

# スキルベース組織

労働力の未来



# 目次

- 1 | スキルベース組織への移行
- 2 | スキルベース採用
- 3 | スキルベース人材機能
- 4 | スキルベーステクノロジー
- 5 | ケーススタディと提言
- 6 | 付録



# スキルベース 組織への移行

# 現在の市場環境は 劇的に変化した

経済協力開発機構（OECD）の推計によると

## 11億

人分の仕事が、今後10年間でテクノロジーによって激変する可能性がある。

## 50%

もの従業員が2025年までにリスキリングが必要になる。スキルのミスマッチは現在、従業員の5人に2人に影響を及ぼしている。

## 56%

の候補者が現在の専門分野以外の仕事に応募し、48%が業界間の転職を経験している。

2025年までに世界の労働人口の

## 25%

をZ世代が占めることになる。Z世代は伝統的な学位プログラムではなく、特定のスキルに基づく認定や資格取得プログラムを選ぶ傾向が強い。X世代とミレニアル世代を合わせると、労働人口の大半を占めることになり、アップスキリングやリスキリングが必要になる可能性が高い。

仕事と労働市場が急速に進化しているため、企業は人材の評価、雇用、育成に対するアプローチを更新することが急務となっている。



# SKILLS- スキルベース 組織 BASED

仕事＝職種という旧来の考え方にとらわれていると、今日の最も重要な組織目標を阻害してしまいかねない。

これに反し、組織は職種を要素分解し、個別のスキルを中心に据えた運営モデルへと移行しつつある。

スキルをベースに人材に関する意思決定を行うことで、組織はスケーラブルでより公平な人材活用方法を手にすることができるのだ。

## スキルベース組織とは

- 01 仕事を職種の枠から解き放つ  
仕事を数々のスキルで構成されたポートフォリオとして整理する。
- 02 労働力を個別に開発する  
労働者を画一的な職種に従事するものとしてではなく、一人ひとりがユニークなスキルや特性を持つ集合体として捉える。
- 03 スキルによって人材の意思決定を下す  
採用から退職まで、職種ではなくスキルによって従業員に関する意思決定を下す。
- 04 「スキル・ハブ」を構築する  
スキルのデータ、テクノロジー、ガバナンスを駆動することで、労働力に関する意思決定を強化する。



# スキルベース組織とは:

107%

も人材をより効果的に配置できる

98%

も高業績者を引き留めることができる

57%

も変化を予測し、効果的に対処できる

49%

もプロセスを改善し、効率を最大限に高める

98%

も人材が育つ場であるとの評判を得やすい

79%

も従業員がポジティブな職務経験をしやすい

52%

もイノベーションが起きやすい

47%

もインクルーシブな環境を提供しやすい



# スキルベース 採用



# スキルベース採用が 新たなスタンダード となる

「世界で最も賞賛される企業」の69%が、採用の際に職歴や経験よりもラーニング・アジリティ（学習機敏性）や好奇心を重視している。

採用担当者の94%が、十分な情報に基づいた人材に関する意思決定を行うためには従業員のスキルを理解することが必要だと考えており、84%が現在自社で優先して取り組んでいると回答している。

2019年以降、LinkedInにおける採用担当者の検索にスキルフィルターが含まれる割合は25%増加している。現在、採用担当者が候補者をスキルで検索する割合は、経験年数で検索する割合よりも50%高くなっている。

LinkedInに掲載される米国の求人情報の20%は学位を必要としない。これらの求人情報のシェアは、過去6ヶ月間で+30%増加している。

スキルベース採用は、  
職務での業績を予測  
しやすい：

5x 学歴を重視し  
た採用よりも予測し  
やすい

そして

2x 職歴を重視し  
た採用よりも予測し  
やすい

学位を持たない社  
員は、学位を持つ  
社員よりも 34%  
長く勤務する傾向が  
ある。

# 採用活動を強化する

スキルベースにより、雇用主はより幅広いタレントプールから候補者を集め、これまでなら見過ごされてきたような人材源や背景を持つ人たちの中から、有能な候補者を雇用することができる。

## ソーシング



- 入社初日に必要とされるスキルを要件にする
- ジョブ・ディスクリプションから学位要件を削除
- 希望するスキルや候補者の能力を強調
- 異なる専門的背景を持つ人材の応募を推奨
- ソーシングチャネルの拡大
- AIを活用し、スキルに応じたマッチングを行う
- 適性はあるが従来とは異なる候補者のために、実習制度、インターンシップ、研修プログラムを検討

## 選考



- 多様な面接チームを編成
- スキルに基づいた面接プロセスを作成し、面接官を指導 — 候補者がどのようなスキルを持っているか、またはどのようにスキルを発揮するかを示す行動や状況に応じた面接質問を導入
- 資格よりも特定のスキルに基づいた事前審査（ワークサンプルなど）の活用を検討

## 採用 & オンボーディング



- 従来とは異なる候補者は、入社時にどのような研修プログラムが用意されているかを明記したオファーを受け入れる可能性が高い。新入社員の知識のギャップを埋めるプログラムを積極的に宣伝する必要がある
- 新入社員の現状を把握し、長期的に成功するためのスキルを身につけさせるために、カスタマイズされたオンボーディングプログラムを設計
- 新入社員の周りにネットワークを構築し、彼らの学習をサポート

# 世界の大企業は スキルベース採用を行っている



IBMは、スキルベース採用をいち早く採用した企業の一つ。IBMでは、オンラインアセスメント、コーディング面接用の課題、実践的なデモンストレーションを組み合わせ、応募者のスキルを評価し、職務への適合性を判断している。



アマゾンではスキルベース採用で知られており、オンライン・コーディング面接の課題や行動面接など、スキルを重視した採用手法をいくつか導入している。



セールスフォースでは、職務に最適な候補者を見極めるためにスキルベース採用を行っている。同社では、オンラインアセスメント、コーディング面接の課題、行動に基づいた面接を組み合わせ、応募者のスキルを評価している。



デロイトはスキルベース採用を行っており、オンラインアセスメント、バーチャル・シミュレーション、行動に基づいた面接など、応募者のスキルを特定し評価するためのいくつかの取り組みを実施している。



アクセンチュアでは、職務に適した人材を見つけるためにスキルベース採用を行っている。同社は、オンラインアセスメント、行動に基づいた面接、ワークサンプルの組み合わせを通じて応募者のスキルを評価する。

# GSKと競合他社との比較は？

## 候補者の視点

								
求人広告から学位取得要件を削除（コーポレート系職種）	×	×	×	×	×	×	×	×
求人広告から学位取得要件を削除（医療系職種）	×	×	×	×	×	×	×	×
求人広告から職務経験年数要件を削除	×	×	×	×	×	×	×	×
アプレントイスシップ（見習い）、インターンシップ、研修プログラムをキャリア・サイトに掲載	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
他業界の職務経験を持つ人材への募集	×	×	×	×	✓	✓	×	✓
スキルベースの面接プロセス（行動、状況判断）	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
オンライン・アセスメント	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	×
個別化されたオンボーディング・プログラム	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×

# スキルベースの 社内異動への適用

71%の労働者が、すでに職務内容の範囲外で何らかの仕事をしている。また、組織内で全く同じ職種・レベルの人と同じ仕事をしていると回答した人は**わずか24%**であった。

66%の労働者が、職務や学位ではなく、個人のスキルや可能性を評価し、それに基づいて意思決定をする組織にとどまる可能性が高いと答えている。

37%の雇用主が、現在の従業員のアップスキリング／リスキリングが、労働力およびスキル不足に対処するための最重要課題であると回答している。

組織内の従業員の集合的なスキルセットから利益を得るための1つのアプローチは、仕事を意味のあるプロジェクトやタスクに分類し、関連するスキルと能力を持つ従業員が新たに責任を引き受けられるようにすることである。

組織は**社内の人材マーケットプレイス**を実験的に導入している：AIを活用したマッチングテクノロジーにより、従業員は自分のスキルや興味に基づき、組織内のあらゆる場所でプロジェクトや仕事を引き受けることができる。

組織もまた、**リスキリングやアップスキリング**を活用している。専門的なトレーニング、コーチング、開発プログラムを通じて、社内の人材パイプラインを構築している。

# ケーススタディ: スキルベースの社内異動への適用



## AIにより社内に埋もれているスキルを発掘

ユニリーバは、従業員がすでに持っているスキルや将来必要となるスキルを把握するためのデジタルテクノロジーをテストしている。

ユニリーバはいくつか試験的な職務を定め、AIを使用して職務を明確に定義されたスキルの集合体に分類した。この試験で、テクノロジーは人間よりもスキルの見極めに優れていることがわかった。人が自分のスキルを自己申告する場合、特定職務について平均11のスキルを特定するが、テクノロジーを使用すると、その数は34に跳ね上がる。

職務をスキルの集合体として捉えれば、集中的な学習と職務経験によってサポートされる部門横断的な異動の可能性をマッピングすることが最終ゴールとなる。この試験から平均してわずか6カ月で、まったく異なる職務に就くためのリスクリングが可能であることが分かった。



## 未来のスキル身につける

ユニリーバの社員は、オンライン学習体験プラットフォームであるDegreedを通じて、個人用の学習教材を見つけたり、同じような学習コースにいる他の社員と交流したりすることができる。2021年のDegreedへのアクセス回数は420万回を超えた。

2021年、ユニリーバは従業員1人当たり平均約570ユーロを研修・能力開発に投資し、従業員1人に対して平均研修・能力開発時間は26時間に達した。

ユニリーバは、今後必要とされるスキルを製造業で65、エンジニアリングで45と特定した。必要とされるスキルのシフトをサポートするため、デジタル・ファクトリー・プログラムやロボティクス&オートメーション学習プログラムなど、いくつかの学習施策が開始された。



## 柔軟性のある労働プログラムと人材マーケットプレイス

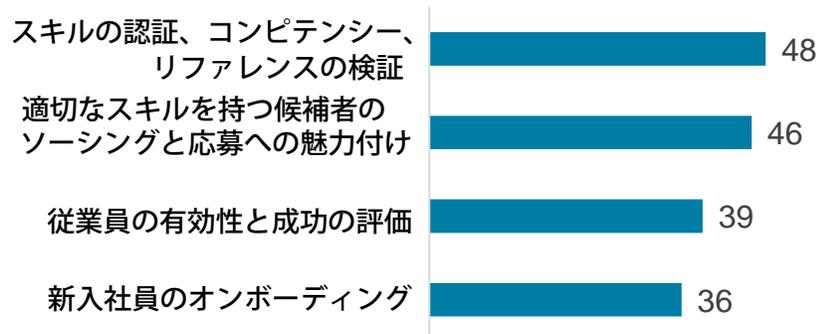
ユニリーバのフレキシブル・ワーキング・プログラムは、中核となる職務を変更することなく異なる職務を経験し、スキルを身につけるために、従業員を他の事業エリアや拠点でのプロジェクトに参加させるもの。ユニリーバの社内人材マーケットプレイスであるFlex Experienceは、現在65,000人のグローバル社員が利用しており、自分のスキルや経験を他のチームや他の国の社員と共有することができる。

# 雇用主は、スキルベース採用の導入にあたり、リスクや課題を挙げている

## 01 経験不足

雇用主の中には、候補者を効果的に評価する知識や経験が不足している可能性があるため、スキルベースの採用をためらう場合がある。

スキルベース採用において課題となっている上位3つのプロセスステップを挙げた雇用主の割合



## 02 採用コスト

スキルベース採用を実施するには、オンライン評価やシミュレーションなど、特殊なツールやリソースを使用することが多いため、コストがかかる場合がある。

## 03 アセスメントの限界

スキルベース採用は、候補者の限られたスキルのみを評価し、性格、態度、カルチャーフィットなど、他の重要な要素を考慮しないことがあるため、候補者の評価に限界がある場合がある。

## 04 バイアス

選考基準が公平・公正でない場合、特定のグループが不利な立場に置かれる可能性があるため、スキルベース採用にバイアスが生じる可能性について懸念を示す専門家もいる。

## 05 変革に対する抵抗感

候補者や従業員の中には、従来の採用選考方法から逸脱していると受け止め、スキルベース採用の導入に抵抗感を示す人もいるかもしれない。



# スキルベース 人材機能

# スキルベースのアプローチ

## 人事部門全体での適用の可能性

前 > 後

人員計画	年度ごとの雇用計画	>	スキルセット計画：必要とされるスキルに基づいて育成、（派遣などの）一時雇用、外部採用、ボットの活用、などを決定
人材配置	職務経験に基づく人材の垂直・水平異動	>	AIを活用してプロジェクトやタスクにスキルをマッチングさせることで社内で調達
ジョブアーキテクチャ	コンピテンシー、階層レベル、キャリアに基づく職務の固定化された詳細リスト	>	仕事の種類やスキルに応じて役割やレベルをより少なく、より幅広く設定した、柔軟性のあるアーキテクチャ
学習と能力開発	職務とキャリア・パスに基づく学習	>	従業員のスキル、ポテンシャル、スキルギャップに基づき、パーソナライズされた学習、能力開発、リスキングの機会
パフォーマンスマネジメント	職務遂行能力に基づいて従業員を評価し、昇進	>	スキルの開発に基づいて従業員を評価し、昇進
報酬	職務、レベル、業績に応じた報酬（年次で調整）	>	スキルや仕事のニーズの変化に応じた給与とトータルリワード（頻繁に調整）
採用	経験・学歴に基づく採用	>	スキル、コンピテンシー、ポテンシャルに基づく採用
キャリア	体系化されたキャリアパスにおける職務経験に基づくキャリア成長	>	従業員のスキル、興味、ポテンシャルに基づき、キャリアの機会を導くAIを活用した提案



IBMでは年度末の給与査定で、管理職はCogniPayというツールを使用する。このツールは、従業員に関するあらゆるデータを調べ、業績とともに従業員のスキルを評価し、昇給を勧告する。その年に身につけたスキル、そのスキルの市場を分析する。



バンク・オブ・アメリカは全従業員に教育とスキルアップの機会を提供し、各機能内および機能間で新たな仕事を追求できるようにするアカデミーを運営している。2021年には65,000人以上がこのアカデミーのトレーニングや開発プログラムを利用し、社内採用を30%から50%に増やすことに成功した。

# ケーススタディ: スキルベース 人材機能へのアプローチ

「スキルは、従業員のライフサイクルのさまざまな部分を結びつける、たった一本の赤い糸になる。それはまるで、人事、学習、人材管理、人材獲得といった、当然存在するサイロ（縦割り組織）を打ち破る役割を果たすようだ。スキルは、その糸として機能している」。



## 人員計画と将来のスキル構築

ノバルティスは、スキルに関する社内の理解、社外市場、新興スキルや将来のスキルを反映させるため、独自のスキル分類法を確立するアプローチをとっている。

スキル・アーキテクトはビジネスと連携し、クラウドソーシングされたスキルを調べ、その分類法を積極的に情報を選んで集め、整理する。これによって、社外でも社内でも通用する言語が生まれる。

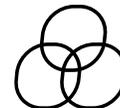
ノバルティスは、大きな変化が予想される事業分野（臨床試験、データオペレーション、サプライチェーン）と協力し、重要なスキルセットの構築計画を立てるため、現状と将来、スキル要件、既存のギャップを把握するいくつかのトライアルを実施した。



## タレント・エクスペリエンス・プラットフォーム

タレント・エクスペリエンス・プラットフォーム (EdCast社との共同開発) は、ノバルティスの既存の学習プラットフォームやシステムと統合された。

このプラットフォームは、個々の学習者のニーズに適したAI/ML主導の学習コンテンツの推奨や、カスタマイズされた分類法とスキル・ディレクトリ、状況に応じた学習推奨を通じて、各従業員にパーソナライズされた学習体験を提供する。



## 人材マーケットプレイス

2022年にノバルティスグループ全体で開始されたAIを活用した社内人材マーケットプレイス

「Match」は、従業員がローテーション、プロジェクト、出向、社内でのキャリア異動を通じて学び、成長し、スキルを身につける機会を見つけられるシームレスでパーソナライズされた体験を提供する。機会の透明性を提供し、スキルアップやリスキリングを支援し、従業員が自らの成長を主導することを奨励する。

# スキルベース テクノロジー





# WORKDAY — タレントオプティマイゼーション

Workday は、2020 年にタレントオプティマイゼーション を発表した。このモジュールは、従業員が職務やプロジェクトを閲覧できるようにし、企業に潜在的な候補者を特定する機能を提供する。Workday タレントオプティマイゼーション・モジュールは、この分野の他のテクノロジーと共に検討されることが望ましい。

## 主要機能

- スキルマネジメント
- キャリア開発計画
- ゴールマネジメント
- パフォーマンスイネーブルメント
- 人材の可視化
- タレントパイプライン
- インターナルモビリティ

## インテグレーション

- タレントオプティマイゼーションはWorkday リクルーティングとは別のモジュール
- 他のモジュールのデータを活用して意思決定に役立てる

## スキルクラウド

- スキル・インテリジェンスを活用するためのAIと機械学習
- 複数のシステムからデータを収集し、意思決定に役立てる
- 従業員がキャリアを開発し、成長する機会を創出する

## インターナルモビリティ

- 人材育成をパーソナライズし、タレント・マーケットプレイスを開発するためのチーム向けリソース
- サクセッションプールと候補者データを管理する



# ケーススタディ & 提言

# ケーススタディ：スキルベースタレント マネジメント変革の基本ステップ

コーン・フェリーは、スキルベースのタレントマネジメントエコシステムへの移行を検討しているグローバルなライフサイエンス企業と提携。職務分類からスキル分類への移行に関連する移行戦略に効果的に取り組むためには、採用、育成、報酬など人事組織のさまざまな部分に介入する必要があった。



## 背景とビジネスニーズ

同社は、科学とイノベーションを通じて成長を推進するという野心的な事業目標を掲げている。人事部門は、このような戦略的目標を達成するために、人材の獲得、エンゲージ、育成、繋ぎ留めの方法を変革することを使命としている。

同じ方法で採用し続けることは持続可能ではないという理解があり、社内採用、スキルベース採用、採用の役職の細分化に多くの焦点が当てられている。

シニアリーダーは、タレントマネジメント機能の変革に役立つ新技術への投資を支援し、後援している。



## 基本的な決定とロードマップ

この組織は、スキルベースのタレントマネジメントアプローチに移行するためのビジネスケースに取り組んでいる。ここでは、彼らが変革プロセスの準備のために行っている基礎的なステップをいくつか紹介する：

- インサイトを収集し、スポンサーシップを得るための人事SLTの関与。採用、タレントマネジメント、報酬の間の「橋渡し」となる話し合いを開始する
- 適切なスキルフレームワーク/オントロジーの選択方法のプランニング（技術ツールは、スキルベースのアプローチにおいては限定的）
- さらに分析できるスキルバンクの構築を開始（現在/将来/維持/外部採用）。KFサクセス・プロフィールの使用を検討
- トータル・タレント・マネジメント・テクノロジー・ベンダーを調査（候補は8つ）



## 考慮事項/阻害要因

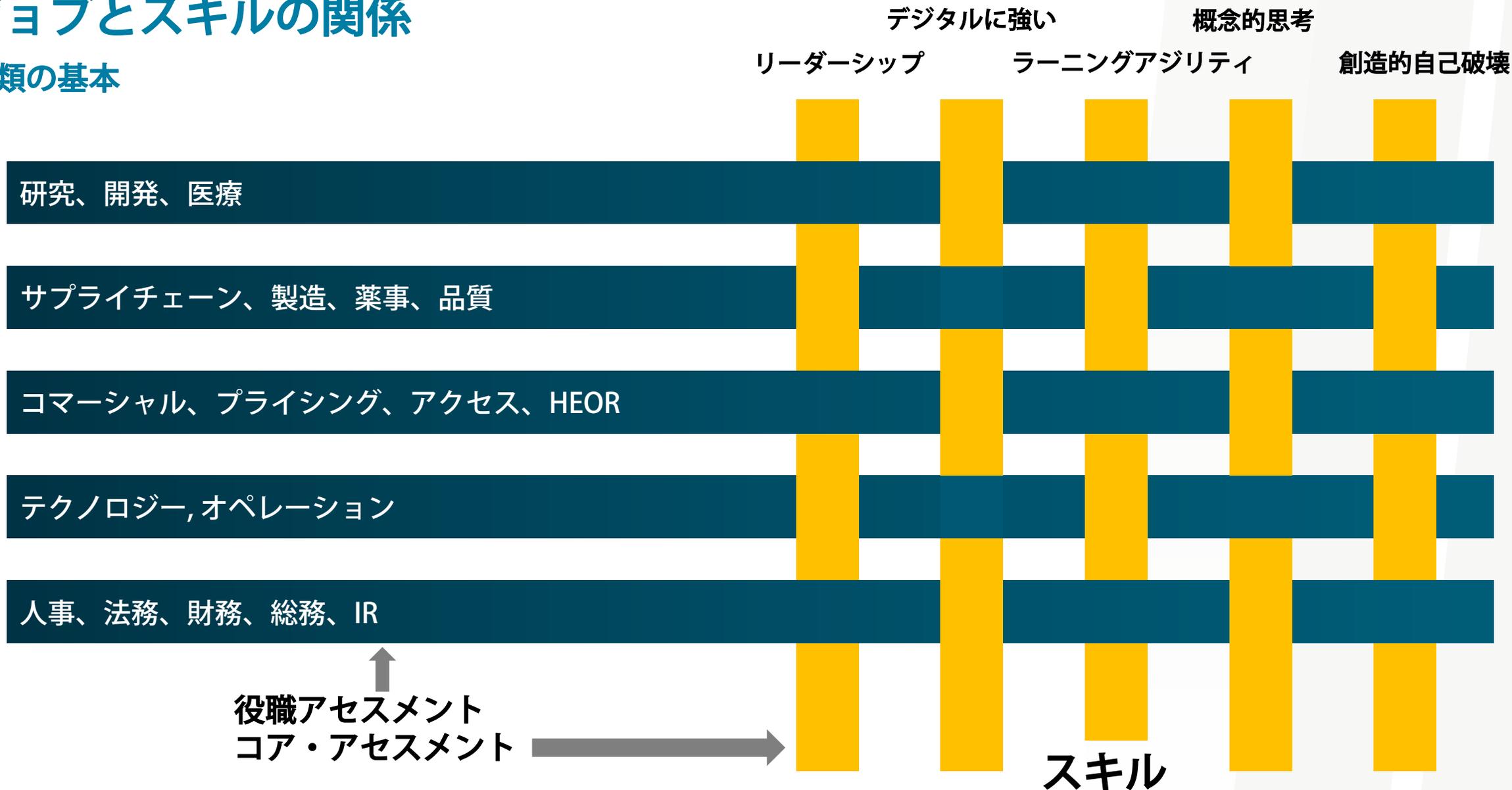
- 高い技術力と導入コスト
- スキルベースのアプローチに移行するための社内リソースコストが高い
- スキルを評価・検証する方法が限られている（採用・育成プロセスにおいて、時間外労働や強制的なアセスメントを使用しない場合）
- 現在の報酬モデルは、スキルベースをサポートしていない



# ジョブとスキルの関係

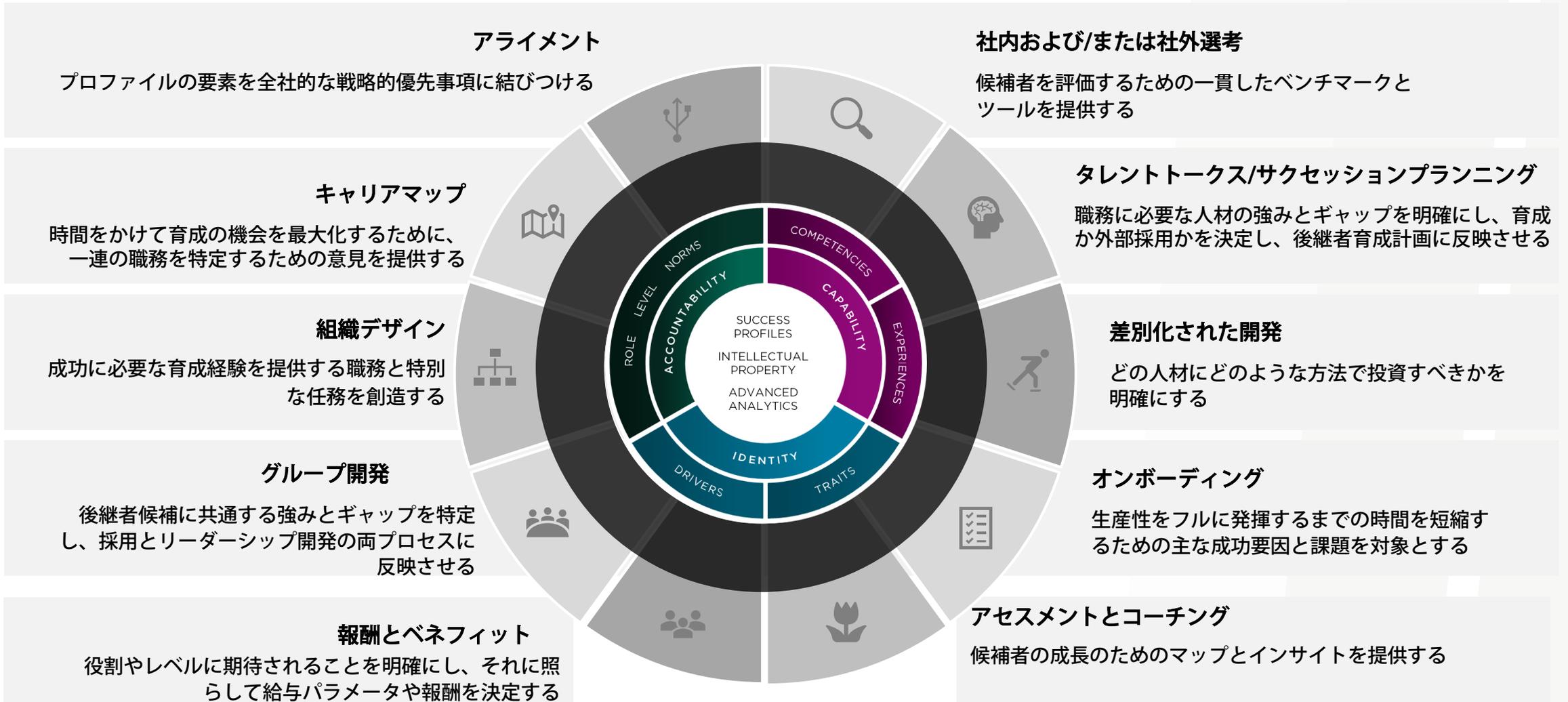
## 分類の基本

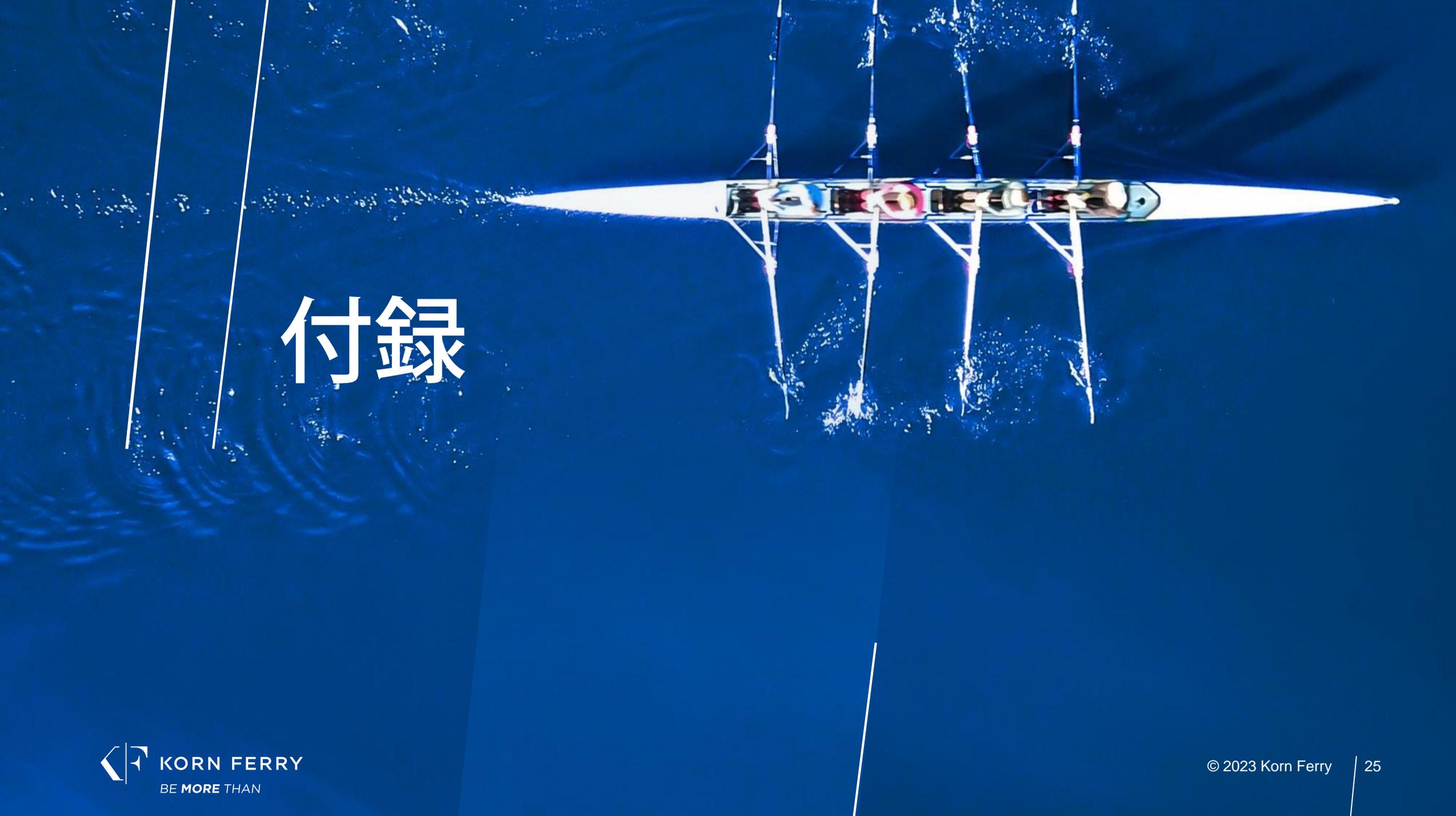
ジョブ



↑  
役職アセスメント  
コア・アセスメント →

# 統合タレントマネジメントの礎としてのコーン・フェリーの サクセス・プロフィール





# 付録

# テクノロジーの比較

## テクノロジー



## メリット

- コーン・フェリーとのRPOパートナーシップを活用し、コーン・フェリー・インテリジェンス・クラウド・プラットフォームを設計・導入する機会
- ニーズに応じてモジュールをカスタマイズ可能

## デメリット

- カスタマイズされたモジュールは、導入タイムラインの増加につながる可能性がある



- 人材獲得はプラットフォームの中核である
- アナリティクスを活用し、プラットフォーム（社内・社外）に関わるすべての人の可能性を提供する

- Workday との統合は、Workday の構成によっては困難な場合がある
- プラットフォームのサポートは限定的である



- AIがスキルと求人案件をマッチングさせ、チームがまず社内に目を向けることを可能にする
- スキルに応じたキャリアパスを提案

- 導入時に、スキル分類を適切に設定するための重労働を伴う
- この分野の他の技術に比べ、導入に最も時間がかかり、最も高価である



- ソーシャル・サーチとタレント・インテリジェンス・プラットフォーム
- AIを活用し、候補者の最新/公開情報を取り込む応募者の
- 再検索とマッチング（ATSと統合されている場合）

- 総合的な人材管理システムではなく、ソーシング・プラットフォーム