

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。仮に営業職の全員が高業績

いたことに起因している。

この事例は、旧来的な「勤・コツ・経験」に基づく

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。

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)

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 シニアマネージャー



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「勤・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。

を實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

人間主体の意思決定)であることを推奨する。人材マネジメント施策には、必ず対象となる人間がいる。その人間の納得感

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。

