

デジタル時代の人的資源管理



内藤 琢磨



細川 幸稔



山中 幸輝

CONTENTS

- I HRテクノロジーの動向
- II 二つの段階におけるHRテクノロジー活用の考え方
- III 人的資源管理の転換シナリオ
- IV 既存の人材アセットへの対応
- V 新しいハイブリッド型の人的資源管理

要約

- 1 さまざまなHRテクノロジーの適用段階は、二つに区分して考えられる。適用の第一段階は「人事管理業務の生産性改善」である。これは、HRテクノロジーを通じて、各種の人事管理業務に従事する人員数と時間を削減することである。第二段階は「機動的な人材活用と内発的な学習・成長の促進」である。これは、内外環境の変化や戦略の転換に対して機動的に人材を調達し、配置・登用することにより、個々の社員が組織貢献に資する学習・成長を能動的に行うことが目的である。
- 2 人的資源管理には大きく3つのタイプがあり、HRテクノロジーの活用領域にはそれぞれ違いがある。HRテクノロジーの技術進歩に伴い、外部市場からの人材調達コストが低下する。日本企業の人的資源管理は、組織内調達を中心としたタイプから、外部市場からの人材調達を中心とする欧米型（Job型）へ、移行が一気に加速する可能性を孕んでいる。
- 3 企業内には、必ずしもCIO、CFO、SCMオフィサー、製品開発・設計エンジニア、システムエンジニアのような市場流動性の高い職種やポストばかりではなく、マネジメント人材や事務職のような自社で育成保持すべき職種もある。もっとも、こうした現在市場流動性が低い人材も、徐々に「Job型」の報酬体系への移行が必要となっていくだろう。日本企業は「Job型」の報酬体系という共通思想の下、「外部市場調達型の報酬体系」と「内部調達型の報酬体系」という一国二制度の新しいハイブリッド型の人的資源管理を迫られることになるだろう。

I HRテクノロジーの動向

HRテクノロジーは、AI（人工知能）やクラウドなどのIT、各種センサーや情報端末などの最新技術を駆使して、いわゆる人事業務を支援する各種システムやアプリケーションである。人事業務とは具体的に、採用、人材開発、登用・配置、人事評価および福利厚生などが挙げられる。

HRテクノロジーは、この数年、国内でもそれを提供する企業が増え続けており、注目を集めつつある。HRテクノロジーには、単に既存人事システムを代替するものや、従来にはなかった形態でのソリューションを提供するものがある。

HRテクノロジーを提供する企業は、全人事領域をワンストップで提供する企業もあるが、競争優位性や独自性を有する特定の人事領域に特化して提供し、それ以外の人事領域との連携は、API（Application Programming Interface）を公開することで担保する企業もある。このため、ユーザー企業はさまざまな選択肢から自社の目的に適したHRテクノロジーを選択し、組み合わせることが効果的となってきたといえよう。また、HRテクノロジーでは、従来、別々に管理されていた各種の人事情報や人材情報のデータを一元的に管理できるようにし、組み合わせることで、効果や価値を創出することが可能となってきた。

さらに、HRテクノロジーを利用する各ユーザー企業の情報を集計し、活用することで、企業間で比較できるベンチマークなどのサービスの提供や、AIによる各種の人的資源管理に必要な「予測や最適化」の精度向上

が期待される。このため、ユーザー企業はもちろん自社に閉じてHRテクノロジーを活用することもできるが、特にデータが少ない創業間もない企業や中小企業においては、こうした集計データを利用するプラットフォーム型のHRテクノロジーを活用することで、人的資源管理の水準を一気に高度化することも期待できる。

II 二つの段階におけるHRテクノロジー活用の考え方

1 HRテクノロジーの適用段階

HRテクノロジーは、それらを活用する目的から、二つの適用段階に区分することができる。

第一段階は「人事管理業務の生産性改善」である。これは、HRテクノロジーを通じて、人事業務に従事する人員数と時間を削減することが目的である。従来、各種の人事情報や人材情報が分散的に管理されていたため、人事部や現場の組織長が配置・登用や人事評価を検討・決定する際に参考となる人事情報や人材情報を抽出し、一元的に把握するだけでも多大な労力を要していた。HRテクノロジーを通じて、情報の一元管理と使いやすいインターフェースが提供されることで、前述の参考情報の抽出業務と参照業務が圧倒的に簡素化されることは極めて重要である。

また、人事部が採用プロセスを進める上で、社内の調整業務や、各種申請などの社内手続きに関する社員からの問い合わせに対する回答など、従来、多くの人手と時間を要していた業務などが、HRテクノロジーを通じて省力化・自動化できる。

第二段階は「機動的な人材活用と内発的な学習・成長の促進」である。これは、HRテクノロジーを通じて、内外環境の変化や戦略の転換に対して機動的に人材を調達し、配置・登用することに加え、個々の社員が組織貢献に資する学習・成長を能動的に行うことを促すのが目的である。具体的には、各種の人事情報や人材情報とともに、これまでの採用や配置・登用の実績データを用いた分析を行い、社内外から調達または配置・登用すべき人材を迅速に特定する。また、個々の社員が内発的に担当職務を遂行し、組織に貢献するように、HRテクノロジーを通じて、学習・成長の方向性や内省からの気づきを得る機会や動機づけを個々の社員に提供しやすい環境

を整備する。

HRテクノロジーの二つの適用段階において、各人事領域（5領域に大別）での「概要」と、期待される「効果」を取りまとめた（表1）。たとえば、人材開発領域における第一段階（人事管理業務の生産性改善）として、実際の業務内容を映像化して業務を追体験できる動画コンテンツを配信する。また、社員が携帯端末を使って学習することにより社員教育における学習効果を高めることを挙げている。

2 主な人事領域における HRテクノロジーの具体的な内容

表1でまとめたHRテクノロジーのうち、

表1 各人事領域におけるHRテクノロジーの適用段階

人事領域	HRテクノロジーの適用段階			
	第一段階：人事管理業務の生産性改善		第二段階：機動的な人材活用と内発的な学習・成長の促進	
	概要	効果	概要	効果
採用	<ul style="list-style-type: none"> 動画情報共有技術 面接者が携帯端末で面接内容を録画・送付することで、面接官は地理的・時間的な制約を受けずに評価・判断が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 採用面接業務の省力化 	<ul style="list-style-type: none"> AI技術 SNSやインターネット上で把握できる人材情報の収集・分析を行い、企業の望む要件に適応した人材へ応募を依頼することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 企業側が望む要件の人材発掘業務の高度化
人材開発	<ul style="list-style-type: none"> 動画情報共有技術 ロールプレイなどの実施内容を録画・共有することで、習得すべき社員が相互に学び合うことを促すことが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 教育業務の省力化と教育内容の均質化 	<ul style="list-style-type: none"> 通話アプリ 社員が「社外メンター」や「社外コーチ」との対話を行うことで、学習・成長に向けた気づきや内省を促す機会を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 学習・成長における悩みの解消、意欲の喚起
登用・配置	<ul style="list-style-type: none"> クラウドでの人材情報管理ツール 社員の人材情報の一元的な閲覧が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 人材情報管理の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> AI技術 特定の役職（ポスト）にふさわしい候補者人材を提示、または幹部人材の望ましいキャリアパスを提示 	<ul style="list-style-type: none"> 役職（ポスト）と人材の適合性の向上
人事評価	<ul style="list-style-type: none"> 各種データ変換ツール 人事評価における個社固有の管理フォーマットや業務フローを維持したまま、人事評価情報の一元的な閲覧が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価業務の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 通話アプリ、AI技術 上司や周囲との対話の頻度を高め、過去の対話履歴から対話が望まれる事項を推奨することで、対話の質・量を高めることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の高い成果創出と中期的な成長の方向性に気づく機会の創出
福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> 自然言語処理、Chatbot （各種申請などの社内手続に関する）社員からの問い合わせに対し、人手を介さない回答が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 社内の問い合わせ業務の自動化、効率化 	<ul style="list-style-type: none"> Webシステム 上司が組織に貢献する社員に対して貢献ポイントを提供。社員は蓄積した貢献ポイントを用いて、さまざまな気づきや経験を得られる体験型のプログラムが受講可能 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントの向上

特徴的な内容について一部を紹介する。

「採用」領域における第一段階では、録画面接による採用面接業務の省力化が挙げられる。会社側が設定した設問に対する面接回答の内容を、応募者が携帯端末（スマートフォン、タブレットなど）のビデオカメラ機能を用いて録画・送付し、会社側はその録画内容を閲覧の上、評価することで採用面接を完結できる。通常、採用面接を実施する際には、社内の面接官と応募者の日程調整や、実施場所の確保など各種の調整業務に時間を要するが、これが不要となる。

また、直接会って面接を行う段階では、絞り込まれた応募者との面接時間を充実させ、人材の見極めに注力することができる。

「人事評価」領域における第二段階では、社員個々のパフォーマンス向上と、業務における自身の成長および組織への貢献度合いの納得感醸成が挙げられる。評価者が、目標の進捗度合い、業務上必要なスキルの獲得状況、社員の評価履歴および業務の経験履歴（異動履歴）といった社員情報を一元的に閲覧・把握し、社員個々の業務の進捗に合わせた面談を携帯端末を用いたビデオ通話やチャット機能で実施することができる。また、組織の目標と社員個々の業務上の目標との関連性を可視化することで、目標に対する組織と社員個々のベクトルを合わせることができる。加えて、AIにより、過去の面談時のフィードバック内容や対話内容から、面談内で推奨される質問事項・アジェンダなどを提示することができる。

現状では、人事部門や評価者の人的・時間的なリソースの制約から、社員個々の状況変化を踏まえつつ、組織の目標や成長の方向性

と、社員個々の目標や成長の方向性を結びつけることに関して、十分な対応を行い難い状況がある。たとえば、働き方改革が求められる現在においては、従来のように「業務はオフィスで行う（評価者の目の届く環境で行う）」ということが前提とされないため、評価者と社員個々の直接的なコミュニケーション頻度は以前よりも少なくなり、業務の進捗状況の把握が行い難くなっている。また、成長に関していうと、半期や年度に一度程度の評価者・社員間の評価およびフィードバックでは、社員個々の成果（もしくは改善点）を一定程度時間が経過した後で確認する場にならざるを得なく、社員個々の納得感も低く改善のための学びにつなげ難いという課題がある。

このような状況に対し、HRテクノロジーを活用することで、評価者側は組織目標の修正が発生しても社員個々の目標の変更が行いやすくなる。また、目標の進捗に対する現時点の評価や、目標の達成に向けて今後必要なアクションについての面談を適時に行える環境が整備されることで、社員個々の成長過程や組織への貢献度合いを短サイクル（週次や月次など）で把握・共有することができる。

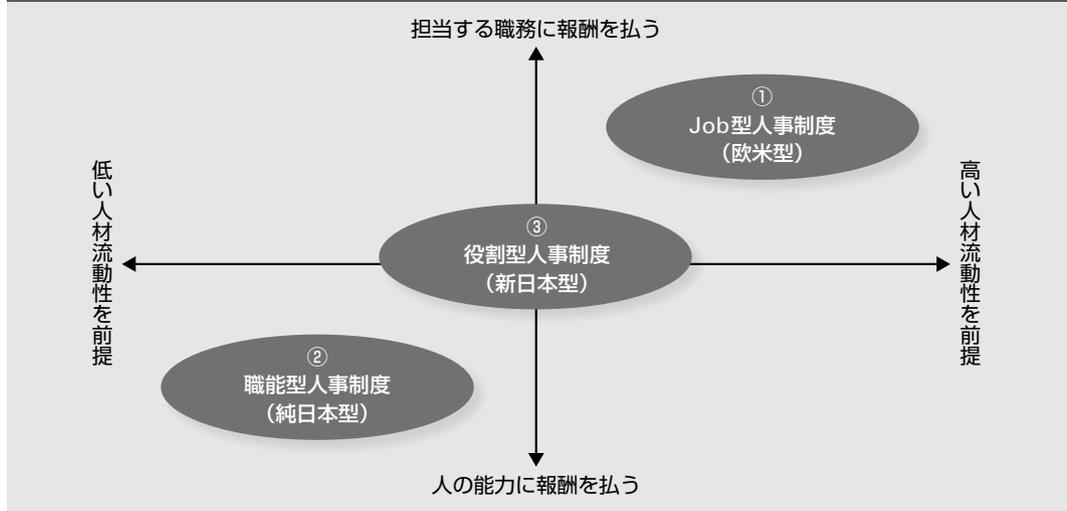
Ⅲ 人的資源管理の転換シナリオ

1 人的資源管理の大別

まずは企業の人的資源管理を報酬支給の根拠（何に対して報酬を支払うか）と、前提とする人材流動性という2軸で整理する。

図1の通り、4つの象限で整理され得るが、実態として多く存在するのは①、②、③の3タイプである。

図1 人的資源管理のタイプ



**(1) Job型人事制度
(欧米型人事マネジメント)**

Job型人事制度は、一人一人の給与は会社（所属長）と合意した職務内容に基づいて決定するというものである。

職務内容はいわゆるジョブディスクリプション（職務記述書）に明記され、会社（所属長）は職務・成果責任や業務の難易度、市場価値に基づいて当人が担う「職務」を社内の等級（グレード）に格付けする。ベース給与は、上位のポジションに任用されるか、職務・成果の責任や業務の難易度がより大きくなり、原則的に上位の等級に上がらない限りは変更が生じない。

これは欧米企業の人事処遇の考え方そのものであり、日本国内に展開する外資系企業や、日本に本社がある企業でも業種・業界的に人材流動性の高い業界、たとえば製薬や金融（証券業、投資顧問など）において広く採用されている人的資源管理である。高い人材流動性（人材マーケットの存在）を前提とした人的資源管理であるため、報酬水準は当該

職種やポジションの市場水準を強く意識しながら設計される。

また、当該職務の等級格付けを行う権限は、人事部よりも職務・業務内容を熟知している所属長側に存在することが多い。

**(2) 職能型人事制度
(純日本型人事マネジメント)**

職能型人事制度は、一人一人の給与は当人の保有または発揮する能力レベルに基づいて決定するというものである。等級ごとに求められる能力レベルは「職務遂行能力要件（職能要件・基準）」に明記される。会社（人事部）は当人の能力発揮の状況を踏まえて能力レベルを査定し、上位の「職務遂行能力要件」を満たしていると判断すれば、昇格（格付けが上位に変更）となる。

旧来、多くの日本企業が採用してきた人的資源管理であり、本来的に可視化しにくい社員一人一人の能力を、社内的な人材価値や組織間・入社年次間のバランスを踏まえながら査定することが必要となる。当該人材の能力

を社内的な相対価値から決定することとなるため、報酬水準は基本的には市場水準をそれほど意識せず、企業としての支払い能力や社員リテンション、労働組合との協議の歴史などを踏まえて設計される。また、所属長だけで昇格是非の判断を行うことが難しくなるため、必然的に全社員の人事情報を集約している人事部門に格付けの権限を集中させることになりやすい。

(3) 役割型人事制度

(新日本型人事マネジメント)

役割型人事制度をシンプルにいうと、Job型人事制度と職能型人事の中間に位置づけられる人的資源管理である。

一人一人の給与が会社（所属長）と合意した職務内容に基づいて決定するのはJob型人事制度と同様であるが、年度替わりのタイミングで実施する社内の等級（グレード）の見直し時には、当人の発揮能力や社内的な人材価値、さらには職務内容には明記されない「当人の経験や保有能力を基に期待する個別の役割」も勘案される。

従って上位のポジションに任用されなくても、当人に対する期待役割が高まれば上位の等級に格付けすることもできる仕組みである。

国内企業において、「わが社は担っている職務の大きさをベースに処遇している」と自ら位置づけている企業のうち、①のJob型人事制度は比較的少数派であり、多くは③の役割型人事制度を採用している。

日本企業が役割型人事制度を採用する理由としては、人材市場の流動性が未発達である職種が依然多いことが挙げられる。多くの企業では比較的長期にわたって同じ会社での雇

用が継続するが、①のJob型では基本的にポストに空席が生じるか、組織拡大に伴ってポストが新設されないと候補者が任用されるチャンスが生じないし、ポストが空いても必ずしも内部登用とは限らず、高い人材流動性を背景に社外からの人材調達も頻繁に発生する。そういった人事運用と長期雇用がマッチしにくいいため、結果としてJob型人事制度に純日本型の職能型人事制度の要素を掛け合わせた（良いところ取りをした）役割型人事制度が採用されてきた。

2 人的資源管理タイプごとの

HRテクノロジーの活用アプローチ

今後HRテクノロジーを自社の人事管理業務や人材マネジメントに取り入れていく企業は、人的資源管理タイプにかかわらず間違いなく増加する。

一方で前述した図1のタイプ①～③のような人的資源管理のタイプによって、HRテクノロジーの活用領域には違いがある。

「人材流動性が高い労働市場」を形成し、外部からの人材調達を重視するJob型人事制度（欧米型人事マネジメント）の会社においては、ポスト登用時に社内候補よりも、むしろ社外の幅広い人材市場から候補人材を調達しようとする。そのため、必要スキル・学位・資格などを具備した人材を職務経歴書や広くSNSなどにアップされているスキル情報・業務履歴から広範囲に候補者を探索して情報を抽出・整理する「レジюме・パーシング・ソフトウェア^{注1}」や「キャンディデート・リレーションシップ・マネジメント（CRM）^{注2}」「ソーシャルサーチ^{注3}」などと呼ばれるような人材マッチングサービスが適合する（図2、3）。

図2 欧米型人事マネジメントとHRテクノロジー

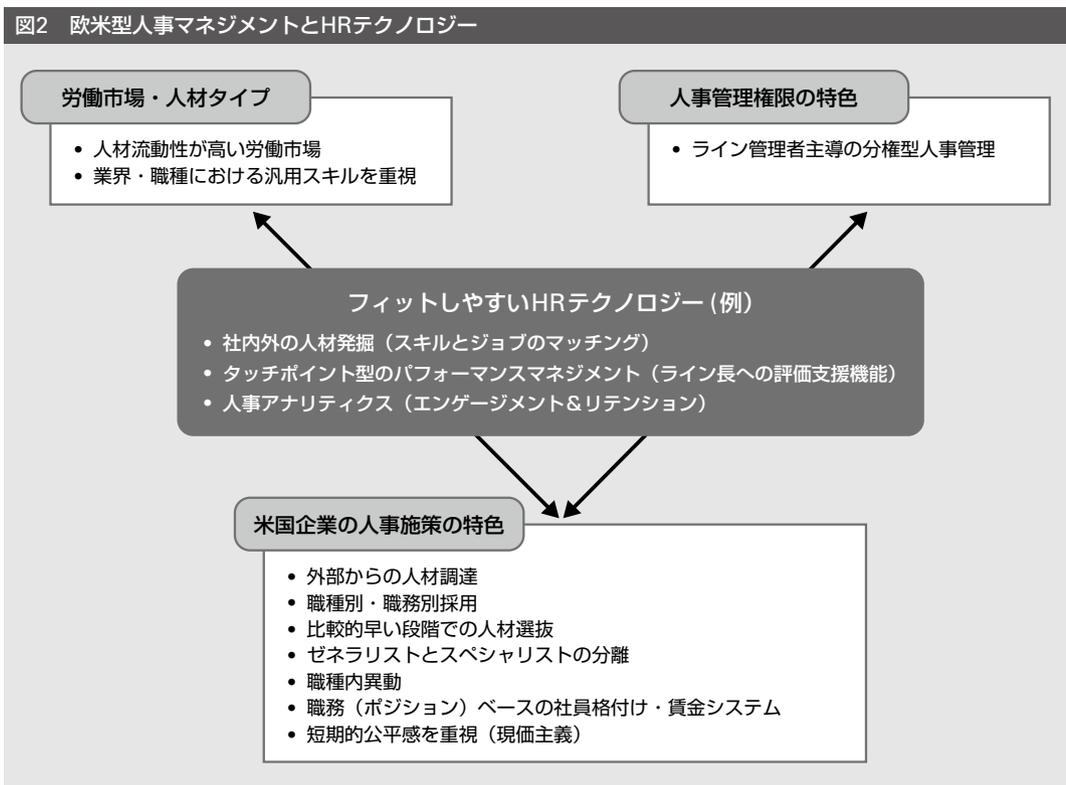


図3 HRテクノロジー活用例 (欧米型人事マネジメント)

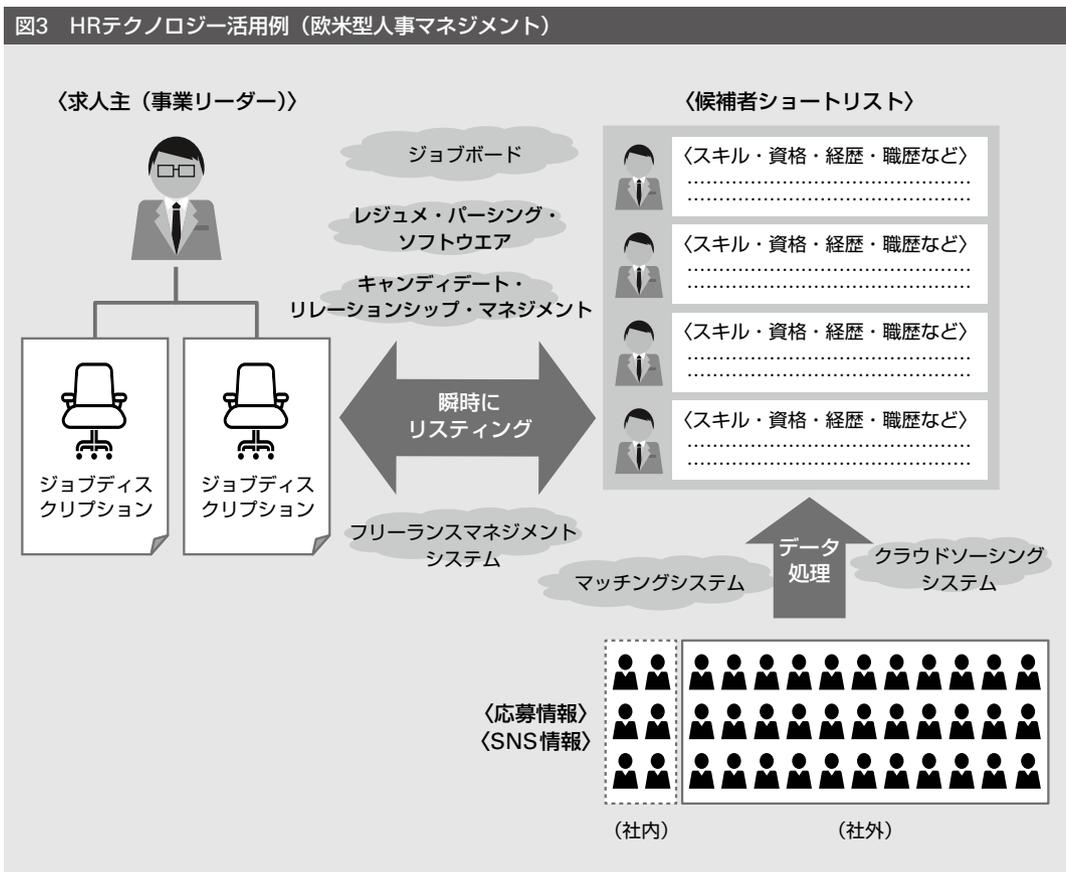
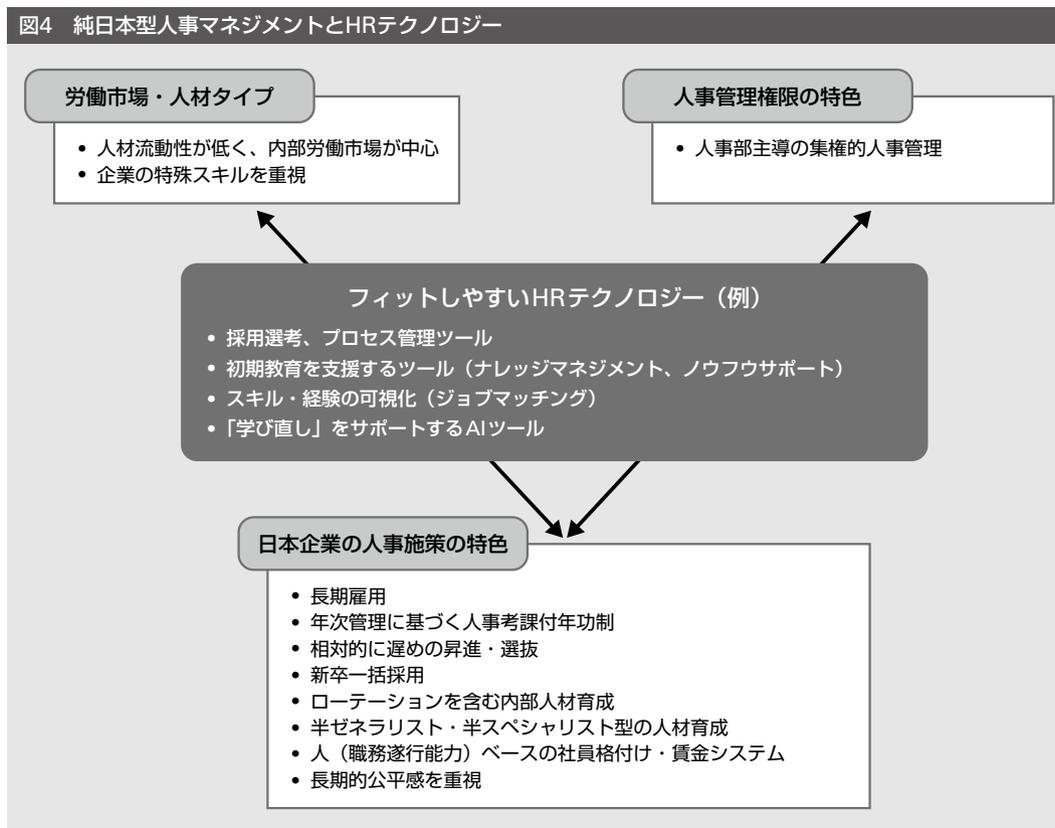


図4 純日本型人事マネジメントとHRテクノロジー



また流動性が高く、社歴の浅い社員も多く存在する企業では、より行動・コミュニケーション・志向性などの客観的データを多面的に収集・分析することで、「チーム」や「個人」のパフォーマンスを最大化するための方策を明らかにしようとする「ピープルアナリティクス」の取り組みが適合しやすい。

ではタイプ②のような職能型人事制度（純日本型人事マネジメント）ではどうだろうか（図4）。

職能型人事制度は内部育成型キャリアが一般的であり、そのスタートは「新卒一括入社」である。採用業務は大量のエントリーシートの読み込みから始まって、数多くの段階的な面接を経て採用内定となり、その後も就職活動期間全般にわたって内定者フォロー

プロセスに引き継がれていく「膨大な定型作業の塊」である。

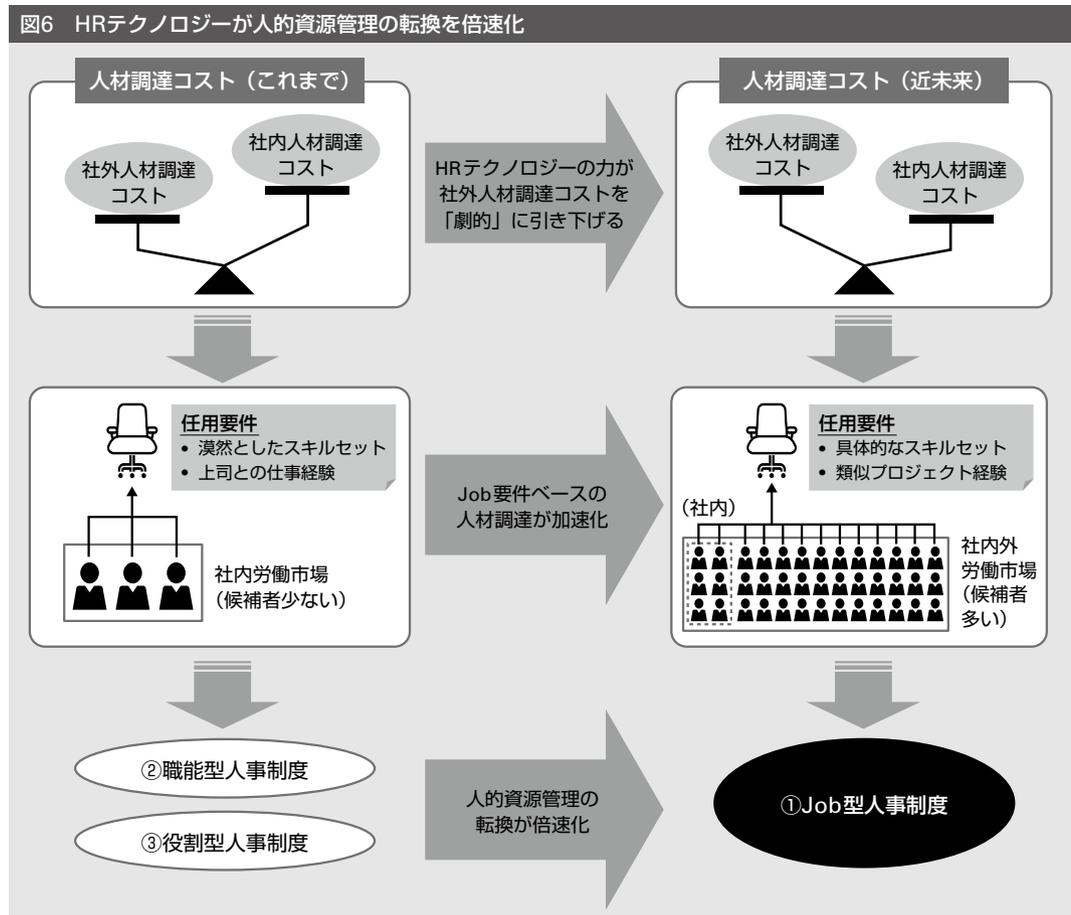
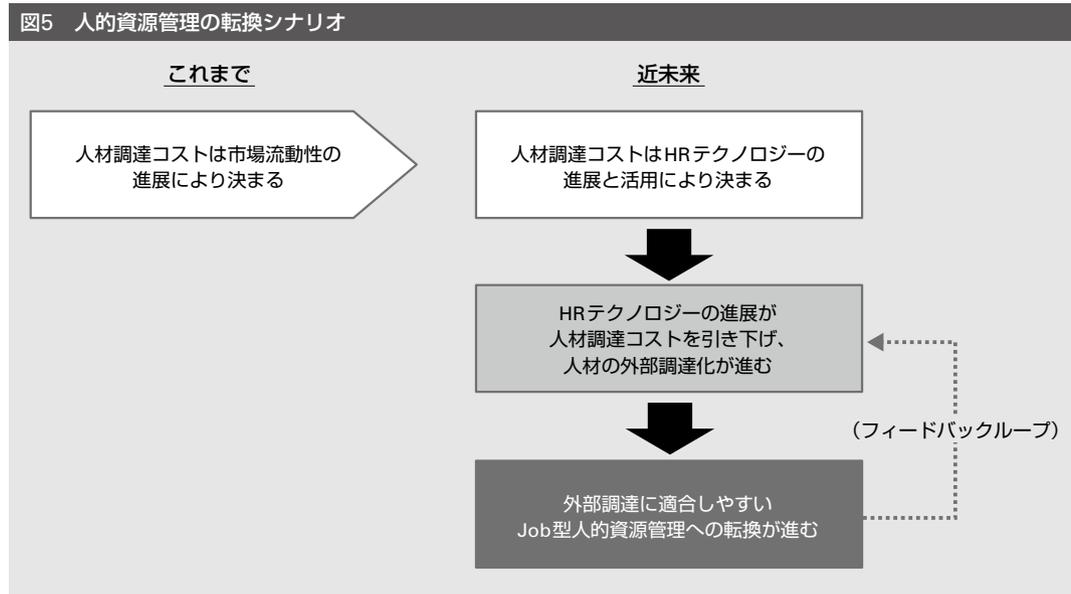
この（膨大な定型業務という）業務特性が今日、日本国内で採用関連のHRテクノロジーが急速に導入されつつある理由である。具体的には「エントリーシートのテキストマイニングによる自社企業風土とのマッチング」「採用候補者の採用内容プロセス管理」「面接動画サービスによる面接プロセスの効率化」に関連するHRテクノロジーの領域である。

3 Job型（欧米型）人的資源管理への流れが加速

2017年に通信関連デバイスをコアとする中国系グローバル企業の日本法人であるファーウェイ・ジャパンが、日本国内の新卒ITエ

エンジニア候補学生に対して学士卒初任給40万1000円、修士卒で43万円を提示して採用活動を

を展開した。こうした動きはまだ序章に過ぎない。製品



開発・設計エンジニアや金融をはじめとして、年齢やキャリアに関係なくスキルやジョブに対して処遇する欧米型の人事マネジメントが日本企業にも急速に浸透しつつある。

年齢や勤続年数に関係なく学んできたスキルやジョブに対して報酬をオファーするような、従来の新卒一括採用秩序の崩壊は、日本企業によるJob型（欧米型）人的資源管理への転換を一気に加速させる可能性がある（図5）。

HRテクノロジーの技術革新により、適切な人材を獲得するための情報収集や、調整のための取引コストが低下するという理由で、そのつど外部市場から調達した方が、内部で育成（組織内育成）するよりも環境変化にも適応しやすく、経済合理性が高くなってくる可能性が徐々に上がる。つまり、いわゆる「市場と組織」の論理からすると、欧米型人的資源管理への流れが加速するというわけである（図6）。

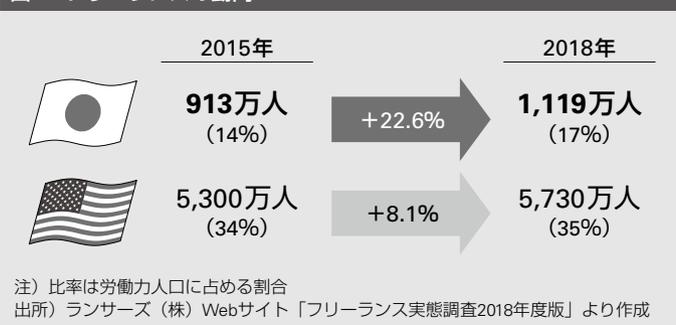
同時に、日本国内におけるフリーランスの人材市場の拡大も、人材流動化を促進する大きな要因であろう（図7）。

また、フリーランスに限らず外資系企業の積極的な参入や、グローバルビジネス拡大に伴う外国籍社員・幹部比率増加などにより、人材調達市場が創造・拡大されつつあるのは不可逆的な動きである。つまり、人材調達市場の拡大によって人材流動性が高まり、HRテクノロジーの活用余地が拡大、それがさらに人材流動性を高めるというポジティブフィードバック・ループが回っていくのである。

Ⅳ 既存の人材アセットへの対応

HRテクノロジーを活用して人材面での競

図7 フリーランスの動向

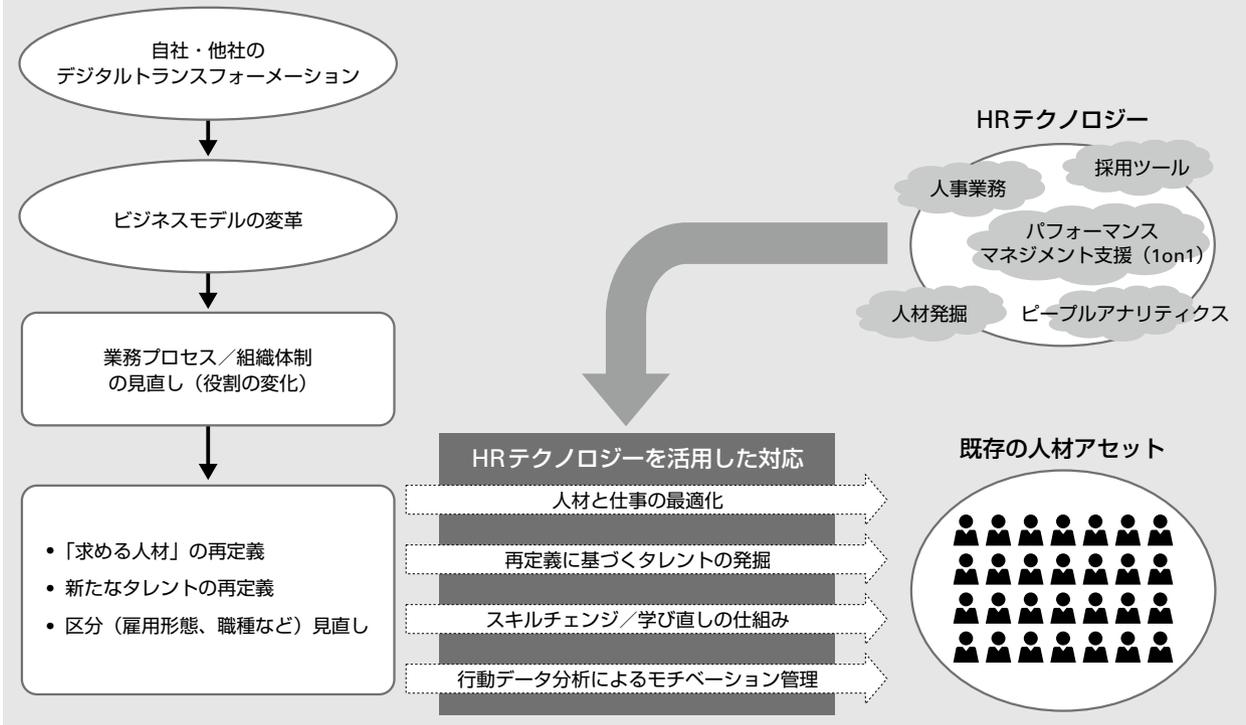


争優位性を獲得していくことが可能となる一方で、もちろん社内のすべてのポストへの任用候補者が外部労働市場から調達されるわけではないことも事実であろう。長年の雇用慣行は容易にはなくならないと考えられる。「働き方改革」でも話題となった「同一労働同一賃金」という考え方や国内の労働法制の改革が、さらに今後どのような方向、どのようなスピード感で進むのかは、依然として不透明でもある。

日本企業は人材アセットのうち、特に流動性市場が形成されやすいCIO、CFO、サプライチェーンオフィサーや製品企画スタッフ、研究開発・設計エンジニアといった職種を流動化させながらも、一定部分の既存人材アセットに対しては教育を一層充実させ、組織内調達を行い、これからも会社全体としての人材価値を高める取り組みを地道に継続する必要があることは強調しておきたい。

企業が取り組む、絶え間ないビジネスモデルの変革やオペレーションモデルの革新は、社員全体に対して仕事のやり方、すなわち業務プロセスや役割分担、責任・権限の持たせ方、組織体制の見直しを要求する。こうした動きは人的資源管理の根幹である「求める人材像」の見直し・再定義につながるため、既

図8 HRテクノロジー活用による既存人材アセットの強化



存の人材アセットに対しては、スキルチェンジや学び直しにといった課題に発展する（図8）。

これまで付加価値が高いと考えられていた業務がAIやRPA（Robotic Business Automation）によって効率化され、その活用のために採用担当者は新たなスキル獲得や他職務への変更が迫られる。

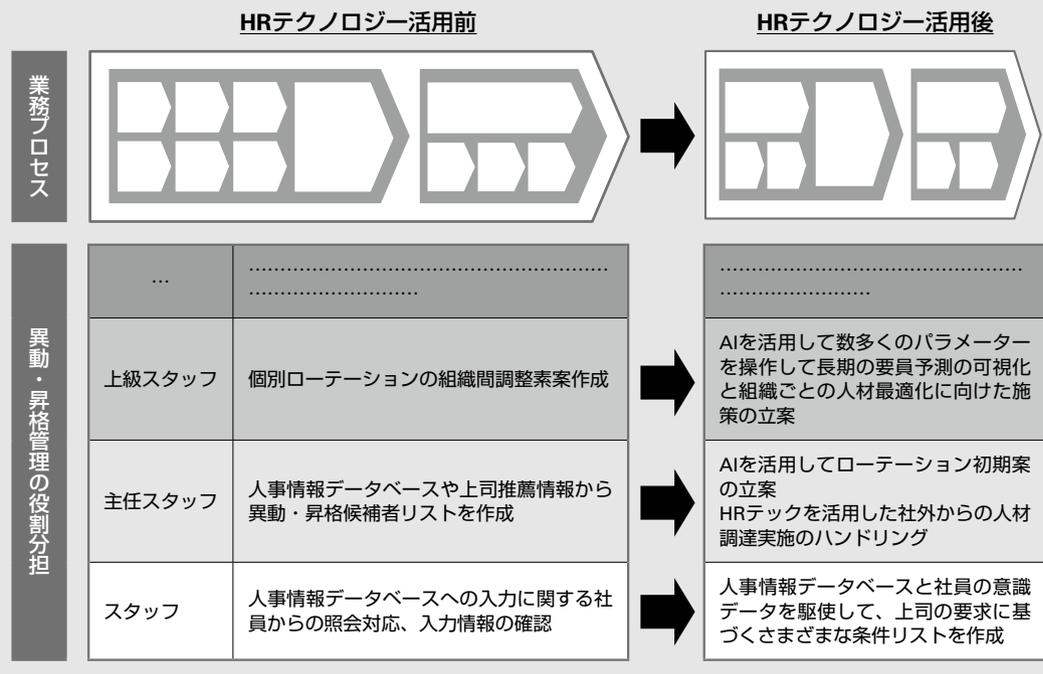
人事部門の仕事を一例として取り上げてみたい。従来は人事異動においてローテーションを実施するために、社員の人事申告表の情報を加工・データベース化し、現場にヒアリングしながら情報をアップデートし、さまざまな組織の人材ニーズと本人のキャリア志向性の双方を勘案しながらローテーションプランを策定していた。その業務は極めて膨大な作業を伴うが、人事部門内でも比較的上位の役職者のコア業務の一つでもある（図9）。

ところが、HRのテクノロジーを活用することで、こうした業務は、AIの力でほぼ瞬時に調整し素案を作成することが可能となってくる。

もちろん、AIがアウトプットしたローテーションプランをそのまま正式案とすることはまだ非現実的ではある。が、少なくとも素案ができることで、担当役職者は素案をベースにブラッシュアップを行う業務により多くの時間を投入することができる。従来、ローテーションプランの素案を策定する業務は、相応の経験を有した人事部門の中核人材が行っていたが、HRテクノロジーの活用によって当該役職者はより上位ランク相当の業務、たとえばローテーションのための組織間調整やローテーション案に基づく人材ポートフォリオの可視化といった、より戦略的業務を担

図9 HRテクノロジーによる人事部門の仕事・役割変化

業務プロセス変化による人事部門の仕事の変化



うことが可能となる。社員はHR関連に限らず、テクノロジーの進化によって自身のスキルセットを進化させ、場合によっては大きなスキルチェンジを迫られることとなる。企業は陳腐化しつつあるスキルを保有する社員に対して、テクノロジーを最大活用して学び直しのサポートをしていく必要がある。

また、人材流動化が急加速していることを所与とした上で、ピープルアナリティクスを今後広く一般化していくことが重要と考えられる。ピープルアナリティクスとは具体的には、既存人材リソースのパフォーマンス発揮状況やマインド、勤怠や評価情報といった人事属性データだけではなく、モチベーションサーベイや行動データを組み合わせて分析し、人材のリテンションをパターン化するなどの分析のことである。

V 新しいハイブリッド型の人的資源管理

HRテクノロジーが企業の人的資源管理に及ぼす影響を考察してきたが、あらためて今後の日本企業が進むべき人的資源管理を俯瞰する。

これまで日本企業は、展開する事業や職種の特性、競合を意識した人材獲得競争力、労働組合などの関係から、主に3つのパターン（Job型、職能型、役割型）から自社に最もフィットするパターンを選択してきた。

しかしながら、外資系企業との競争激化、グローバルビジネス拡大に伴う外国籍社員・幹部比率増加に加えて、HRテクノロジー進展による外部人材調達コストの低下を背景に、従来は製品開発エンジニアや金融関係者を中

心とした高度専門職にフィットしていたJob型
人的資源管理が拡大していくこととなろう。

一方で、それほど流動性の高くない事務系・工場系職種や若年層社員のような人材アセットに対しては、組織内調達（内部育成や学び直し支援）を行い、これからも会社全体としての人材価値を高める取り組みを地道に継続する必要がある。

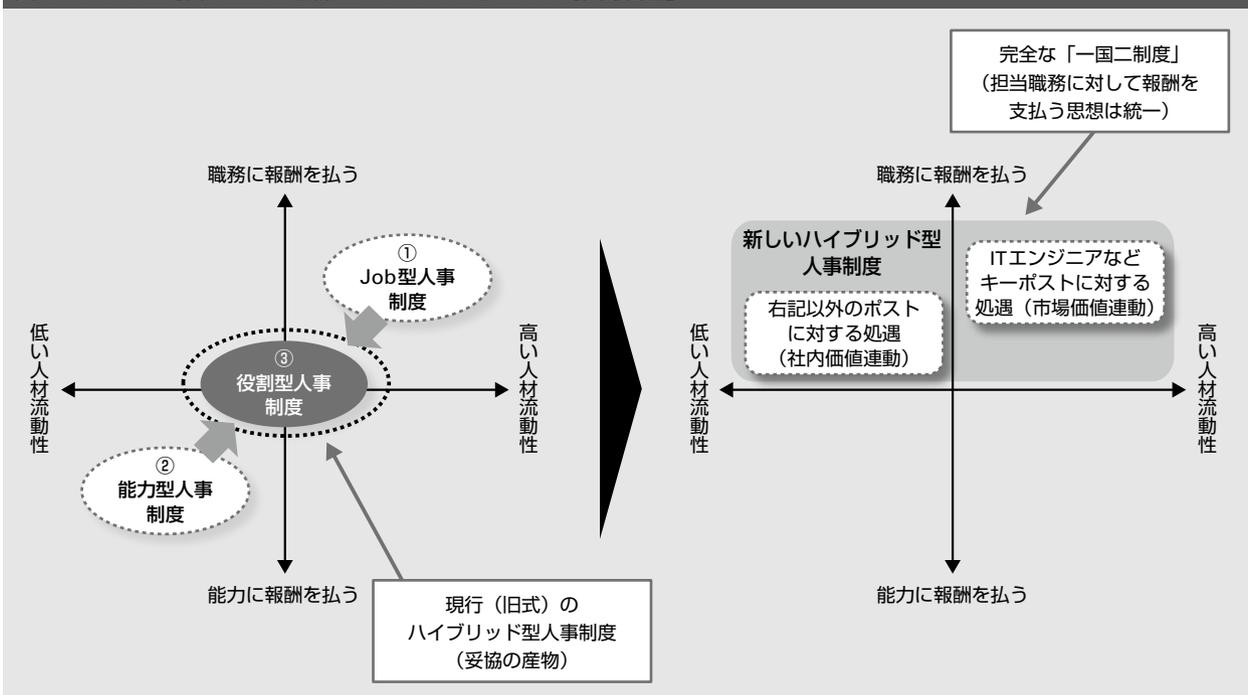
すなわち、企業は一カンパニーでありながらも社内に人材流動性の高い職種、ポストと比較的流動性の低い職種双方を適正に処遇、モチベーションアップやリテンションを通じて人材価値を高めていく「一国二制度型」の人的資源管理を実現していかななくてはならない。その人的資源管理を本稿では「新しいハイブリッド型の人的資源管理」と呼ぶことにする（図10）。

従来の日本企業は、普遍的な3つの人的資源管理パターンから、近年、役割型人事制度を選択するケースが多く存在した。その理由

はJob型の良い側面（成果・責任の大きさに応じて処遇）と職能型の良い側面（ポストが変わっても処遇変更が伴わず安定的に人材を処遇）の「良いところ取り」であった。言葉を換えるとこれは「妥協の産物」であり、中途半端な人的資源管理であったともいえる。

HRテクノロジーによって人材調達コストが下がり、人材獲得力が競争優位性に直結する経営環境においては、成果の低い人材に高い報酬を支給する余裕は乏しく、職務（成果や責任）の大きさに軸足を置いた報酬体系でなければ、人件費を効率的に配分し経営の効率を高めることはできない。ハイスpekな高度専門人材を獲得し、社内にリテインするための原資を捻出するには、報酬単価が恒常的に上昇する職能型人事制度や役割型人事制度では不可能だからである。折しも昨今の「働き方改革」推進に伴う、「同じ仕事（≡Job）であれば同じ賃金を支払うべき」とする同一労働同一賃金に関する法整備は、正

図10 デジタル時代における「新しいハイブリッド型の人的資源管理」



規・非正規社員間の均衡処遇実現だけではなく、企業の人的資源管理のあり方を職能・役割型からJob型移行へ後押しする。

企業は全社員に対して、Job型人事制度を適用することに合理性を見いだすと同時に、「一国二制度」の人的資源管理に帰着するが、こうした制度を運用するための組織能力（ケイパビリティ）が一層重要となる。

一つの部署に、市場価値連動型の処遇水準を適用する部下とそうでない部下が混在するようになる。価値観だけではなく処遇制度の面でも多様化した人材をマネジメントし、高い組織成果を上げていくことがデジタル時代のマネジメント層には求められるのである。

HRテクノロジーの進歩が、新しいハイブリッド型の人的資源管理への転換を促すと同時に多様な人材をマネジメントし、組織成果につなげられるマネジメント層を確保・育成していくことがデジタル時代の人的資源管理成功の鍵なのである。

注

- 1 レジューメやSNSのプロフィールに記載されたテキストを解析し、学位、資格、経験年数といった職歴に関する情報を抽出、整理するサービス
- 2 企業への求職者もしくは潜在的求職者を、企業が採用候補者として人材プールの中で管理し、求人条件に応じて経験、スキルを基にその中から人材を探し出すことができる仕組み

- 3 インターネット上にあるブログやLinkedInのプロフィールなど、さまざまな人材の情報を収集しアルゴリズムを使って人材の適性を測定評価する。候補者の情報を企業に提供して、人材発掘をサポートするサービス

参考文献

- 1 リチャード・ウィットェントン著、須田敏子、原田順子訳『戦略とは何か？—本質を捉える4つのアプローチ』慶應義塾大学出版会、2008年
- 2 O・E・ウィリアムソン著、浅沼萬里、岩崎晃訳『市場と企業組織』1980年、日本評論社
- 3 ランサーズ株式会社「フリーランス実態調査 2018年度版」
- 4 リクルートワークス研究所 連載コラム「HR Technology Trends」

著者

内藤琢磨（ないとうたくま）

コーポレートイノベーションコンサルティング部プリンシパル

専門は人事戦略策定、人事制度設計、コーポレートガバナンス改革、役員報酬制度設計

細川幸稔（ほそかわゆきとし）

コーポレートイノベーションコンサルティング部上級コンサルタント

専門は人事戦略策定、人事制度設計

山中幸輝（やまなかこうき）

コーポレートイノベーションコンサルティング部主任コンサルタント

専門は人事戦略策定、人事制度設計