

明日への力

日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門
コンサルタント 方山 大地

37



活用を通じた人材マネジメント
高度化の流れ

前編は、HRテクノロジーの現状と課題を整理した。前回も言及した通り、現在HRテクノロジーの領域では高度化・個人軸のサービスが注目を浴びている。

近年、社内の人材の流動化や多様化が進む中で、人事部に求められる役割も変化している。具体的には、給与計算・勤怠管理などの管理業務のみならず、事業戦略遂行に向けた人事戦略の立案・人事課題の解決な

どの戦略人事が強く求められるようになってきている。こうした中、HRテクノロジーの高度化領域のサービスを人事戦略の立案などに活かし、人材マネジメントの高度化を図っていく流れは今後さらに強まっていくだろう。

しかし、実際にHRテクノロジーを活用して人材マネジメントを高度化していくためには、導入後に上手く使いこなせる体制になっているか否かが鍵を握る。そこで今回は、実際にHRテクノロジーの活用已成功している企業が、どのような体制を作り

HRテクノロジーで変わる人事の姿 〜活用に向けた組織作りの重要性〜

上げて活用しているのかを、紹介する。人事部が片手間で運用するだけでは意味が無い

HRテクノロジーの活用を主導する組織・担当者が明確に定まらないまま、人事部が片手間で運用している企業は意外に多い。確かに、すでに多くの企業で導入されている給与計算システム等の効率化領域のサービスを使う場合は、導入後に人事部が定期的にチェックする程度で問題なかった。

しかし、高度化領域のサービスは片手間で使いこなせるようなものではない。導入したサービスの活用を「ミッション」の一つ

として取り組む専任者を設置するくらいでないと、サービスの価値を最大限発揮することとは出来ない。単なる担当者ではなく、普段の人事仕事のひとつとしてサービスの活用を本気で行う者が必要なのだ。

HRテクノロジーの活用で成功している企業は、必ず専任者を設置し、その者が司令塔となって活用を推進して人材マネジメントの高度化を図っている。例えば、ある消費財メーカーでは「優秀人材のプールを組成し、早期選抜・育成を図る

早期選抜・育成を図っている。勝負は導入前から始まっている

ここまでの話を受けて、「そんな専任者がいるわけがない」と思われる方もいるかもしれない。しかし、実際に活用已成功している企業は、そもそもHRテクノロジーを導入する前から、専任担当者が同じような取り組みを行っている。具体的には、「自社の人事上の課題を特定→原因解明に向けたデータの収集・分析→分析結果を起点とした人事施策の策定・実行」というプロセスを人力で回すことが出来ているのだ。

HRテクノロジーの活用を考えている企業は、導入前の段階でこうしたプロセスを自社の人事部がしっかりと回しているか否かを確認する必要がある。HRテクノロジーを活用するための組織としての素地が自社にあるかどうかを確認することが、活用に向けた第一歩なのである。

あくまでもHRテクノロジーは、人事のやりやすいこと・実現したいことが先にあって、そのために活用するツールの一つである。「ツール導入→即成功」ということはなく、「上手く使いこなせるかどうかは導入した組織にかかっている。今後、HRテクノロジーを活用して自社の人事をどう変化させていくのか、日本の人事担当者一人一人が考えていく必要がある。

活用するための仕組み作りを行っている。この企業では、実際にシステム運用開始から数年経過しているが、前述したタレントビュー会議などを通じて実際に優秀人材の

* 記事に関するお問い合わせは pr@twweb.com.jp にお願ひ致します。