

Workday導入事例集



国内導入事例集

Elevate特集

Workday Elevate Digital Experience 2020「導入企業様とのディスカッションより」 予期せぬ事態に必要な組織のアジリティと柔軟性.....	2
Workday Elevate Tokyo 2019「導入企業様とのパネルディスカッションより」 何のために人財マネジメントを行うのか?	11

Workday 国内導入事例

Workday HCM

東京エレクトロン株式会社.....	15
Sansan株式会社.....	17
日産自動車株式会社	19
楽天株式会社.....	21
江崎グリコ株式会社.....	23
パナソニックi-PROセンシングソリューションズ株式会社.....	27
セプテーニ・ホールディングス株式会社	29

Workday Adaptive Planning

麒麟ビール株式会社.....	32
株式会社新生銀行.....	34
株式会社クレディセゾン	38
株式会社LIFULL	40
株式会社ネクスティ エレクトロニクス.....	42
住友商事マシネックス株式会社	47

予期せぬ事態に必要な組織のアジリティと柔軟性

企業は、昨今過去にも増して組織のアジリティや柔軟な働き方が求められています。特に自然災害や昨今の新型コロナウイルス対応などの予期せぬ環境下では短期的な対策に加えて、中長期の企業の平常化や成長も視野に入れた柔軟性も組織には求められます。ワークスタイルを変化させつつ、従業員の心身の安全、エンゲージメントや生産性の向上、そしてビジネスの成長と短期間に多角的な意思決定やビジネスプロセス、システムの改善など多岐にわたります。

去る2020年8月25日(火)にオンラインイベント「Workday Elevate Digital Experience」を開催しました。その中の1セッションとして、Workdayの導入企業様をお招きし、パネルディスカッションを行いました。Workday導入の背景やメリット、コロナ禍でのWorkdayの活用方法、ジョブ型かメンバーシップ型か?など幅広い人事トピックスについて議論がなされました。

モデレータ:



NewsPicks
副編集長
佐藤 留美 氏

講演者:



株式会社ニトリホールディングス組織開発室
室長
永島 寛之 氏



株式会社日立製作所 人財統括本部人事勤労本部
エンプロイヤーリレーション部長
山内 一生 氏

佐藤:新型コロナウイルスの感染拡大は経営と人事のあり方を変える大きな契機となりました。いかに従業員の安全を確保し、エンゲージメントを保ちながら、働く環境を整えてビジネスの成長につなげていけばいいのか。時代を一步リードしている会社から、お2人にお越しいただきました。ニトリホールディングスの永島寛之様。日立製作所の山内一生様。よろしくお願いします。

Workdayを導入した経緯は?

永島:私は現在、ニトリの人事の責任者をしております。人事のポリシーは、『個人の成長が起点となって組織が成長し、社会課題を解決。それが世の中を変えていく力になる』ということです。Workdayを通じて個人起点の人事をいかに実施していくかということに取り組んでいます。私の経歴の特徴はマーケティングからHRに入ったという点です。そのため、顧客は誰か、顧客にとっての価値は何かを考えることを大切にしています。人事にとって顧客は従業員。当社には5,000人くらい従業員がいるので、本当に従業員のための人事を実施するとすると、テクノロジーの力が必要となります。そこでWorkdayを最初に検討したというのが、私が人事部に入って間もない頃の話です。

ジョブ型かメンバーシップ型かではなくて、組織型の人事なのか個人の生産性を上げていく人事なのかという軸で考えたいです。メンバーシップ型で個人の生産性を上げていくような人事を志していきたいということ、今日は議論できればと思っています。

現在、Workdayを用いて、人材プラットフォームを作っています。従業員のデータを組織の方で把握できるようにし、そこから配置や教育などを提供し、従業員が

実行・実施していくというようなプラットフォームを作っている最中です。



山内:私は一つの会社で、現在で9回目の転職を経験しています。これはまさにメンバーシップ型の象徴です。人事といっても、制度やルール・規則を作るものから、いわゆる日本が構造改革で大変な時期に工場を閉鎖したり、外資系の会社と合併したり、このような仕事を中心でした。

当社がWorkdayを導入したのが2015年、その数年前の2010年に私は人材データベースを構築する仕事をしていました。その当時当社の従業員の数は約36万人で会社の数は900社でしたが、それぞれの国にどれくらい的人员が、どんな職種の人が、どこにいるのかということが、リアルタイムで把握できていませんでした。

その問題意識から共通基盤の人材データベースを作ろうということが始まり、各拠点の責任者の方々に説明して理解を得てスタートしたという経験があります。その時の一番の苦労は、従業員の情報入手。何に活用するのか、どういうことに役立てられるのかということ、を丁寧に説明することで、従業員の理解を得ることがスタートでした。それが形を変えて現在のWorkdayになったわけです。

コロナ禍に人事の責任者として行った施策は？

永島：当社は店舗があるので、当然お客様の安全、従業員の安全を最優先で守らなくてはいけないことが前提にありました。意思決定プロセスは比較的シンプルで、会長、社長、役員、人事、オペレーションを管理する従業員、というメンバーで毎週月曜日、緊急時、いろいろ話をして決まったことをそのまま伝えていくという形でした。安全と共に事業の継続性というのは大切に考えています。私たちは平常時と同じように我々のビジネスを推進させていこうというメッセージを従業員に発信しています。

山内：2020年4月7日に緊急事態宣言が発令され、当社の場合は3月から原則在宅勤務を従業員に発信していました。結果として首都圏を中心に約9割、全国でも約7割の従業員が在宅勤務で三密を避けるような形で働くことができました。

佐藤：現場や工場の方など、物理的にリモートワークができない方に対して、何か施策は行われましたか？

山内：従業員の命と健康を優先するということをトップ自ら発信しました。生産に関しては工場には出社しないといいますが、電車通勤の従業員には駐車場を確保してマイカー通勤してもらったり、出社時間をずらすなど、工夫をしながら対応していきました。

従業員のエンゲージメントの観点で工夫した点は？

佐藤：リモートワークはエンゲージメントが下がるという声もあるようです。

山内：私達は在宅勤務の人と出社している人数を週1回確認することを、宣言発令以降続けています。同時に、従業員サーベイを行い在宅勤務の状況確認もして

います。サーベイの中で従業員から意見が強かったのはIT環境の整備でした。途中通信状況が悪くなり通常通りの業務ができないという声に対して、IT部門と一緒にできるだけ環境を良くしていく働きかけをしました。そして、手当てに関しても臨時的な措置として支給等の対応をとってきました。

佐藤：ニトリさんは、リモートワーク時エンゲージメントを高めるためにどのような工夫をされましたか？

永島：4月頃にWorkdayのサーベイ機能を使ったところ、チームの団結力が高まり、上司も信頼できるという結果が出ましたが、会社への信頼は数値が少し下がってきていました。そのデータを役員や社長に持っていき、在宅勤務の方法を変えるなどいろいろな方法を試みた結果、5月には求心力が戻り、サーベイやアンケートの重要性を実感しました。今まで従業員と組織、個別組織がつながるのはなかなか難しかったのですが改めてその力を感じられたと思います。

ニューノーマル時代の中長期的な人事戦略、人材育成戦略とは？ジョブ型？メンバーシップ型？

永島：私はニューノーマルの代わりに、旧ノーマルを忘れないようにしようと言っています。今まで作ってきた人材プラットフォームであったり個人を基点とした人事制度だったりをしっかりと推し進めるために、目の前の技術課題をいかに解決していき、本来やらなければいけなかった課題に専念できるかというのがキーです。まさにレジリエンスのようなものが重要になってくるのではないかと考えます。

佐藤：ニトリさんは新しいメンバーシップ型というのを模索していらっしゃる一方でジョブ型的な側面もあ

り非常に興味深いです。山本さん、ジョブ型がなぜ必要なのかということ、どのように従業員の方に説明されたのですか。

山内:ジョブ型を導入しようとした背景に4つの理由がありました。まず当社の経営課題。

- ①事業のグローバル化にする企業文化の変化
 - ②デジタル化による高度なスキル人材の需要増加
- そして、日本の社会問題。
- ③日本の高齢化
 - ④社員の志向の変化(ワークライフバランスなど)

ライフスタイルの変化も含めて、この4つの変化に対して間違いなく当社の昔のマネジメントでは多分立ち行かなくなるだろう、というのがまずスタート地点です。メンバーシップ型だと「多様な人材が活用できない」、「人材の流動性に対応できない」、「国や場所、時間によらない働き方に対応できない」とこの4つの課題をどうしてもクリアできないのではないかという懸念がありました。そこでジョブ型、いわゆる職務をグローバルレベルで明確にして、職務に人を割り当てることで、先ほどできなかった課題を解決できないかというのがジョブ型に移行したいと強く思い始めたきっかけです。

佐藤:2番目の専門性の高度化について、そうでないとグローバル競争に立ち向かえないのでしょうか。

山内:そうですね、今までの日本的慣行を否定することはしませんが、それに偏りすぎるがゆえに動きがスローになることもあります。それより個々人の能力や

スキルとかを明確に把握をして、その時々業務アサインの仕方を適所に変えていく、つまり適材適所をしていくということで、従来よりもパフォーマンスを上げていくことが可能になるのではないかと考えています。

佐藤:『手挙げ』のシステムとは何でしょうか？

山内:職務の可視化と、人材の可視化です。今Workdayには個々人がどんな仕事の経験があるのか、どんなものに興味があるのかという情報がインプットされています。一方で、ジョブディスクリプション(JD)を明確にし、この会社にはどんな仕事があってどんなポジションが空いているのかということを開示していき、この仕事をしたいというような形で『手挙げ』をして、自分をその業務にアサインしていく動きにつなげるようなツールとしてWorkdayを使っています。



佐藤:ニトリさんはAI人材とかIT人材も活用されているというお話でしたが、こちらはジョブ型で採用しジョブ型的に育成されているということでしょうか。

永島:JDという形ではないのがオフィス勤務従業員にジョブに対しての難易度を定めた「ジョブポイント」というのを決めています。ポイント制で、ジョブの難易度に合わせて上がっていくという仕組みです。IT部門の人材をマーケティング異動させたり、商品部、あるい

は店舗の店長をITに異動させて教育し、ニトリ型IT人材育成をしたりして、様々な現場の中で育成をするというやり方をしています。

佐藤: ジョブローテーションの偶然の配置によって眠っていた、才能が開花することもありますよね。

永島: 貿易担当だった人を商品部に異動させた時、商品部の人には思いつかないような新しいパッケージを作ったことがありました。6~7割の専門性で新しいものを生み出していくことはある意味チャレンジでもあります。一人一人その人にしかできないキャリアを、テクノロジーを使ってどのように構築していけるかです。

佐藤: 人事部では従業員のデータを活用してどのように従業員エクスペリエンスジャーニーを築き上げていくのでしょうか。

永島: ニトリにはどんな職種があってどんなスキルが必要かを説明した「ニトリ図鑑」というものがあります。その職種がどんなものか興味を持たせ、その職種に就くために何を勉強すればいいのかということが記載されています。ニトリは「ジョブ型”(ダッシュ)”みたいな感じですね。

佐藤: データを使って次の配置に活かすというのはどうということなのでしょう。

永島: ジョブに誰をアサインするか決める時に適正を見るため、スキル、資格や異動希望の有無を入れ込んで様々な軸で見ることができる「人材プール」をWorkdayの中に作っています。その人の「やる気」と、実際に「実行できるのか」を掛けいくタレントマネジメントが一番大切だと思っています。

ジョブ型きっちり定義すると、間に落ちる仕事がたくさん出てきて誰も拾わなくなる懸念もありますよね？

山内: 実は労働組合から日本の良さはチームワークであり、そのマネジメントなのだという意見を頂きました。しかし、先行してジョブ型を導入している当社の欧米の現地法人では、懸念されていることは全くありませんでした。ジョブを明確にすると、それ以外の仕事に見抜きもしないと思われがちですが、明確にすればするほど業務内容も広がり、野球のポテンヒットのようなことは発生していないと一旦は理解してもらっています。お互いの考え方にちょっとした齟齬あり、それが放置されるとそのそれが非常に大きなものに影響してしまう可能性があるので、頻繁な1 on 1が大事ですね。

人事の責任者から見た、Workday がもたらしたメリットとは？

山内: 私は4月の異動で現在のポジションに就きましたが、在宅勤務もあり、まだ部下全員と会っていません。Workdayにインプットした経験や経歴は、業務を考えていく上では必要不可欠であるということを改めて感じています。また、何を学んでいきたいかなども記載されているので、対面で話して知り得る情報ですが、Workdayでは客観的な情報として入手できると感じました。

また、Workdayの利点は、今後海外の従業員と同じチームで仕事をしていく場合、会わずとも、相手の状況をよく理解して仕事のスムーズに進められるようになる点です。まさにジョブ型を進める中で必要なツールがWorkdayということを実感しています。

プロジェクトを進める中でチームメンバーの何人かは、Workday上に記載されているスキルや経験をもとに人をアサインすることができます。今までは感覚でやっていたところを反省し、冷静に見るツールとしてWorkdayというのはすごく役立っています。

永島: マネジメント側と従業員とが相互につながれることが一番大きなところだと思います。例えば、組織側で個人の学習履歴などの記録は保管できることや、相互につながれるというのが一番大きいです。もう一つは、マネージャーが部下の情報を見やすくなった点です。従業員がWorkday上に情報を記載することによって過去の評価や経歴も分かり、一人一人により興味を持つことができるようになりました。

年に二回、意向調査をしています。それぞれの性格的な部分までわかるようになりました。また、自分が将来やりたい、行きたい部署の人がどんなことを考えているのかも知ることができます。数年後、従業員エクスペリエンスはもっと変わってくるのではと思っています。そこで、味付けをするのが人事の仕事です。

佐藤: 両社共通しているのは、個の成長に寄り添うこと。より細かくより早く対応していくことに、デジタルの力を使っているという印象でした。

終わりに

永島: コロナ禍で各社様々な状況で、ビジネスとしてダメージを受けた会社もあると思うので一概には言えませんが、コロナを起点に考えてはいけないと思います。もちろん安全への配慮は必要ですが、コロナを一つの外部要因として捉えつつ、常に本来の自分達のミッションに立ち戻れるようにしなくてははいけま

せん。少なくとも人事は従業員に対してセーフティスペース作っていったらあげないといけないと、改めて感じました。ジョブ型、メンバーシップ型の話は個人の成長につながるような議論になっていくといいと思っています。

山内: これを機会に勉強しようという従業員がいると聞いて非常に参考になりました。やはり、人事を長くしていてもこれだけ人事の施策が脚光を浴びる事はあまりなかったと思います。会社幹部だけではなく従業員一人一人がこの働き方でいいのか、いろいろ考える機会を与えてもらったと思います。コロナは早く収束して欲しいとは思いつつ、これを機会に組織として、あるいは個人としても変化をもたらすような形につながればと思っています。

経営人事と人財管理のデジタル変革が イノベーションとビジネスの成長へ

様々な領域においてデジタルトランスフォーメーションが急加速する現在、ビジネスの成功には、人財管理と人材開発が重要な要素となることは間違いありません。人財を中心においた人事戦略、制度、プロセス、システムの再構築が喫緊の課題となります。

去る2019年6月25日(火)にWorkdayの年次イベント「ELEVATE Tokyo 2019」を開催しました。

その中の1セッションとして、Workdayの導入企業様をお招きし、パネルディスカッションを行いました。

日本企業が今後とるべき人財戦略、何のために人財マネジメントを行うのか、Workday導入の背景や苦労した点など幅広いトピックスについて議論がなされました。

モデレータ:

「設備をレバレッジするのではなく、ヒトをレバレッジすることが重要」

慶應義塾大学 特任教授

岩本 隆 氏

登壇者:

人財データ管理の目的は「ヒト」という経営資源を見える化することに尽きる

ソニー株式会社 人事センターセンター長 ダイバーシティ& エンゲージメント推進部 統括部長

望月 賢一 氏

「導入するといくら儲かるか」ではなく、「何が起きるか」で周囲を説得

住友化学株式会社 人事部 主席部員

丸山 憲一 氏

HRデータを集めるだけでなく、結果として何を出したいかがとても重要

株式会社セプテーニ・ホールディングス 人事部課長

上原 匠 氏

テクノロジーで個人を成長させ、個人の成長と会社の成長が一致していく世界を目指したい。

株式会社ニトリホールディングス 組織開発室 室長

永島 寛之 氏

これからの日本企業は、設備をレバレッジするのではなく、ヒトをレバレッジすることが重要

日本においては1980年代以降、産業政策をほとんどやっていなくて、規制緩和ばかりやってきました。2008年9月にリーマンショックが起きて、やっと、産業政策をやるということになりました。運がよかったのは、オリンピック、パラリンピックが東京に決まったので、これを利用して、産業構造を変革しようということで、今、アベノミクス等々動いているというようなところです。

戦後日本というのは、製造業で成り立ってきた国ですけれども、直近を見ますと、GDPの70%は、実は、サービス業が占めています。残念なことは、製造業の名目労働生産性は高いですが、サービス業の生産性は、だいたいその3分の2ぐらいになっています。昔は、皆さん、良いものを、より安く、と聞いて、スッと心に入ると思うんですけども、これは、間違った考え方です。サービスを無料にして、ものを売るという商売をずっとやってきたので、サービスで金をとるという概念がないこともあって、どうしてもサービス業の生産性が低くなってしまいます。このままサービス業の比率が上がっていくと、明らかに、日本の経済は、どんどん沈下していきます。

今後はサービス業の生産性を高めていくことが日本全体として急務となっています。日本企業は、設備をレバレッジするのではなく、ヒトをレバレッジするビジネスで変革していかなければなりません。いま経済産業省の産業政策の重要な1つとして、人材政策があげられています。これからの企業経営においては、

- 一人一人の生産性を高めていくことが企業の業績に直結していくことを経営陣が認識する
- CHRO (Chief Human Resources Officer) のように経営と人事がわかる経営者を設置する
- 人事にも最新のテクノロジーを導入する

ことが必要になると考えています。



慶應義塾大学 特任教授
岩本 隆 氏

人財データ管理の目的は、「ヒト」という経営資源を きちんと見える化することに尽きる

導入までの経緯

- 2013年 人事制度について議論
- 2014年 グローバルでWorkdayを導入することを決定
- 2016年 日本以外の海外でWorkday導入
- 2019年 日本のデータもWorkdayに入れる
(日本のユーザへはまだ未公開)

導入の目的

グローバルでタレントマネジメント、リソースプランニング、ワークフォースプランニング、パフォーマンスマネジメントを行う。

特に留意した点

Workday 導入の前に、人事に関する業務プロセスをグローバルで1つのスタンダードにする議論をしっかりと行った。処遇のジョブグレード制は、Workday 導入前にグローバルで統一した。

苦労したポイント、現在のシステム構成

当初はソニーグループの二十数社に対して、ペイロールも含めて人財管理をすべてWorkday に統一しようとしたが、困難を極め、給与プロセスは別ソリューションに決定。別の人事業務基幹システムから組織情報と人事情報をiPaaS のテクノロジーを使ってWorkday に書き込んでいる。

人財データの活用の考え方

ヒト、モノ、カネという経営資源のうち、ヒトに関する情報だけが可視化されていない、現場のマネジメントに共有されていない、経営層のダッシュボードで見せてない。人事は、いろんな人財データをいろいろなところにため込んで、不稼働在庫をたくさんつくって、社内で人財情報の独占禁止法違反をしている。

人材データを管理する目的は、「ヒト、モノ、カネという経営資源をきちんと見える化すること」に尽きる。

今後の人事のビジョン

個人の成長を会社の成長につなげていくために、タレントマネジメントをもっと個にフォーカスする必要がある。個々の従業員が何を考えているかきちんと掴んで、的確かつタイムリーに学習の機会や次の仕事のチャレンジを提供したい。



ソニー株式会社
人事センター センター長
ダイバーシティ&エンゲージメント推進部
統括部長
望月 賢一 氏

「導入するといくら儲かるか」ではなく、 「何が起きるか」で周囲を説得

導入までの経緯

2019年4月 Workday導入プロジェクトスタート

2020年4月 Workday稼働予定

2021年4月（給与計算システム稼働予定）

人事系システムの実装方法

人事戦略的な仕事は人事部で行い、給与計算など実務的な仕事は住化HRサービスにアウトソースし、体制を明確に分ける。

戦略人事を行うツールとしてWorkdayを採用、給与計算の仕組みは別プロジェクト・別ソリューションで行っている。

導入までの背景

MicrosoftのAccessや安価なソリューションを使って人財データベースを作ろうという試みは、過去試みてきたがうまくいかなかった。経歴の管理やLMSで研修管理もバラバラで1つにすることができなかった。経営視点から見たときに、きちんとした機能がついた成功に導けるものを購入しようという判断があった。

プロジェクトの進め方のコツ

人財データベースができてどんないいことがあるかを、上層部、マネージャー層、人事部内で具体的に語っていくことが大事。「Workdayをいれていくら儲かるか」という財務的な数値はなかなか出せるものではないので、何が起きるかを示して周囲を説得してきた。

今後の人事のビジョン

「HRテック」という言葉そのものも社内でもまだ浸透していない中で、ビジネス・プロセスをつくって、人事業務をどうデジタル化していくかに現在注力している。



住友化学株式会社
人事部 主席部員
丸山 憲一 氏

HR データをいろいろ集めるだけでなく、 それを見える化して結果として何を出したいかがとても重要

導入までの経緯

2012年頃 HRテックの実践を本格的に始める

2018年6月 Workday導入、利用開始

人財データの活用の考え方

「人をいかに効率よく育てていけるか」を考えた独自の「育成方程式」の概念をもとに、技術とデータを活用しながら、採用、編成、配置、キャリアアップの判定を行っている。

人財活用に関する研究開発を行う「人的資産研究所」において解析された結果を人事施策に生かしている。

HRデータをいろいろ集めるだけでなく、それを見える化して結果として何を出したいかがとても重要。例えば、目的変数を従業員の「定着」に置くのであれば辞める・辞めないのゼロイチだが、「活躍」においた場合、指標の定義が難しい。

セプテーニでは「評判指数」という360度サーベイに近いものを使っており、人財データにおける各種変数をWorkdayのシステムで回収している。

人事のビジョン

HRのイベントは、日々、個々人に発生するため、それらをリアルタイムでデータとして蓄積して、解析した結果を従業員に還元していくフローをシステムでつくりたい。



株式会社セプテーニ・ホールディングス
人事部 課長
上原 匠 氏

契約ではなく、テクノロジーで個人を成長させ、 個人の成長と会社の成長が一致していく世界を目指したい。

導入までの経緯

- 2018年10月 企画開始
- 2019年1月 社内稟議
- 2019年2月 契約締結
- 2019年12月 ラーニングシステム稼働予定

人事系システムの実装方法

グロービスの「学び放題」の活用による学習コンテンツの提供学習履歴を
Workdayのタレントマネジメントで管理

導入の背景

現在の576店舗、売上6,000億円から、2032年に3,000店舗、売上3兆円に
達するために“危機なきチェンジマネジメント”の実践

システム実装のコンセプト

学習内容・態度をコンピテンシーと捉え、個々人の好奇心のマネジメントを行っていく。

配置転換、本人が気づいていないポテンシャル、上司・部下のマッチングなどに使っていきたい。

人事のビジョン

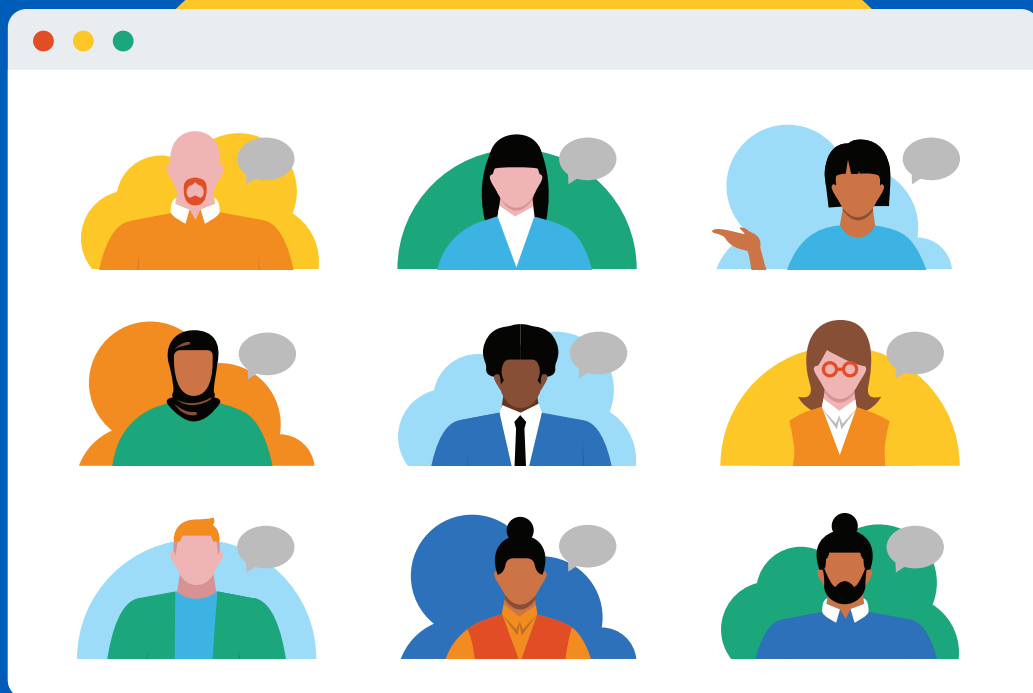
従業員を助けるのが人事の仕事。米国では、契約で縛るのではなく、テクノロジーを活用して個人を成長させる形に企業が変わってきている。個人の成長と会社の成長が一致していく世界を目指したい。

- ・社員のエクスペリエンスを大切にする
- ・スキルギャップを解消する
- ・エンプロイージャーニーをきちんと作っていく



株式会社ニトリホールディングス
組織開発室 室長
永島 寛之 氏

Workday HCM 国内導入事例集





コストを削減しつつ効率的な運用

グローバルで人事制度を統一したことにより、Workday HCM で国別の人事評価を同一基準で確認できるようになりました。

課題

東京エレクトロン株式会社 (以下東京エレクトロン) は 2016 年に Workday を導入しましたが、それ以前は各国で最適な人事運用ができることを優先して、東京本社とは異なる人事管理システムを運用していました。各拠点は独自のシステムを使って、社員数、人事予算、マネージャ層の情報といった基本情報だけを本社に報告していました。しかし、こうした基本情報の収集ですら次第に効率的に行えなくなっていました。各国の異なるシステムから情報を集める作業には、本社の人事部と各国拠点の人事部の双方に時間と手間がかかっていた。また、本社ではオンプレミスの人事管理システムを運用していましたが、バグ修正のアップデートや法改正に合わせた設定変更などのたびに、高額な費用がかかることも課題に感じていました。



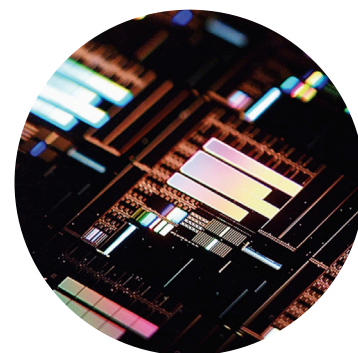
今後も世界でトップを争う半導体製造装置メーカーであり続けるためには、グローバルでの人財の運用やエンゲージメントのさらなる向上が鍵になります。

丸山 松弥 氏

人事部、HR テクノロジー グループ、グループリーダー

Workdayを導入した理由

東京エレクトロンが Workday ヒューマン キャピタル マネジメント (HCM) を初めて知ったのは、米国の企業と業務上の取り組みを進めているときでした。米国流の人事戦略に触れ大きな刺激を受け、人事システムを刷新する必要性を痛感したのです。新システムの選定では、人財管理をグローバルで行うという視点から、グローバルで実績のある Workday HCM を中心に比較検討しました。最終的に Workday を選択した決め手は、グローバルで統一したシステムを導入できることに加え、単一プラットフォームのアーキテクチャによってシンプルな運用が可能であること、そしてクラウド経由で自動的にシステムがアップデートされるため、個別の運用負担がかからないことでした。コストの面でも、従来の人事管理システムと比べて大幅に低く抑えられることが評価されました。



TEL

Overview

- 社員数: アジア太平洋地域に 13,021 名
- 17 の国および地域に 77 拠点
- 本社: 東京都港区赤坂
- 売上高: 1 兆 2,782 億円 (2019 年 4 月)

利点

東京エレクトロンでは、人事システムを刷新すると同時に、人事制度を見直し、等級制度、評価制度、組織構成の改革を行っています。等級や評価をグローバルで統一することで、国を越えた人財評価、人事異動がさらに実施しやすくなりました。Workday HCM を使うことで、人財を可視化できるとともに、以下のような利点が得られます。

- 単一のシステムをすべての拠点で使用
- 人事評価の実施が容易で、社員の異動や成長を時系列で確認しやすい
- 全ユーザーの作業効率が向上
- 社員は提供されているデータを使用して独自に分析を行い、プロセスを改善できる
- 承認プロセスが簡素化

詳細 / 結果

東京エレクトロンでの本格的なグローバル活用はこれからですが、すでに人事業務では効率の向上が実現しています。特にデータの収集と分析が容易になり、組織構造や人財配置を把握しやすくなりました。さらに、システムのセキュリティが高いことも同社は評価しています。職位や担当範囲ごとに情報へのアクセス権限を細かく設定し、情報の表示・非表示を一元的にコントロールできるようになりました。主な成果は次の3つです。

- グローバルで一貫した人財管理とエンゲージメントが可能になった
- データ活用が組織に浸透
- 人事関連業務の生産性が向上

グローバルで一貫した人財管理とエンゲージメントが可能に

グローバルで人事制度を統一したことにより、Workday HCM で国別の人事評価を同一基準で確認できるようになりました。国別の人財の評価割合を把握し、最も能力を発揮できるような人財配置をグローバルで最適化することで、企業としての競争力が上がっています。同社は今後、Workday ラーニングの活用も計画しています。以前は別のラーニングシステムを使っていましたが、タレント情報と教育の成果をダイレクトに連携できないという課題がありました。

Workday ラーニングを使うことで、次のような人財育成が可能になります。

- トレーニングの受講の有無でスキル判定する
- 取得したスキルでレベル判定する
- グローバルで統一した基準による人財管理

トレーニングの計画は以前よりも簡単に行えるようになり、トレーニングの実績に基づいて適切な人財を適切な職務に配置できるようになります。また、グローバルで Workday ラーニングに統合することで、コストを削減できます。

データ活用が組織に浸透

Workday HCMを導入した当初、ユーザーはマネージャ層以上でした。しかし、2019年度からは全員が使用できるようになり、自分の目標を設定し、評価・フィードバックを行うという取り組みを始めました。また、日本では従業員の異動希望はサーベイ機能を使って調査することになっています。これまでは、別のアプリケーションを使って情報システム担当者がサーベイの設定、集計をしていました。しかし、Workday HCMを導入した今では、人事部内でこれらの作業を完結できるようになり、プロセスの簡略化や作業時間の短縮にもつながりました。「Workday 導入から3年を経て、データが蓄積されています。今後は、離職リスクアラートなどのアナリティクス機能も活用して人財管理業務をより高度化させていきたいです」と、長田 浩二氏(人事部、HRテクノロジーグループ、シニアスペシャリスト)は述べています。

人事関連業務の生産性の向上

Workday HCMはモバイル向けに最適化されているので、マネージャーはどこからでもアクセスできます。承認のリクエストがあれば、移動先や出張中でもすぐに承認できます。承認後も申請に少しかければ訂正できるため、人財管理プロセスの効率が向上しました。データ収集にかかる時間も、1か月だったものがわずか数時間に短縮されました。人事部門のスタッフにとっては、離職を減らすために社員とのエンゲージメントを強化する活動など、重要性の高い戦略的な人事業務に使える時間が大幅に増えました。



データの収集、集計、確認など一連の作業が1か所でできるようになり、人事業務の工数が大きく削減されました。

拜田 佳代子 氏

人事部、HR ビジネス パートナー グループ、シニア スペシャリスト



事業成長に貢献する人事システムとして活用

Workdayの導入により、人事データが一元管理されスピーディな意思決定が可能になり、ミッションに向かって質、量的にも今まで以上に成長に貢献しています。

課題

法人向けクラウド名刺管理サービス「Sansan」と名刺アプリ「Eight」を提供するSansan株式会社。「出会いからイノベーションを生み出す」をミッションに事業を展開し、近年は請求書のオンライン受領サービス「Bill One」や、法人向けセミナー管理システム「Sansan Seminar Manager」をはじめとするイベントテック事業にもビジネス領域を拡大しています。

同社では、3年で社員数が倍になるほどのスピードで人材採用を強化しています。採用した人材のオンボーディングとして、会社のミッション、バリューズをどう浸透させるかという人事面での課題がありました。また、組織が拡大し人材が増えると、人事面で社内の暗黙知が増えていく傾向にあり、これらの情報をデータとして蓄積していく必要がありました。一方、IT部門はビジネスのスピードにあわせてシステムを整備していくことが求められます。業務にあわせて最適なシステムを導入し、そのデータを他システムと連携させるためには、整合性のある人事マスターデータが必要不可欠でした。



人事情報は企業の重要な資産なので、細かい粒度で捉えていく必要があります。システム、人事の両方のトップがコミットして、人事のDXを推進していくことになりました。

本山 祐希 氏
CIO兼コーポレートシステム部部长

Workdayを導入した理由

人事には、採用、入社、配属・異動、労務管理、オンボーディング、育成、退職など、さまざまな業務があります。社員の人事上のライフサイクルにあわせて情報を更新しつつ、過去の履歴も蓄積できる人事システムを検討しました。複数の製品を検討する中で、人事データを一気通貫で管理できるWorkdayの強みに惹かれて導入を決めました。Workdayでは、人事に関するイベントが発生するたびにデータが蓄積されていきますし、他のシステムとの連携のしやすさという面でも優位性がありました。もう一つ、Workdayの利点として評価したことは、全世界共通で同じバージョンが利用されていることです。運用中の企業からのフィードバックを踏まえてバージョンアップされているため、人事に必要な機能がすべてそろっており、不足がありません。しかも、自社では思いつかなかったような機能もあり、人事業務をさらに充実させることができると考えました。導入にあたっては、人事部がプロジェクトの中心になって、IT部門、人事部門からメンバーを集めて推進しました。2020年2月から要件定義、業務プロセスの見直しを開始しましたが、ちょうどコロナ禍だったこともあり、プロジェクトミーティングはオンラインで行い、5ヶ月で実運用までこぎつけました。



sansan

Overview

- 業種: クラウド名刺管理サービスの企画・開発・販売
- 本社所在地: 東京都渋谷区神宮前5-52-2 青山オーパルビル13F
- 従業員数: 728名
(2020年8月末時点)

利点

Workdayは、人事管理のためのツールとして設計がしっかりしており、幅広い要件を定義できるので、導入において不便はありませんでした。Sansanの業務にあわせるためのカスタマイズなどは一切しておらず、導入設定においてはIT部門の支援は想定より大幅に少なく、人事部門中心でプロジェクトを完了できました。IT部門では、他システムとの連携に重点をおいて作業し、スムーズな連携を実現しました。

- 導入を決定してから5ヶ月で本番運用に
- 人事に関するイベントデータを蓄積できるように
- 人事データのマスターデータとして他のシステムと連携

Workday Applications

- Human Capital Management

詳細 / 結果

Sansanでは、2020年7月よりWorkdayの運用を開始しました。同社では新しいシステムを導入するにあたって、ビジネスのスピードを上げることを目指しています。

- 人事管理業務の効率化とデータの利活用
- 他システムとの柔軟な連携
- 人事管理以上のデータを活用できるようにしたい

人事管理業務の効率化とデータの利活用

Workday導入前は、採用、入社、異動、退職など、人事に関するイベントが発生するたびに、さまざまな事務作業が発生していました。導入後は、Workdayのデータを更新すれば、関連するデータも自動的にアップデートされるようになり、事務作業にかかる時間を圧縮することができました。なお、一部の業務ではWorkdayのデータと連携して、承認のワークフローシステムを活用しています。ワークフローもほぼ自動化できるようになり、ここでも業務効率化が実現できています。また、現在の人事データだけでなく、過去のデータを時系列に蓄積できるようになったことで、採用からオンボーディング、育成、さらにはエンゲージメントまでデータで管理できるようになりました。社員の強みに合わせた人材育成など、データ化しなければ気づくことができないような視点での成長支援にもつながります。さらに、ダッシュボードを使えば、会社全体でどんな人材がいて、各部門にどんなスキルを持っている人がいるのか、人材の偏りはないか、といった俯瞰的な視点で人材情報を見ることができます。

他システムとの柔軟な連携

Workdayの人事データをマスターデータとして、他のシステムとの連携を行っており、レポート作成の一部を自動化するなど、業務効率化が行われています。また、異動やプロジェクトメンバーの交代などがあったときには、現場のエンジニアがWorkdayとAPI連携して、名簿作成や工数管理に使う場合もあります。ITに強い人材が多いため、人事部以外の現場レベルでAPI連携して、業務の自動化、効率化が進められています。またID管理のためのセキュリティツールとの連携を進めています。社員の役職や権限によって使えるサービスを自動的に制御するなど、ID管理とWorkdayを組み合わせ、セキュリティと利便性を両立して行きます。IT部門では、Workdayプラットフォーム上で、強力なHRソリューションを実現したいと考えています。どのような活用ができるのかは未知数ですが、他の領域での活用を含めいろいろな可能性を考え、IT部門で開発をして発展させていきたいと、大きく期待をしています。

人事管理以上のデータを活用できるようにしたい

Workday HCMの運用を開始して、人事業務システムの土台は構築できました。今後は勤怠管理、ラーニングなどの機能も活用していく予定で、人事管理業務全体をWorkdayで実現したいと考えています。今後Workdayに登録できるデータを人事関連以外のデータにも拡張することも検討しています。Sansanが掲げているバリューズの中には、「強みを活かし、成果を出す」というものがあり、社員の強みを言語化する取り組みをすでに実施しています。こうしたデータをWorkdayに蓄積することはもちろん、他のデータとも掛け合わせて、より社員の強みを探り、伸ばすためにも使っていきたいとのことです。

“

人事はバックオフィスではなく、事業成長を最大化するためのエンジンでありたいと思っています。

大間 祐太 氏
取締役CHRO / 人事部部長

“

人の異動が頻繁に発生する組織のため、事務作業の効率化はもちろん、過去にどういう経歴をたどったのか、時系列でデータを管理することで、組織の成長にもつながります。

“

Sansanがミッションドリブンの会社であることは今後も変わりません。ミッションを達成するために、人事部として人材データを経営の視点からも活用できるようにしたいです。

田中 洋一 氏
人事部Employee Successグループ
マネジャー兼戦略人事グループ



日産が描く未来へ、 IT部門と人事部門のコラボレーションを促進

日産自動車は、グローバル事業展開における合理的かつ包括的な人材戦略の実現に向けて、IT部門と人事部門のコミュニケーション強化を最優先課題として捉えている。

247,500人もの従業員を有するグローバル企業である日産自動車は、かつて、時代に合わない人材マネジメントシステムを使っており、部門間の情報共有だけでなく、技術的な問題をタイムリーに解決することが困難だった。IT部門と人事部門のコミュニケーションが不十分であり、ニーズに合った適切な人材をなかなか見つけることが出来なかった。一方、IT部門にとっては、時代遅れのシステムやインフラストラクチャが負担となり、新たなニーズへの対応さえ大変な作業になっていた。

グローバル人材へのニーズに応えるために、多言語・マルチデバイス対応のシステムが必要であった。これを活用することによって、部門間のコラボレーションの向上が実現可能になり、さらなる改善点や貴重なビジネスチャンスを見つけることができる。「日産では、IT部門と人事部門が共通の目標に向けてビジネスのやり方を変革している。部門の間で強力なパートナーシップを築かなければ、ニーズを見過ごし貴重なチャンスを逃してしまうことがある」と、日産の前CIO、現常勤監査役である行徳セルソ氏は語る。

これらの課題を解消するために、日産は最先端のクラウド型人材マネジメントプラットフォームであるWorkdayを導入した。日本国内・海外における35社にWorkdayを導入することにより、日産はグローバルレベルでIT部門と人事部門間の協力関係強化を実現し、将来の新事業展開のために人材マネジメントおよびITインフラストラクチャを改善できるようになった。「このクラウド型人事システムの導入は、IT技術で人事戦略をサポートする最も戦略的なプロジェクトだと言える」と、行徳氏は語る。

行徳氏にとっては、人材情報の可視化や効率的な人材マネジメントが実現できるシステムの実施も特に重要である。日常の業務プロセスがグローバルレベルで簡単なだけでなく、Workdayがリアルタイムでどのようなニーズが上がってきているか等のわかりやすいデータ及び分析レポートを日産に提供しているため、行徳氏のチームが迅速対応することが出来るようになった。また、グローバルレベルで人材情報を可視化することで、人事部門は優秀な人材を簡単に探し出すことが出来る。

「クラウド型人事システムは革新的な技術で、グローバルレベルでの人事部門による迅速な情報アクセス・情報交換など従来のシステムでは実現不可能な機能を実現可能にした。Workdayのクラウド型人事システムは情報交換に特化したプラットフォームとして、安全性や信頼性を十分に確保できる」と、行徳氏は語る。

行徳氏の話によると、新システムの導入は根気のいる細かな作業ではあるが、Workdayの提携先でシステムインテグレーターであるHP Enterpriseにより、それは簡単なプロセスになったということだ。HPEは企画段階から課題解決に参画し、従業員給付制度や給与計算サービスなど統合することによって、日産へのWorkday導入を最適化した。「HP Enterpriseのおかげで、リスクが軽減され、グローバルレベルでシステムの迅速的な導入ができるようになった」と、行徳氏は語る。

日産はデータ重視型企業だと自負しており、人材マネジメントプラットフォームであるWorkdayにより、自社の将来に向け最適なデータ重視型ソリューションを見つけることができた。「柔軟性やグローバルな視点を持つクラウド型プラットフォームを利用することによって、私たちは誰よりも早くビジネスチャンスを掴み、世界中どこでも事業展開を実現できるようになる。」と、行徳氏は語る。

NISSAN MOTOR COMPANY





過去を振り返らず、日産自動車はグローバル人事システムにWorkday ヒューマン キャピタル マネジメントを導入

グローバル自動車メーカーである日産自動車の人事部門は、長年にわたって、地域システム間連携による人財マネジメント、人財確保及び人財開発のために、様々なアプリケーションの統合を行ってきたが、この度大胆な戦略を打ち出した。従来の人財マネジメントプラットフォームには、高価かつ手間のかかるアップグレードが必要で、日産自動車の世界中の人事業務を効率的にサポートする機能をほとんど有していなかった。世界160か国以上で事業運営をし、247,500人ももの従業員を有する日産自動車は、グローバル市場での多岐にわたるニーズに対応し、各地域における規制の遵守を確保するとともに、人事情報の一元管理を図っていた。

「現在および将来のビジネスニーズに満たすための人財マネジメント、人財確保及び人財開発は、従来のシステムではほぼ不可能であった。適切なリソースを適切なタイミングで適切な場所に配置することは、グローバル人事戦略の実現及び今後の事業展開にとって必要不可欠であるが、従来のシステムでは、この目標を達成するのは難しかった」と、日産グローバルHR、アライアンスSVP、アライアンスタレントマネジメント担当 専務執行役員アルン バジャージュ氏は語る。

日産は、従来のプラットフォームを、将来グローバル事業拡大を効率的にサポートできる人財マネジメントソリューションに置き換えるという決断をし、ガバナンスの一元化を実現しつつ、多言語や多通貨など地域ごとの多様なニーズに柔軟に対応できるクラウド型モデルの採用をすることにした。日産が選択したのは、最先端の人財管理ソリューションWorkdayであった。日産は、Workdayをすでに国内子会社2社と海外子会社33社に導入している。

「Workdayは、我が社のグローバルビジネスを成功に導いた。このソリューションによって、全社にわたって共通のプロセスを維持しながら、グローバルで柔軟に人財をマネジメントすることが可能になった」と、アルン バジャージュ氏は語る。

もちろん、このような大きな変革は口で言うほど簡単に実現できるものではない。日産自動車の世界中の主要拠点にWorkdayを順次導入するまでに、少なくとも三年がかかった。システム移行作業をできる限りスムーズにするために、日産はWorkdayの人財マネジメントの機能を最大限に活かし、進化する環境においてチェンジエージェントとして育成できるキーとなるリーダーを見つけられた。「環境変化に応じてプラットフォームの整合性を確保するために、私たちはグローバルな変更管理プロセスを策定した」と、アルン バジャージュ氏は語る。

日産は、システムを通じて利用可能になった新機能を取り入れるためのプロセスを作成し、さらにシステム内のプロセスを自社に合わせて微調整しなければならなかった。そのために、すでにWorkdayを導入している企業のコミュニティ内で共有された経験からさまざまなことを学んだ。「このコミュニティを通じて、私たちは他企業から学ぶことができ、さらに、このプラットフォームの拡大のために私たちのベストプラクティスを共有することができた」と、アルン バジャージュ氏は語る。

日産では、Workdayの導入により、人財が事業にもたらす価値を向上させることができると証明された。例えば従業員がモバイルデバイスからシステムを操作することができるなど、プラットフォームの順応性や汎用性が高いことも、会社の目標達成を支援する上での利点である。「日々刻々と変化していく業界だが、変化し続けてこそ継続できる。私たちは新しいモビリティに向けて準備していかなくてはならない。カイゼン（継続的な改善）は、業界を支える原動力の一つである。Workdayの導入により、私たちは新しい機能や効率化など常に改善され続けるプラットフォームを利用することが可能になる」と、アルン バジャージュ氏は語る。



Workdayに合わせて必要なデータを揃え、グローバルな人事戦略が可能に

「Workday HCM」の導入では、グローバルで統一したデータ管理、ガバナンスを実現すること、統一されたUXを実現することを目指し、土台作りにおいて、データやビジネスプロセスなどをグローバルデザインとして共通化しました。その上で、各国の法的要件や事情を配慮して、ローカルで設計できる要素も残しています。

課題

楽天株式会社では採用、育成、定着化の3点において、人事課題を抱えていました。採用では、ニーズに基づく要員計画が明確化できていなかったため、採用を担う人事部と人材を求める事業部の間で採用すべき人物像の不一致が生じ、適切な人材を、適切な時期に採用することができていませんでした。また、長期的な人材育成計画の不足により、人材育成が進まず、人材流出にもつながっていました。いくら採用を増やしても、定着化しないため、人材不足が改善されない状態に陥っていました。さらに、人事システムは、国内外で業容が急速に拡大したこともあり、既存の子会社や新たにグループ入りをした会社がそれぞれ異なるものを採用していました。そのため、人事情報が散逸し、データの品質、範囲、鮮度ともに満足できるものではありませんでした。結果、人事関連のデータ整備にかかる負荷が高く、意思決定やマネジメントに十分なデータ提供ができていませんでした。

“

まずはグローバルで人事データの統一基盤を構築し足場を固め、それを前提にあらゆる人事イベントをシステム上で実施することにより、データに基づいた分析や意思決定を支援することを目指しました

杉原 章郎 氏

常務執行役員Chief Health Officerグローバル人事総務統括部ディレクター

Workdayを導入した理由

楽天株式会社では、まずグローバルで人事データを一元的に管理できる基盤作りをするため、コア人事、人材管理、評価の機能を、その後、採用、オンボーディング、ラーニングの機能を導入することを決めました。導入対象は、グループ全社、全雇用形態の従業員とし、楽天グループ全体での要員管理と人事マスターの一元化を目指しました。製品の選定にあたっては、グローバル共通で単一のプラットフォームを利用できること、幅広い業務を単一のUXで提供できることを要件に複数のシステムを検討しました。選定要件を基に、人事管理に必要な幅広い機能がそろっていることも決め手となり、「Workday Human Capital Management(Workday HCM)」を導入することになりました。



Rakuten

Overview

- ・ 従業員数:6,528人(単独) 17,214人(連結) (2018年12月31日現在)
- ・ 本社:東京都世田谷区玉川
- ・ 売上高:1兆1,014億円 (2018年12月期)

利点

グローバルで人事データを統一することは、データ管理、採用、配置・人材開発、リテンションの観点からメリットがあり、楽天株式会社の人材戦略を大きく進化させることができます。

- ・ 人事マスターの一元化により、人事情報の重複入力などを防ぎ、正確で効率的に最新のデータを管理できる
- ・ 採用者と募集ポジションの不一致が軽減され、ビジネスニーズに基づいた採用が可能になる
- ・ 要員不足と余剰人員が可視化され、効率的な配置ができる
- ・ 従業員のキャリア志向に応じた候補ポジションの可視化、候補ポジションと現状のギャップの明確化が可能になる
- ・ 離職リスクの早期可視化と、上司と部下のコミュニケーション、フィードバック機会の拡大により、離職を未然に防ぐ

詳細 / 結果

大きく以下の3つの成果がありました。

- ・ グローバルでの人事データの一元化
- ・ ポジションマネジメント、ジョブディスクリプションの統一による人材採用と配置の最適化
- ・ 自律的な組織マネジメント

グローバルでの人事データの一元化

人事マスターのグローバルでの一元化が実現できたことにより、人事情報の重複入力なくなり、データの正確性、鮮度が上がりました。今では、スマートフォンからも海外のエンジニアの人事情報を閲覧するなど、いつでもどこでも全世界に散らばる従業員のデータを確認することができます。人事データが可視化されたことで、本社の人事では、性別、国籍、年齢、経験、グレードなどの観点から従業員動態を分析できるようになりました。今後はこれらの分析に基づき、理想的な組織構成になっているか、乖離がある場合は次の採用戦略にどう反映させていくか考えていくことで、戦略的人事の実現を目指します。一方、グループ会社や事業部では、どういった人材がどのプロジェクトに携わっているのかを把握して、組織が効率的、効果的に形成されているか、事業が成長するための人材配置ができていないのか判断するための項目を提供することができていくと思います。

他システムとの柔軟な連携 ポジションマネジメント、ジョブディスクリプションの統一による人材採用と配置の最適化

「Workday HCM」導入以前は、詳細な人事要件を定義せずに、採用、人材配置を行っており、これが採用のミスマッチや人材流出にもつながっていました。導入後は、ポジションマネジメントとして、必要な人材のニーズを明確にしてから、採用プロセスに進むことにより、適切な人材を採用できるようになりました。これにより、会社と応募者の間で業務内容や役割の認識の齟齬が軽減しています。また、幹部職のジョブディスクリプションを作成しました。まだ業務内容が重複するジョブディスクリプションが複数存在するなどの課題はありますが、今後ジョブディスクリプションを整理し、スキル、能力がグローバルで標準化されれば、グローバルな人材配置が可能になり、従業員のキャリアパスの選択肢が広がります。すでに、空きポジションを公開し、外部から新規採用する前に、社内の異動希望者を募り、社内転職を促進するような取り組みが行われており、従業員が社内にながら新しいチャレンジができる仕組みができました。

自律的な組織マネジメント

これまで人事部が人事情報を入力していましたが、「Workday HCM」では従業員やマネージャー自身が入力する運用スタイルに変わりました。従業員は、自らデータを入力し、キャリアプランを登録できることから、各々のキャリアパスを構築しやすくなります。また、マネージャーも、チームマネジメントにおける人材および育成の管理が効率的になります。データを基に、上司が部下のキャリアと一緒に考える1to1ミーティングの機会や従業員がキャリアプランの自己申告ができる機会を提供します。マネージャーの評価項目は30%が人材育成、人材配置であり、成長した部下を他の事業部に異動させて新しいチャレンジを支援することなどが評価されるような制度を採り入れています。こうした仕組みから、事業部ごとに自律的な組織マネジメントが実現できつつあります。また、人材データが蓄積されつつあるので、今後データの可視化や離職リスクがある従業員の早期発見とフォローなど、人事データをさらに活用していく予定です。

“

創業以来様々な挑戦をしてきた楽天ですが、ビジネスの進化がどんどん早くなっていると感じます。人事が、人材をグループ内からも探して登用する適材適所により、その挑戦を後押ししています

杉原 章郎 氏

常務執行役員 Chief Health Officer 役
CHRO / 人事部部長 グローバル人事総務統括部ディレクター



海外拠点を含めた人事情報の統合でグローバル展開が急加速

グローバルビジネスの強化を目指す江崎グリコでは、それまで給与システムやExcelファイル、紙の資料などでバラバラに管理されていた人事情報の統合管理を、クラウド型ヒューマンキャピタルマネジメントシステム「Workday」の導入により実現。

課題

「おいさと健康」を企業理念に据え、菓子をはじめ冷菓、加工食品、デザート、乳製品など幅広い製品の提供により、消費者の豊かな食生活に寄与する江崎グリコ。同社では創業90周年に当たる2012年、「ひとつのグリコ」「強いグリコ」「世界のグリコ」という基本方針を掲げている。以来、グループを挙げてシナジーの追求およびグローバルビジネスの強化に、とりわけ大きな力を割いてきた。そうした中で浮上していたのが、人事マネジメントをめぐる課題である。「従業員の人事情報を管理しているシステムとしては給与システムがありましたが、そこで保持しているのはあくまでも給与に関わる情報のみで、例えばプロフィールや考課に関する情報、研修履歴などは、Excelファイルや紙の資料などでバラバラに管理されていました。このため、各人の全体像を捉えるには、それら散在する情報をかき集めるほかないという状態でした」と、江崎グリコグループ人事部グループ長の東野敦氏は明かす。そうした環境ではタレントマネジメントなども適正に行えず、従業員の異動については、上長による属人的な評価や定性的な情報のみに依存せざるを得ず、海外派遣も人事担当者が従業員間のみで探し出す状態。ましてやグループ企業、海外拠点全体での最適な人員配備など望むべくもなかった。

Workdayを導入した理由

こうした状況を打開するために同社では、16年春頃から、数年来懸案となっていた人事管理システムの導入検討に着手。いくつかの製品・サービスを綿密に比較した結果、最終的に同社が選定したのが、クラウド型ヒューマンキャピタルマネジメントシステム「Workday」だった。東野氏は「グローバルで実績のあるWorkdayは、グループ企業や海外拠点への展開も比較的容易で、ベンダーの手厚い導入支援が期待できたこと、そして何よりもグローバルで通用する人事マネジメントの考え方に基づいて構築されているシステムである点を高く評価しました」と採用のポイントを説明する。江崎グリコに導入されたWorkdayは、17年4月に本番稼働を開始。江崎グリコ本体を皮切りに、インドネシア、シンガポールといった海外拠点、国内のグループ会社へと、順次展開が進められているところだ。「システム利用の促進や定着については、江崎グリコ本社の人事担当者に加え、ワークデイ社のコンサルタントが支援。活用方法を伝えるとともに、もたらされるメリットをより大きくしています」と語るのは同部の齋藤拓郎氏だ。

現状では展開対象となる全拠点の従業員1万人弱に対し、約3千人分の情報がWorkdayへの登録を完了している。それら従業員に関する属性情報や当人の写真、考課情報、研修履歴、



Glico

Overview

- 従業員数: 1,473人(単独)、5,488人(連結) (平成30年3月末現在)
- 本社: 大阪府大阪市西淀川区歌島
- 売上高: 3,534億円(連結) (平成30年3月末現在)

スキル情報、さらには本人のキャリアに関わる希望など、およそ人事マネジメント上必要となる情報を網羅。人事担当者や経営層、マネジメント層、さらには一般従業員などが、役職や所属などに沿って付与された権限に応じて、Workday上の情報にアクセスできるようになっている。

詳細 / 結果

必要な人材を即座に抽出

Workdayの導入により江崎グリコでは、従業員の異動についても情報を総合的に捉え、根拠ある形で適正に行える土壌が整いつつある。「ある県での勤務を希望している従業員情報を一覧化したり、菓子の生産設備に関する知見など特定のスキルを持っている従業員を検索したりする時に、レポート機能の活用で容易に行えるようになっていきます」と齋藤氏は言う。また、そうした人事マネジメントの成果に加え、社内でのコミュニケーションが円滑に進むという副次的な効果も表れているという。これについて同部の長谷川恭子氏は「Workday上のプロフィール情報からは各人の顔写真や経歴情報に加え、趣味なども知ることができます。例えば、社内の面識のない人に電話をしたり打ち合わせをしたりするような場合に、そうした情報にアクセスして相手がどういう人かをあらかじめ知ることができるため、コミュニケーションも取りやすくなっています」と1つの例を紹介する。そのほか、同社が実際に使ってみて強く感じているのが、Workdayが期待通り、真にグローバル標準となり得るツールだったということだ。例えばインドネシアでは、適切な人材配置を行う上で、各人が信仰する宗教なども重要な参考情報になる。Workdayでは、そうした各国の文化に応じて、必要な管理項目があらかじめ盛り込まれているのだ。今後、江崎グリコでは、海外子会社を含めた拠点の従業員1万人弱の人事情報を、Workday上で管理していくことを直近の目標に据えている。「その一方で、ビジネスで勝つために、どうツールを使って付加価値を生み出すかが今後の鍵であり、人材を可視化し、経営効率や適材適所の精度を限りなく高められるよう取り組みを進めています。これにより、各人の向き不向きやさまざまな能力評価を基に、限りある人材をフル活用・配置するなど、Workdayの導入によってもたらされる可能性は大きいと考えます」と東野氏は抱負を語る。江崎グリコにおける人事戦略において、Workdayは欠かせないツールになっていることがうかがえる。



グローバルで成長するための鍵となる人事プラットフォーム

グローバルで一体感を持って成長を遂げるためのカルチャー変革
そのエネイablerとしてWorkdayを選定

課題

2019年10月にパナソニックから画像センシング事業をカーブアウトして設立されたパナソニックi-PROセンシングソリューションズ株式会社。同社では、監視カメラやレコーダー、画像解析技術を手掛けるインテリジェント監視ソリューション事業、映像による証拠管理・捜査支援や顔認証システムなどを手掛けるパブリックソリューション事業、手術顕微鏡や内視鏡向けカメラなどを手掛ける医療・産業用映像モジュールソリューション事業などを展開しています。パナソニックの一事業部門が新会社として独立したため、事業基盤はすでにあるものの、ITシステムや人事制度などの会社運営に関わる機能は、一から構築していかなければならないという特殊な状況でした。人事部門の責任者である岡本氏が入社したのは2020年2月。当時、人事部門を含め、全部門・全領域のITシステム選定を並行して行うフェーズの中で、人事システムについても急ピッチで選定を進める必要がありました。IT部門も立ち上がったばかりで、会社全体のITシステム選定に多忙を極める中、人事システムについては人事部主導で選定、導入を行うことになりました。

※カーブアウト：会社の一事業部門を独立させ新会社を設立する経営手法。

“

パナソニックi-PROセンシングソリューションズが目指すのは、世界中のi-PRO社員が誇れる、一体感のあるグローバルカンパニーとなること。そこから逆算して、誰もが使いこなせるUIと、当社特有のOKRがグローバルで展開できる柔軟性のある人事システムを選定する必要がありました。

岡本 佐知子 氏

パナソニックi-PROセンシングソリューションズ株式会社

執行役員 CHRO

Workdayを導入した理由

人事システムを選定するにあたって最も重視された点が、グローバルで一体的にタレントマネジメント、パフォーマンスマネジメントができるシステムであることでした。同社は日本以外に北米、中国に拠点を持つグローバル企業で、ビジネスモデル上、グローバルでの一体運営は経営としての優先事項であることから、それは必須条件でした。給与管理、勤怠管理といったオペレーション面については優先順位を下げ、経営にインパクトのある人事戦略が実現できるかという点からシステムを検討しました。

他社のシステムと比較検討する中、決め手になったのは、Workdayのシステムアーキテクチャがしっかりしていること、将来的にデータ分析などを含め、同社が実践したい人事戦略が実現できることでした。また、人事が使うシステムではなく、社員が自ら使うシステムという観点から、誰でも使いやすいユーザーインターフェースであることも決め手となりました。導入前に、社員から希望者を募って、デモを体験できる場を用意しました。役員、一般社員を含め約30名が参加し、使い勝手を検証した上で、導入を決定しました。



Overview

- ・ 業務内容：セキュリティ・医療・産業分野向け機器・モジュールの開発、製造、販売及びシステムインテグレーション、施工、保守、メンテナンス、関連サービス・ソリューション提供
- ・ 本社所在地：福岡市博多区美野島4丁目1番62号
- ・ 従業員数：約1,300名（海外関係会社を含む）

利点

パナソニックの一事業部門がカーブアウトして設立された同社は、独立会社として、人事部の機能、人事報酬制度、人事システムなどすべてを新たに整える必要がありました。人事システムの導入にあたっては、直近では、同社が注力するOKRを全社（グローバル）で展開できること、中期的には、グローバルでのタレントマネジメントが実現できることをゴールに設定し、システムが選定されました。

- ・ グローバル共通の人事プラットフォームを導入し、全社の組織・人材を可視化したい
- ・ 全社にOKRを定着させるため、人事スタッフだけでなく、現場のマネージャーや社員がマニュアル無しで使いこなせるUIに優れたプラットフォームを構築したい
- ・ 数年後に人事データが蓄積されれば、HRデータアナリティクスにも取り組みたい

Workday Applications

- ・ Human Capital Management

詳細 / 結果

システム選定後、導入プロジェクトは2020年9月から開始し、2021年4月より運用を開始する予定です。同社では、同時に組織体制、人事制度も刷新し、新しい人事戦略を展開していくこととなります。導入後は、次のような活用を想定します。

- 最初のグローバル共通ITインフラ
- OKR*の実践
- ジョブディスクリプションの整備とタレントマネジメント

最初のグローバル共通ITインフラ

2021年4月に、Workdayを日本、北米、中国の3カ国7拠点、社員約1,300人に同時展開する予定です。現状では、人事システムに限らず各国の利用ITシステムが統一されておらず、Workdayが導入されれば、同社にとって最初のグローバル共通ITインフラとなります。同社では、最終的には、国境を意識しないグローバルな組織体制を構築することを目指しています。Workdayの利用が開始すれば、全世界の組織図、社員の情報を、誰でも、どの拠点からも見ることができるようになり、将来のビジョンへと一歩近づきます。

OKRの実践

同社が人事戦略として推進しているのがOKR(目標と成果による目標管理手法)で、OKRのワークショップやトレーニングを12月より開始しました。経営陣もOKRワークショップを行い、全社OKRを定めています。また、会社としてのOKRへの本気度を伝えるために、CEO、COOの対談動画を作成し、全社員が視聴できるように配信しました。ビジョナリーな全社OKRを実現するために、社員一人ひとりが自身の目標を設定し、達成状況を振り返り、環境変化に応じて常に目標のアップデートをしていくプロセスを会社の文化として根付かせることを目指しています。Workdayは設定の柔軟性が高く、同社特有のOKRの要件を実現できるとともに、社員にとっても操作しやすいUIが実現できました。これは、新たなプロセスを文化として根付かせていく上では非常に重要な要素だと考えています。

社員は、自身の目標をWorkday上で公開することになります。これにより、拠点を問わず、誰がどのような目標を持って仕事をしているのかがわかるようになり、会社全体が同じ方向に向かって成長することを目指しています。

ジョブディスクリプションの整備とタレントマネジメント

事業戦略を実現できる組織を創るには、戦略を各部門・各ポジションの役割・職責へとしっかりと落とし込み、社員一人ひとりが自らのミッション・職責を踏まえて自律的に仕事ができるようになることが重要だと考えています。そのため、各ポジションについて、ジョブディスクリプション(JD、職務記述書)を整備し、それに基づいた人材配置、人材育成、人材採用ができるようにしています。グローバル全ポジションのJDを整備するプロセスの中で、各ポジションの具体的な役割、ミッションを議論することが文化として根付き始めました。整備したJDはすべてWorkday上で公開されます。

JDの整備に続き、サクセッションプランを含むタレントマネジメントを実施する予定です。事業戦略をベースに人材ニーズを特定し、当社が有する人材ポートフォリオと比較し、ギャップに対して採用や育成を図ることを考えています。

さらに、Workdayを導入して3-5年経てば、人材データが蓄積されて、データアナリティクスが可能となり、より科学的な意思決定や社員のキャリア支援などが実現できることを期待しています。

“

当社のHRには、多様な企業でタレントマネジメントを経験したメンバーが集まっています。過去に経験した様々な企業でのベストプラクティスを持ち寄りながら、i-PROにとって最適なタレントマネジメントのあり方を議論・構築しています。Workdayはその実現のカギとなるITツールです。

岡本 佐知子 氏

パナソニックi-PROセンシングソリューションズ株式会社
執行役員 CHRO

*OKR: Objectives and Key Results



「育成方程式」を実現するための人材データの一元管理が可能に

Workdayの導入によって当初目指していた人事に関連するあらゆるデータを一元管理することが可能になりました。副次的な効果として、人事関連業務を見直したことで、これまでの事務処理が中心の人事部から、データをマネジメントする人事部への変革の足掛かりとなりました。

課題

セブテーニグループではインターネット広告を中心としたデジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業、新規事業の3つを軸に事業を展開しています。人事制度、社内制度、人材育成など人事戦略は、持株会社である株式会社セブテーニ・ホールディングスが主管して企画立案し、グループ会社で導入しています。同社では、代表の起案で2012年頃よりデータを活用した人事戦略である「デジタルHR」の取り組みを本格的に開始し、その後人や組織に関わる研究開発を行う専門組織である「人的資産研究所」を設立しました。この研究所が中心になって、人材育成のための独自の概念である「育成方程式」※をもとに、それに則った人事戦略を推進しています。この方程式を活用するために、散在している人材関連のデータを統合的に管理し、リアルタイムに更新できるような仕組みが必要でした。

※「育成方程式」とは、個人が生まれ持った個性とその人をとりまく環境が相互作用することで、成長に影響を及ぼすという法則性を表した考え方。職場にある環境(E)をチーム(T)および仕事(W)と定義し、その2要素と本人の個性(P)との相性が高いほど、大きな成長(G)を生む可能性が増加すると考えられている。



「育成方程式」に従った人材育成には、データベースがとても重要です。過去分も含めて、採用、入社、教育、評価、退職までの一連のデータを蓄積する必要がありました

上原 匠 氏
人事部

Workdayを導入した理由

上原氏「当社が掲げるデジタルHRのコンセプトを実現するシステムを構築するために、複数のシステムを選択肢として検討しました。重視した要件は、人材データを蓄積できること、採用から人材に関するデータを一貫通貫で管理できること、人事部以外の従業員も利用できるわかりやすいユーザービリティ、「育成方程式」を解析する自社開発したシステム「HaKaSe」との連携です。これらの要件を満たしていることに加え、Workdayはデータの取得やサービスを提供するモジュールが全て共通の思想をベースに設計されているため、その先の分析もスムーズに行えるところ、社員の過去のポジションや当時の上司・部下の履歴を持てること、などを評価しました。また、カスタムフィールドで任意の項目を追加できるため、当社が目指す「育成方程式」に必要な独自のパラメーターを蓄積できる柔軟性があることが決め手になりました。導入にあたっては、Workdayとパートナー企業による全面的な協力のもと、システムの設計ポリシーやデータ構造、アクセス権限、ワークフローやレポートフローなどを設計していきました。人事部が自ら設計に携わることで、今後の運用や改修を内製化できるようになり満足しています。導入準備開始からシステム稼働開始までは8ヶ月でした。導入に合わせて社内の制度やマネジメント体制、組織の作り方、業務プロセスなどを見直し、Workdayが持っている基本プロセスに則って再構築しました。時間の関係上、迅速な意思決定と対応が必要であったため、まずある程度人事部で意思決定してシステムを作り、プロジェクトの後半で関係各署に合意を取る形を取りました。その際は、自動化で業務がより効率化されるメリットを提示しながら、理解と協力を仰ぎました。」



Overview

- 業種：デジタルマーケティング事業／メディアプラットフォーム事業／新規事業
- 従業員数：1,373名（グループ連結／2019年9月末時点）

利点

同社のビジネスでは人材を重要な経営資産としており、従来までの勤と経験からの人材育成から脱却し、データドリブンで効率的な人材育成に移行することで、人的資産の最大化を目指しています。Workdayを導入したことで、「育成方程式」に基づき、蓄積したデータを分析、活用するためのデータベース構造の土台が整いました。

- 過去約20年分のデータを含めた人材データを活用可能に
- データドリブンな人材採用、育成が可能に
- 人事に関連する業務効率化（入社手続きなどに関わる業務工数の大幅な削減に成功）
- 書類のペーパーレス／デジタル化

Workday Applications

- Human Capital Management

詳細 / 結果

同社では2017年にWorkdayの導入を決定し、2018年6月にシステムが稼働開始しました。

- 目指していた人事関連のデータベース構築
- 手続き関連業務の効率化
- 業務プロセスがオンライン中心になり、効率化

目指していた人事関連のデータベース構築

同社が導入の目的としていた、「育成方程式」を運用するために必要なデータを蓄積したデータベースが構築されました。上原氏「入社、異動、昇進、退職など、人事関連のイベントが発生した時に、Workdayに登録すれば、自社開発の分析エンジン“HaKaSe”に連携できるようになり、デジタルHR実現のために必要なデータが潤沢に蓄積できるようになりました。導入時に過去約20年分の人事データを移行しているの、過去の傾向をもと人事制度や人材育成を検討・検証しやすくなりました。」

手続き関連業務の効率化

上原氏「入社時の手続きは、人事部だけでなく、PCなどの機器の配備やアクセス管理を行うシステム部、オフィスデスクやIDカードの手配をする総務部、新入社員を受け入れる部署の準備など、複数の部門に業務が発生します。Workdayを導入するタイミングで、これまでの入社に関する業務フローを変更し、Workdayの運用に則った新しいルールを策定することになりました。Workdayに合わせて新しい運用ルールに変更したことで、入社に関する作業が簡略化されました。同社では、新入社員の情報のデータ入力、従来はExcel等から手作業で運用されていましたが、導入後は本人がWorkdayに入力することで、氏名の表記、生年月日などの入力ミスもなくなり、精度の高い社員データベースの蓄積が可能となり、Workday上で人材データを統合的に、容易に管理できるようになったといえます。

業務プロセスがオンライン中心になり、効率化

入社以外にも異動や昇進など人事関連イベントは様々あります。同社では、これまでは現場担当者から人事部にメールで送信し、人事部で再度入力していました。また、入社、退職、異動などの人事発令をメールで全社員に告知していました。上原氏「人事関連の事務処理に、複数の関係者が関わり、頻度が高いことから大きな負担となっていました。現在は、Workdayから適宜人事情報を見られるようになったので、これらの事務処理が削減できました。このように、オフラインが多かった人事業務のプロセスをオンラインに変えられたことで、業務構造を大きく改善し、これまでなかなかできなかった新しいチャレンジや、よりクリエイティブな業務に時間が割けるようになりました。また従業員視点では、他のグループ会社との共同のプロジェクトがあったとき、事前にメンバーの情報をWorkdayで確認しておくことで、初顔合わせでもコミュニケーションが円滑にできるなど、従業員同士のエンゲージメント向上に寄与しています。」

“

人的資産研究所の分析エンジン“HaKaSe”にWorkdayのデータを連携することで、人材採用や育成、配置などの際に「育成方程式」の分析が、より効率的に実行できるようになりました。

“

今後は、Workdayを教育プラットフォームとしても活用したいと考えています。従業員の成長に合わせて必要な教育プログラムをWorkdayがレコメンドしてくれる機能にも大いに期待しています。

上原 匠 氏
人事部

Workday Adaptive Planning 国内導入事例集





データダウンロードのスピード、管理会計に即した機能、リーズナブルなコストが決め手

当社では、製造原価管理業務でWorkday Adaptive Planningの採用を検討し、2015年度より運用を開始いたしました。

課題

Workday Adaptive Planning導入前には、制度会計の原価計算を行う経理システムのデータを活用して管理会計を運用していました。制度会計では会計的な正確性が求められ原価計算ロジックなども厳密に決められています。従って、製造原価の分析を行ったり、各工場の目標管理や業績評価を行う管理会計としては柔軟性が不足しており機能が必ずしも充分ではありませんでした。製造原価分析では、製造原価を分解して工場別や項目別の分析が重要となりますが、経理システムでは自動で資料を作成することができないため、Excelによる加工が各工場が必要となるなど人海戦術が避けられない状況でした。一方で、管理会計業務は日々重要性を増していました。麒麟ビールは「一番搾り生ビール」や「淡麗極上<生>」、「麒麟のどごし<生>」、RTDの「麒麟氷結」など製造量の大きな製品に加え、お客様の嗜好の多様化によって「淡麗グリーンラベル」や「麒麟のどごしオールライト」など機能性を持った商品、また近年では「グランド麒麟」をはじめとする個性豊かなクラフトビール人気も高くなってきています。このようなお客様の嗜好の多様化によって、新しい原材料を使用することが増えていたり、新鮮な製品をお客様にお届けするための高度な需給・製造体制が必要となって、今まで以上に詳細な製造原価管理を行うことが重要になっています。従来の経理システムとExcelでの製造原価管理では、これらの分析に充分応えられなくなっていました。

Workdayを導入した理由

Workday Adaptive Planning導入前は、管理会計のための経理システムの改修をその都度行わなければならない、経理部門との調整に加え、IT部門や社外のベンダーとの打ち合わせや機能テストなど、多大な時間と労力、コストをかけて対応していました。このように管理会計のITシステムに非常に苦慮していたところでWorkday Adaptive Planningに出会いました。Workday Adaptive Planningは、データのダウンロードのスピードが速いことやExcelとの連携が簡単に行え、今まで人海戦術で行っていた手作業を大幅に減らせる可能性があることがわかりました。柔軟な製造原価分析や予算比較、工場目標・業績評価などの管理会計に求めている機能をWorkday Adaptive Planningはクリアしていることが導入の決め手となりました。しかもクラウドサービスのため、導入コストやランニングコストが社内サーバー型のITシステムとは比較にならないくらいリーズナブルであることも魅力の一つでした。その点で、Workday Adaptive Planningは、求められている要件に適合していました。Workday Adaptive Planningのメイン機能が予算管理ということもあり、予算や目標、前年実績との比較など対比軸の変更も容易にでき、管理会計をメインとするシステムとして活用できるとの結論に至りました。



KIRIN

Overview

- 事業内容：酒類の製造、営業、販売
- 従業員数：31,040人（グループ連結／2019年12月31日現在）

詳細 / 結果

- データの集計からデータの分析へ
- 付加価値の低い業務が不要になり効率化に寄与
- 工場の目標管理の多様化にも対応
- 製造原価管理を一層進めて、お客様に愛される会社になりたい

データの集計からデータの分析へ

Workday Adaptive Planning導入後は、データの集計やExcelの加工など手作業に使用していた時間を本来の業務であるデータ分析に使えるようになりました。例えば、ビール類の製造には大規模な設備が必要ですが、これをメンテナンスする費用である修繕費の適切な管理が課題となっていました。Workday Adaptive Planningによって修繕費の予実算差異が発生している原因分析やその対策の検討に時間を割くことができるようになりました。また、費用の年間見直しシミュレーションを行うことで予測精度も向上し、限られた経営資源を有効に活用するために、期中での予算配分の見直しも出来るようになりました。整備不良による設備故障を防ぎ、かつ修繕費の総額を削減するためには、工場と本社が一体となって検討を進めていくことが重要です。

付加価値の低い業務が不要になり効率化に寄与

Workday Adaptive Planningを導入後は、原価管理帳票の定型化と自動化が出来るようになりました。これら帳票の標準化が進むことによって、工場ごとの資料のばらつきがなくなり、各工場がそれぞれ作成していた資料も1工場で作成すればすぐに横展開できるようになりました。Excel作業ではよくある計算式や参照範囲の間違いもなくなり、これらの間違いを見つけたり修正にかかる時間が不要になるなど、付加価値の低い業務の効率化に大きく寄与しています。また、クラウドシステムの特徴でもありますが、バージョンアップも自動化で対応しているためユーザー側での直接的な作業はありません。

工場の目標管理の多様化にも対応

工場では、優れた製品品質を維持向上し続けることや欠品せずかつ余剰在庫を増やさない需給管理などと共に、適切なコストで製造できているかどうか重要な指標となり、各工場の目標・評価項目として位置づけています。一言で製造原価と言っても各工場では作っているブランドも違えば、求められる機能や役割も違ってきます。そのため9工場の製造原価を単純に横並びにして比較しても意味ありませんし、各年度で製造原価の項目の中でも重点ポイントが違ってきます。工場目標はそれらの求める水準を表すものでもありますので、画一的ではなく毎年柔軟に変更していく必要があります。この製造原価の目標管理においてもWorkday Adaptive Planningはその機能をいかんなく発揮しています。

まとめ

Workday Adaptive Planningは、製造原価の予実算管理、対比軸の多様化、製造原価のシミュレーション、工場目標・評価管理など管理会計業務の最適化に大きく寄与しています。どれか一つだけでなく製造原価管理の全体をカバーできる管理会計システムとして活用できるようになりました。今までの経理システムでの制約要件が解消できたことによって、会社業績につながる製造原価情報を質・量とも多く提供できるようになったと感じています。

製造原価管理を一層進めて、お客様に愛される会社になりたい

今後は、Workday Adaptive Planningの活用を一層進め、工場の現場で活かせるより詳細なデータにまで範囲を広げていきたいと考えています。合わせて工場での分析レベルやスキルを上げていく予定です。原価管理に留まらずデータは活用して初めて意味のあるものです。いかに情報をタイムリーに意思決定に繋げていけるかを今後も意識していきたいと思います。キリンビールがお客様により今まで以上に愛され、日本総合飲料事業のミッションである「あたらしい飲料文化をお客様と共に創り、人と社会に、もっと元氣と潤いをひろげていく」会社であり続けられるよう取り組んでまいります。



株式会社新生銀行は東証1部の金融機関です。銀行業界初となるATM引出手数料の無料化など、お客様への価値あるサービスの創出を追求し続けており、中期経営計画では、「グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること」などをビジョンに掲げています。それらのビジョン達成に向け、グループ各社の間接機能を集約した「グループ本社」というバーチャル(仮想)組織を銀行業界初の取組みとして設置しました。新生銀行では、グループ企業と共同で業績数値を把握するプロセスを通し、業績予測の精度をあげ、事業の選択と集中の推進に資するための手段として“Workday Adaptive Planning”(予実管理クラウドサービス)を採用し、2017年6月よりWorkday Adaptive Planning(以下、Adaptive)導入プロジェクトを開始しました。

“

今後の生産性改善、業務高度化を“自分たちで推進できる基盤”を作る

小野雄一郎氏

編集・プロジェクトマネージャー

プロジェクト実施経緯

一(小野)人口減少による国内市場の縮小や低金利施策の影響による業界再編など、金融業界を取り巻く環境が大きく変化しているのに対し、御社の強みやそれを構成するための取組みをお聞かせください。

(吉田)新生銀行グループの強みとしては、銀行業としての通常の金融サービスに加え無担保ローン・カード・信販・リースなどノンバンク業務を行うグループ会社があり、幅広い事業をグループで有している点が大きな特徴として挙げられます。新生銀行グループでは第三次中期経営計画を全体戦略とし『事業の選択と集中』『グループ融合』を進めることで、組織をより筋肉質にし、新たな価値を創出するため数々の取組みを進めております。



プロジェクト定例会風景
グループ各社からグループ本社に参加する社員の方々との打合せ



 **新生銀行**

Overview

- ・ 事業内容：リテールバンキング業務、コンシューマーファイナンス業務、資金調達、資金運用、バランスシートの改善、リスクヘッジ
- ・ 従業員数：5,349人(連結／2020年3月31日現在)



グループ経営企画部 セクションヘッド兼経営企画部
上席業務推進役 吉田 智紀氏

一(小野)『事業の選択と集中』とは成長分野にリソースを最適化する、ということだと思いますが『グループ融合』というのはどういったことを指しますか?

(吉田)新生銀行グループは、お客さまの真のニーズに基づき、既存の枠を超えた新しいビジネスを創出することで、革新的な金融サービスを提供する金融イノベーターとなることを目指していますが、『グループ融合』はそれを実現するために不可欠な取り組みです。『グループ融合』には、次の2つの側面があります。

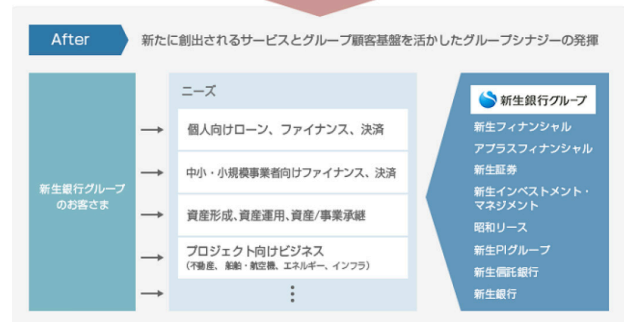
- 1.ビジネスにおいては、現状はグループ会社それぞれが個社単位で経営資源を配分し、商品やサービスを提供していますが、グループの顧客基盤とリソースを活用し、シナジーを創出することで、お客さまの真のニーズに基づく、既存の枠を超えた新しいビジネスの創出を目指します。
- 2.経営管理機能においては、環境に応じた柔軟なビジネス運営とリターン(筋肉質)なオペレーションのグループワイドでの実現を目指します。グループ各社が持っている間接機能の統合・一体運営を目指したグループ本社の設置はその一環で、各社で重複する間接機能の効率化・高度化の実現を目指します。

Before 現状は個社単位での経営資源の配分、商品・サービスの提供

新生フィナンシャル	無担保ローン、保証	→	個社のお客さま
アプラスフィナンシャル	クレジットカード、ショッピングクレジット	→	個社のお客さま
昭和リース	リース	→	個社のお客さま
新生銀行	ローン、預金、資産運用商品	→	個社のお客さま

お客さまの真のニーズに基づき、既存の枠を超えた新しいビジネスを創出

グループ融合



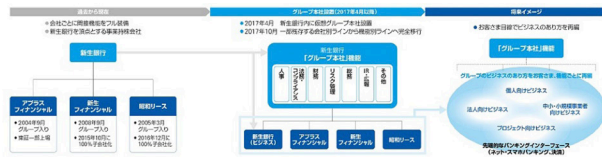
出典:新生銀行

一(小野)グループ融合の話と関連するかと思われませんが、今年の春に新設された吉田様の所属する『グループ本社』の特徴とミッションについて教えてください。

(吉田)グループ本社とは、グループ各社の間接機能、具体的には人事、財務、総務、IR・広報、監査、リスク管理、法務・コンプライアンス、業務企画の一部などを、持株会社という法人格の新設ではなく、新生銀行の中に仮想的グループ本社という形で設置することにより、効率的な経営資源の活用と効果実現のスピードの最大化を図ろうとするものです。またグループ本社のミッションとしては、次の3点があげられます。

1. ビジネス部署への高付加価値サービスを提供
2. 間接機能、ビジネス部署双方の生産性の改善
3. 成長に資する戦略領域の強化

主に間接機能がターゲットとなっていますが、間接機能を融合することで結果としてビジネス部署側の負担が減るだろうと考えています。たとえば、経営企画部やIR担当はステークホルダーへの説明素材として、財務部署経由でビジネス部署から様々な報告を受けています。一方、ビジネス部署内部では日頃のビジネス推進にあたり関係者に合意を得るため、同じような情報を経営企画部とは異なる頻度・フォーマットで報告する業務が発生しています。これは一例ですが、このような多重業務を削減することで現場が本業に集中できるように、グループ本社は効率化に取り組んでいます。中長期的には各社の間接機能をグループ本社に集約し、効率化されることで捻出できた人材を、戦略領域・成長分野に割り当て、さらなる全社的な生産性向上を目指していく予定です。



出典:新生銀行

一(小野)一般的には“ホールディングス化”によりブランド整理や事業リスク分散をしつつ間接機能を集約し、ホールディングスが全体戦略を考え、各社は各事業に専念するという形態が一般的かと思われれますが、グループ本社というバーチャル組織にした狙いはどのような点にあるのでしょうか？

(吉田)持株会社体制への移行についても、さまざまな角度から検討していますが、現時点では決定事項ではありません。持株会社という新しい法人を設立するためには、そのための人財や経営資源などの負担があります。メリットがそれを上回るのであれば実施するのが合理的ですが、経営としてそこまでの判断には至らなかったということかと思えます。会社としては、持株会社という法人格の有無にかかわらず、グループ本社の設置による間接機能の統合・一体運営を、先ず喫緊の課題として実施するという選択をしました。

導入プロジェクトについて

一(小野)次はより業務に寄った内容を伺いたいと思いますが、今回の予実管理クラウドサービスの導入プロジェクト実施に至った経緯、またなぜこの領域のシステム化を実施したのか、教えてください。

(吉田)中期経営計画の中の『事業の選択と集中』という話を冒頭にしましたが、実際に資源を最適化するためには、信頼性のある確度で現状の把握や将来の予測を立てる必要があります。そうしたときに、業務やプロセスの改善を急ピッチで推進している中、数値集計に多くの時間を割くような今までの業務の状態、今後本当に確度の高い将来予測が立つのかという課題が出ていました。かなり前の話になりますが、管理会計ツールとして、自社の設備で運用するオンプレミス製品の紹介を受けたことがあります。ですが、管理会計は要件が変わり易く、高い初期投資をしたところで導入に成功するかわからず判断が難しいという思いと、かつ当時は製品の選択肢も少なかったので導入しませんでした。

しかしこの2~3年でクラウドサービスなどオンプレミスに比べて、初期コストを低く抑える選択肢が充実してきたこともあり、今回のプロジェクト実施に至りました。

一(小野)選択肢が充実してきたことと、御社の生産性向上を推進するタイミングがマッチしたということでしょうか。

(吉田)そうなりますね。

一(小野)今回、国内・海外の他2社の製品と比較して、Adaptiveを採用いただいた決め手、良かったポイントはどこでしょうか？

(吉田)Adaptiveを使うことで、個別のビジネスごとに設定した予算ドライバーの結果を最終的な予算策定フォームに連動するよう、“

自分達で“段階的に構築していける点が一番の決め手です。またその運用をしていく基盤となる使い易さや製品成熟度が他製品と比べ良かったことも要因です。

もちろん他の国内金融機関に導入実績があり、弊社のセキュリティ基準を満たしていることが大前提となりますが。

一(小野)製品選定プロセスの中で、ビジネス部署の現場の関係者の方々にプレゼンするフェーズがあり、その際の参加者アンケートの評価結果も満場一致でAdaptiveだったと伺いましたが。

(吉田)そうですね。他社の製品でも似たようなことができるのかもしれませんが、たとえば他の2社のキューブ(=多次元)構造の製品だと事前に要件が固まっていけない等の制約がありました。段階的な拡張設定ができないと今後のビジネス再編などが発生した場合、初期に設定した内容に運用が制限されてしまったり、既設内容に対する改修の影響が大きくなるなど、現場運営への負の影響やシステムコスト肥大化等のリスクが大きくなる可能性があります。その点、Adaptiveは入力フォームやロジックをユーザが自由に編集できる柔軟な製品でしたので前述のようなリスクが低いと評価しました。

一(小野)中長期的な活用を想定して選定頂いた、ということですね。ここでサービス提供者側として少しだけPRさせていただこうと思います。

Adaptiveは2016年の米国第三者評価機関であるGartnerにて、この分野における『市場に影響力のある“リーダー製品”』(評価対象全16製品中上位4製品)に選ばれた中で唯一、“(CFO)業務経験のある開発者(兼創業者)が作った製品”です。

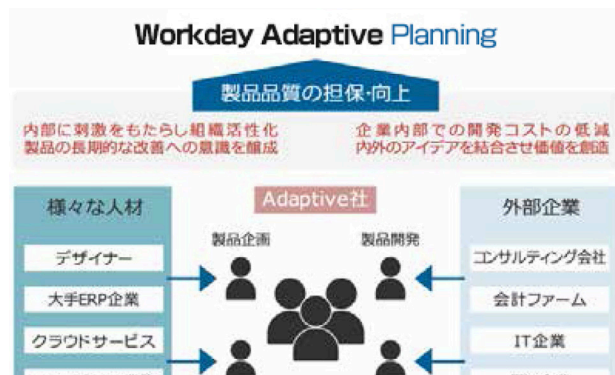
以前Adaptive提供元であるAdaptive Insights社の役員(マネジメントメンバー)と対談した際、製品品質をどのように担保・向上しているのか?と質問した際の回答が面白かったのですが、取組みとしては主に2つ実施しており、一つ目は1外部との連携による製品開発の推進(≒オープンイノベーション)二つ目は2様々な人材を製品企画チームと連携すること(≒ダイバーシティ)による製品の使い易さの確保だ。

どうということかという、まず1に関していうと企業内部の優れた人材に限らず企業外部の優秀な人材、たとえばコンサルティング会社や会計ファーム、Adaptive社周辺のシリコンバレーのIT企業等と共同で製品開発を進めることで企業内部での(リソース・知識などの)開発コストが低減されるだけでなく、内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造するよう努めることで製品機能向上のスピードアップを図り、現在では年3回のメジャー製品アップデートを行えるなど、製品の品質を向上し続けているということ。

2に関していうと、大手ERP企業や他のクラウドサービス会社、ファイナンス業務やデザイナー出身者など様々な背景・経験を持つメンバーが製品企画チームに携わることで、これまでAdaptive社外に求められていた異質な見方を社内に取り込み、内部に刺激をもたらす組織活性化を図りつつ、製品の長期的な改善への意識を醸成すること

で、製品へのイノベーション促進を行っていること。また多様なメンバー構成により、製品機能向上の際、一部の人の意見だけを反映しないよう“汎用性”を保っていること。

1・2により、いわゆる“プロダクトアウト”とならないよう配慮しつつ製品の使い易さを保ち、かつ品質を継続的に高めることで製品の競争力、すなわち競争優位性を構築し、結果として従業員400人規模のAdaptiveが数十万人規模を誇る大手IT企業の製品が数ある中、Gartnerから“リーダー製品”と評価されている、ということです。私が面白かったのはマネジメントを行う役員がそれらの狙いのために意図的に組織や仕組みをデザインしていることです。



Workday Adaptive Planningの製品品質担保・向上方法

(吉田)なるほど、そのようにして製品のクオリティを担保しているのですね。業界は異なりますが、中々興味深いです。

一(小野)ところで、御社の製品選定・検証としてユニークだったのは、1ヶ月程度トライアル環境(プロトタイプ)を実際に動かしてみる、という時間・労力をかけた点だと思います。御社がそのようなプロセスを行おうと思ったのはなぜでしょうか？

(吉田)やはり日々の自社の業績管理を行う管理会計のツールですので、自分達でノウハウを溜めていきながら今後も設定改修を重ね、活用方法を検討していく、というプロセスがとても重要なポイントだと思っています。

初期導入時に構築したもので終わり、というのではなく導入後自分たちでシステム機能を使い込んで活用していく、という観点で製品比較をしたかったため、そのような検証方法をお願いしました。製品選定の過程で機能要件一覧(=RFI)を各社から集めてはみたものの、その書面上では『○』になっているが自分たちで使ってみると想像とは違う、ということが他製品にはありましたので。

一(小野)『ITリテラシーが高く、機能を知っている人であればできないこともない』、というようなものも『○』(=できる)という評価になっていたり、機能としてはあるが運用上果たして適切か？・ということでしょうか？

(吉田)そうですね。果たして現場有効活用できそうか、という観点で『○』

ではないとなると、実際の運用展開時に大きな影響がありますので。

一(小野)今回のAdaptive導入プロジェクトのもう1点ユニークなポイントとして、『構築作業の100%をグループ本社で行う』としていますが、その狙いは何だったのでしょうか？

(吉田)作ってみたいと分からない部分をなるべく早めに自分たちの中で理解したい、という思いがありました。

一般的にITベンダーの方々に構築依頼した場合、完成してみたら思っていたのと違うという可能性もありますが、自分たちで初期から構築することでシステムの機能上実現が難しい点などを早い段階で気づける部分も多く、運用で回避するかなど、早期に検討できます。Adaptiveはそれが可能な製品なのでその進め方が絶対に良いな、と最初から考えていました。

あと他社にはない特殊な要因かもしれませんが、今回の導入プロジェクトメンバーに情報システム部署出身者が多かったというのがありますね。管理会計ツールのような仕組みを過去に作った経験があり、自社で一から構築することに対してあまり抵抗はなかったですね。

一(小野)なるほど。それで今回のプロジェクト形式のように、御社が構築主体で我々がアドバイザーという枠組みで進めることが実現できたのですね。ちなみに、現在週次で行っているプロジェクト定例会に主要グループ会社の担当者様が最初から参加されていますが、その目的は何でしょうか？

(吉田)現在定例会に参加している主要グループ会社の担当者は、全員がグループ本社の経営企画部のメンバーです。導入当初からグループ全体で同じソリューションを導入しようとは思っていて、各社ごとに内部の業務は異なっても一旦グループ共通の設定をしたAdaptiveにのせることでグループ全体の状況をメンバーが早期に把握することができます。そこでFit&Gapを洗い出し、Gap改善を検討することで全体の運用最適化を早期に実現しようという狙いがあります。

一(小野)最後に、今後のAdaptive活用における展望はどのようなことでしょうか？

(吉田)スタートはまず年度予算を入れて集計するという限定的な形で使う形にはなりますが、ゆくゆくは前述のようにビジネスごとの数値の根拠やトレンドの分析を行うことで、予算・実績差異要因の早期特定や複数シナリオでの予算策定による業績予測の精度向上、資源最適化の検討機会の頻度向上、投資予算の適正化や業務の生産性向上を実現していけたらと思います。グループ本社のミッションでもある生産性向上を実現することで、現場部門へのビジネス活性化に貢献し、ひいてはお客様へ提供する付加価値の最大化を目指していきたいと思っています。



ITコストの予算・実績管理に活用 業務が効率化され、コスト適正化の意識改革も促進

Workday Adaptive Planning の導入により、ITコストの予算・実績管理の業務が効率化され、過剰なコストを把握しやすくなり、コスト最適化につながっています。

課題

クレジットカード事業を主体に成長してきた株式会社クレディセゾン。近年は、ファイナンス事業、リース事業、法人向けクレジットカード事業などにも力を入れています。

同社では、会計勘定、財務会計、管理会計を同一のシステムで運用していますが、そのシステムは勘定系が強い一方、管理会計が弱く、情報を集約するための業務が煩雑化していました。

特に課題に感じていたのが、EDP (Electronic Data Processing) 費用の予算・実績管理です。EDPは、複数のベンダー製品が使われており、複数の部署が活用しているため、それぞれの部署で予算・実績管理を行い、Excelに入力し、システム企画部にてそれを集約して集計していました。財務会計上、EDPのコストは最も大きく、この数値に齟齬があると経営にも大きなインパクトがあります。しかし、複数人が作業するためExcelの計算式の指定先がずれるミスや、入力の誤りなどが発生しやすく、数値が合わないときの原因究明にも時間がかかっていました。

また、コストの経年変化などを簡単に確認することもできず、コスト効率の評価なども手間がかかるという課題がありました。



システム企画部のミッションの一つは、ITシステムコストの最適化です。システム部門、開発部門、基盤統括部門、ネット事業部門などと調整して、ITコストの可視化、適正化を行っており、特にEDPのコスト管理が急務でした。

大石 泰章 氏
システム企画部 課長

Workdayを導入した理由

管理会計に課題を感じており、予算管理ができるシステムを検討することになり、複数のベンダーから提案を受けました。同社では、利用している明細フォーマットが2,000種類あり、それぞれの分析の軸も異なるため、これに対応できることがシステム要件でした。検討した製品の多くはフォーマットが定型化されており、自在に変更できませんでしたが、Workday Adaptive Planning の場合は、Excelに近い操作ができ、設定の自由度が高い点を魅力に感じました。デモで、同社のサンプル明細を使って、実際に動かすところを見て、項目や属性の追加などが簡単にできることを確信しました。

もう一つの選定理由は、プログラミング、データベースなどの知識が不要で使えることです。システム企画部ではプログラミングスキルのある人材が少ないため、ノーコードで利用できることは、Workdayの大きなアドバンテージでした。

導入にかかったのはおよそ3ヶ月ですが、その間に運用方式などを導入パートナーとともに考え、2020年5月より運用を開始しました。



Overview

- ・ 業務内容: ペイメント・リース・ファイナンス・不動産関連・エンタテインメントほか
- ・ 本社所在地: 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
- ・ 従業員数: 4,415名 (2020年9月30日現在)

利点

最も大きなITコストであるEDP費用の現状を可視化し、過剰になっている部分を見つけ出し、最適化を行うことが急務でした。Workday Adaptive Planningの導入前は、Excelで管理していましたが、データのやり取りが煩雑でミスも多くデータの精度が低いという課題がありました。Workday Adaptive Planning には次のような利点がありました。

- ・ データを関係部門で共有し、データ入力・集計に関わる業務を効率化できる
- ・ データの管理、集計にプログラミングスキルが不要で、カスタマイズできる
- ・ 予算・実績データをレポート化し、経年のコスト変化、他と比較した場合のコスト効率などがすぐに確認できる

Workday Applications

- ・ Workday Adaptive Planning

詳細 / 結果

データを元にコストを最適化することの意識が各部門で根付きました。コストの可視化により、ベンダーとの交渉がしやすくなり、コスト最適化につながっています。入力業務も効率化されデータの精度が向上しました。

- 各部門でコスト管理を定着させ、数字で判断できるように
- 契約ベンダーは250社。それぞれのコストも把握しやすく
- 業務効率化、データの精度向上にも

各部門でのコスト管理を定着させ、数字で判断できるように

各部門のコストの適正化を進めるのは、システム企画部ではなく、各部門の現場担当者です。それを意識してもらうために、部門の責任者のもとでコスト管理をするという体制にしました。自分の部門でのコストが現状いくらなのかを数値で把握できるようにしたことで、過剰コストになっている部分が判断しやすくなり、どこから見直していくべきか優先順位をつけやすくなりました。

同時に、コスト削減の成果もわかりやすくなりました。例えば、AWS (Amazon Web Services) を導入することで、以前よりもコストが下がっていることが可視化できれば、それに応じた予算管理ができるようになり、コスト効率の良し悪しも判断できます。

契約ベンダーは250社、それぞれのコストも把握しやすく

EDPの実現のために、250社以上のベンダーと契約していますが、Workday Adaptive Planning によって、ベンダーごとのシステムコストが管理しやすくなりました。ベンダーが異なると、比較や費用対効果の検証がしにくい傾向がありますが、レポート化することでコスト効率が悪い部分を判断できるようになりました。例えば、契約期間が長いのに価格が適正でない、類似サービスと比べて割高などの問題点が明らかになり、数値に基づいてベンダーとの交渉ができるようになりました。

業務効率化、データの精度向上にも

現場の声として最も評価が高いのがデータの管理のしやすさと、それに伴うデータ精度の向上です。導入以前は、Excelを配布して、各部門で入力した数値をシステム企画部で集約して集計していましたがケアレスミスで数値にずれが生じることがありました。報告書と実際の数値の差にも気づきにくく、1ヶ月後にミスが発覚してそこから原因を追求して修正するなど、データの精度も高くありませんでした。Workday Adaptive Planning により、共通のファイルをクラウド経由で編集できるようになり、業務が効率化し、データに誤りがあるとすぐにわかるようになりました。

なお、ミスを減らすために運用ルールも定めて、許可なく行の追加などを行わないようにして、シートが複雑化するのを防いでいます。現在は、予算、実績をそれぞれシートで入力して、レポートで推移や比較ができるようにしています。

“

システムの要件としてノーコードは必須でした。Workday Adaptive Planningはあくまで手段ですが、現場の人たちが入力したデータが源泉となり、次のプランニングに活かしており、コスト最適化につながっています。

“

現状では、EDP管理のために使っていますが、他の管理系部門での活用もできると思います。全社的に管理できるようになれば、レポートや分析もさらに充実するので、今後活用の場を拡大していきたいです。

大石 泰章 氏
システム企画部 課長

“

Workday Adaptive Planning により、データ入力、集計の業務が効率化し、データの精度が上がりました。担当者全員が共通のファイルにデータを入力するので、他の部門の状況も把握でき、コスト最適化の意識にも影響しています。

吉原 卓磨 氏
システム企画部

経営判断の主翼をになうために、未来を示す数値基盤をつくる

管理業務の効率化・高速化に加えて、詳細分析も可能に

課題

創業以来「利他主義」を社是に掲げ、ソーシャルエンタープライズとして、事業を通して様々な社会課題の解決に取り組む株式会社LIFULL（ライフル）。近年は事業の拡大、海外事業の強化などにより、事業部門が増えビジネスモデルが多様化しています。「常に革進することで、より多くの人々が心からの「安心」と「喜び」を得られる社会の仕組みを創る」という経営理念を掲げる同社において、グループ経営推進本部は様々な社会課題解決型の事業の業績管理業務を行っていますが、事業が多角化するに連れ、管理部門の作業工数の増加が非常に大きな課題となっていました。予実管理については、マクロを組んだExcelを利用していましたが、組織が増えるにつれ集計に時間がかかり、組織変更、科目追加などのファイル自体のメンテナンスにも工数がかかっていました。また、データを集計して実態を把握することはできても、予実差異の原因を分析するのに時間がかかり、経営会議で上がった疑問点についても即座に回答することは難しく、後日回答になることがしばしばありました。

“

『バックミラー経営』を脱却し、将来を予測して判断する
『ナビ経営』への 経営管理の高度化が求められていました。

大井真由美 氏

株式会社LIFULL グループ経営推進本部
経営戦略ユニット日次採算性向上推進グループ グループ長

Workdayを導入した理由

Excelによる業績管理が限界だったことから、予実管理ができるシステムを検討しました。選定においては、オンプレミス型、クラウド型の双方を検討しました。当初は、オンプレミス型を中心に検討していましたが、一度設計するとその後の変更が難しいことがわかり、クラウド型のほうが、将来的に柔軟な対応ができると考えました。

Workday Adaptive Planningを選定した理由の一つが、ノンプログラミングで設定できることでした。IT部門の手を借りずに、プログラミングの知識がないグループ経営推進本部のメンバーだけでも、組織の変更や科目の追加、簡単な設計変更などができるとに目まぐるしく状況が変わる経営管理という特性上のメリットを感じました。そして、データを入力するユーザーがこれまで利用していたExcelと同じようなUIに設定でき、ツール学習の時間を最小限にできることも、重要な選定理由の一つとなりました。現在ではシステムを利用するユーザーが国内外のグループ企業あわせて約250人いるため、システムの使いやすさはその後の業務効率を大きく左右します。

2016年11月に導入を決定し、2017年4月にはローンチ予定だったため、要件設定、構築などを含めて迅速に対応可能な開発パートナーがいることも決め手となり、導入することになりました。



Overview

- 業種：不動産・住宅情報サービス事業、その他事業
- 本社所在地：東京都千代田区麴町
- 従業員数：1,261名（2021年3月31日現在）

利点

Workday Adaptive Planningによって、Excelベースの予実管理から脱却し、業務を効率化できました。業務効率化できた分、これまで月単位の予実管理を確認するだけで終わっていたところ、様々な観点から相関分析をしたり、先行指標を見つけたり、経営判断に役立つような分析を経営陣に提供できるようになりました。

- グループ経営推進本部の作業時間は9割削減
- 経営層だけでなく、現場もデータを見て予実管理ができるように
- 予実管理における差異分析が様々な観点から迅速にできる

詳細 / 結果

2段階に分けてシステム導入。予実管理から経営判断の分析までをカバーしています。
2016年11月にWorkday Adaptive Planningの導入を決定し、2段階に分けてローンチしました。

- 2017年4月～ 財務会計・組織集計体系リリース
- 2019年11月～ 管理会計・サービス別体系リリース

1段階目でExcelによる予実管理を撤廃し、Workday Adaptive Planningによる管理に乗り換えました。このときは、Excelで行っていた作業をリプレースすることが要件でした。第2段階では、1回の入力で、そのデータを様々な軸で分析できることを要件としました。2020年度に組織変更が予定されており、これまでサービスごとに分かれていた組織が、営業、企画など職能に分かれるため、第2段階ではそれを見据えて予実管理が、サービスごとに部門横断で分析できる必要があったからです。

予実管理業務の効率化とデータ活用

Excelで管理していた時に比べ、集計、ファイルのメンテナンスにかかっていた業務が9割削減できました。以前は、ルーティン業務であるデータの集計にほとんどの時間を使っていましたが、今は経営企画のためのリアルタイムな多軸・相関分析、レポートの多様化などに時間をかけられるようになりました。例えば、サービス別段階利益のコストを更にプロセス別に予実でリアルタイム分析できますし、KPIのような非財務指標と財務指標との相関も表示可能です。

主にデータを入力するのは各グループ長ですが、ナビ経営にシフトすることで、自分たちの入力したデータがLIFULLグループの業績予測の一端を担う非常に重要な役割を負っているという意識が向上しました。当社では、一人一人が経営者目線で自立・自律しスピーディな意思決定することを目指していますが、システム上でデータが見られるようになって経営者意識が更に加速しました。データの精度も向上しており、あらゆる職能において独自に数字をモニタリングして、ビジネスに活かしています。

バックミラー経営からナビ経営に

以前は経営管理を経理部門で行っていたこともありますが、何よりもExcelによる作業負荷が大きすぎ、通期予測の集計は最低限しか行うことができず、経営層に月次決算のアセスメントがメインとなる「バックミラー経営」としてのデータ提供しかできませんでした。Workday Adaptive Planningによって、経営会議、取締役会に提出するレポートが高度化し、早期の課題抽出と解決ができるようになりました。単月のデータを見るだけでなく、通期で見たときの予測着地を見据えて、先手で動ける「ナビ経営」の意思決定ができるようになりました。また、会議の場で「この結果の原因を知りたい」と言われたときでも、すぐにデータを分析できるようになりました。レポート機能が充実しているため高度な分析がその場ででき、経営判断の主翼をになう部門としての役割を果たせるようになりました。

ビジュアライゼーションやシステムとの連携が今後の課題

Workdayを導入してから4年が経ちますが、これは当社の平均的なシステムリプレイス期間を考えると長いほうです。Workday Adaptive Planningは、グローバルで求められる新しい機能が次々に追加され、常に最新のシステムを利用できているからです。

今後は、抽出・分析したデータをわかりやすいグラフなどで示すビジュアライゼーションや、各システムとの連携なども将来を見据えた課題として捉えています。また、最近実装された「予測機能」についても関心があり、今後はトレンドを先読みして、次の手を打っていくような形での活用も検討しています。



経営管理の役割は経営判断の主翼をになうことです。これは、LIFULLの未来を示す数値を羅針盤として機能させて、経営判断に有用に働くようにしないといけないことだと思います。Workday Adaptive Planningは今後もこの役割を果たすための重要なシステムです。

渡辺 孝弘 氏

株式会社LIFULL
グループ経営推進本部
経営戦略ユニット
経営管理グループ
グループ長



プロジェクト実施の背景

株式会社ネクスティエレクトロニクス様は豊田通商グループに所属する、日本最大の半導体商社です。

昨年、株式会社トーメンエレクトロニクス、株式会社豊通エレクトロニクスの2社が合併しエレクトロニクス商社として世界第4位の規模になりました。豊かな社会づくりに貢献することを経営理念に掲げ、技術商材を核としてIoT、産業機器等、幅広い分野でお客様や世の中のニーズに応え、社会の課題を解決するソリューションを提供しています。また昨今では、自動運転に向けたカーエレクトロニクス技術の発展を進めています。

企業合併に伴うシステム、業務の整備を急ピッチで行いながら将来予測のための業績管理基盤として“Workday Adaptive Planning”（Workday社の予実管理クラウドサービス）を採用し、2017年11月よりWorkday Adaptive Planning（以下、Adaptive）導入プロジェクトを開始しました。

（編集・プロジェクトマネージャー：小野雄一郎）

—（小野）商社という業態において、エレクトロニクス業界に限らず様々な分野でM&Aが盛んな印象を持ちますが、その中で御社の特徴を教えてください。

（藤永）弊社は昨年4月にトヨタグループに強みを持つ豊通エレクトロニクスと、トヨタ以外の車載顧客に強みを持つトーメンエレクトロニクスが合併した会社です。自動車に限らず、2社がそれぞれ別の顧客を持っていた中での合併となったため、カニバリゼーションがほぼなく規模が拡大でき、取り扱う製品ラインと顧客基盤が強化され、合併の結果としてお客様からのご相談に以前よりも幅広く応えられる競争力をつけられたと考えております。

—（小野）なぜ幅広く応えられることが、企業としての競争力となりえるのでしょうか？

（浅井）現在、TVやPCなどを代表とするデジタル家電、スマートフォンやタブレット端末、さらにエコカーやゲーム機器などのエレクトロニクス製品の進化が非常に目覚ましく、半導体市場は拡大しております。また先進国だけではなく、新興国の経済発展もそれに寄与しており、特にアジア地域には世界のエレクトロニクス産業が集積し、今後も大きな成長が見込まれる状況です。お客様のニーズやテクノロジーも常に変化する状況に対し幅広く対応できないことは弊社として仕事を受ける機会損失となってしまいます。

—（小野）幅広いニーズに柔軟に応えるために、何か注力していることはありますか？

（藤永）技術商社を目指し、グローバルなトレンドに注視しながら弊社としてのコア技術の構築に日々取り組んでおります。昨今の自動車業界はクライアントからの電動化・自動運転の要望が、ダイレクトに提供するソフトウェアに影響を及ぼすため、弊社も市場のトレンドに追随するべく商社でありながらエンジニアの採用に注力することとなりました。



NEXTY Electronics Corporation

Overview

- ・ 事業内容：半導体・エレクトロニクス製品販売 / 組み込みソフトウェア開発・販売 / 自社製品開発他
- ・ 従業員数：約2,000名（連結 / 2019年4月1日時点）



コーポレートユニット
財務・経理部部长 藤永利明様



コーポレートユニット
財務・経理部 浅井順二様

とりわけ海外は国の施策による影響が大きく、ヨーロッパの場合だとCO2排出量の大幅削減規制があるなど、地域ごとに自動車関連市場に求められている技術力が高まっている状況です。

そういった中で、弊社は自動車業界の要望に対し海外の半導体メーカーから最適な商品を提供することはもちろん、自動車業界が求めている商品の製造をメーカーに依頼するなど、弊社の高い技術力で付加価値をつけ、自動車業界とメーカーの橋渡しをすることで、変化の激しい市場においてもお客様のニーズに柔軟に対応することを目指しています。

一（小野）市場の流れに対して必要となる人材を検討し、雇用する、ということですね。

世の中の流れにあわせて即座に企業側が変容するという、良い事例だと思います。ちなみに、私共が属するIT業界もある大きな変化が起きています。それは、お客様がITベンダーを選定する方法が、“人”依存になりつつある、ということです。

主に欧米を中心にですが、「この人は優れたプロジェクトマネージャーだ」とビジネス向けSNSなどで評価されないと、仕事が段

々来なくなるのです。これは、IT製品の発達激しく、種類が多すぎるために、お客様側が“製品”で選ぶとすると選定負荷が高まってしまうという実情と、「プロジェクト成功には、製品が何かということに加え、優秀なプロジェクトマネージャーの存在が大きく影響する」ことをお客様側が理解し始めている、という二つの要素から起きていると思われます。

これによりSNSやメディアに取り上げられている、信頼性の高い“人”への相談が増え、そのプロジェクトマネージャーが紹介するIT製品の導入プロジェクトが受注されたり、IT製品導入前に提案しているプロジェクトマネージャーの経歴や経験値をビジネス向けSNSなどでお客様が事前に確認し、信頼性を検証してからプロジェクトを採用する、という流れが生まれております。

実際に私の身近な例ですが、シリコンバレーで働いている仕事仲間などはプロジェクトマネジメント力向上のため、難易度の高い仕事や異なる分野の事に挑戦しスキルを磨いています。新たな仕事を得られるように、自分の“資産”となるプロジェクト事例をハングリーに積み上げていくのです。

また彼らは毎年同じ仕事をしていることが自身のリスクを高めることだと理解しています。その結果、人材育成でも管理職は部下に対し、所属している会社の基盤となるスキルの獲得を促しつつも、市場の変化が激しいIT業界の実情を踏まえ、「数年後のあなたは同じ仕事をしている保証があるの?」と問いかけ続けます。

部下側も、自分の市場価値を上げるよう育成してくれる上司についていき、お客様に“モテる”優れたプロジェクトマネージャーを目指す、といった価値観が普及しつつあります。

（藤永）自動車業界もITの影響を受ける比重が非常に大きくなっており、前述の通り弊社も商社ながらエンジニアを採用する方針をとっていますが、とても興味深いトレンドですね。市場価値の高い仕事に取り組むことが、会社として収益の拡大という面だけ

一（小野）仰るとおりですね。弊社としても、市場価値の高い仕事に積極的に取り組んでいき、お客様に評価されるプロジェクトマネージャー育成を進めていきたいと思っています。



(小野) 次に、藤永様、浅井様が所属している財務・経理部のミッションについて教えて下さい。

(浅井) 財務・経理部は経営層が全社的な意思決定を行うための戦略策定に必要な財務データ(制度会計、管理会計)のとりまとめ、IFRS適用企業である親会社(豊田通商株式会社、以下豊田通商)への業績報告、及びそれらの運営における仕組み化などを行っております。具体的には、企業合併に伴う基幹システムの整理、予実分析、KPI管理、業績における計画値の各組織からの集計から豊田通商と弊社の業績のトップダウン、ボトムアップ数字の調整などです。

Adaptive導入プロジェクトについて

一(小野) 業務改革を行うことになった経緯について教えて下さい。

(藤永) 一番のきっかけは、以前は経営企画部が主幹だった予算管理における計画値の集約が我々財務・経理部に移管となったことです。

約2,000億円の同規模の2社が合併し企業規模が2倍となったため、管理する組織数が単体内の組織に加え関係会社も含め400近くとなりとても現行の人員リソースでは対応できないと判断し、業務を改革しようと考えました。

実は以前御社で行っていたセミナー(業績見通しのプレを2%以内に収める方法[2015/11/19])に参加したことがあり、実務担当者に内容を紹介し過去に検討も行っておりました。

その後担当者が日々の業務に追われ業務改革へのリソースが当てられなかったこともありそのままにしていたのですが、今回の合併に加え計画策定業務が財務・経理部主幹となったこと、また業務量が2倍になることによる通常業務の安定化に懸念をもったため、このタイミングで再度テコ入れを検討いたしました。

一(小野) Adaptiveを採用いただいた決め手、良かったポイントはどこでしょうか？

決め手は特に製品の柔軟性と製品完成度の高さ(※参考画像1)です。まず柔軟性についていいますと、弊社は前述のように合併したことで組織や入力項目の構成が今後大いに変わる可能性があり、Adaptiveを使うユーザー側で設定を変更していける柔軟性がないと、業績管理ソリューションを採用するタイミングとして難しいと思っておりました。

次に製品完成度の高さについてですが、

- ① 現場からの数値集約というボトムアップ型、と
- ② 本社や豊田通商からの(IFRS組換えを伴う)数値の400組織へのトップダウン調整型

という2つの数値調整の形態をきちんとシステムとして運用を想定している点を評価しました。

また導入事例としてグローバルでTOYOTAが使っていたことも、ソリューション上申にあたり採用要因になっていたかと思います。



※参考画像

一(小野) 製品完成度の高さに関する①、②のどちらかに対応していないと、どんなことが発生するのでしょうか？

(浅井) 本来の業績管理業務のうち半分がソリューションに乗らない、ということを意味します。

①でいうボトムアップ型へ対応しているということは、計画策定の中でもたとえばスプレッドシートによる数値収集業務を効率化することができる機能であり、多くのシステムにある機能だと思います。しかし、実際の計画策定はボトムアップ型だけでなく、最終的に経営層や豊田通商からの意向を入れた形で各現場の数値を微調整する、というトップダウン型の調整が必要です。

この②に関してAdaptiveは当然機能が備わっていましたが、もし対応していない製品を選んでしまった場合、月次での全社的な業績のバランスを見て調整する業務は業績管理ソリューション外で

行う必要が出てきてしまい、結局は計画策定業務の数値収集という一部業務のみしかシステム化できていない、という状態になってしまいます。さらに、確定した年初目標や四半期毎の修正目標数字をトップダウンに反映させる際、各組織のスプレッドシートを1つ1つ立ち上げ、数値修正をする作業は非常に手間がかかります。

一(小野)ちなみに、予算管理、予実管理に関する仕組化のご提案をすると企業様によっては採用を否決されるケースがあります。

というのも、実務担当者の方は日々スプレッドシートの集計という付加価値が生まれづらい業務に追われ、

『こんなことをするために経営企画部や本社部門に来たわけ。ではない。早く仕組化し、業績の分析や戦略立案業務に比重をシフトしたい』

と嘆き、上申しても採用が進まず、中々プロジェクトが開始されないことがあるのですが、その点についてはどう思われますか？

(藤永)実務担当をしている、あくまで個人的な立場からですが、プロジェクトを採用するにあたって、大きく3つの障壁があると思っております。

1つ目は前述の“トップダウン型数値調整”にシステムが対応するイメージを我々ユーザー側が持てないこと。特に実務を知っている方に多いと思いますが、予算の最終的な確定には各部の数値を“一括調整をしたり”、勘定科目によっては特定の複数組織の数値を“調整をする”作業があります。

やはりそういったトップダウン型の“調整”をシステムで行えるイメージがつかないため、現行業務を全てシステム化するのは難しい、と思ってしまうのではないのでしょうか？

2つ目は予算をたてる際の参照データの元システムが複数あり、情報の一元化が容易でないこと。たとえば、売上であれば販売管理システム、経費であれば会計システム、人件費であれば人事システムと、予算をたてるためには複数のシステムにあるデータ(情報)と連携していかなくてはなりません。

本来であれば基幹システムであるERPにそういった情報が一元化されているべきかもしれませんが将来に関する情報の保持は基幹システム設計のタイミングで優先度を下げたことや、仮

に事業部の現場の人間が基幹システムを使って予算編成、予算管理を行うとなると運用負荷がかなり高まる懸念を本部側は持ってしまいます。従って、現場部門がシステムを使った運用を現実的に考えづらい傾向があるのではないのでしょうか？

3つ目は対象領域の選定と、そのシステム化における投資対効果の算出が難しいことです。例えばオンプレミスのシステムの場合で言うと、システム化するには事前に要件を固めてから構築するのが一般的かと思いますが、そもそも中長期的な管理会計業務の要件を固めるのは難しく、要件が変更された場合には初期構築の内容を大幅に改修するなど、追加費用が発生する恐れがあります。従って、どこまでをシステム化領域とすべきかという検討事項に加え、どの程度の費用が妥当なのかを判断するのが困難であり、以前の弊社のように現状のままスプレッドシートで管理していく、という考えに落ち着いてしまう場合が多いのかもしれない。

その点、今回Adaptiveを弊社が採用した理由については既にお話しましたが、御社から提案をいただいた段階で、このような懸念点をすべて解消できていたというのは選定にあたって大きかったように思います。

また、海外拠点の現地通貨入力や為替換算といったグローバル展開が容易であること、予実管理に伴う様々な業務を各事業部内で行うことができる仕組みであることは、採用の際に、今後の拡張性という点で評価したポイントでした。

一(小野)ありがとうございます。今回評価いただいた点を、弊社・Workday Adaptive Planningの価値として、今後訴求していきたいと思っております。

ご提案時にお見せしたデータでもあるのですが、海外では第三者調査機関が充実しており、専門家の評価だけでなく、システム利用者による評価サイトも数多く存在しています。該当するIT製品の実利用ユーザーの生の評価が得られるのは、非常に参考になりますよね。

今回採用いただいたAdaptiveは、他のページで記載の通り、Gartnerでは「市場に影響力のあるリーダー製品」と評価され、かつGartner Peer Insights(Gartnerが運営する、エンドユーザーによるIT製品の評価サイト)でも、「戦略策定における業績

管理ソリューション」という分野で評価が1位(評価:4.6/5.0)となっております。

※参考:Customers Give Adaptive Insights Top Ratings (On Gartner Peer Insights)

このような利用者による評価サイトは、業績管理ソリューションをこれから選定されるお客様にとっては大変有意義ですが、私共ITベンダーにとっては、今後非常に脅威な存在になると思います。なぜなら、今後はそれらの外部評価機関における実績が無い場合は提案に説得力が無くなり、結果として製品選定を行うお客様にお声掛けを頂けなくなるかもしれないからです。

(藤永) たしかに、検索サイトで自社の課題に合う製品を探すのは手間ですので、そういった先行した利用者によるIT製品の情報整理サイトに関する有用性は理解できます。また、飲食店を探す際には事前に行ったことのある人の評価を参考にしていることを考えれば、そういったITソリューションがより日常の身近な“サービス化”しているように思えますね。

一(小野) そうですね。

日本では上記のような利用者評価型サイトはまだそれほど普及していないと感じておりますが、海外展開を推進している弊社としては、今後もグローバルのトレンドを注視していきたいところです。また将来、そのようなサイトに製品が掲載したとしても、それを導入するプロジェクトマネージャーが良い評価を得られるような仕事をしていかなければなりませんね。

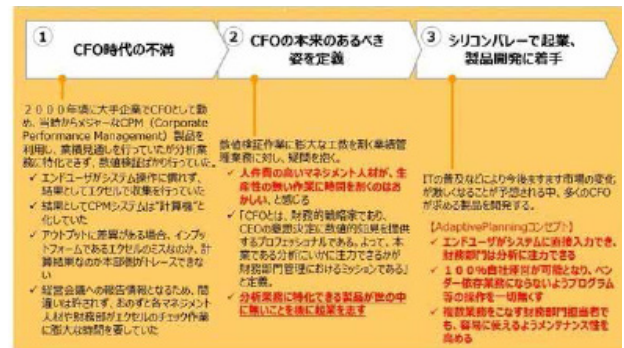
最後に、今後のAdaptive活用における展望はどのようなことでしょうか？

(藤永) まず予算管理に関していうと、Adaptiveのソリューションコンセプト(※参考画像2)にあるように、財務・経理部は計画値の集計業務から本来のミッションである「業績分析、戦略立案」業務へ比重を移し、現場は自分達が主体的に事業のPDCAを行えるような仕組みを作っていきたいですね。

また予算管理を含めた全体の業績管理においては、会社としての収益力強化のためAdaptiveを活用して様々な取り組みを推進することを検討しております。具体的に申し上げますと、EVA(Economic Value Added:経済的付加価値)のような資

本コストを意識した現場へのKPIマネジメントの推進や、製品開発に伴う原価管理の実施による製品毎の採算性管理が直近の検討事項です。

さらに、Adaptive以外の取り組みとしても、豊田通商と一緒にRPA(Robotic Process Automation:ロボットによる業務自動化の取り組み)を実施しており業務全体の生産性向上を行っております。変化が激しいマーケットに対し、現場が早期に意思決定を行える環境を整えることで事業の拡大に寄与し、エレクトロニクス業界のリーディングカンパニーとしての挑戦をよりドライブしていきたいと思っております。



2019年 Actualize Inc. 提供 | © Actualize Inc. All Rights Reserved

※参考画像2





柔軟性を持つ低価格のクラウドサービス。 実績システムと連携させ重宝しています!

最初はエクセルをWEB化したようなソリューションや連結用のデータ収集ソフトなどを検討していましたが、入力枠が固定されているなど現場の運営にそぐわないものや高価格なものしか見当たりませんでした。そんな中Workday Adaptive Planningは比較的低価格でかつ操作性に優れ、組織変更やプロジェクト追加などをユーザ自身でメンテナンスできる点が非常に魅力で導入を決定しました。現在では実務上必須である実績システムとの連携も実現できているため非常に重宝しております。

課題

住友商事マシネックス株式会社は、産業の基盤となる機械や電機、情報通信分野の各種設備や機器類を国内外から仕入れ、お客様への提案を通し、ビジネスソリューションを図る事業を行なっております。当社の事業が国内、海外へと拡大するにつれ、業績管理の単位であるチーム数も増加したことから数値集約、分析作業が煩雑になっておりました。

Workdayを導入した理由

各チームにて予算・見込の数値を入力してもらう為のフォーマットをエクセルにて作成する際、複数の人が行くと煩雑になるため1人の担当者がフォーマットの作成と管理に携わっておりました。また、各チームから数値を集めてみると作成したエクセルにミスがあり、

(1)入力者

(2)エクセル作成者

(3)経理部

の3者がそれぞれ数値や数式が本当に正しいか常に確認をする必要がありました。業務量としては1チームにつき2~3シートのエクセルで計50~60シートを3ヶ月毎に数値集約していました。時間としては数値を集計するのに2~3週間、準備も含めると1ヶ月ほどを年に4回行なっていました。



住友商事マシネックス

Overview

- 事業内容:鉄鋼・非鉄金属製造プラント、工作機械、食品・医薬品製造装置、半導体・液晶製造装置、各種検査装置、産業用ロボット、物流システム、建築設備機器、環境保護用設備機器、光通信システム、インターネット関連機器、各種ネットワークシステム、コンピュータ関連機器等の国内販売と貿易
- 従業員数:433名(2019年4月1日現在)

詳細 / 結果

時間がかからない、間違えない、チェックしやすい結果、数値分析時間の大幅拡大に!

- 集計数値への信頼感の向上
- 現場ユーザの入力工数も削減
- データ分析時間が40%増加
- データのビジュアライズ、月次への展開

集計数値への信頼感の向上

エクセルでの予算管理では実現出来ていなかった科目/シートのロック機能によって、エンドユーザーが数式を崩すことなく自動集計されるようになり集計された値に対する余計な心配がなくなりました。さらに数式などを設定した場合の各数値根拠に1クリックで参照できるためデータ分析や誤入力のチェックなども効率的に行なえるようになりました。

現場ユーザの入力工数も削減

これまで現場ユーザが手元で計算していたものもWorkday Adaptive Planningの中で自動計算できるようになりました。具体的には、現場マネージャーがチーム内で人員移動や新しいメンバーが加入した際に、名称記入と職掌を選択するだけで自動的に人件費が算出されるようになりました。

データ分析時間が40%増加

経理部ではデータの修正や検証時間が半減されたため、空いた時間を数値分析に当てています。以前と比較しますと数値分析に割く時間は予算管理業務全体の20%程であったものが50~60%へと倍増しています。BI機能を持つWorkday Adaptive Planningはレポート(≒集計結果)から現場ユーザが入力した1セルまでドリルダウンしていけるためとても数値分析が楽です。

データのビジュアライズ、月次への展開

各チームで現在行なっている月次見通しの集約が今後の展望です。またそれに伴い会社全体のKPIの設定および指標の策定を行なうことで会社業績のリアルタイム化ができればと思っております。それが実現できれば経営幹部会議で常に最新値のデータを元に議論ができますし、紙媒体などの資料作成作業も削減できるため今後取り組めればと考えております。



ワークデイ株式会社 代表: 03 4572 1200 www.workday.co.jp

© 2021 Workday, Inc. All rights reserved. Workday および Workday のロゴは Workday, Inc. の登録商標です。
その他のすべてのブランド名および製品名は、それぞれの所有者の商標または登録商標です。
rp-dc-SAP-4-reasons-us-digital.pdf