

# 「働き方改革」を 加速するHRテック



デジタルの力で人財マネジメントと経営戦略を連動させ、個人の生産性や創造性を高めながら、最高のパフォーマンスを発揮する組織づくりを行う日本の働き方改革が新たな発展段階に入ろうとしています。その要となるのがHRテックです。日立はHRテックを活用した人財バリューチェーンの構築とソリューション/サービスの拡充により、個人の満足度と組織の競争力を向上させる働き方改革を支援していきます。

## 従業員の付加価値を高め、 生産性向上につなげる

少子高齢化による労働力人口の減少や、長時間労働是正などの動きを背景に、多くの企業で働き方を見直す動きが広がっています。一方、グローバル競争が激化するなか、企業が持続的に成長していくためには、経営戦略に合致した人財を確保しながら、従業員の幸福度や満足度を高めることで組織力を最大化することが大切です。

いま日立は、現代社会が抱える多岐にわたる課題を解決し、人々の生活の質(Quality of Life)の向上に貢献する社会イノベーション事業をグローバルに

展開しています。

多様化や複雑化が進む、お客さまや社会の課題を解決していくためには、さまざまな価値観を持つ人財が結集し、生産性と創造性の高い仕事に取り組むことが必要です。このため日立は長年にわたりダイバーシティの推進や、いつでもどこでも柔軟に働ける「タイム&ロケーションフリーワーク」の拡充といった、就業環境の整備に取り組んできました。

その過程で改めて見えてきたのは、ホワイトカラーの生産性向上と、従業員のエンゲージメント向上が、働き方改革を成功に導き、企業価値を高めるうえでも重要な役割を果たしていることでした。

これまでの働き方改革は、どちらかと

いえば長時間労働を是正するために、いかに残業時間を削減するかに大きなウエイトが置かれていました。もちろんワーク・ライフバランスを保つためにも、そのための施策は継続的に行っていく必要があります。業務プロセスや仕事の進め方の見直し、定型作業のRPA<sup>\*1</sup>やAI<sup>\*\*2</sup>への置き換え、コア業務以外の外部アウトソーシングなどの施策も積極的に展開していくことが効果的です。

しかしそれと同時に、非生産的な文化から脱却していく意識改革を基に、従業員一人ひとりの付加価値を高め、生産性向上につなげていく視点を持たなければ、個人の能力やモチベーションは向上せず、企業価値や活力も、しだいに

失われていくこととなります。

つまり、これからの働き方改革では、人財をより創造的で満足度の高い就業環境へシフトさせ、「個」の強さを「組織」の強さへと還元、定着させていく人財戦略が欠かせません。例えば、従業員や職場の意識改革、コミュニケーションの活性化、人財採用や教育体系の見直し、多様な働き方を実現する環境整備、従業員の健康維持・増進に向けた健康経営の実現など、最前線の現場主体で行うソフト面での改革が、それに該当します。

日立は、こうした考えのもと「日立ワーク・ライフ・イノベーション」と名付けた全社運動を2016年から展開。従業員一人ひとりの意識改革を起点に、職場の風土や企業文化を変革し、個の能力を最大限に発揮できる環境づくりを加速させています。

※1 Robotic Process Automation

※2 Artificial Intelligence

## 人財を定量的に見える化するHRテック

現在の日立の取り組みを支える重要な基盤となっているのがHRテックです。

HRテックはHR (Human Resource) とTechnologyを掛け合わせた造語で、AIやビッグデータ分析、クラウドなど先端的なITを活用して、人財の採用・配置・育成・評価などの人事関連業務を効率的に行う手法のことです。

欧米では、経営者の間で人的資本を

最大の経営課題ととらえる認識が広がっており、すでにデータに基づく定量的な採用・業務判断、適正な人財配置などにHRテックを活用する企業が増えています。一方、日本での普及はこれからが本番という段階です。

従来、日本企業の人事領域におけるマネジメントは、担当者の経験や勘に頼る部分が多く、どのような人財を何人採用するか、誰をどの部署に配置するかなどの意思決定は、よりどころとするデータが確立されていなかったため、高い精度を保つことは困難でした。

今後は、人財マネジメントのあり方も大きく変わり、いかに「質」が高く、経営戦略にマッチした人財を確保するか、いかに多様なスキルや能力を十分に活かせる配置・配属を行うかといった、「人」にフォーカスした人財戦略が、組織の存続や競争力に直結する重要な課題になるとみられています。

こうした課題に対し、HRテックは人財データや組織データ、経営データなどをAIなどによって網羅的に分析することで、担当者の経験や勘ではとらえることのできなかつた、個々の人財の見える化や経営戦略とのひもづけを定量的に行うことができます。

一人ひとりのモチベーションやメンタルの変化も、鮮度の高いデータによってタイムリーに把握できるため、コミュニケーションの活性化や生産性向上、退職リスクの低減に向けた施策などをスピーディーに立案・検証することが可能となります。

## 先駆的な人財アナリティクスで成果を上げる

日立はこのHRテックの有効性を検証するため、早くから社内実証に取り組んできました。そのひとつが2016年から始まった「人財アナリティクス」です。人事部門とビッグデータ利活用の専門家であるデータ・アナリティクス・マイスターがプロジェクトを組み、国内最先端レベルのビッグデータ分析技術と人事領域のナレッジを組み合わせ、定量的かつ事業の変化にマッチした採用スキームを設計。従業員の協力（適正テスト、評価データ、部署データなど）によって得られた人財ポートフォリオや、社内のハイパフォーマーの特徴分析、過去の採用プロセスなどから得た定量的な情報を活用し、まずは面接官の主観を排除した客観性の強い採用の仕組みを構築しました。

これにより2017年度卒の採用活動では、人財タイプの偏りが大きく解消され、社会イノベーション事業で必要とされる、創造性が高く、お客さまと一緒に価値を生み出していくタイプの人財を、計画的に多く採用することができました。

日立は人財ポートフォリオや人財要件の設定・検証結果をベースに、採用活動だけでなく、入社後の配置・配属から育成、生産性向上といった人財バリューチェーンのそれぞれの場面で、人財の付加価値を高めるHRテックを活用した社内実証も展開中です。これらの取り組みは「日立ピープルアナリティクス

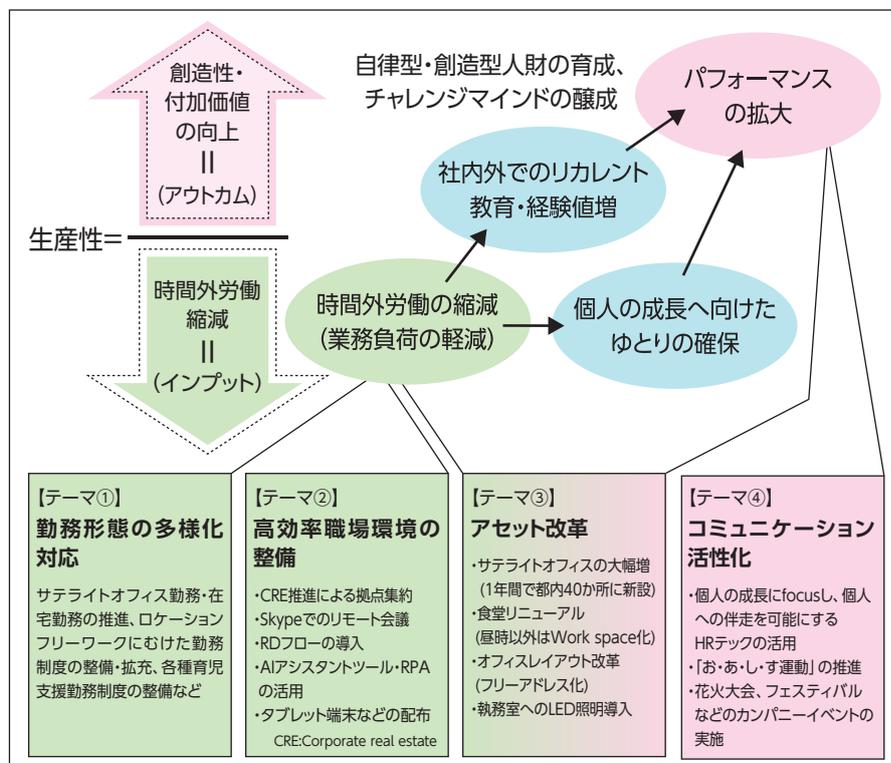
ソリューション」として提供しており、現在複数のお客さま企業において、新卒採用や人財戦略の強化に向けた活用が始まっています。

## 人財マネジメント基盤を新たに構築

そして2018年1月からは、日立グループ全体を対象とした「人財マネジメント統合プラットフォーム」も本格稼働させました。これは従業員一人ひとりの経歴やスキル、評価、専門分野やキャリア志向など、人財情報の一元管理と見える化が可能な基盤であり、プロジェクトに必要な人員の選定や適正な人財配置がグローバルで行えるようになります。

一般的な人事システムでは、上司や人事部の判断による受動的なキャリア開発が行われる傾向が強いのに対し、新システムでは本人自らがキャリア希望をアピールし、能動的なキャリア開発を行うことも可能となります。また従業員どうしても、PCやスマートデバイスからグループ・グローバルに人財情報を共有できるため、国・地域や事業をまたいだ、これまでにない協創をさらに加速することも期待されています。

本プラットフォームは、HRテックの先駆的な基盤であるクラウドサービス「Workday」を使ったもので、日立および海外現地法人の従業員約5万人から本格稼働を開始し、順次日立グループ全体に導入していきます。



日立の働き方改革における目的と主な施策

## 一人ひとりが活力を持って働ける社会の実現を支援

生産性の向上に向けてはデジタル活用だけでなく、従業員の満足度や幸福度を満たしていくアナログ的な施策も重要です。日立は、従業員の家族も交えた運動会や花火大会などのイベント開催、日々の健康を支える食堂改革、積極的な復職支援やメンタルヘルス対策といった、日本企業ならではの手厚い職場環境の整備や福利厚生を拡充に取り組むことで、さらなるコミュニケーションの促進と、従業員エンゲージメントの向上による人財の定着化、モチベーション向上など

を追求し続けてきました。

働き方改革の目的は、柔軟で自由度の高い働き方を通して、従業員の生産性と満足度を高め、組織力を継続的に強化していくことにあります。そのためには従来の施策と並行して、HRテックに代表されるITの力も活用し、従業員一人ひとりに寄り添った、納得感と合理性のある多様な改革を推進していくことが必要です。

日立はこれからも、社内の働き方改革の実践で培った成果とノウハウをお客さまにも幅広く提供し、多くの従業員が生き生きとした活力を持って働ける社会の実現を支援していきます。

お問い合わせ先・情報提供サイト

(株)日立製作所 システム&サービスビジネス統括本部  
[http://www.hitachi.co.jp/ws\\_sol/](http://www.hitachi.co.jp/ws_sol/)