

先進的な日本企業は、いかにして  
ビッグデータ人材マネジメントに着手しているのか

# デジタル時代における 人材マネジメントの新機軸 「ピープルアナリティクス」 2016年度人材データの分析活用度調査



**54%**

半数以上の日本企業が、  
人材データ分析の活用に  
関心・必要性の認識を持つ  
ている

# はじめに



PwCコンサルティング合同会社  
パートナー  
組織人事・チェンジマネジメント  
**佐々木 亮輔**

## 人事機能は自らを変革することができるのか

人事機能は今、大きな転換期を迎えています。当社が毎年実施する世界CEO意識調査においては、組織が未来に対峙するために適切な人材やスキルを確保できるかどうかが、ここ数年でCEOが最も懸念する経営課題の一つとして挙げられています。その課題を克服するために、経営者には慎重かつ賢明な判断が求められています。

クライアントと話す中でも頻繁に次のような話題が挙がっています。どのような職務が自動化の対象となるのか。破壊的イノベーションに対応するために、どのような新たな役割やスキルが必要となるのか。他社との差別化を図るために、どのようなコンピテンシーに秀でて、どんな育成機会を提供すべきか。アライアンスやアウトソースによって補完できるスキルは何か。世界の人口動態が大きく変化する中、企業が必要とする優秀な人材はどこから獲得できるのか。

私も長くこの業界に身を置いてきましたが、これまでの人事改革は定性的な分析に偏重してきたと言わざるをえません。モチベーションや組織風土といった抽象的な概念の影響もありますが、コンピテンシーや人材像を明確化するために、経営幹部や優秀人材のインタビューから要件を抽出するなど、人材評価でも主観的な判断軸によって多くの意思決定がなされてきました。

定性的な裏付けが間違っていたわけではありませんし、手法を全否定するつもりもありません。しかし迅速な意思決定が求められ、かつ抜本的な改革が求められるデジタル時代においては、定性的な分析のみで組織を大胆にドライブすることはできません。事実ベースの定量的な分析によって、経営者や社内のステークホルダーの重い腰を上げ、奮い立たせなければならないのです。

クラウドによって人事システムやタレントマネジメントシステムの導入や更新が進み、データの蓄積が進んでいます。エンゲージメントサーベイによってモチベーションがスコア化されました。インタビュー結果もテキストマイニングの技術を応用して数値化できます。これら社内に眠っているデータをアナリティクスの技術を応用して定量的なインサイトとして読みがえらせることで、次に打つべき施策を先駆けて経営者に助言できる戦略機能に人事機能は生まれ変わることができます。

後述する本調査結果では、日本企業における人材データ分析の活用が進んでいない現況を示唆していますが、先行するには今がその時です。人事機能が事業戦略の実現に資する基幹組織として生まれ変わる最後の変革のチャンスが到来しているのではないでしょうか。

最後になりますが、この調査にご協力いただきました関係者の皆様に心より御礼申し上げます。



ProFuture 株式会社  
代表取締役社長  
HR 総研 所長  
寺澤 康介

## VUCAの時代における人事・人材戦略とは

グローバル化、産業構造の変容、少子高齢化、人工知能などのテクノロジーの急速により、日本企業を取り巻くビジネス環境は殺人的なスピードで変化しています。少し先のことさえも予測できないこの状況は、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った「VUCA(ブカ)」と呼ばれ、もともとは軍事用語として生まれたこの言葉がビジネスの世界においても頻繁に使われるようになってきました。変化が激しく不確実で複雑、曖昧な混沌としたビジネス環境では、状況変化に応じて素早く柔軟に対応できる経営戦略と、それを実行できる人事・人材戦略が必要不可欠になります。

これまでどちらかと言えば人を管理する業務が中心であった人事部門が、ビジネスの動向に精通し、変化を読み取って適切な施策を打ち、経営、業績に貢献する動きがより求められてきます。そこにはこれまでの人事施策の過去の経験則の延長線上にはない未知の領域が広がっており、人材データ分析による現状把握に基づいたPDCAを高速で繰り返して回していく人事業務への大転換が重要になってきます。ビッグデータの解析能力や精度がテクノロジーの進化によって飛躍的に向上する中で、人材データ分析を人事業務に生かす動きは、欧米の主要企業で急速に進みつつあるようです。

では日本企業の実態はどうでしょうか。PwCコンサルティング合同会社が昨年より実施している「人材データの分析活用度調査」に、この度、弊社ProFutureが調査主体の1社として参加させていただきました。ProFutureが運営する日本最大級の人事ポータルサイト「HRプロ」会員の対象企業に呼びかけることにより、今回は昨年を大きく上回る数の企業が調査協力に応じていただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

今回の調査によると、人材データの分析で先進的な取り組みをする企業とそうでない企業の差は広がりつつあるようです。全体の中で自社がどの段階にあるのか、先進的な企業の取り組みはどのレベルに達しているのか。ぜひ貴社の今後の取り組みの参考にしていただければ幸いです。

# 目次

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| はじめに                        | 2  |
| 調査概要 – 人材データの分析活用度調査        | 4  |
| 日本企業における人材データ分析の現状          | 5  |
| 本調査から分かる人材データ分析の活用実態と取り組み効果 | 7  |
| 先進的な取り組み事例                  | 11 |
| 日本企業はいかにして人材データ分析に着手すべきか?   | 14 |
| おわりに                        | 15 |
| お問い合わせ先                     | 15 |

## 【調査概要 – 人材データの分析活用度調査】

PwCコンサルティング合同会社では、企業の人材データ分析の活用に関する成熟度や取り組みの現状、さらなる活用への課題を明らかにすることを目的とし、昨年より「人材データの分析活用度調査(以下、本調査)」を実施している。本年はProFuture株式会社と協同開催とし、さまざまな業種・規模の企業235社にご参加をいただき、大規模な調査となった。

### ご回答企業内訳

| 業種                | 企業数 |
|-------------------|-----|
| 製造業(自動車・自動車部品)    | 9   |
| 製造業(医薬品・医療機器)     | 9   |
| 製造業(化学)           | 9   |
| 製造業(電機・機械)        | 24  |
| 製造業(経年比較他)        | 16  |
| 建設・電力・ガス・水道・運輸    | 17  |
| 商業(小売業・商社・卸売業)    | 23  |
| 金融・保険業            | 5   |
| 通信・放送業            | 8   |
| サービス業(情報)         | 48  |
| サービス業(専門・公共機関・教育) | 18  |
| サービス業(その他)        | 33  |
| その他               | 16  |
| 合計                | 235 |

| 業種                 | 企業数 |
|--------------------|-----|
| 25,000人以上          | 16  |
| 10,000人以上25,000人未満 | 13  |
| 5,000人以上10,000人未満  | 18  |
| 1,000人以上5,000人未満   | 46  |
| 500人以上1,000人未満     | 33  |
| 500人未満             | 106 |
| 非公開                | 3   |
| 合計                 | 235 |

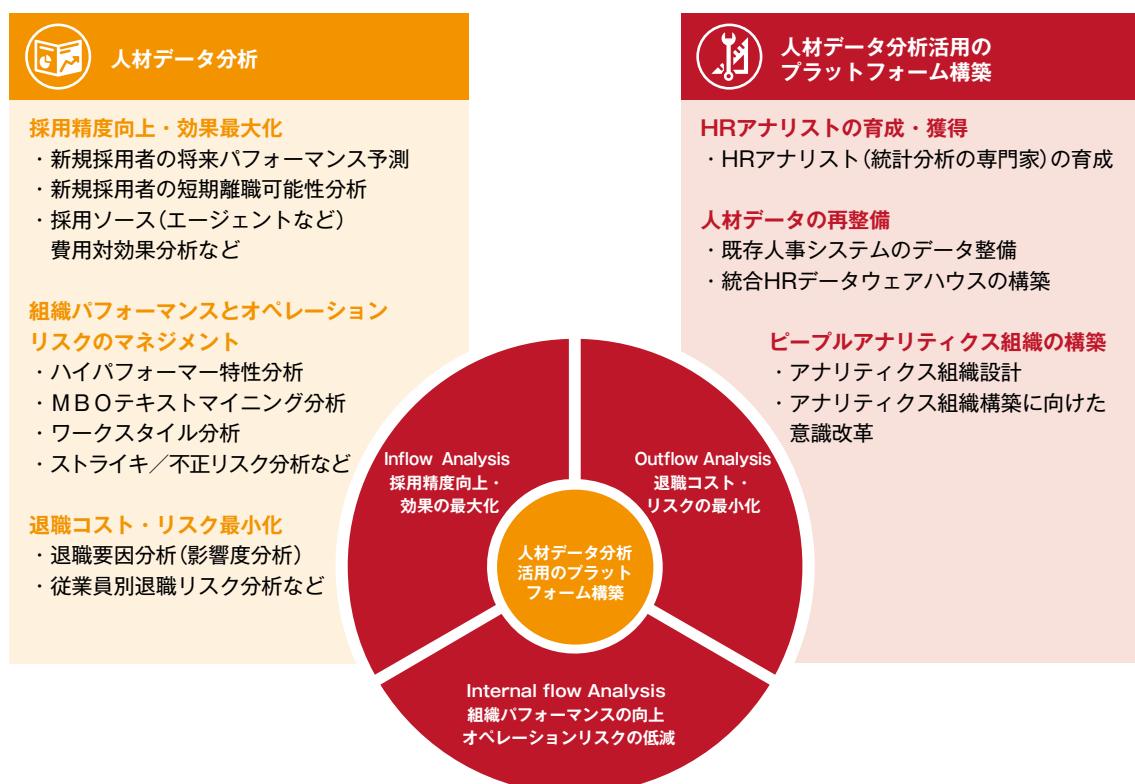
# 日本企業における人材データ分析の現状

## 二極化が進む日本における人材データ分析

人材データ分析の活用における企業の取り組みの全体像を俯瞰すると、採用から退職までの、各人材マネジメントライフサイクルにおけるデータ分析(アナリティクス)から、こうしたデータ活用を人材マネジメントに定着させるための組織設計・アナリスト育成・意識改革までのプラットフォーム構築まで多岐にわたり、「ピープルアナリティクス」とも呼ばれ、欧米を中心高い関心を集めつつある。

これまで人材データ分析の活用は、ニーズの強い一部の領域におけるデータ分析が散発的に実施されており、いまだ十分にその重要性が広く認識されているとは言いがたい。しかしながら、先んじて取り組んできた企業においてはその効果が確かに認められ、複数の分析を組み合わせることやアナリストの確保、ピープルアナリティクス組織構築といったテーマに取り組む企業も増えてきている。このことは、人材データ分析の活用が、データ分析スキルを持った一部の人事担当者の取り組みから、組織的・領域横断的な取り組みと次のステージへ移行しつつあることを示すと同時に、先進的な企業と、そうでない企業との取り組み状況の二極化が進みつつあることを示していると言える。

図1:人材データ分析の活用における主要トピック



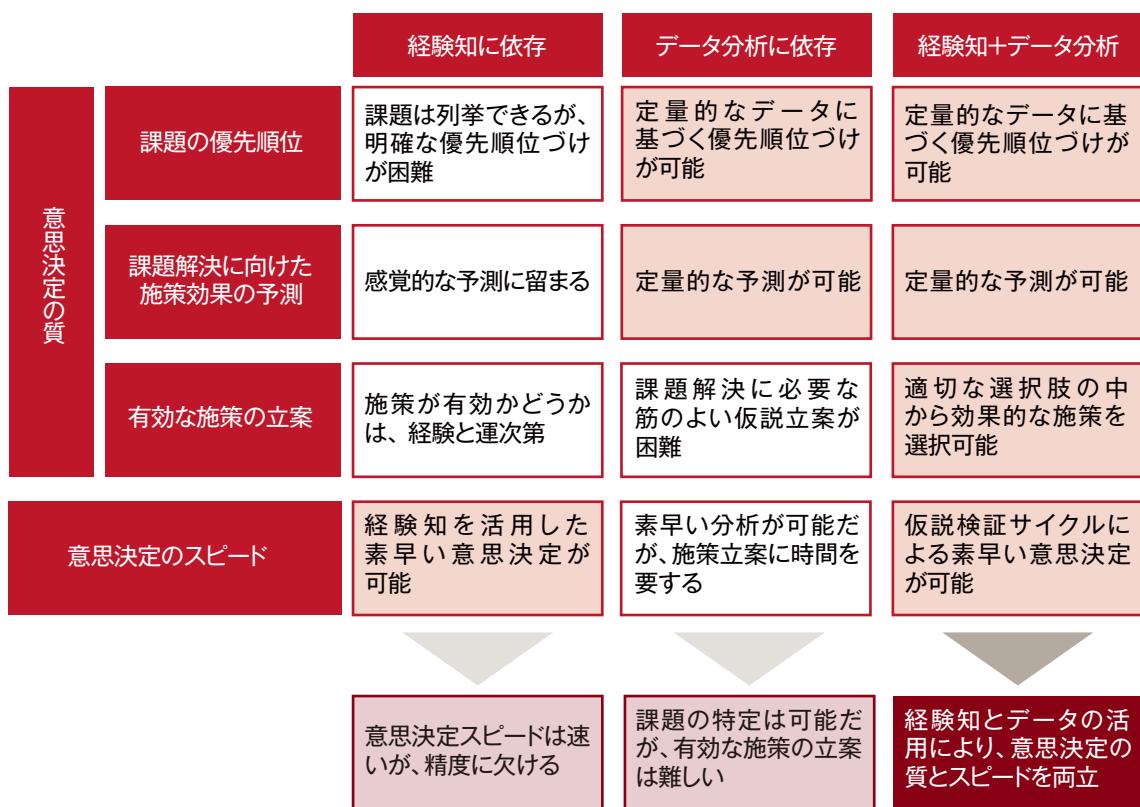
## 人材データ分析(ピープルアナリティクス)がもたらすもの

具体的な調査結果や日本企業の課題を見る前に、今一度、企業経営において人材データ分析の活用(ピープルアナリティクス)がもたらすものを振り返ると、それは「未来予測による意思決定の質の向上」である。

マーケティングや研究開発などの他の領域と比較して、人事領域における意思決定においては、相対的に「勘」や「経験」というような言葉が用いられやすい。人事におけるデータ分析は、こうした意思決定モデルに対して、定量的な判断基準や予測モデルを組み入れることで、対応策の優先順位づけや効果の定量化を可能とする。

人事領域では、上記にもあるような経験・勘、さらには他社事例などを参考にして課題仮説を構築していることが多い、それが本当に正しいのか、何から手を付ければよいのか、どの程度の効果があるのか確信を持つことができず、思い切った意思決定ができなかったり、誤った優先順位をつけてしまうことが多い。人材データ分析の活用は、こうした課題を解決し、より精度高く施策の抽出・優先順位づけを行い、限られたリソースをできるだけ効果的に投入・配分することを可能にするのである。

図2:ピープルアナリティクスの活用と意思決定



# 本調査から分か る人材データ分析の活用実態と取り組み効果

## 日本企業における人材データ分析活用の現状

近年、企業におけるデータ活用は、確かにその効果を認められ、経営に関するあらゆる領域における意思決定のスピードや質、業務効率を高め、企業の競争優位を決定する要因の一つとなりつつある。そしてその活用領域もさまざまな機能に広がりを見せており、人材の領域においてもそれは例外ではない。

実際、人材データ分析活用に対し、54%の企業が関心や必要性の認識を持っていることが分かった。しかしながら一方で、実行段階に移せている企業は20%にとどまっており、何らかの障壁を超えることができずにいることが分かる。

関心と実践の格差という点については日本以外の国においても同様であり、人材データを経営の意思決定に活用している企業は半数にはいまだ満たない。ただし、活用度合いは日本企業に比して高く、日本企業は実際に取り組む上で取るべき手段や方向性について模索している最中であると考えられる。

図3:日本企業における人材データ分析活用の現状

54%の企業が人材データ分析の活用に関心を示している一方、取り組みを始めている企業は20%である

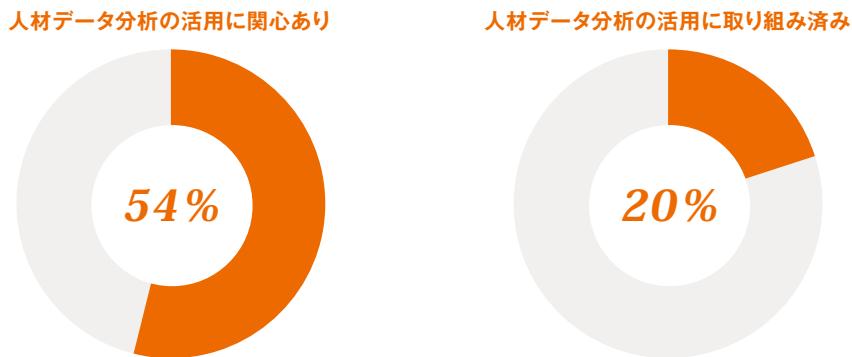
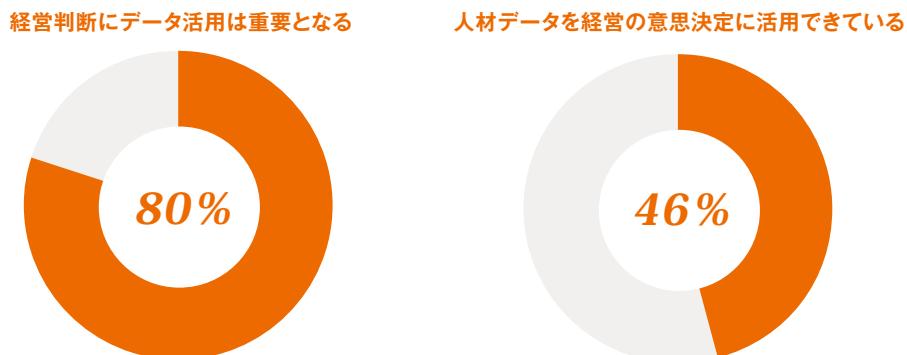


図4:全世界における人材データ活用の現状

全世界を俯瞰してみても関心と実践にはギャップはあるものの、日本企業に比して実際に活用している割合は高い



出典:第18回世界CEO意識調査(2015)

## 米国企業と比較した、 日本企業における人材データ分析活用のケイパビリティ

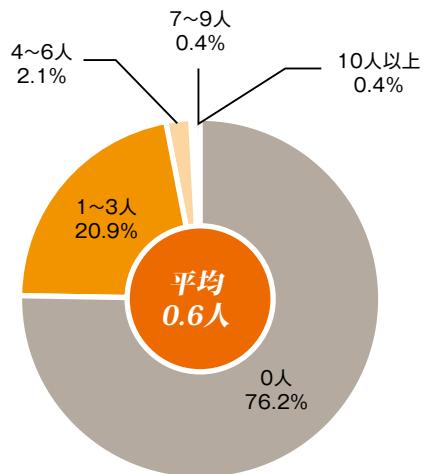
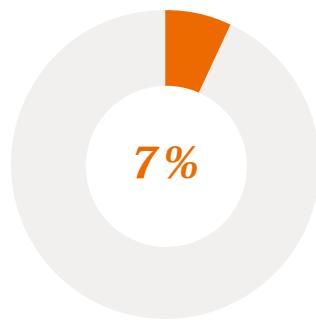
これまで、データ活用のスキルを持つ一人事担当者が、ニーズに応じて部分的な活用・分析を行うことがほとんどであったが、専門組織を組成し、組織的・領域横断的に取り組もうとする企業が増えてきている。実際、日本企業においても、およそ7%の企業が、すでに人材データ分析の専門組織を設置している。

しかし、米国企業と比較すると、専門組織の設置状況や人事業務に従事するデータアナリスト人数は著しく低い結果となった。米国では46%の企業が専門組織を設置しており、データアナリストの人数も日本企業では平均0.6人なのに対し、米国企業ではおよそ1.4人であった。日本企業は米国企業に比して、いまだ人材データ分析に向けて十分なリソースを確保しているとは言いがたいことが分かった。

図5:専門組織の設置およびアナリスト人数

米国企業における人材データ分析の専門組織設置は、すでに半数に達しつつあり日本企業に比して、取り組みが加速している

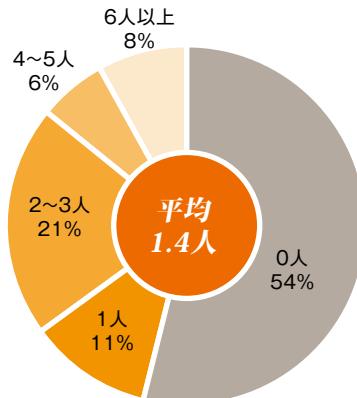
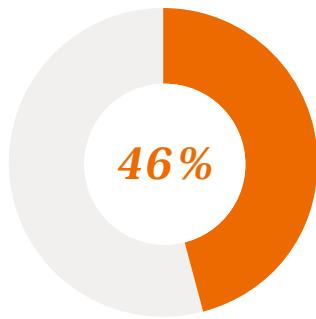
### 日本企業における専門組織の設置およびアナリスト人数



人材データ分析の専門組織を設置している

人事業務に従事するデータアナリスト人数

### 米国企業における専門組織の設置およびアナリスト人数



人材データ分析の専門組織を設置している

人事業務に従事するデータアナリスト人数

出典:Trends in People Analytics 2015 (PwC US)

## 先進企業における取り組み効果

本調査の「目的別の人材データ分析活用状況および活用の可能性」において1領域でも「活用している」を選択した企業(以下、先進企業)では、そうでない企業に比して、活用に向けた課題克服にもスピーディーに取り組んでいることが分かった。活用に向けた障壁である「人事にかかるニーズや課題の把握」や「統計スキルを持った人材の確保」について、昨年度調査では先進企業といえども、それ以外の企業とはわずかな差しか認められなかったが、今年度の調査では顕著にその差が認められた。このことから、先んじて取り組みを始めた企業と、それ以外の企業とで二極化が進んでいることがうかがえる。

さらに従業員満足度や一人当たり売上などの指標が改善した企業が、人材データ分析活用の先進企業の中には多いことが分かった。人材データ分析の取り組みには、従業員満足度などの経営指標と緩やかながら関連性があり、一定の効果が認められつつあるものと推測される。

図6:人材データ分析活用に向けた課題への取り組み

すでに取り組み始めた企業と、そうでない企業とで、格差が広がり始めている

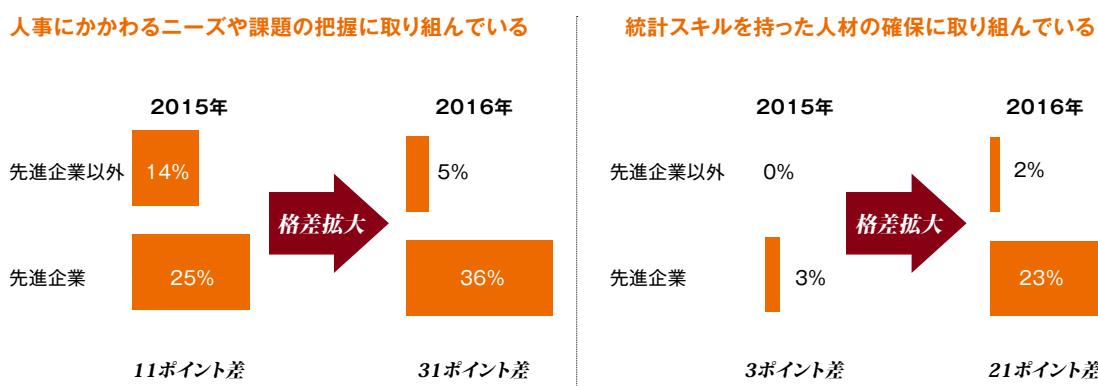
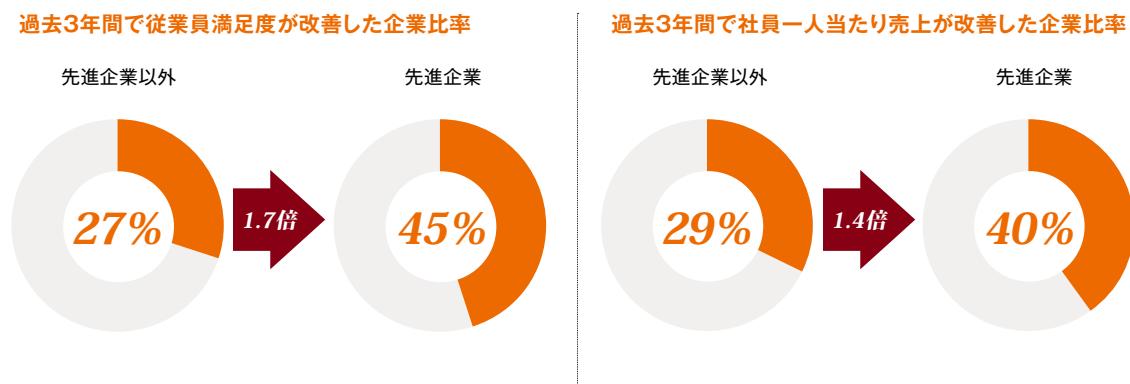


図7:従業員満足度・一人当たり売上の改善度

人材データ分析活用の取り組みには、従業員満足度などと緩やかな関連性があり、一定の効果があると予測される



## 活用領域と活用に向けた障壁

人材データ分析の活用領域のうち、特にニーズの強い領域は、配置マッチング・組織パフォーマンス要因などであり、不正リスクなどに比して従業員や組織の生産性向上に直結しやすい分析へのニーズが強いことが分かった。このことは、効果測定が可能な頻度が高く、また経営課題と密接に関係している課題の方が、企業としての分析に関する優先度が高いことを意味していると考えられる。

ただし、こうした人材データ分析活用に向けた障壁を見ると、統計スキルを持った人材確保やツールの導入よりも、人材データの整備や現場のニーズ把握が課題として認識されていることが分かった。このことから、そもそも情報がデータベースに溜まっている、現場にどのような人的課題があるか分からない、といったデータ活用の初期段階にいまだ課題のある企業が多いということが明らかになった。

図8:人材データ分析の活用領域ニーズ

人材データ分析の活用領域は、配置マッチング・組織パフォーマンスなどの生産性に寄与しやすい項目が注目されている

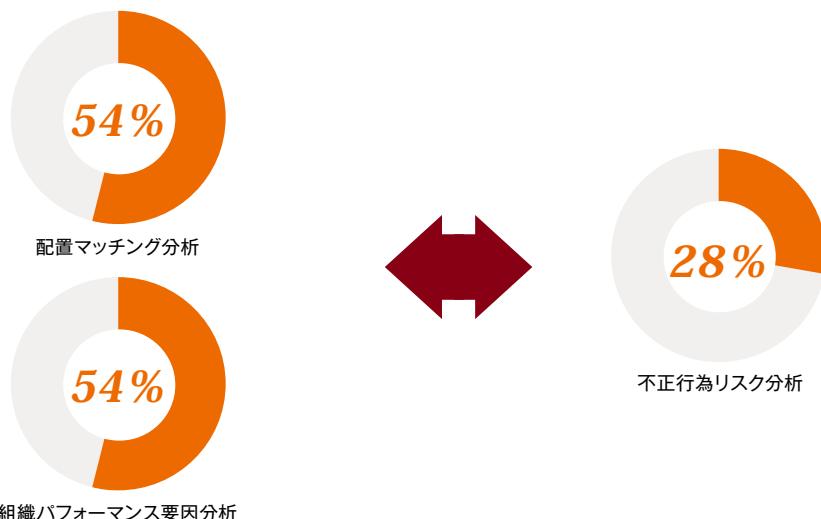
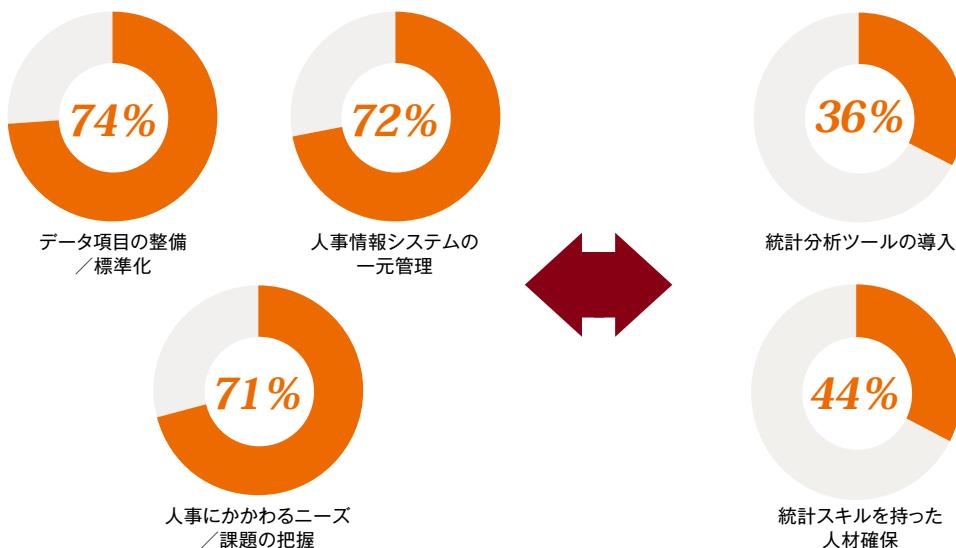


図9:人材データ分析活用に向けた障壁

まず解決すべき障壁は人事データ項目の整備・人事システムの一元管理などのインフラ整備と認識されている



# 先進的な取り組み事例

本調査から分かった日本企業の人材データ分析活用の実態とその取り組み効果について見てきたが、前述にあるような「二極化」した状況の中で先んじて活用に取り組み始めた一部の企業は、組織的・領域横断的な取り組みを行う次のステージへ進みつつある。ここではまず、調査参加企業の取り組みや、PwCが支援した企業の取り組みの一部を紹介する。

## 小売業A社

### スキル評価を用いたハイパフォーマー特性分析を行いマネージャー層の育成に活用

A社ではハイパフォーマーの行動特性を抽出した上で、仕事に応じて求められる行動(ベストプラクティス)を評価項目として定義していた。しかし、それらがハイパフォーマーの輩出にどの程度寄与しているのかは、明らかになっておらず、設定した評価項目の妥当性を検証する必要性があった。

具体的には、ハイパフォーマーとそれ以外の評価結果を比較し、どの評価項目が実際にパフォーマンスの活動に寄与しているかの検証から着手し、パフォーマンスに影響しやすい評価項目を特定することができた。

また、自己評価のコメント内容を、テキストマイニングを用いて分析することにより、ハイパフォーマーに特徴的に見られるキーワードが明らかになった。これらの分析結果を踏まえて、A社では、評価基準の具体化や目標設定内容などのガイドラインの提示など、ハイパフォーマーをさらに高い確度で輩出するためのさまざまな取り組みを展開している。

図10:ハイパフォーマーに特徴的なキーワード分析

ハイパフォーマーの自己評価コメントを用い、評価項目ごとに特徴的(共通的あるいは他社員に比して頻度が高い)に入力されているキーワードを抽出した



## 製薬業B社

### ハイパフォーマー分析を活用して幹部候補者の選抜基準・育成体系を見直し

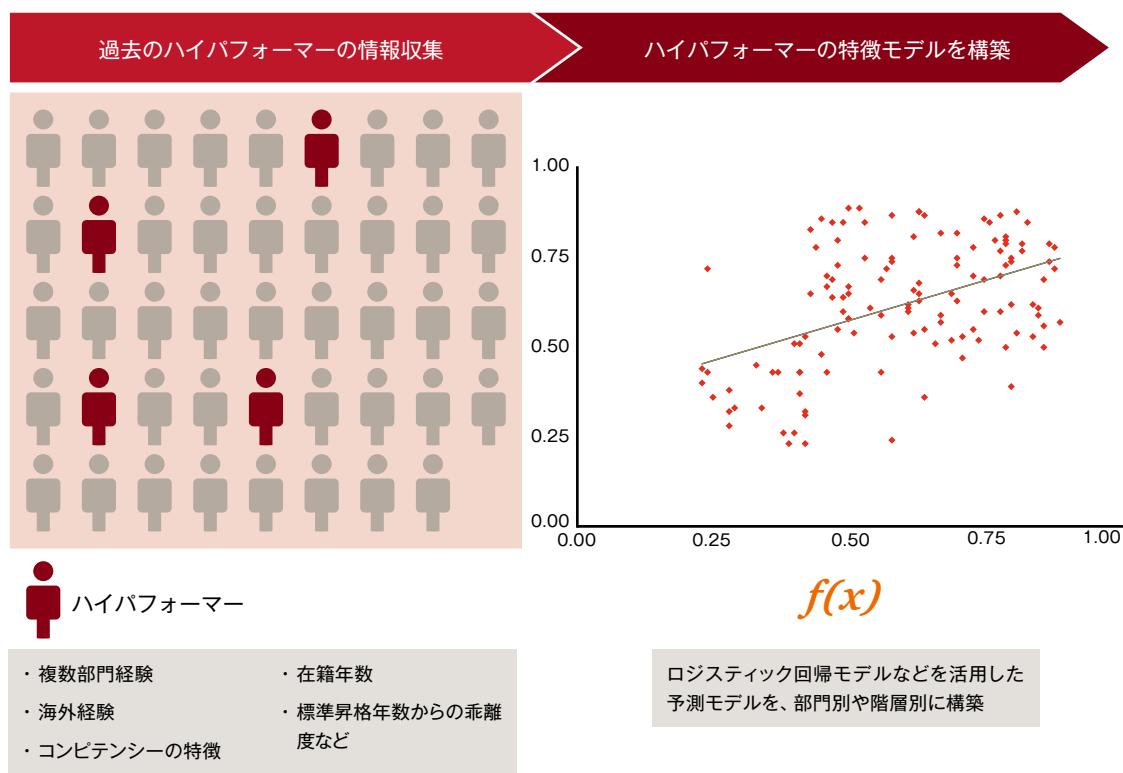
従業員約7,000名を抱えるB社では、タレントマネジメントの一環として、幹部候補の早期選抜・育成を実施していたが、選抜に用いられるコンピテンシーの有効性、さらには現場の評価者のレベルのばらつきなどが課題視されていた。

そこでB社ではハイパフォーマーと共に行動の特徴を抽出・モデルを構築し、コンピテンシーの絞り込みや育成施策の再検討を図り、以下に挙げるアクションに繋げることを可能にした。

- 14項目のコンピテンシーを、ハイパフォーマーの活動に影響するに特徴的な6項目を特定
- 幹部候補の選抜基準の見直しを実施
- 絞り込まれたコンピテンシーに連動した研修体系の変更を検討

このようにしてA社では、確実性の高いハイパフォーマーを網羅的に選抜し、効率よく育成するための仕組みを構築し続けている。

図11:ハイパフォーマー特徴モデルの構築



## 情報・通信業C社

### 人材タイプ診断による採用ポートフォリオ構築と配置の最適化

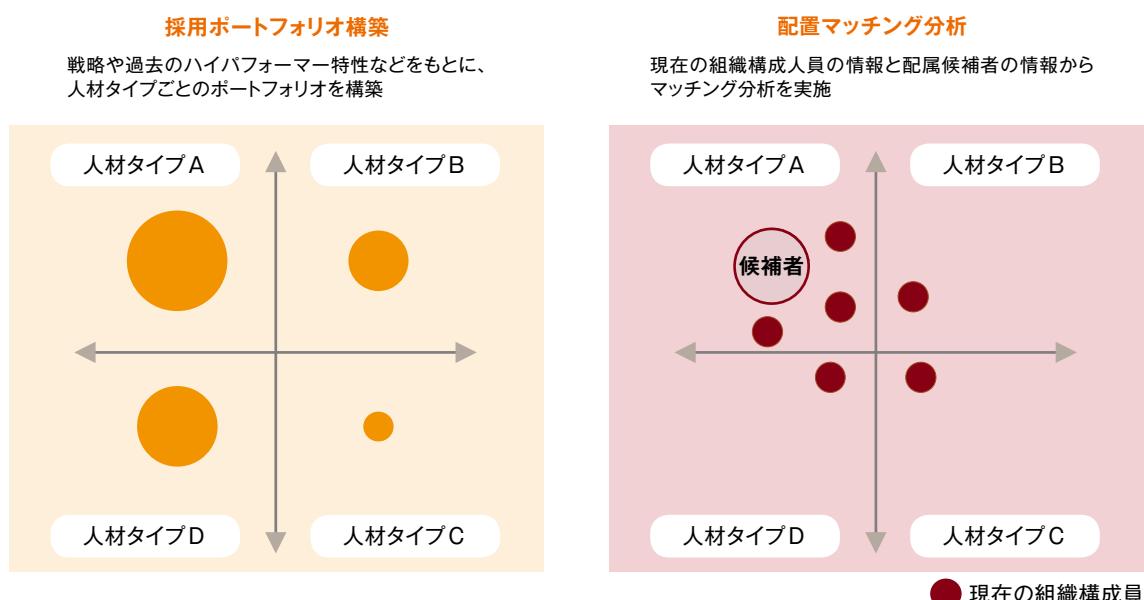
C社では、年間50名程度の採用を行っていたが、多くの面談回数をかけているにも関わらず、採用した人材のスキルや性格などの見極め不足により、採用した人材を適切に配置することができず、配属された部門での業務の非効率化を招いていた。

C社ではこうした状況を打開するべく、採用時点で得られる候補者の属性情報や、外部ベンダーと開発した人材タイプ診断などを活用して、人材タイプ別にハイパフォーマーとなる人材の特性分析を行い、戦略的に最適な採用ポートフォリオを構築した。

実際には、すでに社内にいるハイパフォーマーの属性情報などをもとに回帰分析などの統計的処理を行い、こうした特性の見極めを行ったのだが、C社では、抽出された要素を、採用時のアンケートや面接項目に組み込むことにより、必要な人材を効率的に見極めることができた。また、面接回数の削減などの効果を生み出している。

また、こうした情報は異動時にも活用され、候補者と、配属される組織の適性（タイプの類似性など）を見極めた上で異動を行うようになり、異動のミスマッチ削減にも繋げることができている。

図12:採用ポートフォリオ構築と配置マッチング分析



## 金融業D社

### 専門統計分析作業のシェアドサービス化

日系金融業D社では、限られた社内のデータ分析専門家の有効活用およびデータ加工などの実作業にかかる業務負荷の軽減を目的として、インドにシェアードアナリティクスセンターを設立した。

約50名の人材データアナリストを擁するシェアドアナリティクスセンターでは、各リージョンごとに設置されているデータ分析の専門チームからデータ加工や専門的な統計分析などの実作業を請け負っている。管理指標のトラッキングといった定常的なデータ整理・

加工作業はもちろん、専門的な統計分析スキルを生かし、各リージョンのアナリティクスチームと連携しながら、現場から発生するさまざまな課題やデータ分析ニーズにも応えている。

なお、シェアドアナリティクスセンターでは、人事領域だけではなく、マーケティングやファイナンスなどの複数の機能をサポートしているため、人事部門が所管していないデータを活用した分析が可能であり、より有益で新たな示唆の抽出にも繋がっている。

# 日本企業はいかにして人材データ分析に着手すべきか？

ここまで日本企業における人材データ分析活用への取り組み実態について紹介してきた。国内においては、ここ数年で先進的な取り組みを進める企業が急速に増えていく一方で、人材データ分析に対して第一歩を踏み出せずにいる企業はいまだ多く存在する。

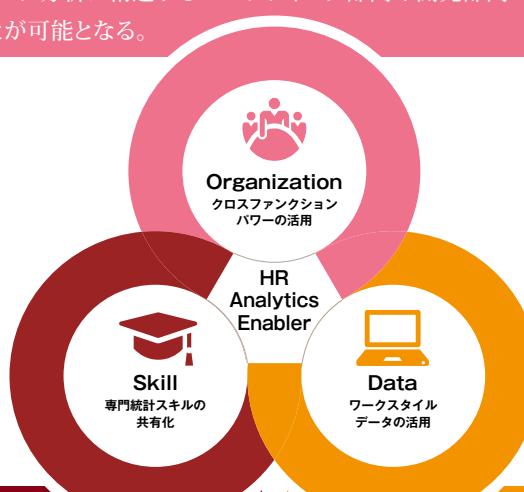
最後に、日系企業が苦しむ人材データ分析活用の進化を阻む三つの阻害要因と、先進事例からPwCが考える、その処方箋について紹介していきたい。

## Organization

### クロスファンクションチームの組成によるアナリティクスに対する推進力強化

人材データ活用を推進する場合には、継続的かつ強力なリーダーシップが必要となるが、クロスファンクションナルチーム（複数部門により形成された課題解決チーム）は、既存の人事部門にはない新たな発想を組み入れるための有効な手段の一つとなる。

またその場合、情報システムに精通するIT部門や、リスク管理やガバナンスの重要性を理解する経営企画系の部門のメンバー、もしくはデータ分析に精通するマーケティング部門や開発部門の人材を組み入れることにより、さらにその効果を高めることが可能となる。



## Skill

### 専門的な統計スキルの不足を補完する統計専門人材の部門間共有(シェアドアナリティクス機能)

人事領域で専門的な統計スキルを持った人材を獲得するのに苦戦する企業は多く存在するが、その解決に向けた有効な手段の一つと言われているのが、シェアドアナリティクスセンターの設立である。

シェアドアナリティクスセンターは、外資系金融業などでも活用されている手法であり、人事だけでなく、マーケティングや営業といった複数の機能もサポートする形で専門の分析チームを組成し、社内の限られた分析専門家のリソースを共有化するというものであり、全社的にアナリティクスを推進する初期段階では非常に有効な手段の一つと言える。

## Data

### 人事システムデータの限界に対する、新たな示唆を見いだすワークスタイルデータ分析への着手

人材データ分析活用の有用性を社内で認知させるにあたり、その有用な手段の一つと考えられているのが、人材の働き方を示すワークスタイルデータと呼ばれるメール送受信・会議状況など、人事部門が所管していないかったデータを取り込み分析を進める手法である。

この手法は大手IT系企業でも活用されており、人事部門が関与していないかったデータと、人事データを融合して分析することにより、これまで得られなかつた示唆を得ることができ、人材にまつわるデータ活用や分析の有用性を証明することが可能となる。

## おわりに

ここまで、日本における人材データ分析の活用(ピープルアナリティクス)の二極化の現状と、先進企業の具体的取り組みを見てきた。冒頭にも述べたように、一部の領域について担当者が“まずやってみる”という段階から、先進的な企業では組織的な取り組みとなり、その範囲は「旧来の人事部」にとどまらないさまざまな組織の人材・データ・組織を巻き込んだ動きになりつつある。「ピープルアナリティクス」というワードが示すように、Human Resource(経営資源としての人材)や人事という軸にとどまらず、Peopleという軸で、これまでの関与者や関与組織、データセットを見直すことで、真に競争力のある未来予測や意思決定の質の向上が実現するのである。

最後に改めて、本調査にご協力いただいた皆様に心より御礼申し上げます。

## お問い合わせ先

### PwCコンサルティング合同会社

03-3546-8480 (代表)

#### 組織人事・チェンジマネジメント

##### 佐々木 亮輔

パートナー

ryosuke.sasaki@pwc.com

##### 北崎 茂

ディレクター

shigeru.kitazaki@pwc.com

#### 執筆協力者

##### 井上 卓也

マネージャー

##### 高木 徹也

シニアアソシエイト

##### 大橋 歩

マネージャー

##### 古川 琢郎

シニアアソシエイト

##### 山内 学

マネージャー

##### 久野 愛

アソシエイト

##### 橋本 雄太

アソシエイト

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

日本語版発刊月：2016年12月 管理番号：I201608-2

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

## [www.profuture.co.jp](http://www.profuture.co.jp)

©ProFuture, Inc. All Rights Reserved.

本書掲載の記事・図表の複写・複製・転載等を弊社の許可なく行うことを禁じます。

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.