

人財情報の利活用促進のコツは、利活用シーンの具現化にあり！

---

- 人財情報はもはや人事部門の利用に限定されるものではなく、経営層、現場管理職などにも情報を開放し、会社の経営戦略の達成や企業の競争力の確保の為に、戦略的に活用されるべきと考えています。
- まず現在の人事システムの取り巻く状況を解説します。
- 次に具体的なシーンを例示しながら、人財情報の利活用のヒントをご紹介します。

# 人事システムの現状について

# 人事システムの現状について

## システム化が想定される人事業務

- 企業においてシステム化が進められている人事業務は、①人事管理、②給与計算・福利厚生、③勤怠管理、④統計・分析の4領域に大きく分類されます。

### 人事管理

組織計画	要員計画	後任者計画
採用	異動	昇格
休職・復職	退職	出向・帰任
資格・スキル	教育・研修	業務経歴
身上届出	自己申告	マイナンバー
目標管理	考課	表彰・懲戒

### 給与計算・福利厚生

月例給与	賞与	退職金
年末調整	税	通勤費
賃金改定	昇格・昇給	会計連携
社会保険	寮・社宅	団体生損保
算定・月変	財形	健康診断
労働保険	持株会	カフェテリアプラン

### 勤怠管理

出勤・退社	時間外労働	36協定
休日労働	有給休暇	特別休暇
交代勤務	稼働工数	客観データ

### 統計・分析

人員数	人員構成	労働時間
人件費	人件費単価	休暇取得
生産性	評価	人員配置

# 人事システムの現状について

## システム化の状況

- 人事領域については、給与計算・福利厚生などを中心に標準化・共通化可能な業務が多い為パッケージの導入が進んでいます。勤怠管理については、固有の要件やユーザインターフェースなどを考慮してスクラッチ開発をしている企業も見られます。
- 中小企業などでは、給与計算・福利厚生のみシステム化し、人事管理・勤怠管理などは紙・Excel等で業務を行っている企業もあります。
- 一部の企業では、従業員・管理職・人事部門の業務処理のさらなる効率化を目的としてワークフローシステム（例：身上異動の届け出、給与明細照会・目標管理/評価など）を導入する企業も増えていきます。

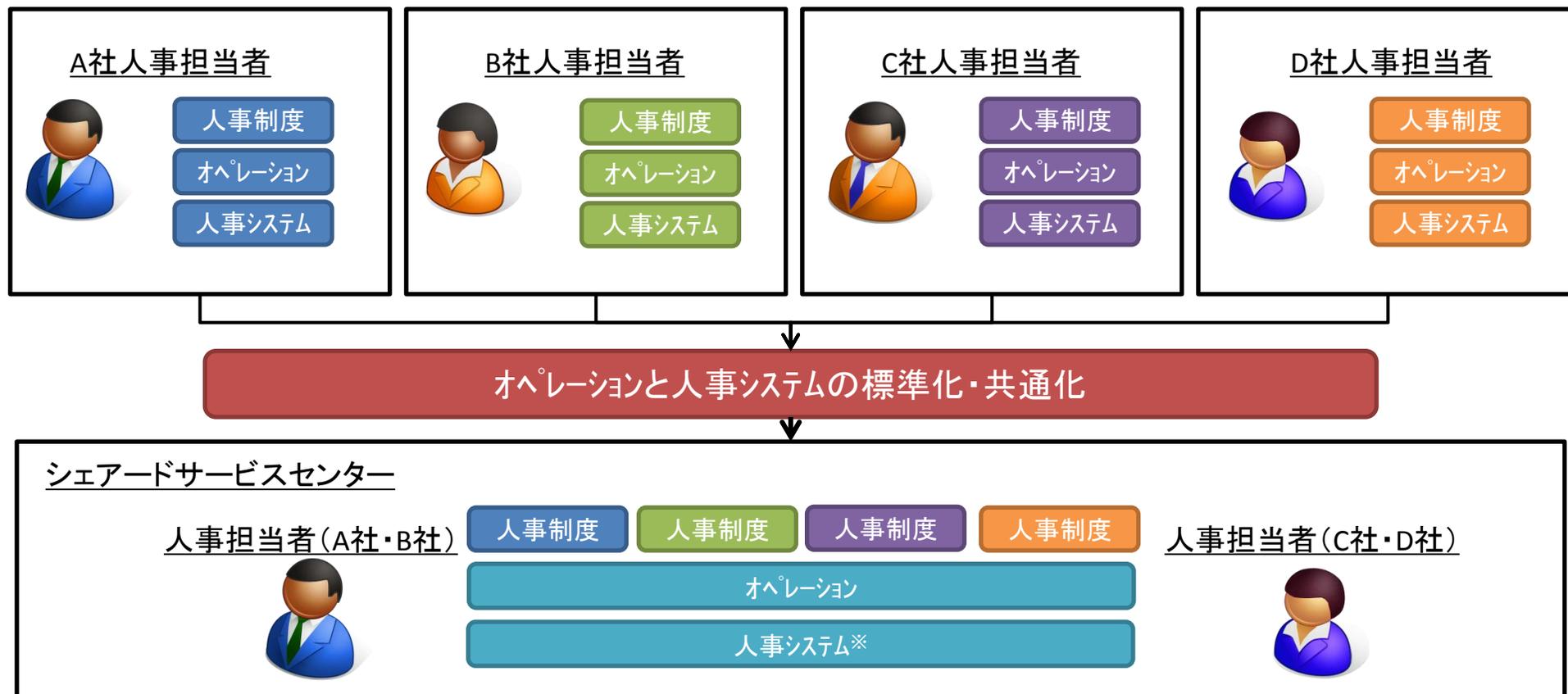
	例①	例②	例③	例④	例⑤
人事管理	同一パッケージ	同一パッケージ	同一パッケージ	システム化せず (紙・Excel)	スクラッチ開発
給与計算・福利厚生※				パッケージ	
勤怠管理		別パッケージ Or スクラッチ開発	別パッケージ Or スクラッチ開発	システム化せず (紙・Excel)	
統計分析		同一パッケージ	システム化せず (紙・Excel)	システム化せず (紙・Excel)	

※給与計算・福利厚生領域については、**業務をアウトソーシング**するケースも増えてきており、給与計算・福利厚生  
のシステムは保有していない企業も見られます。

# 人事システムの現状について

## シェアードサービス

- グループ企業での間接部門での業務効率化を図るために、主に給与計算・福利厚生領域を中心として、業務並びにシステムを標準化・共通化する(シェアードサービス)取り組みも行われています。

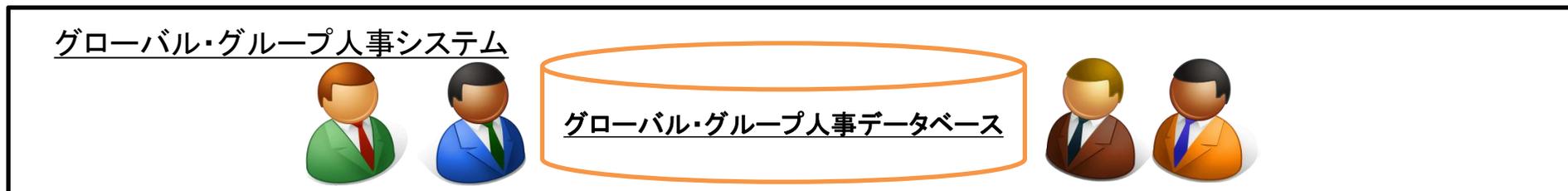


※ 最近の人事パッケージの多くは、「マルチカンパニー」に対応しており、複数の会社の人事情報に対して人事制度が異なっても同じシステム基盤の中で管理・運用することが可能であり、システム運用コストの面からも効果があります。  
このマルチカンパニー機能を活用し、グループ企業でシステムを共用する(オペレーションは各社に残したまま)ケースも見られます。

# 人事システムの現状について

## グローバル・グループ連結/タレントマネジメント

- 企業運営においてもはや避けることができない「グローバル経営」にあたっては、海外拠点などを含めた企業全体で「どのような人材が、どこにいるのか」を可視化することが重要となりつつあります。
- グローバル全体の人財を測るための共通の物差しを定義した上で共通のデータベースに登録し、人財の適正配置・育成に活用していこうとする(=タレントマネジメント)企業が増えてきています。



各拠点の人事情報を共通の物差しを定義することにより整理。

共通グレード	A社	B社	C社	D社
X1	役員			
X2	部門長	役員	役員	
X3	部長	部門長	部門長	役員
X4	課長	部長	部長	部門長



# 人事システムの現状について

## 人事情報は管理から活用へ

- 人事情報は人事部門が従来の給与計算・福利厚生業務を実施する為に管理・運用されて来ましたが、最近では、経営層ならび現場にも利用範囲が拡大されてきています。それにしただがって、管理すべき項目も多岐に渡っています。
- 全社での活用を意識した人事システム・人財データベースの構築が求められています。

### 人事部門を中心とした給与関連情報の管理



人事部門



#### 《主な管理項目》

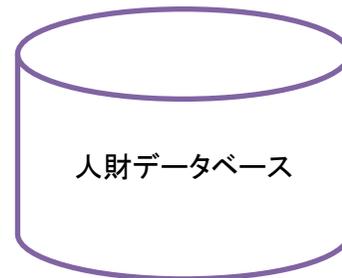
- 個人情報(氏名・生年月日・性別等)
- 所属情報
- 住所情報
- 家族情報
- 銀行情報
- 基本給情報
- 手当情報
- 控除情報
- 社会保険情報
- 生命保険情報
- 損害保険情報
- 財形貯蓄情報



### 全社で活用可能な多様な人財情報管理



人事部門



経営層



現場管理職

#### 《主な管理項目》

- 個人情報(氏名・生年月日・性別等)
- 所属情報
- 住所情報
- 家族情報
- 銀行情報
- 基本給情報
- 手当情報
- 控除情報
- 社会保険情報
- 生命保険情報
- 損害保険情報
- 財形貯蓄情報
- **異動歴**
- **担当業務歴**
- **昇格・昇給歴**
- **人事考課歴**
- **スキル・コンピテンシー**
- **保有資格**
- **教育・研修**
- **最終学歴**
- **表彰・懲戒**
- **自己申告**
- **定期健診履歴**

# 人財情報の利活用について

# 人財情報の利活用の状況と課題

- 経営層ならびに現場管理職における人財情報の利活用については、まだ十分という状況ではなく、人事部門から統計情報を提供するというレベルにとどまっていると考えられます。
- 人財情報を参照できるシステムが導入していても、管理されている人財情報の鮮度・精度・粒度の問題により経営層ならびに現場管理職にて利活用されずに、無駄なシステムになっているという声もよく聞かれます。
- また、全社での利活用を促進するには、活用シーン・ニーズを正しく把握した上で、システムなどの実装を行うべきと考えます。

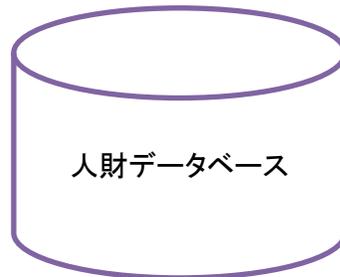
## 【現場の悩み】



人員数等の統計データが中心となっていて  
個々の情報は把握しづらい

他のデータ(財務・顧客・販売等)との関連付けがない

利活用したい情報が公開されていない



## 【人事部門の悩み】



価値ある情報にするためにはデータの集計・加工が発生する

全社人事システム(データベース)なので、現場の個々の要望には対応しづらい

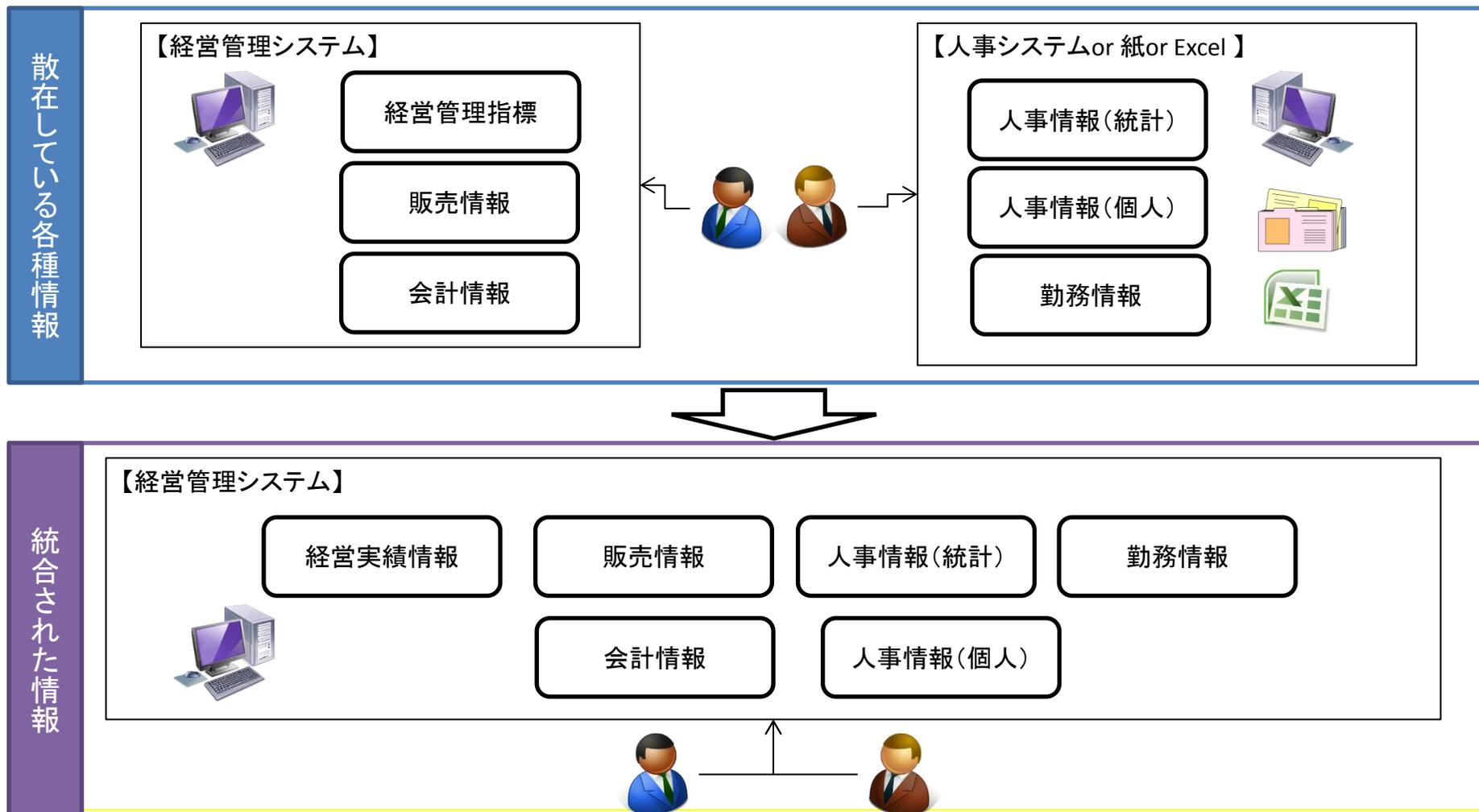
タイムリーに更新できない(できていない)人財情報がある

人財情報が必ずしも現場のニーズと合致していない傾向がみられる

# 人財情報の活用シーンの例①

## 経営層：経営指標と人財情報の連動

- BIツールなどで実装される経営管理システムには、経営管理指標や販売・会計情報が連携されていますが、人財情報は別の仕組みで切り離されていることが多く、情報の活用が非効率となっていました。
- 人財情報も経営管理システムへ取込むことにより、戦略的な活用が見込めるのではないかと考えています。



# 人財情報の活用シーンの例①

## 経営層：経営指標と人財情報の連動イメージ

①経営指標としての  
部門別売上高

部門別売上高

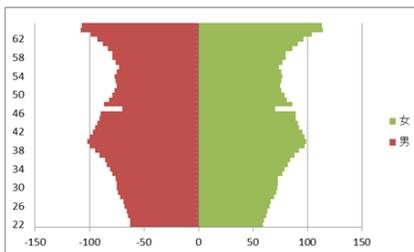
部門	部門別売上高	従業員数	部門別一人当たり売上高
A部門	XX,XXX	N,NNN	XXX
前年度	XX,XXX	N,NNN	XXX
B部門	XX,XXX	N,NNN	XXX
前年度	XX,XXX	N,NNN	XXX

- ②各部門の売上状況の詳細分析としての
- I. 雇用形態の分析
  - II. 年齢別の人員構成分析
  - III. 等級別の人員構成分析
  - IV. 給与分析
  - V. 労働分析

雇用形態別  
人員構成

組織	正社員	契約社員	パートタイマー	嘱託
A部門	N,NNN	N,NNN	N,NNN	N,NNN
前年度	N,NNN	N,NNN	N,NNN	N,NNN
B部門	N,NNN	N,NNN	N,NNN	N,NNN
前年度	N,NNN	N,NNN	N,NNN	N,NNN

年齢別男女別  
人員構成



等級別人員構成

等級	A部門				
	人員	入社	転入	転出	退社
5等級	N,NNN	NN	NN	NN	NN
4等級	N,NNN	NN	NN	NN	NN
3等級	N,NNN	NN	NN	NN	NN
2等級	N,NNN	NN	NN	NN	NN
1等級	N,NNN	NN	NN	NN	NN

③部門別の人事集計データの更なる  
詳細分析としての

- I. 個人情報の一覧照会
- II. 個人情報の詳細(台帳)照会

給与分析

組織	平均給与月額	賞与	時間外勤務手当	通勤手当
A部門	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX
前年度	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX
B部門	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX
前年度	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX

労働分析

組織	総実労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間	有給取得日数
A部門	XXX	XXX	XXX	XX
前年度	XXX	XXX	XXX	XX
B部門	XXX	XXX	XXX	XX
前年度	XXX	XXX	XXX	XX

個人情報  
(一覧表示)

氏名	部門	部署	役職	等級	...	...	...	...
鈴木一郎	A部門	1部	部長	5等級	...	...	...	...
田中大輔	A部門	1部	部長代理	4等級	...	...	...	...
佐藤彰	A部門	2部	部長	5等級	...	...	...	...
伊藤由佳	A部門	2部	部長代理	4等級	...	...	...	...

給与データ

就業データ

個人情報  
(台帳表示)

田中大輔 NN歳 4等級	年月	所属
	1990.04	入社
	1990.05	経営企画部
	1995.10	営業第2部
	2002.04	生産企画部
	2005.04	ERP導入PJ
	2006.10	1部部長代理

# 人財情報の活用シーンの例②

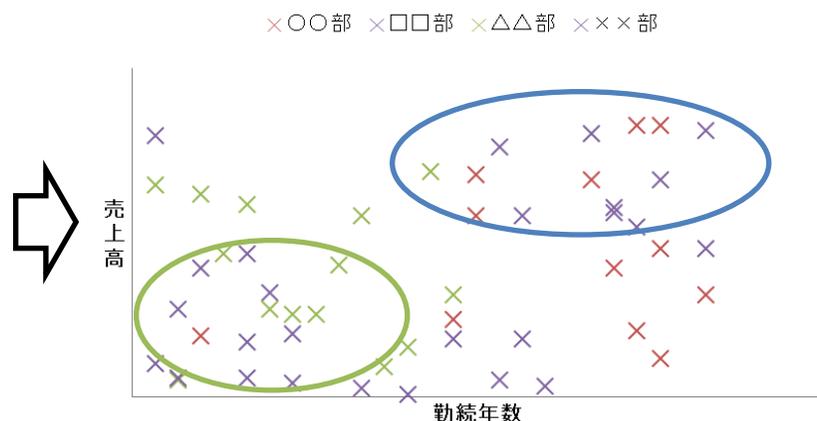
## 営業部門：個人の売上データとの連動

- 営業部門では個人別の売上データと人財情報を連携させることにより、人事的な側面（人事考課／研修・セミナー参加状況／勤務状況など）から傾向（売上をあげている社員と売上があがっていない社員との比較）を把握することで、売上向上へのアクションへとつなげることができると考えています。

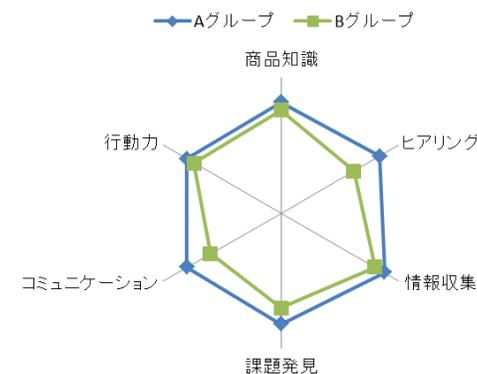
### ①部門別売上高

部門	売上(千円)
〇〇部	XX,XXX
□□部	XX,XXX
△△部	XX,XXX
××部	XX,XXX

### ②売上高と勤続年数の関連性分析



### ③人事考課(能力評価)の比較



#### 《活用のステップ》

- ① 部門別の売上高を分析
- ② 個人別の売上高と勤続年数の関連性分析(散布図にて表示)
- ③ 人事考課(能力評価)の比較(対象者の平均値をレーダーチャートで比較)

#### ⇒分析結果・対応施策(例)

商品知識などには差はないが、ヒアリング・コミュニケーションには差が出ている。研修などにより育成計画の策定が急務。

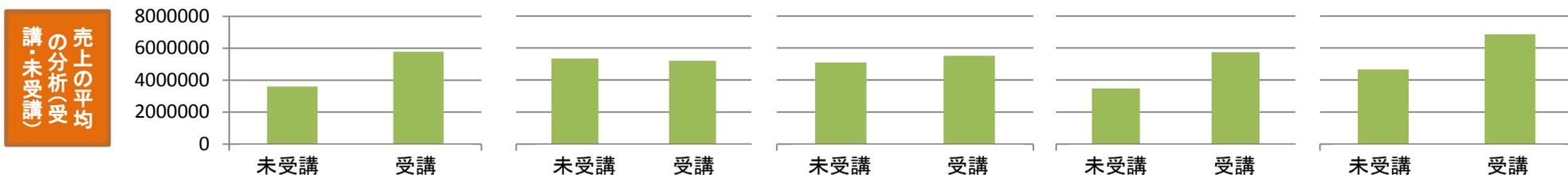
# 人財情報の活用シーンの例③

## 営業部門：個人の売上額と研修の関連性

- 個人別の売上データと人財情報を連携し、研修・セミナーの参加状況、セミナー満足度、個人の売上額を統計的に分析することで、研修・セミナーの効果の判定、研修・セミナーの継続実施の取捨選択ができると考えられます。

スタッフID	売上	コミュニケーション研修		ネゴシエーション研修		プレゼンテーション研修		商品知識研修		ヒアリング研修	
		受講・未受講	満足度	受講・未受講	満足度	受講・未受講	満足度	受講・未受講	満足度	受講・未受講	満足度
SA0001	4,731,350	0		1	4	0		1	3	0	
SA0211	3,410,280	0		0		0		1	3	0	
SA0212	3,584,720	0		0		0		0		0	

受講者人数	143	107	77	148	51
満足度平均	4.13	3.93	2.26	2.89	3.48



重回帰分析(統計分析)	コミュニケーション研修	ネゴシエーション研修	プレゼンテーション研修	商品知識研修	ヒアリング研修
係数	946373.3781	113078.4588	22066.48567	1167115.52	1580499.523
標準誤差	209656.07	148906.6116	150940.4469	213772.1432	163360.8239
t	4.513932643	0.759391793	0.146193324	5.459623985	9.674899313
P-値	0.00001435	0.448606093	0.883931467	0.000000155	0.0000000001以下

研修の満足度	高い	高い	高くはない	高くはない	やや高い
研修の有効性	認められる	認められない	認められない	認められる	認められる
次年度へ向けた対応施策	研修受講の重点・必須化	継続(次年度に再判断)	研修廃止	満足度向上の為の内容見直し等の検討要	研修受講の必須化

# 人財情報の活用シーンの例④

## 建設業：有資格者等の管理

- 建設業における営業所の許可を受けるためには専任技術者の設置が必要となります。
- 専任技術者の異動・退職などにより要件を満たす従業員が不在となった場合には、その時点で建設業許可が失効になり、建設業の営業に重大な影響を及ぼします。
- そのような事態が生じないように有資格者ならびに実務経験の管理をすることが重要であると考えています。

一般建設業における専任技術者の資格要件(建設業法第7条第2号)  
電気工事業の場合

指定学科を卒業後、一定期間以上の実務経験  
(電気工学又は電気通信工学に関する学科)

許可を受けようとする建設業に係る建設工事に関して10年以上の実務経験

国家資格の取得者

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| ✓ 1級電気工事施工管理技士                            | ✓ 第1種電気工事士                  |
| ✓ 2級電気工事施工管理技士                            | ✓ 第2種電気工事士(実務経験3年)          |
| ✓ 技術士                                     | ✓ 電気主任技術者(1種・2種・3種)(実務経験5年) |
| ✓ 建設・総合技術監理(建設)                           | ✓ 建築整備士(実務経験1年)             |
| ✓ 建設「鋼構造及びコンクリート」・総合技術監理(建設「鋼構造及びコンクリート」) | ✓ 一級計装士(実務経験1年)             |
| ✓ 電気電子・総合技術監理(電気電子)                       |                             |

管理すべき人財情報

学歴情報(卒業した学科の詳細情報含む)

保有資格情報

実務経験

営業所別資格・経験情報

営業所	保有資格				実務経験				
	1級電気工事施工管理技士	2級電気工事施工管理技士	第1種電気工事士	第2種電気工事士	～3年未満	3年～5年	5年～7年	7年～10年	10年以上
〇〇営業所	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
□□営業所	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN

# 人財情報の活用シーンの例⑤

## 製造業：技術・技能の継承

- 製造業(特に中小)においては、競争力の源泉でもある「ものづくり力」が熟練社員の退職により技術・技能を喪失してしまうリスクがあります。そのためには、技術・技能を適切に継承者へ伝承させる取り組みが必要不可欠であると考えます。
- 技術・技能の継承の状況を可視化する仕組みを構築し、定期的にモニタリングすることが重要と考えています。

職務	能力ユニット	スタッフ	シニアスタッフ	マネージャー
成形	金型整備	NN	NN	NN
		N	N	N
	射出成形	NN	NN	NN
		N	N	N
	ブロー成形	NN	NN	NN
		N	N	N
仕上げ	NN	NN	NN	
	N	N	N	
二次加工	二次加工	NN	NN	NN
		N	N	N
	組立て	NN	NN	NN
		N	N	N
	包装	NN	NN	NN
		N	N	N

上段：総人数  
下段：55歳以上の人数

必要となる知識項目		鈴木	佐藤	高橋	加藤
		57歳	47歳	35歳	28歳
1	射出成形作業に関する一般的な知識	Lv.3	Lv.3	Lv.3	Lv.2
2	射出成形機・周辺機器・金型に関する一般的な知識	Lv.3	Lv.3	Lv.2	Lv.2
3	射出成形機の選定に関する一般的な知識	Lv.3	Lv.3	Lv.3	Lv.2
4	射出成形材料の特徴と用途に関する一般的な知識	Lv.3	Lv.3	Lv.2	Lv.2
5	射出成形材料の取扱いに関する詳細な知識	Lv.3	Lv.3	Lv.3	Lv.2
6	射出成形材料の予備乾燥に関する詳細な知識	Lv.3	Lv.3	Lv.2	Lv.2
7	射出成形条件の設定に関する詳細な知識	Lv.3	Lv.3	Lv.3	Lv.2
8	射出成形不良の原因と防止対策に関する詳細な知識	Lv.3	Lv.2	Lv.2	Lv.1
9	射出成形品の測定方法に関する詳細な知識	Lv.3	Lv.2	Lv.1	Lv.1

例：知識項目8、9については、鈴木さんの定年に伴い社内の技術・技能が低下する恐れがある。佐藤さんに対する継承・育成計画を立てる必要がある。

中央職業能力開発協会 職業能力評価基準 プラスチック製品製造業を参考に作成。

# 法改正対応について

## 概略

- 人事関連の法律については、制定・改定が以下の通り予定されています。
- 一部の法改正については、人事システムに対する改修が必要となる可能性があるものもあります。

### 2015年10月～(個人番号の通知)

マイナンバー  
(社会保障・税番号制度)

行政を効率化し、国民の利便性を高め、公平・公正な社会を実現する社会基盤(国民一人一人に個人番号を通知、社会保険、税、災害対策の行政手続に使用)

### 2015年12月施行

ストレスチェックの義務化

検査実施者(医師または保健師等)による労働者の心理的な負担の程度を把握するための検査(ストレスチェック)を行うことの義務化

### 2016年4月～?

有給休暇取得の義務化

社員の希望をふまえて、有給休暇取得日をあらかじめ企業が指定し、年間で数日分は有給休暇を取得させるように、企業側へ義務付け

### 2016年10月～

短時間労働者社会保険適用拡大

被用者でありながら被用者保険の恩恵を受けられない非正規労働者に対するセーフティネット強化を目的とした社会保険の適用

## 1. ストレスチェックの義務化

制度の概要

### ○メンタルヘルス対策の充実・強化

- ・医師又は保健師等による労働者の心理的な負担の程度を把握するための検査を行うことを事業者<sup>に</sup>義務付け
  - ・検査の結果は、検査を行った医師又は保健師から労働者に直接通知。医師又は保健師は労働者の同意を得ずに検査結果を事業者<sup>に</sup>提供することは不可。
  - ・検査結果を通知された労働者が面接指導を申し出たときは、事業者は医師による面接指導を実施。面接指導の申出をしたことを理由に労働者に不利益な取扱いをしてはならない。
  - ・事業者は、面接指導の結果、医師の意見を聴き、必要な場合には、作業の転換、労働時間の短縮など、適切な就業上の措置をしなければならない。
  - ・職場の一定規模の集団(部、課など)ごとのストレス状況を分析し、その結果を踏まえて職場環境を改善することが事業者の努力義務になる予定。
- 【注】対象は従業員が50人以上の事業場(支店・工場)、労働者に対して人事権を持つものが実施者になることは不可。

想定リスク

ストレスチェック実施における担当者の **業務負荷の増加**

就業上の措置(作業の転換、労働時間の短縮)により代替要員の確保など **業務に影響**が出る

考慮すべきポイント

ストレスチェックの実施の枠組みを作ることも当然必要であるが、不調者の早期発見につながるような仕組みを作ることが重要です。**就業の状況を人事・現場で共有できる仕組み**を強化することが例として挙げられます。

短時間労働者の社会保険適用要件が変更される。

現行

2016年10月～

週30時間以上

- ① 週20時間以上
- ② 月額賃金8.8万円以上(年収106万円以上)
- ③ 勤務期間1年以上
- ④ 学生は適用除外
- ⑤ 従業員501人以上の企業

3年以内に検討を加え、その結果に基づき、必要な措置を講じる。(法律に明記。)

制度の概要

想定リスク

社会保険加入対象者が増えることにより、**会社が負担する人件費(法定福利費)が上昇**する。

適用要件を満たさないよう希望する社員(勤務時間の短縮)が増え、**労働力が低下**する。

短時間労働者を新たに確保する必要が生じ、**採用・育成に関する費用が発生**する。

考慮すべきポイント

**短時間労働者の人員数・契約状況並びに労働状況を可視化・分析できる仕組み**が必要と考えられます。

### 制度の概要

- 各社員が年数日分の有給休暇を取得するように企業側に義務付ける(年間5日の方針)
- 一般社員だけでなく、管理職も対象とする。
- 企業が有給の時期を指定する場合は、従業員の希望を聞く制度にする
- 中小企業を含む全企業を義務化の対象とする
- 未消化の社員が多い企業には罰則規定を設ける

### 想定リスク

業務が属人化されていて**代替要員が確保しづらく**業務に影響がでる恐れがある。

有給休暇を取得した分、却って**休日勤務、残業時間が増えてしまう**恐れがある。

### 考慮すべきポイント

有給休暇の取得状況、取得率に加えて、休日勤務、残業時間を把握し、人事部門だけでなく**現場とも共有する仕組み**が必要と考えられます。

# 人財情報の活用シーンの例⑥

## 勤怠モニタリング

- 就業状況の把握として挙げられるのが超過勤務の状況です。
- ストレスチェック義務化に向けた就業状況の可視化ならびに現場での共有化や36協定の特別条項の適正な運用を行う為のモニタリングの仕組みが必要であると考えます。

人事部門と現場が連携してモニタリングと勤怠の是正と指導を実施する。

### ①部門別超過勤務時間合計

部門別の超過勤務時間を合計し、閾値を超過している部門がないかをモニタリングする。



### ②部門別個人別超過勤務時間

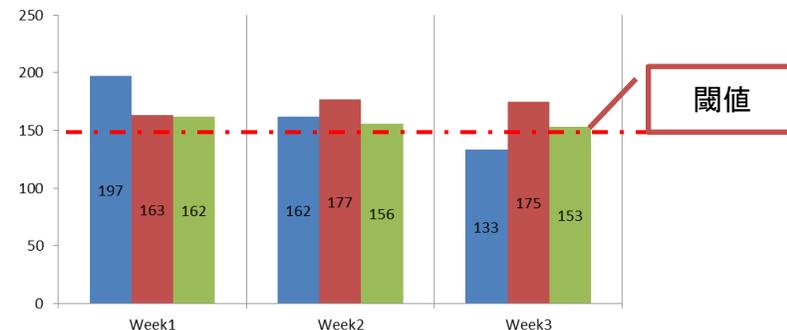
部門別個人別にて超過勤務時間が閾値を超過していないかをモニタリングする。



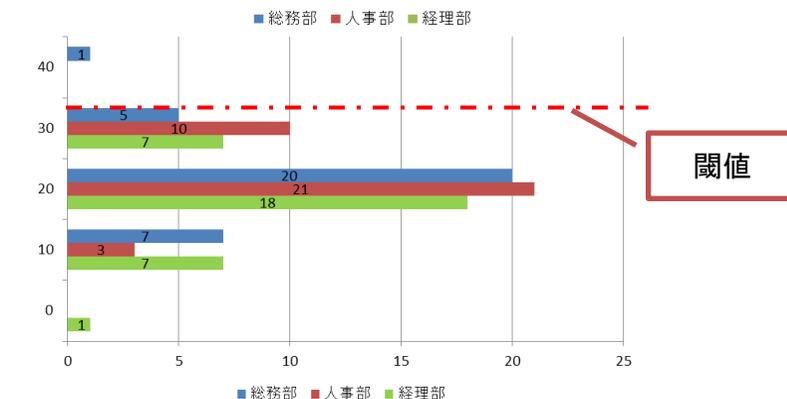
### ③個人別勤務データ詳細

閾値を超過している従業員の個人情報を参照する。(過去の勤務状況など)

①部門別超過勤務時間合計



②部門別個人別超過勤務時間



③個人別勤務データ詳細

氏名	部門	部署	役職	等級	...	...	...	...
鈴木一郎	A部門	1部	部長	5等級	...	...	...	...
田中大輔	A部門	1部	部長代理	4等級	...	...	...	...
佐藤彰	A部門	2部	部長	5等級	...	...	...	...
伊藤由佳	A部門	2部	部長代理	4等級	...	...	...	...

就業データ

## まとめ

人事情報は管理から活用へと局面がシフトしつつあります。

活用を強かに支援するためにはシステムの構築も必須です。

システムありきの話ではなく、利活用シーンをユーザとしっかり検討することが必要です。

小さく始めて、徐々に大きくしていくシステムの形もあるかもしれません。

ご清聴ありがとうございました！