

KPMG Insight

KPMG Newsletter
September 2014

ヒトが変われば会社は変わる
～成長に向けたビジネスモデルをサポートする
人事機能変革の奨め～



cutting through complexity



Volume
8

ヒトが変われば会社は変わる ～成長に向けたビジネスモデルをサポートする人事機能変革の奨め～

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 油布 顕史

日本企業の利益構造はここ数年間で大きく変化しています。海外市場での売上と利益の比重が飛躍的に高まり、利益の8割は海外という企業も珍しくありません。昨今の組織人事に関する悩みの背景には「グローバルへの対応」があります。経済産業省の調査によると2003年から2012年の10年間で海外の現地法人数は約70%増、常時従業者数は約50%増に達しています（図表1参照）。一方で内部環境（国内）に目を移すと、「雇用の多様化」や「社内高齢化」があり、この内外の環境変化への対応が日本企業における人事部門の喫緊の課題となっています。

グローバル化に伴う企業規模の著しい増大、従業員構成の複雑化のために、現行の人事部門の画一的な運用では限界があります。配置、育成、評価といった人事機能を人事部という特定の部門で集中管理している仕組みを変革しなければ長期的な繁栄は望めません。また、現場の実情に即したライン管理職による直接的な人事管理も必要になります。

本稿では、これからの環境変化に対応するためには、人事部門はどうあるべきか、そして、あるべき姿に向けてどう変化するべきなのかを解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



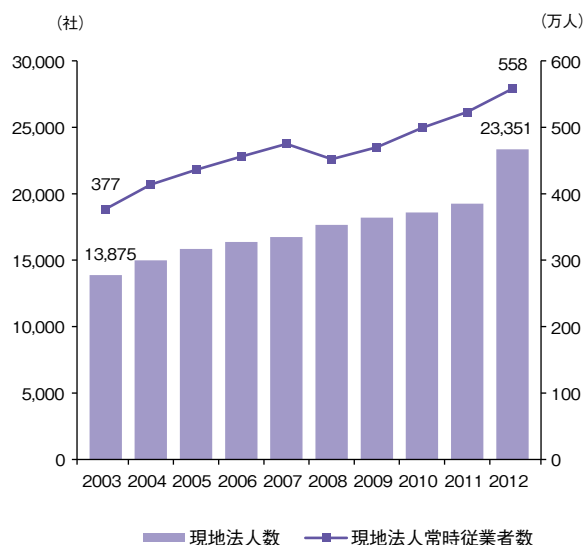
油布 顕史

KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

【ポイント】

- 戦略の担い手はヒト。だからこそビジョンや事業戦略の中に明確に位置付けられた企業固有の人事戦略や施策が重要になる。
- これまでの人事部門のミッションは、旧来のビジネスモデルを前提とした人事制度を円滑に管理・運用することだったが、これからはビジネスの課題を解決するために、有効な人事施策を検討・実行し、結果を出すことが重要なミッションとなる。
- ヒトが変われば会社を変えることができる。企業の人的環境を変える機能（配置、評価、処遇、育成）を担う人事部門を変えることで会社は変わる。
- 人事部門の変革には、ビジネス戦略に沿ったあるべき人事機能の再配置とその運営に加え、新たな人事サービスを提供できる人材の質と量の再定義、および人事サービスを提供する個人のスキルを高める必要がある。

図表1 2003～2012年の現地法人数と常時従業者数の推移



I グローバルマーケットで成長を図るために

KPMGが世界31カ国約3,000人のビジネスリーダーを対象に実施した調査結果¹によると、「今後のビジネスにおける最も重要な課題」に、以下3点が含まれていました。

1. グローバルマーケットにおける成長機会の活用

新興国マーケットの開拓、既存市場における成長のために、適切な人材を配置して成長を加速させたい。

2. ビジネスモデルの変革

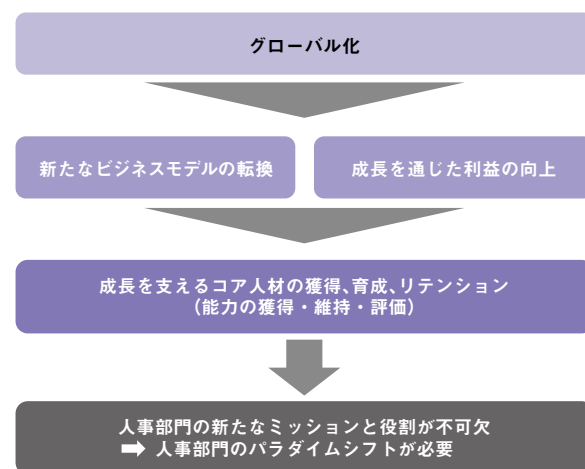
重要なマーケットで生き残るために、グローバルなコラボレーション（たとえば日本本社と海外の子会社の業務連携）を実現できる新しいビジネスモデルを構築したい。

3. コア人材に対するマネジメント・育成・リテンション

変化が激しく、競争のひしめく環境でもビジネスを継続させるために、社員と会社の“心の結びつき”を強め、モチベーションを高めたい。

グローバルマーケットで持続的成長を図るためには、既存のビジネスモデルを変革し、ビジネスを支えるコア人材に対する働きかけが課題といえそうです。では、今後の人事部門はこの要求に対してどう応えるべきでしょうか（図表2参照）。

図表2 ビジネス環境の変化と人事部門の役割



II これからの人事部門の課題

これからの人事部門は、先述したビジネス課題の解決策を明示し、経営者と現場のビジネスパートナーとして、ビジネスの伸長に貢献する役割が期待されます。しかし、旧来の人事部門の体制ではそのような役割を円滑に遂行できないと考えられます。その理由は以下のとおりです。

【旧来の国内で持続的に成長するビジネスを前提にした体制になっていること】

多くの企業における人事部門の主なミッションは、旧来の国内ビジネスの持続的な成長を前提として、配置、評価、処遇、育成、労務、福利厚生等の人事機能の安定的な運用と定期的な見直し（制度改定等）である。したがって、現在の体制では、新しいビジネスモデルの推進をサポートするための組織づくりや人事機能の抜本的な転換、組織風土の醸成、各部門および子会社を含めた組織固有のニーズに迅速に対応することは困難と考えられる。

【ビジネスの状況に合わせてタイムリーに人材を配置する権限や裁量がないこと】

日本企業に多くみられる組織構成として、人事部門長がボードメンバーに含まれていない、または人事部門が経理総務を含めた管理部門長配下に置かれている場合、社長にダイレクトに報告できないため、ビジネスに直結する人に関わる問題をスピーディかつタイムリーに解決できない。たとえば、海外進出先に送り出す人材の不足やミスマッチ、ローテーションの機能不全等があげられる。

【人事部門のスタッフのビジネス現場に対する理解が不十分なこと】

人事部の仕事は前例やルールを重視した事務管理作業であることが多く、保守的で官僚的な人材も多い。また、ビジネスの現場の問題点を十分に把握できていないスタッフも散見される。したがって、新しいビジネスを展開する場合に、その業務特性を十分理解したうえで、ビジネス現場の問題に対する的確な助言の提供や対応ができない可能性がある。

1 SiCW Business Leaders Survey, commissioned by KPMG in the UK, Date Published: 21 February 2012

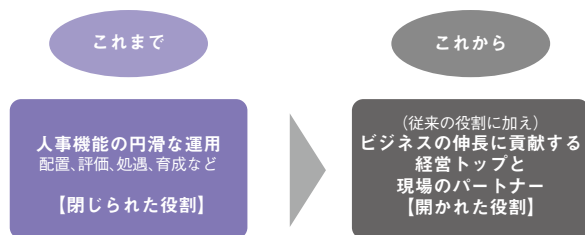
グローバルにビジネスを展開しているある企業のCEOは、
 現行の人事部門の意識・行動について、以下のようにコメント
 しています。

「CFOは財務状況の健全性と、今後ビジネスのために何をすべきかを進言してくれる。マーケティング責任者は、顧客が今何を求めているかの考察と打ち手を進言してくれる。しかし、人事責任者は“評価制度を今どう変えているか”といったビジネス上の課題からは遠い話しかない…」

以上のような状況を踏まえ、企業は旧来の人事部門を、グローバルマーケットに対応した新たなビジネスモデルの推進を積極的に支援する人事部門へ変える必要があります。

人事機能の管理主体は、本来は経営者、ライン管理者、人事部門といえます。日本企業は独特の人事管理や経営組織管理に基づき、人事部門が管理主体として人事機能を集約して

図表3 これからの人事部門の役割



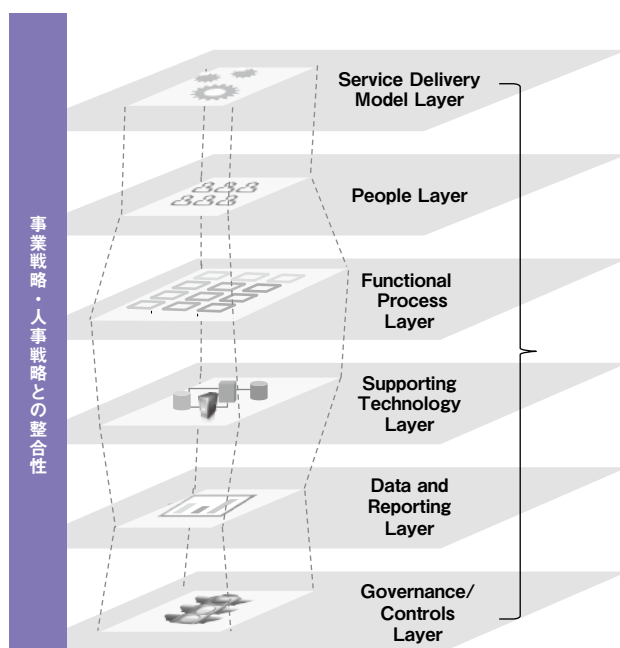
きました。しかし、これからは、ビジネスの責任を負う経営者とライン管理者、そして経営と現場により近い人事専門職を新たに設置して、各自が協力しなければ人の可能性を最大限に発揮し、成果を上げることができない時代になっています（図表3参照）。

Ⅲ 新しいビジネスモデルに合致した人事のあり方とは？

これからの人事部門のミッションは、新しいビジネスモデルに基づく事業推進をサポートする人事戦略の検討と施策の立案と考えられます。つまり、“新たなビジネスの課題を解決するために、人事部門は今後どのようなバリューを発揮すべきか”という観点から、有効な施策を検討し実行することだといえます。

人事機能は大きく6つに集約されます。従業員の募集・採用を担う「採用」、従業員の育成・教育訓練を担う「能力開発」、異動・昇格昇進といった個别人事を担う「配置」、従業員の処遇や育成の基礎となる「評価」、賃金・賞与、福利厚生を担う「報酬」、就業規則管理や労組との折衝を担う「労務」です。このうち、たとえば「採用」については、計画から実行に至る機能の一部または大半に権限を現場へ委譲²する。「報酬」でいえば、総原資配分は人事部門が担い、人事考課から報酬の個別

図表4 人事機能変革の6つの視点



分析・施策を検討する視点

Service Delivery Model Layer(サービス領域と提供組織の視点)

人事サービス（業務）を社員へどのように提供しているか。センターオペレーション、シェアードサービス、ビジネスパートナー、セルフサービスやアウトソースといった人事機能の分化と組織構築のテーマも含まれる。

People Layer(要員の役割とスキルの視点)

人事スタッフがどのようなスキル、役割を発揮しているか。

Functional Process Layer(業務運用プロセスの視点)

標準化や効率化の観点において、人事業務がどのようなプロセスで運用されているか、またはポリシーや手順に沿った運用がなされているか。

Supporting Technology Layer(システムの視点)

人事業務プロセスの管理、内部統制の強化、各種レポートの作成に活用される人事システムがどのように構成・運用されているか。

Data and Reporting Layer(データ管理と運用の視点)

人事データの管理・運用、およびビジネスを推進するための人事に関わるKPIの分析がどのように実施されているか。

Governance/Controls Layer(ガバナンスとリスクコントロールの視点)

人的リスクを最小化するために、どのような態勢・ルールを定めているか。また、人事組織における役割と責任は明確か。

2 現場への権限委譲とは、人材の抜擢配置、評価、報酬決定といった従来人事部門が担っていた役割や機能の一部を現場に委譲し、現場のマネジメントシステムに組み込むことをいう。

配分までは現場に任せる。「能力開発」については、人事部門は専門の見地から不備な点をフォローし、カリキュラムの策定から実行は現場が担う、といったことが考えられます。これまでは人事機能を人事部門という特定の部署で一元管理してきましたが、これをライン現場へ移譲したり、アウトソーシング³したりと機能を分散させるのです。さらに、人事部門のなかでも経営戦略をサポートする戦略機能、現場をフォローすべき専門サポート機能に分割して再整理することも考えられます。

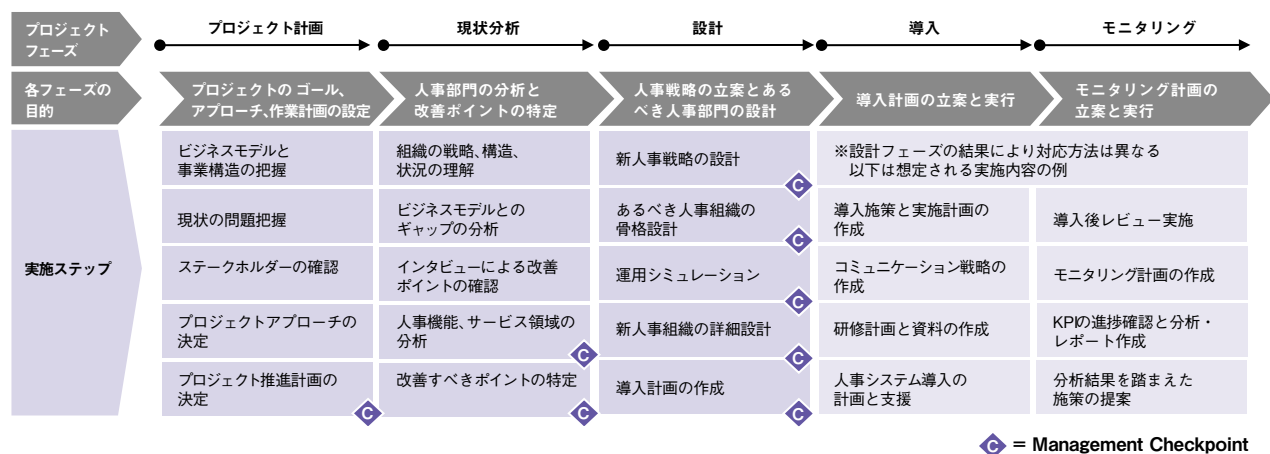
このように機能を再定義すると、ビジネス現場において、人材に関する問題を迅速に解決できる専門スキルを持った人事スタッフがどの程度必要か、そのスタッフにはどういったスキルや能力が求められるのか、海外子会社間で人材を効率的に配置・処遇するにはどういった仕組みが望ましいのか、人的リスクを最小化するためにどのような態勢やルールを定めるべきか、といった問題を効率的に解決できると考えられます。

戦略の担い手はヒトです。だからこそ経営ビジョンや事業戦略の中に明確に位置づけられた人事施策が意味を持ちます。その企業に適した人事戦略と施策が必要です。

KPMGでは、成長に向けたビジネスモデルをサポートできる“新しい人事機能の姿”を描き、その変革を支援するサポート（HR Transformation：人事機能変革サービス）を提供しています。この特徴は、以下6つの視点から人事機能をチェックし、問題の分析を通じて、事業戦略に合致した人事戦略を立案し、新たな人事サービス領域を定め、組織の機能を再構築することです。もちろんその機能を適切に運用できる人材のスキルアップ計画も支援します（図表4、5参照）。

1. サービス領域と提供組織の視点
 - 現行の人事機能の提供先を確認し、その役割と成果から機能を再整理して新たに移管する組織を検討する。
2. 要員の役割とスキルの視点
 - 現行の人事部門のスタッフがどのような役割・スキルを保持しているかを確認し、あるべき姿に向けて育成や配置を実施する。
3. 業務運用プロセスの視点
 - 能率を高める観点から、現行の人事業務プロセスがどう運用されているかを精査し、プロセスをリエンジニアリングする。
4. システムの視点
 - 現在の人事システム構成と運用が、人事業務プロセスの効率化、統制の強化に役立っているかを確認し、あるべき姿に沿って再構築する。
5. データ管理と運用の視点
 - これからのビジネス推進に人事データがどのように役立っているかを確認し、経営判断に貢献する価値の高い情報を提供できるようにする。
6. ガバナンスとリスクコントロールの視点
 - コンプライアンス、労使間トラブル、訴訟といった人的リスクの最小化に向けた態勢・ルールの整備を確認し、最小化のための施策を検討する。

図表5 HR Transformation: 人事機能変革のサービスプロセス



3 アウトソーシングとは、給与計算や社会保険料計算、研修など定型的な業務の一部または大部分を外部へ委託することをいう。

Ⅳ おわりに

～ヒトの持つパフォーマンスを最大化させることが これからの経営テーマ～

「ヒトが変われば会社は変わる」と言われます。社員のモチベーションの向上、能力開発や異動・配置を担う人事スタッフの意識・行動が変わり、人事機能が高度化すれば会社は変わります。しかし、この変革は容易ではありません。旧来のビジネスモデルに適応してきた社員が抵抗する可能性があるからです。とりわけ、これまでの人事の役割を再構築するとなれば、現人事部門からの反発も想定されます。

この反発・抵抗を抑えられるのは、経営トップのビジョンと強い意志です。経営トップ自らがビジネスの方向性と変革の必要性を示し、不退転の決意で人事部門の変革を推進する覚悟が必要です。ある経営トップは、抜本的な中期経営計画（中計）の立案にあたり、前例主義で中計策定プロジェクトへの貢献が不十分だった人事部門の役割を見直し、社内で最も優秀なメンバーに入れ替えました。これにより、例年はマンネリ化していた中計策定プロジェクトのみならず、締りがなくなりつつあった全社組織の雰囲気も一変しました。人事異動という手段で社長の本気度を伝えた格好の例と言えます。

ヒト・モノ・カネの経営資源のうち、一番伸びしろが大きいのがヒトです。グローバルマーケットの競争は人材の差別化が不可欠です。企業の人的環境に影響を与える人事機能を変えることで会社は必ず変わります。

本稿が、今後の環境変化に対応した企業成長のための変革を促す一助となれば幸いです。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー 油布 顕史
TEL: 03-3548-5305（代表番号）
kenji.yufu@jp.kpmg.com

※ 2014年7月1日、KPMG ビジネスアドバイザー株式会社は、KPMG コンサルティング株式会社と統合し、社名変更いたしました。

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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もとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.