



THE CUSTOMER SUCCESS PLATFORM

# A NEW RECIPE FOR HUMAN RESOURCES

これからのHRの作り方—人事部門を変える5つのステップ

## はじめに

世の中は何もかもが目まぐるしい速さで変わり、人々が常にネットワークにつながっていることは、もはや当たり前になっています。こうした変化を勢いづけたのは、私たちの生活に欠かせないものとなっているクラウドやモバイル、ソーシャルアプリです。

この変化は、働く人の意識も大きく変えつつあります。プライベートで使っているテクノロジーを、職場でも活用したいと考える人が増えているのです。従業員は今、これまで以上に多様化し、置かれている環境もより複雑になっています。それぞれが持つスキルやキャリアゴールは多様で、しかも全員が同じ場所で働いているわけでもありません。

しかし、こうしたニーズの変化は今に始まったことではありません。経営者や人事部門の責任者は、新しい世代の従業員のニーズをいかにくみ取るかで、会社の今後が決まるということを理解しています。Deloitte 社の調査によると、Fortune 1000 企業の 9 割が、4 年以内に従来の HR システムをクラウドソリューションに切り替える予定であると答えています。ここでひとつの疑問が生まれます。人事部門の意思決定者は、最新システムを導入することに、なぜここまで慎重になっているのでしょうか？

システムのアップグレードは大きなメリットをもたらしますが、従業員の要望を真に満たすために、すべきことは他にも山ほどあります。これまでとは違うエクスペリエンスを提供するだけでなく、従業員のエンゲージメントを高められる——そんな HR サービスを実現する必要があるのです。

この eBook では、これまで中心となっていた記録重視の「システムオペレコード」を脱し、従業員エンゲージメントを高める人事部へと生まれ変わる方法をご紹介します。HR の変革を進め、現代を生きる従業員を支えたいと考えるビジネスリーダーのお役に立てれば幸いです。

## 目次

- 03 何が足りていないのかを把握する
- 04 必要なものをリストアップする
- 07 あるべき姿を実現する方法を考える
- 10 期待されているアプリをつくる
- 12 HR が変わればビジネスも変わる
- 14 まとめ

## 第1章

# 何が足りていないのかを把握する

数十年前の HR システムは、プロセスの自動化や従業員データの管理を目的としていました。加えて、従業員が人事部とやりとりしたり、こうしたシステムにアクセスしたりする機会は、せいぜい年に1、2回程度でした。

### HR の役割が変化

しかし今、人事部は進化することを求められています。人事関連のプロセスや機能を見直し、新しい要件に対応していく必要があるのです。これまでどおりのシステムでは生産性は上がりませんし、従業員を満足させることもできません。

次世代の従業員をしっかりとつなぎとめるためにも、考え方を根本からあらためる必要があります。人事部は今、人事情報の管理や給与計算、コンプライアンス対応といった従来の役割に加え、人材を育て、活用する部門へと進化する、大きな局面を迎えているのです。

### 新しい方向性、新しいツール

給与計算やコンプライアンス対応などの業務を自動化するだけのシステムでは、生まれ変わることはできません。従業員のエンゲージメントを高めるために、モバイルやソーシャル、さまざまな人やモノにつながるアプリなど、普段の生活で慣れ親しんだツールを職場にも導入する時期に来ています。

企業と従業員とのつながりを強め、やる気を引き出すことの重要性は明らかです。仕事への満足度が上がるだけでなく、会社の発展のために力を尽くしてくれるようになるでしょう。Dale Carnegie 社の調査では、従業員のエンゲージメントの高い企業の業績は、そうでない企業を 202% 上回るという結果が出ています。

“まったくやる気のない従業員がもたらす生産性の低下により、毎年4,500～5,500億ドルの損失が生じている。”

Gallup 社が全米を対象に行った従業員エンゲージメントに関する調査「State of the American Workplace」より

### レガシーシステムの弱点

- 入社、退職の手続きが煩雑
- モバイル対応が不十分
- 従業員がセルフサービスで手続きを進められない
- ソーシャルメディアを活用できない
- 福利厚生や従業員の権利に関する対応に不備がある
- リソースが限られている
- 問い合わせや申請に複数システムを利用しなければならない
- フィードバックプロセスが不透明

## 第2章

# 必要なものをリストアップする

従業員の求めるものが大きく変わっていきなから、人事部は彼らが望む新しいテクノロジーを早急に取り入れる必要に迫られています。これに伴い、どのようなソリューションを導入するか、IT部門はシステムを迅速に更新できるのかといった、新たな課題に直面しています。

長年にわたり HR 分野のコンサルティングを手がけてきた Deloitte Consulting 社の Marc Solow 氏は、人事戦略の策定やクラウド技術の活用、プロセスの再構築や組織の再編成などを可能にする、新しい HR サービスモデルの提案でクライアントを支援しています。

同氏は、企業が人事部門の変革にどう向き合っているのかを観察し、いくつかの傾向を見出しました。以下に、それらの傾向を Solow 氏のアドバイスと合わせてご紹介します。

### タレントマネジメントシステムの導入

Solow 氏によると、従業員の基本情報を管理するだけでなく、その人のスキルや適性などの情報をデータベース化して有効活用する方向へと企業の関心が向いてきているようです。つまり、それを実現できるソフトウェアソリューションが、人事部門を変える出発点になるということです。こうしたソフトウェアにより、情報セキュリティへの対応や報酬制度などから始まり、従業員エクスペリエンス全体におよぶジャーニーを変革していくことができます。



## HR サービスの個別化

企業にはさまざまな役割の従業員がいて、それぞれに異なる要件があります。オフィス内でデスクワークをする人や工場内で作業をする人にとって最適な方法が、営業や配達など、ほとんどの時間を屋外で過ごす人にも当てはまるはずはありません。企業は、従業員ごとに理にかなった HR サービスを提供する必要があります。

## クラウドベースのソリューションへの移行

オンプレミス型のアプリケーション開発ソリューションは柔軟性に欠け、アップグレードの手間もかかるため、IT 部門に大きく依存します。そこで人事部門では、クラウドソリューションの利点に注目しはじめています。システムは自動的にアップグレードされ、ビジネスの規模や要件に合わせて拡張も可能です。IT 部門はレガシーシステムのメンテナンスから解放され、より価値の高いソリューションの開発に専念できます。

## ビジネスプロセスを変えるソーシャルとモバイル

「HR サービスの個別化」でも触れたように、業務に応じてどのようにサービスを提供すべきかを考える必要があります。人事関連の情報を調べたり問い合わせたりするときに、セルフサービスポータル、ソーシャル、モバイルなど、利用できるチャネルの選択肢が多い方が従業員のエンゲージメントは高まる傾向があるようです。こうしたテクノロジーを活用することで、企業側のコスト効率を高めることもできます。

## 効果的なアウトソーシングの活用

大部分の HR サービスを 1 社だけに委託する形から、インソースとアウトソースを組み合わせる、より戦略的なハイブリッド型のアプローチをとる企業が増えています。また、企業はアウトソーシングに、サービス品質の向上やエクスペリエンスの向上をもたらすソリューションを期待しています。

## シェアードサービスオペレーションの利用が拡大

Solow 氏のクライアントの多くが、人事関連の事務業務をシェアードサービスに委託し始めています。従業員が勤務時間の半分をトレーニングや福利厚生の手続き、報酬管理などを行う場合と比べ、シェアードサービスを上手く活用した方がコスト効率がよいというのがその理由です。さらに、コストの高いエキスパートに、本来の仕事に集中してもらうためにも効果的です。

“ 67%  
の従業員が、  
他部門の人と協力  
して仕事をしている。

57%  
の従業員が、  
地理的に離れた  
場所の同僚と協力  
して働いている。”

Corporate Executive Board 社の  
調査より

# セールスフォース・ドットコム の Salesforce 活用術

優れた人材を引き寄せ、そのやる気を引き出すことが、セールスフォース・ドットコム人事部のもっとも重要な仕事です。当社ではチームワークと社員どうしのつながりに重きを置くため、Salesforce1 Platform で構築したモバイルアプリやソーシャルツールを展開して、社員が効率よく働ける環境を整えています。

こうした取り組みの目玉となるのが、「#dreamjob central」です。セールスフォース・ドットコムの社員は、このソーシャルハブを通じて、24 時間いつでも HR サポートとサービスを受けられます。#dreamjob central では福利厚生や報酬制度に関する情報、システムやツールなどのさまざまなリソースにアクセスできます。また、社員どうしでアイデアを共有したり、人事部門に質問したりもできます。知りたいことの回答をクラウドソースすることも可能です。

#dreamjob central に集約されたデータを予測分析することで、人事部門は社員のニーズに先回りして対処することができます。例えば、問い合わせが集中する時間帯に備え、関連するナレッジ記事を自動表示させることもできるのです。Salesforce1 Platform なら、採用から研修、社会貢献活動への参加に至るまで、社員のライフサイクル全般をカバーするアプリケーションの開発、展開も簡単です。



## 第3章

# あるべき姿を実現する 方法を考える

企業は優れた人材を確保するため、常に努力をしています。人事部は採用プロセスをスムーズに進めるだけでなく、会社の財産となる人材を見出し、つなぎとめ、その能力を伸ばすための仕組みを確立する必要があります。

このような取り組みにおいては、従業員に提供するサポートを必要に応じて拡張できるアプリケーションが不可欠です。報酬制度の設計から社内でのキャリア開発まで、あらゆる事柄を管理する HR アプリを作成すれば、採用や人事管理のエクスペリエンスを一新したいと考えている企業にとって大きなアドバンテージになります。

これからの HR に必要なアプリの開発を成功に導くには、次の点を留意しておくといでしょう。

### フレキシブルであること

カスタム HR アプリは柔軟性が高く、各種フレームワークを必要に応じて使えるクラウドプラットフォームで開発しましょう。マルチテナントインフラストラクチャ上に構築され、メタデータ駆動型アーキテクチャを採用している Salesforce1 Platform なら、年3回の自動アップグレードで新機能をフルに活用できます。もちろん、これによりそれまでのカスタマイズが損なわれることはありません。



## スピーディであること

HR アプリを迅速にバージョンアップできるクラウドプラットフォームを選びましょう。すぐに利用可能なツールキットがあれば、これまで数か月かかっていた作業が数日に短縮できます。アプリのアップデートや変更は、すばやく行えることが肝心です。変革が求められる現代において、スピードは大きな武器になります。

## データを連携させること

アプリケーションやコネクテッドデバイス、さまざまなシステムから膨大なデータが日々生み出されています。企業にとって、従業員が必要なデータを必要なときに入手できる仕組みは重要な資産であり、これがなければプロセスや生産性を向上させることも望めません。API ファーストのクラウドプラットフォームなら、分断されたシステムやデバイスを簡単に接続して、データを連携させることができます。

## 先を見据えること

現在従業員が必要としているのがデスクトップアプリケーションだとしても、急速に変化する環境において、その要件が変化していく可能性を常に念頭に置かなければなりません。デスクトップと同じフレームワークでモバイルアプリを簡単に開発できるクラウドプラットフォームなら、将来のニーズにも迅速に対処できます。

## サードパーティアプリを利用すること

セールスフォース・ドットコムが提供する AppExchange などのマーケットプレイスには、独立系ソフトウェアベンダーが提供する HR アプリが豊富に用意されています。こうしたアプリを活用することで、採用、研修、人材開発などの管理業務をすぐに合理化できます。

“ ミレニアル世代は、平均で 3 年程度しか 1 つの会社に留まるつもりがない。 ”

Bureau of Labor Statistics の  
2014 年の調査より

## お客様事例

# St. Joseph Health

St. Joseph Health は、複数の病院やホスピスの運営、在宅医療サービスの提供などを行う医療法人です。IT 担当バイスプレジデントである David Baker 氏は、モバイルやソーシャルは今や生活の一部であると考え、これらをヘルスケアにも活かすためのソリューションの構築を開始しました。3つの州の16の医療機関における職員のコラボレーション促進と生産性向上を目指し、Salesforce1 Platformでソーシャルコミュニティ「Staffhub」を構築しました。その変革の軌跡を、以下にご紹介します。

### ユーザーは既存システムを使っていない

職員 25,000 人のうち、従来のイントラネットを使用したことがあるのはわずかに 1,000 人でした。定期的に利用していたのは 100 人程度で、パワーユーザーといえるのは、たった 4 人しかいませんでした。

### 使いたくなるイントラネットに

Staffhub により、職員はデータや情報に自由にアクセスできるようになりました。さらに、ユーザーどうしの顔が見えるコミュニケーションが可能になったことで、部門横断的な情報交換やコラボレーションが促進されました。

### 意思決定者を動かす

Baker 氏は、真の連携が生まれるソーシャルハブとはどのようなものか、そのビジョンを繰り返し説明しました。さらに、職員のプライベートにおいて、ソーシャルメディアがいかに大きな存在になっているかも力説することで、組織全体から取り組みに対する全面的な支持を得ることに成功しました。

### エグゼクティブのお気に入りツール

Baker 氏は Staffhub を立ち上げると、St. Joseph Health のエグゼクティブに毎日ログインするよう依頼しました。CEO をはじめ各部門のバイスプレジデントが Staffhub に定期的にコメントを投稿することで、組織全体でツールの利用が定着しました。



## 第4章

# 本当に必要とされるアプリを作る

人事部門が従業員のために画期的なツールを提供したいと考えたとき、IT部門の仕事はそれをどう実現するのかを探ることです。この課題をクリアできれば、従業員の満足度は高まり、横のつながりが強まることで生産性もアップするという大きな効果が期待できます。

従業員が使いたいと思うアプリを開発するための4つのポイントをご紹介します。

### モバイルに対応

2014年時点で世界中のスマートフォンユーザーは17.5億人に達しており、モバイルは生活に欠かせないものとなっています。これを受けて、多くの経営者がモバイルファースト戦略へとシフトしはじめています。その実現のためには、コーディングせずにアプリケーションをモバイルに展開できるクラウドプラットフォームを選ぶことが大切です。

### ソーシャルを活用

成人の約73%はソーシャルネットワークを利用しており、これに使い慣れた人々が、業務ツールにも同じような使い勝手を望むのは当然のことです。デスクトップやモバイルからアクセスできるイントラネットを構築することで、国内外のどこにいても従業員どうしが協力しあう、強力なコミュニティを形成できます。

### 改善をすぐにアプリに反映

アプリでイノベーションを起こすには、スピードがカギとなります。変化するニーズに応え続けるには、IT部門は開発したアプリをスピーディに改善していく必要があります。試作品を使ったら、すばやくリリースしましょう。クラウドプラットフォームなら、従業員からアプリに対するフィードバックを集め、それをすぐにアプリに反映させることができます。

### ユーザーエクスペリエンスを考慮

従業員向けのアプリでは、ユーザーエクスペリエンスを重視すべきです。多忙な従業員には、必要な答えを得るためにあちこち探し回っている時間などありません。人事、経理、ITなど、さまざまな部門を統合したサポートセンターを、シングルサインオンで利用できるとよいでしょう。

“業務アプリケーションへのアクセスは、常に会社から行うというエンドユーザーは、わずか

11%

にすぎない。”

「Cisco Global Work Your Way Study」より

## お客様事例

# Virgin America

Virgin America 社は、斬新なアイデアで業界の常識を打ち破ってきた航空会社です。豊かな企業文化こそがビジネスの成功を左右すると考え、お客様向けサービスと同等の従業員向けサービスの実現に努めています。同社はこの方針に沿った全社規模のイントラネットの構築を目指し、Salesforce と Appirio とともにソーシャルイントラネット「VXConnect」を立ち上げました。

VXConnect 開発における、同社のベストプラクティスをご紹介します。

### 従業員に合わせて完全モバイル対応

Virgin America では、従業員の 9 割がオフィス以外の場所で仕事をしています。そのため、デスクトップバージョンの VXConnect にある機能は、モバイルでもすべて利用できるようにしています。

### 使いやすさを重視

VXConnect のデザインと操作性に統一感を持たせ、快適なユーザーエクスペリエンスを実現することに注力しました。

### 社内向けプロモーション

Virgin America では、社内向けのキャンペーンやディスカウントをメールで告知していました。これを VXConnect の特設ページでの告知に切り替えることで、ツールの利用を促進しています。

### 迅速な対応でエンゲージメントを強化

従業員からの問い合わせには、コミュニティマネージャーがチームで対応しています。投稿された回答は誰もが閲覧できるため、同じ質問が繰り返し寄せられることはありません。



## 第5章

# HR が変われば ビジネスも変わる

従業員が会社に期待するものは、一昔前とは異なります。これを正しく認識し、期待に応えるために進化してきた企業では、従業員の意欲や生産性が高まり、結果としてビジネスに多くの波及効果が生まれています。全米を対象とした Gallup 社の調査によると、企業に革新的なアイデアや新規顧客の獲得といった価値をもたらしている被雇用者は、エンゲージメントレベルの高い 3,000 万人であるということです。

また、同調査では、顧客満足度は従業員の満足度に比例するとも指摘しています。事実、従業員と顧客のエンゲージメントを高めることができている企業では、パフォーマンスに関連する指標が 240% 向上しています。こうしたメリットは、以下にあげる HR システムの革新により実現できるのです。

### 従業員エクスペリエンスを向上

Salesforce や Workday といったクラウドソリューションを HR ポータルと連携させることで、従業員はひとつに統合されたシステムとして利用できるようになります。シングルサインオンですべてのソリューションを使用できるため、必要なデータを簡単に入手して、効率よく業務を進められます。



## マルチチャネルに対応

従来のように電話やメールで連絡を取りたいときもあれば、ソーシャル、モバイル、ライブチャットといったツールの方が都合がよいときもあります。従業員がその場その場で、適切なコミュニケーション手段を選べるように、マルチチャネルに対応するとよいでしょう。

## ケース管理を一元化

従業員データ、サポートケース、ナレッジを一元管理することで、すべてをカバーするレポートをリアルタイムで作成できます。また、一元化により合理的かつスピーディなサービス提供が可能になり、従業員の定着率と満足度の向上にもつながります。

## サービスセンターのプロセスを合理化

プロセスや役割を全社的に標準化し、それに合わせたカスタムアプリを開発することで、プロセスに一貫性が生まれ、見える化も実現します。加えて、従業員が日々の業務を効率よくこなせるようになります。

## 情報の一元管理

サポートケースやナレッジ記事のほか、メールでのやりとりの記録なども1か所にまとめることで、欲しい情報をすぐに見つけられるようにします。情報の検索や閲覧は、従業員のアクセスレベルに

応じて非公開に設定したり、制限をかけたりできます。機密性の高い情報を確実に保護すると同時に、従業員に必要な情報のみをわかりやすく示すことができます。

## 処理時間の短縮

キュー管理やワークフローシステムを適切に展開することができれば、処理に要する時間を大幅に短縮できます。サービスエージェントは、予測分析により、起こりうる問題をあらかじめ把握して未然に防ぐことができます。

## 効果的なサービスレベルの管理

HRプロセスが透明化されることで、サービスレベルを効果的に管理できるようになります。さらに、プロセスが明文化されていけば、新人のトレーニングもスムーズに進みます。人事関連のサポートサービス担当者もまた従業員であり、彼らにとって働きやすく、やる気の出る環境を整えることはとても重要です。

Salesforce Service Cloud を  
お試しください。

無料トライアル >

“ エンゲージメント  
の高い従業員は、  
生産性も  
21%  
高い。 ”

Gallup 社が全米を対象に行った  
従業員エンゲージメントに関する  
調査「State of the American  
Workplace」より

## まとめ

急成長を遂げている企業は、Salesforce を活用して従業員のエンゲージメントを根本から変え、フルチャージで人事部門の変革を進めています。それを後押しするのが、世界 No.1 のエンタープライズ・クラウドプラットフォームである Salesforce1 Platform です。Salesforce1 Platform なら、従来のデータの記録と保存を目的としたシステムをはるかにしのぐ、現代の従業員のニーズと期待に応えるソリューションを構築できます。

Salesforce の HR 向けソリューションで、従業員のエンゲージメントを高めましょう。

**HR ヘルプデスク** - Salesforce Service Cloud で、従業員一人ひとりのニーズに合わせたサポートを 24 時間いつでも利用できるようにしましょう。従業員は、自分の求めている情報やナレッジに簡単にアクセスできます。組み込みのアナリティクス機能で、サービス対応のトラッキングやパフォーマンスの管理も可能です。

### 全社的なコラボレーション -

Community Cloud と Salesforce1 Platform を活用して、ソーシャルイントラネットを構築しましょう。従業員どうしがつながり、活発なコミュニケーションが行われる場を提供します。また、仕事で使えるアプリを従業員に

提供することで、業務目標の達成をサポートするだけでなく、休暇やパフォーマンス、トレーニングの管理も可能にします。

### HR 業務向けカスタムモバイル

**アプリ** - Salesforce1 Platform で、モバイルファーストの使いやすいアプリを開発しましょう。IT 部門は、人事部門が有能な人材を見つけ、つなぎとめ、管理するための業務支援アプリを開発して展開できます。セールスフォース・ドットコムが 2014 年に実施したアンケート調査では、HR アプリでもっとも関心が集まったのは、学習管理システム (LMS) のアプリでした。

Salesforce1 Platform には豊富な API が用意されており、ソーシャルやモバイル機能を組み込んで既存の人事管理プラットフォームを拡張することもできます。従業員エンゲージメントを高める Salesforce for HR は、成長していく企業と従業員の力強い味方となる柔軟なソリューションです。





THE CUSTOMER SUCCESS PLATFORM