

デジタル時代の人事シェアードサービス

～「従業員体験」をめぐるトレンドの実態～

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

概要

本レポートでは、人事関連サービスに関する最新のトレンド、考え方、イノベーションなどについて、経年的に実施した調査から見えてきた知見を紹介します。昨今のグローバル化やデジタル化、そして特にAIやロボティクスなどの観点を織り交ぜて、2017年に発表したレポート「Driving a Customer-Centric Employee Experience Through HR Shared Services」をさらに発展させた内容です。なお、これらのレポートは、Kincentric と HR Shared Services Institute(HRSSI)が共同で執筆したものです。

トレンド

本調査により、下記の分野において、長期的な視点での洞察を得ることができました。

- デジタル化とコンシューマライゼーション*1
- グローバル化
- 人事シェアードサービスの導入とサービス領域

*1:コンシューマライゼーションとは、一般消費者向けのソリューションが企業向けサービスの中に浸透していく流れのこと

デジタル化とコンシューマライゼーション

人事アプリケーションをクラウド形式で提供するような人事関連サービスのデジタル化の流れは、依然として力強い動きを示しています。特に、AIやロボットアプリケーションの導入がこの1年で増加していますが、さらに次の1、2年で大幅に拡大する兆しも見えてきました。

2018年には、ナレッジコンテンツやケース・マネジメント（事案管理）機能、事務処理対応機能を一つのユーザーインターフェイスに統合した「従業員体験*2型プラットフォーム」が増加しました。今後は、一般消費者向けレベルの高性能なAIデジタルアシスタントやチャットボットなど、新たな製品のリリースがより一層これらのテクノロジー導入を後押しするきっかけとなることでしょう。

また、クラウド版HCM（人的資源管理）への切り替えも増加しています。2018年には調査対象の半数以上がクラウドシステムを使用しており、2017年の調査結果（半数未満）からも増加している事がわかります。既にクラウド版HCMの導入の流れはピークを過ぎており、まもなく、ほぼ全ての組織で導入されることとなるでしょう。デジタルアシスタント、チャットボットやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）への関心は2018年に大きく高まりました。これらの技術を実際に活用している組織は少ないものの、これから1、2年の間に使用が広まることが見込まれます。したがって、人事組織は、これらの技術が人事サービスの提供モデルに与える影響を想定しておく必要があるでしょう。

*2:従業員として組織から得ることができる価値、また、その組織において体感することのできる価値観。Employee Experience (EX)。

グローバル化

人事機能について、何らかのサービス提供をグローバルに対して行っている人事部門の10人に8人は、これからもグローバル化が加速すると回答しました。また、これまでは緩い繋がりクロスボーダー間のオペレーションであったものが、今後は、本当の意味でのグローバルに繋がるオペレーションに転換していくことが、一般化していくでしょう。

グローバルなサービス提供への関心が高まっている一方で、新たな技術を導入した多機能モデル（人事以外にもサポート部門のサービス全般を包含するモデル）が、再び個別機能に分けてサービス提供されるスタイルに逆戻りする現象も起きており、全機能一括で導入するというトレンドについては横ばいになっています。前回調査においても同じことが言え、初期段階で人事機能を一気にGBS*1モデルとして導入した組織は、ネガティブで複雑な結果をもたらしていることが分かっています。

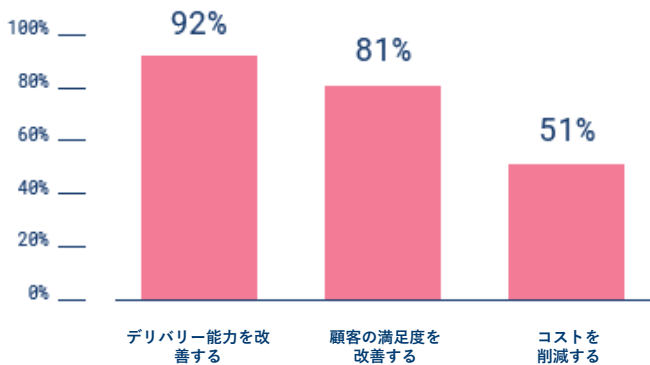
*1：グローバル・ビジネス・サービス（GBS）・・・複数のサポート部門（財務、IT、調達など）の機能をまとめたサービス

人事シェアードサービスの導入とサービス領域

人事シェアードサービスは調査対象の組織ではすでに広く導入されていますが、その導入の動きは拡大し続けています。回答結果からわかる通り、人事シェアードサービス導入の目的は、多くの組織でデリバリー能力を改善すること、従業員体験（顧客満足）を改善することが最優先事項としてあげられている一方で、留意すべきは、コスト削減もまた重要事項であるということです。

シェアードサービスには、多くのサービス形態が存在しますが、社内業務と外注業務を戦略的に配分することが、大多数を占めるアプローチとなっています。昨年の調査でも、シェアードサービスを有効活用することによって、組織はルーティン活動以外の業務を行えるようになる、という効果も見えてきました。

HRシェアード・サービスを導入する目的



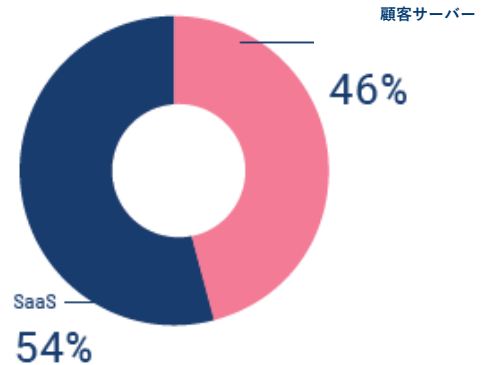
	とても重要	やや重要	重要でない
デリバリー能力を改善する	92%	6%	2%
顧客の満足度を改善する	81%	19%	0%
コストを削減する	51%	47%	2%

デジタル化の流れ

クラウドHCMプラットフォーム、ピークを過ぎる

AIやロボティックプロセスが従業員体験を充実させる鍵になることで、クラウドコンピューティングもまたHRサービス領域において良い意味での混乱をもたらすでしょう。調査結果によると、調査参加企業の約半数以上がSaaS（クラウド上のHCMプラットフォーム）を使っていることがわかりました。またWorkdayによると、80%以上がクラウド型の人事管理システムを導入し、約40%はあらゆるプラットフォームを、クラウド型、クライアントサーバー型、業務委託型を併用する形で導入しているようです。

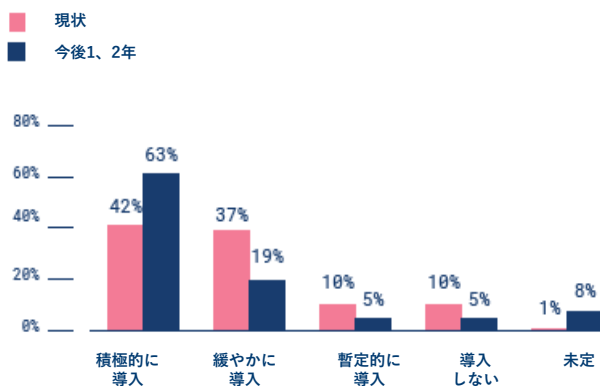
HCMテクノロジーの導入



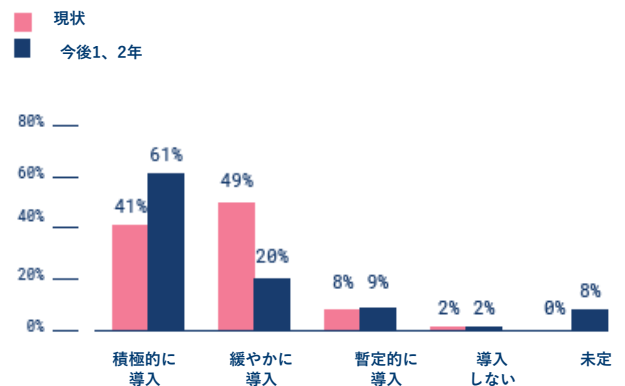
セルフサービスの許容拡大

データによると、セルフサービスメニューの導入が、マネージャー向けには80%が、従業員向けに至っては90%に及んでいることがわかりました。今後1、2年においても同様であると見込まれます。また、これらの結果は、セルフサービスの導入が広く受け入れられるようになっていることを示しており、2年以内にセルフサービス機能をサービス提供モデルに取り入れられない組織はほとんどないと予想されます。セルフサービスを導入することを躊躇している組織では、文化的な抵抗が一番の理由となっており、続いてリソースの調達も導入を妨げる要因となっています。これらに関しては、強力なビジネス目標を設定し、チェンジマネジメントによって対処していきましょう。

マネージャーへのセルフサービス導入のアプローチ



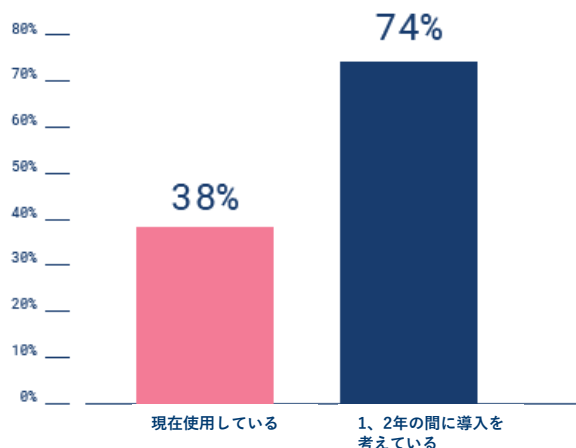
従業員へのセルフサービス導入のアプローチ



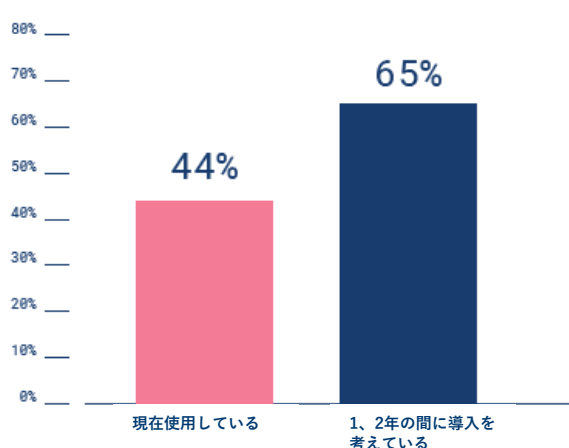
チャットボットの時代到来

現在、人事サービスの中でも、AIとロボティクスの使用が急激に増加しています。調査によれば、調査参加企業の38%がAIを、44%がRPAを使っているという結果が分かりました。従来のツールと比べると依然として低いです、ここ数年で爆発的に急増することが予想されます。

AI・チャットボットの使用

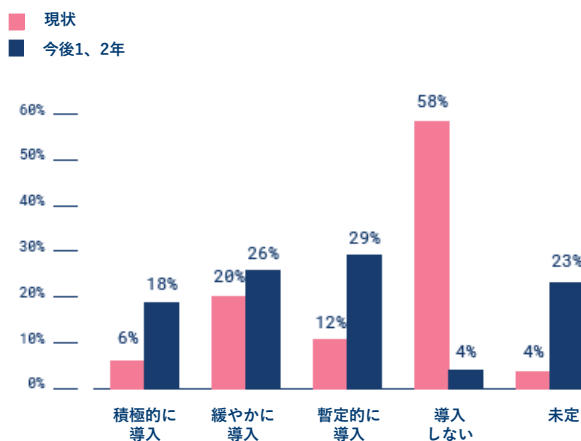


RPAの使用

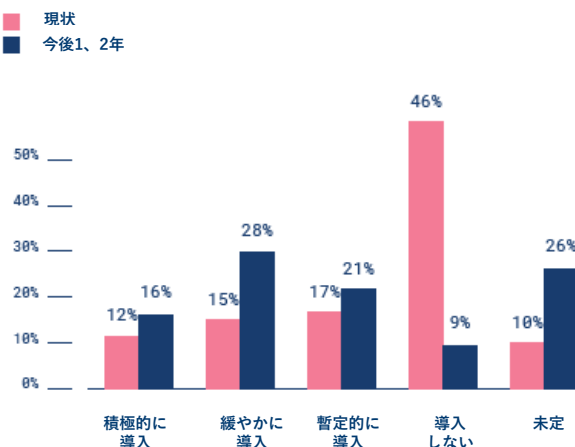


下グラフからわかる通り、調査対象企業の58%がチャットボットを使っていないと答えました。しかしこのまま導入しないと答えたのがわずか4%でした。同様に、46%がRPAを使っていないという回答でしたが、今後1、2年で導入しないと回答しているのは、わずか9%に留まりました。

AI・チャットボットの導入へのアプローチ

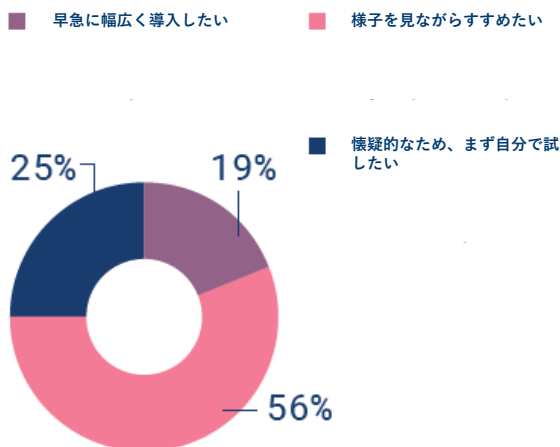


RPAの導入へのアプローチ



しかし、これらが実現されるためには、リーダーシップが必要になります。チャットボットを使う事に対する組織の意識としては、約20%がAIを導入することに躊躇しないと回答する一方で、約半数が様子見の状態、また4分1は懐疑的に見えています。この意識の乖離に関しては、今後も調査を続けていくべきことですが、組織がデジタル人事戦略の導入を意識的に行っていく必要があることを示唆しています。そうでなければ、従業員からの期待と掛け離れてしまうことになり兼ねません。

AI・チャットボットの使用見込み

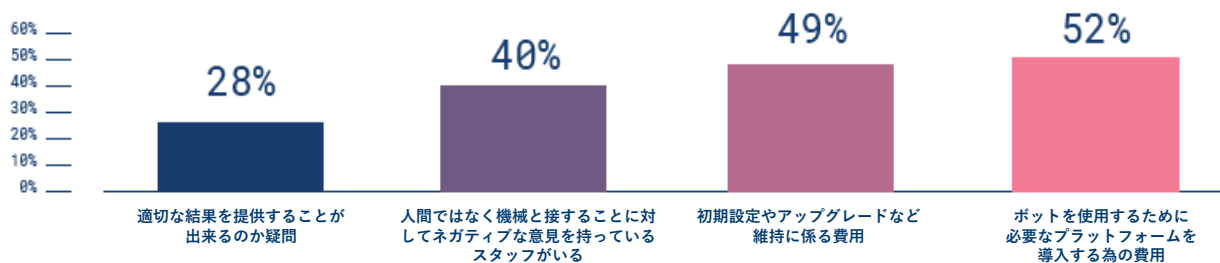


パラダイムシフト —— 従業員体験の重要性

上記の結果は、様々な領域でのAIの導入が単なる流行りにすぎないのではないか、という問いにつながります。調査では、以下に挙げられるような、AI導入の懸念点についても確認しております。

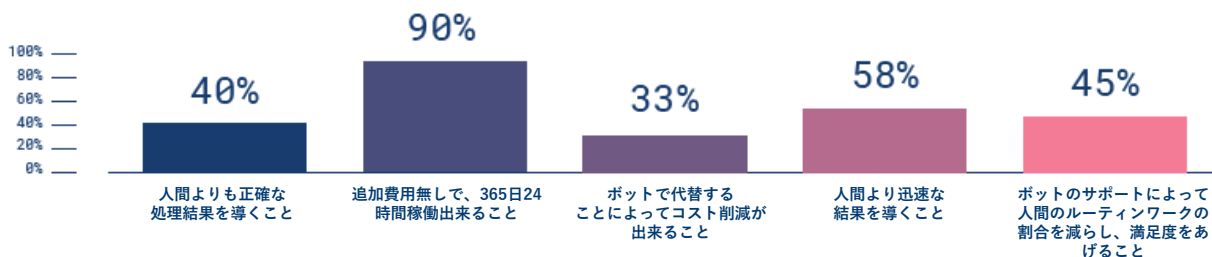
- チャットボットの基盤となるプラットフォームの設置費用(52%)
- リソースの維持や初期設定に係る経費(49%)

AI・チャットボットの使用する際の懸念点



もし、主な不安要素が費用に関することであるならば、リーダーはチャットボットを設置することのメリットをビジネスの観点から示す必要があります。例えば、本調査に回答した方々が期待する効用としては、365日24時間使えるサービスを提供できるようにする機能が追加費用無しで備わっていることが挙げられ、この回答を選択した割合は90%を占めました。また、58%は人間より早く処理することを期待しています。

AI・チャットボットを使用することによって見込まれる効用



チャットボットの導入がビジネスの観点で効果があることを示すためには、ハード面における実質的コスト（いくら節約できたか）ではなく、社員の体験に基づいたソフト面での効用に焦点を当てるべきでしょう。チャットボットを配置して維持する為の投資は避けられませんが、実際には、投資を回収する事は難しいと考えられています。このことは、体験型のデジタル人事サービスの時代における基本的な課題として、私達に問いを投げかけています。

これまで、人事施策に関する投資価値を判断する際に重視されてきたのはFTE（Full-Time Equivalent＝フルタイム当量）に代表されるコスト削減の観点でした。しかし、調査によって分かったように、コストは最重要懸念ではなくなってきているのです。デジタル時代の人事サービスでは、リーダーはより従業員体験の効用を理解し、明確化し、そして定量化することが求められます。これらの効用は、FTE削減のように直接的に測定出来るものではなく、時間がかかります。しかし、従業員体験と組織の投資には強い相関があるのです。その為、従業員体験は複雑な組織における効率化という観点で、影響力があると言えます。積極的な組織では、すでにこの考え方が浸透しているようです。

RPA

その他にも、RPAの導入が進んでいます。現在の普及率は低いもののとても期待が高まっています。

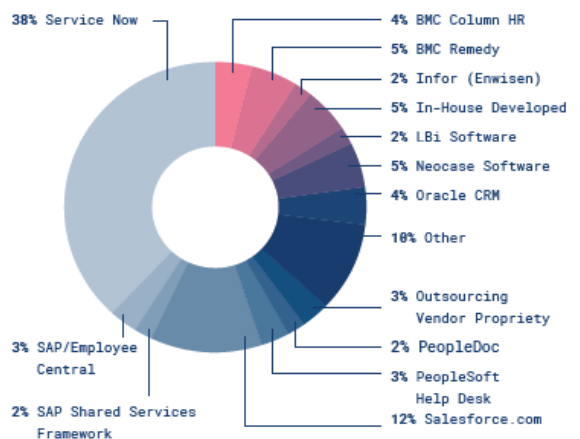
状況によって、RPAはとても効率的で有効なソリューションになりえます。例えば、自動言語処理(NPU)や自動言語理解(NLU)によって、受信するメールを読み込み、適切な部署、ドメイン、順番を割り当てることが可能になります。また、スプレッドシートの中からデータを切り取るなど、RPAはルーティン化されたマニュアル手順も自動化することができます。しかし、もっと最適な解決策は、統合やプロセス再設計、もしくはセルフサービス機能によってその仕事自体をなくしてしまうことなのです。言い換えれば、自動化するよりもその仕事を全てなくしてしまった方が良いということになります。それが難しい場合でも、RPAツールは比較的安価で購入でき、運用スキルの習得と配備が容易なので、導入することには意味があるでしょう。多くの組織では既に社内でRPA利用のためのトレーニングを始めています。

デジタルEXプラットフォームによる新時代

デジタル「EXプラットフォーム」はケース・マネジメント機能と、高性能なAIを掛け合わせることで、人事に求める業務や情報を満たします。ServiceNowはITの、Salesforceは顧客管理の技術基盤を生かし、人事の世界に進出してきました。上記の2社以外の競合も、AI機能を織り込んだチャットボットやプロダクトを提供しており、より多くの導入とマーケットの拡大に貢献することになるでしょう。

一方で、MicrosoftのSharePointなど、ケース・マネジメント機能とポータル機能を統合していないツールは、これからマーケットシェアを失っていくこととなりそうです。

ケース・マネジメントソフトウェアの導入



デジタルは新境地なのか？

人事サービスにおいて、デジタルEXは「新境地」なのでしょう。AIに関して言えば、設置して維持する時間と費用が障壁となっている組織もあります。一方で多くの組織では段階的なアプローチをとっています。まず基礎的な機能からはじめて、アーリーアダプターやサービス提供者からどんな使い方ができるのか様々なアイデアが出てくるのを待ちながら時間をかけて導入機能の拡大をはかっています。

最終的には、企業が従業員志向のサービス提供に向けて進化したいと真剣に考えているのであれば、デジタルEXプラットフォームを導入することが今後重要な要素になっていくことでしょう。

グローバル化の動き

今日の人事サービスのデリバリー範囲はグローバルに広がっています。

複数の国でオペレーションを行う約80%の組織において、人事サービスのデリバリーモデルが多国籍で構成されているとの報告があります。

グローバルデリバリーモデルを採用する組織の約3分の2が、北アメリカ、EMEA、LATAM、APAC等の諸地域に複数地域のサービスセンターを保有しています。この動きは過去5年くらいの間に急激に顕著になりました。調査に回答した組織の53%は、2つ以上の言語でサービスを提供しており、多いところでは10言語で窓口対応しています。これは母国語での需要が重要な地域もあるためです。

グローバルでのシェアードサービスモデルを導入する際、大多数の組織で地理、サービス範囲等を鑑みた段階的なアプローチが採用されています。プロセスや地理関係なく全て一斉に始める「ビッグバン型」の方法をとっているのは、僅かに11%です。

ビッグバン型を用いるグループに一番多く見られる特徴は、ビジネス上の要求事項の多さです。ただし、組織にとって取組むべき問題が多ければ多いほど、ビッグバン導入にはリスクを伴います。

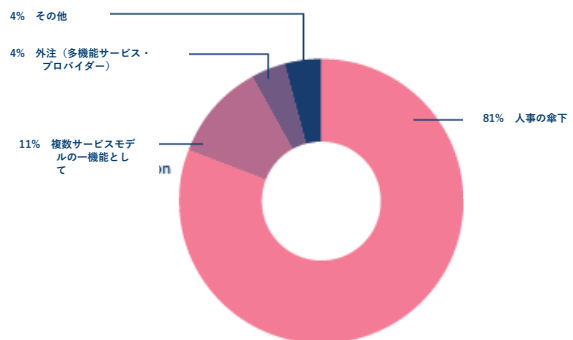
グローバル・ビジネス・サービス（GBS）における人事サービス

グローバルで展開される人事シェアードサービスの約81%が、人事部門の傘下で運営されており、15%は自社開発したシステムもしくはアウトソースを活用してグローバル・ビジネス・サービス（GBS）の一つとして運用されています。この割合については数年で大きな変化はありませんが、これまでの研究によって分かったことについて紹介します。

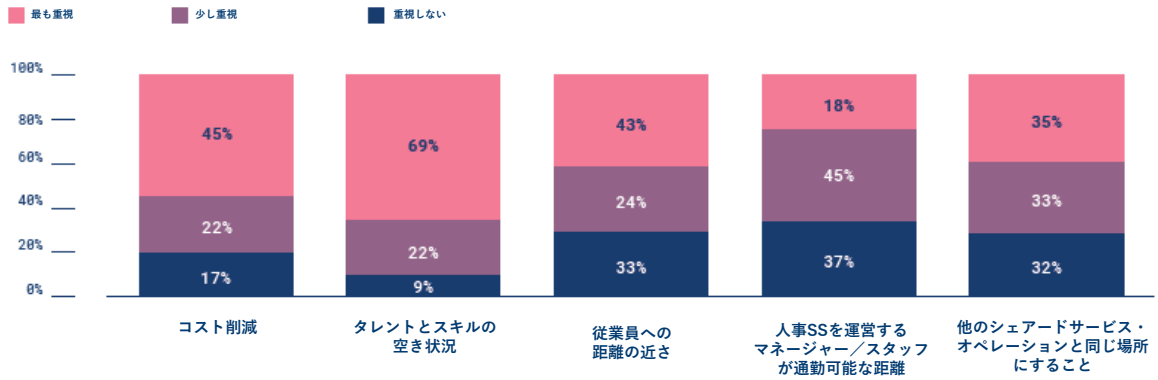
GBSモデルもしくはグローバル人事の一部として人事シェアードサービスを提供する場合、組織によって異なる方法でロケーションと人員の配置が行われています。

- ロケーションの選定に関しては、リソース確保（可用性）とコストが主な選定理由であり、他機能との共同利用を理由とする割合はそれほど高くありません。
- 3分の1以下の組織では、人事機能だけでなく、他のシェアードサービス部門と同じロケーションで配置しています。

人事シェアード・サービスの運営形態



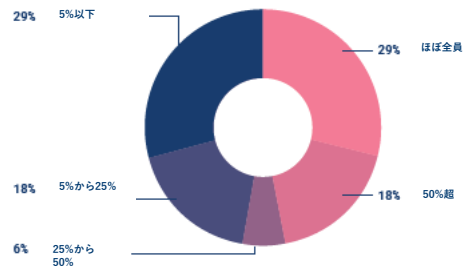
GBS/人事シェアードサービスロケーションを決定する際の選定理由



GBSを採用している組織では、部門を越えたテクノロジーの活用と労働コストの削減、また、部門を跨ぐマネジメントと設備のバランスを取ることなどに注力していることが、調査によってわかりました。

GBSにおける人事機能と他部門向けの機能が統合されることによってシナジーが生み出されることは間違いないのですが、その効用は限定的です。人事に限って言えば、GBS組織の一部として配置されても、中央集権化された人事部門傘下でグローバル人事シェアードサービスを提供する場合とほぼ変わりません。

人事シェアードサービスとGBSのスタッフの共用



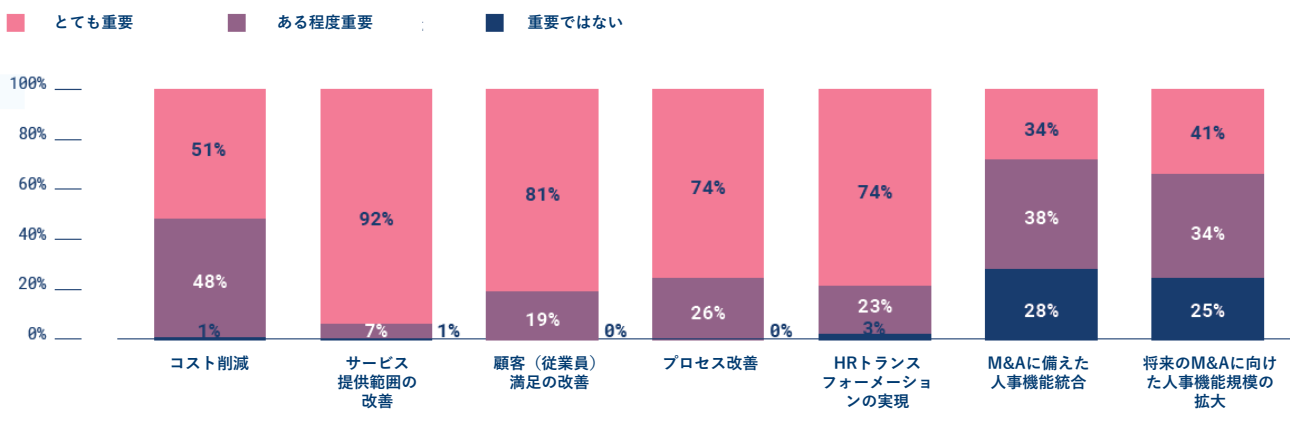
導入目的

人事シェアードサービスの導入により、大半の組織がビジネス上の目的を達成することに成功しています。

ビジネスの側面では、どのような目的が重視されているのでしょうか？

導入目的に関して言えば、今回と過去の結果には一貫性があります。人事サービスの提供範囲を広げること、顧客（従業員）満足度をあげることに、「とても重要」を多くの回答企業が選んでいます。一番顕著な変化でいうと、前回の調査では71%の組織が、コスト削減について「とても重要」と答えていましたが、今回は51%へと低下しており、コスト削減に関するトレンドは下火になっていると言えるでしょう。

人事シェアードサービスの導入目的



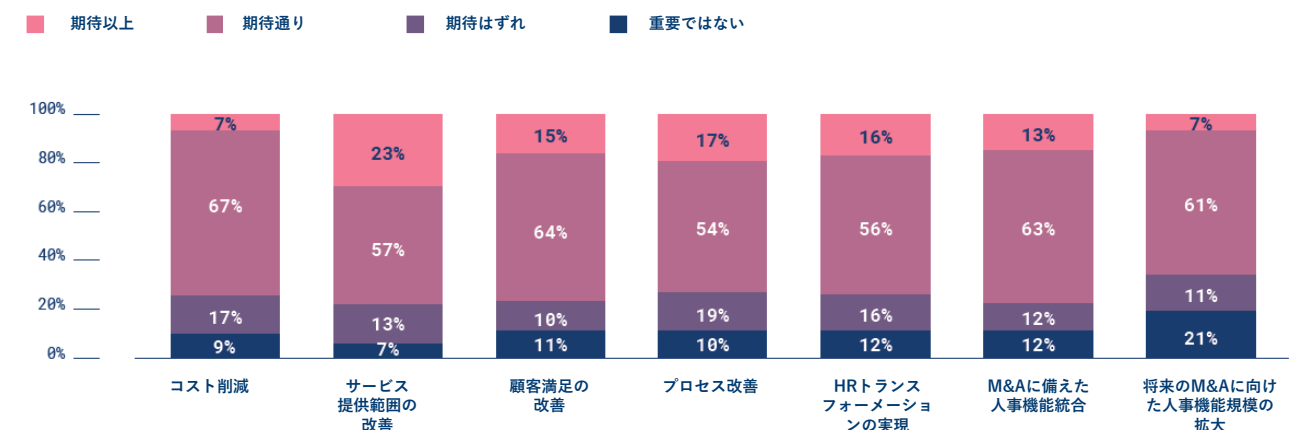
将来的なM&Aを前に人事機能を統合したり拡大することを除いたとしても、多くの目的が重視されていることは特筆すべきことです。これは、人事シェアードサービスの導入を考えている組織が、多くの目的を達成することを期待していることを示しています。

目的は達成されているのでしょうか？

大半の組織で目的は達成されていると回答していますが、全ての目的がすべて達成されているということではありません。例えば、回答企業の5分の1はプロセス改善とコスト削減は期待に達していないと答えました。また、重要な目的である、サービス提供範囲の改善に関しては13%、顧客満足の改善に関しては10%の割合で期待はずれと回答しています。

以下の通り、企業によって、当初の期待どおり成功しているもの、予想外に期待を超えたものなど、様々な結果があることが伺えます。

人事シェアードサービス導入の成果



サービス提供の種類

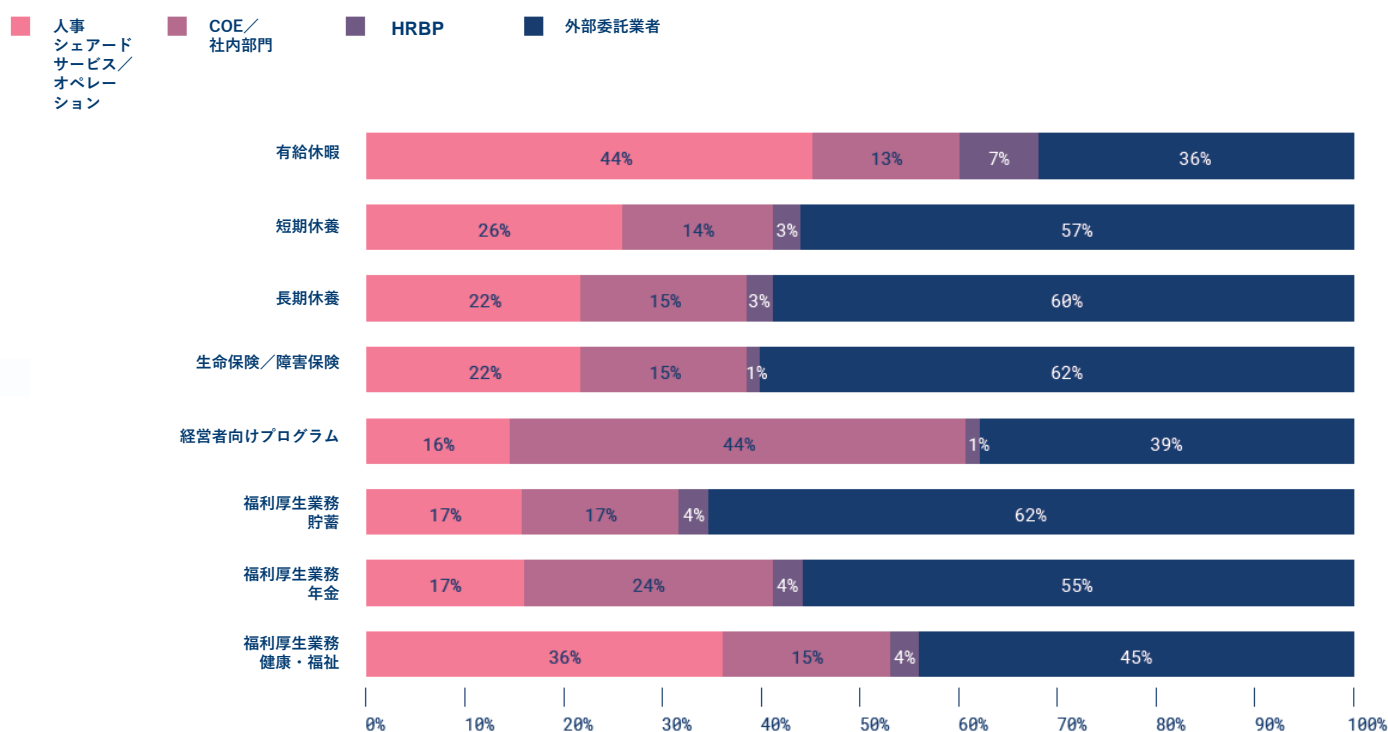
人事シェアードサービスが成熟することで、ルーティン処理業務の枠を超えて、サービス範囲が拡大し続けています。

各企業は、人事管理業務プロセスを外部に発注するか、人事シェアードサービスで補うか天秤にかけ検討していますが、その優先順位、或いは社内と社外業者の使い分け等に関する回答結果には、大きな幅がありました。この結果は、あらゆる企業に対して従うべき優先順位を示唆するものとはなりませんでしたが、シェアードサービスの在り方を考える上で、「サービスプロセスの改善」、「テクノロジーの活用」が重要であると言えます。但し、それぞれの組織で個々の状況を見極め、ニーズに応える最適なスコープを見つけることがより大切になります。

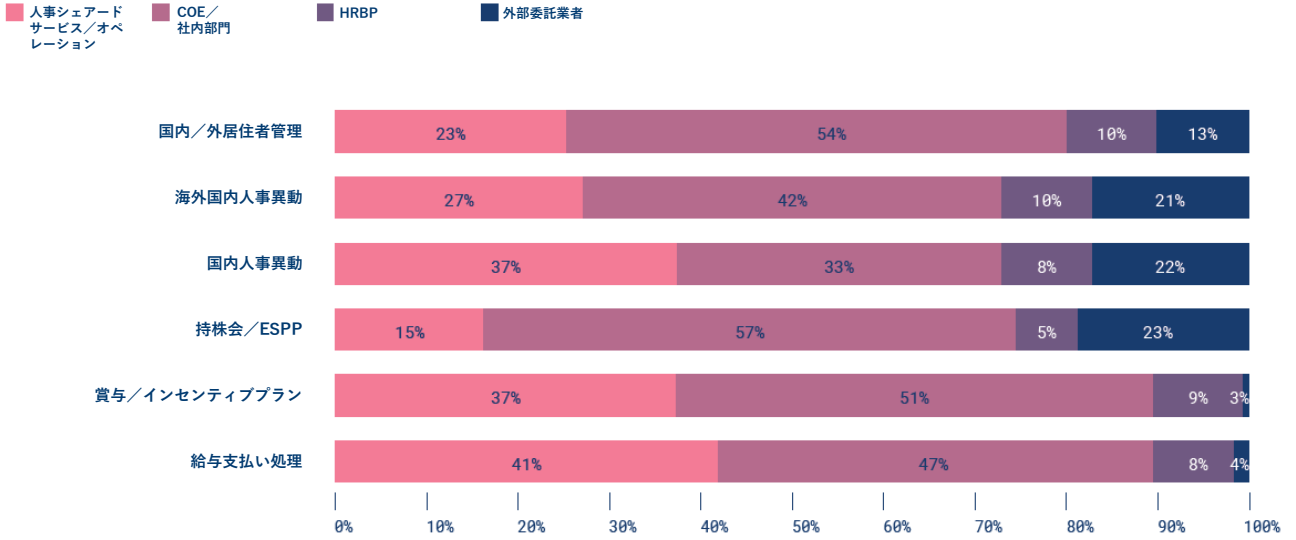
本調査では、いくつかのサービス領域について、興味深いことがわかっています。

- 人事の各サービスとそのサービスを受ける従業員との関係を考える上では、HRBP/ジェネラリストとシェアードサービス/専門的領域を担うCOE、という2つの観点が存在します。特にオペレーションについて見てみると、サービス領域別で機能するCOEの方が、HRBPが対応領域を絞って対応するシェアードサービスよりも広く普及しています。しかし、HRBPの関係性を利用してシェアードサービスを提供していく余地はまだ残されているはずです。
- 米国における育児介護休業法に関するサービスにおいては、外部業務委託が最も多く使われています。一方、ビジネスリーダー向けの人事（HRBP）は、この種の仕事からほぼ完全に切り離されています。
- 人事シェアードサービスは、新入社員対応サービスにおいて一番多く使われおり、回答企業の65%を占めます。この分野では、他のトレンドと同じように一般消費者向けクラウド技術の活用や従業員体験を向上する傾向が見られました。つまり、組織は新入社員対応サービスの効率的、効果的な解決法の一つとして、シェアードサービスを認識しているのです。

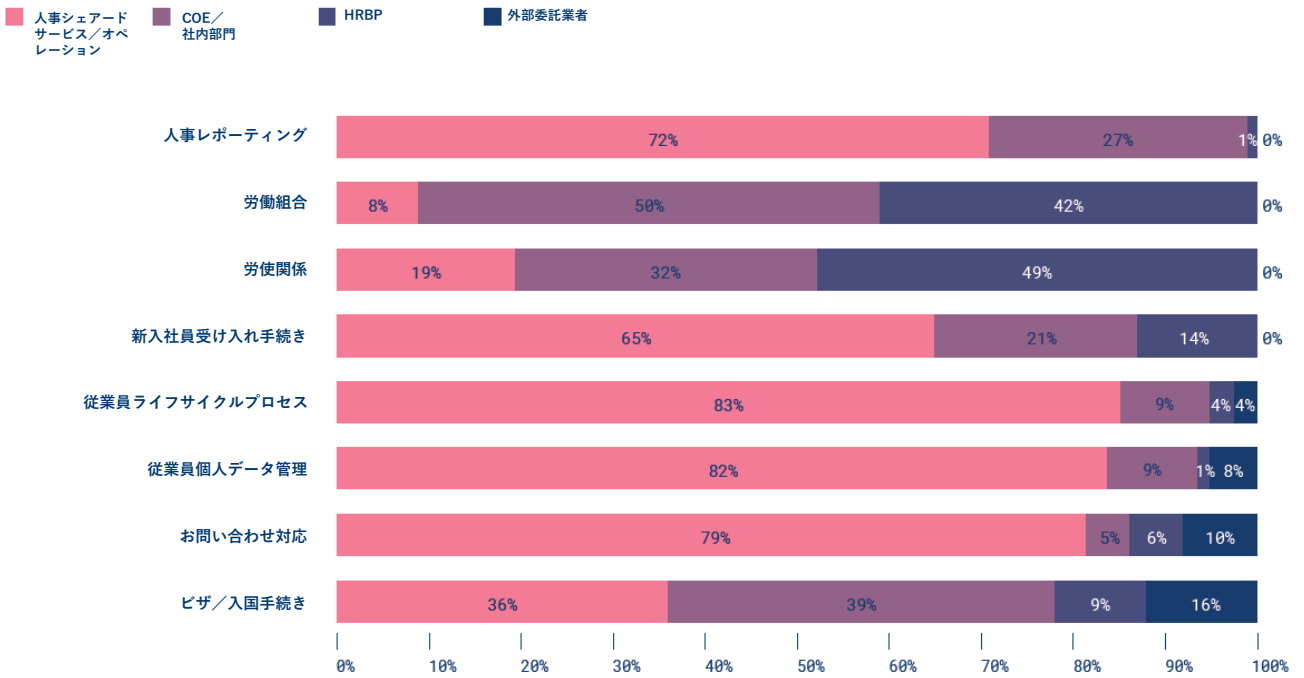
サービスプロバイダー 福利厚生



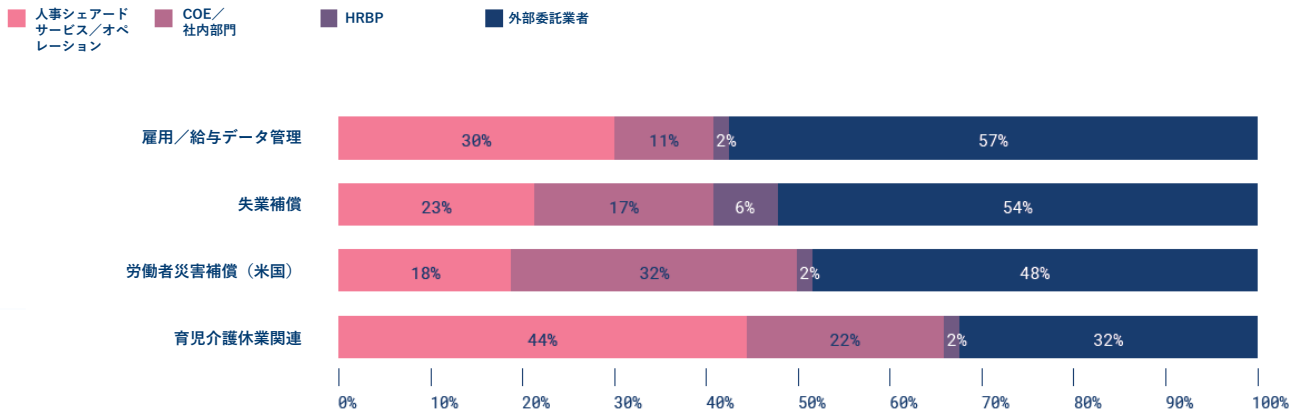
サービスプロバイダー 異動・報酬



サービスプロバイダー 労務管理/データ管理



サービスプロバイダー コンプライアンス



考察

クラウドとデジタルが、人事サービスの提供方法を変えつつあります。

クラウドコンピューティングは、ゆっくりと、しかし確実に人事サービスの提供方法について、その様相を変容させています。そして、サービスのグローバル化をより実現可能かつ経済的にするとともに、人事サービスに関するコンシューマライゼーションを推進しています。

人事サービスの提供モデルにおいて、人間を介したサービスチャネルはこれからも重要な機能であることは間違いありませんが、デジタルを用いた従業員体験の実現の流れは、より主流になっていくことでしょう。従業員にとって人間とデジタルの境目をよりシームレスにすることが、今後の人事部門における機会でもあり、課題ともなるはずです。

未来志向の組織ではすでにシームレスな人事サービスの提供モデルに注力しています。このような組織では、すでに従業員やマネージャーに対して、データ、ツール、デジタルアシスタント、生活サポートまで、統一インターフェースをとおして様々なデバイスからアクセスできる環境が提供されています。

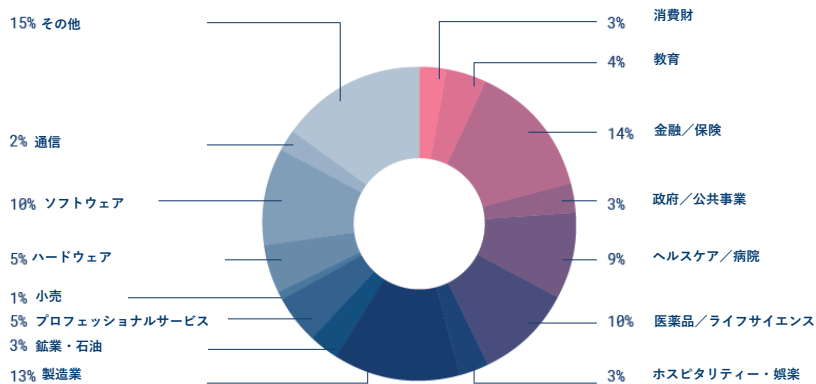
これから仕事そのものがデジタルになっていく世界において、人事担当者がこのような動向に直面していることは、とてもエキサイティングであり、魅力的な状況と言えるでしょう。なぜならビジネス目標の実現と顧客中心の考え方に基づいた従業員体験の実現を同時に果たさなければならないからです。

サーベイ回答者属性

産業

サンプルは幅広い産業からの参加を示しています。

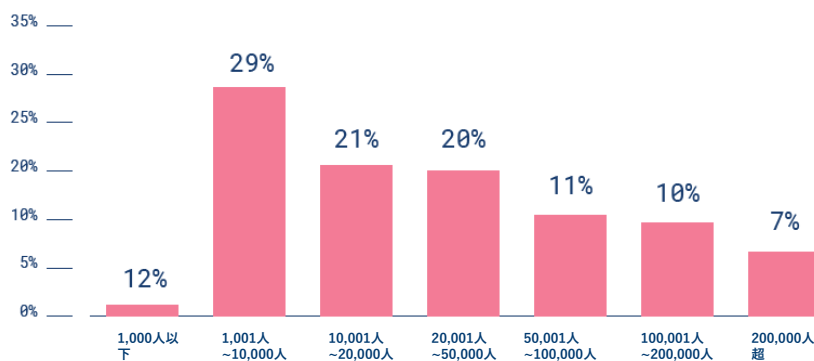
産業



従業員数

サンプルは、1,000人以下から20,000人超まで幅広いサイズの分布を示しています。

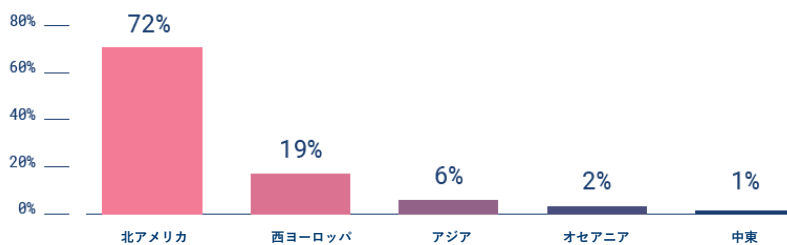
従業員数



本社所在地

大半の組織が米国に本社を構えており、西ヨーロッパに本社を置く組織が次に多く見られました。

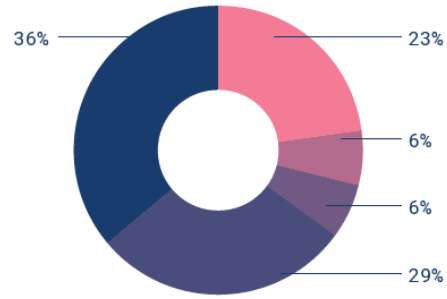
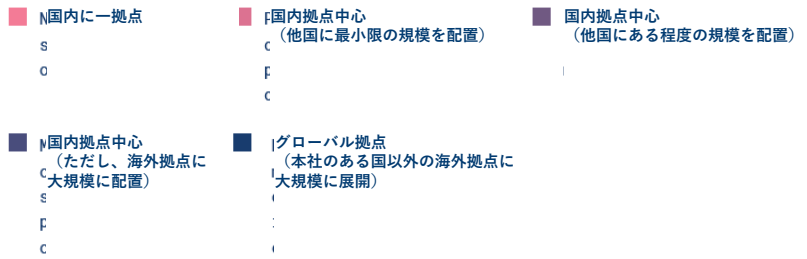
本社所在地



グローバル拠点

4分の3以上がグローバル展開しており、大半がグローバルへの展開途中であることが分かりました。

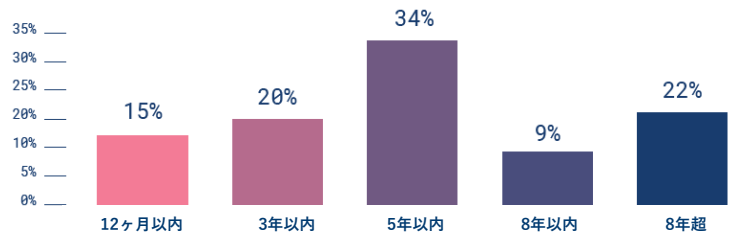
グローバル拠点



シェアードサービスの利用年数

1年以内から8年超まで、多岐に渡っています。

シェアードサービスの利用年数



Kincentric について

Kincentricは、Spencer Stuart companyグループの一員です。

私たちは人材のモチベーションを見極め、ビジネスを加速させます。以前はエーオングループの一員で、これまでに、エンゲージメントや風土改革、リーダーシップアセスメントや研修、そして人材コンサルティングサービスなどにおいて何十年も経験を蓄積してきました。その経験を活かし、組織内部から変化を起こす組織変革のお手伝いを致します。そしてグローバルネットワークを通じた確かな知見とテクノロジーによって人材の力を最大限に引き出します（変革を起こし、成功を加速させる）。詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示についてはpermissions@kincentric.comにお問合せください。