



## 関西人事交流会 レポート

# 「第8回 どうする？人事DX、 どうする？人事データ活用」

去る2024年10月3日（木）、関西人事交流会「第8回どうする？人事DX、どうする？人事データ活用」を開催いたしました。ゲスト講師には京セラ株式会社 人事DX推進部 HR イノベーション課の春日宏紀様をお迎えしました。今回は、人事DXやデータ分析について、タレントマネジメントシステムの活用や、部下のチャレンジを促進する上司像の分析などの取り組み事例とともに、取り組む際の心構え、向き合い方についてもお話いただきました。

### ◇人事におけるDXとは？

京セラでは、2019年10月から、人事データ分析の専門部署を立ち上げ、データを活用するための取り組みを進めてきました。HRイノベーション課のビジョンは「一人ひとりのワクワクを生み出し、ビジネスを駆動させる」「デジタルとアナログを活かし、人と組織の行動を変容させる」、「常にありたい姿と最先端の技術を追いかけて、可能性にトライし続ける」です。具体的に実現したいことは、人事活動の意思決定を良好にし、適材適所を実現することです。人事部門、ライン管理職、両方が行う人事活動の意思決定を、データの手でよくしていきたいと考えています。

人事のDXを進めるコツは『「何のため、誰のために、どのような水準になるように、何を具体的にどうやるか」を明らかにする』だと考えています。

考え、目指す姿を「各部門における適材適所の実現」と明確に定義しました。長期的な取り組みとなるため、節目ごとの納期を設定することで、プロジェクトを円滑に進める体制を構築しました。

2点目は「システム要件の文書での定義」です。自社に必要なタレマネを「各部門における適材適所の実現」と定義したうえで、重要な機能を文書化しました。これにより、「より良いシステムを探す」ではなく、「自社の求める要件に合うシステムを探す」という視点で、システム選定を進めました。

そして、3点目として「ユースケースに基づいた運用の決定」を重視しました。若手社員の育成や業務目標設定など、具体的な利用シーンを想定し、システムの機能や権限を設定しました。その後、実際にシステムを利用してもらう数百人規模のテストで、想定通りの運用が可能か検証を行い、90%以上のユーザーが支持したため、現場ニーズを充足したと判断しています。

(中面につづく)

### 2 事例1 目的に整合したシステムの導入 KYOCERA

キーワードで 社員情報を検索

社員情報詳細を閲覧

個人プロフィール	所属部署	現住所
・ 性別	・ 所属部署	・ 現住所
・ 役職	・ 所属部署	・ 現住所
・ 年齢	・ 所属部署	・ 現住所

勤務状況

・ 前職での経験	・ 給与	・ 業務経験
・ XXXX	・ 公的資格	・ キャリアプラン
・ XXXX	・ 保有技術、レベル	・ 強み
・ XXXXの所属履歴	・ 人事評価	・ 強み
・ XXXXXXX		・ 強み

業績記録

・ 業績記録	・ 強み	・ 強み
・ 業績記録	・ 強み	・ 強み
・ 業績記録	・ 強み	・ 強み

- 一元管理の一環として、既存のタレントマネジメントシステムをブラッシュアップ
- 目的1: ビールアリティクスを進めるには、人材情報の一元管理が必要
- 目的2: 現場マネージャー層への情報提供を強化
- ユーザー90%超の支持を確認

16

実際の事例として、まずタレントマネジメントの導入を紹介します。3つの点を重視して取り組んでいます。

まず1点目は「課題の細分化と関係者での合意」です。タレントマネジメントは多義的であり定義づけが必要と



次に、「楽しさ」に着目したシステム(社内SNS)の設計について紹介します。定期的を実施している組織サーベイで、活力・仕事のやりがいに関する点数が、特に20代および30代で低いことが分かりました。そこで、ヒアリングをしたところ、「入社2年目からやりがいが低下しはじめること」、「4年目以降にモチベーションが持ち直す人の傾向として、仕事そのものの変化に加え、『(仕事への向き合い方を変えてくれる)良い人に巡り合えた』、『業務外のつながりが助けになった』という声が多数あること」が分かりました。この結果、社員同士のつながりが若手社員の仕事へのやりがいのキーになっているのではないかと仮説が導き出されました。

そこで、「社員が新たな出会いや他者からの刺激を受け、担当業務への見方が変わったり、チャレンジをする」というきっかけづくりをサポートするアプリを、ゼロから開発しました。2023年4月に全社展開し、登録者は現在3000人超となっています。

## ◇人事におけるデータ活用とは？

人事データ分析(=ピープルアナリティクス)とは、人事領域における問題解決・意思決定の一つのプロセスであり、高度な分析を必ずしも使用するものではないと定義しています。また分析にあたっては問題意識を持っており、問題を定義できていることが前提となります。

データ分析にできることは、現状を「大きく」捉えること、今持っている考えについて「量的」に推測することです。一方で、できないことは「データと関係がない事象について、予測分析をすること」、「まったく想像もつかない事象を明らかにすること」、「いつでもどこでも当てはまるような”真理”を見つけること」です。

それでは、はじめて取り組んだ事例を紹介します。「社員本人の『チャレンジ意欲』に強く影響する要因は何か？」という問いをたて、組織サーベイ、上司(事業部長)のアセス結果・人事考課(計97項目)のデータを使用しました。分析手法としては、機械学習である、ランダムフォレスト回帰分析とSHAPを使用しました。

**3 事例3 目的に合う分析手法・ツールを選ぶー機械学習** KYOCERA

はじめてのピープルアナリティクスの概要2

チャレンジ意欲が高い社員	事業部長 ビジョンがある 部署運営	職場 異なる意見を 聞く雰囲気	社員本人 自ら動く意志 が強くなる	社員本人 チャレンジ意欲 が高くなる
チャレンジ意欲が低い社員	事業部長 ビジョンが弱い 部署運営	職場 風通し悪い雰 囲気	社員本人 自ら動く意志 が弱くなる	社員本人 チャレンジ意欲 が低くなる

チャレンジ意欲には、

- ・ 自ら動こうという本人の力が一番強く影響する
- ・ 上司、職場の状況も影響する
- ・ 若手社員の場合、上司よりも職場の影響が強い。中堅社員の場合、職場より上司の影響が強い

上司(部長)の「ビジョン構築力」がチャレンジ意欲の土台になっている

43

分析からチャレンジ意欲への影響について発見できた傾向は、一番は自ら動こうという本人の力でした。二番目に、上司、職場の状況も影響することです。さらに若手社員の場合、上司よりも職場の影響が強いと分かりました。こ

こから、上司の「ビジョン構築力」がチャレンジ意欲の土台をつくるという可能性が読み取れました。

またBIツールを活用して、人事制度の移行状況のダッシュボード、新たな上司・部下面談の運用状況の振り返り、人事評価のやり方研修の検証などに取り組んでいます。

目的に即した分析手法・ツールを選ぶことが、データ分析をするうえでの一つのポイントです。高度な分析よりも、簡素で早い単純集計のほうが喜ばれる場合も多いです。統計分析・機械学習と、BIによる単純集計の違いには特徴があります。統計分析・機械学習が有用な場面もありますが、そこまで求められないことも多いです。また、聞き手の理解に応じて、結果をシンプルに説明する、説明の方法を見直し続けることも大切です。

最後に紹介する事例は、経営方針に即した組織サーベイの実現です。2007年より、全社を対象に組織サーベイを内製で実施をしていました。2021年に、「風通し」と「チャレンジ」に影響する設問を追加しました。また大学の統計学研究室と共同研究をし、可視化の手法を中心に改善を実施しました。大学の研究室のノウハウを活用することは有力な選択肢になります。ただし共同を進めるにあたり適切な役割設計が必要です。特に、全社的な仕組みの場合、レポートを誰がどうやって作るかは重要です。

## ◇活発な人事同士の交流に

前半、後半ともに発表が終わると、同じテーブルの参加者同士で活発なグループ・ディスカッションが行われました。また会場からは多くの質問をいただきましたが、一つ一つ丁寧に春日さんに回答いただきました。

終了後のアンケートでは「京セラさんの進んでいる事例は、新鮮なアイデアが多く参考になった。他社さんと交流して同じ悩み、課題があるのを知ることができた」、「他社の事例も交えながら、改めて自社のDX推進について考えるきっかけとなった」、「人事DXの推進におけるポイントをよくわかった」、「タレマネ関連の課題に関して、他社での取り組みを聞いて自社でも提案してみよう！という具体的な改善策を聞いた」などの回答をいただきました。

多くの人事の方にリアルの場で交流いただき、みなさまの熱いディスカッションにパワーをいただいた時間となりました。ご参加いただいた方々、ありがとうございました。



## 春日 宏紀 氏

京セラ株式会社  
総務人事本部人事DX推進部  
HRイノベーション課

2011年入社。2018年、グロービス経営大学院修了。入社して最初は経営理念、管理会計の教材の企画編集を担当。  
同大学院で日本企業のDXに関心を持ち、2018年より人事部門のシステム化・DXを推進、2019年より現職。



## 奥田 和広 氏

株式会社タバネル 代表取締役  
JMA専任講師

大阪府大阪市出身。1975年生まれ。一橋大学商学部卒業。上場ファッションメーカー、化粧品メーカー、組織コンサルティング企業を経験。最大170人のマネジメントに携わる。自らのマネジメントとコンサルティング経験に基づき、成長企業の共通項OKRを用いた組織コンサルティングを行う。

著書「本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR」。



## 関西人事交流会 第9回 ソフト・ハード両面で進める 組織風土変革のリアル

人事や組織の課題解決の一助となるよう、ゲスト講師をお招きし、参加者間の情報交換の場を創出する「関西人事交流会」。第9回は、**三菱電機株式会社全社変革プロジェクトグループの井出朋様、河原弘幸様**をゲスト講師にお迎えします。

組織風土変革の重要性を認識しながらも、実際どのように変革をすれば良いか悩まれている企業も多いのではないのでしょうか？

そこで、今回は、三菱電機で実際に組織風土変革を進めてきたお二人をお招きし、ソフト面、ハード面の両面からの取り組みや、リアルな現場の声についてもお話いただきます。

ゲスト講師の事例を議論のベースとして、参加各社の取り組みや課題をディスカッションし、気づきを得ていただきます。

開催日時 **2024年11月27日(水)** 定員 40名  
会場

【時間】13:30~16:30

【会場】新大阪ブリックビル3階 (新大阪駅から徒歩3分)  
(大阪市淀川区宮原1丁目6番1)

参加対象 ●企業の人事・人材開発部門の方  
※人事・人材開発部門の方同士の交流を目的にしたイベントです。  
※個人の方、コンサルタント・講師業・人事向けのサービスを提供する会社と  
小会が判断する方からのお申し込みはお断りいたします。

参加料 法人会員：無料  
会員外：5,500円/1名(税込) ※ただし、下記 優待対象は無料

【優待対象】  
●JMA主催の長期コース参加者(過去の開催のものも含む)  
●公開セミナー参加者(2022~2024年度)  
※これから開催のものも含みますが、交流会等のイベントは除きます。  
●JMAの講師派遣を利用している企業(2022~2024年度)  
注)申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

## 内容

## 【テーマ①】組織風土変革の取り組み：ハード面

- 全社変革プロジェクト発足の経緯
- 現在のハード面の取り組み、情報発信の仕組み
- グループディスカッション

## 【テーマ②】組織風土変革の取り組み：ソフト面

- 自分たちから始める風土改革
- 姫路製作所での取り組み事例と全社への取り組みへ
- グループディスカッション

## 【質疑応答、まとめ】

## ゲスト講師 三菱電機 全社変革プロジェクトグループ



井出 朋 氏 三菱電機株式会社 全社変革プロジェクトグループ マネージャー

京都工芸繊維大学大学院 工芸学部 電子システム工学専攻 修士課程修了。  
2010年、三菱電機の姫路製作所(現・三菱電機モビリティ 姫路事業所)に入社。  
有機材料をメインとして評価・解析業務、EVモーターの品質管理を担当後、2022年より組織風土改革に従事。



河原 弘幸 氏 三菱電機株式会社 全社変革プロジェクトグループ マネージャー

同志社大学大学院 工学研究科 修士課程修了。  
2005年、三菱電機の高周波光デバイス製作所(兵庫県伊丹市)に入社。光通信用の機器設計、  
半導体の製造技術などを担当した後、2022年より組織風土改革活動に従事。

## ファシリテーター



奥田 和広 氏 株式会社タバネル 代表取締役 / JMA 専任講師

大阪府大阪市出身。1975年生まれ。一橋大学商学部卒業。上場ファッションメーカー、化粧品メーカー、組織コンサルティング企業を経験。最大170人のマネジメントに携わる。自らのマネジメントとコンサルティング経験に基づき、成長企業の共通項OKRを用いた組織コンサルティングを行う。 著書「本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR」。

一般社団法人日本能率協会 関西事務所

E-mail : jma-kansai@jma.or.jp TEL : 06-4797-2050

詳細は、お申込みは

JMA 152392

検索

<https://school.jma.or.jp>



JMAでは、人事労務実践コース～松下直子ゼミナール～（全4日間・合宿あり）を2022年度より大阪で開講しており、2024年度より年2回（東京・大阪）で開催しております。本コースは、講師の問いかけと参加者同士のディスカッションによって理解を深め、合宿や懇親会を実施し、オンラインツールで研修当日以外も学び・交流を促進する等、最先端の学びとネットワーキングの場を提供しています。

そして、昨年度に引き続き、ネットワーキングの場として、またコース参加者のフォローアップの一環として、番外編「松下直子の〈おもろい人事〉2」を開催いたします。第一線の現場で働く人事パーソンが、日々の業務に忙殺されながらも、他社の人事パーソンから刺激をもらい、**人事の仕事って大変だけど「おもろい」、明日からの仕事を前向きに「おもろく」やっついこうと思える場**を創出いたします。

第2回は、エースコック株式会社総務部人事課課長の**要 正光**様にゲスト講師としてお越しいただき、**要氏が人事として歩んでこられた経験をエピソードや想いとともにお話しいただきます。そして、松下直子講師との対談、参加者も含めたディスカッションを通して、明日からのヒント・活力にさせていただきます。**人事労務実践コースの参加者のみならず、本テーマにご興味のある人事の方もご参加いただけますので是非ご興味ある方は、ご参加ください。

講師



【ゲスト講師】  
エースコック(株)  
総務部人事課 課長  
**要 正光**氏

開催日時  
会場

**2024年12月23日(月)**

定員 50名

参加対象

- 人事労務実践コースの参加者・過去参加者とその上長・同僚の方
  - 企業の人事・人材開発部門のご担当者
- ※個人の方、コンサルタント・講師業・同業他社と小会が判断する方からの申込みはお断りいたします。

【時間】13:45～16:45

【会場】新大阪ブリックビル 3階（新大阪駅から徒歩3分）  
（大阪市淀川区宮原1丁目6番1）

松下直子氏からのメッセージ

【コーディネーター】

「おもろい」を冠したこの企画の二年目。「仕事のできる」人事マネジャーは多々存じていますが、「即断即決&行動」の際の方が要さんです。現場にとって一番困る上席の行動が「決めてくれないこと」。

現場のオペレーションが止まるのですよね。同社は、日本に約800名、ベトナムの子会社に6,000名超の従業員ををしながら、かなりの少数精鋭の人事部で各職場をスピーディーにサポートされています。そして何より、決して「机上」でなく「現場」に足を運びながら、全社視点でもある秘訣を、要さんから伝授いただきたいと思ってるの招聘です！

この機会に、要さんとの御縁はもちろん、集う人事パーソン同志の横の連携もたくさん、お持ち帰りいただきたいと存じます。2024年の振り返りと、翌年に向けての人事業界の展望を共有しあいましょう。

**松下 直子**氏  
株式会社オフィスアール  
代表取締役



参加料 法人会員：1名無料 / 1 口

会員外：11,000円/1名(税込) ※ただし、下記 優待対象は無料

【優待対象】

- 人事労務実践コースの参加者・過去参加者とその上長・同僚の方
  - 中長期コース(4日間以上のもの)の参加者(過去参加者も含む)
  - 人事向け公開セミナー参加者(2024年度のみ)
- ※これから開催のものに申し込まれた方も含まれますが、無料イベント等は除きます。  
● JMAの講師派遣を利用している企業(2024年度のみ)
- 注)申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

詳細は、お申込みは

JMA 人事・人材開発

検索

セミナーID

JMA 152493



<https://hr.jma.or.jp/>

人事向け説明会のご案内 人的資本経営につなげる! アセスメントの活かし方

事前申込制  
参加無料

～ 選抜のためのアセスメントから、成長機会提供のためのアセスメントへ～  
日本能率協会の **人材アセスメント・組織診断の特長** と **企業導入事例** のご紹介

経営幹部への登用、管理職への登用のために人材アセスメントを実施しているが、自ら考え、行動できる人材の発掘・育成の視点で実施できていない...といった課題はないでしょうか？

私たちが上記テーマを日々実施して感じているのは、アセスメントとは単なる昇格試験のツールだけにとどまる技法なのだろうか？ということです。

私ども一般社団法人日本能率協会（JMA）はそのような疑問を持ち、選抜と育成を大きな目的として総合的なアセスメント活用についてソリューションのご提案をさせていただいております。

今回の説明会では、階層別の昇格試験等で主に活用される「**JMAアセスメント**」、及び経営幹部育成等に主に活用される「**戦略思考力アセスメント**」について、内容のご紹介と育成に必要な考え方、具体的な取組み事例等をご紹介します。

5年～10年後の企業変革、そのための人材育成の必要性を感じている人事・人材開発責任者及びご担当者の方に特におすすめてますが、対象に該当される方であれば、人事・人材開発部門に限らず、ご参加いただけます。



開催日時  
会場

<大阪開催> **2024年12月12日(木)**

<広島開催> **2024年12月18日(水)**

【時間】各回とも 13:30～15:30

【会場】<大阪開催>大阪梅田  
<広島開催>広島駅近郊

参加対象

- 人事部門、人材開発部門等、教育担当部門の方
- 経営企画・事業部門の管理職の方（研修に派遣する立場の方）
- 次世代経営幹部育成・企画に携わる方
- 経営者の方

※1社2名まで。

※講師業・コンサルタントの方、同業他社と小会が判断する方からの申込みはお断りします。

内容

<JMAアセスメントについて>

- アセスメントセンターメソッドとは？
- JMAアセスメントの特長と成功へのポイント

<戦略思考力アセスメントについて>

- 戦略思考力とは何か？
- 戦略思考力を測り、育てる「戦略思考力強化シリーズ」の特長とは？
- 人材育成への具体的な取組事例のご紹介
- 公開セミナー「アセスメントを活用した戦略思考力向上トレーニング」のご紹介

<Q&A>

詳細、  
お申込みは

JMA 関西

検索

<https://www.jma.or.jp/kansai>

一般社団法人日本能率協会 関西事務所

E-mail : [jma-kansai@jma.or.jp](mailto:jma-kansai@jma.or.jp) TEL : 06-4797-2050

事務局通信

関西キャリア支援勉強会の第1回目が9月に開催されました。参加者から「白熱教室」のようなディスカッションだとご感想をいただきました。11月、1月と続きますので、ご興味ある方はぜひご参加ください。

お問合せ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所  
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階  
TEL : 06-4797-2050 E-mail : [jma-kansai@jma.or.jp](mailto:jma-kansai@jma.or.jp)  
URL : <https://www.jma.or.jp/kansai>