

人事組織・機能高度化の潮流

ハイインパクト HR オペレーティングモデルを活用した変革支援

企業・ワークフォースを取り巻く環境と、人事に求められている変化

破壊的な(Disruptive)環境変化により、ワークフォース(労働力)やビジネスは急速に変化しています。価値観が多様化し、労働力の流動化が加速する中で、企業には、デジタルテクノロジーを活用しながら、外部顧客・ネットワークに加えて、従業員のエンゲージメントを高める組織となること、すなわち「人間中心の組織改革」へ取り組むことが求められています。

このような変化を踏まえ、今日の人事は、組織・人に高度な付加価値(ハイインパクト)を提供する存在となる必要があります。従業員のエクスペリエンスを高め、経営者がビジネスをより発展させていくためには、提供価値の中心に“顧客”を据え、かつ自社のビジネス固有性を踏まえた、人事組織・機能の再構築が求められています。

【ワークフォース・企業が直面する変化】

YESTERDAY	TODAY
Workforce	
<ul style="list-style-type: none"> 一般的な契約関係 運用/プロセスベース 世代別での対応 組織階層 	<ul style="list-style-type: none"> 流動性/柔軟性の高い労働力 エンployeeエクスペリエンス 働く人・働き方の激変 チーム間の連携、アジャイル
Business	
<ul style="list-style-type: none"> 生産技術の向上 顧客満足 グローバル展開 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーション 顧客エンゲージメント ダイナミックなグローバル化

【これからの人事(キーワード)】

YESTERDAY	TODAY
Keyword	
<ul style="list-style-type: none"> 利便性 コスト 従業員 ジェネラリスト 処理・運用 ベンダー サポーター的な 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性 バリュー提供 従業員含む顧客 (Customer) アドバイザー 相互作用、コミュニケーション パートナー 持続可能な

人事組織・機能の課題感の変化

上述のような潮流の中、多くの日本企業においても、人事が足元で直面する課題の性質が“効率化”中心から、その先にある“高度化”へ変化しています。業務再構築やSSC・BPO化による効率化の追求は依然として重要な取り組みである一方、“従業員満足を如何に向上させるか”、“ビジネスを如何に促進させるか”の観点で、人事の“顧客”・“提供価値”を再定義し、組織・機能の変革に着手する企業が増えていきます。デロイトトーマツコンサルティングは、プロジェクトの発端が効率化の追求であっても、人事としての提供価値の議論に立ち戻り、あくまで人事機能の高度化(ハイインパクト)を改革の主眼に置きます。一方で、高度化の実現プロセスの一環として、効率化課題の解決にも引き続き伴走します。

人事が足元で直面する課題の性質が“効率化”中心から、その先にある“高度化”へ変化

“効率化”観点の課題感

- ✓ **業務の非効率・機能の重複**
業務が見直されないままに長年放置されており、属人化・部署間での機能重複が発生
- ✓ **シェアードサービス(SSC)の機能不全**
業務・制度の標準化・集約化が十分でなく、余計なコミュニケーションによりむしろ負荷が増加
- ✓ **ITシステム基盤のガラパゴス化**
グループ会社がそれぞれに独自システム基盤を進化させていて、情報や処理業務が分散し、新しい仕組みに対応・統一できない

“高度化(High Impact)”観点の課題感

- ✓ **バリューの浸透・エンゲージメント向上への寄与**
従業員を“管理”する観点で組織・業務が構築されており、抜本的な発想の転換が必要
- ✓ **ビジネス支援に必要な人事の専門性・インフラの欠如**
プロフェッショナル人材の戦略的な獲得やファクトに基づく適材適所の提言などを十分に担えていない
- ✓ **人事としての一貫したビジョンの発信**
事業・地域を横断して一貫した人事としてのメッセージ・方針を打ち出せておらず、施策がつぎはぎに

人事機能の高度化を通じて人事の“顧客”への提供価値を最大化

ビジネスリーダー

- ✓ ビジネス戦略の実現を人事的側面から推進

管理職・マネジャー

- ✓ 人材マネジメントをより効果的に行えるようアドバイス

従業員

- ✓ 人事施策やデジタルツールによりエンゲージメントの向上推進

デロイトトーマツコンサルティングは人事機能の高度化を改革の主眼に置きつつ、アプローチの一環として効率化課題の解決にも伴走

ハイインパクトHRオペレーティングモデル構築支援サービス

デロイトでは、5年以上にわたる調査と様々な業種のグローバル企業との協業を通じ、従来型のサービスデリバリーモデルに基づく人事から、「戦略的なワークフォース、タレント、ビジネス成果をドライブし、高度な付加価値(=ハイインパクト)をもたらす人事」へシフトするためのブループリント(設計図)を提唱し、ハイインパクトHRオペレーティングモデルとして定義してきました。

当社では、グローバルに定義・検証されたコアモデル・アプローチ・ツールを活用し、貴社のニーズに応じて、人事オペレーティングモデルの現状分析・To-beモデル構築・導入ロードマップの策定から、隣接領域*と合わせた導入実行まで、柔軟かつ包括的な支援が可能です。

*人事組織設計や業務プロセスデザイン、クラウド人事システム導入など

コアとなる構成要素とFit-for-purpose(目的に適合した)モデル

ハイインパクトHRオペレーティングモデルでは、HRカスタマー(人事の顧客)を中心に据え、CoE、ビジネスHR、HRオペレーションなどの人事の役割・業務を定義、これらがインタラクティブに連携するオペレーティングモデルを構築し、顧客目線で高度化された人事組織・サービスの実現を目指します。当社のプロジェクトアプローチにおいては、コアの考え方を基盤としつつ、各社のカルチャー、働き方、ビジネス固有の戦略と優先課題に基づき、Fit-for-purpose(目的に適合した)モデルを構築します。



コアモデルの構成要素と考え方

1. HRカスタマーがモデルの中心。ワークフォースエクスペリエンスの向上を重視
2. デジタルワークプレイスは、従業員間のコネクションやエンゲージメントを強化・促進
3. HRオペレーションサービスは、幅広い問い合わせ対応、データ提供、専門的なサービスを通じて、顧客エクスペリエンスを生み出すと同時に 人事のキャパシティを拡大
4. ビジネスHRは、人事データやインサイトを活用したアドバイスにより、ビジネスの戦略実現を支援
5. 専門家コミュニティ(CoE)は、専門家を繋ぐことで、エクスペリエンスを織り込んだソリューションを創造
6. 外部ネットワーク・パートナーは、個社の壁を取り除き、人事コミュニティに信頼性を付加
7. HRリーダーシップ(HR企画)は、ビジネスと連携し、ビジョン策定、カルチャー醸成、企業のプライオリティを加速化
8. HR Enablers(ポリシー・データ・指標)は、ビジネスとHRカスタマーに対して、HRサービスの信頼性とインパクトを供給する基盤

事例1 人事組織・オペレーションモデル策定と機能強化

- ・ 大手製造業(10,000名以上規模)
- ・ 戦略的なCoE機能、事業パートナーに資するHRBP機能への変革
- ・ CoE/HRBP機能の役割の明確化、オペレーションモデル設計、各機能の業務効率化・高度化施策の立案、計画、実行支援

事例2 To beモデルおよびロードマップ策定と人事組織設計

- ・ 大手金融業(10,000名以上規模)
- ・ 人事制度・基幹システムの統合に伴う人事体制の刷新、プロフェッショナル組織への変革
- ・ 人事BPR・アウトソーシング検討、人事制度設計、人事機能の高度化・組織設計を一気通貫で支援

事例3 人事機能・システムの在り方の設計・ロードマップ策定

- ・ 大手商社(2,000名以上規模)
- ・ システム更改期限を契機とした人事機能・システムの設計
- ・ 人事機能・業務・システム領域の課題・成熟度診断、To-Beモデルの構想策定、ロードマップ策定の支援

事例4 HRのテクノロジー戦略とアラインした人事機能・組織のオペレーティングモデル再構築

- ・ 大手保険業(5,000名以上規模)
- ・ 分散した個社最適な人事機能の最適配置・ガバナンス強化
- ・ グローバルで統合したデリバリーモデルの設計、システム導入に伴うチェンジマネジメントの支援

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)ディビジョン
〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
E-mail JP_DTC_HCInfo@tohmatsu.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 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並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1万名以上の専門家を擁し、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)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュトーマツリミテッド("DTTL")ならびに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のひとつまたは複数数を指します。DTTL(または"Deloitte Global")および各メンバーファーム並びに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す。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 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、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

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、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(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、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。個別の事業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な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

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001