

# HITO REPORT

 パーソル 総合研究所  
PERSOL

2018年6月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization  
機関誌HITO特別号 HITO REPORT  
vol.3

## ピープルアナリティクスが 人事を変える

今なぜ、ピープルアナリティクスなのか？

企業事例を読み解くヒント

- 株式会社サイバーエージェント
- 株式会社日立製作所
- 株式会社セブテーニ・ホールディングス

人事にとっての必須の素養は『データリテラシー』

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
特任教授 岩本隆氏



02  
今なぜ、  
ピープルアナリティクスなのか？

04  
「人事」に求められるのは  
ピープルアナリティクスの活用により  
経営と現場をつなぎ、  
課題を解決に導くこと

07  
ピープルアナリティクスで  
成功するには

case study  
08  
株式会社サイバーエージェント

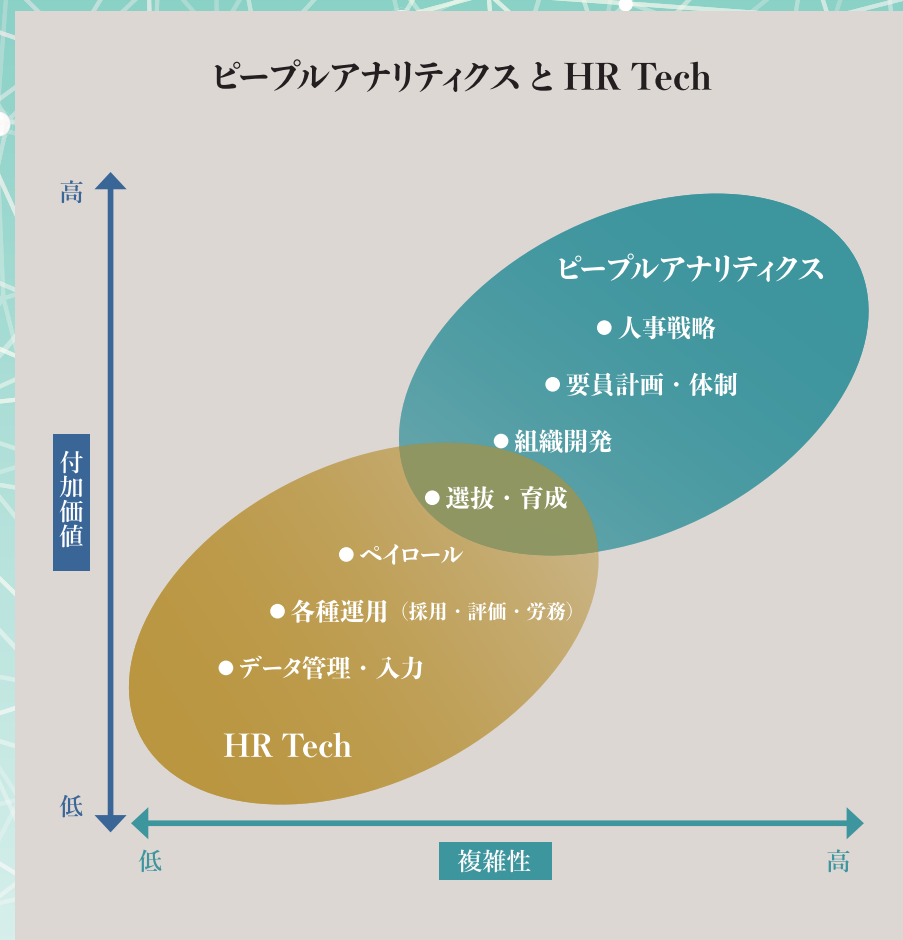
10  
株式会社日立製作所

12  
株式会社セブテニ・ホールディングス

OPINION  
16

人事にとっての  
必須の素養は  
「データリテラシー」

# 今なぜ、 ピープル アナリティクス なのか？



複雑化を極めた時代  
人事にもITが不可欠に

「人」と「組織」の最大活用が求められる今を表す「VUCA」というキーワードがあります。VUCAとは、Volatility

(変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)という4つのキーワードの頭文字から取った言葉です。このような複雑化を極めた時代の課題を解決する際に有効なのは、ITの力に他なりません。インター

ネットやクラウドサービス、ビッグデータ、AI(人工知能)といった最先端のテクノロジーを駆使して、あらゆる資本を見える化させる「Tech化」が進んでいます。モノから大量のデータを収集し、AI(人工知能)を活用して新しいサービスを提供する「IoT」や、金融とテクノロジーを掛け合わせたFinTechなどがそれに当たります。

人事領域においても、採用、育成、評価、配置などの人事関連業務まわりで、テクノロジーを取り入れた、HRTechが進んでいます。「性格特性検査」や「職業適性検査」といった個人を対象にしたアセスメント、「給与計算」や「勤怠管理」など労務まわりのシステムなどは、すでに多くの企業で導入され、最近では「従業員満足度」や「組織風土の把握」といった組織を対象としたアセスメントも行われるようになってきています。HRTechによって、情報の共有化と意思決定の迅速化が進んでいくことで、人事関連業務の効率化と生産性の向上が図られています。

ピープルアナリティクスが、  
複雑化を極める人事課題を解決する

HRTechを駆使して、「人」と「組織」にまつわるあらゆる情報の共有化が可能

「ピープルアナリティクスとは？」

近年、注目を浴びている「ピープルアナリティクス」とは、社内に蓄積されたあらゆる情報や、能力・性格・行動といった「人」にまつわるデータを分析・活用して、企業が抱える人材や組織の課題解決を図っていく取り組みのことです。ピープルアナリティクスは、採用や配置、離職率改善、業務の効率化、生産性向上などの幅広い業務領域において捉えられてきていますが、本誌では人と組織の課題に焦点を当てていきます。

「人」と「組織」の時代

2010年代も後半に差し掛かった今、何を経営の指針として企業パフォーマンスの最大化を図ればよいのでしょうか。共通する経営課題に「優秀な人材の獲得と維持」「育成と配置による生産性の向上」があると考えられています。効率、戦略、仕組、実行の時代を経て、改めて「人」と「組織」という資本に注目が集まっています。企業が競争力を向上させるためには「人」と「組織」への投資対効果の最大化が必要不可欠であり、そういった意識が再び高まってきています。2018年は「人」と「組織」の時代といえるでしょう。

になってきました。しかし、情報を手にいれるだけでは意味がありません。今後は、企業に蓄積された人材にまつわるビッグデータを効果的に分析・活用し、複雑化を極める人事領域の課題解決につながるピープルアナリティクスの重要性が加速していくと考えられます。

「当社で活躍する社員の行動特性から、求める人材像を明確化したい」「退職者の傾向を分析することで、組織に定着させるための策を講じたい」「次世代のリーダーに求められる条件を割り出し、育成プログラムを設計したい」このような課題を持つ人事が増えてきているのではないのでしょうか。ピープルアナリティクスを用いれば、こういった複雑な課題に対する解を導き出すことが可能です。

ピープルアナリティクスは、それぞれの企業が直面する「人と組織にまつわる課題」を明確にするところから始まります。どのような人事課題を解決するために、どのようなデータを活用し、どのように分析していくのか。筋のいい見立て、多角的な洞察こそ、ピープルアナリティクスの強みといえます。ピープルアナリティクスの活用はまだ始まったばかりですが、組織と企業経営にもたらす価値は、今後も拡大し続けていくでしょう。



「人事」に求められるのは、  
ピープルアナリティクスの活用により、  
経営と現場をつなぎ、課題を解決に導くこと

株式会社 パーソル総合研究所  
コンサルティング事業本部 本部長  
ピープルアナリティクスラボ 責任者

佐々木 聡

近年、企業経営において人事に掛けられる期待はますます大きくなっている。管理業務を中心とした「オペレーション人事」から、経営戦略を実現させるための「戦略人事」へ。ここからは、企業人事が主役となって、どのようにピープルアナリティクスを実行するべきか、人事コンサルタントの視点で語っていく。

バブル崩壊後  
人事に情報が集まらなくなった

バブル崩壊以前の日本企業は、シンプルな中央集権型の組織で、すべての権限が本部に集められ、人事はそういった体制の中心になっていました。「新卒一括採用」「年功序列」「終身雇用」という日本型の人事管理のもと、一度入社したら定年退職するまで社員の面倒を見続けることが経営の責務といえました。そのため、採用や評価を行う人事は重要なポジションとされ、優秀な人材が集まるエリート集団であったのです。当時のベテラン人事は、社員の顔と名前がすべて一致し、能力や会社に対する忠誠心など、個々の情報を把握しているのが基本でした。異動・配置に関する意思決定も、すべて人事の感覚ひとつで行われていく。まさに、人事の「記憶」と「経験」と「勘」に頼っていた時代だったのでした。

しかし、バブル崩壊後、変化が激しい経営環境に置かれた企業は、「迅速な意思決定を可能にする組織」「変化に柔軟に対応できる組織」を求めて、あらゆる権限を「中央」から「現場」にシフトさせていきます。採用や評価機能も、人事部から各事業部へ。人と組織に関する情報は、事業部に蓄積されていくのです。

さらに、「現場主義」の観点から、経営は「マーケット」や「エンジニア」、「グローバル視点を持ったマネジャー」といったポジションを重視するようになり、人事の仕事は、給与計算や労務管理など、オペレーション業務の割合が増え、経営との間に距離が生じていきます。

「現場主義」の限界  
戦略人事への期待が高まる

VUCA時代に突入した今、現場にあらゆる権限を委ねる「現場主義」の限界が露呈しはじめています。組織の複雑化、人材の多様化に加えて、現場のマネジャーはプレイヤーを兼ねていることが多く、管理の目が細部まで行き届かず、人材配置のミスマッチによる退職者も増えつつあります。「採用」「育成」「異動・配置」「離職」にまつわる課題は、事業部単位で解決できるような問題ではありません。

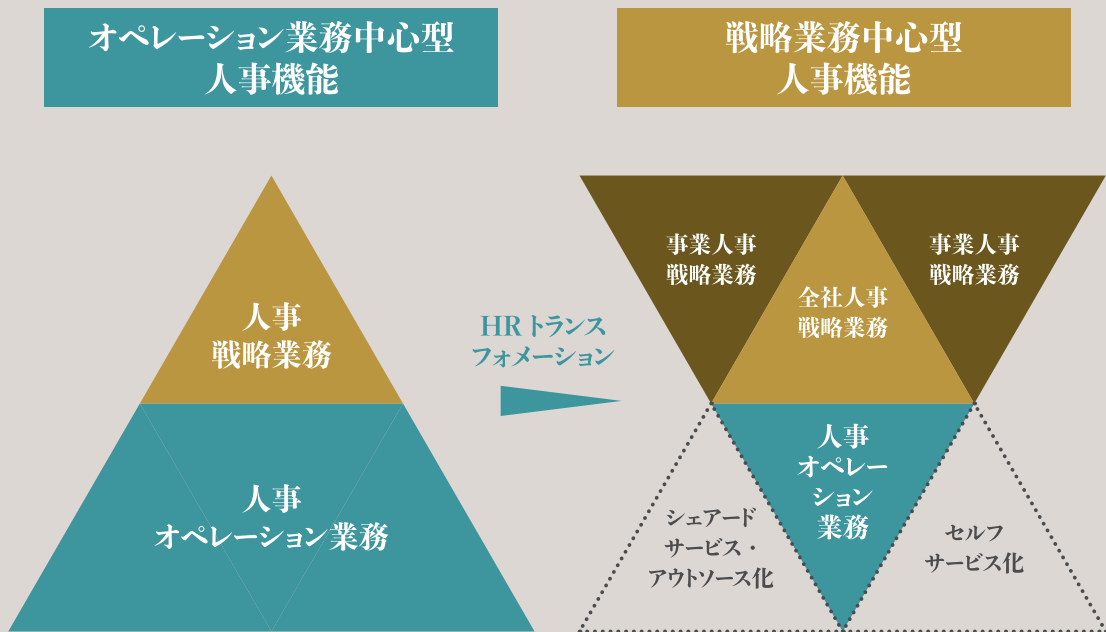
そこで「人事」の働きに再び注目が集まっているのです。「HRトランスフォーメーション（HRT）」という言葉が指すように、人事部門の役割機能や人事部門のあり方そのものの変革（下図）を行う時が来ています。近年の人事機能は、給与計算・勤怠管理といったオペレーション業務が多くを占めていましたが、事務

作業の積極的なシェアードサービス化やアウトソーシング等により、人事の基本業務が効率的に運用できるようになってきました。さらに、企業全体の理念や哲学、行動規範を決定し、組織に根付かせるための「全社人事戦略業務」と、各事業の成功と発展のために人事マネジメントの観点から戦略を考え実践していく「事業人事戦略業務」、これらの2つの機能を強化する必要が出てきました。過去の「記憶」「経験」「勘」に頼る人事ではなく、「記録」「客観性」「傾向値」に基づく人事が求められているのです。そんな背景からも、ピープルアナリティクスが不可欠といえるでしょう。

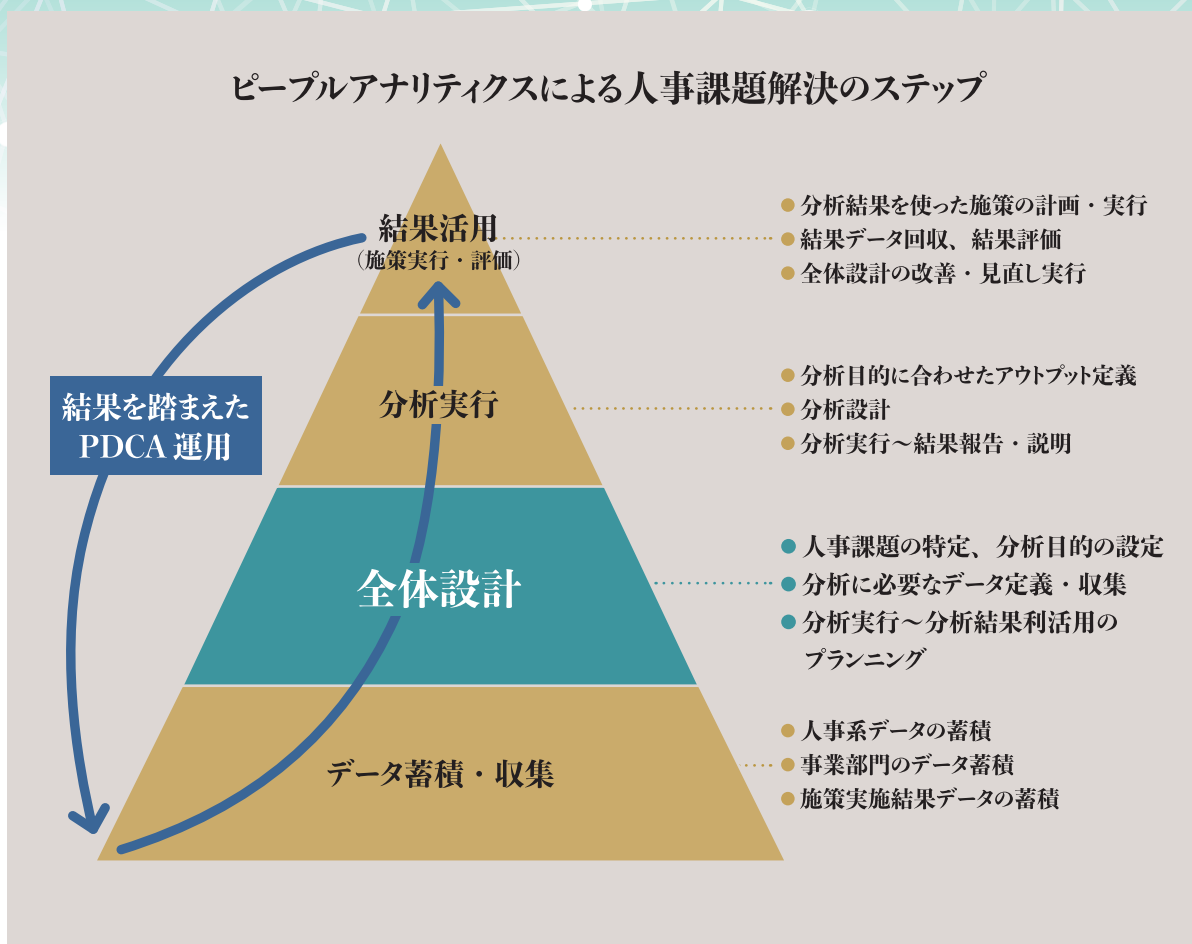
あらゆるデータを流通させる

人事機能変革にもなつて、人事組織を再編成する企業、あるいは、ピープルアナリティクスの専門チームを設ける企業が少しずつ増えています。これから人事機能変革およびピープルアナリティクスの活用を考えている企業に、まず取り組んでいただきたいことは、社内の人と組織にまつわるあらゆるデータを集結させるといことです。アナログかつ属人的な情報を、データ化して社内でも共有できる体制の構築が必要となります。

HRトランスフォーメーションが目指す機能ピラミッドの逆転



参照：労務行政研究所『jinJour』WEB限定記事「HR Transformation—グローバル成長に向けた人事変革の方向性（第2回）」（PwCコンサルティング合同会社）



ただし、データを人事や専門チームにすべて集めるということではありません。事業部サイドの協力のもと、「データを流通させる」ことが必要不可欠といえます。縦割りに分断され、組織間の壁に悩まされている企業もあれば、企業全体のパフォーマンス向上に不可欠であると各事業部に協力を仰ぎ、少しずつでも対策を進めていただきたいと考えます。

**データを集めた次の一手とは**

あらゆる情報のデータ化および情報収集が進んでいる企業様からも、こんな悩みを聞くことが多くあります。「社内のあるゆる情報をエクセルに集約した。でも、揃えただけで満足してしまい、活用には至っていない」「統計の勉強会に人事メンバー全員で参加してきたが、実務に活かし切れていない」「データは揃っているが、どう活用したらよいか分からない」「20年分の個人データが蓄積されているが、採用選考以外の活用策はないものか」まさに自社の現状と一致していると感じる方もいらっしゃるのではないのでしょうか。情報を集めた方がいいが、次の一手につまずいている。そんなときは、専門家に頼るのもひとつの方法です。

**ピープルアナリティクスを駆使する人事になるために**

ピープルアナリティクスの最も重要なところは、最初の「全体設計」にあります。「全体設計」とは、「どのような課題を解決するために(目的)」「どのようなデータを活用して」「どのように分析するか(手段)」を組み立てることです。「目的」と「手段」どちらが欠けても、思うような成果は得られません。最初の「目的」が曖昧では、どれだけ優秀なデータサイエンティストが社内にといても、またはどんなに優れたシステムを活用したとしても、有益な結果になるとは限りません。そしてこの「目的」を設定することこそ、他ならぬ人事の役割です。「目的」は経営戦略と事業戦略に基づいて設定されるものでなければ意味がありません。ピープルアナリティクスを駆使するために、「人事は「経営」と「現場」、そして「目的」と「手段」をつなぐブリッジになる必要があるのです。課題は山積みでも、自社の現状と照らし合わせながら一つひとつ解消し、ピープルアナリティクスを有効に機能させられる人事を目指していただきたいと考えます。

### 企業事例を読み解くヒント

# ピープルアナリティクスで成功するには

### ピープルアナリティクスで成功している企業に共通するもの

「ピープルアナリティクスで成功する」と聞いて、ご想像されるのはどのような状態でしょうか。最先端の技術を取り入れていること、複雑な分析手法を駆使していること、それとも分析結果をビジネス活動の実務に組み込んでPDCAを回している状態のことでしょうか。

成功の考え次第では、いずれも正解になり得ますが、次頁からご紹介する3社、株式会社サイバーエージェント、株式会社日立製作所、株式会社セブテニ-

ホールディングスの事例をお読みいただくと、PDCAを回している状態が最も相応しいと感じられるかと思えます。各社の取組みはそれぞれ全く異なるものの、自社に存在する課題を発見し、使えそうなデータを収集して分析し、その結果を自社のビジネス活動(施策)に使って、結果を評価しつつ、ビジネス活動をより良くしていくための次の手を考えるというプロセスは共通しています。この共通のプロセスにおける各社の創意工夫に着目いただければ、自社においてどのように取り入れられるのかを考えるヒントが見つかるはず。

### ピープルアナリティクスで成功するために必要な心構えとは

ピープルアナリティクスに限らず、ビジネスで成果を上げるためのデータ分析を実行する上で、次の3点は重要なポイントです。

#### ● データ分析はあくまでビジネス課題解決の手段

ビジネス現場の分析で起こりがちなのが、分析すること自体が目的のようになってしまうことです。分析手法は数多くありますが、分析で得られるのは蓄積された(過去)データに基づく事実や予測と、それに基づく示唆までです。ビジネス課題を解決し、成果を上げていくためには、分析結果を「使って」ビジネス活動(施策)をしていく必要があるのです。そういった意味で、ビジネス目的の「分析」はそれで終わりではなく、次の施策を的確に行うための手段として捉えることが適切といえます。

#### ● データ分析は常に現場目線

ビジネス課題解決のための施策を行うおとした時、データ分析結果に求められるのは、現場で起きている課題に即した答えを提示することです。そのため、分析者は課題がある現場に寄り添いながら、具体的にどういった分析アウトプットを

用意することが施策に繋がるのか、分析対象となるデータが現場でどのような意味を持ち、分析後にどう役立つのかを常に考えることが必要です。

#### ● データドリブンな組織に生まれ変わるには時間がかかる

ビジネスの現場で分析結果の活用が浸透するには時間がかかります。理由は2つあり、1つ目は分析品質面の向上には一定の時間を要すること、2つ目は分析結果を活用する側のリテラシー向上にも時間を要することです。前者は、分析に活用できるデータの量や質の向上、分析者のビジネス課題理解力と技術力の向上、過去の分析結果や評価を踏まえた分析活動の見直しなどであり、後者はデータから得られた答えの読み解き力向上、分析結果活用のオペレーション業務精緻化などが該当します。この両者がうまくいけば、分析結果は確実にビジネスにおいて成果をもたらすでしょう。短期的な成果追求だけでなく、中長期的な目線でデータドリブンな組織に生まれ変わる心意気を持つことも重要といえます。

続いてご覧いただく3社の取組みもこれらのポイントを重視した事例です。これからピープルアナリティクスに取り組まれるのであれば、ぜひ留意いただきたいと考えます。

ピープルアナリティクスによる「異動配置」の革新

# 社員の「強み」や「キャリア志向」をデータとして可視化・把握し、「適材適所」を実現

株式会社サイバーエージェント



人材科学センター  
向坂 真弓 氏  
2003年、新卒でサイバーエージェントに入社。インターネット広告事業部で8年ほど営業とWEB広告のマーケティング業務に従事。その時、データ分析スキルの基礎を習得した。その後2016年、サイバーエージェントに再入社し、2015年1月に立ち上がったばかりの「人材科学センター」に加わる。人事データの収集と分析を行いながら、人と組織の課題発見と改善をサポートしている。

**埋もれている社員をなくしたい**

**Q** なぜ、ピープルアナリティクスに取り組み始めたのですか。

サイバーエージェントは、2011年にスマートフォンプラットフォームへ大きく事業を転換し、エンジニアやクリエイターを大量に採用しました。それまでは、役員が直接社員と接点を持つことで「強みや適性」を把握できていたのですが、今までにない新しい人材が急増したことで、従来のやり方での情報把握が難しくなり、能力はあるはずなのに活躍の場を見つけられずに「埋もれている人材」が増えてしまったのです。

そこで、社員一人ひとりの「強み」や「キャリア志向」、「コンディション」をお天気マークで回答してもらい、社内アンケートツール『GEPPO(ゲッポ)』を開発し、「社員の生の声」を集めることにしました。『GEPPO』で得られた結果は、社内の適材適所を専門に扱うキャリアエージェントがすべて目視で読み、必要に応じて適切な部署への異動配置を行いました。そして、2年の運用期間を経て、もつとデータをうまく活用し、より科学的に適材適所を行うために『人材科学センター』を設立しました。全社員の「コンディション」や「キャリア志向」

を常にデータとして可視化・把握する仕組みづくりに取り組み始めたのです。

**Q** 一般的には、「アセスメントツールによって抽出される「要素」が重視されますが、なぜ、御社では「社員の肉声」をより重視したのでしょうか。

当社は「性格診断」や「適性検査」、「ハイパフォーマンスの定義付け」などを一切行っていません。「人の性格や強みをテストで判別したくない」という代表、藤田の考えがあるからです。あくまでも、社員の可能性を信じているんですね。「最も大切なのは、一人ひとりの意思や声と合ったセルフ・インフォダ」という考え方が、社内に浸透し風土化されています。ですから、「セルフ・インフォ」を集積・データ化し、分析・活用していくことが、「適材適所」を実現させるために重要であるという考えに至ったのです。

**一行に、その人の人生が詰まっている**

**Q** データ分析では、具体的にどのようなことに取り組まれたのでしょうか。

データ分析の柱の一つである『GEPPO』は、月に一回、社員3000名を対象に実施しています。質問の仕方によって返ってくる反応が変わるため、質問項目の作成に試行錯誤を重ねています。キャリアエージェントによるアンケート結果

の目視は現在も続けており、コメント欄のメッセージもすべて読み、必要があれば個別に返信します。人事は運用が命です。『GEPPO』は、導入初月から9割の解答率を達成しています。最初は割とライトに作り、2回ほどリニューアルするなど泥くさく変更を繰り返して、PDCAを回し続けています。

データ分析という軸で特に注目しているのは、ずっと晴れマークをつけていたのに、急に雨をつけるといった「急激な変化」と、まったく変化が見られない「変化なし」の状態です。事業部、チーム、

昇給・昇格、職種や仕事内容など、さまざまな指標と合わせて「急激な変化」や「変化なし」といった反応が妥当かどうか見極めていきます。問題が見られるようであれば、統括役員に報告したり、キャリアエージェントが直接面談して異動を検討したり、課題解決につなげています。

**Q** ピープルアナリティクスを実施する上で、気をつけていることはありますか。

「最近、新卒が元気がないよね。じゃあどうしよう?」というふうには、「現場の課題を解決するためにデータ分析を行うこと」を大切にしています。あくまでもデータ分析は「手段」です。データ分析そのものを「目的」としてピープルアナリティクスに取り組むのは、危険ですね。私は、長年Webマーケティングに携わっていて、人事の経験はありません。だから、人材科学センターに入ってます、各事業部の人事責任者10名に対してインタビューを行いました。人事自



サイバーエージェントのピープルアナリティクス

人事課題

## 異動配置

「埋もれている社員をなくしたい」

成果

1. 部門を超えた異動配置が活発に行われるようになった
2. 経営からの人選オーダーに即時対応できるようになった
3. 事業部ごとの課題を個別に発見できるようになった

らが現場に歩み寄って、現場の課題を把握するところから始めることが重要です。

また、「GEPPOの一行のコメントにその人の人生が詰まっている」と、扱う情報の重みを強く意識していますね。一方的に情報を吸い上げるのではなく、きちんとコミュニケーションをとる。直接会うこと、生の声を聞きに行くことを大切にしています。そうすれば、信頼関係が築かれ、社員の方からピープルアナリティクスの取り組みに協力してくれるようになります。

**経営判断に役立つ人事、業績に貢献する人事を目指して**

**Q** どのような成果が得られましたか。

データ分析を導入したことで、「広告事業」から「ゲーム事業」への異動といった、部門を大きくまたぐ異動が活発に行われるようになりました。直近の実績では、部門間異動が150件、部門内異動は600件近くも実施されています。

また、新規事業や新規チームの結成など、経営からの人選オーダーにも、収集データや分析結果が用いられるようになりました。タイムリーでフレッシュな情報を、経営判断に役立ててもらいたいと考えています。

分析当初は「個人」にばかり注目していましたが、「チーム」ごとに色が違う

ことが分かってきました。現在はチームや事業部に関する質問を加えて、「組織課題の発見」と「組織課題の解決」を強化しているところです。ひとつの会社ですが、生産性や働き方など、事業部ごとに全然違うため、私自身も勉強になっています。

**Q** 今後、ピープルアナリティクスを用いて、新たに取り組んでいきたい領域はありますか。

「異動配置」だけでなく、「採用」、「育成」の領域でも、データ分析を進めていく予定です。採用では、優秀な人材の採用に貢献している優秀な「面接官分析」に挑戦したいです。優秀な面接官は、学生の心を掴むプレゼン能力が高い人なのか、見落としがちな候補者の魅力に気がつける人なのか、要素を抽出したいですね。

育成の観点においては、人を育てるのが上手い「育成マネージャー分析」を行いたいんです。当社における育成は、人事ではなく、現場がすべて担っているため、どんな育成がされている、どんな学びがあるのか、育成の勝ちパターンを明確にしたいと考えています。

私たち人事には「業績に貢献する組織でなければならぬ」というミッションがあります。今後も、ピープルアナリティクスを用いて、経営判断に役立つ人事、業績に貢献できる人事を目指します。



ピープルアナリティクスによる「新卒採用」の変革

## 「人材要件」を定量的に再定義し、 内定者の質が向上

株式会社日立製作所

システム&サービスビジネス統括本部ICT事業統括本部 人事総務本部  
People Analytics Lab

中村 亮一 氏

2004年人事総務への仕事を希望し、日立製作所へ入社。同年、関西支社総務部へ配属され、労務・福利・人事・教育と幅広く人事総務業務へ従事した後、2010年から東京本社へ異動、約4年半技術系の採用業務に携わる。2015年2月より、現在のIT部門の人事担当として採用・ダイバーシティ・人員管理などの業務をメインに担当するほか、社内外の関係者と連携し「HR Technology」領域のプロジェクトを立ち上げ、現在に至る。

### 新卒採用の人材要件を、 再定義したい

Q なぜ、ピープルアナリティクスに取り組み始めたのですか。

日立の「情報・通信システム事業」では、毎年、200名以上の技術系人材を採用しています。日立全社としても「人材要件」は定められているのですが、その要件と実際に採用した内定者に乖離があるように感じていました。当社では、「優秀な人材、とがった人材を採用したい」という話が常に挙がりますが「優秀」と「とがっている」という認識は、面接官それぞれの主観によって変わる曖昧なものでした。さらに、それを過去の自分の経験と勘に頼って選考を行っているように感じていました。

そこで、情報・通信システム事業として人材要件を再定義し、面接や選考方法を設計し直すため、採用活動にデータ分析を取り入れることにしました。データ分析を用いて、明確な判断軸を設計したいと考えたのです。

Q ピープルアナリティクス実施の発起人は、中村さんご自身であると。そうですね。2015年当時は、日本

で今ほど、ピープルアナリティクスという概念が広まっていましてでしたから、

データ活用のカンファレンスに参加して情報を収集し、企画書を書き「新卒採用におけるデータ分析に取り組みたい」と上司に掛け合いました。日立には、新しいことへの挑戦にノーといわない文化があります。最終的に上司である現部門の人事責任者が「やってみたいいいんじゃない？」と背中を押してくれました。

### 独自の人材タイプ分類からはじめた、 人材ポートフォリオの設計

Q データ分析では、具体的にどのようなことに取り組まれたのでしょうか。

当社の選考に参加して頂いた学生数千人の適性テスト結果に加え、1000人以上の既存社員に適性テストを受験してもらい、その結果を分析し、分析結果から意味を見出すところから始めました。既存社員の適性テストの結果を分析して明らかになったのは、「優秀な人材」と「とがった人材」には複数パターンが存在するということでした。そこで、今いる社内の人材を4つのタイプに分類することで、経営戦略を踏まえた必要な人材の要件を抽出することにしました。現状と今後の事業の方向性を念頭に置き、分析結果と自分たちの実感を照らし合わせて「しつくりくる」かどうか、「腹落ちする」かどうかを大切に、何度もディスカッション

## 日立製作所／情報・通信システム事業 におけるピープルアナリティクス

人事課題

### 新卒採用

「人材要件を再定義したい」

成果

1. 特性と目標人数が明確な「人材要件」を設計できた
2. 選考における客観的な判断軸が確立できた
3. 内定者の質が変化した



ンを繰り返しました。同時に、4つのタイプそれぞれにあてはまる社内ハイパーフォーマーにインタビューを実施し、「定性情報」も入手しました。そして、膨大なデータを収集・分析することで入手した「定量情報」と、インタビューや議論のなかで整理された「定性情報」を掛けあわせるように分析していきました。

Q 「人材像」を設計したことで、どのような成果が得られましたか。

既存社員の4つのタイプのバランスを「人材ポートフォリオ」として明確にすることができ、それを基に、「人材要件」「選考」

それぞれの設計に活かすことができました。人材タイプごとの採用人数の目標値を設定できるようになったのです。採用活動の結果、2017年卒の内定者のタイプバランスは、既存社員のタイプバランスと比べて変化しました。「人材ポートフォリオ」は、情報・通信システム事業の経営戦略をもとに設計されていますから「経営戦略を実現し、業績に貢献できる人材を採用できた」といえるかもしれません。

選考においては、客観的な判断軸を確立し、選考方法や質問項目を見直ししました。採用した新入社員をみた幹部から「今年の新入社員はこれまでと比べて、タイプが変わったね」といった声をいただくなど、現場の実感値にも変化が現れたことは大きな収穫です。結果として、2016年卒の内定者と比べ、2017年卒の内定者の質が変化したともいえます。

### 分析で算出されたデータは、 一切否定しない

Q 現場を巻き込む上で、大切にされたことはありますか。

「人材ポートフォリオの4つのタイプに、上下関係は存在しない」「採用ボリュームが多い人材タイプは優秀という意味ではない」ということは、繰り返し説明するよう心がけました。将来的な業績貢献に向けて、要件と採用ボリュームが設定されているだけだということです。

また、ピープルアナリティクスが社内活動だけで終わらないよう気をつけました。ピープルアナリティクスの活動を継続させるためにも、プロジェクトの価値を社外的に認めてもらう必要があると考えたのです。受賞した今だから言えることですが、「第1回HRテクノロジー大賞」に応募したのは、意図的なのだったんですよ(笑)。

Q データ分析は、社内の人材アナリ

トに協力を仰いだと伺いました。そうですね。当社のビッグデータを扱う「データアナリティクスマイスター」に声を掛け、費用も工面する(採用予算の使い方を変える)ことであくまでも仕事として依頼しました。アナリティクスマイスターは、人事のプロではありませんから、指標や解釈の設計は、常に人事が行いました。しかし、出

てきたデータに嘘はないため、データ自体は否定しないと決めていました。目を背けたくなるような結果だからと否定してしまえば、人間の恣意的な部分しか取り入れなくなってしまう。結論ありきの分析、結論を可視化するための分析は、行いませ

### 一人ひとりが活き活きと輝ける組織に

Q 今後の展望についてお聞かせください。ピープルアナリティクスの取り組みは、企業価値の向上、業績の向上に寄与されるべきだと考えています。ですから、今回設計した「人材要件」を用いて採用を行った結果がどう業績に結び付くのか、採用した人材のパフォーマンスを追いながら、必要に応じて要件も修正していく必要があります。設計して終わりではなく、今後もデータ活用をPDCAを回していきたいと思っています。

当社だけでなく、日本の管理職の多くは、社員が辞めていく理由やメカニズムを把握できていません。今後は、人材の流動化に伴う「退職リスクの分析」や「生産性の可視化」などに取り組んでいきたいですね。より「個」に注目し、データを元に、「個人の意識」を把握する仕組みを設計したいと考えています。ピープルアナリティクスを活用し、「一人ひとりが活き活きと働ける組織」を目指します。

ピープルアナリティクスによる「異動配置」「採用面接」「人材育成」の変革

## 「人材育成エンジン」を開発し、 誰が、いつ、どこで活躍できるかの 見える化に成功

株式会社セプテーニ・ホールディングス

取締役 グループ 上席執行役員  
上野 勇氏  
人的資産研究所 所長  
進藤 竜也氏

セプテーニグループは、インターネット広告事業を中心に手掛ける企業である。ピープルアナリティクスという概念が普及する前から、HR領域におけるデータ分析に取り組み、独自の「人材育成エンジン」を開発した。HR Tech、ピープルアナリティクスの世界で注目を集めている取り組みについて、人事部門を統括する取締役の上野氏、データ分析とエンジンの開発を担当する進藤氏に伺った。



成長  
Growth

個性  
Personality

環境  
Environment

チーム  
Team

仕事  
Work

$$G = P \times E [T + W]$$

20年前から導入していた

「360度評価」が、すべての始まり

Q なぜ、ピープルアナリティクスに取り組み始めたのですか。

上野氏 ● 正直、ピープルアナリティクスを人事マネジメントに活用しようと、最初から考えていたわけではありません。当社では、20年前から独自運用の「360度評価」を導入しているのですが、10年ほど前に現代表の佐藤から『マネー・ポール』という本を参考にした人材マネジメントのアイデアをもらったことがきっかけで、その評価結果を深く読み解き、一人ひとりの育成プランを、合理的に説明できるのではないかと考えたのです。この取り組みが結果として、人材育成エンジンの開発に繋がりました。

当社における360度評価は一般的なものと少し異なり、一人の社員が全社員を評価できる仕組みとなっています。360度評価の結果は人事考課上、とても信頼できる指標で、実際に360度評価を実施する上で「周囲からの評価が高い人は業績もいい。人材の成長と周囲からの評価は、強い相関関係がある」という所感がありました。この評価を20年やり続け、データを蓄積してきたことが大きかったように思います。

Q データ分析を通じて、どのようなことに取り組まれたのでしょうか。

進藤氏 ● 360度評価をもとに、約6年の歳月をかけ、検証と改善を重ねて開発したのが人材育成エンジンです。人材育成エンジンは、「人材育成の方程式」に基づいて設計されています。

人材育成の方程式とは、「どんな個性を持った社員＝人間性（P）が、どのような環境（E）において、どの程度の成長（G）を遂げるか」を、方程式に表したもので、人材育成エンジンはこれを具体的な数値で示したものとします。

上野氏 ● まず、我々は、個々の「人間性（P）」が、成長に関わっているという仮説を立てました。「人間性（P）」は、FS (Five Factors & Stress) 理論のAセメントを用いて定量化しました。

そして「人は、環境の影響を受けながら成長する」という仮説から、「人間性（P）」に「環境（E）」という要素を掛け合わせることにしました。「環境（E）」との相性がよければ、成長の質もスピードも上がる。これは、私自身が長年人事担当者として、さまざまな人の成長を見てきて感じていたことです。さらに、より精度を高めるため、「環境（F）」を「仕事（W）」と「チーム（T）」という2つの要素に細分化させることにしました。

進藤氏 ● 「仕事（W）」とは、ワークスタイルを指します。これは社員へのインタビューから、いくつかのパターンを見つけ出すことができました。例えば、営業という職種では「経験から学ぶAタイプ」と「PDCAを回し事実を積み重ねながら学ぶBタイプ」の2種類が存在します。このように、職種によってワークスタイルが複数あることが分かったので、もし、自分とは違うスタイルで育成されてしまったら、時間をかけてもなかなか成果は上がりにくくなってしまいます。各々のワークスタイルを把握し、ワークスタイルに合わせた育成プランを提供するべきだと考えています。

そして「チーム（T）」は、所属する組織との相性を指します。保有している能力を発揮できるかどうかは、上司、先輩、各メンバーとの相性によって左右されるということが分かりました。チームの構成員一人ひとりの相性を数値化できるアルゴリズムを株式会社ヒューマンロジック研究所から提供を受け、当社の360度評価のデータと照らし合わせて、チューニングを繰り返しながら、精度を高めていきました。

このように、アセスメント、社員のインタビュー、また人事担当者としての経験則を分析・融合し、自社データで検証・

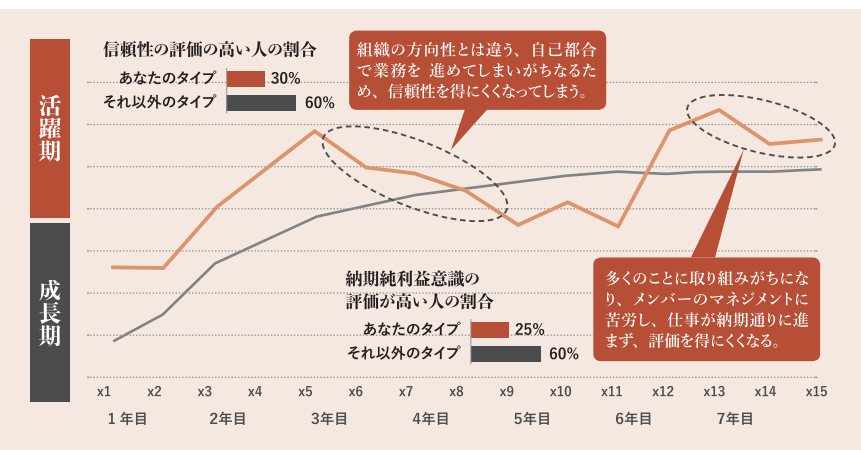


改善を繰り返すことで、人材育成エンジンを設計することができたのです。  
**人材育成のPDCAがうまく回り、新入社員の戦力化が加速**

**Q** 人材育成エンジンを開発したことで、どのような効果がありましたか。  
**上野氏** ● 一番の効果は異動配置の精度が向上したことで、人材育成のPDCAがうまく回るようになったことです。勘に

頼った配属はなくなり、さらに、ミスマッチが生じた際にその原因を追求することができるようになりました。よく言われている「石の上にも三年」は、当社の分析結果からすればあやしいですね。合わない環境で我慢をさせても、成長にはつながらないことが多いように思います。環境が合わないかと判断すれば、本人の希望も含め場合によっては3ヶ月〜半年のスパンで人事異動させています。  
**進藤氏** ● 新入社員の早期戦力化にも効果を感じています。直近のデータを見ると、入社から1年間で早期戦力化したと認められる新入社員は、2年前には採用母集団の15%程度だったのですが、昨年には20%、今年は30%まで引き上げることができました。このように「成長（G）」の値が、早い時期から明らかに上がっています。  
**上野氏** ● また、個性が強すぎて採用面接では面接官とうまくかみ合わないような「変わり者タイプ」が、実は新規事業に向いていることも分かってきました。実際に既存事業では活躍に悩んでいた変わり者タイプの社員を新規事業メンバーに抜擢したら、エース級の活躍をするようになったのです。ですので、そういう変わり者タイプも当社ではあえて一定数採用するようにしています。

**Q** 面接時に、「人材育成エンジン」を活用されていると伺いました。具体的に教えてください。  
**上野氏** ● AI（人工知能）を活用した選



考過程での目利きを行っています。そのAIとは、人材育成エンジンから「パフォーマンスの予測スコア」を算出し、採用可否が判断できるものです。改善を重ね、人間による目利きの精度と、AIによる目利きの精度を、実際に入社した後の新入社員の評価で検証したところ、2年前の時点で既に人間に匹敵する精度でした。この結果を踏まえ、地

方における新卒採用は「パフォーマンスの予測スコア」を活用し、オンライン上のみですべての選考を完結させています。  
**進藤氏** ● AIを活用し、採用活動全てをオンライン化したことで、選考にかかる工数を9割カットすることができました。定型的な採用実務にかける時間を減らせた分、本来人間がコミットすべきコミュニケーションシジョン面に対し時間を増やせた点もメリットですね。

られるかもしれません。  
**面白くて、分かりやすく、役立つなら、現場は協力してくれる**  
**Q** 現場への協力要請が、ピープルアナリティクスを促進する一つのハードルになっていると思いますが、その辺りのご苦労はありませんか。  
**上野氏** ● 当初はもちろんありました。しかし、現場をいかに巻き込むかが、人事の腕の見せどころです。私のモットーは「面白い、分りやすい、役立つ」です。社員が楽しく参加でき、メリットがあることなら、最終的に現場の方から協力してくれるものです。例えば、当社では、年に一度、感謝のメッセージを社員同士で贈り合うイベントを行っています。そのイベントでは、1人10通以上はメッセージを書いてくれますが、ここで得たメッセージデータも、人材育成に活用しています。

う通用しなくなっている時代でもあるので、世の中の人事の方々もぜひ新しい取り組みにチャレンジして欲しいですね。  
社員全員が興味を持ち、次の取り組みに期待を寄せてくれるように巻き込んでいくこと。これがピープルアナリティクスの時代に必要とされる人事の素養のひとつかもしれません。ピープルアナリティクスによって今後、何をどこまで実現できるか。いちばんワクワクしているのは、私自身かもしれませんね。

セプテーニのピープルアナリティクス

人事課題

異動配置・人材育成

「誰が、いつ、どこで活躍できるか可視化したい」

成果

1. 異動配置の精度が上がった
2. 人材育成のPDCAがうまく回るようになった
3. 新入社員の早期戦力化が進んだ
4. 個別に「パフォーマンス予測スコア」が割り出せた

**Q** 異動配置、採用以外に、「人材育成エンジン」を活用する予定はありますか。  
**上野氏** ● 今後はより「人間性（P）」に注目し、画一的なものではなく、個々のパーソナリティに合わせ、必要な人に、必要なタイミングで、必要な教育を提供していく育成プランを実施していきたいと考えています。  
**進藤氏** ● 現在行っている採用活動においては、内定者に個人別の入社後の「パフォーマンス予測」を開示しています。一般的に人は誰しも、成長速度が落ちる時がくるのですが、そのタイミングも事前に予測することができると、今後は落ちこむ前に必要な教育を与えることができ、成長速度を鈍化させずより活躍できるような支援していけるのではないかと思います。そしてこの取り組みが成功すれば、人材育成の常識をガラリと変え

ていきたいと思います。その辺りのご苦労はありませんか。  
**上野氏** ● 何通メッセージももらったのか、メッセージのテキスト量はどれくらいか、など、感謝の気持ちやデータをデータ化すること、良質な人間関係と成長に相関関係があることを証明することができました。  
**上野氏** ● ピープルアナリティクスは、経営課題の解決に直結する取り組みだと思っています。過去のやり方だけではも

3社ともに共通して、現場を巻き込みながらデータを入手し、データ分析によって得られた結果を「異動配置」や「人財要件定義」などの具体的な施策に活用しています。ピープルアナリティクスの活動を長期的なものとして捉え、PDCAをうまく回している点も重要であることが分かります。『三者三様の苦労や紆余曲折があったことは想像に難くありません。しかし、3社とも実践の価値を感じる成果を得ています。これからピープルアナリティクスを始めるのであれば「分析を通じて人事を変えていく」という強い信念と覚悟を持ち、人事と現場が一体となって取り組むことが重要だと考えます。



## 人事にとっての 必須の素養は

### 『データリテラシー』

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 特任教授

岩本隆氏



ることが分かって、大手企業を中心に活用が加速していきました。日産は、人事関連の情報をすべてデータ化したと聞いていますし、カルビーは、トップダウンによって、イントラネットに全社員のジョブ・ディスクリプションを集約したようです。食品業界が成熟しているなかで、売上と利益を伸ばしている要因のひとつに、HRTechがあるといってもよいと思います。

#### 日本の人事がピープリアナリティクスを使いこなせない理由

日本企業におけるHRTech活用の波は、確実に広がっています。一方で、採用、育成、人材配置、離職といった人事のコア領域におけるピープリアナリティクスの活用は、欧米諸国から遅れをとっています。その原因は、データサイエンスの専門領域と、人事の専門領域をつなげられる人材がいなことにあります。アメリカでは、すでにデータサイエンティスト自らが、人事領域に入り込んでいます。しかし、日本のデータサイエンティストは、金融やマーケティング領域での活動がほとんどで、まだ人事領域に興味を持っていないプレイヤーは多くありません。だからこそ、まず人事からデータサイエ

ンスに興味を持ち、どうテクノロジーを活用するかを考えていくことが解決の鍵となるでしょう。

これからの人事は、「データリテラシー」を高める必要があります。とはいっても、自らが技術を身につける必要はありません。技術を持つサイエンティストは世の中にたくさんいますから、彼らとコミュニケーションが取れる知識・能力があればいいのです。「データサイエンスの知識を接続する力を身につけること。それが、戦略人事に必須の素養といえるかもしれません。」

また、「人的資本データ」と「財務資本データ」を掛け合わせて、経営課題を解決しようという動きもあります。人事担当と財務担当が連携し、データをもとに人材投資への費用対効果を見える化していくということです。この考え方自体に問題はないのですが、FinTechがHRTechに先立つ中、人事担当よりも財務担当の方がデータリテラシーが高いという理由で、「財務担当が人事を行う」の方がうまくいくのではないかと、この声も上がっています。そんな現状の打開のためにも、人事は「データリテラシー」を高めるべきだと考えます。

#### PROFILE いわもとたかし

東京大学工学部金属工学科卒業。カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)工学・応用科学研究科材料科学・材料工学専攻Ph.D。外資系グローバルメーカー、株式会社ドリームインキュベータ(DI)を経て、2012年から現職。DIでは、技術系企業に対する経営コンサルティングや産業プロデュースを行う。現在は産業プロデュース論を専門領域として、新産業創出に関わる研究を実施している。

#### 日本のHRTech市場は、 年率40%で急成長中

今、日本のHRTech市場は、ものすごい勢いで成長しています。1〜2年前まではほとんど皆無に等しかったサービス提供者は、現在100社を超え、日立、パナソニック、IBM、SAP、マイクロソフト、ワークデイ、オラクルなどの大手メーカーも続々と参入しており、市場規模が年率40%で拡大している状態なのです。こんな産業、ほかにあるでしょうか。私は、産業プロデュース論を専門領域としており、近年HRTech市場に注目しているのですが、毎年フェーズが大きく変わっていると感じます。2018年は経営層のトップダウンによって、人

事がこぞってHRTechに取り組み年となるでしょう。

#### 人事の要員を増やさずに、 社員数を3倍にできた企業も

HRTech市場が発展した背景には、テクノロジーの進化があります。そもそも人事領域以外のところでは、もともと早い段階から、経営課題を解決するためにテクノロジーが活用されていました。FinTech<sup>[1]</sup>から技術開発が始まり、EdTech<sup>[2]</sup>、AdTech<sup>[3]</sup>、HealthTech<sup>[4]</sup>、AgriTech<sup>[5]</sup>など、Tech化が広まりました。HR領域にもTech化の波が到達したのは自然な流れといえるでしょう。

HRTechは、FinTechなどの高度な分析技術を持つエンジニア、人事管理システムを開発するベンダーを中心に発展してきたといえます。オラクルでは、人事領域にテクノロジーを活用したことで、人事の要員を増やさずに社員数を3倍にできたそうです。つまり、人事の生産性が3倍になったということです。日本の企業経営は、欧米から見ると無駄が多いといわれています。そのため、多少のテクノロジー活用であっても、営業利益を大きく上げる可能性があるのです。HRTechの活用が業績アップにつながる

#### ピープリアナリティクスの 波に乗り遅れるな

日本企業におけるピープリアナリティクスの活用は、グローバルな視点において、相対的に遅れただけでもいえます。実際には、すでに成功事例が多数耳に入っています。

カシオ計算機株式会社では「新しいビジネスを創造できる人材の採用と育成」という経営課題を解決するために、「ハイパフォーマンス分析」を行いました。5種類のデータを分析することで、採用・育成それぞれに活かせる「ハイパフォーマンス育成モデル」を設計することができたのです。「ハイパフォーマンス」は比較的取り組みやすいテーマといえます。

「採用・育成」「組織活性化」「エンゲージメントの向上」「ウェルネス経営」<sup>[6]</sup>など、さまざまな課題を、「画像・音声・映像データ分析」によって解決する企業も増えています。顔の表情から、能力や性格、仕事の適正、健康状態などを読み取ることができ、これまで見えなかったものが可視化できるようになりました。部署配置に活用している企業もあるそうです。ネオキャリアでは、勤怠管理に社員の顔写真を用いています。出社すると

一枚の写真が撮影されて、画像から割り出された健康状態などの情報がマネージャーに届くシステムです。社員のモチベーションアップや関係性構築に役立っているようです。また、採用において、動画面接を取り入れる企業も少なくありません。画像・音声・映像データの分析は、データマイニング技術の進化に伴ってさらに発展する領域でしょう。

水面下では、多くの企業でピープリアナリティクスの活用が始まっています。この「ピープリアナリティクスの波」に乗り遅れないよう、対策を行っていただきたい。そして、自社の課題解決に活かしていただきたいと思っています。

<sup>1</sup> FinTech(フィンテック)。金融×テクノロジー。  
<sup>2</sup> EdTech(エドテック)。教育×テクノロジー。  
<sup>3</sup> AdTech(アドテック)。インターネット広告×テクノロジー。  
<sup>4</sup> HealthTech(ヘルステック)。医療×テクノロジー。  
<sup>5</sup> AgriTech(アグリテック)。農業×テクノロジー。  
<sup>6</sup> ウェルネス経営とは、企業が従業員の心と体の健康を重要な経営資本として捉え、その増進に向けて取り組む経営手法のこと。

# HITO REPORT

発行人 渋谷 和久  
編集長 櫻井 功  
企画 佐々木 聡、西尾 紗穂、深田 美和、大西 真人  
編集 高橋 美鈴、川畑 夕子、団 遊、安井 省人  
執筆 内田 直樹、外山 夏央  
写真 加藤 武俊  
制作 アソブロック株式会社  
デザイン イシジマデザイン制作室、田村 京太  
印刷 株式会社DNPメディアサポート  
発行 2018年6月1日

発行・編集 株式会社パーソル総合研究所  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1  
新宿メインタワー

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

## 編集後記

弊社がピープルアナリティクスラボを設立して6ヶ月経、短期間にもかかわらずクライアント様から質的、量的に想定以上のご相談をいただき、このテーマへの強い関心と期待を実感しています。企業統合・事業統合を重ねるうちに、人事課題、組織課題は複雑化し、さらにピープルアナリティクスの必要性を感じています。(佐々木)

企業様からピープルアナリティクスに関する相談が急速に増えている一方で、手段が先行してしまうリスクも感じています。ピープルアナリティクスは強力な武器となるのか、それとも小手先のツールで終わってしまうのか。結局のところ、その価値を決めるのは経営・人事課題に対峙する「人」次第なのです。(西尾)

ピープルアナリティクスには明確な正解を定義しにくいテーマが多く、分析者の創造力が試されていると感じることがよくあります。正確性を求めたくなるのは分析者の性ですが、そこに拘りすぎると、現場が運用しづらい分析結果になってしまうこともあります。分析の確からしさを担保しつつ、いかに業務に“使える”結果を得るか、我々の挑戦は続きます。(深田)

本欄を執筆している4月現在、話題の人事といえばサッカー日本代表のハリルホジッチ監督から西野監督へのW杯直前の交代劇でしょう。各種スポーツにおいて、競技技術向上へアナリティクスが貢献していることは周知の事実といえるでしょうが、一方で、今回、人事面での課題が露見してしまいました。日本のスポーツ界飛躍の次のカギは、実業界同様、ピープルアナリティクスなのかもしれません。(大西)

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社パーソル総合研究所  
persolinfo@persol.co.jp

## INFORMATION

### パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため、「人と組織の成長創造インフラへ」というパーソルグループのグループビジョンの下、様々な研究活動を続けています。1万人を対象に働く人の成長に焦点を当てた「成長実態調査 2017」、若手研究者を支援する「研究助成プログラム」、サテライトオフィスの可能性について追求した「サテライトオフィス2.0」、アジア・パシフィックの13の国と地域を対象に労働についてまとめた「PERSOL HR DATA BANK in APAC」、ミドルからの躍進を探索するプロジェクト「日本で働くミドル・シニアを科学する」、長時間労働の実態と、その解消について調査した「希望の残業学」など、プロジェクトによって研究成果を特設サイトや冊子、書籍等で公表しておりますので、ぜひご活用ください。



「ミドルからの躍進を探索するプロジェクト」  
<https://rc.persol-group.co.jp/mspjt/>



「希望の残業学」  
<https://rc.persol-group.co.jp/zangyo/>



「働く1万人成長実態調査2017」  
<https://rc.persol-group.co.jp/pgs2017/>



「PERSOL HR DATA BANK in APAC」  
<https://rc.persol-group.co.jp/hr-data/jp/>



「サテライトオフィス2.0」  
<https://rc.persol-group.co.jp/satelite-office/>



「若手研究者を支援する研究助成プログラム」  
<https://rc.persol-group.co.jp/column-report/201710041700.html>

### 機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



### メルマガ／Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしております。

メルマガ(無料)登録はこちらから <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

from  
Editor in Chief

HITO REPORT 編集長

櫻井 功

## 人事は「メカニカル・エンジニアリング」から「エレクトロニクス・エンジニアリング」の時代へ

自動車産業は、米国のフォードによる自動車の量産開始以来100年、一貫して「内燃機関」がその動力で、機械工学が技術の基本だった。熟練技術者の「ちよっ」とした加減が、車の性能や状態を左右していた。しかし今や、車体はあらゆるセンサーでモニタリングされ、燃料の燃焼や姿勢制御もとより、ハンドル操作やアクセル・ブレーキ操作まで、車の動作に関するほぼすべてが電子制御されつつある。テレビ(受信機)の技術も同様で、現代の液晶テレビはインターネットとつながり双方向のオンデマンド放送が当然で、「ほぼコンピュータ」といってよい。これらの産業では従来、花形だった機械工学のエンジニアが行き場を失いつつある。

人事も近年までは勤務年数や経験職務・評価など限られたデータと、人事の経験に基づく「勘」に基づいて人の運用をしてきた。だが、企業の経営・競争環境が大きく変化し、未来が不透明な中、従来の人事の「さじ加減」は役に立たなくなってきた。経営からは、より詳細なデータと、分析に基づいた根拠があり正確

率の高い施策が強く求められ、「匠」の技は通じなくなりつつあるのだ。

デイブ・ウルリッチ博士は、企業における人事の役割と求められる能力の変遷を継続的に「HRリーダーシップコンピテンシーモデル」として発表し続けているが、2012年版において、初めて人事におけるテクノロジーの重要性を指摘した(「Technology proponents」)。さらに2016年版ではそれを進化・再定義したと思われる「Analytics Designer and Interpreter」が加えられ、データを分析して解釈する力が現代の人事には求められるとした。一方、昨今の人事部門の募集要項を眺めると、「データサイエンティスト」、「データ分析スペシャリスト」などの文字が多数躍っている。

これからの時代、人事に求められるのは「データ分析から何を得たいか」、「どういう分析をするか」を明確化できる人と、「分析したものを人事のコンテキストの中で解釈できる」人の二つのタイプである。「経験」と「勘」の判断軸しか持たない人事は絶滅危惧種となっていく。

パーソル総合研究所が選ぶ  
POWER BOOKS



『統計学が最強の学問である [ビジネス編]——データを利益に変える知恵とデザイン』  
西内啓著  
ダイヤモンド社刊

近年、アナリティクス(データ分析)をテーマとした書籍はあまた出版されているが、人事分野におけるアナリティクスに触れている書籍は極めて少ない。そんな中、本書は、全4章のうち1章を「人事のための統計学」に割いている数少ない書籍である。タイトルは「統計学」であるが、分析対象の設定から分析結果の解釈までのプロセスについて、数式を使わずに記述されているため、分析担当者だけでなく、分析は他の方に任せ課題設定と結果の解釈のみを担当する方にも役立つ内容である。



『会社を変える分析の力』  
河本薫著  
講談社現代新書刊

データ分析の実行方法に関する書籍は沢山あるが、ビジネスの場で価値を生むデータ分析とは何なのか、それを実現するためにどのような組織上の壁が存在し、どのような心構えを持って乗り越えていくのかについて語られた本は多くない。本書には、実際にビジネスの最前線でデータ分析を実践し成功を収めてきた筆者だからこそ語れる成功の秘訣が詰まっている。組織の中でデータ分析に取り組む方、その活動を後押しする経営層の両者にとってデータ分析の現場の理解促進に役立つ1冊である。



『人事の統計分析』  
中嶋哲夫ほか著  
ミネルヴァ書房刊

本書は、日本国内6つの企業の人事マイクロデータ(等級、評価、報酬、従業員調査等の個人データ)を用いて、人事制度や施策の結果および結果に至るプロセスを詳細に分析している。これだけ大規模な検証は極めて珍しく、人事制度の改定が必ずしも意図通りの結果をもたらしていないという事実を明らかにするとともに、なぜ運用が歪んでしまうのかを評価者の心理と行動に至るまで分解している。本格的な調査でありつつも内容は実証的で参考になる1冊である。



『日本の人事を科学する』  
大西秀夫著  
日本経済新聞出版社刊

これまでの統計分析事例は、目的と手法がはじめてから直線的に想定された分析や考察が多くみられるのに対して、本書は単なるデータありきの活用事例ではなく、むしろ経営的視点ありきで働き方改革、女性活躍支援、高齢者雇用といった今日の課題とらえられている。それゆえに、難解な統計学を学んでいない人に対しても、直感的にとらえることができるセンスを身につけることを勧めている。人事を戦略的に推進したいと考えている方に良書となる。