

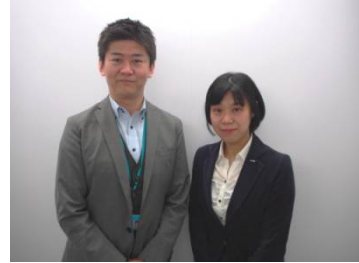


サントリービジネスシステム株式会社 (人事サービスセンター)

1. 活用推進者

人事サービスセンター長
後藤 アキ子

人事サービスセンター課長
富田 始

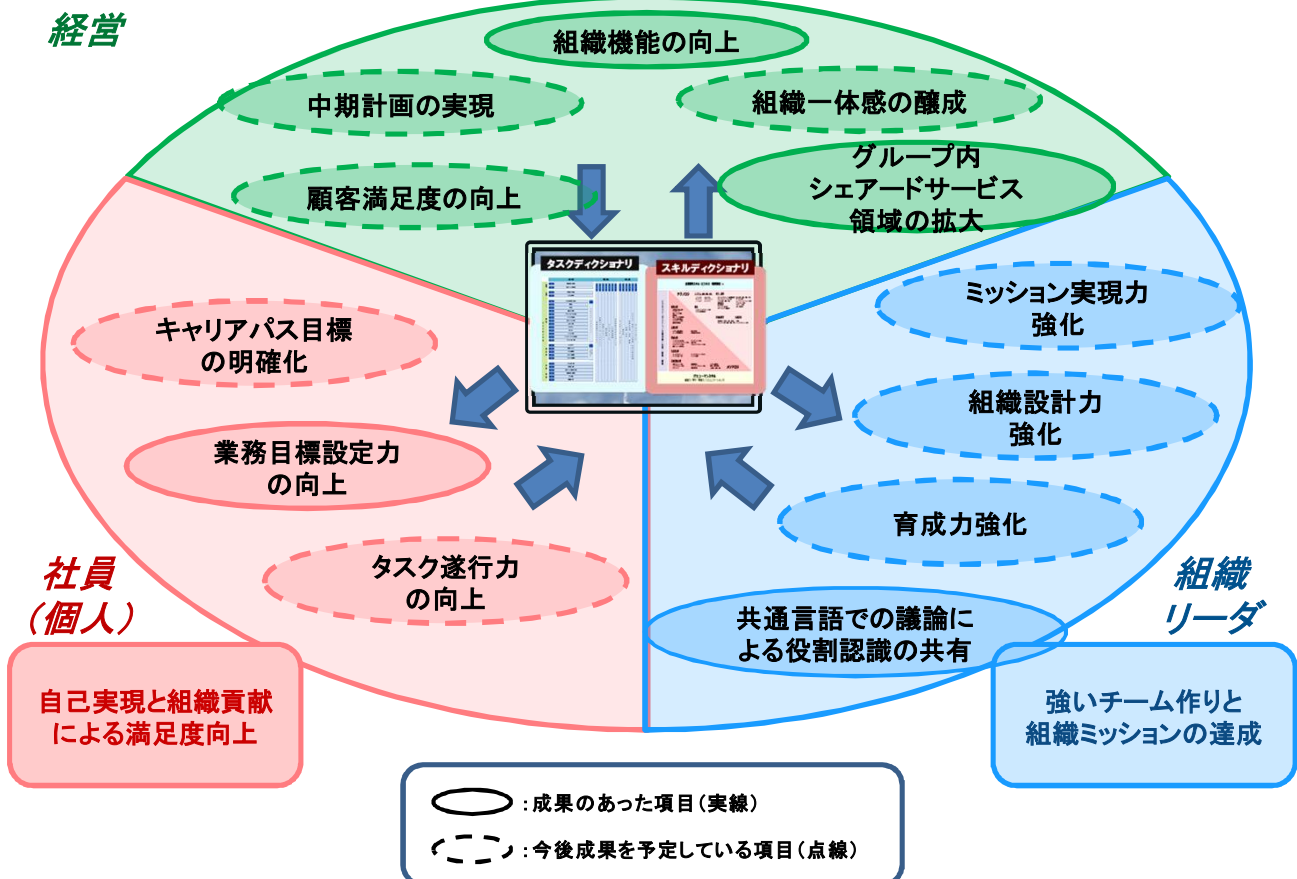


2. 会社概要

- 社 名 : サントリービジネスシステム株式会社
- 所 在 地 : 東京都港区台場2-3-3
- 設 立 : 2017年(平成29年)4月1日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 川端 一彦
- 資 本 金 : 1億円
- 社 員 数 : 193名 (人事サービスセンター: 29名 (2018年1月現在))

3. iCD取組み効果

経営戦略の達成とイノベーションを呼ぶ会社組織の構築



4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

4.1. 効果のあった項目	効果内容
組織機能の向上	設計から導入説明会、入力説明へと進めていく過程の中で、グループ内人事業務のSSC(シェアードサービスセンター)が組織として求めている機能と現実の乖離が見える化(例:BCPなど)でき、年初活動計画テーマに反映させることができた。
グループ内シェアードサービス領域の拡大	SSCのタスクを明確化させることにより、各社人事部との役割分担を明確にできた、具体的、現実的な役割が定義でき、シェアードサービス拡大を推進する環境を整備できた(すでにグループ内最大の2つの会社からの業務移管を実施済み)。
共通言語での議論による役割認識の共有	マネジャーとメンバー間における面談で、入力内容をベースにすることで、共通言語での議論が可能になり、求める役割について共通認識を持つことができた。
業務目標設定力の向上	メンバー自らがキャリアパスを認識したうえで、何が必要なのか(足りないか)を明確にして業務目標を設定し、各自の年間計画に反映させることができるようになった。

4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
組織一体感の醸成	経営の求める能力や知識を社員と共有し、社員一人ひとりのキャリアパスの実現と経営基盤の強化という観点で議論することで、組織としての一体感を醸成していく。
顧客満足度の向上	タスクや役割、個人のスキルレベルなどの客観的データと連動した人材配置や業務の改善活動を実施し、顧客満足度を向上させる。結果測定とiCD導入の関係性を分析するための満足度調査設計も重要になる。
中期計画の実現	To Beタスクを明確化させることにより、組織と人の成長のPDCAを継続し、中期計画の目標達成につなげる。中期ミッションや組織の位置づけなど、変化する経営環境を常時認識し、iCDの運用・設計に反映させていく。
ミッション実現力強化	ミッション(会社方針をブレイクダウンした活動)を実現するために補完すべきタスクを明確化し、体制強化、人材育成などの施策を事前に講じ、組織全体を強化していく。ラインマネージメントの現場に活かされる工夫も検討していく。
組織設計力向上	全社員の役割別レベル分布の可視化により、現在の戦力を把握し(組織全体のパワーバランスの見える化)、チーム編成や担当業務決定時に最適な人材配置を実現する。

4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
育成力強化	短期的な業務のみならず、中長期的な視点から育成方針や役割を明確にし、人事の専門人材育成につなげる。タスク遂行力向上のための適切な手段(研修・OJT)がアサインされるような工夫も検討する。
キャリアパス目標の明確化	目指すべき姿・キャリアパスをより明確にし、将来に向けてのキャリアプラン設定の合意形成でも納得性を高める。面談マニュアルなども追加・改訂し、中長期的な視点から年間運用サイクルを回していく。
タスク遂行力の向上	スキルアップの目標設定およびその具体的な方策をメンバー自らが立てることで、タスク遂行力を向上させていく。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

中期計画の実現には、個々人の意識改革、能力アップと組織力の向上が必須となる。そのためには、組織と個人で合意しながら、具体的かつ納得性のある育成計画を立てて、PDCAを回していくことが必要だと考えている。
iCDを活用して明確にした役割定義、組織と個人の力を見える化できるデータ環境は、今後の重要な経営資源だと認識している。



現場マネージャ

iCD管理システムを利用することで、今後のキャリアの方向性がすりあわせしやすく、また評価される方も自身の弱点が見え、育成計画が立てやすくなった。面談での納得性が格段にあがった。

キャリアフレームワークは、目標とすべき姿、自分の進むべき道を定義してくれているので、将来像が描きやすい。
また自身に課せられているタスクの全体像を把握することで、今自身が何をすべきか、将来的に何をしていくべきかということが明らかになり、よりはっきりとした個人のタスク能力目標設定ができるようになった。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目:組織機能の向上

設計から導入説明会、入力説明へと進めていく過程の中で、グループ内人事業務のSSC(シェアードサービスセンター)が組織として求めている機能と現実の乖離が見える化(例:BCPなど)でき、年初活動計画テーマに反映させることができた。

今後は、人事業務のSSC(シェアードサービスセンター)として、iCDシステムを現場で活用するPDCAサイクルを通じて、各グループ会社との役割分担を明確化させ、グループ内の人事関連業務の最適配置を図る。

また、メンバーの業務役割を明確に整理し、各メンバーがやるべきタスクの幅を認識することにより、シェアードサービス領域(業務)拡大のマインド醸成につなげていく。組織としても、メンバーのモチベーションが向上すれば、更なる業務拡大を期待できる。

サントリーグループ人事業務受託状況《現状からの変革》

連番	項目	SHD	SBF	事業会社	G会社
1	人材・組織戦略				
2	要員計画、評価				
3	人件費管理				
4	ダイバーシティ推進				
5	組合対応				
6	採用				
7	異動				
8	出向・転籍				
9	労務問題対応				
10	考課・昇格				

サントリーグループ全体共通の
人事サービスを担い、品質を向上させる

今後の人事SCのTOBE
役割として、目指すべき
BC、ここを担える人をも
っと増やしていく必要
がある

	BC	SP	PM	SM	人事業務			ジョブ
					POP	POF	POG	
部署代表								
リーダー								
業務力	1	2	1	2	1	1	2	
監督	6	5	5	1	1	1	2	
協理				1	1	1	1	
新入社員	1				1			

業務上の肝、
上位(V)が必須

《人事サービス》

iCDタスク定義
Tobeとして取り
込んでいく活動

100%
一部

役割およびそこに課せられているタスクの理解をした上で、各人に少しずつストレッチした業務(※)を積極的に与えていく。※現状ラインマネジャーが行っている業務

■効果項目:共通言語での議論による役割認識の共有

マネジャーとメンバー間における面談で、入力内容をベースにすることで、共通言語での議論が可能になり、求める役割について共通認識を持つことができた。

面談にあたっては、具体的会話シーンを想定した簡易マニュアルを作成した。今後も共通言語での議論を推進し、異動時の面談等も含め、議論の内容を充実をさせていく。

6. iCD取組みの効果

■効果項目:業務目標設定力の向上

メンバー自らがキャリアパスを認識したうえで、何が必要なのか(足りないか)を明確にして業務目標を設定し、各自の年間計画に反映させることができるようになった。

iCDシステムに入力することで、自己能力が見えてきたことに加え、キャリアパスを認識するようになった。自身の役割に求められる業務要件から、タスクとレベルを具体化し、どのような役割を果たすのか、そのためには何が必要なのか(足りないのか)を双方向で深めていく起点に立てた。

	ビジネスプラン	人事サービス	プロジェクトマネジメント	業務システム	給与業務			住宅営業サービス
	BC	SP	PM	SM	ローイ	生福利	海外給	JO
VI 部署代表 部署を代表し、社外にも通用する非常に高いスキルを持つ。グループ会社全体の視点を持って課題を発見し、関係者をリードして改革することができる。								
V リーダー 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、部門をリードし、他者を指導できるスキルを持つ。部署全体の視点で課題を発見し、関係者と協力ながら改善することができる。								
IV 主戦力 専門スキルを活かし、担当する業務を主体的に実施できるスキルを持つ。自ら課題を発見し、改善することができる。								
III 中堅 担当する業務を独力で実施できるスキルを持つ。上位者のサポートを受けながら課題を発見し、改善することができる。								
II 2,3年目(ビギナー) 担当する業務を上位者の指導やサポートを受けながら実施できるスキルを持つ。与えられた課題に対して、改善を提案することができる。								
I 1年目(新入社員) 担当する業務に関する基本的な知識を持つ。限定された作業を上位者の細かな指示を受けながら実施できる。								

3つのゴール

4つのエントリー