

コンサルティングレポート

AI・ICT を活用した組織活性化

～ データに基づいた組織のコミュニケーション改革 ～

経営戦略部[名古屋] シニアコンサルタント 有馬 祥子

■はじめに

組織活性化における課題として、よく聞く話の一つが上司・部下のコミュニケーションである。従業員意識調査(ES調査)の結果やストレスチェックの結果から、上司・部下のコミュニケーションの点数が低く、上司や同僚からの支援が不足しているといった課題が浮き彫りになることがある。

この解決策として、上司向けのコーチング研修などのコミュニケーション研修が行われることも多い。筆者もコーチング研修を行うことがあり、上司がコミュニケーションの手法を学び実践していくことは有効と感じているが、部下の話を聴く以前に日々の上司・部下間の関係構築ができていないケースもある。また、本人や相手の特徴、持ち味によって最適な接し方は異なり、結局ケース・バイ・ケースの対応を強いられるケースもあるため、コーチング的な声かけは、万能薬ではなく、他の手法と組み合わせて行うことが効果的であると考えられる。

最近では、組織人事分野においても HR・TECH と称されるように、AI や ICT の活用が進んでいる。そこで、当レポートでは、名札型センサーを利用して上司・部下のコミュニケーションを可視化し、組織活性化を実践するサービス事例を紹介する。

■サービス名称

- ・Hitachi AI Technology/組織活性化支援サービス

■サービス概要

・Hitachi AI Technology/組織活性化支援サービスでは、ウェアラブルセンサーを利用して従業員の行動データを計測・可視化し、「組織活性化度(ハピネス度)」を算出して、組織の状態を把握している。

・算出した「組織活性化度(ハピネス度)」は、「Hitachi AI Technology/H」による分析で活用し、分析結果から組織を活性化させる施策を検討、提言している。(出所) 株式会社日立製作所 公式ホームページ「Hitachi AI Technology/組織活性化支援サービス:サービスの概要」より作成

■取材先

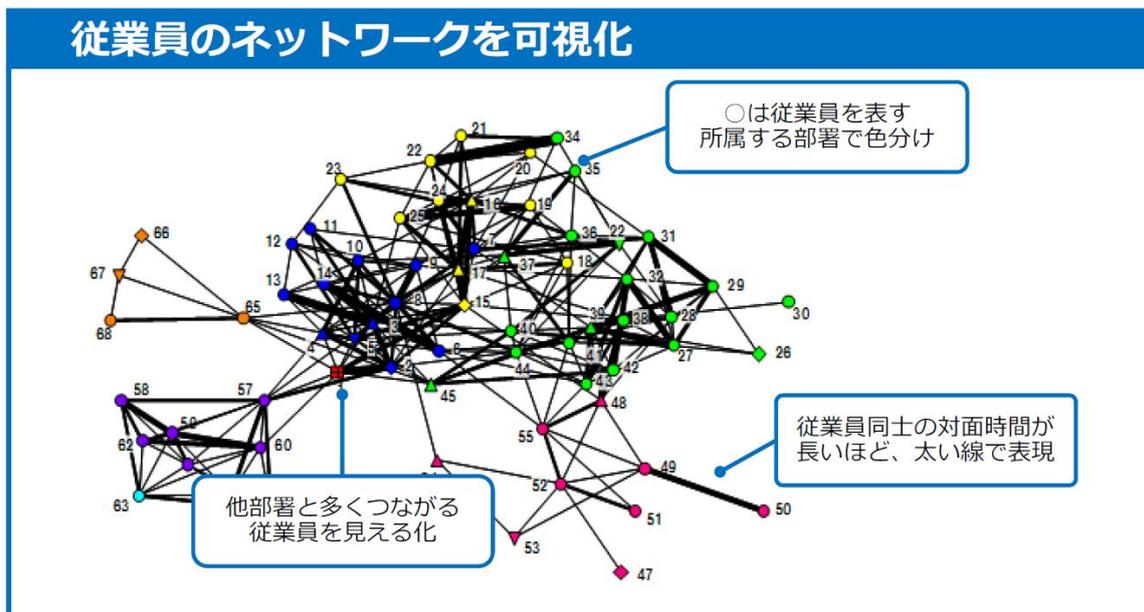
- ・株式会社日立製作所 研究開発グループ、サービスプラットフォーム事業本部

■サービスの特徴

株式会社日立製作所(以下、同社)が提供する「Hitachi AI Technology/組織活性化支援サービス」(以下、同サービス)は、名札型センサーを使って、誰が・いつ・誰と・何分話したのかという行動データを収集し、従業員のコミュニケーションを可視化することにより、企業の組織活性化を支援している。システムエンジニアやコールセンター、事務職、設計開発などのオフィスワーカー組織の分析を得意としており、製造業やサービス業、エネルギー業などの各企業で同サービスが導入され、高い評価を得ている。

【図表 1】は、同サービスの行動データによるアウトプットの一つで、従業員のコミュニケーションを可視化したネットワーク図である。図内の説明にもあるが、従業員同士の対面時間や、多くの人とつながっている従業員が誰であるかが一目でわかるようになっている。

【図表 1】名札型センサーによる、従業員のコミュニケーションデータを可視化した例



(出所) 株式会社日立製作所 サービスプラットフォーム事業本部

「Hitachi AI Technology/組織活性化支援サービスのご紹介」より抜粋

■組織活性化を測る指標「ハピネス度」

同サービスにおいて、組織の活性化、組織の元気さやイキイキしている度合いを表す指標は「ハピネス度」と呼ばれる。ハピネス度というと、気分が良い／悪いといった感情的なものをイメージするかもしれないが、この指標は名札型センサーにより身体の揺れを計測したデータに基づく。同社の分析によると、活発な組織では人間の身体が動き続け、そうでない組織は無意識のうちに身体の動きが止まっていることが多い。人の感情ではなく行動に焦点を当て、行動をデータ化し、分析をしていることが、同社サービスの大きな特徴である。

■「ハピネス度」を高める鍵

では、どうしたら、このハピネス度は高まるのだろうか。ハピネス度を高める要因の一つは、「仕事に対する主体性がある

こと」である。「今日中に資料を作り上げるぞ！」「あのお客様から受注するぞ！」といった、自ら頑張ろうという主体性と、締切やゴールといった程よい緊張感があるほうがハピネス度は高まる。逆にいうと、暇で緊張感のない時には、ハピネス度は低くなる。もう一つの要因は、「双方向のコミュニケーション時間比率が高いこと」である。双方向の対象は、上司・部下のタテ方向に限らず、部下同士などヨコ方向のコミュニケーションも含まれる。

また、同社では従業員満足度調査(ES調査)の結果とハピネス度の関連についても確認しており、ハピネス度が高い組織は意思決定・権限委譲・チャレンジに関する項目に前向きな回答が多いこともわかっている。上司が手取り足取り指示をするのではなく、自分の仕事について(例えば、進め方など)自分で決められることが望ましい。また、大変な仕事であっても「自分たちは難しいことにチャレンジしている」と思っている組織のほうが、ハピネス度が高い。先ほど、双方向のコミュニケーション時間が長い部署はハピネス度も高いと述べたが、そのような組織はES調査においても、従業員が「上司からのサポートを実感し、やりがいを持ち、質の高い仕事に取り組んでいる」と回答をする割合が高くなっている。【注1】

【注1】 参考資料 2017年6月26日 株式会社日立製作所 ニュースリリース「AIの働き方アドバイスが職場の幸福感向上に寄与」

■組織が活性化すれば業績も上がる

筆者はコンサルタントとして組織活性化プロジェクトに関わることがあるが、経営層の方からは、「組織が活性化するのは良いが、それで業績は上がるのか」と聞かれることもある。答えは Yes であり、同社のサービスによる実証結果でも、そのことが証明されている。

例えば、ある研究開発プロジェクトにおいては、立ち上げ時期の組織活性度が高いプロジェクトは5年後も製品売上を高く維持できたが、組織活性度が低いプロジェクトは5年後の製品売上がほぼゼロになったところもある。コールセンターにおいては、日ごとの受注率とオペレーターの組織活性度にも関連があることがわかっている。日によってシフトのメンバーは異なるが、スキルレベルの高いオペレーターが多い日よりも組織活性度が高い日のほうが、受注率が高いという結果も出ている。

■自社に合った組織活性化のやり方がある

読者の皆さんのなかには「従業員間のコミュニケーションを増やせば、業績が良くなるらしいから、うちも同じことをしよう！」と思った方がいるかもしれない。組織活性化に限った話ではないが、明確な根拠もなく、やみくもに他社の成功事例を取り入れてもうまくいくとは限らない。また、「うちの組織は多分こうだろう」といった曖昧な根拠で、組織活性化策を考えたり、行ったりしていたかもしれないが、あくまでも「うちの組織に合ったやり方であるか」が大事である。

行動データをもとに判断をすることで、その根拠を明確にすることが可能となる。なお、同社研究開発グループでは、ハピネス度をモニタリング・分析した結果をもとに、ハピネス度の底上げをするためにどうしたらよいか、個人別アドバイスを提供する技術のプロトタイプを開発した。【図表2】にあるようにスマートフォンの画面に「部下のAさんとの5分以下の短い会話をしましょう」、「上司のBさんに会うには午前中がおすすです」といった、その組織や個人に合わせたアドバイスが表示されるようになっている。

【図表 2】 分析結果に基づく個人別アドバイス



(出所)2017年6月26日 株式会社日立製作所 ニュースリリース

「AIの働き方アドバイスが職場の幸福感向上に寄与」

■おわりに ～ AI・ICT を活用した組織活性化に必要なこと ～

組織活性化においてコミュニケーションが果たす役割は大きいですが、上司・部下間をはじめとする職場のコミュニケーションを改善したいと思っても、メンバー同士の相性や感情の問題が邪魔をして、なかなか進まないことも多い。また、「あの2人は仕事を一緒にしているし、よく話している」など、職場の人間関係やコミュニケーションの現状はわかっているつもりでも、実際に見えていることなど氷山の一角にすぎない。

組織の活性化に本気で取り組むのであれば、現実には起こっていることのうち、「まだ気づいていないこと」を見つけることが必要である。前出の【図表 1】従業員のネットワーク図では、多くの人とつながる従業員の姿が一目でわかるようになっており、そこから今まで気づけなかった“意外なキーパーソン”が見えてくることもあるだろう。

組織変革やイノベーションのプロジェクトにそうした人材を投入することで、今までとは違った場の雰囲気やアイデアが生まれる可能性も高まる。本レポートで紹介したような AI・ICT ツールを上手に活用することにより、可視化されファクトベースで共有できる情報を増やすことで、組織風土改革は格段にやりやすくなるだろう。

ファクトベースで課題解決を図る際に気を付けなければいけないことは、収集したデータの切り口を変えると事実の見え方が変わることがある、という点である。だからこそ、経験豊かなコンサルタントなど外部専門家の力を借りて、自社で把握できたファクトを意味ある切り口で分析し、有用な対策を打つことで得られる成果を最大化することができる。さらに、そうした対策の推進にあたっては、組織に変化を起こしていく人も必要となる。前述の“意外なキーパーソン”も推進者として力を発揮するであろうし、外部専門家を入れてスピーディーに変化を起こしていくことも有効な選択肢となる。

企業で働く人材が多様化するなかで、組織マネジメントはますます難しくなっている。言語や文化、価値観の違いなどを乗り越えなければいけないケースも増え、過去の経験則が当てはまらない場面も出てくるだろう。現時点では組織人事分野における AI や ICT 活用は、採用や育成などのマネジメント分野が中心となっているが、組織活性化においても、データや技術の力を使わない手はない。コミュニケーションや組織活性化といった言葉にはどこか曖昧さがあるが、そういった領域でこそ AI や ICT を活用し、より説得力・納得感の高い施策につなげていくことが求められる。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。