

【趣旨】

グローバル化が進む中、企業が世界で生き残っていくために競争力を高める人材の採用や育成が課題である。経営課題の中で人材の確保や育成は、長期的な問題であり効果や成果は測定し難かった。わが国において、初等から高等までの教育、その過程での受験、就職活動、企業側から見た場合の採用、企業内人事のしくみなどは現在大きな変革期にある。受験については偏差値優先が行き過ぎ、学生側では合格第一の記憶力至上主義が蔓延し、大学側では偏差値を高くするための試験学科の歪み等が弊害として指摘されている。受験第一によって、本来学校で身につけるべき学科素養や人間形成がおろそかになっているとの指摘もある。就職活動についても、一部大学側での就職優先の姿勢、経団連によるガイドラインの形骸化や弊害が見られる。当事者である学生にとって、本年度のような遅い解禁による短期決戦での応募方式では企業の実態を知るには不十分であり、入社後の会社との齟齬が心配される。企業側にとっても、種々の制約下十分な選考が行われ得ない中での採用は、早期退職などの心配が大きい。

最近、米国等海外ではデータを活用して面接等採用の方法やその評価、研修等社内外教育の効果測定、イノベーションを起こすグループ内人的関係や上下の関係を見直す動きが起こりつつある。例えば、データを活用して採用時の評価と入社数年後の評価とを比較しようとする試みが見られる。差がある場合にはその背景の分析を行い、採用時の問題点は何であったか、採用と研修とどちらにウェイトを置くことが業績に有効か、採用における視点の善し悪しなどをビッグデータや AI を使って客観的に示し、実際に活用しようとする試みである。

そこで、本調査研究では企業の人事・人材育成に対する新たなイノベーションの取組みについて、調査研究を行う。特に、AI やビッグデータを人事問題に活用することについて現状調査と、将来展望に重点を置くものである。

【調査実施内容】

1. 人事における今日の課題の調査

まず、雇用者・従業員のライフサイクル管理や人事制度、福利厚生、育成・教育訓練制度等の人事の業務全般について整理を行った。この人事業務の分類に対する AI・ビッグデータの活用の可能性をまず俯瞰的に探ってみた。

次に、最近の働き方イノベーションについて、海外の事例について調査した。これは、人をコストと捉える従来の考え方に対し、人を中心とする経済や経営を追究しようとする「I4J(Innovation for Jobs)」の活動である。また経営資源として社員の健康をどう捉え、それをどのように健康経営として生かしていこうと

しているかについての国内の新しいアプローチ(榊フジクラ)についても調査を行った。

2. 人事へのAI、ビッグデータ等最新のイノベーション成果適用の調査

まず、採用関係の業務へのAI適用の事例として、企業と学生間の採用支援ツール「GROW」について調査した。これは大規模なデータベースを活用して、パーソナリティ・トレイツ（性格特性）、コンピテンシー（経験や体験に基づく適性）、価値観の3つから人材の分析を行うものである。またリクルート社のAI研究の取り組みについて調査した。リクルート社では、職務履歴書といった外部人事データと入社試験面接での評価・入社後のパフォーマンスの発揮具合などの内部人事データとを組み合わせて、採用後に定着しやすい人材やハイパフォーマンスになる可能性の高い人材を選別することにAIを活用しようとしている。そして、採用に科学的アプローチをしているいくつかのツールやマッチングプラットフォームについて調査を行った。ゲーム感覚で利用したりコンテストに参加させたりして人材の適正などを判断するものである。

次に人材育成への取り組みについて調査を行った。人事戦略はまず従業員満足度を向上させ、次に会社への帰属意識を醸成し、そして個人の育成で終わらずに組織へ貢献させるように育成するべきであり、そのためのタレントマネジメント、統合システムが重要であることを明らかにした。またイノベーションを生み出すリーダーの育成についても、データをいかに活用するか、有用であるかを中心に調査を行った。

3. 人事・人材育成の今後の姿の考察

本調査結果から、進行度に差はあるもののAIやビッグデータ分野での技術進歩が今後人事に取り入れられていくことは間違いないと考えられる。現在遅れていると思われるわが国においても、いずれこの波は押し寄せてくる。

まず、AIツールについてはさまざまなものがあるが、人間が発見できない相関関係やクラスター分けなどから新しい事実を見出すことに優位性がある。またディープラーニングにより次々と学習させて人間を越える機能を発揮させることも可能である。採用への適用、採用後の評価や配置に取り入れられていくと考えられる。

人事においては、人が行う場合にどうしても感情や先入観が入ることが避けられない。そこでそれらをAIが除去し、客観性ある結果を導き出すことが期待される。この感情や先入観をどのようにして排除するかは心理学、神経科学(ニューロサイエンス)、あるいは過去の大量データを活用する等の手法適用が考えられる。現在、面接などには限界があり、実際の応募者の行動(ゲームへの対応を含む)を観察することの方が有力ではないかとする考え方が増えている。

次に、人事の情報は蓄積され今後ビッグデータ化していく。これは具体的には業務用途のSNS(“LinkedIn”等)での利活用が有力である。AIツール適用の機会を高め、情報共有システムの利用範囲を拡大していくと考えられる。各個人はそのようなビッグデータ化の流れを前提として自らの情報の制御を自ら行っていく必要がある。ビッグデータは要素相互間のチェックが可能であることから矛盾を発見す

ることも可能となる。これはむしろセキュリティが向上することを意味する。人事ビッグデータの共有を前提とした倫理観、業務プラクティスが今後求められていくであろう。

【実施体制】

本調査研究推進にあたっては、コアとなる推進者並びに当一般社団法人内にある「技術経営会議」、「明日の経営を考える会」、「センサー&データフュージョン研究会」と事務局からなる委員会(プロジェクトチーム)を組織し、人材育成に関するイノベーションを研究している専門家、リクルート関係のツールを提供している専門家を招聘し、ヒヤリングするとともに、質疑応答・ワークショップを通じて課題を整理しながら進めた。

【効果】

本調査研究では、成果やデータ、各種施策への提案等を報告書としてとりまとめ、会員への配布、ホームページ、当会月刊誌への掲載、関連学会への発表、政策関係者との意見交換等を通じて公表・展開を図る。こうした活動により、人事・人材育成における新たなイノベーションによる効果として、代表的なものとして以下の事項が挙げられる。

- (1) 人材採用時、膨大な数のエントリーシートから超短期間で少人数の人事部門が一次選考を行うことは難しく、結果としてかつての学歴重視に戻っている現状がある。また、その後の採用プロセスとしての面接や試験でどれだけ適切な選考が行われ得るか客観的には評価がされていない点の改善。
- (2) インターンシップなども行われているが、エントリーシートが最初のコンタクトではなく、採用前からその企業にふさわしい人材のタイプが広報され、その企業とのコネクションを作ることなどがあれば、学生の就職活動そのものにかかる負荷を減らせ企業側とのマッチングが向上する、という期待がある。
- (3) 企業は教育や研修によって、コストと時間をかけて人材育成を図っているが、その方法や対象者によって成果はまちまちである。より客観的な視点が導入され、より大きな成果を生む新たな人材育成のアプローチのために、AI、ビッグデータは適用されていくであろう。

以 上