



東日本旅客鉄道株式会社

SAP® ERP HCMによる情報統合で 戦略的な人事情報基盤を整備

概要

会社概要

- 社名：東日本旅客鉄道株式会社
- 本社：東京都渋谷区
- 業種：鉄道
- 事業内容：旅客鉄道事業、生活サービス事業（駅スペース活用、ショッピングオフィス等）、Suica 事業（IT 事業）
- 売上高：1兆9,798億円（2008年3月期）
- 従業員数：61,900人（2008年4月1日現在）
- Webサイト：www.jreast.co.jp/
- 導入パートナー：ベリングポイント株式会社

導入サマリー

人事システムの複雑化や情報の分散といった課題が顕在化する中、制度変更への迅速な対応や人事戦略の遂行などを目的に、ERP導入による情報の一元化を決断。SAP® ERP HCM、SAP NetWeaver® Portal、SAP NetWeaver XIなどの最新技術を採用し、旧システムとの並行稼働を経て、2007年10月に本稼働。現在は「グループ経営ビジョン2020」の実現に向けた業務プロセス改革を推進している。

課題

- 従来システムの複雑化・硬直化
- ハードウェアの老朽化
- 人事情報の分散

導入目的

- 法改正・制度変更への迅速な対応
- 人事戦略を支援する情報基盤の構築
- 人事業務の標準化

SAP選択の理由

- 同業他社の実績に裏付けられた安定性とサポートの信頼性
- 自社の戦略・業務・ITとの適合性
- 特殊な業務要件をカバーしても短期導入が可能

導入メリット

- 人事業務の標準化、セルフサービス化による業務プロセス改善
- 制度変更への迅速な対応とシステム運用効率の向上
- ビジョンに基づく戦略的な情報基盤の整備

SAPソリューション/サービス

- SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM)
- SAP NetWeaver Exchange Infrastructure (SAP NetWeaver XI：現在はSAP NetWeaver PIとして提供。以下文中ではXIと表記)
- SAP NetWeaver Portal

サードパーティ・インテグレーション

- データベース：Microsoft SQL Server 2005
- ハードウェア：NEC Express 5800、HP Superdome
- OS：Microsoft Windows Server 2003

「今回のプロジェクトは単なるシステムの刷新ではなく、業務を革新し、会社として運用していくための基盤を整備したことに大きな意義があります」

深澤祐二氏

東日本旅客鉄道株式会社 人事担当 常務取締役



会社発足から21年を経た東日本旅客鉄道株式会社(以下、JR東日本)。
10年後のあるべき姿を描いた「グループ経営ビジョン2020」で「人材の力を向上させる」を継続的な課題の1つに位置づける同社は、約6万2,000人の従業員を管理する人事システムを刷新し、2007年10月に本稼働しました。人事戦略業務の立案や業務プロセス改革の支援に活用されているこの大規模な人事情報システムには、SAP ERP HCMをはじめとするSAPの最新技術が採用されています。

人事戦略の実現に向けた人事情報の一元化

2005年初頭から人事システムの見直しに着手したJR東日本が掲げた当初の方針は、従来システムの継続利用を前提としたハードウェアの更改やソフトウェアの改良でした。ところが、メインフレームをベースに1990年に構築され、その後段階的に拡張してきた旧システムには、ハードウェアの老朽化だけではなく、約40に及ぶサブシステムによる運用の複雑化といった課題が顕在化していました。

特に人事情報の分散化が、法改正や相次ぐ制度変更への迅速な対応を困難にしている点については、早急な対応が必要でした。同社の人事担当 常務取締役の深澤祐二氏は、新たな人事戦略や施策を遂行していく上での、人事情報の一元化の重要性について、次のように強調します。

「中核の鉄道事業を発展させていくには、特定の地域という枠を超え、広範の組織を横断した適正な人材配置を進めていかなければなりません。計画的に人材を育成するためには、現場、支社、本社という組織単位で社員1人ひとりをも正確に把握する必要があり、教育面でもOJTと集合教育の連携が不十分という問題が生じ

ていました。約6万2,000人の社員を対象に、こうした人事上のさまざまな戦略や施策を遂行していく前提として、人事情報の一元化が不可欠でした」

また、人事情報の一元化は、新業務プロセスを設計していく上でも重要でした。人事部 課長 新社員システムプロジェクト グループリーダーの下村直樹氏は、例として給与支払業務を挙げます。「人事システムと給与システムが個別に運用される状況においては、給与の支払業務には人事部門と財務部門が同時に関与します。こうしたことから、今回のシステム構築では、人事と給与のシステム統合を実現したいという思いを強く持っていました」

そこで、ERPの導入によるシステムの全面刷新を決断した同社は、客観的な視点で製品を選定・導入するためベリングポイントにコンサルティングを依頼し、JR東日本、ジェイアール東日本情報システム(JEIS)の3社協同体制によるプロジェクトが発足しました。

プロジェクト体制として、「お客様であるJR東日本の社内にも、開発専任のプロジェクトチームが設置され、ユーザーと開発側が一体となって進められたことが重要な成功要因です」とJEIS

のシステム開発本部 生活サービスソリューション部 新社員開発プロジェクトリーダーの安達泰之氏は語っています。

戦略・業務・ITの適合度を評価し総合的な観点でSAP ERPを選択

人事情報システムの刷新にあたって、JR東日本のプロジェクトはまず、業務プロセスにおける改善事項の検討を実施しました。

検討対象とした業務は、人事運用、教育、給与、厚生などの領域です。2007年10月の本稼働を目指した全体スケジュールを策定した上で、人事部のビジョンや戦略に基づき、パッケージ標準機能の利用やアドオンの考え方などを明確化する「BPR方針策定」、その方針を適用した「新業務・機能検討」などを経て、基本構想を策定していきました。

この段階で確認されたのは、本社・支社での業務標準化の推進、フロントエンドにWebツールを活用した申請系業務の利便性やスピードの向上、庶務業務の負担軽減といった方針です。また、将来的にはERPを活用した業務プロセス改革を推進する方向性も決定されました。

パッケージの選定にあたっては、制度変更が多く保守への影響も大きい人事運用と給与、厚生業務を重点検討範囲として明確化。これらの業務におけるJR東日本固有の要件に対する評価項目と評価点数を設定し、自社の戦略、業務プロセス、ITとの適合度という総合評価の結果、SAP® ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM)の選択を決定しました。

「業務の適合度の高さ以上に、確実に短期導入ができる」と判断できたこともポイントでした。どの製品を選択しても、制度が複雑なことからアドオン開発が避けられないことは明らかだったため、それも含めてスケジュールや予算を明確にできたSAP ERP HCMを評価したということです。また、当社は先行して会計システムでSAP ERPを導入していたため、システム連携も容易だと判断しました。総合的には同業他社での導入実績があり、システムの安定性やサポートの信頼性が見込める点も重視しました」(下村氏)

「自動化や一括登録といった新システムのメリットを実感しています。

また専用端末ではなく、クライアントPCを利用できるようになったことで
利便性も向上しました」

下村直樹氏 東日本旅客鉄道株式会社 人事部 課長 新社員システムプロジェクト グループリーダー

最新ソリューションによって 新たな情報基盤の柔軟性と拡張性を追求

基本構想の策定後、プロジェクトは新システムで実現する機能やインフラを具体化する要件定義に着手しました。要件定義は、基本構想で決定した方針に基づき、SAP ERP HCMの標準機能を活用するという考え方で進められました。

「短期間での情報一元化を優先し、業務担当者を変更するような改革にまで踏み込むべきではないと判断しました。そこで、これまでと同じ担当者が同じ業務処理をする前提としながらSAP ERPの標準機能を生かし、たとえば帳票削減を推進するといった要件を重視しました。人事ポータルによるセルフサービス化といった方向性も明確にしながら、具体的な要件はスケジュール内で実現可能な業務プロセスの改善に主眼を置いたということです」(下村氏)

業務要件を実現する基盤として、プラットフォームにはMicrosoft Windows Server 2003の採用を決定。また、セルフサービス化を実現するSAP NetWeaver® Portal、環境変化に対する柔軟性と拡張性を確保するSAP NetWeaver XI、ユーザーインターフェース構築の開発フレームワークWebDynproなど、SAPの最新技術の全面的な採用も決定し、インフラ要件を明確化していきました。

要件定義に基づく設計・開発・導入フェーズにおいて、実際の構築作業では、特にデータ移行作業の負担が大きかったといえます。長年運用してきた既存データの整合性を確保する作業に時間が必要だったためです。こうした課題に対しては、チーム体制の強化や、メンバー全員が参加するミーティングを毎日開催するといった対応により、1つひとつ課題を解決していきました。

2006年11月には、年間業務スケジュールに沿ってシナリオを作成し、人事・給与・厚生業務を中心に機能や品質を検証する総合テストを開始。翌年4月からは、従来システムとの並行稼働を開始しました。ここでは、新・旧システムの結果を比較しながら検証を実施するアプローチを採用。移行データの品質確認と基本機能の最終確認、全業務の機能確認と移行データの最終化、エンドユーザーの参画による最終的な動作確認というステップで検証を進めていきました。

ユーザー教育は、支社ごとに選出したサポートメンバーに対して、実機を使用した集合研修を実施。そのサポートメンバーがユーザーを指導するというアプローチで、全社に浸透を図っていきました。

また、「RWD Info Pak」を利用し、業務シナリオに沿ったマニュアルを作成。新システムのポータル画面で、機能ごとに画面上のヘルプからマニュアルを参照できる仕組みを構築しています。さらに、本稼働後のさまざまな問い合わせに対しては、情報を共有化することで各支社でも対応できる体制を整備しました。こうしたさまざまな活動を経て、SAPソリューションによって全面的に刷新した人事システムは、2007年10月に本稼働を開始しました。

再雇用制度の導入にも 迅速な対応を実現

新たな人事システムの大きな特長は、社員の能動的な情報活用による、自己完結型の業務推進に主眼を置いた点にあります。具体的には、一般のマネージャーと社員を対象としたWebポータルによるセルフサービス機能や、人事担当者を対象にした一括登録機能や自動化機能です。

たとえば自動化機能では、SAP ERPの標準機能である給与遡及機能を賞与にも拡張し、社会保険料の還付追徴や賞与支払等の訂正届、月次の労務費計上などの自動化を実現しています。

「本稼働直後は若干混乱もありましたが、現在は安定しており、自動化や一括登録といった新システムのメリットを実感し始めています。また従来のように専用端末ではなく、クライアントPCを利用できるようになったことで利便性も向上しました」(下村氏)

プロジェクトの大きな目的の1つであった制度変更への柔軟な対応という面では、2008年4月の再雇用制度導入に伴う開発・改修作業を実施し、スケジュールどおりにシステムをサービスインしました。システム開発と運用を担当するJEISの常務取締役 システム開発本部長の五十嵐得郎氏は、SAP ERPの導入によって、こうした制度変更に対応するシステムの柔軟性は飛躍的に高まったと評価します。

「コンサルタントからのスキル移転も計画どおりに進み、短期間で制度変更に対応できました。SAP ERPが備える、円滑なシステム運用を可能にする柔軟性と、それを支えるコア部分の安定性は私たちの期待どおりでした」

JR東日本が今後新たな人事システムで価値を生み出していく鍵は、自己完結型業務への転換など、将来を見据えた業務プロセス改革の推進です。「主体的に改革をしていくのは我々自身であり、ようやくそのスタート地点に立てました」と下村氏も指摘するように、同社は人事ポータルを活用したセルフサービス化への順次移行に着手したほか、人事と給与の業務統合など、業務プロセス改革の検討を開始しています。

2008年3月に発表した「グループ経営ビジョン2020」で、「人材の力を向上させる」ことを重要課題の1つに位置づけ、戦略的な人事施策を推進するJR東日本。SAP ERPで構築した人事システムは、そのビジョン実現に向けて重要な役割を果たしていくことになります。

「経営ビジョンでは“7つのギアチェンジ”を行い、自ら改革していく決意を打ち出しています。今後はそうした取り組みの中で人事制度の改正や情報活用を進めていくことになります。つまり今回のプロジェクトは単なるシステムの刷新ではなく、業務を革新し、会社として運用していくための基盤を整備したことに大きな意義があります。安定稼働を実現したことで、我々はビジョン実現に向けた、次のステップに踏み出すことができました」と思っています」(深澤氏)

49008889 (SE/08/06)

© 2008 SAP AG. All rights reserved. SAP, R/3, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, PartnerEdge, ByDesign, SAP Business ByDesign および本書で引用されているその他のSAP製品およびサービス名は、関連するロゴも含めて、ドイツおよびその他世界各国におけるSAP AGの商標または登録商標です。本書で言及されているその他の製品およびサービス名は、関連するロゴも含めて、それぞれの会社の商標です。本書に記載された情報は参考として提供されています。製品仕様は、国ごとに変わる場合があります。

これらの文書の内容は、予告なしに変更されることがあります。また、これらの文書はSAP AGおよびその関連会社(SAPグループ)が情報提供の目的のみ提供するもので、いかなる種類の表明および保証を伴うものではなく、SAPグループは本書に関して過失に対する責任を負うものではありません。SAPグループの製品およびサービスに関する保証は、当該製品およびサービスに伴う明示的保証がある場合に、ここに記載されたものに限られます。本文書のいかなる記述も、追加の保証となるものではありません。