

新たな顧客体験の創造—人事部門のオペレーショナルエクセレンス—グローバル調査
2014: 顧客ニーズの変化に後れをとらない/システム、データ、報告の質と信頼性を高める/人事部門が成功するために必要な人材を確保する

より少ない経営資源でより大きな成果を生み出す トップパフォーマーはどこが違うのか？



日常生活の他の場面でごく当たり前となっているユーザーフレンドリーな体験を提供することが人事業務にも求められている。あなたの組織はそのニーズに応えているだろうか？

目次

概要 1

納得のユーザー体験：
顧客ニーズの変化に後れをとらない 4

付加価値を高めるワークフォースインテリジェンスの活用：
システム、データ、報告の質と信頼性を高める 8

タレントパイプラインの維持：
人事部門が成功するために必要な人材を確保する 13



概要： 高まり続けるニーズ

直感に任せて簡単かつ迅速に購入手続きができる「Amazon体験」は今や当たり前となり、日常生活の他の場面でも同じ体験を提供することが求められるようになってきている。

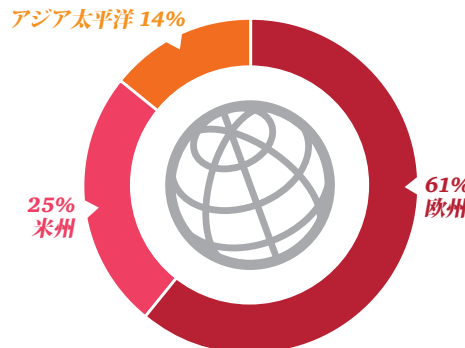
人事部門との関わりも例外ではない。また、各企業・組織内で人事部門は、顧客プロファイリングなどで行われているのと同じように、豊富なデータとその分析に裏付けられた人材計画を提示することを求められている。人事部門が戦略的経営の一翼を十分に担える存在であるという信任を得られるか否かは、こうしたニーズを満たすことができるか否かにかかっている。

企業や組織の人事部門がこうした期待に応える能力を備えているかを調べるため、PwCは2014年の年初、世界各地150企業・組織を対象に調査を実施した。調査対象の150企業・組織のうち61%が欧州、25%が米州、14%がアジア太平洋地域に人事部門を置いている。調査対象企業・組織の業種や規模はさまざまである。

本報告書では、最も効果的な人事業務がどのようなもので、高まり続けるニーズに迅速に応えるためには何が必要とされているのかについて考察する。先行する企業・組織と自社・組織を比較し、改善を図る上で優先すべき分野を特定するために、本調査結果をぜひご活用いただきたい。

本報告書でトップパフォーマーと平均的なパフォーマーを比較する場合の「トップパフォーマー」とは、ユーザー満足度の高さや人事業務コストの低さにおいて上位10%の企業・組織のことをいう。

図1：調査対象企業・組織の地域属性



ビジネスインパクト： 人事部門のオペレーショナルエクセレンスが事業成果を高める

トップパフォーマーはどこが違うのか？



納得の
ユーザー体験



付加価値を高める
ワークフォース
インテリジェンスの活用



タレントパイプライン
の維持

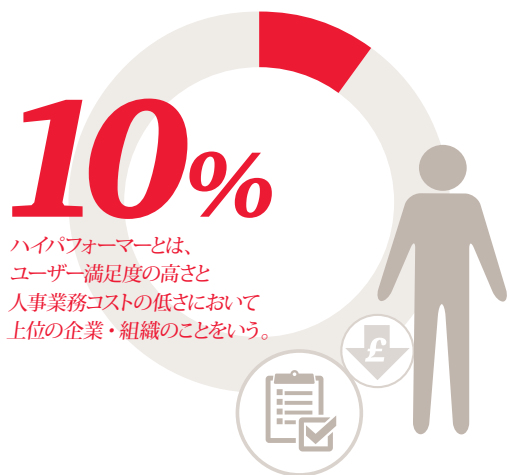
業務に費やす時間の
最短化による
労働生産性の向上

信頼性が高く利用しやすい
従業員データの整備による
法令遵守状況の改善

革新的で直感的な
テクノロジーの活用による
従業員エンゲージメントの強化

強力なワークフォース
プランニングによる新規市場
参入と製品開発の実現

予測的なワークフォース分析
による人材リスクの低減



概要： トップフォーマーはどこが違うのか？

1 納得の ユーザー体験

顧客ニーズの変化に
後れをとらない

p4

- ユーザーのニーズや満足度に関するフィードバックを体系的に収集する
- ユーザーの期待をパフォーマンス目標と人事施策に組み入れる
- ユーザーとの最初の接点として直感的なテクノロジーを大々的に活用する
- 明確な評価基準に基づく継続的パフォーマンス向上計画を策定・実施する

2 付加価値を高める ワークフォース インテリジェンスの活用

システム、データ、
報告の質と信頼性を高める

p8

- 変化するニーズに対応するために迅速に更新調整できるシステムを導入する
- 定期的なデータクレンジングと点検に基づく分析を実施・活用する
- 人事部門スタッフが事業経営に定期的に関与することによって、最も有用とされる情報を把握する
- 投資対効果の定量分析に基づいた経営資源の配分と投資を行う

3 タレントパイプライン の維持

人事部門が成功するために
必要な人材を確保する

p12

- 企業全体のために開発した人材マネジメント技術を人事部門にも積極的に適用する
- 事業部門や国をまたいだ最大限柔軟な人員配置を行うことによって、変化するニーズに対応するとともに、人事部門のスタッフが新たな技能を身につけられるようにする
- 人事部門内外のあらゆるレベルの人材を人事部門に引き入れられるようにする
- 後継者育成計画を策定して人材の配置転換と昇進が確実に実施されるようにし、組織の縦割りを打破する



ほとんどの企業や組織の人事部門は、すでに行っていることをもう少しうまくやろうとしているに過ぎない。しかし、先行集団は、今日のユーザーの高い期待を理解し、そのニーズに応えることがいかに重要かを認識している。このことは、事業経営における人事部門の関与と貢献の在り方の抜本的な再考を促している。

1

納得のユーザー体験： 顧客ニーズの変化に後れをとらない

人事サービスのユーザーは、必要なものを必要な時に自分の好きな方法で手に入れられることを期待するようになっている。しかし、この期待に応えられている人事部門はほんのわずかである。どうすればあなたの会社・組織は「顧客」の求めるユーザー体験を実現することができるのだろうか。

映画からファッションアイテムまで、クリックするだけで商品が送られてくる。オンラインショップは、個々の顧客の購買傾向と好みを軸に顧客関係を構築し、商品を紹介することによって顧客期待を一変させた。

今日、仕事上の関わりにおいても、これと同じユーザーフレンドリーな「顧客」体験が求められるようになっている。人事も例外ではない。従業員は、できる限り利用しやすいかたちで人事関連サービスが提供されることを求めている。また、人事部門のスタッフには、彼らの要望を理解するのに十分な知識を備えてほしいと思っている。給与に関する問い合わせのためにいくつもの書式に記入したり、回答を得るまでに何日も待たされたりしたくないのである。彼らが従業員ではなく顧客だったら、こうした問題に悩まされることはないだろう。

こうした顧客体験の重要性は、人事部門が企業とその従業員の主要な接点の一つであることを踏まえると、さらに高まる。採用から退職に至るまで、人事部門と従業員の関わりは、その企業・組織の相対的なプロフェッショナリズムについて、そして従業員がどの程度大事にされていると感じているかについて、消し去ることのできない印象を形成する。人事部門の対応に不満がある場合、従業員は何か必要なことがあっても人事を通さずに済ませてしまうかもしれない。あるいは、もっと好ましい従業員体験が得られる別の企業に転職するかもしれない。

さらに、顧客満足に関するこうした基本的な期待に応えることは、組織的發展や能力開発など、事業経営におけるより戦略的な役割を担っていく上でも重要な鍵となる。しばしば指摘されるように、Abraham Maslowが示した「人間の欲求の階層」は個人だけでなく企業にも当てはまる。食べるものと住む家の心配がなくなった時はじめて愛情や充足感を求めるようになるのと同じように、今持っている車の修理をきちんとできなかった業者のショールームで新たに車を購入する人はいない。同様に、従業員への給与支払いが期日どおりに行われていなかったり、採用の遅れが原因で市場開放の機会に乗り遅れてしまったりしているようでは、経営幹部による意思決定の場に人事部門が招かれることはないだろう。

1 Maslow, A.H.,1943, A Theory of Human Motivation, Psychological Review (50), pp. 370-396

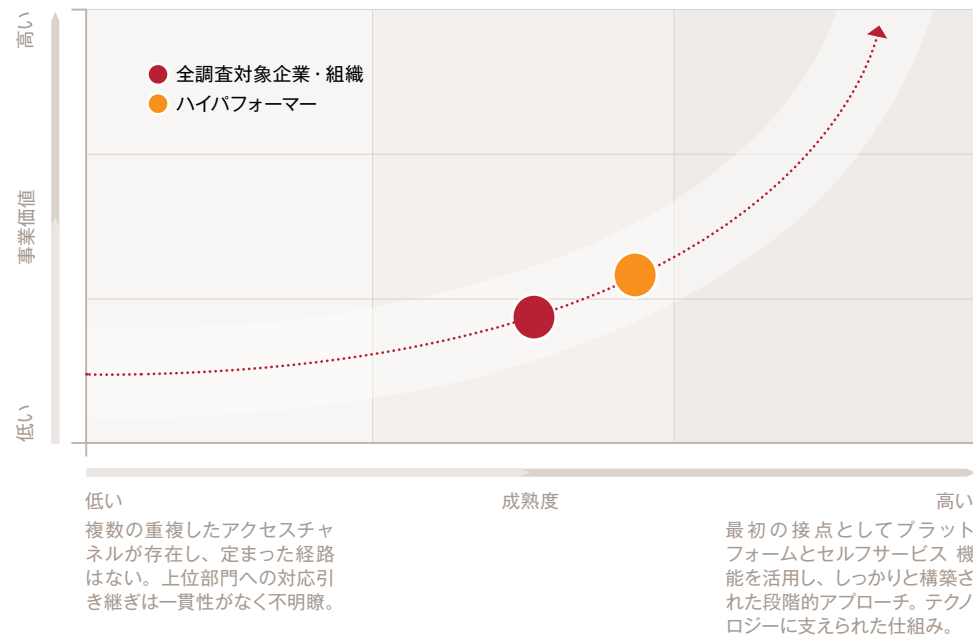
1 納得のユーザー体験：顧客ニーズの変化に後れをとらない

エンゲージメントレベルの違い

人事部門はどの程度ユーザーフレンドリーなのだろうか。エンゲージメントは、顧客理解と顧客対応力を測る重要な指標である。図2は、トップパフォーマーと全調査対象企業・組織でエンゲージメントのレベルがどれだけ違うかを示している。

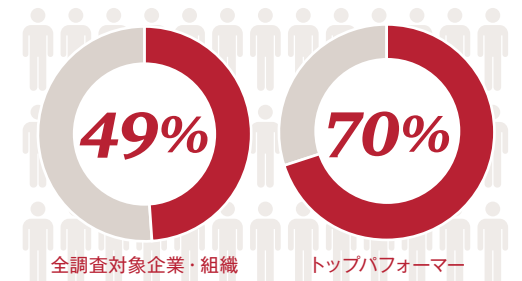
トップパフォーマーは、セルフサービス方式の窓口を設けるなど、テクノロジーを活用して従業員との関係強化を図っている。また、顧客にもっと近づくための新たな方法も検討している。今回の調査では、ハイパフォーマーは現状に満足しておらず、現在どのように従業員と関わっているか、そして、クラウドやモバイルテクノロジーなどの技術を活用することによって従業員関係をどう強化できるかについて、詳細な分析を行っていることが示された。オンライン研修やサポートが強化されていることもこれを裏付けている。今回の調査で、ハイパフォーマーは「中核的な成果」についてあらためて話し合うことや、ユーザー体験の改善方法について企業の主要メンバーに話をするということについても言及している。

図2：顧客に近づく：顧客エンゲージメントの平均的成熟度



人事部門のオペレーショナルエクセレンスグローバル調査2014

全調査対象企業・組織の半数とトップパフォーマーの70%が顧客エンゲージメントの質と成熟度に大いに自信があると回答



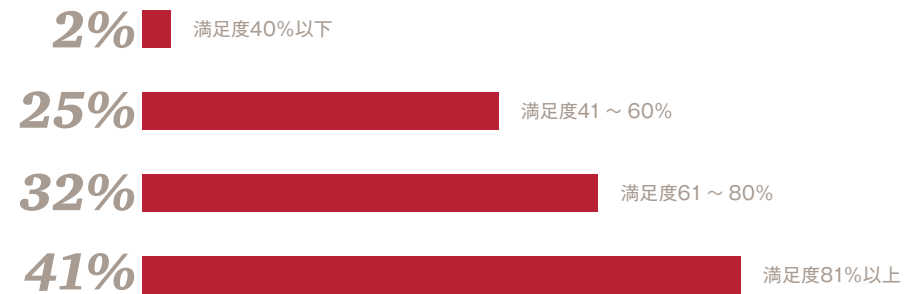
1 納得のユーザー体験：顧客ニーズの変化に後れをとらない

測定が改善の鍵

今回の調査では、顧客期待に応えられているか否かを実際に把握していない人事部門が数多く存在することが明らかになった。調査対象企業・組織のうち、過半数（61%）は顧客満足度をサービス水準合意に含めておらず、4分の1超（27%）は顧客満足度の測定を一切行っていない。明確な顧客サービス目標やユーザー意見の測定方法を定めずにユーザーフレンドリーを実現するのは明らかに困難である。顧客満足度を測定している企業・組織でもスコアの低いところが多いが、これは改善の余地があることを示している（図3参照）。

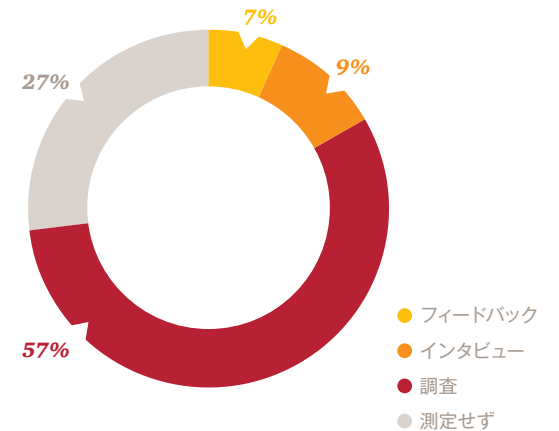
満足度をどのように測定するかは、改善を図る上で重要な要素である。調査対象企業・組織のほとんどは定期的に調査を実施している（図4参照）。さらに踏み込んでインタビューを実施したり、直接フィードバックを求めたりしている企業・組織は若干数にとどまっているが、こうした取り組みは各事業部門との関係を構築し、その優先事項がどのように変化しているかを明確に理解する最も効率的な手法である可能性が高い。

図3：調査対象企業・組織における顧客満足度



人事部門のオペレーショナルエクセレンスーグローバル調査2014

図4：顧客がどう思っているかを理解する



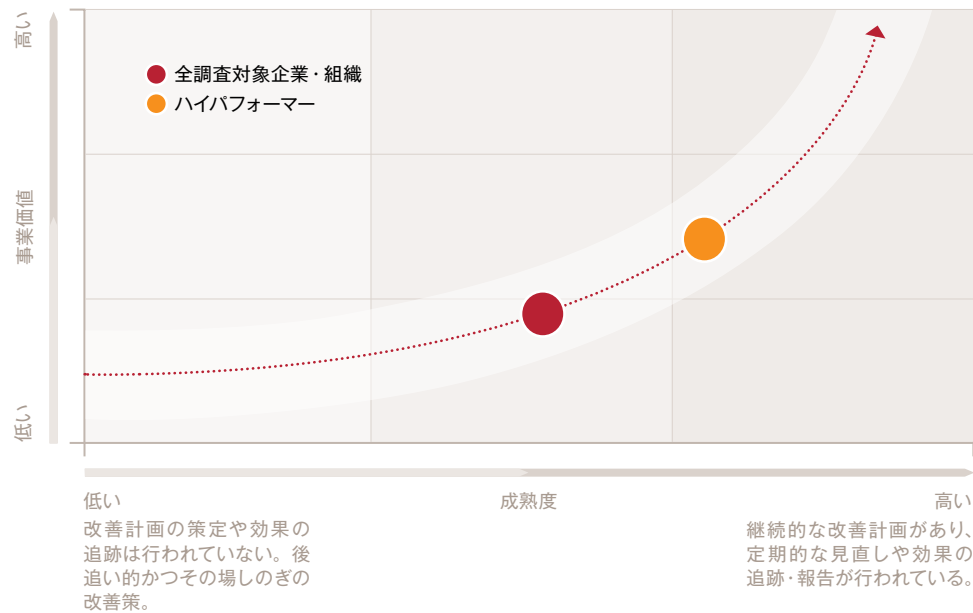
人事部門のオペレーショナルエクセレンスー グローバル調査2014

1 納得のユーザー体験：顧客ニーズの変化に後れをとらない

継続的改善

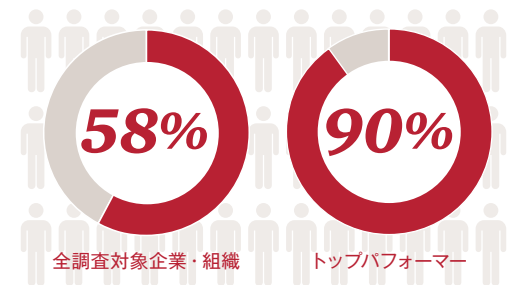
顧客体験の向上を図る上でもう一つの重要な要素は、継続的改善の文化と計画である。実行と遂行に常に注意を払う必要があることは誰もが認識している。トップパフォーマンスが抜きん出ているのは、効果的な測定によって改善すべき分野に狙いを定める能力においてである（図5参照）。定期的な見直しと報告を伴う継続的な改善計画を持たない業務処理型の人事部門は、総じて顧客満足をあまり向上させることができず、何らかの改善が図られた場合でも一貫性のある計画がないので、顧客はその利益を十分に利用し、実現することができない。

図5：継続的改善に関する成熟度



人事部門のオペレーショナルエクセレンスグローバル調査2014

全調査対象企業・組織の過半数とほとんど全てのトップパフォーマンスが、高パフォーマンスの文化と継続的な改善をもたらす計画を有していると確信していると回答



2

付加価値を高めるワークフォース インテリジェンスの活用： システム、データ、報告の質と信頼性を高める

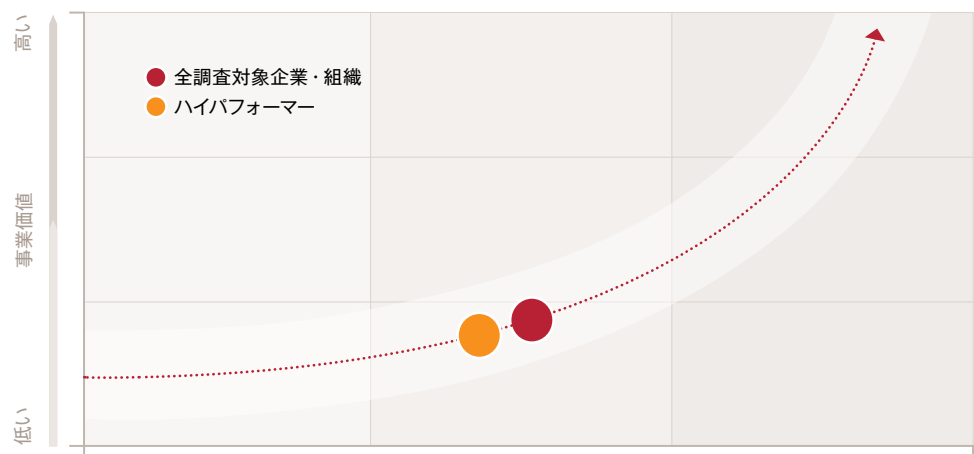
企業幹部は、自社の人事部門に、基本的なサービスだけでなく戦略的目標を達成するために必要な洞察力に満ちたワークフォースプランニングも提供することを期待している。求められる質の分析と洞察を提供できるようなシステム、データ、報告機能が備わっているだろうか。

人事部門が収集するデータは、従業員のパフォーマンス、人員配置、新規採用の必要性に関する貴重な情報源となり得る。ユーザーフレンドリーなサービスとともに、こうした情報の収集、照合、伝達を効果的に行えるか否かは、企業が自社の人事部門を評価する上で重要な判断基準となっている。

人事部門が利用できるデータは、人事部門自体の業務効率の向上と作業負荷の軽減にも役立てることができる。例えば、政策や法律の変更に関して数多くの問い合わせを受けている場合、ポータルサイトの「よくある質問」コーナーに更新情報を掲載することができる。

人事部門は利用可能なデータをどの程度効率的に活用しているのだろうか。図6に示されるように、多くの調査対象企業・組織は十分に統合されていないシステムでの作業を余儀なくされている。これらの企業・組織が採用している典型的なソリューションは、ニーズに合わせてカスタマイズされ、将来のニーズに対応する柔軟性を備えていない。

図6：システムに関する成熟度

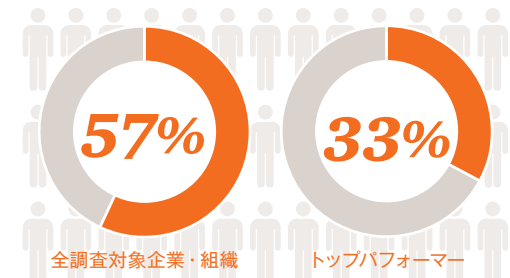


低い
複数の人事管理システムが存在し、人事管理プラットフォームは標準化されていない。システム統合は全く行われていないか限定的。

高い
カスタマイズは最小限にとどめ、最適化され、高度に統合された人事管理システム。

人事部門のオペレーショナルエクセレンスグローバル調査2014

全調査対象企業・組織のわずか57%と
トップパフォーマーの33%がシステムの
成熟度に大いに自信があると回答



2 付加価値を高めるワークフォースインテリジェンスの活用: システム、データ、報告の質と信頼性を高める

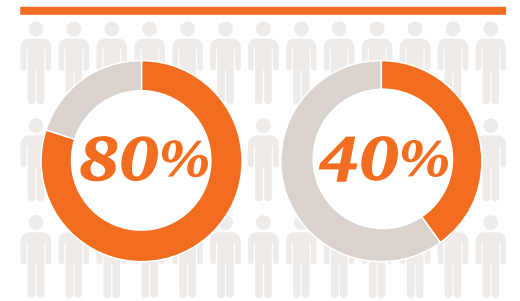
市場のトップパフォーマーは、柔軟性が高く将来のニーズに対応可能なプラットフォームを整備している。ソフトウェアをサービスとして利用するSaaS型ソリューションに移行する企業が増えている。SaaS型ソリューションはニーズの変化に合わせて簡単に変更できるが、このことは、変化の目まぐるしい今日状況において決定的に重要な要素である。標準的なプロセスやデータ構造が用いられているため、エラーが少なく、より効率的なサービスを提供できる。SaaS型ソリューションの配備が容易であるということは、導入にあたり必要とされる経営資源もそれだけ少ないということでもある。

興味深いことに、トップパフォーマーは、SAP、オラクル、IBM Maximoといった先進的で高度に統合されたシステムやWorkday、SuccessFactors、Taleo、SalesforceのようなSaaS型ソリューションを利用しているにもかかわらず、システムに関する成熟度の評価が全調査対象企業・組織よりも低くなっている。実際の市場における私たちの経験によると、ハイパフォーマーは、システムの最適化や統合は重要であるものの、データへのアクセスとその質、経営に関する意思決定における報告の活用など、ワークフォースインテリジェンスに関する成熟度を高める上で同じように重要なその他の要因があることを認識していることが多い。

システムへの投資

調査対象企業・組織の80%超は、近い将来、テクノロジーに投資する計画を立てている。2013年にPwCが実施した類似の調査では、ほとんどのトップパフォーマーは単にアップグレードしようとしていただけだったが²、今回の調査では、はるかに多くのトップパフォーマーが全面的な変更を計画している。

人事部門には、経営資源を必要とし、互いに競合するいくつもの要請がある。パフォーマンスを測定し、他と比較することができれば、優先順序を判断するにあたり、より確かな情報に基づいた体系的な基準が得られる。また、こうした新たな経営資源の投入が行われた後、効果を測ることもできる。その意味において、調査対象企業・組織の40%近くが新規プロジェクトを始めるにあたり、事前に投資対効果の体系的な検討を行っていなかったのは驚くべき結果である。



調査対象企業・組織の80%は、近い将来、テクノロジーに投資する計画である

40%は新規プロジェクトを始めるにあたり、事前に投資対効果の体系的な検討を行ってなかった

² Get ready: Shared services are back
(<http://www.pwc.co.uk/human-resource-services/publications/get-ready-hr-shared-services-are-back.jhtml>)

2 付加価値を高めるワークフォースインテリジェンスの活用：システム、データ、報告の質と信頼性を高める

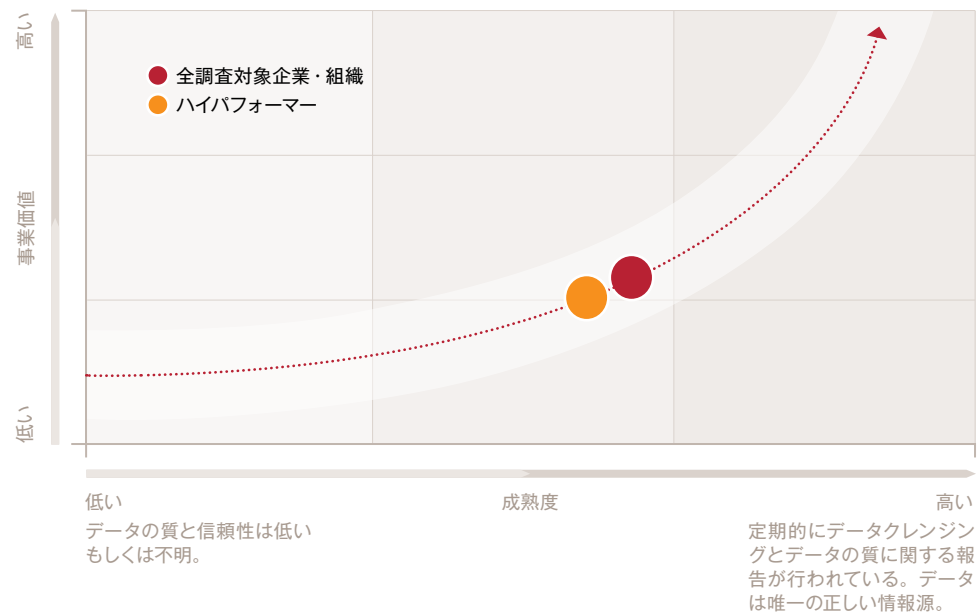
データの質と信頼性

多くの場合、必要なデータは収集されている。図7は、調査対象企業・組織が人事関連データの質にそれなりに高い自信を持っていることを示している。しかし、データが一貫して「唯一の正しい情報源」として信頼できるものであることを企業に確信させるためにデータクレンジングやデータの品質検査を実施しているという回答は、全体のわずか5分の1（19%）にとどまった。こうした品質管理が行われていない場合、データの断片化が起これ、完全性が損なわれる恐れがある。

今回の調査では、データの質に関する成熟度について、トップパフォーマーと全調査対象企業・組織の間にほとんど差異がなかった。いずれもデータの質に高い自信を持っている。

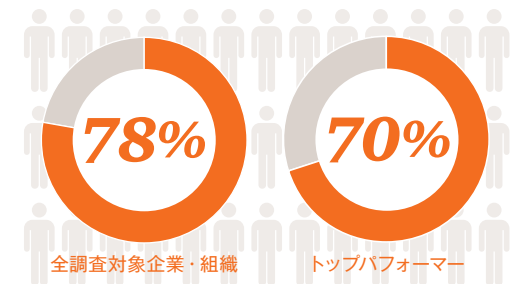
事業価値は、基礎となるデータが企業の信頼を得てはじめて高まる。ワークフォース分析やその洞察は、データの信頼性をいかに確保するかにかかっている。

図7：データの質に関する成熟度



人事部門のオペレーショナルエクセレンスグローバル調査2014

調査対象企業・組織の過半数がデータの質に大いに自信があると回答

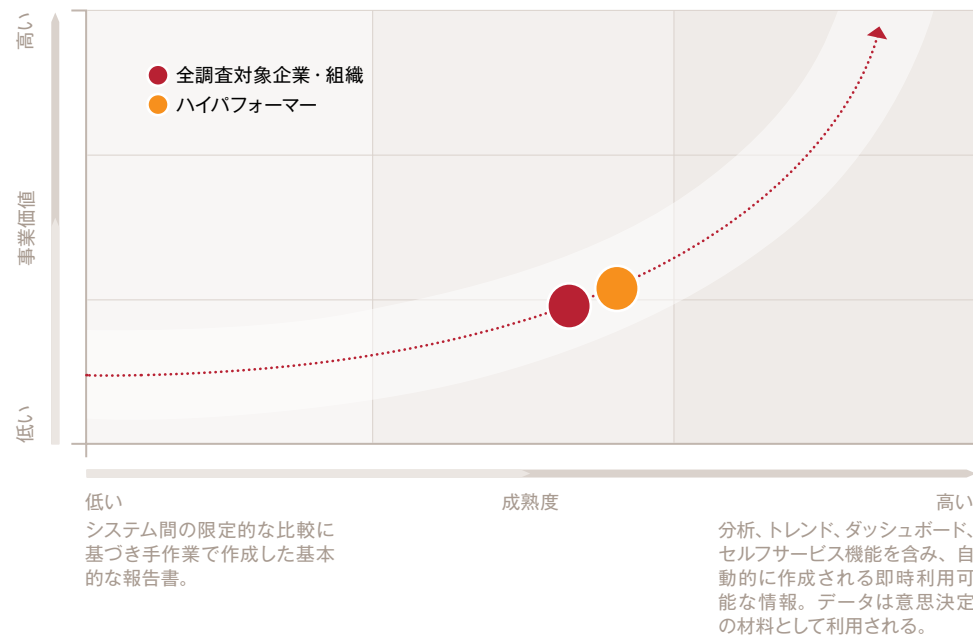


実際に市場で見られる優れた慣行は、データの完全性を支え、報告プロセスの効率を高める企業データ基準が必要であることを示している。データの信頼性と使用適合性を確保する効率的な手続きがあれば、人事部門は、より多くの時間をデータ分析と洞察の提供に費やすことができる。

報告の価値

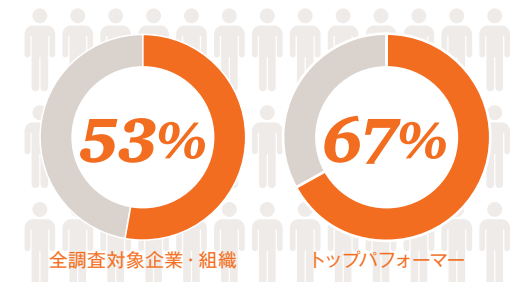
データを基に作成される経営情報の質は、データそのものに対して示された自信に見合ったものになっていない（図8参照）。今回の調査で、多くの人事部門が全てのデータをまとめて実用的な経営情報に変換するのが難しいと感じていることがわかった。

図8：経営情報に関する成熟度



人事部門のオペレーショナルエクセレンスグローバル調査2014

調査対象企業・組織の半数近くが経営情報の成熟度に自信がないと回答



2 付加価値を高めるワークフォースインテリジェンスの活用：システム、データ、報告の質と信頼性を高める



PwCワークフォース分析およびSaratogaワークフォース分析を通じた主要企業・組織との関わりで得た経験によると、ワークフォース分析に特化した部門をセンター・オブ・エクセレンス（CoE）として確立するなど、人事スタッフの採用や調達に関する意思決定における分析技術や分析能力の活用が明らかに増えている。

(<http://www.pwc.co.uk/saratoga/hr-and-business-capability-in-data-measurement-and-analytics.jhtml>)

では、複雑で多岐にわたりがちな経営情報を最も効果的に伝達する方法とはどんなものなのだろうか。ワークフォース分析の結果を経営幹部がすぐに確認できるリアルタイムのダッシュボードを開発できることがトップパフォーマーの基準である。利用可能性や柔軟性を高める取り組みとしては、タブレット端末や携帯端末で人事関連サービスを利用できるようにすることや、テクノロジープラットフォームのクラウド化が挙げられる。

重要なのは、システムの効率性、データの最適化、報告が不可欠な成功要因であるということである。

3

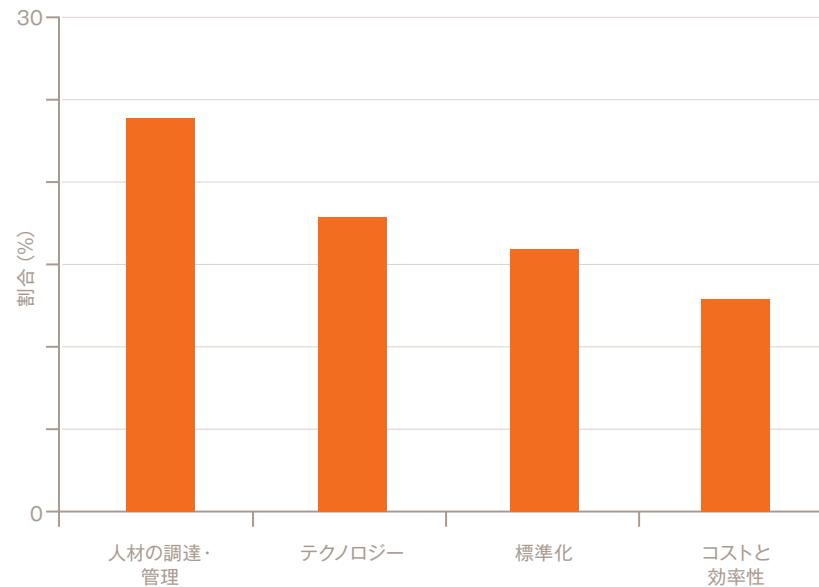
タレントパイプラインの維持： 人事部門が成功するために必要な人材を確保する

今回の調査は、人事部門が企業のために構築した効果的な人材プランニングは人事部門の業務にも適用されているかという問題を提起している。

「靴屋の子どもに靴がない」ということわざがあるが、人事部門も同様の問題に直面しているようである。調査対象企業・組織は、最も大きな問題として人材の調達と管理を挙げている（図9参照）。タレントパイプラインの強化は組織内のその他の優先事項の後回しにされがちで、人事部門においてはなおさらその傾向が強い。これまで、人よりもシステムへの投資に重点が置かれる傾向があった。

図9：人事部門が直面する最も大きな問題

人事部門が直面している最も大きな業務上の問題は何か。



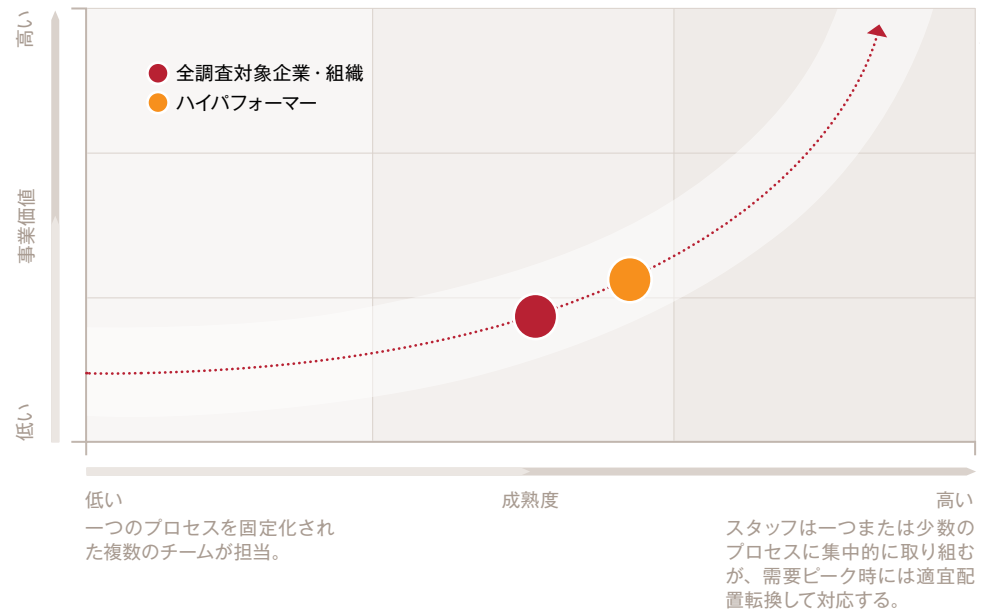
人事部門のオペレーショナルエクセレンスグローバル調査2014年

3 タレントパイプラインの維持: 人事部門が成功するために必要な人材を確保する

トップパーフォーマーは、従業員エンゲージメントとサクセッションプランニング（後継者育成計画）をより詳細に検証することによって、こうした人材ギャップの問題に対処し始めている。また、トップパーフォーマーは、柔軟な人員配置を行っており、その結果、あるシステムや業務から次のシステムや業務へ迅速な転換が可能である（図10参照）。こうした柔軟性の高いアプローチのもう一つの利点は、さまざまな機会を提供することによって意欲をかきたて、主要な従業員をつなぎとめる効果が期待できることである。

トップパーフォーマーは、人事部門の外にも視野を広げて、人事部門のプロフェッショナルに示唆を与えるような運営管理上の役割がないか模索している。

図10: 経営資源の柔軟な活用に関する成熟度



人事部門のオペレーショナルエクセレンスグローバル調査2014

3 タレントパイプラインの維持: 人事部門が成功するために必要な人材を確保する

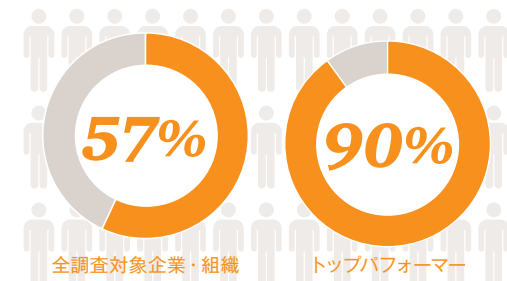
トップレベルのパフォーマンスを誇る企業や組織は、人材の採用と定着に成功している。これらの企業・組織では、機能的な後継者育成計画によって人材の配置転換と昇進が確実に実施されている。

成功をおさめている企業や組織は、人事部門内外のあらゆるレベルの人材を人事部門に引き入れ、さまざまな専門知識とキャリアパスを従業員に提供している。同様に、さまざまな経歴を持った人事担当マネージャーを採用することによって人事部門内にさまざまな専門知識を取り込んでいる。

人事部門のスタッフとそれ以外の人材を統合することが重要であり、その際の優先項目は、参加、可視性、平等、エンゲージメントである。人事部門のスタッフは別ものと見なされるべきではない。

今日、これは、人事部門にとっては代替的なキャリア機会を切り開くものとして、また、主要企業にとっては投資と業務運営モデルを組織全体にわたって絶えず活用する機会をもたらすものとして、事務管理部門やグループサービスの機能に欠くことのできない要素と見なされている。

全調査対象企業・組織の過半数とほとんど全てのトップパフォーマーが経営資源の柔軟な活用に関する成熟度に大いに自信があると回答



1 「未来の働き方: 2022年までの変遷と展望」
<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/future-work-human-resources1410.jhtml>

4

結論

ビジネスインパクト:
人事部門のオペレーショナルエクセレンスが事業成果を高める

トップパーフォーマーは
どこが違うのか?



納得の
ユーザー体験



付加価値を高める
ワークフォース
インテリジェンスの活用



タレントパイプライン
の維持

業務に費やす時間の
最短化による
労働生産性の向上

信頼性が高く利用しやすい
従業員データの整備による
法令遵守状況の改善

革新的で直感的な
テクノロジーの活用による
従業員エンゲージメントの強化

強力なワークフォース
プランニングによる新規市場
参入と製品開発の実現

予測的なワークフォース分析
による人材リスクの低減

未来の働き方

多くの人々が人事を、受動的で人のために働く業務を主軸とする部門と見なしている。だが、未来の職場と事業環境のニーズを考えれば、人事部門は今、岐路に立っており、次の三つのうちいずれかの方向に進むことになるだろう。

- 人事部門は積極的なマインドセットと事業戦略を重視する姿勢を身に着け、人材に関する権限を拡大し、事業の人事以外の多くの側面を業務に組み込むと同時に、事業の多方面に影響を与えるようになる。
- 人事部門は組織内で、企業の社会的責任の優先課題を達成に導く役割を果たすようになる。
- 人事部門は業務処理だけの部門と見なされ、全ての業務が外部に委託されるようになる。

に関する白書によると、「ブルーワールド」においては、人事部門は高度な分析手法を駆使して、将来の人材需要や将来起り得る人材のパフォーマンス、定着に関する問題の大きさと内容を予測するようになる。「ブルーワールド」「グリーンワールド」「オレンジワールド」に関するさらなる詳細については、「未来の働き方」サイトを参照されたい (<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/future-work-human-resources1410.jhtml>)。



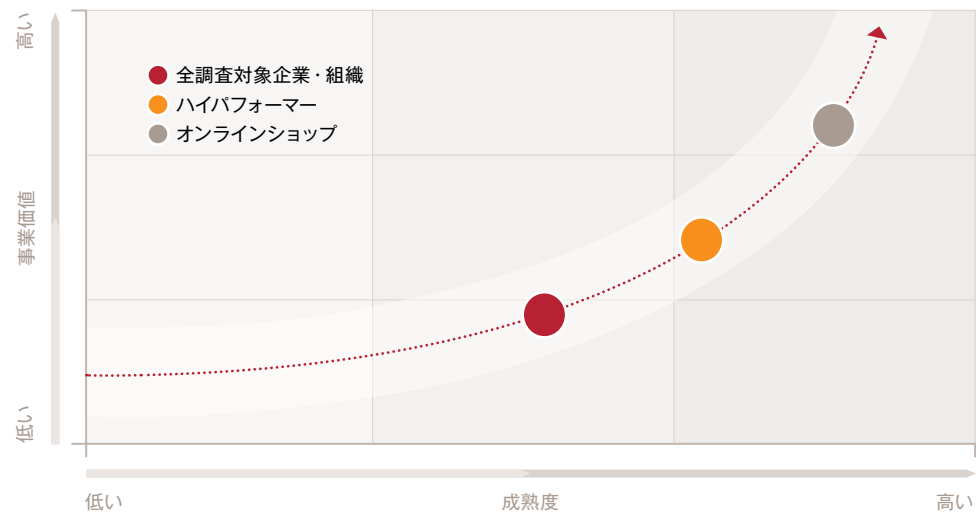
PwCが先ごろ発表した「未来の働き方」

やり方を変える

トップパフォーマーとその後続く企業・組織の違いを寄せ集めると、顧客中心という共通する一つのテーマが見えてくる。ほとんどの企業や組織の人事部門は、すでに行っていることをもう少しうまくやろうとしているにすぎない。しかし、先行集団は、今日のユーザーの高い期待を理解し、そのニーズに応えることがいかに重要かを認識している。このことは、事業経営における人事部門の関与と貢献の在り方の抜本的な再考を促している。

しかし、トップパフォーマーでさえ、納得の顧客体験の実現ははまだ道半ばである。今日のオンラインショップで当然のように提供されているユーザー体験を提供できる企業・組織は、たとえあったとしてもごく少数である。このユーザー体験が今後、人事部門全般が評価される際の基準となる。これを実現することが、価値あるビジネスパートナーとして真剣に受け入れてもらうための鍵である。

図11：改善余地



今回の調査結果は、高まるニーズを確実に満たすために人事部門が対処すべき三つの重要な問題を浮かび上がらせている。

1 どうすれば顧客に もっと近づくことができるか 知っていますか？

- ・しっかりと構築されたサービス提供モデル（イントラネットを窓口として徐々に専門チームに対応を引き継ぐなど）を採用する。そうすることで運営費用を削減し、顧客経験を標準化することができる。あなたの会社・組織ではどのようなサービス提供モデルを使っているだろうか。
- ・テクノロジーで顧客エンゲージメントをサポートする。例えば、最初の接点としてセルフサービス方式の窓口を設けることによって、顧客経験が向上し、運営費用が削減できる。顧客経験をサポートするために、あなたの会社・組織が持つテクノロジーを使ってもっとできることはないだろうか。
- ・ユーザーのニーズや満足度に関するフィードバックを体系的に収集する。そうすることで、改善のために必要な情報が提供できるようになる。あなたの会社・組織では体系的なフィードバックをどのように収集しているだろうか。
- ・効果的な測定を行うことによって改善すべき分野に狙いを定め、改善効果の定期的な検証、追跡、報告を行う。あなたの会社・組織では、効果がもたらされていることをどのように確認しているだろうか。

2 事業に役立つ真の洞察を 提供すべくデータの霧を 通り抜けることができますか？

- ・マーケティングに関する洞察と分析は、意思決定に活用できるようすぐに提供できるべきである。あなたの会社・組織における意思決定はデータに基づいているだろうか。
- ・データの信頼性を確保するため定期的にデータクレンジングとデータの質に関する報告を行う。あなたの会社・組織では、データが堅牢であるという確証を得るためにどんなことをしているだろうか。データの断片化を防ぎ完全性を確保するために「唯一の正しい情報源」から得たデータを利用する。あなたの会社・組織のデータは唯一の正しい情報源から得たものだろうか。
- ・将来起こり得ることに対処できるようカスタマイズは最小限にとどめ、高度に統合され最適化されたシステムを使う。あなたの会社・組織のテクノロジーソリューションは現時点で適切なものであるとともに、将来のニーズに対処する柔軟性を備えているだろうか。
- ・適切なプロジェクトに投資が行われるよう投資対効果の体系的な検討を行う。あなたの会社・組織では、最も大きな効果と付加価値が期待できるところに経営資源が投下されていることをどのように確認しているだろうか。

3 適切な人材を引き付けて 定着させていますか？ そして、人材ニーズが どのように変わろうとして いるか知っていますか？

- ・効果的な人員配置を行って適切に需要を満たすとともに、従業員が幅広い経験を積めるようにする。あなたの会社・組織は柔軟な人員管理を行っているだろうか。どのようにして、従業員が幅広い技能と経験を得られるようにしているだろうか。
- ・人事部門内部の人材マネジメントにおいても、より広範な企業の人材マネジメントで行われているのと同じ厳格さを適用する。そうすることで人材の能力を最大限引き出すことができる。どうすればあなたの会社・組織の人材を最大限に活用することができるか知っているだろうか。
- ・あなたの会社・組織では、従業員が組織内で異動できるよう人事部門のスタッフを人材全般や人事以外の部門と統合しているだろうか。



最も効果的な人事部門は、変化する顧客ニーズを満たすために必要な経験とサービスを生み出し、企業が前進するために必要な人材に関する洞察を提供している。そして、この優れた実績を土台として、組織の戦略的経営でますます重要な役割を担っている。

**本調査研究に関する詳細については、
下記までお問い合わせください。**

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
コンサルティング部門
組織人事・チェンジマネジメント

豊國 成康
パートナー
nariyasu.toyokuni@jp.pwc.com

森井 茂夫
ディレクター
shigeo.morii@jp.pwc.com

新田 克己
ディレクター
katsumi.nitta@jp.pwc.com

佐々木 亮輔
ディレクター
ryosuke.sasaki@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

本報告書は、PwCメンバーファームが2014年1月に発行した『Delivering more for less - a study on HR operational excellence』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/publications/operational-excellence.jhtml

日本語版発刊月：2014年12月 管理番号：M201411-5

©2014 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.