

データ活用による グローバル人材 マネジメントの進展

慶應義塾大学大学院経営管理研究科【特任教授】
日本CHRO協会【理事】

岩本 隆

Takashi Iwamoto



2010年代に入ってから第四次産業革命が世界中で進行しており、ビッグデータやAI（Artificial Intelligence：人工知能）などのデータに関連した新たなテクノロジーがあらゆる領域で活用されるようになってきた。人材マネジメントの領域も例外ではなく、人材データやクラウドテクノロジーなどを活用したアプリケーションであるHCM（Human Capital Management：人的資本マネジメント）アプリケーションの市場が2010年代に入ってから急成長している。2016年頃から、機関投資家からのHR（Human Resources：人的資源）テクノロジーに関する筆者への講演依頼が増えたが、その背景には、HCMアプリケーションベンダーや、人材データをうまく活用して人材マネジメントをしている企業などの株価が株式市場で最も成長しているというのがある。このトレンドは一時的なものではなく2021年時点でも続いており、今後もさらに続くことが予想される。

その背景には産業構造が大きく変化しているというのがある。特に先進国では量産型製造業が流出しGDPの大きな割合をサービス産業が占めるようになってきた。Ocean Tomoという知的資本投資銀行が定期的に企業価値に占める有形資産と無形資産の割合を調査しているが、S&P 500の2020年度の企業価値に占める無形資産の割合は90%まで上昇しており、無形資産の重要な要素である人材資産の経営に与えるイン

パクトが非常に大きくなっている。「企業は人なり」という言葉が昔からあり人材が重要なことは当たり前ではあるが、あるべき人材マネジメントの質が変化してきたといえる。シンプルにいうと、量産型製造業のビジネスで成長していた時代は、質の高い金太郎飴を作る「金太郎飴型」の人材マネジメントが機能した。つまり、すべての従業員が同じ高い質のモノを作れるよう従業員の生産性を定数化する人材マネジメントであった。が、ビジネスがサービス業中心になると、個々の従業員の生産性が大きく異なる、つまり従業員の生産性が変数化するため、個々の従業員を年齢にかかわらず最大限活かす「プロスポーツ型」の人材マネジメントをする必要性が高まる。プロスポーツでは個々の選手を最大限活かすためのデータ活用が以前から進んでいるが、同じようなことを企業でも進める必要がある。

人材に関するデータのパラメータは無限とあっていいほど多く考えることができるため、人材データを経営に活かす場合には、データ化するパラメータをある程度絞り込む必要がある。そのため、2011年にISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）にTC 260という人材マネジメントに関するテクニカルコミッティーが創設され、人材マネジメントのさまざまな領域で規格開発が進められている。ISO/TC 260は2021年6月時点で24

の規格文書を出版しているが、そのうちのひとつとして、2008年12月に内部や外部への人的資本レポートのガイドラインであるISO 30414 (Guidelines for internal and external reporting) が出版され、この規格文書であらゆる企業に適用できるメトリック (測定基準) が示された。ISO 30414では11の領域で58のメトリックが定義されており、これらのメトリックをベースに人材データを整備し、活用していくことが推奨されている。

企業の取締役会や経営会議で経営の議論をする際には定量的なデータが必要であり、人材データが揃っていない時代は、CHRO (Chief Human Resources Officer) が不在である企業が多かったが、昨今は、人材データが活用できるようになりCHROの必要性和重要性が一気に高まっている。CFOが常に数字で経営について議論するように、CHROも人材マネジメントのどの領域にどの程度投資をすればどの程度のリターンが得られるといったことを経営会議で議論することができる。さらに、国際標準のメトリックを活用することにより、グローバル共通の人材マネジメントを進めやすくなる。もちろん、各国・地域固有の事情もあり、各国・地域に合わせた人材マネジメントをある程度残す必要がある場合もあるが、その場合でも、データを活用することで、何がグローバル共通にでき、何を各国・地域に合わせる必要があるかが明確になり、より体系的なグローバル人材マネジメントが可能となる。日本でも、まだ数は少ないが、人材データを活用することによるグローバル人材マネジメントを進める企業が増えてきた。データを活用したグローバル人材マネジメントをさらに加速させることで、日本企業がグローバル競争の中で活躍できる時代が再来することを期待したい。

(筆者紹介)

東京大学工学部金属工学科卒業。カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 大学院工学・応用科学研究科材料科学・材料工学専攻Ph.D。日本モトローラ (株)、日本ルーセント・テクノロジー(株)、ノキア・ジャパン (株)、(株) ドリームインキュベータを経て、2012年6月より、慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授。

山形大学学術研究院産学連携教授、(一社) ICT CONNECT 21理事、(一社) 日本CHRO協会理事、(一社) 日本パブリックアフェアーズ協会理事、(一社) SDGs Innovation HUB理事、「HRテクノロジー大賞」審査委員長、「Digital HR Competition」審査委員などを兼任。ISO 30414 リードコンサルタント/アセッサー資格取得。

