

人事は経営の重要な素の一つだが、人事部門だけが担っているわけではない。人事部門は経営トップや現場の管理職、従業員とともに自社の人事のあるべき姿や課題、取り組みについて情報を収集し、議論を主導する。そうした活動を通じて会社の状況や経営方針に関する共通の土台をつくり、人事の意思決定を進めていく。

人事のあるべき姿、課題、取り組みを考える際には、問題の細分化、要因分析、優先順位づけの論拠となるデータが要る。勘と経験に優れた経営や現場の管理職の感性に基づくビジョン、実行力も大事だが、それだけでは不十分だ。データから論理的に導かれる示唆や予測、科学的な裏付けに基づいて検討することで、意思決定の精度やスピードを高め

人事データ活用

HR Human Resources マネジメントを考える



早大大学院アジア太平洋研究科、商学研究科修士。総合商社のグループ人事機能会社を経て、三菱UFJリサーチ&コンサルティングに入社。組織人事に関わるコンサルに従事している。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング シニアコンサルタント

本間 薫氏

ることができる。このようなデータ活用の方法は「データドリブン（起もデータの蓄積から始め点）人事」と呼ばれ、好事例が増えている。

採用活動では、自社が求める適性との整合度が高い人材要件を設定し、その条件に合う人を見極めるための選考や配属の工程を工夫する。人材のミスマッチを防ぎ、費用対効果を最適化する取り組みが進んできた。こうした取り組みはP DCA（計画・実行・評価・改善）を繰り返すことで、蓄積されるデータ

リテラシーの向上を

収集やデータ分析を怠り、外部のコンサルタントの意見を聞いてばかりいないだろうか。

勘と経験も大事だが、蓄積された情報や人材市場における自社の強み、課題を把握した上で対策を講じていくことが、いま人事部門に求められる機能と役割である。そのためには情報リテラシー（情報に関する理解・活用能力）の向上が欠かせない。

具体的には「情報を取捨選択するための課題設定・仮説構築力」「データ・システムへの親近感」「ネットワークやセキュリティ管理に関する能力」が挙げられる。人事データは個人のプライバシー情報であるため、管理に留意するのは常識だろう。その上で「課題設定・仮説構築力」と「データ・システムへの親近感」が重要だ。

情報の取捨選択とは、社内にある膨大な人事データのなかから必要な情報を抜き出し、精査することだ。その際、何が自社の人事の課題で、何を検証したいかが不明確なままだと、やみくもにデータ分析を行うことになりかねない。データ分析にはエクセルの他に、統計解析ソフトを活用することが多い。こうしたシステムに対応できる人材が人事部門におらず、結果的に人事でIT活用が進まない企業も多いようだ。情報リテラシーを向上するにはどうするか。OJTや研修などを通じて教育はもちろん、社内外のデータ分析の専門家（スキル保有者）との協業体制を築くことも有効だ。リテラシーの向上は一朝一夕には実現しない。早期に着手することをお勧めしたい。