

IT プラットフォームを用いた人事業務効率化

～ オンボーディングから始める人事 DX ～

業務・IT 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 中野 翔太

業務・IT 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 田畑 貴大

1 はじめに

近年、企業経営において「戦略人事」の重要性が急速に高まっている。従来の人事部門は、給与計算や勤怠管理、社会保険手続きなどのルーティン業務が中心であり、日々のルーティンワークとして細かな事務処理を正確かつ迅速にこなす役割を担ってきた。しかし、近年グローバル競争の激化や人材の多様化に伴い、企業は人材を経営戦略の中核に据え、最適な人材配置・育成・活用を通じて持続的成長と競争優位を実現する動き（＝戦略人事）が活発化している。その中で人事部は「経営のパートナー」として戦略人事を主導する役割を担うことが求められている。

しかし、日本企業の多くでは、依然として人事部門がルーティン業務に忙殺され、戦略業務に十分なリソースを割けていない現状が続いている。実際、HR ビジョン「日本の人事部 人事白書 2024」によれば、日本企業の人事部門の約 90%が「戦略人事は重要である」と回答している一方、人事部門の約 80%が「管理業務に追われている」と回答している（図表 1）。管理業務をルーティン業務と読み替えると、多くの企業でルーティン業務に忙殺されていることが分かる。また、日本企業の人事部門のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進度は主要先進国の中でも遅れていると指摘する調査結果も存在しており、データ活用や業務自動化の遅れが課題となっている。

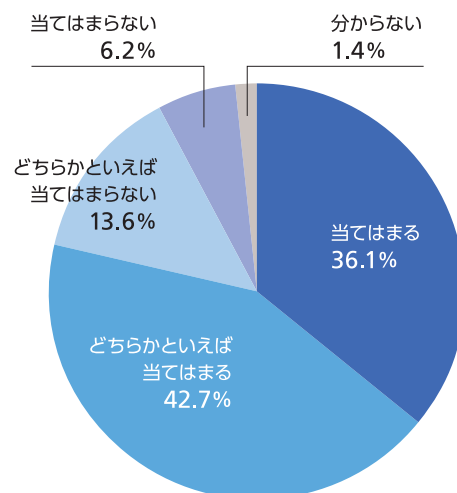
戦略人事が重要だと認識しつつも、ルーティン業務に追われており十分に戦略人事に取り組めていな

いという現状を打破するため、まずはルーティン業務を効率化することが重要だとわれわれは考えている。

また、現場社員にとって人事領域のルーティン業務（Ex. 各種申請・調査や入退社手続き対応）は非コア業務であるにもかかわらず、プロセスの複雑さや情報の分散、二重入力等により高負荷となっており、人事部だけでなく、従業員エクスペリエンス（EX）向上の観点からも現場社員にとっての効率化も非常に重要な 이슈となっている。

本稿では、人事領域のルーティン業務を人事部・現場の両視点で効率化する具体的な進め方を、最新のファクトや事例を交えながら論じる。

図表 1 人事部門が管理業務に追われているか？に対する回答結果



出所）HR ビジョン「日本の人事部 人事白書 2024」より NRI 作成

2 人事領域におけるルーティン業務変革のアプローチ

戦略人事に注力するためには、ルーティン業務の効率化が不可欠である。既存のデジタルソリューションにより効率化が進んでいる領域もあるが、依然として着手が遅れている領域が残存している。本章では、ルーティン業務のうち特に効率化が遅れている領域を挙げるとともに、変革のコンセプトを提示し、最先端の Software as a Service (SaaS) を活用した具体的な変革アプローチを示す。

1) 効率化余地の大きい人事業務領域：複数主管部と複数システムにまたがる業務

ルーティン業務の中で効率化余地の大きい部分はどこなのであろうか。われわれが支援してきた企業も含め、多くの企業では人事部内完結の業務（Ex. 労務管理、給与計算）はすでにデジタルソリューションも一定程度導入されており、ある程度の効率化が進んでいる。一方、複数主管部と複数システムにまたがる業務（Ex. オンボーディング）はデジタルソリューションが導入されておらず、効率化余地が多く残されている企業が多い。効率化が進んでいない要因としては、以下二つが考えられる。

- ① 主管部ごとに要件が異なるため、合意形成の難易度が高い
- ② 複数主管部にまたがる一連のワークフローを1プラットフォームで実現可能なシステムが存在しなかった

①に関しては、人事部内に閉じていれば、人事部目線での効率化要件をベースにソリューションの選定・開発を行うことができるが、主管部横断となると、複数主管部目線での要件も取り込む必要があり、合意形成の難易度が上がる。双方の要件を際限なく取り込めばシステムは肥大化し、開発工数が膨れ上がる。それを避けるため、システム化構想の段階でプロジェクトの変革コンセプトを定義し、常にそこに立ち返って合意形成を図り、開発工数のキャップ

内に抑えつつ、満足度の高いプロジェクト推進を実施する必要がある。

②に関しては、海外で 2010 年代には ServiceNow や Salesforce などの SaaS を使ったワークフロー効率化の事例が増加し始めた。10 年代は日本での導入事例は少なかったが、20 年代に入り、日本国内でも導入事例が出始めているが、海外と比べ普及が遅れている。

2) 変革コンセプト：現場社員ファースト

これまでコーポレートの各主管部は、各主管部別の個別最適システム（≡主管部ファースト）で効率化を図ることが多かった。これは、主管部独自の要件に対応でき、主管部の業務効率化は一定程度実現できるものの、現場社員にとっては非効率／非生産的な業務を助長してしまう可能性もある。そういった中でわれわれは Human Centric（≡主管部ではなく、現場社員ファースト）をコンセプトとして従業員 EX 向上を主眼とした業務変革を推進すべきだと考える。

Human Centric では主管部個別最適のシステム構成ではなく、現場社員ファーストの全体最適システム構成を目指す。一部主管部業務の細かい要件を満たせない可能性はあるが、統一的なプラットフォーム活用により利便性が向上するため、従業員 EX の向上が実現できる。例えば、One Time、One Place（同一データの複数システムへの入力回避）や、1プラットフォーム上でのタスク管理、マニュアル・問い合わせレスなどの点が挙げられる。そのような利便性向上により、現場社員の非コア／ルーティン業務は削減され、付加価値／コア業務に十分なリソースを割くことが可能となる。

一方、Human Centric で現場社員ファーストの DX を推進することは簡単ではない。推進する際のポイントは以下三つである。

- ① 導入領域の選定と導入順序
- ② 主管部との合意形成

図表 2 変革のコンセプト

	これまで	本稿のコンセプト
	System Centric	Human Centric
システム構成	● 主管部別の個別最適システム ⇨ 主管部ファースト	● 全体最適なシステム構成 ⇨ 現場社員ファースト
業務プロセス	● 主管部にとっての業務効率化が主眼 ● 現場社員にとっては非効率／非生産的 イメージ： ● 同一タイミングでの一連の業務を パラバラのシステムで処理 ● 次のアクションを人が覚える手間、 聞いたりマニュアルを探したりする負荷 (マニュアル更新も負荷でできず)	● 現場社員にとっての業務効率化が主眼 イメージ： ● One Time, One Placeの実現 (同じデータや情報の複数回入力への回避、 複数システムへの入力への回避) ● システムが、次のアクションを示唆・誘導し、ストレスなく スムーズに業務を遂行(タスク管理、マニュアルレス) ● 主管部も効率化 (問い合わせレス、マニュアル更新レスなど)
従業員EX	● 非コア業務／ルーティン業務の重い負荷	● 付加価値業務／コア業務への集中

出所) NRI 作成

③ 事業部への展開 (チェンジマネジメント)

(1) 導入領域の選定と導入順序

導入領域の選定に関しては、限られたリソースで最大の現場効用を得るには、優先度の高い業務領域を正しく選ぶ必要がある。初動の成功が組織内の信頼を左右するため、ファーストステップとしてどの領域からスタートするか、またその際の判断軸の設定が非常に重要である。判断軸として最も重要視すべき観点の一つは Quick Win が可能か？という観点である。現場の信頼を獲得し、その後の展開をスムーズに進めるためにも Quick Win が可能な領域から着手するべきである。スコープを広げるが故に効果を得られるまでに時間がかかり、現場からの反発にあい、道半ばでプロジェクトが頓挫することはよくある話だが、このパターンは絶対に避けなければならない。

(2) 主管部との合意形成

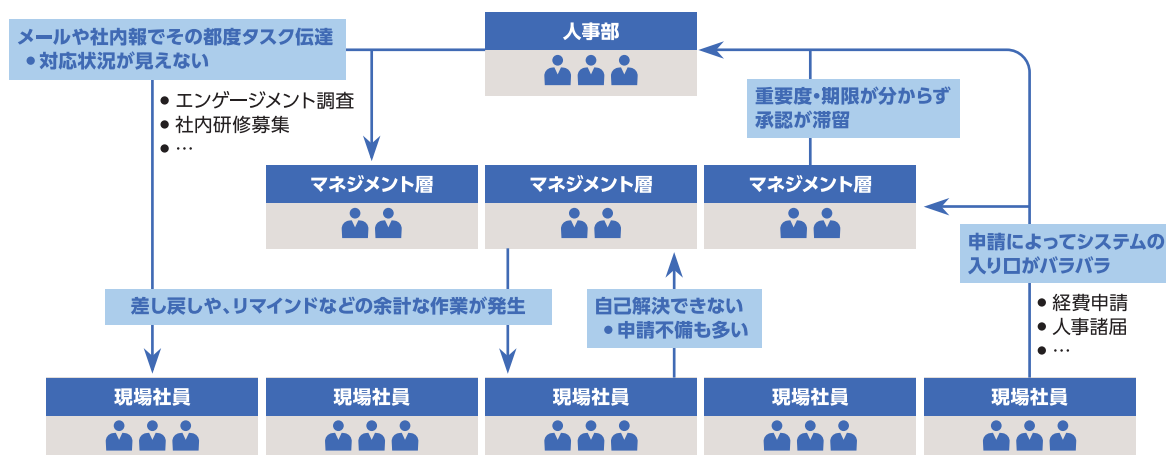
主管部との合意形成に関しては、主管部目線の業務効率化と現場目線の業務効率化が一致せず、主管部との合意が難航してしまうことがある。プロジェクトとしては、開発費用の上振れやスケジュール遅延、システムの複雑化などのリスクを抱えることとなるため、主管部の要件を盛り込みすぎることは避けたいが、主管部としては、自分たちの現行業

務を極力担保してほしい、例外的な業務にも対応してほしいといった要望があるため、プロジェクト側は単に拒否するのではなく、合意形成に向けた明確な方針を提示することが重要である。例えば、主管部の要件を「必須 (機能がないと業務が回らない)」 「優先度高 (効率化・高度化に資する)」 「優先度中 (便利機能など)」 の3段階に分類し「必須」はすべて取り込み「優先度高」は開発費用のキャップ内での取り込み「優先度中」は初期リリースのスコープ外とするといった方針を要件定義前に提示し、主管部と合意しておくことは有効な手段の一つであろう。

(3) 事業部への展開 (チェンジマネジメント)

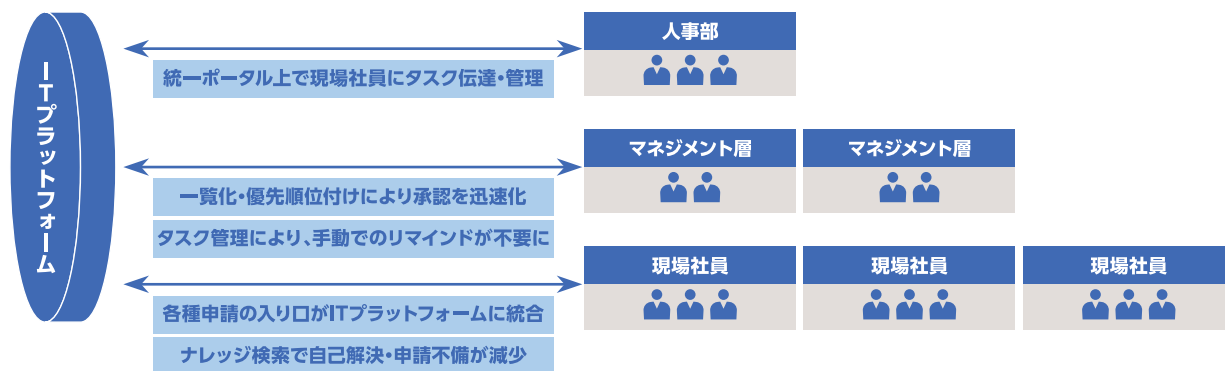
システムをつくっても、現場が使わなければ効果は皆無であるため、各事業部への展開 (チェンジマネジメント) は非常に重要だ。現場の日々のオペレーションに自然に溶け込み、習慣として定着させることが重要である。そのためには、事前に展開計画を策定し、ターゲットとなるユーザーに対して最適な方法でオペレーションを習得してもらう必要がある。構想段階、要件定義段階、開発段階といった主要なマイルストーンごとに複数回の説明会を実施し、丁寧な QA 対応を行うことで、現場の不安や不信感を最小限に抑える。さらに、リリース後に向けては、問い合わせ対応やナレッジの蓄積・共有の仕組みを整備し、持続的な運用定着を図ることが求め

図表 3 組織横断業務（人事部－事業部間）での典型的な問題



出所) NRI 作成

図表 4 IT プラットフォームでの変革イメージ



出所) NRI 作成

られる。

3) IT プラットフォーム上での業務完結

組織横断業務を効率化するために、組織横断で利用可能な IT プラットフォームの活用は必要不可欠だ。図表 3 では、申請承認やタスク管理における、人事部と事業部（マネジメント層、現場社員）の間で発生する典型的な問題を表している。人事部はメールや社内報でエンゲージメント調査などのタスクを伝達するが、事業部側のタスク対応状況が見えず、メールでのリマインドなど無駄なやりとりが発生し、工数がかかっている。また、現場側からすると、タスクの重要度・期限が分からないことや、申請の入り口がバラバラでどこから申請を実施すべきか分からないことから申請が滞留してしまうことも珍しくない。さらには、タスクの内容が分からず

自己解決できないため、再度人事部に問い合わせたり、申請はするものの不備が発覚し、やり直しが発生したりすること多いだろう。

上記のような問題点を IT プラットフォームを用いて変革するイメージを図表 4 で表している。大きな方針としては、全関係者がアクセス可能なポータルを作成し、申請の入り口を統一することで数珠つなぎの申請をワンストップで実施させると同時に、タスクの連絡や管理をポータル上で完結させるというものである。それにより、人事部側・事業部側の申請・承認にかかる工数が削減されるだけでなく、タスクが一覧化されることによる優先順位付けなども可能となり、タスクの抜け漏れも防ぐことができる。さらに、ナレッジ検索などの機能を持つソリューションであれば、現場ユーザーの自己解決（それに伴う人事部側の工数削減）へとつながる。

3 人事オペレーション DX の事例

人事オペレーションを効率化するデジタルソリューションの代表は ServiceNow である。本章では ServiceNow による改革事例を紹介する。そこから得られる改革のポイントを踏まえ、われわれが推奨する具体的な改革ステップの説明へとつなげる。

1) UCC 上島珈琲株式会社のユーザー目線での業務改革^{※1}

コーヒー事業を世界で展開する UCC は社内の ICT 環境を改善するプロジェクトを 2020 年に始動した。その一つが ServiceNow による従業員 EX の改善である。担当者は「使い勝手の良い ICT 環境」をコンセプトに改革を進め、今まで複数アプリケーションを利用することで、入力画面が異なり、ユーザビリティ・業務効率の低下を引き起こしていたが、ServiceNow でグループポータルを作成することで入力画面を統一し、ユーザビリティの向上を実現。その結果、従業員のユーザー体験改善への欲求も次第に高まり UCC グループのデジタル改革を加速させた。22 年には ServiceNow のモジュールの一つである HR Service Delivery (HRSD) を使って、結婚、出産、引っ越し、転勤といったライフサイクルイベントの申請などを行うための従業員ポータルを新設した。担当者は主管目線ではなく、あくまでもユーザー目線にこだわった従業員ポータルの実現を目指した。そしてその後、新たに UCC グループに入社する人材のよりスムーズな受け入れの実現、すなわち入社手続き業務（オンボーディング）の改善へと波及した。

ServiceNow 導入以前は入社前に多くの書類が渡され、そこに記された項目すべてに手書きし、さらに押印する必要があり、その手間と煩わしさが従業員 EX を大幅に損ねていると担当者は感じていた。さらにその後の業務プロセスにおいても、紙ベースでの無駄な作業に貴重な人的リソースと時間を費やしており、その状況を改善するべく、入社手続きに

関する業務プロセス全般を抜本的に見直し、入社手続きの業務プロセスは、現在すべてワークフローに巻き取られている。入社前にやりとりされていた大量の書類は、最初に QR コードを通知する「たった 1 枚」に削減されており、その後の手続きは ServiceNow のデジタルワークフロー上で完結するため、煩雑な手続きはなくなり、書類の情報をシステムに転記していた無駄な作業も全面的に解消された。結果として、UCC グループに入社する社員にとって手続きが簡単になったことに加え、受け入れ側にとっても、入社手続きにかかる時間が以前の約 3 分の 1 に短縮された。また、入社手続きに関する業務量もほぼ半分に削減されるなど、効率化に成功している。

2) 製造業 A 社と金融機関 B 社のオンボーディングプロセス改革

次に製造業 A 社と金融機関 B 社のオンボーディングプロセス改革を見てみる。

製造業 A 社はオンボーディングと HR の問い合わせをセットで導入した。ポイントとしては、オンボーディングに関わる主管部（人事・総務）は横断でプロジェクトを推進したが、現場のユーザーはまず本社従業員向けから着手し、次に工場への展開という 2 ステップとしたことだ。人事・総務の横断でプロジェクトを進めた理由としては、オンボーディングは人事・総務と主管部をまたいで発生するため、対象の主管部を絞ると、ユーザーにとってメリットを感じづらくなるためである。一方、現場ユーザーを本社に絞ったのは、チェンジマネジメントを進めやすいからである。一般的に工場は「安全・品質・納期」が最優先で、長年の慣習や暗黙知で業務が回っていることが多く、本社と比べて新しいオペレーションの受け入れに時間がかかる。Quick Win を実現す

※1 ServiceNow ウェブサイト「UCC グループ、ICT 戦略と ServiceNow で入社手続きにかかる時間を約 3 分の 1 に短縮」
<https://www.servicenow.com/jp/customers/ucc.html>

るためにも現場ユーザーは本社従業員のみに絞った。

金融機関 B 社では、オンボーディングだけでなく、異動・退社手続きも含めて一斉に ServiceNow を導入した。金融機関 B 社は従業員 1,000 人程度のため、異動や退社に関わる業務パターンも少なかったことが理由である。金融機関 B 社では上記業務に関し、すでにシステムが導入されていたが、既存システムで実装済みの申請も含めすべて ServiceNow へ移植した。しかし、既存システムで実装している申請まで ServiceNow に統合することに対し、主管部からの反発にあいプロジェクトの遅延につながるなど、チェンジマネジメントに時間を要する結果となった。製造業 A 社では、既存システムの申請はそのままとしていたため Quick Win を実現できた。一方で、金融機関 B 社では申請画面を ServiceNow でつくり替えるコストも大きく、既存システムのヘビーユーザーである主管部側からの反発も強かった。A 社および B 社の事例から得られる示唆は、現行システムで既にカバーされている範囲まで無理にスコープを拡大するのではなく、Quick Win が実現可能な領域にスコープを絞ることの重要性である。

4 NRI が推奨する改革ステップ

前章の事例分析を踏まえ、本章では人事部と事業部をまたぐ組織横断業務であり、Human Centric での改革を実現するためのファーストステップとしてオンボーディング DX から始める具体的な改革案、またその改革ステップも提示する。

1) ファーストステップとしてのオンボーディング改革

われわれがこれまで述べてきたことを整理しよう。まず、DX が進んでおらず、これから着手すべき領域として組織横断の人事業務を挙げた。また、改革のコンセプトとして、Human Centric を掲げ、Quick Win が実現できる業務領域の選定や、現場

がスムーズに新システムを使えるようなチェンジマネジメントの重要性を説いた。また、事例として、製造業 A 社と金融機関 B 社を挙げ、ユーザー目線のシステムになっていることの重要性や、ファーストステップで既存システムまで新プラットフォームに統合することの難しさなどを説明した。これらから得られる示唆として、ファーストステップはオンボーディングの改革からスタートし、スモールスタートかつ Quick Win を狙うべきであるということである。

本来スモールスタートと Quick Win を両立することは難しい。スモールスタートはリスクを抑えスコープを絞るため、改善のインパクトが限定的になりやすい。一方 Quick Win は「短期間で分かりやすい効果」を求めるため、目に見える効果を出すためにある程度スコープを広げることが一般的だ。スモールスタートすると期待する効果が見えにくく、Quick Win を狙うとスコープ拡大になるというトレードオフが存在するのである。要するに、スモールスタートと Quick Win を両立するためには、スコープは絞りつつ、目に見える成果を出せる領域を選定することが肝であり、その領域こそがオンボーディングなのである。IT プラットフォーム上で、数珠つなぎの申請をワンストップで実施可能とする改革イメージを前述したが「数珠つなぎの申請をワンストップ化」という観点だけなら「異動・退社」などもスコープの候補となるが「異動・退社」は元の所属部門などの情報に応じて、申請のパターンが多数存在するため、業務整理・開発の難易度が高い。また、ライフイベント系は発生頻度が低く、Quick Win にもつながりにくい。上記の理由からわれわれは、オンボーディングが初期スコープとして最も適当だと考える。

オンボーディングから実施するにあたって、全事業部の新入社員を対象とするのではなく、特定の事業部に絞るべきだと考える。理由は多数の事業部を対象とすると、チェンジマネジメントの長期化につ

ながるためである。一方、製造業 A 社の事例もそうであるが、オンボーディングが複数主管部にまたがっている場合は、その両方をスコープとし、オンボーディングプロセス全体を改革できるような設計とすべきである。そのような設計としないと結局手作業が残ったり、複数システムでの作業が発生したりして、ユーザーがメリットを感じづらい（主管部からの反発も想定され、Human Centric の思想にも反する）。また、金融機関 B 社の事例から得られる示唆は、既存の申請システムが存在する場合、すべてを新たな IT プラットフォームに統合するのではなく、既存システムを生かした形でプラットフォームを構築することが望ましいという点であるが、オンボーディングにおいてはやはりそうすべきである。個々の申請は既存システムを残しつつ、各種申請の入り口は IT プラットフォームで統一することで、ユーザーのアクセスが容易になる。また、従来は手続きのやり方も進展状況も分からず、バラバラのシステムを使い分ける必要があったが、ワンストップで実施可能となりタスクの抜け漏れも少なくなることで、ユーザビリティが大幅に向上し、目に見える効果を得ることができる（Quick Win の実現）。

そして、オンボーディングと同時に関連する問い合わせ対応も IT プラットフォーム上で実施可能とすべきである。オンボーディングの申請中に問い合わせし、その後問い合わせ結果から申請再開をワンストップで実現することで、ユーザビリティを大幅に向上し、問い合わせにかかる工数も削減することができる。新入社員にとって、多くの関係者が絡み、担当者や責任者が分かりにくく、必要書類や手続きの方法も不明瞭で特に問い合わせが多い業務であるため、問い合わせのシステム化という目線でも効率化が図れ、さらに申請画面から直接問い合わせを起こし、その回答結果を申請ワークフローに自動反映できれば、利用者は別窓口へ移動したり情報を再入力したりする負担を負わずに済む。問い合わせのステータスや回答期限を申請画面に表示すること

で従業員 EX が大幅に向上し、Human Centric を実現することができる。

さらに、そもそも問い合わせをしなくても済むようにナレッジ機能の充実も同時に実施すべきである。現場ユーザーの自己解決を促すことで、現場ユーザー・主管部ともに工数削減につながる。

5 おわりに

特定の事業部に絞ったオンボーディング改革の次のステップとしては、対象事業部を拡大し、最終的には全事業部に展開することである。さらには異動・退社・中途入社にまでスコープを拡大し、従業員ライフサイクルすべてを IT プラットフォーム上で実施できればかなりの効率化が期待できる。従業員ライフサイクルの次の改革スコープとしては、IT プラットフォーム上に社内のあらゆる業務のナレッジを集約・共有する仕組みの構築や、IT プラットフォーム上に蓄積した従業員データと AI を掛け合わせ、キャリア支援・スキルマッチングサービスを開発することなどが挙げられる。これらの取り組みは、従業員 EX 向上に向けた取り組みの第一歩となる。

（監修：後藤 正博）

筆者



中野 翔太 (なかの しょうた)

株式会社 野村総合研究所

業務・IT 戦略コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、SaaS を使った業務改革など

E-mail: s6-nakano@nri.co.jp



田畑 貴大 (たばた たかひろ)

株式会社 野村総合研究所

業務・IT 戦略コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、調達 DX、コーポレート改革全般、組織構造改革など

E-mail: t-tabata@nri.co.jp