

Interview

Satoshi Sasaki
&
Satomi Nishio

転換期の企業人事を考えるシリーズ 10年後の人事部

第9回

株式会社パーソル総合研究所
コンサルティング事業本部長
コンサルティング部 部長
ピープルアナリティクスラボ 室長
コンサルティング事業本部
コンサルティング部 マネジャー
ピープルアナリティクスラボ

佐々木 聡氏
西尾紗瞳氏



佐々木 聡氏



西尾紗瞳氏

データに基づく客観性、傾向値、記録が 「戦略人事」実現のカギになる

パーソル総合研究所は、2017年1月にパーソル総合研究所（旧・インテリジェンスHITO総合研究所）とテンプスタッフラーニングの2社が統合して誕生した。インテリジェンスHITO総合研究所のコンサルティング機能とシンクタンク機能、テンプスタッフラーニングが担ってきた人材育成・社員研修機能とが連携した、人と組織の持続的成長をサポートする総合研究機関である。

2017年10月、同社はデータを活用して最適な人材配置を支援する専門部隊「ピープルアナリティクスラボ」を新設。専任のデータサイエンティストが顧客企業の人事データを解析し、社員一人ひとりの活躍可能性や離職リスクを可視化し、パフォーマンスを最大化させる人材活用を提案するサービスの提供を開始した。今回は、同社コンサルティング部、さらにピープルアナリティクスラボを担う佐々木 聡氏と西尾紗瞳氏に、10年後の人事部について話を伺った。

取材・文：滝田誠一郎（ジャーナリスト）／写真：小林由喜伸

■ 佐々木 聡 ささき さとし

株式会社パーソル入社後、人事考課制度、マネジメント強化、組織変革に関するコンサルテーション、HCMに関する新規事業に携わった後、ウィルソン・ラーニング ワールドワイド㈱にてコンサルタントとしてマネジメントコースの開発に従事。自動車会社、メガバンク、通信会社などリーダーの選抜・育成を中心としたプロジェクトをリードする。その後、㈱ヘイ コンサルティング グループで人材開発領域ビジネスの事業責任者。2013年7月より現職。

■ 西尾紗瞳 にしお さとみ

外資系コンサルティングファームにてBPR、ERP導入の各種プロジェクトを経験した後、人事制度設計、人材定着支援等、人事・組織分野のさまざまなコンサルテーションに従事。2014年5月より現職。

■ 株式会社パーソル総合研究所

2017年設立。パーソルグループの総合研究機関として、グループビジョン「人と組織の成長創造インフラへ」の実現に向けた調査・研究、コンサルティングサービス、人事関連サービスを提供することで、企業の持続的な成長をサポートする。
<https://rc.persol-group.co.jp/>

1 バブル崩壊がもたらした 人事激動の20年

10年後の人事部を占う前提として、佐々木氏は戦後の日本経済の中で果たしてきた人事部の役割を次のように総括する。

「戦後から高度経済成長期にかけては、終身雇用、年功序列、企業内組合という三種の神器に支えられた日本型雇用が非常にうまくいったため、この時期の人事の役割は明快でした。新卒の一括採用から始まって新入社員教育、配置、異動、育成、昇給、昇格、退職まで、人事が全部一貫して行ってきました。人事担当者からすれば、“社員一人ひとりの名前と顔が一致していた”時代ともいえます。経営と人事が密接な関係にあり、人事が組織の中核にあった時代でもあります。そのため、同期の中でエースと言われるような優秀な人材が人事部門に投入されていました」（佐々木氏）

ところが、1991年のバブル崩壊を契機として、後に“失われた20年”と呼ばれることになる低成長時代に入り、人事部を取り巻く環境は大きく変わる。それまでの成功パターンが機能しなくなった。

「低成長に加えて、グローバル化、成果主義、ダイバーシティなどが一気に複雑に絡んできて、90年以降、従来どおりの人事ではコントロールが利かなくなっていました。

そういう中で台頭してきたのが現場主義の考え方です。人事部主導ではなく、顧客や市場に近い現場が人事をコントロールすべきだという考え方の下、人事の現場主義は一気に広まりました。

人事機能が現場に移った結果、人事部の役割は給与計算や労務管理など、ルーティンワークともいべきオペレーション業務が中心になりました。ルーティンワークならば、エース級の人材を投入するまでもありません。もちろん今でも人事部に

優秀な人材はいますが、ハイパーフォーマーもいればローフォーマーもいるという二極化傾向に変わってきた——というのがこの20年くらいの状況です」（佐々木氏）

日本経済にとっての“失われた20年”は、人事にとっては激動の20年だったということができるかもしれない。

2 「CoE、BP、OPE」から成る 組織モデルこそが、 10年後の人事の基本形

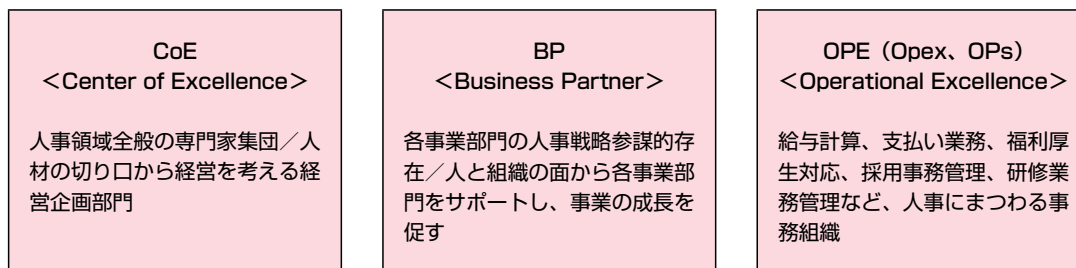
では、今現在、人事の現場主義はうまくいっているのかというと、必ずしもそうではない。組織や業務の複雑化、人材の多様化、現場マネジャーの負荷の増大等々で、現場主義のほころびや限界が露呈し始めている。そのような状況を打破するための処方箋として、ここ数年注目を集めているのが「戦略人事」であり、ミシガン大学のデイビッド・ウルリッチ教授らが提唱する「HRトランスフォーメーション」である。

「戦略人事」とは、経営戦略と人材マネジメントを連動させ、競争優位を生み出すことを目的に人事の仕組みや制度を考え、実践し、経営に貢献する人事の在り方を指す。

「戦略人事というのは、人事が戦略的だということではありません。“事業戦略を推進するための人事”というのが戦略人事の本質的な意味です。あくまでも事業をサポートすることが人事の役割であって、人事の現場主義ということに変わりはありません」（佐々木氏）

HRトランスフォーメーションの人事組織モデルはCoE（Center of Excellence）、BP（Business Partner）、OPE（Operational Excellence）の3機能から成る[図表1]。

図表 1 「CoE、BP、OPE」の3機能から成る組織モデル



【CoE／Center of Excellence】

CoEは直訳すると“組織を横断する部署や研究拠点、役割”という意味合いだが、人事の話題に関連して使われるときは“人事領域全般の専門家集団”という意味になる。日本企業における本社人事部と違うのは、必ずしも人事全般の責任権限を持っているわけではない点だ。別の言い方をすれば、CoEのトップは必ずしもCHO／CHROとは限らない。“人材の切り口から経営を考える経営企画部門”と位置づける識者もいる。

【BP／Business Partner】

BPは、いわば各事業部門の人事戦略参謀的存在だ。人と組織の面から各事業部門をサポートし、事業の成長を促す役割を持つ。「HRビジネスパートナー (HRBP)」ということもある。戦略人事を実現する上での重要なポジションとされる。

【OPE／Operational Excellence】

給与計算、支払い業務、福利厚生対応、採用事務管理、研修業務管理など、人事にまつわる事務組織のことである同時に、その機能が競争上の優位性を持つレベルにまで鍛え上げられた状態を指す。Opexと訳すこともあれば、OPsと表現することもある。

「人事部門の役割に関する基本的な考え方は、バブル崩壊後の現場主義と同じですが、その一方で中央コントロールもきちんと利いた人事でなければ

機能しなくなります。

雇用の多様化、働き方の多様化などが進み現場の人事が混乱し始め、うまく機能しなくなってきたので、戦略的に全体最適を考え、中長期的に人事を考える組織や専門家が必要だということで、CoEやBPという考え方が出てきました」(佐々木氏)

10年後を見据えた場合、CoEとBP、そしてOPEの三つの機能から成る人事組織、戦略人事こそが、あるべき人事の姿だと佐々木氏はいう。

「これからの人事が向かう方向として、今のところこれ以外はないと思います」

3 “オールド3K”から “ニュー3K”へ

CoEとBP、そしてOPEの三つの機能をフル活用した戦略人事は、欧米のグローバル企業で一足早く導入が進んでおり、成果を上げていると言われている。しかし、日本ではHRトランスフォーメーションは、まだ緒に就いたばかりで、コンサルティングを通して数多くの企業の人事に精通している佐々木氏でさえ、「日本企業で戦略人事がうまくいっているという話はまだ聞いたことがない」という。

「高度経済成長期の人事は、成功パターンに基づく“経験”と“勘”と“記憶”を重視して行っ

できました。これを私たちは“オールド3K”と言っています。こうした経験の価値などを完全に否定するつもりはありませんが、雇用形態も働き方も多様化し、複雑化している現状では、オールド3Kだけでは人事は務まらなくなってしまったといえます。日本で戦略人事がうまくいっていないのは、まだまだオールド3Kが幅を利かせているからです。

戦略人事を成功させるために必要なのは、『ピープルアナリティクス』という言葉に象徴される“人材の見える化、人事のデジタル化”を図った上で、人材の最大活用を可能にするタレントマネジメントを実現することです。別の言い方をすれば、データに基づく“客観性”と“傾向値”、そして“記録”に基づく人事です。これを私たちは“ニュー3K”と言っています」(佐々木氏)

人材の最大活用を可能にするタレントマネジメントを実現するためには、「タレントマネジメントを再定義する必要がある」と佐々木氏は指摘する。

旧来型のタレントマネジメントは、イタリアの経済学者ヴィルフред・パレートが提唱した説——すなわち“パレートの法則”が前提になっている。経済活動において、全体の数値の大部分は全体を構成するうちの一部の要素が生み出しているという説で、「80:20の法則」などとも呼ばれる。この法則を人事に当てはめると、上位20%の優秀な人材が成果の大部分を生み出しているということになり、したがって上位20%の人材をしっかり把握し、育成し、モチベーションアップを図れば、事業の80%はうまく回ることになる。

しかし、雇用形態も働き方も多様化、複雑化が進む中、“上位20%の優秀な人材”を把握すること自体が困難になっている。仮に把握できたとしても、それによって人事の全体最適を図ることは期待できなくなりつつあると西尾氏は言う。

「いろいろな才能を持ったすべての人材の最適化

を図り、最大限の成果を上げることがタレントマネジメントの理想です。従来は上位20%の優秀な人材を把握していればよかったです。今はそれ以外の人たちをきちんと把握、理解しなければ全体最適が図れない状況になってきています。結局のところ、すべての人材、すべてのタレントを把握することが大前提になります」

すべての人材、すべてのタレントを把握するために欠かせないのがピープルアナリティクスやHRテクノロジー[図表2]であり、佐々木氏は「ピープルアナリティクスやHRテクノロジーをいかにうまく活用するかが、今後10年先の人事の決め手になる」と断言する。優れたタレントを十分に活用することで新たなイノベーションが生まれ、イノベーションが飛躍的な企業成長をもたらす。これこそが戦略人事のあるべき姿だ。

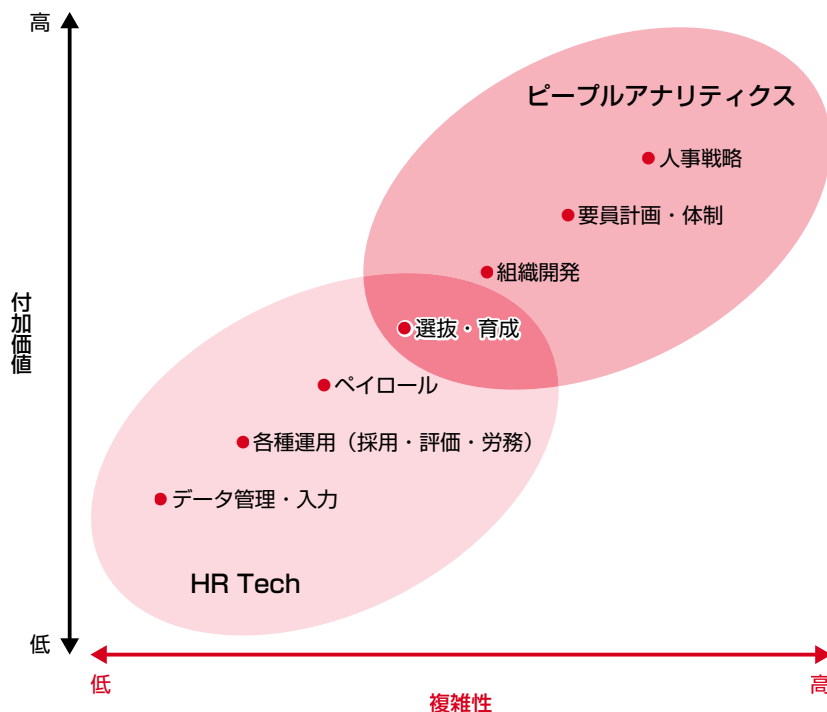
4 人事に求められる 戦略的シナリオ

経験と勘、記憶のオールド3Kに頼っていたのでは、自社のすべての人材、すべてのタレントを把握することなどできない。そして、ピープルアナリティクスを推進するためには、AIやクラウドをはじめとするさまざまなテクノロジーを駆使した客観性、傾向値、記録のニュー3Kが不可欠となる。

「その時に大事なのが、まずしっかりとシナリオを描くことです。新しいテクノロジーを入れて人事のデジタル化を図ろうとしても、きちんとした戦略的シナリオがなければ効果的なタレントマネジメントはできません。

人事のデジタル化は、まずデータを収集し、蓄積するところから始まります。しかし、きちんとしたシナリオがないと、どのようなデータを集め、蓄積していけばよいのかさえも分かりません。企

図表2 ピープルアナリティクスとHRテクノロジーが力を発揮する領域



業の経営者や人事担当者から、『採用時の適性検査やES調査（従業員満足度調査）、360度評価のデータがあるんですが、これを使って何ができるでしょうか?』というような問い合わせをいただくことがあります。手段と目的が逆になっています。何のために適性検査を実施するのか、どういう目的でES調査をするのかというシナリオが描けていないと、効果的なタレントマネジメントもできないし、戦略人事も実現できません」（西尾氏）

そのため、これからの人事に求められるのは「事業のことを理解した上で、全体最適のシナリオを描くことだ」と佐々木氏は話す。個々の人事担当者について言えば、人事のことしか分からない“人事プロパー”ではなく、事業人事、あるいは事業現場での経験があって、事業の視点が身に付いている人材であることが求められるようになる。

「事業部に就くBPを増やす一方で、事業部と本

社人事部の交流を促進し、その両方が分かる人材を育てることが大事です。例えば、当社の人事を担当しているコーポレート部長はBPとして事業人事を担当していたキャリアの持ち主ですが、こうした人材の重要性は増していくと思います」

ちなみに、人事のデジタル化に対応するため、人事担当者にはデータ解析などに精通したデータサイエンティスト的能力も求められるようになると指摘する識者が少なくない。しかし、佐々木氏は自身の体験から、こうした意見については否定的だ。

「人事担当者に、データサイエンティストやデータアナリストのような専門性を求めるのは無理があります。かと言って、専門のデータサイエンティストは人事のことが分からないので、人事部門に配属しても、せっかくの専門知識を発揮できません。ただし、人事のことが分かっていると、データ

もある程度読めるというような人材は、世の中にはほとんどいません。この点をどう解決するかは、今後の課題の一つです」

5 会社ごとに適した ピープルアナリティクスとは

10年後にも成長し続ける企業であり続けるかどうかは、ピープルアナリティクスを適切に行い、人材の最大活用を可能にするタレントマネジメントを実現できるかどうかにかかっている——佐々木氏の話を経括すると、このように言うことができるだろう。2017年にパースル総合研究所が「ピープルアナリティクスラボ」を新設したのも、こうした時代の企業ニーズに応えるためだ。

専任のデータサイエンティストが顧客企業の人事データを解析することで、社員一人ひとりの活躍可能性や離職リスクの見える化を実現し、パフォーマンスを最大化させる人材活用を提案する——それが同社ピープルアナリティクスラボの事業内容である。主なサービス内容は以下のとおり。

【適正配置モデルの構築】

適性検査（アセスメント）を用いて、好業績に結びつく「行動特性」と行動特性を生み出す源泉である「能力特性」を数値化した上で、パフォーマンスとの因果関係を分析。異動後の活躍可能性が高い組織と職務を予測し、適所適材を実現する。

【退職予測モデルの構築】

蓄積された社員の人事データを用いて、統計的手法によって退職者を予測する、実効性の高い「退

職者予測モデル」を構築。退職リスクを予測するモデルの構築により早期に退職予兆を検知し、先手を打つ人事施策を実現する。

【マーケティングデータ活用による人事課題モニタリングの設計】

マーケティングデータと人事データを掛け合わせることで、例えば店舗別の採用効率や育成効率を明らかにし、人事と現場の改善に向けたコミュニケーションを支援する。

ピープルアナリティクスラボが発足してまだ1年半ほどだが、流通企業や飲料メーカー、通信会社など日本を代表する大手企業からの依頼があり、それぞれの会社に適したデータ解析、モデル構築を提案・提供してきている。

「人事の業務は、採用から始まって育成、異動配置、評価、処遇、退社などさまざまな領域がありますが、一番データ活用が進んでいないのは異動配置です。この分野は、あいかわらず経験と勘と記憶のオールド3Kに頼っています。結果として、タレントマネジメントを行う上で異動配置がネックになっているのです。企業側もオールド3Kに頼ってはいけませんという問題意識は強いのですが、ではどうしたらよいのかという方法論が分からない。そのため、科学的なデータに基づく異動配置を行うためにはどうしたらよいのか——という相談が多く寄せられています。こうしたデータの利活用スキルは、10年後に限らず、今後の人事部にとって必要不可欠の要件になっていくと思います」（西尾氏）