

働き手に選ばれる企業人事 (16)

複数の採用応募者から誰に内定を出すか、あるいは新規事業部などの社員を異動させるかなど、日本企業が個別人事を検討する際、経営者・人事部長や上司・面接官といった社内関係者の経験則に基づく主観的判断、いわゆる「カンコツ（勘やコツ）」によって意思決定されることが多い。

また、そういった主観的判断が結果として間違っていた場合でも、大きな問題に発展することはあまりない。能力・スキルが職場ニーズに合致していない人材を採用してしまっても、あるいは社員が異動した先の組織や職務内容になじめなかったとしても、会社都合で別の部署へと異動させることが容易だからだ。企業側が強力な人事権を有することによる配属・異動の柔軟性が、組織上の様々な問題解決にも寄与してきた。

しかし今後、働き手から選ばれる企業になるためには、主観的判断に頼った人事権の発動はできるだけ避けるべきだろう。日本の少子化進展によって労働市場における人材流動性が高まっていく中で、個々の社員と配属先・異動先職場をしっかりとマッチングしなければ、即座に離職につながってしまう可能性がある。

属人的なカンコツによる主観的判断をすべて否定するわけではないが、職場とのマッチングを予測するという意味ではやや弱い。個別人事の意思決定の前にしっかりと客観的査定を行い、候補人

データで精緻にマッチング

材が職場にうまく適合するか、見極めに力を注ぐ必要がある。

そこで、昨今注目を浴びているのがピープルアナリティクス（PA）だ。統計解析向けのプログラミング言語を用い、社員属性情報や人事評価、適性検査、勤怠実績、エンゲージメント（社員の取り組み姿勢）サーベイ結果など、自社の組織・人材に関する様々なデータを分析することによって、その結果を人材マネジメント上の意思決定に活用するのである。

具体的には「自社固有の活躍人材特性の分析」や「採用候補者の入社後の活躍度合い・定着予測」「配属・異動のマッチング分析」などに用いることが多い。

ただし、PAの有効活用には3つの必要条件がある。第1にデータ収集基盤だ。タレント（人材）マネジメントシステムなどPAに必要なデータをタイムリーかつ一元的に収集できるデータ基盤が整備されていなければ、そもそもPAを実施すること自体が難しい。

第2に収集したデータを正しく分析できるデータアナリストの確保・育成だ。統計解析などのデータ分析に関する専門性だけでなく、人材マネジメントの知見や柔軟な発想・好奇心・倫理観といった様々な能力・スキル・取り組み姿勢が求められる。

そして第3にPAの結果を読み解き、具体的な判断と施策に結び付ける意思決定者である。PAの結果も客観的データの一つにすぎず、それを実効性あるものにするのは、やはり人である。

これら3つの条件は天気予報に例えると分かりやすい。天気予報は①観測→②解析・予測→③予報・対策というプロセスで進む。PAでは、データ収集基盤が①観測、データアナリストが②解析・予測、意思決定者が③予報・対策の主体に相当する。3つのいずれが欠けてもPAはうまくいかず、「夕焼けの翌日は晴れ」といったレベルでの分析にしかならないだろう。社員と職場のマッチングはもっと精緻にしたいところだ。

ピープルアナリティクスの分析対象例

| | |
|------|---|
| 人材視点 | <ul style="list-style-type: none"> ・自社固有の活躍人材特性 ・候補者の入社後の活躍度合い・定着予測 ・配属・異動マッチング ・メンタルリスク予測 ・退職予測 |
| 組織視点 | <ul style="list-style-type: none"> ・ワークスタイル特性 ・高エンゲージメント組織特性 ・新組織・チームのメンバーの組み合わせ適性予測 ・社内人的ネットワーク可視化 |