

人材へのアクセス

採用を超えた人材獲得

過去10年間の経済成長の間、組織はビジネスの成長を促進するために適切な人材を見つけることに注力してきました。しかし、多くのテクノロジー分野での記録的な失業率の低さと人材不足によって、採用はますます困難になり、雇用ブランド、採用マーケティング・キャンペーン、および優れた採用を実現するためのAI主導のツールをめぐる競争が激化しています。2019年から2020年にかけて、経済は減速すると予想されており¹、私たちは何か新しいアプローチが必要だと考えています。人材が必要になったときに考えなく求人を公開するのではなく、組織はさまざまな方法で、どう継続的に「人材にアクセス」するかを考えるべきです。例えば、社内リソースを流動化させ、代替的労働力の中から人材を発掘し、ソーシングを拡張し、採用の生産性を高めるためのテクノロジーを戦略的に活用することなどが考えられるでしょう。

先進国における経済成長が続き、失業率が低いまま推移しているため、採用はこれまで以上に難しくなっています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの回答者の70%が、採用を重要課題としてあげており、16%は2019年に組織が直面するもっとも緊急な3つの課題のうちの1つであると回答しています。経済データもこの問題を浮き彫りにしています。2018年の夏、米国での毎月の離職率は2.4%に上昇し、2001年以降で最高水準を記録しました²。年間で見ると、米国における労働力の実に25%が、毎年転職している計算になります。その他の地域では、日本、英国、ドイツなどの主要先進国でも、

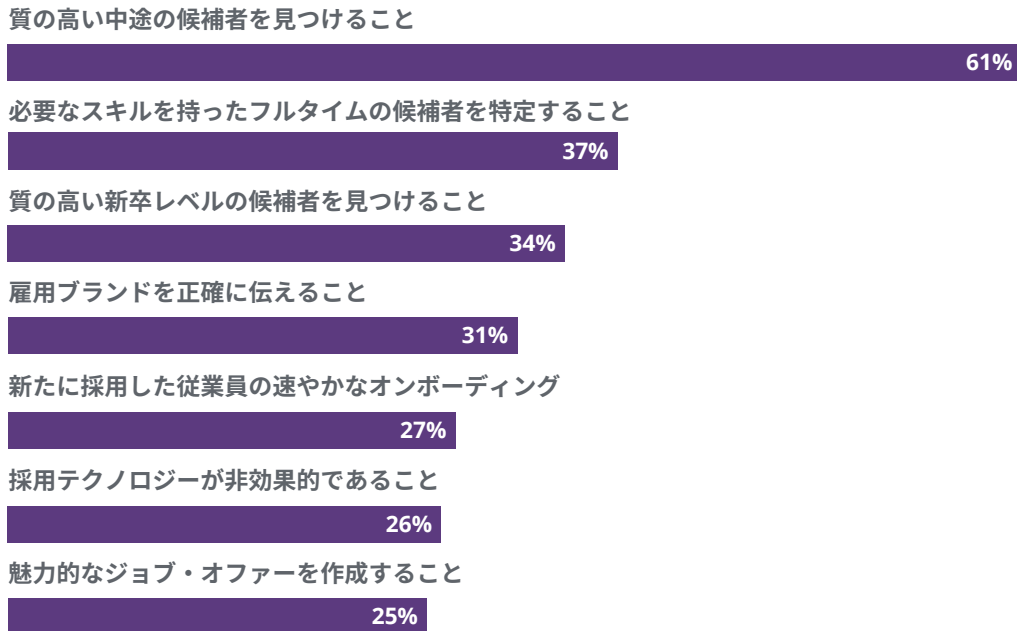
失業率が過去数十年で見られなかったような水準にまで低下しており³、中国においても2018年第4四半期の失業率は3.8%でした⁴。

こうした労働者主導の高い離職率と低い失業率以外にも、今日特有の課題も存在しています。自動化のためのテクノロジーの活用が加速していることで、現在の労働力が保有していない技能的なスキルに対する需要が非常に高まっています。また、多くの雇主は、大学卒業生の多くが複雑な思考、協働、チームワーク、コミュニケーションといったスキルを身につけていないと考えています⁵。これらの背景により、有能な人材にたどり着くことが特に難しくなっているのです(図1)。

図 1

求める人材を見つけることが、採用における最大の課題

採用プロセスにおける最大のチャレンジは何ですか？(当てはまるものを全て選んでください)



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

欲しい人材はすぐ目の前にいるかもしれない

こうした人材面での制約がある環境下でも、戦略的に活用できる3つの主なリソースがあります。それぞれのリソースを活用することは、一見既に分かりきっていることのように思えるかもしれませんが。しかし、今日までその可能性を最大限に引き出すことはなされてきておらず、組織にとっては求める人材にたどり着くための最も有望な手段といえます。

1つめは、自社の従業員を社内で流動化させることで、彼らの一層の戦略的な活用を、組織は検討する必要があるといえます。これは、採用にとっても人材にとっても非常に重要な差別化要因となり得ます。事実、今年のレポートでは、本テーマについて1章を割いたほどです。社内から人材を雇用調達する際、その人材は、成長やスキル開発の機会となる新しい役割に対して、「完璧」にフィットした人材でなければならないというわけではありません。いくつかの研究によれば、社内の人材に新しいスキルを修得させる(数学専攻者にコーディングを教えるなど)には1年ほどの時間がかかります。ただし、そのコストは、社外から人材を採用する場合の6分の1で済むのです⁶。

社内人材の活用それ自体は目新しいアイデアではないかもしれませんが、組織にとっては確実に改善の余地があるテーマです。今年の調査回答者の45%は、従業員向けの社内の異動先に関する情報が不足していると回答しています。この数字を見れば、56%の回答者が、現在働く組織よりも、外部の組織で新しい仕事を見つける方がより簡単であると回答していることも納得できます。

2つめは、「代替的労働力」、つまり、ギグ・ワーカー、契約社員、派遣社員、またはその他の非伝統的な形態で働く人々を人材源として活用することです。これらの人材活用は、変化するビジネス環境に応じて労働力を柔軟に活用したい企業にとっては、特に関心が高いところかもしれません。また、厳格な労働法、高い退職要件、労使協議会との企業固有の協定やその他の要因によって、ビジネス環境が変化しても解雇することが難しいために、正社員雇用にあまりメリットがない国の雇主にとっても重要な要素になり得るでしょう。

代替的労働力については別章で主に触れますが、このような働き方の人々の数は世界中で増加しています。こうした労働力が利用可能である状況は、特定の成果をもたらすことができそうな人材をすぐに取り込みたいと考える組織にとってはよい機会となるでしょう。

テクノロジーを活用して採用プロセスを再構築する

3つめは、新しいテクノロジーを活用することで。この方法は、より有能な人材を見つけるために、潜在的には最も変革的な方法であるといえます。なぜ最も変革的か？それは、採用エージェントが最も遅れをとっている分野であるからです。以下に具体的な数字で見ていきます：

- ・今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドで、回答者に採用部門に対する評価を依頼し、社内に業界最高クラスの採用プロセスとテクノロジーがあるとした回答者はわずか6%。
- ・81%の回答者は、自社の採用プロセスは標準的、または標準以下であると評価。
- ・別のBersin™の調査では、強力なソーシング技術があると回答したのはわずか12%で、強力なスクリーニング技術があると回答者は9%のみ⁷。

さらに、今年の調査回答者の大部分は、今後3年間でさまざまな採用プロセスにおいてテクノロジーの役割がますます高まるであろうと考えています(図2)。これらの結果は、人材の獲得に関する最新のBersin™の調査結果を裏付ける結果となっています。テクノロジーを最適化すること、つまり、データを用いてより効率的に候補者を探し出し、ソーシングし、選別するとともに、採用のためにデータ主導で素早く処理できるアプローチを導入することが、採用部門にとって最大の機会の1つとなることを示しています⁸。

良いニュースは、採用に革命をもたらし得るテクノロジーが、今日既に利用可能であることです。

10年前、組織は候補者を集め、分類し、管理し、彼らを追跡するためのコア・プラットフォームとして採用管理システム(ATS)に投資しました。最近では、人工知能(AI)を搭載した新しいツールが爆発的な勢いで市場に現れ、採用プロセスをより科学的で、スケーラブルで、効果的なものにしていきます。今日、成熟した組織では、AI主導のチャットボットを使用して、より合理化された応募プロセスへのアプローチを可能にしています。ビデオインタビューでは、候補者が特定の職務や組織に適合するかどうかをスクリーニングし、評価することができます。また、多くの新しいツールは、ターゲットを絞った

求人広告や求職者の大規模検索において重宝します。例えば、公に利用可能なデータと機械学習機能を組み合わせ、候補者に関する青写真を作成し、職務への適合度にもとづいて、各候補者の違いを強調できるツールも登場しています。

ある簡単な例を見てみましょう。Pymetricsの新しいAIベースのアセスメントシステムは、幅広い人間の特性やスキルを評価し、さまざまな職務におけるハイパフォーマーの特性の上に直接マッピングすることが

できます⁹。このツールを使用することで、Unileverなどの組織は採用の門戸を劇的に広め、有名大学卒ではなくても、有能で野心的で、最終的には成功を収めることができる人材を採用することが可能になりました¹⁰。

別の事例として、採用のためのAIベースのチャットボットの大手プロバイダーの1つであるMyaは、候補者の選別にかかる時間を30~50%以上短縮でき、多くの場合に数日~1週間程度の時間を追加で創出することができました。結果、リクルーターは実際にリクルーティングに出向くことや、面接、およびその他付加価値の高い採用活動に時間を費やすことが可能になりました¹¹。また、IBMの新しいCandidate Assistantは、自動的に候補者を適切な職務にマッチさせ、採用の質を桁違いに高めることができている¹²。

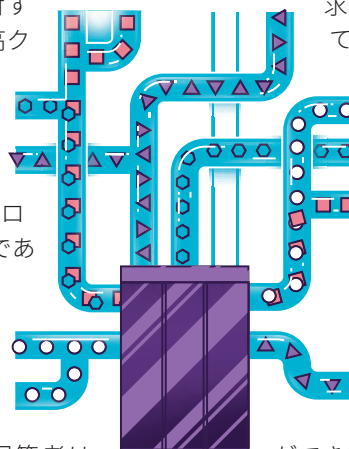
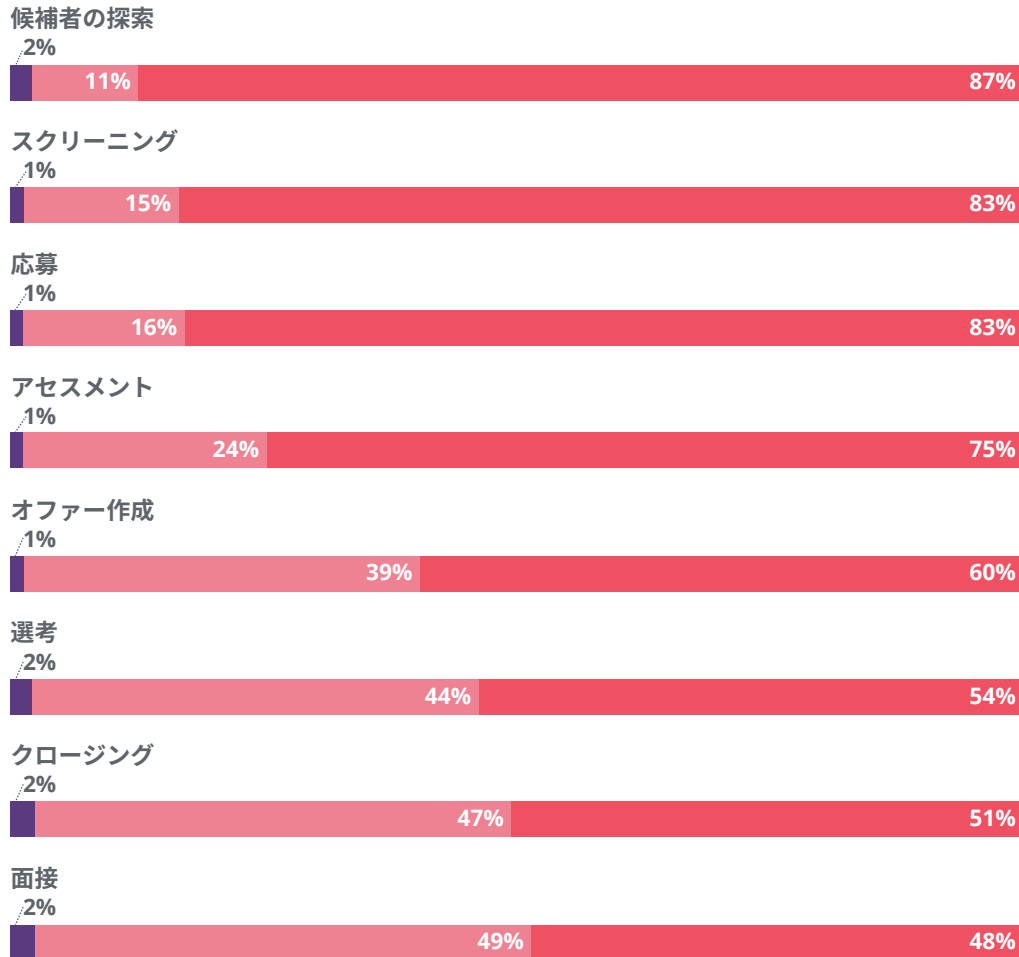


図 2

ほとんどの回答者が、今後3年間で採用活動におけるテクノロジーが果たす役割がますます増えると予想

テクノロジーの利用増加に応じて、採用活動を取り巻くテクノロジーと従業員の役割が今後3年間でどう変わっていくと思いますか？

■ 減少する ■ 変わらない ■ 増加する



注:四捨五入のためトータルは必ずしも100%になっていない
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

ソーシャル・エンタープライズとして、人材へアクセスする

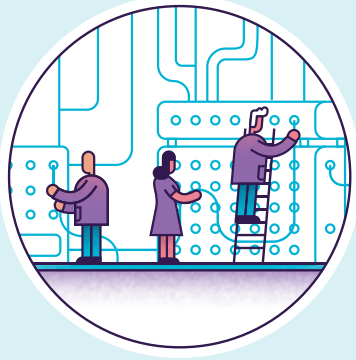
効果的に人材源やテクノロジーを活用することは、生産性や事業のパフォーマンスという観点から明確な影響があるだけでなく、組織の社会性という観点からも影響があることを忘れてはいけません。新しいアプローチを採用することで、組織がより効率的かつ効果的に人材を見つけることができるのと同時に、そうしたアプローチによって組織の人材に対

する見方を広げることもできるのです。前述のように、UnileverはPymetricsを活用して、大学の学位はないものの、非常に優秀なマーケティング・マネージャーとなった候補者を特定することができ、候補者としての人材の範囲を大幅に拡大することができました¹³。The Mom Projectのようなジョブネットワークでは、仕事への復帰を希望するスキルの高い人材を企業が見つけられるよう支援しています。また、UpWork、Fiverr、99Designs、Catalantなどの人材ネットワークでは、他の方法では企業の採用フィルターにかからなかった高度な

スキルを持つ候補者へのアクセスが可能です。ソーシャル・エンタープライズの世界では、組織は、人材に対する“視野”というレンズを広げ、従来の採用アプローチでは見逃す可能性があった人材に機会を提供するだけでなく、その過程で彼らの人材ブランドを変えることもできるのです。

人材獲得競争は、かつてないほど熾烈なものになっています。この競争に打ち勝つには、実行あるのみです。つまり、人材獲得のプロセスだけでなく、

人材獲得に対するものの見方、考え方自体を根本から見直さなければなりません。これを実現するには、組織は既存の社内人材にアクセスする手段を再考し、人材を探す場所とそのあるべき姿に対する伝統的な見方をリセットし、AIなどの高度なテクノロジーを利用して採用プロセスを再構築しなければならないのです。この見方、考え方が一体どういうものなのかが理解できてしまえば、案外、求める人材はすぐ目の前にいるのかもしれない。



取り組みのレベル：人材へのアクセス

REWIRE (再構築)

人材の獲得は、その主眼が正社員採用から、新しい方法で適切な能力を持つ人々にアクセスすることへとシフトしています。社内人材の流動性、選択的な勤務形態の労働力の活用、そして人材へのアクセスを容易にするための新しいテクノロジーに着目することが必須となっています。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Steven Hatfield, Sarah Cuthill, Bill Cleary,** and **Denise Moulton** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Reuters, "World Bank sees global growth slowing in 2019," CNBC, January 9, 2019.
2. Lucia Mutikani, "US job quits rate hits 17-year high; labor market tightening," Reuters, July 10, 2018.
3. Jurgita Simeleviciene, "Unemployment rate fell to a record low in many countries. What does it mean?," *Business Fondue*, November 15, 2018.
4. Trading Economics, "China unemployment rate," accessed February 19, 2019.
5. Workday, "Workday and Bloomberg Next study reveals need for greater collaboration between academia and business to close the skills gap," press release, June 28, 2018.
6. Josh Bersin study with General Assembly, forthcoming.
7. Robin Erickson and Denise Moulton, *Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018; Robin Erickson and Denise Moulton, *The talent acquisition maturity model*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
8. Ibid.
9. Conversation with Pymetrics leaders by Josh Bersin, 2018.
10. Conversations with company leaders by Josh Bersin, 2018.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Conversation with Pymetrics executives by Josh Bersin, 2018.