

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
HR第2部シニアマネージャー  
進藤 奉之氏



大手電子部品メーカーの人事システム部門を経て、2018年より現職。基幹人事制度の構築・改定をはじめ、人事業務の標準化・効率化やデジタルHRの実装支援コンサルティングに携わる。

HRマネジメント領域において、データやデジタル技術活用的重要性が高まっている。しかし人事部門の課題認識のわりに進展していないのが実態ではないだろうか。今回は中堅・中小企業のA社によるデジタルHRの実装事例をもとに、その実現のためのポイントを紹介したい。

A社は社員数200人弱の卸小売業の会社だ。人事部門は紙中心の業務で、デジタルHRとは無縁のような部署だった。しかし人事制度改革を皮切りに、約2年間で人事業務のデジタル化を実現した。さらに人工知能(AI)搭載のタレントマネジメントシステムを導入して、現在は組織や人材のデータを分析しHRマネジメントの高度化に取り組む。

A社が短期間でデジタルHRを実装できた背景には、3つの重要な要素がある。1つ目は「デジタルHRの実装を経営課題に位置付けたこと」だ。A社は人事制度改革を機に、人事部門が経営と課題を共有して議論を重ねることで、経営と人事部門のベクトルを合わせていた。デジタルHRの実装にはICT(情報通信技術)投資や人間的な慣習の変革を迫られる場面もあるが、経営と考え方がそろっていたことにより、それらを乗り越えることができた。2つ目は「外部専門家と積極的にコワーク(協働)したこと」だ。「餅は餅屋」という言葉もあるように、専門外の事柄については外部の知見を取り入れた方が早く成果を上げられる。A社の人事部門にはデジ

## HR Human Resources Managementを考える

# デジタルHRを実現するには

タル人材はいなかったが、外部の知見をうまく取り入れたことで結果的に必要な人材の育成に成功した。

3つ目は「自己成長型のデジタルHRの実装に取り組んだこと」である。自己成長型とは身の丈に合った課題を設定し、成果を出しながらデジタルリテラシーを向上するサイクルを回す方式だ。デジタルHRは「データやデジタル技術を活用し、個に最適な人材マネジメントによりビジネスを推進する人事機能」を指す。他社のデジタルHRの事例をまねるだけでは自社の適切な機能を実装することはできない。

自己成長型で取り組むことが、結果的には自社に必要な機能の実装につながる。実際にA社が最初に設定した課題は、人事評価調整会議の資料の自動作成システム構築で、人事評価業務のこく小さな改善だった。この改善には外部の専門家が伴走しつつ、A社の人事担当者がシステム構築を担った。このような取り組みを繰り返して担当者のデジタルリテラシーの向上につなげた。その後の外部専門家とのコワークの内容についても飛躍的に高まった。A社は自己成長型で取り組むことで、独自のデジタルHRの実装をなし遂げた。

このA社の事例から読み解ける重要なポイントが2つある。1つ目はデジタルHRの実装を自分事とすることだ。人事部門が自らの意思でデジタルHRの実装を目指すことが、その過程にある障壁を乗り越える原動力になる。2つ目は自分たちの能力を未来進行形で捉えることだ。現在できないことも成長次第では実現できるとみて、デジタルHRの実装に持続的に取り組むことが大切だ。多くの人事部門ではデジタル人材が不足しており、デジタルHRの実装への道のりはとても険しい。しかし、人事担当者のリテラシー向上に重点を置き、持続的に取り組めばデジタルHRの実装は決して不可能ではないはずだ。