

人口減少の時代にあ
って、人事部が担うベ
き役割は、かつての管
理機能から戦略機能へ
変化する。言い換
えれば、守りから攻め
への転換である。

攻めの人事で注目を
浴びているのが「人事
データの活用」である。
統計的手法や機械学習
(広義のAI)を用い

たデータ分析が、人事
の生産性向上の鍵を握
ると考えられている。
例えば、採用におけ
る面接の評価は、入社
後のパフォーマンスと
有意な相関関係が認め
られない、ということ
はよく知られている。

マンズに繋がる特性を
どだけ把握でき
るかと、人が人を評
価することは難しい。
これに対し、あるAI
開発会社が言うには、
同社のアルゴリズムは

推定可能であるとい
う。生産年齢人口が減
少する中、この数字が
持つ意味は大きい。
有限の資源をどう活

かし、組織成長にどう
寄与するか。そのため、
データ分析に何が可能
か。
本稿では、人事の生
産性向上に向けたデー
タ活用について、私自
身の経験をもとに整理
を試みる。

社員的能力や適性を
分析したい、との依頼
は多い。ハイパフォー
マンズに繋がる特性を
定量的に把握でき
ば、社員の特徴にあっ
た配置や異動が可能に
なるし、採用活動の生
産性も高まること

期待できる。
採用時の分析には、
先述のAIのようなソ
リューションが増えて
きている。しかし、社
内に蓄積されているデ
ータ(社員意識調査、
360度評価、SPI、
上司評価、面談デー

データが人事を変える

日本生産性本部 経営コンサルタント

高橋 佑輔

など)はパフォーマンス
測定に使うことを想
定しておらず、AIの
訓練データ(教師デー
タ)としての妥当性に
疑問符がつくことがあ
る。そもそも、「ハイ
パフォーマンス」の定

義は各社各様であり、
一般化することは難し
い。分析目的に沿った
パラメータの設計と教
師データの収集が、今
後の課題である。

とが望ましい。そこで、
部下の性格やモチベー
ションを定量的に把握
し、リーダーに提供す
ることが考えられる。
1回や2回の調査では
ない。データから得ら
れた、より高頻度の調

査の頻度を高めるほ
ど、「監視」の印象が強
まる点も、問題である。
ト改善

新人の採用・教育コ
スツが上がるのなら、
テキストマイニングを
試すのも良い。テキス
トマイニングで主要な
キーワードを抽出し、
社員の評価点と紐付け
て分析することで、何
がエンゲージメントを
向上させるのか、有益な
知見を総動員して取り
組むべき領域であり、
人的資源管理の他領域
との関係が深い。

攻めの人事へデータ活用が鍵

採用時の分析には、

先述のAIのようなソ
リューションが増えて
きている。しかし、社
内に蓄積されているデ
ータ(社員意識調査、
360度評価、SPI、
上司評価、面談デー

タを常に把握しておく
過度なストレスや孤独
り方を真剣に再考する
必要がある。
そうした文脈から議
論の俎上に上がるの
が、エンゲージメント
(社員の会社に対する
愛着心や思い入れ)で
最高である。このた
め、教育施策(L&D
学習と能力開発)に
は、単なる知識の提供
だけでなく、従業員
の働きがいや適切な高
め、組織目標への自律
的な貢献意欲を高める
ことが求められる。そ
れには社員の学習意欲
や動機を分析したり、
研修やOJTの効果
測定したりなどの行動
が必要になる。これら
の分析と対策により、
組織パフォーマンスの
向上が期待できる。
L&Dは人事部門の
知見を総動員して取り
組むべき領域であり、
人的資源管理の他領域
との関係が深い。

期待できる。
採用時の分析には、
先述のAIのようなソ
リューションが増えて
きている。しかし、社
内に蓄積されているデ
ータ(社員意識調査、
360度評価、SPI、
上司評価、面談デー

タを常に把握しておく
過度なストレスや孤独
り方を真剣に再考する
必要がある。
そうした文脈から議
論の俎上に上がるの
が、エンゲージメント
(社員の会社に対する
愛着心や思い入れ)で
最高である。このた
め、教育施策(L&D
学習と能力開発)に
は、単なる知識の提供
だけでなく、従業員
の働きがいや適切な高
め、組織目標への自律
的な貢献意欲を高める
ことが求められる。そ
れには社員の学習意欲
や動機を分析したり、
研修やOJTの効果
測定したりなどの行動
が必要になる。これら
の分析と対策により、
組織パフォーマンスの
向上が期待できる。
L&Dは人事部門の
知見を総動員して取り
組むべき領域であり、
人的資源管理の他領域
との関係が深い。

必要がある。
そうした文脈から議
論の俎上に上がるの
が、エンゲージメント
(社員の会社に対する
愛着心や思い入れ)で
最高である。このた
め、教育施策(L&D
学習と能力開発)に
は、単なる知識の提供
だけでなく、従業員
の働きがいや適切な高
め、組織目標への自律
的な貢献意欲を高める
ことが求められる。そ
れには社員の学習意欲
や動機を分析したり、
研修やOJTの効果
測定したりなどの行動
が必要になる。これら
の分析と対策により、
組織パフォーマンスの
向上が期待できる。
L&Dは人事部門の
知見を総動員して取り
組むべき領域であり、
人的資源管理の他領域
との関係が深い。

必要がある。
そうした文脈から議
論の俎上に上がるの
が、エンゲージメント
(社員の会社に対する
愛着心や思い入れ)で
最高である。このた
め、教育施策(L&D
学習と能力開発)に
は、単なる知識の提供
だけでなく、従業員
の働きがいや適切な高
め、組織目標への自律
的な貢献意欲を高める
ことが求められる。そ
れには社員の学習意欲
や動機を分析したり、
研修やOJTの効果
測定したりなどの行動
が必要になる。これら
の分析と対策により、
組織パフォーマンスの
向上が期待できる。
L&Dは人事部門の
知見を総動員して取り
組むべき領域であり、
人的資源管理の他領域
との関係が深い。

必要がある。
そうした文脈から議
論の俎上に上がるの
が、エンゲージメント
(社員の会社に対する
愛着心や思い入れ)で
最高である。このた
め、教育施策(L&D
学習と能力開発)に
は、単なる知識の提供
だけでなく、従業員
の働きがいや適切な高
め、組織目標への自律
的な貢献意欲を高める
ことが求められる。そ
れには社員の学習意欲
や動機を分析したり、
研修やOJTの効果
測定したりなどの行動
が必要になる。これら
の分析と対策により、
組織パフォーマンスの
向上が期待できる。
L&Dは人事部門の
知見を総動員して取り
組むべき領域であり、
人的資源管理の他領域
との関係が深い。