

# ERPパッケージによる、グループ企業人事管理 システム導入における考慮点



ERPソリューション部  
シニアプロジェクトスペシャリスト

菊池 亮司

**Ryoji Kikuchi**  
ryoji-kikuchi@exa-corp.co.jp

当社では、オラクル社のERPパッケージであるE-Business Suiteによる大手企業へのシステム導入を10年以上手掛けてきた。その蓄積した導入ノウハウの集大成である導入ソリューションQSSERIES(キューエス シリーズ)と、グループ企業人事管理システムの最新の成功導入事例であるA社導入事例をもとに、グループ企業人事管理システムにおける、現状の課題とそれを解決するためのシステム要件と具体的な実施例を説明する。

## 1. はじめに

現在、世界は同時不況の渦中にある。先進国の経済状況は弱体化しつつあり、日本国内においても出口の見えない不況に企業はあえいでいる。こうした中、国内での生産と消費に頼る企業経営は限界を迎え、各企業は海外への生産拠点の移転や国内における付加価値の高い製品の技術開発など、グローバルな企業経営へとシフトし、国境を越えた企業連携により、不況に左右されない企業を目指している。

また、優秀な人材を確保するために、社員にとって働きやすく、さらにその家族や、その先にある社会に利益をもたらす様々な価値を持つ魅力ある企業となるべく、変貌を遂げようとしている。それらは、ワークライフバランスであったり、ダイバーシティ・マネジメント<sup>2)</sup>に代表される企業価値の多様化であったりする。こうした企業努力をしなければ永続的な経営は難しくなっている。

こうした企業連携の多様化や、企業経営の変革は、企業の人事部門へも変革を求めている。それは、従来の一企業における人事部から、グループ価値の最大化を可能とする、統括機能を持ったグループ人事管理（いわゆる、グループ本社）への進化である。

この論文では、これからのグループ人事管理に求められるシステム要件を挙げ、筆者が導入当時から携わるA社の事例から、その解決策を挙げる。また、今後のグループ人事管理の方向性についても考察する。

## 2. 企業経営から求められている人事部門の役割の変化

企業における様々な変革が積極的に行われることが常態化した現在のグループ企業において、いわゆるグループ本社における人事管理という観点で考えたとき、最も重要なのは、グループ内の人材情報の把握と活用が自在に行えることであると考えられる。なぜならば、グループ内に潜在する様々なスキルを持った人材を埋もれさせず、適材適所へと活用することは、グループ企業における価値の最大化をもたらすからである。しかも、活用された人材にとっても、自身のスキルが企業に恩恵をもたらしたという満足感や充足感が、企業への帰属意識や、よりよい企業作りへの努力という目に見えない効果となって、企業の良循環を作り出すのである。つまるところ、社員一人一人が生き活きと自分自身の職務に誇りを持って勤める企業作りを継続的に模

索していくことが最も大事なグループ本社の人事部門の仕事と考える。

これらを実現するためのグループ企業人事システムのシステム要件を次章にて述べる。

## 3. グループ企業人事管理システムの業務要件の変化

この10年、人事システムを取り巻く環境は大きく変化した。かつて、メインフレームが主流であった時代は、事務処理センターとして人事台帳管理や給与計算管理などの事務処理機能が求められる業務要件であった。その後、IT高度化に伴い、発生源入力、人事データの一元化、ペーパーレス化、人事情報の戦略的活用など、求められる業務要件も高度化してきている。

そして、現在の多様化する企業連携や企業経営の変革を支える重要なシステム基盤の一つとしてのグループ企業人事管理システムには、次の2つの課題が挙げられる。

- ①グループ企業再編へのシステム対応力
- ②グループ企業全体としての人材活用力

3章では、上記2つの課題をもとに、グループ企業人事管理システムに求められる具体的なシステム要件について述べる。

### 3.1. グループ企業再編へのシステム対応力 (1/2) ～企業提携・解消への迅速な対応力

1997年の独占禁止法改正以降、日本における純粋持株会社の設立が可能となった。これをきっかけに、国内企業における純粋持株会社の設立およびグループ再編を行う企業は、増加する傾向にある。図1に示すとおり、2007年には、国内企業におけるM&A件数は、1997年当時の4倍にあたる2,000件に達している。<sup>1)</sup>

さらに、グループ企業内においても、グループ価値の最大化を求めて、事業単位での会社分割や、事業の統合、あるいは会社新設などのグループ再編の動きが活発化している。こうした状況をグループ企業人事管理システムの要件として捉えたとき、「年間に数社から数十社をシステムへ取り込むこと、あるいは、外すことが可能か？」ということになる。

従って、グループ企業人事管理システムに求められる第

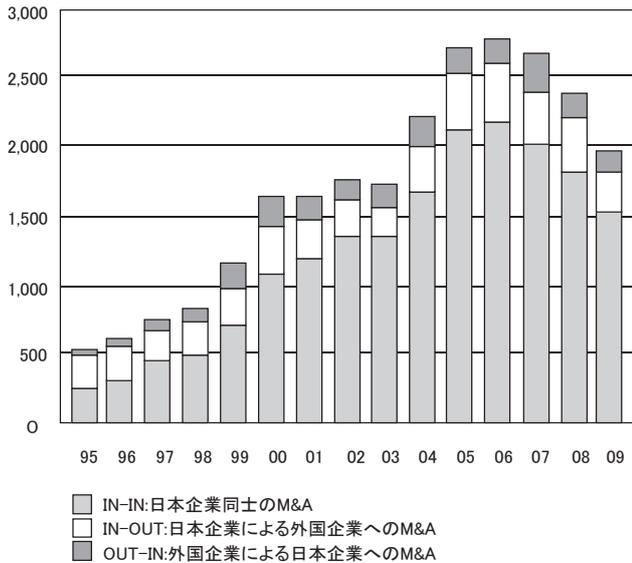


図1 1995年以降のマーケット別M&A件数の推移<sup>1)</sup>

一のシステム要件は、企業連携あるいは分社化の開始から、最短の時間と最小の費用で、対象企業を自社システムへ取り込むことと定義する。

### 3.2. グループ企業再編へのシステム対応力 (2/2) ~企業改革への柔軟な対応力

企業再編へのシステム対応力として、グループ企業人事管理システムにおいて、①グループ各社の固有制度とグループ全体を統制するための共通制度の双方を可能とすること、②企業改革への柔軟な対応が可能なこと、が重要である。

それらをシステム要件として捉えると、各企業の固有項目とグループ共通管理項目変更を独立に登録できることと、その変更が自在にできることと定義できる。

具体的には、グループ企業の経営戦略に基づくビジョン、経営方針、行動指針の変更に合わせて、柔軟にグループ共通管理項目を変更できることである。例えば、グループ企業として海外への積極的な展開を目標に掲げる企業であれば、「英語力」、「海外への配置転換希望」、「海外での事業展開に必要な業務経験」などのコンピテンシー項目をグループ共通項目として設定する必要がある。いわゆる、コンピテンシーマネジメントをグループ企業全体に浸透させるのである。また、グループ企業としての多様性を模索し、働きやすい職場環境により社内の活性化を図り企業価値を高める、いわゆるダイバーシティ・マネジメントの観点か

ら、グループ共通管理項目を設定することを考慮する企業は、今後増えていくと考える。<sup>2)</sup> さらに、グローバル企業の場合、海外拠点の人材管理などグローバル人材管理の視点からグループ共通管理項目を考えることが必要である。

このように、各企業の固有項目とグループ共通管理項目は、その時代あるいはその段階、目的によって最適化が必要である。そのためには、各企業の固有項目とグループ共通管理項目の拡張性、変更の容易性が必要となる。具体的には、管理項目の項目名称変更、項目追加、項目で選択可能な値の追加、項目の履歴管理および抹消が自在にかつ永続的に可能であることである。

従って、第二のシステム要件は、グループ内における各企業の固有項目の管理とグループ共通管理項目のそれぞれが独立かつ共存可能であり、さらに、自在に、管理項目を変更することができることと定義する。

### 3.3. グループ企業全体としての人材活用力

グループ価値の最大化のためには、グループ人材の最大限の活用が必要である。そのためには、グループ企業全体を見渡した人材活用が前提となる。さらに、利用者側の視点に立ち、どのような状況でどのように情報を活用する必要があるかを分析する。つまり、①情報利用者と利用情報種類、②情報利用タイミング、の2点でシステム要件を考える。

1つ目の「情報利用者と利用情報種類」に関しては、表1<sup>2)</sup>に示す人事システムとその利用者の分類から、考えていく。

表1 人事システムの分類<sup>2)</sup>

| 種類            | 利用者       | 機能概要  |
|---------------|-----------|---|
| 人事管理システム      | 人事部門(専門家) | 人事戦略策定、人事・給与・福利構成管理、従業員向けサービス提供、情報検索などを支援する                             |
| 人事KPI情報提供システム | 経営層       | 人事KPI(Key performance indicator:重要業績評価指標)のサマリー情報をグラフなどでリアルタイムに表示する      |
| 従業員サービスシステム   | 一般従業員     | 自分の人事情報申請と、自分の人事・キャリア情報の参照を通じた自己研鑽支援、イエローページなど                          |
| 支援システム        | ラインマネージャ  | 部下の人事情報申請に対する承認と、部下のマネジメント支援・コミュニケーション促進など<br>マネージャに人事権がある場合は、異動支援機能も含む |

この分類の中で、グループ人材活用を担うのは、「経営層」および「人事部門(専門家)」と考える。

なぜならば、経営層は、経営施策の検討やその効果を検証することが必要である。そのためには、グループ全体の情報分析結果である、人事KPI(重要業績評価指標)などの情報活用が必要である。一方、「人事部門(専門家)」

は、経営施策に沿った、適材適所たる人事配置や、グループ全体から即戦略となる有用人材の抜擢、将来を見据えた幹部候補の選定など、高度な人事戦略策定のために情報活用することが必要となる。

2つ目の、「情報利用タイミング」に関しては、「経営層」および「人事部門（専門家）」の利用タイミングについて考える。グループ人材活用を考える上で、情報が必要となるタイミングは、不定期かつ即時である。なぜなら、グループ企業内の最適化に伴う組織再編は時勢に応じて常時発生し、その都度、グループ企業内を横断した情報活用が必要となるためである。さらに、経営層が求める情報は、グループ企業経営の成否を決める判断材料となり得るため、瞬時に正確な情報が取り出せる必要がある。

以上の2つの視点から、第三のシステム要件は、「経営層」あるいは「人事部門（専門家）」が容易にかつ即時に情報利用可能な活用手段の実現可能なことと定義する。さらに、時勢に合わせて管理項目が変更されることに対する柔軟性も備えていることも必要である。まとめると、以下の3点となる。

- ① 「経営層」が直感的に使うことができる操作性を備えること
- ② 正確なデータが瞬時に取り出せる応答性を備えること
- ③ 管理項目の変更に対する柔軟性を備えること

上述の3つのシステム要件を実現したA社導入事例を次章で紹介する。また、A社導入のコアシステムである、弊社の導入ソリューション/QSSERIES<sup>®</sup>についても紹介する。

## 4. QSSERIESによるグループ企業人事管理システムの構築

### 4.1. QSSERIESの紹介

ここで、QSSERIESの紹介をしておく。QSSERIESは、1997年に、当社が他社に先駆けて開発した、独自のEBS導入ソリューションである。EBSとは、オラクル社のERPパッケージ“Oracle<sup>®</sup> E-Business Suite”の通称である。EBSはFinancials（統合会計）、Human Resources（人事管理）、Projects（プロジェクト管理）、SCM（Supply Chain Management）、CRM（Customer Relationship Management）、PLM（Product Lifecycle Management）、およびBI（Business Intelligence）の製品群で構成されており、世

界で13,000社、日本で500社を超える企業に導入されている。

当社では、1996年から、オラクル社の認定パートナーとして、EBSをベースにQSSERIESを用いたシステム構築サービスを行っている。QSSERIESには、QSDIST（サプライチェーンマネジメント）、QSFIN（統合会計）とQSHRMS（人事管理）の3種類を揃えている。

QSSERIESの大きな特長は、図2に示すとおり、次の4つの要素から構成されており、各業種別に業種ソリューションを持つことである。

- ① QSSERIES導入手法
- ② プリセットモデル
- ③ リファレンスモデル
- ④ テンプレート

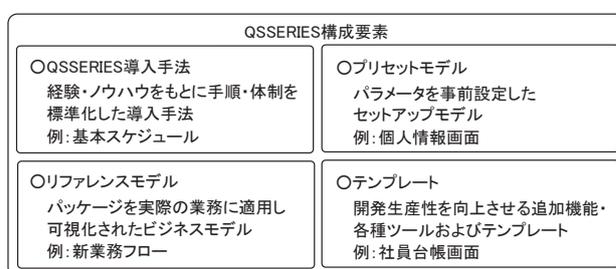


図2 QSSERIES構成要素

つまり、業態に合わせたテンプレート機能と、その適用のための導入フェーズ毎の導入手法、導入ツール（想定業務フロー、プリセットモデル、想定テストケースなど）が予め用意されており、時間のかかる要件定義や総合テストなどを効率的に行うことができる。

このQSSERIESを用いて、表2のとおり、当社では数々のお客様のシステム導入を成功に導いている。

表2 QSSERIESの適用実績

| 業種             | プロジェクト数 | 企業数 |
|----------------|---------|-----|
| 製造業            | 26      | 20  |
| 流通・卸           | 11      | 9   |
| 金融             | 14      | 11  |
| 情報流通・エンターテイメント | 8       | 7   |
| 公共・公益          | 5       | 4   |

### 4.2. グループ企業導入事例の紹介

当社では、上述のとおり、過去に多くの大手企業向けにEBS導入を手掛けている。今回は、15,000名の従業員と20社を超えるグループ企業を傘下に収める、大手企業（以下、

A社)への導入事例を紹介する。

導入したEBS製品は、人事管理、給与管理の2つである。さらに、別製品を組合せ、セルフサービス(申請、勤怠、評価、照会)を導入した。

A社は、日本国内に100箇所以上の事業所を有し、海外にも現地法人を多く持つグローバル企業である。最近では、中国、インドへ本格進出することを表明している。国内においても、グループ全体の最適化を進めており、グループ企業追加や切り離しが頻繁に発生する会社である。そのため、そうした企業改革に追従できる柔軟なシステム設計が必要であった。

さらに、グループ本社によるグループ企業統制やグループ人材活用をシステムとして実現する必要があった。

当社では、これら2つの業務要件について、要件定義段階から検討を重ね、設計へと反映した。

1年半ほど前に、スケジュールどおりに無事にサービスインし、現在も安定稼働を続けている。この1年半余りの間に、分社化、会社追加、商号変更など様々な企業改革に伴うシステム対応を着実にこなしてきた。これらの対応を可能としたのは、当初より考慮した会社追加および切り離しが柔軟に行える設計の工夫があったためである。

筆者は、アプリケーション設計全体を統括するリードとして、当プロジェクトへ参画した。プロジェクト参画当時、会社定義を始めとし、それに付随する各マスタ情報の定義など、今後のグループ再編に対応できる全体設計に従事した。

現在は、プロジェクト・マネージャとして、運用保守と会社追加対応などの追加開発案件に従事しながら、最先端を走るグループ企業人事管理システムのあり方を模索している。

4.3章以降では、このA社事例を紹介しながら、グループ企業人事管理システム構築の考慮点を、3章で定義した3つのシステム要件と対比しながら解説する。

## 4.3. グループ企業人事管理システム構築の考慮点

### 4.3.1. 人事システムに対象企業を取り込む所要期間の最適化(システム要件①)

図3に示す6プロセスと3段階で構成するモデルを基に、企業連携あるいは分社化の開始から最短の期間と最少の費用で、対象企業を自社システムに取り込むための対策を考

える。重要なのは、第1段階における「①対象企業の定義(セットアップ)」および「②データ移行(人事情報登録)」の2つのプロセスを最小化することである。そのためシステムの考慮点を以下に説明する。

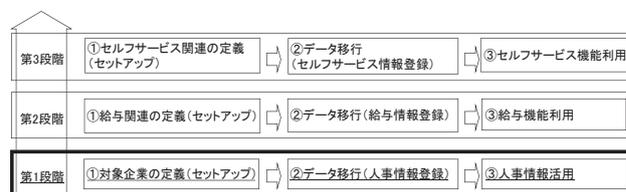


図3 対象企業取り込みにおける一連のシステムプロセスモデル

#### 4.3.1.1. 対象企業の定義(セットアップ)作業の最小化

EBSにおける対象企業の定義(セットアップ)は、会社という論理的なユニットを追加することである。EBSには、会社という概念は存在しない。ビジネスグループという人事データの総体ともいえるべき最高単位が存在し、その配下に組織および組織階層という概念が存在する。このパッケージ特性をどう捉え、構成を考えるのかは、業務要件次第となる。当社においてグループ企業人事管理システムを構築する場合は、通常、組織の最上位を会社と位置づけ、ビジネスグループの配下に、会社を並列に配置する。こうすることで、EBS上での論理的な会社定義が明確となる上、グループ企業を横断的に取り扱いやすくなる。ただし、各グループ企業を横並びにすることで横断的に情報を取り扱うことが容易になる反面、グループ本社を最上位とした組織構成や権限構成との不一致が起これると思われるかもしれない。その点は、図4に示すとおり、組織情報管理上および権限管理上の各階層を別途保持することにより解決することが可能である。

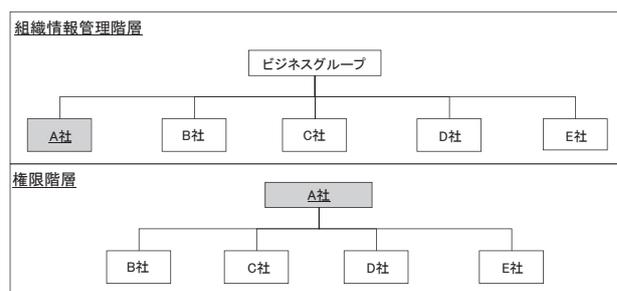


図4 組織情報管理および権限管理における組織階層の違い

そして、会社定義配下に下記の属性を関連付ける。

- ①人事機能を制御する属性
- ②給与機能を制御する属性
- ③バッチ機能を制御する属性
- ④セルフサービス機能を制御する属性

こうすることで、図3に示したモデル中のプロセス実施期間の最短化を具体化することができる。当社では、QSSERIESの持つ業種別グループ企業プリセットモデルをベースとして、これを実現している。

さらに今回は、A社における、「コアとなる会社」と「それ以外のグループ会社」という概念を会社属性の1つとして定義した。この概念（以降、コア区分と称す）の追加により、人事・給与制度の同一な「コア会社」を追加する場合は、会社属性であるコア区分を「コア会社」と登録するだけで、人事・給与の主要機能を統一制度に準拠した形で使用可能となる。一方、人事・給与制度が異なる「それ以外のグループ会社」を追加する場合は、コア区分を「それ以外のグループ会社」と登録することで、異なる人事制度・給与制度へ対応可能としている。その他にも、コア区分とセキュリティ機能とを連動させることにより、そのセキュリティレベルに応じて、参照範囲を制限可能としている。具体的には、グループ本社で参照する場合は「コア会社」すべての情報を参照可能となるが、各グループ企業で参照する場合は、自社の範囲のみが参照可能となる。同区分と各機能との関係を表3に示す。

表3 コア区分と各機能の関係

| コア区分<br>機能 | コア会社  | それ以外のグループ会社  |
|------------|---|--|
| 人事         | 共通の人事制度が適用される<br>例：等級、役職など                        | 各社毎の人事制度が適用される   |
| 給与         | 共通の給与体系が適用される<br>例：基本給関連の自動計算                     | 各社毎の給与体系が適用される   |
| セキュリティ     | 「コア会社」が適用された会社は、「それ以外のグループ会社」の自社人事担当権限による参照が抑制される | 「それ以外のグループ会社」が適用された会社は、グループ本社の人事担当および自社人事担当の権限により参照可能となる |

このように様々な視点から効率化・合理化に取り組んだ結果、企業1社を「コア会社」として追加する作業におけるセットアップ作業の占める割合を88%にまで引き上げることを実現している（残りの12%の内訳は、稼動検証10%、プログラム修正2%）。これは、企業1社を追加する作業における、作業効率のよいセットアップ作業の割合を最大化したことを意味し、図3に示したモデル中のプロセス実

施期間の最短化を可能とする。ただし、この場合の実現機能は、人事・給与機能および外部システムとのインターフェース機能となり、セルフサービス機能の追加は含まない。

#### 4.3.1.2. データ移行（人事情報登録）作業の最短化

データ登録については、以下に示すとおり、QSSERIESとして一括登録ソリューションを2種用意している。

1つは、初期データ移行時に使用する大量一括登録ソリューションである。これは、CSVによるデータ準備を要するが、無制限の大量データを短時間で登録することが可能なバッチ処理機能である。通常、大手企業の過去歴を含む大量人事情報のデータ量は、情報種類毎に10万件~100万件に達する。これらの初期データ移行を迅速に進めることが、連携対象企業の人事システムへの取り込みの最短化には不可欠である。

もう1つは、会社を傘下に収めた後の、随時データ改訂時に使用する情報登録・更新・削除ツールである。これは、情報群毎に、Microsoft® Excelベースでデータをダウンロードし、修正したのちにアップロードするものである。先の一括登録ソリューションに比べ、データ処理能力は劣るが、5千件~10万件の情報を扱うには十分な処理能力を有する。加えて、管理項目毎に設定した登録規則に則った検証が可能である。これらは、イベント（採用、入社、異動、昇格、退職など）毎にツールを用意している。

#### 4.3.2. 企業固有管理項目とグループ共通管理項目の設定（システム要件②）

グループ内における各企業の固有項目の管理とグループ共通管理項目のそれぞれが独立かつ共存可能であり、さらに、自在に管理項目を変更することを実現するためにQSSERIESの汎用情報群を活用した。EBSの特長として、情報群毎の項目拡張機能がある。QSSERIESでは、各情報群の特性を活かし、各管理項目をプリセットアップしている。例えば、コンピテンシー項目などは、冗長的管理が可能な汎用情報群へ予め設定済みとなっている。この汎用情報群の特長として、次の点が挙げられる。

- ① データ項目群とそれらを管理するデータ管理カテゴリにより構成されている。

## ② データ管理カテゴリの追加は論理的に無限である。

今回は、これらの冗長的管理が可能な汎用情報群に、企業固有管理項目、コア会社共通項目およびグループ共通管理項目のそれぞれを定義し、セキュリティ権限に応じ、参照範囲を制限することで、管理目的に応じた項目とすることを可能としている。

そして、企業固有管理項目、コア会社共通項目およびグループ共通管理項目を、上述のとおり、冗長的管理が可能な1つの物理的な格納テーブルへ統合管理することにより、次に挙げることを実現した。

- ① 業務要件変更によるデータ管理カテゴリの追加、あるいは、管理項目の追加が容易に実現可能
- ② データメンテナンス効率が向上
- ③ BIシステムにおける情報利用の効率性が向上

#### 4.3.3. 「経営層」あるいは「人事部門（専門家）」が情報利用可能な活用手段の実現（システム要件③）

情報活用的手段として、BIツールを導入するのが一般的である。BIツールのBI（Business Intelligence）とは、企業のデータベースに蓄積される膨大な情報を分析・加工して、企業の意思決定へ役立てようという考え方である。1989年に米調査会社Gartner社のハワード・ドレスナー氏が提唱した概念である。その概念では、BIには、以下の5つが該当する。

- ① データウェアハウス（DWH）
- ② 意思決定支援システム（DSS）
- ③ オンライン分析処理（OLAP）
- ④ クエリーツール
- ⑤ レポートツール

現在では、これらの概念を基本に、図5に示すとおり、ETL(Extract, Transform, Load)ツール、データマイニング、テキストマイニング、シミュレーション、ダッシュボードなど、さらに拡張されている。<sup>3)</sup>

A社では、BIツールの上記5概念のうち、クエリーツール、レポートツールとしてのBIツールは導入済みであった。

しかし、「経営層」あるいは「人事部門（専門家）」が容易にかつ即時に情報利用可能な活用手段の実現に向けて

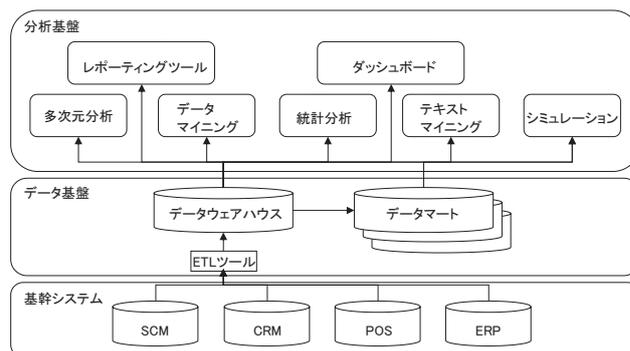


図5 BIシステムの構成<sup>3)</sup>

は市販のBIツールでは問題点が存在し、検討の結果、新規にBIシステムを構築することとなった。その詳細は以下のとおりである。

##### 4.3.3.1. 市販のBIツールの問題点

市販のBIツールでは、以下3つの問題点があった。

###### ①画面の立ち上がりが遅い

Web画面でログインした後に、Java<sup>®</sup>アプレットが立ち上がる仕組みであったため、検索可能となるまでのタイムラグにストレスを感じた。

###### ②検索項目指定、検索条件指定に慣れが必要

OR、AND、Betweenなど不慣れな条件指定に慣れる必要があった。

###### ③検索画面とデータ出力画面が別々である。

画面遷移が煩雑であり、検索開始後に別画面にて結果が出力されるため、ストレスを感じた。

##### 4.3.3.2. BIシステム構築の考慮点

そのため、上記の問題点を踏まえ、以下の5点を考慮し、システムを構築した。

###### ① すべてWeb画面で統一すること

② マルチチェックボックスは、OR条件、各項目間はAND条件とし、特に前提知識がなくとも直感的な操作が可能なGUIを備えること

③ 検索画面と出力画面を同一画面に備えること  
画面のイメージ図を図6に示す

さらに、今後の情報項目の変更に対する柔軟性も考慮し、以下の2点も考慮した。

④ ユーザによる設定変更可能な範囲が広いこと

物理的に1つのテーブルを論理的に複数の役割にわけ、そのテーブルの入力規則に従って変更することで、出力される項目、項目の検索指定（マルチチェック指定、シングルチェック指定、値リスト指定、フリー入力指定）、マルチチェック指定の各値、シングルチェック指定の値、値リストの各値、項目のソート順指定、出力時のラベル指定などを一元的に管理および設定が可能とした。なお、このテーブルは今までユーザが使用してきた画面から操作可能な箇所のため、ユーザによる設定変更が容易である。

⑤ 項目の追加・変更柔軟に対応可能なこと。

4.3.3. 冒頭で述べたETL部をVIEWおよびVIEWの構成要素である関数群により実現している。従って、抽出項目の変更やデータの加工に対してのプログラム修正影響範囲を最小限に留めている。

実現したシステムの概念図を図7に示す。

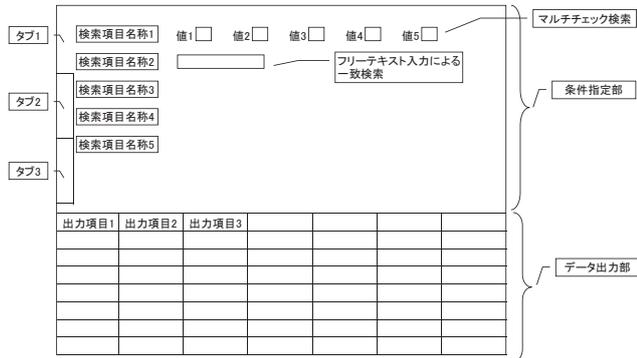


図6 BIシステム画面イメージ

5. まとめと考察

5.1. 要件システム要件と考慮点および実績のまとめ

グループ企業人事管理システム導入における、システム要件と考慮点および実績を表4にまとめた。

システム要件1およびシステム要件2に関して、表4のとおり考慮した結果、約1年半の期間に、会社追加、会社商号変更、セルフサービス機能開放、制度変更対応、および日常的な項目設定変更に対応することができた。また、これらの対応後も大きな障害発生はなく、安定した運用を実現している。1年かけても稼働が実現しない事例や稼働を取りやめる事例を目にする中で、1年半という短期間でこれだけの数の変更対応に柔軟に対応可能であるシステムはそれほど多くはない。それを可能としているのは、バランスの取れた設計思想である。さらに、当社が同様の設計思想のもとに導入した、B社、C社、D社、E社、F社につ

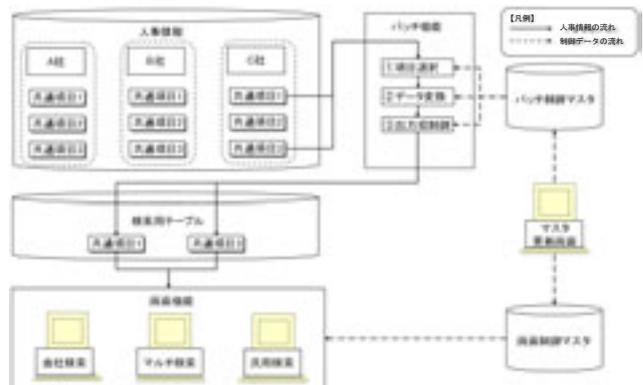


図7 BIシステム概念図

表4 グループ企業人事管理システム導入における、システム要件と考慮点および実績

| No. | システム要件  | 考慮点   | 実績   |
|-----|---|---|--|
| 1   | 企業連携あるいは分社化の開始から、最小の時と最小の費用で、対象企業をシステムへ吸収すること                           | 企業提携から解消のサイクルの最短化<br>①対象企業の定義(セットアップ)作業の最短化<br>②データ移行(人事情報登録)作業の最短化   | 18ヶ月の期間に以下の案件へ大きなトラブルもなく対応した。<br>①会社追加2社<br>②会社商号変更2社(内、1社は2回変更)<br>③セルフサービス機能開放(3社)                     |
| 2   | グループ内における各企業の固有項目管理とグループ共通管理項目のそれぞれが独立かつ共存可能であり、かつ、自在に管理項目を変更することができること | 各企業の固有項目管理、コア会社管理項目およびグループ共通管理項目を、冗長的管理が可能な1つの物理的な格納テーブルへ統合化  | 18ヶ月の期間に以下の案件へ大きなトラブルもなく対応した。<br>①管理項目の追加変更(要件変更に伴い随時実施)<br>②制度変更対応に伴う管理項目変更<br>③日々の業務運用におけるデータメンテナンス性向上 |
| 3   | 経営層あるいは人事部門(専門家)が容易に情報利用可能な活用手段の実現可能なこと                                 | BIシステムの構築<br>①全てWeb画面で統一すること<br>②マルチチェックボックスは、OR条件、各項目間はAND条件とし、特に前提知識がなくとも直感的な操作が可能なGUIを備えること<br>③検索画面と出力画面を同一画面に備えること<br>④ユーザによる設定変更可能な範囲が広いこと<br>⑤項目の追加・変更柔軟に対応可能なこと | BIシステムの活用実績<br>①平日の平均利用回数:1ユーザあたり約8回<br>②平日の最大利用回数:1ユーザあたり約15回<br>③平日の最小利用回数:1ユーザあたり約6回                  |

いても、様々な変更対応を実現し、現在、安定稼動中であることから、設計思想としての正しさが証明されている。

システム要件3に関して、平日の平均利用回数が1ユーザあたり約8回である。この利用状況の高さから考えて、ユーザにとって非常に有用性の高い検索システムであると判断でき、今回考慮した点のそれぞれが正しかったと考える。

最後に、今回構築したBIシステムの有用性について考察する。そのために、導入済みのBIツールと今回構築したBIシステムの違いを表5にまとめた。

この表から判ることは、次の2点である。

- ① グループ人材検索の対象となる項目は限定的であり、容易かつ迅速に検索が可能であることが必要である。
- ② 項目変更がユーザ自身で柔軟に行えることが必要である。

この2点を市販のBIツールで行うのは困難と考える。その理由は以下のとおりである。

- ① もともと汎用性を特長としたツールであるため、ある業務要件に特化させることに向かないこと。
- ② BIツールは、定義ツールと検索ツールに分かれており、定義ツールを利用するには、相応のスキルを有することが前提となっていること。

A社向けに構築したようなBIシステムが必要な理由は、グループ企業の経営層が求めるグループ人材検索BIシステムと、市販されるBIツールの機能とのギャップであると考えられる。突き詰めれば、市販のBIツールが想定する経営層像と実際の経営層は異なっていると、今回の事例から導き出せる。

つまり、経営層は、自らグループ人材検索BIシステムを

使用したグループ人材活用をしたいのである。しかしながら、市販されているBIツールの機能の充実さとそれによる複雑さが障壁となり、利用度が上がらないのである。こうした業務要件を満たすには、レポート機能よりも使いやすい、ダッシュボード機能より自由度のある機能が必要と考える。少なくともA社では、こうした業務要件が存在した。おそらく、他企業においてもこの業務要件は潜在し、歯がゆい思いをしている経営層は存在すると考える。

このことから、今回構築したBIシステムは、図5に示した概要図において考えると、経営層向けのグループ人材検索BIシステムとして、ダッシュボード機能とレポート機能の中間に位置する、と推測できる。また、今後のグループ人材検索BIシステムを考える上での一つの重要な選択肢となり得ると考える。

## 6. 今後に向けて

最後に、グループ企業人事管理システムと人事システム全般における、今後の方向性について述べる。

### 6.1. グループ企業人事管理システムの今後の方向性

1章で述べた、企業連携の傾向は、今後、ますますグローバル化かつ多様化していくと思われる。そして、その変化のスピードは、さらに速まっていくと予測できる。

こうした状況を鑑みると、グループ企業人事管理システムのさらなる方向性が見えてくる。その方向性とは、企業提携・解消へのさらに迅速な対応力と、グループ人材管理項目のさらなる多様化である。グループ本社が目指すグループ統制の形や、企業戦略に基づく指標などを考慮した、

表5 導入済の市販BIツールと新規構築したBIシステムの比較

| 比較項目   |          | 市販BIツール                       | 新BIシステム   |
|--------|----------|-------------------------------|---|
| 検索可能範囲 |          | 人事・給与・システムのすべてデータ             | 人事データのみ   |
| 対象ユーザ  |          | 人事・給与業務担当者                    | 経営層・人事トップ層  |
| 操作方法   |          | 検索画面で検索項目および条件を指定し、出力画面で確認    | 検索画面と出力画面が同一画面となっており、上段にならぶ項目から、マルチチェック、パターン一致など予め決められた条件から選択する |
| 定義変更   | 検索項目変更   | 専用ツールを使用して作業する。その際、専門的なスキルが必要 | ユーザ自身がマスタ画面にて変更可能   |
|        | 検索方法変更   | 専用ツールを使用して作業する。その際、専門的なスキルが必要 | ユーザ自身がマスタ画面にて変更可能   |
|        | 出力項目変更   | ユーザ自身が検索画面で指定する               | ユーザ自身がマスタ画面にて変更可能   |
|        | 画面タブ構成変更 | 画面をタブで分ける機能はなし                | ユーザ自身がマスタ画面にて変更可能   |
| 検索応答時間 |          | 汎用的かつ対象テーブル数も多いため、指定条件により幅がある | 限定的かつ、対象テーブルを絞っているため、安定した検索応答時間(約5秒)                            |

より細やかな管理項目の設定とその運用が必要となってくる。つまり、これからの企業価値は時代に合わせてますます多様化していくため、ワークライフバランスやダイバーシティ・マネジメントなどに代表される新たなグループ人材管理項目は今後さらに多様化していくと考える。そして、その多様性への変化対応力のあるシステムが必要である。

## 6.2. 人事システム全般の今後の方向性

人事システム全般にいえる今後の方向性は、次の2点であると考えられる。

- ① 安定運用
- ② スケーラビリティの確保

まず、「①安定運用」については、人事データベースの保有する情報価値は今後ますます高まっていき、その情報容量はさらに大容量化していくことは間違いない。また、帳票や申請の電子化が進み、人事関連サーバへの負荷も高まっていくと思われる。今後、人事関連サーバの位置づけは、海外からの利用なども考慮すると、24時間365日利用可能なことを前提とする信頼度、安定度を保ったシステムであることが要求されていくことになる。そのためには、人事システムのハードウェア、ミドルウェア、アプリケーションをリアルタイムに管理できる体制を敷き、さらに、バックアップはもとより、冗長構成によるホットスタンバイや災害対策などの対策も必要となる。つまり、以前は人事台帳管理や給与計算管理を主としていた人事システムから、経営戦略の核となる情報を提供する重要な位置づけへと進化した人事システムにとって、長期かつ安定的に稼動可能なことが大前提となる。

次に、「②スケーラビリティの確保」については、今後大容量化が進むデータベースの領域拡張や、使用ユーザ数の増加に伴う人事関連サーバの増設やスペック増強など、システム資源の面においても、拡張性があることが大前提となる。

つまり、これからの人事システムは、経営戦略の重要な要素である、グループ人材情報を管理する重要なシステムとして位置づけ、相応の管理レベルを敷く必要がある。

そのためには、クラウドなど最新技術を取り込むとともに、安定運用が可能な管理体制を敷くことが必要である。

## 7. おわりに

本稿では、グループ人事管理に必要とされるシステム要件とその考慮点ならびに実績と考察について、A社成功事例をもとに、説明した。

今後も、A社の先進事例の数々を経験させていただきながら、他の導入事例や文献などを検証し、どのようなグループ人材活用のソリューションがあるかを継続的に探っていくとともに、当社のQSSERIESをより洗練化していき、短期導入、安定運用をより確実なものとしていきたいと考えている。

最後になるが、この論文の作成にあたり、発表を快諾していただいたA社人事部およびシステム部の方々、ならびにこのプロジェクトに関係するすべての方々へ感謝の意を表す。

## 参考文献

- 1) レコフ社.グラフで見るM&A動向  
「1985年以降のマーケット別M&A件数の推移」,  
<http://www.recofdata.co.jp/mainfo/graph/>
- 2) 渡辺佳枝.ダイバーシティ・マネジメントを支援する人事システムの要件,exa-review No.9, 2009,p 5
- 3) 株式会社NTTデータ技術開発本部ビジネスインテリジェンス推進センター.BI革命.東京,NTT出版株式会社.2009.P17-P36

-----  
Oracle は、Oracle Corporationおよびその関連会社の登録商標です。

Java は、Oracle Corporation (旧Sun Microsystems, Inc.) およびその子会社、関連会社の、米国およびその他の国における商標または登録商標です。

QSSERIES は、株式会社エクサの登録商標です。

Microsoft, Excel は、米国Microsoft Corporationの、米国およびその他の国における登録商標または商標です。その他の会社名、製品名およびサービスは、それぞれ各社の商標または登録商標です。  
-----