

デジタル人事の グランドデザイン

第6回

デジタル人事時代のリテンション戦略

デロイト トーマツ コンサルティング
マネジャー 千葉 友範 / シニアコンサルタント 林 大介



千葉 友範

大学在籍中にIT系ベンチャー設立に参画を経て、現在はハイテク・メディア・通信コンサルティング部門にて、主に企業のビジョン再設計、営業力強化、コスト削減等のプロジェクトに従事。直近ではスマートフォンやタブレット等を活用した営業力強化や業務改革を多数手がける。『月刊 人事マネジメント』2013年2月号「デジタル人事のグランドデザイン 第1回 人事の新潮流とワークスタイル変革」、会社で使うタブレット・スマートフォン2013「法人におけるスマートフォン&タブレット活用指針」。tochiba@tohmatu.co.jp



林 大介

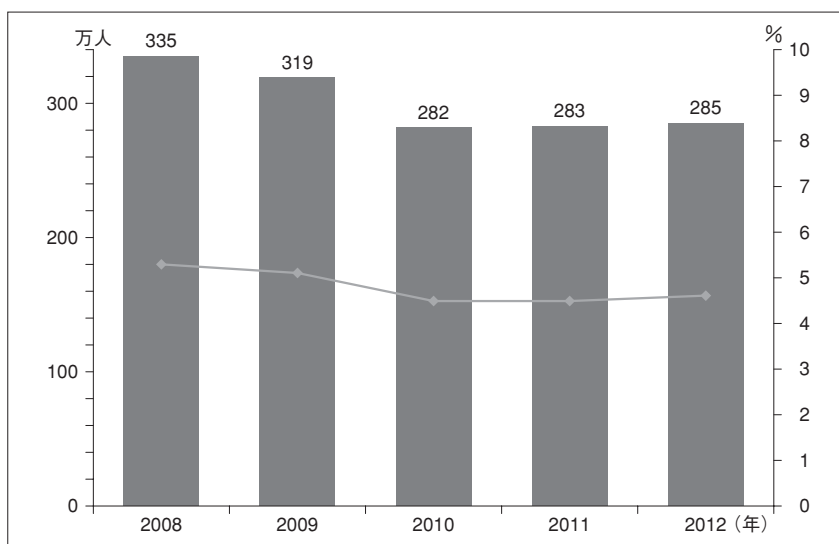
電機メーカーのエンジニア、通信システムインテグレーターのセールスを経て現職。ネットワーク、モバイルを中心とした戦略立案、新規事業開拓、テクニカルアドバイザーに強みを持つ。直近ではデロイトのTMT Prediction 2013 (http://www.tohmatu.com/view/ja_JP/jp/knowledge/tmt/prediction2013/index.htm)の監訳を手がけた。dahayashi@tohmatu.co.jp

ビッグデータという言葉に代表されるように、現代のIT技術は大量のデジタル情報をいかに効率的に扱うかに焦点が集まってきている。そのトレンド、先行導入事例および運用課題等をご紹介している本連載の第6回目は、デジタル技術がもたらす人事のリテンション変革を取り上げたい。

人が辞める背景には 2つの課題が潜む

終身雇用の時代はもう終わったといわれるようになって久しいが、総務省統計局の『労働力調査』によると過去5年（2008年～2012年）の転職者数は約330万人から280万人前後へと減少し、近年は横ばい傾向にある（図表1）。しかし、HR総合調査研究所が2012年に調査したWebアンケート結果によると、依然として「優秀な人材の確保」や「社員教育」「社員のモチベーションアップ」は人事担当にとって課題であり続け、優秀な人材を獲得し、育て、辞めさせない戦略・施策の重要性は高い。一方で、人材の流出を止

図表1 日本の転職者数と転職率の推移



出所：総務省統計局「労働力調査：第8表年齢階級別転職者数及び転職者比率」より

める方策を張り巡らし、離職率の大幅な減少に成功している企業は少ない。一般的に、企業に勤める人がそのまま同じ企業に所属し続けるかどうかを左右するのは、端的に言えば「モチベーションを維持できているか」、簡単に言えば「やりがいがあるか」である。

では、人はどんな理由でそのやりがいを失うのか。

転職サービスDODAの調査によると「会社の将来が不安」と「ほかにやりたい仕事がある」が近年の2大転職理由となっている。ま

た、サンプル数は少ないがリクナビNEXTのアンケート調査によると、退職理由のホンネランキングの1位は「上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった」（23%）であり、3位の「同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった」（13%）と合わせると、実に転職者の36%が「人間関係」を理由に組織を去っている計算になる（図表2）。

上記を含め多数のアンケート調査を集約すると、リテンション戦略の課題は2点に絞られる。1点目は会社の将来性や人間関係に不

安・不満を抱き、辞めようとしている社員をどうやって検出するかであり、2点目はいかに適材を適所に配置するかである。つまり、やりがいのあるミッション・タスクを与え、その遂行を阻害する不安要素を排除すればよいのだが、実現には困難が伴う。その困難を乗り越えるためにデジタル技術を駆使するのである。

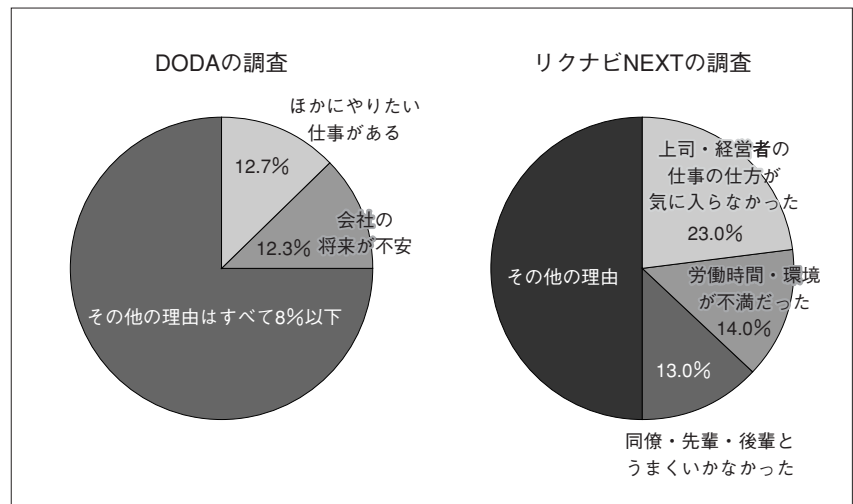
デジタル技術が支える 新しいリテンション戦略

2つのリテンション課題を解決に導くキーワードは何か。

現状では「辞めそうな社員を見つける」ことも「適材適所」も、現場の人間の極めてアナログ的なスキルで賄われている。当然これらのスキルには個人差があるので、人が辞めにくい職場と辞めやすい職場ができてしまう。しかし、デジタル技術を駆使したアプローチでその個人差は埋められる可能性がある。本稿で取り上げたいデジタルアプローチとは、個人が残す多様なログの収集・解析、すなわちビッグデータ活用による解決である。

IT技術の登場により、ワークスタイルは大きく変貌を遂げた。特に近年では通信が高速化し、端末のモビリティが増し、多くのクラウドサービスが公私問わず利用されるようになってきた。そして、いつしか個人に属する情報量は莫

図表2 主な転職サイトが調査した転職理由調査



出所：DODA転職理由ランキング2013上期
データ抽出期間：2012年10月1日～2013年3月31日
有効回答数：約3万件

出所：リクナビNEXT転職理由ホンネランキングベスト10
有効回答数：転職経験者100名

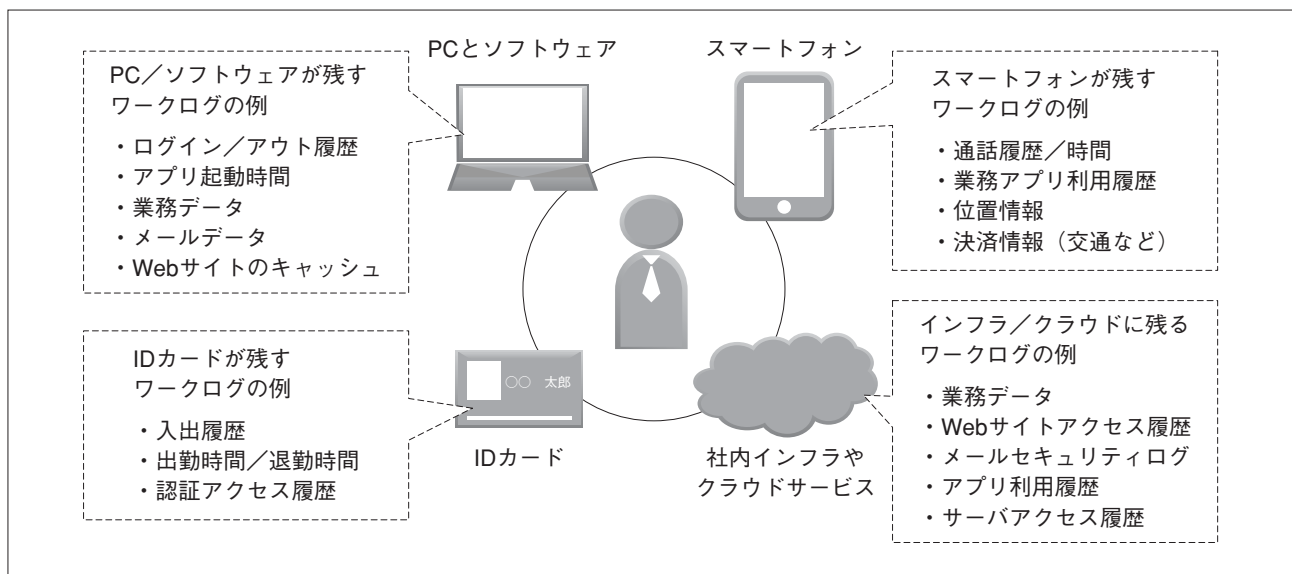
大となった。今や個人のデジタル履歴情報（一般にライフログと呼ばれる）を追えば、かなり高い精度でその個人の行動をトレースできる。今やビジネスはIT技術なしでは成り立たないことを考えれば、従業員が残すデジタル履歴情報（ここではライフログに対してワークログと名付け、概念図を図表3に示す）も、ライフログ同様に膨大であり、同じく行動をトレースできる可能性は高い。これをリテンション戦略に組み込もうとの提案だ。

具体的に考察してみよう。1点目の課題「辞めそうな社員」はどのような行動を取るだろうか。本業へのモチベーションが下がっており、出勤時間が遅れ気味になり、無意味な外出が増えるかもしれない。転職サイトを見始めるかもしれないし、普段やりとりをし

ない相手とメールで連絡を取り始める可能性もある。これをワークログの観点で解析すると、入退出管理システムやモバイル端末の位置情報から「出勤時間」や「外出の回数」が分かるし、アプリケーションの起動情報やログイン情報からいつどんな仕事をしているかもある程度把握できるだろう。セキュリティシステムが導入されていればどのような種類のWebサイトを閲覧したか分かるし、メールの送信状況も把握できる。1つの情報源では特定が厳しいが、複数の事象が当てはまれば「この従業員はモチベーションを失い、転職を考えている可能性がある」と検出できるのではないかと。

2点目の課題「適材適所」を考察してみよう。例えば営業担当の場合、行動や成果を記録するSFAシステムが導入されている前提な

図表3 ワークログの概念図



© 2013 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

ら、仮に業種別に営業担当を割り当てていたとしても、データを解析すると業種を問わず中小企業に強い営業担当や、特定の営業フェーズに強い営業がいることを発見できるかもしれない。また、モバイル端末の情報（位置情報や通話履歴など）やPCの情報（アプリの起動時間など）で、どの業務に多くの時間を割いているかも把握できる。顧客に会いに行けば成果を出せる営業担当が、事務作業に多くの時間を割いて営業活動に支障を来している様子も把握できるかもしれない。多くの情報から従業員の行動をモデル化し、与えているミッションとの整合性をとることで「適材適所」に近づけていくことが可能ではないだろうか。

多様なワークログをデジタルに解析することで、人間のアナログ

的スキルの一部を定量的なものに置換するのは論理的には可能だ。次節ではビッグデータ活用の具体的な事例をもとに考察を進める。

ワークログの分析から 兆候・行動を察知

あなたの会社の優秀な社員が今まさに退職を検討しているとき、ワークログを解析してその兆候を察知できれば手遅れになる前に何らかの策を講じられるかもしれない。そのような未来を感じさせる事例を紹介する。

【事例1：グーグル】

2009年5月にWall Street Journalが報じたところによると、グーグルは人材流出対策として、社内ITリソースの各社員の利用状況を独

自のアルゴリズムで解析することで、「辞めそうな社員」をもの数分でピックアップする仕組みを有するのだという。アルゴリズムは詳しく公開されていないが、グーグルの技術的要素から推察して、おそらく特定の転職系サイトへのアクセスや社外へのメール転送、SNSサイトのアクセス時間等を解析し、一定スコア以上の従業員を検出しているのだろう。このアルゴリズムが人材流出の低下にどのくらい寄与しているかは不明だが、IT業界の寵児らしいアプローチといえる。

【事例2：米銀行持株会社】

続いて、米国のとある銀行持株会社が先進的な顧客解析システムを導入した事例を紹介しよう。自グループの銀行の顧客が他社の金

融商品に乗り換えてしまう前に、先手を打って提案を仕掛けて引き留めるのがシステム導入の狙いである。具体的には以下の流れになる。まず、口座振替を好んで使っているかどうかやカードでの支払い率が高いかなどの金融サービス利用履歴と、現在その顧客が実施しようとしている投資や貯金などの金融行動を解析エンジンに投入し、顧客の乗り換えリスク(Churn Risk)を4段階評価する(図表4)。そして、流出リスクが高いと判断された顧客から優先して提案を仕掛けて引き留める。この試みは結果的に顧客1人あたりの利益を向上させる効果があった。つまり、ライフログをベースに顧客の購買リテンションに成功したのだ。

この事例は人事のリテンションとは異なるが、離脱しそうな人を検出して引き留めるという点では共通点があり、ワークログをベースにした人事リテンションが可能なら十分な事例といえる。

スポーツ界で先行する デジタル・アナリティクス人事

ワークログからメンバーの「適材適所」を導き出す試みは、スポーツ界で先行している。ロンドン五輪でバレーボール女子の日本代表監督が試合中にタブレット端末を手にしてしたことをご記憶だろうか。銅メダルを獲った試合では

図表4 米銀行持株会社のチャーンリスク解析事例



© 2013 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

デジタル・アナリティクスによって導き出された選手起用が功を奏したと報道された。映画にもなった有名な事例と、ITプロジェクトの事例を紹介する。

【事例3：セイバーメトリクス】

「マネーボール」という映画をご存じだろうか。米メジャーリーグでの実話を元にした映画ながら、デジタル・アナリティクスと人事という観点で非常に示唆に富んだ物語である。中身を少しご紹介すると、例えば打者の場合は従来打率が重視されていたが、統計学的観点では出塁率のほうが重要だと結論づけ、打率ではなく出塁率の高い選手を探して雇うのである。表面的には往年のスター選手を放出して無名の若手を獲得するのだから地元ファンは肝を冷やし

たに違いないが、実際にメジャーリーグで見事な結果を残す。この手法はセイバーメトリクスと呼ばれ、適切な人員配置だけでなくコスト削減や評価の妥当性向上など、様々な面でプラスの効果を生み出している。

【事例4：某システムインテグレーター】

こちらも海外の事例である。過去20年分のメールアーカイブを死蔵させていた企業が、これもある種のビッグデータであると考え解析を試みた。20年間で遂行してきた様々なITプロジェクトにおいて、成功したプロジェクトとうまくいかなかったプロジェクトで、どのようなメールコミュニケーションの違いがあったかを対比・解析した。その結果、コミュニケー

ションのパターンの良し悪しを体系的に整理でき、進行中のプロジェクトで発生しそうな様々な悪い兆候を早めに把握できるようになったという。これは見方を変えればコミュニケーションを最も円滑にするパターンを導き出せるエンジンであり、人員配置やチームビルディングにおいて大きな武器になる。誰が影響力の高い人で、その人がいつどんなコミュニケーションを取ると効果的かを、データで裏付けられるのだ。

ワークログ分析による リテンションの時代が来る

以上の4つの事例は、従業員が膨大に残すワークログの解析が、リテンション戦略の方向性に悩む人事担当の救世主となりうることを示唆している。ビッグデータの戦略的活用は比較的新しい分野であるが、その活用の幅は日に日に広がっており、人事戦略に積極的に活用され始めるのも時間の問題と考える。前節では挙げなかったが海外では詐欺行為の検出（保険金や税金など）の事例も増加してきており、ビッグデータから人々の行動を検出することは技術的にどんどん成熟してきている。また、セイバーメトリクスのような考え方がビジネスマンの採用や評価に転用される可能性も大いにあると考える。

しかし、日本においてビッグデ

ータの活用事例はまだ少なく、ましてや人事での応用事例はほとんどない。ビッグデータといえばマーケティング分野で、腕利きのデータサイエンティストを中心にひたすら意味のある数字を追い続けるイメージを持つ人が大半ではないだろうか。ここに1つの誤解がある。ビッグデータ解析はマーケット解析が得意なのではなく、人々の行動の解析が得意なのである。従って、人の行動で成り立つ「人事」は、ビッグデータ解析との相性が抜群だといえる（事例の少なさを嘆く必要はない）。

一方で、ワークログを収集・解析するにあたっては課題もある。ライフログ同様、セキュリティとプライバシーの問題である。セキュリティについては企業コンプライアンスとして遵守すべき側面もあり、ISMSなどの既存の枠組みを活用することで一定のレベルを維持できるだろうが、問題はプライバシーだ。特に通信の秘匿性には最大限の注意を払う必要がある。例えばグーグルの事例のようなシステムを導入する場合、従業員が実際に見ていたサイトや送信したメールの本文には触れることなく「このままでは辞めてしまう」という警告が通知されるようなシステムデザインが求められる。また、どのような運用にするかも入念に検討する必要があるだろう。

プライバシーの問題はあるもの

の、技術の成熟具合や人事との相性を考えれば、ワークログ・リテンションの時代はすぐそこまで来ているといえる。日本の中央集権的な人事組織では、末端まで目の行き届いた体制を作るには物理的な限界があるが、ワークログが活用できれば解決は可能だ。

* *

本稿では、人事のリテンション戦略上の2つの課題は、人の行動の予測・分析に長けたビッグデータ解析を用いることで解決に導くのではないかと考察し、多様な事例をベースに様々なデジタル・リテンション戦略の未来形を示した。全体を通じて申し上げたかったことは、「ワークログを収集・解析するシステムを導入せよ」ではなく、「進化した技術基盤を前提に時代に見合った人事リテンション戦略を再定義せよ」ということである。

ビッグデータ解析を人事戦略に活用した事例は世界でも少なく、言い換えればまだほとんど誰も実行していない段階ともいえる。つまり、先進・先鋭的な人事戦略で競合に先んじるチャンスでもあるのだ。自社のための人材確保戦略を練り抜いて、強い集団を構築してもらいたい。そのための技術基盤はもう揃っており、後は人事担当が「いつ」決断するかだけである。