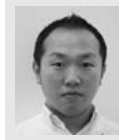


団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング マネジャー
榎本 忠行



本連載のインタビューアー兼ナビゲーター。外資系経営コンサルティング会社を経て、現職。デロイト トーマツ コンサルティングでは、Global HR Transformation チームをリード。M&A やシェアードサービスセンター 設立局面におけるグローバル規模での人事業務改革、チェンジマネジメントを専門としている。 tenomoto@tohatsu.co.jp

第10回 SaaS導入を契機にした人事・組織改革

人材情報管理を変える 新しいテクノロジー

多くのグローバル企業では、ビジネスのグローバル化・IT化に伴い、人材情報の適正管理・可視化を目指して、ERPなどのシステム導入を加速させてきた。情報の可視化が進み、人的リソースのデータをリアルタイムで経営判断に活用できるようになったという意味で大きな躍進となった。

また、時代とともに外部環境が変化し、企業の課題・ニーズが変わってきている。それに対応したSaaS (Software as a Service) という新しいテクノロジーソリューションに着目し、人材情報管理のツールとして選択する企業が増加傾向にある。

そもそもSaaSとは、ソフトウェアの機能のうち、ユーザが必要とするものだけを選択して利用でき、選択した機能に対してのみ支払いをするというサービスである。SaaSで注目される特徴では、一般的には、システム導入期間が短い、新機能への対応スピードが早い、グローバル・モバイル対応

の早さ、コスト平準化された課金体制（導入時における初期費用が軽減され、毎月サービス利用料で負担）などが挙げられる。

システム導入検討過程で グローバル団結力を体感

例えば、海外に数多くの現地法人を置く企業なら、人材情報をグローバルで一元管理して、適材適所の人員配置やサクセッション・プランニング、ヘッドカウント管理をしたいという要望を持っているだろう。しかし、各国でのビジネスプロセスやHRの役割がバラバラゆえになかなか標準化に踏み切れないという課題もよく聞く。実際、日本の人事・労務の法制度や商慣習は非常にユニークなので、グローバルモデルとの統一が難しいとお考えの人事担当も少なくないはずだ。

SaaSでは、様々な要素について企業グループ内で「グローバル共通」か「各国・各社特有」かを明確に定義するため、まずHR組織のあり方を定義し、プロセスを標準化した上で導入をすることになる（図表）。

そのため、まずはグローバル共通のプロセスフロー、データ項目、HRルールを定義して、それに基づいて各国にローカライズして展開していくというアプローチが必要になる。グローバル共通のプロセスフローやHR組織のあり方を定義するためには、国を越えた協力が必要となる。

ある金融大手では、グローバル共通のプロセスフローを作成するために、各リージョン主要国のHRキーマンを本社に招集して、数週間にわたるワークショップを開催した。そのなかで、各国の業務概要や課題を共有し、どのようなグローバル共通のプロセスならば一番効果的かを話し合い、グローバル共通プロセス定義範囲、各国への展開時におけるローカライズ基準を併せて検討したという。こうしたワークショップを通して、各国バラバラだった業務プロセスが統一されるだけでなく、フェイスToフェイスで課題を検討する機会を通して、コミュニケーションの活性化も図られる。ワークショップに参加した社員からは、「世界中のオフィスから集ま

った同じ会社の仲間、1つの目標に向けて何かを作り上げているという一体感ができて、自分はグローバル企業で働いているのだと実感できた。より良いものを作り上げたいというモチベーションの向上にもつながった」との意見が聞かれたという。

SaaSのソリューションメリットだけでなく、その導入に向けてグローバルレベルで共同作業をすることで、より組織としての団結力を高め、改革を推進していけるのだ。

また、SaaSは、標準的なネットワーク環境があれば、システムにログインし、業務遂行が可能のため、特定のアプリケーションがインストールされたパソコンは不要だ。そのため、出張先からでも、経営層からの急な依頼（人事関連レポートの出力など）に対応できる。そういった意味では、マネジメントと現場での連携がSaaSというツールを通して加速しているといえる。

業務プロセスを見直し 組織力を高める契機に

現状のSaaSでは、対象機能・プロセスが限定的ということが多い。新しいモデルゆえに、これから拡張されていくだろうが、従来型ERPが有している勤怠管理・給与計算機能などのプロセスが含まれていないシステムもある。人事・給与を串刺しにして、総合的

図表 HR組織のあり方を定義する要素例



に人事管理をしたいという企業も多く、例えば、人事情報と報酬情報を複合的に分析したいといったニーズはあるだろう。給与福利厚生プロバイダーとの協業体制を作り上げるといふソリューションもあるが、給与計算プロバイダーとの情報連携や協業に向けたチームマネジメントは、非常に難しく、クライアントからしばしばご相談をいただくテーマでもある。実際、給与計算プロバイダーとの間のPMO (Program Management Office) 支援などもさせていた

っている。こうしたシステムの統合や協業では、社内のマネジメント・現場層が一体となって、検討を進めていく必要がある。ある大手グローバル企業では、これまで人事オペレーション・給与間は、マニュアル処理が多く、例外処理も多発し、コミュニケーションも統一されていなかった。しかし、SaaS導入

に際して、給与ベンダーとの協業が発生し、そのため、これまで慣習的に継続していたプロセスを見直すとともに、どのようなタスクや問題に対しては、誰が、いつどのように連絡・報告するのか、といった内容については文書化を進めた。その結果、暗黙知で進められていた業務が文書化によって効率的になっただけでなく、チームとして何をいつすればよいのかが分かり、組織力が向上した、との声も挙がっている。

ソリューションとして様々な特徴・利点があるSaaSだが、冷静にメリット・デメリットを考察し、本当に自社の課題を解決するためのツールとして適切かどうかを見極めることが非常に重要である。ツールの特性を活かす以上に、それをチャンスとして改革を実現する。その改革を組織が一丸となって推進していくことが求められている。