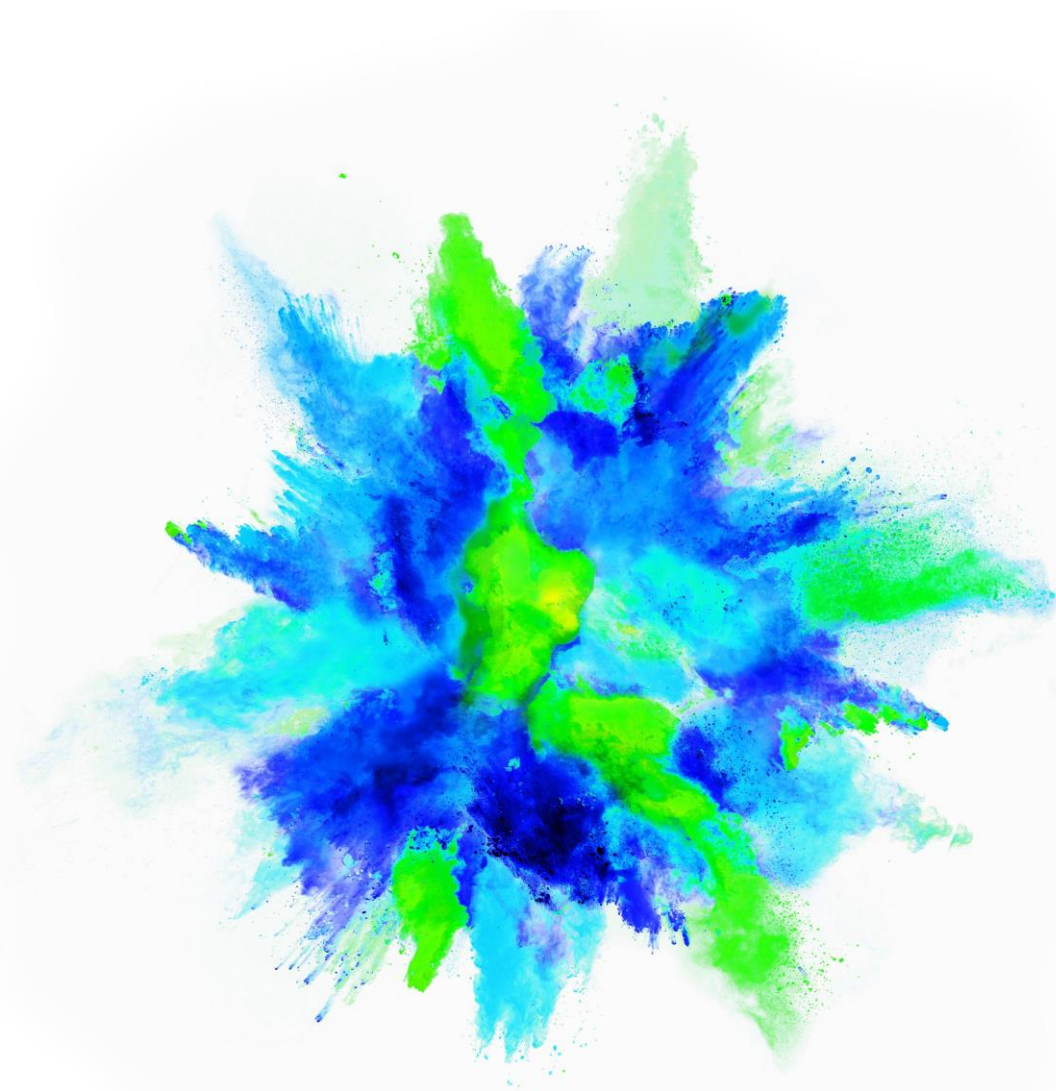


# Deloitte.

デロイトトーマツ



人事における  
デザイン思考の実践：  
エンプロイー・エクスペリエンスを再構築する

本文中にて「デロイト」と記載がある場合は、Deloitte LLPの子会社であるDeloitte Consulting LLPを指すものとします。各法人の詳細については、[www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about)をご覧ください。なお、会計上の規則や規制に基づき、一部のサービスについては提供できない場合がございます。

原著：「Reimagine and craft the employee experience」

注意事項：本誌はDeloitte Development LLCが2017年5月に発表した内容をもとに、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# 人事におけるデザイン思考の実践： エンプロイー・エクスペリエンスを 再構築する

## ビジネスに不可欠なもの

あなたの所属する組織は、ビジネスや労働力の破壊的な変化への対応や、組織の運営方法の変革、そして継続的な成長のためのカスタマー・エクスペリエンス向上に注力する必要に迫られている。人事リーダーは、エンプロイー・エクスペリエンスが自社のビジネス戦略、およびカスタマー・サービスに大きく関係していることに気付いているだろう。それでは、エンプロイー・エクスペリエンスを強化するにはどうしたらよいのだろうか？

その答えは、デザイン思考の活用に隠されているかも知れない。エンプロイー・エクスペリエンスを再構築することで、従業員のより高いエンゲージメントや満足を実現し、またブランドの差別化、高い顧客満足、成長を実現するための戦略的整合を生み出すことができる。

「エンプロイー・エクスペリエンス」という言葉が広まっているが、ここでいう「エンプロイー」には、採用候補者、正社員、非正規社員、退職者などより広い意味での従業員を含めて考える必要がある。

## エンプロイー・エクスペリエンスはなぜそれほど重要なのか？

それは、第一線で働く従業員のエンゲージメント向上、カスタマー・サービスの向上、そして収益成長の間に明確な関連性があることが統計的に示されているからだ<sup>1</sup>。戦略策定、プロセス変革、新しいテクノロジーの導入など、チームが何に注力しているかに関わらず、デザイン思考を利用して、エンプロイー・エクスペリエンスを再構築することは、持続的なビジネスパフォーマンスを生み出すカギとなる。

## 最高の場面をデザインする

Bersin by DeloitteとDeloitte Consulting LLPは、**The Simply Irresistible Organization™**（本当に魅力的な組織）モデルを開発した。これは、包括的で魅力的なエンプロイー・エクスペリエンスを定義したものである。そして我々は、このモデルと、実証済みのカスタマー重視型エクスペリエンス・アプローチとを融合させた。これは、エンゲージメント、エクスペリエンス、および成果を結び付けて考えるアプローチである。このように、人事プロフェッショナルがデザイン思考を適用し、従業員が組織と関わる上での「重要な場面」で彼らを喜ばせることのできるエクスペリエンスを考え、デザインし、実現するための方法について紹介していく。

### デロイトのエンプロイー・エクスペリエンスのフレームワーク



有意義な仕事	支援型マネジメント	快適な職場環境	成長の機会	経営に対する信頼
自律性	明確で透明な目標	柔軟な職場環境	教育機会・業務での支援	ミッションと理念
選択の余地	コーチング	人間味のある職場環境	異動の促進	継続的な人材への投資
権限を与えられた小チーム	マネージャー開発への投資	認め合う社風	自律型学習の機会	透明性と誠実さ
自由な時間	アジャイル(短サイクル)の業績管理	公平で、多様性を認め合う職場環境	学習する文化	インスピレーション
組織間の協働とコミュニケーション				

出所：Deloitte Consulting LLP

#### プロセス思考からエクスペリエンス思考への移行

デザイン思考は、「カスタマー」を中心に置き、理解しやすく直観的なデジタル・エクスペリエンスを構築するのに貢献してきた。今では、製品の注文、代金の支払い、ソーシャルメディアで友達とつながるなど、日常のあらゆることに活用されている。数多くの対顧客プロセスが再構築・簡素化され、一層満足のいくカスタマー・エクスペリエンスを提供してきたように、人事もアプローチの移行に着手できる。ここで大切なのは、プロセス重視の考え方から、採用候補者、正社員、非正規社員、退職者等の人事カスタマーのエクスペリエンスを常に重視する考え方に移行することである。つまり、例えば「新規入社者には入社初日に何をしてもらう必要があるのか？」というように、プロセス思考の観点で考

えるのではなく、エクスペリエンス思考の観点から「新規入社者の初日をどのような日にしたいか？」と考えるのである。

人事リーダーはこのエクスペリエンス重視型アプローチを急速に採用しており、人事の仕事がどうあるべきかについて再考しはじめている。分かりやすくして直観的、かつカスタマーの目的を達成することのできるエクスペリエンスを形成する上で、デザイン思考はカスタマーのニーズに注意を払う手助けをしてくれる。また、従業員にとって望ましい印象や感情を形成するために、各種プロセスを従業員の「ジャーニー」という視点から捉え、人事の業務を定義するのにも役立つ。結果として、従業員個々人にとって本当に意味があり、重要な瞬間を生み出すエクスペリエンスの形成を行うことができる。このように、

私たちは新規入社者の入社初日だけではなく、新しい組織に定着するまでのエクスペリエンス全般、また新規入社者に限らず、従業員や退職者と人事の間に存在するあらゆる対話についても総合的に検討する必要がある。

**デロイト グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド 2017<sup>2)</sup>**において、次のことが明らかになった。エグゼクティブの約80%がエンプロイー・エクスペリエンスを非常に重要(42%)もしくは重要(38%)と評価したにも関わらず、自社が差別化されたエンプロイー・エクスペリエンスを構築することができている、と報告したのは22%のみであった。

### 3つの主要な原則：共感、想像、実験

デザイン思考には様々な定義があり、導入のための手法もまた多様性に富む。しかし、その中でも、特に次の3つの根本的原則は、従業員をカスタマーとして効果的に取り込む上で重要なものであると言える。

1. **共感：従業員そのもの、そして従業員が直面する問題を理解する。**この原則の根底にあるのは、従業員の各セグメントに共感する能力である。共感を通じて、他者のエクスペリエンスや感情を共有したり、エンゲージメント向上のための機会を創造したりすることが可能になる。デザイン思考では、膨大かつ多様な従業員母集団の中からペルソナ(典型的なカスタマーの性質や特徴を表したものを)を策定する。これらのペルソナに基づいたジャーニー・マップを作成することで、活動の各段階におけるエクスペリエンスを記録し、従業員にとって最も重要な場面を特定し、そして解決を必要とする問題をあぶりだすことができる。
2. **想像：多様なオプションを策定し、解決案を具体化する。**この原則は、ただ1つの「ベスト」なアイデアを定義するのではなく、様々なテクニックを通じて、可能な限り幅広くオプションを設けることを意味する。多様なオプションを検討することで、各ステークホルダーは初期的なありきたりの解決策の枠を超えて思考を深めることができる。この手法は、特にチーム内で用いられる場合において、イノベーションの可能性を高めることができる。こうして検討されたオプションの中から最も多くの可能性を秘めたアイデアを選定し、優先的にテストを行う。
3. **実験：実際のカスタマーを対象に解決案をテストし、データとフィードバックに基づき解決案の精度を高める。**定性データと定量データの両方を収集しながらリアルな環境でテストを行うことで、カスタマーへの共感が高まり、問題がより正確に定義され、解決策の継続的な改善を行うことができる。このステップにより、効果的にリスクを管理しながら、実験を行う機会を創出することが可能となる。

人事がデザイン思考をもとにエクスペリエンスを再考し、持続可能なビジネスパフォーマンスを実現する方法については、様々な事例がある。

ここでは、全般的なエンployee・エクスペリエンス戦略、人事プロセス変革、人事テクノロジーの選択、人事アプリ開発、人事オペレーション・サービスをみている。

### デザイン思考を実践する

#### エンployee・エクスペリエンス戦略に対するデザイン思考の適用

デザイン思考の適用対象の一例として、エンployee・エクスペリエンス戦略が挙げられる。すなわち、アウトサイド・インのアプローチにより、人事カスタマーの各グループに特有のニーズを理解し、それらのニーズを充足させるべく、個別の対応をデザインする戦略だ。高いインパクトをもたらす人事組織は、人事のカスタマーは誰なのか、彼らが何を必要としているのか、彼らにとって最も重要な人事エクスペリエンスとは具体的にどのようなものかを理解するために、エクスペリエンス戦略を構築する。ここでの目標とは、従業員にとって最も重要な場面をスタート地点として、プロセス策定の枠組みを超え、各カスタマーグループにあわせて個別にエクスペリエンスのデザインを行うことである。次のステップとして、理解しやすく直観的な人事プロセスやテクノロジーを開発し、上記の場面やエクスペリエンス全般の実現を支援する。

カスタマー・エクスペリエンス戦略は、進化し続けるものである。各種モデルやプロトタイプ、フィードバックを活かして、カスタマーのニーズに応えるべく解決策のデザイン、テスト、精緻化を行っていく。その過程では、カスタマー・エクスペリエンスに関するソリューションを繰り返しテストし、早い段階で頻繁にアイデアを改良することで得られた示唆を活用することが多い。これらは、採用候補者、正社員、リーダー、非正規社員、退職者など幅広い人事カスタマーのためのエンployee・エクスペリエンスを構築する際にも応用することができる。

ある金融機関は、カスタマー・サービスを増強し、人事プロセスをシンプル化するための包括的な人事改革の一環として、エンployee・エクスペリエンス戦略を策定した。デザイン・チームは、優先すべき従業員セグメント(ペルソナ)を明確にし、彼らにとって最も重要なエクスペリエンスを特定するために、人事メンバーおよび人事カスタマーの観察およびインタビューを行った。その過程では、次のような質問が特に有効であった。

- 職場での1日の過ごし方を説明してください。

- 仕事に関して一番わくわくすることは何ですか。
- 仕事で嫌なこと、気が散る原因は何ですか。
- 仕事をする上で、最も権限をゆだねられていると感じる時はいつですか。

デザイン・チームはリサーチに基づき、次のようなカスタマーのペルソナを特定した。

- マネージャー...会社の成功のために、第一線で影響力を発揮する
- ポテンシャルの高い社員...会社の将来のカギを握る
- 新入社員...会社にとって最も重要な投資
- エグゼクティブ...成功を評価する

次にデザイン・チームはジャーニー・マップを作成し、各ペルソナが最も重視する場面を明らかにした。この取り組みによって、カスタマー・エクスペリエンス・ビジョンを実現するにはどのような施策を早期に構築・テスト・反復実施すべきかが定義された。

この事例で取り挙げた金融機関は、現在も変革に向けた取組みを継続している。この金融機関では、エンployee・エクスペリエンス戦略の対象となったブランド差別化や顧客満足の領域においてポジティブな効果が出ており、さらにプロセスの効率化による投資対効果も出ている。

デロイトのグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド 2016<sup>3</sup>レポートにおいて、デザイン思考を重視し、その活用の準備が整っている組織ほど、早く成長することが明らかになっている。調査結果によれば、年間10%以上成長している企業のうち、「デザイン思考を取り入れる体制が整っている」と回答した割合は、成長が停滞している企業のおよそ2倍に上る。

### 人事プロセス変革に対するデザイン思考の適用

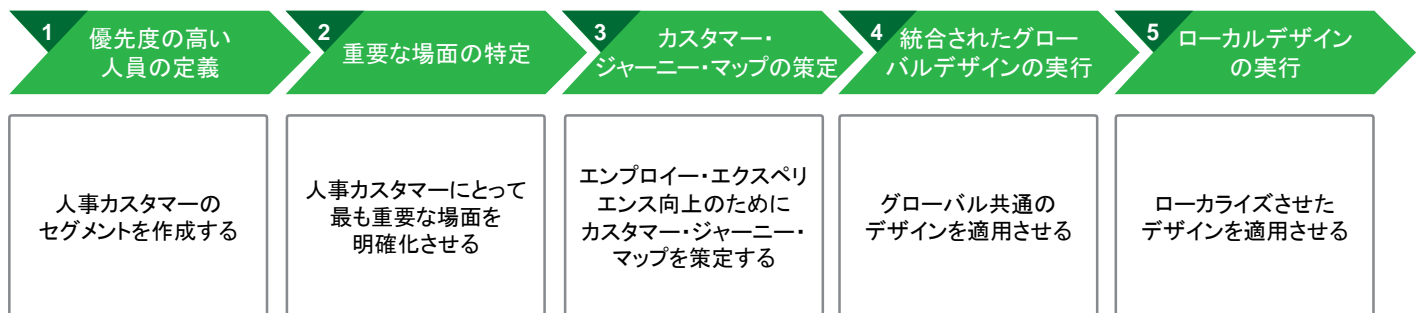
次に、組織のビジネスや従業員の間起きた大きな変化を契機にクラウドへの移行を行い、その取り組みを通じて現状の人事部の組織構造、テクノロジー、関連プロセスを変革した事例を紹介する。この事例で取り挙げる組織は、単にクラウドへの移行のためだけに人事部構造やプロセス等をデザインするのではなく、この機会を利用し、人事部にとってのカスタマー（従業員）のエクスペリエンスをより有意義なものへと高めるため、カスタマーにとって重要な場面を大切にしながら将来に向けたデザインをしようとした。

変革の第一段階である戦略フェーズでは、マネージャー、新卒採用者、中途採用者等の各カスタマーのペルソナを定義し、カスタマーにとって重要な場面を特定し、エンployee・エクスペリエンスに関するジャーニー・マップを作成した。また現在この組織では、各種モデル、プロトタイプ、複数のフィードバックを活用して、ソリューションのデザイン、テスト、高度化を行うハイブリッド・アジャイル法を取り入れている。このハイブリッド・アジャイル法は以下から成り立っている。

- 目的に沿った戦略的意思決定によって、望ましいエクスペリエンスを生み出す。
- エンド・ツー・エンドのプロセス・マップに重要な場面を組み入れて、エンployee・エクスペリエンスをさらに豊かにする。
- プロセス・デザイン・ワークショップを開催し、そこでカスタマーのペルソナを考慮に入れながら各プロセスを検討し、対象の従業員セグメントにとって最も重要なことが各プロセス内で実現できているかを検証する。
- 特定のグループやカスタマーに対してヒアリングを実施し、デザインの早期段階でエクスペリエンスをテストする。
- エクスペリエンスに関する確認をユーザー受け入れテストへ組み込む。この際、「ペルソナが表明しているような望ましい感情が、プロセスにより実現されているか」という質問を組み込む。
- カスタマー・エクスペリエンスに関するソリューションを繰り返しテストし、早い段階で頻繁にアイデアを改良することで得られた示唆を活用する。

一般的に、検証プロセスは実行から効果測定まで一足飛びに完了することはない。慎重にカスタマー・エクスペリエンスに基づいたステップを踏み、ペルソナを通じた新規プロセスの検証を行い、その後プロセスの最終確認を行った上で完成していくものである。

カスタマー・エクスペリエンスに強く焦点を合わせて人事部変革に着手することにより、この組織は人事サービスの品質を向上させ、プロセス効率を改善し、従業員エンゲージメントと生産性を向上させることができた。これは、真の意味で付加価値のあるソリューションと言える。



出所: Deloitte Consulting LLP



### 人事マネジメント(HCM)システム選定にデザイン思考を適用する

次に、RFPを作成してソフトウェアを選定するという従来のアプローチを、デザイン思考を用いることによって廃止した組織の事例を紹介する。従来この組織は、まず候補ベンダーのリストを作成し、ベンダーによるデモを経て、最後に1つまたは複数のシステムを選定し、契約していた。今回この組織は、エンプロイー・エクスペリエンスに大きな影響をもたらす、重要な場面を形成する独自の要件に焦点を当てるとともに、ベンダー選定プロセスの中にデザイン思考を適用した。その結果、ビジネスや従業員のニーズに一層適したHCMシステムを選定することができた。この事例におけるデザイン思考プロセスは、次の通りである。

**ステップ1:** 従業員のペルソナを定義・観察する。組織のビジョンとカスタマー・エクスペリエンスの原則に調和するような特徴的ペルソナを特定し、カスタマーのニーズを明確化する。ここでは「スージー」というペルソナを例にとってみよう。スージーは部長を務めており、組織における生産性や、部下の育成・定着に気を配っている。

**ステップ2:** 従業員のニーズを理解し統合する。カスタマーへのインタビューを行い、彼らの話を聞くことで、各ペルソナにとって重要な場面や、その時々でどのような反応を望んでいるかを明確化する。先のスージーの例では、彼女の話を書くことで、スージーが何よりも自身のチームを大切に思っていることが分かった。また、優秀な部下に報い、人材流出を防ぐために、彼女がシンプルだが堅固な報酬モデルやパフォーマンス・マネジメント・エクスペリエンスを実現するソリューションを必要としていることも明らかになった。選定チームは、スージーの話をもとに報酬プランニングとパフォーマンス・マネジメント・ジャーニー・マップに取り入れ、スージーが重要な場面において経験する感情を明記した。

**ステップ3:** アイデアを創造し優先順位を付ける。選定チームは、テクノロジーの活用によって実現可能であり、かつ重要な場面をジャーニー・マップから抽出し、シナリオ化した。これによって、選定中の各ソリューションを活用するとユーザーのエクスペリエンスがどのように変わるか、同一基準に基づいて比較・検証することが可能となった。


スージーの例では、彼女の優先事項に応えるべく、競合ベンダー各社がデモンストレーションを行い、各ソリューションの利用により、ビジネスユニットやグループごとに年間の報酬増加に関するシミュレーションが可能であることを示した。さらにベンダー各社は、スキル、重要となるポジション、リテンション・リスクといった複数要素を表示する機能を含めた、柔軟なタレント・マトリックス機能についてもデモンストレーションで提示した。

**ステップ4:** 試作とテストを通じた改善活動。この組織は、本格的なプロトタイプングとテストの実施タイミングを導入直前まで延期し、その間に競合ベンダーに対して、この組織の掲げる目的に各社が提案しているソリューションが本当に適しているかを確認させた。確認の際は、「ビジネス・プロセスにおける重要な場面」という文脈において、どのように各社のソリューションを適用するかを視覚化させた。

この組織は一連の作業において、一貫してエンプロイー・エクスペリエンスや重要な場面を第一に考えることにより、複雑かつ不要な業務を切り出すことができた。また、導入した新しいテクノロジーはカスタマー固有のニーズに留意して選択されているため、ユーザーからも大いに受け入れられた。

### 部長

「私のチームが行く道を阻むものは何もない」



**スージー**  
44歳  
部長

スージーは、Megacorp社で7年間マネジメント職として勤務してきた。彼女は、ジュニア・アカウントとして働き始め、マネジメント職まで上り詰めた。その間、協働的なチームを育て、従業員としてもまたマネージャーとしても、一貫して素晴らしい成果を社内内で実現してきた。彼女は将来パートナー職に就くことを望んでおり、日々のあらゆる事柄が昇進にとって大切であると感じている。

**モチベーション**

- 昇進
- コントロール
- 透明性

「私のチームが行く道を阻むものは何もない」

**目標**

- 将来パートナー職に就く
- 従業員に最も効率よく働いてもらうことで、自身の業務負担が増大しないようにする
- どの職位の従業員とも、良好な関係を構築する

**パーソナリティ**

ハイテク ———— ローテク

独立志向 ———— 従属志向

確信的 ———— 懐疑的

**現状に対する不満点**

- チームメンバーのニーズが不明確であること
- 他部門の人員に頼らなければならないが、加えて必要な人員がタイムリーに確保できないこと
- 従業員の不平不満を聞くこと
- 自分の担当業務を完遂できない従業員がいること

出所：Deloitte Consulting LLP

### HCMアプリ開発に対するデザイン思考の適用

ビジネスにおいては、カスタマーが主役である。企業は、店舗、インターネット、あるいはアプリ経由といったチャネルに関わらず、カスタマーに対して可能な限り最善のエクスペリエンスを提供しようと常に努力している。しかしながら、エンployee・エクスペリエンスにおける対応は、往々にして大きく異なる。

従業員は、会社との対話をモバイルデバイスで行うことを期待するようになってきている。そして、出勤管理や経費申請、人事とのやり取りのためのモバイル・アプリがないのは変だと考えているかも知れない。

次の例を見てみよう。デザイン思考は、新規の人事系アプリのプロトタイプを作成するのに活用できる。このアプリは、人事関連サービス利用のための一元化された窓口としてデザインされたものであり、従業員はこのアプリを用いて給与明細の閲覧、パフォーマンス・マネジメント、セルフサービス・ヘルプデスク等の、自分達にとって最も重要なサービスにアクセスできる。これにより、従業員やマネージャーは、自身の人事関連情報を迅速に把握し、必要なアクションをとることが可能になる。

**ステップ1:**ビジョンを明確化する。このアプリの構想は、職場のデジタル・プラットフォームを一步前進させることで、従業員がLANケーブルから解放され、オフィスにいなくても人事関連の処理を完結でき、従業員のエンゲージメントと満足度の向上を目指すというものだ。チームのアプローチは、プロトタイプの設定とデザインを8週間で行うというものであり、その中では3つのデザインスプリントが組まれた。

**デロイトのグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド 2016<sup>3</sup>**において、70億台以上のモバイルデバイスが世界中に存在し<sup>4</sup>、全インターネット・トラフィックのうち40%以上が、これらのデバイスによって利用されていることが明らかになった。しかしながら、人事チームは往々にして、モバイルデバイスに対応したソリューションの展開が後手に回りがちである。現在、モバイル・アプリで人事および従業員の生産性向上に寄与するようなソリューションを展開している企業は全体の20%未満である<sup>5</sup>。

これは5つのフェーズからなる短期プロセスであり、デザイン思考を活用することで新製品、サービス、機能をマーケットに出す際のリスク削減を可能にするものである。8週間後、チームは定義され、実証された、新規モバイル・ソリューションを構築するためのベースとなるプロトタイプを作成した。

**ステップ2:**定義された従業員ペルソナを観察する。構想を実現するために、デザイン・チームは、既に定義済みであった従業員ペルソナの活用に入った。そのペルソナは様々な人事カスタマーを代表しており、新卒採用者(マディソン)、中途採用者(ジェイソン)、採用担当ラインマネージャー(キャロル)、そして人事オペレーション・サービス担当者(ピート)が含まれた。各ペルソナには、彼らの行動、パターン、態度、目標、スキル、環境が記述され、また典型的ユーザーのニーズに見合うようなアプリデザインの要件が明記されている。

**ステップ3:**従業員のニーズを理解し統合する。カスタマーの声を聞き、カスタマー・ストーリーを知ることで、カスタマーの各ペルソナにとって最も重要な場面への洞察が得られた。新規入社者のマディソンとジェイソンは、自分たちが入社した時に経験した出来事を、ポジティブな体験もネガティブな体験も含めて話し合った。ラインマネージャーのキャロルは、どのように彼女がマネジメントクラスにまで上り詰めたか、また、優秀人材の採用がどのように彼女の成功につながったかについて語った。また、キャロルは、新規入社者が会社に慣れるには、最初の90日間の重要性が非常に重要であるとも言っていた。人事オペレーション・サービス担当のピートは、採用エクスペリエンスに人間の一面を加えることの重要性について語った。この人間的一面とは、新規入社者を惹きつけるために、採用の進捗や次のステップに関して密なコミュニケーションを重ねることを指している。

**ステップ4:**アイデアを創造し優先順位を付ける。チームは人事のサービス領域を特定し、人事カスタマーが各領域の中で直面する問題をランク付けした。その結果、モバイル・アプリ用にフォーカスすべき領域のトップ3は、「入社時サポート」、「休職」、「パフォーマンス・マネジメント」であるべきだと考えた。というのは、これら3つの領域が他に比べてより多くの問題を抱えており、また、カスタマー重視のアプリデザインにより、カスタマー・エクスペリエンスを形成する機会があると考えられたからだ。

**ステップ5:**プロトタイプを作成し、テスト・改良を行う。デザインスプリント1の間に、チームは、プロセスの流れ、ワイヤーフレーム(スクリーンのレイアウト)、およびソリューションのプロトタイプの見直しを行った。このソリューションは、入社時のエクスペリエンス(入社前、入社初日、入社後の最初の90日間のアクティビティを統合したもの)を提供することになった。

デザインスプリント2では、「休職」と「パフォーマンス・マネジメント」のワイヤーフレームを、モバイル・ソリューションへ統合した。チームはまた、組織への帰属意識をより高めるための入社時サポートのあり方について検討した。その後テストと改良を続け、8週間の終わりに、ついにチームは、モバイル・ソリューションを構築するためのビジョンとモデルの両方になり得るプロトタイプを完成させた。

### 人事オペレーション・サービスに対するデザイン思考の適用

最後の事例を見てみよう。従業員の満足度が低下し、ビジネスに対して意義のある洞察を提供できなくなっていた人事組織において、コスト重視の人事シェアードサービスモデルから脱却し、エクスペリエンス重視の人事オペレーション・サービスをデザインすることになった。移行にあたっては、エンployee・エクスペリエンスをすべてのデザイン決定の中心に置くアウトサイド・イン視点の適用が必要とされた。

この結果、以下のような人事オペレーション・サービス組織が実現した。

- チャット・ボットや自然言語処理、またケース・マネジメント、コンテンツ・マネジメント、および使いやすいモバイルおよびウェブポータルを活用して、各種手続きやサービスに関するエンployee・エクスペリエンスを構築した。
- 業務を簡素化し、生産性、パフォーマンス、エンゲージメントを向上させる新しい方法を発見するためにデザイン思考を取り入れた。
- エンployee・エクスペリエンス全体に焦点を置き、製品・サービスのデザインにおいては、従業員の満足度やエンゲージメントに影響するすべての要因を考慮した。
- 組織内のサイロを取り除き、生産性を向上させ、新しいシステムへの移行を促進し、差別化されたエンployee・エクスペリエンスを実現するため、戦略的に新技術へ投資した。



- 従来型シェアードサービスの指標にとらわれ  
ることなく、人事カスタマーの満足度を測定  
する指標を収集するためにオープン・フィード  
バック・システムを採用した。
- 多世代にわたる従業員にとって望ましいエ  
クスペリエンスを構築するために、新しい  
サービスを改善・拡張する機会を絶えず探し  
た。

### 意義ある改善の機会は多くある

これまで述べてきたことは、人事がデザイン思考を適用できるほんの一部の事例に過ぎない。デザイン思考を用い、エンプロイイー・エクスペリエンスを再構築して工夫することで、より高いエンゲージメント、満足度、戦略的整合性の実現を支援し、またブランドの差別化、カスタマー・サービス・エクセレンスや、事業の成長を促す。このプロセスは、多くの人事プロセスに適用可能であり、また、必ずしもデジタルソリューションを必要としない。しかしながら、140億ドル強に及ぶ人事のソフトウェアやプラットフォームのマーケットは、変革を続けている<sup>\*6</sup>。このクラウドからモバイルへの移行は破壊的であり、人事プラットフォームを完全にモバイル化することさえも今や可能である。デザイン思考は、組織の方向性に一体感をもたらし、一層満足のいく人事エクスペリエンスを組織に提供するのに役立つものである。

どのようにデザイン思考を組織の中で活用したかについて、ご経験をお聞かせいただければ幸いです。

#### 脚注：

\*1: Medallia Institute, "You Say You Want a Revolution: Build a Customer-Centric Culture"

\*2: [Rewriting the rules for the digital age](#), Global Human Capital Trends 2017, Deloitte Consulting LLP

\*3: [The New Organization: Different by design](#), Global Human Capital Trends 2016, Deloitte Consulting LLP,

\*4: Jason Dorrier, "There are 7 billion mobile devices on earth, almost one for each person," Singularity Hub, Singularity University, February 18, 2014  
<http://singularityhub.com/2014/02/18/there-are-7-billion-mobile-devices-on-earth-almost-one-for-each-person>.

\*5: [Digital HR: Revolution, not evolution](#), Deloitte University Press, February 29, 2016.

\*6: Josh Bersin, "The HR software market reinvents itself," Josh Bersin blog, July 19, 2016.



#### お問い合わせ先

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(組織・人事コンサルティング)ディビジョン

#### E-mail:

[JP\\_DTC\\_HCinfo@tohmatu.co.jp](mailto:JP_DTC_HCinfo@tohmatu.co.jp)

#### お問い合わせフォーム:

<https://tohmatu.smartseminar.jp/public/application/add/1920?inq=S53>

#### 執筆者

Arthur H. Mazor  
Jannine Zucker  
Maribeth Sivak  
Richard Coombes  
Yves Van Durme

#### 執筆協力

Jessica Britton  
Justin Clark  
Kraig Eaton  
Gary Johnsen  
Kat Ladd  
Katy Norris  
Jeff Mike  
Emily Scott



# 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 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であるデロイト トーマツ合同会社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 コーポレート ソリューション合同会社を含む)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・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40都市に約11,000名の専門家を擁し、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)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サービス、リスクアドバイザリー、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245,000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を指します。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。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [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.



IS 669126 / ISO 27001