



## デジタルテクノロジーを前提とした 人材活用的高度化

-拡張労働力と人的労働力の共存-

# 拡張労働力の本格活用が進む中で“導入だけ”にフォーカスした場合、失敗のリスクが存在します

## テクノロジーをベースとした拡張労働力の台頭と企業の現状

現在、多くの企業の中で“RPA(Robotic Process Automation)”、“チャットボット”のような、テクノロジーをベースにした新たな拡張労働力の重要性が広く認識されはじめ、一部の企業では具体的な導入が開始されています。

拡張労働力活用による効果は、従来業務の作業効率化やコスト削減に留まらず、以下のような観点からも期待が高まっています。

- 新規事業創出 : 拡張労働力によるサービス提供をベースとした新しいビジネス/サービスの創出
- 労働力不足の解消: 少子高齢化が進む中で貴重な資源となる人的リソースを高付加価値業務へ集中活用
- 労働生産性向上 : 拡張労働力が人より得意とする分野を代替することによる生産性の飛躍的向上

但し、多くの企業の現状は、“**拡張労働力の重要性を認識し一部パイロット導入を始めたが、本格導入に向けては環境が未整備**”の状態です。

## - テクノロジーをベースとした新たな拡張労働力に対する企業の認識と課題 -



63%

労働の未来に、拡張労働力の活用が「非常に重要」または「重要」と回答

41%

自社の労働力にコグニティブ技術とAI技術をフルに導入した、または導入に大きな進捗があったと回答

17%

人、ロボット、AIといった労働力がともに働けるよう、管理する準備ができていますと回答

参照: グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド 2017より抜粋

## “導入だけ”にフォーカスを当てた場合に発生し得るリスク

拡張労働力が得意な分野について、人から拡張労働力に業務を渡すこと、ただそれだけで成果が得られるように思います。確かに「拡張労働力と人との役割分担」・「拡張労働力と人が行う業務の明確化」を行い、それに従って導入を行うことで、拡張労働力の導入や導入された業務について短期的に成果を得ることは実現します。ですが、本当にそれだけでよいのでしょうか。

「導入」にフォーカスを合わせた場合に何が発生するか、ケースをいくつか考えてみます。拡張労働力に業務移管しただけに留まり、「人が余ってしまう」ことで会社としてのコスト構造が悪化してしまうケース、拡張労働力に業務を渡した人が「導入後の本来の期待役割」に一致しない余分な新しい業務を作ってしまうことで想定通りの効果が創出できないケース、導入してしばらくたった後に業務変更が必要となった際、拡張労働力のメンテナンスを行うことができず業務遂行がストップしてしまう可能性もあります。企業価値・パフォーマンス向上のために「導入」した拡張労働力が却って、業務自体を阻害してしまう可能性があるのです。

### 導入のみにフォーカスを当てた場合によくある失敗

導入した結果、人が余ってしまった…

“導入時”の異動計画や要員計画の不在

導入効果で削減した時間の分、個人が新たな仕事を作ってしまう、工数削減できない…

“導入後”の組織目標や個人の新役割定義・意識改革の不在

制度やルールが変わったため業務変更したいがメンテナンスできない…

“将来”の業務変更を前提とした組織機能設計や教育訓練の不在

(上記の結果として発生した)業務や体制見直しが進まず工数がかかる…

“継続的に”拡張労働力を含む業務体制を全体把握・調整・指揮する役割の不在

# “人材配置を最適化”することが中長期的な企業価値・パフォーマンス向上に必要です

## 中長期的な企業価値・パフォーマンス向上のための「人材配置の最適化」

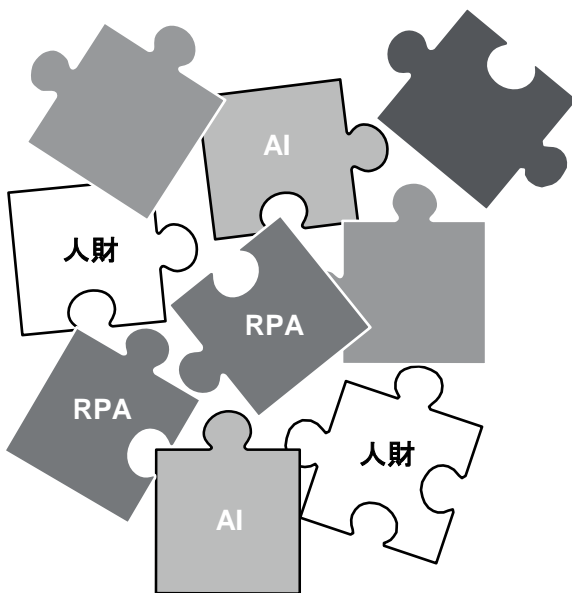
失敗を防ぐために考えるべきキーワードは「ともに働く」です。人と拡張労働力が、「同一の組織の中で、人材が最適に配置され」、「継続的に」共存し、働くことができている状態を実現する必要があります。より具体的に言えば、企業内で人と拡張労働力の融合がますます進む中で、①各労働力の特性を見極めた上で、人との適切な配置を実現すること、②共に協力して働くことができる環境をマネジメントすることが、企業の価値・パフォーマンスを最大化するための鍵となります。

### 拡張労働力導入にあたり最低限検討しなくてはならない領域

- 拡張労働力と人との役割分担
- 拡張労働力が行う業務の明確化

### 拡張労働力の効果を最大限に高めるために検討が必要な領域

- 拡張労働力と人についての『人材配置の最適化』



各拡張労働力を個別に検討して導入してしまった状態



①人と拡張労働力の適切な配置実現  
②共働環境のマネジメント実現

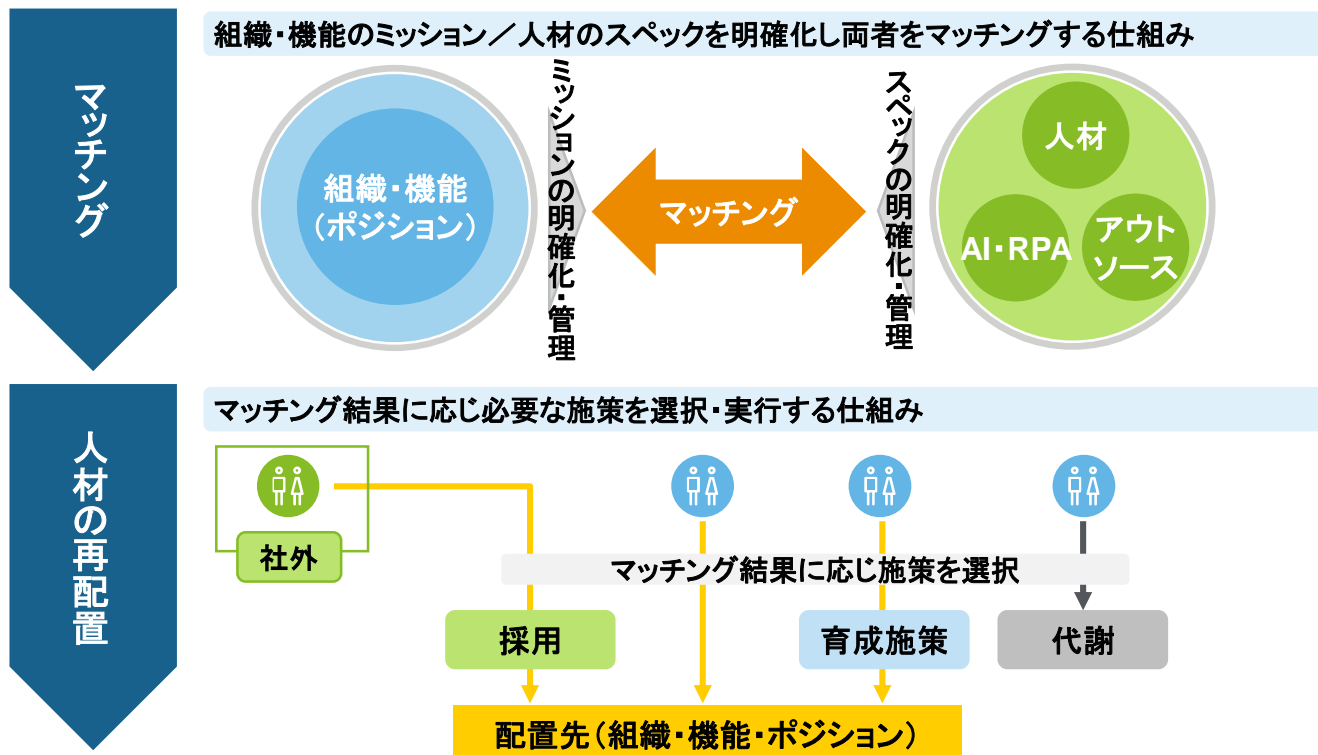
## 会社としての「人材配置の最適化」の取り組み

導入前に、導入後の「人材配置」を考えることは簡単ではありません。ですが、導入後に業務が実際に動いている中で「人材配置」を見直すことの方が大変と考えられます。来たるべき拡張労働力と共存することが当たり前の社会を前に、中長期的な企業価値・パフォーマンスの向上を実現するためには、「人材配置の最適化」に関する十分な検討を行い、共存状態を『継続的に管理し続けること』を会社としてきちんと行うことが必要と言えます。

# 組織・機能のミッションと人材スペックのマッチング および円滑な移行の仕組みが必要です

## 最適な人材配置を行うにあたり整備すべき仕組み

デロイトは各組織・機能およびポジションの役割・ミッションと労働力のスペック(人的労働力:資質・能力・経験 等/拡張労働力:対応性 等)を明確化し、両者をマッチングする仕組みを整備することが成功のポイントと考えます。また、結果として人材の再配置の必要性が生じますが、その際には必要に応じ知識・スキルを補うための育成施策やマインド面のケア・動機づけを行い、人材活性化を促す必要があります。また、どうしても活用が難しい場合には、最大限、会社にとってのリスクを抑えた上で、代謝施策の適用も考えなければなりません。



## 【検討すべきポイント(例)】

a	組織の組み換え	拡張労働力を効率よく活用するためには、組織の組み換え(例:オートメーションのチームや役割の中央化あるいは周辺化、特定の部署の配置転換・廃止等)や既にある組織の適応(例:部署の担当範囲やチームの機敏性の変更 等)が必要である
b	拡張労働力をコントロールする新組織の設立	これまで存在しなかった機能(例:RPA導入に伴うロボットに関する窓口・モニター機能や技術的なメンテナンス機能の新設 等)が必要になる可能性がある
c	拡張労働力も加味した要員計画策定	拡張労働力も加味して中長期的にどのような人材群がどの程度必要か方針を立てる必要がある

## 【検討のステップ】

Step1	Step2	Step3	Step4	Step5
機能・組織の設計・検証	人材アセスメント	労働力と組織のマッチング	労働力移行のプランニング	労働力移行
<ul style="list-style-type: none"> <li>各組織のスペックや人財要件を明確化</li> <li>デジタル含めどのような労働力が適切か判定</li> </ul>	既存人材の能力や志向性を調査	デジタル含めた労働力と各組織の人材要件をマッチング	マッチング結果を受けて必要に応じ、育成や代謝の具体策を検討	社員本人や管理職への説明や必要な手続き等を実施

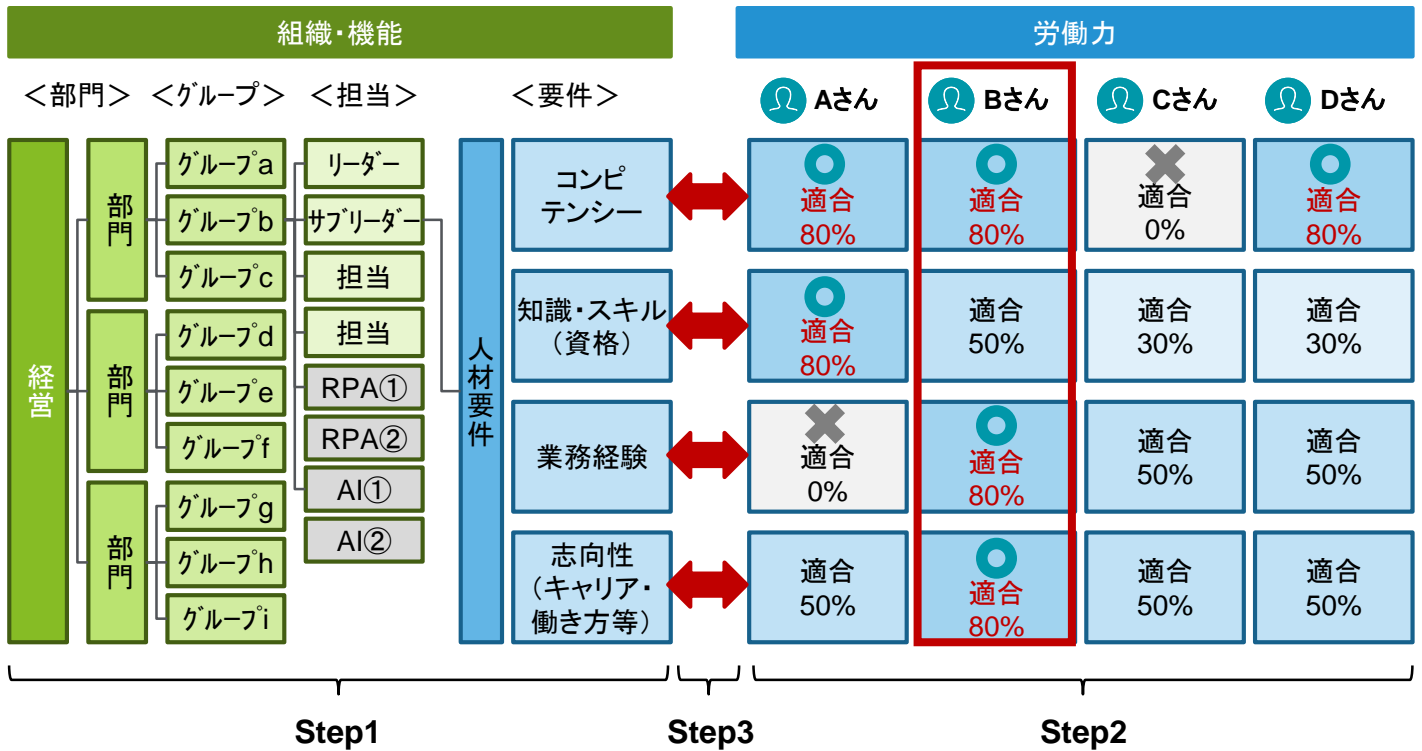
コミュニケーションプランの策定(Stepに応じた検討体制構築/経営層の巻き込み/現場とのコミュニケーション 等)

# 組織・労働力のマッチングを行い、 移行パターン毎に適切な教育を施すことが重要です

## <Step1~3>

### マッチング(組織・機能 ⇄ 労働力)の具体イメージ及びポイント

労働力(人的労働力 + 拡張労働力)と組織・機能をマッチングするにあたっては、「組織・機能のあるべき姿」をあらかじめ明らかにしておくこと、現有人材のアセスメントを“意味ある軸・切り口”で行うことがポイントとなります。



## <Step4>

### 人材ごとの移行パターンに必要な教育

RPA等の拡張労働力を取り入れた組織を構築し、そこに配置した人材にパフォーマンスを発揮してもらうには各人材の状況に合った教育を施す必要があります。

#### 人材ごとの移行パターン

#### 移行期の教育領域



A.新しい戦略・組織によって生まれた業務に移管される人材



B.再編された業務(同一・別業務)に移管される人材



C.既存の別業務に移管される人材



D.既存業務を継続する人材

人材ごとの移行パターンに応じて使い分ける

#### 知識

- 新しい戦略の内容
- 新たに作られた組織の業務知識
- テクノロジーの導入等により再編が行われた業務の知識
- 異動先の既存業務知識

#### スキル

- 新しく取り入れられたデジタル領域のスキル
- 組織の新たな方向性を示すための説得やコーチング等のリーダーシップスキル
- 異動先の既存業務スキル

#### マインド

- 新組織の理念・ポリシー
- RPA等拡張労働力との協働に向けたスタンス
- 新たな組織におけるキャリアの在り方
- 管理職自身および部下のキャリア支援

# マッチング後の異動を円滑に行うためには 十分なコミュニケーションプランの策定が必要です

## <Step5>

### 転進支援のための代謝施策

マッチングの結果として、組織外に新たな活躍の場を必要とする人材にはそのキャリアを後押しする施策が必要です。今後のキャリアを検討するための面談や、金銭・再就職支援を付与することで各人材の転身を支援します。

#### 施策の対象となる人材



マッチングや再教育等の施策を経ても、新たな業務に対する適性が不十分であったり、キャリアの志向が新たな組織・業務に適合しない人材については、本人の新たなキャリアを後押しするための代謝施策を用意する必要があります。対象者の規模や、代謝の必要性によって、複数の施策を組み合わせたり、各施策をより充実させることを検討する。

#### 転進支援制度の整備

個別面談	割増退職金	再就職支援サービス	その他優遇施策
各人の状況や心情を把握し、本当に退職する必要があるのか、面談を重ねることでの選択肢はないのか相互に確認する	新たなキャリアを選択した人材に対して、通常の退職金に加えて転身に向けた資金として割増金を付与する	新たなキャリアを選択した人材に対して、会社が費用負担して再就職をサポートする専門機関のサービスを付与する	・優先的再雇用条件の付与 ・再就職に向けた教育支援 等

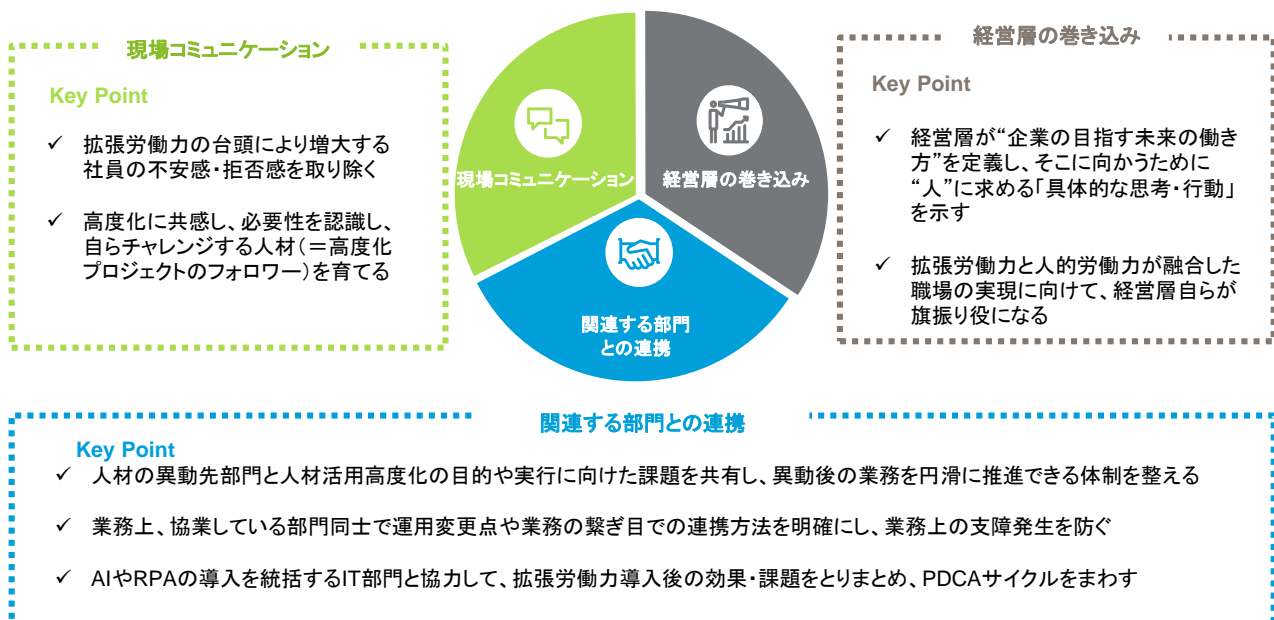
## <コミュニケーションプランの策定>

### 人材活用の高度化を推進するための鍵はチェンジマネジメント

人材活用の高度化を円滑に進めるためには、適切な人材配置の実現と同等にチェンジマネジメントが重要です。

テクノロジーをベースとした拡張労働力の台頭を背景にした人材配置の見直しは、会社の統廃合や事業縮小等、経営判断による人材の配置転換とは異なり、社員自身の存在価値を脅かすものと捉えられかねません。現場の心理的抵抗感に最大限配慮しながら、体制と進め方を検討する必要があります。

具体的な実行ポイントとしては、①経営層の巻き込み ②関連する部門との連携、③現場コミュニケーションの3点が重要となります。



## デロイトトーマツコンサルティングの提供価値

各業界・業種に関する豊富な知見、グローバルレベルでのネットワーク、上流から下流までを一気通貫で変革できる体制とケイパビリティ、変革の実現可能性を最大化するアプローチ提供がデロイトの強みです

### 【ビジネス起点での改革推進】

各業界・業種に豊富な知見を保有するインダストリーサービス、組織変革特有の課題解決を専門的に扱うメンバーが常に協働することで、あくまで経営に資する変革を支援致します

### 【一気通貫した変革】

機能・組織・業務改革をきっかけとし、要員計画、人材育成、テクノロジー活用を含めた“人財”に関わる幅広いソリューションを一気通貫でご提供することで、改革の全社展開を支援致します



### 【グローバル・コラボレーション】

デロイトの国際的なネットワークを活用することで、各地域固有のビジネス・組織課題へアクセスし、海外を含めたグループで一貫した戦略立案・実行を支援致します

### 【行動変革型アプローチの提供】

マネジメント層をリーダーとした体制整備と、ミドルマネジメントが自ら考え実行する体制を整備することで、変革が“自社事”になるよう支援致します

## 提供サービス一覧

HRの変革を実現するために必要となる「構想」から「展開・定着化」まで幅広くご支援致します。

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. コーポレート部門／間接部門の再構築         | 7. マネジメント基盤構築(BSC、KPIマネジメント) |
| 2. 海外拠点構築にあたっての機能・組織設計       | 8. グローバル/グループ戦略・ロードマップ策定     |
| 3. グループ会社の再編・スリム化・機能強化       | 9. グローバル/グループ人材再配置・リソース再配分   |
| 4. シェアード・サービス・センター設立(SSC化)   | 10. グローバル/グループキャリアパス・教育設計    |
| 5. ビジネス・プロセス・アウトソーシング化(BPO化) | 11. 拡張労働力・AI等の活用支援           |
| 6. 個別業務の効率化・RPA導入・高付加価値化     | 12. 変革力を高める意識・組織風土改革         |

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

Making another half century of **Impact** **50**<sup>th</sup>  
デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ **Deloitte Tohmatsu**

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001