



企業のグローバル変革は人事部門から始まる

General Millsが従業員のサービス体験を刷新し、「真のグローバル企業」へ

General Mills, Inc.はミネソタ州ミネアポリスに本社を置く、世界有数の消費者向け加工食品メーカーです。同社幹部は設立150周年にあたる年に、全社をあげてグローバル変革に着手することを決断しました。

この非常に重要なプロジェクトに取り組んだ最初のチームの1つが人事部門でした。「人事部門の取り組みはGeneral Millsが開始した複数の取り組みの1つで、General Millsでの変革がどのようなものなのかを具体的に示す最初の事例でした」と、Talent Acquisition and HR Strategy担当Vice PresidentのLynsey Wherry氏は話します。

世界中に3万8,000人以上の従業員を抱え、チェリオス、ベティ・クロッカー、ピルズベリー、ハーゲンダッツ、プログレッシブ、ヨープレートなど多数の世界的有名ブランドの商品を100か国以上で販売するGeneral Millsで、この3年がかりの人事変革プロジェクトを率いたのがWherry氏です。「さまざまなチームの先頭に立って人事部門の変革を推進するのが私の役目でした。具体的には、戦略や全体的な計画の立案の他に、ビジョンマップの作成、作業チームごとの実行計画の立案などを行いました」と、Wherry氏は語ります。

勤続25年のベテランでHR Operations担当DirectorのLynn Plaschko氏も重要な役割を果たしました。「すべての従業員に影響を与える、本当の意味でのグローバルな取り組みとしては、これが初めての試みでした。」と、Plaschko氏は振り返ります。

背景

General Millsのリーダーたちは、よりアジャイルな会社になる必要があると考えていました。より良い情報に基づいてより迅速に意思決定ができるようにするには、世界各地の従業員から人事部門に寄せられる問い合わせをより詳しく把握する必要があったのです。「会社を差別化するのは従業員なのですから、自社従業員のことを知っておかなければなりません。従業員こそが差別化要因ではないでしょうか」とWherry氏は語ります。



ハイライト

General Millsは大変価値のある人事ソリューションを導入しました。従業員体験を劇的に向上させ、企業全体に対して、スムーズにグローバル変革ができることを明らかにしました。

本社

アメリカ、ミネソタ州
ミネアポリス

対象地域

100か国

従業員数

3万8,000人以上

業種

消費者向け加工食品

課題

- 従業員から受けているサービス要求の種類をリーダーが詳しく把握できるようにする必要があった
- マネージャーが仕事で使用するツールやプロセスにも、私生活を楽にしてくれるツールと同じ機能（コンシューマーライクな利用体験）が必要だった
- 世界中のすべての従業員が、勤務地に関係なくどこでも同じサービスを受けられ、問題への回答や適切なソリューションを即座に得られるようにする必要があった

要望はGeneral Millsのリーダーだけでなく、中間管理職であるマネージャーたちにもありました。Plaschko氏は次のように説明します。「かつてはマネージャー向けの人事サービスは人事部門がすべて担当していましたが、私生活では今や誰もがそうであるように、マネージャーも自分のことは自分で行うことが当たり前になっています。私たちはみな選択肢を持ちたいと思っています。どのようなデジタルライフを送るのかについて、誰もが意見を持っています。ですからマネージャーたちは、仕事で使用するツールやプロセスにも、私生活を楽にしてくれるツールと同じ機能を求めました。つまり、コンシューマーライクな利用体験を求めたのです。

General Millsの従業員にも、満たされていない要求がありました。Wherry氏は次のように説明します。「職場によって人事体験がまったく異なりました。問題解決につながる適切な回答やツールが得られる場合もあれば、そうでない場合もあったのです。会社のグローバル化が進むにつれ、従業員のいる場所によってこれほど大きな差があってはならない、という判断に至りました。General Millsの従業員として、情報をどこで入手する事ができ、基本的な質問への回答はどこで得ることができるのかを分かっている必要があります。」

Wherry氏は人事チームの観点から次のように続けます。「当社の旧システムは非常に融通が利かないものだったので、何を変更するにも最低50万ドルのコストと2年の歳月が必要になると冗談を言っていました。もちろん少し誇張していますが、実際はわずかな機能変更でも、それに要する作業は大変なものでした。」

「人事部門の担当者はすぐにもでも変革を開始できる状態になっていました。すでに数年をかけて、ビジネスの仕組み、コスト構造、人事部門が担う機能について調査を済ませていました。また、人事部門だけでなく、リーダー、マネージャーそして従業員の仕事までも生産性が向上するシステムやツール、プロセスに投資すべきことを認識していました。そのため、私たちは変革を強く望んでいました。」と、Wherry氏は言います。

適切なパートナーを見つける

General Millsが変革への取り組みとして最初に行ったのは、タスクをやり遂げるためのベストな支援ができると思込めるパートナーを特定することでした。Wherry氏、Plaschko氏とチームはこの取り組みを総合的に検討していたため、General Millsの従業員、マネージャー、リーダーとの対話やサービス提供の方法を刷新する一連のテクノロジーが必要であることがわかっていました。

「人事業務の中核で基本データが保持されているWorkdayは、人事部門にとって非常に大きな存在でした。Workdayと契約を締結した後すぐに、従業員の要求を満たす重要な部分がないことに気づきました」と、Wherry氏は話します。不足していたのは「総合窓口」です。従業員が迅速かつ容易に重要情報を入手できるポータルがありませんでした。その情報というのは、ポリシーや実務、ツールキット、ガイド、Workdayの操作方法などです。ポータルのエンジンを決めるにあたり、General Millsは調査対象のベンダーを2社に絞りました。

「私たちが検討したのはServiceNowと別の競合ベンダー1社です。私たちにとって重要だったのは従業員の利用体験だけではありません。人事サービスセンターの担当者の利用体験と、評価基準機能があることも重要でした」と、Plaschko氏は言います。

「ServiceNowを使用すると、届いているケース（問い合わせや依頼事項）を可視化して、その優先順位を付けることができます。こうした機能はこれまでなかったものです。加えて、従業員基盤も管理できるようになったため、人事サービスセンターにフィードバックすることができました。一例ですが、ケースの処理件数が同僚よりかなり少ない担当者を見つけ、そのような状況になっている理由を訊ねる、ということがありました。つまり、実際のデータに基づいて、期待どおりの成果を上げさせるための働きかけができるということです。また、ServiceNowには一連の業務の対応方法も組み込まれていたため、私たちのニーズに合わせて取り入れる事が出来ました。私たちにとってはこれが大きなセールスポイントでした。」

ソリューション

- ServiceNow® HR Service Delivery

成果

- 人事と従業員との間のチャットによるやり取りが1~2%から33%近くに増加
- General Millsのチームの76%がG&Meポータルにアクセス
- 70%以上のケースが一次受け付けレベルで解決

ServiceNowのゴールドサービスパートナーでHRの実装を専門とするIntegRhythmのBipin Paracha氏は、General MillsがRFPのプロセスを開始したときにServiceNowと共同で応札したと話します。「General Millsはプリセールスの観点からしても素晴らしい成功事例です。IntegRhythm、ServiceNow、General Millsの3社は初日から意気投合して、これ以上ないほど緊密な連携を開始し、具体的なプロジェクトや理想的なソリューションを定義していました。」

「自社データの所有と管理」

ServiceNowの差別化要因としてWherry氏があげたもう1つの点は、自社データにアクセスできることです。「テクノロジーが進歩すると、自分たちの使用するツールやシステムに対して多少のオーナーシップとスキル構築が必要になります。ServiceNowに関して私が特に気に入っていることの1つが、情報へのアクセスのしやすさです。私たちがポリシーを変更したいと思った場合でも、自社データの所有と管理方法のトレーニングを受けているため、ServiceNowの対応を待つことはありません。」

ServiceNow® HR Service Deliveryは堅牢なシステムであるため、General Mills自身がデータの入出力や調整を即座に行うことができます。Wherry氏は次のように語ります。

「結果から言えば、1)私たちが、ポリシーやポータルに投稿したのに関して、実際にデータのオーナーになります。2)いつもパートナーが側についているため、処理方法が分からない場合や、私たちが何か間違った事をしていて感じた場合、何か変だなと思う事があった場合でも、私たちは少なくともフィードバックを受けることができます。私はそれがServiceNowの競合ベンダーと比べても差別化されたビジネスモデルだと考えています。競合ベンダーの場合は、彼らがデータを保持しロックしているため、このような対応を行う事ができません。」

「ServiceNowのサポートを受けている企業にとっては、このモデルの方がはるかに業務上、有効だと思います。企業の人事は、よりアジャイルな対応が可能になり、ビジネスの変化に合わせ情報を更新していく事で、より良いビジネスパートナーになることができます。これが、ServiceNowを選ぶ決め手になった特徴であり、他ベンダーとの違いです」と、Wherry氏は話します。

WorkdayとServiceNow

「2つのテクノロジー（WorkdayとServiceNow）は互いにとてもよく補完し合っています。テクノロジーの観点からも、非常にうまく統合されています。たとえば、当社ブランドのG&Me（ServiceNowをエンジンとするポータル）でWorkdayの登録画面をダイレクトに呼び出し作業することができます。実際のところ、従業員は自分がどのシステムを使っているのかを気にしないため、これは非常に助かりました。従業員が求めているのは質問への回答であり、やるべきことができる場所に誘導してもらうことです。そのため、この統合は本当に有効でした」とWherry氏は話します。

Plaschko氏は次のように語ります。「Workdayでは業務処理ができますが、総合窓口はServiceNowにあり、必要な情報にアクセスするための機能もServiceNowにあります。処理内容によってはWorkdayだけを見ても問題はありません。しかし、業務に関する知見を集めたナレッジベースが必要で、ナレッジの中のあるケースに関して誰かとチャットで議論する必要がある場合は、WorkdayとServiceNowを組み合わせる必要があります。」

General MillsのGlobal HR Service担当Senior ManagerのPam Velcheck氏は次のように補足します。「ナレッジの観点から従業員が必要なものをすべて入手できるようになり、ServiceNowは非常に役立っています。またWorkdayは、必要な処理業務に役立っています。」

部外の方からWorkdayとServiceNowをなぜ併用して使うのか問われた時には、Wherry氏は次のように回答しました。「正直に言うと、これ以外の対応方法は思い当たりません。ガイダンスもなく、G&Meに保存されているサポート資料もない状態で、Workdayを利用しようと思いませんでした。併用せずに、ここまでの成功は得られなかったと考えています。」



人事部門だけでなく、リーダー、マネージャーそして従業員の仕事までも生産性が向上するシステムやツール、プロセスに投資すべきことを認識していました。そのため、私たちは変革を強く望んでいました。

– General Mills, Talent Acquisition and HR Strategy担当 Vice President, Lynsey Wherry氏

「同時に、2つのグローバルなデータセットを結合しなければ、G&Meの実務やポリシーを確立することはできなかったのです。時間の無駄になっていたはずですが。そのため、この2つを1つのローンチにまとめ、シームレスな従業員体験を実現するというアイデアは、本当に重要なものでした。1+1=3の方程式は、当社の従業員に大きなインパクトを与えてくれました。」

IntegRhythmのParacha氏が重要事項としてあげたのは、最初にServiceNow® HR Service Delivery（人事サービスデリバリー）の「ソフトローンチ」を行い、アプリケーションデータが正確に追加されるようにすることでした。Paracha氏には分かっていたことですが、その方がGeneral Millsの人事チームはWorkdayが展開された時に大量のケースを管理しやすくもなるのです。結局これが非常によい判断だったことが分かり、Paracha氏は次のように述べています。「Workdayが本稼働して最初の7週間で1万1,000件以上のケースが発生しましたが、人事チームはどのケースも難なく処理できました。ServiceNow® Case Management（ケース管理）のような効率的なソリューションがあれば、これほどの量のケースを処理するのは非常に難しかったです。」

コンシューマーライクな従業員サービス体験の設計

人事部門の変革プロジェクトを企画するにあたり、Wherry氏とPlaschko氏とチームは、前述したようなリーダー、管理職、従業員の要望に対処することに加え、新しいソリューションでクリアすべき重要条件として、付加価値、標準化、信頼性、システム連携の柔軟性、使いやすさの5つを掲げました。

付加価値—Wherry氏のチームはデータの優先順位を付け、行動につながるインサイトを引き出すことに焦点を当て、プロセスに組み込む手順をできる限り少なくするようにしました。また、ビジネスの優先順位に結びついた最新の情報に容易にアクセスできるようにしました。

「データはデータでも、必要なのは、行動につながるデータです。私たちは単に業務を処理するために仕事をしているわけではありません。具体的なビジネス価値を創出するために仕事をしているのです」と、Wherry氏は話します。

標準化—人事チームは共通のプロセスと定義を活用し、例外は最小限に抑えて評価し（法的に必要な場合のみ使用）、全社で標準となっているプロセスのみを採り入れました。

「処理方法を1つのやり方または標準のやり方に統一し、法律や規制の変更があった場合のみ例外処理が行われるようにするにはどうすればよいか、これを集中的に検討しました。そのため、考え方をがらりと変えて、標準に合わせることにしました。そのため、実践するのが難しい決定やカスタマイズは、「一連の原則と習慣に合わせる」を合い言葉に、すべて排除しました」と、Wherry氏は話します。

信頼性—従業員とマネージャーがセルフサービスを選択しやすくするために、変革プロジェクトの設計者はデータとプロセスの透明性を確保することを目指しました。

「データの正確性を保つやり方の1つに、データを可視化して社内の人々がデータを参照したりデータについて質問したりできるようにする方法があります。そのデータがWorkdayのデータに関連している場合は、正しい従業員データとなっているか確認する必要があります。私たちは、情報を収集する理由と特定の情報をチームで共有する理由に関して、透明性を確保したいと考えています。人事部門の能力はデータの信頼性で決まるのです」と、Wherry氏は話します。

システム連携の柔軟性—世界中の全従業員にとって信頼できる単一の情報源を持つことが人事チームには必要でした。また、世界中の従業員が相互につながることでイノベーションを推進するために、すべてのプロセス、システム、地域を統合することも必要でした。

“

私たちはグローバルな環境で仕事をしています。従業員が会社の特定部門に留まらず、General Millsの一員であると感じられるようにするために、全社的な統合を目指しています。

— General Mills, Talent Acquisition and HR Strategy担当 Vice President, Lynsey Wherry氏

「私たちはグローバルな環境で仕事をしています。北米の従業員がアジアや中南米の従業員と連絡を取る必要はないだろうと思うかもしれませんが、実際には連絡を取り合っています。従業員は繋がっている必要があるのです。では、人事部門で出来ることはないでしょうか？そこで、全ての人が同じプラットフォームで仕事ができるよう、信頼できる単一のデータソースを作る事の重要性について話し合いました。このプラットフォームがServiceNowであり、Workdayと同様にグローバルに展開されています。従業員が会社の特定部門に留まらず、General Millsの一員であると感じられるようにするために、全社的な統合を目指しています」とWherry氏は話します。

使いやすさ—人事変革チームが新しいソリューションに求めたのは、簡単で効率的で時短につながることに加え、アクセスしやすいこと、つまりいつでもどこでも使用できることでした。

「私たちが非常に重視しているのは、使いやすいということです。これは、職場での体験を一般消費者と同等にすることであり、プロセスを最大限に効率化することを意味します。また、スマートフォンで同じ体験ができることでもあります。そして、人事部門が従業員やマネージャーに求めている処理に対して目的意識を持たせることとなります」と、Wherry氏は話します。

実装における障害と課題

実装の段階ではパートナーの「知恵」を借りることにしたのだと、General Millsの変革プロジェクトチームは話します。IntegrhythmのParacha氏は次のように語ります。当初、「General Millsは独自で定めたプロセスを導入しようとしていました。そのため、「私はFordにぞっこんだけど、フェラーリを買ったらFordのエンジンを載せ替えようとは思わないだろうね」と言いました。その後、General Millsは、人事のプラットフォームとしてServiceNowを導入することの価値を理解し、人事担当者の誰がログインしても標準設定での使用が楽だと感じるはずだということを理解しました。」

「自前のサービスを利用し、付加価値を生まない無駄な時間を何時間も費やして、既存サービスに類似したソリューションを考え出したところで、戦略的には何も変革を起こさないソリューションになります。そのため、ServiceNowのポータル標準機能にはどのようなものがあるのか、また、それだけでは当社でうまく実現しない理由も併せて訊ねた時に、ServiceNowは非常に優れていると感じました。」と、Wherry氏は話します。

ユーザーに不満を言わせない方法として人事チームが行ったのが、最初からとにかくローンチ手順を明確にすることでした。「システム変更の前にプラットフォームを学ばせてもらいました。パーソナライズすることはできますが、それは新しいプラットフォームに慣れてからだということ全員に伝えました。ソフトローンチにより、学習の機会が与えられ、いくつかの使用法になれる事ができたので、皆が私たちの約束を快く守ってくれました。そのおかげで、対象ユーザを拡大していく間も期待値をうまく管理することができました。」と、Plaschko氏は話します。

成果と統計

「新しい環境にいることは今でも驚きです。従業員は自分に関係あるものを見つけることができます。大半の従業員がG&Meの'Ask HR'というコンポーネントを話題にしています」とPlaschko氏は述べます。「彼らが評価しているのは、このコンポーネントの場所と使用方法が分かっていることです。解決がいつになるのかが分かり、折り返し連絡をもらえることも分かります。そのため、チャット機能と同様に、このコンポーネントの存在も非常に大きいのです。」

「以前あったチャット機能はごく基本的なものでした。過去のやり取りに占めるチャットの割合は1%か2%です。現在は、従業員とのやり取りのおよそ3分の1がチャットです。つまり、これが従業員の望む人事部門とのコミュニケーション方法なのです。今や本当に機能するツールが手に入り、従業員の行動が劇的に変わりました。このツールは想定より多くの従業員に受け入れられています」と、Plaschko氏は興奮気味に話します。

G&Me powered by ServiceNow

G&Meポータルは従業員の総合窓口になっています。「私たちは本当にこの機能を気に入っています」とWherry氏は話します。

「どこから始めればいいのか分からない場合は、日常生活と同じように検索バーで知りたい事を入力するだけです。操作も非常に直感的になっています。従業員用、マネージャー用、人事担当者用のタスクリストがあり、社内チームと連絡を取る方法 (HR Direct) が明確に示されます。従業員にとって特に重要なものが、はっきりと分かりやすく配置されています。」

「従業員の目からポータルがどう見えているのか確認するため、私たちはかなりの数のヒアリングを行い、多くのフィードバックを得たことにより、従業員が使いやすいUIであることを確認しました。モデル化やレイアウトは人事担当者の好みではなく、従業員が当然と考えるやり方で行いました。」

Wherry氏の人事チームにとってG&Meポータルは、1) General Millsスタッフの業務の窓口であり、2) 直感的でシンプルなプロセスのスタンダードとして位置づけられています。これにより従業員は、必要な支援をすばやく簡単に得られるようになりました。

「必要な情報に従業員がすばやくアクセスできるようになり、検索機能は大いに役立っています。これはとても喜ばしいことです」とPlaschko氏は話します。

本稼働から3か月以内でGeneral Millsのチームの76%がG&Meポータルにアクセスし、HR Directに寄せられたケースの70%以上が一次受け付けレベルで解決されています。

Wherry氏は次のように補足します。「リーダーとマネージャーには改善されたものを最終的に提供し、大きな影響は事実上ありませんでした。これはおそらく、私たちがこの変革を非常にうまく管理したこと、そして彼らにとって正しいソリューションを選択したことを明らかにしていると思います。非常に分かりやすく、コンシューマーライクなソリューションであったため、実際のところリーダーやマネージャーたちが思い悩むようなことはありませんでした。これは期待どおりのものを提供していることを意味し、大きな影響があるはずがない、ということだと思います。私たちのシステムとパートナーに対する大きなプラス評価ではないでしょうか。」

「私がこのチームをととても誇らしく思うのは、グローバルなシステム、ツール、プロセスとはどのようなものなのかを率先して示し、すべてを自前でやるのではなくServiceNowやWorkdayといったパートナーを頼ったことです。これは私たちのカルチャーの面で大きな変化でした。社内では“働き方改革”を標語にしていました。本当に大変な作業でしたが、終わってみれば、シームレスだったように思います。大変だったように見えないかもしれませんが、従業員にはせめてこの努力と経緯を知っておいて欲しいと思います。」

「ServiceNowは顧客の声に耳を傾けてくれる」

「サービスレベルが実際にはどの程度になるのか、顧客になるまで分かりませんでした。確かに、営業担当者の提案で約束してくれますが、どのようなものが実現可能になるのか実際には分かりません。しかしServiceNowの場合、実際に経験しているサービスレベルは約束どおりになっています。ServiceNowは私たちを失望させませんでした」と、Wherry氏は話します。

Plaschko氏は次のように補足します。「ServiceNowは顧客の声に耳を傾けてくれるだけでなく、フィードバックができるためのプラットフォームもあります。」

General MillsのService Nowとの今後

General MillsとServiceNowの次なる目標は何でしょうか。「他のいくつかの要素とServiceNowの統合をさらに進めたいと考えています」とPlaschko氏は話します。

Wherry氏は次のように補足します。「私たちは自分たちの職場の準備を万端にしたいと考えています。これから、自動化、AI、グローバル化等のような、すごく刺激的だがまだはっきりしない何かが登場してくると思います。今後そうしたものが出てきたら——すぐだと思いますが——、職場に影響を与える大きなテーマに関して当社が常に時代を先取りできるよう、ServiceNowには重要なパートナーとして引き続き支援して頂きたいと思っています。」

“

ナレッジの観点から従業員が必要なものをすべて入手できるようになり、ServiceNowは非常に役立っています。またWorkdayは、必要な処理業務に役立っています。

– General Mills、Global HR Service担当
Senior Manager、Pam Velcheck氏

servicenow

© Copyright 2020 ServiceNow, Inc. All rights reserved. ServiceNowおよびServiceNowのロゴ、およびその他のServiceNowマークは、米国およびその他の国におけるServiceNow, Inc.の商標または登録商標です。その他の会社名および製品名は、関連する各社の商標である可能性があります。

SN-CS-General-Mills-082018

servicenow.co.jp