

# 人工知能とビッグデータが 「人事」を変える

徳岡晃一郎 多摩大学大学院経営情報学研究科研究科長・教授  
ルール形成戦略研究所副所長  
フライシュマン・ヒラード ジャパン シニアバイスプレジデント/パートナー



## 「瀬戸際日本」の人事の問題

11月1日付の日本経済新聞に「瀬戸際の技術立国」という見出しで日本のイノベーション力の低下を改めて指摘する特集が組まれた。アメリカ、中国、韓国、ドイツと日本の「革新力」を過去10年を振り返って比較している。曰く「日本は『稼ぐ力』を示す上場企業の営業利益の合計が11%増えた。しかし、7.3倍の中国などに遠く及ばず、伸び率は最低。(中略)『基礎研究力』を示す科学技術の有力論文数を推計すると、米中独韓は大幅に増えたが日本は2%減少。『応用開発力』を示す国際特許の出願も中国が追い上げ、日本は4指標を総合した『革新力』が伸び悩む」。総合指標では、2006年を100として、アメリカが1.24倍。中国が6.34倍。ドイツが1.32倍。韓国が2.08倍で、日本は最低の1.06倍。ほとんど変化なしだ。絶対値ではアメリカに次ぐ2位から、中国に抜かれ3位に転落。ドイツに迫られている。

では、このような停滞に、私たちは今初めて気がついたのだろうか？そんなことはない。すでにiPhoneが生まれた10年前から、シリコンバレーのダイナミズムに圧倒され続けながらも、手を打てずに来ているのだ。最近では、「アマゾン・エフェクト」とよばれるようなアマゾンによる小売業界の破壊的革新が起きているし、IoT、AIを使った製造業やサービス業でのビジネスモデル革新が米中独で激しく、第4次産業革命の波に日本は少なくとも5年は遅れているとの指摘もある。

このような新しい挑戦に企業、社員が向きあえないのはなぜか？

その背後にある大きな要因が「誤った成果主義」に基づく人事の運用だ。

本来、成果主義の人事制度は、企業の戦略に即して各部署が目標をきちんと個々人に対して、目標の連鎖を通じて割り振り、目標管理制度を通じて、各人が工夫を凝らして自主的にその目標達成に責任を負う。その達成度に応じて評価が行われ、処遇に

結びつける。シンプルでわかりやすく公平なくみだ。

しかし現実には、短年度の、しかも年々高くなる数値目標を押し付けるノルマ管理が横行する一方で、ノルマ必達のために、管理職は自分の使いやすい部下を集める好き嫌い人事やその場凌ぎの穴埋め的人事異動で、部下が真に打ち込める仕事に就くようにケアできていない。それゆえ部下には受け身の姿勢ややらされ感が蔓延し、中長期のビジョンを描くことなく、目の前の自分の役割にのみそしむようになってしまう。さもなくば転職してしまう。

このような中ではイノベーションに必要な将来ビジョン、中長期の戦略は描けないし、それを担う源泉として、個々人が未来への志を持つための勉強をする環境も時間も失われる。要は、知を創造する体質が脆弱になっていく「知的貧困化」が進行する。ゆえに、イノベーションも起きないわけだ。弊社（フライシュマンヒラード・ジャパン）では、CORPAS（コーパス）という企業力診断をしているが、そこで測っている3つの力、すなわち「維持発展力（地道に目標を達成する現場力）」、「革新力（変化に柔軟に対応するレジリエンス力）」、「知識創造力（ビジョンを創り成長戦略を創造する未来実現力）」において、ほとんどの企業でこの順番でス

コアは低下している。また財務的な成果を出し続けている企業でもなかなか、知識創造力は向上していず、イノベーションが停滞している。

すなわちここで、「成果とは何か？」という問題に突き当たるのだ。短期的な数値的結果（利益や時価総額など）だけを言うのであろうか？それらは上がっていても、イノベーションは起きずに社員は疲弊していく。持続可能で、より付加価値の高い「成果」が必要なのは明らかだ。それが真の成果でありイノベーションであろう。筆者は成果とは、「知の創造」であると考えている。ゆえに本来の成果主義はそこへ向かわねばならない。それが、現在の日本を迷路に誘い込んだ誤った成果主義との違いなのである。



### イノベーションを促進する人事とは？

では、そのような状況を作り出してしまった成果主義をどう変えていったらいいのだろうか？日本のイノベーション力を復活させるために人事はどう変わっていくべきなのだろうか？そのことを検討するためにまず、そもそもイノベーションの促進要因についてみてみよう。それらが、人事制度によってサポートされている必要がある

が実態はどうであろうか。

### ▶イノベーションの促進要因

#### ◇未来を考える人づくり

まず成果主義で侵されるのがこの点だ。現状では、目標の連鎖の名のもとに自分がやるべき目標は上から割り振られてしまう。多少の背景説明はされるだろうし、その方策は自分の工夫で考えられるが、どこに行くかは基本的に「あてがい扶持」だ。その目標が正しいのか、その目標がイノベティブなのかどうかは関係ない（目標設定は1年単位なので普通はイノベティブではない）。それゆえ、イノベーションに大事な、「何を本当に目指すべきなのか」という発想や姿勢は身につかない。そういう「こなし仕事」がよくできる人が成果主義では成績がよくなり昇進する。イノベーションを促進するためには、社員の未来への思考力が重要である。今から10年後、2028年の日本をどうしたいのかを考えている社員はいったい何人いるだろうか？そういう視点では人事は人を見ることができていないのではないか。

#### ◇持ち場立場を超えた多様な知の交差点

多様な知の交差点とは、自分の専門以外の分野と積極的に交わりを持ち、そこ

で得られる知の組み合わせであり、そこでイノベーションは生まれる。部門間のクロスファンクショナルな勉強会やプロジェクト、社外との交流、大企業とベンチャーのコラボレーション、企業とNPO/NGOとの共創など、さまざまな働きかけを通じて、新しい企画が誕生し実現してくる。残念ながらこれらは予定調和ではなく、やりながら見えてくるものであり、成果主義のように、初めから目標ありきの活動とは親和性が低い。また、このような各自の持ち場立場を超えた知のつながりを効果的に促進することは、限られた社内の人脈しか持たない人事部にはなかなか対処しきれない。

#### ◇実践知を生み出すフラットで自由闊達な風土

未来を考えたり、他部署や社外の人たちと語り合ったり、自由にコラボしたりというのは、ある意味で現在の残業時間削減ありきの「働き方改革」とは逆行している。会社の中に埋もれている知を皆が自由に語り合える場は会社の中が一番手軽だし、みなが集まりやすいオフタイムの時間にゆったりと過ごせる空間があれば最高だ。それをさせずに帰宅させるのはかえって知を分断しているようなものだ。そこに成果主義が加わると、会社

で未来を語る‘無駄話’は封印され、不可能になってしまう。やはりみなが自分の思いを語り合い、自部署だけではできないような大きな目標を思い描く風土が重要である。また、それは語るだけではなく、実際にプロトタイプを作ったりトライアルをして失敗し、そこから学習しながら賢くなるプロセスもビルトインされている必要がある。

このような風土は各職場で何が起きているのかを見える化しないことには実態がつかめないが、実際にはネガティブサイドとしてどれだけ職場が痛んでいるかを、退職者数や社員満足度調査などで大づかみに把握するのが精いっぱいである。無駄に見える時間を敢えて使え、失敗を許容できる風土を顕在化していく必要がある。

本田宗一郎氏は「人は見る、聞く、試す、で育つが、試す人はなかなかいない。試す人になろう」と説いたが、まさにその風潮がますます強くなっているわけだ。試すことによってはじめて「実践知 (Practical wisdom)」を得ることができ、何がよいことなのかという「判断力 (Judgment)」が身に着く。それなくして「よい目標」は作れない。このようなコンピテンシーをきちんと人事は科学的

に把握できているかというところでもない。暗黙知や経験に基づく定性的で曖昧な評価基準で管理職に印象評価をさせているだけだ。

### ➤新しい人事の考え方

#### ◇成果主義からMBBへ

以上のことからわかるように、現在の成果主義はイノベーションの要請とともに大きく変わらざるを得ない。そこでは、組織の枠を超えて広い視野を持って未来に軸足を置き、現状を変えてやるという志を持てるような人を育て、彼らが活躍できるような人事が重要になる。イノベーションを本当に起こすためには、予定調和志向で個人の責任にフォーカスしすぎた成果主義を廃止し、もっと未来への思いを育み支援する、プロセス志向型の人事制度が必要だ。それが筆者が一橋大学の野中郁次郎名誉教授と一條和生教授と唱えているMBB（「思いのマネジメント」Management by Belief）だ。詳細は同名の著作を見ていただきたいが、ひとりひとりの思いを育む人材マネジメントと職場での上司・部下の間のコミュニケーションが重要になる。

これは暗黙知のプロセスに依存しやすく運用の実態を把握し改善をしにくかつ

たのだが、ここにビッグデータとAIが登場することによって、思いが可視化され、思いの高質化や思いのマッチングへの支援が図れるようになると、MBBの効果は大きく向上すると考えられる。

◇HRMからSRMへ

より大きな視点でとらえると、Human Resource Management (HRM) の概念も実は変わってこざるをえないと筆者は考えている。HRMでは人、それも社内の人をザックリとしたリソース（資源）としてどう調達し活用するかという視点でしかなかった。しかし、人が本当に価値を生み出す存在であるのは、その想像力や創造力、判断力や実践知だ。すなわち知識創造力を伸ばせるかどうかが決め手だ。今後のAIの時代を考えると、なくなる職業も大いに出てくると予想されるなか、人の本来の価値を育み、活かす人事が重要になる。そしてそこでカギになるのが、社会関係資本といわれる人的ネットワークやコミュニケーション力、自部門や自社を超えた幅広い関係性の構築力だ。そういう社外まで含めた知のつながりをマネジメントし高めていくのが、未来の人事部の役割であろう。そうするとそれは単なるHRMではなく、Social Relationship Management (SRM) と呼

ぶべき概念に進化する必要がある。そしてそのカギはやはり「思い」だ。個々人が未来の社会を考え、本当に自分が打ち込みたいことを思い描いているかどうかだ。そういう人こそつながりが作れる。そんな社員を確保し、育成し、社内外でつなげるためにも、それは人事の暗黙知頼みでは限界がある。そこにAIやビッグデータの役割があると考えている。

社員の側も変わるだろう。人生100年、現役80歳の「ライフシフト時代」にあっては、もはや60歳/65歳定年はありえない。40歳代後半、遅くとも50歳台から、すでに80歳までの自分の仕事を考えておかないと路頭に迷うことになる。自社を50代で退職し、80歳まで行く第2段ロケットへ乗り換えることが必要だ。恐らく多くの場合、そこでの仕事のイメージは、フリーランサーではないかと想像するが、そのような場合にも企業に在籍している間に蓄積し、磨いた社会関係資本やその構築力は極めて重要になる。SRMはその意味で企業にも社員にもウィン・ウィンのメリットをもたらしてくれよう。

そのためには人事部は、多様な人々を結び付け協働させるプラットフォーム・環境・場づくりを担い、暗黙知では処理しきれない多様性、ダイナミズムを活か

して、科学的に人事をやっていく必要性が出る。そのカギがAIとビッグデータなのだ。



### AIとビッグデータがSRMを促進

では未来の人事はどうなっていくのであろうか。AIとビッグデータは人事をどう変えるのだろうか。SRMを促進しイノベーションを起こす知識創造企業への変革をどのように推進できるのだろうか。

#### ➤採用➡マッチング

まず採用が大きく変わる。単なる数の充足という採用よりも、いかに職務に見合った能力・適性とのマッチングを図るか、それによりイノベティブな仕事をする人材を見分けるかがポイントになる。その点でAIは優れた力を発揮するので、日本でもAIの活用による採用精度の向上が試みられている。日本ではGrowに代表されるように、入社希望者のプロフィール情報から、本人の持つコンピテンシーをAIが判断し、適職をアドバイスできる。従来は求職者は自分の思い込みや、先輩や知り合いの断片的なアドバイスで就職先を決めてしまっているが、そ

れがより客観的な情報に基づくものになる。筆者も試しにGrowのしくみで自身自身の適性を診断してもらったところ、AIは今の仕事が最適だと判定。ホッとした。

また企業側も、高業績の社員あるいは、自社でイノベーションを起こすのに必要な社員のコンピテンシーやスキルセットをビッグデータ化し、AIで判断させることで、適切な採用基準の設定が可能になる。従来は企業の採用基準はもっともらしく作られているものの、科学的根拠はないし、その判定も、面接官の主観に任されておりバラつきが大きかった。それが学生をむやみに振り回す「ブラック採用」と言われる所以であった。これらが是正され、真に必要な人材が、高い確率で採用できることになる。これは既にアメリカでは相当進んでおり、すでに先行しているシリコンバレーの企業では面接を人手を介さずすべてAIで判定するトライアルもされているという。

#### ➤人事異動➡プロジェクト

人事異動も非科学的に行われてきた。工数の穴埋め的な玉突き人事が、知り合い同士の狭い範囲の上司の間で取引されて実施されることが多いのが現実だ。真

にイノベーションに向き合っていたとは到底思えない。これからはむしろ何のための異動なのかが問われる。イノベーションを起こすチーム結成か、本人のイノベーション力を高める経験の付与なのか……。このような目的志向の人事異動は、単に工数を確保するというよりもプロジェクトだ。その知のプロジェクトのために最適な人選ができるのはAIだ。日本人の人事部だけではグローバル時代にはますます対応できない。グローバルに社員（または社外も含めて）を幅広く見渡し、かつその潜在力を含めて、実績の背後にある実力とポテンシャルを人間には見えない精度で判断できるAIは最適なツールとなるだろう。

#### ➤評価➡評判

評価も変わる。既にアメリカでは成果主義の目標管理が廃止される傾向があるが、社会関係資本というイノベーションのカギに焦点を当てれば、上司→部下の一方通行での結果評価だけではない。むしろ社員の日常の言動の質こそが、評価されるべきであろう。いかにチームや周囲に刺激を与えたか、目立たないが縁の下のちから持ちであったか、社外と積極的に交わり新しいアイデアの宝庫になっ

ていたか、最後まで逃げずにやり遂げるGRITを発揮しているか……。これらはいわば「評判 (Reputation)」だ。こういう目に見えないシャドーアセットを評判として、社内SNSのような会話の中からAIに判断させて各自の適性や能力を把握することが、持続可能で健全な組織づくりには重要になろう。

#### ➤能力開発➡ポテンシャルのシミュレーション

教育や能力開発の力点も変わってくる。現在の職務や今後のキャリアを考えて、人の育成はなされるが、その根拠は必ずしも確実ではなく過去の経験知の場合がほとんどであり、個人の力量やポテンシャルの判断も大してマネジメント能力のない上司任せだ。人手不足が顕著になる中、限られた人数で真にイノベティブなチームを作っていこうとすれば、もっと真剣に個々人のポテンシャルを、未来のイノベーターを目指して引き上げることが肝要になる。ここでも個人の適性、経験、希望などを過去のビッグデータの分析の上に立って、将来の職務との関係で、どのようなポテンシャルを開化させていくべきかのシミュレーション技術が必要になってくる。この領域も

先の人事異動と合わせて、AIが能力を発揮するHRテックの分野だ。アメリカで始まっている履歴書審査AIによる職務適合度診断、能力開発アドバイスなどが企業内の人材育成に応用されるだろう。

また人生100年80歳現役の「ライフシフト時代」においては、企業内での知見を50代以降80歳までの現役時代に、どのように第二の職場で活かすのか、フリーランサーになるにはどのような売りが自身の中にあるのかなど、実際には本人もよくわからない埋もれたスキルをAIが診断してくれるベンチャーもすでに始まっている。AIによるシミュレーションで自身のライフシフトの可能性が可視化されれば、企業にいつまでもぶら下がることなく、自分の努力の方向性も決まってくる。



## 人事に残る本質

このようにAIとビッグデータが活用できる時代には、人事部はイノベティブな企業組織づくりに向けて大きく貢献できるようになるはずだ。しかし、それは企業や人事が社員の一挙手一投足を見える化しチェックするという目的ではない。むしろ

真に社員を愛し、その成長を刺激し、ベストコンディションで仕事の機会を活かしてもらい、その成果を企業と分け合う関係性作りのためだ。

AIによって、無駄な仕事から解放され、より創造的な仕事へ向かえる、とよく言われるが、その人事部的解釈は、やはり企業は人なり、人事は人を愛し、生き生きしてもらい、その本質に立ち返ることができるということだと信じている。

プロフィール.....  
とくおか・こういちろう 1957年東京生まれ。東京大学教養学部国際関係論卒。オックスフォード大学経営学修士。日産自動車人事部、欧州日産を経て、現在多摩大学大学院経営情報学研究科研究科長・教授、ルール形成戦略研究所副所長、フライシュマン・ヒラードジャパン シニアバイスプレジデント/パートナー。著書に『未来を構想し、現実を変えていく イノベーターシップ』（東洋経済新報社、2016年）、『人事異動』（新潮新書、2004年）、『しがらみ経営 価値を生み出す「関係性」のマネジメント』（日本経済新聞出版社、2017年（共著））、『人工知能×ビッグデータが「人事」を変える』（朝日新聞出版、2016年（共著））、『ビジネスモデルイノベーション—知を価値に転換する賢慮の戦略論』（東洋経済新報社、2012年（共著））、『MBB:「思い」のマネジメント』（東洋経済新報社、2010年（共著））他多数。人事・組織改革についてビジネス誌等に寄稿多数。