

# IBMが提唱するHRアウトソーシングの課題と将来像

## 外部サービスの活用による経営に貢献する人事機能と人材育成体系の整備

人事業務におけるBPO(Business Process Outsourcing)という、「給与計算を外出する」というように、一部の定型業務を切り出すイメージが強いかもしれませんが、BPOは業務効率化を図るための有効な手法ですが、単なる定型業務の外部委託という考え方では、人事部は本来の目的を果たしているとはいえません。社内における人事の果たすべき役割をとらえ直し、その変革を実現するための一選択肢という位置付けで検討されるべきです。

また、人材育成の観点ではe-ラーニングの経済性や利便性はさまざまな形で喧伝されてきましたが、e-ラーニングを含む育成プログラムの質やそのパフォーマンスを高めるための仕組みづくりとその体系整備が大きな課題として受け止められるようになってきています。そこで、今回は人事業務のアウトソーシングや能力開発に関するアウトソーシング・モデルの概要を整理し、経営に貢献するための人事について解説します。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
BTO事業  
パートナー

大池 一弥 Kazuya Ohike

### [プロフィール]

製造業系技術研究所・情報出版社を経て、1999年、PwCコンサルティング入社。2001年、ヒューマンキャピタルマネジメント担当パートナー。人事戦略/人材開発/人事システム領域を中心とするコンサルティングに従事。PwCコンサルティングとIBMのグローバル統合を経て2006年より現職。

### Article 4

## The Issues and Future Vision for HR Outsourcing Advocated by IBM

- Utilizing external services to develop personnel functions and HR development systems that contribute to business -

When it comes to HR outsourcing, most people probably imagine splitting off one of the standard operations like payroll outsourcing. BPO is an effective means for streamlining operations, but the view that it is simply an outsourcing of standard operations, means that HR would not be achieving its primary objective. Businesses need to reassess the HR roles that ought to be performed internally, and they need to examine HR outsourcing as an option for achieving those reforms.

In terms of HR development, the economies and convenience of e-learning had been trumpeted in a variety of ways, but now, the major issues are the quality of training programs, including e-learning, and the mechanism for improving the performance of the programs and the associated maintenance of the system. This article summarizes the outsourcing model related to the outsourcing of HR operations and skills development, and explains about HR for contributing to management.

### ① 人事を取り巻く環境変化

人事業務におけるBPOの必要性に触れる前に、その背景を整理します。

昨今、人事変革の必要性が叫ばれていますが、その背景では次のような現象が起きています。

#### ・個人と会社との関係の変化

個人の会社に対する就業意識や就業動機に変化が見られ、個人と会社との契約関係も変わりつつあります。個人と会社の契約関係を見直し、定年まで勤められる通常の無期雇用契約のほか、一定年数単位の有期雇用契約や、特定の社員を個人事業主として会社と1年単位で契約を更改していくといった制度を導入している企業も存在します。こういった動きは少し

ずつ増えており、個人と会社との関係は、ここ数年の間に非常に速く変わってきていることが感じられます。

#### ・加速する人材流動化

会社側では、必要なときに必要な人材を確保するというオンデマンド的な雇用が増えており、就業者側も、一つの会社に勤め続けて部長や役員になるということだけがモチベーションの源泉にはなっていません。むしろスキルのある人間ほど、さらなる高いステージを目指して流動化しやすくなってきています。

#### ・成果主義の浸透

メリット / デメリットがさまざまに指摘されている成果主義ですが、好むと好まざるとにかかわらず受け入れざるを得ないというのが全体的な傾向でしょう。その中で、成果をアピールしやすい領域とそうではない領域とですみ分けが図られていくと思われまます。

#### ・2007年問題

団塊の世代の退職を控え、労働力をどう補うか、またその人たちの能力をどう継承していくかが大きな課題となっています。

#### ・キャリア形成の多様化

個人の価値観の多様化に伴い、キャリアに対する考え方も多様化しています。

#### ・企業の統廃合の活発化

企業の統廃合が活発化する中で、人材の把握・確保をどのように行うべきか。別の言い方をすると、より良い人材に継続して勤務してもらうように働きかける必要性が増しています。

こういった現象に経営環境の変化が加わり、人事部門に求められる役割は変わりつつあります。従来どおりの制度や施策では、こうした大きな潮流に付いていきにくくなっています。

## ② 今、人事に求められる役割とは

例えば、かつてのように人材を長期にわたり育成して会社に貢献してもらうために、年功序列型を維持し続けることはできにくくなっています。その点では、人材がどういう形で、会社としての大きな目標の一つである収益の増加に貢献しているのかを振り返り、どこ

に人事の力点を置くべきかを、今一度検討することが必要です。

収益の増加とは、顧客ロイヤルティを高めることであり、それには顧客の満足度を高めなければリピーターになってもらえません。顧客満足度を高めるにはサービスや品質の向上が不可欠です。そのためには、やはりサービスを直接提供する従業員の定着率が上がり、生産性が上がる必要があります。それがなければ、良いクライアント・サービスには結び付きません。

収益増加の源泉である従業員の満足度を高めなければ、高いパフォーマンスは期待できません。従って、企業競争力を維持するには、従業員に対するサービス・レベルを向上させ、バリュー・チェーンを強化することが必要です。

では、社員に対するサービスを拡充するにはどのようなことが考えられるでしょうか。人事の視点から整理すると、四つのアプローチがあります。

#### ・制度改革

評価・報酬などの各種人事制度の透明感を高め、不公平感をなくすなど、変革していくことによって従業員の満足感やモチベーションを高めていきます。

#### ・人事サービスの向上

人事部がサービスを提供する顧客は、大別すると従業員・管理職・経営者の三つになります。その中でも最も大きいのは、従業員向けのサービスを向上させて満足度を高めることです。

#### ・人材確保 / 維持

キャリアアップやリテンション(社外流出防止)などに関する制度面の見直しを図り、より良い人材を魅了し確保していきます。

#### ・パフォーマンス最大化

コーチングや教育研修を充実させることによって、従業員のベースとなるコンピテンシーを向上させ、生産性を高めます。

こういったアプローチを通じて、従業員のモチベーションをいかに高めていくか。それらの施策が社員の満足度とどうつながり、また生産性とどのようにリンクしていくのか。最終的な企業の目標に到達するために、こうした部分に力を入れていくことが、人事に求

められている役割ではないでしょうか。

### ③ 人事アウトソーシングをどう位置付けるべきか

人事が置かれたこのような状況の中で、人事領域のアウトソーシングはどのような位置付けで考えられるべきでしょうか。

従来、人事部の業務はオペレーション的な要素が強かったのではないのでしょうか。勤怠・給与・福利厚生など、労務管理的な要素が非常に多く、人事部の方々の忙しさはこの労務管理によるところが大きいでしょう。実際、毎月の給与に加え、異動や昇進昇格、賞与などのイベント対応が年中発生します。さらに、異動一つとってもさまざまな意見調整を行い、レポートの提出依頼や辞令発行など、こなさなければいけないことが数多くあります。従来の人事部のままでは、この状況を脱することは難しいでしょう。

従業員サービスを拡充して企業収益を高めるバリュー・チェーンを強化していくことを人事部のミッションとすれば、人事部の役割は「組織 人」戦略 オペレーション」という二つの軸によるマトリックスで表すことができます(図1)。従来の人事部は「組織・オペレーション」の領域に大部分を割かれていたといえます。そこから戦略的な方向に向かえば、経営者に対してビジネス・パートナーとして企業参謀機能を果たすことが求められます。従業員に対しての価値を發揮するには、キャリア・コンサルタントやHR(Human Resources: 人

事)サービス・プロバイダーとして従業員向けのサービス・レベルを向上させていくことが求められます。

例えば人事ポータルを導入して、人事情報の変更申請や福利厚生などをセルフサービス化することも、効果を得やすい施策の一つといえるでしょう。

現状の対極ともいえる、戦略的な要素を高めて従業員向けのサービスを向上させるという部分では、コンサルタントやサポーターとして事業部門に対する支援機能を果たすことが求められます。

BPOを考える場合には、このような人事部のマトリックスの中で、人事部がこれからどこをターゲットにしていくのかということと併せて考えていくべきです。それぞれの領域でさまざまな施策が考えられますが、その中でどのように優先順位を決めて着手していくかが重要になってきます。

新たな領域に力を入れていくには、従来取り組んでこなかった分、かなりのパワーが必要になります。しかし従来の「組織・オペレーション」の領域も長い間人

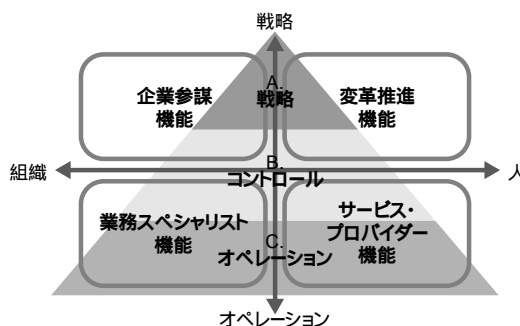


図1. 人材活性組織における求められる人事部門の機能

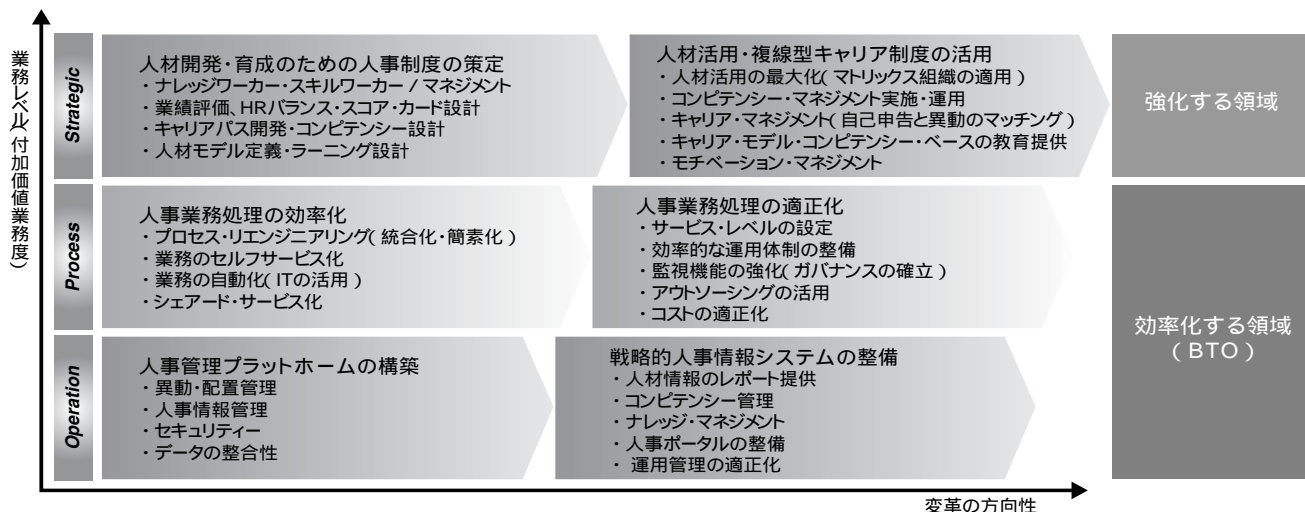


図2. 「業務レベル」と「改革の方向性」の視点で業務をとらえ直す

人事部のコア業務として位置付けてきた部分であり、この領域をいかに効率良く代替できるかも考えていく必要があります。

そのためには、業務レベルと改革の方向性という視点で、現在の人事業務をとらえ直すことが必要になります(図2)。

やはり、図1の〔組織・オペレーション〕の部分で人事管理プラットフォームを構築することが先決です。従来手作業だったために発生しているデータ入力の実ミスを解消しておかなければ、後々まで不具合が生じることとなります。その上で、登録されたデータを活用するために戦略的人事情報システムが整備されれば、これまでの単なるデータが、マネジメントのツールとしても活用できるようになり、また従業員のモチベーション向上のためにも有効利用できます。

プラットフォームが整備されたら、次は業務プロセスの効率化について検討します。各種のデータが、どのような形で活用されるのが望ましいかということ、人事業務の効率化の視点をとらえ直すということです。その際の視点としては、プロセスの統廃合の簡素化、セルフサービス化、従来人手を介した部分のIT(情報技術)による自動化などが挙げられます。

人事業務処理の効率化が進んでくると、次は人事業務処理の適正化のために、サービス・レベルをどう向上させるか、運用の体制をどうするか、という部分の検討に及んでいきます。ここで初めて、BPOが一つの選択肢として現実味を帯びてきます。

図2の一番上の階層は戦略的な業務であり、下の二つの階層を固めることによって、初めてパワー・シフトできる領域といえます。ここでは、人材開発のための人事制度を構築していく。例えば、HRスコア・カード(人事プロセスを評価するためのツール)の作成、コンピテンシーの定義、ラーニング・センターの立案などが挙げられます。そして、これらの制度を基盤にしながらか人材活用や複線型キャリア制度の活用などを実現していきます。

整理すると、下の二階層は人事業務自体の変革であり、アウトソーシングで効率化しやすい領域です。それに対して上の領域は、より強化していくべき領域といえます。

人事部が本来やるべきことは多く、実際にできることは限られます。そのため、わたしたちの視点としては、BPOは、あくまでプロセスの変革をさらに促進していく過程における一つの選択肢です。逆に言えば、こうしたステップを踏まずにいきなりBPOを行うのは、あまり意味がないでしょう。初めからBPOありきで臨むと、従業員の受け皿の問題になってしまったり、BPOに取り組む本来の目的が見えなくなってしまう可能性があります。BPOという形にとらわれ過ぎないようにしたいものです。

#### 4 人事業務全体をとらえて検討する

市場にはさまざまなアウトソーサーが存在しますが、目的に応じて使い分ける必要があります。例えば給与計算だけをアウトソーシングしたいのであれば、給与計算だけを専門に行っている会社が安く対応するでしょう。IBMの場合は、人事業務をBTO( Business Transformation Outsourcing )としてトータルにとらえた上で、オペレーションはもちろんサービス、リソース・マネジメント、プロジェクトマネジメント、ガバナンス、課題の抽出など、業務プロセス変革を含めてサポートし、人事部が本来のコア・ファンクションに注力できるようにしていきます。そうすることで、トータルでのパフォーマンスを向上できると考えています。

具体的に言えば、人事業務全体を踏まえて、アウトソーシングの対象になり得る部分を、インタビューやサーベイ、キーとなるマネージャーとのワーク・セッションなどを通じて明確にしていきます。また、サービス品質を向上させていくために、業務プロセスおよびオペレーションごとにKPI( Key Performance Indicator : 業績評価指標 )を設定して随時検証し、改善を繰り返すことで、人事サービスの向上を継続的に提供します。そのためのITツールも開発して活用しています。実施前に詳細なシミュレーションを実施したり、外部委託後の継続したパフォーマンスのトラッキングが可能であり、改善すべき箇所を分析する上でも役立ちます。

アウトソーシングは業務効率化を図る上で有効な選択肢であることは間違いありません。しかし、単純に

一部の業務を外に出しただけでは人事部の役割としては不完全です。あくまで人事業務全体の現状をとらえ、またアウトソーシングする以外の領域とのバランスも考慮しながら検討すべきです。そうでなければ、人事部が本来担うべき分野にパワー・シフトしていくことは難しいでしょう。

特に、最近では人事業務が人事部内だけでなく、社内のさまざまな部門に分散しているケースが少なくありません。BTOを検討する上では、人事部内にとらわれず、全社的な観点から人事業務の現状を正しく把握することが必要です。

## ⑤ e-ラーニングの長所をどの段階の学習に投入するかがポイント

ここではe-ラーニングを活用した能力開発・人材育成の面についても触れることにします。

1990年代に入って、新しい学習手段としてe-ラーニングが注目され、多くの企業に普及しました。e-ラーニングの特性を表すキーワードとして「いつでも、どこでも、誰でも」(Anytime, Anywhere, Anyone)という言葉がよく使われました。学習者は、時間と場所を選ばず自分のペースに合わせて学習を進めることができます。その一方で、学習の提供者(企業など)は、ネットワークを通して随時データベースへ進ちょく状況が登録される仕組みを通じ、学習の進ちょくを管理したり、受講者に対してきめ細かな管理・指導を行うことができるようになりました。また、e-ラーニングは従来の集合研修ではできない教育コストの圧縮の効果も大いに期待され、それがe-ラーニング普及の牽引車となっていくことは記憶に新しいはずですが、2000年代に入って、企業内教育の成果がビジネス成果の向上にどのように貢献するかが強く意識されるようになってくると、いわゆる「e-ラーニング万能論」的な発想も次第に影を潜め、e-ラーニングの問い直しも行われるようになってきました。これが現在の多くのe-ラーニング導入企業の現状ではないでしょうか。

ラーニングは「知識習得」「スキル習得」「態度変容」「統合」という四つの階層から成り立っています。このうち「知識習得」「スキル習得」という第1・2階

層ではe-ラーニングでカバーできるニーズはかなり大きいのですが、第3・4階層の「態度変容」「統合」ではクラス・ルーム型の集合学習形態や、OJT(On the Job Training:現場実習)などの業務を実践する中での学習が主役となってくることを示しています。つまり、ラーニングの階層・学習内容・ニーズに従って、いかに効果的な学習手段を組み込むのかという視点が重要になってきます。e-ラーニングのパフォーマンスを発揮させるには、学習プロセスのどのようなタイミングでe-ラーニングを提供するのか、一貫した学習体系の中に組み込んでいくという視点が重要となります。

## ⑥ IBMの人材育成ノウハウを統合したラーニングBTOの可能性

さて、人材育成企業としての日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)の育成制度は、どのようなものなのでしょうか。

その最も大きな特徴の一つは、プロフェッショナルの育成に集約されます。

日本IBMのプロフェッショナルの人材育成が始まったのは1991年のことです。IBMは専門化されたスキル(知識・技術・能力)を持って仕事をする人をICP(IBM Certified Profession)と定義し、入社してからICPに認定されるまでの複線型のキャリア・パスと、ICPに至る各階層の人材育成プログラムを整備しています。

セールス系、マーケティング系、サービス系、製造・開発系、バック・オフィス(スタッフ)系という業務分野ごとに求められる業務スキルは異なるため、プロフェッショナル・オーナーの下で、それぞれのビジネス要求・パフォーマンス要求・育成要求に従ってカリキュラムを計画し、育成プログラムを開発・実施していくという方法を採用しています。

社員はそれぞれのキャリア・パスに応じてスキル習得の目標を設定し、目標値と現状のギャップを埋めるのに必要なラーニングのメニューを選ぶという仕組みが用意されています。こうした目標管理制度の下で、社員にとって1段階上を目指すスキル・アップは、業務成果を挙げていくのと同様に重要な重みのある査定

対象として受け止められています。

つまり、スキルアップは、業務パフォーマンスの先行指標、いわば潜在能力の拡張と解釈されるべきで、業績アップにつながる潜在能力を高めることも、結果としての業績と同様に評価していこうという考え方に立っています。

こうした中で、人材開発部門では、いかに社員個々がビジネス成果を挙げるための人材育成プログラムを開発し、実践するかが問われることになるのは言うまでもありません。そのため、ビジネス目標 / 課題に即したビジネス要求・パフォーマンス要求・育成要求を徹底的に訴求したカリキュラムの計画策定・育成プログラムの開発が行われ、プログラムが実施され、その効果のモニタリングが行われます。これら一連の「知

ラーニングBTOサービスとは、企業の能力開発に関する業務全般(能力開発戦略 / 制度構築、研修企画、開発、運営、ラーニング・システム設計、導入、運用、保守)をIBMが受託し、IBMにおける人材育成プログラムで実証されているノウハウ・技術によって高品質な研修サービスを安定的に提供し、能力開発の観点から企業のトランスフォーメーションを支援するサービスです。

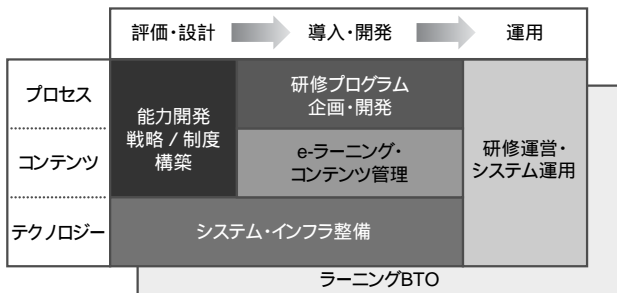


図3. ラーニングBTOサービスの概要

識習得」「スキル習得」「態度変容」「統合」というプロセスを支援し、獲得したスキルが業務に生かされ、実際にビジネス成果を挙げるまでの能力開発戦構築までをもサポートする位置付けでラーニングBTOというサービスを提供しています(図3、4)。人材育成プログラムの実践の中で、その成果を評価されるのは学習者だけでなく、育成プログラムそのものの効果測定も行われ、厳しく評価されることになっています。

## 7 おわりに

「仕事」と「学習」の接近から融合へ向かう未来

ラーニング・システムとプロセスを統合することにより、仕事と組み合わせたラーニング環境を構築し、学習活動を仕事の一部として体験し、「今の仕事を可能にする学習活動 (Work-Enabled) を行う可能性が広がってきました。前述したラーニングBTOの人材育成の取り組みは、こうした新たなステージでの可能性を追求したものといってもよいでしょう。

現在、IBMでは「仕事」と「学習」をシームレスにつなげる可能性を追求するアイデアとして、インスタント・メッセージング(PCによる会話)およびWebコンファレンスを利用したコラボレーションや、ネットワークを通じてリアルタイムで専門家に相談できる機能の活用のほか、学習要素を盛り込んだ業務用アプリケーション

を開発し、実際の業務に活用し始めています。

これはある意味で、人材育成の新しいスタイルといえなくもありません。しかしながら、こうした育成手段も「どのように生かすか」という戦略なしには、ビジネス成果への貢献は期待することはできません。人事領域においてどこを強化し、どこを効率化するのかを考えると同時に、競争力の源泉ともなる人材開発体系や育成プログラムをいかに確立するか、課題はまさにこの一点に絞られてくるといってもよいでしょう。

基本サービス オプション

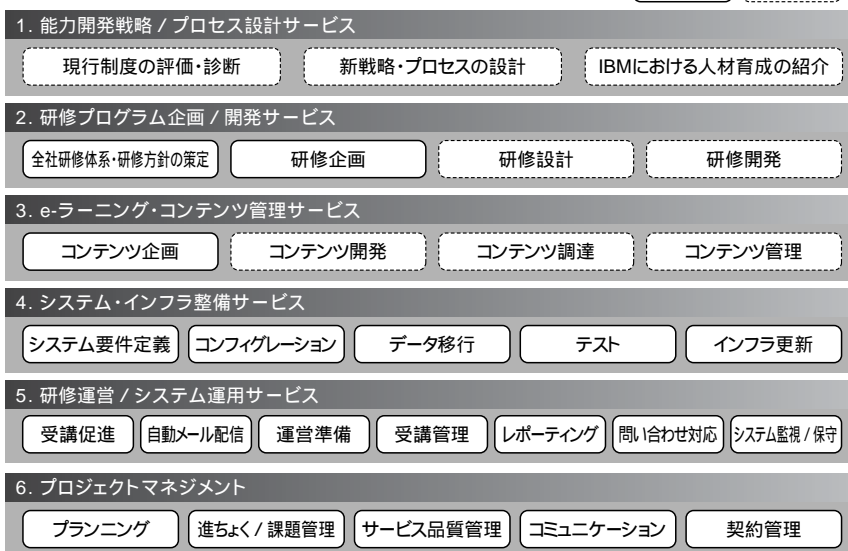


図4. ラーニングBTOサービスのメニュー