企業の各部門で欲しい情報
人事部門の戦略情報

杉井 銘生*／SUGII Akio

Information each department in corporate needs
Strategic information at a personnel department

Series ◇ Collection and utilization of vital information ◇ 9

[著者抄録] 人事部門をとりまくビジネス環境は大きく変化してきており、それに伴って、人事部門の必要とする情報もより戦略的なもののが求められるようになってきた。なかでも重要テーマとなっているのが、戦略的な経営をおしすすめるための組織開発である。従業員の個性と創造性を生かしつつ、これを企業の組織力として実現するためのダイナミックな組織戦略でもある。そのためには人事部門としても、従来の静的な情報の管理ではなく、柔軟な組織開発に対応するためのより動的な情報の活用が求められるようになってきている。

[著者付与キーワード] 人事部門、人事情報、労務情報、戦略情報システム、組織開発、コミュニケーション、人事情報システム、パソコン通信

[Author Abstract] With drastically changing business environment which surrounds a personnel department information a personnel department needs is increasingly strategic. Among it the most important thema is organization development which is required to push strategic management forward. It is also dynamic organizational strategy necessary for realizing personality and creativity of employees as organizational power of a company while both are enhanced. For this purpose a personnel department seeks not traditional static information but dynamic personnel information which meets flexible organization development.

[Keywords by Author] personnel department, personnel information, strategic information system, organization development, communication, personnel information system, personal computer communication
1. はじめに

近代技術の発展は、動力機器などによる人間の肉体的な労働のサポートを実現するとともに、今日では電子情報機器の登場により、人間の頭脳的労働のサポートも実現させるほどになった。

こうした技術の進展に伴い、企業では、それらの技術をいかに活用するかということもともに、それらを通じて利用するための人間組織のあり方がますます問われるようになってきている。

話題の戦略情報システム（SIS）の構築に当たっても、当初のシステム偏重の考え方から、最近では、システムは人事や組織と一体に考えなければならないととの認識が広がりつつある。

既存の組織に新しい情報システムをかぶせるだけでなく、従来の事業体制を見直したり、大幅に組み替ったり、ここ数年、大企業で続く組織リスケルチャリングは、戦略的な情報の活用を実現するために、いかに人事と組織が重要な関係を握っているかを示すものといえよう。

その意味で、今日の情報化社会においては、顧客情報、開発、生産、販売、会計情報などとともに、人事・組織情報は、企業のトータルな情報システムを円滑に動かすため、最も戦略的な情報になっているといえる。

そのためには、人事・労務活動の活動がより戦略的なものへと転換するとともに、その上で、必要とされる人事・労務関連情報も、従来の管理を中心とした静的なものから、ダイナミックに社員を生かし組織を活性化させるための、より動的なものへと変化してきていることを認識する必要がある。

また、人事部門の情報は、貴重な情報を除けば、これまでのコンピュータがあまり得意としない定性情報や非定型情報が多く、情報システム化という面でも多少遅れ気味であった。

しかしながら最近では、これらの人事情報に対する戦略的なニーズが高まるとともに、イメージやドキュメントなど非数値情報処理などに関する情報技術の進展によって、人事情報はシステム面でも新たな情報活用の姿が見られるようになっている。

2. 人事部門をとりまく環境の変化

人事部門に役立つ情報を考えるためには、その背景となる企業をとりまくビジネス環境の変化を捉えておかなければならない。なぜなら、人事政策というのは経営政策と切り離せないものであり、そのビジネス環境の変化に伴って人事部門の業務内容も変化し、それによって活動に要する情報も変ってくるからである。

人事部門をとりまくビジネス環境の変化として次のようないかが指摘できる。

①個人化、多様化、自己表現欲求など、個人の価値観の変化
②モノ、ハード中心からソフト、サービス指向への生活価値観の変化
③高齢化、高学歴化による労働力構成の変化
④経済活動のグローバル化
⑤組織のネットワーク化、オープン化
⑥急速な技術革新の進展
⑦人手不足の進行

このうち、高齢化やグローバル化などについては、直接的に人事部門における高齢化対策、国際化対策として理解されるが、そのようなケースだけではなく、それぞれの環境変化の要素が相互に絡み合って人事部門に新たな対応を求める。

例えば、高齢化の問題は急速な技術革新とあいまって、社員教育における在職期間を通じての長期教育プログラムの必要という課題を投げかける。さらに、個人の価値観の変化による労働力の流動化現象は人手不足とあいまって、中途採用の増加など採用政策のあり方から、異動・昇進など他の雇用政策全般にも大きな影響を及ぼすことになる。

こうした新たな業務内容の広がりは、海外勤務、高齢化対策、新技術教育、中途採用などに関する人事部門における新たな情報ニーズを喚起する。

こうしたなかでも、これまでにない変化といえ
情報管理 Vol. 34 No. 12 Mar. 1992

るものは、組織のネットワーク化への対応である。
情報化社会における企業は、激しく変化する
社会環境に素早く、かつ柔軟に対応するため、従
来の均質的でピラミッド型の組織から、社員の個
性と創造性を生かしつつフレキシブルな活動で
できるネットワーク型の組織へと転換を求められて
いる。

そのためには、人事部門の活動も、人を生かし
組織活動を積極的にクリエイティブすることが中心的
な課題となるわけで、そこで求められる人事情報
というのも、社員を管理するための情報ではな
く、新たな人の活動や組織を取り出すための、よ
りクリエイティブなものが求められるようになっ
てくる。その意味では、今日の人事部門に役立つ
情報は、企業の組織戦略に役立つ戦略的な情報
でなければならない。

採用に関しては、いい人材に関する情報が必要
だといっても、情報だけ集めてもどうにちなんら
いところに収めもある。そんなときに、ものをい
うのが人脈情報である。実際、優秀な人材を集め
るためには、社内における大学の先輩などが重要
なキーマンとなっている。もちろん、企業と大学
やゼミの先生との信頼関係ということも欠かせな
い。

最近は学生が膨大な就職情報をもっており、ブ
ランド品である大手企業ならばもとより、それ以外
の企業にとっては、卒業予定者の情報を入手する
ことだけではなく、必要な相手に自社の情報を的
確に届けられるかどうかが最大の課題である。人事
部門としてはあまり得意ではない攻めの
情報活動が求められている分野である。

表1 人事部門の業務

| 雇用マネジメント | 採用
|------------------|---
| 異動・昇進 | 教育訓練
| 退職 |

| 労働環境管理 | 作業時間
|----------------|---
| 安全管理 | 衛生管理
| 法務管理 |

| 人間関係マネジメント (組織開発) | 社内報
|---------------------------------|---
| 提案制度 | 人事相談
| 苦情処理制度 | 決定参加

| 勞働条件管理 | 賃金
|----------------|---
| 升給 | 各種手当
| 労働時間 | 労働諸条件

| 余暇・福利厚生 | 健康管理
|----------------|---
| 厚生施設 | 休暇制度
| イベント |

森五郎氏「人事・労務管理の知識」（中経文庫）の区
分を参考に筆者が粗末に

—1091—
また、新卒者に限らず、労働者の流動化にともない中日差有給休暇が多く伝わる。この增加の流れはもとより、雇用形態の多様化に対して対象の選択に影響を及ぼし、働く場の変化を生む。従業員の役職である業務の複雑性、多様性を考え、従業員との対話を必要とする。従業員の大半は顔見知りであり、これがオフィス環境での労働者の働き方に影響を及ぼす。従業員の働き方改善のためには、コミュニケーションの効率化による労働環境の改善が重要である。

3.3 組織の活性化と情報

組織の活性化と情報は、労働者の働き方の変化とも密接にかかわります。従業員の働き方を改善するためには、情報の流動化と労働者の働き方の変化を考慮することが重要です。組織の活性化と情報は、労働者の働き方の変化を改善するための必要条件です。
ネジメントの重要性がでてくることになる。
この分野そのものが情報活動なのであるが、人事部門にとっては、個々の社員が組織に対してどのように意識を持っているかを捉えるとともに、組織としてそれを生かしていくための情報マネジメントが求められる。それも単に、受け取り、伝えというだけでなく、いっしょに作るという参加型の意識形成が欠かせなくなっているのが今日的な特色でもある。われわれは情報ニーズの変化を捉えるときに、量、質、種類とともに、こうした情報の流れや役割の変化にも注意を払う必要があるというわけだ。最近の社内報は、かつてのようないかにも会社からのお知らせのものばかりでなく、社員からの自由な情報発信を重視するタイプのもののが登場していてきているのと、人間関係マネジメントにおける、そんな情報の流れの変化を示すものといえよう。

3.4 労働条件情報に必要なナマ情報

労働条件については、賃金、昇給、各種手当、労働時間、各種労働諸条件などが対象である。このうち、賃金計算についてはコンピュータ化は、すでに多くの企業でなされているところだ。これは事務合理化という言葉からなされたわけだが、それだけでなく、年令別平均賃金や賃上げ時のファンド計算、各種賃金統計を作る上でも、人事部門の情報ニーズに大きく寄与している。

しかしながら、労働条件に関する情報は社内の情報だけではない。人事担当者としては、社会の動きや、世間水準、同業他社の状況についても把握しておく必要がある。日本の企業の構造並びに感覚がそうさせるのとある状況もあるが、ボランティア休暇や介護休暇など先進的な新制度を導入している企業などでも、社会的な状況を勘案して制度を検討しており、そうしたときに労働情報は最も重要な判断材料となる。

どの部門でも社外情報で最も役立つのは、人脈を通じてのナマ情報であるというが、これは人事部門においても変わらない。新しい制度については、先行的に導入した企業や、これから導入しようとする企業の担当者などから、仕組みや課題を直接聞くことが大切である。

これは会社側だけでなく、労働組合側でも同じことだ。私は、たまたま人事部門も労働組合もともに経験したが、新しい労働条件や人事制度というのは、実験をしてみるわけにはいかないだけに、先発企業の体験的なナマ情報は判断に欠かせない貴重な材料となる。

だからといって、新聞記事のウォッチングも忘れてはならない。労働条件というものは、具体的なノウハウの問題だけでなく、社会全体の動きを捉えておく必要もあるからだ。今後どのような新しい労働条件や制度が登場してくれるかを予測しておくことも必要である。今年の春闋の焦点のひとつであるが、最近は時短の動向が最も注目を集めていている。これは世の中のゆとり指向」という価値観の変化から、国際的な経済摩擦という問題まで含めた大きなトレンドと深い関わり合いをもっているわけだ。

また、人事担当者同士のサークルとして、人事部課長会のような集りは業界単位にはあるものの、より業界の情報となると案件外と入りづらいものだ。そんなとき、他社でのようなベースで時短を進めているかということも新聞記事がかななりの情報を伝えてくれる。

新聞記事を見る場合は、人事関連の記事をパラパラに見るのではなく、時短なら時短というテーマごとに記事を時系列に並べて見るのが有効だ。時系列並べることで、新聞記事そのものには書いてなくても、どんな方向へ向いているかという世中のトレンドが見てくる。

時短に関する最近の日経4紙の記事を「日経テレコンBIZ」で検索した事例の一部を図1に紹介するが、これからの人事担当者は、労働条件に関する情報も戦略的に捉えていくことが望まるという。

新聞以外の情報源としては、賃金・労務関係の業界専門紙や労働組合の上部団体が作る賃金関係の資料がある。これらはモデル賃金やモデルの者手当、労働条件を相互に比較するなどのデータ
1. キーワード91, 鈴木健二氏——組合の枠を超えて奔走した仕掛け人。
   91/12/27 日経コンスタレーション p6 0字
2. 鈴木隆（高橋屋・大阪）メニューの豊富さと早さで業績、日曜定休で従業員確保
   91/12/18 日経レストラン p50 0字
3. 近鉄、育児期の時間、男性社員にも。
   91/12/30 日本経済新聞 朝刊 p13 229字
4. 味の素、時短推進、来月から年1858時間労働に。
   91/12/30 日本経済新聞 朝刊 p13 598字
5. スズキ、来月、時短推進へ230人中流採用——対象を全国に拡大。
   91/12/29 日本経済新聞 地方経済面 p6 521字
6. 近藤労相、公務員の退職2日制、民間の時短にも寄与。
   91/12/27 日本経済新聞 日刊 p3 221字
7. 根來、育児休職制度導入——定着率向上と人材確保を同時に達成。
   91/12/01 日経ベンチャー p48 0字
8. 日本マネジメントアカデミーが新制度、わずかでも休日増やす。
   91/12/25 日本経済新聞 地方経済面 p22 848字
9. 関東通産局、中小企業の労働力確保策、4個に補助金。
   91/12/21 日本経済新聞 地方経済面 p25 256字
10. 住友電装、誕生日休暇を導入——1月から、時短進める。
    91/12/21 日本経済新聞 地方経済面 p7 394字

図1 「時短」関連の記事の「日経テレコンBIZ」からの検索結果

類として有効なもので、どこに人事部門においてもいくら種類かを購入しているはずである。
ただし、こうした労働条件に関する細かい情報は、公表していない企業も多いことと、発表されているモデル情報のなかには実態よりは機上のモデルを想定しているケースが多くあり、担当者としては隔靴搔癮の感もあるではない。

詳しい賃金実態などは自社の分についてもあまり公表したがらないことを考えれば無理もないが、それだけ情報の正確度という点では難しいデータであることを知った上で利用する必要もある。この面では人事担当者のデータ分析力が問われる。

3.5 余暇・福利厚生情報

最近では賃金やその他の労働条件におとらず関心をもたれているのが、余暇や福利厚生関係である。この分野の業務には、健康管理、厚生施設、住宅関連制度、イベントなどが考えられる。とくに最近では、地価高騰がサラリーマンの持家の夢を碎いてしまったこともあり、住宅問題は企業にとっても深刻である。このため、人手不足対策を考えて、新たに社宅政策を推進する企業や、持家促進のための融資制度を充実させる企業もある。

こうした従業員の住宅政策は、ひとりの企業だけでなく解決できる問題ではないが、人事部門としては、公的な住宅政策や、各種の金融制度など、社会的な変化に関する情報とともに、今後の住宅事情の長期見通しを立てられる情報が、自社の制度を作っていく上で欲しいところである。

この他、健康管理や施設管理においては、社内運営のための情報ももちろん大切だが、それからは運営内容を社会の変化に合わせていくことも大切である。人事部門としても社員の価値観の変化や社会的な新しい動きに関する情報にも目配りが必要だ。

また、今後は、健康管理というだけでなく、健
康促進活動への積極的な働きかけや、厚生施設の活用促進など、よりアクティブな形での情報活動も求められてこよう。

4. 人事情報システムの事例

さて、ここでは企業の人事情報が今日的な情報システムのなかでのどのように利用されているかを具体的な事例で紹介しよう。

4.1 富士ゼロックスの人事情報システム

●技術精通度情報組織開発に生かす

ひとつは富士ゼロックスの例である。同社の総合的な人事情報システムは人事情報と給与情報の二つから成り立っている。給与関係のシステム化は会社設立当初から行われていたが、個人の属性・履歴などをデータベース化した人事情報は、10年ほど前に新たに構築されたものだ。この人事情報システムのなかに、今日の人事情報が求める情報の一端が垣間みられる。

同社の人事情報は社員一人ひとりについて、非常に網羅的な情報が盛り込まれている。まず、名前や年齢、住所等一般的な属性情報からはじまって、学歴等の履歴、資格・技能、職務経歴、勤務評価、給与の推移、家族構成から緊急連絡先などにいたるまでが入力されている。検索画面は1人当たりと7画面に分けることができる。

基本的には、HAMS（ハムス）というソフトを使用。社員ナンバーで検索して定型画面で見る形になっているが、この他、FOCUSという検索用のソフトを使えることで、人事担当者等が直接、項目別に複雑な検索を行うこともできる。

この検索システムを使った人事情報は、同社の戦略的な人事企画に欠かせないものとなっている。同社が最近採用した情報に、技術の精通度という項目がある。

これは技術部門の社員について、本人の持つ技術の精通度を4段階で評価してデータ化したものである。段階の基準は、Aが業界でも一流、Bが社内で一流、Cが社内で一人前、Dが人に指導出来る程度などのように分けられ、本人の申告と上司の評価で決められる。

こうしたデータを利用することで、新規新旧のプロジェクトを始める場合等、それに必要な要素技術もった社員を検索し、レベルのバランスをとるなら容易に組織化することが可能になった。既存の組織においても、部門内の技術者のレベル分布をチェックすることで、人員計画やレベルアップ教育の目標設定に役立てられている。こうした情報は戦略的な組織形成に役立つ情報ということができる。

また、社員の価値観が多様化するなかで、社員の個性を生かし組織を活性化を図る意味から、社員の仕事に対する希望や要求など、定性的な情報の役割が大きくなっている。

同社では、昨年よりキャリアカウンセリング制度を設け、本人の現在の仕事に対する考え方や要求を受信取扱、それをデータ化して人事情報に加えている。こうした情報の活用により、より決める細かい人事政策の実行が可能になると期待されている。

●ワークステーションの活用

富士ゼロックスにおける人事情報システムとしては、上述のものが中心だが、他にも、様々な情報と情報システムが活用されている。

そのなかでも人事部門として有効に使われているのが、同社のワークステーションJスターのネットワークを利用した組織図作成である。組織図づくりは人事部門にとって非常に大切な作業であるにも関わらず、どこでも面倒な作業とされている。私がいた従業員数百人の会社ですら年1回の組織図づくりはやっかいなものであったが、富士ゼロックスのように従業員数が1万4千人に及ぶ会社においても大忙しの仕事ではない。

同社では各地区の人事課が地区ごとの組織図のパースを作り、それをネットワークで組み合わせて年2回の大きな人事異動にも対応している。これは従来の数値処理を中心とした"電子計算機"の得意とする分野ではないが、システム化も進めざるをえなかったところだが、イメージ処理やドキュメン
ト処理に優れたワークステーションなどの新しい情報機器の登場により、人事部門の情報システムにもインパクトを与えることになりそうだ。

同社人事企画室の久保課長が「次の人事部門の情報化はイメージ処理」といわれているように、より人間よりの情報を扱う人事部門において、イメージ情報など人間の五感に近い形での情報処理は今後の課題といえよう。

同社においては、社員の履歴書を光ファイルで管理しているが、「今後は社員の顔写真などのイメージ情報もコンピュータの人事情報と組み合わせて使えるようになれば望ましい」（久保課長）ということである。

これでは、社内電子メール網も部署の離れてている地区の人事部門同士の連絡に使われており、とくに、時差のある海外との連絡には欠かせないものとなっている。

また、社員サービスという面では、電子メール網を通じて、施設利用などの各種申込書が取り出せるようになっている。パソコンが必要なものでは電子メールで取り出して提出はオフラインとなるが、会議室の予約などは、ネットワーク上で空室を確認してそのままオンラインで申込するようにもなっている。

こうした電子情報サービスは、人事部門の手間の軽減とサービス向上という両面で人事部門の役に立つ情報のひとつということができよう。

4.2 リクルートの電子社内報

今度はちょっと違う角度から人事部門にも関連すると考えられる情報システムを紹介しよう。リクルートの社内パソコン通信ネット「あいしてるII」についてである。これは人事部門の扱う情報システムではなく、同社の社内報を担当する“かもめ編集部”が運営するもので、いわば電子社内報ともいうものである。

このなかには人事情報も流れているものの、社内でもこれを人事情報システムとは考えていないかも知れないが、なぜ、あえて取り上げたかというと、社内コミュニケーションの活性化、これからの人事部門の果す情報活動の重要な部分を占めるようになると考えたからだ。

リクルートで、現在の「あいしてるII」の前身である「あいしてるI」がスタートしたのは1987年である。社内報の従来集めにパソコン通信を利用しようということでスタートしたが、当初はパソコンをしてはいた小さなシステムで、希望者だけの参加であった。それが95年にワークステーションを装置台につけたホストシステムにバージョンアップするとともに、90年には全社マネジャー640名に1人1台の端末を配布するなど、合格的な全社システムへと拡大していった。

このシステムには、いわゆる社内通達の名の知られず、社内規定のデータベース、人事情報、リクルートの研修所・保養所の空き情報なども提供されているが、なんといっても重要な狙いは社員同士のコミュニケーションである。

同社は急拡大してきた企業であり、営業所や支社も各地に分散している。大企業になれば、どうしても横のコミュニケーションは薄れがちになってくるもので、このネットワークを通じてコミュニケーションの風通しを良くしていこうというわけである。

パソコン通信のメニューには社長へのホットラインまで用意されている。といっても数えるほどなく、横断コミュニケーションの場は、どちらかというと「料理・たべもの」や「雑学の園」など気軽なコーナーが多い。

経験の蓄積に伴って、業務での利用も広がっており、全国の人事担当者の専用コーナー、人材開発部専用コーナーなど部門ごとの業務連絡や電子会議的なコミュニケーション利用が進んでいる。いままで、社内の情報の共有化とともに、コミュニケーションの活性化にも大いに寄与しているとの評価がなされている。

こうした電子社内報ともいうべきコミュニケーション・ネットワークの成功は、組織開発におけるコミュニケーション型情報の重要性を示した好例だといってもよかろう。

最近の社内報は広報部門が発行しているケース
情報管理 Vol. 34 No. 12 Mar. 1992

もあり、必ずしも人事部門の担当でないところも多いが、人間関係マネジメントや組織開発という観点から考えれば、社内コミュニケーションというものももっとより人事的業務の範疇と考えられる。

今日的な社内コミュニケーションメディアというのは、社内から社員の情報を集めることというだけでなく、社内の様々な分野の情報流通と人的交流を高め、情報の共有を図ることが求められている。このことにより、組織に新しい息吹を吹込み、企業組織の活性化を人間的側面からサポートすることが期待されている。

その意味でも、リクルートのような電子的な社内のコミュニケーション・ネットワークは、組織開発におけるより新しい情報の役割を担うものとしても注目されよう。

5. より人間よりの情報を求めよ

人事部門における新しい情報の役割という観点での情報ニーズについて紹介してきたが、結論からいえば、情報化が進むほど、より人間に近い情報が求められてくるのが人事部門の宿命であろう。

しかも、社会構造や技術が激しく変化するなかでは、社員の働き方や価値観というものも大きく変化して行くであろう。そうしたなかで、これからは、はじめて体験する事柄から読み取って行く情報が役に立つ情報へと育っていくことになる。

上述の富士ゼロックスではサテライトオフィスなどの先進的な実験を行っているが、こうしたテレコミュニケーションのような新しい働き方における組織開発や人事・労務の問題は、心の問題が非常に大きな要素を占めるとともいわれる。

今日のオフィス環境は情報システムの網の目のなかに入しており、あらゆる情報が、いつでも、どこでも取り出せる仕組みができつつあるわけだが、それが進むほど、記号化されて情報から浅れていくナマ身の情報が重要になってくる。人間を直接の業務の対象とする人事部門であればなおさらのことである。

これからの人事部門にとっては、こうしたより人間よりの情報の役割が高まるとともに、情報システムとしても、数値やコードだけではなく、より人間に近いところの情報を扱えるメディアと、相互的なコミュニケーションが実現できる情報ネットワークの仕組みが求められていくことになる。