

私たちの仕事を監視するデータのパイオニアたち

雇用主は、従業員の行動をこれまで以上に詳細にトラッキングしている

ハンナ・キュヒラー(2014 年 2 月 18 日)



サンフランシスコの新興企業が勢力を奮うソマ地区の裏通りで、急速に成長している企業は、何 100 万人もの従業員が日々どのように行動しているかを調査するのに余念がない。各社のコンピューターは、従業員が雇われた理由や彼らの生産性をリアル・タイムで知っており、彼らが新しい仕事に移っても、それを追跡することさえできる。

Evolv 社は、産声を上げた”数値化される職場”運動のリーダーであるが、このムーブメントを受けて、私たちの働き方を測定しようと、ビッグ・データ分析会社が興りつつある。「毎週、多くのことがトラッキングされ、理解されています」と、Evolv 社の共同創設者兼最高経営責任者マックス・シムコフは言う。彼は、それにより、仕事の 2/3 において、少なくとも 5% [生産性を向上](#)させることができる、と主張する。

Economist Intelligence Unit 社による最近の調査では、世界中の人材部門の半数以上が、3 年前と比較してデータ分析の使用を増加させていると報告している。しかし、多くの従業員は、プライバシーとみなされるであろう情報が上司によってどのように [分析されている](#)か、何も知らずに呑気な態度のままである。

一方で、Evolv 社は、13 ヶ国の 5 億を超える”従業員データ・ポイント”を分析し、企業や業界全体のパターンを特定しようとしている。これらのデータ・ポイントは、従業員が上司とやり取りする頻度から、従業員がオフィスに到着するのにかかる時間まで様々である。

Evolv 社のクライアントは、これらを利用して、採用決定の指針を示したり、従業員のキャリア全体での業績を評価しやすくする。

同社はこれまで、小売業者やコール・センターなどの顧客対応企業にフォーカスしてきた。クライアントの 1 つは、人材派遣会社の Kelly 社だ。Evolv 社の洞察を採用ポリシーに組み

込むことにより、従業員の業務効率で押しなべて7%の向上が見られた、と Kelly 社と言う。カスタマー・コール・センターを運営し、2,000 人以上の従業員を抱える米国企業 Novo1 社は、最も成功している通話オペレーターの特徴を特定し、その特徴を有する人々をより多く雇用した。これにより、採用面接が1時間から12分に短縮され、平均通話時間が1分まで短縮され、離職率が39%削減された。

もう1つの先駆的な企業は、Sociometric Solutions 社だ。同社は、職場での社会的力学を発見するため、名札にセンサーを実装している。この名札は、従業員が職場内をどのように移動したか、誰と話したか、その場合の声の抑揚をモニターする。

クライアントの1つバンク・オブ・アメリカは、より生産的な従業員とは、一緒に休憩をとることを許可された人たちであることを突き止めた。彼らは、その時間にストレスを発散し、欲求不満の顧客に対処するためのヒントを共有していたのだ。

同銀行はこの点を重く見て、集団休憩に切り替えた。すると、業績が23%向上し、従業員の口にのぼるストレスの量は19%減少した。

Sociometric Solutions 社の共同創設者兼最高経営責任者ベン・ウェーバーは、この名札は販売や顧客サービスをはるかに超えて展開できると考えている。例えば、新薬は10年に1回しか出現しない可能性があるため、生産性の計測が難しい医薬品業界に大きなチャンスがある、というのが彼の見立てだ。「この業界は、残された時間が分からないのです」

従業員がどのように交流しているか見るために、オフィス家具や建物にセンサーを設置している別の企業 Steelcase 社は「一時間が特に貴重である、不透明なクリエイティブ部門や会議室における」職場監視の本当のチャンスはコール・センターのフロアとまるで違う、と考えている。

研究戦略主任デヴィッド・ラスロップは、今はセンサーが安いので、「事実上どこにでも」設置できるようになったと述べ、従業員は自分のパフォーマンスをトラッキングすることで恩恵を受けることができる、と主張する。

経営幹部の生産性を改善することは、「会社にながらぬ影響を及ぼす」と彼は付け加える。擁護者は、職場の数値化は、国境を越えたチームや買収など、文化の衝突が頻繁に発生する分野で特に役に立つ、と言う。

例えば、ビデオ会議企業である Polycom 社のクライアントは、記録された会議をすぐに再生することができる。同グループの技術設計副社長スチュアート・モンクスは、更に一歩踏み込んで、顧客がその情報を分析できるようにしたいと考えている。

モンクス氏は、Polycom 社内の人事部門が、データを活用したことで、ある大陸のグループが別の大陸のチームを理解していないことを突き止めた、と言う。

しかし、従業員の生産性を監視する技術の使用が増加すれば、疑う余地のないほどの改善もたらされる、と誰もが確信しているわけではない。

ハーバード・ビジネス・スクールの教授兼研究主任テレサ・アマビレは、既存の職場文化に依拠して、そういったことが「非常にポジティブ」になることも、「非常にネガティブ」になるこ

ともあり得る、と言う。

ソフトウェアやデバイスを使用しているチーム、部門、またはオフィス全体が、彼女が”高度な心理的安全性”と呼んでいるものを持っていれば、監視は上手くいく可能性がある。

従業員が、新しいことを試し、場合によっては失敗して、そういった事例から学ぶことができると感じていれば、彼らの日々の過ごし方についてもっとよく理解することにより、彼らをやる気にさせることができる。

しかし、彼女は、この技術はまだ初期の段階であり、”粗すぎ”て信頼に足る手段にはなり得ない、と警告した。「テクノロジーを特効薬と見なすのは、間違いなく危険です」と彼女は言う。

アメリカ国立労働権研究所の所長であるルー・モルトビーは、電子モニタリングは、例えばセクハラ訴訟の証拠を提供したり、データ入力作業の生産性を評価したりすることで、雇用主にとって”非常に価値のあるツール”になる可能性がある、と言う。

しかし、殆どの従業員は、どの範囲まで自分たちのeメールがすでに監視されているか、或いは自分たちの使っている仕事用のコンピューターやスマートフォンから雇用主がどのような情報にアクセスできるか、といったことに関する”手掛かりを持っていない”、と彼は言う。従業員は、この種のデータ収集が拡張していくことに異議を唱える法的根拠を殆ど持っていないかもしれない。彼は、数年前に米国で仕事用コンピューターの監視に関する訴訟が相次いだ、従業員は1つ残らずコンピューターを失った、と言う。

「雇用主がコンピューターを監視していることに基づくプライバシー侵害の訴訟に勝った従業員は、今のところいません」と彼は言う。

成長産業に携わっている従業員でさえ、データがいつ、どのように使用されるかについて、もっと議論する必要があると信じている。セント・ルイスにあるワシントン大学のアンドリュー・ナイト教授は、Evolv社とSociometric Solutions社の両方のデータを使用して、職場の行動を研究している。

しかし彼は、絶え間ない監視は”未来の恐るべき絵図”であり、”[職場の]人間関係の信頼をいろいろと損なう”可能性があると考えている。

Steelcase社のラスロップ氏は、こっそりセンサーを仕掛ける革新的な場所を考えるのに余念がないかもしれないが、従業員への潜在的な影響にも配慮している。エドワード・スノーデン事件をきっかけに、彼は、プライバシーの侵害と見なしているものによって、従業員が一時的に不快にさせられる可能性はある、と言う。しかし、それもいずれ消えていくだろう、と彼は考えている。

「こういった状況について、おぞましいシナリオを描くのは簡単です」と彼は言う。「しかし — 従業員が直接の恩恵を手にするという — 非常にポジティブなシナリオを書くことだってできますよ」