

HRクラウド

終着点ではなく出発点

ここ数年、人事領域におけるクラウドへの移行は急速に進んでいます。一般的に、クラウドコンピューティングを活用したプラットフォーム自体は広く成功したといえますが、多くの人事クラウドシステムベンダーは、革新的なタレント・マネジメントプラクティスに取り組み、ベストなソリューションを採用しようとする企業のニーズに応えていくことに課題を抱えています。また、クラウドベースのヒューマン・キャピタル・マネジメント（HCM）システムを取り入れている企業の多くは、オペレーティングモデル、データの基本設計、そしてユーザー・エクスペリエンスの再設計といった、クラウドシステム導入を補完するような人事改革アクションを必ずしも重要視していません。これではテクノロジー導入による恩恵を十分に受けることができません。とはいえ、クラウドベースのHCMは、変化とイノベーションの基盤を築き、企業が差し迫った課題により多くの力を注ぎけることを可能にします。

HRテクノロジーは引き続き主要な課題となっています。本年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、回答者の74%はこのテーマを重要または非常に重要とし、21%は企業が2019年に向けて急ぎ対応しなければならない3つのテーマの1つと回答しています。クラウドベースの統合システムに多額の投資を行う一方で、多くの企業はいまだ満足いく結果を得られておらず、本調査ではこのシステムに対する満足度の平均は5段階で3.3となり、昨年より3%低下しました¹。データマネジメントの改善に高い関心が集まっていますが、テクノロジーとアナリティクスを効果的に活用出来ていると回答したのは26%のみで、自分達のHRテクノロジーが優れていると確信しているのは6%のみでした。事実、過去5年間でHRテクノロジーへの投資は200億ドル以上上

る一方で²、調査回答者の65%は自分達のテクノロジーはまだ不十分である、もしくは全体的な目標にはかろうじて達していると回答しています。

クラウド：期待と現実

過去2、3年間におけるHRにおける最大のトレンドの1つは、サブスクリプション方式のクラウドシステムです。このシステムは、HR用ソフトウェアのIT部門によるメンテナンスの削減、より統合的なツールの提供、データマネジメントの改善、ユーザー・エクスペリエンスの向上、イノベーションの迅速化を目的としたものですが、これらの領域における成功の度合は様々です。

1つめに、多くの企業は今も様々なシステムを組

み合わせてHRシステムを構築しています。本調査にて、完全に統合されたHRクラウドのプラットフォームを導入していると回答したのは5%のみでした。その他の多くの回答者はクラウドとオンプレミス型（自社運用）ソフトウェアを組み合わせたものを導入しており、29%はシステムを全く導入していません。多くの企業は、非常に多くのHRシステムを使用し管理し続けており、ユーザー・エクスペリエンスの質とシステム統合の状況はHCMクラウドのベンダーが約束する水準に達していません。多くの企業は、システムの全体的な使い勝手の向上と、技術面と機能面を合わせたレベルアップを図るために、別途何らかの従業員のエンゲージメントシステムを利用しています。

2つめに、クラウドを提供するベンダーのほとんどは、ビジネスイノベーションと技術進歩のスピードに追いついていません。HRは平均的に10以上のマスタレコードシステムを使用しており、これは1年前の9つから増えています。このことは、企業は自分達のニーズに合わせるために複数のソリューションを組み合わせ利用していることを示しています³。タレントマネジメント分野では、革新的な新しいベンダーによるソフトウェアが急増、新しい人工知能（AI）ベースのタレントマネジメント市場が誕生しており、多くの主要なエンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）ベンダーは、その対応に苦戦しています。加えて、ロボティクスとコグニティブ・オートメーションの市場とそれをサポートする技術は、ERPベンダー製品の機能改善リリースロードマップを凌駕する速度で急速に成長しています。

3つめとして、クラウドのベンダーは提供するシステムの性能を大袈裟に訴求し過ぎた側面があります。本調査における、クラウドへの期待と現実との違いについての回答は相反するものでした（図1）。

このデータが示すとおり、クラウドはデータの統合、単体のユーザーインターフェースの提供、データへのアクセス性の向上の実現に役立つと見なされ

ています。一方で、クラウド自体は、エンployee・エクスペリエンス、HRオペレーションやイノベーションにポジティブなインパクトを必ずしも与えていないと考えられています。

デジタルHR：大いなる願望

数年前、私たちは「デジタルHR」について触れました。それは、HRプロセスのデジタル化、従業員が簡単に操作できるモバイルアプリ、そしてサービス志向型のHR機能を求めるという内容でした⁴。本調査では、この点での進展がある程度見られました。回答者の26%は、以前よりサービス志向型のHRビジネスパートナーになることができていると確信しています。この領域で進んでいる企業の1つはTencentです。Tencentは、中国を拠点とするインターネットとコンテンツサービスを提供する企業で、ユーザー主導型、オープン・コラボレーション、かつユーザーが利用しやすいHRソリューションとサービスを提供するクラウドHRプラットフォームの運用を開始しました⁵。また、ある世界的小売企業は、チャットボットや自動化ツールといった高度な機能を組み込んだ、従業員・HR向けの統合的なオンラインHRエクスペリエンスの提供を近年開始しました⁶。

しかし、本調査は、まだ課題が多く残っていることを示しています。フルタイムの従業員のニーズに応える優れたHRテクノロジーを導入できていると回答したのは全体の5%のみで、そのうち代替的労働者（従来の正規雇用にとらわれない労働者）やパートタイム従業員のニーズにまで応えられていると回答したのは2-3%のみでした。全体的な生産性と情報ツールに関しては、多くの企業は進展が芳しくありません。業務を遂行するために必要なツールとテクノロジーを提供する能力レベルについて、満足していると回答したのは35%のみでした。つまり、デジタルHRには多くの課題が残っているのです。

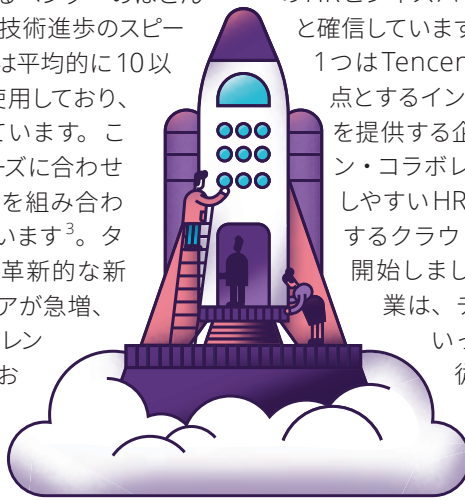
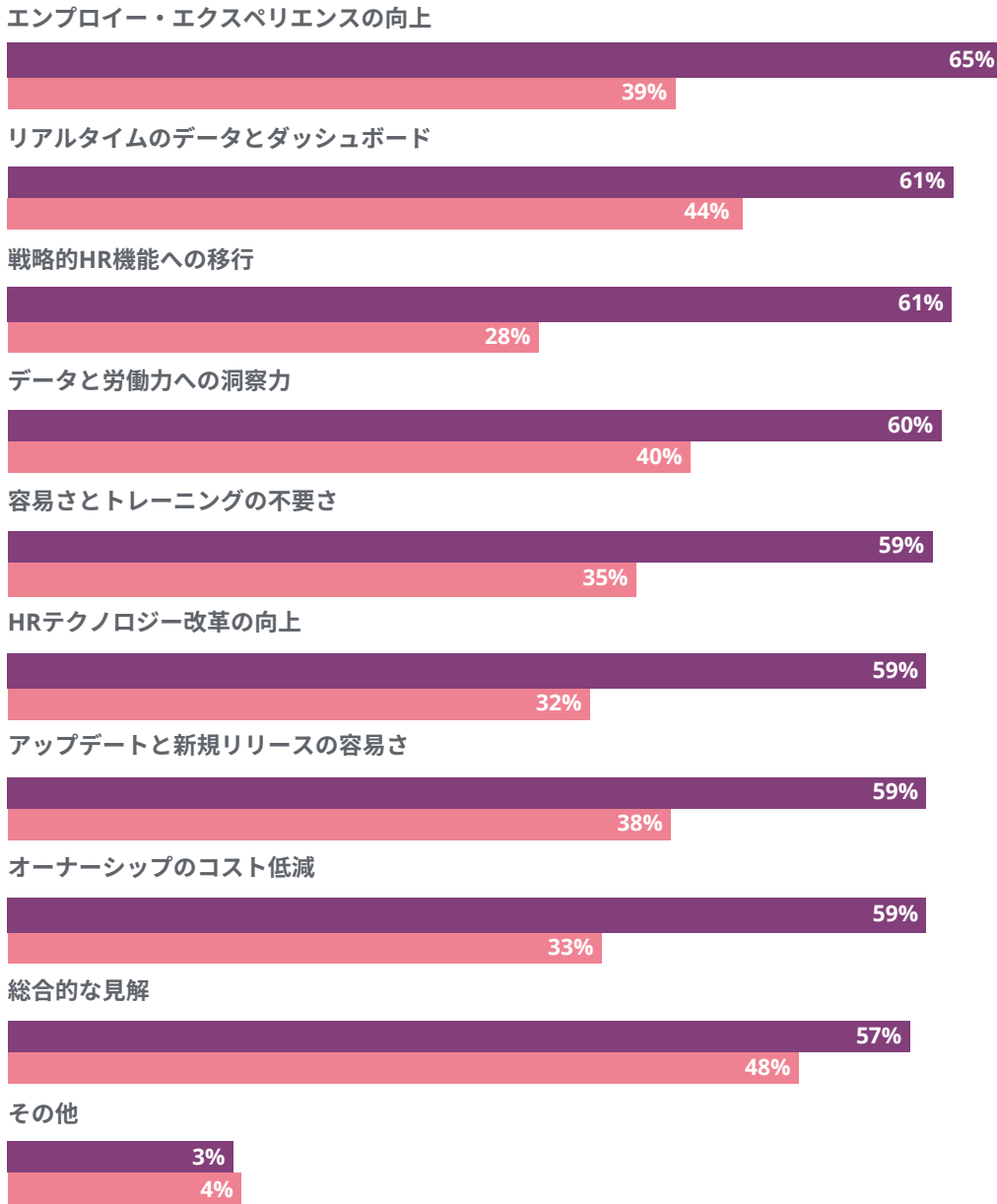


図 1

企業は総じてHRクラウドシステムに現実以上の期待を寄せている
 クラウドベースのHRシステムに期待すること/実際に得ていることは何ですか？

■ 期待 ■ 現実



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

インテリジェントなツールとエクスペリエンス・プラットフォーム：大いなる前進

HRテクノロジーの市場は、企業のニーズに応えるべく急速に発展しています。現在1,400以上のHRテクノロジーのベンダーが存在し⁷、その多くが業務効率化に向けたAI、コグニティブ・インターフェース、高度なアナリティクス、感情（センチメント）分析、およびその他新しいテクノロジー等の活用重点を置いています。

膨大な数のツールが開発され、それらは考えられるほぼすべてのHR分野を網羅しています。ベンダーは企業内部での人材の流動性を高めるためのツール、採用や昇格における偏見と差別を見出して減少させるツール、給与や採用プロセスを競合他社と比較できる高度なベンチマークツール、従業員のコーチングとリーダーの評価、そして従業員の幸福と建設的な動機付けを行うAIをベースとしたツールなどを開発しています。また、給与計算業務を担うベンダーは、パートタイム従業員用に対応すべく、よりリアルタイムで柔軟性のあるソフトウェアへの改良も行っています。最近開発された、または今後開発が予想される革新的なツールには次のものがあります。

- ・パルスサーベイ実施、フィードバックの提供、エンゲージメントの測定を行う多数のツール。これらのツールはパフォーマンス・マネジメント用のツールと組み合わせて使用されることが多く、企業がよりリアルタイムにエンployee・エクスペリエンスを把握できるツールである。
- ・コーチングや医療専門家へのアクセスを提供し、健康とフィットネスに関するリアルタイムのデータを記録して、職場でのマインドフルネス思考を促進するウェルビーイングのためのツール。
- ・従業員が抱く感情、パフォーマンス・マネジメント、ゴール達成度、そして継続的能力開発について、企業がマネージャーにリアルタイムにデータを提供できるようなパフォーマンス・マネジメントとアナリティクスのツール。
- ・自己学習、学習プログラムの情報整理と提案、キャリアマネジメント、社内異動、モバイルとマイクロラーニング（比較的短時間で完了できる細分化された学習コンテンツを提供し、学習者が好きなタイミングでそれらにアクセスして自己学習しやすくする学習スタイル）を提供する多くの

ツール。

- ・採用候補者の発掘、採用ポータルサイトの創設、採用効率化、評価や選抜、スクリーニング、面接のプロセスにチャットやAIを適用した新しいシステム。
- ・採用候補者の評価や、従業員の感情とエンゲージメントを診断するためのビデオやAIをベースとしたツール。
- ・職場でのハラスメントを減らすことを目的とした、偏見を発見したり、従業員が悩みや問題を会社に報告するためのツール。

人事業務における諸領域のつながりの再構築

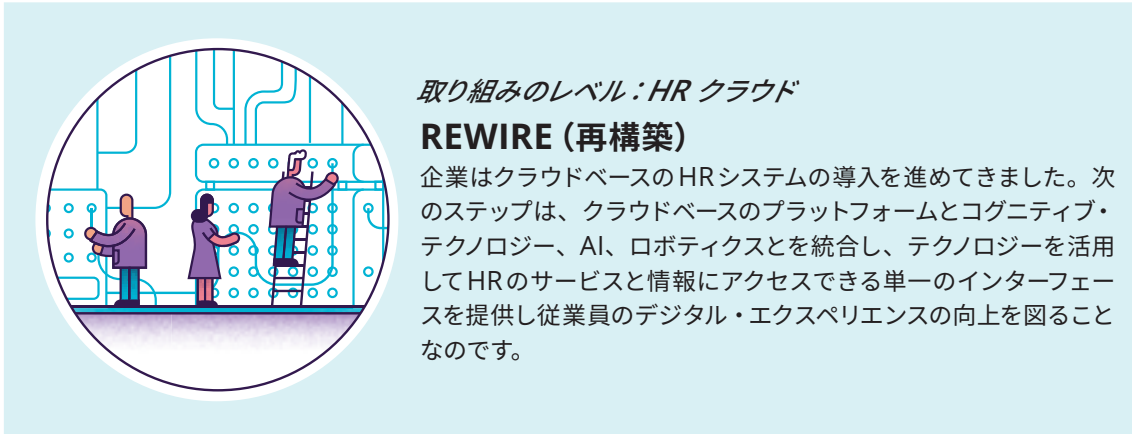
HRはクラウド型プラットフォームをいち早く導入し新しい道を切り開いてきましたが、仕事の進め方を再形成する目的で高度なデジタルソリューションを用いてHRの領域の業務を自動化し、向上を図ることこそが肝心といえます。多くの企業は、従来のHR業務にロボティクス型の自動化された業務プロセスや人工知能技術を採用し始めています。バーチャル・リアリティや機械学習、ソーシャル・コラボレーションの登場は、単なる自動化ではなく、業務革新の可能性を意味します。このことにより、企業は人事における諸領域のつながりを再構築、または新たに創り出し、大きな成果を得ることが可能となるでしょう⁸。それは、従業員エクスペリエンスの向上や、パフォーマンス、ラーニング・能力開発、報酬等の諸領域におけるつながりの強化、企業全体を対象としたアナリティクスを活用したより深い洞察の獲得といった成果です。

従業員のエンゲージメントを軸とした統合的なプラットフォームという新しいカテゴリーが幸運にも出現しました。これは、散在するHRのサービスに関する情報を見つけてアクセスするためのワンストップのインターフェースを従業員に提供することを主眼に置いたものです。このプラットフォームはエンployee・エクスペリエンスの改善だけでなく、HRのサービス提供を向上させる諸サービス領域の新しいつながりの構築に貢献します。例として、ケースマネジメントやナレッジマネジメント、チャットボットと、既存のコアの人材マネジメントプラットフォームとを、モバイルをベースとしたエクスペリエンスとして統合する可能性があげられます。このようなテクノロジーは、HRと働く人との関係性を本

当の意味で再構築することにつながり、HRが従業員へポジティブなエクスペリエンスを提供できるだけでなく、ソーシャル・エンタープライズとして相応しいテーマにより多くの時間を費やすことができるようになります。

HRテクノロジーの課題は引き続き多く存在しますが、開発のペースは早まり、将来に向け極めて

幅広い選択肢を企業に提供しています。統合的なクラウドプラットフォームという発想はすべてを解決するわけではありませんが、企業に確固たる基盤を提供します。企業は新たなツールを見出し取り入れるために新しいアーキテクチャ・チームを組成し、また、タレントマネジメントのソフトウェアにおいては新たな世界が出現しようとしています。



Acknowledgments

The authors would like to thank **Michael Stephan, Gary Cole, and Art Mazor** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper: 21st annual edition*, September 12, 2018.
2. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accessed February 19, 2019.
3. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper*.
4. Erica Volini et al., *2017 Global Human Capital Trends—Digital HR: Platforms, people, and, work*, Deloitte Insights, February 28, 2017.
5. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
6. Ibid.
7. Bersin, *HR technology market 2019*.
8. Deloitte, “Why your organization’s future demands a different kind of HR,” *Harvard Business Review* sponsor content, February 21, 2019.