

デジタル人事の グランドデザイン



鶴澤 慎一郎

事業会社での財務・人事・新規事業開発経験を経て、現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事業務改革やITを活用した生産性向上プロジェクトに従事。実務とコンサルティング両面で豊富な経験を有し、空想空論ではない実行性の高いアプローチを得意とする。『As One～目標に向かって1つになる』（共訳：プレジデント社）、『組織を変える！人材育成事例25』（共著：労務行政研究所）。suzawa@tohmatu.co.jp

第10回（最終回）

デジタル人事の未来—目指せ Work Smarter

デロイト トーマツ コンサルティング
シニアマネジャー 鶴澤 慎一郎

スマートデバイス（スマートフォンやタブレット）やソーシャルメディア（TwitterやFacebook）をはじめとする新たなIT技術やツールを活用した“組織・人事のさらなる効率化や高度化”の動きが始まっている。そのトレンド、先行事例、運用課題等をご紹介してきた本連載の最終回は、これまでのまとめとデジタル人事の未来を語りたと思う。

Work Hardの先は Work Smarter

デジタル人事とは“新たなIT技術やツールを活用した組織・人事のさらなる効率化や高度化”を目的とした取り組みであり、具体的には下記のような4つの領域で我々は整理している。

- ①スマートデバイス（スマートフォンやタブレット）等の簡単・便利なツールを活用したワークスタイル変革や業務改善のこと
- ②ソーシャルメディア（TwitterやFacebook等）がもたらす従業員間、従業員と人事部員間、人事

部員と採用市場にいる人材間でのコミュニケーションスタイル変化のこと

③SaaS/クラウド形態の人事情報システムで人事部および現場のマネジャーが行う人事データ入力、マネジメント判断が容易かつ迅速に実施できるようになること

④ビッグデータを活用し、従来は勘や経験に依存していたビジネス上の判断（人事であれば採用方針・リテンション施策等）に科学的な手法を持ち込み、より実効性の高い施策を展開すること

もちろん、この数年間でそのようなツール・インフラ市場の急成長と製品技術の進化がデジタル人事推進の後押しになったことは間違いない。他方で近年の厳しいビジネス環境、具体的にはビジネスのグローバル化・女性活用や育児・介護サポートを中心としたダイバーシティ社会への移行・リストラによる人員削減でスリムな組織での業務への移行といった会社側の事情から、組織・人事の業務や意思決定プロセスをより効率的かつ高度なものにしていかないと、も

はや会社の運営や従業員の管理が円滑に回らないところまで来ているという切迫した事情も見逃せない。

皆さんの職場でも切羽詰まった状況を実感する機会が増えたのではないかと。例えば……

- ニューヨークやシカゴにいる取引先または自社の海外法人と電話会議やテレビ会議をする機会が多く、早朝または深夜に働かざるをえないが、その時間帯に参加者全員が会社にいることは不可能
- 組織がスリム化し、従来は5人で行っていた仕事を2～3人でやらなくてはならなくなった
- 育児・介護の支援対策で短時間勤務や在宅勤務のルールを整備していくなかで、全員がオフィスの席に座っていないでも日常業務や上司・部下コミュニケーションが問題なくできる環境を整える必要が出てきた
- 新オフィス移転に伴い、オフィス面積を大幅に縮小したために従業員の働き方として、オフィス外での活動やスマートフォンやタブレットといったツールの使用を容認・推奨せざるをえない

□ビジネスの意思決定を迅速にするために、採用・人事評価・報酬決定といった意思決定プロセスを人事部側からビジネス側に移行しようと思ったら、現場からユーザー側が使いやすい直感的な操作性、社外でも操作できるシステム環境等を強く要望された

□売上目標（ノルマ）は毎年どんどん上がるのに、逆に労働時間管理の観点では部下を残業させないような通達が増えてきて、どうやって現場で職場を運営していけばよいか分からない

メンタルヘルス対策やワークライフバランスの向上が社会的に求められる一方で現実的には従業員も人事部も恒常的に忙しい状態になっており、グローバル化の進展や業務負荷の増加で長時間労働や無理な働き方が自然と助長されてしまうのが今日的事情である。

3年ぐらい前のこと。とある大手外資系日本法人で単年度の事業計画を経営陣・事業部長クラス全員で話し合う目標設定ワークショップを企画・支援させていただいた。ストレッチ目標を実現するために経営ビジョンから各事業部目標へ、そして実際の行動計画まで落とし込むことを行い、最後に各事業部門責任者が自分のコミットメント（決意）を示すため順番にプレゼンテーションを行った。

そのときにトップの方が最後に参加者に送ったメッセージが非常

に印象的なのでご紹介したい。シンプルにお伝えすると、次のような主旨であった。

「社員は今でも十分に一生懸命働いている（Work Hard）。しかし今後の成長計画を実現するためにはこれまでと同じことをしてはだめだ。発想の転換をしてほしい。Work Hardの次に目指すべき方向は“Work Harder（もっと長く働く）”ではなく“Work Smarter（もっと賢く働く）”にシフトしていくことだ。確かに数値目標は高くなったが、今まで以上に負荷をかけて“Just do it（いいからやれ!）”というやり方では組織や部下はもう動かない。よりみんなが賢く働くことを目指してほしい」

まさに多くの企業経営者や人事部員が取り組むべきは、組織がWork Hardの自動延長でWork Harder になってしまうことを避けて、“Work Smarter”の道に転換することであろう。デジタル人事が目指す“新たなIT技術やツールを活用した組織・人事のさらなる効率化や高度化”とは単なる流行語やコンセプトではなく、会社（経営陣・人事部・従業員）の未来を実現するための具体的な方策なのである。

4領域の具体的な方向性

次にこれまで連載してきた内容

を振り返り、まとめとして4つの領域の論点整理を図りたい。

(1) スマートデバイスによるワークスタイル変革…「事実追認から目的追求への転換を」

本誌では『第1回 人事部の新潮流とワークスタイル変革』（2013年2月号）、『第5回 BYODを活用したワークスタイル変革』（2013年6月号）、『第9回 ワークスタイルの変革—長時間労働の是正とダイバーシティ推進』（2013年10月号）と3回にわたって取り上げた。現在最も日本で着目されているデジタル人事領域ともいえる。“場所と時間にとらわれない効率的・効果的な働き方”の実現を目指そうとすると意識改革や就業規則の見直し等が必要になるが、最も本質的なことは従来のオフィス環境や仕事のやり方にとらわれない形でも業務の生産性を上げることができるよう新業務プロセスやそれを支えるインフラ（この場合であればタブレット・スマートフォン）を整備することである。

残念ながら、現実的には多くの企業や人事部は私物のスマートフォンやタブレットの使用において黙認するか、後追いでルールを策定するなどにとどまり、時代の流れに遅れている場合が多い。仮に社内的に認められたツールであってもツール導入だけで終わり、業務のやり方や働き方の意識は旧態

依然のままでは本来のワークスタイル変革の実現は不可能である。重要なのは「事実追認型から目的追求型」に舵を切り直すことである。そのために経営側・人事部側がどのような個別課題を認識し、それに対する施策として新しい業務プロセスや具体的なスマートフォン等の活用手段等を提示できるかにかかっている。例えば長時間労働是正、ダイバーシティ推進で在宅勤務等の推奨を目的にあげるのであれば、それを実現するためのビジョン、具体的な新業務プロセス・ルールを先に作り出すことが求められる。

(2) ソーシャルメディアの活用…「チャレンジ風土と成熟組織で“緩やかな公私の区別”を」

『第4回 ソーシャルメディア時代の人事組織戦略』(2013年5月号)で主に取り上げたが、『第2回 教育分野のデジタル化とリスク管理の必要性』(2013年3月号)、『第8回 「採用」デジタル化のインパクト』(2013年9月号)で採用・教育分野での実用化事例を紹介している。ソーシャルメディアの魅力は、何といてもすでにプライベートなシーンですでに広く使われており、情報の発信側・受信側双方向で迅速にコミュニケーションができること、ツール自体が手軽・便利で面白いことから新しいアイデアが生まれやすいこ

とだ。他方で現実には社内SNS、ソーシャルリクルーティングは「想定したほど利用されない」「誹謗中傷や情報漏えいなどネガティブな事態を引き起こす」といった反作用への懸念も根強い。もともとプライベートで馴染みのあるツールゆえに社内使用であってもユーザー側の感覚からすると公私の区別や使い方が曖昧になってくる。一方でガチガチの規則で縛ろうとするとこのツール自体の魅力を殺してしまうので正直悩ましい。このようなものは使用頻度が高くないと意味がなくなってしまう。その意味では定着させるために既存業務の一環として利用機会が多そうな場を意図的に選定するか実験的に特定の部署でパイロット運用を行うべきだ。その一方で最低限のガイドラインでルールやリスク管理を明確にしていくことが当面の方向性なのだろう。新しいことにチャレンジする風土がありながら、組織的な成熟度もある程度高い会社では効果が上がるはずだ(残念ながらどの企業でも導入が効果的だとはいえない)。

(3) SaaS/クラウドの活用…「真の効果と変革影響は現場側であることに着目」

『第3回 SaaS/クラウド系人事情報システムがもたらす人事変革』(2013年4月号)と『第7回 タレントマネジメント3.0の時代』

(2013年8月号)で取り上げた。なぜこれがデジタル人事なのか?単に情報システムの変化として、オンプレミス型(自社システム設置・管理型)からSaaS/クラウド型にシステムの設計構造が変わっただけではないかと疑問に思う方もいるだろう。

実は一番の変化と影響は人事部ではなく、現場にもたらされる。肝は人材管理(タレントマネジメント)であれ、人事情報管理・人事の意思決定(採用・人事評価・報酬決定等)であれ、人事部から現場側に権限委譲するような動き、つまりMSS(マネジャーセルフサービス)、ESS(従業員セルフサービス)が現実になりつつあることへの理解が必要となる。人事部内で許容されてきた非効率な紙やエクセルシートでの運用、曖昧な人事業務プロセスを現場にそのまま移管することは不可能だ。現場はマニュアルを読まなくとも直感的に操作できること、業務プロセスは効率的かつ可視化されていること、マネジメント判断するための各種指標をタイムリーに閲覧できること、社外にいてもセキュリティは担保されたうえで自由にアクセスできる、といったことを強く希望する。そのようなニーズに対して、SaaS/クラウドモデルは相対的にみてキャッチアップのスピードが速い。業務がデジタル化されて、状況判断の精度

が上がることは人事部の業務負荷軽減以上にビジネス側でのメリットが大きい。まだ多くの方が気づいていないが、スマートデバイスやソーシャルネットワーク以上の変革インパクトを持っているのがこの領域なのである。

(4) ビッグデータ…「データ・システム以上に人材育成が鍵」

『第6回 デジタル人事時代のリテンション戦略』（2013年7月号）および『第8回 「採用」デジタル化のインパクト』（2013年9月号）で取り上げた。人事の世界でいえば採用やリテンション（従業員の定着）の新たなアプローチとして将来性を感じさせるが日本においてはまだ理論や実験段階にとどまっている。しかしマーケティングや営業の世界では大量のデジタル化された情報をITの進歩で安価に分析でき、今後の改善や施策につなげる取り組みが当たり前になりつつあり、人事の世界でもそう遠くない未来に実現をみるはずだ。ここでのポイントはビッグデータを活用できる人材を社内を持てるかどうかだ。良いシステムとデータがあってもそれを使いこなせるデータサイエンティストが絶対的に不足していることがこの分野の悩みである。仮説検証力・統計分析力といったスキルを人事部に学ばせて、将来に備えよう。

経営企画・人事・情報システムが一体化した推進体制とリスク管理

最後にこのようなデジタル人事の推進体制とリスク管理についても言及したい。残念ながら、これまでのコンサルティング事例ではコンセプトや企画設計は経営企画や特命プロジェクトチーム、その後の詳細設計や導入フェーズに入ってから労務管理対応で人事部、情報セキュリティ対応で情報システム部の実務家を最後に呼び込むことが多く、結果として戦略・組織・業務・システムの整合性をとることに苦労する。また、人事部自体が保守的な立場になりがちで抵抗勢力化してしまうこともしばしばみられる。初期段階から経営企画・人事・情報システムが三位一体となって推進する体制作りを心がけたい。

リスク管理については、“漠然とした懸念”を事実ベースで検証していくことが大事である。情報セキュリティの観点ではスマートデバイス使用の場合には紛失、盗難、コンピュータウイルス感染等のリスク、ソーシャルネットワーク使用には情報漏えいや風評被害のリスク、SaaS/クラウド使用はネットワークへの不正アクセスやデータ保全リスク等があることは間違いない。しかし、教育・啓発活動的な対応策以外に物理的にリ

スクを制御する仕組みが市場にできつつある。例えば、スマートフォンやタブレットにBYODを適用する場合は、MDM（Mobile Device Management）の活用で端末をリモート管理し、万一の場合はデータ消去や無効化ができる。また、VDI（Virtual Desktop Infrastructure：仮想デスクトップの一種）を利用することで、モバイルPC上に業務データを残さず仕事を行うことも可能だ。SaaS/クラウドを使う際のインターネット上の不正アクセス・データハッキング対策として暗号化認証技術、第三者認証による脆弱性評価等の対策もすでに一般的だ。単に「懸念がある」で話を止めずにリスクを軽減するための技術的な裏づけを最初に確認すべきだ。また、人事部側は労務管理や就業規則整備の観点でのサポートと専門的アドバイスを周囲から期待されている。モバイルワークでは特に業務実態が分かりにくく、通勤や移動中の隙間時間で仕事をやるケースもあり、どこまでが業務なのか、どこまでが実際の業務指揮命令の下で社員が行ったことなのか線引きが曖昧になる。現行の裁量労働制や今後のホワイトカラーエグゼンプション導入の推移を見極めながら、人事のプロフェッショナルとして、より実践的な解決策を自ら考え、提言していくスタンスでの関与・推進を期待したい。