

# 団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー  
鶴澤 慎一郎



本連載のナビゲーター。デロイト トーマツ コンサルティングのチェンジマネジメント&ラーニングサービスのリーダー。『As One～目標に向かって1つになる』(共訳：プレジデント社)、『組織を変える！人材育成事例25』(共著：労務行政研究所) 他、人事専門雑誌への寄稿や講演多数。

## 第4回 人事改革の新潮流

### 新たな人事改革の潮流は 一過性のブームか世界標準か

これまで2回にわたって、人事業務や人事組織のグローバル化を推進し、世界規模で人事の仕事を集約化・最適化することにチャレンジしている先進企業事例をご紹介してきた。実は人事コンサルティングの現場にいると同じような大規模人事改革を模索する動きが外資系企業を中心に非常に活発になっていると実感する。他方で日系企業においては大手企業の人事部でも人材のグローバル化（社内英語化や海外進出加速に伴うグローバルリーダーの育成）という“ヒト対応”が喫緊の課題であり、「制度・組織・業務プロセスのような人事の基盤整備、いわばヒト以外の人事のモノ・カネ・情報のグローバル化対応までは手が回らない」「スケールが大きすぎて改革の道筋が描けない」という声も聞く。人事部の中長期的なあるべき姿を描いたり、ビジネス（現場）に対する付加価値の提供といったところへ踏み込んだ議論も十分にできていないことも多い。

そこで、今回はAs Oneキーパーソンとのインタビューを小休止し、人事改革の新潮流は一過性のブームなのか新たな人事の世界標準として強化・定着するかを考えてみたい。

### 「人事改革」3つの キーコンセプトとは

ご存知の方も多いと思うが、人事改革の方向性を決定づけた人物として必ず名前が挙がるのがデイブ・ウルリッチ氏だ（ミシガン大学ビジネススクール教授、『Human Resource Champions／邦題：MBAの人材戦略』1997、『HR Transformation／邦題：人事大改革』2010等の著者）。そのキーコンセプトを思い切ってシンプルに説明すると「効率性」×「効果性」×「ビジネスへの新たな付加価値提供」の3点に集約される。

(1) **効率性の観点**：人事部の内部効率性を高めるために、人事オペレーション業務を標準化し、その後低コスト運営可能な社内シェアードサービス会社や外部のアウトソーシングベンダーに業務を移管する

(2) **効果性の観点**：従業員全体への高付加価値サービスのために、人材開発や評価・報酬制度といった特定分野と深い専門ノウハウを持ったエキスパート人材を内部に留保し、各分野のチーム編成と役割分担を強化する

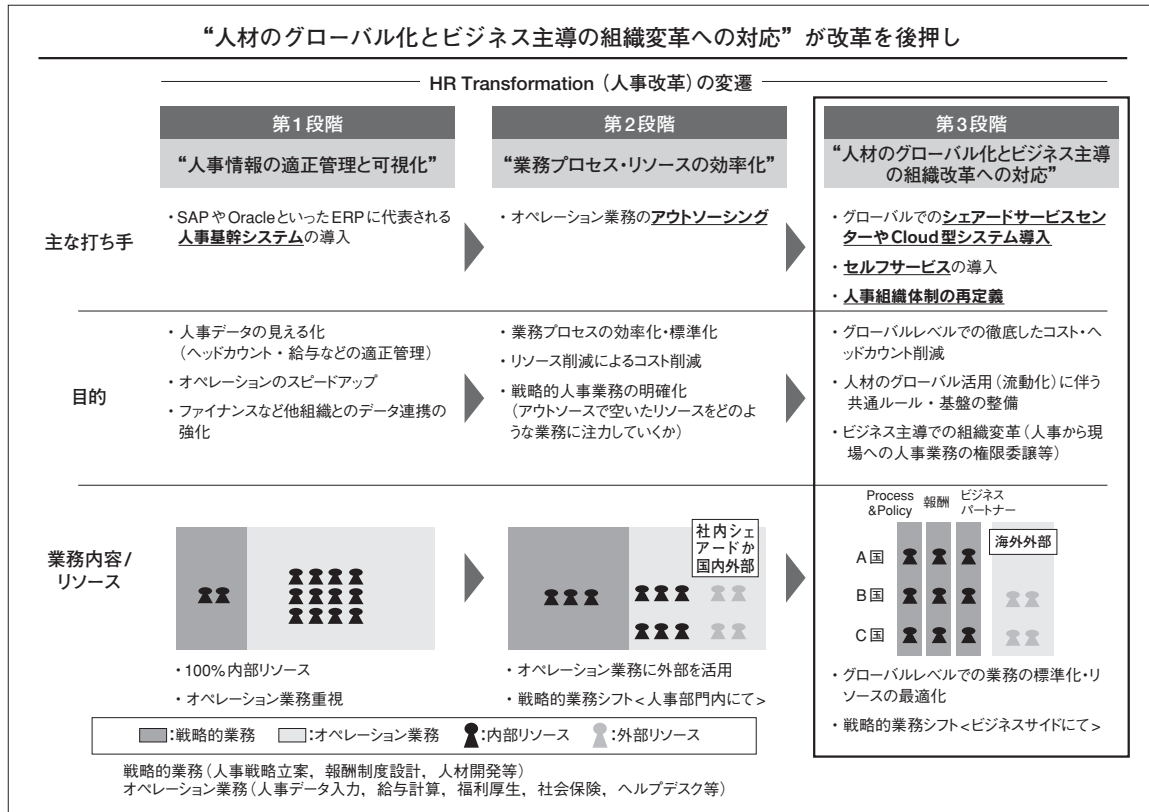
(3) **ビジネスへの新たな付加価値提供の観点**：収益に直結する付加価値を人事部が提供するために、事業部長らの横に席を置き、アドバイスできる参謀役の人事メンバーを現場に配置する（例：ビジネスパートナー人事）

### 「人事改革」 3段階での変遷から

日本企業の人事部もこのような改革の動きに無縁であったわけではない。過去十数年を振り返れば“戦略人事”や“人事部の高付加価値化”というお題目で、人事部の業務を抜本的に見直そう、人事部の役割や立ち位置を再考しようという動きを実務で経験された方も多いのではないだろうか。

まずは過去の人事改革の棚卸しとこれからの改革との違いを明確にするために、節目を3つに分け

図表1 HR Transformation (人事改革) の変遷



て、整理してみる (図表1)。

### ■第1段階

第1段階は『人事情報の適正管理と可視化』による業務改善。この取り組みの背景には人事データの見える化 (ヘッドカウント・給与などの適正管理)、オペレーションのスピードアップ、ファイナンスなど他組織とのデータ連携の強化が挙げられる。

人事部は自社の基幹系情報システムのなかで人事情報や給与計算の仕組みを複雑かつ重層的に構築しており、入力作業や必要データの抽出だけでも四苦八苦し、明らかに非効率であった。また、法改正対応や社内制度変更のたびに多

額のメンテナンスコストが発生したり、歴代の担当者が継ぎ足してシステム改修を行ってきたので全体の機能やプロセスがもはや誰も分からないまま日常運用されていることもしばしばであった。加えて、駐在員の給与計算や住宅手当等の手当金支給等のために担当者がお手製のExcelシートやAccessデータベースで個別計算し、そのファイルや情報を担当者間で日常的にメール交換する等、業務の非効率はもちろん、情報セキュリティやコンプライアンスの観点でも大きな課題を抱えていた。

そこで多くの企業が取った施策は、自社の基幹系情報システム内での構築から脱却し、SAP、

Oracle、ワークスアプリケーションズ等の大手ERP人事パッケージシステムへの移行であった。この取り組みは、人事データの見える化やオペレーションのスピードアップを通じて生産性を向上させ、“効率化”の後押しになったが、人事部門の働き方は本質的には変わらず、“効果性”や“ビジネスへの付加価値提供”にはほとんど踏み込めなかった。また、効率化の観点では、企業間での取り組み格差が顕著に出始めた。システム移行を起点に既存の人事業務やプロセスを見直し、パッケージシステムの要件に合うよう制度や運用ルールをシンプルにし、標準化しようとして意欲的に取り込んだ企業

と、現状追認型で現行のものをそのままパッケージシステム側に移管しようとした企業との違いだ。後者はパッケージシステムに対して過剰なカスタマイズ要求を重ねたことで、予想外のコストアップや従来と変わらないオペレーションが維持され、効率化とは程遠い結果になってしまった。

## ■第2段階

第2段階はアウトソーシングの導入やシェアードサービスセンター設立による『業務プロセス・リソースの効率化』であった。M&Aやリストラクチャリングが活発な時代背景から、どの企業でもコスト削減は至上命題。その一環で業務プロセスの効率化・標準化やオペレーション業務の外部委託

(アウトソーシングベンダー) や社内別会社(シェアードサービスセンター)への移管を行ったわけである。理屈上はオペレーション業務が社内人事から削減されることで、人事戦略立案、報酬制度設計、人材開発等といった戦略的業務にシフト・専念できるわけで、“効率性”に加えて、この段階で“効果性”という観点にまで踏み込むことができたはずである。また低単価のリソースに業務を移管することでトータルコストも抑えられるはずであった。

しかし、事例調査やコンサルティングのなかで、意外にもコスト削減効果は限定的であったり、社内人事も依然としてオペレーション業務中心であるケースに遭遇する。主な理由としては以下のよう

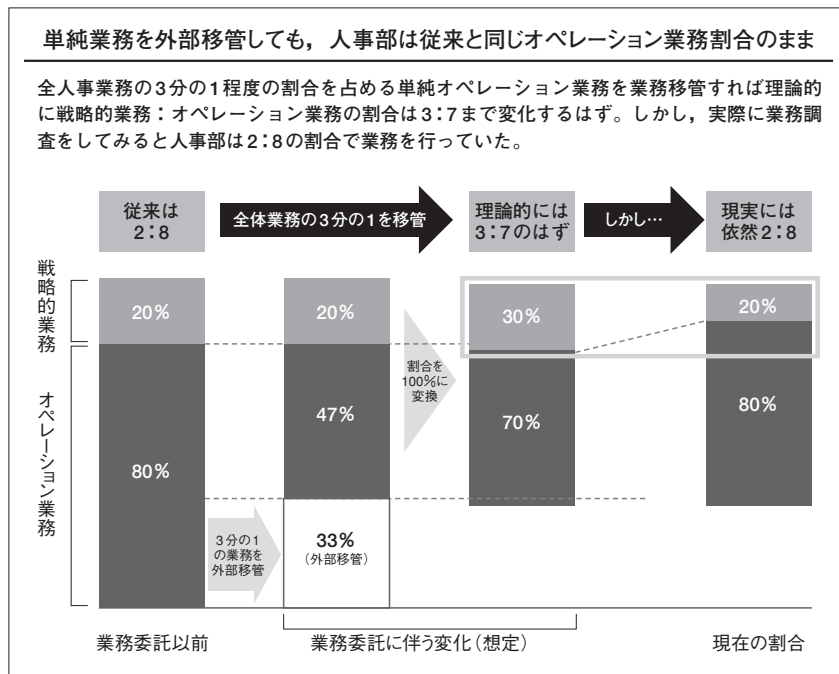
なことが挙げられる。

- 実態はオペレーション業務担当の人事部長が人事異動で社内シェアードサービス会社に籍(席)を移しただけであり、グループ全体では何も変わっていない
- 社内シェアードサービス会社ゆえに委託側も受託側もビジネスと割り切れずに“なあなあの関係”になりがちで、コスト削減や業務効率化努力が進まない
- 外部委託先の業務品質に不安があり、発注側の人事部が事前チェックや事後フォローに追われ、オペレーションに関する業務・リソースを減らせない

1つの典型的な失敗パターンをご紹介します(図表2)。「戦略業務」と「オペレーション業務」を2:8の割合で行っていた会社が業務委託会社に人事の単純業務を移管した事例だ。理屈では社内に残された人事業務の割合は単純計算で3:7になるはずで、自助努力によっても4:6ぐらいまで改善し、より高付加価値な人事部が変わるといのが当初の計画であった。しかし数年後の業務量調査によって明らかになったのは人事業務の割合は依然として2:8。つまり外部委託部分を考えるとむしろトータルでオペレーション業務が増えてしまっ、改善どころか悪化という驚愕の結果になっていた。

このケースでは業務委託といっても企業内グループシェアード会社なので、業務品質(例:電話応答率、計算ミス率、等)に関する達成基準や役割分担は文書化され

図表2 アウトソーシングやシェアードセンター設立の失敗事例



ているものの実効性はなく、結果として似たようなオペレーション機能を社内人事と業務委託先とで重複させてしまっていた。そこで役割分担やSLA (Service Level Agreement: サービス品質の保証項目やそれらを実現できなかった場合の支払金額の減額に関する規定)を月次で検証するようにした。さらに委託先・受託先の双方でイレギュラー処理に時間が割かれていたことが特に効率悪化を招いていると分かったので、帳票や業務フローを極力シンプルにすることでミス予防策を講じた。そして1年後には当初の想定に近い業務割合に近づけることができた。

このように人事部が改革の旗印を掲げたものの効率性の点ですでにつまずき、効果性やビジネスへの付加価値貢献にたどり着けない場合もある。その場合は、効率性の観点での検討を優先したい。効率的な職場にならない限り、人事部員も疲弊する一方であり、先の展望を描けないからだ。

これまでの取り組みがなぜ抜本的な改革に繋がらず、効率性の小改善レベルにとどまってしまうのか？ 私見だがその解は改革のゴールが人事部内部および日本国内に閉じたものであったからだと考える。つまり、これまでの取り組みは内向きな改革であり、コスト削減という一点を除けばビジネスサイド(経営や現場)のニーズに真に呼応する外向きな改革ではな

かったといえよう。特に、ビジネスの軸足が海外に移行しているのであれば、人材・人事面での取り組みも軸を合わせる必要があるか。

## ■第3段階

そこで改めて考えたいのは第3段階、これまでの連載でご紹介したグローバルシェアードサービスプロジェクト等をはじめとする『人材のグローバル化とビジネス主導の組織改革への対応』の改革である。これは完全にビジネスサイド(経営や現場)のニーズに裏打ちされた改革であり、それゆえ一過性のブームではなく、今後の人事部の方向性を決定づける大きな世界標準の流れと考える。

### (1) 人材のグローバル化

スポーツの世界と同じである。若きダルビッシュが「日本球界で『真剣勝負』ができなくなった」と言い残して米国メジャーリーグへ行き、両国国技館に掲げられている優勝旗の力士は現在、全員外国人で占められている。優秀な人・できる人を閉じた世界に留め置くことはできない。加熱するビジネスのグローバル化というテーマを考えると、世界規模の大企業は各国単位の閉じた世界でなく、地域や世界全体という幅広いプラットフォームのなかでより優秀な人材を発掘・確保していくだろう。そのような世界観でみれば人事情報・人事制度・業務プロセス

をできる限り統一したほうが仕事もしやすいし、人材も流動化させやすい。同じ尺度で人を評価・処遇しやすくなるメリットもある。

### (2) ビジネス主導の組織改革

もう1つのポイント、「ビジネス主導の組織変革」というのは、複雑・先行き不透明な時代にビジネスを成功させるには結局マーケット・顧客側に対する感度とスピードが勝負になるということだ。中央集権では時間がかかりすぎ、ビジネス側主導でスピード感をもって組織設計や人の採用・育成・評価をせざるをえない。そのような背景から自立分散型で現場に責任と権限が委譲されるような人事オペレーションモデルに早晚移行が進むだろう。その際、自立分散でありながらも、一定の効率・効果の確保(全体最適の確保)が必須であり、そのための工夫の1つとしてシェアードサービス等を含めた標準化が必要である。

いずれにしても、人材のグローバル化とビジネス主導の組織変革という2つの外圧が人事部門を変える趨勢にある。このような新潮流に“まだまだ先の話、うちには関係ない”と思わず、目を向けていただきたい。“グローバル化といたってうちには無縁”と思っていたら、いきなり社内英語化や海外赴任が決まったといったことはしばしば起こる。この動きも実は皆さんのすぐそばまでやっ