

近未来のデファクトスタンダードを探る!

人事組織のガバナンス

あるべき姿 ▶▶ 課題整理 ▶▶ 解決策

第9回

クラウド人事情報システム導入を成功させるプロジェクトガバナンス

デロイト トーマツ コンサルティング
マネジャー 鈴木 久留磨 / シニアコンサルタント 堀口 卓哉



鈴木 久留磨(すずき くま) くるま
外資系ERPベンダー、国内およびグローバル給与アウトソーサーを経て、現在は組織・人事コンサルティング部門のHR Transformationサービスに所属。グローバルHRIS導入開発プロセスおよびプロジェクトマネジメントの両方に強みを持つ。現在も大規模クラウドHRIS導入案件をプロジェクトマネジャーとして推進中。
kusuzuki@tohmatu.co.jp



堀口 卓哉(ほりぐち たくや) たくや
外資系ERPベンダー、グローバル人事・給与アウトソーサーを経て、現職。グローバルHRIS導入および外部システムへのデータ連携、人事業務プロセス変革、給与アウトソーシング戦略策定等に従事。海外拠点でのプロジェクト経験が豊富で、2014年執筆時現在はグローバルチームの一員としてアメリカに常駐している。
tahoriguchi@tohmatu.co.jp

本連載シリーズは、人事組織の形態、役割分担と責任、ビジネス側から人事部門への期待に焦点を当て、人事部門内の改革 (HR Transformation) に関する先進事例の紹介や今後への提言を示していく。第9回は、「クラウド人事情報システム導入を成功させるプロジェクトガバナンス」をテーマに、クラウドHRIS (人事情報システム) の導入方法論に焦点を当て、主な課題とその解決に向けた方向性を提言したい。

クラウドHRISの導入はこれから増加していく

クラウドという言葉とコンセプトは2014年現在において完全に市民権を得たといえるだろう。特にスマートデバイスの普及やワークスタイル変革に伴って、様々なクラウドアプリケーションが一般的に利用されるようになり、クラウドはもはや特別なものではなくなった。人事情報システムの分野ではまだまだ自社運用型 (オンプレミス) のシステムが多いのが実情だが、クラウドHRISの導入は特にグローバル展開企業において

確実に増えている。クラウドHRISは一般的に下記3つのポイントが従来システム (オンプレミス) に比べて優れているといえる。

- ①スピード (導入期間の短さ)
- ②価格の安さ (トータルシステムコストの低さ)
- ③機能性 (システム操作や画面構成がユーザーフレンドリー)

図表1は米国のデータであるが、毎年着実に市場が拡大しているのがお分かりいただけるだろう。2011～2013年の過去3年間でクラウドHRISの売上は1.3倍近くになり、すでに市場規模は22億ドル以上にまで達している。

日本企業でもクラウドHRISの活用を検討されるケースが非常に多くなっているが、情報セキュリティや日本特有の人事機能要件の対応度に不安があり、検討はするが実際の導入には躊躇している企業が多い。しかしながら、人事組織が感じているこれら多くの不安は主に国内での導入事例が少ないことに起因しているため、すでに導入展開中の日系大手グローバル企業の動きを鑑みるに、導入事例の増加とともに徐々に不安が払拭

され、クラウドHRISの導入が当たり前という状況に近い将来来ると予想される。

クラウドHRISの導入で気をつけること

そこで本稿では一般的にいわれるクラウドの不安と対処法の話ではなく、ガバナンスという本来テーマに沿った形で、従来のオンプレミス導入との違いを明確にしていきたい。

図表2は一般的にクラウドHRISをグローバル展開で導入する際に使用するアプローチを図式化したものだ。一見すると大きな違いはいわゆる「開発」「実現化」の代わりに「設定とプロトタイプ」となっている部分のみで、他のフェーズ (計画、設計、テスト、展開、保守) はそれほど違わないように見える。しかし、多くのクラウドプロジェクトではそもそもの導入方法論の思想に大きな違いがあり、この思想の差が全体のアプローチにも違いを生み出している。

クラウドHRISの導入では従来のオンプレミス導入とは大きく

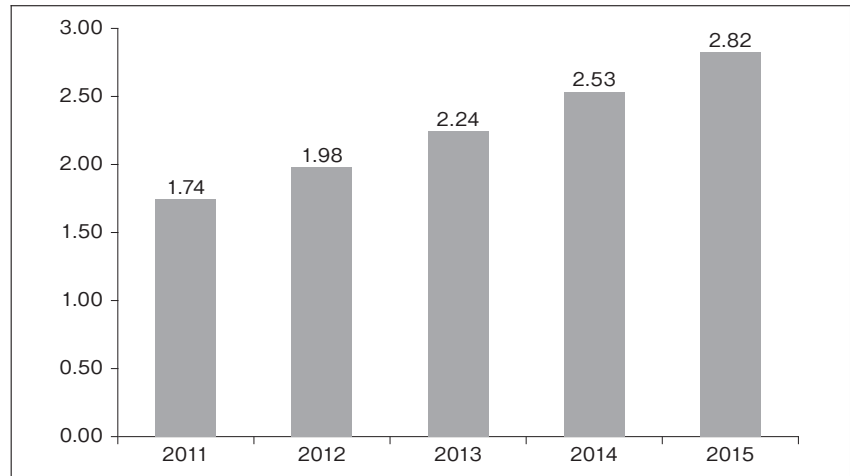
3つの異なる点があり、留意が必要である。

【相違点1】クラウドにはカスタマイズ（追加開発）がない

クラウドの用語はオンプレミスの用語とは若干意味が違うので、まず2つの用語に関して説明させていただく。まずは「カスタマイズ」。これはERPの導入における「モディフィケーション」や「アドオン」に相当する部分であり、ソースコードの変更・追加を含めた開発を行うことである。もう1つの注意すべき用語は「コンフィギュレーション」。これはERPの導入では「パラメータ設定」「システム設定」と呼ばれるもので、あらかじめ用意されている設定項目を変更することでシステムの動作を変える作業をいう。また、SAPの導入においてはこの設定作業を「カスタマイズ」と呼ぶこともあるため、特に混乱しないよう注意したい。

従来のオンプレミス導入では「コンフィグレーション」に加え、各社固有の要件を「カスタマイズ」して追加することは一般的に行われてきた。一方でクラウドではすべてのクライアントが全く同一のプラットフォームでサービスを受けるため、クライアントごとのカスタマイズや追加開発といったものは不可能となる。従って、クラウドHRISの導入ではいかにしてシステムが標準対応できる範囲に

図表1 クラウドベースのHRIS マーケット2011-2015 実績と予測 (10億米ドル単位)



出典: TechNavio Analysis

現行の人事業務を合わせるかという、人事BPR (Business Process Re-engineering) の観点と過去のやり方に固執せずに人事部員や従業員がいかに業務変更に対応していくかというチェンジマネジメントの観点がとても重要になってくる。カスタマイズができないという特性を弱点と捉えずに、意図的に標準的な業務のやり方を実現する好機、人事や従業員の行動を変えるチェンジマネジメントの好機として、あえてクラウドHRISを活用することが昨今のグローバルプロジェクトでは主流となっている。またクラウドHRISでは、カスタマイズはできないがコンフィグレーションには柔軟性が高く、使い勝手に優れている場合もあり、その点もうまく活用できるはずである。

【相違点2】クラウド導入はアジャイル型で行われる

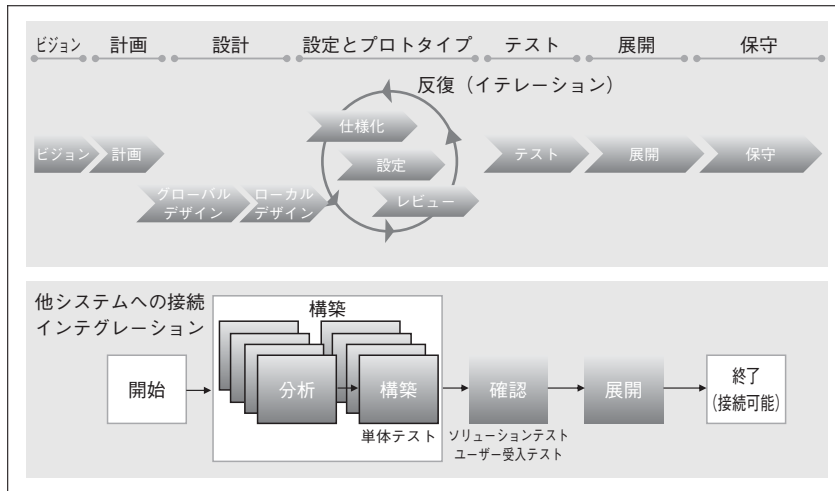
クラウドソリューション導入の

次の大きな違いは、導入方法論そのものにある。オンプレミスの導入では要件定義・開発・検証・本番稼動というフェーズを滝の流れのように順番に（後戻りせず）遂行する、いわゆるウォーターフォール型のアプローチで導入される。要件定義はウォーターフォール型導入において最も重要なフェーズであり、後続フェーズではいかに要件定義書を忠実に実現するかがプロジェクトの成否を決めるといえよう。他方クラウドの導入ではアジャイル型のアプローチが適用されることが多くなっている。アジャイル型開発とは、範囲を区切って同時並行的に試行開発していく方法で「迅速性」にメリットがあるとされる。アジャイル型の導入でも当然、導入目標は定義されるのだが、ウォーターフォール型と比較すると緩やかで、きっちりとした要件定義と仕様詳細のドキュメント化というよりは、

人事組織のガバナンス

あるべき姿 ▶ 課題整理 ▶ 解決策

図表 2 クラウドHRISをグローバル導入展開するためのアプローチ



クライアントが実装したい機能の要望書に近い（ただし、文書として要件や仕様を残すことは変わらず重要である）。

アジャイル型では、クライアントの要望はあくまでもプロジェクト開始時（要件定義時）の要望であり、実装が進むにつれて変化すること（優先順位の変動、不必要な機能の取り下げ等）は織り込み済みでプロジェクトが進行する。アジャイル型の開発では早い段階からユーザーを巻き込み、実際に動くシステムを確認しながら実装を行っていくため、ユーザーは早い段階で当初要望した内容と実装されるシステムとの認識のズレを把握でき、軌道修正も容易となる。このため、ウォーターフォール型のプロジェクトとは違い、アジャイル型では、ユーザー自身の優先順位や軌道修正によって着地点がある程度変化することも当然という思想でプロジェクトが遂行され

る。その一方で多くのアジャイル型の開発では期間内・予算内にプロジェクトを完了することが絶対条件となり、実装される機能は価値によって優先順位が付けられる。このため、場合によっては部分的な機能カットも当然のように行われる（図表3）。これは非常に理にかなったアプローチではあるが、プロジェクトガバナンスをしっかりと行わないとアジャイル型ゆえの弱点が露呈しかねない。アジャイル型では開発者（機能実装担当）とユーザーが密にコミュニケーションを取ることが前提である。「機能実装」「ユーザー確認」「改善」というサイクルを短期間のうちに反復（この反復をアジャイルではイテレーションと呼ぶ）し、必要な機能に絞って作り込んでいくため、開発者とユーザーは実装期間において頻繁にコミュニケーションを取り、誤解が一切生じない環境（理想的には同じ場所

での作業）が望まれる。他方、この原則が守れない状況のプロジェクト（ユーザーのリソースが兼務で限られている、開発者が海外にいてユーザーとの打ち合わせが頻繁に行えない、等）では、アジャイル型のリスクが顕在化する恐れが大きくなる。リスク顕在化の最も顕著な例は、ユーザーの確認が足りないまま開発が進み、スコープも実装機能も曖昧なまま不満足なシステムができあがり、本番稼動時に機能が果たせない状況が発生してしまうことである。ウォーターフォール型ではスコープや要件が絶対条件であるため、このような状況が発生すると、（望ましくはないが）本番稼動を遅らせて対応するか、開発者やユーザーの「頑張り」によって解決を図ることになる（期間や予算がある程度犠牲になる）。他方、アジャイル型の場合は本番稼動時期と予算枠が絶対条件であるため、システムが使える状態に至っていても、無理やりに使う（または使っていることにする）状況で、本番稼動を迎えかねない。

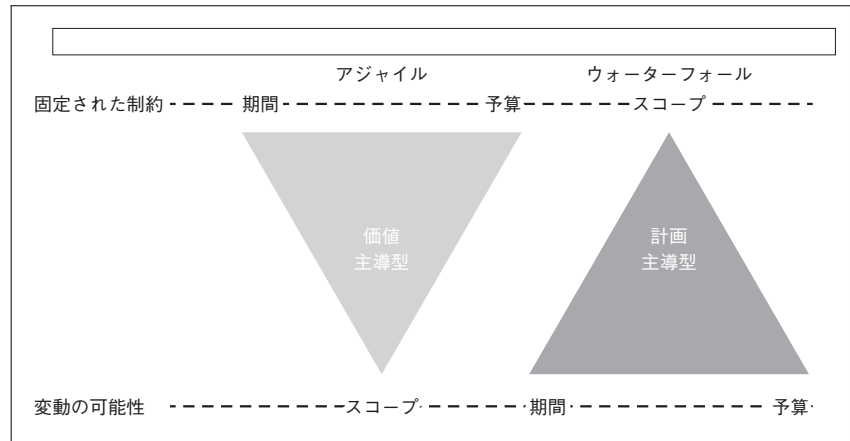
読者諸氏にはアジャイル型を選択する場合、リスクを顕在化させないために、実装の期間はユーザーと開発者が密にコミュニケーションを取れるようあらかじめ綿密に計画することと、何をもって機能要件の承認（ユーザーが同意）とするか、またいつまでに承認を

するかを特にご注意ください。この2つのポイントをクリアすることにより、ユーザーの期待を裏切らず、かつ開発側もユーザーの意向を誤解せずに期限内にシステムを完成させることが可能となる。

【相違点3】クラウドHRIS導入は人事部が推進主体

従来と比べてクラウドHRIS導入が大きく違う最後の点は、人事部が導入推進主体になるということである。従来の人事情報システムはサーバーの購入・設置、ソフトウェアのインストールなど、インフラ部分の比重が大きく、情報システム部門が主体的に推進し、予算も情報システム部門によって管理されるケースが多く見られた。しかし、情報システム部門がインフラを一切用意する必要のないクラウドHRISの場合は、ユーザーである人事部門が推進主体となり、人事部の予算において導入プロジェクトが推進されることが多くなっている。これからの人事部は従来情報システム部門に任せていた製品選びやプロジェクトマネジメントをユーザー目線でもっと主体的に担っていく必要がある。他方で、現業、実務を詳しく分かっているがゆえに、クラウドHRISの標準的業務プロセスでは「業務が回らない」といって抵抗感を示すことも多くあり、下手をすると人事部門が自らプロジェク

図表3 アジャイルとウォーターフォールの本質的な違い



トを頓挫させる主因になりかねない。クラウドHRISの導入プロジェクトではぶれない指針と判断基準を盛り込んだ原理原則集（ガイディングプリンシパル）を最初に作り、厳格に遂行していくことが重要になっている。

さらに過去の経験からすると、主役は人事部であってもきちんと情報システム部門のサポートを受けるなど“巻き込み”を図っていくことも必要だ。実際に情報システム部門はプロジェクト計画・リスク管理・テスト等のプロジェクト管理全般における経験・ノウハウに長けている。クラウドHRISも他のシステムとの連携（インテグレーション）は不可欠で、この部分は情報システム部門と連携しないと実現しえないからである。

クラウドHRISを成功させるために

最後にまとめとしてクラウドHRISソリューションを成功に導

くためのポイントを要約する。

- ①カスタマイズはできないと割り切り、グローバル標準のプロセス運用を行うメリット享受を主眼に置くこと。
- ②機能実装時には開発者とユーザーが密にコミュニケーションを取れるよう計画する一方、際限のない仕様変更を防ぐため承認プロセスや期限を明確にすること。
- ③プロジェクト推進は人事部が主体となりユーザー志向のシステム構築を目指す。意思決定を効率的にするために原理原則を明確にしなが、情報システム部門を最初からうまく巻き込むこと。

クラウドHRISは近い将来、貴社にとって身近なものとなる可能性が高い一方で、日本ではその方法論やメリット・デメリットが紹介される機会がまだほとんどない。今回ご紹介したノウハウがご参考になれば幸いである。