

HR Transformationサービスのご紹介 人事部改革:「間接」から「戦略」へ

経営・事業ニーズに応える人事部へ

経営者の63%・・・M&Aにあたり人事部に相談しないという実態*1

柔軟な業務運用と

人材マネジメントに対する 期待

M&A、グローバル展開、制度改正など複雑で広範囲に渡る経営課題の解決において、効果的な人事業務オペレーションの実現が重要な成功要因として位置付けられる事例が多く企業の報告されています。これに伴い、経営者から人事への期待も高まっており、「人を管理する人事」から「事業の成長と成功を支える人事」への変革が必要とされています。

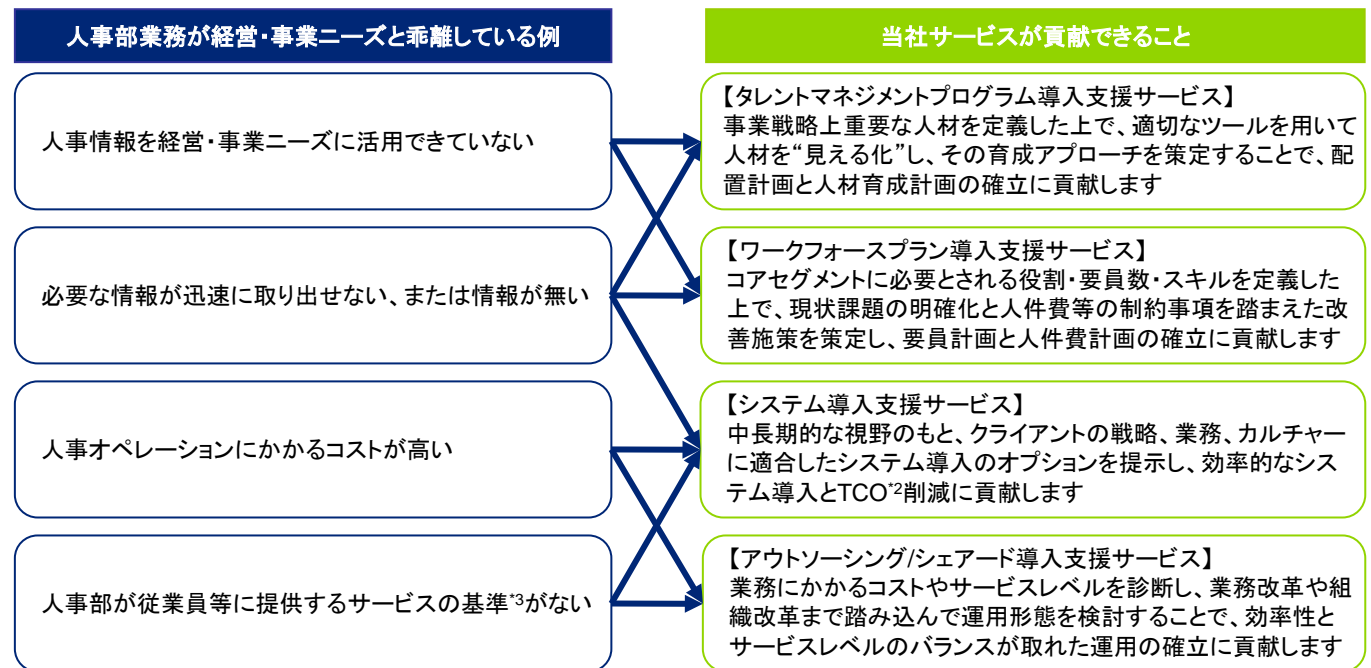
事業の成長の為にグローバル化やグループ再編が必要だとすれば、業務オペレーションの再構築や、人材構成の最適化、次世代リーダーの育成などは必須の課題です。これらの課題解決に向けて、人事部がリード役を務めてくれるはずだと経営者は期待します。しかし、経営者の視点では、ビジネスニーズに応える人材マネジメント上の課題解決率は4%*1にすぎません。

人事部の事情

なぜ、人事部は、経営者からの期待に応えられないのでしょうか。当社が実施した調査からも、人事部がルーチンに忙殺されており、各組織機能もルーチン業務を主眼として構築されていることが報告されています。これらに起因して、業務オペレーションの効率化や人事機能の高度化に向けた改革が置き去りにされているというのが現状といえます。

HR Transformation サービスの目的

当社のHR Transformationサービスは、人事部における業務上の問題解決に貢献し(下図)、経営ニーズに応えるためのオペレーション基盤の効率化と人事機能の高度化に向けたアプローチやツールの整備を支援します。



*1 出所: **Aligned at the Top**, a global survey on people and business challenges conducted by Deloitte Touche Tohmatsu and the Economist Intelligence Unit, 2007

*2 人事システムの導入・保守・運用維持費用の総額のこと: Total Cost of Ownershipの略

*3 従業員等の要求レベルと人事部における業務オペレーションのバランスを考慮して、人事部の役割や業務の品質を決定すること

サービス領域	サービス提供アプローチのポイント
<p>タレントマネジメントプログラム 導入支援サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業戦略の実行に大きな影響を与えるキーポストを特定します ・ キーポストに必要なコンピテンシーを定義します ・ 簡易ツールを用いて、必要なコンピテンシーを持つ人材とその候補者を把握します ・ 上記情報をインプットとして、あるべき人材と現況のGAP改善施策（育成計画や配置転換案や登用計画案）を策定します
<p>ワークフォースプラン導入支援 サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略から落としこまれた目標値/生産性指標(KPI)と組織構造をインプットとして、各ワークフォースセグメントのあるべき要員数を算出します ・ 営業や管理など、職種別に必要な共通・個別コンピテンシーやスキルを定義します ・ 上記情報をインプットとして、各ワークフォースセグメントに必要な人材の数・質の課題を特定し、配置転換を含む改善施策を策定します
<p>システム導入支援サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略、IT戦略を踏まえ、現状調査による課題解決の方向性を検討した上で、システム構想計画を策定します ・ パッケージ/ベンダーへの要求事項を包括的、具体的に定義し、明確でバランスのとれた評価基準に基づいてパッケージ/ベンダーを評価します ・ 様々なリスクを考慮し、実現可能で効率的なシステム導入計画を策定します ・ プロジェクト間の整合性を確保しつつ、プロジェクトマネジメントを実行します
<p>アウトソーシング/シェアード 導入支援サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務オペレーションに要するコストとサービスレベルの現況を調査し、課題解決に有効な複数の運用形態を評価した上で、効率的な運用形態とコスト指標を定義します ・ 移管対象とする業務を定義し、業務改革や組織改革まで踏み込んで導入後の運用を設計します ・ 様々なリスクを考慮し、実現可能で効率的な移行計画を策定します ・ プロジェクト間の整合性を確保しつつ、プロジェクトマネジメントを実行します ・ 導入後のサービスレベルの確保とコスト削減を目的としてSLA*4を策定します

*4 SLA: 品質保証契約のこと (Service Level Agreement)

人事業務の効率化と人事機能の高度化に向けた統合的なサービスアプローチ

構想立案から導入・定着までの一貫したサービス 私達は進化プランの立案から実施・定着までの一貫したサービスを日本のみならず海外のDeloitteとのシームレスな体制によって提供することで、人事部機能の効率化・高度化の確実な価値の創出を支援します。

独自のメソッドと専門知識の提供 業務・組織・ITはもちろんのこと、新たな業務にスムーズに移行するためのトレーニング、変革にあたっての抵抗に対する対応、情報保護やコンプライアンス遵守、グローバルシェアード等で問題となる税務観点からの最適化など、一般的には企業としての蓄積が困難なノウハウについても独自のメソッドを有しており、コンサルタントが持つ専門的な知識と共に提供します。

インダストリーナレッジの提供 各インダストリーに特有な経営課題やベストプラクティスについても、私達は経験と知識を十分に蓄積しています。コンサルティングサービスの実施にあたっては、インダストリーに特化したコンサルタントが参画し、より確実かつより効果的な支援を提供します。

デロイトトーマツコンサルティング株式会社 ヒューマン キャピタルグループ

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
E-mail: DTC_HC@tohmatsumatsu.co.jp
www.tohmatsumatsu.com/dtc/

デロイトトーマツコンサルティング(DTC)は世界的なプロフェッショナルネットワークであるデロイト トウシュ トーマツ(Deloitte)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはDeloitte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当、Deloitteがグループで有する監査・税務・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、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。海外ではDeloitteの各国事務所と、国内ではトーマツ コンサルティング ホールディングス株式会社の下で国内主要地区に置かれたトーマツコンサルティング各社と連携してサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界140か国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約169,000人におよぶ人材は"standard of excellence"となることを目指し、"誠実性"、"卓越した価値の提供"、"相互信頼"、"文化的多様性"といった価値観を共通するカルチャーで結ばれています。継続的な知識習得、チャレンジングな経験、豊富なキャリア形成の機会といった環境を生かしながら、Deloitteのプロフェッショナルは企業責任(CSR)を強化し、社会からの信頼を築き、各々の地域社会に貢献していきます。

Deloitte(デロイト)とは、スイスの法令に基づく連合組織体のデロイト トウシュ トーマツおよび相互に独立した個別の法的存在であるネットワーク組織のうちのメンバーファームのひとつあるいは複数数を指します。デロイト トウシュ トーマツとメンバーファームの法的な構成についての詳細はwww.tohmatsumatsu.com/deloitteをご覧ください。