

4 なぜ人材データの「見える化」「活用」に失敗してしまうのか

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

大島 由起子

■なぜ人事のIT活用はうまくいかないのか ■そもそもなぜ「人材データ」が一元化できていないのか ■案外知られていない、システム選びの落とし穴

ここまで3回で、人材・タレントマネジメントにシステムを導入する際に見られる失敗例から、システム選びの際に気をつけるべきポイント、人材データの一元化を実現するため考えるべきこと、について述べました。今回は、多くの企業がシステム導入の際に目指していたはずの「人材データの『見える化』『活用』」がなぜうまくいかないのかを紐解き、そこから成功へのポイントを考えていきます。

「見ようと思えば見ることができる」は「見えない」と同義

A社では、人材データの活用を目指してプロジェクトを立ち上げ、自社に合ったシステムを構築するために、一から人材データ活用システムを開発しました。しかし、経営層や現場マネージャーが、それらを積極的に閲覧したり、取り出して活用するといったステージには進まず、利用開始から5年経った今はほとんど使われないシステムとなってしまいました。

B社では、現場に人材データを活用してもらおうと、各事業部長に人事システムのIDを配布しました。しかし1年経ってもアクセスはほとんどなく、何度か使用を促す活動をしましたが、実を結びませんでした。結局、現場から人事への資料提供要請はほとんど減らず、IDの維持費だけがかか

ってしまっています。

どちらも、データがシステムに溜まってはいるものの、その「見える化」「活用」が進まなかった例です。なぜ、このような状態に陥ってしまったのでしょうか。

ポイントは、「見ようと思えば見ることができる」「一つの見方だけが提供されている」「使おうと思えば使うことができる」というレベルでは、多忙な経営層や現場にとっては、「見えない」「使えない」と同義であるということです。上記2つの失敗は、人事が「提供できている」と思っていたことが、使う側の期待に応えられていなかったことが大きな原因です。

そのデータを見て、何かを気づき、行動が促されるか

そもそも、「人材データの見える化」は何のために実現する必要があるのでしょうか。

人材データを、人材・タレントマネジメントに関わる人たちが「見る」価値は、そこから何かを気づき、行動が促されることにあります。見えていなかった事実が浮き彫りになり、思いもかけないことが明らかになる、認識していたことと現実が異なるなど、アンテナに何かがかひかかるイメージです。想像していたことが想像していた通りに見えているだけでは価値を生み出しません。

システムの観点から考えると、データを単に並べて見せるだけではなく、「比較」や「相対」、「時系列」といった切り口での情報提供ができるか。その軸がビジネスの視点とマッチしているか、といったことが重要になります。

以前、店舗展開をしている会社のお手伝いをしていたとき、すべての店舗の勤続年数と年齢のピラミッド構成グラフを出したことがあります。会社全体の年齢/勤続構成はありましたが、店舗毎の構成については、ずいぶん前に一度出したきりアップデートされていませんでした。すべての店舗を出してみると、その特徴は実に様々でした。年齢的にはバランスしているけれど勤続年数が少ない人が圧倒的に多い店舗、中間部分の年齢層が極端に少ない店舗など、それぞれで起こりうる問題が見えてきます。その情報はエリアマネージャーや店長に提供され、店舗運営のために活用されることに。全体構成だけに留まらず、店舗（ビジネスの単位）までタイムリーに見えるようにできることで、システムへの注目度が一気に高まりました。

「思考を促す」「思考を止めない」「試行錯誤」「仮説検証」ができる

では、「人材データの活用」とは具体的に何をすることなのでしょうか？

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およ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修了後、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。2004年よりITCに参加。人事情報システムの企画・導入に関わり、人材マネジメントにおけるIT活用推進のサポートを行う。著書：『破壊と創造の人事』（楠田祐・共著）ディスカヴァー・トゥエンティワン <http://www.rosic.jp>



「見える」ことによって何かに気がついたとき、人が次にすることは、その気づきについて考え、思考することです。そして、正しい行動を選択するために、その考えや思考をさらに発展させていこうとします。「ああだろうか、こうだろうか」と試行錯誤し、ある程度考えがまとまってきたら仮説を立て、その可否を検証し、実行していく。こうした一連の流れに人材情報を活かしていくことが、「人材データの活用」です。

つまり、「人材データの活用」にシステムを使おうとするならば、「思考を促す」「思考を止めない」「試行錯誤ができる」「仮説検証ができる」ことが必須になるということです。ただし、これは決して簡単なことではありません。思考や試行錯誤は常に一定方向に進むわけではありません。予想外のことを試してみるからこそ、価値があるような世界だからです。

前回お話したように、パッケージ製品を選択した場合、その性質上ある程度の枠がはめられます。従って、それぞれのシステムが、何をどこまでサポートできるのか、冷静に評価する必要があります。

経営層やそれに近い立場にいる方にシステムを使ってデータをお見せすると、必ずといっていいほど、「俯瞰」と「ドリルダウン」を要求されます。全体を見て状況

を把握し、問題と思われる部分に深く入っていく。そこで考えられる課題が局地的なものなのか、他でも発生しうるものなのかを確かめるために、もう一度俯瞰して見ていく。そこで立てた仮説を検証するために、切り口の軸を変えながら、問題の核心に近づいていく。こうしたことを繰り返されます。こうした動きにシステムが応えられたとき、その利用頻度は格段に増えていきます。

上記のような視点を持って、システムで「見える化」や「活用」をどう実現していくのかを考えることができれば、導入したのに使われないという失敗は避けることができるはずですが。

◆ 想像以上に重要な、スピードと直観的なインターフェイス

ここまでは、システムの「使い方」のお話をしてきましたが、「システム」自体についても触れておきたいと思います。

「見える化」「活用」を実現し、経営層や現場にシステムを展開したいと考えたときに忘れてはいけないのが、「操作のスピード感」です。そんなこと？と思われるかもしれませんが、案外ここで躓くケースが多いのです。ちょっとしたことを知りたい、調べたいと思ったときに、クリックしてからかなりの時間が経ってからやっと結

果が得られるようでは、だんだん使われなくなっていきます。

そして、マニュアルに頼らずに使える、「直観的に使えるインターフェイス」の提供も重要です。人事の担当者が業務として使う場合には、毎日のように使いますし、避けて通れないものなので、多少使い方が難しかったり複雑すぎても、使いこなそうと努力します。しかし、経営層や現場はそうは思いません。使い方が分かりにくかったら、人事や部下に頼んで資料を出してもらおうという形に逆戻りします。それでは、たとえ価値あるデータを蓄積し、適切な見える化・活用の仕組みを構築したとしても、宝の持ち腐れです。

人材データを確実に見える化し、経営層や現場にしっかりと活用してもらったとき、そこから生み出せる価値は測り知れません。今回お話したポイントを押さえて、システム導入をぜひ成功させてください。

【ポイント】

- 見える化：そこから何かを気づかせ、行動を促すことができるか
／「比較」「相対」「時系列」
- 活用：思考を促し、思考を止めないか。試行錯誤や仮説検証をサポートできるか
／「俯瞰」「ドリルダウン」「軸の変更」
- 「スピード」と「直観的なインターフェイス」