

～キャプランによる導入・運用支援事例～

「SAP SuccessFactors」の導入で 効果的な目標管理・人事評価を実現



P A S O N A
HR Solution

全世界7,000社以上で使われているタレントマネジメントシステム「SAP SuccessFactors」その機能は、社員プロフィールから、社内SNS、目標管理、パフォーマンス管理、後継者計画、キャリア開発、ラーニングに至るまで幅広く、自社の課題に最適なソリューションを提供してくれます。

キャプランは、そんなSAP SuccessFactorsの導入・運用支援を行い、数多くの企業の課題を解決させるなど成果を上げてきました。今回は、キャプランが実際に導入・運用支援を行った四国機器株式会社様取材。取締役の小松孝二様、総務部長の菊川朋広様に導入の経緯や得られた成果、またキャプランによるサポートのメリットや評価などを伺いました。

組織を変革するために、抜本的な人事戦略の見直しが必要だった

——まず初めに貴社の概要や事業内容についてご紹介ください。

小松様 弊社は1949年の創立以来、地域密着型の総合機械販売サービス会社として、四国の地に根差した事業活動を展開してまいりました。事業内容としては、主にトラック・バス関連、船用エンジン・発電装置関連、建設機械関連を3本柱に、それぞれの取扱品の販売及びメンテナンスなどのサービスを行っています。



そうした中、3年ほど前から「四国No.1ディーラー」というビジョンを掲げ、組織改革や人材育成、販売網の拡大などに注力。さらに2021年10月には、三菱ふそうトラック・バス株式会社の愛媛・高知の事業を譲り受け、商用車に特化した新会社、四国三菱ふそう販売株式会社を仲間に加え、業務を開始しました。これにより売上規模はもちろん、従業員数もグループトータルで約500名となり、より盤石なサービス体制の構築と販売力の強化に繋がっています。

——組織改革とは具体的にどのようなことをされたのでしょうか？

小松様 我々の業種は、お客さまが休まれている間に車両や機械のメンテナンス・復旧を行うことが多いため、土曜日出勤はもちろん、場合によっては日曜日出勤することも珍しくなく、それがお客さま満足だと長年信じてきました。しかし、昨今、特に若い社員はそういう価値観ではついてきてくれません。実際に以前は、労働条件や労働環境を理由に離職していく社員も少なくなく、人材定着が大きな課題となっていました。

そこで弊社では数年前から働き方改革に注力し、四国の業界に先駆けて完全週休2日制を導入。お客さまにも地道に理解を求め、およそ3年かけて年間休日を20日以上増やしました。加えて生産性設備の導入や福利厚生充実を図った結果、今では離職率も大幅に改善されています。

——「SAP SuccessFactors」を導入された背景として、人事戦略や人材開発の面ではどのような課題を抱えていらっしゃいましたか？

小松様 近年は若返りが進んできましたが、現場はまだまだベテラン社員のスキルや経験に頼っている部分も少なくありません。そのため技術の伝承や次世代リーダーの育成は喫緊の課題と言えるでしょう。

そうした中、我々が最も危機感を感じていたのは会社の持続的発展です。企業の永続性には、社員一人ひとりの成長が必要であり、当社の発展に大きく寄与します。数年前までは異動もほとんどなく、その中でベテラン社員が増え、役職者になっていくことで、組織はどんどん硬直化していました。売上げも現状維持か微減が続き、このままでは大きな成長は見込めないというところまで来ていたのです。



ではなぜ組織が硬直化してしまったのか。その一番の要因は、しっかりとした組織マネジメントが実行できる管理職が少なかった、これは社員の問題ではなく、経営側の責任だと思っています。営業や整備のスペシャリストも必要ですが、やはりマネジメントのスペシャリストを育成していけないと、会社は持続していきません。まずは組織マネジメントの体制を整えて、その中で適切な人事評価や目標管理、定期的な異動などを実施する。組織を活性化させ、長期持続的に成長させるためには、そうした抜本的な人事戦略の見直しが必要だったのです。

——人事評価や目標管理は、それまでどのようにして行ってきたのですか？

小松様 実は約10年前から人事制度を導入し、エクセルを使って人事評価や目標管理を行っていたのですが、評価の基準が曖昧でした。またエクセルだと打ち間違いや作業が煩雑になるといったデメリットもあるため、制度自体はあまり機能していませんでした。そこで改めて検討し、この規模の組織で正しく効率的に目標管理やパフォーマンス管理を行うのであれば、やはりきちんとしたツール

を導入する必要があるのではないかと考え、タレントマネジメントシステムの導入を決断した次第です。

自社の課題解決に適した機能や実績を評価

——数あるタレントマネジメントシステムの中から、「SAP SuccessFactors」を選んだ理由をお聞かせください。

小松様 タレントマネジメントシステムを導入する目的として、まずは目標管理から始めて、いずれは能力開発や後継者育成などにも広げていきたいと考えておりました。しかし、さまざまなシステムがある中でどれが自社に合うのかまったくわからず、お付き合いのあった取引先の方に相談したところ、いくつか提案していただき、その中にSAP SuccessFactorsも含まれていたのです。他社のシステムとも比較し、慎重に検討しましたが、特徴や機能面で我々の目的に最も適していると感じたのがSAP SuccessFactorsでした。またグローバルに使われている実績やブランド力、ネームバリューなども大きな安心材料になったと思います。

——キャプランに導入・運用支援をお願いした決め手は何だったのでしょうか？

小松様 もともとキャプランさんも取引先の方からご紹介いただいたのですが、最初から我々のニーズや悩みに熱心に、親身になって耳を傾けてくれ、最適な提案をしてくださいました。我々はこういったシステムを導入するのが初めてだったため、何もわからず手探り状態だったのですが、担当者の皆さんの説明がとてもわかりやすく、事前にきちんと絵が描けたのも大きかったと思います。



——導入が決まり、そこから稼働するまでにどのようなプロセスを踏んだのでしょうか？

小松様 プロジェクトのキックオフ後は、キャプランさんの担当者の方が機能に関する説明やシステム設定作業などを着々と進めてくださいました。また実際に管理を担う、弊社総務人事部門およびシステム管理部門のコアメンバーもみっちりトレーニングを受け、万全の状態で本番の稼働を迎えることができました。

進捗が可視化され、目標管理がしやすくなった

——これまでの運用状況についてお聞かせください。また実際に「SAP SuccessFactors」を活用されて良かった点は何ですか？

菊川様 2020年から本格稼働し、現在はまだ目標管理と業績評価のみの活用となっていますが、すでにさまざまなメリットを実感しています。目標管理に関しては、ボトルネックや達成度合いを可視化できることで、その後の業績評価の運用やスケジュール管理が非常に簡単になりました。弊社は等級制度を導入しているため、特に各等級のデータ管理がしやすくなったのは、大きな利点です。

また各種データに関しては、1年に複数回、社員と上長とで評価面談を実施するのですが、その際の資料やコミュニケーションツールとしても活用しています。さらにユーザーインターフェースについても、シンプルで使いやすく、利用者からもストレスなく操作ができると大変好評です。

——導入前と後で最も変わった点はどんなところでしたか？

菊川様 一つは、やはり工数が大幅に削減されたことでしょう。紙ベースで行っていた頃は、面談前になると大量のデータをかき集めるなど準備に非常に時間がかかっていましたが、今はそういった作業がまったくなくなりました。合併会社の設立で従業員数が一気に増え、なかには20人30人と部下を抱える評価者もいますので、以前のようにエクセルでの管理を続けていたら、きっと今頃大変なことになっていただろうと思います。

そしてもう一つ、大きく変わったのは、社員の意識です。「SAP SuccessFactors」の画面自体が入力しやすい仕様になっているという面もあると思いますが、多くの社員が以前と比べて、目標をより細かく丁寧に設定するようになりました。システムを入れたことで、結果的に社員の意識まで変わったのではないかと感じています。

——導入・運用支援を行ったキャプランに対しては、どのような評価をされていますか？

菊川様 今回大きな成果を得られたのは、もちろんシステムのおかげでもあるのですが、一方でキャプランさんの支援も大きかったと感じています。特に辛いところにも手が届くような細かなサポート体制は非常に心強かったです。一応マニュアルもご提供いただいているのですが、やはり



文章だけではうまく操作できないケースもあり、当初は質問ばかりしていました。しかし、どんなに些細な質問にも親身になって答えていただき、イレギュラーな事態にも迅速に対応していただけます。さらに難しい専門用語などは極力避け、私たちが理解しやすいような言葉を選んで伝えてくださる、そんな心遣いも嬉しいですね。

SAP SuccessFactorsの活用で育成と従業員満足度の向上を目指す

——運用面で今後の課題や目標はございますか？

菊川様 現状の目標管理や評価の部分を十二分に使いこなせるようになることが第一ですが、次のステップとしては、やはり当初予定をしていた能力開発や後継者育成の部分にいかに関係づけられるかが課題だと思っています。SAP SuccessFactorsのサクセッション機能を有効活用し、社員一人ひとりが会社の中で成長を実感できる仕組みを一日でも早く築いていきたいです。

——では最後に、御社の今後のビジョンについてお聞かせください。

小松様 冒頭に申し上げました通り、我々は「四国No.1ディーラー」を旗印にしております。我々は、ディーラーという枠組みでさまざまなメーカーの製品を取り扱っているのですが、製品力自体は各メーカーに依存しているため、我々がコントロールすることはできません。では、取り扱っている製品を競合他社より多く拡販するために、我々ができることは何なのかというと、それは人の質を高めるということなんです。

今回「SAP SuccessFactors」を導入した背景にも、こうしたツールを使って人材育成の一助とする、つまり人の質を高めたいという狙いがありました。よって今後も引き続き、育成には注力していきたいと思っています。

そしてもう一つ重視していきたいのが、従業員満足度の向上です。お客さまに満足していただくことはもちろん重要ですが、従業員満足なくして顧客満足などあり得ません。そのため働き方改革はもとより、成果に応じた適正な評価や、達成感の得られる仕組みづくりなども進めていく必要があるでしょう。社員が生き生きと働き、この会社ですっと働き続けたいと思ってもらえるようにすること。それを実現するためには、この「SAP SuccessFactors」の活用が不可欠だと感じています。

※2023年10月1日付で、キャプラン株式会社から『株式会社パソナHRソリューション』へ社名変更致しました。