

### 文化変容の鍵

要するに、これは「先導者」のCHROも気づいていることだが、真にデータを信奉する企業文化が醸成されるのは、次のような場合に限られる。つまり、信頼性の高いデータが透明性を持って活発に流通し、データ原則やデータ・プラクティスを軸としたコラボレーションが行われ、従業員自らがデータを探究して調査するためのツールやスキル習得の機会が提供されている場合である。しかし、その第一歩は経営層がデータを信頼し、自ら模範を示すことである。次章で示すように、「先導者」のCHROはまさにそれを実践しているのである。

## アクション・ガイド

### データを信奉する企業文化を醸成するには

#### 1. 人事に関するあらゆる意思決定の中心にデータを据える

人事部門にデータ重視のマインドセットを根付かせる。データが大きな付加価値を生んだユース・ケースに焦点を当てることで、データが生み出す価値に対する従業員の理解を深める。データの正確性や関連性に確信がなければ信頼を得られないため、データのクレンジングやキュレーションに投資する。

#### 2. 障壁を取り払う

データのサイロ化の解消を最優先事項とし、従業員にその意図を理解させる。技術インフラストラクチャーの簡素化と統合化を図り、さまざまな形式のデータの保存・処理・分析を一元的に行えるようにする。従業員が情報を容易に共有できるデジタル・スペースを設置する。

#### 3. 従業員がデータ・エバンジェリストになれるよう支援する

データ・サイエンティストでない従業員にも、データを掘り下げて分析するために必要なテクノロジーや学習機会を提供する。プログラミング・スキル開発はもちろん、アナリティクスやデータ可視化ツールにも投資する。データ駆動型のイノベーションを奨励し、報奨を与える。

## 第3章

# 情報に基づく視点 データを洞察に変える

「先導者」の CHRO がデータの活用を推進するのは、意思決定の改善にとどまらず、すべての活動をデータに立脚したものに変わるためである。人事管理に関しては、主に3つの狙いがある。

- 人事部門の従業員に人財やスキル基盤に関する情報をリアルタイムで提供する
- 社内の他部門との連携に必要な分析能力を開発する
- 従業員エンゲージメントや業績データを利用して自部門の人事方針や人事施策を決定する（図7参照）

図 7

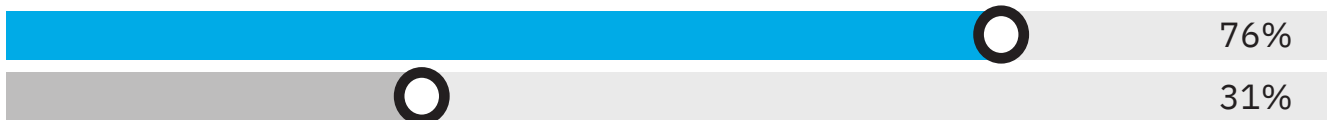
## 部門としての目標

「先導者」の CHRO は自部門にとって特に重要なものとして以下 3 つのデータ・イニシアチブを挙げている

今後 2 ～ 3 年間の事業環境の変化

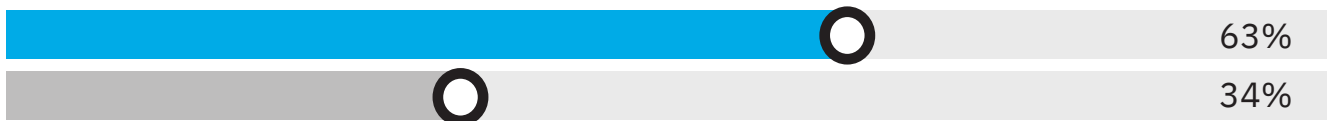
人財・スキル情報に対するリアルタイム・アクセスの提供

45% 多い



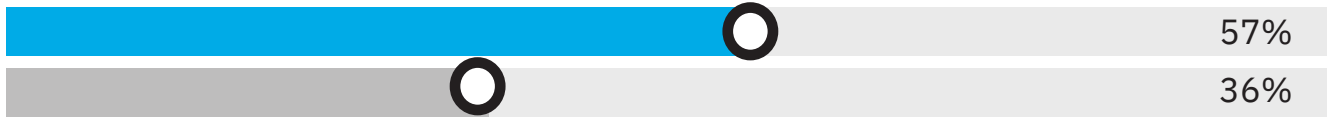
他部門との連携を深化させるための分析能力の開発

29% 多い



人事業務に変革をもたらす可能性のある従業員エンゲージメントや業績データの展開

21% 多い



## 「先導者」の CHRO

## 「始動者」の CHRO

オーストラリアの銀行の CHRO が認めるように、これは大きな課題である。「山のようにデータはあるが、すべてを理解し、適切に管理するにはどうすればよいのだろうか」と彼は自問する。日本の電子機器メーカーの CHRO も、「データの最適な利用方法を把握するのは難しい」と付け加える。ところが、一部の CHRO は、すでに創造力を大いに発揮してデータを利用している。

実際、IBM の最近のレポート「HR 3.0 へのジャーニーを加速せよ - 激動の時代に変革を実現する 10 の方法」では、最も革新的な CHRO は、新たなデータ収集方法の導入や、新たなソースからのデータ収集、まったく新しい方法による既存データと新しいデータ両方の活用などを実施していることが明らかとなった（図 8 参照）。これらの CHRO は、データ駆動型の意思決定を業務の根本原則に転換しながら、リアルタイムにデータを利用して組織を変革している。<sup>13</sup>

図 8

## 新たな価値を生み出す視点

最も成功している企業の CHRO は、新たな方法でデータを収集し、利活用することで新たな価値を生み出している

データ種類	従来	最新
人材属性（人事マスターに登録される情報）に関する情報	オンプレミスの人事基幹システム	クラウド・ベースの SaaS（オープン・アーキテクチャー）
	履歴データ	リアルタイム・データ
	独立して利用	社内の他部門のソース（IT、財務）や社外のソース（労働市場統計など）から取得したデータと統合
	標準的なレポート	AI や予測アナリティクスを広く活用 洞察を利用して組織の業績や人事計画を改善
採用候補者に関する情報	社内から収集	社内外から収集
	構造化データ	構造化データと非構造化データを収集し、AI で分析
業績評価（パフォーマンス）に関する情報	毎年または定期的に収集	連続的に収集
	単一要素	多次元データ
	報酬査定や昇進・昇格に利用	パーソナライズされたスキル開発に利用
報酬（リワード）に関する情報	秘匿性が高い	透明性が高い
	トレンド・ベースの分析	AI を利用して報酬のバイアスを排除 報酬支払処置から業績を推論
能力スキルに関する情報	年に一度の棚卸作業にて可視化	AI を利用してスキルの獲得状況を推論 AI を利用して従業員ごとにパーソナライズされた学習計画を策定
従業員の情緒（センチメント）に関する情報	単一のツールで収集	複数のツール / チャネルで収集 人事方針の決定に利用 従業員体験のデザイン・ガイドとして利用

「現在、自社の人財データ・モデルを管理するために、クラウド・ベースのHRソリューションの導入を進めているところだ」

CHRO、エネルギー・環境・公益事業、アイルランド

#### 点を結ぶ

「先導者」のCHROで、人事基幹システムの統合と合理化に高い優先順位をつけたのは10人中6人近くに上ったが、「始動者」のCHROでは10人中4人とどまった。また、10人中6人以上が人事データ照合の自動化を非常に重要と考えているのに対し、「始動者」のCHROでは10人中4人に満たなかった。

多くの人事システムの機能は基本的なレポートなどに限られており、システム全体のデータを統合したり、現実の出来事から洞察を得るための十分なアナリティクス機能を提供したりすることができていない。対照的に、最も先進的なシステムは、人事担当者が業務データを従業員データと結び付け、はるかに戦略的な視点から人財を捉えることを可能にしている。

例として、他より業績が優れている個人またはチームを特定し、そうした業績が高い人財を特徴づけるスキル、文化規範、および行動パターンを明らかにすることが挙げられる。さらに、その情報を基に他の部門にも同様の条件を適用することで、生産性向上につなげることも可能である。<sup>14</sup>

「データによって会話の内容が変わり、人事部門の戦略的価値が高まった。そして今では、事業を推進する洞察を提供することで、プロセスの早い段階から関与できるようになった」と、カナダの消費財企業のCHROは指摘する。

#### シリコン脳とスマート・アルゴリズム

同様に、「先導者」のCHROの3分の2は、人工知能(AI)に勝機を見出そうとしている。この投資に大きな期待を寄せているのは、1つには構築に必要な堅牢な基盤がすでにあるからだろう。「先導者」のCHROの10人中7人が、自社には完全に統合されたクラウド・アーキテクチャーがあると答えている。一方、そうした幸運に恵まれた「始動者」のCHROは10人中3人とどまった。

タイの医療機関のCHROは「ビッグ・データやAIの活用によって、離職や業績、従業員エンゲージメントの促進要因の把握が進んだ」と語る。ニュージーランドの運輸企業のCHROも「データ・アナリティクスの出現により、機械学習やAIなどのツールを利用して業績や組織のギャップ評価を行い、改善のための助言を行うことがCHROにとって重要になっている」と異口同音に答えた。



実際、AIによって従来では想像すらできなかった多くの機会が広がっている。例えば、大規模なスキル開発のパーソナライズやフライト・リスクの予測、意図しない採用バイアスの発見などがそれに該当する。<sup>15</sup> また、最有力候補者の絞り込みの迅速化や効率化に利用することも可能だ（「BuzzFeed社：適切な応募者を相応しい職種とマッチングする」参照）。

チャットボットは、雇用主が応募者のことをより理解するのに役立つと同時に、応募者の方も応募先企業を深く理解することを可能にする。同様に、アルゴリズムを利用すれば、候補者の履歴書に記載されたスキルと特定の職務に必要なスキルがどの程度適合するかを分析したり、ブログの書き込み内容から誰をフォローしているかまで、候補者のオンライン生活を調べたりすることもできる。これは、必要なスキルを備えているかどうかの判断にとどまらず、優れた社会的適合性を持っている応募者を選抜して雇用する一助となる。<sup>16</sup>

技術系人材の派遣を専業とする日本のフォーラムエンジニアリング社などがその好例である。同社は、旧来の仲介プロセスで課題となっていたスピード・客観性・正確性の欠如を克服するためにAIを導入し、社内存在する非構造化データを精査することで、ポストごとに最適な候補者の特定化を実現している。各候補者の性格、関心事、顧客からのフィードバックといった要素が考慮されるようになり、結果、従来の6分の1の時間で欠員に対して適切な候補者を補充できるようになった。<sup>17</sup>

## BuzzFeed社： 適切な候補者を相応しい 職種とマッチングする

急成長を続けるデジタル・ニュースおよびエンターテインメント企業のBuzzFeed社には、毎年数千人もの求人応募が殺到する。「人気の高い職種の中には、募集開始後、数日にわたって数百人規模の応募が集まるものもある。このように太い人財パイプラインゆえに、優秀な候補者の特定には困難を伴うことが多い」と、同社の求人担当マネージャー兼採用担当リーダーのDan Geiger氏は語る。<sup>18</sup>

BuzzFeed社では、各職種に適合するスキルと経験を持った応募者への働きかけを強めたり、基準に満たない応募者に採用プロセスの初期段階で職種変更を促したりすることで、候補者の選考時間を短縮したいと考えた。そこで、オンライン求人プラットフォームを提供するUncubed社と組んで、新しいアプローチに乗り出した。<sup>19</sup>

有望な応募者がUncubedプラットフォーム上のチャットボットにBuzzFeed社での仕事について質問を入力すると、テキストやビデオ、募集中のポストへのリンクなどの回答結果をリアルタイムで得られるようにした。また、システムに搭載されたAIでは、最新の募集職種に適合しそうな候補者を特定し、応募を急ぐよう促す。<sup>20</sup>

この試験運用は、その将来性の高さを示す結果となった。Uncubed経由でBuzzFeed社にアプローチした応募者は、他チャネルを経由した応募者と比べて、面接に進む可能性が64%高いことが判明した。また、頻度の高い質問を把握することで、情報提供を拡充すべき領域を明確にすることも可能になっている。さらには、応募者との会話を分析することで、採用戦略を改善する可能性もある。例えば、思ったほど関心が集まっていない職種を特定し、デジタル・マーケティング・キャンペーンなどを実施することで、その職種の露出度を高めることができる。<sup>21</sup>

### ファイアウォールの向こうからの情報

しかし、企業が自社のために収集するデータだけが貴重な洞察をもたらす価値の源泉というわけではない。ファイアウォールの外側にあるデータも、内部データと同様の価値を有するのである。「先導者」のCHROも同様の認識を持ち、雇用主として自社がどのように受け止められているかを常にモニタリングしている（図9参照）。ソーシャル・ネットワーキングの台頭は、求人広告や魅力的な企業イメージの醸成、潜在的候補者との対話機会の創出などに役立つ新たなチャンネルを企業にもたらした。これらの活動は、いずれも求職者に直接、あるいは既存社員に自社を推薦するよう促すことによって実現されている。

大手コーヒー・チェーン店で、あらゆる街角に店舗を構える Starbucks 社は、雇用主ブランディングの手腕に定評がある企業の1社である。同社では、Facebook・Twitter・Instagram・YouTube に従業員の声や業務イベントの写真などを投稿し、何百万人もフォロワーを獲得している。<sup>22</sup>

同様に、化粧品メーカーの L'Oréal 社も価値あるソーシャル・メディア戦略を展開している。同社は、フォロワーを求人情報へと誘導する専用の LinkedIn ページのほか、インターンの実生活や、魅力的な履歴書を書く方法を紹介する動画の YouTube チャンネルを持っている。また、同社での仕事をテーマにした専用のブログも開設しており、従業員のプロフィールやお知らせ、最近話題となった出来事などを公開している。<sup>23</sup>

ただ、ソーシャル・メディアは諸刃の剣でもある。過去に在籍した者を含め全従業員は、ブランドの広告塔にもなり得る代わりに、辛辣な評論家にもなり得る。彼らが自社に批判的なコメントを投稿すれば、現実には極めて幅広い読者層に届く可能性がある。仮に GlassDoor や CareerBliss のようなサイトで「ブラック企業」の烙印を押されでもしたら、人財パイプラインを枯渇させかねないリスクを負うだろう。

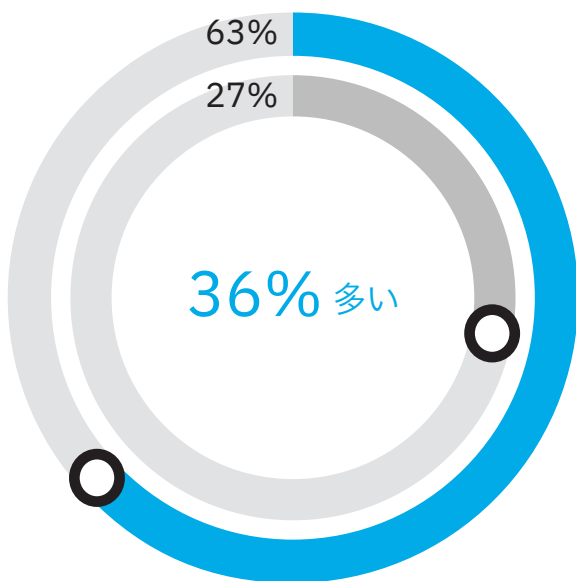
「先導者」のCHROが雇用主の立場から自社の評判を外部ソーシャル・メディアで追跡することを優先事項と考えているのは、そのためである。彼らは、雇用主のブランドはアイデンティティーそのものであり、強力なブランドは事業の成功に不可欠な第一級の人財を魅了してやまないことを理解している。逆に、イメージの悪いブランドには、そうした人財は決して寄り付かない。

図9

### 外部の視座に立つ

「先導者」のCHROは、外部ソーシャル・メディアで自社がどのように見られているかを追跡することが非常に重要と考えている

外部ソーシャル・メディアにおける雇用主ブランド・エンゲージメントの追跡を極めて重視している



「先導者」のCHRO  
「始動者」のCHRO

### 俯瞰的視点

実際に、最も優れた CHRO というのは、外部の情報源を幅広く利用している。高い業績を上げている企業の CHRO の半数以上が、自社の人事データと社外から獲得したインテリジェンスとを組み合わせ活用している。これには、労働市場の統計や予測、人口統計分析、政策立案者の報告書、労働組合ブログ、高等教育に関するデータなど、さまざまな形式のものを含むが、業績の低い企業では、そうした大局的な視点を持つ CHRO の割合は 10% にすぎない。<sup>24</sup>

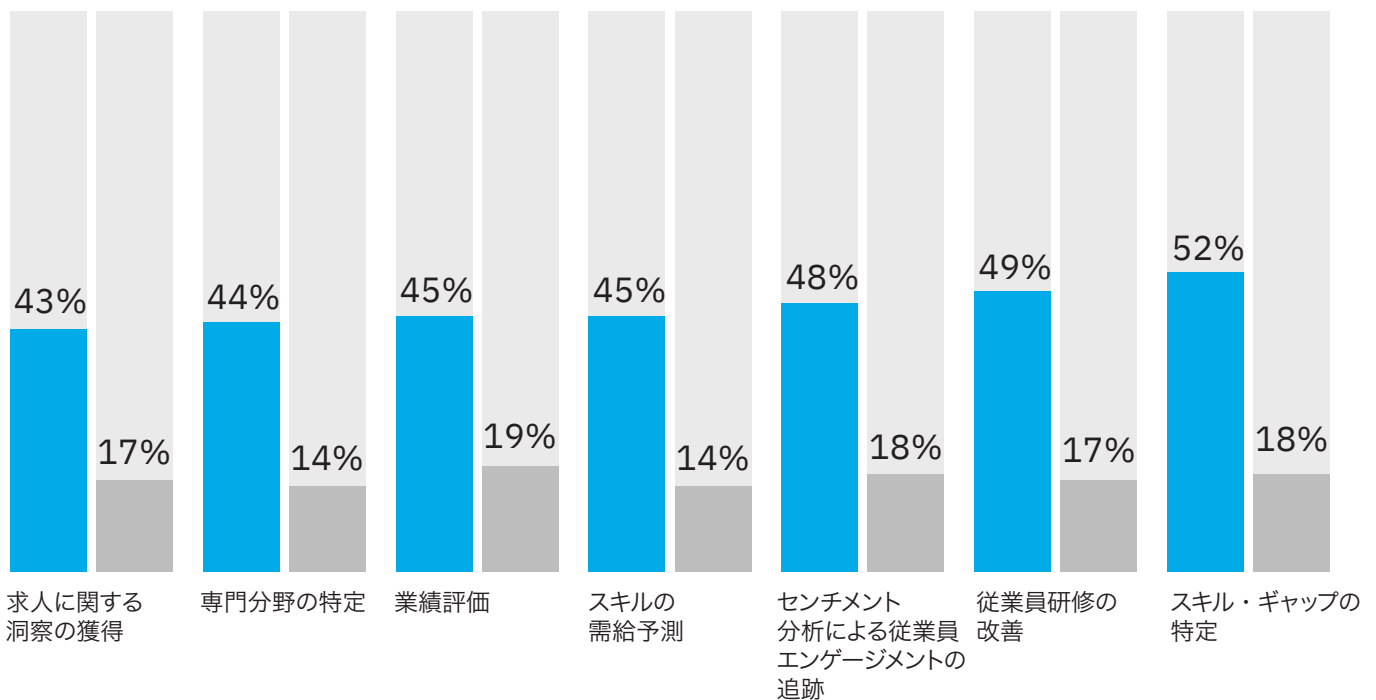
要するに、「先導者」の CHRO は、データを利用して従業員の能力を把握し、向上させることにはるかに長けているということである。その半数以上は、特にスキル・ギャップの特定において真価を発揮している。また、ほぼ同数がデータ活用による従業員教育の改善、従業員エンゲージメント状態のモニタリング、人財パイプライン不足の察知、および従業員の業績評価に秀でている（図 10 参照）。

図 10

### 覚醒する時

「先導者」の CHRO は、データを利用して高度なスキルを備えた人財を生み出すことに長けている

データと AI の利活用はビジネス上の意思決定に非常に効果がある



「先導者」の CHRO  
「始動者」の CHRO

「プロセスの自動化と  
人間的要素のバランスが  
大きな課題だ」

CHRO、工業製品、米国

## アクション・ガイド

データを洞察に変えるために

### 1. データ・ハウスを整備する

人事基幹システムを統合し、合理化する。人事部門がもたらす戦略的価値を高めるために、人事データや従業員データを自社の長期経営目標に紐付ける。内部人事データを、ファイアウォール外部のデータで補完し、需要に対する要員体制の全体像を把握する。

### 2. AI を活用して一気に広げる

IoT（モノのインターネット）センサーやモバイル・アプリを活用して、多岐にわたる非構造化データをリアルタイムで収集する。機械学習やAIに投資して、こうした従業員データや候補者データの貴重な情報源を読み解く。自動化技術を駆使して、自社のデータやAIモデルからバイアスを取り除く。

### 3. 洞察に基づく新たな方法で行動する

データを利用して人事計画や方針、ソリューションを継続的に改善する。スキルの状況をきめ細かく把握・予測し、従業員ごとに能力開発の取り組みをパーソナライズする。報酬データに基づく業績予測の導入を検討し、従業員の声を反映したエンプロイー・エクスペリエンス（従業員体験）をデザインする。

## 結論

# 誠実性がもたらす利益

今、世界中の CHRO がデータの充溢する世界に立ち向かっている。一部の CHRO は、経営への影響を注視している。「今や CHRO の役割は変わり、確かなデータを活用して適切な意思決定を支援する戦略的アドバイザーへの転換が求められている」とスウェーデンの医療企業の CHRO は語る。「データを分析するための基準に達していないインフラストラクチャー」というブラジルの通信企業の CHRO の発言からもわかるように、技術的な障害に対処している CHRO もいる。

さらに、従業員への影響に言及した CHRO もいる。「専門分野における高い技能が要求されるだけでなく、判断力・協調力・共感力といった人間的な特性も求められるだろう」とオーストラリアの通信企業の CHRO は警鐘を鳴らす。また、「プロセスの自動化と人間的要素のバランスが大きな課題だ」と米国の工業製品メーカーの CHRO は付け加える。

CHRO は、自社がデータを利用して人財を管理することで、大きな“リターン”を得ることができると確信している。彼らは、職場環境全体の適切な把握、従業員の情緒や行動の可視化によるスキル開発や配置・ローテーションの最適化、より適合性のある従業員体験の創出、直感ではなく証拠に基づく資源の配分といったことに言及している。

本調査の「先導者」の CHRO は、データ・リーダーになるための必要条件を示してくれた。「先導者」の CHRO は、従業員のデータを公正に扱うことの重要性を強調し、従業員がデータを最大限活用できるよう、適切なツールやスキルアップのための機会を提供している。そして、自らがデータを駆使して、従業員のキャリアに影響を及ぼす人事に関する意思決定を、より一層の明敏さをもって行っている。「先導者」の CHRO は、誠実な振る舞いが好業績を上げる前提条件であることを自覚し、自らの注意義務を極めて真剣に受け止めている。

## 関連する IBV の調査

### Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere. IBM Global C-suite Study 20th Edition.

<https://ibm.co/c-suite-study>

邦題 「信頼による卓越

AI/Data 包摂時代のリーダーシップ」

<https://ibm.biz/c-suite-studyJ>

### Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3>

邦題 「HR 3.0 へのジャーニーを加速せよ

激動の時代に変革を実現する 10 の方法」

<https://ibm.biz/hr-3J>

### The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap#>

邦題 「企業のためのスキル・ギャップ解消ガイド

いかに高いスキルを持った人財を育成・維持できるか」

<https://ibm.biz/closing-skills-gapJ>

## 注釈および出典

- 1 “A Short Guide to Global Data Privacy & Security Regulation and Enforcement.” Baker McKenzie. July 16, 2019. <https://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2019/07/global-data-privacy-and-enforcement>
- 2 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>  
邦訳：「企業のためのスキル・ギャップ解消ガイド - いかに高いスキルを持った人財を育成・維持できるか」  
<https://ibm.biz/closing-skills-gapJ>
- 3 Reinsel, David, John Ganz, and John Rydning. “Data Age 2025: The Digitization of the World—From Edge to Core.” IDC. November 2018. <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>
- 4 “The Future of Employee Monitoring.” Gartner. May 3, 2019. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-future-of-employee-monitoring/>
- 5 Shook, Ellyn, Mark Knickrehm, and Eve Sage-Gavin. “Decoding Organizational DNA: Trust, Data, and Unlocking Value in the Digital Workplace.” Accenture. February 12, 2019. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-wf-decoding-organizational-dna.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-wf-decoding-organizational-dna.pdf)
- 6 “Cost of a Data Breach Report, 2019.” IBM Security. July 2019. <https://www.ibm.com/account/reg/us-en/signup?formid=urx-42215>
- 7 インディアナ州議会第 1143 号法案、2020 年会期  
<http://iga.in.gov/legislative/2020/bills/house/1143>
- 8 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. October 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3>  
邦訳：「HR 3.0 へのジャーニーを加速せよ - 激動の時代に変革を実現する 10 の方法」  
<https://ibm.biz/hr-3J>
- 9 Feinzig, Sheri, Eric Lesser, and Rena Rasch. “Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce.” IBM Institute for Business Value and IBM Smarter Workforce Institute. October 2015. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employeevoice>
- 10 Gullo, Frank. “Global collaboration helps spark creativity and productivity.” IBM. January 23, 2018. <https://www.ibm.com/blogs/client-voices/global-collaboration-creativity-productivity/>
- 11 Ochoa, Caroline. “Digital meeting platform brings Grupo Familia together.” IBM. January 18, 2018, <https://www.ibm.com/blogs/client-voices/digital-meeting-platform-grupo-familia/>
- 12 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>  
邦訳：「企業のためのスキル・ギャップ解消ガイド - いかに高いスキルを持った人財を育成・維持できるか」  
<https://ibm.biz/closing-skills-gapJ>
- 13 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. October 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3>  
邦訳：「HR 3.0 へのジャーニーを加速せよ - 激動の時代に変革を実現する 10 の方法」  
<https://ibm.biz/hr-3J>
- 14 “Cognitive tools help HR build a next-generation workforce.” IBM. [https://www.ibm.com/thought-leadership/innovation\\_explanations/article/bob\\_schultz-cognitive-human-resources.html](https://www.ibm.com/thought-leadership/innovation_explanations/article/bob_schultz-cognitive-human-resources.html)
- 15 Guenole, Nigel and Sheri Feinzig. “The Business Case for AI in HR.” IBM Smarter Workforce Institute. November 2018. <https://www.ibm.com/downloads/cas/AGKXJX6M>
- 16 “Cognitive tools help HR build a next-generation workforce.” IBM. [https://www.ibm.com/thought-leadership/innovation\\_explanations/article/bob\\_schultz-cognitive-human-resources.html](https://www.ibm.com/thought-leadership/innovation_explanations/article/bob_schultz-cognitive-human-resources.html)
- 17 “Forum Engineering Inc. Cognitive staffing solution removes subjectivity from the matching process, leveling perceptual bias.” IBM. 2018. <https://www.ibm.com/case-studies/forumengineering>
- 18 “BuzzFeed: Attracting top talent at speed and scale by matching high-performing candidates to their ideal roles.” IBM. 2018. <https://www.ibm.com/case-studies/buzzfeed>
- 19 同上
- 20 同上
- 21 同上
- 22 “The best examples of employer branding on the web.” The Innovation Enterprise. June 5, 2019. <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/employer-branding-web-best-examples>
- 23 Spilker, Josh. “The Essentials Of Employer Branding.” Recruitment.com. September 2019. <https://recruitment.com/employer-branding/essentials>
- 24 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. October 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3>  
邦訳：「HR 3.0 へのジャーニーを加速せよ - 激動の時代に変革を実現する 10 の方法」  
<https://ibm.biz/hr-3J>

# 変化する世界に対応 するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

## 詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) までご連絡ください。IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv) よりお申し込みください。

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
October 2020

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The human side of data - Chief Human Resources Officer insights from the Global C-suite Study」の日本語訳として提供されるものです。

75035475JPJA-03

