

Workday 導入事例: Sanofi

ビジョンの統合

失敗を恐れずにチャレンジを続けること、それこそがSanofi がヘルスケア業界のリーダーであり続ける理由です。Sanofi は、患者のニーズに立脚したヘルスケア製品の研究開発、製造、マーケティングを行うグローバルカンパニーとして、医薬品全般から、ジェネリック医薬品、一般消費者向けヘルスケア製品、ヒト用ワクチンや動物衛生にいたるまで、多岐にわたる分野で事業を展開しています。

常に目的を高く持つこと、それが Sanofi の企業文化です。「世界 70 億の人々の健康を守り、生活の質を高めて希望をもたらすため、そしてヘルスケアの潜在ニーズに応えるために、ビジネス パートナーと協力して事業を行っています」と、人事担当取締役副社長 Roberto Pucci 氏は語ります。同社の社員が持つ経験は、さまざまです。しかし、皆に共通した特徴がいくつかあると Pucci 氏は続けます。

「とにかくフレンドリーでとてもオープンです。」さらに、医薬品やヘルスケア製品を大勢の人々に届けるため努力を惜しまない社員ばかりです。「当社は長年にわたり、すべてにおいて完璧であろうと努力を続け、ようやく世界に認められてきました。」そして、社員の持つ最も大きな特徴として挙げられたのが、強い情熱とこだわりでした。「自分の仕事に 100% コミットする会社なのです。いい仕事をすれば、最終的に人々の健康につながると分かっているからこそ、心から良いものを作ろうと考えることができるのです」とPucci 氏は語りました。

しかし、こうした企業文化を築き上げるまでには、大きな課題もありました。1973 年以来、何度となく M&A が繰り返された結果、Sanofi の IT システムは細分化され、正確な社員情報にアクセスするのが難しく、各拠点のタレントに関する十分なインサイトがありませんでした。

世界中の社員にチャンス

Pucci 氏が 4 年前に Sanofi に入社した時も、人事機能は一つの部署にまとめられておらず、複数の部門に分かれていました。「まず、社内の人事機能を一つにまとめることから始めました。」

なぜそれが重要だったのか、とPucci 氏はさらに続けます。「さまざまな部門や国で働く機会を、全社員に提供したかったからに他なりません。」社員は特定の事業部門に留まらず、自由に異動し成長する機会を与えられるべき、というのが Pucci 氏の考えです。「それには、共通の基準となるものがが必要です。つまり、個人が能力やモチベーションを高めると同時に、社内のリソースを最大限に活用できるようにする機能が必要なのです。」

SANOFI

Sanofi 企業概要

- 社員数: 110,000 名
- 事業展開: 約 100 か国
- 純売上高: 337 億 7,000 万ユーロ (2014 年)
- 本社所在地: フランス・パリ
- 主要三事業: 医薬品、ヒト用ワクチンおよび動物衛生
- 主要なバイオ製剤企業
- 世界第三位、かつヨーロッパ第二位の製薬会社 (出典: IMS Health National Sales Perspectives 2013)
- 新興市場初のヘルスケア企業 (出典: IMS MIDAS MAT 03/2013)

Workday のアプリケーションについて

Workday ヒューマン キャピタル マネジメント

- 休暇・休職管理
- 報酬管理
- コア HR
- パフォーマンス管理
- タレント マネジメント

Workday 導入の効果

- 人事機能を統合する単一のシステム
- 全世界の社員が利用できる単一のシステムオブ レコード
- タレント活用能力の向上
- 社員への情報共有とモチベーションの向上
- より精度の高いプランニングと意思決定に資する分析
- 戦略的なプランニングを行うための全社的データの活用能力
- あらゆるモバイル機器経由で簡単に情報にアクセス可能
- 合理的でシンプルな人事システム構造
- 人事部門が抱える雑務の軽減
- 多数あるレガシーシステムの廃止

ところが、こうした人事組織の改革を阻んだのが、各拠点、各部門では、他の部署にいる社員のタレントをきちんと把握できないという問題でした。そのころ同社を動かしていたのは、M&Aのたびに増えていった多くのレガシー システムと、複数の人事関連部門でした。「ただ情報を取り出すだけの作業に、驚くほどの努力が必要でした」と Pucci 氏は当時を振り返ります。

だからこそ、Workday の採用に踏み切りました。「Workday なら、人事に関連するすべてのデータをたった一つのデータベースに集約し、そこからデータを自在に抽出できます」と、Pucci 氏は語ります。

また Pucci 氏は、Workday が提供するさまざまな分析にも期待を寄せています。全世界での導入に先駆けて、Sanofi ではまず北米、ドイツ、スイス、およびオーストリアの 28,000 人の社員を対象に Workday を導入する予定です。それと同時に、パフォーマンス管理、タレント マネジメントを全社に導入します。この二つの重点分野については、一刻も早く全社員とマネージャに活用してもらいたいと考えたからです。

管理・責任の拡大と可視化

人事関連サービス担当副社長兼 Workday 担当ディレクター Denis Sacré 氏も、Workday によって Sanofi の社員の潜在能力が十分に発揮されると考えています。

「社員とマネージャには、以前よりもずっと大きな権限を付与したいと思っています。個人データをすべて自分で管理してもらい、自分自身のキャリア マネジメントについてもっと深く考えてもらいたいからです。また、今後の可能性や次の業務についても、今まで以上の可視化を進めていくつもりです」と Sacré 氏は語りました。

Sanofi は当初、既存の人事システムをもとに、よりシンプルでグローバルなものを構築しようと考えていました。「ところが分析の結果、それには膨大なコストと、時間、そして手間がかかることが分かったのです」 Sacré 氏は続けます。「そこで、代替案を探し始めました。」 Sanofi がクラウドや Workday の検討を始めたのはその時です。

「その結果、私たちは 今こそ、SaaS (software-as-a-service) に移行する好機であるということに気付いたのです」と、当時を振り返りました。

また、人事ソリューション センター ディレクターの Stéphane Pistono 氏はこう述べています。「Sanofi にとって、クラウドは特に目新しいものではありません。ERP (Enterprise Resource Planning) 戦略から SaaS アプローチへの転換も、必然の流れでした。Workday は、複雑なオンプレミス型システムからグローバルの SaaS プラットフォームへの進化のステップを進めてくれるでしょう。」 SaaS モデルでは、先行投資の削減、全体コストの圧縮、そして最新テクノロジーの継続的な提供が可能です。

Workday が選ばれる理由

Sanofi が Workday を選んだ決め手は何でしょうか。Sacré 氏は、「Workday はゼロから開発されたまったく新しいシステムです」と切りだしました。「クラウドの普及や機能拡張に伴って成長してきたため、機能面と技術面ともに優れたプラクティスが非常に多く含まれており、どちらの面から見ても最高のツールになっています。これは極めて重要なことです。全体を通してのシームレスなユーザー エクスペリエンスや一貫性のあるナビゲーション システムは、他のツールにはありません。」

さらに導入担当チームが驚いたのは、Workday の分析機能です。Workday は、外付けの BI (ビジネス インテリジェンス) ツールを必要としないからです。「社員とマネージャ向けのセルフサービス モードには、すでにあらゆる BI が埋め込まれています」と Sacré 氏は説明します。

どんなデバイスからでも、ユーザー エクスペリエンスが同じであることも高く評価されました。「ノート PC や iPad、iPhone、Android でも、ユーザー インターフェイスは同じです。社員やマネージャは、場所や時間を問わず、ベストのタイミングで Workday を使うことができます。」

多国籍企業である Sanofi は、グローバルなソリューションを求めていました。Workday がシリコンバレーで誕生したこと、さらにその後急速に世界中に展開したことも導入の決め手となりました。Sacré 氏はこう話します。「Workday が世界中で利用できるのは非常に大きなメリットでした。当社が事業を展開するあらゆる国や地域で、Workday を導入することができるからです。」

こうして、導入担当チームは Workday を選びました。現時点だけではなく、将来にわたり優位性があると判断したのです。実際、Workday が定期的に行うアップグレードの一部は、お客様からの提案に基づいています。Sacré 氏は、「このオンラインコミュニティが素晴らしいものなので、私たちも実際に新しいアイデアを投稿したくなるのです」と語ります。「最高のツールを選んだだけでなく、Workday が今後しばらく他を寄せ付けられないツールとなることは間違いないだろうと思います。」

Pucci 氏もこれに同意します。「Workday は企業の将来を映し出す鏡です。より早く、より効果的にタレントを活用し、持てる能力を発揮できるようにしていく必要があります。」

人事部門以外でもメリットを発揮

Pucci 氏は、Workday を二つの視点から捉えています。一つは人事の専門家としての視点、もう一つはマネージャの視点です。「Workday によって人事部門の効率は大幅に向上すると思います。より品質の高いデータに簡単にアクセスできるため、私たちの人事管理機能は、今後さらに効率化が進むでしょう。」

しかし、Workday をマネジメントの観点から見ていただくことも重要です。「Workday では、マネージャや経営陣が社員の定性データに常時アクセスできます」と Pucci 氏は語ります。つまり、マネージャが社内で特定の資格条件を持つ人材を探しているようなとき、人事部門に頼らず自分で探すことができます。「マネージャは、求めている役割の適任者が社内にいるのか、iPad ですぐに検索できます。」

Sacré 氏はこう述べています。「人事部門がマネージャや社員と きわめて効率よく関われるという点で、Workday は他に代えがたい人事ツールであり、これこそが Workday ならではの变化だと思えます。」

自分自身のキャリアや仕事についての重要な事柄を扱う時でも、例えば、ビジネス ネットワークを広げる Web サイトにアクセスしたり、インターネット バンキングを利用したり、オンラインで航空券の予約をすることと同じくらい簡単にできるようになるでしょう。」

さらに、データを自分たちで統括し、その品質も社員やマネージャ自身が管理することができる単一のシステムへ移行することで、現在人事関連部門の負担となっているような、煩雑で時間のかかる業務が減っていくと確信しています。それによって、人事部門は、より付加価値のある業務、つまりマネージャによるタレント マネジメントや効果的な組織運営を支援するような業務に集中できるようになります。」

加えて、Workday はコスト削減にも貢献します。「TCO (総所有コスト) は、今までに比べて格段に下がります」と、Sacré 氏は述べています。

「これこそが、企業のマインドセットや文化の根本的な転換といえるでしょう。」Pistono 氏は、そう強調しました。Workday によって、人事部門の働き方はシンプルになり、社員やマネージャとの人事に関するやりとりも改善されます。Sanofi の変化はこれからですが、正しい方向に歩み出したと確信しています」と Pistono 氏は語りました。

Pucci 氏も「Workday は、経営の効率化にも効果を与えています。採用活動、報酬データの収集、能力開発計画といった人材管理のあらゆる側面において、判断効率を飛躍的に向上させました」と続け、

「Workday は、経営陣にとっても大きな変化をもたらしてくれています」と力強く結びました。



ワークデイ株式会社 | 代表: 03 4572 1200 | www.workday.co.jp