A network diagram with white lines connecting various nodes. Some nodes are represented by person icons in circles, while others are simple dots. The background is a blurred image of people in a meeting, overlaid with a red-to-teal gradient.

人的資本価値経営時代に 求められる新たな組織・ 人材マネジメント

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
2021年

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, sans-serif font. A yellow triangle points upwards from the top left of the 'Y'.

EY

Building a better
working world

人的資本価値経営時代に求められる 新たな組織・人材マネジメント

序章

デジタル全盛時代だからこそその“人間中心”思考 4

第1章 人事戦略 6

1. Strategic Workforce Planning 7

2.サクセッションプランニング 14

3. EX（従業員中心・人事部門変革） 16

第2章 デジタル／エマージングテクノロジー 19

1. HRDX（Digital Transformation） 20

2. デジタル人材 28

3. デジタルと組織風土 34

4. 営業組織のデジタル化 37

第3章 グローバル 40

1. HR Policy Harmonization 41

2. HR Transformation 45

3. Target Operating Model 47

4. Cross boarder HR M&A 50

第4章 レギュレーション 52

1. テレワーク 53

2. グループ労務マネジメント 56

3. 労務リスクマネジメント 60

4. 採用アジェンダ 65

5. Executive Reward 72

第5章 業務オペレーション 85

1. 給与システム／給与アウトソーシング 86

2. オペレーティングモデル 94

第6章 チェンジマネジメント・組織文化統合 100

1. 異なる組織文化の統合 101

2. 改革を成功させる秘訣ーチェンジマネジメント 107

執筆者・プロフェッショナル紹介 114

組織・人材領域コンサルティング概要一覧 116

About EY Strategy and Consulting 117

ごあいさつ

デジタルな時代だからこそ、ヒトの力で未来を変える

SDGsなど社会環境問題への認知向上も背景に、ニューノーマル社会と呼ばれる新時代の到来は企業経営が従来の財務的価値だけに依存せず、社会的価値、消費者価値、人的資本価値（人材価値）という非財務的価値も含めた総合評価で市場判断される時代を意味します。とりわけ、人的資本価値は今後市場の開示要求に沿って見える化されていくグローバルトレンドのなかで、日本でも組織や人材マネジメントの重要性は増すばかりです。DX（デジタルトランスフォーメーション）や社会課題解決に注目が集まっていますが、どのような企業変革、社会変革も実現できるかどうかはヒト次第です。

デジタル技術の進歩により、最新のテクノロジーが人間の仕事を置き換えてしまうリスクのある時代だからこそ、あえて人間が持つ潜在的な能力や将来性を私たちは信じたい。

EYは世界150カ国・地域超、13,000名超の組織・人事プロフェッショナルのグローバルネットワークや、労働生産性向上やパフォーマンスマネジメント、リーダーシップ開発、コーポレートガバナンス強化などの支援を通じて、人間がデジタルと共存し、成長できる新しい未来づくりに貢献していきます。



鵜澤 慎一郎

EY アジアパシフィック ピープル・アドバイザー・サービス (PAS)
日本地域代表

ビジネス・ブレイクスルー大学大学院経営学研究科客員教授

事業会社およびコンサルティング会社で20年以上の人事変革経験を持ち、専門領域は人事戦略策定、HR トランスフォーメーション、チェンジマネジメント、デジタル人事。グローバルトップコンサルティングファームのHR Transformation 事業責任者やアジアパシフィック7カ国のHR コンサルティング推進責任者経験を経て、2017年4月より現職。EYと同時に2020年9月からビジネス・ブレイクスルー大学大学院の客員教授に就任。主な著書に「ワークスタイル変革」（共著、労務行政）他

本書は、以下の2媒体での連載を編集したものです。

- ▶ 人事ポータルサイト HRpro (ProFuture 株式会社)
「大変革時代における組織・人事マネジメントの新潮流」全34回
(2019年12月～2021年3月)
- ▶ 隔月刊誌 Learning Design (日本能率協会マネジメントセンター)
「“Buzzword”から人材育成の未来を読み解く」
2020年5月号～2021年3月号

序章

デジタル全盛時代だからこそその“人間中心”思考

デジタル／テクノロジーで、未来志向の企業や個人はどう変わるべきか

VUCA—Volatility (激動)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (不透明性)の時代といわれています。英国のEU離脱問題に端を発した欧州圏の長期的な政治・経済・社会の混乱や、サイバー・ハイテクビジネスを中心とした米国と中国の本格的冷戦構造の深刻化、予測を超える大規模自然災害やテロの頻発など、我々が生きている現代はかつてないほど一步先の未来を見通すことが難しい時代になっており、未来を見据えた新しい企業や個人の変革への取り組みが必要なことは間違ありません。

そんな背景もあり、企業変革のテーマはおしなべて未来を語ることに重点が置かれ、「FUTURE of XXX」という言葉が全世界的に流行しています。「Future of Work」、「Future of Technology」、「Future of Finance」、「Future of Customer」など、挙げればきりがありません。いずれも、未来志向でなにかを大胆に変革しなければ企業として生き残れない、というメッセージが含まれていることは理解できます。しかし、残念ながらコンセプトレベルで未来予想図を示すか、新しいデジタル／テクノロジーを「てこ」にした破壊的なイノベーションのあり方を取り上げたものが多いように思います。

私自身が日頃クライアントと接するなかで、「コンセプトはわかるが具体性がないからイメージができない」、「結局、全部リセットして新しく作るようなイメージだが、そんなことができる実感がわからない」、「結局、テクノロジー主導でしょ」と言われてしまうことが少なくありません。このようなコメントをいただき、カタカナ英語や流行りのフレーズを使いたがるコンサルティング業界に身を置く者として、反省することしきりです。

そこで本誌では、コンセプトレベル(フレームワークや方法論)やデジタル／テクノロジー関連の解説にとどめず、もう少し地に足をつけて、実務家の皆さまが職場で実際に活用できる指針となるよう、かみ砕いて説明します。先進的な取り組みの事例や、今後の日本企業の人事部に求められる大事なことをわかりやすくお伝えして、実践に役立てていただきたいというのが狙いです。

人のチカラで未来を変える。 人間中心社会の考え方とは

もうひとつ、本誌で強調しておきたいのは、デジタル／テクノロジー全盛の時代だからこそ、あえて人のチカラで未来を変えることがこれからの社会に求められているという点です。これは、皆さまの多くが属する人事部門(あるいはそれに類似する組織と人事に関わる部門すべて)の存在意義の再考であり、人事がいままで以上に重要な役割を企業内で担うことを意味します。

この10数年間、多くの人事部門が、コスト効率性を起点にした組織再編・人員削減や、経営や従業員への提供価値の見直しを行ってきたはずで

企業の人事部門は、高度成長期の間は従業員の勤怠管理・給与計算・福利厚生といったオペレーション面の集中管理、または採用・人事異動・人事評価決定といった場面の主役として存在していました。しかし、バブル崩壊後の低経済成長下の近年では、ビジネス主導の人事オペレーションモデルにシフトし、採用・異動・評価などの推進主体や意思決定はビジネス側にすでに移管されました。人事オペレーションもセルフサービスモデルやデジタルテクノロジーの積極的活用によって、人事部門ができるだけ関与しない流れとなっています。





パートナー 鵜澤 慎一郎

このような状況で人事不要論も企業内部で叫ばれるなか、本稿によって人事部の方々には自分達の役割や重要性を再認識し、勇気をもって踏み出すきっかけにいただければと考えています。

デジタルやエマージングテクノロジー（近い未来に実現可能な先進技術）による企業変革が進めば進むほど、設備やお金と言った目に見える資産から一番遠いところにあるインタンジブル・アセット（目に見えない経営資産）として、人間の価値に注目が集まっています。デジタル変革と人間の存在は、車でいうと両輪にあたる欠かせない構造なのです。

これはデジタル先進国である米国などの最近の動きをみれば明らかです。彼らは数多くのデジタル／テクノロジー・イベントやマーケティングの場で「Getting back to Human」「People Centric……」といったタイトルの講演をおこない、「結局、人が大事だね（こればかりはデジタルやテクノロジーだけで解決できないね）」というメッセージを市場に打ち出し始めています。

日本においてもこの動きは拍車がかかると予想しています。米国のような根強い経済成長性と外国人移住者受け入れ策によって常に生産人口が増える社会構造ではなく、日本は空前の少子高齢化社会が進展し、労働供給量と生産性向上に関する問題の深刻度が高いためです。

AIやエマージングテクノロジーの進歩で真っ先に心配されたのは、機械が人間に成り代わって支配していく、いわゆる映画「ターミネーター」のような近未来でした。実際に、いくつかの研究機関から「近い将来にAIに置き換わる職種、消滅危機の職種」という調査などが社会に出てきて、危機感を煽られることもしばしばです。しかし、私自身は、AIやエマージングテクノロジーの登場は人間にとって脅威でなく、好機であると捉えています。

確かにテクノロジーの進化によって、従来は人間が行っていた作業やその一部が代替されるでしょう。その一方で、人間は新しい利便性を享受でき、創出された余剰時間を活用して新しい仕事や経験を積むことができます。歴史を振り返っても、産業革命時に交通手段が馬車からバイクや車に代わり、高度成長期に計算ツールがそろばんから電卓へ、そしてパソコン上の計算ソフトウェアにシフトしたからといって、人間は不要にならないのは明らかです。

AIの活用やデータドリブンの意思決定が組織・人事の世界に深く入り込み、大きな変革をもたらすことは間違いありません。しかし、それは人間の役割や価値の低下ではなく、人間中心社会の重要性を改めて強く意識すべきタイミングでもあります。

日本でも内閣府主導で2018年から「人間中心のAI社会原則検討会議」が発足し、検討が進んでいます。経済協力開発機構（OECD）は人とAIの共生に向けた原則を明記した基本指針を採択し、2019年の貿易・デジタル経済相会議や大阪G20サミットでも人権や雇用に配慮するなど「人間中心」の開発を目指す原則を声明に盛り込んだことは記憶に新しいところです。

人間と新しいAIやデータ、先進技術との関係は、競争ではなく共存共栄になるべきであり、常に変革の中心には人間がいます。そのことを忘れずに、この大変革時代に組織・人事の観点からどのような価値を提供すべきか、なにが変わるのかを皆さまに順次お伝えしていきたいと思えます。

1

人事戦略

1. Strategic Workforce Planning(SWP)

SWPの外観と実現できる世界

SWP実施に際したテクノロジーの必要性とポイント

SWPにおける人材確保の手法——人数や金額だけでなく、人材像に迫ることの重要性

2. サクセッションプランニング

次世代経営者をどう作るか? ~“日本型”サクセッションプランニングの要諦

3. EX (従業員中心・人事部門変革)

“従業員の経験”という価値——人事の新しい命題[EX]

1. Strategic Workforce Planning (SWP)

SWPの外観と実現できる世界

シニアマネージャー 小野 裕輝

昨今、新型コロナウイルス感染症拡大を契機としてリモートワークを取り入れた企業から、「マネジメントが難しく、何もしない人が出てきてしまっている可能性がある」または「本来やるべき業務ができていないのではないか」というご相談を受けることが増えました。そして、このような相談の背景をひもといていくと、リモートワーク自体がこのような問題を招いたわけではなく、業務や出すべき成果と必要な要員の量・質（スペック）の整合について検討されていなかったり、中には意図せず本来不要な業務を創り出していたりした状態が、リモートワークの普及によって、課題として表面化したということがわかりました。

感覚経営からの脱却：「SWP」の目的は経営課題を明確にし、判断の根拠を提供すること

前述のように「出すべき成果に対して必要な要員の量・質の整合が検討されていない（わからない）状態」を放置しておく、本来1,000人で行うべき業務でも、要員数が1,100人や900人になっていたり、1,000人丁度要員を揃えていたとしても質が合わなかったり、といった問題が起きます。そのため、誰かが量や質の不足分を補い、不幸な状況に陥っています。これまで、このような不整合を可視化して向き合うことは容易なことではありませんでした。

ある日、クライアントに「感覚で経営すると、その感覚を正当化するために都合よく数字を作ってしまう。そして、数字を作ることはさほど難しくないんだよね」と言われたことがあります。このように不整合を明らかにせず、感覚に従って「このままの要員で大丈夫だろう」と結論付け、それを正当化するための説明資料を（周りの忖度を含めて）作ってしまった結果、気づいた時には従業員が疲弊しきっていた、思ったように利益が上がらない要員構造になってしまった、などのケースが散見されています。

このような不幸な状況を打破すべく、客観データ（数値・KPI）を用いて、出すべき成果に対して必要な要員・人件費の見極めと適正化を実施していくことで感覚経営からの脱却を目指す課題解決手法を、EYでは「Strategic Workforce Planning（以下、SWP）」と呼称しています。本稿を含め全3回で、

- (1) 「SWP」の概要と実現できる世界
- (2) システムと仕組み化の重要性
- (3) 必要人材の特定と確保手法

について紹介していきたいと思えます。

見るべき指標・KPIの外観：要員数と人件費を管理セグメントごとに把握することが第一歩目

まずは、「SWP」において、「見るべき指標・KPI」とはどのようなものか、概観をお話したいと思います。第1に、部門・等級・職種など、管理セグメントごとの要員数・人件費が、把握すべき「ベースKPI」となります。これらのKPIによって業務に対して人数とコストがどの程度かかっているのかを把握することがファーストステップとしてとても大切です。

次に、これらに加えて外注費を見ることで、より精緻なコストが把握できますし、セグメントごとの売上や利益などのアウトプットを掛け合わせると、生産性（1人当たり売上／売上高人件費率など）という観点で要員数と人件費の妥当性を検証することができるようになります。

ただし、このKPIだけでは「人が最適に配置され、コスト配分が適切にできているか」や「必要な人材が必要な時期に採用され、必要な売上が確保できているか」などの、経営者からの本質的な問いに対して十分に回答することはできません。そのため前述のような「ベースKPI」と合わせてさまざまな「追加KPI」を管理していくことになるのです。しかし、ここで注意して頂きたいことは、「海外と日本では、主に労働環境の違いを理由として、追加すべき指標・KPIが異なる」という点です。

例えば、海外では「ジョブ型」の組織運営が求められているため、どのポストがいつ空きそうか（退職リスク）、その空きポストに対していつ人材が補充できそうか、といった指標（採用パイプライン／成功数・率）などが代表的な指標・KPIとして挙げられます。転職前提の市場では、人材の需給がPLに大きな影響を与える要因となっているためです。

一方で、日本の労働市場の特色は「一括採用」、「終身雇用」、「職能制度」です。したがって、管理職比率や、管理スパン、直間比率など、要員構成（ピラミッド）に関する指標が重要となります。さらに、日本では「解雇規制」が存在するがゆえに、昇格や育成・配置を前提としているため、しっかりと能力が開発され、適材適所となっているかを管理していくこと——つまり「質の管理」を行う必要があります。

※「質の管理」については11ページから改めてご紹介します。

余談ですが、「SWP」の仕組みをグローバル導入するときにも、海外と日本のKPIの違いは重要なポイントとなります。日本で管理したいKPIだけを盛り込んだ仕組みを展開するだけでなく、海外で必要とされるKPIを補完しておくことで協力が得やすくなり、失敗要因を1つ排除できます。実際に私が担当した日系グローバル企業では、日本で必要とされる要件は個別に検討し、「SWP」のひな型（役割分担・業務プロセス・使うべきツール・システム）はEMEAとUSで構築することで、全世界のマジョリティをカバーし、効率的に展開することができました。

図1：適正さを見極めるためのKPI（グローバルと日本の違い）

	グローバル	日本
特色	解雇については寛容であり、会社の状況によって柔軟にジョブを定義し、中途採用で埋めていく形の組織運営	解雇規制があるため、会社方針に従い、職能型(育成前提)で一括採用を行っていく形での組織運営
マネジメント上のポイント	ヒトの出入りを管理することが求められる	人材育成の結果、最適な内訳・配置となっているかを見極めることが求められる
主なKPI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 採用パイプライン・成功数 ▶ 退職率 ▶ 退職リスク 等 ※上記は全てセグメント別	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 直間比率 ▶ 管理職比率 ▶ 管理スパン 等 ※上記は全てセグメント別

**「内部比較(自分の過去との比較)」の重要性：
要員・人件費の適正値は「比較」することでしか見極められない**

さて、上記のようなKPIを現在のスナップショットで可視化した(例えば今年の退職率を算出した)としても、それだけで「適正さ」を判断することは困難です。それぞれのKPIについて、適正さを見極める方法として、外部(他社)と比較すること、そして内部(過去の自分・未来の自分/他部門)と比較することの2つをご紹介します。

「外部比較」は、他社の動向を踏まえたうえで意思決定できることがポイントです。一方で、そのまま使うと「外部がこの水準だから、うちもこの水準を目指します」という説明になってしまうため、それ単体では経営判断の根拠としての説得力がありません。

また、同等の規模感や成熟度、同様のビジネスモデルをもっている企業とベンチマークを行うことも考えられますが、これらは経営情報のため、セキュリティ上、簡単に入手することはできません。このように入手難易度(かかる期間・費用を含む)を踏まえると、補足的に活用するのが良いでしょう。

一方、必ず行ってほしいのは「内部比較」です。その理由は、自社・自部門の過去と現在のKPI照らし合わせ、その増減に関して経緯や根拠を補完して、その正当性・課題などについて説明することができるか

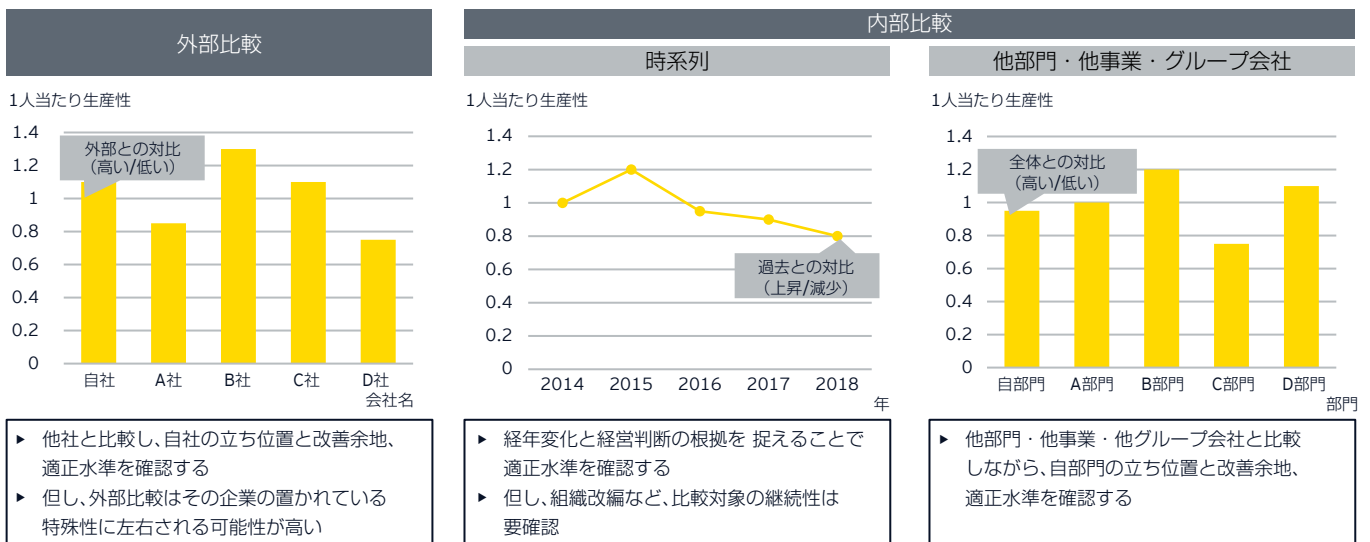
らです。また、自社であればデータ収集についてもセキュリティ上の問題はありせんし、入手難易度が下がることもポイントとして挙げられます。

**「SWP」の実行にはデータマネジメントと
その前提となる仕組み化(システム化)がポイント**

「SWPは社員情報や給与情報があれば簡単に実現できそう」と考える方がいらっしゃるかと思いますが、マニュアル作業でこの分析を行うのは非常に大変なことです。例えば、1万人の従業員がいたとして、職種別の内訳を見たい場合は1万件のデータ規模になりますが、職種別で、さらに月別基本給平均を算出しようとする、一気に12万件にデータ数が跳ね上がります。また、それを部門別でクロス分析しようとしたら、さらに件数が倍増していきます。

これらをマニュアルで行おうとすれば当然時間がかかりますし、見ることができるKPIや分析の軸も限られてきてしまいます。このような「分析のための低付加価値業務」を自動化し、KPIの読み解きや示唆出しなどの「高付加価値業務」へと転換していくことが重要なのです。次は、このあたりの具体的な進め方について解説したいと思います。

図2：適正さの見極め方法(外部比較と内部比較)



1. Strategic Workforce Planning (SWP)

SWP実施に際したテクノロジーの必要性とポイント

シニアマネージャー 小野 裕輝 / マネージャー 矢島 大輔

前回は、「SWP (Strategic Workforce Planning) の外観と実現できる世界」について説明する中で、SWPを(表計算シートなどを用いて)マニュアルで行おうとすると、データ量が増加したり、それを管理するための手間がかかたりするため、実践の難易度が跳ね上がるということについて触れました。難易度を下げるため、SWPの実践にはシステムが重要となってくるわけですが、SWPに取り組んだことがなく、初めて経験する企業にとっては、テクノロジーの活用に至るまでのハードルが高く見えてしまい、二の足を踏んでしまうケースも多いのではないのでしょうか。

SWPの実施にあたっては、業務とテクノロジーを同時に検討し、導入することが重要です。今回は、筆者が実際に支援したクライアント(以下、X社)の事例を交えながら、「SWPにおけるテクノロジーの必要性」や「導入ポイント」をご紹介します。

人事部門が抱えていた課題

SWPの実施にあたっては、業務とテクノロジーを同時に検討し、導入することが重要です。今回は、筆者が実際に支援したクライアント(以下、X社)の事例を交えながら、「SWPにおけるテクノロジーの必要性」や「導入ポイント」をご紹介します。

数千人規模のX社において、人事部門は人件費や採用者数、退職者数といった数種類のKPIの実績値について経営層に毎月報告をしており、また、経営層や事業部門からのリクエストに応じて人材に関するデータを各事業部門へ提供していました。しかしながら、これら作業は、表計算シートを用いてすべてマニュアルで行われており、必要なデータを集めて計算するだけで膨大な時間を要していました。

これにより、部門別やグレード別など、数種類の単体の分析軸でしか実績値をモニタリングできていませんでした。

このような状況から、X社は、経営層や事業部門に対し、組織・人事観点からの提言や情報提供を十分には行えていないことに課題を感じ、テクノロジー導入の検討を開始しました。

人事部門が定めた「目指すべき姿」と、それを実現するための「テクノロジー」

前述のような背景を踏まえ、X社の人事部門は、「目指すべき姿」を3つ決めました。1つ目は「分析作業の効率化」を実現することです。具体的には、経営層への月次報告のためのデータ集計作業時間を短縮したり、経営層からの質問やリクエストに対し、持ち帰りではなくその場でクイックに分析・回答したりすることです。結果として、分析作業の所要時間は、8時間から、1~2時間程度に短縮できました。

2つ目は、「分析の多角化」の実現です。例えば、それまでは人事データのみを使って採用者数や退職者数をモニタリングしていましたが、新たに事業部門が保有する売上高といった業績データも使用することで、生産性分析も行う事ができるようにする。さらに、部門や職種、等級といった複数の軸を掛け合わせての分析、KPIごとにメッシュを変えての分析も可能とすることです。

そして、3つ目は、「経営層や事業部門との議論の活性化」を促すことです。具体的には、過去や現在の要員構造(例えば、等級別要員数など)だけでなく、将来も予測して、経営層や事業部門とその確保施策(新卒・中途採用や外部活用など)も含めて、どのように要員数を適正化していくのか本質的な議論を行い、これまで以上にピンポイントでの人事施策を検討・実行することを望まれていました。

このような「3つの目指すべき姿」を実現するため、X社は導入するテクノロジーに関して、以下の4つの要件を定めました。

(1) 分析軸および表示するグラフの多様性・柔軟性

分析の目的に応じて、ユーザー自ら計算式や管理項目を設定することができ、バリエーションに富んだグラフパターンの中から適したものを選択しダッシュボードで可視化することができること。

(2) メンテナンス性

計算ロジックや項目の定義等を変更しても、1カ所変更れば関連する他の箇所へ同じ変更が自動的に反映されること。

(3) 操作性・ユーザビリティ

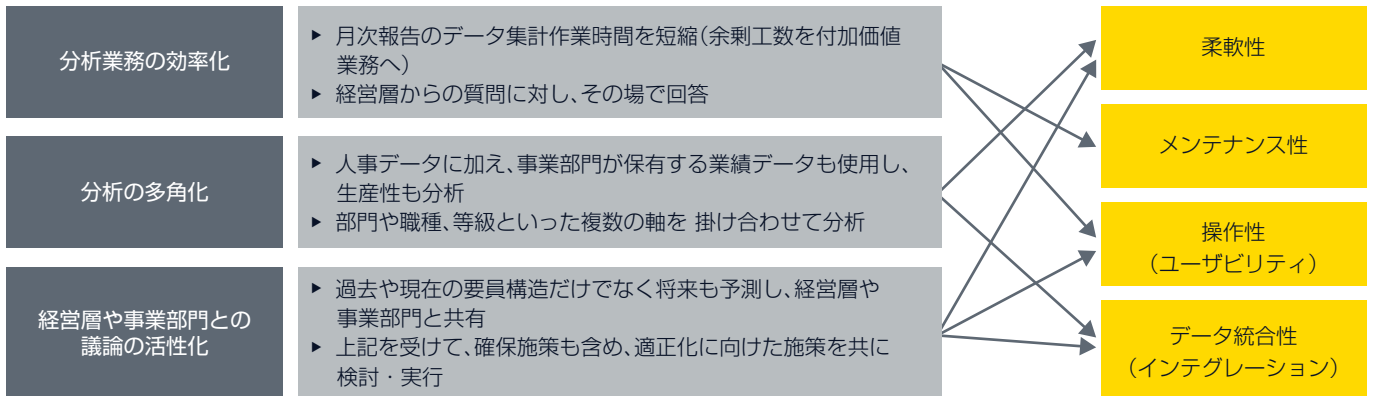
高度なコーディング技術を持たなくても業務担当者自ら分析のためのシステム設定作業を短時間でできる。また、ダッシュボードのデザインがモダンで直観的であり、簡単な操作でカスタマイズできること。

(4) データ統合性・インテグレーション

さまざまな構造化データを取り込むことができるデータ共通基盤が備えられており、ユーザーは部門の枠を超えて必要なデータに必要な時にアクセスしグラフやテーブルとして可視化することができること。

図1に示したように、「目指すべき姿」と「必要とされるテクノロジー要件」の関連性を明確にした結果、X社は最適なソリューションを選ぶことができました。また、同時に、経営資源であるデータを介して人事部門・経営層・事業部門が同じ指標を共有しながら経営へ貢献するビジョンに、大きな可能性を感じていました。

図1：X社の目指すべき姿実現に必要とされるテクノロジー要件



テクノロジーの導入アプローチとポイント

次に、X社における「テクノロジー導入」のアプローチについて説明します。下図2に示した通り、いきなり大がかりな本格導入が行われたのではなく、まずは、扱うデータの量や分析パターンを、人事部門管掌のものに限定して新テクノロジーの効果や導入可否を判断する「Proof of Concept (PoC / 概念実証)」を行い、その後、経営企画や事業部門を含む会社全体に導入範囲を広げていくことにしました。

「SWP」という今までにない業務を実現することとなるため、PoCでは主に運用のイメージをつかみ、関係者が有用性を理解することが重要であると考えました。特に意識して取り組んだポイントを3つご紹介します。

(I) マネジメント層・事業部門の巻き込みとインプット獲得

SWPは経営や事業が意思決定を行うために実施するものであり、人事部門単独での導入は難しいでしょう。そのため、PoC開始時から経営層や事業部門を巻き込み、見たい指標や意思決定の際にインプットとしている情報についての確認を行い、実機でその情報をご提示させることで支持を獲得しました。

(II) 分析イメージの具体化

SWPは、基幹システムといったものからデータを集めれば何とかなるというものではありません。各KPIを基に分析シナリオを作成し、分析手順やアウトプット、必要なデータ、加工方法を具体化しました。

(III) 運用メンバーのプロジェクトアサイン

運用となった際の中心メンバーに、テクノロジーを理解した人材は必要不可欠です。テクノロジーに自ら興味をもち、触れてみたいという「マインド」と「行動力」をもった従業員を早い段階で選定し、プロジェクトメンバーの一員として巻き込んでいくことで、運用のスムーズな立ち上げを狙いました。

まとめ

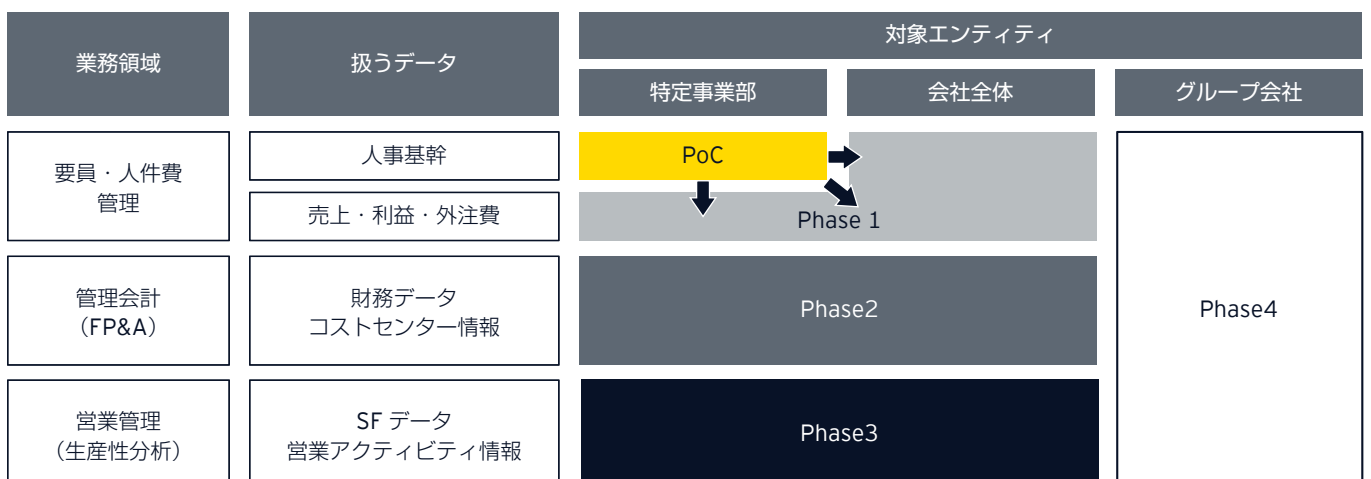
今回はX社がSWPを実施するに際した「テクノロジーの重要性」と「導入ポイント」について、弊社の経験をもとに解説しました。ポイントは、以下2点です。

- ▶ 人事部門が定めた「目指すべき姿」と、それを実現するために必要な「テクノロジー要件」をまとめること
- ▶ PoCを行い、運用のイメージをつかむこと

これらを実直に行うことによって、経営者に対しては必要なKPIを必要な時に提供可能となります。また、運用者側も、効率的で高付加価値な業務遂行が可能となり、企画・実行両者ともにメリットを享受することができます。また、SWPの仕組み構築の上流から下流までのポイントも網羅しているため、導入をスムーズに進行させることが可能となるのです。

次は、人材の「質」に着目した「SWPの実践時における人材確保の手法」についてご紹介します。

図2：アプローチイメージ



1. Strategic Workforce Planning (SWP)

SWPにおける人材確保の手法——人数や金額だけでなく、人材像に迫ることの重要性

シニアマネージャー 小野 裕輝 / シニアコンサルタント 高橋 佑太

解雇規制が存在する日本企業では、人材の育成や配置を工夫しながら事業を運営していくことを前提としています。そのため、各人材の能力が開発され、適材適所となっているかを管理していく（「質」の管理を行う）ことが経営管理上非常に重要であるといえます。この適材適所を実現するためには、要員構成に関する指標（「量」）だけでなく、「マインド」、「知識」、「コンピテンシー」、「経験」といった「人材の“質”」の面から、必要な人材と現有人材のGAP（数的差異）を可視化した上で、適切な確保施策（採用や育成などを含む）を策定・遂行しなければなりません。

本稿では、EYが過去に手掛けたZ社の事例を基に、人材の“質”の面から、「1. 必要人材と現有人材のGAPの可視化」と「2. 確保施策の策定・遂行（今回は過不足が対象）」を成功に導く上で重要なポイントを解説します。

SWPの実施にあたっては、業務とテクノロジーを同時に検討し、導入することが重要です。今回は、筆者が実際に支援したクライアント（以下、X社）の事例を交えながら、「SWPにおけるテクノロジーの必要性」や「導入ポイント」をご紹介します。

必要人材と現有人材のGAPの可視化

必要人材と現有人材のGAPを可視化するために、Z社ではまず「必要人材の定義」を行いました。Z社の経営会議では「専門人材」が不足しているという議論が行われていましたが、各部門が想像する専門人材像に少しずつ隔たりがあったため、明確な打ち手を講じるに至らないことがしばしばありました。このため、Z社の人事部門では、下の「図1」に示した手順で経営会議メンバーや部門長などと、それぞれの階層ごとに「人材像の目線合わせ」を行いました。

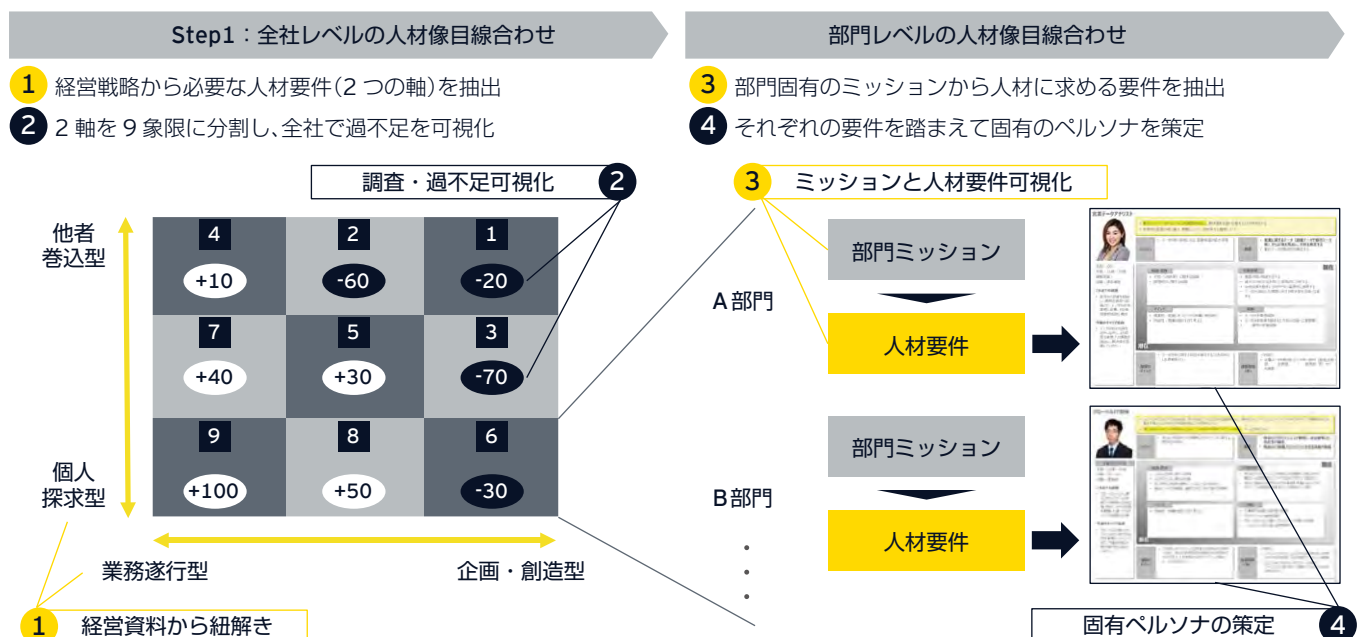
このように、各ステークホルダーが気にすべき粒度で人材像を明らかにしていきましました。それぞれの手順における主なポイントについて、以下に解説していきます。

Step1：全社レベルの人材像目線合わせ

(1) 経営戦略から必要な人材要件として「2つの軸」を抽出

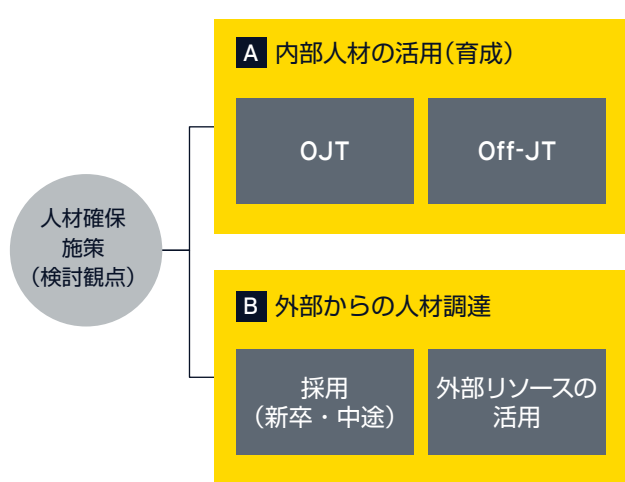
Z社ではまず、全社として必要な人材要件を抽出するため、中期経営計画や戦略資料などから頻出キーワードを読み解き、優先順位をつけていきました。その上位から「2つの軸」を設定し、「人材マップ」を作成しました。

図1：人材像の目線合わせイメージ



【用語解説】ペルソナとは：人格や特徴などをまとめたプロフィール資料またはプロフィールそのものを指す。

図2：過不足に対する確保施策



<ポイント>

- ▶ 解雇規制のある日本での第1選択肢
- ▶ 既存のビジネスモデルを担うボリュームゾーン人材が中心
- ▶ 異動ルール・仕組みの構築が中心

- ▶ 育成限界が認められた時に活用
- ▶ 昨今では「デジタル」や「ディスラプター」等の要件をもった人材が中心
- ▶ 外部リソースの活用ガイドライン策定

(2) 「2つの軸」を「9象限」に分割し、人材の過不足を可視化

次に、部門の責任者や担当者にアンケート・ヒアリングを行い、「9象限」に分割した人材マップ上でその過不足を調査しました（部門ごとの過不足積み上げ→全社の過不足可視化）。

これら「Step 1」を実施することにより、全社レベルで必要な人材の過不足を大まかにつかむとともに、特に経営会議メンバー（マネジメント陣）への報告機会を全体概要を伝えることができるようになりました。

Step2：部門レベルの人材像目線合わせ

(1) 部門固有のミッションから人材に求める要件を抽出

「step1」で作成した「人材マップ」上で不足が認められた象限に対して、部門ごとにヒアリングを行いました。改めてミッションを確認し、「Step1」の人材要件に加えてどのような人材が必要か、について「マインド」、「スキル」、「経験」、「行動発揮」の4つの観点から、さらなる具体要件に迫っていきました。

(2) それぞれの要件を踏まえて「固有のペルソナ」を策定

これまで明らかにしてきた全社・部門固有のミッションと、求められる要件（「2つの軸」、「マインド」、「スキル」、「経験」、「行動発揮」）に加えて、年齢・役職・キャリアパスなどの当該人材に対するモデルイメージを付加する形で「ペルソナ」としてまとめあげました。

このように、「Step1」と「Step2」を行ったことで、全社レベルと部門レベルでの「必要人材と現有人材のGAP」の可視化ができるようになり、またそのつながり（全社／部門）も明確にすることができました。

確保施策の策定・遂行を「不足人材」の確保を主眼に説明

当然、「必要人材と現有人材のGAP」が判明しただけでは問題の解決につながりません。上の「図2」に示した通り、Z社では可視化された必要人材と現有人材のGAPを解消するための人材確保施策を、以下の2つの観点から検討しました。

A：内部人材活用(育成)

B：外部からの人材調達

人材確保施策を策定する際のポイントとして、解雇規制が強い日本企業においては、リスクといった方法によって現有人材を上手く活用することができなければ、余剰人員が発生し、その分の人件費が余計にかかる点に注意が必要です。そのため、既存のビジネスモデルを担うボリュームゾーンの人材に対しては「内部人材の活用(育成)」を前提として検討することになりました。一方で、特に「デジタル」や「ディスラプター」などのキーワードをもつ、自社で育成するノウハウがない／必要な時期までに育成が間に合わないなどの、いわゆる「育成限界」が認められたペルソナに対しては、「外部からの人材調達」を適用することとしました。

内部人材の活用(育成)：計画的な異動配置とOJTの品質を担保する仕組み作り

前述の通り、「内部人材の活用」では現有人材を育成することになりますが、その手段としては大きく分けて2つの方法が存在します。「OJT」と「Off-JT」です。「7：2：1の法則」でも示されているように、OJTが人材育成に果たす役割は非常に大きいため、Z社では異動を通じてさまざまな業務を経験する機会を計画的に付与し、現場で育成するための仕組み作り（OJT）を中心に検討することになりました。本稿でも「OJT」に光をあてて説明していきます。

具体的には、「人材輩出部門（求められる要件が特に身につく部門）」を特定し、異動によってより多くの人材がこの部門で経験を積めるようにルールを定めました。また同時に、現場で意識的にコア業務を割り振り、その結果を「評価」や「フィードバック」するサイクルを整備しました。当然、これらの異動を円滑にするためには「玉突き」での実施が必要であり、一部の部門間だけでなく、全社的にローテーション計画を策定することや、人材輩出機能となる部門（例えば、プランニングに関する業務が多いミドル・バックオフィス）で適性がなかった場合には、元の部門（例えばフロント）に戻す、といったルールも整備しました。

外部からの人材調達：不足ペルソナの確保施策

「育成限界」が認められたペルソナを、外部からの人材調達の対象にしたことについては既に述べましたが、その手法は大きく分けて「採用（主に中途採用）」と「外部リソース（ベンダー・フリーランス等）の活用」の2種類となります。

Z社ではこれまで、どのような人材の不足に対しても中途採用を行っていましたので、人材の硬直化が起りやすくなっていました。そのため人材不足が認められた際には、まず、以下の基準に従って「外部リソースの活用」を積極的に検討することとしました。

【外部リソースの活用基準】※順不同

- ▶ 中核事業としてのノウハウ蓄積が不要
- ▶ 業務範囲や成果物が明確
- ▶ コスト効果が見込める
- ▶ スキルや技術のライフサイクルが短い
- ▶ 業務の遂行には専門的ノウハウ獲得が必要

本稿では割愛しますが、他にも「社外への出向」や「採用チャネルの拡充」などの施策を包括的に検討しました。このように抜本的な人材確保施策の再構築を行ったことで、Z社における人材のGAP解消の道筋をつけ、人材の計画的確保・育成に対して一定の解を出すことができました。

まとめ

今回は、Z社がどのようにして「質の確保」を行うために、「必要な人材と現有人材のGAPを可視化」し、採用や育成を含む「人財の確保施策」を策定・遂行してきたかについて説明してきました。しかし、これは1回実施したからといって、永続的に使い続けられる方法ではありません。冒頭で説明した通り、本取り組みのファーストステップである「人材像（質）の可視化」は、経営資料といったデータのインプットが起点となっているため、中期経営計画の切り替え時期や戦略変更の際には見直しが必要であることを、最後に付言しておきたいと思います。

これまで3回にわたって、必要な要員・人件費の見極めと適正化に向けた取り組み——SWP (Strategic Workforce Planning) について、その概観と最新の事例を踏まえた解説を行ってきました。各回で述べた取り組みのポイントが、読者の皆様の発展の一助になれば幸いです。



2. サクセッションプランニング

次世代経営者をどう作るか？

～“日本型”サクセッションプランニングの要諦

パートナー 高柳 圭介 / マネージャー 橘 遼太

グローバル化が多くの日本企業における人事変革を推し進めています。特に経営層の人材獲得競争はこれまでに類を見ない程に激しくなっており、市場に優秀人材がない、いてもグローバルでの獲得競争に苦戦しているのが実情です。このような状況の中、各企業は現有の人材をいかに計画的に経営者へ育てていくかという課題に直面しています。その解決策のひとつとして「サクセッションプランニング」が注目されています。

「欧米型サクセッションプランニング」はここが違う

「サクセッションプランニング」の始まりは2001年頃、当時のゼネラル・エレクトリック (GE) がCEOの交代に際し、後継者の計画的な選抜と育成を実施したことだといわれています。一般的に欧米では「経営」を、新規事業参入や撤退などの「高度、かつ不確実性の高い職務を遂行する」ための「いち機能」と定義しています。経営者が管理職の延長戦上ではなく、別ラインで存在しているのです (図1: 「経営」機能とビジネスラインの関係性イメージ (欧米型・日本型))。優秀人材は早ければ20代のうちから、経営に必要な知識・経験を集中して学んでいきます。

一方、日本では「経営」が管理職の延長線上、各ビジネスラインを横断する形で存在します。開発や製造といったビジネスラインと経営機能は不可分の関係であり、経営人材にはこれら両方に関する知識・経験が求められます。

欧米型のサクセッションプランニングをそのまま日本企業が取り入れようとした場合、「経営」機能を完全に独立させる必要があります。しかし、これは従来の日本型組織をゼロから作り直すことであり、莫大な時間とコストがかかり、心理的ハードルも高く、現実的ではありません。では、日本企業はどのようにサクセッションプランニングを推進すべきでしょうか。本稿では、“日本型”サクセッションプランニングを効果的に機能させるためのポイントをひもといていきます。

「見える化」と「覚悟」がサクセッションプランニングの成否を分ける!?

筆者は、日本企業のサクセッションプランニングを成功に導くポイントは大きく2つあると考えています。「徹底的な見える化」と「やりきる覚悟」です。「見える化」とは「①ポスト要件の明確化」と「②ポスト要件と候補者とのギャップの明確化」を指します。「覚悟」とはサクセッションプランニングを運用していく際の「経営陣のコミットメント」を指します。これらはサクセッションプランニングを実行するうえで、欧米・日本ともに共通して必要なポイントです。しかし、日本には日本のやり方があります。それぞれ詳細に見ていきましょう。

【1】徹底的な見える化

(1) ポスト要件の明確化

サクセッションプランニングは各ポストに適合する人材を計画的に育成することがゴールとなるため、ポストの要件を明確にすることが非常に重要です。各ポストが担う職務内容と、職務を遂行するうえで当該ポストに就く人材が有すべき知識や経験の1セットを「ポスト要件」と呼びます (図2)。ポスト要件を曖昧にしたまま候補者の育成をしていくことは、限りある資源 (時間やお金) を垂れ流しながら、ただ闇雲に走り続けている状態に他なりません。

ここで注意すべきポイントが、「日本ではビジネスラインと「経営」機能が不可分である」ということです。そのため、「経営」機能が持つべ

図1

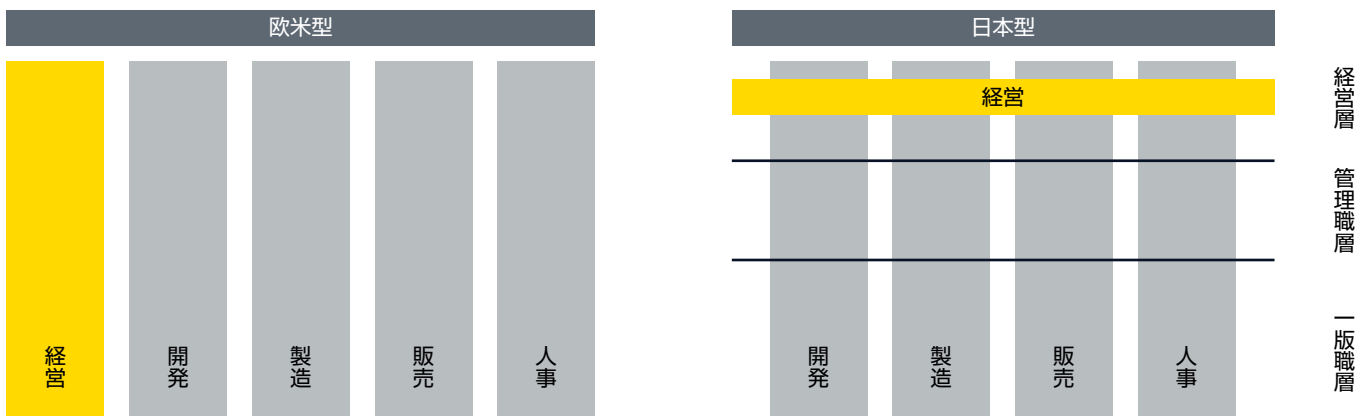


図2

1	基本情報	ポスト概要：役職名、所属部門、レポート先ポスト
2	期待される役割	会社に対する本ポストによる貢献の仕方
3	職務内容	本ポストが担う具体的業務や取り扱う商品、担当プロジェクト
4	人材要件	個人に求められる知識・経験、保有資格、言語
5	コンピテンシー	個人に求められる能力の発揮度合い
6	スキル	職務遂行上で必要となる専門的なスキルや技術

き職務が曖昧になりがちであり、候補者に必要となる経験・知識が見えません。経営の一翼を担うために、新規事業立ち上げの経験やグローバル(海外)でのビジネス経験が必要なのか、はたまた、不採算事業からの撤退といった修羅場経験が必要なのか。各会社における「経営」の定義に関する紐解きが必要不可欠です。時間をかけても良いので、「経営」に携わるポスト要件の明確化を進めることが肝要です。

実際、ある会社では1カ月以上の時間をかけて経営陣に対してインタビューを実施し、さらに半年以上を費やしながらかつ各ポストの要件を一つひとつ「職務定義書(Job Description、以下JD)」という形に落とし込んでいます(図2：ポスト要件のイメージ)。

(2) ポスト要件と候補者とのギャップの明確化

「見える化」におけるもうひとつのポイントは、「ポスト要件に対して候補者が有している知識や経験、スキルとのギャップを明確にする」ということです。明確なギャップを認識することこそが具体的な育成計画の立案・施策の実行を可能とします。

欧米は「職務ベース」の人材マネジメントであるため、各ポストの職務をどれだけ果たすことができたかが現任者の評価になります。しかし、日本は「職能ベース」です。通常、各ポストの職務と現任者の能力が並べて測られる機会はありません。したがって、ポスト要件と候補者をApple to Appleで比較することができる「共通の“モノサシ”を持つ」ということが重要です。

例えば、人事評価で既に利用しているコンピテンシーでも構いません。同じ“モノサシ”を使ってこそ、互いの距離(ギャップ)をよりクリアに見せることができるのです(図3：ギャップ可視化のイメージ)。

なお、育成計画の検討で重要なことは「選択と集中」です。どこにエッジ(優先順位)を効かせた育成をはかるか、その見極めが非常に重要です。当該ポストにゼロからの新商品開発が期待されているのであれば、候補者の“変革推進力”を優先して伸ばすべきです。各ポストの要件に応じた、メリハリある育成計画を策定することが肝要です。

[2] やりきる覚悟

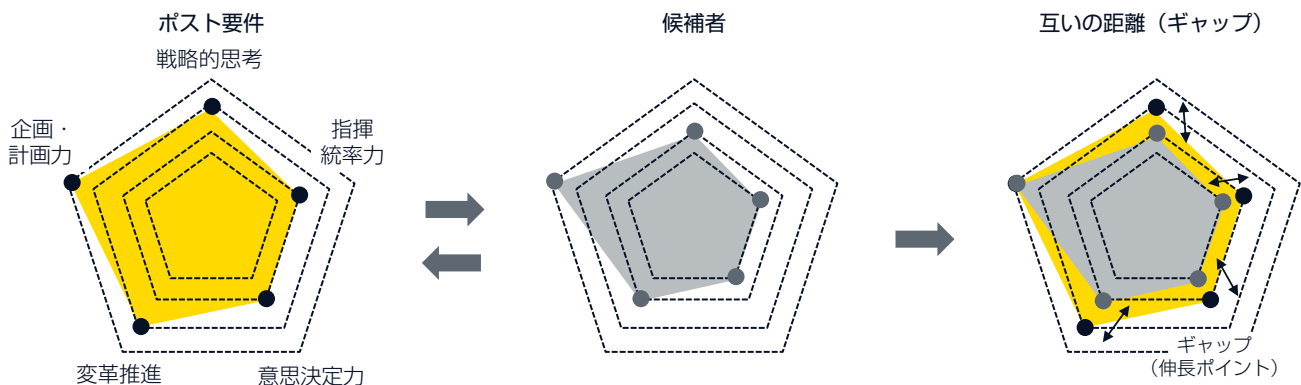
サクセッションプランニングの運営にはエネルギーが必要

経営者の育成では、実際に会社の経営を経験し、「経営に必要なものが何であるか」について身をもって理解している経営陣の参画が必要不可欠です。

欧米では自身の後継者の育成が経営ポストにおける職務のひとつとして認識されています。一方の日本では、後継者の育成は人事部門の職務と考えられており、「サクセッションプランニング」に対する経営陣の関与は限定的になりがちです。しかし、人事部門に経営者を育てることはできません。ある会社ではサクセッションの議論のため、4半期に1度、上級役員全員が丸々2日間、缶詰めで一つひとつポストとその候補者をレビューしていると聞きました。

サクセッションプランニングには、エネルギーが必要です。人事部門だけでなく経営陣も一丸となって、労を惜しまずに取り組むことが必要不可欠なのです。「リーダーがリーダーを育てる」。この当たり前の原則に今一度立ち返ることが、「日本型」サクセッションプランニングを実現するための鍵だといえるでしょう。

図3



3. EX（従業員中心・人事部門変革）

“従業員の経験”という価値——人事の新しい命題「EX」

パートナー 高柳 圭介

エンプロイーエクスペリエンス (EX) とは、直訳すると「従業員の経験」。従業員が勤務や研修、上司とのコミュニケーションなど、職場における様々な体験から得られる価値を意味します。マーケティング業界ではカスタマーエクスペリエンス (顧客体験) やユーザーエクスペリエンス (ユーザー体験) といった用語がありますが、これを人事業界に当てはめて再定義したものです。顧客を従業員に置き換え、職場環境の改善や働きがいの向上といった従業員エンゲージメントを引き出す一連の施策の呼称としても用いられます。

EXが“バズった”背景

EXという言葉が日本の人事業界で認知され始めたのは2015年ごろ。

様々なHR 関連カンファレンスや業界誌で取り上げられました。当時、Airbnb社が人事部門の名称を「エンプロイーエクスペリエンスチーム」に変更し、そのトップをCEEO (Chief Employee Experience Officer) と呼称したことも大きな話題となりました。「会社を中心に置き、人材を1つの経営資源ととらえる考え方」から、「人材(従業員)を中心に置いた考え方」への変革は、人事部門の役割や在り方そのものにも大きな影響を与えています。

現在、日本は急速な少子高齢化の真っ只中におり、労働人口の減少と、それに伴うタレントウォー (人材獲得競争) の到来は避けられない状況です。また、1980年代以降に生まれた「ミレニアル世代」が、組織の中核を担う年齢層になるにつれ、働き手の労働観も大きく変化してきました。

従来の新卒一括採用・終身雇用の時代はもはや終わろうとしています。

個々人が自らのキャリアを実現するために、その受け皿としてもっとも適した企業を探す時代が到来しつつあるのです。従業員の帰属意識を高め、離職率を最小化するにはどうしたらよいか——。企業はいま、真剣に考え始めています。その1つの答えとしてEXが目目されるようになったわけです。

EXとEEの深い関係

本題に入る前に、もう1点だけ説明しておかなければならないことがあります。それは「エンプロイーエクスペリエンス (EX)」と「エンプロイーエンゲージメント (EE)」という混同しがちな2つの言葉の関連性についてです。

エンプロイーエンゲージメントとは「従業員一人ひとりが所属する組織の目標達成に向けて能動的・主体的に貢献しようとする感情」を意味します。当然、エンプロイーエンゲージメントが高ければ高いほど、業績に良いインパクトがあるはずですが。

2017年にリンクアンドモチベーション社と慶應義塾大学ビジネススクールが実施した共同調査「エンゲージメントと企業業績」のなかで、エンゲージメントがDランク以下の企業では、売上伸長率が4.2%だったのに対し、Bランク以上では19.8%に上った、という調査結果が示されています。

EXを高めることでエンプロイーエンゲージメントが高まり、エンプロイーエンゲージメントが高まることで個人業績が上がる。それが顧客満足につながり、最終的には組織としての業績が上がって、優秀な働き手を惹きつける魅力的な会社になるということです (図1)。

「風が吹けば桶屋が儲かる」のような話ですが、EXがこの連鎖反応の起点になっているのは間違いありません。

図1

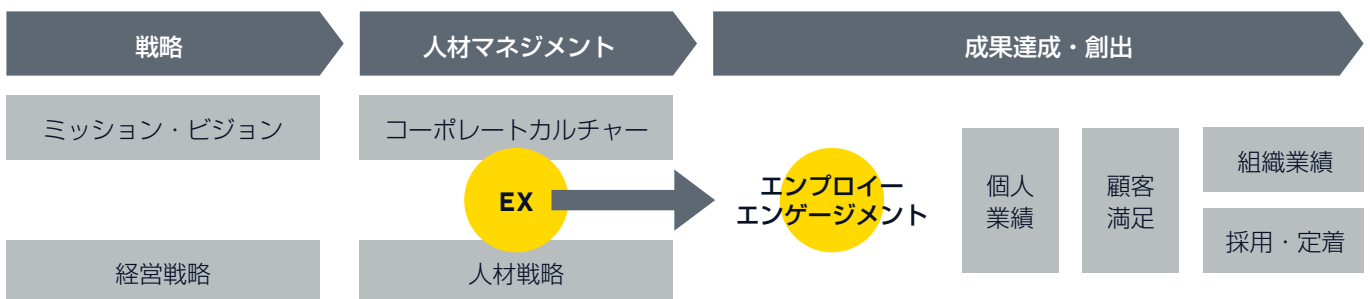
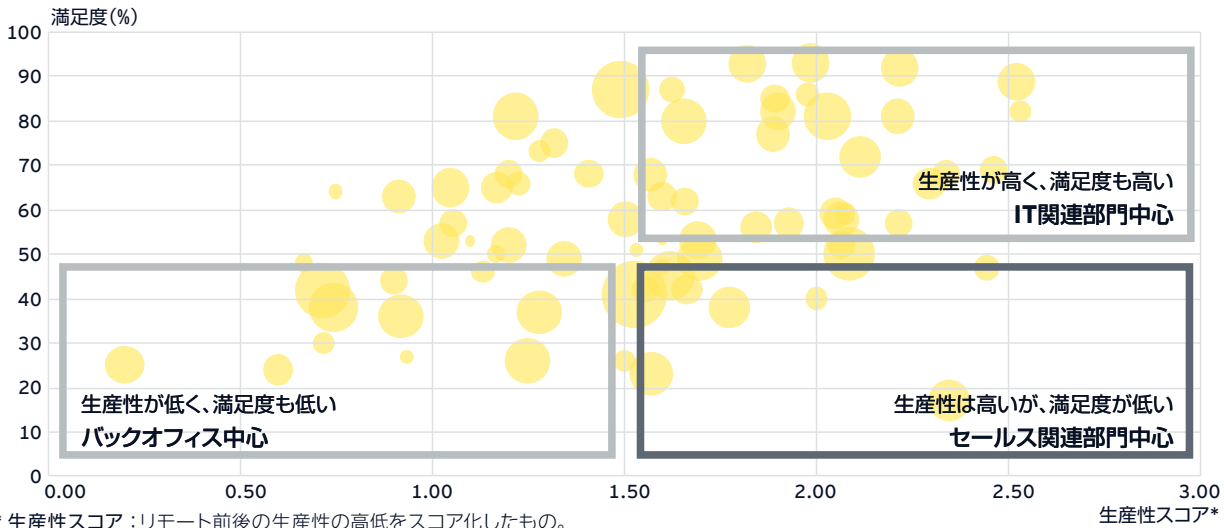


図2



* 生産性スコア：リモート前後の生産性の高低をスコア化したもの。
1.5 を中心値とし、数字が中心値より大きいと、リモート前よりも生産性が上がっていると感じている状況を示す

日本は世界の国々に比べ、エンployeeエンゲージメントが低いといわれています。ギャラップ社の調査(「State of the Global Workplace 2017」)によれば日本のエンゲージメントは対象139か国中、132位とのこと。日本の「熱意溢れる社員 = Engaged」は全体のわずか6%。逆に「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員 = Actively disengaged」が23%、「やる気のない社員 = Not engaged」は71%。エンployeeエクスペリエンスを向上させることで、この現状をどこまで改善できるか。それが日本企業の人事部門に突きつけられた命題となっているのです。

EXを向上させる人事とは

エンployeeエクスペリエンス向上に向けた施策や、その施策を実行するうえでの人事部門の役割を、コンサルティング事例を基にしたいくつかのケースに沿って見ていきましょう。

ケース①

人事と現場の役割は？ EEを可視化し、活用

エンployeeエンゲージメントがEXの結果であるということは前述したとおりです。したがって、そのエンployeeエンゲージメントがどのような状況にあるのかを可視化し、モニタリングしていくことはEX向上に向けた施策の効果を確認するうえで非常に重要です。

製造業A社は、エンployeeエンゲージメントの状況をサーベイによって可視化しようと考え、そのためのシステム導入、および運用プロセス設計を行いました。2019年にSAP社が買収したクアルトリクス社の「Qualtrics」や、リンクアンドモチベーション社が提供する「モチベーションクラウド」など、サーベイプラットフォームの業界には国内外のビッグプレーヤーがひしめきあっています。これらのシステムの特徴や差異のどこにA社が注目し、何を選択したかについては別の機会にお話しさせていただくとして、注目したいのは、サーベイプラットフォームを中心とした新たな業務プロセスにおいて人事部門が担った役割についてです。

A社のサーベイは2つに大別されます。全従業員を対象とした、いわゆる従業員満足度調査と、各現場が裁量をもって運用するパルスサーベイです。パルスは「脈拍」の意味で、パルスサーベイは、まさに脈拍検査のように1、2分で完了する数問程度の質問を高頻度で投げかけるサーベイを指します。

A社では、従業員満足度調査は実施から分析、施策立案、実行まで、すべて人事部門主導で行われます。ただしパルスサーベイは現場主導としました。各現場はパルスサーベイを実施し、得たデータを基に速やかに解決策を立案、実行、次のサーベイで効果を検証するというサイクルを回していく責任をもちます。各現場のパルスサーベイの結果は経営陣にも定期的に公開されます。

では、このパルスサーベイを活用したサイクルにおいて、人事部門はどのような役割を担うのでしょうか。

それは「ベストプラクティスの発掘」と「横展開」です。各現場で実行された施策のなかで、大きな効果や反響があったものを素早く認知し、それを他の現場でも適用可能な形に変えたうえで、横展開していくのです。

結果的に一連の試みは成功し、とある事業部で部内の人材育成を加速させようと始まった1 on 1 (上司・部下間で実施する短サイクルのカジュアルコミュニケーション)を、全社施策として展開するなど、サーベイを基軸にした好循環ができあがりつつあります。A社が元来、もっていた企業風土が「現場至上主義」だったこともよかったのかもしれない。しかしそれ以上に、人事部門と現場のわかりやすい役割分担に、成功の要因があるように思えてならないのです。

ケース②

「歪み」はどこに？ 労働環境・職場環境を整備

労働環境・職場環境の整備もEX向上施策として多くの企業が取り組んでいる課題の1つです。特に今年2、3月以降、多くの日本企業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、リモートワークへの移行を迫られました。働き方の自由が拡大した面もありますが、あくまで緊急

避難措置にとどまっている企業が多いことは否めません。しくみ化、制度化を置いてきぼりにした強制的な移行は、人や部署によってはストレスの原因となっています。

このような状況を受け、金融業B社の人事部門は強制的な働き方の移行にともなう「歪み」を見つけ出し、ニューノーマル時代の働き方をいち早く構築することこそが、EX 向上に資すると判断。「歪み」がない状態でニューノーマル時代の働き方を定義していくことを目指しました。まずは第一歩として、約60問からなる全社サーベイと個別ヒアリングを通じ、どこにその「歪み」があるのかを特定しようとしたのです。

図2は、その分析結果を表にまとめたもの。満足度（縦軸）と生産性（横軸）のマトリクス上に全部署をプロットしたものです。

右上の「満足度も高く、生産性も上がっている象限」はIT 関連部門が中心。聞けば、コロナ以前からリモートワークを容認しており、そのための様々なインフラを整えていたとのこと。逆に左下の「満足度が低く、生産性も下がっている象限」は総務や人事、営業支援といった、Face to Faceで人と接することが多かった部署です。対面でのコミュニケーションができなくなり、会社からPCを貸与されたものの、家からは社内ネットワークにすら入れない。どうすれば業務ができるのかとなかばあきらめ状態——と、ここまでは想定どおりの展開です。

興味深いのは右下の「生産性は高いが、満足度が下がっている象限」です。この象限に入ってきた部署の多くはセールス関連の部門でした。各部署はコロナ禍を機に非対面の営業スタイルを確立したことで、ある程度、業績を維持しており、営業社員からも「自由な時間が増えた」といった声が多く聞かれるなど、良い効果を上げていました。しかし一方で、コーポレート部門との非対面の連携の難しさが不満を生んでいたのです。

以前はコーポレート部門の従業員はいつでもオフィスに在籍し、契約周りのサポートをしていましたが、コロナ禍のいまは違います。電話をしても誰も出ない、印鑑ひとつ素早くもらえない、そういった一つひとつの事象の積み重ねが営業社員の満足度を下げていました。

そこでB社の人事部門は満足度や生産性を下げている要因を排除していく活動に入ります。新たな働き方の構築・定着に向けた、いわば「マイナスをゼロにする」活動です。

ここでもケース①と同様の動きが見られました。B社の人事部門は各部署に散らばるベストプラクティスを収集し、横展開できないかと考えたのです。

現在、同社ではIT 部門が整えていたインフラやセキュリティポリシー、営業部門がもっていた時間・工数管理、電子経費精算のしくみを全社向けにカスタマイズし、横展開する計画を現在、立案中です。それとともに、人事制度（特に評価項目）や人事規程の改定などにも着手しようとしています。

新しい人事部門への変革に向けて

さて、人事部門の役割という観点でケース①②に共通していることは何でしょうか。

- ▶ 人事部門ではなく、現場が施策を立案・実行する（人事部門が手を出すのは、部署をまたぐ施策のみ）
- ▶ 人事部門の役割は、全社を俯瞰的に眺め、良いものを見つけてそれを横展開すること

冒頭に触れたとおり、EXが提唱される以前は、「企業を中心に置き、人材をリソースととらえる考え方」が基軸となっていました。したがって、戦略やミッションの実現に資する人事施策を人事部門主導で立案し、全社に展開すれば事足りていました。ただし、EX 後の世界において、中心となるのは企業ではなく、従業員です。

人事部門はもはや中心に近い場所にいるとはいえません。より従業員の近くにある各現場が、個々の従業員の期待値を読み解き、求められる経験を構築・提供していく必要が出てきたというわけです。

ただし、これによって人事部門の仕事がなくなったわけではありません。前述したようにベストプラクティスをいち早く発見し、カスタマイズしたうえで横展開する仕事は、人事の観点から全社を俯瞰できる人事部門だからこそできることです。

また、この役割の変化に伴い、人事部門に必要なスキルも変わってきます。ベストプラクティスをより早く見つけるための情報収集やデータ分析の能力、各部署を巻き込んで横展開していくプロジェクトマネジメントスキルが、これまで以上に不可欠とされるでしょう。人事部門にとってEX 向上は待ったなしの命題です。従業員中心の世界における新しい人事部門を、人と業務の両面から構築することがいま、求められているのです。

2

デジタル／ エマージングテクノロジー

1. HRDX (Digital Transformation)

HR領域のDX、「HRDX」における4つの発展ステージを正しく把握せよ

「HRDX」の必須7要素と発展ステージ別重点アプローチ

「HRDX」のロードマップ策定で気を付けるべき3つのポイント

今さら聞けないHRDXのキホン事項Q&A

2. デジタル人材

DXを推進するデジタルタレント充足に向けた「はじめの一步」

デジタル人材はどこにいるのか？

3. デジタルと組織風土

「Being Digital」ーデジタルエンタープライズに向けた「組織風土」の変革

4. 営業組織のデジタル化

データドリブン型の営業組織はDXを成功させるのか？

1. HRDX (Digital Transformation)

HR 領域の DX、「HRDX」における 4つの発展ステージを正しく把握せよ

シニアマネージャー 吉田 尚秀

AI (人工知能)、ビッグデータ、IoT など、第4次産業革命とも呼ばれるデジタル化の波は組織業務のあらゆる場面に大きな変革をもたらします。他方で発展途上の領域であるため、自組織が変革プロセスのどの付近に位置しているのか、次にどのような変化が来るのかが見えずに悩んでいる組織も数多く存在しています。そこで本稿ではまず、人事領域の DX (Digital Transformation = デジタルトランスフォーメーション) が発展する方向と、各段階において起こりやすい課題は何かを概観します。

なぜ、「HRDX」が組織に重要なのか

DX (Digital Transformation = デジタルトランスフォーメーション) とは、いわゆるビッグデータやアナリティクスなど、近年新たに発展してきたデータ関連技術を用いて大きな構造変革を起こすこと、また、これらの世界的変化に遅れないよう必要な自己革新を行うことを意味します。経済産業省の定義にある「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」(2018年12月DX推進ガイドライン) が示すとおり、DXは「あらゆる産業」、「あらゆる業務」において競争性を保つために必要不可欠な取り組みとなってきています。

本稿で扱う「HRDX」とは、組織人事 (HR) 領域における DX を指します。HR では取り扱うデータに個人データ・プライバシーデータを多く含み、DX の中でも特に慎重論が多く見られる領域です。しかし、DX があらゆる業務で不可避となりつつある以上、HR も例外ではなくなってきました。また、経産省の定義にもあるように、HR 以外の領域の DX においても「組織」や「企業文化・風土」など HR 領域が担う要素が多く、HRDX をうまく推進した企業が DX に成功すると言っても過言ではありません。反対に、HR 領域以外の DX がどれだけ進んでいても、HRDX が後手に回っている組織では、DX は特定領域に限定された閉じた取り組みとなってしまい、真の意味で DX 化した組織は実現し得ないのです。

では、HRDX にはどのような難しさがあり、どう乗り越えればよいのでしょうか。本稿では、EY がこれまで企業の DX 支援を通じて得た経験と知識をもとに、HRDX を進めるにあたりつまづきがちポイント、そしてそれを乗り越えるための方法論をご紹介します。

HRDX を構成する 4つのステージと、起こりがちな課題

HR に限らず、DX はおおむね「管理」「視認」「分析」「創出」という4つのステージに分けて考えることができます。具体的な HR の取り組みを例に、各ステージの概要と頻出課題を見てみましょう。

ステージ 1: 管理

1つ目は、まさに管理のために情報を収集するステージです。例えば採用のために候補者の情報 (履歴書や SPI 結果など) を集める、労務管理のために勤怠情報を集める、福利厚生のために家族構成情報を集める、といったことが該当します。目的は管理ですからそれぞれの管理担当者が担当情報を把握していればよく、フォーマットはたとえ紙であっても担当者が管理できていれば問題ありません。ただし、このステージで起きがち課題は、主に組織規模の拡大にアナログな管理方法では追い付かないことです。情報管理体制がわかりづらく情報の重複取得が生じる、複数の担当者がそれぞれ独自のフォーマットで情報を収集してしまい組織横断的な管理がしづらくなる、といった問題が挙げられます。

ステージ 2: 視認

2つ目は、情報量の増大に比例する管理の手間を、情報の視認性を高めることにより解決を図る、つまり「情報の見える化」のことです。人事情報で言えば、最近流行りのタレントマネジメントツールを使って 9BOX をワンクリック表示させる、労働時間や会議時間のダッシュボードを作って時間の可視化を図る、などがこのステージと言えます。このステージは機能面で高度・複雑な処理を要さないため、金額や時間といった導入コストのあまりかからないツール類が数多く出てきています。また、ステージの目的から「見た目」や「操作性」が重視されることも相まって、各担当者や各部署の好みにより似たようなツール類が様々に導入されがちです。そのため、類似ツールの乱立により現場の入力負荷と不満が高まる、ツールベンダーの淘汰により突然サービスが停止してしまう、などの課題が起こりやすいと言えます。分析や創出といった発展的用途を提供するツール類が魅力的に見えて導入したものの、視認ステージの組織では使いこなせないというのも課題もありがちです。あるアメリカ企業では採用関連だけで 100 近いアプリ・ツールが導入され、誰もその全体像を把握できず、コストも歯止めが利かなくなってしまっていたという事例もあります。このステージが抱えがち悩みは万国共通のようです。

ステージ3：分析

3つ目は、複数の情報を組み合わせることで情報間の相関や因果を探索し、より効果的な打ち手につなげようとするステージです。ステージ2「視認」との違いは課題解決のためのキードライバー（主要素）を探ることにあります。例えば、会議時間に参加者の時間単価を掛け合わせて会議コストを出すだけであれば「視認」ですが、そこから「定例会議が〇割を占めていて効率化インパクトが大きそうだ」とか、あるいは「〇階層以上が参加する会議は会議時間が長くコストが膨らんでいそうだ」とか、打ち手につながりそうな示唆を読み解き、施策展開につなげているようであれば「分析」ステージです。

このステージでは、分析リテラシー不足に起因する課題が多く見られます。分析とはFact（ファクト=事実）に基づくもの（ファクトと呼べないようなデータを分析する例も多く見られますが……）ですが、相関や因果を「探求」する手段であり、絶対的に正しいというわけではありません。よって、正しい分析の使い方とは、分析結果を見て議論を重ね、より「確からしい」仮説を組み立て、検証することにあるのです。しかし、このリテラシーが欠如している組織では分析結果が独り歩きしてしまう、あるいは議論の場でこそ本領を発揮するBIツールのような道具が単なる可視化ツールとして使われてしまう（結果、エクセルと変わらない、などと言われる）といった課題が起きがちです。

このあたりからHRDXならではある課題も出てくるようになります。例えば、パーソナル情報を限定開示すべき対象が、データバイアスの起きやすいシニア層と重複するためデータ活用が進まない、最終的に処遇へと結びつく可能性からデータの「正確性」が必要以上に問われて進まない、といった事例もよく見られます。

ステージ4：創出

4つ目は、ステージ3「分析」の仮説検証サイクルをより早く・多く回し、そのラーニング結果から分析モデルを発展させ、新しい価値を導き出そうとするステージです。検証を繰り返すことでこれまで気づかなかった何かを発見しようという位置づけなので、機械学習や深層学習などのAIをイメージすればわかりやすいでしょう（機械学習はそれ自体に探索の意図はありませんが、処理工程の発展を通じて対象領域の拡大や柔軟性など新たな価値につなげるという意味でここに含めています）。HRに限らず、DX全体にとって今は発展途上のステージです。そのため、あまり多くの事例はありませんが、履歴書判定をするAIは有名ですし、最近では膨大な人事情報をAIに処理させてみよう（何か新しい結果が出るかもしれない）という企業も少しずつ出はじめてきています。

このステージは、主にROIと個人情報という2大課題が顕在化するステージです。ROIは探索的（ゴールの不透明）なアプローチを前提とする場合に生じる課題であり、特に「AIはなんでもできるだろう」と、AIに対する理解が十分でない組織で見切り発車してしまった場合に起きがちです。個人情報はHRにおいて問題が顕著ですが、必ずしもHRに限った話ではなく、探索的、つまり目的が不明確な形で個人情報を扱うことになりやすいため、そもそもの情報の扱いに対する同意取得・合意形成が難しい、仮に新しい発見があったとしてもすぐに活用につながらない、などの問題が生じます。ある採用支援企業が出した「内定辞退率」という示唆が、個人情報の目的外使用であると指摘された例は記憶に新しいでしょう。

以上がHRDXを発展させる4ステージとなります。みなさんの組織は今のステージでしょうか。頻出課題として挙げたような問題は起きていないでしょうか。問題解決のために、あるいは次のステージに向けてどのようなことをやっておくべきでしょうか。次に、HRDXを発展させるための主要施策についてご紹介します。



1. HRDX (Digital Transformation)

「HRDX」の必須7要素と発展ステージ別重点アプローチ

シニアマネージャー 吉田 尚秀

「将来価値を生むかもしれないから」という理由でとりあえずツールを導入する、とりあえずデータ化しておく、という組織を見かけます。このアプローチ自体は間違っていないのですが、すぐに活用されることは少なくコストもかかりすぎるため、多くの組織では取りづらい選択肢です。そこで本稿では、実際に活用できる「HRDX」、組織価値を生む「HRDX」とするために必要な要素をご紹介しますとともに、それらの要素をいつ、どのタイミングで、どのように取り組めばよいか考察します。

「HRDX」に必要な7要素である「4S」と「3A」とは何か

前回はHRDXの発展ステージを見てきました。では、HRDXにおいてどのような事を考える必要があるのでしょうか。EYでは過去のDX支援経験から、基幹システムに求められる4要素(4S)とHRDXに求められる3要素(3A)を抽出し、HRDX支援の際の「重要7コア要素(HRDX 7CORE)」として定義しています。

基幹システムの4要素(4S)

基幹システムには「Standard (標準)」、「Simple (明瞭)」、「Secure (安全)」、「Sustainable (持続可能)」の4つの「S」が求められます。

「Standard」はデータ項目の定義や取得プロセスを標準化すること、また、データ項目ごとにオリジナルデータ(Master of Record)を1つに定め、データ参照のルールを統一することです。これが機能しないと似たようなデータが乱立し、サイロ化してしまうため基幹システムとしての組織的なデータ活用が難しくなります。

「Simple」は出来る限り簡素に設計すること、また、データ活用の結果をわかりやすく伝えることです。例えば様々な立場、ニーズへの柔軟な対応のためにアクセス権設定パターンをいくつも用意している企業がありましたが、該当パターンの確認だけで何日もかかり、更新漏れのチェックすらままならない状況に陥ってしまっていました。

「Secure」はサイバーセキュリティに加え、ガバナンス体制の構築も含まれます。プライバシー情報を扱うHRDXでは、特に個人情報の取扱いルールも明確にしておく必要があるでしょう。参照されることが多い欧州個人情報保護規制(GDPR)では、同意撤回時のルール整備も求められており、苦情の申し立て先や、一度登録した情報の削除方法などにも配慮した設計が必要です。

「Sustainable」は一度作って終わりではなく、適切なタイミングで適切な情報が更新され続けること、および、システムが継続的に使われるように必要な情報が必要な人に届く環境を整えることです。欲張って情報を集めようとした結果、膨大な収集・登録の手間だけがかさみ、更新されずに眠ってしまうシステムは想像以上に多いです。従って、この点も外すことはできません。

HRDXの3要素(3A)

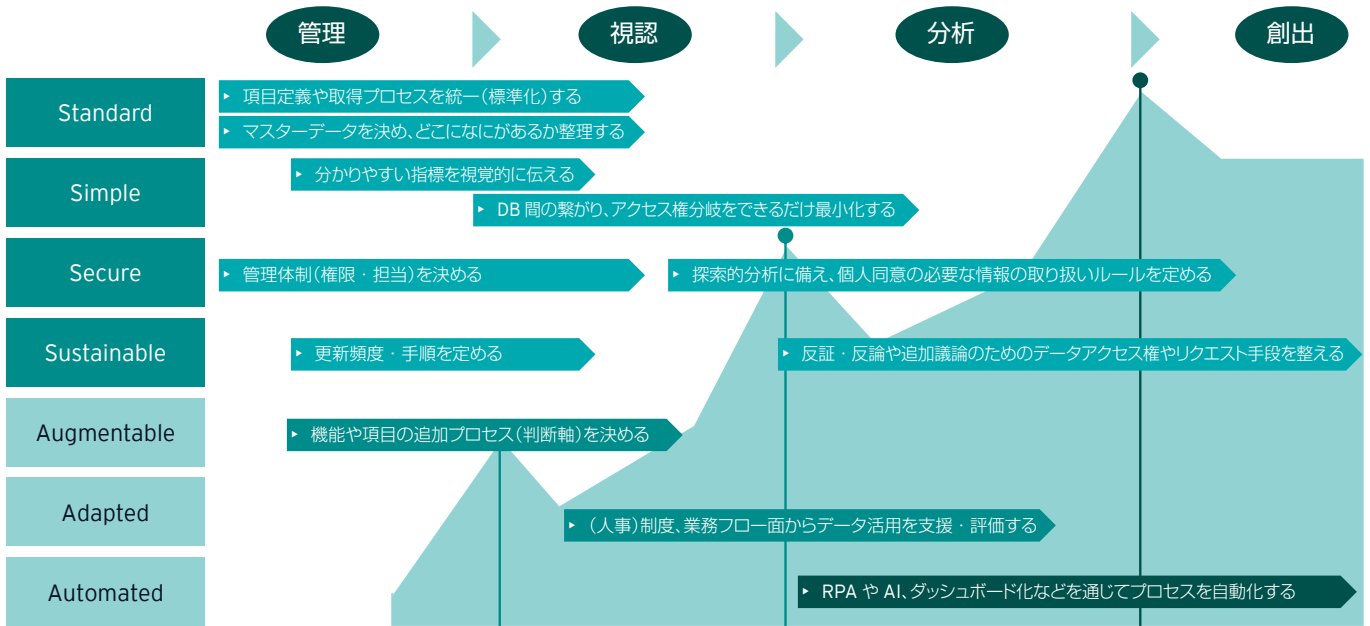
基幹システムの4Sに加え、HRDXには「Augmentable (追加可能)」、「Adapted (制度化)」、「Automated (自動化)」3つの「A」も重要となります。

「Augmentable」は聞き慣れない言葉かもしれませんが、後から追加できるようにしておくことを指します。人事領域のトピックは、他領域と比べるとステークホルダーが極めて多く、また、馴染み深い領域であるが故に、専門知識がない人でも「こうしたほうがいい」、「こういうのがあると便利」と意見を出しやすいのが特徴です。データの使い方は(アイデアベースで)ほぼ無限に出続けると言っても過言ではありません。加えて近年は、生理データやログデータなど、これまで取得・活用していなかったようなデータを活用しようという動きがあり、その用途や元となるデータの収集・蓄積項目は増え続ける一方で、そういった無尽蔵に出てくるアイディア全てに対応することは困難なため、採用判断基準やプロセスなど、後から追加する体制を整えておき、乱立を未然に防ぐことが大切です。

「Adapted」は制度に組み込んでおくことです。等級・報酬・評価に代表される人事制度以外に、業務プロセスなどの仕組みも広義の制度として含みます。HRは基本的に全社員を対象とする業務であるため、一部の人間だけを対象としたサービス展開よりは、制度を通じて全社員を対象としたほうが適する場面が多く見られます。これは半ば笑い話ですが、「データドリブンにしろ」と舵を切った経営者が、後継者を経験や勤で決めてしまい、しらけたほかの社員たちが以前よりデータを見なくなったという例があります。DXに成功している企業では「〇〇は必須情報」というように、半ば強制的にデータを使わせるためにプロセスから変えてしまう例が多く見られ、行動変革の視点からも制度・仕組みへの組み込みは重要な要素といえます。

「Automated」は言葉のとおり、プロセスを自動化することです。HRはセールスやマーケティングなどと比べて、効果がダイレクトには見えにくい領域特性を持ちます。そのため、リターンが明確にならないことを理由にDXが進まないケースが多いのが実情です。そういった企業の事例を見る限り、少々トリッキーではあるものの自動化によるプロセス効率の改善インパクトを短期リターンとして示し、HRDXの歩みを止めないことも時に必要であると考えられます。

図：発展ステージ × 利用促進のための 7 要素 (HRDX 7 CORE) ごとの主要施策



HRDX 発展ステージ別の重要な取り組み

では、これらの HRDX の重要 7 コア要素 (HRDX 7 CORE) は、全て常に考えておかなければ HRDX が進められないのでしょうか。もちろん常に考えるに越したことはありませんが、前回ご紹介したように HRDX の発展ステージには大きく 4 段階があり、各段階において目的としているデータの使い方や頻出課題が異なります。ですので、ある程度の重みづけを行うことが可能です。

横に 4 つの発展ステージ、縦に重要 7 コア要素を取ったチャートに、重みづけした施策を載せたものを先にご紹介します。考え方のベースとなるのは「前手の施策展開」。次のステージで起きがちな課題を実際に起きてから対処するのではなく、前のステージから事前対策するようにすると、概ね下図のような形になります。

ステージ 1：管理

ここは基本的なシステムインフラを整える段階ですので、標準化や管理体制、更新プロセスの確立が重要な取り組みとなります。また、組織的にデータ活用の機運を高めるきっかけが必要ですので、視覚に訴えかけるようなシンプルなレポート機能を採用することも時に有用でしょう。仮にそれがエクセルでできる範囲のことであったとしても UX は重要ですので、そこに開発コストを投じるよりはパッケージを導入してしまうことも検討に値します。加えて、次の視認ステージで起きがちなシステム乱立を防ぐため、Augmentable (追加可能) なルール作りもこのタイミングでスタートさせることが望ましい取り組みとなります。

ステージ 2：視認

このステージまで一足飛びに来てしまった組織では、管理ステージで取り組むべき施策に抜け漏れがあることが多いため、足りないものを補うことと、次の分析ステージに向けた下準備が主要な取り組みとなります。具体的には、

- ▶ システム (データソース) が乱立してしまっている場合はできる限り集約・統合させる

- ▶ 分析要員としてのユーザー数の拡大を見越して権限管理も必要十分なものを整備する
- ▶ 分析ステージの頻出課題であるリテラシートレーニングに向け、Adapted (制度化) な仕組みを通じた支援環境整備がコアとなります。

仕組みを通じてサポートする項目には、

- (1) データ活用者が評価される仕組み
- (2) データ活用スキルのトレーニング提供
- (3) データ活用を前提とした業務プロセスの再設計

などが挙げられますが、細かいものまで含めると無数にありますので今回は割愛します。

ステージ 3：分析

このステージでは HRDX の歩みを止めず、組織全体としてデータ活用を持続的に続けられるように支援することが重要です。このため、探索的な用途で収集する情報に対する用途説明を正しく行う、建設的な議論の材料としてデータ活用するためのルールを整備する (一方的に分析結果を提示するのではなく同じデータをもとにした反論機会を用意する)、そして確立されつつあるデータフローをできる限り自動化することでリターンを出す、といった取り組みを重点的に進めることとなります。図には入れていませんが、もちろん「経営的にインパクトのある分析を出す」ことも重要です。

ステージ 4：創出

このステージまで来ている組織では目的やゴールイメージ、現状課題は把握されていることが多く、ご紹介するには及ばないため、本稿において主要施策は省略します。

みなさんの組織ではステージに見合う取り組みが進んでいますか。あるいは前のステージでやり残した取り組みはないでしょうか。時間軸とゴールイメージをつかめたところで、次回は自社にあわせた HRDX ロードマップを策定する具体的な方法をご紹介します。

1. HRDX (Digital Transformation)

「HRDX」のロードマップ策定で気を付けるべき3つのポイント

シニアマネージャー 吉田 尚秀

「HRDX」という大変革に、ロードマップは欠かせません。しかし、単にインフラ導入のスケジュールを決めればよいわけではありません。では、何があればHRDXがうまく進むのでしょうか。本稿では、これからHRDXにチャレンジするといった局面において、大変革だからこそ考えておきたいこと、また、人事領域だからこそ押さえておきたいポイントについてご紹介します。

「HRDX」のロードマップ策定時に やっておくべきこと

ここまで「HRDX」の発展ステージと、各ステージにおいて重点的にやりたい取り組みについてご紹介してきました。しかし、どの企業、どの組織も同じ目的意識でHRDXを推進しているわけではありません。ですから実際にHRDXを推進するにあたっては、やはり各組織の置かれた状況に合致したロードマップを作る必要があります。

HRDXは定義上、Transformation（トランスフォーメーション）、つまり大きな変化をともなう取り組みです。単に情報システムが変わるだけではなく、組織構造（制度や仕組み）や業務プロセス、社員の行動や意識、オフィス環境など、業務にまつわるあらゆる要素を変化させる必要が生じ得る大変革です。だからこそ、きちんと計画し、管理するチェンジマネジメントが重要となります。

チェンジマネジメントを本当に簡単に表現するならば、目指す方向と成果を決め、「As-Is（現状）」と「To-Be（理想）」を比較し、差分を埋めるプランを立てて実行する、という流れになります。今回は、HRDXにおいて押さえておきたいポイントをいくつかご紹介します。

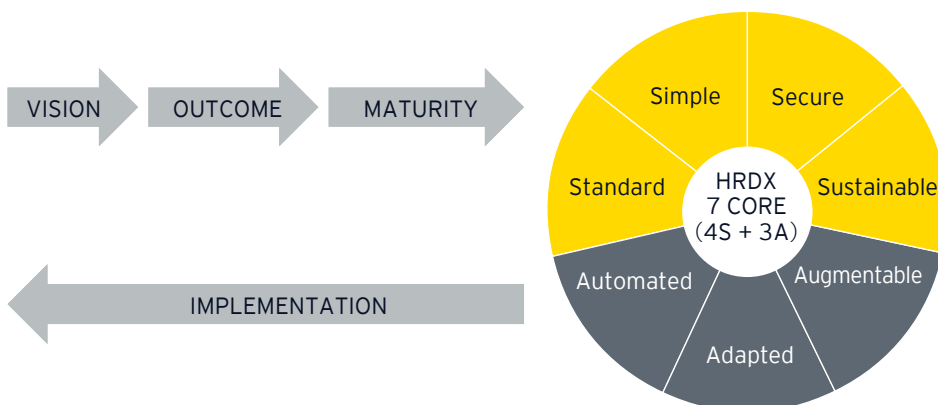
ポイント1：Vision（企業理念）— 「HRDX」で何を実現したいのか

HRDXを推進するうえで最初にあたる壁がVision（ビジョン）です。評価のための評価は推奨されないように、HRDXのためにHRDXを推進するのでは本末転倒です。まずは、自組織がHRDXを通じて何を指すのかを明確にしておく必要があります。他方で、HRDXにはいまだこれといった正解（ベストプラクティス）がないことも事実であり、そのような先行き不透明な状況下で「遅れをとってはいけない」と先走ってHRDXに取り組んでいるような組織も多く見られます。チェンジマネジメントの視点から言うと、そのような場合であってもやはりビジョンは変革を計画するうえで必要不可欠なものです。単にツールの導入や情報インフラのリプレースといった表面的な変化に終始して従来の働き方にフィットしないと、不満だけが募るような状況に陥ります。そうならないためにもしっかりとビジョン策定に時間を使うことをおすすめします。

ビジョンを考えるうえでひとつの指標となるのが他社事例でしょう。HRDXでなんらかの成果を出している企業を見ると、その方向性として大きくは「業務の効率化」、「ステータスの可視化・将来予測」、「透明性・客観性の向上」の3種類があるようです。

これらは一般的に実現難易度（As-Is・現状とTo-Be・理想のギャップの大きさ）が異なることが多いため、比較的実現しやすい「業務の効率化」から着手する企業が多いようです。とはいえ、結果的に全て狙うと

図：HR Digital Transformation General Loadmap - 実務ガイド



図：代表的なHRデータ活用の目的例

業務の効率化	ステータスの可視化・推移予測	透明性・客観性の向上
<ul style="list-style-type: none">▶ ヒトが介在している業務プロセスのデジタル置換により作業時間を短縮する▶ 情報フロー（インアウト）が明確なため比較的取り組みやすい▶ 企業によっては業務プロセスの統合含めまで踏み込む例も多い	<ul style="list-style-type: none">▶ 後手に回りがちなプロセスをデジタル化することで早期アラートに繋げ介入時間を確保する▶ 情報フローや見る指標が標準化されていない例も多く、難度は少し高め▶ アラート後の介入施策に実行力が伴わないと看板倒れに終わるリスクあり	<ul style="list-style-type: none">▶ いわゆる「経験・勘」といった属人判断からの脱却を目指し、データによる裏付けを補強する▶ 技術的には実現可能であってもステークホルダーが多く難度は高い▶ ユーザーマチュリティ、情報開示、ステークホルダーの巻き込みがセットで求められる
セブテーニ	セブテーニ	セブテーニ
<ul style="list-style-type: none">▶ 2019年時点で約1500名分の社員データを5名の専門チームが管理（現場300名に対し1名の割合）▶ 10年目社員でおおよそ800項目の情報をデータ化、活用している	<ul style="list-style-type: none">▶ 人事情報を基に昇進時期を予測、後任確保などの要員計画に活用▶ （退職リスク予測も増えてきているが効果的な施策に繋がった例は少ない）	<ul style="list-style-type: none">▶ 全プロジェクトのデータ分析担当アサインを必須化▶ 業務上の全ての会話にデータを求める（データが無ければ会話しにくい）

出典：各社の公開情報より筆者作成（出典元のURLは別途記載※）

いう結論であったとしても、ビジョン策定の段階ではその実現難易度よりも、自組織で何を実現すべきなのかについて関係者を交えて丁寧に議論を尽くすことが重要です。

ポイント2：Outcome（成果）—

何をいつまでにどのくらい達成することを目指すのか

HRDXは特にリタールの定量把握が難しいため、Outcome（成果）を金額で示すことにこだわり過ぎると頓挫してしまうリスクがあります。とはいえ、膨大な労力・コストを費やして推進する以上、それによって何がどの程度変化するのか、期待する成果を評価指標として設定することが必要です。また、システム環境はアジャイルに微調整を繰り返す開発スタイルが主流になってきているので、中長期的な成果以外に短期的なマイルストーン（中間目標）も設定すべきでしょう。

目標設定のスペシャリストである人事担当の方々にとっては釈迦に説法ですが、「人事業務の高度化」というような抽象的な目標を掲げる例をしばしば目にします。そこで、敢えて述べさせていただくと、評価指標の立て方はオーソドックスでも「SMART（Specific、Measurable、Assignable、Realistic、Time-boundの頭文字）」なものにすべきです。例えば「配置の最適化」は、やりたい事は明確でも定量化が難しいと悩むケースも多いようですが、そのような場合は「現在の業務プロセス」を前提に考えてしまっていないか改めて見直してみてください。HRDXとは、単にデータを活用しようという話ではありません。業務プロセスもそれに合わせて変更する可能性があります。「配置満足度を取る」といったプロセス変更で対応できる例が大半です（最適配置がパフォーマンスに影響するはず、という仮説が前提にあります）。これはHRDXを通じて仮説検証するしかないものなので、それぞれアジャイルに軌道修正していくべきものです。

なお、この段階でBPRに用いられる業務分析フレームワークといったものも活用し、期待する業務変化を可能な限り定量化できるようにしておくと、同時にプロセスの見直しにもつながるため効果的です。

ポイント3：Maturity（成熟度）—

本当にデータを活用すべきだと思っているか

そしてもうひとつ、HRDXのロードマップを考えるうえで外せない重要な要素が、ステークホルダー分析です。ステークホルダー分析は多くの変革で重要だといわれていますが、ほぼすべての社員・役員が変革対象となるHRDXでは特に重要です。

HRDXの話がにわかにならなくなったような組織では、「古い人間にはわからない」、「これからは経験・勘は認めない」、「データ活用こそ正

義」といった急進者をよく見かけます。HRDXを推進するうえでは心強い限りなのですが、このような見方だけをしていては、導入はできても多くの人が取り残されてしまいます。

例えば先日、「社長に話を聞くなどとんでもない。現場で考えて、結果を示せばよいのだ」と語る組織がありましたが、大きな変革であるからこそ、社長やその他の影響力をもったリーダー層が率先してデータを活用するようしていかなければなりません。どのような変革でも賛成派と反対派はいるものですし、組織全体を変革するうえでは反対（中立）の立場をとる人たちが、なぜ反対（中立）で、どうすると賛成になるのかを明らかにし、ロードマップへと織り込んでいくことが求められます。

以上、ご紹介した3点が忘れられがちですが、HRDX推進において特に重要なポイントとなります。これらの自組織特有の現状課題、そして理想とする情報が集まれば、後はデータ項目やシステム構成、業務プロセスなどの具体論に入っていきます。前回、前々回とご紹介した発展ステージやHRDXの重要7コア要素（HRDX 7 CORE）の視点を考慮しつつ各社なりのロードマップを描いていただければと思います。

なお、Implementation（実行）に難しさを感じる方々も多いようなので、別途改めてご紹介したいと思います。

※出典

- ▶ セブテーニ
 - ▶ 「セブテーニ・ホールディングスが挑む採用と育成の定量化」ダイヤモンド・オンライン、<http://diamond.jp/articles/-/135986?page=4>（2021年5月21日アクセス）
 - ▶ 「多種多様な人事データを活用し、人材育成を科学する。セブテーニグループのピープルアナリティクス活用事例、Engagement、<https://atengagement.com/torisetu/septeni/>（2021年5月21日アクセス）
- ▶ ウォルマート
 - ▶ The Algorithm That Tells the Boss Who Might Quit, THE WALL STREET JOURNAL、<https://www.wsj.com/articles/the-algorithm-that-tells-the-boss-who-might-quit-1426287935>（2021年5月21日アクセス）
 - ▶ Walmart 2.0, Human Resource Executive、<https://www.wsj.com/articles/the-algorithm-that-tells-the-boss-who-might-quit-1426287935>（2021年5月21日アクセス）
- ▶ メルカリ
 - ▶ 「データ分析は、アナリストだけの仕事じゃない。メルカリの「データ民主化」の進め方」、SELECK、<https://seleck.cc/1298>（2021年5月21日アクセス）
 - ▶ データ分析を民主化して、意思決定のすべての場にデータサイエンティストを、advanced、<https://advanced.massmedian.co.jp/article/detail/id=198>（2021年5月21日アクセス）

1. HRDX (Digital Transformation)

今さら聞けないHRDXのキホン事項Q&A

シニアマネージャー 吉田 尚秀

HRテクノロジーという言葉も定着しつつありますが、HRDX (Digital Transformation = デジタルトランスフォーメーション) のご支援をしていると、多くの企業で似たような誤解が見られたり、同じような質問を受けたりします。そこで本稿ではHRDX関連記事の番外編として、HRでのデータ活用における基本的な事項をQ&A形式で紹介し、これまで本領域に触れたことがない方でもわかるようになるべく平易に解説します(内容・データは全て本稿執筆時点のもの)。

HRテクノロジー活用のために、今おさえておきたい7つの質問

Q1. Digital Transformationの略がどうしてDTではなくDXなのですか？

簡単に言えば「ディーティー」より「ディーエックス」のほうが発音しやすいためです。言いやすければ「T」でも構わないわけで、例えばHR Transformationの略称は単純にHRTです。「X」で言葉を省略するには大きく2つのパターンがあり、ひとつは発音が近い時、例えば「ex-」で始まる言葉の省略に使い、もうひとつは「cross-」や「trans-」といった「交差する」という意味の表現部分を省略する時に使います。後者ルールでtransformationはXformationと書けますから、発音も考えてDXとしているわけです。

余談ですが、「Christmas」を「X'mas」と書く理由の方がもう少し深みがあります。気になる方はぜひ調べてみてください。

Q2. AIはヒトより優秀なのですか？

そもそもAIとは何かという問題もありますが、現在広義にAIと呼ばれているものは、与えられた条件下で情報を処理し、最適度の高い「解(当てはまりのよい関数や変数)」を探索するプログラムです。プログラムは「情報処理」には優れていますので、多くの領域でAIがヒトを凌駕する成果を出したと話題になりますが、その前工程としてゲームのルールや到達点(問題とも呼びます)を考えること、後工程として与えられた枠組みから外れたものの処理を考えることなどは、まだヒトの領域です。また、AIは当てはまりのよい答えを探すことは得意ですが、「それがなぜよいのか」を考えることもできません。ですから、AIがなんでもやってくれる、という世界はまだ実現しておらず、つくったAIにどんな情報やどんな問題を与えるか、得られた結果から次にどのような行動を取っていくべきかを導き出すことは、まだヒトが考えてゆかなければなりません。

Q3. 今あるデータで新しい価値創出ができるのですか？

いくつかの条件下であれば、できる可能性はあります。まず、データがあまり使われていないこと。使われていないのであれば、そのデータの「新しい」使い道を考えることで新しい価値につなげられる可能性はあります。それなりに使われている場合、そこから新しい価値が生まれ出せるかは次の条件、新しい使い方を考えられる人材がいるか、にかかってきます。

Q2で述べたように、どのようにデータを使い、どのような意味を出すかは、いまだにヒトが知恵を絞る必要がある領域です。ここに適任者がいれば新しい価値は生み出しやすくなります。適任者がいない場合は既に商品化されているものから自社に合いそうな(新たな価値を生んでくれそうな)ものを選択導入することになりますが、その時には、今あるデータがその商品に合致する形になっているか、が条件となります。

API連携などで「既存データをそのまま使えます」とうたう商品は多いですが、例えば全角/半角などの表記ゆらぎが無いか、部署や組織で定義がバラバラの運用がなされていないか、分析に必要なデータ量がそろっているかなど、意外とクリアすべき条件も多いため、「今あるデータ」はあらかじめ「これからそろえる」選択をする企業も多く見られるのが実情です。

Q4. 使いこなすにはそれなりの組織体制が必要なのですか？

組織体制以前に、データを扱える人材と、データに対する組織の成熟度が必要です。内製化しないのであればマニュアル・ガイドの類は必ずついてきますし、自社で作る場合は担当者が理解しているはずですので、導入すればひと通りのことはできるでしょう。他方でデータに振り回されないこと、つまり、テクノロジーが出してきた答えを鵜呑みにせず、「こういう切り口から考えるとより良い答えが得られるのではないか」「データはそうだが現実としてはこういう因子も考慮すべきだ」といった形でデータを思考の1材料として扱える人材や組織風土を整えてゆくことが重要になります。

加えて、たびたび問題になるのが「個人情報・プライバシー問題」です。データの用途は昨今劇的に広がっており、また、データ取得方法についても多くの新たな手法が生み出され続けているため、規制の類もその変化に合わせて流動的に進化し続けています。「法的に問題がない」ことはもちろん、グレーゾーンに関しても「サービスが提供されているから問題がないと思った」と責任転嫁するのではなく、情報のクリーンな用途をデザインできる成熟性も、今後は各組織に求められるようになると考えられます。

Q5. パッケージやソリューションはどうやって選べいいですか？

既製品を導入する場合、まずは当たり前ですが自社の取り組み目的に合致したものを選択しましょう。最近はSaaS(クラウドソフト)が主流ですので、多くのベンダーは「あれはできない・これはできない」と

言わず、基本的に「なんでも対応できます」と言いますし、事実、プログラムを書き換えれば多くのニーズに対応可能です。ですが、既製品を導入することの一番のメリットは導入スピードの速さにありますので、初期設定に多くの変更を要する選択は避けたいほうが無難です。

また、自社の基幹系情報システム(ERP)との連携は、初期導入のスピードアップのためだけでなく、突然のサービス停止リスクに備えるうえでも重要になりつつあります。リクルートワークス社によれば人事系テクノロジーは近年プレーヤーの入れ替わりが激しくなっている(2年で8割が入れ替わった領域もある)ようで^(※1)、導入サービスがいつ停止してもおかしくないのが現状です。そうだとすると、導入サービスのためにわざわざ情報を用意していたのでは別サービスへの乗り換えも難しくなってしまいますので、できれば長く使い続ける想定でERPに合わせた形で動いてくれるものが望ましい、といえます。

Q6. 何年先まで考えておけばいいですか？

現実的なところでは3年もしくは5年程度でしょう。近年、クラウドベースでのシステム開発が増えていることで、導入や拡大は比較的短期間に実現できるようになってきました。このため、一旦システムを入れて結果を評価し、調整・修正を加えるアジャイル型のアプローチを前提とすると、おおよそ3カ月や半年程度もあれば1評価サイクルが完結し、1年も繰り返せばそれなりの完成型まで行けることとなります。ですから1年ごとに翌年計画を立てるアプローチも取れなくはありませんが、1領域を1年で完成し、翌年は別領域を……とパッチワークのような取り組みになりがちな感は否めません。

他方、システム開発のスピードは速くなっているとはいえ、コンセプト段階から上市するまで1年~2年かかることも多いのが実情です(「1年後にこんな機能をリリースします」という計画は、1年半や2年後くらいまで遅れることがよくあります)。別の言い方をすると1~2年先は技術的なロードマップが描かれていることが多い、ということ

でもありますので、このあたりの技術進歩を前提に置き、3年後にどのような状態を目指すかを考えておくのが妥当な範囲といえます。

そこから先、例えば10年先を考えることも決して無駄にはなりません。世界の情報の9割がこの10年で生まれている^(※2)ことからわかるように、日進月歩の技術領域の「10年」はとてつもなく長い年月です。長期計画に時間を掛けすぎるとはあまり得策とはいえません。

Q7. 結局、何が大切なのですか？

取り組みをスタートさせることです。日々進化する領域ですから、待てば明日にでももっと便利で簡単なツールが出てくるかもしれません。あるいは導入が簡単なのであれば実績に裏付けられた「安心な」ソリューションが選ばれるのを待ってから、という判断もあるかもしれません。技術的な側面から「やらない理由」はいくらでも出てきます。

しかし技術的なキャッチアップはすぐにできたとしても、それを自社環境に合わせる(自社においてはAという要素よりもBという要素のほうが効いている、などの探索をする)ことや、あるいはデータを扱うことが自然な組織環境を醸成しデータに踊らされずにデータを使って議論していくことは、一朝一夕にはできません。

幸いなことに規模や機能の拡張にひと昔前ほどの苦労は不要ですし、小規模でもまずは始めてみて、テクノロジーやデータに関する組織知を蓄積してゆかれることを推奨します。

※1: 世界の人事が注目する「HRテクノロジー」とは？(リクルートワークス研究所)

<https://www.works-i.com/column/tti2019/detail001.html>

※2: Annual size of real time data in the global datasphere from 2010 to 2025 (Statista)

<https://cdn.statista.com/statistics/949144/worldwide-global-datasphere-real-time-data-annual-size/>



2. デジタル人材

DXを推進するデジタルタレント充足に向けた「はじめの一步」

パートナー 水野 昭徳

コロナ禍のリカバリーに向けてあらためて加速するデジタルトランスフォーメーション (DX) を推進するには、既存の人材とは異なるスキルセットを持つ、いわゆる「デジタルタレント」が求められます。一方で、そうした人材の不足が、DXにおける大きな阻害要因となっています。本稿では、デジタルタレントの充足に向けた「はじめの一步」として、DXの全体像を見据えながら、求められる人材の要件をひもとき、整理していくための考え方を解説します。

自社DXに必要なデジタルタレントの類型化とプロファイリング

コロナウイルス感染症収束への道筋はまだ先が見通せない状況ですが、多くの企業ではリカバリーに向けた動きを活発化させています。とりわけ、デジタルトランスフォーメーション (DX) に今こそ本腰を入れるという企業が増えてきているようです。

一方で、近頃、「DXを推進したいのだが、担当できる人材が社内にはいない」、「社員にデジタルスキルを身につけさせたいが、何から始めたらよいかわからない」といった声をよく聞きます。詳しく話を聞いてみると、「DXの推進には既存の人材とは異なるスキルセットを持つ人材が必要である」という認識は一致しているのですが、そもそもどのような人材が必要なのかを明確にできていないケースが大半です。

既存の人材とは異なるスキルセットを持つ人材、つまり「デジタルタレント」を社内で育成するにせよ、社外から獲得するにせよ、人材要件の設定がスタート地点になります。そして人材要件とは、「何をやるのか(目的)」に即して設定する必要があるでしょう。そのうえで、要員計画を作り、人材充足に向けて、具体的な打ち手を順次実行していくことになります(図表1)。

「DX」と一口にいても、企業により捉え方や取り組み方はさまざまですが、「デジタルをテコにして新たな事業を立ち上げて収益の柱にしていきたいケース」と、「AIやオートメーションにより業務の効率化

を圧倒的に高めたいケース」に大別されます。まずは「自社DXにおいて何を指すのか」を確認します。いずれのケースにおいても、求められる人材は、ある特定のスキルを持つ単一の人材像ではなく、さまざまな人材の組み合わせとなります。ですから、やみくもに人材像を定義し始めるのではなく、まずは類型化から始めるのが良いでしょう。

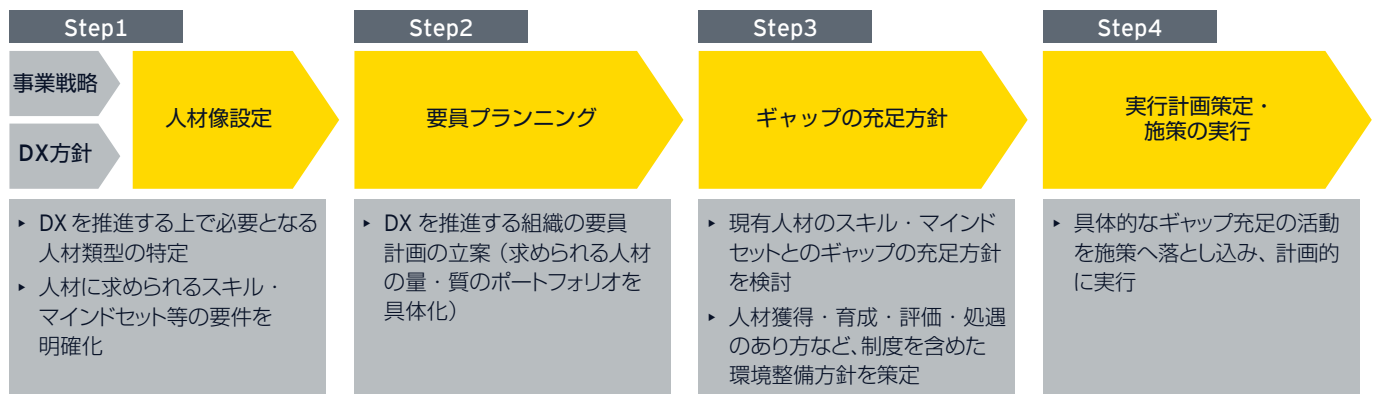
DXのバリューチェーンによる整理法

「収益化・トップラインの向上」を見据えたDXにせよ、「効率化・ボトムラインの確保」を狙うDXにせよ、成果創出に至るステップをバリューチェーンに分解することで、必要な人材像の類型化が容易になります。

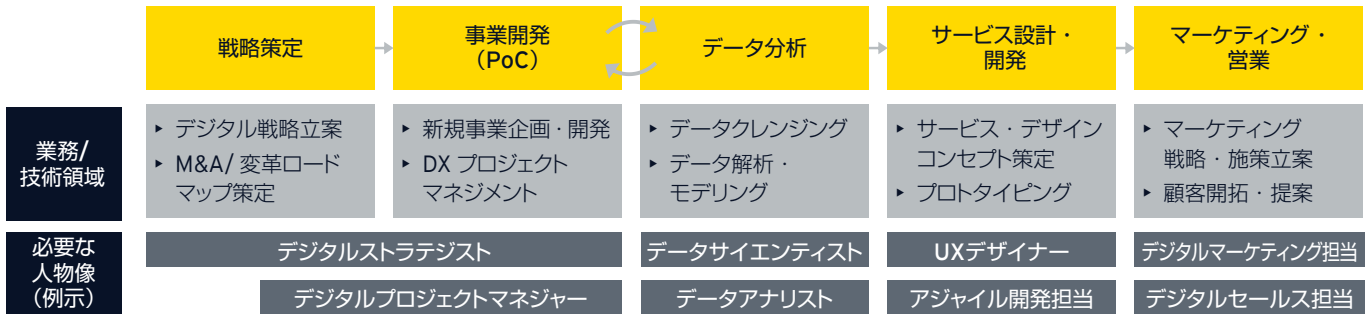
まず、前者(収益化・トップラインの向上)の例から見ていきます(図表2)。

こちらの例で、まず求められるのは、「収益化に向けたデジタル戦略・ロードマップを描ける人材」です。続いて、「サービス・事業開発を担当する人材」、「DXプロジェクトを管理運営できる人材」が必要になります。サービス化・事業化を見据えた検証を進める際には、データサイエンティスト・データアナリストの役割が大きいといえます。サービスインに向けては顧客体験からサービスをデザインしていく人材と開発担当がコラボレーションし、デジタルマーケティング担当とセールス担当が、サービス展開を推進することになります。

図表1: デジタルタレント充足に向けたステップ



図表2: DXバリューチェーン ①新規事業・サービス開発



続いて、後者(効率化・ボトムラインの確保)の例です(図表3)。

こちらは、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を活用した効率化推進を例にとったものです。まずは、「効率化・自動化の余地を洗い出し、業務プロセスを新たに設計できる人」が必要です。RPAの開発と業務への適用を進める際には、開発担当だけでなく、関連技術に明るいアプリ・インフラ担当の力も借りることになります。さらに、効率化効果の定着、向上を見据えた内製化の取り組みも重要になってきます。その際は、従業員自らが担当領域の自動化を進められるようなスキルアップ、およびその支援が求められます。

以上のように、下記の順に整理すると、人材の類型化、人材要件の定義が容易になります。

- (1) DXで何を指すのか
- (2) そのために必要な取り組みは、どのようなステップに分解されるか
- (3) そして、ステップごとにどのような人材が必要なのか

なお、本稿であげた人材類型はあくまでも一例のため、自社の状況に照らして整理を進めてみてください。

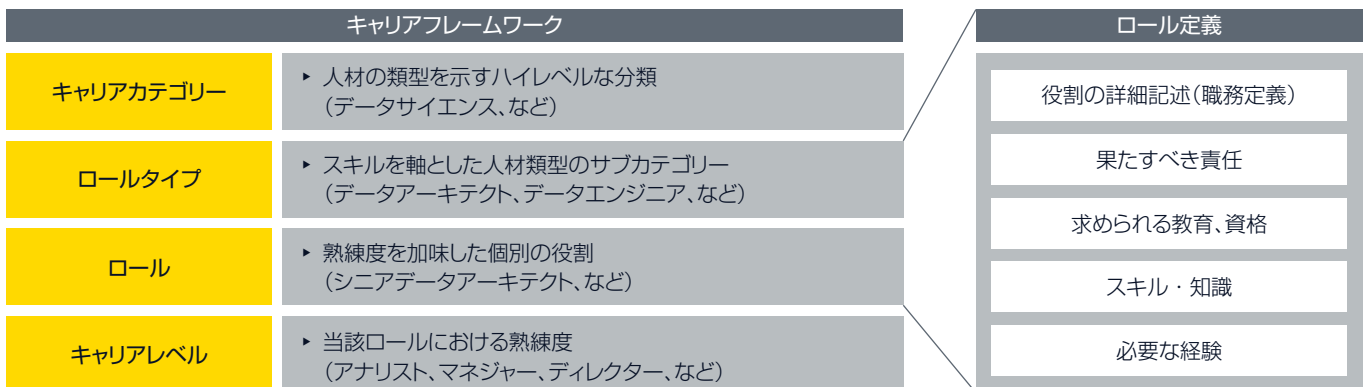
「デジタルタレント」の役割定義

では、「人材要件の定義」は、どのレベルまで行うのが良いのでしょうか。EYでは、「Technology Career Framework」という枠組みがあり、デジタルをはじめとするテクノロジー領域における人材の役割を定義しています(図表4)。

図表3: DXバリューチェーン ②業務効率化



図表4: EYにおけるTechnology Career Frameworkの構造



人材の類型をベースに、同種のスキルが必要とされるいくつかのサブカテゴリーに分類し、具体的な役割をロールとして設定したものです。これを、目標設定・評価・処遇と連動させて運用しています。それぞれの役割には、下記のような内容が定義されています。

- ▶ 求められる職務内容の詳細な記述
- ▶ 果たすべき責任
- ▶ 必要な教育や資格
- ▶ 職務遂行に必要なスキルや知識、経験

これらは一般に「ジョブディスクリプション (JD、職務定義書)」といわれます。この運用を通じ、必要な人材の量と質を見極め、採用や育成を行うと同時に、適切にフィードバック・評価、処遇を行うことができるようになります。

「ジョブ型」の活用を通じた人材マネジメントのアップデート

「デジタルタレント」は、獲得・育成の難易度が高いことから、役割定義をしっかりと行うことが大切です。なお、こうした役割定義の重要性を鑑みても、デジタルタレントは、昨今注目を浴びている「ジョブ型人事制度」のトレンドとの親和性が非常に高いといえます。

日本で伝統的に運用されてきた「メンバーシップ型人事制度」では、ポジション・役割が明確に定義されていなくても人材の採用や処遇をフレキシブルに行うことができました。しかしながら、デジタルタレントの充足には人材要件や役割定義が欠かせません。そのため、必然的にジョブ型人事制度への移行が選択肢となります。

ジョブ型への移行は、人材マネジメントのさまざまな領域に変化をもたらします。例えば、ポジションベースでの採用活動、役割に応じた目標設定とフィードバック、職務定義と連動した評価と報酬などがあげられます。デジタルタレントの社内での活用を見据えた場合、やはりこれらのテーマに直面します。「デジタルタレント充足に向けた取り組みが、人材マネジメントのアップデートを迫る」ともいえそうです。

DXが加速していく流れは当面続くことが見込まれます。そして、「デジタルタレントをいかに獲得・育成するか」が、その成否を分けることとなります。「自社はDXによって何をを目指すのか」、また、「その際にどのような人材が必要なのか」の明確な定義が「はじめの一歩」になります。さらに、その先に「ジョブ型への移行を軸とした人材マネジメント全体の変革」を見据えておくことが肝要であるといえるでしょう。



2. デジタル人材

デジタル人材はどこにいるのか？

マネージャー 川手 文佑

最新テクノロジー知識を用いて価値提供ができる人材。経済産業省では当初、「ものづくりデジタル人材」と呼び、「ものづくりと情報技術の双方がわかる人材や、デジタル技術やロボットの導入促進等に向けて必要になる人材」と定義した。その後、ものづくりという修飾語がとれ、「デジタル人材」に。製造業に限らず様々な業種で使われるようになった。近年は「デジタルトランスフォーメーション (DX) を推進する人材」という意味合いも加わり、定義の広がりを見せている。

バラバラすぎる “デジタル人材像”

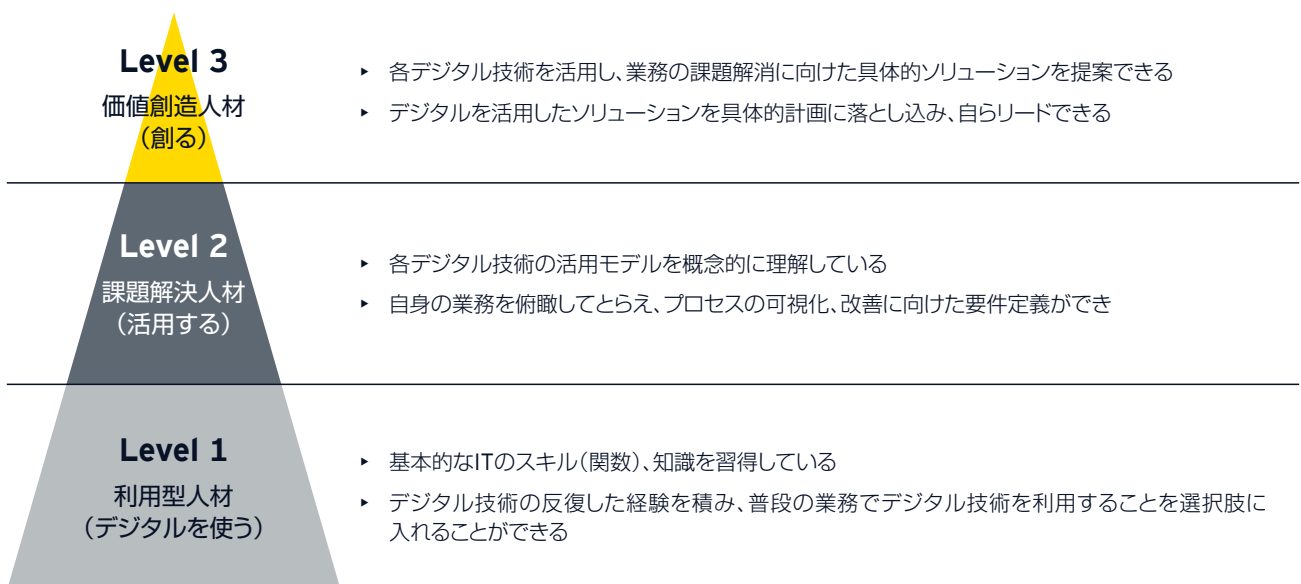
コロナ禍により、「多くの業務をリモートで完結できるようにせねば、既存事業の成立が危ぶまれる」と考える経営者が増え、DXへの関心がいっそう強まっています。しかし、設備や組織の在り方を変えるだけでDXが順調に進捗するかといえば、話はそれほど簡単ではありません。私たちが支援している企業でも、「デジタルに強い人材が少なく、現場のDXが進まない」「データは集まるものの、分析し、打ち手を示せる人材がいない」といった具合に、DXを担う人材が不足していることへの課題意識が高まっています。「デジタル人材を確保するために施策を打ち出していこう」という号令もむなしく、協議が遅々として進まないといった相談も増えてきました。

混乱の原因はどこにあるのでしょうか。様々な企業の協議に加わったとき私たちが感じるのは、デジタル人材の定義が人によってバラバラだということです。ある人は、「Excelの関数式、またはVBAやマクロを使いこなすスキルを備えた人材」と考え、またある人は、「膨大なデータを解析し、問題解決を図るデジタルサイエンティスト」と考えます。これでは、「デジタル人材が社内にいるorいない(または、充足しているor不足している)」の議論さえ成り立たないでしょう。

筆者は、まずデジタル人材の定義とレベル感(階層)を定め、社内で共通言語化することを目指すべきだと考えます。全国各地に営業所をもつ、ある企業では、デジタル人材が足りないという認識は経営層において一致していたものの、協議では「非デジタル人材をデジタルが使える人材へ引き上げたい」という話と、「デジタル主導で課題解決できる人材を営業の最前線に配置したい」という2つの話がーくくりで語られていました。

どの階層のデジタル人材について話しあうかを決めなければ、全員が同じ議論の場に立つことはできません。そこでこの企業の協議に参加した筆者は、図1のような資料を提示し、「利用型人材」「課題解決人材」「価値創造人材」の3レベルに分けて考えるべき、と説明しました。もちろん、企業ごとに事業戦略や社員のITリテラシーに差があり、階層やその定義も違います。図1の3つのレベルが当てはまらない場合もあるでしょう。もし、デジタル人材の定義が各社共通だとしたら、企業の垣根を超えた一斉教育も可能となり、人材の確保はもっと進んでいたかもしれません。裏を返せば、「各社各様なデジタル人材の定義が必要とされる」という事実こそ、デジタル人材確保に時間がかかっている要因といえるのです。

図1：デジタル人材の定義とレベル例



確保のアプローチ①

Make

ここからはデジタル人材の確保に向けたアプローチに話題を移しましょう。デジタル人材に限らず、企業の人材開発や人材採用においては、至るところで“Make or Buy”の二分法の議論がなされています。「社内の発掘・育成に比重を置く (Make) か、社外からの採用に比重を置く (Buy) か」という議論です。

まずは、現有人材から発掘・育成をすることでデジタル人材を確保するアプローチ (Make) について考えていきましょう。はじめに、どのようなデジタル人材をどのくらいの人数求めるのか、企業として目指す姿を設定します。「一部の専門職を数名選抜し、データアナリティクスのチームの組成に向けて育成する」「特定部署の社員全員をデータ分析ができるように育成する」などです。やみくもにデジタル技術の研修ラインナップを増やしたところで、求めるデジタル人材が勝手に、しかも多数育つといったことは、まず起こり得ません。目標をどのように定めるかによってアプローチは大きく異なってくるはずですよ。

次に、果たすべきミッションを育成対象者と共有します。デジタル人材の育成がうまくいっていない企業は、多くの場合、どんな能力を身につけてほしいかを対象者に明確に伝えきれていません。おかげで研修を実施しても学習が業務に活かせない、といった事態に陥りがちです。

では、どうすれば社員とミッションを共有し、学んだことを業務に反映してもらえるのでしょうか。今回は筆者が支援した企業の事例を通じて育成アプローチを紹介します。

この企業は人がコンピュータを操作して行う作業を、ソフトウェアによる自動操作によって代替するRPAを早くから導入しました。その結果、業務効率化が進み、大きな成果(約1,500人分の余力創出)を生み出しています。成果の一部を担うのは600人超の一般従業員たち。彼らは自身で開発したロボを利用し、新しい働き方を手にしていま

す。「デジタル技術を用いて自身の業務を効率化する」というミッションを明確に認識しなければ決して到達できなかった成果でしょう。

私たちの育成アプローチには2つのポイントがありました。1つめは、RPAというデジタル技術のみを学ぶのではなく、「効率化する業務の選定」から「自動化範囲の定義」、「自動化ロボの開発」までの全過程にワンストップで取り組むところです。一人ひとりの業務に絡めて技術を習得することで、知識・スキルの定着が持続します。

2つめは、社員それぞれに講師をアサインする“寄り添い型”のサポート (1 on 1) です。研修期間を通じて講師とやり取りできるので、課題に直面してもフォローを受けながら解決し、スキル習得をあきらめることなく最後までやり抜くことができます。

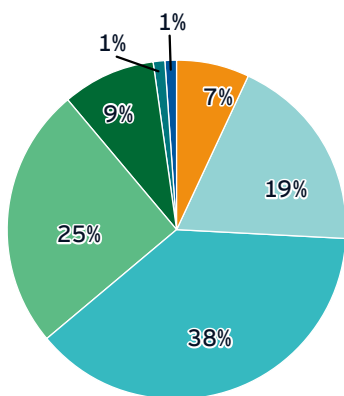
確保のアプローチ②

Buy

次に、外部人材を確保するアプローチ (Buy) について考えていきましょう。ただし、求める人材の育成が可能な環境が社内であり、かつ確保に向けて時間的に余裕があるならば、Buyに比重をかける必要はありません。そこで、ここではAIなど最先端ITを扱うハイエンドに位置するデジタル人材、「高度IT人材」をターゲットに考えてみます。

経済産業省の調べによると、図2のLevel 5~7の高度IT人材 (ハイエンドプレーヤー) はデジタル人材全体の約10%にすぎません。「10%もいるのであれば、我が社にもチャンスがある」ととらえた読者もいるかと思いますが、別の調査結果は皆さんを悩ませることでしょう。国内の高度IT人材の“流動性の低さ”を示す調査結果です。流動性とは企業間における人材の動きやすさを指し、転職の頻度で測られます。諸外国の高度IT人材の8割以上が転職を経験しているのに対し、日本の場合、5割が一度も転職を経験していないことが見てとれます(図3)。加えて「積極的に転職したい」と主張する人も、日本は諸外国の4分の3程度にとどまっています。

図2：日本人のデジタル人材のスキルレベルの割合 (右図はスキルレベルの平均値の順位)



[スキルレベル]

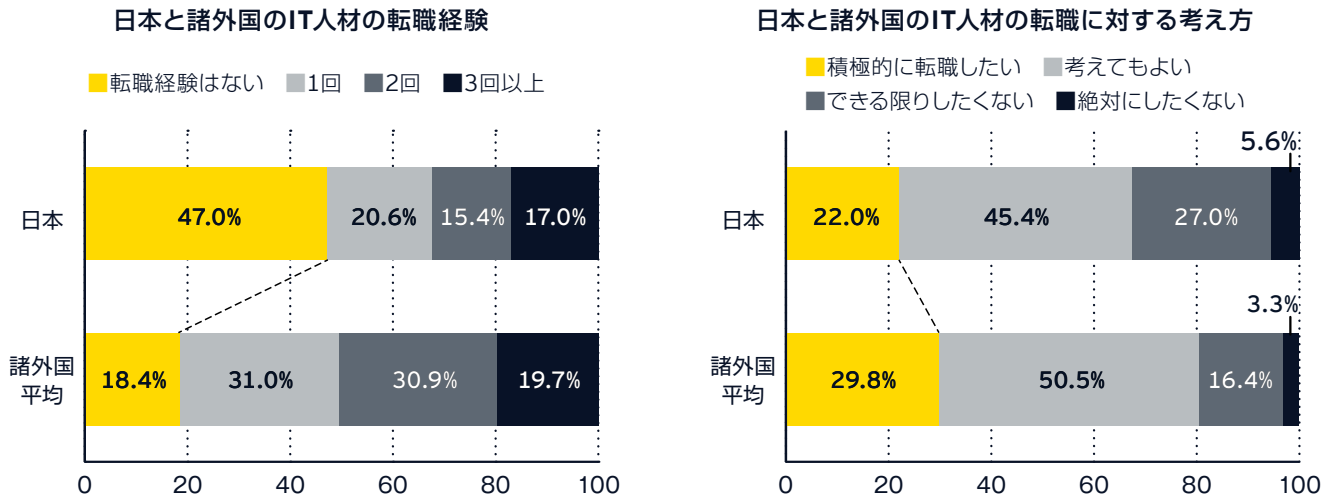
- Level 1** : 最低限求められる基礎知識を有している人材
- Level 2** : 基本的知識・技能を有している人材
- Level 3** : 応用知識・技能を有している人材
- Level 4** : 高度な知識・技能を有している人材
- Level 5** : 企業内のハイエンドプレーヤー
- Level 6** : 国内のハイエンドプレーヤー
- Level 7** : 国内のハイエンドプレーヤーでかつ世界で通用するプレーヤー

各国の平均スキルレベル順位

- 1位** アメリカ (平均レベル 4.05)
- 2位** インド (平均レベル 3.9)
- 3位** 中国 (平均レベル 3.58)
- 4位** インドネシア (平均レベル 3.43)
- 5位** ベトナム (平均レベル 3.31)
- 6位** タイ (平均レベル 3.21)
- 7位** 日本 (平均レベル 3.17)
- 8位** 韓国 (平均レベル 3.14)

出所：経済産業省「IT人材に関する各国比較調査」(2016年6月)

図3：日本の高度IT人材の流動性



出所：経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」（2016年6月）よりEYが作成

流動性が低く需要過多な人材を外部から調達する場合、報酬と待遇の両面から「覚悟」が問われます。たとえば国内のある大手電機メーカーは、中途採用者に役員と同等レベルの報酬(2,000万円～3,000万円)を提示しています。この他、国内IT関連企業でも破格の年収を提示する事例が増えてきました。

他方、需要過多な国内環境から脱し、高度IT人材比率が日本より大きい(平均スキルレベルが高い)海外(特にインドやアメリカ。図2・右)へ目を向ける企業も増えてきたように感じています。「現地で採用説明会を行う」「現地に採用支社を設ける」「海外人材専門のヘッドハンターを雇い入れる」といったように海外の候補者を様々なチャネルで探す企業も珍しくなくなってきました。

海外の人材を受け入れ、リテインするには、会社として様々なサポート体制を用意する必要があります。ビザの取得、住居の手配、入社後の言語習得等の支援、そして多岐にわたる個人のニーズへの対応(ポスト、家族との時間、キャリア、成長機会、自由度、仲間等)が求められます。一人ひとりにどこまで寄り添う覚悟を示せるか。多くの日本企業にとって大きな課題といえるでしょう。

Make or Buyを超えた

人事戦略

「社内の発掘・育成に比重を置く(Make)」か、「社外からの採用に比重を置く(Buy)」か、ここまで二分法でお話してきました。しかし、デジタル人材を惹き付けるには、「Make or Buy」を超えて、「MakeとBuyの統合」を目指す人事戦略が必要と考えます。優秀な人材ほど「次」や「先」を考える傾向にあり、よりパフォーマンスを発揮できる環境に身を寄せようとします。したがって、外部人材を確保(Buy)したことに満足せず、迎え入れた人材の専門性を伸ばす(Make)環境を整える必要があります。そのことを求職者にアピールし、デジタル人材のさらなる獲得(Buy)につなげる戦略も不可欠でしょう。

実際、採用市場で高い人気を示す、デジタル事業を中核としたメガベンチャー(大企業と遜色ない規模や知名度がありながら、体質や事業はベンチャーのそれである企業)では、興味深い変化が生まれています。かつて同社の離職率は、数年で社員の半数が入れ替わるほど高い水準にありました。しかし、自己成長に向けた副業の認可や、希望部門・チームへの異動を認める社内フリーエージェント制度の施行といった取り組みが実を結び、いまや離職率は10%以下まで改善しています。もともと外部競争力の強いメガベンチャー企業が社内環境を整備し、現有人材のリテンションに成功すれば、さらに外部競争で優位に立てるようになることは想像に難くないでしょう。

他社にいるデジタル人材に「次」や「先」として自社が選ばれるためにもまず現有人材が成長できる環境を提供したいものです。デジタル人材育成のために何ができるか、まずはそこから検討してみてもどうでしょうか。

3. デジタルと組織風土

「Being Digital」 — デジタルエンタープライズに向けた「組織風土」の変革

パートナー 水野 昭徳

デジタル化とは、単なるデジタルテクノロジーの導入ではなく、「Being Digital」—— デジタルエンタープライズへと進化する事です。そのためには、デジタルが企業組織に与える影響を踏まえながら、「従業員のマインドセット」や「組織風土」を大きく変えていく必要があります。デジタル時代における組織風土のあり方、その変革の進め方について解説します。

「Doing Digital」から「Being Digital」へ

デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進にあたり、多くの企業がさまざまなデジタルテクノロジーを導入し始めています。テクノロジー基盤を刷新し、新しいサービスの開発に向けて集中的な投資を行うなど、その動きは一層活性化しています。DXのゴールとして、新サービスや製品による収益・トップラインの向上や、自動化やAIを活用した業務の効率化があげられます。しかし、DXの「本来の意義」、つまり「デジタルをテコにしたトランスフォーメーション」の実現には、単にデジタルテクノロジーを導入するだけでなく、企業としてデジタルエンタープライズへと進化することが求められます (図表1)。

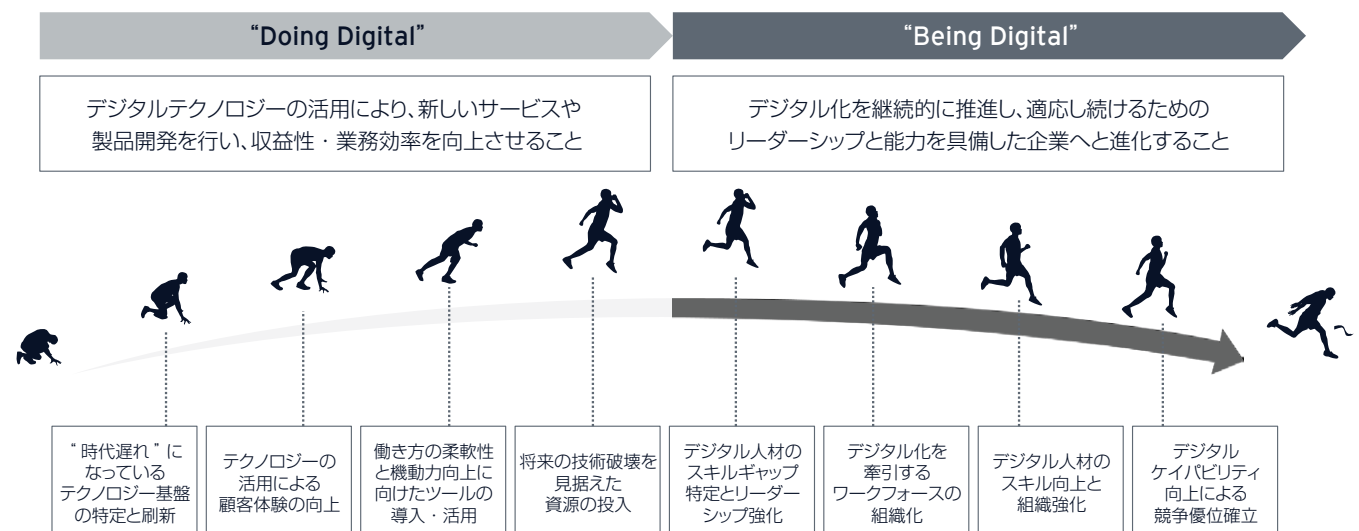
それは、デジタルテクノロジーの進化は恒常的なものであり、「サービスを開発したり新製品を出したり (Doing Digital) して終わり」という類のものではないためです。常に変化していくデジタル環境に、柔軟かつ速やかに適応し続けていく企業力を具備すること (Being Digital) が求められます。その意味で、DXは単なる一過性の取り組みではなく、「デジタルエンタープライズへの進化を迫るもの」といえます。

既にDXに取り組みされている企業にとっては、まさに直面しているテーマではありますが、デジタルが企業組織に与えるインパクトは小さくありません。まず、これまでビジネスをしていた顧客自身が、デジタルの流れで大きく変容し、既存の製品やサービスに対する期待値が変わり、変化を求めようになります。そうした変化への対応には、これまで以上にスピードが求められるようになりますし、場合により新しいビジネスモデルによるまったく異なる業務に対応する必要があります。一方で、従業員のモチベーションの源泉は、単なる報酬・処遇ではなくなります。「より良い従業員体験」がカギになると同時に、リモートワークやフレキシブルな働き方を背景に、コラボレーションのあり方が変わってきています。こうしたインパクトは、恒常的なイノベーションが求められるデジタル化の潮流にあって、絶えず組織に変革を迫るものといえます (図表2)。

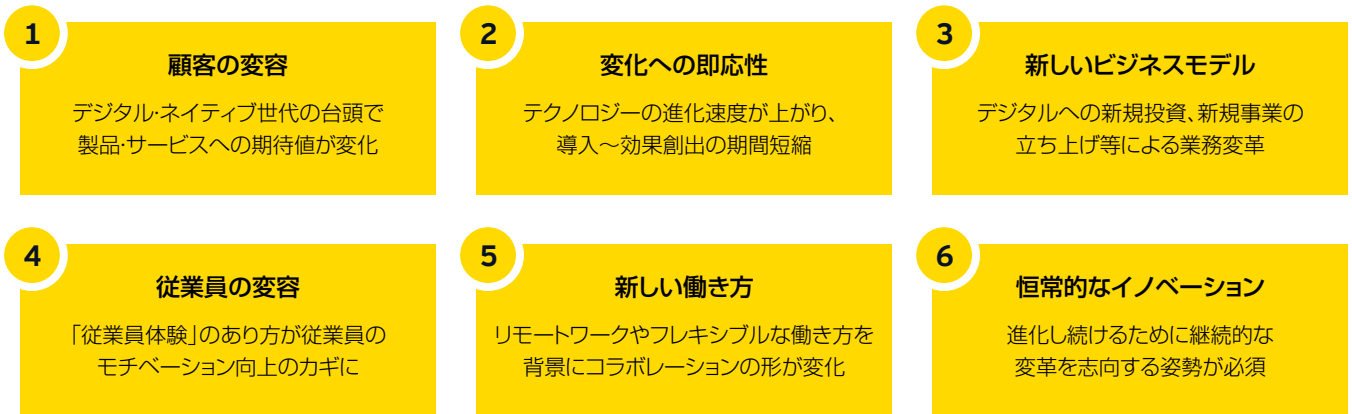
これらは単なるテクノロジーの導入に関する問題ではなく、企業の組織風土の問題ととらえることができます。具体的には、下記のようなことがあげられます。

- ▶ デジタル化をリードし続けられるリーダーシップ
- ▶ その下で取り組みを推進しうる体制と十分なスキル・適切なマインドセット

図表1: デジタルエンタープライズへの進化



図表2：デジタル化が組織に与えるインパクト



デジタルエンタープライズへの進化とは、テクノロジーの活用の仕方にとどまらず、従来型の組織風土への挑戦、という大きなテーマに取り組むことであるといえるでしょう。

デジタル時代に求められる「組織風土」とは

では、デジタルエンタープライズとして具備すべき「組織風土」には、こういった特徴があり、これまでとはどのような違いがあるのでしょうか。下表に、「“従来型”の組織風土」と「“デジタル時代”の組織風土」について、代表的な特徴を比較整理しています（図表3）。

ポイントは、「デジタル化が組織に与えるインパクトを、うまく企業の強さにつなげていく」ということです。自社の製品やサービスに固執しすぎずに、顧客・マーケットと真摯に向き合い、大胆にリスクを取って先進的な取り組みを前に進めること。そして、新しい顧客体験を生み出すこと。そのために既存の組織上の枠組みにとらわれないコラボレーションと迅速な意思決定を行うこと。さらに、何よりも、失敗を恐れず、むしろ奨励すること。これらはいずれも、DXを強力に推進するにあたって必要不可欠なものといえます。

しかし一方では、DXの成功を阻害する要因にもなりえるものです。いくら経営層がDXの意義や重要性を説き、テクノロジー基盤に潤沢な

投資を行ったとしても、組織運営基盤ともいえる組織風土が脆弱なままでは、DXの成功はおぼつかないでしょう。

とはいえ、「“従来型”の組織風土」を変えていくには、声かけやスローガンだけではなかなかうまくいきません。しかるべきステップで、着実に取り組んでいく必要があります。

組織風土変革における「6ステップ」

下表にて、組織風土変革を進めるうえでのステップを示します。言わずもがなではありませんが、組織風土を変革していく際には、「経営層のコミットメントと旗振り」が何よりも重要です。したがって、しかるべき検討チームを準備することが第一歩となることを付言しておきます（図表4）。

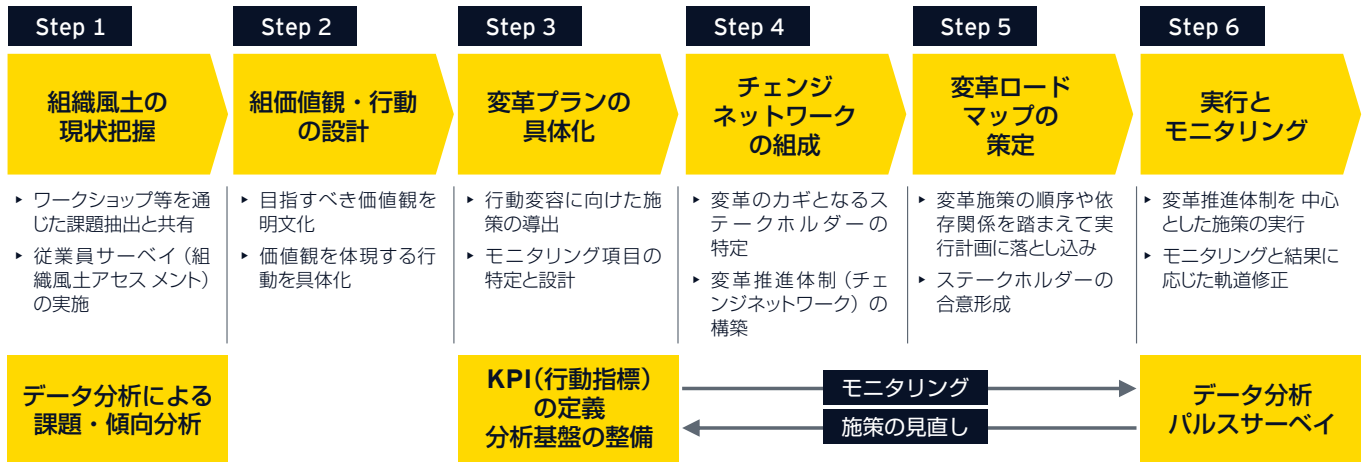
【ステップ1】

まずは、現状の組織風土を正しく知ることから始めます。といっても、組織風土は目に見えないものなので、ワークショップやサーベイ・アセスメント、さまざまな行動データの分析を通じて、目指す組織風土に対して自社の組織風土にはどのような課題があり、またどのような良さがあるのかを把握し、経営層で共有します。

図表3：デジタル時代の組織風土の特徴

“従来型”の組織風土	“デジタル時代”の組織風土
▶ 「製品・サービス」中心	▶ 「顧客・マーケット」中心
▶ リスクとコストの低減にフォーカス	▶ 体験・経験の変革にフォーカス
▶ 伝統と慣習を重視	▶ イノベーションと先進性を重視
▶ 変化が比較的少ない	▶ 常に変化し、速やかに適応
▶ ヒエラルキーを意識した働き方	▶ 部門横断的な働き方
▶ サイロ型の意思決定	▶ 価値提供を意識した意思決定
▶ 失敗を叱責する	▶ “Fail Fast” - 失敗を奨励する

図表4：組織風土変革の6ステップ



【ステップ2】

しかる後に、目指すべき価値観や、その価値観を体現する行動を具体的に明文化します。スローガンやキャッチフレーズで終わるのではなく、目指すべき組織風土においてはどのような行動が求められるのかを、できるだけ丁寧に書き下ろすことが肝要です。なお、このステップは現状把握と並行して進めても構いません。

【ステップ3】

そして、上記のような「行動変容を実現するにはどのような打ち手が有効か」を考え、施策としてリストアップします。あわせて、求められる行動が正しくとられていることを確認するためのKPI（モニタリング項目）を設計します。

これは「組織風土変革」の実現・浸透度合いを把握し、軌道修正するために活用しますが、定性的なものにとどまらず、行動データをログとして取得し分析する方法も同時に設計しておきます。

【ステップ4】

次に、立案した施策群をやみくもに実行するのではなく、「チェンジネットワーク」を組成します。これは、個々の部署やチームにおいて、「この人が変われば全体が変わる」という影響力が強いステークホルダーを識別し、変革推進側に引き入れる、ということの意味します。

【ステップ5】

そしてチェンジネットワークの役割を意識しながら、実行計画を策定します。計画の実行に際しては、各施策の進捗度合いはもちろんのこと、目指すべき行動が実際に行われているかを、KPIとして定義した「行動データの分析」や、パルスサーベイなどを用いた「従業員意識の定点観測」などによってモニタリングすることが肝要です。

【ステップ6】

そして、分析結果を受けてタイムリーに軌道修正していくことが求められます。

デジタルエンタープライズに向けた進化

組織風土変革は一朝一夕に成るものではなく、長期間にわたる取り組みです。また、企業規模や歴史により、難易度も異なります。そのため、確実な実行に向けて、小さく始めて速やかに拡大する「start small, scale fast」というアプローチも考慮の余地があります。例えば、DX推進組織を中心にパイロットとして風土変革を進め、一定の効果と定着を確認し、しかる後に全社に徐々に広げていく、というやり方も一案です。

DX推進にあたり、デジタル、テクノロジーへの理解と投資が重要であることはいうまでもありませんが、自社の組織風土をデジタル時代に即して進化させていくことは、同じくらい重要であるといえます。

DXの究極の目的とは、まさにデジタルエンタープライズに向けた企業の変革（トランスフォーメーション）であり、組織風土の変革は、間違いなくその重要なピースとなります。大切なのは、DXにおける組織風土の重要性を理解し、何を換え、何を残し、何を新しく始めるべきなのか、を意識して、デジタルエンタープライズに向けた第一歩を踏み出すことといえるでしょう。

4. 営業組織のデジタル化

データドリブン型の営業組織はDXを成功させるのか？

ビジネストラנסフォーメーション ディレクター 千葉 友範

デジタルトランスフォーメーション(DX)の定義は、「ITの浸透により人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」。提唱したのはスウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授です。幅広い領域で用いられるが、営業組織では、昨今、Sales Tech(顧客関係管理や営業支援ツールなど)の導入により、営業・販売力の強化やマネジメント力の向上を目指し、営業機能・組織の変革(DX)を進める企業が増えています。

営業パーソンは100万人減少した!?

少し衝撃的な見出しかもしれませんが、総務省統計局「労働力調査年報」によれば、日本の営業パーソンは、2000年ごろのピーク時から約20年間で約100万人も減少しています(図1)。

背景には、大量購入・消費に支えられた「モノ」ではなく、「コト(体験)」を重視するようになった時代の変化や、テクノロジーの進化、ECの普及など流通構造の抜本的な変革があると推測されています。

一方で国勢調査によると、「営業・販売事務従事者」、つまり内勤担当者は、2010~2015年の5年間で14万人(25%)増加しています。セールス・マーケティングやインサイド・セールスといった新しい職種が生まれたためでしょう。

業界再編や顧客ニーズの変化から顧客とのつながり方の見直しが求められるなかで、企業はいま、「営業・販売」とは何かを見直す岐路に立たされているのです。

こうした潮流において、営業組織のデジタルトランスフォーメーション(以下DX)は様々なBuzzwordのもとに議論されてきました。「働き方改革」「BPR(既存の組織や制度の再設計)」「成果型報酬」、さらに

「CRM(顧客関係管理)」や「SFA(営業支援)」、モバイルやクラウドなどに代表されるITツール(以下、Sales Techと総称)などです。

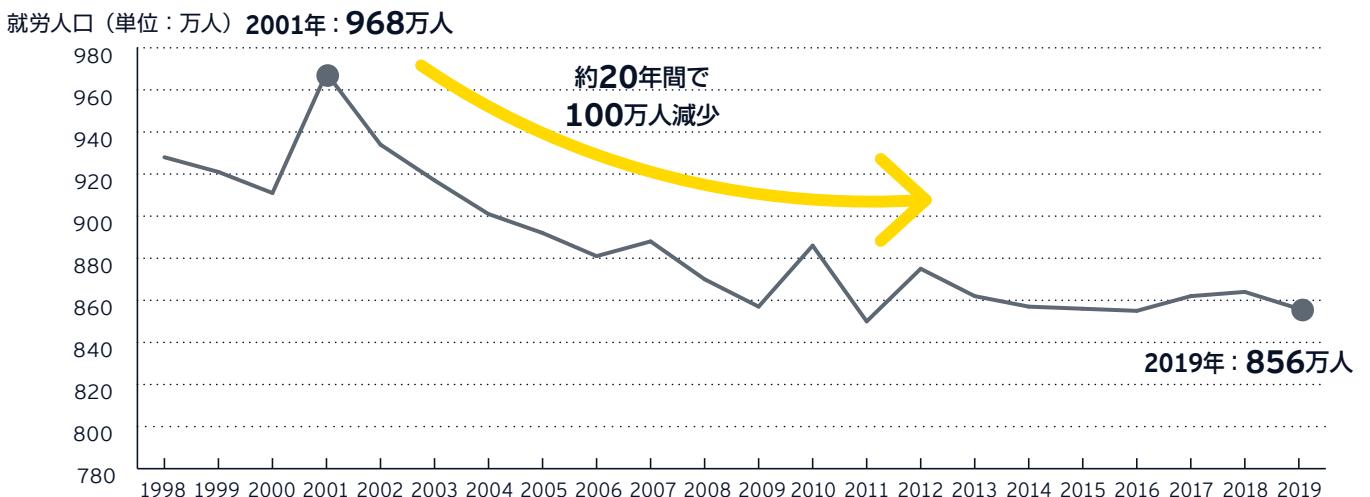
とはいうものの、Sales TechによるDXはさほど進展していません。総務省「情報通信白書」のデータを見ると、日本国内の企業におけるCRM・SFAの導入は約30%程度と推測できますが、筆者は利用実態(定着レベル)は高いとは言い難いと考えています。ITR社の調査によれば、SalesTechの導入について「うまく利用できていない」と回答した企業は、56%にも及んでいます。HubsSpot社の調査でも、Sales Techを利用しない理由について、約40%の企業が「手作業によるデータ入力」や「他のツールと統合できていない」など、使い勝手の悪さを上位に挙げ、多数の企業が「Sales Techの導入によって業務時間が延びた」と回答しています。

これが、営業組織におけるDXの現在地なのです。

頑張ってもDXが進まない理由

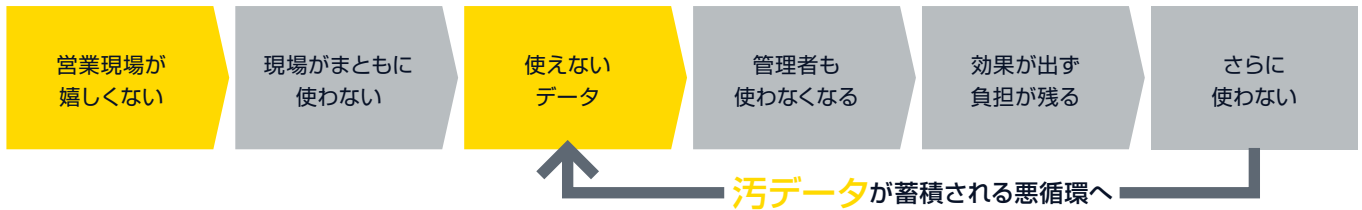
Sales Techの導入には多くの人手と時間(労力)をかけて要件定義が重ねられ、利用促進に向けた現場のサポートも行われているはずですが、それにもかかわらず、なかなかDXを成功裡に進められないのはな

図1: 営業パーソンは約20年間で100万人減



出所: 労働力調査年報(2011年は震災のため、宮城県・福島県は計算から除外)

図2：汚データ生成サイクル



でしょうか。導入・サポートチームの努力が足りないのでしょうか。筆者はそうは思いません。課題を抱える企業には共通点があります。結局使われないデータ、「汚データ」(図2)が生成されていることです。

汚データ生成サイクルを克服する

この悪循環は、現場担当者の体験価値 (UX) を大きく変えていないことに真因があります。日報などの営業支援ツール、SFA (Sales Force Automation) の導入を例に考えてみましょう。そもそも営業現場の主な悩みは、競合排除ができないといった問題の他、「商談が商品紹介だけで終わってしまう」「うまくクロージングができない」といったお客様とのやり取りにあるといわれます。従来は営業マネジャーが同行し、具体的なアドバイスなどをOJTで行ってきましたが、昨今の働き方改革でマネジャー自身も効率化を求められ、営業同行や部下の指導にかけられる時間は少なくなってきています。モバイルワークや直行直帰の働き方を許容する制度が広がるなかで、営業 (商談) の現場は、マネジャーにとってはもはやブラックボックスとなってしまったのです。

ブラックボックス解消に活用されてきたのが、SFAなどのSales Techです。担当者はいつ、どの顧客を訪問し、どんな商談をしたのか、ヒアリングしてきたBANTC (予算、権限、必要性、時期、競合) などを正確かつ、スピーディーに上司に日報で報告するよう訓練され、マネジャーはこの日報に基づき、OJTを行ってきました。また、営業研修を通じて、現場の課題解決 (営業担当者の悩み解消) を試みてきた企業も少なくないでしょう。

とはいえ、こうした支援ツールやトレーニングの定着率は必ずしも高くないようです。

多くの場合、Sales Techを活用するには、現場がマネジメントに必要なデータを入力する必要があります。利用者目線というよりは、管理者目線＝営業管理の視点が強いといえるでしょう。しかし、現場担当者にとっては、入力が手間となり、かえって残業が増えるという悪循環に陥ってしまう場合もあります。さらに、入力したからといって自分の営業実績が即座に上がるかという点も必ずしもそうではないことも、Sales Techの定着を阻害する要因となっています。

あらゆる新たな試みは、自分にとって有効で、意義のあるものと「認知・理解」されなければ活用されませんし、認知・理解をクリアしても、それが「行動」として定着しなければ、「成果」を得ることはできません。つまり、SFAなどの支援ツールによってUXを向上させるには、「認知・理解」「行動」「成果」という3つの壁を克服する必要があるわけです。そのためには、「コンテンツ・トレーニング」の準備、行動を促すための「コーチング」、そして成果獲得のため「ツールやナレッジ」の準備が非常に重要な取り組みとなります。

ただし、多大な工数をかけてコンテンツやトレーニングを設計しても、「作りっぱなし・やりっぱなし」となっては意味がありません。継続的に効果検証を実施していく必要もあるでしょう。

古くて新しいWork Logの利活用

一方、注目されつつあるのが行動データ「Work Log」です。Work Logとは文字通り、「仕事のログ」。定義するならば、「テクノロジーによって自動的に取得される、業務活動における客観データ」です。20年ほど昔、作業時間を計測し、業務分析を行う継続的な改善手法が注目されたことがあります。当時のそれとWork Logの何が違うのかと聞かれることがあります。Work Logは「わざわざ計測する必要がない」という点が決定的に異なります。

Work Logはすでにあらゆるビジネスシーンにおいて活用されています。営業現場でタブレットを活用して、動画での商品説明や料金シミュレーションなどを行うことは一般的となりました。またインサイド・セールスを含むコンタクトセンターでは、接客時の音声を取得・分析し、指導や教育のインプットにする企業も徐々に増えてきています。先進的な企業では、セールスコンテンツの利用実態やトレーニング・研修プログラムの参加状況・スコア、あるいは商談時の音声情報を、「位置・移動情報」「商談勝率」「受注商談金額」「商談日数」「取得資格」といったSales Techのデータと組み合わせて分析し、営業・販売力強化を試みる事例が見られるようになりました。

さらに、ハイパフォーマーがどのようなトークでアイスブレイクをし、ネガティブなコメントをされたときにどのように切り返しているのか、どのようなコンテンツをどんなタイミングで使っているのか、など仕事上のあらゆる「ログ」を分析することも、現在のテクノロジーにおいては可能となっています。

具体的にWork Logの最新テクノロジーによってどんな分析が可能になるか、見てみましょう。

商談現場で、しばしば課題になるのが顧客との信頼関係構築 (コミュニケーション) です。その際、よく活用されるのが「ラポール」というテクニックです。ラポールはミラーリング、ペーシング、バックトラッキング、キャリブレーションの4つに分類されますが、それぞれの説明は専門の書籍やサイトに譲るとして、本稿では、主にペーシングとWork Logの関係性について詳述していきます。

ペーシングでは、相手との会話に伴走し、ペースを合わせていくなかで、話のスピードや声の大きさ、問のとり方、感情表現といった「話し方」が重要になります。最適な話し方は状況によって変化しますが、Work Logでは商談音声からペーシング (発言時間の構成、回数、テンポ、心理状態) を可視化することで、コミュニケーションの分析ができ、適切なフィードバックができます。

たとえば、出席者のうち営業担当者の発言時間だけが長ければ、一方的に喋り続けたことが読み取れますし、先方の発言時間が短いにもかかわらず、発言回数が営業担当者と同じくらいなら、「相槌」を打っている程度と解釈できるため、有意な会話ではないと判断できます。さらに、出席者それぞれの会話のテンポ、感情値の推移などから、どのくらいポジティブな会話内容だったかなどがわかります。

様々な分析結果を確認し、顧客はどのような反応をし、営業担当者はどう対応したのかといった点に着目すれば、自分自身で、あるいは上司とともに振り返りができるでしょう。もし、Work Log がなければ、「今日の顧客は当社の製品・サービスに興味を示してくれなかった（ニーズがなかった）」という報告で終わってしまうことになります。Work Log と商談情報を蓄積・分析することで、これまでとは少し違うコーチング・フィードバックが可能となるのです。

何から営業のDXを始めるべきか

ここまで解説してきたように、データを活用することで、新たな気づきを得られ、組織内、顧客とのコミュニケーションを大きく変容させることが可能となりますが、このようなデータドリブン型の営業組織への移行の第一歩は、オペレーティングモデルの設計でも組織再編でもなく、まずはWork Logを収集・蓄積することにあります。

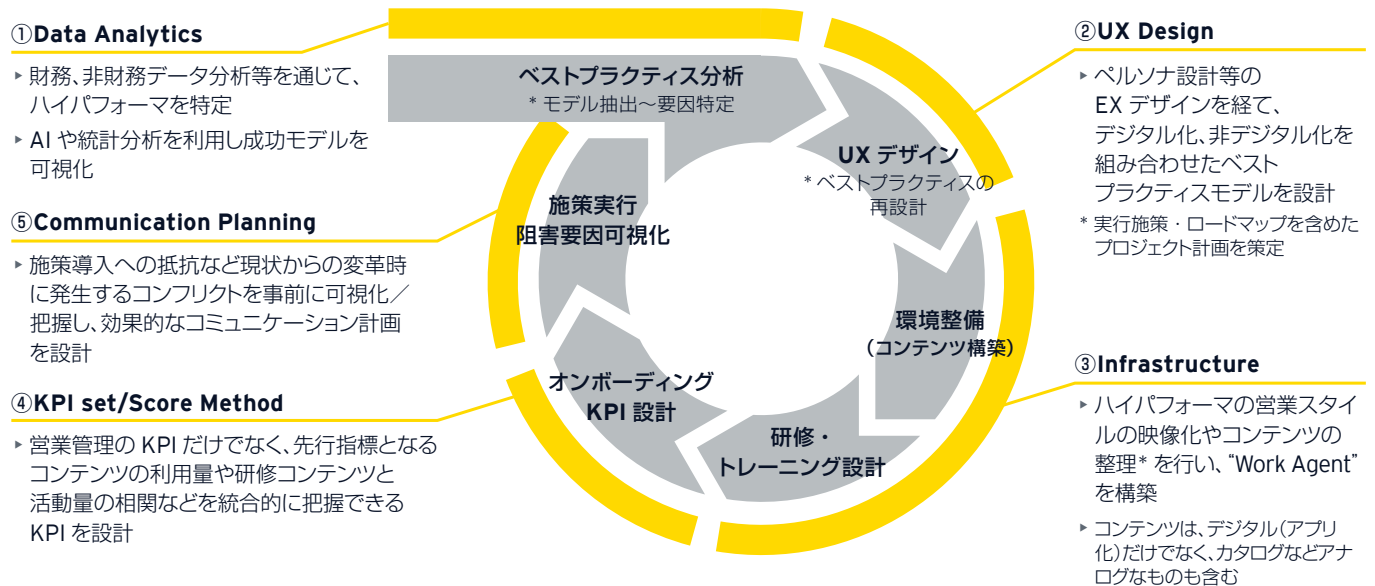
客観的事実がないなかで議論していても、何も始まりません。図3のようなアプローチにあるように、まずはWork Logを取得し、既存の財務データ（顧客別、営業担当別受注額、契約更新額・率、解約額・率など）や、トレーニングや資格の取得状況など非財務データを組み合わせ分析しながら、ベストプラクティス・モデルの抽出を行うところから始めるのも、DXを成功させる要諦となることを補足しておきます。

Work Logの取得によってすべてのデータが第三者に見える化されると、「遊びのない世界」になるのでは、という懸念をもつ人もいるかもしれません。「データは誰の手にあるべきなのか？」という問題について、多くのプロジェクトで共通して出される結論は、「ユーザー自身にWork Logを利用させる」ということに収斂されます。

たとえば、コミュニケーションの分析事例で示したような音声情報では、自分が気づかないような緊張状態や感情の遷移がつまびらかにされます。こうした状況を確認しながら、自らのコンディションをコントロールしていくというリテラシーをもつことも、今後は非常に重要なスキルになるのです。

様々なWork Logが集積されることで、AIなどの分析、予測技術が、最適な営業活動をレコメンドする「相棒（Work Agent）」となる日も、そう遠くない時期に到来するであろうと思います。

図3：データドリブン型営業組織へアプローチ



3

グローバル

1. HR Policy Harmonization

グローバル人材マネジメントの実現に向けた必修科目「ポリハー」とは何か
グローバル人事制度をどのように設計・導入するのか？～「職能(ヒト基準)→職務(ジョブ基準)」シフトのイロハ

2. HR Transformation

HRISをグローバルに導入するためのポイントとは？

3. Target Operating Model

グローバル企業としてHRの体制・役割はどう変わっていくべきか

4! Cross boarder HR M&A

「クロスボーダーM&A」の成功に向けた人事部門の役割～経営陣の見極めとガバナンスの確立



1. HR Policy Harmonization

グローバル人材マネジメントの実現に向けた必修科目「ポリハー」とは何か

パートナー 高柳 圭介

グローバルレベルでの人事ITシステム導入のプロジェクトにおいて、「ポリハー」という言葉を耳にします。これは「ポリシー・ハーモナイゼーション」の略で、人事制度のグローバル統合を指します。今回は、このポリハーの進め方や勘所をコンサルタントの視点からお伝えします。

インテグレーション(統合)ではなく、ハーモナイゼーション(調和)

近年、クラウドの隆盛を受けて、グローバル人事ITシステムの導入が、より簡易に安価で実現できるようになり、弊社もグローバルレベルでの人事ITシステム導入に関するご相談を多くいただくようになりました。クラウド以前は、人事システムを導入するとすると、その会社独自の人事制度・人事管理をシステム内で再現しようと、多数のアドオン(追加開発)を行うのが一般的でした。そのため、多くの労力と時間が割かれていたことは記憶に新しいところでしょう。しかしながら、クラウドの登場により、「自社の制度をITシステムの仕様に合わせる」という考え方が主流となり、各国・各社で個別のシステムを構築していたところから、「グローバルで1つの統合されたシステムへ」という発想が強くなってきました。

システムを1つに統合しようとするれば、当然、人事管理の根幹となっている人事制度についてもグローバルで統合していく必要が生じます。これを「ポリシー・ハーモナイゼーション(通称「ポリハー」)」と呼んでいます。インテグレーション(統合)ではなく、ハーモナイゼーション(調和)と呼ぶのが“ポイント”です。

例えば、世界各国に80の支社を持つ企業があったとします。その場合、最大80通りの人事制度が存在する可能性があるわけです。しかし、各国・各社の状況を思えば、それを完全に1つにしようというのは、とても現実的とはいえないことが容易に想像できます。そのため、完全統合ではなく、ある程度の調和を目指していくこととなりました。これにより、その後のシステム導入や、当該システムを活用したグローバルレベルの人材管理をより効率的・効果的に実現していくことを狙うのです。

「あるべき姿・ありたい姿」は本人の意思からしか生まれぬ

では、どのように「ある程度の調和」を目指していくのでしょうか。とあるA社を例にとりながら、ポリシー・ハーモナイゼーション(以下、ポリハー)において、何をどのように行うのか紹介しましょう。

A社はグローバルに数十の支社を持っており、日本本社としてはグローバルレベルでの人材管理を志向していました。しかし、言語や文化などの障壁があり、これまでは各国・各社任せの人材管理体制になっていました。そのような中、デジタルトランスフォーメーション(DX)の潮流を受けて、新たにクラウドベースのグローバル人事ITシ

ステムを導入することになりました。そこで、導入の前段として、どのようにポリハーを行うかが論点となりました。ポリハーの方向性を考える上で重要なのは、まずはどのようなグローバル人材管理の絵姿を描くのか、つまり「あるべき姿・ありたい姿」を明確にして、そこからの最短距離を探る、というイメージです。この「あるべき姿・ありたい姿」が夢物語であってはなりません。あくまで現状のビジネス状況やリソースをもって、実現可能な範囲で描かれるべきです。度重なる経営陣とのディスカッションの結果、A社のグローバル人材管理の「あるべき姿・ありたい姿」を集約すると、以下の4点に絞ることができました。

A社のグローバル人事管理のプリンシプル

- ▶ 次世代リーダー候補となる人材をグローバル共通の尺度をもって可視化し、個々のキャリアや育成をモニタリングできること
- ▶ 人事の業務プロセスはできる限りグローバルスタンダードに準拠する形で、統合・効率化すること
- ▶ 国や地域をまたぐ人材の交流を活性化すること。また、その妨げになるものはできる限り排除すること
- ▶ グローバルでコントロールしない部分については、各国・各社に一任すること

このような各社における、「必ず実現したい状態を簡潔に文章化したもの」を“プリンシプル”と呼びます。プリンシプルを決めていく作業は、正に「産みの苦しみ」ですが、これは避けて通れません。5年後・10年後に自社の人材管理がどのようになっているべきなのか、経営の方向性と整合性を取りながら議論を尽くすしかないので。苦しい作業でもプリンシプルが固まってさえしまえば、あとはそれに基づいてポリハーを進めていくだけです。

最初から無理をしないハーモナイゼーションデザインを心掛ける

A社の場合、グローバルで管理すべき人材は「次世代のリーダーになる可能性がある者」でした。つまり、ある一定程度の役職(例えば日本の課長クラス)以上の社員のみが対象であるということを明確にしていました。したがって、課長クラスより下の社員については最初からポリシー・ハーモナイゼーションの対象外とし、各国・各地域の現地法人や拠点に彼らのマネジメントを委ねることとしました。

このように人材管理の範囲を絞り込むことができればハーモナイゼーションの難易度は下がり、成功確率は格段に上がることとなります。ポリハーについて議論をしていると、ついついすべてをグローバルで共通化すべきだという論調になりがちですが、プリンシプルに立ち返り、無理のしない形で進めていくことを心掛けましょう。

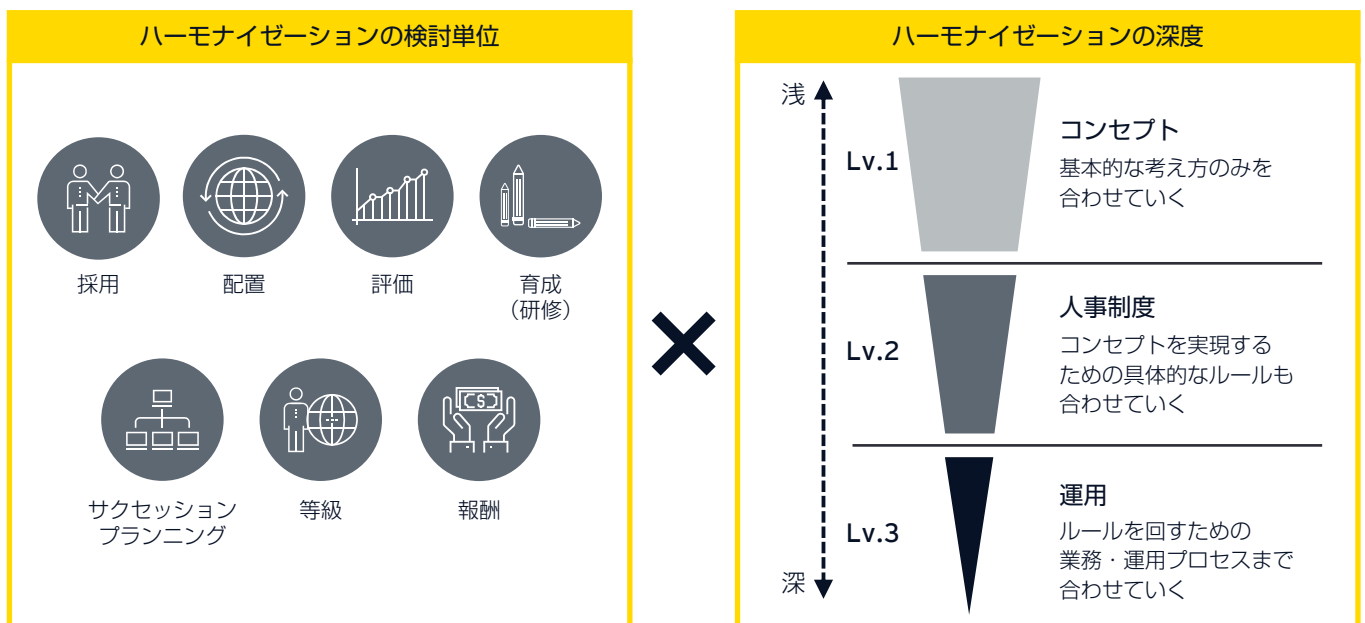
次に課長クラス以上の役職の管理に関して、何をどこまで合わせていくか(=ハーモナイゼーションの深度)を検討します。検討の単位と深度のレベルについては図表1を、具体的なハーモナイゼーションの方向性については図表2をご参照ください。

繰り返しになりますが、重要なのは、なんでもかんでも共通化することを目指すのではなく、プリンシプルをベースとしてハーモナイゼーションの範囲や深さをしっかりとコントロールすることです。

もちろん、グローバルで完全に統合されたオンリーワンの制度によって人材マネジメントができるならば、これ以上に素晴らしいことはないでしょう。ただし、各国・各社の事情もある中で、一足飛びに完全統合を目指すことは賢明とはいえません。地に足のついたハーモナイゼーションデザインこそが成功への近道であることをご理解ください。

このハーモナイゼーションの方向性が合意できれば、次はこの方向性に基づいて、グローバル人事制度を設計していくことになります。グローバル人事制度設計の進め方や勘所については、次にお話しさせていただきます。

図表1：ポリシー・ハーモナイゼーションの検討単位および深度のレベル



図表2：課長 (VP) 以上層に関するポリシー・ハーモナイゼーションの方向性 (例)

検討単位	深度	ハーモナイゼーションの方向性
採用	Lv.0	基本的には各支社の裁量に委ねる(ただし、主要ポストの採用についてのみグローバルでそのプロセスを統一する)
配置	Lv.2	地域・国を跨るローテーションルールについてはグローバルで統一する。ただし実務プロセスは各支社に任せる
評価	Lv.3	グローバルで統一された評価制度・運用に基づき、同じレベル・視点で評価する
育成(研修)	Lv.0	基本的には各支社の裁量に委ねる
サクセッションプランニング	Lv.3	グローバルで統一されたサクセッションプランニングの仕組み・運用に沿って主要ポストの候補者を管理する
等級	Lv.3	職務ベースのグローバルグレードを導入し、これに基づいて人材管理を行う
報酬	Lv.1	報酬決定のコンセプト(どのベンチマークデータの、どのあたりを自社の報酬ターゲットとするか等)はグローバルで統一するが、払い方(報酬制度や運用)は各支社の裁量に委ねる

3

1. HR Policy Harmonization

グローバル人事制度をどのように設計・導入するのか？ ～「職能（ヒト基準）→職務（ジョブ基準）」シフトのイロハ

パートナー 高柳 圭介

「日本の終身雇用が崩壊しつつある」といわれて久しい昨今、多くの日本企業で、これまでの日本的人事制度、いわゆる職能（ヒト）ベースを捨て、欧米型の職務（ジョブ）ベースの人事制度への転換を図りつつ、グローバル共通の人事制度の枠組みを作ろうという動きが見られます。職能ベースに慣れている日本人にしてみればとても大きなチェンジです。このチェンジをどう実現するのか、「制度設計」と「チェンジマネジメント」の2つの側面から解説します。

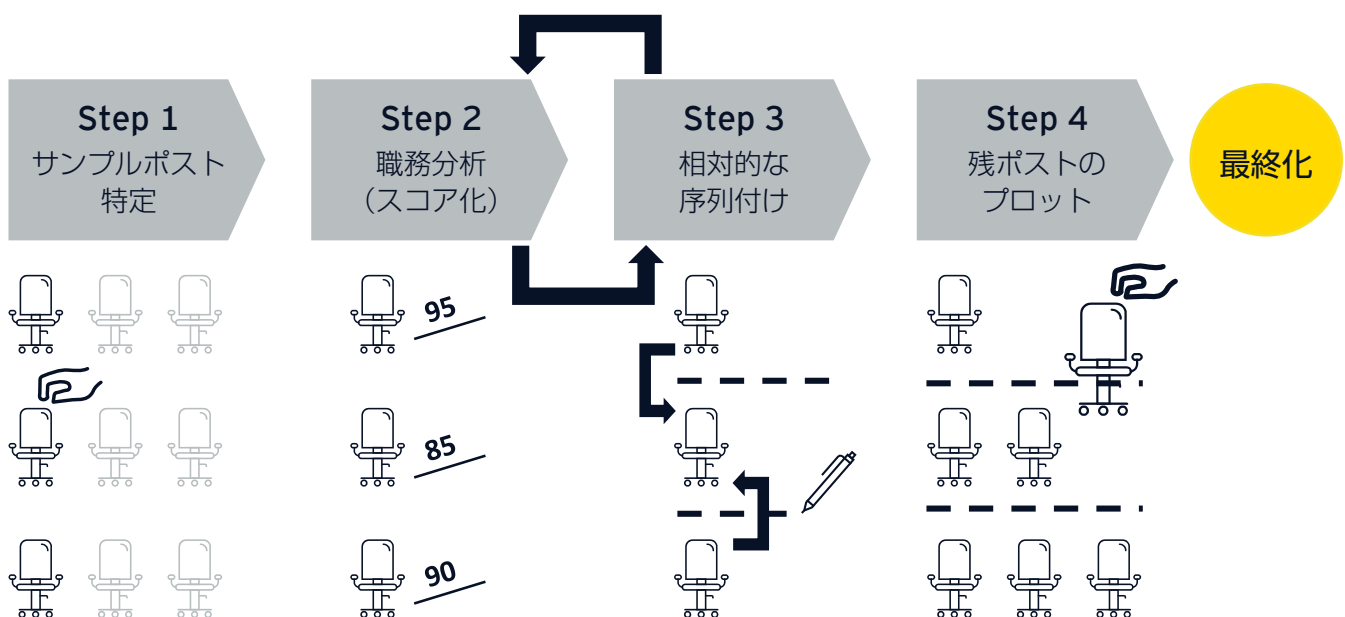
今回は本気!? 人事制度は「職能（ヒト基準）」から「職務（ジョブ基準）」へシフト

日本企業の人事制度は独特です。新卒一括採用・終身雇用を背景に構築された「職能（ヒト）ベース」の人事制度の中では、極端に言えば、「ヒトの能力は時間とともに伸長する、基本的に不可逆なものである」という前提のもと、能力の伸長度合いに合わせた評価・昇給を積み重ねていきます。欧米は「職務（ジョブ）ベース」です。ポストのひとつひとつに職務定義書（Job Description：以下、JD）が定義され、そこに記載された内容をまっとうできたかどうかで評価されます。職務ベースの場合、原則として個々のJDに値札（報酬）が連動しており、原則的にはJDの内容が変わらない限り、報酬額も変わらないというロジックです。グローバルで人材を管理しようとする上で、この2つの考え方の差異は大きな障壁となります。従って、いくつかの日本企業は、日本的な制度からグローバル基準の制度へのシフトを図ろうとしているのです。

ご存じの通り、これまでさまざまな企業で、職能から職務へのシフトは実施されてきましたが、完全に職能の世界から脱却できた会社はひと握りです。ただし、今回は「待ったなし」。日本の労働人口は減少の一途をたどり、すでに「人材はそう簡単に採れない」ということが定説になりつつあります。日本人が国内で日本人とだけポストを争っていればよかった時代は終わりを告げました。たとえ日本企業であっても、日本人が外国人を相手に、グローバルでポストを奪い合う時代に突入しているのです。そうなれば、日本だけが「ガラパゴスの制度」（＝職能ベース）を使っているわけにはいきません。「誰がそのポストにふさわしいかを、職務ベース、かつグローバルで横串を通して比較できるようにしなければならない」というプレッシャーは日増しに強くなっているといつてよいでしょう。

職務ベースへのシフトは、なにもグローバル化という文脈だけで語られるものではなく、年功による賃金カーブと実際の能力伸長との乖離に対するひとつの「解」としての側面もあります。前述した「ヒトの能力は時間とともに伸長する、基本的に不可逆なものである」という考えは、日本企業の中に長年横たわってきた一種の神話のようなもので

図1：グローバルグレード設計のステップ



あり、実際には年長者よりも優秀な若年者は大勢いるわけですから。ここに市場原理を持ち込まないと、優秀者から離れていってしまうという事態になりかねない。そういった意味合いからも職務ベースへのシフトを考えざるを得なくなってきたというのが実際のところでしょう。

前回の「グローバル人材マネジメントの実現に向けた必修科目『ポリハー』とは何か」の文中では、「A社」を例に挙げ、「グローバルで人事制度のハーモナイズを志向する中で、課長クラス（VP）以上層については、職務ベースのグローバルグレードを導入し、当該グレードに基づいて人材管理を行うことを決めた」と書きました（「ポリハー」は「ポリシー・ハーモナイゼーション」の略）。本稿では職務ベースのグローバルグレード導入に関するイロハを見ていくことで、グローバル人事制度設計の勘所をお伝えできればと考えています。

制度設計の視点とは。見るべきは「今」ではなく「将来」

一般的にグローバルグレードを設計する際には4つのステップを踏みます。最初のステップは「サンプルポストの特定」です。数百・数千のポストすべてに対して職務分析を行うとなると多大な工数・期間が必要となってしまいます。従って、多くのケースではサンプルポストに対してのみスコアを算出し、それらをベンチマークにして、残りのポストを相対的にプロットするのが一般的です。

人事部だけでJDを作成するのは難しく、多くのプロジェクトでは、経営陣や現場サイドにインタビューをしながら仕上げていくことになります。この際のポイントは「今」目線で語らないこと。「現任者がやっていること」と「本来そのポストで求められていること」をごちゃ混ぜにしないよう、常に「将来」目線で記載していくことが重要です。

また、先述のA社では、実際にスコア化され、ポスト間の上下関係が明らかになってくると、「やっぱり、営業部長よりも経営企画部長のほうが上じゃないか」とか、「総務部長と生産管理部長が同じグレードというのは納得いかない」とかいった話が出てきました。職務分析ツールを使えば、ある一定のロジックに従ってスコアを算出することはできますが、万能というわけではありません。各役員はご自身の管掌範囲のポストの位置付けを引き上げようとしがちで、ツールによって機械的に序列化されたものがそのまま最終版となることはまずあり得ま

せん。その会社固有の状況や歴史的背景等を踏まえ、ある程度の「あそび」を持って（図1でいうところのステップ2と3を行ったり来たりするような形で）最終化していくことをおすすめします。

チェンジマネジメントの視点で、この大きなチェンジをどう伝えるか

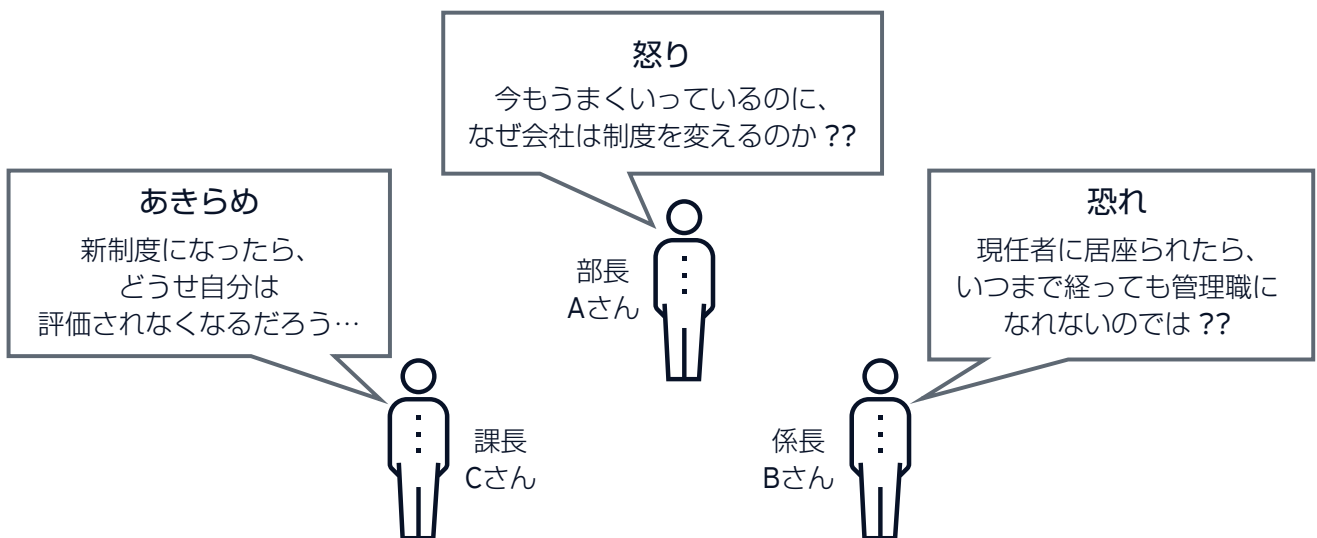
これまでは能力をベースになされていた人材管理が、「職務（ジョブベース）」でなされるようになる。社員にとってみれば、これまで信じていた尺度がガラリと変わる大きなチェンジです。人事制度の設計も大事ですが、社員にこのチェンジをどう受け入れてもらうかを考えるのも「職能→職務」のシフトを成功させる重要な要素です。このような変革を効率良く成功に導くためのマネジメント手法を「チェンジマネジメント」と呼びます。

当然、会社の中には変革を好まない保守的な人も存在します。このチェンジによって自分が損をするのではないかと考える人もいます。ひょっとしたらこのような保守派の反発が必要な変革の妨げになってしまうかもしれません。従って、「職務→職能」のシフトによって、どのような層がどのように感じるかを想像し、会社の存続・繁栄のためには職務ベースへのシフトが不可欠なものであるということ、各層ごとにしっかりと伝えて納得させる必要があります。各層（等級や役職）ごとの新制度説明会やワークショップ、メールを使ったNews letterの配信など、いくつもの施策を組み合わせるきめ細かなチェンジマネジメントを実施することで、社員へ制度の裏側にある会社の想いを伝え、コミュニケーションを図っていくことが重要なのです。

会社と社員の間で想いのすり合わせができない限り、その人事制度・人材マネジメントがうまく機能することはありません。これから「職能→職務」のシフトを検討するといった際には、「どのように人材を管理するか」という制度設計の視点とともに、そこに込められた「会社としての想いをどのように伝えていくか」というチェンジマネジメントの視点も合わせ、両面から検討を重ねることが肝要です。これが成功の鍵だといえるでしょう。

※チェンジマネジメントについては第7章でも解説をしています。

図2：A社における変革に対する感じ方



3

2. HR Transformation

HRISをグローバルに導入するためのポイントとは？

ディレクター 山本 剛

グローバル企業が世界で勝ち抜くには、国を超えてダイナミックに優秀な人材を最適配置する必要があります。そのためにHRIS (Human Resource Information System = 人事管理システム) を導入するのですが、各国の拠点や子会社にスムーズに展開するのは至難の業です。今回はHRISの導入に際して理解しておくべき流れと失敗させないためのポイントをご紹介します。

HRテクノロジーの潮流

はじめにワールドワイドでの「Human capital management」(人的資本管理、以下HCM)と「Payroll applications」(給与計算アプリケーション)のマーケット規模の予測を表したグラフ(図1)をご覧ください。

ここから明らかなのは、サーバーなどの設備を自社で保有し運用する「On-premise」(オンプレミス)が完全に停滞する一方、「Public cloud」(クラウド)が2023年まで大幅に伸びており、その中でも特にHCMの領域でかなりの成長が見込まれています。

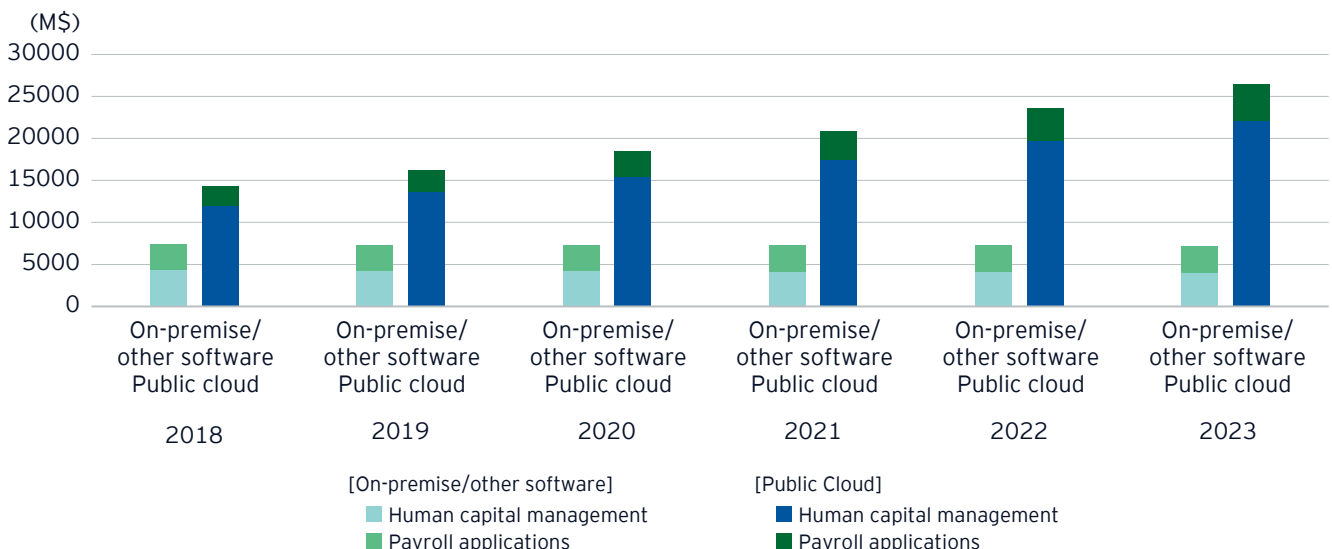
情報系SaaSと同じようにHRISの世界においても旧来型のERPからSAP SuccessFactorsやWorkdayといったクラウドソリューションへの移行がますます加速していくことはほぼ間違いないと言えるでしょう。

旧来のERPと最新のクラウドソリューションとの違いは多々ありますが、それぞれのベストプラクティスとされている導入モデルの差にHRISのグローバル展開を促進する決定的な要素があると考えられます。

ERPでは人事・給与・勤怠といった各領域、さらには会計や調達・生産・販売といった人事以外のモジュールまでを、1システムで構築してシームレスに連携させることで、経営の意思決定をサポートすることがベストプラクティスモデルとされていました。ただし、各国の法規制に強く影響を受けるため法改正対応などの保守の観点からHRISをグローバル展開することは難易度が高くなります。特に日本企業では人事の領域でERPのグローバル展開を実現できているケースは非常に稀といえます。また、タレントマネジメントの領域についてはERPの機能が十分でないことも多く、データを連携して別システムで実現していた企業のほうが主流でした。

対するクラウドのHRソリューションでは、ビジネスに資することに強くフォーカスしています。具体的には「誰が」、「どこで」、「どんな仕事をしていて」、「どのようなスキルを持っている」、「どのようなパフォーマンスをあげているのか」といったコアHR領域、そしてタレントマネジメントの領域で非常に強みを持っています。その反面、給与計算や勤怠管理といった、人事部門のオペレーションの要素が強く、かつ国ごとの法令に強く依存する領域については、そもそも機能を具備していなかったり、現状では非常に限られた国しかサポートしてい

図1: オンプレミスとクラウドのグローバルマーケット規模(M\$)予測 (IDC調べ)



出典: IDC Worldwide Human Capital Management and Payroll Applications Forecast, 2019-2023, 2019

図2：EYにおけるSAP SuccessFactors導入プロジェクトのデザインプリンシプル

 <p>Think Differently – Don't Enshrine Practices of the Past</p>	 <p>Design the experience not the process Walk in the user's shoes to design an exceptional experience for our people, candidates, business and Talent</p>
	 <p>Think holistically Break down silos. Consider how all component parts integrate for the operating model to be effective.</p>
	 <p>Drive towards global consistency Consistency is where values lies. Think best fit not perfect fit and target <5% local regulatory and legal deviations.</p>
	 <p>Identify opportunities to drive efficiency Can we automate? Provide self service? Leverage economies of scale?</p>
	 <p>Maximise potential, leverage built-in best practice Enable new technology by leveraging best-practices for process design and system configuration. Leave the 'customisation' practices behind and focus on how 'it can work for EY'</p>
	 <p>Keep it Simple Focus on intuitive, effective, efficient</p>

ないという事情があります。それらの領域についてはローカルシステムやBPO (Business Process Outsourcing) を選択し、コアHRを管理するクラウドソリューションからデータ連携(インテグレーション)を構築することが一般的となっています。

つまりHRISのトレンドとしては、ERPからクラウドに移行することで、必然的に「一つの国の給与計算や勤怠管理といったオペレーション寄りの業務」を、ERPで効率的に運用するというステージから、「コアHRやタレントマネジメントといった戦略的な業務」をクラウド上でグローバルに統合しビジネスにインパクトを与える、というステージにシフトしつつあるのです。

成功するグローバルHRIS

では、クラウドHRISをグローバルに展開する上でのキーポイントは何になるのでしょうか。多くのケースでは各国ごとのHRISを段階的にもしくはビッグバンで一つのHRISに統合・集約していく導入スキームをとることになります。この時点では企業によってプロセスやデータなど様々な観点でのガバナンスのレベルはまちまちであり、導入へのハードルの高さは当然のことながらそれぞれ異なります。関係する全員が同じ方向を向くためにも、置かれた状況に応じて適度にストレッチがかつ実現可能な成し遂げたいビジョンを明確に掲げることがとても重要で重要です。事例を踏まえて導入フェーズや運用面でクリアしないといけないポイントをご紹介します。

図2は、EYがグローバル(150以上の国と地域、約30万人*)に対してGlobal HRISとしてSAP SuccessFactorsの導入を進めているプロジェクトにおけるデザインプリンシプル(設計する上での原理原則となる方針)です。元々、コアHRの領域は、オラクルのERP「PeopleSoft」のシステムに統合されていること、業界特性上、国によるビジネスモデルの違いがあまりないこと、英語が共通言語として浸透していることなど、標準的な日系グローバル企業よりは取り組みやすい状況にあったことは間違いありません。

それでもEYでは原理原則を明文化し、プロセスにおける国ごとの例外は認めない、従業員の属性項目のキーとなる要素は完全にグローバルで統合する、といったルールを設定しています。モジュール毎に全世界一斉導入というビッグバン方式での導入を進めており、既に複数のモジュールが稼働していますが、150以上もの国と地域からコンセンサスをとるのに收拾がつかないような事態に陥らないよう、常にこの原理原則に立ち返って議論を進めています。

もう一つ、以前に筆者が経験したプロジェクトを紹介します。日系のハイテク企業で約20カ国、約1万名に対しての段階的な導入(日本⇒アジア⇒米国⇒欧州)というアプローチをとりました。プロジェクトの開始時点ではシステムも制度も国によってばらばらで、現状のままHRISを導入しても国を跨いで横串を通してデータを参照することができないという状態でした。そこでHRISの導入プロジェクトという位置付けより一段上の枠組みとして、「人事制度」、「HRIS」、そして「組織におけるHR役割・体制」を、どのようなタイムラインでそれぞれ整合性を持って変革していくのか、ということプログラムレベルで管理し、人事としての目指す姿を段階的に実現させました。そして今もその計画は更新され続け、常に1年先、3年先といった具合に、制度やHRISが有機的につながりながら変革を続けています。まさに本連載の第6回で「ポリシー・ハーモナイゼーション」として触れた内容をグローバルHRISの導入と並行して実行することで企業にとって価値のあるHRISを導入したケースと言えるでしょう。

これらの事例から明らかなのは、グローバルHRISの導入には、HRとして実現したいビジョンや優先順位を明確にしてそのための原理原則を言語化して関係者が共通認識を持つこと、さらにシステムだけでなく制度や体制といった領域での変革とセットで取り組むことが非常に重要だということです。

次はグローバル企業としてHRの体制・役割がどう変わっていくべきか(HRターゲットオペレーティングモデル)についてご紹介します。

* 2020年6月付

3

3. Target Operating Model

グローバル企業としてHRの体制・役割は どう変わっていくべきか

ディレクター 山本 剛

最新のデジタル技術を最大限活用してビジネスに資するサービスを提供するために、欧米のグローバル企業が人事という組織をどのような方向性に進化させようとしているのか、「HR Target Operating Model」という古くて新しいコンセプトを軸に説明します。また、HR Target Operating Modelを採用しようとする多くの日系企業にとってチャレンジとなりうる事柄について、事例をもとにご紹介します。

「HR Target Operating Model」とは

「HR Target Operating Model (HR TOM)」という用語を耳にしたことがある方は多くいらっしゃると思います。デイビッド・ウルリッチ氏 (David. Ulrich, a professor at University of Michigan and a partner at the RBL Group) が20年以上前に提唱した人事組織のあり方で、人事の役割を大きく以下の3つに分類しています。

(1) HR Business Partner (HRBP)

ビジネスと人事の両方の高い知見に裏付けされた戦略的なアドバイスをビジネス部門に提供する

(2) Center of Excellence / Expertise (CoE)

人事の中でも報酬や人材開発など特定の領域で高い専門性を兼ね備え、企業としての人事制度や施策の立案を推進する

(3) HR Operation

人事データ管理から従業員への給与支払いなど、定常的な人事業務を効率よく遂行する

既に多くの欧米先進企業がグローバルレベルでこのHR TOMにもとづいた設計の人事組織に移行しており、人事に関するプロセスやシステムの標準化・効率化・高付加価値化を進めてきています。一方、多くの日系企業では、コンセプトとしては理解されていても実態としては組織がこのHR TOMに即した形になっていない、というケースに陥っているのが実情です。筆者がこれまでにプロジェクト関わった、HR TOMが十分に機能していない日系企業のケースをもとに、何に苦労しているのかを次にご説明します。

「HR TOM」の日本における浸透度合い

日系企業でも、「HR TOM」を志向して人事の組織形態をデザインしている企業はもちろんあります。筆者の経験上、CoEやHR Operationについては比較的スムーズに移行できているように思いますが、HRBPに関してはまだ十分に機能しているとはいえない企業が多いの

ではないでしょうか。実はHRBPの立ち上げが難しいというのは欧米企業においても共通の課題ではあります。しかし、とりわけ日系企業において固有の難しさがあるようです。

欧米企業(特にテクノロジー業界)は経営戦略として事業領域の選択と集中を繰り返して企業を成長・発展させるということが当然のこととして根付いています。一方で日系企業はM&Aで新たに企業を買収することはあっても、文化的な背景もあって、部門ごと売却することは欧米企業ほど盛んではありません。その結果、大企業であればあるほど事業領域が多岐にわたり、親和性や共通項があまり存在しない状態でビジネスが個別に経営されているということになります。

また、日系企業では人材の配置戦略として、特に若いうちは企業内のさまざまなポジションを経験させるローテーション制を採用していることが多く、スペシャリストではなくゼネラリストを育成していると言われています。

最初に述べたように、HRBPの役割を果たすにはビジネスへの高い知見を持っていることが前提となっています。しかし、事業領域が多岐にわたる中でローテーションしていくと、それぞれの事業を広く浅く経験する社員が多くなり、特定の事業に対して深い洞察をおこなうスキルを身につけられません。これが社内からHRBPの適性を持った社員を探すことが難しい理由のひとつです。

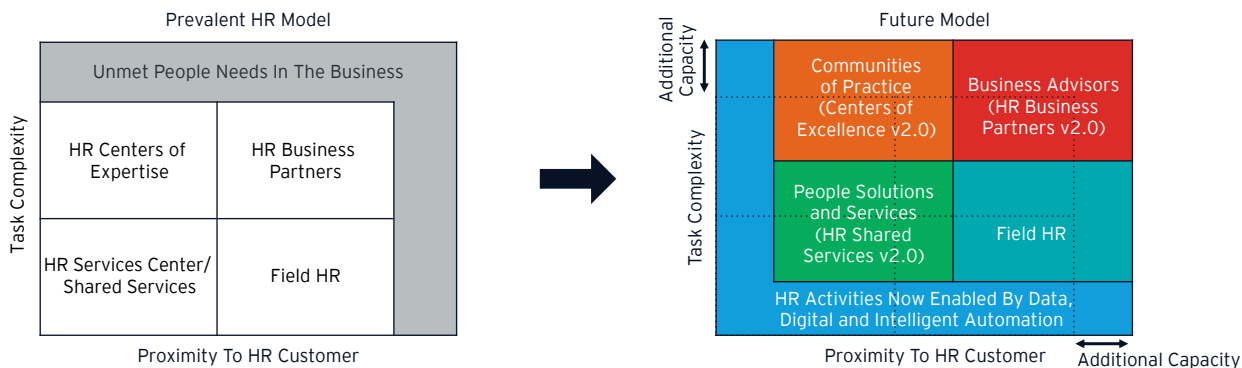
仮にHRBPとしてアサインしても、結局は本来の「高度に戦略的なアドバイスをおこなうパートナー」という役割を果たすことなく、「ビジネスサイドに残る人事関連のオペレーション業務(定期異動に向けた発令情報のExcelとりまとめなど)」に終始しているといったケースを、筆者も数多く目にしてきました。

Future HR Target Operating Model

日本ではなかなか根付いたとはいえない「HR TOM」ですが、欧米企業ではデジタル技術を活用してもう一步進んだ形へと進化させようとしています。

Digital enables HR leaders to manufacture the operational capacity to reinvest in areas more important to the business

Mature, industrial grade automation capabilities are fundamentally changing how HR work is done. This has led many CHRO's to consider how best to realign their HR operating model and focus on the unmet people needs in the business. HR does not have to be smaller, but it absolutely has to be different (comprised of new services and capabilities).



こちらの図はデジタルによってオペレーション能力を向上させ、ビジネスにとってより重要な領域への投資が可能になるというイメージです。HR TOMを4象限^(*)で表現しており、左の「従来型のモデル (Prevalent HR Model)」ではどうしても人がサポートしきれなかった領域(逆L字の濃灰色部分)がありましたが、デジタルによってHRのケイパビリティが全体的に底上げされ(右図のL字の青色部分)、より複雑で、よりビジネスに近い立場での業務にシフトしていくということを右側の「将来モデル (Future Model)」で説明しています。

*: この図の4象限の下段では、HR Operationを労働集約的な業務を担当する「HR Service Center / Shared Service」と、ビジネスの現場に残る業務を担当する「Field HR」の2種類に分けています。

ここでは、既存のHRビジネスの効率化の推進に寄与するデジタル技術として、主に以下のようなものがあげられています。

- (I) RPA: 採用候補者のパイプライン拡大・スクリーニング・面接などの調整、内定者の入社前手続き、給与や報酬関連のデータ作成、勤怠
- (II) Chatbot: 従業員からの問い合わせ対応

- (III) Workforce Planning: フルタイム/パートタイム、外部リソースの要素を絡めた要員計画予測
- (IV) Enhanced ESS / MSS: スマートフォンも含めた従業員の自律的なオペレーション
- (V) On-demand Reporting & Dashboard: ビジネスリーダーへの各種データ提供

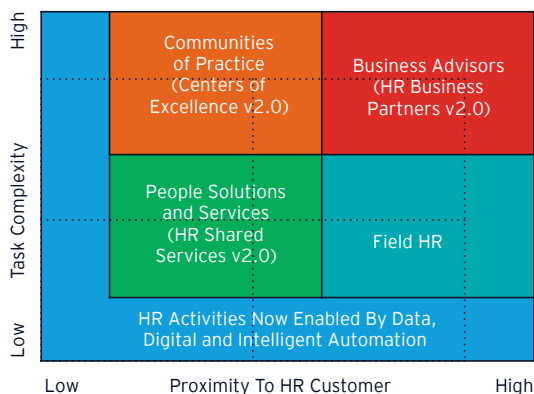
おそらく、どれも聞いたことがあるものばかりかと思いますが、これらは既に日系企業の多くで導入が進められています。つまり一定程度は人事業務の効率化、自動化は進んでおり、ある意味では、欧米企業同様に新しいHR TOMに進化する素地はできているといえます。

「HRBP」から「(HR) Business Advisor」へ

4象限それぞれについて必要なケイパビリティが定義されていますが、ここでは最も難易度の高い右上の赤い領域について触れてみます。

Business leaders now sourced from the business unit to serve and equipped to serve as “people athletes”

Business Advisor capabilities:



- ▶ **Business value chain experts** who innately understand where value is created/destroyed in the value chains of the business unit and then galvanizes the people points of vulnerability accordingly
- ▶ **Capability experts** who are able to isolate the behaviors /capabilities that separate good engineers from great ones and then utilize the CoP team to wire those indicators into the recruitment process and development programs in place for the business
- ▶ **Executive coaches** who have the credibility in the business to serves as a people coach and influence the behaviors of senior executives
- ▶ **Business advisors** who are able to deconstruct a business problem into the appropriate people components and then fuel the involvement of cross functional experts in resolving the issue

「HRBP 2.0」として「(HR) Business Advisor」と呼んでいます、必要なケイパビリティに定義されているのは以下の4点です。

(1) Business Value Chain Expert

バリューチェーンの中で付加価値を生み出している／毀損している部分を本質的に理解し、ヒトという側面から適切なポイントに対してテコ入れする

(2) Capability Expert

結果としての行動と能力を区別することができ、ビジネスにとって最適な採用プロセスと能力開発プログラムに落とし込む

(3) Executive Coach

コーチとしてビジネスサイドから信頼を得ており、シニアエグゼクティブの振る舞いに影響を与える

(4) Business Advisor

ビジネス上の課題をヒトの要素にまで分解し、クロスファンクショナルにエキスパートを巻き込んで課題解決を促進する

太字部分を見ていただくとわかるように、いずれのケイパビリティにおいてもビジネスの深い理解や関係性が前提となっています。(HR) Business Advisorは、そのビジネスの最高責任者と同等程度の深い見識を持ち、HRの専門家としてビジネスをドライブするために必要な助言や施策の実施を遂行するという極めて困難な役割である、といえるでしょう。従来のHRBPですらハードルが高いのに、より高いレベルでビジネスの理解が求められるとなると、日系企業にとって、やはりこの領域に適切な人材を配置できるかどうか、最新のHR TOMに進化することの成否の分水嶺になるのではないのでしょうか。

「HRBP 2.0」として人材を育てるために

誤解を恐れずにいえば、今すぐに「HRBP 2.0」が社内・社外で見つかる日系企業は、ほとんどないといえます。結局は中長期的な視野で育成する以外に道はありません。ではどのようなポテンシャルを持つ人材を抜擢し、HRBP 2.0として育成していくべきなのか、ひとつのアイデアを示します。

HRBPに必要なスペックはシンプルにすると「ビジネスへの理解」、「人事の知識」、「戦略的思考」といえます。それらをすべて高いレベルで兼ね備えた人材を見つけることが極めて困難なのは前に述べた通りです。そのため、優先順位をつけて取捨選択をすることが必要になります。

逆説的ですが、筆者は、人事の一部でありながら人事の知識が最も優先順位が低いと考えています。ビジネスのリーダーと対峙するのにビジネス理解がないと話にならない、また、戦略的な思考は他人の助けを得ることは難しいのに対して、人事の中にはCoEという専門家集団がいてバックアップしてもらうことでHRBP 2.0として機能することが可能になるためです。

一例ですが、この仮説にもとづくと、HRBP 2.0の候補としては、人事の中からではなくビジネスサイドから、エース級ないしは、一定以上の経験を積んでいて論理的に考えて迅速にアクションをとれるような人材を抜擢することが必要です。そして、人事として全面的にバックアップしていくような人材配置が、長い目で見れば最も「HR TOM」を高いレベルで機能させる手段になるといえます。

「HR TOM」のグローバルガバナンス

ここまで人事の機能軸での「HR TOM」について説明してきましたが、グローバル企業にとってもう一段上から俯瞰した立場からチャレンジするテーマがあります。HR TOMにもとづいて役割分担された人事組織に対し、グローバルレベルでどうガバナンスをかけるのかということです。

これまではビジネスモデルに合わせて「事業軸」と「地域軸」の両軸の中でバランスを取る形で組織設計をしてきた企業がほとんどだと思いますが、欧米企業は比較的に事業軸の要素が強く、日系企業は地域軸の要素が強い傾向にあるようです。例えば組織図を描くときに、日系企業はエンティティごとに比較的きれいに組織のハコを整理できるものの、欧米企業では国にひもづくエンティティ単位では表現できない(例えば、ある国の事業本部長はその国の社長ではなくリージョンの事業部CEOにレポートする、など)ケースが多々あります。人事も例外ではなく、各企業は、事業軸と地域軸の中で最適なバランスを目指した組織設計に苦心して取り組んできました。

この従来の考え方に対して、「人事組織を“成熟度という軸も加味して”設計する」という新しい発想を取り入れる企業が出てきています。人口構成や教育普及率など、ヒトに関わる問題は地域よりもその国の成熟度によって大きく異なります。また、抱えている人事課題は、先進国同士、新興国同士の方が、共通点が多くあることは容易に想像できると思います。この考えにもとづき、例えば、APACという括りをなくして、日本は米国やドイツ、イギリスなどと一緒のグループに、中国やインド、東南アジアはアフリカや南米と同じグループに再編し、グループで共通の人事戦略を練るような組織体制に移行するのです。

「HR TOM」を取り入れる、もしくは強化するときに、必ず人事組織についても再編を検討することになると思います。その際には「事業軸」、「地域軸」という要素に加えて「成熟度軸」も考慮に加えると、これまでの日本企業にはない新しいロールモデルとなる人事組織ができるのではないのでしょうか。

3

4. Cross border HR M&A

「クロスボーダーM&A」の成功に向けた人事部門の役割 ～経営陣の見極めとガバナンスの確立

シニアマネージャー 山田 俊輔

近年、日本企業の中にも、繰り返し多くのM&Aを経験し、関連する豊富な知見が社内に蓄積されている様子が見受けられるようになりました。一方で、M&Aの成否という面から見ると、必ずしも期待されたような成果をあげられていないケースが多いといえます。特に、最近大型の案件が目立つ海外企業に対する「クロスボーダーM&A (In-Out案件)」は、さまざまな要因から目標達成のハードルが高くなります。本稿では、こうしたM&Aを成功に導くために人事部門が取り組むべきことのうち、その重要性に反して見落とされがちな経営陣の見極めと、ガバナンスの確立についてご紹介します。

人事統合を志向する欧米企業と 「人事はノータッチ」の日本企業

人事の側面から見たとき、M&Aの目的達成に向けたハードルのひとつは、「買収先企業の社員に対するマネジメントの確立」だといえるでしょう。一般的に、グローバルで事業展開している欧米企業は、他社を買収した場合、可能な限り自社(または自社グループ)の人事制度・ポリシーに統合をはかろうとします。買収により新たに迎え入れた社員の能力や職務を自社の尺度で把握し(グレーディング)、同じ基準で成果を測り(パフォーマンス・マネジメント)、同じポリシーにもとづいて報いる(報酬)ことで、人事面からがっちりマネジメントし、買収の目的実現に邁進させることが狙いであると考えられます。

一方、日本企業においては、グローバルで共通の人事制度やポリシーを持つ企業は、増えてきたとはいえまだ少なく、そうした動きはまだ一般的とはいえません。特に「In-Out案件」では、既存の現地経営陣にその企業の経営や事業運営を引き続き委ね、買い手である日本企業は定期的に結果の数字について報告を受けるだけといった例も見受けられます。当然、社員に対するマネジメントも、既存の経営陣を介した間接的なものとなります。

M&Aプロセスを通じた経営陣の見極めと ガバナンス構築

もちろん既存の経営者に経営を委ね続けることが、必ずしも悪いわけではありません。彼ら/彼女らが買い手たる日本企業の戦略を十分に理解し、その実行にあたって最適な能力・スキル・経験を有し、それらを惜しむことなく発揮してくれる状況にあれば、それが正解でしょう。しかし現実には、M&Aのプロセスにおける膨大なタスクとスケジュールの中で、既存の経営陣の続投が本当にベストな選択なのかを検証するために、十分な時間と労力が払われていないケースが多いのではないのでしょうか。

また、買い手としては既存の経営陣のポテンシャルを最大限発揮してもらえるように努め、一度は続投の判断をした人材であっても、必要とあらば交代に踏み切ることが出来るようなガバナンスの体制を整えておく必要があります。こうした経営陣の見極めとガバナンスの構築を、しっかりと事実にもとづいた意思決定の下でおこなっていくた

めには、M&Aプロセスの中で各段階においてすべきことを定めたいうえで、着実に実行していくことが必要です。

前述したように近年ではM&A実行の知見が蓄積された企業も多く、人事部門でも自前で人事デュー・ディリジェンス(HRDD)やPMI(買収後の統合)に取り組む例もあります。一方で、上記のような観点はその重要性に反して、意外と見落とされがちなポイントであるといえます。EYでは、例えば下の「図表1」のように、M&Aの各段階において経営陣見極めのためにおこなうべきことを整理しています。

M&Aの各段階で、できる限りのことをする

経営陣をアセスメントする観点としてはさまざまなものが提唱されていますが、ここでは最大公約数として、「経験」、「リーダーシップ」、「資質」の3つに整理しています。そのうえで、各観点においてチェックすべき要件を定め、それらを見るために取り得る手段を、M&Aの段階毎に整理しています。

デュー・ディリジェンス(DD)においては、対象会社にリクエストして得た情報の精査に加え、デスクトップ・リサーチを通じて、周辺情報を含めた経営陣の実績や評判に関する情報を、可能な限り集める必要があるでしょう。リーダーシップや資質については(アセスメントなども含めた)本人との直接的なコミュニケーションを通じた把握によるところが大きく、DDの段階でそこまで踏み込んだ調査ができることはまれです。そのため、トップ同士の面談の機会を活用するなどして把握をはかります。

晴れて契約締結がなされた後からDay1までの間(クロージング期間)は、DDではアクセスできなかった情報を含め、更に踏み込んだ精査を続ける期間といえます。100日プラン・統合計画の策定における行動観察に加え、継続的なトップ面談も必須になるでしょう。クロージングが完了して無事にDay1を迎えると、対象となる経営陣との関係性のうえで専門業者が提供する外部アセスメントの活用が容易になります。そのため、なるべく早い時期での実施が推奨されます。トップ面談を通じてより多面的に経営陣の見極めを行うことが可能になります。

加えてDay1以降は、図表1に示すような視点から定期的な情報収集を継続する必要があります。そうした日々の情報は、経営陣に対するガバナンスにおいて最も強力な「交代(任免権の行使)」というカードを切るために必要かつ重要な評価根拠となります。

図表 1

観点	要件	M&A段階別のデータ・ポイント(例)		
		デュー・ディリジェンス (DD)	契約からDay1まで (クロージング)	Day1以降
経験	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業サイズ・事業範囲 ▶ 業界における組織運営 ▶ 多様性・複雑性・事業特性 ▶ トラックレコード・実績 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公開情報による職歴、トラックレコード等の調査 ▶ 対象会社における評価履歴 ▶ バックグラウンドチェック、リファレンス取得 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ トップ面談による補足 ▶ (DDで実施できなかった事項) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (DD実施できなかった事項)
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行動基準の体現 ▶ コンピテンシー ▶ スキル・専門 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ マネジメント・プレゼンテーションおよび質疑応答におけるレビュー ▶ 対象会社における360度評価や従業員意識調査結果のレビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 100日プラン・統合計画策定過程での行動観察 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 統合計画実行の進捗レビュー ▶ 取締役会・経営会議等における行動観察 ▶ 新体制 (BAU) での360評価、従業員意識調査 ▶ 外部アセスメント (インタビューおよびケース)
資質	<ul style="list-style-type: none"> ▶ モチベーションの源泉・価値観 ▶ 志向性・意欲・野心 ▶ 性格特性、人格的特徴 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (できれば) トップ面談によるヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ トップ面談によるヒアリング (契約直後) ▶ 100日プラン・統合計画策定過程での行動観察 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定期的なトップ面談 (期首面談等) ▶ 取締役会・経営会議等における行動観察 ▶ 派遣メンバーによる行動観察 ▶ 外部心理テストの実施

ここで示したのはあくまで一例であり、各段階で実施できる事項はM&Aの態様や対象会社との関係性によっても大きく異なってきます。重要なのは、経営陣の評価にあたり、その客観性・適時性・妥当性を担保するために、自社としての観点や選定基準、そして案件の状況に応じた「最低限やるべきライン」と「理想的なライン」を定めておくことです。

M&Aの成功に向けて人事部門が取り組むべきこと

M&Aをおこなう企業では、その成功に向けて、人事部門でも人事デュー・ディリジェンス (HRDD) やその後のPMI (買収後の統合) に、(程度の差こそあれ) 大きな力を注いでいるはずで、その努力を確実な成果に繋げるためにも、買収先の企業や事業をリードする経営陣には、買い手の戦略を理解し、その実行に最適な能力・スキル・経験を持った人材をあてる必要があります。M&Aの初期の段階から経営陣の見極めとガバナンス構築という観点を持ち、自社なりの「To-do」を整備しておくことをおすすめします。

日本企業のIn-Out案件においては、既存の現地経営陣に引き続きその企業の経営や事業運営を委ねるケースが多いことに鑑み、本稿では、ある種の「セカンドベスト」としてその経営陣を見極め、ガバナンスを効かせるためのアプローチをご紹介しました。一方で、企業が追求するM&Aの目的によっては、買収先企業の現地経営陣を通じた間接マネジメントのみで、人事制度・ポリシーはノータッチというアプローチでは限界があることも事実です。この限界を乗り越えるためには、グローバルで事業展開している多くの欧米企業がそうであるように、グローバル(グループ)共通の人事制度・ポリシーを整備^(*)したうえで、それを拠り所にした自社のPMIのあり方を模索していく必要があります。

4

レギュレーション

1. テレワーク
危機の今だからこそテレワークを再考・深掘りする
2. グループ労務マネジメント
「リモートワーク」における労務管理
デジタル時代の労務と人事①
3. 労務リスクマネジメント
デジタル時代の労務と人事②
デジタル時代の労務と人事③
4. 採用アジェンダ
採用ルール変更のインパクト
「就活ルール」変更後の新卒採用手法
必要な人材を惹きつけるー採用の入り口「ブランディング」
5. Executive Reward
コーポレート・ガバナンスの最新潮流①
コーポレート・ガバナンスの最新潮流②
コーポレート・ガバナンスの最新潮流③
コーポレート・ガバナンスの最新潮流④

1. テレワーク

危機の今だからこそテレワークを再考・深掘りする

パートナー 鷗澤 慎一郎

テレワークとは日本テレワーク協会の定義によると、情報通信技術 (ICT = Information and Communication Technology) を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のことで「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語 (和製英語) です。1970年代に米国西海岸で始まり、1980年代以降のパソコン普及や1990年代以降のインターネット普及で世界的に広がりましてリモートワークやスマートワークとよばれることもあります。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 対応にともない、劇的な社会環境の変化が起きています。本稿執筆時の2020年3月現在、日本では大規模なイベントやコンサートが軒並み延期、中止となっています。東京都など外出自粛要請を行う自治体も増えてきました。諸外国ではアメリカ、スペインなどが非常事態宣言をしている他、欧州各国でも感染拡大が止まらず、厳戒態勢が続いています。

かつてない危機的な状況でいま一番バズっているのは、古くて新しいキーワード、「テレワーク」です。読者の皆さんが本誌を手にとられたときには状況が大きく変わっている可能性もありますが、一過性のテーマではなく、普遍的な課題としてこの言葉をとらえるべきでしょう。

日本で働き方改革法案が施行されたのは2019年と最近ですが、2015年に発生した過労自殺問題が社会で大きく取り上げられたこともあり、労働時間の削減や柔軟な働き方を志向する働き方改革の施策が、官民を挙げ、進められてきました。

日本におけるテレワークの取り組みが始まったのは1990年代。しかし、総務省の情報通信白書 (令和元年版)「テレワークの導入やその効果に関する調査結果」によると、2019年時点においても企業のテレワーク導入率は国内全体で19.1%、2,000名以上の大企業でも46.6%と定着・浸透しているとはいえない状況です。

「tele (テレ) = 離れたところ」ではなく、「tel (テレ) = 電話」と想起する方も多く、ヘッドセットをしたオペレーターが電話対応をする、といったような時代遅れなイメージもあります。また、英語では「Work from home」や「Working remotely」とよばれるため、外資系企業などではテレワークという和製英語自体が混乱要素になります。しかしながら日本政府や監督官庁が使うので、日本のメディアでは一般的な言葉としてテレワークが多用されています。

緊急避難か、恒久的対応か？

これまでの働き方改革は主にコンプライアンス遵守を目指すもので、出退勤時刻の正確な把握、長時間労働削減や残業代未払い対応がほとんどでした。しかし、新型コロナウイルス対策で従来の働き方に多くの制約条件が発生している現在、企業は働き方の柔軟性や多様性の担保、生産性の向上に注力せざるを得ないのが実情です。いわば「働き方改革第二章」の幕が強引に開かれた形でしょうか。

テレワークが政府からも強く推奨されているいま、企業行動は大きく3つのグループに分かれているというのが私の見方です。

グループ1

当たり前のように実践してきた企業群

このグループの中心は外資系企業やプロフェッショナルファーム、最新の働き方支援ツールに親和性の高いIT系企業など。今回の危機の前からテレワークを取り込んでおり、働き方の1つとしてすでに定着させています。

たとえば、ユニリーバ・ジャパン社では、島田由香取締役人事総務本部長が立ちあげた新人事制度「WAA」(Work from Anywhere and Anytimeの頭文字で、働く場所・時間を社員が自由に選べる制度)を2016年7月から導入、いまでは一企業の枠を超えて、「Team WAA!」という企業・団体・個人横断のネットワークへと取り組みを広げています。

また弊社、EYは全世界で150以上の国と地域に30万人以上*のプロフェッショナルを擁しますが、EY@Workという世界共通コンセプトで、世界中の都市の事務所に同じような最新のオフィス環境や通信環境、ノートパソコンを整備し、家でも空港ラウンジでも、いつでもどこでも働ける環境への移行を行いました。日本でも2018年のオフィス移転を機に移行。今回の新型コロナウイルス感染症対策でも、日本で働く約9,000名*のメンバーがいち早く在宅勤務を行っています。

*2020年6月30日現在

グループ2

今回の危機を契機に恒久的な対応を目指す企業群

機能的にも文化的にもテレワークが完全に定着しているわけではありませんが、新型コロナウイルス感染症対策でいち早く全社的なテレワークへの移行を宣言し、危機を乗り越えた後も新しい働き方を続ける意思がある企業群です。たとえば日系の小売消費財業界では、トップが自ら宣言し、従業員や人事を鼓舞する大手企業が出てきています。

これほど大規模なテレワークは初めて、という企業ばかりですが、「通信負荷が一気にかかり社内インフラへのアクセスが遅れる」「デジタル会議ツールの使用に不慣れな人が多く混乱が起きている」といった問題はあるものの、新しい働き方を肯定的にとらえ、顧客対応や社内コミュニケーションの円滑化のため知恵と工夫を絞って改善を進めています。

グループ3

あくまで緊急避難的な対応に終始する企業群

テレワークを緊急避難的な対応、BCP（事業継続計画）の一環としてとらえており、しかたなくやっている企業群。感覚値では7割以上と、実は大多数の企業が該当しているように思います。労働組合に配慮し、テレワークが推奨されるようになってから一般職員には在宅勤務を指示しているものの、管理職以上は毎日出勤しており、チームが分断されているケースも見られます。

チームコミュニケーションや信頼関係の悪化により生産性が落ちやすいのは、在宅勤務に不信感をもっている上司がいる職場。「部下がさぼるのではないか」と不安を感じるのでしょうか。

もちろん、仕事の性質によっては会社にはないと機能しない仕事（例：会社のホストシステムには社外からアクセスできない、決裁書は紙で回覧・承認している、請求書発行や伝票処理といった紙ベースの業務は社外に持ち出せないなど）は存在するとは思いますが、それもやはり多くは社内テクノロジーやツールが古すぎるか、デジタル変革が進んでおらず、ペーパーレス化に出遅れていることがほとんどです。

解決するには、通信ネットワークやインフラの増強、情報セキュリティ対策、ノートPCやモバイル機器の貸与などが必須となりますが、これを間接コストの増加と見るか、企業成長や従業員への投資と見るかは経営者の見識が問われるところです。

企業のリスクマネジメントや今後の社会動向を見通し、あらためて考えるべきは、「テレワークは本当に緊急避難としての一過性の施策にすぎないのか」という問題です。

新型コロナウイルス感染症は東日本大震災以来、あるいはそれ以上の経済的・社会的インパクトであり、いわば10年ぶりの危機といわれています。しかし、昨今の地球温暖化や気候変動により、“想定外”の自然災害は毎年のように起こっています。予想もしなかった疫病や自然

災害で交通インフラやオフィス環境が通常のように機能なくなるという事態は、もはや“想定内”とするのが妥当ではないでしょうか。

現実を直視し、テレワークを恒常的に定着させていこうとするグループ1、2の企業群は、労働生産性のもとよりブランド力、採用競争力、従業員のエンゲージメント（帰属意識）などが大きく伸びていくでしょう。緊急避難的に今だけ凌ごうというグループ3の企業群との格差はどんどん開いていくのではないのでしょうか。

カギはルール、ツール、信頼

次に考えたいのはテレワークを職場で浸透・定着させるコツについてです。たとえば次のような方法を検討してはいかがでしょうか（図）*。

STEP 1はルールづくりです。まず個人が自分の働き方に関するルールを決めます。朝は必ずパジャマから仕事着に着替える、定時の午前9時に仕事を開始する、午後7時になったらPCを閉じてその日の仕事に区切りをつける、などです。

実は自宅で作業する際に起こる最大の問題は、オンとオフの切れ目がなくなり、際限なく働いてしまう、つまり長時間労働が発生しがちなことです。セルフコントロールを徹底するためにも個人の働き方のルールは不可欠といえるでしょう。

STEP 2はチーム間や上司・部下間のルールを決めます。遠隔状況にあっても、朝礼や夕礼など定期的にコミュニケーションできる場を設ける、困ったときはメールではなくチャットか電話で連絡を取りあう、などの約束事を取り決めてください。

ルールを運用するにはツールの整備も不可欠です。互いのスケジュールを閲覧できるツールや、ビデオ会議や電話会議が簡単にできるツール、気軽にチャットできるツールなど、一連の働き方改革関連のデジタル・ITツールはもちろん、プロジェクトマネジメントツールも導入したいものです。具体的には会議の議事録フォーマット、課題管理

図：テレワークを職場で浸透・定着させるコツ



やリスク管理の一覧表、週次の進捗管理の見える化ツールなど。一般的なプロジェクトマネジメントのフォーマットを活用すればよいでしょう。

確かにテレワークではお互いの仕事ぶりが見えなくなりがちですが、あらゆるプロジェクトは社内・社外の多様な関係者、時には海外など離れたメンバーなどと一緒に進めるものです。「自分たちの仕事はただのルーティンワークではない、プロジェクトなのだ」と再定義すると仕事の進め方やコミュニケーションが変わってきます。

リーダーシップを磨くチャンスに

最後に一番難しいテーマ、STEP 3の信頼関係の構築について考えてみましょう。テレワーク中は上司と部下の関係性、部署内のチームワークの難易度は当然上がります。阿吽の呼吸や、顔を合わせているからこそ成り立つ人間関係とは違う関係性を、仲間や部下と築けるかどうかが問われることになるからです。しかしながらこれを否定的にとらえず、リーダーシップスキルやマネジメントスキルを高める好機と考えたいものです。制約条件があった方が人は知恵や工夫を絞りますし、仕事の与え方や進捗管理のやり方、部下のほめ方・叱り方を見直すきっかけも得られるはずですよ。

グローバル先進企業の経営者後継候補の選別や育成場面では、「海外など離れたところにいるメンバーを鼓舞して育成し、成果を出せるか」という問いかけを頻繁に耳にするようになりました。いま求められている新しい働き方の実践は、デジタル時代におけるリーダーシップコンピテンシーの一部（必ず求められる行動様式）となるでしょう。「バーチャルな組織運営が日常化する現代でリーダーとなるには、当然身につけるべき能力である」という気構えで、多くの企業や人事部門の方が積極的にテレワークを進めていかれることを望みます。

※詳細は「テレワークで成果を最大化させるには」(EYJapan)を参照
https://www.ey.com/ja_jp/consulting/telework



4

2. グループ労務マネジメント

「リモートワーク」における労務管理

パートナー 野村 有司

リモートワークとは「メンバー間の積極的なコミュニケーションをとまなうテレワーク」

日本国内では、事業場外勤務を示す言葉としては「テレワーク」が浸透しています。テレワークの定義^{*1}は「情報通信技術を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」となっています。一方で「リモートワーク」はまだ新しい言葉のため明確な定義はないようですが、「チームで進める仕事（プロジェクトなど）を、メンバーがそれぞれ別の場所にいながら進めること」を表すことが多いようです。よって本稿では「テレワークを前提に、メンバーがチャットツールや社内SNSなどを活用して活発にコミュニケーションを取りながら仕事を進めること」をリモートワークと定義します。

現在は新型コロナウイルス感染症対策としてのBCP^{*2}側面の在宅勤務に加え、2021年に延期が決定した東京オリンピック・パラリンピック競技大会 時の安全・円滑な輸送サービス提供を目的としたTDM^{*3}の手段としても、リモートワークは注目されています。しかし本来、リモートワークは「働き方の多様性」を実現するための労務施策であり、在宅勤務だけではなくカフェやコワーキングスペースでのモバイル勤務、サテライトオフィス勤務もリモートワークの形態に含まれます。従業員一人ひとりのライフステージに合わせた働き方や、外出先での資料準備など、就業時間と場所を従業員が柔軟に選択し生産性を高めることがリモートワークのメリットです。すなわち、あくまでその目的を実現する観点での労務管理が必要になります。

*1：一般社団法人日本テレワーク協会

*2：Business Continuity Plan：事業継続計画

*3：Transportation Demand Management：交通需要マネジメント

リモートワーク導入は「就労場所」と「労働時間管理」が肝

まずは、「リモートワーク」の制度導入時と運用時に注意すべき労務管理の留意点をあげてみます。

当然、リモートワークにおいても「労働基準関係法令」^{*4}は適用されます。リモートワーク導入に際しては、特に自社の就業場所と労働時間制度に関する取り決めを再確認し、制度設計する必要があります。

まず就業場所ですが、これは採用時の「書面の交付による明示事項」であり、「労働契約書」といった書面での明示が義務とされています。就業場所が変更となる場合でも、「就業規則」に就業場所が具体的に規定されていれば再度書面を交付する必要はない^{*5}とされていますが、明示していない企業もあるでしょう。就業場所として、自宅やサテライトオフィスなどが含まれているかを就業規則で確認し、記載がない場合は導入時に改定が必要です。

また、派遣社員にもリモートワークの適用を考えている場合は、派遣会社（派遣元）の「雇用契約」や「就業規則」などでリモートワークが可能となっている必要があります。派遣社員に対する「労働基準関係法令」の責務は、派遣先企業ではなく派遣会社が負っていますので、「労働者派遣契約」の内容とあわせて、派遣元に確認が必要です^{*6}。新型コロナウイルスに関連して一部企業が採用した「原則全員在宅勤務」のような強い措置に派遣社員も含めたい場合は、派遣元へ確認・変更の要請が必要になります。

次に「労働時間制度」についてです。各労働時間制度における留意点は、厚生労働省の「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」に記載がありますので詳細は割愛します。ここでは、実務上、特に注意すべき点のみを記載します。

リモートワークにおいて、使用者の具体的な指揮監督がおよばないために労働時間を算定することが困難な場合は、「事業場外みなし労働時間制」が適用されます。通常は就業規則に定める所定労働時間を労働時間とします。しかし、業務遂行のために通常所定労働時間を超えて働く場合、みなし労働時間とは「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」となります。

この「通常必要とされる時間」は、厚生労働省のガイドラインでは「労使協定」で定めることが望ましいとされています。これは、「時間外労働時間を含めての業務遂行が通常」という、語弊を恐れずにいえば「残業することを前提とした業務量を従業員に配分している状態」について、労使が正しく実態を踏まえ、協議することが不可欠だからです。事業場外みなし労働時間制を初めて適用する企業で、所定労働時間を超えた業務時間を「みなし労働時間」とすることを検討している場合は、労使間で協議したうえで「労使協定」を定めることを強く推奨します。なお、労使協定は労働基準監督署長へ届出が必要になります。

リモートワークの就業場所と労働時間制度について検討した後は、制度を整えます。リモートワークでは管理職による労務管理度合いがどうしても低下する傾向があります。結果として長時間労働や休憩未取得が常態化し、本来の目的である「柔軟な働き方の実現」や「生産性向上」を阻害することがないようにしなければなりません。形式的な労働時間管理はもちろん、長時間労働が発生しえない制度としておく必要があります。具体的には、以下の4つの観点について検討する必要があります。

そのほか、リモートワークでの労務管理においてよくある疑問・質問をいくつか記載しておきますので、制度設計時の参考としてください。

*4：「労働基準法」、「労働安全衛生法」、「労働者災害補償保険法」など

*5：ただし、対象者の採用時に「就業規則」も交付している必要があります

*6：2020年4月13日までに厚生労働省から、労働者派遣契約については「緊急の必要がある場合について、事前に書面による契約の変更をおこなうことを要するものではない」との見解が出ています

リモートワーク制度策定時の検討ポイント

観点	検討内容(例)
対象者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自身の健康に注意を払い、自律的に業務を遂行できる社員を原則対象(新入社員や使用期間中の社員を適用対象外とする等) ▶ 会社機能維持の為に出勤が必要な社員の検討(守衛等) ▶ 対象者決定は会社の専権事項であることを規則に明記(同制度の利用が適切でない会社と判断した社員は対象外とする等)
実施場所	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業場外へ情報持ち出しが困難な場合は、リモートワークを禁止/セキュリティ担保前提での在宅勤務に限定するなど、取扱機密情報に応じて検討 ▶ リモートワーク実施日に事業場内勤務を認めるかについても明示 ▶ ※みなし労働時間制を適用しており、リモートワークと事業場内勤務が混在した場合、労働時間は「みなし労働時間+事業場内勤務時間」となる
休憩時間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 一斉休憩適用除外に関する協定がある場合は、就業規則に則った休憩時間の取得を指示 ▶ 協定がない場合は、休憩取得時間を改めて明示
深夜労働/ 休日労働	<ul style="list-style-type: none"> ▶ リモートワークにおいては長時間労働回避や健康管理を目的に、休日労働/深夜労働を原則禁止することも検討 ▶ 強制力を持たせるために、深夜のシステムシャットダウン等も検討

よくある質問と回答例

よくある質問	回答例
<p>仕事中に子供の相手をしなければならぬ社員について、企業としてどう対応すればよいでしょうか。</p>	<p>勤怠システム等で「働いていない時間」の報告をきちんと受けるようにします。また、柔軟な働き方ができるよう、フレックスタイム制や年次有給休暇の時間単位の導入といった対応も検討しましょう。</p> <p>仕事とプライベートの境界が曖昧で、仕事だけに集中することが難しい場合には「事業場外みなし労働時間制」の導入も可能ですが、適用の条件が厳しいため慎重な判断が必要です。</p>
<p>コアタイムのあるフレックスタイム制を採用している場合、通勤ピークを避けるためにコアタイム途中から出勤させることを許可しても問題ないでしょうか。</p>	<p>コアタイムに関する規定の中で「上長の承認のない限り」所定の労働に従事しなければならない、といった留保規定がある場合は、上長の承認のもと、コアタイム途中からの出勤として差支えありません。</p> <p>そのような規定がなくても、企業による免除という意味合いで(新型コロナウイルスへの感染対策のためといった、社員の不利益にあたるものでなければ)、コアタイム途中からの出勤を企業として認めても問題ないと考えられます。また、これを機にコアタイムの扱いについて見直すことも有効でしょう。</p>
<p>事業場外みなし労働時間制を適用している社員から、子供を寝かしつけた後の深夜時間帯に仕事をしたいと申し出がありました。このような勤務に問題はありますか。</p>	<p>前述の通り健康管理の観点で、例えば深夜・早朝時間帯の勤務は原則禁止とした上で、当該社員に対しても業務を調整できないかどうか促すことが重要です。</p> <p>どうしても仕事をせざるを得ない場合には、事前に上長の承認を得るように求め、深夜時間帯に働いた時間を申告してもらい、その分の深夜割増賃金を支給する必要があります。</p>
<p>4月8日からの在宅勤務切り替えに伴い、事業場外みなし労働時間制を適用しました。フレックスで働いていた社員は4月7日までの労働時間が短い場合、所定の時間数に対して労働時間が不足となるのですが、どう対応すればよいでしょうか。</p>	<p>ノーワーク・ノーペイの観点から労働時間の不足分について給与を不支給とする(控除する)ことは可能ですが、企業都合によって発生した減給の救済措置として、補填する(控除しない)ことが望ましいといえます。</p> <p>また、評価制度において労働時間の不足をマイナス要素とする旨が定められていても、例外的な扱いとする等の対応を検討しましょう。</p>
<p>実際の業務量に対して「みなし時間」が少ないという不満が一部社員から出ていますが、どう対応すればよいでしょうか。</p>	<p>みなし時間が業務の実態(実際の業務量)と整合していない場合は、改善に努める必要があります。まずは現場管理職に対して、「みなし時間に対して適切な業務量となるよう調整する」ことの徹底を呼び掛けましょう。業務量の調整が難しい場合には、「通常必要とされる時間」について労使間で協議し、みなし時間を変更する手段も考えられます。</p> <p>また、そもそも事業場外みなし労働時間制の適用条件に沿った運用がなされているのかについても、社員向けに都度アンケート等を実施し、必要に応じて通常の労働時間管理に切り替える等の対応も必要となります。</p>
<p>ITシステムによる始業/終業時間の打刻を行えない場合は、どのように勤怠管理を行えばよいでしょうか。</p>	<p>始業/終業の際に、メールなどで報告をさせるようにしましょう。また中抜け時間等を管理するためには、エクセル等のツールで作成した出勤簿を共有のファイルサーバー等に保存しておき、メール等の報告と合わせて記入させることも有効です。</p>

「リモートワーク」運用時の労務管理は従業員のウェルビーイングを注視

「リモートワーク」では、始業・終業・休憩取得について、目視によるタイムリーな実態確認が不可能になりますので、労務管理は難しくなります。代替案としてPCの起動/シャットダウンログの把握といったシステム的な対応が考えられます。しかし、おそらく多くの企業は未対応で、管理職は従業員の自己申告にもとづいて労務管理している状況かと思えます。

我々もリモートワークでの労務管理のあり方は個社事情を考慮して支援している状況です。以下では、支援と合わせて現場で実施した、「長時間労働抑制」と「休憩取得促進」を目的とした取り組み事例を2つ、簡単に紹介したいと思います。

(1) 会議禁止時間の設定(フレックス従業員の休憩取得推奨時間の設置)

リモートワークの場合、会議室確保や移動時間などの物理的な制約がないため、隙間なく会議が設定されることが多くなります。その結果、普段なら合間に取得していた休憩時間を取れず、休憩時間未取得につながることも考えられます。例えば、ローカルルールで12時~13時

の会議設定を禁止するといった対策をすれば、休憩時間を取得しやすくなります。

(2) 任意参加型の小休憩時間の設定

リモートワークでは、終日誰とも話さないまま終業することがあります。また、「テキストチャットツールだとニュアンスが伝わりにくいが、電話で聞くほどでもない」という微妙な要件が放置されることも起こりがちで、精神的な負担にもなります。こういった問題は普段は何気ない会話の中で解決されます。そこで、リモートワークでは任意参加型で「会話することが目的」の小休憩時間を日次で設けるといった「場の提供」が効果的です(管理側としては、ビデオ通話とすることで従業員の小さな変化に気づききっかけにもなります)。

デジタル時代は労務管理にも進化が必要

「リモートワーク」に代表される「多様な働き方」の導入は、「多様な働き手」の獲得にも寄与する施策であり、今後ますます適用範囲が広がることが予想されます。適用される従業員や機会が増えるほど、労務管理は複雑になり、テクノロジーの活用は避けられません。

2. グループ労務マネジメント

デジタル時代の労務と人事①

パートナー 野村 有司

労務管理は常に時代の変化に運行してきました。これは、ワークスタイルも含めた人々の価値観や人材マネジメントの大きな変化が先行し、その変化への対応を求められ続けてきた結果ともいえます。しかし現在、働き方改革推進が注目される中で、多様な働き方を可能とする健全な労働環境の実現は企業の優先経営課題であり、タイムリーな労務管理施策の導入が求められています。本稿ではこれから3回にわたって「働き方改革時代に求められる労務管理」について考察し、デジタルを活用した施策を整理・紹介します。初回は、企業は今後「労務管理」をどのようにとらえるべきかについてです。

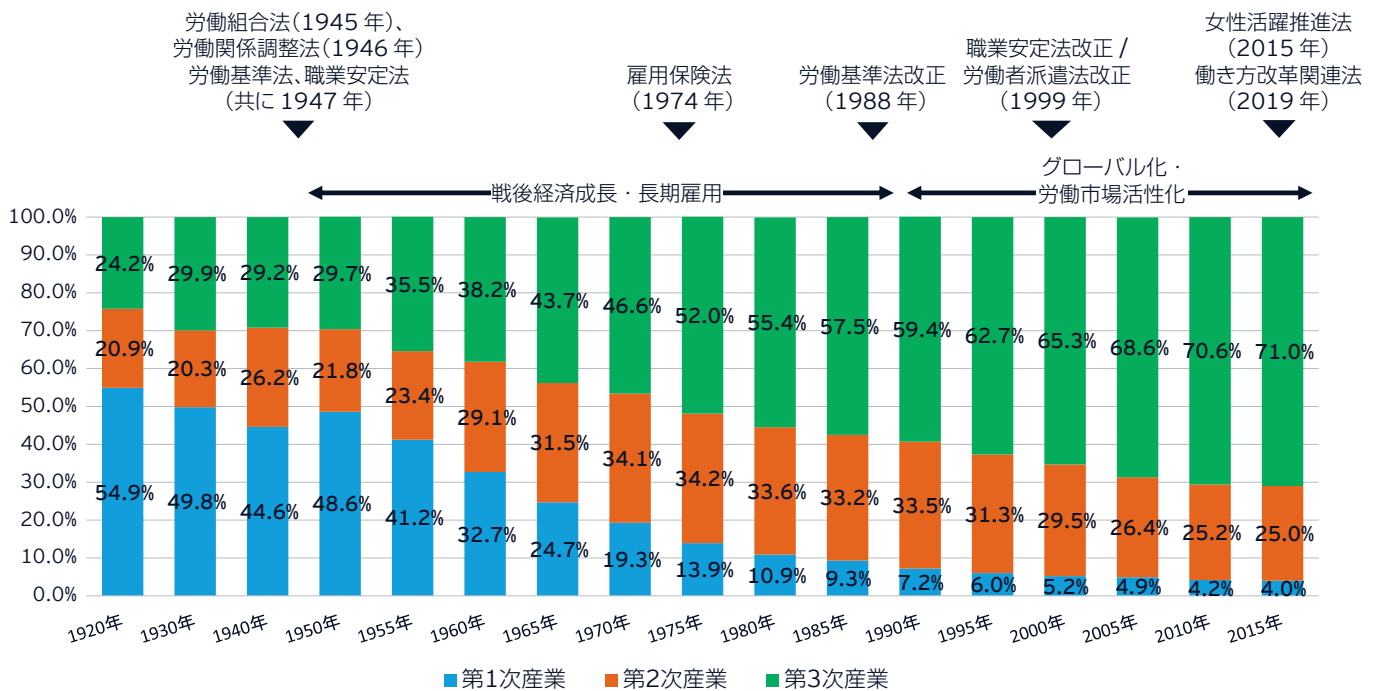
働き方改革時代の労務管理

2019～20年にかけての「働き方改革関連法」の施行にともない、当社にも法令対応や人事業務のあり方、従業員の多様な働き方の実現に関するご相談を多くいただくようになりました。残業時間の上限規制や、年5日間の年次有給休暇取得などの労働時間法制の見直しをきっかけに、多様で柔軟な働き方を実現しようとする流れは、人口減時代を迎えた日本での労働力(働き手)確保施策として必然といえます。

これまでの労務管理や人材マネジメントは、やや極端な書き方をすると、多くの職種の社員(管理職と非管理職)が同一事業場内で働くことを前提とした画一的な制度でした。

下図は戦後の産業構造の推移と主要な労働法の施行・改正を記したものです。「工場法」(1911年制定)を前身とした「労働基準法」が制定された1947年当時の産業構造は、第1次・第2次産業が全産業の70%を占めており、事業場(耕作地や工場など)での就労を前提とした労務管理で問題なかったといえます。

図1：産業3部門別就業者数割合推移(全国)と主な「労働法」



出典：総務省統計局 国勢調査時系列データ「人口の労働力状態、就業者の産業・職業」よりEY作成

1970～1980年代に労使協定を重ねる中で残業時間抑制制ははかられませんでした。1988年にはフレックスタイムといった労働時間制度が盛り込まれた労働基準法改正が実施されましたが、これも多様な働き方の実現というよりは労働時間短縮が主な目的でした。そのような中で産業構造は変化し続け、2010年には第3次産業の割合が70%を超えています。

これは、時間と場所にとらわれる伝統的な労働に対する管理を主眼とした法律の下で、それらにとられない働き方が可能な職業に従事する就業者が増えていることを意味します。SNSやコミュニケーションツールの発展、リモートワークや副業に代表される多様な働き方など、デジタルツールの発展のおかげで、今後我々はますます時間や場所に縛られない働き方が可能になります。

そのような中で「労務管理」は、従業員の個別事情を勘案したマネジメントとモニタリングを実現する必要があります。そして同時に労働環境を広くとらえ、労務管理のあり方を「従業員への働きやすい労働環境の提供」という意味で「トータルリワード」を構成する重要な一要素と位置付けることが重要です。

「トータルリワード」としての労務管理とは

一言で「労務管理施策」といっても、内容は2つに分類されます。ひとつは従業員の働き方の多様性を担保する施策です。例えば、フレックスタイム制などの労働時間制度やリモートワークの導入など、従業員の働き方に直接影響する施策が該当します。もう一方は、主に管理職が部下の勤務管理を有効におこなうための施策です。労働時間や有給休暇取得状況をタイムリーに把握するツールの導入といったことが該当します。「リワード」の観点では、両分類の労務管理施策を並行して進める必要があります。

例えばミレニアル世代は「デジタルネイティブ」であり、「働き方の柔軟性を重視する」という傾向が強いことから、柔軟な労務管理を積極的に取り入れることは魅力的な労働環境という強力な非金銭報酬になりますし、新卒採用においても強いメッセージになります。今回の新型コロナウイルス感染症対策でも、各社が働き方についてどのような対応をとったかは注目されているところでもあり、再検討が必要です。

一方で、従業員が時間と場所に縛られることなく働けるということは、それだけ管理職による管理の度合いが低下することを意味します。その際に懸念されるのは、過重労働とそれにとまなう健康被害です。いくら働き方改革関連法に残業上限規制が含まれようとも、従業員自身が長時間労働に対して意識が低く、かつ企業側からの管理の度合いが低下した場合、すぐに上限を超過し、従業員の健康やワークライフバランスを損なうことは容易に想像できます。このような状況を避けるためにも、労務管理上、就業場所にかかわらず適切に従業員の労働状況を把握可能な管理体制・ツールの準備が不可欠です。

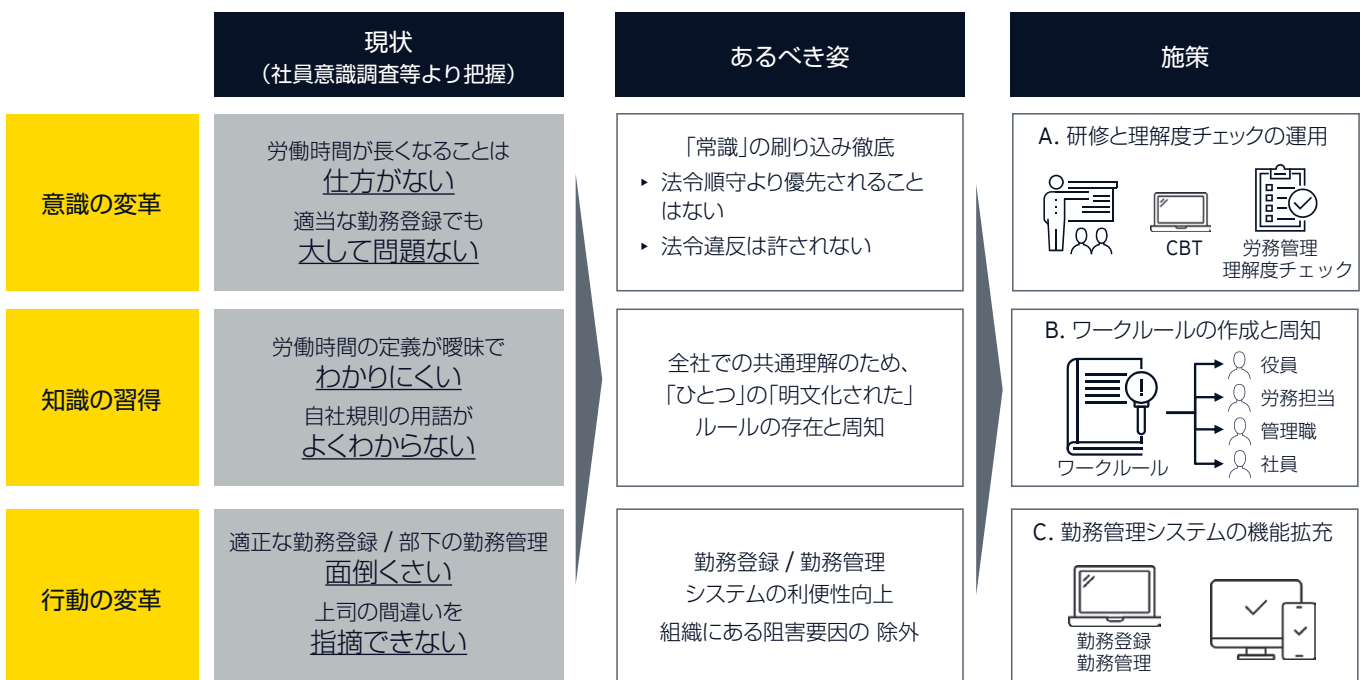
人事や報酬を語る際に「トータルリワード」と呼ばれて久しいですが、労働環境は今後の企業のバリュープロポジションにますます影響してくるでしょう。そのためにも上述のような労務管理施策の展開は急がれるところですが、ツールや制度だけ準備しても活用されないといった事態にならないよう、まずはアプローチを慎重に検討します。

多様な働き方を担保する労務管理は、まずは従業員の意識変革から

制度・ツールなどのハード面の見直しに加えて、新しい働き方に対する従業員の意識・知識というソフト面の更新も非常に重要です。繰り返しになりますが、働き方の柔軟性を担保した結果、過重労働を誘発し法令違反につながるのでは本末転倒です。過重労働は最たる例ではありますが、通常は従業員の意識調査などで労務管理上の問題を「意識・知識・行動」の観点で分類し、「意識の変革」、「知識の習得」、「行動の変革」を促す施策を検討していきます。下図のアプローチのように、問題点を把握後に実現したい状態目標（あるべき姿）を定め、必要な施策の検討と導入を進めます。

上図の詳細アプローチについては次回以降に解説しますが、施策の実現にはデジタルの力が必要となります。例えば、「知識の習得」のために集合研修を増やした結果、総労働時間が増加するという事態を招かないよう、既存業務の効率化とあわせて考える必要があります。効率的かつ効果的な知識習得の機会を設けることが重要です。これには、集合型研修ではなくオンラインベースの学習と理解度チェックが有効な手段となります。また、「行動の変革」には労務管理と周辺領域を含めたデジタルライゼーションが不可欠になるでしょう。

図2：知識・意識・行動の変革アプローチ例



3. 労務リスクマネジメント

デジタル時代の労務と人事②

パートナー 野村 有司

日本における労働時間管理の重要性

現在の「労働法」が想定している働き方と、デジタルツールの発展で可能となった働き方には少なからず乖離があると前回述べました。しかし、2019年に「高度プロフェッショナル制度」が創設され、企画業務型裁量労働制の対象業務が一部追加されるといった、多様な働き方を後押しする法整備は少しずつですが進んでいます。

ただし、これらの制度は、労働時間管理そのものを不要としているわけではありません。日本において多様な働き方の前提は、会社による従業員の健康確保措置の充実です。高度プロフェッショナル制度における健康管理時間の把握や、裁量労働制における労使での適切な「みなし労働時間」の検証など、会社による適切な労働時間の管理が求められます*1。

一方で、会社として適切な労働時間管理の仕組みを整えたとしても、肝心の従業員に労働時間を正しく登録する意識がなければ、せっかくの仕組みは意味がなく、さまざまなコンプライアンスリスクを抱え込むこととなります。そのような事態を避けるためにも、使用者（管理職）は部下に対して日々のタイムリーな労働時間の登録（勤務時間登録）を繰り返し指導する必要があります。

しかしながら、すでに多くの会社では勤務時間登録の徹底に関する指導は繰り返し実施されていると思います。そして、指導を繰り返しても日次で勤務時間登録が徹底されず、従業員が月末にまとめて勤務時間登録をした結果、やっと上限規制に抵触するような労働時間であることが発覚する、ということもあるのではないのでしょうか。

我々は労務管理の支援を通じて、企業で「適切な勤務時間登録」が進まない要因は主に2つあると考えています。

- (1) 労働に関する用語が社内で定義されていないか、されていても周知されていない(知識の問題)
- (2) 勤務時間登録・承認・モニタリングツールに制約がある(行動の問題)

まずは、知識に関する問題点と対策について整理しましょう。

※1：厚生労働省「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」

従業員にとって近くて遠い、労働時間に関する知識

労働時間制度に関する用語については、「労働法」に明確な定義がなく、後に「行政解釈」や「ガイドライン」が出されるケースがあります。例えば「1日」の定義は「労働基準法」にはなく、後の行政解釈で「午前0時～午後12時」と発されています*2。しかし、従業員は、通常、いちいち厚生労働省のホームページで解釈を調べるといったことはしません。

また、「就業規則」は従業員が閲覧可能な場所にあるはずですが、旅費規程・休業規程などのいくつかの規程に分かれており、自身が探したい条項にたどりつくまでに時間がかかることもしばしばあります。そうすると結局、従業員は調べることが億劫になり、労働時間の意味をよく理解しないまま働くということが起こりえます。

労働時間は「従業員が使用者の指揮命令下に置かれている時間」です。「指揮命令下にある」というのがどういうことかを理解していないと、何が起ころうでしょうか。下記はすべて、指揮命令下にあると解釈され、労働時間に当たる可能性があるものです。

- ▶ 研修(受講の必須/任意を問わず、業務に必要と判断できるもの)
- ▶ 昼休みの電話番(上長の指示がなくても、電話番をしていることが明白)
- ▶ 次期アサイン予定のプロジェクトに関連する情報収集
- ▶ 通勤時間中に回答を求められたメールや電話への対応

上記に関する正しい知識を現場の従業員が持っていなければ、人事部がいくら頑張っても労働時間の過少申告や休憩時間の未取得につながり、労働基準法違反となる可能性が高くなります。反対に、必要な情報にすぐにアクセスできれば(知識があれば)このような状況は避けられます。こういったケースには、社内の規則や暗黙知をひとつに集めて明文化した「働き方の取扱説明書(ワークルール集)」の導入が効果的です。

※2：厚生労働省「改正労働基準法の施行について(1988年1月1日/基発1号)」

「ワークルール集」という社内で唯一の「働き方に関する取扱説明書」

ここでいう「ワークルール集」とは、単に社内でバラバラになっている規程の重要なポイントをまとめたものではなく、自社で発生しうる「勤務イベント」を時系列に整理し、それぞれで必要となる法令や社内知識、勤務管理システムへの登録方法などもあわせて記載したものを指します。下図は、勤務イベントの整理フレームです。

図：1日の勤務イベント整理フレーム(9時始業、17時終業の場合)

	区分	時間帯	勤務イベント(実態を網羅的に書き出す)
勤務(1日)	始業前	0時 - 9時	1. 通勤 2. 直行
	始業から終業	9時 - 17時	1. 出勤(始業) 2. 欠勤、遅刻 3. 有給休暇・時間休 4. 代休・振休 5. 休憩 6. 早退 7. 退勤(終業) 8. 直帰 9. 出張
	時間外就業	17時 - 22時	1. 時間外勤務 2. 深夜勤務
	深夜就業	22時 - 29時	3. 手待ち時間 4. 手空き時間
勤務(その他)			1. テレワーク 2. 健康診断 3. 研修



適用している労働時間制度	1. コア付きフレックスタイム 2. コアなしフレックスタイム 3. 変形労働時間 4. 事業場外みなし 5. 裁量労働
--------------	--

アプローチとしては、最初に1日を就業管理上の時間帯で区分し、それぞれで発生しうる勤務イベントを洗い出します。勤務イベントは自社の「就業規則」や「労使協定」で明文化されているものから現場の慣行まで、できるだけ網羅的に書き出します。

よくある明文化されていないケースは、例えば「直行・直帰」や「出張」における移動時間と、日中の移動時間(自社で始業し終業)のそれぞれを労働時間として取扱うかどうかについての取り決めです。行政解釈^{*3}は発されていますが、それだけでは従業員は各々の解釈で勤務時間登録する可能性もありますので、会社としての解釈と周知は必要です。この例に限らず、明文化されていない慣行は、ワークルール集の作成を機に改めて制度として整理することが重要です。

勤務イベントを整理した後、自社で適用している労働時間制度ごとに各勤務イベントに必要な知識や、取るべきアクション、サポートツールを洗い出します。例えば、裁量労働制の従業員に対して、始業時刻の指定や遅刻の概念を当てはめるのは不適切といえます。各労働時間制の従業員に対し、どの勤務イベントが適用されるかをしっかりと整理し、その作業工程の中で必要に応じて就業規則や労使協定などの内容を整備しましょう。

上記のようにパターンを洗い出し、勤務時間登録者と承認者それぞれの観点でまとめたものがワークルール集となります。大事なのは従業員がワークルール集に簡単にアクセスできることです。社内イントラネットへの掲載はもちろん、冊子を作成して従業員一人ひとりに配布することも効果があります。ワークルール集の情報をベースにしたChatbotの導入を検討している企業もあります。

このようなワークルール集の作成は、導入にそれなりの工数が必要となりますが、一方で勤務時間登録に関する人事部への問い合わせや誤登録の低減にもつながります。

※3：厚生労働省「労働時間の考え方：『研修・教育訓練』等の取扱い」など

行動阻害要因(煩わしさ)を取り除く

労働時間に関する知識を身につけた後は、多様な働き方と共存する「勤務時間登録・管理ツール」を準備します。法令では厳格な労働時間管理を求めています。労働時間制度を柔軟に使いながら、デジタルツールも活用することで管理は可能です。労働時間管理で重要なツールは「勤務時間登録」、「モニタリング」、「承認」の3つですが、多様な働き方の実現では特に2つ目の「モニタリング」が重要になります。

3. 労務リスクマネジメント

デジタル時代の労務と人事③

パートナー 野村 有司

2019年4月に施行された「働き方改革関連法」では時間外労働の上限規制や労働時間把握の義務化など従業員の労働時間に注目が集まりましたが、高度プロフェッショナル制度の導入やフレックスタイム制の拡充など、労働時間に関して従業員の裁量を高める内容も含まれています。多様な働き方の実現とそれを支える従業員の健康管理のあり方に関する法令が整備され始めた今、改めて管理の目的を整理し、それを支えるデジタルツールを整備する必要があります。

健康管理を目的とした労働時間の上限規制と管理へ

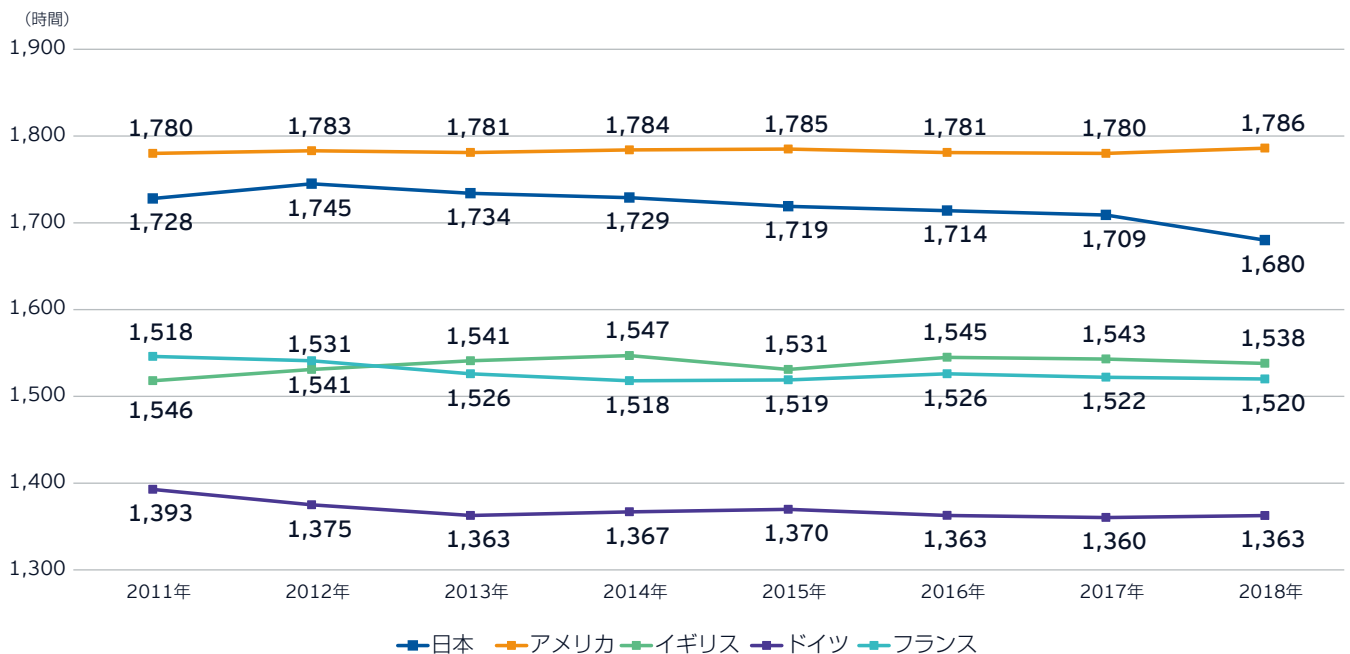
「働き方改革関連法」以前は、管理監督者やみなし労働時間制（裁量労働制等）の従業員については、厚生労働省の「労働時間管理に関するガイドライン*1」の対象とはされていませんでした。これらの従業員は、法定時間外労働における割増賃金の支払い対象外*2となるため、管理監督者らの労働時間管理については把握していなかった企業もあるかもしれません。しかし現在は、新労働安全衛生法において高度プロフェッショナル制度適用者以外の労働時間管理は会社の義務となっ

ています*3。日本では過去に、いわゆる「名ばかり管理職問題（割増賃金未払い問題）」や、長時間労働による過労死などが発生しており、健康管理の観点で、時間管理の対象範囲を管理職（管理監督者）やみなし労働時間制の従業員に広げる動きは自然な流れにみえます。

日本では厳しくなる傾向のある労働時間法令ですが、海外はどうか。下図は、欧米主要国の労働時間制度と平均年間総実労働時間推移をまとめたものです。

図（上下）：欧米主要国の労働時間制度

	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
根拠法	労働基準法	公正労働基準法	労働時間規制	労働時間法	労働法典
法定労働時間	1週40時間 1日8時間	1週40時間	1週48時間	平日1日8時間	1週35時間または 年1,607時間
上限時間超過の 罰則規定有無	あり	あり*1	あり	あり	あり
適用除外職種有無 （主な例）	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 管理監督者 ▶ 高度プロフェッショナル制度 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 管理的被用者 ▶ 運営的被用者 ▶ 専門的被用者 ▶ 外勤営業職（ホワイトカラーエグゼンプション*2） 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 軍隊、警察 ▶ 幹部管理職 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 管理職 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 役員、管理職
時間外労働の 上限規制有無	<ul style="list-style-type: none"> ▶ あり ▶ 36協定で1か月45時間、1年間360時間まで可能 ▶ 特別条項も限度あり（罰則あり） ▶ 時間外・休日労働合計月100時間未満、2～6か月平均80時間以内 ▶ 時間外労働月45時間超過は年6か月まで 	なし	<ul style="list-style-type: none"> ▶ あり ▶ 労使協定で基準期間1週間を最大52週とすることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ あり ▶ 労使協定で1日10時間まで延長可能 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ あり ▶ 1週48時間、12週平均で1週44時間
時間外労働の 割増賃金率規定有無	あり	あり	なし	なし	あり



出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」データより作成

欧州主要国においても、すでに健康管理の観点で労働時間の厳しい上限が設けられていることがわかります。なお、各国における管理職といった適用除外職種に対する労働時間管理の詳細な実態は把握できていませんが、健康管理の観点であれば、管理職・非管理職に差を設ける必要はないといえます。また、日本も総実労働時間は減少傾向にあります。2019年4月からの時間外労働時間の上限規制によってその傾向は続くと思えますので、欧州主要国並みの総実労働時間に近づく可能性もあります。

なお、米国については時間外労働時間上限や罰則の定めはなく、総実労働時間は日本と比較して4～5%程度高い状況で推移しています。米国では「ホワイトカラーエグゼンプション」という、日本でいう高度プロフェッショナル制度が昔から存在します。労働市場が発達してジョブベースで自分にあった労働環境や職務を選択しやすい、雇用主と従業員の間で労働条件を詳細に規定した雇用契約を締結し徹底しているなど、長時間労働につながりにくい仕組みが社会として成り立っているといえるかもしれません。

以上の通り、日本の総実労働時間は減少傾向にあります。これは1990年後半ころからパートタイム労働者が増加したことが大きな要因のひとつです。長時間労働に関していえば、全産業に占める週間就業時間が60時間以上（単純計算で、月の時間外労働時間が80時間近くとなる可能性がある）の雇用者の割合は、2019年の平均で6.5%（378万人）。10年前の9.5%（510万人）と比較して低下傾向にはあるものの、依然として高い水準です*4。

時間外労働時間が月45時間を超えると、脳や心臓疾患の発症と業務の関連が徐々に強くなるといわれており、80時間を超えた場合は関連が強いと評価されます*5。よって、単に労働時間の累積結果を月末に

確認するだけでは不十分であり、法の趣旨にのっとって日々の適切な勤務時間管理が必要になります。

- ※1：厚生労働省「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyo/0000149439.pdf>)
なお、本ガイドラインにおいても「適用されない労働者についても、健康確保を図る必要があることから、使用者において適正な労働時間管理を行う責務があること」とされている
- ※2：深夜業務は、管理監督者やみなし労働時間制であっても割増賃金の対象となる
- ※3：「労働安全衛生法」第66条の8の3、および、2018年2月28日基発1228第16号
- ※4：「総務省統計局2019年労働力調査」より。なお、労働政策研究・研修機構の「データブック国際労働比較2019」(<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2019/documents/Databook2019.pdf>)によると、週労働時間が49時間超過就業者の割合は、日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスで、それぞれ19%、19.2%、12.5%、8.1%、10.1%
- ※5：厚生労働省「過労死等防止啓発パンフレット」(https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11202000-Roudoukijunkyo-Kantokuka/0000138040_1.pdf)

デジタルツールを活用した労働時間管理

日本における労働時間法制の流れを確認し、社内の労務管理に関する知識と重要性を理解した後は、勤務時間管理ツールを整備し労務管理を推進します。

労働時間管理で重要なツールは4つに分類できますが、勘所としては、いわゆる法定帳簿としての「出勤簿」ではなく、「勤務実績と予定を把握し、従業員（部下）と働き方について話し合うためのツール」と位置付けることが多様な働き方時代のポイントとなります。

図：勤務時間管理ツール分類

ツール	主なユーザー	概要(主な使用用途)	ツール例	勘所
始業・就業申請	全社員	始業、就業の時刻を客観的に把握可能なデータを収集。やむを得ない場合は自己申告	客観データ収集： タイムカード、ICカード、PC使用時間記録 自己申告収集： PCやスマートフォンの打刻アプリ、メール	客観データはPCのオン・オフ、キーボード・マウスの動き、使用しているアプリ(文書作成ソフトやチャットツール)のログなどで取得可能だが、着想を得るための外出や偶発的な打ち合わせという時間は把握不可能。自己申告ツールとの併用になる
勤務実績承認	管理職	始業・終業データを取り込み、労働時間や時間外労働時間、休日労働時間を集約管理	一般的な就業管理システム	従来は勤務承認がメインだったが、有給休暇5日取得義務対応として有休取得予定を会社が把握する必要など、将来の予定を把握できることも重要。計画的に上長と部下が働き方について話し合い、年間の予定を組めることが望ましい
勤務予定確認	部下(登録) 上長(確認)	部下の有給休暇等の休暇取得予定等を把握し、働き方について相談・合意する		
勤務状況確認(モニタリング)	管理職	部下の働き方をタイムリーに把握し、必要に応じて業務量調整等を図る	就業管理システム BIツール (ダッシュボード機能を活用)	日次・月次・年次で勤務状況を把握する。労働時間については月ごとで時間外労働時間上限が異なる可能性があるため、システム対応は必須。月末までの予想所定外労働時間を算出できる機能を実装することが望ましいが、月中に閾値を設けて、「〇日時点で×時間超過している」という注意喚起も効果的

特に今後必要となるのは、従業員の健康管理(見守り)を効率的・効果的に実現する「モニタリングツール」の拡充です。問題が生じてから対処するようなことにならないよう、リスク検知の観点でモニタリングツールを活用します。

「健康管理」の観点としては、長時間労働の兆候や深夜勤務の有無、休憩時間の未取得といった情報を日次で確認できることはもちろん、上司と部下にリスク状況をメールで送信する(モニタリングツールのURLをプッシュ送信し、ツールの視聴率を上げ、次の気づきにつなげる)といった機能も効果的です。

また、「見やすさ」の観点では、BIツールといったシステムを活用し、勤務情報をデジタルダッシュボード形式で「何に注意すべきか」をわかりやすく表示したいところです。現在はさまざまなクラウド型BIツールがあり、自社の規模や特徴に合わせた製品の選定が可能です。

総実労働時間の削減は、業務効率化とセット

現在の日本全体における「総実労働時間(長時間労働)の削減」という流れは、多様な働き方の実現と並行して今後も継続するでしょう。その場合は、企業が総実労働時間削減に向けて所定労働時間や所定外労働時間の低減施策を打ち出すことが考えられますが、あわせて「労働生産性向上施策」も必要となるはずで

過去30年で、すでに所定労働時間(日数)は減少傾向にありますので、これ以上の労働時間削減には業務の見直しが不可避であり、業務プロセスのデジタルライゼーションが望まれます。ワークフローシステムを活用して業務プロセスの見直しや無駄な工程の削減は進めつつ、どうしても残る定型作業については、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)といったテクノロジーを活用して作業スピードを高めることは有効な対策となります。

4. 採用アジェンダ

採用ルール変更のインパクト

シニアマネージャー 小野 裕輝

2018年の秋ごろ、経団連が「採用選考に関する指針（以下、就活ルール）」を廃止する旨を発表しました。結局、即時の廃止はなされませんでした。その後は就活ルールが政府預かりとなったり、一方で2019年春ごろには経団連と大学側が通年採用をおこなっていくことについて合意したりと、紆余曲折を経ながらも日本は「一律横並びの型押し型就職」から脱却すべく着実にその歩みを進めています。

「年功制」や「終身雇用」とともに日本企業を形作ってきた「一括採用」が名実ともに崩れ去り、いわば「ゲームのルール」が変わることのインパクトは計り知れません。今回は就職のメインプレーヤーである学生と企業が、就活ルールの廃止によってどのような影響を受け、どのような方向に進むのかについて、EYがこれまでにおこなった2回の意識調査（2019：就活ルール変更に関する意識調査と将来の採用トレンド／2020：新卒採用に関する調査2020と今後の採用・就職活動に関する提言（以下、意識調査））の結果をもとに解説します。

企業の動向：「通年採用＝青田買い」というイメージは根強い？

まず就活ルール変更の影響を受けるのは、これまで経団連に加盟していた企業群です。通年採用が施行された後、多くの企業は「人材マーケットから優秀人材が枯渇してしまう」という懸念のもと、早期の人材獲得、いわゆる「青田買い」に乗り出すのではないかと考えられます。

実際、2019年の意識調査結果（図1）を見てみると、実に7割以上もの経団連企業が就活ルールの変更にもなって「採用方針や手法を変える」と回答しました。また、これら企業の4割以上が、採用時期の早期化について「導入する予定である（または導入したいと考えている）」と回答しています（なお、上記の傾向は2020年の調査でも変わっていないことが確認されています）。

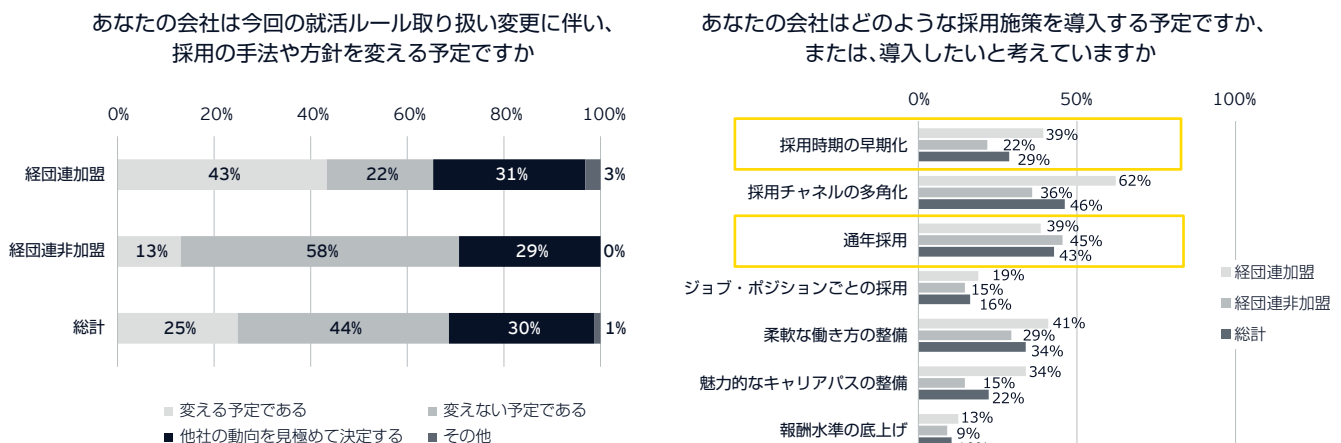
更に経団連に加盟していなかった企業への影響を考察してみると、これまで差別化を目的として内定時期の早期化やインターンからの囲い込みをおこなっていたこれら企業にとっては、通年採用の実施によって母集団が一定程度、経団連加盟企業に流出することになります。その結果として下記のような選択を迫られることとなります。

- (1) 新卒はあきらめて中途採用に舵を切る
- (2) 更なる青田買いをおこなう

(1)の影響に関しては大半の企業が既に認識しているため詳細説明は割愛しますが、中途採用市場での人材獲得競争が厳しさを増し、企業の特長や特性への訴求（ブランディングやキャリア開発機会提供など）がより求められることとなります。

(2)の影響に関しては、（経団連への加盟・非加盟に関わらず）企業の青田買いが更なる青田買いを呼ぶことになるでしょう。大学1、2年生から果ては高校生まで、企業の食指は伸び続け、採用にかかる労力と

図1：就活ルール変更による採用手法・方針の転換予定 調査結果（2019年）



コストが上昇し続けることが予見されます。更にこの傾向は、たとえそのような学生が本当にその企業に来てくれるのか不確かであろうとも(ペイするかしないか判断がつかない間も)しばらく続くものと想定されます。

求められる企業からの具体的な情報発信。 「青田買い」は一体いつ終わるのか

2020年の意識調査では3割以上の学生がいまだに終身雇用を求めており、長期勤続と安定を求める傾向にあることが判明しました。また、現在熾烈な獲得競争が繰り広げられているIT人材を例に取っても、2016年におこなわれた「IT人材の最新動向と将来推計※」によれば、約5割の人材が「転職経験なし」と回答していることから、「人材マーケットから優秀人材が枯渇してしまう」という企業の懸念は現実のものとなっています。青田買いの傾向はこのような懸念が払拭されるまで(少なくとも10年スパンで)続くもの想定されます。

このような「高コスト・低リターン」の青田買いを早期に終わらせるためには、求める人材像をなるべく具体的に発信すること、それもスキルや職務だけでなく、生き方や価値観、キャリア形成について訴求することがなにより肝要であると考えます。

例えば、企業が「Pythonを使用したデータ解析の実績がある」、「最終的には独立志向」、「成果主義」、「年齢問わず」……など、具体的な訴求基準を出せば出すほど、学生が新卒以外の選択肢や働き方、キャリア形成について考えるきっかけができます。更に、そのような人材がミドルキャリアでも活躍していることを知れば、採用マーケットはより流動化し、前述のような企業の懸念も早期に払拭されることになる、というのが筆者の見解です。

また、上記を実行に移す前には、各企業が日本の高齢化社会を踏まえた「人生100年時代のキャリア」について一定の解を出しておくことが重要である旨、付言したいと思います。今回の趣旨とはずれるため詳細は割愛しますが、60歳以後の雇用機会をとらえた制度の再検証や、派生する影響の特定と打ち手、キャリア形成に対する企業の考え方を発信することで、ファンを作り、ひいては人材獲得競争を優位に進めることにもつながるのではないかと筆者は考えています。

※出典：経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(2016年6月10日)

学生の動向：受け身の学生はただ多くを求められる!?

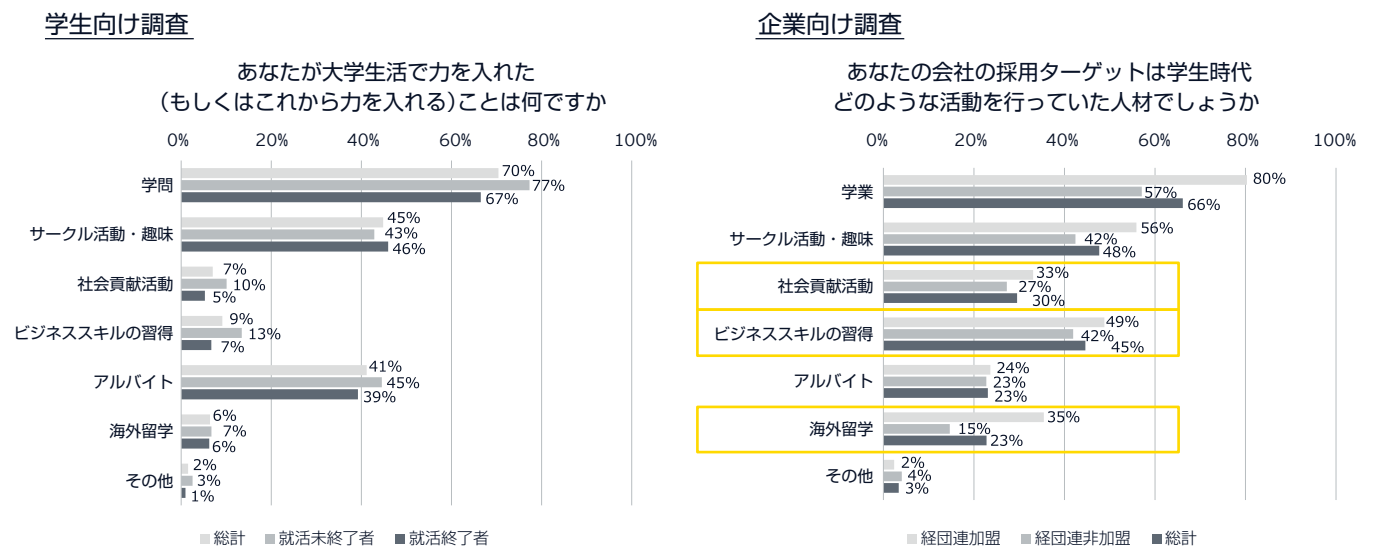
ここからは、もう一方のメインプレーヤーである「学生」への影響について解説します。これまでの彼らは、学生生活を通じて、学業・サークル活動・アルバイトに力を入れていました。しかし、これからは社会貢献・ビジネススキルの習得・海外留学などを通じて、より社会に対する理解を深めることが必要である、と2019・2020年双方の調査結果で判明しています。

更に、2020年の意識調査では学生は就職活動に対して総じて受け身であり、就活の進め方やおこなっている取り組みについても大学ランク間で大きな差はないことも特徴として判明しています。これまでは企業や政府の意向が反映された就活ルールが広く周知され、学生はそのルールを遵守することが企業に入るために最低限必要だと考えていたため、この特徴は当然の結果と言えるでしょう。一方で、今後、通年採用が施行されて企業が青田買いを志向した際には、大学1、2年生といった若年層でも社会やビジネスについて理解を深めること、自身で就職への助走を取るようになることなど、大きな変革を求められることになるでしょう。

採用の未来と企業が取るべき戦略とは？

上記のような学生に対して、具体的なキャリア形成や求める価値観・人材像を伝え、目線の引き上げ、社会・企業へのオンボードを支援していく活動に近い将来企業にも求められることになります。このような企業の活動は学生を困り込むことにもつながり、青田買いの中での競争力を保つための大きな訴求ポイントとなるでしょう。次は、その具体的な手法をご紹介します。

図2：「学生が力を入れていることと企業が学生に求めるもの」調査結果(2019年)



4. 採用アジェンダ

「就活ルール」変更後の新卒採用手法

シニアマネージャー 小野 裕輝

今回は「採用選考に関する指針（以下、就活ルール）」の取り扱い変更や、そこから波及する企業・学生それぞれへの影響についてEYの調査結果をもとに解説しました。その中で企業が青田買いに向かい、若年層（大学2年生以下の学生）の囲い込み競争が激化していくことについて言及しました。今回は、上記のような過酷な人材獲得競争の中で企業がどのように優位性を保っていくべきか、具体的な事例を交えながら解説していきます。

採用競争で優位に立つためには「インターン」が重要

図1は学生が企業を知り、入社するまでの5つの段階（ステップ）を示したものです。企業はこれまで「(1) 知る」と「(2) 興味をもつ」に対しては会社説明会やホームページのコンテンツ拡充などに注力し、一定の対応を行ってきました。一方で、「(3) 業務の体験」と「(4) 愛着（ロイヤリティ）の醸成」に関しては、就活ルールの制約により採用選考の期間内でしか対応することができませんでした。そのためこの(3)と(4)は、就活ルールによる時間的制約から解放された際に、より自由な設計が可能となる部分となり、他企業との大きな差別化要因となることが想像に難くないものと思います。

そして今後、企業が「(3) 業務の体験」と「(4) 愛着（ロイヤリティ）の醸成」という2つを実現しようとした際、施策の筆頭候補となるものが「インターン」であると筆者は考えています。実際、我々の意識調査結果^{*1}では、4割以上の学生がインターンを就職活動の主な情報源ととらえていることが判明していますし、企業インターンシップの効果検証調査^{*2}を見てみても、インターン参加者は入社後の満足度や就業継続意向が高く、転職意向が低いという結果が出ています。経団連と国公立大学の代表者により構成される「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」で取りまとめられた「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方^{*3}」においても、企業と学校側がインターン（長

期）を柱として学生の専門性深化や社会へのオンボーディングを計画しています。これらのことから、インターンが担うべき役割は非常に大きいものであると言えます。

それでは、他企業との差別化するためのインターンとして具備すべき要件とはどのようなもののでしょうか？ 以下に主なポイント3点をご紹介します（時間的制約から解放された後の話であるため、長期インターンを前提とした要件となります）。

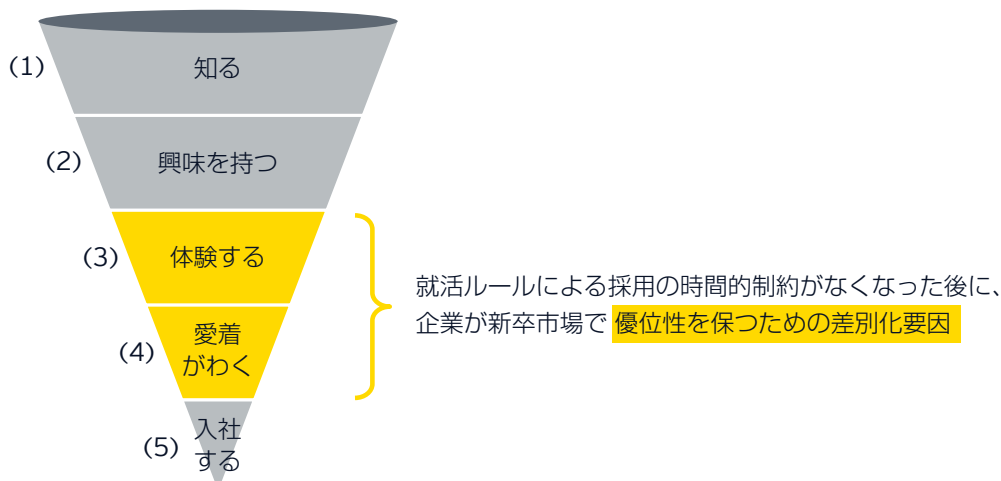
【インターンが具備すべき要件】

- 1、疑似体験でなく実務を通じて社員と協業できること
- 2、スキル獲得や自己成長につながる
- 3、有給であること

まず、「1、疑似体験でなく実務を通じて社員と協業できること」に関しては、企業－学生間で起こりがちな入社後の期待値GAPを最小化し、マッチング精度を高めることが狙いです。

続いて、「2、スキル獲得や自己成長につながる」としては、主に愛着（ロイヤリティ）の醸成および囲い込みの観点で重要になります。すなわち、インターン先の企業で獲得したスキルを継続的に活かし、将来も発展させ続けることができるということを学生に感じてもらい、卒業後も継続して働いてもらうための意識付けを行うことが狙いとなります。具体的な例をご紹介しますと、とある海外のプロフェッ

図1：学生が入社に至るまでの段階と人材獲得のための差別化要因



ショナルファームにおいては、大学1年生からインターンを開始し、卒業と同時に当該企業に就職した際には現場のリーダー格で採用するといった運用を行っており、給与面やキャリアパスの観点からも学生が企業を選ぶための大きな意思決定要因となっています。

最後の「3、有給であること」については、学生が学業の他に企業でインターンを実施するための負担を軽くすることが狙いです。我々の意識調査*1では、「50%近くの学生がアルバイトに力を入れている」という結果が出ています。こういった生活費や活動費を稼ぐ必要がある優秀学生に対しても、お金を心配せずに実務の体験やスキルの獲得に注力できる環境を与えることで、上記「1」と「2」の狙いを達成することが容易になるものと考えられます。

上記を実施しようとする際には、自らの企業の魅力はどこにあるのか、実務を通じてその魅力をどのように伝えていくのかについて解を出す必要があります。より具体的な魅力への訴求が、より大きな差別化の要因につながることは言うまでもありません。このような点に留意しながらインターンの仕組みを構築していくことが、人材獲得競争の優位性を高めることにつながるものと認識しています。

情報発信は「学生の身近なコミュニティ」をターゲットにする

一方で、どんなに魅力的なインターンの仕組みを構築したとしても、その良さが知られなければ意味を成しません。そのため企業はブランディングやプロモーションにも力を入れ、学生への周知をぬかりなく行っていくことが重要です。前述の「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方*3」においても、企業が行っている活動や企業が求める人材像について、より具体的な内容を学生に伝えていくことが重要であると言及されています。

それでは、企業はどのようにプロモーションを行っていくべきなのでしょう？「図2」は、学生が就職活動を行う際の主な情報源についての意識調査*1の結果です。今回、筆者が目じりたいのは最下部の、学生は「身近な者が発信する情報」も就職活動で活用しているという部分です。「社員紹介」や「就職ポータルサイト」よりも活用されており、

「合同説明会」に迫る勢いでその情報価値が認められていることがわかります。

一方で、これら学校組織に企業が直接アプローチすることのハードルを考えると、代替として学生団体や部活・サークルなどを経由し、「学生の知人コミュニティ」から接点を作っていくことも有用な施策であると筆者は考えます。

そして、これらのコミュニティに属する同質的な候補者を母集団形成することを目的として、「最初の1人」に対してインターンを通じて企業の取り組みを知ってもらうことは、ブランディングの第一ステップとして有効な施策です。実際に、学生コミュニティや個人に対してアプローチをかけている企業は既に存在しており、「就活カフェでの接点づくり」や「任意の学生団体加盟者を選考プロセス内で見つけて交流を深める」など、あの手この手で学生との接点を増やし、企業の良い点をアピールしています。

このように、ある程度、採算性や労力を度外視してでも「学生の口コミ」を活用してプロモーションを行っていくことが、採用競争の中で優位性を保つためのポイントです。手間がかかる分、他の企業から優位性を奪われる（ひっくり返される）リスクも少ない方法であると言えます。

おわりに：本当に必要な人材の量と質を見極めることが採用の始まり

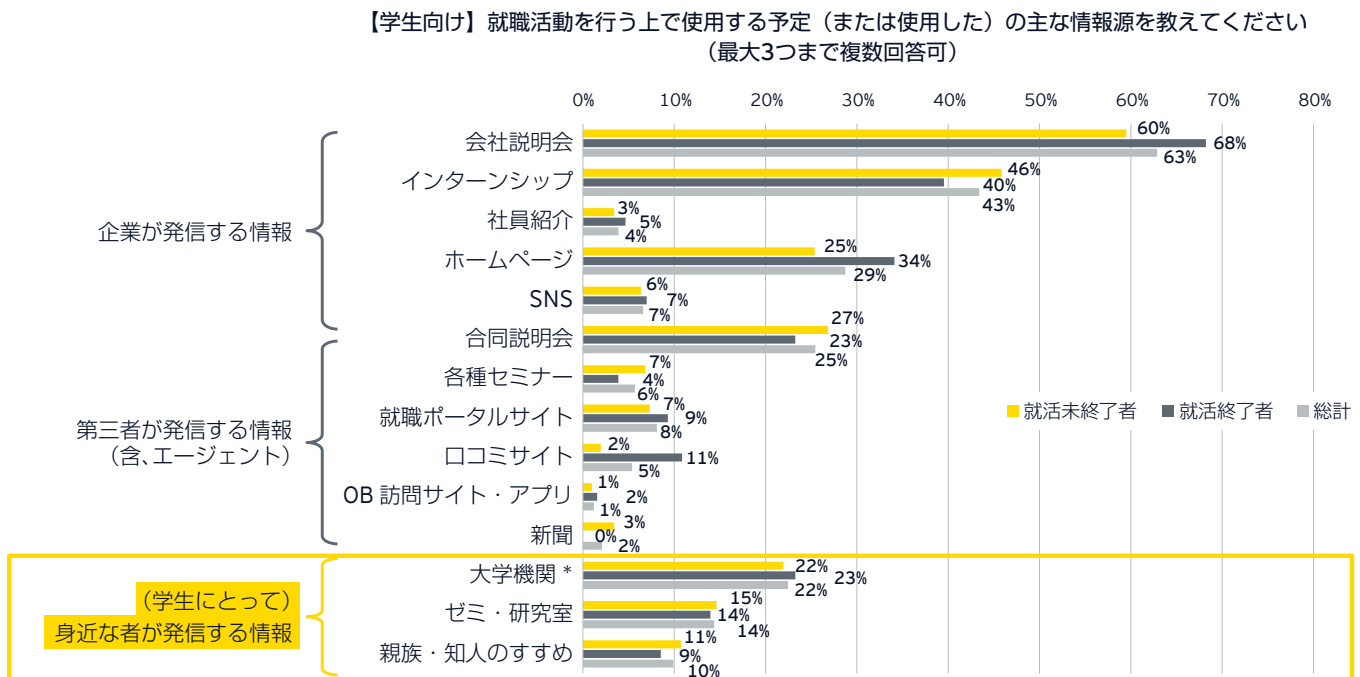
2回にわたり、「就活ルールの変更による影響」と、それを踏まえたうえで「企業がとるべき採用手法」について解説してきました。ルールが変わったらどのように人を採用すればよいのか……と、手法ばかりに目が行きがちですが、「そもそも、会社にとって、どのような人材が何人必要なのか」という点を（過去に引きずられずに）見極めておくことが必要であることは言うまでもありません。

*1：EY Japan「新卒採用に関する調査2020と今後の採用・就職活動に関する提言」2020年5月27日

*2：パーソル総合研究所「企業インターンシップの効果検証調査」2019年1月

*3：日本経済団体連合会「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方」2020年3月31日

図2：学生が就職活動を行う際に使用する主な情報源



4. 採用アジェンダ

必要な人材を惹きつける –採用の入り口「ブランディング」

シニアマネージャー 小野 裕輝

採用ブランディングは、海外では“Employer Branding (自社ブランドの確立)”、“Recruitment Marketing (採用候補者に対するマーケティング活動)”などと表現されます。前者は、他社との差別化要因(強み)と引き換えることができます。また後者は、企業が採用プロセスを進めるうえで、自社のどの強みを、誰に対して、どのように伝えていくのか、採用候補者との接点ごとに検討することと定義できます。日本における採用ブランディングはこの2つを掛けあわせた用語といえるでしょう。

採用ブランディングが “バズった” 背景

採用ブランディングという言葉が盛んに取り沙汰されるようになってきた背景を説明するには、時代背景と、それを受けて企業と採用候補者が、どのような行動様式、志向の変容を遂げたかをひもといていく必要があります。

図1のとおり、2010年代以前は、情報チャンネルが限られており、テレビCMなどの露出が多い、知名度のある大企業が採用競争力をもっていました。当時、日本企業は既存のビジネスモデルを運用するために、安定的なキャリアや長期雇用を求める採用候補者を「選んで」おり、採用プロセスも選ぶ側の理論で効率化された、新卒一括採用を軸としたものになっていました。

しかしこのような状況がインターネットの高速化や、デジタルデバイス、スマートフォンの普及による情報化社会の実現を契機として一変します。2010年代以降、採用候補者が様々な企業が発信する事業モデルや風土・取り組みなどの情報に触れるようになった結果、そのリテラシーが向上。労働人口の減少もあいまって、採用候補者が企業を選ぶケースが徐々に増えてきました。

採用候補者が選ぶ側に回ったことで、企業は彼・彼女らを「顧客」と見なすようになりました。その結果、企業もつ風土・理念・事業モデルなどの差別化要因を自ら発信し、採用候補者(顧客)に訴求していくことが、情報化社会を背景に、1つの採用手法として確立されました。現在では、多くの企業がこの手法を取り入れており、広く世の中に認知されるようになっていきます。

採用ブランディングを実践するということ

採用ブランディングを実践するためには本稿上記の定義のとおり、「自社ブランドの確立」と「採用候補者に対するマーケティング活動」の2つを行うことがポイントとなります。

イメージを想起していただくため、事例を基に説明します。自社ブランドの確立についてはトヨタ社の例がわかりやすいでしょう。ご存じのとおりトヨタ社は世界最大手のモビリティカンパニーの1つです。脱炭素を掲げ、最近もスマートシティ建設の計画を発表して話題になりました。

図1：採用におけるメインプレイヤー(企業・候補者)の今昔

	～2010年代	2010年代以降(現在)
時代背景	<ul style="list-style-type: none">▶ 情報化社会前夜(発信・取得する情報は限定的)▶ 一様の価値観 > 多様の価値観▶ 団塊世代定年(労働人口減少開始)頃	<ul style="list-style-type: none">▶ 情報化社会実現後(発信・取得する情報は広範・多量)▶ 一様の価値観 < 多様の価値観▶ 労働人口の減少がリアルに
企業	<ul style="list-style-type: none">▶ 情報が限定されたなかで、知名度を誇る大企業が競争力をもつ▶ 企業は一様な需要を満たすため、既存のビジネスモデル運用に注力▶ 画一的な人材を効率的一括採用・長期雇用	<ul style="list-style-type: none">▶ 多様な需要を満たすため、大小様々な企業が勃興し、企業自体も多様化▶ 企業風土や事業モデルが競争力の源泉に▶ 大企業の競争力は相対的に低下▶ 多様な人材の適材適所・ジョブ型雇用
	企業が候補者を選ぶ	候補者が企業を選ぶ
採用候補者	<ul style="list-style-type: none">▶ 世に出ている限られた情報を基に、(受け身的に)マッチする企業を見極め▶ 安定的なキャリアと長期雇用を求める▶ 新卒採用ルートが決められたプロセスの中で合格率を高める(選ばれる)活動が主流	<ul style="list-style-type: none">▶ 自ら企業の情報を取りに行き、求める条件と照らしあわせてマッチする企業を見極め▶ 多様なキャリアと成長機会を求める▶ 海外人材や専門人材など、独自の価値観をもった人材が増え、採用チャンネルも多角化

同社はオウンドメディア「トヨタタイムズ」などで、車という特定の商品ではなく、企業理念や社会へのかかわり方を前面に打ち出し、従来の製造業のイメージから、「未来の社会インフラをつくる企業」といったイメージへの転換、浸透を図っています。商品の魅力だけでなく、トヨタ社独自の取り組みを紹介することで、あらたな自社ファンをつくりだすことに成功しました。

採用候補者に対するマーケティング活動についてはユニバーサム社「世界で最も魅力的な企業ランキング」で3位を獲得した、EYのグローバルな採用メソッドを例に説明します。

概要は図2に示したとおりです。企業が伝えたい内容(自社ブランドの確立で明確になったこと)や採用候補者が知りたい内容を「採用候補者のエクスペリエンス(左側)」と「入社までに発生する採用候補者との接点(右側)」ごとに整理します。たとえば説明会では採用候補者の「知る」や「興味をもつ」というエクスペリエンスに着目し、企業価値や社会的存在意義、事業モデル、企業風土などをメインコンテンツに据えます。

採用ブランディングで検討すべき2つのこと

ここまで採用ブランディングの実践について解説してきましたが、ここからは実践前に検討しておくべきポイントについてご紹介します。

①自社ブランドの確立

企業が伝えたいことを明確にしておく

自社ブランドを確立する際は、企業が伝えたいこと(差別化要因)の明確化を行います。筆者が過去に手掛けた製造業A社でのプロジェクトの事例を基に説明しましょう。

製造業A社では、長年にわたり各国での採用を現地法人に任せていました。しかし、入社から数年後に人材の国際間異動・交流を行おうとすると、「グローバルで動くマインドセットがない」「価値観が共有できていない」といった課題があることがわかりました。いずれも採用時に見極めるべき基本的な要件です。また、その国によって商習慣や

売れ筋の商品が異なるため、企業イメージにバラツキがあり、入社してくる人材も国ごとに偏っていました。そのため、同社のグローバル人事部門は、各国の商習慣に合わせつつも、価値観やマインドに共通できる採用候補者をグローバル統一で集めたいと考えました。

そこで向き合ったのは、採用候補者に対して何を伝えればいいのか、という問題でした。A社人事部門は「トップダウン仮説」を立てることにしました。まず、マネジメント層にヒアリングを実施。結果から本社が考える風土・文化を言語化し、採用候補者に伝えるべき差別化要因について仮説を立てました。

仮説における結論は、「A社人材の多様性や取り扱う商品を通じ、どのように社会に対して貢献しているのか、A社にどのような企業風土やビジョンがあるのかについて言及すべし」というものでした。

次にA社人事部門は、海外現地法人に対して「ボトムアップ検証」を行いました。内定辞退の理由ほか、母集団形成時の課題点についてサーベイを実施したのです。サーベイでは、「A社におけるグローバルのキャリアパスに対して訴求すべきだ」という意見が多数寄せられました。

現地では、「海外現地法人に入社しても、いわゆる“ガラスの壁”が存在し、グローバルで活躍する機会や経営幹部層への登用の道はない」という噂がまことしやかに囁かれていました。採用側としては、噂を一掃するためにも、十分に魅力的なキャリアパスを用意していることを採用候補者に伝える必要がありました。

最終的には、海外現地法人からグローバルの主要ポジションに就いた人材のキャリアインタビュー動画をグローバル統一の採用プラットフォーム上に公開することとなりました。

経営者や本社がどんなに素晴らしいメッセージを用意したとしても、採用候補者に対して直接A社の魅力を伝えるのは現地法人の人事や採用面接官であり、彼・彼女らが共感できなければ伝わる魅力は半減してしまいます。現地法人の採用面接官が共感し、熱量をもって採用候補者に届けた「いい」と思えるメッセージにすることが「自社ブランドの確立：企業が伝えたいことを明確にしておく」のゴールなのです。

図2：EYが提唱するグローバル採用メソッド

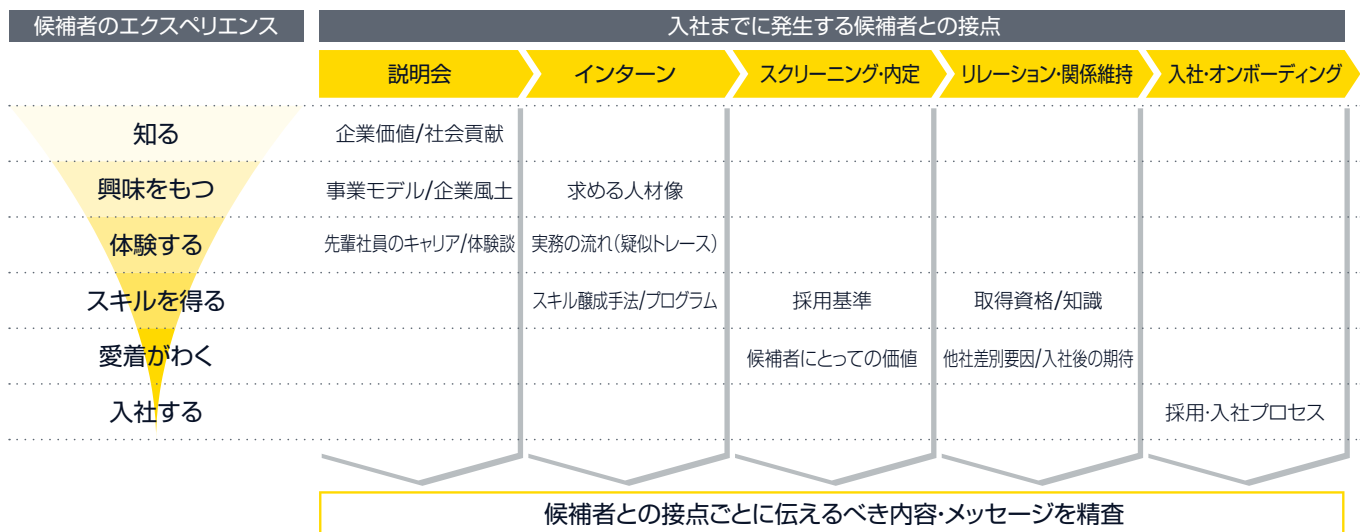


図3：企業が今後実施する予定の採用施策と学生が企業に対して期待する施策の調査結果

企業向け設問		学生向け設問	
あなたの会社は、今後どのような採用施策を導入する予定ですか、または導入したいと考えていますか。(3つまで複数回答)		あなたが就職活動を行ううえで、企業に対して今後特に期待することは何ですか。(3つまで複数回答)	
1 採用時期の早期化	22	1 採用時期の早期化	22
2 通年採用(時期の縛りなし)	44	2 通年採用(時期の縛りなし)	39
3 採用チャネルの多様化	39	3 採用チャネルの多様化	14
4 ポジションごとの採用	16	4 ポジションごとの採用	11
5 柔軟な働き方の整備(リモートワーク/フレックスなど)	20	5 柔軟な働き方の整備(リモートワーク/フレックスなど)	36
6 キャリアパスの整備	16	6 キャリアパスの整備	6
7 育成制度の充実	19	7 育成制度の充実	12
8 福利厚生の充実	6	8 福利厚生の充実	32
9 報酬水準の底上げ	7	9 報酬水準の底上げ	16
10 説明会/インターンシップ/面接などのオンライン対応	10	10 説明会/インターンシップ/面接などのオンライン対応	12
11 その他	0	11 その他	0

②採用候補者に対するマーケティング活動

採用候補者が聞きたい情報も把握しておく

前述のように、企業が自社の強みや差別化要因を採用候補者に向けて発信することはとても大切です。一方で、採用候補者が何を知りたいかについて把握しておくことも、独りよがりな採用ブランディングを回避する意味で欠かせません。

弊社は企業300社超、学生300名超を対象に2019年から採用サーベイを行っています。ここからは2021年の調査の結果を基に、採用候補者が気にしている情報、知りたい情報について解説したいと思います*。

今回、当社が行ったサーベイのなかには、図3に示したように企業と学生の思惑を対比させた設問が存在します。結果については、以下のように読み解くことができます。

- ▶ 学生は企業に対して福利厚生や柔軟な働き方の整備を求めている。
- ▶ 一方で、企業は学生が期待するほど福利厚生や働き方の整備に注力、訴求していない可能性がある。
- ▶ 上記2つの傾向は2019年、2020年の調査でも見られるが、コロナ禍において実施した2021年調査ではその傾向がさらに強まっている。
- ▶ また、高学歴な学生ほど福利厚生や柔軟な働き方を求める傾向にある。

コロナ禍ということもあってか、企業が働き方や福利厚生に対してどれほど柔軟な考え方をもち合わせているか、という点に学生の興味が向けられていることがわかります。

同様の傾向は当社の調査だけでなく、電通PR・企業広報戦略研究所が新卒内定者1000人に対して実施した「採用ブランディング調査2020」(2019年実施)でも報告されています。就活中に企業の魅力として感じた項目を見てみると、勤務条件・待遇や職場風土などに対し、

約50%の採用候補者が関心を寄せています。

明らかに必要とされている情報であるにもかかわらず、企業側が求人票や採用要綱に記載しているような内容しか伝えられていないとすれば、経済合理性の観点からも問題ですし、マーケティングの原則からも外れているといえます。企業の労働条件やそれを決定するに至った背景などを採用候補者に積極的に伝え、共感を得ることが重要です。もし、他社が注力、訴求できていないこれらの点について、先んじてアピールすることができれば、人材獲得競争における大きな差別化要因になるのではないかと考えます。

おわりに

本稿では「採用ブランディング」を取り上げ、その“正体”を「自社ブランドの確立」と「採用候補者に対するマーケティング活動」の観点から掘り下げました。自社ブランドの確立の際には企業が伝えたい内容を明確にしておくこと、現地、現場の担当者が共感し、熱量をもってもらえるコンテンツやメッセージにしておくことが肝心です。また、企業が伝えたいことだけでなく、採用候補者が聞きたい情報も把握し、積極的に発信していくことを、採用候補者に対するマーケティング活動のポイントとして挙げました。

筆者自身も採用に携わっていますが、近年の傾向として、「ありのままの自分が本当にこの会社にマッチするかどうか(≠この会社に適合するような人間に変わっていくこと)」について、真剣に見極めようとする採用候補者の方が増えていると感じます。労働人口が減り、人材獲得競争が激化していくなかで、採用候補者の志向の変化をとらえ、彼らが求める情報を提供していくことが不可欠な時代といえます。

*「コロナ禍における学生と企業の認識ギャップとは－EY新卒採用に関する調査2021」(EY Japan)
https://www.ey.com/ja_jp/workforce/2021-pas-trend-survey

5. Executive Reward

コーポレート・ガバナンスの最新潮流①

パートナー 野村 有司

日本企業の低い収益性や事業成長率を本質的な問題意識として、政府主導で「コーポレート・ガバナンス」改革が進められてきましたが、2018年6月の「コーポレートガバナンス・コード」の改訂を皮切りに、「コーポレート・ガバナンス改革 第2章」というべき段階に入っています。コードへの形式的な対応は一巡し、「最高経営責任者（CEO）の選解任」や「戦略的な役員報酬制度」など、より持続的な成長や収益性の向上に資する、実質性をともなった改革を行う企業が増加しています。

本稿では「コーポレート・ガバナンスの最新潮流」として、4回にわたって、会社法や税制改正等の規制改正も含めて急速に変化しているコーポレート・ガバナンスや上場企業を中心とした役員報酬制度の変革の状況をおさらいし、今後想定される方向性を概観していきます。

「コーポレート・ガバナンス改革 第2章」の幕開け — 「形式」から「実質」へ、ベストプラクティスが確立されつつある

改訂版「コーポレートガバナンス・コード」では、「形式から実質」をテーマに、下記3点について、かなり実務に踏み込んだ改正がなされました。

- (1) 最高経営責任者（CEO）・経営陣の選解任、後継者計画（サクセッション・プランニング）、報酬
- (2) 取締役会の機能強化
- (3) 投資家との対話促進の観点から各原則・補充原則

また、経済産業省の「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）^{*1}」もほぼ同時に改訂され、CEOの選解任とサクセッションや指名報酬委員会の活用について、国内外の豊富な他社事例も含め、かなり詳細な実務に踏み込んだガイドラインが明示されています。

さらに2019年6月には、これも経済産業省主導で「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）^{*2}」が策定され、事業ポートフォリオ・マネジメントや、親会社による指名・報酬委員会などを通じた子会社の経営幹部のガバナンス、そして親子上場におけるガバナンス上の問題点の整理が行われています。

「税制面」に目を転じると、2016年の「特定譲渡制限付株式（リストラクテッド・ストック）の解禁」を嚆矢として、17年、19年には業績連動給与や株式報酬の損金算入要件の取り扱いが整理・明確化および緩和されました。これにより、役員報酬におけるインセンティブの設計が格段に行いやすくなりました（それでも、業績連動報酬に対する損金算入要件においては、いまだ厳しい部分は残っていますが）。

「法務面」でのトップピックは、2019年12月に成立した「改正会社法」でしょう。特にコーポレート・ガバナンスでは、主に上場会社に対する株式報酬を含む取締役報酬関連の規定の見直し、および社外取締役設置義務化が大きなポイントとなります。

取締役報酬に関しては2018年以降の「企業内容等の開示に関する内閣府令（開示府令）」の内容を実質的踏襲したのですが、「インセンティブ報酬の拡大」と「ガバナンス（開示や手続き）の強化」を目的とした改正内容となっています。詳細は今後公表される「会社法施行規則」にて定められる予定ですが、これを機会に取締役を含む役員報酬制度を見直す必要がある企業も一定数存在するものと思われます^{*1}。

【参考資料】

- ※1：経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」
<https://www.meti.go.jp/press/2018/09/20180928008/20180928008-1.pdf>
(2018年9月28日改訂、2020年7月22日アクセス)
- ※2：経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」
https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003_01.pdf
(2019年6月28日策定、2020年7月22日アクセス)

上場企業の対応～大手企業を中心に約半数が改革を実行。未着手の企業は対応が急務に

さて、これらの規制に対する企業の対応はどのようなものだったでしょうか。まず、「役員報酬制度」の面では、「短期インセンティブ（賞与、業績連動報酬など単年度の業績に連動する報酬）」および「長期インセンティブ（株式報酬など複数年度の業績連動する報酬）」、特に「株式報酬の導入」が大きく進みました。2019年6月時点では上場企業の約4割の企業が株式報酬を導入しており、その後も導入が進んでいます（図1）。

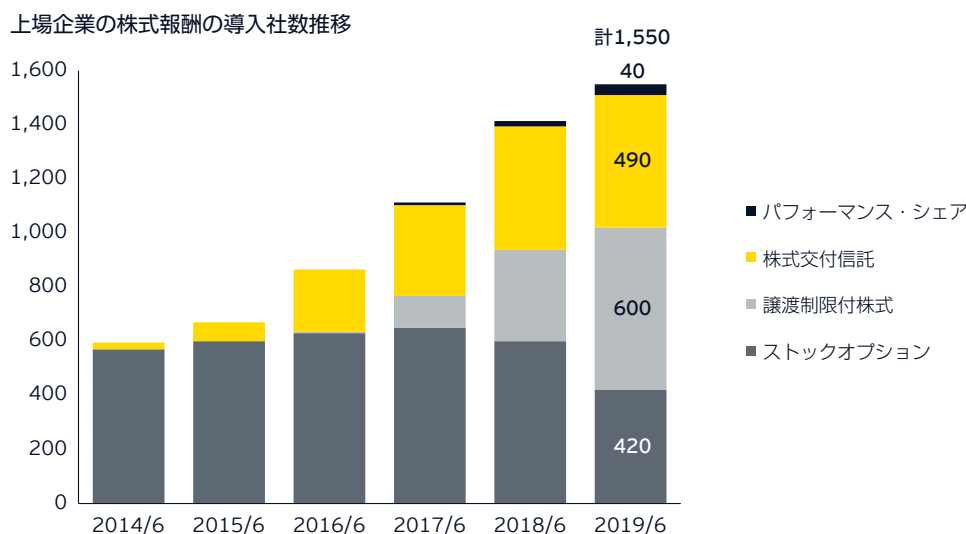
EYでは、東京証券取引所上場の17業種の売上高上位企業の開示情報から役員報酬制度の動向を継続的に調査しています。対象企業85社では短期インセンティブで9割以上、長期インセンティブで8割以上の導入率となっており（図2）、日系企業の役員報酬制度も基本報酬、短期・長期インセンティブという「グローバル・デファクトの報酬構成」に収斂されてきた、といえるでしょう。

業績連動報酬の仕組みについては、2018年の「開示府令改正」にともない、積極的に開示する企業が増加しています。EY 新日本有限責任監査法人による、JPX400企業216社の2019年3月期の有価証券報告書にもとづく調査^{*3}によると、「業績連動報酬」が含まれる会社が186社(86%)、そのうち約半数の92社(49%)が「固定報酬」と「業績連動報酬」の割合を記載、166社(90%)が「業績評価指標」を開示するなど、役員報酬制度の開示が大幅に進んでいます。

「ガバナンス体制」の面では、独立社外取締役の選任が進み、東証一部上場企業においては9割以上が複数名を選任、取締役会の3分の1以上が独立社外取締役である企業も44%となっています(図3)。指名・報酬委員会(法定・任意)の設置も東証一部上場企業では半数程度にまで増加しており、一貫して増加傾向となっています(図4)。

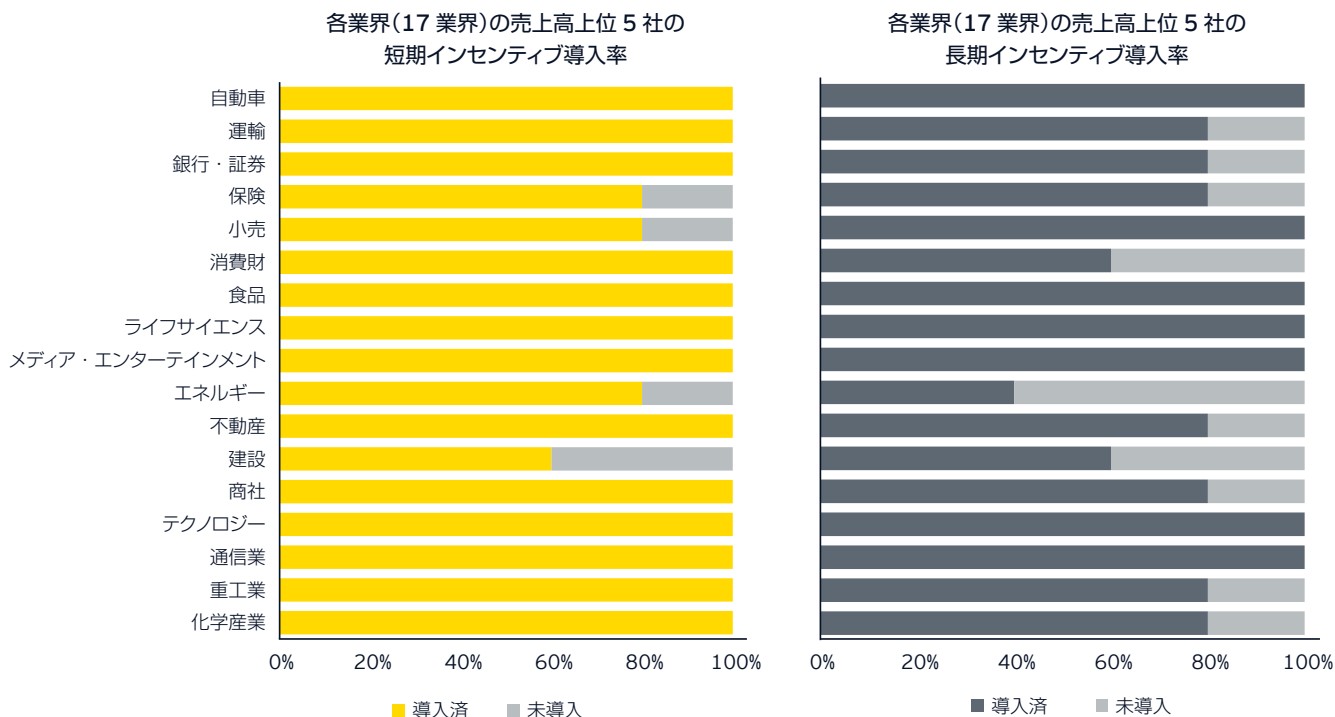
独立性の高い指名委員会によるCEOサクセッションにより透明性の高い選任プロセスは、株主や従業員に対する説明責任を果たすとともに、選任の実効性という面でも効果が出てきている事例が増えています。「改正会社法」での社外取締役の選任義務化も含め、ここ2~3年間でこういった「独立社外取締役を活用したガバナンス強化」の取り組みが一層進化していくことが想定されます。

図1：株式報酬の導入率



(出所) 日本経済新聞、野村証券調査等よりEYACC推計

図2：各業界上位企業のインセンティブ報酬の導入状況



(出所) 各企業の有価証券報告書等よりEY作成

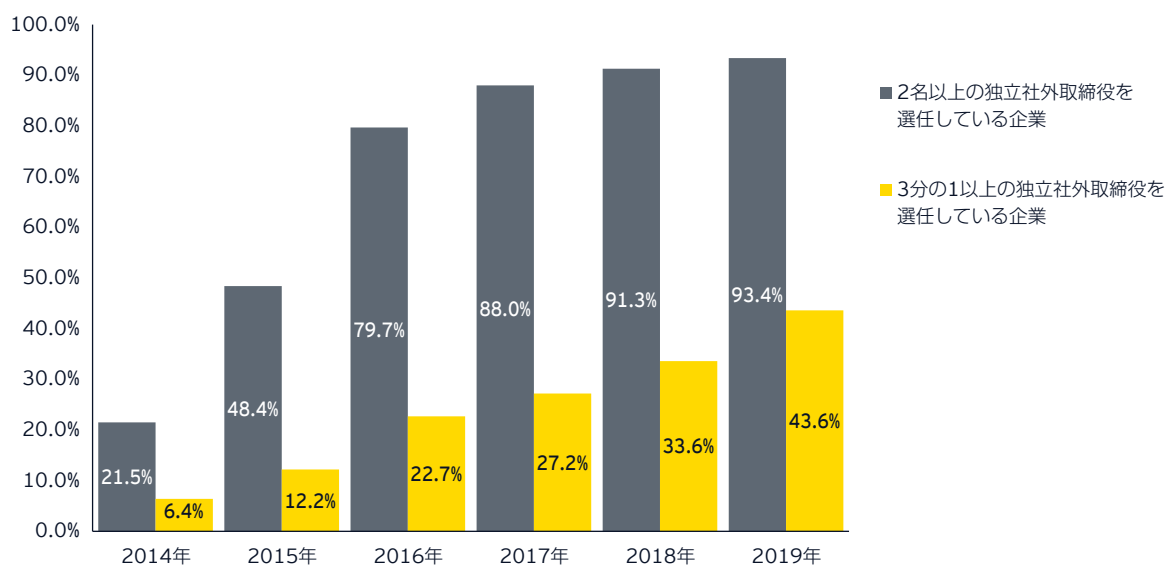
一方で、このような詳細な開示情報の充実にともない、株主や投資家、議決権行使助言会社をはじめとする外部機関（我々のようなコンサルティング会社も含む）による調査や分析も深まり、「ベンチマーキングなどの比較分析が可能となる」ということも企業にとってのポイントとなってくるでしょう。事業戦略の実現に向けた「攻めの経営」を支えるインセンティブという内部的視点に加え、ガバナンス体制や役員報酬制度の「実効性」に対する外部の検証に耐えうる仕組みや制度の構築が、上場企業としてますます必要となってくると思われま

次は、インセンティブ制度を中心に最新事例を参照しつつ、「今後のあるべき役員報酬制度・株式報酬制度」について考察していきたいと思

【参考資料】

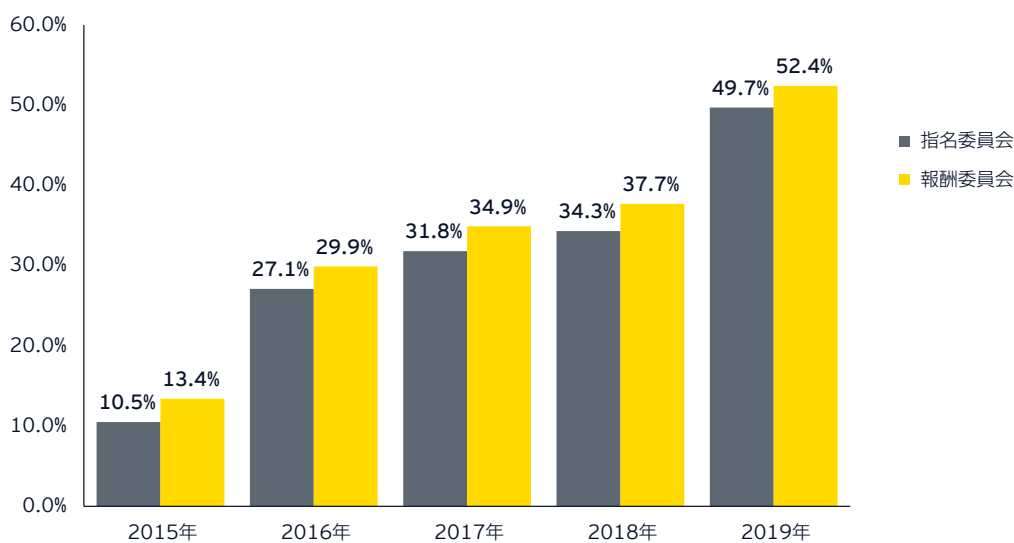
※3：EY新日本有限責任監査法人 2019年3月期 有報開示事例分析「第15回：役員の報酬等」

図3：独立社外取締役の選任状況（東証一部上場企業）



(出所) 東京証券取引所 | 東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況 (2019.8.1)

図4：指名・報酬委員会の設置状況（東証一部上場企業、法定・任意計）



(出所) 東京証券取引所 | 東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況 (2019.8.1)

5. Executive Reward

コーポレート・ガバナンスの最新潮流②

パートナー 野村 有司

ここ数年で株式報酬の導入など役員報酬制度の改革は進んできていますが、海外のグローバル企業と比較すると日本企業の役員報酬、特に最高経営責任者（CEO）の報酬水準はまだまだ低く、グローバルで最適な経営幹部の登用・活用のみならず、国内の「グローバル人材」の処遇という面でも課題の要因のひとつとなっています。欧米企業と比較して課題であった「ROE」や「利益率」などの「経営指標」も改善傾向にあり、この傾向をさらにドライブするためにも中期的には日本企業の役員報酬水準の引き上げが有効であると思われます。

一方で、その妥当性や透明性について株主やその他のステークホルダーの理解を得ながら「お手盛り」を防止するためには、独立性の高い報酬委員会で問題意識を共有しつつ、規律と客観性を持って段階的な引き上げを検討することが必要です。本稿では、インセンティブ制度の高度化を通じた報酬水準（基準額）の見直しの検討プロセスをご紹介します。

日本の役員報酬水準は上昇しているが、まだまだ低い

有価証券報告書で個別開示対象となっている「1億円以上の役員報酬の支給対象者」の数が500人を超えるといった報道がなされ、日本企業においても役員報酬水準の見直し（上方修正）は進んでいるという印象を持っている方は多いのではないのでしょうか。確かに、1億円以上の個別開示が求められるようになった2010年以降、開示対象者数は増加しています*1。

また、「伊藤レポート」で指摘されていた「ROE」をはじめとした資本効率や収益性などの「経営指標」についても改善傾向が見られ、とくに欧州企業に対してはここ数年で格差は縮小傾向にあります（デュボン分析によると、日本企業のROEの改善については、売上高利益率・総資産回転率は改善傾向、財務レバレッジは低下傾向となっているため、収益性についても改善傾向にあると言えます*2）。

*1：東京商工リサーチ「2018年3月期決算「役員報酬1億円以上開示企業」調査（最終まとめ）」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180713_01.html（2018年7月13日公開、2020年7月26日アクセス）
同「2019年3月期決算「役員報酬1億円以上開示企業」調査」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190719_01.html（2019年7月19日公開、2020年7月26日アクセス）

*2：経済産業省「第1回サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会資料5事務局説明資料 P7-8」https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sustainable_kigyoo/pdf/001_05_00.pdf（2019年11月、2020年7月26日アクセス）

一方で、日本の大手企業のCEO報酬水準は、総直接報酬（基本報酬＋短期インセンティブ＋長期インセンティブ）で1.5億円程度と、各国のグローバル企業と比較すると米国企業の10分の1程度、欧州企業の5分の1程度となっています。もちろん、「日本の経営者は世界で一番燃費がよい」という見方もできますが、日本企業でも外国人がCEOに選任された場合には欧米並みの水準が担保されていることや、グローバル経営という観点で経営幹部の登用・活用・最適配置などを考慮すると、「この報酬水準で充分である」という見方は難しいでしょう。

また、経営幹部の報酬水準は当該国での従業員の報酬水準にも影響を与えるため、国内の「グローバル人材」や「高度専門人材」の処遇にも

影響を与えている、という面も考える必要があります。とくにグローバルに展開する企業については、報酬委員会も含めて現行の報酬水準に問題意識を持ち、欧米の競合企業とどのように対抗していくか、ガバナンス面も含めて自社内の海外子会社との整合性をどのようにとっていくか、ということを考えていく必要があります。

報酬水準格差の要因はインセンティブ制度にある

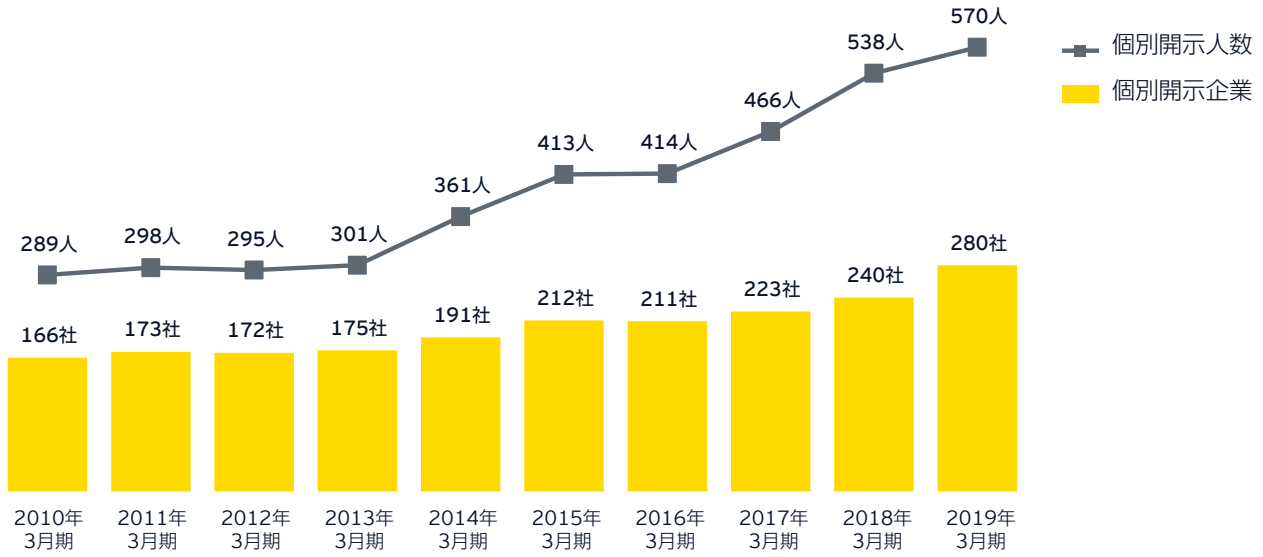
最適な報酬水準を検討するにあたってまずおこなうべきは、「自社の位置づけを認識すること」です。ここ数年で国内の役員報酬サーベイは充実してきており、国内の企業とのベンチマークは非常にやりやすくなっています。しかしながら、これまで述べてきたように国内の競合他社やグローバルに展開する企業をベンチマークするだけでは不十分であるため、欧米を中心とした海外の競合企業についてもベンチマークをおこなうことが重要です。

海外の競合企業と比較するとよくわかりますが、欧米企業の経営者報酬が高額となっているのは、主に短期および長期インセンティブの水準（基準水準）が高いことが主な要因です（基本報酬は多くの企業で1～2億円の範囲に収まります。また、各国で100万ドル、100万ユーロ、100万ポンドというキリのよい水準が意識されていることがよくわかります）。

そして、これらのインセンティブは基本的に「基本報酬に対して〇〇%」といった形で設計されることが多くになっており、短期インセンティブ（の基準額）は欧米企業ともに基本報酬の100～200%程度、長期インセンティブ（の基準額）は米国企業で500～800%程度、欧州企業で100～300%程度が一般的です。

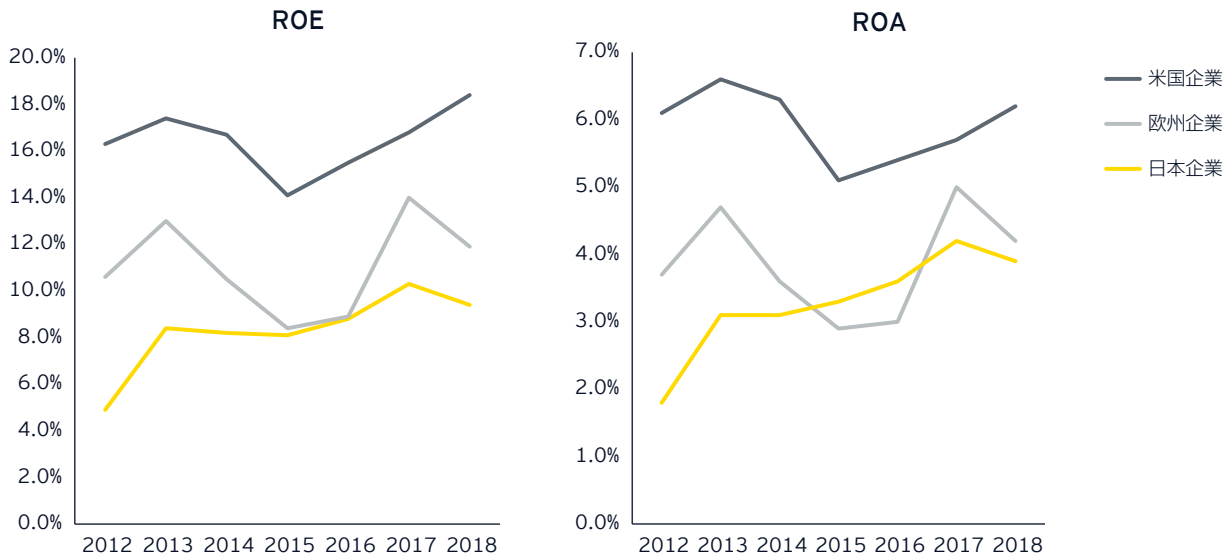
上記のことからもわかる通り、欧米企業は基本報酬に対する「積み上げ方式」でインセンティブの水準を設定しています。一方、日本企業はインセンティブ制度を拡充する際に総報酬水準をベンチマークし、「割り戻し方式」でインセンティブ比率を上げる傾向にあります。この方式は対株主では説明が容易かもしれませんが（「総報酬は変わりません」と説明）、対役員にとっては基本報酬が下がるといったネガティブな効果しかありません。インセンティブ制度拡充の際には、「比率」ではなく「水準」を引き上げるべきです。

図1：各年3月期決算企業の報酬1億円以上の個別開示の人数と社数の推移



(出所) 東京商工リサーチ(2018, 2019)よりEY作成

図2：日本企業、米国企業、欧州企業のROE/ROAの推移



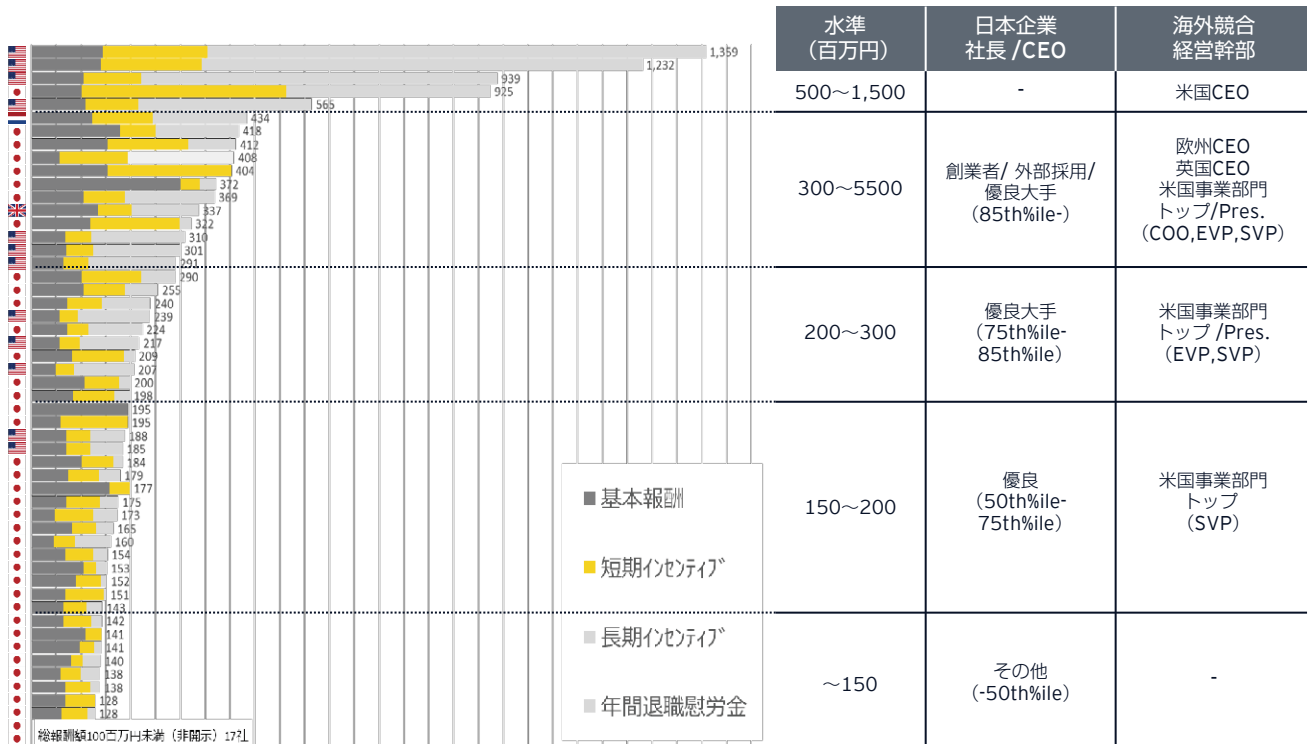
(出所) 経済産業省「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 第1回検討会 事務局資料」よりEY作成

図3：日米欧の役員報酬水準のイメージ(総直接報酬=基本報酬+短期/長期インセンティブ)



(出所) 各社開示情報等より EY 作成

図4：日本CEO/海外経営幹部報酬の比較分析例(単位：百万円)



(出所) 各社 | 有価証券報告書, Annual Report, Proxy Statement 等より EY 分析

株式報酬の種類

インセンティブ効果の対象		
中長期業績×株価	勤続期間+株価	勤続期間+株価上昇
業績連動型株式報酬 ▶ 株式交付信託 ▶ パフォーマンスシェア ▶ パフォーマンスシェアユニット (PSU)	勤続条件型株式報酬 ▶ 譲渡制限付株式 (RS) ▶ 譲渡制限付株式ユニット (RSU) ▶ 株式報酬型ストックオプション	ストックオプション ▶ (通常型)ストックオプション

インセンティブ制度の高度化を通じた報酬水準の見直しが重要

短期インセンティブの水準が低いまま複数の業績評価指標を用いると、それぞれの指標に対するインセンティブが効きづらいという課題が生じます。しかし、水準の引き上げとともに複数の指標を組み合わせることで、受給者にとって報酬的に意味があり、かつ、事業戦略の推進と牽制のバランスの取れた設計が可能となります。また、業績評価の一要素として、近年機関投資家を中心に重視されている非財務業績^{※3}を取り込むことも重要な検討事項となるでしょう。

長期インセンティブ、とくに株式報酬の高度化という意味では、複数の株式報酬の仕組みを組み合わせることが有力な選択肢となります。一口に「株式報酬」といっても、大きく分けて3つの種類があり、それぞれの「インセンティブ効果(業績、株価、株価上昇)」、「リテンション効果(報酬を受け取るのに必要な勤続期間)」のパターンが異なります。

ベストプラクティスとしては、リテンションと株主との利害共有を重視した「勤続条件型」と業績向上へのインセンティブを重視した「業績連動型」あるいは「ストックオプション」の組み合わせがあげられます。

「業績連動型」では、これまでの株式交付信託(コラムも参照)に加え、会社法改正に伴う会計処理の変更により、今後はグローバル標準の業績評価指標である「TSR^{※4}」との親和性も高く損金算入も可能である「パフォーマンスシェアユニット(PSU)」という仕組みが有力な選択肢となっていくでしょう。

※3: EY「投資家に企業の進化を伝える非財務除法開示とは？」 <https://www.eyjapan.jp/newsroom/2017/pdf/2017-06-29.pdf> (2017)

※4: Total Shareholder Return「株主総利回り 一定期間の株価上昇率に配当利回りを加えた指標」

報酬委員会・事務局の協働で問題意識の醸成を

これらの役員報酬の見直しで最も難しい点は、「お手盛り」の防止にあると言えます。CEOをはじめとした執行を担う役員は「利害当事者」です。そのため、これらの見直しは社外取締役を中心とした独立性の高い報酬委員会といった機関で、規律と客観性をもって検討される必要があります。また、報酬水準を欧米企業並みに引き上げるのであれば、その開示の水準も高めていくことが必須となります。有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書、事業報告などでの積極的かつ戦略的な情報開示も必要になってくるでしょう。

報酬委員会の事務局となる担当部門は、これらの最新動向や自社のグローバルでの報酬マネジメント上の課題を把握したうえで、独立取締役に適時・適切な情報提供をおこない、協働して問題解決にあたることが望まれます。

【コラム】「中期計画連動型」の落とし穴

近年、「業績連動型株式報酬」のひとつである株式交付信託という仕組みを用いた「中期計画連動型株式報酬」の導入企業が増えています。日本の株式報酬を取り巻く規制や手続きの難しさ、煩雑さを縮減するスキームとして、非常によくできた仕組みであることは間違いありません。

一方で、毎年付与されるパフォーマンスシェアユニットとは異なり、中期計画期間(多くは3年間)の期間固定の仕組みであるため、導入にあたってはいくつかの留意すべき点があります。

- ▶ (新型コロナウイルス感染症など) 重大な外部要因が生じた場合でも、期中の見直しや業績目標水準の変更が難しい(導入初年度にこういう事態が生じた場合、3年間まるまるインセンティブとして機能しなくなってしまう)
- ▶ 中期計画期間中の取得株価(原価)が信託設定時の株価に固定される
- ▶ 期間途中で付与対象者の変更(新任・退任)がある場合、必ずしも長期インセンティブとして機能しない(1年だけ、2年だけの参加となる)

導入にあたってはこれらの留意点を十分に理解したうえで、設計内容やその他のスキームとの比較・組み合わせを検討すべきでしょう。

5. Executive Reward

コーポレート・ガバナンスの最新潮流③

パートナー 野村 有司

インセンティブの高度化に不可欠な論点のひとつが、業績評価における非財務指標の活用の議論です。英国では2018年に改訂された「英国コーポレートガバナンス・コード 2018」および「取締役会の実効性に関するガイダンス (Guidance on Board Effectiveness)」において、経営幹部(執行取締役)のインセンティブが企業の「長期的価値」に基づいて設計されるべきこと、インセンティブの評価指標として財務指標とともに非財務・戦略指標を有効に活用すること、が謳われています。

また、日本においても、中長期的な企業価値向上の観点から、「コーポレートガバナンス・コード」、「CGSガイドライン」および、2020年7月に策定された「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」などにおいて、ESG要素をはじめとする非財務情報に関して多数の言及がなされてきています。一方で、これまで多くの日本企業は、「透明性」を名目として財務指標のみで役員報酬の業績評価を行ってきた傾向があります。

本稿では非財務指標の活用に関する国内外のトレンドを紹介しつつ、国際的なフレームワークの活用といった、企業における「長期的価値」をどのように検討するかについて、一緒に考えていきたいと思えます。

【出典】

「英国コーポレートガバナンス・コード 2018」

<https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>

「取締役会の実効性に関するガイダンス (Guidance on Board Effectiveness)」

<https://www.frc.org.uk/getattachment/61232f60-a338-471b-ba5a-bfed25219147/2018-Guidance-on-Board-Effectiveness-FINAL.PDF>

「非財務指標の活用」が海外では一般的

「海外企業は結果責任、財務指標でデジタルに報酬が決まる」という認識が一般的になっていますが、特に短期インセンティブ(賞与等)の業績評価指標として、非財務目標を導入することが標準です。

例えば、英国大企業においては6割程度^{*1}が、米国においても半数に近い大企業^{*2}が非財務目標を用いています。非財務目標の内容としては、個人や役割ごとに定性的な目標を設定するケース(いわゆるMBOに近い方式)やバランスド・スコアカードなどの非財務の定量指標を用いるケースの両方があります。また、目標設定のウエイトとしては、

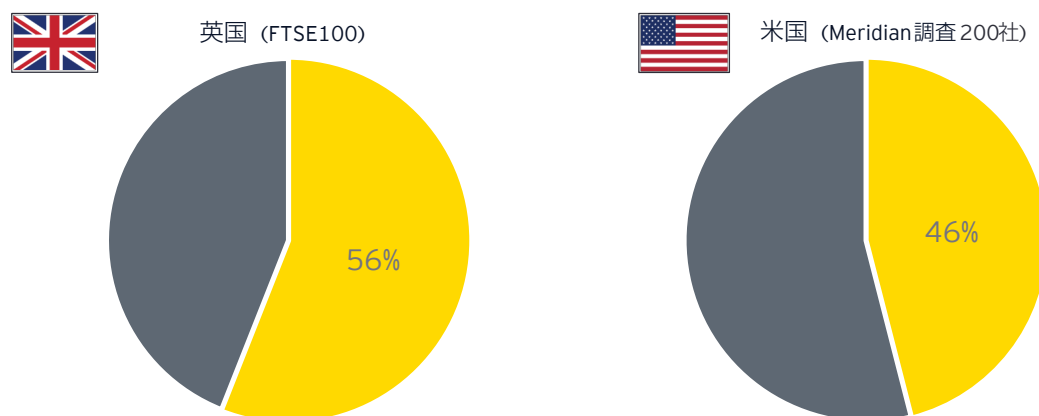
(短期インセンティブ全体の)20~30%と一定の割合を占めるケースが多く、一方で最大でも50%と非財務目標が過半を占めるケースはほぼありません。

【参考資料】

※1: FTSE100企業、EY調査

※2: Meridian Compensation Partners “2019 Corporate Governance & Incentive Design Survey” (2019)の調査対象企業200社 <https://www.meridiancp.com/wp-content/uploads/Meridian-2019-Governance-and-Design-Survey.pdf>

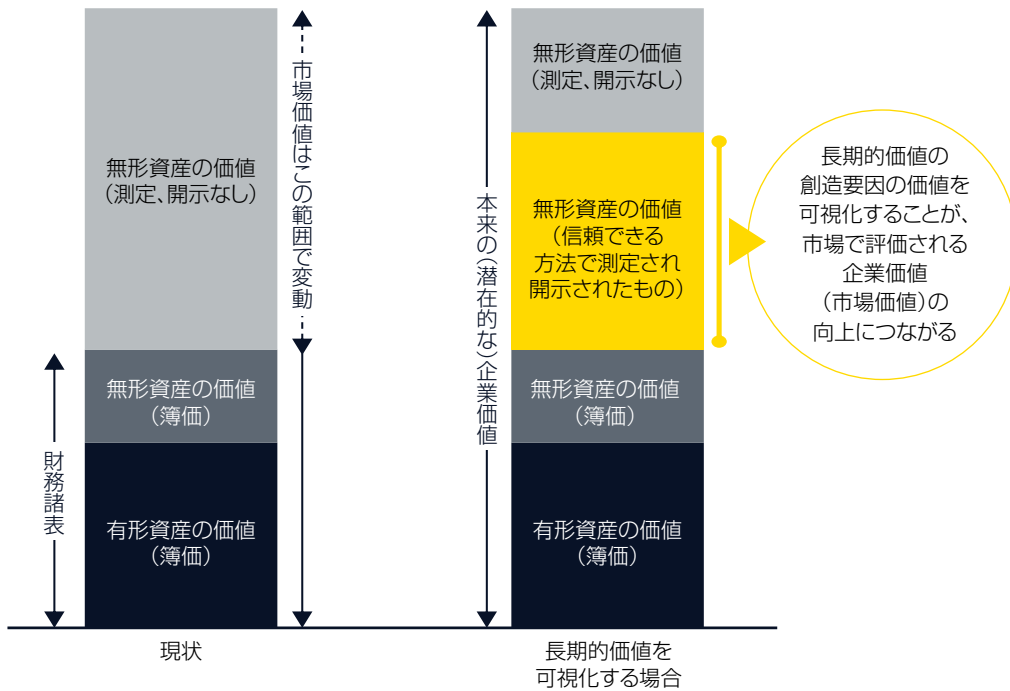
図: 英国・米国大企業の短期インセンティブにおける非財務目標の導入率



(出所) 英国 | Annual Report 等によるEY調査、

米国 | Meridian Compensation Partners “2019 Corporate Governance & Incentive Design Survey”

図：資本市場における課題：企業の長期的価値の評価と可視化



「非財務情報の検討・ディスクロージャー」が日本でも重要なテーマに

「CGS ガイドライン」の冒頭の問題意識のパートで「投資家・株主が企業の持続的成長や中長期的な企業価値向上を評価する上で、ESG（環境・社会・ガバナンス）の要素が重要になっています。企業経営においても、自らの価値観やビジネスモデル、リスク、戦略などをこれらの要素を踏まえて統合的に考え、示していくことが求められており、それらを規律付ける要としてガバナンスの在り方が問われている」と示されています。このように、ESG要素を中心とする非財務情報をどのように統合的に考え、それを示していくかは、日本企業の喫緊の課題です。

こういった文脈をふまえると、上述した英国の改訂コードの内容は、企業活動の結果の一面に過ぎない財務業績のみを経営幹部のインセンティブとして評価するのではなく、より「統合的な業績評価の枠組

み」を検討すべきである、という指針を示していると解釈することもできるでしょう。

日本企業においても、いわゆる「ガバナンス先進企業」を中心に、ESG要素を役員報酬の業績評価項目として導入する企業が出てきています。ウェイトが10%程度と「控えめ」であったり、DJS^{※3}などのインデックス構成銘柄への採用可否といった外部評価を活用したものであるなど、まだ試行段階といえるかもしれません。しかし、投資家をはじめとするステークホルダーの関心が財務指標から非財務も含めた統合的な「中長期的な価値創造」に広がる中で、こうした導入事例が今後ますます増えていくことは確実でしょう。

※3：ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシーズ/米国S&Pダウ・ジョーンズ社とスイスのロベコ・サム社によるSRI指標、各産業分野の上位企業を選定する“World Index”ほか、複数のカテゴリが存在する。

日本企業のESG要素等の業績評価への導入企業例

業界	ESG要素の業績目標の内容	対象となる報酬要素	ウェイト
機械	DJSIの構成銘柄への選定の有無	長期インセンティブ (株式交付信託)	10%
機械	▶ 環境負荷 (CO ₂ 排出削減：2030年に2010年比50%減、再生可能エネルギー利用率：2030年に50%) ▶ 外部評価 (DJSI, CDI)	長期インセンティブ (パフォーマンスシェア)	n/a
化学	人々への支援を通じてビューティ・イノベーションの実現を目指す「エンパワービューティ」の領域を中心とした環境・社会・企業統治 (ESG) に関する社内外の複数の指標を採用	長期インセンティブ (パフォーマンスシェア)	10%
化学	▶ 省エネルギー活動の推進 (資源削減量) ▶ 医薬品の提供 (医薬品提供貢献指数) ▶ 働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築 (従業員ウェルネス指数)	長期インセンティブ (パフォーマンスシェア)	10%
小売	DJSI Worldの構成銘柄への選定の有無	長期インセンティブ (株式交付信託)	10%
保険	「サステナビリティ重点課題」7項目 (会社が規定) の達成状況	短期インセンティブ・ 業績連動報酬 (金銭・株式)	n/a

名称	対象	概要
GRIスタンダード	ESG	経済、環境、社会へのインパクトが大きい非財務情報に関する開示・報告のフレームワーク。
国際統合報告フレームワーク	財務ESG	財務情報と非財務情報を含む6つの資本を用いた企業価値創造プロセスを統合的に説明するフレームワーク。
TCFD提言書	ESG (気候変動)	気候変動に関連する財務・非財務情報開示のフレームワーク
SASBスタンダード	ESG	77の産業別に具体的な開示項目・指標を設定。
LTVフレームワーク (EPIC/LTV)	ESG	企業の長期的価値 (LTV: Long-term Value) 測定のためのフレームワーク。重点4領域 (財務的価値、消費者価値、人材価値、社会的価値) について63指標を設定。

非財務指標の検討に向けて—— 国際的なフレームワーク活用のススメ

非財務情報開示に対するプレッシャーの高まりへの対応や経営幹部へのインセンティブとして活用を検討して途中で、こういったプロセスが必要でしょうか。

上述の通り、まずは各種のインデックスの対応といった形式的な基準をクリアする、というアプローチが考えられます。取り組みとプロセス、結果の因果関係が明確であることから、ひとつの有効なアプローチであるといえます

また、ここ数年の非財務情報に関するいくつかのスタンダードやフレームワークが出てきており、それらを自社の状況に合わせて参照する、という方法も考えられます。これらの国際的に認められたフレームワークは、投資家等のステークホルダーへの情報提供という意味での親和性も高く、同じフレームワークを参照している競合他社や先進企業とのベンチマーク比較も容易である、といった特性があります。

日本企業もこれらのフレームワークを用いて「統合報告書」や「サステナビリティ・レポート」などを作成し開示を行ってきていますが、それらの内容をより事業戦略と統合的に捉え、役員報酬にも反映していくことが重要であると思われます。

例えば、気候変動に関する情報開示のフレームワークである「TCFD提言書」では、戦略・リスク管理に関する指標についてそのリスクが高い場合、報酬の方針への統合状況を開示することを求めています^{※4}。英BP社では、気候変動対応を求める投資家団体からの株主提案が承認され、二酸化炭素排出量の削減といった複数の非財務指標を同社の役員報酬の業績評価に組み込むこととなる^{※5}など、株主からのプレッシャーや期待値も高まっています。

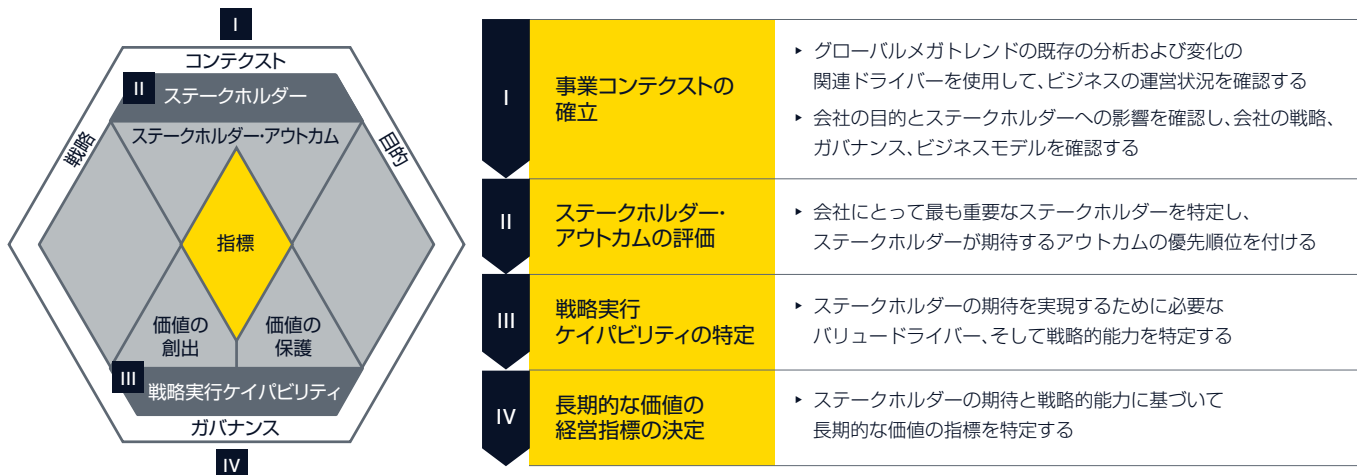
これらのフレームワークのひとつである「Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC)」が2019年に発表した「LTVフレームワーク」^{※6}では、「財務的価値」に加え、「人材価値」、「消費者価値」、「社会価値」の重点4領域において、計63指標を設定しています。例えば、「人材価値」は、「人材の雇用と育成を通して、自社の企業文化、エンゲージメント、リーダーシップ、ノウハウ、スキルの各面で企業が生み出す価値」と定義され、人員コスト、年間離職率(地域別・年齢別・性別)、人員構成と多様性・経営陣、トップリーダー、取締役会、雇用形態の種類別比率、人材育成費用対効果、エンゲージメント指数スコアなどの約20の指標が挙げられています。

これらの中から、自社の目的や事業戦略や、各ステークホルダーへのアウトカムなどを検討したうえで適切な指標を特定し、それらの指標を用いて他社とのベンチマークやモニタリングを実施することにより、長期的価値に紐づく「人材価値」をどれだけ創造できているかを評価していきます。

こういったフレームワークを活用し、各種の(非財務)指標が自社の中長期的な価値創造に対してどの程度結びつくかを検討したうえで、「まず隼より始めよ」として役員報酬の業績評価の仕組みに組み込んでいくことが、結果として投資家やその他のステークホルダーに対する説明責任を果たしていくことにつながっていくことになるでしょう。

- ※4: TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言 最終報告書(日本語訳/2017)」(2020年8月10日アクセス)
- ※5: BP “Directors’ remuneration report - the 2020 policy” (2020) (2020年8月10日アクセス)
- ※6: EPIC「EPIC Report (2018/日本語版は2019)」(2020年8月10日アクセス)

【参考】EPIC/LTVフレームワークと長期的価値に向けた経営指標の設定のアプローチ



5. Executive Reward

コーポレート・ガバナンスの最新潮流④

パートナー 野村 有司

2020年7月に経済産業省から「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」が公表されました。これは、コーポレート・ガバナンス改革の中で重要な役割を担う社外取締役の役割や心構え、具体的な行動について、ベストプラクティスを整理した内容となっています。日本企業ならではの取締役会構成の特徴や社外取締役の人材市場の制約も考慮すると、形式的・教科書的な役割設定だけでは機能不全に陥るリスクがありますが、特に「指名」や「報酬」といった機能は社外取締役の関与が不可欠です。前回までは「報酬」機能がメインでしたが、本稿では「指名」機能について、社外取締役の関与のポイントや最高経営責任者（CEO）のサクセッションプランニングにおける「エマージェンシー・プラン」の策定意義などを掘り下げていきたいと思えます。

（独立）社外取締役は増えているが、欧米企業と比較するとまだ少ない

「コーポレート・ガバナンスの最新潮流」の第1回でも触れたとおり、日本企業の社外取締役の人数や取締役会に占める比率は増えていきます（図1）。

特に「TOPIX100」といった日本を代表する企業では、3分の1以上の企業で5人以上の社外取締役を選任しています。取締役会における独立性が高まるとともに、社外取締役を中心とした指名委員会や報酬委員会等の各委員会活動についても、一定の実質性をともなった活動が可能となっていると思われます（図2）。

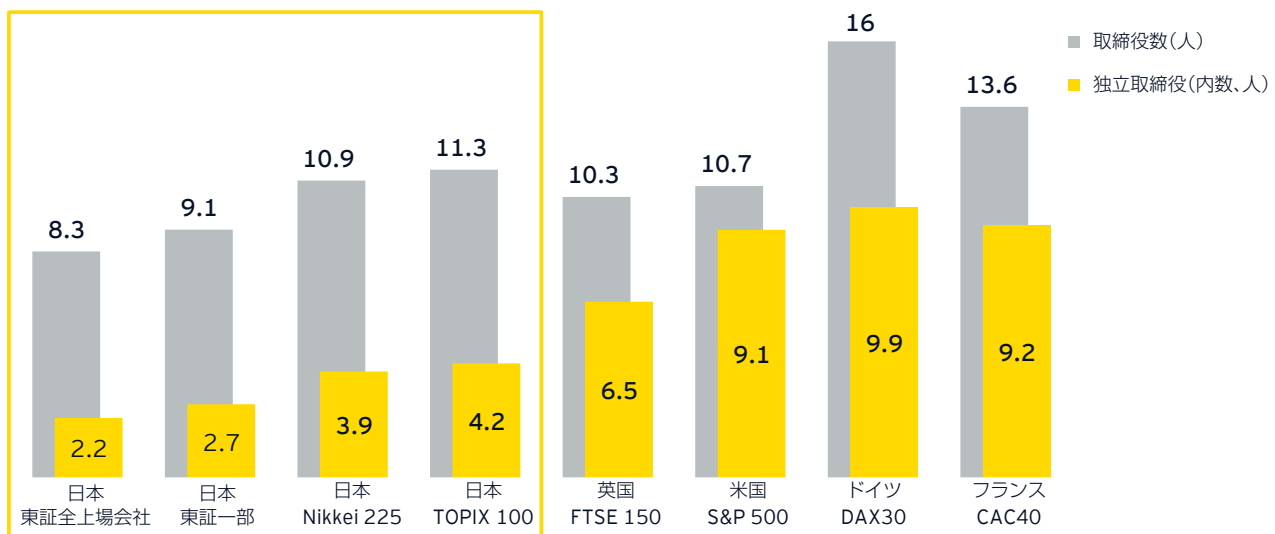
一方で、いまだに多くの日本企業では、社外取締役の数が2～3名程度にとどまっており、「コーポレートガバナンス・コード」や「CGSガ

イドライン」が求めるような役割すべてを十分に果たすことは難しいということが現状でしょう。そういった意味で、中期的には社外取締役の人数を増やしていくことが課題であることは間違いないのですが、（ここ数年で急速に立ち上がった）社外取締役の人材市場の制約もある中で、短期的には質量ともに担保したうえで人数を増やすのは難しいと言わざるを得ません。したがって、「現実解」としては、「やること／やらないこと」を明確に規定することが必要になってきます*1。

*1：米国のNational Association of Corporate Directors (NACD) の調査「2018-2019 Public Company Governance Survey」（2018年12月）によると、調査対象の上場企業の独立取締役の平均業務時間（取締役として業務に費やした時間、移動時間など含む）は、ここ5年間で大きな変化はなく250時間程度となっています。一方、日本企業における社外取締役の業務時間は、取締役会の所要時間や回数等から推計すると、おおむね150～200時間程度と想定されます。これらが米国並みになると想定しても、効率的な時間配分は必要となってくると考えられます。

取締役会構成

各国主要企業の取締役会と独立取締役（内数）の平均人数の比較

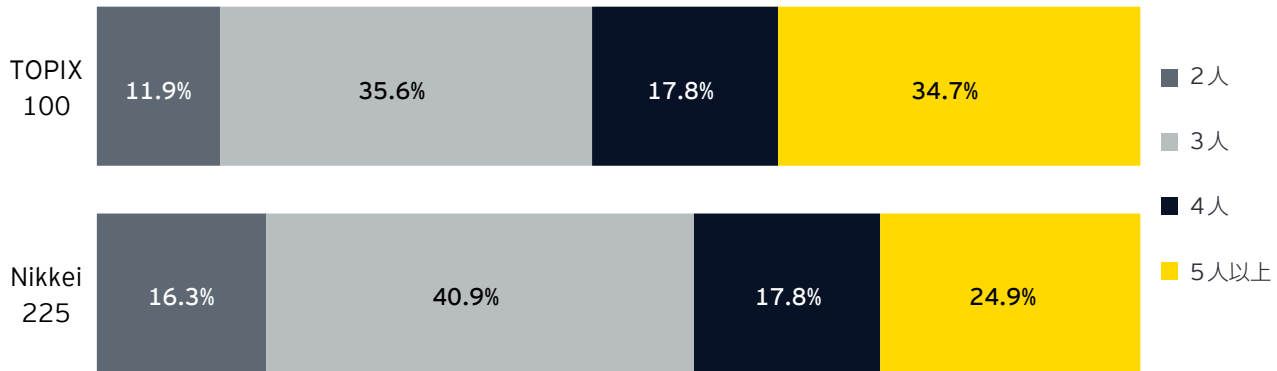


（出所）Spencer Stuart| Board Index (2019, 2018)

東京証券取引所| 東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び 指名委員会・報酬委員会の設置状況 (2019.8.1) よりEY作成

取締役会構成

日本企業 (TOPIX 100, Nikkei 225) 各社の独立取締役の人数



(出所) Spencer Stuart | Board Index (2019)

それでもやはり、「指名」と「報酬」機能は重要である

「社外取締役ガイドライン」の「社外取締役の5つの心得」の《心得1》には、「社外取締役の最も重要な役割は『経営の監督』である」と宣言されています(図3)。この《心得》にあるとおり、「経営の監督」という観点から執行取締役を含む社内取締役のみの取締役会では構造上実現できない機能の典型が、「指名」および「報酬」でしょう。

これまでお伝えしてきたように、経営陣幹部を構成する執行取締役の報酬決定においては、「お手盛り防止」や「適切なリスクテイクをサポートする」という点において、独立性の高い報酬委員会での検討が必須となってきます。特に欧米企業とグローバルで競合していくためにはCEOをはじめとする経営陣幹部の報酬は大きな課題であり、その決定には社外取締役の関与が不可欠です。

「指名」についても少し掘り下げていきましょう。「指名委員会」は、米国では従来の「Nomination Committee」から「Nominating/Governance Committee」という名称が一般的になってきています。これは指名機能の本質が「ガバナンスの在り方を決める」という点にあるからだといえます。その具体的な役割としては、下記の3点があげられるでしょう。

- (1) 取締役会の役割・構成を決めること
- (2) 取締役会メンバーを指名すること
- (3) 最高経営責任者 (CEO) のサクセッションを監督すること

上述の通り、独立社外取締役の少ない日本企業にとっては(1)、(2)の機能の充実が中期的には大きな課題です。一方で、短期的には取締役会に占める執行取締役の割合が高いままであるため、(3)は特に喫緊の課題となります。その理由は、取締役会にはCEO(=代表取締役)の選定を行う役割がありますが、後継者候補となり得る執行取締役が過半数を占める場(取締役会)では適切な議論を行いにくい、という事情があるからです。

したがって、「報酬」に関する議論と同様、これまでは取締役会では議論を行わず「CEOに一任する」というプロセスが採られることが一般的でした。CEO個人にとっても、非公式に相談する相手はいても、企業の最高機密である「後継者指名」については非常に孤独な検討を強いられてきた状況にあったのではないのでしょうか。

そういった意味でも、社外取締役が過半数で構成される指名委員会は、こうしたサクセッションプランニングを検討するには最適な機関であるということができるといえるでしょう。

後継者候補案はCEOが準備することが一般的ですが、その妥当性の検証については第三者である指名委員(社外取締役)が行うことによって客観性や透明性が担保され、妥当性の確度が向上することが期待されます。そのためには、指名委員が候補者のアセスメントに秀でた人材や実際にサクセッションを経験した人材であることが望ましいでしょう。そうした人材を社外取締役として迎えるべきだ、という「(社

「社外取締役ガイドライン」に規定されている「社外取締役の5つの心得」

《心得1》	社外取締役の最も重要な役割は、経営監督である。その中核は、経営を担う経営陣(特に社長・CEO)に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも含まれる。
《心得2》	社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。
《心得3》	社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣(特に社長・CEO)に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。
《心得4》	社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。
《心得5》	会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

外)取締役の要件」の検討は、(1)や(2)の機能を通じて行われるため、ここで指名委員会の機能がつながってきます。形式的な機関設計に見えても、実はよく考えられているのです。

筆者の経験では、オーナー系の企業におけるサクセッションの場面において、社外取締役として同様のケースを経験した経営経験者を3名迎えて委員会を構成し、2～3年の育成・検証期間を経て、透明性と実質性を担保したうえでサクセッションを実現したケースがありました。その後の事業展開は順調で業績も堅調であり、サクセッションプランニングが見事に実を結んだ成功事例といえるでしょう。

サクセッションプランニングの検討を通じた指名委員会の実効性担保

上述の通り、CEOのサクセッションは、他の経営人材のサクセッション^{*2}とは構造上の違いがあるため、社外取締役や指名委員会の関与が必須となります。一方で、「CGSガイドライン」やその参考資料^{*3}でベストプラクティスが紹介されているにもかかわらず、明文化されたサクセッションプランがある企業は、いまだ少数にとどまっている現状があります^{*4}。

そこでEYでは、CEOサクセッションプランの策定の際には、「エマーゼンシー・プラン」から議論を始めることを推奨しています。「エマーゼンシー・プラン」とは、現任のCEOが事故や病気などで職務執行が難しくなった場合(緊急時)の後任者を選定しておくことです。

最近ではSNSの広がりもあり、欧米でも業界を代表するような大企業のCEOが、ハラスメントといったスキャンダルで退任する例も多くなっています。そうした方が一の場合であっても、「事業継続性の担保」や「社会的信用の早期回復」、「過度な企業価値毀損の防止」のために、緊急時の準備をしておくことは必須です。これは、取締役会としての重要な責務といえます。こういった場合においても、あらかじめ定められた「エマーゼンシー・プラン」があれば、透明性をもった後継者指名を実施することが可能になります。

あまりポジティブな議論ではありませんが、そこをスタートとして、「CEO選定基準」や「プロセス」、「サクセッションチャート」を活用した候補者プールの確認という本格的なサクセッションプランの議論に発展させていくことが有効でしょう(図4)。

上述のように、CEOのサクセッションプランの議論は取締役会構成や取締役の指名にも関係します。そのため、(1)と(2)も含めた本来の指名機能に関して議論を進めていくことになります。もちろん同時に進めることは理想ですが、限られたリソースを活用するという観点からは、こうした段階的なアプローチが「現実解」となると思われます。

サクセッション

サクセッションチャートの活用(例)

実在者	ステータス					外部候補者	実在者退任のインパクト/リスク
	理想的な候補者	緊急時の候補者	候補者プール				
			育成1-3年	開発3-5年	次世代5年-		
XXX	(不在)	AAA	BBB CCC	DDD EEE	XXX XXX XXX	YYY ZZZ	

今後こうしたプロセスを経験した経営経験者を含む取締役会メンバーが、将来的に社外取締役人材のプールを形成していくことになるでしょう。「コーポレートガバナンス・コード」以降、急激に、数千の社外取締役ポジションの需要が生まれてきましたが、今回の「社外取締役ガイドライン」の策定をはじめ、社外取締役の活用もまた、形式から実質へと進化していくことが予想されます。

※2：経営人材のサクセッションプランニングの内容については、「第15回：次世代経営者をどう作るか?～“日本型”サクセッションプランニングの要諦～」を参照

※3：経済産業省「CGSガイドライン」【別紙4：社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点】(2018年9月)

※4：経済産業省「日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査」報告書(2020年3月)

まとめ

これまで4回にわたって、ここ数年間で急激に進化している企業のコーポレート・ガバナンスの状況について、直近の法令やソフトローの改正、ガイドラインの公表などをふまえ、最新の企業事例も交えつつ概観してきました。

の各種施策もあり、大企業を中心に形式から実質への動きが加速している一方で、企業間での「コーポレート・ガバナンス格差」はひろがっているといえます。株主やステークホルダーの関心も変化・高度化しており、対応ができていない企業が資本市場から「No」を突き付けられる時代が来てしまうかもしれません。一方でグローバルに目を向けると、日本の「先進企業」においても「CEO報酬」といった解決すべき課題はまだまだあると考えられ、「コーポレート・ガバナンス」としての観点からも道半ばといったところでしょうか。

「役員報酬」や「CEOのサクセッションプランニング」などは、グローバル人材マネジメントやグループ・ガバナンスなど、人事が直面する課題と「地続き」であり、人事部門としても情報のキャッチアップと自社の状況に応じた適切な「解釈」が必須となってきています。2021年には再度「コーポレートガバナンス・コード」の改訂が予定されており、引き続きコーポレート・ガバナンスの進化に注目していきたいと思います。

5

業務オペレーション

1. 給与システム／給与アウトソーシング

給与計算業務はどこまで自動化できるか
給与アウトソーシングの世界

2. オペレーティングモデル

シェアードサービスの高度化に向けて
「HR BPR」の本質

1. 給与システム／給与アウトソーシング

給与計算業務はどこまで自動化できるか

シニアマネージャー 新免 正博

本稿のテーマは「大変革時代の人事業務オペレーション」です。ここ3～4年でRPA市場が急成長していることからわかるように、従来はマニュアル作業で対応していた領域に対しても自動化が進み、「業務の効率化」が一段階深いレベルに移行しはじめています。定型業務のオペレーションに大半の時間を費やしていることが多い人事部にとっても、「業務の効率化」は常に喫緊の課題であるはずで

す。「給与計算業務」は従来からシステム化が進んでおり、既にある程度効率化されている領域です。しかし、やることが多岐にわたる中でマニュアル業務もまだまだ多く残っており、「今月も何とか乗り切った……」というオペレーションを続けている企業も多いことかと思えます。そこで今回は、現在の一般的な給与業務プロセスにおいて自動化が進んでいる部分と遅れている部分を整理し、更なる自動化（または効率化）の余地はどこまであるのかについて、最新の状況を踏まえて考察します。

すべての企業が逃れられない業務「給与計算」

どのような規模の企業であっても、給与と受給者がいる限り「給与計算業務」は存在します。業務を社外にアウトソーシングしている場合もありますが、会社に源泉徴収の義務がある以上、給与計算業務自体から逃れることはできません。

給与計算業務が基本的にはコストセンターである以上、配置する人員を極力少なくし、業務の効率化を進めていくのは当然です。しかし、ノウハウが属人化されていることも多い給与計算業務の改善が後回しになっており、業務負荷の問題を認識しながらも対応が先送りになっていたり、そもそも抜本的な改革を諦めていたりするケースも見られました。

一方で、給与計算業務は会社の規模や業種に関わらず共通部分が多く、法律で計算式が決められている部分も多いので、歴史的にシステム化が進んでおり、非効率になっている部分をきちんとケアすれば極めて効率的に業務が可能な業務領域でもあります。そんな給与計算業務ですが、更なる自動化・効率化の可能性について、プロセスを整理しながら考察します。

給与計算のプロセスと自動化・効率化のポイント

一般的に、給与計算プロセスは以下の3つに大別できます。

(1) データ登録

扶養家族、口座、変動支給控除などの個人情報変更（申請～承認含む）、入社・退職などの発令情報登録、勤怠申請・承認～月次集計～データ取り込みなど

(2) 給与計算実行

給与計算実行および計算結果の検証（給与項目ごとの妥当性チェック）

(3) 給与後処理

明細書発行、振込ファイル作成、会計連携など給与計算結果確定後の後続業務

ここでは代表的な給与計算業務を整理して、各業務単位での自動化および効率化について考察します。

●自動化の進展度合い

最新の人事給与パッケージを利用している場合、各業務に対する一般的な自動化（または機能化）の進展度合いを×～○で表現。

- ×：マニュアル作業が中心のプロセス
- △：部分的に自動化されているプロセス
- ：自動化されているプロセス

●自動化・効率化の余地

各業務に対する現在の自動化進展度合い（＝最新の人事給与パッケージをフル活用している場合）に対して、更なる自動化・効率化の余地を×～○で表現。

- ×：既に自動化が進んでおり更なる効率化の余地がほとんどない
- △：部分的に自動化・効率化の余地がある
- ：自動化が進んでおらず（または、完全な自動化は不可だが）大いに効率化の余地がある

つづいて、図1. 給与計算プロセスをご参照ください。

まず、(1)の「データ登録」については月々で個人ごとに変動する可能性があり、人事部にとって一番負荷の高い業務と思われる。人事ポータルシステムを利用して、セルフサービスにより従業員が自らデータ更新を行うプロセスもありますが、上司による承認行為や人事によるデータの整合性やエビデンスのチェックなど、完全に従業員による登録のみで完結するわけではありません。

次に(2)の「給与計算実行」については、この部分の自動化こそが給与計算システムの大きな役割なので、基本的な支給額の計算（遡及や日割も含む）、残業計算、社会保険料、所得税などの大部分の計算は自動化されています。

一方で、給与計算結果の検証については、計算結果をExcelなどにダウンロードしてフィルタリングしたり、ツールで別途計算した結果と比較して異常値チェックをしたりするなどのマニュアル作業が介在

図1. 給与計算プロセス

大分類	中分類	小分類	自動化 進展度合い	自動化/ 効率化の余地	補足説明
①データ登録	人事発令とそれに伴う給与情報の更新	▶ 入社、退職、異動などの発令情報およびそれに伴う給与情報などの更新	×	○	人の意思や判断による内容につき自動化は困難だが関連情報の自動生成はある程度可能
	個人申請	▶ 勤怠実績(月次) ▶ 年末調整(年次) ▶ その他(随時)・・・ 通勤交通費、住所変更、口座変更、扶養家族など	×	○	申請という行為の性質上自動化はできないが、申請入力や申請内容チェックをIT技術でサポートすることは可能
	法定要件による控除情報の更新	所得税、住民税、社会保険に関する定期/不定期な情報更新	△	△	算定・月変による標準報酬月額更新など法律で決まっている処理は自動化されているが、入社や退職に伴うステータス変更などはマニュアル登録も多い。
	外部機関からの控除情報	生損保、財形、持株会、組合費など	△	○	本人の意思で申し込むものも多く自動登録は難しいが、外部から提供されたデータを取り込む運用の自動化は容易
	データチェック	システム的には問題が無いが業務的には矛盾があるデータが無いかのチェック	×	○	一部のシステムでは標準機能でチェック可能であるが一般的な機能とは言い難い ExcelマクロやRPA(後述)などである程度は自動化可能
②給与計算実行	給与計算	日割、遡及、残業手当、社会保険、所得税など	○	△	主要な計算処理は自動化されているが、会社固有の手当計算などで更なる自動化の余地がある
	計算結果チェック	遡及対象者やマイナス支給者のチェックなど	×	○	一部のシステムでは標準機能でチェック可能であるが一般的な機能とは言い難い ExcelマクロやRPAなどである程度は自動化可能
③給与後処理	支給明細書	支給明細書のファイル生成	○	△	自動メール配信やポータルへのアップロードまでの自動化の余地あり
	会計など他システムへのデータ連携	他システム連携用ファイルの出力	○	△	他システム連携実行までの自動化の余地あり
	社会保険の算定・月変処理	算定・月変対象者の判定や変更後の標準報酬月額更新など	○	×	算定・月変評価から標準報酬月額更新までの一連の処理が自動化できている場合が多い
	銀行振込	給与振込や住民税振込ファイルの作成	○	△	ネットバンキング連携までの自動化の余地あり

することが多く、データ登録に次いで負荷の高い業務であることが多いです。この部分に関しては、ExcelマクロやRPAなどで結果検証ロジックを組むといった方法によってある程度の自動化は可能です。

製品によっては自動で異常値を検出してくれるものもありますが、実態としてはExcelに出力した給与結果を決められたチェック項目に従って確認する運用がまだまだ多く、自動化の余地が大きい領域ではないでしょうか。

最後に(3)の「後続処理」について。システムの各機能により一般的な要件は満たせまじ、バックグラウンドジョブを設定するなどして、これらの処理の大部分を自動化することは従来から可能です(もちろんエラー時の対応はマニュアルとなります)。

このように3つのプロセスを見ていきますと「(2)給与計算」と「(3)給与後処理」は既に自動化が進んでおり(または、自動化との親和性が高く対応が容易)、結局は「(1)データ登録」が給与計算業務に残された自動化の最後の壁といえます。

データ登録の問題点とは？

給与計算に必要なデータ登録には、例として図2のようなものがあります。それぞれのデータ登録における課題と自動化・効率化の対応例をあげているのでご参照ください。

データ登録の効率化のポイント

～テクノロジーと制度の両面での改革が必要！～

図2のような、データ登録における課題を解消し、効率化を進めるために有効な対応方法を3つほどあげてみたいと思います。ポイントは、「テクノロジーの導入」だけではなく、「テクノロジーを活かすためには制度面での改革も大切だ」ということです。

【1. 紙運用の廃止・プロセスのシステム化】

いまだに紙による申請は多く見られます。Eメールでファイル添付による申請も、直接的に給与システムが更新できないという点では「紙運用よりはマシ」というレベルと見なしてよいでしょう。

例えば、「結婚して配偶者を扶養に入れる」というプロセスを紙で申請している場合、下記のような手順を踏む必要があります。

- (1) 従業員が申請書を取得
- (2) 従業員が申請書を記入
- (3) 従業員が申請書を送付
- (4) 人事が内容を確認(内容次第では人事から従業員に確認)
- (5) 人事が紙を見ながらシステムにデータ登録

このプロセスがシステム化されると、例えば以下のような流れになります。

- (1) 従業員が人事ポータルから配偶者情報を登録
- (2) 人事が内容を確認し承認または修正依頼(承認されたデータは自動的に給与計算で使用される状態となる)

図2. データ登録の問題点

データ登録の種類	入力者(または申請者)	データ登録に関する課題例	自動化・効率化の対応例
勤怠実績	従業員本人	<ul style="list-style-type: none"> ▶ そもそも毎日の入力がかたがた ▶ 締め日までに登録しない社員がいるので残業計算ができない 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PCログから勤怠実績を自動連携 ▶ 入館カード履歴から勤怠実績を自動連携
人事発令と給与データ更新	人事	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 入社処理などで書類からデータを起こすプロセスが残っている ▶ 入社、退職、異動、休復職などの発令登録とそれに伴う給与データなどの変更が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OCRやRPA(後述)といった技術を導入してアナログからデジタルへの自動変換を行う ▶ 発令に伴って更新される情報をグルーピングしてシステム上の追加機能やRPAなどで自動登録する
税・社保などの法定要件	人事	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 入社や退職、休復職などで決まったパターンの法定控除関連データ(社保の取得・喪失・免除など)を毎月大量にバッチ処理している 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 雇用形態などを判断基準として一般的なケースをシステム上の追加機能やRPAなどで自動登録し例外のみ手修正する
個人情報変更	従業員本人	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人事側での申請内容の妥当性チェックが煩雑 ▶ 扶養家族の要件を満たしているか ▶ 認められていない経路の定期代を申請していないか 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 矛盾したデータが登録できないように入力画面にロジックの追加やチェックを掛ける
年末調整申請	従業員本人	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 紙で集めた大量の情報をチェックしデータに起こすのが非常に面倒 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Web年調サービスや年調アウトソーシングを使用する
外部機関データ連携	人事	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ生損保、財形貯蓄、持株会から送られてくる控除データをもとに手登録している(または一括登録フォームにコンバージョンしている) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ファイル取り込みの仕組みを作る

従業員数が増えるほど、前者の場合は費やす時間も比例して多くなることがわかるかと思えます。

給与関連データ登録でシステム化の恩恵を最も受けるのは「年末調整」のプロセスとなります。年末調整も紙運用がまだ多く残っている領域となります。毎年10月半ばになると「扶養控除申告書」と「保険料控除申告書」が封入された年末調整書類の提出依頼が本人宛に届く、という運用をされている会社もまだまだ多いのではないのでしょうか。

年末調整に関する扶養家族、各種保険料控除、住宅ローン控除などをオンライン申請して、そのデータを給与システムに連携できるようになると、大幅な業務効率化がはかれます。年末調整や通勤費といった部分的な人事業務単位の効率化ができるシステムや外部サービスもさまざまありますので、まずはそこからご検討頂くのも良いかと思えます。

【2. 最新技術の導入】

「RPA」や「OCR」といった最新技術の導入も実用化レベルに入ってきていますので、検討する価値はあります。RPAは2018年あたりからよく聞くようになったかと思えます。PC上のロボットによる自動処理ツールのことで、人間による判断が不要な反復性のある仕事に向いています。

「RPA」を用いると、例えば「管理職に昇格したので役職手当を登録する」や「退職者の社会保険を喪失ステータスにする」など、ロジカルに処理可能なデータ登録であれば対応は可能です。もう少し複雑な処理の例としては、従業員が申請した通勤定期代と通勤ルートに対してRPAが通勤経路検索を行い、規定通り定期代が一番安いルートになっていれば承認し、給与システムへ登録、規定外のルートであれば差し戻しにする、という業務を自動化した事例もあります。

「OCR」とはスキャンした画像から文字を起こしてくれるツールのことです。例えば、手書きでの入社書類をOCRで読み込んで起こした文字情報を、RPAでシステムに自動登録することにより、入社書類を定期的にスキャンするだけで給与計算に必要な入社者の情報登録をある程度自動化するといった使い方も可能です。

ただし、現在のOCRの文字認識は100%ではないので人間によるチェックが必須ですし、そもそも【1】で述べたように、紙のプロセスを極力排除することがまずは大事です。最初から電子データで管理しておけばRPAによる自動化の難易度は大幅に下がります。

【3. 制度の統合または簡潔化】

上記【2】でご紹介した「RPA」は、ルール化された仕事を行うのに適していますが、「給与計算業務」を長年見ていると、ある特定の個人や特定のグループに対してのみ手当や退職金を支給するような「ローカルルール」を数多く見てきました。過去の制度の名残りやキャリアの経緯から残っている例外処理は、給与の世界ではかなりあるようです。

システムやRPAなどを使って業務を自動化していくためには、可能な限り例外を減らしロジカルに処理ができる状態にすることが肝要です。RPAでデータ登録の自動化を行ったところまではよいものの、例外処理が多くてRPAのメンテナンスのための工数が増えてしまい、結局、自動化で削減できた工数よりも増えた工数の方が多くなってしまった、という本末転倒なケースもあります。

【2】で通勤定期代と通勤経路のチェックをRPAで自動化している例をあげましたが、「定期代が一番安い経路を使用する」という「統一されたルール」があつてこそ自動化ができるわけです。単にテクノロジーを導入すれば自動化が進むわけではなく、同時に制度・規定を見直し(不利益変更にならないように)、可能な限り簡潔化・統合化していくことが重要です。

最後に

データ登録の自動化が進めば「給与計算業務」の効率化はもう一段完成の域に近づくというのが、本稿の結論となります。しかし、これはあくまでも「それ以外の部分が既に効率化されている」という前提となります。

「給与計算業務」全体での効率化を考えた場合、データ登録部分だけに上記のような最新技術を導入せずとも、給与システムを最新化するだけでさまざまなプロセスや機能が入手できます。それによって大幅な業務改善が見込めることも多々あります。大企業でもかなり古いシステムをツギハギで使い続け、メンテナンスに巨額のコストを支払いつづけている例も多々あります。

従業員の生活に直結する「給与計算」は最も変更したくない「聖域」であり、頑張ってなんとか回っているものに対して、わざわざメスを入れるのは勇気が必要なことではあります。しかし、大幅な業務効率化が可能な場合の「リターン」を考えると、一考の価値はあると思えます。

1. 給与システム／給与アウトソーシング

給与アウトソーシングの世界

シニアマネージャー 新免 正博

「給与BPO」が目新しいものではなくなった現在、人事担当者であれば給与計算の外注について1度は考えたことがあるのではないでしょうか。今回は、今更ながらではありますが、大変革時代のオペレーションの選択肢のひとつとして「給与BPO」を取り上げ、「導入メリットとデメリット」や「サービス業務範囲」などの基本的な情報から、「簡易的コストシミュレーション」、そして、普段あまり語られることのない「グローバル給与BPO」までご紹介します。

なぜ「給与BPO」を検討するのか？

そもそも何を求めて「給与BPO」を導入するのでしょうか。メリットと同時にデメリットもありますが、代表的なものを図1に整理します。

まずは、メリットから見ていきます。

●給与BPO導入のメリット

(1) コア業務への集中

企業のベストパフォーマンスを引き出すための人材配置に関連した「採用・育成・評価」のような本来の人事コア業務がある一方で、「給与・勤怠」といった労務管理もまた従業員をケアするための重要な業務です。この領域はさまざまな法要件が絡んできたり（法改正の頻度も高い）、個別の従業員とのやり取りも多く発生したりと、非常に労力が掛かる部分であり、ノウハウが属人化しやすい部分であります。

この労力が掛かる領域のうち、給与計算周辺の業務をある程度まとめて外部委託することで、コア業務に集中できることこそが「給与BPO」の第1のメリットとなります。

(2) コストの削減

給与に限らずあらゆるBPOサービスに最も求められるポイントです。給与業務のBPOに限って言えば、給与担当者や年末調整時の派遣ス

タッフなど「給与計算業務に関わる人件費」と、法改正や制度変更への対応といった「給与システムの運用保守費用」が主な削減コストとなります。

(3) 業務継続性の確保

業務継続性に関する例として「給与担当者の後継者問題」をあげます。これは同じ人間がずっと主担当として給与計算業務をしてきた場合に起こりがちで、その方が退職することになり慌てて給与BPOを検討しはじめるということが多々あります。

実際に起きた面白い例として、外資系の日本支社においてずっと給与計算を担当している方が定年退職したのですが、後任がすぐに見つからず、結局その方に給与BPO法人を立ち上げてもらって給与計算を委託している会社がありました。さらに、その方が高齢を理由にサービス提供の継続を辞めたがっており、別の給与BPOを探しているという話を受けたことがあります。

前述したように、給与業務は守備範囲が広くノウハウが属人化しやすいため、長年業務を支えてきた人の退職をきっかけにしてBPOに切り替えることは、「業務継続性」の確保の有効な手段です。

次にデメリットを見てみます。

図1：「給与BPO」導入のメリットとデメリット

メリット		デメリット	
コア業務への集中	社内リソースの給与業務への関与を減らすことにより人事のコア業務である採用、教育、評価などの改善に注力できる	一定の業務が社内に残る	▶ データ提供の責任は原則クライアント側にあり、月次変動データを所定のフォーマットに記入、またはBPO用のシステムに登録する必要がある ▶ 給与計算結果の最終承認をクライアント側で行う必要がある
コストの削減 (人員整理も含む)	削減可能なコスト ▶ 給与担当者の人件費 ▶ 年末調整時の派遣社員人件費(年調サービス利用時) ▶ 給与システムの運用保守費用		
業務継続性の確保	給与担当者の高齢化や退職による後継者問題への対応	ノウハウの空洞化	社内にノウハウが蓄積されずBPOベンダーに問い合わせないと詳細が分からなくなっていく

●給与BPO導入のデメリット

(1) 一定の業務が社内に残る

大きな業務としては、入社や退職、支給控除金額の変動などの「変動データの提供」と「給与計算結果チェック」が残ることが多いです。

データ登録の方法についてはおおむね以下のいずれかになります。

- ▶ ベンダー指定のフォーマットに毎月の給与に関わる異動データを作成
- ▶ ベンダー提供のクラウドシステムから人事(または従業員自身)がデータ登録
- ▶ クライアントが持っている人事システムよりデータを出力して提供

ベンダーへのデータ提供にはさまざまな方法がありますが、共通しているのは「データの品質担保が基本的にクライアント側の責任である」ということです。ベンダーの計算ミスを生発しないようなわかりやすいデータ提供をするために、自社運用をしていた時よりもデータ作成に苦労している本末転倒な例もあります。

給与計算結果の一次的なチェックについてはベンダー側でもおこなってくれますが、最終承認はクライアント側になります。これは、「ベンダー側ではクライアントの提供データが正しいと信じて計算処理をしたが、そのデータ内容自体が本当に正しいのかまでは判断がつかないため、計算結果の最終的責任はクライアントにある」という意味になります。

過去の顧客の中には、給与BPOにサービスを依頼しているのに、裏で自社の給与システムに同じデータを入れて検算をしている、という笑えない話もありました。このあたりの役割が双方にまたがる業務では、特にデータ内容に関する認識齟齬を原因とする計算ミスが頻発していくと、クライアントの不満が溜まっていく原因となります。

(2) ノウハウの空洞化

給与業務をBPOに出すことにより、部分的な関与しかなくなるので、計算結果の詳細についてはベンダーに問い合わせないとわからない、といった事態が起こります。また、意識的にアンテナを張っていないと法改正に疎くなりがちです。

まずは、上記であげたような、給与BPOサービスの導入による自社への影響をご理解下さい。

給与BPOのサービスメニューとサービス範囲の例

では、給与BPOとはいったいどのようなサービスをしてくれるのでしょうか。給与BPOで対応できる給与計算周辺業務はさまざまで、BPOベンダーによってかなりの幅があります。

図2は給与BPOの最大公約数的なサービスメニューになります。給与計算以外は「オプション(=追加料金)」であることが多いです。

図2：給与BPOで対応可能なサービス

サービス種別	サービス内容	補足説明
給与計算	給与・賞与・年調計算処理、結果確認、給与・住民税振込データ作成、計算結果レポート	最低限の基本サービス
給与計算オプション	支給明細書封入・郵送、会計仕訳データ作成、退職金計算、個社要件レポート作成、給与振込代行	給与計算サービスの典型的なオプション
人事サービス	人事申請のエビデンス確認や承認代行 証明書や源泉徴収票の(再)発行 健康保険証、離職証などの従業員への送付	
システム提供	人事管理、Web明細書、年末調整、勤怠管理、通勤費管理、各種申請ワークフローなど給与関連データ収集のためのシステム提供	BPOサービスとセットで提供されることも多い 初期導入費用が別途かかる場合もある
Expats対応	グロスアップ計算、海外出向者や国内外国人労働者の確定申告サポート	外資系で特に需要あり
データ作成・登録	入社書類からのデータ作成やクライアント指定のフォーマットで提供された人事給与データの登録	データ登録はクライアント側での実施を徹底している場合もある
年末調整サービス	年末調整書類の回収～申請内容確認～本人への源泉徴収票発行～給与支払報告書などの法定帳票の提出	本人への記入サポートや督促などは含まない場合あり
住民税年度更新	住民税額決定通知書の各従業員への配布や控除データ登録	
社会保険ロジメントサービス	社会保険得喪、算定月変、労働保険年度更新など社会保険や労働保険に関わる法定帳票や給付金など各従業員に関わる申請書などの作成・提出代行 この部分の届出や申請書は非常に多く幅広い知識が必要なためアウトソーシングのメリットは大きい	社会保険、労働保険のアウトソーシングに関しては社労士法人による業務が必須のため給与BPOの提携先での業務も多い
福利厚生	グループ保険、財形、確定拠出年金の手続きや健康診断、福利厚生などの予約	
ヘルプデスク	一般従業員からの問い合わせ対応 年末調整書類の記入方法や支給明細書の内容についての問い合わせ対応 や外国人社員への英語対応など	標準サービスでは人事からの問い合わせのみ対応の場合が多い
マイナンバー管理	マイナンバーの収集、登録、保管 法定帳票へのマイナンバー印字	
個社要件対応	行政機関からの問い合わせや監査への対応支援 労務相談 賞与引当金や貸付金残高などの計算・管理 住民税・社保支払口座貸し(小規模外資向け)	クライアントの固有要件に基づいて追加対応してくれるケースあり

図3：給与BPOに掛かる費用

費用の種類	費用の内訳	費用の目安
初期費用	システムセットアップやデータ移行、オペレーション引継ぎなど	クライアントの会社規模により数万～数千万以上と大きく変わる 大企業にBPOを導入する場合はシステム構築だけで1年程度かかることもあり初期費用で数千万以上掛かる場合もある。
ランニングコスト	給与BPOによる毎月のオペレーション	「従業員数×月単価」で計算される場合が多い 月単価はオプション業務次第で変動するが概ね1,000円～3,000円の範囲

図4：コストに影響するクライアント企業の指標

指標	費用の目安
初期費用	最も重要な指標で、従業員数により対応できるBPOベンダーと給与システムの選択肢が決まる (税理士・社労士系、システム会社系、海外ファーム系などクライアントのサイズやニーズに合わせてBPOベンダーの検討が必要)
サービスを受ける法人数や社内給与制度の数	システム設定やオペレーションの複雑性に影響する (1社で500人より、2社で500人の方がオペレーション側は手間が掛かるまた、1社であっても企業統合の経緯などから旧〇〇系社員、旧XX系社員のように制度が分かれている場合も実質的に2社のオペレーションに等しい)
給与計算期間の数や支給日の組	システム設定やオペレーションの複雑性に影響する (契約社員は前月分、正社員は当月分をそれぞれ当月25日に支給などの場合に別々のオペレーションが必要になるまた契約社員は当月分を当月末日、正社員は当月分を当月25日に支給などの場合にも別々のオペレーションが必要になる)

以上、代表的なものをあげました。基本の給与計算サービスを軸に、これらの中で必要なオプションを選択していくことになります。

給与BPOサービス導入検討のための簡単な「コストシミュレーション」

ここまで給与BPOのサービス内容を中心に見てきましたが、肝心な費用について触れます。給与BPOの費用は大きく図3の2つに分かれます。

次に、初期費用とランニングコストに影響するクライアント企業の指標をあげます。

図4の2表を見ると、「従業員数」がいかに給与BPOにとって重要な指標であるかわかっていただけたと思います。従業員数によってBPOベンダーの規模が決まってくるし、何より月々のランニングコストに「従業員数×月単価」というわかりやすい形で影響します。

気になる「月単価」ですが、従業員1名当たり、おおむね1,000円/月～3,000円/月といったところでしょう。結構な幅があるように感じられるかと思いますが、これはオプションサービスをどれだけ求めるかが大きく影響します。また、一般的には従業員数のレンジが上がるほどボリュームディスカウントが効きます。

ここで、給与BPOを検討するにあたって簡易的なコストシミュレーションをご紹介します。実際のBPO導入のコンサルティングにおいてもディスカッションのベースとして提示したことがある方法となります。

給与BPOの1従業員当たりの月単価のイメージ

※単価設定やボリュームディスカウントは各社各様なのであくまでもイメージとしてご理解下さい。

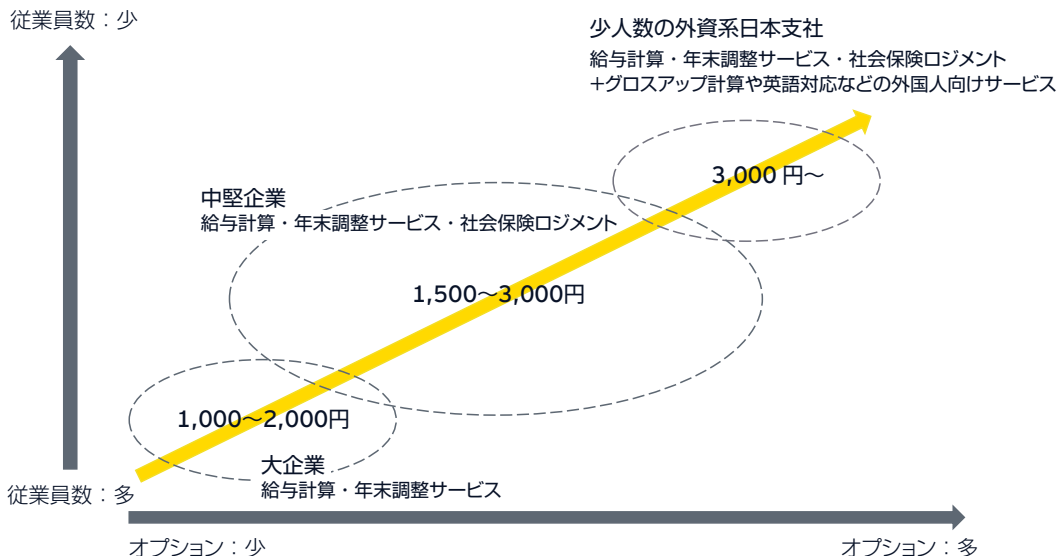


図6：コストシミュレーション1：10名体制で8,000人に対応している場合

現状の給与業務に掛かるコスト		給与BPOを導入した場合のコスト	
給与チームの人数	10人	従業員数	8,000人
給与チームの平均年収	600万円	想定月単価	1,000円
1名分の年間雇用コスト	900万円(600万円×1.5)	シミュレーション係数	13ヶ月
年間の給与業務に掛かる実質人件費	900万×10人=0.9億円	年間の給与BPOへの支払い費用	8,000人×1000円×13ヶ月=1.04億円
年間の給与システム運用保守費用	700万円	データ確認等のために残す人員の年間実質人件費	900万×2人=1,800万円
年間トータルコスト	0.97億円	年間トータルコスト	1.22億円

従業員数×1,000円×13カ月

「1,000円」とは、前述した給与計算の基本サービスを受けるための最低ラインの単価です。これ以下の単価の場合もあるとは思いますが、中堅～大企業が期待するサービス（最低限のオプションも含む）を受けるのに、月単価1,000円を切ることはまずないとみて下さい。

式の最後の「13カ月」の意味ですが、年末調整がある12月は2倍の労力がかかるので、2カ月分とカウントしています。ただし、これはシミュレーションのための方便とご理解下さい。

もしこの計算式で得られたコスト以下で給与計算業務を賄えているのであれば、コストメリットを求めての給与BPO導入は検討する必要はないと思います。

例えば図6のように8,000名の従業員の給与業務を10名体制で対応している会社があるとして、この会社が、「年末調整の申請チェック」から、「データ作成」、「社会保険業務」など、すべての給与業務を社内で行っていると仮定すると、会社が給与BPOを導入した場合にコストが下がるかどうかをシミュレーションしてみます。

このように、最低限のサービスを想定したシミュレーションでもペイしない（＝社内で効率的に運用ができていない）ので、少なくとも「コスト削減」を目的とした給与BPOの導入は効果を得られる可能性が低いことがわかります。

もちろん、図6のように単純な話はほとんどありませんが、社会保険業務や年末調整なども含めても、自社の作業はこの概算以下で回っているのであれば、あまり検討の余地はない場合が多いです。反対に、概算の方が安いという結果が出た場合は、単価を上げていき、どこまでが限界かを見極めて下さい。今の運用コストで賄っている給与関連業務がその単価の範囲内でBPOできるのであれば、検討に値します。

先ほどの企業例を用いて、再度シミュレーションします（図7）。今度は、給与チームの人数を倍の20名とします。ここでは、制度の異なる

グループ10社・従業員8,000人の給与計算をグループ内のシェアード業務専門会社で、各社につき正副2名の担当者を置いてオペレーションしている、と仮定します。

今度は、給与BPOを導入したほうが年間コストは下がる、という結果が出ました。ただし、現在賄っているすべての給与業務を「月単価1,000円」のサービスでは賄えないでしょうから、まだ現状の方が安い可能性が高いです。

例えば、年末調整の申請書チェックや社会保険ロジメントに関する業務もアウトソーシングすることにより、月単価が倍の2,000円となる場合は、給与BPO導入時の年間コストは2.26億円（8,000人×2,000円×13カ月+1,800万円）となり、シェアードを続けた方が安い結果となります。この例の場合だと、「月単価1,500円前後」に抑えられて初めて、現行運用のコストに近づきます。

このような簡易的なシミュレーションを用いることで現行の運用コストより大きく下げられる余地がありそうであれば、BPOを検討していくのもひとつの方法です。

また、現状より多少コストが増えても、より付加価値を意識した人材配置のためにBPO導入するという考え方もありますので、そこは各社が「BPOに求めるもの」と「コスト」のバランスで判断することとなります。

給与BPOの規模レベル

さて、ここまでは具体的な給与BPOサービスの内容や費用について述べてきましたが、本章では、給与BPOベンダーの規模による違いについて図8を用いて説明します。便宜上、規模レベルをLV.1～LV.3と定義します。

従業員数や拠点が多くなるにつれて制度も複雑になっていきますので、適切な規模レベルのBPOベンダーから選択する必要があります。

図7：コストシミュレーション2：20名体制で8,000人に対応している場合

現状の給与業務に掛かるコスト		給与BPOを導入した場合のコスト	
給与チームの人数	20人	従業員数	8,000人
給与チームの平均年収	600万円	想定月単価	1,000円
1名分の年間雇用コスト	900万円(600万円×1.5)	シミュレーション係数	13ヶ月
年間の給与業務に掛かる実質人件費	900万×20人=1.8億円	年間の給与BPOへの支払い費用	8,000人×1000円×13ヶ月=1.04億円
年間の給与システム運用保守費用	700万円	データ確認等のために残す人員の年間実質人件費	900万×2人=1,800万円
年間トータルコスト	1.87億円	年間トータルコスト	1.22億円

図8：給与BPOベンダーの規模レベル

規模レベル	LV1	LV2	LV3
BPOベンダー分類	税理士・社労士系などの国内の小規模BPOベンダー（海外ファーム系含む）	テクノロジー重視の国内の中～大規模BPOベンダー	グローバル給与BPOベンダー（アジアのみ対応などのリージョナル給与BPOも含む）
サービス概要	Excelフォーマットでデータ提供するなどの従来型のプロセスによる給与計算および年調・社保などのオプションサービスの提供を小規模人事給与システムとマニュアル作業の混合で行っている	主に国産の人事給与システムを用いてセルフサービスによる個人申請やWeb明細書に対応、またRPA等を用いてBPO側の業務効率化を図るなどテクノロジーの活用を進めながらサービス提供を行っている	世界をリードするグローバル人事給与システムを活用しプロセス改革を含めたサービスを展開 アジア、欧州、北米といった地域ごとにオペレーションセンターを設置し業務集約を行っている
特色	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 少人数でも受け入れ可能 ▶ 単価の安い場合あり ▶ 社会保険業務や年末調整業務などのサービスにも対応可能な場合あり 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員向けシステムを活用し、人事申請などのプロセスから改革が可能 ▶ 社保業務は社労士事務所との提携が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 申請プロセス等をグローバル標準化し世界各国に展開 ▶ ローカル色の強いサービス（例：年末調整申請チェック）には別途国内BPOが必要な場合あり
オペレーション場所	国内オフィス	国内オフィスに加え、北海道・沖縄などのニアショアも活用	オフショア ※日本語話者が多い関係で中国大連にオペレーションセンターが多い
補足説明	LV1とLV2のプレイヤーは多数存在し、特徴も混在しており明確には分けられない場合がある		従業員数の少ない国は現地ベンダーと提携して対応

「グローバル給与BPO」という選択肢

前項で給与BPOのレベルについて述べましたが、日本ではあまり知られていない「LV.3」の「グローバル給与BPO」について少し触れておきたいです。その名の通りですが、世界中の国々で異なる社会保障や税制に沿った給与計算を一括で引き受けてくれるBPOサービスとなります。

世界には国が200弱ありますが、その大半の国々の給与計算に対応できるベンダーが、若干数存在します。このようなサービスを導入するのは、世界規模で展開しているような製薬・化学・海運などのメジャーなグローバル企業が中心となります。

日本発のグローバル企業がこのようなサービスを導入することはほとんどありません。基本的に日本で導入するのは、海外のヘッドクォーターが決定したので仕方がなく導入する日本支社が大多数です。これはある意味正しい結果で、日本向けのオペレーションに限定すると、ほぼ間違いなくサービスレベルが下がります。

理由はいくつかありますが、グローバルで画一的なプロセスやサービスレベルを適用されることが多く、日本向けにローカライズできていない（するつもりがない）という事情が大きいです。その結果、日本の社会保険や所得税などの法要件に適合した給与計算自体は問題なく対応できるのですが、例えば、あるベンダーでは年末調整書類をクライアント側で収集してデータまで作成したファイルを送らないといけないといった、国内ベンダーのサービスレベルに及ばないことが多々あります。

一方で、テクノロジーに関しては先進的でグローバル人事給与システム（セルフサービスや課題管理システム含む）をBPO向けにテンプレート化（ローカライズも含む）してそれを世界各国のエリアごとに段階的に展開する「Wave方式」のグローバルプロジェクトを得意とします。

今月はアジア10カ国、再来月はヨーロッパ20カ国が本稼働といったように、最終的には数十カ国～100カ国以上が関わるプロジェクトは、国内のシステム＆サービス導入では中々見ることがなく、そこは圧巻です。また、このような大規模な新システム導入ばかりではなく、一部のベンダーはオンプレミス（社内資産）の給与システムをクラウド

化したり、VPNでクライアントの社内システムに接続してオペレーションをしてくれたりするようなサービスも行っています。既存システムを使ったままBPOを導入したほうがメリットがある場合は、そのような選択も可能です。

もし日本発のグローバル企業が各国バラバラで対応している給与計算をグローバルで1社のベンダーに統合することにより、多少のサービスレベルを下げても全体的なコストを圧縮したいのであればグローバル給与BPO導入の検討の余地はあります。世界をリードする先進的な大企業は率先してこのようなサービスを使っていますが、人員整理を前提とした導入であることが多いです。グローバル全体で給与業務に掛かるコストが課題になっているのであれば人員整理も含めた人材の再配置を前提として検討の価値はあります。

また、別の目的としては各国で個別の人事給与システムを使用している関係で他国の法人の人事情報や給与情報を把握できていないケースにおいて、グローバル給与BPOの導入をきっかけにしてグローバル共通の人事プロセスや人事データベースの構築を強制的に進めてしまうという考え方もあります。

給与BPOを導入する前に

ここまで見てきたように、「給与BPO」は給与計算処理を中心にしながらも、さまざまな選択肢があります。各ベンダーで対応できるオプションが異なりますので実際に検討をされる際には同じ条件で複数社に見積もりを取り、サービス対応範囲と価格とのバランスに注目して頂ければと思います。

すべての面で満足できるBPOベンダーは、おそらく見つかりません。自社でやっていることとまったく同じことを期待するのではなく、ある程度の覚悟を持って、うまくBPOベンダーを使っていくという思考が大切です。

最後に、給与BPOを導入することにより、これまで担当してきた仕事を失う従業員も出てくる可能性があります。「社内での配置転換」や「BPO側による再雇用」を交渉材料にするなど、いろいろな可能性を検討したうえで進めていただければと思います。

2. オペレーティングモデル

シェアードサービスの高度化に向けて

アソシエートパートナー 植田 順

集約化・標準化による業務品質の向上やコスト削減を目的として人事シェアードサービスを設立・運用している企業は少なくないでしょう。しかし想定通りに効果を創出している成功事例は多くはなく、シェアードサービスを立て直したいというご相談を多く受けているのが実情です。なぜこれまでのシェアードサービスは成功しなかったのか？ その要因を探るとともに、シェアードサービス高度化に向け取り組むべきテーマを解説します。

ビジョン・ミッションと組織のアンマッチ

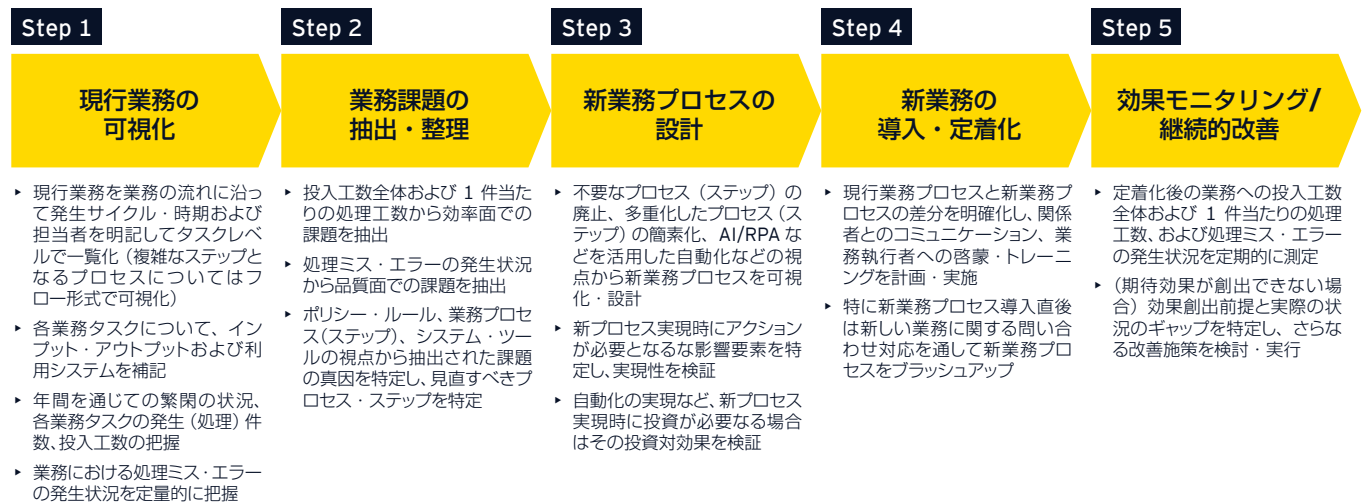
各部門や事業所などに散在する人事業務、グループ会社個別に実施している人事業務を集約化した「人事シェアードサービスセンター（以下、SSC）」を設立した企業は少なくないでしょう。多くのケースではSSC設立時に「業務品質の向上」や「業務効率の向上・コスト削減」をビジョン・ミッションとして掲げています。このビジョン・ミッションについてまったく異論はありませんが、実際のSSC内組織と配置する人材に課題があるケースが多く存在します。

業務品質・効率を向上させるということは、すなわち「業務改革」を実行することです。そのため、下の「図表1」で示すように、現行業務分析から実際の新プロセス導入、およびその後のモニタリングまでをミッションとした組織・人材を備えることが必要です。しかし、現実

としてはSSC内に業務改革をミッションとする専門組織を配置しているケースは少なく、また、業務改革の専門組織があったとしても十分な経験・ノウハウを有した人材を配置できていないケースが多く見受けられます。つまり、業務担当者に改革・改善を任せっきりにしてしまっており、慣れ親しんだ業務を変えることへの抵抗のために改善すらもなかなか進まない、というケースが多々発生しています。

また、このような改革人材がSSCではなく本社人事やIT部門などの他部署に存在していることもあります。それらの部署と十分に連携し、そのケイパビリティがSSCに活かされることは稀でしょう。多くのSSCは、「ビジョン・ミッション達成に向けて戦うだけの武器を持っていない」というのが現状です。

図表1：業務改革実行ステップ



つまみ食いの的に移管した SSC 業務

もうひとつの業務改革推進の阻害要因として、「SSCで担う業務スコープ」の課題があげられます。SSC設立時には、「より多くの業務をSSCへ移管し効果を最大化する」という前提のもとに検討を始めたことと思います。しかし、各業務担当者と検討を重ねていくと、「この業務は判断業務なのでSSCへの移管は難しい」や、「この業務は専門性が必要だから本社に残すべき」といった理由から、つまみ食いしたような、細切れの、限定的な“作業”だけがSSCに移管された、という事例も多数存在しています。

一連の業務プロセスが本社人事／部門・事業所人事とSSC間で分断されることにより、業務プロセスの責任の所在が曖昧になるだけでなく、SSCが主体的に改革できるスコープは限定的になってしまいます。つまり改革対象となる業務がSSCには存在せず、SSCができることは担当する“作業”に対する改善レベルに留まってしまいます。これではビジョン・ミッションで掲げた業務品質・業務効率を大きく向上させることは難しいでしょう。

ビジョン・ミッションを実現するSSCに向けて

それでは、SSCのビジョン・ミッションの実現に向けて、何をすべきなのでしょう。まずは「SSCの業務スコープを見直す」ことから始めるべきです。

基本的にはEnd To Endでプロセス全体をSSCへ移管することをおすすめします。組織間を行ったり来たりするプロセスを極力排除し、プロセス全体の責任をSSCに移管することにより改革のオーナーシップ自体をSSCに移管することが必要です。

もちろん採用・人材育成や評価・昇格といった業務はプロセス全体をSSCに移管することは難しいでしょう。このようなプロセスはなるべく一塊にした“タスク群”をSSCに移管することにより、組織間での往來を極力減らしたプロセスとして設計することが有効です。

同時に、「SSC内の組織・機能強化を進める」ことが必要となります。改革推進を実現するためにSSCとして具備・強化すべき機能として、大きくは「SSCマネジメント機能」と「業務改革推進機能」があります。

これらの機能は、専門組織として業務執行の現場とは切り離れた組織として設置することを推奨します。SSCマネジメント機能については、すでに取り組みされているSSCが多いとは思いますが、今後の高度化のポイントとしては、「徹底的な可視化」と「PDCAサイクルの構築・実践」があげられます。業務ボリューム・工数やミス・エラー件数など、定量化が可能な要素について可視化を行い、定量データに基づいた業務課題の抽出を行うことによって、業務改革推進機能へと連携することが可能となります。

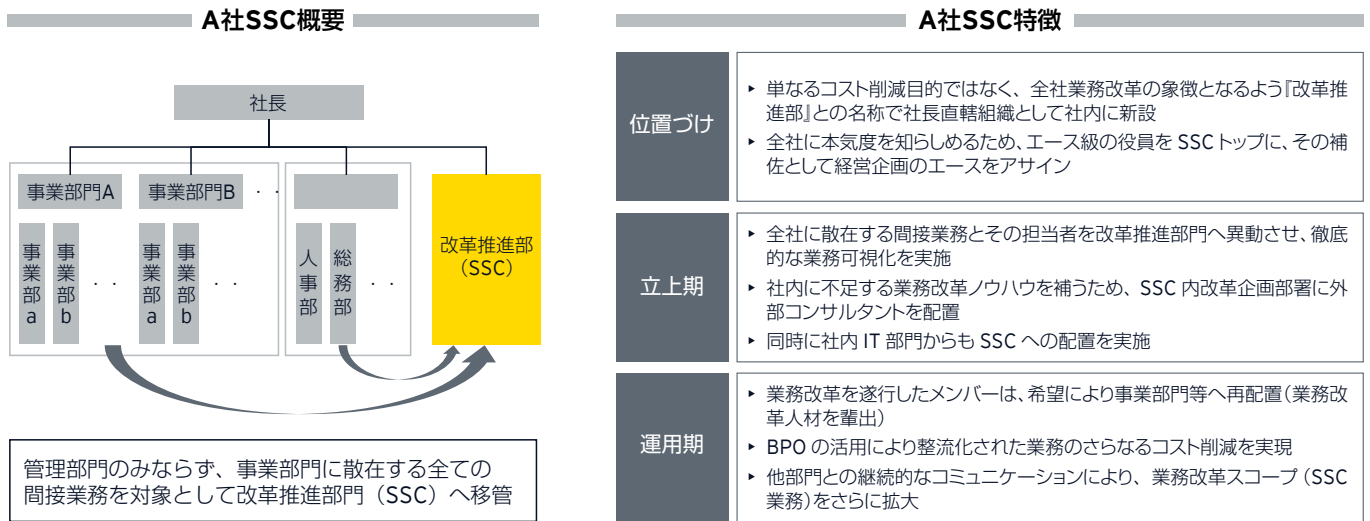
また、業務改革推進機能においては、現場担当者とは異なる経験・ノウハウを有する人材を登用・配置することにより、全体最適の視点から改革を推進できるような組織を構築する必要があります。本社・グループ会社から幅広く人材を探し、SSC内に配置することが望ましいですが、「図表2」に示すような経験・ノウハウを有する人材が豊富に存在しているケースは稀でしょう。人事単体で人材を探すのではなく、財務経理や総務などの他管理部門と連携すること、またIT部門とも協業しSSC運営・改革推進機能強化を図ることも有効な手立てだと考えています。

社内人材では充足が難しい場合は、うまく外部の経験・ノウハウを活用することも一案となります。各社の状況・カルチャーも考慮しつつ、どのようにしてSSC内に業務改革経験・ノウハウを蓄積するかを、最適な具体的手段を検討すべきでしょう。

図表2：SSC高度化に向けて具備・強化すべき機能

SSC マネジメント 機能	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 管理指標(サービスレベルや業務遂行におけるKPI)の設定 ▶ 管理指標の定期的モニタリング(業務品質 / 工数・パフォーマンスのマネジメント) ▶ 業務担当者のスキル把握・育成および最適人材配置 ▶ 業務コストの可視化・把握およびコスト目標の設定
業務改革 推進機能	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務課題の抽出・整理 ▶ 見直すべきプロセス・ステップの特定
業務改革 推進機能	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務改革施策の企画・新業務プロセスの設計 ▶ 改革施策における期待効果の設定 ▶ AI/PRAなどITツール・アプリケーションの開発 ▶ 改革施策導入に関するコミュニケーション計画策定・実行 ▶ SSCス業務コープの拡大(本社組織・グループ会社へのさらなるSSC移管の企画および業務移管実行)

図表3：A社におけるSSC事例



A社におけるシェアードサービス成功事例

トップマネジメント自らが本気で取り組んだA社におけるシェアードサービスは、数少ない成功事例だといえることができるかもしれません。

当時のA社では管理部門に限らず各部署に間接業務が散在しており、ほとんどの社員が企画系業務と間接業務の両方を実施している状況でした。この状況を打破し個人・組織のパフォーマンス向上を目指すため、SSCの新設を通して業務の清流化・住み分けを図る取り組みが開始されました。

まず初めに、取り組みの本気度を示すため、社長直轄組織として「改革推進部」との名称でSSC組織を設立し、この取り組みをやり抜くことにコミットした上級役員を組織の長としてアサインしました。同時に改革には欠かせないIT部門の人材をアサインし、社内に不足するノウハウの保管として外部コンサルタントを活用して新設SSCが歩みを始めました。

次に改革推進部への業務移管が実施されましたが、SSCへ移管できる業務を識別することはせず、「まず業務・人ごとSSCへ移管し、不都合がある業務を元部署に戻す」という考え方の下で業務移管を断行しました。もちろん一筋縄では進まないことも多々ありましたが、丁寧な対話の中で業務改革実現後の姿を共有することにより各部署の理解を得ていきました。

ここからが業務改革本番となりますが、はじめの一步として「徹底的な可視化」に着手しました。可視化した業務フローを、業務担当者とIT人材・外部コンサルタントがともに検証することにより、現実的な施策へと落とし込み着実に業務を変えていく、この作業をSSC内各所で実直に実行することで効果を積み重ねていきます。目に見えるプロセス・ステップの見直しだけでなく、ポリシー・ルールや承認権限のあり方などにも踏み込み、改善ではなく改革を推進しています。同時にこの検証・実行を通して、業務改革ノウハウが各業務担当者にも蓄積されていきますが、この人材を元部署に戻すことにより、SSC以外の業務改革推進にもつながります。つまり、「SSCが人材輩出組織となり、全社にそのノウハウを提供していく」という好循環ができあがりつつあるという点も、A社のSSCが成功事例であることのひとつの要素でしょう。

SSCがさらなる高度化をとげる余地

A社の事例でもご紹介したように、SSCは業務改革を実行する組織であるべきです。しかしこれまでの主流であった業務改革に主眼を置いたSSCだけでなく、「経営・事業への貢献」をビジョン・ミッションとしてSSC強化を目指す取り組みも始まりつつあります。SSCにはさまざまな業務をEnd To Endで執行することで、様々なデータが蓄積されます。特に人事業務を通して蓄積される人材に関連するデータは宝の山である一方、十分に使いこなせていないのが実情です。

例えば、ハイパフォーマー分析による共通要素の抽出・育成要件の検討や、採用時の最適チャネルの識別と候補者のパフォーマンスの見直し、社員エンゲージメントへの影響因子・打つべき人事施策の検討など、蓄積されたデータを活用して経営・事業に新しい提言を行うこと、そして企業に貢献することが、人事に期待される大きな役割です。SSCこそがそのデータの源となります。

SSCに人材データ分析機能を具備することにより、効率的にインサイトを抽出することが可能となり、人的側面から経営・事業に貢献していくことができるでしょう。これまでは一般的に「シェアードサービスセンター」と呼ばれてきましたが、今後は「ビジネスサービスセンター」として強化・高度化に取り組んでいくことが必要であると考えています。

これまでの歴史的背景もある中で、一足飛びにSSCの位置づけを変えていくには大きなハードルがたちはだかることと思いますが、SSCを含めた人事全体の組織・機能配置を最適化し、新たな人事機能を確立することこそが、SSCのさらなる高度化へつながることでしょう。

2. オペレーティングモデル

「HR BPR」の本質

アンシエートパートナー 植田 順

経営・事業からの要請を受け、さまざまな課題・取組テーマを抱え続ける人事部門において、戦略・企画およびタレントマネジメント業務への人材シフトや、業務繁忙による残業の削減などを目指して、多くの企業が人事業務のBPRに取り組んできたことでしょう。しかし改革に費やした労力と比較すると「思ったほど工数が削減できなかった」、もしくは「いつの間にか元に戻っていた」という声をよく聞きます。最近ではRPA / AIを活用したさまざまな施策を実行している企業を目にしますが、同様に効果創出に苦心しているようです。確実かつ持続的に効果を創出するためには何が必要なのか？「HR BPRの本質」を考察します。

国内企業における「HR BPR」の実態と人事業務の特徴

前回の「シェアードサービスの高度化に向けて」でも触れた「業務改革・継続的改善」、つまり「人事業務におけるBPR」について考察していきたいと思います。

これまで、人事業務のBPRに取り組んだことのない企業はほとんどないでしょうが、「当社のHR BPRは成功した！」と胸を張って言える企業はどれだけ存在しているのでしょうか。「取り組み前に見込んだほどの効果は創出できなかった」、「当初は徐々に工数が減っていたが、気付いたら元の姿に戻っていた」という声を多く耳にします。また最近ではRPAを活用した自動化に取り組んでいる企業も多く存在しますが、中には「規程通りに細かなロジックを組んで通勤手当申請の自動審査ロボットを導入したが、運用に時間が割けず野良ロボットになってしまった……」というような、悲痛な声も聞こえてきます。なぜ日本企業では人事業務におけるBPRに苦労しているのでしょうか？言うまでもないことだとは思いますが、あえてまず人事業務の特徴について触れておきたいと思います。

少量多品種型の人事業務には、給与計算やそのインプットとなる勤怠・各種人事申請など全従業員が関わるプロセスが数多く存在しています。そしてその大半は決められたタイミング・サイクルや関連イベント発生時に従業員起点でプロセスが始まります。全従業員を対象として適切なタイミングでプロセスを始め、期限内に正しく処理を完了させなければならない、このようなプロセスを多く抱えていることは人事業務の大きな特徴でしょう。

また、これらの業務は各社の人事制度・規程や社会保険などの法規程に則って運用されなければなりません。会社によっては想定しうる全てのケースをきめ細やかに規程として定義しているケースもありますし、規程には明記しきれない例外ケースもルールを明文化して運用しているケースも多く耳にします。このように全てのケースを網羅することが難しいほどの膨大なルールに則りプロセスを運用しなければならないことも、人事業務の大きな特徴です。

「BPR」においてメスを入れるべき課題

上述の人事業務の特徴も踏まえ、HR BPRの本質についてエネルギー系企業A社の事例をもとに考えていきたいと思います。(図表1)

A社ではさまざまな外部環境の変化に起因し、お客様である消費者にコスト転嫁せざるを得ない状況に直面していました。「お客様への負担を増やす前に、まず自らの身を削る努力をすべき」との経営陣からの号令の下、人事部門を含む間接部門では「お客様に直接サービスを提供するフロント部門への配置転換」を目指し、BPRに着手しました。

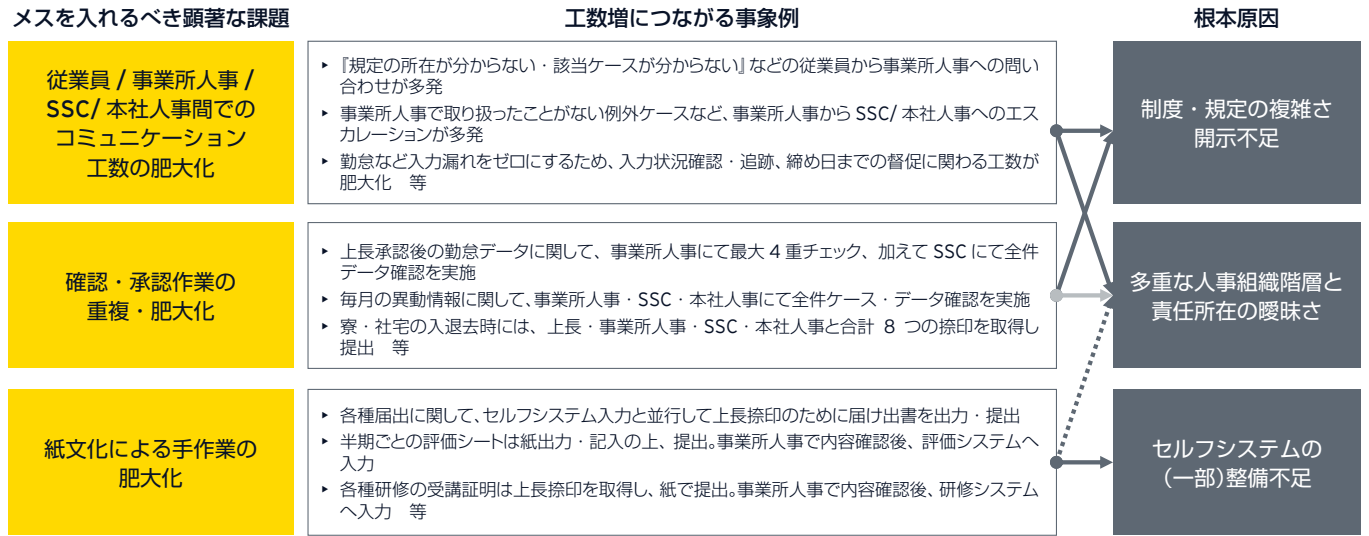
プロセスとして。まずは、現行業務分析として、定量化可能な業務工数・パターン別処理件数などを徹底的に可視化し、メスを入れるべき課題とその原因を明確化しました。

本稿では、あくまでBPRの“本質”に迫るため、これまでさまざまな文献で語られてきたペーパーレスやIT活用(RPA / AIによる自動化)についての言及は割愛しますが、A社事例で注目すべきは「人事組織構造」とパッチワーク的な追加・改善を積み重ねられてきた「複雑怪奇な制度・規程」です。工数増の現象を突き詰めていくとこの2つの要素が大きく影響している構造となっていました。

A社では「従業員サービス品質の向上」というスローガンのもと、各事業所に人事担当を配置し、直接従業員をサポートする体制を整備してきましたが、この事業所人事担当は人事のプロフェッショナルではなく、異動により一定期間のみ配置されるケースが大半で、細かな社内規程や法規程の理解が十分ではありませんでした。その結果、従業員から受ける問い合わせについても、SSCや本社人事に確認しないと正しく答えられず、多重なコミュニケーションが発生する構図となっていました。

また、「公平な制度」を追求し例外ケースが発生するたびにきめ細かに規程を追加・修正することを繰り返してきたため、A社の人事規程は数百ページにもわたる膨大なものとなり、もはや全体を詳細に把握する人事担当は存在していないレベルにまで発展していました。通勤費や各種手当の規程を深掘り分析してみたところ、今では該当者が存在しない、もしくは、存在しても数名のみが対象となっているケースが多々残されており、このような極少ケースも含めた判断岐を細かく確認していく作業に多くの時間を費やしていた、という状況でした。

図表 1：A 社人事業務における課題とその根本原因（概要）



そして、もうひとつの複雑な規程に起因する課題として、「申請エラーの多さ」がありました。申請者である従業員・その承認者である上長がともに人事任せになっており、「規程を読んでも良くわからないから、とりあえずこれで申請しておこう。違ったら人事が指摘・修正してくれるから……」と、問い合わせやエラーへの対応にも人事担当の相当の時間が費やされていることも浮き彫りになりました。

本質的な「打ち手」とは

これら課題・根本原因に対して、A 社では4つのうち手を実施しています（IT を除くと大きく3つ）。（図表2）

1つ目は制度・規程の見直しです。特に申請数が多く対応に時間を取られているものから優先的に“規程の簡素化”に着手しました。具体的には、通勤費関連、異動関連（特に、転居をとまなうケース）、勤務形態に関わる手当などの細かな規程を見直し、ケースの大括り化によるシンプル化を実行しました。

2つ目は人事組織構造の見直し、具体的には事業所人事の廃止とそれに伴うプロセス見直しです。A 社の狙いでもあった“フロントへの人材再配置”のために最も有効な打ち手であったため、成功例を作りながら着実かつ段階的に全事業所に展開していくアプローチをとり進めていきました。

図表 2：A 社 HR BPR における改革テーマと目指す姿

改革テーマ	目指すべき姿（例示）
人事規程の明確化および簡素化	<ul style="list-style-type: none"> 通勤費の計算、転居に伴う経費等、現状での該当数をベースにレアケースの廃止および簡素化を推進し、問い合わせ・過剰なチェック業務を削減する 同時に規程・細則類から「概ね」や「基本的に」等の曖昧な記載を無くし、従業員へ開示することにより、例外ケースに当てはめた判断・対応を削減する
事業所人事の廃止および業務責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> リモートで対応可能な業務については、全て SSC に集約化し、事業所人事を廃止する（どうしても現地対応が必要な業務は事業所業務部に統合） 上記と同時に、各人事関連組織の役割・責任範囲を明確化し、権限移譲を進めることにより、形式上の承認業務および確認業務の重複を廃止する
従業員サービスの適正化（真のセルフサービス化）	<ul style="list-style-type: none"> 「単にシステムへの入力」をセルフサービスとするのではなく、提出期限等の社内ルールを個々の従業員が遵守するための仕組み（期限に遅れたものは受け付けない、またデータ不備が多い社員をリスト化・上長へレポート等）を導入する 上記実現に際して、ポータルの見直し・チャットボット導入により従業員サービスを充実させる
IT 利用による業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> IT 利用を促進することにより、紙での運用を全廃する 各従業員が評価結果・研修受講を直接入力できる仕組みを導入することにより、煩雑な紙運用を削減する 承認業務についてもシステム上での承認のみとし、紙での押印業務を排除する

3つ目は真のセルフ化の実現です。ここで言う「真のセルフ化」とは、単純に従業員がセルフ入力し上長が承認するというシステムソリューションだけを指すのではなく、「人事任せ・人事への甘え」を排除する従業員の意識改革でもありました。入力者・承認者がその情報を入力・承認する意味・責任、つまりはこれらの情報がどのようなアウトプットにつながるのか、間違いや手戻りが起こることによってどんな悪影響があるのか、を理解してもらう地道な草の根活動から始めました。

例えば残業手当、深夜・休日勤務手当などにつながる勤務実績の入力は正しい情報をタイムリーにインプットしないと、最終的には財務諸表の間違いにつながるだけでなく、企業としてのコンプライアンス意識を疑われ風評被害にもつながりかねません。一人ひとりの情報入力が企業の財務諸表や風評を形成している、その重要性・影響を伝えることから始め、繰り返し従業員とのコミュニケーションを続けることにより、徐々に人事への甘えは解消されてきたようです。

また、これら「3つの打ち手」と並行して、従業員向けポータルサイトやFAQの見直し・充実化や、チャットボットによる問い合わせ対応も実現しています。

これまでの“従業員サービス品質”は「手取り足取り従業員をサポートして満足してもらうこと」でしたが、「従業員自らが適時適切にアクションするために、しかるべき情報・ツールを提供すること」に変わりました。A社ではBPRを通じて、従業員のみならず人事部員のマインドにも変革が起きたようです。

HR BPR = HR Transformation

近年では「DX」という言葉が浸透していることからわかる通り、RPAやAIの活用は業務改革の大前提であり、私も活用については大賛成です。さまざまな有効なアプリケーション・AIエンジンの進化も目ざましく、これらの先進的なツールをうまく使うことは必須の取り組みでしょう。

しかし、一方でこれら「HRテクノロジーを導入すること」が目的になっていないか？ という点に懸念を抱いています。これらは使い方を間違えると、効率化どころか余計な工数が増えることにもなる諸刃の剣となります。冒頭の悲痛な声は、“現行のまま細かな通勤費規程の全てを自動化することを追求しすぎた”ため、結果として野良ロボを生み出してしまったといえるでしょう。プロセス全体・それを形成する制度・規定にまで踏み込んだシンプル化を実現しないと、HRテクノロジーを使いこなすことは難しいといえます。

冒頭でも触れた特徴を持つ人事業務においては、細切れの作業ステップに着目しBPRを進めるのではなく、制度・規程の見直しや組織・文化(人事部員・従業員のマインドセット)の変革にまで踏み込んだ抜本的な改革を実行していくこと、つまり「Transformationに取り組むこと」こそが「HR BPRの本質」ではないでしょうか。

6

チェンジマネジメント・ 組織文化統合

1. 異なる組織文化の統合

「経営改革」を成功に導く要因とは？～傾向とチェンジマネジメントの重要性～

「経営改革」を成功に導く要因とは？～人事部門は改革にどう貢献すべきか～

2. 改革を成功させる秘訣ーチェンジマネジメント

改革の成功に寄与するチェンジマネジメント【前編】～チェンジマネジメントとは何か～

改革の成功に寄与するチェンジマネジメント【後編】～影響分析とチェンジ・エージェントの設置～

1. 異なる組織文化の統合

「経営改革」を成功に導く要因とは？ ～傾向とチェンジマネジメントの重要性～

アソシエートパートナー Nancy Ngou / シニアマネージャー 花見 佳苗子

コロナ禍で人やモノの流れが様変わりする中、働き方改革やビジネスモデルの変革に取り組む企業も多いことと思います。多くの日本企業がさまざまな経営改革に着手しており、「改革の目的を予定通りに達成するのは容易ではない」と感じている経営者が多いのではないのでしょうか。EY Japan ピール・アドバイザー・サービス (以下、EY) が産業能率大学 経営学部 小出琢磨教授 (経営学博士) の支援を受け実施した調査では、過去3～5年間に開始された経営改革のうち、完全に成功した改革は19%にとどまることが判明しました。では、この「19%の成功した改革チーム」は、成功に導くために何を行ったのでしょうか？

調査概要

現在、多くの日本企業が大きな転換期を迎えています。経済や社会の急激な変化は、企業の経営改革を加速させますが、経営改革を「成功」へと導くことは容易でなく、企業はその成功方法を模索しています。このような企業を支援すべく、EYでは「経営改革の成功要因」を明確にすることを目的とした市場調査を、日本において行いました。

本調査では250以上の企業から得た回答をもとに、さまざまな範囲 (既存事業改善・拡大、新規事業立ち上げなど) や、規模 (全グループ会社、1社単体、複数部門、単体部門など) の経営改革の日本特有の状況について分析を行っています。

調査結果は、改革がより複雑化しており、改革の導入を加速させ、成功させるためには、「専属のチェンジマネジメント要員と活動」が鍵であることを反映しています。ここでの「チェンジマネジメント」とは、改革において「ヒト」と「組織」に着目した、改革をスムーズに進めるための手法です。経営層から一般社員に至るまで改革の受容度を測定し、改革によるヒト／組織・業務・システムへの影響を詳細に分析し、改革を成功に導き、定着させるための施策を実行していきます。

日本における経営改革の傾向

企業が経営改革を実施する目的はさまざまですが、本調査によると、過去5～7年間に於いて最も多く実施されたのは「既存事業の拡大・強化」(65%)、2番目は「経営効率の向上」(59%)でした。

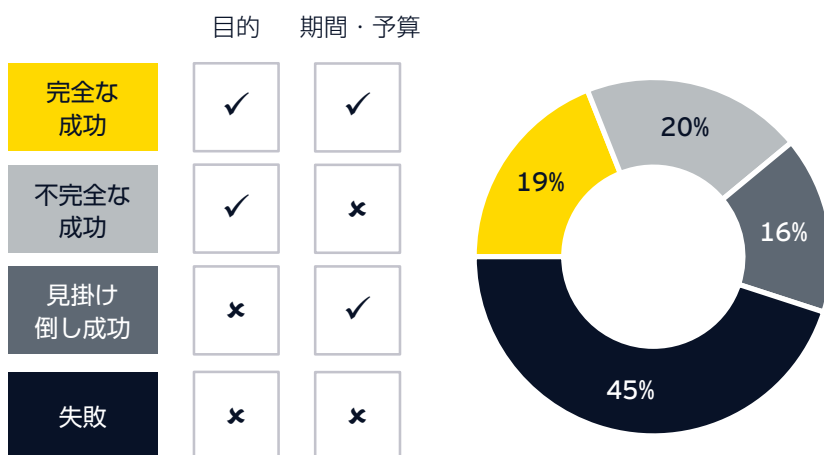
また、最も困難な種類の改革に挙げられたものには、「新規事業開発・既存事業の大幅な方針転換」(33%)と「部門横断的テーマ」(27%)が含まれました。

一方で、将来計画している、または、未定だが実施したいと考える経営改革は、「新規事業開発、既存事業の大幅な方針転換」(78%)や、「部門横断的テーマ」(76%)であり、現行との違いが見られました。

将来目指しているこれらの改革は、関係者が多く、複雑で、難易度が高いという特徴があります。

経営改革を推し進めることは容易ではないと考えられていましたが、やはり成功率は高いとは言えず、「当初予定していた目的・期間・予算をすべて達成した」という「完全なる成功」となったのはわずか「19%」という結果になりました。また、45%は、「目的・期間・予算のいずれも達成できなかった」ということが判明しました。(図1)

図1. 経営改革の成功・失敗率



▶ 61%の改革が成功していない

経営改革の成功要因

一方、改革の一環として、チェンジマネジメントの活動を行えば行うほど、改革の成功率は向上するという結果が見られました。では、どのようなタイプのチェンジマネジメント活動と、どのようなプロジェクト体制が、より成功しやすいのでしょうか？

1. プロジェクト体制

改革におけるチェンジマネジメントは、さまざまな部署やチームが担当しており、特定の組織に偏る傾向は見られませんでした。チェンジマネジメントの主な担い手としては、経営企画部門(61%)、改革対象部門(62%)、プロジェクトチーム(54%)がより多く選ばれています。

また、チェンジマネジメントを担う部門・チームごとの改革成功率については、大きな差は見られませんでした。ここから言えるのは、「成功の要因は、どの部門・チームが担当するかというよりも、明確な役割を定義し専門の部隊を任命することが重要だ」ということとなります。(図1)

2. リーダーシップ

改革以前から保持する「リーダーシップの強さ」も、ビジネスの変化への適応に影響します。「改革前から保有していた能力や文化」のうち、経営改革の成功に寄与した要因として最も多く選択されたものの中には、リーダーシップや改革の目的を明確に示すこと、経営層とモデルマネジメントの合意形成がなされていること、そして、機能をまたいで協力し協業する強い文化などが含まれます。

これらの要素は、改革への貢献を高めることにつながるリーダーシップへの信頼を高めることに貢献します。

3. 従業員の巻き込み

改革では、上記で述べた企業が平常時から保有する力や文化に加えて、「積極的に関与する従業員」の存在が、変化をより早く受け入れる鍵となります。成功した改革の63%が改革期間中従業員の賛同を得ており、失敗した改革の30%と大きな差があります。

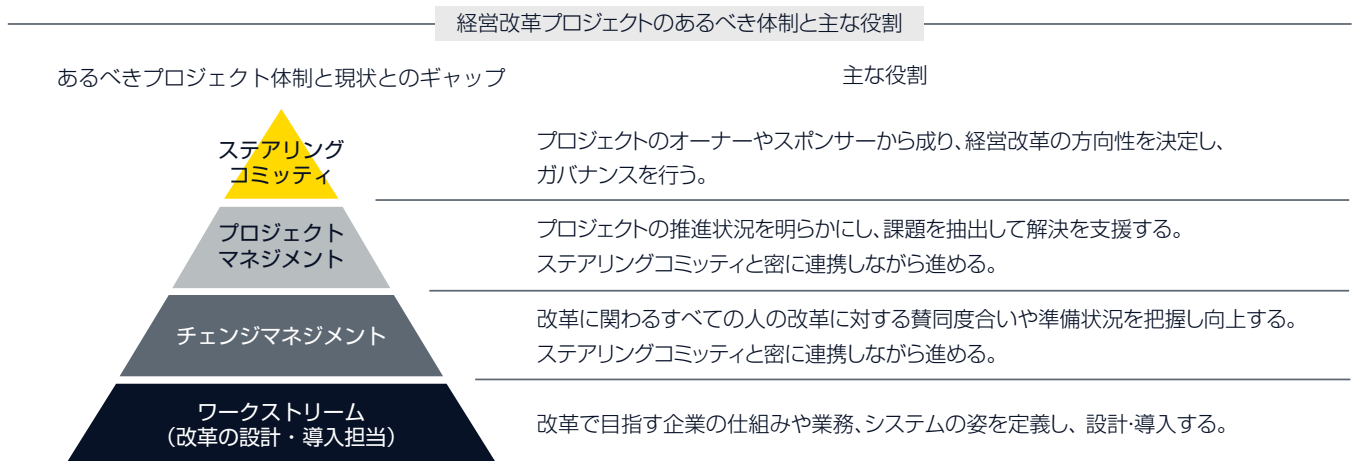
また、チェンジマネジメントを実施した企業は、従業員の賛同を得ていた割合がチェンジマネジメントを実施しなかった企業より19%も高いことが確認されました。従業員の関与を高めることに貢献する特定のチェンジマネジメント活動があります。

チェンジマネジメントを行うことで、改革に賛同する従業員を増やし、より早く変化に適応することができます。具体的には「改革について、従業員に十分に説明され、良く理解されている」、「改革の背景、ビジョン、ゴールは明確に定義されている」、「改革を推進するのに必要となるリソース(ヒト・モノ・カネ・情報)は十分に確保されている」が上位としてあげられます。(図3)

プロジェクトチームの計画の際には軽視されがちですが、このような活動を計画し実行するには時間と集中が必要です。

図2. 改革を推進するための「あるべきプロジェクト体制」と「現状」にはギャップがある ～専門家の知見～

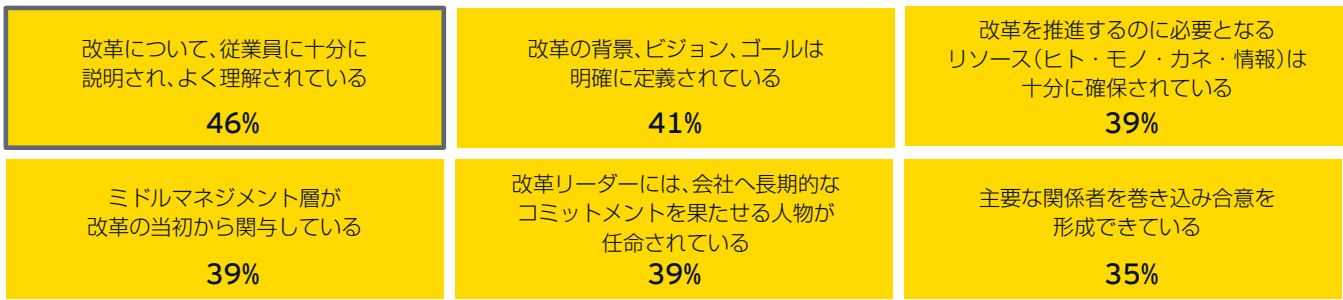
改革を実施する際によく用いられるプロジェクト体制には、プロジェクトの最高意思決定機関であるステアリングコミッティ、プロジェクトマネジメント、チェンジマネジメント、ワークストリーム(改革の設計・導入担当)などの機能を設置します。



多くのプロジェクトでは、上記のあるべき体制とは異なる場合が往々にして見られます。

- ▶ チェンジマネジメントに、専門の担当者が配置されていない。
- ▶ 本来、プロジェクトマネジメントにはワークストリームの課題解決などを支援することが求められるが、十分な支援を行っていない。

図3. 「改革の際に新たに身に付けるべき力」のうち、改革の成功に寄与した要因上位6位(成功要因(2))



調査の質問項目：「改革を促進させた要因はどのようなものでしょうか？」(複数回答可)
上記は、「改革の際に新たに身に付けるべき力」が、発揮される状態を示す。

(選択肢 14 項目のうち、上位 6 要因)

まとめ

経営改革の成功は、目的・期間・予算の達成により判断する場合がありますが、これは表面上の成功です。改革の効果が持続し、企業成果へとつながっていくには、トップやミドルマネジメントだけでなく、関係する全従業員の賛同を得ることで、改革導入後、中長期にわたり持続的な成長をもたらす「真の成功」を得ることができます。

今後求められている改革は、これまで行ってきた改革より複雑で難易度が高いことがわかりました。すなわち、改革を成功させるためには、日本においてもチェンジマネジメントを部分的ではなく包括的行う要員を定めることが今まで以上に重要となります。

※本稿の調査全般、改革・組織・組織能力に関する監修および学術的専門知識の提供：産業能率大学 経営学部 教授 小出琢磨(経営学博士)



1. 異なる組織文化の統合

「経営改革」を成功に導く要因とは？ ～人事部門は改革にどう貢献すべきか～

アソシエートパートナー Nancy Ngou / シニアマネージャー 花見 佳苗子

現在、我々は急激な環境変化に直面しており、コロナ禍の収束も見えない中で、未来に対する不透明感は更に増しています。環境が常に変化する中で生き残るには、企業は自らを環境に適応させ、変わっていくしかなく、「経営改革」の必要性を感じている企業も多いことでしょう。

前回、EY Japan ピープル・アドバイザー・サービス (EY) が産業能率大学 経営学部 小出琢磨教授 (経営学博士) の支援を受けて実施した調査をもとに、「日本で行われた多くの経営改革は、成功していない」という実態を明らかにしました。そして、改革の成功に欠かせない要因は、改革に関わる従業員が改革に賛同していることで、賛同を得るためにはチェンジマネジメントの活動が重要であることを示しました。しかし、チェンジマネジメントは、日本国内ではまだ新しい概念です。特に日本企業では、社内に経験豊富な専属のチームを有しているところは多くない状況が見受けられます。「経営改革」においてチェンジマネジメントは、誰が担うべきなのでしょうか？

今求められている「経営改革」と改革成功の要因

日本では多くの企業が「経営改革」を行ってきましたが、その多くは目的が達成できておらず、調査では、改革が完全に成功したのはわずか19%でした。変化し続ける環境に適応していくためにも、改革の成功率を上げる必要があります。どのようにすれば成功率を上げることができるのでしょうか？

経営改革は成功しているのか？「今後」求められる改革は何か？

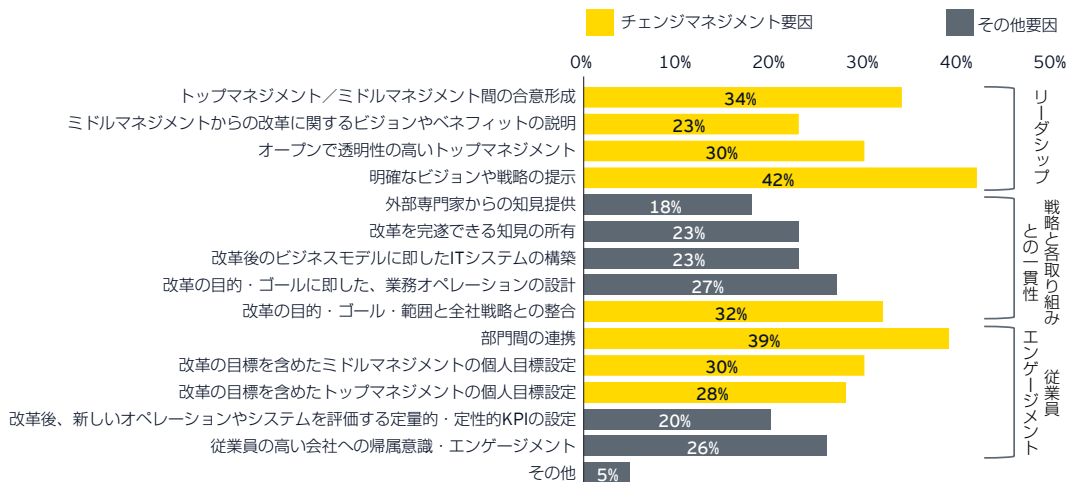
企業が過去に実施した経営改革の目的の多くは、「既存事業の拡大・強化」(65%)や「経営効率の向上」(59%)でした。一方、今後の5～7年で目指す改革目的の多くは、「新規事業開発・既存事業の大幅な方針転換」(78%)や「部門横断的テーマ」(76%)が挙げられます。奇しくも、今後求められている改革は、これまで行ってきた中で最も困難として挙げられたものでした(「新規事業開発・既存事業の大幅な方針転換」(33%)、「部門横断的テーマ」(27%)。)

過去に実施された改革が、比較的難易度が低いにも関わらず高い成功できなかったことを踏まえると、より複雑な改革が成功を収めるのは、なおのこと難しいと予想されます。そのため、これまでの改革の進め方を見直し、成功するための方法を考える必要があります。

経営改革の成功要因：改革前から保有する能力や文化が、どの程度成功に寄与するか

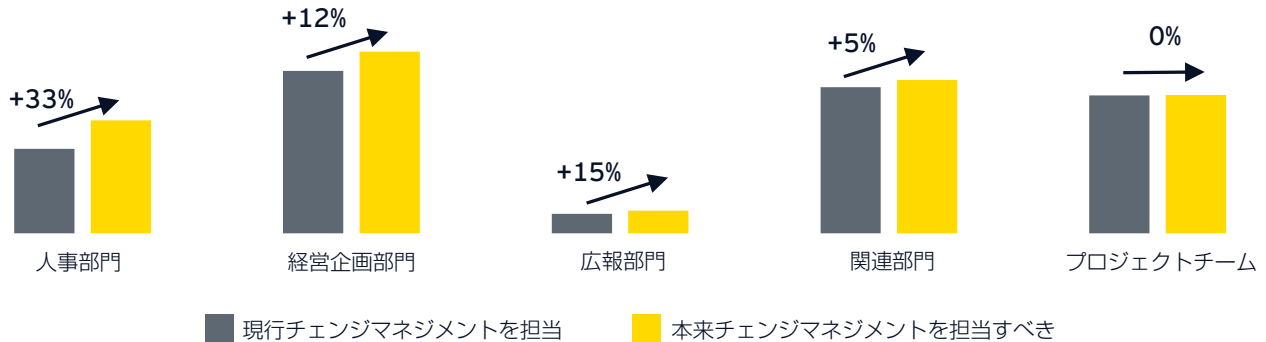
改革以前から組織が保持している力や企業文化の強さは、ビジネスの変化への適応に影響します。「改革前から保有していた能力や文化」のうち、経営改革の成功に寄与した要因は図1のとおりです。最も多く選択された要因は「リーダーシップ」であり、特に改革の初期段階においては重要な要素であることがわかりました。

図1. 「改革前から保有していた能力や文化」のうち、改革の成功に寄与した要因 (成功要因(1))



調査の質問項目：「最も苦勞した改革」について、成功要因/失敗要因は何でしたか? (複数回答可)

図2. チェンジマネジメントの担い手



改革の目的を明確に示すことは、改革によってもたらされる変化や利益への理解を高め、改革に関わるすべての人が目標に向かって進めるよう、「目的」について、トップマネジメントと各機能リーダーとの間で合意形成がなされている必要があります。プロジェクト開始前に、機能間の協力体制が構築されていることが望ましいでしょう。

上記の成功要因は、チェンジマネジメントの観点から、2つのカテゴリに分類することができます。

(A) チェンジマネジメント要因

チェンジマネジメントを通じて達成された要因、またはチェンジマネジメントを通じて特定された要因

(B) その他要因

チェンジマネジメント以外の活動によって達成される要因

調査結果によると、チェンジマネジメントを行わなかった場合の経営改革成功率は24%なのに対し、行った場合の成功率は59%であり、チェンジマネジメントの活動を行えば行うほど、改革の成功率は上昇するという結果が見られました。

ここでいう「チェンジマネジメント」とは、改革において「ヒト」と「組織」に着目し、改革をスムーズに進めるための手法を指します。経営層から一般社員に至るまで改革の受容度を測定し、改革によるヒト/組織・業務・システムへの影響を詳細に分析して、改革を成功に導き、定着させるための施策を実行していきます。

重要なのは、チェンジマネジメントの「担い手」を定めること

「チェンジマネジメント活動が経営改革の成功に寄与する」ということははっきりしました。では、この活動は誰が行っているのでしょうか。

本調査では、チェンジマネジメント活動を担当しているのはさまざまな部署やチームであり、特定の組織に偏る傾向は見られませんでした。チェンジマネジメントの主な担い手は経営企画部門、改革対象部門、プロジェクトチームです。そして、活動を担う部門・チームと改革の成否については、大きな差は見られませんでした。この結果からいえることは、「チェンジマネジメントとは、どの部門・チームが担当するかよりも、明確な役割を定義し、専門の部隊を任命することが重要だ」ということです。

経営改革におけるチェンジマネジメントは誰が担当すべきかを考察するため、「これまでの改革ではどの部門/チームがチェンジマネジメントの担い手であったか」、また、「将来はどの部門/チームが担うべきか」を調査しました。その結果、多くの企業において、経営企画部門(33%)と関連部門(30%)がチェンジマネジメントを担当していることがわかりました。

今後の改革で、チェンジマネジメントの担い手として期待されているのは、依然として経営企画部門(37%)と関連部門(31%)です。一方、この2部門と比較すると期待値は低いものの、将来に向けての期待が大きく伸びたのは人事部門(33%増加)でした。(図2)

「チェンジマネジメントの担い手」と「改革の成功率」の間には、明確な関係性は見られませんが、重要なのは必要なチェンジマネジメント活動のすべてがプロジェクト計画に盛り込まれていることです。そして、それらを専門とする担当・役割を定義することが重要となります。

経営改革において人事部門に期待されていることとその実態

前述のとおり、経営改革において人事部門がチェンジマネジメント活動に参画することへの期待が高まっています。人事部門はそれらの期待にどう応えていくべきなのでしょう。

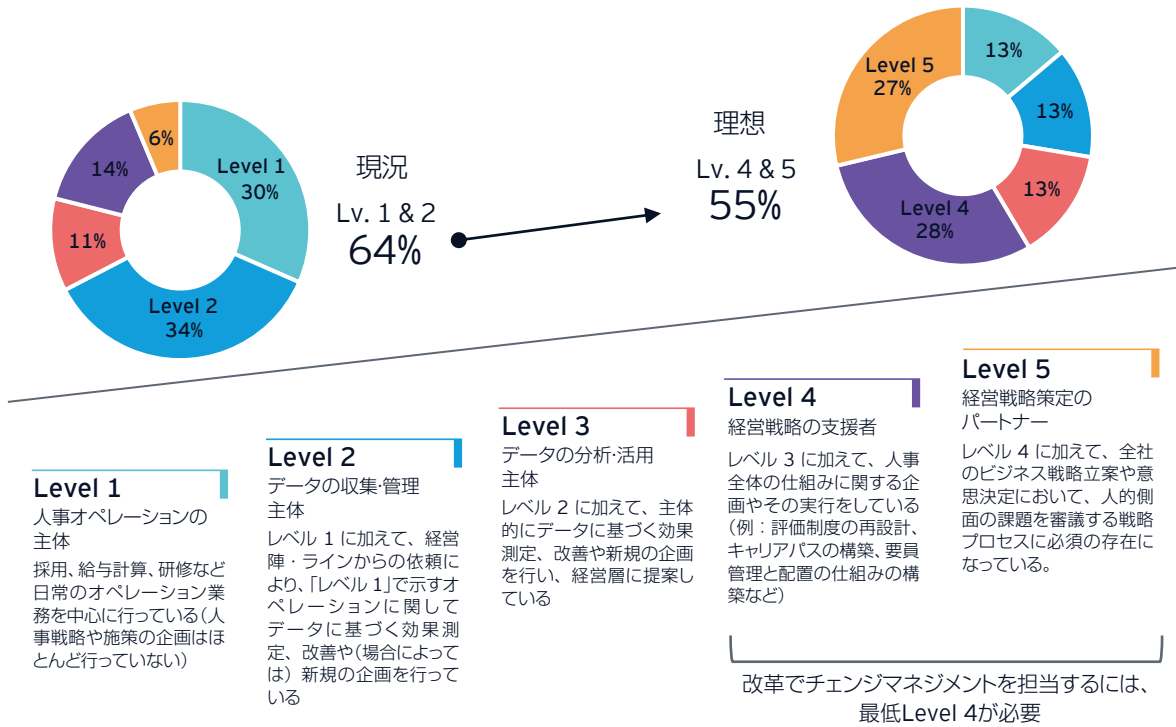
現状では、改革のチェンジマネジメントに人事部門が関与する割合は限定的

現状では、経営改革におけるチェンジマネジメント活動に対し、人事部門の関与は限定的です。人事部門が従業員の「意識・行動様式・働き方の変化」に関与している割合は41%ですが、それ以外の活動については、下記のように「関与が低い」という結果になりました。

- ▶ 新規オペレーション・ITの研修(20%)
- ▶ 改革への抵抗のマネジメント(11%)
- ▶ 組織構造又は役割の変化のマネジメント(8%)
- ▶ ステークホルダーマネジメント(7%)

従業員の「意識・行動様式・働き方の変化」に関する活動は、成果を出すことや成果を明確に評価することが難しく、チェンジマネジメント活動の中で最も難しい領域だといえます。

図3. 人事部門レベルの現況と理想



人事部門の現状は「経営からの期待レベル」と「その実態」に差があり、人事部門の能力向上への投資が急務

これまで、人事部門はチェンジマネジメントの主な担い手ではありませんでしたが、今後はその担当となることを期待されています。しかし、チェンジマネジメントを担当するには、高いレベルにあることが求められます。この「レベル」を図示したものが図3です。これを見たおと、現状、多くの企業において人事部門の機能がオペレーションやデータ管理に集中しており、そのレベルは「1～2」ととどまっています(64%)。改革を十分にサポートし、チェンジマネジメント担当として求められるレベルは「4～5」にあたるため、現時点の人事部門は理想的なレベルには程遠い状況です。

理想的なレベルを達成するには、人事部門が経営戦略策定プロセスにさらに関与していく必要があります。人事部門は、改革でチェンジマネジメントを担当しようにも、そのレベルに達成していないというジレンマを抱えています。

今後の改革では、チェンジマネジメントへの人事部門の関与を高めることが求められており、人事部門の能力向上に投資することが急務です。

【出典】

- (1) 小出琢磨、城戸康彰、石山恒貴、須東朋広 (2009)「人事部門の進化--価値の送り手としての人事部門への転換」(『産業能率大学紀要』29 <2>、35-52. に一部加筆)
- (2) 小出琢磨 (2017)「グローバル人材育成に向けた人事部門の役割～組織能力向上を見据えて～」(『中国学園紀要』16、273-285. に一部加筆)

まとめ

「経営改革」を成功させるのは至難の業です。さらに、企業が今後目指している経営改革とは、「複数の部門をまたがる改革(76%)」や、「大幅なビジネスの変化を伴う改革(78%)」であり、過去に実施された改革よりも複雑に、大胆になります。このことを踏まえると、改革の影響を受ける従業員の「心理的負担」も十分に考慮し、対応していく必要性があります。調査では、下記の2点が明らかになりました。

- ▶ 経営改革の主要な成功要因としてチェンジマネジメントが重要であること
- ▶ チェンジマネジメントを行えば行うほど、改革の成功率は高まること

チェンジマネジメントを担う部門はさまざまですが、重要なのは、改革の最初から最後までチェンジマネジメントを担当する人・部門の役割を明確に定義することです。今後期待される複雑で難易度が高い経営改革では、チェンジマネジメントの重要性はさらに高まります。チェンジマネジメントについての知見を要する専門部隊が、確実に活動を実施し、成功につなげていくことが求められています。

※本稿の調査全般、改革・組織・組織能力に関する監修および学術的専門知識の提供：産業能率大学 経営学部 教授 小出琢磨(経営学博士)

2. 改革を成功させる秘訣—チェンジマネジメント

改革の成功に寄与するチェンジマネジメント【前編】 ～チェンジマネジメントとは何か～

シニアマネージャー 花見 佳苗子

前回の「経営改革を成功に導く要因とは？～人事部門は改革にどう貢献すべきか～」では、EYが実施した市場調査をもとに、経営改革の多くの場合が成功できていない実態を明らかにしました。そして経営改革の成功にはチェンジマネジメント活動が重要であること、人事部門はチェンジマネジメントへの期待が高まっており、それには人事部門の高度化がキーであることを示しました。では、そもそも「チェンジマネジメント」とは何でしょうか？どのように進めていけばよいのでしょうか？

「チェンジマネジメント」とは何か

前回でも軽く触れましたが、「チェンジマネジメント」とは、改革において「ヒト」と「組織」に着目した、改革をスムーズに進めるための手法です。経営層から一般の従業員に至るまで改革の受容度を測定し、改革によるヒト／組織・業務・システムへの影響を詳細に分析して、改革を成功に導き、定着させるための施策を実行していきます。

人は、変化に対して柔軟に適応できるとは限らず、変化を嫌うことがほとんどです。これまでの我々が経験した改革の全てにおいて、多かれ少なかれ、変化に対する抵抗が見られました。そしてこの抵抗は、変化が大きければ大きいほど、強くなります。改革が最初社内内で発表された際には、注目され期待値が高まりますが、改革の内容を知れば知るほど、抵抗が強くなっていきます。要するに、「総論賛成、各論反対」に陥りやすいのです。そして、新しい業務・システム・組織などの詳細内容が提示され、理解でき、稼働に向けて準備が整っていくと、モチベーションは徐々に向上していきます。

この従業員のモチベーションの乱高下は、「チェンジカーブ」(図表1)と呼ばれるものであり、我々が支援した改革でも同じ変遷をたどりました。改革を行う以上は、多少なりとも、従業員のモチベーションが低

下したり、新業務・システム・組織の稼働時に生産性が落ちてしまったりすることは否めません。しかしチェンジマネジメントを行うことにより、この落ち込みを少なくし、早く改善することが可能になるのです。

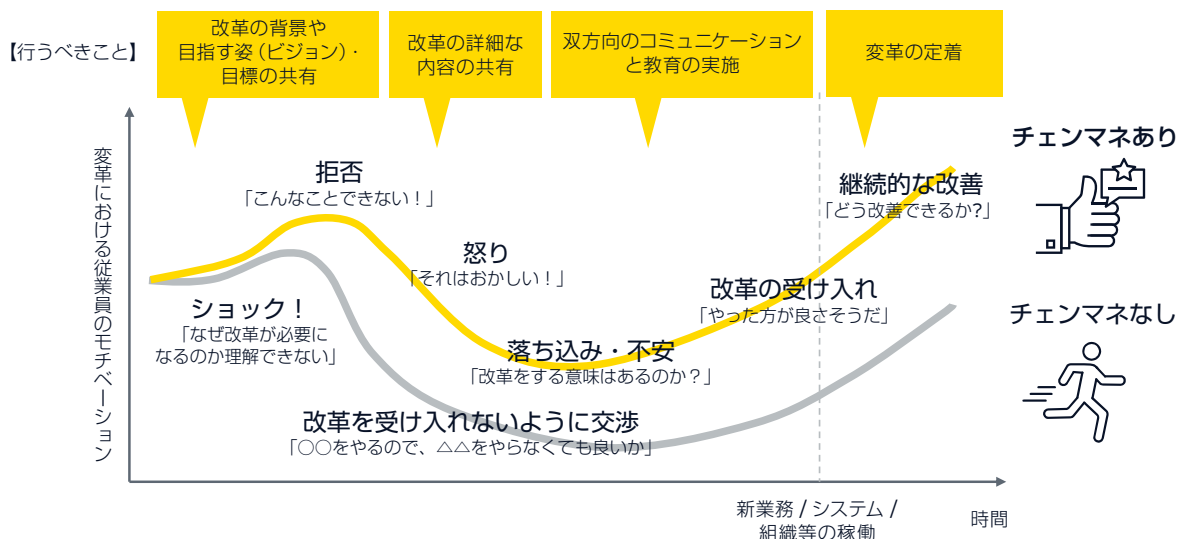
チェンジマネジメントでは、具体的に何を行って いけばよいのか

では、チェンジマネジメント、即ち従業員のモチベーションの低下や、稼働時の生産性をできる限り落とさないようにするには、具体的にどのような活動を行っていけばよいのでしょうか。

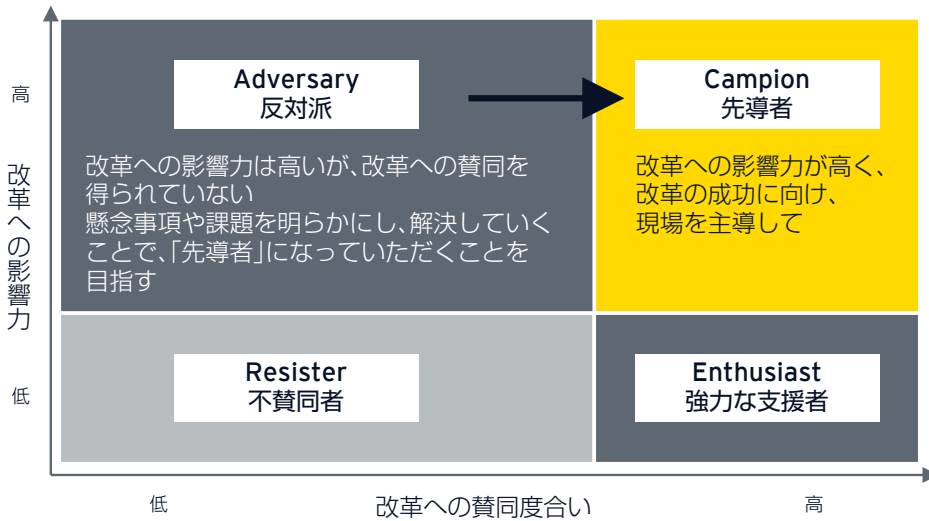
チェンジマネジメント活動は、下記の5つに分類されます。それぞれを解説していきます。

- (1) 関係者へのコミュニケーションと合意形成
- (2) 改革による影響分析と受け入れ準備
- (3) 教育
- (4) 組織設計と新しい組織への移行
- (5) チェンジマネジメント推進体制構築と従業員の変化の進捗把握

図表1: チェンジカーブ: 改革の際に見られる従業員のモチベーションの変遷



図表2：リーダーの改革への賛同度合いの分析



(1) 関係者へのコミュニケーションと合意形成

「(1) 関係者へのコミュニケーションと合意形成」では、改革によって影響を受ける関係者や影響を及ぼす関係者を抽出し、改革への賛同度合いを分析します。そのうえで、適切な関係者（または関係者グループ）に、適切なチャネルを用いて、適切なタイミングで、コミュニケーションを行っていきます。発信する情報は、ハイレベルな概要から、順を追って詳細化していきます。人は一度に多くの情報を処理したり覚えたりすることが難しいため、頭に残るように、概要から詳細へと段階を踏んで、複数に分け、継続的に共有していきます。そして、一方通行ではなく双方向、即ち従業員からの意見や質問も吸い上げることが重要です。

ここで、影響を及ぼす関係者との合意形成の事例をご紹介します。この企業では、従業員の生産性向上やエンゲージメント（帰属意識や愛社精神）向上を目指して、多様な働き方の実現や社内ブランディングを強化する働き方改革を行いました。改革は全従業員に及ぶため、経営層の強いリーダーシップが求められます。そのため、経営層16名の一人ひとりに対してインタビューを行い、下記のような事柄について質問しました。

- ▶ 会社にとっての改革の重要性や定性・定量の利益をどう考えているか
- ▶ 従業員にどうコミュニケーションしていくことが効果的か
- ▶ 改革を進めるうえでの懸念点は何か
- ▶ 改革への自身の賛同度合いを数値で表すならば8点中何点か

改革プロジェクトを立ち上げた当初は、経営層は改革に賛同していたものの、現場の部門長や課長から反対意見が強くあがり、賛同度合いが3点という役員もいました。このインタビューの結果から、各役員の改革への影響力と賛同度合いを図表2にまとめ、可視化しました。「先導者」は16名中13名、「反対派」は3名という結果になりました。改革への影響力が強い経営層が一人でも賛同していないと、改革は失敗に終わってしまうため、役員を対象としたワークショップを行い、「従業員にとっての改革の利益は何か」、「自分は改革をどう先導していくのか」、「この改革の成果を測るにはどういった指標が適切か」について検討いただきました。また、反対派である役員が感じている課

題や懸念事項を、一つずつ解決していくことで、徐々に賛同を得ていくことができました。

この事例から学べることは、改革においては総じて「総論賛成、各論反対」になりがちであるため、改革に強い影響力を持つ関係者については、賛同しているだろうと予測をせずに、一人ひとり丁寧に話を聞くことです。これらを改革の立ち上げ時期に行うことで、今後の改革におけるリスクを拾うことができ、改革の成功率が高まります。

また、関係者から話を聞く際に留意すべき点は、インタビュー結果は機密扱いとし、個人名が特定されない形で総評としてまとめることです。「建て前」ではなく「本音」を話してもらうために、そして、改革プロジェクトメンバーの信頼を得るためにも、非常に重要なことなのです。

(2) 改革による影響分析と受け入れ準備

「(2) 改革による影響分析と受け入れ準備」では、改革によって何が変わるのか、その変化によってどのようなベネフィットがもたらされるかを、業務、システム、ヒト・組織などの観点から、詳細に分析します。改革を行う際には、「新業務・システム・組織の設計」のみに着目しがちですが、従業員が知りたいのは、「自分にとって何がどう変わるのか」ということです。そのため、誰にとって、何が、どの程度変わるのか、変わることに伴うベネフィットは何か、そしてその変化に対してコミュニケーションや教育は必要なのか、といったことを詳細に分析します。そして、その変化にあわせて現場の体制を整え、稼働に向けた準備を行います。

(3) 教育

「(3) 教育」では、改革で新たに導入される業務・システム・組織などについての教育を行います。上記の「(2) 改革による影響分析と受け入れ準備」で分析した詳細な変更内容や変更度合いに基づき、誰に対して、どの程度の教育が必要か、誰が教育するのか、教育の手法は何か、いつ行うのかといったことを計画し、実行します。

ここで、「誰が教育するのか」については、主に2つのやり方があります。

- ▶ プロジェクトメンバーが従業員を直接教育する
- ▶ プロジェクトメンバーから現場の主要担当者に教育し、主要担当者から従業員に教育する

この2段階で行う方法です。前者は教育の対象人数が少ない場合に有効であり、改革の内容を熟知しているプロジェクトメンバーが教育することで、難易度が高い内容であっても教育可能だという利点があります。後者は、教育の対象人数が多い場合に採られることが多く、現場の主要担当者が新業務・システム・組織をより深く理解することになるので、稼働後に新業務・システム・組織を先導していけるという利点があります。

(3)の教育の内容に加えて、新業務・システム・組織が変わるということは、それを実行するヒトの考え方や意識も変える必要があります。業務・システム・組織といった目に見えることだけでなく、それらを推進する上での考え方や意識といった目に見えないことも変えていくことで、改革の受容度が上がり、改革が定着していくのです。

(4) 組織設計と新しい組織への移行

「(4) 組織設計と新しい組織への移行」では、必要に応じて、組織の体制(構造)や役割分担、権限範囲を変更し、新しい組織への移行を行います。改革で業務・システムが変更しても組織体制は変更なし、という場合もありますが、その場合でも各従業員の役割分担は少なからず変わることが多いため、「(2) 改革による影響分析と受け入れ準備」で変更有無を確認することが重要になります。

(5) チェンジマネジメント推進体制構築と従業員の変化の進捗把握

「(5) チェンジマネジメント推進体制構築と従業員の変化の進捗把握」では、チェンジマネジメントを専門に行う部隊を設置し、従業員が変更できているかの進捗に応じて対応していきます。

チェンジマネジメントの推進体制は、大きく2つに分類されます。

- ▶ 改革プロジェクトメンバーとしてチェンジマネジメントの活動を主導していく部隊
- ▶ 改革プロジェクトのメンバーではないものの、改革の支援者として現場従業員の変化を先導していく部隊

後者は、「チェンジ・エージェント」や「チェンジ・チャンピオン」と呼ばれます。チェンジ・エージェントを設ける理由は、次のとおりです。改革プロジェクトのチェンジマネジメント担当者が、関係する全ての従業員と直接コミュニケーションをとることは、対象人数の兼ね合いから不可能です。そのため、現場との双方向のコミュニケーションを担う担当者が別途必要になります。加えて、従業員に改革の内容を詳細に理解してもらうためには、同じ部門に所属し業務内容に精通している人から説明した方が、理解度が高いからです。

次に、従業員の変化の進捗は、改革に対しての認識度、理解度、受容度について測定します。目に見えない「人の意識の変化」を測ることは容易ではありませんが、いくつかの指標で測ることはできます。例えば、プロジェクトに関連する会議への出席者数、社内ポータルなどの改革情報サイトへのアクセス数、意識調査サーベイの回答率や回答結果などから測定することが可能です。

チェンジマネジメントを進めるうえでの留意点は何か

チェンジマネジメントの活動のイメージはつかんでいただけたと思います。それでは、どのような点に留意し、進めていけばよいのでしょうか。繰り返しになりますが、人の意識を変えることは容易ではありません。これらの活動をただ実施すればよいのではなく、適切に実施することが重要です。(図表3)

▶ 留意点1: 「目的志向」であること

改革は参画する人数が多ければ多いほど、改革プロジェクトの期間が長ければ長いほど、新しい業務・システム・組織を設計・構築する過程で、目的が忘れ去れてしまうことが多々見られます。改革の目的を何度も共有し、それぞれ「耳にタコ」ができるほど繰り返すことで、いつしか従業員が改革の目的を自然と受け入れていく土壌ができます。

▶ 留意点2 「相互に連携」すること

プロジェクトから一方通行で情報を発信するのではなく、現場の声を聞き、相互に連携していくことが重要になります。改革に対する反対意見であっても、まずは声を傾け、受け止め、改革の全社における価値や各部門におけるベネフィットを丁寧に説明したり、新業務・システム・組織がより実効しやすいように調整したりしていきます。

図表3: チェンジマネジメントを行ううえで留意すべき観点



▶ 留意点3:「改革が影響を及ぼす個々にフォーカスすること」

改革によってもたらされる変更は、職種、業務内容や職位によって異なります。全社一辺倒ではなく、従業員を職種、業務内容や職位などに基つきタイプ分けし、タイプごとに変更の影響を分析して対策を投じます。特に、多様性が増している今日の組織では、今後ますます重要となる観点です。

▶ 留意点4:「成果(従業員の変化)を可視化」すること

改革が長期にわたると、「改革を達成した際の成果」が享受できるのは、開始してから数年後ということも珍しくありません。それでは改革に関わる従業員は、改革が果たして正しい方向に進んでいるのか、間違った方向に進んでいるのかわからず、改革に対するモチベーションが低下してしまいます。それを防ぐために、改革の成果のマイルストーンを設定し、マイルストーンごとの達成状況(チェンジマネジメントの場合では、従業員の変化の状況)を可視化します。

そして最も重要なことは、「可視化された進捗状況に応じて、チェンジマネジメント活動を追加・修正していくこと」です。チェンジマネジメントと他の改革での活動の大きな違いは、「従業員の変化の状況がどう変わっていくかは完全に予測できないため、ある仮説に基づき計画を立案し、トライ・アンド・エラーを繰り返して、施策を修正して進めていく」ことです。そのためにも、まずは進捗を可視化することが必要となります。

これまで「チェンジマネジメントとは何か」、「どのような活動を行うのか」について見てきましたが、大枠は捉えていただけたかと思います。このようにチェンジマネジメントの活動は、多岐にわたり、かつ、詳細に行っていく必要があります。本稿では、原稿分量の関係から、ご紹介できた具体的な事例は一部のみでしたが、次回では他の活動についても、特に重要であるものや、難易度が高いものをご説明いたします。



2. 改革を成功させる秘訣ーチェンジマネジメント

改革の成功に寄与するチェンジマネジメント【後編】 ～影響分析とチェンジ・エージェントの設置～

シニアマネージャー 花見 佳苗子

前回、チェンジマネジメントにはどのような活動があるか、そして、それらの活動を進める際の留意点について説明しました。具体的な事例についても、一部（関係者との合意形成）ご紹介しましたが、今回は他のチェンジマネジメント活動について、「特に重要で難易度が高いもの」をご紹介します。

チェンジマネジメントの全体像

「チェンジマネジメント」とは、改革において「ヒト」と「組織」に着目した、改革をスムーズに進めるための手法です。経営層から一般社員に至るまで、改革への賛同度合いを把握し、改革によるヒト／組織・業務・システムへの影響を詳細に分析して、改革を成功に導き、定着させるための施策を実行していきます。前回もご説明したとおり、チェンジマネジメントは、主に以下の「5つの活動」に分類されます。

(1) 関係者へのコミュニケーションと合意形成

改革によって影響を受ける関係者や影響を及ぼす関係者を抽出し、改革への賛同度合いを分析します。そのうえで、適切な関係者（または関係者グループ）に、適切なチャネルを用いて、適切なタイミングで、コミュニケーションを行っていきます。

(2) 改革による影響分析と受け入れ準備

改革によって何がかわるのか、その変化によってどのようなベネフィットがもたらされるかを、業務、システム、ヒト・組織等の観点から、詳細に分析します。そして、その変化にあわせて現場の体制を整え、稼働に向けた準備を行います。

(3) 教育

改革で新たに導入される業務・システム・組織等についての教育を行います。上記「改革による影響分析と受け入れ準備」で分析した詳細な変更内容や変更度合いに基づき、誰に対して、どの程度の教育が必要か、誰が教育するのか、教育の手法は何か、いつ行うのかといったことを計画し、実行します。

(4) 組織設計と新しい組織への移行

改革において組織の体制（構造）や役割分担、権限範囲の変更が必要となる場合は、それらを設計し、新しい組織への移行を行います。

(5) チェンジマネジメント推進体制構築と従業員の変化の進捗把握

チェンジマネジメントを専門に行う部隊を設置し、従業員が改革に賛同しているか、新業務・システム・組織を理解しているか等を測り、対応策を講じます。

ここでは、分類(2)「改革による影響分析と受け入れ準備」と、(5)「チェンジマネジメント推進体制構築と従業員の変化の進捗把握」について、具体的な事例をご説明していきます。

事例1：改革による影響分析

～改革による影響分析と受け入れ準備～

1つめの事例は、「製造業社の生産計画・生産管理会計の変革における改革の影響分析」についてです。改革による影響とは、「現状」から「あるべき姿」への移行に応じて生じる変化の内容と変更度合いを指します。改革による影響を可視化することで、改革の内容について共通認識をもつことができ、現場担当者の改革に対するモチベーション醸成や稼働に向けた準備を促すことができます。

改革の影響は、「方針」、「業務プロセス」、「テクノロジー」、「ヒト・組織」の4つの観点から分析します。現行と改革後の業務・システム関連資料を分析し、現行と新とのギャップや変更によるベネフィットを抽出しました。影響を分析するには、現行と改革後の業務・システムの両方を深い理解が求められるため、不明な点については業務・システム担当者に適宜確認し、協働しながら進めていきました。影響分析は詳細レベルに至るまで行い、500を超える変更点を明らかにしました。

方針の観点

社内規定や判断基準、意思決定権限など業務の方向性に関して変更が必要か、この変更によりどのようなベネフィットがもたらされるかを明らかにします。例えばこの事例では、業務プロセスとシステムをグローバルで標準化し、原材料や生産に関するあらゆる情報がシステムに登録されることで、需要予測と生産計画が容易になり、生産計画の基となる生産目標設定の権限が生産部門から計画部門に移行されました。

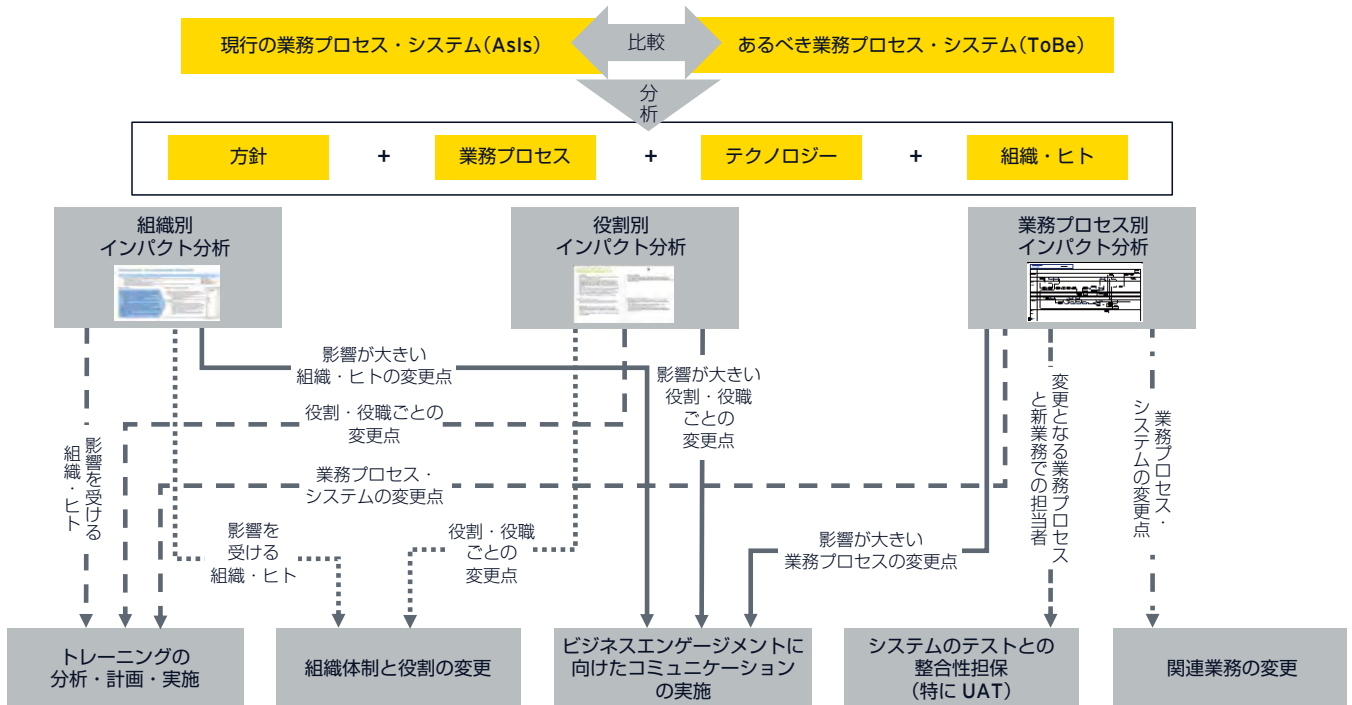
業務プロセスの観点

業務の流れや実施頻度、業務に必要な情報の取得方法、業務の報告内容などがどう変わるかを明らかにし、変更点ごとの度合い（影響高・中・低）や、変更によってもたらされるベネフィットを分析します。この事例では、製造コストを全世界で比較可能とするため、業務とシステムをグローバルで標準化しました。具体的には、需要予測と生産目標設定、生産計画立案、原材料調達、製造コスト管理業務が変わりました。

テクノロジーの観点

業務で使用するシステムやツールの変更有無や変更度合い（影響高・中・低）、変更によりもたらされるベネフィットを分析します。

図表 1：改革の影響分析結果の使用用途



ヒト・組織の観点

業務プロセスやテクノロジーの変更によって影響を受ける対象者(対象部門<例えば「生産計画部門」>や役割<例えば「需要予測担当者」>)を明らかにし、新業務・テクノロジーを運用するのに求められる組織体制・役割・スキル、変更度合い(影響高・中・低)、変更によりもたらされるベネフィットを分析します。

改革の影響分析を行う目的は、変更点や影響度を明らかにすることで、従業員へのコミュニケーションやトレーニング、システムのテストや稼働に向けた準備を、適切に行えるようにすることです。

本事例では、改革の影響分析結果を、図表1の「5つの後続タスク」に反映しました。

後続タスク1：トレーニングの分析・計画・実施

組織・ヒト、役割・役職、業務プロセス・システムの変更点をもとに、トレーニングの計画を立案し、コンテンツを作成して従業員に説明しました。

後続タスク2：組織体制と役割の変更

組織体制や役割、求められるスキルの変更点をもとに、実際の組織をどう変更していくか計画を立案し実行しました。

後続タスク3：ビジネスエンゲージメントに向けたコミュニケーション

影響が大きい変更点については、従業員の意識や考え方を変える必要があったため、より多くの時間を費やし丁寧に説明することで、従業員の賛同を得ていきました。

後続タスク4：システムのテストとの整合性担保

UAT（ユーザー受入テスト）では、新業務の担当者をテスト担当としてアサインしました。

後続タスク5：関連業務の変更

改革対象である業務・システムが変更されることで、関連する周辺業務やシステム・ツールの一部に変更が必要であったため、現場担当者にて対応しました。

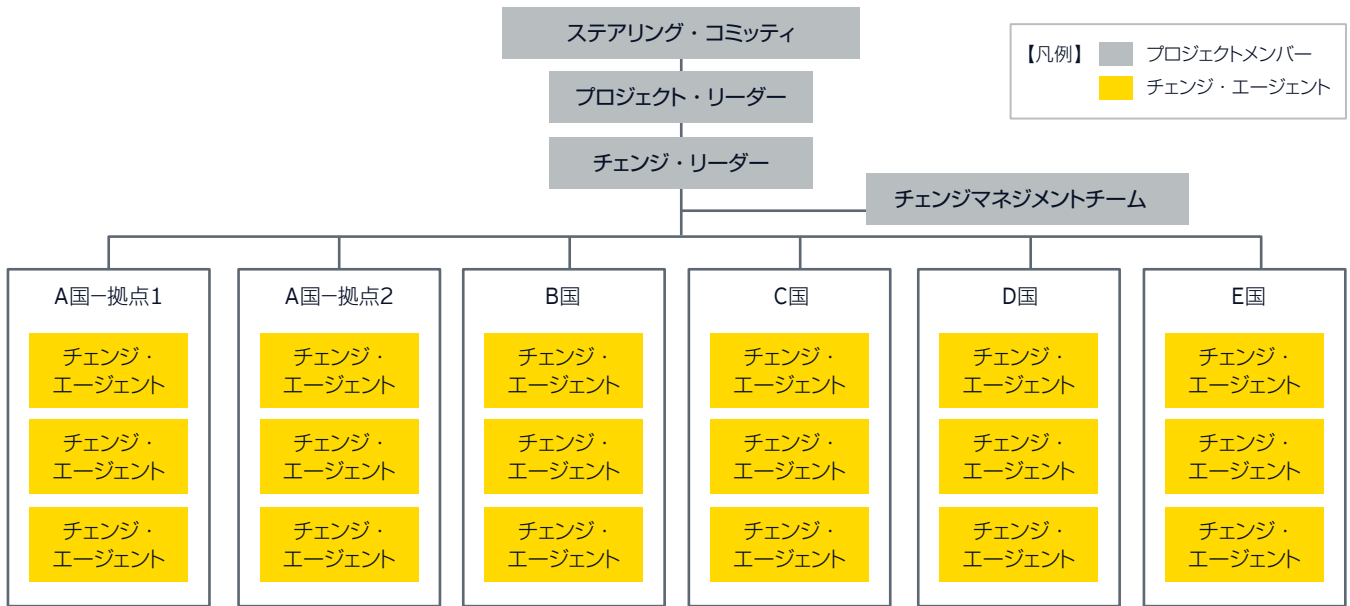
**事例2：チェンジ・エージェントを設置する
～チェンジマネジメント推進体制の整備～**

次に、製造業の購買組織・業務改革におけるチェンジマネジメント推進体制——特に「チェンジ・エージェント・ネットワーク」の事例をご紹介します。(図表2)

チェンジ・エージェント・ネットワークは、バーチャル組織です。通常の組織と同様に、役割を定義し、体制を設計し、指揮命令系統や相互連携の方法などを定義する必要があります。

改革プロジェクト期間中に臨時で設置する組織であるため、これらの要件を予め定義し、関係者と合意することが特に重要です。そして、エージェントの人選の際には、本活動に参画するための工数を確保し、本人のモチベーションを高め、チェンジ・エージェントとしての活動・改革への貢献が社内で認知されるように人事考課に反映します。

図表2: チェンジ・エージェント・ネットワーク体制



チェンジ・エージェントの目的は、現場担当者との双方向のコミュニケーションを通じて、改革への理解を促し浸透させ、不安の解消に努め、改革への賛同を得ることに貢献することです。プロジェクトメンバーが従業員一人ひとりと直接コミュニケーションを取ることは現実的ではないため、現場の業務や組織を熟知している担当者が、双方向のコミュニケーションを担います。

本事例では、改革の対象である5カ国の各組織に、従業員20～30名ごとにチェンジ・エージェントを1名設置しました。そして、チェンジ・リーダーが、チェンジ・エージェントの取りまとめや、チェンジ・エージェント・ネットワークの進め方を決定していきました。

チェンジ・エージェント・ネットワークに関する重要事項では、プロジェクト・リーダーと確認しながら進め、必要に応じてステアリング・コミティで意思決定を仰ぎました。そして、これらチェンジ・エージェント・ネットワークの設計、設置や運用など全般について、チェンジマネジメントチームが担当しました。

チェンジ・エージェントに求める役割は、次のとおりです。

- ▶ 改革の目的やビジョン、ハイレベルな業務・システムの変更点を理解し、現場従業員の理解を助ける。
- ▶ 現場従業員からの質問や懸念点を吸い上げ、回答が難しい事項については、チェンジ・リーダーとチェンジマネジメントチームに共有する。
- ▶ トレーニングの実施や稼働前の対応事項など、プロジェクトから従業員に発信するコミュニケーションの内容を理解し、現場従業員にリマインドする。

※これらの活動には5～10%の工数が必要(週に2～4時間程度)

これらの役割を担うことができるように、人選の際には、下記2点の条件と要件を満たす人材を探しました。

【人材の条件】

- ▶ 改革対象範囲の業務について少なくとも数年の経験を有する人材
- ▶ 管理職またはチーム長の経験がある人材

【要件】

- ▶ 柔軟性が高く改革の重要性が理解でき、かつ従業員に説明できること
- ▶ 傾聴能力が高くコミュニケーションに長けていること

人選の際には、これらチェンジ・エージェントの役割や求められる経験、能力を各組織の部門長に説明し、人選を依頼しました。その際に、活動を行うための工数を確保することや、この活動が社内で認知されるよう、個人の年次目標に盛り込むことや評価に反映することを強調しました。そして、全ての人選がなされると、「キックオフミーティング」を開催し、以降は月次会議を設けて情報の共有や課題の検討を行っていきました。

このような活動を通じて、必要な情報が従業員に届いていることを確認し、従業員の質問や懸念を1つずつ解消していったのです。この活動を稼働1カ月後まで続けることで、従業員の改革に対する理解を深め、賛同を得ていくことができました。

これまで2回にわたり、「チェンジマネジメントの考え方」や「具体的な事例」を見てきました。チェンジマネジメントの活動を通じて、全ての関係者に改革の目的や内容の理解を得ていき、改革に対するモチベーションを上げ、賛同を得ることができるとイメージできたのではないのでしょうか。

チェンジマネジメントの活動内容は、改革の内容に準じて設計するため、どのようなタイプの改革にも適応できます。例えば、働き方改革、組織風土改革などの業務やシステム変更を伴わない改革に対しても有効な手段です。関係者の賛同を得て、全社一丸となって改革を推進し、成功に導くためには、チェンジマネジメントはなくてはならない要素です。

執筆者・プロフェッショナル紹介



EY APAC PAS 日本地域代表 パートナー
鵜澤 慎一郎

執筆担当ページ
序章 デジタル全盛時代だからこそ“人間中心”思考
第4章 レギュレーション
1. テレワーク

事業会社およびコンサルティング会社で20年以上の人事変革経験を持ち、専門領域は人事戦略策定、HRトランスフォーメーション、チェンジマネジメント、デジタル人事。グローバルトップコンサルティングファームのHR Transformation 事業責任者やアジアパシフィック7カ国のHRコンサルティング推進責任者経験を経て、2017年4月より現職。EYと同時に2020年9月からビジネス・ブレイクスルー大学大学院の客員教授に就任。主な著書に「ワークスタイル変革」(共著、労務行政)他



シニアマネージャー
小野 裕輝

執筆担当ページ
第1章 人事戦略
1. Strategic Workforce Planning (SWP)
レギュレーション
第4章
4. 採用アジェンダ

IT系・外資系コンサルティング会社を経て現職。企業戦略策定・変革に際したプランニングからエグゼキューションまでのワンストップサービス提供に強みをもつ。主に金融機関と製造業を担当しており、取り扱うテーマは要員・人件費管理や人材確保・育成、組織改革、業務(IT)改革、人事制度策定、企業再編(M&A)など多岐にわたる。また、2014~18年にはシンガポールに向向。アジア全域の日系企業を支援した経験を持ち、現在もグローバル案件を数多く手掛けている。



マネージャー
矢島 大輔

執筆担当ページ
第1章 人事戦略
1. Strategic Workforce Planning (SWP)

大手コンサルティングファーム、外資系ソフトウェア会社等を経て現職。これまで、人事戦略・制度構築、タレントマネジメント施策策定、BPR、HRシステム/BPO 構築策定・導入支援、DX推進組織構築・人材育成、HRシェアードサービス導入支援など、HR領域におけるコンサルティングに幅広く従事。最近では、主にデジタルツールを活用した人事部門の高度化案件といった、デジタル化支援を手掛けている。



パートナー
高柳 圭介

執筆担当ページ
第1章 人事戦略
2.サクセッションプランニング
3. EX(従業員中心・人事部門変革)
第3章 グローバル
1. HR Policy Harmonization

IT系・会計系ファームを経て、現在はピープル・アドバイザー・サービスにてタレント領域の責任者を務める。専門領域は、グローバルタレントマネジメント戦略策定、要員・人件費計画策定、プロフェッショナル人材育成など。組織・人事領域全般の幅広いプロジェクト経験を有し、人材戦略策定からIT導入までワンストップでおこなうコンサルティングが持ち味。



マネージャー
橘 遼太

執筆担当ページ
第1章 人事戦略
2.サクセッションプランニング

日系人事システム導入コンサルティング会社、Big4系コンサルティングファームを経て現職。グローバルにおける人事システム導入、人事制度設計やタレントマネジメント戦略策定支援等に従事。単なるシステム導入に終わらせない、戦略とシステムのハーモナイゼーション実現に向けたコンサルティングを得意とする。



シニアマネージャー
吉田 尚秀

執筆担当ページ
第2章 デジタル/エマージングテクノロジー
1. HRDX (Digital Transformation)

医学部を卒業後、外資戦略コンサルティングファーム、外資組織人事コンサルティングファーム等を経て現職。組織人事コンサルタントとして国内外企業のタレントマネジメントや人事評価・報酬等の仕組み設計支援に数多く従事。分析的・科学的アプローチに精通したバックグラウンドを豊富なコンサルティング経験と掛け合わせることで人事領域におけるビッグデータやAIなどの先端技術活用をリードしている。第3回HRテクノロジー大賞(経済産業省後援)統合マネジメントサービス部門優秀賞受賞。



パートナー
水野 昭徳

執筆担当ページ
第2章 デジタル/エマージングテクノロジー
2. デジタル人材
3. デジタルと組織風土

外資系コンサルティングファームを経て、現職。組織・人事コンサルティングで20年以上の経験を持つ。自動車、製薬、小売業、消費財メーカーなど、さまざまなクライアントに対し、グローバルHRトランスフォーメーション、組織設計、テクノロジープラットフォームの構想・導入、人事業務の効率化・高度化・デジタル化、人材育成、チェンジマネジメントなど、幅広いプロジェクトをリードしてきた経験を有する。



マネージャー
川手 文祐

執筆担当ページ
第2章 デジタル/エマージングテクノロジー
2. デジタル人材

教育系や会計事務所営業部門、人事・経企の管理部門に従事後、コンサル業界へ入職。戦略立案から実践・実行までワンストップに対応。カウンセラー資格を有し、ニーズをとらえたサービス提供が真髄。



ディレクター
千葉 友範

執筆担当ページ
第2章 デジタル／エマージングテクノロジー
4. 営業組織のデジタル化

ビジネストラנסフォーメーション ディレクター。20年近いコンサルティングにおいて、テクノロジーとヒトの融合をテーマにUXデザイン、IoTなどのプロジェクトを多数経験し2019年より現職。主な執筆に『いまこそ知りたい営業組織のDX』（翔泳社）。



ディレクター
山本 剛

執筆担当ページ
第3章 グローバル
2. HR Transformation
3. Target Operating Model

米系大手ITファーム他、他Big4会計ファームを経て、2017年10月より現職。17年にわたり一貫してHRトランスフォーメーションの領域でのテクノロジー・プロセス両面からのコンサルティングサービスに従事。近年はグローバル企業におけるコアHRを含めたクラウドHRソリューションのグローバル導入を中心としたHRオペレーティングモデルの刷新を専門として担当。



シニアマネージャー
山田 俊輔

執筆担当ページ
第3章 グローバル
4. Cross boarder HR M&A

日系プラントエンジニアリング会社の人事部勤務の後、米国ビジネススクールへの留学を経て2013年にEYに参画。人事制度やタレントマネジメント、M&Aをはじめとする組織変革時の人事・労務関連支援（HRトランザクション・サービス）を中心として多様なプロジェクトに従事。人事部において評価、報酬、人材育成といった各種制度の企画・導入から運営まで一貫して携わった経験から、人事の現場に寄り添ったコンサルティング支援を得意とする。



パートナー
野村 有司

執筆担当ページ
第4章 レギュレーション
2. グループ労務マネジメント
3. 労務リスクマネジメント
5. Executive Reward

大手ベンチャーキャピタル、外資系組織・人事コンサルティングファームを経て現職。人事制度設計、M&A局面における制度統合・HRDD・リテンションプログラム設計、グローバル・ガバナンス設計、従業員意識調査など、広範なプロジェクト経験を有する。特に、リワード（報酬関連）分野においては、役員・従業員、日系企業・外資系企業を問わず国内有数のプロジェクト経験を有し、情報や知見の発信をおこなっている。



シニアマネージャー
新免 正博

執筆担当ページ
第5章 業務オペレーション
1. 給与システム／給与アウトソーシング

国内独立系IT、グローバルITコンサルティング、グローバル給与BPOを経て現職。キャリアを通じ、一貫して「人事管理」および「給与計算」を中心とした基幹業務システム導入に携わる。前職ではグローバル給与BPOの日本法人立ち上げに参画し、Japan Functional Leadとして数々のグローバルプロジェクトに従事し、システム&プロセスのローカライズ、クライアントへのシステム&サービス導入、海外オペレーション支援などを担当。2018年6月より現職で給与システム導入を専門としてビジネスの拡大に努めている。



アソシエートパートナー
植田 順

執筆担当ページ
第5章 業務オペレーション
2. オペレーティングモデル

外資系コンサルティングファームを経て、現職。組織／人事・人材コンサルティングにおいて20年以上の経験を有する。特に人事業務BPR、シェアード・BPOに関する分野では、製造業、小売業、製菓業、サービス業など業界を問わずさまざまなクライアントに対し、構想策定から導入・定着フォローアップまで幅広いプロジェクトをリードしてきた経験を有する。



アソシエートパートナー
Nancy Ngou

執筆担当ページ
第6章 チェンジマネジメント・組織文化統合
1. 異なる組織文化の統合

カルチャー変革やチェンジマネジメントサービス領域の責任者を務める。リーダーシップ、ビジネスオペレーション、人事実務領域において35年以上の経験をもつ。組織風土変革、チェンジマネジメント、ダイバーシティ&インクルージョン支援など、組織変革サービスを統括。多国籍企業の要員計画の策定及び実行、従業員・役員報酬制度の再設計、企業責任、グローバルリーダーシップ開発、人事変革、人材獲得、オフショアリングにおける企業目標を踏まえた人事戦略の策定及び実行に豊富な経験を有する。



シニアマネージャー
花見 佳苗子

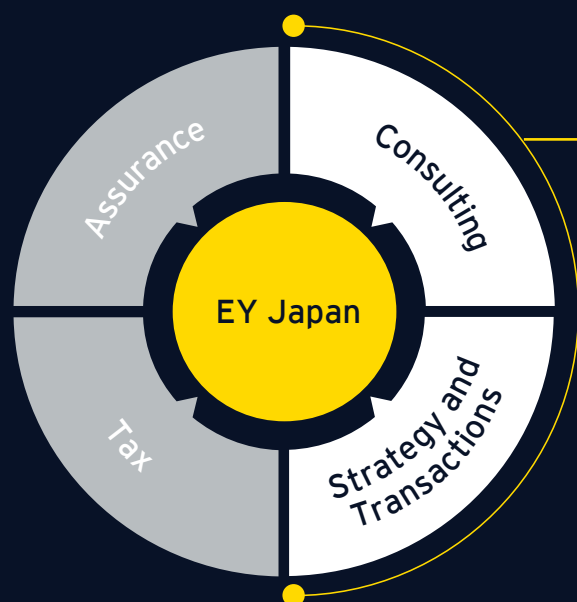
執筆担当ページ
第6章 チェンジマネジメント・組織文化統合
1. 異なる組織文化の統合
2. 改革を成功させる秘訣－チェンジマネジメント

システムインテグレーター、外資系総合コンサルティングファームを経て現職。現職でチェンジマネジメントのチームを立ち上げた。企業改革に関するスペシャリストであり、多数の日本国内、グローバルの改革の経験を有する。改革で携わった業界や改革の範囲も多岐にわたり、改革の範囲としては営業、購買・生産、人事、会計、情報セキュリティ、企業文化など。専門はチェンジマネジメント、プロジェクトマネジメント、組織設計、業務設計。

組織・人材領域コンサルティング概要一覧

チェンジ・エクスペリエンス & カルチャー	チェンジ・エクスペリエンス	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造に向けた、人・組織のスムーズな変革と成果測定を可能にする変革計画の策定 変革を促進する効果的なコミュニケーションと従業員エンゲージメントの向上 変革の影響（チェンジ・インパクト）の評価と適切な管理 従業員に新たに求められるスキルを向上させるトレーニングプログラム 変革を推進し、成果を創出し得る組織構造・ガバナンスモデルの構築
	カルチャー・シフト	<ul style="list-style-type: none"> 組織文化の診断と、求められる組織文化を実現するために必要な行動変容のデザイン（何をやめ、何を継続し、何を新たに始めるか）
	ダイバーシティ & インクルーシブネス	<ul style="list-style-type: none"> D&I のビジョン・戦略立案、およびビジネスケースの策定 インクルーシブな組織文化、フレキシブルなワークスタイルの実現に向けたロードマップ策定 D&I プログラムやアクティビティの構築と実行支援
HR トランスフォーメーション	オペレーティングモデル構築	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・国内グループレベルでのあるべき人材マネジメント/人事オペレーションモデル・執行体制の構築支援
	人事関連業務アウトソーシング・SSC 支援	<ul style="list-style-type: none"> 人事シェアードサービスセンター/人事業務アウトソーシングに係る現状診断から構想策定/ベンダーセレクト/業務移管・安定化支援
	プロセス・リエンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 組織・制度変革/新システム導入など、各種改革推進における新プロセス設計およびプロセス最適化支援
	プロセス高度化	<ul style="list-style-type: none"> RPA/AI などの新たなテクノロジーを活用し“New Normal”の視点も取り入れたプロセス設計・高度化実行支援
	グローバル/国内 人事 (HCM) システム	<ul style="list-style-type: none"> グローバル共通人事プラットフォーム/データベース構想策定 グローバル/国内人事・給与・勤務・WF システム導入 (インプリメンテーション) 製品評価やビジネスケース作成 (投資対効果分析)
	グローバル/国内 タレントマネジメントシステム	<ul style="list-style-type: none"> グローバル/国内タレントマネジメントシステム導入 (インプリメンテーション) 製品評価やビジネスケース作成 (投資対効果分析)
	従業員サーベイシステム化・高度化支援	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントサーベイのシステム化および高度化支援 システム導入プロジェクトにおけるチェンジマネジメント施策のシステム化支援
	人事制度設計・導入	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略遂行の基盤となる等級・評価・報酬制度の設計、新制度導入定着支援 新たなパフォーマンスデベロップメントの設計・導入 (No Rating など)
	労働環境整備・働き方改革支援	<ul style="list-style-type: none"> デジタル時代を支える多様な働き方に適した労務・健康管理などの労働環境整備 グループ労働環境ポリシーの策定・浸透支援
	コーポレートガバナンス・役員報酬設計	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス、グループ・ガバナンス強化支援 (指名・報酬委員会の設置) 短期・長期インセンティブ設計 (STI・LTI やストックオプションなど)
	HR トランザクション (人事 M&A・組織再編)	<ul style="list-style-type: none"> 人事デューデリジェンス (HRDD) や人事 PMI (Post Merger Integration) の推進 組織再編時の人員再配置やコスト最適化支援
	ピープルアナリティクス	<ul style="list-style-type: none"> 採用、リテンション、ハイパフォーマンス分析など、ビッグデータアナリティクスを通じた、精度の高いモデリング設計やレポート
	HR デジタル・トランスフォーメーション (DX)	<ul style="list-style-type: none"> 人事・組織領域に関する各種データの収集・分析、可視化ツール組み込み、制度反映、モニタリング・アラート、DX 体制構築支援 機械学習機能を搭載した自然言語処理 AI (JEFTY) による人事定性情報 (評価コメントなど) の分析支援
	オーガニゼーション & ワークフォース・トランスフォーメーション	タレントマネジメント戦略
ストラテジック・ワークフォース・プランニング		<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略の実現に資する中長期的要員・人件費分析、予測および管理 要員最適化モデルの構築や、多様な雇用形態社員の組み合わせシミュレーション
タレントディベロップメント		<ul style="list-style-type: none"> あるべき人材像の再設計、コンピテンシー/スキルのモデル化と運用 次世代リーダーや特定プロフェッショナル人材向け育成機会の企画・実施
デジタル組織・人材戦略		<ul style="list-style-type: none"> デジタル・トランスフォーメーションを推進する組織の設計・構築 求められるデジタル人材・変革推進人材の要件定義と獲得・育成支援
HR オペレーショナル・エクセレンス		<ul style="list-style-type: none"> グローバルレベルでのタレントマネジメントの実行を可能にする HR の体制、業務の構想策定、構築支援
モビリティ	グローバルモビリティポリシー策定	<ul style="list-style-type: none"> 人材の国際間異動に関わる方針・規定の税務観点からの整備 (モビリティポリシー、海外赴任規程、海外出向契約、現地雇用契約、海外出張契約など)
	グローバルモビリティ運用	<ul style="list-style-type: none"> 日本の所得税申告および二重課税防止策 海外所得税申告・グロスアップ源泉徴収に係るアドバイスおよびコーディネーション 海外勤務者の人件費に係る給与差補填と寄附金・PE 課税リスクの低減策 グローバル株式報酬・退職年金に係る税務 役員報酬に係る税務コンサルティング 社会保険およびビザ取得関連業務
	イミグレーションサービス	<ul style="list-style-type: none"> ビザ申請、就労許可、滞在許可、在留期間更新、短期出張者派遣、およびイミグレーションコンプライアンスの診断レビュー 入国管理局との交渉における戦略的アドバイスと組織のサポート、社内部門および高度なスキルを有する従業員を対象とした国籍の問題に関するトレーニングとサポート クライアントのニーズに合わせたイミグレーションのアウトソーシングと、グローバルアカウントの管理 企業で働く外国籍保有者のスポンサーとなる組織のサポート スポンサーシップ、ビザの拒否および取り消し、並びに裁判所への上訴に関する組織の代理人

About EY Strategy and Consulting



EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社は、戦略的なトランザクション支援を提供する「ストラテジー・アンド・トランザクション」と、変化の激しいデジタル時代にビジネスの変革を推進する「コンサルティング」の二つのサービスラインを擁するEY Japanのメンバーファームです。業種別の深い知見を有するセクターチームとともに両サービスラインがコラボレーションすることで、より高品質なサービスの提供を目指すとともに、社会に長期的価値を創出します。

Corporate Overview

会社概要

名称	EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
ビジネスリーダー	代表取締役社長 近藤 聡 代表取締役 梅村 秀和 代表取締役 ペーター・ウェスプ 代表取締役 小池 雅美
所在地	〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー TEL: 03 3503 3500 (代表) 大阪オフィス 〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8番1号 梅田阪急ビルオフィスタワー TEL: 06 6940 0190 (代表) 【コンサルティング業務のみ】 福岡オフィス 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神二丁目12番1号 天神ビル TEL: 092 781 9500 (代表) FAX: 092 739 1338
設立	2020年10月1日
資本金	4億5千万円
人員数	2,614人(2021年4月1日時点)

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

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のメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2021 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

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ストラテジー・アンド・コンサルティング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。

ey.com/ja_jp