

人事データ分析と HRテクノロジーによる働き方改革 —日本IBM人事における事例



日本アイ・ピー・エム株式会社
人事・労務課長

竹花 寛太

日本IBMは2017年9月19日、ソラシティカンファレンスセンター（東京・御茶ノ水）にて「IBM 働き方改革コンファレンス—Watsonとともに、一人ひとりが活躍できる組織へ」を開催しました。当レポートは、働き方を変えるHRテクノロジーの活用やデータ分析に基づく人事施策など、日本IBM人事における取り組みを紹介した講演をまとめたものです。

HRテクノロジーとは

今回は、HRテクノロジーを「HRのさまざまな制度・プロセスを機械化/自動化したり、統計学を活用して、効率的な人事業務や働き方を産み出すテクノロジー」と定義します。最先端のAI（人工知能）から、メールや表計算ソフトまで、すべてがHRテクノロジーの一種です。

HRテクノロジーのレベル体系を、昇給のプロセスを例にとって考えてみました。ある会社では、各所属長が部下の昇給額を調整し決定しています。そのプロセスの実現方法を5段階のレベルに分けて考えます。

レベル0は紙と電卓。一番原始的な方法です。レベル1になると、メールとExcelの添付ファイルを利用します。この段階でペーパーレス化、機械化されます。ただ部下が多い場合や、昇給のプログラムが複雑な場合はこのやり方では難しいでしょう。レベル2ではExcelで社員の各給与情報（市場での順位情報など）も通知され、マクロでシミュレーションも行います。一般的に多いやり方で、この段階で統計手法が使用されると言うて良いでしょう。レベル3では給与調整システムが導入されています。システム上でシミュレーションを行い、決定します。大規模システムを導入している会社でよくある方法で、この段階でシステム化され、プロ

セスが効率化されます。最終段階のレベル4では、給与調整がモバイルアプリとして用意されます。スマホで調整、決定できるほか、この段階では統計分析自動化も想定しています。すなわちAIが、アプリの中で昇給額の提案を行います。

このように、HRテクノロジーは段階的に導入され利用されています。テクノロジーを活用してプロセスを効率化し、レベルアップしていくことによってワークロード削減、コスト削減、さらには統計分析による高度な判断ができるようになります。

テクノロジーの導入には、レベル0から順次レベルアップしていく方法と、一気にレベルアップする方法があります。また、人事制度の面では、会社独自の制度を使うのか、パッケージソフトなどに沿った制度へ変更するのか、大きく2パターンに分けられ、図のような4象限が想定されます。

	人事制度は 自社オリジナルで	効率的な人事制度を 導入したい
Level 0から順次 Level Up!	プロセス効率化のために Subとなるシステムを導入・ カスタマイズ	最新のパッケージソフトの 必要なモジュールだけを 導入し、制度を調整していく
一気にLevel Up!	制度に沿ったシステムを 大規模開発・カスタマイズ	最新のパッケージソフトを 導入し、これに沿った制度に 変更する

HRテクノロジーの導入方法

・導入パターンによってスピードと導入の難易度（システム面、制度面）が変わります。

それぞれに長所・短所があり一概にどれが良いとは言えません。大規模パッケージソフトを入れてカスタマイズを行うと、制度が変わった際にまた大きな改修が必要となることがあります（左下）。パッケージソフトに合わせて社内の制度を大きく変えると、システムの運用面では良くても、今までのプロセスが覆されるため、マネージメント・チェンジのコストがかかってきます（右下）。昨今のビジネス環境の急激な変化に対応していくためには、図の

上段、青字の部分のように、必要なソフトや機能を組み合わせることで自分たちの会社なりのHRテクノロジーを導入し、順次レベルアップしていく方法が良いのではないかと感じています。

IBMでのHRテクノロジー事例

IBMではさまざまな人事プログラムにシステムが導入されており、ざっと一覧にすると30種類もありました。Notesのデータベースを使ったシステム、Excelのマクロから、IBMのアナリティクス・ソリューションであるIBM SPSSやIBM Cognosを利用した大規模なシステムまで、全ての人事プロセスに何かしらのシステムが入っているといっても過言ではありません。いくつか例を挙げますと、人事関連の問い合わせ窓口としてIBM Watsonによる自動応答システム(チャット・ボット)、災害時などにSMSで自動的に安否確認を行うIBMer Safe、採用管理や社内公募のシステムであるIBM Kenexaなどがあります。

IBMでは全世界の人事データを、HRIW (Human Resources Information Warehouse)というデータウェアハウスに集積しています。人事部門はHRIWにアクセスして統計学などを用いて分析し、離職率などを他国と比較することができます。

日本の大企業の方から、「米国子会社の社員数がわからない」「海外に人員調整を指示したのにガバナンスが効いていない」といったお悩みを伺うことがあります。HRIWのようなデータウェアハウスは、課題の解決手段となるでしょう。

HRIWのデータは、IBM Cognosで分析しており、Webブラウザ上で、ピボットテーブル形式を含めた、各種の柔軟な統計分析が可能です。あらかじめ設定された条件のレポートも見ることができ、採用レポート、ダイバーシティの状況など、毎月各国の人材管理状況を視覚化し、ダッシュボードのように使うこともできます。これにより、現状把握、課題発見、因果関係と相関関係の発見、さらには戦略策定や論理的な説得などが可能となり、経験知と未来予測を素早く手に入れることができます。実際、



データ分析により人事部門の力の底上げが簡単にできると実感しています。

日本IBMにおけるデータ分析の一例をご紹介します。ある所属長から「部下が、給料が安いと嘆いているが本当か？」という相談を受け、分析してみました。組織の給与データと厚労省の業界別データ、会社四季報などのデータを使って統計解析を行った結果、十分に競争力のある給与の設定がされている、というデータが得られました。この結果を部門で共有していただき、負の感情を食い止めることができました。というのも、客観的データと科学的アプローチに基づく結果には説得力があるのです。そして、データ分析はデータや統計学の専門家でなくても案外身近で活用できるものです。

HRテクノロジーで人事が会社の変革をサポート

HRテクノロジーは、人事が会社をデザインし変革するのをサポートします。まずは「自分の会社をどうしていきたいか」を意識して、そのためのHRテクノロジー、データ分析の導入を進めていきましょう。その際に弊社の製品がお手伝いすることができれば幸いです。人事だからこそできる会社のデザインをぜひ進めていただきたいと思います。

