

■ 日本アイ・ビー・エム株式会社

主な事業：情報システムに関わる製品開発、コンサルティング、サービスの提供等

- グローバルで統一した人事制度、評価制度、人事情報システムを運用。
- 管理職の意思決定において、AI等のテクノロジーを活用。
- HR部門では、AIの活用により業務効率を向上。

1. タレントマネジメントの変遷

IBM は 1990 年代前半までハードウェアの販売をビジネスの中心に据えていた。2000 年代以降、人工知能や AI、クラウドを使用したサービスやソフトウェアの提供が主となる中、2022 年に企業のパーパスを改訂し、従来の「最も必要とされる企業になる (Be essential)」から、お客様や社会と共創して「世界をより良く変えていく“カタリスト”になる」ことを掲げている。

こうした事業変革と併せて、タレントマネジメントシステムも見直している。1990 年代は、海外事業所に権限を移譲するため、各国で独自の人事制度と人事系システムなどを採用・運用、人事データも各国毎に手作業で管理していた (ローカルマネージャーによる人事管理)。

しかしながら、2000 年以降は、「GIE (Globally Integrated Enterprise : 地球で 1 つの会社) を標榜し、さらに 2010 年以降は「Agile (俊敏)」を加えることで、トライ&エラーを繰り返しながら、より良い人事管理の実現を目指している。具体的には、人事システムを世界共通のものとし、仮想統合による組織運営および人事管理により、変化に素早く対応する経営を実現している (業務毎のファンクショナル・マネージャーによる国境を越えた人事管理)。

図表 1 IBM のタレントマネジメントシステムの変遷 (出典：日本アイ・ビー・エム)

IBM のタレントマネジメントシステムの変遷 Discover IBM

『GIE (地球でひとつの会社) + Agile (俊敏な会社)』
 ビジネスのボーダレス化が進む昨今において、全世界レベルで最適なコスト・スキル・ビジネス環境を実現する体制を目指すべく、物理的距離を越えたビジネス・プロセスの統合を実現する体制に変遷してきました。
 これに加えて、世界共通のシステムの導入や仮想統合による組織運営および人事管理により、変化に素早く対応する経営を実現しています。

| | Multi-national | Globally Integrated Enterprise | GIE + Agile |
|----------------|------------------------------|--|---|
| 目指す形 | 「海外への権限委譲」 自律度を持った子会社の集合体 | 「地球でひとつの会社」 グローバル規模で経営資源を最適化 | 「俊敏 (Agile) な会社」 素早く変化に対応する経営 |
| 時期 | 1990年代前半～ | 2000年代前半～ | 2010年代前半～ |
| 人事制度 | 各国独自の制度とプロセス | 世界共通の制度とプロセス | 世界共通の制度とプロセス |
| 人事システム | 各国独自のシステム | 地域 (Geo) 共通のシステム | 世界共通のシステム |
| 人事データ | 各国に散在、手作業で管理 | 世界で一元管理、月次集計 | 分析して制度に活用 |
| 組織 | 各国に分散 | 統合 | 仮想統合 (VIO) |
| 人事管理 (評価・報酬決定) | Local マネージャー | 主: Local マネージャー 従: Functional マネージャー | 主: Functional マネージャー 従: Local マネージャー |
| サービス・デリバリー | 各国 | シェアード・サービス・センター (社員間い合わせ窓口、給与計算、勤怠業務、組織異動処理業務、海外社社業務、等) | シェアード・サービス・センター + Cognitive Chatbot |

こうした取組みにより、現在は世界中の事業所の職務・職種の情報を人事システムのダッシュボード上で閲覧ができる体制が整備されつつある。

2. 人事業務におけるテクノロジーの活用

同社は、人事管理の運用する際、どのように①社員の自律を促すか、②マネージャーを支援できるか、③リーダーを育成していくか、④システムを自動化し、人事部門が付加価値の高い業務にシフトできるか——の4点を重視している。とりわけ④の実現のために、様々なテクノロジーを人事業務において活用している（図表2）。

図表2 テクノロジーを利用した人事業務（出典：日本アイ・ビー・エム）



12

© 2023 IBM Corporation

例えば、グローバル全社員の人事データを統合管理しており、リアルタイム分析により、採用から教育研修、勤怠管理などの人事領域の業務全般で活用している。

同社の職務等級はグローバル共通に定義されており、キャリアが進むことで報酬も高まる仕組みになっている。職務（セールス、コンサルタント、アーキテクト等）の種類もグローバル共通で分類されている。

(1) 管理職の意思決定サポート

管理職の支援ツールの一つである「IBM Compensation Advisor with Watson」は、社員データをAIが読み込み、理由を付して昇給やリテンションに関する提案を表示することで、管理職の意思決定をサポートするツールとして活用されている。

(2) 評価制度

「Checkpoint」と呼ばれる同社の評価制度は、IBM のカルチャー・チェンジを促すことを目的とする。Checkpoint は年 2 回実施される振り返りのためのベースとなるツールであり、Goal、Feedback、Conversation の 3 つの項目で構成。個別のゴール設定に基づいた管理者およびチームのコミュニケーションと、ビジネスを取巻く環境の変化に対するスピード感を重視し、都度フィードバックすることで、ゴールに向けた改善を続けるコーチングとしての役割を果たしている。(注) Checkpoint は 2023 年当時の制度であり、2025 年は新たな評価制度が導入されている。

(3) ラーニング・キャリア開発支援

創業者のワトソンが「教育に飽和点はない」と述べたように、同社は、創業時から社員の学び続ける文化を育んでいる。AI を搭載した複数のプラットフォームで強力にサポートする具体策は、以下のとおり。

① 「Your Career at IBM」

社員のキャリア開発を支援する世界共通のデジタル・プラットフォームである。職務等の基本人事データ、社内に提示した履歴書、資格や認定スキル、目標管理における目標、研修の完了履歴等、多彩な人事データを AI インプットすることで、AI が推測したスキルレベルや上司のコメントをもとに、現在と今後のキャリアに必要なスキル開発を本人に提案する。

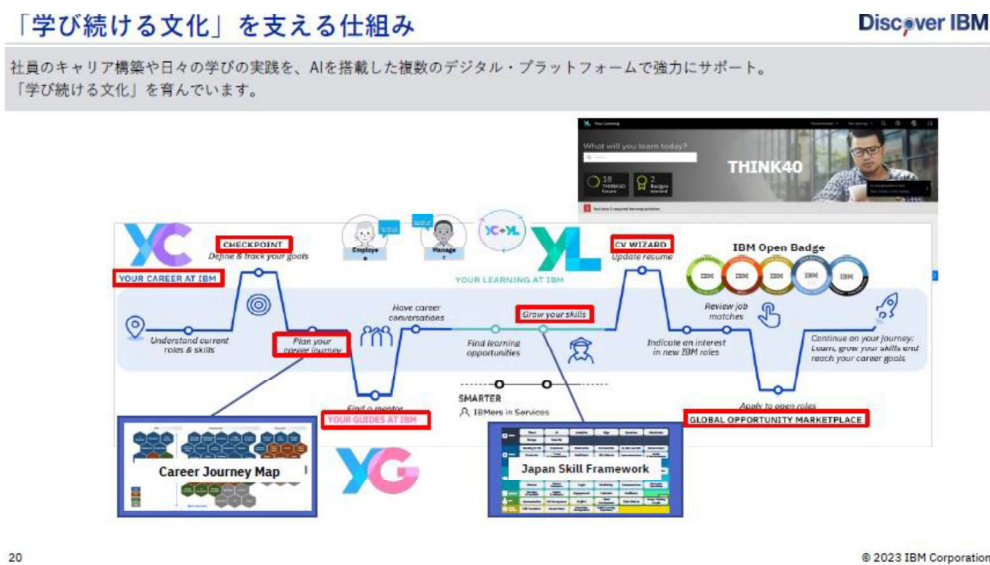
② オープンキャリア制度

同制度は、個々人が興味のあるポジションに直接応募できるデジタル・プラットフォームである（上司等への開示可否は選択可能）。単にポジションが示されるのではなく、個人ごとのスキルやキャリアゴールにマッチした社内求人情報が示されるのが特徴である。

③ Manager Insights

人材育成を担うマネージャーを支援するデジタル・プラットフォームである。マネージャーは、部下が次の役割を担う時期や可能性、必要なスキルを把握でき、部下指導に役立てる。また、どの社員が退職する可能性が高いか、どの役割が最適かをより正確に予測し、離職率低下につなげている。

図表3 「学び続ける文化」を支える仕組み（出典：日本アイ・ビー・エム）



3. HR 部門における AI 活用

上述のとおり、同社は AI を人事管理にも積極的に活用している。例えば、HR 部門への問合せ対応を効率化する「AskHR」は、過去に問合せの多かった質問をチャットボットが自動で回答する。モバイル端末、社内イントラネット、人事 Web サイトからアクセス可能であり、4,700 以上の社内人事 Web ページを自動検索することで散在する情報を統合するなど、利便性が高い。個々社員に合わせて最適化されており、社員、マネージャー、エグゼクティブの視点に対応したシステムとなっている。

また、従業員の昇進判断については、これまで給与や成績、他者比較情報を管理職が Excel に入力して内容を検討・決定していたが、複数のプロセスをつなぎ、情報収集から分析、次の指示までを行える「Digital Employee」を導入することで、データ分析・レポートまで自動化された。他システムと統合したワークフローを実現したことで、管理職が昇進を検討・決定する過程以外は全て自動化している。

採用業務に関しても、書類を読んで分析・確認する作業を自動で行う「Digital Onboarder」を導入している。これにより例えば、膨大な採用候補者がいる中で、提出された書類の比較、書類の情報、候補者がどの採用プロセスにいるか、本人にどう連絡するか、書類に不備がないかなどを自動確認し作業の効率化が実現した。

（注）HR 部門における AI 活用は 2023 年当時の事例紹介であり、現在も進化を続けている。

以上