jshrm

世界の人事がコミットした
人材マネジメントの優先課題

113か国一斉調査結果から
日本の人事を読み解く

jshrm 日本人材マネジメント協会
Japan Society for
Human Resource Management

登壇者

堤　敏弘　（つつみ　としひろ）

日本人材マネジメント協会理事

ウルトラファブリックス・ホールディングス株式会社　人事総務部長。

新卒で日本IBMに入社以来、人員計画・給与福利厚生・研修・労政など、人事畑で経験を積む。26年勤務後、㈱クレハの子会社、大学職員を経て、2017年より現職。

2012年にJSHRM入会。リサーチプロジェクトのメンバー、年次コンファレンスの責任者などを経て、2020年より理事。海外担当、他いくつかの活動に参画している。

山﨑　京子　（やまざき　きょうこ）

日本人材マネジメント協会副理事長

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授。

ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャポンでの人事実務を経て、アテナHROD設立と同時に大学院に進学。現在では社会人大学院で人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任として7か国（ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、モンゴル、キルギス、ウズベキスタン）の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。

2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了、2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。

概要

- **日本人材マネジメント協会(JSHRM)**が日本代表組織として加盟している**世界人事協会連盟**(WFPMA)と、**ボストン コンサルティング グループ**(BCG)が共同で2021年に実施した世界調査の結果を紹介します。
- この調査は2007年より定期的に実施しているもので、今年は世界113か国、6,600名が回答する他に例を見ない規模での実施でした。設問は32領域にわたり、各領域における現在の能力と将来の重要性のギャップを各国ごとに示し、また世界全体での優先課題を示唆する結果報告書となっています。
- この豊富な情報の中から、現在の日本にとって重要だと思われる項目をJSHRM理事2名が選び、解説します。

本セッションの内容

第1部

世界調査「Creating People Advantage
（人材優位性の創出）」の集計結果

第2部

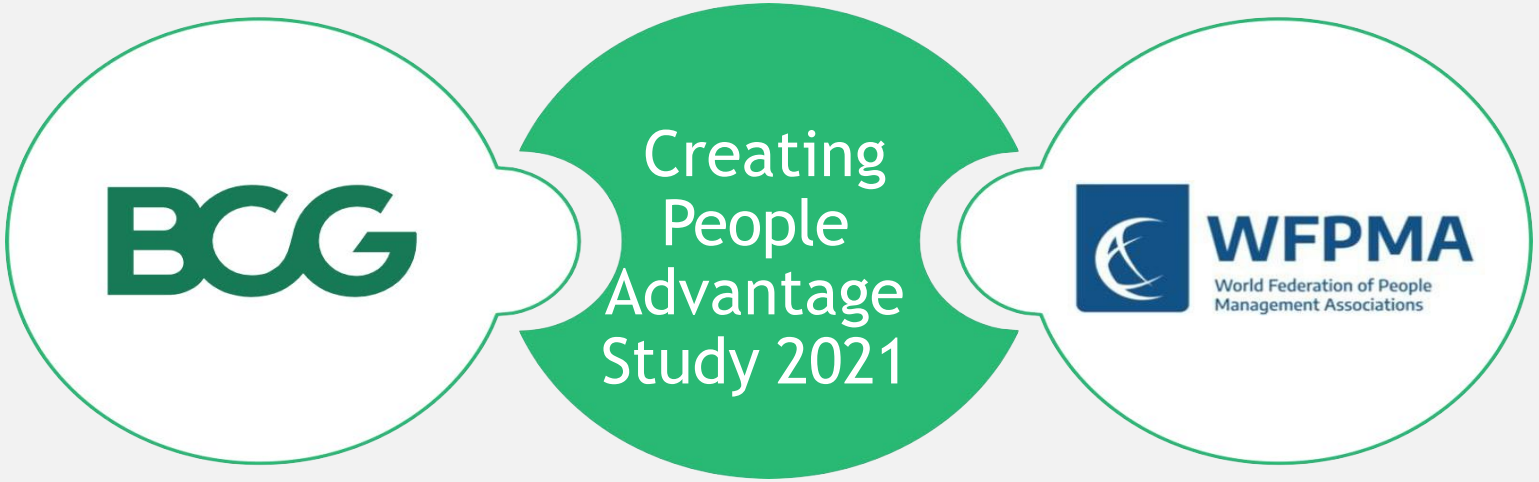
調査項目から読み解くグローバル人事

第3部

調査結果が示唆するこれからの人事の優先課題

第1部

世界調査「Creating People Advantage (人材優位性の創出）」の集計結果



専門的な方法論
分析ノウハウ
豊富な編集と出版の経験

広範なデータベース
健全な方法論

人事プロフェッショナル組織の広範囲なネットワーク
人事に関する主要なトレンドへの豊富な専門知識

Source: BCG

Copyright © 208 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

WFPMA World Federation of People Management Associations

CREATING PEOPLE ADVANTAGE STUDY とは、世界規模で行われる調査です

- 世界規模で急務となる人事領域の**現状分析**
- 人事機能における鍵となるトピックについての**洞察**
- 将来の**事業を成功**させる人事部門のリーダーの関心領域

Copyright © 208 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

jshrm

世界最大級の人事トピックスの調査：トレンドと課題の提示実績

CPA 2007/2008
- 4,700 participants
- 27-83 countries
- 100-200 interviews

17 topics

How to address HR challenges worldwide

How to address HR challenges in the recession

CPA Europe 2009
- 3,348 participants
- 33 countries
- 109 interviews

21 topics, 4 deep dives

CPA World 2010
- 5,561 participants
- 109 countries
- 153 interviews

21 topics, 5 deep dives

Creating a New Deal for Middle Managers

Time To Act: HR certainties in uncertain times

CPA Europe 2011
- 2,039 participants
- 35 countries
- 58 interviews

22 topics, 4 deep dives

CPA World 2012
- 4,288 participants
- 102 countries
- 63 interviews

22 topics, 3 deep dives

Realizing the Value of People Management

Lifting HR practices to the next level

CPA Europe 2013
- 2,304 participants
- 34 countries
- 37 interviews

10 topics

CPA World 2014/2015
- 3,507 participants
- 101 countries
- 64 interviews

27 topics, 3 deep dives

How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact

Creating People Advantage

CPA 2016
- Digital

21 topics, 2 deep dives

Source: BCG

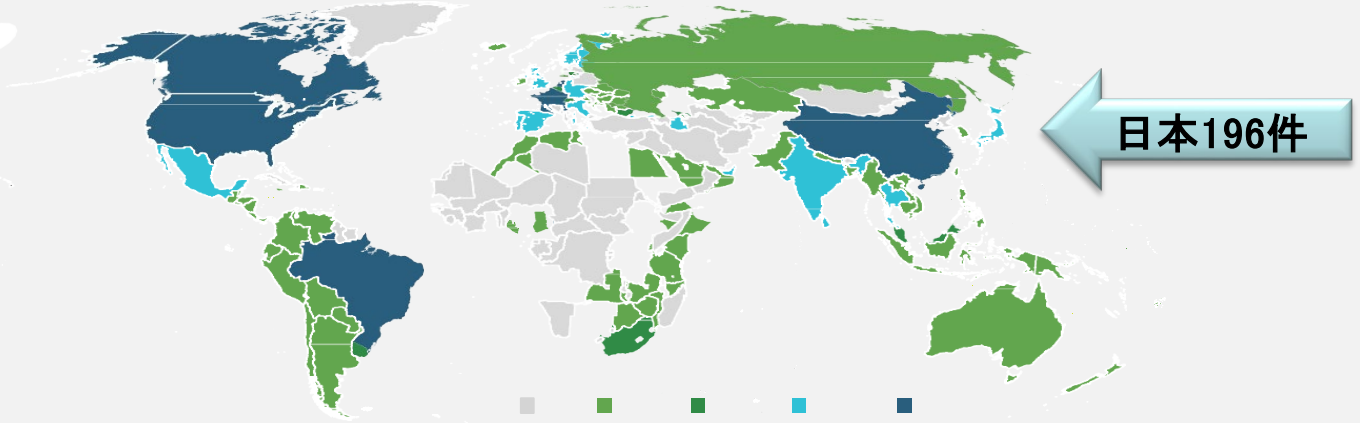
Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

113ヶ国・地域からの6,600を超える回答

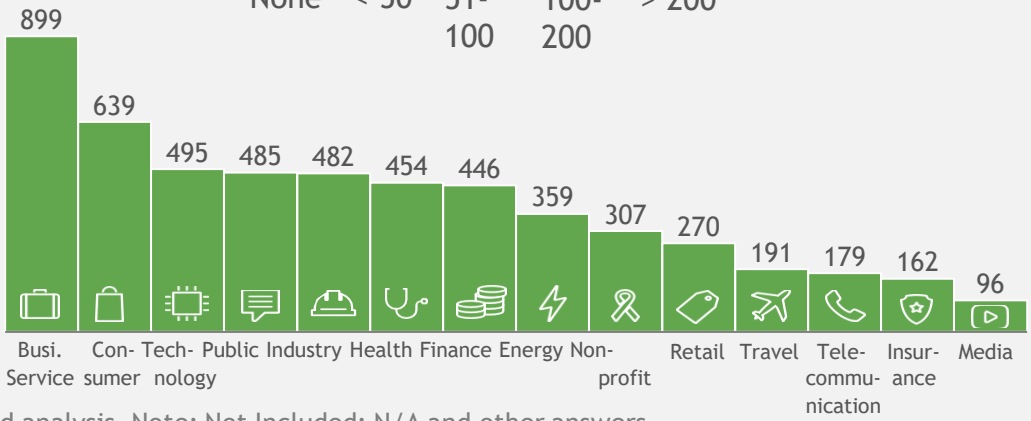
6,686
Answered surveys

113
Countries

Number of responses



Industry split



Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis. Note: Not Included: N/A and other answers.

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

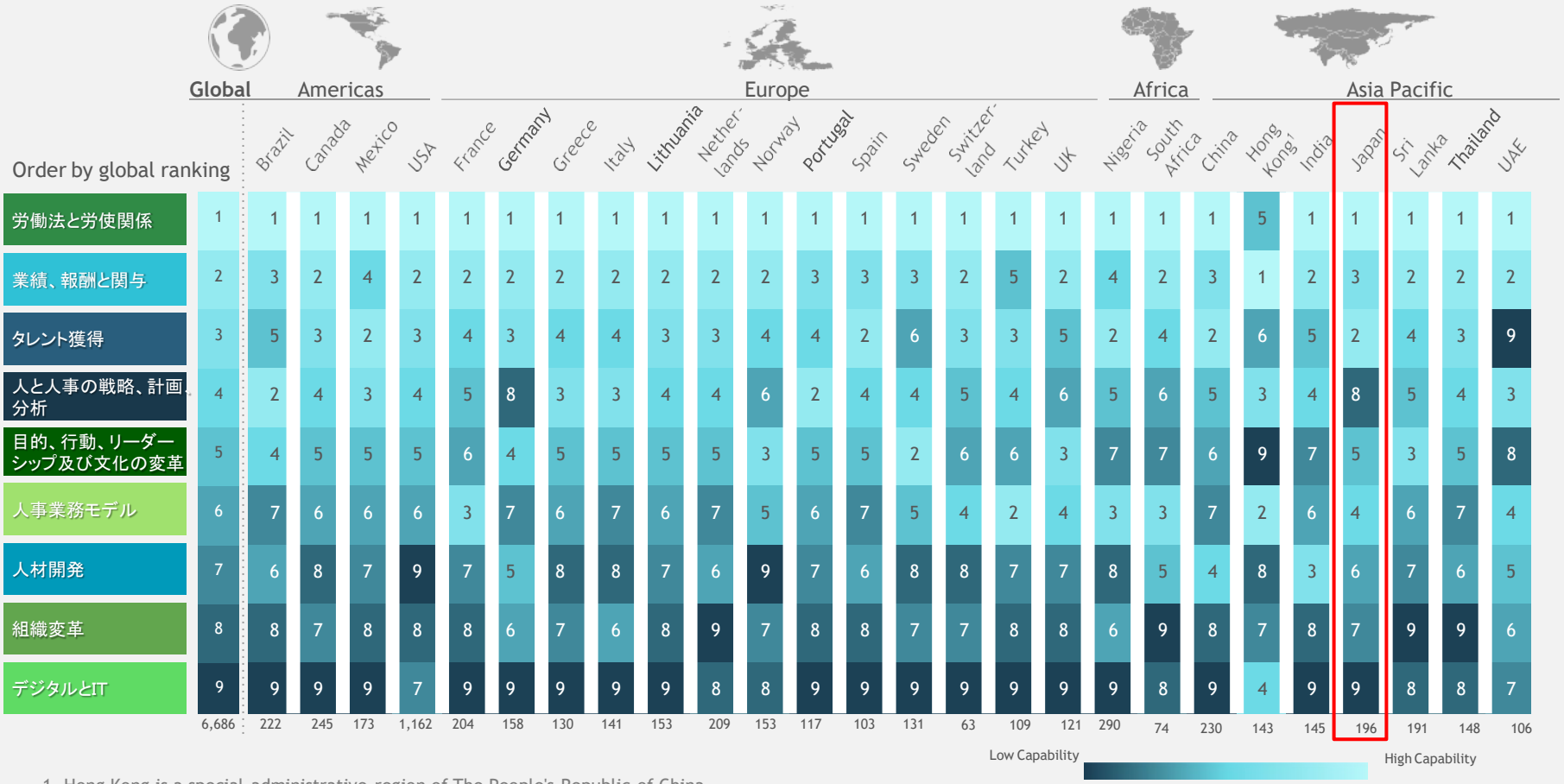
32の人事・人的管理トピックスを9つのクラスターに分類

Clusters　クラスター	HR and People Management Topics　人事管理トピックス					
People and HR strategy, planning and analytics 人と人事の戦略、計画、分析	People and HR strategy	Strategic workforce planning	People analytics and reporting			
Talent acquisition　タレント獲得	Employer branding	Talent ecosystem management	Recruiting strategy and process	Onboarding		
People development　人材開発	Up- and reskilling and learning and development	Career models management	Top talent management	Staffing and placement management		
Performance, rewards and engagement　業績、報酬と関与	Performance management	Rewards and recognition	Employee engagement and well-being			
Purpose, behavior, leadership and culture change　目的、行動、リーダーシップ及び文化の変革	Purpose and culture activation	Change management capabilities	Leadership behaviors and development	Diversity and inclusion management		
Labor and employee relations 労働法と労使関係	Policy management	Employee relations	Health and safety			
Organizational transformation 組織変革	Agile principles	Org. develop-ment and design	Smart work	Shared services implement.	Restructuring management	Employee journey mgmt.
Digital and IT　デジタルとIT	HR IT architecture and operation	Digital, AI, cloud, and robotics in HR				
HR operating mode 人事業務モデル	HR organization and governance	HR shared services	HR staff capabilities			

Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis.

Copyright © 208 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

現在の能力：
国・地域別での9つのクラスターの順位



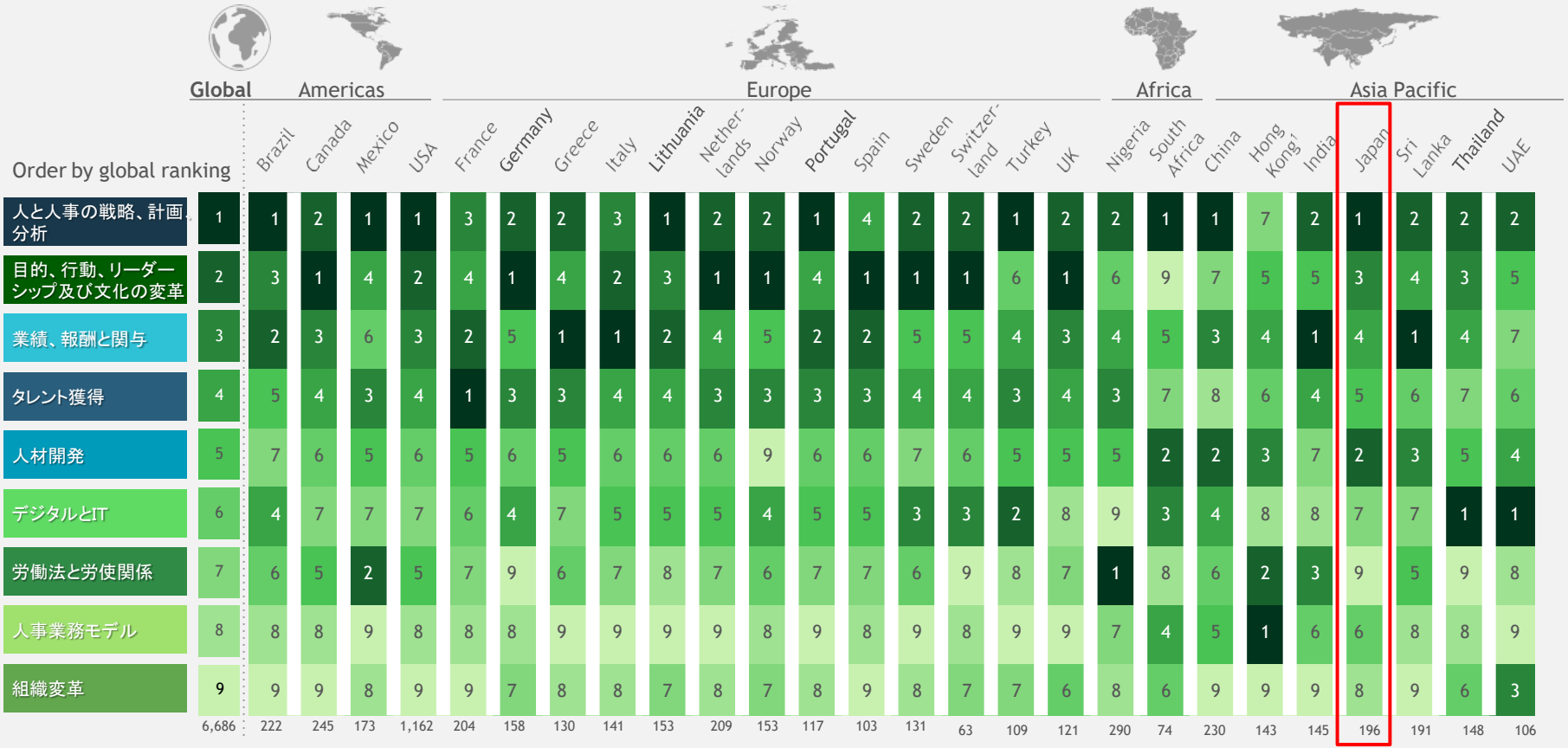
1. Hong Kong is a special administrative region of The People's Republic of China

Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (Global n = 6,686).

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

将来の重要性：
国・地域別での9つのクラスターの順位

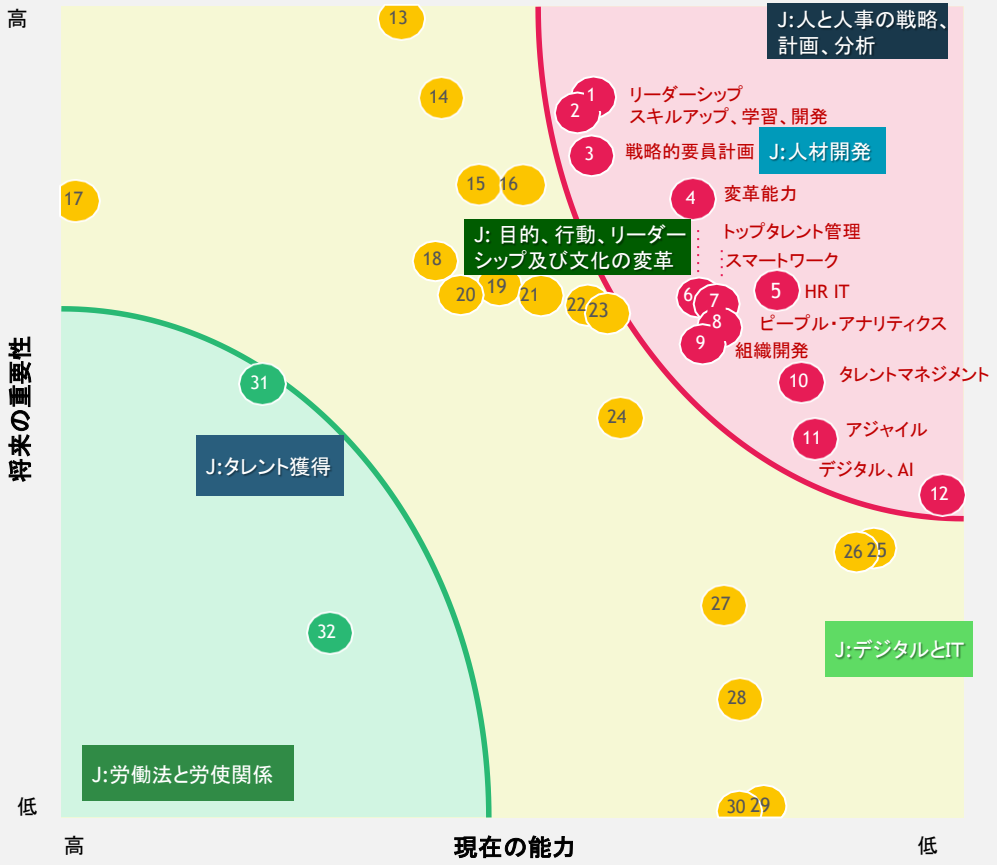
jshrm



1. Hong Kong is a special administrative region of The People's Republic of China Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (Global n = 6,686).

Copyright© 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

現在の能力×将来の重要性による人事管理の優先度



Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (n = 6,686).
Note: Based on answers “high” and “somewhat high”.

Strong need to act

1 Leadership behaviors and development

2 Up and reskilling and learning and development

3 Strategic workforce planning

4Change management capabilities

5 HR IT architecture and operation

6 Top talent management

7 Smart work

8 People analytics and reporting

9 Organizational development and design

10 Talent ecosystem management

11 Agile principles

12 Digital, AI, cloud and robotics in HR

J:日本のデータ

Medium need to act

13 People and HR strategy

14 Employee engagement and well-being

15 Employer branding

16 Purpose and culture activation

17 Health and safety

18 Recruiting strategy and process

19 Performance management

20 Onboarding

21 HR staff capabilities

22 Rewards and recognition

23 Diversity and inclusion management

24 HR organization and governance

25 Career models management

26 Employee journey management

27Staffing and placement management

28 Restructuring management

29 HR shared services

30 Shared services implementation

Low need to act

31 Employee relations

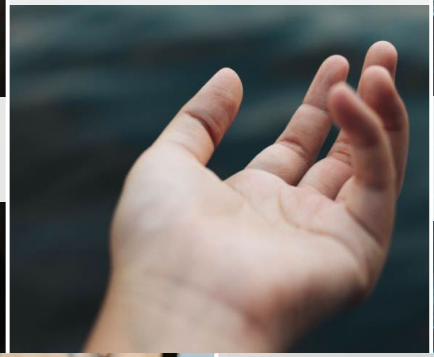
32 Policy management

Copyright© 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

意思決定者に対する5つの鍵となるアクション

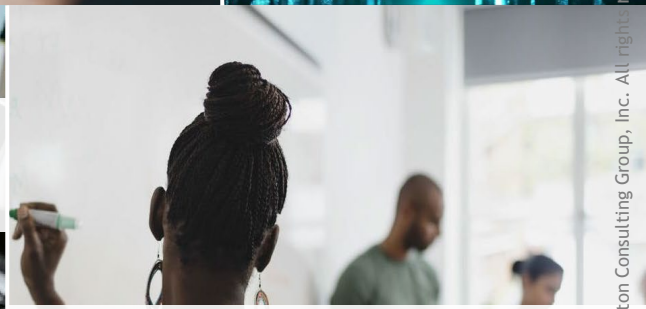
従業員を主体に

将来の働き方の姿



デジタル化の加速

スキルと従業員への新しいパラダイム



人事管理機能の変革

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

従業員を主体に

組織は、そこに所属する**従業員を必要不可欠な顧客**として捉え、彼ら彼女らのキャリア形成と将来における成功を支援するためのニーズを理解する必要があります。

このための3つの戦略的な行動は：

- 継続的にフィードバックを収集し、従業員の話を聞くことで、**人事業務を本当に必要なものに集中**させる
- **“従業員の旅”**をアップグレードし、従業員の視点から人事業務を整理する
- キャリアパスと学習機会を**個別化**する

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

未来の働き方の姿

コロナ禍を経て、世界では**リモートワークやより柔軟なスケジュール**で働くことが当たり前なモデルとなっています。これによって、働く場所や働き手に対する新しい要件が生まれます。

この観点でいくつかの重要なステップとは：

- **賢い働き方**のための戦略を定義する
- **雇用形態や労働者の構成**を再検討する
- 組織の目的や文化を鮮明にして従業員に刺激を与え、**帰属意識を促進**する

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

デジタル化の加速

人事部門は、組織としての働く場や従業員の仕事を通じた経験について将来を見据えるため、**デジタル化、IT、そして分析に対する能力**を高め、より戦略的な役割を果たさねばなりません。

この道のりのための3つの要素は：

- **ITの知識**を正しく身に着けること
- 従業員の差別化をもたらす**デジタル化の優先事項**に焦点をあてること
- **人材分析力**をさらに成熟させること

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

スキルと従業員への新しいパラダイム

新しい現実に適応し2020年代に成功を収めるため、人事部門やその他の組織において、**正しいスキルを備えた正しい人材**を持つ必要があります。十分な人員計画、スキルの向上や再習得の機会、包括的なタレントマネジメントへの取り組みなどが必要です。

そのためのステップは：

- 将来に向けての**ダイナミックな人員構成計画**
- 「**学習する組織**」の構築
- **人事専門能力**の強化

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

人事管理機能の変革

従業員を中心におき、そして適切なデジタル化を推進するには、人事部門は**絶えず変化する組織の原動力となり従業員にサービスを提供**しなくてはなりません。

人事部門の優先順位や課題が進化する中で、人事機能が対応する主要なパラダイムシフトは次のようなものです：

- 定められた原則と優先順位に基づき、**明確な人材と人事管理の戦略を立案実施**する
- **人事組織の目標**を再検討する
- **マネージャーからピープル・リーダーへ**の移行を推進する

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

第2部

調査項目から読み解くグローバル人事

世界規模の調査を見る際の注意点
① そもそもここで出てくる言葉を理解しているか？

- “Agile / Agility”
- “Resilience”
- “Onboarding”
- “Career model management”
- “Policy management”
- “Employee journey”

世界規模の調査を見る際の注意点

jshrm

② 言葉は理解していても、同じ問題意識を持っているか？

- Talent acquisitionが重要だ、と言うとき．．．
- Performance Managementが難しい、と言うとき．．．
- Top talent managementが今後重要、と言うとき．．．

世界規模の調査を見る際の注意点
かくもこのように・・・・

jshrm

- 人事制度の根幹が違う国々が同じ質問に答える、ということに注意
  - 人事部門が個別決定にもかなり関与する国（日本は未だこの色合いが濃い）と、人事部門はポリシーマネジメントに徹している国では自ずと回答の裏にある意図は異なるはず
  - 人事面での課題も国と地域でかなり異なる
    - 少子高齢化を克服した欧州のいくつかの国、真っただ中の日本・韓国（やがて中国も）、まるで無縁な国（北・南米、ASEAN）
    - 定年が無い国ではそもそも定年延長の悩みは無い？！
    - 労働流動性が高い国では社員定着が課題、低い国では代謝促進が課題？

第3部

調査結果が示唆する
これからの人事の優先課題

人事管理の優先課題の日本と世界平均の比較

「人と人事の戦略、計画、分析」の現状能力に対して日本では自己評価が低い（世界4番目、日本8番目）のは、何を意味していると思いますか？

人事管理の優先課題の日本と世界平均の比較

「労働法と労使関係(就業規則、労使関係、安全衛生)」について、日本で現状能力の自己評価が高く、将来の優先度が低いのですが、本当にそれでいいのでしょうか？

従業員を主体に

“employee journey“という言葉がありますが、日本企業がこれまで掲げてきた従業員尊重の理念とは何が違うのでしょうか？

従業員を主体に

日本で役職定年や雇用延長となられた方々は、これまで十分「会社から尊重されてきた」はずなのに、なぜモチベーションや会社への忠誠心が下がる方がいるのでしょう？

従業員を主体に

あるべき姿は、「人的資本経営(社員の価値を高めて成果を出す)」という考え方なのか、それとも、いわば「会社主体経営(メンバーシップ型、新人を適応/社会化させる)」なのでしょうか？

新しいパラダイム

日本は新卒一括採用と終身雇用、そして人事異動による内部労働市場の形成をこれまでは強みとしてきました。ところが、VUCAの時代に、正しいスキルを備えた正しい人材を常に維持するためには、硬直的な人員構成ではダイナミズムを失います。日本の強みは、一転して弱みに変わってしまうのでしょうか？

新しいパラダイム

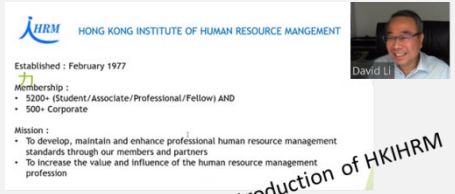
日本の組織やそこで働く人々のパラダイムシフトは可能でしょうか？

これからの日本の人事機能

1. アメリカ系の会社では現場マネージャーの裁量が大きく、人事と連携しながら現場マネージャーも人事機能を果たしています。日本企業でもグローバル化を進めるためには、人事部の役割が変わってくるのでしょうか？　HRBPを採用すべきですか？
2. 最近の話題として、「コーポレートガバナンスコード」「人的資本経営の考え方」「報酬と処遇の格差」「ジョブ型」などがありますが、今回の調査結果との関連をどう考えますか？
3. ダイバーシティが鍵となる今後の経営で、人事が経営層を教育する必要性も出てくるのでしょうか？
4. ダイバーシティを認める人事は、これまで同質性を重視する横並び人事から見れば「不公平」と映りませんか？
5. AIと人的資本をどのように棲み分けていくのでしょうか？

続きは．．．

- jshrmグローバル人事研究会
  - **10月11日特別セミナー開催！**
  - https://www.jshrm.org/20211011-ghrs



Introduction of HKIHRM

Sharing of recent priorities

- World HR Congress
  - 10月25日～27日
  - https://www.jshrm.org/world-hr-congress-2021
    （JSHRM経由でお申し込みいただけます）
  - http://wfpmacongress.com/

Discussion with Mr. David

詳細資料は以下ホームページにアクセス下さい

- 日本人材マネジメント協会

https://www.jshrm.org/

- 世界人事協会連盟（WFPMA）

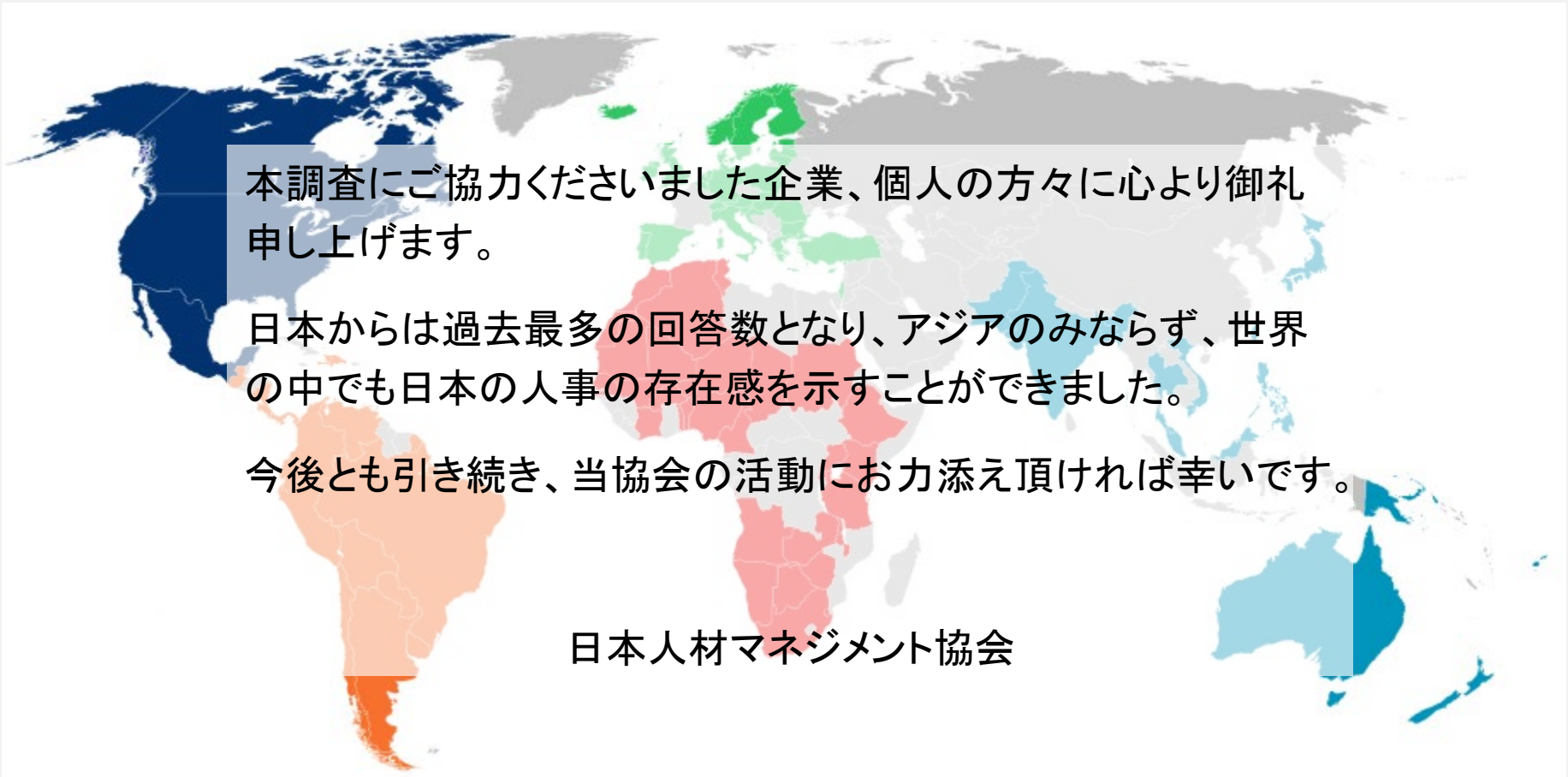
https://wfpma.org/news-and-resources/resources/creating-people-advantage-2021-survey

- ボストン コンサルティング グループ（BCG）

https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports

ご清聴　ありがとうございました。

御礼



本調査にご協力くださいました企業、個人の方々に心より御礼申し上げます。

日本からは過去最多の回答数となり、アジアのみならず、世界の中でも日本の人事の存在感を示すことができました。

今後とも引き続き、当協会の活動にお力添え頂ければ幸いです。

日本人材マネジメント協会

jshrm

参考資料
（9クラスターと32トピックス詳細：英語-日本語）

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

1. People and HR strategy, planning, and analytics：人と人事の戦略、計画、分析

People and HR strategy.	人と人事戦略	A strategy ensuring that the organization's people priorities and HR operations align with its goals and focus on the most impactful levers.	組織における人材の優先順位と人事業務がその目標と一致し、最も影響力のある手段に確実にフォーカスできる戦略。
Strategic Workforce Planning.	戦略的要員計画	Systematic forecasting of workforce supply and demand scenarios based on the organization's goals, external trends, and competency requirements from a strategic, long-term perspective.	戦略的かつ長期的な観点に立ち、組織目標、外部動向、および能力要件に基づいた、労働力の需給シナリオの体系的な予測。
People Analytics and Reporting.	ピープル・アナリティクスとレポーティング	Analysis of HR data to improve transparency, decision making, the efficiency of HR processes, HR outcomes, and the impact and value of people management, as well as to facilitate reporting.	人事データを分析し、レポーティングを容易にするだけでなく、透明性、意思決定、HRプロセスの効率、HRの結果、および人事管理の効果と価値を向上させる。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

2. Talent acquisition：タレント獲得

Employer Branding.	採用ブランディング	Proactive development and marketing of the organization's value proposition to increase employer attractiveness to key employee target segments through offline and online channels and platforms.	主要な従業員のターゲットセグメントに対する雇用主の魅力を高めるため、オフラインおよびオンラインのチャネルとプラットフォームを通じて行う組織の価値提案の積極的開発とマーケティング。
Talent Ecosystem Management.	タレントエコシステム管理	Maintenance of a comprehensive talent system that allows the organization to access and leverage a wide variety of talent pools to meet its needs.	組織がニーズを満たすために多種多様な人材プールにアクセスし、最大活用できるようにする包括的な人材システムの維持。
Recruiting Strategy and Process.	採用戦略とプロセス	A strategy to determine required hiring levels and hiring approaches to successfully attract the best candidates for open roles, and specifically designed processes and systems to identify, attract, screen, interview, select, and hire the right employees for specific positions with the optimal effort.	空ポジションに対する最適候補者をうまく引き付けるため、必要な採用レベルと採用アプローチを決定する戦略、および最適な努力で特定のポジションに適切な従業員を明確化し、引き付け、スクリーニングし、面接、選択、採用するための特別に設計されたプロセスとシステム。
Onbording.	新入社員研修	Active integration of new hires into the organization culturally, professionally, and administratively.	新入社員に対する組織への文化的、専門的、また管理面でも積極的な統合。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

3. People development：人材開発

Upskilling, Reskilling, and Learning and Development.	スキルアップと学習および開発	A strategy to identify competencies and reskilling/upskilling needs, to offer training programs that help employees gain new skills for their current position or a different one, and to establish a range of digital applications and services (for example, organizational learning academies).	コンピテンシーと再スキル/スキルアップのニーズを特定し、従業員が現在ポジションまたは別ポジションの新しいスキルを習得するのに役立つトレーニングプログラムを提供し、さまざまなデジタルアプリケーションとサービス（組織の学習アカデミーなど）を確立するための戦略。
Career Model Management.	キャリアモデル管理	Definition of specific career paths for different employee groups, and creation of models to enhance their careers and performance.	さまざまな従業員グループの特定のキャリアパスの定義、およびキャリアとパフォーマンスを向上させるためのモデルの作成。
Top Talent Management.	トップタレント管理	Assessment and segmentation of top employees on the basis of their performance and capabilities, and provision of the right opportunities for them to perform, develop, and advance in their careers, ensuring an effective pipeline for key positions.	業績と能力に基づいたトップ従業員の評価と細分化。およびキャリアの遂行、育成、昇進のための適切な機会の提供による、主要なポジションの効果的なパイプラインの確保。
Staffing and Placement Management.	人員配置と配置管理	Coordination and encouragement of short-and long-term project assignments (for example, international transfers, assignments to squads, or special projects) for employees, and support of their realization.	従業員のための短期（および長期）のプロジェクトの割り当て（例えば、国際的な異動、支社支店への異動、特別なプロジェクト）の調整と奨励、およびその実現のサポート。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

4. Performance, rewards, and engagement:
業績、報酬と関与

Performance Management.	業績管理	Regular and transparent performance management processes based on agreedupon and known performance and behavior criteria for each job category and level.	各職種およびレベルについて合意された既知のパフォーマンスおよび行動基準に基づく、定期的かつ明白なパフォーマンス管理プロセス。
Rewards and Recognition.	報酬と表彰	Connection of individual performance to reward schemes, remuneration, incentives, and career development options designed to drive the organization's success.	組織の成功を促進するために設計された報酬スキーム、報酬、インセンティブ、およびキャリア開発オプションと個人の業績の連結。
Employee Engagement and Well-Being.	従業員のエンゲージメントとウェルビーイング	Delivery of tools, systems, and processes to engage and retain employees, and to ensure and enhance their well-being.	従業員を雇用および維持し、彼らの幸福を確保および強化するためのツール、システム、およびプロセスの提供。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

5. Purpose, behavior, leadership, and culture change: 目的、行動、リーダーシップ及び文化の変革

Purpose and Culture Activation.	目的と文化の活性化	Articulation and embedding of a powerful organizational purpose to create a sense of meaning, inspire employees, and unlock efforts to grow sustainably, fulfilling a positive role in society and implementing and maintaining a strong organizational culture that supports attitudes and behaviors vital to achieving the organization's goals.	意義を生み出し、従業員を鼓舞し、持続的に成長するための努力を引出し、社会での前向きな役割を実現し、組織目標を達成するために不可欠な態度と行動をサポートする強力な組織文化を所持し、これを維持するための強力な組織目的の明確化と埋め込み 。
Change Management Capabilities.	変革能力	Maximization of support for holistic organizational changes and major transformations by ensuring employee buy-in, readiness, and engagement and by enabling leaders to navigate challenging situations.	全体的な組織変更のサポートを最大化し、従業員の賛同、準備、関与を確保しリーダーが困難な状況を導けるようにすることで、大きな変革をもたらす。
Leadership Behaviors and Development.	リーダーシップ行動と開発	Development of individuals into leaders who can influence, motivate, and enable their staff to reach organizational, team, and individual goals.	スタッフが組織、チーム、および個人の目標に影響を与え、動機付け、達成できるようなリーダーへと個人を育成する。
Diversity and Inclusion Management.	ダイバーシティ＆インクルージョン	Active encouragement and management of gender, cultural, religious, educational, social, national, ethnic, and other forms of diversity to the mutual benefit of employees and the organization.	性別、文化的、宗教的、教育的、社会的、国家的、民族的、およびその他の形態の積極的な奨励と管理 従業員と組織の相互利益のための多様性。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

6. Labor and employee relations：労働法と労使関係

Policy Management.	就業規則管理	Management of HR policies and standards to achieve organizational goals in line with changing legal requirements (for example, labor law, codetermination, data protection, or other regulations).	変化する法的要件（たとえば、労働法共同決定、データ保護、またはその他の規制）に沿った組織の目標を達成するためのHRポリシーおよび標準の管理
Employee Relations.	労使関係	Promotion of harmonious relations between the organization and individual employees through direct communication and interaction with employee representatives (for example, unions and social bodies) to address staff demands and to ensure staff understanding and acceptance of change processes.	スタッフの要求に対応し、スタッフの理解と変更プロセスの受け入れを確実にするために、従業員の代表者（組合や社会団体など）との直接のコミュニケーションと相互作用を通じて、組織と個々の従業員の間の調和のとれた関係を促進する。
Health and Safety.	安全衛生	Design and construction of a psychologically safe and healthy workplace that cultivates physical health, promotes mindfulness and resilience, and ensures compliance with safety regulations and reporting standards.	身体の健康を育み、注意力と回復力を促進し、安全規制と報告基準の遵守を確保する、心理的に安全で健康的な職場の設計と建設。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

7. Organizational transformation：組織変革

Agile Principles.	アジャイルの原則	A set of principles permitting quick adaptation to a volatile, uncertain, complex, and ambiguous world, as well as faster project completion (for example, through sprints) and enhanced product development.	VUCA（不安定で、不確実で、複雑で、あいまい）な世界への迅速な適応、およびプロジェクトの迅速な完了（たとえば、スプリントによる）と強化された製品開発を可能にする一連の原則。
Organizational Development and Design.	組織開発とデザイン	Support for transforming the organization into one that blends human capabilities and technology, focuses on the customer, and adapts quickly to changes (for example, by having HR act as agile coaches, organization design advisors, or trainers for man-machine collaboration).	人間の能力とテクノロジーを融合し、顧客に焦点を合わせ、変化に迅速に適応する組織に変換するためのサポート（たとえば、人事をアジャイルコーチ、組織設計アドバイザー、またはマンマシンコラボレーションのトレーナーとして機能させることにより）。
Smart Work.	スマートワーク	A new model of work that uses technologies to improve performance, increase flexibility (for example, through virtual or hybrid work models), enhance independence, and, thus, heighten employees' satisfaction.	テクノロジーを使用してパフォーマンスを向上させ、柔軟性を高め（たとえば、仮想またはハイブリッドの作業モデルを通じて）独立性を強め、従業員の満足度を高める新しい作業モデル。
Shared Services Implimentation.	シェアード・サービスの導入	Implementation of shared services centers to centralize administrative, legal, or IT functions in order to improve efficiency and reduce costs.	効率を改善し、コストを削減するために、管理、法務、またはIT機能を一元化するための共有サービスセンターの運営。
Resutructuring Management	構造改革管理	Establishment of an infrastructure that facilitates modification of various financial and operational aspects of the organization in order to guarantee crisis resilience, for example.	（たとえば）危機からの回復力を確実にするために、組織のさまざまな財務面および運用面の変更を容易にするインフラストラクチャの確立。
Employee Journey Management.	従業員体験管理	Mapping of the employee journey from initial hiring to exit, to foster a holistic understanding of employees' concerns and needs and, thus, to improve employees' satisfaction and experience.	最初の採用から退職までの従業員の異動のマッピング。従業員の懸念とニーズの全体的な理解を促進し、したがって従業員の満足度と経験を向上させる。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

8. Digital and information technology：デジタルとIT

HR IT Architecture and Operation.	HR ITアーキテクチャと運用	Strategic management of the organization's HR IT architecture, including leveraging standardization and implementing suitable HR IT systems and tools to ensure optimal performance of HR operations.	標準化を活用し、適切なHR ITシステムとツールを実装して、HR運用の最適なパフォーマンスを確保するなど、組織のHRITアーキテクチャの戦略的管理。
Digital, AI, and Robotics in HR.	人事におけるデジタル、AI、クラウド、ロボティクス	Leveraging of new technologies (for example, cloud systems, artificial intelligence, or robotics) to standardize, improve, and accelerate HR processes, services, and reporting.	新しいテクノロジー（クラウドシステム、人工知能、ロボット工学など）を活用して、HRプロセス、サービス、およびレポートを標準化、改善、および加速する。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

9. HR operating model：人事業務モデル

HR Organization and Governance.	人事組織とガバナンス	Design of an effective and efficient HR organization (for example, the right roles, organizational units, agile practices, and collaboration methods) and creation of strong governance structures to enable fast, responsible, evidence-based decisions.	効果的かつ効率的なHR組織の設計（たとえば、適切な役割、組織単位、アジャイルプラクティス、コラボレーション方法）と、迅速で責任があり、事実に基づく意思決定を可能にする強力なガバナンス構造の創出。
HR Shared Services.	人事シェアード・サービス	Building of a strong HR shared services center structure by, for example, bundling HR operations in hubs and consolidating the regional footprint.	たとえば、HRオペレーションをハブに結び付け、地域のフットプリント（仕事の成果）を統合することにより、強力なHR共有サービスセンター構造を構築する。
HR Stuff Capabilities.	人事スタッフの能力	Forecasting and development of the right mix of skills, individuals, and roles in HR to improve the quality and impact of HR work and to futureproof HR functions.	HR作業の品質と影響を改善し、将来を見据えたHR機能を実現するための、HRにおけるスキル、個人、および役割の適切な組み合わせの予測と開発。

Copyright © 2018 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.