



人財の課題に 対処する戦略

新しいスキルの習得、継続的な学習、人財の流動化



目次

はじめに	03
スキルが「新しい通貨」と呼ばれる理由	04
継続的に学習する企業文化を形成する	06
組織内の人財の流動化を促進する	08
社員一人ひとりの成功がビジネスの成功へとつながる	10

はじめに

テクノロジーの急速な変化により、新しい機会や新しい職務が生まれる一方で、今までであった役割が違うものになったりなくなってしまうなど、人財の世界にもこれまでさまざまな影響があり、ときには矛盾が発生することもありました。そして、変化の速度はかつてないほど高まり、仕事の在り方とワークフォースの両方に破壊的といえる変化をもたらしています。

人事部門のリーダーは、現在のビジネス環境が常に変化し続けているなかで、変化に適応してビジネスを成長させることができる、アジャイルな体制を構築する方法を知る必要があります。これまで、人事部門のリーダーには、同時に複数のタスクをこなすエキスパートであれば十分でしたが、現在は、大きな変化の波に飲み込まれてしまうか、または無事に波に乗って浜辺にたどり着けるかの瀬戸際で、さまざまな責務をこなす必要に迫られています。人事部門のリーダーは、優秀な人財を採用して様々な分野で活躍できるよう育成し、組織をスキルを軸とするように進化させなければなりません。また、これから起こりうるビジネス環境の変化に対処できるように、ワークフォースに関する強力な戦略を立案する必要があります。スキルを重視して役割が決められるようになり、就労形態も多様化している今日、正社員がマネージャ職を担うという従来の組織階層は消滅しつつあります。さまざまな業界や地域において労働者の役割は劇的に変化しています。この変化は、今後も続くことはあっても、なくなることはないでしょう。

こうした状況において、ワークフォースのスキルギャップを埋め、優秀な人財を確保して維持するために、経営幹部はどうすればよいでしょうか。また、社員は、必要な知識を身に付け、ビジネス環境の変化に対応するためにどうすればよいでしょうか。

これらの課題は1つの方法だけで解決することはできません。新しいスキルを習得するためのサポート、継続的な学習機会の提供、人財が異動しやすい体制の構築など、さまざまな戦略が必要になります。



スキルが「新しい通貨」と呼ばれる理由

人財市場が拡大しているか縮小しているかにかかわらず、必ず残る課題が1つあります。それは、高いスキルが要求される職務の場合、それに見合ったスキルを持っている人財を見つけることができないため、その職務に適切な人財を補充するのは容易ではないということです。

このスキルギャップに対処するため、ワークフォースの構造が変化し、フルタイム勤務の正社員、パートタイマー、契約社員、ギグワーカーから構成される、より柔軟なワークフォースへと移行しています。こうした多様なワークフォースを管理するのは、簡単なことではありません。そのため、各社員のスキルに合わせて仕事を割り当てるとするのが、合理的な方法になります。



スキルが新たな価値として認識されるようになり、希少性の高いスキルの価値は上昇の一途をたどっています」

Barbry McGann、Workday CHRO ソリューション マーケティング室エグゼクティブ ディレクター

オピニオンリーダーの Josh Bersin 氏は、1つの例として、次のように話しています。「10年前のデータアナリストは、SQL、ETL（データ統合技術）、統計学、Excelなどのツールに関する知識が必要でした。現在のデータアナリストの場合、Rなどのプログラミング言語やデータの可視化に関する知識、コンサルティングとストーリーテリングに関する高いスキル、データ分析の効果を説明するための能力が必要になります」

デジタル化の急速な拡大と、数年前には存在もしなかった製品やサービスで大きな利益を上げている企業が非常に増えているということも、スキルギャップの増加につながっています。998人のビジネスリーダーを対象に Workday が実施した「組織全体におけるアジリティ：デジタルの成長を推進する鍵」というグローバルな調査では、リーダー企業（対応が進んでいる企業）は将来を見据えて人財に投資することにより、アジリティを身に着けると同時にデジタル分野において収益を拡大させていることがわかりました。



高まるスキル向上の必要性

スキルギャップに対処するため、ビジネスリーダーは全員、社員のスキルの開発、向上、再習得を効率的に支援する方法について検討しています。社員もスキルの向上が重要であると考えています。PwC 社が最近実施した調査によると、インタビューを受けた社員の 74 パーセントが、自分のスキルを伸ばすのは自分自身の責任であると考えていることがわかりました。こうした人たちは、現状を維持するために今持っているスキルを磨き直すことが必要なのはもちろんのこと、キャリアアップのために最も需要の高いスキルを習得する必要があると考えています。企業の側も、こうしたニーズに応えようとしています。Workday が実施した組織のアジリティに関する調査では、過半数の企業が、競争力とアジリティを高めるため、2024 年までに半数以上の社員についてスキル再習得の計画があると回答しています。

Workday の最高人財活用責任者である Ashley Goldsmith は、「結局のところ、組織のアジリティと効率性を維持して将来のあらゆるディスラプション（創造的破壊）にも対応できるようにするには、そこで必要になる新しいスキルを社員が確実に身に付けられるように人事部門が率先して行う必要があります」と話しています。

人事部門の責任の 1 つとして、組織内のメンバーのスキルを把握し、欠けているスキルを特定して、スキルギャップに適切に対応することが挙げられます。そのためには、社員自身が自分のスキルを特定して社内共通の言語で表し、だれがどのスキルを持っているか組織全体で検索できるようにする必要があります。このようにすると、社員を適切な業務にすばやく割り当てることができるようになるため、アジリティを高めようとしている企業にとっては効果的です。また、社員にとっても新しいチャンスが生まれるため、自分のスキル情報を常にアップデートすることが重要であると認識することになります。

Workday が行ったグローバルな調査により、リーダー企業と対応が遅れている企業とに分かれる要因の 1 つは、スキルを重視しているかいないかということがわかりました。この調査では、2024 年までに自社のワークフォースの 4 分の 3 以上についてスキル向上を計画していると回答したリーダー企業の割合が他の企業に比べて 3 倍近くになりました（全体の 13 パーセントに対して 30 パーセント）。

Workday で実現できること

スキルは、業務や社員について話す場合の共通言語になってきています。また、優秀な人財を必要としている企業と求職者を結ぶのもスキルです。スキルは、人財の需要と供給をつなげるための手段になっているのです。

- Workday ヒューマン キャピタル マネジメント (HCM) の Skills Cloud 機能は、機械学習を使用して、すべての社員のスキルを把握、分類、管理し、常に最新の情報が得られるようにすることで、社員が自分のスキルをどのように表現していても、共通言語で表されたスキルデータに変換され活用することができます。
- Workday HCM の Skills Miner 機能により、履歴書、求職票、職務補充依頼、フィードバック、プロフィールなど、複数のソースからスキルと専門知識に関する情報を探し出すことができます。これらのソースは、構造化されていても構造化されていなくても問題ありません。次に機械学習を適用することにより、組織全体のスキルの在庫リストともいべきスキル インベントリが生成されます。これは随時更新されるため、組織でどのスキルを活用できるかという「スキルの供給」を正確に把握することができます。「スキルの需要」についても、Workday で空きポジションの職務補充依頼、異動枠、プロジェクトを調べることにより、必要とされているスキルを把握できます。

継続的に学習する企業文化を形成する

スキルの重要性を強調することは、継続的に学習する企業文化を形成するための1つの要素にすぎません。企業は、社員のさまざまな学習方法を理解してサポートする必要があります。また、最適な人財を惹きつけて、急速に変化する現在のビジネス環境で必要になるスキルの向上と再習得のニーズを満たす能力開発プログラムにも取り組む必要があります。こうした取り組みは、現在のビジネスだけでなく、長期にわたる成功にもつながります。

このような学習のサポートが社員にとって非常に重要であることが調査でも明らかになっています。これは、多くの社員が、社員のトレーニング、教育、能力開発に投資している会社で働きたいと考えているためです。社員の学習と定着率には、高い相関関係が見られます。[LinkedIn ラーニング レポート](#)では、調査対象の94パーセントの社員が、社員の学習や能力開発に投資している会社であれば、長く勤務したいと回答しています。また、Pew Research Centerが行った調査では、87パーセントの社員が、今後のビジネス環境におけるテクノロジーの変化についていくためには、さらにトレーニングを受けて新しいスキルを養う必要があると回答しています。

企業文化には、上層部が主体となってつくりあげる面が多くありますが、継続的に学習する文化もそのひとつです。WorkdayのLeadership and Organizational Effectiveness部門でシニアバイスプレジデントを務める[Greg Pryor](#)は、「人事部門のリーダーは、社員がベストな状態で業務を行い、新しいスキルを習得してキャリアを広げ、理想とする自分を実現できるような職場環境を作ることに全力で取り組む必要があります」と述べています。

問題のある箇所から始める

常に進化を続けるビジネスの世界で成功を収めるためには、社員の入社から退社まで学習の機会を与え、社員の学習意欲を高める必要があります。そのためのプログラムや方法には非常に多くのものがあるため、経営幹部のなかには、組織と社員にとって何が最適であるかの判断が難しいと思われる方もいます。

このような場合は、会社にとっての課題を見極め、それに対処することから始めていくのが最善の方法です。たとえば、ポジションがなかなか埋まらないチームや、社員の定着率が低い部署はないでしょうか。リーダーが優先順位の高い課題をいくつか特定したら、能力開発の機会を社員に与えそれらの課題を解決する方法を検討します。

社員に対する能力開発プログラムや学習プログラムとしては、従来の研修コースやセミナーから、OJT、個人にあわせたメンタリングまで、さまざまなものが考えられます。今ではどこにいてもオンラインラーニングを受けられるようになっていますが、最新のプラットフォームとコンテンツを用意することが重要になります。WorkdayのGoldsmithは次のように説明しています。「当社では、学習プログラムについても、一般的な消費者向けアプリケーションと同様のアプローチを採用し、対話型のメディアや社員自身が作成するコンテンツを一箇所に集めてオンデマンドで利用できるようにしています。また、お勧めのビデオを表示したり、プレイリストを作成したり、リンクをブックマークしたりする機能など、プライベートでよく見るような機能を使用しています」

調査対象の94パーセントの社員が、学習や能力開発に投資している会社であれば、長く勤務したいと回答しています」

[LinkedIn ラーニング](#)

効果的なオンラインラーニングプログラムを調べてみると、以下の特長を備えていることが分かります：

- **実務に即している**：社員の現状に適した内容で、どのデバイスからでも業務フローの一環として利用でき、日常業務からキャリア育成にいたるまですべてがサポートされています。
- **パーソナライズされている**：個人にあわせてカスタマイズされた、関連性の高い有意義な内容を提供するもので、たとえば電子書籍リーダーを使用しているときに購入履歴を基にお勧めの書籍が表示されるように、スキルギャップを埋めるためのお勧めのコンテンツや教材が提示されます。
- **影響力がある**：リアルタイムのインサイトが提供され、必要に応じて詳細に分析したり、アクションにつなげることができます（管理者用のラーニングダッシュボードや、社員に対するプッシュ通知など）。

これらの特長をすべて備えた学習方法を提供することにより、退職するまで学習し続けるという企業の考えを社員に理解させることができます。



Workday で実現できること

単一の統合プラットフォームの一部である **Workday ラーニング**は、社員のキャリア開発の仕組みに密接に組み込まれ、社員のキャリアパス全体にわたり、関連するさまざまなコンテンツを提供します。オンボーディングから、スキルの習得、次のキャリアステップへの準備にいたるまで、社員は内部および外部の学習プログラム、他の社員が作成した学習プログラムなどに簡単にアクセスでき、短期間で専門知識を習得することができます。

Workday ラーニングの特長：

- 能力開発を重視した、パーソナライズされたオンデマンドのラーニング エクスペリエンスを提供します。
- 必須トレーニングを提供、追跡、管理する他、各種のコンプライアンス機能（キャンペーン、プッシュ通知、期日、同等コース指定、前提条件など）を備えています。
- お勧めのラーニング コース、プレイリスト、スキルのタグ付けなどの機能により、すべての社員に対して、生涯にわたるキャリア開発のための機械学習ベースの学習機会を先を見越して提供します。
- お好きなデバイスを使用できるため、いつでもどこでも学習することができます。
- コンテンツ クラウドを介して、主だったサードパーティのコンテンツ プロバイダのシステムと連携して、自社のラーニング カタログを充実させることができます。

組織内の人財の流動化を図る

社員のスキル習得のサポートと、継続的な学習の促進に時間とリソースを費やしている企業は、社員の定着率が改善したか、意欲は向上したか、潜在能力を引き出したかなど具体的な形で、投資した効果を得たいと考えています。また、新しいスキルの習得に積極的に取り組み、継続的に学習を行っている社員は、さらにキャリアを広げて成長していきたいと考えています。そこで、「人財の流動化」が重要になってきます。

社員の能力を適切に管理するには、社員に対して魅力的なキャリアパスを提示しながら、ワークフォースを正しく理解し、人財に関するより戦略的な決断を行い、常に変化するビジネス目標を達成するための社員教育を行う適切な方法を検討する必要があります。

効果的なタレントプランニング

これまで各企業は、新しいポジションを補充する際に主に社外から採用していましたが、最近では適切なスキルを持った人財が社外では見つかりにくくなっているため、社外から採用するだけでは不十分であることを認識しつつあります。

そこで、社内のワークフォースをより効果的に活用し、必要なスキル、能力、意欲を持った社員を見つけ出して適切なポジションに配置する必要があります。適切なタレントプランニングにより、スキルの需要と供給を照合し、そのギャップを特定し、現在必要なスキルと今後必要になるスキルを予測して計画を立てることができます。

すべての状況に対応できる完璧な計画というものはありません。社内の人財を育成する、外部から人財を採用する、人財を一時的に借りるなど、人財に関する各種のシナリオをモデリングすることにより、コストと時間を基準に最適な財務計画を作成できます。社内の人財を育成するだけでは、すべての問題を解決することはできませんが、社内の人財の流動化を促進するための適切なプログラムを導入すれば、組織の成長、社員の意欲の向上、業績の改善など、さまざまな点で成果を上げることができます。

人財は企業の未来

現在の体制と戦略では、社員の意欲を高めて離職率を下げるできないかもしれません。そのままでは、自分のキャリアを伸ばすためには辞めるしかないと考え、社員が退職することになってしまいます。社員が退職すると、財務面に影響します。退職した社員の後任を雇う費用の見積額は調査によって大きく異なっていますが、いずれの調査でも、社内の人財を再教育して辞めさせないようにする方がはるかに安上りである点で一致しています。また、財務面だけでなく、社員が退職すると、企業全体としての知識、生産性、企業文化にも影響があります。

Workday Credentialsで人財の流動化をサポート

企業向けの新しいブロックチェーンをベースとした認証技術である [Workday Credentials](#) の主要な用途の1つは、勲章ともいえる“バッジ”を管理することです。バッジで認定資格などのスキルを表したり、「優秀な業績」や「勤続5周年」などの表彰やマイルストーンを表したりすることができます。バッジプログラムを導入し、別の役職へのキャリアパスを明示することにより、部門間での社員の異動を促進できます。将来的には、社員が [Workday タレントマーケットプレイス](#) で、自分の能力やスキルを見て社内プロジェクトに応募するといったことができるようになります。

企業が今後ビジネスで成功を収めるために、人財は資本よりも重要な要素です。世界経済フォーラムが作成したレポートには、「今後は、テクノロジーが急速に変化して自動化が進むことが予想される。こうした状況において、企業のイノベーション、競争力、成長を決定する要因は、資本がどれだけあるかではなく、高いスキルを持つ人財がどれだけいるかになっていく可能性が高い」と記載されています。

ビジネスで成功を収めている企業は、すでに人財に関する投資を行っています。ある調査では、成長のスピードが速い企業は、人財の流動化を促進することを重視し、成長のスピードが遅い企業や収益が縮小している企業では、人財の流動化を重視していないことがわかっています。LinkedIn のアクティブ ユーザーの 3,200 万件のプロフィールを対象に SHRM (米国人材マネジメント協会) が行った調査によると、採用から 3 年以内に昇進した社員が定着する可能性は 70 パーセントで、部署を異動した社員が定着する可能性は 62 パーセントであるということです。また、昇進しなかった社員と、部署を異動しなかった社員が定着する可能性は、わずか 45 パーセントでした。



今後は、テクノロジーが急速に変化して自動化が進むことが予想されます。こうした状況において、企業のイノベーション、競争力、成長を決定する要因は、資本がどれだけあるかではなく、高いスキルを持つ人財がどれだけいるかになっていく可能性が高いと思われる」

世界経済フォーラム

Workday で実現できること

Workday により、社内の人財リソースを活用し、継続的な学習と新しいスキルの習得を促進し、人財の流動化を図ることができます。

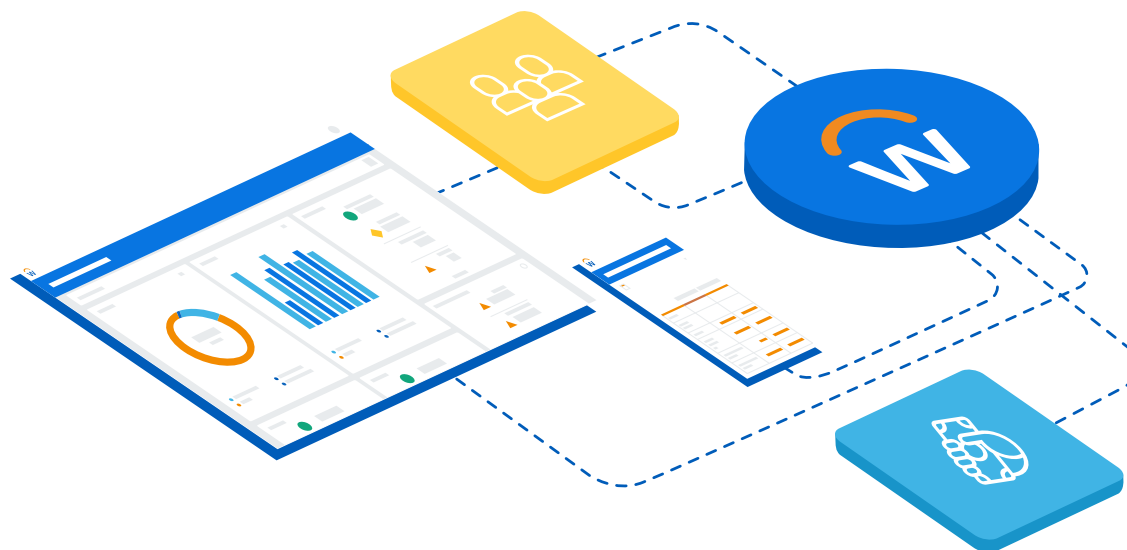
- **オポチュニティ グラフ**: 社内のキャリアパスにおける次のステップを視覚的に表すためのグラフです。オポチュニティ グラフには、社員の現在の職務に就いていた他の社員がどの職務に異動したかが表示されるため、社員は今後のキャリアにどのような可能性があるのかが分かり、そこに到達するために必要なスキルの習得に取り組むことができます。
- **興味のある職務**: 社員は、今とは別の興味のある職務や業務を選んで、それを自分のプロフィールに追加することができます。そうしておく、社内ですべての職務や業務が公募されたときに通知を受け取ったり、目標とする役職で必要になるスキルを習得するための学習コンテンツ、目標とする役職のメンター候補者の名前などの情報を入手できるようになります。
- **メンタリングとコネクション**: メンターシップとコネクションが組み込まれた Workday のフレームワークにより、社員はモチベーションを高めながらキャリアを伸ばしていくことができます。
- **Workday タレント マーケットプレイス**: 人財の流動化の障壁を取り除くことにより、社員はキャリアアップの機会を直接活用できるようになります。また、機械学習を利用して、社員が現在の業務に適しているかどうかを評価したり、透明性を高めたり、キャリア開発を社員自身で管理させたりすることができます。

社員一人ひとりの成功がビジネスの成功へとつながる

本書の冒頭で、テクノロジーの急速な変化により、矛盾した結果が発生する場合がありますと説明しましたが、人間が本来持っている学習意欲、成長意欲、探究心、モチベーションなどがすぐに変わることはありません。機械学習や自動化などのイノベーションにより、より戦略的な業務に集中できるようになるため、社員が自身の職務で発揮できる人間固有の価値や、社員がキャリアアップを図るうえで必要となるツールについて、さらに深く理解することが必要になります。

さらに人事部門のリーダーは、そのような変革によって、社員が有意義な仕事から得られる価値や満足度をどのように高められるかについて、常に自問する必要があります。また、必要なビジネス ツールに対してどのような投資を行うべきか、どのように組織改革を行うべきかについても、検討する必要があります。

これは決して簡単な作業ではありませんが、最善の方法が必ずしも簡単というわけではなく、簡単な方法が必ずしも最善というわけでもありません。しかしわかっていることは、社員の成長と能力開発をサポートすることは、社員の成功に投資することになるということです。Workday は、社員を最も重要な財産と考えています。社員を最優先に考え、社員への投資に対してはビジネスの成功という形で対価を得ています。





ワークデイ株式会社 | 代表: +81-3-4572-1200 | workday.co.jp

©2020. Workday, Inc. All rights reserved. Workday および Workday のロゴは Workday, Inc. の登録商標です。
その他のすべてのブランドおよび製品名は、それぞれの所有者の商標または登録商標です。
eb-us-hr-world-of-work-ebook-series-pt1.pdf