

EY Japan
ピープル・コンサルティング
サービス紹介 2026



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence



目次

はじめに	3
日本におけるピープル・コンサルティング	4
ピープル・コンサルティングの提供サービス概要	5
オーガニゼーション&ワークフォース・トランスフォーメーション	6
ピープル・エクスペリエンス	14
リワード&トランザクション	22
HRトランスフォーメーション	30

はじめに

日本では今、深刻な労働力不足を背景に、企業の人事機能に対してこれまで以上に高度な役割が求められています。

HRエグゼクティブには、人事部門の運営にとどまらず、P&L視点を持つ「事業経営者」としての先見性、人に深く寄り添い他者の成長を導くリーダーシップ、そしてAIを含む新技術を活用してデジタル変革を推進する力が求められています。

EYのグローバル調査「EY CHRO 2030 Market Insights」でも、AIと自動化の進展により、HRの役割・組織・提供価値が大きく変わることが示されています。

一方で、デジタル化の時代においても、企業変革の根底を支えているのは「人」とその「組織」です。この視点を保ち続けることが、組織の確かな前進につながっていきます。

EY Japan ピープル・コンサルティングは、お客さまの変革を支える戦略パートナーとして、タレントマネジメント、報酬制度、M&A・PMI、HRテクノロジー、チェンジマネジメント、リーダーシップ開発など、多様な専門領域を統合した支援を提供しています。

本ブローチャーでは、これまでの支援事例に加え、日本市場において私たちが発揮してきた独自の価値をご紹介します。

皆さまの組織の未来を共に創るパートナーとしてご一緒できることを心より楽しみにしております。

鵜澤 慎一郎 / Shin Uzawa

EY Asia East / Japan
ピープル・コンサルティングリーダー



“

人工知能(AI)と自動化は、HRの組織構造、提供プロセス、評価のあり方を根本から変革しつつあります。

しかし、どれほどデジタル化が進んでも、真の成長を生み出す原動力は、常に「人」と「組織」にあります。

日本におけるピープル・コンサルティング

私たちは、日本において「人・組織」に関わる領域を
構想から実行まで一貫して支援する、
国内最大級のコンサルティングファームの1つです。

ピープル・コンサルティングでは、タレントマネジメント、チェンジマネジメント、
報酬設計、M&Aにおける人事統合支援、HRテクノロジー導入など、
多様なサービスを提供しています。

グローバルネットワークにおいては約6,000人、日本では約300人の
経験豊富なコンサルタントが在籍し、EYが世界で蓄積してきた知見に基づく
フレームワークと、日本企業に合わせた実務的なアプローチを組み合わせ
て支援しています。

グローバルネットワークにおける知見と日本国内の深い理解を両立させることで、
日本企業の変革と持続的な成長を支えています。

ピープル・コンサルティングの提供サービス概要

私たちの専門チームは、多様なバックグラウンドと豊富な経験を融合し、クライアントの課題解決をけん引する確かなリーダーシップと実践的な支援を提供します。人事戦略、組織変革、タレントマネジメントを包括的に展開し、企業価値の持続的な向上に貢献する総合サービスを提供しています。





オーガニゼーション＆ ワークフォース・トランスフォーメーション

オーガニゼーション& ワークフォース・トランスフォーメーション





組織・人材戦略

昨今、AIの導入による「労働力」の捉え方の変化、外国人、シニア人材など労働力の多様化、人材流動性の高まり、高度専門人材の獲得競争激化など、企業の人材に関わる環境は大きな変化に直面しており、単純に人的リソースを増やすことだけでは企業の成長は期待できなくなっています。企業にとっては、経営戦略上重要な人材を見極め、限られた人的リソースの質を確保・強化していくこと、人的資本レポート等を通じて人材を引きつける対外・対内ブランディングなどが、重要になっています。

私たちの専門性

社会・事業環境変化に対応する企業の変革と持続的な成長を実現するため、EYは経営・事業指標と連動した動的な組織・人材戦略の策定を支援します。

提供価値

■ 経営戦略とのフレキシブルな連動

企業の経営・事業戦略と人的資本や人材ポートフォリオを密接に連携させるため、業界トレンドや企業が置かれた事業環境に応じてカスタマイズされた柔軟なアプローチで支援を行います。

■ 組織・人材変革への連続性担保

組織変革に関する豊富な知見と実行力を有するため、組織・人材戦略策定においては、責任を持って実現可能な計画、施策立案を行い、以後の活動へのスムーズな移行を実現します。

■ データに基づく意思決定支援

組織・人材に関するデータを収集・分析することで、定量的かつ具体的根拠に基づくインサイトを提供し、経営による組織・人材戦略における意思決定を支援します。

EYの組織・人材戦略を支える3つの柱

■ 人的資本経営の強化

事業戦略やサステナビリティ方針等と企業の組織文化との整合、透明性の高い人的資本開示に向けた情報収集・提供フレームワークの構築などを通じて企業の持続可能な成長を支援します。

■ 戦略的要員計画

事業計画に沿って、生産性指標や管理スパン、年齢構成などの定量指標に沿った要員適正化と計画・見込み精度の向上を実現します。

■ スキルベース人材ポートフォリオ

事業戦略・構造変革に沿って、人材の量的ポートフォリオ変化だけでなく、スキルを軸とした人材の質的ポートフォリオ変化も可視化し、スキルベースの組織・人材強化を実現します。

CONTACT



水野 昭徳
Akinori Mizuno
Partner
akinori.mizuno@jp.ey.com



坂本 行平
Kohei Sakamoto
Director
kohei.sakamoto2@jp.ey.com

プロジェクト成功事例

人的資本経営の導入による地方創生支援 (広島県)

県における人材への投資を促し企業の生産性向上と競争力強化を図るために、中小・中堅企業を中心に地域企業の人的資本経営の導入を支援しました。広島県に対する支援にとどまらず、対象企業の人的資本経営の実践までの伴走支援を実施しました。

グループ経営健全化に向けた要員分析 (小売・消費財)

グループ一体経営の強化を目指し、グループ会社間での生産性分析に加え、管理職比率・年齢構成等の分析を通じて、グループ全体での適正要員数を導出し、経営戦略上の目標とする利益を生み出す筋肉質な組織への変革を支援しました。

グループ経営健全化に向けた要員分析 (通信業)

事業環境変化による既存高収益ビジネスの成長鈍化から大きな事業構造変革が求められており、事業・業務領域別の従業員の将来需給ギャップに加え、スキル・資質等の質的需給ギャップを分析、長期事業戦略の蓋然性検証と共にスキルベース人材戦略策定を支援しました。

Why EY

人的資本経営における先駆的存在

EYは、早期から人的資本経営・人的資本情報開示に関わるコンサルティング支援を手掛けており、多数の支援実績・ノウハウを有します。

経営・事業戦略の深い理解

EYは、組織・人材領域のみでなく、経営戦略や各業界の事業に深い知見を持つチームが存在します。深い知見を有するそれらのチームとのコラボレーションにより、クライアントに対する深い理解に基づいた価値提供を実現します。

さまざまなパートナーとのアライアンス

先進的なスキルテック企業ともタッグを組み、スキルベース組織の実現に向けた人材戦略からタレントマネジメントの実践まで一気通貫での支援が可能です。また第三者の立場から特定ベンダーに依存しない最適なソリューション提案も可能です。

経営を支える組織・人材戦略フレームワーク

経営戦略／コーポレートビジョン

経営戦略／ビジョンと組織・人材戦略との連動



人材マネジメント変革

AI・データ活用の急速な進展、キャリア自律の広がり、多様な価値観への対応、そして事業環境変化のスピード加速。こうした変化は、人材マネジメントのあり方を根本から問い直しています。一方で、企業の現場では、人事データの分散、制度の硬直性、従業員体験のばらつきなど、迅速な対応を妨げる課題も山積しています。戦略実行力を高めるために、タレントマネジメントのアップデートが求められています。

私たちの専門性

私たちは、戦略と人材をつなぐ「人材マネジメントの設計・実装」を専門とするチームです。制度設計、テクノロジー、組織開発、チェンジマネジメントを統合し、スキル基盤・人材フロー・評価・報酬・組織文化を一気通貫で変革する伴走型支援を提供しています。

提供価値

■ 戦略と連動した人材基盤の構築

スキル要件・ジョブディスクリプション・人材データ基盤を整備し、人材配置・要員計画・報酬の意思決定を高度化。経営と人材情報を結び付ける「見える化」を提供します。

■ 人材フロー（採用・育成・配置）の最適化

採用マーケティング、オンボーディング、スキルマッチング、次世代リーダー育成など、事業成長に不可欠な人材を確保・活躍させる仕組みを整備します。

■ 成果と成長を両立させる評価・報酬モデルの設計

ハイパーフォーマーモデルや1on1支援、金銭・非金銭報酬の組み合わせにより、挑戦を促す制度を実装し、従業員のエンゲージメント向上につなげます。

■ 組織文化・行動変革の推進

カルチャーサーベイや行動規範の策定、ボトムアップ活動の設計を通じ、戦略実行を支える「強い文化」を育成。多様性を生かし、変化に強い組織へと導きます。

EYの人材マネジメント変革を支える4つの柱

■ 戦略との一貫性

基盤となるスキル・配置・評価・報酬、各種人事施策を一本の軸で統合し、事業戦略や経営アジェンダと明確に接続させることが重要です。

■ シンプルさと運用可能性

制度の正しさだけでなく、現場で回せるかも同様に重要。マネージャーが理解・説明し、日常業務に自然に組み込まれるシンプルさにも拘ることで形骸化を防げます。

■ データによる可視化と判断

スキル、パフォーマンス、エンゲージメント等を可視化し、人材に関する議論の前提として活用することで、感覚だけに頼らない、迅速で質の高い意思決定が可能になります。

■ 行動変容まで見据えたジャーニー

仕組みの導入をゴールとせず、人の行動がどう変わるかに焦点を置くと、評価や対話、意思決定のあり方等、変化の定着が担保されます。

コンタクト



田嶋 政芳
Masayoshi Tajima
Partner
masayoshi.tajima@jp.ey.com



井上 知幸
Tomoyuki Inoue
Director
tomoyuki.inoue@jp.ey.com

プロジェクト成功事例

▪ ジョブ型人材マネジメントの整備 (ハイテクメーカー)

国内大手ハイテクメーカーのビジネスのソリューション化に即して、ジョブを基軸とした人材マネジメントを整備しました。それまでの人事制度を一新し、階層・職務別に市場水準をベースにした報酬を実現するジョブ型の人事制度を設計・導入の上、その人事制度をプラットフォームに、要員計画でのポスト管理プロセス、整合的な育成体系、それらを推進する主体としてのマネージャートレーニングを実施しました。

単なる人事制度改革とせず、人材マネジメント全般をジョブを基軸に刷新し、定着を図ることによって従業員の活躍・キャリア開発に対する自律性を向上させました。

▪ DX人材の育成 (金融機関)

国内金融機関における全社DX推進を背景に、ビジネス部門の中核DX人材を早期に育成するプログラムを構想・推進しました。経営層の強いコミットメントのもと、各部門から選抜した人材をDX部署へ一定期間中長期的に配置し、OJT/Off-JTを組み合わせた統合的な育成を実施しました。

個々のスキルレベルに応じた育成設計や伴走型支援、育成状況の可視化・経営会議でのモニタリングまで、DX人材を点ではなく、仕組みとして育成する全社モデルを確立しました。

Why EY

▪ 上流から実装まで一貫通貫の支援

人材戦略・人的資本経営の構想設計から、制度構築、システム導入、現場定着まで、変革プロセス全体を、他領域のコンサルタントとも協働しながら、一貫して伴走します。

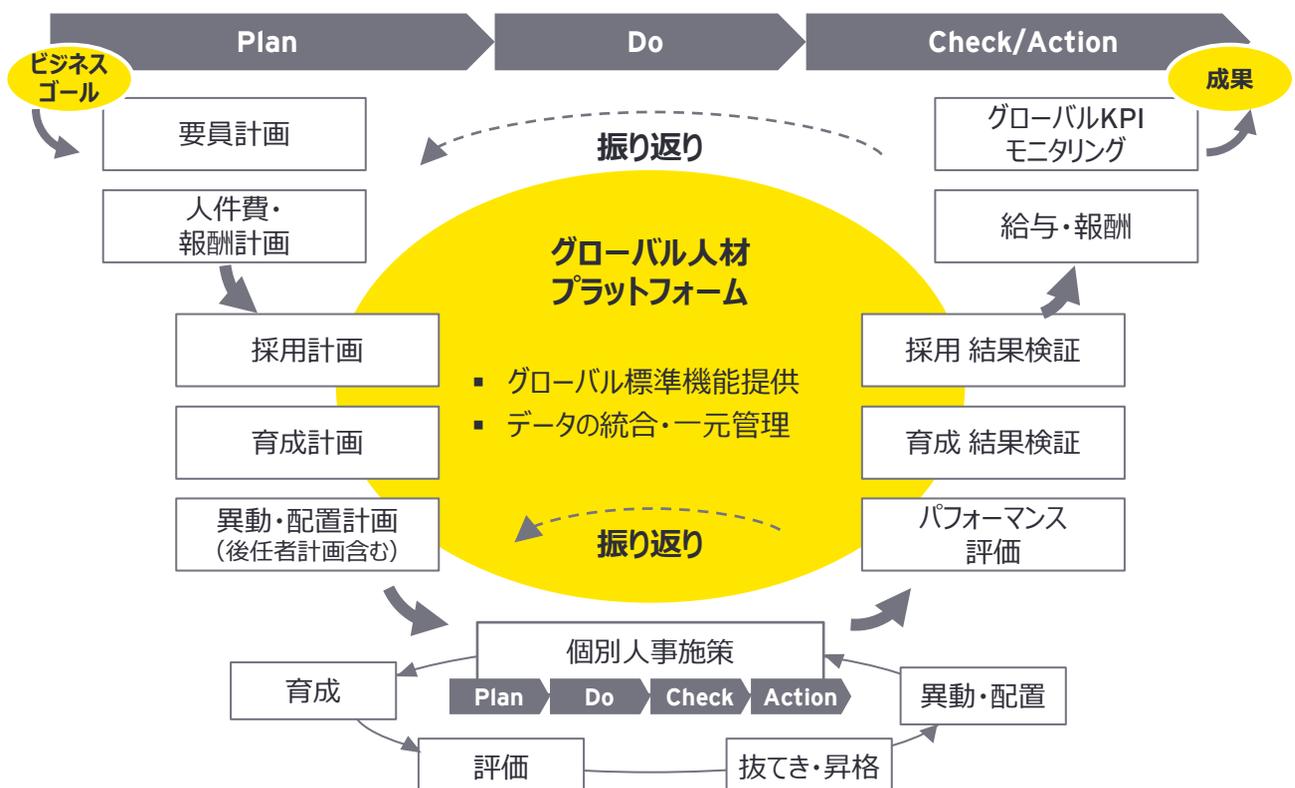
▪ 多様な業界の知見を持つプロフェッショナルによる実効的ソリューション

製造・IT・金融・消費財など、多様なクライアントの業界特有の組織・人材の課題に通じ、最適な施策を組み合わせた統合的なソリューションによる支援が可能です。

▪ データとデジタルを活用した「実装される人事」の提供

制度から、プロセス・AI・アナリティクス・HRテクノロジーを統合し、制度を「使える仕組み」として提供。変革の成果創出、従業員体験の向上の実現まで支援します。

人材マネジメントの統合フレームワーク：グローバルタレントサプライチェーン





オペレーション変革（人事機能強化）

市場環境の変動が常態化し、事業ポートフォリオの組み替えや組織再編が継続的に発生する中で、人事は「速く・正確で・説明可能」な運用と、現場の生産性を上げる学習の仕組みを同時に求められています。SSC／BPOの活用も進む一方、品質のばらつきや例外処理がボトルネック化。部分最適の改善では限界があり、標準化・統制とデータ／自動化で「回り続ける基盤」を構築することが急務です。

私たちの専門性

人事オペレーションと教育は、制度や研修という枠組みそのものだけではなく、「現場で回り続ける仕組み」を作って、初めて価値となります。

提供価値

■ 実装までの責任を持った支援

人事業務改革／SSC（シェアード・サービス・センター）*1・BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）*2を、合意形成から標準化、移行、稼働後の改善まで一気通貫で推進します。現場の制約条件を織り込んだPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）／チェンジマネジメントで、スピードと品質を両立し、「回る」状態に落とし込みます。

■ 運用がそろう標準化・統制

標準と例外の線引き、承認権限、データ定義までを設計し、拠点・グループ横断で品質のブレを抑えます。引き継ぎや外部委託にも強い、再現性の高い運用基盤を整えます。

■ データ活用と自動化の積極使用

HR SaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス）／DWH（データウェアハウス）の利用に加え、可視化に生成AI・RPA（業務自動化）を組み合わせ、入力品質・処理時間・滞留などのサービスKPIを継続モニタリング。負荷を下げつつ、正確性と提供スピードを高めます。

オペレーション変革を支える3つの柱

■ HRサービスデリバリーの設計・移行・統制

現状診断から、集約・外部委託の方針策定、移行計画、ベンダー選定、安定稼働までを一貫支援します。コスト最適化だけでなく、サービスレベルと統制、継続改善まで含めて運用を定着させます。

■ 人事業務の標準化・デジタル化

プロセスをゼロベースで見直し、標準化と自動化で「速く・正確で・ブレない」オペレーションを構築します。入力・承認・例外処理・データ品質まで設計し、運用負荷を下げながら品質を高めます。

■ 企業内大学の設計・運営・定着

必要スキル定義からプログラム体系、運営体制、受講・成果KPIまでを設計。基盤整備と改善サイクルを通じて、現場で学びが継続する仕組みを実装します。

コンタクト



高柳 圭介
Keisuke Takayanagi
Partner
keisuke.takayanagi@jp.ey.com



高浪 司
Tsukasa Takanami
Associate Partner
tsukasa.takanami@jp.ey.com

*1 SSC（シェアード・サービス・センター）自社グループ内に業務を集約し、標準化されたプロセスと体制で人事・総務等の間接業務を提供する仕組み

*2 BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）定型的な業務プロセスを社外の専門事業者へ委託し、社内リソースを付加価値の高い業務に集中させる手法



ピープル・エクスペリエンス



ピープル・エクスペリエンス



チェンジマネジメント

急速に複雑化する現代のビジネス環境において、企業は組織変革やデジタルトランスフォーメーションの推進を求められています。変革を成功に導くためには、人々を「変革の旅」に巻き込み、変化への備えを整えることが不可欠です。私たちはチェンジマネジメントの専門サービスを通じて、変革後の理想像を実現するための戦略的計画の策定と、リーダー層から現場までを網羅した実行支援を提供します。

私たちの専門性

私たちは、クライアントに向けて幅広いチェンジマネジメントサービスを提供しています。その内容には、新たな戦略の実行支援、組織・業務運営の改革、デジタルトランスフォーメーション、M&Aに伴う統合変革などが含まれます。

提供価値

- 私たちが推進するアプローチ「チェンジエクスペリエンス」は、人を変革の中心に置いています。組織や人の行動原理とクライアント個社の戦略とを組み合わせることで、変化を「人に対して起きるコト」ではなく、「人に起きる体験」であることを目指します。EYはオックスフォード大学サイド・ビジネススクールと提携し、変革を成功へと導いている人間側の要因を調査しました。その結果、人を変革の中心に置き、人の行動や心情の変化を予測し、それを管理する組織は変革の成功可能性が**2.6倍高い**ことが分かりました*。
- 私たちのチェンジマネジメントのアプローチは、グローバル共通の手法でありながらも、日本の企業文化とクライアントの特性に合わせて調整され、**変化を意味のあるものにする**こと、**影響を分析し、持続可能な変革を実現**することを目指しています。リーダー層と現場の感情を受け止めながら、業務、組織、システムの変化を促進し、その体験を通じた**成長に焦点を当てる**ことで、人々のパフォーマンスと実際の成果を測定します。

変革をけん引する4つの柱

- **リーダーシップ**
変革の構想とシナリオを準備し、組織間の合意やコミュニケーションの整合によってリーダー自身が変革をリードします。
- **巻き込み**
変化の影響度合いに基づき、中間管理職を中心に現場を巻き込み、将来の転換点に向けて準備します。
- **スキル習熟**
新たな業務で必要な組織や人材スキルを定義し、組織づくりやトレーニングを計画・実施します。
- **自信**
変革による組織・人、業務、システムの影響を明確にし、データや指標によって**準備状況をモニタリング**します。

コンタクト



エリカ・オニール
Erica O'Neill
Partner
erica.oneill@jp.ey.com



佐野 香奈恵
Kanae Sano
Director
kanae.sano@jp.ey.com

* EY, "How do you harness the power of people to double transformation success?" (2022)

プロジェクト成功事例

■ グローバルのビジネス変革に向けたチェンジマネジメント（グローバル消費財企業）

SAPソリューションを核としたグローバルビジネストランスフォーメーションを実行し、地域特化型のビジネスオペレーションから、グローバル標準に合わせた業務フローとデータへの移行を成功させました。各地域のEYのチェンジマネジメントチームが協働し、全てのチェンジマネジメント活動を一貫して管理しました。私たちは、EYのグローバル共通メソッド「チェンジエクスペリエンス」を活用しながら、ビジネス特性、文化、言語のニーズに合わせて、1つの目標に向けて各地域のチームが最適な方針を採りました。

■ 企業合併後の統合支援（ライフサイエンス企業）

企業合併や再編では、現場の不安やうわさが生じやすいです。フランスと日本をまたぐ4つの組織の統合では、明確で一貫したメッセージングを実現するコミュニケーションプランを作成し、新しい組織づくりの混乱を回避しました。

変革の鍵である、従業員の声リーダーに届くこと、活動が人の感情や行動原理を中心に考えられることを優先し、各個人が新しい会社に所属した後のキャリアや業務を可視化しました。

Why EY

■ 専任のチェンジマネジメントチーム

従来、日本のプロジェクト管理ではチェンジマネジメント機能を現場での「改善」や「運用」に委ねる傾向がありました。しかし、EYではピープル・コンサルティングチーム内に専任のチェンジマネジメントチームを置いています。メンバーはサプライチェーン、ファイナンス、ERP導入コンサルティングなど、業務とITの両面に精通した多様なバックグラウンドを持っています。

■ バイリンガルかつ多文化性

私たちは、日本国内にとどまらず、国境を越えた変革や国内の多国籍企業の支援を実現するユニークな組織です。メンバーの多くがバイリンガルかつバイカルチュラルな背景を持ち、EYの中でも最も多様性に富んだチームの1つです。

■ テクノロジーの活用

チェンジマネジメントの過程で、AIソリューションや最新テクノロジーを積極的に活用しています。例えば、組織内のインフルエンサーの特定、リアルタイムでの感情・行動分析、新スキル習得度の測定などです。私たちのアプローチはクライアントや変革テーマに合わせてカスタマイズされ、プロジェクトの前後で人々の「新業務への自信」を高めるためにデジタルメソッドを駆使します。



メッセージや施策が人々の感情に響き、現実味があると認識されることで、組織文化において達成可能なものと受け入れられる

人々の現在地に寄り添い、調和を保ちつつ焦点を定め、協働とイノベティブな方法を組み合わせることで、変革を受け入れる裾野を広げていく

潜在的な能力を引き出し、ビジネス上の成果に結び付けることで、変革のインパクトが体感され、さらなる実行力の強化につながる

“

クライアントからのコメント

(システム導入を契機としたビジネストランスフォーメーションプロジェクト)

これは単なるITプロジェクトではありません。これはビジネス変革プログラムであり、だからこそビジネス部門が主導しなければ成果につながることはありません。世界最高のテクノロジーを手にしたとしても、チェンジマネジメントを適切に実施できなければ成功は見込めません。

—クライアント代表者（グローバル消費財企業）



リーダーシップ開発・コーチング

今日の企業や組織にとって、変革はもはや十年に一度の特別なイベントではありません。経営者は、デジタル技術の急速な進化、ビジネスモデルの根本的变化、世界経済の不確実性、そして多様化する労働力の価値観といった複雑なダイナミクスに直面しています。この時代を乗り越えるためには、リーダーが変革を通じて自らのビジネスと人材をどのように導くかを理解することが、かつてないほど重要になっています。

私たちの専門性

私たちのリーダーシップ開発アプローチは、個人（マインドセットと行動）と組織（チーム、システム、労働力）の両方に対応しています。

■ 変革をけん引できるリーダーシップスキルの開発

EYとオックスフォード大学サイド・ビジネススクールとの共同研究「humans@center」の結果によると、企業変革の約70%は失敗するとされています*。一方、変革を成功させた企業では、成功の一番の最大の要因を「強力なリーダーシップである」としています。つまり、変革の成功には、その変革をけん引するリーダーシップが不可欠です。

EYでは、humans@centerによって特定された「変革を成功させるためのリーダーシップ」を基盤に、学術的なアプローチでリーダーシップスキルを開発します。さらに、実践的・体験的な学習スタイルを通じて、リーダーの自己認識を高め、継続的な行動変容を促します。

■ グローバルリーダーシップの開発

日本企業のグローバル化が進む中、日本本社を中心としたガバナンス体制の構築や一元化、標準化の重要性が高まっています。そのため、複雑な国際環境で戦略を描き、組織を導くリーダーシップが不可欠です。しかし、多くの企業では、グローバルリーダー育成のための体系的なフレームワークやプロセスがまだ未整備のままです。

EYは、独自のグローバルリーダーシップコンピテンシーモデルを活用し、組織と個人に必要なケイパビリティを特定し、ニーズに合わせた育成プランを設計します。さらに、グローバルネットワークを活かし、地域や言語を超えたリーダー育成を支援します。

■ 変革リーダーとチームの強化ワークショップ

変革プログラム成功に向けて、リーダーやチーム間で目的・課題意識を共有し、信頼関係と連携を強化する対話や振り返りの機会を提供します。企業の変革テーマに応じて内容をカスタマイズし、意識改革と行動変容を促します。

■ リーダーシップのサクセッションプランニングとアセスメント

EYのTransformative Leadershipメソッドロジーに基づき、求められるリーダー要素を明確化し、目指すリーダー像と評価指標を設計します。指標に基づきスキル診断を行い、強みや育成ポイントを可視化し、戦略的なリーダーシップ開発を支援します。

■ リーダーシップ開発に向けた個別コーチング

アセスメントで特定された育成領域や課題に対して、プロフェッショナルとのコーチングセッションを通じて支援します。さらに成人学習理論に基づくプロセスと最新テクノロジーを活用したアプローチにより、包括的な成長を促進します。

コンタクト



ナンシー・L・ナガオ
Nancy L. Ngou
Associate Partner
nancy.ngou@jp.ey.com



竹井 もゆこ
Moyuko Takei
Director
moyuko.takei@jp.ey.com

* EY, "How do you harness the power of people to double transformation success?" (2022)

プロジェクト成功事例

■ グローバルリーダーシップアセスメント・フィードバック（金融機関）

次世代経営人材育成プログラムの一環として、リーダー層に対してリーダーシップのアセスメントとフィードバックセッションを支援しました。EYのリーダーシップコンピテンシーモデルを活用し、評価は「コンピテンシー」「経験」「キャリア志向」の3要素で構成。コンピテンシーは独自のグローバル標準モデルを基盤に、経験やキャリア志向は360度評価と個別インタビューを通じて網羅的に情報を収集しました。参加したリーダーには、傾向や育成ポイントをまとめたアセスメントレポートを共有し、プロフェッショナルとのフィードバックセッションを提供。これにより、自己認識の向上と持続的な成長を促進しました。

■ 業務改革に伴うリーダーシップの強化（製薬企業）

変化の激しいビジネス環境に対応するため、業務改革の推進と、それを成功に導くリーダーシップの強化を支援しました。EYはシニアリーダーを対象にアラインメントセッションを実施し、新たに定義されたミッション、ビジョン、バリュー、ビジネス目標への理解を深めるための支援をしました。

さらに、シニアリーダーが自組織で新しい働き方をけん引するために必要な行動やマインドセットを醸成。これにより、組織全体で変革を加速させる基盤を構築しました。

Why EY

■ 学術的知見に基づく実践的な変革

オックスフォード大学サイド・ビジネススクールとの「humans@center」共同研究を通じて、EYはリーダーシップ能力を開発するための学術的知見、研究に基づいたアプローチを提供します。

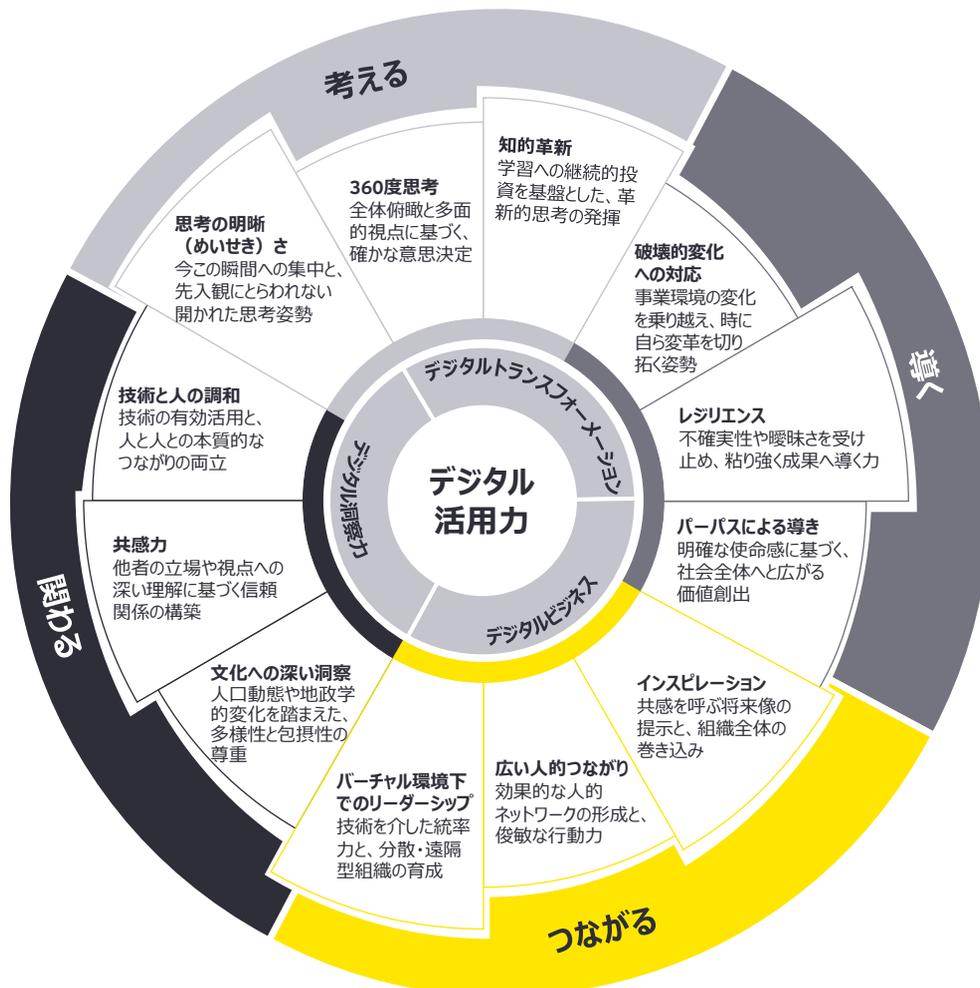
■ グローバルなプロフェッショナルネットワーク

EYは、グローバルで2,600人を超えるピープル・コンサルティングプロフェッショナルのネットワークを活用し、地域、文化、言語を超えたリーダーシップ開発のためのシームレスなサポートを提供します。

■ 多文化な背景を持つチーム

日本国内だけでなく、多国間にまたがりリーダーシップ開発を支援できる点がEYの強みです。所属するコンサルタントの多くが、多言語および多文化の背景を有しており、日本と海外のクライアントを支援できる多様性の高いチームです。

EYのリーダーシップコンピテンシーモデル





組織文化変革・DE&I

組織文化とは、組織や企業における行動の基盤となる、明示的または暗黙的なルールを指し、経営戦略との整合性が不可欠です。また、組織文化は業務の進め方、コラボレーションの方法、意思決定のプロセスなど、従業員の日常的な行動を通じて体现されています。

私たちの専門性

■ 組織文化の変革と醸成

EYでは、「行動変容」に焦点を当て、組織文化を定義し、変革を推進します。業務部門を対象としたデザインセッションとEY独自の企業文化診断ツールを用いて、現状において継続・停止・変更すべき特性や行動を特定します。さらに、新たな企業文化を浸透させるために、必要な「新しい行動」を実践できる環境を整備し、従来の働き方から脱却して新しい働き方を実現します。また、企業文化の醸成に必要な社内の仕組みも構築し、変化を定着させます。

■ 組織間の文化の統合

日本企業では、企業の統合や買収が成長戦略として頻繁に行われていますが、その約30%が失敗に終わり、その要因として企業文化が挙げられています*。EYは経営陣と密に連携し、独自の企業文化に関するフレームワークとツールを活用して、統合・買収後の経営目標達成に必要な企業文化を言語化・設計・浸透させます。EYの組織文化診断ツールにより、従業員が残したい特性やモチベーションに影響する要素を特定し、経営陣と共に理想的な組織文化の設計と構築を支援します。

■ DE&I

ダイバーシティ、エクイティ&インクルーシブネス（DE&I）は、日本企業においてますます重要なテーマとなっています。私たちは、公平性・多様性・包括性を備えた職場づくりを支援するサービスを提供しています。私たちの取り組みの核心は、組織内で多様性や包括性を阻む要因を見極め、解決に向けた戦略を策定することです。これには、現行の方針や制度の評価に加え、全ての従業員が価値を感じ、受け入れられる環境を育むための変革を実行することが含まれます。

CONTACT



ナンシー・L・ナガオ
Nancy L. Ngou
Associate Partner
nancy.ngou@jp.ey.com



竹井 もゆこ
Moyuko Takei
Director
moyuko.takei@jp.ey.com

* EY, "Why HR insights are critical to the success of an M&A transaction" (2023)

プロジェクト成功事例

■ リスクカルチャーアセスメント (外資系金融サービス企業)

従業員の理解・行動や仕組み、成果に焦点を当てたEYのリスクカルチャーフレームワークを活用し、クライアントのリスクに関する企業文化を評価、ガバナンス体制に対する改善点や強化に向けた実践的な助言を提供しました。

機密性を担保しながら、リスクに関する適切な情報収集のために、主要なステークホルダーとの一対一のインタビューを実施しました。このアプローチにより、企業文化の現状に関する精度の高い理解と改善領域の特定が実現しました。

■ M&Aによる企業組織文化の統合 (国内エンジニアリング企業)

グループ3社の統合に伴うカルチャーの設計と浸透を支援しました。EYでは新たなミッション、ビジョン、バリューの共創を目的とした経営陣を対象としたワークショップを実施するとともに、企業文化の現状を把握するための全従業員を対象とした組織診断を行いました。統合プロセスの中心に「人」を置いたことにより、従業員は新たに定義されたミッション、ビジョン、バリューに対する強い理解を示しました。

Why EY

■ 実証済みの組織文化変革アプローチ

EYの独自の組織文化変革アプローチを用いた日本国内および世界中の組織を支援した実績が多数あります。幅広い経験によって蓄積されたベストプラクティスを活用し、各企業の状況に合わせた効果的でプロフェッショナルなサポートを提供します。

■ 幅広い業界に対する知識・経験

私たちのチームには、幅広い業界知識を備えたコンサルタントが所属しており、組織文化変革において直面する業界特有の課題やトレンドに的確に対応できます。業界動向を分析し、関連するケーススタディを共有することで、実践的かつインパクトのある変革の実現を支援します。

■ グローバルネットワーク

150以上の国と地域に700以上のオフィスを持つEYは、グローバル企業の組織文化融合を支援した実績を多数保有しています。広範なグローバルネットワークにより、国境を越えた組織統合やさまざまな文化が混在する環境における働き方に関するプロフェッショナルな助言を提供します。

EYのカルチャー変革アプローチ

リーダーが組織風土改革を主導する

- ビジネス戦略・目標との関係性・ストーリーを明確にする
- ロールモデルとして率先垂範する
- 従業員に当事者意識を促す
- 改革を推進する・阻害する要素を特定し、整備する

改革を推進する土台を整える

- 目指す組織風土に沿うよう、改革を推進する要素＝チェンジレバーを特定する
- 風土改革による成果を抽出し、測定する



従業員が組織風土を変える

- 目指すべき組織風土の体現に関与し、実際に行動を変える
- 組織風土、行動様式や日常業務のつながりを理解する
- 影響力のある従業員がカルチャーインフルエンサーとして主体的に取り組みに参加する

改革を推進する要素＝チェンジレバー
(Ex.テクノロジー、ガバナンス、評価制度等)

効果測定



リワード&トランザクション

リワード&トランザクション



人事制度設計

超長寿時代を見据え従来の社会制度や人生設計見直しの動きが広まり、日本では政府主導で高齢者の雇用拡大が検討されています。企業では、少子高齢化に伴う働き手不足の問題は深刻度を増しており、また、取り巻く環境の不確実性に対応すべく、自社およびグループ全体の構造改革が求められています。これらの局面において、将来の成長の鍵となる若手人材や社内外の優秀な人材の獲得やリテンション、いかにモチベーション高くパフォーマンスを発揮してもらうか、さらには事業をけん引する主軸となる人材の輩出や、「戦力として」のシニア人材の活性化等、多様な課題が挙げられます。私たちはこれら課題の解決と新たな人材マネジメントの実現をサポートします。

私たちの専門性

私たちは、クライアントの人・組織課題に対し、変革の基盤となる人事制度改革を中心に、さまざまなサービスを提供しています。

■ 人事制度

社内で人材を育成することのみならず、優秀な人材を社内外から獲得し適所適材を実現することを念頭とした等級／キャリア・スキルの体系や評価・報酬の仕組みを、人材マネジメント全体と整合性を取りつつ構築します。

■ 人材育成体系・施策

事業を取り巻く環境の不確実性が高い中でも企業が持続的な成長を実現するために必要な、次世代のリーダー人材輩出のための体系的な施策設計、従業員の自律的な成長を喚起・促進するための施策・サポート体制を構築します。

■ 役員報酬・ガバナンス

個社のみならずグループとしての持続的な成長、中長期的な企業価値向上に向け、役員の評価・報酬制度（短期・中期業績連動報酬の設計等）やサクセッションプランの仕組みを適切なガバナンス体制のあり方と共に構築します。

■ 労働環境

従業員が安心して働けるWell-beingな環境を整備することが組織・企業のパフォーマンスを高める前提であることから、労務管理体制を構築するとともに、多様な人材の活躍・多様な働き方の実現を促進する仕組みを構築します。

■ 人・組織の構造改革

事業を取り巻く環境の変化の速さや不確実性に対応すべく、リスキリング・再配置や社外へのキャリア転身支援（早期退職制度や希望退職募集、転職支援等）の仕組み構築、および人員再編の局面における労務リスク対応を踏まえた再編方針・計画・実行を支援します。

CONTACT



桑原 由紀子
Yukiko Kuwabara
Partner
yukiko.kuwabara@jp.ey.com



上野 晃
Akira Ueno
Director
akira.ueno@jp.ey.com

プロジェクト成功事例

▪ 社内外の優秀人材の獲得・リテンション、モチベーション向上の基盤となる制度設計

高度な専門知識・スキルを有する人材の獲得、および若年層人材の流出防止という課題に対応すべく、採用競争力のある報酬設計（水準や構成のベストミックス）や自律的なキャリア形成・育成の仕組み、柔軟な働き方・環境の整備を行いました。また、制度・仕組みの展開に当たっては制度運用のマニュアル作成や管理職向けの研修等、クライアントのプロジェクトチームと共に、従業員の理解・認知度を高めるためのコミュニケーション設計を伴走しながら支援しました。

▪ 市場（ステークホルダー）の信頼を獲得するとともに、企業としての変革、持続的な成長をドライブするための役員報酬・ガバナンス設計

新たな経営体制においてチャレンジングな中期経営計画の実現に向け、経営層に対する適切なインセンティブとなる短期・中長期業績に連動する報酬をEY税理士法人ともワンストップで連携の上、設計しました。また、当該報酬決定方法や役員の任用についてはステークホルダーに対する透明性の高いルールやプロセスを整備することでガバナンスを強化し、「健全な緊張感」のある経営・事業推進体制の構築を支援しました。

Why EY

▪ 経営課題における人領域の問題を解く

私たちは経営コンサルティングファームとして、「経営課題における人事領域の問題」について、クライアント企業の経営課題解決を総合的にご支援させていただける豊富な知見・実績を有しています。

▪ アカデミアや先進事例を含めたソートリーダーシップ

業界や企業規模問わず多数の課題解決支援実績を有し、アカデミア等との共同研究や書籍出版等のソートリーダーシップの発揮も含め、先進事例やトレンドについても積極的に発信しています。

▪ 設計から導入、運用までの一貫した支援

制度設計等においては、ピープル・コンサルティングの他チームと協働し、導入後の運用や人事ITシステムとの連携、業務プロセスの再整備なども含めた、「制度設計の後工程」についても多数の支援実績を有し、設計から導入、運用までを一貫して支援しています。

▪ 多様なプロフェッショナルによる総合的な支援

リーダー層のバックグラウンドも含め、多様なプロフェッショナルが結集するEYでは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルーシブネス（DE&I）が価値創造の源泉です。EYはDE&Iを経営戦略の重要な柱に据え、トップマネジメント自らがDE&Iを体現しており、DE&Iリーディングファームと認知されています。

トータル・リワードのフレームワーク

- 基本給・諸手当
- 成果連動のインセンティブ
- ストックオプション
- 報奨金を伴う表彰（ほか）

金銭的報酬

- 運動プログラム、健康診断
- マインドフルネスプログラム
- ファイナンシャルプランニング支援
- 社会貢献活動への参加（ほか）

ベネフィット・福利厚生

エンゲージメント/
リテンション

昇進/キャリアパス

- サクセッションプラン
- 能力発揮の機会提供
- 能力開発プログラム
- キャリア研修（ほか）

新着/働き

- DE&I推進
- メンター制度、バディ制度
- 時間や場所を自由に選べる働き方（ほか）



HRトランザクション（M&A・組織再編）

世界的に深刻な経営課題になっている人員獲得競争（War for Talent）の激化に伴い、M&Aは単なる市場拡大の手段にとどまらず、必要な人材を迅速に確保するための「採用・育成時間の獲得手段」としての役割（Acqui-hire）を強めています。加えて、外資系PEファンドによる買収が加速し、非中核事業の切り離しや再編を通じて人的資本の強化が進展しています。こうしたディールプロセスにおいては人材価値分析の必要性が高まっています。さらに、買収後の組織を成長させるためには、異文化理解や法制度対応力を備えた経営人材の不足が顕在化しており、グローバル競争力維持に向けた戦略的人材投資が急務となっています。

私たちの専門性

なぜM&Aに組織・人事の専門性が不可欠なのか？

- 企業が知見を積み上げているにもかかわらず、依然としてM&Aから期待した効果を得られないケースが見受けられます。その「失敗」は人事に起因することも多く、「人」を中心に据えることで成功率は2倍になるともいわれています*。
- トランザクションのすべてのプロセスの中で人事の論点を整理し、施策を考えていくことが重要です。例えば、デューデリジェンス期間においては、事業計画の達成可能性を要員計画の前提や人件費構造の視点から精査、さらに、事業継続に必要なキー人材の離職リスクを的確に把握し、早期に定着施策を策定できるかが成否を左右します。

EYのトランザクション支援の価値

■ 人事デューデリジェンスと経営者リテンション

事業計画の実現性や人件費の妥当性を人材面からも精査するアプローチを採用し、経営判断に必要な情報を統合的に提供します。経営者リテンションでは、経営人材の送り込みが難しい海外でもアーンアウト等の複雑なスキームにも対応し、報酬設計や役割定義を通じて、経営者のモチベーション維持と事業の安定化を図ります。また、高い専門性が求められる年金債務の買収価格への反映や、買い手制度への移行についてサポートします。

■ セルサイド支援

戦略・財務・税務・IT等のプロフェッショナルと連携し、買い手の評価軸を先取りした精緻な分析を実施します。カーブアウトの際

は買い手とのスタンドアロンイシューへの対応策検討やコスト試算に加え、人の移管やリテンションまで踏み込んだ統合的支援により、企業価値の最大化を実現します。

■ PMI支援・グループ再編支援

個社のみならずグループとしての持続的成長、中長期的な企業価値向上に向け、人材マネジメント全体最適化、役員の評価・報酬制度（短期・中期業績連動報酬の設計等）やサクセッションプランの仕組みを適切なガバナンス体制のあり方と共に構築します。また、確定拠出年金制度の戦略的活用を通じた、高齢化社会における持続可能な組織の新陳代謝の実現などを支援します。

■ グローバル人材マネジメント

地域・文化・制度の違いを踏まえ、グローバル組織の設計、報酬制度・人材ポートフォリオの最適化を支援します。加えて、経営戦略と連動したサクセッサーの特定・育成プロセスを設計し、現地実行性を強化し、グローバル全体での人材価値の最大化と持続的なリーダーシップ基盤の構築を実現します。

コンタクト



野村 有司
Yuji Nomura
Partner
yuji.nomura@jp.ey.com



猪瀬 行広
Yukihiko Inose
Associate Partner
yukihiko.inose@jp.ey.com

* EY, "Why HR insights are critical to the success of an M&A transaction" (2023)

プロジェクト成功事例

■ 国内PMI（広告業）

複数社が関与する複雑な統合局面において、新会社の事業戦略・要員計画に基づいたあるべき人事制度を策定。各社の報酬・等級・評価の構造をひもときつつ、制度変更の「意図と必要性」を労働組合や従業員へ訴求するコミュニケーション計画も設計。利害が錯綜（さくそう）する大規模ディールを、制度とコミュニケーションの両面から支援し、円滑な新体制移行を実現しました。

■ 海外子会社のリストラクチャリング（金融業）

海外拠点ネットワーク最適化で一部拠点機能の縮小・閉鎖が必要となる中、ハンズオンで現地従業員の雇用調整の計画から実行までを支援。複数拠点で同時並行で取り組みが進む中、東京と各国の人事・法務アドバイザーが連携し、クライアント本社の要請とローカルの人事慣行や法制とのバランスを取りながら、スムーズな実行に貢献しました。

■ セルサイド支援（製造業）

本件は事業ポートフォリオ最適化の一環として、対象事業をカーブアウトし合併会社を設立しました。EYはスタンドアロンイシューの把握と対応策検討、コミュニケーション計画策定・実行を支援。オペレーションを整えつつ、従業員の納得感を醸成する施策で円滑な移管を実現、万全な体制で新会社のスタートを迎えました。

■ グローバル人材マネジメント（ヘルスケア）

グローバルに複数事業を展開するクライアントにおいて、地域横断・事業横断で統一した人材マネジメント策定を支援。各事業の特色や強み、地域間の慣行の違いを尊重しながらGHQとして目指すマネジメントの仕組みを構築し、経営人材プールの可視化と次世代リーダー層の育成ポリシー統合に貢献しました。

Why EY

■ プロフェッショナル集結、統合力で価値創出

人事コンサルティングチームとその他のアドバイザー（FA、ビジネス・財務・税務・法務・IT・環境等）が同じ組織に所属する数少ないファームであり、定常的な情報交換を通じ、発見事項を即座に統合し、一貫性と信頼性が高いアドバイザーを提供します。

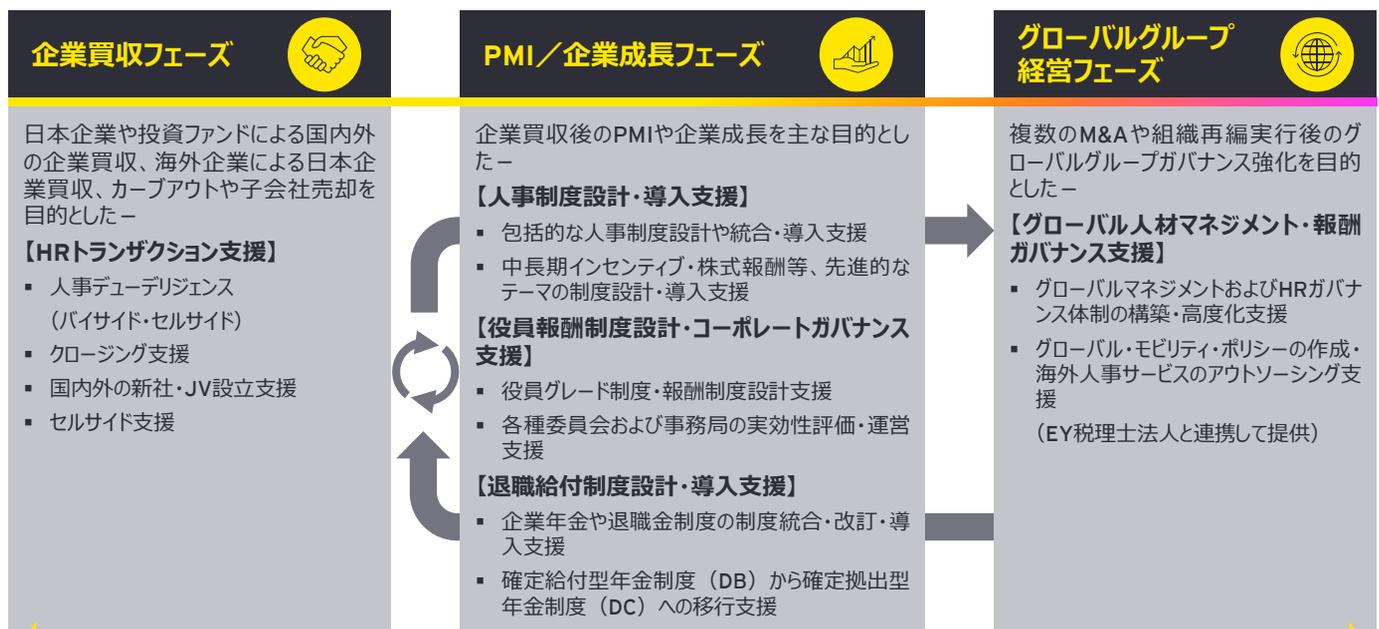
■ グローバル連携で価値を最大化

EYはサービス体制がグローバルで完全に連動しており、海外拠点との協働が極めてシンプルかつ効率的に機能します。この強みを活かし、国内案件はもちろん、クロスボーダー案件においても円滑なサポートが可能です。さらに、インドのリソースセンターとの連携により、高品質なサービスを効果的に提供します。

■ M&Aの「人の課題」をトータルサポート

「M&A×人事」「人事×グローバル」に特化し、人事デューデリジェンスからPMIまで一貫した支援を提供できる専門人材を擁しています。特に、大型グローバル案件やカーブアウトなど複雑なM&Aへの対応に強みを持ち、さらにDay1準備、コミュニケーション戦略、人事制度統合など、統合後の「人」に関する課題解決を包括的にご支援できるチームです。

M&Aの無限ライフサイクル



高度な専門性・グローバルファーム全体の知見・戦略的な視座を持って、一気通貫してコンサルティングサービスを提供

退職給付制度設計（企業年金・退職金）

雇用の流動化、退職時年齢の多様化、雇用観の変容など社会構造の変化に伴う、退職給付制度の導入・改定を支援します。

経営資源の獲得、競争力の強化、ノンコア事業の切り離しなど、事業買収や売却に伴う退職給付関連の課題解決を支援します。

増大する資本市場のボラティリティや投資家からの資本効率改善に向けた圧力などに対応するため、確定給付型年金制度（DB）リスクマネジメント施策を提供します。

私たちの専門性

■ 退職給付制度の導入・改定

会社再編、財務リスク低減、人事施策などの目的で、退職金制度や年金制度の改訂を検討する企業は増えています。人事制度改訂に付随して、退職金制度上の対応がいや応なく生じる場合があります。

退職給付制度の改訂に当たっては、人事施策上の観点だけでなく、年金法令、財務会計、数理計算などの要因が複合的に絡み合い、社内のリソースでの対応には限界があるため、外部アドバイザーの知見を取り入れることが効果的と考えられます。

われわれは、現行の退職給付制度との親和性を重視しつつ、最適な退職給付制度の設計をサポートします。さらに、クライアント企業の経営報告や組合交渉まで一貫してサポートする体制を整えており、制度設計の段階からそれらの後続フェーズを見据えた実行可能な施策を提示します。

■ M&Aの際の年金イシューへの対応

企業の成長戦略の一手段としてM&Aが用いられる中で、事業買収時には売り手の企業年金とその債務評価が大きな課題となることがあります。

M&Aデール時に生じる退職給付関連の論点に対して、年金デューデリジェンスからSPA文言作成支援、クローリング準備、TSA交渉とTSA終了後のスタンドアロン化、PMIまでを一気通貫で支援します。EYストラテジー・アンド・コンサルティングのM&Aアドバイザー部門と緊密に連携し、シームレスな支援を提供します。

■ DBリスクマネジメント

確定給付型年金制度（DB）では、財務的なリスクが問題になるケースがあります。企業が企業年金の資産運用リスクを負うことが株主目線で正当化できない場合、リスクを抑えた運用を選択することになり、ROE（自己資本利益率）が低下する要因となります。そのため、確定給付型年金制度を終了または清算することも1つの選択肢です。これにより、不要なリスクテイクを避けることで資本効率を最適化し、株主価値の向上につなげることができます。

国内外の確定給付型年金制度のリスクを広く分析し、必要に応じて、段階的に制度を終了させるためのコンサルティングサービスを提供します。

コンタクト



北野 信太郎
Shintaro Kitano
Associate Partner
shintaro.kitano@jp.ey.com



立本 貴大
Takahiro Tachimoto
Senior Manager
takahiro.tachimoto@jp.ey.com

プロジェクト成功事例

■ 退職給付制度の統合支援 (国内製造業)

買収後の子会社再編に伴う退職給付制度統合を支援しました。現行制度の人事制度上の意図を尊重しつつも、新会社の制度設計を限られた期間で終わるために、基本方針としては親会社の制度にそえる方針としました。ただし、既存制度からの移行時に不利益が生じる項目の一部は、既存制度を踏襲しました。

新制度への移行に当たって実在者への不利益が生じる部分は個人別に補填の有無を検討しました。その際、退職給付制度は退職時年齢、退職事由、年金と一時金の選択などによる給付額の差が制度ごとに異なるため、一概に有利・不利を論じることが困難であり、多面的な視点から総合的な検討を重ねました。

■ 事業売却時の売り手支援 (国内製造業)

各国にまたがる退職給付制度を網羅的に把握し、事前準備を重ねた上で、買い手候補からの質問にタイムリーに回答した結果、無事にクロージングを迎えることができました。

事業売却・買収案件は秘匿性が求められるため、本件も事業売却の事実を伏せながら別の名目で海外現地法人から情報を収集するなど慎重な対応が求められます。一方で、収集した情報を分析するにも現地の力を借りづらいため、各国の法令や市場慣行を持つわれわれのアドバイザーが重要な役割を果たしました。

Why EY

■ 利益相反のない、独立したアドバイザー

退職給付関連の他の業務に従事していないため、例えば確定給付型年金制度（DB）の廃止や制度の資産運用の簡素化など、他のアドバイザーでは利益相反のため難しい、踏み込んだ提案が可能です。

■ 人事コンサルティングの一部として、人事と財務 이슈の適切なバランスを提供

他のアドバイザー会社では、往々にして年金数理や資産運用を起点としたサービスとなりがちなのに対して、人事コンサルティングの一部として業務を提供するため、他のアドバイザーと同様の財務的な視点に加えて、より洗練されたプロフェッショナルな人事からのアプローチの提供が可能です。

■ グローバルネットワークを通じた、言語の壁を越えたサポート

クロスボーダープロジェクトにおける退職給付制度は、その専門性の高さから単なる言語能力による壁以上に、雇用慣行や商慣習等の文化的背景を含めた相互理解が求められます。EYではクロスボーダーでの退職給付制度関連の支援を数多く行ってきたコンサルタントによる、国境を意識させないコンサルティングを提供します。

企業年金コンサルティングの支援内容および協業分野





HR トランスフォーメーション

HRトランスフォーメーション





人事システム構想策定

さまざまなクラウドHRテクノロジーの隆盛、スキルベース組織への移行、人的資本開示に伴うグループ／グローバルの人材データプラットフォームの整備、生成AIやAIエージェントの活用など、さまざまな要因で企業におけるHRテクノロジーの活用は決まった答えのない世界に突入しています。私たちは最先端のテクノロジー知見とシステムだけでなく業務知識を用いて、特定のソリューションによらないニュートラルな立場からクライアントにとって最適なHRテクノロジー戦略を策定し、それを実現するためのロードマップを描きます。

私たちの専門性

私たちはクライアントに対して多くの人事システム構想策定サービスを提供しています。既存システムのEOS（サポート終了）起因によるものや、新たな人材マネジメントポリシーの導入、グローバルレベルでの人材の可視化などさまざまなテーマに即して最適な戦略を描きます。

▪ ビジネス戦略、人事戦略とのアラインメント

HRテクノロジーは目的ではなく事業戦略や人事戦略と整合する、新たな人材マネジメント、人事オペレーションモデル、そしてエンプロイーエクスペリエンスの実現手段です。

現状（As-Is）を多面的に診断し、未来像（To-Be）とのギャップを明確化した上で、コアHR、給与計算、労務管理、各種タレントマネジメント、ピープルアナリティクスそしてそれらをつなげるインテグレーションまで含めたHRテクノロジーの全体設計図（blueprint）を策定します。

▪ 最新のテクノロジー知見の取り込み

SAP、Microsoft、IBM、ServiceNow、Inc.といったグローバルマーケットリーダーとの強固なアライアンスの下、マーケットにおける最新のテクノロジー知見を最大限活用します。

▪ ガバナンスやHRオペレーティングモデル、定着化支援まで視野に入れた実現可能性のあるロードマップ

多くのクライアントのHRテクノロジー導入を伴走した経験、そしてEYのグローバルな組織が世界最大（約40万人）のSAP SuccessFactors®ユーザーとして自らが変革してきた経験を活かし、現実的に実行可能なロードマップを策定します。

そしてHRテクノロジーの導入だけでなく、ガバナンスやHRオペレーティングモデルの実現も含めてRACI（役割や責任）、KPI、PMO運営まで一体で設計し、humans@centerの変革原則に基づき、チェンジマネジメント・学習計画・体験設計をロードマップに組み込みます。

コンタクト



田口 陽一
Yoichi Taguchi
Partner
yoichi.taguchi@jp.ey.com



山本 剛
Go Yamamoto
Partner
go.yamamoto2@jp.ey.com



本多 宏充
Hiromitsu Honda
Partner
hiromitsu.honda@jp.ey.com

プロジェクト成功事例

■ To-Beシステム構成のデザインとソリューション選定 (情報処理サービス会社)

単なるシステム導入にとどまらず、企業の中期経営計画や人事戦略と密接に連動させることで、経営層を含めた強固なコンセンサスを形成しました。これにより、システム刷新が経営課題解決の一環として位置付けられ、全社的な理解と協力を得る基盤を構築しました。加えて、従来の現行業務ヒアリングに依存する方法ではなく、EYが保有する豊富なアセットを活用し、クライアントの負荷を大幅に軽減した上で、将来像 (To-Be) の業務・システムを定義。さらに、人事・給与・勤怠・タレントマネジメントといった主要領域において、最適なシステム構成を整理し、ベンダー視点を踏まえた実効性の高いRFPを作成しました。RFP発出後は、システム導入に関する知見を活かし、ベンダーとの円滑なコミュニケーションを実現。これにより、適切なシステム選定を支援するとともに、経営層への上申プロセスをスムーズに進め、意思決定の迅速化に寄与しました。

■ To-Beシステム刷新に向けた導入計画策定・RFP作成支援 (精密機器メーカー)

グループ会社間で分断されていたシステム・オペレーションの統合を実現するためのHRISの統合ロードマップの策定とRFP作成支援を実施しました。グループ会社間のシステム・業務統合に伴う業務効率化をミッションとして、両社間の業務および人事制度の棚卸しと統合計画の策定を実施しました。あわせて、EYアセットを活用したシステム導入・業務統合に伴うROI算出を行い、定性・定量の両面からシステム導入計画を策定することで、経営陣のスムーズな意思決定と、業務/システム両面で解像度の高いRFP作成を実現しました。

Why EY

■ 人事領域における包括的な支援実績とアセットを保有

私たちは複数の人事領域において人事プロセスの高度化や人事システムの適正化を包括的にワンストップで支援しています。あるべき姿の定義から業務設計、システム構築、ステークホルダーとのコミュニケーション、さらに従業員への展開・浸透まで、一貫したサポートを提供し、豊富な支援実績とアセットを保有しています。また、企画構想の検討、人事システムの選定、人事業務の高度化、システム構築支援など幅広い支援をしており、人事主要システムに関する豊富な導入実績も有しています。

■ 計画のみでなく最後まで伴走する実行支援型コンサルティング

私たちは単なる提言にとどまらず、資料作成や実行までコミットし、マネジメント報告や地方拠点とのコミュニケーションも含めて実行まで支援します。加えて、プロジェクトの完遂と目的達成に向けて、クライアントの状況やリソース不足をタイムリーに把握し、支援体制をフェーズごとに調整しプロジェクト継続可能な体制を維持します。あるべき姿を描くだけでなく、システム導入につながる現実的な支援を提供することが私たちの強みです。導入フェーズ後も導入内容に即した知見を持つメンバーが継続して伴走し、稼働まで責任を持ってサポートします。

領域ごとのグローバル統合・標準化方針

統合深度の考え方・深度



概念・コンセプト

各人事施策の根底にある設計上の考え方や方向性、枠組み・フレームワークを全社で統合・標準化する

制度・仕組み

概念・コンセプトを実現するための具体的な運用上のルールや基準値を全社で統合・標準化する

運用

制度・仕組みを実行していく際の業務や運用プロセスを全社で統合・標準化する

制度側の検討&アウトプットイメージ (EY想定)

採用	ジョブグレード	人材育成・研修	パフォーマンスレビュー
<p>当社にふさわしい人材獲得のためにグループ採用計画に...</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ採用計画 最終面接/意思決定 	<p>会社間をまたぎ、人材を横ぐしを通した統一基準で管理を行い...</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバルでの共通等級付け グローバルジョブグレード 	<p>地域を越えてVP以上の役職者に共通研修を提供し...</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材育成方針 人材開発体系 	<p>当社におけるコアコンピテンシーの底上げと人材の質的...</p> <ul style="list-style-type: none"> パフォーマンス・レビュー方針 (MBO+コンピテンシー)
<ul style="list-style-type: none"> 採用基準 	<ul style="list-style-type: none"> ポジション管理方法 グローバルジョブグレードの定義 	<ul style="list-style-type: none"> 研修コース (選抜役員研修) 研修資料 	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目、基準 尺度・判断基準数
<ul style="list-style-type: none"> 採用プロセス (面接など) 承認プロセス、オファーレター 	<p>(ローカル等級付けは維持しながら、グローバル等級を保持)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 研修/トレーニングの実施方法 (Web、オンサイトなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 評価時期、評価者設定などの統一されたプロセス
サクセッションプラン	ジョブローテーション	報酬	代謝・退職
<p>VP以上の後継者・候補者を、統一PFで管理し持続的な...</p> <ul style="list-style-type: none"> キーポジションの定義・設定 タレント人材プールマネジメント 	<p>VP以上の役職者に対して地域をまたぎ、適材適所を...</p> <ul style="list-style-type: none"> ローテーションの活用 ローテーション人材意思決定 	<p>市場競争力のある報酬設計についての考え方を...</p> <ul style="list-style-type: none"> 報酬水準の考え方、方針 報酬コンボネント 	<p>人材を長期的な視点での経営資源と考え、組織の活性化...</p> <ul style="list-style-type: none"> 健全な新陳代謝 人材雇用方針
<ul style="list-style-type: none"> タレント人材プールの強化施策 人材評価に対する観点と基準 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルジョブポスティング モビリティ・パッケージ 	<ul style="list-style-type: none"> 原資配分・昇/降給 LTI/LTI計算方法 	<ul style="list-style-type: none"> Post-off基準 PIP実施基準・検証観点
<ul style="list-style-type: none"> 年間の実施プロセス 使用ツール、選抜プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> 申請や発令業務 引き継ぎ手順、オンボーディング 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬計算方法 各種明細等の帳票出力 	<ul style="list-style-type: none"> 代謝プロセス 支払い報酬額

グローバル／国内人事システム構築

人事システムは旧来の人事部門がオペレーションのために使うシステムから、ビジネス部門の素早い意思決定をサポートし、従業員が自身のキャリアを能動的に開発するためのシステムへと変化しています。われわれは最新のテクノロジー知見と、EYの持つグローバルのベストプラクティスを活用してクライアントの変革を支援します。

私たちの専門性

われわれはコアHR、給与計算、労務管理、タレントマネジメント、ピープルアナリティクスと、人事における全ての領域でのHRテクノロジーの導入を包括的に支援します。

■ マーケットリーダー製品の豊富な導入実績

EYはグローバル製品であるSAP SuccessFactors®やWORKDAY®、そして国産パッケージではCOMPANY*やPOSITIVE®の導入経験を豊富に持つコンサルタントを多数擁し、多くの導入実績を有しております。グローバルでの統合されたHRプラットフォームの構築から、オペレーション効率を最大化する国内給与勤怠システムの導入まで幅広く支援します。

■ As-Is再現ではなく、ベストなTo-Beを描く

要件定義をする前にシステム導入の目的を言語化し、プロジェクトのGuiding Principles（基本原則）として定義します。その上でベストプラクティスモデルに沿って要件定義を実施します。決して現行業務を再現するのではなく、アドオン開発を極力抑えて標準機能の範囲内で実現できる業務設計をし、運用面でも費用面でもサステナブルなシステム導入を実現します。

■ PMO支援

幅広いHRテクノロジーの導入支援経験を活かし、PMOとしてプロジェクト計画、進捗管理、リスク管理などのプロセスを標準化し、全体の品質向上に寄与します。また経営層やステークホルダーへの適切な報告による意思決定の迅速化、テンプレートの提供によるスケジュール管理、課題管理、成果物レビューの効率化、課題の早期発見と対応策の策定支援によるプロジェクトの安定性確保、円滑なチーム間の情報共有によって透明性を高めます。

コンタクト



田口 陽一
Yoichi Taguchi
Partner
yoichi.taguchi@jp.ey.com



山本 剛
Go Yamamoto
Partner
go.yamamoto2@jp.ey.com



本多 宏充
Hiromitsu Honda
Partner
hiromitsu.honda@jp.ey.com

*COMPANYは株式会社Works Human Intelligenceの登録商標です

プロジェクト成功事例

▪ SAP SuccessFactors®グローバル導入 (医療機器製造会社)

急速にグローバル化が進むクライアントで人材マネジメント体制が追いついておらず、人材マネジメントポリシーの策定とシステム導入を同時並行で推進しました。まずは特定人材層（日本：管理職以上／海外：VP以上）から、段階的に各地域へ制度・システムを導入しました。グローバル共通のGuiding Principleを本社主導で策定し、タレントマネジメントにおいて重要な項目はグローバルで仕様を統一する一方、リージョンの自由度を許容する領域を残す柔軟な導入アプローチを採用し、各リージョンにおいては、リージョンの成熟度を考慮してHQ主導と現地EYサポートの下でのリージョン主導の両パターンの導入モデルで導入を完了しました。

▪ SAP SuccessFactors®給与モジュールによる レガシー給与システムのリプレイス（消費財会社）

長年にわたり機能が追加され続けてきた給与システムの刷新は容易ではありません。私たちは、レガシープロセスの優れた部分を資産として活かし、可能な限り再利用する一方で、新しい仕組みを積極的に導入し、レガシーからのプロセス改善も数多く実施しました。このアプローチにより、全てのプロセスをゼロベースで再設計する手間を省き、確実なシステムリプレイスを遂行しながら、業務プロセスの改善も同時に実現することができました。

Why EY

▪ 人材マネジメントポリシーと統合したシステム導入

EYのピープル・コンサルティングには各専門領域に長けたチームがあり、シームレスに連携してクライアントの変革を支援します。人事・組織戦略に強みを持つオーガニゼーション&ワークフォース・トランスフォーメーションチームと協働して、単なるシステムの変革ではなく、人材マネジメントポリシーのハーモナイゼーションと同時にそれを実現するためのシステム導入を密に連携して支援します。

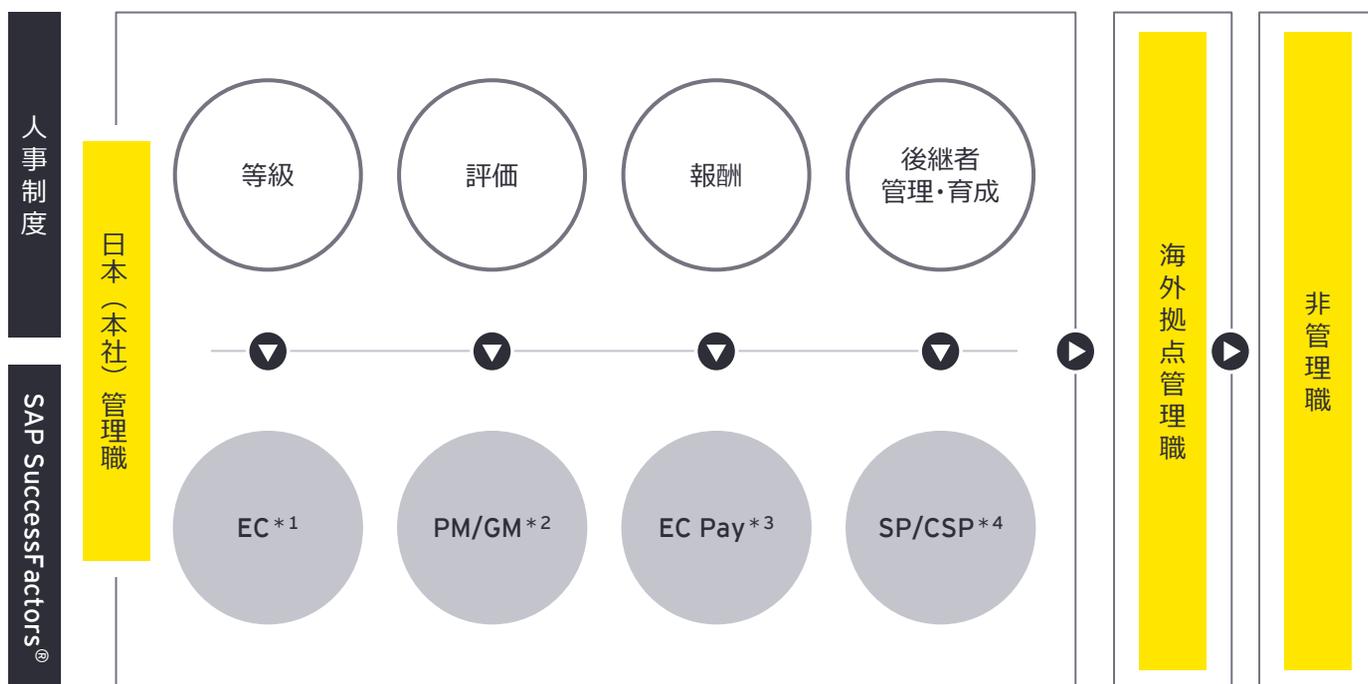
▪ 給与システムのプロフェッショナル集団

コンサルティングファームでは珍しく、給与業務・システムをメインに取り扱うチームが存在しており、給与システムに関する構想策定から導入、保守に至るまでワンストップでのサポートをご提供可能です。

国内および海外の給与パッケージシステムを長年取り扱ってきた経験豊富なメンバーを多く擁する、「給与システムを科学する」プロフェッショナル集団です。

メンバーの出身もコンサルティングファーム、システム導入ベンダー、システム製品ベンダー、人事部、給与BPOなど多様であり、その集合知を駆使することでさまざまな給与業務の課題に対し柔軟な問題解決が可能です。

グローバル人材マネジメントポリシーと SAP SuccessFactors®導入ロードマップ



* 1 EC (Employee Central)

* 2 PM (Performance Management) / GM (Goal Management)

* 3 EC Pay (Employee Central Payroll)

* 4 SP (Succession Planning) / CSP (Career & Succession Planning)



人事BPR

人事業務の非効率性は、単なるオペレーションの問題ではありません。それは、従業員体験や経営の意思決定スピードに直結する「成長の制約」です。今こそ、プロセスを再設計し、データを活用して「人事の未来」を描く時です。EYのHRトランスフォーメーションアプローチなら、現状課題を可視化し、NOW-NEXT-BEYONDの段階的ロードマップで、効率化と価値創出を同時に実現します。非効率を解消することで、人事は「管理」から「戦略パートナー」へ進化します。未来の人事を、一緒に創りませんか？

私たちの専門性

HRトランスフォーメーションにおけるBPR（人事業務プロセス変革）の特徴

BPR（人事業務プロセス変革）は単なる業務改善ではなく、抜本的なプロセス再設計を通じて、業務効率・品質・スピードを飛躍的に向上させる取り組みです。

■ エンド・ツー・エンドでのプロセス再設計

採用から退職まで（Hire-to-Retire）の全体プロセスを対象に、現状課題を洗い出し、ゼロベースで再構築します。部門間のサイロを解消し、標準化とグローバル共通化を推進します。

■ デジタルと連動した改革

WORKDAY®やSAP SuccessFactors®など、定期的バージョンアップされるクラウドHRソリューションを前提に、業務フローを標準機能で実現できるよう極力シンプル化します。さらに、RPA・AI・セルフサービスを組み込み、手作業を排除し、ビジネスに直結する業務設計を実現します。

■ データドリブンな意思決定

プロセス改善と同時に、データ構造やマスタ設計を最適化します。KPIやダッシュボードを活用し、継続的な改善サイクルを確立します。

■ チェンジマネジメントとの包括的アプローチ

単なる業務設計にとどまらず、RACI（従業員の役割や責任）を再定義し、ピープル・エクスペリエンスチームと連携して教育・定着化まで含めた包括的なアプローチを採用します。

CONTACT



田口 陽一
Yoichi Taguchi
Partner
yoichi.taguchi@jp.ey.com



山本 剛
Go Yamamoto
Partner
go.yamamoto2@jp.ey.com



本多 宏充
Hiromitsu Honda
Partner
hiromitsu.honda@jp.ey.com

プロジェクト成功事例

■ BPO委託範囲の再整理と業務コスト削減案策定（公共団体）

負荷の高い業務を特定の上、定型化しBPOへの追加委託を検討することで、BPO委託範囲の最大化を図りました。さらに、システムやツールの最適配置を行うことで、システム観点でも全体の生産性を高める取り組みを推進しました。加えて、繁忙に応じた業務量の調整を行い、課内や部門横断で余剰人員を活用することで、業務の平準化を実現し、残業時間や残業コストの削減を目指します。これにより、働き方の柔軟性を高めながら、コスト面でも大きな効果を捻出しています。さらに、BPO契約の見直しにも着手し、オプション契約項目を精査するとともに、他社事例を参考に最適な契約形態を検討することで、無駄を排除し、コスト削減の余地を最大化しました。これらの取り組みにより、年間で数千万円規模のコスト削減効果が見込まれており、企業の競争力強化につながりました。

■ システム刷新に伴う全人事業務のBPR（エネルギー会社）

現行人事システムがEOS（サポート終了）を迎えるため、人事・給与・勤怠システムのリプレイスをする中で、採用されたパッケージシステムに合わせる形でのBPR（人事業務プロセス変革）を支援しました。紙での業務を廃止し、現場に決定権を持たせるように業務の設計をサポートし、他社比較で10%程度のアドオン開発本数にとどめました。ユーザー受入テストを通じて業務フローを最終化し、月次勤怠集計から銀行振り込みまで営業日単位でスケジュールを精緻化して稼働直後からスムーズな給与オペレーションを実現しました。

Why EY

■ プロセス・システム両方の知見を持った実績あるチームでの支援

人事業務変革のプロフェッショナルと人事システムのプロフェッショナルが同じチームに所属しているため、業務視点とシステム視点の両面からバランスの取れた支援が可能です。単なる業務改善やシステム導入にとどまらず、両者を融合させた総合的なアプローチで、人事変革を成功に導きます。

■ 多様なステークホルダーを巻き込む実行支援で効果を最大化

真の効果を刈り取るためには、単なる提言にとどまらず、実行範囲を最大化した上で実行フェーズまで確実に推進することが不可欠です。そのためには、本社部門、関係会社、BPOベンダー、システムベンダーなど、複数のステークホルダーを適切に巻き込み、強固な協力体制を築き、実行範囲を最大化していきます。私たちは、提言内容が「絵に描いた餅」にならないよう、合意形成から実行支援まで一貫して伴走します。各ステークホルダーの視点や利害を丁寧に調整し、クライアントと一体となってステークホルダーとの整合・現場での実装や運用定着まで支援することで、戦略的な業務改革を確実に成果へとつなげます。

BPR効果における3つの源泉

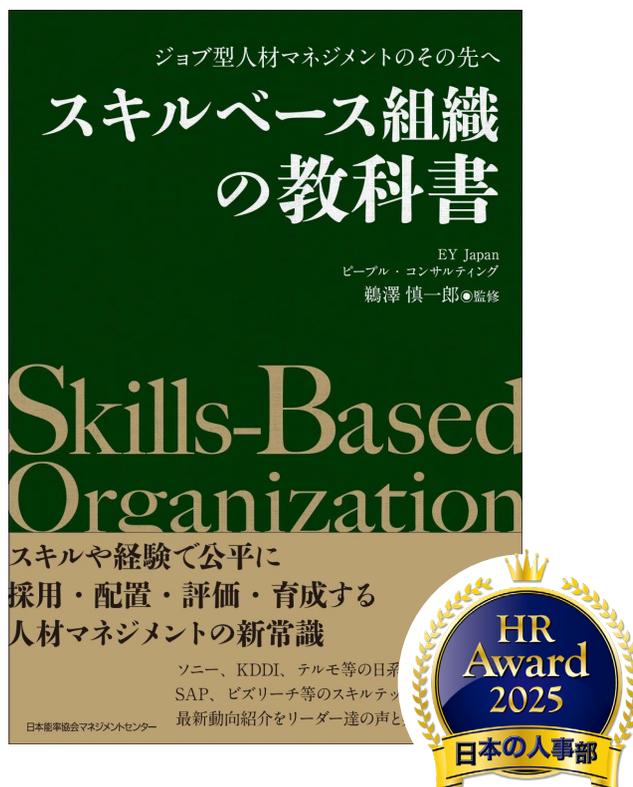
（「業務量の削減」、「生産性の向上」、「単位時間コストの削減」）と9つの手法

1 業務量の削減	2 生産性の向上	3 単位時間コストの削減
<p>廃止</p> <p>業務上の必要性から絶対に不可欠のものを除き、業務自体をなくしていく発想</p> 	<p>自動化</p> <p>自動処理できることは、人手ではやらない発想 例) グループ会社立て替え経費精算自動化</p> 	<p>権限委譲</p> <p>難易度や収益へのインパクトを見ながら、若手人材に業務の一部を移管していく発想 例) 部長が全権を持つ決裁業務</p> 
<p>簡素化</p> <p>業務効果は最大限維持しながら、可能な限り作業負荷を減らしていく発想</p> 	<p>繁忙差の利用</p> <p>業務量に季節変動や時間変動がある場合に、閑散期に他の業務も兼務していく発想 例) 電話問い合わせ対応業務</p> 	<p>低単価要員活用</p> <p>単純な繰り返し業務は、可能な限り社外の派遣人材を活用していく発想 例) カタログ品の受注情報入力</p> 
<p>非重複化</p> <p>部門をまたがる業務において、複数部署で二重に行われている業務の内、一方を削減していく発想 例) 受注情報の転記・二重入力</p> 	<p>集約化</p> <p>共通度の高い定型業務を複数部門に分散させず、一カ所で集中処理し、規模効果を効かせていく発想 例) 営業拠点別の受注事務処理</p> 	<p>オフショア化・ニアショア化</p> <p>日本国内および都心部で実施する必要性が低い業務は、海外や郊外の低い人件費を活用する発想</p> 

『スキルベース組織の教科書』

近年、日本の企業でもジョブ型雇用の採用が進んでいますが、職務記述に合う人材が見つからない、職務の定義が難しいなど、形骸化や課題があるとされています。従来の人事制度を維持している企業でも、生産性の向上や人材の最適配置などの課題が山積しており、従業員一人一人のスキルを起点とした採用・配置・育成・評価を行う「スキルベース組織」への転換の動きが見られます。

柔軟な適材適所や、スキル強化のための教育メニューの自動リコメンドが可能になるなど、スキルを起点とする人材マネジメントの利点は多くあります。リスキングの努力によって後天的に仕事や昇格のチャンスを得られる社会となり、属性にとらわれない公正な人材活用のきっかけになる可能性も秘めています。そうした人材マネジメント転換の具体的な方法を、日本の先進企業の事例や最新スキルテック企業の事例を交えて、第一線のコンサルタント集団が解説いたします。



出版社：日本能率協会マネジメントセンター

著者：EY Japan ピープル・コンサルティング 著/
鶴澤 慎一郎 監修

出版年月日：2025/04/28

定価：本体2,700円＋税

日本能率協会マネジメントセンター公式サイト
pub.jmam.co.jp/book/b659887.html



目次

- 第1章 スキルベース組織到来の社会的インパクト
- 第2章 スキルベース組織のグローバルトレンド
- 第3章 スキルベース組織実現に向けたスキル可視化
- 第4章 人材マネジメント領域別スキルベース活用の
効能と課題
- 第5章 スキルベース組織へのチェンジマネジメント
- 第6章 EYのスキル戦略と変革ジャーニー
- 第7章 さらなる進化を遂げるための3つのポイント
- 第8章 先進日本企業の事例集
- 第9章 スキルテック企業に聞く最新動向

「EY Work Reimagined Survey (EY働き方再考に関するグローバル意識調査)」

従業員の間には不安や抵抗感が残る中、AIは価値創出へ前進できるのか？



記事はこちら

www.ey.com/ja_jp/insights/workforce/work-reimagined-survey



EY PC 人事・組織
メールマガジン

www.ey.com/ja_jp/functional/forms/subscription/ey-pc-subscription-form

現在、あらゆる業界のCEOは人工知能（AI）を「選択肢」ではなく「必要不可欠な要素」と捉えています。

EYの「Work Reimagined」は、長年にわたり働き方の進化を追跡してきました。第6回調査である2025年は、これまでの人材優位性に関する知見を踏まえ、職場におけるAIに焦点を当て、組織が生み出す成果について分析しました。

調査によると、職場でのAI利用はすでに広く浸透しており、回答者の88%が業務でAIを使用していると回答しています。しかし、従業員がAIを活用して変革的な成果を生み出せる体制を整えている組織は、わずか28%にとどまります。

AIの優位性を築くには、スキルセット、ツールセット、マインドセットへの投資が不可欠です。同時に、シャドーAIの利用拡大や人材流出といった主要なリスク要因を適切に管理する必要があります。リーダーは、人材健全性の確保、学習文化の醸成、AI導入を後押しする戦略的な報酬設計に高いレベルで取り組むことで、人材優位性を構築できます。

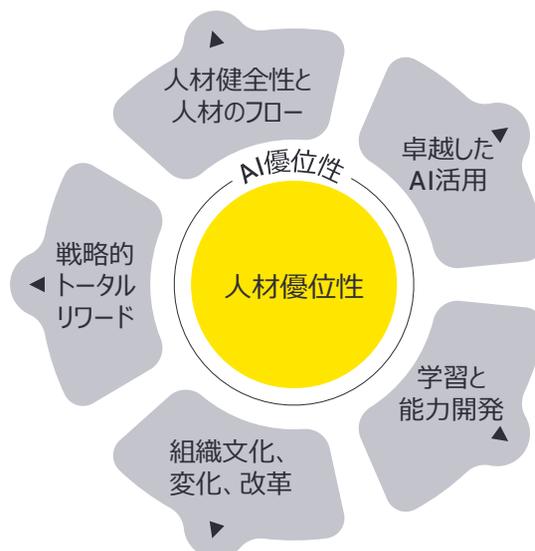
持続可能な競争優位性を実現するには、高度なテクノロジーと強固な人的基盤の双方が不可欠であり、どちらか一方だけでは不十分です。

EYは、このような国際的な調査に基づく考察とデータを活用し、AIを含む働き方改革を支援します。

本調査について

- **目的:** 世界的な人材ダイナミクス、AI導入状況、組織文化の変化を深く理解
- **回答者:** 主要ビジネス機能全般の従業員 1万5,000人、ビジネスリーダー1,500人
 - 民間企業・公共企業：それぞれ約45%
 - 政府・公共セクター：約10%
- **会社規模:**
 - 原則 従業員1,000人以上
 - 約半数が年間売上高10億米ドル以上
- **国・地域:** 29の国・地域
 - **Americas:** 約50%
 - **Asia-Pacific:** 約20%
 - **EMEIA:** 約30%

人材優位性の構築に 不可欠な5つの重要な要素



EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、戦略、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え (humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し (technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し (innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/services/consultingをご覧ください。

© 2026 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp