

新型コロナウイルス感染症対策

危機的環境下で
人事部門は従業員、
オペレーション、企業
価値をどう守るべきか

EY People Advisory Services

2020年4月



EY

Building a better
working world

新型コロナウイルス感染症 | 従業員を守る

勤務環境

赴任・出張先では、プロジェクトサイト、オフィス、移動中、およびテレワーク中の従業員の健康および安全を管理する際に、必ず現地当局のガイドラインに従うようにします。テレワーク利用者の増加によるテクノロジーへの影響をモニタリングするとともに、ITサポートの強化やIT機器の支給を増やすことも検討する必要があります。テレワークというオプションを選択できない業務に従事する従業員を含めた「従業員セグメント」（設備、セキュリティ、ロジスティクス、プロジェクトサイトの担当者、ビルサービス、製品開発および製造、出荷、カスタマーサービスなど）ごとに勤務環境をレビューします。

コミュニケーション

柔軟性、最新情報の共有、メッセージング機能が担保されたコミュニケーションチャンネルをグローバルレベル、国・地域レベルおよび現地レベルで組織全体に整備します。コミュニケーション媒体は、全従業員、ならびに委託先、サプライヤー、コンサルタント、クライアント、顧客などの関連ステークホルダーが確実に利用できるようにします。各「働く場所」（自宅、プロジェクトサイトなど）での生産性、業績パフォーマンスおよび安全性を確保しながら、従来の働き方に代わる新たな働き方のガイダンスを作成・提供します。データセキュリティに関するガイダンスも確認します。在宅勤務を行えない従業員に対しては、対話の機会を設け、短期間で運用する柔軟性と適応性を備えたデリバリーモデルや代替的な勤務形態などについて話し合います。

従業員のウェルビーイング

従業員の身体的、精神的および金銭的なウェルビーイングを認識し、情報やガイダンスの入手方法、ならびにサポート窓口について従業員に周知します。家族と社会へのコミットメントを優先する一方で、同僚とのつながりやチームスピリットを大切にしながら、積極的に自己開発や自己学習に取り組み続けるよう従業員に推奨しましょう。また、従業員が不安な気持ちを同僚と共有し合い、差し迫った課題を解決できるよう、コミュニケーションチャンネルを整備するとともに、コミュニケーションフォーラムを開催します。組織のトップマネジメントから組織文化のあるべき姿を実践し、故意の偏見も無意識な偏見も徹底的に対処・排除します。

勤務環境、コミュニケーション、ならびに従業員のウェルビーイングに重点を置きながら、**安心して働くことができる環境**を整備し、事業継続を確実に担保しましょう。

The Power of People - ヒトの力で未来を変える



鵜澤 慎一郎 Shin Uzawa
EY Japan People Advisory Services Leader

想定外や不確実性が増すVUCAの時代と言われて久しい。しかし、こんな形でわれわれの社会・経済・政治・文化・生かす全てが一瞬にして劇的に変わってしまうとは誰もが予測できなかったはずです。

実際、2020年初の世界経済フォーラム（通称ダボス会議）のトップグローバルビジネスリスク20でも世界的疫病まん延のリスクは認識されていませんでした。

企業はこの難局でNOW（緊急的な対応）、NEXT（3～6カ月後に向けた備え）、Beyond(終息後に訪れるNew Normal Economyにどう向き合うか)を考える必要があります。The Power of People - ヒトの力で未来を変える変化への対応で鍵となるのはやはりヒト。かつてないほどに組織・人事に関わる部門のリーダーシップや積極的な取り組みが求められています。



藤井 恵 Megumi Fujii
EY Japan Tax People Advisory Services Partner

「海外赴任者が任地に赴任できない」「旧任地から新任地に異動できないまま新任地の業務が始まってしまった」「一時帰国させたところ、再赴任ができず海外ビジネスに大きな影響が生じている」など困難な状況に直面されている日系企業は多いのではないのでしょうか。

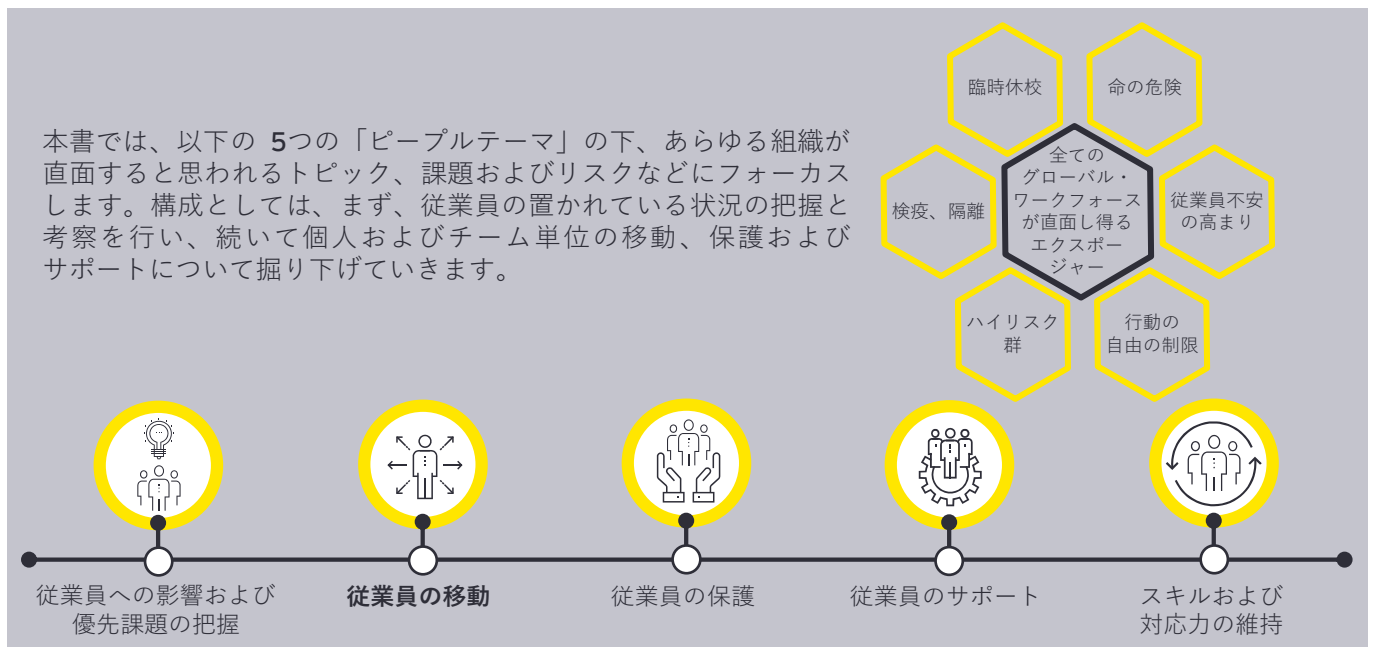
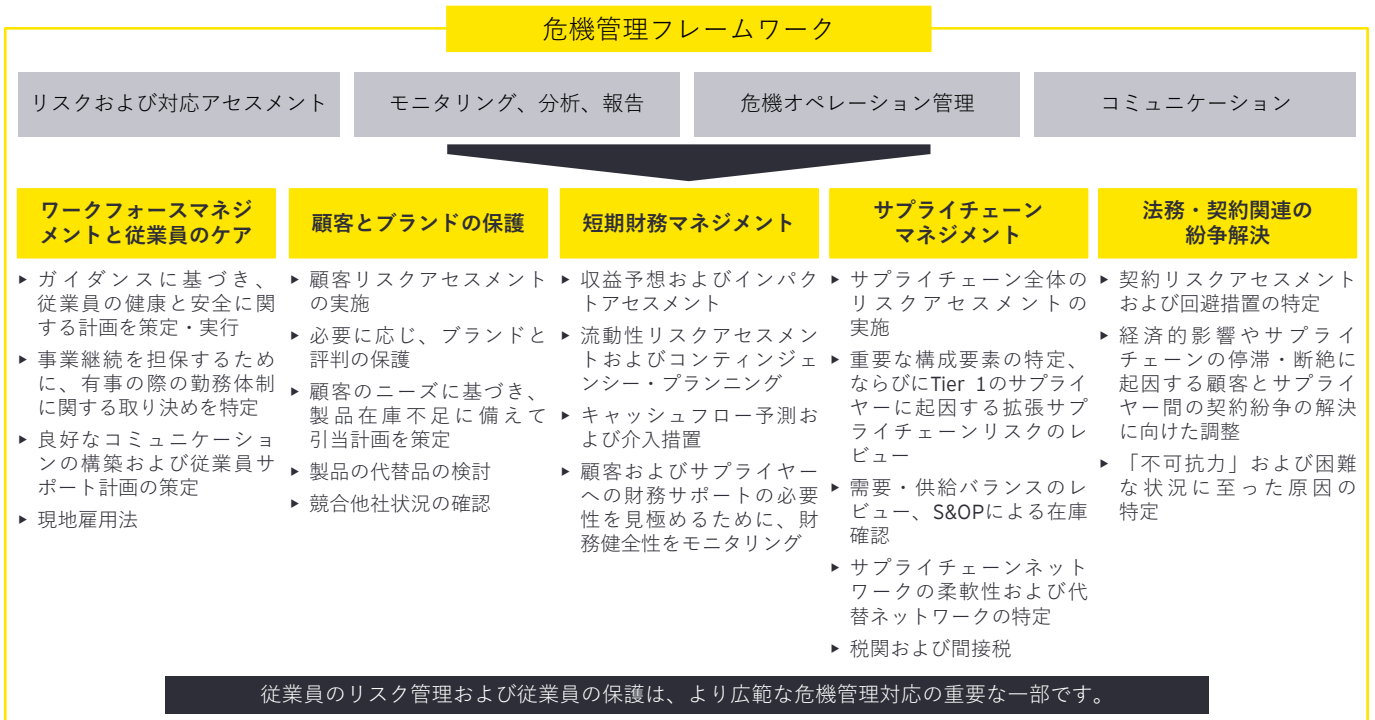
またそれに伴い、海外赴任者にまつわる所得税や法人税、イミグレーションの取り扱いが非常に変則的になり、間違いが生じやすい環境になっています。

日頃からHRオペレーションやモビリティ（人材の国際間移動）に関して中央集権的な管理がなされていないとその傾向は顕著になり、企業間の競争力格差はさらに広がります。

このような状況下、企業や従業員、顧客に与えるダメージを最小限に抑えるとともに、以前よりもさらに望ましいHRオペレーションを行うための方策を本資料でまとめています。

ご不明点がありましたら、ぜひお問い合わせください。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行によるビジネス活動への影響は急速に深刻化の一途をたどっており、組織・人事関連の領域にも重要な課題をもたらしています。それらの課題を早急に精査し、対処する必要があります。



組織・人事部門は、危機的状況下におけるワークフォース・レジリエンスの最前線を担っています。短期的対応措置は、影響を的確に把握したうえで策定されることが望ましいとともに、不確実な環境下で生活、仕事、移動を行おうとしている従業員に、必要に応じて従来とは異なる働き方を提供し、アジャイルな考え方を醸成するものでなければなりません。



Michael E. Bertolino
EY Global People Advisory Services Leader

新型コロナウイルス感染症 | ピープルアセスメントおよび戦略フレームワーク

危機的状況の各段階を通して、明確に定義されたフレームワークに沿って運用することにより、ワークフォース・レジリエンスが高まります。

組織全体のリーダーシップを確立し、「ピープル戦略」を大胆かつ柔軟に検討評価・立案・策定し、浸透させましょう。

1

従業員が直面する
エクスポージャー
およびリスクを
診断する

オペレーションリスクおよび地理的リスク、健康・安全リスク、海外赴任者・出張者への影響、顧客への影響、サイバーセキュリティ、税務、給与・賞与への影響などの現状の徹底的なリスクアセスメントを実施し、予測リスク指標を設定します。

2

危機シナリオを
定義する

危機的事態のオペレーション管理能力に対するストレステストの目的で最善および最悪の危機シナリオを特定し、リスクアセスメントの発見事項とデータを基に、現時点でのギャップによる影響の深刻度を評価します。

3

ワークフォース
ギャップを特定
する

必須ビジネス機能、高価値資産（HVA）、重要な業務や職務、ならびにサプライチェーン内の重要な構成要素を特定します。危機的事態の各シナリオで現行の危機管理方針およびプロトコルを実行して、定量的かつ定性的影響を含む、現行のワークフォースモデル内のギャップを特定します。

4

潜在的対応策を
立案する

危機的事態がもたらす影響を回避する、あるいはピープル、プロセスおよびテクノロジーなどのファクターを考慮しながら、そのような影響をアジャイルに軽減するために、潜在的対応を定義付けします。

5

潜在的対応策を
テスト施行する

危機シナリオのシミュレーション、特に、大量のテレワークを想定したシミュレーションを実行して、定義付けされた潜在的対応策の有効性をテストし、あらかじめ設定された成功基準をもとに有効性を検証します。

6

介入事例を
構築する

レジリエンシーの介入事例を構築し、要件、ソリューション、価値提案などを含む、検証済み危機対応策を実行します。

新型コロナウイルス感染症 | 国内および海外のモビリティ（国際間移動）人材

モビリティ人材が直面する危機エクスポージャーおよびその影響を精査し、赴任・出張先、グループおよび個人に関する対応措置計画をまとめます。

国内および海外のモビリティ人材およびその家族を特定する

- ▶ 経由地、最終目的地を問わず、プライベートの旅行や出張を含め、危機的状況にある地域に現在いる、または最近訪れたことがあるモビリティ人材（赴任者、臨時雇用者および海外出張者）および帯同家族を特定します。
- ▶ 渡航先・滞在先で新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受ける従業員やその家族の出入国規制による影響を考慮します。彼らは、隔離のための外出自粛要請を受けたり、自国あるいは第三国へ向かう前を含め、出入国制限による「オーバーステイ」を余儀なくされる状況に追い込まれる可能性があります。
- ▶ 危機的状況にある地域およびその周辺地域に現在いる海外赴任者、経由地にいる出張者、およびその帯同家族に関する情報を広く収集します。

危機的状況により海外渡航者が受ける影響を精査する

- ▶ 各海外赴任者およびその帯同家族への影響を精査します。
- ▶ 各海外赴任者およびその帯同家族がおかれている状況の危機リスクアセスメントを実施します。
- ▶ 各海外赴任者およびその帯同家族の在留資格を確認します。
- ▶ 確認の対象となる在留資格は、現在いる国・地域のビザ、他に取得しているビザ、ならびに現在所有しているパスポートです。パスポートは失効日を確認するとともに、現在いる国・地域およびそのパスポートの有効性を確認します。
- ▶ 各国・地域への出張や転勤、あるいはそこでのテレワーク導入の障害となっているものを特定します。
- ▶ 物理的な障壁、出国許可証、航空機の発着禁止措置、規制上の禁止事項、およびその他の法的制限事項を考慮します。
- ▶ 転勤およびインフラ要件への影響を精査します。
- ▶ 各段階で適切な法的アドバイスを参考にしながら、コスト、オペレーションへの影響、契約上の義務（不可抗力を含む）、法的要件の遵守について考慮します。

赴任・出張先、グループ、個人を対象とする対応措置計画を策定する

- ▶ ロックダウンがまだ発令されていない場合、各赴任・滞在先での勤務、ならびにプロジェクトサイトやオフィス間の移動に関するガイドラインを設定します。それ以外の場所への訪問やイベント参加の際のビジターおよび会議に関するプロトコルも取りまとめます。
- ▶ ロックダウンが発令された場合の戦略を策定します。
- ▶ 保護対策およびインフラ要件を適切に考慮します。
- ▶ 各海外赴任者およびその帯同家族のための対応措置を策定します。
- ▶ 出張者が外出禁止に追い込まれた場合のテレワーク制限について把握するとともに、新型コロナウイルス感染症に関する政府方針の柔軟性を見極めます。
- ▶ リスクおよび発生し得る影響を精査し、対応策ならびに優先事項を取りまとめます。
 - ▶ 赴任・出張先の危機的状況のリスクアセスメント
 - ▶ 各従業員のプライベートまたは特定の状況での安否、ならびに高まるリスクファクター
 - ▶ ビザや労働許可証の有効性ならびに各従業員の移動の機会
 - ▶ 移動制限
 - ▶ 政府機関の閉鎖に伴う出入国関連の申請対応、並び「オーバーステイ」に関する政府方針の柔軟性
- ▶ 上記のアセスメント結果に基づき、十分な情報を得た上で企業としての意思決定を行うとともに、優先される対応措置計画を策定します。

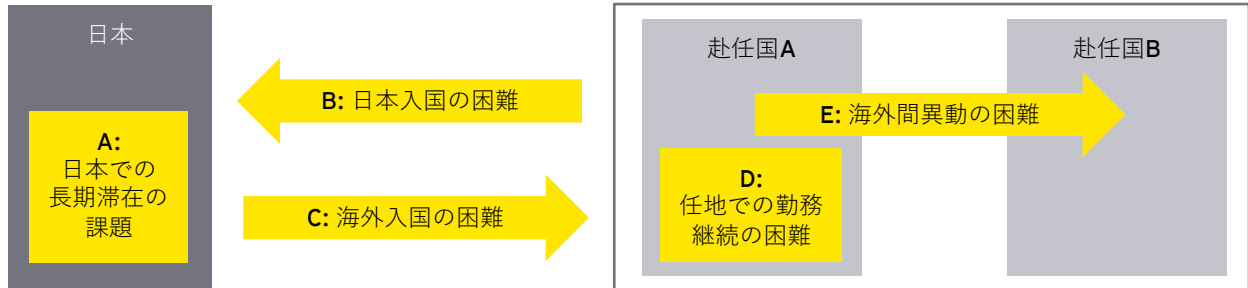
ロックダウンする国・地域の増加により、海外赴任者や出張者が、永住権を持っていない国々に滞在あるいは経過することになってしまうリスク、あるいは入国自体を拒否されるリスクがかつてないほどに高まっています。この危機的状況に対する世界各国の対応は次第に厳格化し、航空便の離発着を禁止するなど、多くの国ではほぼ完全な国境封鎖状態になっています。このような状況に鑑み、他の国・地域の経験を教訓しながら、危機的状況を切り抜ける方法を熟考し、見極めることが非常に重要になります。



Seema Farazi
EY EMEA COVID-19 Response Leader

新型コロナウイルス感染症で海外赴任者や国際人事部が直面するモビリティ人材への新たな対応

コロナウィルスに伴う世界的な大混乱により、海外赴任者や本社人事部が直面する課題は以下5つに分けられます。



A: 日本への長期滞在の課題

- ▶ 日本勤務期間中は、日本払い給与に対して20.42%の税率で課税が必要（賞与も同様）
- ▶ 任地の業務を日本で行うことによるP Eリスク
- ▶ 日本での長期滞在に伴う費用の支給基準の決定や追加コストの増大・本社と現地法人間での費用負担の検討
- ▶ 海外赴任者としての給与や手当を一時帰国中も払い続ける必要性の検討
- ▶ 「短期滞在」の在留資格の外国人は、滞在期間が長くなるとオーバーステイになる恐れ、至急対応が必要
- ▶ 日本での滞在の長期化により、日本での税務ステータスが変わる可能性がある
- ➔ 税務知識の不足や、海外勤務者規程（グローバルモビリティポリシー）の整備不足により、都度判断が必要になり、対応に統一性がないなど、現場が混乱している

B: 日本入国の困難

- ▶ 帰国後一定期間の自主隔離期間におけるホテル確保、当該費用の負担
- ▶ 汚染地域（大半の国・地域）にいる外国人の入国は2020年4月3日以降、事実上不可
- ➔ 日本を含めた各国のイミグレーションに関する最新のルールを把握してないと、キーパーソンが適切な場所で勤務できない事態に陥る

C: 海外入国の困難

- ▶ 任地不在期間が長期化することで任地での税務処理方法の変更が必要になる可能性
- ▶ 任地不在期間の長期化により、任地での滞在許可やビザが失効する可能性
- ▶ 任地に戻れないまま、赴任期間終了を迎えた場合の、任地での滞在終了にかかる手続きが採れない

D: 任地での勤務継続の困難

- ▶ 汚染が拡大した地域で勤務を継続する際に伴う赴任者の精神的・肉体的・経済的不安への本社サポートの必要性の検討

E: 海外間異動の困難

- ▶ 新任地に移動できず、旧任地に滞在し続ける場合の旧任地での滞在許可、パスポート有効期限の管理
- ▶ 旧任地で新任地の業務を始める際のP Eリスク
- ▶ 新任地に入国したものの、新任地での生活基盤が作れないリスク
- ➔ これまで任地任せ、本人任せでも顕在化していなかったさまざまな制度の未整備も明らかになっている状況。早期にモビリティポリシーやその運用方法の見直しや、グローバルなモビリティポリシーを運用するための人材育成や専門性が求められる

一般に日本の大手企業は、海外赴任者・出張者の安全面・医療面のリスク管理は日本に海外安全管理責任者を置くなどして、中央集権的に管理をしています。しかし海外赴任者の税務や労務についてはどうでしょうか。任地に任せきりだと、今回のような非常事態に正しい給与計算や税務処理、出入国管理が行えません。これでは赴任者を不安にさせるばかりか、必要最低限のコンプライアンスも遵守することができません。

それが結果的に競争力を低下させ、自社を不利な立場に追いやることにつながります。



Nick Pond
EY Japan TAX People Advisory Services Mobility Leader

新型コロナウイルス感染症 | 長引く大規模テレワークでも生産性を維持する

大規模テレワークに備えて：

- ▶ 全従業員を対象とするテレワーク体制を確立するために、チームリーダー、サポート部門リーダー、プロジェクト強化リーダーと共に迅速にピープル・インパクト・アセスメント（PIA）を実施します。
- ▶ 従業員セグメント（職務、シフト勤務、顧客対応、オペレーション）を特定し、PIAを実施します。その結果に基づき、各セグメントグループのニーズおよび優先事項の擦り合わせを行います。
- ▶ テレワークに順応できるよう、各サービスラインのマネージャーおよびチームに試験的にテレワークを実施してもらい、その利用環境や導入体制に賛同を得ます。
- ▶ 主要ビジネス要件に沿って、プロジェクトおよびそれ以外のチーム活動の優先付けをします。
- ▶ 各チームに特化した準備セッションを開催します。セッションの目的は以下の通りです：
 - ▶ テレワークの進め方ルールをチームで策定し、働き方、期待、懸念およびリスク、新たな価値などについて協議します。
 - ▶ 可能であれば、テレワークを展開する前にテクノロジーやツールをテストするとともに、それらを実際に業務で試験的に利用してみます。テクニカルサポートの窓口も設定し、周知します。
 - ▶ シフト勤務者および勤務パターンを取りまとめ、テレワーク展開後に浮き彫りになった課題を随時調整していくようにします。プライベートな状況（自分自身や他者のケア、自分自身のサポートネットワークなど）も考慮に入れます。
- ▶ 極めて重要な業務や成果のために、机上演習やロールプレイ演習を実施して、機能不全や業務がうまく回らない状況を予測し、その原因をたどりながら、そのような事態の発生を回避する方法を見極めます。
- ▶ 組織のリーダーが積極的にツール、アプリケーションならびにワーキングチャンネルについて言及し、率先して利用することで、組織の上層部でまずテレワーク導入に向けた機運を醸成し、組織全体への浸透を図ります。
- ▶ 税務、給与、賞与およびサイバーセキュリティなどの関連リスクを診断します。
- ▶ 事業チームとオペレーションチームに対して特別対策を実施します。

以下の3つの基本事項にフォーカスしながら、できる限りシームレスなテレワーク体制への移行を実現します：

1. テレワーク中、どんな連携手法を利用できるか？
2. テレワーク中、仕事から得られる体験価値を向上させるために、どんなツールを利用できるか？
3. 仕事の生産性向上に向けて、どのようにツールを使いこなせばいいか？

渡航禁止、集団および自主隔離、オフィス・ロックダウン、ならびにそれに伴う子供や高齢者の世話への影響は、今後も長引くと予想されます。このような状況下で事業の継続性および生産性を確保し続けることができるかどうかは、代替的、包括的および柔軟性に富む働き方を確立できるかどうかにかかっています。



Darren Gibson
EY APAC People Advisory Services Leader

実践、ラーニング、順応：

勤務体制と勤怠管理

- ▶ 毎日および週ごとの勤務体制を確立し、フィードバックを取りまとめます。
- ▶ シフト勤務の開始および終了時の勤怠報告手順を適宜変更します。
- ▶ 時間を凝縮させることなく、勤務パターンの忠実な再現を試みます。
- ▶ チームミーティングや1対1のミーティングを実施して同僚の業務や勤務状況を確認できるようにします。
- ▶ ずっと変わらずにやってきたことで、変わり始めていることはあるか、それがどんな影響を与えるか確認します。

安全とウェルビーイング

- ▶ 全ての従業員が安全な環境で仕事をするができるよう、テレワークに関するガイダンスを作成するとともに、リスクアセスメントを実施します。
- ▶ テレワークによって節約できる通勤時間を自己開発やウェルビーイングの改善に活用するよう推奨します。
- ▶ このような危機的状況において、強固なリーダーシップとロールモデルを示すことは、生産性向上、従業員エンゲージメント改善、ならびに従業員への労わりに非常に有効でしょう。
- ▶ 従業員が不安や懸念、ならびに仕事で直面している課題などを共有できる環境を整えて、テレワークによる疾病就業を正当化する必要性を回避します。

生産性と挑戦

- ▶ ビアリーダーのリードの下、あるいはチームの誰かに直接に聞く形式で、テレワークに関連するツールやアプリケーションについて学べるよう、定期的なワンポイント・ラーニングや気軽な知識共有の機会を設けます。
- ▶ 成果の創出や協働で行う作業の進め方をサポートするためにチーム内で役割を特定し、分担します。新人オリエンテーションのサポート、ならびにパフォーマンス要件および戦略の理解促進に向けてプロトコルを策定して業務をスムーズに進められるようにし、不本意な課題の最小化を図ります。
- ▶ 新しい試みを積極的に奨励し、より良い仕事の取り組み方法、従業員エンゲージメントの改善およびより良い結果創出を目指してこれまでになかった新しい取組みに挑戦する姿勢を後押しします。
- ▶ オンライン上でリーダーと共にチームメンバーが集まる時間を作り、組織文化ならびに組織内のつながりを維持・確保します。

新型コロナウイルス感染症 | 「デジタル時代」を前提とした労務・健康管理で従業員のウェルビーイングと生産性をサポートする

デジタル時代の労務・健康管理実現のための3ステップ



1. 大規模テレワークを前提とした労務管理ルール・運用整備

法令を遵守し適切に労務管理を行うために、テレワークに関する制度を見直し、テレワークの土台を強固に整備する必要があります。

■ 制度面の整備

- ▶ 就業規則・勤務規定にテレワーク勤務方針を明記（就業場所などの労働条件、在宅勤務手当、情報セキュリティなど）
- ▶ 労働時間制の見直し

■ 全社運用ルール整備

- ▶ 勤怠システムに加えメールなどでの始業／終業報告
- ▶ 日々の業務内容と労働時間との照合

■ システム面の整備

- ▶ 客観的な労働時間情報の取得方法の検討
- ▶ テレワーク時に起こりがちな離席・休憩時間を適切に申告させるための勤怠システム導入

■ 部署運用ルール整備

- ▶ スケジューラーで業務内容や離席予定時間可視化
- ▶ 休憩・離席時のチャットツールなどの状態の切替え



2. リモート環境下における従業員のウェルビーイング促進

急激な労働環境の変化についていけず、心身の不調から本来のパフォーマンスを発揮できなくなる従業員が出てくるリスクがあります。

人事部門からの積極的な支援により、従業員のウェルビーイングを担保することが重要です。

■ 健康状態の把握

- ▶ 健康サーベイを定期的実施し、従業員の健康をトラックする
- ▶ 相談窓口を再周知し、従業員の声が届くようにする

■ 成長機会の提供

- ▶ クラスルーム型社内研修のオンライン配信
- ▶ オンライン研修の充実、ナレッジシェアサイト設立
- ▶ 自主学習を促すための外部オンライン講座受講への補助

■ 積極的なコミュニケーション設計

- ▶ 1 on 1会議の促進：部下の現状やぶつかっている課題の把握、健康管理を目的とした1 on 1会議の促進・ノウハウ提供
- ▶ チーム単位の朝会・昼会実施：チーム内のカジュアルなコミュニケーションを狙った朝会・昼会の実施



3. 従業員の生産性を最大化するための環境整備

仕事のプロセスや人材マネジメントの考え方がオフィスに縛られており、テレワークの阻害要因となっていないでしょうか。

テレワークの持つポテンシャルを最大限に活かし、ポスト・コロナのデジタル時代にこれまでにない生産性を発揮できるよう、阻害要因を慎重に検証し取り除くことが今後の飛躍につながります。

■ 書面の業務プロセスをオンラインで行う措置の実施

- ▶ 経費精算のオンライン化（領収書のPDF申請など）
- ▶ 契約書承認のオンライン化（ワークフロー化、メールなど）

■ テレワークをサポートする仕組みの整備

- ▶ 子どものいる従業員へのベビーシッター費用の補助
- ▶ 機密性の高い会議を実施するための会議室費用の補助
- ▶ 外出や出張の多い営業部の従業員への、サテライトオフィスの設置やコワーキングスペースの活用

■ 在宅勤務に関するデバイス面での支援

- ▶ ディスプレイなどのパソコン周辺機器類の費用サポート
- ▶ 在宅勤務に必要な通信費などの各種負担に関する考え方の整理・周知

テレワークをはじめとした多様な働き方に対応した労務・健康管理は、ポスト・コロナの「デジタル時代」に向けても必須のピープル・アジェンダです。規則・運用ルール・デジタルツールの整備など、「デジタル時代の労務・健康管理」を早急に構築・実行していくことが求められます。



野村 有司 (Yuji Nomura)
EY Japan People Advisory Services
Partner

新型コロナウイルス感染症 | 未来リスクを管理するための戦略的ワークフォース・プランニング

ワークフォース戦略の複雑化が進んでいるということと、それに関連する複数のファクターを踏まえると、市場の変動がもたらし得る影響や複数の介入戦略がもたらす影響が長期にわたり続いていくと予測されるため、ワークフォース・プランニングの策定には、より強固かつ定量的なアプローチが必要になるでしょう。

以下の図は、ワークフォース・レジリエンスの全体像を示しています。このワークフォース・レジリエンスは、ワークフォース・プランニングおよびその最適化に欠かせない4つの主要要素である、「対応力」、「スキル」、「コスト」および「人材構成」で構成されています。企業は、これらを検討することが必要でしょう。



対応力

組織は、将来の人員規模を踏まえ、既存業務の自動化など、デジタルテクノロジーの導入がもたらし得る影響を考慮するとともに、自動化によって解放された人材の戦略的な再配置を検討する必要があります。

コスト

破壊的影響が続く環境において競争力を維持し、企業価値を創出し続けるためには、コスト管理を適切に行っていくことが不可欠です。そのため、適所で適切な人材構成を構築し、十分な人員を配置することが非常に重要になります。危機的状況がもたらす経済的影響に鑑み、賞与と定着率に関する方針をどのように変えていけばよいか考えることも必要です。

スキル

有望な人材を確保する最善の方法は、組織が将来、どんなスキルを備えた人材が必要になるか見極めることです。職務が進化すれば、求められるスキルも変わります。それ故に、将来求められるスキル要件を把握することは、従業員にとっても非常に重要です。

人材構成

重要なスキルを備えた人材を組織全体に迅速に配置するためには、より広範な人材エコシステムの活用が欠かせません。スキル人材の不足、新しい人材プラットフォームの出現、ならびに世代特有の期待の変化によって、その必要性はますます高まっています。

V字回復に備え、戦略実現に資する人材過不足を「量」と「質」の両面から可視化

グローバルレベルで刻一刻と変化する状況に合わせ、各国・各拠点のワークフォースをリアルタイムに把握。それらの数値をベースに将来予測（シミュレーション）を繰り返しながら、人材の最適配置や確保を実行していく。そのためにはこれまでの非効率なプロセスを捨て去り、新たなプラットフォームを構築するべきと考えます。

また、来るべき将来のV字回復に備え、ワークフォースを「量（＝人数・生産性）」で捉えるだけでなく、「質（＝タイプ・スキル）」の側面からも捉え、過不足を明確化し、そのギャップを埋めるための人事的施策を検討しておくことが必要となります。

「量」的側面からのアプローチ

先進のクラウドソリューションを用いたワークフォース・プランニングスキームの構築

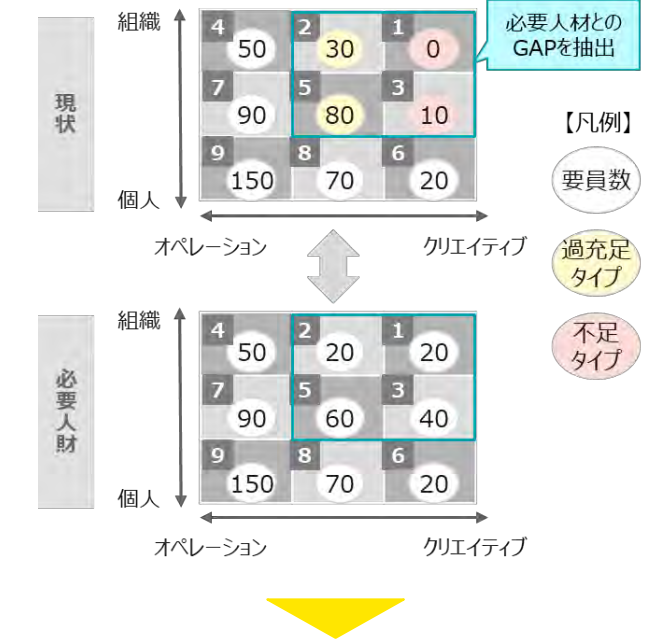
「質」的側面からのアプローチ

人材マップを活用した人材過不足の可視化

要員・人件費の実績をもとに「着地予測や将来計画」を予測・シミュレーションすることで戦略実現に資する最適解を導出

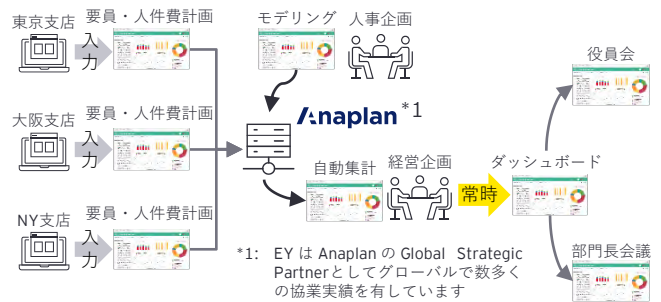
経営戦略に合わせた各社独自の人材マップを作成し、現有と必要人材数をプロット

過去		未来	
実績		着地予測	
インプット	要員データ (採用・退職実績など)	要員データ+傾向値	要員データ+傾向値 +意思
	人件費データ (給与、賞与支払実績など)	人件費データ+傾向値	人件費データ+傾向値 +意思
データ取得方法	人事基幹システム/ 会計システムから連携	人事基幹システム/ 会計システムから連携	人事基幹システム/ 会計システムから連携
		要員・人件費実績の傾向 (トレンド)を踏まえた 予測値	要員・人件費実績の傾向 (トレンド)を踏まえた 予測値
		+ 部門・機能責任者の入力 (施策を踏まえた意思込め)	



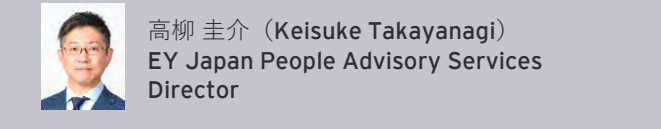
エクセルのバケツリレーを廃止し、時世に応じて柔軟かつタイムリーな連携を行うことがポイント

戦略上重要かつ過不足のGAPが大きいところから優先的に施策を検討



優先順位	部門	人材タイプ(分類)	人材タイプ(内容)	需給GAPの大きさ	人事施策分類	人事施策内容
1	A部門	2-2	A人材	-10	採用	■ 総合社からA人材をヘッドハンティングするため、○○のエージェントを使用 ■ 中途採用におけるジョブディスクリプションを見直す
2	B部門	3-1	B人材	-30	採用 育成	■ 中途採用の情報媒体を○○系に集中 ■ 社内でポテンシャルの高い候補者を特定し、研修プログラムを適用 ■ 対象人材向けのキャリアパスを新たに設定
3	C部門	3-2	C人材	20	採用・育成	■ 採用・育成だけでは需給GAPを埋めきれない可能性が高いため、○○業務を一括で○○向け差者にアウトソーシング ■ C人材タイプの採用を抑制するため、選考基準（書類選考・面接）を変更
4	D部門	5-1	D人材	-5	配置・異動	■ 一部の課を○○部門へ異動 ■ 一部の要員をカテゴリー別の○○へ転籍
...

「要員計画は期初に立案してそれで終わり」という時代は過去のものです。グローバルレベルでの最適要員配置・人件費コントロールを実現するため、人事部門は経営と現場の橋渡し役となり、データの集約・分析のサイクルを効率的に回し、迅速かつタイムリーな意思決定をサポートする必要があります。

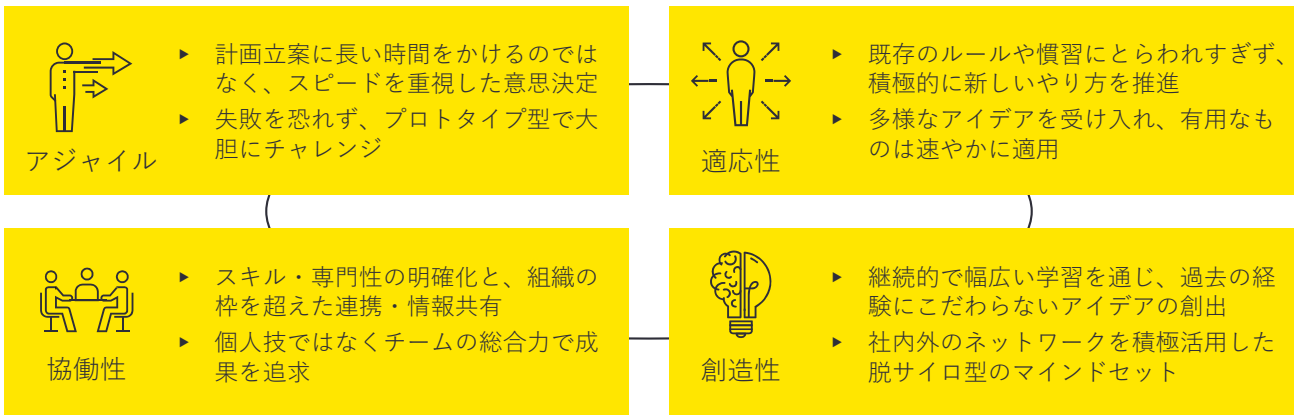


新型コロナウイルス感染症 | 終息後の“New Normal Economy”を牽引するデジタル人材

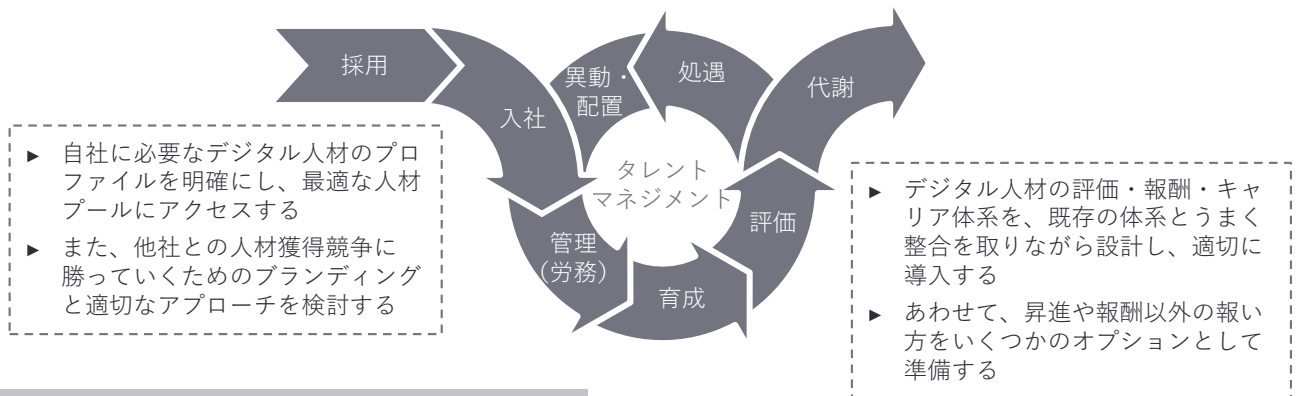
多くの企業で、AI・RPA導入などを含むビジネスのデジタル化の流れは加速しています。そして、新型コロナウイルスの終息後に訪れる“New Normal Economy”では、経済活動はほぼ完全にデジタル化されていくものと見込まれます。

しかしながら、企業のデジタル化を牽引する人材はこれまでの人材タイプとは大きく異なり、獲得・育成は容易ではありません。今後は、そうした人材をいかに自社に惹きつけ、活躍させていくかが、競争優位を決定づける要因になっていきます。

デジタル人材に求められる素養



デジタル人材を獲得～活用するためのタレントマネジメント



昨今のリモートワークへの移行を紐解くまでもなく、新たなテクノロジー・デジタルをテコにした働き方の進化、ひいては企業全体のデジタル化は、一層スピードを増していくことになります。人材力・組織力を短期的に向上させることは困難です。デジタルケイパビリティを具備するためには、組織・人事部門のリーダーシップが果たすべき役割は極めて大きいといえます。

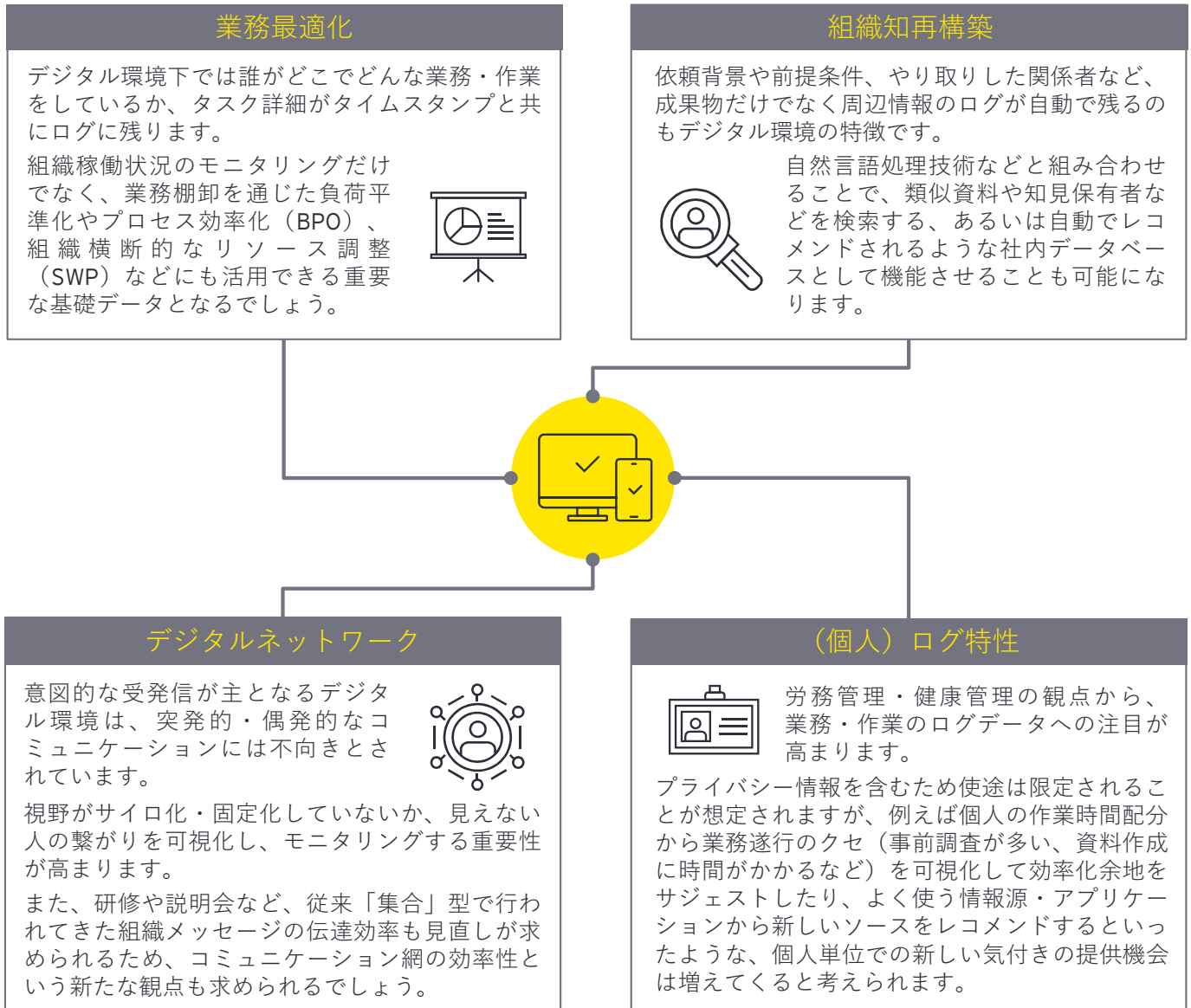


水野 昭徳 (Akinori Mizuno)
EY Japan People Advisory Services
Partner

新型コロナウイルス感染症 | 完全デジタルな“New Normal Economy”下の ピープルデータ活用戦略

ほぼ完全にデジタル化された経済活動は、これまで以上に爆発的な「データ」を生み出します。物理的な交流が減り、人が見えづらくなる一方で、これらのデータを活用することで、見えなかった視点から人や業務を見直す重要性が高まると考えられます。

従来通りの用途でもリモート・デジタル環境下でのデータ活用体制を確立している企業は多くはなく、新しい用途も含めた早期の体制構築が組織競争力に繋がるでしょう。



フィジカル中心社会における意思決定やコミュニケーションは、経験・勘や表情・しぐさなど、形の無い物が多くを補ってきました。全てがデータで構成されるデジタル社会では、これらの代替となり得るものもまたデータに他なりません。見えていたものが見えなくなる一方、見えていなかったものが見えてくる、そのためのデータの重要性は言うまでもありません。



吉田 尚秀 (Hisahide Yoshida)

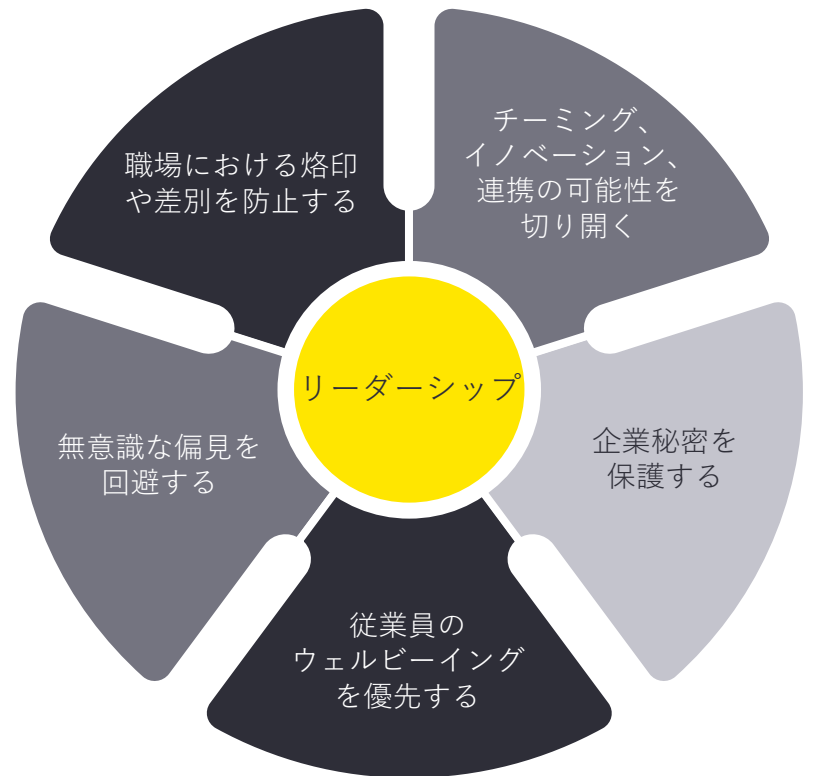
EY Japan People Advisory Services

経済産業省後援・HR テクノロジー大賞統合マネジメントサービス部門優秀賞受賞 (2018)

新型コロナウイルス感染症 | 危機を乗り越えて目的を達成し続ける

組織の目的に沿ってあらゆる**価値**を明確化し、レジリエンスが試されるこの状況下で従業員価値を守るにはどうすればよいか熟考し、その方策を積極的に立てましょう。

強固なリーダーシップとロールモデルの果たす役割が、かつてないほどに重要になっています。



必要不可欠なこと：

- ▶ 決断力と創造性を備えたリーダーシップによるトップダウン型ガバナンス
- ▶ 中間管理層およびチームのリーダーシップ
- ▶ 従業員に対するコミュニケーション、方針およびメッセージング
- ▶ 健康および安全に関する情報の入手および使用
- ▶ リスクアセスメントおよび統制
- ▶ リスク／インシデント報告および調査
- ▶ アシュアランス、モニタリングおよび報告
- ▶ アジリティ、柔軟性および共感
- ▶ あらゆる必要関連情報を従業員と共有
- ▶ インクルージョンの文化
- ▶ 現地の法律の遵守

お問い合わせ先

Global

Michael E. Bertolino
EY Global People Advisory Services Leader
T: +1 949 437 0329
E: michael.bertolino@eyg.ey.com

Asia-Pacific (アジア・パシフィック)

Darren Gibson
EY Asia-Pacific People Advisory Services Leader
T: +61 2 9248 4970
E: darren.gibson@au.ey.com

Matt Lovegrove
EY Asia-Pacific COVID-19 Response Leader
T: +613 9288 8844
E: matt.lovegrove@au.ey.com

Shin Uzawa (鷗澤 慎一郎)
EY Japan People Advisory Services Leader
T: +81 70 3872 9280
E: shinichiro.uzawa@jp.ey.com

Megumi Fujii (藤井 恵)
EY Japan Tax People Advisory Services Partner (Mobility)
T: +81 70 3769 9088
E: megumi.fujii@jp.ey.com

EMEIA (欧州、中東、インド、アフリカ)

Peter Reinhardt
EY EMEIA People Advisory Services Leader
T: +44 20 7980 9620
E: peter.reinhardt@uk.ey.com

David Storey
EY EMEIA Workforce Advisory Leader
T: +44 20 7806 9375
E: dstorey@uk.ey.com

Seema Farazi
EY EMEIA COVID-19 Response Leader
T: +44 20 7951 7122
E: seema.farazi@uk.ey.com

Americas (北・中・南米)

Kim Billeter
EY Americas People Advisory Services Leader
T: +1 404 817 5772
E: kim.billeter@ey.com

Elizabeth A Fealy
EY Global and Americas People Advisory Solutions Leader
T: +1 212 773 3743
E: elizabeth.fealy@ey.com

Juliette Meunier
EY Americas COVID-19 Response Leader
T: +1 213 977 3800
E: juliette.meunier@ey.com

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはwww.ejapan.jpをご覧ください。

© 2020 EY Japan Co., Ltd. All Rights Reserved.

本書はEYG no. 001433-20Gblに加筆したものです。

ED none

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ejapan.jp

