

事例5

データを活用した
人事戦略を推進

パーソルホールディングス

データ活用の考え方とそれに至るまでの経緯

パーソルホールディングスがデータ活用に取り組むことになった背景の一つには、業務のペーパーレス化に伴い、社内人事の様々な承認フローや人事情報管理が紙ではなく、データ化されたことがある。人事関連のデータが自然に溜まる環境になったなかで、それらのデータをどう活用していくかを中心に考える「人事情報グループ」ができ、データ活用の取り組みが始動した。グループ人事本部人事企画部の山崎部長は、その経緯を以下のように説明する。

「従業員データについては、人事システムに入っているデータや履歴データといった属性データが基本だが、それらに加え、研修の受講記録等、従業員が活動する経緯で取得する情報がペーパーではなく、エクセルデータとして残っていた。ただ、当初はまだデータ活用をそれほど深く考えていたわけではなかった。その後、2015年に人事におけるITおよびデータ活用を進める人事情報グループを立ち上げるようになった。パーソルとして組織が一体化され、各グループ会社の人事との会話が促進され始めると、人事に様々なデータが眠っていることがわかり、それらを活かすことで、人事の意思決定を良くしていけるのではないかと考えた」

最初は「退職可能性」に着手

データの活用事例として最初に試みたのは、退職可能性を見ること。過去に辞めた人と類似度が高い人を、既存の社員のなかから見ていくような内容だった。山崎部長は、「当時はまず、見える成果をつくってみたい」と述懐する。

「退職者は一定のボリュームでデータが残っているので、ある程度の人数規模が確保でき、なおかつ機械学習で何らかの予測ができる事例として見ることで

<プロフィール>

パーソルホールディングス株式会社

所在地：東京都港区

資本金：17,479百万円（2020年3月31日現在）

設立：2008年10月1日

代表取締役社長CEO：水田 正道

従業員数：5万774人（2020年3月31日現在・有期従業員含む）

対応者：グループ人事本部 人事企画部 部長 山崎 涼子

実査日：2020年4月22日（追加質問は同年8月14日）

きた。とはいえ、退職はその背景に様々な見えないものがある。検知したところで、その背景にある理由などがわからないと意味がない。初期の分析では、未来予測というより退職者との類似度しか測っていないので、実際には個人の持っている展望や不満などの、表に出てこない要因が見えない。それらも含めて分析しないとリテンションにつなげられないので、早めに不使用の意思決定をした」

従業員の自主的成長にも目を向ける戦略を

こうした経緯も踏まえ、パーソルホールディングスでは現在、タレントマネジメントに資するデータ分析にとどまらず、従業員の自律的成長にも目を向けてデータを活用する方向に戦略としての目的を拡大。当初はタレントマネジメントの推進が主だったが、今は従業員のエンゲージメントを向上させていこうとの流れになっている。その点について山崎部長は、「人事が意思決定した施策をよりよくするためにデータをうまく活用していくことが、社員にとってもよくなるとの考え。会社の戦略として捉えられるタレントマネジメントだけでなく、従業員が自らキャリアを決定したり自主的に行動することへのサポートもできる方向に



パーソルホールディングス本社外観（同社提供）

なっている」と述べ、従業員のエンゲージメント向上に資する活動にシフトしていることを強調する。

「データを使っていくことで、例えばタレントマネジメントの観点では、次世代経営層の把握に活用できるし、エンゲージメント向上の観点では個人の自立したキャリア形成の支援に役立てられる。一つひとつの施策をデータから検証し、課題・仮説を設定することで、よりよい施策を作ることもつながる。今後は個人・組織の状態の把握について、振り返りを含め、データを使って考えていくことが普通になってくると思うので、この流れを拡大させ、よりよい仮説に結び付けて一つひとつの施策を進化させていきたい」

今後はガイドラインとモニタリングの整備を

こうしたデータ活用の方向性や取り組みについては、現在は既存の利活用ルールに沿って実施し、従業員に不利益がない形で社外に公表しているが、今後、積極的に人事データ活用を推進していくためには、もう一段踏み込んだガイドラインの策定と、従業員への発信が必要になると山崎部長は考えている。

「人事業務に携わる従業員は、グループ全体で約400人いる。全員がデータ活用できる状態にあるわけではないため、グループ各社が各々で有効なデータ活用ができるように支援している。今後、データ活用を広げていくためには、各社への浸透を図っていくことが欠かせず、それには担当者がリテラシーを持つことに加え、ガイドラインやモニタリングも必要になる。そこで現在、各社の人事に提供するガイドラインとモニタリング体制を整えている。今後1年ぐらいかけてこうしたデータ活用の文脈も明示して、活用に対する賛同を得て、それを踏まえて事例をイントラに掲載するなど、従業員の目に、より触れていくようにしていきたい」

5年かけて判断された専門部署組織化の必要性

従業員への理解促進の取り組みとは別に、経営層への対応はどのようにしているのだろうか。一般的に、人事施策等を新たに展開していくときには、経営への説明と理解に加え、費用に対する効果の見通し・検証が求められることが多い。そして、それは同社のデータ活用の場面でも同様なのではないか。さらに言えば、データ活用を深化させていくには、グループ各社の理

解も不可欠だと思われるが、各社への浸透はどのように図っていったのだろうか。

経営の理解について山崎部長は、「2020年4月から人事企画部内に『人事データ戦略室』が立ち上がった。それまでは『タレントマネジメント室』内に下層チームとしてデータ活用チームを置き、3人を配置してきた。人事データ戦略室は、それを組織化したもの。前例のないなかで試行錯誤したりミスをしながらかけてきたことが、組織化するほど人事に必要なものと5年かけて判断された」と振り返ったうえで、「費用対効果についてもいろいろ取り組むなかで問われることはあるが、例えば、他のプロジェクトと比較して内製化したことで、どのぐらいプラスになるかといったことを弾き出して説明するなど、内製効率と外注換算の比較で対応したりした」と話す。

グループ各社のデータ活用も増加

他方、グループ各社への浸透に関しては、「2018年以降、国内グループ約30社の文化を融合させていくとの意識のなか、データ活用の機運も一層高まった」ことを指摘。「各社からのデータ活用のオーダーも増え、今は年間30件ほどの分析プロジェクトを行うまでになった。分析結果に対する各社の満足度も高く、2019年度からは増員・増資して、今年度から人事データ戦略室として動き出せる運びとなった」と話す。

「プロジェクトを円滑に進めるためには、人事担当者との要件定義が重要になる。何のために分析を実施するのか、データから見出した結果をどのように人事サービスの質向上に活かすのか、についてもあらかじめ言語化されていることが必要となる。また、プロジェクト終了後には必ず効果検証を行う。『データ分析PJTを行った結果、どのぐらい人事施策に活かされたか、工数が削減されたか』などについて、PJT関与者にヒアリングを行い、半年単位でその結果を人事責任者に報告しながら、研究実験を続けてきた」

データ活用成果を事業部門と共有することも

グループ会社人事へのコンサルモデル等の話を聞いていると、「データ活用の人事の取り組みが、同社の事業部門の商品としても役立つのでは？」と率直に感じる。今までそういった事例はなかったのか。もしくは、コンサル部門などの人材サービス事業からヒント

を得たような人事データの収集・活用の事例はあるのだろうか。

それらの疑問に対し山崎部長は、「人事である以上、やはり従業員と向き合い、従業員の役に立つことに取り組んでいきたいと思っている」と明言したうえで、「一方で事業会社にコンサル部門等を持っているので、私たちのナレッジをシェアすることで、それが商品になって売ってってもらえるのであれば、それは本望とも思っている」との考えを示す。

「実際、人事の立案部門は事業会社のコンサル部門等の他部署と情報交換していて、そういったなかで研究成果を共有することはある。ただし、同社の顧客へのサービスはそれぞれカスタマイズされた内容が中心なので、それがそのままサービスになることはないが、各事業部門が人事の成果を事業活動のヒントとして活かしていくことはある」

HRテック企業や大学との共同研究も実施

関連した話として、同社では大学やテクノロジーの活用によって人材育成や採用活動、人事評価などの人事領域の業務の改善を行うHRテックのスタートアップ企業との共同研究で知見を得るような取り組みも行っている。

「これは、HRテック企業が開発したプロトタイプを使ってみて、感想を提供するような形。当社は試作品を無料で使用できるメリットがあるし、分析の知見が強い会社に業務委託で入ってもらうことで助言も受けられる。こうしてHRテック分析の和が広がること自体も、様々な分野の会社からテクノロジーのことを教えてもらえる好機になっている。他方、大学とはアカデミックな観点での展開を行っている。こちらは研究者が論文等に認めることで、説明できるものとして残るので価値があると思っている」

現時点で実施・検討中のデータ活用事例

パーソルではデータ活用の事例として、①採用のリードタイム（全行程の時間の可視化）のBIツール活用や②管理職の特性サーベイ（調査）を用いたタイプ分け③社員への情報レコメンドの実施あるいは検討を進めている。

時間削減と課題発見に寄与／採用のリードタイム

それらの概要について簡潔に触れると、まず採用のリードタイムは、どこのポジションで募集しているか（選考タイプ）、誰がそのポジションを担当する採用担当か（フォロー担当）、期間（応募日）について、各案件（ポジション）に対してどれくらいのリードタイムがかかっているかを担当もしくはポジションベースで可視化して分析、効果検証も行う。

「採用は新規に加え中途採用もあるため、今実施している採用が終わると、まもなく次の募集が始まる。時間がないなか少人数で回しているため、効果を検証しているうちに次の採用が始まり、何が課題になっているかの振り返りも難しかった。実際の作業を見ると、エクセルを使った集計が多く、（企業に蓄積された大量のデータを集めて分析し、迅速な意思決定を助ける）BIツールを活用することで人事担当者の工数が減ることに気づき、『なくては困るBI』をつくろうと考えた。今は時間が削減できたとともに、どこに時間がかかるかが一目瞭然。課題も見つけやすくなって、改善の議論が活発化するようになった」

人材のポートフォリオをデータで判断／特性サーベイによるタイプ分け

マネジメントの特性サーベイについては、回答項目の高低パターンを統計的に処理して人材タイプをいくつか抽出。それにより見えてくる社内人材の特徴を踏まえて、人材の育成や配置にどう活かしていくかのタレントマネジメントの議論材料に活用している。

「これは、人事施策を検討するうえで現状を可視化することを目的とするもの。当社は今、グループ全体で約1,400人の管理職がいて、中身を見ると企業の文化や風土等、全然違うところで育ってきた人たちの集合体で、全くタイプが異なる。こうした人たちを職種や年齢別に可視化するためにタイプ分けを行う。例えば将来、新規事業を立ち上げるときに、そこでの役割を担える人材が不足しそうなところに当たりを付けて育成していく等、人材のポートフォリオをデータで判断していくことでリスクを減らすことができる。具体的にどういった組み立てにするか設計中で、（管理、改善、仮説検証などのために、その対象である母集団からデータを集める方法や、集めたデータを解析する）

統計的手法を用いて、これから各社の傾向を見に行くことになる」

従業員本人がキャリアを判断する一助に/レコメンド

社員へのレコメンドに関しては、公募制度を利用して異動した従業員データを活用することで、従業員個人が希望するポジションと類似度が高いポジションなどを情報提供することで選択肢の幅を広げ、本人のキャリア形成の一助とするイメージ。対象とするボリュームゾーンが一般従業員であるため、山崎部長は、「あくまで『もしもやれたら』の話」と前置きしつつ、「個人の特性データがあれば可能だが、管理職と違って、個人に紐づくデータがまだまだ足りない。今は研究をしつつ、将来的にやっていけたらといった状況」と指摘。そのうえで、仮に実施させた時には、「キャリアは従業員自身が自ら判断し決めていくもので、予測はあくまでサポートである」ことを強調する。

「使い方としては、グループ全社でキャリア相談窓口を行っているが、そのキャリアアドバイザーがそれを見て、面談時の参考情報として用いることなどが想定できる。また、キャリア以外にも研修やeラーニングの閲覧履歴などを参考にしながら、人事から個人に対して社内公募や選べる研修等の提案ができるようなイメージで進めていきたい。ここで重要なのは、『決めるのは本人』ということ。従業員がわからなかったり気付いていないことが提案され、それも参考にしつつ本人が選択するような形を取る。人事はレコメンドして、本人がしっかり意思を持って決めて欲しい。それは自分のキャリアは自ら決めていくことが重要なキーだからだ。当社は例えば社内公募一つとっても、会社やジョブが膨大な数になるので、少しのサポートでも有意義に機能する。より良い仕事をするのがエンゲージメントを高めることにつながるドライブになるとも考えており、そのためにも『選ぶ』ことは大事。データ活用の観点でも、そこに寄与できると思う」

現場に近いところにデータ人材を増やす

働き方等の多様化が進む流れのなか、パーソルホールディングスでは、見てきたようなデータ活用の考え方をどのように深化させていくのか。今後の展望や、そのときに課題になりそうなことについて尋ねると、山崎部長は「今後、全社規模でデータ活用を推進して

いくうえで、今のやり方は人力的に限界がある」として、データ活用を担当する人材・体制のあり方に言及した。

「前述した通り、いま人事部門は約400人いるが、データ分析の専門人材は限られており、足りていない。現場でデータ活用が進むよう、リテラシー教育パッケージの策定や、現場へのタレント配置を進めていきたい」

データ活用を「なくてはならない人事機能」の位置付けに

さらに、これまで山崎部長が行ってきたグループ各社への対応について、「今後はさらなる推進力をもって取り組む」ことを挙げるとともに、「データ活用の風土を一層広げていく」方向性を示した。

「各グループ会社には、データの活用について事前に効用を伝えたいうえで効果を実感してもらう作業を地道に進めてきた。それでもグループ会社の規模は様々なので、全社が取り組んでいるわけではなく、対応できる会社は限られているが、今はそうした会社がこれまで努力してきたことをアレンジしている段階。感覚的には登山で言えば2合目あたりにいるような思いでいる。それでも、会社人事を集める会議体があり、そのなかで取り組みをシェアして皆でダイアログして理解を深めている。また、人事担当者が閲覧できる情報ナレッジサイトもあるので、そこに情報提供して見てもらって感度を高める工夫もしてきている。こうしたことも布石となって、2020年4月から推進する人事中期計画においては、『データドリブンHR』を掲げ、今後はさらに推進力をもって、グループ全体の人事データ活用を推進していくこととなった。これからは『なくては人事機能がまわらない』と言われるようなデータ活用の風土を全体的に広げていくことが、課題になってくる」

不足するデータの明確化とさらなる収集を

一方、データ収集の今後の展望については、「従業員も含め、世の中の人の動きが活発になっていくなかで、『人』というものを理解する難易度がそもそも上がっており、これからこそデータを上手く活用していく時代」と捉えたうえで、「今まで1社ごとにデータ分析をしてきたが、約5万人いる従業員データに横串を通せるようにするには、まだデータが足りていない」

点を指摘。「将来的には今あるテキストデータだけにとどまらず、不足するデータを明らかにしたうえで収集していくことに努力しつつ、データ分析を進めていきたい」と意欲を見せた。

データ活用担当者の1番大事なリテラシーは「努力」

最後に山崎部長は、「今後も各社との合意形成を大切に進めていくスタンスは変わらない」と強調。人事中期計画もグループ各社の人事と合意形成ができないと受け入れられなかった。浸透していく取り組みを進めて、ようやく足固めができた段階だと思っている。振り返って痛感するのは、急に提案しても『何で重要なのか?』と問われるので、説明を尽くして実践していかなくては上手く行かないということ。そういう意味では、データ活用を進める担当者にとって1番大事なリテラシーは『努力』なのかもしれない」と話した。

コロナ禍でオンライン会議や顧客対応が普通のこと

なお、コロナ禍での対応について後日、尋ねたところ、同社では8月14日現在、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、従業員の働き方を原則、リモートワークにシフト。「従来よりオンラインの活用は進んでいたが、ZoomやTeams等を用いた会議・顧客対応が普通のこととなった」という。

一方、データを活用した人事戦略に係わる事業・業務の内容については、「場所や環境にとらわれず、戦略は推進できる状況にある」ことから、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は特になく、「データを活用することによって、効率性や意思決定精度を上げることが元々の目的のため、こういった環境下においては、今後さらなる推進が必要だ」と指摘している。

グループ社員約1万人が新しい生活様式に対応——パーソルグループ

パーソルホールディングスは10月9日、「新しい生活様式に対応し、2020年10月より、グループ会社3社において、通勤交通費を廃止し、リモートワーク手当の支給を開始する」と発表した。すでに支給を開始していた3社を含め、グループ社員約1万人が対象になる。

高まるリモート勤務率に対応した人事制度改定やオフィス環境整備が急務に

パーソルグループでは、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、4月より適宜リモート勤務や時差出勤などの対応を行ってきた。パーソルホールディングスによると、「同対応から約半年が経過し、新しい生活様式が浸透するなかで、対象のグループ6社（国内グループ会社41社のうち、2020年7月より導入済みのパーソルプロセス&テクノロジー、2020年8月より導入済みのパーソル総合研究所、パーソルラーニング、2020年10月から導入のパーソルホールディングス、パーソルキャリア、パーソルチャレンジ）では、定期的な通勤を行う社員は減少し、在宅などリモート勤務を行う社員の割合が増加、パーソルホールディングスでは8月時点で約8割まで高まっている」。

また、「4月よりニューノーマルにおける働き方を考える社内プロジェクトが立ち上がり、新しい働き方

を推進するための制度や仕組みについて意見の吸い上げや検討を実施。業務内容や状況に応じて時間と場所を自分で決められる働き方を推進すべく、人事制度やオフィス設備などの変更を決定した」という。

リモートワーク手当や環境整備手当を支給

具体的には、「業務内容や状況に応じて出社と在宅勤務を組み合わせられる働き方の推進を目指し」、対象会社において①通勤交通費を廃止、リモートワーク手当の支給を開始（2,000円～4,000円。在宅勤務中の水道光熱費や通勤など日々の必要経費の補助が目的）②リモート勤務の環境整備に伴い「環境整備手当」を支給（1万円～1万5,000円、一部対象会社にて実施。デスクやモニターなど、在宅勤務を快適に行うために必要な機材の購入や整備が目的）③業務特性に応じて、電子承認対応を希望する部署や会社で電子承認の導入を推進し、押印や書類対応のための出勤を抑制——するほか、④出勤時により良いコミュニケーションが取れるよう今年11月以降、南青山オフィスの環境をリニューアルすることを予定している。

なお、オフィスのリニューアルについては、社員同士のコラボレーションによる新たなアイデア創出を促すデザイン設計や、オンライン会議参加用のブース設置などが予定されている。