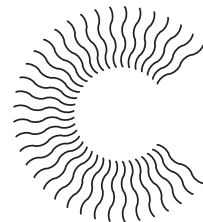


# 旧弊からの 解放

# 最高人事責任者 (CHRO)

グローバル経営層スタディ  
第19版

IBM Institute for  
Business Value



IBM Institute for Business Value は Oxford Economics と協力して、2,139 名の最高人事責任者（CHRO）を対象にインタビューを行いました。179 件の対面インタビューと 1,960 件の電話インタビューにより、量的および定性的な回答を収集しました。今回の CHRO レポートの分析結果は、収集したデータ・サンプル全体のうち有効回答 2,080 件に基づいたものです。

本調査は、世界 112 カ国、20 業界において、6 つの CxO（最高責任者）レベルの経営層 12,800 名超の協力のもと実施されました。IBM Watson Natural Language Classifier を使用して調査対象者の状況別の回答を分析し、包括的なテーマを特定しました。さらに、クラスター分析や判別分析などのさまざまな統計手法を用いて、収集した数百万に及ぶデータ・ポイントを綿密に分析しました。

---

## 変革の追求はいつも人材から

振り子が再び揺り戻しにあっていいる。人材重視の度合いは、ここ 10 年以上強まったり弱まったりを繰り返してきたが、今年になって経営層の間でより際立つ結果となった。<sup>1</sup> 特に CEO からの注目度が高く、65% が人材・スキルが今後数年にわたって自社の事業に強い影響を与え、新たな戦略立案を促すだろうと予想している。<sup>2</sup>

それは CHRO にとって、ここからが正念場であることを意味する。今回の調査では、自社が新たな戦略をもって従業員の変化に対処することを期待している経営層は 28% に過ぎないことが示されたものの、企業は高度な形で協奏するエコシステムやデジタル・プラットフォーム全体でパートナーと協力して、まったく新たなビジネスモデルを創出しようとしている。今こそ人事が大胆に変革を推し進め、人材が全社で活躍できるように支援すべき時である。

## 事業環境の変化を より広く捉える

グローバル経営層スタディから  
得られる展望

インターネットが変革のためのプラットフォームとなって 20 年がたった。しかし、その最終形は誰にも見えない。兆候は必ずしも明確ではない。独り勝ちする企業が目立つ一方で、協業的なエコシステムで成功を収めている企業も存在する。予想されることではあるが、競争が激化している業界でも変革を避けて通ることはできない。今後、どこへ向かえばよいのか。

成功している組織は、次の転換点をもたらす新しいテクノロジーやビジネスモデル、生産手段が実際に軌道に乗るのを、漫然と待っているわけではない。タイミングではなく継続こそが企業変革に重要であることはわかっている。果てしなく続く変革に取り組み粘り強さが今まで以上に求められている。たとえ現状が好調であっても、変革を追求し、主導していかなければならない。

状況に合わせて人事のストーリーを組み立てるには、新たな事業環境を確認することが重要である。今回、4 つの大きなトレンドが明らかになった。それはすなわち、既存企業の反攻、パーソナライゼーションの実現、プラットフォームによる創造的破壊、アジャイルによるイノベーション推進である。

IBM グローバル経営層スタディの第 19 版「守成からの反攻」では、経営層に対する調査結果や、IBM のお客様との活動、および大学との共同研究から明らかになった、変わりゆく事業環境を特徴づけるこれら 4 つのトレンドについて考察している。<sup>3</sup>

## 創造的破壊の包含： 既存企業が本領を発揮

創造的破壊は終焉を迎えたのだろうか。たしかに、多くの経営層が予想したほどには、その影響は大きなものではなかった。深刻な創造的破壊を経験していると回答した経営層は3割弱に過ぎない。業界を超えた新規参入は、それほどの規模では起こらなかったのである。いったい何が起きているのだろうか。デジタル・ジャイアントの圧倒的優位性を前に、ベンチャー・キャピタル資金を奪われたスタートアップ企業は、参入に出遅れているか、既存企業に取り込まれている。一方で経営層の回答を見ると、状況はさらに複雑に思える。最も脅威を感じる相手は強大なデジタル・ジャイアントではなく、革新性に富む業界内の既存企業だというのだ。かつて動きの鈍かった既存企業は、今や機先を制する能力を身につけ、反攻に転じているのである。

創造的破壊は姿を消したわけではない。既存企業がその能力を習得し、実践し始めているのである。既存企業は、経営資源を継続的に再配分し、前途有望な新領域へ投資することで優位性を得ようとしている。さらに、素早く行動し、「実験」と「検証」を反復する術を身につけている。このような企業は、競合他社から選択を迫られる前に、自ら変革に取り組んでいる。

## 体験をつうじた信頼： パーソナライゼーションへの道

パーソナライゼーションは、収益とロイヤルティを高める絶好の機会をもたらすが、顧客に関する真の洞察が欠けていると、企業のリスクにもなり得る。そのリスクは、事業目標の未達成にとどまらない。顧客を失望させることにもつながるのだ。先進的な企業は、デザイン思考の実践者として、新たな手法で顧客の洞察を得ようとしている。こうした企業はデータから自社の事業環境を捉え、コンテキスト（消費者の背景や心理など）を作り出して、顧客や社員の人物像を明らかにしていく。非常に魅力的で洗練された顧客体験および従業員体験をデザインするには、“解答”ありきの考え方は適切ではない。次に投げかけるべき“最適な”質問を見つけ出すことから始めるべきである。

先進的な企業は、顧客との共創と詳細なジャーニー・マップの作成という2つの取り組みを得意とする。これらの取り組みは、真の洞察を生み出し、的確なパーソナライゼーションを実現する。結果、顧客と社員、双方の信頼獲得につながるのである。共創コミュニティの参加者間の信頼は、コミュニティを主宰している企業に対する信頼に転じ、インフルエンサー集団によってコミュニティの外部にまで広がっていく。さらに、ジャーニー・マップによって、顧客への説明責任を果たす文化が企業内に浸透し、この信頼関係を揺るぎないものにする。満たされていない顧客ニーズの発掘に尽力している先進企業は、パーソナライゼーションに基づいて単純にロイヤルティを求めることはしない。信頼に足る根拠を獲得し、顧客に明示するからこそ、着実に信頼を勝ち取れるのである。

## 未来への編成： プラットフォーム型ビジネスモデルの誘惑

アマゾンやアリババになりたくない者はいらぬのだろうか。どの業界でも2～3社の果敢な企業がリスクを冒してプラットフォーム型ビジネスに挑んでいる。利用者と提供者を結びつけることで強力なネットワーク効果を生み出し、結果、同調する他社を急速に引き寄せている。ビジネスモデルにおけるプラットフォームの所有者または参加者、もしくはその両方の立場となるために、各企業は自社変革の検討を迫られることになるだろう。ともかく、成功の「ルール」は大きく変わっている。

プラットフォーム型ビジネスにこれまでの慣例は通用しない。その最たるものが独占所有の優位性から得られる価値である。プラットフォーム運営者は相互関係から価値を創出する。彼らはプラットフォーム上に築かれる組織のネットワークにとってWin-Winの関係になる施策を提案する。とりわけ、プラットフォーム所有者は、守りの市場から革新的な新市場に経営資源を再配分することをいとわない。調査対象となった経営層の28%は、莫大な利益がもたらされる可能性に魅力を感じ、資本の一部を再配分してプラットフォームの構築に投資したと回答した。累積投資額は今後2～3年で1兆2,000億ドルに達すると見込まれている。

## 実践としてのイノベーション： 企業に求められるアジリティ

イノベーションの成功要因について順位付けしてもらったところ、CEOは「実験的取り組みへの積極性」と「社員への権限委譲」という2つをトップに挙げた。先進企業は、社員の概念そのものを根本から見直している。具体的には、部門横断型チームからなる流動性の高い組織構造を採用することで、自律性を養い、走りながら学ぶことを促している。その多くは、顧客との距離を縮めることで敏感に対応するという着想から始まっている。

こうした企業のリーダーは、自社が採るべき方針について社員が自ら積極的に考え、自身の見解を絶えず塗り替えていくことを期待している。そして、スマートな実験と市場の変化への迅速な対応を重視していることを明示している。このような企業の社員は、リーダーに付き従うのではなく、ビジネスの最前線で自ら成功の道を探索することが奨励されている。

**グローバル経営層スタディの一環として、人事の役割の進化について理解を深めるために、2,100名を超えるCHROにインタビューを行った。本レポートでは、先進的な考えを持つCHROが事業環境の重大な変化にどのように対応しているのか、次の3つの項で概説する。**

**People First：オープンな組織風土を築く**

**指数関数的学習：スキルの促進とパーソナライゼーション**

**変革の道を開く：未来へ踏み出す人事**

---

## CHRO の視点

### People First：オープンな組織風土を築く

#### Peter Cappelli

George W. Taylor Professor of Management  
The Wharton School

#### Tina Marron-Partridge

Global Leader, Talent & Engagement  
IBM Services

長い間、よりオープンな組織風土を築く必要性を企業は認識してきた。オープンな環境では、社員が自分のアイデアをシェアし、新たなチャンスを探り、行動に移す力を持つ（6 ページの事例「Tangerine：成功は、新たな組織風土の醸成から始まる」参照）。最近では企業がビジネスモデルのデザインをがらりと一新することがあるため、組織風土を変革する必要性が改めて差し迫ったものになっている。

新たな価値を生み出すために、企業はサードパーティー・ベンダーとの戦略的コラボレーションや他社との共同ベンチャー立ち上げなどを積極的に行うようになり、ビジネス・パートナーとのネットワークを拡大することで優位に立とうとしている。また、大多数の企業は製品のイノベーションから顧客体験のパーソナライズへと重点を移している。そして、所有者と参加者によるエコシステム全体の活動を協奏させるために、危険を冒してデジタル・プラットフォーム・ビジネスへと乗り出そうとしている企業が増えてきている。<sup>4</sup>

オープンな組織風土から生み出されるメリットは、社員自身によって強化される。調査によれば、社員は今では、顧客として求めるような直感的な体験を業務上でも期待している。<sup>5</sup> 職場では、応答性、透明性、確実性が高く評価される。<sup>6</sup> 社員はすぐにソーシャル・メディア、オンライン・ツール、その他のチャネルを使って社内外で自分の感情を幅広く共有するため、会社はその対応を迫られている。

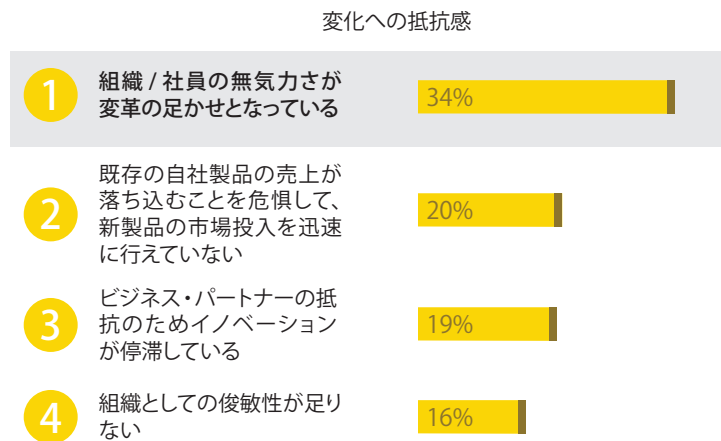
「社員に権限を与えること、アジリティとコラボレーションの文化を全社的に築くこと。これが新しいリーダーへのアドバイスだ」

Chief Executive Officer, Travel, ポルトガル

## Tangerine : 成功は、新たな組織風土の醸成から始まる

カナダの金融機関である Tangerine が提供する優れたデジタル・バンキング体験は、この銀行の組織風土変革から始まった。この会社は、1,000 名近い社員のモチベーション向上と、権限委譲を実現する企業文化を築くことに尽力してきた。共有、気配り、挑戦、実現という4つの「約束」で企業価値を再ブランド化することに始まり、CEO による毎週数時間に及ぶ社員との対話、好奇心とイノベーションを高めるオンライン・アイデア・プラットフォームなど、Tangerine は組織風土が事業を伸展させるという哲学を採用してきた。

図 1 抵抗勢力に“抵抗”する



Q：過去3～5年間の貴社の事業の成功について考えたとき、阻害要因となったものがあれば、それは何ですか。

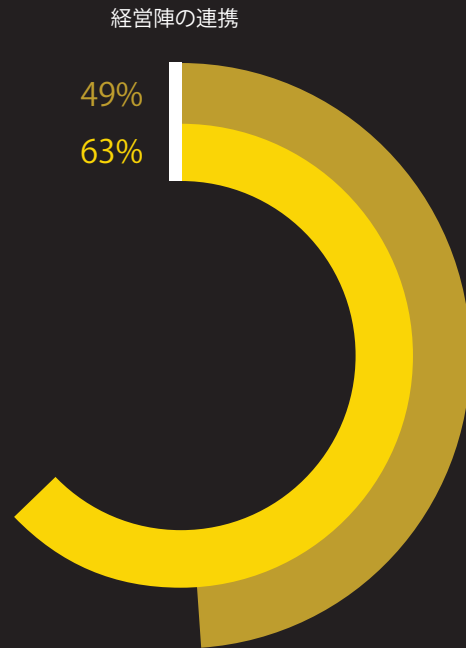
調査対象のCEOは、他のいかなる障害よりも、組織および社員の無気力さが、最も企業の変革を妨げる要因だと回答している（図1参照）。変革を求める組織にとって、将来のビジョンを全社で共有することが職場を動かす重要な最初のステップである。だが調査結果は、それが多くの企業にとって難題であることを示唆している。社員がビジョンを明確に理解しているか否かを尋ねたところ、理解していると答えたCEOは半数に満たなかった。CHROの回答結果も同様に低く、社員が組織の方向性を把握していると答えたのは51%に過ぎない。変化のスピードが速くなったことにより、この課題が近年ますます難しさを増してきたことに疑いの余地はない。



図 2

CEO  
CHROCHRO の考え方で  
決まる

CHROはCEOが見ていないコラボレーションを視野に入れている



Q：貴社ではどの程度、経営幹部が共同責任のもと、効果的かつ生産的に連携していますか。（「大いに連携している」と回答した割合）

自社の方向性を確実に把握するためには、経営層自身が変化に対してオープンでなければならない。経営層には、目的地への行き方だけでなく、目的地そのものを頻繁に考え直す心構えが必要だ。言い換えれば、ビジョンは動的なのである。<sup>7</sup> 変化に常にオープンでいるために、リーダーは顧客や社員と緊密に協力してビジョンを作り上げる方法を学んでいる。

「社内イノベーション文化に投資し、発展させることによるのみ、顧客の期待を満たし、その先を行くことができると信じている」

Chief Human Resources Officer, Telecommunications, サウジアラビア

さらに動的なビジョンを積極的に追求するリーダーは、新しいアイデアを創造しビジョンを伝えるために、社員からの意見を積極的に求めている。このようなコラボレーションが発展する組織風土を醸成するために、CHROも重要な役割を果たしている。しかし、改善の余地はまだある。自社が新たなアイデアを創るために社員からの意見を引き出すことに成功してきたと回答したのは、CHROが54%、CEOが46%に過ぎない。

関連した側面では、ほぼ3分の2となる63%のCHROが、経営陣は協力的な方法で連携していると回答している。だが、それに同意するCEOは49%にとどまる（図2参照）。CHROとCEOは考え方や優先事項について合意形成し、連携して目的を追求する必要がある。

自社の組織風土がオープンであるか、コラボレーションの価値が尊重されているか、という話題になると、CHRO はそれほど楽観的ではない。次に取るべき最善の行動計画を決める権限が与えられている場合、そして早期の失敗に対して成功と同じように報いている場合に、リーダーが透明性の向上と継続的な対話を奨励しているか否かを尋ねた。自社でこれらの行動パターンのいずれかを非常に効果的に促進していると回答した CHRO は約半数にとどまっている。その他の組織では基本的なコラボレーションでさえ評価されていないか、積極的に推進されていない。

組織風土を変革する手法として CHRO が好むものの1つとして、「従業員体験」の題目の下で行われるプログラムがあった。今回の調査で対話した CHRO は、その進展度合いにおいて大きく2つに分かれる。CHRO 全体で見ると、その54%が過去2年間で従業員体験をますます重視するようになったと回答している。しかし、収益、利益、およびイノベーションにおいてリードしている「改革者」CHRO は、これらの取り組みにおいてもその他の CHRO の先を行っている（「改革者」、「実践者」、「野心家」についてはサイドバーを参照）。「改革者」CHRO の場合、その7割が従業員体験をますます重視するようになったと回答している。

## 「改革者」、「実践者」、「野心家」

調査に参加した12,500名超の回答者をクラスター分析したところ、異なる特徴を持った3つの類型が明らかとなり、それぞれを「改革者」、「実践者」、「野心家」と名付けた。3つの類型に分類された組織は、デジタル・リインベンション（デジタル改革）の異なる段階にあり、それぞれが持つ優位性を考慮した上で、将来における機会をうかがっている。

「改革者」は、売上成長率と収益性のどちらにおいても競合他社に勝ると回答し、イノベーションでもリードしている。彼らは、自社のIT戦略は事業戦略と連携していると述べ、パートナーの幅広いネットワークから新たな価値の源泉を引き寄せるために経営資源を再分配している。そして、顧客やパートナーとの共創および緊密な協力関係においてその他すべての企業に先んじ、新たなアイデアを前面に出すオープンな組織風土の種をまいている。

「実践者」は、まだその願望に見合った能力を獲得しきれていないが、それでも大志を抱いている。「実践者」の半数以上が、新たなビジネスモデルの開始を今後数年のうちに計画している。「野心家」は、デジタル改革でも、新たな機会を捉えるための迅速性でも、その途上にある。彼らの最大の課題は、適切なビジョン、戦略、実行力、経営資源を獲得することだ。

今回調査対象となった CHRO のうち「改革者」は32%、「実践者」は33%、「野心家」は35%であった。

新たな従業員体験をデザインするにあたり、「改革者」CHROは同業他社とは異なるアプローチを取っている。彼らは社員のことを割り当てたり管理したりする資源とは見なしていない。「改革者」CHROにとって社員は一人の個人である。社員は個性を持った人間であり、課題や挫折に対して別々の方法で取り組み、最適な思考やインスピレーションを得るためにそれぞれ異なる方法でサポートを求めてくる。「改革者」CHROは、社員に大きな影響を及ぼすライフ・サイクルの節目を把握していると回答している。「改革者」CHROのほぼ3分の2(64%)がこのことをとても効果的にできていると回答しているのに対し、「実践者」CHROは48%、「野心家」CHROは40%にとどまっている。

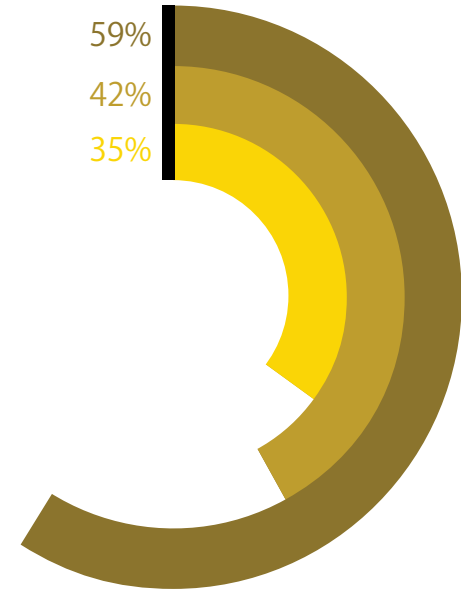
さらに、「改革者」は「実践者」や「野心家」よりも社員エンゲージメントを重視している。そして、社員の行動が事業成果につながると認識しているため、データを用いて社員を指導している(10ページのサイドバー「従業員体験が顧客体験を推進する」参照)。「改革者」CHROの72%が社内外のデータ・ソースに基づいて社員心理を把握することに大きな価値を見いだしているのに対し、その他すべての回答者ではわずか半数超(55%)にとどまっている。さらに、「改革者」CHROの59%が、従業員体験に関する問題の把握と対処に役立つ洞察を集めるために、データとアナリティクスを活用していると回答している(図3参照)。

図 3

「改革者」  
「実践者」  
「野心家」

## 体験の定量化

データおよびアナリティクス  
による従業員体験の把握と対処



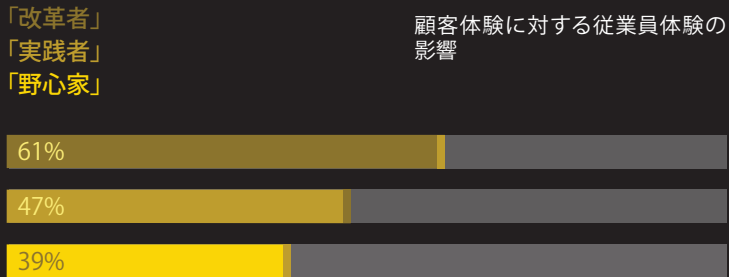
Q: 従業員体験に関連した問題について理解を深め、的確に対処できるよう、データとアナリティクスを活用していますか。(「大いに活用している」と回答した割合)

## 従業員体験が顧客体験を推進する

最近の調査によると、従業員体験の強化と顧客体験の強化には正の相関関係がある。実際、従業員体験において上位 25% に位置づけられる組織は、下位 25% の組織と比較して売上利益率が 2 倍以上だと回答している。<sup>8</sup> 「改革者」CHRO はこの情報を支持しており、その 61% が従業員体験と顧客体験には強い関連性があると述べているが、「実践者」CHRO ではわずか 47%、「野心家」CHRO では 39% にとどまっている（図 4 参照）。これら先導する CHRO はおそらく、ROI や業績向上を明確に示すことで、従業員体験構想への継続的な投資に対する経営層の承認や組織の賛同が得やすくなると見ているのだろう。

図 4

### 社内から社外へ



Q: 従業員体験は、自社の顧客体験に直接影響すると思いますか。（「思う」と回答した割合）

深く見ていくと、一部の CHRO は、オープンな組織風土と人間中心のアプローチを、部門横断型チームからなる流動性の高い組織構造で補うことを熱心に求めている。このようなチームは、より自律性を高めるように形成されている。彼らは、経営層による過剰な監督を受けないため、自ら新たなチャンスを探し、発展させることができる。成功すれば、革命的なイノベーションから未知の顧客ニーズへの迅速な対応まで、幅広いメリットが得られる。現在、CHRO の 50% が、流動的な部門横断型チームの形成へ十分に対応していると回答している。

次に来るのは、複数企業の社員からなる企業横断型チームだろうか。パートナー・エコシステム全体のコラボレーションがより緊密になり、新たなデジタル・プラットフォーム上で各種活動が調整されるようになると、労働力そのものが流動性を増す。バリュー・チェーンやエコシステム全体で人材を共有していると回答した CHRO は 43% である一方、CEO は 29% と少なくなっている。

流動的な企業横断型チームのサポートは、CHRO の将来の課題となるかもしれない。現状では、ビジネス・パートナーと価値観が一致していると回答した CHRO は 48% に過ぎない。企業間の文化の差は、どうすれば埋まるのだろうか。新しいパートナーシップ締結に必要な、社員の新たなスキルとは何だろうか。これらの不安を解消するためには、CHRO が積極的に対話することが必要になるだろう。

---

## 指数関数的学習

スキルの促進とパーソナライゼーション

13年にわたる経営層スタディの中で、組織の進歩に最も大きな影響を与える外部要因について調査を続けてきた。この間、経営層の回答で「人材・スキル」の重要度ランクは大幅に変動してきた（図5参照）。今回の調査では、「人材・スキル」は5位から3位に上昇し、さらにCEOは組織の業績を加速し得る要因の1位に人材への投資を挙げた。<sup>9</sup>

今回の調査対象となった経営層の大多数は、人材育成への投資が不可欠であることを認めているが、難題に直面し萎縮もしている。企業の事業戦略の実行に必要な人材・スキルを備えていると回答したCHROは、半数にとどまる。

「当銀行における人事の最優先事項は、現在だけでなく将来に向けた人材を発掘することだ。まだ明らかになっていないスキルを持つ社員を誘致、育成、保持するという難題に私達は取り組んでいる」

Gina Dellabarca, General Manager, Human Resources,  
Westpac, ニュージーランド

スキルに関する現在の懸念を駆り立てているものは何だろうか。しばらく前から進行していた事業の変化は、転換点を迎えたようだ。企業間コラボレーションの増加や職場での AI/ コグニティブ技術の普及など、ビジネスモデルの変化は、社員に求められるスキルの種類や社員の学び方に重大な影響を与えてきた。

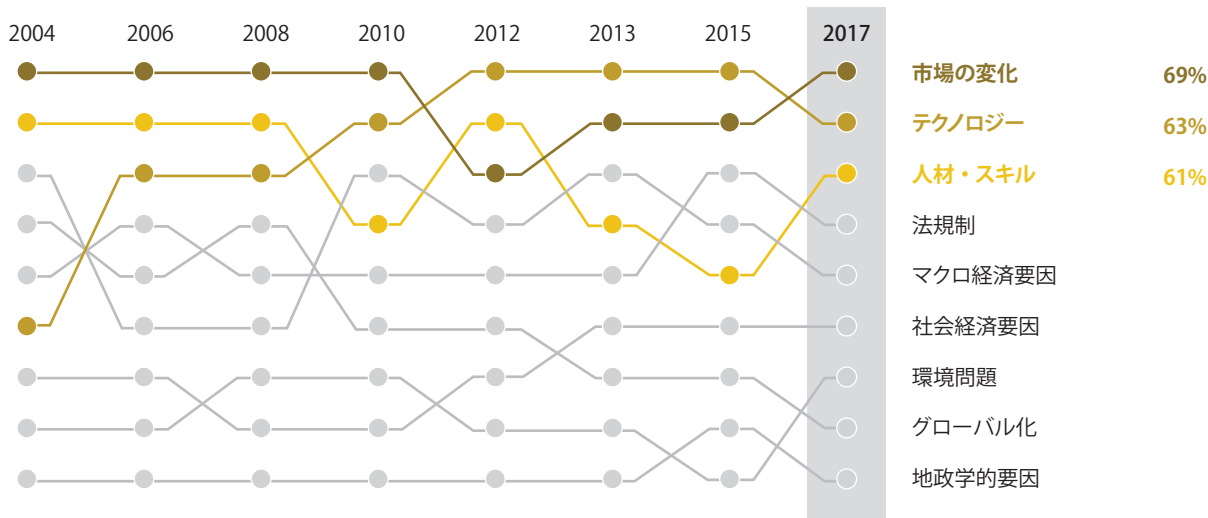
優秀な人材の獲得競争において、スキルは新たな競争力として急速に容認されつつある。IBM の最近のレポート「Facing the Storm」(邦訳

「迫り来る危機 - 世界的な人材スキル不足に対応せよ -)」で、ビジネス・リーダーを対象に、現在および将来において最も評価されるスキルと能力について尋ねたところ、6 割のリーダーが、数学や科学、コンピューター操作の基礎および高度な技術能力をはじめとするデジタル・スキルが最優先であると回答した(図 6 参照)<sup>10</sup>。しかしながら、現在必要なデータ科学、機械学習、AI のスキルを自社が備えていると回答した CHRO は 11% に過ぎない。

図 5

## 揺り戻し

経営層の間で人材・スキルの影響力が増している



Q：今後 2～3 年の間に貴社に最も影響を与える外部要因は何ですか（最大 5 つまで選んでください）。

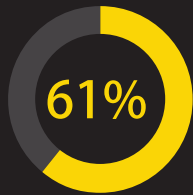
出典：“Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value, 2018. (邦訳「守成からの反攻 グローバル経営層スタディからの洞察」)

図 6

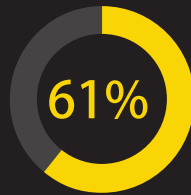
コア能力  
技術スキル

## コア能力の 重要性を 再認識する

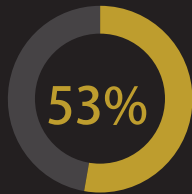
グローバル・リーダーが  
重視する能力



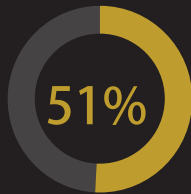
コンピューターおよび  
ソフトウェア / アプリケーション  
の基本的スキル



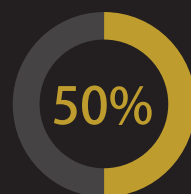
科学・技術・工学・数学  
(STEM) の基本的技術能力



ビジネスにおける  
効果的なコミュニ  
ケーション・スキル



変化に対応する  
柔軟性・俊敏性・  
順応性



チーム環境での  
効果的な業務  
遂行能力

デジタル・スキルは依然として最優先ではあるものの、リーダーは社員に権限を与え、社員が顧客と共創し、チームが高度な自主性をもって機能する環境で成功を収められるようにする必要がある。その結果、インターパーソナル・スキル（協調性や影響力など）がますます重視されてきている。これらには、「結成」と「解散」が短い期間で繰り返されるチームの中で働く素質や、創造力と共感力、失敗から学び迅速に新しい方針に活かす力、そして、個人の成長を求める性質が含まれる。

グローバル・リーダーの半数は、共創環境で効果的に働くことを社員の必須能力として挙げている。

Q：現在、社員に必要な最重要スキルは何だと思いますか。

出典：IBM Global Skills Study QC4. n = 5,676

## 「今後 2 ～ 3 年で、当社は間違いなく、優秀な人材の確保と育成という二点に注力していく」

Chief Human Resources Officer, IT Services, 日本

技術的な変化により、一部の CHRO は、新たな「指数関数的学習」の文化の許容を促されている。AI/ コグニティブ技術のおかげで、機械は自ら学習し、また人間と共に学んだり、互いに教え合ったりもしている。この進化により、組織では「何が可能か」についての認識を新たにしている。「指数関数的学習」の文化により、超高速なスキル開発と相互作用の意図的デザインが推進され、分単位で最新知識の共有が進む。

まだ十分なレベルに達していないスキルを探し当て、学習曲線を加速させる、という新たな要求に組織はどのように対応していくのだろうか。CHRO に、変化するデジタル環境において特に重視している領域を尋ねたところ、約 3 分の 1 が育成と新規採用が最重要だと答えた。採用がスキル不足に対処するための重要な手段であることに変わりはないが、必要なスキルは急速に変化するため、採用のみでその変化に追いつくのは難しいと CHRO は述べている。そのため、育成と新規採用は両立させる必要がある。回答者の 41% がデジタル・スキルを持つ人材の採用を目指しているが、37% は最新テクノロジーを身につけるべく社員を育成したいと望んでいる。



継続的学習の重視は、「改革者」CHRO とその他の CHRO の間で顕著に異なる。現在すでに継続的学習を進めている「改革者」CHRO が 72% であるのに対し、「実践者」CHRO は 57%、「野心家」CHRO は 40% にとどまる。これは、適切な人材とスキルの配置に自信を持っていると答えた「改革者」が 70% であったのに対し、「実践者」では 53%、「野心家」では 30% であったこともその一因だろう。

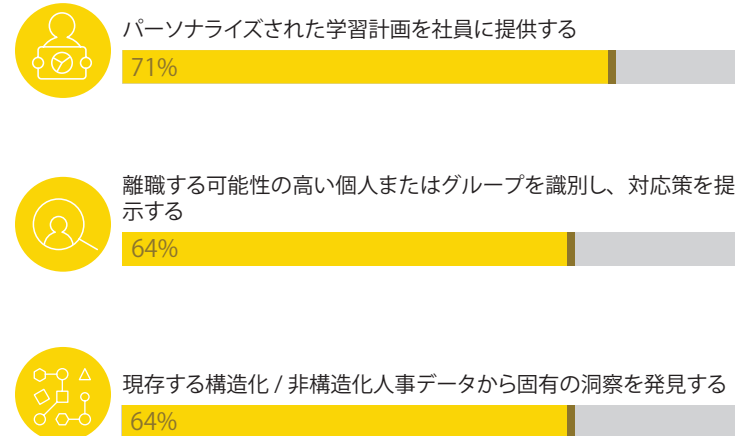
非公式な学習形態は適切に対処されていないことが多い。驚くことに、現在、企業全体での知識の共有を奨励し、サポートしていると回答した CHRO はたったの半数である。ここでもまた「改革者」が先んじており、71% が優先順位を高くしていると回答した。

今後、どこへ向かえばよいのか。これまで緩やかなペースで行動していたが、CHRO はスキル・ギャップを迅速に埋める方法として、パーソナライズされた学習を思い描いている。実際、71% の CHRO がパーソナライズされた学習を最重要と見なしている（図 7 参照）。

図 7

## パーソナライズされた学習

将来のための 3 つの機能



Q：上記のことが可能になることにより、今後 2～3 年の間で貴社にどの程度価値をもたらしますか。（「価値をもたらす」と回答した割合）

パーソナライズされた学習のメリットについては十分な論拠があるものの、トレーニング・プログラムのマス・パーソナライゼーションにはいくつかの課題がある。<sup>11</sup> 現在、学習者はまず消費者であり、彼らは育成プログラムの選択やアクセス方法、提供方法に対して大きく期待している。学習内容の業務適合度もまた、学習者の興味を引くためには重要である。企業は、各社員に適した学習内容を注意深く選び出す方法を見つけなければならない。

現在、調査対象の CHRO の 34% がパーソナライズされた学習を整備しているが、この数字はわずか数年で 2 倍以上になる可能性があり、CHRO の 71% はパーソナライズされた学習体験が将来非常に重要になると評価している。「改革者」組織の CHRO もこれに同意しており、ほぼ半数がパーソナライズされた学習をすでに開始し、80% 以上が将来的に価値をもたらすと評価している。

IBM Institute for Business Value が実施した前回の調査では、人事リーダーは、AI がスキル・トランスフォーメーションに欠かせない成功要因であると述べている。<sup>12</sup> たしかに、AI/コグニティブ・システムは、パーソナライズされた学習の促進に極めて有効である。こうしたシステムは、大規模な非構造化データを高速で理解できるため、社員のために最新の学習内容を迅速かつ包括的に調達し、体系化することができる。

自然言語処理などコグニティブ・システムのその他の機能が実装されることで、チャットボットや自由形式の Q&A など、より直感的なインターフェースを構築できる。

究極的には、マス・パーソナライズされた学習体験の作成にあたり CHRO が直面する可能性がある最大の課題は、最高マーケティング責任者（CMO）がパーソナライズされた顧客体験をデザインする際に直面する課題と似ているかもしれない。パーソナライズされた学習は動的であるべきであり、雇用主のニーズだけでなく社員個人の目標に合わせて絶えず調整を繰り返すべきである。

顧客の個別ニーズの明確化と把握、正確な対応に必要なアナリティクスやテクノロジーは、社員の学習においても同じように役に立つ。そのため CHRO は、自社の CMO と改めてパートナーシップを組むことで恩恵を得られるだろう。CMO が持つチャンネルやコンテンツの構築に関する高度な能力を学び、共創することで、学習およびスキル開発の計画立案に役立てることができる。

CHRO は最終的に、スキルやコンテンツの変更スピードを把握しながら、パーソナライズされた学習のポテンシャルを満たすパートナーシップ締結のための、幅広いアプローチを探る必要がある。

---

## 変革の道を開く

### 未来へ踏み出す人事

人事部門は、戦後の要員計画や終身雇用の世話役から始まり、90年代半ばの外部からの採用と業績連動型報酬へのシフト、最近の戦略的ビジネス・パートナーを目指す変革に至るまで、数十年にわたり、状況に合わせて変遷をたどってきた。<sup>13</sup>

人事部門は長年にわたり、こうした紆余曲折を経てきたが、現在では次から次へと変化が起きるため、人事部門も絶え間なく変革を繰り返している。このような困難な状況で、CHROは経営層のパートナーと緊密なつながりを保ち、人事部門の業務内容や手法を大胆に変える必要に迫られるだろう。

幸いなことに大多数のCHROは大規模な変化に対峙する準備ができており、その61%が今後数年間で育成と確保に取り組む予定の能力を6つ以上特定している。とはいえ、どこから始めればよいのか。どのような優先順位で変化を起こせば、事業全体の変革を支えながら、人事の再構築を成功させることができるのか。

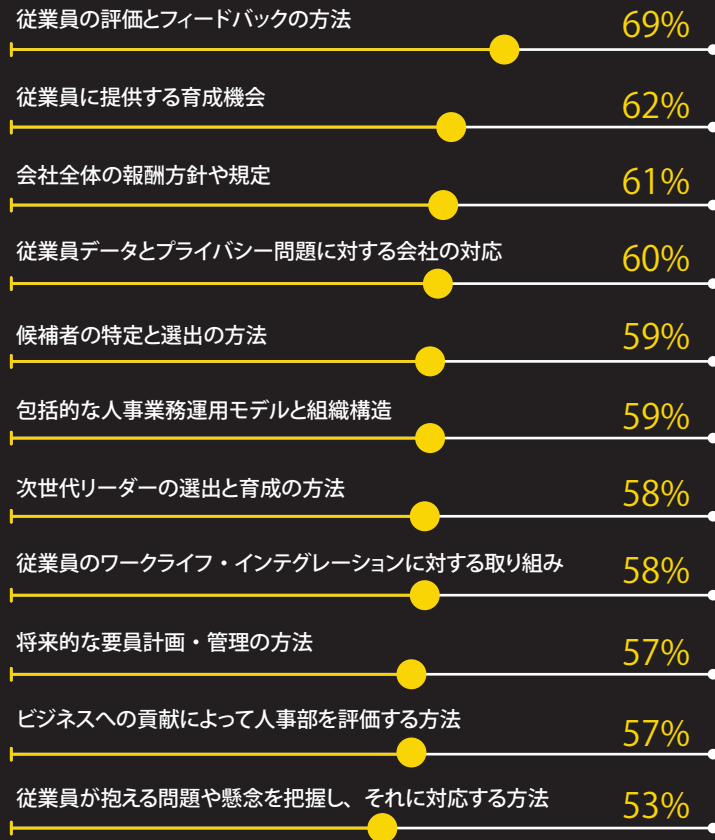
本章では、変革に備えている人事施策をいくつか考察し（図8参照）、CHROがどのようにリアルタイム・データを使ってアジャイルなプラクティスを取り入れ、迅速な変革を実現するのかを見ていく。

たとえば変化に向けた第一の領域として、CHROは従業員を評価しフィードバックする方法を再考すべきと考えている。速いスピードでビジネスが運営されるようになってきている中で、これはもっともなことだ。従業員が1年間で複数のチームやプロジェクトを担当し、さまざまな管理者に報告を行うような環境において、年に1回の全社一律の業績評価は適さない。

図 8

## 将来に向かって

人事において今後2～3年で変化  
する領域



Q: 競争の激しい環境の変化に対応するために、貴社の人事部門は今後2～3年の間で上記の分野にどの程度変更を加える予定ですか。(「大いに加える」と回答した割合)

業績評価の変革を開始した CHRO は、多くの場合、個々の従業員と継続して積極的に対話する関係を築くことに注力している。この方法でリードしている会社の1つが、急成長を遂げているバイオテクノロジー関連企業の Regeneron Pharmaceuticals 社だ。この会社では、各事業部門がそれぞれ独自の方法で運営され、評価基準や評価期間が大きく異なるため、業績評価プロセスを各事業部門のニーズや意向に合わせてカスタマイズしている。一方で、継続的な対話とフィードバックの仕組みに重点を置くことは共通方針としている。<sup>14</sup>

「当社は人事変革に向けてさまざまな取り組みを進めている。そのトップ3は、継続的な実績に基づくコーチング文化の醸成、全社員が一丸となって働くという認識、従業員エンゲージメントの主要な推進要因の強化である」

Amy Best、Chief Human Resources Officer, Exelon, 米国

「適切な人材を配置することは、適切な技術を導入することと同じくらい重要だ。この2つの要因が組み合わさることで、一貫性のある素晴らしい顧客体験をもたらす強固な基盤が構築される」

Chief Executive Officer, Telecommunications, スイス

グローバル市場での人材確保競争は激しく、求められるスキルや能力は急速に変化している。人事部門のリーダーは、戦略的な要員計画についての新たな視点を育んだ方がよい。企業横断的な新しい情報源から得たリアルタイム・データにより生み出された洞察を提供することが、より迅速で先見性のあるアプローチのための主要なステップとなる。最新の要員計画ツールを使用することで、管理職と人事部門はビジネス側のニーズを予測することができる。また、社員のニーズと組織のニーズのバランスを取る際にも役立つ。

いくつかの場合においては、従来のプログラムを変更するのではなく、最初から新しく作り直した方がよいものがある。そうした領域の1つに、社員データとプライバシーがある。ほぼ3分の2のCHROがこの問題を近い将来優先的に変革すべき対象として特定している。最近のEU一般データ保護規則（GDPR）の導入を考えると、間違いなくCHROはすでに社員データを意識していることだろう。<sup>15</sup>

この新規則の影響を直接受けない組織にとっても、GDPRは今後の予兆となる。雇用主は、社員データの取り扱い方の検討を開始する必要がある。CHROは慎重な社員情報管理者として、この作業の中心的役割を担わなければならない。個人情報の問題について社員と対話することで、社員の懸念や期待を理解し、積極的に対処できるようになる。

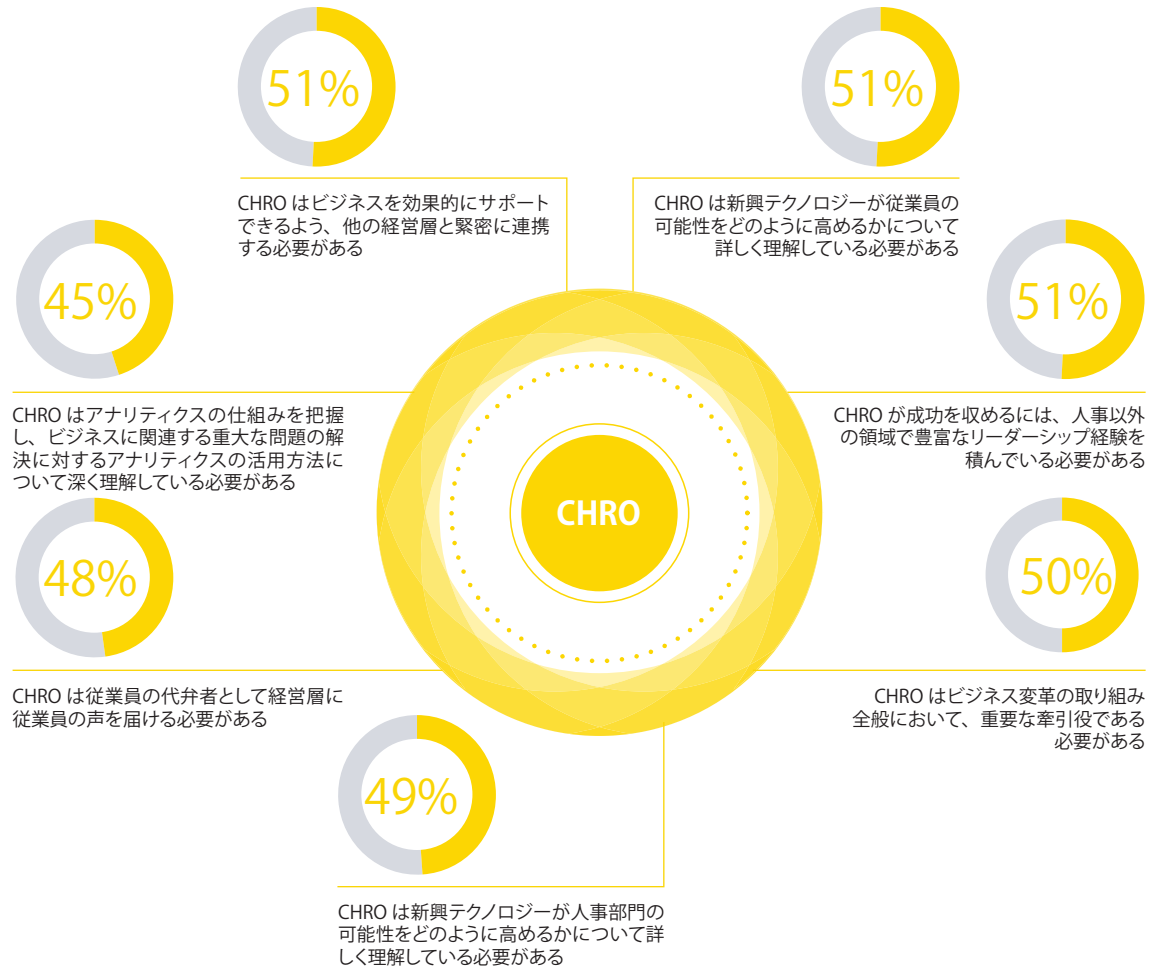
今後数年間で自らの役割がどう変化するかを考えれば、CHROは自らの責任範囲拡大の必要性に同意するだろう。しかし、当事者意識を持って対応しているCHROはあまりにも少ない。たとえば、組織風土変革と、一個人としての従業員のモチベーション向上に対するより良い理解を目標としながら、自分は経営層に対して社員の声を代弁する必要があると回答したCHROはたった48%である（図9参照）。同じく残念なことに、組織の変革において自分自身が重要な推進者であると自覚しているCHROは半数に過ぎない。

では、CHROはどのようにして、会社や部門の変革推進に一步踏み出したらよいのだろうか。将来に向けた取り組みについては、21ページを参照して欲しい。

図 9

## 変貌する CHRO

役割進化の可能性



Q：上記のことにとどの程度同意されますか。（「同意する」と回答した割合）

---

# ここから始まる人事の未来

## ～ People First ～

### CHRO の ToDo

今回の調査では、自社が新たな戦略で従業員の変化に対処すると予想している CHRO は全体の 28% に過ぎなかった。しかしこれは、およそ 7 割の CHRO にとって、全社的に変革を推し進め、人材が活躍できるようにするために大きく踏み出す素晴らしいチャンスがあることも示している。これからが CHRO の “出番” である。次に挙げるのが、CHRO が執るべき ToDo の例だ。

断固たる姿勢でオープンな組織風土を醸成する

- 反響に耳を澄ます。最適な従業員体験をデザインする。社員の声に常に耳を傾ける。文化をデザインする。
- 恐れずに試してみる。戦略を常に更新する。早期の失敗または成功を目指して、複数の試験的取り組みを行う。組織は社員と同様に個別の存在であることを心にとどめておく。
- ギャップに気を付ける。人材全般について CEO や他の経営層と常に協調する。目的に向けて協力する。リーダーシップ・チームとしての結果の評価方法を考える。

パーソナライズされた学習機会を絶えず提供する

- テクノロジーを利用する。個別のニーズに応えるためにアナリティクスと AI/ コグニティブ技術を採用する。高度にパーソナライズされた学習体験を企画する。
- 現状に即してデザインする。フィードバック、コーチ、メンターを常時提供する。チームの機敏な活動と共創を支援する。学習コース選択のシステムとカリキュラムをリアルタイムで軌道修正する。
- 全力を尽くす。成功をイメージする。誰もが高業績者になり得る環境を作り出す。目標達成に必要な教育を提供し、スキルを開発する。

### 人事の新しいルールを打ち立てる

- **古きを捨てる。**すべての人事施策を再構築する。プロセスを自動化する。人事チームに新しい能力を習得させる。変革を宣言する。
- **チェンジ・メーカーになる。**業務変革プロジェクトを開始する。リーダーの役割を担う。変革の触媒となる。
- **データで導く。**データが“すべて”である。信頼できる基礎データを確保し、それに基づいて新たな洞察を引き出す。迅速な変革はデータにかかっている。



大胆な人事戦略を実行する権限が十分に人事部門に与えられているか？



企業変革を促進するための人事施策へ適切な投資が行われているか？



最も重要な財産は人材と認識しているが、企業変革のアジェンダの最優先事項に本当に挙げられているか？



## 注釈および出典

- 1 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>  
邦訳「守成からの反攻 グローバル経営層スタディからの洞察」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=21014021JPJA>
- 2 “Plotting the platform payoff: The Chief Executive Officer perspective.” IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>  
邦訳「守成からの反攻 グローバル経営層スタディからの洞察」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=21014021JPJA>
- 4 同書
- 5 Yohn, Denise Lee. “2018 Will Be the Year of Employee Experience.” Forbes. Jan. 2, 2018. <https://www.forbes.com/sites/deniseyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#4a339fd41c8f>; Morgan, Jacob. “3 Things to Know about Employee Experience.” Society for Human Resource Management. March 8, 2017. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0317/pages/3-things-to-know-about-employee-experience.aspx>; Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” IBM Institute for Business Value. February 2016. [https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee\\_experience](https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience)
- 6 Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” IBM Institute for Business Value. February 2016. [https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee\\_experience](https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience)
- 7 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>  
邦訳「守成からの反攻 グローバル経営層スタディからの洞察」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=21014021JPJA>
- 8 “The financial impact of a positive employee experience.” IBM and Globoforce. June 2018. <https://resources.globoforce.com/papers/financial-impact-employee-experience-ibm>
- 9 19th Global C-suite Study. IBM Institute for Business Value. Unpublished data. Accessed May 3, 2018.
- 10 King, Michael, Anthony Marshall and Dave Zaharchuk. “Facing the storm: Navigating the global skills crisis.” IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/skillsstorm/>  
邦訳「迫り来る危機 - 世界的な人材スキル不足に対応せよ -」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03788JPJA>
- 11 Pandey, Asha. “Benefits of Personalized eLearning – Featuring a Case Study for Instructional Designers.” eLearning Industry. August 29, 2017. <https://elearningindustry.com/benefits-of-personalized-elearning-case-study-instructional-designers>
- 12 “Extending expertise: How cognitive computing will transform HR and the employee experience.” IBM Institute for Business Value and IBM Smarter Workforce Institute. January 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03789USEN>
- 13 Cappelli, Peter and Anna Tavis. “HR goes Agile.” Harvard Business Review. March-April 2018. <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- 14 同書
- 15 Compert, Cindy E., David Jarvis, Richard Hog. “The end of the beginning: Unleashing the transformational power of GDPR.” IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/gdpr/>

## 関連する IBV 経営層レポート

グローバル経営層スタディ第 19 版全体レポート「守成からの反攻」の全文を読むには、<https://www-935.ibm.com/services/jp/ja/c-suite/> にアクセスしてください。IoT、AI、ブロックチェーン、および体験の変革に関する毎月の洞察と 4 種類の経営層レポートもこちらにあります。

## 詳細について

IBM Institute for Business Value 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。IBM 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。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをモバイル端末でもご覧いただけます。

## 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。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
June 2018

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson 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「Unplug from the past - Chief Human Resources Officer」の日本語訳として提供されるものです。

37017037JPIA-00



**IBM**