

HR トランスフォーメーション サーベイ

- 人事部の実態を包括的に診断 -

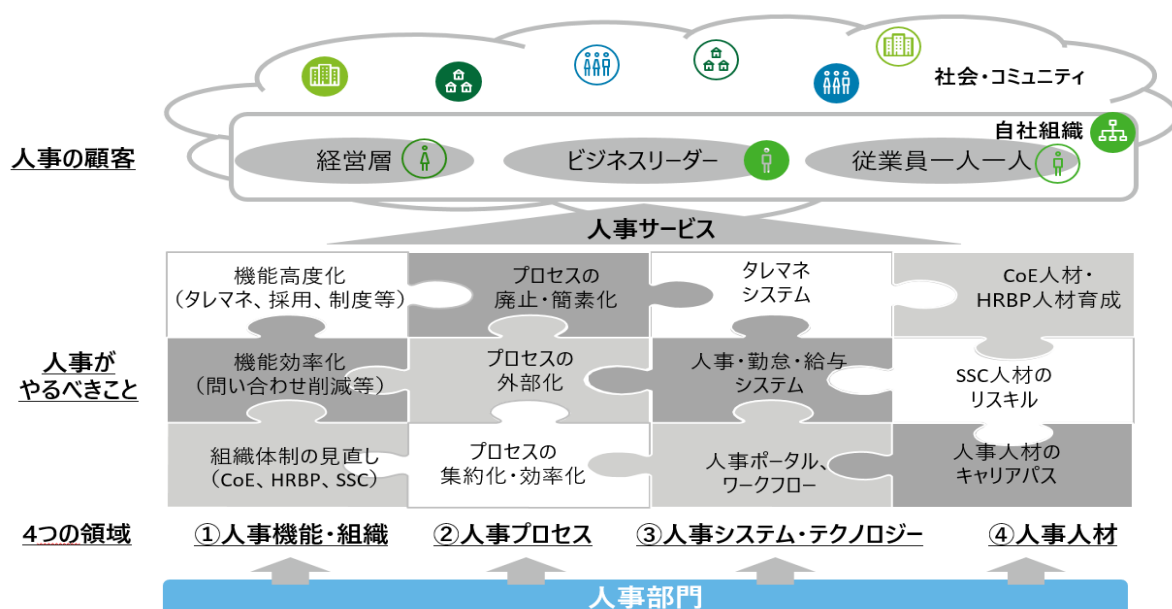
人事に対する変革のニーズと取り組むべき領域

デジタル化を代表とする労働環境の変化、労働人口減少、コロナ禍における多様な働き方へのニーズといった労働市場の変化に伴い、人事部門に対する変化のニーズが加速しています。

人事部門は顧客である従業員・ビジネスリーダー・経営層へ人事サービスという価値を提供し、自社組織および社会に貢献することが期待されています。

その中で人事が取り組むべき領域は①人事機能・組織、②人事プロセス、③人事システム・テクノロジー、④人事人材の4つに大分することができます。

【人事が取り組むべき4つの領域と顧客への貢献イメージ】



サーベイを活用した現状把握・改善ポイントの明確化

人事部門変革のためには、自部門の現状を把握し、改善点を明確にすることが重要です。

デロイト トーマツ コンサルティングでは人事が取り組むべき4つの領域について、現状把握と改善点を明確にするため、4種類のサーベイを提供しています。

これら4つのサーベイを通じて人事部門が抱える課題を包括的に診断でき、解決に向けた打ち手を検討することができます。

【サーベイの種類とカバー領域】

A. 人事戦略調査(①)

ビジネス特性・組織体制・ガバナンス方針等を調査し、目指す人事体制を描く指針とする

B. 業務量調査(②)

各人事業務に要する工数を調査し、工数的な課題の特定および、プロセスの見直し等を実施する

C. 成熟度調査(①、③)

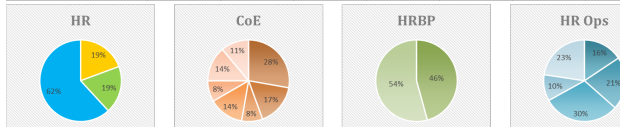
各人事機能の成熟度(5段階)の現状調査・目指す姿設定を実施し、注力すべき領域を特定する

D. HR人材評価(④)

HR人材のケイパビリティの保有状況及び、人材タイプごとの分布状況、人事人材の育成環境等を調査し、人材面での課題を特定する

- 以下3種のサーベイを通じて人事組織構造やガバナンスの在り方を丸裸にします
 - 組織構造調査：人事組織の人数・人件費などを調査、役割別の人員構成や生産性等を可視化
 - 役割分担調査：人事業務の担当組織を調査、グループ・グローバルでの役割分担状況を可視化
 - ガバナンスモデル調査：人事のガバナンスモデルについて現状と目指す姿を機能別に調査、そのギャップを可視化
- 回答結果を基にあるべき組織体系、役割分担の検討を行うことができます

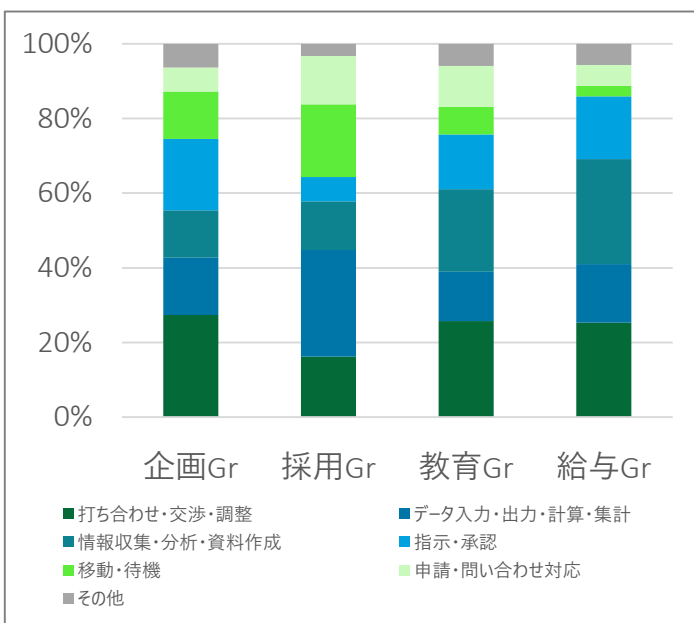
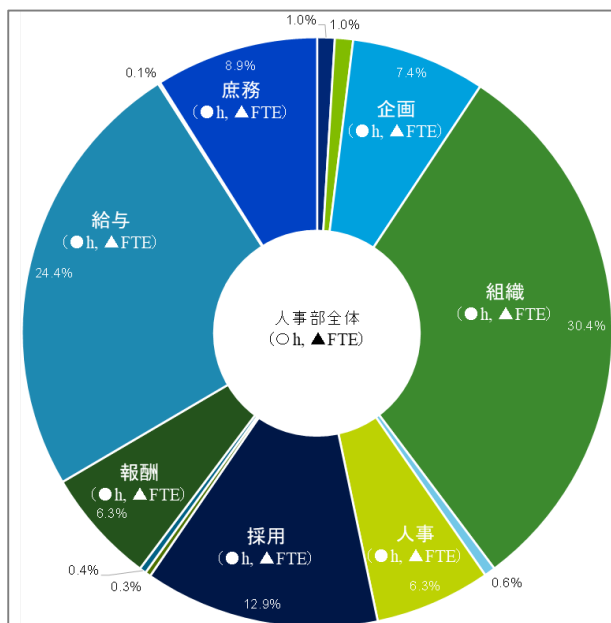
【役割分担調査】

[illegible]

集約		一対レポート・カンパニー間の集約分析		分析	
タイプ① ハンズオン		タイプ② 全社共通方針を適用		タイプ③ 固有性を尊重	
● 現状の組織方針 (例) ● 将来目指す組織方針 (例)					
全体方針	● コーポが人材マネジメントに資する経営ルールを整備し、コーポの全グループでグループが実行を担う。	● コーポが人材マネジメント基盤を整備し一定確のスキルマネジメントに導き、カンパニーが一定確性を有し、ルールを明確化し推進を担う。	● コーポは人材マネジメントに直接関与せず、情報提供に必要な資を行う。 ● カンパニーそれぞれが、人材マネジメントの基盤・ルールを策定、実行		
人材総括	人材ポータルフォーラムを推進し、ダイバーシティのグループ推進で、人材ポータルフォーラムのグループ化により、ダイバーシティのグループ枠組みを決定、実行	● 人材ポータルフォーラムや経営計画、ダイバーシティ推進など全社共通方針の推進を推進 ● 役員層などは統一せず、それぞれはカンパニーごと、実行推進を担う。	● カンパニーが、その推進ニーズに応じて組織と能力を人材ポータルフォーラム・ダイバーシティ推進と連携、推進		
全社共通方針	● 事業/組織のいくつかに組織・ポジションの配置基準をグループで共有化 ● グループがグループを定めたときの会議の議決権を「1人1票」をルールに集約	● グループとは組織・ポジションを定めて、事業/組織の状況に応じて例外を許容 ● グループの状況や選定基準をグループ共有、会議の議決権を「1人1票」に統一	● 個々のカンパニーで事業特性に応じた組織設計基準を設定、組織づくりに実行		
組織設計・文化	● グループとして目標や推進計画を文化化、共通意識を醸成する。	● グループとしてで尊重すべき組織設計を文化化する	● カンパニーの事業特性を尊重し文化を醸成する		
人事組織設計	● 人事部門の責任、責任をグループ共通で確保 ● コーポレポートグループ全体の人事、人材総括を推進し、カンパニーが実行を担う。	● グループにおける人事部門の役割、責任を明確化する ● 人事・人材の総括を推進し、必要に応じてカンパニー人事の役割を定義 ● 人事・人材の総括を推進し、必要に応じてカンパニー人事の役割を定義	● カンパニーの組織設計状況や文化、人事、人材の総括を推進し、必要に応じてカンパニー人事の役割を定義 ● 人事・人材の総括を推進し、必要に応じてカンパニー人事の役割を定義		

- 人事部門メンバーに対して、各人事業務に要している工数についての調査を実施します
- 部署別の業務量、業務特性別の業務割合等の出力結果から、①標準化、②集約化、③外部化の観点で業務プロセスの改善点を特定します

【グループ別業務特性割合】

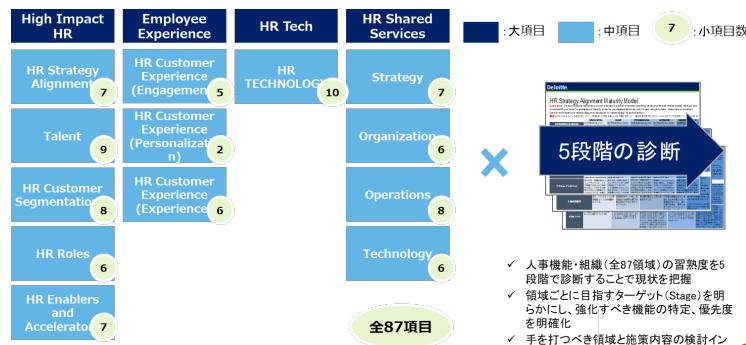


2

C. 成熟度調査

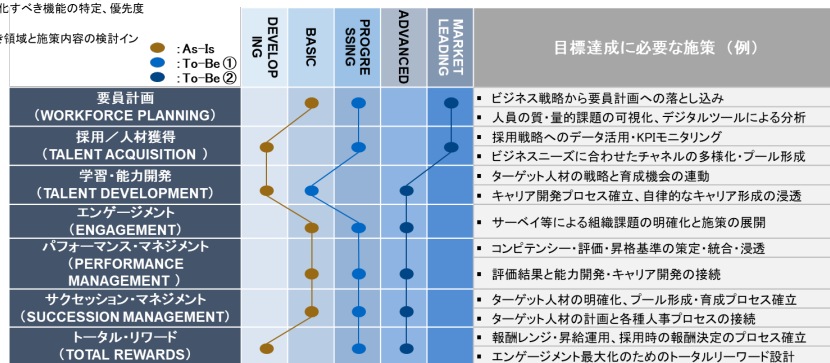
- デロイトがグローバルで定義しているマチュリティモデルを基にしたアンケートに回答することで、人事機能の各領域における①現在地点と②将来の目指す姿、③現状と目指す姿の乖離を網羅的に把握できます
- 回答結果を基に、以下の検討を行うことができます
 - 更改対象を整理：確認結果を踏まえて、機能カテゴリ単位や各人事機能ごとに更改の優先順位・対象を整理します
 - 課題を可視化：目指す成熟度や現状との乖離を念頭に各機能で取り組むべき課題を可視化、対応策の検討に繋がります

【人事機能整理図】



- ✓ 人事機能・組織（全87領域）の習熟度を5段階で診断することで現状を把握
- ✓ 領域ごとに目指すターゲット（Stage）を明らかにし、強化すべき機能の特定、優先度を明確化
- ✓ 手を打つべき領域と施策内容の検討インプットに活用

【成熟度調査分析イメージ】



出力結果から一部抜粋

D. HR人材評価

- 以下3種のサーベイを通じて人事人材に関する課題を特定します
 - 人事人材 タイプ別充足度調査：人事部員の能力、経験の調査を通じて人材タイプを自動算出します
 - 人事人材 意識調査：担当人事領域ごとの意識レベルや、担当領域間のギャップを把握することができます
 - 人事人材 育成環境調査：人事人材育成の基盤となるキャリアパスや人材要件の整理や、育成施策の体系化の状況を可視化し、課題の明確化へ繋がります
- 育成環境整備状況、人事人材充足度一覧といった出力結果を基に人材配置・育成体系整備等の人材に関わる課題の解決策について検討を行うことができます

【人材育成環境整備状況分析イメージ】

項目	選択1	選択2	選択3	選択4
キャリアパス	キャリアパスは整備されているが、運用も成熟している	キャリアパスは整備されているが、運用も成熟している	キャリアパスは整備されているが、運用も成熟している	キャリアパスは整備されているが、運用も成熟している
人材要件	HR人材の人材要件整備状況	HR人材の人材要件整備状況	HR人材の人材要件整備状況	HR人材の人材要件整備状況
育成体系	HR人材育成研修の整備状況	HR人材育成研修の整備状況	HR人材育成研修の整備状況	HR人材育成研修の整備状況
教育・研修	教育・研修（Off-JT）の整備状況	教育・研修（Off-JT）の整備状況	教育・研修（Off-JT）の整備状況	教育・研修（Off-JT）の整備状況
職務経歴（OJT）の付与状況	職務経歴（OJT）の付与状況	職務経歴（OJT）の付与状況	職務経歴（OJT）の付与状況	職務経歴（OJT）の付与状況
育成施策を提供するための体制・インフラの整備状況	育成施策を提供するための体制・インフラの整備状況	育成施策を提供するための体制・インフラの整備状況	育成施策を提供するための体制・インフラの整備状況	育成施策を提供するための体制・インフラの整備状況
自己啓発の整備状況（例：通信教育、社内公衆制度、資格取得奨励金）	自己啓発の整備状況（例：通信教育、社内公衆制度、資格取得奨励金）	自己啓発の整備状況（例：通信教育、社内公衆制度、資格取得奨励金）	自己啓発の整備状況（例：通信教育、社内公衆制度、資格取得奨励金）	自己啓発の整備状況（例：通信教育、社内公衆制度、資格取得奨励金）
研修施設	デジタル技術を使った研修（VR研修など）の導入状況	デジタル技術を使った研修（VR研修など）の導入状況	デジタル技術を使った研修（VR研修など）の導入状況	デジタル技術を使った研修（VR研修など）の導入状況
研修効果測定の実施状況	研修効果測定の実施状況	研修効果測定の実施状況	研修効果測定の実施状況	研修効果測定の実施状況

【タイプ別人事人材充足度分析イメージ】

タイプ別	HR Operation統括	Senior HRBP	HR Leadership Team
As Is (a)	3.5名	13名	2.9名
To Be (b)	1名	14名	2名
充足率 (a/b)	345%	92.9%	145%
タイプ別	HR Operationリード	HRBP	Senior CoE
As Is	21.3名	10名	5.5名
To Be	36名	13名	3名
充足率	59.1%	76.9%	183.9%
タイプ別	HR Operation担当者	アナリスト	ソリューションスペシャリスト
As Is	72名	9名	13.9名
To Be	49名	22名	15名
充足率	146.9%	40.8%	92.9%
(C) 運用・実務型	(B) 分析・思考型	(A) 創造型	

工夫・創造・思考の必要性

出力結果から一部抜粋

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@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 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 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30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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 トウシュートーマツ 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、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、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、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、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じて Fortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000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

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001