

人財マネジメントは「マス」から「個人」へ

非対面で働くデジタル社会において 重要性を増す“データ活用”



働き方改革やデジタル化の進展に加え、新型コロナウイルスの感染拡大により、企業の人財マネジメントにおけるデータ活用の重要性が一段と高まってきている。従業員エンゲージメント、タレントマネジメント、ジョブ型人事へのシフトなど、企業人事が抱えるさまざまな課題を解決するために有効であると考えられているからだ。これからの時代、企業人事はどんなデータを、どのように活用していけばいいのだろうか。人事データに詳しいパーソル総合研究所の西尾 紗瞳氏、人事の実務に携わる日立ソリューションズの井上 正人氏、ソリューションを提供する立場である日立製作所の饗庭 健司氏にお話をうかがった。



西尾 紗瞳氏

株式会社パーソル総合研究所
タレントマネジメント事業本部
ソリューションセールス部 部長



井上 正人氏

株式会社 日立ソリューションズ
人事総務本部
担当本部長



饗庭 健司氏

株式会社 日立製作所
サービスプラットフォーム事業本部
アプリケーションクラウドサービス事業部
働き方改革ソリューション本部 部長

明確な目的意識を持った データ活用が 問われるフェーズへ

——近年の人事領域におけるデータ活用
の変化をどのように感じていますか。

西尾：ピープルアナリティクスという言葉が出てきたころと比べて、データ活用に取り組む人事の方々の姿勢は変わってきたと感じています。

当初は、「当社でもデータ活用を促進していきたいがどんなことができますか」といった相談が多かったんです。何らかの人事データを使ってこれまでにない新しい

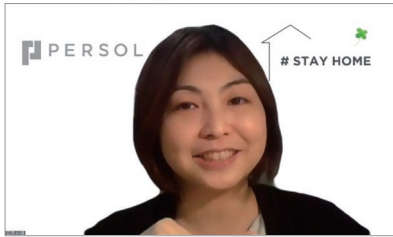
ことができるのではないか、という漠然とした期待を持たれていました。

最近では、こうした考え方で取り組んでも成果を上げるのは難しいということが浸透してきたようです。まず「何をしたいか」という目的を設定し、それを明らかにするために必要なデータを集めるという発想の企業が増えてきました。具体的には、配置や選抜、育成の領域でデータを生かそうとする企業が多いですね。

井上：我々も、当初はピープルアナリティクスにもすごく期待しました。しかし何回か経験するなかで、西尾さんの言うように「簡単には行かない」ことを実感しました。

人事の周りには、情報がたくさんあります。しかし、もともとあるデータは、紙でしか残っていなかったり、クレンジングしないと使えなかったりするものばかりで、分析に使えるデータはあまりないという企業が多いと思います。

西尾：一見データがたまっているように見えても、中身を見るとほとんど使えないということも少なくありません。どうしてそうなるのかというと、例えば採用の面接記録や適性検査の結果を集めていても、年によって適性検査をやったりやらなかったり、やっても毎年やり方を変えていたり、また面接記録も全項目が埋められて



いないなど、記入量や質がバラバラだったりするからです。厳しい言い方かもしれませんが、漠然とデータを収集しても、求めるデータにはなりません。必要なデータを見極めてためる仕組みを、意志を持って作る必要があります。

井上：一番大切だけれど、人事として一番難しさを感じるところでですね。以前、人財の将来価値を図るために性格や気質、動機といった潜在的資質を把握するべきという西尾さんの記事を読みました。将来価値は、人事としてぜひ明らかにしたい部分ですが、現在のスキルや知識を言葉で表現して測ることはできても、潜在価値を言葉で表現することはとても難しいですね。

西尾：そうですね。そこは試行錯誤を重ねるしかありません。ある企業は、自律的に学習する力や当事者意識の有無などをインタビュー形式でアセスメントしています。その情報を整理し、カテゴリ別に点数化して、社員一人ひとりの潜在価値をカルテのように可視化・運用しようとしています。それくらいの労力をかけ、強い意志を持ってデータを集める仕組みを作っていないと、なかなか使えるデータは集まりません。どの企業にとっても、一番高いハードルだと思います。

コロナ禍で従業員の「納得感」を担保するデータ活用

——日立ソリューションズや日立製作所では、以前からデータ活用が進んでいる

とお聞きました。どんな場面で使われているのでしょうか。

井上：日立ソリューションズの取り組みでいえば、従業員のエンゲージメントですね。定期的にアンケートを取って、さまざまな項目を相関分析しています。そもそものきっかけは、かつて企業業績の悪化を理由にボーナスカットなどをしたときに、多くの社員が辞めてしまったこと。これではいけないと考え、まずは現状を把握するためにアンケートをとりました。その結果、社員が大事にしているのは処遇ではなく、「会社がめざしていること」や「仕事のやりがい」であることがわかり、さまざまな取り組みへとつながりました。モチベーションやエンゲージメントも大きく改善し、個人としてもデータを見る大切さを実感しました。

饗庭：日立製作所では、個人がイキイキと働ける環境であれば、組織の生産性が上がると考えています。マネジメント層にも、従業員一人ひとりにも「個人をケアしよう」という考え方が刷り込まれています。これを大前提とし、個人のさまざまなデータを集めて活用しています。

現場レベルでいうと、配置配属サーベイをマネジメントに活用しています。「対人関係の安心感」や「環境の快適性」に赤信号が出た新メンバーは、重点的にケアします。また幹部や経営層が業績や施策を従業員に説明する際も、個人データとの関係を示しています。例えば2018年には、ある組織において「生産性が高い」と感じている従業員が多いと業績や予算達成率が上がる、というデータが出ました。こうしたデータとデータのつながりを示すことで、納得感ある企業運営ができています。

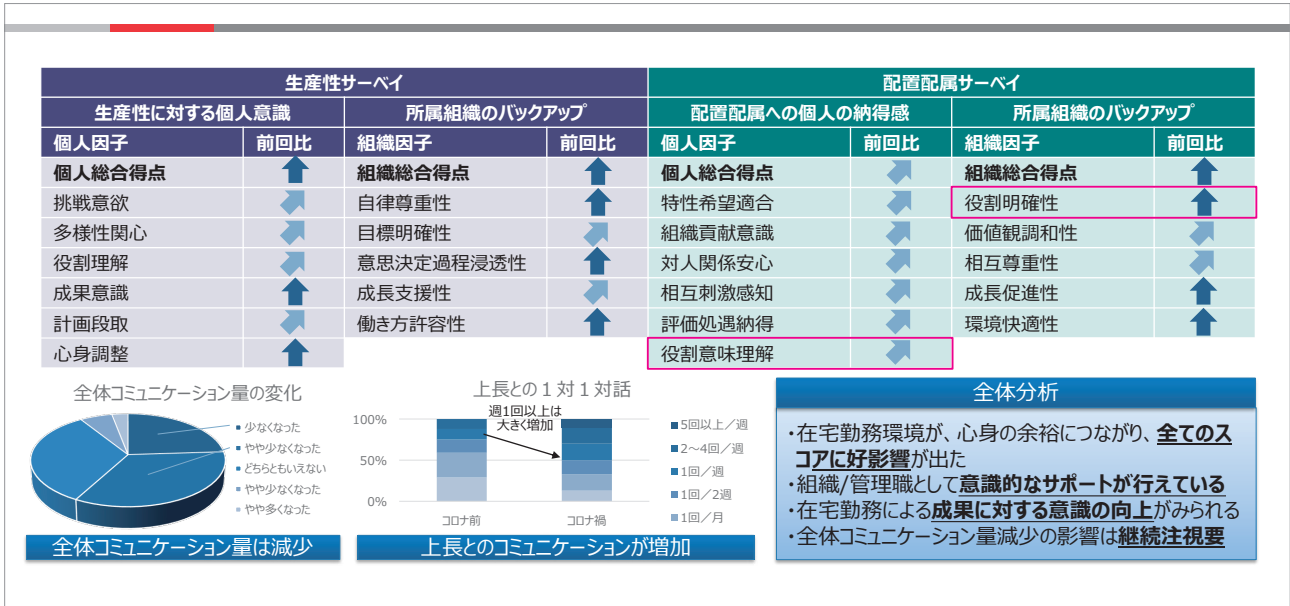
——コロナ以前からさまざまなデータを

収集されていると思いますが、何か数値に変化はありますか。

井上：コロナ禍によって変わったことは、あまりないと思います。ただ、最近興味深いデータがありました。これまで多くの社員は、「自分の役割が明確になっていない」と感じていたんです。しかし、コロナ禍で在宅勤務が始まったら、役割が明確になったと感じる人が増えました。人事としては、ジョブ型などの制度を入れることで役割を明確にしていこうと考えていたのですが、在宅勤務がそれを先んじて進めたように思います。お互いの姿が見えない状態で働くので、上司と部下がアウトプットを握るようになったことが要因だと思います。また、上司がプロセスに関わることができなくなったので、部下がある程度裁量を持って働くようになりました。エンゲージメントの数値も上がっています。

饗庭：当社の一部の事業部における生産性や配置配属に対する従業員意識調査でも、コロナ前後で同じような傾向が出ています。コロナ禍で在宅勤務をするようになってから、自分が所属している部署の役割が明確化したと感じる人が増えました。また、自分が与えられている役割の理解度も上がり、配置配属への納得感にいい影響をもたらしています。また、各従業員





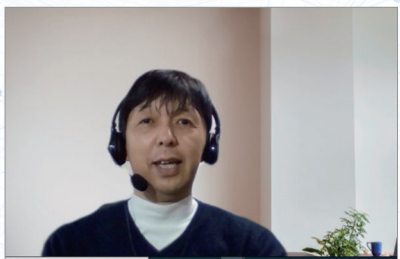
日立製作所の一部の事業部におけるコロナ前、コロナ禍での従業員意識の変化（2020年2月と5月に調査。提供：日立製作所）

が生産性を高めようとする意識も向上し、所属組織や上長からの支援も意識的に行われていることが見えてきました。

—データ活用そのものについて、変化はありましたか。

井上：データ収集という点でいえば、大きなメリットだったと思います。当社では現在、9割近くの社員が在宅勤務で、いろいろなことがオンラインで行われています。デジタルの空間で働くことが大前提になっているんです。それにより紙の資料が、強制的にデータとして残されるようになりました。

コロナ以前、当社の採用面接は全て対面で行っていて、採用面接の評価シートも紙で管理していました。採用に関するデータ



を使いたければ、まずデータに変換するところから始めなくてはなりません。しかし今は、面接はすべてオンラインで実施しており、評価シートはデジタルデータで作成しウェブ上で提出しています。すると、紙よりもずっと使いやすい形で、採用に関するデータが蓄積されるようになります。もちろん、目的を定めて、集めるデータを整理することは大前提ですが、さまざまな情報をデジタルの状態に残すようになったことはメリットだと思います。

西尾：デジタル空間で働くことになって、オフィスにいたときよりもいろいろな場面で、客観的な指標としてデータが求められるようになっていきます。今は在宅勤務中心で、同じチームでも働く場所が異なり、お互いの様子が見えません。例えば上司が部下に評価や処遇の変更を伝えるとき、「どういう基準で判断されたのか」が見えなければ、部下は納得しづらいと思います。この点はテレワークでなくても同じなのですが、コミュニケーションの手段やタイミングが以前に比べて限定されている分、客観的な情報に基づいて明確に説明

ができるかどうか、より重要になるのではないのでしょうか。

データ活用によって人財マネジメントは「マス」から「個人」へ

—これから、人事は多くの変革を進めていく必要があります。そうした場面で、データはどのように生かせるのでしょうか。

饗庭：変革を進めようとするとき、全員が賛成してくれることはないでしょう。納得してもらうには、データがあった方がいい。また施策の前後でちゃんとデータを取っておくことで、効果が見えてきます。効果がなかったのであれば、次にどんなデータに着目すればいいのかという一歩を踏み出すことにもつながります。

西尾：人事の皆さんの経験則や勘もある程度正しいと思いますが、実際に物事を動かすには、周囲を巻き込むための共通言語が必要ですね。それがデータだと思います。“より確かな人事”と私たちはよく言っていますが、データによる根拠を

示すことで説得力が増し、より周囲の理解も得やすくなると思います。

—これからの人財マネジメントでデータをうまく活用していくための課題や、必要なことは何でしょうか。

西尾: データ活用を進めるうえで大きな課題になってくるのは、データの恩恵をどう社員に還元するかです。これが示せない、収集できるデータに限界が来ると思います。例えば本当の意味での適材適所を実現するには、表層的なスキルマッチにとどまらず、社員がどういう経験をしてきたのか、どんな志向や意欲を持っているのかといった情報も必要でしょう。それは社員に自ら開示してもらう必要があります。人事が強制的に集めるよりも、社員が情報をオープンにして、そのメリットが自分に返ってきて、また自分のために情報を開示する。そのサイクルをいかに作っていくかが、データ活用を進めている企業が次に越えなければならない壁だと思います。

—最後に、人事の皆さまにメッセージをお願いします。

西尾: これからは人事がより経営の意思決定に深く関与していくことになっていくと思います。会社が新たな方向に舵を切っていくとき、必要な人財がいるのか、足りない人財をどういう手段で、いつまでに充足させるのかを経営と一体になって動かしていく。そこがこれからの人事の腕の見せどころです。施策の精度を高めるため、スピード感を持って進めるため、そして社内の速やかな合意形成のために、データをうまく活用してほしいと思います。

井上: 人事はこれまでも、企業の成長と個人の幸せを考えてきました。ただ、転勤のように、個人に会社の事情へ合わせてもらわなければならないことも多かったと感じています。それが今は、デジタルの力で遠隔地の人ともリモートで会議を開催することができるようになり、必ずしもオフィスに出なくていい企業もあります。これまでどおりの施策では、社員に働いてもらえなくなり、会社が困ることも想定されます。

人事にはいかに企業と個人のバランスを整え、両方がWin-Winになれるように仕事を作っていくかが問われています。会社にとっては、適材適所を実現し、適切な処

遇になっているか。個人にとっては、やりがいや成長実感が得られる仕事ができているか。企業と個人のさまざまなデータをきちんと把握し、それを実現していくことが、私を含めて、人財マネジメントに携わる人事に求められている大きなミッションだと思います。

西尾: まさにそこがデータ活用の意義ですね。これまでは職種や年代といった「マス」でマネジメントするしかありませんでしたが、データを充足させることで、「個人」に寄り添えるようになってきました。

饗庭: 従業員一人ひとりのスキルや適性、志向が見えるようになってきましたね。人事の皆さんには、それを把握し、最適な配置、リソース投資をすることが求められています。データに基づくことで、なぜこの人がこの仕事にアサインされたのか、なぜこの評価なのかということに、納得感や公平感を持たせることができます。そういうハブ的な機能が、人事がデータを活用するときに期待されていると思います。

HITACHI
Inspire the Next

株式会社 日立製作所

日立は、IT(Information Technology)、OT(Operational Technology)およびプロダクトを組み合わせた社会イノベーション事業に注力しています。モビリティ、ライフ、インダストリー、エネルギー、ITの5分野でLumadaを活用したデジタルソリューションを提供することにより、お客さまの社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値向上に貢献します。

HITACHI
Inspire the Next

◎ 株式会社 日立ソリューションズ

株式会社 日立ソリューションズ

日立ソリューションズは、お客さまとの協創をベースに、最先端のデジタル技術を用いたさまざまなソリューションを提供することで、デジタルトランスフォーメーションを実現し、社会や企業が抱える課題にグローバルに対応します。そして、人々が安全にかつ安心して快適に暮らすことができ、持続的に成長可能な社会の実現に貢献していきます。