

人的資本への投資が、企業の競争力を高めていく。

グローバル企業の人事戦略

スキルベース組織

Skills-Based Organization

DEIB

Diversity, Equity and Inclusion+Belonging

世界をリードするあの米国企業は、 いま何を考え、どこに向かっているのか。

変化の激しいビジネス環境において、企業が持続的に成長を遂げるためには、
人的資本を最大限に活用することが不可欠です。特に、人事の責任者やリーダー層の方々にとって、
経営戦略に直結した高度な人事戦略を構築する必要性がこれまで以上に高まっています。
この冊子は、現代の人材マネジメントにおいて注目されているSBO (Skills-Based Organization) と
DEIB (Diversity, Equity and Inclusion + Belonging) について、
先進的な人事戦略を取り入れるグローバル企業の実践例を交えて分かりやすくまとめたものです。

人的資本経営が注目される中、企業価値を高めるためには、スキルや知識といった
人材のポテンシャルを経営戦略と連動させる必要があります。従業員の能力を適切に見極め、
経営目標に沿った形で育成・配置する取り組みは、多くの企業で急務とされているのではないのでしょうか。
また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の進展、働き方の多様化、国際情勢の変化により、
企業を取り巻く環境は刻一刻と変化しています。これに伴い、
柔軟性を持った新たな人材マネジメントが必要とされる時代が到来しました。

こうした背景に、すでにジョブ型人事制度が主流となっている米国のグローバル企業が、
いまどこへ向かっているのかを知ることは、今後の人事戦略を考えるヒントになります。
実際に現地を訪れ、最新のトレンドや現場の知見を整理しました。
この冊子が、日本の組織が抱える人材戦略の課題解決に役立つとともに、
経営目標を達成するためのヒントとなれば幸いです。

HR for HR 2024 全体概要

ビジョン・目的

日本企業における「戦略人事」の実践力を高め、
グローバルでの競争力を高めること

参加者

アサヒグループジャパン株式会社 黒川 華恵 様
株式会社荏原製作所 入江 哲子 様
三井住友信託銀行株式会社 矢島 美代 様

主催 / 共催

主催：People Trees 合同会社
共催：株式会社ベネッセコーポレーション

全行程スケジュール

Day1

・Udemy本社訪問 ・Inventus 起業家との対話 ・Google本社訪問

Day2

・Salesforce本社訪問 ・UC Berkeley Executive Education
・UC Berkeley Haasイベント参加

Day3

・Workday本社訪問 ・Cornerstone本社訪問
・現地日本人実務家とのセッション



ジョブ型人材 マネジメントにおける 3つの課題点



01 深刻な人手不足

ジョブ型人材マネジメントでは、職務が明確に定義されるため、特定のスキルを持った人材が必要となります。しかし、職務要件をすべて満たす人材を採用することは難しく、その結果、業務に支障をきたす可能性があります。

02 仕事の複雑化・高度化

技術革新やグローバル化に伴い、仕事はますます複雑化・高度化しています。ジョブ型人材マネジメントでは、職務の定義が固定化されがちであり、変化の激しいビジネス環境に対応しづらいという側面があります。

03 AIとヒトの役割分担

AIの進化により、多くの業務が自動化されつつあります。ジョブ型人材マネジメントにおいては、ジョブの定義が広範囲のため、AIが担うべき業務と、人間が担うべき業務の明確な線引きが難しく、役割分担の見直しが必要となります。



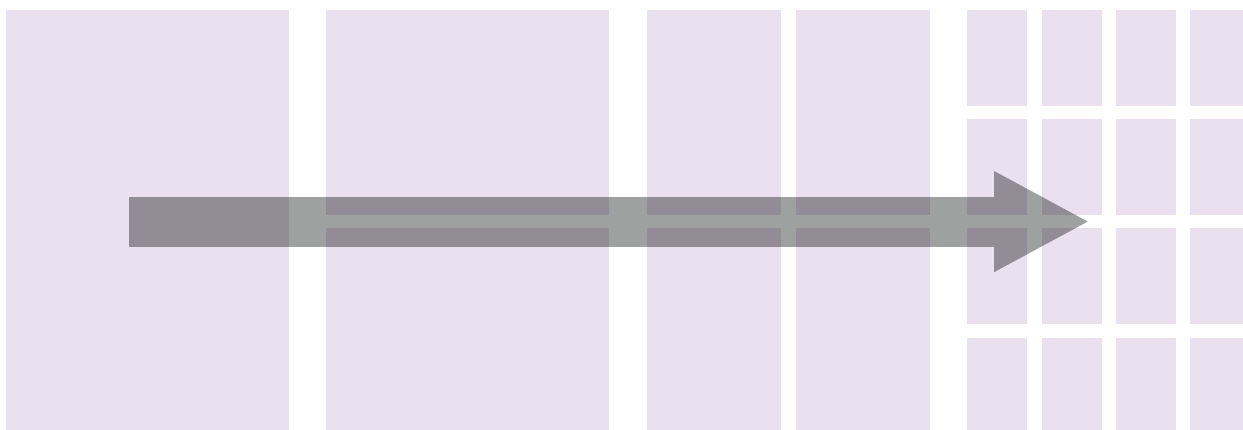
ジョブ型からスキルベースへの移行

Job
職種

Role
役割

Capabilities
能力

Skills
スキル



ジョブ型人材マネジメントから、スキルベースの組織への移行を進めているグローバル企業が徐々に増えています。

スキルベース組織とは？

「ポジション」ではなく「スキル」を軸に 一人ひとりの人材を活かす組織運営方法

スキルベース組織 (Skills-Based Organization: SBO) とは、特定の役職や肩書きに人を当てはめるのではなく、業務課題ごとに必要なスキルを明確化し、それらを持つ人材を柔軟にアサインしていく考え方です。

これにより、変化の激しいビジネス環境にも迅速に対応でき、社員一人ひとりのスキルを最大限に活かせる組織づくりを目指します。

スキルベース組織では仕事をモジュール化(細分化)し、
スキルマッチングを通じて、最適な役割分担でジョブを遂行する。

これまで

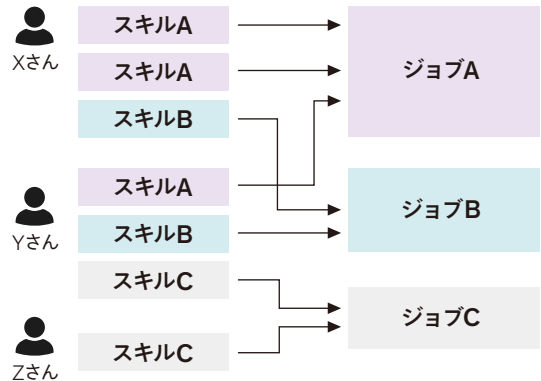
ジョブがマッチングの鍵



出典: EY Japan 「スキルベース組織の未来」2024年1月30日
https://www.ey.com/ja_jp/workforce/workforce-insights/2024/people-column-skillbasedorganization

これから

スキルがマッチングの鍵



ジョブ型とスキルベースの違い

ジョブ型のアプローチ

採用
開発
配置転換
報酬
パフォーマンス&タレント管理
要員計画
計測と計画
目標設定

職務、役職、学歴
職務開発
部署の従業員
年功序列
主観評価/過去の実績
組織構造と役職
自己評価・感触確認と行動計画
パフォーマンスゴール

スキルベースのアプローチ

働くために必要なスキル、学歴不問
スキルを開発
会社の従業員
需要のあるスキルに基づく賃金
客観評価とスキルの評価
スキルと業務
自己評価・感触確認とスキル開発
スキル開発ゴール

SBO海外での実践例

01

Udemy
ユーデミー

SaaS

▶ スキルベース組織の作り方

採用から育成まで、企業の人材プロセスの基盤をスキルに重点を置いています。Udemyでは、従業員が学位や勤続年数といった従来の指標に依存することなく、キャリア開発を促進し、社内での異動を活性化させることで、従業員が成長できる環境を提供しています。

▶ スキルベースの採用

採用マネージャーと連携することで、各役割に最も重要なスキルを特定し、それに基づいて候補者のスクリーニングや面接を行うことを確実にしています。このアプローチにより、従来の経験年数や資格に依存するのではなく、候補者が持つスキルに焦点を当てることで、実際に応募者の多様性が向上していることを確認しています。

▶ 毎月「UDay」でのスキル開発

さらに、Udemyでは毎月「UDay」と呼ばれる日を設けており、従業員が自身にとって重要なスキルの習得に集中することができます。最近では、ダブリンのチームメンバーがUDayを利用して、コンサルティングスキルを磨き、生成AIに関する専門知識を深める機会を持ちました。



出典: <https://builtin.com/articles/why-skills-matter-udemys-journey-toward-future-ready-workforce>

02

Johnson&Johnson
ジョンソン・エンド・ジョンソン

ヘルスケア

▶ 包括的なスキルベース型のタレントマネジメントへ

包括的なスキル重視型タレントマネジメントのアプローチは、従来の職務中心型モデルを超え、スキルベースの実践を従業員ライフサイクル全体に統合します。この包括的な戦略により、組織の採用、育成、維持の方法が変革され、より機動的で適応力のある労働力を実現します。

このアプローチの重要な構成要素は以下の通りです。

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ① 共通のスキル言語を確立する | ③ 学習と成長の機会への公平なアクセスを確保する |
| ② データ主導のインサイトを活用した現在および将来のスキルギャップの特定 | ④ 継続的な学習と成長(L&D)を通じた個々のスキルセットの育成へのコミットメント |

▶ 既存のスキルセットと将来の市場ニーズの紐づけ

ジョンソン・エンド・ジョンソン(J&J)の意思決定科学チームは、既存のスキルセットを将来的なニーズと照らし合わせる分析モデルを活用しています。この分析により、即時的なスキルギャップを特定するだけでなく、業界動向、技術革新、戦略的な事業予測に基づき、将来的な必要能力を見据えたニーズを予測しています。

▶ 「J&J Learn」による学習機会の提供

この分析プロセスから得られた洞察は、J&Jの学習・育成エコシステム「J&J Learn」の基盤を形成しています。「J&J Learn」は、個別化されたAI駆動の学習パスを提供します。特定されたスキルギャップに直接対応し、将来の課題に向けて従業員を積極的に準備させることが可能です。

出典: <https://www.hrotoday.com/learning-development/case-study-johnson-and-johnson-skills-based-approach/>
<https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/how-johnson-johnson-are-scaling-their-skills-based-approach-to-talent>

▶ 大規模な事業転換

ロールス・ロイスは、自動車事業から離れ、航空宇宙、防衛、発電機、原子力における動力装置を専門とする産業技術企業へと進化を続けています。現在は、ネットゼロカーボンへの移行を中心とした新規事業にも注力するなど、大規模な事業転換を進めています。これまで、産業用動力装置の事業を展開しており、社員は非常に専門性の高いスキルを持つため、長期間にわたり同じ役割や部門で働き続けることが一般的でした。

▶ 対象部門を絞ったスタート

事業内で最も規模が大きく、技術の変化に対応してネットゼロ移行を主導する必要があるエンジニアリング部門と提携することから始めました。部門の上級レベルのリーダーたちと協力し、航空宇宙エンジニアリングの一部門から約500名を対象に、この取り組みを試験的に導入しました。

▶ スキルベースによる変化・成果

まず管理職に「業務案件(ギグ)を登録してみませんか?」と提案しました。そして社員に対しては、「自分のスキルを活かして新しい機会を見つけてみませんか?」と呼びかけました。その結果、60%の社員が自らのプロフィールを作成し、新しい業務案件を探しました。パイロット期間の初めの2か月間で、約12名が新たな業務案件を開始しました。また、管理職の約3分の1が業務案件を登録する結果となりました。



出典: <https://blog.workday.com/en-gb/rolls-royce-engineers-a-skills-based-approach-to-developing-its-people.html>

▶ 組織のサイロ化の課題

HSBCでは、60か国以上に20万人を超える従業員を抱えており、従業員規模が大きすぎるために組織がサイロ化しており、従業員が方向転換してビジネスの優先事項に合わせることが困難でした。ほとんどの従業員は、通常、自分のチームや機能部門内で働いており、部門間のコラボレーションの機会はほとんどありませんでした。

▶ スキルベースで人材・組織の戦略を構築

より機敏な労働力というビジョンを現実のものにするために、HSBCのリーダーたちはプロジェクトを導くいくつかの目標を設定しました。

- ① 将来に適応したスキル構築戦略を策定する
- ② サイロを破壊して部門間の連携を促進する
- ③ 社内モビリティの力を引き出す

▶ 社内人材の流動性を高めることに成功

どのようなスキルがどこにあるのか、人々がどのような目的を持っているのかをより確実に把握できるようになったことで、社内の流動性を高めるためのより強力な基盤が整いました。その結果、グローバルな企業知識が維持され、従業員がHSBC内でより多くの目標や野心を実現できることを理解し始めるにつれて、従業員のエンゲージメントが高まります。



出典: <https://resources.gloat.com/resources/hsbc-customer-success-story/>

SBOを取り入れるメリット

従業員（個人） のメリット



01 キャリアの透明性と成長機会

自分のスキルがどのように評価されているかが明確化されるため、キャリアパスが見えやすくなります。新しいスキルを学び、それを実践で活かす機会が増え、自己成長が加速します。

02 公平な評価

職位や年功序列に依存せず、スキルベースで評価されるため、努力や成果が公平に認識されます。バイアスの影響を受けにくく、より納得感のある評価が可能です。

03 多様なキャリアパスの選択肢

部門や職種を超えて、自分のスキルが活かせる新しいプロジェクトや役割に挑戦できる。自分の得意分野を磨きながら、横断的な経験を積むことでキャリアの幅が広がります。

01 適所適材の実現

スキルに基づく人材配置により、従業員の能力を最大限に活用でき、業務の効率と生産性が向上。プロジェクトごとに最適なスキルを持つ人材を迅速にアサインできる柔軟性が生まれます。

02 リスキリングとアップスキリングの推進

必要なスキルのギャップを把握しやすくなり、戦略的な育成計画を立案できます。市場や技術の変化に対応するためのスキル開発がスムーズに行えます。

03 従業員エンゲージメントと定着率の向上

従業員がスキルを活かせる環境を提供することで、離職率を低下させ、組織への忠誠心を向上させます。スキル開発への投資は、従業員にとって魅力的な企業文化の一環となります。

企業（組織） のメリット



留意点・想定すべきリスク

スキル要素の陳腐化

市場や技術革新のスピードが速く、定義したスキルセットが短期間で時代遅れとなり、有用性が失われる可能性もある。定期的な外部労働市場のスキル需要のアップデートが鍵となる。

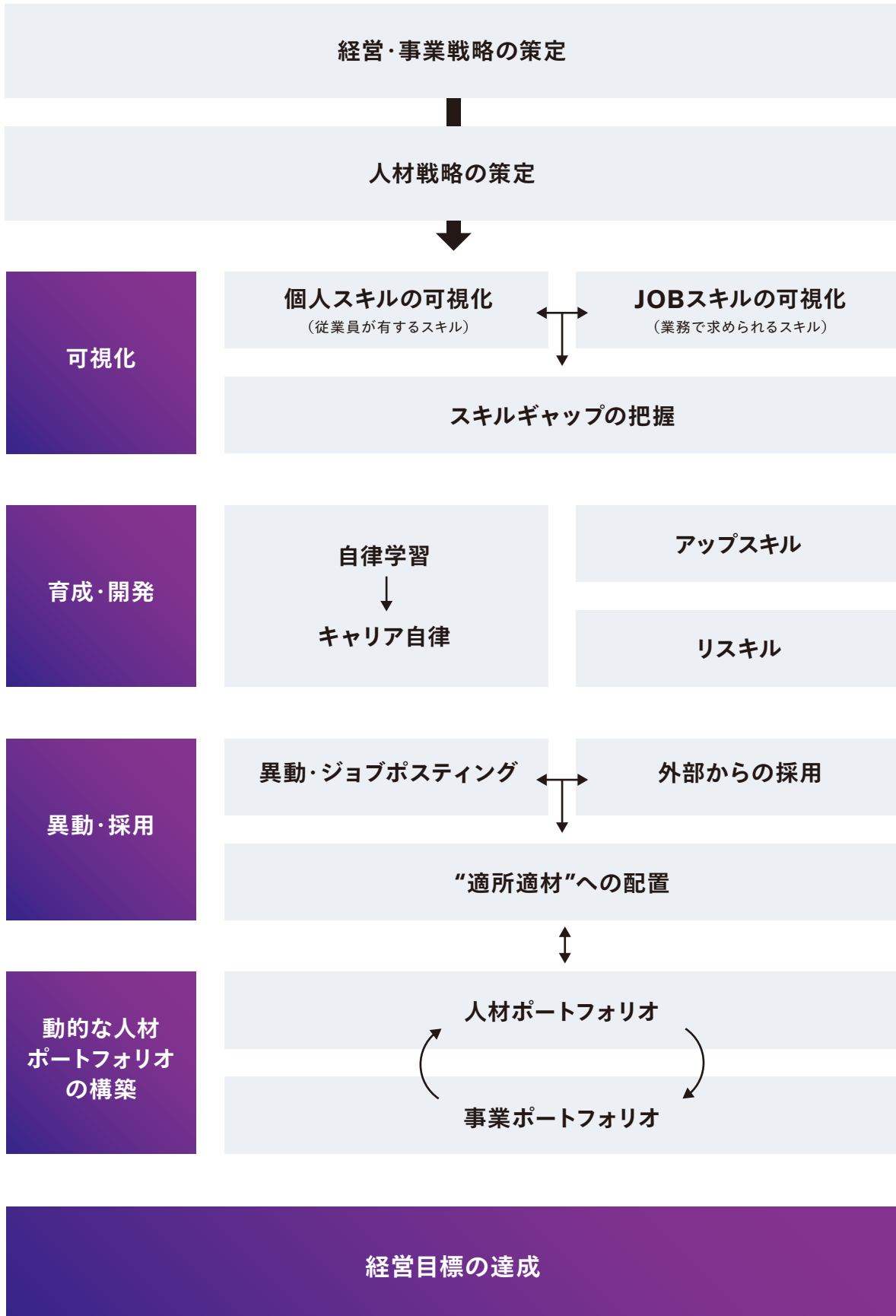
評価者トレーニング の必要性

評価者（マネージャーやHR担当者）がスキル評価手法や基準を十分に理解し、公平かつ一貫した評価ができるよう育成する必要がある。

差別・不公平な評価への 法的リスク

評価基準が不明瞭あるいは属性バイアスを招くと、差別的慣行として訴訟リスクが高まる。

SBOを取り入れるためのアクションプラン



DEI+Bとは？

従業員一人ひとりが
「自分の居場所はある」
と感じられる状態

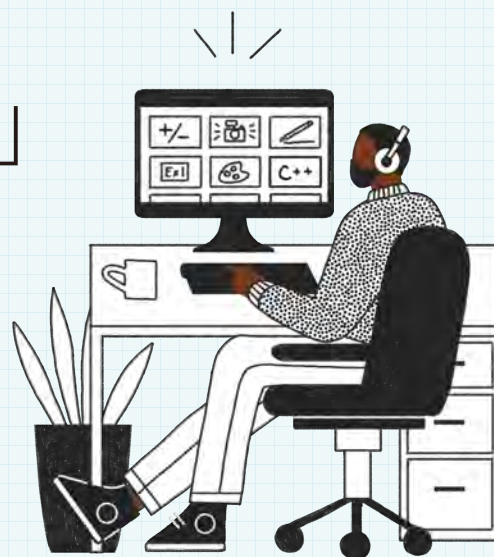
Diversity 多様性

Equity 公平性

Inclusion 包括性



Belonging 帰属性



なぜ、DEI+Bをやるのか？

01 多様な 顧客ニーズへの対応

グローバル企業は世界各地域で異なる文化的背景、価値観、商習慣を持つ顧客と接します。多様なバックグラウンドを持つ人材を組織内部に有し、そこから顧客理解の深度を高めることで、顧客体験や製品・サービス開発を市場ごとに最適化できるようになります。そして、進出先の社会課題や文化的感受性に応えられる存在として認知されます。

02 人材獲得・定着力 の向上

優秀な人材は、自らの背景や価値観を尊重し、才能を最大限に発揮できる環境を求めます。一人ひとりが「受け入れられ、貢献でき、組織に必要とされている」と感じられる心理的安全性の高い環境が整うと、従業員満足度やエンゲージメントが上昇します。その結果、生産性が向上し、組織全体としてより高いパフォーマンスを発揮できます。

03 レピュテーション・ 投資家への対応

ESG投資やSDGsへのコミットメントが重視される中、DEI+Bの推進は社会的責任を果たす姿勢として、投資家や株主、顧客などから評価されます。また、DEI+Bの推進により企業ブランドが「インクルーシブで進歩的」というポジティブな印象を獲得できます。一方、差別問題や人権軽視が顕在化した場合にはブランド毀損リスクが高まります。



多くのグローバル企業が、人事戦略としてのみならず、
事業戦略として**DEI+B**を位置づけている。

DEI+B海外での実践例

01

Udemy
ユーデミー

▶ 「BEDI」の推進

Belonging(帰属意識)で従業員が組織の一員として安心して自己を表現できる環境整備を最優先。Equity(公平)で全従業員が平等な機会を得られる状態を目指す。Diversity(多様性)とInclusion(受容)は、目的であるBelongingとEquityを実現する「手段」。

▶ ERG (Employee Resource Group) の活用

ERGと呼ばれる、属性やアイデンティティに基づいたグループ活動を活発化。従業員が自分たちの性別、文化的背景、性的指向などに基づくグループ活動や、従業員が安心して意見共有できる環境作りなど、各グループがBelongingの醸成と多様性の受容を促進。

SaaS

02

Google
グーグル

▶ 失敗を全社で共有する仕組み「Postmortem」

失敗の共有は匿名で行い、個人特定のリスクを軽減。失敗の原因や背景を明確にし、学びを得ることを目的とする。失敗の中で発見した改善点や幸運な点も共有し、建設的な議論を促進。ミスを過度に恐れることなく、成長の機会として捉える文化を醸成。

▶ クロスファンクションチームによるコラボレーション文化

組織内の壁を取り払い、異なるバックグラウンドやスキルを持つメンバーが協働。意見の対立や調整を通じて、チーム全体の心理的安全性を高める。誰もが意見を言いやすい環境を作る。創造性やイノベーションの向上、従業員間の信頼関係を強化。

IT・AI

03

Salesforce
セールスフォース

▶ 顧客価値創造に直結したEquityの取り組み

多様な属性に基づくEquityグループは役員がスポンサーとしてリード。従業員支援のERGからBRGへ進化し、顧客の多様性に応じた価値提供を実現。BRGは製品やサービス改善に貢献し、社内外のコミュニティを強化。持続可能なビジネスを実現。

▶ 従業員をサポートする多様な仕組み

英語が第2言語の従業員には翻訳ソフトを提供し、業務への影響を軽減。守秘性重視の申告システムで上司を介さずD&Iチームへ直接申告が可能。迅速な支援を受けられる環境を整備し、心理的安全性を向上。従業員のパフォーマンス最大化を支援。

SaaS

04

UC Berkeley
ユニバーバークレー

▶ 公平性に向けた変革を推進するプログラム“EGAL”

“EGAL” (Center for Equity, Gender, and Leadership) は、組織や社会において公平性を実現するためのリーダーを育成するプログラム。個人と組織における公平性(Equity)を深く理解し、具体的な行動を通じてポジティブな変化をもたらすことを目指し、自分自身や他者の生きた経験に耳を傾け、それを理解することで、社会全体の公平性を促進することを目的とする。公平性を追求するために、まず関係者(オーディエンス)を深く理解することの重要性を強調。また、他者の視点や背景に対する好奇心を促し、偏見を克服することや、公平性の原則をビジネスやリーダーシップに取り入れる具体的な手法を教示。

学術機関

05

Workday
ワークデイ

▶ 独自の「VIBE」プログラム

DEI+Bを推進するため、独自の「VIBE™」(Value Inclusion, Belonging, and Equity)プログラムを展開。例えば、VIBE Index™を活用して、採用や昇進、社員の帰属意識などを測定し、組織の現状を把握。得られたデータを基に、具体的なアクションを計画・実行。また、VIBE Central™ダッシュボードの導入により、多様性とインクルージョンに関する各種メトリックを一元管理。視覚的なデータ表示により、進捗状況の把握と課題の特定を容易に。さらに、エンプロイービロニング カウンシル(EBC)の設立により、社員が連携し、知識を深め、安全な場所を作り、イノベーションを促進する場を提供。例として、Black@Workday、Pride、Women@Workdayなど、多様なグループが活動中。

SaaS



HR for HR 2024

ラップアップセッション

米国の人事戦略の最新事情について、現地視察で得た気づきや課題感を共有するとともに、日本企業がグローバル競争力を高める人事戦略を実践するためのポイントを議論しました。

開催概要

日時: 2024年11月13日(水) 16:30-18:30

場所: 東京ミッドタウン八重洲 & BIZ Conference 会議室

内容: HR for HR 2024 事後報告(Day1 ~ Day3) / トークセッション / 懇親会



トークセッション登壇者



黒川 華恵 様

アサヒグループジャパン株式会社
常務執行役員 CHRO
兼 People & Culture 本部長



入江 哲子 様

株式会社荏原製作所
ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン推進部長 兼 CIOオフィス
/ 情報通信統括部 / 人財戦略部



矢島 美代 様

三井住友トラストホールディングス
執行役
三井住友信託銀行株式会社
執行役員 Well-being推進担当



高倉 千春 様

高倉&カンパニー 合同会社
共同代表
People Trees 合同会社
シニアパートナー

希望のポジションに必要なスキルが、誰にでも明確に。

「スキル」という視点が挑戦を後押しする。

スキルベース組織は、公平なタレントマネジメントを実現する鍵です。これまでの会社主導の人事異動は、希望のポジションに必要なスキルやそのレベルが不明確で、働く人々の納得感を得ることが難しい状況でした。スキル要件を明確化することで、公平な評価が可能になり、キャリアを自ら切り拓きたい方に学びの機会を提供できます。これにより、オープンなタレントマーケットが形成され、意欲ある人が自由に挑戦できる環境を作ります。



黒川 華恵 様



入江 哲子 様

個人と組織内業務に求められるスキルの明確化が、
従業員の成長を促進する。

荏原製作所では、元素技術表という形でスキルのマッピングにトライしている。人財の抜擢とバイアスの排除という観点から、従業員個人と組織内の業務で求められるスキルを明確化するのが重要。今後、スキルのポータビリティが加速すれば、目標設定においても、組織内でのパフォーマンスではなくスキルをゴールに設定することで、より働く個人が自らのゴールにたどり着きやすくなると考える。

保有資格等だけでない「潜在的な多様なスキル」の組み合わせは、
さらなる価値創造を実現できる可能性を秘めている。

スキルベース組織(SBO)は非常に戦略的であると感じた。従業員一人ひとりが有するスキルは、資格取得以外にも多様なものが存在する。AIでスキルがマッチングできる世界において、多様なスキル同士の組み合わせが価値創造につながるという仮説を持っている。社員が有している「潜在的なタレント」を最大限に活かすことのできるSBOを、より科学的に実現できるとしたら…、そこには大きな可能性が秘められている。



矢島 美代 様



高倉 千春 様

業務のアサインから企業価値創出に向けたタスクのアサインへ。
働く個人一人ひとりのポテンシャルを最大限に開放できる。

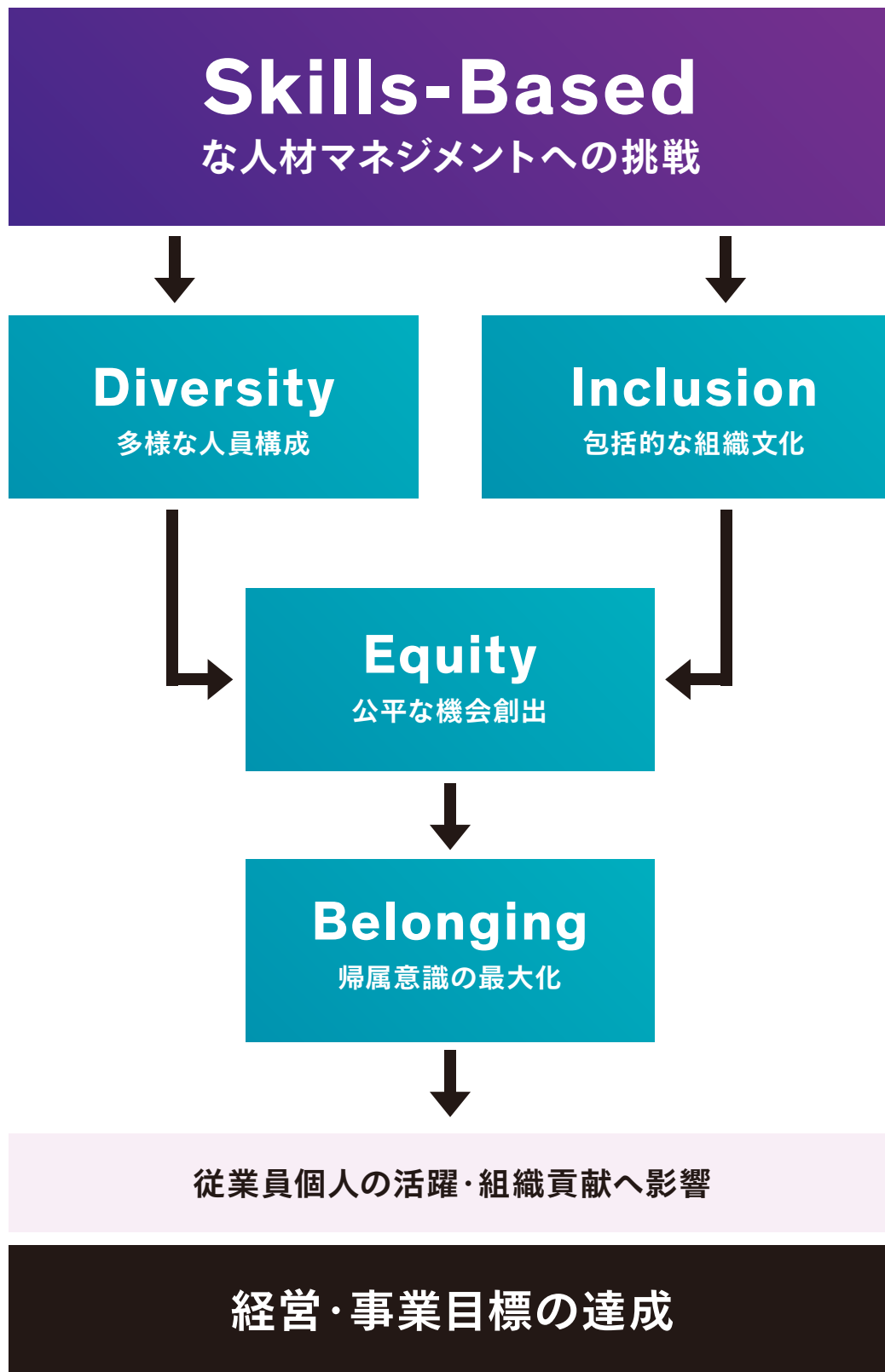
一人ひとりのタレントの単純な総和(Σ :シグマ)ではなく、シナジーを生み出すことが重要である。スキルベース組織(SBO)における最大のポイントは、タスク型になっていること。今までの役職や業務がアサインされる世界から、新しい企業価値につながるタスクが個人にアサインできる。まさに、“縦の糸と横の糸”という名曲のように、タスクに対してスキルを重ね合わせチームを作ること、適所適材な配置を通じて、働く個人一人ひとりのポテンシャルを最大限に解放することができる。

参加者の感想コメント (一部抜粋)

人事の役員クラスの方の本プログラムに参加される上での目的、人事戦略を進める上での関心事や感想等、大変参考になりました。ようやくジョブ型へというタイミングで北米でのスキルベースのお話をお伺いできたのは大変有意義でした。従業員の成長の機会をいかに提供できるかという視点は、これまでと違うマインドセットで制度設計を行う必要性を喚起して頂いたように思います。

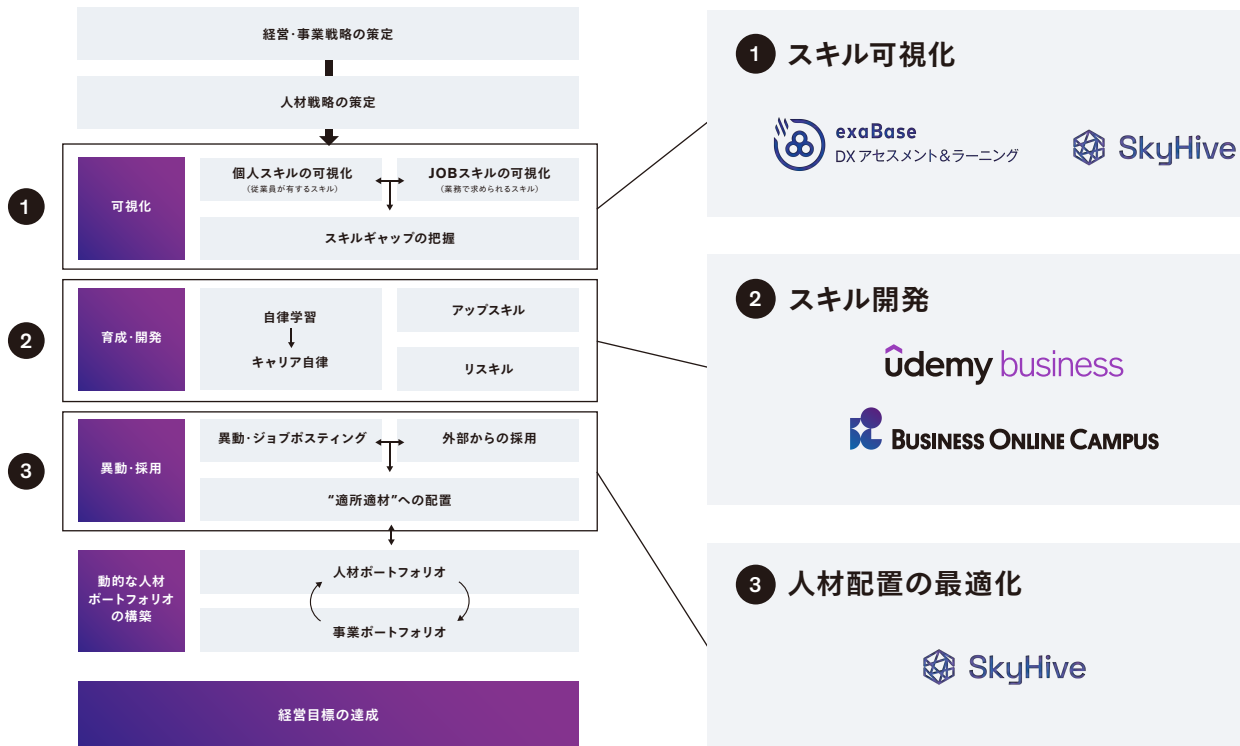
SBOはジョブ型のその先で、導入難易度を感じておりますが、タスクをスキルベースでシェアする(従来のワンポストワンパーソンでなく)というコンセプトは要素導入出来そうな気も致しました。ゴールイメージとしてのbelongingには共感するものの、わが社はじめ血の濃い日本企業風土を持つ組織には、一定数を確保するDiversityのphaseも必要ではないかと感じております。

「SBO」と「DEIB」のつながり



ベネッセからのご支援

スキルベース組織(SBO)のアプローチを進めるために、各種プロダクトを通じてご支援をさせていただきます。



People Treesからのご支援

ご支援の対象	支援内容
人事戦略・制度策定	経営戦略に基づく人事戦略を立案、貴社に合った制度を設計し導入
人的資本ストーリー策定・開示	ISO30414リードコンサルタントが貴社の理念・経営戦略に添った方針策定やKPI設計・開示を支援
グローバル展開・人事 DD	海外法人の人事制度や、グローバルビジネスに資する人事の実現への支援
サクセッションマネジメント	重要ポジションの後継者育成プランを作成・実施、選抜人材の研修の実行
評価・処遇(C&B)	経営戦略実現に向け、社員に求める行動や処遇の仕組みを策定
エンゲージメント向上	エンゲージメント向上のご支援、並びにハラスメントのない職場づくりに向けたご支援
ダイバーシティ推進	Diversity, Equity, Inclusion and Belonging の実現に向けた企画、実行
人材育成	人材育成体系の構築、LMSの活用推進による学ぶ企業風土醸成
タレントマネジメント推進	タレントマネジメントシステムの選定、スキルの可視化
DX 推進	人事情報システムや給与システムの選定、導入の支援
各種研修実施	評価者研修・マネジメント研修・階層別研修などの企画・実施
労務/働き方	労務への対応アドバイス、働き方改革の支援



株式会社ベネッセコーポレーション Udemy事業本部
〒163-0415 東京都新宿区西新宿2丁目1-1 新宿三井ビルディング
※(株)ベネッセコーポレーションは、日本におけるUdemy社の独占的事業パートナーです。