

## HR テクノロジーのすすめ

[ 対談 ] 楠田 祐 × 河野 英太郎



## 【対談者プロフィール】

## 楠田 祐 氏

HR テックスクール 座長

(HR エグゼクティブコンソーシアム 代表)



NEC などエレクトロニクス関連企業 3 社を経験した後、ベンチャー企業を 10 年間社長として経営。中央大学大学院戦略経営研究科 (ビジネススクール) 客員教授を 7 年経験した後、2017 年 4 月より現職。2009 年より年間数百社の人事部門を毎年訪問。人事部門の役割と人事のキャリアについて研究している。2016 年より、毎週、Podcast『楠田祐の人事放送局～有名企業の人事部長にズバリ聞く！』(ProFuture) のパーソナリティを務める。主な著書：『破壊と創造の人事』(Discover 21)、『内定力 2017～就活生が知っておきたい企業の「採用基準」』(マイナビ)。

## 河野 英太郎 氏

HR テックスクール コーディネーター

(株式会社 Eight Arrows 代表取締役)



東京大学文学部卒業、同水泳部主将。グロービス経営大学院 (MBA) 修了。電通、アクセントゥアを経て日本アイ・ピー・エムに 16 年勤務。コンサルティングサービス、人事部門、専務補佐、若手育成部門リーダー、サービス営業などを歴任。大企業グループ向けを中心に複数社の人事制度改革やコミュニケーション改革、人材育成、組織行動改革、ソフトウェアの日本展開などを推進。在勤時の 2017 年に (株) Eight Arrows を起業し代表取締役に就任。2019 年 (株) アイデミー執行役員を兼務、2020 年 9 月より取締役 COO。グロービス経営大学院客員准教授。主な著書：累計 160 万部突破の『99%の人がしていないシリーズ』など。

人材マネジメントを  
人類の歴史からひもといてみる

**楠田**：『Harvard Business Review, June 2014.』に掲載された記事によれば、人材の選別基準の歴史は、現在、第 4 の時代に入ったとのこと。

第 1 の時代に行われたのは、肉体的特徴に基づく選別です。ピラミッドの建設、運河掘り、戦士といった仕事を中心の時代。それが数千年も続いたわけです。

第 2 の時代は、知性と経験、過去の実績により選別を行った時代。20 世紀の大半は、頭の回転の速さを測る知能指数が重視されました。先進国において学校教育のレベルが極めて充実したために、そうした選別が可能になったと、私はみています。ホワイトカラーの時代、学歴重視の時代です。

80 年代に入ると、第 3 の時代に入ります。新たな選別基準となったのは、マクレランド (David McClelland) が提唱したコンピテンシー (行動特性)。しかし今、技術革新のスピードアップや業界の垣根が消滅したことで、これまでの選別基準は当てにならなくなりました。

そこで始まるのが第 4 の時代です。着眼したのは潜在能力。つまりポテンシャルです。VUCA の時代は先が見えない。アフターコロナの時代はさらに先が見えない。そのような状況に対応できるよう、ポテンシャルで選別するということです。

**河野**：私は VUCA 時代をテーマにした著作を出版したこともあるのですが、VUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性) 時代とは、予測できない時代、すなわち過去の経験が活かしづらい時代と言えます。見方を変えると、若い世代であっても先輩世代と同じ土俵で協力し合えるということも言えますね。

**楠田**：2019年の春に出版された『本当は大切なのに誰も教えてくれない VUCA 時代の仕事のキホン』ですね。著作シリーズ累計 160 万部超えの河野さんの書籍は、ひと通り読んでいます。

**河野**：ありがとうございます。

**楠田**：ところで、17 世紀の科学革命以前のヨーロッパでは、魔女が嵐を呼び、船を沈めると信じられていたようです。豪雨、雷、稲妻、日食、月食、地震。全ては神の怒りと信じられていたわけですね。17 世紀の科学革命という呼び方は、コペルニクス、ガリレオ、ニュートンなどによる科学の大きな変革と科学哲学上の変化を指して、20 世紀の中頃になってから言われ始めたもののようです。

**河野**：何かの原因を科学的に説明するのではなく、迷信に頼っていたわけですね。非科学的という言い方はできませんが、今の日本の人材マネジメントの状況を考えると、あまり笑えないですよ…。

**楠田**：私たち人材マネジメントの領域において、これまで勘や経験、無知や迷信の影響をかなり受けていたことは否めません。しかし、近年、テクノロジーの発展や私たちの意識改革により、人材マネジメントを科学的に行える時代になり、そうした過去を脱却できるようになりました。17 世紀の科学革命から 400 年が経とうとしています。

**河野**：HR テクノロジーやピープルアナリティクスといわれるものですね。

**楠田**：その通りです。21 世紀に入り、経理や財務は、国際会計基準に準拠した財務諸表を作成できるようになりました。物流は、グローバルサプライチェーンマネジメントにより世界中のモノがスムーズに動くようになりました。

マーケティングは、デジタルマーケティング手法を取り入れることによってビッグデータを解析し、購買層へリコメンドまでできるようになりました。そして今、オンラインツールを使うことで、世界中に点在している人々と顔を見ながら会話が

できるようになりました。そのような中、人事はなかなか世界的な標準化が進みませんでした。国によって言語が違い、労働法が違うからともいわれています。

**河野**：ヒト・モノ・カネと言いますが、モノとカネは、この 20 年間で、かなりグローバルで標準化が進みましたね。そして、それに対して、我々人事の領域は確かに周回遅れの感じがあるのは認めざるを得ないと思います。

### なかなか科学的な進歩が起きなかった日本の人事領域

**楠田**：再び歴史を遡ると、20 世紀に入り、特に日本では戦後の人事においてアセスメントが比較的普及しました。それは心理学分野の発展です。特性論やタイプ論といった手法がそれです。採用の場面では現在も当たり前に使われています。特性論は測定できるので、統計処理をしやすいです。そして変化する。特性論の統計データは左右対称の放物線を描き、両端は異常値（優秀か劣等か）として見なされることが多いです。

**河野**：アセスメントの領域は、データを分析したり、そこからメッセージを導き出したりして改革改善に当てやすいですよ。私が IBM の人事にいた 2005 年頃には、人事メンバーでスキルの高い人の中に、マイクロソフトの「アクセス」というツールでデータベースを作って個別に分析している人がいました。EUC（End User Computing）華やかかなりし頃ですね。しかし、やはりハイスペックな一握りの人の世界で、主流ではありませんでした。

**楠田**：それでは、なぜ人事の領域ではそれ以外になかなか科学的な進歩が起きなかったのでしょうか。大前提として 20 世紀の人事は、労働法を遵守し、人事制度を用意すれば、従業員は汗水垂らして働いてくれたからです。そして従業員をマスで捉えた一括管理でよかったわけです。そういう中で新しい試みも行われましたが、必ずしもうまく行かなかった。

面白い話を一つしましょう。1990 年代、360 度サーベ

イはありましたが、紙で配布して実施していたので、大企業では膨大な段ボール箱が人事に回収され、分析までに半年以上必要になるということをよくお聞きしました。現場にフィードバックすると、現場からは「これ、何でしたっけ」と言われたりしたようです。2000年に大手化学メーカーの専務取締役も同じ話を私にしてくれました。回収時には会議室の天井まで段ボール箱が積まれていたと。

**河野**：そんな時代もありましたね。今では、その場で統計的処理が行われ、ビジュアル的にもきれいな見せ方で結果が出ますけどね。さらにはアクションプランまで出てくるツールも一般的です。ちなみに、本スクール参加者の中には、OCR (Optical Character Recognition) ってあまりご存知ない方もいらっしゃるかもしれませんが、今でもあるんです。業界によっては今でも日常的に使われているかもしれません。ただし、OCR といっても現代のものは AI 制御です。相当汚い文字でも、紙が表裏、上下逆でも補正して読み込むところまで来ています。これもある意味 DX、HR テクノロジーですね。

**楠田**：そういえば、IBM では、AI をコグニティブ (Cognitive) と言っていて、Watson という名前を付けています。河野さんは、IBM 時代にこの IBM Watson についての講演をよくされていて、私とも人事のセミナーで一緒しましたね。静岡県伊豆市にある IBM 天城での合宿で様々な業界の人事エグゼクティブが集まり、議論したのは記憶に新しい。あそこはすでに 50 余年の歴史があり、第一回は電子計算機をテーマに議論が行われたことが写真で展示されていて、その参加者にはソニー創業者の井深大さんや当時通産相の宮澤喜一さんもいらしたという歴史的にも由緒ある場所。私は井深さんが座られたとされる席でモデレーターをさせていただきました。

**河野**：近年、AI の技術は相当程度進んでおり、一般の仕事や生活にもなじんでいます。人事の領域でも同様です。昨今では学生のエントリーシートを AI に読ませたり、顔の表情や声のトーンを分析する面接アプリなど、すでに活用している日系企業の人事が増えています。

## これから必要になるのは 自律した“ジャズバンド組織”

**楠田**：1993年に日本語訳が発売された P.F.ドラッカーの『ポスト資本主義社会』という本の 168 ページに、こう載っています。「これまでの生産性向上は仕事のやり方を変えればよかった。しかし、これからは知的な仕事やサービス産業の仕事が増える。これまでの組織はオーケストラの指揮者がいればよかったが、これからはジャズバンドだ」と。これを私なりに解説すると、つまりジャズバンドは自律。指揮者はいません。プレイヤーは順番にアドリブでソロを演奏します。トランペット、ピアノ、ベース、ドラムという感じで。

**河野**：コロナ禍で在宅勤務が増えると、常に指揮者を見ることはできません。顔を上げれば上司がいる、という世界は二度と来ないかもしれません。

それはすなわち、従来とは比べものにならないくらい、個々の従業員の自律が求められているということです。我々にとっては、まさに現在進行形の出来事ですね。

**楠田**：これからの人事の役割を考えると、個々の従業員のワークエンゲージメントを高めて生産性を向上させ、人と組織のパフォーマンスを最大化することが、最も重要なテーマとなるでしょう。これは、勘や経験、無知や迷信では対応できません。科学的に人材マネジメントを行う必要性がここにあるのです。そして、それが今できる時代となりました。

**河野**：私が経営に関与しているアイデミーというスタートアップ企業でも、ちょうどコロナ禍のタイミングでエンゲージメントを測るツール、いわゆるパルスサーベイを導入して、科学的に従業員の状態を把握するようにしています。従業員の様子が数値化されてわかるので、これに 1 on 1 を重ねてみれば、さらにいろいろなことが類推されます。

**楠田**：1 on 1 コミュニケーションは、とても重要な時代に入りましたね。

作家の五木寛之さんは、最近「コロナ後は三散の時代がやってくる」と語っています。その内容からも 1 on 1 コミュ

ニケーションの必要性は高まるはずだと私はみています。「三散」とは何かというと、一つ目の「散」は「分散」。一カ所に密集せずに働く在宅勤務はまさにそうだと思います。

二つ目の「散」は「拡散」。情報の拡散スピードがより速くなって、かつ拡散の仕方が非常に操作的になっていくということのようです。フェイクニュースに気を付けたいものです。

三つ目の「散」は「逃散（ちょうさん）」。これは住んでいる土地から働き手が逃げるといった意味のようです。東京都の人口が1400万人になったということが、今年2020年の話題になっていますが、今後は地方に住んでいても東京本社の仕事を在宅でできる企業が増えていくかもしれません。

さらに五木寛之さんはこう続けます。分散・拡散・逃散という「三散」は、これまでも少しずつ問題になってきていたもの。それがコロナ禍により、一気に動き出すかもしれない。人間はそもそも慣れる生き物。だから在宅勤務も慣れてしまいました。

### 世界の重厚長大企業も シリコンバレーから学び始めている

**楠田**：2017年、米国のカリフォルニア州だけのGDPが英国全体のGDPを抜きました。カリフォルニア州2兆7470億ドルに対し、英国2兆6250億ドル。エポックメイキングな出来事でしたが、その一方で、米国ではデトロイトを中心とする中西部の「ラストベルト」（Rust Belt：錆びた地帯。「rust」は「錆」という意味で、使われなくなった工場や機械を表現）と呼ばれる自動車、鉄鋼などの工業地帯の停滞により、肉体的な労働や、その組織、仕事の進め方、働く人の価値観が大きく変わりました。

**河野**：よく言われていることですが、大手自動車会社のライバルは、GAFA≡ソフトウェア産業になってきています。書店やビデオレンタル、百貨店やタクシー業界などで起きたことが、自動車業界でも起きようとしているわけですね。製造業を基幹とする日本において、DXが重要になってくる証左であるとも言えます。

**楠田**：カリフォルニア州のシリコンバレーの働き方は、知的労働者であり、ニューヨーク州の金融街で働く知的労働者とはやや違いがあるのではないのでしょうか。働く人の価値観が多様化し、自律した人材が価値を生んでいます。つまり、もはや英国発の産業革命を情報革命が抜いたと言っても過言ではない証であると思うわけです。

**河野**：先ほどのGDPの話は象徴的ですね。

**楠田**：はい。シリコンバレーの働き方はテック企業だけしかできないのでしょうか。セールスフォースドットコム、シスコシステムズなど、シリコンバレーに本社があるグローバル企業は、その働き方を世界中に広めていると聞きます。世界中の重厚長大企業もその働き方を学び、受け入れ始めています。

**河野**：先ほど触れたアイデミーでも、セールスフォースドットコムはベンチマークしています。ユーザーであることをいいことに、毎月のようにセールスフォースのメンバーを捕まえて、働き方を学んでいます。我々はまだ50名足らずの会社ですが、20年前は彼らもヨチヨチ歩き。必死にIBMやオラクルをベンチマークしていました。我々も学ぶべきものは学び、日本でも実行してみる。うまくいかなければ、変えればいい。何よりもいけないのは、「あれは外資だから」とか「ITだから」という「食わず嫌い」です。

**楠田**：おっしゃる通りですね。

### ツールだけそろえても、 パーパスとカルチャーがないと成功しない

**楠田**：シリコンバレーの企業に私がインタビューして把握した、それらの企業が共通に持っている人事の考え方があります。それは、「パーパス＋カルチャー＋テクノロジー＋データ」です。「テクノロジー」はまさにHRテクノロジーツールであり、「データ」はピープルアナリティクス。

**河野**：ここでいう「パーパス」とは、仕事の目的を経営者やマネージャーがメンバーに向けて説明することですね。そして、

「カルチャー」で象徴されるのは、1 on 1 などで対話すること。「テクノロジー」、「データ」だけを揃えても、この「パーパス」と「カルチャー」が存在していないと、人事は成立しないと感じます。安易にツールだけをそろえることに対する警鐘だとも言えます。

**楠田**：その通りです。私たち人事は乗り遅れないように、人事全体でこの HR テクノロジーを理解し、取り組みましょう。

**河野**：重要なのは、周りの他社がやっているかどうかを見たり、上司の頭が固いことを理由にしたりするのではなく、まず始めてみることです。トライ & エラーと言いますが、トライアル & フェイラーという表現もあります。失敗を「誤り」と捉えるのではなく、「仮説検証結果」と捉えている表現です。やってみて修正するのが今の時代の動き、まさに「アジャイル」なのです。

**楠田**：アジャイルは、もはやテクノロジー分野に特化した手法ではなくなりました。アジャイル人事手法で最も成功しているのは、コーチングだと『Harvard Business Review, March-April, 2018.』でカッペリ（Peter Cappelli）は語っています。「カルチャー」としては、1 on 1 コミュニケーション、コーチング、フィードバックが主流になり、そこに HR テクノロジーツールを加えることにより、記憶から記録に残り、さらに分析ができるわけです。そのような人材マネジメントサイクルを進めるための「パーパス」を決めることが、重要な時代になってきています。しかし、人事部門の HR テクノロジー担当者だけがそれを理解しているだけでは、現場への浸透がなかなか進まないかもしれません。人事全体でデザインして、全社のカルチャーにしていくきっかけ作りを、本スクールでお手伝いしていきたいと考えています。

**河野**：私も、今回お集まりの皆さんへの期待値としては、変革を受けて対応する側であった人事から、変革を起こす側の人事への転換をリードすることにあるのかなと思っています。

## 5 ステップでピープルアナリティクスを進化させていく

**楠田**：人事におけるデータ活用が、「Better People Analytics」の観点からどのように進化していくのかを考えてみました。第一段階としては、多くの方が自分の職務範囲のデータ分析に力を注いででしょう。採用適性検査のデータ分析、エンゲージメントサーベイ分析などがそれで、スタンダード的な活用ですね。

次の第二段階は、人事部で把握できる社員の属性データ分析です。ジェンダーなどの不変情報と、年齢、評価、欠勤などの可変情報を扱うわけです。いよいよピープルアナリティクスチームといった組織名が名刺に載る段階とも言えます。

そして第三段階は、リレーショナルアナリティクス。メールの送受信、チャット、ファイル転送などの行動情報を、AI を活用する段階ですね。ただし、社員からの承認が必要になります。社員や就職活動中の学生からの問い合わせならチャットボットでといった活用もこの段階に入るでしょう。

さらに第四段階は、リコメンドアナリティクス。こちらも AI の活用は必須となります。社員ごとに適すると思われる情報、例えば、社内求人、研修案内等を提供するサービスです。人材開発部門にとってはワクワクする瞬間かもしれません。こちらは、河野さんの前職 IBM では、Watson を駆使した学習プラットフォームを「Your Learning」と名付けて、すでに活用されていましたね。学び続ける文化の醸成に貢献していると思います。

最後に第五段階は、社員と AI の理想的な関係構築です。社員と AI による協働で、互いの補完的な強みを積極的に伸ばす方法です。こちらについては、『Harvard Business Review, July-August, 2018.』で Collaborative Intelligence として Accenture が寄稿されていました。

**河野**：私も IBM 時代、当たり前のように「Your Learning」を活用していました。100 年以上 IT 業界で生き残るにはそれなりの理由があるはずですが、それは常に変化し続けることを習慣としている点。誰かがやる前にまず

やってみることが DNA に染み付いているので、次から次へと新しい戦略を提言するのです。残念ながらほぼ百パーセントその戦略は完遂されることはないのですが、完遂にこだわるとより矢継ぎ早にやってみる、それに生き残りの秘訣があるのだと思っています。もう、お気付きとは思いますが、IBM は 100 年前から一貫して“アジャイル”だったわけです。

### いよいよ開講する HR テックスクールで、次代への学びを

**楠田**：HR テックスクールを企画するにあたっては、講師にこだわりました。

まず、山内智さん。ヤフーでデータサイエンティストとして従事されており、ピープルアナリティクス・ラボチームでヤフー社内の人事データ活用に取り組みられています。彼とは最初に 2 人でセミナーに登壇した時から、いずれ一緒に仕事をしてみたいと思っていましたが、今回講師を引き受けてくれました。本スクールでは、「人事とデータ～People Analytics～」をテーマに、People Analytics の意義を理解し、当事者意識を持つことを着地点として、実機を活用しながら学びます。

次に佐藤優介さん。彼はアクセンチュア時代にデザインシンキングや HR アナリティクス、HR テクノロジーを担当されていて、特に組織デザインについてプロフェッショナルであり、今は慶應義塾大学大学院特任助教としてその専門領域の研究を深めておられます。彼とも 2 人でセミナーに登壇した時から、いずれ一緒に仕事をしたいと思い、講師を依頼しました。本スクールでは、「HR テクノロジーとデザイン思考」をテーマに、HR アナリティクスや HR テクノロジーの導入計画を立案できるようになることを目標に学びます。

次に竹花寛太さん。彼は日本 IBM 時代に人事データシステムのプロセス管理や人事データ分析の業務を担当後、労働問題解決の担当課長、人事企画部長を経験。人事業務を多方面で経験し、データを基に解決策を見出してきました。現在は日本テラデータの人事本部長として活躍されています。彼とも 2 人でセミナーに登壇した時から、いずれ一緒に仕事をしたいと思い、本スクール第二期から講師を引き受けてくれました。本スクールでは、「人

事の実務と HR テクノロジー/アナリティクスの融合」をテーマに、HR テクノロジー/アナリティクスを人事の実務にどのように生かすかについて学びます。

そして、河野英太郎さん。河野さんと私が新結合したら、この領域でイノベーションが起きると以前から私は確信していたので、一緒に本スクールを企画・運用することができて非常にうれしく思っています。河野さんは、東京大学の学生時代は水泳部の主将だったので、先の人材選別の第 1 から第 4 の時代まで全て備えていますね。私などは、第 4 の時代だけでずっと生きています。

**河野**：HR テックへの期待は、従業員が自律する、マネージャーはメンバーに向き合うことができる、そして、人事は早く帰宅できるということでしょう。

**楠田**：それは、素晴らしいストーリーです。ハッピーエンドですね。私は米国ネバダ州ラスベガスで開催された「HR Technology Conference & Expo」に昨年と一昨年の 2 年連続で視察に行きました。そこで肌感覚として、日本企業の人事は急いで人事部のメンバー全員がこの HR テクノロジーについて理解し、使いこなせるようにならなければ、いずれグローバルで取り残されてしまうのではないかと強い危機感を抱きました。そして本スクールを開講する運びとなりました。さあ、HR テックスクール受講者の人事の皆さん、いよいよ開講です。

一緒に学びましょう。

2020 年 11 月 1 日  
オンラインにて対談

#### 【お問い合わせ】

ProFuture 株式会社  
スクール事務局  
school@profuture.co.jp

第二版 2020 年 11 月 1 日

第一版 2020 年 10 月 1 日