

## ピープルアナリティクス (3)

データを使って科学的に人材・人事戦略を組み立てる「ピープルアナリティクス (PA)」を実際に取り入れる動きが活発になっている。海外では、前回紹介したグーグルの「プロジェクト・アリストテレス」のほか、フェイスブック (FB) やアクサ生命保険などがPA専任の担当者を置いている。

日本ではサイバーエージェントが2015年に専門組織「人材科学センター」を設置。適材適所の実現に向けて自社開発ツールで分析している。セプテーニは「人的資産研究所」を設け、グループ全体から集めた人材データで専属の研究員が採用・育成の強化の研究をしている。当社グループでも、パーソルホールディングスがPAで退職予測に、パーソルキャリアが適正配置に取り組んでいる。

PAは具体的にどんなデータを使い、どんなことができるのか。データ取得の難易度レベル別に説明したい。レベル1のデータは、個人属性や勤怠、人事評価結果など人事の基本情報といえるものである。例えば遅刻の頻度やパフォーマンス (業績) の分析などから退職予測をすることができる。

レベル2のデータはコンピテンシー (能力・適性) 診断、簡易調査を繰り返すパルスサーベイなど積極的な見える化を志向した結果得られるものである。これらを使うことで、例えば個人特性を踏まえて職種や上司との相性を分析し、適正配置ができる。

レベル3のデータは膨大なフロー情報である。メールや会議でのコミュニケーションの日時、場所、相手、内容といった個々人の日々の情報、画像、音声、映像データ、さらには体調・メンタルの状態を示すセンサー情報などである。例えば顔の表情から心や体の健康状態を読み取り、健康経営に役立てようとする動きがある。

マイクロソフトの「オフィス365」やグーグルの「Gスイート」などの業務ツールを通じて日々の活動の履歴を取り、イノベーションに生かす取り組みもある。膨大なフロー情報と社員の能力や性格などのストック情報を組み合わせ分析、イノベーションの発生をモデル化しようとしているのである。

このように様々なレベルのデータを採用や異動、育成、昇進、離職防止などに活用すれば、これまで記憶・経験・勘に頼りがちであった人事を、記録・客観性・傾向値による、より確かな人事へと進化させることができる。

漠然とした仮説を裏付けたり、常識を打ち破るような考えを立証したりできる。例えば、固定席からフリーアドレスに変更することで雑談が増えるのか、実は雑談がイノベーションを生み出すのではないか、トイレの滞在時間の長さが心にゆとりや集中力を生み出し、仕事の効率を上げるのではないかなどが分かる可能性がある。

# グーグルやFBも導入

