第43回
日本人材マネジメント協会ＪＳＨＲＭ
戦略的人材マネジメント研究会

欧米では、なぜピープル・アナリティックスが注目されるのか？
顧客の心をつかむには、まず、社員の心をつかめ！

日本人材マネジメント協会　執行役員
国際機関　アジア生産性機構APO　チーフ・エキスパート
国際メンタリング＆コーチングセンター　代表
㈱スマートビジョン　代表取締役
石　川　　洋

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

2014年12月13日（土）
戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:30　初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:20　欧米では、なぜピープル アナリティクスが注目されるのか？
顧客の心をつかむには、まず、社員の心をつかめ！
報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人　石川　洋

16:30-17:20　People Analytics, how it works in real workplace!
報告者：Roy Thorson, SPHR, GPHR, General Manager,
Global Human Resources Office, Tachi-S Ltd.

17:20-18:00　ディスカッション　タイム
次回の発表者に関して



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

本報告のアジェンダ

- ピープル アナリティクスとは？
- ピープル アナリティクスの普及支援団体（SHRM,CIPD,WFPMA他）
- プライバシーの侵害を防ぐには？
- ピープル アナリティクスの効用とは？
  - ピープル アナリティクスで何が変わったのか？(1)-(3)
  - ウエラブル・センサーの導入で何が分かったのか？
- ピープル アナリティクス　システムとは？
  - グーグルのピープル アナリティクスとは？
  - グロボフォースのピープル　アナリティクス（SHRM2013発表）
- ピープル　アナリティクスの導入が遅れると？
- 参考情報：
  - HRメトリクスから、HRアナリティクスへ
  - ビックデータの時代、何が変わったのか？
  - HRアナリティクスを活用する企業は何が違うのか？
  - HRアナリティクスの時代、HRプロに期待される評価の視点とは？
  - ピープルアナリティクス、ビックデータ、HRアナリティクス関連書籍他

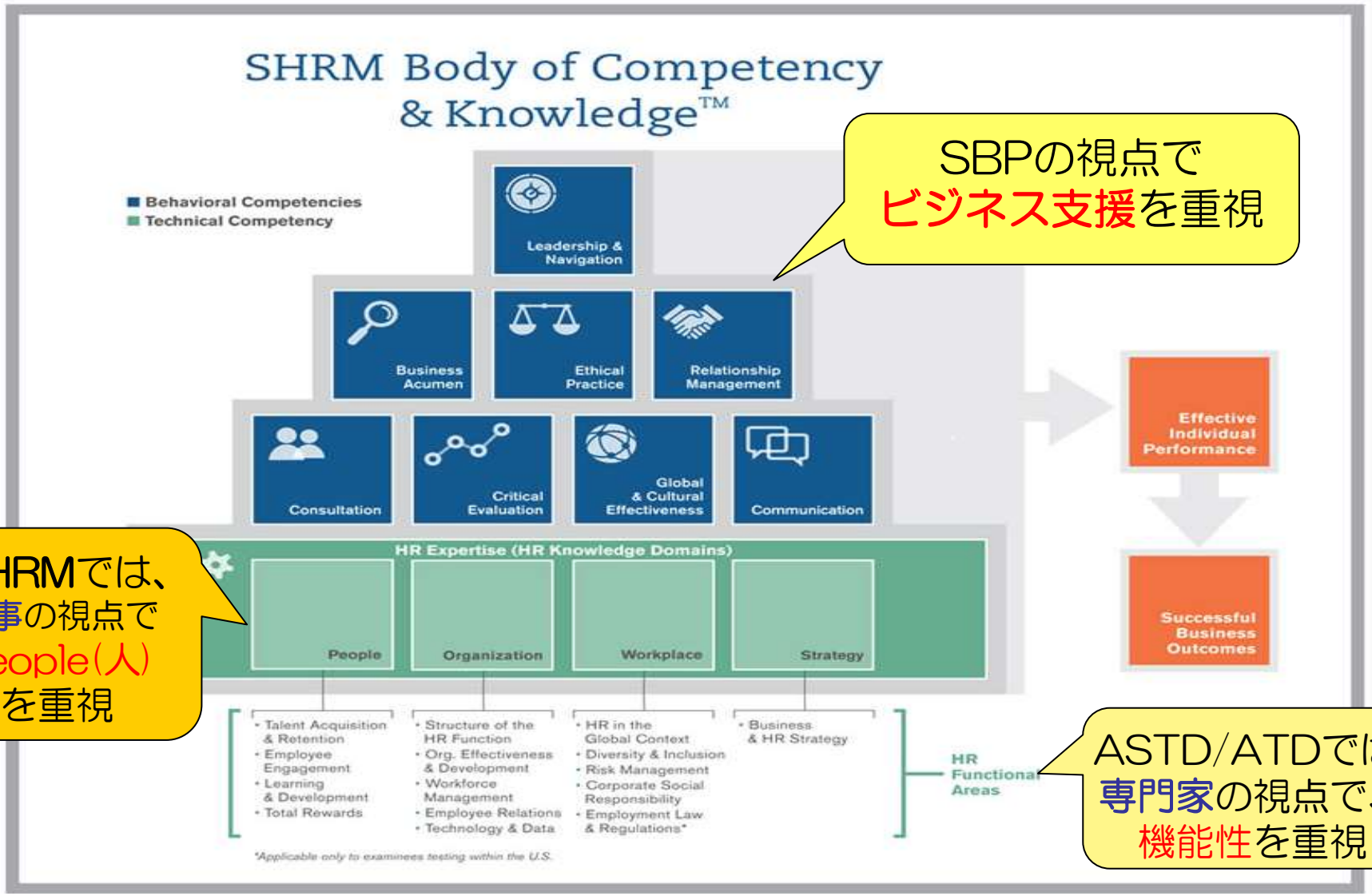
Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ピープル・アナリティクスとは？

- 定義：課題を解決し、ビジネスの結果を最大化するため、個人、チーム、組織レベルで人に関連したデータを分析し、従来の手法を改善すること
- ピープル・アナリティクスが本来目指す目標は？：
  - 「無駄話は、生産性の改善のために、有害だ」等の思い込みが、果たして真実なのかを科学的手法で分析し、**より生産性を高め、働き易い職場の実現**を目指すもの。
  - この実現のため、存在するビックデータを活用
  - MITでは、新規開発したソシオ・メーターも活用
- 分析事例：タレントの獲得のためのデータ、人材維持のデータ、内外の人との関係性、時間配分等を示すデータによる協働のパターンや、身体的な特徴が及ぼす影響を分析　他
  - 個人レベルでの分析事例：採用後の適正度調査、長期視点での成功率
  - チームレベルでの分析事例：我々のチームは、優先順位の付け方は適正だったのか？、低い優先順位により、問題を起こした案件はないか？
  - 組織レベルの分析事例：技術、製品開発、運用面、マーケティング面での最適ミックスとは？、現在進行中の製品開発で、最適なミックスとは？

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ビジネスの成功にどれだけ貢献したのか！
ビジネス支援と人重視のＳＨＲＭコンピテンシー



SBPの視点で
ビジネス支援を重視

SHRMでは、
人事の視点で
People(人)
を重視

ASTD/ATDでは、
専門家の視点で、
機能性を重視

©2014 Smart Vision Inc., Japan. All rights reserved.

SHRMコンピテンシーの定義とサブ項目

特に、People management, Talent managementは、重点項目

項目	定義	サブ・コンピテンシー
人事業務での執行能力（HR Expertise）	ビジネスの成功に役立つ、人事原則やその施策を実践する能力	戦略的ビジネス・マネジメント、戦力計画と採用、人材開発、給与と報奨、リスク・マネジメント、労使関係、グローバル対応力、タレント・マネジメント、変革　他
リーダーシップと方向性の提示(Leadership &Navigation)	組織内で、執行機関やその実行プロセスに貢献できる能力	変革や機能面でのリーダーシップ、目標達成志向、後継者計画、プロジェクト・マネジメント、影響力
倫理観(Ethical Practice)	リスクを最小化するため、組織の価値観を理解して、支援する能力	支援関係の構築、信頼関係、誠実さ、プロ意識、安心感　他
ビジネス洞察力 (Business Acumen)	現状を理解し、組織の将来戦略に貢献する情報を適用する能力	戦略的な迅速性、ビジネス知識、システム思考、経済感覚、財務知識、セールス＆マーケティング知識、技術知識、労務関係知識、実務知識、法制度の知識、HR指標、HR分析、ビジネス指標の知識
人間関係と調整能力 (Relationship Management)	ふれあいの場をつくるサービスを提供し、組織の目標達成を支援する能力	人脈、顧客サービス、ピープル・マネジメント、信頼性、透明性、メンターシップ、チームワーク　他
コンサルテーション (Consultation)	ステークホールダーにガイダンスを提供する能力	コーチング、プロジェクト・マネジメント、分析手法、問題解決、創造性とイノベーション、柔軟性、尊敬されるSBP、キャリアパス、タレント・マネジメント、ピープル・マネジメント
評価力 (Critical Evaluation)	ビジネス上の決断や推薦に役立つ情報を提供する能力	効果測定とアセスメントスキル、論理的思考能力、問題解決、研究心、決断、監査能力　他
グローバル・文化的な効果性 (Global and Cultural effectiveness)	あらゆる関係者の見通しや背景を尊重して、検討する能力	グローバルで、多様性に関する知識と実践、相手の環境に同情できる気持ちの広さ、色々な経験を尊重、文化慣習の違いを理解し、尊重する気持ち　他
効果的コミュニケーション (Communication)	ステークホールダーと効果的な意見交換ができる能力	口頭および文書、プレゼンでの効果的なコミュニケーション能力、傾聴と効果的フィードバック、ファシリテーション、効果的な会議術 他

©2014 Smart Vision Inc., Japan. All rights reserved.
出典：SHRM Competency model, 2012

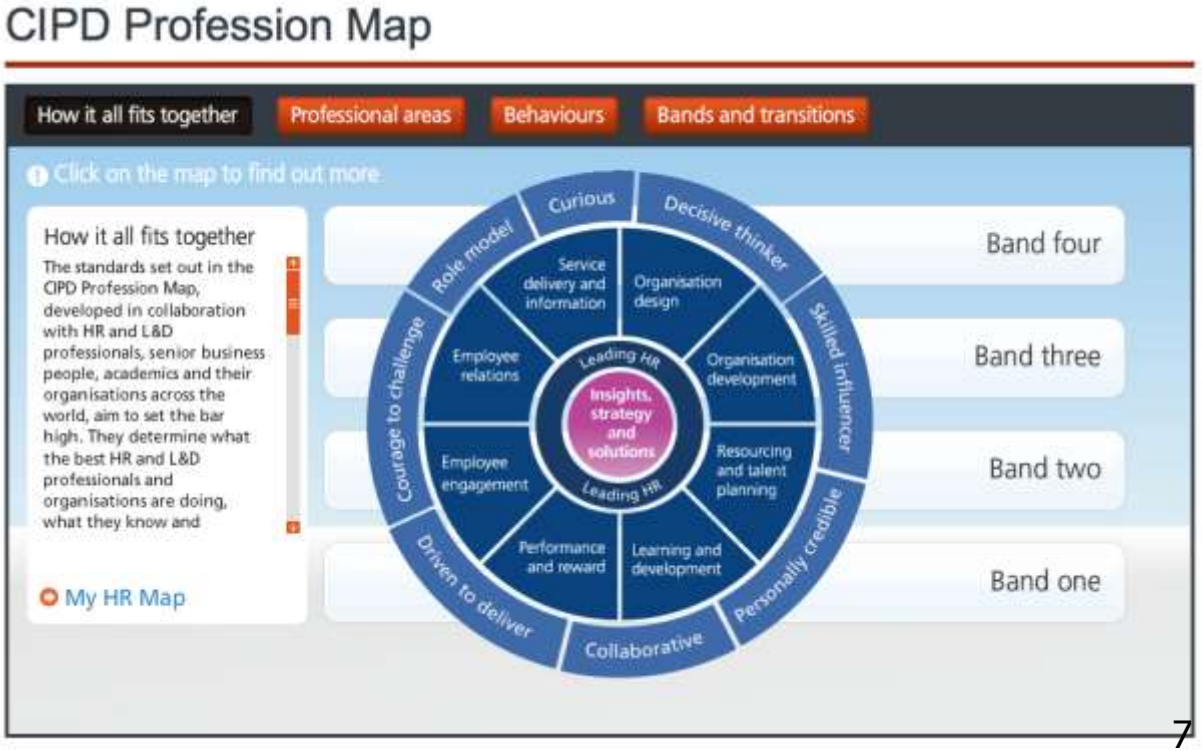
人材マネジメント協会CIPDとは？

- 人材マネジメント協会CIPD(**Chartered Institute of Personnel and Development**)は、100年の歴史をもつHR(人事)とPeople Developmentを目指すHRプロのための団体です。
- 本部は、英国のロンドン、会員は約13万人。世界で約１００の人材マネジメント団体とも連携。
- CIPDでは、**People Management**や**Performance management** を重視。

People management関連団体

・**World Federation of People Management Associations**(WFPMA)
・**European Association for People Management**(WAPM)
・**International Federation of Training and Development Organizations** (IFTDO)

備考：欧州では、HRMより、**People management**を好む傾向があります。



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

WFPMAとは？
People managementで世界最大の団体

- World Federation of People Management Association WFPMA
- 1976年に創立、世界の５地域に支部があり、９０ヶ国、６０万人の会員を持ち、People Management関連の最大の団体。
- 組織設立の５つの目的
  - People Managementに携わるプロ人材の質と効果性の改善に資する
  - People managementの発展に寄与する地域組織や国の組織の設立を刺激し、支援を行う
  - WFPMAは、他の同様の組織とも協力して、メンバー国のWFPMA組織を維持、創造して、新たな発展を目指す
  - ILO,UNESCO,UN等とも連携をとり、協力して支援活動を行う
  - 各種の調査研究活動を引き受け、実施する
- WFPMAの運営管理では、人材マネジメント協会SHRM（本部米国）からの指導を受けることになっています。
- 日本支部は、日本人材マネジメント協会JSHRM

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

行動データの分析で、プライバシーの侵害をどう防ぐのか！

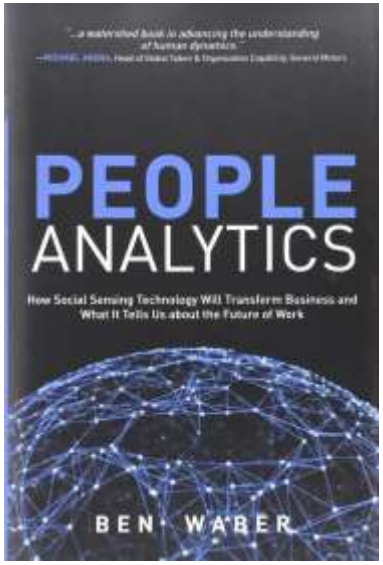
- よくある懸念事項：
  - 社員を常に観察し、遊んでないか厳しく管理して、締め付ける目的があるのではないかとの懸念
  - 行動のすべてを観察され、見られているということは、プライバシーの侵害であり、許される行為ではないとの懸念
- MITのソシオメーターが測定するもの
  - MITが開発したソシオメトリックバッジは、マイクロフォン、赤外線トランシーバー、加速度計、ブルートゥース無線、４GｂのSDカードを内蔵。データ分析アルゴリズム機能を内蔵したことで、１年分の行動データを保存可能に。会話の内容ではなく、声量、声の高さ、強弱という、会話の特徴だけ、抜き出して記録。
- MITのサンディ教授のデータ取り扱いの新方針によるプライバシー対策
  - データ収集は、オプトイン（承諾）式とし、充分な説明とともに同意を得る
  - 本人が自分のデータの所有権を持つ（データアクセスへの拒否権がある）
  - 第３者には、集計データしか渡さない（集計データから、個人が特定されることはない）

（上記の徹底により、信頼と透明性を確保していれば、プライバシー問題は解決可能）

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：職場の人間科学、データで考える理想の働き方、ベン・ウエイバー著、早川書房

ピープル・アナリティクスの効用とは？

- 生産性や業績と強い関係性がある凝集性を測定することで、チーム内での協働環境を知り、その改善策を早めに打てる
  - 隠れたリーダー／専門家の存在が与える業績への貢献度
  - 昼食時間でのコミュニケーションの効用は？
  - カフェテリアのテーブルや職場でのデスクの配置、サイズの違いにより、凝集性を測定でき、改善策をはかれる
  - 創造性を引き出す刺激ある関係が、生れているのかを判定して、その改善策をだせる
  - チーム内でコミュニケーションが必要とされる仕事仲間と適合しているか、そのギャップを判定し、早めに改善策をだせる
- 従来の先入観により、行なってきたことが、ソシオメーター等によるデータ解析により、色々の事実が判明し、早めの対策や事前対策ができた事例
  - 職場での無駄話は、本当に無駄なのか？
  - 在宅勤務は、効率的なのか？
  - M&Aでの文化の融合は、難しいものとの先入観
  - 優先順位の高いものだけ処置して、小さな問題を放置したことから、大問題に発展したケース
  - ソフト開発プロジェクトでは、個人の技量が高い人に任せれば、安全・安心と思っていたが、自信過剰や思い込みから、大問題に発展したケース





Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ピープル・アナリティクスで、何が変わったのか？(1)
（特に、ソシオメトリックバッジによるピープルアナリティクスで分かったこと）

項目	従来の捉え方	ピープルアナリティクスで判明した事実と改善法
実施の目的	テイラー主義では、従業員から最大限の仕事を絞り出し、非効率な仕事を減らすこと (労働者の肉体的、精神的なニーズを無視)	生産性の改善と共に、働きやすい職場を実現して、労働者の肉体的、精神的なニーズを満たすことで、どう変わるのかを解析
コミュニケーション・ネットワークとのつながり	無駄話は、生産性の改善のために、有害なので、減らすべきだ。特に、SNSのようなものは、時間の無駄だ。	凝集性の高いネットワーク、特に、友人や相談相手になるネットワークを持つ人の方が、弱いつながりしか持たない人より、業績がずっと良い
休憩時間の長さ、お茶場を設置する価値	ブルーカラーでは、生産性を高めるには、効率と時間管理が重要であり、休憩は、少なければ、それだけ効率は上がる	休憩が凝集性を高める上で、重要な手段であり、クリエイティブだけでなく、コールセンターでも、お茶場の設置と適切な休憩時間は欠かせない
コールセンターでの休憩や昼食のとり方	一定時間の休憩時間をとれば、それで良いと考えたが、気の合う相手がいないと、ストレスがたまりがちで、離職率は４０％にも。従来は、監視を強化して、問題点をトップダウンで修正させていたこともストレスの原因に。	気の合う知り合いの人を含めて、チーム毎に休憩や昼食をとる様にした所、知り合いの人が、相談相手として活躍したこともあり、チーム内での相乗効果が観察され、自ら考える習慣も出てきた。
Face to face	効率性だけで考えると、広い地域に点在する職場では、メールや電話の方が、効率的だ。	Face to faceの交流がなくなると、ストレスが１３％増加し、離職率があがり、追加コストがかかった。電話の平均対応時間も１３％増加。 プロジェクトの開始前に、全員での顔合わせは、数枚の航空券を買う位の価値があると判断。
在宅勤務	在宅勤務では、通勤費やスペース費の節約ができると考え、推奨した。	オペレータの在宅勤務は、精神的な負担感が増し、離職率が増したこともあり、追加コストがかかった。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：職場の人間科学、データで考える理想の働き方、ベン・ウエイバー著、早川書房

ピープル・アナリティクスで、何が変わったのか？(2)
（特に、ソシオメトリックバッジによるピープルアナリティクスの貢献度は高い）

項目	従来の考え方	ピープル アナリティクスにより分かった事実と改善法
昼食テーブルのサイズ	４人テーブルの方が、話し易い	長いテーブルで昼食をした時に、交流が多くなり、凝集性も高まった
広い経験と専門性のどちらが重要なのか？	従業員に関係のない色々な分野の仕事を順々に経験させることで、良い人材育成ができるものと思い込んでいた（あのGEでさえも）	仕事がより複雑になる時代では、ローテーションが増えることで、業績に悪影響を与えていることがピープル解析により判明。更に高い専門知識を獲得し、実践的な職務経験を身につける機会を与える方針に転換。
チームで誰が、大きな影響を与えているのか？	自分が仕事をどれだけやったかだけが評価されるものと思い込み、自分のスキルを磨くことが、まず重要だと考えていた。	業績に影響を与えるには、会話の頻度だけでなく、どんな人と会話しているかが重要になる。ピープル解析により、だれが、他のメンバーに影響を与えているかを把握した。
本人の業績達成を重視する評価法で何が問題？	見えない専門家は、自分の業績は平均的なことが多く、同僚への貢献は、余り評価されないと考え、他の仕事に力をいれた所、チームの業績は、一層低下した。	ピープル解析により、隠れた専門家やメンターがいれば、彼らから大きな影響を受けており、どれだけ生産性に貢献したかを知ることが出来る。また、隠れた専門家がいなくなることで、凝集性が低下し、業績が低下したことが明白になった。
集団志向か、個人志向か？	個人業績だけでは弊害があるので、全体の業績に基づき、ボーナスを提供する様に変更したが、タダ乗りを許してしまった	ピープル解析により、集団志向なのか、個人志向なのかが判明し、チーム業績への貢献度を判断することが可能になった。
クリエイティブな組織の測定？	創造的な仕事をするには、多様な知識とスキルが重要で、個人の能力や資質に依存していると考えた。	チームメンバー同士との活発な交流を平均時間で測定、体を動かした時間を測定した所、適切な人々を刺激して、協調させることで、創造的なものが生まれることが判明。異なるグループを巻き込み、アイデアを明確化できた。
企業内での感染対策！	体の具合が悪い時は、大事をとって、休んで休養するのが一番良いと考えた。	病気が生産性に与える影響を測定する良い機会と考えた。 その結果、短い会話を、多数の人とするより、少ない人と適切な内容を含む会話があった方が、生産性が向上していることが判明。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：職場の人間科学、ビックデータで考える「理想の働き方」、ベン・ウエイバー著、早川書房

ピープル・アナリティクスで、何が変わったのか？(3)
（特に、ソシオメトリックバッジによるピープルのアナリティクスの貢献度は高い）

項目	従来の考え方	ピープル アナリティクスにより分かった事実と改善法
M&Aでの企業文化の融合	M&Aした時、企業文化が類似しているか、コミュニケーションや協働作業のやり方が食い違いがないかを配慮したが、元々企業文化が違うのが普通で、これを強制的に合わせることは難しく、これでは、M&Aが難しいとの結論。	ピープル・アナリティクスを活用し、合併後に、顔を合わせる機会をつくり、互いのデスクを混在させ、組織の垣根を超えた会話が出てくる配慮をした。これは、物理的なレイアウトと公式な組織構造への配慮だ。会話の仕方に関しても、反論を直接するタイプと、言わないタイプが混在するが、バッチの使用で、１週間、１ヶ月後のコミュニケーションや協働方法の変化を分析し、早めの対策を行った。多数のM&Aが行われるグーグルは、この手法を活用している。
問題解決での優先順位	マサチューセッツ湾交通局MBTAでは、予算の関係上、地下鉄の致命的な問題解決に専念する方針を選び、結果的に経営危機に直面した。	先行投資して、小さな問題を解決していれば、数分の１のコストで済んだが、当初は、小さな問題でも、何年も無視していると、そのうち致命的な問題になった。この改善策として、チーム同士の非公式なコミュニケーションを促す社内ツイッターなどのツールが有効であった。またバッジデータを有効に活用することも重要。
ソフトウエア開発での適合とギャップ	当初、個人の技量が優れていれば、プロジェクトの成功は、得やすいと考えていた。	しかし、プロジェクトの規模が大きくなると、同じ技量の人の仕事範囲も狭くなり、チーム内での依存関係があるにも関わらず、コミュニケーションがなかった。ピープル解析の結果、ギャップとして指摘され、大きな問題があることが判明。このギャップを放置すると、バグが増え、３０%以上も開発時間が増えた。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：職場の人間科学、ビックデータで考える「理想の働き方」、ベン・ウエイバー著、早川書房

ウエラブル・センサーで分かった多くの事実

- ウエラブル・センサーで測定可能なもの
  - ウエラブル・センサーに搭載した**加速度センサー／音量センサー、赤外線ビーコン等**を活用し、ソーシャルグラフを描くことで、**到達度、結束度**（協力関係、仕事の関連性の強さ）、**活発度、現場力**、**リーダー力、ハピネス**、**やる気**や**モチベーション**のレベル、**ストレス**のレベル、**会話の質**、**双方向率**（インタラクティブ性）、運の強さ（成功確率の改善度）、売り場での高感度スポットの検証等を測定することが可能に！
- 本センサーを利用した検証実験で判明した事例
  - **ハピネス**は、集団の中で、人と人との相互作用の中で起きる現象
  - 自分から、**積極的に行動**を起こすと、幸福感があがり、人に**感謝**したり、困っている人を**助ける**とハピネス度が高まる
  - 孤立している人より、到達度、結束度の高い人の方が、良い仕事をする
  - 積極的に**問題解決**や**創意工夫**をしている人は、活発度も高く、ハピネス度もあがる
  - 単に会話が多い人が、積極的に問題解決や創意工夫をしているとは言えない
  - 「**幸せな人**」は、仕事の生産性が３７％高く、創造性も300%高い
  - 職場で、幸せな人は、仕事が出来、会社の業績も上がる
    （「社員の幸せで会社がもうかる」ハーバード・ビジネスレビュー2012年2月号）
  - 休憩中の会話が活発だと生産性は向上する（コールセンターの事例）



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：データの見えざる手、ウエラブルセンサーが明かす人間・組織・社会の法則、矢野和夫著、2014年7月、草思社発行

各種センサーの活用で、一体何が出来たのか？

- ウエラブル・センサーの導入で、どんなことが分かったのか？
  - ハピネスは、積極的な行動に関連しているので、活発度を見ることで、ハピネスの改善につながる。
  - ソーシャルグラフの活用で、だれが篭っているのか、活動的なのかを、特定な人との関わり方を測定可能にし、本人の意識改革のきっかけに。
  - 単純に「人脈が広い」ことは、生産性との相関関係はないが、知人同志が知り合いで、「三角ネットワーク」が形成されると、いきなり生産性が高くなる
  - 過度なメール使用で、リアルな会話が少なくなってないか、メールとのやりとり情報との相互比較することで、問題点が把握でき、問題意識を高めることができた。
  - 赤外線ビーコンをホットスポットに設置し、顧客の行動範囲を測定することで、売り場の改革のヒントに。
  - 安静から活動への遷移確率は、測定可能で、メンバーのストレス度を把握でき、早めの対策が可能に
- 経営・マネジメント上での活用事例
  - 「活発度のある職場づくり」にもっと力をいれることで、生産性向上、収益の改善が期待出来るなら、もっと積極的に投資する。
  - 過度なメールの使用により、従来よかったコミュニケーションを阻害してないかを検証し、改善策をうてる
  - 「3角ネットワーク」かどうかを検証することで、職場や、提携企業との戦略的なネットワークの構築を支援する
  - 職場でだれが影響力があるのかを見極め、メンター／現場リーダーの選定に活用する
  - M&A後の文化の融合状況を把握して、組織づくりの参考にする
  - プロジェクトの遅れを予測して、遅れを最小限に留められる
  - ストレスの溜まっている人を早期に発見し、早期の対策が打てる

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：データの見えざる手、ウエラブルセンサーが明かす人間・組織・社会の法則、矢野和夫著、2014年7月、草思社発行

ピープル・アナリティクス システムとは？

- 数十万人の従業員を抱えるフォーチュン500企業では、研究者が働き方やコミュニケーションのパターンを微調整することで、生産性や満足度の改善につながる要因を突き詰め、ピープル アナリティクス システムを確立した。
- ピープル・アナリティクス システムの導入事例とその効用：
  - 新入社員へのフィードバック：新入社員カードや服にRFIDタグをつけ、従業員の在庫補充の速度追跡、レジでの接客の時間測定を行い、接客のスピードやミスに関して、フィードバックする
  - 企業文化との融合：ソシオメータで、従業員が組織の社会構造に溶け込んでいるかを知ることが可能に。
  - チーム フィンガー プリント：センサーやデジタルコミュニケーション記録のデータを参考に、得意な仕事を突き止め、従業員と仕事のマッチングをとる
  - ミーティング メディアータ：ソシオメーターを活用して、多様なグループの人とコミュニケーションをとっている状態「探求」、非常に密な協調パターンを持っている状態「実行」のバランスをとることができる。チームにおける基本的役割が明確であれば、それが実行しているかを検証可能になる。
  - 強化型パーティション デスク（MIT）：仕事の状況により、自動的に近くの人から見やすくするか、見難くするかを選択できる
  - グーグル ハングアウト：10名の間で、顔を見ながら会話が可能に。
    - アンドロイド、iPad、iPhone等の間でも会話が可能に！

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：職場の人間科学、ビックデータで考える「理想の働き方」、ベン・ウエイバー著、早川書房

グーグルのピープル・アナリティクス で重視する１０の視点

1. 偉大なリーダー／マネジャーの８つの特性とマネジャーの役割
   - People analyticsの結果、マネジャーのあるべき姿として、８つの行動モデルを示している
   - すべてのマネジャーは、年２回、この８項目に基づき、評価されている
2. サブグループPiLab(People & Innovation Lab)では、生産的な職場環境を構築し、食事のカロリー計算を表示して、健康の促進を支援。
3. 社員維持のアルゴリズムを明確化
4. 将来への予測モデル（戦力計画）を充実化
5. データ分析に基づきダイバーシティを改善する（特に、採用、維持、昇進率等）
6. 採用時のアルゴリズムを明確化（縁故での採用を防ぐ目的もある）
7. 高業績者の価値をお手本として示す
   - 会社から、何が評価され、何に価値があるのかを示す必要がある
   - 高業績者は、標準的なレベルと比べ、例えば、300倍の違いがあると数字で示す
8. 社内での協働を重視（Discovery, collaboration, funが最大化されているか？）
9. 発見と学習の増加を目指す(色々なプロジェクトに異動、失敗から学ぶ、外部からの刺激が有効)
10. トップダウンではなく、データに基づく議論から結論を出す

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

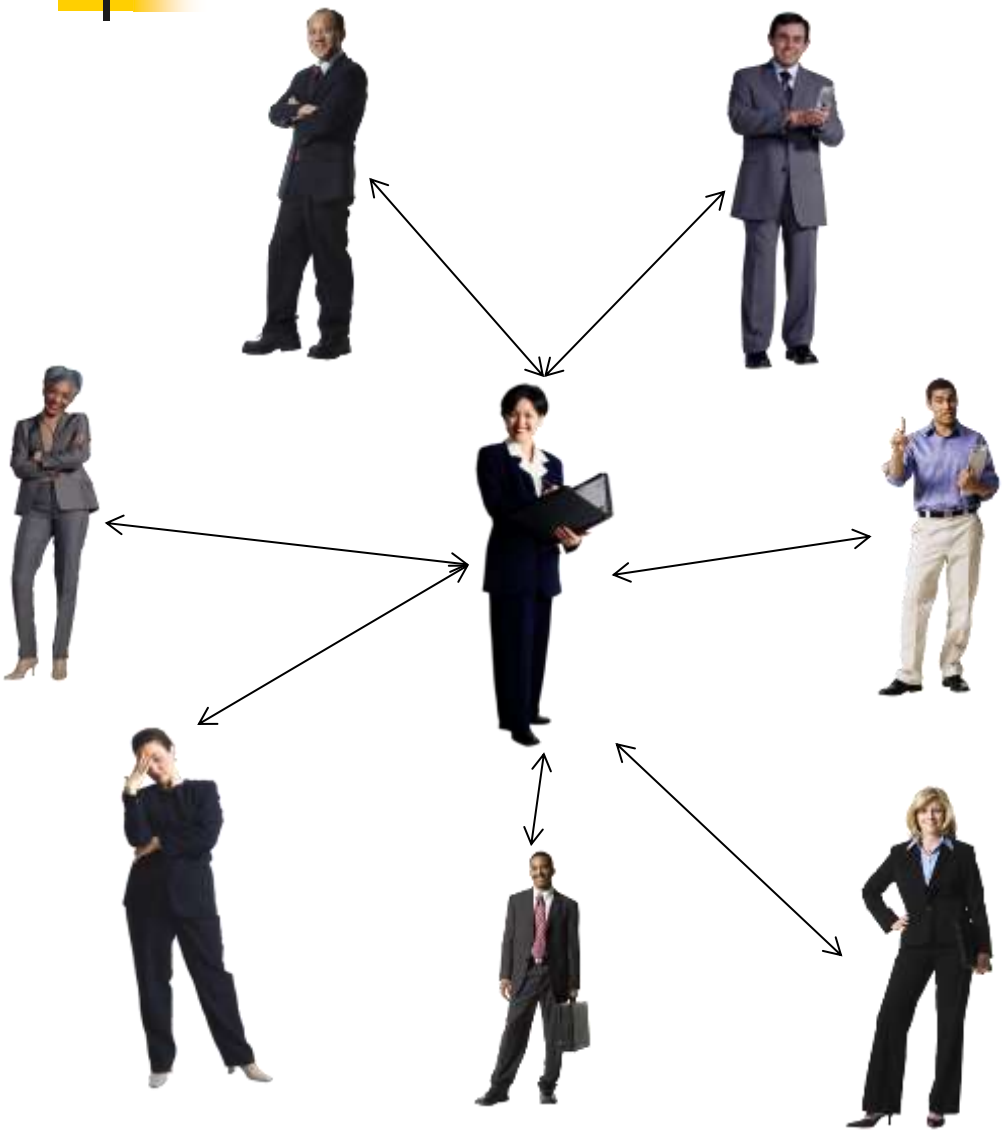
出典：How Google is using People analytics to completely reinvent HR

グーグルの偉大なマネジャーの８項目と問題視されるマネジャーの視点

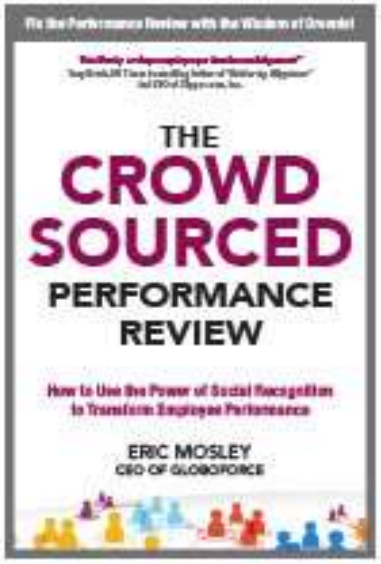
良いマネジャーとして、評価される視点	問題視されるマネジャーの視点
よいコーチであれ ・良い点と課題の両方を積極的にフィードバック、 ・メンバーの強みを活かした解決案を示せる	組織への貢献はしているが、人々をリードするスキルがない人を現場リーダーやマネジャーにすること
出来るだけチームに、裁量の機会を与え、細かいことにこだわらない	外部人材を採用して、折角根付いたグーグルの価値観を壊してしまうこと
メンバーの成功や職場での受け入れ状況に興味を示す ・仕事以外の活動、新人の受入状況にも注目する	パフォーマンス・マネジメントやキャリア開発への継続的なアプローチが欠けていること
生産的か、目標達成への手助けをしているか？ ・社員が目標を達成するために、必要なものに焦点をおく ・仕事の優先順位の手助け、経験者の活用を促しているか	グーグル流の考え方を理解しようとせず、人材開発の視点や更なる挑戦を促そうとしないマネジャー
よきコミュニケーターであれ ・双方向コミュニケーションに徹せよ ・分かりやすい、直接的な表現をせよ ・二人だけの会話ではなく、皆と一緒にブレーンストーミングする機会を増やせ	メンバーが来るのを待っているだけで、行動的に、働きかけようとしない現場リーダーやマネジャー
社員のキャリア開発の手助けをせよ	自分で仕事をした方が早いし、安全だとして、自分でやりたがるプレイング・マネジャー
チームが向かうべきビジョンと戦略を持て	
チームを手助けできる知識、スキル、体験を持て	

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：Google's project Oxygen – 8 point plan help managers improve

チーム内での凝集性のレベルを人事考課にも反映
Crowdsourced Performance review





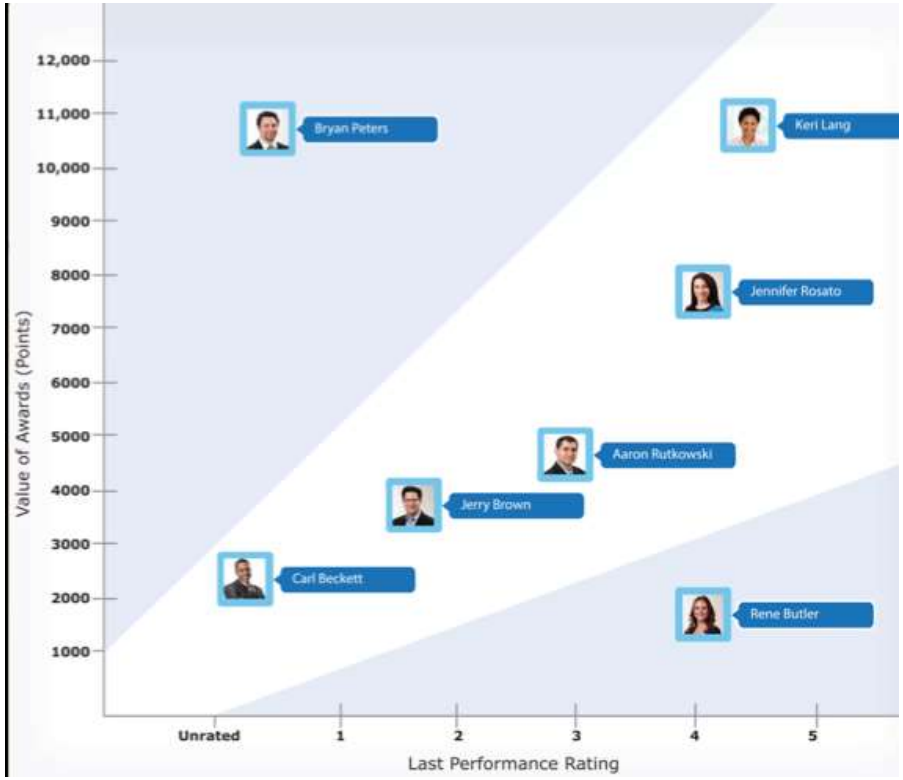


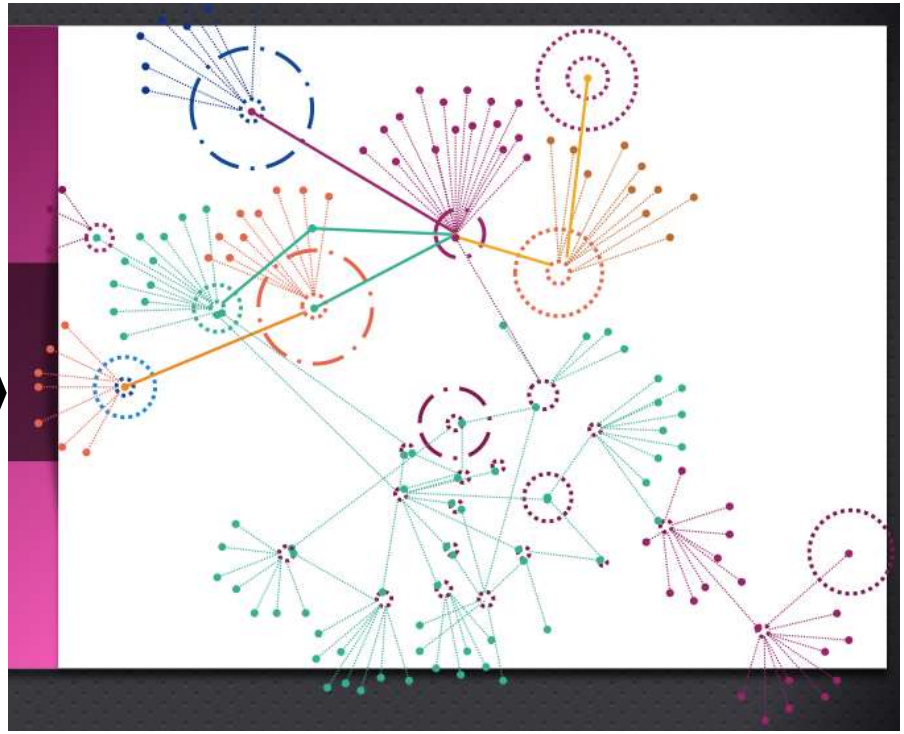
Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：Crowd sourced performance review, MacGrow Hill

個人の業績評価より、
チームや組織内での影響力を組織全体で見る！

個人評価に重点をおくと、評価者により、誤差がでて、組織内での不満が高まるが、組織内での影響力、チームへの貢献度を重視することで、より組織内での納得度を高めることが可能に！





Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：Crowd sourced performance review, MacGrow Hill

職場の意識改革が遅れ、従来の先入観が変わらないと、業績の低迷、先行き不安が増し、危機的状況も！

市場では、現在どんな現象が進行しているのか？

- 市場では、ウエラブル・センサーを含んだIoTツールの発達により、ビックデータの活用が進む
- ビックデータの活用範囲が広がり、顧客だけでなく、チーム内の中核メンバーにも適用され、生産性や満足度の改善運動が加速している！
- ピープル アナリティクス データ分析結果に基づき、色々な草の根会議を実施し、職場の意識改革を迫るが、
- 従来のやり方を変えたくないマネジャーが多いと、従来のマネジメント手法の変更に対する暗黙の抵抗が増す！
- トップ・現場マネジャーの理解を得られず、職場での意識改革が進まないと…

職場の意識改革が進まないと、何がおきるのか？

- 人材マネジメントに関する従来の先入観を変えられないことから、良心的で、潜在能力のある人財から、諦めムードが強まり、新しい試みをしなくなリ、**職場の活力は低下**する！
- トップやマネジャーからの一方的な判断による人事考課が、続いて行なわれ、だめ人材のレッテルがはられ、自分の強みを活かせる機会もなくなり、転職を真剣に考える様になる。
- 職場の活力の低下により、メンバーの離職率の増加、企業競争力の低下から、業績の低迷に至ることになる！

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

皆さんなら、こんな状態をどう打開しますか？

- 職場の意識改革をスムースに進めるための役立つヒント
  - ピープル アナリティクス調査の目的と、そのデータ解析結果を、ホームページ等で社内に公開する
  - まず、マネジャーの意識改革を進めるために、メンバーによる多面評価を進め、関係者に公開
  - 草の根会議には、新任マネジャー、中核となるマネジャー、経営幹部からの参加を得て、進め、会議結果も公開する
  - 偉大なマネジャー、問題のマネジャーの事例とその理由を明確化して、マネジャー用のガイドラインとして提示して徹底を図る
  - マネジャーのコンピテンシー、人事考課項目、キャリア評価システムの項目に、職場の活発度、モチベーションレベル、ハピネス度を含める
  - 偉大なるマネジャー大賞の制度を導入する
  - 最新版のANSI版パフォーマンス・マネジメント（コーチング＆人財開発モデル）を導入する
  - マネジャー用のコーチング＆メンタリング研修を全社的に実施して、職場での生産性やキャリア意識の改善を徹底する
  - その他

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

グーグルで実施された
意識改革の４つのステップと成功要因

目標の設定と特任チームの設置：スマートクリエイティブが働き易い環境を構築する

トップ主導で全社的に推進	ピープル・アナリティクスチームを結成	試験的な施策と検証活動の実施

マネジャー評価項目の見直し：優秀なマネジャーの8項目の公開と多面評価

マネジャーに対する多面評価	パフォーマンスレビューに活用	マネジャー選任での必要条件

全社的な普及活動：メンバーの意識改革に重点を置く活動を全社的に推進

分析結果の関係者への公開	マネジャーによるコーチング	草の根会議を頻繁に実施 新任・現役マネジャー、経営幹部の出席

全社的な意識改革の仕組みを構築、実施

人事考課ガイドラインの見直し	キャリア評価システムの見直し	グローバル タレント マネジメント の導入

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：Google’s Project Oxygen: Do managers matter ?’ Case study of Harvard Business School

ピープル アナリティクス、HRアナリティクス
に関する活用事例や、こんな時の活用事例がないかとのご意見がありましたら、お知らせ下さい。

1. 貴社では、既に、ピープル アナリティクス、HRアナリティクスを活用している事例をお持ちですか？
2. 貴社では、煩雑なランクづけに忙殺されるより、目指している目標に近づいているかのコーチングやフィードバックを重視し、分析力にみがきをかけようとしてますか？
3. その際に、人材分析指標（４つの基本項目と４つの人事の質等）を既に活用していますか？
4. グローバル企業では、国毎に重要指標に対して、定義がまちまちだと不便ではありませんか？
5. ヒューマン・ビックデータを活用している活用事例をお持ちの方、いませんか？

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

(参考)分析力がある企業は、どんな傾向があるのか？皆さんの会社は、どうですか？

- 皆さんの会社は、どんな面の分析力が既にあり、どんな面の分析力が、これから必要になると思いますか？
- 分析力のある企業は、過去の経験やデータを組織的に活かそうとしている企業であり、個人の潜在能力を活かしてくれる可能性も秘めています
- 分析力のある企業では、上長の出来・不出来で自分の評価が決まるというより、より多様な視点で見ようとする企業風土があります
- 広い視野で、データを集めようとし、若くてやる気のある人財、女性人財、留学生等のグローバル人財を活かそうとする風土が強まり、競争力が高まります。
- 何を目指すべきかの方向性を明確に持つようになり、努力する人が増えます

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

(参考)人材指標の潮流：過去のHR メトリクス(人材指標)より、ビジネスの成功を左右するHR アナリティクスに注目！

HR メトリクス (人材指標)	HR アナリティクス(人材予測分析)
計測可能な指標	本来、計測が難しい指標が多い
過去の履歴	将来の予測
会計上の指標	財務で使われる指標
データの集積	将来を見透す
大量の内部データの集積	必要なものだけを広く集める
日常業務上で必要だから入手	戦略的な分析として使用するために集める
一般的には、価値が低い	他との差別化要因を分析
自動的に入ってくる勤務関連情報	個別の質問の反応を収集したもの
報告業務の基本となる情報	分析に必要な特別な情報
人財スコア・カード	ビジネス・スコア・カード
HRが保有すべきデータ	マネジメント全体で必要なデータ
管理統制用の手段	将来分析に役立つ基本データの特徴を掴む
内部の社員情報の動向	内外の情報分析による将来予測分析

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：Moving from HR Metrics to HR Analytics, SHRM 2013 conference

(参考): ビック・データの時代、何が変わったのか？
人材指標(HR メトリクス)に対する考え方が、大きく変わった！

分析力の低い企業での伝統的な考え方	分析力がある企業での現代的な考え方
人件費は、コストとして考える	人材への支出は、価値の源泉として捉えている
人事部の主な業務は、人事関連業務のサポート機能と捉えている	人事部の重要な業務は、会社のビジネスを成功に導く、戦略的パートナーになることだと考えている
人材指標として、コストと活動に重点が置かれている	人材指標では、実施した対策に対する結果を重視している
人材指標は、人事部が作成して、維持するものと思われている	人材指標のデザインと使い方は、トップが関与するのが当然と考える様になっている
人材での費用対効果ROIは、余り必要ではないと思われている	費用対効果ROIは、便益とコストの関係性を考慮する際の重要なツールとして、考えられる様になっている
人材の測定は、従来からやっていた項目に関するデータが中心である	必要な人材に対する効果ある改善運動、人材開発に関する効果測定は重要な手段と考えている
人材に関するプログラムを、必要に応じて新しく考えることは、余りしない	導入前に、仕事で何が必要なのかを明確にして、人材プログラムを実施するのが当然と考えている
人材プログラムの報告項目は、「何をしたのか」が中心	人材プログラムや各種プロジェクトは、当初の目標がどれだけ達成できたのかに重点をおいて報告するものと考えている

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

(参考)分析力のある企業、HR アナリティクスを有効活用する企業と伝統的企業の違いは？

伝統的な企業で、良くある状況	HR アナリティクスを導入し、戦略的人材マネジメントを進める企業
過去の勤務記録、過去の学習記録はあるが、育てたい人材の潜在能力や、これからのビジネスに必要なキャリア情報が蓄積されてない	タレント・マネジメントの取り組みを既に導入し、将来を担う潜在能力者を中心に、今までの実績をキャリア情報として蓄積し、期待する潜在能力を明確にしている。今後、挑戦すべき組織の目標の実現に向け、最適の人財が活躍する場を提供し、組織全体で支援/評価する仕組みがある
人事部は、定期一括採用や不足する人財の中途採用で大忙しで、将来のこと考える余裕がない	不足人財の補充業務より、離職率が高い部門での根本原因を調査し、再発防止に力を入れており、将来の戦力計画を考え、これをどう実現するかに力をいれている。
各事業部は、短期のプロジェクトの達成で、精一杯で、将来計画やそれに必要な戦力計画を考える余裕がない	問題が起きてから、対策を打つのではなく、各種のデータを収集し、これから起きうる問題を予測して、事前に起きない様に対策をしている。将来計画を実践するための戦力計画のイメージを念頭に、社内外で優秀なタレント獲得、タレント活用、タレント開発を実践している
人事部、人材開発部、経営企画部は、独立した組織であり、従来の役割分担により、仕事を丸投げしている	本社のタレント・マネジャーは、各事業部のビジネス目標を念頭に、その実現のため、組織横断的な支援活動（タレント獲得/タレント開発/戦力計画の立案）を戦略的に行なえるHRプロを養成し、事業部からも大変感謝されている。
人事部では、人事畑での長い経験をもつ、ベテラン人事マンがマネジャーをしており、従来の伝統的手法を変えることには、抵抗がある。例え問題があっても、それを改革しようとする動きが進まない。	データ・サイエンティストやアナリストを外部から採用し、顧客動向、市場動向、従業員動向を的確に把握しながら、その中の課題を抽出し、効果的なマーケティング活動、在庫や人財の最適化に努めている。 アナリストの分析結果をベースに、経営幹部の判断を引き出し、必要な人事改革を組織横断的に実施している。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ピープル・アナリティクスに関する書籍・関連記事

- ピープル アナリティクス関連の関連著書
  - 「職場の人間科学」ビックデータで考える理想の働き方、ベン・ウエーバー著、早川書房、2014年5月
  - 「データの見えざる手」、ウエラブルセンサーが明かす人間・組織・社会の法則、株式会社日立製作所、中央研究所、矢野和雄著、草思社発行、2014年7月
  - 「How Google works、私達の働き方とマネジメント」エリック・シュミット著、日本経済新聞社、2014年10月発行
  - The **Crowd Sourced Performance Review**: How to use the Power of Social recognition to transform employee Performance, Eric Mosley, Globoforce, MacGraw Hill, 2013
- ピープル アナリティクス関連の関連記事
  - The Happiness Machine: How Google become such a great place to work, by Farhad Manjoo, Jan. 2013, Technology
  - How Google is using People Analytics to completely reinvent HR, by Dr. John Sullivan .Feb 26,2013, TLNT Whitepaper
  - 'Google's Project Oxygen: Do managers matter ?' ,Case study, Harvard Business School Rv. Oct. 2013
  - Google's Project Oxygen- 8 point plan to help managers improve, a practical plan to help managers be better
  - アンケートや面談は、もう古い！　ビックデータが理想の職場を提案する、職場の人間科学、著者ベン・ウエーバー氏インタビュー、ニコニコニュース

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

アナリティクス、ビックデータに関する書籍／関連記事

- 分析力(アナリティクス), ビック・データ(**Big Data**)関連書籍
  - **Harvard Business Review,** アナリティクス競争元年、ダイヤモンド社、**2014年4月**
  - データ・アナリティクス**3.0** ビックデータ超先進企業の挑戦、トーマス・ダベンポート著、日経**BP**社発行、**2014**年４月
  - 真実を見抜く分析力、ビジネスエリートは知っているデータ活用の基礎知識、トーマス・ダベンポート、キム・ジノ著、日経**BP**社、２０１４年４月
  - ビッグデータ・アナリティクス時代の日本企業の挑戦 「4+1の力」で価値を生み出す知と実践、**大元 隆志** (著)、翔泳社発行、2013年７月
  - 最強のスキル「統計学」、必須のツール「ビックデータ」、別冊宝島、2013年9月
  - データ・サイエンティスト、完全ガイド、日経情報ストラテジー、2013年8月発行
  - データ・サイエンティストに学ぶ「分析力」、ディミトリー・マークス・ポール・ブラウン著、日経BP社発行、2013年3月
  - **Predictive Analytics**, Eric Siegel著、Willey, 2013年発行
  - 分析力を駆使する企業、発展の５段階、トーマス・ダベンポート他著、日経BP社発行、2011年5月
  - 分析力を武器とする企業、強さを支える新しい戦略の科学、トーマス・ダベンポート他著、日経BP社発行、2008年７月

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

HR アナリティクスに関する書籍／関連記事

- 人材指標(HR メトリクス)/人材予測分析(HR アナリティクス)関連書籍
  - **Predictive Analytics for Human Resources,** Jac Fitz-Enz & John R. Mattox II,Wiley,2014
    - 業界標準のタレント開発報告指針TDRPをベースに、予測分析を展開した画期的な本、一見の価値あり
  - **Making Human Capital Analytics Work: Measuring the ROI of Human Captial Processes and Outcomes,** Jack Phillips, Patricia Pulliam Phillips, McGraw-Hill, May 2014
    - 最新版のジャックフィリップ版、９年ぶりのHR アナリティクス本として注目。
  - **Developing Human Capital**:Using **analytics** to plan and optimize your learning and development Investments, Gene Pease,Barbara Berbara,Beresford,Lew Walker,Wiley,July 2014
    - 2013版に追加して、クライスラー、VW等の事例を追加、予想分析の事例も収録した
  - **The New HR Analytics**, Jac Fits-Enz, AMACOM, 2010
    - HR Analyticsの基本を学ぶには最適の本。
  - **Human Capital Analytics**, Gene Pease and others, Willey, 2013
    - ホームセンターのローズ、鉱物資源開発のRio Tinto社で行っている契約者管理システム、サンマイクロシステムズでのソーシャルラーニングシステムでの事例、US銀行の支店長訓練、クライスラーアカデミーの販売店マネジメント・システム、他のケーススタディー付きで、具体的事例で学べる。HR Analyticsでは、事例がないと理解しにくい。
  - **Human Capital Analytics**, Kent Barnett & Jeffrey Berk, Knowledge Advisors,2011
    - 最大のAnalytics vendorであるKnowledge Advisorsが出した本。スマートホンによるDashboardで有名に。
  - **How to measure anything,** Douglas W. Hubbard, Willey,2010(2nd),2014(3rd)
    - インタジブルなものの価値評価をどのようにするのかの事例集。
  - **ROI of Human Capital,** Jac Fitz-enz, 2nd Edition, AMACOM, 2009
    - 6章に、Human Capital Analytics の説明がある。予測分析がこれから重要になるとのコメントがあり、これがHC Analyticsの解説書的な存在。
  - **Investing in your company's Human Capital**, Jack Phillips, AMACOM,2005
    - ROIの権威のJack Phillipsが、HR metricsに関する持論を展開した本。Jac Fitz-enzへの配慮もなされている。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第４４回　戦略的人材マネジメント研究会
  日程： 2015年 3月21日（土）１５：００-１８：００

- 場所： 株式会社スマートビジョン　新オフィス

- 研究会テーマ（暫定版）
  富士ゼロックス、技術系タレントマネジメント導入の歩みと課題
  講師：富士ゼロックス　研究技術開発本部　アドバイザー
  　　慶応義塾大学　リーディング大学院特任教授



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.