

CYDASユーザー

規模別

社員数301～5000名

 **CYDAS**





株式会社きらぼし銀行

Kiraboshi Bank, Ltd.

創立	：1924年12月	社員数	：2,904名
資本金	：437億円	事業内容	：銀行業務

PROLOGUE：

きらぼし銀行は「東京都民銀行」「八千代銀行」「新銀行東京」の3行の合併により、2018年5月に誕生しました。この「きらぼし銀行」というネーミングを行員の方から公募し、今までにない全く新しい銀行にしたい、という思いを込めて決定されたそうです。銀行と聞くと、とかく「固い」というイメージを持ちがちですが、明るさを表現するような、スタイリッシュで働きやすいようなオフィスで、人事面での課題やサイダス導入の経緯、システムの活用方法などを伺いました。きらぼし銀行では、2019年1月に「人事改革チーム」を立ち上げ、これからの人事部が担う役割として①「人材情報の見える化により、行員個々の能力やスキルを最大限活かすタレントマネジメントの実現」②「社内コミュニケーションの活性化」という2点を掲げました。3行の合併という人事的には大変な課題、特に人材情報の見える化への取り組みからお話を伺いました。

合併後3,000名となった行員の 顔と名前的一致が急務に。 社内コミュニケーション活性化にシステムを活用



今回お話を伺った吉田氏（左）山本氏（右）

合併後の課題は、行員数は増えたが顔と名前が一致しない

吉田氏：3行の合併で、行員数が約3,000名、支店の数も164店舗になりました。当然のことながら「全員の顔と名前が一致しない」ことになります。旧行（合併前の所属銀行）の人のことはわかっても、合併した他銀行の人のことはわからない、それでは人事部の掲げる「タレントマネジメント」の実現は難しいです。そのための人事情報システムの選定は、2019年1月に人事部の中に「人事改革チーム」が発足する前から進めていました。今、164店舗のうち20拠点ぐらいで、支店長レベルの人事交流は実施しています。実は私も人事交流を行っていたのですが、支店長の仕事は銀行が変わってもあまり変わらないですから。お客様のところに伺って挨拶をする時に「きらぼし銀行です」と名乗るぐらいです。その一方で窓口業務は、システムが異なると色々と支障がありますのでそう簡単にはできません。



サイダス選定のキーポイント

吉田氏：複数のシステムを検討しましたが、まずは自分たちのビジネス規模に合うシステムであることです。中には管理できる社員数に上限があるシステムもありましたし、1万人を超えるような規模を管理する「大きすぎる」システムではないことをポイントとしました。次に、このシステムだけでタレントマネジメントのすべてを完結させようとは思ってなかったので、他のシステムと連携できること、汎用性が高いことも重要なポイントでした。後は「軽い」ことと「コスト」です。また、とても助かったのは、シミックの藤崎さん（シミックホールディングス株式会社 人財部 プロジェクト推進部 藤崎照浩氏）を紹介していただき、導入前に色々とお話を伺うことができたことです。どういう使い方をしているか、どんなことができるのかを具体的に知ることができてありがたかったです。

人事部の役割を変えるための導入と効果

システム名を人事部で公募し「STAR BOX」という名前をつけました。チャンネル機能では業務に直接関係のないコミュニティも立ち上がっていますが、役員も率先して使っています。愛称があることで使いやすくなっていることは事実です。あと、私たちはアセスメントのCUBICも同時に導入しているのですが、その結果で行員の色々とわかるようにもなりました。相性分析や特性分析などをサイダス上で表示して見ることができる、これは今までではできなかったことなので非常に興味深いです。実は2019年1月人事部の中に「人事改革チーム」を立ち上げたときに、人事部の役割を変えたいと宣言しています。これからは従来のアロミ的な管理業務中心から、「社内コミュニケーションの活性化」と「人材情報の見える化とキャリアデザインの支援」をしていくと決め、そのうえでサイダスの導入をしました。その意味で、チャンネルの機能は「社内コミュニケーションの活性化」には大いに役立っています。CUBICのアセスメントデータを活用することで「人材情報の見える化」はできるようになりました。「キャリアデザインの支援」はまだこれからの課題です。人材情報の中に趣味や特技などを入れる箱や自己紹介の場所を用意して、行員が会社にアピールできる仕掛けを作っています。



株式会社大分銀行

THE OITA BANK, LTD.

創立	： 明治26年2月1日	社員数	： 1,635名
資本金	： 195億9,843万2,500円	事業内容	： 銀行業務

PROLOGUE：

株式会社大分銀行は、1983年（明治26年）の創立、店舗数94カ店、従業員数1,635名の銀行です。「地域社会の繁栄に貢献するため 銀行業務を通じ最善をつくす」を経営理念に地元大分の発展に寄与し続けています。

金融機関を取り巻く環境が大きく変化するなか「自律的な人材を育てる基盤の構築」を『中期経営計画2019』において掲げ、従業員一人一人と向き合う人事施策に取り組もうとされています。その一環としてサイダスの導入を決定され現在来年の導入に向けて準備が進んでいます。「従業員のキャリア形成支援に不可欠だから」という理由を含め、サイダス導入の背景を伺いました。

キャリアシフトに関する 情報提供にもシステムを活用したい。 従業員の志やWillの見える人財管理へ



今回お話を伺った川崎氏

一人一人のプロフィール（経験・スキル・ウィル）を一覧できるシステムが欲しい

一口にタレントマネジメントシステムと言っても、社員の顔写真が見えるだけのものや、[Can/Will/Must]のうちの「Can」だけ、つまり過去の経験や経歴だけが見えるものはありましたが、私たちが一番大事にしたいWillの部分を「キャリアプランシート」のような形で見る事ができるものはありませんでした。そんな時にサイダスの新しいシステムでこの部分を実現しようとしている、と聞きましての導入を決定し、今、色々なご要望をお伝えしているところです。このキャリアプランシートがあれば、従業員一人一人が自分のキャリアをどう考えて設計しているのか、将来どんなスキルを身に着けたいと思っているのかがわかります。それを元に、例えば2年目研修、管理職初任者研修のような単純に年次でくっつたような研修ではなく、キャリアプランに即した育成計画を立て実効性のある研修を実施することができそうです。今までは評価の結果などから「ここが弱いから～」というような大らかな仮説で実施していた研修を、Willをベースにしたものに変えることで、より一人一人の成長を支援できる研修になると思います。



数合わせのキャリアシフトでは従業員のモチベーションは上がらない

今まで窓口業務をはじめとする事務を担当していた従業員の中には「事務作業は得意だけれど、人と対することはあまり得意ではない」「今までは機会がなかったけれど、営業にチャレンジしてみたい」と考えている者がいるかもしれません。そういった一人一人の考え、自分のキャリアに対する思いを汲み取り、事務から営業に何名異動が必要だから、というような数合わせのキャリアチェンジでは、従業員のモチベーションは上がりません。『中期経営計画2019』でも、我々人財開発部が2020年から全従業員を対象に、キャリア面談を行う計画になっています。キャリア面談で「今までとこれらを」を丁寧に聞き取り、中でも「何をしたいと思っているのか」というWill（志：こころざし）の部分」を大切にしたいと思うのですが、1600名を超える全社員の記録をExcelに入力しても、記録が残るだけで活用することは不可能です。

企業の一番の課題は人。やりたい人で、できる人を配置する

今、日本の中小企業の2/3は赤字決算で、事業継承者のいない企業は全体の2/3と言われています。赤字を黒字化していくことも大切ですが、事業をつなげていくことも地域経済の活性化には大事なことです。幸いにして従業員は「大分愛」の強い人が揃っていて、大分のために何ができるかということに常に考えています。事業継承者を探す、M&Aをアレンジする、などに加えて例えば銀行から「事業継承者のいない企業」に一時的に出向して、そちらの仕事が面白い、自分にはできると感じたらその会社に転籍する、というようなことも将来的にはあっていいのではないかと考えています。それこそ新しい事業を始めようと思った時に「誰を」そこに配置するかは大きな問題です。人事が正しい情報を持っていないければ、ミスマッチが起きてしまいます。ここで言う正しいとは「できる」とか「やったことがある」というCanの情報だけではなく、「やりたい」「トライしたい」というWillの情報も含まれますし、Willの情報の方が大事です。その仕事ができる人が必ずしもやりたい訳ではないので、スキルや経験だけ人財配置を決めるとミスマッチを引き起こすことになりかねません。とにかくこの一人一人の「Will」を見るる化してその思いを組織にしたいと思えます。

なによりも患者さんのために

沢井製薬

沢井製薬株式会社

Sawai Pharmaceutical Co., Ltd.

創立	：1929年4月1日	社員数	：3,131名
資本金	：411億円	事業内容	：医薬品製造販売

PROLOGUE：

沢井製薬株式会社は1929年創業、今年90周年を迎えた医薬品の製造販売および輸出入の会社です。ジェネリック医薬品マーケットのトップランナーとして、「2020年9月末までにジェネリック医薬品の数量シェア80%以上」という政府の掲げた目標に向けて、「なによりも患者さんのために」という企業理念のもと、様々な分野での取り組みをしています。患者さんに高品質のジェネリック医薬品をお届けしたい、その普及を促進して社会の発展に貢献したいという思いを「SAWAI QUALITY」と称し、製品の安定供給、製剤技術力、情報提供力、社会貢献力などに磨きをかけています。全国に7つの工場、19の営業拠点をもち、社員数は2019年3月時点で3,131名。業界トップクラスの生産体制で、約740品目という多品種少量生産に対応。また、MRIによる情報提供だけでなく、24時間365日対応可能な医療関係者向けの医薬品情報センターを開設・運営するなど、安心して使っていただくための取り組みもしています。本社オフィスの最上階、眺めの良い会議室で、サイダス導入の経緯や今後の展望などを伺いました。

Excelとの親和性に加え、 MBO以外の用途への発展性と柔軟さ。 人事にとって「痒い所に手が届くシステム」



今回お話を伺った山川氏

人事評価の運用状況が、把握できていない

人事的に課題を感じていたのは、評価が適切にきちんと行われているのか、私たちが把握できていなかったことです。評価の適切な運用のためには、期初の目標設定や、期末の自己評価、上司からの評価のフィードバックが重要になるわけですが、目標設定や評価をExcelで運用していたため、それが適切に行われているか人事部自身が把握できていなかったのです。そのために、全社的な目標管理や評価を行うためのMBOシステムを探していました。また、目標設定や評価の運用のために、毎期、Excelでシートを用意して、それを部署ごとに切り分けて、メールに添付して送る、という作業だけでも膨大な手間と時間がかかっていました。拠点数も増えていました。評価は処遇に結び付く大事なデータなので、間違えることは許されません。その一方で部署ごとにExcelのシートを分けて、送って、回収して、またそれを統合して、という作業は本当に負担でした。私は2014年入社なのですが、その時社員数は1,100名ほど、それが今では倍以上の3,000名になっています。人事は社員の入社を管理するだけでも大変でした。



「現場で使われるシステム」のイメージが容易に想像できたこと

例えば、MBOでは上司部下間の面談が重要となっていきますが、面談の実場面では、上司と部下が互いにパソコンを持って、パソコンの画面を見て面談する場面はまだ少ないように思います。当社もその場面ではパソコンではなく、紙で運用することが多いのですが、サイダスではパソコンで入力した内容をExcelにそのまま書き出し、紙に印刷することが簡単にできてしまいます。当時調べていた他社製のものには、案外これが簡単にできないものがあったんですね。部下の人数が数百名となるような大所帯の部署では、必要なデータをエクセルに抽出し、エクセルで整理された情報を並べて一覧化し、運用する場面も出てきます。ですので、データがExcelに出せないとなると、せっかくシステムを導入しても別の手間がかかってしまうことになります。その点でもExcelとの親和性が高いことはポイントでした。

MBOのオペレーションや人材情報管理に、システム化の効果を実感

まず人事例で感じている効果は、とにかくオペレーションが楽になった、ということです。ExcelでMBOを運用している時代は評価の進捗状況を知ることすらできませんでしたから。もちろん物理的な工数が圧倒的に減ったということもあります。上司（マネージャー）からも、今まではわからなかった情報がわかるようになった、とか部下を並列にならべて見比べることができるようになった。過去の事までわかるのでより理解が進んだ、などというような声があがっています。また、これはMBO以外の事なのですが、サイダスを使い始めて色々なデータが集まり始めると「データは最新の状況でない」と意味がない」と気づきます。そこで、オペレーションのしかたを変えて、常にデータがフレッシュであるようにしています。サイダスを使うことで、多くの人材情報が整理され、リフレッシュされ、一覧で見えるようになったので、次はこれらを、数多くある人事的な判断に、科学的に活用することに是非取り組んでいきたいです。例えば適性検査の情報を元に人材配置を考えたり、新しいプロジェクトのメンバーのアサインを考えたり、退職リスクのある従業員を割り出すとか、そんな人事的な判断に活用をしていきたいと考えています。



サイダスのタレントマネジメントシステムは、インタビューにお応えいただいた企業をはじめさまざまな業界の企業に導入されています。



CYDAS

株式会社サイダス
CYDAS Inc.

創立	：2011年10月	本社	：東京都港区
代表	：松田 晋	オフィス	：沖縄県那覇市
事業内容	：「CYDAS」の開発・販売・コンサルティング・サポート		

PROLOGUE :

明日が楽しみになる世界をつくる。私たちサイダスは、より多くの人が「働きがい」を得られる仕組みづくりをし、個々の人生を豊かにしていきます。人生の大半を占める「働く時間」を幸せに変えていくことで、世の中を幸せで満たしていきます。人×データから「働きがい」を得られる環境をつくり、人々が「働きがい」を当たり前と感じられる世の中をつくりたい。社名の由来は「すべての人・チームの才能を引き出す」から。

※インタビューの内容は取材当時のものになります。