



# ADP® でグローバルな人事 トランスフォーメーション を実現

Accor グループのホテルのポートフォリオには、旅行者なら誰でもすぐにピンとくる代表的な名前が並びます。人気の Ibis ブランドに加え、Sofitel、Novotel、Fairmont、Swissôtel も、Accor ホスピタリティグループが擁するブランドのほんの一部にすぎません。同社のルーツは、最初の Novotel ホテルをフランスで開業した 1967 年に遡ります。すぐに 2 軒目のホテルがスイスにオープンし、Accor グループのグローバル展開が幕を開けました。現在は 110 か国以上に 5,000 軒以上のホテルを抱え、40 以上ものブランドから成るポートフォリオを誇ります。

人材・カルチャーデジタルサービス部門のバイスプレジデントを務める Fabrice Debilly 氏によれば、同社の 260,000 人以上の従業員は親しみを込めて「Heartist」（Heart + Artist を意味する造語）と呼ばれているとのこと。ホテルを中心とするコアモデルの一方で、Accor はコワーキングスペース、レストラン、バー、エンターテインメント会場の運営も行っています。

Debilly 氏の部門が担うミッションの中核は、Accor の Heartist たちがキャリアに注力し、ホスピタリティ業界の基準を打ち立て続けられるようにすること。そのために、同氏とそのチームはこれまでの Accor で最大級の給与計算プロジェクトに取り組んでいます。すなわち、ADP® でグローバルな人事トランスフォーメーションを完了することです。

## 従業員が幸せなら、会社も幸せ

従業員が幸せでいることが会社の生産性にとってどれだけ大事なのか、Debilly 氏は知っています。しかし、周知のとおりホスピタリティは不安定な業界で、年間の離職率は平均を上回る 50% 以上です。パンデミックの間にこの割合は悪化の一途をたどり、人材の定着がますます重要となっています。効果的な対策の 1 つは、会社全体で従業員が給与を期日どおり、満額受け取れるようにすることです。

## Fabrice Debilly 氏、

人材・カルチャーデジタルサービス  
部門担当バイスプレジデント、  
Accor グループ

## 概要

-  **企業名:** Accor グループ
-  **本社:** イシー・レ・ムリノー、フランス
-  **業界:** ホスピタリティ
-  **従業員数:** 260,000 人
-  **製品:** ADP GlobalView®, Celergo®

Accor グループについて  
詳しくはこちら [group.accor.com](https://group.accor.com)



「競合他社との違いを生み出すことが、掛け値なしに、非常に重要です」と Debilly 氏は言います。「従業員との関係では、非常に健全で安定した基盤を築かなければなりません。基盤とは何か？それは賃金であり、給与と明細なのです。」

ホスピタリティ業界が深刻な人手不足で苦勞する中、あらゆるレベルでの人材定着は成功するために不可欠です。「従業員には、この上なく柔軟でシームレスな体験を提供する必要があります。」と Debilly 氏は語ります。

「給与計算の正確性を高め、正しい金額を期日どおりに支払い、完全な透明性を実現することがとても重要です。さもなければ、従業員は何も言わず退職してしまうでしょう。」

### 全員を1つのグローバルな傘の下に入れる

Accor で Debilly 氏が担う役割には、Accor の給与計算をグローバルなシステム全体で統合するというミッションが含まれています。「私はグローバルな人事トランスフォーメーションプログラムにおいて、新しいグローバルな HCM ソリューション SuccessFactors と SAP SuccessFactors の導入を担当しています。」と Debilly 氏。「2 つ目の重要な柱は、ADP GlobalView と Celergo を利用して、約 30 か国でグローバルなパラレルソリューションを導入することです。」

現在、Accor はほぼ 1 か国につき 1 社のベンダーと給与計算を実施しており、人事部門と給与計算部門が 40 以上の異なるシステムを使い分けていることとなります。「当時は現地の給与計算システムだけに頼っていたため、使っているベンダーはほとんどバラバラでした。」と Debilly 氏と言います。「時にはシステムが少し古かったり、扱いにくかったり、手作業が多かったりすることがありました。ほとんどの場合、たとえば財務システムや勤怠管理システムとの連携のようなものがまったくありません。つまり、一貫性が非常に乏しいのです。」

会社全体の給与計算を合理化するプロジェクトは今年、フランス、英国、中国のチームで始まります。その後、2024 年中により広範囲での導入が予定され、2025 年にプロジェクト完了を見込んでいます。「ADP と提携することで、時代に合った、効率的で柔軟な人事管理と給与計算のサービスをホテルに提供することができます。」と Debilly 氏は語ります。

### グローバル展開に向けたビジネスケースの作成

しかし、ここまでの道のりが順調だったわけではありません。グローバルな給与計算に投資するよう Accor の経営陣を説得するため、Debilly 氏にはやるべきことがありました。最初に同氏がグローバルなアプローチを提唱したとき、返ってきたのはまるで熱意のない答えでした。「彼らは言いました。『駄目だ、ありえない。検討するつもりもない。理にかなっていないわけではなく、リスクが大きすぎる。コストもかさむだろう。どうやって実現するかが見通せない。』」

「

ADP と提携することで、時代に合った、効率的で柔軟な人事管理と給与計算のサービスをホテルに提供することができます。」

#### Fabrice Debilly 氏、

人材・カルチャーデジタルサービス部門担当バイスプレジデント、Accor グループ



Always Designing  
for People®

ACCOR

Debilly 氏が最初にやるべきことは明確でした。「私の最初のミッションは組織を説得することでしたが、これまでの大きな成果の1つでもあるでしょう。私たちは新しい人事のやり方、新しいサービスの提供方法、新しい業務モデルの導入を模索していて、最初からグローバルな給与計算をグローバルな HCM と高度に統合することを考えていたのです。」と Debilly 氏は回想します。「そして私は上級管理職を説得するのに成功し、これが同僚たちにも意外なほどの効果をもたらしました。」

Debilly 氏は ADP を使用することで、リアルタイムで生成される給与計算データに一貫してアクセスできるようになったことを示しました。これを受け、Accor の上級管理職はグローバルな給与計算に集中投資するメリットへの確信を強めたのです。「国際的に主な推進力となったのは、この新しい人事業務モデルを導入し、より一貫性と均質性のあるやり方を構築することでした。」と彼は語ります。「その仕組みについては、突き詰めればそれほど難しくありません。もちろん単純というわけではありませんが、達成可能であることは確かです。」

Debilly 氏は ADP と協力してビジネスケースを作成し、グローバル展開のプロセスを明示しました。

「私たちはビジネスケースを作成し、導入後に何が得られるかを上級管理職に説明しました。上級管理職、マネージャー、従業員それぞれの視点から見た体験などについてです。[at ADP] のプリセールsteamは、私たちがこのナラティブを正確に作り上げるのを助けてくれました。」

—Fabrice Debilly 氏、人材・カルチャーデジタルサービス部門担当  
バイスプレジデント、Accor グループ

ADP とのパートナー関係は、プロジェクトの将来的な成功に不可欠な要因となるでしょう。特に、地域のルールや規制の中でグローバルな標準化のプロセスを進めていくうえで、ADP の経験が役立つはずですよ。

「グローバルな給与計算の導入は、文字どおり国際的なプロジェクトと言えるでしょう。つまり、グローバルなタイムフレームで、グローバルな方法でやらなければなりません。」と Debilly 氏は言います。「ただ結局のところ、プロジェクトは1つ1つ異なります。ベトナム、英国、オーストラリアなどで、それぞれ違うように。地域の ADP パートナーによって、それぞれ経験は異なるでしょう。」

「

2つ目の重要な柱は、ADP GlobalView と Celergo を利用して、約 30 か国でグローバルなパラレルソリューションを導入することです。」

**Fabrice Debilly 氏、**

人材・カルチャーデジタルサービス部門担当  
バイスプレジデント、Accor グループ



Always Designing  
for People®