

経済産業省主催 経営競争力強化に向けた人材マネジメント 研究会

「平成30年度 産業経済研究委託事業
（企業の戦略的人事機能の強化に関する調査）」

第1回研究会

2019年1月16日

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室
マーサー ジャパン株式会社

本日のアジェンダ

1. 第1回 HRテクノロジー
 1. ご説明資料
 2. 主要論点

当研究会の狙い・検討の前提：

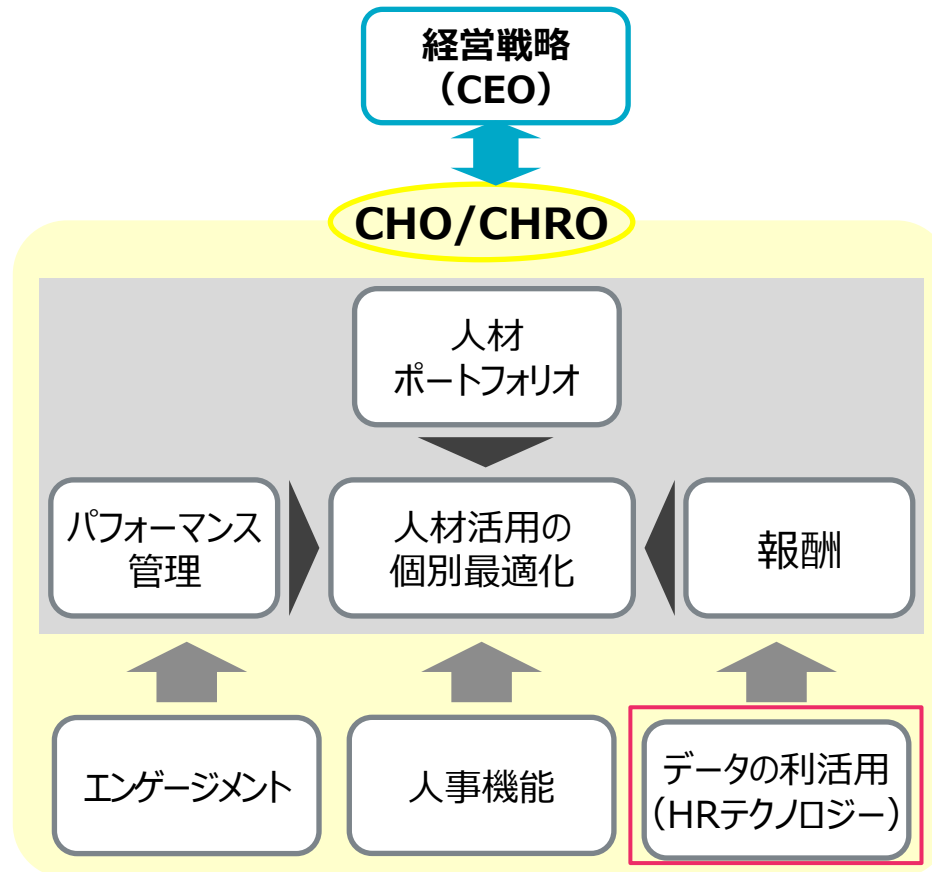
狙い

- デジタル化・グローバル化・少子高齢化に代表される昨今のマクロ経済・事業環境トレンドのもと、多くの日本企業にとって今後目指すべき指針となるような人材マネジメント上の方向性を提示すること

前提

- どの打ち手・オプションを優先的に実行するかは、事業環境・戦略、組織・人材などを踏まえて個社で判断すべき

本日のテーマ：HRテクノロジー



HRテクノロジーの定義と目的

定義*

HR テクノロジー

先端技術を活用し、企業における人材マネジメントをより効率的・効果的に実施することであり、業務運用をシステム化するだけでなく、企業の内外に存在する多種多様・大量のデータを活用し、将来予測を基にした先読みのマネジメント施策を立案・実行・モニタリングしていくこと

ITシステム／プラットフォーム
の共通化

データ／統計に
基づいた意思決定の実現

業務処理の
自動化／効率化

* HRテクノロジーは新しい概念のため、ここでは一般的に比較的良く見受けられる言説を踏まえた定義を暫定的に設定

技術発展に伴い、HR領域へのテクノロジー活用範囲が広がりを見せている

従来 (As-Is)

今後 (To-Be)

システム形態

- オンプレミス型
- 自社固有・最適なシステム構築のために個別でカスタマイズ

- クラウド型
- グローバルベストプラクティスに基づき標準化されたシステムを、同一プラットフォーム上で各社が使用

活用領域

- 人事管理業務、給与計算業務など基幹業務のシステム化による業務の効率化

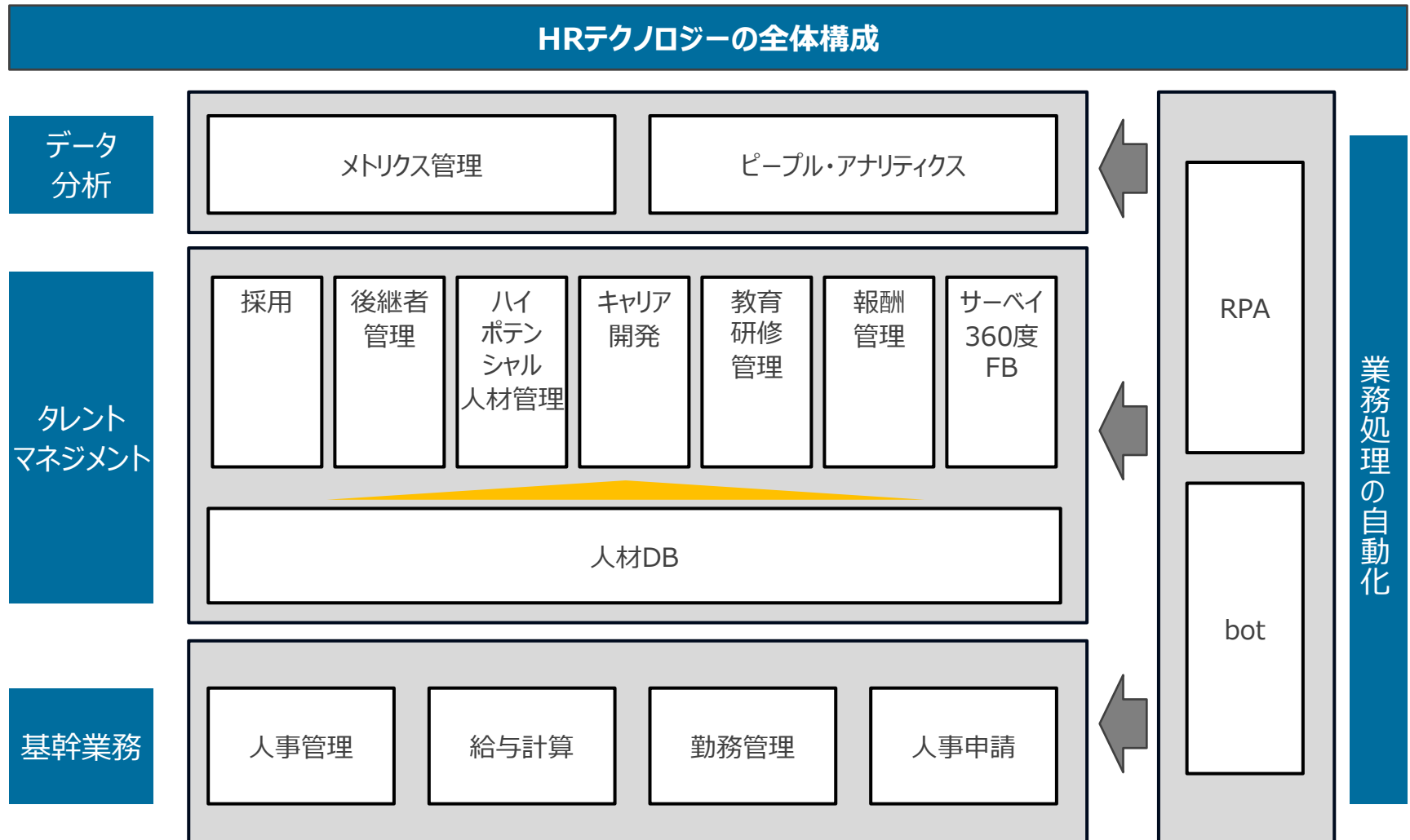
- 基幹業務の効率化に加え、タレントマネジメントの効果的な運用サポート、データドリブンでの意思決定支援、業務処理の自動化など多様な領域で活用

導入主体

- IT部門主導で導入、人事部・ラインが運用

- 人事部門／ライン主導で導入・運用

HRテクノロジーの全体像：



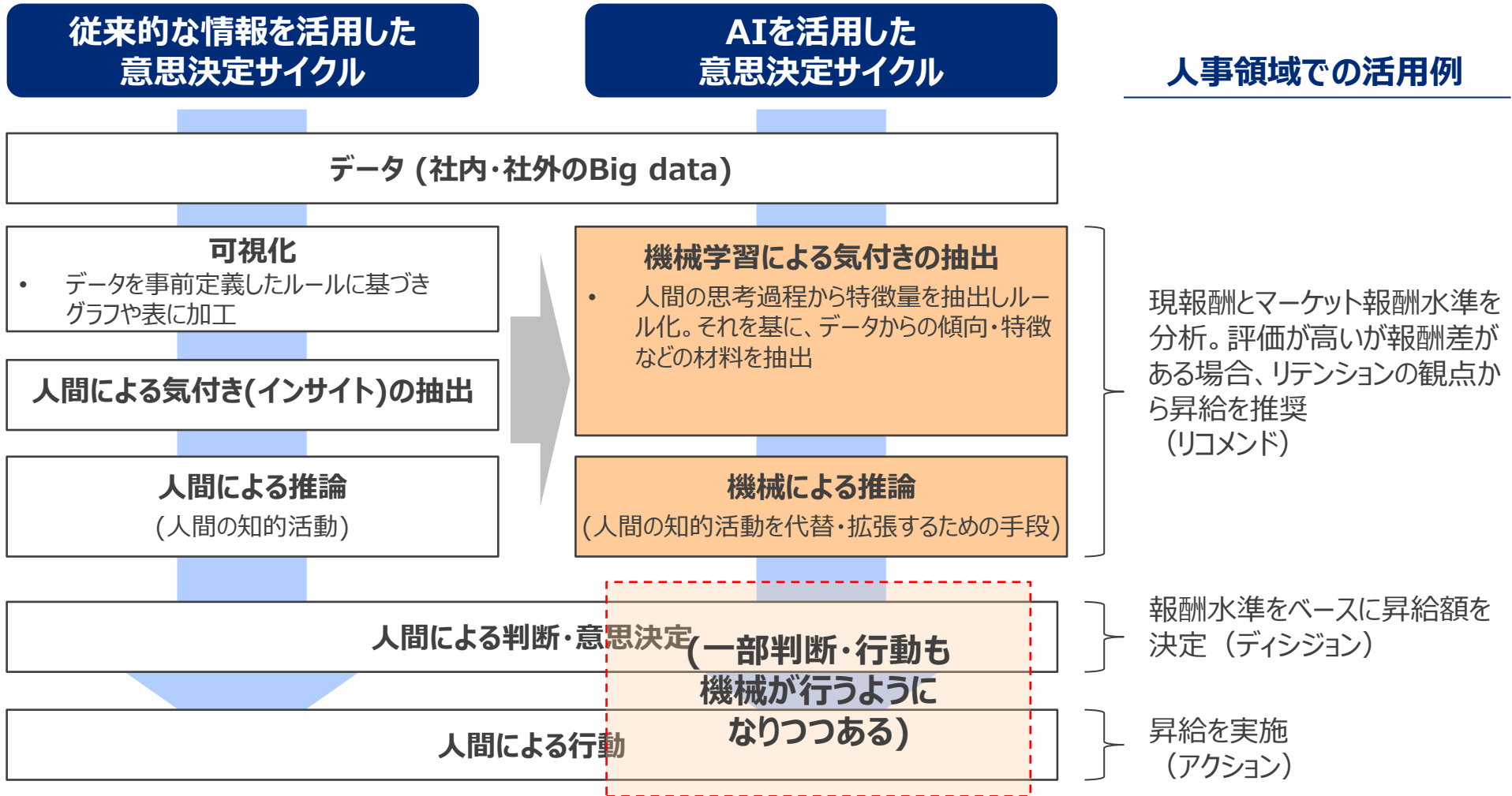
HRテクノロジーの全体像： 大規模計算処理、リアルタイム処理を経て、 クラウド・AIなど先端技術の活用によるピープルアナリティクスへ

一般的な例

技術

1960年代	Calculation 大規模計算	IBMシステム/360が登場 ビジネス向けコンピューター需要が 拡大	メインフレーム
1970年代	Routine work 大量・繰り返しの自動化	伝票発行や生産現場での繰り返し 作業など定型化された業務の機械 処理	
1980年代	Workflow 業務の流れを電子化	小型コンピューターやPCの登場。企 業内ネットワークの敷設。伝票業務 の流れが機械化	小型コンピューター・PC
1990年代	Collaboration 共同作業	PC普及と電子メールの登場。文書 や帳票の電子化と共有。グループ ウェアの登場	
2000年代	Engagement ヒトとヒトのつながり	ソーシャルメディアやモバイルの登場	ソーシャル・モバイル
2010年代	Activity 日常生活や社会活動	モノやヒトの状態や活動がデータ化 されることによるビッグデータの活用	クラウド、IoT、 アナリティクス、AI

HRテクノロジーの全体像： 人事領域においても意思決定・判断業務がAIに置き換えられつつある



HRテクノロジーの全体像： 各社が自社専用システムを構築するオンプレミス型から、 ベンダーが提供する共同サービス利用のクラウド型へ移行

従来

ライセンス契約
(ライセンス契約料+毎年の保守料)

コスト形態

近年

サービス利用従量課金
(ユーザー数に応じた使用料)

オンプレミス

システム環境

クラウド

シングルテナント

アーキテクチャー

マルチテナント

パラメータ設定・
カスタマイズ・開発

導入方法

パラメータ設定

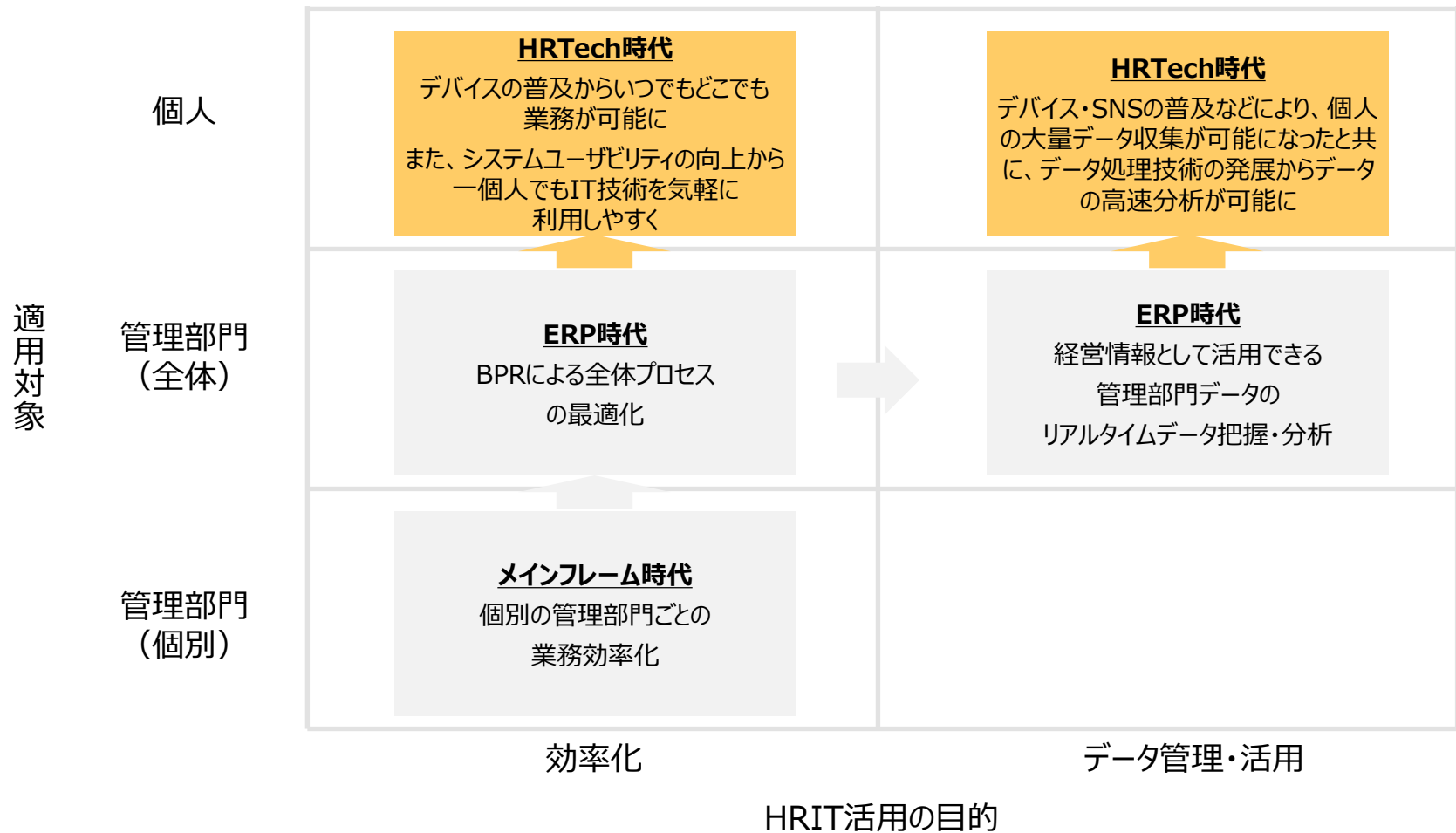
IT主導

導入主体

人事/ライン主導

HRテクノロジーの全体像：

技術革新・環境変化を背景に、より個人にフォーカスした
人事施策・働き方を実現するためのテクノロジーの活用が重要に



HRテクノロジーに関して目指すべき方向性（案）

① 将来的な技術トレンドを踏まえた基幹業務システム・タレントマネジメントシステムの構築

- 基幹業務システムは近年クラウド上でのサービス提供形態にシフトしており、この中では製品が想定するベストプラクティス（標準的な業務プロセス）に合わせていくことが求められる
- 効果的な仕組みを構築するために、自社固有業務と標準的業務の切り分けとシステム化範囲・複数システムの組み合わせも含めた最適なシステム全体像を定義することが必要

② データドリブンの人材マネジメント施策立案・実行・モニタリング

- 人工知能（AI）技術の発展により、人材マネジメントに関わる意思決定を支援する仕組みとして、ピープルアナリティクスが実現可能となりつつある
- 日本企業におけるデータ活用は、従来は定点観測（メトリクス）が中心であったことから、データ解析結果に基づく意思決定を行うことに不慣れであるため、心理的抵抗を低減していくためのチェンジマネジメント活動や成功体験を積み上げていくようなロードマップを描くことも仕組みの構築以上に重要である

③ 人事部門のIT企画・実行能力の向上

- 技術発展や経営のスピードが速まっており、テクノロジーを活用した効果的な人材マネジメントを実現するためには、人事部門のITリテラシー、問題解決能力を向上することが必要
 - ✓ システムのためのシステムではなく、「現場」の問題解決のためのツール・インフラの導入

日本企業のチャレンジ（例示）

標準化と個別化を踏まえた業務プロセス全体の見直し

- 自社固有・最適なシステムの構築という従来の思想を脱し、クラウド型の標準的なシステムへ自社のプロセスを適合させることに伴う心理的抵抗感と部分的な生産性の低下に対応するための全体業務プロセス見直しへの対応
- 過度な完璧主義志向ではなく、アジャイルな問題解決志向への転換

データ起点での意思決定

- メトリクスを参考にした主観的な意思決定から、データドリブンでの客観性に基づく意思決定へ移行する際に必要な心理的バイアスの排除に伴う抵抗感への対応

人事部門のITリテラシー向上

- HRテクノロジーを導入・活用する上で必要となる、人事についての知識とデータアナリティクスやRPAといった先端技術についての知識双方を備えた人材が不足していることへの対応

「HRテクノロジー」検討にあたっての主要論点（例示）

経営の視点	<ul style="list-style-type: none">• ピープルアナリティクスの結果得られたインサイトを活用し、どのように人材活用の個別最適化、データドリブンな意思決定をリードできるか？• HRテクノロジーの全社活用に向けた、社内のチェンジマネジメントをどう実現していくか？
人事の視点	<ul style="list-style-type: none">• 人事課題を発見しより効果的なソリューションを提供するために、今後も発展し続けるテクノロジーをどの領域に対し、どのように活用していくか？• HRテクノロジーを効果的に導入・活用するために人事とIT双方のリテラシーを備えた人材をどう育成・獲得するか？
個人の視点	<ul style="list-style-type: none">• 自身のパフォーマンスや日常の業務・行動の特徴がより定量的に把握・分析できるようになる中、自身のパフォーマンス向上に向けてどうデータを有効活用していくか？
政府の視点	<ul style="list-style-type: none">• テクノロジーの発展に伴う個別企業の競争力強化や個人のキャリア開発を実現するにあたって、政府はどのように関与、サポートしていくべきか？

MAKE TOMORROW, TODAY



© 2019 マーサー ジャパン株式会社

本文書には、マーサー ジャパン株式会社（“マーサー社”）に帰属する機密情報が含まれており、その利用は貴社に限定されるものである。本文書に対する意見等は、如何なる場合においてもマーサー社の事前の書面による同意なしに、全てあるいは部分的に修正または第三者に対して売買、提供されることは許可されるものではない。

本文書に含まれる情報は直接に、あるいは他の情報源から取得したものである。マーサー社ではこの情報は信頼のおけるものであると理解しているが、情報の正確性については保証するものではない。また、本文書並びに関連書類における誤り、遺漏、不正確性及び、この結果生じる損害に対してマーサー社は責務を負わないものとする。