

2017.10. 日本経済研究センター

米国、AI・クラウド技術で働き方や採用激変 ～システム変革への抵抗が日本の課題

- 講師: 加藤丈幸 PERSOL INNOVATION FUND CEO
- テーマ: HRテクノロジーにおけるグローバルでの最新事例 (要旨)



人材サービス会社でグループのオープンイノベーション推進を目的に、AIやクラウドを活用するHRテクノロジー(人材関連技術)企業への投資などを手がける立場から、主に米国の最新トレンド、日本との違いを紹介する。

①グローバルのHRテクノロジーの歴史

最近の米国でのHRテクノロジーブームには節目が2回あり、1回目が2012年だ。クラウドを利用したサービスが台頭し、代表的企業である人事ソフト大手のワークデイが上場したりした。2回目が2014年で、Google経営者の著書「How Google Works」が話題になり、一気に「人事を科学する」ことが関心を集めた。その後、この分野のベンチャー投資案件も順調に増えている。

②HRテクノロジーのトレンド～ピープルアナリティクス

HRテクノロジーには現在、2大トレンドがあり、ひとつはピープルアナリティクス(データ分析)だ。米国の場合、もともと大手企業は横断的な「タレントマネジメント・システム」を整備していて、社内に人事データの蓄積があった。ビジネス SNS の LinkedIn など、社外のデータベースも充実しており、そこへAIという分析ツールが加わった。こうした日本との土壌の差に、注意が必要だ。

具体的にどんなテクノロジーが登場しているのか。まず採用の分野で、Cangrade という営業マンの適性テストは、多様なデータから、特定の人材が成績をあげるかどうかを予測する。自社のカルチャーにフィットするか、なども加味して、離職率を40%軽減した例があるという。

人材配置の分野では日本でも、セプテーニがAI利用のサービスを提供しているほか、パーソルホールディングスは「異動後活躍予測モデル」を開発した。日本企業でも、データ蓄積やアナリストの活用、人材の定義作りなどにしっかりと取り組めば、テクノロジーを社内ミスマッチの解消に役立てられると思う。米国の例に戻ると、Percolata は店舗のセンサーなどで集めた情報から、来店数を予測し、販売員をいつ、何人、どんな組み合わせで配置すると売上が最大化するかを算出している。またリテンション(人材つなぎ止め)分野では、hiQ が「退職予備軍」を予測している。SNS や給与相場など、企業の外部にあるデータを分析して、特定の社員の離職率を予測するサービスだ。米国は3～5年で転職していく文化なので、予測に対応することで採用コストを抑えられれば、その意義は大きい。

③HRテクノロジーのトレンド～エンゲージメント

ピープルアナリティクスと並ぶ大きなトレンドが、エンゲージメント(仕事への熱意喚起)だ。分類すると「従業員サーベイ(可視化)型」「評価・フィードバック・リワード型」「社員同士のコミュニケーション強化型」がある。まず従業員サーベイ型で最も旬なのは、GLINTのような「パルスサーベイ」だ。従来の2、3年ごとではなく1週間、1カ月単位で、きめ細かく社員のコンディションを把握し、組織の問題解決に役立てる。

評価型では、リアルタイムフィードバックが注目されている。ミレニウム世代は「いいね!」のように、

小刻みに評価しあうことを重視するからだ。Lattice はメールを書くついでに、手軽に感謝の言葉を書き込めるサービスを提供している。またコミュニケーション強化型では Beekeeper が、流通や建設など、これまで軽視されがちだったメールアドレスを持たない従業員向けに、スマホ利用の SNS などを通じたビジョンの浸透を手がけている。

④HRテクノロジーのトレンド～オンデマンドワーク

以上の2大トレンドに追加して、オンデマンドワークも紹介したい。米国では宅配の「ラストワンマイル」のような人手に頼るサービスを、2、3時間だけ請け負う「アワリージョブ」という働き方が、爆発的に増えている。そこで BlueCrew など、ネットで完結するオンデマンド・スタッフイング(アワリージョブ専門の派遣会社)に今、最も投資が集まっている。そこから派生して、ウーバーとともに急成長した経歴照会サービスの Checkr など好調だ。

職への応募ツールも多様化している。LearnUp は求職者が求人に応募する際、ネットで「チャンスブーストする」ボタンを押すと、面接の予約とともに、求人企業に合わせた3時間程度のEラーニングを受けられる仕組みを提供している。この簡易研修の効果で、非常に高い確率で採用に結びつくという。アパレルやスマホ販売業などで利用されており、未経験の人材を生かして、ミスマッチ失業を減らす効果がありそうだ。

⑤日本におけるHRテクノロジー推進の課題

欧米で HR テクノロジーは急速に進化しているが、日本ではそもそも人材の流動性が圧倒的に低いので、新しいテクノロジー、サービスに対する働く人の反応が鈍く、市場が広がりにくい。テクノロジーの価値は、分析によって本人が想定しないような適職に導くことにもあると思うが、それにはまず、働く人が市場の評価にさらされた経験を持ち、自己認知することが前提になると思う。

もうひとつの課題は、欧米と比べた変化志向の低さだ。特に大企業の場合、外部の SI に ICT 開発を依存していて、しかも社内事情に合わせてカスタマイズし過ぎた歴史がある。このため変革に労力がかかり、新しい技術の導入が遅れてしまう。人事部門が適切に ICT 予算をとり、リスクを恐れず投資しなければ、突破口は開けない。「働き方改革」が叫ばれているが、あまりカネがかからないルール作りが先行している印象がある。ルールとともにツール、すなわち HR テクノロジーを車の両輪として活用しないと、生産性向上の成果はあがらないのではないかな。

(略歴)一橋大卒、1998 年インテリジェンス入社。人材紹介、転職メディア、人材派遣、アウトソーシングの事業企画部門のマネジメントと、6 つのビジネスの立ち上げを経験。現在はパーソルホールディングスに所属し、PERSOL INNOVATION FUND(パーソルイノベーションファンド)CEO(代表パートナー)。

- ・日時:2017 年9月 29 日(金)15:30~17:00
- ・会場:日本経済新聞東京本社 718 会議室
- ・出席者:鶴光太郎・慶応義塾大学教授/森川正之・経済産業研究所副所長/山本勲・慶応義塾大学教授/滝澤美帆・東洋大学教授/伊藤禎則・経済産業省産業人材政策担当参事官室長/木村拓也・同産業人材政策室室長補佐/堀達也・同室長補佐/白石紘一・同室長補佐/柿木英人・日本経済新聞社執行役員特別企画室長/武樋裕・同シニアプロデューサー/瀬能繁・同編集委員兼論説委員/佐俣桂子・日経リサーチコンテンツ事業本部副本部長/高木伸治・日本経済研究センター事務局長/佐藤恭子・同事業本部長

問い合わせは事業本部 (03-6256-7753)

※本稿の無断転載を禁じます。詳細は総務本部までご照会ください。

公益社団法人 日本経済研究センター
〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7 日本経済新聞社東京本社ビル11階
TEL:03-6256-7710 / FAX:03-6256-7924