

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。
どだけだけのベテラン
であろうと、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
待てず、

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。

日本生産性本部 経営コンサルタント
高橋 佑輔

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
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
査が必要である。また、
定期的な実施され
る社員意識調査の結果
などからエンゲージメ
ント改善の要因を分析
す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
を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、
組織のパフォーマンスの
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。

感や和らげることが期
待できる。但し、分析の精度を
あげるには、旧来の年
度調査ではある。

新人社員の早期戦
力化と定着率向上に向
けて、定期的な実施され
る社員意識調査の結果
などからエンゲージメ
ント改善の要因を分析
す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
を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、
組織のパフォーマンスの
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。

データが 人事を変える

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

△2 リーダー育成▽
リーダーシップは相
傾向が見られた。周囲
上と聞く。投資に対
して分析することで、何
がエンゲージメントを
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。

△1 適材適所▽
社員の能力や適性を
分析したい、との依頼
は多い。ハイパフォー
マンスに繋がる特性を
定量的に把握できれ
ば、社員の特徴にあっ
て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。

△3 エンゲージメント改善▽
調査の頻度を高めるほ
う、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
を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、
組織のパフォーマンスの
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。

△4 社員の自己実現
支援▽