

# 変革に向けた課題に 対峙する IBM 人事部門

## 改善サイクルの構築

### 概要

#### 課題

IBM が取り組む「グローバルに統合された企業」への変革を支える人財を惹きつけ、動機付け、適切に配置し、保持すること

#### ソリューション

変革の専門家、プロセスの標準化と自動化、革新的なテクノロジー、および先進的なデリバリーのオプションによる、エンドツーエンドの人事業務変革

#### メリット

- グローバルなビジネス戦略、成長、収益を支援する能力
- 革新的なブレイクスルー、効率の向上、ミスの低減、サービス・デリバリーの迅速化
- 生産性、サービス品質、応答時間の向上
- IBM 人事部門および IBM のお客様に対するプロセスとサービスの継続的な改善

IBM は過去 10 年間、広く知れ渡っているように、大規模な変革に取り組み、強固な多国籍企業から「グローバルに統合された企業」への転換を図ってきました。ビジネス機能を適切なコストとスキルに基づいて最適な場所に配置することで、生産と価値の提供をグローバルに統合しています。

IBM の人事部門 (HR) は、この戦略に沿って、ほかのビジネス・ニーズにも対応するために、自身の機能とプロセスを分析し、人事部門の中核的な役割 (方針策定や事業部門の社内支援など) とそれ以外のバックオフィス管理業務を切り離しました。

人事サービス・デリバリー担当バイス・プレジデントの Barbara Brickmeier は、「処理業務や管理業務をはじめ、業務ツールの導入や多くの典型的な人事業務に膨大な時間を費やしていましたが、そのいずれもビジネスの価値向上にはあまり役立たないものでした」と述べています。

2003 年、IBM 人事部門のリーダーたちは、人事部門の専門家が従業員や戦略にかかわるニーズに専念できるように、中核業務以外のバックオフィス・サービスの提供について IBM Managed Business Process Services (MBPS)<sup>\*1</sup> for HR に協力を求めました。この協力要請により、人事サービスの合理化が進み、効率性の向上とコスト削減が実現するとともに、サービスの品質と柔軟性も向上しました。そしてこの協力関係によって、IBM MBPS for HR は人事領域のビジネス変革アウトソーシングにおける今日の業界リーダーとなる基盤を構築しました。

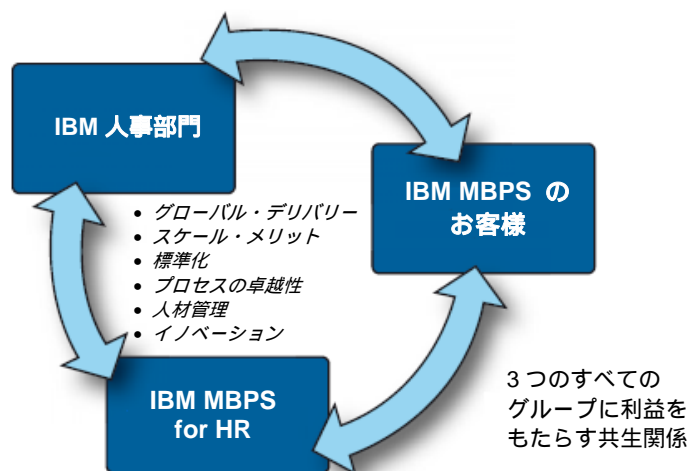
## 互いの経験から学習

IBM MBPS for HR は、現在、お客様からの指摘や気づきを積極的に取り入れることで改善とイノベーションを図り、それが IBM 人事部門に価値をもたらすという先進的なデリバリー・モデルを世界中の企業に提供しています。「これは正に双方向の対話であり、非常に有益なものです」と、Brickmeier は言います。「多くの企業は IBM をベンチマークにして、戦略、事例、方策について比較したいと考えています」



「適切なタイミングで  
最高の人財を獲得し、適  
切なポジションに配置  
する取り組みに注力し  
たいのです。  
これを怠れば、競合他社  
に追隨されることにな  
ります」

- Barbara Brickmeier, HR サービス・デリバリー/HR  
デリバリー担当バイス・プレジデント



そしてまた、IBM 人事部門も他社の助言を求めています。「プロセスのサポートを、例えばマニラのようなどか新しい場所に統合するほうが望ましいとわかれば、その情報を確認し、今度は別のお客様にその情報を伝えます。例えば、統合のために実施された内容と方法、注意点やベスト・プラクティスなどについてです」と、Brickmeier は言います。「IBM MBPS for HR も私たちからの助言をすぐに取り入れています。例えば、最初に給与計算、異動・出向、出張などの HR プロセスに関して対象分野の専門家を雇うように勧めたところ、IBM MBPS for HR は直ちに多くの優秀な人財を雇用しました」。このような共生関係によって、IBM ソリューションに幅広さと奥深さが加わり、自社の変革とサービス強化が世界中で続けられています。

### 「グローバルに統合された企業」への道

現在行われている変革の一環として、IBM は成功モデルを再利用しソリューションとして各国で展開しています。現在、IBM の事業拠点の 62% に相当する 170 以上の国において、IBM は世界規模で優秀な人財を活用する必要性を感じています。そのため、人事部門はグローバル規模でプロセス主導型モデルへの転換を図りました。

国や地域の人事部門のライン管理者は、現在、内部顧客と連携してその地域のニーズへの対応に特化しています。より深い知識を持った専門家が給与計算などのグローバルな主要機能に重点的に取り組み、ビジネス目標に適したプログラムを作成しています。一方、管理業務は標準化し、費用対効果の高いグローバルな従業員サービス・センターに一元化されています。このセンターでは、海外赴任のサポート、給与計算処理、旅費交通費精算処理、および従業員情報管理などが、複数の国においてそれぞれの言語で行われています。

---

「人事部門の管理機能を IBM MBPS for HR に与えることで、私たちは人材管理、給与、専門的な技術・知識の獲得、事業の成長促進に時間を割けるようになります」

- Barbara Brickmeier, HR サービス・デリバリー/  
HR デリバリー担当バイス・プレジデント

---

重要なことは集約化だと Brickmeier は言います。「海外赴任、旅費交通費処理、研修管理、報酬管理をグローバル規模でそれぞれ 1 つのシステムで行えば、コスト削減を実現できます。また、機敏に対応できるようになります。IT システムとアウトソーサーがそれぞれ 1 つなので、変更が発生した場合には『変更があります。人事サポート・チーム全員にトレーニングを施してください』と言えば済みます。そのあと、すぐにトレーニングが実施されます。我々は 1 回伝えるだけでよいのです」

### 収益を生み出す付加価値

IBM MBPS for HR の優位性は、費用対効果と、システム化され信頼性が高く再利用可能なプロセスです。その例として、公金の不正支出とミスを減らし、従業員への支払い処理を迅速化する、自社開発の旅費交通費精算のアプリケーションが挙げられます。

「こうした管理業務を自分たちで処理し、テクノロジーの導入も対処しなければならなかったとしたら、採用、スキル開発、リーダー育成、適切な人材配置といったビジネスを推進する活動に取り組むことはできなかったでしょう」と、Brickmeier は語ります。

「さらに IBM MBPS for HR は、我々がビジネスの変化にすばやく対応できるように支援してくれます」と Brickmeier は言います。「例えば、つい最近、IBM はサハラ以南のアフリカへ進出する必要がありました。MBPS チームが新しい従業員への支払い方法や必要なサービスに対処してくれたおかげで、この進出は迅速に遂行することができました。我々は適切な人材の雇用、適切なスキルの確保に専念でき、IBM では新たな顧客へ迅速にサービスを提供し収益増に至る準備がすべて整っていることを認識することができました」

### 成果の共有

IBM 人事部門 と IBM MBPS for HR の間に生まれた相乗効果は、変革のブレイクスルーを可能にしました。例えば、IBM 自身の大規模な従業員へサービスを提供できるように能力を蓄積する中で、業務毎の専任化や要員の共有化などのプロセス改善を行い、サービス品質と生産性を向上させました。さらに、IBM では自社の緊急災害対応プログラムを開発したことによって、人事部門では自然災害などに遭った従業員を速やかに特定し追跡することができますが、現在では、こうした重要なサービスを他の IBM MBPS for HR のお客様にも提供しています。

### さらなる前進

IBM と世界中の企業が絶えず変化する市場に対処する中、IBM MBPS for HR と IBM 人事部門 は絶えずサービス・デリバリーの向上に努めています。例えば、両組織は協力してお互いの利益を共有するモデルを導入し、生産性の向上によって生まれた人事業務の削減効果を、さらに大きな価値のために投資しています。

こうした活動全体を通じて、IBM 人事部門、IBM MBPS for HR、人事部門アウトソーシングのお客様との間に生まれた共生関係は、新たなテクノロジーとサービスの開発に繋がり、さらなるパートナーシップの強化に貢献しています。

## 注釈

IBM Managed Business Process Services (MBPS) は、2010 年 10 月に IBM Global Process Services (GPS) に名称を変更しました。



---

© Copyright IBM Corporation 2010  
日本アイ・ビー・エム株式会社  
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Printed in Japan  
May 2010  
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴおよび [ibm.com](http://ibm.com) は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) をご覧ください。

このカタログに記載されている情報は、2010 年 5 月のものです。本書に記載の製品、プログラム、またはサービスが日本においては提供されていない場合があります。日本で利用可能な製品、プログラム、またはサービスなどの詳細については、弊社もしくは、IBM ビジネス・パートナーの営業担当員にご相談ください。

このケース・スタディーでは、特定のお客様における IBM サービスの利用例を紹介しています。すべてのお客様において同様の結果が得られる保証はありません。



Please Recycle