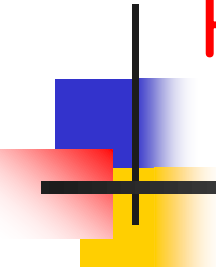
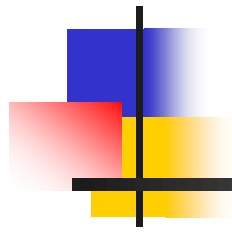


第40回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会



HR メトリクス(人材指標) から、
HR アナリティクス(人材予測分析) の時代に
過去の履歴分析から、人材予測分析に進化するには？

日本人材マネジメント協会 執行役員
国際機関 アジア生産性機構APO チーフ・エキスパート
早稲田大学オープンカレッジ 講師
国際メンタリング&コーチングセンター 代表
(株)スマートビジョン 代表取締役
石 川 洋



2014年4月12日（土） 戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介

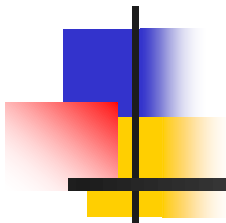
15:30-16:30 HR メトリクス(人材指標) から、HR アナリティクス(人材予測分析)の時代に! (過去の履歴分析から、人材予測分析に進化するには?)
報告者: 戦略的人材マネジメント研究会 代表世話人 石川 洋

16:40-17:20 「研修後の行動変容調査分析から何を学んだのか？」
戦力計画の戦略的構築に如何に役立てたのか? (中間報告)
報告者: ソリューション・プロバイダー 人材開発担当 川端 伸和

17:20-18:00 ディスカッション タイム

次回の発表者に関して





HR メトリクス(人材指標)から、 HR アナリティクス(人材予測分析)の時代に

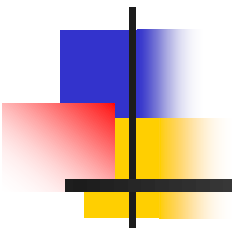
1. 分析力と直感のどちらを重視？
2. 分析力を武器にするまでの5つのステージ
3. 皆さんは、人材派(HR)、それとも人財(HC)派？
4. これからの人事では、どんな付加価値が得られたかを問われる時代
5. 人材指標(HR メトリクス)と人材予測分析(HR アナリティクス)の違いは？
6. ビックデータの時代、人材指標に対する考え方は、大きく変わった！
7. 人材予測分析(HR アナリティクス)への道（5フェーズ版）
8. 人材分析の目指す所は、人財投資効果(HCROI)を高めること
9. また、人財市場価値HCMVを高めることでもある
10. 人材予測分析(HR アナリティクス)への9ステップ
11. ANSI/ISO HR標準、HR アナリティクスの分析で何が変わるのか？
12. 分析力がある企業には、どんな傾向があるのか？
13. アナリティクス時代、HRプロ/HRマネジャーに求められる評価の視点

あなたは**分析力**(Analytics)と**直感**(Intuition)のどちらを重視？ 分析力が高まると、良い業績が期待できるのか？

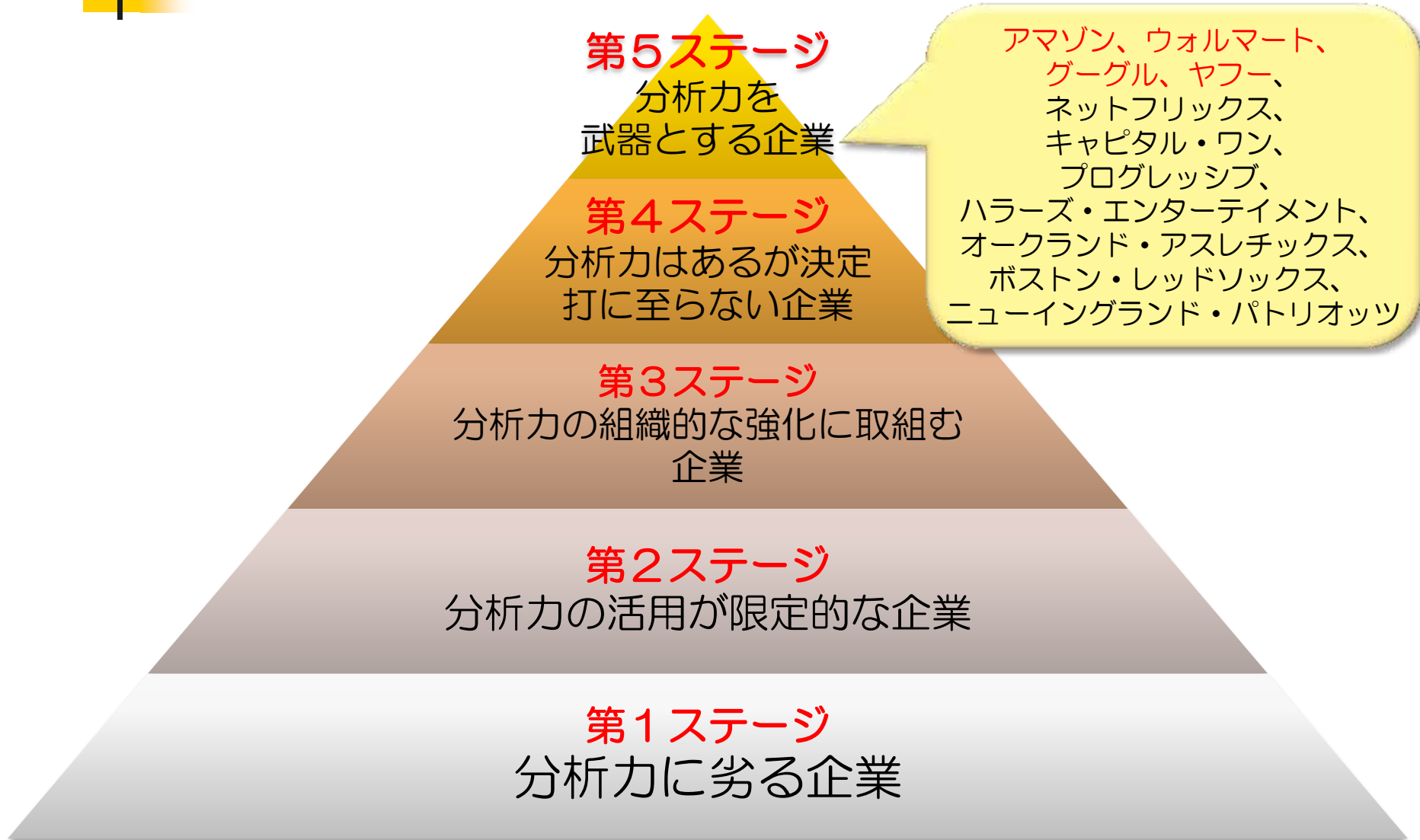
- **分析力(アナリティクス)**とは、「データや定量的な分析結果を活用して、意思決定する能力」のこと
- 分析力を武器にする企業の4つの特徴とは？
 1. 分析力が戦略的優位性のベースになっている
 2. 分析に組織をあげて取り組んでいる
 3. 経営幹部が分析力の活用に熱心である
 4. 分析力に社運をかけ、戦略の中心に据えている
- 優れた企業では、そうでない企業より、厳正なる事実と向き合い、はるかに良い決定をしている（ビジョナリー・カンパニーの著者、ジム・コリンズ）

業績低迷企業	基幹業務にERPを導入済の企業371社を対象にした分析志向調査	高業績企業
23%	データ分析に基づく意思決定支援システムを備えているか？ リアルタイムの分析が可能か？	65%
8%	データ分析から思いがけない事実やヒントが得られるか？	36%
33%	自社のデータ収集力/業界平均を上回るか？	77%
23%	データ分析を全社的に実施しているか？	40%

分析力が優れた企業は、良い業績を期待出来る！



分析力を武器にするまでの5つのステージ



分析力の5要素と発展段階ステージ

皆さんの会社は、どのステージですか？

頭文字	項目	分析力を発揮するために必要な項目
D	Data	分析には、質の高いアクセス可能なデータが必要
E	Enterprise	組織をあげての取り組みが必要
L	Leadership	分析の知識を備えたリーダーが必要
T	Target	分析対象を戦略的に絞り込む必要
A	Analyst	分析の出来る人材が必要

第1ステージ

- 分析力が劣る、
- データ、スキル、経営陣の関与等が欠けている

第2ステージ

- 分析力の活用が限定的
- 一部門では分析しているが、統一性がない
- 戦略的でない、

第3ステージ

- 分析力の組織的な強化に取り組む
- 分析の有効性を理解し、ツールを整え、プロジェクトを発足したが、中々進まない

第4ステージ

- 分析力はある
- 必要な人材や技術はある
- 各部門で着実に活用、分析、それなりの成果
- 戦略性に欠けていて、競争優位とはまだなっていない

第5ステージ

- 分析力を武器にしている
- 分析が様々な業務に及び、日常的に活用
- 全社的に取り組み、幹部が熱心に関与、
- 自他共に分析力を武器にしている

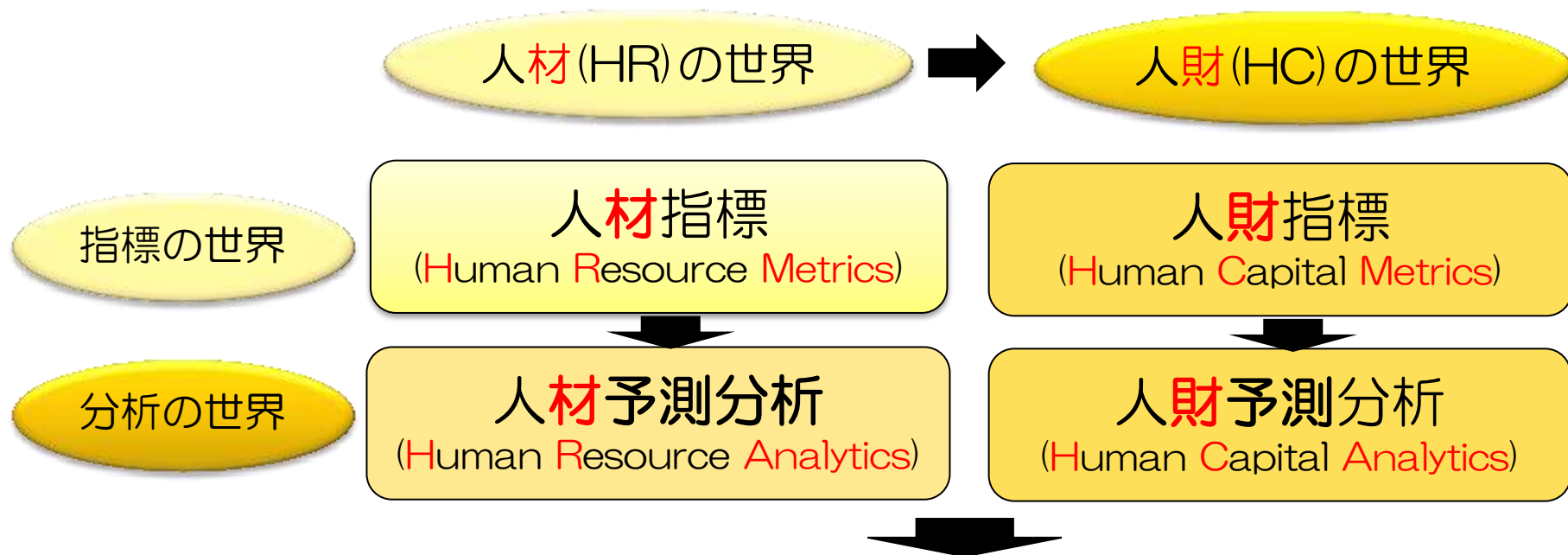
分析力発展段階ステージ

産業別の分析力(アナリティクス)活用事例

産業	分析力活用例
金融サービス業	クレジットスコア、不正検出、プライシング、各種のプログラム、取引数、保険クレーム、保険引受、顧客別収益
小売業、電子商取引	販促、商品補充、陳列棚マネジメント、需要予測、在庫補充、価格及びマーチャンダイジング最適化、 イールドマネジメント (Yield management)
製造業	サプライチェーン最適化、需要予測、 在庫補充 や 最適化 、ワランティ・クレーム、製品のカスタマイゼーション、製品開発
輸送業	スケージューリング、ルート設定、 イールドマネジメント
ヘルスケア	医薬品の相互作用分析、予備診断、疾病管理
ホテル	プライシング、カスタマー・ロイヤルティ、 イールドマネジメント
エネルギー産業	トレーディング、供給・需要予測、コンプライアンス
通信業	価格プラン最適化、顧客の定着、需要予測、供給能力計画、ネットワーク最適化、顧客収益性
サービス業	コールセンターの人員配置、サービス/プロフィットチェーン
政府機関	不正検出、ケースマネジメント、防犯予防、税収最適化
オンライン	ウェブ関連指標、サイト設計、 レコメンデーション 、 イールドマネジメント
すべての産業	パフォーマンス・マネジメント

備考：イールドマネジメントとは、ホテルや航空機の予約で、需要と供給の動向に合わせて、価格を調整する手法。

皆さんは、人材(HR)派、それとも人財(HC)派？



今では、「**タレント**」という言葉を使うのが、最新のトレンドに！
(**タレント**獲得、**タレント**開発、**タレント**・マネジメント、**タレント**・アナリティックス他)

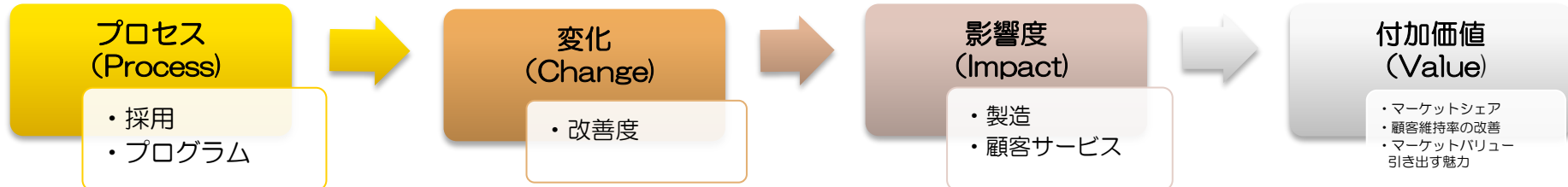
- 出版社は、従来からよく言われて来た**人材(HR)**を使いたがる傾向
- 著者は、最新の用語の**人財(HC)**或いは**タレント**を使いたがる傾向
- その結果、本のタイトルには、**HR**を使っているが、本文の記述は、**HC**や**タレント**と言う本もある。(例、HR Analytics, Jac Fitz-enz, AMACOM 他)

これからの人事では、 どんな付加価値が得られたかを問われる時代！

従来の人事での基本的なバリュー・チェーン

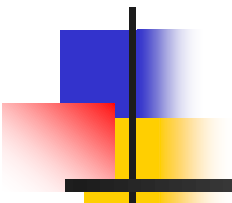
機能 (Function)	プロセス (Process)	出来ばえ (Outcome)
スタッフィング	面接 (Interviewing) 募集 (Job offers)	採用 受入と辞退
報酬	業務評価	昇格した人材数
便益	進行中のクレーム	進行中の案件数
従業員関係	調整中の従業員数	解決済の案件数
労使関係	ネゴ中の案件数	新契約での給与
訓練	実施された訓練数	提供された訓練数
組織	問題解決された数	解決に要した時間
開発	チームビルディング	効率レベル

SBPに基づくバリュー・チェーン



よく使われる人材指標(HR メトリクス)事例

分野	指標の事例	現在重要だとされる視点
革新 (Innovation)	新製品の数、新製法、著作権、使用中の特許数、発明数、提案数 他	使用中の特許数の他に、他社からの特許収入も評価する必要がある
創造性 (Creativity)	従業員の提案数、提案内容、実用新案数、	フィードバックシステム の中にヒントがかくされていることが多い、従業員からの意見調査を重視
従業員満足 (Employee satisfaction)	従業員満足調査の実施、Best places to work調査、離職率、定着率、	従業員満足(ES) と 離職率 との関係が重視される、 顧客満足(CS) を見ながら、従業員満足を類推する方法もある
コミットメント (Organization commitment)	組織の目標、ミッション、哲学、価値観、指針、職場でのきまり、	朝礼、合掌、元気づけの実施状況、フィロソフィーの実践度、ESより重視する企業も増えている
エンゲージメント (Employee engagement)	真剣度、熱心度、認知、職場環境、仕事の意義への理解、キャリア意識	単純労働が多い業種では、ESより、重視する企業が多い。
学習と成長	何が問題なのかを気づいているか、向上心があるか、反省と改善サイクルがキチンと働いているか	楽しみながら、自分で考えて進めているか、メンター/スーパーバイザーが判断するのが現実的
リーダーシップ	コミットメント、実践度、チームワーク、影響度、結果等を総合的に調査・分析して判断する	センサーを活用して、コミュニケーションを分析する手法もあるが、 あるべき方向にどれだけ貢献しているか が基本。



人材指標(HR メトリクス)と 人材予測分析(HR アナリティクス)の違い

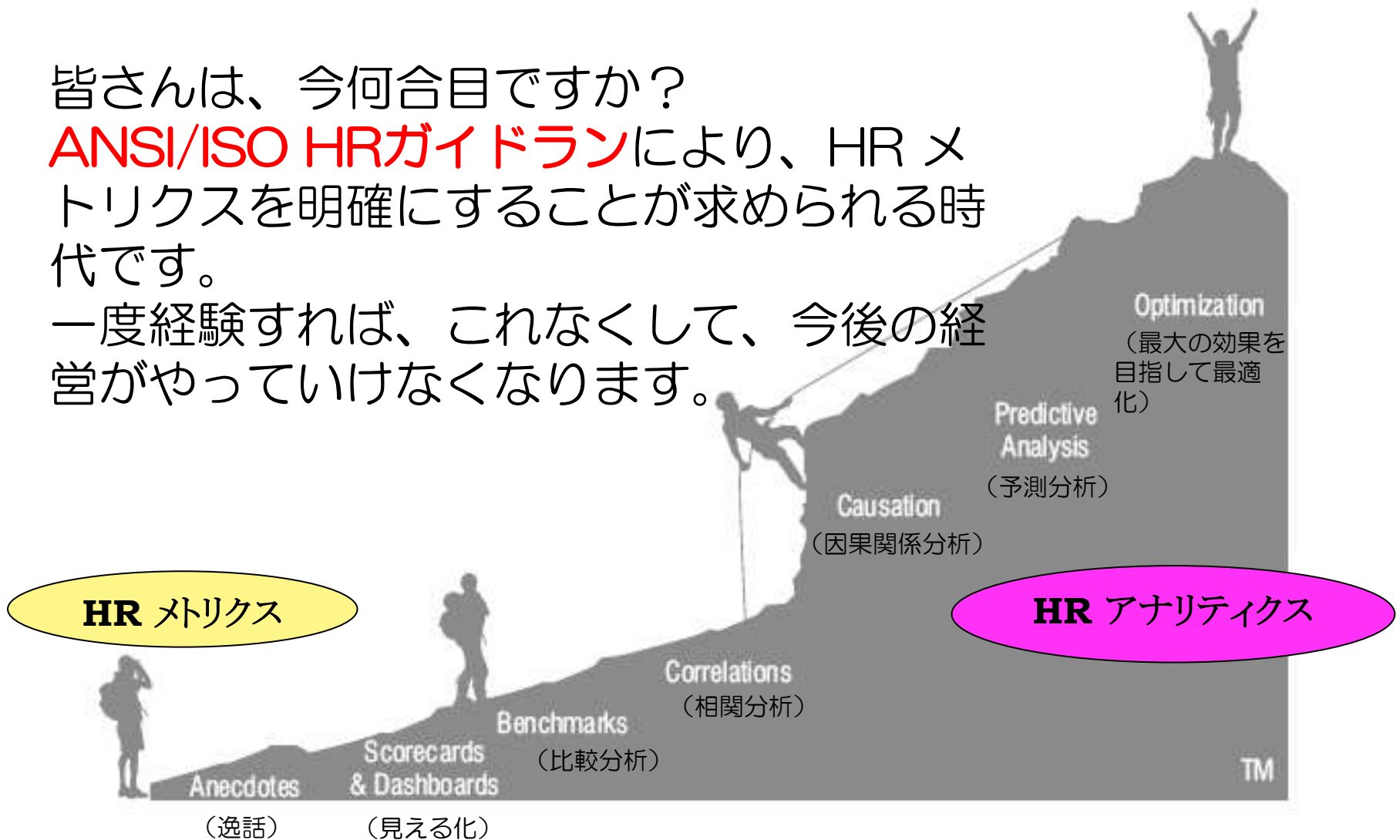
HR メトリクス (人材指標)	HR アナリティクス(人材予測分析)
計測可能な指標	本来、計測が難しい指標が多い
過去 の履歴	将来 の予測
会計上 の指標	財務 で使われる指標
データの集積	将来を見透す
大量の 内部データ の集積	必要なものだけ を広く集める
日常業務上で必要だから入手	戦略的な分析として使用するために集める
一般的には、価値が低い	他との差別化要因を分析
自動的に入ってくる 勤務関連 情報	個別の質問の反応 を収集したもの
報告業務の基本となる情報	分析に必要な特別な情報
人財 スコア・カード	ビジネス ・スコア・カード
HRが保有すべきデータ	マネジメント全体に必要なデータ
管理統制用の手段	将来分析に役立つ基本データの特徴を掴む
内部 の社員情報の動向	内外の情報分析 による 将来予測分析

HR メトリクス からHR アナリティクスへの道

皆さんは、今何合目ですか？

ANSI/ISO HRガイドランにより、HR メトリクスを明確にすることが求められる時代です。

一度経験すれば、これなくして、今後の経営がやっていけなくなります。



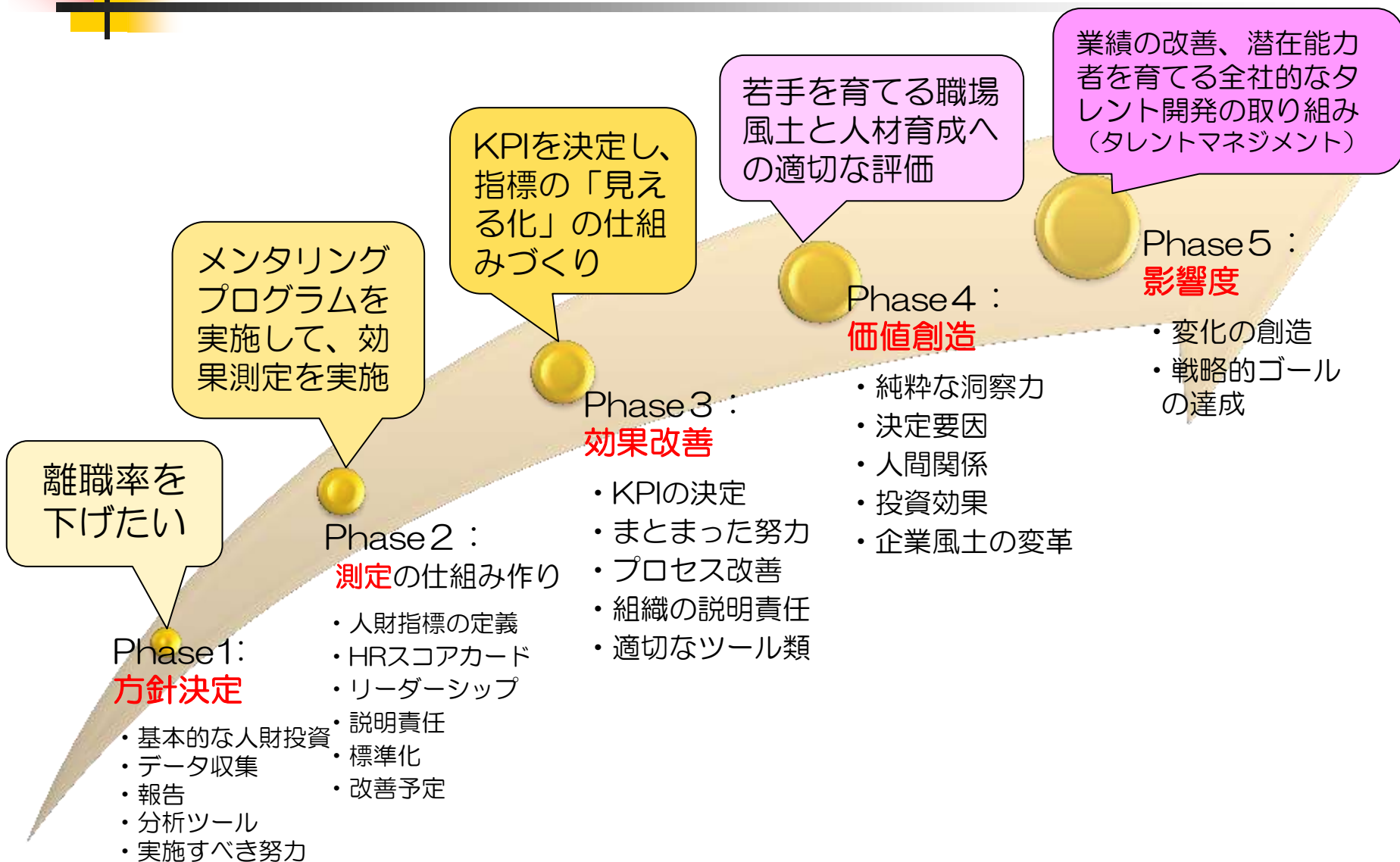
ビック・データの時代

人材指標(HR メトリクス)に対する考え方は、大きく変わった！

分析力の低い企業での伝統的な考え方	分析力がある企業での現代的な考え方
人件費は、コストとして考える	人材への支出は、価値の源泉として捉えている
人事部の主な業務は、サポート機能と捉えている	人事部の重要な業務は、戦略的パートナーと考えている
人材指標として、コストと活動に重点が置かれている	人材指標では、実施した対策に対する結果を重視している
人材指標は、人事部が作成して、維持するものと思われる	人材指標のデザインと使い方は、トップが関与するのが当然と思われる様になっている
人材での費用対効果ROIは、余り必要ではないと思われる	費用対効果ROIは、便益とコストの関係性を考慮する際の重要なツールとして、考えられる様になっている
人材の測定は、従来からやっていた項目に関するデータが中心である	必要な人材に対する効果ある改善運動、人材開発に関する効果測定は重要な手段と考えている
人材に関するプログラムを、必要に応じて新しく考えることは、余りしない	導入前に、仕事で何が必要なのかを明確にして、人材プログラムを実施するのが当然と考えている
人材プログラムの報告項目は、「何をしたのか」が中心	人材プログラムやプロジェクトは、当初の目標がどれだけ達成できたのかに重点をおいて報告するものと考えている

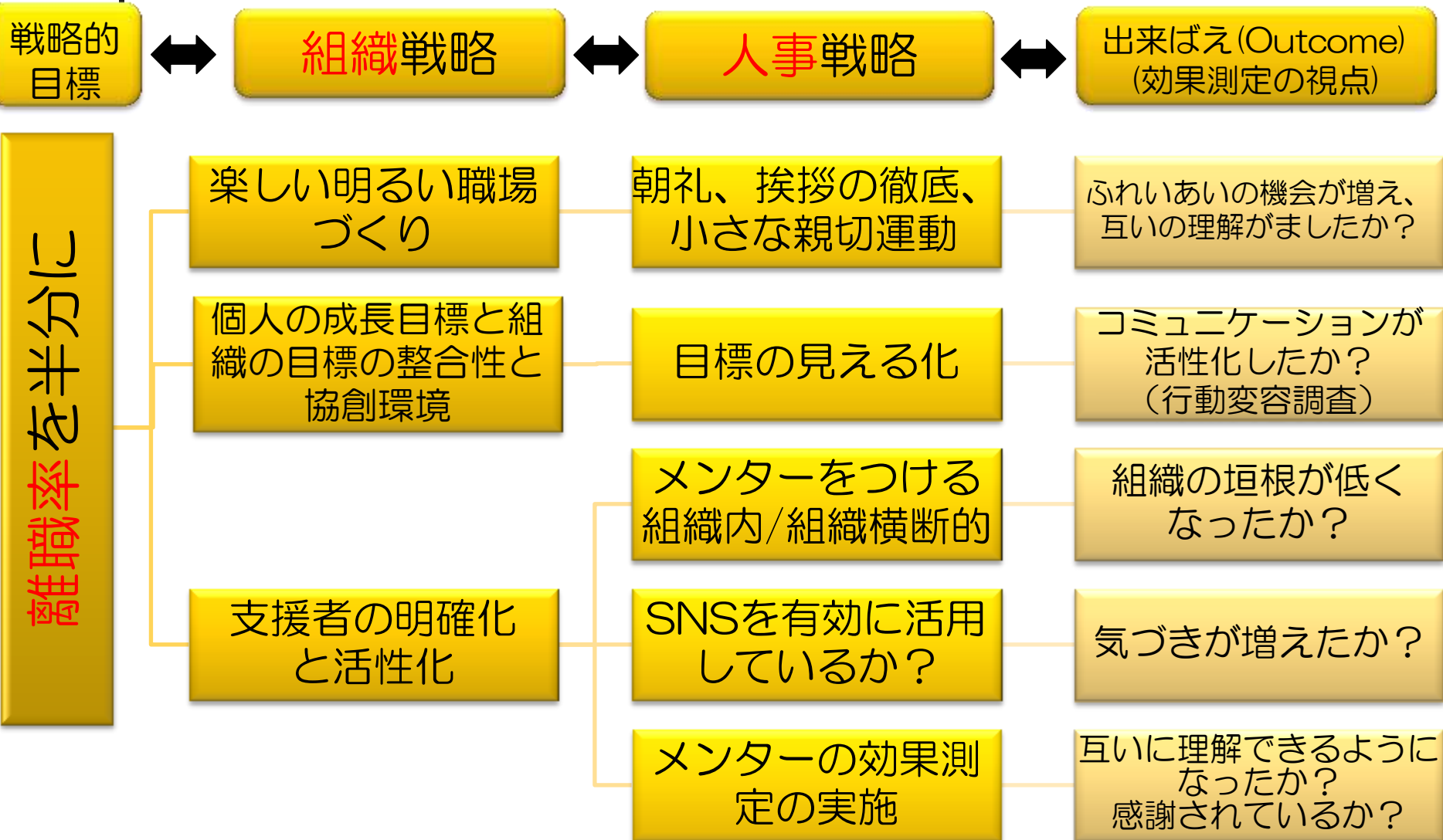
HR アナリティクスへの道程(5フェーズ)

(メンタリングから、タレントマネジメントへの進化体系)



人事戦略と組織戦略の関連性

テーマ：新入社員の離職率を半減に！



HR アナリティクス(人材予測分析)の目指す所は、 **HCROI(人財投資効果)**を高めること！

- **人財投資効果(Human Capital Return on Investment)**とは、



- 人財投資効果(HCROI)を高めるには、3要素の最大化を！
 - 実践力を磨き、キャリアとして認める仕組みづくりをしているか？
 - 挑戦する意欲を高める動機づけと支援態勢の構築をしているか？
 - 仕事で、能力を発揮できる機会づくりと職場での支援環境づくりをしているか？
- 人財投資効果(HCROI)を高める取り組みとして、注目を集めるタレント・マネジメント！



また、HR アナリティクス(人材予測分析)の目指す所は、**HCMV人財市場価値**を高めることでもある！

- 人財市場価値(Human Capital Market Value)の定義は？

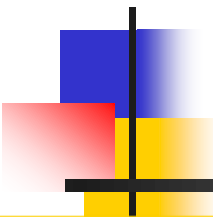
$$\text{一人当たり市場価値HCMV} = \frac{\text{人財の市場価値(Market value)} - \text{簿価(Book Value)}}{\text{従業員数} + \text{契約社員} + \text{パート社員}}$$

- 人財の市場価値(HC Market Value)とは？

- HCMVでは、現在の人財が市場でどれだけの**付加価値**を創りだしているのか？
(この中には、知的財産も含む)
- **戦力計画**では、将来、市場で求められる人財価値はどの程度になるのか？
- **簿価**(Book Value)は、現在、保有する人財に対して、どれだけの経費（給与＋人財育成／開発費他）をかけているのか？

- 人財の市場価値(HCMV)を最大化するには？

- 潜在能力がありながら、実力を発揮できずにいる人財には、将来市場が必要とされる能力に磨きをかけ、実践できる機会をつくり、達成感を味わえる様にする
- ベテラン人財には、現在の仕事がいづまでもある訳でないとの危機意識を植え付け、市場が求めてくる価値にどれだけ貢献できるのかを求め続けること。
- 組織に貢献している人財の今までの実績をキャリアとして認め、また、将来の可能性を示し、更なる挑戦をする機会をつくる



人材予測分析(HR アナリティクス)への道(9ステッププロセス)

1. HRビジョンとビジネス戦略とのリンクは？ (HR's vision linked to business strategy)

2. 最強のチームづくりと到達可能な目標の設定
(Build a STAR HR analytics team and agree on deliverables)

3. 関係者との強化 (Strengthen partnerships)

4. モデル/決定ツリー/パートナーシップをつくり、その課題に答えよ
(Create models/decision trees/answer business question)

5. データ収集 (Data audit)

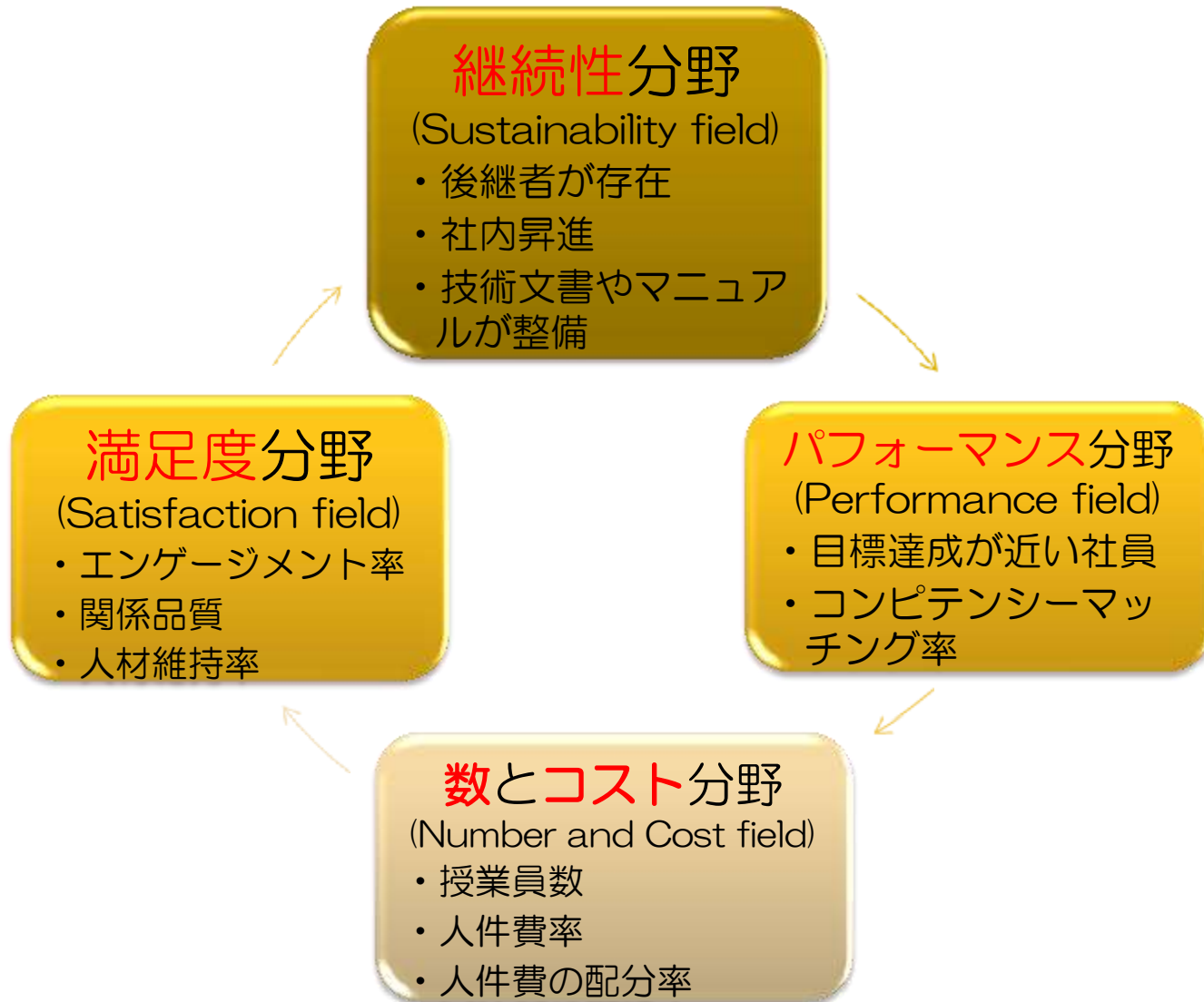
6. データ検証 (Data Hygiene)

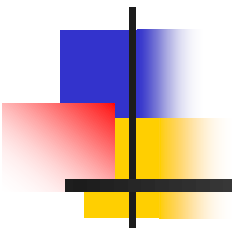
7. モデルを見直し、分析せよ (Review models and perform analysis)

8. 関係者に結果を示せ、現状を可視化し、その技術を示し、今後のストーリーをつくれ
(Present results/visualization/technology/tell story)

9. 導入後の効果を分析し、在庫を最適化せよ (Implement and assess)

HCMモデルでのバリュー・チェーンの事例





ANSI/ISO HRM Standards

Cost per hire条項 の設定の意図とその概要

■ Cost per hire条項の設定意図

- 会社経営において、今後戦略的人事の遂行の核となる**HRプロ、職場でのEducatorが育っているかどうか**が、成長企業かどうかの重要な判断材料になっている。米国では、これを判断する人材指標として、**HRプルー一人当たりの人件費** (Cost per Hire)の提示が求められる。

■ Cost per hireの対象となる職種

- 基本的には、**戦略的人事を遂行するHRプロの人件費**、例えば、採用、社内人事、アウトソーシングするベンダー／供給者、社内外の講師や、教育関係者(Educator)、情報分析に従事するコンサルタントの費用（社内／社外）を含む

■ Cost per hireの定義

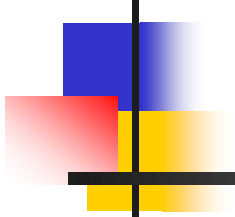
- Cost per hire, Internal(CPHI): ガイドラインの指定された27項目を含む社内試算用の数値を使用
- Cost per hire, Comparable(CPHC): CPHIで指定された項目の内、16項目を抜粋して他社比較用に算出した数値を使用

外部のコスト＋内部のコスト

- Recruiting Cost Ratio (RCR):
$$\frac{\text{外部のコスト} + \text{内部のコスト}}{\text{初年度の一定期間のCompensation総額}} \times 100$$

ANSI版Cost per hireとHR アナリティクスの分析事例

よくあるケース	HR アナリティクスの視点で、予想される事態
Cost per hire指標を開示しない企業	タレント開発の重要性をまだ理解していないレベルと思われる HR プロの重要性がまだ理解されていないレベルと思われる ANSI/ISO認証には、熱心でない企業と思われる
ANSI/ISO版Cost per hireを重視し、積極的に開示する企業	少なくとも HRプロの重要性 を理解し、タレント獲得/タレント開発を積極的に実践している企業だと思われ、優秀な人財も集め易くなる
HRプロがまだ育っていない企業	HRプロが育っていることで、 組織横断的なタレント獲得、タレント開発 が実現できる素地があると判断される
職場での教育者(Educator)/メンター(Mentor)が少ないと思われる企業	職場での チームワークに限界 があり、 組織的な動きが取りにくくなる 。一時的に業績が良くても、核となる人材の異動により、業績が大きく左右されるリスクが高い
内外の専門家の活用度	外部の専門家を有効活用することで、広いネットワークの外部資産を活用しようとする意欲度を示している。かならずしも、コンサル等の専門家を内部に抱える必要性はなく、外部専門家を活用することで、広い知見を活用する道が開かれる。内部専門家が育っている場合、深い専門性で、部門に特化したサービスが可能になるが、その反面、 広い知見が不足 している可能性もある。



i4cpが推奨する4つの人事の質 (Quality Metrics of HR)とあるべき評価の視点

■ 採用の質(Quality of Hire)

- 1タイプの人間で間に合うわけではないので、配属後に、職場との整合性を確認
- 過去の履歴ではなく、「これから伸びる資質とその後の努力度」を見ているか？
→人事では、予測分析と現状の乖離を見て、更なる改善に心がけているかを評価するべきもの。

■ 十分な生産性を上げるのにかかる時間(Time to full productivity)

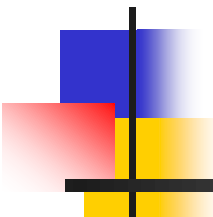
- 採用までにかかる時間ではなく、「必要なスキルを学び、経験者として、職場で最大限の生産性をあげられるまでの時間」を測定
→「即戦力」の度合いが採用面では、重視され、この実績が、人事での重要な評価項目に！

■ 異動の質(Quality of Movement)

- 「モチベーションをあげる」ために行った社内での異動であり、日本企業で行なわれているような定期人事異動とは、本質的に違う。異動の目的が明白で、本人の希望を満たせて、やる気がたかまったかどうかとも重要な要素になる
- 実際は、昇格率(Promotion rate)、異動後の離職率等も指標として使われる
→ 異動の回数ではなく、モチベーション度合い、昇格率、異動後の離職率で評価されるべき。

■ 摩耗の質(Quality of Attrition or Separation)

- 従来型の「摩耗の質」人材指標：定期離職率、不定期離職率、全摩耗率、全体の維持率 他
- 戦略的な「摩耗の質」人材指標：初年度離職率、グレード別/給与別/地域別離職率、HIPOの離職率等から、離職率の偏りをつかむための情報を入手して、原因分析をする
→離職率は、全体の比率ではなく、「職場での離職の原因が改善されたかどうか」で、評価されるべき。



ANSI/ISO 戦力計画 Workforce planningで 配慮すべき点

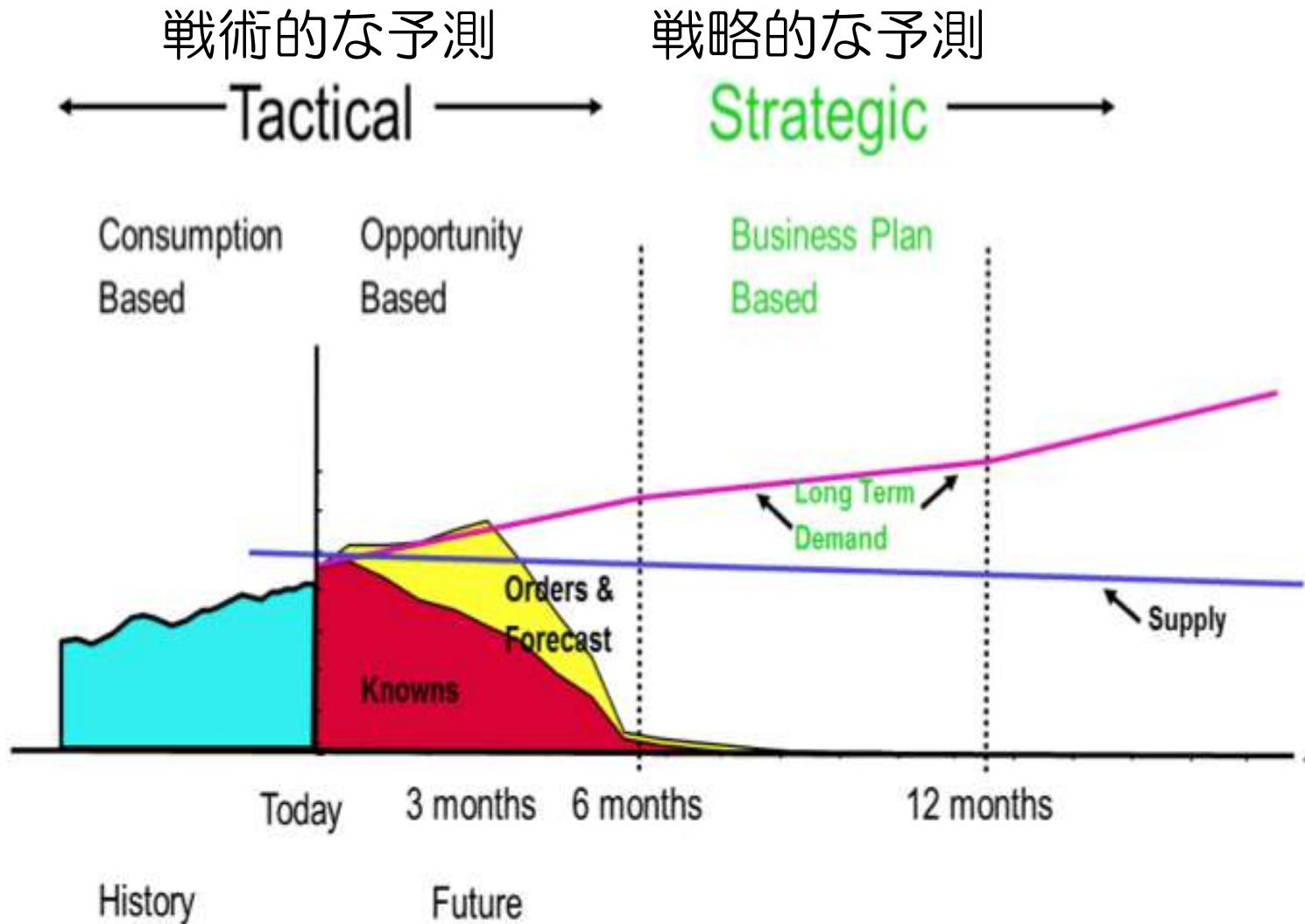
■ 戦力計画(Workforce planning)の導入意図

- 競争の激化、IT技術の進展により、人員計画が大幅に変動するケースが頻繁に見られ、これが原因で、大幅なリストラに迫られ、社会にも大きな影響を与えている。このような重大な状況が来ないための下準備をどれだけ行なっているのかを判断する目安を設定し、顧客の変化を敏感に感じ、それに対応するための戦力計画を事前につくり、そのギャップを縮めるための対策がキチンとなされているかを示すもの
- 今後は、投資家や就労希望者にとっても、長期的な投資案件としての企業価値の指標として、また就職する企業としての将来性を見定める判断基準にもなる

■ 戦力計画のチェックポイント

- 基本原則：人財の需要分析→人財の供給分析・予想→ギャップ分析を実施しているか？
- 資質：今後の従業員には、どんな資質が求められるのか？ 現在は、どんな状況なのか？
- ギャップ調整：そのギャップがどの程度で、それを狭める努力がどれだけなされているか？
- 見える化の仕組み：戦力指標の26事例を参考に、見える化し、現場が自ら改善する仕組みがあるか？
- 短・中・長期計画：半年以内の短期的な施策と1年以上の中長期的な施策との関連性を高めているか？
- 潜在能力者のタレントプール：潜在能力ある人材をタレントプールして、活躍の機会をつくり、成長を支援しているか？

戦力計画では、人財の**需要**と**供給**の見定めが鍵に！



ANSI HR Standards (第2公示案)

ビジネス改善に貢献しそうな人材指標を重視する傾向

投入 (Input)

一人当たり人件費(Cost per hire)
HRフルタイム従業員比率
(HR staffing rate)
引継ぎ可能な人財の領域
(Successor pool coverage)
補充に必要な日数(Time to fill)

昇格者対異動者比率(Career path ratio)
社内採用者比率(Internal Placement rate)
外部採用補填率(Net Hire Ratio)
採用の質(Quality of Hire)
内外採用者比率(Recruitment Source Ratio)
人財維持率(Retention ratio)
30才未満従業員比率
(Staffing rate: tenure<30 in age)
戦力増加率(Workforce growth rate)

戦力計画

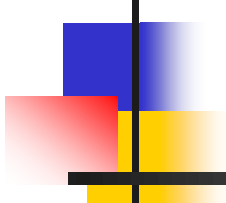
出力 (Output)

適格者不在日数
(Absence rate)
回転率改善費
(Cost of turnover)

採用適格者比率(Available workforce)
世代間比率(団塊世代以上とX&Y世代)
(Generation ratio: Boomers/Gen X&Y)
知識移転効率(Knowledge transfer efficiency)
定年退職者の充足予定(Staffing age profile)
フルタイム従業員比率: 勤続1年未満の比率
フルタイム従業員比率: 勤続15年以上の比率
1年未満**離職率**、自由意志或いは不可避な理由による**離職率**

コンプライアンス指標

効果性指標

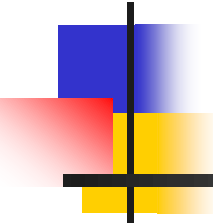


ANSI版戦力計画とHR アナリティクスの分析

良くあるケース	HR アナリティクスの視点で、予測される事態
戦力計画の必要性を感じない企業	将来起こりうるかもしれないパラダイム・シフトを予測できない鈍感企業だと思われるかねない。従い、高リスク企業と思われる可能性も。
戦力計画は作成したが、その内容を公表したがない企業	発展段階にある企業で、試行錯誤が続いていると思われる。問題があっても、それをふせたがる風土があると思われるかねない。
現実の把握に課題があり、理想と現実の開きが大きい	経営企画部が人事部とは別組織だと、現場を知らない人財が中心に進めらることで、リスク要因も高まる
将来どんな戦力が必要になるのか、見えてない企業	現在、売上が結構あるので、将来のことを真剣に考えてない可能性が高いが、これこそが、リスク要因になる。インターネット販売がじわじわと進むとどうなるかを予想し、色々な対策を立てながら、それを実行できる人材育成が、サステナビリティ問題として注目されている。（例えば、リアルと仮想販売の相乗効果等）
古い技術しか持ち合わせていない人材の意識改革が進んでない企業	パラダイム・シフトが到来した際に、大きなリスク要因になりうる。大きな危機意識をもたせ、意識改革を迫ることが必要。

分析力のある企業、HR アナリティクスを有効活用する企業と伝統的企業の違いは？

伝統的な企業で、良くある状況	HR アナリティクスを導入し、戦略的人材マネジメントを進める企業
過去の勤務記録、過去の学習記録はあるが、育てたい人材の潜在能力や、これからのビジネスに必要なキャリア情報が蓄積されていない	タレント・マネジメントの取り組みを既に導入し、将来を担う潜在能力者を中心に、今までの実績をキャリア情報として蓄積し、期待する潜在能力を明確にしている。今後、挑戦すべき組織の目標の実現に向け、最適の人財が活躍する場を提供し、組織全体で支援/評価する仕組みがある
人事部は、定期一括採用や不足する人財の中途採用で大忙しで、将来のこと考える余裕がない	不足人財の補充業務より、離職率が高い部門での根本原因を調査し、再発防止に力を入れており、将来の戦力計画を考え、これをどう実現するかに力を入れている。
各事業部は、短期のプロジェクトの達成で、精一杯で、将来計画やそれに必要な戦力計画を考える余裕がない	問題が起きてから、対策を打つのではなく、各種のデータを収集し、これから起きうる問題を予測して、事前に起きない様に対策をしている。将来計画を実践するための戦力計画のイメージを念頭に、社内外で優秀なタレント獲得、タレント活用、タレント開発を実践している
人事部、人材開発部、経営企画部は、独立した組織であり、従来の役割分担により、仕事を丸投げしている	本社のタレント・マネジャーは、各事業部のビジネス目標を念頭に、その実現のため、組織横断的な支援活動（タレント獲得/タレント開発/戦力計画の立案）を戦略的に行なえるHRプロを養成し、事業部からも大変感謝されている。
人事部では、人事畑での長い経験をもつ、ベテラン人事マンがマネジャーをしており、従来の伝統的手法を変えることには、抵抗がある。例えば問題があっても、それを改革しようとする動きが進まない。	データ・サイエンティストやアナリストを外部から採用し、顧客動向、市場動向、従業員動向を的確に把握しながら、その中の課題を抽出し、効果的なマーケティング活動、在庫や人財の最適化に努めている。 アナリストの分析結果をベースに、経営幹部の判断を引き出し、必要な人事改革を組織横断的に実施している。

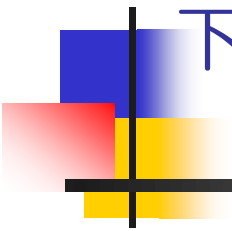


分析力がある企業は、どんな傾向があるのか？ 皆さんの会社は、どうですか？

- **皆さんの会社**は、どんな面の分析力が既にあり、どんな面の分析力が、これから必要になると思いますか？
- **分析力のある企業**は、過去の経験やデータを組織的に活かそうとしている企業であり、個人の潜在能力を活かしてくれる可能性も秘めています
- **分析力のある企業**では、上長の出来・不出来で自分の評価が決まるというより、より多様な視点で見ようとする企業風土があります
- **広い視野で、データを集めようとし、若くてやる気のある人財、女性人財、留学生等のグローバル人財**を活かそうとする風土が強まり、競争力が高まります。
- 何を目指すべきかの方向性を明確に持つようになり、努力する人が増えます

アナリティクス時代のHRマネジャー/HRプロ に期待される評価の視点とは！

項目	従来型のコンピテンシーによる 評価法（行動特性でみる評価）	HRアナリティクス情報を参考にした 最新の評価法 （ビジネス視点で見る評価）
主な評価視点	人事の仕事中心の見方 当初の目標を達成していれば、従来型の仕事内容でもそこそこ評価	戦略的ビジネス・パートナーSBPを目指すことを前提に、 戦略的業務 に重点をおき、 ビジネスへの貢献度 を見る
プロセス手法の違いとその傾向	高業績者の行動特性への適合性を問うことにより、 パターン化が進む 可能性が高い	、 戦略的な目標に絞り込み 、 迅速な仮説検証 を実施して、その分析結果から、将来を 予測分析 して活用。 ビックデータ では、多様で、多数の対象に、特定項目のデータに注目し、 時間変化による行動変容分析 。
見える化指標 KPI HR関連指標	従来のHR Metrics(人材指標) (例えば、離職率、定着率、欠勤率、一人当たり売上、Engagement, 他)	4つの基本項目 （① 実践力 、② 意欲度 、③ 活用機会 、④ 市場価値 ）の他に、 4つの人事の質 に対する指標(⑤ 採用の質 、⑥ 十分な生産性をあげるのにかかる時間 、⑦ 異動の質 、⑧ 摩擦の質)が重要視される。 ビックデータでは、 4V (Volumeデータ量 , Velocity速度 , Variety多様性 , Veracity正確さ)を重視
人材育成/ 人財開発	参加実績、スキルレベル 更には、活用頻度、影響度他	人材育成での成長度、市場へのインパクト、付加価値創造への貢献度、 人材育成/人財開発への貢献度 、Big data for L&Dを参考に、 感謝度の多面評価
IT機器の活用で 広がる調査範囲	携帯、メール、SNS等の活用情報が使われるケースが多い	サイト上で顧客や社員の 行動分析 、 活動範囲情報 （携帯）& 行動変容調査 （センサー）を活用



下記の点に関し、HRアナリティクスの活用事例 やご意見をお知らせ頂けませんか？

1. 貴社では、既に、HRアナリティクスを活用している事例をお持ちですか？
2. 貴社では、煩雑なランクづけに忙殺されるより、目指している目標に近づいているかの**コーチングやフィードバック**を重視し、**分析力にみがきをかけよう**としてますか？
3. その際に、人材分析指標（**4つの基本項目と4つの人事の質**等）を既に活用していますか？
4. グローバル企業では、国毎に重要指標に対して、**定義がまちまちだと不便**ではありませんか？
5. **ヒューマン・ビックデータ**を活用している企業事例をお持ちの方、いませんか？



アナリティクス、ビックデータに関する書籍／参考資料

- **分析力(アナリティクス), ビック・データ(Big Data)関連書籍**
 - **Harvard Business Review**, アナリティクス競争元年、ダイヤモンド社、**2014年4月**
 - **データ・アナリティクス3.0 ビックデータ超先進企業の挑戦**、トーマス・ダベンポート著、日経BP社発行、**2014年4月**
 - **真実を見抜く分析力、ビジネスエリートは知っているデータ活用の基礎知識**、トーマス・ダベンポート、キム・シノ著、日経BP社、**2014年4月**
 - **ビッグデータ・アナリティクス時代の日本企業の挑戦「4+1の力」で価値を生み出す知と実践**、大元 隆志 (著)、翔泳社発行、**2013年7月**
 - **最強のスキル「統計学」、必須のツール「ビックデータ」**、別冊宝島、**2013年9月**
 - **データ・サイエンティスト、完全ガイド**、日経情報ストラテジー、**2013年8月発行**
 - **データ・サイエンティストに学ぶ「分析力」**、ディミトリー・マークス・ポール・ブラウン 著、日経BP社発行、**2013年3月**
 - **Predictive Analytics**, Eric Siegel著、Wiley, **2013年発行**
 - **分析力を駆使する企業、発展の5段階**、トーマス・ダベンポート他著、日経BP社発行、**2011年5月**
 - **分析力を武器とする企業、強さを支える新しい戦略の科学**、トーマス・ダベンポート他著、日経BP社発行、**2008年7月**



HR アナリティクスに関する書籍／参考資料

- 人材指標(HR メトリクス)/人材予測分析(HR アナリティクス)関連書籍
 - **Making Human Capital Analytics Work: Measuring the ROI of Human Capital Processes and Outcomes**, Jack Phillips, Patricia Pulliam Phillips, McGraw-Hill, May 2014
 - 最新版のジャックフィリップ版、9年ぶりのHR アナリティクス本として注目。
 - **The New HR Analytics**, Jac Fits-Enz, AMACOM, 2010
 - HR Analyticsの基本を学ぶには最適の本。
 - **Human Capital Analytics**, Gene Pease and others, Willey, 2013
 - ホームセンターのローズ、鉱物資源開発のRio Tinto社で行っている契約者管理システム、サンマイクロシステムズでのソーシャルラーニングシステムでの事例、US銀行の支店長訓練、クライスラーアカデミーの販売店マネジメント・システム、他のケーススタディー付きで、具体的事例で学べる。HR Analyticsでは、事例がないと理解しにくい。
 - **How to measure anything**, Douglas W. Hubbard, Willey, 2010(2nd), 2014(3rd)
 - インタジブルなものの価値評価をどのようにするのかの事例集。
 - **ROI of Human Capital**, Jac Fitz-enz, 2nd Edition, AMACOM, 2009
 - 6章に、Human Capital Analytics の説明がある。予測分析がこれから重要になるとのコメントがあり、これがHC Analyticsの解説書的な存在。
 - **Human Capital Analytics**, Kent Barnett & Jeffrey Berk, Knowledge Advisors, 2011
 - 最大のAnalytics vendorであるKnowledge Advisorsが出した本。スマートホンによるDashboardで有名に。
 - **Investing in your company's Human Capital**, Jack Phillips, AMACOM, 2005
 - ROIの権威であるJack Phillipsが、HR metricsに関する持論を展開した本。Jac Fitz-enzへの配慮もなされている。
 - **How to measure Human Resources Management**, 3rd Edition, Jac Fitz-enz, McGrawHill 2002
 - HR Metricsの定番本。人材採用、報償金ベネフィット計画、人材開発、労使関係等の伝統的な対象を中心にした本

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第41回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2014年6月19日（木）19：00-21：30
- 場所： 株式会社アイアム・インターワークス8階 会議室
- 研究会テーマ
 - SHRM2014 事前勉強会

