

# 人事部門の変革

新型コロナウイルス感染症の流行により、人事部門に今まで目を向けてこなかった企業も、様々な問題に直面することで人事部門の重要性を認識し始めています。EY の提示する人事機能の変革について解説していきます。

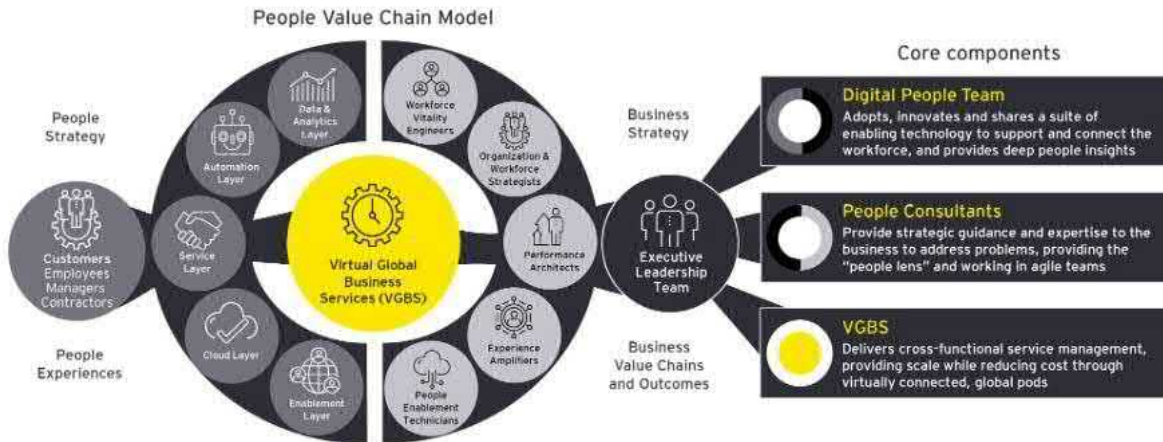
---

## 人事業務モデル再考

人事部門は、縦割り組織になる傾向があります。しかし、従業員の業務経験を活かし、また企業が変化に対応し変革を進めるためにも、横割り組織で業務を行う必要があります。縦割り組織は、1990 年代にウルリッチ教授が唱えた人事モデルにおいて提唱された原則に基づいたものですが、今となっては融通の利かない組織形態となってしまっています。

EY が新たに開発した人材バリューチェーンモデルは、前述のウルリッチモデルとは異なるよう意図的に設計されており、強力かつ持続的な従業員サービスの提供を実現するものです。人材バリューチェーンというこの新しい業務モデルは、デジタル人材チーム、人材コンサルタント、仮想グローバルビジネスサービス (VGBS) という 3 つの中核要素で構成されています。

## 人材バリューチェーン: 未来の人事部門が直面する課題に対応する業務モデル



### ① デジタル人材チーム

新しい人事機能モデルでは、全業務の最大 50%をデジタル人材チームが担います。デジタル化によって人事部門に必要ななくなった人材は、価値の高い業務、問題解決、プロジェクト業務、あるいは戦略的業務の担当者として再配置されます。デジタル人材チームによって、人事機能を解放し、人事部門の幹部が企業のパフォーマンス向上につながる従業員の経験やサービスに注力することができます。

### ② 人材コンサルタント

人材コンサルタントは上級管理職との連携により、ビジネスパフォーマンスを向上させる人材バリューを引き出します。彼らは、他の業務機能とのスムーズな連携を進める極めて優れたコラボレーターになります。ウルリッチモデルでは、ビジネスパートナーや各分野の専門家集団が業務を担っていましたが、EY が提案する新たなモデルでは、人事部門における管理運營業務の大部分がデジタル人事チームによって自動化されます。これにより、人材コンサルタントは、周りの意見に耳を傾け、問題を解決し、イノベーションを促進し、迅速に業務を進めるチームに加わることで、新たなものを導入し、既存のサービスを活性化させることができます。ここで重要なのは、最終的な目的は従業員数の削減ではなく、会社における人材バリューの向上ということです。

### ③ 仮想グローバルビジネスサービス

仮想グローバルビジネスサービス (VGBS) は、人事部門が従来担ってきた業務や、現在も人事ビジネスパートナーが担当している一般事務、そして各分野の専門家集団が担当する管理運營業務を代わって行います。新たなモデルでは、これらの業務は、類似した業務を抱える IT、財務、サプライチェーン、および法務部門の間で機能横断的なサービス環境に統合され、事業規模の拡大と同時にコスト削減を実現します。安い労働力を活用しつつ、特定のサービスについては国内の仮想ハブを通じて提供することができます。EY の推定では、VGBS とデジタル人材チームを組み合わせることにより、現在の人事業務の 72%をこれに移行することができます。

## 人材バリュー価値を最大化する

EY の提示する新たな人事機能の目的は、企業が認識し、重視する価値を提供することです。企業が認識する価値は、以下の 4 つです。

- ・財務バリュー(収益拡大、市場シェア、利益率)
- ・消費者バリュー(アイデア創出、研究開発、特許など)
- ・社会的バリュー(持続可能な開発目標、効率的な資源利用)
- ・人材バリュー(人材配置、企業文化、労働衛生)

新たな人事機能では、他のすべてに影響を与える人材バリューを最も重視します。企業全体にわたって横割りで人材バリューの向上に取り組むことにより、4 倍の成果を挙げられるためです。企業におけるすべての事項が人材バリューに結びついており、他の 3 つのバリューを向上させるためにはこの人材バリューの向上が不可欠となります。

人材バリューを重視することにより、評価指標に関しても焦点を置くべき場所が変わってきます。従来、人事部門では従業員エンゲージメントの測定を 1 年または 2 年に 1 回の頻度で実施してきました。新しいモデルでは、定期的な従業員との面談を月 1 回、大規模に実施します。また、年次調査に加えて、ライフサイクルに応じた聞き取りを行い、それぞれの段階において、質問表による調査を行います。このような従業員の経験データは、従業員がどのように働き、感じているかについて深い洞察を与えてくれます。また、このデータの分析作業を通じて各部門の KPI と結びつけることにより、実践可能な提言を策定することができます。

---

## スピーディーに進化する

人事機能の迅速な変革を実現するためには、基礎を慎重に築くことが必要になります。多くの企業は、業務運用モデルから適切なものを選ぶプロセスを飛び越して、問題解決につながるテクノロジー自体への投資に飛びつきます。このようなアプローチは、ソフトウェアを導入する前にその問題について適切な検討を行わなかった場合には特に、その場しのぎにはなりますが、効果的ではありません。本当に必要とされるのは、従業員全体のやる気を鼓舞し、パフォーマンスを引き出すためには何が必要か、そして価値創造のために企業にとって何が重要かを理解するための時間です。このプロセスを経ることで、職務をどのように達成するか、テクノロジー投資が全体的な計画にどのように合致するか、そして全社的にどのような価値を創造できるかについて、実行可能なロードマップを作成できるのです。

---

## 現状からのスタート

今、企業がどのような位置にあらうと、すべての企業に共通しているのは、人事機能に関して大がかりな変革に取り組まざるを得ないという現実です。人事関連の一般業務や共通サービスは、仮想グローバルビジネスサービスとして生まれ変わり、Center of Excellence(センター・オブ・エクセレンス)は、人材コンサルタントとなります。そして人事関連テクノロジーは、デジタル人材チームとなります。人事部門はそのかわりに、会社や従業員に大きな価値を提供する仕事に注力することができます。

新型コロナウイルス感染症の流行により明らかになったのは、勤務体系の柔軟性を高め、従業員向けサービスの質を向上させることが急務であること、そして、従来の想定よりも容易にこれらの変革が実行できるということです。パンデミックとそれに伴うディスラプションから、今後の人事の展望が生まれたのです。強力なオートメーションにより、従業員が求めるスムーズで個々の需要に合ったサービスを提供し、企業にとって真の意味で必要な価値を提供することによって、長期的な組織の持続を可能にすることができます。従来の人事部門は消滅し、革新的な新しい人事部門がスタートするのです。

本稿は EY がまとめた記事「[Will HR transformation be the thread that ties value to experiences?](#)」(英語)を翻訳し概要をまとめたものです。日本語版と英語版の間に矛盾がある場合、英語版が優先されます。

※本稿は出版時の時点で適用される一般的な情報を提供する目的で作成されており、法的助言を行うものではありません。本稿の内容に関連する事項については、正式な法的助言を別途受けた上で判断される必要があります。



EY ジャパン・ビジネス・サービス・ディレクター  
篠崎純也

Tel: (02)9248-5739  
Email: [junya.shinozaki@au.ey.com](mailto:junya.shinozaki@au.ey.com)

オーストラリア勅許会計士。2002 年 EY シドニー事務所入所。日系企業や現地の企業の豊富な監査・税務経験を経て、現在 NSW 州ジャパン・ビジネス・サービス代表として日系企業へのサービスを全般的にサポート。さまざまなチームと連携しサービスを提供すると共に、セミナーや広報活動なども幅広く行っている。

## EY ジャパン・ビジネス・サービス コンタクト

### Sydney/Melbourne



篠崎純也 Junya Shinozaki  
Director  
JBS NSW Leader  
+61 2 9248 5739  
[junya.shinozaki@au.ey.com](mailto:junya.shinozaki@au.ey.com)

### Sydney/Brisbane



渡辺登二 Toni Watanabe  
Director, Tax  
+61 2 9248 4771  
[toni.watanabe@au.ey.com](mailto:toni.watanabe@au.ey.com)

### Sydney



カーンズ裕子 Yuko Kearns  
Director, Tax  
+61 2 9248 5518  
[yuko.kearns@au.ey.com](mailto:yuko.kearns@au.ey.com)

### Perth



井上恵章 Shigeaki Inoue  
Director, Tax  
JBS Perth Leader  
+61 8 9217 1296  
[shigeaki.inoue@au.ey.com](mailto:shigeaki.inoue@au.ey.com)



パトリック ジャイルズ・ジョーンズ  
Patrick Giles-Jones  
Director, Transfer Pricing  
+61 2 9248 4170  
[Patrick.giles-jones@au.ey.com](mailto:Patrick.giles-jones@au.ey.com)



近藤 貴輝 Takaki Kondo  
Senior Manager, Assurance  
+61 8 9222 8715  
[takaki.kondo@au.ey.com](mailto:takaki.kondo@au.ey.com)

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

#### About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation is available via [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy). For more information about our organization, please visit [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2020 Ernst & Young, Australia.  
All Rights Reserved.

This communication provides general information which is current at the time of production. The information contained in this communication does not constitute advice and should not be relied on as such. Professional advice should be sought prior to any action being taken in reliance on any of the information. Ernst & Young disclaims all responsibility and liability (including, without limitation, for any direct or indirect or consequential costs, loss or damage or loss of profits) arising from anything done or omitted to be done by any party in reliance, whether wholly or partially, on any of the information. Any party that relies on the information does so at its own risk. Liability limited by a scheme approved under Professional Standards Legislation.