

経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会（第1回）

議事要旨

- 日時 : 2019年1月16日（水曜日）8時15分～10時15分
- 場所 : 経済産業省本館17階 第2・第3共用会議室
- テーマ : ①人材マネジメントの在り方に関する課題意識、②HRテクノロジー
- 意見交換の概要 :
 - ・ HRテクノロジーを導入する場合、まずは何が課題か、何を判断できないのか等の目的意識を特定し、経営者と共有することが重要。それにより、必要な情報も決まり、収集方法も決まる。
 - ・ 導入する分野については、まずは採用など理解を得やすい領域から始めるべき。いきなり高度な使い方は難しいので、経営者の理解とマネージャーの理解を形成することが必要。
 - ・ HRテクノロジーを活用することで、付加価値の低い業務は「標準化」し、競争優位性に繋がる領域は徹底的に企業ごとに「個別化」していくことが重要。これからの人事の中でも「個別化」すべき戦略業務に集中すべきであり、その他の業務はAIなどテクノロジーを活用し効果的に行うのが良いだろう。過度な自社流のやり方へのこだわりを捨てて標準化する部分と、付加価値に繋がる個別化する部分の切り分けをしていくことがポイント。
 - ・ 個に着目し個を活かす経営にもHRテクノロジーは重要。従来は情報の非対称性が人事の権威であったが、人事データの民主化は世の中の流れ。人事に期待されているのは、あらゆるところからアクセスできるよう透明性を高め、社内の人材活用や育成が促進されるように仕掛けること。
 - ・ 昨今のテクノロジーは相当分かりやすくなっており、誰でも使える。むしろ、問題解決能力、背後にある経営課題への理解、組織を動かしていく力などの方が重要。
 - ・ 社内の大半のポジションの情報をオープンにして、社員が自分の意志で空きポジションに応募できるようにするなど、テクノロジーを活用し情報の透明性を高めていくことは、キャリアに対する社員の主体性を高め自律的なキャリア構築を支援していく上で有効な方法。選択肢が見えなくてはキャリアオーナーシップを持たせることができない。
 - ・ 戦略の観点からは定期異動はありえないが、企業としては「異動したい」という個人のシグナルだけでそのとおりに動かすことができるかということそうではないため、バランスが重要。
 - ・ 将来の戦略推進には計画的な異動、配置がさらに重要になる。個人のキャリアに対する内発的動機と企業側のニーズの両面を踏まえて定期異動の在り方を再検討する必要がある。また、会社主導で異動させる場合、その個人のキャリアに対する企業側の責任についても検討する時期にきている。
 - ・ テクノロジーの動きが早く、テクノロジーが企業の優勝劣敗を分ける時代においては、経営者がオープンイノベーションを意識することが重要。それは人事機能においても例外ではなく、経営者が、外部にどのようなHRテクノロジーが存在しており、それが自社の競争優位につながるかを把握する必要がある。経営者は、全社経営目線に加え、機能としての人事、さらには人事におけるテクノロジーの経営的な意味合いを理解する必要がある。その点、そのような3つの要素を兼ね備えた経営機能を具備するためには、経営人材そのものを外部市場から獲得することも考えていくことも必要。

- ・テクノロジーを活用する際には、トップの意向やコミットが非常に重要。人事の仕事は効率化し、有効性を高めていこうが、一方で新たに人と組織の側面を考えていくべきことも増えてきている。どうテクノロジーを位置づけて活用するか、が企業の競争力の分かれ目となる。
- ・個人情報の取得にあたって生じるプライバシーの問題については、個別に同意を取得し、利用目的等社内での規程を作成するほかない。

(以 上)

※お問い合わせ先：経済産業政策局 産業人材政策室 (03-3501-2259)