

近未来のデファクトスタンダードを探る!

人事組織のガバナンス

あるべき姿 ▶▶ 課題整理 ▶▶ 解決策

第7回

次世代人事情報システムの構築と効果的な活用

デロイト トーマツ コンサルティング
アソシエイトマネジャー 馬島 聖 / シニアコンサルタント 堀口 卓哉



馬島 聖(まじま あきら)
大手外資系コンサルティング会社等を経て現職。組織・人事コンサルティング部門のHR Transformationサービスに所属。クラウドシステムを使用したグローバルHRIS導入やグローバル給与アウトソーシング、それに伴う業務変革に強みを持つ。複数の国に跨るHRIS導入におけるプロジェクトマネジャーを歴任。
amajima@tohmatsumo.co.jp



堀口 卓哉(ほりぐち たくや)
外資系ERPベンダー、グローバル人事・給与アウトソーサーを経て、現在は組織・人事コンサルティング部門のHR Transformationサービスに所属。グローバルHRIS導入および外部システムへのデータ連携、人事業務プロセス変革、給与アウトソーシング戦略策定等に従事。海外拠点でのプロジェクト経験が豊富。
tahoriguchi@tohmatsumo.co.jp

本連載シリーズは、人事組織の形態、役割分担と責任、ビジネス側から人事部門への期待に焦点を当て、人事部門内の改革 (HR Transformation) に関する先進事例の紹介や今後への提言を示していく。第7回では、人事組織を支える情報システムをより効果的に活用していく手立てを示したい。

人事情報システムは普及し、投資は伸び続けている

ここ十数年でERPパッケージを中心に人事情報システム (HRIS) の導入が進み、その普及率は非常に高い。矢野経済研究所が2012年7月～2012年10月に国内の民間企業・団体・公的機関などの法人572社に実施したアンケート調査では、人事・給与分野でのシステム導入率は92.0%、またパッケージ導入率は69.8%であった(*)。すでに多くの企業で人事情報システムが日常的に活用されていることを示している。

また、米国のリサーチ会社であるケネディー・インフォメーションが2013年に発行したレポート『HR Consulting in Asia』で

は、2013年における日本の人事コンサルティング市場規模を約11.3億ドル (約1,130億円) と概算したうえで、その成長要因のひとつにHR Technology、すなわち人事情報システムを挙げている。そこでは、「日系グローバル企業において、老朽化した人事システムをクラウド型システム等の活用によって刷新する需要が伸びており、人事部門変革のコンサルティングビジネスに大きく貢献している」との見解が示されている。前出の矢野経済研究所が公表している『HRM市場動向に関する調査結果 2011』(2011年4月25日発表)でも、日本における人事情報システムパッケージのライセンス市場規模は順調に拡大し、2013年に300億円に上ると予測されている。

人事情報システムの導入とガバナンス上のリスク

このように積極的な人事情報システム投資の環境下で、導入後の運用状況に注目すると、数多くの問題点が顕在化している。主なものは以下の3点である。

●システムが無用の長物と化す

==>ERPパッケージ等で大規模なシステムを導入したものの、多くの機能を活用できていない。

●「個別最適」でシステムが増殖

==>グローバル方針、人事部門の各グループレベルの方針で導入された周辺システムが多く運用され、データ項目によって正となるシステムがばらばらである。

==>システム全体像と相互の関連図が描けず、データの流れが把握できない。

●「オペレーションの呪縛」に捕らわれる

==>現行オペレーションの省力化のために複雑なルールをそのままシステム化してしまい、ルール変更の度にコストがかかるため、他の領域に手が回らない。

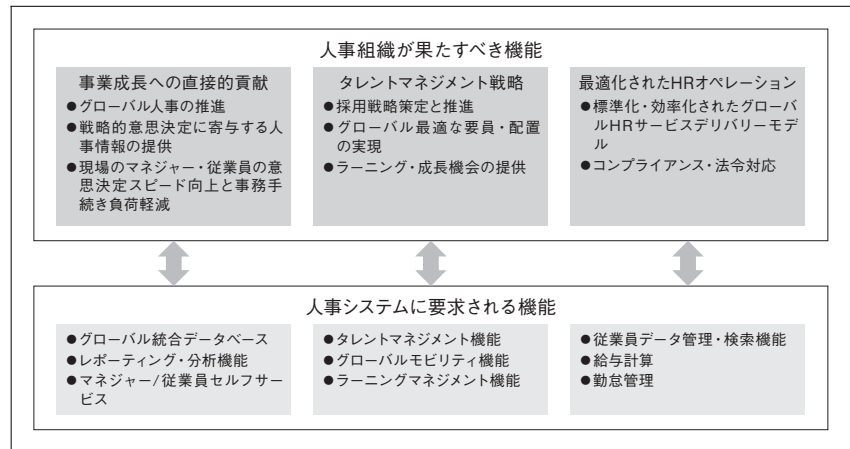
==>システムに組み込まれたルールが正となるため、担当者変更のたびにルールの伝達が困難となり、いつしか処理結果の検証ができなくなる。

以下、より詳細に見ていきたい。

(1) システム活用の遅れによる業務品質の低下リスク

これは既存システムが使いこな

図表 1 人事が果たすべき機能から、人事情報システムの機能を決定する



せていないこと、またはシステム化が遅れていることにより、人事組織が果たすべき機能やその業務の品質を損なうリスクである。

人事情報システムは、「人事組織がその機能を果たし、目的を達成するための活動を支える情報システムプラットフォーム」である。システム化の範囲や製品を検討する際は、あくまで人事組織が果たすべき機能の全体像のなかで、どの部分が人事情報システムでカバーされるべきか議論されていることが重要である。

図表 1 は、我々の考えに基づいて人事組織が果たすべき機能を整理し、その3つの要素と人事情報システムの構成要素の対応を示したものである。

例えば、ビジネスの現場に対する貢献を最優先課題と捉えるなら、グローバルレベルでタイムリーに情報を提供できるレポート機能や、マネジャーの意思決定スピードを向上させるセルフサービス機能を優先的に強化することを検討する、という要領で人事情報システムの範囲を決定する。全体像のなかで優先順位づけをするため、意思決定の根拠がより明確となり、遊休資産化してしまっている既存システムの放棄や置き換えの判断も進めやすい。

(2) 情報の分散によるデータ品質の低下と漏洩リスク

いつの間にか人事データが格納

されるシステムが複数乱立し、どこに正のデータが存在するかが分からなくなる。止むを得ず各担当者はそれぞれ必要なデータを複数のシステムから集め、個人の電子ファイル上で活用し始める。やがて誰かのファイルがマスターデータとして独り歩きし、そこでデータの更新も行われるようになってしまう。このような現象が、人事組織の日常業務で実に頻繁に発生している。それぞれの業務で使用するデータが最新かつ正確なものである保証がなくなり、さらには独り歩きした電子ファイルから、個人情報をはじめとする機密情報の漏洩のリスクが高まることになる。

これは主に、「マスターシステム」、すなわちあらゆるシステムの拠り所となる「唯一絶対」のマスターデータを保持する人事データベースが存在しない、または位置づけが不明確なためにその通りに機能していないことに因る。

マスターシステムを明確にする

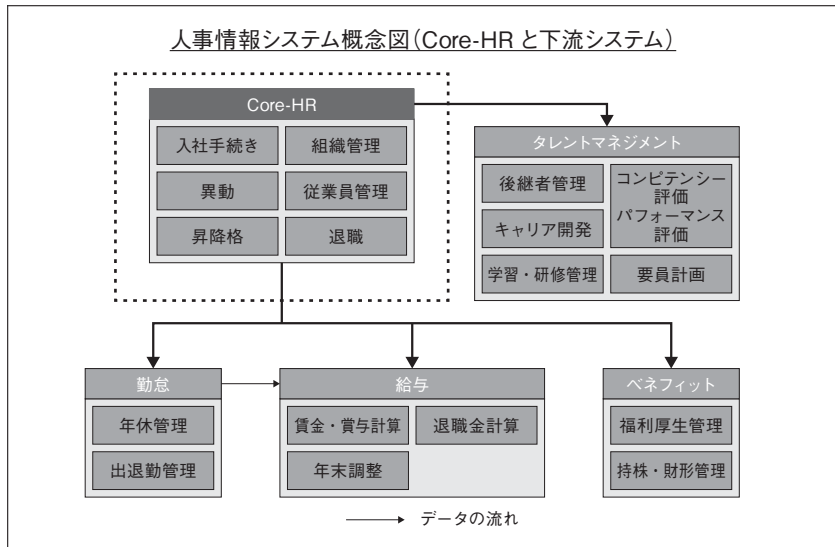
うえで我々が最優先に位置づけるのは、Core-HRの構築または整備である。Core-HRとは、入社・異動・昇降格・退職といったコアとなる人事プロセスを実施する人事データベースであり、グローバル展開の際にも世界共通で使用される。それに対し、給与計算等のオペレーションやタレントマネジメントを担うシステムは「下流システム」と定義し、常にCore-HRから正となる人事データを受け取る位置づけにする(図表 2)。

ERPパッケージを活用して人事・給与システムを運用し、そこで入社・異動・昇降格・退職といったコアとなる人事プロセスを実施している場合も、そのシステムがCore-HRとして完全に機能しているかどうかを検証する必要がある。例えば、新規でタレントマネジメントシステムを導入する場合、基本となる人事データや組織データがCore-HRから提供できるかどうか、不足がある場合はCore-HRとタレントマネジメント

人事組織のガバナンス

あるべき姿 ▶ 課題整理 ▶ 解決策

図表 2 マスターシステムとなるCore-HRを整備する



システムのいずれに追加するか (二重管理の可能性があれば、必ずCore-HRに追加する) 等、注意深く検討・整備することが望ましい。

(3) オペレーションのブラックボックス化によるミス発生リスク

これは「オペレーションの呪縛」に捕らわれたシステム、すなわち複雑なルールに基づいたオペレーションを省力化するためにシステム化されるケースにありがちなリスクである。システム化した複雑なルールの内容や要件の発生経緯が、担当者変更、シェアードサービス化等によっていつしか分からなくなり、「システムのみぞ知る」状態に陥る。結果として誤ったオペレーションを察知できず、業務への大きな支障や、コンプライアンス違反を生じるリスクにつながる。対応策としては、業務の「標準化」と「最小限化」の

重要性を強調したい。

近年、特にグローバル企業において、オペレーションの集約 (シェアードサービス化) やアウトソーシング化の動きが活発である。その際に求められるのは、シェアードサービスとなる組織やアウトソーサーが、できる限り世界共通のプロセス・システムでオペレーションを実施できることである。この、いわば「最大公約数」を高められるほどオペレーション効率が上がり、必要な費用も下がる。その上に各国固有で必要な部分を付加していくことになるが、我々のグローバルプロジェクトにおける経験上、その判断基準は「法令要件や組合要件に当たるか否か」のみといえる。該当しない場合は世界共通のプロセス・システム対応するための工夫を求められる。そうすることで、結果として不要なルールやオペレーションは淘汰

され、最小限化される。また、集約やアウトソーシングをする都合上、残存するオペレーションのルールは明確に文書化されて引き継がれるので、ブラックボックス化することもなくなる。

「統合一体型」から「最適組み合わせ型」へ

人事情報システムのトレンドを5つのポイントでまとめたものが図表 3である。今回特に強調したいのが、初めの2点に掲げた「クラウド/SaaS型システム」と「Best-of-Breed型ソリューション」である。これらは我々の考える「次世代人事情報システム」の特徴であり、すでに述べたリスクへの対応策にも合致する。

(1) クラウド/SaaS型システムの活用

ご存知の通り、「クラウド/SaaS (=Software as a Service) 型システム」とは、ERPパッケージのようにユーザー側のサーバーにソフトウェアを導入するのではなく、ベンダーが自社環境で稼動する機能を「サービス」としてユーザーが利用する形態のシステムを指す。その形態ゆえに、導入時の初期投資を抑え、比較的短期に運用を開始できる。Infiniti Research Limited社による調査『Global SaaS-based HRM Market 2011-2015 (Executive Summary)』によれば、グローバルでのクラウド/

図表 3 次世代人事情報システムのトレンド

1	柔軟で安価なクラウド/SaaS型システムの台頭
2	“All-in-One”のERPから、最適な製品を組み合わせて実現する “Best-of-Breed”型ソリューションへの移行
3	経営層に向けた分析・レポート機能の強化
4	モバイル機器を活用したセルフサービス機能の強化
5	コラボレーション機能の強化 (スピーディーで手軽な情報共有、ソーシャルメディアと連携した情報発信等)

SaaSベース人事情報システムの市場規模は、年間12.83パーセントで成長し、2015年には28.2億ドル(約2,820億円)に達すると予測されている。同調査では、成長要因として主に以下を挙げている。

- 導入期間短縮への要求の増加
- (クラウド/SaaS型製品の多い) タレントマネジメント機能導入案件の増加
- 人事情報システム市場における Webベースシステムへの嗜好性の高さ

クラウド/SaaS型製品が強みを発揮している領域が、前述のCore-HRやタレントマネジメントである。すでに述べた「人事組織の果たすべき機能」や「マスターシステムとしてのCore-HR」という観点から人事情報システムを強化する場合、比較的短期で、かつ安価に導入できるという点から、選択肢として非常に相性が良い。

(2) “Best-of-Breed”型ソリューションへの移行

トレンドの2点目は、1点目にも大きく関連する。それは、クラウド/SaaS型製品を含め、複数の製品・ソリューションから最適なものを組み合わせて運用するというものだ。例えばERPパッケージでは、「統合」システムとしてできるだけ多くの領域をカバーすることに価値を見出すことも多かった。Core-HRや給与計算はもちろん、できればタレントマネジメ

ントも同一のパッケージで導入するというような考え方だ。

この“All-in-One”，または「統合体型」ともいえる思想は、一見するとシンプルかつ合理的なアプローチであった。しかし、選択したパッケージがすべての領域において良質であるとは限らず、例えば機能不足のため一部の領域でシステム化を諦めたり、各国固有の要件の実装を優先したためグローバル共通のCore-HRの機能が難しくなる等、人事情報システム全体として最適なソリューションを構築するうえでは問題点も出てくる。それに対し“Best-of-Breed”型は、いわば「最適組み合わせ型」だ。既存のERPパッケージはもちろん、新たにクラウド/SaaS型製品等を活用しながら、各領域において最適な製品を選択し、それらを「インテグレーション」(システム間連携)で組み合わせて運用するアプローチである。ERPパッケージ・クラウド/SaaS型製品ともに、他システムとのインテグレーション構築には強いいため、技術的な障壁も低い。

重要なポイントは、既存システムやベンダーの守備範囲に捕らわれず、必要な機能を最適なソリューションで実現することである。

人事情報システム投資の目的と成功指標を明確に

市場規模が示す通り、読者諸氏の企業においても今後人事情報システムへの積極的な投資が行われることであろう。その際は今回述べたリスクへの対応、ならびに最適な組み合わせの実現をぜひ意識していただきたい。

また、目的は常に明確にしていなければならない。図表1で検証したそれぞれの人事機能において、導入後の効果を測る指標を予め設定し、定期的にモニタリングするプロセスを確立するとよい。これは、IT部門ではなく、人事部門が主体的に行うべきガバナンスの一環である。本稿が今後のご検討の一助となれば幸いである。

※出所：『ERP/業務ソフトウェアの導入実態—会計、人事、販売、SCM、CRM—』 矢野経済研究所