

2021年8月11日 全7頁

HRテクノロジーを活用した企業の成長戦略

人材データを戦略的に活用する新たな人的資源管理(HRM)の潮流

年金数理計算センター
主任コンサルタント
末本 一茂

[要約]

- クラウド、ビッグデータ、人工知能(AI)等のデジタル技術の進化を背景に、HRテクノロジーを活用した新たな商品・サービスが相次いで登場している。特に注目を集めているのが、人に関連する様々な情報を関連付け可視化させる「タレントマネジメント機能」である。
- タレントマネジメント機能を活用すれば、「人事評価」に革命的な進化をもたらす可能性がある。タレントマネジメント機能の普及により、勤怠管理、目標管理、研修管理、360度評価、エンゲージメント調査、パルスサーベイ、ストレスチェック、レセプトデータなど様々な情報を収集・活用し「多面的評価(HRM4.0)」の導入が加速していくと予想される。
- 市場環境の急激な変化への対応や少子高齢化に伴う人材不足、グローバル化による多様な人材への対応ニーズ等を背景に、タレントマネジメントの戦略的活用ニーズは高まっている。本稿では、タレントマネジメントの戦略的活用方法として、9種類の活用イメージ(①人材情報の見える化、②人事評価、③スキルアップ、④モチベーションアップ、⑤健康管理、⑥離職防止、⑦組織再編、⑧採用活動、⑨プロジェクト発足)を紹介する。
- 戦略づくりに取り組むにあたって、成功に導くための3つの視点を紹介する。まず、簡易調査を行った上で、タレントマネジメントの使い手を確保し、将来的にはAI技術を積極的に活用していくことも念頭に置くことが重要となる。

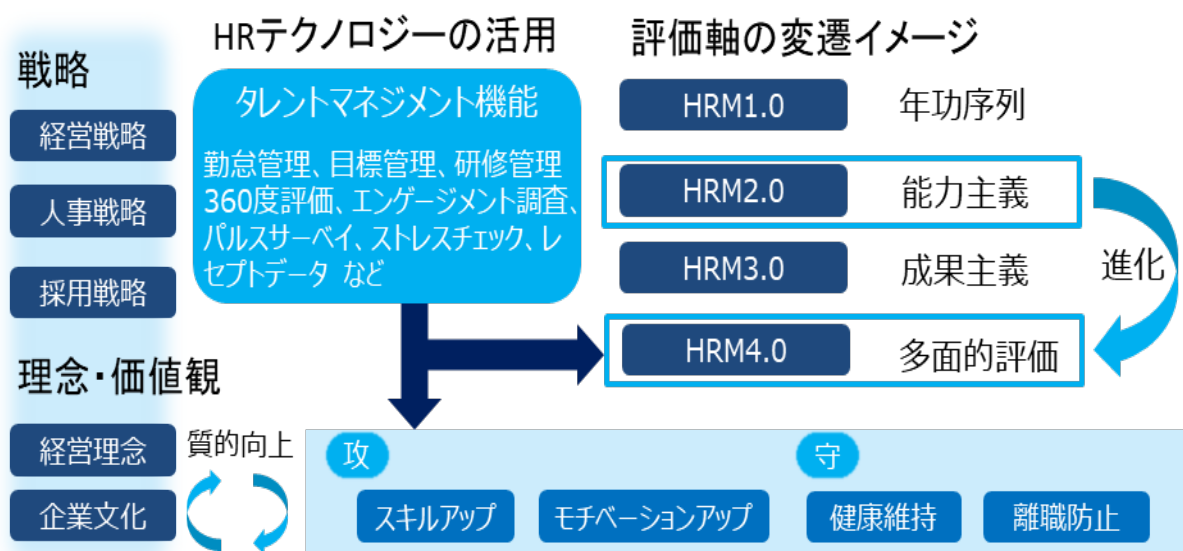
1. HRテクノロジーの活用ブームの到来

クラウド、ビッグデータ、人工知能（AI）等のデジタル技術の進化を背景に、様々な領域で情報テクノロジーを活用した「クロステック（xTech）ブーム」が到来している。人的資源管理（ヒューマンリソース・マネジメント：HRM）の分野においても同様に、HRテクノロジー¹を活用した新たな商品・サービスが相次いで登場している。特に注目を集めているのが、人に関連する様々な情報を関連付け可視化させる「タレントマネジメント機能」である。

タレントマネジメント機能を活用すれば、「人事評価」に革命的な進化をもたらす可能性がある（図表1参照）。日本では「年功序列（HRM1.0）」から職能資格制度を基軸とする「能力主義（HRM2.0）」にシフトしてきたが、比較的評価に格差をつけにくい日本企業では「成果主義（HRM3.0）」はなかなか浸透しないのが現状であった。タレントマネジメント機能の普及により、勤怠管理、目標管理、研修管理、360度評価、エンゲージメント調査、パルスサーベイ、ストレスチェック、レセプトデータなど様々な情報を収集・活用し「多面的評価（HRM4.0）」の導入が加速していくと予想される。

多面的評価モデルは、企業の成長力ドライバーとなる「スキルアップ」、「モチベーションアップ」、「健康維持」、「離職防止」の攻守一体の経営戦略ツールとなりうる。すなわち、タレントマネジメント機能の活用により、人事戦略、採用戦略は経営戦略レベルでの運用が可能となり、人的経営資源の環境に好影響をもたらすことで、経営理念や企業文化にも質的な向上をもたらす効果が期待される。

（図表1）HRテクノロジーの活用による評価軸移行イメージ



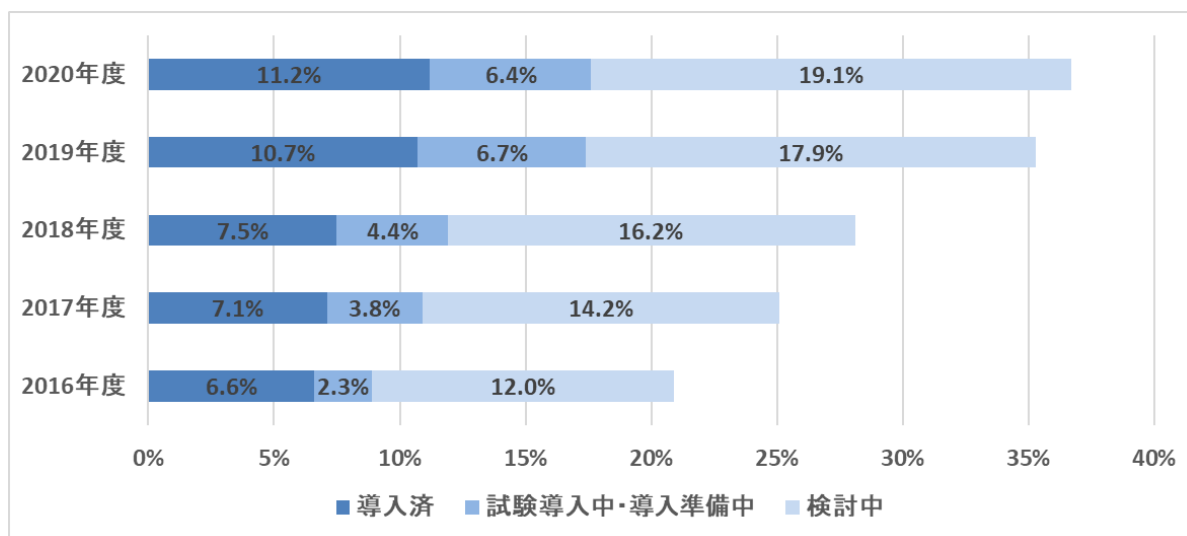
出所：大和総研作成

¹人事を意味する「ヒューマン・リソース（Human Resources）」と「テクノロジー（Technology）」を組み合わせた造語で、HRテックとも言われる。

2. タレントマネジメントの導入状況

HRテクノロジーの中でも「タレントマネジメント」は、データの利活用を容易にするために必要な機能である。日本では2015年頃から普及し始めた。JUAS(一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会)発行の「企業IT動向調査報告書2021」によれば、2020年度は導入済が11.2%、試験導入中・導入準備中は6.4%、検討中は19.1%となっている。また、2016年度以降の推移をみると、全般的に増加傾向にある(図表2参照)。

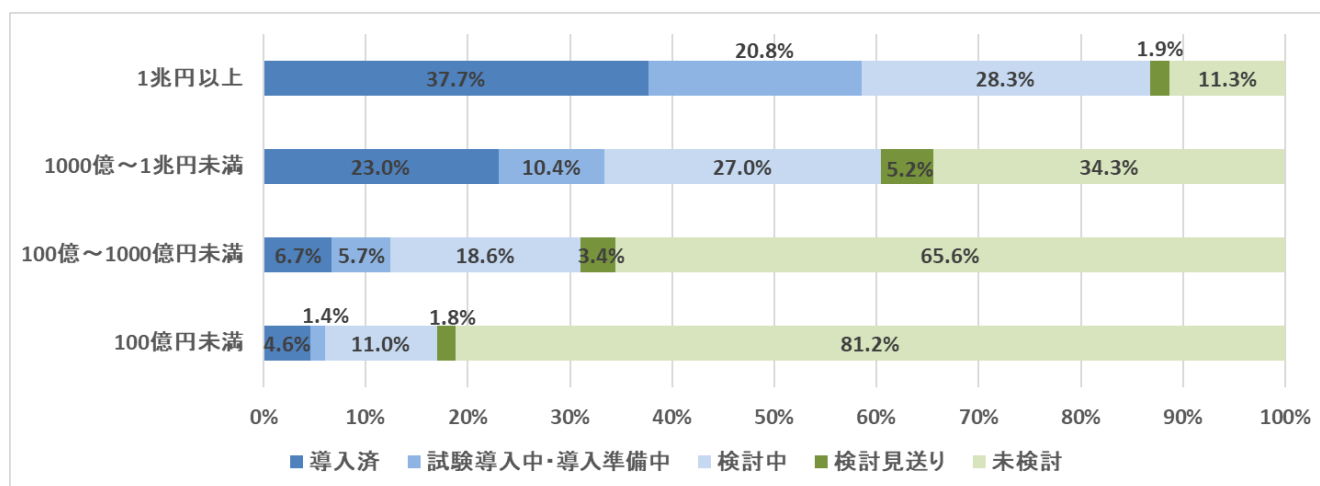
(図表2) タレントマネジメントの導入状況



出所:「企業IT動向調査報告書2021」より大和総研作成

売上高規模別の導入状況を見ると、大企業が先行して導入していることがわかる(図表3参照)。売上高1兆円以上の企業では、58.5%が導入準備以降のステージであり、「検討中」を含めると86.8%にまで達する。売上高1,000億円以上の企業では6割以上が「検討中」以降のステージにある。売上規模や従業員数の多い大企業になればなるほど、組織横断的に人材情報を可視化して、戦略的に活用するニーズは高いと考えられる。

(図表3) 売上高規模別 タレントマネジメントの導入状況



出所:「企業IT動向調査報告書2021」より大和総研作成

3. タレントマネジメントの戦略的活用

市場環境の急激な変化への対応や少子高齢化に伴う人材不足、グローバル化による多様な人材への対応ニーズ等を背景に、タレントマネジメントの戦略的活用ニーズは高まっている。具体的な活用方法は多種多様であるが、共通要素を抽出し9種類の活用イメージを紹介する（図表4参照）。

（図表4）タレントマネジメントの活用イメージ

	活用イメージ	概要	活用のポイント
1	人材情報の見える化	経営層や人事部門が一元管理された人材情報を確認できる。社員数が多くなると社内にとどのような人材がいるのか把握できないため、人数が多いほど効果を発揮する。	経営層が社内人材を把握する際に活用できる。人材を起点とする新たな活動等を検討する際にも有効。
2	人事評価	評価結果を参照権限に応じて閲覧できる。個別に見るのではなく、目標管理や研修管理、360度評価等を参照して、立体的に把握する。	過去の業務履歴・評価履歴、本人の希望等も含め多面的な情報を活用した評価を検討する。多面的な評価から才能を見出し適材適所につなげられるか検討する。
3	スキルアップ	現在の役職や専門スキルの向上等、各個人に応じて最適な研修や講座を受講させることで、効果的なスキルアップを実現する。	過去の受講履歴等を参照して、AIが受講を進めるような仕組みもある。
4	モチベーションアップ	エンゲージメント調査やパルスサーベイを活用し、モチベーションを下げている要因を把握することで、組織と個人のモチベーションを改善していく。	組織再編やプロジェクトを実行した際の社員のモチベーションを把握し、不適合が生じていれば、ベストな状態になるよう対応していく。
5	健康管理	勤怠管理、ストレスチェック、レセプトデータ等から健康に関連する情報をもとに、社員の健康管理を向上させていく。	長時間労働による疲弊度や、心理状態、健康状態を確認し、原因を調査する。
6	離職防止	過去の退職者の定量データ分析結果と退職理由や退職前のモチベーション関連の定性データの分析結果と照合すれば、将来的な離職防止策を検討することができる。	年齢層別や部署別に退職者動向分析し、原因を明確にする。定量分析と定性分析の結果からパターン別に対応策を検討し、解決策を見出す。
7	組織再編	人間関係が劣悪で、モチベーションが低い集団があれば、組織再編を行う。一元管理された人事情報をもとに、人をどう配置するかを検討する。	組織再編を行った場合に、売り上げや利益への影響予測や、最適な人選を行う際に顔写真やスキル、経歴、AIの相性データを活用して検討する。
8	採用活動	採用前のデータと採用後のデータを一元管理する。	入社後の評価、スキルとモチベーションを調査し、自社に適合性の高い社員を採用するための精度を高めていく。
9	プロジェクト発足	人材データベースを活用して、専門プロジェクトチームを発足する。部門横断的なチームや特殊任務、新規事業の創出や調査活動等、イノベーションにつながる活用方法。	必要なスキルを持った人材を新たに採用するという方法もあるが、社内人材の対応力を強化することができる。次世代を担う経営幹部候補が見つかる可能性がある。

出所：大和総研作成

【人材情報の見える化と進化する人事評価】

経営者が新しいことに挑戦してみたいと思った時に、人材を起点とした戦略づくりに活用が期待される。第一に、タレントマネジメントの特徴として、「人材情報の見える化」が挙げられる。社員数の多い会社では、経営者が社員の顔をすべて把握するのは難しい。可視化された人材情報から組織を活性化させる方法を検討し、新たな人事・組織戦略を考えるケースが今後増えてくると考えられる。

見える化された情報の主軸となる「人事評価」は、単なる評価結果として管理するだけでなく、評価結果と目標管理や研修での成績、講師コメントなどの情報と連携し、様々な視点からより立体的な評価が可能となる。使い方は様々なケースが想定されるが、従来の評価軸以外の項目を可視化できれば、特殊な才能を持った社員を新たな評価軸で評価できるかもしれない。また、過去の異動履歴とその評価結果（表彰履歴等を含む）を時系列で確認できれば、今は業務に活用していないスキルも確認できる。

【企業の成長力を高める】

ここまでは一般的な使い方になるが、企業の成長に貢献するためには、社員の「スキル」や「モチベーション」のアップにつなげていく必要がある。AI 技術を活用すれば、社員の成長に必要な研修や講座・書籍を紹介することが可能となり、社員に成長の機会を与えることができる。スキルアップにより自分の能力を発揮できるようになれば、やがて仕事に自信が持てるようになりモチベーションアップにつながる。

社員の「モチベーション」については、周囲の環境や職場やプライベートな人間関係により、常に変化することが想定される。エンゲージメント調査やパルスサーベイを活用していくことで、社員のモチベーションの変化を確認することができる。組織再編や直属の上司が変わったなどのイベントに対して、新たな問題が発生していないかを確認することができる。

「健康管理」については、新たなサービスとして注目されている。社員の健康維持は企業の成長のために必要な条件であり、業績にも連動している可能性は高い。健康でモチベーションが高ければ、心身ともに良好な状態を維持していることになり、離職防止効果も期待できる。「離職防止」もタレントマネジメントを効果的に活用する上での重要なテーマであり、将来的な人材不足問題や採用後の教育コスト等を考慮すると避けては通れない課題である。

さらに最先端の機能を活用すれば、組織再編にも応用できる。AI 技術を活用して、部門長の最適な候補者を選定したり、部署内に配置する人間との相性を予測したりすることもできる。将来的な人員構成や採用計画と連動した人件費のシミュレーションを可能とするサービスも登場しており、組織戦略や財務戦略と連動した戦略づくりが可能となる。

採用活動と連携すれば、より自社の企業文化に適合した人材の確保が可能になる。入社して3年以内の離職率（早期離職）は約3割といわれるなか、次の一手を見出せるかもしれない。

【新たなプロジェクトで革新を起こす】

会社成長につながる新たな商品開発プロジェクトや、特殊調査を行うことは、多くの経営者が高い関心を持っていることだろう。日本企業はプロジェクト型が不得手と言われることが多いが、うまく活用方法を工夫すれば、新たなプロジェクトで革新を起こせるかもしれない。新規プロジェクトには様々なモデルがあるので、タレントマネジメントとうまく連携させて活用していくことが重要となる。

(図表5) 新規プロジェクトへの活用のヒント

方法・手段	概要	具体的な施策(例)	活用のヒント
専門部署 設置型	イノベーションに高度な基礎技術や知識、経験等の専門性が必要となる事業・サービスを展開している場合に適している。	<ul style="list-style-type: none"> 専門部署の設置 特命担当者の配置 プロジェクトチーム設置 	タレントマネジメント タレントマネジメントを有効活用できる。 新たな才能の発掘に応用できる。
時間設定型	〇〇%ルール等、一定時間をアイデア創出や新規事業の準備に活用する。日時限定で実施したり、経営資源の配分を設定する方法もある。	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇%ルールの設定 時間設定型イベント 経営資源の配分設定 	
企画・提案 コンテスト型	経営陣や従業員からアイデアやビジネスプランを募集する。やる気のある人間の意欲向上やプラン作成、プロジェクト遂行能力を高めることができる。	<ul style="list-style-type: none"> アイデア社内公募 ビジネスプラン社内公募 社内ベンチャー制度 ジョイントベンチャー設立 	外部人材 社内に適合者がいない場合は外部に求める。
外部活用型	アイデアやプランを外部公募する。社内でアイデアがあっても社内だけでは実施が難しい場合に、業務提携やM&Aを活用する。興味ある分野のベンチャー企業に投資する方法もある。	<ul style="list-style-type: none"> アイデア・プラン外部公募 業務提携 M&A ベンチャー投資育成 	

出所：大和総研作成

4. 成功に導く3つの視点

HRテクノロジーの中でも、注目されるタレントマネジメント機能を中心に紹介した。タレントマネジメントツールは人的経営資源の経営戦略レベルでの展開をサポートするための有効なツールであり、今後導入する企業は急増すると考えられる。紹介した9つの活用イメージをもとに、人材に焦点をあてた戦略づくりを検討してみる価値はあると考える。戦略づくりに取り組むにあたって、成功に導くための3つの視点を紹介する。

【簡易調査】

戦略を検討する際には、9つの活用イメージ（①人材情報の見える化、②人事評価、③スキルアップ、④モチベーションアップ、⑤健康管理、⑥離職防止、⑦組織再編、⑧採用活動、⑨プロジェクト発足）の各テーマに応じて、簡易調査を行い、優先順位を決めることが重要となる。簡易調査をもとに、企業の成長に効果的な施策を検討することが成功のポイントになる。自社内ではニュートラルな立場で調査することが困難であれば、外部の専門家を活用するという選択肢もある。

【タレントマネジメントの使い手】

導入を進める際には、タレントマネジメント機能を最大限に引き出し成果につなげることができる人材が必要になる。「最高人事責任者（CHRO）」²を任命する企業も増えているが、その人物が必ずしも使い手になれるとは限らない。技術・経営・人事などの分野に広く精通し、組織再編や専門プロジェクトの立ち上げ等、上流の戦略を策定でき、その実現のためにタレントマネジメントツールを使いこなせる人材が不可欠となる。タレントマネジメントはあくまで支援ツールであり、できることには限界もあることを理解した上で、活用できる人材こそ重要といえる。

【AI技術の活用】

タレントマネジメントの最新機能には、今後将来予測を担う「AI」技術が組み込まれている。既に将棋の世界では、「AI」が人を超えているともいえる成果を上げているが、将来的には、「AI」か「ひと」のどちらが優れているかというテーマに到達すると考えられる。「AI」を活用した新たなサービスが登場することも予想される。「AI」技術がどこまで「ひと」に迫ることができるかという点は興味深いテーマであり、今後の動向を注視していきたい。

—以上—

² CHROは“Chief Human Resource Officer”の略称。