

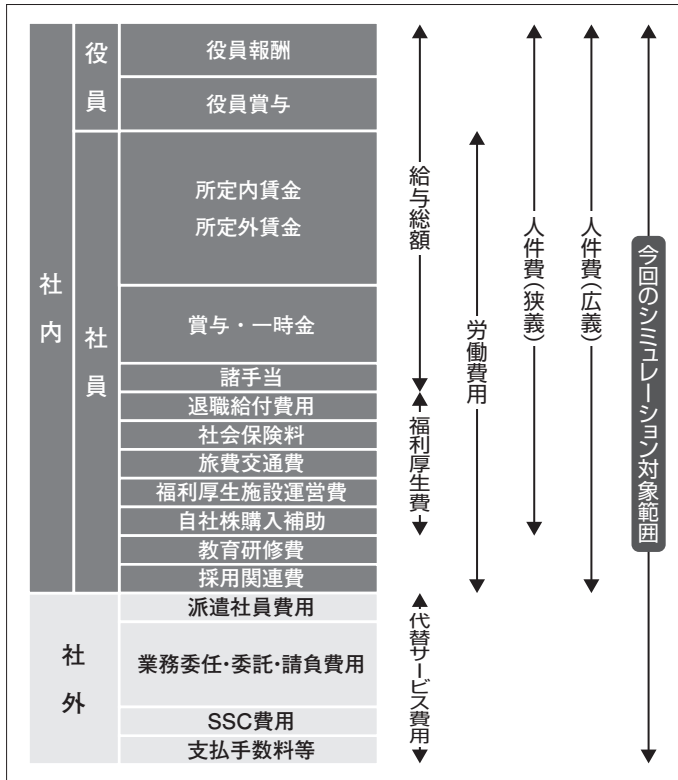
# DX時代の新しい報酬水準 決定ロジックのデザイン手法

## DX時代の要員・人件費マネジメントの

### 第2回 デザイン（詳説版）

今回は、自社のDXの進展度に照らした要員・人件費マネジメントのデザイン手順を詳説します。DXにより必要な人材の質と量が劇的に変化します。質では、ネクスト・テクノロジーを駆使するデジタル人材と、新規事業創造に不可欠なビジネス人材が必要になり、量では、BPRやマシン代替に伴う要員削減やDXに対応できない人材の退職も不可避です。デジタル人材やビジネス人材の労働市場における報酬水準が高騰していることも考慮して検討します。

図1 総額人件費シミュレーション対象範囲の例



ヒューマンキャピタルコンサルティング  
代表

丹羽 政尊

URL <https://hccfirm.net>

E-mail [info@hccfirm.net](mailto:info@hccfirm.net)

### 現状分析

まず自社の要員・人件費の現状を把握します。要員は、役員・社員・非正規社員・社外パートナー（外注先含む）を網羅し、人件費は図1で示した範囲を参考にして、一覧表（図2）を作成しましょう。

次に、第1回（前号）でも紹介したWF（WorkForce、基準労働単位）を確認します（左記）。

WF（WorkForce）とは…

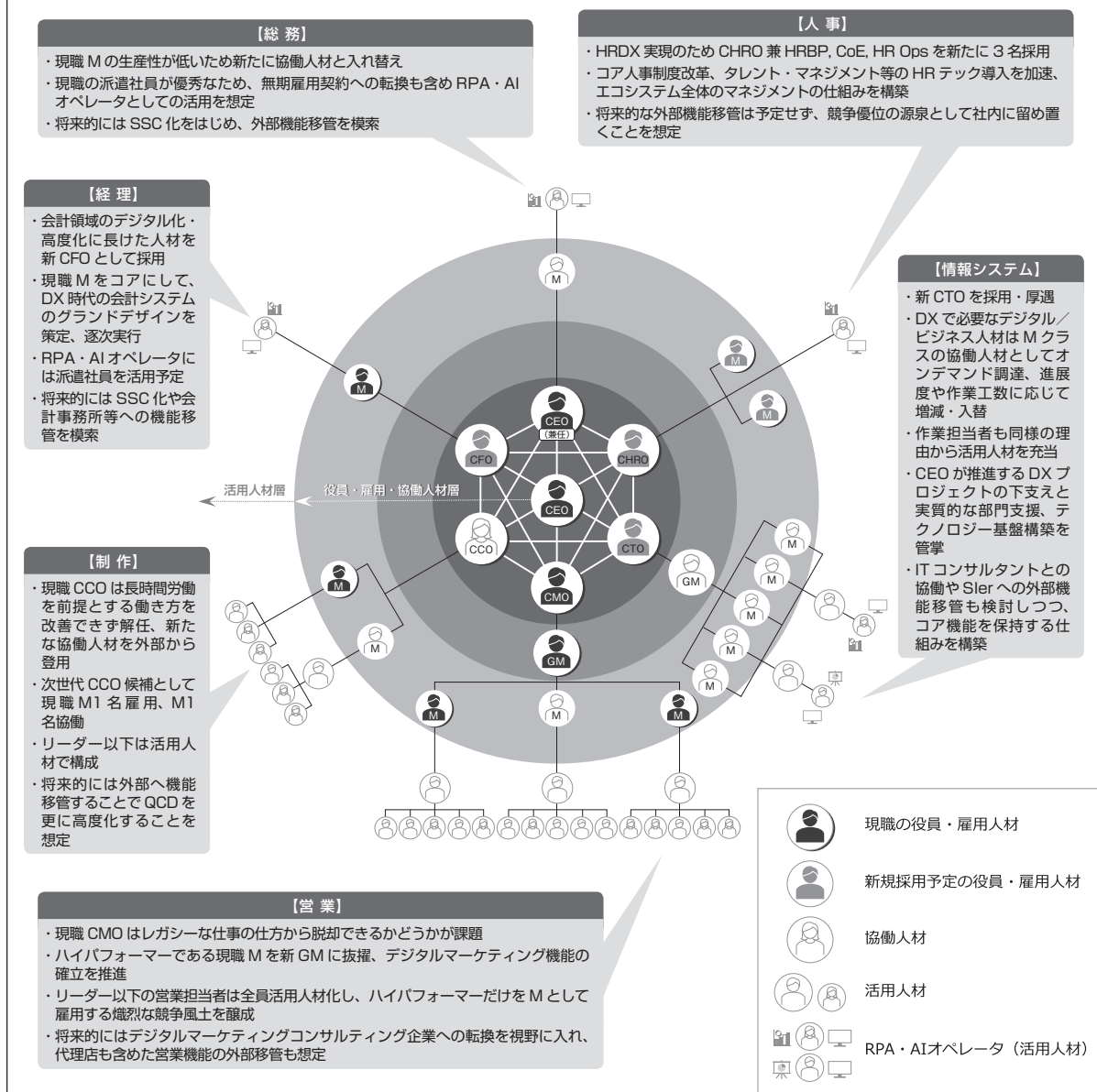
「人数と労働力を分離して考える概念」です

5段階評価中B評価を受けた人（基準人員）が就業規則に定めた定時勤務時間（例えば、1日7時間・週5日、週35時間）に投入した労働力を「1」とし、実働時間係数（T、実働時間数÷定時勤務時間数）とパフォーマンス係数（P、5段階評価ならS:1.2、A:1.1、C:0.9、D:0.8等）を乗じて実質WF（基準人員換算値）を決定します。※詳細は前号参照

図2 要員・人件費一覧表の例

社内/外	部署名・会社名	区分	業務役割	FY2022 (現状)							FY2026 (計画)							個人別推進方針
				報酬 (万円)	(人)	労働時間(h)	実働(h)	T	P	実質	区分	業務役割	報酬 (万円)	(人)	実質WF	PY22との差具		
社内	総務部	役員	CEO	1,500	1	1,500	55	1.57	1.0	1.57	役員	CEO	1,500	1	1.00	-0.57	経理以外のコア業務削減	
		正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	0.8	1.29	活用	M (事務)	730	1	1.00	-0.29	優秀な活用人材と入替	
		正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.0	1.00	活用	L (事務)	240	1	1.00	0.00	新卒採用	
		正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	1.1	1.57	活用	M (事務)	1,500	1	1.00	-0.57	新規採用	
		正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.0	1.00	活用	L (事務)	1,000	1	1.00	-0.29	現職昇格	
		正社員	P	100	1	100	5h	25	0.71	1.0	0.71	活用	P (事務)	460	1	1.00	0.00	活用人材化
	経理部	正社員	M	1,200	1	1,200	50	1.43	1.1	1.57	役員	CTO	1,500	1	1.00	-0.57	新規採用	
		正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.0	1.00	活用	M	1,000	1	1.00	0.00	新規採用(中途採用)	
		正社員	S	500	1	500	35	1.00	0.8	0.90	活用	M	1,000	1	1.00	0.10	現職GMを充て(CoE)	
		正社員	P	100	1	100	5h	25	0.71	1.0	0.71	活用	L (事務)	460	1	1.00	0.00	活用人材化
		正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	1.1	1.57	役員	A/F	240	1	1.00	0.10	自研自産(継続、他者は打ち切り)	
		正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.0	1.00	活用	A/F	240	1	1.00	0.00	新卒採用	
	営業1課	役員	CEO	1,500	1	1,500	55	1.57	1.0	1.57	役員	CTO	1,500	1	1.00	-0.57	新規採用(若手人材中途採用)	
		正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	0.9	1.29	活用	G/M	930	1	1.00	-0.29	協働企業への由内(転籍)	
		正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.1	1.57	活用	M (事務)	770	1	1.00	-0.41	協働企業の人材活用	
		正社員	S	500	1	500	35	1.00	0.8	0.90	活用	M (事務)	770	1	1.00	-0.43	協働企業の人材活用	
		正社員	J	500	1	500	35	1.00	0.9	1.29	活用	M (事務)	770	1	1.00	0.00	協働企業の人材活用	
		正社員	S	400	1	400	35	1.00	1.1	1.41	活用	M (事務)	770	1	1.00	0.29	協働企業の人材活用	
		正社員	J	400	1	400	35	1.00	0.8	0.90	活用	L (事務)	460	1	1.00	0.00	協働企業の人材活用	
		正社員	A	400	1	400	35	1.00	0.9	1.29	活用	L (事務)	460	1	1.00	0.00	協働企業の人材活用	
		正社員	A	330	1	330	35	1.00	0.5	0.71	活用	L (事務)	460	1	1.00	0.00	協働企業の人材活用	
		正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	0.5	0.71	活用	A/F	240	1	1.00	1.00	フルタイム派遣者の継続(他は打ち切り)	
		正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.1	1.26	活用	G/M	1,200	1	1.00	-0.29	一旦現職継続(OL派遣)に大きな課題	
		営業2課	正社員	S	500	1	500	35	1.00	1.0	1.00	活用	G/M	1,200	1	1.00	-0.29	一旦現職継続(OL派遣)に大きな課題
	正社員		L	600	1	600	35	1.00	1.1	1.57	活用	M	1,000	1	1.00	-0.57	現職昇格が生産性で課題	
	正社員		J	400	1	400	35	1.00	1.1	1.10	活用	L (事務)	460	1	1.00	-0.29	活用人材化	
	正社員		S	500	1	500	35	1.00	0.9	1.29	活用	J (事務)	385	1	1.00	-0.29	活用人材化(入替予定)	
	正社員		J	400	1	400	35	1.00	1.1	1.41	活用	M (事務)	300	1	1.00	-0.41	活用人材化(5年後継続)	
	正社員		A	400	1	400	35	1.00	0.8	0.90	活用	A/G(M/F)	270	1	1.00	-0.29	活用人材化(入替予定)	
	正社員		A	330	1	330	35	1.00	0.5	0.64	活用	A/G(M/F)	270	1	1.00	0.39	習熟者から募集、活用人材化	
正社員	M		1,000	1	1,000	50	1.43	1.2	1.37	活用	M	1,000	1	1.00	-0.37	新規採用		
正社員	L		600	1	600	35	1.00	1.1	1.26	活用	L (事務)	460	1	1.00	-0.26	活用人材化(雇用継続)		
正社員	S		500	1	500	35	1.00	1.0	1.00	活用	S (事務)	385	1	1.00	0.00	活用人材化		
正社員	J		400	1	400	35	1.00	1.1	1.14	活用	J (事務)	300	1	1.00	-0.14	活用人材化		
営業3課	正社員		J	400	1	400	35	1.00	1.1	1.10	活用	J (事務)	300	1	1.00	-0.10	活用人材化(5年後継続)	
	正社員	A	400	1	400	35	1.00	0.5	0.64	活用	A/G(M/F)	270	1	1.00	0.36	活用人材化		
	正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	0.5	0.71	活用	M	1,000	1	1.00	-0.29	現職昇格だが生産性に課題		
	正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.1	1.41	活用	L (事務)	460	1	1.00	-0.41	活用人材化(雇用継続)		
	正社員	S	500	1	500	35	1.00	0.9	1.29	活用	S (事務)	385	1	1.00	-0.29	活用人材化		
	正社員	S	500	1	500	35	1.00	0.8	1.41	活用	S (事務)	385	1	1.00	-0.41	活用人材化(入替予定)		
	正社員	J	400	1	400	35	1.00	1.1	1.29	活用	J (事務)	300	1	1.00	-0.41	活用人材化		
	正社員	J	400	1	400	35	1.00	1.0	1.29	活用	J (事務)	300	1	1.00	-0.29	活用人材化		
	正社員	A	400	1	400	35	1.00	0.5	0.71	活用	A/G(M/F)	270	1	1.00	0.29	活用人材化		
	正社員	A	330	1	330	35	1.00	0.5	0.64	活用	A/G(M/F)	270	1	1.00	-0.64	習熟者から募集		
	正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	0.5	0.71	活用	A/G(M/F)	270	1	1.00	-0.64	習熟者から募集、活用人材化		
	制作1課	役員	CEO	1,500	1	1,500	65	1.86	1.0	1.86	役員	CEO	1,500	1	1.00	-0.86	協働人材と現職を入替	
正社員		M	1,000	1	1,000	65	1.86	0.5	1.67	活用	M (事務)	1,000	1	1.00	-0.67	協働人材と現職を入替		
正社員		L	500	1	500	35	1.00	0.8	1.49	活用	L (事務)	500	1	1.00	-0.49	プロダクション等の活用人材と入替		
正社員		S	500	1	500	35	1.00	0.8	1.29	活用	S (事務)	385	1	1.00	-0.29	プロダクション等に出向、活用人材化		
正社員		J	400	1	400	35	1.00	1.0	1.29	活用	J (事務)	300	1	1.00	-0.29	プロダクション等に出向、活用人材化		
正社員		P	100	1	100	5h	25	0.71	1.0	0.71	活用	A/F	240	1	1.00	0.00	プロダクション等に出向、活用人材化	
制作2課	正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	1.1	1.41	活用	M	1,000	1	1.00	-0.41	現職昇格		
	正社員	S	470	1	470	35	1.00	0.9	1.41	活用	S (事務)	470	1	1.00	-0.41	プロダクション等に出向、活用人材化		
	正社員	A	330	1	330	35	1.00	0.5	0.64	活用	A/G(M/F)	270	1	1.00	0.36	プロダクション等に出向、活用人材化		
	正社員	P	100	1	100	5h	25	0.71	1.0	0.71	活用	A/F	240	1	1.00	0.29	プロダクション等に出向、活用人材化	
	正社員	M	1,000	1	1,000	50	1.43	1.0	1.57	役員	M	1,000	1	1.00	0.57	役員		
	正社員	L	600	1	600	35	1.00	1.1	1.10	活用	L (事務)	460	1	1.00	-0.10	活用人材化		
海外代理店	A	Tier2	一般A	600	1.00	10%	35	1.00	1.10	1.00	Tier2	一般A	600	1.10	0.10	競争率向上の働きかけ		
	B	Tier2	一般A	500	1.60	20%	56	1.60	1.1	1.76	Tier2	一般A	550	2.00	0.44	利益率向上支援として手数料引き上げ		
	C	Tier2	一般B	400	0.70	10%	24.5	0.70	0.9	0.63	Tier2	一般B	360	0.75	0.67	パフォーマンス改善で年度度契約更新を再考		
	D	Tier2	一般B	400	1.20	20%	42	1.20	1.0	1.20	Tier2	一般B	400	1.44	1.44	パフォーマンス改善でTier1候補		
	E	Tier4	新規	200	1.00	20%	35	1.00	1.0	1.00	Tier2	一般B	200	1.20	0.20	契約継続		
社外	プロダクション	F	Tier2	一般A	1,200	1.00	20%	35	1.00	1.1	1.10	Tier2	一般A	1,320	1.25	1.38	0.28	後任確保優先、パフォーマンス改善でTier1候補
		G	Tier2	一般A	800	0.30	10%	10.5	0.30	0.9	0.27	Tier2	一般B	720	0.32	0.29	0.02	年度度契約更新は更新再考
		H	Tier2	一般A	1,000	0.80	20%	28	0.80	1.0	0.80	Tier2	一般A	1,000	0.96	0.96	0.16	パフォーマンス改善で年度度契約更新を再考
		I	Tier2	一般B	1,000	0.60	20%	21	0.60	1.0	0.60	Tier2	一般B	1,000	0.72	0.72	0.12	年度度Tier1候補
		J	Tier4	新規	800	0.50	10%	17.5	0.50	0.9	0.45	Tier2	一般B	720	0.54	0.48	0.03	後任確保優先
	印刷会社	K	Tier2	一般A	500	0.60	30%	21	0.60	1.1	0.66	Tier2	一般A	550	0.81	0.89	0.23	年度度Tier1候補
		L	Tier2	一般A	500	0.60	30%	21	0.60	1.1	0.66	Tier2	一般A	550	0.81	0.89	0.23	年度度Tier1候補
		M	Tier2	一般A	300	0.60	30%	21	0.60	0.9	0.54	Tier2	一般B	270	0.75	0.68	0.14	パフォーマンス改善で年度度契約更新を再考
		N	Tier4	新規	300	0.60	30%	21	0.60	0.9	0.54	Tier2	一般B	270	0.75	0.68	0.14	契約継続
		O	Tier4	新規	100	0.40	20%	14	0.40	0.8	0.32	Tier2	一般B	80	0.48	0.38	0.06	年度度は契約解除予定
法律事務所	P	Lawyer	顧問	100	0.20	10%	7	0.20	1.0	0.20	Lawyer	顧問	100	0.22	0.22	0.02	契約継続	
	Q	CPA	決算込	80	0.20	10%	7	0.20	1.0	0.20	CPA	決算込	80	0.22	0.22	0.02	契約継続	
代替サービス費用合計				8,760	11.90	-	417	11.90	-	11.93	代替サービス費用合計		8,750	14.32	14.40	2.47	-	
試算単位	法人件費 (前2期: FY21: 前28.7)		14,700	27.50	-	1,202.5	34.36	-	21.98	FY22ユーザー件数(CMO1,GM1,MS1)増330 =協働・活用件数(FY21: 前28.7)		13,300	27.49	27.61	-4.36	-		
	個人件費(前2期: FY21: 前10.3)		2,406	34.40	-	1484.0	41.92	-	40.48	FY22ユーザー件数(CoE, 経理, 人, 期1)増310 =協働・活用件数(FY21: 前10.3)		30,255	39.83	39.8	-0.70	-		
	個人件費		38,780	61.90	-	2,666.5	76.19	-	72.5	個人件費		43,563	67.32	67.4	-0.06	-		

図3 2026年時点のネットワーク型組織



現状分析には正確な実働時間数と評価情報が必要になります。サービス残業やリモートワーク等で実態把握ができていない場合は、正確なデータ測定からはじめてください。

**課題設定**

パーパス（存在意義）と現状の比較や、現状維持と目指す姿を対比する AsIs/ToBe シミュレーション、同業他社や先進事例等と比較するベンチマーキングで課題を設定します。今回は、労働契約形態の変更が報酬水準の引き上げに及ぼす影響を可視化しやすいので、パーパスと現状との対比を行います。はじめにパーパス実現に資するネットワーク型組織（図3）をデザインし、そこから現時点まで遡ってプロセスをデザインし、課題発見→解決方針を検討します。

AsIs/ToBe シミュレーションは、経営環境が激変する現代では画餅化しやすい点に留意が必要で

あり、ベンチマークはデータの信頼性と入手難易度に基づいて選択するか否かを判断します。

## 課題解決策のデザイン

新しい「要員」と  
「人件費」マネジメント

### ●フレームワークの詳細

#### ①要員

まずは優秀人材に成果創出してもらう環境デザインから始め、働く人の人間性を尊重し、心身とも健やかな人生を送れる待遇を整えることが、企業規模を問わず必須となります。

また「雇用・協働・活用」という働き方の多様性を包摂する組織をデザインするなら、以下のようなポリシーを策定し、対象者を明確にすることが必要です。

・雇用・経営幹部並びにその候補 (WFで算定)

・協働・競争優位性を確立した企業、高度専門性を有するプロフェッショナル (AWF・Augmented WF、社外から調達可能な「拡張労働力」として算定)

・活用・マシン代替不能だが外注可能な業務を遂行する人材並びにポテンシャル人材 (AWFで算定)

つまり、経営のコアを担う雇用者が、経営機能を担う人を協働・活用人材から選び、連携してパフォーマンスを目指すために最適化されたネットワーク型組織を編成するのです。現代の要員管理のあり方は、企業の壁を越えた広大なネットワークに所属する関係者全員を対象としたタレント・エコシステム (生態系) マネジメントへの進化を余儀なくされることを認識しておきましょう。

#### ②人件費

人件費はコストではなく投資であるという認識に転換した上で、

以下の項目について検討します。

・トータルリワード (金銭・非金銭報酬の全体) の見直し

着目するのは非金銭報酬で、仕事のやりがいや面白み、ステータスの醸成に役立つエンパワメントの見直し等、工夫次第で引き上げ可能な余地があります。

リラーニングやリスキルに使える長期休暇や休職の取得、チャレンジを伴う自己申告意向の尊重、ストレッチ目標を達成した場合の特別表彰 (社長賞付与) 等を考察しましょう。

・人件費の支給対象の明確化

これまでのように、全階層が正社員主体で構成されていたレガシー組織では、人件費は「保有能力」「目標達成プロセスの努力」「成果」を対象として支払われることが一般的でした。

しかし、現代においては「成果」に絞ることが合理的です。成果主義の徹底でパフォーマンスが加速することも期待できます。

・同一労働同一賃金の実現

雇用・協働・活用という契約形態を問わず、同じ仕事をする人は同じ賃金です。

雇用者は、組織マネジメントがタスクに入るので、厳密に言えば協働者や活用者の報酬が同一ではおかしいという疑問があるかもしれませんが、協働者や活用者がプロジェクトマネジメントを担う場合には、社員に対してのみ適用可能な報酬以外は同一にすべきです。

・人件費の変動費化

外注費への転換と、人件費における固変比率変更があります。

前者は、派遣社員やアウトソーシングを活用する際の費用や業務委任・委託・請負費用等への転換を指します。

後者は、固定支給される月額報酬額を生計維持可能なレベルに抑え、業績連動で増減する賞与の比率を高めることを意味します (固変比率を8・2から7・3にする等)。

## DXに伴う要員・人件費への インパクト・シミュレーション

4領域10カテゴリにおけるインパクトについて説明します。

### ①ケイパビリティ領域

・BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）

従来の働き方や配置、組織編成をレビューし、あるべき姿をゼロからデザインして、実現に必要なRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、AI、アプリケーション等を導入します。

メーカーの場合、営業機能すべてを別会社として独立させ、専属代理店として新たに契約を締結する等の事実上の機能移管や、テクノロジーの変遷に伴って発生する陳腐化人員は、リトレーニングやリスキルの機会を経ても成果貢献できなかつた場合は削減します。

### ・既存事業のデジタル化

デジタル化による業務効率の向上は、ベストプラクティスに到達

するまでカイゼンの余地が残っています。製造関連のカイゼンには1日の長を持つ企業でも、ホワイトカラーでは不十分なことが多く、ブラックボックス化しているプロセスのデジタル化に積極的に取り組んでください。

レガシーな仕事のやり方に固執して新しいやり方に転換できない人に対するリトレーニングやリスキル機会の提供と配置転換は必須です。結果次第では退職勧奨や転職支援での入れ替えも断行します。

### ②ビジネスモデル領域

・イノベーション

・イノベーション

&イノベーションは、ジョブ理論イノベーションは、ジョブ理論やビジネスモデルキャンバス、バリュープロポジション等の手法を駆使して計画的に創発できるものであり、事業化のためにはいくつものアイデアをポートフォリオで管理しながらリーン・スタートアップ手法を活用します。

これらの手法に長けたビジネス人材が必要ですが、レガシーな既

存事業のハイパフォーマンスでも適性があるとは限らないので調達を迫られることとなります。

・デジタル・ビジネスモデリング

デジタル領域における新製品・サービス開発、新規事業開発、顧客開発を実現する人材を、既存人材から選抜することは、ほぼ無理です。価値観や仕事の進め方（ウォーターフォールとアジャイルの違い）もあるので外部人材の調達が望ましいでしょう。

既実績を上げているビジネス・アーキテクト、プロダクトマネージャー、データサイエンティスト、エンジニア・オペレーター、サイバーセキュリティスペシャリスト、IT/UX（ユーザーインターフェイス/ユーザーエクスペリエンス）デザイナー等の雇用は難しく、協働関係の構築が最優先です。

### ③ピープル・カルチャ・組織領域

・デジタル・ヒューマンキャピタル

(DHC: Digital Human Capital)  
デジタル先進企業が有す特徴的

な23要素(図4)と、自社DNAを融合して独自のDHCを定義づけ、雇用・協働・活用する際の選考基準とします。全要素を一気に融合するのではなく、DXやパーパス実現プロセスの進展度に合わせて重要度と優先順位を決め、最終的に関係者全員があるべきDHCへの成長施策を講じます。

・イネーブルメント

管掌部門は人事ですが、経営者等の特定人物が人事を管掌している場合は、アンタッチャブル化・ブラックボックス化していることが多く、DX時代に相応しい人事機能を発揮できていません。

デジタル組織が具備すべきイネーブルメントをデザインするために、まず人事部門改革(HRDX: Human Resource Department Transformation)を行い、新たな人事責任者(CHRO)の選任と、HRBP<sup>\*1</sup>/CoE<sup>\*2</sup>/HR Ops<sup>\*3</sup>という、3つの役割を担う人材を調達し、イネーブルメント改革に取り組みることとなります。

<sup>\*1</sup> HRBP (HRビジネスパートナー) 経営者の戦略的パートナーとして人と組織の面から事業成長を促す  
<sup>\*2</sup> CoE (センター・オブ・エクセレンス) 人事の専門部門を統括し全社に関わる仕組みや制度作りを行う  
<sup>\*3</sup> HR Ops (HRオペレーション) 給与、人事、労務管理、福利厚生などを行う

図4 デジタル人材が具備すべき23要素



1. 絶えずイノベーションする
2. リアルタイムとオンデマンド
3. 決定権と影響力の移動
4. リスクとセキュリティの境界を調節する
5. 流動性
6. 地理にとらわれない
7. チーム構造を変化させる
8. 意図的なコラボレーション
9. 精力的なスキル構築
10. 変化する仕事の性質と種類
11. 絶え間ない破壊
12. 顧客中心主義
13. 情報を民主化する
14. マルチモーダルな経営を管理する
15. 働き方に同時性をもたせる
16. 生産的なモビリティ
17. 変わりつつある従来型と非従来型の混成ステークホルダー
18. ヒエラルキーをフラット化し変化させる
19. 敏捷さ
20. 絶え間ないエコシステムの破壊
21. 絶えず変わる決定基準
22. 前向きに失敗する、速く学習する
23. 反復

出典：『DX経営戦略—成熟したデジタル組織をめざして』（ジェラルド・C・ケイン、アン・グエン・フィリップス、ジョンサン・R・コバルスキー、ガース・R・アンドラス 共著 NTT出版）p.349より引用

④ テクノロジー・プラットフォーム領域  
 ・アナリティクス  
 アナリティクスの構造には、リアル世界で収集した各種データを評価してデジタル空間でシミュレーションを行い、設定した仮説を近未来予測としてリアル世界にフィードバックしてオペレーションを高度化し、結果を再びデジタル空間にフィードバックしてさらに精緻なシミュレーションと近未来

予測に役立てる、というサイクルを持たせることが必要です。  
 そこで必要な人材がデータサイエンティストですが、優れたデータ分析力を持つ特定分野のエキスパートであることと、関連分野やビジネスセンスも持ち合わせていることが要件になります。  
 ・DSN（デジタル・サブライネットワーク）  
 DSNは、多様なサブライヤーからなるエコシステムを前提とした価値創造を実現する上で不可欠なネットワークです。  
 サブライチェーンを同系列企業間の物流コスト低減という観点でとらえている企業にとって、デジタル化に高度に対応した新たなバリューエンジニアリングへの転換は非常に強いテーマです。  
 DSN構築で必要なのが「高度なサブライチェーン・マネジメントプロセス」「信用するに足るデータ品質」「AI・ブロックチェーン等のデジタル・テクノロジー」「デジタルプラットフォーム」の

4つと、これらを活用する人材です。  
 ・ITアーキテクチャ  
 イノベーションやインキュベーションを実現するには「新規データを収集するIoT基盤」「自社内既存データ資産の活用」「アジヤイル開発基盤」「つなごりの構築」という4つのテクノロジー基盤が必要になります。  
 必要な人材は、デバイス開発、エッジコンピューティング、クラウドコンピューティング等の専門家、レガシーシステムを活かしつつ新技術・新開発手法に適応可能な構成に移行・変換するプロフェッショナル、DevOps<sup>※4</sup>やCI/CD<sup>※5</sup>を含むアプリケーション開発基盤を用いるプラットフォーム・エンジニア、APIマネジメントの仕組みを構築するエキスパートです。  
 ・サイバーセキュリティ  
 デジタル・ビジネスモデルにおけるサイバーセキュリティは競争優位性に直結しますが、セキュリティ

※4 DevOps (Development and Operations、デブオプス) ソフトウェアの開発と保守に関わるすべての役割の間でコラボレーションを促進するカルチャのこと  
 ※5 CI/CD (Continuous Integration/Continuous Delivery) ソフトウェア開発におけるビルドやテスト・デリバリー・デプロイメントを自動化し、継続的に行うアプローチを指す名称

図5 簡易シミュレーションの例

区分	FY					FY22			FY26				
	22	23	24	25	26	報酬額	人数	平均	区分	報酬額	人数	平均	
売上高(百万円)	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216	役員	4,500	3	1,500	役員	8,000	5	1,600
付加価値額(百万円)	600	630	662	695	729	正社員	23,620	38	622	雇用	8,200	8	1,025
総額人件費(百万円)	388	400	412	424	436	派遣社員	1,680	7	240	協働	8,200	10	820
売上高人件費率	39%	38%	37%	37%	36%	パート他	200	2	100	活用	10,143	29	350
労働分配率	65%	63%	62%	61%	60%	合計	30,000	50	600	合計	34,543	52	664
人員計画(人)	62	64	66	68	70								
WF削減(生産性向上)計画	72.46	71.19	69.93	68.66	67.40								

**■ 要員構成の考え方**

- 組織編成
  - ① ネットワーク型組織において雇用・協働・活用という3種類の労働契約形態の組み合わせに進化
  - ② 雇用人材は事業継続と価値創造において不可欠な人材に限定
  - ③ 生産性向上のため、協働・活用人材への業務移管を積極的に推進
- 労働契約形態の定義とターゲット層
  - ① 雇用：経営幹部並びにその候補生（管理職層以上に限定）
  - ② 協働：高度専門性を有するプロフェッショナル（企業並びに個人）
  - ③ 活用：雇用候補を選抜するための人材（若年・中堅層）
- 既存人材の取り扱い
  - ① 異動：業務合理化や部門統廃合に伴うもの
  - ② スキルアップデート：リラーニング・リスキル機会の提供
  - ③ 不適合人材の流動化：対象はC・D評価者、SSC（シェアード・サービスセンター）等への出向・転籍、労働契約形態の変更（雇用→協働、活用）、退職勧奨、転職支援等で推進
- 新規人材の調達
  - ① デジタル人材：雇用はCTOのみ、協働はGM・M、それ以下は協働先に委託
  - ② ビジネス人材：雇用はM以上に限定、それ以下は活用人材
  - ③ 新卒採用方針：紹介予定派遣を活用、数年かけて実績を上げた人から選抜して雇用

**■ 試算条件**

- ① 指標設定：パーパス実現に資するネットワーク型組織に転換するために必要な総額人件費4億3600万円の確保と、業界平均労働分配率60%を2026年度に実現するために必要な売上高、付加価値額、人員計画を策定、5年間で残業ゼロ（人員数=実質WF）となるようにWF削減（生産性向上）指標も設定
- ② 協働・活用人材の報酬額設定基準：社外化に伴う年収ダウン分は福利費の企業負担分程度、派遣会社等に所属すればその分のリカバリーは可能
- ③ 部門のまとめ方
  - ① フロントオフィス：営業部と販売代理店の合計
  - ② バックオフィス：総務、経理、人事、情シス、制作部とプロダクション、印刷会社、法律・会計事務所の合計

シミュレーションと聞くと、楽観/標準/悲観という3パターン（3・5・7%等、主に成長率の違い）で実施すると考えられがちですが、これは右肩上がりの経済成長を前提としており、現在では機能していません。

**事業計画シナリオ別のシミュレーション**

ティ運用業務というボトムアップ・アプローチを採用してきた多くの企業にとって、トップダウンによるサーバーセキュリティ戦略の策定と実行には難渋します。

コーポレート・ガバナンスとの整合性を取るエンタープライズ・セキュリティモデルとサイバーセキュリティフレームワークを活用して戦略を策定した上で、予め製品・サービスの企画・開発段階においてセキュリティの脅威を洗い出し、対策を検討する「セキュリティ・バイ・デザイン」を検討し、自社体制構築にはトップ自らのリードが求められます。

DX時代のシミュレーションは、パーパス実現に最速で到達するシナリオを複数策定することと捉え直し、市場と環境変化要因を特定し、どのような不確実性とインパクトが起り得るのかを予測して、自社のビジネスモデルをどのように対応させるかを計画して、モニタリングしていく、という手順で実施します。

### ●簡易シミュレーション(図5)

「広告代理業」年商：10億円

役員・従業員数：50名

2022年時点のレガシー組織の現状とパーパス実現途上である2026年時点のネットワーク型組織との対比で実施しました。

その結果、8名に絞られた雇用者1人当たりの報酬水準は622万円から1千25万円(1.65倍)への引き上げが可能になりました。フロント/バックオフィス間の傾斜配分比率とインセンティブシステム次第ではCMOや営業GMに2千万円プレーヤーが誕生する可能性があります。

10名の協働者(820万円)は、主にテクノロジー部門のデジタル人材、ビジネス人材の報酬高騰の影響を考慮した結果です。C×Oの標準年俸が1千500万円なのにC×Oを2千万円としたのはやむを得ない判断です。

29名にのぼる活用者(350万円)は、若年・中堅層社員の労働契約形態の変更が原因です。

このシミュレーションを実現するためのポトルネットは、次のように想定しています。

- ① 既存事業のデジタル化による業務効率の向上度合い
- ② 新規採用人材と協働パートナーの生産性を引き上げる施策
- ③ 新規事業のリーン・スタートアップを加速させるビジネスモデルの確立
- ④ 複雑化したヒューマンキャピタルマネジメントのあり方(インフルエンメント)の刷新
- ⑤ 不適合人材の処遇に伴うハレーションの解消

これらの課題を解決するためにモニタリング体制を確立します。

### モニタリング体制のデザイン

DX進展状況とWF削減状況を睨みながら各種KPIを継続的に把握するには、トップが常時ウオッチできるダッシュボードが最適です。Microsoft等が提供するBI(ビジネスインテリジェンス)ツールを利用すれば、必要なデータを簡単に一覧化できますので導入を推奨します。

なお、運用に関しては、レガシー組織のマネジメントサイクルで一般的だったPDCAだけでなく、アジャイルな働き方に馴染むOODA(ウーダ)の導入も併せて推奨しています。

OODAとは、

- ・ Observe (観察)
- ・ Orient (方向付け)
- ・ Decide (意思決定)
- ・ Act (行動)

の頭文字を組み合わせた行動規範のフレームワークであり、PDCAより素早いスピード感が必要な仕事、例えば、営業や新製品開発等との親和性に優れているため、デジタル・ビジネスモデルをデザインするなら、マネジメントサイクルもOODAを活用する仕組みへと進化させることが効果的です。

このようなダッシュボードとマネジメントサイクルで見つけた課題を解決するには、協働パートナーが心強い味方になります。DXとWF削減という高度専門性が不可欠な施策を実行する上で、特定分野におけるプレゼンスを既に確立した機能会社との協働で対処していきましょう。

今回は、ネットワーク型組織で多様化・複雑化したヒューマンキャピタルをいかにしてマネジメントしていくか、つまり、インフルエンメントとしてのコア人事制度改革を詳説します。これまでの連載と併せてお役立てください。