

ラクラス・ニュースレター

<http://www.lacras.co.jp>

給与・福利厚生担当者が定年を迎える

「2025年問題」に 人事部門は備えよ



1. 給与・福利厚生担当者がいなくなる
2. オックスフォード大学の研究
3. 解決すべき課題
4. 人事インフラの2条件
5. 人口減少社会に向けた理想の人事インフラ

1. 給与・福利厚生担当者がいなくなる

1990年代初頭、バブル崩壊をもって日本の高度成長期は終焉を迎えた。企業は生き残りをかけ、日本的な雇用慣行からの離脱に取り組んだ。報酬を決定するパラメータは年功から成果へとシフトし、企業合併や部門売却は大企業においても普通に起こりえる、経営戦略上の選択肢の一つに過ぎなくなった。

「選択と集中」という掛け声のもと、企業は経営資源を「稼ぐ部門」に投下した。同業他社の動きを横にらみしながら打ち手を決めるというそれまでの経営手法は効力を失い、「差別化こそが競争力の源泉」であることを企業は明確に意識するようになった。

差別化を生み出す経営資源は「人材しかない」という事実もまた徐々に明らかになっていった。特に2000年代のIT革命以降、この事実のもつ重要性は増している。なぜなら、ITビジネスにおける差別化は、資本の投入量の多寡よりも、人材が生み出す知恵の質によって決まる傾向が強いからだ。稼ぐ部門に人材を集中した当然の帰結として、利益を生まない間接部門への配属は減り続けた。

そして西暦2025年、日本の人口は生産年齢人口だけではなく、総人口が減少し続ける社会になる。西暦2025年という年はまた、バブル崩壊からの35年間、間接部門の社員数が減り続ける中で、給与・福利厚生業務を支えてきたベテラン達が定年に到達し始める年でもある。後を継ぐ者がいなくなる西暦2025年に向けて時間は限られている。人事部門は準備を進めなければならない。

本稿は、人口減少社会における人事インフラのあるべき姿について、考察するものである。

2. オックスフォード大学の研究

2013年、英オックスフォード大学から『雇用の未来—コンピューター化によって仕事は失われるのか』という論文が発表された。バラエティに富んだ職業が、「消えてなくなる職業」として名指しされている。右のリストはその一部である。

スポーツの審判、カジノのディーラ、あるいはネイリストなどは、精密なセンサーと滑らかな動きをもったロボットに置き換わるだろう。レストランの予約係や映画館のチケットもぎり係は、インターネットの発展により、既に消え始めていると言って差し支えない。

銀行の融資担当者や保険・クレジットカードの審査担当者もまた消える運命にある。お客様との窓口としての役割はいまだに人間が果たしている。しかし、融資を承認するのかわからないのか、するとしたら限度額はいくらになるのかといった判断は、既にコンピューターに任せられている。

このリストを上から順に見ていくと、「給与・福利厚生担当者」が8番目に記載されているのがわかる。消える職業の有力候補の一つということだろう。AI(Artificial Intelligence：人工知能)技術の進展により、「人間にしかできない判断業務」というものはなくなっていく。最初になくなるのは定型業務かもしれない。しかしいずれは、例外についてもコンピューターが処理するようになる。

ところで、「例外処理」という単語は、「コンピューターに任せることができない」という時の言い訳としてよく使われているように思われる。例外処理までこなせることが、給与計算のベテランの証だったりもする。しかし冷静に考えてみれば、ここで言う例外処理とは、「処理の対象となる件数が少ない」ことを意味しているに過ぎない。ベテランにしか理解できない高度な計算式が使われているわけではないのである。とすれば給与計算の自動化は、既存のAI技術の応用により十分に実現可能である。

英オックスフォード大学の研究者は、「今後10～20年程度で、米国の総雇用者の約47%の仕事が自動化されるリスクが高い」と結論づけている。とすれば、西暦2025年はその始まりとなる年でもある。

主な「消える職業」「なくなる仕事」

銀行の融資担当者
スポーツの審判
不動産ブローカー
レストランの案内係
保険の審査担当者
動物のブリーダー
電話オペレーター
給与・福利厚生担当者
レジ係
娯楽施設の案内係、チケットもぎり係
カジノのディーラー
ネイリスト
クレジットカード申込者の承認・審査を行う作業員
集金人

3. 解決すべき課題

以上の状況を踏まえ、解決すべき課題を整理しよう。

まず、給与・福利厚生業務を支えてきたベテランは、2025年を境に定年退職の時期を迎え企業から消えていく。補充をしようにも、総人口までもが減少する環境下、企業は間接部門への配属をますます絞らざるを得ない。

一方の応募者にしても、消える職業と言われている給与・福利厚生業務に就くことを躊躇する可能性がある。つまり、社内の経営資源を用いて給与・福利厚生業務を継続することは、極めて困難になると予想されるのである。

間接部門業務には3つの特徴がある。第1に、「企業の競争力にはまったく関係しない」という特徴である。したがって、間接部門業務にお金をかけないという企業の判断は概して正しい。間接部門業務に求められるのは、一にも二にも「効率」である。

第2に、「止めることはできないし、間違えることもできない」という特徴である。法律は、企業は労働者に対して賃金を、毎月1回以上、一定の期日を定めて定期的に支払わなければならないと定めている。つまり企業は、給与計算業務を止めることも遅らせることもできないのである。そして給与や福利厚生業務は正しく処理されるのが当然と期待されている。間違いは極めて否定的な反応を社内を引き起こす。

第3に、「間接部門の社員を他部門に異動するのは難しい」という特徴がある。「業務を止めることなく、間違いのない処理を継続する」という間接部門の価値観は、「リスクを負ってでも競争力を作り出す」という事業部門の価値観とは相容れない。事実、多くの企業において給与・福利厚生担当者の異動例は少ないし、ベテランとなれば異動はますます困難になる。

ベテランの定年退職は企業にとって悩みであろう。しかし見方を変えれば、これまで経営者の悩みとなってきた、間接部門の非効率性や硬直性を解決する絶好の機会の到来ととらえることもできるのだ。周到的な研究と準備を進めていくだけの価値は十分にある。

4. 人事インフラの2条件

ここまでの議論をもとに、人口減少社会における人事インフラが満たすべき2つの条件をまとめておこう。

第1に、人事インフラは「社内の経営資源を使わない」ものでなければならない。理由はここまで述べてきた通りである。

既存の給与計算アウトソーサの多くはこの条件を満たさない。なぜなら、給与計算を開始するのに必要なデータを余さず準備する責任は、すべて企業の側に残ってしまっているからである。計算処理だけを外注したところで、社内の経営資源の消費を止めることはできない。企業が研究すべきは、従業員からの情報の収集も含めたすべての業務プロセスを一括して引き受けるBPO (Business Process Outsourcing) サービスであろう。

第2に、そのBPOサービスは、「信頼性、安全性、効率性が保証されている」ものでなければならない。止めることも間違えることもできない給与・福利厚生業務を任せるBPOサービスは、信頼に足るだけの作業品質を保証できなければならない。預けるのが個人情報であることを考えれば、万全の安全管理措置を確保していなければならない。そしてそのBPOサービスは、圧倒的な効率性を実現していなければならない。

クラウドやAI技術を駆使し、それでいながら十分なヒューマン・インタフェースを確保した効率的なBPOサービスが、人口減少社会における人事インフラの主役になっていくだろう。



人事インフラの2条件

第1 「社内の経営資源を使わない」

第2 「信頼性、安全性、効率性が保証されている」

5.人口減少社会に向けた理想の人事インフラ

POINT 1 発生源でのデジタル化

コンピュータはデジタルデータのみを扱う。したがって理想の人事インフラは、発生源で情報をデジタル化することができる。従業員が自己の身上申請等をクラウドに直接入力することで、情報をデジタル化するのである。そのデータは、定められた経路に従って承認を受け、データベースに蓄積される。

理想の人事インフラは、すべての申請書・届出書をデジタル化できるものでなければならない。紙書類を残せば、それは信頼性・安全性・効率性を阻害する。

POINT 2 様々な入力インタフェース

理想の人事インフラは、発生源で情報をデジタル化するための様々なインタフェースを用意している。会社が支給するPCやモバイルデバイスはもちろん、個人所有のスマホ、あるいはICタイムレコーダなども入力インタフェースとなる。

POINT 3 利益を生まない作業を削減する

年末調整のための書類作成を思い出していただきたい。説明書を読んだとしても、入力項目をすべて埋めるのは容易な作業ではない。利益を生まないこの作業のために、全社員の時間が薄く広く浪費されている。理想の人事インフラは、コールセンターというヒューマン・インタフェースも含め、様々な入力支援機能を提供することで、社内の経営資源の消費を抑制する。

POINT 4 あらゆる人事データを蓄積

理想の人事インフラは、あらゆる人事データを制限なしに蓄積できる。追加できるテーブルや項目の数、あるいは桁数といった仕様に、そもそも上限が存在しない。他システムとのデータ連携も自在である。シングル・サイン・オン、企業の財務会計システム、経路・運賃検索、交通系ICカード、クレジットカードとのデータ連携等が実現される。

営業は
モバイル
デバイス

アルバイトは
個人の
スマホ

社内では
PC

工場は
ICタイム
レコーダ

Intelligence Amplification

All Clouds

All Digital

データの安全性

導入の迅速性

プロセスの効率性

作業品質の信頼性

事業の継続性

e-Tax

eLTAX

e-Gov

届出書類

財務会計
連携データ

給与明細

労務統計
レポート

人事情報
検索・出力

POINT 5 AI技術による自動処理

給与計算を含む人事情報処理は、最初は定型処理から、そして最後は例外処理まで含めて、自動処理へと進化していく。AI技術がその鍵を握る。

POINT 6 様々な出力インタフェース

処理の結果は、様々な出力インタフェースを通じて、社内の従業員、人事部、経営者、および社外の行政機関等に提出される。社内への配布には、クラウドのインタフェースが再び用いられる。社外への届出には、電子申請がインタフェースとして活用される。理想の人事インフラは、データの発生源から最終成果物の出力まで、すべてデジタルで処理する。

POINT 7 紙の重要性

紙書類というアナログデータを処理する能力の重要性についても触れておく。たとえば、企業が従業員に交付する証明書類はどうしても紙になる。また法律は、賃金や労働時間等の労働条件を「書面」で従業員に明示することを求めている。理想の人事インフラは、紙書類も効率的に取り扱えるものでなければならない。

POINT 8 持たざる経営

企業は、人事インフラを自分で保有してはならない。ハードとソフトを買い入れれば、その保守を行うエンジニアまで雇用しなければならなくなる。企業に必要なのは給与計算処理の「結果」である。処理を行うための「設備」ではない。自社で設備を保有することが唯一の解決策だった時代は終わった。クラウドとBPOサービスの組み合わせは、社内リソースを消費しない「持たざる経営」を実現する。これからの企業に求められるのは、「サービサーを見極める鑑定眼」と「サービサーを管理監督する技術」になるであろう。

ラクラスのBPOサービス



ラクラスは、「人事BPOの専門サービサー」として2005年に設立されました。

2016年末現在、81企業グループ200社80,000名にBPOサービスを提供しています。

当社のBPOサービスの長は、「すべての人事情報をクラウドでデジタル処理する」ことです。

設立した当初は、「重要な個人情報を社外に置くことはできない」という反応を多くの日本企業から頂戴しました。一方で外資系企業からは一貫して高い評価をいただけてきました。

そして2014年、マイナンバー制度がその姿を現した頃から、日本企業の反応は大きく変化してきました。「個人情報を社内に置くことのリスク」が語られ始めたのです。現在では、お引き合いの多くを日本企業からいただいています。

これまで給与・福利厚生業務を社内で行うことを当然としてきた日本の大企業までもが、「自社の2025年問題」を解決するために、BPOサービスの研究を始めています。そして信頼性・安全性・効率性を評価した上で、当社サービスを採用くださっています。

いまラクラスは、次世代の人事インフラに向けた開発作業を加速しています。次世代システムでは、これまでも高い評価をいただいていたワークフローが全面刷新され、さらにAI (Artificial Intelligence) およびIA (Intelligence Amplification) と呼ばれる技術が活用されます。

貴社の2025年問題の解決を、ぜひラクラスにご相談ください。

2016年12月
ラクラス株式会社
代表取締役 北原 佳郎

会社概要

会社名	ラクラス株式会社	Lacras Corporation
設 立	2005年5月20日	
事業所	【本社】 東京都文京区後楽1-4-25 日教販ビル 【東北オペレーションセンター】 宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1 仙台第一生命タワービルディング	
U R L	www.lacras.co.jp	
メール	contact@lacras.co.jp	
電 話	03-5842-2411	
資本金	1億円	
役 員	代表取締役社長 北原 佳郎	
	取締役	村田 一／平山 聡／樋口 博昭／野上 彰一
	監査役	菅野 博／佐藤 桂／鈴木 真