

## AI・テクノロジーが開く人的資本経営の未来

AI戦略コンサルティング部 シニアプリンシパル 河邊 俊輔

人的資本経営にはデータの一元化と可視化が不可欠である。情報基盤が整うことで、はじめて経営、事業、人事が円滑な連携と判断を実現できる。ここ数年でタレントマネジメントシステムなど多様なテクノロジーが登場し、データ活用が進んだように見えた。

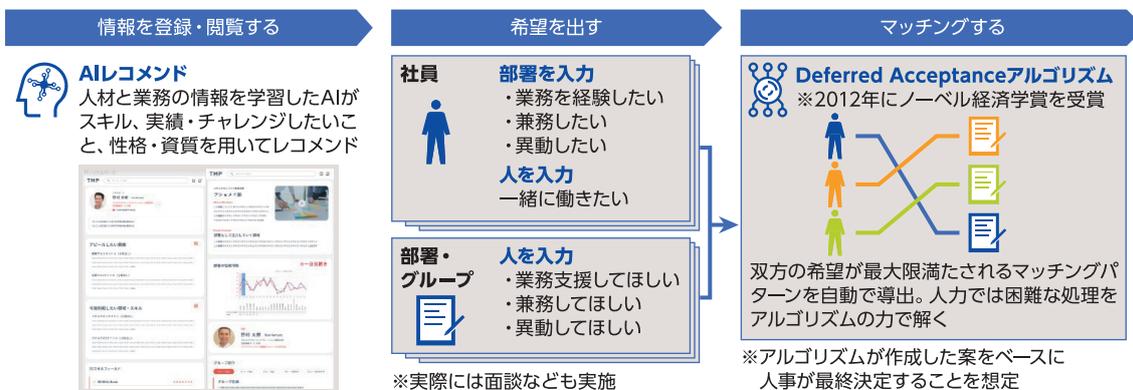
しかし、現場はシステムを十分に活用できず、多くの課題に直面している。NRIは100社以上の企業との議論を通じ、その実態と課題を明らかにしてきた。「システムの外のファイルが多くまとまらない」「2年かけてスキル定義をつくったが登録負荷が高くすぐ頓挫した」など生々しい課題が聞こえ、その裏では戦略・業務・システムの各層の課題が複雑に絡み合う。

NRIではこの課題に対する解を見いだすべく実証実験を行った。人工知能(AI)をはじめとするテクノロジーで人材と業務のマッチングを最適化するTalent Marketplace(タレント・マーケットプレイス、以下「TMP」、特許出願中)を開発し、2023年4月から5月にかけて、社内の事業部(約750人所属)における公募制度を対象とした。結果、当該事業部内の異動や兼務希望について、TMPの導入前と比較して応募者数が10倍になり、希望通りの異動や兼務がなかったマッチング者数が7倍になる最適化案を出力できる効果を確認した。AIが応募側・募集側に納得感の高いレコメンドを提示し、情報入力・活用の好循環が生まれ、連鎖的に課題を解くことに成功した。テクノロジーを活用した人材配置最適化という人事担当者の誰もが一度は構想する世界は、手が届く範囲にある。

ただし、その果実を得るには、戦略・業務・システムのバランスが取れた計画策定、テクノロジーに対する理解、経営・事業・人事の部門横断の連携、AIリスクや情報セキュリティへの十分な配慮が不可欠である。実証から2年、NRIは生成AIを活用して分散した情報を統合・整理し、人事判断に必要なスキル・意向などの重要情報を抽出する技術を開発。各企業の特徴に応じて配置検討・採用・育成を支援するAIを構築し、人材戦略構築や組織改革も並行して支援。すでに15社以上を支援し、人事業務の抜本的な効率化だけでなくエンゲージメント向上などの成果も出始めている。テクノロジーを起爆剤とし、中長期で戦略・業務・システムを変革していく先に、人的資本経営の未来があると確信する。

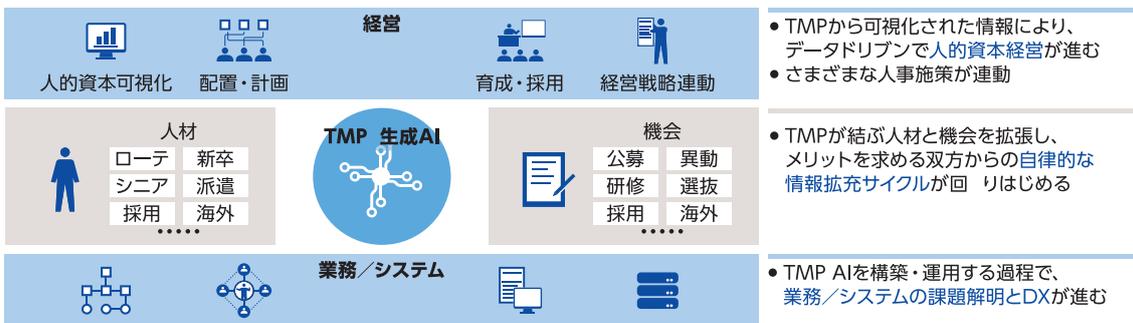
(監修:阿波村 聡)

図表1 NRIで実施した実証実験のプロセス



出所) NRI 作成

図表2 NRI TMPが促す経営・業務・システムの変革



出所) NRI 作成

【参考URL】  
 ●野村総合研究所、人材と業務のマッチングを最適化するTalent Marketplace システムの有効性を実証～「社内人材市場」の形成で、不確実な事業環境と人材流動性の高まりに適応できる組織へ～  
[https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2023/0726\\_2](https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2023/0726_2)  
 ●出光興産と野村総合研究所、AIによる人事業務支援で協業 社員の成長とやりがいの最大化にむけた取り組みを加速  
[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/info/cc/2024/241015\\_2.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/info/cc/2024/241015_2.pdf)