



事例

転換期を迎える新聞業界で、価値ある情報を提供し続けるために

紙の新聞に最適化された組織、人材、ビジネスから脱却するために、ミッションを再定義し、組織、人材、業務そのものを見直しています。

145年に渡り、紙の新聞を発行し続けてきた日本経済新聞。しかし、昨今は若者の新聞離れ、Webメディアを始めとした新興メディアの台頭など、新聞業界の環境は大きく様変わりしています。同社では、2010年から日経電子版を開始、デジタルファーストでのニュース配信に切り替え、またコンテンツを活用したイベント、グローバル展開、教育事業など新しいビジネスに挑戦しています。

こうした変化に合わせ、会社全体のあり方も見直しをしています。これまでの紙の新聞を制作するために最適化した組織を見直し、ミッションを再定義しました。全社のミッションから各組織のミッションに落とし込み、組織ミッションも定義しています。その上で、人材の多様化にも対応しつつ、ミッション達成に向けた人材配置ができるように、管理職の役割を見直し、新しい組織・人材マネジメントを開始しました。

導入の背景

デジタルに強い人材、グローバル人材が急増し、人材の多様化が進み、これまでとは異なるタイプの人材のマネジメント、活用、育成、組織の取り込みが急務になりました。一方で、50代以上の社員が4割にのぼるなか、彼らの活躍の場も考えなければいけません。

そのためには、HR情報をデータとして可視化し、データに基づいて客観的に人材活用、育成をしていく必要がありました。それを実現するには、統合的にデータを一元管理し、採用、人事配置、研修・育成、評価報酬、分析のすべてのフェーズでデータを活用できるプラットフォームが必要でした。

導入にあたって、複数の製品を検討したところ、国産ソリューションは個人の管理、給与計算から発展してきているのに対し、Workdayは組織マネジメントに主眼を置いたツールで、ミッションありきの人事システムであることに気づきました。同社がこれから進めていくジョブ型の人事制度との親和性が高いことから導入を決めました。

“

「30年人事にたずさわっていますが、制度改定するだけでは、社員の意識は変わりません。どういう風に新しいミッション、制度を組織に根付かせていくかには、人事戦略が必要で、その人事戦略においてはデータの可視化が必須でした」

首藤 純 氏
HR本部長補佐



NIKKEI

企業概要

日本経済新聞社は新聞を中心とする事業持ち株会社です。雑誌、書籍、電子メディア、データベースサービス、速報、電波、映像、文化事業などを展開しています。

企業URL

<https://www.nikkei.co.jp/nikkeiinfo/>

結果

- ・ 業務スキルなど人材情報の統合・可視化共有
- ・ 適材適所の人材配置(スキル・能力を見て最適配置)
- ・ ミッション・ポストや成果に応じて公正に評価
- ・ 採用力強化・効率化、採用基準の明確化
- ・ ターゲット型研修、自律的な学び
- ・ 業務フローの省略化、省人化

Workday製品

- ・ Workday HCM

社員の意識改革の加速

ミッションを再定義した後、組織、人材、業務そのものの見直しをするにあたり、管理職の意識改革から始めました。管理職の役割は組織のミッションの達成とし、人材などの組織リソースを効率的にマネジメントし、次世代の人材育成にも注力することを求めています。

社員の意識改革にはインフラが重要です。社員が直接使うインフラ=Workdayの構造を通して、企業カルチャーを浸透させていきたいと考えています。なお、これまで、人事に関連するデータは、人事が取りまとめ、作業していたため、管理工数の増大を招いていました。社員が自分の情報自分で入力できるようになり、管理部門の工数削減だけでなく、新しい考え方の定着にも役立つと期待されています。

データに基づいたHR戦略

データは人事戦略上のエビデンスと捉えています。同社ではこれまで、人事登用にあたって過去の成功や失敗、あるいは決裁者がその人を知っているか、仕事をしたことがあるか、といったことが影響していたといいます。「今、どうなっているか」という評価ではなく、過去の記憶や印象から的人事評価、人材登用では、埋もれてしまう人材も少なくありません。

Workdayの導入により、人材関連のデータが可視化されれば、データを基に判断した人材活用・育成が可能になります。

統合型ソリューションは、採用、研修、評価、処遇など、人事運用フローの各場面で、データを蓄積でき、データを相互に連携させることで、多方面に活用できると期待されています。

オンライン研修で自律的スキルアップ

2021年4月から運用を開始するなかで、目玉機能となっているのがLearningで、オンライン研修で、社員が自律的にスキルアップできるようになりました。従来から提供していた等級や役職による横串の研修に加えて、社員が身につけたいスキルを選んで受講したり、自分のキャリアを想定して受講したりニーズに合わせて利用できます。「Udemy for Business」と連携しており、グローバルで5,000講座、日本語で500講座という多彩なメニューから、社員が自分で選んで、いつでもどこでも受講できます。すでに社員の半数を大きく上回る1700人がアカウントを取得し、自主的に研修を受け始めています。もちろん、これらの受講状況もWorkday内に蓄積され、本人だけでなく管理者も参照できるデータとなります。

“

「社員約3,000人の会社にWorkdayはオーバースペックではありますが、狙いを実現するツールとして十分なメリットがあると判断して導入しました」

“

「日本型のHRシステムにはない、Workdayの哲学に期待しています。その哲学は、ジョブ型人事、情報フロー、情報可視化に反映されていると感じています。Workdayを活用する中で、その哲学を社員に根付かせたいですし、気づいたら社員の意識が変わっているような状態を目指しています」

首藤 純氏
HR本部長補佐

