

取締役会のリスク監視：Risk Oversight

労働環境のダイナミクスの監視 — 労働モデル

数十年にわたって続いてきた従来型の労働モデルは、変化を迫られている状況にあるだけでなく、すでに多くの企業で新しいモデルに代わってきています。取締役はこれらの動向とそれが競争環境に与える影響を理解する必要があります。

ISSUE 105

いわゆる「人材争奪戦」は昔から続いており、何度も語られ議論されてきましたが、しかし、今なお真剣な戦いは続いています。むしろ、この長年の問題はますます複雑になり、競争は一層激しくなっています。その背景には、人口動態の変化、新たなテクノロジー能力の出現、そして必要とされる人材の不足などがあります。これらの状況は伝統的な労働モデルの変革を迫っており、組織は、すぐ目の前に迫っている未来への対処を、今、迫られているのです。

約30年前、アイルランドの経営思想家のCharles B. Handyが「シャムロック型組織」を発表しました。シャムロックとはクローバーのような三小葉を持つ草花の総称です。クローバーの葉のように、シャムロック型組織は3つのグループで構成されています。

1. 「コア・プロフェッショナル」：有能であり、余人をもって代えがたい、報酬も高いリーダー、マネージャー、および技術者です。彼らは、企業の中核となるコンピテンシーの基盤となるスキルを持ち、企業の継続と成長になくてはならない存在です。
2. 「外部契約メンバー」：アウトソーシング契約ベースの個人専門職または専門組織です。業務遂行に必要な能力をプロジェクト単位またはアウトソーシングベースで提供し、時間ではなく結果に対して報酬を得ます。

3. 「臨時労働力」：流動的パートタイム労働者です。その雇用は臨時需要、例えばERP（企業資源計画）システムのアップグレード、特別なM&A（合併買収）、大きなビジネスプロセスの変更、または会社の製品やサービスに対する需要の急激な変化などに応じて、柔軟に増減されます。

つまり、シャムロック型組織とは「中核となるメンバーが、社外契約先とパートタイムによって支えられている組織」¹です。

ハンディは、この労働モデルは「以前から未熟な状態では存在していた。…違うのは規模である」としています。²以前は小さかったクローバーの2枚目と3枚目の葉は、現在ほかに大きくなり、そしてまだ成長を続けています。破壊的変化のリスクが高まり、顧客の心も移ろいやすく、労働環境の人口動態が変化し続け、サービス・エコノミー（または「ギグ・エコノミー」）が拡大し、目的に合った人材の争奪戦が激しくなっている状況のもと、2枚目と3枚目の葉は成長し続けるでしょう。どの業界や組織でも経験豊かな経営者はすでに、この人材構造をめぐる普遍的なトレンドに気付いています。

「外部契約メンバー」についていえば、その過去30年間の急速な成長は、コア・プロフェッショナルが真に重要な事項（顧客、外部メガトレンド、重要な戦略決定、パフォーマンスの監視など）に集中する必要性によってもたらされています。他のすべての重要な活動はノンコアと見なされるため、オフショアリング、アウトソーシング、またはマネージドサービスやBPaaS（ビジネス・プロセス・アズ・ア・サービス／事業プロセスサービス）への委託対象となります。この場合、コア・プロフェッショナルは望む結果を指定しますが、その達

1 『ビジネスマン価値逆転の時代』 チャールズ・ハンディ 著ハーバードビジネススクールプレス、1989、P90-101

2 同前 94頁

成方法については、それらが倫理的で責任感のあるビジネス活動の範囲内である限り、関与しません。

結論的には、シャムロック型組織の外部契約メンバーは、人材の流動性向上と質の高いサービス組織の有効性向上とが、コア・プロフェッショナルに対する価値を向上させ、長期間にわたり機能し進化し続けてきました。

「臨時労働力」も、いわゆる「シェアリングエコノミー」を活用し、人材派遣会社、独立系フリーランスワーカー、オンライン人材派遣およびクラウドソーシングを通じて積極的に支えられています。物理的な拠点、人、インフラストラクチャの時代からデジタル時代のツールへと環境が変わり、テクノロジーは、新機能の追加同様、臨時労働力が提供する規模と力を増強するでしょう。

ハンディのビジョンは、1990年代後半から21世紀にかけての従来型アウトソーシングの拡大を予言し、その先見性を証明しました。³ 現在、このモデルによる弾力的な労働力の重視は、ヒューマンクラウドの増加⁴とミレニアル世代、Z世代が表明する雇用者／被雇用者の期待と選択に一致しています。取締役会の観点から最も重要なことは、このモデルが現在多くの業界で従来型労働モデルにおいて増大し続けるはずみに対処するための解決策の可能性を示しているということです。

過去30年にわたって、人口動態、社会、そしてテクノロジーのマーケットパワーが、シャムロック型組織モデルの構成要素を興味深い形で形成してきました。以下では、進化する労働力モデルの3つの側面のうち2つの側面、スキルとスケールに重点を置いて、これらの動向が取締役会の監督に及ぼす影響について考察します。取締役会の視点：リスクオーバーサイト次号では、3番目の側面、テクノロジーが労働モデルに与える影響、すなわち「デジタルレイバー」は一定の分野では一般に人間に期待されるレベルよりも高いパフォーマンスを提供する、という問題を考察します。

少人数、高給、高能力のコア・プロフェッショナルの考え方は、すでに特にテクノロジー業界で使われています。例えば、Googleの親会社であるAlphabetは、ほぼ同数のフルタイム従業員とアウトソース従業員を雇用しています。⁵ 基本的な考え方は、基幹サービスにコア・プロフェッショナルを集中させ、他の業務、特に顧客向けではない業務はアウトソースするというものです。そしてこれはテクノロジー業界に限

られたことではありません。今日、米国の労働力の3分の1以上が非正規社員で構成されています。2027年までに、労働力の大部分は非正規社員になるでしょう。⁶ そのため、多くの企業は、従来の組織の枠を超えた、より複雑な人材構造の確立と管理に努めています。

シャムロック型アプローチは、すでに多くのビジネス組織に組み込まれており、バックオフィスにとってますます魅力的なものとなっています。例えば、経理財務機能は、比較的遅くまでシャムロック型モデルを採用しませんでした。これは、ビジネスと経理財務システムとを理解している有能なスタッフの存在が、ビジネスの成功に重要な役割を果たしていたためです。

しかし、今日では、優秀で熟練した経理財務の専門家が、シャムロック型モデルの「臨時労働力」として経理財務幹部としてふさわしい能力を提供するようになってきました。信頼できる人材紹介会社は、多数の経験豊富で吟味された専門家のリソースにアクセスし、高い費用対効果で、これらのリソースを評価し、選抜し、採用、管理できます。経理財務のコア・プロフェッショナルは、これらの定評あるアクセスを使って、必要な求める人材が雇用できるとの安心感を持って、「臨時労働力」を拡大できます。

シャムロック型モデルでは、ビジネスのあらゆる分野で仕事を組織化しようとするときの重要かつ基本的な考慮事項があります。例えば

- その仕事はコア業務ですか。(ビジネスモデルの戦略的遂行など)
- コア業務でないなら、アウトソースできますか。
- 他の弾力的で費用対効果の高い選択肢はありますか。例えば、請負業者や非正規雇用者が使えますか。そのためには
 - 求める結果を明確に表現できますか。
 - 我々より良い結果を出せる請負業者や非正規雇用者はいますか。
 - 迅速に手配できる紹介会社はどこですか。
- 労働モデルの変更が必要であるならば、その変更要因は何ですか。(例：コスト削減、プロセスの有効性向上、サイクルタイムの圧縮、大幅なシステムアップグレードや

3 “The Shamrock Organization,” by Charles Handy, London Business School Review, January 14, 2015:

www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/the-shamrock-organisation#WtS0kWEh3Cw.

4 「ヒューマンクラウド」とは、シェアリングエコノミーのセグメントの一つ。さまざまな理由で雇用契約ではなく仕事を求めている人々と、特定のタスクやプロジェクトに必要な知識やスキルを持つ人々を求めている人々とを、結びつけ、互いに満足できる仕事の調整を行うことが出来る。この調整はオンデマンドで行われ、地理的には遠隔であることが多い。

5 “The End of Employees,” by Lauren Weber, The Wall Street Journal, February 2, 2017: www.wsj.com/articles/the-end-of-employees-1486050443.

6 “4 Predictions for the Future of Work,” by Stephane Kasriel, World Economic Forum, December 5, 2017: www.weforum.org/agenda/2017/12/predictions-for-freelance-work-education/.

新たな規制対応のためにごく短期間に専門家を必要とするワークロードの急激な増加など)

これらの項目では、デジタル労働の影響については検討されていません。前述のように、このニュースレターの次号で考察します。

結論的には、このような環境の中、会社における伝統的な直線的なキャリアパスは、雇用の流動性、労働者の自由、再雇用、オンデマンド経済への参加、および多様な収入源の安全性などに道を譲りつつあります。実際、組織が絶え間ないビジネスモデルの破壊的変革というニューノーマルに適応しているように、労働力も変化する労働モデルの現実に適応していくでしょう。この変化は、適応力のあるクリエイティブな人々の道を切り開き、彼らは、高いパフォーマンスのチームによる問題解決とイノベーションをサポートするコラボレーティブ・プロフェッショナルコアの中で効果的に機能する方法や、コラボレーティブ・フリーランスエコノミーの外で特定のタスクやオンデマンドのプロジェクトを遂行する方法で、デジタル時代の新たな現実を取り込んでいきます。

この疑いようのない流れが労働環境に影響を及ぼしている中で、取締役会は、経営者がこの労働環境の変化に適切に対応しているかを確認するための質問を行うべきです。もちろん、将来のことですので明確な回答は得られないでしょう。しかし、変わりつつある労働環境の現実に対処するためには、取締役が経営者と協力して取り組む際に、取締役が考え、そして尋ねるべき事項があります。以下はその一部です。

1. 労働モデルに影響を与える人口動態トレンド、社会トレンド、そしてテクノロジートレンドに着目しているか。

人口動態の変化、熟練人材の利用可能性、そして仕事、賃金、社会全体へのテクノロジーの影響は、継続的に評価されるべきであり、取締役会はこの評価について定期的な報告を求めるべきです。

2. 取締役会は、労働モデルに影響を与える市場トレンドについての検討に、経営者以外の情報源を利用しているか。取締役会の監視のあらゆる側面についても言えますが、特にこの問題については複数の情報源を使うことが賢い方法です。

3. 自社の労働モデルに対するマーケットの進化トレンドの影響を評価しているか。たとえば、経営者は、ノンコア活動を事業運営の主要タスクから分離し、基幹活動へ集中することを図っていますか。ノンコア活動の一部または全部を外部に委託した場合、組織にとってのメリットとコストはどうなりますか。ビジネス状況により何らかの行動が必要となった場合、具体的にどのように労働

モデルを変更するべきですか(例えば、会社が労働モデルを変更する目的、方法、移行期間など)。行動しないと経営者が決定した場合には、競合他社が何らかの行動をとって業界の人材状況を変えてしまう可能性はありますか。

4. ノンコア活動のアウトソーシングに伴う経済性、機会、およびリスクを考慮しているか。特に、外注化対象の活動が、企業の中核となるコンピテンシーの基盤となる戦略的能力に関係がなく、プロバイダーの方がより低いコストでより良く達成できる場合には、マネージドサービスやBPaaSのプロバイダーが強力なオプションを提供できます。要するに、焦点を絞って結果を出すということです(「餅は餅屋」)。

5. シェアロックモデルの3つの要素すべてについて、その採用を検討したか。経営者は、労働力をこれら3つのカテゴリに分類することによって、最適な方法でそれぞれの労働力グループを採用、育成、管理することができるようになります。また、デジタル世代では、経営者は各グループを形成し保持する際にテクノロジーが果たす役割について理解し利用することに注力できます。ポイントは、これらの各労働セグメントにはそれぞれ課題があり、それらの課題を効果的に管理する必要があるということです。

6. 人材管理につき適切なパートナーを持っているか。

経営者がプロセス改善を計画し、重要プロジェクトのためのリソースを必要としているときに、人材管理について以下の問題を検討する必要があります。

- **必要な専門性は何か。** ERP 導入であれば、テクノロジーと変更管理のスキルを備えた経理の専門家が必要です。買取には統合の経験が必要であり、デジタル変換プロジェクトならばデータ技術者が必要です。
- **リソースを手配する方法は何か。** 社内スタッフの転配属、臨時スタッフの採用、外部コンサルティングの起用、またはこれらの組み合わせなどが考えられます。重要な点は、特定のタスクやプロジェクトに対し、必要な人員を迅速かつ効果的に増減調整できることです。
- **従来の外注先はこのニーズを満足できるか。** サービス会社は、自社よりも費用対効果の高い仕事ができますか。
- **「外部契約メンバー」投入について援助が必要か。** 主要プロジェクトへの迅速な人材手配、需要の高いスキルの獲得競争、パートタイムや臨時の専門家との費用対効果のある関係強化などについて、外部の人材会社の協力を得る必要がありますか。

経営者は、企業の人材構造の構築について、外部パートナーを通じて大きな価値を引き出すでしょう。外部パートナーは、会社の人員、プロセス、テクノロジー、そしてカルチャーに関する深く微妙なナレッジにより、高い価値の仕事を実現するための新たな能力とソリューションを提供できます。

要約すると、労働モデルは従来型から、組織の仕事の多く（ほとんど全てではないにしても）を非正社員が行う人材構造に進化しています。この進化ベースは、今後数年間で従来型人事モデルを時代遅れにしてしまうでしょう。

言うまでもなく、取締役は、労働環境のダイナミクスの変化、そしてその対処如何が、組織の長期的な存続能力に大きな影響を与える可能性があることを認識しておく必要があります。経済的ドライバー、テクノロジーの進歩、そして従来型雇用モデルに影響する世代の期待の変化などにより、企業は人材採用や人材開発をどう行うかについての見直しを迫られています。取締役会は、この見直しプロセスを刺激する触媒の役割を果たすことができるでしょう。

取締役会の考慮事項

企業の業務に内在するリスクに関連して、取締役会は、業務と労働力との両方に影響を及ぼす市場トレンドに対する経営者の対処と、会社の人材戦略におけるそのトレンドの検討について、上記事項を考慮しているか。

プロティビティの支援

プロティビティのマネージドビジネスサービスは、世界トップクラスのコンサルティングと高いスキルを持つ専門スタッフリソースの最大級グローバルネットワークとの連携により、財務会計上の課題に対処する他に例を見ないサービスです。プロティビティの持つプロジェクトとコンサルティングの経験と、ロバートハーフの持つ専門知識および270万人以上の専門家のグローバルネットワークとを統合することで、私どもは、クライアントのビジネスを理解したリーダーと、個別の要望に対応できるスキルと能力を持つ厳選されたチームを提供します。この連携アプローチにより、クライアントが必要とする、OJT不要で近距離通勤の可能な専門的なスキルを、素早く探すことが出来ます。同時に、クライアントのニーズに合わせた弾力的人員増減も可能にします。私どもはいつでも直ちに対応できます。

クライアントがビジネスをより効率的に無駄なく運営できたときが、私どものミッションが達成されたときです。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロティビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、75を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000 の60%以上、Fortune Global 500 の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の100%子会社です。