

2020年12月30日

# HRTech を使いこなすために求められる問題意識と仮説構築

経営コンサルティング部 主任コンサルタント 小林 一樹

## [要約]

- 人事の担当者はとにかく忙しい。少数精鋭の体制で、労務管理から採用、研修などの定常業務を進めつつ、働き方改革、同一労働同一賃金、定年延長、オンライン面接など、絶えず押し寄せる新たな検討テーマへも対応する。中でも HRTech の活用は重要な検討テーマの一つである。
- HRTech 活用には「定常業務の効率化」「データ可視化・蓄積」「データ分析」の大きく3つの段階がある。段階的に活用領域を広げていく中で、「データ可視化・蓄積」「データ分析」へと進む前に、一度立ち止まって、改めて現場を観察しながら問題意識をもって仮説を構築することを提言したい。それによりデータ可視化・蓄積とデータ分析の精度の向上や、PDCA サイクルを回すことが可能となるといった効果が期待できる。

## 1. 事業の現場から遠ざかる多忙な人事担当者

人事の担当者はとにかく忙しい。少数精鋭の体制で、労務管理から採用、研修などの定常業務を進めつつ、働き方改革、同一労働同一賃金、定年延長、オンライン面接など、絶えず押し寄せる新たな検討テーマへも対応する。人事部を取り巻く検討テーマが多様化かつ専門化する中、常に情報収集や研究を進める必要があり、従来よりも経験と知識、知恵の蓄積が求められている。一方、人事部での経験が豊富で人事業務に精通している人事担当者ほど、自社の事業の現場から遠ざかっていることも多く、実は現場のことをよく知らないという状況に陥りがちである。

## 2. HRTech の活用段階

人事部を取り巻く検討テーマの一つに、HRTechがある。HRTechとはHuman ResourcesとTechnologyを掛け合わせた言葉であり、人事領域でデジタルテクノロジーを活用し、業務の効率化に加え、データの利活用を中心とした人材マネジメントの最適化と事業収益への貢献を図るものである。既にHRTechとして様々なサービスが勃興しており、何らかのHRTechサービスを導入した企業も多いのではないだろうか。ただし、HRTechにより人事業務の全てを一度に変えるのではなく、部分的に導入して効果の検証を繰り返しながら段階的に活用領域を広げていくケースが多い。本稿では、HRTech活用の段階を「定常業務の効率化」「データ可視化・蓄積」「データ分析」の大きく3つに分類した。(図表1)

(図表1) HRTech活用の3段階

活用段階	活用サービス例	実現できること
第一段階 定常業務の効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>採用管理、エントリーシート選別</li><li>労務管理システム</li><li>タレントマネジメントシステムを用いた評価データ入力など</li></ul>	定常業務の効率化 省人化、勤務時間短縮
第二段階 データ可視化・蓄積	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員エンゲージメントの可視化</li><li>タレントマネジメントシステムによる評価、スキル等のデータ管理、面談への活用</li><li>メール、社内SNS等のコミュニケーションルート、社内ネットワークの可視化</li><li>ピアボーナス など</li></ul>	人財、働き方の状況把握 社内リソースの情報共有 人事的な判断の裏付け 説明責任の担保
第三段階 データ分析	<ul style="list-style-type: none"><li>データに基づく各人事施策の推論、最適化<ul style="list-style-type: none"><li>- 人財配置、ローテーション</li><li>- 従業員エンゲージメントの向上</li><li>- 人財育成計画策定</li><li>- 適正な報酬額の算出 など</li></ul></li></ul>	人事戦略の意思決定支援

出所：大和総研作成

第一段階の「定常業務の効率化」としてのHRTechの活用は比較的取り組みやすい。HRTechの活用により、労務管理や採用管理など人事部の定常的な業務を従来よりも少ない人数で運用できる。人事業務に精通している人事担当者を中心に導入を進めることとなり、費用対効果も測定しやすい。

第二段階の「データ可視化・蓄積」は、人財や働き方の状況把握を目的とする。主にタレントマネジメントシステムを活用した評価や保有スキルに加え、サーベイによる従業員エンゲージメント、チャットや社内SNSによる社内のコミュニケーション経路、健康状態や感

---

情といった生体的データまで含め、人財や働き方に関する情報を可視化するためにデジタルテクノロジーを活用することを指す。人財の情報は、従来であれば社内の人脈や、どこからともなく聞こえてくる評判、従業員の雰囲気などから把握できていたものもあろう。しかし、リモートワーク等の浸透に伴い、対面でのコミュニケーションが取りづらくなる中、今までは見えていた人財の情報が見えづらくなっている。このような状況下で重要性が高まっているのが説明責任である。上司と部下、人事部と事業部の間で認識の違いが生まれやすくなっており、「なぜこのような評価になったか」「どのような意図で配置転換を行ったか」など、従来は顔を合わせることで共有できていた人事的な判断の背景を、客観的なデータに基づいて説明する必要が生じている。なお、データの可視化のニーズは、リモートワーク等の浸透を背景とするものだけではない。例えば、コーポレートガバナンス・コードにより取締役会による後継者計画の策定への関与が求められる中、経営陣から幹部候補者の情報として求められるケースや、ESG（環境、社会、ガバナンス）に関する開示の拡充に伴い、広報担当者から統合報告書等に掲載する人財データとして求められるケースも今後増えると想定される。今まで感覚的に捉えていた情報が可視化され日々蓄積されることは、HRTechによってもたらされる特徴的な効果と言える。

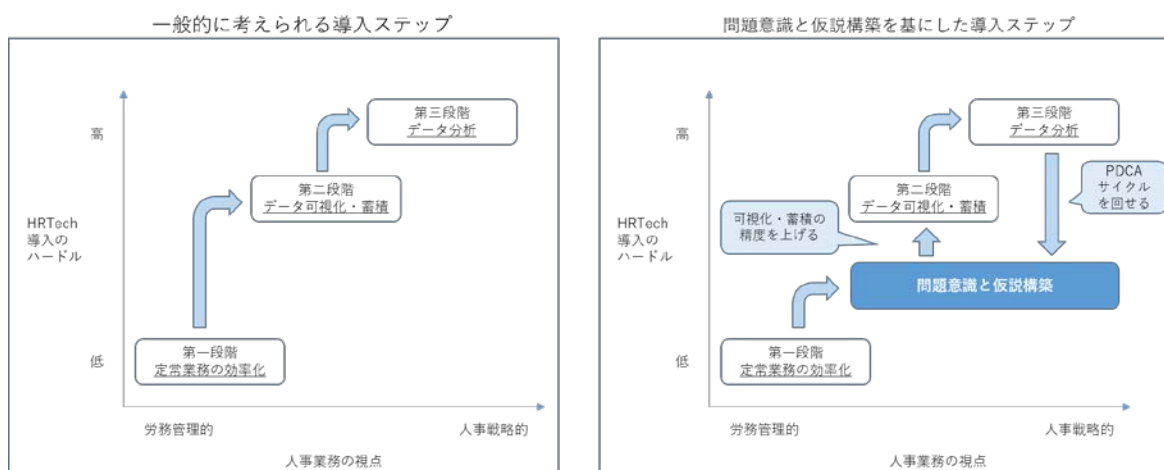
第三段階の「データ分析」は人事戦略の意思決定支援を目的に、第二段階で可視化、蓄積した人財の情報を、データとして加工、分析し、事業の成長に向けて配置や育成、能力開発に活用することを指す。この段階は、会社固有の状況に左右されるため、他社事例をそのまま真似しても自社でうまく活用できるとは限らない。また、自社内で取得できるデータは量も質も限られてしまい、分析結果の評価が難しいケースも多い。他社と情報を共有してデータの量を確保しようにも個人情報保護の観点の問題となる。分析に足るような質の高いデータの蓄積が課題となる。

### 3. HRTech を使いこなすために求められる問題意識と仮説構築

HRTech の活用を三段階で整理したが、その進め方には工夫が必要である。第一段階の「定常業務の効率化」は現在の業務の延長線上にあるため、既述の通り比較的取り組みやすい。しかし、第二段階、第三段階は、データ分析力など従来の人事業務とは異なる能力も求められ、取り組みのハードルが高まる。効果の測定が難しく、時間を要することから社内の理解を得づらいという課題もある。「とりあえずやってみる」というアプローチも可能であるが、やってみた結果、最終目標である人事課題の解決につながらないという事態に陥ることも少なくない。また、導入した HRTech のサービスが実はあまりフィットしなかったというケースも想定される。「とりあえずやってみる」ことは重要であるが、成功確率を高める工夫が必要である。

本稿では、HRTech 活用の成功確率を高めるために、第二段階の「データ可視化・蓄積」の前に、一度立ち止まって、改めて現場を観察しながら問題意識をもって仮説を構築することを提言したい。冒頭に挙げたとおり、優秀な人事担当者ほど実は現場から離れているというケースが多い。若手の離職や、パワーハラスメントなど、顕在化している課題は把握していたとしても、人事施策を事業収益に繋げるための課題は顕在化していないことが多く、事業の現場で掘り起こさないと見えてこない。解決すべき問題を見極めるため、事業の現場を理解する時間が必要となる。まずは第一段階の「定常業務の効率化」によって生み出した時間を使い、第二段階に入る前に、問題意識を持って改めて事業の現場を観察し、問題解決に向けた仮説構築に取り組んでみてはどうだろうか。問題意識を持って仮説を構築する取り組みにより、2つの効果が期待できる。一つ目はデータ可視化・蓄積とデータ分析の精度の向上である。現場感のある問題意識や仮説は、どのデータをいつ、どうやって取得すべきか、という HRTech のシステム設計に反映される。特にどのような項目をパラメーターとして抽出するかがポイントになるだろう。ここで質の高いデータを取得できるかが、その後の「データ分析」の精度向上に繋がる。二つ目はデータ可視化・蓄積とデータ分析に対して PDCA サイクルを回すことが可能となる点である。土台に問題意識や仮説が無いと、分析した結果を評価できないため、具体的な施策に繋がらない。問題意識と仮説構築を行うことで、下図のように第一段階から第二段階へのステップアップの精度を高め、PDCA サイクルを回せるようになる。

(図表 2) HRTech 導入ステップのイメージ



出所：大和総研作成

問題意識をもって事業の現場を観察し、問題解決に向けた仮説を構築することは、一見遠回りに思われるかもしれないが、急がば回れと言われるように、結果として早く低コストで

---

目指すところに辿り着けると考えている。事業の現場も急速に状況が変わっており、人事担当者の頭の中にある現場の状況と乖離していることも考えられる。人事業務に精通した優秀な人事担当者こそ、事業の現場との距離を縮める取り組みに、改めて時間を使ってみてはいかがだろうか。

—以上—