

## ピープルアナリティクス (11)

技術の進歩と高い戦略性が人事に求められていることを背景に、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)に取り組む企業は増えている。こうした中、人工知能(AI)の進歩との関係でPAの活用が特に期待できるのは、会社の様々な局面での「イノベーション(変革)」であるといえる。

2045年、コンピューターが人間の頭脳を上回るシンギュラリティー(技術的特異点)を迎えるという予測がある。その到達点を目指すかのように、AIはますます進化し、すでに囲碁や将棋では、従来の棋譜や定石では思い浮かばない手をコンピューターが打っている。

将来的には人事の領域でも、なぜAIがそうした結論を導き出したのか、人事による分析や解釈をすることで、意外な戦略や制度、施策が効果的であるとの立証や成功モデルの確立などが行われることが見込まれる。

現在の技術水準でも、PAでAIやビッグデータを使うことで、分析対象を広げ、従来の情報やデータでは難しかった示唆が得られることがある。さらに、最適解を定義できたり、類似性に意味を見

いだせたりする領域では、AIは人間以上のスピードや精度を発揮する。

こうした領域で、人間の作業が次第に代替されていくことを考えると、人事担当者の役割も変わってくる。当面のAIではまだ代替できない、人間ならではの高い付加価値を発揮できる領域に注目した人材・人事戦略を描くことも考えられる。例えば、人に寄り添って共感したり、安心や勇気を与えたりして心理的な安全性を高める組織作りをして生産性を上げること、あるいは人事制度やマネジメントの工夫により非連続なイノベーションを生じやすくさせることなどである。

欧米では数値至上主義の「プロセスマネジメント」から人間心理を織り込んだ「ピープルマネジメント」にかじを切る企業が出ている。経営管理の古典理論からもPAからも人間関係が生産性に影響することは明らかである。また、こうしたピープルマネジメントは創発的な職場環境をつくり出し、イノベーションの発生にも寄与すると思われる。

日本企業でもPAを活用したイノベーション人材の発掘や育成のスキーム(枠組み)づくりが始まっているところだ。定義が難しかったイノベーション人材像をPAで明らかにし、これまで見いだせなかった社内の人材を探り当てようとしている。そして、IT(情報技術)企業などではなく、危機意識を持った成熟産業に属する企業もこうした取り組みを行っているのだ。

イノベーションが熱望される時代においてPAが着実に活用され始めているといえるだろう。

(この項おわり)

# 会社の変革担う人材発掘

