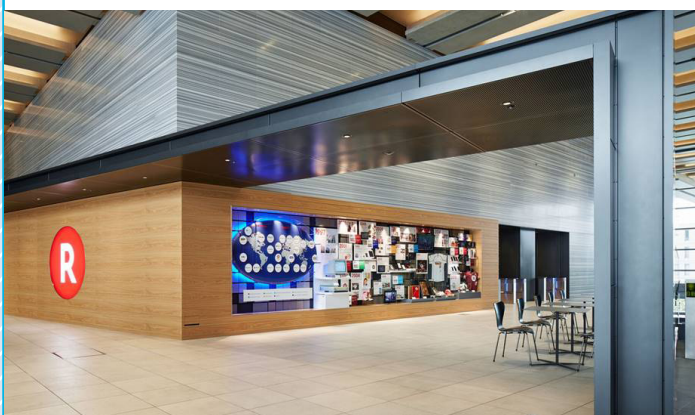




従業員数: 6,528人(単独)、17,214人(連結)
(2018年12月31日現在)

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)



グローバル共通で単一の人事データプラットフォームを構築したい

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。

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

—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
杉原 章郎 氏

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、楽天株式会社の人事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

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。

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く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。

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、従業員が社内にいながら新しいチャレンジができる仕組みができました。

“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

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

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。

