

経営統合と人事

事例2

三菱UFJ証券

社員の連続的なキャリアを形成するために人事情報システムを導入

取材 松田宏コンサルティング株式会社 代表取締役 松田 宏

三菱UFJ証券は2005年10月、旧三菱証券と旧UFJつばさ証券の合併により設立された。合併後は人事関連情報や社員経歴情報等がシステム内に分散して格納され、画一的に整備されていなかったため、人事にかかわる必要情報の取得・分析等に多大な時間を要するなどの課題を抱えていた。同社ではこれらの課題を解決すべく、諸準備期間を経た2008年3月、約8,000人の社員を対象に一本化された人事情報システムを構築した。

I 会社概要と合併の経緯

合併により人事交流や社員の多様性が増大

同社は、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)の中核証券会社として、有価証券の売買および引受、各種デリバティブ取引、M&Aや資産の証券化に関わるアドバイスなど、幅広い業務を展開している。証券業務のグローバル化を目指して、国内116

三菱UFJ証券株式会社
人事部 人事課
部長代理



佐藤 賢一氏
(さとう・けんいち)

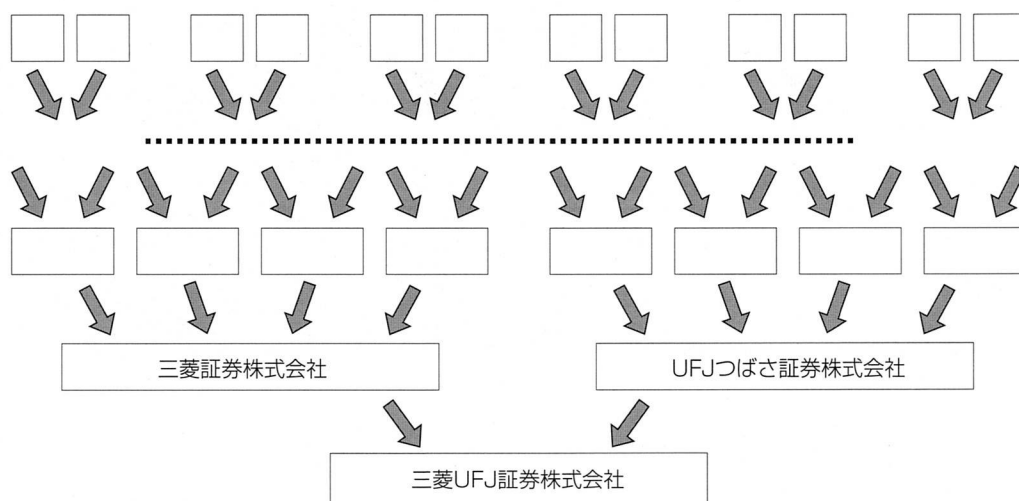
会社概要

設立：2005年10月
資本金：655億18百万円（2008年6月26日現在）
営業収益：534,093百万円（2008年6月26日現在）
事業内容：有価証券の売買および引受、各種デリバティブ取引、M&Aや資産の証券化にかかわるアドバイス等
本社：東京都千代田区丸の内2-4-1
従業員数：6,519人（2008年3月末日現在）
URL：<http://sc.mufig.jp>

の営業拠点に加え、欧州、米州、アジアの主要な都市に現地法人や駐在員事務所を配置し、国内外のお客さまにサービスを提供している。同じ三菱UFJフィナンシャル・グループの傘下には株式会社三菱東京UFJ銀行および三菱UFJ信託銀行株式会社があり、3社による共同店舗である「MUFGプラザ」の店舗も進めている。

同社は、旧三菱東京フィナンシャル・グループの旧東京三菱銀行の子会社であった旧三菱証券と、旧UFJホールディングスの子会社であった旧UFJつばさ証券との合併により2005年10月に誕生した。旧三菱証券は、2002年に旧国際証券と旧東京三菱証券、旧東京三菱パーソナル証券および旧一成証券が合併してできた会社である。また、旧UFJつばさ証券は、2002年に旧つばさ証券と旧UFJキャピタルマーケット証券が合併した会社である。

図表1 過去の合併の経緯



このように、両社には今回の合併の前に何度も合併を繰り返してきた激動の歴史があり、それぞれをたどれば全体では約20社にわたる社員が集まって来たことになる。また、銀行グループに入ったことで銀行や信託銀行との人事交流が生まれ、社員の多様性も大幅に増している。

Ⅱ 合併前後の人事情報システムの状況

片寄せ方式でカスタマイズ、データ移行後に統合へ

合併前の両社の人事情報システムは、旧三菱証券がパソコンによるシステム、旧UFJつばさ証券がオフコンによるシステムであった。人事管理の対象となる社員は合併により約8,000人程度となった。

人事情報システムの統合は、いわゆる片寄せ方式を採用し、存続システムである旧三菱証券のシステムをカスタマイズし、その後、旧UFJつばさ証券の人事データを旧三菱証券のシステムに移すという手法で行った。また、給与システム・研修システムは旧三菱証券のものを改修し、評価システム・出退勤管理システムは旧UFJつばさ証券のものをそれぞれ改修した。その間の経緯について、人事部人事課部長代理・佐藤賢一氏は次のように話す。

「両社の人事情報システムはハード、ソフトともに老朽化していましたし、合併によって管理社員数、情報量とも飛躍的に増加することが想定されていました

ので、早期に新人事情報システムを導入したいと考えておりました。合併を機会に人事情報システムを刷新するという選択肢もありましたが、準備に使える期間が限られていたことから確実な方法を選択しました。人事情報システムはその他人事関連システム（給与システム、評価システム、出退勤システム、研修システム等）、さらには他の基幹システム等とデータを交換しているため、大幅な仕様変更による各システムに与える影響等によってシステムリスクが増大するなど、合併時に新システムを導入するのはリスク大だという判断もありました」。

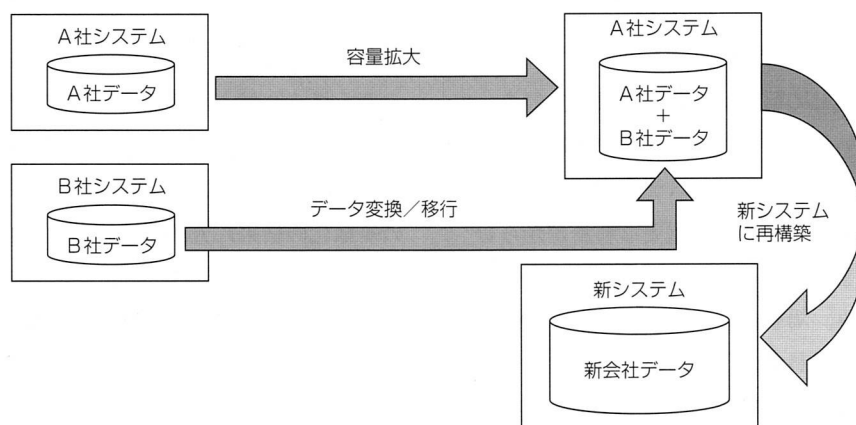
Ⅲ 人事情報システム統合までの経緯

重要度の高い最近の人事情報を優先的に統合

合併に伴う人事情報システムをはじめとする人事関連システムの統合については、両社役員が責任者を務める人事小委員会の中に設置された事務・システム分科会で検討した。人事情報システムは独立したシステムであるが、人事関連システムと基幹系システムへのデータ渡しがあるため、過去の他社合併で発生した情報システムのトラブル事例なども考慮し、問題が起きないように慎重な検討を行った。

人事情報システムの統合に関する検討では、最初にファクト・ファインディングにより両社の人事制度、異動運営、人事業務（採用から退職まで）、管理デー

図表2 システム再構築のプロセス



タ項目、各諸業務等、両社の人事業務全体について現状を調査し、それを比較しながら新会社としてどうすべきか、ということを検討した。両社の人事業務を比べると、使用するデータの名称や形式が異なっていたり、同じ表現でも意味する内容が異なっているという問題もあった。まずは事実だけを洗い出し、両社の共通点と相違点を明らかにすることが重要であった。

システム統合の準備に使える時間は限られていたため、重要度の高い最近の人事情報を優先的に統合し、過去の情報やその他の情報は後から追加的に統合することとした。人事データは入社から退職までの長期間にわたって蓄積されるが、実際に現時点で人事部がアクセスするデータは最近のものが多く、この方法はスムーズに進んだ。

「新会社としての人事諸制度、人事運用、それに伴う人事業務も同時並行で検討していくため、ある程度は事前に設計はするものの、現実問題として、詳細についてはそのつど、走りながら検討するという進め方で、重要度・利用頻度の高い情報の統合を先行させ、新会社としての新しい運用が発生したり、当初は想定していなかった必要性が生じた場合は個別に対応しました」(佐藤氏)。

なお、人事情報システムの再構築を検討する当初から、まず第一歩として両社の旧システムをひとつに統合し、その後で速やかに新規システムを開発するという基本的な合意があった。

IV 過去の合併経験の反映

過去の経験から迅速な初動が可能に

小委員会が結成されたのは2004年7月に合併が発表されて間もなくであったが、2005年10月の合併までに実質1年間しか残されていなかった。委員は全員が現業兼任で、本来の人事業務の合間にシステム統合の準備を行ったが、作業量が多いため、非常に苦勞したという。

前述したように、両社とも過去に何度も合併を経験しているため、今回の人事情報システムの統合においてもお互いにその経験が役立ったという。「限られた時間の中、何から手をつけたらよいかはわかっていたので、右往左往して時間を無駄にすることもなく、合併が決まってからの初動は非常に早かったと思います」(佐藤氏)。

また、両社とも銀行グループの証券会社であるということで、人事に関する考え方について共通する面も少なくなかったという。

V 合併に伴うシステム統合のポイント

担当者間の十分な意見交換が不可欠

会社合併に伴う情報システムの統合を行う場合の最大のポイントは、当然ながらお互いの担当者が「十分に話し合うこと」だと佐藤氏は指摘する。企業規模や企業風土の違い等、さまざまな場合があるだろうが、同じ会社になる以上、率直な意見交換がない限り、問

題の先送りになってしまうからである。

「合併以前は、お互いに別企業の社員ですから、同じ事象でも感じ方、考え方はそれぞれ異なります。そのなかで、新しい会社の将来にとって旧社の良い点、悪い点をすべて洗い出し、建設的な討議を進めることが重要だと感じます。人事関連システムの統合に関しても、さまざまな選択肢があり、重要な判断がからむ場合が多いと思います。当社では実現可能性の高さから具体案を絞りこみ、場合によっては複数案を併記したものを提案して、委員会のトップに取捨選択してもらう方法をとりました。合併という特別な環境の中では、権限の明確化と委譲、速やかな判断がとくに求められます」(佐藤氏)。

同社の合併は、銀行を含む金融グループ同士の合併であったため、金融庁の指導によるスケジュールの管理が非常に厳しかったという。しかし、迅速な判断を前提に、限られた時間を適切に配分し、期限を設けながら検討を進めたことが成功のポイントのようだ。

VI 新人事情報システムの概要

人事情報の一元管理で効果的な人材育成・活用を目指す

①アプリケーションの選択

新人事情報システムの導入にあたっては、新会社における戦略的かつ効率的な人事運営を視野に『システムの柔軟性・汎用性・拡張性』『開発コストと導入スピード』等を考慮し、オラクル社の人事管理アプリケーションで再構築することを選択した。人事情報システムは市販のパッケージを利用するほうが、機能的な部分等ではパッケージの制約があるものの、自前で開発するよりも短時間で導入可能であるという認識があったという。

②人事データの選別

新人事情報システムでカバーする人事データは、旧社時代の履歴を含めた基本的な社員個人情報、社員職歴情報、標準職務によるキャリア情報などである。合併後、分散されていた人事情報を整理・統合することで一元管理し、適材適所の実現など、有効な人材育成・

活用に繋げていくことが狙いだ。同社では、新会社において、社員一人ひとりの継続的なキャリアを形成することを優先課題のひとつにあげている。旧社における度重なる合併や制度改正の影響で採用から退職までの経歴やキャリア情報の一元的管理が困難な状況であり、また、合併等による管理対象者の増加や雇用形態の多様化の結果、人事運営における情報の分散や例外対応等によって業務が煩雑となり、業務負荷が高くなっていた。そのためにも新人事情報システムの再構築が求められていたのである。

前述したように、社員の人事データについては、採用から退職に至る個々の人事業務をフローから分析し、業務プロセスごとにパターン化して必要なデータを定義した。

ベンダーによるヒアリングも行った。「例えば、『この業務は何のために行っているのですか』という質問を受け、自分たちの業務を棚卸しするなかで、業務の効率化を目的とした業務フローの見直しを行いました。また、人事部は過去を含めて情報量が多く、とくに当社は合併を繰り返しているため過去情報を含めて一度整理する必要性があり、新会社として不要と判断した蓄積データは思い切ってカットしました。人事情報は多いほど、担当者としては安心できるという面があり、カットするのは非常に決断を要しましたが、そのなかで、情報をいかに選択・整理・体系化して保持するかということが重要だったと思います」(佐藤氏)。

とくに重視した点は「人事業務フローの確定」「必要項目の洗い出し」「蓄積データの内容」「データ移行後の検証方法の確立」ということになる。膨大な人事データについて、いかに品質を維持し、かつ向上させるかが鍵だという。

社員の長期的な経歴データについては、システムのキャパシティ以外にもさまざまな問題が生じてくる。通常は社員の職務経歴は所属する部、課、職位で管理するが、合併前の各社で同じ職位名称なのにニュアンスがかなり異なるケースも多い。

同時に、近年では社員の雇用形態が多様化しており、また、人事異動にもさまざまなパターンがあるので、人事情報の管理は非常に複雑で、継続的に把握す

るのが難しい。例えば、入り口である採用時だけでも正社員、派遣社員、嘱託など多岐にわたり、その後、正社員等に転換する場合もある。受入／仕向け出向においてもグループ内外だけではなく、出向先での異動(所属・役職・職種変更)もあるし、出向者が転籍するケースがあるなど、旧システムでは想定外だったケースが増えているので、それらに対応できる仕組みが求められた。

VII 今後の方向性

社員との双方向コミュニケーションの仕組みを

同社の人事情報システムについては、すでに次のフェーズが動き始めている。人事情報システムの構築後は、人事管理業務のコストを削減し効率化を図るため、社員との双方向コミュニケーションの仕組みを作りたいという。人事関係の申請書類は種類が多いため、セルフエントリー機能を充実させる。会社の

イントラネットを利用して必要書式に入力・登録することで人事部への申請が自動的に提出できるようにするという方法が検討されている。「現在は申請書類が社内イントラ上に掲載されていますが、社員から見ると、どの書類を提出したらよいかは通達等を読まない判断できない場合が多いわけです。業務フロー・申請書類等を整理し、イントラ上で社員が現在の状況に応じて選択していくと最終的に必要書類に到達し申請可能となるような、社員サービスの向上と効率化を目的としたシステムを検討したいと考えています。」と佐藤氏は話す。

また、出退勤システムはすでにイントラネットを利用しているが、今後は雇用形態・勤務形態の多様化に合わせた機能を拡充したいと考えている。さらに、給与システムにおいても、給与・賞与明細や扶養控除等申告書のWeb化等、さらなる効率化が可能なかを検討中だ。

上司のための

人を活かす

改訂4版

人事考課ハンドブック

楠田 丘〔監修〕 野原 茂〔著〕

能力主義人事制度を確立するためには絶対考課を確立することが大前提である。しかし相対考課の誰が良い悪いという判断に比べて絶対的に評価するのはきわめてむずかしいことです。本書は人事考課を日常のマネジメントと関連づけ、運用に力点をおいて、実務的に解説しています。

<目次>

時代とともに人事考課も変わる/人事考課とマネジメント/人事考課の仕組み
—絶対考課とその要件—/人事考課の実際/部下の育成と人事考課—考課要素
ごとの部下育成のポイント—考課者に求められる条件



四六版/252頁
定価1,680円(税込)

上記書籍の内容・ご注文は、下記の「経営書院」へお願いします。

(株)産労総合研究所 出版部 **経 営 書 院**

TEL 03-3237-1601
ホームページアドレス

(フリーダイヤル)
FAX 0120-73-3641

http://www.e-sanro.net/