

# AI 時代のコンピテンシー

*Nigel Guenole (Ph.D.), Chris Lamb, Sheri Feinzig (Ph.D.)*



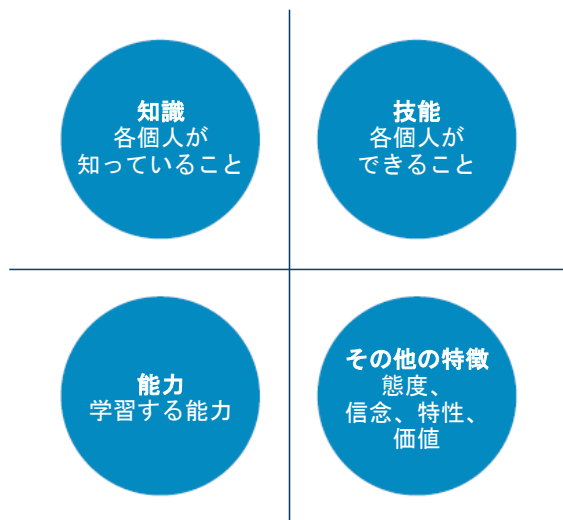
人材データ分析において、今最もホットな話題は、人事 (HR) における人工知能 (AI) の活用です。AI は、一般的な HR 業務を強化するために、人間が行う作業の中で客観的かつ分析的な作業を支援しますが、その規模と速度は人間だけでは成し得ないものです。

このテクノロジーの登場は実にタイムリーでした。中規模の組織においてさえ、HR 業務を効果的に遂行していくには組織の規模の問題も時間的な問題も、AI なしに克服することがほぼ不可能になってきています。業務における AI の活用を目指す人事担当責任者 (CHRO) や人事のリーダーがすぐに行うべきことは、組織のコンピテンシー・フレームワークの質を監査することです。

コンピテンシーとは、組織で今後適切に職務を遂行するために必要となる知識 (Knowledge)、技能 (Skills)、能力 (Abilities)、その他の特徴 (Other Attributes) (KSAO) についての分類情報を指します。KSAO には、従業員に対する要件 (知識、技能、教育、経験など) や従業員の個人的な特性 (認識能力、気質、興味など) が含まれます。

コンピテンシーの質を評価したら、見つかった弱点をすぐに解消しなければなりません。ここでは、コンピテンシーの監査を最優先する理由について検討していくことにします。

#### 図 1. KSAO



## CHRO がコンピテンシーの質を評価すべき理由

採用やコーチングなどの HR の業務に AI を活用するためには、候補者を評価する際に考慮する職務要件を明確化しておく必要があります。そして、あらゆる職務の要件を確認するための標準化された手段となるのが、コンピテンシーです。AI は業務の遂行に大量の人材や時間を要するような大規模な作業で最も効果を発揮します。そのような大規模な作業はコンピテンシーによって可能になります。コンピテンシーは新しい業務の要件を判別するための標準手段となるからです。つまり、AI を効果的に活用するためにはコンピテンシーが不可欠です。HR 業務における AI の適用は、ほぼすべてのケースで、コンピテンシーによって可能になる標準化とスケールアップの容易さに左右されるためです。

AI を最大限に活用するには、コンピテンシーが次の特徴を持っている必要があります。

- 明確に定義されている
- ビジネス全体で一貫性がある
- 職能、役割、およびレベルごとに分化されている
- 適切な頻度で更新されている
- HR の全分野で意思決定のための情報として使用されている

HR 業務での AI 活用にコンピテンシーが重要だということを理解するために、採用、キャリア・コーチング、学習という 3 つの重要な HR プロセスへの AI コンピューティングの適用について考えてみることにしましょう。

### AI を用いた人材採用におけるコンピテンシー

採用事情がどう変化してきたかを考えてみてください。求職者が求人市場についての総合的な情報に求人サイトから簡単にアクセスできるようになったため、応募者数は数百人にのぼることも珍しくなく、人気の職種であれば数千人の応募がある場合もあります。

そのように多数の応募があると、特定の職種に応募してきたすべての人の知識、技能、能力、およびその他の特徴 (KSAO) を人間が客観的にスクリーニングするのは事実上不可能です。ましてそれを適切な時間枠の中で達成しようとするならなおさらです。このような業務には、自動化がどうしても必要です。しかし、細部には落とし穴が潜んでおり、自動化が複雑化する可能性があります。しかし大局を見れば、このプロセスは決して複雑なものではありません。それに含まれる作業は次のとおりです。

- 募集職種のリストを作成する
- 各職種の職務要件のリストを作成する
- 職種への適格性を示す応募者の特徴を識別する
- 人間による最終決定のために AI から提示された選択肢をベースに応募者をランク付けする

コンピテンシーは、上記のステップ 2 と 3 で作成されます。職務要件を分析することで、応募者を評価するために必要なコンピテンシーのリストが完成します。また、応募者の特徴に AI から提示された選択肢によるスコアを付けて、そのスコアを用いて応募者の適性をランク付けすることもできます。履歴データが増えるにつれて、応募者に関する意思決定の精度は高まります。

募集職種に必要な技能についての正確な知識がなければ、すべては台無しになってしまいます。その知識を提供するのが、コンピテンシーです。強力なコンピテンシー・フレームワークによる情報提供がない人材選びは、能力によらず単に知人だからという理由で重要な役職の人員を決めてしまうコネ採用と同様に、有能な人材を選ぶための信頼性のある方法ではありません。

もちろんこれまでも、コンピテンシーを特定するための職務分析は、人材選びにおいて重要とされてきました。従来型の人材採用においても、コンピテンシー・フレームワークを十分に開発して実装していなければ、効果的な意思決定は容易に下せません。その一方で、組織全体での AI の実装に従い、不適切なコンピテンシー・システムが原因で、精度の低い意思決定がなされた場合の代償はさらに高くなります。

### AI を用いたキャリア開発におけるコンピテンシー

キャリア・コーチングにおける大きな課題の 1 つは、従業員に合った将来性のあるキャリア・パスを特定することです。組織は、明確なキャリアアップ機会と適切な人事異動が、人材管理戦略にとって不可欠であることを認識していますが、実際にはほとんどの従業員のキャリアアップは各自に任せられてしまっています。

ごく一部の業績のよい従業員であれば、人材開発プログラムで能力開発の機会が与えられるかもしれませんが、そのような機会もほとんどは後継者育成や組織の業績という大義のために与えられているのであり、従業員のキャリアに対する純粋な関心に基づいたものではありません。

キャリア開発がこのように「個人まかせ」状態になっている理由の 1 つは、従来のキャリア・コーチングが、極めて人間的な関わり合いの要素が濃いプロセスであったことにあります。このようなプロセスでは、従業員がコーチング・セッションの満足度評価レポートに書くこと程度のことしか、実感できる効果は得られません。しかし最近では、AI を適用することによって、従業員のキャリア開発にも企業の業績にもメリットとなる人材配置のパターンが組織内でモデル化されるようになっていきます。

基礎的な段階では、組織内のあらゆる職務の従業員の人事異動履歴をマッピングし、従業員の現在位置と目標点の間の最短経路を特定することができます。より洗練されたアプローチでは、コンピテンシー・ベースの業績履歴評価によって、大多数の従業員が効果的な異動を行った状況でのみ、次の異動先候補が提示されます。

また人材選びと同様、まず職務に求められるコンピテンシーと候補者の現在の技能レベルの一致度を計算してから、そのうえでキャリアアップの機会を提示することができます。より長い期間を視野に入れてキャリアを考慮するならば、特定の職務ではなく、必要な技能を推奨することもできるでしょう。実際のキャリア・カウンセラーに話しかけるように、AI 主導のチャットボットでキャリアについて相談することもできます。

AI により、ビジネスにおけるキャリア・コーチングが活性化し、後継者育成のために企業が注目する一部の少数の従業員以外にもキャリア・サービスを受けられるようになる可能性は大いにあります。しかし、そのためには、コンピテンシーに対する堅実で周到な取り組みが必要です。

### AI を用いた学習におけるコンピテンシー

産業組織心理学者とトレーニングの専門家は、役割を担うために必要なコンピテンシーを職務分析によって特定するプロセスのことを指して、「教育設計」という言葉を使います。教育設計には、次の主要なステップがあります。

- 従業員を業績要件に照らして評価する
- 技能不足を解消する研修プログラムを設計する
- 研修現場と実際の職場環境の間の情報の伝達度合いを評価する

昔から、組織内での学習の課題は、次の 2 つの経路で対処されてきました。

- 組織内のすべての従業員を対象とした研修は、組織全体規模の研修プログラムを用いて実施されます。その一例はサイバーセキュリティー研修です。サイバーセキュリティーの知識は、職務にかかわらず、組織を破壊的なサイバー攻撃から保護するために不可欠です。
- 加えて、ほとんどの管理職は、職務固有の研修と能力開発のために自由に割ける予算を持っています。このような研修は、全社的な研修プログラムには含まれません。これまでこの予算の大部分は、どのような研修が可能または効果的かという外部的要素についての見通しがほとんどないまま、管理職が従業員と相談して決めてきました。



学習管理システム (LMS) への転換により、全社規模の研修の実施、追跡、評価は、従来の紙ベースの研修管理体制よりも効果的に行えるようになりました。AI を用いた学習を導入すれば、学習 (すなわち、職場での研修や能力開発) の水準は確実に向上します。

AI キュレーション・アプリケーションは、膨大な数の学習コンテンツを整理して直感的な方法で従業員に提供できます。例えば、学習者のニーズを個別に評価し、それに基づいて学習コンテンツを整理し、提示することができます。また、従業員の学習傾向や予定 (すなわち、仕事ですぐに活用するための学習 (研修) が必要なのか、それとも、まだ具体的には決まっていない将来のための学習 (能力開発) が必要なのか) に合わせてコンテンツを調整することもできます。

この学習のシナリオでは、コンピテンシーが次の 2 つの重要な役割を担います。

- コンピテンシー・フレームワークからの質の高いコンテンツがあればこそ、従業員が関連性を認識できる研修コンテンツの開発が可能になります。
- 学習要件と職務要件のマッチングを高速かつ大規模に行うためには、正確なコンピテンシー・モデルが不可欠です。

## コンピテンシーと HR の未来

このホワイト・ペーパーでは、HR 業務における AI の効果的な活用に、質の高いコンピテンシー・フレームワークが複雑に関連する理由について説明してきました。AI 活用を目指す CHRO は、その第一歩として、組織のコンピテンシー・フレームワークの質を評価する必要があります。このステップは、HR における AI テクノロジーの可能性を実現するために必要不可欠なステップです。

IBM Kenexa Talent Framework の詳細については、[こちらをクリックしてください。](#)

## IBM Smarter Workforce Institute

IBM Smarter Workforce Institute は、ワークフォース・サイエンスに関する幅広いトピックについての、グローバルかつ革新的なリサーチを行っています。IBM Smarter Workforce Institute の経験豊富な研究者チームは、コンテンツと分析に関する専門知識を活かして、組織や人材に関するレポート、ホワイト・ペーパー、および分析情報を作成しています。このホワイト・ペーパーは、組織がその構成員の価値を認識するための信頼性の高い最先端の研究結果を提供するものです。IBM Smarter Workforce Institute の詳細については、[ibmswi@us.ibm.com](mailto:ibmswi@us.ibm.com) までお問い合わせください。Twitter で [@IBMSmtWorkforce](https://twitter.com/IBMSmtWorkforce) をフォローするか、IBM の Web サイト (<http://www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/institute/>) をご覧いただくこともできます。

## IBM にできること

今日の人事組織では、優れた人材を惹きつけて成長させ、魅力ある企業文化を創り出し、業務遂行のために適切な人材が相互に交流できるようにする必要があります。IBM のソリューションは、市場をリードする人材管理ツールやソーシャル・コラボレーション・ツールに、ワークフォース・サイエンスおよび高度な分析技術の力を結び合わせるソリューションです。IBM は、組織が熱意とやる気のある従業員を育成し、クライアントとの関係性を深めて、ビジネスで大きな成果を生み出すことができるように支援します。

IBM Watson Talent および IBM Kenexa のソリューションとサービスの詳細については、<https://www.ibm.com/watson/talent/> をご覧ください。

---

## 著者の紹介

**Nigel Guenole (Ph.D.)** は、Smarter Workforce Institute のエグゼクティブ・コンサルタントであり、ロンドン大学ゴールドスミス・カレッジで経営学の上級講師を務めています。彼は労働分析、統計モデリング、および心理学的測定における研究で知られており、「Industrial Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice and Frontiers in Quantitative Psychology & Measurement」などの研究結果が代表的な科学誌に掲載されたほか、一般的な報道でも取り上げられました。現在は、London School of Economics (LSE) と University College London (UCL) の組織的行動プログラムの学外試験官も務めています。また、公認職業心理士であり、英国心理学会 (BPS) の準特別研究員でもあります。さらに、英国の Health & Care Professions Council (HCPC) に登録されており、経営学会 (AoM) のメンバーであると同時に、米国の Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) の国際加入者でもあります。ゴールドスミス・カレッジでは、リーダーシップと統計モデリングのコースで講師を務めています。また、共著書に「*The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance* (Pearson, 2017)」があります。

**Chris Lamb** は、IBM Talent Management のプログラム・ディレクターであり、現在は IBM Kenexa Talent Framework の戦略と製品管理を担当しています。エンタープライズ・ソフトウェア業界での 20 年以上の経験を持ち、製品管理、戦略、マーケティング、ビジネス開発において指導的役割を果たしてきました。デューク大学の卒業生で、電気工学の学士号と Fuqua School of Business の MBA を保持しています。

**Sheri Feinzig (Ph.D.)** は、IBM Talent Management Consulting and Smarter Workforce Institute のディレクターで、人事研究、組織変更管理、ビジネス変革の分野での 20 年以上の経験があります。彼女は、従業員リテンション、従業員エクスペリエンスおよびエンゲージメント、職務設計、組織文化などのトピックに関する多くの研究ベースのプロジェクトに参加して、分析と方法に関する自らの専門知識を活かしてきました。また、売り手地域と割当量配分を最適化することを目的とした、グローバルな数年に及ぶセールス改革イニシアチブを数件指揮してきた実績もあります。その他の専門分野には、ソーシャル・ネットワーク分析、業績フィードバック、知識管理があります。

Sheri はニューヨーク州立大学アルバニー校で産業組織心理学の Ph.D. を取得しました。国内外のカンファレンスで数々の発表をするとともに、多数の論文、文献、技術レポートに共著者として貢献しています。ニューヨーク州トロイのレンセラー工科大学とイリノイ州シカゴのイリノイ工科大学の心理学部補佐教授を務め、業績の評価、試験、測定に関する博士号、修士号、学部のコースで教鞭をとっています。また、共著書に「*The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance* (Pearson, 2017)」があります。

メモ



メモ



---

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510  
東京都中央区日本橋箱崎町 19 番 21 号

©Copyright IBM Japan, Ltd. 2018  
All Rights Reserved

02-18 Printed in Japan

当資料は、2017 年 6 月に IBM Corporation が発行したホワイト・ペーパーの抄訳です。

IBM、IBM ロゴ、および [ibm.com](http://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、<http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml> をご覧ください。

本書の内容 (該当する税を除いた、通貨あるいは価格設定の参照を含む) 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ものではありません。

本書に含まれるパフォーマンス・データは、特定の動作および環境条件下で得られたものです。実際の結果は、異なる可能性があります。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。



Please Recycle