

## 5 組織・人材変革コンサルティング

# ビジネス戦略を支える組織・人材モデル実現を通じて 日本企業の競争力を高める

NTTデータ経営研究所の組織・人材変革コンサルティング室は、「人事」に閉じない、ビジネス×組織・人材」というテーマを掲げ、各企業の戦略策定から実現支援までを提供している。日本企業の国際的な競争力が下降の一途をたどり、経営者の関心が組織再編や人材強化へと移り変わる昨今、日本企業の組織・人材マネジメントの現状、課題、戦略施策について紹介する。

### 日本企業の組織・ 人材マネジメントの現在地

日本企業の国際的な競争力は、じりじりと下がっている。世界トップクラスのビジネススクールであるIMDによる「世界デジタル競争力ランク」調査においても、日本は32位と5年前から継続的にランク順位を下げており、特に事業アジリティや人材力がボトルネックとなっている事が識別されている。経営者の関心も2010年代はビジネスの成果に対する重視から、現在では、いかに社会や市場環境の変化に対応し、自社の競争力を維持し続けるか、という組織の再編や人材強化のテーマに移り変わってきている。デジタル時代への対応はどのようなビジネスモデルで行い、それを支える組織・人材モデルをどう構築するのかが、新たな戦略アジェンダとなってきているのだ。

### ビジネス成果最大化に不可欠な DX ステージアップと それを支える組織・人材変革

各企業におけるDXについても既存業務・組織モデルを前提とした比

株式会社 NTT データ経営研究所  
組織・人材変革コンサルティング室長  
パートナー 長安 賢 氏

組織・人材領域で20年以上のコンサルティング経験を有する。IT・通信・ハイテク・金融・製造・小売・サービス・化学・エネルギーなどにおける企業の戦略や将来のビジネスモデルに適した人事・人材戦略の策定、デジタル組織やグループガバナンスの強化、全社的な組織改革や最適化、デジタル化を含むキーワークフォースの強化、社員の自律性を活かしたリスキルやリソースシフトモデルの構築、人的資本情報や人材ダッシュボードの定義、次世代リーダーシップの強化などのプロジェクトリード実績を有する。



較的推進しやすい領域（デジタル型BPR）においては一定の対応が進みつつある。一方で、よりビジネスインパクトの多い残りの3領域（バリューチェーン変革型、ビジネスモデル再編型、新規価値拡張型）のDXについては、これらを支える組織・人材モデルの構築や変革推進力の不足により、まだ十分なビジネス成果が得られていない現状である。（次ページ図1）

### なぜ日本企業は組織・ 人材マネジメントの高度化・ 変革対応が苦手なのか？

そもそも日本は構造的に雇用の流動性が低く、変化を前提としない人

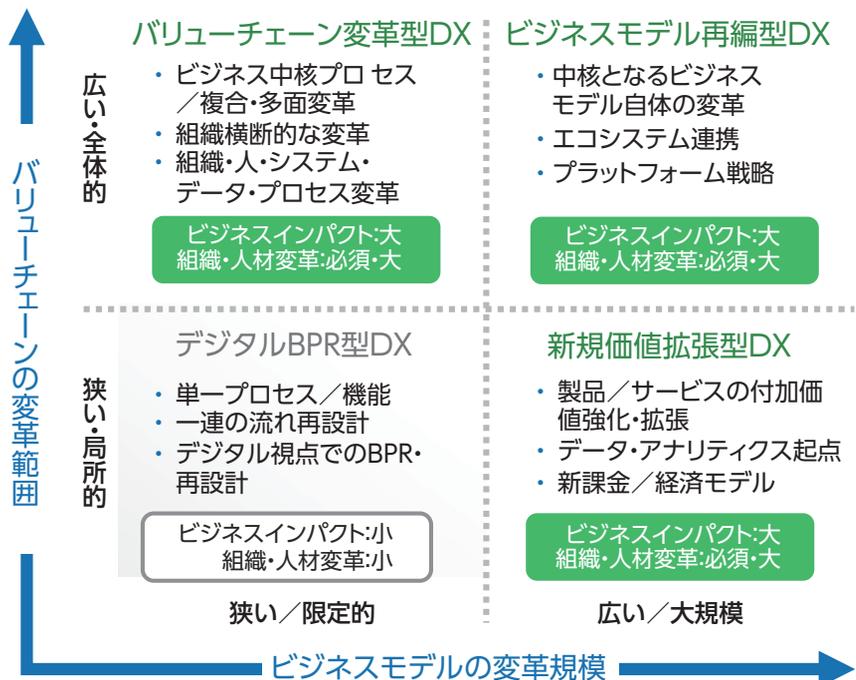
材モデルを選択してきた。一方で、国際的な競争力の維持やデジタル化への対応に必要なアジリティや人材流動化の取り組みが急速に求められるようになり、その転換をどう実現するのかに苦慮している。これらの関心の高まりと解決策の模索を受け、多岐にわたる視点で人事・組織に関するさまざまな論説・バズワードが市場に溢れつつある。企業や組織のマネジメントリーダーには“目先”の取り組みを避け「ビジネス成果につながる組織・人材変革テーマを見極め、自社なりの変革を組み立てていく力」が求められている。

### 中長期的に競争優位を生む、組織・人材マネジメントの戦略施策とは

このような状況下で、本質的に中長期的な企業競争力の強化につながる取り組みとは何か？ 組織・人材マネジメントの究極のゴールは「社会、テクノロジー、規制、顧客動向の変化に対応し事業を支える組織と人材を迅速に最適化することで、中長期的なビジネス成長と社会的な価値の創出を強化し、企業・事業・人材の持続的な成長につなげていくこと」である。そしてこのゴールを実現するためには、以下7つの戦略的テーマに挑む必要がある。

- ①組織の変革アジリティと市場変化への対応力を上げる取り組み
- ②開示だけに終わらない人的資本経営実現への情報活用の取り組み
- ③変革期に対応したガバナンス・リーダーシップモデルの強化
- ④人の量×質のミスマッチ解消を促すメカニズムの整備
- ⑤人をつなぎ留める従業員提供価値と従業員体験の向上
- ⑥自社戦略実現を支える適切なパートナーリング活用の推進
- ⑦変革をドライブできる強い人事オペレーティングモデルの構築

上記の機能強化に取り組むことを通じて日本企業が陥りがちな罠を回避し、中長期的な事業成長を支える組織・人材マネジメントを実現する事が可能となる。①自社は既存事業の防衛だけではなく新たな価値を生む取り組みにリソースを割けている



出典：NTTデータ経営研究所 / マイケル・ウェイド氏対談討議図版を元に作成

図1 DXの4つの類型と組織・人材モデル強化が不可欠となる範囲

か、②事業とそれを支える人材のシフトを判断するためのデータは十分か、開示するためだけのデータ整備に終わっていないか、③新たなデジタルビジネスを担うリーダーシップ像を明確化できているか、④拡大し続ける人の量と質のギャップを消し込むメカニズムを組めているか、⑤グローバルでの人材獲得競争に勝てる従業員提供価値を磨けているか、⑥組織ケイパビリティを短期的に補い、中長期的に内製化していく適切なパートナーシップ活用が出来るか、⑦戦略人事機能の高度化と人事オペレーションの効率化という2つの進化に対し、人事部門は適切な変革プランを描けているか。これらのチェックと自問を通じて今後のビジネス成長の確度を高める上で必要な組織・人材強化テーマはおのずと識別される。

### 組織・人材変革に挑む各企業が陥りがちな罠とその突破口

これらの7つのテーマに対する対応必要性は認識されていても、いざ具体的に処を実施しようとする組織のサイロ化\*に起因する取り組みの分断化や、抜本的な変革方針に対するリスク懸念や揺り戻しが発生し、スピーディなデジタル時代に適応した事業運営モデルへの変革を進める事は容易ではない。各企業がIRなどにおいて将来のビジネスプランを高らかに宣言している一方で、それを支えるための事業運営モデルや組織・人材モデルの設計と導入への投資・変革具体化は後手になっている事も少なくない。この状況は潜在的な経営リスク要因となっており、欧米企業との比較調査においても日本企業のデジタルビジネス環境への適応が遅れていることはデータからも確認されている事実である。

また実際に各企業のマネジメント層との会話の中でも、組織・人材領域の既存取り組みについて「何かが上手くいっていない」という違和感と悩みを率直に吐露されるケースが多くある。「中長期戦略と人事戦略が実は連携できていない」「経営企画と人事とDX部門が別々に動いている」「新規ビジネスのアイデアを集める仕組みは構築したが一向に事業化しない」「人的資本の開示情報を集める仕組みを構築したが改善につながらない」「エンゲージメント調査は行われているが実態を把握できていない」「先進企業を参考に制度改訂したがなかなか浸透しない」「自社で認定したデジタル人材が現場から使いにくいと言われてしまう」「人材可視化のためのツールを導入したが写真のインポートで終わり、活用できていない」「人材ポートフォリオの軸自体が自社には定まっていない」「人事部門の効率化が進みすぎて、高度化ができない」など、統合された将来モデルの戦略方針が不明確でその実現のための重点施策の見極めが弱いことに起因する残念な状況がしばしば発生しているというのが実情である。

このような事態を避け、個々の取り組みのベクトルを正しく一つの力として結集していくためには、以下の問いに対して自社の方針を明確化する活動が大きな意味を持つ。具体的な答えるべき問いは「社会・市場変化に素早く企業組織を適応させるためにどのようなメカニズムで中長期戦略→人材ポートフォリオ/要員計画→個別人材施策へと繋いでいくのか」「ビジネス成果の最大化を実現していくために自社はどのような人的資本情報を管理・開示・強化していくべきか」「継続的に変化するビジネスを率いるリーダーシップ人材はどのように定義し生み出すのか」「現場を支える社員の自律的成長力とキャリア流動化をいかに事業のポートフォリオ転換に生かすか」「成長のコアとなる戦略人材が長く活躍する従業員体験をいかに磨くか」「企業組織のパフォーマンスを最大化するためにどのようなパートナーと組み、何をコアとするのか」「そしてそれらを支える人事機能はどのように高度化と効率化を両立しながら進化していくべきか」といったものである。

これらはどれか一つだけを明確化・

実現すればビジネスの成果が生み出されるわけではなく、整合性の取れた形で一体として進めていく必要がある。それぞれの取り組みについて絶対的な正解や一律の答えがあるわけではなく、個別に最適解は異なる。単に海外先進企業・国内企業の模倣、アカデミア理論のビジネスへの直接適用、各種規制やガイドライン対応を導入背景と前提条件を考慮せずに導入したところで、各社固有のビジネスモデルや強みを生かした競争力のある組織・人材モデルにはなり難い。このあるべき姿をクライアントと共に構想し、実装・具体化し、成果を刈り取るところまでの変革サポートを当社の組織・人材変革コンサルティング室では実施している。

※企業組織内で各部署が個別最適で分断され、相互に連携が取れなくなっている状態

## 組織・人材変革コンサルティング室の提供していく価値

当室では「“人事”に閉じない、ビジネス×組織・人材」というテーマを掲げ、各企業の経営・事業責任者が将来のビジネスプラン・ビジネスモデルを確実に実現し、変革をスピーディーに進めるための戦略策定から実現支援までを提供している。(図2) 目指すビジネス戦略に合わせて、組織と個人が動的かつ自律的にスピーディーに変化し続けるメカニズムを構築し、企業競争力を高めると同時に「組織とヒトを通じて企業の社会貢献とパフォーマンス向上をサポートするプロフェッショナル、ビジネスパートナー」として、クライアントとともに未来の強い組織を築いていきたい。

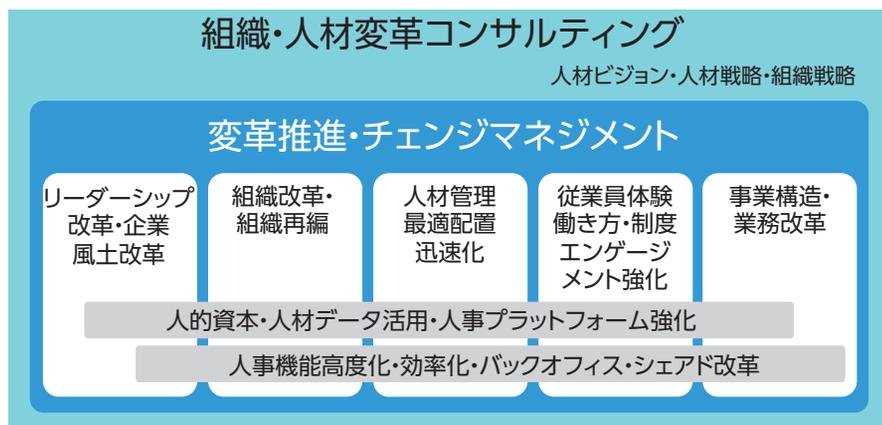


図2 組織とヒトを通じて企業の社会貢献とパフォーマンス向上を支えるNTTデータ経営研究所の組織・人材変革コンサルティングサービス