



サントリービジネスシステム株式会社 (グループ人事総務業務部)

1. 活用推進者

人事総務業務部 部長
池田 美紀

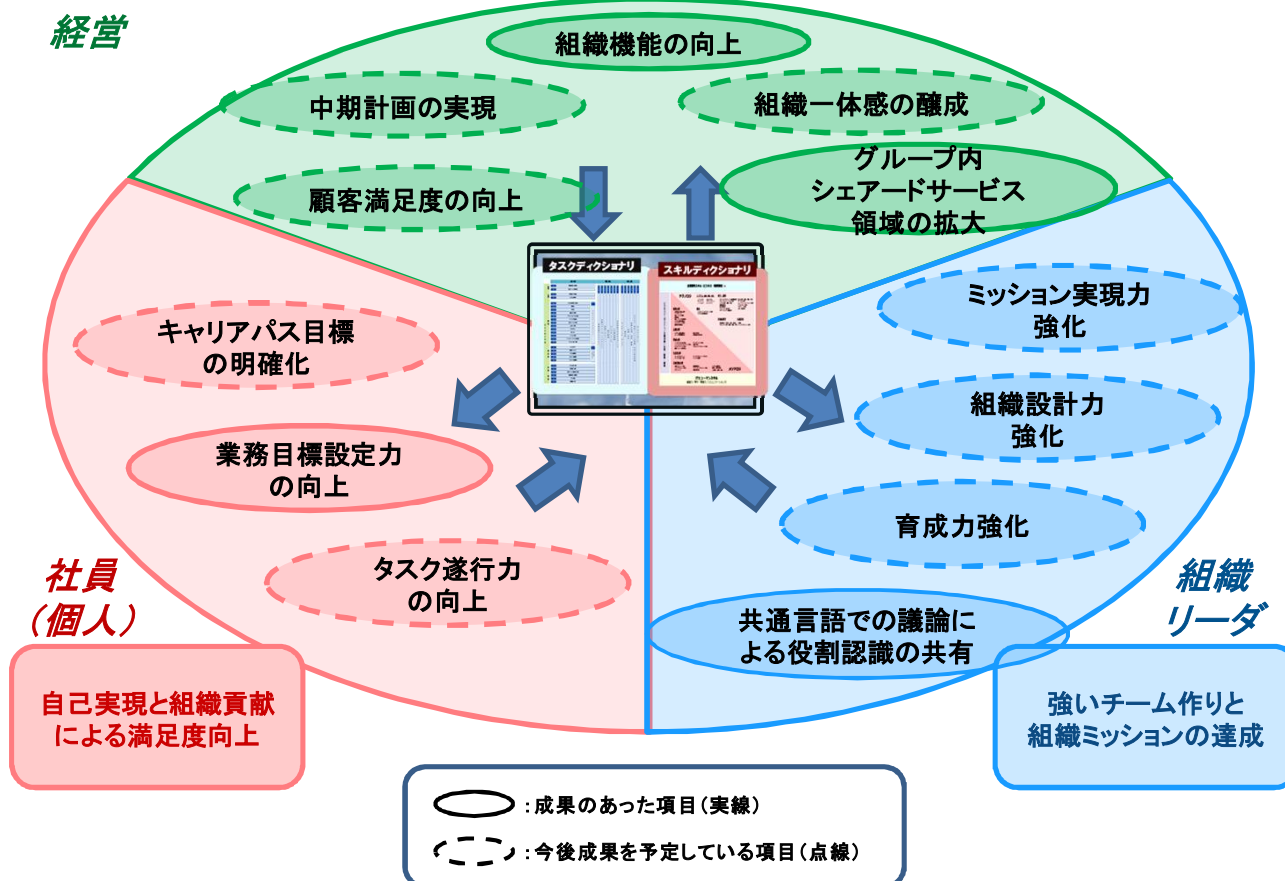
人事総務業務部 課長
富田 始

2. 会社概要

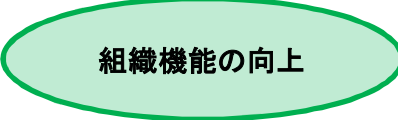
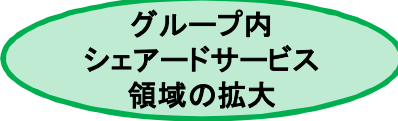
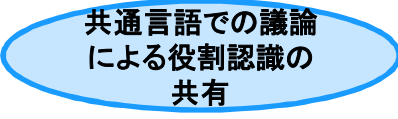
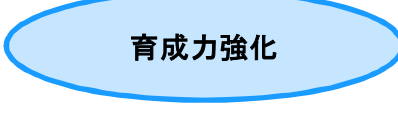
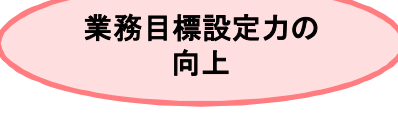


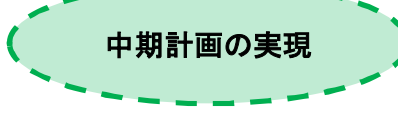
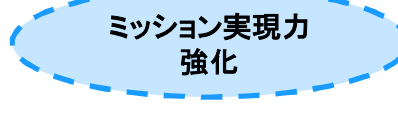
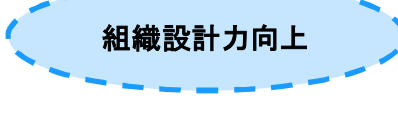
- 社 名 : サントリービジネスシステム株式会社
- 所在地 : 東京都港区台場2-3-3
- 設 立 : 2017年(平成29年)4月1日
- 代表者 : 代表取締役社長 川端 一彦
- 資本金 : 1億円
- 社員数 : 193名 (人事総務業務部 人事グループ:29名 (2019年1月現在))

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
 <p>組織機能の向上</p>	<p>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。</p>
 <p>グループ内 シェアードサービス 領域の拡大</p>	<p>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)。</p>
 <p>共通言語での議論 による役割認識の 共有</p>	<p>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。</p>
 <p>育成力強化</p>	<p>短期的な業務を想定するのではなく、中長期的な育成方針や役割を決め、各役割に求められるスキルの定義、またそのスキルを身につけるための研修を紐付けることにより、人事の専門人材育成につなげることができた。</p>
 <p>業務目標設定力の 向上</p>	<p>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。</p>
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
 <p>組織一体感の醸成</p>	<p>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。</p>
 <p>顧客満足度の向上</p>	<p>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。</p>
 <p>中期計画の実現</p>	<p>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。</p>
 <p>ミッション実現力 強化</p>	<p>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。ラインマネジメントの現場に活かされる工夫も検討していく。</p>
 <p>組織設計力向上</p>	<p>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。</p>

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
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・業務の拡大

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。

メンバーの業務役割を明確に整理し、メンバーがやるべきタスクの幅を認識することにより、業務拡大のマインド醸成につながった。また、組織としてもメンバーのモチベーションが向上し、今までになかった人事領域(業務改善提案=BPRや、人事戦略支援・企画)への更なる業務拡大につなげることができた。人事サービスセンター全体では、業務領域が5%増し、グループ全体への業務に貢献した。今後さらに、新規の業務移管を推進し、その割合を15%まで拡大できると期待している。

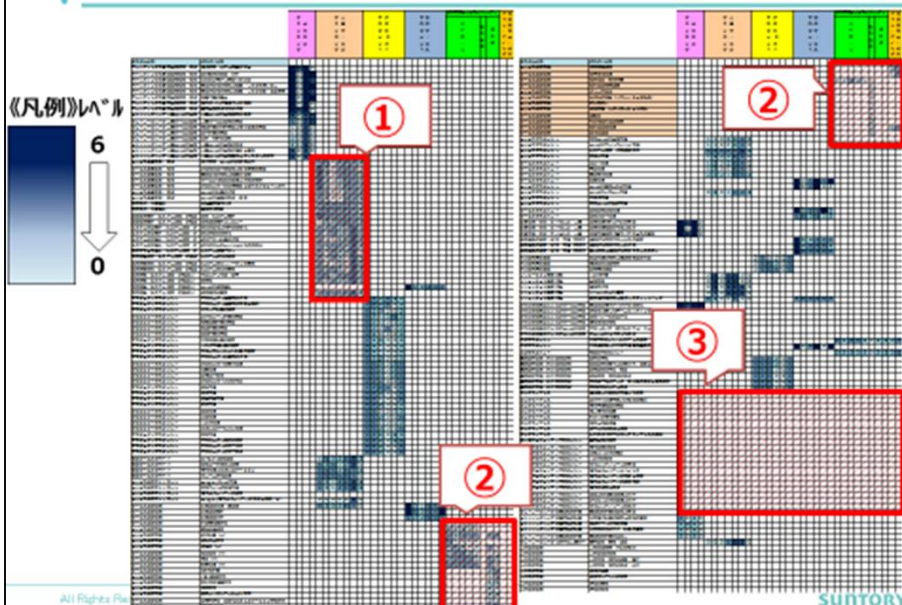
各メンバーがインプットしたデータを分析することにより、求める人材と担うタスクとのギャップが明らかになり、その課題に対する対処を検討し、対策を打つことができた。

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	C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				
11	研修企画				

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

人材×タスクのマッピング



《人事サービス》

iCDタスク定義
To beとして取り
込んでいく活動

