

紹介

社員の個人情報をいかに取り扱うべきか

——活用と保護の事例紹介

野口 正明

(ボシュロム・ジャパン株式会社人事部副部長)

目次

- I 総論
- II 各論——ボシュロム・ジャパンの事例紹介
- III 今後の課題

I 総論

近年、経営課題の一つとして戦略的人材マネジメントの必要性が叫ばれて久しい。しかし、ここ約10年間で「戦略的」の名の下に行われてきたのは、成果主義型の人事賃金制度構築やトップタレントを早期に育成・活用するための選抜トレーニングあるいは社外の専門機関による科学的人材アセスメントといった言わば目新しいコンセプトやしくみの導入が中心だったように思う。

もちろん上記の取組みは単なる流行としてではなくその本質を捉えた運用をすればかなりの効果が期待できることに異論を唱えるつもりはない。ただ、私は日本の企業における人材マネジメントの質を向上させるのに、必ずしも新しいしくみを導入することだけが唯一の解決策であるとは思わない。つまり、人材マネジメントの原点に帰って、「適材適所」という永遠の課題に正面から取り組むことも一つの重要な視点だと考える。

そして、この理念としてはもっともだが、現実的にはなかなか実践が難しいテーマの一つの切り口として、社員の個人情報をより有効に活用できないかということを提起したい。当たり前の話だが人間は一人ひとり違うのであり、その個別情報をインフォーマルなものまで含めて組織としての

確に把握して、人材マネジメントに地道に反映させていくことが実は熾烈な企業間競争に勝つ早道ではないかとも思うわけである。

そこで本稿では社員の個人情報をどこまで有効に活用できるのかを中心に、具体的な事例を挙げながら考察してみたいと思う。しかし、一方においては2005年4月より個人情報保護法が施行されたことにより、一般的な趨勢としては私がこれから提案したい方向性を推し進めることに制約が多くなるという見方のようだ。つまり、社員の個人情報も社会におけるプライバシー尊重のトレンドに合わせて、利用は制限していかなければならないということである。

ここで私はこの法律制定の主旨はそもそも何なのかを改めて考えてみたい。もちろん、個人情報が濫用されることは絶対に防止しなければならないことは明らかだ。ただ、この法律は個人情報の保護そのものだけが目的ではなく、「個人情報のより有効な活用を行うための」保護も目的であると法律の専門家の方からお聞きした。つまり、個人情報の有用性と個人の権利利益の保護について、両者のバランスを定めた法であるということだ。ということは社員の個人情報が法に基づいて正しい利用がされる環境を整えれば、むやみに恐れる必要はないわけだ。むしろ、線引きを明確化することで従来よりも質の高い活用ができるチャンスと捉えられるのではないか。社員個人情報の活用は組織にとってのメリットだけではなく、個々の社員にとってより能力を発揮したり、自己のキャリア希望をかなえたりするためにも不可欠である。

その意味で個人と組織の Win-Win 関係を促進するための個人情報の活用と保護をこの後実務的な観点から考えていくことにする。

II 各論——

ボシュロム・ジャパンの事例紹介

では人材マネジメントの各ステージにおいて、社員の個人情報がどのように活用および保護されているのかを当社（ボシュロム・ジャパン）における現在の運用を事例にして紹介していきたい。

1 採用

人材マネジメントにおける最初のステージであり、かつ最も重要な機能の一つが採用である。決められたことを決められたとおりにこなす人材よりも、自ら考え行動できる人材が求められることが多くなった今、そのような人材獲得に向けて各企業は血眼になっている。また、最近では景気回復の動きと相まって、新卒・中途を問わず求人市場は急激に拡大している。本稿では社員の個人情報の取扱いがテーマではあるが、社員になろうとする候補者の個人情報も含めて考えたい。

さて、前述したとおり各企業の人材獲得競争が激化するなかで、求人するポジションに最適な人材を見つけるためには可能なかぎりサーチ手法を多様化し、採用母集団を十分に確保した上で選考活動を行いたいところである。当社でもサーチ手法は人材紹介、エグゼクティブサーチ、インターネット求人メディア、求人専門誌、新聞の求人欄、社員の紹介等多岐にわたり、求人ポジションの特性に合わせて最適と思われる手法を選択している。場合によっては一つのポジションについて100件以上の候補者情報を収集することも少なくない。特に最近では採用コストを抑えながら多数の母集団を形成することができるインターネット求人メディアを多用する傾向が強まっている。その結果、これまでとは比較にならない規模で候補者の個人情報を扱うことになった。

収集した候補者の個人情報は職務経歴書や履歴書が中心となる。これらを一つひとつ求人要件に照らして審査していくのが書類選考と呼ばれるプ

ロセスである。書類には個人の生年月日、住所、電話番号、学歴、取得資格、過去の勤務実績、家族構成、趣味、年取等の情報が記載されていることが一般的である。書類選考を経て合格した候補者には続いて面接選考に進んでいただくことになる。書類選考および面接選考は求人部門の責任者と人事部門で実施している。なお、候補者の情報は人事部門が一元管理し必要に応じて求人部門に情報提供している。人材紹介会社からの候補者情報は電子ファイルで提供されることが多いが、個人情報保護法の施行後は、電子ファイルを開けるのにパスワード設定をすること等でセキュリティ管理を実施している。インターネット求人メディアからの候補者情報については、求人メディアのシステム管理画面にアクセスできる権限を人事部門の採用担当者に限っている。採用担当者は必要に応じて候補者のデータをプリントアウトして求人部門責任者に渡す。選考過程で不採用となった候補者の応募書類等の情報は適宜人事部門で回収し廃棄処理をしている。

面接選考に進んだ候補者については進捗管理を適切に行うために、進捗管理リストを作成して、面接日程や面接者および面接結果等を入力している。不採用になった方には紹介会社の場合、その会社経由で結果のフィードバックを行っている。また、ネット応募者には電子メールを使って直接フィードバックしている。なお、インターネットで求人した場合でも、紙面の応募書類を送付いただくことがあるが、募集時に「履歴書および職務経歴書は一切返却しませんのでご了承ください」という旨を明記しており、不採用者の紙面の応募書類を本人へ返却することは原則として実施していない。これについては適宜廃棄処理することで対応させていただいている。

2 育成・活用

さて、ここからは既存の社員の個人情報の取扱いに触れたい。企業を取り巻く外部環境の変化、とりわけ顧客ニーズに対応していくためにはビジョンや戦略を軌道修正していく必要がある。その際、ビジョンや戦略自体はもちろん重要であるが、その実行の担い手である社員についても妥当性の検

証が不可欠であろう。各社員の職務経験やスキルあるいはキャリア志向等に関する最新の情報をアップデートしておき、組織ニーズとのマッチングを実現することの重要性が認識されているにもかかわらず、実際に熱心に取り組んでいる企業は多くはないように思う。

理念としてはわかっているにもかかわらず実現するのに必要な情報が不十分であることがその要因の一つではないだろうか。その意味で社員の育成・活用に関する個人情報にもっと目を向ける意味は大きいと思われる。そして、ここでも個人情報の活用とともにその保護のしくみを明確に設定しておく必要があることは言うまでもない。

当社では2年前から社員が社内外でトレーニングを受講する際の申請フローをシステム化し、受講したプログラムは社員の教育履歴としてすべて記録されるしくみを導入した。現状では人事部門が当システムを一元管理しており、例えば部門からある特定の研修について受講した社員が誰であるか知りたいといったような要請があった場合、ニーズに合わせてデータ加工した上で提供している。

それから、人事異動に関する内示前の情報等の守秘性が高いものについては、その取扱いを厳格にするように関連部門の責任者には求めている。このようなとき組織ニーズを背景にした異動情報の機密保持は比較的容易だが、自己申告に基づく異動の検討や社内公募のような個人ニーズに対応する場合、情報管理には特に注意を要する。これらのプロセスには通常の異動とは違い部門責任者と当該社員の接触が必要になる可能性があるため、個人の異動希望や公募への応募情報が人事部門と部門責任者以外に漏洩しないように、当該社員への連絡の取り方や面談の場所の設定等には人事部門で細かな配慮を行っている。

3 評価・処遇

人材の育成・活用の結果としての評価・処遇に関する情報は、適材適所を実現する上では最も重要であると言えよう。各社員の社内における評価トレンドを組織として把握しておくことで、例えば幹部社員が突然退職したり、新たなビジネスチャ

ンスが生まれ人材が必要になった場合でも、慌てて外部から人材を獲得しなくとも、その役割を担いうる人材が社内で把握できていれば対策が打てる可能性も広がる。また、各企業には単年度だけの業績ではなく、中長期にわたって高い業績を挙げ続けることが求められている。そのためには将来に備えてより高い役割を担うための人材を社内で輩出し続ける努力をしていかななくてはならない。また、評価・処遇情報というのは社員にとって最も関心の高い領域でもある。これらの情報は人事部門で厳重に保管するとともに、個々の社員に対してどこまでフィードバックするかについては、その効果とリスクを考慮しながら判断しなければならない。

当社ではグローバルで統一のパフォーマンス・マネジメント制度を運用している。これはいわゆる目標管理制度の一つで、組織目標を起点にしてそれをブレイクダウンする形で個々の社員の目標は設定され、年度末にはその達成度をレビューして各人の評価が決定される。当社の場合、結果そのものとその結果に至るプロセスを50:50の割合で評価することになっている。評価は本人と直属上司の面談を通じて合意されたものがベースとなり、それを部門長が総合的にレビューして最終評価が決まる。そして最終結果は一覧表の形で人事部門へ提出される。もし部門長の判断によって一次評価が変更になった場合は、その情報を直属上司から本人へフィードバックすることになっている。

このパフォーマンス・マネジメント制度の評価結果は毎年社内の人事情報システムのなかに蓄積されている。当社では過去3年間の個人の業績評価結果を部署ごとに一覧表化した上で、人事部門が部署の上長と毎年定期的にミーティングをして、個人別にパフォーマンスのトレンドを確認し、もう一方で将来より高い役割を担えるポテンシャルがあるかどうかを2軸で評価している。このしくみはタレントレビューと呼ばれる。二つの評価軸はそれぞれ3段階に分かれているので、全部で九つの評価パターンができる。この情報は将来の人材登用等に利用される極めて重要なものであるが、一方で低位の評価がされた社員へのフィードバック

ク方法いかんではその社員のモチベーション低下につながる可能性もあるためどのような方法で個人にフィードバックするべきかを検討中である。

当社ではタレントレビューの情報等を参考にしながら、社内のジョブグレード（職務資格）制度を運用している。定期昇格というものはなく、各部門内で随時見直し（降格を含む）は実施されており、最終的には人事部門との協議で決定される。社員のジョブグレード変更の情報は人事通達の形で全社員に公開されている。

次に社員の関心が最も高い情報の一つである給与情報の取扱いについて触れたい。当社では全社員に年俸制を導入しており、ジョブグレードごとに年収の基準額、上限額、下限額が設定されている。そして、このジョブグレード別の年収テーブルは全社員に公開されている。公開を決定する際にその是非について議論はあったが、社内において自分がキャリアデベロップメントを果たし、より高い役割と責任を担うようになったときにどの程度の収入が得られるのかという期待値を示すことが社員のモチベーション向上につながるという効果を狙ったものである。もちろん個人の固有の給与情報に関しては人事部門で厳格に保管しており、本人だけが給与通知書および給与明細書を通して知ることができる。

4 退職

人材マネジメントの最終ステージが退職ということになるが、退職によって会社に籍がなくなっても、退職者の個人情報には適切に管理しなくてはならない。

当社では個々の社員ごとに1冊の個人ファイルを作成して、その中に基本的な個人情報を集約しており、施錠可能なキャビネットに保管している。社員が退職する場合、そのファイルはひとまず退職者用のボックスに移管し、社内規定の年数を経たところで専門業者に委託して確実に廃棄処理している。

また、退職する社員には規定の退職者向けアンケートに答えてもらっている。ここにはなぜ退職するのか、当社のマネジメントや職場の環境をどう評価していたのか、当社に改善が求められるこ

とは何か等について忌憚のないフィードバックを求めている。この情報は当社の現在の環境を改善していくために示唆に富んだものが多く、これを根拠にして人材マネジメントの施策を考えることもある。しかし、内容的に例えば元上司への批判等も含まれているため、書かれたアンケートは人事部門内のみで厳重に取扱いをしている。

5 その他

社員の個人情報を考えるとき、ここまで触れてきた人材マネジメントの基幹フローには属さないが、例えば健康情報といった社員の業務遂行に影響を及ぼす重要なものがある。健康状態を損なったまま継続的に成果を挙げることは難しいだろう。最近では身体的な疾病以外に心の健康を害して能力の発揮がままならない社員の比率が増えている企業が多いと聞く。

当社でも心の健康問題で長期間休業せざるをえない社員が数名出ている。身体的な疾病と違って、この場合はどの時点で治癒したと判断し、復職を認めるかが非常に難しい。判断根拠としては専門家である医師の診断を重視しているが、「復職可能」という診断が出て職場復帰してもその後支障なく仕事ができるようになるまでには職場の上司や同僚および人事部門等の支援が必要だし、またある程度の期間も要する。この間、人事部門は本人はもちろんのこと、職場の上司、主治医、産業医、家族等と連携を取りながら状況を判断していかなくてはならない。しかし、それぞれの関係者から得た情報は個人情報であり慎重に取扱う必要があるため、連携を取るのも一筋縄にはいかない。例えば主治医にとって患者である当該社員の診断内容は情報保護の義務があるため、主治医から情報をいただく場合でもまず社員本人に話をして合意を得ることが不可欠である。なんとか社員の早い復帰を願うあまり性急な行動に走り、結果として個人情報を侵害しないように十全な対応をしていかなければならない。

ほかにも心の病まで行かなくとも日常的に起きるトラブル、例えば上司とうまくいかないとか家庭の問題等について悩み、人事部門に相談に来る社員も少なくない。そのような場合、こちらで話

を聴くだけで本人が自分の中で問題をある程度解決して帰っていく場合もあるが、職場に情報をフィードバックして改善を求めるべきものも出てくる。そのような場合は相談に来た本人にまず情報の取扱い方について確認した上で対応することになっている。せっかく相談に来てくれた社員の情報が一人歩きし、かえって本人にとって状況が不利になるリスクがあるからだ。

上記のように社員を取り巻く職場や私生活上のストレスが生産性の低下やひいては休職による労働損失になりうるリスクを考えると、個人情報を適切に取り扱い、そのようなリスクを未然に防止していくことが今後の人材マネジメントの大きな役割の一つになっていくはずである。

Ⅲ 今後の課題

当社における社員個人情報の活用および保護の現状をご覧いただいたとおり、改善の余地は多く残されている。そのような中でも、私がさまざまな運用局面において一貫して意識しているのは、組織および個人双方の利益のために個人情報をいかに有効に活用するかということである。そして、有効に活用するためにこそ正しい個人情報の取扱いが求められる。その意味で個人情報保護法が施行され、組織としてあるいは個人としてやっていること、やってはいけないことが規定されたことが正しい個人情報活用を促進する力になるはずである。

ただし、法が制定されても個々に直面したケースで判断に迷う微妙なものも出てくることは避けえないため（実質的には厚生労働省や経済産業省等が設定した運用のガイドラインが判断基準になることが多いはずだが、それでも個別の状況すべてに対応するのは困難であろう）、正しい個人情報の活用を徹底するための対策を常に実施していくべきである。この対策について大きく二つの側面から考えたい。

一つは個人情報を取り扱う人そのもの、言わばソフトの側面からの対策である。まず個人情報を最も多く取り扱うセクションである人事部門は自ら個人情報保護法の理念と内容を十分に把握して、

日々の業務活動を行う必要がある。運用に疑義が発生した場合は、解釈に使った法的根拠をきちんと文書化し、社内にナレッジとして蓄積することで、以後同様のケースが起きた場合も一貫した対応が取れるようにしていきたい。また、必要に応じて社外の専門家に判断の妥当性を確認していくことも重要であろう。

それから、言うまでもなく人事部門だけでなく全社員にも個人情報保護法の少なくとも基本的な内容を理解してもらうための啓蒙・教育が不可欠である。まずは必要なときに保護法に照らして考える習慣ができ、たとえ自分自身で判断できなくとも人事部門や法務部門に照会するという行動につなげてもらうために、入社オリエンテーション・管理者研修・社内報・メール等を通じて継続的に情報提供していきたい。

次にもう一つの対策としてハード面を取り上げたい。前述のとおり人材マネジメントの各ステージにおける個人情報の項目はかなり多様化・複雑化し、ボリュームも膨大になっている。例えば社員の評価情報一つとってもその情報は複数のシステムや帳票に存在しており、電子データであれ紙面のデータであれ、個別に情報保護には留意しているがこれで完璧ということはない。したがって、個人情報の入った帳票キャビネットの施錠を徹底する等の基本的対策はもちろんのこと、より高度な情報保護を実現するには個人情報データベースを極力統合化していき理想的には一つのマスター上で個人情報を取り扱えるようにしていきたい。

また、既存の社員より大きな規模になっている採用候補者の個人情報も各種ソースを利用していることから保管形態が複雑化しているが、これも新規にシステムを導入する等してデータベースを一元化する方向性を考えたい。幸いなことに個人情報保護法の施行に伴いその種の市販ソフトも開発が進んでいるようである。

さて、企業内における社員個人情報の取扱いについてこのたび寄稿を求められた際、個人情報保護法施行後ということもあり、当初はいかに保護すべきかにフォーカスして論じることを考えた。しかし、よく考えてみると巷では社員の個人情報保護の重要性は盛んに語られているが、それは何

のためなのかという視点が若干欠けている気がした。プライバシー保護の方向性が社会全体の流れであるから、企業内においても社員個人の情報は保護されるべきだという論調が主流のようだ。私は本稿を展開するにあたり、個人情報の保護そのものも大切であるが、企業活動において組織と個人が Win-Win を実現する有力な手段としての個人情報活用ということをあえて前面に出し、それ

を正しく運用するためにこそ個人情報の保護が不可欠であるという立場を取った。一つの考え方として提示させていただいたつもりなので、今後さらに議論を深めていきたい。

のぐち・まさあき ポシユロム・ジャパン株式会社人事部
副部長。