



【企業情報】

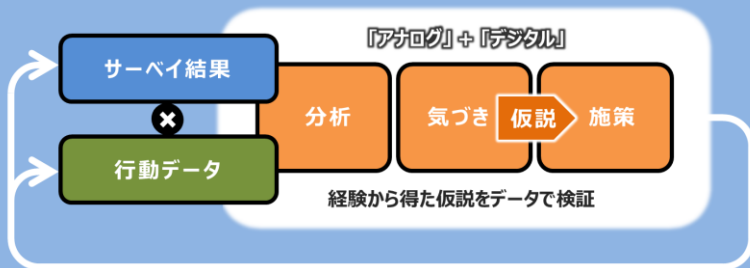
本社所在地 東京都千代田区
 事業内容 社会イノベーション事業
 従業員数 33,490名
 (2019年3月末日現在)

図1：生産性向上のイメージ



図2：サーベイを活用した人事施策の高度化

これまでの手法では「気づかなかった事実」の発見と検証



【背景】

近年、社会的に働き方改革の機運が高まる中、同社では働き方改革の本質的なゴールを単なる業務効率化（インプットの削減）だけではなく、創造的で高付加価値な仕事へのシフト（アウトプットの増大）による生産性向上と位置付けている（図1）。そして、社員がこのような質の高い仕事に取り組んでいるかをデータで客観的に可視化するため、独自に「生産性サーベイ」「配置配属サーベイ」という二つのサーベイを開発し、社員の成長支援や人事施策の高度化に活用している（図2）。

【取り組み】

「生産性サーベイ」とは社員が「高い生産性意識で働いているか」を、また「配置配属サーベイ」とは社員が「イキイキとご機嫌な状態で働いているか」を何れも自己評価で計測するものである。両サーベイの特徴は社員の「仕事に対する意識」に着目している点である。個人の潜在的な意識にフォーカスし、結果として現れる行動データと掛け合わせ、AIなどを駆使して分析することで、社員一人ひとりがどのように仕事をすれば高い付加価値を創出できるかを明確にし、最終的に社員一人ひとりと組織全体の生産性を高めることを狙いとしている。

同社ではサーベイの結果を主に二つの方法で活用している。一つは上司と部下のコミュニケーションの質の向上である。各社員のサーベイ回答の分析結果は、上司用に組織単位と部下個人単位のレポート、部下本人用に個人のレポートとしてそれぞれ提供される。上司はレポートに示された因子ごとのスコアの揺らぎを踏まえて、普段、気付くことができなかった部下の強み・弱みや意識を共有しながら深くコミュニケーションが取れるので、具体的な部下の業務改善やキャリア形成など部下の成長支援につなげることができる。さらに、継続的なサーベイの実施により組織と部下一人ひとりの成長をトレースすることも可能となっている。

もう一つは、サーベイ結果と勤怠情報や出張履歴などの行動データを組み合わせたAI分析である。例えば、ある開発部門では、金曜日に時間外労働をしている社員ほど生産性の意識が低い傾向が見出された。また金曜日の昼間に細切れの会議が多数行われていることも判明した。同部門ではこれらの分析に基づき、金曜日の昼間の会議を禁止するルールを導入した結果、金曜日の時間外労働の削減につなげることができた。また金曜日の会議がなくなったことで在宅勤務やサテライトの利用者が大幅に増え、更に年休を取得して三連休になってしまう社員も増えるなど、社員の行動に新たな変容も生まれつつある。このように、AIも駆使しながら社員の「意識」と「行動」の掛け合わせ分析を行い、これまで気づき難かった組織、個人の状況や課題を明確化していくことで、生産性向上のための具体的かつ効果的な施策の提案・実行を可能にしている。

【今後の展望】

同社は多様な社員が最大限活躍するダイバーシティの実現を通じてイノベーションを引き起こし、同時に人と組織の持続的な成長も図りたいと考えている。今後もテクノロジーを活かす「データドリブン型のHR」へのシフトを加速することで、マスではなく多様な個人に寄り添う人事を目指していく。