

人事データ活用の取り組みへ ゴールに向けた「問い」の作成がポイント

株式会社NHN(GEN) 研究員
ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 上席研究員

岩本 慧悟

さまざまな分野でデータ活用が進展するなか、採用・人事に関わる課題解決にデータを活用しようとの意識が高まっています。半面、「やり方がわからない」「デジタルに強い人材がいない」といった問題を抱える企業も少なくありません。そこでここでは、ピープルアナリティクスの研究で知られる岩本慧悟氏に、人事データ活用を進める上で発想のヒントとなる具体例をご紹介します。

「ピープルアナリティクス」や「HRテクノロジー」「人事DX」といった言葉が広がりを見せています。こうした取り組みにチャレンジしてみたいけど、なかなか手をつけられていないという読者の方も多いのではないのでしょうか。

本稿では、実際に筆者が取り組んだ新卒採用でのプロジェクトを参考に作成した架空のケースを使って、人事データ活用に必要な発想やアプローチを紹介します。ぜひ一緒に取り組んでいる気持ちで読み進めてください。

面接評価基準見直しのためのプロジェクト

A社ではここ数年、新卒入社後三年以内の離職が課題になっている。特に増えている退職者の傾向としては、中程度以上の仕事のパフォーマンス

ンスを発揮しているものの「社風とのミスマッチ」という理由があることのようなのだ。これを受けて、ミスマッチを起ささないための採用をするために、評価基準を見直すことになった。

ゴール・成果物・問い

まず、「ゴール」とそれを実現するための「成果物」、そして、その成果物を作るために必要な「問い」を整理します。

今回のゴールは「ミスマッチによる離職を減らす」ことです。そのためには、育成の見直し等も有効ですが、それらを比較した上で、このプロジェクトでは新卒採用選考の改善にアプローチすることにします。具体的には、今よ

りもミスマッチを見抜けるような「評価基準」を作ります。しかし、基準を作っただけでは運用できませんから、「評価シート」と評価観点を面接で確かめるための質問を行うための「ガイドライン」を成果物として設定します。データ分析を伴うプロジェクトでは、この「成果物」のイメージができていないと、興味深い発見だけど活用イメージがわからない、といったことが生じがちなので注意が必要です。

ここまでは多くの仕事の工程と似ていますが、データ分析を伴うデータ活用プロジェクトで特徴的なのは「問い」を立てることです。どのようなことが、どのように明らかにできれば、ゴールを実現する成果物を作れるのかについて考え抜く必要があります。

今回のケースなら「どんな性格や価値観の人

が退職しやすいのか？」という問いが浮かぶかもしれません。退職者と在職者の適性検査で得られた性格や価値観に関する指標を比較するといったやり方です。本質的な問いである気はしますが、成果物のガイドラインに落とす上ではだいぶ練る必要がありそうです。

そこで、もう少し視点を変えて、こんな問いを立てることにします。「見極め上手な面接官は、面接でどのような観点を重視し、どのような質問をしているのか」です。もし、面接で高い評価をつけた入社者が定着して活躍しやすいような傾向にある面接官がいれば、その人が面接の中で見ていることや考えていることを明らかにすることで、有用な成果物を作ることができそうです。

データ分析のアプローチ

ここまで整理できたら、データを見ていきましょう。まず、今回の「問い」を検証するには「見極め上手な面接官」を特定する必要があります。そこで、「面接官ごとに、その面接官の面接選考を経て入社した従業員の活躍状況や退職者の有無・退職理由等のデータをまとめてみます。そうすると、一定回数以上の面接を実施している面接官の中で、他の面接官と比べて退職者が少ない面接官を特定することができます。そうしたら、見極め上手な面接官の特徴に迫っていきます。分析において何らかの特徴を抽出する際には、「比較」が有効です。見極め

上手な面接官と、それ以外の標準的な面接官にグループ分けして比較をしてみましょう。

これまでの面接時の評価シートに着目してみます。シートには合否のほかに、「頭の回転」「コミュニケーション能力」「ストレス耐性」のような複数の観点が記載されていて、それぞれについて「5. 優れている」から「1. 強い懸念あり」のような段階で評価がつけられています。ほかにも「申し送りコメント」が記入されています。

グループごとの評価傾向の違いを確認してみます。すると、標準的な面接官グループでは「ストレス耐性」を重視しているが、見極め上手な面接官グループでは「コミュニケーション能力」を重視しているという違いが見られました。見極め上手グループの面接官の一人は、「頭の回転」「ストレス耐性」が五点でも、「コミュニケーション能力」が二点以下の場合には不合格にしているようでした。

続いて、「申し送りコメント」に着目してみると、見極め上手グループで「コミュニケーション能力」を低くつけた場合には、「候補者の強い想いが見えてこない」や「情熱が足りない」といった情緒的な訴求の言及に関するコメントが多く見られていました。ここから、「コミュニケーション能力」という漠然とした項目ですが、自分の気持ちを乗せたコミュニケーションを重視していることがわかりました。

もう少し掘り下げてみましょう。最近では、面接選考の録画データを蓄積している会社が多い

ので、この録画データを活用します。録画を全て視聴するのは大変なので、まずはAIを活用した文字起こしを読みながら、見極め上手グループが「自分の気持ちを乗せたコミュニケーション」を確かめていそうな質問・深掘りの具体例を探し、それを基にガイドラインを制作していきます。

* いかがでしょうか。

ここまでで紹介したケースでは、高度な統計分析を使わなくてもある程度は実現できるものです。どのようにデータ活用プロジェクトを企画していくのかの整理（ゴール・成果物の設定）や、「問い」の調整、「比較」による分析の展開方法といった発想は、異なる課題に対しても流用いただけるものです。ぜひ、人事データの活用にも挑戦してみてください。



株式会社ZENKIGEN 研究員
ピープルアナリティクス &
HRテクノロジー協会 上席研究員
岩本 慧悟 (いわもと けいご)

新卒でディップ(株)に入社。ピープルアナリティクスの推進や、新規HRテックサービス新規企画・開発に従事。その後、(株)パーソン総合研究所などの研究員を経て、2021年から採用DXサービス「harutaka (ハルタカ)」を提供する(株)ZENKIGENに参画。採用面接や職場でのコミュニケーションに関する学術研究や、人事データ活用支援・科学知を活かしたコンサルティングにも取り組んでいる。専門は、産業・組織心理学、社会心理学。明星大学・名城大学などの兼任講師として心理学や人事データ活用に関する教育活動にも注力している。著書に『実践ピープルアナリティクス 人材と組織を理解するための道具箱』（日本能率協会マネジメントセンター）、『日本的ジョブ型雇用』（日本経済新聞出版）などがある。