

デジタル人事の グランドデザイン

第1回

人事の新潮流とワークスタイル変革

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 / マネジャー 千葉 友範



鶴澤 慎一郎

事業会社での財務・人事・新規事業開発経験を経て、現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事業務改革やITを活用した生産性向上プロジェクトに従事。実務とコンサルティング両面で豊富な経験を有し、空理空論ではない実行性の高いアプローチを得意とする。「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)。suzawa@tohmatu.co.jp



千葉 友範

大学院在籍中にIT系ベンチャー設立への参画を経て、現在は情報・メディア・通信コンサルティング部門にて、主に企業のビジョン再設計、営業力強化、コスト削減等のプロジェクトに従事。直近ではスマートフォンやタブレット等を活用した営業力強化や業務改革を多数手がける。「企業価値創造のためのABCとバランス・スコアカード」(編著：同文館出版)、「ファイナンス組織の新戦略」(編著：日本経済新聞出版社)。tochiba@tohmatu.co.jp

デジタル人事とは？

数年間を振り返り、組織・人事関連での最大のテーマといえは「人事のグローバル化」であることは間違いない。ビジネスのグローバル化の進展に呼応し、国内だけでなくグローバルレベルで活躍できる人材の確保・育成を強化しよう、あるいは人事制度・人事情報システム・人事業務プロセスを国や地域の枠組みを越えて、共通化しようという動きである。

他方でもう1つ今後の重要テーマとして問題提起をしたいのは「新たなIT技術やツールを活用した組織・人事のさらなる効率化や高度化」である。技術の進展という後押しもあるが、それ以上に企業側の切実なニーズ(例：コスト削減やグローバルな企業統治や従業員管理への対応)や従業員側の興味・関心(例：もっと便利に、もっと楽しく)に応えようとする、自ずと従来とは違うやり方を模索せざるをえなくなっているのではないかと。新たなIT技術やツールはこれから数年間、さらに大

きな影響を組織・人事部門の関係者にもたらすのではないかと。という思いをコンサルティングの現場にいと実感する。

「人事のIT化」というとき、紙ベースの運用や表計算ソフトに頼っていたものからパッケージ化された人事情報システムへの移行という動きは従来からあった。では、今注目されている動きはかつてのものとは何が違うのか。私たちが現在考えているポイントは大きく3点ある。

- ①スマートフォンやタブレット)等の簡単・便利なツールがもたらす従業員や人事部員の働き方の変化
- ②TwitterやFacebookに代表されるオープン型で人との個人的な繋がりをより重視するソーシャルメディアがもたらす従業員間、従業員と人事部員間、人事部員と採用市場にいる人材間でのコミュニケーションスタイルの変化
- ③SaaS (Software as a Service) と呼ばれるような、ソフトウェアの機能のなかでユーザーが必要とするサービスだけをインターネットを通じて利用できるような形態も

たらず人事情報システムのあり方の変化

いずれの単語・概念も直感的にイメージできるとは思うが、実際に組織・人事の世界で実用化した場合のメリット・デメリット、導入にあたっての工夫や苦労を知る機会はまだまだ少ない。そこでそのようなデジタル人事という新しい潮流に挑戦している先進的な事例や今後の課題を中心に連載シリーズでご紹介していきたいと思う。

スマートデバイスの普及速度はPCの10倍

今回まず取り上げてみたいのは、スマートフォンやタブレットというスマートデバイスがもたらす影響である。身近な電話やメールは個人用・会社用問わず、もうすでにスマートフォンという方は多いのではないだろうか。それもそのはず、スマートデバイスの普及速度はPCの10倍という調査結果もある(日本経済新聞、2012年8月29日付記事)。

1980年代のPCの普及に合わせ人事情報・給与計算は紙ペー

ス・手計算中心からPC・表計算ソフトへ移行、90年代のインターネットの普及に合わせて従業員への告知や連絡も紙や電話からインターネットサイトや電子メール中心へ移行した。読者年代によって実感値に違いはあるだろうが、当時を振り返れば非常に大きな進歩・変革であった。これらの動きと同様かそれ以上のインパクトが、今、人事システムや人事業務プロセス、従業員のワークスタイルにおいて起こりうる。そして、それは一時的なブームではなく、今後我々が使うメインツールとして定着していく可能性がある。

米国人事コンサルティングファームBersin & Associates (2013年初めに当社が属するグローバルネットワークであるデロイトの米国法人が買収) は2011年のHR Technology Conferenceにおいて、HRのIT関連の新潮流として、現行人事情報システムからスマートデバイスへの移行をいち早く示唆し、実際にタレントマネジメントシステムを提供するシステムベンダーがモバイルアプリ対応商品をリリースする等の動きも活発化している。

とはいえ、ツールさえ手に入ればすべてうまくいくという話ではない。これまでも導入に多大なコストや労力を投入した新情報システム・ツールが浸透しなかった、効果が上がらなかったという経験をお持ちの方は、“今回も同じこ

とになるのでは?”とご懸念を抱くのももっともと思われる。そこで、実際のスマートデバイスを活用したワークスタイルチェンジを手がけるコンサルタントから、実践から得たコツや成功ポイントをご紹介させていただくことで今後の参考としていただければ幸いです。(鶴澤)

ワークスタイルチェンジはなぜうまくいかない?

スマートデバイスの浸透が進むなかで、これを会社組織に導入した現場は、ワークスタイルの変革が本当に実現しているのか? 近年注目される導入事例を注意深く分類してみると、以下のような4つのパターンが確認できる。

【導入パターン】

- ①情報共有モデル：メール閲覧やスケジュール管理 等
- ②負荷軽減モデル：社内ワークフローの閲覧・承認管理や顧客申込書の電子化 等
- ③ナレッジ管理モデル：e-learningの受講や研修資料の閲覧 等
- ④販売力強化モデル：商品説明・提案(他社商品比較等)や料金シミュレーション 等

しかし、多くの企業は必ずしも満足のいく結果を得られていないというのが実態のようだ。導入企業、システム開発企業(SI'er)、デバイスメーカー等の方々とのディスカッションや各種導入事例な

どの特集記事から読み取れることは、まだ本格的な活用段階にはなく、変革を遂げるには至っていないケースが多いということである。

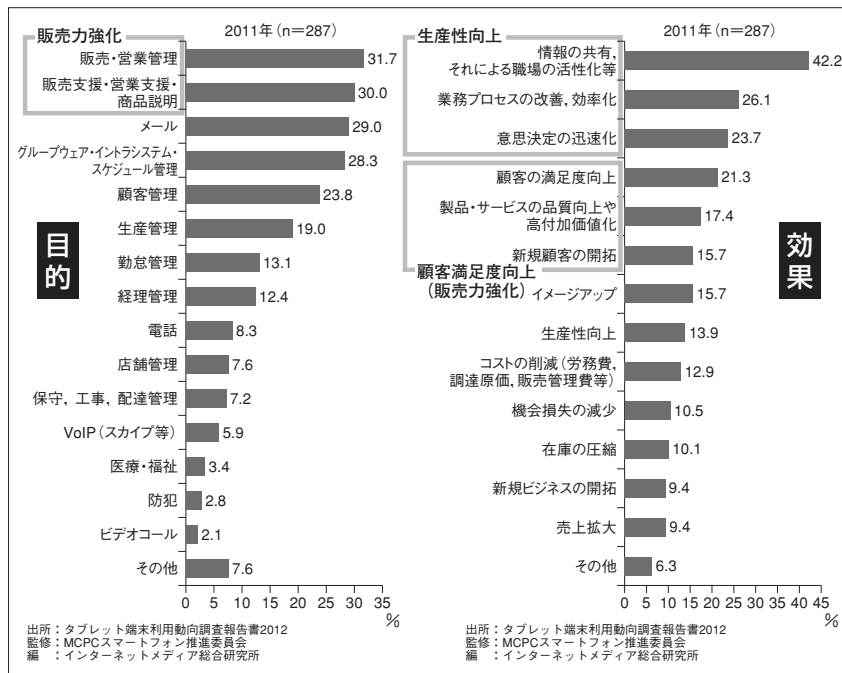
その根拠となる統計データに注目してほしい(図表1)。スマートデバイスを利用する目的の多くは「販売・営業管理」や「販売支援・営業支援・商品説明」といった販売力強化や顧客満足度向上に主眼を置いた企業が約30%程度を占めているのに対し、実際得られている効果は、「情報の共有、それによる職場の活性化等」や「業務プロセスの改善、効率化」など、いわゆる内向きの生産性向上が高い傾向を示し、導入の目的と効果は必ずしも一致していないことが分かる。

目的=コンセプトにこだわるべき

我々は、これまでのプロジェクトの経験を通じて、グランドデザインの重要性を理解しているため、その策定プロセスには強いこだわりを持っている。グランドデザインの方向性次第ではスマートデバイスの導入をおすすめしないケースもある。

ここでいう「グランドデザイン」とは、なぜ、スマートデバイスを導入する必要があるのか、または、スマートデバイスを導入することで具体的にどのようなワークスタイルを実現していきたいのか、ど

図表1 タブレット導入の目的と効果



のような手段（デバイス、IT技術）をもって実現していくのかを具体的に描いていくことである。

グランドデザインの策定では直近・目先のことだけではなく、数年先までの青写真とそこに至るまでのロードマップを描くことがポイントとなる。グランドデザインが描けなければ、せっかく開発・導入したスマートデバイスも使われることなく倉庫に眠ることになる。販売力強化や生産性向上には多くの企業が幾度となく挑戦してきたはずだが、思うような結果を見出せず類似の取り組みを繰り返している企業は少なくない。我々が討議に参加する場でも、次のような不満・不具合が顕在化し、プロジェクトに辟易している企業も多い。

①「業務の見える化」と称し業務プロセスを書き起こして標準化を

行ったが、整理されたものは机上の空論になってしまい業務の実態に合っていない

②「営業管理」と称し商談管理等の情報システムを導入したが、入力手順や操作が煩雑になり、誰も登録・更新しなくなってしまった

③「ナレッジ管理」と称して社内ノウハウの体系化を試みたが、役に立たない情報ばかりが集まって、活用の余地もなく意味がない

④「業績評価指標」を設定したものの実情に合わず、被評価者には日々の業務と関連の薄い内容だと思われている

グランドデザインは、こうした不満・不具合を起こさせないための下敷きとなるものであり、ここでの検討を怠ると、スマートデバイスの設計（要件定義）はおろか、現場部門（ユーザー）の抵抗を受け、導入が難しくなるといった悪

循環をも引き起こす。

図表2は我々がワークスタイルチェンジを実践する際、クライアント企業へプロジェクトの全体像を説明する資料の一部である。読者の多くはすでに各項目ともプロジェクトや取り組みを行ったことがあると思う。しかし、グランドデザインを明確にしてからそれぞれの取り組みに着手していたのかどうかを今一度思い出していただきたい。そして、先の①～④のような不満がなぜ根強く残っているのか、その原因を考え直していただきたい。

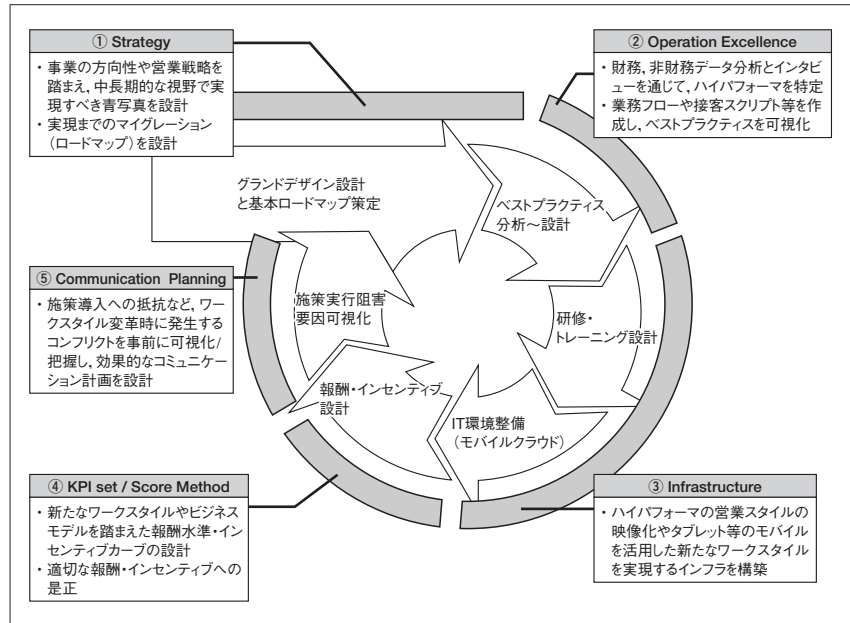
こうした悪循環を避け、ワークスタイル変革を成功裡に進めるためにも、導入目的やワークスタイルの定義などについて、各部門（現場部門や情報システム部門）と入念に議論を行い、コンセプトやグランドデザインを固めていくことが重要である。

グランドデザイン 策定のステップと要諦

我々がグランドデザインを検討する際、具体的には図表3のようなステップを重ねていく。グランドデザインやブループリントと呼ばれるものには様々なスタイルがあるが、「ワークスタイル将来像」と「スマートデバイス導入範囲」の決定が重要である。

「ワークスタイルの将来像を策定する」というと、現状の課題を

図表2 ワークスタイル変革実現に向けたフレームワーク



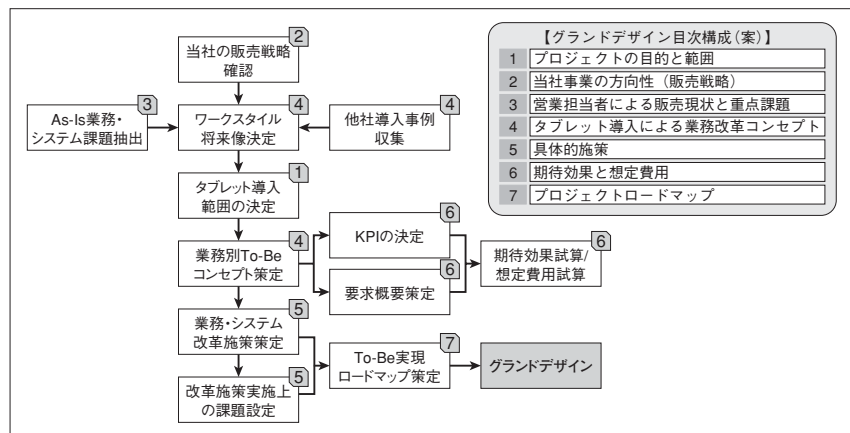
書き連ね、それをいかに解決していくかという作業に終始しがちだが、ときには最先端の技術や他業界での導入例を研究しながら、自由な発想、オープンな場でのディスカッションを積み重ねていく。そうしたなかで生まれたアイデアをもとに適用すべき業務を具体化しながら導入の目的と範囲を固めていく進め方がベストだ。

最後に最も重要なことは、それが「利用者やお客様にとって意味のある（＝使いたくなる）モノ」であるかどうかを真剣に検討することである。人事部が先導する際には従業員の立場で考えることに他ならない。こうした、議論を進行させるとき、我々はクライアント企業に10の質問を行っている。グランドデザインとはこうした質問に対しユーザー部門やIT部門等の関係者が合意形成しながら、解を導くプロセスといえる。

【10 Key Questions】

- Q1：スマートデバイスで具体的に何ができるのか？
- Q2：スマートデバイス導入でどのような効果があるのか？
- Q3：顧客や従業員に受け入れられるのか？
- Q4：情報や知識の流れはどのように変わるのか？
- Q5：類似業務の他業界はすでに導入しているのかどう違うのか？
- Q6：既存のデバイス（PC）とどのように使い分けるか？
- Q7：プラットフォームは何がよい

図表3 グランドデザイン策定アプローチ



- のか？ iOS/Android/Windows？
- Q8：セキュリティは十分なのか？
- Q9：担当者が使用する際に、どのようなサポートが必要なのか？
- Q10：経営にはどう貢献するのか？

**ツールありきでなく
ワークスタイル変革の実現へ**

全体を通して、お伝えしたいことはスマートデバイスというツールのユニークさに頼り、“とにか

く導入さえすれば何か変革が起こる”という幻想を持たないことだ。確かにツールとしての使い勝手のよさや多機能性には大なる将来性を感じさせるが、それをどう活かすかは戦略次第である。その意味で土台となるグランドデザインをきちんと作ることに留意いただければ、貴社におけるワークスタイル変革の成功への道筋が描けることを改めて強調しておきたい。（千葉）