



tsubaiso

タレント・オリエンテッド経営
Talent-oriented

INDEX タレント・オリエンテッド経営フレームワーク

要旨

タレントの重要性	01
タレントの獲得、維持は、業界を超えた競争。すなわち競争激化	02
タレント・オリエンテッド経営の難しさ	03
・知的生産活動	
・タレントは人間	
生産性と他の経営指標	04
生産性向上への定量的アプローチ	05
生産性向上の 3 要素	06・07・08
・モチベーション	
・権限と責任	
・エンタープライズ・アプリケーション (EA)	
EA とモチベーションとの関係	
EA と権限責任との関係	
EA の 4 つの機能要件	09
・ Control	
・ Real-time	
・ Shareable	
・ Automation	
・ 具体例	
EA Changes the rules	10
ツバイン株式会社について	11



著者：印具 毅雄（イング タケオ）

1975 年生まれ。広島と福岡で育つ。中学生の頃からパソコン、プログラミングが好きで、N88-BASIC やマシン語に親しむ。大学、大学院では、遺伝的アルゴリズムの改善研究を C 言語で行う。1999 年、修士（芸術工学）。日本知能情報ファジィ学会論文賞受賞（2004 年度）「単峰性関数当てはめによる GA 収束高速化」
インターネットベンチャーを立ち上げるべく、経営の勉強のために公認会計士を取得（公認会計士二次試験 2000 年合格、登録番号 19193）。監査法人トーマツ(Deloitte)を経て、2004 年にブルドッグウォータ株式会社を創業、経営。2015 年、同社よりツバイン事業を会社分割し、ツバイン株式会社を設立。

経営・マネジメント～ITトレンドまで「経営層」に
役立つ情報をブログ連載中

<https://tsubaiso.jp/news/>

ツバイン

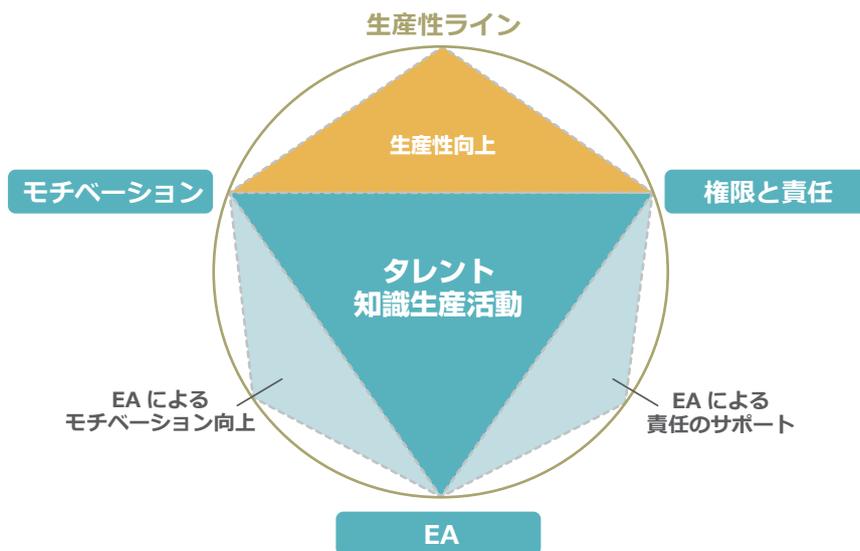


タレント・オリエンテッド経営フレームワーク

Talent Oriented Management Framework

本論では、タレント（知的生産活動を行う人材）によるプロダクティビティ・グロス（生産性向上）を「モチベーション」「権限と責任」「エンタープライズ・アプリケーション（EA）」の3要素によって組み立てた経営のフレームワーク（タレント・オリエンテッド経営フレームワーク）について解説しています。まず、タレントがこれからの経営において要となる理由について解説しています。次に、タレントの特徴を踏まえて企業の生産性を向上させるための方法論を「モチベーション」「権限と

責任」「EA」の3要素に分解して解説しています。その後、3要素のうち、「モチベーション」と「権限と責任」の2要素の実効性を担保するためのEAについて4つの機能要件に分解して解説しています。最後に、EAによって、オペレーションの制約条件が解除された場合におけるルールや慣行の見直しの重要性について解説しています。

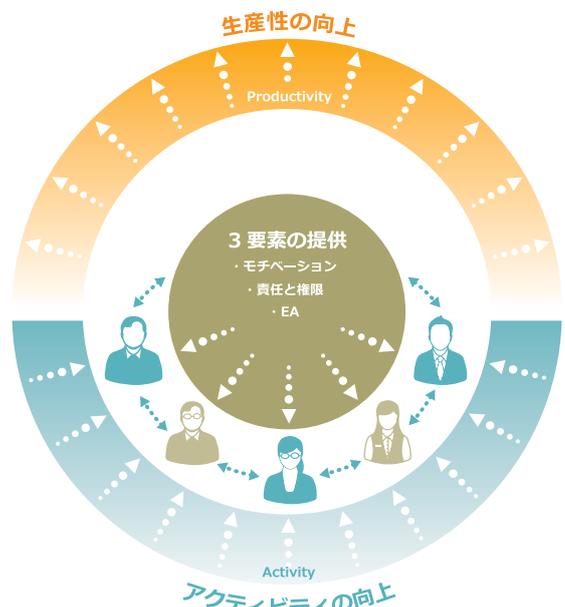


タレント・オリエンテッド経営フレームワーク
印具 毅雄

タレントの重要性

経営資源には、一般にヒト、モノ、カネがありますが、現代の企業価値の源泉はカネでも土地や機械などのモノでもありません。ヒト、特に知的生産活動を行う社内外の人材（以下、タレントといいます）こそが企業価値の源泉です。タレントがいれば、他の経営資源は容易に調達することができます。カネの調達は、デット、エクイティ、メザニンなどの手段があり、政府系、民間ともにインフラが高度に整備されていて、担保がなくてもタレントの能力があれば、資金調達はそれほど難しくありません。モノについても、現在は高度に細分化、サービス化されており、資金があればほとんどのモノは調達することができます。一方、モノ、カネがあったとしてもそれを活用して経済活動を行うのはタレントであり、タレントがいなければ、あるいは、いても力を発揮できなければ競争に勝ち残ることは困難です。さらに、優れたタレントを引き寄せ、育て、つなぎとめるためにもタレントが必要です。「あの人がいるから、こういう人たちがいるからあの会社で一緒に働きたい」となるからです。タレントがヒト、モノ、カネを調達し、それらを活用して会社

が成長していくために、これからの経営は、タレント・オリエンテッドでなければなりません。





タレントの獲得、維持は、業界を超えた競争。 すなわち競争激化

今やタレントは同じ業界だけで働くわけではありません。自分のエキスパティーズを活かせるのであれば、他業界、競合関係にない会社でも働きます。今後は、通常参入障壁として機能する業界の壁が機能しなくなるため、タレントの獲得、維持は競争が激しくなると考えます。

しかし、これは見方を変えればチャンスでもあります。なぜなら、業界の参入障壁があると安心して、業界平均の KPI だけを気にしている大企業などのスキを突くことができるからです。

これからの企業経営は、業界を超えたタレントの獲得、維持が重要となります。活躍できるタレントは生産性が低い企業を選択しません。なぜなら、そのような企業では、無駄な作業に多くの時間がとられ、自己のキャリアビルディングに使える時間が減り、自己成長が抑制されるからです。また、本来の成果を

発揮できないため、企業から十分な評価がされにくいこと、そして、付加価値が小さいため、報酬にも反映されにくいことも選択されない理由となります。タレントは、特に若くて優秀なタレントほど、そのような生産性が低い企業で働くことに将来性を感じないため、企業にとっては、タレントの獲得、維持が困難となります。

これからの企業経営は、タレント・オリエンテッド経営によって、タレントの生産性を最大限に発揮できる環境を作れるかどうか戦略の要となるでしょう。

タレント・オリエンテッド経営の 難しさ

タレント・オリエンテッド経営においては、タレントによる生産性向上を行います。

タレントは、知的生産活動を行う生身の人間です。知的生産活動と人間には、以下で述べる特徴があり、これがタレント・オリエンテッド経営の難しさとなっています。



知的生産活動

まず、知的生産活動についてですが、現代の人間が行う仕事においては、程度の差はあれ、すべて知的生産活動といえます。知的生産活動の対義語は、肉体労働です。知的生産活動は、人間でなければできない創造、判断、コミュニケーションが必要な活動です。コンピュータ、ロボット、機械に置き換えられる仕事は知的生産活動ではありません。

したがって、店舗販売で顧客とコミュニケーションをとり、知識や経験をもとに提案し、ときには判断してあげる仕事は知的生産活動といえますが、単にバーコードを読み取ってレジで精算するだけの業務は知的生産活動ではありません。経理において、損益管理単位を決めたり、引当金の見積もりを行ったり、会計処理のルールを決める仕事は知的生産活動ですが、伝票をそのままパソコンに入力するだけ作業は知的生産活動ではありません。

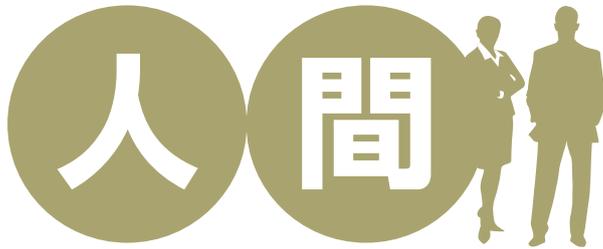
一般的には、我々の仕事は知的生産活動とそれ以外が混ざっています。知的生産活動の割合が高い人は付加価値の高いタレントですし、低い人は、いずれコンピュータ、機械、ロボッ

トに置き換え可能な付加価値の低いタレントです。

ここで、知的生産活動には特徴があります。それは、見た目では成果を測りにくいことです。伝票の入力であれば、何枚登録したのか、時間当たりの登録枚数で成果を測定することができます。これにより、仕事の進捗、品質を評価することができます。しかし、店舗販売員が顧客とした会話については、その内容がいつの売り上げに結び付くのか、売上金額にどう影響するのかを測定することは困難です。そのため、販売員の仕事の進捗度がどの程度か、品質がどうかを評価することは難しいです。設計、企画、研究開発、マネジメントなど、上流工程の仕事になればなるほど、結果との関連性が見えにくく、結果がわかるまで長い時間がかかるため、測定・評価はより困難になります。

すなわち、タレント・オリエンテッド経営においては、測定・評価しにくい知的生産活動をマネジメントしなければならない難しさがあります。

タレントは



次に、タレントが人間であることについてですが、人間が行う仕事は、コンピュータや機械と異なり、ムラがあるという特徴があります。同じ人でも、日によって、仕事内容によって、あるいは働いている会社や人間関係によってその成果に差が生じます。

知的生産活動自体、評価がしにくいのに、その活動を行う人間にムラがあるから、なおさらマネジメントが難しくなります。

また、人間は、「やる気」すなわち「モチベーション」によって、同じ人でも成果が異なるという特徴があります。仕事内容が自

分の目指すキャリアに役立っているか、やりがいや達成感を感じられるか、顧客と会社からの評価、経済的な報酬、人間関係など、モチベーションに影響する要素はさまざま、人によっても、各人のライフステージや時代によっても異なり、複雑です。タレント・オリエンテッド経営においては、人、社会情勢、自社の状況に応じて、個別具体的な仕組みづくり、継続的な改善を行っていく必要がありますが、その個別性による難しさがあります。

生産性その他の経営指標

タレント・オリエンテッド経営では、経営指標に労働生産性を使います。労働生産性は、以下の式で表されます。

生産性以外にも ROE、ROA、EVA など、経営指標は数多くあります。ROE は上場企業などにとっては国際的に重要な指標ですし、ROA も統計データがそろっているため、国内企業間、業種ごとの比較、国際比較、時系列の比較、ROA を分解した売上高利益率と総資本回転率の比較などがしやすいため、有用な指標です。EVA は、比率だけでは評価しにくいところ、絶対金額と資本コストを考慮できる有用な指標です。

タレント・オリエンテッド経営においては、上記の複数の経営指標も考慮しますが、最も重要な指標は労働生産性です。なぜなら、タレント中心の経営における投下リソースは個々のタレントの時間だからです。ROE、ROA は、投下リソースを株主資本、総資産の金額ベースで評価するので、個人レベルの評価には向いていません。

経営の実務においては、結局のところ個人レベルでパフォーマンスを把握し、評価し、改善しなければなりません。経営層は、事業部長、部長の個人レベルの能力、実績、性格、可能性を把握して会社を運営します。部長は課長を、課長は係長や一般社員というように、最終的にはタレント個人レベルで日々の改善活動を行う必要があります。ROE、ROA は企業単位の評価である

ため、おおざっぱすぎて、具体的なアクションにつなげにくいのです。

会社全体の結果として ROE や ROA を KPI としてチェックに使うのは意味がありますが、通常は労働生産性が向上すれば、ROE や ROA も向上するため、多くの企業、特に中小企業においては労働生産性の向上を目指すことで十分です。

労働生産性は定量的に測定できるメリットがありますが、最終目標ですので、実務では、さらに業務ごとに先行指標を設定する必要があります。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{労働時間}}$$
$$\text{付加価値} = \text{営業利益} + \text{人件費}$$

生産性向上への定量的アプローチ

生産性向上の考え方はシンプルです。生産性が向上するという意味は、インプットとアウトプットで、同じインプットであれば、アウトプットが今までより増えるということです。アウトプットが同じで、インプットが減っても生産性が向上しています。生産性が向上した状態で、インプットを増やせば、今まで以上のアウトプットが得られます。

もう一度、生産性の式を見てみましょう。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値} = \text{営業利益} + \text{人件費}}{\text{労働時間}}$$

今まで、付加価値 10 円を作るのに 1 時間働いていたとしたときに、同じ 1 時間で 12 円の付加価値を作ることができれば生産性が向上したといえます。あるいは、付加価値 10 円を 30 分で生み出せば、生産性が向上しています。

漠然と「効率的に仕事をしなさい」、「売り上げを上げよ」などというのではなく、定量的に現在の生産性を測定し、目標を設定し、実績を測定します。目標達成に必要なことは何かを考え、計画、実行し、実績をもとに見直すという地道な活動を繰り返します。そのためには、個々人の労働時間を測定する必要があります。付加価値もセグメント別に把握するのであれば、セグメントごとの営業利益（＝売上高－原価－販管費）と全社員の労働時間を測定する必要があります。プロジェクト型の仕事であれば、プロジェクトごとの営業利益とプロジェクトに関与した各人の労働時間の測定が必要です。

ところで、付加価値に人件費が含まれていることに違和感を覚える方がいるかもしれませんので補足します。たとえば、営業利益 100 円、人件費が 1000 円で、100 時間の労働時間だったとすると、生産性は 11 円 / 時間です。IT 化などにより労働時間を 90 時間に減らしたとすると生産性は 12 円 / 時間です。この場合、労働時間が減った分人件費が削減できたとしても、給料据え置きで人件費を削減しなかったとしても、生産性は 12 円 / 時間で同じです。人件費を減らさなくても生産性が上が

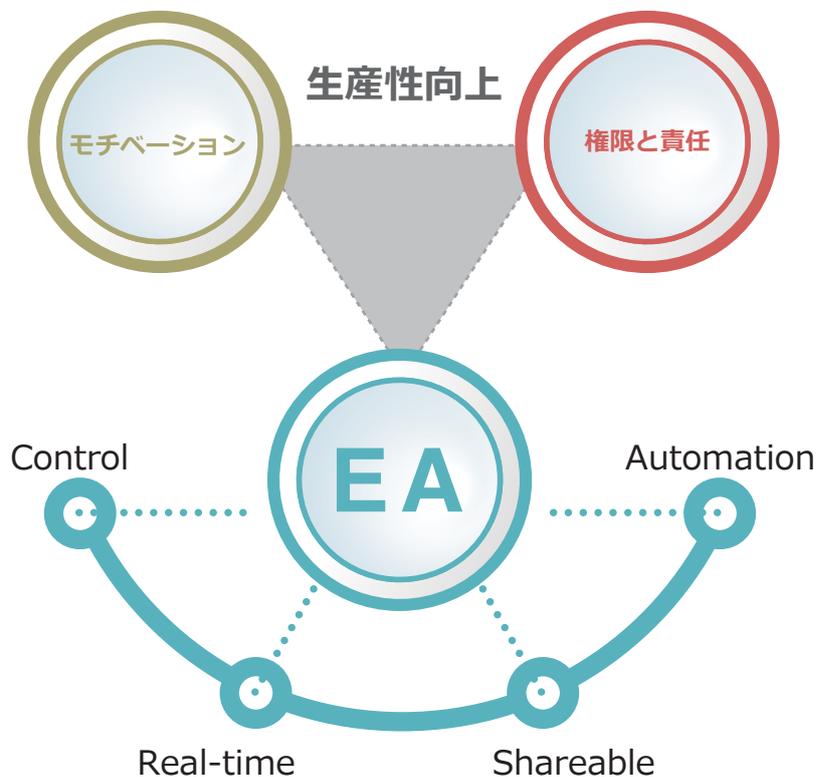
るということに違和感を覚えるかもしれません。これは、株主の視点からは正しいです。株主にとってのアウトプットは配当の源泉となる利益であり、人件費を削減できれば配当源泉の利益が増えるからです。

しかし、会社を株主、経営者、従業員含めて経済活動の器と考えれば、全員にとってのアウトプット（配当、役員報酬、給料）がインプットに対して増加していれば生産性が向上したというべきです。

タレントオリエンテッド経営における重要な前提として、会社は、株主、経営者、従業員全員の経済活動の器ということがあります。一人一人では効率的な経済活動が行えないところ、会社という組織で、ヒト、モノ、カネを集めて、三者が協力することで規模の経済やアダム・スミスの分業の効率性を得られるのです。現代の企業では、一部の資本家だけでなく、経営者、従業員含めて会社という経済活動の器から便益を得ているため、付加価値には、人件費を含めて考えるのです。ちなみに、付加価値を厳密に考えれば、上記のほか、資産や資金の貸し手と国も含めて考えますが、タレント・オリエンテッド経営においては、上記で必要十分です。付加価値の計算式で「＝」を使用しているのはこのためです。

生産性向上の 3 要素

タレント・オリエンテッド経営では、タレントの特性を活かして生産性を上げるために「モチベーション」「権限と責任」「エンタープライズ・アプリケーション」の3つの要素の組み合わせが重要と考えます。



エンタープライズ・アプリケーション
印具 毅雄

モチベーション

同じ能力を持っていたとしても、モチベーションが高いか低いかで成果が全く異なるのが人間です。モチベーションの研究は、マズローの欲求段階説やマクレガーのXY理論など古くからなされています。モチベーションは人によって様々ですから、一律に対応することは難しいです。しかし、知的生産活動を行うタレントを対象とした場合には、ある程度共通のモチベーションを仮定することができます。具体的には皆さんの会社における、活躍しているタレントの顔を何人か思い浮かべながら、彼らが何をモチベーションとして仕事をしているのかを検討するとよいでしょう。活躍しているタレントのモチベーションとそうでない人のモチベーションが異なる場合がありますが、会社の競争力の源泉は前者のタレントですから、そのタレントのモ

チベーションにつながる仕組みを優先的に作るとよいです。一般的に、活躍しているタレントのモチベーションは、仕事内容が自分の目指すキャリアに役立っているか、やりがいや達成感を感じられるかということです。そして、自分の仕事が顧客と会社から適切に評価され、自己の成長のためフィードバックされることも重要です。経済的な報酬も重要ですが、多ければそれだけでモチベートされるかというとはなく、自分の仕事の評価としての納得感の方が重要です。モチベーションのための経営ツールには、人事評価制度、キャリアプラン、トレーニング制度、KPI、管理会計があります。

権限と責任

タレント・オリエンテッド経営では、経営トップや創業者一人が社員に細かく指示し、社員は自分の頭で考えず、言われたとおりに動くという経営より、経営層、マネージャ層、現場のタレントが、自律的に動く経営の方がうまくいくと考えます。

前者の経営の仕方は、多くの企業で見られます。なぜなら、会社の成長の過程で自然発生する経営方式だからです。すなわち、会社が成長し、創業者が一人で仕事することが難しくなると、重要性の低い仕事を新たに社員を雇って任せていくようになります。

しかし、成長に伴いこれを繰り返していくと、創業者だけが頭となり、社員は考えない、単なる手足になっていきます。また、このような経営方式においては、経営者イコール会社となりますので、感情があり、時に弱い人間の性質が本来人間とは切り離されるべき会社に持ち込まれてしまいがちです。たとえば、従業員による会社への批判が経営者本人への批判ととらえてしまうことになると、合理的な経営が難しくなります。

このような経営方法は、経営環境の変化が小さい、専門性が限られる、シンプルで、競争が緩い場合には通用しますが、いずれ経営者自身がキャップとなって会社の成長が止まります。成長が停滞している多くの中小企業がこの罠に陥っていますし、一代で大企業になった会社も時にこの罠に陥ることがあります。

この事実は、フォード、シーメンス、三菱財閥、GMをはじめ、多くの研究によって明らかになっています。

タレント・オリエンテッド経営は、経営トップだけでなく、全社のタレントが自律的に生産性を上げるフレームワークです。そのためには、タレントへの積極的な権限と責任の委譲を行い、それぞれがその権限のもと自律的に行動し、結果に責任を持ってもらうことが重要となります。経営層は、経営層でなければ行えない仕事、ミッション、ビジョン、バリューの構築や見直し、戦略策定、経営計画策定、重要意思決定を行います。部長などのミドルマネジメント層は、経営層から与えられた権限のもと、自分の頭で考え、自律的に目標設定、行動計画、実行、評価を行うことで、責任を果たします。現場も同様です。タレントそれぞれが、実績と信頼のもと権限を与え、その権限において上位マネジメントは口を出さずサポートに徹し、権限が付与されたタレントは、その信頼に応えるため責任を果たすことによって生産性を向上させます。

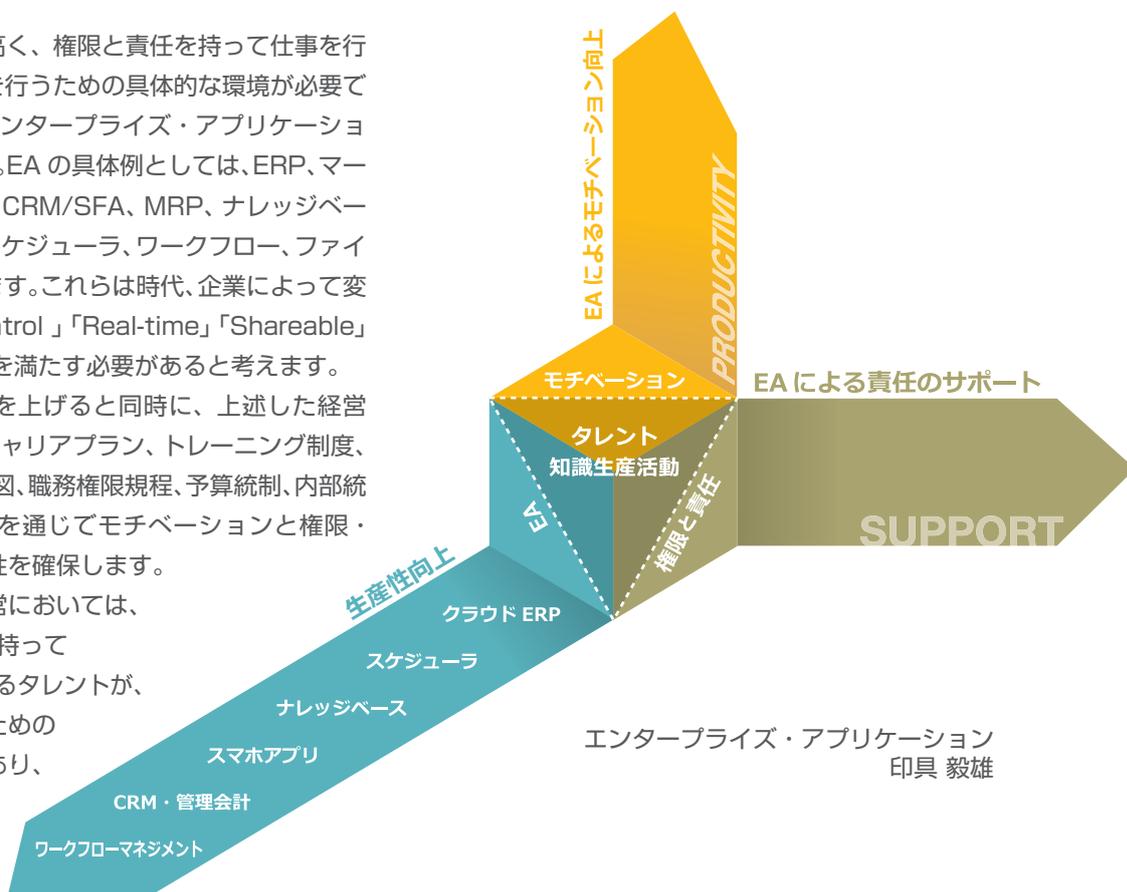
さらに、権限と責任は、モチベーションを高める効果もあります。権限と責任のための経営ツールには、経営計画、組織図、職務権限規程、KPI、管理会計、予算統制、内部統制があります。

エンタープライズ・アプリケーション (EA)

タレントが、モチベーション高く、権限と責任を持って仕事を行うためには、生産性高く仕事を行うための具体的な環境が必要です。現代の経営においては、エンタープライズ・アプリケーション(EA)の活用が欠かせません。EAの具体例としては、ERP、マーケティングオートメーション、CRM/SFA、MRP、ナレッジベース、メール、チャットツール、スケジューラ、ワークフロー、ファイルストレージ、BIなどがあります。これらは時代、企業によって変わり得ますが、いずれも「Control」「Real-time」「Shareable」「Automation」の4機能要件を満たす必要があると考えます。

EAは業務そのものの生産性を上げると同時に、上述した経営ツールである人事評価制度、キャリアプラン、トレーニング制度、KPI、管理会計、経営計画、組織図、職務権限規程、予算統制、内部統制などの効率的で確実な実行を通じてモチベーションと権限・責任による生産性向上の実効性を確保します。

タレント・オリエンテッド経営においては、モチベーション高く、責任感を持って仕事に取り組みたいと考えているタレントが、自分の力を最大限発揮できるための環境を用意することが重要であり、経営者としてはEAの戦略的な整備が求められます。



エンタープライズ・アプリケーション
印具 毅雄

EA とモチベーションとの関係

EA とモチベーションとの関係を考えてみましょう。活躍しているタレントのモチベーションに仕事内容が自分の目指すキャリアに役立っているか、やりがいや達成感を感じられるかというものがあります。タレントにとって、見積書や請求書を間違えないように慎重に毎回手書きで作成することはモチベーションを高めるでしょうか？あるいは下げるでしょうか？スマホで情報共有すれば 3 分で済むことが、毎回会議で数時間拘束され、その内容のほとんどは自分に関係ない報告だったとき、モチベーションを高めるでしょうか？経費精算、議事録作成と回付、スケジュール調整などで多くの時間がとられることが、自分のキャリアにつながると考えるでしょうか？やりがいを感じるでしょうか？

タレントにとって無駄と感じる時間を彼らの本来の仕事に使わせてあげることが、彼らのモチベーションを高めることとなります。

そもそも人間は、単調で長時間のミスをしてはいけない仕事が生理的に苦手です。生理的に苦手な仕事はモチベーションを下げますので、できるだけさせない方がよいです。モチベーションの低下は生産性の低下につながります。

そのほか、活躍するタレントのモチベーションとして、自分の仕事が顧客と会社から適切に評価され、自己の成長のためフィードバックされるというものもあります。今月の受注額、売上高、利益など、自分が会社にどれほど貢献すべきかを数値で目標設定し、達成し、それを明確に評価してもらうことがモチベーションにつながります。しかし、これらの各数値が適切な単位で測定されなかったり、測定するのに多大な時間や手続きが必要だったりするようでは、タレントのモチベーションを下げてしまいます。タレントをタイムリーに適切に評価するためには、各数値を、いつでもすぐに取得することができる EA が必要です。

EA と権限責任との関係

次に、EA と権限責任との関係を考えてみましょう。タレントには、権限を与えますが、権限に伴い責任が生じます。タレントは、自分が受け持つ仕事、業務プロセスが統制され、生産性を高められる状態でなければ、責任を持って仕事を受任することができません。タレントが仕事に責任を持って受任するために、EA が必要となります。

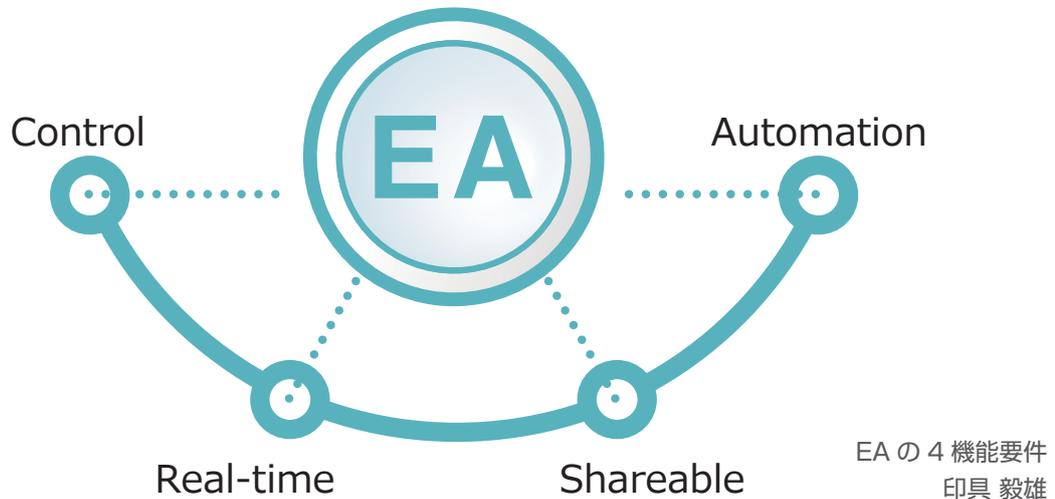
権限と責任は、それが大きくなるほど、自分個人だけでなく組織に対する権限と責任が生じます。組織に対する権限とは、与えられたヒト、モノ、カネという経営リソースについての計画と実行に関するものです。一方、責任は、実施した結果を測定し、

計画と比較して評価することです。そのためには、管理会計、KPI で自分の組織のマネジメントを適切に行える EA が必要となります。

そのほか、タレントにとって、成果を最大限発揮するための武器として、業務の生産性を高めることができるテクノロジーの導入も重要です。業務プロセスの自動化、ヒト、モノ、カネなどの情報の一元化と共有、これらを分析、再利用できること、マルチデバイスで anytime-anywhere で仕事ができることなどです。

EA の 4 つの機能要件

タレントが、モチベーション高く、権限と責任を持って仕事を行う、すなわち、高い生産性を発揮するためには、EA には「Control」「Real-time」「Shareable」「Automation」の 4 つの機能要件が備わってなければなりません。



Control

EA には、組織を統制できる機能が必要です。

タレントが自律的に知的生産活動を行えるのは、トップマネジメントが全社、長期的視点で組織を統制しているからです。タレントは、トップマネジメントに統制され、トップマネジメントはタレントから統制に必要な情報を容易に得らえる必要があります。これを支える機能が EA には必要となります。

Real-time

EA は情報を取り扱いますが、そのリアルタイム性が必要です。

タレントが生産性高く知的生産活動を行うには、複数のタレントとタイミングを合わせ、連絡を取り、必要な情報を共有し、チームワークを発揮する必要があるからです。

Shareable

EA には、すべてのタレントが再利用可能で一元管理された情報を権限ごとに共有できる機能が必要です。

タレントが生産性高く知的生産活動を行うには、自分だけでなく、他のタレントが過去に作成した現在、過去、未来の情報、社内、社外の情報を分析、再利用できる必要があるからです。

Automation

EA には、高度に自動化できる機能が必要です。

タレントが知的生産活動に多くの時間を投下するためには、繰り返しの作業は標準化し、自動化し、タレントの心理的、物理的負担を減らす必要があるからです。

【具体例】

これまで見てきたように、タレントがモチベーション高く、権限と責任を持って生産性高い仕事をするためには、EA によるバックアップが重要です。

誰でもできる単調、長時間の単純作業は、そもそも人間の特性から成果を出しにくいですし、自分のキャリアビルディングにつながらないため、タレントのモチベーションを下げます。

また、客観的な情報に基づき目標設定し、成果を測定し、評価されることがタレントのモチベーションには重要です。このために必要となるのが管理会計による KPI 管理です。これらを実務的に実効性あるものにするためには、下記の業務プロセスに組み込んで、自動化する必要があります。[Automation]

タレントが権限と責任をもって仕事を受任するためには、業務プロセスが統制され、必要な情報が整理、一元管理され、いつでもリアルタイムに再利用できる必要があります。[Control] [Real-time]

そのためには、意思決定者、業務遂行者、アクティビティをマネジメントする Workflow- management が重要です。業務遂行者は、今後は人間だけでなく Micro-service(小さなプログラム) も受け持つこととなります。これらの Micro-service が、外部システムの API を実行することによりアクティビティを処理します。また、情報はセキュリティで守られ、適切な権限を付与されたタ

レントにのみ提供されなければならないため、認証機能と権限管理機能も必要です。[Control][Shareable][Automation]

タレントが EA を武器として活用するためには、知識・ノウハウ・ルールの蓄積と共有、リード情報・受注情報・取引情報・在庫情報など業務遂行に必要な情報の共有をマルチデバイスで、いつでもどこでもリアルタイムに行える必要があります。[Shareable] [Real-time]

これらの情報を、権限に応じて容易にアクセスしたり、必要な情報が自動的に通知されたりすることにより、生産性高い知的生産活動が可能となります。[Control][Automation]

このようにタレントの生産性を高める EA には「Control」「Real-time」「Shareable」「Automation」の 4 つの機能を高いレベルで調和、実現させる必要があります。

また、これらの機能要件を満たす EA を高い生産性で開発、運用する技術として、REST-API アーキテクチャが重要となります。

EA Changes the rules

企業においては現状の制約条件下で最適化のためのルールを作ります。作られたルールは時間が経過するうちに「当社の慣行」、「業界の慣行」となります。EA などの新しいテクノロジーを導入すると制約条件がなくなる場合があります。制約条件がなくなったのなら、再度最適化のためにルールを変えなければなりません。が、「慣行」になってしまうとつい思考停止してしまいがちです。

たとえば、人事評価、昇給は、一律年 1 回行っていることが多いです。タレントのモチベーションを上げるためには、頻度を上げ、タレントの採用時期、ポジション、成長性に合わせて個別に行うのがベストですが、実施している企業は多くありません。これはマンパワー中心での評価の業務負担や、評価実施期間の管理負担が大きいという制約条件下で実務運用をするためです。EA を活用すれば自動化や情報共有が容易になり、これまでの制約条件がなくなりますので、今までのルールや慣行を見直し、最適化することができるようになります。

タレントのライフステージ(結婚、子育て、介護など)によりフルタイムや残業有り勤務ができなくなる場合に、報酬や昇進などが異なる人事制度に移行させる場合が多いです。これは、物理的にオフィスにいて、顔を合わせたり、資料を使ったりしなければ仕事ができないという制約条件下で人事制度の運用をするため

です。EA を活用すれば、在宅や Coworking Space での勤務が容易になり、これまでの制約条件がなくなります。ルールを見直すことで、今まで通りタレントが活躍できるようにすることができます。また、社会に埋もれているタレントを活用することもできますし、通常の人事制度の下、モチベーションを維持することもできるようになります。

組織や個人の業績評価のために、事業部制、カンパニー制などを採ることが多いです。しかし、法人格のある会社として分離した方が、責任が明確になり、次世代の経営者も育ちます。社内ベンチャーも、法人格ある会社として独立させることで規律のある経営を促すことが可能となります。これらが擬制組織で行われてきたのは、バックオフィスの間接コストが大きいという制約条件があるからです。EA 活用によって、バックオフィスが自動化され、情報共有が容易になることによって、これまでの制約条件がなくなりますので、今までの慣行を見直せば、新しい組織体制で競争力を身に付けることができるようになります。

EA などのテクノロジーは、単に導入するだけでは連続的な生産性向上しかできません。しかし、今までのルール、慣行、常識がどのような制約条件を前提に作られていたかをゼロベースで見直すことで、イノベーションを起こすことが可能となります。



<https://tsubaiso.jp/>

ツバイソ株式会社について

ツバイソ株式会社は、REST API で世界中のアプリケーションとつながるクラウド ERP「ツバイソ」を開発する、テクノロジーベンチャーです。

当社が有する3つの独自性、すなわち、

1. 企業の生産性を向上させるタレント・オリエンテッド経営フレームワーク
2. 大規模なシステムでも高い柔軟性を発揮できるハブ・アーキテクチャ
3. 高速開発方法論

を用いて、ツバイソを開発しています。科学的なアプローチの徹底が当社の特徴です。

ツバイソ事業は、2006年にスタートしました。2015年1月に、ツバイソ事業を成長加速させることを目的とし、ツバイソ株式会社を会社分割により設立しました。

会社概要

運営会社	ツバイソ株式会社	所在地	〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷 2-6-5 梅村ビル幡ヶ谷6階	
電話番号・FAX	TEL: 03-6276-8888 / FAX: 03-6735-8901	資本金等	5,369 万円 (2016/3 現在)	
設立年月	2015年1月(ブルドッグウォータ株式会社のツバイソ事業を会社分割により設立)			
事業開始年月	2006年2月(ブルドッグウォータ株式会社にてツバイソ事業を開始)			
役員	代表取締役/CEO: 印具 毅雄 代表取締役/CTO: 守山 算哉 取締役: 地主 晋弥			
事業内容	REST API で世界中のアプリケーションとつながるクラウド ERP(基幹業務システム)開発事業			
資格	Amazon Web Service/APN テクノロジーパートナー (ERP) サイボウズオフィシャルアライアンスパートナー (kintone)			



※京王新線 幡ヶ谷駅 徒歩2分

