



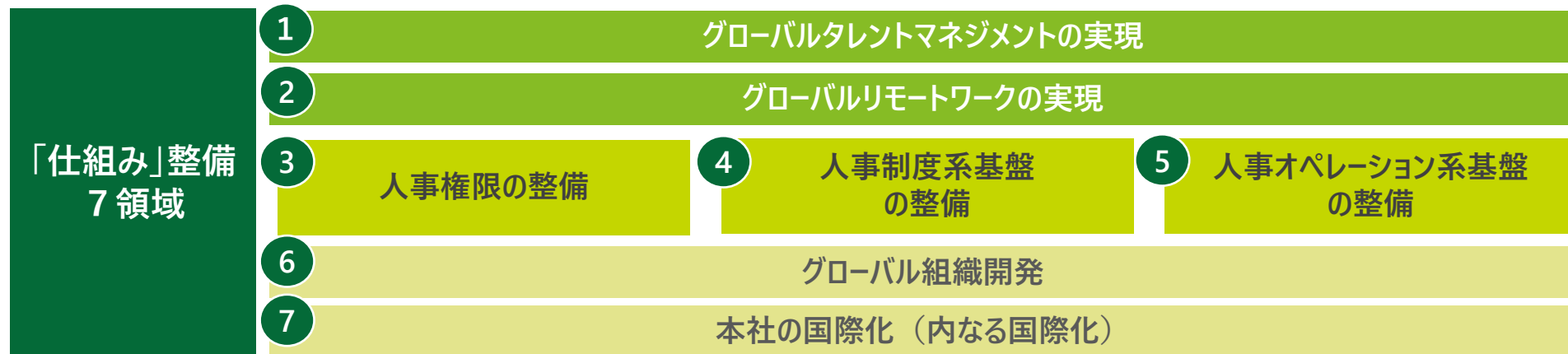
**グローバル人事クイックアセスメントサービス**  
貴社の現状と将来をグローバル人事の7つの領域で可視化

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社  
ヒューマン・キャピタル・ディビジョン

# グループ子会社のガバナンスならびに、グローバル全体最適の経営の促進には、7つの領域に及ぶ人事の「仕組み」の整備が欠かせず、これらについて課題をクイックに洗い出します

## グローバル人事を通じて目指すべきこと

子会社管理の強化	子会社における本社の意向に沿った経営の実現		
	業績達成の促進 子会社経営陣に、 <u>業績目標達成に向けて十分なモチベーションを喚起</u> する	望ましい行動・マインドの醸成 子会社経営陣に、 <u>当グループ幹部に相応しい言動やマインドを醸成</u> する	ミッションの再認識 子会社経営陣に、 <u>当社グループ全体に貢献する意識を持たせる</u>
グローバル経営の高度化	グローバル全体最適（≠個社個別最適）の経営の実現		
	グローバルワイドの適所適材 <u>グローバル・グループワイドで人材を活用</u> する	グローバルリーダーの育成 <u>将来のグローバル経営を任すリーダー候補を広くグループ全体で探索・育成</u> する	コラボレーションの活性化 <u>拠点を越えた業務上のインタラクションの活性化・円滑化</u> を図る



7つの領域についてアセスメントし、課題をクイックに洗い出します

# 仕組み整備の7領域についてアセスメントします

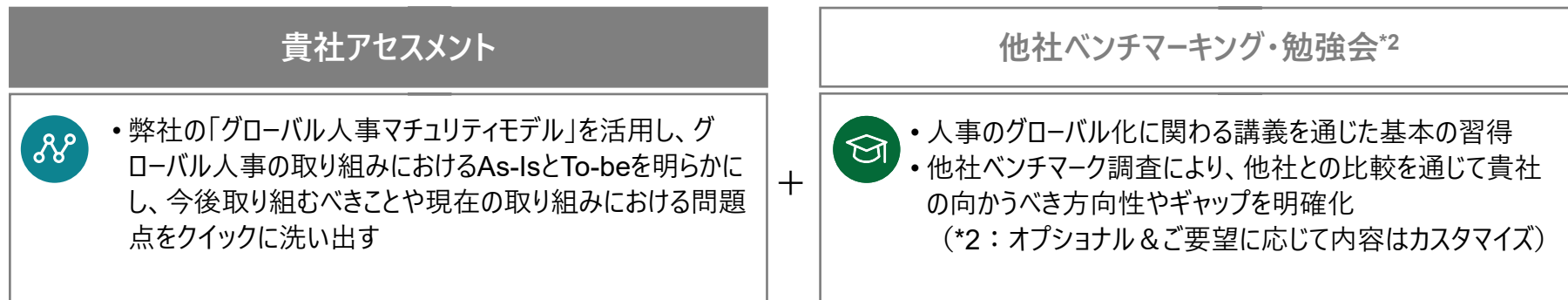
## グローバル人事を通じて目指すべきこと ～ 仕組み整備の7領域





1	グローバルタレントマネジメントの実現	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバル・グループ経営においてキーとなるポジションについて、本社主導による戦略的な人材登用や外部採用、計画的な人材育成を通じた適所適材の実現</li></ul>
2	グローバルリモートワークの実現	<ul style="list-style-type: none"><li>物理的な異動を伴わないリモート勤務（＝バーチャル駐在）により、グローバル・グループワイドでの機動的な「人繰り力」を通じ、適所適材の実現</li></ul>
3	人事権限の整備	<ul style="list-style-type: none"><li>あるべきタレントマネジメント実現のため、本社が保持すべき人事権限の整備</li></ul>
4	人事制度系基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"><li>あるべきグローバルタレントマネジメント運用にあたっての、グローバル人事制度の整備（グローバル評価制度、グローバル報酬ガイドライン、グローバルモビリティポリシー）</li></ul>
5	人事オペレーション系基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバルタレントマネジメントや制度運用を支える、オペレーション基盤の整備（人事のケイパビリティ向上、人事組織の改革、人事システム・業務整備等々）</li></ul>
6	グローバル組織開発	<ul style="list-style-type: none"><li>国境を越えたグローバルオペレーションやチームプレイの促進を支えるシェアードバリューの浸透、従業員エンゲージメントの維持・向上、DE&amp;Iの推進等</li></ul>
7	本社の国際化（「内なる国際化」）	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバルオペレーションをリードする本社の組織・人材の改革と環境の整備（本社における外国人人材の活躍促進・環境整備含む）</li></ul>

# 自社の現状をクイックにアセスメントするとともに、将来目指すべき状態や競合・先進企業\*1との乖離を可視化し、人事のグローバル化を前進・加速化する機運醸成に繋がります

\*1：他社ベンチマーキングはオプション

## サービスの概要



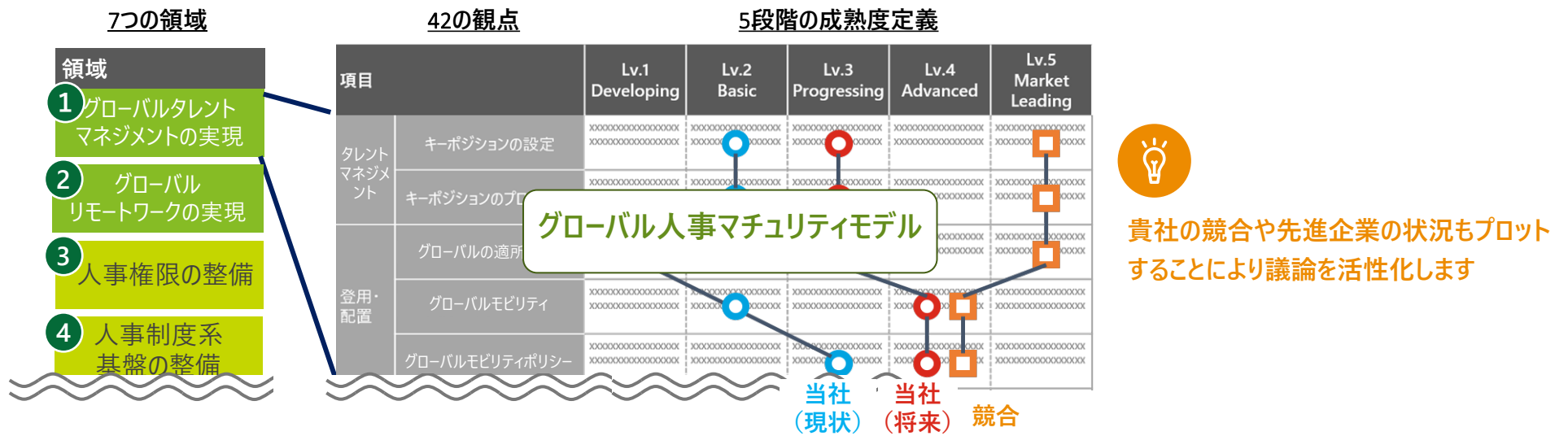
-  講じるべき対策と道のりが明らかになる
-  社内ステークホルダーの間で共通認識や危機感を共有することができる
-  競合の状況がわかる + 最先端のプラクティスがわかる
-  人事のグローバル化を体系的に理解できる

人事のグローバル化を本格的に前進させる／加速化させる機運を作ることができる

# 前述の7領域で分類される42の項目に対し、5段階の状態定義に照らしてアセスメント。 現状と目指すべき姿との乖離状況を「グローバル人事マチュリティモデル」上で可視化します

## グローバル人事マチュリティモデル

7つの領域・42の観点ごとに貴社の現状と将来の姿を5段階スケール上でプロットします。



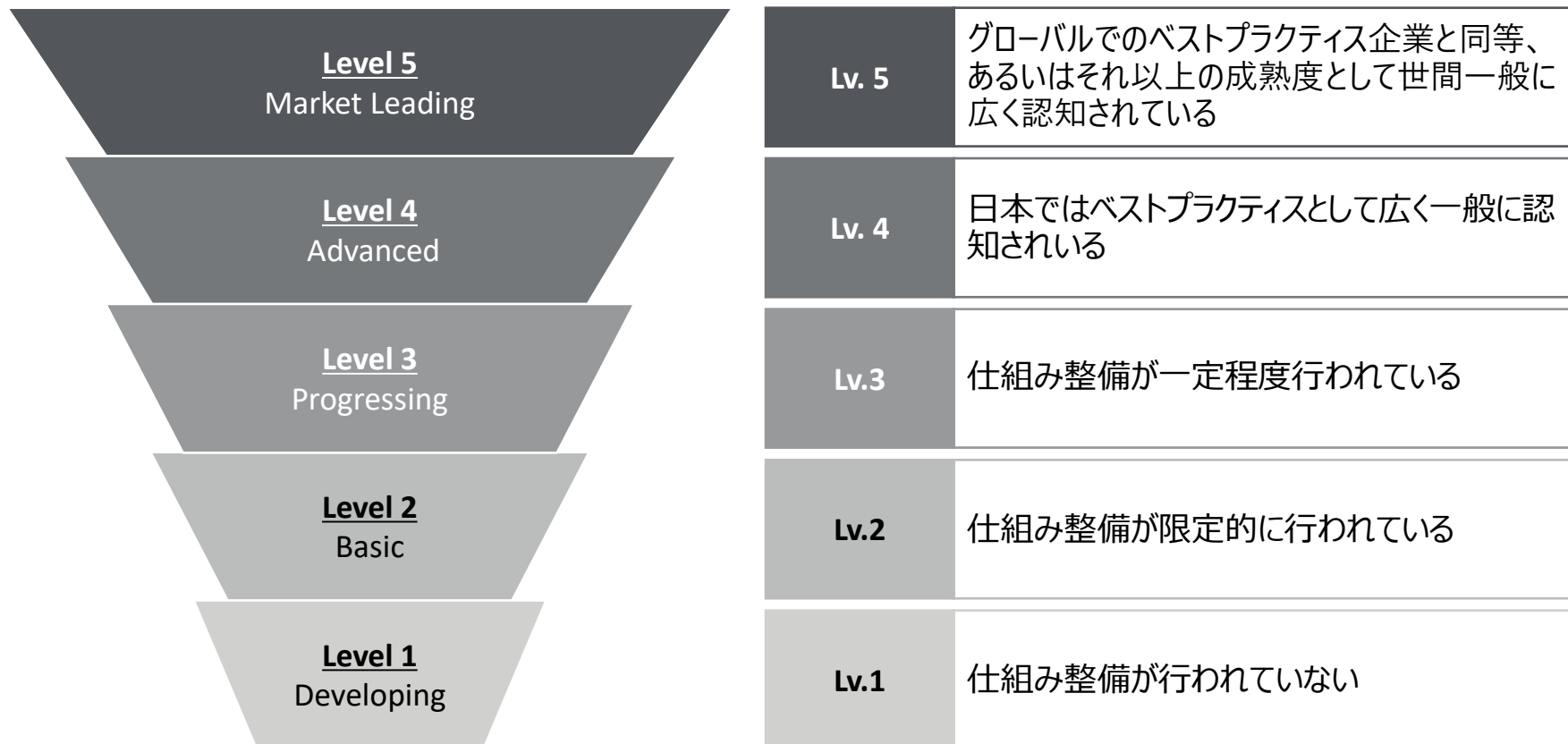
※他社ベンチマーキングはオプション。特定の領域（小項目レベル）に絞って詳細な競合比較をすることも可能

# 42のアセスメント観点は以下の通り

戦略		1	グローバル 人事戦略																			
1	グローバル タレントマネジメント の実現	タレントマネジメント	2	キーポジションの設定	3	キーポジションの プロフィール	4	グローバルの 適所適材	5	グローバル モビリティ	6	グローバル モビリティポリシー	7	後継者の 特定	8	選抜基準の確立	9	アセスメント	10	育成計画	11	人材プール
		登用・配置	4	グローバルの 適所適材	5	グローバル モビリティ	6	グローバル モビリティポリシー	7	後継者の 特定	8	選抜基準の確立	9	アセスメント	10	育成計画	11	人材プール				
		リーダー育成 (サクセッションマネジメント)	7	後継者の 特定	8	選抜基準の確立	9	アセスメント	10	育成計画	11	人材プール										
		リーダー育成 (育成施策)	12	職務経験のデザイン	13	トレーニング プログラム	14	メンタリング プログラム														
		リーダー育成 (カルチャー)	15	トップの コミットメント	16	関係者の 意識改革																
		リーダー採用	17	EVP*1	18	採用面談																
		*1: Employee Value Proposition																				
2	グローバル リモートワークの実現	19	プログラム	20	スキル・意識																	
3	人事権限の整備	21	DOA *2																			
		*2: Delegation of Authority																				
4	人事制度系 基盤の整備	グローバルグレード・評価	22	グローバル ポリシー	23	業績評価	24	行動評価	25	評価プロセス												
		報酬	26	グローバル ポリシー	27	LTI *3																
		*3: Long-Term Incentive																				
5	人事オペレーション系 基盤の整備	人事オペレーション	28	人事組織	29	HR人材	30	HR人材 (イニシアティブ)	31	プロセス	32	人事インフラ										
		採用	33	採用 プラットフォーム																		
		育成	34	LMS *4	35	育成 プログラム																
		*4: Learning Management System																				
6	グローバル組織開発	36	従業員 エンゲージメント	37	Shared Value	38	グローバル DEI *5															
		*5: Diversity, Equity, and Inclusion																				
7	本社の国際化 (内なる国際化)	外国人活用	39	外国人材 支援																		
		グローバルマネジメント ケイパビリティ	40	マネジメント組織	41	グローバル人材	42	グローバル人材 (イニシアティブ)														

# 成熟度は5段階のスケールで定義されます

## 成熟度定義



# Appendix 1

## グローバル人事のマチュリティモデル概要定義



# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現		
②	グローバルリモートワークの実現		
③	人事権限の整備	④ 人事制度系基盤の整備	⑤ 人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発		
⑦	本社の国際化（内なる国際化）		

## Global HRに関するマチュリティモデル (1/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading
戦略	1	グローバル人事戦略 ✓ グローバルの経営／事業戦略と人事戦略がアラインしているか	- (グローバル人事戦略なし)	- (グローバル人事戦略なし・検討中)	✓ (グローバル人事戦略あり)	✓ (グローバル人事戦略が経営／事業戦略にアラインかつ不可欠と認識)	✓ (グローバル人事戦略が経営／事業戦略にアラインかつ不可欠と認識、定期的に更新)
	総合	2	キーポジションの設定 ✓ 本社で管理すべきポジションが、経営・事業上の考え方に沿って明確化されており、適時更新されているか	- (設定なし)	- (設定なし)	✓ (明確だが更新不足)	✓ (明確・更新あり)
3		キーポジションのプロファイル ✓ キーポジションに関するプロファイルは、共通のフォーマットを用いて内容が具体的かつ充実に定義されており、適時更新されているか	- (プロファイルなし)	- (プロファイルなし)	✓ (整備されているが、内容は抽象的)	✓ (整備されているが内容は抽象的、更新有)	✓ (内容は具体的かつ充実、更新有)
グローバルタレントマネジメントの実現	4	グローバルの適所適材 ✓ 適所適材での登用配置や、出自や年功的な考え方によらない抜擢が行われているか ✓ トップマネジメントが関与し、全体最適の視点から意思決定がなされているか	- (適所適材なし)	✓ (抜擢あり)	✓ (抜擢が常態化)	✓ (全体最適・中長期目線を担保した適所適材が浸透しつつある)	✓ (全体最適・中長期目線を担保した適所適材の運用が確立)
	5	グローバルモビリティ ✓ 国際間異動はどこで発生しているか ✓ モビリティの結果としてグループの一体感が醸成されているか	✓ (本社⇒子会社のみ)	✓ (本社⇒子会社のみ)	✓ (本社⇔子会社の双方向)	✓ (本社／子会社⇔子会社)	✓ (本社／子会社⇔子会社、グループ一体感醸成)
	6	グローバルモビリティポリシー ✓ グローバル共通のポリシー（グローバルモビリティポリシー）が設定されているか	- (ポリシーなし・本社からの海外駐在規程あり)	- (ポリシーなし／検討中・本社からの海外駐在規程あり)	✓ (ポリシーあり・但し不足あり)	✓ (ポリシーあり・異動目的別にかつ発生国・地域固有事情を反映し定義)	✓ (ポリシーあり・異動目的別にかつ発生国・地域固有事情を反映し定義)

①

# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現		
②	グローバルリモートワークの実現		
③	人事権限の整備	④ 人事制度系基盤の整備	⑤ 人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発		
⑦	本社の国際化（内なる国際化）		

## Global HRに関するマチュリティモデル (2/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
① グローバル タレント マネジメントの 実現	リーダー 育成 (サク セッション マネジ メント)	7 後継者の 特定	✓ 後継者特定に関する、公式の取り組み・プロセス・権限・会議体・インフラ・ツールが定義・整備されているか ✓ 本社が子会社キーポジションの後継者層の人事に介入しているか	- (後継者特定に係るいかなる公式な取り組みなし)	✓ (公式な取り組みで後継者を特定する必要性を認識)	✓ (公式な取り組みあり・プロセス・ツール等が一定程度整備。本社から子会社人事への介入は限定的)	✓ (公式な取り組みあり・必要なプロセス・ツール等が整備。本社が子会社人事に介入)	✓ (公式的な取り組みのなかで全社最適・中長期目線でのサクセッションマネジメント)
		8 選抜基準の 確立	✓ 後継者の選抜に関する基準が網羅的に設定されているか（リーダーシップコンピテンシー等） ✓ 多角的な視点から後継者が選抜されているか	- (選抜基準なし)	- (選抜基準なし)	✓ (選抜基準が存在、網羅性不十分)	✓ (選抜基準が存在、網羅性十分)	✓ (選抜基準が存在、網羅性あり、多角的な視点から選抜)
		9 アセスメント	✓ 後継者候補に対するアセスメントの実施基準が設定されているか ✓ アセスメント結果を育成に活用できているか	- (アセスメントなし)	- (アセスメントなし)	✓ (アセスメントを実施するが、実施基準はない)	✓ (目的に応じたアセスメント実施基準が存在)	✓ (目的に応じたアセスメント実施基準が存在、結果を人材育成に活用)
		10 育成計画	✓ 後継者候補の育成計画について、共通のフォーマットにより、具体的に策定されており、計画に照らした育成がなされているか	- (育成計画書なし)	- (計画書あり、内容は抽象的)	✓ (アクションプランは具体的、背景・理由なし)	✓ (アクションプランは具体的、背景・理由あり、必要経験要素不明確)	✓ (必要経験要素明確、状況に応じて代替案による経験付与)
		11 人材プール	✓ 後継者の選抜・育成等を目的としたグローバルワイドでの人材プールが存在するか	- (人材プールなし)	- (人材プールなし)	✓ (本社・主要子会社中心に管理職以上対象の人材プールあり)	✓ (基本的に全子会社の管理職と若手を対象とした人材プールあり)	✓ (全子会社の管理職と若手が対象の人材プールの運用が確立)

# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現		
②	グローバルリモートワークの実現		
③	人事権限の整備	④ 人事制度系基盤の整備	⑤ 人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発		
⑦	本社の国際化（内なる国際化）		

## Global HRに関するマチュリティモデル (3/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
① グローバル タレント マネジメントの 実現	リーダー 育成 (育成 施策)	12 職務経験の デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ニーズのみならず、育成ニーズに基づき、中長期視点で計画的に職務経験が付与されているか</li> <li>リーダー候補の異動を実現するために必要な、本人以外（現任者、後任者）の異動計画がなされているか</li> </ul>	- (事業ニーズのみをベースにアサイン、育成課題の考慮なし)	✓ (事業ニーズをベースにしつつ足元の育成課題も考慮しアサイン)	✓ (事業ニーズをベースにしつつ足元及び中長期の育成課題を一定程度考慮しアサイン)	✓ (デザインされたポジション登用に至るまでの必要経験に基づきアサイン)	✓ (リーダー候補本人以外の異動計画あり)
		13 トレーニング プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社が主導するグローバル共通のリーダー人材のトレーニングプログラム・コンテンツが体系化されているか</li> </ul>	- (グローバル共通のプログラムなし)	- (グローバル共通のプログラムなし、日本人グローバル人材向けプログラムあり)	✓ (本社・主要子会社の後継者・人材プール向けプログラムあり)	✓ (グループ全体の後継者・人材プール向けプログラムあり、カスタマイズされた内容、ネットワーキングあり、トップのコミットメントあり)	✓ (リーダー育成の象徴となるプログラムあり)
		14 メンタリング プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダー候補が気づきを得るため、またリーダー候補のエンゲージメントを向上・維持するための、シニアリーダーからの薫陶の機会が付与されているか</li> </ul>	- (機会付与なし)	- (機会付与なし)	- (機会付与なし)	✓ (日本本社のリーダー候補中心に機会付与あり、マイノリティ人材への配慮あり)	✓ (グループ全体のリーダー候補に機会付与あり、シニアリーダー・ハートレーンングあり、マイノリティ人材への配慮あり、意図的なエンゲージメント向上)
リーダー 育成 (カル チャー)	15 トップの コミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップがリーダー人材育成について、関与する時間、関与のあり方により、コミットメントを示し、自身のミッション、経営課題であると位置づけているか</li> </ul>	- (グローバルでの計画的なリーダー育成への意識が乏しい)	- (グローバルでの計画的なリーダー育成の必要性を意識、行動に移せていない)	✓ (タレントレビューやリーダートレーニングに一定の時間を割いている)	✓ (タレントレビューやリーダートレーニングに多くの時間を割く、オーナーシップを発揮)	✓ (オーナーシップを発揮、グループ全体最適の担保にコミット)	

# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現		
②	グローバルリモートワークの実現		
③	人事権限の整備	④ 人事制度系基盤の整備	⑤ 人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発		
⑦	本社の国際化（内なる国際化）		

## Global HRに関するマチュリティモデル (4/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
① グローバル タレント マネジメントの 実現	リーダー 育成 (カル チャー)	16 関係者の 意識改革	✓ リーダー候補の上長、HRの間で短期・個別最適視点ではなく、中長期・全体最適の視点で、リーダーを育成する意識があるか	- (意識なし)	- (意識なし)	✓ (一部で計画的な育成機会付与、個別最適の意識、年功的な抜擢からの脱却)	✓ (計画的な育成機会付与、一部で中長期・全体最適の意識)	✓ (計画的な育成機会付与、中長期・全体最適の意識浸透)
	リーダー 採用	17 EVP*1	✓ キーポジションに採用・登用されうる人材をエンゲージするために、当社として提供できる価値（EVP）を明確化し、これに基づく一貫性のあるメッセージが採用活動や日々のマネジメントにおいて訴求されているか	- (EVP定義なし)	- (EVP定義なし、実態としてアピールポイントは一部明文化)	✓ (日本国内向けのEVPあり)	✓ (グローバル共通のEVPあり、EVPに基づく対策は限定的)	✓ (グローバル共通のEVPあり、EVPに基づく包括的な対策)
		18 採用面談	✓ キーポジションに登用する人材の、見極めと訴求のポイントが明確化され、適切に面談が行われるようトレーニングされているか	- (見極めポイント明確化なく属人的、訴求の意識乏しい)	- (見極めポイント一定程度明確化あり、訴求ポイント明確化なく属人的)	✓ (見極めポイント体系的に明確化あり、訴求ポイント一定程度明確化あり)	✓ (見極めポイントマニュアル化、訴求ポイント体系的に明確化・簡易マニュアルあり)	✓ (見極め・訴求ポイントマニュアル化、トレーニングあり)
② グローバルリモート ワークの実現	19 プログラム	✓ 国・地域を跨いでリモートワークするためのルールが、どのような地理的な範囲を対象に、ケース別に整備されているか	- (ルールなく実現なし・あるいは労務管理・税務の観点のリスクを放置して実施)	- (ルールなく実現なし・あるいは労務管理・税務の観点のリスクを放置して実施)	- (ルールなく事案毎に対応)	✓ (一部の地理的範囲範囲でルール化)	✓ (ほとんどの地理的範囲でルール化、グループ共通と国別のルール、事由別に場合分け)	
	20 スキル・意識	✓ 国・地域を跨いでリモートワークするための、スキル獲得・意識醸成に向けた取り組みがなされているか（例：上司によるマネジメントスキル、自走する現場の意識）	- (対応なし)	- (対応なし)	- (対応なし)	✓ (働き方・協業に関するガイドラインあり)	✓ (上司・部下両方の意識・スキルを高めるためのトレーニングあり)	

\*1: Employee Value Proposition

# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現
②	グローバルリモートワークの実現
③	人事権限の整備
④	人事制度系基盤の整備
⑤	人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発
⑦	本社の国際化（内なる国際化）

## Global HRに関するマチュリティモデル (5/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
3	人事権限の整備	21 DOA <sup>*2</sup> ✓ 海外子会社の人事について、本社からの介入のあり方が整備されているか（人事や人事制度策定について本社が権限を有するか、運用上影響力を与えているか）	- (権限のあり方整備なし、課題認識なし)	- (権限のあり方整備なし、課題認識あり)	- (権限のあり方整備中、本社は子会社人事に介入できず)	✓ (権限のあり方整備中、実態として本社は子会社人事に介入)	✓ (権限のあり方ルールに基づき本社は子会社人事に介入)	
4	人事制度系基盤の整備	グローバルグレード・評価	22 グローバルポリシー ✓ グローバル共通のレーディング・評価の仕組みが導入されているか	- (共通の仕組みなし・各社各様)	- (共通の仕組みなし、等級の読み替え対照等による運用)	✓ (キーポジション層共通)	✓ (管理職以上共通)	✓ (全階層共通)
			23 業績評価 ✓ 業績評価の一部にグループKPIに連動する部分が規定されており、子会社の経営陣の業績評価において、所属会社・組織や個人の業績だけでなく、グループ全体の業績（KPI）の反映割合を規定することにより、グループワイドの業績目標達成への貢献意識づけているか	- (共通の評価制度なし)	- (共通の評価制度なし)	- (共通の評価制度あり、子会社経営陣に対するグループKPI規定なし)	✓ (子会社経営陣に対するグループKPI規定あり)	✓ (子会社経営陣に対するグループKPI規定あり)
			24 行動評価 ✓ 業績評価に加え、バリューやコンピテンシーをベースとした行動評価が導入されており、業績の達成だけでなく、当社グループの人材として相応しい言動を促進しているか	- (共通の評価制度なし)	- (共通の評価制度なし)	- (行動評価未整備)	✓ (行動評価あり)	✓ (行動評価あり)
			25 評価プロセス ✓ グローバルマトリクス組織下であっても評価者・評価プロセスが確立されているか（Dottedのレポートライン上司の評価への関与のあり方が確立されているか）	- (共通の評価制度なし)	- (共通の評価制度なし)	✓ (ルール確立・運用は不十分)	✓ (ルール・運用確立)	✓ (ルール・運用確立)

\*2: Delegation of Authority

# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現
②	グローバルリモートワークの実現
③	人事権限の整備
④	人事制度系基盤の整備
⑤	人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発
⑦	本社の国際化（内なる国際化）

## Global HRに関するマチュリティモデル (6/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
4 人事制度系基盤の整備	報酬	26 グローバルポリシー	✓ 報酬の仕組に関する基本的な考え方（グローバル報酬ポリシー）の規定により、子会社の報酬に対し一定のガバナンスをきかされているか（公正性確保、品質確保、意識・行動のアラインメント促進）	- (ポリシーなし、グローバル本社が都度対応)	- (ポリシーなし、グローバル本社が都度対応した情報を蓄積)	✓ (ポリシーあり、考え方についてのみ規定)	✓ (ポリシーあり・具体的に規定)	✓ (ポリシーあり・具体的に規定)
		27 LTI*3	✓ (グローバル報酬ポリシーがある場合) LTIの導入により、長期的なコミットメントや求心力を醸成しているか	- (共通のLTIなし)	- (共通のLTIなし、個社単位であり)	✓ (共通のLTIなし、個社単位であり、一部グループ本社と連動)	✓ (共通のLTIあり・上級管理職層以上対象)	✓ (共通のLTIあり・広く適切な範囲を対象)
5 人事オペレーション系基盤の整備	総合	28 人事組織	✓ グローバル人事の企画・運用の実行に向け、必要な機能・権限が充足しており、また本社-海外子会社間の人事の連携体制が確立しているか	- (機能・権限不足、本社-海外子会社間のやり取りは極めて限定的)	- (機能・権限不足、一部子会社に関し本社-海外子会社間の一定の関係構築)	✓ (機能・権限不足、多国間の定例会議等を通じた最低限の連携)	✓ (必要機能・権限明確化、適切なレポートラインを構築、実効性バラつきあり)	✓ (必要機能・権限充足、適切なレポートラインを構築、実効性あり)
		29 HR人材	✓ 本社におけるグローバル人事担当者のケイパビリティ（知識・スキル）は充分か	- (極めて乏しい)	- (極めて乏しい、自社の海外子会社を一部把握)	✓ (一般的な知識あり、海外子会社を概ね把握)	✓ (最新の知識あり、海外子会社を概ね把握、グローバルのタレントマネジメントが概ね可能)	✓ (最新の知識あり、海外子会社を概ね把握、多彩なテーマにつきグローバルでの企画・運営をリード)
		30 HR人材（イニシアティブ）	✓ 本社におけるグローバル人事担当者のケイパビリティ充足に向け、あるべき姿の明確化の上、適所適材に向けた内部育成、外部採用等の取り組みがなされているか	- (取り組みなし)	- (情報収集あり)	✓ (必要ケイパビリティ明確化なし、一部キーとなるポジションに経験者採用あり)	✓ (必要ケイパビリティ明確化、社内育成に加え柔軟に一部外部採用あり)	✓ (社内育成に加え出自・国籍を問わない外部採用あり、工夫ある学習の在り方、社内ブランディングあり)

# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現				
②	グローバルリモートワークの実現				
③	人事権限の整備	④	人事制度系基盤の整備	⑤	人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発				
⑦	本社の国際化（内なる国際化）				

## Global HRに関するマチュリティモデル (7/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
5 人事 オペレ ーション系 基盤の 整備	総合	31 プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバルワイドの人事業務プロセスが、標準化・集約化を通じ一定の品質・効率が担保されているか</li> <li>✓ テクノロジーの活用等を通して人事業務プロセスが高度化されているか</li> </ul>	- (なし)	- (標準化なし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (タレントマネジメント中心に標準化あり、一定の品質担保)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (標準化あり、高度化・集約化一部あり)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (標準化・高度化・集約化あり)</li> </ul>
		32 人事インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバル共通の人事インフラ（HRIS）が導入・活用されるとともに、蓄積データを利活用できているか</li> </ul>	- (なし)	- (エクセルベースの運用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (一部海外子会社にタレマネシステムが整備)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (タレマネシステム全モジュール整備、一部海外子会社にコア人事整備)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (タレマネ・コア人事のシステム整備)</li> </ul>
	採用	33 採用プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EVPを訴求する採用ホームページがグローバルで共通で整備されているか</li> <li>✓ グローバル共通の候補者進捗管理システムが整備されているか</li> <li>✓ グローバル共通の先端テクノロジーが活用（AI等）されているか</li> <li>✓ 各社においてタレントエコシステムの外部化が取り入れられているか</li> </ul>	- (なし)	- (なし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (一部で共通の採用HP・ATS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (グローバル共通の採用HP・ATS、一部で共通の先端テクノロジー活用、一部でタレントエコシステム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (グローバル共通の採用HP・ATS・先端テクノロジー活用、多くでタレントエコシステム)</li> </ul>
		育成	34 LMS*4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバル共通のLearning Management Systemが整備されているか</li> </ul>	- (なし)	- (なし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (一部海外子会社で整備)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (グローバルで整備)</li> </ul>
	35 育成プログラム		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバルワイドでの透明性向上、また人件費コストや業務品質の最適化のため、重要かつ共通性の高いテーマについては共通の教育プログラムが施されているか（コンプライアンス研修、新任管理職研修、等）</li> </ul>	- (なし)	- (ごく限られたコンテンツあり)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (一部不足コンテンツあり)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (必要コンテンツあり)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (必要コンテンツあり、重複なく必要十分、最新テクノロジーを活用（VR等）)</li> </ul>

\*4: Learning Management System

# Global HRのマチュリティモデル項目

①	グローバルタレントマネジメントの実現		
②	グローバルリモートワークの実現		
③	人事権限の整備	④ 人事制度系基盤の整備	⑤ 人事オペレーション系基盤の整備
⑥	グローバル組織開発		
⑦	本社の国際化（内なる国際化）		

## Global HRに関するマチュリティモデル (8/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
6 グローバル組織開発	グローバル組織開発	36 従業員エンゲージメント	✓ 従業員エンゲージメントの維持・向上に向けた、グローバルワイドでの取り組みがなされているか  (取り組みなし)	- (取り組みなし)	✓ (サーベイをグローバルあるいは一部地域で実施)	✓ (グローバル共通のPDCAサイクルが確立)	✓ (エンゲージメントに関する目標設定・ボーナス連動ルールあり)	✓ (エンゲージメントに関する目標設定・ボーナス連動ルールあり)
		37 Shared Value	✓ グローバルワイドでの企業活動の基盤となる経営理念体系（Mission、Vision、Shared Value）の醸成に向けた取り組みがなされているか  (経営理念体系定義なし)	- (経営理念体系定義なし)	✓ (経営理念体系定義あり)	✓ (グローバルメンバーが参画し定義した経営理念体系が存在)	✓ (ストーリー性のあるカルチャー浸透資料・映像等の制作物がある、評価制度の一部にも組み込み)	✓ (あらゆる企業活動と経営理念体系が結び付けられている)
		38 グローバルDEI <sup>*5</sup>	✓ DEIの促進に向けた、グローバルワイドでの取り組みがなされているか  (取り組みなし)	- (取り組みなし)	- (海外子会社の現状を把握しつつある、DEI担当のネットワーク形成されつつある)	✓ (グローバルのDEIの取り組み・成果について社内外に周知、子会社ノウハウを活用)	✓ (DEI担当のネットワーク確立、グローバル共通のポリシーあり)	✓ (グローバル共通のPDCAサイクルが確立/教育プログラム・イベントを実施、海外子会社の現状をモニタリング)

\*5: Diversity, Equity, and Inclusion



# Global HRのマチュリティモデル項目

- ① グローバルタレントマネジメントの実現
- ② グローバルリモートワークの実現
- ③ 人事権限の整備
- ④ 人事制度系基盤の整備
- ⑤ 人事オペレーション系基盤の整備
- ⑥ グローバル組織開発
- ⑦ **本社の国際化（内なる国際化）**

## Global HRに関するマチュリティモデル (9/9)

下表は概要の説明であり具体的なレベルごとの詳細基準は別途定義されています

区分	項目	内容	Lv.1 Developing	Lv.2 Basic	Lv.3 Progressing	Lv.4 Advanced	Lv.5 Market Leading	
7 本社の国際化 内なる国際化	外国人活用 39 外国人材支援	✓ 日本本社における外国人の活用・活躍に向け、当事者へのインタビュー等を通じ、必要な環境整備がなされているか (生活支援、業務遂行支援、人材マネジメントに踏み込んだ活躍推進支援)	- (取り組みなし)	- (最低限の生活支援)	- (生活支援あり・業務支援は限定的、インタビューを部分的に実施)	✓ (生活支援・業務支援あり、定期的にインタビュー)	✓ (生活支援・業務支援あり、人材前地面とに踏み込んだ環境整備あり)	
	グローバルマネジメント ケイパビリティ	40 マネジメント組織	✓ グローバル経営を担うマネジメントに、必要な機能・権限が充足しており、また本社-海外子会社間の人事の連携体制が確立しているか	- (機能・権限不足、本社-海外子会社間のやり取りは極めて限定的)	- (機能・権限不足、一部子会社に関し本社-海外子会社間の一定の関係構築)	✓ (機能・権限一部明確化、多国間の定例会議等を通じた最低限の連携)	✓ (必要機能・権限明確化、適切なレポートラインを構築、実効性バラつきあり)	✓ (必要機能・権限充足、適切なレポートラインを構築、実効性あり)
		41 グローバル人材	✓ グローバル経営を担うマネジメントのケイパビリティ（知識・スキル）は充分か	- (極めて乏しい)	- (極めて乏しい、自社の海外子会社を一部把握)	✓ (一般的な知識あり、海外子会社を概ね把握、グローバル経営のマネジメントが一部可能)	✓ (最新の知識あり、海外子会社を概ね把握、グローバルの経営マネジメントが概ね可能)	✓ (最新の知識あり、海外子会社を概ね把握、自身の管掌する組織においてリーダーとして信頼され、人望がある)
42 グローバル人材 (イニシアティブ)	✓ グローバル経営を担うマネジメントのケイパビリティ充足に向け、あるべき姿を明確化の上、適所適材に向けた内部育成、外部採用等の取り組みや、カルチャーの浸透がなされているか	- (取り組みなし)	- (情報収集あり)	✓ (一部キーポジションに組み込みあり、必要ケイパビリティ明確化なし)	✓ (社内育成に加え柔軟に一部外部採用も選択肢、必要ケイパビリティ明確化あり、カルチャーが一部に浸透)	✓ (社内育成に加え出自・国籍を問わず適所適材を実現、カルチャーが全体に浸透)		

# Appendix 2

## 弊社のご紹介

# Lead the way

明日への道とともに拓く。

## About Us

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社（DTC）は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte（デロイト）のメンバーで、日本ではデロイトトーマツグループに属しています。

DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイトトーマツグループで有する監査・税務・法務・コンサルティング・ファイナンシャルアドバイザリーの総合力と国際力を活かし、企業や組織のあらゆる課題に対して戦略策定からテクノロジーを活用したオペレーションの実行、運用まで支援するファームです。

5,000名超のメンバーが、デロイトの各国現地事務所と連携して、世界中に最適なサービスを提供できる体制を有しています。

# Human Capital はじめに

## Create a Human Capital Standard for the Future

私たちデロイトトーマツコンサルティング（DTC）のヒューマンキャピタル（Human Capital）は、国内最大規模の人事・組織領域のプロフェッショナルを有し、人事戦略から制度・IT・業務・風土にわたる幅広く先進的なサービスをEnd to Endで提供しています。そして、豊富なプロジェクトマネジメントやチェンジマネジメントの経験・方法論に基づき、更に、デロイトグローバルやインダストリー、リスクアドバイザリー、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等の国内外のエキスパート達とコラボレーションをしながら日本企業の成長を全力で支援しています。

人口構成の大きな変動、デジタル化やグローバル化の急速な進展、そしてZ・ミレニアル世代、働き方改革、人的資本経営等に代表される企業と従業員の関係性の質的な転換等、人事・組織をめぐる内外の環境は破壊的かつ非常に速いスピードで変化しています。私たちは豊富な知見やアセットを活かしつつ、挑戦者としてこのような変化に立ち向かっていきます。

クライアントの皆様や政治・行政とともに、難しい課題解決に向けたチャレンジを続け、本質的かつ社会の時流を捉えたこれからの100年に繋がる人材マネジメントの新しいスタンダードを作り上げていきたいと考えています。そのために、社外とのコラボレーション、テクノロジーを活用したハイブリッドコンサルティング等の先端領域への積極投資によって、サービスの進化を加速させるとともに、我々自身が変革の体現者となるべく、積極的に新しい仕事の仕方や方法論を導入しています。

私たちは、一人ひとりのプロフェッショナルが常に成長を志向し、性別・国籍・世代・経験等において多様性のある組織です。組織としてのコラボレーションを密にし、変化し続けることで新しい価値を生み出し、クライアントからもマーケットのタレントからも真っ先に選ばれる存在であり続けたいと考えています。



さあ、いこう！！

<イラスト出所> デロイトと株式会社OVER ALLsにて共同作成

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

# デロイトのHuman Capitalは、高品質なサービスを生き続けることはもちろん、先を見据えたリーダーシップを常に発信し続けることで人事・組織コンサルティングの分野をリードしています

## バリュー

1

### 国内最大規模の人事・組織コンサルティング部隊

- 日本では国内最大規模の400名体制でサービスを提供（グローバルでは13,900名の人事・組織専門家集団）
- グローバル・インダストリーの知見を有した多様な専門性とネットワーク
- ワンストップ、かつ戦略から実行までをシームレスに支援

2

### 先進的サービスの提供

- Future of Work、Digital DNA、Well being、Super team、CHROラボなどの先進的なサービスをグローバルの知見に基づき提供
- CHROが抱えるすべての課題に対応し、ダイナミックな変革の支援が可能

3

### 業界をリードする情報発信

- グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド・サーベイ、ミレニアル年次調査、役員報酬サーベイ、人的資本開示に関する調査、要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査、働き方改革の実態調査等、業界トレンドや最新情報を配信
- グローバルでは、リサーチ・ベンチマーク調査機能のBersinを保有

4

### マーケットからの高い評価

- Gartner Market Shareレポートの収益ランキングにおいて、デロイトが世界のコンサルティングサービスプロバイダー部門で首位を獲得\*1
- Vault.comが毎年実施する、世界的な人事コンサルティングファームのランキングでは、デロイトは2020年以降4年連続1位を達成\*2
- SAP、Workday、ServiceNowなどHCの主要なソフトウェアプロバイダーはパートナーとしてDeloitteを高く評価し、複数のアワードを授与\*3

\*1 テクノロジー分野最大規模のアドバイザリ企業であるGartnerが「Gartner Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2022」にて分析

\*2 米国ベースのキャリア関連インテリジェンスを提供するVault.comは2020~2023にかけて Best Consulting Firms for Human Resources Consulting No.1にDeloitteを選出した

\*3 SAP :2023 & 2022 SAP APJ Partner Excellence Award for SAP SuccessFactors Workday :OVERALL, LEADER in Workday HCM Services by HFS in 2021 for Top 10 Workday Human Capital Management (HCM) Services (2016, 2018, and 2021), WORLDWIDE LEADER Deloitte named the worldwide leader in Forrester's 2019 and 2021 Workday Implementation Services New Wave Report ServiceNow :Worldwide Built with ServiceNow Offering Partner of the Year, Worldwide Employee Workflow Partner of the Year

# Human Capitalには、日本企業によるグローバル・グループ経営を組織・人事の面から支える専任のチームを有しています

## グローバル人事のサービス体系



### 豊富な経験を持つプロフェッショナル集団によるご支援

世界のリーディングカンパニーへのご支援で培った豊富な経験・事例

日本企業がグローバル競争を勝ち抜く支援をするために結成された専門チーム

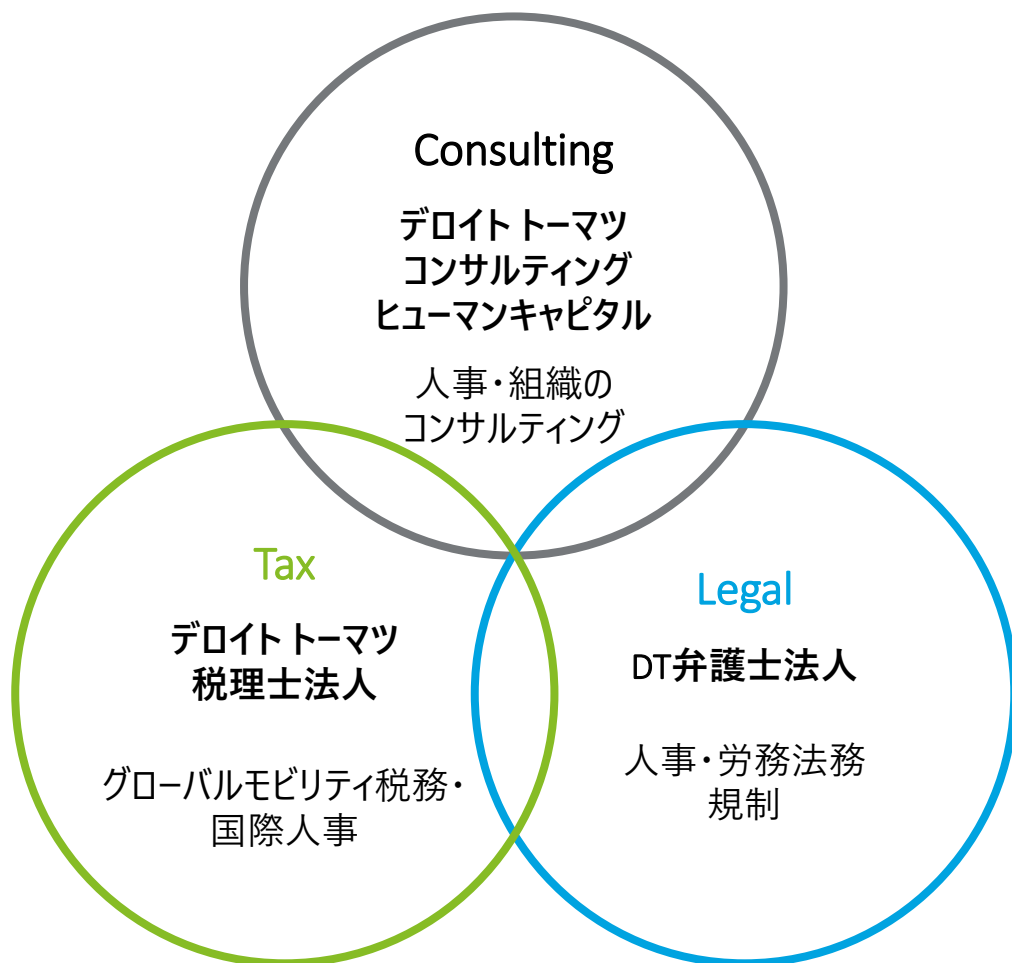
アジア、米州、欧州といった国・地域での圧倒的なグローバルネットワーク

海外ビジネス経験、語学堪能なメンバーによる異文化ブリッジサポート

密着型・伴走型プロジェクト体制によるスピーディー且つ、現地に適した支援

# 人事・組織、国際税務、国際労働法務といった専門領域に跨るグローバル人事のテーマをクロスファンクショナルのチームにてワンストップでアドバイス提供しています

## グローバル人事サービスにおけるクロスファンクショナル体制



## デロイトトーマツグループによる 総合的なサービス提供

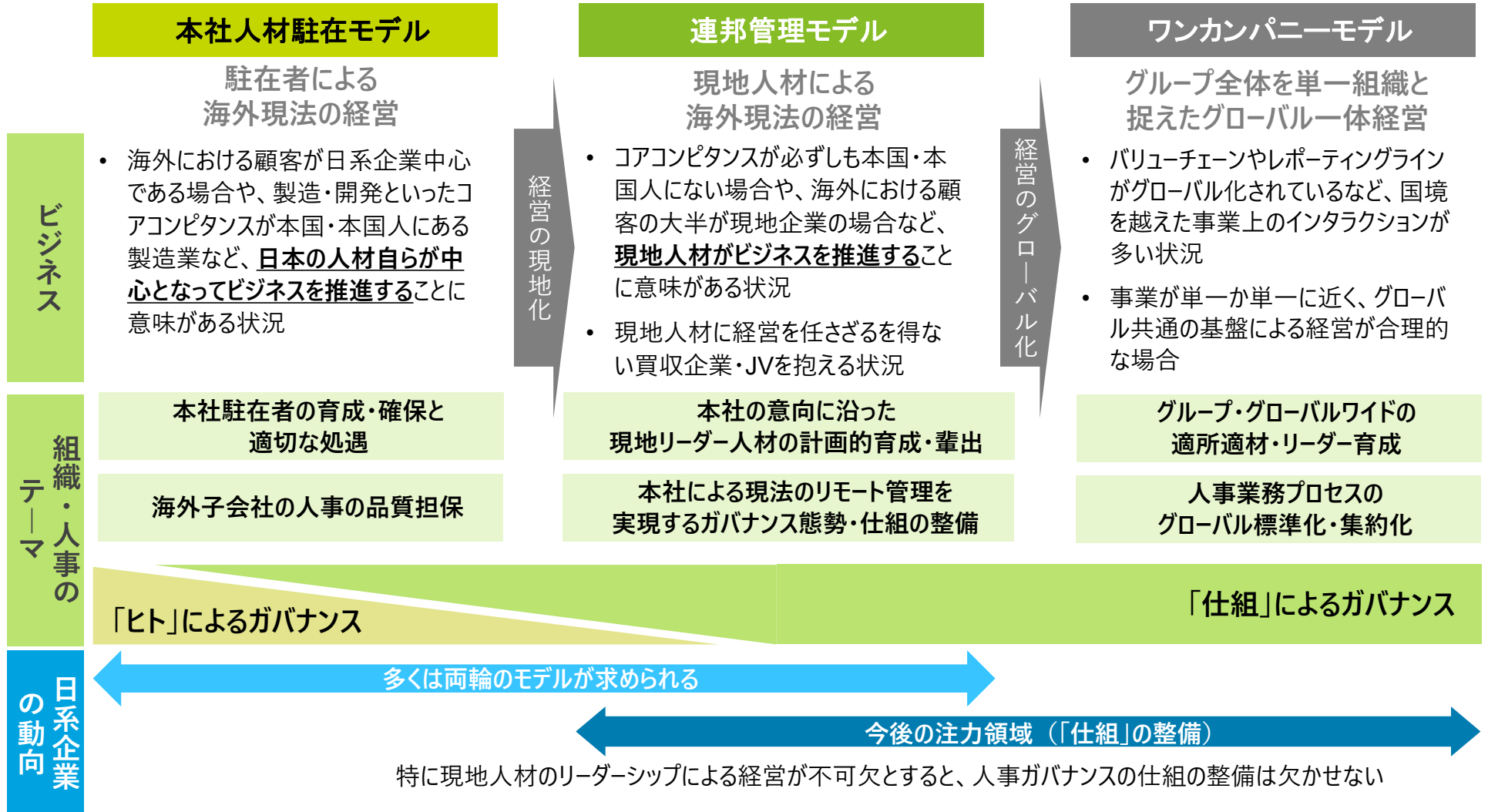
企業は、成長し、事業展開して行く中で、様々な人事政策を実施して行く必要があります

従業員にとって魅力的な人事施策である必要があると同時に、企業としては、人件費のみならず税金も含むコスト負担と、遵法性や法的リスクも考慮した、法律・税務・会計等も絡む問題の克服が不可欠です

デロイトトーマツグループは、グループのコンサルタント、税理士、弁護士や公認会計士と協働して、プランニングおよび実行の両方の段階において総合的なサービスを提供します

# 従来の駐在者派遣による「ヒト」を通じた経営に加え、 現地法人を人事の「仕組」でガバナンスするプラットフォームが標準装備となっています

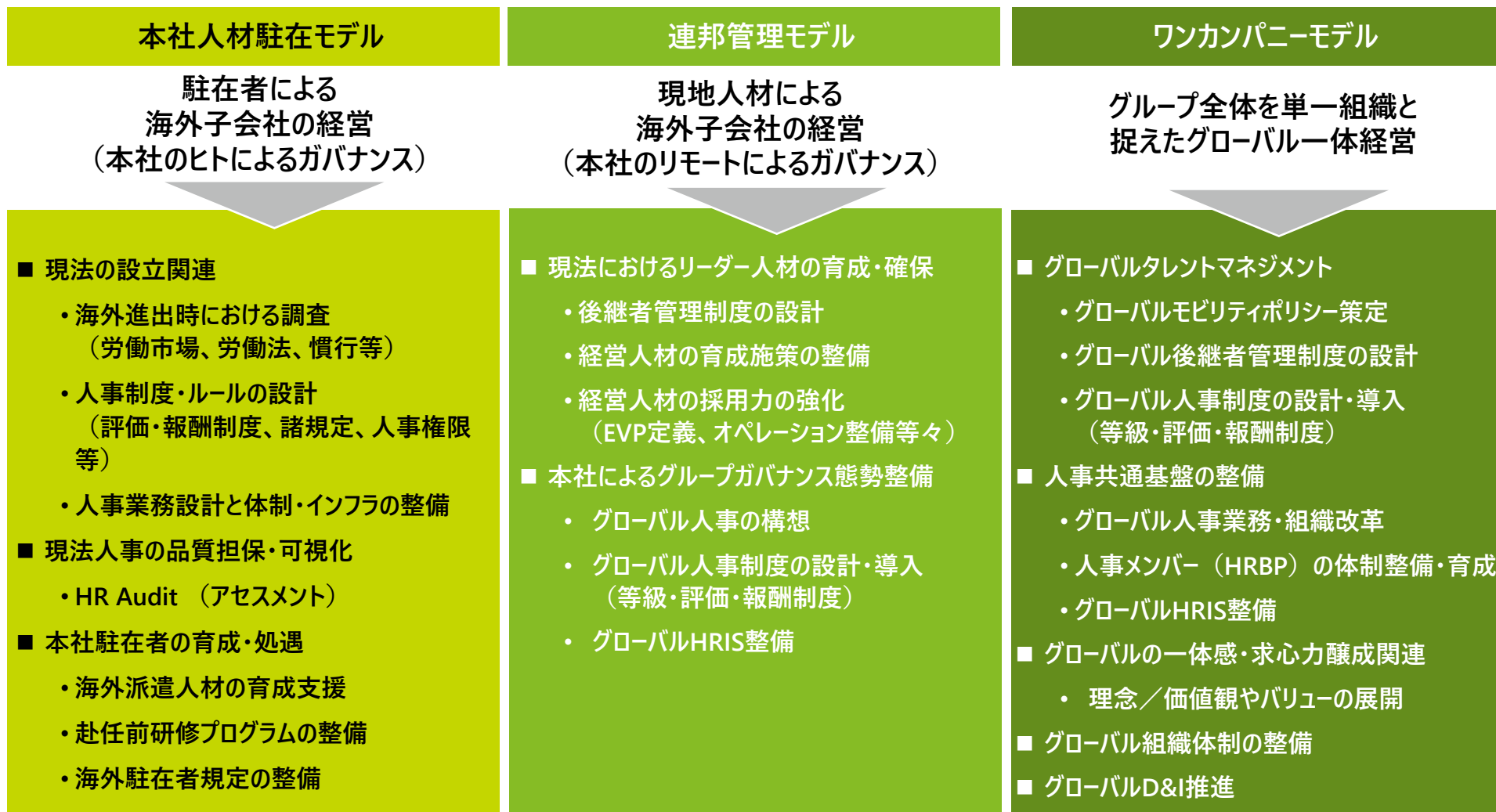
## グローバル経営のモデルと人事の主要テーマ





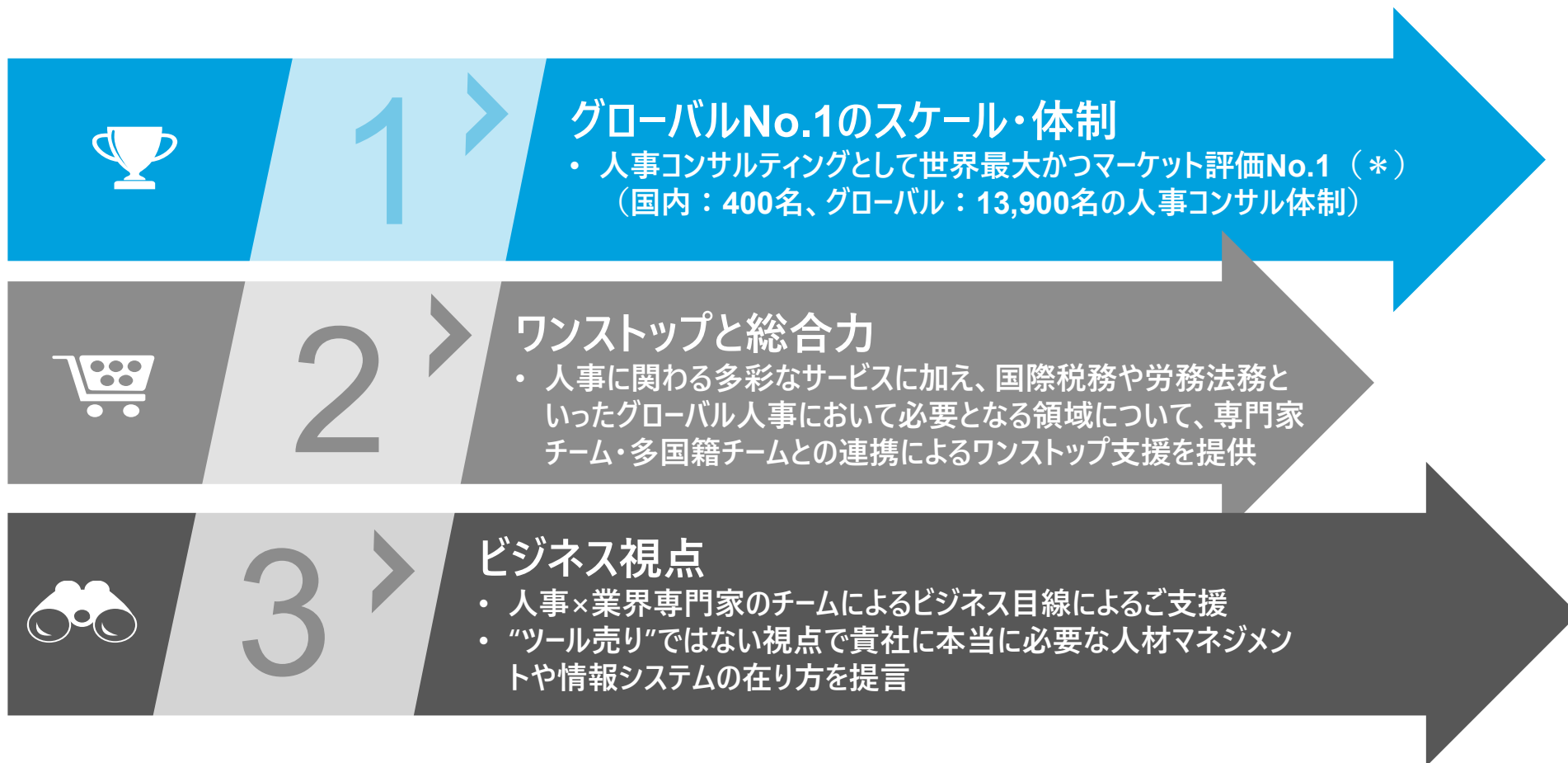
# いずれのモデルであっても、人事の制度・ルールや、システム含むオペレーション基盤に至るまで、ワンストップでシームレスに対応します

## グローバル経営のモデルとグローバル人事サービスのメニュー



# 充実したチーム体制やサービスの幅・深さを背景とし、 グローバル人事・組織マネジメント領域において圧倒的なサービスをご提供します

## グローバル人事サービスの特徴



（\*）出典：

\*1 テクノロジー分野最大規模のアドバイザー企業であるGartnerの「Gartner Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2022」の収益ランキングにおいて、世界のコンサルティングサービスプロバイダー部門で首位を獲得

\*2 米国ベースのキャリア関連インテリジェンスを提供するVault.comはBest Consulting Firms for Human Resources Consulting で2020年以降4年連続1位を達成にDeloitteを選出した

## グローバル人事関連の主なご支援の実績（1 / 3）

テーマ	業種	プロジェクト名	アドバイス内容
グローバル 共通人事制度	製薬	グローバル人事グランドデザイン （+グローバル人事制度）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本社による子会社人事への介在のあり方（人事権限）の定義</li> <li>■ グローバル共通人事制度の設計、導入コミュニケーションの支援</li> </ul>
グローバル 共通人事制度	製薬	グローバル共通人事制度における 国内人事制度改変の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル制度導入に伴う日本におけるインパクト分析</li> <li>■ 日本における制度調整の方向性定義</li> </ul>
グローバル 組織マネジメント	製薬	グローバルバーチャル組織化にともなう リモートワークのリスク分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルバーチャル組織における国境を跨ぐリモートワーク実現にあたっての労務管理のあり方や、税務的なリスクの特定と解決方法の定義</li> </ul>
グローバル 共通人事制度	製薬	グローバル共通人事制度における 国内人事制度改変の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本のローカルニーズに合わせた制度改定の方向性定義</li> </ul>
グローバル 共通人事制度	医療機器	グローバル共通人事制度 （+国内人事制度 + PMO支援）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル共通人事制度（等級・評価・報酬）の設計</li> <li>■ グローバル共通人事基盤設計・各国導入</li> </ul>
グローバル 共通人事制度	電機	グローバル評価制度設計・導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人事制度現状分析（世界14カ国30企業）</li> <li>■ グローバル共通評価制度のフレームワーク設計・各国導入</li> </ul>
グローバル 共通人事制度	金融	グローバル共通人事制度 フレームワーク設計・導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人事制度現状分析（世界16カ国）</li> <li>■ グローバル共通人事基盤設計・各国導入</li> </ul>
グローバル 共通人事制度	石油	グローバル共通人事制度設計・導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 幹部向けグローバル共通人事制度（等級・評価）のフレーム設計</li> <li>■ 拠点向けにカスタマイズした制度の詳細設計・導入・支援（20カ国）</li> </ul>
グローバル カルチャー統合	電機	グローバルカルチャーアセスメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デロイトのカルチャーアセスメントツールを活用し、イギリス・イタリア・日本にまたがる事業の、それぞれの現状の文化の差異を可視化</li> </ul>

## グローバル人事関連の主なご支援の実績（2 / 3）

テーマ	業種	プロジェクト名	支援内容
企業買収・統合	電機	事業カーブアウト買収に伴う人事統合支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジネスのカーブアウトに伴う全世界40か国における人事制度立上げと社員移管支援</li> </ul>
企業買収・統合	食品	事業カーブアウト買収に伴う人事統合支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジネスのカーブアウトに伴う北米事業の人事制度立上げと社員移管支援</li> </ul>
企業買収・統合	電機	アメリカ企業買収後の経営層リテンション施策策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リテンション戦略策定</li> <li>■ リテンションプラン（短期／中長期インセンティブ）設計・導入</li> </ul>
グローバル理念・価値観体系化・浸透	製造	コーポレートウェイの体系化・浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 歴史・インタビュー・風土調査を通じた体系化すべき要素の抽出</li> <li>■ グローバルで共有すべきコーポレートウェイの体系化</li> <li>■ ウェイの浸透施策策定・各国展開支援（10カ国以上）</li> </ul>
拠点間異動	金融機関	拠点間異動時の処遇方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本社人事部および関連事業部との合同検討会による海外拠点間異動の構想策定、および拠点間異動制度ポリシー策定</li> <li>■ 拠点間異動規程、Tax Equalization規程の作成</li> </ul>
拠点間異動	自動車	拠点間異動に向けたポリシー設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 拠点間異動の重要性、必要性の検討</li> <li>■ グローバル人財のポスト設計</li> </ul>
グローバル人財強化	製造	本社のグローバル化に向けた人事戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル人財が必要なポストおよび現状人財のギャップ分析</li> <li>■ 現メンバーグローバル化に向けた施策の検討および実現性の調査</li> </ul>
グローバルサクセッションプラン	食品	グローバル後継者育成制度設計・導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 幹部候補人財の安定確保のための短期・中長期のサクセッションプランの立案</li> <li>■ 制度導入後の運用フローおよびSOP（標準作業手順書）の作成</li> </ul>
ダイバーシティ	自動車	ダイバーシティ調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外国人の採用、活用を含めたダイバーシティの推進に向けたリサーチ・アドバイザリー</li> </ul>
グローバル人財育成	製薬	グローバル人財育成体系設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アジアの各拠点が自立的に人財育成体系を整備できることを目指した人財育成体系の標準化・後継者育成制度設計</li> </ul>

## グローバル人事関連の主なご支援の実績（3 / 3）

テーマ	業種	プロジェクト名	支援内容
グローバル採用サイト及び採用システム	IT	Global 採用戦略策定および採用システム選定・導入支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 他社ベストプラクティスベンチマーク調査</li> <li>■ 日本本社含むグローバル共通採用サイト構築にむけた要件定義及び製品選定</li> <li>■ グローバル採用強化施策分析及び展開支援</li> </ul>
グローバル人事システム構想	自動車	既存グローバル人事システム統合に関する構想策定支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品比較、グローバル統合シナリオ策定</li> <li>■ Global Data Warehouseを使った暫定的並存プラン策定支援</li> </ul>
グローバル人事シェアードサービス設立	金融機関	Global HRSS(シェアードサービスセンター) 設立支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本法人に対する世界共通基盤にあわせたジャパンリージョンでのグローバルHRSSセンター立ち上げ支援</li> </ul>
グローバル人事シェアード・パイロールド支援	製薬	Global HRSS(シェアードサービスセンター) 設立支援及び海外への日本給与業務移管	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルロールアウトによるHRSS設立企画・導入支援</li> <li>■ 日本の人事業務及び給与業務をフィリピンへ業務移管</li> </ul>
グローバル人事システム導入	金融機関	Global One 人事システム導入支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本最大の外資系保険に対する世界範囲でのグローバル人事システム導入支援</li> <li>■ 日本法人に対する人事システム導入及び給与インテグレーション</li> </ul>
グローバルタレントシステム導入	金融機関	Global Talent System(LMS) に関するアジアリージョン支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本本社を含むアジア地域に対しての学習履歴管理システム (LMS) 導入支援</li> </ul>
グローバルタレントシステム導入	IT	Global Talent System (目標設定、評価) に関するグローバルロールアウト支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本本社を含めた全世界 (17カ国) に対する目標設定、評価システムに関する導入支援</li> </ul>
グローバル人事システム導入リプラン支援	自動車	グローバル人事システム導入にむけたリプラン支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 導入の障害となっている導入計画、体制、各領域における詳細なリスク分析支援</li> <li>■ 領域別詳細Assessment とQuality Assurance支援</li> </ul>

# グローバル人事の知見が豊富なメンバーが貴社をご支援します

## グローバル組織・人事チーム



古澤 哲也  
パートナー／執行役員

[tetfurusawa@tohatsu.co.jp](mailto:tetfurusawa@tohatsu.co.jp)

組織・人材コンサルティング歴20年以上。国内外の企業の様々な経営課題を組織・人事面から解決する業務に従事

### < 専門領域 >

- 経営・事業戦略をグローバルに推進するためのグローバル人事戦略の立案、各種人事基盤の設計から組織風土改革までをトータルに支援する経験が豊富  
(グローバルテーマ)
  - グローバル人事戦略策定、変革ロードマップ策定
  - グローバル人事ガバナンス
  - グローバル／リージョナル人材マネジメント施策の策定及び実施に伴うチェンジマネジメント
  - 次世代リーダーの選抜、育成 (タレントマネジメント)
  - 海外拠点の組織・人材マネジメント改革
  - グローバルEVPのデザインとその推進策立案(国内テーマ)
  - 本社の人事・人材のグローバル化推進に向けた改革
  - 企業理念浸透のための組織改革
  - ビジネスモデルの転換に向けた組織開発

### < 著書 >

- 『MOTリーダー育成法』(中央経済社)、『変革を先取りする技術経営』(共著・企業研究会)、雑誌・web媒体への寄稿多数

## グローバル組織・人事チーム



嶋田 聡 (しまだ さとし)  
ディレクター

[sashimada@tohatsu.co.jp](mailto:sashimada@tohatsu.co.jp)

グローバル人材マネジメント、クロスボーダーM&A・PMI (人事領域)、国際人事異動制度の導入支援、国内・海外における人事制度の設計・導入等、日系企業のグローバル化の人事領域における支援に多く携わる。多国籍チームのマネジメントも豊富

### < 代表的なプロジェクト >

- グローバル組織・人事マネジメント支援
  - グローバル人事制度・人事ガバナンスの設計・導入支援 (アジア、中東、北・南米、欧州の20カ国において同時に導入)
  - グローバル人事制度の設計導入支援 (日本国内におけるジョブ型人事制度の設計導入支援)
  - グローバルモビリティ (国際間異動) 制度導入支援
  - グローバル組織における組織風土診断
- 海外勤務のリモート化支援 (「バーチャル駐在」の実現)
- クロスボーダーM&A・PMI・再編支援 (人事領域)
  - 国内外における企業買収に伴うHRデュー・ディリジェンス支援 (海外においては、米、英、独、蘭、スイス、印、露、ブラジル等)
  - グローバルM&A (40カ国) におけるHRDD・カーブアウトPMI支援 (PMIにおいてはAPAC地域9カ国のHR領域のリードを担当)
- 人事業務改革
  - シェアードサービスセンター設立に伴う人事システムの導入・人事業務の刷新支援 (ユーザートレーニング含む)

# グローバル人事の知見が豊富なメンバーが貴社をご支援します

## グローバル組織・人事チーム



中村 哲也 (なかむら てつや)

シニア マネジャー

[tetsnakamura@tohmatu.co.jp](mailto:tetsnakamura@tohmatu.co.jp)

グローバル人材マネジメント、グローバル共通人事制度、国際人事異動制度の設計・導入支援をはじめ、国内外の組織・人事に係る幅広い領域を支援

### <代表的なプロジェクト>

- グローバル共通人事制度構想策定・制度設計支援
- グローバル組織・人事構想策定支援
- グローバル・グループガバナンス強化支援
- 国内外のタレントマネジメント策定支援
  - タレントマネジメントに関する構想・制度設計支援
    - ・ 制度導入コミュニケーション計画策定支援
    - ・ その他制度（教育・研修、グローバルモビリティ（国際間異動）等）
- グローバル・モビリティポリシー設計支援
- 海外勤務のリモート化支援
  - 「バーチャル駐在」の実現に向けたリスクマネジメント支援
- 国内外の経営の合理化支援（人事領域）
  - 企業買収に伴うHRデュー・デリジエンス支援
  - 企業合併後の人事制度設計支援  
（基幹人事制度、労働条件、福利厚生、退職金、等）

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に係りして直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited