

シリーズ第3回目となる今回は、デジタルHRにおける「データ活用」について、地方のある卸小売業（従業員400人規模）の事例をもとに解説する。

同社は、事業戦略上、営業職1人当たり売上高の拡大が重要な課題である。そこで、個人特性検査の結果を分析して、高業績営業職の特徴を営業

人材の育成に生かすことに挑戦した。

高業績者上位1%と、その他の営業職を対象に、決定木分析を実施する。その

結果、高業績者は「感受性」スコアがやや高く、「自己効力感」が極めて高いという特徴があることが分かった。この特徴は人事部門の

者になると売上高が2倍になることから、営業本部もこのデータ分析に期待した。人事部門と営業本部がデータ分析結果を共有し、対象者の特性を踏まえた戦略的異動を実施するなどして、実際に若手の中からも高業績者が誕生するように仕向けた。

このデータ分析が奏功したのは、人事部門が自社ビ

デジタルHRにおけるデータ活用

人事部門の変革(3)

してリストアップされたのは、頭角を現しつつある若手営業職ばかりであった。ミニニケーションをとって、仮に営業職の全員が高業績

いたことに起因している。

進藤 奉之（しんどう・ともゆき）コンサルティング事業本部 組織人事BU HR第2部シニアマネージャ



施策とは明らかに異なる。データ分析によって暗黙知であった高業績者の特徴を定量化し、人事機能に携わる人間の「勘・コツ・経験」とのかけ合わせによって、短期間で新たな成果を創出できた。

を実現することが目的である。この人材マネジメント施策における意思決定については、データ・ドリブン（データ主体の意思決定）ではなく、データ・インフ

デジタルHRとは、データやデジタル技術（HR Techツール、ピープルアナリティクス等）を活用

行動が変わるからこそ、成果が創出される。人間の納得感を得ることができ「データ活用」が求められるのである。

現場をよく分かっているからこそ、データ分析における仮説の精度が上がり、適切な分析方向性を選定できたのである。

して、個に最適化された人材マネジメントを提供し、ビジネスをリードする人事機能である。「データ活用」は、社員個人に最適化された人材マネジメント（採用・育成・配置・処遇など）

最終回となる今回は、デジタルHR実現に向けて、これからの企業人事に求められることについて解説する。（毎週木曜日に掲載）

