

月曜朝の「働きたくない」は解決できるか？

日本が直面している社会課題を解決するためにビッグデータの活用を提案する野村総合研究所ICT・メディア産業コンサルティング部の鈴木良介主任コンサルタント。弊誌では、毎回違うテーマで「社会課題を解決するビッグデータの活用」を鈴木氏に提案してもらう。第19回は「月曜朝の『働きたくない』は解決できるか？」である。

これまでのテーマ
 第1回 「自殺」
 第2回 「孤独死」
 第3回 「交通事故」
 第4回 「溺死」
 第5回 「食品ロス」
 第6回 「万引き」
 第7回 「病氣」
 第8回 「選挙」
 第9回 「東日本大震災」(前)
 第10回 「東日本大震災」(後)
 第11回 「肥満」
 第12回 「不眠・睡眠不足」
 第13回 「買物難民」
 第14回 「ころぶ」
 第15回 「アルコール有害使用」
 第16回 「火災」
 第17回 「電気の無駄使い」
 第18回 「故障対応」

文：鈴木良介

bigdata
@nri.co.jp

株式会社野村総合研究所 ICT・メディア産業コンサルティング部
主任コンサルタント

■ “Big data for Blue Monday” は可能か？

科学技術が進展した現代においても、月曜の朝に会社に行くのはつらい。

これは洋の東西を問わず共通した悩みだ。日本においては「サザエさん症候群」として知られる。日曜の夕刻に放送されるサザエさんを見ると、休日の終わりを感じ、憂鬱な気分になるというものだ。国外では、ブルーマンデーなどと呼ばれる。ウェブ上でも月曜日の到来を嘆く画像は多く見られる。

通常はイヤとは言いながらも出勤に至るが、度がひどくなれば、入社後のパフォーマンスが低かったり、今の仕事との相性が良くないとして離職に至ることもある。この段階に至ると、社員を管理しなければならない事業者としても大きなコストを負うことになる。一人当たりの処理量が下がれば追加で人を雇わざるを得ないこともあろうし、退職者が発生すれば新しい人材の採用・教育のためのコストがかさむ。米国の事例となるが、コールセンタのスタッフを一人採用して、実務に耐える教育を行うためには約1,500ドルのコストが発生するという。

このような問題意識から、事業者の人事領域におけるビッグデータの活用に着

目が集まっている。すなわち、採用や評価などにおいてデータ活用をすることによって、生産性や勤労意欲の向上、適切な昇進・異動、人材流出の予防などを目指すものだ。

■ 求婚サービス事業者による、求職サービスの展開

男女のマッチングサイトとしての老舗であるイーハーモニー (eHarmony) が、2013年1月に、「これまで行ってきたロマンスのマッチングだけでなく、職業のマッチングにも参入する」と発表した。

同社は、男女のマッチングを10年以上にわたり行ってきたが、それは、性格や嗜好に関する29項目での評価に基づき行われてきた。そこで培われた方法は採用者と雇用者をより高度に結びつける上でも有用であるとしている。なぜなら、履歴書に記載された内容や、LinkedInなどのソーシャルメディアに登録されているデータからでは判断できない、よりプライベートな内容や情動的な側面を知るためのデータを収集し、それを職業マッチングに用いることができる、というのが彼らの主張だ。たしかにそれが実現されれば、他社にはない優位性となるだろう。

例えば、職業マッチングをする上で「採

用候補者がワーク・ライフ・バランスに対してどのくらい重きを置いているのか？」という点は、採用者にとって重要な要素だ。しかし、その一方で、候補者からは自分を偽った「模範解答」が示される危険性も高い。同社はこのような「難しい問い」に対する答えを引き出せることが自社の強みであると主張している。

なぜ、そのようなことが可能なのだろうか。確かに、ワーク・ライフ・バランスに関する回答を考えたとき、求婚サイトへの回答と、求職サイトへの回答はコインの裏表であるはずだ。これまでの男女間マッチングサービスと、新しく提供する職業マッチングサービスの間で、データ連携が行われるかどうかは明らかにされていないが、求婚シーンと求職シーンで回答内容が著しく異なっていれば、「正直ではない」という属性が割り振られることにもなるだろう。

それ以外に、オフィスの文化に関する分析・評価も、サービスラインナップに盛り込んでいきたいとしている。これは、事業者間での差異にとどまらず、「同じ企業でも、ニューヨーク本社とダラス支社では雰囲気が違う」といった分析もしていきたいとしている。サービスは現在開発中であり、提供予定は2014年だ。

■ITベンダによる人事関連ソリューションへの注力

ビッグデータ活用はイーハーモニーの事例で示したような採用関連にとどまらず、従業員がより良く働くためにも用いられる。

そもそも、ビッグデータの活用は、自社の商品やサービスに対して顧客がどのような反応を示すかといった、顧客動態の分析を中心に進んできた。同様の活用が、従業員に対しても適用できるのではないかと、という問題意識が2013年になってからよく聞かれる。言うなれば「ビッグデータの人事領域への活用」であり、これらの取り組みは「ワークフォースサイエンス」と呼ばれることもある。

例えば、IBMは2013年初頭にワークフォースサイエンスに関するソフトウェアを発表した。これは、従業員に関する大量のデータを精査して生産性を向上させたり、勤労意欲や従業員満足度を向上させ、優秀な人材の流出を防ぐという。

これらのソリューションは、人事担当が多種多様かつ大量なデータを判断材料にできるよう支援する。例えば、仕事のパフォーマンス、給与、勤続年数、その他の従業員にまつわる基本属性はもちろん、当該企業の基本方針、広告出稿状況、ソーシャルメディアデータなどが関連づけの対象になる。

それらの大量のデータから、それぞれの階級にある従業員がどのような課題を抱えているのかといった分析を行い、最終的には適切な評価に基づく勤労意欲の向上と、離反防止につなげるという。

また関連する取り組みとして、IBMは人材管理システムと人事コンサルティングサービスを世界的に展開するケネクサ(Kenexa)を2012年に13億ドルにて買収した。ケネクサは人事系に関する広い顧客基盤のみならず、産業領域の組織心理学者を100名以上擁しており、それらの資源を活用しながら、人材領域へのデータ活用を進めていくことが想定

される。人材管理システムの買収は、Oracleによる米Taleo買収、SAPによる米SuccessFactorsの買収などが進んでいる。

新興企業による取り組みも進んでいる。エボルブ社(Evolv)は、サンフランシスコにあるスタートアップ企業であり、データサイエンスを用いて非常勤職員の採用や管理に関するアドバイスを行っている。顧客企業から個人情報や人種・性別といったデモグラフィック情報を切り落としたデータの提供を受け、ウォートン、イェール、スタンフォードなどの大学研究者と共同で研究を進めている。

Evolvのサービスはコールセンタ業務の評価などと相性が良いという。コールセンタ業務のグローバル大手であるトランコム(Transcom)は、Evolvの分析技術を用いたパイロットプロジェクトを2012年に開始した。「親切さ(honesty)」のポイントが高かった従業員は、その他の従業員と比較して2、3割長く勤務する、ということがわかっている。トランコムの上級役員は、このパイロットプロジェクトの結果に大変満足しており、1万2,500人の従業員すべてにその取り組みを進めるよう計画しているという。

顧客を理解するためのデータが増大しているのと同じように、従業員を理解するためのデータが増大していることはすでに示した。

このような取り組みがもたらす良い面は何だろう。適切な業務や報酬の提示によってやる気が出るような職場環境を維持することはもちろん重要だ。また、個人のパフォーマンス測定だけでなく、組織間の相互採用、それらがあなたの会社の繁栄のためにどのような影響を与えるのかまで、分析することも有用だろう。

採用においても、これまでは定説とされていたような、「職を転々としている者や、履歴書に空白期間があるものを雇うべきではない」という考え方を否定するような判断材料、すなわちデータを得

ることができれば、有用な人材を採用しそびれることが減るだろう。

また、これらの取り組みを行うために、膨大な調査票への回答など、従業員への負荷が増大してしまっただけの本末転倒であるが、それらのデータが従業員への新たな負荷をかけることなく収集できるのであれば、効率的な業務効率の改善につなげることができるはずだ。なかには、キーボードショートカットの利用状況からPCスキルを簡易的に評価する、といったことを行う事業者もあるという。

一方で、悪い面、注意すべき面もある。「従業員監視」や「科学的尻叩き」に終始しないようにすることだ。例えば、外回りの営業マンの行動を上長が管理する際には、営業日報のようなかたちで管理が行われてきた。しかし、直近では位置データの収集機能を備えたスマートフォンやタブレットを持たされた営業マンがリアルタイムで上長に報告を上げることが求められるケースも見られる。これは言うてみれば営業マンにログ収集機器が装着されたようなものだ。上長や組織による適切な支援が行われるのなら良いが、管理強化だけでは従業員監視のそしりは免れない。

産業革命以降、人類が解決し得なかった「月曜の朝に会社に行きたくない」問題はとても大きな社会課題だ。科学的尻叩きのダークサイドに陥ることなく、労使双方に良い面をもたらす方策が求められる。

【主要参考文献】

- "eHarmony has helped you get a date. Can it help you get a job?", http://www.washingtonpost.com/business/economy/eHarmony-has-helped-you-get-a-date-can-it-help-you-get-a-job/2013/05/13/8d71cb84-b41d-11e2-9a98-4be1688d7d84_story.html (2013年5月)
- "How Big Data Can Support Workforce Optimization", http://www.bigdatapublic.com/author.asp?section_id=2759&doc_id=266743 (2013年8月)
- "Big Data, Trying to Build Better Workers", http://www.nytimes.com/2013/04/21/technology/big-data-trying-to-build-better-workers.html?pagewanted=all&_r=2& (2013年4月)
- 「IBM、人材管理サービスのKenexaを約13億ドルで買収へ」ITPro (2012年8月)