

人材開発部門の データ活用

「社員意識調査」と「多面評価」を柱として

半蔵門オフィス 代表 南雲道朋

第1回 データで人材開発・組織開発は変わる

人材開発専門家に求められる データ活用スキル

データの活用によって、人材開発は大きく進化しつつあります。人材開発の専門家にも、データの活用が求められています。

「マーケティング専門家にとって、データ活用スキルが中核スキルである」ということに異論は出ないでしょう。企業ごとに商品やマーケット・顧客が異なるため、一般論に基づくマーケティング施策は通用せず、自社のデータに基づく必要があるからです。

翻って、人材開発においてはどうかでしょうか。どの企業にもあてはまる、最大公約数的なセオリーに基づく人材開発がなされてこなかったのでしょうか。「キャリア自律」、「アジャイル組織」等、広く提案されるセオリーを取り入れて施策展開することが、多くはなかったのでしょうか。

それらのセオリーは、多くの場合、データに基づく経営学の研究に裏づけられており、間違っていないとしても、たとえば米国の

状況と日本の状況は違いますし、業界によっても状況は違います。自社に完全にフィットするものではなく、自社独自の強みを生み出すものにはなりません。

多くの人が感じていることだと思いますが、企業はいま、漠然と他社と同じように人材開発を行う姿勢では、社会への価値創造も社員の採用もできず、存続が難しくなっています。世界で唯一無二のミッションを掲げ、その実現に向けて共有価値を定め、社員を心から巻き込むことによって、はじめて企業が存続できる時代になっている、ともいえます。そのようなあり方に、会社と社員を導いていくのが、いま人材開発部門に求められている役割ではないでしょうか。

そのためには、自社のデータに基づいて、自らセオリーを作り出す力を身につけ、自社の状況に基づく施策を自社の言葉で組み立てること、そして、それを経営の信頼と社員の共感を得ながら展開することが必要です。

では、人材開発専門家は、どの

ようにデータ活用の知識・スキルを身につければよいのでしょうか。近年、優れた統計ツールや啓蒙書の存在もあって、データサイエンスの普及が進んでいます。しかし統計の本を開いても、人材開発の観点からはすぐに必要というわけではない議論や手法に紙面が割かれている場合も多く、どこからどう着手したらよいのか、判断が難しいのが現実でしょう。

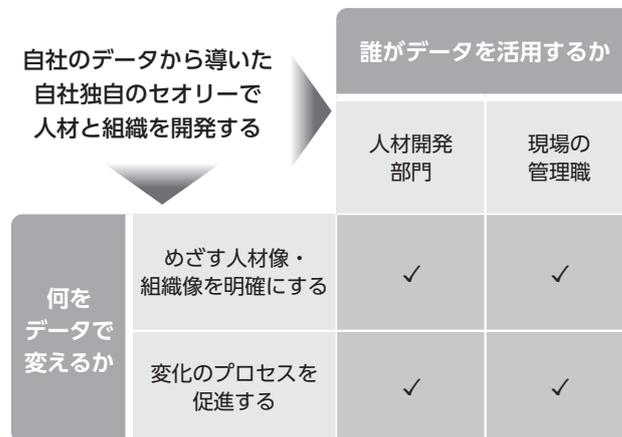
そこで本連載では、人材開発専門家が身につけるべきデータ活用の知識・スキル・マインドを、実用性の観点から大胆に取捨選択したうえで体系化します。本連載を指針にして必要な知識・スキルを身につけ、調査やデータ収集を企画し、得られたデータを分析し、その結果を用いて経営および社員への効果的な働きかけができるようになっていただきたいと思っています。

筆者はこれまで20年以上にわたり、人事・組織のコンサルティングに従事し、この10年ほどはデータを活用する仕事に注力してきました。さらに、この5年ほど

図表1 本連載の全体像

第1回	データで人材開発・組織開発は変わる
第2回	データが促す人材開発と組織開発の一体化
第3回	人材開発部門で扱うべきデータとは
第4回	調査設計の基本1（ディメンションの設計）
第5回	調査設計の基本2（設問の完成）
第6回	データ分析・活用の全体像
第7回	データ分析の基本1（Step1～3：現状を可視化する）
第8回	データ分析の基本2（Step4～5：課題解決の鍵を見出す）
第9回	データ分析の基本3（Step6～7：アイデアを創造する）
第10回	テキストデータの分析の仕方
第11回	結果の効果的なフィードバックの仕方
第12回	日々の仕事のなかに調査・分析を組み込む

図表2 データで人材開発・組織開発はどのように変わるか



はそれを仕組み化し、人材開発に携わるメンバーのだれもが取り組めるようにすることに注力してきました。その過程で、「ロジカルシンキングのみに頼った、データに基づかない旧世代のやり方」と比べて、データ活用によって、人材開発の何が本質的に進化したのかということをつかみ出すこともできたと感じています。本連載では、そうして得られた知見をまとめてみたいと思っています。

図表1に、本連載の全体像を示します。そして、図表2の枠組みに沿って、データで人材開発・組織開発はどのように変わるか、について述べていきます。

データで人材開発部門を戦略部門に

本連載では、データ活用を通じて人材開発部門が戦略部門になることを念頭に置きます。

人材開発部門は現状、経営企画部門、財務部門、マーケティング部門などと並ぶ、戦略部門であるといえるでしょうか。活動の中心が、「階層別の教育研修施策を漏れがないように組んで、研修の成否は研修満足度で評価する」ということであると、たとえ研修後アンケートをきちんと運用して、確実に研修満足度を高めていったとしても、戦略部門とはいえません。経営視点で、戦略的に人材開発を行ってはじめて、「人材開発部門は戦略部門である」ということができます。

また、時代に求められるテーマに遅滞なく対応するというだけでなく、戦略部門とはいえません。働き方改革等、産業界で焦点が当たっているテーマは、経済・社会の構造変化を背景にしており、ほとんどの企業で対応が必要であることはたしかです。しかし、その

前に対応すべき自社固有の最重要課題が隠れているかもしれませんが、そこに焦点をあてなければなりません。そのためには、戦略的に働きかけるべき対象を特定し、改善を測定するためのデータ活用が必要です。

たとえば、データに基づいて管理職研修の内容を企画した、次のようなケースがあります。

コールセンター中心のサービス会社において離職率の高さが問題となり、離職防止に向けて管理職の能力の底上げを図ることになりました。この検討のために、「社員意識調査」と「管理職の多面評価」のデータを組み合わせて分析したところ、「満足度が高い社員は、改善の実施および改善結果のフォローに関して上司を評価している」という傾向が浮かび上がりました。

そこからわかったことは、オペ

レーション中心の職場の社員には「日々良くなっている」という実感こそが働き続けられるモチベーションの源泉であり、それを感じさせる管理職こそが求められる管理職だということです。行うべき管理職研修のテーマは一般的な面談力向上などではなく、「メンバーを巻き込んだ改善の標準的な進め方」、そして「改善アクションの進捗を可視化するツールの導入」だったのです。これは、事業の競争力に直結するテーマでもありません。

このような企画こそが、データに基づく戦略的な人材開発の企画といえます。

データで管理職を マネジメントのプロに

本連載ではまた、データ活用を通じて、管理職が「マネジメントのプロフェッショナル」になることを念頭に置きます。

貴社の管理職は、管理職としてプロフェッショナルであるといえるのでしょうか。管理職に求められるものは、ますます多くなっています。経営側からは、ビジネスの責任者として結果を出し切るだけでなく、イノベーションまで求められ、メンバー側からは、業務推進のためにチームをまとめるだけでなく、メンバーの心のケアやキャリア支援まで求められます。これらの要求は、1人の人間が自然

に対応できる範囲を超えているともいえ、対応していくには自覚的なプロフェッショナルである必要があります。

これまでの「できる管理職」は、このような要求に対してマイセオリー、すなわち「自らの経験から紡ぎ出された独自の知見」を用いて、その役割を果たしてきたのだと思います。管理職研修では、古典的な「マズローの5段階」から近年の「コーチング」に至るまで、管理職を支援するためのさまざまな理論や手法が提供されます。しかし、どれをどのように用いるかは、管理職本人が選び取っていくしかありません。管理職個々人の人材タイプがさまざまなうえに、部下の人材タイプも多様であるなか、求心力をもってチームを率いていくために、管理職は、自己のスタイル、そしてマイセオリーを試行錯誤しながら確立していくのだと思います。

しかし、つまるところ、管理職の望ましいあり方は相手によって、そして状況によって変わります。多様性への対応が求められている背景もあり、まさに、データを用いてマイセオリーをいったん突き放して客観化し、状況への適合度合いを測り直す力が求められているのです。

たとえば、次のようなケースがあります。

ある企業で、メンバーの多様性

に対応できるよう、管理職能力の底上げを図ることになりました。管理職研修を実施する前に、まず職場のメンバーが職業人生を歩むにあたり、どのようなこだわりをもっているのかをアンケート調査したのです。

たとえば、「大きな責任を引き受けたい」、「専門能力を深めたい」、「顧客から感謝されたい」、「新しい困難なことに挑戦したい」、「公私の生活を調和させたい」、「安心・安定を得たい」といったなかの、どれにこだわって職業人生を歩んでいきたいかについて、匿名アンケートを実施しました。

メンバーの回答データの分布をみた管理職たちの気づきは、「メンバーのこだわりは思った以上に多様だ」、「自身のこだわりとは当然異なる場合が多い」、「これまで、いかに自分と同じこだわりを部下も有していることを前提にマネジメントをしてきたかがわかった」ということでした。そして、メンバーのこだわりを理解し、そこを起点にすれば、あとは何をすべきかみえてくるとして、こだわりのタイプに応じて、どのように組織の方針を落とし込んで語り聞かせたらよいか、メンバーの顔を思い浮かべながらシミュレーションを行うこともできました。

このように、部下一人ひとりの特徴を可視化する共通言語やデータを使いこなすことで、管理職は

「経験則に基づく職人」から「プロフェッショナル」へと進化するのです。

データで 人材像・組織像を明確化する

本連載では、人材開発ならではのデータ活用法として、これまで単に定性的に扱われがちだった「求める人材像」や「組織像」を、データ分析を通じて定量的に扱うことに焦点をあてます。

これまで20年ほど、競争力ある人材を定義するためのコンピテンシーモデル等が普及してきました。それを、データを用いて進化させる考え方を示します。人材像や組織像の要素軸は「ディメンション」と呼ばれますが、このディメンションの設計・検証プロセスを、定量的なデータ分析とその結果を受けた言語化の両方の視点から示します。

そして、人材開発専門家はデータ分析を身につけることによって、言語化能力、そしてコンセプトメイキング力をも高めていけることを明らかにします。

データで 人と組織の変化を促進する

本連載ではまた、人や組織の変化を促進させるためのデータ収集・分析・フィードバックのプロセスに焦点をあてます。コンピテンシーモデルと同様に、この20

年ほどで、変化促進のためのコーチングやファシリテーションの手法が普及してきました。しかし、データそのものも、変化を促進する力を持っています。

データを前にした話し合いは、データが映し出す事実の前にへりくだり、思い込みやプライドを捨てて、意識の殻を破ること、すなわち意識改革につながるものです。コーチングやファシリテーションの特別なテクニックを用いなくても、「データが映し出す事実の前にへりくだる」姿勢が確立されれば、あとはおのずから、望ましい方向への変化が継続的に起こるのです。

ここでいうデータは、AIで解析されたビッグデータのような、凝ったものである必要はありません。明確なロジックで集計された「社員意識調査」や「多面評価」の結果で十分です。逆に、ブラックボックスなアルゴリズムに基づく「診断結果」であったりすると、かえってフィードバックを受ける側の姿勢が受け身になってしまい、人材開発・組織開発の観点か

らは望ましくありません。

一方では、自身と組織のあるべき姿への目の向けさせ方、データのわかりやすい見せ方や、そこから考えさせる仕掛けが重要になります。そのような観点から、データ収集・分析・フィードバックのプロセスを示します。

社員意識調査と 多面評価を柱に

人材開発部門が扱うデータは、マーケティング部門や品質管理部門が扱うデータとはまた異なります。とくに重要なのは、社員への「調査データ」です。社員のモチベーションや心理的安全等、人の意識に働きかけることが人材開発の根幹になるためです。

本連載では、とくに「社員意識調査」と「多面評価」の2つに焦点をあてます。そのなかでは、両方の基本形となる社員意識調査を主に扱いつつ、多面評価固有の事項について述べる場合には、そのことを明記して述べる形をとることにします。

筆者プロフィール

なぐも みちとも



1985年東京大学法学部卒、大手電気通信メーカーに勤務後、マサチューセッツ、HRアドバンテージ、トランスラクチャなどにおいて人事・組織に関するコンサルティングや関連するウェブソリューション開発をリード。著書に『多元的ネットワーク社会の組織と人事』、『チームを活性化し人材を育てる360度フィードバック』など。情報処理学会会員。半蔵門オフィスのウェブサイトにて、本連載の参考資料を掲載。

<http://hanzomon-office.net/>