

REINVENTING TALENT MANAGEMENT



バイアスを排した評価で社員の不満を低減する

アナリティクスによる GE式人材管理

人材は最も重要な資産であるが、多くの企業で、その管理をめぐる判断にはバイアスがかかっている。このことから発生する社員の不満や離職は、企業に多大な損害をもたらす。事業の大転換によって大量の人材が新たに入社したゼネラル・エレクトリックは、科学的に人材管理を行うため、アナリティクスを導入した。社員一人ひとりの職歴や特性を把握し、個々に必要な研修を行い、他の社員や仕事とマッチングさせるシステムである。

社員の半分が社歴五年以下 人材構成激変での新施策

ジェフリー・R・イメルトがCEOを務めた一六年間で、ゼネラル・エレクトリック（GE）の事業構成や戦略は様変わりした。

GEが目指したのはグローバル化の徹底的な推進と、テクノロジー主導のメーカーとしてモノのインターネット（IoT）への道を切り開くことである。これが、同社従業員の構成に多大な影響を及ぼした。何しろ、現在三〇万人に上る同社従業員のうち、半分が社歴五年以下である。すなわち、成果を上げて昇進するために必要な人的ネットワークが、十分に構築できていないおそれがあるのだ。

GE社員のスキルも急速に変わっている。主な理由は、GEがアナリティクスを得意とする先鋭的デジタル・インダストリアル企業を目指して変革を推進しているためである。GEが大勢のIT専門家を集めることができたのは喜ばしい。しかし彼らは、従来型の多国籍企業につきまとう官僚主義に対する耐性に乏しい。これが問題である。

若い働き手は総じて、自身のキャリアをみずから切り開きたいと考えている。チャンスがどこにあるか、自分のキャリア目標を達成するにはどんなトレーニングや経験が必要か



『ハーバード・ビジネス・レビュー』シニアエディター

スティーブ・プロケッシュ

Steven Prokesh

高橋由香理／訳

"Reinventing Talent Management," HBR, September-October 2017.
©2017 Harvard Business School Publishing Corporation.

といった判断を、上司や人事部に任せ切りにしたくないのだ。

こうした課題をどう解決すべきだろうか。

GEは、HRアナリティクスに望みを託している。つい最近までGEで経営幹部を務め、人材の分析とプランニングを担当していたジエームズ・ゴールマンは次のように述べる。

「我々に必要なのは、世界一八〇カ国にまたがる企業を、あたかも小規模企業であるかのように俯瞰できる補完的なテクノロジー一式です」

ゴールマンが指しているのは、一般社員、管理職、人事部が利用している一連のセルフサービス・アプリケーションのことだ。こうしたアプリはすべて、GEグローバルリサー

チセンターのデータサイエンティストたちが人事部と共同開発した汎用マッチング・アルゴリズムに基づいている。「言わば、(出会い系マッチングサービスの) マッチ・ドットコム

のGE版です」とゴールマンは例える。「つまり、社員一人ひとりに適した何かを探して、オンライン研修や従来型の教育プログラム、他の社員、仕事とマッチングしてくれるアプリなのです」

コーネル大学ILRスクールで人的資本論を担当するジョン・ハウスクネヒト准教授によれば、GEはアクセシブルなアメリカン・エキスプレッス、グーグル、IBM、マイクロソフト、プロクター・アンド・ギャンブルと並んで、ワークフォース・アナリティク

ス(別名ピープル・アナリティクス)という新興分野で先端を走っている。本稿では、GEがアナリティクスを駆使して人事の中核プロセスを強化している方法について紹介する。

キャリアプランと後継者育成計画の策定

開発が最も進んでいるツールは、キャリアプランと後継者育成計画の策定に使えるアプリだ。GEが当該アプリの導入を始めたのは二〇一六年初めであり、翌年六月には大幅に機能を拡充した。このアプリは、同社が経営幹部向けに独自開発した後継者育成計画プラットフォームに組み込まれている(これを補

Steven Prokesch
『ハーバード・ビジネス・レビュー』のシニアエディター。



完するキャリア探索プログラムは一般社員向けポータルに設けられており、正社員の次なるキャリアステップの想定を支援している。

キャリアプランと後継者育成計画用のアプリは、GE従業員の過去の異動歴と、(職務記述書に基づく)各職務間の相関にまつわるデータを活用することで、社員が現在所属している事業部門や地域だけでなく、会社全体を俯瞰して潜在的な機会を見出せるようにしている。

多くの企業では空席となっている職位を自社サイトに掲示しているが、このアプリは空席ではない職位も公開する点で一線を画している、ゴールマンは指摘する。つまり従業員

員は、GEにおけるキャリアの可能性を広い視点から見渡すことができるのだ。

リーダーたちもこのツールを使えば、後継者育成計画やキャリアコーチングをよりよいものにできる。たとえば、あまり目立たない候補者まで、くまなく網羅することも可能だ。別の人事幹部、ポール・デービーズは次のように語る。「アルゴリズムによって、社内のあるる職位に適した人材を発掘できます。性別や人種、さらには性格が外向的か内向的

かなどは問いません。したがって、特定の職位にふさわしい人材について考えをめぐらせる際、テクノロジーによって可能性を広げることができるようです」

ただし、アナリティクスに基づくシステムは、従業員が上司や人事のマネジャーと行う能力開発に関する話し合いを補充しうるが、代替するわけではない。「単に『この仕事に就け』『この研修を受けろ』と命令するようなツールにするつもりは毛頭ありません。我々の狙いは社員の選択肢を広げ、社員自身がキャリアパスを選ぶように後押しすることなのです」と、ゴールマンは強調している。

ペンシルバニア大学ウォートンスクールで実務教授を務めるケイド・マッシーは、キャリアプランと後継者育成計画の策定にアナリティクスが使われるようになったのは、つい最近のことだと指摘する。その一方で、今後

はその活用が進むと考えている。というのも、「社員の定着を図るのに最も効果的な方法の一つは、現職以外にどんな可能性があるかについて社員の理解を促すことだと、組織が認識するようになる」からだという。

社員別トレーニングの推奨

現職での業績向上やステップアップを図るのに欠かせないトレーニング、研修を社員に推奨するツールもある。これはまだ初期のプロトタイプだが、すでに数百人の社員が試験的に利用している。

今後一年間は、ツールの改良と全社展開を優先的に行う。計画では、すべての正社員が利用しているパフォーマンス開発アプリと連携させることになっている。そうすれば、上司やチームメンバーから、業務に関する建設的なフィードバックを絶え間なく受け取れるのだ。^(注)

この新しいツールは、対象社員一人ひとりの優先事項や同僚たちによる改善アドバイスをもとに、対象者と同じ国や職位、職能部門に属する従業員にとって有益だった学習ツールを選び出して通知する。さらに、研修やオンライン講義、参考文献といった選択肢も示してくれる。

有望人材の特定

GEは二〇〇〇年代半ばに、正社員のランク付けによる業績評価を廃止した。この制度は、一九八一年から二〇〇一年までCEOを務めたジャック・ウェルチが導入したものである（ウェルチが最下層一〇%の社員を解雇すべきだと主張した逸話は有名だ）。

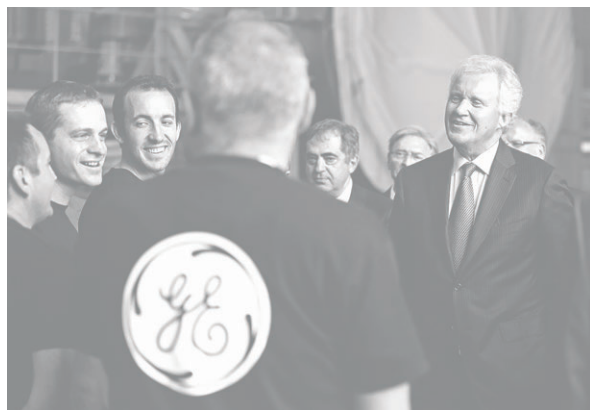
GEは二〇一六年半ばまで、（イメルト指揮の下）正社員を五つのカテゴリー（ロールモデル、有能、堅実な貢献者、要育成、成績不振者）のいずれかに分類していた。同制度は後に、建設的なフィードバックをたえず社員に提供する制度へと移行した。しかしこれに伴い、優れた社員と有望な人材をどうやって特定すべきか、という課題が生じたのである。GEの人事部でアナリティクスを担当するチームは、「パレート・フロンティア」と呼ばれる技術で、「結果」を示すデータを活用する方法を突き止めようとしている。たとえば昇給額、賞与支給額、昇進ペースのほか、リーダーとの円卓会議や経営者養成プログラムへの選抜実績などのデータを使い、飛び抜けて優れた人材を割り出そうというのだ。「こうして多面的にアプローチすれば、何らかの資質評価手法を一つ選んで実施するより

も、的確に人材を抜擢できると考えています」と、ゴールマンは語る。

社員ネットワーク構築の支援

社員のネットワーク構築支援を目指すアプリは、プロトタイプの開発が進んでいる。ゴールマンは次のように述べる。「知識労働の成果はたいいていの場合、何らかのスキルで問題解決を手助けしてくれる他者を見出せるかどうかにか左右されます。このツールは、助力を得られそうな相手を知るのに役立ちます。最良のパートナーは上司や同僚とは限りません。世界の反対側にいる人材や、他の事業部門に属している社員かもしれないのです」

二〇一五年にフランスのアルストムの発電・送配電事業を買収した際に、GEはこのアプリを活用して、買収事業の従業員一万一〇〇〇人とGEパワーの従業員二万二〇〇〇人の融合を図った。スキル、学歴、経験が同程度の社員をマッチングし、オンライン会議システムの「WebEx」やグーグルの「ハングアウト」のGE版を通じて、バーチャルにコラボレーションできる場を提供したのだ。さらに、「いま業界で注目を集めているトピック」「この業界を選んだ理由」「今後、一番楽しみにしている仕事」といったディスカッションのテーマも提案した。



離職の防止

このアプリは「検証・実証」段階だが、任意の部門（ソフトウェア・エンジニアリングや営業、人事など）でマネジャーや専門職社員が離職しそうな時期を向こう六カ月の間で予測し、GEが対策を講じられるようにするものだ。

まず社員が離職する可能性の高い状況を割り出したうえで、人事マネジャーが社員のつ

なぎ止めを図れるよう、該当事象が起きると通知する。たとえば、社員が離職しそうな状況として、同じチームのメンバーが辞めたばかりの時期を特定した場合には、残ったメンバーが将来担うかもしれない職務について説明することなどを、対策として講じる。

「GEの自主退社率は定年退職を含めても平均六%前後ですが、これをもう少し——たとえば一ポイントでも——引き下げることができれば、生産性が飛躍的に向上します」と、前述のデビーズは述べる。同じような理由から、ピープル・アナリティクス・プログラムを導入する企業の多くは概して離職防止を最優先事項に据えている、とコーネル大学のハウスクネヒトは指摘する。

企業体質の改革

最後に紹介するアプリは、開発の初期段階

にある。これは、GEの目標（より迅速かつ敏捷に動き、顧客の成果をいままです以上に重視する組織）に向かおうという従業員の意気込みに対して、組織構造のこういった側面が影響を及ぼしているかを正確に突き止めるものである。

たとえば、大きなチームに所属する従業員は、小さなチームの従業員と比べて、会社に対する考え方が違うだろうか。仕事のスピードは速いか、同程度か、それとも遅いか。事業部門の本部やリーダーと所属するチームが離れている場合、その隔たりはチームのメンバーにどれだけの影響を与えているか。彼らが付加価値を生まない仕事をしているとすれば、その仕事量に対する距離の影響力はどの程度か。こうした要素を理解すべく、人事部門は従業員アンケートの調査データや退職者との面談、組織設計の考え方を活用している。

* * *

ピープル・アナリティクスに基づくアプリ

の中には、完成させることが極めて難しいものもある。たとえば有望人材の特定、企業体質の改革推進などは、あまりにも多岐にわたる要素が絡み合う。

とはいえ、ピープル・アナリティクスという分野は、総体的に見て非常に大きな可能性を秘めているため、あらゆる規模の企業が注目しており、こうした課題に取り組もうとしている。「多くの企業にとって、人材は最も重要な資産です。しかもこれまで、人材管理をめぐる判断は主として直感やバイアスに基づいて行われてきました」とマッシーは指摘する。「特効薬はありませんが、アナリティクスが進化するにつれて、こうした直感に頼った手法を精緻化したり、判断からバイアスを排除したりする機会が生じるでしょう」

【注】

Leonardo Baldassarre and Brian Finken, "GE's Real-Time Performance Development," HBR.org, August 12, 2015. (未訳)