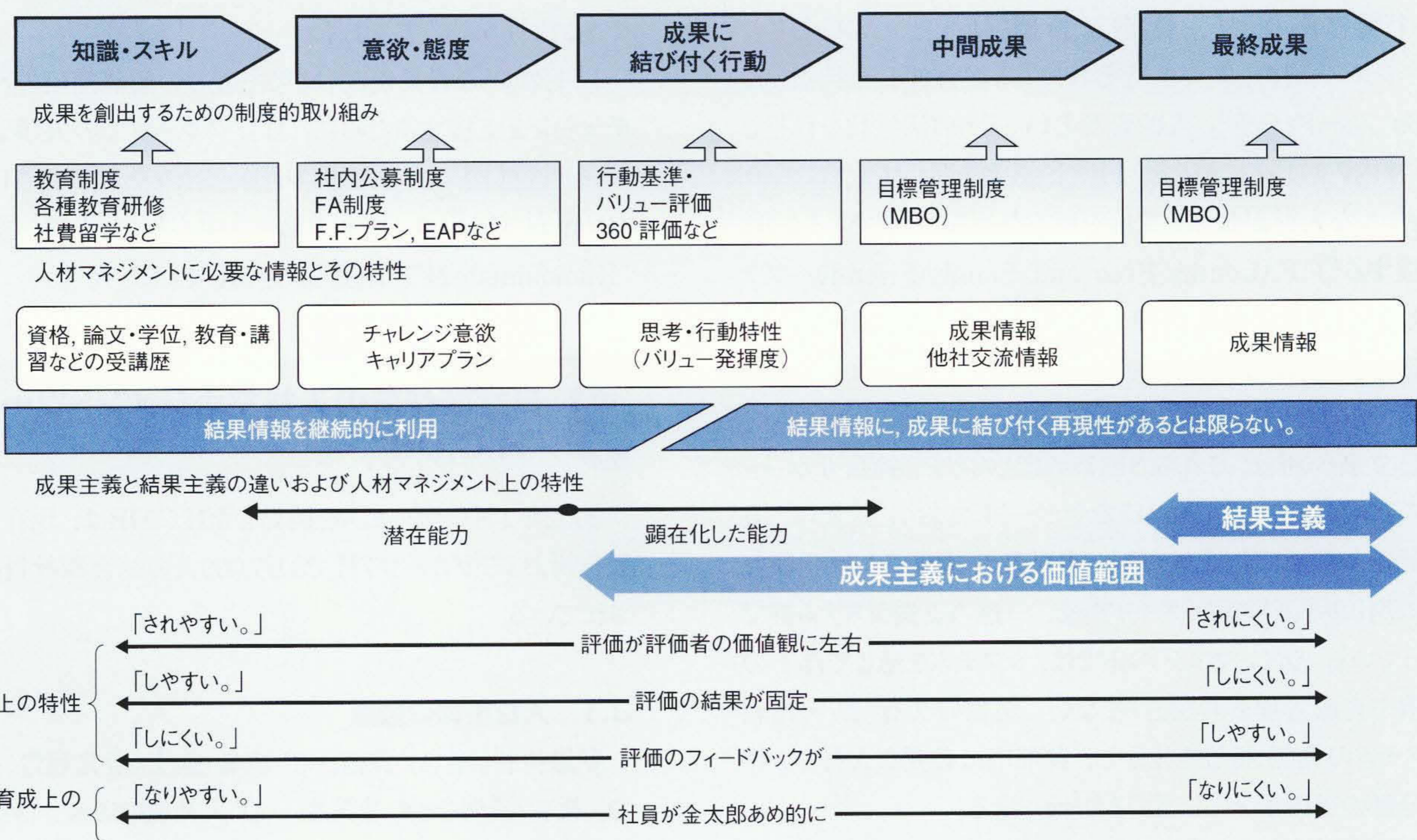


人材マネジメントを支える 社員サポートシステムの事例

Case Study of Information System for Managing Human Capital

島川 優 Yutaka Shimakawa 徳江早智子 Sachiko Tokue

成果主義における価値創造のバリューチェーン



注：略語説明 FA(Free Agent), F.F.(Gender-Free and Family-Friendly), EAP(Employee Assistance Program), MBO(Management by Objectives)

日立製作所の成果主義における価値創造のバリューチェーンと人材マネジメントで使用する情報との関係

成果主義を浸透させる際には、その成果が生まれるまでのプロセスで「起きていること」を把握、分析することが重要なポイントとなる。したがって、人材マネジメントの観点からは、その過程で発生する情報を注意深く読み取る必要がある。また、これらの情報は当該現場だけで把握・理解ができる情報なので、成果主義での人材マネジメントの主体は「現場」にあると言える。つまり、「現場力」が問われるのが成果主義の特徴である。

1990年代の半ばから、わが国の企業の間で成果主義の導入がブームとなった。幾つかの企業では、成績によって報酬に大きな差が付く、米国型制度の導入を行った。しかし、最終結果を評価する目標管理制度を導入した会社では「点を取るためのテクニック」や「目標そのものを低くすること」がまん延し、制度運営そのものが困難な状態に陥った。

日立製作所は、人材が価値創造の源泉であるとの考えから、成果主義を導入する前提として「個の尊重」を掲げ、「個の尊重」と「成果主義」を人材マネジメントの基本方針としている。評価制度だけでなく、社員を

支援する制度や、実際に運用するための仕組み・情報システムの構築、人事組織の変革など、総合的な施策を行うことで、成果主義の浸透を図っている。

日立製作所は、2002年1月から人材マネジメントツール“Humanimate21/Human Capital Data Base”のサービスを開始し、他の支援システム群と併せて、成果主義に基づく人材マネジメントを実効あるものとするように取り組んできた。その結果、情報システムを利用した人材情報や、人材にかかわる業務情報の共有は、一定の成果を上げつつある。

1 はじめに

日立製作所は、連結ベースでの中期経営計画で、知識企業として、知識による価値創造に注力することとした。この計画に従い、人材マネジメントの基本方針を、社員の潜在能力を引き出すための「個の尊重」とし、同時に、成果主義の浸透を図ることとした。

日立製作所は、さらに多彩でオープンな、そしてチャレンジングな企業風土へと変革するため、以下の施策を行ってきた。

個人の顕在化した成果を評価する「目標管理制度」、価値・行動基準の共有を目指した評価制度「日立VALUE」、マネジメント層の「気づき」とそれによる能力伸長を目指した「360°フィードバック」、人的資源のいっそうの活性化を目指した「社内FA (Free Agent) 制度」、男女を問わず、プロフェッショナルな人材が仕事と家庭を両立させることができるように支援する「F.F. (Gender-Free and Family-Friendly) プラン」、社員やその家族が持つ個人的な悩みや問題の解決を支援する“EAP (Employee Assistance Program)”などの施策である。

日立製作所は、これらの施策のほとんどを、社員サポートシステム“Humanimate21”でサポートしており、社員は、業績評価や診断による「気づき」、各種教育講座による「学び」、および仕事を通じての「キャリア」を、一連の支援システム群で行っている。ラインマネジメントでは、システムを通じて部下の配置や育成管理をするだけでなく、「情報の共有」という情報システムの機能・特性を生かし、自部門に必要な人材や、特定分野の専門家を探し当てることができる。

経営方針に基づく人材マネジメントの施策と、情報システムが持つ特性が相互に連携され、知識企業への変革を、有機的かつ連鎖的に進めている。

ここでは、日立製作所の経営方針から導かれる人材マネジメントの考え方、施策、それを支援する情報システムの役割、および実際の使われ方について述べる。

2 日立製作所における成果主義

日立製作所は、人材マネジメントの基本を「個の尊重」と「成果主義」に置いている。日立製作所が考える成果主義とは、企業組織内で成果が生まれるプロセスを、個人の「知識・スキル」が個人の「意欲・態度」によって組織の中で「成果に結び付く行動」を導き、個人またはチームレベルでの「中間成果」を生み出し、予定した期間内に組織の事業目標である「最終成果」をもたらすことであり、これを成果創出のバリューチェーン(価値連鎖)モデルとして想定している。

したがって、個人成果を最大にするためには、以下のよう

な個人に対する一連の支援施策が必要になる。すなわち、(1) OJT (On-the-Job Training) や多種多様な教育講座などにより、個人の知識・スキルの水準を高めたり、(2) 仕事と個人のスキルや意識とのマッチングを行うことで意欲を向上させたり、(3) 価値を生む行動基準で成果に結び付く行動へと促し、(4) 透明でわかりやすい評価制度で個人の成果を評価するといった施策である。

また、組織成果を最大にするためには、ラインマネジメントが行う、個人に対するコーチングやチームマネジメントを支援する仕組みが必要になる。つまり、ラインマネジメントがみずから、成果を生むプロセスでの情報を把握、分析、評価することができる仕組みが必要である。

以上のような背景から、成果主義での価値創出のバリューチェーンを支援するために、日立グループでの人事シェアードサービス部門である人事ソリューションセンタは、H.C.DB (Human Capital Data Base) を中心とした支援システム群“Humanimate21”を開発し、運営している。

3 日立製作所の人材マネジメントツール “H.C.DB”

2002年1月にサービスを開始したH.C.DBは、現在、日立製作所およびグループ7社で3万7,000人の総合職社員に利用されている。

3.1 人材情報の登録

登録情報は、(1) 資格、(2) 表彰・論文(研究報告)・学位、(3) 教育・講習などの受講歴、(4) 入社後の履歴、(5) チャレンジ意欲、(6) キャリアプラン、(7) 他社交流情報、および(8) 成果情報の八つのカテゴリーに分けられ、それぞれ登録を行う。

この登録情報は、評価情報を除き、他に公開することができる。

従来、上記のような個人情報、人事部門が取りまとめて、基幹業務システムに入力していたが、H.C.DBは、人事部門のためのシステムではなく、社員個人およびラインマネジメントを支援するシステムであるという考えから、社員ひとりひとりが直接入力できるようにしている。一部のラインマネジメントからは、これが人事部門のサービス低下につながるのではないかという意見も聞かれるが、成果主義に基づく評価プロセスが職場になじむにしたがい、社員ひとりひとりが自己の情報を登録する価値が増大するものと考えている。現在の登録状況を分析すると、トップマネジメントが、自分のキャリアや資格を登録し、公開している場合は、その組織の構成員の多くが自己の情報の登録を行い、かつ公開している。

評価情報については、H.C.DBの利用を必須としている。成果主義を組織に浸透させるために、評価プロセスそのものに、価値創造のバリューチェーンを実装するのがねらいである。

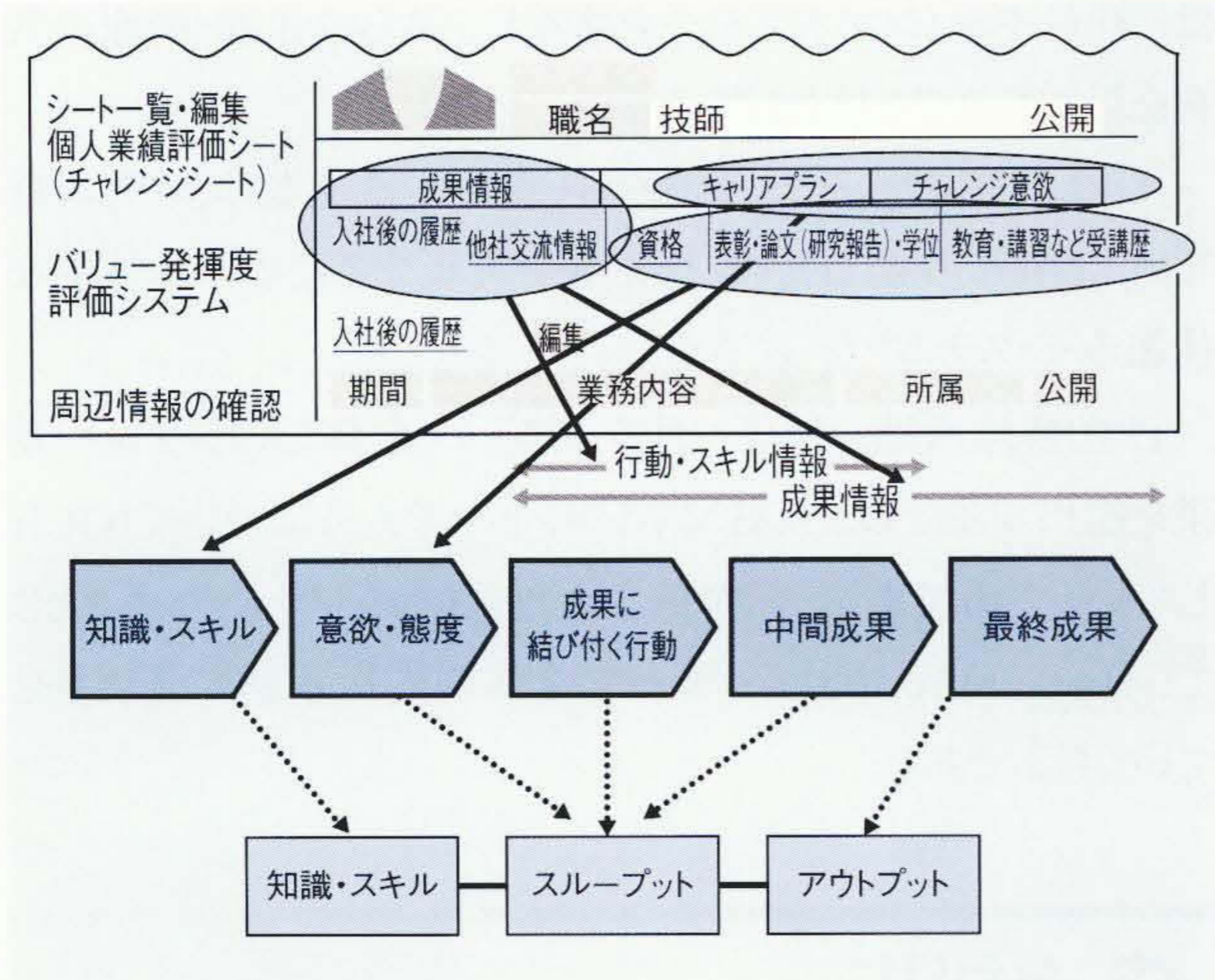


図1 H.C.DBの登録画面と成果主義の関係
 成果を生むプロセスにおいて把握できる情報を八つのカテゴリーに分け、マネジメントの評価行為を支援している。

つまり、マネジメントが評価の説明を行いやすくなるように、蓄積する情報の種類や運用手順が定められている(図1参照)。

3.2 人材情報の活用

H.C.DBでは、“Know How”としての情報利用ではなく、“Know Who”としての情報利用を想定している。

社会インフラストラクチャーの構築など大規模なプロジェクトでは、多岐にわたる技術分野、知識、知恵が必要となる。H.C.DBでは、特定技術分野や人脈などを自由に指定し、登録されている情報を検索することができるので、社内またはグループ内から人材を見つけ出し、その人が保有する知識や知恵についての情報を得られる可能性が飛躍的に向上する(図2参照)。

2003年4月から実施した社内FA制度は、志を持つ社員、積極的にチャレンジする社員を、会社として応援するものである。チャレンジする社員は、年に2回、H.C.DBに異動希望・希

望業務を登録し、FA応募する旨を示すと、希望する職場に直接応募できる。従来の社内公募制度が、職場(需要側)の立場での人材活性化施策であったのに対し、FA制度は、働きたい人(供給側)に直接訴える人材活性化施策である。

4 知識の自発的共有 (教育システムでの事例)

人材マネジメントの主体をラインマネジメントに移すと、スキル・知識の獲得でも、ラインが主体的な行動をとるようになる。

日立製作所は、自前の教育研修機関として、(1) マネジメント層を対象とした教育研修を企画、実施する日立経営研修所、(2) 技術者を対象とした教育を企画、実施する総合教育センタ、(3) SE(Systems Engineer)・ソフトウェア開発者を対象とした教育を企画、実施する株式会社日立インフォメーションアカデミーなどの研修機関を保有している。これらの研修機関は、年間約2,100講座に上る教育研修を運営し、社員は、社員サポートシステム“Humanimate21”を通じてこれらへの受講申し込みを行っている(図3参照)。

このような教育研修機関での教育とは別に、各事業グループは、その事業分野に必要な技術・スキルの向上策として、独自の教育研修を行っている。これらの研修では講師も生徒も社員であり、教材も手作りのものが多い。そのため、自前でリソースを確保できない場合は、社外の教育研修機関と独自に契約し、自分の事業所用にカスタマイズした研修を行っている。これらの事業所教育についても、社員はHumanimate21で受講申し込みを行っており、その講座数は年間760講座を数える。

Humanimate21では、ラインマネジメントが自分で教育研修を企画、実行、確認することができる。また、それにかかる費用についても、財務会計システムとの連携により、振替処

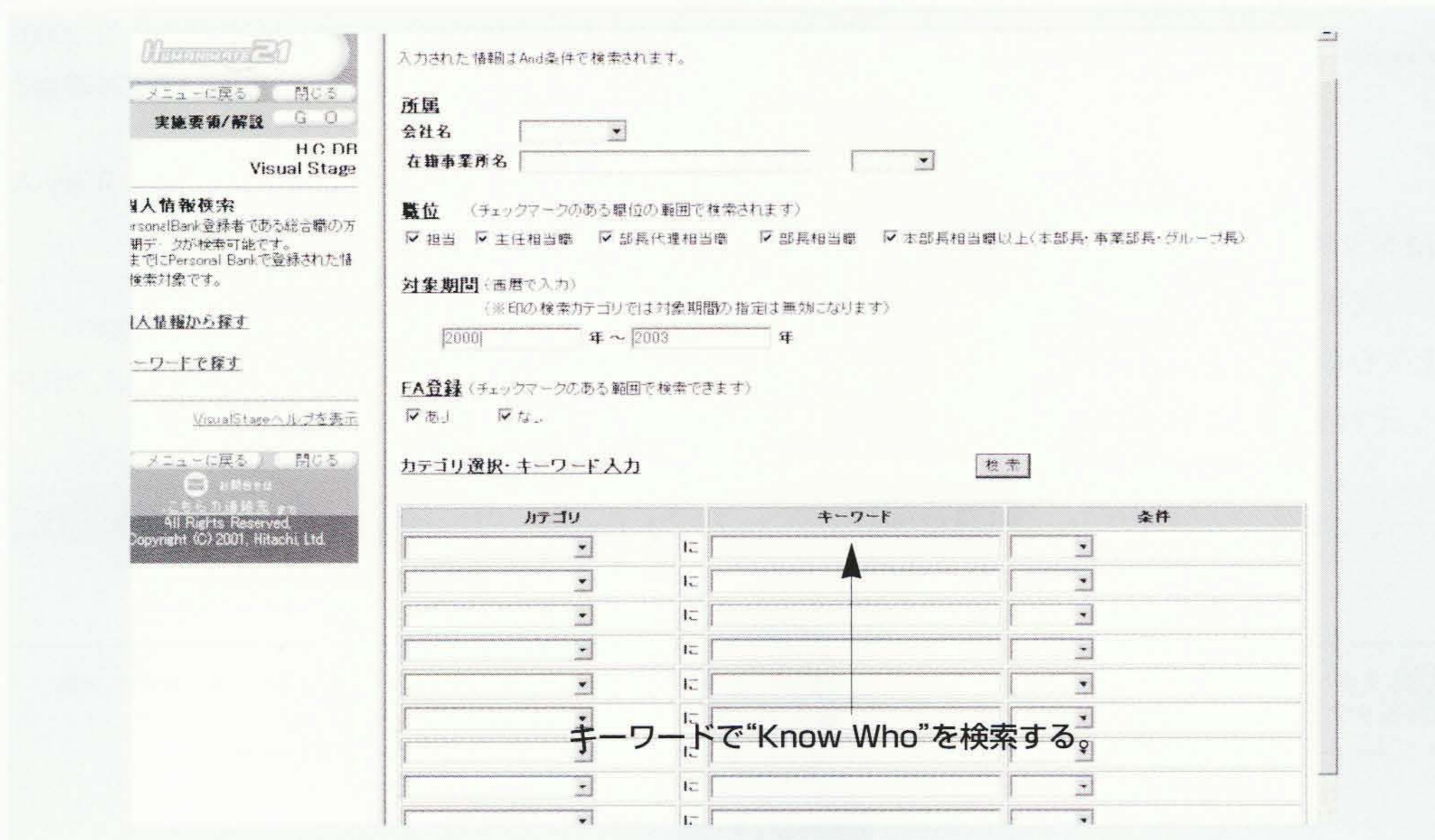


図2 H.C.DBによる人材検索画面例

キーワードで登録情報を検索する。このキーワードを共通言語化することで、検索の精度が向上する。

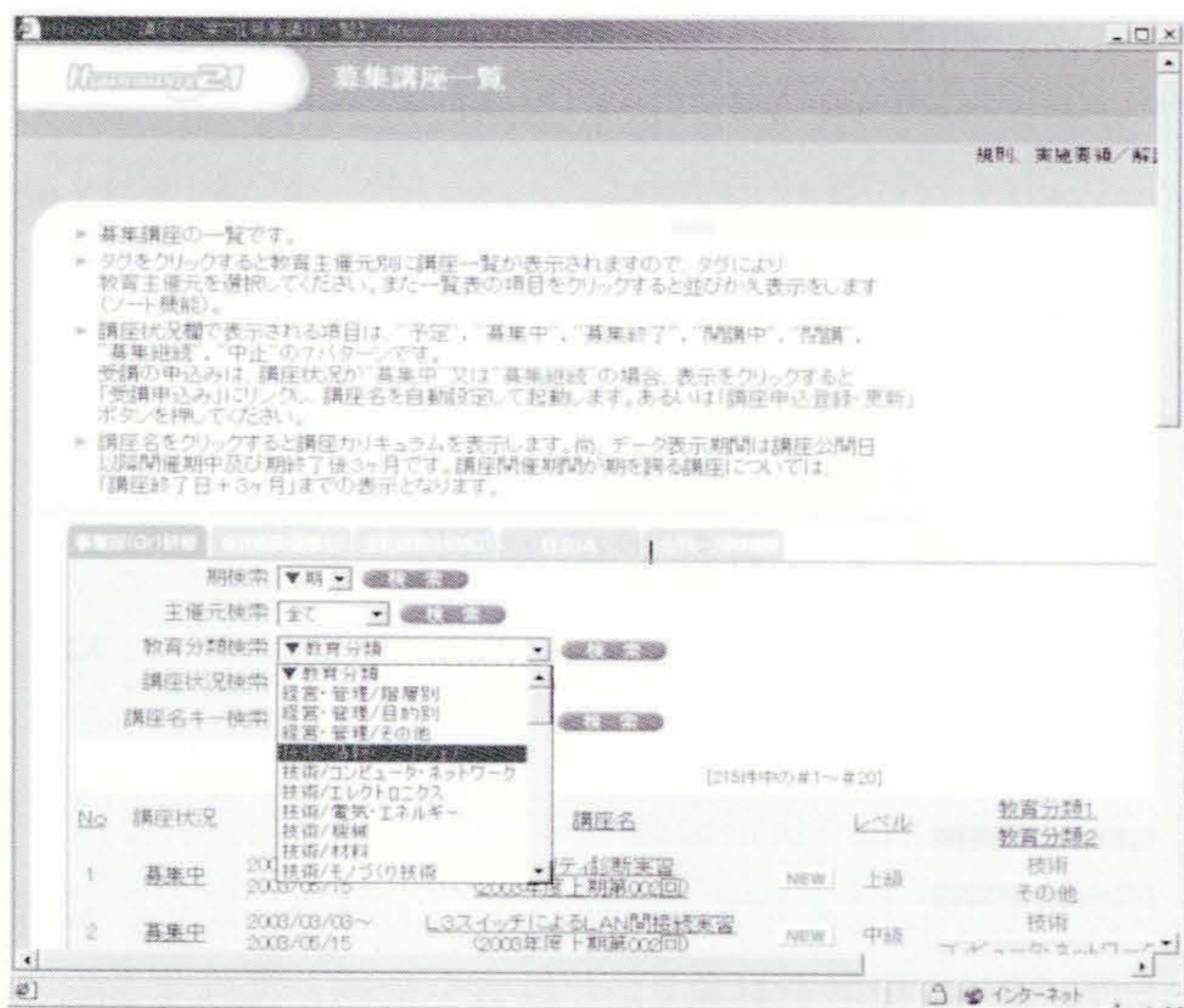


図3 教育システムによる講座検索例

本人が受講できる講座が教育分類ごとに検索できる。社員は、自分のキャリアプランを念頭に置いて、計画的に履修する。

理を行うことができる。そのため、ラインでの予算措置が可能であれば、ラインマネジメントが自発的に教育研修を行い、知識の共有を進めることができる。ある事業所では、「寺子屋ゼミ」や「他社購入品目利き教育」、「こだわり製品化技術」など、優れたプロフェッショナルによるノウハウや技術の伝承、教育が行われている。

さらに、この教育管理システムでは、自部門の教育研修を他部門に公開できるので、広く日立グループから受講生を集めることもできる。特に自己啓発のための標準化された教育や、場所を選ばないe-ラーニングなどは、品質の高い教育コンテンツであれば、受講者を多く集めることで一人当たりの教育コストを下げることができる。また、優れた社内プロフェッショナルによる教育も、広くグループ内に公開することで、他の事業分野での新たな知恵の創出や、適応につながる可能性がある。

760の事業所教育講座のうち、すでに200以上の講座については、他事業所にも公開されている。

5 今後の展望

人材マネジメントのすべてを情報システムにゆだねるのは不可能である。また、「個の尊重」と「成果主義」は、現場の知恵があって初めて定着し、効果を生むものである。したがって、人を対象とする情報システムや、それをういたサービス・管理

は、社員やラインマネジメントを尊重し、彼らの知識・情報の共有を促すものでなければならない。

その意味で、H.C.DBを中心とする支援システム群“Humanimate21”は、成果主義を実現するための具体的な仕組み・システムとなってきた。

日立製作所は、今後、日立グループ全体でのシナジー効果を創出するため、人材マネジメントの考え方についても共有していく方針であり、総合的な人材ナレッジソリューションとして、Humanimate21をグループ全体の支援基盤に発展させていく考えである。

6 おわりに

ここでは、日立製作所の経営方針から導かれる人材マネジメントの考え方、施策、それを支援する情報システムの役割、および実際の使われ方について述べた。

日立グループは、企業戦略での人材マネジメントの仕組みと、実務運用にまで実現した過程で培った「ノウハウ」を、“LearningGate”コンサルティングソリューションとして、これからも広く社外に提案していく考えである。

参考文献

- 1) S. コジャール, 外: 個を生かす企業, ダイアモンド社(1999)
- 2) M. チクセントミハイ: フロー体験 喜びの現象学, 世界思想社(1996)
- 3) D. ピンク: フリーエージェント社会の到来, ダイアモンド社(2002)
- 4) P. F. ドラッカー: ネクストソサエティ, ダイアモンド社(2002)
- 5) G. フォン・クロー, 外: ナレッジイネープリング, 東洋経済新報社(2001)
- 6) 高橋: 成果主義, 東洋経済新報社(1999), 人材マネジメント革命, プレジデント社(1994)
- 7) 吉田, 外: 人事制度改革の戦略と実際, 日本経済新聞社(2002)
- 8) 江波戸: 成果主義を超える, 文春新書(2002)
- 9) P. ミルグロム, 外: 組織の経済学, NTT出版(1997)
- 10) N. G. オルヴ, 外: 戦略的バランス・スコアカード, 生産性出版(2000)
- 11) ダイアモンド・ハーバードビジネス編集部: ベンチマーキングの理論と実践, ダイアモンド社(1995)
- 12) L. M. Spencer, Jr., et al.: Competence at Work, John Wiley & Sons, Inc.(1993)
- 13) R. L. Hughes, et al.: Leadership, McGraw-Hill(1999)
- 14) S. J. Root: Beyond COSO, John Wiley & Sons, Inc.(1998)
- 15) 元山, 外: 日立製作所の社員サポートシステム構築で実現したB2Eの事例, 日立評論, 84, 9, 603~606(2002.9)

執筆者紹介



島川 優

1984年日立製作所入社, 人事ソリューションセンタ 所属
現在, 企業改革およびシェアード サービス ビジネスに従事
E-mail: shimakawa@change.hitachi.co.jp



徳江早智子

1991年日立製作所入社, 人事ソリューションセンタ 所属
現在, H.C.DBの開発・運用に従事
E-mail: tokue@change.hitachi.co.jp