

もしも、今よりも、

もっと自由で、最適で、最大限に、

組織の「すべての人の力」が

発揮できる未来があったとしたら――。

「2030年の人事部」は、

そんな未来が現実となる物語です。

いま、多くの企業で、人事部が岐路に立っています。経営戦略と連動できず、優秀な人材が埋もれたまま、配置や育成、採用は勘と経験に多くを頼っている。

一見、制度は整っていても、

社員の希望や可能性が閉ざされたまま、

離職や成長の停滞を招いている――。

あなたの組織にも心当たりがあるのではないだろうか。

本書は、そんな状況を打破するための、

「日本型タレントインテリジェンス」とでも呼べる、

新しい人事のかたちを伝えるために書いたものです。

AIとデータを基盤に、

社員一人ひとりのスキルや志向を可視化し、

最適な配置・育成・採用をリアルタイムで提案する仕組み。

それは単なる効率化ではなく、人事の役割を再定義し、組織を内側から再起動させる力を持っています。

読み終えたとき、あなたはきっとこう感じるでしょう。

「この変革を、自分の組織で実現したい」と。

2030年 の人事部

国本和基

Kazuki Kunimoto

はじめに

採用業務、労務管理、評価、人事制度管理、組織・人員管理、育成、教育研修、制度設計、労務コンプライアンス対応、メンタルヘルス、ハラスメント対策、人事データ管理・分析、戦略人事、経営支援――。

企業の最大の経営資源である「人材」を司る人事の仕事は、多岐にわたります。現在はあらゆる人事業務がシステム化され、データが蓄積されるようになりました。従業員のスキル開発やキャリア形成を支援するために「タレントマネジメント」というシステムを導入している企業も多いのではないのでしょうか。ところが、タレントマネジメントでは従業員データの一元化や可視化はでき

るものの、そこから具体的な示唆を導き出し、戦略的な意思決定につなげるための高度な分析機能には限界があります。多くの場合はデータの管理にとどまり、実際の人材活用や経営戦略との連携が十分に進んでいないケースも少なくありません。にもかかわらず、システムを導入していることに安心し、その場に留まっている企業は非常に多いのが日本の現状です。

変化のスピードが加速する現代、企業の競争力を左右するのは「どれだけ有望な人材を確保したか」はもちろんのこと、「いかに戦略的に人材を活かせるか」にかかっています。そのスピードと複雑性に追いつくためには、人事はAIと共に新たな一歩を踏み出すべきなのです。

そこで今、世界中の先進企業が注目し始めているのが、「タレントインテリジェンス」という新しい人材戦略の考え方です。

タレントインテリジェンスとは、AIとデータを活用し、社内外の人材情報

をリアルタイムに分析・可視化・予測することで、最適な意思決定を導くための「人事のインテリジェンス基盤」のことです。

従来のタレントマネジメントが「管理」を主軸とするのに対し、タレントインテリジェンスは「洞察と戦略」に軸足を置いているのが特徴です。組織内の人材がどんなスキルを持ち、どの部署で活かせるのか。どんなキャリアパスを描くべきか。さらには外部市場にはどんな人材がいて、自社にとってどんな機会があるのか。こうした問いに対し、感覚や属人的な判断ではなく、AIを基盤としたデータドリブンで答えを導く——それがタレントインテリジェンスの核心です。

タレントインテリジェンスが真価を発揮するのは、単なる人事業務の効率化にとどまらないところです。例えば、ある企業では「過去の成功人材の特徴」をAIが解析し、それをもとに「次に活躍する人材」を予測した結果、ミスマッチ率が大幅に低下しました。別の企業では、全社員のスキルを構造的に可視

化することで、従来は見逃されていた人材を新規事業の中心メンバーに抜擢することができ、社内のモチベーションと組織の機動力が劇的に向上しています。

決して勘違いしてほしくないのは、AIを使う、＝人事の自動化ではないということです。タレントインテリジェンスは人事の仕事を「アップグレード」するために欠かせないものなのです。

2018年に創業したfreecracy（フリークラシー）は、AIを含む独自アルゴリズムで求人情報と求職者をマッチングし、より効率的かつスピーディーな採用の実現に力を入れてきました。その中で感じたのは、私たちが開発したアルゴリズムは、日本においてもトップレベルだということ。これを活用すれば、企業における「人」という資産を見える化し、価値を最大化することが可能なのではないか——そんな思いを形にしたのが、freecracyのタレントインテリジェンスシステム「Talents Force（タレンツフォース）」です。

まだ日本にはタレントインテリジェンスの概念が浸透していません。「タレントマネジメントとどう違うのか」「そもそも、AIに人事をまかせていいのか」……そんな疑問の声も、よく耳にします。そこで本書では、私が実際に日本企業で見てきた課題と、それをどう解決してきたかを、小説のスタイルをとって紹介しながら、タレントインテリジェンスがなぜ今、必要なかをわかりやすく解説しています。

「なぜ、この変革が必要なのか」「どこから始めるべきか」「どうすれば人や文化を巻き込めるのか」といった、導入におけるリアルな葛藤や気づきにも触れながら、読み進めるなかで、自社における活用のヒントを得られる構成となっています。

人材は、企業の未来そのものです。

これからの5～10年で、AIと人がどのように共創し、人材戦略が変わって

いくのか——その明暗は、企業による「人事の再定義」に、すべてがかかっています。

タレントマネジメントから、タレントインテリジェンスへ。

その第一歩を、ぜひ本書と共に踏み出していただければ幸いです。

はじめに.....	6
-----------	---

【主な企業と登場人物】.....	18
------------------	----

第1章 小説編

人事部の夜明け.....	21
--------------	----

1 中山の挑戦 — タレントインテリジェンス前夜.....	22
2 瀬戸の覚醒 — 個性と環境のマッチング.....	62
3 松藤の跳躍 — 枠を超えるセカンドキャリア.....	90

第2章 小説編

革命の種を蒔く人たち……………115

1 高橋の挑戦——信念のトランスフォーメーション……………116

2 中山の未来——キャリアの常識を超えて……………148

第3章 解説編

人と企業の力を最大化する……………165

日本型タレントインテリジェンスがつくりだす未来……………166

物語の向こう側に見える現実の課題……………168

人事部が「人の力」を活かすために必要な5つの視点……………168

1 経営——経営戦略と人事の乖離……………168

2	エンゲージメント——社員の不満と人事の疲弊……………	169
3	配置——個別キャリアの限界と制度不備……………	170
4	育成——旧来型研修の限界……………	172
5	採用——スキルベース採用の未整備……………	174
	タレントマネジメントの限界……………	176
	「AI added on」から「Built on AI」へ……………	179
	「人事」を根底から変えるタレントインテリジェンス……………	180
1	スキル・志向・ポテンシャルの可視化……………	181
2	最適配置・育成プラン・キャリア支援の提案……………	182
3	経営戦略との連動・人的資本の分析……………	184
4	高度な分析機能と直感的なUI……………	185
5	日本の人事制度や文化にフィットした柔軟なカスタマイズ性……………	187
	導入によって変わる「配置」「育成」「採用」……………	188
	適切な「配置」が生む、キャリアと組織の新たな関係性……………	188
	個と組織の成長を支えるA-I時代の「育成」……………	193

「採用」の可能性を広げるスキルベースアプローチ……………201

導入に向けた現実的なステップ……………205

1 小さく始めて大きく育てる……………205

2 ステークホルダーとの合意形成……………206

3 部門横断の共創体制づくり……………207

4 テクノロジーと文化の両輪で進める……………208

5 KPI設計とモニタリング体制の確立……………209

2030年の人事部……………209

第4章

「特別対談」AI×人事の最先端と2030年のリアル……………211

2030年の人事に必要な「翻訳力」

対談相手 トイトイ代表 永島 寛之氏……………212

海外と日本における人事の違い.....	213
タレントインテリジェンスは日本に浸透するか.....	217
人事に欠かせない「翻訳」のスキル.....	220
現場に入り込んで開発された「Talents Force」.....	222
人事はもっとシンプルでいい.....	223

富士通が描く、AIと共生する未来

対談相手

富士通 SVP Employee Success 本部長 阿萬野 晋氏

「企業と個人」の境界線が消える.....	227
社会全体が「適所適材」を目指すべき.....	229
キャリアオーナーシップが重要.....	232
最終決定を下すのは人間.....	234
AIが変えるマッチングの未来.....	236
一人ひとりが自分の人生を考える.....	238

AI時代に求められる「学び」の設計図

対談相手

ベネッセコーポレーション 執行役員 飯田 智紀氏

「Udemy」誕生の舞台裏.....	242
--------------------	-----

スキル基盤が拓く人事の未来……………244
個人と組織の新しい関係性……………246
AIが導く新しい学びのプロセス……………250
問いつける力が重要になる時代……………252

「人材の価値」と「生産性」が高まる未来

対談相手

バーソルホールディングス執行役員CIO／CDO 柘植 悠太氏……………255

人材領域は過渡期にある……………256
転職のハードルが下がる未来……………257
蓄積された「人材データ」こそが資産……………260
AIによって人の付加価値を高める……………263
人ならではの「寄り添い」と「決める力」……………264
おわりに……………267

取り組みにおける初手が非常に大切……………271
AI・スキルベースはアカデミックに進めない……………272
運用から考える……………274