



パフォーマンス管理を日課に

Hallmark社は1910年の創業で、現在は全世界に4万店舗を展開してメッセージカードなどのグリーティング商品を販売しています。子会社として、Crayola、Hallmark.com、Hallmark Channelなど数多くの企業を運営しています。

同族企業ということもあって、社員を大切に育てる企業風土が根付いています。ただし、社員3万5,000人のタレントマネジメントについては、スプレッドシートや従来型の古い学習管理システムに頼っていたため、業務効率の低さに頭を悩ませていました。

同社でタレントマネジメント担当HRマネージャーを務めるキャシー・アッテベリー氏は、「経営陣は社員に気を配り、社員は互いに支え合うのが当社の強みです。この企業風土は守っていかなければなりません」と述べています。「人財こそが、会社の業績を大きく左右します。それなのに、人財を管理するシステムは時代遅れとなっていました。状況を一目で把握し、何が行われていて何が成功しているかを判断できなかったのです」。

コーナーストーンを選んだ理由

Hallmark社ではベンダー各社に提案を求めて検討を進めた結果、コーナーストーンオンデマンドの統合タレントマネジメントプラットフォームを導入するという決断を下しました。評価のポイントは、SaaS (Software-as-a-Service) なので可用性が高いということです。「オンプレミスのシステムは運用経験もあるので安心でしたが、SaaSの利点である設定の柔軟さやアップグレードの容易さが決め手となりました」とアッテベリー氏は述べています。

Learning (学習)

Performance (業績)

Succession (後継者育成)

産業：小売業

拠点：全世界

従業員数：35,000人

運用開始：2007年

成果：

- ・パフォーマンス管理の強化
- ・コンプライアンスプロセスの合理化
- ・離職リスクの予測
- ・将来のスキルギャップへの対処



小売業



「コーナーストーンのソリューションのおかげで、パフォーマンスを評価する機会は年1回ではないと気づいてもらうことができました。当社では、『日々の暮らしの中に大切な瞬間がたくさんある』というメッセージを発信しています。タレントとパフォーマンスの管理も、日々の業務の中で大切な出来事なのです」

- キャシー・アッテベリー氏 (Hallmark社タレントマネジメント担当HRマネージャー)

コーナーストーンの手厚いカスタマーサポートも高く評価されました。「コーナーストーンは顧客へのサービスやサポートについて、当社が取引するどのベンダーよりもはるかに高い基準を設けています。製品は少数精鋭で、購入後には価値が下がるどころか上がっていくのです。コーナーストーンの製品を購入した場合、3年後に得られる価値は、購入時よりもずっと大きくなるでしょう」(アッテベリー氏)。

社員にとって、コーナーストーン・ラーニング、コーナーストーン・パフォーマンス、コーナーストーン・サクセッション(後継者育成)の使い方は、予想以上に簡単なものでした。「当社は紙の製品を扱っているので、技術的なことは苦手です。それでも、コーナーストーンのソフトウェアはすぐに使えるようになりました。これは大きかったです」(アッテベリー氏)。

成果

コンプライアンスプロセスを合理化

Hallmark社では、コーナーストーン・ラーニングを活用して、コンプライアンストレーニングの提供、倫理規定の配布、年次ポリシー評価を行っています。「全米各州の社員と子会社に向けて、適切なコンプライアンス関連書類を配布しなければなりません。コーナーストーンのソリューションを使えば、カリフォルニア州用の書類はカリフォルニアの社員に、コネチカット州用の書類はコネチカットの社員に、確実に届けることができます。また、承認サインの追跡と記録も簡単です。年次ポリシー評価は、社員がスライドを確認して電子署名するだけなので、5分程度で済みます」(アッテベリー氏)。

パフォーマンス管理を「日課」に

かつては業績評価プロセスに約5万5,000時間、240万ドルという多くの時間とコストを費やしていたにもかかわらず、その労力がパフォーマンスの向上につ

ながる兆しはまったくありませんでした。「書類の作業で忙しく、面談をする余裕がありませんでした。評価作業に多くの時間を取られ、肝心の評価後のフィードバックをほとんど提供できない状況だったのです」(アッテベリー氏)。

同社では現在、コーナーストーン・パフォーマンスを活用してパフォーマンス管理を日常的に行えるようになってきました。また、コーナーストーン・ラーニングを導入したことによって、パフォーマンス評価についてのマネージャー層の考え方も変わりました。「コーナーストーンのソリューションのおかげで、パフォーマンスを評価する機会は年1回ではないと気づいてもらうことができました。当社では、『日々の暮らしの中に大切な瞬間がたくさんある』というメッセージを発信しています。タレントとパフォーマンスの管理も、日々の業務の中で大切な出来事なのです」。

離職リスクを予測

Hallmark社では、コーナーストーン・サクセッションの9ボックスグリッドを使って、社員の能力を大局的に把握しています。「コーナーストーンのソリューションで社員のパフォーマンス、潜在能力、給与などの状況を比較して、離職リスクに先手を打って対処しています」(アッテベリー氏)。

将来のスキルギャップに対処

Hallmark社では現在、ベビーブーム世代の社員の一斉退職とミレニアル世代の社員の増加に対応する準備を進めています。「コーナーストーンのソリューションから得られるデータを使って、全社の人財について分析と計画を行っています。これに基づいて、今後の事業を発展させるために重要なコンピテンシーを明らかにし、スキルやタレントについてのどの部分で不足が生じるかを予測して、新世代の社員の教育に役立てています」(アッテベリー氏)。