



特集

社内に「タレントマーケットプレイス」を導入する方法

タレントマーケットプレイス構築のポイントは
「イテレーティブ（反復的）なデザイン手法」と4つの「P」

原著・注意事項

本誌はDeloitte Insightsが発行した原著をデロイト・トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2020年9月に発行したものです。
和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

社内のタレントマーケットプレイス戦略が急速に進化する中、「イテレーティブ（反復的）なデザイン手法」は採用を加速させ、組織における「仕事、要員、職場」の考え方を変えることができます

✕ デイアテクノロジー企業の地域プロダクトマネージャーであるCarlは、2021年に向けて準備する中で、どのような人材戦略が今年功を奏したか評価しています。Carlのチームは需要の増加に直面し、他部門でも転用・応用可能なスキルを持つ他の部門の従業員を一夜にして再配置する必要がありました。幸いにも、彼は会社が最近立ち上げたばかりの社内プラットフォームに重要なプロジェクトを掲載し、社内の有能な人材を素早く見つけることができました。

Whitneyは地方銀行の財務部門に勤務しています。彼女は他の人から刺激を受け、有意義な仕事を通じて社会に貢献したいと考えていました。彼女の会社には社内のタレントマーケットプレイスがあり、組織のコミュニティにおいてインターンを指導するという、社会的意義のあるプロジェクトを見つけ、応募することによって、個人としての願望を満たすことができました。

上記のシナリオはいずれも、業界や地域を超えて組織が模索しているコンセプト、すなわち社内に労働マーケットを導入し、マッチングするマネジメントのあり方を浮き彫りにしています。この比較的新しい人材運用モデルは、人材の獲得、流動性、マネジメントに対する革新的で柔軟なアプローチを提供します。社内のタレントマーケットプレイスは通常、テクノロジー対応のプラットフォームで運用されており、従業員を社内と社外両方の機会に結びつけます。これにより、管理職はさまざまな役割を促進することができ、組織は従業員の迅速な配置、動機付け、育成・維持を図ることができます。

このコンセプトが進化するにつれて、タレントマーケットプレイスの次世代ビジョンは単に従業員とフルタイムの役割をマッチングするだけにとどまらないものとなっています。

ギグワーク（特定の仕事を完結させるために働き、業務に基づいて報酬を受ける働き方）やメンターシップ、ローテーションプログラム、ストレッチ・アサインメント、ボランティア活動の他、ビジネスニーズに沿ったイノベーションやスキル構築の経験を従業員に提供して、真の市場機会を創出することも期待されています¹。この人材モデルは、業務細分化による効率向上、より大きな可能性と価値の解放・最適化、サイロの破壊により、それぞれ組織、要員、職場に対する考え方を変える可能性があります。

「イテレーティブ（反復的）なデザイン手法」を使って正しく実行されれば、社内のタレントマーケットプレイスは人材の獲得、流動性、マネジメントにわたって幅広いメリットをもたらし、労働力を変革して組織のアジリティを向上させることができます。

「イテレーティブ（反復的）なデザイン手法」をうまく実行できれば、社内のタレントマーケットプレイスは人材の獲得・管理にわたって幅広いメリットをもたらすことができるでしょう

従業員のパフォーマンス²と生産性を高め、より機敏なチームの形成を促し、従業員の能力を向上させることができます。また、透明性の向上や多様性、公平性、インクルージョンを醸成しながら、パーソナライズされた人材育成（L&D）とスキル構築の機会を提供して労働力を強化することもできます。最近の調査³によると、回答者は、タレントマーケットには他にもさまざまな潜在的メリットがある中で、特に3つのメリットがあると考えています。それは、権限移譲、ビジネスニーズの変化（特に不確実な時期）に合わせて社内の人材の流動性を高めるための手段、そして起業家精神の醸成をはじめとする文化変革を促進するためのツールです。

COVID-19によって加速されるマーケットプレイスの導入

デジタルディスラプションと社会的混乱により、組織は、進化するビジネスニーズを確実に満たしながら、労働力を評価、開発、投資する方法を見直す必要に迫られています。それと同時に、従業員は、専門能力の開発、キャリアの流動性、さらには仕事の意味ささえも考え直すようになりました⁴。これらの変化が相まって、社内のタレントマーケットプレイスが台頭しています。

COVID-19が人材の需給両面に影響を与え⁵、労働力の配置や人材の確保におけるアジリティを向上させる必要が生じた⁶ことから、マーケットプレイス導入の傾向が加速しました。例えば、消費財企業のUnileverは、社内のタレントマーケットプレイスであるFLEX Experiencesを利用して、パンデミック時に8,000人以上の従業員を再配置し、30万時間分の従業員労働時間を確保しました⁷。

組織全体にアジリティを生み出す可能性があることを考えると、社内のタレントマーケットプレイスはすべての組織にとって「Future of Work（仕事の未来）」戦略の不可欠な要素となるでしょう。タレントマーケットプレイステクノロジーを提供するGloatのCOOであるShlomo Weiss氏は、次のように説明しています。「タレントマーケットプレイスを利用することで、クライアント企業は従業員のスキルや能力を把握し、既存のニーズとのマッチングを大規模かつ高速に行い、未来のスキルや将来に向けた能力を引き出すことができますようになります。」

タレントマーケットプレイスの「イテレーティブ（反復的）なデザイン手法」とはどのようなものか？

組織とその従業員に価値をもたらす社内のタレントマーケットプレイスの構築方法についてより深いインサイトを得るために、デロイトは、タレントマーケットプレイスのプラットフォームに投資を行っている13社に話を聞きました。

我々が実施した他の調査の結果と一致しているのは⁸、マーケットプレイスの採用を通じて人材変革するための万能なアプローチは存在しないということです。組織はこのプロセスを「継続的なカスタマイズと小さな成功に目を向けた学習のプロセス」と総称しています。

これらの組織には、HRまたは人材開発部門が開始したものの、パフォーマンス管理やイノベーションを含むように進化した、マーケットプレイス設計のための3つの異なる戦略（次のセクションで詳述）があることが分かりました。また、人材変革プロジェクトチームを誰が所有・管理すべきかを定義するさまざまなモデルもあります。最高人事責任者（CHRO）は、多くの場合、人的資本の分野を横断するクロスファンクショナルチームとともに変革のイニシアチブに関与していました。この目的のために「人材デジタル化」などの新しい機能が特別に設けられたケースもあります。ほとんどの場合、この取り組みは社内

開始されましたが、マーケットプレイスの長期的な目標は、社内の労働力を超えて外部の人材に焦点を当て、データを活用して人的資本の生産性やポテンシャルを理解することでした。

さらに、各社は、マーケットプレイスの導入を成功させるためのいくつかの重要なステップを重視していました。その中には以下が含まれます。

- マーケットプレイスを導入しながら、アジャイルと反復性を維持する
- ユーザージャーニーをマッピングする
- 管理職をチャンピオン（各組織の成果責任者）として巻き込み、人材獲得部門と連携する
- 人材とキャリアの流動性を促進する文化を創出し、従業員がチーム外または社外で新たな経験を模索するよう奨励する
- 「出戻り社員」を奨励し、従来の階層的なキャリアアップから逸脱した「社外も含めたキャリアパス」を受け入れる

タレントマーケットプレイスは、各組織の要員計画や文化に合わせて高度にカスタマイズされており、上記のステップを実行するには継続的な変革と柔軟性が必要です。これを考慮すると、企業は反復的デザインアプローチの採用を検討する必要があります。反復的デザインアプローチとは、まずはMVP

（Minimum Viable Product）からスタートし、一方向ではなく、成熟と採用に向けて段階的に構築していくアプローチです。反復的デザインプロセスは、動的で、組織が目的

（purpose）、計画（plan）、プログラム（program）、プラットフォーム（platform）の4つの「P」にわたってマーケットプレイスのビジョンを定義することを可能にするプロセスでなければなりません。これらの各ステップは、重要で、戦略や変革プログラム、実現技術がタレントマーケットプレイスの成熟のスピードに応じて継続的に進化できるよう定期的に繰り返される必要があります。

ここでは、組織が4つの「P」にわたってタレントマーケットプレイスの反復的デザインを進めていく方法を説明します。

- **目的（purpose）：**
さまざまなユースケースと測定可能な成果に基づいて戦略を定義する
- **計画（plan）：**
社内のタレントマーケットプレイスの活性化に必要な反復ステップを決定する
- **プログラム（program）：**
人材とキャリアの流動性を高めるためのポリシーとプロセスを定義する
- **プラットフォーム（platform）：**
テクノロジーエコシステムの統合に向けて取り組む

目的（purpose）： 独自性を持って戦略を進化させる

我々がインタビューを実施した企業は、マーケットプレイスの導入に対して3つの異なる戦略を採用しています。これらの戦略は、プログラムから得られた望ましく、測定可能な組織の成果によって定義された独自の目的（purpose）に基づいています。3つのアプローチは以下のとおりです。

- ビジネスの生産性と業務管理の向上を目的とした**人材配置**。インタビューを実施した企業の58%が、マーケットプレイスの目的をスキルマッチ／マッチングなどの「配置」の観点から定義しています。
- 人材とキャリアの流動性の向上を目的とした**人材の流動性およびタレントマネジメント**。回答者の約50%が「流動性／人材の流動性」という用語を用いてマーケットプレイスを表現しています。
- 「Future of Work（仕事の未来）」モデル：人材、キャリア、エンゲージメント、パフォーマンス、生産性、イノベーションを組み合わせることでより大きな価値を創出することを追求する進化型モデル。インタビューを実施した企業の25%は、組織の目的を「多様性」をも可能にする「包括的／サイロ」戦略と述べています⁹。（図1）

また、大多数の企業がマーケットプレイスの成熟に合わせて組織の戦略を進化させていることも判明しました。例えば、世界銀行では、採用凍結中に研修やプロジェクトワークのための社内マーケットプレイスをスタートしましたが、最終的には従業員のエンゲージメントや多様性を支援するマーケットプレイスへと発展し¹⁰、進化モデルへと移行しました。テクノロジープロバイダーであるOracleのタレントマネジメント（HCM）製品戦略担当シニアディレクターであるChristine Yokoi氏が述べているように、「タレントマーケットプレイスは、イノベーションや探求、発見を促進する“エンジン”となり得るのです」。

図1

組織は目的に応じて通常3つの異なる戦略のいずれかをマーケットプレイス導入戦略として採用しています

目的	活動内容	成果
人材配置： 人材確保と生産性を重視	• スキルと役割のマッチング • 社内の人材供給を活用して募集中のポジションを補充する • パートタイムの機会を設けて、人材の維持や既存のスキルセットの活用を図る	• 利用可能な人材の可視化 • キャパシティの解放 • ビジネスのアジリティとレジリエンスの向上
タレントマネジメント： キャリアの流動性を重視	• 短期的・長期的なキャリアチェンジの可能性を可視化する • ビジネスニーズ／能力に合わせてキャリアを誘導する	• 成長志向のマインドセット／文化の構築 • 権限移譲と帰属意識の強化 • 持続可能な人材プールの構築
Future of Work （仕事の未来）： スキルベースの成長を重視	• スキルの育成とプロジェクトまたはパートタイムの業務とを結びつける • スキルの需給に基づいて人材モデルを作成する	• 変化する市場ダイナミクスに対するビジネス対応力の向上 • 業務設計と人材配置の進化

出所：本書のために実施した13社とのインタビュー

我々の調査によると、インタビューを実施した企業の初期戦略は、（何もないところから始めたか、または既存の非公式なマーケットプレイスやテクノロジーの上に構築したのかにかかわらず）そのプログラムがタレントマネジメントと人材育成のどちらで開始されたかで決定されています。前者はまず配置に、後者は流動性に焦点を当てています。

しかし、これらの組織が部門を超えたコラボレーションを開始するにつれて、マーケットプレイスの目的に対する組織の考え方が進化していったようです。

インタビューを実施した企業はいずれもマーケットプレイス導入プログラムに対して独自のアプローチを採用しています。例えば、あるグローバルな銀行組織はプログラムを実行するために新たな機能を設け、別の金融機関は人材育成と人材獲得の全体にわたってパートナーモデルを構築し、保険・投資運用会社であるPrudential Financialはエコシステムチームを設立しました。

また、ベンダーによって、タレントマーケットプレイス・テクノロジーの導入におけるクライアントとの協力体制が異なります。人材インテリジェンスプラットフォームを提供するEightfold.AIがステークホルダーと協力して社内外の人材交換を実現したの

に対し、Gloatは典型的な社内のタレントマーケットプレイスの導入を、CHROをスポンサーとして巻き込み、クロスファンクショナルなプログラムチームにわたってタレントマネジメントと人材育成を組み合わせるプロセスと表現しています。

プログラムオーナーが誰であるにかかわらず、人材獲得部門との連携はマーケットプレイスの採用を加速させる重要な要素となっています

また、各社はプログラムをリードするコア戦略チームを設立する一方で、タレントマネジメント、人材育成、人材獲得の部門間のオーナーシップやコラボレーション、測定の調整については異なるアプローチを採っています。例えば、HRテクノロジーチームを巻き込んでプラットフォーム戦略を定義するなど、組織設計、人材変革、HRテクノロジーの各リーダーを含めて戦略を構築していった企業もあります。

我々の調査によると、プログラムオーナーが誰であるにかかわらず、人材獲得部門との連携はマーケットプレイスの採用を加速させる重要な要素となっています。

Prudential Financialは「人材供給との近接性」の実現に役立ったとしてこの動きを評価しています。別の金融機関は、人材獲得部門は募集中のポジションや社外の人材パイプラインに関する「戦略的データ」にアクセス可能なことから、人材獲得部門との連携はプログラムの成功に「不可欠」と述べています。

計画（plan）： 原則と行動に焦点を当て、管理職を 関与させる

各組織にはそれぞれ独自の文化があり、人材異動に関する管理方法も異なります。このことが、どのマーケットプレイスモデルがその組織にとって最適か、また、人々がどのようにプラットフォームを利用するかを決定づけています。包括的なマーケットプレイス戦略を策定しようとする組織は、変革の指針となる原則と、マーケットプレイスの導入を加速させるために変更すべき行動に焦点を当てることから始めるとよいでしょう。管理職を巻き込むことは、この取り組みの重要なステップといえます。

インタビューを実施したすべての企業が、 タレントマーケットプレイスを成功させる ための最も重要な要素として 「管理職の関与」を挙げています

インタビューを実施した企業が重視している主な原則として、誰がマーケットプレイスに役割・プロジェクトを追加したりそれにアクセスしたりできるか、どのような業務を提供するか、またどのように業務をプロジェクトに分割するか（即ち業務の細分化）などが挙げられます。GloatとUnilever¹¹では、管理職は役割重視の考え方を持っていることから業務の細分化が難しいと感じており、それをプロジェクト重視の考え方に変換する上で人材獲得部門が極めて重要な役割を果たすことができると分かりました。業務の細分化の重要性を重視している、Prudential Financialの人材ケイパビリティ部門の最高責任者であるVicki Walia氏は、組織が業務（例えばUX設計など）を構成要素に分解し、役割を満たすための人材ではなく、その構成要素を満たす専門家を求めるマーケットプレイ

スを構築することができれば、仕事のやり方を変えることができるだろう、と説明しています。これによって、人材はワークライフバランスを実現し、自身の雇用可能性を長期的に拡大することもできます。

タレントマーケットプレイスは、以下の点に焦点を当てて、企業が業務設計を再考し業務の捉え方や管理方法を変える機会を提供しています。

- 異なる方法での業務遂行の仕方を学ぶ
- 業務を再設計して、タスクに対して別の見方をする
- その業務をサポートするスキルや能力を構築する
- 業務についての新しい考え方に適応するために、これまでとは違った方法で人材配置を行う

組織は、プログラムの進行を阻害する行動にも影響を与えたいと考えています。組織はまず、マーケットプレイスの管理職やピープル・リーダーを準備し、プログラムに巻き込むことから始めます。

実際、インタビューを実施したすべての企業がタレントマーケットプレイスを成功させるための最も重要な要素として「管理職の関与」を挙げています。これは、（フルタイムかパートタイムにかかわらず）安定したギグの供給がなければマーケットプレイスは成り立たず、これが管理職の特権であるためです。驚くべきことに、管理職の46%は社内

の流動性に抵抗を示しています¹²。これは不適切な管理インセンティブによって強化されており、多くの場合、人材囲い込みの文化を永続させています¹³。ワークフォース最適化企業のProFindaの欧州・米州・アジア担当ゼネラルマネージャーであるAlpesh Patel氏は、「最高の企業市民である経営者でさえ、優秀なスタッフを失うことをためらうでしょう。どうすればそのサイクルを断ち切ることができるかは完全には分かりませんが、テクノロジーによってある程度の透明性はもたらされるでしょう。」と述べています。

この行動を変えるためには、管理職は人材を囲い込む必要がないことを理解する必要があります。

Prudential FinancialのTalent AcquisitionのヘッドであるElin Thomasian氏は次のように述べています。
「人材を囲い込むのは、ポジションを補充するのに時間がかかることや、利用可能な人材プールの透明性がないことへの不安があるからです。“タレントマーケットプレイス”は、社外で利用可能なスキルと比較してPrudential Financialではどのようなスキルが利用可能かを可視化することで、人材を囲い込むことから解放してくれます...誰かが退職すると、数日以内に10人の優秀な人材を紹介してもらえます。」

マーケットプレイスによって人材供給（利用可能なスキルを含む）に対するリアルタイムの透明性を確保できるようになるため、管理職はニーズを満たせないことを心配する必要がありません。実際、マーケットプレイスを利用することで、スタッフのハードスキル・ソフトスキルの向上や、迅速なプロジェクトチームの立ち上げによる処理能力の拡大、戦略的な生産性に対するインパクトの増大が可能になることから、管理職はメリットを享受することができます。

管理職や他のステークホルダーの賛同を得る

制限すべき行動を内部から、特に管理職の間で変えるためには、管理職をマーケットプレイスのチャンピオンとして参加させることが重要です。
ここでは、企業がこの方向に向けて取ることができるいくつかのステップを紹介します。

・タレントマーケットプレイスの再導入：

管理職の誤解（例：従業員が仕事をしていない時間が長すぎる）に対処するためのトレーニングを実施する。脅威のないエントリポイント（メンターシップなど）から始め、マーケットプレイスのメリット（透明性のある人材プールやチームにとっての新しいスキル）について管理職を教育する。

・インセンティブモデルの構築：

需要と供給の両方の面でのポジティブな経験（例：迅速な人材獲得、ダイナミックなチームへのアクセス）を通じて、

自信と信頼を構築する。経験に基づく学習機会を通じて管理職の成長を支援し、インセンティブを再構築して人材の管理・運用を奨励する。

・新しいプレイブックとコントロールの導入：

管理職を人材オーナーではなく人材イネイプラー（権限や知見を持っており、新たな仕組みを構築する上で不可欠な者）にし、従業員一人当たりのギグプロジェクトの時間数または件数に上限を設けることを検討する。

管理職以外にも、変革プログラムにはさまざまなステークホルダーが関与しています。ユーザージャーニーのマッピングや人間中心の設計は、ステークホルダーの賛同を得る上で極めて重要な役割を果たすことができます。インタビューを実施したある金融機関は、ユーザージャーニーをマッピングすることで、チームは、構築しているものの複雑さを把握し、ペルソナ（HRビジネスパートナー、応募者、管理職等）ごとに、それぞれのニーズ（例：募集の終了、新しい経験の探求、役割に適した人材の発掘）に応じて異なるメッセージングやストーリーラインを展開することができる、と述べています。これにより、同社は独自の文化を理解し、チャンピオンを特定し、変革プログラムにおける摩擦ポイントを取り除くことができました。

組織はまた、ステークホルダーに対して、以下を含む、マーケットプレイスによってもたらされるより大きなメリットを伝える必要があります。

組織とステークホルダーの視野の拡大。ヒューマンキャピタルマネジメント（HCM）ソフトウェアを提供するSAPの製品戦略・リサーチ担当のグループバイスプレジデントであるDavid Ludlow氏は、多様性や新しいチームに触れることで従業員の視野が広がり、共感などの資質を養うことができると説明しています。調査によると、共感組織が人材を採用・維持する方法を変えることができる重要な属性です¹⁴。

幅広い人材プールと、他の方法では見えない可能性のある候補者へのアクセスを管理職に提供。我々がインタビューしたある金融機関は、パンデミック中の人材ニーズの増加に対応するために、融資担当者と財務アドバイザーを中小企業部門のサポート役として再配置しました。管理職は、以前は「中小企業での経験がない」という理由で不採用にしていた可能性のある応募者も、クライアントエンゲージメントやアナリティクス、コミュニケーションなどの他部門で活用・応用可能なスキルを持っていれば成功する可能性があることに気づきました。これにより、将来の社内外の人材発掘に向けて、人材プールを広げることができました。

採用活動における無意識のバイアスを取り除き、多様性を促進するのに役立つ。多様性、公平性、インクルージョン

（DEI: Diversity, Equality and Inclusion）は、人材獲得と人材の流動性を高めるための重要な要素ですが、口で言うほど簡単に実現できるものではありません。ほとんどの組織にはサイロがあり、人材のセグメントが範囲外に取り残されています。人材インテリジェンスプラットフォームを提供するEightfold.AIの社長であるKamal Ahluwalia氏は、この問題への対処方法を以下のように説明しています。「社内プロジェクトは、多くの場合、知っている人に基づいて人員配置を行うため、強力なネットワークや支持者を持たない人は除外されてしまいます。組織は、マーケットプレイスを通じて多様な人材プールにアクセスしてチームを形成することを包括的に考える必要があります。」同氏は、「これにより、企業はより多くの女性を指導的役割に就かせたり、多様性をサポート・支援したりすることもできます。」と付け加えています。

Weiss氏は、GloatのクライアントがDEIのインパクトを実現した方法について詳しく説明する中で、「社内のタレントマーケットプレイスを利用することで、社内の採用バイアスを減らし、多様性を促進するネットワークを拡大することができます。」と述べています。同氏は、Gloatのプラットフォームで採用担当者が閲覧することのできる項目として学歴を削除するという選択をして経歴に対するバイアスを減らしたUnileverの例を挙げています。Schneider Electric社では、従業員がGloatのプラットフォームを使って、シニアからジュニア、ジュニアからシニア、ピアツーピア、エキスパートから初心者といったメンターシップ関係を構築しています。

「これにより、シニアスタッフとジュニアスタッフの関係におけるタブーが解消され、世界中の人々がつながります。」と同氏は付け加えています。

プログラム（program）： 反復的なチェンジマネジメント プログラムを採用して文化を変革する

社内のタレントマーケットプレイスの導入は、大規模な人材変革イニシアチブであり、一夜にして達成することはできません。変革を成功させるために、組織は、ステークホルダーの新しい文化への移行を容易にする、反復的なデザインを取り入れた反復的なチェンジマネジメントプログラムをすべての労働力管理プラクティスにわたって実施する必要があります。通常のチェンジマネジメントの要素が適用されますが、タレントマーケットプレイスの採用には、文化の見直しを必要とする管理職の関与など、いくつか独自の側面があります（図2）。しかしながら、インタビューを実施したすべてのベンダーは、変革に取り組んでいるほとんどのクライアントが、チェンジマネジメントのポリシーやプロセス改革をタレントマネジメント、パフォーマンス管理、人材育成のすべてにわたって実施することの重要性を過小評価していると感じています。

企業はまた、人材の流動性に関する柔軟なポリシーとプロセスを採用して、人材から賛同を得る必要があります。SAPの人材とテクノロジーに関する長年の経験を踏まえ、Ludlow氏は、変革を成功させるために、組織のポリシーが「イノベーションのアイデア」を実現するときのように流動的かつ柔軟なものであることを確認するよう企業に推奨しています。しかし、既存の社内採用プロセスは通常、人材の流動性の障害となっており、回答者の49%がそれを課題として挙げ、人材獲得や法務顧問、ワークフォース担当の協力が必要だと述べています¹⁵。

タレントマーケットプレイスは、人材の流動性とキャリアの流動性の両方を促進する文化を生み出す可能性を秘めています。これにより、従業員と管理職はスキルを通貨として利用し¹⁶、従業員の人材プールを構築し、ネットワーキングを促進することができます。

図2

反復的なチェンジマネジメントプログラムにより、マーケットプレイスの導入を成功させることができます

効果的な チェンジマネジメントプログラムの要素	関連する活動
マーケットプレイスを規定するガイドライン	- マーケットプレイスの目的を定義し、より幅広い経営目標と合わせることに より、リーダーシップチャンピオンを構築する - タレントマネジメント、人材育成、人材獲得を横断する、機敏な部門横断 型チームを構築する - 反復プログラムのためのジャーニーマップやユーザーグループを検討する
スキル評価	- 社内外のスキルデータをマッピングすることから始める - スキルの近接性を含めて、スキルを構築・有効化・検証する - 業務を再構築・細分化する
採用プロセス	- 人材獲得部門にマーケットプレイスの価値を教育する：潜在的な人材を 主要な役割に活用できること、多様性やインクルージョンの向上等 - 人材獲得部門と相談して組織の採用プラクティスとの整合性を取り、 参加者に差別のない求人方法の掲載について教育する
インセンティブと報酬の再調整	- 従業員のスキル構築をベースとした、管理職向けの新しいインセンティブ モデルを検討する - ハイパーパーソナライズされたキャリアパスによるパフォーマンス管理の変革を 構想し、従業員と管理職の両者に対するギグプロジェクトのフィードバック をリアルタイムで統合する - 法務顧問と連携して報酬の透明性を検証する
プログラムガバナンス	- 従業員および管理職の訓練・スキルアップ - 一般データ保護規則（GDPR）対応に重点を置いて、既存のデータプ ライバシーやセキュリティ、法務／リスクプランとの整合性を取る 「雇用契約」を見直す
継続的なコミュニケーション	複数年にわたるコミュニケーションプログラムを作成する
文化の変革	包括的な行動／文化の変革を通じて上記の要素をすべて実現する

出所：Deloitteの分析

ベストの状態であれば、真の流動性の文化は、出戻り社員がチームや組織を離れて新しい経験を積み、より強くなって戻ってくることを奨励することができます。例えば、GoogleのProject Chameleonは、従業員がチームや部門を異動して新しい環境や新たなチャレンジを経験することを積極的に奨励しています¹⁷。

グローバルバンキング企業であるCitigroupのTalent AcquisitionおよびPeople Insightsの責任者であるJuan Manuel Cerda氏は次のように説明しています。「実際には、

どのチームにも、チームや組織を離れて新しい経験を積みたいと考えている人がいるでしょう。ですから、組織が納得できない場合であっても、その結果を受け入れる必要があります。人々はさまざまな課題に直面して学び、成長を続け、多くの場合、その強みをチームや組織に還元することができます。管理職が、チームの目的を達成することだけを目指している場合、人材のリスクを負う意欲は低下します。組織は、人材を送り出したり育成したりしている人々に報いるための適切な業績インセンティブを設定する必要があります。」

企業財務・HR企業のWorkdayのCHROソリューションマーケティング担当エグゼクティブディレクターであるBarbry McGann氏は、「社内の流動性やキャリア開発、再訓練の促進、従業員が所属する評議会と緊急対応チームの構築、人材を巻き込むキャリアスプリントやキャリアジャーニーの提供、透明性の向上、スキルの強化、イノベーション・生産性の強化」の重要性を指摘しています。例えば、Coca-Cola社は、機械学習を利用して、

**ベストの状態であれば、
真の流動性の文化は、
出戻り社員がチームや組織を
離れて新しい経験を積み、
より強くなって戻ってくることを
奨励することができます**

社内の人材プールの新たな機会を発見することで、仕事の未来に対する戦略を推進しました。Coca-Cola社のHRテクノロジー & プラットフォーム担当のグローバルディレクターであるMaximiliano Just氏は、次のように述べています。「急速なペースでイノベーションを創出するプレッシャーは非常に大きく、誰もが仕事のやり方や市場への参入方法、組織編成を再考せざるを得なくなっています。また、それにより、発想を転換し、より機敏な方法で仕事に取り組むことを余儀なくされています。」¹⁸

プラットフォーム（platform）： テクノロジーエコシステムの統合に 向けて取り組む

組織は、チェンジマネジメントプログラムを設計して望ましい文化を構築することに加えて、社内のタレントマーケットプレイスに適した技術プラットフォームを採用または構築する必要があります。企業の49%が、人材を特定し社内の新しい役割に異動させるための技術ツールを持っておらず、今後あり得るとすれば¹⁹、既存システムの再プラットフォーム化を主に検討するだろうと考えている。

インタビューを実施した企業は、人材と役割のインテリジェントでスケーラブルなマッチングを実現し、サイロを破壊し、透明性を生み出すために、プラットフォームに対して購入、構築、適応という主に3つのアプローチを検討しています。これらのアプローチはすべて、人工知能（AI）の活用を伴うものであり、最適なメリットを得るには、柔軟で統合されたテクノロジーエコシステム全体に組み込まれる必要があります。これらのアプローチには以下が伴います。



- **購入**：マーケットプレイスを強化するための、大量のスキルデータを活用したAI対応テクノロジーを評価し、それらに投資する
- **構築**：既存のソリューションエコシステム全体にわたって特注のソリューションまたはプラットフォームレイヤーのオーバーレイを構築する
- **適応**：データを一元化する人材マネジメントシステムを拡張する

インタビューを実施した企業は、AIを活用したタレントマーケットプレイスのプラットフォームが人材と機会との大規模なマッチングを促進し、予測アナリティクスをサポートして人材開発のためによりパーソナライズされた機会とキャリアパスを提供することができると考えていました。これらの組織は、この目的のために既存のHCMベンダー（Workday、Oracle、SAP等）を巻き込むか、ニッチベンダーを採用するか、独自にAIコアを構築しています。

しかし、AI主導のソリューションが機能するためには、組織は通常、まずAIエンジンをトレーニングするためのスケールを実現し、機会を求める人々の需要を満たすのに十分なプロジェクトがマーケットプレイスに存在することを確認する必要があります。Dell Technologiesは最近、社内の機会マーケットプレイスを試験的に導入し、そのプログラムを全社に拡大する過程にあります。DellのTalent and Culture（人材・文化）担当ディレクターであるJosie Trine氏は、次のように述べています。「我々は、すべてのチームメンバーとリーダーが、将来一丸となって成功するために必要な機会と人材を利用できるようにしたいと考えています。つまり、ほとんどの状況において、豊富な人材とギグを確保できるよう、マーケットプレイスに何千もの人材が存在する必要があります。買い手や売り手が不足しているオンラインの消費者主導のマーケットプレイスを想像してみてください。まず成り立たないでしょう。」

SuccessFactorsのLudlow氏は、AIベースのソリューションの価値を認識する一方で、過去の役割や経験が一般的なキャリアパスのマッチングや予測を行う上で貴重なものであることを

踏まえ、企業がAIの枠を超えて考えることを勧めていました。同氏は、AIエンジンは実現することのできない労働力の可能性、つまり従業員の新しい視野や組織の新たなスキルを引き出すために、組織はある程度の柔軟性を持つ必要がある、と付け加えました。

マーケットプレイスプラットフォームの可能性を最大限に引き出すには、そのアーキテクチャーを人材獲得、タレントマネジメント、人材育成、パフォーマンス管理を横断する統合されたテクノロジーエコシステムに組み込む必要があります。さらに、規制の厳しい業界の組織をはじめ、組織は、プラットフォーム上の機密データを保護する方法を見つける必要があります。例えば、Prudential Financialは、マーケットプレイスのビジョンを推進しながら機密性を保護することを視野に入れて、人事システムを横断するプラットフォームレイヤーを構築し、AIベンダーを採用してスキルを抽出し、独自のAIエンジンを構築することを決定し、それによって一つのエコシステム内にマルチポイントソリューションを設計しました。

組織は、プラットフォームによってもたらされる豊富な新しい人材データから恩恵を受ける方法についても考える必要があります。マーケットプレイスプラットフォームは従業員の生産性の測定を支援するだけでなく、リアルタイムの従業員分析を促進し、後継者育成を支援したり多様性、公平性、インクルージョンの取り組みを強化したりすることができます。

ProFindaのPatelが述べていたように、組織はプラットフォーム化を通じて生産性を8%も向上させることができます。これは、それ以外の方法では労働力の自動化によってしか達成することのできない数値です。リアルタイムの労働力分析は、スキルアップや再訓練、キャリアパスの予測を支援しながら、プロアクティブで予測的な労働力プランニングを可能にします。

TalentGuardのCTOであるFrank Ginac氏は、この点について詳しく述べる中で、マーケットプレイスのデータとスキルや能力の検証データを組み合わせることによって、より広範な労働力の傾向を分析し、将来の人材ニーズを予測することを提案していました。

タレントマーケットプレイスの ビジョンを実現する

前述のとおり、人材変革のための万能なタレントマーケットプレイス導入戦略は存在しません。しかし、導入に成功している組織との会話をもとに、社内のタレントマーケットプレイスの可能性を最大限に引き出すために企業が取ることができる重要なステップをいくつか紹介します。

- 組織のビジネス目標に合わせて、社内のタレントマーケットプレイスに関する独自の目的を定義する
- 変革の主なチャンピオンとして、管理職、人材獲得部門、従業員を巻き込む
- 管理職を巻き込み柔軟性を維持することのできる柔軟なチェンジマネジメントプログラムを実施する
- 人材とキャリアの流動性の文化を強化し組織全体に価値を生み出す方法で、エコシステム全体でのテクノロジー統合方法を評価する
- 小さなことから始め、素早く学び、マーケットプレイス戦略を進化させていくことで、時間をかけて反復する

ビデオゲーム会社のElectronic Artsで人材とキャリアの流動性の責任者を務めるSteve Brown氏は、タレントマーケットプレイスに対する自身のビジョンを次のように語っています。「我々が社内マーケットプレイスに期待することは、従業員が自分のキャリアパスを確認し、経験を通じて成長する機会を利用できるようになることです。

そして、企業として社内の人材とそのスキルや能力、経験を可視化し、それを機会とマッチングする能力を構築することです。」同氏は、これにより、人材の誘致・確保や従業員エンゲージメントの向上、イノベーションの推進、文化の発展の点で他社との差別化を図ることができると考えています。

こうした包括的なビジョンがあれば、タレントマーケットプレイスは企業の仕事、要員、職場に対する考え方だけでなく、これら3つの多面的な関係性に対する考え方をも変えることができます。

さらに、CitigroupのCerd氏は次のように述べています。「COVID-19での経験は、地理的条件を含め、これまでのビジネスのやり方を見直す一生に一度の機会を我々にもたらしています。以前は、場所が採用や人材の流動性の障壁になることもありましたが、今では、地理的な制約を超えて、より多くの機会が利用できるようになっているようです。我々は、流動性に対するこの見方に沿って、社内の人材育成や社外の候補者の誘致方法を見直しています。結局のところ、適切な人材の確保は、社内における人材の昇進、既存の人材の育成、社外の新しい人材の導入の組み合わせなのです。」

今年の初めまで、タレントマーケットプレイスは、早期導入企業や一部のファストフォロワー（迅速な追従者）にととの「次世代」ソリューションでした。しかし、パンデミックによりタレントマーケットプレイスの導入が加速し、組織が人材モデルを拡張し柔軟に変更してビジネスニーズと労働力ニーズの両方を満たさなければならない時期に成功につながっています。

パンデミックにより、組織が人材モデルを 拡張し柔軟に変更してビジネスニーズと 労働力ニーズを満たす必要に迫られる中で、 マーケットプレイスの導入が加速しています

組織は、反復的デザインのアプローチを用いてタレントマーケットプレイスのビジョンを活性化することができれば、従業員の期待にこたえ、業務を再設計し、Future of Work（仕事の未来）を加速させることができるようになるでしょう。

注釈

1. Michael Schrage et al., “Opportunity marketplaces: Aligning workforce investment and value creation in the digital enterprise,” MIT Sloan Management Review and Deloitte, April 28, 2020.
2. Workers promoted internally have significantly better performance the first two years than workers hired into similar jobs from outside. See: Matthew Bidwell, “Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility,” *Administrative Science Quarterly* 56, no. 3 (2011): pp. 369–407, DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0001839211433562>.
3. Jeffrey L. Schwartz et al., “Activating the opportunity marketplace and investing in the workforce of the future: Fast forward or hard reverse—presented by Deloitte,” *EmTech Next*, MIT Technology Review, June 10, 2020.
4. Erica Volini et al., *The social enterprise at work: Paradox as a path forward—2020 Deloitte Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2020.
5. Diane Mulcahy, “Leveling up your contingent workforce,” ADP, June 2020.
6. David Kiron et al., *Create a crisis growth plan: Start with opportunity marketplaces*, Deloitte Insights, June 23, 2020.
7. Gloat.com, “Unilever H1 2020 results,” Vimeo, June 2020, 00:54.
8. Kiron et al., *Create a crisis growth plan: Start with opportunity marketplaces*.
9. Based on text analysis of the interviews conducted.
10. HR Exchange Network, “Generational talent management,” March 13, 2020.
11. Yanpi Oliveros-Pascual and Aoife Kilduff, “Mastering a change: Unilever’s C&E for a talent marketplace success,” webinar, July 8, 2020.
12. Erica Volini et al., *Talent mobility: Winning the war on the home front—2019 Deloitte Global Human Capital Trends*, 2019.
13. Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary, *Are you overlooking your greatest source of talent?*, Deloitte Insights, 2018.
14. Roy Maurer, “These 3 talent trends focus on empathy,” SHRM, January 31, 2020.
15. Ibid.
16. Vesselina Ratcheva and Saadia Zahidi, *Strategies for the new economy: Skills as the currency of the labour market*, World Economic Forum, January 2019.
17. Bo Cowgill and Rembrand Koning, “Matching markets for Googlers,” case study, Harvard Business School, March 2018; Pavel Krapivin, “How Google is Using AI to Power Internal Talent Deployment,” *Forbes*, October 1, 2018.
18. Josh Krist, “How Coca-Cola is trailblazing skills movement,” podcast, Workday.com, July 1, 2020.
19. Ibid.

謝辞

The authors would like to thank each of the following individuals who contributed to this report:

Kamal Ahluwalia, president, Eightfold.AI

Balaji Bondili, head of Deloitte Pixel, Deloitte

Steve Brown, head of Talent & Career Mobility, Electronic Arts

Natasha Buckley, senior manager, Market Insights, Deloitte

Juan Manuel Cerda, head of Talent Acquisition and People Insights, Citigroup

Seonghyun Cho, analyst, Deloitte

Wagner Denuzzo, head of Capabilities for Future of Work, Prudential Financial

Sara Dick, consultant, Deloitte

Dana Dohse, vice president of marketing, TalentGuard

Sam Gillen, chief revenue officer, TalentGuard

Linda Ginac, chief executive officer, TalentGuard

Nishita Henry, US Consulting chief innovation officer, executive lead for Catalyst Program, Deloitte

David Ludlow, group vice president, Product Strategy and Research, SAP

Barbry McGann, executive director, Office of the CHRO Solution Marketing, Workday

Rohini Menezes, manager, Deloitte

Narasimham Mulakaluri, senior consultant, Deloitte Insights and Research

Matthew Murphy, consultant, Deloitte

Jay Bhavesh Parekh, senior analyst, Deloitte Insights and Research

Alpesh Patel, general manager Europe, Americas, and Asia, ProFinda

Prakriti Singhania, managing editor, Deloitte Insights and Research

Brenna Sniderman, senior manager, subject matter specialist, Deloitte

Elin Thomasian, head of Talent Acquisition, Prudential Financial

Josie Trine, director of Talent & Culture, Dell

Vicki Walia, chief talent & capability officer, Prudential Financial

Shlomo Weiss, chief operating officer, Gloat

Terri Wischmann, senior manager and partner PR, Oracle

Christine Yokoi, senior director of Human Capital Management (HCM), Product Strategy, Oracle

著者について

Ina Gantcheva | igantcheva@deloitte.com

Ina Gantcheva is a principal with Deloitte's Human Capital practice and focuses on workforce and organizational transformations of global companies with focus on future of work. In more than 20 years of consulting, Gantcheva has led large-scale global transformations focused on organizational restructuring, building critical capabilities, planning workforce transitions, and developing talent solutions. She brings expertise in leading cross-functional teams during both strategy and implementation phases, combined with deep knowledge in talent management, career development, organization design, leadership, and culture change. She has held various leadership roles in both services and industries, and currently leads the Workforce Mobility services, focusing on helping companies create dynamic talent marketplaces for their employees.

Robin Jones | robijones@deloitte.com

Robin Jones is a principal with more than 20 years of organization and workforce transformation consulting experience. At Deloitte, Jones leads markets and services for Workforce Transformation, where she advises senior executives on strategy and execution of large-scale future of work initiatives as they contemplate how data, advanced technologies, and societal changes are impacting their work, workforce, and workplace strategies.

Diana Kearns-Manolatos | dkearnsmanolatos@deloitte.com

Diana Kearns-Manolatos is a senior manager in the Deloitte Center for Integrated Research where she analyzes market shifts and emerging trends across industries. Her research focuses on cloud and the future of workforce. Additionally, Kearns-Manolatos draws on almost 15 years of award-winning marketing communications expertise to align insights with business strategy. She speaks on technology and women in leadership and holds bachelor's and master's degrees from Fordham University.

Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz, a principal with Deloitte Consulting LLP, is the US leader for the Future of Work. Schwartz is an advisor to senior business leaders and boards at global companies, focusing on work, workforce and business transformation, organization strategies, and C-suite level HR, talent, and leadership. He is the global editor of Deloitte's Human Capital Trends research, which he launched in 2011 and the author of *Work Disrupted: Opportunity, Resilience and Growth in the Accelerated Future of Work* (Wiley, January 2021).

Linnet Lee | linlee@deloitte.com

Linnet Lee is a senior manager with Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice where she partners with clients in the development of next-generation internal career mobility programs and initiatives. She utilizes her international experience, having lived and worked in North America and Asia, to advise clients on internal upskilling and mobility strategies to enhance the workforce experience and unlock hidden talent across the organization.

Manu Rawat | marawat@deloitte.com

Manu Rawat is a senior manager in Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice. For over 12 years, she has been designing human-centered creative solutions globally, with key focus on workforce and talent solutions, changing workforce dynamics, and launch of global programs to maximize the human potential.

連絡先

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Practice leadership

Ina Gantcheva

Principal | Deloitte Consulting LLP

+1 703 334 1922 | igantcheva@deloitte.com

Ina Gantcheva specializes in guiding global companies prepare their workforce for future of work using program and technology transformation and innovations. She leads the Workforce Mobility services in Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice.

Robin Jones

Principal | US Workforce Transformation leader | Deloitte Consulting LLP

+1 212 313 1706 | robijones@deloitte.com

Robin Jones is a principal and leads Deloitte's Workforce Transformation and Future of Work practices. She has 22 years of organization and workforce consulting experience. She advises senior executives as they contemplate how technology and societal changes are impacting work, workforce, and workplace strategies. Jones holds a BS and MS in Architecture from Cal Poly and a PhD in Civil and Environmental Engineering from Georgia Tech.

Diana M. Kearns-Manolatos

Senior manager, subject matter specialist | Deloitte Services LP

+1 212 436 3301 | dkearnsmanolatos@deloitte.com

Diana Kearns-Manolatos is a senior manager in the Deloitte Center for Integrated Research where she focuses on cloud eminence and leads the annual Deloitte MIT Sloan Management Review Future of Workforce study.

Jeff Schwartz

Leader | Future of Work practice

Principal | Deloitte Consulting LLP

+1 212 653 2532 | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz is a principal in Deloitte Consulting's Human Capital practice and leads the firm's Future of Work offerings and research.

Linnet Lee

Senior manager | Deloitte Consulting LLP

+1 203 905 2795 | linlee@deloitte.com

Linnet Lee specializes in workforce strategies and change management in Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice.

Manu Rawat

Senior manager | Deloitte Consulting LLP

+1 212 436 2688 | marawat@deloitte.com

Manu Rawat specializes in talent strategy, talent management, and learning transformations, with emphasis on the development of competencies and talent marketplace solutions.

Deloitte. Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Prakriti Singhanian, Sayanika Bordoloi, Abrar Khan, and Rupesh Bhat

Creative: Kevin Weier and Kara Vuocolo

Promotion: Maria Martin Cirujano

Cover artwork: Neil Webb

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

デロイト・トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト・トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト・トーマツコンサルティング合同会社、デロイト・トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト・トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト・トーマツコーポレートソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト・トーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト・トーマツグループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト・トウシュート・マツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバー・ファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー・ファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行います。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバー・ファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバー・ファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.