

急発進する [人事 × データ]

人事におけるデータ活用が、米国を中心に経営者や人事トップの関心事となっている。マーケティングや製造におけるデータ活用で後れを取りながらも、今、人材マネジメントにもっとデータを活用しようという動きが“急発進”しつつある。データの種類も、多様化している。米国レポートから見えてくる「今」と「未来」を踏まえ、日本企業のデータ活用における課題と、今すぐできることを考える。

米国で見た、人事×データの過去・現在・未来

米国先進企業5社に見る、人事のデータ活用の「今」



アラン・コルクィット氏

Alan Colquitt_イーライリリー Director, Global Assessment, OE, and Workforce Research

まずは、人事におけるデータ活用に注力する米国5社を取材した(詳細は27ページ表参照)。私たちの取材における最大の関心事の1つは、使用するデータの種類の。

どのような種類のデータを活用しているのか

人事が活用し得る主だったデータには、「人事コアデータ」といわれる

入社年次、昇進・昇格、トレーニング受講歴、評価などの人事・上司によって取られる記録と、従業員が毎年のように回答するサーベイデータなどがある。しかし、取得できるデータは昨今、これに留まらなくなってきた。FacebookやLinkedinなどに代表されるSNSへの本人の書き込みやそこに見える人脈などWeb上のデータ、人の動きやコミュニケーションのあり

ようをセンサーで測定したデータが近年、注目を集めている。

とはいえ、実際に5社に問うと、やはり本格的に活用しているのは伝統的な人事コアデータだ。イーライリーで人事の評価・調査を司るアラン・コルキット氏は、「入社前、採用選考の時点で回答してもらった自社に対するイメージや仕事に対する考え等の記録に始まり、初期配属時点の意識調査、ことあるごとに実施した社内サーベイの回答に、退職時や退職後に回答してもらった退職理由のデータまで。これら、いわば“エンプロイメント・ライフサイクル”のすべてのデータを蓄積しています」と話す。

その一方で、社外データや無意識データの活用に対しては、すべての企業が慎重な態度である。ウェルズ・ファーゴのキャシー・ドーン氏は、「行動や会話、社外での活動が人事に観察されていることを、従業員の多くは心地よく思わないでしょう。モチベーションやリテンションへの影響が大きく、技術的には可能でも、高い倫理観なしには難しいでしょう」と、その理由を説明する。



キャシー・ドーン氏

Kathy Doan_ウェルズ・ファーゴ Vice President, HR Analytics Manager

どんな目的で どう活用しているのか

では、今、急速に注目が広がっているデータ活用の目的は何か。まずはデータが示す事実をつかみ取り、採用や人材育成、タレントマネジメントなど人事施策に反映させることである。

米国企業の場合、なんといってもリテンション施策にデータを活かすことに注力している。人材獲得競争が激しく、優秀な人材が他社に転職するリスクに常にさらされる環境にあるからだ。たとえばイーライリーでは「サーベイのコメントデータを経年で分析することによって、退職する可能性の高い人材かどうかをある程度予測できる



ロス・スパークマン氏

Ross Sparkman_フェイスブック Head of Strategic Workforce Planning

ようになった」(コルキット氏)という。データ活用以前は、「辞めたい」と言われてから引き止め策を講じるなど、後手に回ることが少なくなかった。「会社が国内に閉じ、従業員数が限定されているならばそれでいいかもしれない。しかし、世界10万人の社員を把握しようと思えば、データ活用は必須」と強調するのは、フェイスブックで人材配置を指揮するロス・スパークマン氏だ。

そしてもっと直接的にビジネスの課題解決に取り組む場合もある。「人事のデータ分析チームはビジネスのパートナー」と明言するのは、ウォルマートのサバ・ベイヤン氏だ。「短期・長期の事業課題の解決を、データ分析で支援しています。たとえば、パートタイムスタッフが勤務

時間に不満がある。彼らの期待と現実のミスマッチを解消するため、店舗の繁閑による最適な勤務人数・時間をデータで分析し、全員が満足するソリューションを提供したりします」

このように、特定の目的を持って特定のデータを集め、分析することによって、最適な施策を打つことが可能になる。だが、こうした目的に合わせてデータを活用するだけがデータの力ではない。「多様なデータを取得・蓄積しておけば、データ分析の専門家たちが探求的に新しい視点で分析することによって、興味深い結果を導き出すこともできます」と、サンディスクのマリリン・ベッカー氏は説明する。同社では30種のデータのうち、人々のパフォーマンスに影響を与えるのはどれかを特定した。「報酬のレベル」よりも、「同僚によるフィードバック」のほうがずっと影響が大きいことがわかりました」。広範なデータを蓄積しておけば、それらを使って顕在化していない問題に早めに対処したり、新たな人材の活かし方を発見したりすることができる。その意味では、蓄積された人に関するデータとは、人事にとっての「インフラ」と

さえ言い得る。

誰が分析し、 誰が使っているのか

取材した5社の人事では、データサイエンティスト／データアナリストと呼ばれるデータ分析の専門家が活躍している。米国の企業では、人事部門が専門家の採用を急いでいるという。こうした専門家チームの多くは、システム部門ではなく、人事部門のなかにおかれている。メンバーの数は、通常2～3人程度。5社のなかで最も多いフェイスブックで7人だ。

コルキット氏やスパークマン氏のように、人事と統計学の専門知識を併せ持つ人もいるが、数は多くない。各社ともデータ分析の専門家を

人事に増やしたいと考えているが、「獲得競争は厳しい」とスパークマン氏は言う。「人事領域だけでなく、マーケティング部門や購買部門などでもデータ分析の専門家のニーズは急騰しているため、人事の仕事に彼ら専門家の興味関心を惹きつけるのは簡単なことではないのです」(スパークマン氏)。人材不足を補うため、ウェルズ・ファーゴのように「財務やマーケティングなど他の部門から、人事に専門家を異動させる」(ドーン氏)企業もある。



サバ・ベイヤン氏

Saba Beyene_ウォルマート Senior Director,
Global People Analytics



マリリン・ベッカー氏

Marilyn Becker_サンディスク Director, HR
Systems

○米国企業の人事データ活用事例

	イーライリリー 製薬	ウォルマート 小売	サンディスク 電子機器製造	ウェルズ・ファーゴ 金融	フェイスブック IT
目的	リテンションをはじめとする人事課題の原因特定と解決策の提供	ビジネス戦略のパートナーとして、HRアナリティクスによってビジネスの課題を解決していく。人材がビジネスのドライバーになるように支援する	人のパフォーマンスを上げることによってデータを寄与させる	ビジネス課題に対する示唆提供	世界の10万人の社員の状態を正しく把握するため
どんなデータを活用しているのか	HRのコアデータであるパーソナルデータ、パフォーマンス、昇格データ、サーベイデータなど。従業員（および従業員予備軍、退職後まで含む）のリクルーティングサーベイ、オンボーディングサーベイ、エンゲージメントサーベイ、イグジットサーベイなど、「エンプロイメント・ライフサイクル（雇用されている全期間）」のすべてのデータ		既にあるHRのデータを活用。デモグラフィ（年代、性別など）、コンベンション、昇進・昇格、サーベイなど	タレントマネジメント、採用など、従来のHRのデータ。事業業績、失業率といったマクロなデータ	HRのコアデータを基本的には活用。Facebookと同様に、誰と誰がコネクして、誰が情報の結節点になっているかといったマッピングデータも使用している
どのように活用しているのか	なぜ会社を辞めてしまうのか、という分析（それによるリテンション策への貢献）。「こういう回答をした人は3年後に辞める」といった予測が可能になっている	店舗の繁閑による人数の最適化を行い、スタッフの満足度の向上に寄与するなど、現場の問題に対してデータによる原因分析とソリューションを提供	HRが持つコアデータを活用し、できることをさまざまな視点で模索。たとえば何がパフォーマンスに影響を与えているのか。ファクターを30に絞り、そのうち、どれがハイパフォーマンス、ローパフォーマンスを決定するのかを調べ、5つのパフォーマンスファクターを特定した。一方で、パフォーマンスに関係ないもの（ジェンダーなど）も特定	HRのデータをHR以外の現場の人たちも使えるようにする。個人データではなく、ジョブタイトルやチームごとのエンゲージメント、パフォーマンスなど、人事のトレンドデータ（将来予測も含めて）を提供。たとえば、チームの離職率が他と比べて高い場合、リスク回避のための戦略をマネージャーが考えるときに活用。離職率が低くても重要なタレントが抜けた場合の影響を付加するなど、データの重みづけも行っている	
データの使い手は誰か	人事	人事	人事	人事、現場のマネジャー	人事、現場のマネジャー
データサイエンティストはどこに所属し、どんなバックグラウンドを持つ人か	人事部門のなかにアナリティクスチームがある。メンバーは2人。組織心理学のドクター、統計学の専門家チーム	アナリティクスチームは75人から80人。グローバルマーケットをサポート。データサイエンティストには、統計、宇宙、心理、原子力などさまざまなバックグラウンドを持つ人がいる。チームのメンバーは、全員ビジネスの知識を身に付けるため、必ず店舗経験を積む	人事部門のなかにアナリティクスチームがある。近年、メンバーを増やしている。人事の知識・経験より、アナリティクスの専門家を採用。ファイナンスや、弁護士出身者もいる	人事部門のなかにアナリティクスチームがある	人事部門のなかにアナリティクスチームがある。現在、7人のデータサイエンティストがいるが、数を増やそうとしている。7人で全世界をカバー

出典：取材をもとに編集部作成

ここまで見てきた通り、米国においてデータ活用の機運は高まっている。デロイトの『グローバルヒューマンキャピタルトレンド2016』の調査結果によれば、2015年に「ニュートラル」だった「人事におけるデータ活用」への評価は、2016年に「積極的」に転じた^(*)。人に関するデータ活用全般を示す「ピープルアナリティクス」という言葉も一般化しつつある。

米国の人事コンサルタントであり、人事のデータ活用に詳しいアル・アダムセン氏は、米国企業のデータ活用の進化を、「ITの進化によって経営リーダーたちのデータへの期待が膨らみ、システムに巨額投資するようになったことが背景にある」と説明する。「タレントマネジメントシス



アル・アダムセン氏

Al Adamsen_ タレント・ストラテジー・インスティテュート創業者、Executive Director

(*) 1) “Global Human Capital Trend 2016”, Deloitte

テムなどの人事データベースはどこかの企業も持っています。それらを使ってどんな改善や、どんな事業への貢献ができるのか、経営陣は人事にも具体的なリターンを示すように求めています。それに応えるために人事が、データの活用に真剣に取り組むようになってきたのです」(アダムセン氏)。

データの種類の近い将来多様化する

人事におけるデータ活用の進化を、企業・専門家の取材をもとにまとめたのが右ページの図だ。先に紹介した米国の先進企業が、ちょうど「現在」と「未来」の過渡期にある。

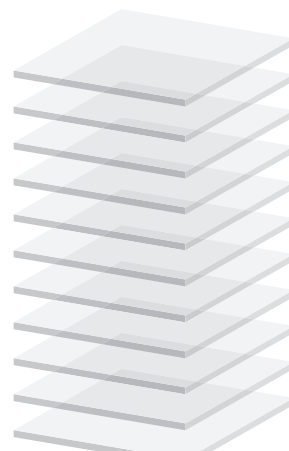
使用データは今も、従来と変わらず人事のコアデータが多い。期待が高まるセンサーデータ、Web上のデータの活用は、技術的には可能であっても、「米国でも一部の超先進的な大手企業とシリコンバレーのベンチャーなどでしか実例はない」(アダムセン氏)という。活用が進まない理由は、経営者、人事が法的リスクや従業員のモチベーション低下を危惧すると同時に、「研究的価値は高くても、事業や経営にもた

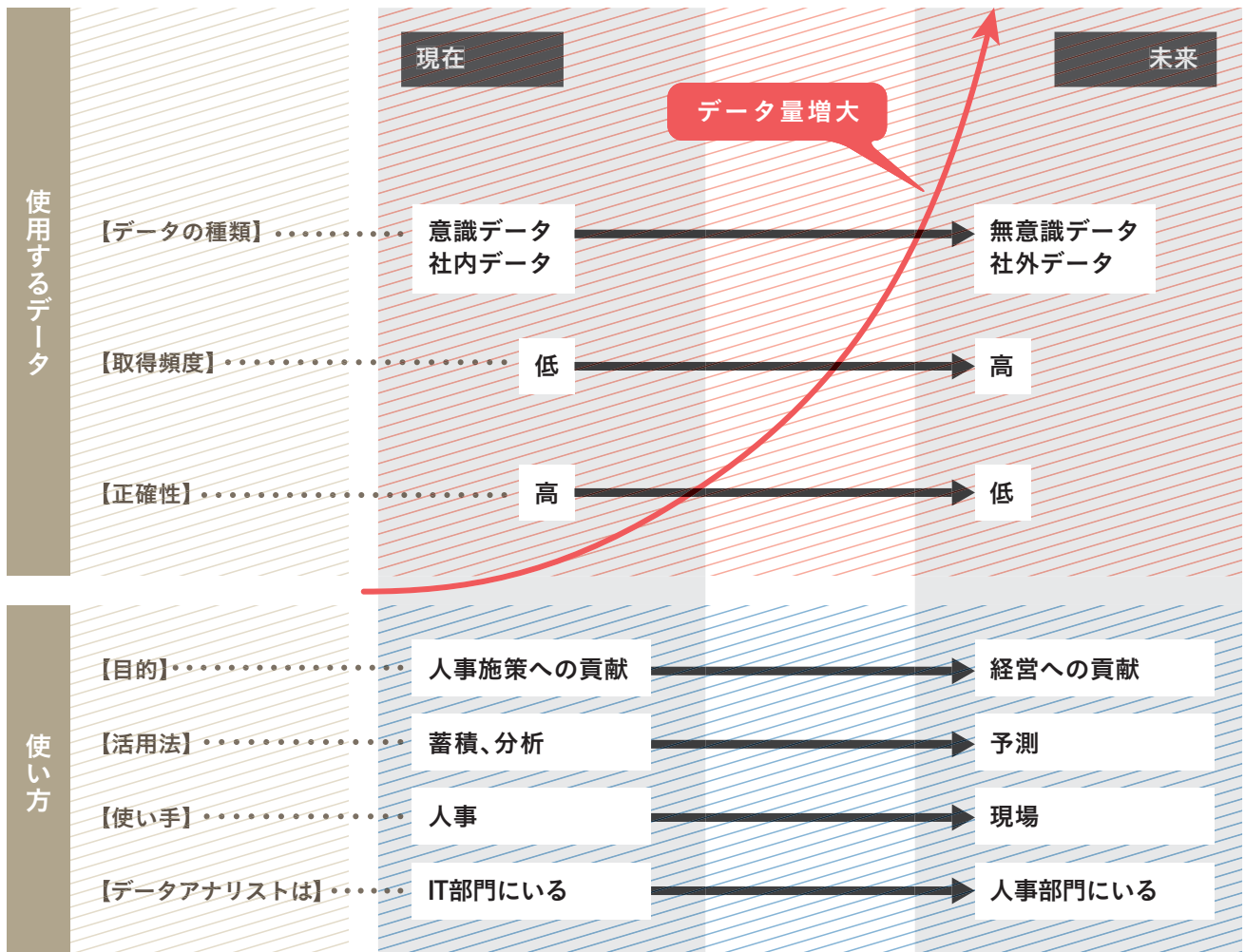
らされる価値が明確に提示されていないため」とアダムセン氏は話す。同時に、人事のコアデータと異なり、データの正確性が担保されていないことも課題だという。

しかし、アダムセン氏は、「使用されるデータの種類の多様になっていく」と予測する。「デジタル時代に育った若い世代は、前の世代と異なり、情報をシェアすることへの抵抗感が低い。5年後、10年後には感情や思考をデータとしてとらえコミュニケーションに活用することが現実になるでしょう」(アダムセン氏)。シリコンバレーのベンチャー企業では、センサーデータの活用など先進的な取り組みによって、優秀な人材を集めようとする動きが既に始まっている。

データ・ドリブン・カルチャーができつつある

データの種類の多様になると同時に、取得の頻度も高くなりつつある。「従来は大人数のチームが手作





出典：取材をもとに編集部作成

業でデータを集め、1年以上かけてレポートするのが普通でしたが、今は同じ作業が1週間で可能です。これによって収集と解析のタイムラグが短期化し、1カ月に1度、2週間に1度と頻度高く提出される分析をもとに、リアルタイムで人事施策や事業の改善に役立てようとしています」(アダムセン氏)。

データの量は今後も加速度的に増える。米国でも“本当のビッグデータ時代”を今、まさに迎えよう

としているのだ。

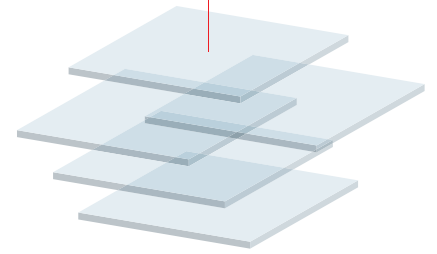
活用法も、同様に変わっていく。データ活用は一般的に、アーカイブ(蓄積)、アナライズ(分析)、プレディクト(予測)の3つのステップを踏むといわれるが、リテンションすべき人を特定するなどのデータ活用法は、分析を超えて予測の領域に踏み出している。

また、従来は人事のITシステムを構築・設計するのはシステム部門の役割だったが、今は人事部の内

部にその役割を取り込んだ企業が多い。そして、データを事業の現場で活用できるように、現場のマネジャーを使い手として育てつつある。ツールの進化により、現場で見たデータを即時に施策の修正や意思決定に活かすことが可能になった。これらの努力によって、人事にも現場にもデータ・ドリブン・カルチャー(データを重視する文化)ができつつある。

翻って、我が国はどうか。

日本企業のデータ活用——今ある課題、これからの課題



「日本企業の人事データ活用は、まさにこれから」と、人事データやグローバルクラウド人事システムを専門とするデロイト トーマツ コンサルティングの鶴澤慎一郎氏は話す。「これまでではデータマネジメントを本社人事が主体的に行う理由が希薄でした。海外従業員管理においては、その対応自体が遅れているか、現地に任せて本社人事は介入しませんでした。一方、国内従業員管理においては、日本企業は新卒一括採用が中心で、人事部員の頭に入社時からの異動履歴やパフォーマンス評価結果が暗黙知として存在し、その判断でなんとかできたのです」(鶴澤氏)。ところが、事業のグローバル展開やグローバルタレントマネジメントの必要性から、本格的に本社主導のタレントデータ管理や統合的な人事システム構築をせざるを得なくなりつつある。

まずは“必要最低限” データの一元管理と活用から

「第1段階はデータの“取得と蓄積”を効率的に行うこと」(鶴澤氏)だ。

特に、日本企業の多くが頭を悩ま

せるのは海外現地法人の人材データの把握だ。「国内の経済が伸び悩む今、日本企業にとって、活路を開くべきは海外。これからは日本人駐在員に依存せず、現地でグローバルリーダーにもなり得る優秀な人材を発掘し、適切に配置・育成する現地化を推進することが勝敗を決めます」(鶴澤氏)

日本国内の人材データの蓄積にも課題はある。「実は国内に限定すると、日本企業は豊富なデータを持っていますが、残念ながら使いこなせていません」(鶴澤氏)。理由の1つは、基礎的なタレントプロフィール(人物情報)は労務部門、トレーニング履歴や資格は人材開発部門、人事評価履歴は人事企画部門など、データが点在していることで、包括的なデータ活用の制約となっている。

もう1つの理由は、「データの“取り過ぎ”」(鶴澤氏)である。日本企業は、卒業高校名など、海外現地法人が持たないデータまで取りたがる。

「事業や人材の成長に直結するデータに限定し、それを統合データベース化して、はやく“使う”ことに意識

を向けるべき。実際に、経営者に問うと、『情報の網羅性や過去履歴よりも今すぐ役立つデータのほうが大事』というのです」(鶴澤氏)

では、必要最低限のデータとは何か。また、どのように集めるのか。

階層、地域、職種…… データ展開の優先順位付けを

「定量・定性両面の多様なデータを取得・蓄積し、統計学や人工知能を使った高度なデータ分析は次の段階。まずは、国内外のタレントの基礎情報の取得・蓄積・活用が急務です」(鶴澤氏)。今後、特に求められるのは将来の経営を担うリーダー人材やビジネスモデルを変え得るイノベーション人材、地域をまたいで活躍する極めて専門性の高い人材など。「彼らの適材適所を判断するためのデータが必要。パフォーマンス評価だけでなく、キャリア志向性や、360度フィードバックによる評判などが含まれます」(鶴澤氏)

しかし、今の時点で海外人材の

データ蓄積がゼロ、あるいは日本と海外のデータがばらばらに存在する企業にとって、全世界、全事業で統合したデータの取得・蓄積はかなりハードルが高い。「ならば、優先順位の付け方は3つあります」(鵜澤氏)

まずは、階層の上位から順番に。役員から始め、次世代リーダー、管理職と取得範囲を広げる。また、特定の戦略的重点地域で行う方法もある。多くの日本企業の場合、これからは欧米よりアジア。アジアからパイロット展開を進める企業は多い。あるいは、特定の職種から進めることも考えられる。技術という世界標準があるエンジニアや研究開発のタレント情報を優先的に本社で統括する企業も現れている。

日本企業が今、データを活用する意味とは

それなりの人的・金銭的成本がかかったとしても「今、日本企業がデータ活用に本格的に取り組む意味はあります」と鵜澤氏は強調する。「グローバル人事を展開するにあたって、日本企業は本社側の強いリーダーシップで現地にガバナンスを利かせることが苦手。現地法人の人事はなかなか言うことを聞いて

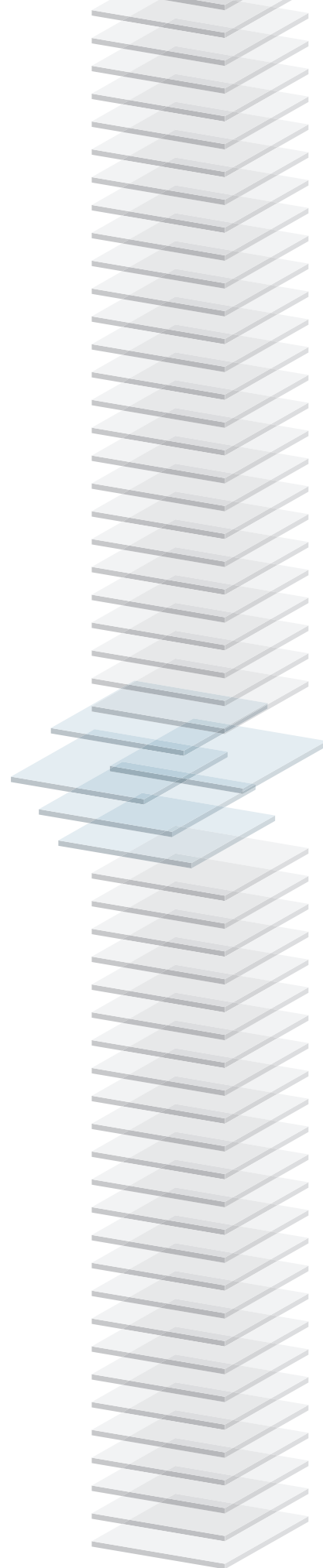
くれません。この状況を打破するために、データという客観的事実を介してコミュニケーションすることは極めて有効です。『私たちはタレント管理ができていないから問題ない』という現地の主張に対して、業界のベンチマークと比較して、離職率の高さや過剰な人員数を具体的に示して、論理的に説得することもできるでしょう」(鵜澤氏)

もう1つの意味は、将来への備えだ。グローバルスケールでの人事データ管理体制やインフラの構築には2、3年はかかる。“本当のビッグデータ時代”が到来し、人事の世界が科学的アプローチにシフトしたときに、急にやろうと思っても先行企業に追いつけない。“データ・ドリブン・カルチャー”を、今、つくっておく必要がある。



鵜澤慎一郎氏

Uzawa Shinichiro_デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員



“本当のビッグデータ時代”の到来に、いかに備えるか

データ活用専門の部門を持たない会社は、存続できない？

ここからは、“本当のビッグデータ時代”という未来を垣間見たい。センサーデータといえば、米国企業ですら慎重な姿勢を示す新しいデータの活用だが、ここに来てその研究や実証実験が各国で急速に進んでいる。

あらためて、センサーデータとは何か。マサチューセッツ工科大学メディアラボや日立製作所の中央研究所などで研究員を務め、現在ヒューマナイズ社CEOとしてセンサーデータ取得用デバイスの製作およびそれによる分析・ソリューションを手がけるベン・ウェイバー氏は、「従来の上司による評価や本人が記入するサーベイのように、人の恣意や思い込みが入り込む隙のない、事実を示すデータ」と説明する。同社製のデバイスは、運転免許証ほどの大きさの「ソシオメトリックバッジ」(次ページ写真)だ。

チームやメンバーの状態を可視化する

このバッジで取得できるデータはまず、人の動きだ。オフィスに埋め込まれた位置情報センサー(ビーコ

ン)と組み合わせれば、バッジを着けている人がどのように動き、どこでどれくらいの時間を過ごしたかがわかる。また、赤外線で人と人が向かい合っていることを認識し、誰とコミュニケーションを取っているかが測定できる。そこで交わされる会話の音声データはリアルタイムで収集され、声量、声の高さや強弱といった会話の特徴が抽出して記録される^(*)。「これらによって、チームやそのメンバーの状態が可視化されることが最大のメリット」と、ウェイバー氏は強調する。

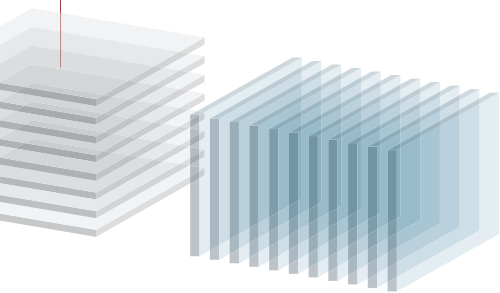
たとえば、業績の高い人やチームの行動を特定することが可能だ。他者とのコミュニケーションに使う時間。会議に割く時間。誰と誰がコミュニケーションを取っているのか。あるいは最も多くの人と会話する、

影響力の大きなキーマンは誰かもわかる。「それぞれの会社には、“こうすれば成果が出る”と推奨される仕事のやり方がある。あるいは、上司は発言量が多い部下をキーマンだと思っている。しかし、人の目で見える範囲は限定されています。実際に業績のいいチームの行動やキーマンがその固定観念とは異なる場合もあるのです」(ウェイバー氏)

チームやマネジャーだけでなく、個人にとっても恩恵はある。「データのフィードバックを受けることで、自分のキャリアや成長を自らデザインできるようになります」(ウェイバー氏)。たとえば、最も業績のいい営業担当者と自分の仕事のやり方をデータで比較すれば、自分の行動のどこを変えれば成果が

(*) 会話の内容そのものは記録されない。

上がるかがわかる。将来的には、企業を超えたデータのオープン化もあり得るともいう。「ある会社に転職したい、と思ったとき、その会社で働く人の行動と自分の行動を比較する。その差を埋めることで、転



職の可能性が高まるかもしれません」(ウェイバー氏)

人事領域でのセンサーデータの活用は、多くの人にとって現実感が薄いだらう。それでもウェイバー氏はこう予言する。「今後10年以内に、大企業の過半数に、センサーデータも含めたデータ活用専門の部門ができる。そして、その次の10年で、それを持っていない会社は存続できなくなるでしょう」

厳しいプライバシー保護の規制が活用の追い風に

ウェイバー氏がそのように言う理由は、既にマーケティングなどの領域ではセンサーデータは大いに

活用されているためだ。小売店では顧客のデータを取得し、どんな商品の配置、どんな広告の言葉が顧客の購買につながるのか、研究が進む。「同じように、従業員が何によってモチベートされるのか、明確に知りたいという経営者や人事のニーズは高まるでしょう」(ウェイバー氏)

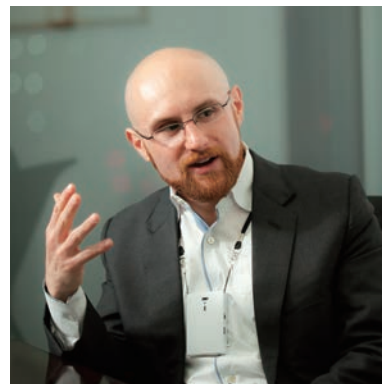
活用の課題は既に述べた通り、従業員の感情への配慮とプライバシー保護に関する法的リスクだが、「これらは、乗り越えられる」とウェイバー氏は自信を持つ。「データ取得にあたって、私たちは厳しいルールを設けています。まず、オプトイン(承諾)形式とし、十分に説明して本人の同意を得ます。さらに、データの所有権は個人にあることを明確にし、その人の所属する会社の人事や上司には、集計データを渡します」(ウェイバー氏)。プライバシーの保護を徹底しなければ、行動データを記録されることへの抵抗感は払拭されない。だからこそ、データの活用や公開に関して、厳しい規制と万全の体制構築が必要だ。「技術の提供者である私たち自身が規制をつくることを政府に求め、現在でも最も個人情報保護に厳しいEU基準以上の自主規制を遵



ソシオメトリックバッジは重さ200グラム程度。「近い将来、もっと軽くなる。将来は腕時計などと一体化したウェアラブルデバイスになり、より簡易にデータが収集できるようになるでしょう」(ウェイバー氏)

守っています」(ウェイバー氏)

もう1つの課題は、「データを使って会社を変革するデータ・ドリブン・カルチャーをつくれるかどうか」(ウェイバー氏)だ。「データは事実を提供するのみ。人がそこから示唆を受けて、最もいい仕事、職場のありようを考える。データと協業する文化をつくる必要があるでしょう」(ウェイバー氏)



ベン・ウェイバー氏

Ben Waber_ヒューマナイズ CEO

実証実験で見た、センサーが個人やチームにもたらすものは

ウェイバー氏とともに、日本で実証実験を行った例がある。リクルートキャリアでの取り組みだ。「データ活用が人事領域では発展途上であることに課題を感じていた」と、同社IT戦略室の鹿内学は話す。ともにプロジェクトを主導した小股幸生は、前職のメーカーでの経験を振り返る。「その会社では、営業が1日に何分電話で話し、そのうち何割を新規顧客の開拓に費やせば最も成果が出るのか、データで示されていました。当社でも、人の能力の最大化のために、もっとデータが貢献できると考えていました」(小股)

実験は、2015年10月から、リクルートキャリア大阪拠点で行われた。事前に個人に対して説明会を

実施し、参加表明した約60人がヒューマナイズ社のソシオメトリックバッジを1カ月間、装着した。出社すると、入り口に並べられたバッジを首から下げる。外出時や退社時には外す。このバッジと、オフィス内の各所に設置したビーコンでデータを集めた。集めたデータの種類は主に3つ。1つは、発話のデータだ。発話された時刻、1回ごとの発話の時間、発話していない(すなわち、傾聴している)時間を記録する。2つ目は、話した相手について。話した時間、相手の職種や所属など。3つ目は、社内のどこにいたか、それぞれの場所での滞留時間など、その人が動いた場所のデータだ。

実験における大きなハードルは、

従業員の理解を得て、実験に参加してもらうことだった。事前説明会では、プライバシーが完全に保護されること、取得したデータは個人の評価には一切影響しないことなどが伝えられた。「同時に、コミュニケーションや行動の傾向を実験終了後、各人にフィードバックするという、データ取得のメリットを説明し、装着率を高める努力をしました」(小股)

集計データの可視化だけでも気づきは十分にある

これらによって何が見えたのか。「集めたデータは“インフラ”のようなもの。目的によって多様な分析ができます。今回の実験では、働き方の検討を目的に、チームと個人のコミュニケーションのありように着目して分析することにしました」(鹿内)

データ集計結果の一例が、右上の図である。「Aさん」は上司や同僚から「よくしゃべる」と認識されていた。Aさんは、確かに会話している人の数が部署平均より多く(図上)、しか



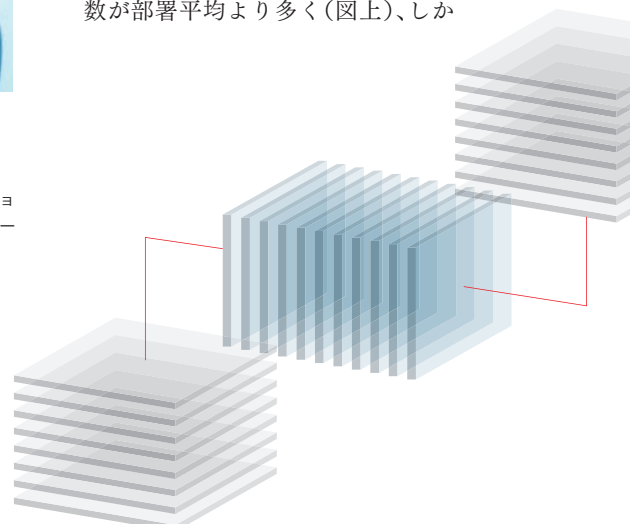
鹿内 学

リクルートキャリア IT戦略室 プロダクトマーケティング部 データアナリティクスグループ



小股幸生

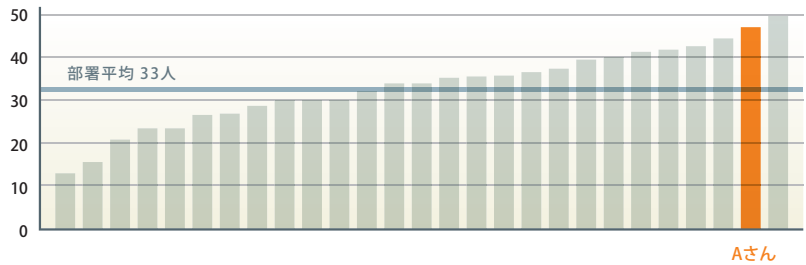
リクルートキャリア HRアセスメントソリューション統括部ソリューション営業部ソリューション第一営業グループ



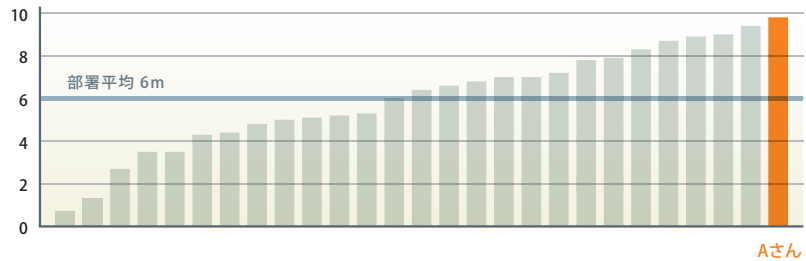
も自分からオフィス内を広く動き回っており、チーム以外の人ともコンタクトしていた(図中)。ここまでは想定内の結果だった。しかし、コミュニケーションのなかで本人が発言している割合は部署平均より低い(図下)。つまり、相手の話を聴いている時間が長く、「よくしゃべる」のではなく「よく聞いて」情報収集を積極的に行っている姿が浮かび上がってきたのだ。「人の目で見えることや思い込みを超えた事実を、データが教えてくれたのです」(鹿内)

また、実験開始前には、人事やマネジャーに対してデータに基づく改善提案がなければ、データ活用意欲は高まらないだろうと予測していたが、「データを可視化するだけでも大きな

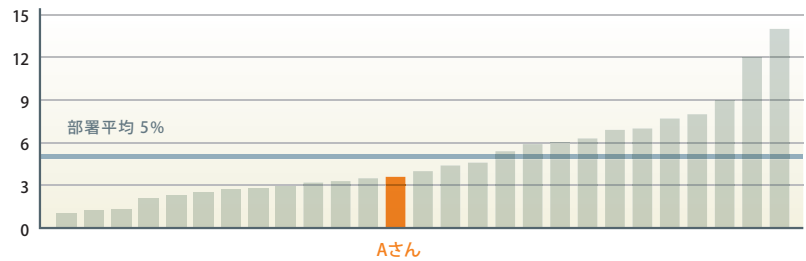
○のべ会話人数(週あたり)



○移動距離(単位時間あたり)



○発言率(対面時間あたり)



出典:実際のデータをもとに鹿内作成(数値は仮想)

効果があるとわかった」(鹿内)という。「ほかのチームに比べてコミュニケーションの量が少ない、というような集計データの可視化によって、

マネジャーはその原因や改善の方法について自分なりの気づきを得るのです」(鹿内氏)。データと人のコラボレーションは、確かに可能なのだ。

信頼と貢献を基盤としたデータ・ドリブン・カルチャーの構築を急げ

「米国企業でも思ったほどデータ活用は進んでいないんだね」。本特集の制作途中で、そんな声が聞こえた。本当にそうか。確かに彼らが使うのは伝統的な人事コアデータであり、それ以外のデータの使用を躊躇しているものの、経営や現場に貢献し、頼られるデータ・ドリブン・カルチャーを

つくることに成功しつつある。

データ・ドリブン・カルチャーは、データ取得の目的や領域、閲覧者を明示する、という透明性なしには築けない。「監視や統率のために使われるのではない」という信頼が基盤だ。

また、「データは、自らの勘と経験だけでは得られない示唆を与えてく

れる」という感覚を持たせなければ、誰もデータに目もくれない。上記の2つはデータの種類が変わっても同じことだ。データ・ドリブン・カルチャーを醸成した企業が新しいデータを使いこなすのは、そう難しくない。いつでも急発進できる。日本企業も、うかうかしてはいられないのだ。