

人材データシステムによる管理について

ーグローバル人材システムを中心にー

高 木 裕 宜

はじめに

本研究は、人材データベースを用いたマネジメントシステムによる管理について解明することを目的としている。当該システムについては、これまでに、データベース管理のシステムが日本国内の企業へ導入されつつある数年前の時点で、導入の背景、経緯や、実際に導入したグローバル企業での運用について検討を行ってきた⁽¹⁾。そこから現在では、人材データベース管理システムは、国内外での導入にさらなる拡がりをみせ、対象とする範囲を現在勤務する従業員のみでなく入社前の採用活動といった場面にまで及ぼしていることや、AIを利用することによって従業員の心理面までも対象とするような、分析ツールとしての精緻化を進めている。当該ツールは日本国内では導入されてからの進捗が著しいため、ここではその実態についての現状分析として、データベース管理のツールについて新たに収集した資料と、導入した企業についての調査研究にもとづき検討を行うこととする⁽²⁾。

1. グローバル人材管理システムの導入状況と関連する研究について

(1) システム導入の現状

本調査研究で対象としているグローバル人材マネジメントシステムとは、従業員についての氏名、部署、役職等の基本情報から、職歴、学歴、資格、言語等の各種スキル、社内異動歴等の経歴情報や、関わったプロジェクト、業務の実績、評価等や能力まで、人材に関するデータを、いわゆるクラウド型の共通の管理プラットフォームに集約し、データベースとして「見える化」し、個々の社員のパフォーマンス向上や、全社戦略と実行のギャップの克服、社内コミュニケーションの活性化、本社や海外拠点から人材の適正配置といった人材シミュレーション、人材育成、報酬、スキル管理等のために活用するものである⁽³⁾。

このような人材管理システムについての現状での導入状況は、導入された始めた時期と比べ、導入企業の増加、また拡がりが見られる。グローバル人材マネジメントシステムは、世界でNo.1マネジメントソリューションとされるものが、日本国内への企業へ2011年に本格的な提供を開始されている。欧米では、その4、5年前からグローバル・ベンダーで製品が用意され

ており、導入が進んできているとみられる⁽²⁾。提供している当該の企業は、日本企業に導入された当方で、約3億7,500万ドル、従業員数が約1,300人であり、システムの利用企業が、3,500社以上、1,500万ユーザー、日本語、英語、中国語等34言語に対応し、日本国内での導入実績は、50社程度であった。その後、昨年2016年度の実績で、4,400社以上の導入企業と3,400万人以上のユーザー、40言語のサポートと177か国での利用、日本国内で100社以上の利用実績をあげている⁽⁵⁾。その他にも2011年当時では、あまり見かけなかった他社のツールも開発され、広がりを見せている⁽⁶⁾。一説では、国内での関連システムを数え上げると、50程度は存在するとされ、ユーザー数の少ない中小企業を対象としたような、日本企業が開発した和製といえるものも多くみられるようになってきている。

グローバルな人材管理システムを導入する背景には、企業を取り巻く環境の変化の中で、企業のグローバル化により、人材や、人材に関するマネジメントのグローバル化をとまなうことが挙げられる。日本企業のグローバル化によって、海外での売り上げや海外従業員数も増加し、グローバルな人事制度構築、施策の実施等が喫緊の課題であるといわれる一方で、本社側では、海外子会社でどういった人材がいるのか、重要ポジションの後継者は育てているのか等々、人材の把握が不十分といわれている。そこで、例えば、遠隔地で働く日本人派遣社員や現地採用の外国人の従業員を対象にして、従来のように、紙ベースの書類にもとづき、人事担当者の経験則、主観によって、直接顔を合わせたことのない、知らない従業員を評価し、人事異動を行うことは無理が生じる。日本企業の海外進出が進展するとともに、こうした雇用した多種多様、多国籍な人材に対するマネジメント、また世界各国・地域に点在する子会社に派遣される従業員を把握、管理するという、グローバルな人事システムの必要性が生じている。また日本企業を取り巻く状況は、グローバル化をはじめとして、人材の流動化、雇用形態の多様化といった労働事情や職場の変化や、ビジネスの複雑化、迅速化といった企業環境の変化により、ビジネスとの人事制度、施策等の整合性、人事パフォーマンスの最適化、人材活用による競争力確立が必要とされるようになってきている⁽⁸⁾。そのため、人材データベースシステムを構築し、客観的なデータに基づいて、全社的な人材戦略の下、個々の従業員の能力やスキルを把握し、適所に配置、開発するために、従業員の経歴、スキル、業務・プロジェクトの実績、能力、評価等の人材データベースによる見える化がはかれるようになってきていると考えられる。

(2) タレントマネジメント

一方で当該システムは、「グローバルタレントマネジメントシステム」といわれるように、「タレントマネジメント」というコンセプトが背景に存在する。「タレントマネジメント」とは、よく引用される定義として、人材の採用、選抜、適切な配置、リーダーの育成・能力開発、評価、報酬、後継者養成等の各種の取り組みを通して、職場の生産性を改善し、必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ、その適性を有効活用し、成果に結び付ける効果的なプロセスを確立す

ることで、企業の継続的な発展を目指すこととされるものである⁽⁹⁾。すなわち、システムとの関連でいえば、全社的な人材戦略という方向性の下、従業員個々の能力やスキルを把握し、企業として必要な人材を組織横断的に、適所に配置し、個々の社員の能力を引き出し、活性化させる職場づくりを行うこととなる。この概念は、経営学等の学術的な検討はほとんど見られないが、関連したマネジメントシステムの広がりとともに、国内でもビジネス雑誌等ではよく取り上げられるようになっており、人口に膾炙してきていると思われる。このような考えが求められた事情は、アメリカにおいて、スキルや知識を持ったベビーブーマー世代の退職後の労働力の減少が予測され、問題とされてきたことにある。戦後生まれの豊富な人口層が引退する世代交代の時期にあたり、またグローバル化とIT化の進展の中で、企業においては、希少なっている有能な人材を効果的に獲得することや、現有の人材に対して有効な人事戦略をとることで、人材定着、育成などを進めることができるかが課題となってきたのである⁽¹⁰⁾。

人材の管理に関する論点は、1920年代に人事管理(Personnel Management)の概念が生まれ、60年代には人的資源管理(Human Resource Management)、80年代には資源管理に戦略的な思考がより強調されるようになってきているが、その後、現在では、資源の管理(Resource Management)からタレント(talent資質や才能)という概念へと変化をとげ、人材の能力や成長性に注目し、人材育成やスキル管理、人材の配置等のシミュレーションまでを行う、タレントマネジメント(Talent Management)という新しい枠組みが登場したことになる⁽¹²⁾。もともと人事管理から、人事に関する諸施策と経営戦略の結びつきを重視する戦略的人的資源管理論へと論点が進む中では、徐々に従業員個人へ焦点を当てることになってきており、このタレントに注目する概念は、より個々の従業員へ注目し、且つ各種ツールを備えたシステムによって、より個人へのマネジメントが技術的に可能になってきているということであろうと考えられる。

(3) 関連する先行研究について—学術的・理論的検討

当該のシステムについて、中心的な対象として企業の管理面での学術的な検討をしたものは、管見ではみられない。関連した研究としては、社会学における「監視社会論」がある。監視社会論の中心的な存在であるライアンによれば、監視とは「データが集められる当該人物に影響を与え、その行動を統御することを目的として、個人データを収集・処理するすべての行為⁽¹²⁾」とされる。これは、例えば繁華街など、あらゆる場所に監視カメラが設置され監視されているような事態のみでなく、インターネットを利用することで、自分の閲覧したサイトの情報が収集され、自分用にカスタマイズされた広告が自動的に送られてくるといふ、個人データが商業的に利用されることや、個人の身元確認を行う網膜スキャンやDNA検査といった生体認証などまで、電子的な通信情報テクノロジーによって、社会の諸相で日常生活がモニタリングされている事態について、情報社会における監視の問題を指摘するものである。しかしながら、ここでは、企業での監視について、個人データが商業的に利用されるマーケティング面での指摘

などはあるが、職場内での監視についての言及はほとんどみられない。

また監視社会論を受けて、労働社会学では労働現場における電子的なツールを用いた監視の問題について指摘するもの、労働過程(Labor Process)における統制の様式として、新情報通信技術による監視システムに注目する研究は多くみられるようになって⁽¹³⁾いる。ここでは、オペレーターと顧客との会話が録音され、コールに対しての応答率や平均対応時間、処理時間などが管理されるなど、電子的に監視された労働現場となっていることが指摘されるコールセンターについてなど、電子パノプティコン(一望監視施設 Electronic Panopticon)論の議論が盛んとな⁽¹⁴⁾っていた。パノプティコン論とは、フーコーの言う監獄をモデルとした近代社会における規律・訓練型(discipline)型の権力作動装置⁽¹⁵⁾についての論考であり、電子パノプティコン論は、労働統制の新しい形態として電子的なパノプティコンの監視による労働者への規律の問題を指摘するものである。

しかしながら、電子パノプティコン論は、労働現場での監視への問題提議がなされ、労働統制上重要な論点であるが、近代的な管理の様式とされる規律・訓練的な権力論の範疇にとどまっているといえる。実際に、コールセンターでの電子的監視についても、決して完全なものではなく、労働者側の抵抗の契機が存在することが指摘されているが、このほぼ1990年代までの電子的な管理では、データをすべてチェックすることは困難であり、実際には未活用であることなど技術的制約があったことに対して、現在のコールセンターやここで検討している人材データベースによるものなど、IT化の進展を背景に高度な管理ツールが導入され、徹底したデータ化による従業員の管理が行われている事態について、19世紀までに形成されたとされる、近代的な規律・訓練型の管理形式から理解の及ばない点も存在すると考えられる。現在では、近代社会からポスト近代社会の移行につれ、管理様式の質的な変化について、「環境管理」型といわれる論考⁽¹⁶⁾があらわれており、ここでは、データ化された人事システム⁽¹⁷⁾についての考察を、監視ではなく、広く管理の文脈で捉えて考えていくことに⁽¹⁸⁾する。⁽¹⁹⁾

2. タレントマネジメントシステムの広がりと深化について

(1) ツールとしての機能の拡大—SNSを駆使した採用活動(ソーシャルリクルーティング)

もともとこれらデータベースを基にした管理とは、以前の日本国内の企業へ導入された当時では、入社した正社員を対象としていたが、現在は、入社までの採用や派遣社員に対してなど、その及ぶ範囲が広がってきている。そこでは、これまでタレントマネジメントシステムを開発してきた企業ではなく、開発をしてきた他のIT企業からの参入によって新たなツールが開発され付け加えられたことや、他のITサービスとの連携などによって機能が拡大されてきたといえる。他のITサービスとの連携について、タレントマネジメントシステムは、入り口といえる採用についてSNS(Social Networking Service)と連携し、採用したい人物のデータについても人材データベースに取り込み、活用されるようになってい⁽¹⁹⁾る。ここ数年、採用に関する考え

方は多様化しているといわれているが、「ダイレクトリクルーティング」、「ソーシャルリクルーティング」などの新しい言葉も用いられているように、採用担当者が、現在または今後会社にとって必要な候補者を検索して、SNSを経由して候補者に直接連絡し、特に差し迫った転職を考えていなかった人物に対しても、面接に来てもらい、採用につなげるという採用方法がとられるようになってきている。これまでの採用は、募集広告をなんらかの媒体に掲載し、応募してくる希望者を待つか、または採用エージェントに依頼するという、受け身の採用であったが、自社サイト経由でのいわゆる「攻めの採用」といわれるものの一種といえる⁽²⁰⁾。

こういったSNSとの連携による採用活動を導入する背景には、海外では、ソーシャルやプロフェッショナルネットワークを活用したダイレクト・ソーシングがすでに当たり前となっている、といわれるように、対抗して優秀な人材を獲得するために、同様な手法を取り入れなければならない側面もあるであろう。日本国内で、起業されたばかりのベンチャー企業や新たな事業へ進出した中小企業などが、SNSによって認知度をあげることで、採用へ結び付けたような事例もあるが、先述のグローバル人事制度の構築のための人材データシステムと同様に、採用体制もグローバル化の進展への対応が必要となっていることも理由となっていると考えられる。すなわち、各国毎の事業所で別々に行われていた採用も、グローバルな採用体制へ統合し、入社後に適正な配置をするなど、タレントマネジメントと連動させることが必要とされてきているのである。また日本企業の海外展開の進展にともない、グローバル人材の獲得、海外での採用活動も盛んとなっているが、日本企業にとって海外での採用活動は国内よりも容易ではない面が見られる。これは、国内に比べて会社の認知度が低いことや、日本の雇用慣習のイメージから敬遠されるというなどの理由が挙げられる⁽²¹⁾。この点で、各国、地域によって違いはあるが、採用チャンネルとして有効なところでは、SNSを活用し、会社の認知度を向上させることで採用につなげることができるであろう⁽²²⁾。

先にあげた最大のグローバル人材マネジメントシステムと連携するプロフェッショナルネットワークとは、2003年にサービスを開始したビジネスに特化した世界最大のSNSであり、24言語に対応し、200カ国以上、全世界で5億人以上のプロフェッショナルが登録し、日本では160万人以上が利用するものである。利用するユーザーの属性は、若手社員から経営者が多く、ジャンルはIT・金融業界の方が多いとのことである⁽²³⁾。

当該サービスは、「このSNSを使って会員をヘッドハンティングできる」、「就職・転職ツールのひとつとして使う」といった採用に関わるツールとして有名であるが、個々のビジネスパーソンがプロフィールを公開しており、企業側は自社が求める要件にあった人材について検索し、採用担当者が採用したい会員に直接アプローチできるものである。一方で、企業の情報も多く発信されているので、仕事を探す側としては企業情報を集める求職、転職用SNSとして利用されている。すなわち、個々の会員側としては、プロフィールデータとして、編集欄に、勤続する企業の業種や社名、仕事内容、職務経歴といった項目を入力し、会社の同僚、取引先、先輩、後輩、恩師等のこれまでのネットワークを維持し、広げていくができ、会社情報の収集と

して、会社のページ、ニュースやSNS上での影響力が大きいインフルエンサーから発信される記事により日々の役立つ情報を入手し、自分にあった仕事を見つけることができる。会社組織の枠を超えて公開され、蓄積した個人々のデータは、言語、ネットワーク、所属するグループ、出身校、業績、スキル等々の包括的なプロフィールデータとして、会社側に利用可能なものとなる。会社側は、当該サービスより、トレンドレポートとして、人材の動きなど、調査、分析した人材トレンドを提供され、またタレントプールとして登録情報を基に特定のプロフィールを持つ人材プールについて把握でき、さらに自社データとして登録情報から自社社員の状況、採用と退職の状況までの分析データが入手できるとされる。

このサービスでは、「候補者をわずか数分で探し、関係を築くことが可能」というように、採用したい人材を自分たちで検索し、いわゆるダイレクトソーシング・ダイレクトリクルーティングという、企業側が直接アプローチできることに利点があるが、もうひとつ、従来の応募者を待つ受け身の採用より、「攻めの採用」が優れている点は、積極的に探していないが機会があれば転職してもよいと考えているという転職潜在層にアプローチが可能なることにある⁽²⁵⁾。

会社側にとって、蓄積された人材プールから採用の際に候補者として絞り込まれたデータは、一度の採用のみならず、採用選考より広い範囲で関わりを継続し、自社により興味を持ち続けてもらうことで、今現在の採用には至らないまでも、今後の要員計画や新規の募集ポジションによっては、新たな採用に結びつけることができるなどのものとなる。人材プールのデータは、現在はタイミングが合わなくても、将来的に採用をしたい、可能性のある人材や潜在的に自社のターゲットになり得る人材のデータベースから、さらに対象となる人材マーケットを把握するために、調査、分析に基づいたレポートを参照することで活用される。レポートは、地域、職種、業界、スキルといった項目に基づきセグメント化されており、特定地域の、特定のプロフェッショナルについてのマーケットの需給関係、またはターゲット人材ごとに、地域別の人数、背景情報、関心事などを見ることができるようになっている。例えば、東南アジアでSEを探した場合、各国のSNS登録者と需要、供給の高さが示され、会員数は多いが需要が低い国など、地域、国毎の採用難易度が推定できるようになっている。そのため、特定の地域での採用について、アプローチ可能な市場の規模やトレンドなどが把握でき、難易度によっては別地域で採用活動を始めることなどの決定が可能となる。さらに、特定の職種や地域にける特定のプロフェッショナルの関心事や背景事情では、意識レポートによって、報酬や福利厚生、企業文化、ミッション・ビジョン等々、何に関心事が高いのかや、採用したい職種に多い出身大学を抽出し、対象にあったアプローチの仕方を探ることや、どの大学へアプローチしたら効果的かなど、ターゲットを絞ることができるようになっている。また企業にとっては、企業内の登録者によるデータを基に、例えば、業界内で、競合他社との人材獲得状況や人材流出を比較するなど、自社への転入数、転出数といった人材のフローのデータ、地域別、職種別、また競合他社別のデータなどの分析を入手することが可能である。さらに、採用の際にターゲットとした人材プールに対して、SNSの会員となっている人事担当者、他の社員や経営者によるネッ

トワークの構築などによって、自社に興味を持ち続けてもらうことは、将来的な採用に備えることにつながるが、自社ページを持つことや、各種の情報発信することなどによって、より人材プールへの採用選考より広い範囲での関わり合いを持つことで、自社への理解の促進や認知度を上げること、ブランディングにつなげることができる。ここでは、自社サイトの最適化、Eメールアラートのような機能、一括募集キャンペーン等々によって、フォロワーを増やすことで、自社の活動を転職潜在層にアピールすることが可能となっている。採用におけるブランディングは、海外での認知度が低く、優秀な人材に興味を持ってもらえないような日本企業の場合は、イメージの向上採用において有効な手段となり得るとされている。

SNSを活用した採用では、優秀な人材の迅速な獲得が可能とされるが、さらに、採用のコストの削減も、採用パフォーマンスを上げるひとつとされる。これは、グローバル企業では、採用コストを重要視するようになったと言われていたが、人材の募集、選考などの採用でのプロセスも、データとして可視化されるようになると、一人当たりの採用コストも見る事が可能となってきていることが背景となっていることが考えられる。採用に関するコストは、これまでの募集方法では、募集広告、サイトの使用料、募集イベントのコスト、また採用エージェントを利用した場合の手数料などの見えるコストがかかるが、ダイレクトリクルーティングという企業側が直接アプローチする手法では、これらが削減でき、また採用担当者の業務を減らすといった見えないコストの削減も可能になると考えられる。

(2) AIによる意思決定支援ツール — 従業員のマインドへの管理まで

採用のための潜在的な候補者の人材プールから選ぶ際には、SNS上の検索機能を使って、スキルなど特定の項目を打ち込み、採用担当者が探し出すことも可能であるが、さらに、機械学習、AI (Artificial Intelligence 人工知能⁽²⁷⁾)のツールを使用することによって、企業にとって必要な人材、企業に合った人材の候補を推奨してくれるという、データを活用したマッチングを自動的に行える機能も使うこともできる。これまでの従来の採用では、企業の人事担当者は採用時にすべての履歴書や提出された書類に目を通すという膨大な業務をこなすことになっていたが、このツールによって、応募者の職務履歴、職能資料などと企業側の求人情報など、大量のデータも読み込ませ、一瞬で分析することができ、面談者の感覚や、人事担当者の勘と経験ではなく、データに基づいた根拠ある分析が可能になっている。

これは、AIによるデータ分析ツールとしての人事システムの精緻化のひとつといえるが、以前のシステムと比べて、分析能力があがっていることが背景にある。特に、いわゆる非構造化データといわれる、自然言語、画像、音声、人の表情、空気感といえることなどもコンピューターが理解することを可能としており、さらに情報を理解するだけでなく、これらの情報をベースに仮説を立てて推論し、この結果を自ら学習することも行われている。例えば、数値やテキスト以外に、日常にやりとりされる複雑な言い回しを含む電子メールの中のテキスト・メッ

ページ等々、膨大な人事関連の記録データを瞬時に分析し、癖や頻度、調子、感情表現に基づいて、学習しながら意味を理解してキーワードを抽出したり、パターンを特定することで、各々の従業員の性格、嗜好などの人間的な側面も分析することができるとされる。

AIの採用支援ツールを用いて、企業側の各種の条件、必要なポジション、将来の成長度、プロジェクトの必要要件等々と、応募者の適正をマッチングさせることは、採用時のミスマッチにより早期の離職を防ぐ効果を持つ。特に、応募者、採用者の適正を分析する際には、特定の適性検査により、応募者の行動特性を見える化し、そのマインド、傾向を分析し、社内の従業員の誰に適性が類似しているのかを抽出し、その具体的な人物像イメージすることが可能となっている。候補者の職務経験や実績と合わせて、その行動特性を社内の同じ職務で成功している従業員と候補者とを比較分析すること、つまり社内の組織との適性の類似性を分析することで、組織との相性を把握し、入社後の配属の検討材料などに生かすことができるようになっているのである。データに基づいた人材採用や、AIによる職務への適正マッチングなどは、人事業務の効率化を進めることになる⁽²⁸⁾。

職務への適正マッチング機能を用いた採用支援ツールを活用した例は、企業の正社員の採用のみならず、人材派遣でも応用されている事例がある。これは、エンジニアの人材派遣業会社で、「人が介在しない人材マッチング」とされ⁽²⁹⁾、商談が決定するまでの期間が半分に短縮されるという効果を上げたとされるものである。同社は、主に生産設備を所有する製造業者を顧客として、30年以上にわたり技術者派遣を行ってきたが、以前には、開発や設計の現場に営業が出向き、打ち合わせ等をし、条件、ニーズにあったエンジニアを派遣するというプロセスを経ていた。同社が用いていたこれまでの派遣プロセスは、正確性に欠け、不適切な人材を紹介したことによって、追加コストが生じたり、時間がかかるなど、派遣先企業から不満が生じることもあったという。そのため、派遣企業側としては、派遣の適正化と営業効率の向上も目的として、派遣先とエンジニアの橋渡しの業務プロセスのシステム化をはかったのである。そこでは、エンジニアのスキル、経験に対して、ポジションや派遣先企業のマッチングはもちろん、従来では、エンジニアのスキルや性格、嗜好を派遣業者の担当者が判断しており、派遣先との適正などを見抜くことに正確さを欠いていたが、エンジニアとの対話などの非構造化データからの分析によってエンジニアの性格を把握するなど、個人の興味、関心や性格も把握し、個々の派遣先とエンジニアの適合度を算出することで、よりスコアの高い派遣先にとって適合性の高いエンジニアを提案することが可能になったとされる。

人事データの収集では、ストック型のデータからフロー型といえる、非構造化データを取り込み分析することによって、マインドまで把握することができるようになっているが、さらに、各々の従業員の日々の活動においても、その行動やマインドまで管理が可能となっている。従来のシステムでも、基本機能として、「目標管理」、「パフォーマンス管理」や「評価管理」として、上司は、部下の適切な作業に従事させるよう、日々の業務についてリアルタイムに目標達成の進捗をモニタリングできるとされた⁽³⁰⁾。

しかしながら、現在では、AIが導入されることで、日々の動的データを用いて、さらにリアルタイムに精緻に管理が可能となってきている。リアルタイムに管理する際の動的データは、例えば、昔ならば日誌として記入していたものを、スマホやパソコンから各人が、ワークログとして日々入力することで蓄積されたものが利用されている。ワークログでの入力では、かつては営業日報で記入していたような事項は、グーグルやサイボウズといったスケジューラーアプリを利用し、顧客への訪問を行った後に、訪問日時から営業内容や、さらにその際の難しさや楽しさといった項目へまでデータとして入力することで、テキストマイニングを用いて内容の解析がなされている⁽³¹⁾。データ解析結果は、従来の勤怠管理システムにあるような勤務時間、作業時間、勤務タイプから職場の従業員の労働時間のバランスから、一人ひとりの一日の従事しているプロジェクトや業務内容とそれぞれに対する難易度や楽しさなどの評価、さらには職場間内の他の従業員との業務の負荷バランスや、働き方の傾向などまで表示できるようになっている。これらの従業員が入力する日々の動的データ分析によって、長時間残業をしており、このままでは月末までに大幅な残業時間になると予想される従業員を抽出して警告することや、直近とその前の一定期間を比較した上で直近のモチベーションが大きく低下している従業員を抽出し警告することなど、これまでに月一度の面談といったやり方では見つけられなかった問題について、自動的に危険と思われる従業員を発見して上司に自動通知してくれるようになってきている。業務負荷の把握や問題を抱えた従業員を早期に発見することは、問題の従業員へフォローを行うことや、業務の負荷を分散することなどの手を打つことで、職場の過重労働や長時間労働、社員のモチベーション低下、それらによる高い離職率などの問題を解決し、延いては職場の働き方改革へ導くことが可能となる。

日々の管理に用いられるデータは、テキストマイニングできる入力されたデータのみでなく、表情といった画像等もリアルタイムの働き方のモニタリングに利用される。表情の解析は、オフィスや店舗にカメラを設置し、個別に顔認証を行い、自動的に従業員別の顔データを登録し、同時に毎日の表情も読み取ったデータによりなされる。明るい、暗いなどの日々の表情をモニタリングしたデータは、従業員毎に自動的に保存、集積し、その表情の変化を比較し、分析するという定量化をすることで、ストレス度や働き具合を明らかにできるとされる。またその他には社員証にICタグを入れ、ウェアラブルセンサー付けることで、従業員の行動データを収集して分析し、定量化することも可能となっている⁽³²⁾。これは、職場で受信装置を設置すれば、装着した人の身体の動きなどをセンサーで捉え、対面して会話している相手とその時間も測ることができるものであり、従業員間の相性やインフォーマルなコミュニティの存在を見える化するなど、従業員間の距離や親密度などを測定することが可能となっている。また日々の従業員の心理状態のみならず健康状態の測定まで行っている企業も現れている。実際に、ある企業では、スマートウォッチやウェアラブル端末を活用したメンタルヘルス情報を収集することで、日々の従業員のメンタルヘルス状況を把握することも行われている⁽³³⁾。

おわりにかえて

本稿では、人材データベース管理の現状として、SNS利用による採用との関連付けやAI導入による従業員のマインド分析まで、管理ツールとしての拡がりや精緻化、深化といえる事態について検討を行ってきた。以前のシステムでは、いわゆる構造化データが中心に利用されていたが、ここでは、人の表情に至るまでのデータまでも取り込み、動的データへ、ストックからフローへと分析対象が拡充されるようになっている。

先にあげた監視、労働過程統制の面からみると、新しい情報技術により企業の情報の統合能力は確実に向上し、従業員個人々人に対する精緻なモニタリングが可能になっており、さらに新しい様相を見せているといえるであろう。

ここで取り上げた企業は、データ活用について先進事例といえるものであるが、一方で、システムの開発者、ベンダー企業側からみると、システム構築、導入での課題として、いまだ多くの企業で、ダークデータといわれるように、従業員について採用から退職まで、多くの情報があるにも関わらず、人材データ管理システムのように、統合され、活用されていないことがあり、「器はあるが中身が不在」の状態があるとされる。しかしながら、現在ビッグデータ時代に突入すると喧しくなっているが、今後、これらのIT化されたツールがより進化し、よりさまざまな情報がシステムに蓄積、利用されるようになることが予測される中、さらなる注視と検討が必要となるであろう。また、グローバル企業において、こういった人材データベースシステムは、グローバルな人事制度の確立と並行して導入されるものであり、現在進みつつあるグローバルな規模での人事制度の改革への一層の注視も合わせて課題となると考えられる。

注

- (1) 池田 高木(2013,14)。
- (2) 本稿の調査・研究は、対象企業において開催されたセミナーや、ヒアリングによるものから成り立っている。なお、引用において特に断りのないものは対象企業でのものである。
- (3) システム自体の詳しい紹介は、池田 高木、前掲論文を参照。
- (4) 池田 高木(2013)p31。
- (5) 2017年6月9日開催のセミナー「SAP HR Cnnect - 未来を切り開く人事」における資料より。
- (6) 例えば関連したシステムについて、タレントマネジメントシステムのランキングがある。< <http://it-trend.jp/award/2016/talent-management> >
- (7) 「タレントマネジメント/人事評価システムの価格・特徴徹底比較 2017年完全版」。< <https://hcm-jinjer.com/media/contents/contents-634/> >
- (8) 池田 高木、前掲論文p48。
- (9) 世界的な人材マネジメント協会のもの(Fegley,Shawn 2006 Talent Management Survey Report,The Society for Human Resource Management.)。
- (10) 同上及び「求める人材はすでに社内で眠っている—タレント・マネジメントで潜在人材力を活用せよ」『COMPUTERWORLD』2012年11月20日< <http://www.computerworld.jp/topics/2617/205572> >等。

- (11) 市村絵里(2008)「タレントマネジメントから育まれるタレント・カルチャー」『企業と人材』vol.41 No.933 pp55-57産労総合研究所
- (12) Lyon(2002)p.13。
- (13) 新たな情報技術と労働過程の統制の研究についての分類や検討についての詳細は、李(2006)を参照。
- (14) コールセンターについては、Fernie and Metcalf (1998)など、工場での監視については、Sewell and Wilkinson(1992)など。
- (15) Foucault(1975)。
- (16) Bain and Taylor(2000)。
- (17) コールセンターでの現代的な管理についての検討は、高木(2012)を参照。
- (18) Deleuze(1990)が指摘し、東(2007)において定式化されたものである。
- (19) フーコーからドゥルーズへ、規律・訓練型から環境管理型への検討については、高木、前掲論文を参照。
- (20) 以下で述べるSNS企業による世界のプロフェッショナル26,000人、日本のプロフェッショナル559名に対する調査によると、採用の際に候補者が新しい仕事を見つける方法は、世界では、39%がその会社で働いている人からの紹介で、求人媒体からが32%、プロフェッショナルSNSからは30%であり、日本では、人材紹介会社経由が51%、プロフェッショナルSNSが29%、企業のウェブサイトは27%となっている。2016 Global Talent Trends、「LinkedInで把握可能なグローバルタレントインサイトデータとグローバル採用プロジェクトの事例」『LinkedIn × SAP 共催セミナー』2017年7月13日。
- (21) 同上。
- (22) 同上。実際に、日本企業で、最も海外子会社を持つといわれていた大手の家電メーカーでは、世界から優秀な人材をスピーディに獲得するにあたり欠かせないツールとしてプロフェッショナルネットワークを導入し、グローバルな規模を活かした採用活動を推進し、新しい企業イメージを発信することで、北米におけるキャリア採用の 割をSNS経由で成功に導いているとのことである。
- (23) 同上。
- (24) 同上。
- (25) 当該企業の26カ国、18,000人のプロフェッショナルを対象に行われた調査によると、ほとんどのプロフェッショナルは、アプローチされれば転職を検討しているとされる。詳しくは、25%は転職先を積極的に探しており転職顕在者とされ、45%は転職活動はしていないが、キャリアアップのチャンスとして採用担当者と話すことに前向きであり、15%は転職活動をしていないが、身近な人から情報収集をしている、15%は現在の仕事に完全に満足しており、転職するつもりはないとされ、より細かくデータをみると、新しい仕事の機会を聞くことに興味のある、転職機会にオープンなプロフェッショナルの割合は、世界で90%、日本で92%、そのうち積極的に仕事を探している転職顕在者は、世界で36%、日本で23%とされる。「LinkedIn Talent Trends 2014」< https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/modern-recruiting-guide-jap.pdf#search=%27http%3A%2F%2Flinkd.in%2F1glW0P%27>と、前掲セミナー資料より。
- (26) 同上。調査対象企業へのアンケートでは、62%の企業が採用ボリュームは2015年と比較すると上がると想定と回答しており、2014年と2015年を比較した時に採用予算が上がったと回答した企業は44%となっている。
- (27) 以下で述べるものは、提供される企業では、AIとは違う「コグニティブ(cognitive)・コンピューティング・システム」とされる。これは「与えられた情報を処理する単なる機械ではなく、人間のように、自ら理解・推論・学習するシステム」とあるが、ここでは、広く一般的なAIを用いておくことにする。IBM Watson Talent 2011年 < <https://www.ibm.com/think/jp-ja/watson/what-ibm-sees/>>。

- (28) このツールを導入した企業では、一採用あたりのコストを20%削減し、欠員補充に要する時間を35%短縮、企業にマッチングした人材を確保することで、数ヶ月後の離職率を22%減少させた事例もあるとされる。「コグニティブ・コンピューティングはいかに人的課題とエンプロイー・エクスペリエンスを変革するか」『IBM Institute for Business Value 調査レポート』 < <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03789JPJA> >。
- (29) 「人材×AIで実現する働き方改革とは？ - AI活用企業だけが知っている本当のAIの価値」『SAP 中部フォーラム 今こそ始める経営におけるデジタルトランスフォーメーション』2017年9月12日。
- (30) 池田 高木、前傾論文pp36-37。
- (31) プラスアルファコンサルティング「タレントマネジメント活用事例セミナー」2017年7月21日 資料より。
- (32) 同上。
- (33) 同上。

参考文献

- 東浩紀(2007)『情報環境論集—東浩紀コレクションS』講談社
——— (2017)『ゲンロン0—観光客の哲学』ゲンロン
- Bain,P. and P.Taylor(2000) 'Entrapped by the electronic panopticon? Worker resistance in the call centre', *New Technology, Work and Employment*,Vol.15:1,2-18.
- Bartlett, A.C. & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston,Massachusetts:Harvard Business School Press.
- Beniger,James(1986) *The Control Revolution:Technological and Economic Origins of the Information Society*,Harvard University Press.
- Deleuze,Gilles(1990) *Pourparlers*, Les Editions de Minuit. = 1992 宮林寛訳『記号と事件:1972-1990年の対話』河出書房新社
- Farndale, E. et al. (2010) 'Context - bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations', *Human Resource Management*,Vol.49,45-66.
- Fegley, Shawn(2006) *Talent Management Survey Report*, The Society for Human Resource Management.
- Fernie, S. and D.Metcalf(1998)*Hanging on the Telephone : Payment Systems in the New Sweatshops*,Centre for Economic Performance,London School of Economics.
- Foucault,M.(1975) *Surveiller et Punir*,Gallimard. = 1977 田村俣訳『監獄の誕生』新潮社
- Harzing, A. W.(2001)'Who's in charge: an empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries', *Human Resource Management*,Vol.40 ,139-158.
- 池田芳彦・高木裕宜(2013)「グローバル企業における人材マネジメントシステム—データベース管理について」『文京学院大学総合研究所紀要』第13号
———(2014)「グローバル企業における人材データベース管理:ケーススタディ」『文京学院大学総合研究所紀要』第14号
- 市村絵里(2008)「タレントマネジメントから育まれるタレント・カルチャー」『企業と人材』vol.41 No.933 産労総合研究所
- Lawrence Lessig(2000) *Code and Other Laws of Cyberspace*, Basic Books = 2001山形浩生・柏木亮二訳『CODE—インターネットの合法・違法・プライバシー』翔泳社

- 李繩珍(2006)「職場における新しい労働統制—電子監視とパノプティコン・メタファー」『応用社会学研究』
No.48 53
- Lyon,David(2001) *Surveillance Society:Monitoring everyday life*, Open University Press. =2002 河村一郎訳『監視社会』青土社
- (2003) *Surveillance as social sorting:privacy,risk,and digital discrimina*,London:Routledge.
- Mankins,Michael C. and Steele, Richard(2005)‘Turning Great Strategy into Great Performance’,*Harvard Business Review*,Vol30,No12,112-123.
- Shawn Fegley(2006) *Talent Management Survey Report*,The Society for Human Resource Management.
- Sherry Turkle(1997) *Life on the Screen:Identity in the Age of the Internet*, Simon & Schuster.
- Simon,B.(2005)‘The Return of Panopticism:Supervision,Subjection and the New Surveillance’, *Surveillance & Society*, 3(1), 1-20.
- Sewell,G. and Wilkinson,B.(1992)‘Someone to Watch Over Me’: Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process’, *Sociology*, 26(2),271-289.
- 高木裕宜(2009)「グローバル企業における組織文化・ナレッジの構築—花王のエコーシステムを事例にして」『文京学院大学経営論集』第18巻1号
- (2012)「コールセンターを対象としたポスト・近代的管理の考察」『文京学院大学経営論集』第21巻 第1号
- Thompson, P. and S.Ackroyd(1995)‘All qui- et on the workplace front? A critique of re- cent trends in British industrial sociology’, *Sociology*, Vol.29, No.2, 1-19.
- 山西均(2012)『日本企業のグローバル人事戦略』日本経済新聞出版社

(2017.11.3 受理)