

Special Feature

1

海外の HRトレンド

■ Artificial Intelligence

職場の生産性を高める鍵は
人間とAIのコラボレーション

ノースウエスタン大学 ケロッグ経営大学院 助教

Hatim A. Rahman氏

■ Workplace Well-being

正しく測定した上で比較・検討する、
企業成長につながるWell-being施策を

オックスフォード大学 サイドビジネススクール 教授

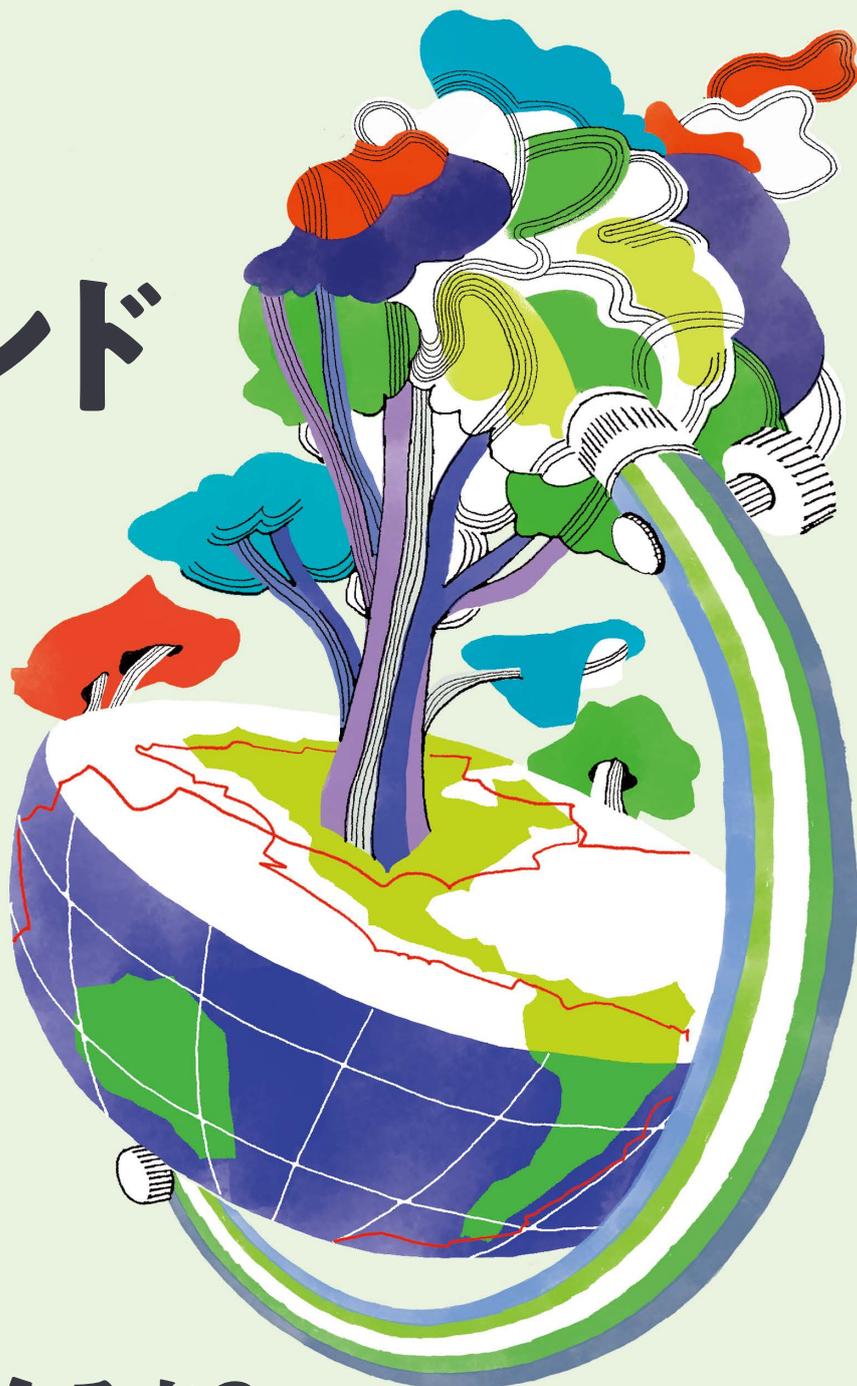
Jan-Emmanuel De Neve氏

■ Skills-Based Organization

戦略的な人材育成で
スキルギャップを克服する

ATD Global シニアディレクター

Wei Wang氏



Special Feature

2

ChatGPTは 働き方をどう変えるか？

- 連続起業家 孫 泰蔵氏
- シナモンAI 会長兼チーフ・サステナビリティ・デベロプメント・オフィサー(CSDO) 加治 慶光氏
- 人的資産研究所 代表取締役 進藤 竜也氏 TDAI Lab 代表取締役 福馬 智生氏

〈表紙の言葉〉



大地に根を張り養分を蓄え、自由に枝葉を広げる樹木のように、私たちがそれぞれの働き方を通じて知識やスキルを身に付け、世界を彩っていききたい。

イラスト/itou・megumi

2……はじめに

Special Feature 1

海外のHRトレンド

～調査から選考した3つの注目テーマ～

HR TREND 1

Artificial Intelligence 《人工知能 (AI)》

6……〔用語解説〕

進化し続けるAIに対して人事に求められる対応とは

8……〔インタビュー〕

職場の生産性を高める鍵は人間とAIのコラボレーション

ノースウエスタン大学 ケロッグ経営大学院 助教 Hatim A. Rahman氏

HR TREND 2

Workplace Well-being 《職業生活に焦点を当てたWell-being》

10……〔用語解説〕

福利厚生にとどまらないWell-being

——個人・職場・社会へと広がる包摂的概念へ

12……〔インタビュー〕

正しく測定した上で比較・検討する、企業成長につながるWell-being施策を

オックスフォード大学 サイドビジネススクール 教授 Jan-Emmanuel De Neve氏

HR TREND 3

Skills-Based Organization 《スキルベースの組織》

14……〔用語解説〕

従業員が持つスキルをベースとした人材マネジメントへの転換

16……〔インタビュー〕

戦略的な人材育成でスキルギャップを克服する

ATD Global シニアディレクター Wei Wang氏

18……海外主要ジャーナル調査から見てきた学術的研究におけるHRトレンド

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特任講師 佐藤 優介氏

Special Feature 2

ChatGPTは働き方をどう変えるか？

20……自分は何をしたいのか——スキル信仰の先を見据えよ

連続起業家 孫 泰蔵氏

24……生成AIと共にある、創造あふれる未来へ

シナモンAI 会長兼チーフ・サステナビリティ・デベロプメント・オフィサー (CSDO) 加治 慶光氏

26……代替されない「経験」や「情熱」「人間的な個性」が価値を増す時代に

人的資産研究所 代表取締役 進藤 竜也氏 TDAI Lab 代表取締役 福馬 智生氏

28……おわりに

加速するAIの進化と変化に翻弄されるジョブ定義、重要性が増す従業員Well-beingといかに向き合うか

パーソル総合研究所 上席主任研究員 井上 亮太郎

はじめに

パーソル総合研究所
機関誌「HITO」編集長 木下学

2023年に入り、世の中の変化の加速度は増しているように感じている。前号 vol.19 では「人事トレンドワード 2022-2023」として、日本国内における3つの重要キーワード《テレワーク》《DX人材》《人的資本経営》を取り上げたが、今号では調査対象を海外に広げた。海外のトレンドを理解することは、数年後に日本企業が対応すべき課題を把握し、世界での競争力を保つために不可欠であると考えたからである。そこで、2020年から2023年5月の期間において、話題となった人事・人材マネジメントに関するテーマを調査し、独自の視点から日本において今後重要になるであろう3つのテーマ《Artificial Intelligence》《Workplace Well-being》《Skills-Based Organization》を選出した。

まず、Artificial Intelligence についての展望では、AIの急速な進化により、さまざまな分野での革新が期待されているが、どのような可能性やリスクがあるのか、そして企業においてはどのようなスタンスでこの変化を捉えていくべきかについて。次に、Workplace Well-being は、組織が従業員の幸福と働きやすさに注力する重要性が高まっている中、企業は職場の Well-being がいかに対応していくかについて。さらに、Skills-Based Organization に焦点を当てると、日本ではジョブ型への移行が議論され、各社が試行錯誤を重ねている状況ではあるが、欧米ではもはや組織が従業員のスキルを重視し、能力開発に力を入れることが求められ始

めている。従業員が持続的に学習し、習得したスキルを最大限に活かすには組織としてどう構築していくべきかなどについて、グローバルに活躍する識者へのインタビューを通じて、これらのテーマの今後の可能性を探った。また後半では、AIの中でも特に生成AIの ChatGPT に注目し、ChatGPT が今後の働き方に与える影響について、識者にインタビューを実施。日々進化を続ける生成AI技術のビジネスにおける活用については議論が止まず、まだまだこの先の模索は続くだろう。識者からのさまざまな視点や見解を確認いただき、読者にとって一つひとつが新たな示唆となり、人材マネジメントは今後どうあるべきかの議論につながる一助となれば幸いである。

HR
TREND
3



Skills-Based Organization

《スキルベースの組織》

▶P14~17

HR
TREND
2

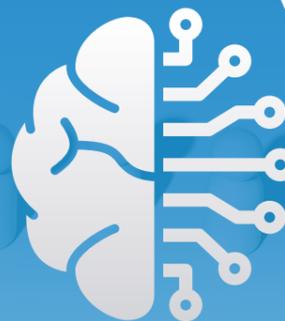


Workplace Well-being

《職業生活に焦点を当てたWell-being》

▶P10~13

HR
TREND
1



Artificial Intelligence

《人工知能 (AI)》

▶P6~9

Special Feature

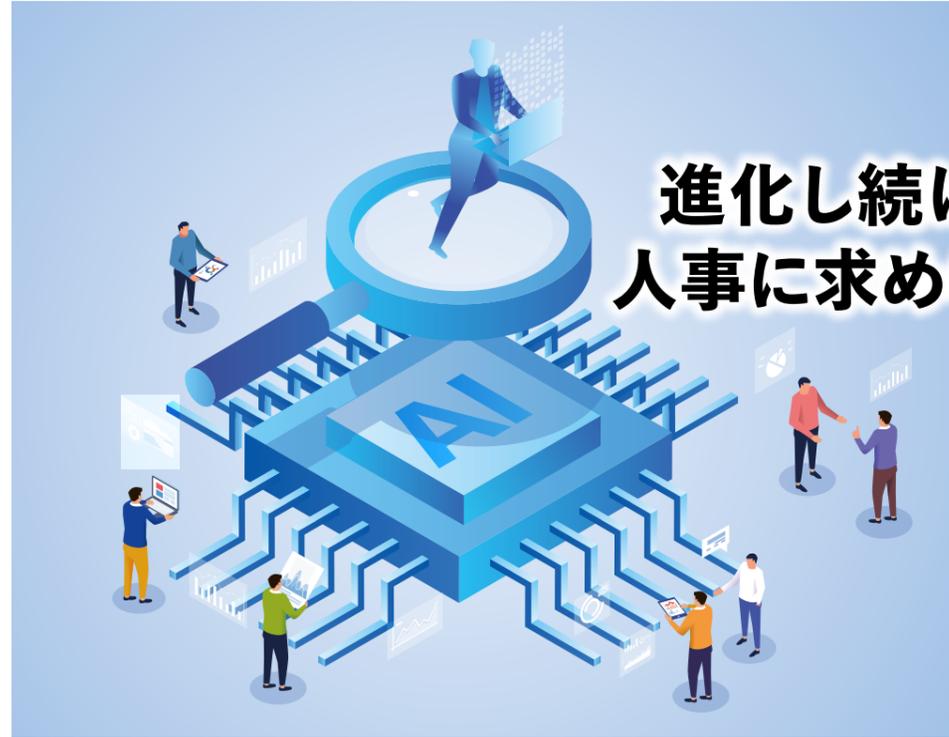
1

海外の HRトレンド

～調査から選考した3つの注目テーマ～

2020年以降に発表された海外の主要な学術ジャーナルや調査レポートを調査した。今後、日本においてもさらに議論を深めていくことが求められる重要なテーマとして《Artificial Intelligence》《Workplace Well-being》《Skills-Based Organization》の3つを選出した。本特集では、これらのテーマが海外で注目されている背景や動向を紹介する「用語解説」に加え、今後のグローバルにおける展望や課題などについて海外識者に伺った「インタビュー」を紹介する。テクノロジーが急速に進展し、これまで以上に個々の働き方への関心が高まっている中、今後の人事施策を考える上での示唆となれば幸いである。

Artificial Intelligence



進化し続けるAIに対して 人事に求められる対応とは

昨今のAIに関する進化の加速度は目覚ましい。OpenAI社とペンシルベニア大学の研究者らは、「大規模言語モデルの普及により、アメリカの労働者の約8割が仕事の影響を受ける可能性がある」と論文(※1)で発表した。

他の研究では、Vottoらが「生成AIを用いると作業時間が短く、仕事の質が高い結果となった」ことを論文(※2)で発表し、Brynjolfssonらが「AI

」で使用した担当者の生産性は、平均13・8%向上した(※3)。ことを明らかにしたように、AIが仕事に良い影響を与えるという調査結果が報告されている。

一方で、AIは個人情報や偽情報の観点で注意が必要だという個人情報保護委員会の報告(※4)や、失業や雇用のミスマッチの拡大が生じる可能性があるという厚生労働省の指摘(※5)など、ネガティブな影響が日本国内でも指摘されている。

また、「生成AIに関する実態調査2023」(※6)では、AI活用への関心は高まるも、自社の業務とAIの関連を実感できず、どのように活用できるかが分からないため、不安が先行している層があるとの報告がある。これらが示すように、AIがもたらす影響は多大で関心度が高まる状況が続いている。

AIを活用した 人事の働き方・学び方の変化

前述のような背景から、AIの影響を加味した上で、自社でどのように活用できるかを考える好機が、経営者や人事担当者に訪れている。そこで、人事管理におけるAI導入の領域を

体系的にレビューしたVottoらの論文(※7)の枠組みを参考に、AIによってHR領域における働き方や学び方がどのように変化するかを見ていきたい(図)。

第一に、従業員の心理状態、職場の人間関係および規律に関する領域が挙げられる。

例えば、パフォーマンス評価の自動化や退職リスクの判定、ストレスチェックやメンタル不全者のケアなどを含め、チャットによるパーソナルアシスタントも活用できるようになるといわれている。実際に、AIチャットボットによる人事への問い合わせ対応の自動化をすでに導入している企業もある。

第二に、標準的な業務プロセスの効率化・合理化に関する領域が挙げられる。HRテクノロジーサービスなどでのAI活用が推進されれば、さらに人事業務の自動化が進む可能性がある。

例えば、採用領域での定型的な面接スケジュール調整の自動化することもできれば、最近では過去の採用情報をAIに学習させ、合否予測を行うサービスも存在する。また、給与計算や社会保険領域での手続きの自動化ができれば、人事担当者はより従業員に寄り添った対話に時間を割き、組織への貢献度を高めることが可能になる。

〔図〕HR領域におけるAIがもたらす働き方・学びの変化

領域	AIの活用事例
従業員の心理状態、職場の人間関係および規律	<ul style="list-style-type: none"> パフォーマンス評価や退職リスクの判定 ストレスチェックやメンタル不全者のケア チャットによるパーソナルアシスタント活用 チャットボットによる人事への問い合わせ対応
標準的な業務プロセスの効率化・合理化	<ul style="list-style-type: none"> 人事の手続き業務の自動化 採用領域での定型的な面接スケジュール調整の自動化 採用における合否予測 給与計算や社会保険領域での手続きの自動化
人的資本や組織力の強化・最適化	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の学習パターンや能力を理解し、パーソナライズされた研修プログラムの提供 タレントマネジメントや配属のマッチングにおける適切な判断(新入社員の配属先など)

※Vottoらの論文を基にパーソル総合研究所作成

第三に、人的資本や組織力の強化・最適化に関する領域が挙げられる。AIを活用することで、従業員の学び方も変化していくことが予想される。AIが個々の従業員の学習パターンや能力を理解し、パーソナライズされた研修プログラムを提供することが可能になるだろう。人事担当者の経験や勘に頼らずとも、従業員に対して適切な学習機会を提供することで、従業員が自ら必要なスキルを判断し、自律的な学びの機会を得ることができるようになる。

さらに、タレントマネジメントや配属についてもAIを活用することでより適切な判断につながる可能性がある。実際に新入社員の配属先について、AIを活用して最適化を行っていることを発表している日本企業も存在する(※8)。このように、今後も企業でのAI活用事例は増加していくものと思われる。

HR領域での活用には 倫理面での配慮も必要

ただし、HR領域でのAI活用は注意が必要である。なぜならば、人生に与える影響が大きな領域であるから。実際に一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会の

「人事データ活用原則」(※9)では、「十分にプライバシーシールド、人間としての尊厳、その他の権利利益が尊重されることが前提」と定めている。そのため、採用においてAIが「不合格」と判断したエントリーシートは、人間である担当者がもう一度チェックを行って公平公正な意思決定を行うことを公表している日本企業もある(※10)。今後もHR領域でのAI活用については、公平性などの倫理面に配慮した活用方法が求められるだろう。

日本企業への示唆

これまで見てきたように、AIはHR領域の働き方や学び方を大きく変える可能性がある。実際に日本でも、河野太郎デジタル大臣が「各省庁がChatGPTなどのAIの活用用のアイデアを出し合う検討の機会を設けるよう、内閣人事局に指示した」ことを明らかにした(※11)。AIの活用事例を収集して実際に業務に取り入れ、試行錯誤の上で有効だったものを横展開して普及させるポトムアップ型の取り組みは、有効であると感じる。企業人事には、こうした一連の取り組みを支援する役割が期待される。

逆に、人事担当者自身がAI活用に対して過度に保守的になり過ぎてしま

うと、AI活用のポトルネックとなり、会社全体のパフォーマンスを向上させていくことを阻むことにもなりかねない。今後はAIや時代の流れを把握しつつ、AIがもたらす機会とリスクに絶えず目配りし、自社なりの戦略を立てて実行することが企業には必要である。人事部門においては、それらの実行の積極的サポートと、HR領域における働き方や学び方の変化への柔軟な対応を期待したい。

※1 Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). Gpts are gpts: An early look at the labor market impact potential of large language models. arXiv preprint arXiv: 2303.10130.
 ※2 Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Available at SSRN 4375283.
 ※3 Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). Generative AI at work (No. w31161). National Bureau of Economic Research.
 ※4 個人情報保護委員会「生成AIサービスの利用に関する注意喚起等について」(2023年6月2日)
 ※5 厚生労働省「AI等の新たなテクノロジーが雇用と与える影響について」(2023年)
 ※6 PwCコンサルティング「生成AIに関する実態調査2023」
 ※7 Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. International Journal of Information Management Data Insights, 1(2), 100047.
 ※8 「サイバー、新卒配属にAI活用170人×100部署マッチング」日本経済新聞 2023年5月13日 https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC149680U3A410C2000000/ (参照2023-06-01)
 ※9 https://peopleanalytics.or.jp/media/HRDataUtilizationPrinciples.pdf
 ※10 「新卒採用選考における動画面接の評価にAIシステムを導入」ソフトバンク 2020年5月25日 https://www.softbank.jp/corp/news/press/sbkk/2020/20200525_01/ (参照2023-06-01)
 ※11 「AI活用で働き方の改革を 河野担当相が指示」産経新聞 2023年4月14日 https://www.sankei.com/article/20230414-3XV3QSOPAFKHTLTXHGUNKARDY/ (参照2023-06-01)

《人工知能 (AI)》

Artificial Intelligence

職場の生産性を高める鍵は
人間とAIのコラボレーション

ノースウエスタン大学 ケロッグ経営大学院 助教 Hatim A. Rahman氏

(PROFILE) スタンフォード大学で経営科学と工学の博士号と修士号を取得し、イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校で経営管理の理学士号を取得。現在は、AIが仕事や雇用に与える影響を調査・研究。全米科学財団 (CAREER Award) などさまざまな分野で受賞。2023年、Poets & Quants誌の「40歳以下のベストビジネススクール教授」のひとりに選出。

使い方次第では生産性を落とし
トラブルになる可能性も

AIが企業の重要な組織変革を実現し、生産性を大きく向上させることが期待されています。しかし、新しい技術の導入は一筋縄ではいきません。私は、少なくとも近い将来には、そのようなシナリオが実現する可能性は低いと考えます。短期的には、生産性を低下させる場合さえあるでしょう。

その理由は、本来頼るべきではないところでAIを使用してしまう可能性があるからです。最近のアメリカでの事例では、ある弁護士がChatGPTを使用して資料を作成し、それに間違いがあったにもかかわらず、確認せずに裁判官に提出して、トラブルになったことがあります。しかし、このような問題があるからといって、ChatGPTが作成した文書がどこまで正しいかを逐一検証しては、さらに生産性が落ちてしまうでしょう。

AIへの注目が高まっている。ビジネスにおいてAIを利用する場合、どのような点に注意すべきなのか。AIとアルゴリズムが仕事の性質に及ぼす影響について、フィールドデータを利用した研究を行っているHatim A. Rahman氏に、AI利用の可能性や人事に求められることを伺った。

AIは企業の採用活動でもよく使われていますが、AmazonがAIシステムを用いた採用を行ったところ、不公平な結果になったという事例もありました。学習させたデータに偏りがあつたため、アルゴリズムが自動的に女性に差別的な判断をしていたからです。バイアスを考慮したデータが使われているかを確認しなかったため、このようなことが起きたのです。

AIを使うことで確かに利便性は格段に上がりますが、それをどのようになシチュエーションで使うのかを慎重に考慮する必要があります。特にChatGPTの生成モデルは過去のデータを基にしており、質問者が入力したプロンプト(指示)に対して、統計的に最も可能性の高い回答を導き出します。プロンプトによっては古いデータを使うこともあり、ウソをついているかのように見えることもあるのです。

AIを活用するときに忘れてならないことは、AIがどのようなデータを

AI時代は人事が
存在感を高められるチャンス

多くの場合、人は仕事をやる上で、ある専門分野に特化していくものです。そこに、異なる専門分野の知識を習得すれば、異なるグループをつなぐ「仲介者」になることができます。今後は、新たに身に付ける知識がAIに関するものであれば、事業成長の貢献に欠かせない人材となり、職場で有利な立場になれるかもしれません。

例えば、AIのシステムを導入するとき、データをどう集めるか、システムを更新する頻度をどうするか、それらを誰がいつ行うかなど、多くのタスクが発生します。業界にもよりますが、AIに関する一般的なスキルを身に付けておけば、これらの重要な質問に答えられるようになります。そのため、AIの入門クラスを受講して、用語や仕組みを理解することは役に立つかもしれません。誰もがAIやコンピュータサイエンスの学位まで取得する必要はありません。大事なのは、自分が働く業界全体を俯瞰して、自分の仕事の一部分のみではなく、関連する各パートがどのようにつながっているのかを理解しておくことです。

使用しているかを確認すること。そして、その結果をどう解釈すべきかを慎重に判断することです。

長期的なビジョンで
生産性を高めるAI活用を

AIを使用して人間の負担を減らすことが、人間の仕事を奪う「リプレイス」(代替)につながるのでは、という議論が昔からありますが、必ずしもそうなるとは限りません。AIを使つて誰かの仕事をリプレイスすることもできますが、最も職場の生産性を高める方法は、「人間がAIとコラボレーションすること」だと考えられています。なぜなら、どんなに優れたAIであっても、正しく機能しているかどうかを判断するのは、人間だからです。生産性を高めるためには、人間とAIが協力し、それぞれが得意とすることをやるべきでしょう。例えば、AIはより多くの情報を検索することが得意です。一方で、人間は環境変化などによる新しい状況への対応、間違いの修正、そしてこの2つを組み合わせることで得意です。

短期的には、コスト削減を優先させるために、AIによって一部の労働者の活用を検討することは、人事にとっても今や最も重要な仕事のひとつです。それによって人事が従業員のリスキリングやアップスキリングを効果的に行う方法を考えられるようになるれば、その会社は競合他社よりも優位に立つことができます。人事にAIの知識がないのであれば、専門家に話を聞いたり、業界のカンファレンスに参加したりしてみましょう。AIの発達や変化の速さに付いていけるスキルセットを持った人材を、人事部門に採用することも検討するべきです。また、職場のリーダーにAIを導入するためのリソースを投入する意向があるのか、どのような場面でAIを使うのか、誰がAIのシステムを維持するのかなどを確認することも大切です。人事はAIを活用することによって、職場の生産性を高めるための重要な役割を果たすことができると思います。従業員が「新しいスキルを身に付けたい」と思ったときに、人事は自分たちを頼ってもらうような努力をすべきです。AI時代の到来は、人事にとって、自身のスキルセットを拡大したり、企業の中で自分たちの専門性を主張したりできるようなチャンスかもしれません。

者をリプレイスすることを試みる職場もあるかもしれません。しかし、長期的なビジョンを掲げ生産性を高めようとする職場は、労働者をリプレイスするより、AIをうまく活用することで人々の働き方を向上させる方法を考えようとするでしょう。

リスキリングには
インセンティブが必要な場合も

職場にAIが浸透していくにつれ、ほとんどの経済圏で、完全なリプレイスとまではいかなくとも、人々が行う仕事のやり方や種類が変わるのは間違いないでしょう。そこで重要になるのが、リスキリングとアップスキリングです。リスキリングとアップスキリングには人事も関与し、外部から専門家を招いて行うのか、社内だけで行うのか、個人でやるべきか、グループベースでやるべきかなど、方策を見極めることが必要です。ただし、新しいスキルセットが大事だとしても、そのための学習を積極的に行おうと思わない従業員がいるかもしれません。リスキリングの学習プログラムを始めても、途中で挫折し、最後までやり遂げられないかもしれません。従業員に新しいスキルを

身に付けるためのモチベーションをどう高めてもらうかを、人事に限らず関係者全員で考えることが重要です。リスキリングのモチベーションは、従業員の年齢や性格、与えられるインセンティブなどに左右されます。一般的に、キャリアが確立されていない若い従業員は、少ないインセンティブでもリスキリングに積極的ですが、定年間近の従業員は、リスキリングをするのが非常に困難です。従業員のタイプやキャリアのステージに応じてカスタマイズされたアプローチをしていく必要があります。

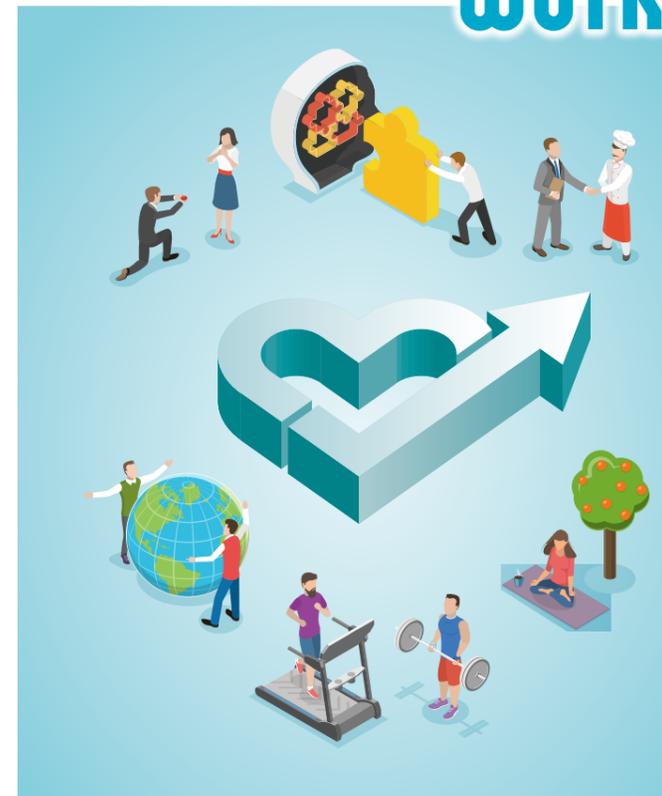
リスキリングを行った従業員にはボーナスや昇進などの利益があることを可視化するのも、効果的かもしれません。またある国では、従業員を再教育する組織には税金を安くするなどインセンティブを与えています。

どのようなスキルセットが必要になっていくかは、業界によって違うというのを改めてお伝えしておきます。人事が、自社の従業員にとって重要なスキルとそうでないスキルを常に把握しておくことも大切です。ただ、どのような業界であろうと、AIとの付き合い方を理解することが重要になっていくでしょう。

Workplace Well-being

福利厚生にとどまらない Well-being

—個人・職場・社会へと広がる包摂的概念へ—



2023年5月に開催された、アメリカの人材・組織開発団体であるATDが主催するカンファレンスでは、300を超えるセッションやワークショップの中で「Well-being（以下、WB）」や「Wellness」に関するセッションが多数実施された。他にもDE&Iや人間中心（Human-Centered）^{※1}、従業員体験（Employee Experience）^{※2}など関連するテーマが多く展開されていた。また、国際財務報告基準（IFRS）の国際サステナビリティ基準（ISSB）^{※3}においては、2024年から取り組む「生物多様性」「人的資本」「人権」の3分野の情報開示基準化に向けて、従業員満足度やWBの指標化の議論が進んで

おり、企業経営においてもWBに着目する潮流は不可逆的と考えられる。ここで取り上げた「Workplace WB（職業生活に焦点を当てたWB）」については、Ed Diener博士の「人生における幸せ」の定義を一部参照し、「仕事に満足し、働くことを通じて、喜びや楽しみを感じることが多く、怒りや悲しみといった嫌な感情をあまり感じずにいる状態」と定義し解説する。

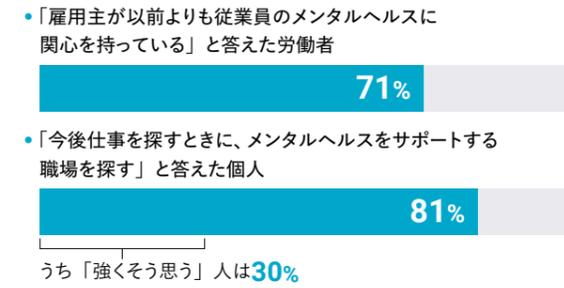
された人は誰でも燃え尽き症候群を経験する可能性がある。従業員エンゲージメントサービスを提供しているWorkivoの調査（※2）によれば、職場の変革と大量退職の結果、驚異的にも98%の人事担当者が、過去6カ月のある時点で燃え尽きてしまったと報告している。APPAは「労働者が燃え尽き症候群に苦しんでいると、生産性や革新性が低下し、エラーを犯す可能性が高くなる。これが組織全体に広がり、生産性、サービス品質、および収益に深刻な悪影響を与える可能性がある」と警鐘を鳴らしている（※3）。

WBに関心が集まる背景

WBに関心が集まる背景は3つ考えられる。第一に、コロナ禍とその後の経済的不安の影響である。APPA（アメリカ心理学会）の調査（※1）によると、2021年以降、従業員の6割近くがパンデミック後の仕事関連のストレスによる悪影響を報告している（2019年から38%増加）。また、経済誌Forbesによると、2022年3月以降、株式市場の急落から何百万人ものアメリカ人が解雇または一時解雇されるなど、アメリカ人の87%がインフレに不安を感じており、従業員の7割が、購買力の変化に報酬が追い付いていないことを心配していると報告している。

さらに、「人的資本の情報開示」という日本のHR領域で注目されるテーマにおいても、「最高善としてのWB」が標榜されており、従来の健康経営を超えた包括的なアプローチが求められている。従業員のWB向上のために仕事を再設計することは、従業員の健康状態の改善のみならず、職務遂行能力の向上や、従業員の燃え尽き症候群の減少など、組織にとっても有益な結果が得られることが期待されている。

▼〔図〕メンタルヘルスに対する従業員の意識



出所：APA「2022 Work and Well-being Survey results」を基にパーソル総合研究所作成

べてを含めた範囲で影響する」と述べている。他にも、EXとは人事施策などを企画・実装する際、従業員がこの体験をどのように受け止めるかを従業員目線に立って考えていくための概念であり、「従業員に対して人間らしい労働体験を提供するという力をリーダーに与えている」（Tomás Chamorro-Premuzic 博士）との主張もある。

秀人材の獲得」に向いていた。人事リーダーにとってWorkplace WBとは、「本来的にそうあるべき」との倫理的側面が標榜されつつ、採用プランディングといった実利的な関心もまた高いようである。

さらに、「人的資本の情報開示」という日本のHR領域で注目されるテーマにおいても、「最高善としてのWB」が標榜されており、従来の健康経営を超えた包括的なアプローチが求められている。従業員のWB向上のために仕事を再設計することは、従業員の健康状態の改善のみならず、職務遂行能力の向上や、従業員の燃え尽き症候群の減少など、組織にとっても有益な結果が得られることが期待されている。

第三には、人間中心のアプローチ（Human-Centered Approach）が挙げられる。人間中心アプローチとは、企業や組織が人々のニーズや経験、挑戦を最優先に考える戦略のことを指す。特にHR領域では、従業員のWBや満足度を最優先にするための手段として注目されている。

従業員サイドからメンタルヘルスへの要望が高まっているとの報告について触れたが、日本においてもこの兆候は見られる。2022年にパーソル総合研究所が実施した調査（※5）では、転職意向のある社会人および就職活動を控えた大学生らに対し、企業が開示する人的資本情報において関心の高い開示項目を聞いた。最も高かった項目は「賃金」、次いで「福利厚生」、そして、3番目に高かった項目が「精神的健康（WB）」であった。コロナ禍を経て、日本においても就業者はWBを求めていることが示唆される結果だといえよう。

他方で、同調査においてCHROら人事リーダーの開示目的の関心は「優秀人材の獲得」に向いていた。人事リーダーにとってWorkplace WBとは、「本来的にそうあるべき」との倫理的側面が標榜されつつ、採用プランディングといった実利的な関心もまた高いようである。

さらに、「人的資本の情報開示」という日本のHR領域で注目されるテーマにおいても、「最高善としてのWB」が標榜されており、従来の健康経営を超えた包括的なアプローチが求められている。従業員のWB向上のために仕事を再設計することは、従業員の健康状態の改善のみならず、職務遂行能力の向上や、従業員の燃え尽き症候群の減少など、組織にとっても有益な結果が得られることが期待されている。

※1 <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress> ※2 <https://www.workivo.com/hr-breakdown/> ※3 <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support> ※4 <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support> ※5 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital2.html> ※6 https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2022/2022_basicspolicies_ja.pdf ※7 <https://well-being.nikkei.com/>

《職業生活に焦点を当てたWell-being》
Workplace Well-being



正しく測定した上で比較・検討する、 企業成長につながるWell-being施策を

オックスフォード大学 サイドビジネススクール 教授 Jan-Emmanuel De Neve氏

(PROFILE) 幸福と収入、生産性、経済成長などの関係に着目した研究が評価され、2015年にRuut Veenhoven*賞を受賞、2016年にはハーバード・ビジネス・レビューの「最も影響力のあるマネジメントのアイデア」に選ばれる。現在は、職場のWell-beingに関する世界最大の研究開発やWell-being研究センターのディレクターとして活躍する。

*オランダの社会学者、幸福度研究の先駆者

全世界を対象に「World Well-being (以下、WB)を研究し、国連の関連機関が発表する「World Happiness Report (世界幸福度調査)」の共同編集者も務めるJan-Emmanuel De Neve氏」WBに関心が高まっている背景やその測り方、企業での運用上の注意点などについて伺った。

コロナ禍で再認識されたWBの重要性

良い人生とは何か。何が私たちに幸せにするのか。2000年以上前のアリストテレスの時代から哲学者や思想家たちが考察してきた問いですが、コロナ禍を経た現在、特に人々のWBへの関心が高まっていると感じています。その背景には2つの要因があると考えます。

まず1つは、WBに関する定量的な研究データが飛躍的に増えたことです。クラウドソーシングデータ、ソーシャルメディア、AIなど、テクノロジーとネットワークの発達によって、また世界の大規模世論調査Gallup World pollなどによって、新たな方法でWBについてより詳しく探求できるようになりました。

もう1つが、世の中の価値観が変わってきていることです。ひと昔前の人は、お金を稼ぐことや経済成長

が幸せをもたらすと信じていましたが、現在の私たちは、物質的な豊かさが必要しも成功や幸せをもたらすとは思っていないでしょう。私が共同編集者のひとりを務めている「World Happiness Report (世界幸福度調査)」では、日本の幸福度は10点中6.13、世界で47位と他の先進国と比較して非常に低い結果でした。

「世界幸福度調査」では、コロナ禍におけるWBに関する調査もしており、非常に興味深い結果が得られました。COVID-19は健康被害や社会的孤立などをもたらしましたが、WB自体は私たちが予想したほどには低下していませんでした。

コロナ禍において、寄付やボランティアなど、「周りの誰かのために」という社会的な行動(向社会的行動/prosocial behavior)が増加し、結果的に幸福度の低下が抑えられたのだと思います。このことから、社会や人とのつながりがWBにとって非常に重要であることが分りました。

とが分かりました。

2つの側面と4つの指標から従業員のWBを測る

ソーシャルキャピタル(社会とのつながり・信頼関係)は、コロナ禍以降の職場においてもより重要視されるようになりました。一般的に、「職場のWBにとって何が重要か」を尋ねると、多くの人は「給料」と答えるでしょう。しかし、私たちが調査分析したところ、仕事の満足感や職場での幸福度において、社会的な要素が大きく影響していることが分かりました。職場に自分の居場所があるか、気軽に話せる人がいるか、周りから人として尊重されているか、といったソーシャルキャピタルが重要なのです。

従業員に心地良く働いてもらうために、経営者や人事担当者はWBを測るアンケートなどを実施することがあると思います。このとき「情緒的な質問」と「評価的な質問」の2つの側面からアプローチできるといいでしょう。前者は「従業員自身がどう感じているか」という主観的な感情状態であり、後者は「その仕事に価値があるか」という客観的な視点から評価したものです。

というのも、仕事や生活の満足度とは、感情を含めた広い概念だからです。

例えば、私たちは職場でのWBを測る指標として「仕事の満足度(Job-Satisfaction)」や「仕事の幸せ(Work-Happiness)」「仕事のストレス(Work-Stress)」に、「仕事の価値や目的(Work-Purpose)」を加えた4つを提案しています(※)。これらは、従業員が職場で「どう感じているか」を多角的に推し測るもので、非常に重要です。この従業員の感情が、生産性の向上や、さらには長期的な雇用につながるからです。

自社独自のWB指標を設計しようとする動きも見られますが、あまりお勧めしません。他社と比較するために、私たちが提案するこの4つの指標(仕事の満足度・幸せ・ストレス・価値や目的)を取り入れるとよいでしょう。大企業では、サステイナビリティ評価のひとつとしてWBに関するデータを提出しているのが、共通の指標を使うことで他社との比較ができます。

WBの改善には従業員の感情を起点に分析する

企業でWBを測定し、検討する際

には、注意しなければならぬ点があります。「主観(Subject)」と「客観(Object)」を混同しないことです。これは、多くの企業が間違えて捉えています。

職場における満足度や幸福度に関する質問(主観)に加え、ワークライフバランスや給料、業務を通じた学び、自律性などの質問(客観)をすることで、従業員が「なぜそう感じるか」を知ることができるとは、しかし、それらの結果を一律にリスト化して混ぜてしまうと、実際に従業員の幸福度がどう移行しているかが見えませんが、そこで推奨したいのが、結果を概念的に区別することです。「感情」なのか「外部的な動機付け(ドライバー)」によるものかを適切に判断した上で、同等に扱うのではなく、感情を頂点としたピラミッド構造で整理するといいたいでしょう。何が影響を与えていて、それによってどう感じるのか。すなわち、仕事における満足度の指標は「従業員がどう感じているか」なのです。

動機付けは企業や従業員個々によっても異なります。人事担当者は、感情をトップに置いた上で動機付けまで介入し、分析することで、どのような結果が導き出されるかが見えてくる

効果的なエビデンスを構築し職場のWBの向上を

しよう。WBを改善するためにどこに重点を置くべきか、優先順位を付けることができるはずですが、

私たちのこれまでの調査によって、従業員のWB向上がパフォーマンスや売り上げの向上につながることは明らかになっています。CEOがWBに理解を示し始めたのは比較的最近の傾向であり、現段階ではまだ革新的なリーダーに限られているようです。「幸せかどうか」という主観を数値化することは難しく、経営者の中には主観的な指標によって会社の業績が左右されることに疑問を持つ人も少なくありません。

もしCEOや上層部がWB測定に懐疑的であれば、エビデンスを提示することを提案します。適切に測定されているかを確認した上で、先述した動機付けの分析を行ってください。また、その際には、コントロール下のグループとランダムなグループで行うことをお勧めします。複数の動機付けの中でも特に多かった項目に注力して改善してください。

さらに、改善によって本当に幸福度が上がったのかを確認することが重要です。基本的に介入ではA/Bテストや期間をずらして行うなど試験的に行った後、全社的に展開するといいたいでしょう。施策が与えた影響を評価することができるようになります。職場全体のWBを上げるためには、効果的なエビデンスを構築し、CEOはそれに基づく施策を提案すべきでしょう。最終的な成果を収めるには、従業員にとっての幸せが欠かせません。

今後、企業にとってWB測定はさらに重要になると思います。なぜなら、WBが人材採用における魅力となり、業務中のパフォーマンスに影響を与えることを多くの人が理解し始めているからです。データは企業を評価する指標となり、求職者が職場を選ぶ際のひとつの指標にもなりつつあります。すでに欧米の企業では、従業員のWBが職場の生産性や組織全体の成功に貢献することを把握しています。WBに予算を費やしており、中には専門の担当や責任者を配置する企業も増えているほどです。このような状況を経営者が理解し、WBを正しく測定して可視化することが企業の成長につながるでしょう。

※従業員の主観的Well-beingを測る4つの指標：1. Overall, how satisfied are you with your job? (仕事の満足度) 2. Overall, how purposeful and meaningful do you find your work? (仕事の価値や目的) 3. How happy did you feel while at work during the past week? (仕事の幸せ) 4. How stressed did you feel while at work during the past week? (仕事のストレス)

Skills-Based Organization

従業員が持つ スキルをベースとした 人材マネジメントへの転換



従業員のリスクリングに取り組み企業が増えている。日本ではDXの必要性からデジタルスキルに注目が集まるが、先行する海外ではより広く、従業員が保有する（あるいは潜在的な）まで含めた「スキルへの関心が高まっている。その動きは、これまでジョブをベースにしていた人材マネジメントを、従業員が持つスキルを把握し、事業やプロジェクトの遂行に必要なスキルとマッチングするスキルベースに変えていく」とする新たな試みにつながっている。

高まるスキルへの関心

なぜスキルへの関心が高まっているのか。第一に、組織が必要とするスキルが常に変化していることが挙げられる。1500万件を超える求人情報を調査したレポート「スキルのシフト、目標の移動、労働力の再構築」(※1)によると、2016年から2021年の間に、アメリカの平均的な仕事で要求される上位20のスキルのうち、3分の1以上が別のスキルに入れ替わっており、かつこの状況は加速している。

この先もそうである保証はなく、スキルに対する高い関心が求められている。第二に、ヒューマンスキルの重要性が挙げられる。2022年にイギリスほか4カ国で行われた調査「スキルの見直し/パワースキル」(※2)で、雇用主が重視している上位のスキルは「コミュニケーション」「カスタマーサービス」「リーダーシップ」「コラボレーション」などのヒューマンスキルだった。また、Z世代の多くが「交渉」「人脈づくり」「人前で堂々と話す」といったスキル不足を懸念しているとの調査結果(※3)もある。パンデミック後のリモート環境で、ヒューマンスキルがより意識されるようになったことも、このスキルへの関心を高めている一因だ。

第三に、スキルギャップを自社で埋めようとする動きの広がりが挙げられる。「世界の人材動向レポート2022(2022年)」(※4)によれば、パンデミック前、企業が最も効果的と見ていたのは「スキルの購入(Buying Skills)」つまり外部からの人材採用だったが、その後「不足スキルに特化した学習(Targeting Learning)」や「学習への報酬(Rewarding)」など、自社育成にシフトしている。企業自らスキルを充足させる方向へかじが切られており、スキルに

関するより深い理解が求められている。
**スキルベースで
アジャイル組織に変革**

組織が必要とするスキルが刻々と変化中、企業は不足するスキルを従業員のリスクリングとアップスキルングによって埋めようとしてきた。その動きは今、従来のジョブベースの人材マネジメントをスキルベースに転換しようとする動きへとつながっている。

欧米の主要な企業において人材マネジメントのベースにあったのはジョブだ。やるべき仕事(ジョブ)がまず存在し、ポジションも、役割も、報酬もすべてジョブにひもづいていた。新たなジョブが必要になれば、ジョブデザインが作成され、人材は外部から採用された。ジョブが必要なくなれば、従業員は解雇される。ジョブという箱に人間が当てはめられていた。しかし、事業環境の激しい変化にジョブをベースとした人材マネジメントが追い付かなくなっている。新たな事業やプロジェクトが生まれるたびにジョブを定義しては間に合わない。そもそも未知の取り組みに対してジョブを適切に定義するのは難しい。それよりも、従業員が保有するスキルと、事業に必要なスキルをマッチングする

▼[図1]「ジョブ」「役割」「ケイパビリティ」「スキル」の理解 Understanding Jobs, Roles, Skills, and Capabilities

Job	Role	Capabilities	Skills
A Job Job Title Job Family Description Goals Level Pay	A Role Goals Activities Projects Teams Outputs		
	A Role Goals Activities Projects Teams Outputs		
In the HRMS	In the Work	In Everyday Use	Under the Hood

出所：The Josh Bersin Company 「HR Predictions for 2023」

ほうが、素早くチームを組成することができる。スキルベースのアプローチは、アジャイルな組織への変革を迫られている今日の企業に適しているとの考えだ。ここでいう「スキル」は、粒度がかなり細かい。レポート「HR予測2023」(※5)の中で、「スキルとは人々が優れたパフォーマンスを発揮するために必要な細かな専門領域」であり「私たちは現在、数万から数十万のスキルを扱っている」としている(図1)。

思考や感情的知性などの能力またはヒューマンスキル、そして潜在性(隠れた資質や能力、あるいは開発され将来の成功につながる可能性のあるスキルを含む)と広義に定義している。このように細分化されたスキルを管理・活用するには、テクノロジーの活用が必須だ。そしてテクノロジーにより、スキルベースの人材マネジメントが可能になる。どのようなスキルを持つ人材の採用を優先すべきか、新たな技術の習得をどのスキルを持つ人材にさせるべきか、高報酬で処遇すべきほどのスキル保有者か。スキルは採用、配置、育成、評価のあらゆる場面で「共通言語」になり、データに基づく人材マネジメントを加速させるだろう(※7)。

組織との関係性向上も見込める コホートラーニング

リスクリングやアップスキルングの手法として注目されているのが「コホートラーニング」だ。共同学習の一種で、特定のコースやプログラムの受講グループを組み、同じペースとともに学ぶスタイルである。すべての時間を一緒に過ごすのではなく、動画の視聴やテキスト読解など各自で行う非同期学習と、議論やアイデア共有を通じて

▼[図2]コホートラーニングとセルフレラーニングの違い

Self-Paced Learning	Cohort-Based Learning
非同期	同期と非同期の組み合わせ
主体的	協調的
一方向的	双方向的 フィードバックがある
スケジュールは自由	スケジュールには制約がある
成果は自分次第	成果は自分を含めたメンバーとのダイナミズムによる

※パーソル総合研究所作成

インタラクティブに学び合う同期学習を組み合わせて行う(図2)。自分のペースで一人自由に学ぶ「セルフレラーニング」と比べて、修了率や学習効果が高いとされる(※8)。

企業内で行われるコホートラーニングには、スキルの習得だけでなく、同僚との新たな紐帯の生成やその結果としての定着率の向上など、間接的なメリットも期待できる。一般にスキルが高まると離職しやすくなるとされるが、コホートラーニングには組織との関係性を向上する効果も見込める。

日本企業への示唆

2022年に10カ国で行われた調査「組織戦略を仕事からスキルに移行する」(※9)によると、スキルベースのアプローチを大幅に取り入れている企業は15〜30%、ある程度取り入れている企業は9割近くに上る。この数

字をどう受け止めるかには議論の余地があるが、多くの企業で実践されていることがうかがえる。

海外に多いジョブ型に対し、日本企業は長くメンバーシップ型の人材マネジメントを行ってきた。近年はジョブ型への移行も見られるが、日本企業のジョブ型導入についてはさまざまな議論がある。こうした中、ジョブやメンバーの能力(Capability)ではなく、スキルを人材マネジメントの中心に据えるこのアプローチは、第3の選択肢としての可能性を秘めているのではないか。スキルをベースにジョブと人をうまく結びつけることができれば、事業と人材の理想的な連動が期待できる。今後、スキルベースの組織が日本でも広がるのか注目していきたい。

※1 <https://www.bcg.com/press/23may2022-top-20-skills-requested-for-average-us-job>
 ※2 <https://plc.pearson.com/en-US/insights/pearson-skills-outlook-powerskills>
 ※3 <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/05/Meet-Gen-Z-Hopeful-Anxious-Hardworking-and-Searching-for-Inspiration.pdf>
 ※4 <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>
 ※5 https://jbc.joshbersin.com/wp-content/uploads/2023/01/WT-23_01-HR-Predictions-2023-Report.pdf
 ※6 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>
 ※7 ユニリーバは社内人材マーケットプレイスFlex Experiencesを開発し、世界中の従業員が自分のスキルや経験を他のチームや他国の人と共有できるようにしている。スキルを通じて従業員とプロジェクトのマッチングが行われ、従業員は自らのスキルでプロジェクトに貢献できるとともに、プロジェクトを通じてスキルを高めることができる。
<https://www.unilever.com/news/news-search/2020/an-exciting-new-normal-for-flexible-working/>
 ※8 <https://emeritus.org/blog/cohort-based-learning/>
 ※9 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/skills-based-organizational-strategy.html>

《スキルベースの組織》

Skills-Based Organization

戦略的な人材育成で スキルギャップを克服する

ATD Global シニアディレクター Wei Wang氏

【PROFILE】ペンシルベニア州立大学にて人材開発の博士号、中国の南開大学では経営の修士号を取得。現在は、日本を含め20カ国以上のATDパートナーのマネジメントに携わり、ネットワーキングプログラムを開発・支援。グローバルな学習と各国の知識交換を促進している。



個々のスキルに着目したアプローチに世界的な関心が高まっている。その背景には、組織が抱えるスキルギャップの問題があるようだ。人材・組織開発に関する調査・研究や情報発信を行う世界最大の組織ATD (Association for Talent Development)のWei Wang氏にスキルギャップ解消に必要な学びと人材育成の在り方について伺った。

スキルファーストを大切に 環境や文化が求められる

LinkedInの調査によると、仕事で求められるスキルセットは2015年以降で約25%変化しており、2027年にはその変化は約50%に倍増すると予想されています。職務はそのままでありながら、業務が大きく変容し、常にスキルアップしていくことが求められるということ。この「スキルギャップ」はCovid19によってさらに加速し、広がっています。

こうした状況の中、多くの企業が「スキルファースト」のアプローチをとっており、個人の職務経験だけでなく、スキルセットや新たなスキルを学ぶ意欲を重視しています。

これを見落として経歴や肩書だけにとらわれると、採用時に優秀な人材を逃すことにもなりかねません。企業の学習開発においては、個人のスキル

セットを把握した上で、組織のビジョンの下、チームが成功するためにどのようなスキルが必要かを理解することも重要です。

同時に、スキルファーストを大切にできる職場環境も重要なポイントになるでしょう。採用から昇進まで、スキルに着目した人事施策を重視できる企業文化が求められるといえます。

Covid19以降、欧米をはじめ世界的に、人々は昇進や給料よりも「自分が成長できる機会があるか」を見極めながら仕事を選ぶようになりました。企業だけでなく、個々が自分のスキルを伸ばすことを重要視するようになった結果、スキルベースのアプローチに社会的な関心が高まっているといえます。

スキルギャップが広がる現代 鍵となるのは《ソフトスキル》

ATDのホワイトペーパー「Bridging

「マイクロラーニング」も取り入れられています。忙しい現代人が効率性を重視するのは当然でしょう。これらを活用することで、より魅力的な学びにすることができま

経営層、人事の協業と 外部機関との連携が大事

ATDで「誰がスキルギャップの解消に責任を持つべきか」について調査したところ、1位は「トレーニングや開発の現場にいる人」、2位が「人事部」、3位が「ビジネスリーダー」という結果となりました。スキルギャップを埋めるのは簡単なことではありませんが、経営層や人事担当者は戦略的な視点から自社に必要なスキルを見極める責任があると感じています。

スキルギャップを埋める取り組みを行う際、企業において大事なものは経営層と人事担当者が協業することです。間違った方向に進むリスクもあるため、組織の目標に対して正確かつ正直に評価し、優先すべきスキルを明らかにした上で取り組むことが重要です。

そのためには、大学の研究者や専門機関と連携したり、外部のベンダーや研修会社を利用することも有効でし

the Skills Gap」では、スキルギャップを「現在の組織の能力」と「組織が目標を達成するために必要な能力」との差」と定義しています。私たちの調査では、スキルギャップを感じている組織は実に80%近くにも及びます。スキルギャップが生じる主な原因は、今ある労働力がビジネスの変化に対応できていないことにあります。つまり、組織が変化をスピードに人材育成が追い付いていないということです。特にCovid19以降、組織は迅速な変化を求められ、DXを進める必要があります。その際に欠かせないのはプロフェッショナル人材です。しかし、プロフェッショナル人材は一朝一夕で育成できるものではありません。育成するためには、自社の方向性を理解し、予測することが必要になります。

生成AIのような新しい技術が生み出される昨今、テクノロジー関連のスキル不足ばかりに注目が集まっていますが、テクノロジーだけを重視した対策を講じるのは必ずしも正解ではありません。

アメリカ企業の調査データに基づくホワイトペーパーによると、最も大きなスキルギャップが存在するのは「クリティカルシンキングと問題解決力」。う。ATDの調査でも、一般的に組織の学習予算のうち、約30%を外部からの支援に頼っていることが分かっています。

また、その際に大学などの教育機関での学びの効果が着目するのもよいでしょう。スキルをしっかりと身に付けるには、ある程度の長期にわたって、体系的に取り組む必要があるからです。肝心なのは「学習状況をしっかり把握すること」です。何を活用するかはその企業のニーズによって異なりますが、ただ教育や研修を受けただけでは意味がないことは言うまでもありません。

HRに携わる方々にお伝えしたいのは、今日、人材開発はますます重要になってきているということです。私は従業員をサポートし、より良い仕事経験を提供できる人材開発の分野で働くことができているに思っています。大切なのは、継続的に自分のスキルと知識を高め、周りの人たちに良い手本を示すことです。そうすることで、職場のモチベーションは高まります。さまざまな課題が出てくると思いますが、キヤッチアップして学び、それに適応することで職場環境をより良いものにできるでしょう。

企業は、スキルギャップを解消するにはどのような方法が効果的なのか。ATDの調査では、eラーニングやバーチャルラーニングといったテクノ

2番目が「管理・監督能力」、3番目が「コミュニケーションスキル」であることが分かりました。これらはすべてソフトスキルです。テクノロジースキルを学ばばスキルギャップが解消されるわけではなく、むしろソフトスキルが必要とされていることの表れといえます。リモートワークの浸透によって非対面でのコミュニケーションが増えたこともあり、これらのソフトスキルがより求められています。これはアメリカの例ですが、日本でも参考にできると思います。

また、将来を見据えた際には「創造性」や「革新性」といったスキルギャップにも着目すべきです。AIの台頭が予測されますが、私たちのゴールは機械よりも早く計算することではありません。テクノロジーとともに、より良く仕事をする人材やチームを鼓舞できるリーダーを育てることです。

企業は、スキルギャップを解消するにはどのような方法が効果的なのか。ATDの調査では、eラーニングやバーチャルラーニングといったテクノ

※詳細は15頁参照。

▼〔図〕調査した論文から見てきた学術的研究における海外HRトレンドのカテゴリ

テーマ	キーワード
1 学習と知識	学習/知識/情報/認知
2 アイデンティティとダイバーシティ	アイデンティティ/ジェンダー/ダイバーシティ/衝突/地位・身分/人格(パーソナリティ)/文化/風土/オリエンテーション
3 健康と安全	健康/支援/安全性/知覚
4 コミュニケーションとネットワーク	社会的/ネットワーク/声/対人関係/コミュニケーション
5 権力と倫理	権力/モラル/正義/責任/倫理
6 従業員行動とWell-being	行動/影響/感情的/行動的/信頼/満足/Well-being/仕事家族(Work-family)
7 仕事のパフォーマンスとモチベーション	モチベーション/経験/情熱/仕事/パフォーマンス/時間/ゴール/エンゲージメント
8 イノベーションと創造性	イノベーション/創造性/技術/デザイン/デジタル/チェンジ
9 リーダーシップとチームダイナミクス	チーム/リーダーシップ/企業/ガバナンス/リーダー/集合的/グループ/ダイナミクス/交換/コントロール
10 アントレプレナーシップと戦略	判断・決定/意思決定/アントレプレナーシップ/戦略・戦略的
11 人的資源管理	仕事/従業員/離職率/職場/資本/人間/プロセス/資源/選択/システム/慣行/資源ベース
12 マネジメントと組織理論	組織的/理論/マネジメント/制度的/心理的/CEO/会社/分野/領域/政治的/見通し/視点/役割

海外主要ジャーナル調査から見てきた学術的研究におけるHRトレンド

第1特集「海外のHRトレンド」で紹介した

3つの注目テーマを選定するに当たり、

海外の主要な学術ジャーナルを8誌、約1700本の論文を調査した。

ここではそれら論文から見てきた

学術的研究におけるHRトレンドを紹介する。

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特任講師 佐藤 優介氏

〔PROFILE〕新卒でアクセンチュアに入社し、戦略コンサル部門に配属。1年間の育休後に人事部へ異動し、中途採用、新卒採用責任者、人事戦略を担当。退職後、慶應義塾大学大学院にて特任助教。博士号を取得後、現職。



人事や組織論などを含む経営学の主要な学術ジャーナル8誌(※)において、2020年以降に発表された論文から、キーワードを抽出し分析を行った。文献に「キーワード」と明記されているものに加え、文献内にキーワードが明記されていない場合は、調査者の視点からキーワードを追加する形で抽出を行った。その後、頻出キーワード上位100個について、親和性の高いキーワード同士をグループビングした結果、図の①～⑫に分けられた。

「1 学習と知識」は、急速な技術進化や市場の変化の中で、絶え間ない学習と知識の獲得が競争力を維持するために不可欠であるとされ、「2 アイデンティティとダイバーシティ」は、特にジェンダーや地位といった観点と関連付けられた論文が数多く見受けられた。「3 健康と安全」は、日本においても認知が広がっている「心理的安全性」や従業員の健康に焦点を当てた論文が多く、「4 コミュニケーションとネットワーク」は、従業員の意見を拾い上げるためのネットワーク作りや社内コミュニケーションの整備の仕方、人間関係の在り方について触れている。「5 権力と倫理」は、企業の中で働く従業員を中心に据えた権力や倫理、モラル、正義といった組織として

り振り返り学習を促進する要因となる。このことから、企業は積極的な性格を持つ人を採用するのか、タスク実行のサポートを充実させることで積極的な性格でない人の振り返り学習を促進するのか、選択が必要と提案している。

他にも、Boulamatsi et al.(2021)による研究では、予測不可能な状況を避けようとする「不確実性回避度」が低い上司の下では、新入社員が学習適応度が向上し、革新的行動を生み出すことにつながることを示している。このように、採用や配置、チーム編成の検討に学習効果という要素を戦略的に組み込むことの重要性が指摘されている。

「学習と知識」は明確な正解がない現代において、従来の理論や既成概念の「再構築」を進めるために特に参考になる。個人の学びをどのように組織の知識創造につなげるかが重要であり、従業員の「知識を共有しよう」という気持ちや意欲を促し、共有された知識を蓄える環境を整えることが重要になってくるだろう。

次に「2 アイデンティティとダイバーシティ」だ。「アイデンティティ」というキーワードはさまざまな論文で使用され、多くの文脈で従業員の所属する企業での「公的なアイデン

の在り方について、「6 従業員行動とWell-being」は、従業員のWell-beingと感情や信頼などの言葉を結び付ける論文が多かった。「7 仕事のパフォーマンスとモチベーション」は、エンゲージメントやモチベーションなど、従業員のパフォーマンスに関する記述が目立ち、「8 イノベーションと創造性」は、個人の創造性や組織レベルでの創造性についての論文が見受けられる。「9 リーダーシップとチームダイナミクス」は、リーダーシップとガバナンスの関係性やリーダーシップをどのようにしてチームダイナミクスの創発につなげていくかについて述べられ、「10 アントレプレナーシップと戦略」は、社内起業を促進する支援制度や戦略についての探索が行われている。「11 人的資源管理」は、どのように人的資源を管理・開発していくか、システム全体や運用プロセスについて言及した論文が多く見受けられ、最後の「12 マネジメントと組織理論」は、既存の理論を基に組み合わせ、より発展的な研究に取り組んだ論文が見られた。

その中で、日本企業が今後着目すべきと感じたテーマを2つ紹介したい。まず「1 学習と知識」だ。今回の

「12 マネジメントと組織理論」は、既存の理論を基に組み合わせ、より発展的な研究に取り組んだ論文が見られた。

注目テーマであるAIやSkills-Based Organization とも関連の強いカテゴリだ。例えば、多様性の活かし方について、He et al.(2022)は、定義された手順やプロセスが存在し、タスクの実行方法が明確な場合(タスクの不確実性が低い場合)は、専門知識の多様性が知識創造にプラスの影響を与える一方、不確実性が高い場合、マインナスの影響を与えている。不確実性が高い場合、初めから多様性を求め過ぎると話が分散して知識が創造されにくい。不確実性を低くしてから多様性を広げていくことだ。つまりは、チームの解決すべき問題の性質に応じて専門知識の多様性を広げたり狭めたり、調整する必要があるとしている。

また、個人の振り返り学習が学習効果を高めるとされている中、Yarab et al.(2022)は、日頃から積極的な性格の人は、チームメンバーの平均振り返り学習時間以上の学習をする傾向にあるものの、一定の時間以上では性格による学習時間の促進に対する影響は小さいことを明らかにしている。つまり、積極的な性格だからと放置するのではなくサポートが必要ということだ。一方で、積極的な性格でない人にとっては、チームからのサポートが振

な欲求に対して、どのように個人や組織が向かっていくかを大きな命題とし、不確実性の高い社会でいかに個人が学習し、従業員同士が教え合い、組織全体としてどのように知識を創造していくかが探求されていると感じた。

そこから得られた課題意識を念頭に置き、具体的な人事施策や行動に移すことが肝要だ。今後これらの海外トレンドが日本に波及したときにはすでに手を打っている状態となり、より良い組織運営を実現し、企業の競争力の向上に貢献することが可能となる。今回の調査が、数年後の読者の組織の発展につながることを期待したい。

今後着目すべきテーマ

その中で、日本企業が今後着目すべきと感じたテーマを2つ紹介したい。まず「1 学習と知識」だ。今回の

「12 マネジメントと組織理論」は、既存の理論を基に組み合わせ、より発展的な研究に取り組んだ論文が見られた。

注目テーマであるAIやSkills-Based Organization とも関連の強いカテゴリだ。例えば、多様性の活かし方について、He et al.(2022)は、定義された手順やプロセスが存在し、タスクの実行方法が明確な場合(タスクの不確実性が低い場合)は、専門知識の多様性が知識創造にプラスの影響を与える一方、不確実性が高い場合、マインナスの影響を与えている。不確実性が高い場合、初めから多様性を求め過ぎると話が分散して知識が創造されにくい。不確実性を低くしてから多様性を広げていくことだ。つまりは、チームの解決すべき問題の性質に応じて専門知識の多様性を広げたり狭めたり、調整する必要があるとしている。

また、個人の振り返り学習が学習効果を高めるとされている中、Yarab et al.(2022)は、日頃から積極的な性格の人は、チームメンバーの平均振り返り学習時間以上の学習をする傾向にあるものの、一定の時間以上では性格による学習時間の促進に対する影響は小さいことを明らかにしている。つまり、積極的な性格だからと放置するのではなくサポートが必要ということだ。一方で、積極的な性格でない人にとっては、チームからのサポートが振

※「Academy of Management Journal」「Journal of Management」「Organization Science」「Organization Studies」「Journal of Applied Psychology」「Journal of Organizational Behavior」「Personnel Psychology」「Organizational Behavior and Human Decision Process」

参考文献

- He, V. F., von Krogh, G., & Sirén, C. (2022). Expertise diversity, informal leadership hierarchy, and team knowledge creation: A study of pharmaceutical research collaborations. *Organization Studies*, 43(6), 907-930.
- Yang, H., van der Heijden, B., Shipton, H., & Wu, C. (2022). The cross-level moderating effect of team task support on the nonlinear relationship between proactive personality and employee reflective learning. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 483-496.
- Boulamatsi, A., Liu, S., Lambert, L. S., Yao, X., Guo, R., & Yin, J. (2021). How and when are learning-adaptable newcomers innovative? Examining mechanisms and constraints. *Personnel Psychology*, 74(4), 751-772.
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 345.



Photo by Toshimitsu Takahashi

連続起業家

孫 泰蔵氏

INTERVIEW

〔PROFILE〕日本の連続起業家、ベンチャー投資家。大学在学中に起業して以来、一貫してテック・スタートアップの立ち上げに従事。2009年に「アジアにスタートアップ・エコシステムをつくる」という志を掲げ、ベンチャー投資やスタートアップ成長支援を開始。2014年には社会的インパクトの創出を使命とするMistletoeを開始し、世界の問題を解決する起業家の育成に尽力。そして2016年、子どもを未来の社会づくりに包摂するムーブメントであるVIVITAを創設するなど、その活動は広がりを見せている。

自分は何をしたい スキル信仰の先を

のか—— 見据えよ

——急速に広がっている生成AIが、私たちの働き方を大きく変えつつあります。

孫泰蔵（以下、孫） 私は「働き方ががらっと変わるよ」とずっと言い続けてきました。生成AIがここまで一気に広がることは予想していませんでしたが、少なくとも変化が10年前倒しになった感覚があります。皆さんもようやくピンとくるようになった気がするのではないのでしょうか。

これまでの働き方は、極端に言えば効率を突き詰めることを最優先にしてきました。機械のように人を管理して、いかに生産性を高めるかに価値が置かれてきたわけです。私は、会社の従業員と経営者の両方を経験したのでよく分かりますが、現在の働き方では、とにかく効率良く、文句も言わずに黙々と働く社員が優秀とされます。そういう人たちが多いほど会社の業績は伸びるので、評価も高く、報酬も弾みました。会社の成長に貢献した人を重用すれば、誰もが納得しますから。

しかし、今起きているAIの広がりには、こうした従来の構造を大きく変えていく可能性が高い。生身の人間がどんなに頑張っても生産性を上げても、AIにはかなわないからです。むしろ、

機械のように働いてきた人たちが真っ先にお払い箱になるかもしれないという現実が訪れます。今はまだ、多くの人がAIは単純な仕事を代替していくと考えていますが、AIの技術進化を見る限り、それは甘いと思っています。むしろ、高度な仕事からAIが取って代わるのではないのでしょうか。

なぜなら、複雑で報酬の高い仕事のほうが価値は高いからです。資本主義の原理でいえば、そうしたソリューションをAIで提供したほうが収入も多く得られますから、AIを開発するエンジニアのインセンティブも働きます。冗談ではなく、経営者の仕事も大半はAIに取って代わられる日が近いと実感しています。

——これまでの働き方を続けてきた人にとっては脅威に映ります。

孫 その通りですが、一方で、新しいチャンスの到来だと思えば、私はワクワクしています。見方を変えれば、これまで人間が無理して機械のようにやらされていた仕事を全部AIが代わってくれるともいえます。人が本当にやりたかったことに時間を割り当てられる時代がくるのです。

私の生活は先行してすでにそうなり

Special Feature

2

ChatGPTは 働き方を どう変えるか？

2022年11月30日(※)の公開以来、全世界を席卷している「ChatGPT」。過去にも何度かAIブームは訪れたが、今回のChatGPTをはじめとする生成AIは、誰でも気軽に使える点でこれまでと一線を画しており、さまざまな影響を社会へ及ぼすことが予想される。言うまでもなく、私たちの仕事や雇用にも大きな変革をもたらすだろう。ChatGPT時代の働き方について、AIに精通する各氏に伺った。

※日本時間12月1日



つつあり、今は楽しい仲間と本当にやりたいプロジェクトだけが続いています。心からワクワクするような仕事だけに集中しているので、休日や平日といった区別もあまりありません。AIが広がれば、このような働き方を実践する人は増えると思います。

AIが捻出してくれた時間で、自分の大切な人に尽くせる時間が増えることもあるでしょう。人間はそもそも誰かと喜びを分かち合うことに幸せを感じるものだと思います。一緒にいて楽しいと思える人と多くの時間を過ごし、さまざまな体験をともにすれば、ハッピーになれる人が増えるかもしれません。

人間関係の構築は、当たり前ですが生身の人間でないとできません。ここに人間ならではの発見や面白さがあります。そのため、大きな流れでいうと、これまでの「働く」というのは、主に生計を立てるためでしたが、これからは人との関係や絆を強めることが目的になっていくと見えています。AIがつまらない仕事をすべてやってくれる分、空いた時間を自分や仲間のために謳歌できる——こんな考え方もあるのです。

もともと「はたらく」という言葉は、

問いを立てることすら、いずれAI自身で得意になってしまいかもしれません。

繰り返しになりますが、私たちは能力やスキルを身に付けるといふ発想から脱却しないといけない。そして、その代わりに何をすべきかを、個々が考えるべきです。そのためには、たくさん体験が必要になり、他者との関係を深めることが大事です。哲学的ですが、「人間とは何か」が改めて問われているのだと思います。

変化を受け止められない人へ

——私たちが大きな変革の節目にいることは理解できました。それでも、この変化を楽しめない人はどうすればいいでしょうか。

孫 厳しい言い方をすれば、その人の意識次第、捉え方次第だと思います。変化を機会だと捉えている人はワクワクするだろうし、そうでない人は不安に苛まれるでしょう。

もし、親しい知人から「この変化にどう対応すればいいか」という相談を受けたとしたら、私なら「今、あなたが良いと思ってるやってきたことの正反対をことごとくやったほうがいい」と

江戸時代に「傍を楽にする」という言葉からきたという説があります。人との関係性の中で、自分の周りの困っている人を助けて少しでも楽にする。そういう時代に立ち返っていくイメージですね。ならば、これからはAIに聞けば分かることは、率先して聞くのがいいでしょう。一方で、私たち一人ひとりは、もっと他の人と関わって絆を深め、縁や情をつないでいく。そんな時代になっていくのではないのでしょうか。それが「人間であること」だと思います。

スキル信仰の終焉

——能力(スキル)を高めてキャリアを重ねていく」という考え方も変わりますか。

孫 スキルアップ信仰はAIが登場する以前の発想です。人間を機械として捉えたときに、より生産性を高めるためにはどうしたらいいか。それは、いろいろなスキルを身に付けることであるという考え方です。今のリスクリンクも、将来生き残るためには、能力を学び直し、獲得し続けなければならぬという点で、スキル信仰の延長にあると思います。

助言するでしょう。なぜなら、自分がこれまで良いと思ってるやってきたことの積み重ねで現状に至っているからです。そして、今の状態が嫌なら、ことごとく逆の選択をすればいい。最初はその選択に居心地の悪い思いをするかもしれませんが、進む方向は変わるはずです。

仮にその方向が違ふと感じたとしても、少なくとも学びがあります。そうやって学びながら、少しずつ進む方向を修正していけばいいのです。最初の状態に比べれば、絶対が変わっているはずですから。そして、そういう道のほうが支えてくれる仲間が多いです。起業家と呼ばれる多くの人は、そのような生き方をしてきたと思うし、アントレプレナーシップ(起業家精神)とは、違う選択ができる精神だと思っています。

私が毎日ワクワクできる理由

——なぜ孫さんは、変化に対して前向きになれるのですか。

孫 ひとは、何がどうなっても「食いつぶされることはない」という自信があるからかもしれません。いざとなったら、頼れる友達や仲間がたくさ

しかし、繰り返しになりますが、人間がいくらスキルを身に付けたところでAIには勝てません。この考え方を持ち続けていると、人はつらくなるだけだと思います。どんなに頑張っても、自分に自信を持つことは難しいでしょう。

例えば、プログラミングブームがあつて、プログラミングを習得しなればビジネスパーソンとして通用しなくなる、といった風潮があると思います。好きでもないプログラミング講座を生懸命受けるのですが、結局、今は生成AIがコードを丸ごと書いてくれます。すると、好きでもないのに、時間とお金を使ってプログラミングという「スキル」を身に付ける意味がどこにあるのか、という話になりかねません。

こうした話はますます増えると思います。ですから、スキルを信仰しても今後は幸せにはなれない。どうせ信仰するのなら、ハッピーになれるものに切り替えたほうがいいと思います。プログラミングを無理に習うより、そのお金と時間を使って、キャンプでも何でも好きなことをすればいいのです。

では、スキルではなくて何が大切になるのか。それは、先ほどの人間関係性とも重複しますが、「体験すること」。楽しいプロジェクトだけをやる効能は、何よりも毎日が楽しく過ごせること。自分がやりたい仕事だけに集中しているの、モチベーションも高く、ワクワクします。そして、仲間との絆が強まることですね。いつもの仲間といろいろな経験を経ると、大きな変化がきて「何か楽しそうだ」と受け止められるようになります。

もちろん、誰もが私と同じような状態ではないことは、よく理解できます。やはり、人は基本的に変化を嫌いますから、現状が続くことを願っている人は少なくないでしょう。そのほうが安心できますからね。しかし、現実私たちの想像以上のスピードで変化が続いています。そうであるならば、この状況を前向きに捉えていこうよ、と個人的には思います。自分が本当にやりたいことだけをできる時代になるわけですから。

と」の重要性がより注目されると思います。端的に言えば、学びは実際に何かを体験することで深まっていくでしょう。例えば、国際的な仕事をしたいなら、英語の学校に行つて英語のスキルを身に付けるのではなく、まず海外に行つて暮らしてみよう。すると、想像していたことと違う部分が出てきたり、自分に足りない部分が出てきたりする。そこで初めて学べるのだと思います。AIは、そうした体験をするための時間を生み出す役割を果たしていくでしょう。

——これからは課題解決力ではなく、問いを立てる力が大切になるといわれています。

孫 問いを立てる行為が大切なのは違いないでしょう。ただし、ここも少し注意が必要で、「問いを立てるスキル」と定義した瞬間、従来のスキル信仰の道に突き進んでしまいかねません。例えば、「生成AIを使いこなすには、プロンプト(質問)の投げ方が大事だ」という議論が活発になっています。しかし、生成AIのプロンプトなんて、あつという間にAI自身が自動生成してくれるようになるのです。AIは猛烈な勢いで日々進化していますから、

BOOK GUIDE

『冒険の書 AI時代のアンラーニング』(日経BP)

アンラーニング——不要になった知識やスキルを“学びほぐす”ためには、自分に何が不要で、何が必要なかを知るところから始まる。しかし、多くの“大人”はワクワクするどころか、困惑するに違いない。本書は、「なぜ学校の勉強はつまらないのか?」という誰もが抱いたであろう素朴な疑問に端を発し、「能力とは何か?」「なぜ好きなことだけして生きていけないのか?」「世界を変えるにはどうすればいいか?」など80もの問いが立てられる。その探求の旅をガイドするのは、フリーコラーやホプズ、荘子といった古今東西の思想家たちだ。「冒険の書」というタイトル通り、時空を超えて偉人たちと対峙するという“体験”を重ねることで、自分なりの思索を深めていける構成になっている。スキル信仰から解放された後何をすべきか、そのヒントを探してみたい。



シナモンAI 会長兼チーフ・サステナビリティ・
デベロプメント・オフィサー (CSDO)

加治 慶光氏

〔PROFILE〕 ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院にてMBA修了。内閣官房官邸国際広報室参事官などを経て、2019年11月、シナモンAI会長に就任。アクセンチュア株式会社チーフ・マーケティング・イノベーター (CMI)、グロービス経営大学院教授なども務める。



生成AIと共にある、創造あふれる未来へ

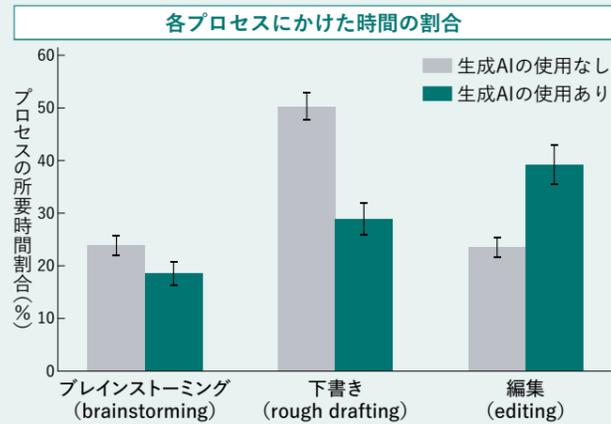
「AIで世界の進化を加速させる」をミッションに掲げ、AIのビジネス実装を手がける「シナモンAI（株式会社シナモン）」。生成AIの普及によって労働市場はどう変わるのか、その変化に組織と個人はどう向き合えばいいか、同社長を務める加治氏に伺った。

生成AIの広がりによって、仕事の内容や質は今後どのように変わると思われますか。

加治慶光（以下、加治） 生成AIの普及によって、まずホワイトカラーの仕事の性質が大きく変化するだろうといわれています。政府の「新しい資本主義実現会議」では「生成AIの活用」について議論されていますが、基礎資料として示された実験データに興味深いものがあります。それは、生成AIを使用していない人と比べて、使用した人の作業時間が短縮され、タスクの質も向上したというものです。

さらに、生成AIの使用の有無で、仕事にかけられるウエイトも変化していました。レポートや分析計画などの作成にお

▼〔図〕生成AIの使用による仕事にかけられるウエイトの変化



出典：2023年4月 新しい資本主義実現会議（第17回）基礎資料（内閣官房ホームページ）を基に パーソル総合研究所作成
*https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai17/shiryu1.pdf

いて、生成AIを使った人は「ブレインストーミング」と「下書き」にかかる時間が減り、代わりに「編集」にかかる時間が増えたのです（図）。この結果から、生成AIの活用において、中期的には人の力が編集作業に集まっていくと考えられ、組織はこの「編集

力」をどう育てていくかが課題になってきます。

AIを使いこなすことが 当たり前の時代に

「編集力」を強化するために求められることは何でしょうか。

加治 編集力は1つの内容を突き詰めるといふより、俯瞰して全体のバランスを取ることが大切です。そのため、個人の特性によっても差がありますが、一般教養やリベラルアーツといった領域の勉強がより重要になってくるでしょう。ただし、こうしたスキルは無理に身に付けなければならないというものではありません。AIを使えば作業時間が短縮されるので、その分を自分が好きなことをする時間に充てるという流れになっていくのが理想的だと思います。

これまでは、「時代の変化に遅れないようにスキルを身に付ける」というように「しなければならぬ」という発想から行動することが多かったと思いますが、AI活用時代にはそうしたパラダイムから解放されて、「自分は何をしたいのか」「どう生きていきたいのか」という意思が重要になっていくでしょう。

一方で、自分の仕事をAIに奪われると心配する人もいます。

加治 新しいツールや技術に対して拒否感を持つ人は、いつの時代にも一定数いるものです。例えば、今は当たり前に使われている電卓も、出始めの頃は「暗算能力が低下するのでは」と懸念されていました。それと同様に、今はChatGPTなどの生成AIの活用が当たり前になり、個人も企業も、AIを使いこなしたその先のビジョンを持たざるを得ない状況になっていくでしょう。

そもそも、テクノロジーによって人の仕事が奪われると問題になったのは、1810年代のラッドダイト運動（※1）からで、今から200年以上も前のことです。つまり、人類の発展の歴史はある意味、テクノロジーの発明によって少しずつ仕事が減っていき、新しい仕事が生まれることの繰り返しなのです。

また、世界における生成AIの急速な発展に伴い、EUをはじめ各国で規制に関する動きも出ています。そうした中、2023年5月に開催された主要7カ国首脳会議（G7広島サミット）の中で、日本はリーダーシップを発揮し、生成AIの課題について話し合う

「広島AIプロセス」を立ち上げました。この枠組みの中で、AIの開発や利活用、規制などの問題について議論し、2023年中にその結果を出すことになっています。

日本は、国を挙げて生成AIの導入に取り組みうとしていますね。

加治 生成AIの活用について、日本政府は積極的に取り組んでおり、「新しい資本主義実現会議」でも、「三位一体の労働市場改革」を打ち出しています。

これは、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化、の3つを同時に行おうというものです。①は、まさに生成AIをどう扱えるようにするかというものの。②は、生成AIと並行してトピックになっている「ジョブ型雇用」を指しており、会社での自分の職務を明確化しようというものです。そして③は、AIをはじめとする新たな分野に積極的に人を動かしていこうというものです（※2）。

この「労働移動」については、「転職がしやすい国ほど生涯賃金が高い」ということが各種調査で分かっています

す。労働移動性を引き上げることによって、企業と従業員の間にある種の緊張関係が生まれ、生涯賃金が高くなると思っています。労働移動の円滑化が進み、生成AIによって質の高い仕事ができるようになり、さらに国が推進する賃金アップが実現すると、これまでのような終身雇用的な労働市場の在り方は、今後、根本的に変わります。困り込めていた人材の流出リスクが高まる企業にとっては、今までと同じやり方では通用しなくなるでしょう。

テクノロジーを活用して 未来を描きかえていく

生成AIによって働き方が変わった将来、どのような世界になっていくと思いますか。

加治 「シナモンAI」では、2016年の設立時に掲げていた「創造あふれる世界を、AIと共に」というパーパスを、2022年に「誰もが新しい未来を描こうと思える、創造あふれる世界を、AIと共に」と変更しました。未来のビジョンについて付け加えた理由は、働き方の急速な変化を実感したことにあります。

創業当時、私たちは働き方改革が重要だと考えており、AIによって作業

効率を上げていけば、最終的に人間に残るのはクリエイティブな仕事だという固定的な概念を持っていました。

しかしその後、コロナ禍の影響などもありオンラインの普及が急進したことで、働き方改革を中心とした社会が想像より早く実現しました。このことから特定の未来を思い描くのではなく、これからは「未来は変わり続けるもの」「未来を変えられる可能性は誰もが持っている」のだという思いに至り、パーパスに掲げたのです。

こうした変化の激しいVUCAの時代は、計画的で体系的な改善を目指すPDCAサイクルよりも、想定外のことが起きたときに迅速で正確な判断に基づき実行するOODA（ウーダ）ループ（※3）のほうが適しています。現場に意思決定権を譲渡し、迅速かつ効果的に実行する体制を構築することで、環境に適応しやすい意思決定ができる組織に変化していくと思います。

ChatGPTのような新しい技術が生まれ、劇的な変化が起き始めています。こうしたパラダイムシフトに対して後ろ向きになるのではなく、果敢に向き合い、テクノロジーを活用し、皆が「未来を描きかえよう」と思える、そんな世界になってほしいと考えています。

※1 産業革命期のイギリスで、機械化に失業の恐れを感じた労働者たちが起こした機械破壊運動
※2 新しい資本主義実現会議（第16回）三位一体労働市場改革の論点案
※3 Observe（観察）、Orient（指向）、Decide（決定）、Act（行動）の4つを繰り返すことで、スピーディーな課題解決を目指す意思決定のプロセス

株式会社人的資産研究所
代表取締役

株式会社TDAI Lab
代表取締役

進藤 竜也氏

〔PROFILE〕早稲田大学創造理工学部卒業後、株式会社セブテーニ・ホールディングスに入社。採用・育成・配置の分野においてアナリティクスの技術支援を行う。グループ内研究機関である人的資産研究所の所長を経て、2021年より現職。

福馬 智生氏

〔PROFILE〕東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。2016年同大学院修士課程在学時に鳥海研究室発AIベンチャーであるTDAI Labを設立。最先端のAI研究とその導入支援を行っている。人的資産研究所の技術顧問も務める。

代替されない「経験」や「情熱」 「人間的な個性」が価値を増す時代に

誰もがAIを使いこなす時代が、間もなくやってくると予測されている。今後、どのような人材が求められるのか。HR領域における影響や人事部門の在り方は、どのように変化するか。AIをはじめとするテクノロジーを用いた人材育成に携わる両氏に伺った。

——ChatGPTなどの生成AIの登場は、HR領域にどのような影響をもたらすと思いますか。

進藤 竜也（以下、進藤） 個人的には2つのインパクトがあると考えています。

1つめは、人事業務自体の効率化と品質向上で、これは間違いなく進んでいくでしょう。

2つめは、生成AIが現場の業務に広く普及した場合の「人材育成」への影響です。どのような人を育てるべきかが現在と異なってくるのではと思っています。

福馬 智生（以下、福馬） 私は3つの観点で影響があると考えます。

まず、1つめは、AIが「誰を助けるのか」という観点です。人事の業務をサポートするツールにしたいのか、人事の役割自体を担うのか、目的を明確にすることが大事になります。

2つめが「責任の所在」です。基本的にAIは間違いを犯すものだと考え

たとき、その責任を誰が取るのかを考慮しておかなければいけません。また、機械学習をHR領域に適用する際、避けて通れないのがバイアスの問題です。

採用活動などにおいて、性別や学歴といったバイアスがかり、公正性が損なわれた場合にも責任の所在が問われます。

3つめは、AIを「どのようにコントロールするか」。AIが間違えたりバイアスをかけたりする可能性を踏まえると、すべてを完全に自動化するのではなく、人間がコントロールできるシステムをどのようにHR領域の中にするかということが、重要になってくるでしょう。

AI時代に価値を増す マネジメント力や人間性

——今後、生成AIのビジネス活用が進んでいくと思われませんが、どのような人材の需要が高まっていくのでしょうか。

進藤 生成AIの活用で仕事の効率化が進んでいくと、最終的に大事になってくるのは、個人の「想い」や「意志」だと思います。「どうしてもこれをやりたい」と周囲を巻き込んだり、引張っていったりする「WILL」の部分です。そういった強い想いや情熱を持った人が、福馬さんのおっしゃる通りレバレッジを利かせやすくなるから

リクローズアップされる時代になりそうですね。

福馬 先ほど、訓練では身に付けられないスキルや話題に触れましたが、これまでスキルと呼ばれていたものは、あくまで「過去に得た知識をうまく組み合わせさせてアウトプットする」ことに過ぎなかったということが、生成AIの登場によって明らかになったといえます。

これは生成AIの広がりも相まって、経験をしなくても得られる知識が、一気に増えていきます。つまり、より一層スキルのコモディティ化が生じるのです。その結果、企業の採用方針においては経験重視に捉え方が変わってくるでしょう。その人が実際に、見て・感じて・行動して、なぜそれを行いたいと思うのかといった個人を形

進藤 生成AIはさまざまなシステムに当たり前のように組み込まれ、誰もが自然と使えるようになると思います。例えば、生成AIで表や資料を作成できるようなれば、そうした作業はスキップされて、スピードは速くなるでしょう。一人ひとりの仕事のレベルがある程度引き上げられ、定型的な仕事ができることによる差別化や優位性はなくなるという事です。

すると、多くの仕事を効率的にこなすプレイングマネージャーよりも、チームを束ねてリードしていくといった、本来のマネジャーとして力のある人材が、今後はより求められると感じています。

福馬 私、ChatGPTのような生成AIを使えることは、ビジネスの前提になると思います。現在は、良いプロンプトを書けるスキルが大切だといわれていますが、いずれはスキルとして認められなくなるでしょう。

企業は、資金や人を集めてレバレッジ（テコの原理）を利かせることで、1の力で10の結果を出すように、少ない投資で収益の最大化を図ります。2000年以降はコード（プログラム）を実行するための専門用語で書かれた文書でもレバレッジをかけられるようになりました。FacebookやGoogle

成する「経験」に、今まで以上の価値を帯びてくるということです。

——環境を提供していく人事部門としては、どのようなことが求められますか。

福馬 生成AIの時代になったからといって、基本的に人事部門がやることに変わりはありません。ただし、従業員が新しいテクノロジーを使いたいと希望しているにもかかわらず、前例がないからといったネガティブな理由だけで、人事部門が禁止することは避けたいでしょう。

これは、テクノロジーを活用しないことで生産性が落ちるという問題よりも、新しいテクノロジーを受け入れない旧態依然とした会社では、従業員の心が離れてしまいかねないことが問題だからです。

進藤 人事部門として仕事のスキルアップのための研修を行うことなどは、具体的に提供しやすいものですが、どのようにチームのやる気を引き出すか、チームをまとめていくのかといったマネジメントに関しては難しい部分です。人事部門は「人を活かしていく」プロの立場で、マネジャーのパートナーのような存在になるといいのではないのでしょうか。

など、豊富な資金・人材・コードによるアプリ開発などが良い例かもしれません。このコードの部分にChatGPTが登場したことで、資金や人を集めなくても個人単位でレバレッジを利かせた事業が行えるようになりました。今後は、自分でレバレッジをかけられる人のニーズが高まっていくのではないのでしょうか。

また、生成AIがインフラ化した会社では、「なぜ自分はその事業に従事するのか」という目的をしっかりと説明できる人に価値が出てくると思います。その他、訓練では身に付けられない知識やスキル——好奇心や情熱、人間性といった「特殊技能」がますます価値を高めていくでしょう。これらは外注や自動化ができないものなので、人間的な個性が光る人材が求められるようになると思います。そうした人材を採用するために、企業はその人のやりたいことが、いかに自社の事業にマッチしているかを伝えられるか、企業のブランディングが重要になってくるでしょう。

スキルのコモディティ化で 経験重視の採用方針に

個人の資質や人との関係性が、よ

▼〔図〕育成方程式



「人は個性と環境の相互作用の影響を受けて育つ」という概念を図式化。個人の成長 (Growth) は、個性 (Personality) と環境 (Environment) の組み合わせによって高まると定義している。

加速するAIの進化と変化に翻弄されるジョブ定義、重要性が増す従業員 Well-being といかに向き合うか

パーソル総合研究所 上席主任研究員 井上亮太郎

本号「海外のHRトレンド」の調査期間は、COVID19のパンデミック、そしてポストコロナへと向かう世界中が激動した時期に当たる。この期間に発行された学術論文や民間の調査報告、HR領域の識者らの発信からは、時代を反映するいくつかの特徴が確認され、本号で特集した「3つの注目テーマ」の選定に至った。



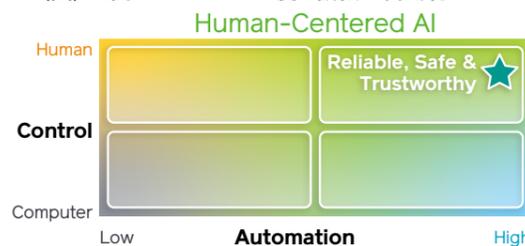
1つは、テクノロジーに関連する内容であった。テレワークの必要性は情報技術を進化させ、私たちの働き方や学び方を大きく変化した。生成AIの登場はこの最たるインパクトといえる。そ、Artificial Intelligence《人工知能(AI)》を選定した。2つめは、人の感情や感性といった心理領域に関連する内容であった。外出や人との接触制限、業績悪化により実行された大量解雇など、働き手の精神面へのケアの必要性、同僚や組織に対する信頼の重要性などが報告されていた。この点において象徴的なテーマとして選定したが、Workplace Well-being《職業生活に焦点を当てたWell-being(以下、WB)》

により実行された大量解雇など、働き手の精神面へのケアの必要性、同僚や組織に対する信頼の重要性などが報告されていた。この点において象徴的なテーマとして選定したが、Workplace Well-being《職業生活に焦点を当てたWell-being(以下、WB)》

Artificial Intelligence(AI)

AI技術が人の知能を大幅に凌駕する時点は「シンギュラリティ(技術的特異点)」と称されるが、予見された2045年を待たずして現実味を帯びる。一部では、仕事をAIに代替されることで生じる失業、AIの暴走、人

▼(図)人間のコントロール度と機械の自動化



人間がコントロールでき、かつ機械が自動化している右上の象限に位置するシステムを作ることを提唱

出所: arXiv: 2002.04087 [cs.HC]*を基にパーソル総合研究所作成

*Shneiderman, Ben. "Human-Centered Artificial Intelligence: Reliable, Safe & Trustworthy." arXiv.org, February 23, 2020. https://arxiv.org/abs/2002.04087v1

つ、いかに活用事例を増やしていくかが今後の課題であろう。

Workplace Well-being(WB)

WBは、コロナ禍を経て傷んだ従業員の心のケアや予防的なメンタルヘルス対策を希求する働き手の増加など、人事の現場に密接な概念となりつつあった。JE博士は、従業員に心地良く働いてもらうためにも、経営者や人事担当者はWBを測ることが有用だと語った。しかし、WBとは、その抽象的な性質から具体的な計測や改善のための対策を考える際には明確な定義が必要となる。いわゆる「従業員エンゲージメント」や「職務満足」などの既存概念に代わるものとして、WBをどのように自組織に適用するのか。主観的で私的な領域を含む概念であればなお、その定義と位置付けを明確にしないまま計測することはリスクを伴う。人的資本の情報開示においても重要な概念でもあるため、研究者やコンサルタントも議論し、その状態が定義された後に、計測するための包摂的な尺度を設定することを勧めたい。その際、比較可能性を担保するために既存尺度を検討し、必要に応じて独自の項目を追加することが重要である。

Skills-Based Organization(SBO)

SBOは、これまでのジョブベースの人材マネジメントからスキルベースへの転換を目指す取り組みである。日本でも注目されている「ジョブ型雇用」に対し、欧米の現状は、急激な事業環境の変化にジョブベースの人材管理が対応しきれないという課題が指摘されている。未知の取り組みにジョブの適切な定義は可能なのかという疑問も生じる。また、現在求められているスキルが必ずしも将来的にも有効であるとは限らない。

この点から、有用なスキルを詳細に抽出し、把握(データ蓄積)した上で、不足するスキルの補充(育成)や適正配置を実現していく試みは興味深い。テクノロジーを活用し、データに基づいた人材マネジメントは、AIの普及に伴う新たなパラダイムへの移行的プロセスとも考えられる。

AIの進化は、私たちの職業生活をWBにし得るか

孫泰蔵氏は、AIが私たちに自由な時間や、やりたいことに集中する機会をもたらす可能性について目を輝かせて語ってくれた。他方で、急激な変化

に立ちつくんでしまう人もいるだろう。物事をどう捉え、どう感じるかはその人次第ではあるが、後者についても見過ごすことはできない。本誌を通じて、組織(とりわけ人事部門)は、2つの大きな課題に直面していることを実感する。

1つは、自社のビジネスにおいてAIをいかに活用していくかであり、この問いに答えを出せるのは個々の企業となる。AIの導入によって自社のビジネスプロセスはどう変化するのか。伴って自社の従業員に何を求めていくのか。人事部門は変化の方向性を見据え、従業員の働き方や能力(知識・スキル・意欲など)を適応させる重要な役割を担うこととなるだろう。これまで組織内で評価されてきた、「優秀さ」や「賢さ」は再定義されると想定される。今後のAIの活用を考えると、人にはこれまで以上に「判断」することや不具合があった際に矢面に立つて「責任」を取るといった役割に価値が置かれそうだ。

このような役割を果たす人材の育成には、従来の業務知識やビジネススキルのアップグレードだけでなく、組織としての倫理観や適切な情報を見極めて意思決定するためのリテラシーを育むような経験機会をいかに作るかが重要と考える。その際には、孫泰蔵氏が述べるように「自分は何を大事にし、何

がしたいのか」といった個々人の目的意識や価値観(労働観)を明確にしていくことが肝要となるだろう。

2つめは、働き手のWBだ。労働の対価として賃金を得るだけにとどまらず、働き手が仕事を通じて自己成長や達成感、感謝といった喜びや楽しさを感ぜられることが重要とされる時代となってきた。今後は、AI活用など技術革新に迅速に対応し、働く環境を整備することで、従業員の職務満足度を高め、モチベーションを維持・向上させていくことが求められる。その際、変化に対して躊躇・逡巡することがないようにリスクリング施策にも配慮が必要だろう。

これらのことから、人事部門には、自社のビジネスにおけるAIの活用を経営層とともに議論し、人の側面から導入・推進する役割と、付加価値の源泉たる働き手のWBを促進するような組織文化を醸成していく役割が求められる。新時代の人的資本経営に向けての積極的な提案が期待されているといえるのではないだろうか。

最後に、本誌が今後の日本における人材マネジメントについての議論を促し、働くことを通じて喜びや楽しみを感じられる社会を築くためのきっかけとなることを願ってやまない。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらくて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンの下、さまざまな調査・研究活動を続けています。はたらく人の幸せの実態や経営への効果をまとめた「これからの幸せなはたらく方を探求する『はたらく人の幸福学プロジェクト』」、人々がどのように働き、成長をどう捉えどう実感しているかを調査した「働く10,000人の就業・成長定点調査」、人的資本経営に関する動向や企業の実態調査、識者や企業経営層・人事へのインタビューを紹介する「人的資本経営を考える」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍で公表しております。ぜひご活用ください。



「はたらく人の幸福学プロジェクト」



「働く10,000人の就業・成長定点調査」



「人的資本経営を考える」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2022年12月 発行
人事トレンドワード
2022-2023



2022年9月 発行
組織成長に生かす
アンラーニング
～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～



2023年3月 発行
ハラスメント対策の盲点と副作用
～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～



2022年10月 発行
働き出す、日本の人的資本経営
～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの両立に向けて～



2022年3月 発行
「副業」容認しますか？
～本業への影響、人事の本音、先進事例などから是非を考える～

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.20 2023.08

発行人 萱野 博行
編集長 木下 学
監修 井上 亮太郎 (研究員)、古井 伸弥 (研究員)
調査協力 白坂 成功 (慶應義塾大学大学院 教授)、
佐藤 優介 (慶應義塾大学大学院 特任講師)、
羽生 琢哉 (慶應義塾大学大学院 特任助教)、
甲谷 勇平 (慶應義塾大学大学院 後期博士課程)
編集 杉山 徳里子、井上 史実子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世
取材協力 田原 卓
執筆 佐藤 優介 (慶應義塾大学大学院 特任講師)、蛭谷 敏、岸 並 徹、
佐藤 寿美、河崎 恵彰
翻訳/通訳 宮外 真理子
イラスト itou・megumi
デザイン 久保井 得夫、今井 梨津子
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
校閲 株式会社聚珍社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2023年8月10日
発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきますため、アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。
<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>



メルマガ / Facebook / Twitterのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebook・Twitterで随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちら
<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebook
<https://www.facebook.com/rc.persol/>

Twitter
https://twitter.com/prc_thinktank



202308-01

パーソル総合研究所 調査のご紹介

パーソル総合研究所では、人と組織に関わるさまざまな調査を実施しています。ここでは、直近の調査について、概要と結果をまとめたWEBページをご案内します。ご関心のあるテーマのものがあれば、ぜひ二次元コードより調査結果や分析・提言をご覧ください。

調査一覧(2022年～2023年)

各調査の詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2023年7月19日公開

人事制度

企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査

企業理念や人事制度における社内コミュニケーションや浸透施策を「組織」「プロセス」「人」「媒体」の5つの次元に分けて定量的な検証を行い、重要点や課題を整理しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-identity.html>

2023年7月10日公開

障害者雇用

精神障害者雇用の現場マネジメントについての定量調査

近年、雇用数が急増している精神障害者。企業における雇用、および障害者個人の就業についての実態と課題、また精神障害者の定着・活躍を促す現場マネジメントのポイントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou.html>

2023年6月30日公開

報酬

コロナ禍における転職と賃金に関する調査

コロナ禍によって、労働移動と転職時の賃金はどうに変化したのでしょうか。コロナ禍における転職時賃金の増減や、異業種・異職種への移動(転職)と賃金、転職時の賃金増加に影響する要因などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/change-jobs-wages.html>

2023年6月29日公開

人事制度

人的資本

男性育休に関する定量調査

企業における男性育休推進の検討に資することを目的に、①企業が男性の育休取得を促進するメリット、②どうすれば男性の育休取得率が上がるか、③男性が中長期で育休取得するには何が必要かについて定量的に明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/paternity-leave.html>

2023年6月14日公開

キャリア

派遣社員のリスクリングに関する定量調査

派遣社員のキャリア意識や派遣先企業・派遣元企業での就業実態、また派遣社員の学び・リスクリングの実態とその課題を明らかにし、有効な支援の可能性を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/haken-reskilling.html>

2023年4月28日公開

不正・不祥事

企業の不正・不祥事に関する定量調査

企業の不正・不祥事の実態とその影響を明らかにするほか、不正が発生する要因と防止策、さらに不正発生後の組織改善に向けた対応施策の在り方を明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>

2023年4月12日公開

Well-being

Global

グローバル就業実態・成長意識調査 —はたらくWell-beingの国際比較

世界18カ国・地域(主要都市)の人々の仕事におけるWell-beingを表す「はたらくWell-being」について調査。その実態や要因を明らかにすることを通じ、日本の「はたらくWell-being」がなぜ低いのかを考察しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-well-being.html>

2023年2月22日公開

地方創生

就業者の多拠点居住に関する定量調査

都市圏と地方圏を定期的に行き来する「多拠点居住」の生活実態の把握や地域にもたらす労働・消費効果、地域との関わりを通じてウェルビーイングを高めるための要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/multi-regional-life.html>

2022年12月22日公開

タレントマネジメント

管理職の異動配置に関する実態調査(2022)

管理職の登用(昇進率、社内公募、キャリア採用)や、異動、役職定年についての考え方や実態、今後の方針などに関して、人事責任者/人事異動業務責任者にヒアリング調査を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/talent-management-of-major-companies3.html>

2022年11月28日公開

戦略人事

人事部大研究 ～非管理職の意識調査～

人事部の「非管理職層」に焦点を当て、人事部に所属する非管理職層社員から見た人事部の魅力、やりがいと課題、管理職意向や人事職域の経験意向などのキャリア意識を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department2.html>



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization vol.20

海外のHRトレンド

2023年8月10日発行

発行人：萱野 博行

編集長：木下 学

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています