

読書ノート

大湾 秀雄 著

『日本の人事を科学する』

——因果推論に基づくデータ活用

江口 匡太
(中央大学商学部教授)

人の評価は難しく、人事は割り切れないものとよく言われていた。従業員の「成果」を機械的に測っただけでは逆にやる気を削いでしまい、会社の業績も落ちてしまう。2004年ともう昔になってしまったが、高橋伸夫著『虚妄の成果主義』がベストセラーになったように、「成果」指標の背後にあるものが重要だという認識は、多くの働く人の揺るぎない実感としてあった。裏返せば、属人的な直観が重視されてきたのであり、その結果、従業員の評価は上司や管理者に依存した頼りないものになりやすく、働きぶりが正当に評価されにくかった。実際、直属の上司が変われば自分の評価が大きく変わってしまうのは珍しくない。上司との相性は重要で、心証をよくするには過度なまでに貢献していることをアピールする必要がある、それが非効率な長時間労働をもたらし、女性の活躍の場を奪っている、昔からよく言われる日本的な働き方への批判であると同時に、人事評価の難しさを物語りもいた。

しかし、成果指標では測れないと割り切ってしまうのではなく、その先を探ろうというのが本書の通底に流れるメッセージである。人の評価は難しいからといって、働きぶりを測ることをやめるわけにはいかない。働きぶりを測定し、その結果を検証し、問題があれば指標を改善し、他の方法を考える。そしてまた検証し、改善していく。この繰り返しが人事管理でも重要なのだ。

この繰り返しのなかでは、指標を正確に作り改善していくという取り組みと、測定したデータをとにかく蓄積し、そのバイアスも考慮して統計的に効



●おおわん・ひでお
東京大学教授

●日本経済新聞出版社
2017年6月刊
四六判・256頁
本体2,300円＋税

果を分析する、という両方が求められる。正確な指標という前者の重要性はこれまでも広く認識されてきた。様々な人事制度が考案されてきたのは、何とかして時代に合う指標を作り実行しようとしたからであった。ただ、近年では後者の重要性が一層追求されるようになっており、本書の焦点もそこにある。本書の冒頭でグーグルの効果的な採用面接の回数を割りだした試みが紹介されているが、何回または何人の担当者が面接すると良いのかを科学的にはじき出そうとする姿勢が高い収益性と先進性を支えているという。これまでの個人的な経験がどこまで根拠のあることなのか突き詰めることが当たり前の世界が海外には普通にある。こうした世界の動向を踏まえて、人事管理の実務家が人事データを分析するのに近い将来必要となるであろう、相関係数や最小二乗法のようなデータ分析の基本事項と人事の経済理論の解説、企業の人事データを使った最新の研究成果の紹介がされている。

また、本書で扱うテーマは具体的だ。著者の研究成果を中心に、近年の学術研究の成果を紹介しながら、女性の活躍を促進するための施策、優秀な人を採用するための戦略、従業員を定着させる工夫などについて、データ分析から導かれた説得力のあるエビデンスを提示している。本書を読めば、計量経済学の基本事項だけでなく、日本企業が直面するテーマについての知見が得られるように構成されている。

個人的に最も興味深かったのは、上司の評価と部

下の評価が異なる視点から行われているという第7章の指摘である。10年以上も前に、評者が大学時代の同級生と集まったとき、昇進していく人は必ずしも（同級生の視点で見て）優秀な人ではないという、「ビジネスパーソンあるある」が語られたが、研究業績というわかりやすい指標がある評者からすると、やや疑問に感じていた。だが、本書で示されるように、「あるある」にはきちんとした根拠があるようだ。しかも、上司の評価は当該従業員の業績に影響を受けるが、同僚や部下の評価は業績にはあまり左右されないというのはとても興味深い。これは、結局上司は多数の部下を評価する際に細かく仕事ぶりを評価できず、数値として上がってきた業績に大きく左右されるのに対して、同僚や部下は業績以外の何か大切なものを評価しているということを示唆している。この上から見えない「ダークマター」のようなものが果たして何なのかは現段階ではわからない。ただ、同僚や部下が評価する視点を把握することは、組織のモチベーションの維持という点で

も一層重要になってくるだろうという指摘は説得力がある。人事の評価指数が主観的で精度に欠けるものであったとしても、計量分析を行うことで見えなかったものやバイアスに気付くことができるのだ。

本書を読んで改めて強く感じたのは仮説を立て、データ分析を行える人材育成の重要性だ。当初、著者は企業の人事担当者を集めて、統計の基本ツールを教えながら、自社の人事データの分析を実際に行ってもらい研究会を組織した。最初は20社以上参加していたのが最後まで残ったのは6社だったという。少ないように見えるが、ほとんどの参加者が統計学を学んだ経験がないとすればむしろ多いように思える。どちらにしろ、今後、科学的な人事管理は当たり前に進んでいこう。そして、そうした人材を育成するように大学教育も変わっていくだろう。変わらないところは競争力を失っていく。10年後、本書がそのエポックメイキングだったと人事担当者間で評価されることはほぼ間違いない。