

雇わずに
プロシエアリング
する!

外部プロ人材 活用成功事例



(株)サーキュレーション
代表取締役 久保田雅俊

No.2 老朽化した人事制度をプロ人材とともに再構築し離職率を改善

プロシエアリングとは、高い職能を持って複数企業で同時に活躍するプロフェッショナルを、経営課題に合わせて「雇用」ではなく「シェア」という、新しい人材活用の手法です。サーキュレーションには約14,000名のプロが登録し、過去6年間に約6,000件のプロジェクトで実績を上げてきました。プロジェクトは経営要素の強い案件が多く、新規事業の企画推進や、人事・広報等のミドルオフィス支援、さらにはIPO関連から中期経営計画の策定、CFOのシェアなども実行しています。

プロシエアリングを活用し 自社にふさわしい人事を構築

今回は、そのなかから人事制度設計のプロシエアリング事例をご紹介します。目まぐるしく変化する労働環境に合わせ、人事制度を見直したいと考える読者の方も多いのではないのでしょうか。以下は、キューアンドエーワークス(株)の事例です。

課題 人事制度の歪みによる 離職率の上昇

日本で初めてRPA導入支援サービスをスタートしたIT企業であるキューアンドエーワークス。急成長する先進領域のサービスに

対して、従来の人事制度がマッチせず、組織内に歪みが発生していました。なかでも大きな問題となっていたのはエンジニアの離職率の上昇でした。転職市場でのエンジニアの有効求人倍率は8倍以上という状態下で、昔からの大手企業にありがちな「長く勤めていれば給与が少しずつ上がる」という評価制度のままでは魅力を感じてもらえず、入社5年以内で次々と離職する事態となっていました。

また、「全社で共通する制度」と「各事業部固有の制度」が混在していたことも問題の1つでした。事業の事情に応じて寛容に制度を作ってきたものの、だんだん收拾がつかなくなり、会社の歴史的背景を知らない新入社員にとっては非常に複雑で分かりにくい制度となっていました。

解決すべきことは複数ありましたが、まずは離職率を下げるのが第一の課題でした。

解決策 人事のプロが人事制度 の再設計～運用を支援

解決策を検討するなかで、キューアンドエーワークス社は「各事業をしっかりと橋渡しする制度を作るには出来合いのパッケージではうまくいかない」と感じていまし

た。そのため、自社に合う人事制度をオリジナルで設計することが必要と考え、プロシエアリングの活用を決めました。

そこでサーキュレーションからご紹介したのが、新日本製鉄、外資系人事コンサル、ベンチャー企業と幅広い人事制度設計の経験を持つプロ人材。キューアンドエーワークス社の既存の制度は、大手企業のテンプレートをベンチャー企業用に削ったものであり、形骸化している部分が多々あったため、多様な企業の人事制度設計を経験し、フルカスタマイズも得意とするプロ人材なら適任であるということでスムーズに支援が開始されました。

(1)プロジェクトチームの組成

人事制度の目的や目標がふわっとした曖昧なものになりやすいため、直近3年間の定着率が4割のところを、7割まで上げるという目標を最初に設定しました。

プロジェクトチームは、事業部長とマネジャーを担当として、プロ人材とともにプロジェクト全体のマネジメントや詳細設計を行うという体制としました。ポイントは、プロ人材に丸投げするのではなく、企業側も十分な裁量と遂行

■久保田雅俊

1982年生まれ、静岡県出身。学生時代から複数の事業立案を行う。21歳の時に、進学塾を経営していた父親が意識不明となり、10年間にわたって介護。継続不可能となった父の会社を自身の手で清算することとなる。その経験から企業経営には「金」以上に「人の経験・知見」が必要であるという考えにたどり着く。2014年株式会社サーキュレーションを設立。プロフェッショナル人材の経験とスキルを複数社で活かすプラットフォーム（プロシェアリング）を運営している。

■株式会社サーキュレーション

本社：東京都渋谷区神宮前 3-21-5 サーキュレーションビル ForPro
TEL：03-6256-0467 URL：https://circu.co.jp/

- No.1 次世代の人事戦略は「未来からの逆算思考×経営思考」で描く
No.2 老朽化した人事制度をプロ人材とともに再構築し離職率を改善
No.3
No.4
No.5
No.6

力があり、企業のことを熟知している人にプロジェクトに参画してもらったことです。変えるべきところは変えるとしても、これまでの歩みを無視した制度では定着しにくいからです。

(2)現状分析～設計

人事制度は「等級」「評価」「給与」の3つの仕組みを1セットにして構築していきます。プロ人材の稼働頻度は週に1回。まずは現状分析から開始しました。社長や各部署のマネジャー、若手社員に至るまでキーパーソンの方々に改めて課題についてヒアリングし、データ分析をしたうえで基本方針を決定、概要設計に入りました。方向性の同意が取れたら次は詳細設計です。この段階では実際の評価者に関わってもらい、現場の意見を吸い上げた仕組みになるよう調整していきます。こうして新しい制度ができました。

以下は同社の社長に伺ったエピソードです。詳細設計を行う際、プロ人材は非常に細かい点までヒアリングを実施したそうです。あまりにも徹底した質問だったため、社長が「いい塩梅でお願いしたい」と伝えたところ、「細かいところまで把握しなければ本当に組織にフィットするものは作れません！」と返されたそうです。プロは成果を出すことにプライドを持っています。今回もそのプロ人

材のスタンスが社長に伝わり、企業側のプロジェクトに取り組む熱量がさらに上がったそうです。

(3)運用のフォローアップ

完成した制度を導入するため、まずは従業員向け説明会を行いました。プロジェクトによってはこの段階で完了するケースもありますが、今回は運用のフォローアップまで携わりました。実際に運用し始めると、当初想定されたレベルで目標設定されていなかったり、評価の付け方を誤ったりすることがあるため、微修正するところまでサポートしました。

例えば、制度は評価者が責任を持って運用していくものだという理解を深めてもらうため、導入段階では現場のユニットリーダーに対して評価者訓練を行いました。そのうえで改善すべき点があればどんどん意見を言ってほしいと伝え、各メンバーの当事者意識はぐっと高まったようです。また、評価後は評価者ミーティングを行い、修正をかけて次年度に反映させる活動も実践しています。

このように、運用のフォローアップまで手厚くできることもプロシェアリングの強みといえます。パッケージサービスを用いてお手軽に人事制度を作ったとしても、運用し使い続けていくのは社内の方々です。プロ人材とプロジェクトを進めるなかで社内にノウハウを蓄積

化し、プロ人材が抜けた後も同じように人事制度を運用し修正を図っていけることが重要となります。

プロシェアリング× 人事制度設計のポイント

今回のプロジェクトの成果として、キューアンドエーワークスより「現状3年間の定着率が4割のところを7割まで上げたい、特にエンジニア派遣業については2年以上在籍してほしいという当初の課題には満足のいく成果が出た」そして「コントロールセンター機能が社内のできたことで、自分たちである程度の課題を解決できるノウハウが溜まった」という評価をいただいております。

人事制度は経営や組織の根幹をなすため、外部を頼らず自社でやり遂げたいという企業も多いと思います。しかし、人事制度設計は人事の経験だけでなく経営の知識も必要であり、ノウハウが全くなるところから作り上げるのは非常に困難です。また、社内のみでやることにより、客観的な視点に欠けて課題認識がズレたり、経営陣に付度した制度になったりといった失敗も起こりがちです。

自社に必要な本質的な人事制度を作り、自社で運営できるように考えているのであれば、最初の選択肢としてプロシェアリングの活用も検討できるでしょう。