



人材マネジメントにおけるHRテクノロジー

JSHRM副理事長 土橋隼人 / JSHRM会長 中島 豊

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



前回「人材・組織ケイパビリティの拡大戦略」(図1)で整理したとおり、企業経営においてノン・ミッションクリティカルで、かつ外部調達不可の能力の獲得を主に行うものがHRテクノロジーの活用によるHR領域におけるDX推進だととらえることができます。労働人口が減少するなかでいかにテクノロジーを活用して社内の業務効率化のみならず優秀人材の獲得・引留めを実現できるかが企業競争力の源泉となっています。しかしながら、HRテクノロジーの世界は日々変化を遂げており、新しいテクノロジーやツールが次々と登場している状況です。人事担当者の皆さんにとってはHRテクノロジーの全体像や何から着手すべきかなどわからないことが多いのではないのでしょうか。前半部分では人事担当者の皆さんに地図を提供すべくHRテクノロジーの動向や活用の目的を整理すると共に、導入・活用のステップや留意点を解説したいと思います。

HRテクノロジー市場の動向

HRテクノロジーの市場は急速に成長を続けており、その規模と影響力は年々拡大しています。これを読んでる方もタクシーなどで人事関連ツールの広告を目にする機会があるのではないのでしょうか。HRテクノロジーの市場規模は2021年には584.6億円であったものが、2024年には1,442億円と約2.5倍の規模にまで拡大すると予想されています¹。ツールの数も非常に多く、HRテクノロジーを紹介している

図1 人材・組織ケイパビリティの拡大戦略

外部調達可	業務提携 アウト ソーシング	M&A (Buy)
	DX	グリーン フィールド 人的資本投資 (Make)
外部調達不可	ノン・ミッション クリティカル	ミッション クリティカル

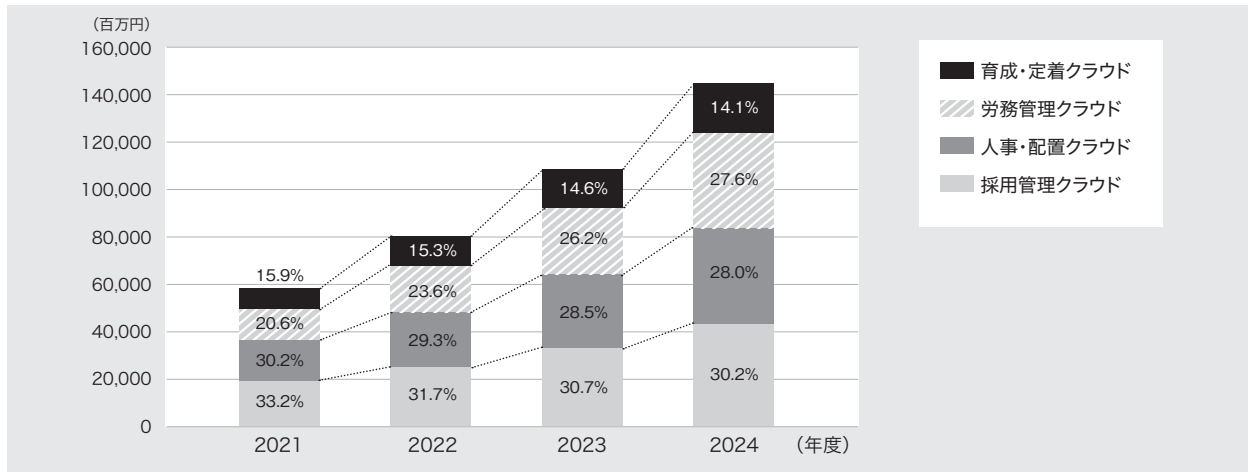
カオスマップでは293個ものツールが紹介されています²。このように急速に広がるHRテクノロジーの領域について理解を深めるためにいくつかのトレンドを紹介します。

1つ目は「HR以外の領域への拡大 (Work Tech)」です。HRテクノロジーはこれまでは文字どおり「HR領域」を対象としてツールが開発・展開されていました。例えば採用における応募者管理やタレントマネジメント、人材開発などの領域です。しかしながら、近年は領域が「HR」を超えて広がりつつあります。コミュニケーションツールやバーチャルオフィスツールなど、仕事全般に関わる領域へと拡大しています。これにより、これまでHRテクノロジーと呼ばれていたものは「Work Tech」というより大きなカテゴリへと変わりつつあります。この変化によって人事担当者にとっては生産性やコラボレーションといった必ずしも

1 デロイト・トーマツミック経済研究所「HRTechクラウド市場の実態と展望 2023年度版」 <https://mic-r.co.jp/mr/03030/>

2 HR NOTE【保存版】293のHRTechサービスをまとめたカオスマップ | 全サービスご紹介 <https://hrnote.jp/contents/b-contents-editorial-hrtech-20180725/>

図2 HRテクノロジー活用目的



人事部門の対象範囲ではなかった領域についても把握する必要が生じています。

ツールが対象とするユーザーも変化しています。これまでではオフィスで仕事をする従業員を対象としたツールがほとんどでしたが、オフィスに常駐しないデスクレスワーカーと呼ばれる人たちに対するツールが注目を集めています。労働者の大多数を占めるデスクレスワーカーにはエンゲージメント向上の打ち手が十分に取られていなかったため、必要性が指摘されているのです。デスクレスワーカーは従来の人事システムのような複雑なツールよりはコンシューマー向けのツールに慣れているため、ツール側も機能などがわかりやすく、直観的に操作がしやすいツールを開発しています。デスクレスワーカーに限らず、私たちはコンシューマーとして高い顧客体験を得ています。そのような人たちに使ってもらうためには機能以上にUI/UX (User Interface / User Experience) が重要になっているのです。

HRテクノロジー活用目的

HRテクノロジー活用目的をPwCコンサルティングは3つに整理しています³。1つ目は効率化 (Efficiency) です。RPA (Robotic Process Automation) などを使用することで従業員の人事関連業務や人事部門の日常業務を自動化し、時間とコストを削減することができます。この中でも近年注目を集めているのが、複数システム・ツール間でのデータ連携やシステム・ツールをまたぐ業務を自動化するためのツールである iPaaS (Integration Platform as a Service) です。人事担当者への調査では22.6%がすでに利用し、35.7%の企業が「検討している」と回答しており、急速に導入が進んでいます⁴。RPAやiPaas、その他の自動化・効率化ツールを活用することで従業員の利便性も高まり、従業員エンゲージメント向上につながりますし、人事部門の業務効率化が進むことによってよ



土橋 隼人
(とばし・はやと)

複数の総合系コンサルティングファームにおいて15年以上組織人事領域のコンサルティングに従事。人事制度設計や人材開発体系策定、組織文化変革、HR/Work Tech活用など組織人事領域のテーマを幅広く支援している。また、近年では人的資本経営・情報開示の支援も数多く実施している。



中島 豊
(なかしま・ゆたか)

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国ミシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストラスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本法人、Citiグループ、Prudentialグループ、日本板硝子を経て、現在はプロテリアル常務執行役員兼CHRO人事総本部長。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。ミシガン大学経営大学院修了(MBA)、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)

3 土橋隼人「HRテクノロジーがもたらすデジタル時代の人材マネジメントの変革-第4回-完 テクノロジーを活用したEmployee Experience(従業員の経験価値)の向上と人事部門の役割」<https://www.rosei.jp/readers/article/71714>

4 injer株式会社「クラウドシステムとiPaasに関する実態調査」<https://hcm-jinjer.com/news/123331/>

り戦略的な業務に集中することが可能になります。

2つ目の目的は意思決定の精度向上(Effectiveness)です。従来の人材マネジメントでは、人事担当者の勘と経験と度胸(KKD)が意思決定において重要な役割を果たしていました。しかし、その結果の有効性・再現性はあまり高くなく、何より人事部門以外の関係者に対して意思決定の根拠を説明することが難しい側面がありました。それが経営における人事部門の存在感を低下させている要因の1つとなっていると指摘する人もいます。そのような課題意識を追い風にこの数年、人や組織のデータを分析することを通じて人材マネジメントに関する示唆を提示するピープルアナリティクスが日本企業の間にも広がり、人事領域の意思決定にもデータが用いられるシーンが増えてきました。先進企業では過去推移の分析だけでなく、報酬データや従業員の意識調査等複数のデータに基づく男女間賃金格差の要因分析やエントリーシートや適性検査のデータに基づくハイパフォーマー予測など高度な分析を行い、有効性の高い人事施策の検討に活かしています。ピープルアナリティクスの普及と共に対象とするデータの範囲は人事関連データ(勤怠、評価結果、報酬等)を超えてコミュニケーションデータ(メールやチャット等)、カレンダーデータなどに広がっています。

近年では高度な分析手法の活用よりは事業部門の責任者や現場のマネージャーに人材関係のデータ(エンゲージメント、労働時間等)をリアルタイムに提供し、現場の人材マネジメントのPDCAサイクルを高速に回すことにフォーカスする動きも見られます。また、使用するデータ範囲の拡大に伴い、従業員に対してどのようなデータを取得・分析して何に活用するのか、に関する説明や同意取得は不可欠なものになっています。従業員の納得感や協力を得て進めるためには企業や人事部門のためのアナリティクスのみを進めるのではなく、従業員のためのアナリティクスが求められているのです。加えて、ピープルアナリティクスの文脈では「悪者」として言及されることの多い「勘と経験と度胸」はまったく不要になるわけではありません。データ分析のもとになる「良質な問い」は多くの場合

人事としての経験から生み出されるものであり、データを解釈し、有効な施策を検討するためには自社のビジネスや組織に対する理解や人材マネジメントに関する体系的な知識が不可欠です。これからの人事においてはデータと人間、双方の観点によって組織・人材のリアリティをつかむことが求められているのです。

3点目は従業員エクスペリエンス(Ex:Employee Experience)の向上です。**EX**とは企業組織内で得られるすべての体験・経験を指す概念です。高いEX=従業員が求めている体験(便利なことやワクワクすること)を提供することで従業員エンゲージメントが向上できると考えられており、昨今人事領域の中で注目を集めている概念です。日本国内では大企業やスタートアップを中心に限定された範囲では認知度が高まっていますが、海外で開かれている人事関係のカンファレンスやイベントに足を運ぶと、ほとんどのHRスタートアップが自社のツールをEX向上のためのツールであると定義・PRして人事部門にとって最重要テーマの1つになっていることを実感します。EXを向上させるためのHRテクノロジーには利便性を高めるもの、無駄を省くものなどいくつかの特徴がありますが、特に注目すべきは「パーソナライズ」です。近年、従業員の仕事や組織に求めることは多様化しています。これまでは属性が同じであれば価値観は共通だと認識されていました。例えば、総合職・男性・30代であれば企業内でのキャリアアップを求め、私生活をある程度犠牲にしながら働く人が多かったのではないのでしょうか。

しかしながら、今は同じ属性であっても企業内キャリアを重視する人、転職市場での価値を上げようとする人、私生活とのバランスを追求する人などさまざまです。このような状況下でいままでのような一律・一様な人事管理では従業員のエンゲージメントを高めることは困難です。個々人の志向性や状況に合わせてメッセージや施策をカスタマイズすることによってエンゲージメント向上が実現されるのです。例えば、従業員のキャリア志向性や保有スキル、過去の経験などその企業における異動履歴を基に予想されるキャリアパスが提示されるツールが登場しています

し、LMS（学習管理ツール）のトップページは動画配信サイトのように「あなたへのオススメ研修コンテンツ」が提示されるようになってきました。一律・一様の人事管理から個人に合わせた施策・メッセージへの変革と言われても人の力だけでは困難でした。しかし、テクノロジーを活用することによってこれまでよりも小さい手間で実現することができるようになってきているのです。

HRテクノロジー導入・活用のステップと留意点

最後に HR テクノロジーツールの導入とツール活用を成功裏に進めるためのステップと留意点を確認します。最近導入が広がっている HR テクノロジーツールは、大規模な人事システムと比較すると導入費用やライセンス費用は小さく、導入に向けた作業もそれほど多くありません。一見すると導入計画などはあまり必要ないように見えますが、日本企業における HR テクノロジー活用を見ると失敗しているケースの多くが十分に計画を練ることなく、ツール導入ありきで進めてしまったことが原因となっていると考えています。失敗の原因はツール自体にないにもかかわらず結果としてツールへの失望感が広がってしまうケースを多く見ってきました。手軽に導入できるツールであるからこそ、丁寧に進めることが肝要です。

ステップ 1 目的と目指す姿（仕事、組織 等）・効果の明確化

導入する HR テクノロジーの目的や解決すべき問題を明確にし、導入後に仕事の進め方や働き方をどのような姿にしたいのかを描くことが第一歩です。人事部門だけでは従業員が日々感じている不満をすべて把握することは難しいので、解決すべき問題を議論する際には従業員を巻き込むことを推奨します。また、ツールの導入自体を目的化するのではなく、ツール活用を通じて目指す姿を実現するために仕事の進め方やコミュニケーション方法、組織文化を変えるべきかについても議論します。例えば導入するツールが役職に関係なく従業員同士が対等な関係でコミュニケーション

し合うことを前提にしたものであるにもかかわらず、上意下達の組織文化を変えないまま導入してもツールの機能を十分に活用することは困難だからです。

ステップ 2 Tech Stackの構想策定、ツール選定

ステップ 1 で整理した目的・目指す姿を実現するために必要なツールをリストアップして組み合わせを検討します。複数のテクノロジーの組み合わせのことは **Tech Stack** と呼ばれ、HR テクノロジーの活用とは自社にとって最適な Tech Stack を組むことだと考えられています。HR テクノロジーのツールの中には小規模ながらも特徴的な機能をもつものが少なくありません。単一のツールにこだわりすぎることなく、複数ツールを組み合わせることで価値を創出するという思考が重要です。海外の先進企業でも 1 つの領域（採用、育成等）ごとに 10 ～ 20 個のツールを組み合わせることで自社にとってねらう効果を創出していることが紹介されています⁵。ただ、ツールが増えすぎると EX を低下させる原因となってしまうので、やみくもに増やさないようにすることや、ツール間を結ぶ iPaaS ツールの導入も併せて検討すべきでしょう。

ステップ 3 導入・チェンジマネジメント

HR テクノロジーは導入自体のタスクは多くありませんが、その分を従業員の支援に投入するとよいでしょう。いくら素晴らしいツールを導入したとしても従業員が積極的に使わなければ効果は創出されません。従業員向けのコミュニケーションにおいては単なるツールの説明だけではなく、それを活用して仕事の進め方やコミュニケーションをどのように変えるべきなのかについても説明・議論することが成功のポイントになります。

前半では HR テクノロジーの導入・活用を進めようとする人事担当者の方に向けて HR テクノロジーの全体像や導入・活用にあたってのポイントを解説しました。後半では産業史における DX の位置づけや推進するための人材などについて解説します。

5 リクルートワークス研究所「独自のTech Stack構築で採用の高度化を実現」 <https://www.works-i.com/column/ttl2019/detail031.html>

デジタルという言葉は、私たちの身の回りで半世紀前から存在しています。文字盤の針の位置を読み取ることで時刻を知るアナログ時計に代わって時刻が数字表記されるデジタル時計は、1970年代にすでに登場しています。同じ頃、そろばんに代わる電卓、水銀を使わない電子体温計等も使われるようになってきて、デジタルへの転換が身近なところにも及びようになりました。

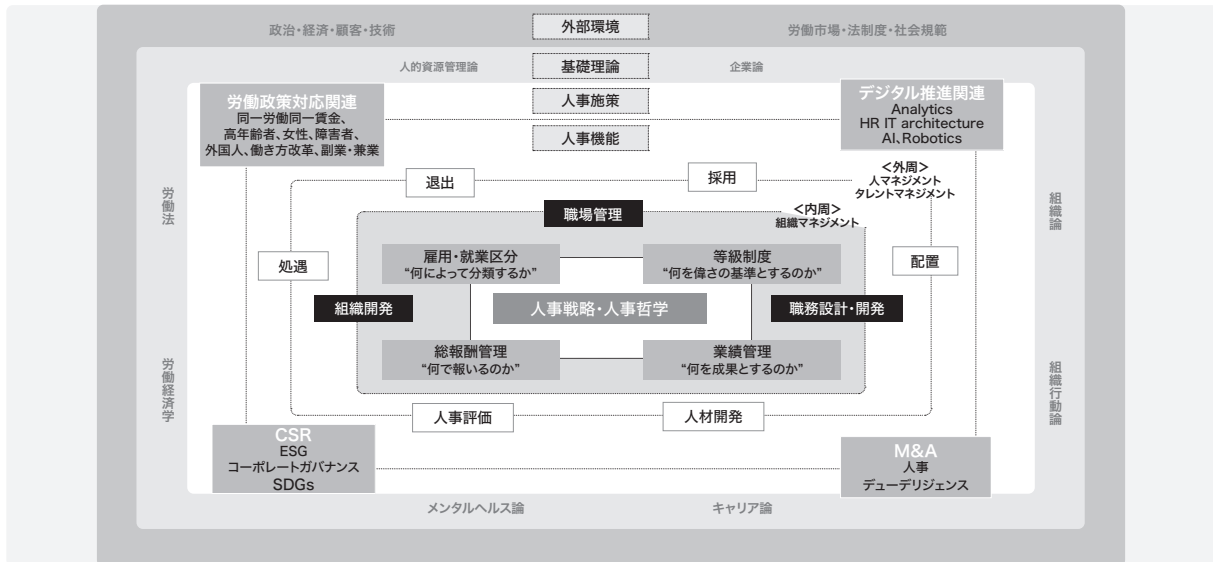
では、なぜ今またDX-デジタル・トランスフォーメーションが話題になるのでしょうか。

18世紀から19世紀にかけて、蒸気機関のような機械によるイノベーションによって、社会は大きく変化しました。人々はこれを第一次産業革命と呼びました。そして、19世紀後半から20世紀初めにかけて、大量生産技術、電力、自動車などの内燃機関の発達によって、さまざまな産業が勃興しました。これは第二次産業革命と呼ばれました。そして、第三次産業革命と呼

ばれるのがインターネットの普及から始まった1980年代以降の産業の広範囲な変化です。

21世紀に入って顕著になったのが、莫大な情報やデータの処理をごくわずかなコストで実現できるようになったデジタル革命です。これによって、これまで物理的に行われていたもの（例えば、小売店を訪問しての買い物、複雑な薬学・化学反応などの実験など）が、仮想空間で行えるようになり、企業にとっては新しいビジネスモデル、製品、サービスなどが次々に生み出せるようになりました。それにより、社会、産業、経済に広範囲な変革がもたらせるようになったことを第四次産業革命と呼ぶようになりました。

DXは、この第四次産業革命をもたらすものとして人口に膾炙するようになったのです。今回は、組織・人材マネジメントの観点から、このDXがどのように企業に新たな「人材と組織のケイパビリティ」をもたらすのかということについて解説したいと思います。



DXによるスマートプロセスオートメーション

前回、企業には、その人材・組織のケイパビリティ（能力）が欠けると業務に重大な支障が発生し、その結果、企業のミッションの実現に支障が出るような「ミッションクリティカル」(Mission Critical)

な業務と、企業のミッション実現に直接必要ではない「ノン・ミッションクリティカル」(Non-Mission Critical) な業務があることについて述べました。DXはまず、ノン・ミッションクリティカルで、かつ外部から調達ができないような人材・組織のケイパビリティを補うことができます。その代表的な例は「スマートプロセスオートメーション」の導入です。

すでに企業ではSAPやオラクルなどのERP⁶を導入することで業務の基本的な自動化や効率化を実現しているところも多くあります。しかし、こうした自動化は業務全体の50~90%しかカバーしておらず、人手で補わなくてはいけない部分が残されています。この部分を自動化するのがスマートプロセスオートメーションで、その代表が「ロボティクスプロセスオートメーション」(RPA)です。RPAは非常に賢いExcelマクロのようなもので、コンピューター上のあらゆる反復タスクを自動化することができます。またAIと組み合わせれば、人間の判断を必要とする業務も自動化することができます。さらにこれらのRPAは、基幹システムとは異なり、導入が数週間程度で完了し、数カ月で投資の元を取ることができます。ただし、その導入にあたっては、既存のビジネスプロセスを見直して無駄を排除することが重要

DXを適用したビジネスプロセスアウトソーシング (BPO)

「ノン・ミッションクリティカル-外部調達可」の業務を遂行する人材・組織のケイパビリティについては、他社との業務提携や業務 (ビジネス) プロセスのアウトソーシング (BPO) によって獲得することができます。その軸となるのが、人事・給与システムの各種サービスを企業内や企業グループで共有するシェアードサービス (SS) です。

SSは、第三次産業革命によって台頭してきました。情報やデータを処理することを請け負うSSはインターネット社会との親和性が高かったのです。しかしながら、特に日本においては、雇用確保の観点から業務集約をするSS設立そのものに反対したり、立ち上がったSSの業務品質が悪い、コストが高いなどの理由から解散するといった事例が多数発生し、SSの浸透・拡大は難しいとされがちでした。

しかしながら、最近では、間接部門の効率化、国際競争力向上のためのコスト削減、将来の労働力不足への対応、といった新たな差し迫った経営ニーズから、SSにAIやRPAなどの新たなデジタル技術を導入することで、SSの範囲と規模を拡大しグローバル・ビジネス・サービス (GBS) へ発展させようという機

運が高まっています。

こうしたBPOの進展の鍵となるのが、企業内に存在するデータの整理と整備です。ITの世界では「ごみ箱の中からはごみしか出てこない」とよくいわれます。正確で一貫性をもったデータを常に保持する「データ・ガバナンス」がこれからますます重要になってきます。

デジタル人材のマネジメント

DXを推進するためには、それを担う人材の確保が不可欠です。DXを推進するためには、次の3つの人材要件をもったグループの人材が必要です。

① デジタルコア人材

DXをゼロからリードできる人材 (0→1人材)。社内にはほぼ存在しないといわれる。人材市場でも稀有な存在ではあるが、最大限の努力を払って採用もしくは、外部委託する必要がある。

② チェンジリーダー

既存事業においてDXを使った課題解決や周囲を巻き込んだ変革の推進を行う。社内が高い問題意識をもった潜在層が存在するとされる。適切な抜擢と育成が必要。

③ チェンジフォロワー

変革に適応し、自部門の業務改革と運営に携わる中心的人材。企業風土や意識改革によって充足させることが可能。

デジタル人材を採用するためには、その市場価値に応じた高い水準の報酬が必要です。また、チェンジリーダーにしっかりした役割意識をもたせるためには、責任範囲の明確化が必要になります。こうしたことから、DXを推進するためには、社内の人事制度を年功や職能型から、職務型に移行させていくのが望ましいと言えます。

また、チェンジフォロワーの意識改革のためには、変化や先進性を重んじ、部門の壁を超えて挑戦するような組織文化が必要です。社内の意識調査を行い、会社のパーパスやバリューの見直しや再設定を行うなどの、組織改革の施策もDX推進には求められます。

6 エンタープライズ・リソース・プランニング。企業の基幹となる業務を統合し、情報の一元化を行って効率化を図るシステム