

# ピープルデータ

## どこまでが許容範囲か？

ピープル・アナリティクスの領域は成長が著しく、人材の採用、管理、維持、最適化の質の向上に寄与しています。企業は従業員の個人情報やビジネス情報をより多く集めるようになりましたが、それによりデータ・セキュリティ、透明性、同意の獲得などに関するリスクや倫理的な問題に対処する必要が出てきています。企業は今や、堅牢なセキュリティセーフガード、透明性に関する施策、ピープルデータの取り扱いに関するコミュニケーションなどを整備する必要があり、さもないと従業員のプライバシーに関する懸念を引き起こし、データ濫用に対する反発を招く可能性があります。

**従** 業員データを、分析・予想・パフォーマンス向上のために使用する実例や重要性は、ここ2、3年の間で爆発的に増えており、しかもさらに伸びるという見込みがあります。2018年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、回答者の84%がピープル・アナリティクスを重要、あるいは非常に重要であると回答しており、重要性においては2番目に高いトレンドとなりました。

なぜこの波が来ているのでしょうか。私たちは、以下3つの環境の変化がピープル・アナリティクスを促進していると考えています。

- ・生産性や従業員のエンゲージメントといった労働力に関する事項と同様に、ダイバーシティ、男女間賃金格差などの社会問題の重要性が高まり、従業員をどのようにリードし、管理すべきかがCEOレベルの問題となってきたこと。
- ・ピープル・アナリティクス分野における巨額のHR投資により、新たなデータソースが多くもたらされたこと。(私たちの調査によると、回答者の70%以上が、データを分析・統合し、経営判断に活用するためのプロジェクトを推進中です。)

- ・従業員データ保護に対する、企業の不安が高まってきていること。(今年の調査では、この課題に既に準備万端であると回答した企業はわずか10%にとどまりました。)

## ますます大きくなる ピープルデータの力

もう何年も前から予言されていたピープルデータ革命が、ようやく起こりました。69%もの企業が、従業員に関するデータを分析するための統合システムを構築している最中で、17%の企業が雪崩のような量の数字を効率よく新しい方法で処理するためのリアルタイム・ダッシュボードを既に導入済みです<sup>1</sup>。Bersinのピープル・アナリティクス成熟度モデルにおいてレベル3と4に達している企業のうち<sup>2</sup>、90%が正確でタイムリーなデータを所持しており、95%がデータセキュリティポリシーを策定しています。これらのリーディング・カンパニーは、ピープルデータを色々なソースからモニタリングしており、ソーシャルメディア(17%)、サーベイ(76%)、HRシス

テムやファイナンスシステムから得られた統合データ(87%)といった内訳になっています<sup>3</sup>。クリエイティブな企業では、これらの豊富な情報源を採掘して、包括的な「従業員に耳を傾ける仕組み」を作ろうとしています。エンプロイヤー・エクスペリエンスや、昇進、キャリア・モビリティ、評価などのデータに関して新しい洞察を行うのが狙いです。

今や、音声コミュニケーション、従業員同士の対話、動画面接などから得られる、めまいがするほどの量のデータをトラックして分析することが、高度なアナリティクスによって可能となっています。従業員のEメールに含まれる感情ですら測定し、モニターすることが可能な時代なのです<sup>4</sup>。Eメールのやりとりを解析することにより従業員のストレスレベルをモニターし、不正行為、濫用行為、不適切なマネジメントなどを検知するマネジメント組織ネットワーク分析(ONA)ソフトウェアを提供しているベンダーもいくつか存在しています。また従業員のフィードバックやパフォーマンスの分析により、経営課題の特定や上司別のコーチングに関するアドバイスを送信したり、コミュニケーションの内容や人間関係から、役職や役割に関係なく、ナレッジ・マネジメントのキー人材、特定領域における専門家、企業内インフルエンサーを特定するようなONAツールも存在しています<sup>5</sup>。

## 上昇する報酬、上昇するリスク

分析ツールにより、多様なことが可能になっています。しかし、明白なメリットを目の前にして、経営者の多くは、潜在的な重大リスクを認識することに後れを取っている、あるいは渋っているといえます。ピープルデータの使用に関して、企業は転換点を迎えており、許容範囲を超えた企業は、従業員、

顧客、社会からの強い反発にあう恐れがあります。

確かに、データを所持するだけでリスクであると認識している企業も存在はしています。これは欧州連合(EU)や他の国で定められている規則の前提にもなっており、必要な処理のために関係がなくなったデータは直ちに消去しなくてはならず、さもなければそれを保持することによるさまざまなリスクに直面することになります。新たに2018年5月から適用が開始されたEUの一般データ保護規則(GDPR)は、この考え方を拡大し、「個人の権利と自由を高いリスクにさらす可能性のある」データをハイリスク・データとして定義し、そのため保護レベルをさらに上げなくてはならない、といった内容になっています<sup>6</sup>。民間セクターはデータ・プライバシー規則を強化する方向へ、後れを取らずに前向きな努力を行う必要があります。GDPR規則に違反した企業は、最大2,000万ユーロの制裁金が課せられることになり、企業にとってデータ保護に真摯に取り組む原動力となっています<sup>7</sup>。

最も喫緊のリスクは何でしょうか。私たちの2018年の調査から、いくつか重要な考察が得られました。回答者の64%が自社の従業員データに関する法的責任に対して積極的に動いていると回答しました。また、回答者の60%がデータの使い道について従業員がどう思うかを気にしていると回答しています。しかしながら、これらのリスクが消費者ブランドに及ぼす影響まで考慮し対処していると回答したのは25%にとどまりました。

従業員のプライバシーに関する恐怖は正当化されてきています。企業が集めた膨大な量のデータ以上に、量に関わらずセンシティブ・データの保有自

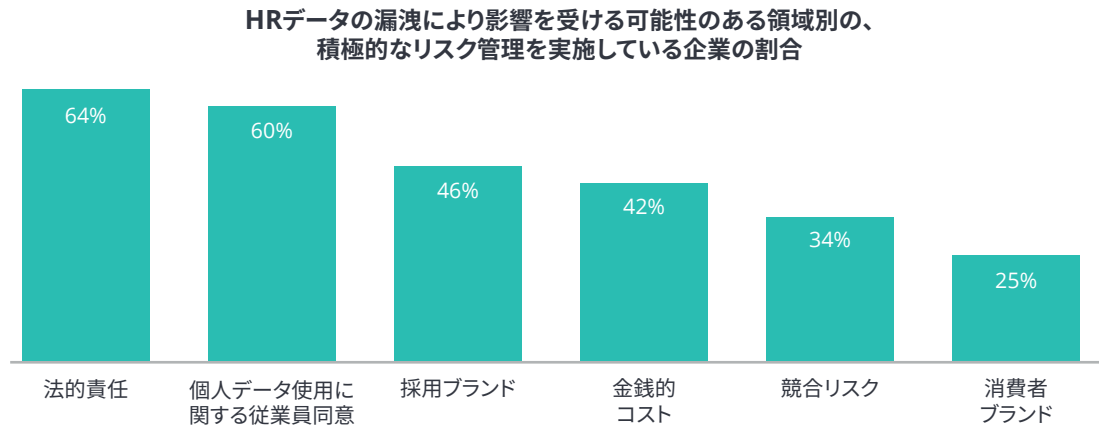


ピープルデータの使用に関して、  
企業は転換点を迎えており、  
許容範囲を超えた企業は、従業員、顧客、社会からの  
強い反発にあう恐れがあります。

## ピープルデータの消費者ブランドに対するリスク：盲点かもしれない？

ピープルデータを活用する段階になると、従業員視点や法的責任に関するリスク・マネジメントを活発に行う企業が多いなか、消費者ブランドに対する潜在的な影響についてのリスク・マネジメントを行っているのは25%にとどまっている。

図1. HRデータのリスクレバーの管理



n = 11,069

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

**グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ (英語)** でさらに詳しいデータをご参照ください。

体がリスクなのです。例えば、とある会社では、従業員がオフィスで過ごす時間を計測するために、体温感知器をデスクに導入しましたが、これに対して従業員が激怒して上司に不満を訴え、メディアにもあまり聞こえの良くない話をリークする騒ぎになりました。

多くの従業員は、センシティブ・データが高度のサイバー攻撃に脆弱なのではと恐れているのです。というのも、企業の75%がデータ・セキュリティの必要性を認識している一方で、従業員のデータをきちんと守れるようなセーフガードを持っているのはわずか22%なのです<sup>8</sup>。研究によると、ピープルデータをリスクにさらしてまで活用することは考えていない企業の30%は、データ・ガバナンス体制がまったくできていないとのこと<sup>9</sup>。

## AI、アルゴリズム、機械主導の決定

データ・セキュリティは前から存在するリスクですが、新しいリスクも出てきています。アルゴリズムや機械主導の決定は、元となるデータやアルゴリズムそのものの欠陥により、偏見を残してしまう可能性があるかと懸念する専門家もいます。このようなタイプのリスクの潜在性について理解することは、偏見が企業の採用や昇進プロセスに浸透してしまうことを防ぐためにとっても重要になってきます。

ピープルデータとアルゴリズムに基づいた人工知能 (AI) の組み合わせは、このような懸念を新しいレベルにまで引き上げてきました。なぜウェブ・ブラウザにこんな広告が表示されるのかが分からな

いのと同じように、経営者たちは「データ主導の決定」が必ずしも理解可能で、正確で、良いものであるとは限らない、と気づき始めています。

FacebookやTwitterといった進んだテクノロジー会社でさえ、人間不在のAIは「愚か」だとしています<sup>10</sup>。それを裏付けるように、これらの会社は、AIベースのSNSや広告のアルゴリズムのモニターのために、何千人もの従業員を雇っています<sup>11</sup>。「機械の」決定が正当で偏見のかからないものになるように、HR組織は厳正である必要があります。

テクノロジー会社の大手は、これらの問題解決のための投資を増やしている傾向にあります。最近、データ・エキスパートで構成されるPartnership on AI to Benefit People and Societyというコンソーシアムが結成され、Amazon、Apple、<sup>12</sup> Facebook、Google、IBM、Microsoftといった企業が出資しています。このグループは、AIテクノロジーを研究し、先進事例を研究・説明することにより、AIに対する一般の理解を促進するとともに、AIと、AIの人と社会に与える影響についての議論や取り決めを行うためのオープン・プラットフォームとしての役割を期待され、設立されました<sup>13</sup>。また、IBMのCEOのGinny Romettiは、データやAIの使用に関する倫理的な原則を発表しています<sup>14</sup>。

## 転換点の向こう側まで 行き過ぎないように

潜在的なリスクはあるものの、ピープル・アナリティクスには「放棄するにはあまりにももったいない」と企業に思わせる明るい未来があります。例えば、GE、Visa、IBMといった会社は「ハイパフォーマーになりきれない社員」を特定して研修を促すような分析ツールを開発しています<sup>15</sup>。GEのHR分析チームは、「従業員の異動歴と仕事の関連性」の記録を活用し、従業員の所属や場所に関わらず、社内に潜在している新たなキャリアを探せるようにしています<sup>16</sup>。生産性を高めるために、Hitachi Data Systemsは、従業員の幸福度とパフォーマ

ンスに寄与する行動を特定するためのスマート・バッジを導入し、職場やチームの再編成にデータを活用しています<sup>17</sup>。

私たちは、従業員データを最大限活用できるようなスマートツールの爆発的な成長を予測しています。データの収集、保管、使用に関するリスクは、効果的に管理できるはずであり、すべきです。匿名化や暗号化といった戦略を用いることによって、企業はピープルデータを有効に活用することができ、あらゆる個人情報の保管や処理に関するリスクに対処することもできるのです。

## 企業の安全な体質づくり

ピープルデータや分析結果を活用している会社や、これらのサービスを提供するベンダーにとって、関連するリスクに対処するために、堅牢なポリシー、セキュリティ、透明性、オープンなコミュニケーションが必要であることは明白になっています。これらの要素は、ピープルデータの使用に伴う、情報漏洩、エラー、濫用を防ぐ健全な組織体系作りに寄与するはずですが、

ピープルデータ分析のリスク管理において、個人情報が存在するすべての場所を把握しておくことが重要となります。どのシステムからどのシステムへ個人情報が流れていくのかをマッピングし、特に分析エンジンに接続されているシステムを使っている場合、透明性の確立と適切な保護システムの導入が必要不可欠です。発見ツール、マッピングツール、分類ツールを活用することにより、構造データと非構造データを分類することも可能になります。

リーディング・カンパニーのIT、HR、法務はデータリスクと企業の取るべき措置について最善策を協議しています。これらの会社では、明確なポリシーやコミュニケーションにより、収集されているデータやその用途を従業員に説明しています。これにより、従業員は同意したステークホルダーとして、自身の仕事とキャリアのためにピープル・アナリティクスの恩恵を理解し、支持するようになるのです。

## まとめ

企業は従業員データの収集と使用を促進することについて、メリットとデメリットを理解しなくてはならない。データの収集と使用は善意により行われていることがほとんどだが、データの山は重大なリスクにもなり得る。データの質、データ・セキュリティ、機械主導の判断について、企業は慎重になる必要がある。HRにとっては比較的新しい課題ではあるが、早くも、そしてなるべくしてトッププライオリティになりつつある。

表1. ピープルデータを最大限に活用するための経営陣の役割とは？ 各従業員はどのように取り組むべきか？

<b>CHRO</b>	HR、IT、リスク部門との間の協働をより密にし、有用で安全で透明性のあるピープルデータ戦略の策定と発信を行う。データを最大限に有効活用して従業員に関する有用な考察を得られるようにすると同時に、ブランドに対するダメージや法的な問題に関するリスクを最小限に抑えるよう、双方の限界に挑む戦略にするべきである。未実施の場合、ピープルデータに関する契約を従業員と交わし、データがどのように使われるのかを明らかにしておく。
<b>CIO</b>	社内、社外におけるピープルデータの流れを理解し、適切なセキュリティやITコントロールを導入することにより、データ漏洩のリスクを効率的に管理する。サイバーリスクの進化の速さを鑑みるに、常時のモニタリングやイノベーションがキーとなる領域である。
<b>COO</b>	自動化によって意思決定がなされているところはどこなのかを、プロアクティブにレビューし、「人間を輪に入れる」ことにより、特に重要なオペレーション・プロセスにおいて正しい判断がなされるようにする。
<b>CRO</b>	常に関わっておく必要がある。企業においてこのポジションは、ピープルデータ関連のリスク、適切なプロテクションの導入、規制変更対応、潜在的なプライバシー問題の特定などにおいて、中心的役割を果たす。
<b>CMO</b>	企業のデータ処理に対する従業員と顧客両方の感情を常にモニターする。ピープルデータはブランドに対して負の影響を与える可能性があり、ブランドにダメージを与える前にポリシーやアクションの変更に関する洞察を提供することが大切となってくる。
<b>各従業員</b>	潜在的なメリットと、プライバシーの懸念の両方を考慮し、企業に共有しても良いと感ぜられるデータは何なのかを決める。自分のSNSのプロフィールをモニターし、自分の個人データを守って、自分のデータが自分の希望どおりに提示されるようにしておく。

Source: Deloitte analysis.

## ENDNOTES

1. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
2. Madhura Chakrabarti, *The people analytics maturity model*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
3. Madhura Chakrabarti, *Seven top findings for driving high-impact people analytics*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
4. Bersin, Deloitte Consulting LLP, *Predictions for 2018: Embracing radical transparency*, 2018.
5. Josh Bersin, conversations with vendor executives.
6. The General Data Protection Regulation (GDPR) is a regulation by which the European Parliament, the Council of the European Union, and the European Commission intend to strengthen and unify data protection for all individuals within the European Union (EU). It also addresses the export of personal data outside the EU. EU Publications, "Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)," accessed March 8, 2018.
7. Cheryl O'Neill, "GDPR Series, part 4: The penalties for non-compliance," Imperva, March 14, 2017.
8. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
9. Mary Young and Patti Phillips, *Big data doesn't mean 'Big Brother': Employee trust and the next generation of human capital analytics*, The Conference Board, 2016.
10. Christopher Mims, "Without humans, artificial intelligence is still pretty stupid," *Wall Street Journal*, November 12, 2017.
11. Ibid.; Todd Spangler, "Mark Zuckerberg: Facebook will hire 3,000 staffers to review violent content, hate speech," *Variety*, May 3, 2017; Benjamin Mullen, "Twitter is hiring people with 'newsroom backgrounds' as real-time curators," *Poynter*, June 18, 2015.
12. *Global Human Capital Trends 2018* is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
13. Partnership on AI to Benefit People and Society, "Goals," accessed March 8, 2018.
14. Larry Dignan, "IBM's Rometty lays out AI considerations, ethical principles," *ZDNet*, January 17, 2017.
15. Andrew McIlvaine, "GE is reinventing talent management," *Human Resource Executive*, September 14, 2017.
16. Josh Bersin, conversations with GE executives, November 2017.
17. Josh Bersin, conversations with Hitachi executives; *AI Business*, "Hitachi developing AI to improve workforce efficiencies," September 28, 2015.