



# Canon

## 内部登用率を 25% 向上、 将来性のある人材を確保

Canon 社は常に驚くべき新しい方法で人々の生活とビジネスを豊かにしています。カメラメーカーとしての名声を確立する一方で、文書および情報管理サービス、3D プリンティングテクノロジー、MR（複合現実感）テクノロジー、医用画像ソリューションなど、幅広い製品やサービスを世界中に送り出しています。

Canon Europe 社は 22 の拠点を持ち、18,000 人以上の従業員を雇用しています。以前は人材開発に関わるプロセスのほとんどを手作業で行っていたため、その要求や動向を把握するのが困難でした。そこで、全社的な変革イニシアチブの一環としていくつかの人材開発プログラムを立ち上げ、パフォーマンス管理、従業員能力開発、リーダーシップ開発などの中核的な人事業務を刷新しました。

「当社の人事プロセスは拠点ごとに異なっていました。人事業務のやり方は各拠点に任されていたため、プロセスがばらばらになり、全社レベルでビジネス上重要な人材の優先順位を付けられなくなっていました」と Canon Europe 社の Patrizia Seifert 氏（タレント&リソーシングディレクター EMEA）は述べています。「人事情報の大部分は Excel と Word で管理していたのです」

拠点ごとにプロセスが異なると、効率が低下するだけでなく、コストもかかります。Seifert 氏はこう述べています。「能力開発や学習機会の提供にかなりの資金を投入しましたが、それに見合う ROI は達成できませんでした。さらに、透明性が低く、学習環境が不十分で、キャリア機会が狭まっていたため、将来性のある人材の離職率が高いという問題にも直面していました」

Connect (社内SNS)

Learning (研修)

Performance (業績)

業種：製造業

拠点：全世界

従業員数：18,000 人

本稼働開始：2012 年

成果：

- ・ 以前と同程度のコストで従業員の学習機会を増やすとともに学習効果を向上
- ・ パフォーマンス管理を標準化
- ・ 社内人材パイプラインを構築
- ・ 後継者育成計画を策定
- ・ 従業員の能力を発掘
- ・ 将来性のある人材の離職率を抑制



製造業

Cornerstone  
realize your potential



# 「コーナーストーンのおかげで、 拠点ごとに異なっていた 学習方法を統一できました。

## 今では従業員が率先して学習に取り組んでいます」

- Gerard Pieterse 氏 (Canon Europe ラーニング & デベロップメントディレクター)

### コーナーストーンを選んだ理由

Canon は SaaS 型のタレントマネジメントソリューションの導入を決め、多数のベンダーを調査しました。必要としていたのは、従業員の学習管理とパフォーマンス管理プロセスを全社的に統一できる総合的なソリューションでした。

「コーナーストーンを高く評価した理由の 1 つは、タレントマネジメントプロセス全体を統一できることでした。複数のシステムを購入して組み合わせなくても従業員のライフサイクルを管理できる点が魅力的でした」と Seifert 氏は述べています。「さらに、コーナーストーンは柔軟性に優れているため、当社の要求に合わせ、タレントマネジメントに求めている従業員主体のアプローチを実現できたのです」

こうして Canon は、コーナーストーンラーニング (研修)、パフォーマンス (実績)、サクセッション (後継者育成後継者育成) を導入しました。すでに、学習、業績、従業員エンゲージメントにおいて明確な効果が表れています。その成果をもたらしたのは、コーナーストーンのプラットフォームとクライアントサービスチーム、そしてヨーロッパ全域における社内プロセスの統一だと Seifert 氏は考えています。「コーナーストーンを導入することで、信頼できるパートナーを手に入れることができます。コーナーストーンの担当チームは私たちの良き相談相手となってくれ、プロセスの改善方法やベストプラクティスについてさまざまなアドバイスをくれます。最初から私たちが主体となって導入を進められるように配慮してくれました」

### 成果

#### 自発的な学習の促進と ROI の向上

標準化された学習機会を提供することで、従業員が能力開発に自発的に取り組むようになりました。「コーナーストーンのおかげで、拠点ごとに異なっていた学習方法を統一できました。今では従業員が率先して学習に取り組んでいます。どのようなスキルを学ぶかを会社に決めてもらうのではなく、自ら考えて決めるようになりました」と Pieterse 氏は述べています。

#### パフォーマンス管理の標準化と人事評価の目標達成率向上

以前はパフォーマンス管理プロセスが拠点ごとにばらばらでした。コーナーストーンの導入により、業績評価基準が統一され、CEO 以下の役職に求められる主要優先項目が明確になりました。今では従業員の 60% が自社のビジョンにおける自らの役割を理解しています。さらに、従業員が人事評価プロセスに積極的に関わるようになりました。「今年は従業員の 84% が自らの目標を設定しています」と Seifert 氏は述べています。

#### 実用的な社内採用候補者リストの構築

これまで人事採用の際は外部の仲介業者を頼っていたため、コストがかかり、社内の人材から効果的に見つけることができていませんでした。Seifert 氏はこう述べています。「例えば、複数の拠点で重要ポストに適した人材を探していましたが、社内の採用プロセスでは Excel ファイルで管理された現地毎に異なる履歴データしか参照できませんでした。コーナーストーンを導入した今では、従業員の最新の履歴書とキャリアプランにリアルタイムでアクセスできます。その結果、内部登用率が向上しました」

#### 将来性のある人材の離職率抑制

Canon の大きな課題の 1 つは、従業員への将来のキャリア機会が不透明であるために、将来性のある人材の離職率が高いことでした。「現在は、タレントマネジメントプロセスを全社的に公開しています。隠すべきことは何もありませんから」と Seifert 氏は述べています。「従業員はキャリア経路を自ら計画できるようになり、Canon でのキャリア機会が広がったと感じています」