

AI時代における人事の新機軸 「ピープル・アナリティクス」



PwC コンサルティング合同会社
組織・人事コンサルティング ディレクター

北崎 茂 氏

従業員の多様化や働き方の多様化が進み、勘と経験主体の人材マネジメントが限界を迎えている昨今。今後、企業の競争力を上げるために必要不可欠なのは「ピープル・アナリティクス」である。しかし、日本ではまだまだ活用できている企業は少ない。そこで、PwC コンサルティング合同会社 組織・人事コンサルティング ディレクター北崎氏に、ピープル・アナリティクスとは何か、人事にもたらす影響、導入のポイントなど具体的手法を伺った。

ピープル・アナリティクスの概要

HRテクノロジーといっても、さまざまなものがあり、混乱している方もいらっしゃるかと思います。そこでまずは全体像をまとめてみます。

HRテクノロジーは、人事機能の何が変わるのかによって、3つに分類されます。

一番分かりやすいのは「HR Efficiency」です。HRテクノロジーで人事の効率化を図ろうというもので、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)がここに入ります。

2つ目は「HR Effectiveness」です。HRテクノロジーを使うことで人事としての意思決定の精度を上げようというものです。今回お話しするピープル・アナリティクスはここに入ります。

そして、3つ目は「Employee Experience」と呼ばれるもので、従業員に対してHRテクノロジーを使って価値提供をしようというものです。物心ついたときからインターネットで何でも調べられる環境にあり、情報欲求が強いのがミレニウム世代と呼ばれる人達です。欧米の大学機関における調査によると、何かを調べて答えが出るまで、彼らよりも上の世代は一週間待てるのに対してミレニウム世代は数時間でフラストレーションを感じるそうです。彼らにはすぐに答えが返ってくるスピーディーなテクノロジーを活用した環境が必要です。このコミュニケーションモデルの話はあくまで例の一つではありますが、こうしたHRテクノロジーの活用により従業員に対してより良い価値提供を行っていく考え方が「Employee Experience」です。

今日は、ピープル・アナリティクスに焦点を当ててお話ししていきたいと思います。ピープル・アナリティクスとは人材マネジメントにまつわる様々なデータを活用して、人材マネジメントの意思決定の精度向上を図り、業務の効率化を実現する手法と定義されます。

とはいえ、これまでも人事部門でデータ分析は普通に行われてきたと思います。どのような段階を経て進歩してきたかを5段階に分け、退職率をテーマに説明します。

レベル1は単年集計です。今年の退職率は何パーセントだったかというように単年度の退職率を可視化する段階です。これがレベル2になると経年比較が行われるようになります。過去何年かの間に退職率が上がった、あるいは下がったという変化が分かるようになるわけです。レベル3はベンチマーク比較です。これを行うことで他社と比較して自社の退職率は健全なレベルかを判断できるようになります。

そして、レベル4からピープル・アナリティクスの領域に入ってきます。レベル4は要因分析——退職率を悪化させている要因は何かをデータで示す段階になります。上司との相性が要因になったケースが何パーセント、給与の問題が要因になったケースが何パーセントと示すことにより、次のアクションにつなげていくモデルです。退職率を下げるために何をするのか、勘や経験で決めるのではなく、因果関係を科学的に分析



した上で決めましょうというわけです。

さらにレベル5になると、予測分析——過去のデータから将来を予測する段階になります。たとえばAさんが3年以内に辞める確率を予測するといったことを行い、それをもとに対策を考えることになります。

今の時代、なぜピープル・アナリティクスが必要なのか、大きく3つの背景があると思います。1つ目は「従業員の多様化」です。最近、従業員に占める外国人の比率が高くなっています。彼らには日本人とは違う価値観の部分があります。そこをどうアジャストするか、その時にデータが役立ちます。さらに、先ほど申し上げたデジタル世代もいます。

2つ目は「働き方の多様化」です。テレワークやプロジェクト型の仕事が増え、上司は部下の働いている様子を把握しにくくなってきました。そこを補完するためにデータを使うという考え方が出てきました。

3つ目は「事業環境の変化」です。現代のビジネス社会では今までのやり方では通用しなくなることが珍しくありません。つまり、勘と経験主体の人材マネジメントが限界を迎えているのです。そこでデータを活用したピープル・アナリティクスへの注目が集まっているというわけです。

海外ではピープル・アナリティクスは、もはや当たり前なものとなっています。日本でもここ1、2年、急速に関心が高まってきました。PwCが昨年行った調査では半分くらいの企業がピープル・アナリティクスに「関心がある」と答えています。これが従業員5,000名以上の大企業になると75%の企業が「取組み済み」「取組み予定」でした。ピープル・アナリティクスがムーブメントになりつつあるのは確かです。



導入に向けて必要なこと

ピープル・アナリティクスを導入している企業の多くは人事部門の中に専門組織を作っていて、そこにいる人達は365日分析をしています。同じテーマについて分析を繰り返すというのではなく、仮説を構築して分析をするということを繰り返しています。それだけデータから得られる可能性がたくさんあるということです。

では、ピープル・アナリティクスを導入するためにどのようなことが必要なのでしょう。大きく4つに分類することができます。

まず「分析手法」です。予測をするための分析手法が必要となります。従来の集計やクロス分析を中心とした分析手法でなく、決定木・重回帰などの予測分析手法、さらには人材を分類するためのクラスタリング手

法などの活用が必須です。

そういったことをやろうとすると「分析ツール」も変える必要があり、統計専門ツールの活用が必要となります。

3つ目は「活用データ」です。コンサルティングをやっていると、「うちにはきちんとした人事システムがあり、10年以上データを蓄えているので、きっと何かが見えるはずですよ」とよく言われます。しかし、単純な人事システムから得られるものは多くありません。なぜかというと普通の基幹人事システムは人事オペレーションを回すために作られていて、異動データや評価データなど、年に一回程度しか更新が行われないデータばかりが蓄えられているからです。

ピープル・アナリティクスを導入する企業は、社員のモチベーションがどう変化しているのか、生産性がどう変化しているのかなど、日々の変化が気になるところが多いのですが、そのためには当然、日々変動するデータがなくてはなりません。そういうデータは新しく取ってくる必要があります。

そのためには専門組織を作らないと難しく、これが4つ目の「組織体制」ということになります。PwCで米国企業に「ピープル・アナリティクス組織を持っていますか」あるいは「ピープル・アナリティクス組織を作る予定ですか」と訊いたところ、Yesが86%にもなりました。同じ質問を日本企業にしたところ、去年のデータで28%でした。まだまだ、専門組織を作るということに対する関心は低いようです。

次はピープル・アナリティクスでどのようなことができるのかというお話をしたいと思います。大きく分けると2つになります。「何かを予測する」ということと、「似たもの同士で分ける」ということです。

「何かを予測する」というのはAさんが退職する可能性は0%というように、過去の統計から将来起こることをパターンに当てはめ予測するということですが、人事で重要なのは「似たもの同士で分ける」の方です。多様性を認めることが大前提となった現代では、1つの式にすべての人材を当てはめるのは困難です。似たもの同士で分類をして、それぞれに分析をしていくということが重要だからです。

では、ピープル・アナリティクスにより人事領域でどういったことができるのでしょうか。ピープル・アナリティクスで行われている分析の種類は100を超えているのですが、日本企業で比較的多く行われているのは「採用の最適化分析」と「配置マッチング分析」です。

「採用の最適化分析」で、よく行われているのが「採用のフィット率分析」と「採用のポートフォリオ分析」です。「採用のフィット率分析」は過去3年程度のデータを分析し、定着して将来ハイパーフォーマーになる人材を見極め、その逆の人は選考の段階でプライオリティを落とす——そういったことを判断するために使われます。

具体的にはエントリーシートと適性検査、その人の属性情報などを分析して、内定する確率を出すということが行われます。その結果、過去に内定を出した人材と同じようなプロフィールや属性を持つ学生、過去に内定を出したことがないプロフィールや属性を持つ学生というようにグループを作ることができます。

一方、「採用のポートフォリオ分析」は自社の人材バランスを分析し、本当に必要な人材を質と量からチェックするために用いられる手法です。その結果をもとに、たとえばリーダータイプの人材が不足していることが分かったら、母集団形成の段階からプロモーションの方法を変えていこうといった判断がなされるわけです。

意思決定のためのヒントを得る

もう1つの「配置マッチング分析」は、過去の配置データと本人の性格特性や能力特性をもとに部門別の適性度の検証を行い、配置時のミスマッチを防止するために行われます。

今までお話ししてきたように、ピープル・アナリティクスでいろいろなことが分かるようになります。ただし、そうやって得られた結果にただ従い意思決定を行うのではなく、ヒントとして取り入れ意思決定をしていただきたいと思います。人間の心理状況などを完全に説明できる変数をすべて確保することは困難であり、100%の回答は存在しないからです。意思決定者に気付きを与えるサポートツールと捉えていただければと思います。

たとえば、先ほど「採用のフィット率分析」で、学生のグループ分けができると説明しました。この時、大事なのは人事の判断です。過去に内定を出したことの無い属性のグループはオートマチックに切るというのも1つの方法だと思いますが、特定のキーワードでわずかな可能性を持っている学生をピックアップしたり、全員と面接をするものの、面談時間を変えるなど方法はいろいろとあります。その判断はあくまで人事が決めることとなります。ピープル・アナリティクスがすべてをオートマチックに決められるものではなく、ヒントを与えてくれるものと考えていただければと思います。

最後にピープル・アナリティクス導入のポイントということで少しお話ししたいと思います。まず、ピープル・アナリティクスを実現する人事システムの構造についてです。

昔の人事システムは1つの統合パッケージでさまざまなデータをカバーするのが主流でした。しかし、最近ではカバーしきれない状況になっています。そのため、採用データ、サーベイデータなど、基幹システムの外に人事データを溜めるという形が増えていきます。つまり、アナリティクスに必要なデータをいろいろなところから吸い上げる構造というのが必要ということです。

使い勝手のいい分析ツールがアナリティクスの中心に置かれる傾向は強いですが、高度なツールは必要発生時だけ使うというのも一般的なモデルです。また、最終的にはピープル・アナリティクスは現場で使うべきですので、分かりやすいインターフェースをもったBIツールも必要になります。これらを全体のシステムを考える際の留意点にしてもらえればと思います。

次に、ピープル・アナリティクスに必要な4つの能力についてお話ししたいと思います。まず、「仮説力」——。たとえば、ある人のモチベーションが下がって退職リスクが上がった場合、何が要因か仮説を考えられる力ということです。上司との相性、組織風土が悪いなど、さまざまな仮説があり得ます。

次に大事なものは「データ化力」です。上司との相性が悪いということであれば、そ



れをどのようにデータで証明するか——。性格診断のデータを上司と部下の距離を測るデータとして分析してみるとか、等級の差を能力の差として分析してみるなど、さまざまな方法が考えられます。

次に「分析手段選択力」です。いろいろな分析手法があります。そのなかでどれを使うか判断する能力が必要です。そして最後が「解釈・説明力」です。分析結果をどのように判断し、どのようなアクションを起こすか考える力ということになります。

「データ化力」と「分析手段選択力」については、データサイエンティストの方が人事よりも長けています。しかし、「仮説力」「解釈・説明力」については人事が長けています。何が言いたいかというと、ピープル・アナリティクスは1人ですべてをカバーするのはかなり難しいということです。きちんと組織化することをお勧めします。

海外の企業では当たり前のようにピープル・アナリティクスが使われています。今、このタイミングで走り出さないと日本企業は競争力を失ってしまいます。ぜひ、導入に向けて踏み出していただきたいと思います。

PwC コンサルティング合同会社 People & Organization ディレクター 北崎 茂氏

慶応義塾大学理工学部卒業。外資系IT会社を経て現職。人事コンサルティング領域に関して15年以上の経験を持つ。組織設計、中期人事戦略策定、人事制度設計から人事システム構築まで、組織／人事領域に関して広範なプロジェクト経験を有する。

ピープルアナリティクスの領域においては、国内の第一人者として日系から外資系にいたるまで様々なプロジェクト導入・セミナー講演・寄稿を含め、国内でも有数の実績を誇る。現在は、人事部門構造改革(HR Transformation)、人事情報分析サービス(People Analytics)におけるPwCアジア地域の日本責任者に従事している。HRテクノロジーコンソーシアム(LeBAC)理事。



日本オラクル株式会社「ピープルアナリティクスの現在と未来～データ活用で描くこれからの経営戦略～」より