

## ピープルアナリティクス (2)

データ分析により科学的に人材・人事戦略を組み立てる「ピープルアナリティクス (PA)」の具体的な説明に入る前に、知っておきたいことがある。経営管理における科学的な手法の歴史だ。改めて考察することで、PAをより深く理解することができる。

PAの原点は100年前に遡る。20世紀初頭、経営管理の高度化が進んだ時代だ。一定時間内に終える仕事量や作業標準などを科学的に決める機械的管理手法が生み出された。その後、動態的管理が着目されるきっかけとなったのが「ホーソン実験」である。

実験はホーソン工場で照明や温湿度、休憩など客観的な職場環境を様々に変更した効果を測定したものだ。これら条件の変更、つまり機械的管理が生産性に影響するという事前の予想とは異なり、人間関係が生産性に関係することが分かった。この結果から、物理的な要因以上に自分に関心を持つ人や期待する人に応えようとする要因が生産性に影響するとの仮説が導き出された。ホーソン実験で得られた示唆は、職場の人間関係や

心情に着目した動態的管理として現代にまで引き継がれている。

働く人のデータの取得・分析により、生産性向上などの目的を実現する要因を特定し、最適な働き方を科学的に考えること。その際、人間関係や心情などを考慮すること——。ホーソン実験などに代表されるこうした古典理論はPAにも共通する。PAは人間関係や心情も含めて、人や組織の課題全般を解決するための科学的な取り組みである。

では、約100年前の手法と比べ、PAでは何が進んでいるのか。一つには技術の進化がある。ストップウォッチから高度な統計ソフトへ、アナログな目視からセンサーへと変化し、従来得られなかったデータを取得、分析、検証できるようになった。これにより、働く人の状態の可視化や推測が進み、従来よりも格段に高度な科学的分析が可能となった。

現在、KPI (重要業績評価指標) 管理だけではなく、人間関係や心情を重視するピープルマネジメントへとかじを切り始めた企業が存在するが、その過程ではPAの成果が影響している。

特筆すべきはグーグルの「プロジェクト・アリストテレス」だ。同社PAチームが多種多様なチームを分析した結果、カリスマリーダーの存在、フラットなチーム編成、行動規範の強弱などではなく、他者への心遣いや共感といった心理的な安全性が、生産性の高さにつながるということが分かった。

古典理論をひもとくことで、時代を超えた本質的な解決策が見いだされることがある。グーグルにおけるPAは、ホーソン実験以来の人間関係や心情の重要性を改めて浮き彫りにしている。

# 人間関係も分析対象に

