

戦略的人材活用に欠かせない データの一元化と 気づきを与える可視化



インフォテクノスコンサルティング株式会社
セールス・マーケティング事業部 事業部長

大島 由起子 氏

人材マネジメントシステムは、従来の人事情報システムと特性が異なります。システムを駆使してビジネスに貢献する人事を行うためには、ユーザーがその特徴をよく理解し、自社の事情に合った導入と運用を行うことが求められます。人材マネジメントシステム「Rosic®（ロシック）」を開発・販売し、多くのノウハウを有しているインフォテクノスコンサルティング株式会社のセールス・マーケティング事業部長 大島由起子氏に、人材マネジメントシステムの導入や活用のポイント、実際の企業における事例を伺いました。

人材マネジメントに欠かせない データの一元化

「昨今、日本でも人材・タレントマネジメントシステムが注目を集めるようになりました。こうした流れに対して、大島氏は、「タレントマネジメントという流行の言葉だけにとらわれることなく、まず人事部門がビジネスに貢献するために何をすべきか、本質的なことを踏まえて導入を考えることが重要です」と語ります。

「『人事部門がビジネスに貢献する』とは、短・中・長期の経営目標を達成するために、人材・組織の面から支えることです。具体的には、採用や育成、配置を通してビジネスに必要な人材を提供し続けること、実際に人材マネジメントを行う経営者や現場の上長に、正しい判断をするための的確な情報を提供することです。今は、ビジネス環境の変化が非常に速くなっているため、判断にもスピードが求められます。経営や現場が必要とするデータを人事部門が迅速に提供するための仕組みが必要とされています」

大島氏は、人材マネジメントを支援するシステム選択の際には、各種機能に目を奪われる前に、データベースとしての基本的な部分に目を向けるべきだと強調します。

「人材マネジメントシステムを有効に活用するには、まず人材マネジメントに関わる者が必要とするデータがすべて一元化されている必要があります。多くのシステムには後継者育成、目標管理、ポジション管理など、多様な機能が搭載されていますが、元になるデータが整備されていなければ正しい判断をすることはできません」

ここで必要とされるのは、人事部にあるマスタ情報だけでなく、営業や会計、採用や研修などを含めたデータで、常に更新されていなければなりません。各個人が社内でのどのような経験を積んで結果や評価を残してきたか、どのような考えを持っているのかがわからなければ、適切なマネジメントは難しいでしょう。一元化を徹底するためには、データを集める仕組みやプロセスを構築し、社内の既存システムとの連携を図ることも必要です。どのようなデータを必要とするかは、その会社の独自性が現れる部分です。市場は常に変化していますから、新しい項目の追加がすぐにできる柔軟性も重要な要素となります。

気づきを与える可視化と 思考を発展させる分析

データが一元化された後は、それを元にした実効性のある可

視化が重要になります。実効性のある可視化とは、そこから何かを気づかせたり、行動を促したりできるものをいいます。

そのままでは単なる数値であっても、相対関係、時系列、そしてばらつきを見ることで、そこに隠れた情報が見えてきます。こうした詳細な分析を行うことで、限られた予算と時間の中で効果的な施策を行うことができます。

「経営層からは、1つのことに気づいた瞬間から、それに付随した分析や追加データの提出が求められます。それにどれだけ対応できるかでシステムの価値は決まります。また、直感的な使いやすさとスピードの速さがなければ積極的に使っていただけません。1つの分析に手間と時間がかかると、結果が想像できる範囲でしか検証しなくなってしまいます」

キャリアの共通基盤となる システムのデータ

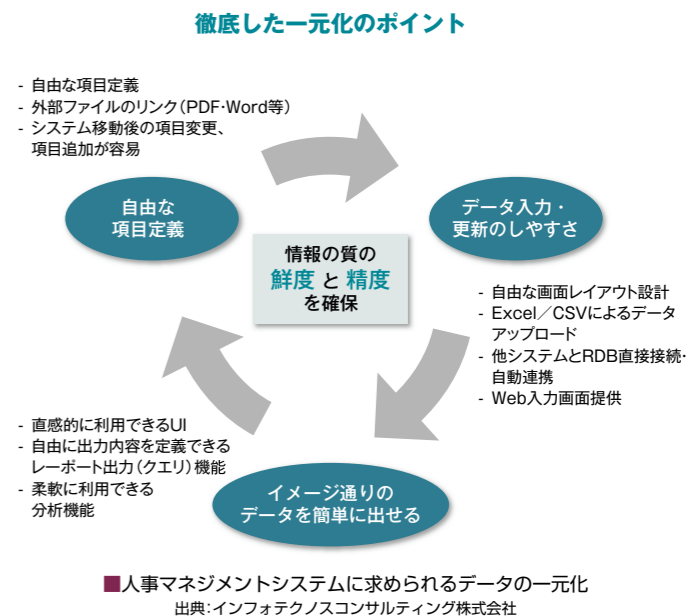
実際の企業では、どのような形で人材マネジメントシステムが活用されているのでしょうか。大島氏は現場のマネジメント支援のわかりやすい例としてRosicのユーザーの多くが利用している「キャリアシート」を挙げます。これは、従業員個人の情報が一枚のシートに集約されたものです。一見、とてもシンプルなのですが、そこには、学歴や所属だけでなく、関わったプロジェクトや評価、研究履歴、資格や自己申告など、多くの情報が集積されています。これも一元化されたデータベースならではの資料です。

「ある従業員が入社してから、どのような業務を担当してきたのか、そこでどういふ評価を受けて、本人はどんなことをしたいと思っているのかといった情報を、一覧性をもってすぐに出せる会社は多くありません。本人も、自分のキャリアについては記憶に頼ることがほとんどです。異動の際に上司にこうした資料を提供できれば、マネジメントのスタートレベルは明らかに違ってきます」

重要なことは、現場で必要とされるデータがすぐに出力できることだと大島氏は語ります。

Profile 大島 由起子 (おおしま・ゆきこ)

早稲田大学大学院修了・モナッシュ大学大学院修了。大学卒業後、株式会社リクルートに入社。人事部採用担当、経営企画室、「就職ジャーナル」編集部を経て、フリーランスの編集者及びライターとして独立。その後渡豪、モナッシュ大学大学院終了後、Hewlett-Packard Australia LtdのAsia Pacific Contract Centreにて、アジア地域の契約業務に携わる。HPとコンパックスの合併時に、日本における契約システム統合のリーダーを務めた。



「例えば、ある会社では、営業担当者のキャリアシートに、これまでに担当した顧客関連の情報を載せたところ、現場での利用率が大きく上がりました。また、店舗展開をしている企業では、性格検査や本人の嗜好の情報を多く入れて、配置やマネジメントに活かしました。この2社にまったく同じ一般的なキャリアシートを提供しても、ここまでは使われなかったでしょう。情報が現場のニーズに合致していることがとても重要なのです」

キャリアシートは、マネジメントだけでなく、本人も見られるようにすることで、会社の中でキャリアの共通言語として機能します。情報が活用されていることがわかれば、従業員も積極的に自分のデータを入力するようになり、システムに現場からの情報が集まってくるといふ好循環が生まれます。

大島氏は、人材マネジメントシステムによって、人事がコア業務に注力できることを期待しています。

「仕事を通じて多くの人事部門の方とお会いしますが、優秀な方ばかりです。そうした人達が、手作業による資料作りで疲弊してしまっているのは、もったいないことです。システムを利用することで、資料作りを効率化し、経営に貢献する人事本来の業務でビジネスに注力していただきたいと思います」