



Future of HR in the New Reality

人事部門の未来
With/Afterコロナにおける人事部門の存在意義とは



August 2021

Future of HR in the New Reality

人事部門の未来
With/Afterコロナにおける人事部門の存在意義とは

コロナ禍によって、企業は「働き方」の大きな変化を余儀なくされています。リモートワークが増え、以前のようにオフィスに物理的に集まり、密な会議室で多くのメンバーと丁寧に摺合せをするような仕事のやり方は難しくなりました。今後1~2年におけるニューリアリティを見据えた際に、リモートワークを継続すると答えた日本企業も非常に多くなっています。こうした環境においては上司が部下の仕事ぶりを側で見て支援する、評価するということが難しい状況であり、個々の業務を明確化、分担し、主体的かつ自律的に各自に任せるマネジメントスタイルが求められるようになってきています。

一方で昨今のDX(デジタルトランスフォーメーション)による革新を背景に、あらゆる業界・業種でデジタル化への対応が進んでおり、AIの活用等を含めて人事領域もその例外ではありません。このような時代の変化を捉えると、人事部門の役割も大きく変化させる必要があります。効率的かつ円滑な人事機能を果たすだけでなく、より付加価値を提供する部門へと変わる必要に迫られているのです。

多様な社員を動機付けて活性化させる役割を担い、不確実性を増している環境下でも力強く生き残っていくために、人事部門はどうあるべきなのでしょうか。

本調査では、優れた人事機能を持つ企業をパスファインダーと位置づけ、その特徴を調べることで、日本の人事部門が価値提供部門へと進化するためのポイントを探ります。

今回の調査は人事部門の現状と未来への展望、そしてその存在意義を明らかにすることを目的に実施し、世界中のHRリーダー1,288人の回答をまとめたものです。

今後の人事部門が価値提供部門となるために重要な、ワークフォースシェイピングという考え方、組織風土のデザインと改革をリードするチェンジングカルチャー、個々の経験から働きがいデザインする従業員体験(Employee Experience:EX)、そしてこれらを可能とするデータ活用の位置づけ等について、詳しく解説しています。

本レポートが、優位性を生み出す人事戦略の立案等につながり、人事部門を価値提供部門へと変革する一助になれば幸いです。

KPMGコンサルティング株式会社
People & Change パートナー
大池 一弥





Contents

はじめに 01

CHAPTER

1

COVID-19による
人事部門への影響

03

CHAPTER

2

日本の人事部門が
価値提供部門となるための
4つのポイントと変革のステップ

13

01 データ活用 15

02 ワークフォースシェイピング 23

03 チェンジングカルチャー 31

04 EX
(エンプロイー・エクスペリエンス) 37

本調査について 45

CHAPTER

1

COVID-19による 人事部門への影響



97%以上の企業が「リモートワークを継続する」と回答
わずかではあるものの、グローバルを超える結果に

Q 今後1~2年におけるニューリアリティを見据えた際に、
リモートワークを継続しますか？



図表1
※一部またはすべての従業員がリモートワークを継続すると回答した企業の合計
Global : n=1288 Japan : n=73

日本の人事部門はCOVID-19による
環境変化に対応する必要性を強く認識

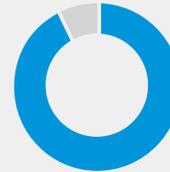
パンデミック等に
備えるために、
人事部門は劇的に
変革する必要がある

87%



リモートワークを
踏まえ、
評価指標を
再考する必要がある

93%



人事部門は
COVID-19への対応を
主導する役割を
担っている

83%



図表2
※「強く同意する」「同意する」の合計

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な流行により、日本においても新しい働き方が求められています。日本政府の推進などにより、これまでリモートワークとは無縁だった日本企業の多くがリモートワークを実施しました。内閣府の調査によると、コロナ禍において、リモートで働いた人は、全国で34.5%となっており、東京都では55%を超えています*。加えて、今後1~2年におけるニューリアリティを見据え

た際に、「一部またはすべての従業員がリモートワークを継続する」と回答した日本企業は97%を上回っています(図表1)。

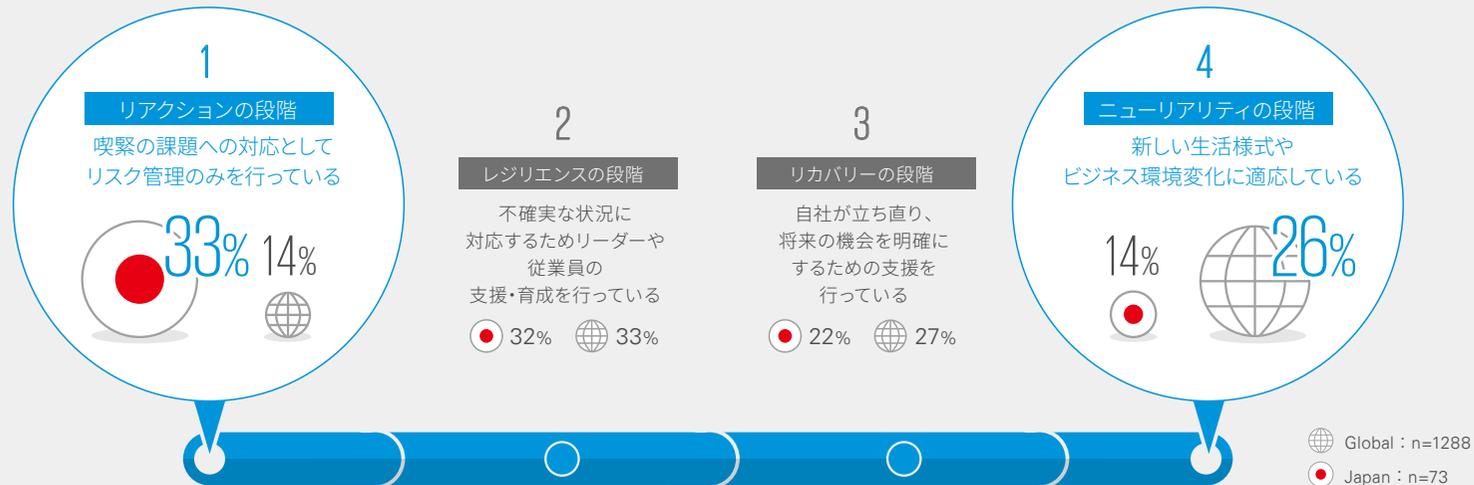
また、8割を超える回答者が、「人事部門変革の必要性」「リモートワークを踏まえた評価指標の再考」に同意しており、環境変化に対応することの必要性を日本の人事部門が認識していることがわかります(図表2)。

※内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動変化に関する調査」2020年6月21日
<https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryo2.pdf>

日本企業は、COVID-19への対応が遅れている

人事部門におけるCOVID-19への対応段階に関する日本とグローバルの比較

Q COVID-19の影響への対応という観点で、現在の自社人事部門の状況を最もよく表していると思われるものを選択して下さい。

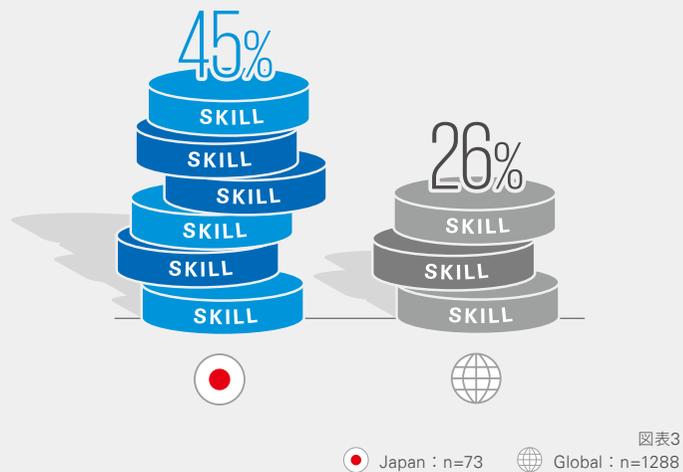


しかし、多くの日本企業では、COVID-19による働き方の変化に向けた対応に苦戦していると思われます。COVID-19の影響下における対応段階として、日本の回答者の33%が最初の対応ステップである「リアクションの段階」と回答しています。これはグローバルの結果と比べて高い値であり、日本企業が対応に苦戦していることの現

れと言えるでしょう。一方で、グローバルでは「リカバリーの段階」および「ニューリアリティの段階」が日本の数値を大きく上回っており、対応が先行していることが読み取れます。

「従業員の半数以上の再教育が必要」と回答する 日本企業はグローバルの約1.7倍

Q 今後1～2年におけるニューリアリティを見据えた際に、
再教育やスキルアップが必要な従業員の割合は何%程度ですか？
(50%以上と回答した企業の割合)

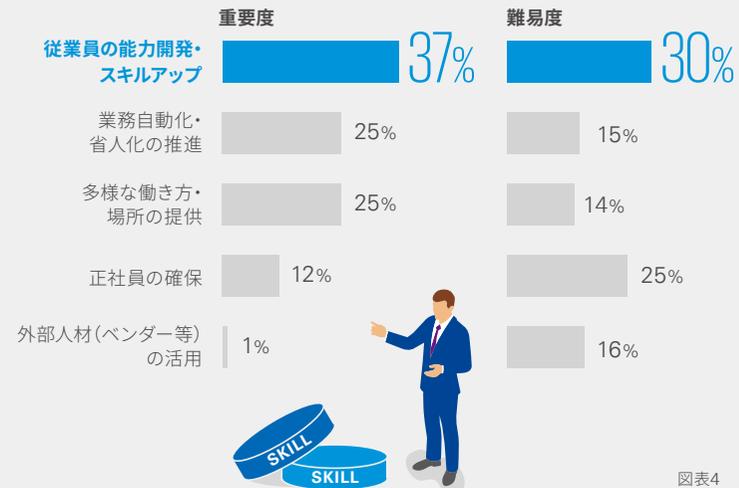


日本企業では、COVID-19により新たな課題が多く出現しました。その1つが先述したリモートワーク環境における生産性やパフォーマンスを測定する評価指標の再検討です。

従業員の教育も課題となっています。ニューリアリティを見据えた際に、「従業員の半数以上が再教育やスキルアップが必要である」と回答した日本企業は45%にも上っており、グローバルの結果を大きく上回っています(図表3)。

日本企業は今後の要員計画の重要項目に 従業員のスキルアップを挙げているが、対応に苦戦

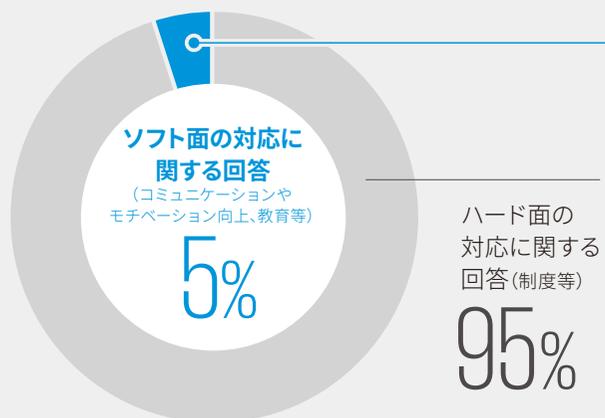
Q 今後1～2年の要員計画において、
最も重要度／難易度が高いものはどれですか？



また、日本では「従業員の能力開発・スキルアップ」が要員計画において最重要視されています。しかし、最も変革・実行が難しい項目としても他の項目を上回っており、課題として認識されているものの、対応に苦戦していると考えられます。(図表4)。

日本企業の在宅勤務対応は、ハード面に偏っている

- Q COVID-19の影響に伴う、人事上の課題や制度改訂の予定もしくは検討状況（在宅手当、リモートワーク、ジョブ型人事制度への移行等）をご回答下さい。
※回答のうち、在宅勤務に関する回答の属性（ハード面・ソフト面）をまとめた結果を以下に示す。

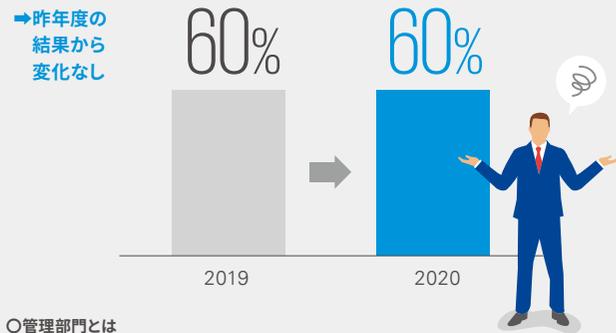


このような課題がある中で、COVID-19の影響に伴う日本企業の人事上の対応として、在宅勤務手当や在宅勤務規程の整備等、ハード面の対応が全回答の95%を占めており、コミュニケーションやモチベーション向上といったソフト面の課題に着目した回答は5%のみにとどまっていました。日本企業の人事部門は、ハード面での対応に追われており、ソフト面の対応まで手が回っていない様子が伺えます。

従業員教育を含むソフト面への課題に対処することが、対応段階を「リカバリーの段階」や「ニューリアリティの段階」へと引き上げていくためのカギになると考えられます。

日本の人事部門は「付加価値を生む存在」ではなく、未だに「管理者」

Q 人事部門は、付加価値を生む存在(バリュードライバー)ではなく、未だに管理者(アドミニストレーター)だとみなされていると思いますか？



○管理部門とは

従業員、経営に対して、採用から配置、評価育成に至る人材マネジメント、労務管理、給与計算の役割を果たすこと

○価値提供部門とは

従業員、経営、事業に対して、事業戦略に沿った人事戦略の策定、データに基づく人事施策の展開によって、ビジネスへの貢献を果たすこと

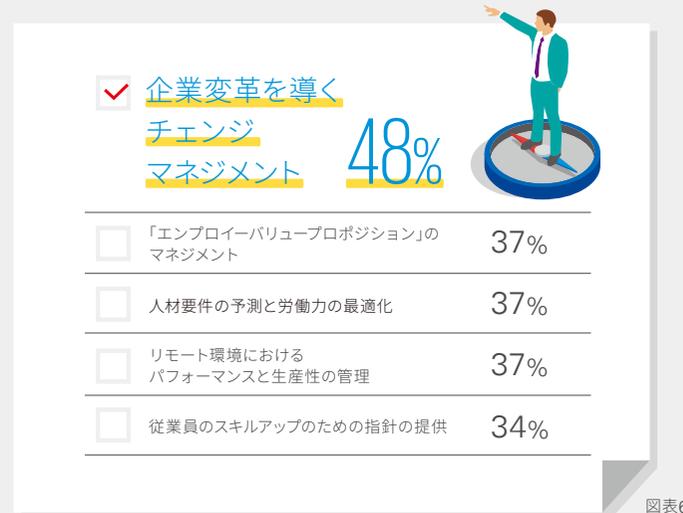
図表5

※「強く同意する」「同意する」の合計

● Japan : 2020 ▶ n = 73

付加価値を提供する部門へと変わるにはチェンジマネジメントの実践がカギ

Q 今日の環境で付加価値を提供するために、人事部門に必要なと思われるスキル、能力、行動を3つ選択して下さい。

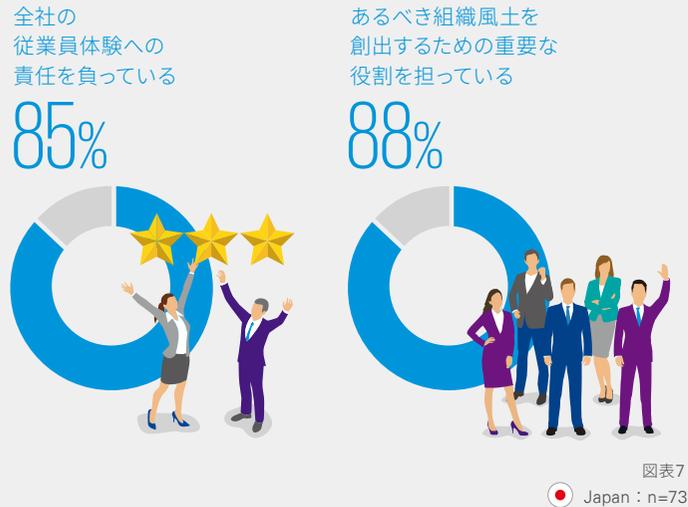


日本では、人事部門の現在の立ち位置として、6割の回答者が「付加価値を生む存在」ではなく、未だに管理者とみなされていると感じています。これは昨年の結果とまったく同一であり、この1年間前進していません(図表5)。

日本企業の人事部門が、社内に付加価値を提供するために必要なスキル・行動として、「企業変革を導くチェンジマネジメントを実践すべき」と、約半数の回答者が考えています(図表6)。

日本の人事部門が提供する付加価値は「従業員体験によるエンゲージメントの向上」と「組織風土の創出」

Q 各項目に対してどの程度同意しますか？
 (「強く同意する」「同意する」と回答した割合)



Q 今後1~2年でニューリアリティの段階に移行すると想定した場合、人事部門にとって最も重要な取組みと思われるものを選択して下さい。
 (複数回答可)

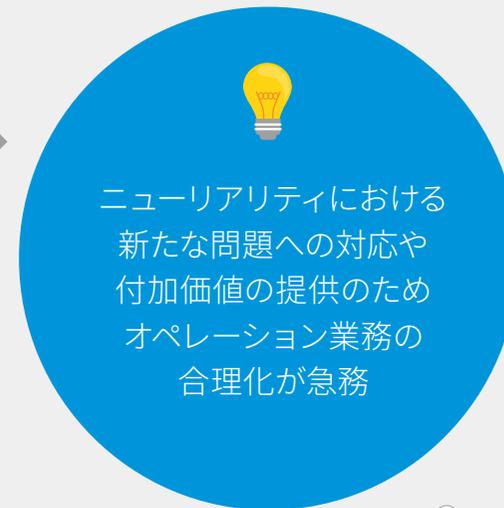
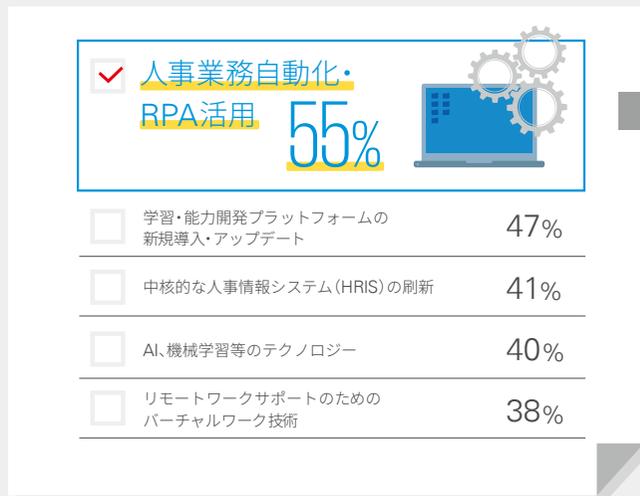


日本の人事部門が提供する付加価値とは具体的にはどのようなものなのでしょうか。まず、回答者の8割以上が人事部門の役割として挙げている「従業員体験(Employee Experience:EX)への責任」および「組織風土の創出」が該当するでしょう(図表7)。「従業員体験」とは、端的に表現すると「企業とのあらゆるタッチポイントを通じて、従業員が感じたこと／考えたこと(=経験価値)」のことです。

特に「従業員体験と従業員幸福度を維持する対策」は、人事部門の最も重要な取組みであると半数以上の回答者が考えています(図表8)。

日本の人事部門は「人事業務自動化・RPA活用」への投資の必要性を認識している

Q ニューリアリティ後に必要と思われる投資領域を選択して下さい。
(複数回答可)



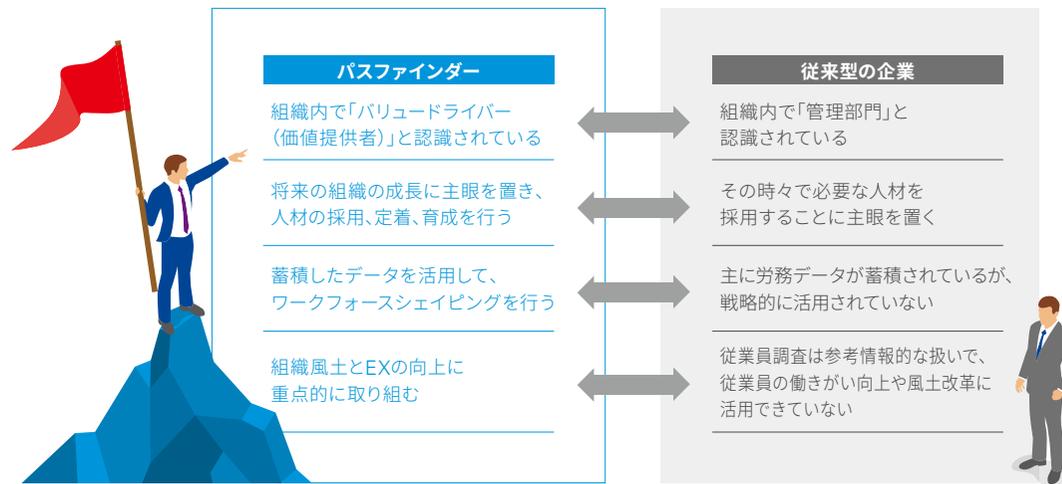
Japan : n=73

日本企業の回答者の半数以上が、必要な投資領域として「人事業務自動化・RPA活用」を挙げています。人事部門のオペレーション業務(定型業務)を合理化することで、「組織風土の創出」「従業員体験と従業員幸福度を維持する対策」等の付加価値提供に取り組む時間を最大化することができます。

自動化・RPA活用の主目的は、合理化によって人事部門の余力人材を創出し、ニューリアリティの環境下において発生しうる新たな問題への対応や、付加価値の提供に充てることなのです。

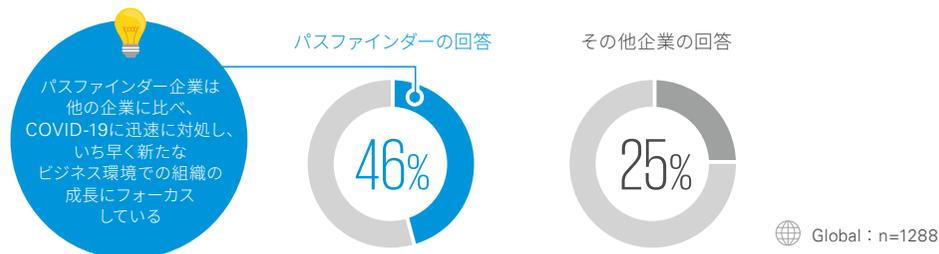
COLUMN 1

優れた人事機能を持つパスマインダー企業の特徴



パスマインダー企業と他の企業における、ニューリアリティ段階への到達状況

COVID-19の対応がニューリアリティの段階にあると回答した企業の割合



COVID-19の影響下においても価値提供を実現するパスマインダー企業

本調査では、いくつかの重要な分野で優れた人事機能を発揮している世界の企業（調査対象の約10%）を抽出し、「パスマインダー企業」としました。

パスマインダー企業の人事部門は、価値提供部門として足元のCOVID-19対応から一歩進み、ニューリアリティに適應した組織にシフトを進めています。彼らが経営層や事業部門のメンバーから期待されていることは、リモートワーク用の端末やツールを導入し管理することだけではなく、ニューリアリティの環境下でより生産的かつ従業員幸福度の高い組織を実現することです。

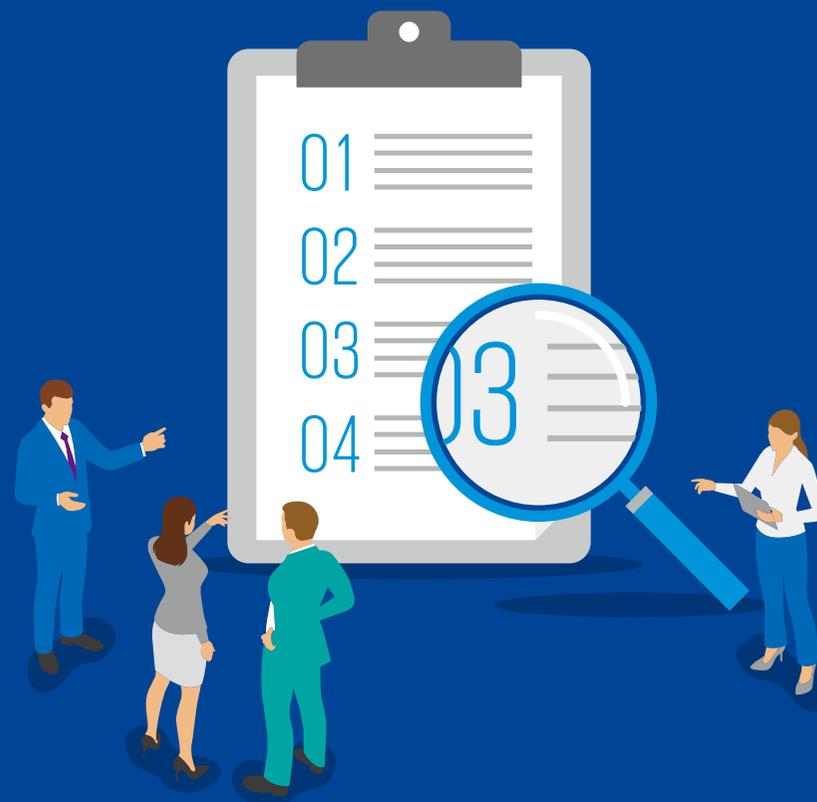
これらの企業はどういった人事機能を持っているのでしょうか。パスマインダーの役割について、彼らが優れた機能を発揮している、データ活用、ワークフォースシェイピング、チェンジングカルチャー、EXの4つの観点から見てみましょう。

Future of HR in the New Reality

CHAPTER

2

日本の人事部門が 価値提供部門となるための 4つのポイントと 変革のステップ



人事部門が価値提供部門となるための4つのポイント

ワークフォースシェイピング

将来のビジネスシナリオに基づき、「労働力ポートフォリオ」を策定し、その実現に向け労働力確保の計画を立案



チェンジングカルチャー

事業戦略や外部環境に沿った組織風土の把握と改革



EX

組織内でのあらゆるタッチポイントを通じて従業員が感じたこと/考えたことを抽出し、ギャップを可視化(タッチポイントには、採用・育成・退職だけでなく、日常業務での経験や、上司との関わりも含む)



データ活用

社内に蓄積された人に関するあらゆるデータを人事の付加価値として活用



人事部門が価値提供部門となるための4つのポイント

KPMGは、ニューリアリティの環境下において人事リーダーがフォーカスすべき領域を抽出し、先進的な企業に変わるポイントを明らかにしました。

本レポートでは、この指標を日本企業用にカスタマイズし、未だに管理部門とみなされている日本の人事部門が価値提供部門となるためのポイントを抽出しました。

それらは、①将来の組織と要員に関する予測・戦略立案を担う「ワークフォースシェイ

ピング」、②事業戦略や外部環境に沿った組織風土のデザインと改革をリードする「チェンジングカルチャー」、③従業員個々人の経験から働きがいデザインする「EX」、そして、これらの3点にデータドリブンな施策を可能とする④「データ活用」に区分されます。さらにこれらのポイントを3つのレベルに区分し、価値提供部門への変革に向けたステップを示します。

01

Future of HR
in the
New Reality

データ活用



従来の人事業務

人事担当者のこれまでの経験や勘による
属人的な人事業務

- 属人的業務遂行により
品質・効率が停滞する
- 異動が困難であり人材の成長が
阻害される
- 判断に相応の時間を要する



データ活用による人事業務

社内に蓄積された人材データを
活用した
客観的、合理的な人事業務
(=高度化)

- データに基づく科学的業務遂行
により、品質・効率が向上する
- 組織にノウハウが蓄積する
- 判断時間が短縮される



勘や経験からの脱却

仕事に対する考え方の多様化や企業のグローバル化などにより人材の流動化が高まる中、人事部員の勘や経験に頼った属人的な人事業務のままでは、業務の品質や効率を維持・向上できなくなるリスクが高まっています。

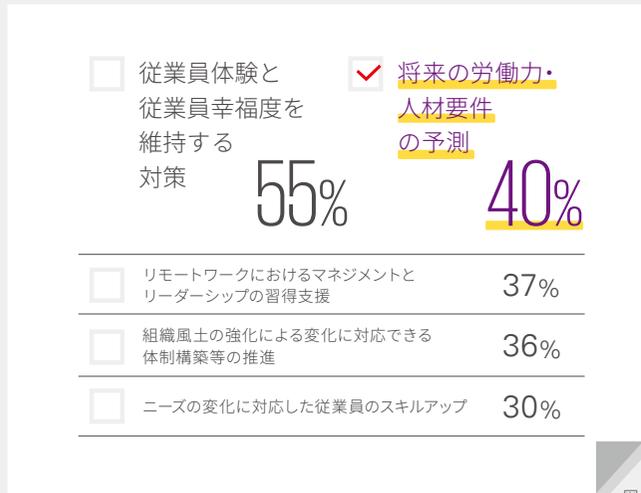
人事業務を高度化するためには、社内に蓄積されたデータを活用し、客観性が担保された現実の問題を改善することが不可欠ですが、データを活用することでどのような

メリットがあるのでしょうか。一般的には、採用時の期待が高かった人材が入社後にそれほど成果を上げていないという課題が多くの企業で散見されます。このような場合には、社内に蓄積されたハイパーフォーマーの人材データ(コンピテンシー※、スキルなど)から彼らの特徴や行動特性を分析して人材要件を見直すことで、採用人材の入社後の活躍割合を向上させることが可能です。

※コンピテンシー：分析力、実行力などの行動特性

データ活用による将来の労働力や 人材要件の予測の重要性が高まっている

Q 今後1～2年でニューリアリティの段階に移行すると想定した場合、人事部門にとって最も重要な取組みと思われるものを選択して下さい。
(複数回答可)

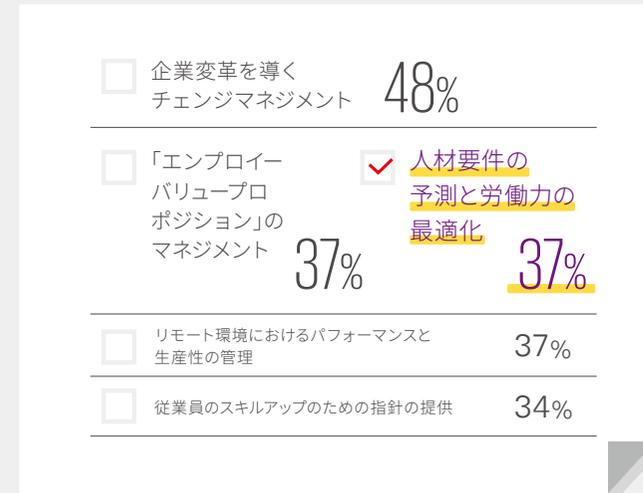


図表9

● Japan : n=73

データ活用による人材要件の予測と労働力の最適化が不可欠

Q 今日の環境で付加価値を提供するために、人事部門に必要と思われるスキル、能力、行動を3つ選択して下さい。



図表10

日本企業のデータ活用に対する関心は高い

では、日本企業はどの程度データ活用に関心があるのでしょうか。本調査の結果によると、回答した73社のうち、40%の企業が将来の労働力・人材要件の予測が、人事部門にとって最も重要な取組みと回答しています(図表9)。また、37%の企業が将来的

な人材要件の予測と労働力の最適化が、人事部門に必要と思われるスキル・能力・行動だと回答しています(図表10)。これらの取組みはデータ活用に直接言及してはいませんが、データを活用することを念頭に置いた項目となっています。

データ管理の状況

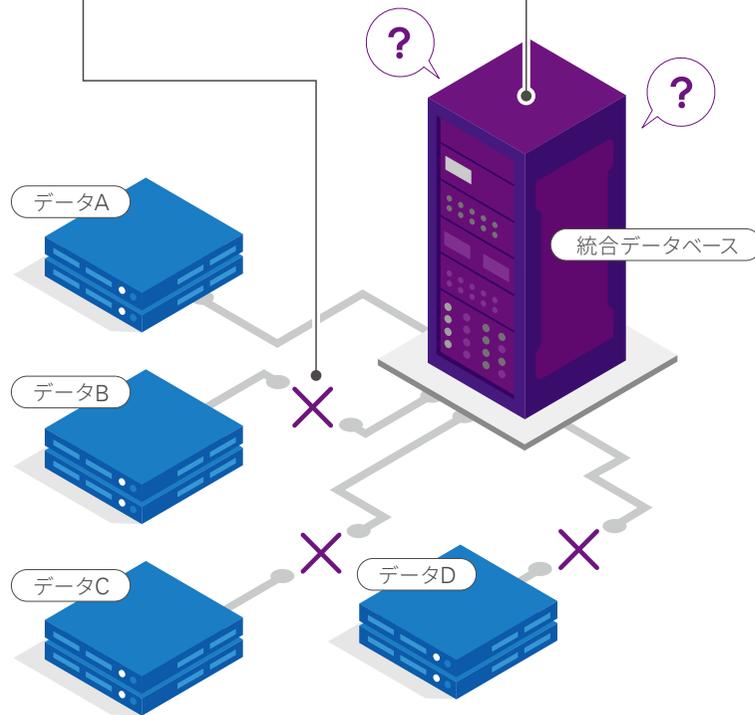
データの一元管理が困難な理由

データ収集が困難

▶組織面・システム面の問題から
人事部門にデータが集められない

データ活用方針が不明確

▶データ活用の目的が明確でないため、
有効な管理ができない
(収集すべきデータもわからない)

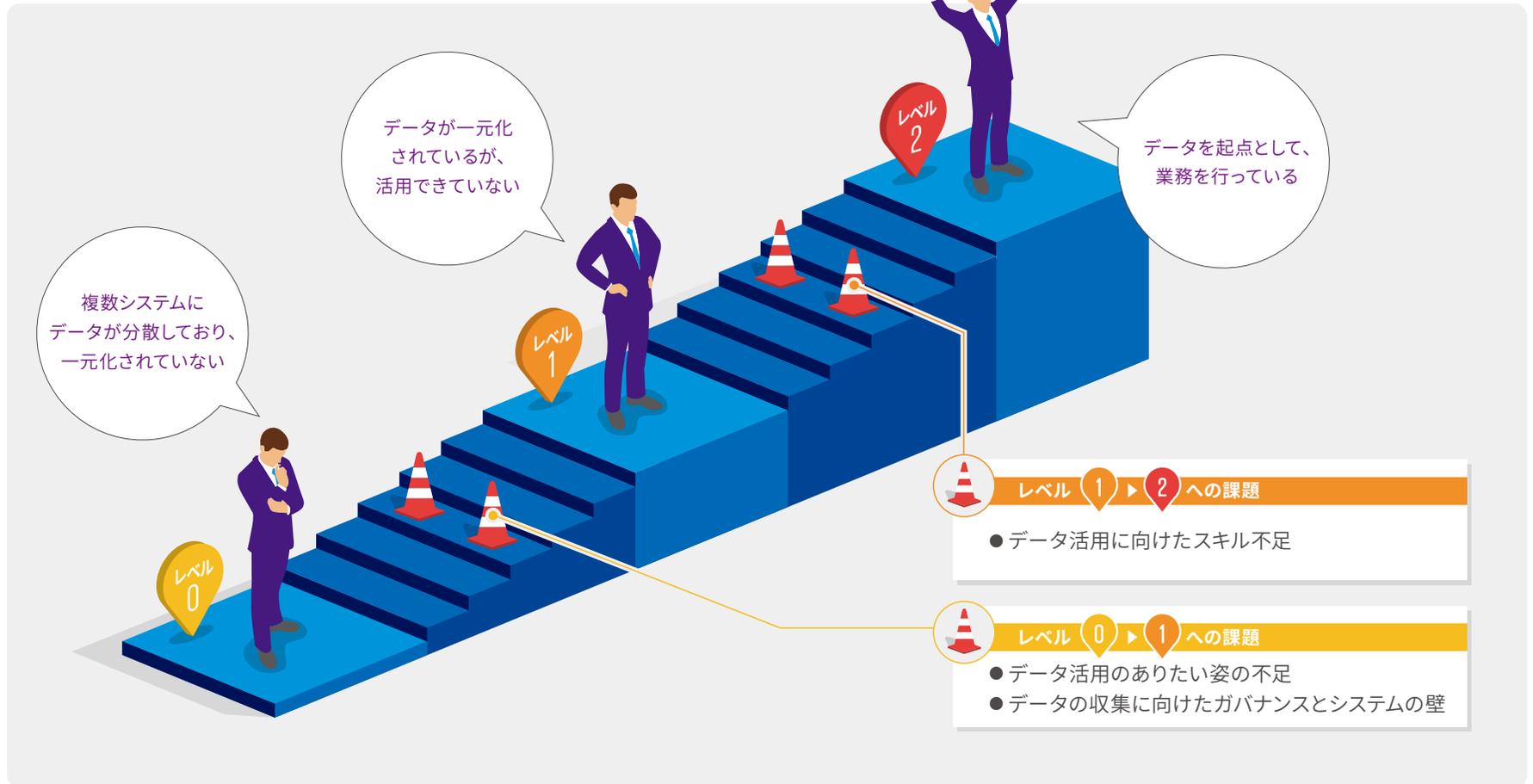


データの一元管理が
できていない

多くの日本企業はデータを一元管理できておらず、十分に活用できる状態ではないと考えられます。

その理由の1つは「データ活用の目的が不明確」なことです。事業や人材の成長にどのようなデータが必要か定義していないため、必要となる情報・データの把握ができていません。

2つ目は「人材データの収集が困難」なことです。この問題は組織面とシステム面とにあり、組織面では、グループを含めて組織全体のガバナンスを利かせることができていないため、データの活用に必要な情報が人事部門に集まりません。また、システム面では、各社・各部門が異なったシステムでデータを管理しており、データを連携させることが物理的に困難な状況です。



データ活用において、レベル1の「データが一元化されている」状態を目指すには、まず「なぜデータを活用すべきなのか」「データを活用して何を実現したいのか」といった、あるべき姿を明確にすることが求められます。

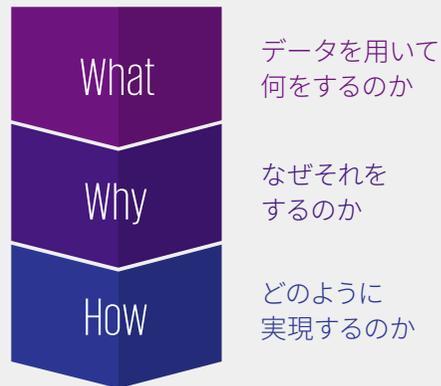
ただ、ありたい姿が明確になり収集すべきデータが明らかになっても、日本企業の多くは、データの収集に向けたガバナンスとシステムの壁にぶつかります。ガバナンスにおいては、「トップダウン：経営主導で強制力を持たせ人事部門にデータが流れていく体制づくり」と「ボトムアップ：現場レベルの担当者において人事部門・事業部門の垣根を超えた協働文化の醸成」の2つのバランスが重要になります。

システムの統一においては、データ連携を通じた「業務の協働」も見据える必要があります。例えば、営業部におけるAさんの配置を考える際に、営業部が「営業先の文化や特性」データを持ち寄り、人事部が「Aさんの適正や能力」データを持ち寄り協働して検討することで、きめ細かな配置が可能になります。現状では、営業部と人事部がそれぞれ独自にデータを管理していることにより、最適な人材配置のための情報の連携が難しくなっています。

また、レベル2の「データを起点として業務を行っている」状態を目指すには、データを活用するためのスキルが求められます。つまり、データサイエンティストなど、データを高度に分析し示唆を出せる人材の確保が必要です。

人事データを用いて何を実現するのか、
なぜ実現したいのか、どのように実現するのかを定義

データ活用のあるべき姿の明確化



人事部門に各部門から
データが集まる体制づくりとシステムの統一化

データの収集



データ活用のあるべき姿を明確にするためには、What/Why/Howをそれぞれ検討することが重要です。

- 「What: データ活用において何を実施するのか」
例) 各人の人事データを用いて魅力的なEX施策を実施する
- 「Why: なぜデータ活用をしたのか」
例) 人事データの活用による人材のエンゲージメント向上
- 「How: どのように実現するのか」
例) 各人の人事データの収集・管理と分析

データの収集には、人事部門に各部門からデータが集まる体制づくりと、部門ごとに異なるシステムの統一化が求められます。まず体制づくりにおいては、人事部門のみでは他部門へのガバナンスを利かせられないため、経営主導のアプローチが求められます。次に、部門を跨ぐシステムの統一化では、全社最適の視点でどのシステムに統一するかを検討する必要があり、ここでも経営層のコミットメントが求められます。

レベル1に到達するには、人事部門の力だけでは難しいため、いかに経営層の協力を仰ぎながら物事を進められるかが重要です。

データを高度に分析し示唆を出せる データサイエンティストなどの人材の獲得もしくは育成

データ活用に向けた人材の確保



人材の獲得

- 自社の報酬水準の見直し
- エンゲージメントの確保
- 裁量権・良好な人間関係など



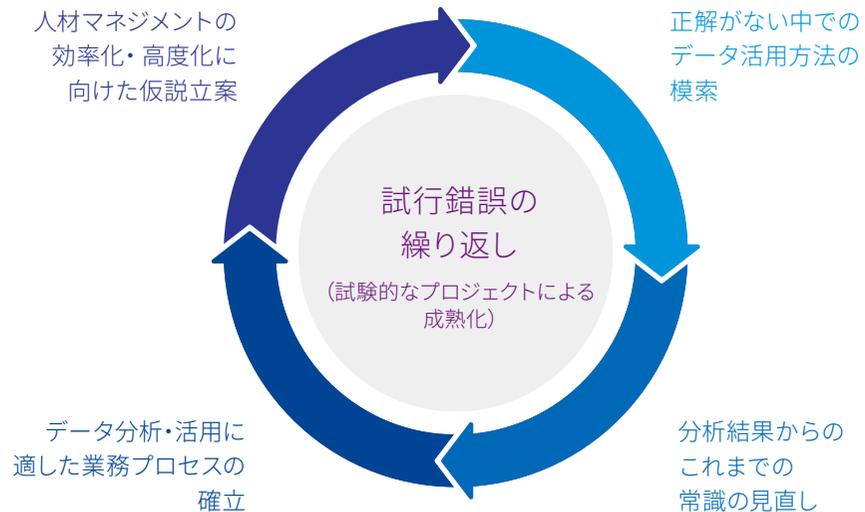
人材の育成

- 育成を目的とした異動配置
- 育成意欲の高い人材からのフィードバック
- Off-JT/OJTの実施
(型・組織風土の継承)

人材の確保には、「獲得」と「育成」の2つのアクションが存在します。まず、人材の獲得には、「採用」と「外部調達」が考えられます。採用については、データサイエンティストなどの高度IT人材の採用市場における報酬水準は高く、上昇傾向にあり、難易度が高くなっています。そのため、自社の報酬水準の見直しや、報酬以外の働きやすさ・裁量権といった魅力の訴求が必要となります。一方、外部調達に関しては、SIerなどベンダーへの業務委託は自社にデータ活用のナレッジが蓄積されにくいといった懸念点があるため、ベンダーをマネジメントしナレッジを社内に落とし込む仕組みの構築などが求められます。このような特徴を考慮し、自社の状況を踏まえて検討を進めます。

人材の育成は、高度IT人材を育てられるトレーナーを揃え、社内にて意欲・素養のある人材を選定し、Off-JT/OJTを通じて育成することが必要です。選定にあたっては、基本的なITに関する能力・スキルも必要ですが、「顧客価値視点で思考し、推進できる力」も重要な指標になります。また、高度IT人材の育成には、「トライ&エラー」を繰り返す現場経験が効果的なため、自社の業務プロセスや対人プロセスの見直し(例:アジャイル型への転換)などについても検討の余地があります。

パスファインダーは、どのようにしてデータを活用しているか



成果としての人事業務の効率化・高度化

- これまで人の手で行ってきた業務を削減し、効率化する
- 人事施策のフィードバックサイクルを早め、エビデンスに基づく意思決定を実現し、人材マネジメントを高度化させる

データによる示唆で
意思決定を効率化／高度化する

データの活用は業務の効率化、高度化を実現します。しかし多くの組織では、管理システムなどから得た人事データを活用できていないのが現状です。データ活用には決まった方法がないため、試行錯誤の中で組織に合った方法を見つけていく必要があります。

AIによる自然言語処理分析を活用している多くの先進的な日本企業では、組織・業務に関する情報と人材情報をインプットされたAIが、適材適所の配置案を提案しています。

データ活用の実現に向けては、まず試験的なプロジェクトを立ち上げ、目的達成に向けてトライ&エラーを繰り返します。その過程においては、勘と経験によって培われてきた常識とは異なる分析結果と直面することもあり、分析手法の見直しや、これまでの常識自体を見直すことが常に求められます。

このように試行錯誤を繰り返すことにより、人材配置の検討期間が短縮され、業務の効率化にとどまらず、高度化に向けたさらなる構想に取り組むことができます。

02

Future of HR
in the
New Reality

ワークフォース シェイピング



中長期的視点かつ多種多様な労働力を想定した 柔軟なワークフォースシェイピングの必要性

ビジネス環境の変化

- 先行きが不透明なビジネス環境の中、両利きの経営やDXを通じて、イノベーション創出やビジネスモデルの変革に取り組んでいる

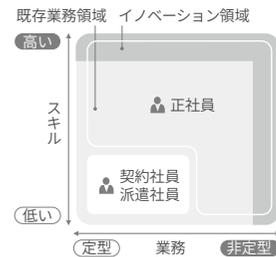
労働力の変化

- 「就社」意識の薄れ
- ギグワーカーやフリーランスといった雇用形態の出現
- AIやロボットなどの代替労働力の出現

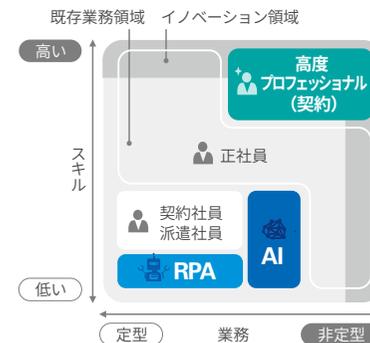


- イノベーション創出やビジネスモデルの変革に向けては、既存人材の活用だけでは限界がある
- 多種多様な労働形態や代替労働力が出現しており、固定化された人材ポートフォリオの見直しが求められる

日本企業の現状の労働ポートフォリオ例



今後求められる労働ポートフォリオ例



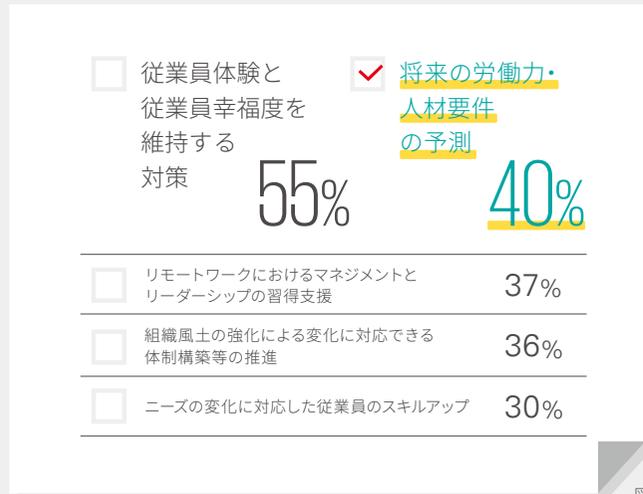
COVID-19の影響により、「ビジネス環境の目まぐるしい変化」や「労働力の変化」が加速するにつれ、ワークフォースシェイピング(目的に沿った柔軟な労働力の形成)の重要性は著しく高まりつつあります。多くの企業がビジネス環境の変化に対応するため、「デジタルトランスフォーメーション(DX)による新しいビジネスモデルの創出」「顧客中心かつアジャイルな事業サービスの実現」といった両利きの経営に向けて変革の舵を切っています。

このような変革の中、多種多様なキャリアパスやギグワーカー、フリーランスなどの新しい雇用形態が出現しており、またテクノロジーの進化によりAIやロボットなどの代替労働力の導入も進んでいます。

これまでの経験則が通用しにくいイノベーション創出やビジネスモデルの革新には、既存のオペレーションを前提とした固定化された労働力ポートフォリオでは対応に限界があります。そこで、中長期視点に基づき、幅広い雇用形態や労働力を想定した柔軟なワークフォースシェイピングが求められます。

将来の労働力・人材要件の予測は、 人事部門にとって重要な取組み

Q 今後1～2年でニューリアリティの段階に移行すると想定した場合、人事部門にとって最も重要な取組みと思われるものを選択して下さい。(複数回答可)

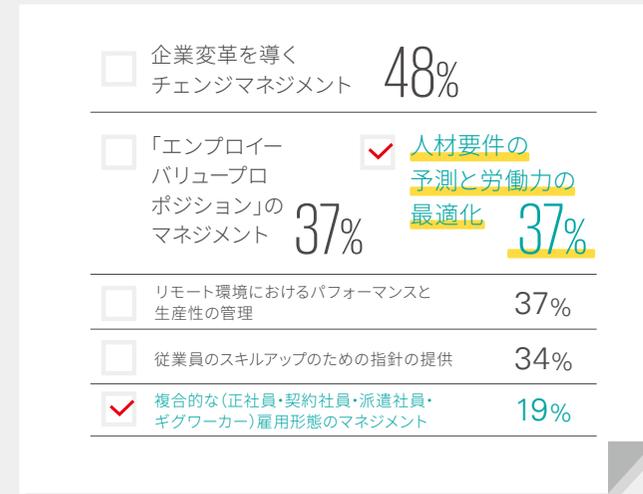


図表11

● Japan : n=73

人事部門の付加価値提供には、 人材要件の予測と労働力の最適化が不可欠

Q 今日の環境で付加価値を提供するために、人事部門に必要なと思われるスキル、能力、行動を3つ選択して下さい。



図表12

ワークフォースシェイピングの重要性は感じているが、スキル・行動が不足

では、日本企業におけるワークフォースシェイピングの現状はどうなっているのでしょうか。本調査の結果によると、回答した企業73社のうち、40%の企業が「将来の労働力・人材要件の予測」を人事部門にとって最も重要な取組みと認識しています(図表11)。また、37%の企業が「人材要件の予測と労働力の最適化」を人事部門に必要なスキル/行動として挙げています(図表12)。

この結果から、多くの日本企業では中長期的かつ戦略的観点によるワークフォースシェイピングに課題認識はあるものの、実行に移せていない、もしくは実行へのスキルが足りていない状況が伺えます。

また、日本企業の人事部門の多くは、「現場からその都度必要な要員数の積み上げを取りまとめる」形で要員計画を策定しているという調査結果が出ており、習熟度ではレベル0の状態にあると言えます。



ワークフォースシェイピングの実行に向けた構造的な壁

多くの日本企業はワークフォースシェイピングの重要性を理解し、その方法についてもさまざまなレポートや書籍等を通じて理解していると思われます。しかし、実行にあたっては、人事部門だけでなく経営企画部門や現場の事業部門との連携が必要なため、人事部門の多くが中央集権的である現状の日本企業においては、他部門との関わりが薄く、難航していると考えられます。

多種多様な労働力の活用不足と人材データに基づいた人材マネジメントの不足

キャリア観の変化やテクノロジーの進化により多様な労働形態が出現している中、日本企業においては、正社員主体の画一的な労働力の形成が主流であるため、キャリア観との乖離やテクノロジーの活用不足という状況にあります。また、外部環境の目まぐるしい変化に対応するために経営戦略にも変革が求められる中、従来の経営戦略に基づいた勘と経験によって人材マネジメントを実施していることにより、組織の目指す方向との間に大きな隔たりが生じています。

要員計画の実施ステップ

経営企画部門との連携体制の構築

経営企画部門が立案する中期経営計画やビジネスシナリオを基に、あるべき人件費やあるべき1人当たり売上高の算出が必要

▶CHRO制の導入により、経営企画部門との連携体制を構築



現場事業部門との連携体制の構築

現場の業務特性や業務量などを基に、あるべき要員数や求められる人材の明確化が必要

▶HRBP制の導入により現場事業部門と連携し、事業理解不足を解消

経営企画部門・事業部門との連携体制の構築

レベル1はワークフォースシェイピングのステップを策定・実行可能な状態ですが、要員計画の策定のステップにおいては、①ビジネスシナリオからの目標人件費算出と②現場の業務面からの要員数算出が求められるため、経営企画部門や現場の事業部門との連携が必要です。

経営企画部門との連携に向けては、CHRO(Chief Human Resource Officer)制の導入により、人事部門の経営への関わりを深めることなどがアプローチとして考えら

れます。CHROは、「人事マターは経営から独立した領域ではなく、むしろ経営と密接に関連する」という前提の基に“経営層の1人”として、経営戦略および人事・組織戦略の計画に従事するため、経営企画部門と人事部門の繋ぎ手となることが期待されます。

現場の事業部門との連携には、HRBP(HRビジネスパートナー)制を導入し、人事部門が現場の業務課題や業務特性を知る機会を増やし、関わりを深めることなどが有効な施策の1つでしょう。

要員計画の実施ステップ

多種多様な労働力の活用

フリーランスやギグワーカー、さらにはAIやロボットといった代替労働力の効果や特性の理解

人材データの活用

人材ギャップの解消に向けた、人材の確保や育成における人材データに基づく実効性ある施策



多種多様な労働力と人材データの活用

レベル2は、多種多様な労働力が活用され、人材データに基づいた実効性のある人材マネジメント施策が打てている状態です。

多種多様な労働力の活用に向けては、まずそれらの効果や特性を理解する必要があります。フリーランスやギグワーカーの働き方やキャリア観の理解、またAIやロボット

の業務範囲の見極めや有効な活用方法の理解などが求められます。その上で、勤と経験に頼らず、人材データに基づいた個人最適な人材マネジメント施策を展開することで、効果的な活用が可能となります。

パ
ス
フ
ア
イ
ン
ダ
ー
は
、
ど
の
よ
う
に
シ
ェ
イ
ピ
ン
グ
を
実
現
し
て
い
る
か



迅速、柔軟なワークフォースシェイピングが、環境に応じた事業の変化を実現する

パ
ス
フ
ア
イ
ン
ダ
ー
は
、
現
場
と
の
調
整
や
部
門
単
位
で
の
人
材
管
理
に
と
ど
ま
ら
ず
、
組
織
全
体
の
人
的
資
源
と
パ
フ
ォ
ー
マ
ン
ス
に
焦
点
を
当
て
た
マ
ネ
ジ
メ
ン
ト
を
行
う
こ
と
で
、
組
織
の
戦
略
と
事
業
環
境
の
変
化
に
基
づ
く
柔
軟
な
変
化
を
実
現
し
て
い
ま
す。

高
級
ア
パ
レ
ル
メ
ー
カ
ー
で
あ
る
カ
ナ
ダ
グ
ー
ス
の
例
を
見
て
み
ま
し
よ
う。
C
O
V
I
D
-
1
9
に
よ
り
各
工
場
を
一
時
的
に
閉
鎖
し
た
際
、
同
社
の
人
事
チ
ー
ム
は
わ
ず
か
2
日
間
で
4
、
0
0
0
人
の
従
業
員
を
帰
宅
さ
せ
、
従
業
員
支
援
プ
ロ
グ
ラ
ム
を
開
始
し
ま
し
た。
そ
の
後
、
数
百
人
の
従
業
員
を
呼
び
戻
し
て
工
場
を
再
稼
働
さ
せ
、
カ
ナ
ダ
国
内
に
向
け
た
医
療
用
白
衣
の
製
造
を
開
始
し
ま
し
た。

同
社
の
K
a
r
a
 M
a
c
K
i
l
l
o
p
氏
に
よ
る
と
、
こ
う
し
た
状
況
に
応
じ
た
迅
速
な
対
応
は
、
人
事
部
門
が
①
常
に
業
務
と
近
い
位
置
に
あ
り
、
②
常
に
プ
ロ
ア
ク
テ
ィ
ブ
に
行
動
し
て
お
り
、
③
経
営
層
と
の
間
に
戦
略
的
な
パ
ー
ト
ナ
ー
シ
ッ
プ
が
あ
っ
た
か
ら
こ
そ
可
能
と
な
り
ま
し
た。
同
氏
は
「
私
た
ち
は
、
戦
略
の
変
更
な
ど
に
対
し
て
行
う
べ
き
こ
と
を
迅
速
に
見
極
め
て
対
応
す
る
こ
と
が
で
き
る
」
と
語
り
ま
す。

出典：KPMGインターナショナル
「The future of HR in the New Reality:
It's time to start playing the long game.」(2020年10月)

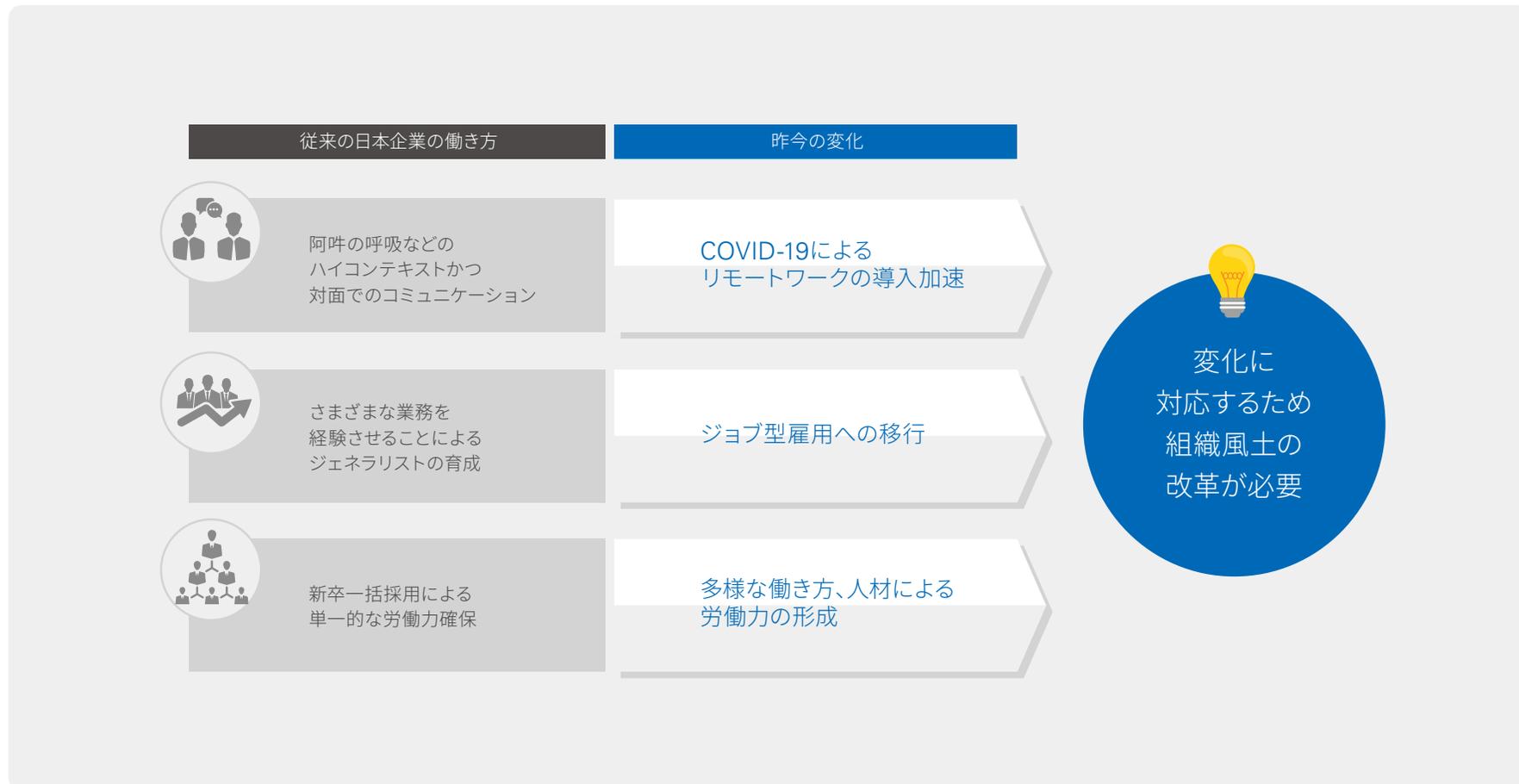
Future of HR in the New Reality

03

Future of HR
in the
New Reality

チェンジング カルチャー





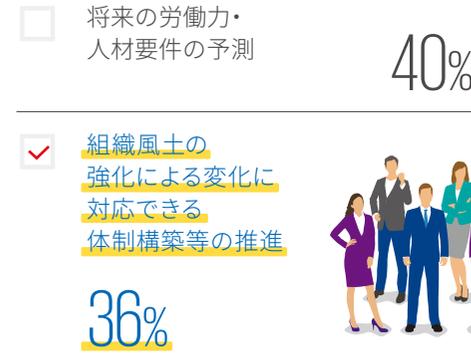
変化への柔軟な対応のために組織風土の改革が必要

本調査においても、回答企業の97%以上がリモートワークを継続する、との結果が出ています。リモートワークをきっかけとした働き方の多様化に加え、採用においても入社後の職務を限定したジョブ型雇用が導入されるなど、さまざまな変化が想定される環境において、変化に耐えうる組織の変革が必要となっています。

このようなビジネスの転換期において、組織変革に対するソフト面でのアプローチがチェンジングカルチャー（組織風土改革）です。GAFAをはじめとした先進的なグローバル企業では、組織風土の把握・改革がビジネス上の重要なファクターとして認識されています。

ニューリアリティに向けた組織風土改革への取組みは優先度が低い

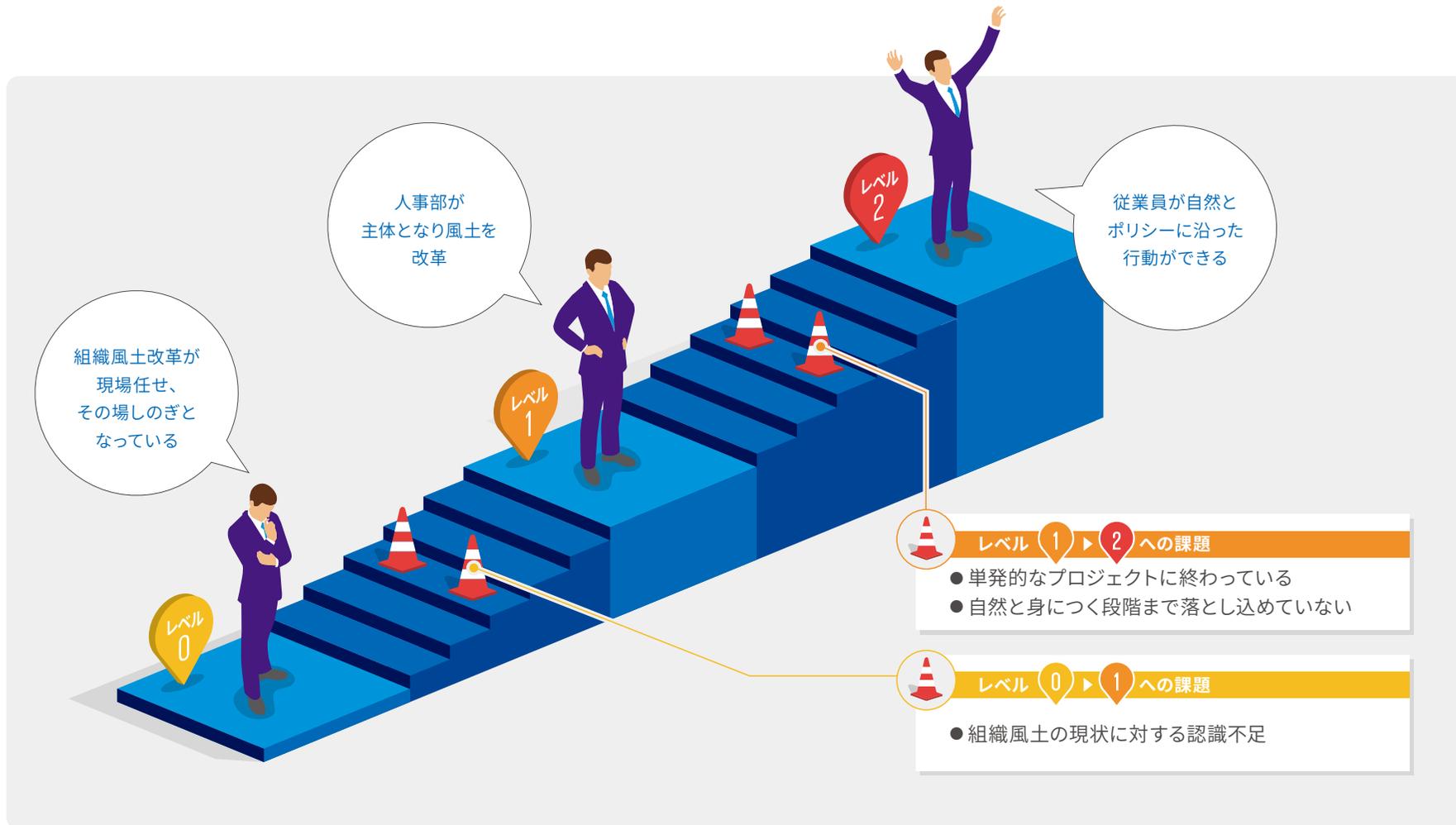
Q 今後1～2年でニューリアリティの段階に移行すると想定した場合、人事部門にとって最も重要な取組みと思われるものをお選び下さい。
(複数回答可)



組織風土改革への対応が遅れている人事部門の現状

本調査において、人事部門の重要な取組みとして「組織風土の強化による変化に対応できる体制構築」を選択した回答者は全体の約36%となっており、従業員幸福度の維持や、リモートワークに対応したマネジメントやリーダーシップの構築などに比べ、優先度が低いことが伺えます。

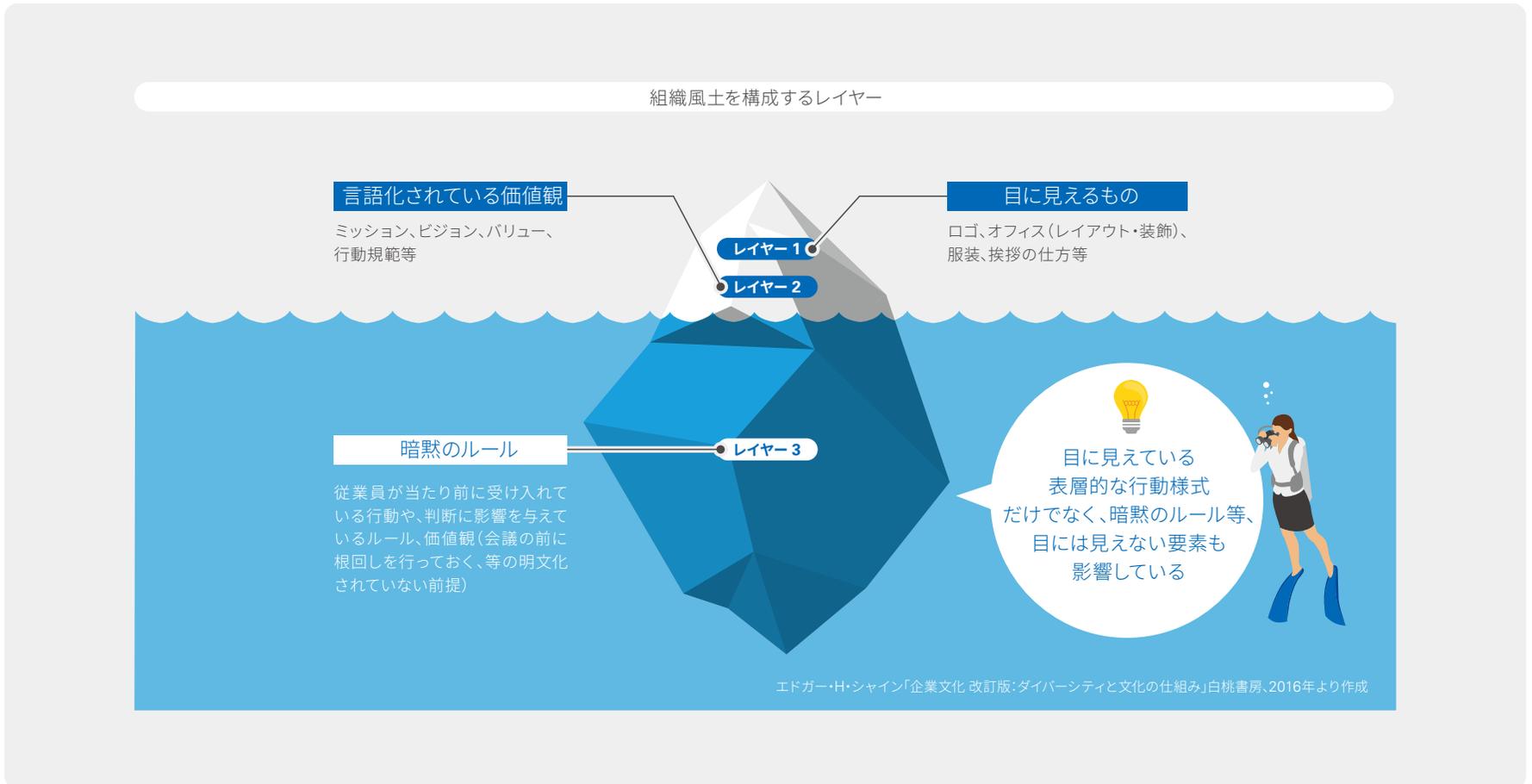
しかし、外部環境への対応として、「リアクションの段階」から脱却し、「ニューリアリティの段階」へ移行するためには、変化に対処する組織風土の構築は不可欠です。コロナ禍のみならず、今後発生しうる外部環境の変化や経営の方向性の変化に柔軟に対応できる組織づくりに影響を与える重要なファクターの1つとして、組織風土を捉える必要があります。



組織風土改革推進の壁

組織風土改革の課題として、成熟度の低い企業に多く見られるのは、自社の組織風土の現状を十分に把握していないため、目指すべき方向性が明確となっていないケースです。現在の組織風土がどのようなものかを知り、その風土が醸成された要因や経緯を明確にすることが、変革の第一歩となります。現状を多角的に把握することで、属性やターゲットに対してどのように行動変容を促すかを十分に検討することができます。

次にぶつかる壁が、改革が単発的に終わってしまうことです。職場単位でのワークショップの実施やハンドブックの作成などで一定の成果はあるものの、今後のビジネス展開における課題に沿った改革の継続や、従業員の言動の変革には至っていないケースが散見されます。従業員一人ひとりが、組織風土改革の目的に沿った日常的な行動を自然にとることが可能となるためにも、一時的な行動変容に終わらせない仕掛けを検討することが重要です。



顕在化されていない要因を特定できないことによる組織風土改革の失敗

レベル1へのアプローチは、「組織風土を把握し、打ち手を検討すること」です。組織風土は、「1.ロゴやオフィス環境などの目に見えるもの」、「2.行動規範などの言語化されている価値観」、「3.明文化されていない暗黙のルール」の3つで構成されており、各レイヤーにおける組織の現状を理解することが求められます。多くの企業ではレイヤー1、2に対し、オフィスレイアウトの変更や、ミッションやバリューを浸透させるためのハンドブックの作成といった施策を講じていますが、そのような表層的な打ち手では根本的な組織風土の改革にはつながりません。

改革を実現するためには、まず顕在化されていない要素(レイヤー3)を特定し、現在の自社の組織風土が構成されている要因と、それが従業員の行動にどのような影響を与えているかを可視化する必要があります。その上で、可視化した組織風土と外部環境やビジネス上の課題を踏まえ、「変えるべき文化」と「強化すべき文化」を特定し、打ち手を検討する必要があります。

表層だけ見ていては改める必要のある風土は特定できないため、暗黙のルールまで掘り下げることが重要です。



意識的な行動から無意識での行動への変容

認知心理学の用語に「メンタルモデル」という言葉があります。これは個人が思考、判断等をする際の前提、世の中や物事に対する見方を指すものであり、ピーター・センゲ著『学習する組織』においても、能力を高め続ける組織に不可欠な規律の1つとして提示されています。

組織風土改革のアプローチにおいても、変革の目的や背景を従業員の日常の行動に落とし込むための仕掛けづくりが重要となります。

具体的な例として、個人の自発的行動を尊重するポリシーを掲げ、これを徹底するための仕組みを導入している企業があります。この企業では業務時間の一定割合を自分の好きな業務に使ってよいというルールを設定し、上司に管理されず、自身の興味のある分野の研究などに自律的に運用されています。また、自部門のビジネス課題と結びつかない成果があった場合には、組織の枠を超えて予算確保、事業化の支援を行う仕組みにより、部門の枠組みにとらわれない自発的な行動を促しています。これは、改革のための改善ではなく、ポリシーを行動に落とし込むための施策が展開されている好事例と言えます。

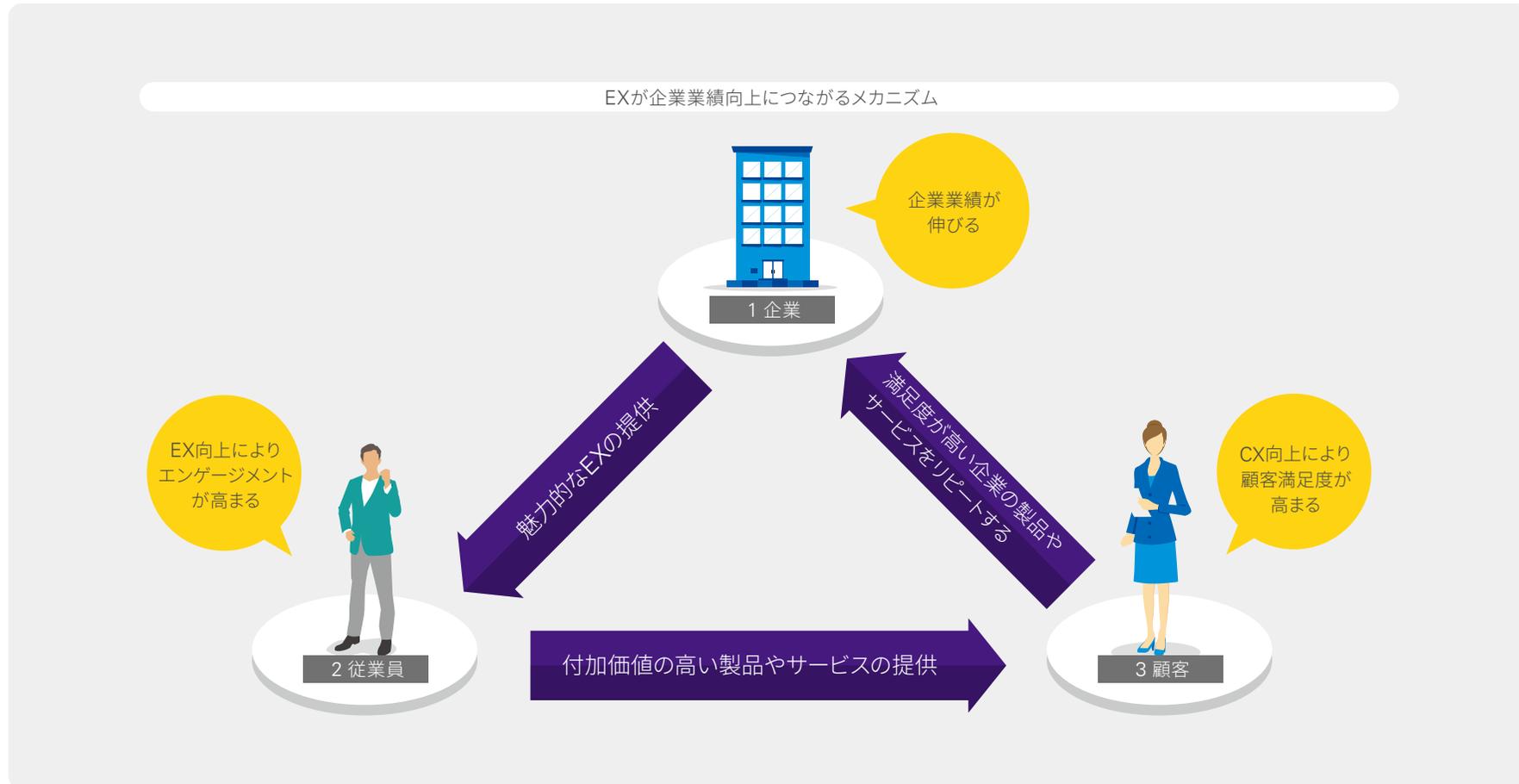
04

Future of HR
in the
New Reality

EX

(エンプロイー・エクスペリエンス)





EXと企業業績との相関性

企業が従業員に対し、価値のあるEXを提供することにより得られる効果の1つとして、企業の業績向上が挙げられていますが、KPMGの調査においても、EXと企業業績との相関性は確認されています。

そのメカニズムは、まず、企業が魅力的なEXを提供することにより従業員の企業に対するエンゲージメントが高まります。そうした従業員はパフォーマンスが向上し、顧客

に対して付加価値の高いサービスを提供することができ、その結果、顧客のカスタマーエクスペリエンス(CX)が向上して、顧客満足度が高まります。顧客はそのような企業を評価し、製品やサービスをレポートするようになるため業績が上がります。

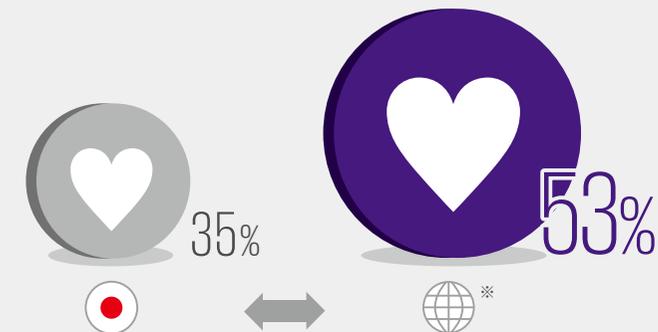
従来は企業目線、顧客目線でのアプローチが主流でしたが、これからは従業員目線から、さまざまな施策を検討していくことが重要です。

EXは今後の人事部門にとって最も重要な取組み

Q 今後1~2年でニューリアリティの段階に移行すると想定した場合、人事部門にとって最も重要な取組みと思われるものを選択して下さい。(複数回答可)



日本とグローバルのエンゲージメント比較



※先進国だけでなく、途上国含めた17の国と地域
 出典:クアルトリクス合同会社「2020年 従業員エクスペリエンストレンド [日本]」2020年2月
<https://www.qualtrics.com/jp/resources/2020-ex-trends-japan-full/>

日本企業のEXに対する関心は高いものの、EXの結果指標であるエンゲージメントは低い

本調査の結果では、回答した企業73社のうち、55%の企業がEXは人事部門にとって、最も重要な取組みであると回答しています。日本企業のEXに対する関心の高さが伺えますが、では、実際にはどのような状態にあるのか、EXの結果指標として用いられることが多いエンゲージメントに着目してみましょう。

クアルトリクス合同会社が実施した「2020年 従業員エクスペリエンストレンド [日本]」によると、日本はグローバルと比較してエンゲージメントが低いスコアとなっています。その理由について人事制度、組織風土の両面から考察すると、まず人事制度面

では、働き方や従業員の価値観が多様化している現在においても、全社員一律の諸制度といった個に着目しない人事制度を適用している企業が多く見られます。

一方、組織風土面ではフレックスタイム制や育児・介護目的の休業制度、そして近年は副業といった雇用形態を認めるなど、従業員が個々の状況に応じて働き方を選択できる制度を整備させているにもかかわらず、その制度を取得しにくい旧態依然とした組織風土があり、多様な働き方を実現しづらいと考えられます。このような状況が、従業員のエンゲージメント向上を阻害している要因と言えるでしょう。



多くの日本企業は従業員の状況に応じて、従業員が個々に期待する体験の提供を志向しつつも、現状は画一的な対応にとどまっていると思われます。魅力的なEXを提供するためには2段階に分けて施策を講じる必要があります。

①従業員が期待する体験と現実の体験のギャップを明確にする

従業員と企業間のタッチポイントを設定するとともに、そのギャップがどのポイントにあるのか、従業員調査を通じて明らかにします。

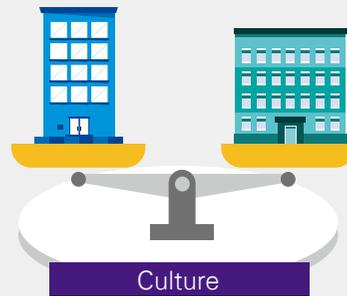
②ギャップが解消するまで改善施策を継続する

施策の実施により一時的に成果が現れると、改善活動を止める企業が多く見られますが、従業員が期待する体験は日々変動するため、一度施策を検討・実行しただけでは効果の出ない場合や、一時的な成果に終わるケースもあります。従業員が期待する体験はどの領域でどのように変わっているのか、または変わっていないのかについて、収集データを検証し、次の改善施策につなげていくことが重要です。

【参考】従業員の期待／現実のギャップがあるタッチポイントの特定(例)



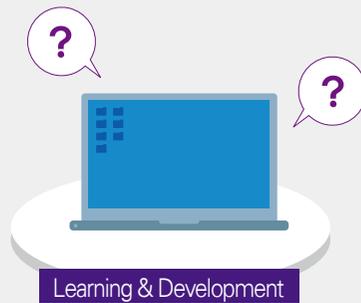
採用市場において、自社の存在感が想像以上に希薄である



競合他社と明確に差別化できる組織風土がない



新入社員の早期の戦力化をサポートするオンボーディングプロセスやプログラムが不足している



学習資源は十分にあるものの、活用に関するガイダンスが不十分のため、リソースを有効活用できていない



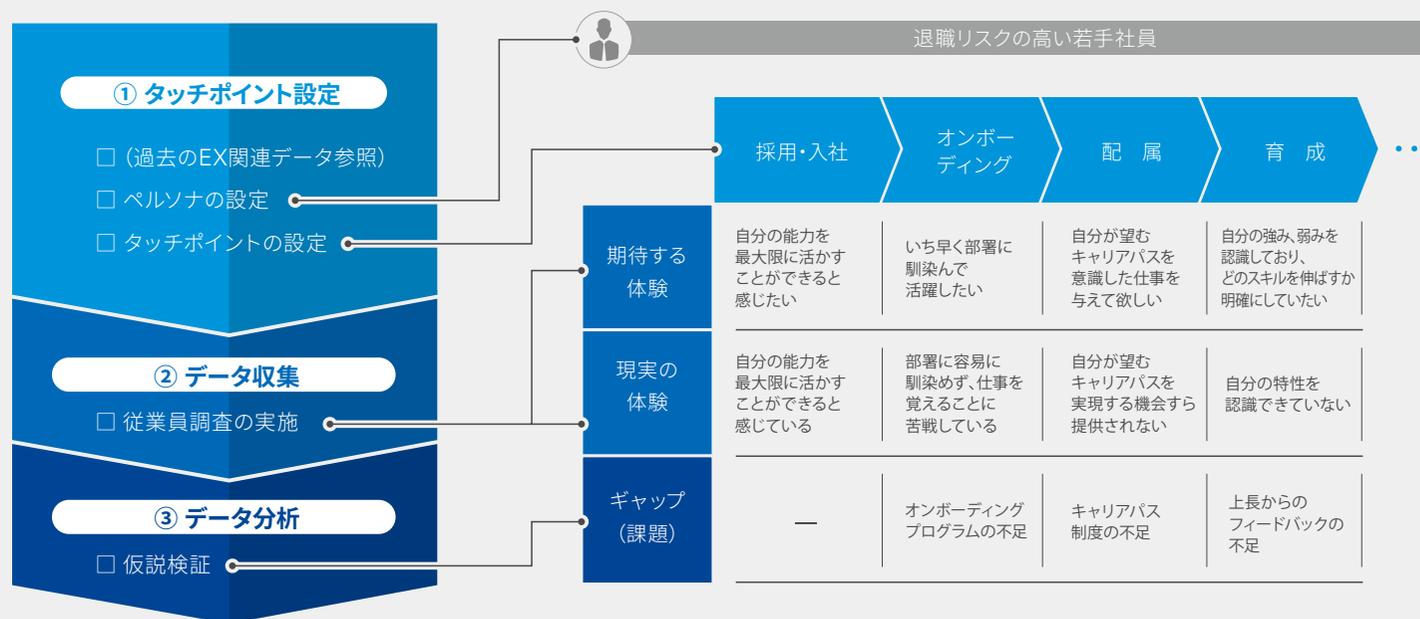
従業員が望むキャリアパスを実現する仕組みや選択肢が不足している



経営層を含む多くの上長のリーダーシップが不足している

検証ポイントの明確化に向けたステップ

エンプロイジャーニーマップ(例)



従業員の期待する体験と現実の体験のギャップを明確にするためには、以下3点を実施します。

①タッチポイントの設定

過去にEXに関連したデータを収集しているのであれば、それらを参考にして、ペルソナ(ターゲットとなる従業員像)と、ペルソナごとのタッチポイントを設定します。

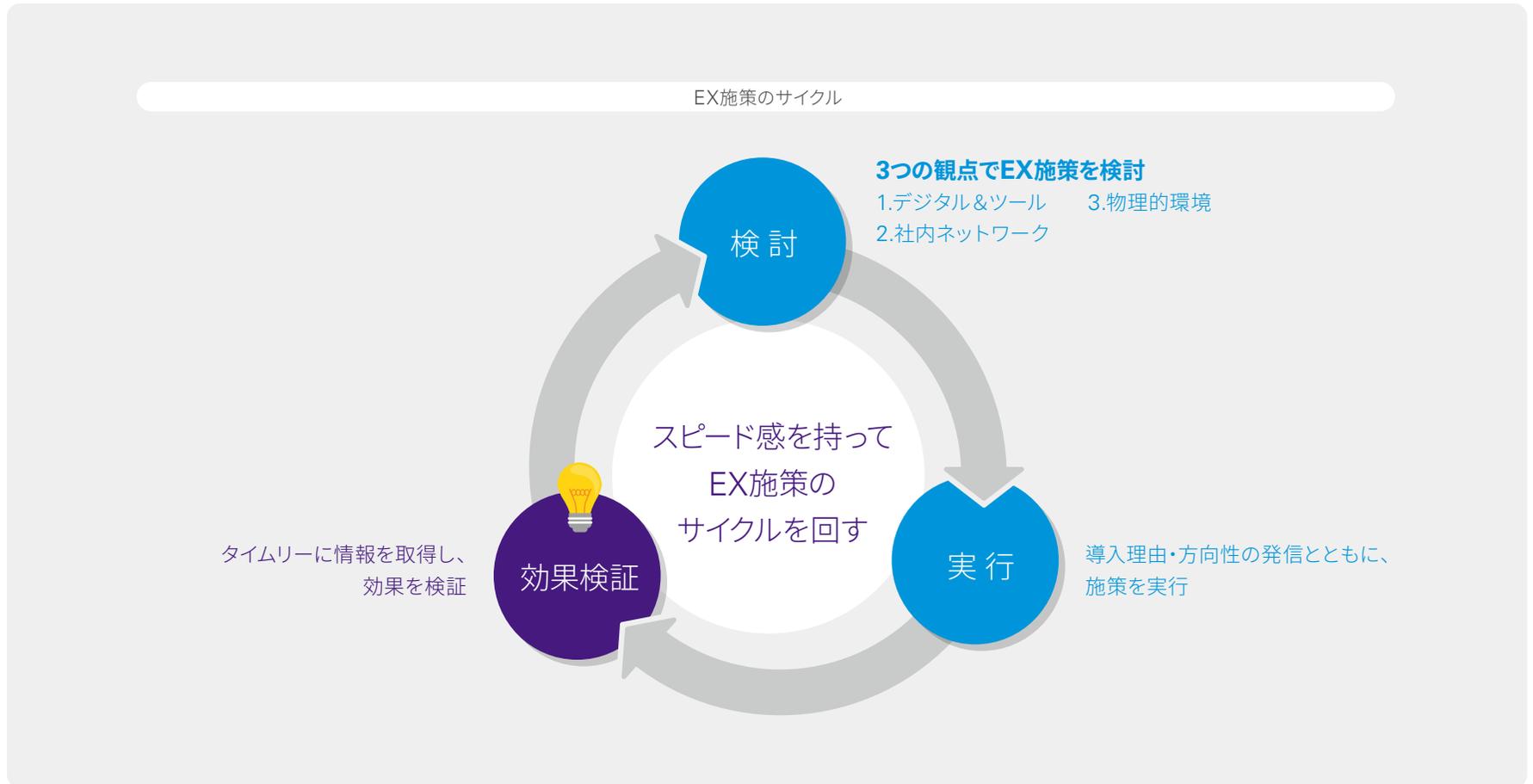
②データ収集

エンゲージメント調査やパルスサーベイ(数問で構成される調査を短期間で繰り返

し実施する調査手法)を実施して、ペルソナがタッチポイントでどのような感情・思考を抱くのかを、従業員の期待する体験と現実の体験について明らかにします。大掛かりな調査が難しい場合は、現場ヒアリングによって情報を集めます。

③データの分析

調査によって得られたデータと設定した仮説を照らし合わせることで、従業員の期待／現実のギャップを明らかにします。



従業員の期待する体験と現実の体験のギャップを解消するためには、以下3点を実施します。

① 施策の検討

従業員の期待／現実のギャップを埋めるために、1. デジタル&ツール、2. 社内ネットワーク、3. 物理的環境の3つの観点でEX施策を検討します。これらの観点はそれぞれ密接に関わっているため、切り離して考えることはできません。例えば、リモートワーク導入時は、ハードウェアやソフトウェア(デジタル&ツール)、従業員間のつながり(社内ネットワーク)、オフィス(物理的環境)などについて、検討する必要があります。

② 施策の実行

実行に伴い、なぜ施策を導入するのか、その導入理由と目指す方向性を発信するこ

とも重要です。これにより、取り組む施策だけでなく、企業が認識している従業員の期待値の共有・管理にもつなげることができます。

③ 施策の効果検証

施策の効果について、パルスサーベイなどによりデータをタイムリーに取得、把握することが求められます。日本企業では、施策を実行したことに満足し、その後の検証を疎かにした結果、あまり効果が出ていない施策を継続して実行するケースが多く見られます。

施策の効果を最大化するためには、検討から実行、効果検証までのサイクルをスピード感を持って回し続けることがカギとなります。

パスファインダーは、どのようにして従業員体験の向上を実現しているか

COVID-19の危機への向き合い方

リモートワークにおける
従業員の不安を解消し、
ニーズの充足を図る

組織のステートメントに対する
覚悟を示し、
組織風土浸透の機会とする

危機への対応

- オフィス閉鎖中の
給与全額支給を速やかに
全従業員に到達
- ホームスクールに通う
子を持つ多くの従業員に
配慮し、就業時間を調整

- 地域社会全体の健康と
福祉を支えるため、
国民保健サービス(NHS)の
資格を持つ従業員に対し、
希望に応じて給与全額支給
の上、医療現場への復帰を
奨励

対応の成果

- 柔軟な勤務形態の実現と、それに伴う
従業員体験の向上
- 組織内への文化浸透の前進
- 人事部門が変革のリーダーの
立場であることの組織内での再認識



危機を契機に組織風土の浸透を図り、
従業員体験の向上を目指す

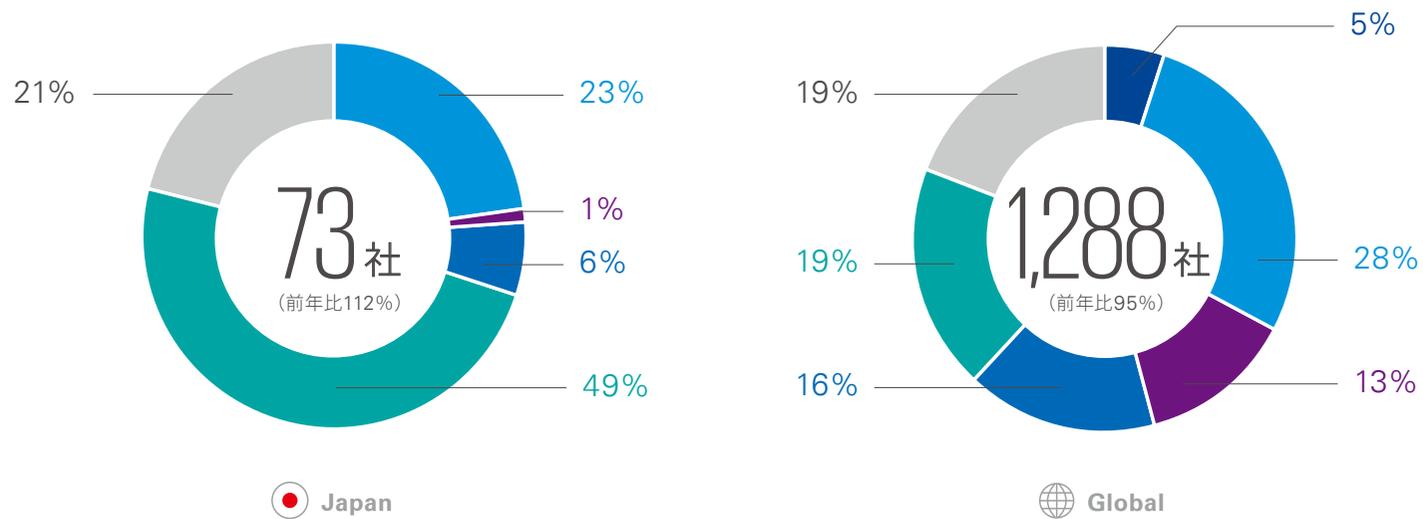
働く環境が変化している今日、優秀な人材を
惹きつけるためには、組織風土と従業員体
験はますます重要になっています。英国の保
険会社アビバではパンデミック以前から「よ
り良い明日のために、今日あなたとともに」と
いうステートメントの全社共有に取り組んで
いました。彼らは今回の危機を、このステート
メントが単なるお題目ではなく、自社が従業
員に寄り添う覚悟があると組織内に示す機
会だと捉えました。自宅で働くことに不安を
抱く従業員のニーズを満たすため、就業時間
の調整等に取り組み、希望者には地域のた
めに医療現場で働くことを認めました。HR
ディレクターのDarren Cornish氏は、従業員
を最優先に考えていることを示すため、迅速
な対応を心掛けたと言います。その結果、同
社の生産性はほぼ変わることなく、柔軟な
勤務形態を実現しました。

同氏は「COVID-19の危機を経て、人事部門
は組織内の評判とブランドを強固なものとし
た」と言います。今日の変化は、乗り越え
るべき危機であると同時に、人事部門が組
織変革をリードする機会でもあります。

出典：KPMGインターナショナル
「The future of HR in the New Reality:
It's time to start playing the long game」(2020年10月)

本調査について

- 目的** ニューリアリティにおける人事部門の現状と未来への展望を明らかにすること
- 調査時期** 2020年7月27日～8月5日
- 調査方法** Webによるアンケート回答
- 調査対象** 日本 73社、グローバル 1,288社



- CEO
- Chief Human Resources Officer (CHRO) / Head of Human Resources
- Executive Vice President / Managing Director / Partner
- Senior Vice President / Director
- Senior HR Manager
- Other

Future of HR in the New Reality

執筆者

KPMGコンサルティング株式会社 People & Change
油布 顕史・黒沼 紗緒梨・孫 逸棟・加藤 佑貴・原 拓也・松下 雄樹・松浦 忍

Contact us

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

People & Change

パートナー

大池 一弥

プリンシパル

油布 顕史

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスを基にご判断ください。

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan. 21-5051

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.