

デジタル人事の グランドデザイン

第3回

SaaSクラウド系人事情報システムがもたらす人事変革

デロイト トーマツ コンサルティング
シニアマネジャー 鶴澤 慎一郎／コンサルタント 赤石 拓也



鶴澤 慎一郎

事業会社での財務・人事・新規事業開発経験を経て、現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事業務改革やITを活用した生産性向上プロジェクトに従事。実務とコンサルティング両面で豊富な経験を有し、空想論ではない実行性の高いアプローチを得意とする。『As One～目標に向かって1つになる』（共訳：プレジデント社）、「組織を変える！人材育成事例25」（共著：労務行政研究所）。suzawa@tohmatu.co.jp



赤石 拓也

総合人材サービス会社での営業・コンサルタントを経て、現職。現在は組織・人事コンサルティング部門にて、人事制度・教育体系・サクセッションプランニング・クロスボーダー・デュエリジェンス等のプロジェクトに幅広く従事。デジタル人事のサービスオファリングメンバー。takaishi@tohmatu.co.jp

スマートデバイス（スマートフォンやタブレット）やソーシャルメディア（TwitterやFacebook）をはじめとする新たなIT技術やツールを活用した“組織・人事のさらなる効率化や高度化”の動きが始まっている。本連載ではそのトレンド、先行導入事例および運用課題等をご紹介する。第3回は、SaaS/クラウド系人事情報システムがもたらす人事変革である。

SaaS/クラウドの 急成長ぶりに注目

SaaS（サーブ：Software as a Service）とは、ソフトウェアをユーザー側に導入するのではなくベンダー側で稼動し、ソフトウェアの機能の一部をユーザーがネットワーク経由で活用する形態、いわゆるクラウド型のサービスモデルを指す。米国ではSalesforce.com、Workday、Cornerstone等の新興SaaSベンダーが急成長しており、大手ベンダーもSaaS企業の買収や自社内の新規開発等でSaaS型のビジネスに積極的に乗り出している（例：SAPではSuccess Factors、

OracleではTaleo&Fusion）。

まずは日本におけるSaaS利用率の現状と今後の利用意向についてみてみよう（図表1）。

矢野経済研究所の2012年10月時点の調査によれば、(1) 財務・会計、(2) 人事・給与、(3) 販売管理、(4) CRM・営業支援の4カテゴリでみると、CRM・営業支援がダントツに現在の利用率・次回導入時の利用意向ともに高い。これはSaaS/クラウドの多くが、オフィス外から容易にシステムにアクセスできるように設定され、営業パーソンの行動管理や顧客情報の共有機能の利便性が高く、すでに馴染みのあるツールであることを示す。他方、人事・給与では、いまだ現状の導入率は3%程度、今後の利用意向も6.4%程度に留まっており、日本ではごく一部の先進企業による取り組みに過ぎないのが実情だ。

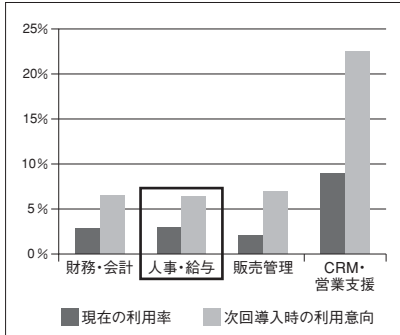
では、グローバル視点でみるとどうか？ 図表2は世界全体でのSaaS/クラウドベースの人事システム市場規模の推移（Infinity Research Limited調べ）であり、2012年にすでに約20億ドル

（1,800億円程度）規模にまで成長し、今後数年間も年率12%を超える急成長が見込まれている。

もう1つ面白い調査結果を紹介したい（図表3）。これは世界全体の人事情報システムにおけるアプリケーション利用率の推移（CedarCrestone調べ）だが、2009年に6%にすぎなかったSaaS/クラウドベースの比率が2012年の実績で33%にまで急激にシェアを広げている（純粋なSaaS利用23%と従来型ライセンスソフトウェアとの併用10%の合計）。CedarCrestoneの調査レポートでは、数年以内にSaaS/クラウドが従来型ライセンスソフトウェアに追いつく、または逆転する可能性も示唆されている。

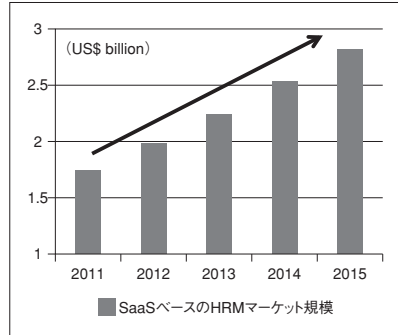
かつてのERPシステム導入ブームを思い起こしてほしい。このような情報システムの技術・トレンドは先行する米国モデルを日本がキャッチアップしてきた経緯がある。しかも当時よりもビジネス・IT・人事の世界すべてにおいてグローバル化が加速し、もはや人事業務プロセスや人事システムの選択にあたり、“日本だけは違う”

図表1 SaaSの利用率と今後の利用意向



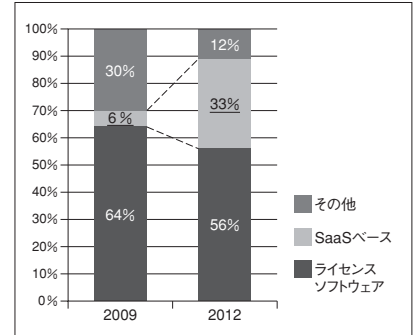
(出所: 矢野経済研究所 ERP・業務アプリケーションにおけるSaaSの利用意向に関する法人アンケート調査結果2012, 2013)

図表2 SaaSベースのHRM (Human Resource Management) マーケット規模



(出所: Infinity Research Limited, "Global SaaS-based HRM Market 2011-2015", 2013)

図表3 HRMアプリケーション利用形態別の使用率



(出所: CedarCrestone, "HR system Survey", 2010-2013)

といった言い訳が許されなくなってきた。その意味でSaaS/クラウドモデルの登場は日本の人事部門の働き方や人事情報システムのあり方を数年以内に根本的に変える可能性を秘めている。

そこで、先行導入したクライアント事例をもとにメリット・デメリット、成功ポイント等を以下にご紹介したい。

SaaS/クラウドにも得意・不得意がある

米国において移行が最も進んでいるのは、(1) Core HRと呼ばれる基幹人事情報管理の部分(社員基礎情報、入社・退社・異動・昇降格等の操作)と、(2) タレントマネジメントと呼ばれる人材開発・人材管理の部分である。最近ではワークフォースマネジメントやレポーティング、ソーシャルメディア(社内SNSやTwitter的な機能)が充実してきており、検討範囲に含まれつつある。

他方で、業務の複雑性が高い分

野、例えば給与計算システムは、Cloud Pay社のような草分け的なサービスが出始めているものの導入がそれほど進んでいない(米国では給与計算をアウトソーシングしていることが多いので、企業側に給与計算システムを変えるという検討余地が発生しにくいという理由もある)。

日本では、給与はもちろん、特に勤務パターンの多様性や残業支給計算等の複雑性から勤怠管理システムの導入も見送られるのが実態だ。よって、企業側としてはSaaS/クラウドは現行人事システム全体をカバーできる万能型ワンストップ・プラットフォームシステムではなく、現行人事システム全体の一部を刷新し、既存の給与・勤怠管理システム等とシステム・データ連携するインテグレーションモデルを最初から想定しなければならない。また、世界の人事システムの趨勢もこのような流れになっていることも強調しておきたい。かつてERPブームが起き

たときに、全社ですべてのシステムプラットフォームを1つのERPにすることで業務の効率性を上げようという動きがあった。しかし、実際には提供ベンダー側にそれぞれ強みと課題があり、全領域を単一システムで構築することは現実的ではなかった。そこで現在の趨勢は、それぞれの分野で最も良いシステムを組み合わせるというインテグレーションモデルになりつつある。例えばCore HRとタレントマネジメントの部分はA社のSaaS/クラウド、勤怠管理システムはB社のASP、給与計算システムはC社の従来型パッケージシステムといった組み合わせである。

SaaS/クラウドの導入で指摘される3つの魅力

企業がSaaS/クラウドを使うケースが増えている理由は大きく3点ある。

1つは導入スピードの速さ。従来型システムに比べて半分程度の

短時間で導入を目指すケースが多い（1万人を超える大規模なクライアントでも6ヵ月～10ヵ月程度の期間）。

もう1つは初期コストの低さ。クラウド型なので企業側でのサーバー・ネットワーク構築、ソフトウェアインストールといった初期投資を回避できる。最近では全世界で同じ人事システムを導入しようという動きが活発化している。ビジネスのグローバル化に対応し、各国別の従業員数、総額人件費等をタイムリーに把握したり、タレントマネジメントを世界で共通化する動きを目指そうとすると導入スピードと初期コストの低減は最優先事項となる。

3点目は使い勝手のよさ。ユーザーを人事部門に限定せず、人事部門とビジネス側（事業部側にいる経営者、マネジャー、従業員）の双方と捉えた場合に注目されるポイントである。人事システムに馴染みの薄いビジネス側にとって、ポータル画面のデザインやデータ入力の手続きが優れていることは人気の要因といえる。

グローバル人事モデルに親和性の高いツール

ここで、SaaS・クラウドの魅力や課題の背景にあるグローバル先進企業が取り組んでいる、(1) ビジネス主導（MSS/ESS）の人事変革、(2) それに資する新たな

人事部門の機能・組織再編、という2つの新たな世界標準の人事コンセプトに注目したい（図表4）。

「MSS（マネジャーセルフサービス）」とは、日本企業にとって、全く馴染みのない仕組みである。新卒学生一括採用、定期人事異動、ジョブローテーションをはじめとして、日本は本社の人事部門が実質的な人事権・人事データ変更を一括して管理するほうが効果的であると根強く信じられている。しかし、グローバル視点ではビジネス側（現場）に人事の採用・異動・配置・報酬決定等の権限委譲がなされる動きが急速に進んでいる。結果として、ビジネス側が人事データを積極的に入力する機会が増加しているのだ。

また、グローバル企業では日本企業とは異なり、ファンクション（機能別組織）での経営管理が普通になってきた。日本企業では、人事部門の意思決定機能、優先的なレポートラインは各国における経営陣である。従って、各国は各拠点に閉じたカンントリー主導の組織運営になっているが、今後はマトリクスのなかで機能別組織が優先される動きになっていくだろう。つまり、各国の人事部門は各国の経営陣への情報共有・報告以上に、グローバル人事部門として一枚岩になる動き方が求められる。そうすると世界共通の人事システムを持っていることは利便性だけでなくガバナンス上でも非常

に好ましい状態となる。

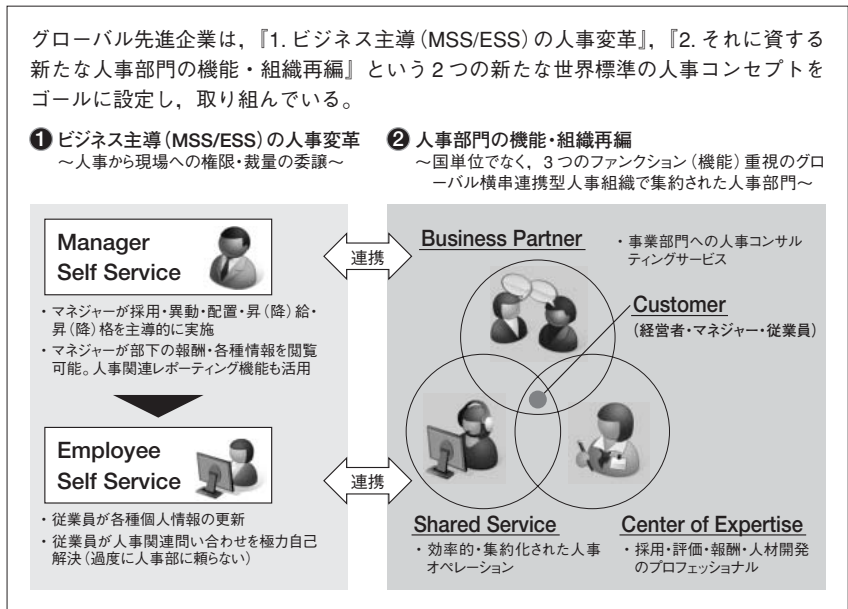
カスタマイズの限界と運用保守の課題

一方、導入が進むなかで課題も浮き彫りになってきた。

1つは、個別改修要求にはほとんど対応できないという日本企業にとっての最大障壁である。かつてのERP導入ブームのときもパッケージシステムに入れ替えることで人事業務を標準化する、低コストオペレーションに移行する、と多くの企業が標榜したものの、これまでの慣習を断ち切ることへの抵抗感や検討時間の少なさから、“現状の業務プロセス・ルールをそのまま、ERPパッケージに持っていく”という選択をし、大量のカスタマイズ要求とそれに伴う開発コスト増、メンテナンスコスト増を招いた。“既製服を着る”といいながら、袖丈、ウエスト等を細かく調整したに等しく、SaaS/クラウドの導入を目指すなら、今回は文句を言わずに既製服に合わせないといけない。むしろそれがぴたっと入るスリムな体（無駄のない、標準的な人事プロセス）にダイエットをする必要がある。

次の課題はトータルコストである。一般に導入時の初期コストメリットばかりが注目されるが、ランニングコストも含めたトータルコストを企業側は算出・把握する必要がある。さらに注意すべき点

図表4 グローバル人事モデルのキーコンセプト



がある。先の指摘の通り、カスタマイズが制限された結果、既存のシステムの一部を残したまま新たなSaaS/クラウドを導入してしまうということがときに起こりうる。これをやってしまうとコストメリットが打ち消されるだけでなく、人事情報を2つのシステムに重複入力するという非効率性やデータの信頼性毀損のリスクが高くなってしまふ。

運用保守の課題もある。システムは導入がゴールではなく、本番稼動してからがスタートである。

現行のSaaS/クラウド系で主力とされている商品・サービスは米国中心のサービスであり、問い合わせ窓口・サーバ等が日本国外に置かれていることも多い。従って、導入後のコミュニケーションを円滑にするためには、英語のできるメンバーを用意しておくことが望まれる。また、SaaS/クラウド系は、従来のシステムに比べると圧倒的にバージョンアップのスピードが速い。例えばWorkdayでは年3回バージョンアップする。これは1つの“売り”であり、ユーザー企業個別のカスタマイズ要求には多く応えられなくとも、その要求が法的要件やその国の業務上必須である場合にはすぐにキャッチアップして次のバージョンアップに用意されてくる。例えば、日本で1万人以上の従業員を持つ外資系企業向けに弊社が支援した事例でいうと、『氏名』のデータ入力欄

は標準で2つ用意されていて、必然的に「漢字」と「英語」の名前を入力するわけだが、日本では社会保険手続等で「フリガナ」も必要だった。その導入企業では仕方なく、フリガナ機能を別途で開発・追加したのだが、今度のバージョンではすでに標準機能として「フリガナ」が入力できるように準備されている。他方でこの度重なるバージョンアップは、関連する他システムへの影響や追加データの移行作業が頻繁に起きることを意味する。スピーディーに便利になっていく利点を享受する反対側で、それに迅速に対応できるだけの人事部門・情報システム部門の体制づくりが一層求められる。

人事ビジョンからの再検討が必須

最後になるが、システム機能や

コストを比較すること以上に、グローバル視点で人事ビジョンやガバナンスモデルの青写真を描くことをお勧めしたい。実はこのようなSaaS/クラウドを先行導入している企業には先に触れた、(1) ビジネス主導 (MSS/ESS) の人事変革、(2) それに資する新たな人事部門の機能・組織再編、という命題に取り組んでいる。その命題を後押しするツール/プラットフォームとして、SaaS/クラウドが位置づけられているため「我が社には独特のルールがあり、これがシステム的にできないと……」という近視眼的な話にはならない。むしろこのシステム導入を契機に、積極的に日本や自社特有の非効率な慣習や業務プロセスを刷新しようとしている。従って、システムありきの議論から脱却することが、今後の正しい検討プロセスを進める鍵となるといえる。