

# 組織の成長を 加速する上での 人事の役割

革新的な人事機能の比類ないパワーを活用しましょう。



# はじめに

**中堅・中小企業は、予測不能で競争が激化する環境で複雑な脅威に直面しています。**

人事担当幹部は、従業員が組織全体の成功にどのように貢献できるかに関して独自の視点を持っています。

## 競争力を維持するには

「競争力を維持するために、より多くの要員ソリューションを導入することで、従業員が成長し、最良のアイデアを提供できる環境を構築していきます」

— サウジアラビアの産業用機械製造企業の CFO

Oxford Economics は、このような世界経済で重視される業種を取り巻くチャンスと課題をより深く理解するために、SAP と提携し、世界における各業界の中堅・中小企業リーダー 2,100 人を対象に調査を実施しました。サンプルには、400 人の人事担当幹部と 150 人の IT エグゼクティブが含まれており、それぞれが人事部門による取り組みをサポートするのに重要な役割を果たしています。主な調査結果は以下のとおりです。

- 1. 拡張性**は、これを組織の財務目標を下支えする手段と考える人事担当幹部によって、最重要事項に位置付けられている。
- 2. 人事部門にクラウドを導入した企業**は、ビジネス全体でのテクノロジー戦略の導入および要員の計画と最適化に取り組む上で、未導入の企業よりも大きく先を行っている。
- 3. 人事部門**は、レガシーシステムを利用しながらいまだに手作業による価値の低い業務に大きく依存している。このような状況を改善するために、中堅・中小企業は統合テクノロジーソリューションへの投資を検討している。

# 中堅・中小企業の成長：拡張性と人材に関する課題への対応

今後2年間にわたる中堅・中小企業の主な焦点は成長です。中堅・中小企業の3分の1以上が、優先度の高い目標として新規顧客の獲得、市場シェアの拡大、利益率と収益性の向上を挙げています。収益の拡大とカスタマーエクスペリエンスの向上、既存顧客の維持が、上位5つの目標となっています（図1を参照）。

人事マネージャーは、他部門のマネージャーよりも拡張性を重視しています。しかし、拡張性に関する取り組みは、緊急性の高いITインフラストラクチャーの課題によって困難となり、これが原因で中堅・中小企業の約半数の拡張が妨げられています。人事部門の回答者が上位3つの課題として挙げているのは、有機的なビジネス成長に合わせてプロセスとシステムを拡張できない(53%)、新規ビジネスの立ち上げ、新しい地域への参入や新しいビジネスモデルの導入ができない(47%)、新しい情報や優先順位の変化に基づく調整や再計画ができないため、受注に対する納入の遅延や顧客満足度の低下が発生している(46%)というものです。

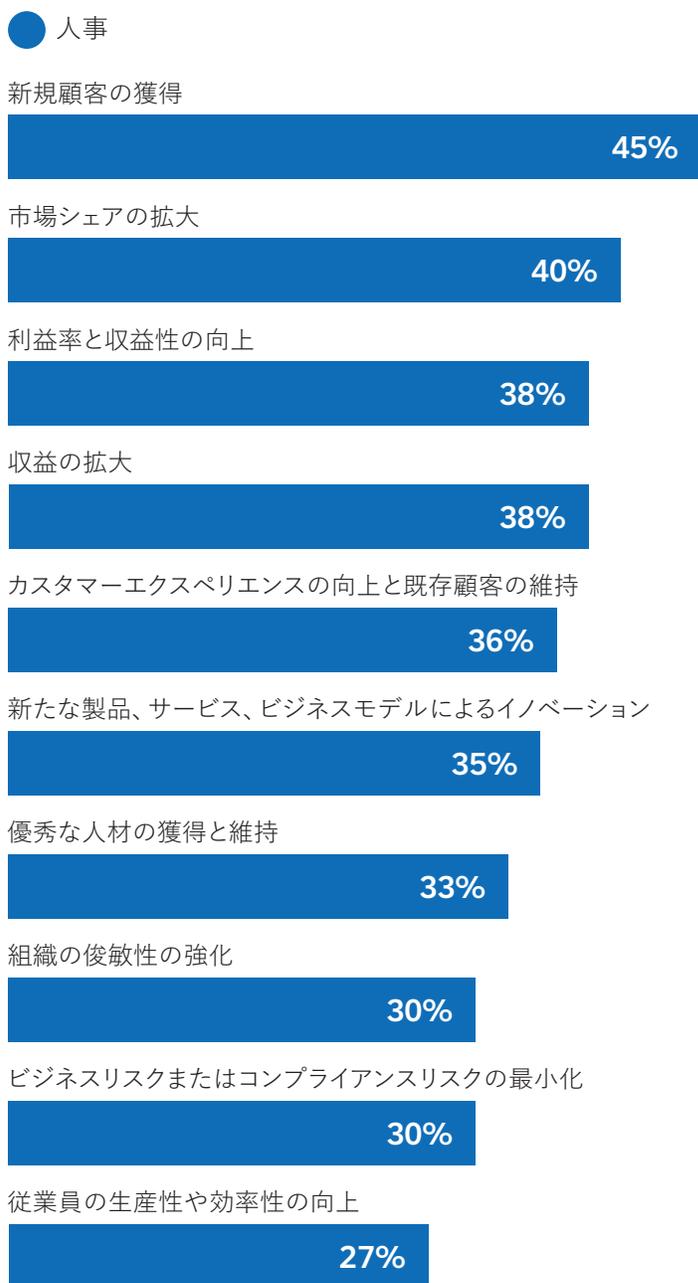
組織の拡張性に影響を及ぼす可能性のあるもう1つの分野は、適切な人材の配置に関する課題です。人事リーダーは、次のような人材関連のリスクを挙げています。

- 事業維持のための適切な人材を確保する (49%)
- 人材の維持 (42%)
- 変化する要件に適応するための人材のリスキリングとスキルアップ (41%)

成長し続ける組織では、タレントマネジメント、要員計画、コンプライアンスなどの分野で人事部門の役割が重要になります。

図1：今後2年間の貴社の重要経営目標は何ですか？

以下の上位10の目標のうち、優先度の高いものを5つを選択してください。



# トップパフォーマーはすでにクラウドを導入している

成長を妨げている IT インフラストラクチャーを所有する多くの中堅・中小企業は、オンプレミス型のレガシーソリューションから脱却し、クラウドに移行しています。実際、クラウドソリューションは、連携の強化、イノベーションと成長の実現、柔軟性の強化を支援するため、広く受け入れられています。

大多数の中堅・中小企業 (73%) がクラウドソリューションを導入済みです。財務のトップパフォーマーとして見なされる、収益成長率が 10% 以上および利益率が 5% 以上の企業では、クラウドの導入率がさらに高い傾向にあります (78%)。

人事部門と IT 部門の回答者は戦略的メリットとして、俊敏性の向上、プロセスの最適化、カスタマーエクスペリエンスの向上、コストの削減、従業員エクスペリエンスの向上を挙げています (図 2 を参照)。また、より大きな予算を持つ大企業と競合する中堅・中小企業は、クラウドによってコストを抑えながら拡張性を高めることができました。

図 2: クラウドソリューションの導入によって貴社が得られた最大のメリットは、次のうちどれですか？

以下の上位 5 つのメリットのうち、3 つを選択してください。

● 人事 + IT

俊敏性の向上

38%

プロセスの最適化

37%

カスタマーエクスペリエンスの向上

36.5%

コストの削減

35.5%

従業員エクスペリエンスの向上

35.5%

## 競争力を維持するには

「業務管理を改善するため、ワークロードをクラウドに移行する予定です」

— 北欧の食品・消費財企業の CTO 直属の部下

クラウド導入のメリットは、組織全体のビジネスおよびテクノロジー機能にまで及びます。また、クラウド導入企業は、自信を持って競争上のリスクを克服できると述べています。クラウド導入企業では、以下を達成できる可能性が高くなります。

- 全社的なテクノロジー戦略を策定する（クラウド導入企業の場合 **57%**、未導入企業の場合 50%）
- 従業員の生産性とエンゲージメントに満足している（クラウド導入企業の場合 **83%**、未導入企業の場合 **68%**）
- 離職率が低い（クラウド導入企業の場合 **25%**、未導入企業の場合 **15%**）
- 地理的フットプリントの拡大を優先する（クラウド導入企業の場合 **57%**、未導入企業の場合 **45%**）。これは、クラウドが効果的な拡張の基盤となることを示している可能性があります。

クラウド導入企業は、すべてのソリューションで標準に基づくオープンなプラットフォームを採用している傾向があるため、コア人事や給与計算の最新のイノベーションをより簡単に活用できるようになります。例えば、以下のような投資を計画しているクラウド導入企業が増えています。

- 従業員セルフサービス（クラウド導入企業の場合 **54%**、未導入企業の場合 **45%**）
- チャットボットとデジタルアシスタント（クラウド導入企業の場合 **47%**、未導入企業の場合 **34%**）
- AIを活用したパーソナライゼーション（クラウド導入企業の場合 **35%**、未導入企業の場合 **25%**）
- モバイル機能（クラウド導入企業の場合 **30%**、未導入企業の場合 **17%**）

## 競争力を維持するには

「クラウドインフラストラクチャーを最適化して拡張性とコスト効率を向上し、データ保護を改善して、組織内での情報交換を簡単に行えるようにすることで、製品とサービスの品質向上および配送時間の短縮に努めています」

— オーストラリアのプロフェッショナルサービス企業の最高技術責任者

# 統合テクノロジーによる従業員に関する課題への対応

人事部門の回答者は、従業員に関する優先度の高い課題として、要員計画 (79%)、各地域のコンプライアンス (69%)、分散化した要員の管理 (64%) を挙げました。企業の多くはレガシーシステムのために手作業に依存しており (44%)、ビジネスの成長に合わせてプロセスとシステムを拡張するのに苦戦していました (53%)。

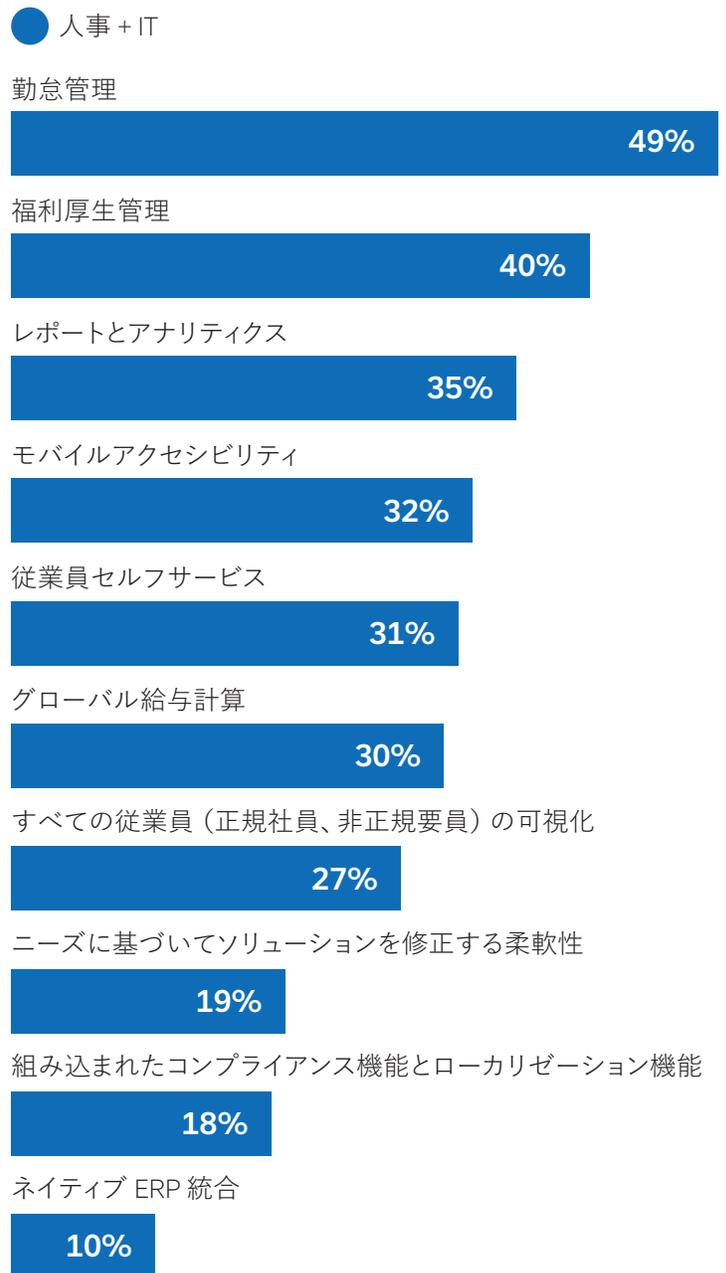
こうした課題に対処するため、IT 部門と人事部門の幹部は、勤怠管理、福利厚生管理、モバイルアクセシビリティなど、コア人事機能を重要視しています (図 3 を参照)。こうした機能により、サイロを解消し、柔軟性を高め、成長を促進できるからです。

これらを実現する上で重要なメカニズムは、データの収集、分析、アーカイブの一元化と最適化、および統合ソリューションへの投資です。プロセスとデータを全社的に統合すると、企業は、人材の獲得と定着に向けたポジティブな従業員エクスペリエンスの創出や、拡張性の課題に対応するための効率化を実現できるようになります。

また、回答者は、組織全体でプロセスとデータを統合することの価値も認識しています。回答者の 4 分の 3 以上が、統合により、革新的なビジネスモデルを大規模に構築し、データを正確かつ最新の状態に維持し、一貫した従業員エクスペリエンスを提供するための取り組みを実現できると考えています (図 4 を参照)。

図 3: 今後 2 年間で競争力を高めて組織の成長を加速するのに不可欠と考えられるコア人事機能および給与計算機能は、次のうちどれですか?

最大 3 つまで選択してください。



ただし実際には、こうした目標に向けて意識の変革が必要かもしれません。単一のデータリポジトリが不可欠であると考えている IT 部門と人事部門の回答者は 45% にとどまり、データ、ワークフロー、エクスペリエンスを統合する統合ソリューションが重要だと考えているのが 29% であるからです。また、データ管理と分析 (53%) と要員管理ソリューション (51%) を使用しているのは、それぞれ半数程度にとどまっています。そのため、すでに使用している人事テクノロジーから十分な価値が引き出されていない可能性があるのです。

統合プラットフォームを使用すると、セキュリティ、シンプルさ、俊敏性が向上します。今後は、統合と一元化が重視されるようになると予測されます。実際、中堅・中小企業の 31% は一貫した業務エクスペリエンスを提供するための投資を計画しており、小規模企業の 37% がさらに高い関心を示しています。

また、以下のように、統合された購買アプローチが好まれる傾向もあります。

- **37%**：コア人事から開始し、同じプロバイダーのソリューションを追加したいと考えている割合
- **30%**：同じベンダーから個々のソリューションを購入している割合
- **28%**：同じプロバイダーから単一バンドルを購入している割合

#### 図 4：組織全体でのプロセスとデータの統合は、以下の成果の達成にどの程度役立っていますか？

以下の成果達成に、大きく役立っている、または中程度役立っていると回答した割合。

##### ● 人事 + IT

主要業績指標 (KPI) に関するインサイトをリアルタイムで提供

74%

継続的なデジタルトランスフォーメーションの実現、測定、支援

77%

一貫した従業員エクスペリエンスの実現

78%

データを正確かつ最新の状態に維持

80%

革新的なビジネスモデルを全社規模で構築

83%

#### 競争力を維持するには

「当社は、人事部門がよりデータ主導で戦略的になるための支援を計画しています」

— 日本のプロフェッショナルサービスの最高人事責任者

## 人事と財務の統合による 意思決定の改善

中堅・中小企業を財務的な成功に導く上で、人事の意思決定の重要性が高まっているため、人事部門と財務部門の連携が強化されています。テクノロジーソリューションを活用すれば、人事部門が予測、計画、リスク削減などの財務業務を適切にサポートできるようになります。

人事部門と財務部門の回答者の 25% 以上が、ビジネスとコンプライアンスのリスクの最小化を優先事項としてとらえています。人事部門の 33% および財務部門の 22% の回答者が、精度の低い予測により拡張が阻まれたと回答しています。人事部門はこの課題に対応するために、要員データと財務データの取得をサポートするテクノロジーソリューションを導入して、モデルとインサイトの精度を高めています。

現在、53% が管理と分析機能を使用しており、51% が要員管理ソフトウェアを使用しています。しかし、回答者のかなりの割合が、今後 12 カ月以内に導入を予定しています（人事部門では 35%、財務部門では 40%）。人事部門と財務部門のデータを連携させると、分析ダッシュボードで予測的なインサイトが得られるため、図 4 で示したメリットを含め、人事部門と財務部門の意思決定が改善されます。

人事部門全体にクラウドを導入すると、財務の業務を含めて組織全体がメリットを得られます。このようなメリットには、コスト削減 (36%)、プロセスの最適化 (39%)、可視性の向上 (20%)、自動化の強化 (25%) などがあり、これらは組織内で共有されているコスト、リスク、複雑さの軽減という目標に一致します。

### 競争力を維持するには

「データ分析を使用すると、十分な情報に基づいた意思決定を実現できます」

— 米国のハイテクハードウェア企業に所属する最高人事責任者の直属の部下

# 終わりに

社外の不確実性、IT、従業員に関する課題がある中、従業員を重視して、デジタルテクノロジーを効果的に活用すれば、中堅・中小企業の人事部門とIT部門は成功のチャンスをつかめます。そのためには、以下のアクションを推奨します。

**1. クラウドへの移行:** クラウドを導入することで、競争力を維持して成長するために必要な拡張性を実現できます。コア人事を基盤として取り組みを開始し、AIなどの最新テクノロジーを活用しましょう。

**2. 単一の統合プラットフォームソリューションの活用:** こうしたテクノロジーを導入すると、従業員エクスペリエンスと生産性が向上するほか、従業員関連や拡張性の課題に取り組むこともできます。

**3. 人事部門と財務部門の機能統合:** 両部門のデータとプロセスの連携を強化すると、ビジネス全体のインサイトと意思決定を向上させることができます。

こうした戦略を取り入れることで、中堅・中小企業は、モチベーションが高く、スキルを備え、自社の目標に即した、競争力の高いダイナミックな組織を構築できるようになります。

## SAP について

クラウド人事テクノロジーの確立されたリーダーであるSAPは、従来の人事・人材管理の枠を超えて、従業員の管理、育成、エンゲージメント促進の方法を改善しています。SAP SuccessFactors ソリューションは、コア人事・給与計算、タレントマネジメントと学習管理、要員分析と要員計画、従業員エクスペリエンス管理、販売実績管理に対応しており、世界中の9,900を超える組織と2億6,000万人のエンドユーザーによって利用されています。SAP SuccessFactors ソリューションは、包括的かつグローバルな一連の人事機能を提供するだけでなく、すべてのSAPクラウドアプリケーションに一元的な従業員データソースを提供します。これにより組織は、単一のオープンクラウドプラットフォームから人事、財務、調達・購買などを運用できるようになります。[SAP SuccessFactors ソリューションの詳細については、こちらをご覧ください。](#)

## Oxford Economics について

Oxford Economics は、世界でも有数の独立系経済コンサルタント会社です。200カ国以上、100を超える業種、8,000の都市や地域で活動し、複雑性が増す不確実な世界でインテリジェントな責任のあるビジネス上の意思決定を迅速に行えるようにするためのインサイトとソリューションを提供しています。詳細情報は <https://www.oxfordeconomics.com/> をご覧ください。

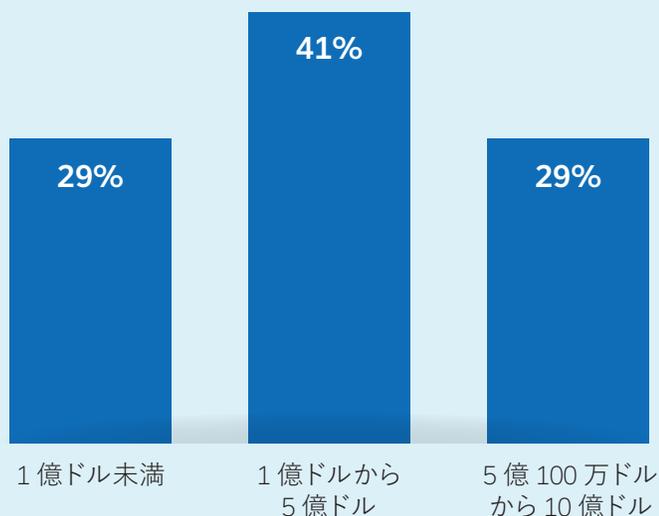
# 調査方法と調査対象者の構成および用語の定義

■ **サンプル**：400名の人事担当幹部

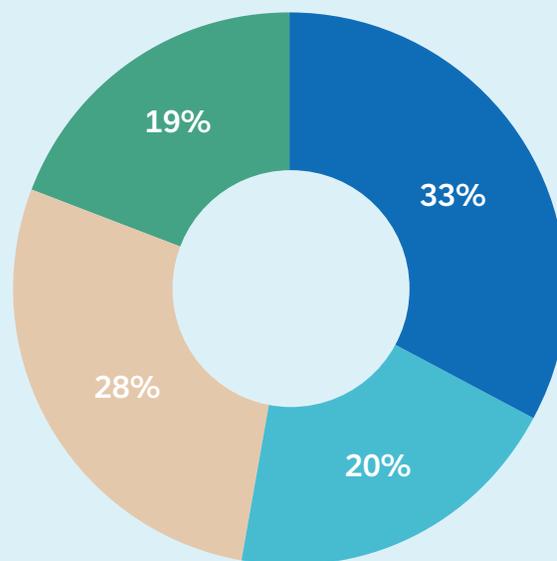
■ **幹部の役職**：最高財務責任者、最高経営責任者、最高データ責任者、最高執行責任者、最高顧客責任者、最高情報責任者、最高購買責任者、最高デジタル責任者、およびこれらの役職の直属の部下

■ **対象業種**：銀行、ハイテクソフトウェア、プロフェッショナルサービス、食品・消費財、金属・製紙・繊維・建材等（素材製品）、商社・卸、官公庁・公共機関、物流・鉄道・旅行、ハイテクハードウェア、産業用製造、自動車

■ **収益 (USD)**：



■ **企業規模**：この調査の対象となったのは、前会計年度の年間売上が10億米ドル未満で、従業員数が200～5,000人の企業です。



- 従業員数 200～499人
- 従業員数 500～999人
- 従業員数 1,000～2,499人
- 従業員数 2,500～5,000人

■ **対象地域**：米国、インド、ブラジル、サウジアラビア、フランス、中国、日本、カナダ、イタリア、オランダ、英国、オーストラリア、ドイツ、シンガポール、韓国、メキシコ、マレーシア、スイス、オーストリア、台湾、ニュージーランド、インドネシア、アイルランド、フィリピン、スペイン

■ **調査実施期間**：2023年10月～11月