



Cognitive HR へのプロローグ

コグニティブ・コンピューティングは
いかに人的課題とエンプロイヤー・エクスペリエンスを変革するか

IBM Institute for Business Value
IBM Smarter Workforce Institute

Executive Report

タレント&エンゲージメント

IBM だけからできること

IBM は、人財を通じた業績向上に役立つプラクティスとテクノロジーを合わせもった企業です。当社は、行動科学、コグニティブ技術、およびプロフェッショナルによるコンサルティング力を統合し、貴社が競争を勝ち抜くためのお手伝いをします。IBM のタレント&エンゲージメント・コンサルティングの詳細については、ibm.com/services/jp/gbs/strategy/organization-people.htmlをご覧ください。IBM Watson Talent の詳細については、ibm.com/watson/talentをご覧ください。

コグニティブ機能で人事サービスを洗練する

従業員の代わりに複雑な作業に対応することは、人事部門の新しい仕事になりつつあります。この新たな優先事項は、進化を続ける環境に即座に適応できる従業員がますます必要になってきていることが要因です。コグニティブ・ソリューションを活用することで、人事専門家は、より効率的に従業員とやり取りし、大量のデータから得た洞察を簡単に活用できるとともに、個人のニーズに適した情報を提供することができるようになります。本調査により、人事の新時代において、コグニティブ機能を活用できる主要分野が明らかになりました。

要旨

今、組織は、ますます複雑化していく人的課題に直面しています。職場の仮想化、新しいスキルセットの需要の増大、新しい技術やデータの継続的な流れは、魅力的なエンployer・エクスペリエンスに対する期待の高まりへと結びつきつつあります。こうした課題に取り組む上で、人事部門は重要な役割を担っています。クラウド、モバイル、IoT (センサー、ウェアラブル、その他の電子機器などのデバイスのネットワーク化) など、進化しつつあるさまざまな技術は、人事機能変革を牽引しています。もうひとつの重要な技術として、コグニティブ・コンピューティングがあります。コグニティブ・コンピューティングは、人財の専門知識や見識を広げ、意思決定を支援することで業績向上に貢献します。

人事部門に対するコグニティブ・ソリューションの影響力を理解するため、当社はさまざまな業界や地域を超えて、人事担当役員、CEO、および従業員を対象とした意識調査を実施しました。IBM が 6000 名以上の経営層を対象に実施した大規模グローバル調査の一環として、約 400 名の CHRO (最高人事責任者) に対してコグニティブ・コンピューティングに関する現在の見解について尋ねました。また、従業員に対しても、コグニティブ・ソリューションの助言を受け入れるか否かを質問しました。(詳しくは、「調査方法」セクションを参照してください)。

当社のリサーチによると、CHRO や CEO は、コグニティブ・ソリューションが人事領域にもたらす価値を認識しており、その独自の機能により、人財に関する新たな命題に対応できると確信しています。しかしほとんどの経営者は、どのように、またどこへ向かって進めばいいのかが分かっていません。コグニティブ・ソリューションに関する従業員の見解を分析したところ、「コグニティブのスイート・スポット」が明らかになりました。それは、コグニティブ・ソリューションを適用することで従業員や組織に対する価値が最大となる人事領域です。



66%のCEOが、コグニティブ・コンピューティングは人財マネジメントの価値を大幅に向上させると確信している。



50%の人事担当役員が、コグニティブ・コンピューティングは人的課題の主要な側面を変革する力を持っていると認識している。



54%の人事担当役員が、コグニティブ・コンピューティングは人事組織の主要な役割に影響を与えると確信している。

また、人事領域の専門家がコグニティブ・コンピューティングを活用する際の出発点となる3つの領域も特定しました。その3つの領域とは、人財の獲得、人財開発、および人事業務処理です。本書では、Cognitive HR 組織に向かう第一歩を踏み出すための、効果的な方法をご紹介します。また、貴組織の既存の投資設備を有効活用することで、いかに大変革を実現できるか、解説します。

新入社員ジョーの場合

ある新入社員のお話をご紹介します。新人教育プログラムは受けたものの、彼は必要な情報やサポートをどこから入手すべきか分かっていません。誰かに会い、意見交換したいと思っていますが、何から始めればよいか知りません。隣の席の同僚に尋ねてみますが、彼女は他の部門の仕事をしており、あまり助けになりません。上司はプレゼンの準備に忙しく、折り返し連絡をくれると言っていたサービス・デスクからはまだ回答がきません。彼は困惑し、ストレスが溜まっています。

もし彼の最初の仕事用にカスタマイズされた新人向け情報があり、それをモバイルで確認できていたらどうだったでしょう。チャットボットで質問への回答がすばやく返されていたら。受講すべき研修が提示されていたらどうだったでしょう。自分がつながりを持っておくべき人物(3名ほど)の氏名と連絡先が、着任1日目で自動的に提供されていたら。コグニティブな組織なら、彼の最初の体験は全く違ったものになっていたでしょう。もっと社内のつながりを感じ、きっと適切なツールにアクセスできていたでしょう。彼は素晴らしいスタートを切ることができていたはずで。

人財マネジメントの進化は続く

デジタル時代の到来とともに、さまざまな機会や課題、トレンドが、世界中の組織や人事部門に影響を及ぼしつつあります(図1を参照)。たとえば、求められるスキル要件が目まぐるしく変化するようになったため、採用ターゲットを柔軟に変化させて、人財を探し出すことが必要になってきています。今日の従業員は、新しい、そして大量のデータにアクセスし、知見を引き出すために、デジタル世界に精通していることが求められています。また職場のグローバル化と仮想化が進んだことにより、地球上におけるさまざまな地域でリソースを最適化することが迫られています。そして、従業員が持つ期待にも大きな変化が生じてきています。従業員が求めているもの、それは、パーソナライズされた、会社とのつながりを感じられる、本物の業務経験です¹。

コグニティブ・ソリューションは、中核となる人事プラットフォームを含む技術やプロセスなど既存の人事基盤を足場として、包括的にエンployee・エクスペリエンスを改善し、コストを削減し、人事サービスの精度と質を高めます。コグニティブ・ソリューションは、継続的に知識を構築し、自然言語を理解し、文脈の中でさまざまな情報を根拠に基づいて評価する、という要素を持っています。これら3つの重要な要素を統合することで、コグニティブ・コンピューティングは人間の意思決定を支え、エンゲージメントを高めるための、新しい洞察の発見を可能にします(4ページのコラム「コグニティブなシステムができること」を参照)。

コグニティブ・システムが持つ特有の機能が、人財マネジメントに対する今までとは全く異なる解決アプローチを提供します。そのアプローチは今日の従業員が抱える難問に対応し、組織と従業員の両方に利益をもたらします。CHROがエンployee・エクスペリエンスの変革を重視する中、既存の人事基盤の上にコグニティブ・ソリューションを構築することで、エンployee・エクスペリエンスを向上させ、運用コストを削減し、従業員に関する新たな知見を得ることができます。

図1
来る3年間で人財マネジメントに影響を及ぼす可能性がある主なトレンド



出典: 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study

コグニティブなシステムができること

理解: コグニティブ・システムは、非構造化データを、人間と同じように受け取り、処理することができます。テキスト、画像、音声を含む、言語のパターンや感覚入力を理解します。たとえば、コグニティブ・システムは何千時間にも及ぶ人事サービス・センターの記録をすばやく分析し、頻度、調子、感情表現に基づいて、キーワードやパターンを特定します。

根拠: コグニティブ・システムは、内在する概念をつかみ、仮説を立て、意図を察して抜き出します。こうした情報をすばやく合成し、関連が深い意味のある回答を提示します。ある社内業務の次期担当者を探しているマネージャーの例を見てみましょう。コグニティブ・システムは、候補者の職務経験やこれまでの実績といったさまざまな情報源を調べ、さらにその職務で成功している人物と候補者とを比較分析して、候補者が組織に最適かどうかを判断できます。

学習: コグニティブ・システムは、あらゆるデータ・ポイント、情報のやり取り、および結果を通じた学習と改善が可能で、常に最新かつ深く広範な知識基盤を構築できます。人事の世界ではポリシーの変更や新しい規制が頻繁に生じるため、こうした機能は非常に有効です。静的な一連のルールに対応するというよりも、コグニティブ・システムは多種多様な情報源から人事コンテンツを読み取り、タグ付けし、整理するため、従業員はいつでも最も正確で関連性の深い情報にアクセスできます。

コグニティブは経営者にとってのリーダーである

今回の調査の結果、人事領域におけるコグニティブ・ソリューション市場は、来る3年間で顕著に拡大することが明らかになりました。CEOの66%は、コグニティブ・コンピューティングが人財マネジメントに多大な価値をもたらすと確信しており、ほぼ40%が人事部門にコグニティブ・ソリューションの導入を期待しています。ビジネス・リーダーたちは、昨今の人財争奪戦において、コグニティブ・コンピューティングが重要な差別化要因になることを理解しています。

CHROの意見もCEOと一致しており、コグニティブは業界の革新力になる、と彼らの半数以上が認めています。事実、調査に回答したCHROたちは、コグニティブ・ソリューションがあれば解決できる主要な人事領域の問題を5つ挙げています(図2を参照)。それらの問題は、労務コスト管理や人事プロセスの最適化といった直接的、またtime-to-productivity(新入社員が生産性を発揮するまでの時間)や従業員エンゲージメントといった間接的な方法で、業績に影響します。

業績の高い組織の人事担当役員は、さまざまな人事領域におけるコグニティブ・コンピューティングの潜在的価値を、より強く認識しています(図3を参照)。業績の高い企業ほど、さまざまな分野における多種多様な課題に対処する上で、コグニティブ・コンピューティングに強い可能性を見ています。たとえば、人財獲得におけるコグニティブ・コンピューティングの価値を認識しているCHROの数は、業績の高い組織では2倍以上となっています。

これらの調査結果は、コグニティブ・コンピューティングが人事の将来に重要な役割を果たすと、経営者や人事のリーダーたちが認識していることを示しています。しかしながら、多くの新しい技術は、その可能性を最大限に発揮できていません。その原因は、従業員がそれら技術をうまく受け入れることができない、または受け入れる意志がないことにあります。コグニティブ・コンピューティングが本質的に革新をもたらす可能性があることを考慮すると、従業員が日々の業務の中でコグニティブ・ソリューションに触れる意志があるか否かを評価することが重要です。

図2

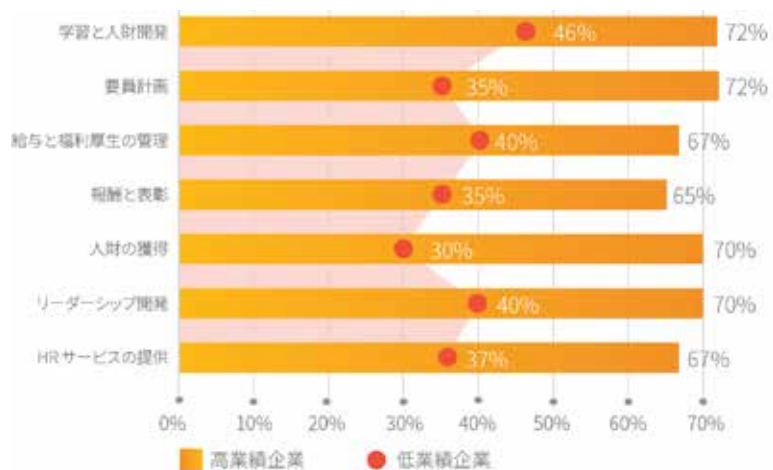
コグニティブ・コンピューティングによって効果的に解決できる主要な人事領域の問題



出典: 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study

図 3

コグニティブ・コンピューティングが人事の特定の分野に付加価値を提供できると確信している人の割合
(高業績企業と低業績企業との比較)



出典: 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study






注記: 業績に関するグループ分けは、利益や収益性といった条件に基づく回答者による自己評価によって決定しました。高業績企業は両方の基準で高いスコアを示し、低業績企業は両方で低いスコアを示しました。

人事に関する助言は人間が提供すべきか

Cognitive HR が根付くためには、従業員は、コグニティブ・アプリケーションからの助言を、人からの助言と同じように快く受け入れる必要があります。各個人がコグニティブ・システムを介して知見を引き出す意志を持っているかを見極めるため、当社は典型的な人事関連のシナリオについて、8600人以上の従業員を調査しました。

各シナリオにおいて、コグニティブを利用した意思決定支援アプローチ(モバイル・コグニティブ・チャットボットなど)、または従来の人事情報提供アプローチ(上司とのメールのやり取りなど)のいずれかを調査対象者に示しました(図4を参照)。

図4
Cognitive HR に向けた準備状況を測定するために回答者に提示したシナリオ

	福利厚生の最適化: 有給休暇の取得	一従業員として有給休暇を取得する権利を持っていますが、多くの同僚がすでに休暇を申請しているため、あなたの申請は承認されないかもしれないという情報を得ました。 入手した情報に基づいて、あなたは休暇を申請しますか？
	新人教育: 新入社員のサポート	入社から1週間が経ち、自分の担当業務を学ぶために、より多くのサポートが必要だと感じています。 新入社員向けのウェブページに、役立つ情報がたくさん掲載されているという情報を得ました。 あなたはそのウェブページにアクセスしますか？
	パーソナル・コーチング: 音声分析	お客様への訪問のすぐ後に、上司との重要なミーティングが予定されています。訪問の後、具合が悪そうなので会議の前に休憩を取るべきだ、というアドバイスを受けました。 あなたはそのアドバイスを聞き入れて休憩を取りますか？
	研修: チーム研修	会社は、社員研修に対してもっと体系的なアプローチを目指しています。 チーム・マネージャーとして、チーム・メンバー向けの研修リストを入手しました。あなたはその情報をチームに伝えますか？
	採用: 候補者の選択	あなたは大企業の採用責任者として、自社の採用アプローチが不十分であり、面接する候補者が少なすぎることを見出しました。あなたは今後、候補者のリストを増やしていきますか？

出典: 2016 IBM Smarter Workforce Institute WorkTrends Study

各シナリオへの回答は、人事の視点に基づいた「理想的な意思決定」を含みます。そして各シナリオに関して、次のような側面で回答を比較しました:

- 従業員は、コグニティブ・システムによって助言された際、従来の人事専門家によって助言された場合と同じように意思決定しているか?
- 従業員は、従来のアプローチと同じくらい、コグニティブ・システムから十分に情報が得られたと感じているか?
- 従業員は、従来の人事情報源と比較して、コグニティブ・システムからの情報をどの程度信頼しているか?

本調査では、次のことが判明しました:

- 行動意志: 助言を従来の情報源から得ようとコグニティブ・システムから得ようと、同じ意思決定を下すだろうということが、回答から示唆されました。これは、従業員がコグニティブ・システムから適切な情報を収集できることを示しています。意思決定の内容も、ほとんどのシナリオでほぼ一致していました。一番大きな差異が見られたのは、音声分析を用いたシナリオにおいてでした。回答者が従来どおり人間から助言を受けた場合、理想的な意思決定を下したのは60%でした。対してコグニティブ・ソリューションから助言を受けた場合、理想的な意思決定を下したのは56%でした。
- 情報の適切性: コグニティブ・ソリューションが提供する情報に優位性があるか否かは重要な論点です。「情報は十分だったか」という質問に対して、コグニティブ・システムから情報を得た回答者が「はい」と回答する割合は、従来のアプローチで助言を受けた回答者よりも高く、前者は全シナリオの平均で68%、後者は全シナリオの平均で64%でした。この差は、同僚の予定を考慮して有給休暇を取得するか否かを判断するといった、より複雑な意思決定において特に顕著です。有給休暇取得のシナリオでは、コグニティブから十分な情報が得られたと回答した人は58%だったのに対し、従来の助言で十分と回答した人は50%でした。

-
- 信頼: 得た情報を回答者がどの程度信頼しているかについても分析しました。注目すべき結果だったのは、複雑な有給休暇に関するシナリオと、個人的な音声分析シナリオの2つでした。複雑な有給休暇に関するシナリオの場合、人々は従来の助言よりもコグニティブからの助言の方に、より高い信頼を寄せていました (58% 対 54%)。一方、個人的な音声分析に関するシナリオの場合、人々はコグニティブによる助言よりも従来の助言の方を信頼していました (68% 対 58%)。これらの結果が示しているのは、複雑であり、かつ個人的でない意思決定の場合、コグニティブ・アプリケーションから得た情報は、従来のアプローチで得た情報と同等、またはそれ以上に信頼されているということです。
 - 再利用の意志: 回答者に対し、将来同じ情報源から同じような助言を得たいかどうかを尋ねました。人財マネジメント関連の助言に関して、従来の情報源を再び利用したいという希望が強かった一方で (平均 71%)、コグニティブを再び利用したいと表明した人も多くいました (平均 62%)。この結果から、コグニティブ・システム受容に対する学習曲線は短く、従業員はすぐにコグニティブ・システムに慣れ、その機能をフル活用できるようになるだろうと示唆されます。

コグニティブ・リクルーティング: 卓越したマッチメーカー

フォーラムエンジニアリングはエンジニア派遣に特化した日本企業で、短期または長期的な人材派遣に対応しています。同社が用いていた従来のマッチング・プロセスは、迅速さと正確性に欠け、不適切な人材を紹介したことによって派遣先企業から不満が出たり、追加コストが生じたりすることがありました。より良いサービスを提供するためフォーラムエンジニアリングは IBM Watson の技術を活用して、自然言語の処理とコグニティブ検索機能を用いたコグニティブ・コンピューティング・ソリューションを導入しました。このソリューションは、同社が随時収集している構造化データを分析するだけでなく、内部ファイルの非構造化データをふるいにかけ、各職務に最適な候補者を推奨できます。現在では、性格、スキル、および組織風土的な適合性といった要素を組み込んだマッチングにより、正確で適切なマッチングが、6 倍もの速さで可能となりました。

コグニティブのスイート・スポット

当社の調査で明らかになったのは、組織は Cognitive HR に向けて準備万端であり、従業員は日々の多くの活動でそれを受け入れる準備ができていているということです。そして成功のためには、コグニティブ・ソリューションが最も影響力を発揮する「スイート・スポット」を認識することが重要であることも、本調査で判明しました。「スイート・スポット」となりうるシナリオの観点は次のとおりです。

- 意思決定が数多くの情報に基づくもので、非常に複雑 – さまざまな情報源から多様な情報を得る必要がある。
- ユーザーとのやり取りが頻繁かつ多岐にわたる – 大量のリクエストを理解し、それらに対応する必要がある。
- フリー形式のテキストや画像、音声など大量の非構造化データが混在している。
- 世界中の多種多様な従業員の個々のニーズに対応するために、内容をカスタマイズし、パーソナライズすることが期待される。

コグニティブ機能の特長を活かせる、人財マネジメントとエンployee・エクスペリエンスに関連する3つの分野をご紹介します。

- 人財の獲得と新人教育: コグニティブ・ソリューションが複数の情報源を活用して新しい知見を提供することで、企業は候補者プロフィールを拡充することができるようになります。そして、社外の労働市場における自社のポジションを効果的に固め、採用候補者についての確かな意思決定を下すことが可能になります。
- 人財開発: コグニティブな洞察により、学習やキャリアパス計画に対する、よりパーソナライズされた提案が可能になります。
- 人事業務処理: コグニティブ・コンピューティングにより、人事アドバイザーは、より合理的で正確な情報提供が可能になります。

人財の獲得と新人教育

人財の獲得と新人教育の分野を改善することは、CHRO にとっての優先事項です。人事担当役員のうち、46% はコグニティブ技術によって自社の人財獲得能力が格段に向上し、42% はこの重要分野の業務効率が大幅に改善されると確信しています。

今日の採用担当者の役割を考えてみてください。採用担当者は、現場から受ける採用要請の管理、ネットや斡旋会社への求人情報の掲示、ソーシャル・メディアを用いた引き抜き候補者の検索など、常に複数の仕事をやりくりしています。彼らは、採用候補者のジョブ・マッチングを短期間で終わらせることと、長期的な視点での組織への適合性を確保することを両立させるため、「最も妥当な推測」をすることが求められています。しかしコグニティブ・ソリューションの助けがあれば、採用担当者はマーケティング戦略担当者兼リレーションシップ・マネージャーとして、優先度の高い採用要請に関する業務に集中でき、重要なポジションへの人財配置の時間を最適化できます。コグニティブ機能を活用することで、新しい人財プールから得た採用候補者に対して、業務への適性や保有スキルをより迅速に査定し、最適な人財を特定できるようになります(10 ページのコラム「コグニティブ・リクルーティング: 卓越したマッチメーカー」を参照)。そしてコグニティブ・ソリューションにより、組織はソーシャル・メディア上の最新トレンドを活用して、雇用主としての自社のブランド力を評価し、一流の人財を惹きつけることもできます。

コグニティブを用いた人財獲得の手法が進化することにより、従来の採用手法もさまざまな側面で強化されます(図5を参照)。雇用主としてのブランド力は受け身的なものから積極的なものへと成熟し、採用活動はランダムなイベントからの的を絞ったものへと変化し、候補者の選択はより予測的なものとなり、雇用プロセスは本当の意味でパーソナライズされたものになります。

図5

コグニティブを用いた人財獲得のメリット

人財の獲得

	従来型	コグニティブ
企業ブランド	受け身的	積極的
人財の調達	ランダム	的を絞った
候補者の選定	一貫性のない	予測的
採用と新人教育	標準化	パーソナライズ化

出典: 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study

コグニティブな新人教育: 指先 1 つの従業員向けサービス

2016年、IBMは、自社の新人教育のほか、買収先企業の従業員や派遣従業員のサポートなどといったさまざまなシナリオに対応するため、CHIPと呼ばれるコグニティブ支援システムを導入しました。CHIPは、人事プログラムやポリシー情報に関して「1か所ですべてが分かる」知識基盤です。また、必要なタスク(新入社員向けチェックリストやビジネス・コンダクト・ガイドラインへの記入や、福利厚生の登録など)に関する的を絞ったプッシュ通知の送信にも活用されています。一般的な質問に対して、信頼できる回答をオンデマンドで提供することにより、CHIPはエンployee・エクスペリエンスの強化、生産性の向上、およびHRサービス・コストの低減に役立っています。

採用が終わり、新入社員としての期間で重要な経験と言えば、新人教育です。コグニティブ・ソリューションにより、新入社員は福利厚生の利用方法、主要な連絡先、その他重要な情報を入手できます(コラム「コグニティブな新人教育: 指先 1 つの従業員向けサービス」を参照)。基本的な問い合わせへの迅速な対応は、就業への移行を容易にし、良い印象を与え、結果として雇用主としてのブランド力の強化につながります。

人財開発

人財開発は、多くの人事リーダーたちが注目している分野です。彼らは、人財開発は従業員に何を教えるべきかではなく、学習体験によっていつ、どこで、どのように実力を発揮できるかが大切であることを認識しています。当社の調査によると、人事担当役員の48%がデジタル・スキルのギャップを重要な問題と捉えており、40%がこの課題を克服する上でコグニティブ・ソリューションが大いに役立つと確信しています。彼らは、現在の従業員に必要とされるスキルの目まぐるしい変化に対応するには、継続的な学びが必要であることを理解しています。学びや

図 6

コグニティブを用いた人財開発のメリット

人財開発

学習	パーソナライズ化 従業員のニーズや優先事項に合わせてカスタマイズされたコンテンツで、継続的な学びを促進する。
キャリア	コーチング 従業員それぞれの興味に合わせた刺激的なキャリアパスに向け、パーソナライズされたガイダンスを提供する。
フィードバック	継続的 意識調査やリアルタイムなソーシャル分析を用いて、従業員の感情を測り、生産性向上の取組みを誘導する。

出典: 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study

スキル開発から従業員へのフィードバックまでといった人財開発の一連の流れもまた、コグニティブ・システムによって可能となります(図6を参照)。

グローバルな組織の上司の役割に目を向けてみましょう。現在、上司たちは、自分たちの日々の職務の合間を見て、部下たちの仕事を確認しています。彼らは個人的な経験に基づき、注意、指導、または評価を必要としている部下を見極めます。キャリアに関する対話が行われるのは、せいぜい年に1度の人事考課時のみで、必要な研修は人事部から指示されます。彼らを支援するコグニティブ・ソリューションがあれば、上司はダッシュボードや日常使うツールなどを通じて部下に関する情報を把握し、チームに対して適切な学習機会を提供することができます。またコグニティブ・ソリューションによって、各個人の学習ニーズや重要な業界動向を統合し、あらゆるチャネルを通じていつでもどこからでも学習環境にアクセスできるようになります(コラム「コグニティブ・ラーニング: パーソナライズされた学び」を参照)。

コグニティブ・ソリューションは、学習以外にも、人事専門家が従業員の感情をより良く理解し、新たな問題の発生を迅速に把握できるようになるなど、人財開発において重要な役割を果たします。コグニティブ型システムは、社内のコラボレーション・プラットフォーム、従業員へのミニ意識調査、外部のソーシャル・プラットフォームなど、さまざまな情報源を監視し、潜在的な問題がないか、従業員に懸念が生じていないかを検索します。また販売実績や売上高など構造化された情報との組み合わせにより、コグニティブ・システムは「予兆・警告」として機能し、社員の士気や業績に影響し得るホットトピックや長期的な傾向を特定します。

コグニティブ・ラーニング: パーソナライズされた学び

IBMは、自社の研修カタログを、全世界で37万5000人を超える従業員すべてに対して維持管理するという課題に直面していました。スキルや知識ニーズが急速に進化する中で、学習コンテンツが業界内で時代遅れになることがしばしばあったほか、マネージャーたちは会社から自分たちのチームに課せられた研修プログラムを把握するのに苦労していました。2016年、IBMは、パーソナライズされた人財開発戦略にすべての社員がアクセスできるようにすべく、Watson コグニティブ技術を用いた社内ツール「Your Learning」を導入しました。このツールは、ユーザーの学習履歴、職歴、キャリア目標に基づいて、学習内容をカスタマイズします。Your Learningは、30を超える社内外の情報源から、関連深い構造化データや非構造化データを検索して、最新のオンライン・コンテンツ、集合研修など研修コンテンツを統合し、社員がいつでもどこからでも学習することを可能にしています。受講者のトランザクションは1日に3万件にも上ります。

Cognitive HR: お気に召すまま

大手グローバル消費財企業が、人事サービス・センターへの複雑な電話での問い合わせに対する対応時間の短縮と、人事部門に対する従業員満足度向上を課題としていました。そして、従業員が自ら選んだチャンネルで、サービス・デスク・アドバイザーからの迅速で有効なサポートを受けながら、円滑なやり取りをすることも目指していました。そこで同社は、Watson の技術を用いたコグニティブ・ソリューションを導入し、どのチャンネルからでもサービス・デスクにアクセスできるようにしました。また、情報をシームレスに統合、合成して、アドバイザーの専門知識を拡大、増強することで、より迅速で正確な対応が可能になりました。結果、わずか1か月で人事サービス・センターに対する従業員満足度が25%も向上しました。

人事業務処理

人事領域のバック・オフィス業務において、プロセスは定期的に変更されています。新しい福利厚生が導入され、旅費規程が調整され、経費管理が再定義されています。当社の調査によると、CHROの39%は自社の人事プロセスが過度に複雑であり、コグニティブ機能を導入することでメリットが得られると確信しています。

今日の従業員は、会社のイントラネットを検索して人事ポリシーに関する情報を探し出し、休暇取得に関する規定を上司に聞き、さらに問い合わせ窓口で電話して経費について質問しています。各チャンネルは異なる方法でサポートするため、頻繁に結果にばらつきが生じます。ぜひコグニティブ・エージェントを導入してください。自然言語処理機能により、バーチャルなエージェントとしてサービスを提供しているコグニティブ・ソリューションは、さまざまなチャンネルを通じて従業員からのリクエストを受け付けます。従業員マニュアルから外部プロバイダのデータベースまで、無数のデータにすばやくアクセスすることで、最新の質問にも答えを提供します。また、従業員が直接問い合わせてくるような状況でも、人事アドバイザーは、コグニティブを活用したシステムにより、従来のシステムよりもすばやく正確な情報にアクセスでき、質問者に対してより良いサービスを提供することができます(コラム「Cognitive HR: お気に召すまま」を参照)。

コグニティブ機能を活用して従来の人事業務処理を最適化することで、中核的なプロセスを刷新し、人事専門家の意思決定力を高めます。(図7を参照)。給与計算業務はコンプライアンスの改訂と処理時間の短縮で合理化され、さらに、複雑なデータ管理が高度に自動化されることで要員管理が容易になります。コグニティブ・ガイダンスの支援を受けている既存のシェアード・サービス・センターのアドバイザーは、より優れたエンployee・エクスペリエンスを提供でき、シナリオ・モデリングによって要員分析が強化されます。

図7
コグニティブを用いた人事業務処理のメリット

人事業務処理

給与	合理化 コンプライアンスに関する洞察に富んだ最新情報やリアルタイム分析により、例外処理を抑制し、ランタイムやコストの削減が可能。
要員管理	自動化 インテリジェント・エージェントにより、複雑なデータ管理タスクを自動的に処理し、正確性が向上。
人事シェアード・サービス・センター	権限 コグニティブを活用した電話ガイダンスにより、問題解決やエンプロイヤー・エクスペリエンスが向上。
要員分析	最適化 シナリオ・モデリングにより、最適なスキルミックス、採用ターゲット、およびロケーションの選択肢が特定可能。

出典: 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study

Cognitive HR の旅の幕開け

組織にコグニティブ機能を導入するための第一歩は、それほど難しくありません。お勧めの方法は次のとおりです:

いかにコグニティブが人財マネジメント変革を牽引するか

コグニティブ機能は、主要な人事プラットフォームやクラウド・アプリケーションを含む、人事部門全体の既存投資設備の能力を高めます。たとえば人財の獲得において、組織の業績評価指標や要求されるコンピテンシー・フレームワークを基にコグニティブ・システムが採用候補者のデータを分析することで、新規雇用の成否をいかに正確に予測できるか、考えてみてください。また人財開発において、コグニティブ・アプリケーションがいかに学習管理システムを補強し、貴社の経営戦略と合致した最新情報へと従業員を導くことができるか、想像してみてください。最後に、人事業務処理において、オンデマンドで自然なやり取りを可能にするモバイル・チャット・ボットが、従業員セルフ・サービスにどれだけの恩恵をもたらすか、思い描いてみてください。

シンプルに、スマートに始める

コグニティブ・コンピューティングをどこから開始するか、その判断は骨の折れる仕事に見えるかもしれません。解決したい問題に対して最適なコグニティブ機能は何か、考えてみてください。従業員とのやり取りが複数回必要な状況では、自然言語を処理できる機能は役に立ちます。また、上司やリーダーたちにとって、声のトーンを解釈する機能は有効です。コグニティブの「スイート・スポット」とは何でしょうか。それは、意思決定に多くの情報が必要であり、かつ非常に複雑で、従業員から頻繁に要求される領域です。新たな知見、卓越した体験、強化された専門知識、インテリジェントなプロセスが求められる領域はないでしょうか。コグニティブ・ソリューションは広範囲のユーザーが対象となるため、さまざまな専門分野の担当者からなるチームを構築し、共同で検討してください。

データの可能性を理解する

コグニティブ・システムは、かつては検索不能だった情報源から洞察を得ることができるため、自然音声や画像といった感覚入力によって、従来のテキスト・ベースのデータを拡充することが可能です。卓越した洞察の活用可能性を検討するには、保有しているデータを理解するだけでなく、ファイアウォールの外のデータや、今後入手するデータを理解することも必要です。コグニティブ・ソリューションを活用する上で最も重要な情報源は何かと人事担当役員に尋ねたところ、外部労働市場の情報と答えたのは回答者全体の46%、社内の人事情報と答えたのは46%、従業員のコンピテンシー・モデルと答えたのが45%で、これらがトップ3を占めていました。

信頼の構築と社員とのつながり

職場における人間と機械の融合の影響を理解することは、コグニティブへの旅にとって重要な要素です。調査対象である人事リーダーの半数以上は、経営層から従業員サービス・センターまで、広範な人事業務が影響を受けることを認識していました。スキルの再教育や職務の再設計などの必要性を含め、影響範囲を広く考慮する必要があります。テクノロジーを用いた新しい働き方に向けて人々の準備を進めることが第一ステップです。その道筋をつけるには、プロセス、コンテンツ、および役割の調整が重要です。コグニティブ・ソリューションの活用を従業員に納得させることが次のステップです。最初のコグニティブ適用領域を、従業員の専門知識を強化し、サポートするシステムに焦点を絞ることで、従業員との信頼関係を構築します。

人材マネジメントの戦略的強化と拡大

コグニティブ・システムは、学習と改善をするよう設計されています。コグニティブ機能を強化・深化させるため、システムの進展を評価し、フィードバックを継続的に適用するための計画を立てます。貴社のコグニティブ機能が洗練され成長するにつれ、貴社の進捗状況を評価し、各ソリューションの具体的な価値を測定します。人材の獲得、人材開発、人事業務処理など、人材マネジメントのさまざまな分野で慎重に歩を進めることで、エンployee・エクスペリエンスの多くの要素の中にある価値を見出すことができます。

お問い合わせ

To learn more about this IBM Institute for Business Value study, please contact us at iibv@us.ibm.com. Follow @IBMIBV on Twitter, and for a full catalog of our research or to subscribe to our monthly newsletter, visit: ibm.com/iibv.

Access IBM Institute for Business Value executive reports on your mobile device by downloading the free “IBM IBV” apps for phone or tablet from your app store.

To learn more about IBM Smarter Workforce Institute, please contact us at ibmswi@us.ibm.com. Follow @IBMSmtWorkforce on Twitter.

Cognitive HR に向けた備え

貴組織にコグニティブ・コンピューティングを導入することを検討しているのなら、次の質問について考えてみてください:

- 人材マネジメントのどの分野が、コグニティブ・コンピューティングの恩恵を受けることができるか?
- 人材の獲得、従業員エンゲージメント、人事業務処理に関する意思決定力を、コグニティブ・コンピューティングはどのように強化できるか?
- 要員計画に関する効果的な意思決定のために、組織はさまざまな情報源からどれほど効果的にデータを集められるか?
- 人事部門へのコグニティブ技術の適用は、組織全体のビジネス戦略にどう合致しているか?
- 貴組織でコグニティブ・コンピューティングを最大限に活用するには、どのようなスキルやコンピテンシーが新たに必要になるか?

調査チーム

IBM は、コグニティブ機能が人事機能変革にどのように役立つかを描き出すため、以下のコグニティブ・コンピューティングの専門家、研究者、コンサルタント、および人事リーダーから成る中核チームを結成しました:

Eric Bokelberg, ebokelb@us.ibm.com

Dr. Chitra Dorai, dorai@us.ibm.com

Dr. Sheri Feinzig, sfeinzig@us.ibm.com

Dr. Nigel Guenole, nigel.guenole@uk.ibm.com

Eric Lesser, eless@us.ibm.com

Janet Mertens, jmertens@ca.ibm.com

Louise Raisbeck, l.raisbeck@ibm.com

Victor Reyes, victor.reyes@us.ibm.com

Susan Steele, steeles@us.ibm.com

エグゼクティブ・スポンサー

Tina Marron-Partridge, Partner and Vice President, tina.marron-partridge@uk.ibm.com

Richard McColl, Vice President, richardmccoll@us.ibm.com

Bob Schultz, General Manager, schultz7@us.ibm.com

The right partner for a changing world

IBM では、お客様とコラボレーションし、ビジネスにおける洞察力、詳細な調査と高度なテクノロジーを結集して、今日の急速に変化する環境において大きな優位性を確立するための施策を提供しています。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value は、IBM グローバル・ビジネス・サービスの一部であり、公共機関または民間企業の重要な問題に関して、事実に基づく戦略的な見識を経営者の方々に提供しています。

IBM Smarter Workforce Institute

IBM Smarter Workforce Institute は、ワークフォースに関する広範なトピックにわたり、綿密で、グローバルかつ革新的なリサーチを行うことで、業務や組織に関する総合的な理解を促進しています。

謝辞

調査チームは、本エグゼクティブ・レポートの作成にご協力いただいた下記の方々に感謝申し上げます。Yates Baker IV, Kristin Biron, Kathy Cloyd, Brian Goehring, Mark Hance, Carl F Ingersoll, Kurt Krause, Jon Lester, Spencer Lin, Kathleen Martin, Hebattallah Nashaat, Anshul Sheopuri, Teresa Thieme.

調査方法

当社は、本調査のために、以下3種のデータを分析しました:

1. IBM Institute for Business Value 2016 Cognitive Computing Study – 382名の人事担当役員や425名のCEOを含め、世界のさまざまな業界や市場に属する6000名以上のエグゼクティブを対象に調査を実施しました。回答者には、それぞれの職務に関連して、コグニティブ・コンピューティングが最も真価を発揮するトレンドや課題についての質問に回答していただきました。本書は人事領域に焦点を当てていますが、今後は他の分野におけるコグニティブ・コンピューティングについても調査する予定です。
2. IBM Smarter Workforce Institute 2016 Work Trends Survey – 世界中の企業を対象として、組織のあらゆるレベルに属する英語を話す従業員8600名に調査を行いました。回答者には、典型的な人事シナリオに対する従来のアプローチまたはコグニティブ・アプローチをランダムに提示し、各シナリオに関する彼らの確信レベル、信頼度、および意志決定経路についての質問に回答いただきました。
3. Cognitive HRソリューションの早期導入から得られた教訓 – プログラム・リーダーやソリューション設計者と対話し、コグニティブ・コンピューティングを用いて対処している主な課題や、さまざまなコグニティブ・プログラムがビジネスにもたらした結果を理解しました。

関連資料

- “Designing employee experience:How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” (エンプロイヤー・エクスペリエンスをデザインする: 統一のアプローチでいかにエンゲージメントと生産性を向上できるか) IBM Institute for Business ValueFebruary 2016. http://www.ibm.com/business/value/employee_experience
- “Amplifying employee voice:How organizations can better connect to the pulse of the workforce.” (従業員の声を増幅させる: 組織が従業員の心情をより良く理解するには) IBM Institute for Business ValueOctober 2015. <http://www.ibm.com/business/value/employeevoice>
- “Unlock the people equation:Using workforce analytics to drive business results.” (人財の方程式を解く: ワークフォース分析を用いて業績につなげる) IBM Institute for Business ValueJanuary 2015. <http://www.ibm.com/business/value/peopleequation>
- “Starting the workforce analytics journey:The first 100 days.” (ワークフォース分析への旅: 最初の 100 日間) IBM Smarter Workforce InstituteMay 2015. <http://www.ibm.biz/analytics-first100days>

注釈・出典

- 1 Eric, Lesser; Janet Mertens; Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer.“Designing employee experience:How a unifying approach can enhance engagement and productivity.” (エンプロイヤー・エクスペリエンスをデザインする: 統一のアプローチでいかにエンゲージメントと生産性を向上できるか) IBM Institute for Business ValueFebruary 2016. http://www.ibm.com/business/value/employee_experience

© Copyright IBM Corporation 2017

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Produced in Japan
2017年5月

IBM、IBM ロゴ、**ibm.com**、および Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corp. の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml に掲載されている「Copyright and trademark information」をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域で提供されているわけではありません。

本資料に記載された情報は現状のまま提供され、商品性の保証、特定目的適合性の保証、および第三者の権利の不侵害の保証を含む、明示もしくは黙示のいかなる保証も適用されません。IBM 製品は、各製品の提供に伴って提示される同意書の条件に従って保証されます。

当レポートは一般的な助言のみを目的としています。当レポートは詳細な調査または専門的判断の行使の代替とされることを意図したものではありません。当出版物に依拠したことにより組織または個人が被ったいかなる損失についても、IBM は一切の責任を負わないものとします。

当レポートに使用されているデータは第三者の情報源から入手したものである場合があります。IBM は、データについて独自に検証、確認または監査を行いません。IBM は、データを利用した結果を「現状のまま」提供し、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。

IBM.