

容易な蓄積やアクセスが可能になった種々のデータが、企業経営にも活用されているのは既知のことだろう。これは人事管理においても同様で、ビッグアナリティクスなどとも言え、その活用範囲は広い。

例えば社内優秀な人材を分析して特徴を抽出し、それらの特徴を持った人材を採用しようという取り組みである。ほかにも要員計画から退職予測、健康管理や働き方改革まで、人事領域においては様々な目的でデータが活用されている。

2019年実施の当社調査によると、人事のデータ活用やそのツールであるタレントマネジメントシステムの導入で一定の効果を上げている日本の大企業は、大きく3つに分類できることが分かった。

1つ目のグループは

# 人事のデジタル化

## HR Human Resources マネジメントを考える



組織・人事コンサルティングファームなどを経て、三菱UFJリサーチ&コンサルティングへ。組織人事ビジネスユニットでシニアコンサルタントを務める。人事戦略から制度設計、データ活用、システム導入まで幅広い領域で実績を持つ。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング シニアコンサルタント

佐藤 文氏

「異動・配置」を目的とする企業である。例えば金融業などでは年に数回、大規模な人事異動を行っている。ともすると機械的な異動になりかねないが、人事と現場とのきめ細かな調整によって最適配置を導き出すことが、異動担当の職人技となっている。

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

「異動・配置」を目的とする企業である。例えば金融業などでは年に数回、大規模な人事異動を行っている。ともすると機械的な異動になりかねないが、人事と現場とのきめ細かな調整によって最適配置を導き出すことが、異動担当の職人技となっている。

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

この職人技を科学的な運用に変えることがその目的である。これらの企業では人事データ活用の専門組織を設けるなどして、最適配置の根拠となる人事データの整備し、社員の意識改革に

## まず「人材見える化」を

も取り組んでいる。3つ目のグループは「人材見える化」を目的とする企業である。異動・配置や育成に人事データを活用するならば、データの整備が必要になる。紙の運用が残っている、システムと連携していない人事データが各所に格納されているような企業にとっては、データの一元化と共有化が現実的なゴールだろう。秘匿性の面や人事権に直結するものであることから、その共有化にはそれなりの苦労もある。それでも、いったんデータを整備し、それをアップデートする仕組みを組み込んでしまえば、分岐、活用といった次のステップへのハードルは格段に下がる。

一方で目的を多く設定した企業は、その導入効果を実感できていないようだ。データが一元管理

も取り組んでいる。3つ目のグループは「人材見える化」を目的とする企業である。異動・配置や育成に人事データを活用するならば、データの整備が必要になる。紙の運用が残っている、システムと連携していない人事データが各所に格納されているような企業にとっては、データの一元化と共有化が現実的なゴールだろう。秘匿性の面や人事権に直結するものであることから、その共有化にはそれなりの苦労もある。それでも、いったんデータを整備し、それをアップデートする仕組みを組み込んでしまえば、分岐、活用といった次のステップへのハードルは格段に下がる。

一方で目的を多く設定した企業は、その導入効果を実感できていないようだ。データが一元管理