

人事部門の情報武装セミナー

～戦略部門として必要な情報とは？その収集と活用～

2008年11月17日、丸ビルコンファレンススクエアにて株式会社HRアドバンテージ主催「人事部門の情報武装セミナー」を開催しました。基調講演に一橋大学 守島基博教授をお招きしたほか、パネルディスカッションの形式で、花王株式会社、アリコジャパン、NECインフロンティア株式会社における人材情報の活用状況についての貴重なお話しをいただき、また、テーマ講演では弊社取締役 南雲より人事部門のためのデータ収集と効果的な活用方法についてご紹介しました。

セミナー概要

基調講演	「今求められる、人材情報濃密企業の再生」 一橋大学大学院教授 守島基博氏
パネル ディスカッション	「企業における人材情報活用の実例」 花王株式会社 人材開発部門 組織企画グループ部長 柏木純一氏 アリコジャパン 人材組織開発部 部長 小田原達郎氏 NECインフロンティア株式会社 執行役員 総務人事部長 森永徹氏
テーマ講演	「人事部門の新しいデータ活用法」 HRアドバンテージ 取締役 南雲道朋

基調講演

『今求められる、人材情報濃密企業の再生』

一橋大学 大学院教授
守島 基博 氏

慶應義塾大学文学部卒業、同大学院社会学研究科社会学専攻修士課程終了。
イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程終了。人的資源管理論でPh.D.を取得。
2001年より一橋大学商学部勤務。著書に『人材マネジメント入門』、『21世紀の
“戦略型”人事部』などがある。



人事における人材情報の重要性

「人材情報濃密企業」ということを考えなくてはいけないと思った背景には、人材マネジメントが極端に言えば人材情報から始まると思っているということがある。人材情報を人事情報としていないのは、人事情報というとスキル、資格、成果といった限定的な情報に限られてしまうからである。成果や能力などの限定的な人事情報だけでなく、社員が「どういう意識や感覚で働いているのか」とか、ワークライフバランスの観点から「どういう価値観、人生観で働いているのか」といった幅広い情報までを含めて、今後人事部は人材情報を捉えなくてはならない時代に入ってきたといえる。これは以前からそうだったのかも知れないが、今は濃密情報を獲得する機能が弱くなってきたので、それを強調しなければならぬというのが今日の講演のテーマである。

人材情報と人材マネジメント

例えば、異動や処遇は人材情報に基づく人と仕事（報酬）のマッチングであるが、それを適切に行なうには人材情報が必要になる。また、効果的なワークライフバランス施策を提供するには、個人の人生観や価値観といった人材情報が必要になる。さらに、キャリア開発など長期的な人材育

成などにも、個人の人生観やキャリアプランなどの情報が関わってくると考えられる。人材マネジメントというのは、基本的には人材情報を活用して、人を様々な形で異動、処遇したり、ワークライフバランス施策などをマッチングさせていくというものだろうと思っている。つまり人材情報というものが、人材マネジメントの基本的なベースになっているといえる。

かつて日本企業には人材情報を効果的に集める仕組みがあった

アメリカの人事のテキストでは根幹に位置づけられている人事の情報システムが、日本のテキストでは抜けている。それは人事情報システムが重要でなかったということではなく、日本の企業には人材情報が自然に無理なく集められるような様々な仕組みが実はあったからではないか。例えば長期雇用。長期的に雇用することで、人を様々な状況で多面的に見ることができ、その人材に関する情報も多く集まった。また、ローテーションで上司部下のペアが2～3年で頻りに変わるにより、自然な意味での多面的な観察が出来ていた。さらに、自分達の会社にいる人材は自分達が把握するという主体的なコミットメントが多く日本の人事部にはあったし、それを行なうだけのリソースが与えられていた。

人材情報レベルの劣化

ところが、人事部が一人ひとりの人材について、価値観、キャリア観、人生観も含めて把握している人材情報のレベルが劣化（低下、減少）してきた。あるいは把握するのが難しくなってきた。

具体的には次のような現象である。

- 情報の量の低下
- 情報の質の劣化
- 情報活用の制限

例えば、成果主義の影響で、人材の評価軸が成果や職務遂行能力に特化してきており、それに合わせて人材情報も偏りが生じてきている。

また、個人情報保護というのを間違えた意味で捉え、家族やキャリアといった個人情報、個性情報を開示しない人も増えている。そのため人事が情報を把握できなくなっており、そういう意味で、人材情報の質が落ちてきている。

また情報活用でも制限があるのかもしれない。個人のキャリアプランが開示されたとしても、それを実際にその人に生かしていくということが昔より難しくなってきた。この背景には、会社がビジネスをやっていくための人事という仕事のロジックと、個性（個人のキャリア展開）のロジックの対



立が昔よりシャープになっていて、企業側の論理が強くなるようになってきているように見える。つまり人材活用や育成において、ビジネスの論理が優先される程度が増加してきた。

人材情報収集機能低下の理由

企業内の人材情報収集機能が低下した理由として以下のようなものがある。

人事制度の変化

企業の分断

職場の衰退

人事部の情報収集機能低下

個人情報保護の強まり

人事制度の変化

成果主義に変わったことによる能力情報の相対的なウェイトの減少や、長期雇用の衰退によって働く人々に関する情報が少なくなってきた。もう少し別な言い方をすれば、組織と人の関係がより交換関係になることによって、提供される情報の質が変わってきたといえる。

企業の分断

また、企業の中で事業部制やプロフィットセンター化が進み、組織の各ユニットが自立性（利益責任的な意味）を求められるようになって来た。その結果、現場の人材情報を、事業部が本社の人事部に開示しなくなってきた。

例えばある事業部に優秀な人がいる場合、本社人事部はその優秀者を全社の育成ローテーションにかけたい、一方、事業部側はとられると困るので様々な形で情報とか人材の秘匿を行うといったケースである。

職場の衰退

さらに悪いことには、人材情報は基本的には現場のリーダーが把握し、人事に上がっていくが、そのリーダーを中心とした職場が弱ってきている。リーダーがプレイングマネージャー化し、忙しくなるなどの理由で、職場が衰退し、職場から上がってくる人材情報が弱くなってきている。

人事部の情報収集機能低下

また、人事部の人数が減ってきたことや、



人事部と現場との関係の悪化、人事部以外の人事部長の増加などにより、現場の人材情報収集機能が低下してきた。

個人情報保護の強まり

個人情報保護が、正しい意味でもマイナスの意味でも企業の中で進展してきた。

だが、注目すべきはこうした人事部の情報収集機能の低下や劣化と同時に、一方で、必要な情報も多くなってきたことだ。

例えば、個人のキャリアの多様化により、働く人のキャリアプランを丁寧に把握する必要が出てきり、ワークライフバランスが浸透し、個人がどのようなワークライフバランスについての考えを持っているかを把握する必要がでてきた。また人材マネジメントのために、現場の仕事についても深く知る必要が出てきたが、仕事が複雑化、個別化し、より質の高い情報を取らざるを得なくなった。

このように必要な情報が把握しにくくなり、劣化する中で、必要な情報も増えつつあるといえる。従って日本の企業は人材情報を流通・蓄積する（＝人材情報濃密企業）に戻っていかないといけない。そういう時代に入ってきた。

人材情報濃密企業に再生する3つのポイント

では、人材情報濃密企業に再生するにはどうすればよいだろうか？それは、サイエンスとアートのバランスをうまく取っていくことである。

1) サイエンスの活用

まず、一人ひとりの人材情報を把握していくためのメソドロジーとしてのサイエンスが重要だ。そのためには客観的な手法で情報を収集する必要がある。多くの企業での社員意識調査などはその第一歩である。

もちろん、データだけでは抜け落ちる部分はあるが、そういう情報を基にして考え始めることが大切だ。そして、例えば一般社員と管理職の満足度の違いなど、論理的にデータを活用することが重要だと思う。そういう意味でデータは必要である。また、外資系企業などダイバーシティの程度が進んでいる企業では、説明の際データがなければ誰も話をきいてくれないという。企業内で多様性が高まってくるとデータはより重要になる。

2) アートの活用

ただ、当然サイエンスで抜け落ちた部分についてはアートが必要になる。まず一つは自分の足で情報を集める。HRM by Walking Around。現場でのビジネスを知ることが必

要である。二つ目に重要な点は、制度から上がってくる情報（評価情報など）に依存しない、鵜呑みにしないことだ。そして三つ目は、一人ひとりの人間行動に関して関心を持つ人になるべきであるということ。人って何だろうか？と人の本性や性質をどこまで理解しようとするか、このようなアートの側面も重要。

では、サイエンスとアートのバランスをどのように考えるべきか？サイエンスは、説明可能性、変化の確認、定点観測、比較などの観点で有効である。また、ダイバーシティやCSR的な観点からも有効である。しかし抜け落ちがあり、深さに欠けるのでアートで肉付けすることが必要。アートがなければデータがあっても現場の状況や質的な解釈、理解はできない。ただし、アートを活用するには、資源や観察者の能力が必要になるので大変である。だからサイエンスで任せられる部分は任せればいい。アートとサイエンスのバランスをしっかりと考えていくことが必要である。

3) 現場のリーダーの活性化

最後に人材情報の獲得のためには、人材マネジメントの基礎は現場のリーダーだから、リーダー達が適切に機能できるようにすることが必要である。

現在、自律分散型の組織になってきている中で現場リーダーが昔よりむしろ重要な役割を担っているが、一方で疲れているようにも思える。人材情報が集まってくるためには、現場リーダーが人材マネジメントをするための情報を獲得しやすくなるよう支援していくことが重要だろうと思う。支援の内容としては以下のようなものが考えられる。

1. 階層別リーダー力の底上げ

2. リーダーの役割明確化

3. 現場に余裕（特に人員）を持たせる

4. フォロワーの育成

こういうことまで含めてリーダーを支援するということが、人材情報を企業の中で活用するためには必要だと思う。

まとめ

こうしたこと通じて、多くの企業に人材情報濃密企業、人材マネジメントがきちんと機能する企業へ変わって欲しい。そのためには、サイエンスを活用して形式知情報を集め、アートによってより深く多元的な暗黙知情報を獲得し、施策を立案することが必要で、さらに現場リーダーを支援し、現場での情報収集、情報活用を一層促進していくことが必要である。



『企業における人材情報活用の実際』

パネリスト

花王株式会社

人材開発部門 組織・企画グループ 部長 柏木 純一 氏

アリコジャパン

人材組織開発部 部長 小田原 達郎 氏

NECインフロンティア株式会社

執行役員 総務人事部長 森永 徹 氏

ファシリテーター

HRアドバンテージ 代表取締役社長 相原 孝夫



花王(株) 柏木 氏(右)、アリコジャパン 小田原 氏

今回は三名のパネリストの方々をお招きし、人材情報の収集・活用について、どのようにお考えであり、どのようなお取り組みをなされているかについてお聞きした。

まず、人材に関する情報が必要な3つの場面ごとに、それらを効果的におこなううえで、どのような情報が必要かという点についてお聞きした。

現場のマネジャーが、部下のマネジメントをより効果的におこなうために

従業員の能力や適性、志向性、モチベーション要因、プライベートな事情に関する情報が必要であるとの意見が出された。ただし、能力等に関する情報については、本人と上司、上位上司の認識が一致しないケースも多く、難しい点、また、異動希望などの情報に関しては、その背景にある事情を見極めていかないと、うまく人材活用ができないとの指摘が森永氏よりあった。小田原氏からは、外資系で中途での採用が多い点、また業界特性上、人材流出のリスクが高く、そうした観点から「従業員が何にモチベーションを持っているのか、どういうキャリアビジョンを持っているのか」について知っておくことが極めて重要との話があった。人事情報システムに入っているような情報では限界があるので、フェイストゥーフェイスでの情報の深堀りをしていく必要があるという指摘が、柏木氏と小田原氏からあった。



NECインフロンティア(株) 森永 氏

人事部門が、従業員の配置やキャリア開発をより効果的におこなうために

ビジネスの内容を深く理解し、常にアップデートしておくことの重要性について小田原氏より指摘があり、偏りを是正するための多様なソースからの情報収集の必要性について森永氏より指摘があった。

また、社長や部門長から、「これをやってもらうのに誰がいいか」というようなことを聞かれて即答できないことは人事としては恥なので、人材を埋もれさせないように特に優秀な人材の現在状況を把握しておくことが必要との話が柏木氏よりあった。

人事部門が、モチベーション向上策や職場改善策などの人事施策をより効果的に打つために

この点に関しては、三者ともに課題を抽出する目的で、従業員意識調査を手段として用いているということであった。本音のところを探る意味ではフリーコメントが重要(柏木氏)、課題の優先順位を明確にするために本質的な質問を用意することが必要(小田原氏)、活用は部門長の意識次第というところがあり、優れた取り組みについては社内的にPRしている(森永氏)とのコメントがそれぞれあった。

キャリア志向やプライベートな情報を知るためにどうするか？

特に把握しづらいこれらの情報をとるためにはどうすべきか、についてアドバイスや取り組み内容の紹介をいただいた。

「人事の顧客は従業員であり、自分の担当顧客をよく知るように。それでようやく人事として一人前」という指導をおこなっている。そのために「Management by Walking Around」を勧めているという話が森永氏よりあった。また、柏木氏からは、「キャリアコーディネーター」と呼称している部門

人事の役割について次の通り紹介いただいた。部門長を人事の面から補佐し、部門の従業員の育成やキャリア開発に責任を負っている立場であり、部門ごとの人事会議にて、従業員一人ひとりについての話し合いを持っている。また、月一回のキャリアコーディネーター会議にて、異動希望情報などを共有している。このほか、教育研修の企画・実施や採用面接への参加といった役割もある。小田原氏からも同様の取り組みとして、部門を顧客とした「クライアントマネジャー」を配置しており、担当部門の事業を理解し、人を理解し、前向きの施策と守りの施策の両面の人事的役割を担っているという話があった。

人事部門は今後どうあるべきか

最後に、ご自身の今後の抱負やチャレンジを含めて、人事部門はどうあるべきかという点について、一言ずついただいた。

人に対する関心が薄くなってきたことに危機感を抱いている。経営者に、従業員一人ひとりに対する十分な関心を持ってもらうために、従業員の代弁者としてやっていきたい(森永氏)。

会社としての全体最適や、5年後、10年後という長期スパンで考えていくという、部門や現場マネジャーが手が回らない点について努力していきたい(小田原氏)。

情報が足りないということは、集めていない、努力が足りないということ。組織で起こっている諸問題について従業員各人が自分事として意識できるよう、地道にやっていきたい(柏木氏)。

今回、たいへんご多忙な中、パネリストを快くお引き受けいただいた三名の皆様方に対して、この場をお借りし、厚くお礼申し上げる次第です。

『人事部門の新しいデータ活用法』 ~目指すはリーダーと鷹の目~

HRアドバンテージ
南雲 道朋

富士通、外資系コンサルティング会社、マーサー ジャパン株式会社、ベリングポイント株式会社を経て、現在は株式会社HRアドバンテージ取締役。分野を横断するシステム思考の実践を基本とし、業務改革、マネジメント改革、組織改革、人材開発を横断するプロジェクトの企画・推進を得意とする。共著に『図解戦略人材マネジメント』（東洋経済新報社、1999年）、『実践Q&A戦略人材マネジメント』（同、2000年）、『多元的ネットワーク社会の組織と人事』（ファーストプレス、2007年）がある。



人事部門のデータ活用が重要になる背景

突然発生するM&Aや、海外への生産の移管、商品開発プロジェクトの立ち上げなどに対応できるよう、リアルタイムで人や組織の状況を把握する必要が強くなっています。

人事部門が活用すべき情報・データの範囲

人事部門が活用すべき情報・データとは何でしょうか？継続的にデータを収集・活用するためにはモレがないように体系化しなければなりません。有力なフレームワークとして、「人材スコアカード（ワークフォーススコアカード）」というフレームワークを紹介します。そしてここで重要なことは、計測すべき項目はチェック指標に置き換え、5段階評価で測定することができますということです。チェック指標はせいぜい50項目に圧縮することができます。その50項目に人材開発や組織開発の施策を紐づけることで、組織メンバー全員が、改善項目を共有しながら歩調を合わせていくことができます。

データの効果的活用のための統計手法

データを人事部門として活用したり、現場や個人にフィードバックしたりする上で押さえておく役に立つ統計知識を整理します。統計手法はつまるところ「手法1：絶対的な高低」「手法2：相対的な位置づけ（偏差値・ランキング）」「手法3：多変数を集約してパターン抽出（因子）」の3つに帰着します。

手法1：絶対的な高低

データを扱う場合、「100点満点中の70点」等、絶対的な値から議論は始まります。しかし、人や組織の属性、例えば「能力が高い」とか「モラルが高い」とかといったことには、「金額」や「温度」とは違って、絶対的な尺度を設けにくいのです。そこで、次の手法が重要になります。

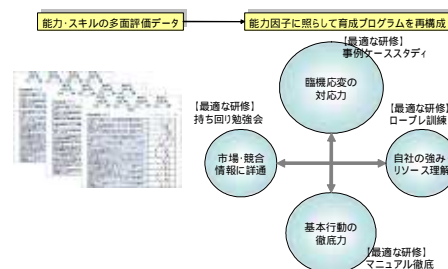
手法2：相対的な位置づけ（偏差値・ランキング）

人や組織の測定においては、相対的な位置づけこそが重要です。それは、単に絶対的な値の測定が難しいからというだけでなく、相対的な比較検討に基づいてこそ人や組織についての意思決定はなされるからです。「この案件を誰に任せるのが一番成功しそうか」「彼には何をさせるのが一番得策か」・・・これらの判断は相対的な比較に基づいてなされます。「相対的な位置づけ」を示す指標は、何よりもまず「偏差値」です。個人にとって偏差値フィードバックの意味は自分の強み/弱みを知ることができることにあります。すると、偏差値がわからなくても、自分の中で何が一番強みかという「自己内の強みのランキング」さえわかればアクションを起こすことは可能です。そして自己内ランキングのフィードバックであれば、他人との比較が提示されるものではありませんので、フィードバックに伴う感情的抵抗といった副作用を最小限に押さえることができます。

手法3：多変数を集約してパターン抽出（因子）

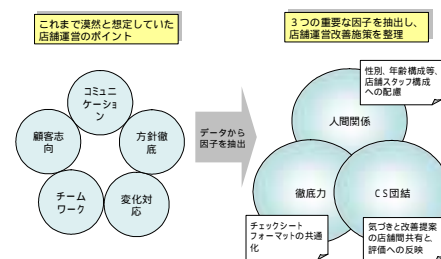
組織や人材の特徴を把握する上で有効なのが、因子分析に代表される、多変量からパターンを見出す手法です。この手法により、数十項目のアンケートから、その組織の特徴を示す重要な因子を例えば5つ取り出すことができます。この方法は、効果性・効率性高く施策をパッケージングするために用いることができます。例えば、能力開発プログラムのコストを削減しつつ効果を高めるために用いることができます。例えば右上図のケースでは、スキル評価データを分析した結果、能力・スキルはつまるところ4つの因子に整理できることがわかり、その4因子を軸に能力開発プログラムを見直しました。

能力因子に着目して人材育成プログラムを圧縮



あるいは下図のケースでは、多面アンケートによる職場診断データを分析すると、店舗マネジメントの良し悪しがつまるところ3つの因子に帰着することがわかり、施策を図のように整理することができました。

店舗診断データから店舗運営の改善施策を整理



人と組織のPDCAサイクルの確立へ

以上のようなデータ活用によって、人事・組織運営を継続的に改善していくPDCAサイクルを回し、進化の軌道に乗せることができます。それこそが、データ活用の最終的な目標なのです。

データを用いて人事・組織運営の進化のサイクルを確立

