



# グローバル人財のエンゲージメントとパフォーマンスを向上

Kelly Services社は世界各国で人財ビジネスを展開しており、登録している人財は53万人を超え、さまざまな業界に向けて有能な人財を紹介しています。

同社は、自社社員と登録人財のエンゲージメントとパフォーマンス向上を図るために、統一されていない学習プロセスと人事プロセスを見直すことにしました。その結果、学習、パフォーマンス管理、タレントマネジメントを統合的にカバーする戦略に沿ったプロセスに移行するという決断を下したのです。

グローバルで学習と人事を担当するチームは、オンプレミスの古い学習管理システムを置き換えるものとして、統合タレントマネジメントソリューションを導入すればよいと考えました。統合ソリューションを使えば、体系的な職場導入支援プログラムを確立して、社員の定着率の向上と生産性を発揮するまでの時間短縮につなげることができます。さらに、業績評価プロセスを統合すれば、人財データを基に学習や能力開発の機会を提案することや、後継者育成計画を強化して重要な役割に適切な人財を配置しやすくすることも期待できます。

## コーナーストーンを選んだ理由

Kelly Services社が評価したのは、コーナーストーンのSaaS (Software-as-a-Service) モデルです。SaaSなら、コストの節約、短期間の導入、早期の効果実現が可能だからです。2008年9月にコーナーストーンの統合タレントマネジメントスイートの導入を決定し、2009年2月に北米地域、続いて6月に欧州地域、7月にアジア地域で、学習管理の運用を開始しま

### Learning (学習)

### Performance (業績)

**産業:** ビジネスサービス

**拠点:** 全世界

**従業員数:** 社員 8,000 人、登録人財 530,000 人

**運用開始:** 2009 年

**成果:**

- ・コストと時間の節約
- ・定着率と生産性の向上
- ・学習プログラムへのアクセス向上
- ・パフォーマンスに関する話し合いの活性化と充実
- ・リーダーシップパイプラインの強化
- ・キャリア管理ツールの提供と人財プールの構築





「コーナーストーンのソリューションのおかげで、社員との関係を深め、社員の考えを把握できるようになりました。希望するキャリアパスを表明しやすい仕組みができたので、社員にはそれを使って自分の希望を表明するように勧めています」

- ニーナ・ラムジー氏 (Kelly Services 社グローバル人事担当シニアバイスプレジデント)

した。契約してから1年も経たないうちに、システムの利用者は全ユーザーにあたる65万9,000人に達しました。これは当時においてSaaSの導入実績として最大規模となりました。

## 成果

### コストと時間を節約

タレントマネジメントポータル運用開始から11カ月後には、初年度のコストを回収する見通しが立ちました。また、シングルサインオンによって、社員も派遣社員も簡単な操作でシステムにすばやくアクセスできるようになり、ヘルプデスクの負担も軽減されたのです。

### 新規採用者の定着率と生産性を向上

2つの職場導入支援プログラムを6カ月にわたって試験運用したところ、新規採用者の離職率が約15%から2~3%にまで減少するという成果が出ました。職場導入支援プログラムが成功したことが、現場の実務での成功にもつながっています。試験プログラムに参加した人財について、雇用先企業の監督者の53%、採用担当者の27%が、採用契約後30日以内に職場導入支援の成功を報告しています。

### トレーニングや能力開発プログラムへのアクセスを拡張したことから、より効果的なプログラム提供を実施

Kelly Services社のオンライン学習センターでは、利用者が24時間365日、クラスルームトレーニング、オンライントレーニング、能力開発プログラムにアクセスして自身で学習を進めることができます。提供される学習プログラムはリーダーや社員のコンピテンシーモデルと関係しているため、目指すキャリアパスに適したトレーニングコースや必要な行動がどのようなものか、判断がしやすくなります。

### パフォーマンスに関する話し合いを活性化および充実

社員とマネージャーが、社員の要望や関心に沿ったキャリア開発について話し合うための場が整備されました。業績評価プロセスを統合することにより、学習状況や業務経験に基づいて目標を立て、今後のキャリア開発の方針を決められるようになったのです。

### 豊富な人財をそろえてリーダーシップパイプラインを強化

新しい後継者育成プログラムでは、役割や役職に基づいて潜在能力が高いと判断された社員200人を選び出し、コンピテンシーなどの指標を踏まえて推奨されるトレーニングを提供できます。

### キャリア管理ツールを提供すると同時に人財プールを構築

同社ではコーナーストーンのキャリアセンターを利用してオンラインキャリア管理ツールを提供しています。それは、豊富な人財プールを確保できるということにもなります。プロフィールの作成は任意となっているものの、運用開始後からすでに72%の社員がプロフィール作成を行いました。

Kelly Services社では今後、このプロジェクトを欧州やアジア地域にも広げて、学習プログラムの成功をグローバルに展開する予定です。社員からは、拠点を越えた交流やベストプラクティスの共有に向けてソーシャルネットワーキングツールの導入を求めている声があがっています。一方でトレーニング担当者は、インフォーマルなソーシャル学習を設計や開発のプロセスにつなげていこうと考えています。