



## CHRO/CXO向け人事変革ラボのご提案

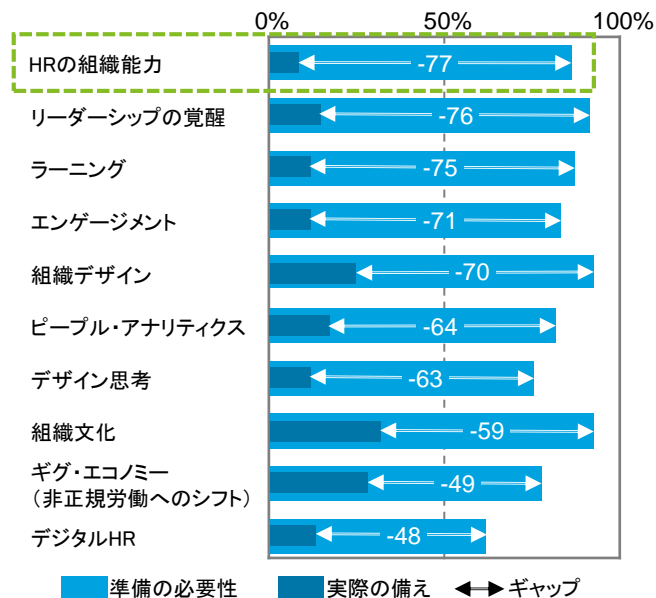
グローバル人事機能強化、ビジネス主導、データ主導の  
高度な人事マネジメントモデルへの転換

### 人事変革は、最も対応が遅れている課題

世界130か国、7,000人以上（日本から150人が回答）のビジネスや人事のリーダー層に対する最新調査分析結果である[Deloitte Global Human Capital Trends 2016](#)によると、日本では、トレンドとして浮かび上がった10大課題のうち“HRの組織能力”において、準備の必要性と実際の備えのギャップが最も大きいことが示されています。

ここ数年、「人事部門は官僚的、事務的すぎる」、「インベーションが足りない」、「人事施策にビジネスとの整合性があまり見られない」、「人事データがビジネスに有効なインサイトに転換されていない」といった主張のもと、人事部門には大きな変革が求められてきましたが、日系企業の人事部門は、まだその課題を十分に解決できていないと考えられます。

日本における10大課題に関する準備の必要性と  
実際の蓄えとのギャップ



出所: Deloitte Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, DUPress.com

### 人事変革推進の鍵は、「グローバル視点」「ビジネス視点」「データ主義」の3要素

人事施策が本社・地域間で一貫性なく、散発的な取り組みになることを避けるため、これからの本社人事部門は中長期的なグローバル人事戦略、グローバル人事ターゲットオペレーティングモデルの策定、最新の人事テクノロジーを基盤としたグローバル人事データ管理の確立等、包括的な人事部門の変革ロードマップを描くことが必要となります。今回のラボでは新たな試みとして、特に日系企業の人事部門に決定的に欠けている3要素を盛り込むことを意図しています。

**「グローバル視点」** - これまでの“グローバル人材育成”偏重から“グローバル人事機能”全体強化への転換

**「ビジネス主導」** - これまでの人事専門家目線から、ビジネス側に刺さる、課題解決型人事への転換

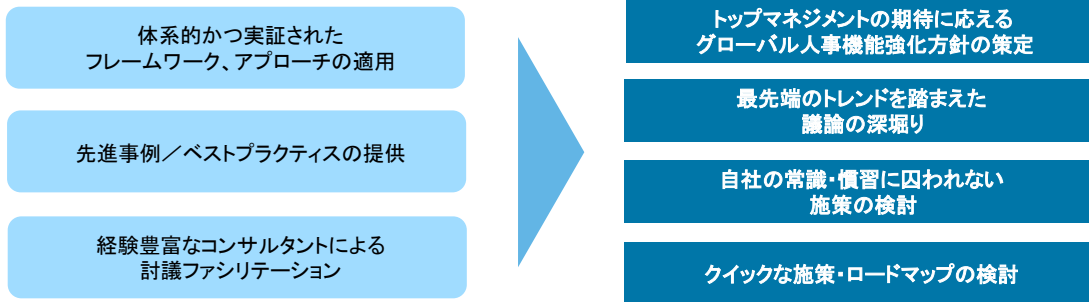
**「データ主導」** - これまでの経験や慣習依存の仕事の進め方からデータ主導の科学的アプローチへの転換

# CHRO/CXO向け人事変革ラボ

～経営幹部層が短期集中の議論で成果を出す仕掛け

## グローバル人事変革ラボのコンセプト

貴社におけるビジネス部門の要請を考慮したグローバル人事マネジメントの方向性、施策及びロードマップを複数セッションを通じて明確化することを目的としています。



## 検討フレームワーク

グローバル経営計画を起点とした人事マネジメントの全体像を捉えたフレームワークに基づき、採るべき施策を体系的に策定していきます。

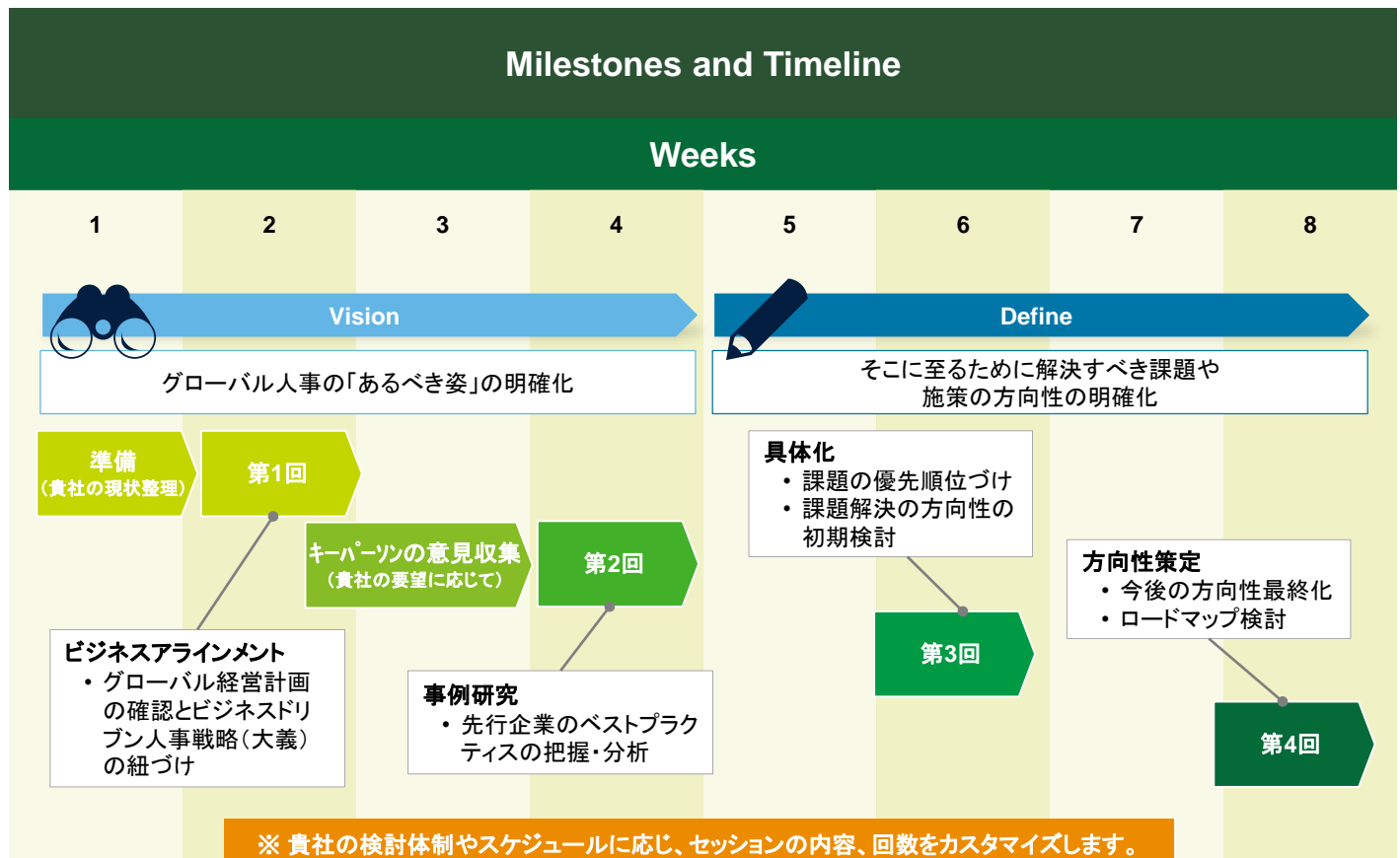


- ① 貴社のグローバル経営計画の正しい理解に基づき、当該計画に合致した(つまり、ビジネス部門の期待に合致した)人事戦略を明確化することが重要です。また、その明確化した人事戦略を「大義」とすることで、「ビジネスドリブンHR発想」を保ちながら、後に続くオペレーティングモデル以下の検討を進めます。
- ② ビジネス部門や人事部門による客観的合理性のある意思決定を常態化するため、「データドリブンカルチャー」を醸成することを念頭に置いて、制度・組織・プロセス・インフラを構想します。加えて、それらを構築するための施策を策定することで、データドリブンの人事へ転換する確実性を高めます。
- ③ 複数の施策検討ワーキンググループの検討内容、スケジュールの整合性を保ちつつ、ビジネス部門を含めた多岐に渡るステークホルダーの意向を適切に汲み取ることが重要となります。従って、プログラム全体における適切なコミュニケーションプラン及びプロジェクトマネジメントの基盤を整え、スムーズに合意形成を行うための準備を始めます。

# 3～4回のセッションを構成し、 取り組み施策、ロードマップを策定

## アプローチ

グローバルで洗練されたアプローチをベースにして、貴社における今後のグローバル人事マネジメントの方向性、施策、及び、ロードマップを策定していきます。



## 各回のアジェンダ例

### 第1回 ビジネスアライメント

- 貴社におけるビジネスドリブン人事戦略(大義)の明確化
  - ・ グローバル経営計画の紐解き(重点施策の整理)
  - ・ グローバル経営計画を踏まえた人事戦略(人材配置・育成・登用のあり方)
  - ・ 人材ニーズや実現したいこと

### 第2回 ベストプラクティスの研究

- 先行企業でのグローバル人事オペレーティングモデル・制度・組織・プロセス・インフラの成功要因や課題解決方法
- キーパーソンの意向の確認
- 貴社における今後のグローバル人事の方向性の初期討議

### 第3回 仮説ベースの討議・具体化

- 貴社における今後のグローバル人事の方向性(人事オペレーティングモデル・制度・組織・プロセス・インフラ)の討議
  - ・ 以下の点について、弊社の仮説を叩き台として議論
    - ビジネス価値を考えた時の優先課題
    - 課題に対する実現の方向性

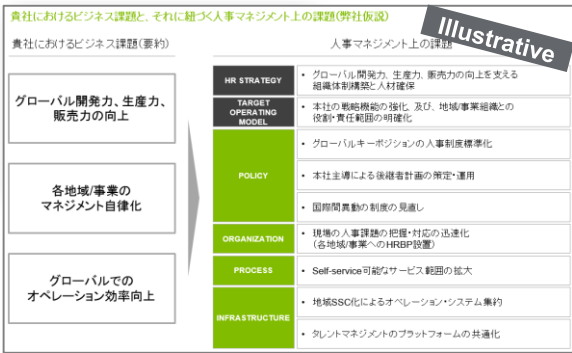
### 第4回 方向性の策定

- 今後のグローバル人事の方向性の最終化
- ロードマップの明確化
  - ・ 取り組むべき主な施策の一覧
  - ・ 取組みのアプローチ・マイルストーン
  - ・ 推進チーム体制

# セッションにて討議資料を提供すると共に、 施策の検討、実行計画の策定等を支援

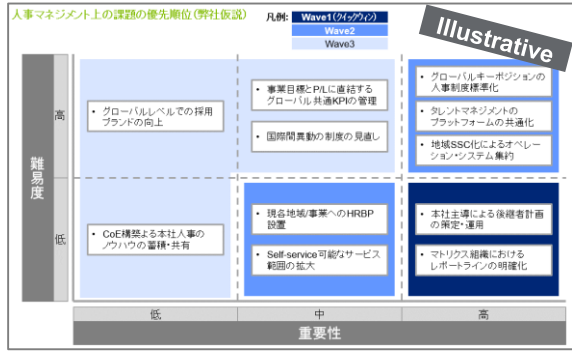
## 成果物イメージ

### 討議資料(ビジネス課題と人事課題の繋ぎこみ)



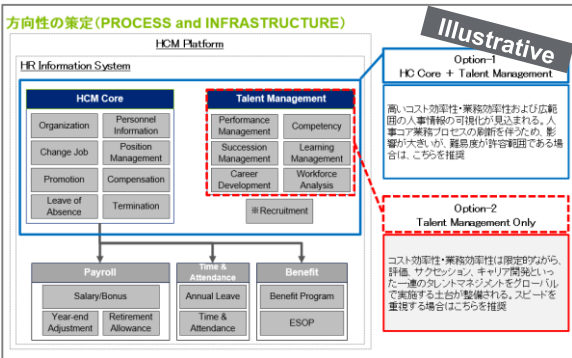
ビジネス上の背景・ニーズを整理した上で、貴社における人事戦略(大義)を明確化。長期的視野から全体最適で実現すべき人事テーマ・達成すべきゴールを設定

### 討議資料(人事課題の優先順位付け)



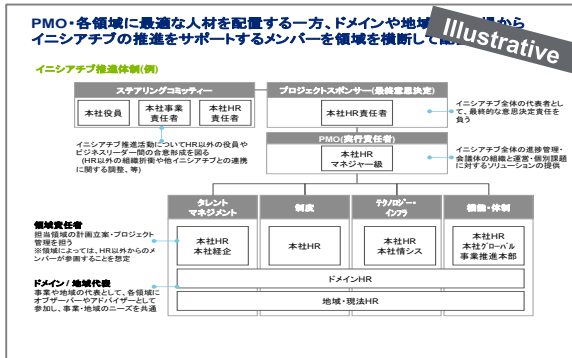
人事戦略(大義)や、貴社における人事マネジメントの現状を踏まえた上で、課題解決の重要性、難易度を整理。優先して解決すべき人事マネジメント上の課題を明確化

### 討議資料(グローバル人事プラットフォームの検討)



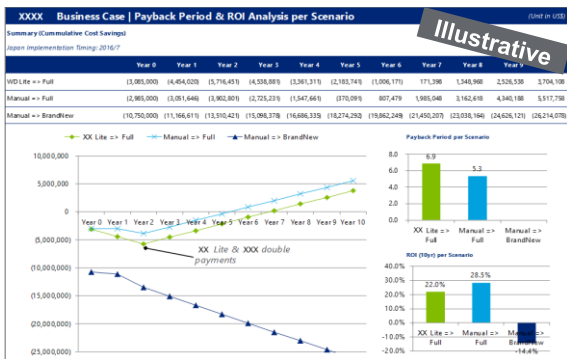
先進事例におけるベストプラクティスや貴社の現状を踏まえた上で、グローバル人事施策のオプションを提示し、人事オペレーティングモデル・制度・組織・プロセス・インフラの検討を支援

### プログラム推進体制



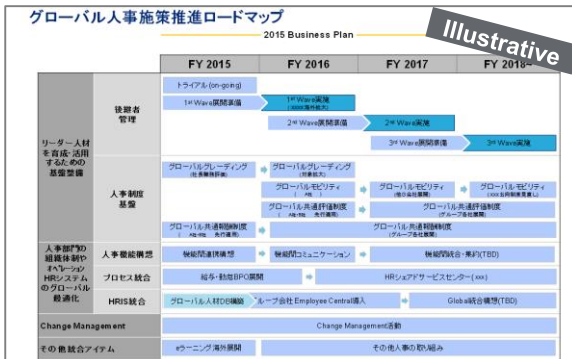
ステークホルダー間の利害が複雑に絡み合う中でも、取り組みが滞りなく進行するよう、責任と役割分担の上、チーム体制と会議体等プロトコルを設計

### ビジネスケース



客観的合理性があり、アカウンタビリティを満たす意思決定がなされるよう、定量(特にインフラ整備)、定性(全般)の両側面から費用対効果の概算を試算

### ロードマップ



想定効果を検証するためのトライアルや、早期に成果を具現化するためのクイックウィンを織り交ぜ、施策優先度に応じて、実現可能性の高いロードマップを策定

# 事例紹介：事業構造の転換に対し、人事戦略を再定義し、具体的な行動計画を立案

## 背景・目的

日系グローバル製造業X社は、会社全体が機械メーカーから電子工学企業に大きく変わろうとしている中で、新しいビジネスモデルを支える人事部門のあり方と人事ビジョンを再定義する必要性がありました。方向性として、現状の人事視点からの人事サービス提供の在り方を刷新し、ビジネス部門のニーズに応える高度な人事部門に転換することを想定していました。

## 実際の検討内容

人事部門のキーパーソン8人とデロイトトーマツ コンサルティングのコンサルタントをコアメンバーとして、また、ビジネス部門の部門長3人をステークホルダーとして巻き込んで、計3日間のセッションを実施。人事部門を次のレベルに押し上げるための基本人事戦略の策定、戦略実行のための課題に対する優先順位づけ、及び、ロードマップの策定に取り組みました。

## アジェンダ

|     |  |
|-----|--|
| 1日目 | WHY   製造業を取り巻くグローバル環境と今後の人事部門に関する共通理解の醸成 |
|     | ラボの進め方                                   |
|     | 中期事業計画に関するディスカッション                       |
|     | 先進事例の共有                                  |
|     | ビジネス戦略と人事戦略の紐づけ                          |
| 2日目 | WHAT   今後の人事マネジメントにおける原則と優先分野の特定         |
|     | 今後、我々はいかなる原則に従って人事マネジメントを行うか             |
|     | 今後の人事マネジメントにおける戦略上の優先分野は何か               |
|     | 人事部門のビジョンの策定                             |
| 3日目 | HOW   人事戦略を実現するために優先して取り組む課題の明確化         |
|     | 課題の洗い出しと優先順位付け                           |
|     | 短期・中期・長期の行動計画                            |
|     | 次のアクション                                  |
|     | ラボの振り返り                                  |

## 成果

人事部門として実現したいことを明確化した上で、人事の原則、優先分野を特定し、短期・中期・長期の取り組み事項を明確化しました。

### ■ 人事部門として実現したいことを明確化

- ビジネスの現場に自らを位置づける
- イノベティブでスキルフルな人材の採用、確保・維持、育成
- グローバルでの人事キャパシティ・ケイパビリティの向上

### ■ 原則と優先分野を特定

- ビジネスへの徹底したアラインメント(ビジネス第一主義)
- データドリブンの意思決定を支える革新的なテクノロジーの導入
- シンプル&クリエイティブ

### ■ 短期・中期・長期の取り組み事項を明確化

- 短期 : 人材開発のターゲット層の特定、望ましい提供価値・風土とのギャップの明確化
- 中期 : 人材開発のグローバル・プラットフォームの構築、既存人材のスキルギャップの可視化
- 長期 : 戦略的要員計画におけるグローバル標準とツールの導入



# 組織・人事領域の専門家が一体となって、 貴社の課題解決をご支援します

**Deloitte.**  
デロイトトーマツ

**パートナー 岡本 努**  
Tsutomu Okamoto  
タレント・組織変革  
領域共同リーダー

**パートナー 土田 昭夫**  
Akio Tsuchida  
ヒューマンキャピタルユニット  
事業責任者

**パートナー 小野 隆**  
Takaashi Ono  
HRトランスフォーメーション  
領域リーダー

**パートナー 古澤 哲也**  
Tetsuya Furusawa  
タレント・組織変革  
領域共同リーダー

**パートナー 村中 靖**  
Yasuehi Muranaka  
人事M&A  
領域リーダー

**パートナー 降矢 直人**  
Naoto Furiya  
海外現地人事支援  
領域リーダー 兼 中国担当

**パートナー 坪井 淳**  
Jun Tsuboi  
関西ヒューマンキャピタルユニット  
事業責任者

**ディレクター 山本 成一**  
Seichi Yamamoto  
グローバル組織人材  
マネジメント担当

**ディレクター 正田 平八郎**  
Heihachiro Shoda  
海外現地人事支援  
US地域担当

## 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(人事・組織)グループ

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

JP\_DTC\_HCinfo@tohatsu.co.jp

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイトトーマツ 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ー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)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ビジネス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、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ー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.