

ピープルアナリティクスが 変える人材マネジメント のトレンド

ベンチマークデータにみる人材データ活用の 現状と将来

目次

強まるピープル アナリティクスの影響	2
ベンチマークからわかる 労働力の現状	3
ピープルアナリティクス のトレンド1： ピープルアナリティクス 部門の設置	6
ピープルアナリティクス のトレンド2： データガバナンスにおける 既存手法への不満の高まり	9
ピープルアナリティクス のトレンド3： 目標とベンチマークの 分析ツールへの組み入れ	10
ピープルアナリティクス のトレンド4： 人材流出リスク予測の 次の段階	13
結論	16
付録：参考データ	17
PwCのピープル アナリティクスについて	20
お問い合わせ先	21
謝辞	22



目次

強まるピープルアナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる労働力の現状 3

ピープルアナリティクスのトレンド1： ピープルアナリティクス部門の設置 6

ピープルアナリティクスのトレンド2： データガバナンスにおける既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクスのトレンド3： 目標とベンチマークの分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクスのトレンド4： 人材流出リスク予測の次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwCのピープルアナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

強まるピープルアナリティクスの影響

人材は企業経営者にとっての優先課題であり、その傾向はかつてないほど顕著になっている。PwC「世界CEO意識調査」によると、米国のCEOの34%がキーパーソンの獲得に対して「大きな懸念を抱いて」おり、ここ8年間で最も高い数値となっている¹。CEOが懸念するのも当然である、というのも人材は、収益に直結する重要な原動力であり、事業戦略の達成に貢献するからである。また、イノベーションを創造し、コストを管理し、変革を推進する。PwCのSaratoga²のUS Human Capital Effectivenessベンチマークによると、CEOは人材に関する問題を優先度の高い分野だと認識している。

企業経営者は、根拠に基づいて重要人材を見抜くことができるように、人事部門に対する働きかけを強めている。具体的には、「わが社は経営目標を達成するのに適した人材ポートフォリオを構成しているか」「新たなビジネス戦略を進めるにあたって、わが社のトップパフォーマーはどのように貢献しているか」「将来の適切なリーダーは誰で、どのような経験を積ませるべきかをこれまで以上に予見できるか」「社内で重要なポジションに就いている人材流出リスクを特定できるか」といった課題に取り組んでいる。

多くの企業の人事部門にとって、ピープルアナリティクスはまだ新しい分野だと言える。企業が人的資本投資収益率（人的資本ROI）を高めようとするに伴い、新たな機能が生まれつつある。「直感で行動する」、「他の人たちをまねる」という古い手法ではもはや不十分なのだ。私たちは勘ではなく、事実に基づいた判断を信頼するからである。

本レポートでは、最新のSaratogaベンチマークを紹介し、そのデータから、人材に関して経営者が検討できるいくつかの改善ポイントを明らかにする。昨年度のサマリーでピープルアナリティクスのトレンドをいくつか紹介したが、現在の人材をめぐる問題にもこれらのトレンドが当てはまると思われる。ただし、新たなトレンドも数多く見られるため、本レポートではその概要を説明していきたい。

1 第18回世界CEO意識調査より

2 Saratogaとは、世界で初めて商品化された人事・人材に関するさまざまな要素を測定するツールである。Saratogaでは、人的生産性、能力、さらには組織機能の効率性に焦点を当て、組織業績と人材の日々の活動との間に関連性を見いだすと共に、組織が抱える問題や事業課題を解決するための示唆を与えるものである。世界各国から収集された2000を超える組織と、さまざまな切り口でベンチマーク分析が可能となる。

米国企業におけるCEOの34%がキーパーソンの獲得に対して「大きな懸念を抱いて」¹おり、人材に関する信頼できるデータの必要性がかつてないほど高まっている

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwC のピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

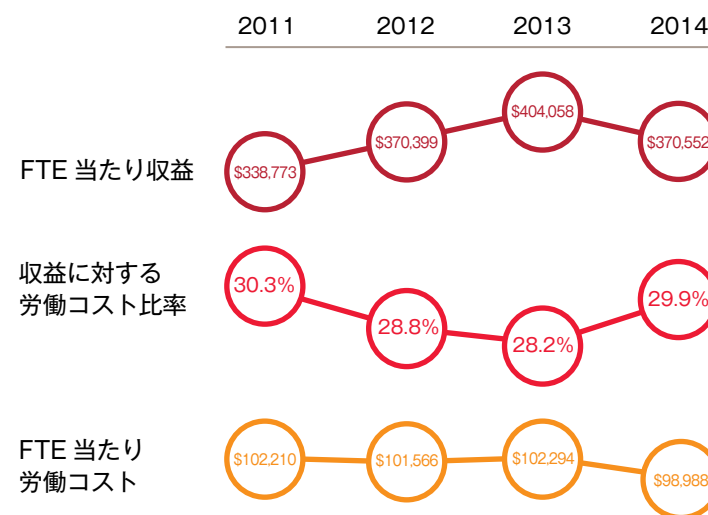
ベンチマークからわかる労働力の現状

先だって発表された PwC の Saratoga の Human Capital Effectiveness ベンチマークでは、さまざまな業界、従業員・売上規模の米国の 435 社の参加によって得られた 2014 年のデータを紹介している。これらのデータから、参加企業のベンチマークの中央値を算出している。

人的資本投資収益率（人的資本 ROI）の低下

労働生産性の重要な指標である「収益に対する労働コスト比率³（Labor Cost Revenue Percent）」は 28.2% から 29.9% に上昇しており、人的資本 ROI が低下していることを意味している。不況後も生産性は高い水準を維持していたが、数年間一貫して上昇した後は横ばい状態が続いている。収益に対する労働コスト比率の低下の主要因は、FTE（フルタイム雇用に換算した社員数）当たり収益の減少であった（404,058 米ドルから 370,552 米ドル）。FTE 当たり労働コストは減少（102,294 米ドルから 98,988 米ドル）したものの、企業の投資収益率も低かった。企業は、数年前に景気が回復した時と同じように人的資本に投資し続けることに躊躇するかもしれないが、人的資本に十分に投資しないと生産性の長期的な減少につながりかねない。

3 PwC では、「労働コスト」とは、報酬と福利厚生費の合計と定義している。



目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

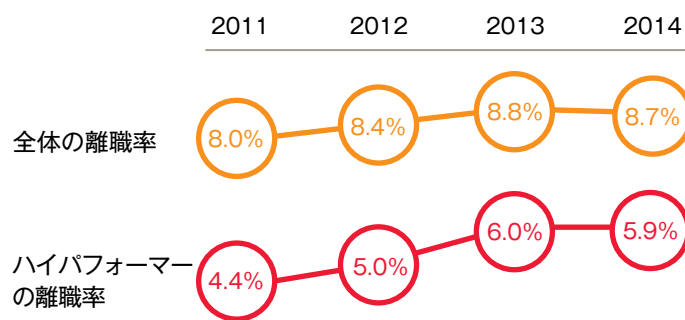
PwC のピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

ハイパフォーマーの離職傾向は続く

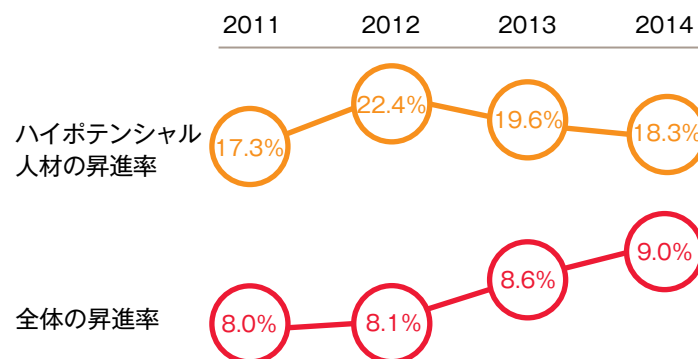
2014年には離職率は低下したが、ハイパフォーマー⁴の流出比率は依然として懸念材料となっている。全体の離職率は8.8%から8.7%に低下し、また、ハイパフォーマーの離職率も6.0%から5.9%に低下しており、両方の指標の差は依然としてそれほど大きくはない。ハイパフォーマーは企業にとって最も重要な人材であるのに、企業に残るといふ意欲を十分に掻き立てることができていない。



4 PwCでは、「ハイパフォーマー」を成績評価が組織の上位20%の従業員と定義している。

ハイポテンシャル人材の昇進が低下

ハイパフォーマーと同様、ハイポテンシャル人材⁵についても注目すべきトレンドが明らかになっている。ハイポテンシャル人材の昇進率は19.6%から18.3%に低下したものの、全体の昇進率は8.6%から9.0%に上昇した。これら2つの指標の差はこの数年間で最も縮まっていることから、リーダーシップ育成プログラムにおいて、ハイポテンシャル人材の昇進のレディネスを高めることにさらに注力する必要があるだろう。



5 PwCでは、「ハイポテンシャル人材」をリーダーとしての潜在能力があり、上級レベルの役職に就く見込みのある専門職または管理職レベルの従業員と定義している。

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

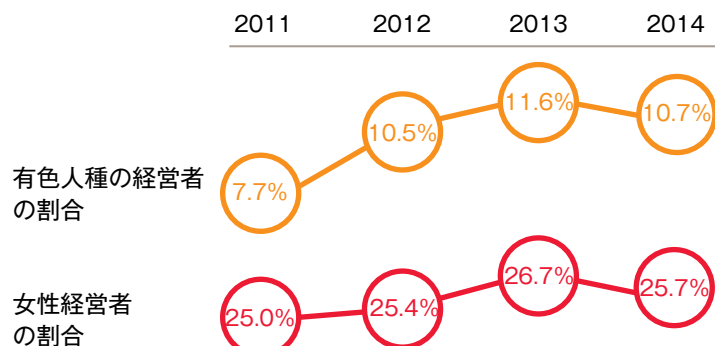
PwCのピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

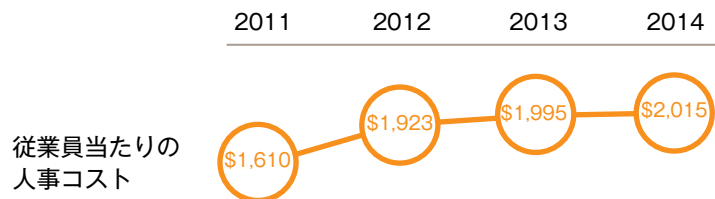
ダイバーシティの失速

ダイバーシティを備えた経営陣の人数も、数年間は増大傾向であったがその後やや減少している。「有色人種の経営者の割合」は11.6%から10.7%に低下し、「女性経営者の割合」も26.7%から25.7%に低下している。ダイバーシティプログラムに対する注目は高まっているが、このような停滞傾向はダイバーシティへの取り組みの有効性に疑問を投げかけている。



人事部門への投資増大

人事部門に対して人事上の戦略的問題の解決を求められるようになってきているため、人事部門への資金配分も増大している。



この傾向は、経営者の間に「どのようにして改善したらよいか？」という疑問を生じさせている。ピープルアナリティクスへの注目が高まり、データも豊富になると、従業員サーベイ、予測モデリング、高度な従業員データ分析などのプログラムによって、人事上の重要課題の根本原因を分析することができるようになってくる。

ピープルアナリティクスのトレンド

これらのプログラムをさらに効果的に実施するため、PwCでは、この分野における以下のトレンドに注目している。

#1 ピープルアナリティクス部門の設置

#2 データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり

#3 目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ

#4 人材流出リスク予測の次の段階

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwCのピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

ピープルアナリティクスのトレンド 1： ピープルアナリティクス部門の設置

従業員の採用から退職までを通じて収集した複雑なデータからインサイトを導き出すには、ピープルアナリティクス専門の部署が必要であると企業は急速に認識しつつある。

ピープルアナリティクスへの投資の増大

最近の意識調査では、PwCのSaratoga参加企業の86%が、今後1～3年の間にピープルアナリティクス部門の設置または拡充を戦略的な優先事項にすると回答している。また、これらの組織のほぼ半数（46%）が、ピープルアナリティクス専門の部署をすでに設置している。

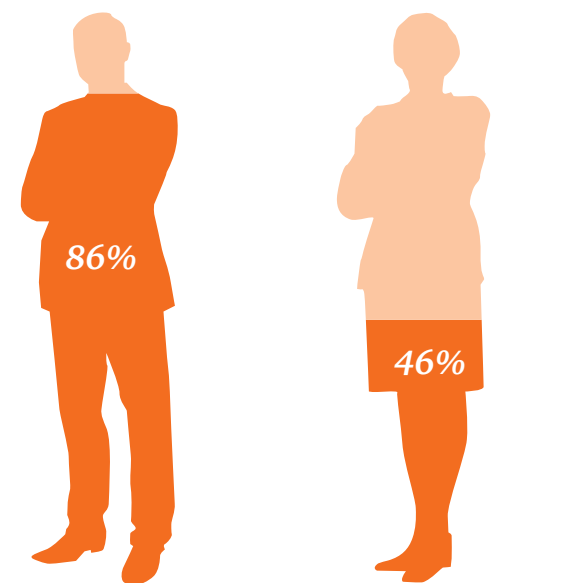
ピープルアナリティクス部門を設置している組織では、現在、平均値として従業員3,567人に対して1人のアナリティクス担当者を配置している。今後3年間でピープルアナリティクス専門の担当者が減少すると予測する企業はなく、むしろ、いずれの企業も担当者数が増える、あるいは少なくとも現在の水準を維持すると回答している。

データの統合とインサイトの提供が第一の目的

多くの企業がピープルアナリティクス専門の部署を設置する必要性を、分析の実施、レポートの作成、インサイトの提供を効果的に実施するためと認識している。

従業員レポートを作成し、アナリティクスを効果的に実施する上で最大の障壁が何か質問したところ、人材や組織に関するデータについて「統合されていない複数のデータソース」が存在するという回答が最も多かった。効果的な分析のためには全てのデータベースを統合しなければならないが、参加企業の半数以上（69%）が、

成功の阻害要因としてこの問題を挙げた。もう一つの大きな障壁は、レポートの作成や分析の実施に手作業が求められることであり、約半数（56%）の企業がこの問題を挙げている。



ピープルアナリティクス部門の設置または拡充を戦略的な優先事項だと回答した企業の割合

ピープルアナリティクス専門の部署をすでに設置している企業の割合

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクスの
トレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクスの
トレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクスの
トレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクスの
トレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwC のピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

解決策：テクノロジーツールだけでは不十分

分析テクノロジーのソリューションが次々に開発されており、参加企業も相当高い関心を示している。現在、さまざまな業界の企業が、分断されたデータベースの統合や、プロセスを自動化するためのテクノロジーソリューションの構築、それらに向けた投資対効果を検討中である。PwC の 2014 HR Technology Survey⁶によると、企業の 56% が人事テクノロジーのロードマップや戦略を公式に策定しており、25% が 1～3 年以内に人事の分析テクノロジーをクラウドに移行する計画を立てている。

ピープルアナリティクスの確立までの道のり



ただし、目指している姿が基礎的なのか、高度なのか、最先端なのかにかかわらず、企業が持続可能なピープルアナリティクス能力を確立させるには、テクノロジーツールだけでは不十分である。ほとんどの企業にとって、ピープルアナリティクスの確立までは長い道のりである。それぞれの段階については以下の図を参照してほしい。

周到的な戦略と導入計画がなければ、持続可能な効果と長期的な成功は実現できない。つまり、適切なロードマップとデータ処理、プログラム、オペレーティングモデル、トレーニング、チェンジマネジメントが整備されていないならば、企業はテクノロジーへの投資から十分な収益をあげることはできない。

6 PwC's 2014 HR Technology Survey: Moving HR to the Cloud?
Navigate key barriers to boost success より

ピープルアナリティクスが変える人材マネジメントのトレンド：ベンチマークデータにみる人材データ活用の現状と将来

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwCのピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22



持続可能なピープルアナリティクスを 構築するためのチェンジマネジメント

何もないところからピープルアナリティクス部門を立ち上げるのは、容易なことではない。プログラムを開発し、テクノロジーを導入し、適切な人材を採用するには時間が掛かる。とはいえ、ピープルアナリティクスが機能し始めた場合には、既存の人材・テクノロジーで新たな多くの情報を処理するスピードを上回ると思われる。レポートやアナリティクスへの期待に応えるためにも、やはり新たなオペレーティングモデルへの適応を促進し、これまでのやり方に新しいデータを組み込むための取り組みが必要であろう。

ピープルアナリティクスの確立に取り組む上で、チェンジマネジメントに関して留意すべき原則がいくつか存在する。

- **ピープルアナリティクス確立の論拠を明確に定義する** – 全経営幹部の賛同を得る上で重要な第一歩は、限られたデータまたは不正確なデータで現在何をどのように判断しているのか、そしてピープルアナリティクス機能を強化することでこれらの課題をどの

ように解決するのかを明らかにすることだ。周到的な戦略を策定し、企業にとっての利点や成功を追跡する方法を明らかにすることで、ピープルアナリティクス機能を強化することの論拠をさらに強化できる。

- **経営陣の積極的な支援体制を確立する** – CEOをはじめとする経営幹部が人材データを必要とする一方で、古い考え方に固執している者もいるかもしれない。その場合、人事部門からのデータが変化をもたらすことはない。したがって、経営者が意思決定にピープルアナリティクスを活用しているかどうか、あるいはその活用に抵抗を示していないかどうかについて細心の注意を払う必要がある。そして、道を切り開くために、どのようにデータを利用すれば経営判断に役立つのか実証する必要がある。
- **組織全体でアナリティクスの積極的な活用に関与する** – アナリティクスが業務プロセスや意思決定にどのように組み入れられるのか、経営者と従業員はどのような役割や成果が期待されるのか、違反に対してどのように対応するのか、について経営陣が説得力のあるコミュニケーションを行う。
- **ピープルアナリティクスを根付かせる上で必要な変化を特定し、それに取り組む** – 新たなオペレーティングモデルを構築すると、新たな役割が生じることになる。その際、新たな人的交流、新たなスキル、新たな行動が付随して発生する。ピープルアナリティクスを最大限に活用するには、どのようなツールが必要かを考える必要がある。
- **21世紀型学習を定義し、展開する** – 利用可能な新たな学習技法を採用する。データ活用能力を育成して積極的にデータを活用してもらうため、ゲーミフィケーションやオンラインシミュレーションなどの技法をどのように活用できるかを考える。

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwCのピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

ピープルアナリティクスのトレンド2： データガバナンスにおける既存手法へ の不満の高まり

一貫性の重視

持続可能なピープルアナリティクスの能力を構築する上で、極めて重要であるにもかかわらず正当に評価されていない要素として、プロセス標準化に向けた取り組みやさまざまな定義・方法・階層・メンテナンスなどについて企業全体の合意を形成するためのデータガバナンスの手法の確立が挙げられる。不十分なデータガバナンスを有する企業は、以下のような課題に直面する。

- **誰がエンジニアなのかを明確にできないテクノロジー企業** 例えば、最初はエンジニアであったがキャリアを積むうちにマネジメント職に移行した者、技術管理者、工学の学位を取得しているが現在は技術畑以外の部門で働いている者などをエンジニアに含めるかどうかを判断する必要がある。
- **マネージャーの階層を明確に定義していないプロフェッショナルサービスファーム** プロジェクトマネージャー、所属組織のマネージャー、コストセンターの責任者、評価者のうち誰に対して報告すべきなのかを明確にする必要がある。
- **労働コストを算出できない病院** 予定外の残業、臨時職員の日当、訪問看護師の報酬などを労働コストに含めるかどうか判断する必要がある。
- **M&A後にどの従業員が雇用されているかを把握していない企業** 人材データがM&A前のそれぞれの会社のシステムで管理されているため、データの重複や不一致に対応する必要がある。

- **各事業部門への権限移譲が進んでいるグローバル企業** 地域別のデータを集計する方法を模索する必要がある。

ガバナンスに対する不満

データガバナンスの問題は多くの企業にとって行き詰まりの原因となり、放置しておく、アナリティクスの進行を妨げる重大な障害となる。2015年のSaratogaベンチマーク調査参加企業のうち、人材データのクオリティに「非常に満足している」と回答したのはわずか6%であった。また、従業員レポートやアナリティクスを効果的に作成・実施する上での最大の障壁として、ほぼ3分の1(29%)の参加者がデータ精度の低さ、25%がデータの定義の不一致を挙げている。

6% 人材データの精度に「非常に満足している」と回答した調査参加企業の割合



目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwC のピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

ピープルアナリティクスのトレンド 3： 目標とベンチマークの分析ツールへの組み入れ

データの意味づけ

人材データを統合・可視化するため、アナリティクスのテクノロジーに投資する企業が増えている。そして、レポートを作成すると、経営者から次のように質問が投げ掛けられる。「では、どうやって比較したらいいのか？」

まずは、測定結果を収集し、それをすぐに利用できるようにしておく必要がある。そして、データの意味付けをすることも重要である。レポートやダッシュボードにベンチマークのデータを追加することで、データの意味が明らかになり、同一業界や地域の企業、従業員や売上規模が類似する企業と比較できるようになる。また、ベンチマークとの比較によって目標を明らかにし、さらには各領域において「赤（ストップサイン）」なのか「緑（ゴーサイン）」なのかを色分けすることで、経営者がすぐに理解できるようにすることも可能になる。

最適な目標の設定

ベンチマークが確立されている場合でも、目標設定は簡単なプロセスではない。優れた企業は、細心の注意を払って目標を検討する。特に、以下の分野について検討することが重要である。

- **組織内のばらつき**：社内のトップクラスの事業部門やマネージャーは、各指標についてどのような成果をあげているか？自社の経営環境下において、どのような目標を達成できるか？

- **過去の傾向**：結果はどのように変化してきたか？去年と比べてどのように変わったか？先月と比べてどのように変わったか？どのような傾向を示しているか？
- **ベンチマークの違い**：業界のベンチマークは、既存の評価指標の比較対象として最適か？あるいは、同一地域や類似する従業員・売上規模のベンチマークの方が適しているか？中央値や上位 4 分の 1 の値を示すべきか？
- **事業戦略・人材戦略**：この指標は自社にとって重点領域か？従業員のバリュープロポジション（現在および将来の従業員のために企業が提供する価値）にとって重要か？

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwCのピープル
アナリティクスについて 20

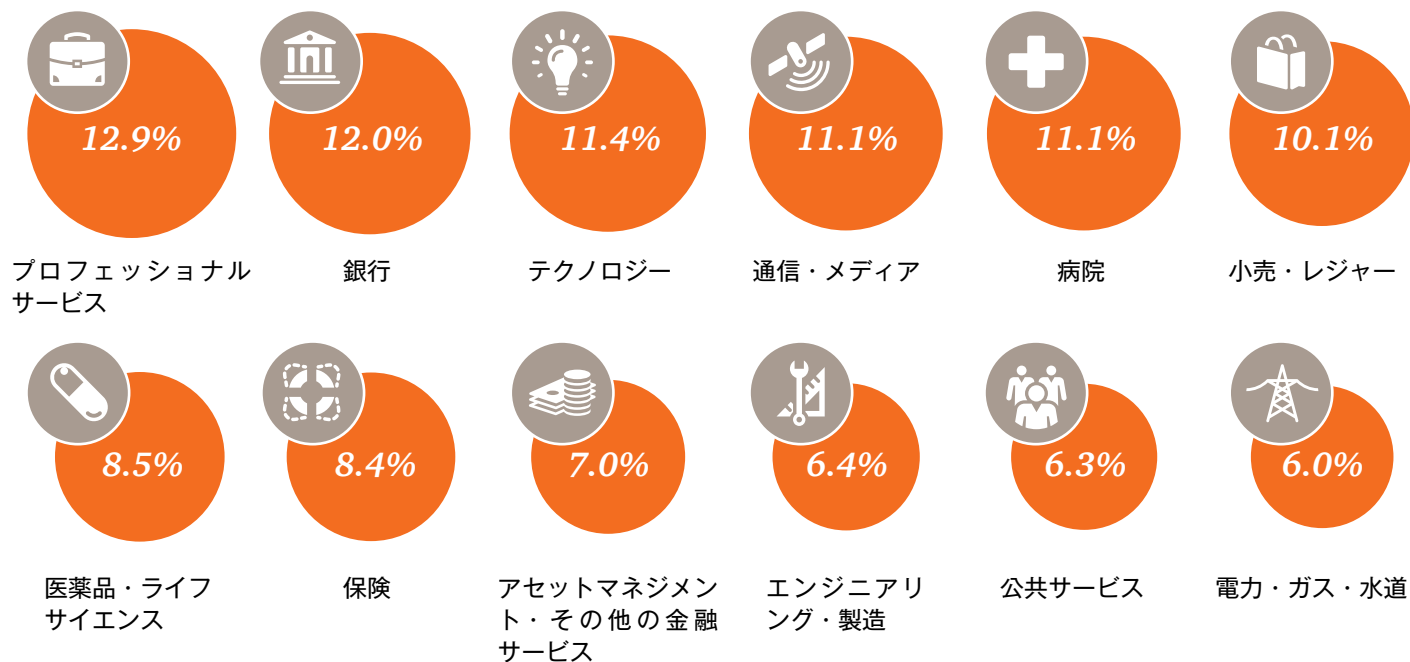
お問い合わせ先 21

謝辞 22

「良好 (Goodness)」の定義

例えば業界ごとの離職率の違いなど各指標にばらつきがあることを見ても、何をもって「良好 (Good)」であるかを定義するためには、適切なベンチマークを選定する根拠が重要である。2015年のPwCのSaratogaのベンチマーク調査によると、業界ごとの離職率の中央値には幅があり、プロフェッショナルサービス(12.9%)や銀行業(12.0%)が最も高かった。公益事業は最も低く、6.0%であった。業界、地域、企業規模などが異なると数値にも相違が見られることから、達成可能な目標を設定するために適切なベンチマークを見つけることが重要になる。

業界別の離職率の中央値



目次

強まるピープルアナリティクスの影響	2
ベンチマークからわかる労働力の現状	3
ピープルアナリティクスのトレンド1： ピープルアナリティクス部門の設置	6
ピープルアナリティクスのトレンド2： データガバナンスにおける既存手法への不満の高まり	9
ピープルアナリティクスのトレンド3： 目標とベンチマークの分析ツールへの組み入れ	10
ピープルアナリティクスのトレンド4： 人材流出リスク予測の次の段階	13
結論	16
付録：参考データ	17
PwCのピープルアナリティクスについて	20
お問い合わせ先	21
謝辞	22



報酬制度におけるピープルアナリティクスの活用

現在、多くの企業では、報酬（特にインセンティブプログラム）が人事部門の課題として議論的となっている。ほとんどの企業がステークホルダー、規制、マスコミの厳しい目に対応してきたが、従業員に対するバリュープロポジションを最大化できるように、従業員を適切に評価して報いるための戦略に引き続き注力している。ピープルアナリティクスは人事部門の最先端のテーマとして注目されており、報酬に関する戦略的な判断を行う際に、データから得られるインサイトの果たす役割は、ますます重要になりつつある。

各企業・組織において適切な報酬体系と構成を明らかにする

企業の報酬体系は事前に明確に設定された業績指標やその他の定量指標の達成度に連動して報酬が決定されるように変化してきた。経営者は、アナリティクスを利用して次のような質問に対応している。

- 企業、事業部門、個人のどのような指標が組織の成功と最も密接に連動しているか？絶対評価で判断されるのか、それとも相対的な業績が考慮されるのか？これらの評価の考え方をインセンティブプログラムにどのように組み入れるべきか？

- 業績の達成度と支払額の適切な関係とはどのようなものか。業績に応じて支払額をどの程度急激に増加させるか？

報酬制度の重要性を理解し、行動に影響を及ぼす

多くの業界で、総労働コストは減少しているものの、従業員に支給する報酬は依然として高い水準である。その投資を最大限に生かすには、企業は従業員に対するバリュープロポジションとコストを比較検討し、最適なバランスを見つけなければならない。ピープルアナリティクス部門は、従業員調査データの高度な分析や予測モデルを利用して、投資に対するリターンが最も高いのは何かを理解しようとしている。また、最先端の企業は、コンジョイント分析や「トレードオフサーベイ」を行い、従業員に対して効果的なインセンティブや効果の低いインセンティブは何かを理解しようとしている。

ただし、従業員の採用と引き留めに関する基本原則を見失ってはならない

企業は長年にわたって、限られた人件費予算の中で、いかにそれを社員に最適配分していくかで苦労してきた。それと同時に、多くの重要なポジション（稀少なスキルセットを必要とするポジション、他と比べて著しく高い価値を創出するポジション、膨大かつ複雑な業務を並行して運営していくポジションなど）を担う人材を巡る熾烈な競争にも直面している。

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwC のピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

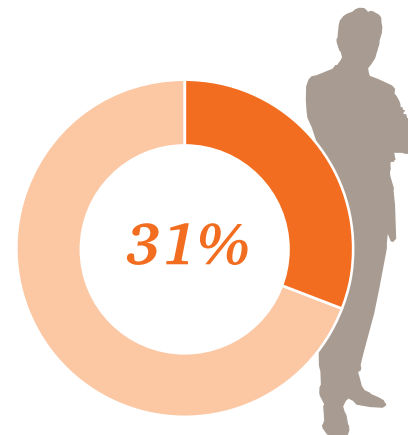
ピープルアナリティクスのトレンド 4： 人材流出リスク予測の次の段階

スキルセットの強化

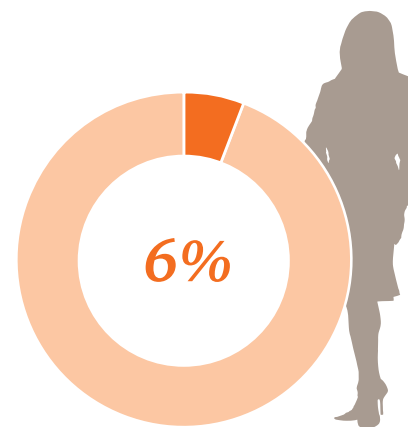
ピープルアナリティクスの確立に向けた道のりを歩み始めると、多くの人事部門が「予測」することを目標に掲げるようになる。ただし、予測モデルを構築した企業は、それが終点ではなくまだスタート地点だと気づく。すると次のような疑問が持ち上がる。「予測結果をどのように利用すればよいか？」

データを効果的に解釈して利用する能力には、大きなばらつきがある。例えば、PwC の Saratoga ベンチマーク調査の参加企業のうち約 4 分の 3 が、人事領域のビジネスパートナーを設置している⁷。ところが、「ビジネスパートナーの大半に予測モデルの結果を解釈・利用する分析スキルがあり、ビジネス上の課題に取り組むことができる」と回答したのは、そのうち 31% だけであった。さらに、「全て（100%）のビジネスパートナーが適切な分析スキルを有している」と回答したのは、6% しかいなかった。

⁷ PwC において「ビジネスパートナー」とは、事業戦略を策定・実施する上級管理職クラスのリーダーと主に働く人事担当者と定義している。



ビジネスパートナーの大半が適切な分析スキルを有していると回答した調査参加者の割合



全て（100%）のビジネスパートナーが適切な分析スキルを有していると回答した調査参加者の割合

目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwC のピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

謝辞 22

アナリティクスによって予測されたリスクに対応する

ピープルアナリティクスによって可能となったインサイトを最大限に利用するため、優れた企業はモデルの形成だけでなく、次のステップに進んでいる。

- **結果を徹底的に調査し、理解を深める**：特定のグループのハイパフォーマーに高い人材流出リスクが見られた場合には、その理由を考える。インサイトをさらに具体化するには、フォーカスグループなどを利用してフォローアップ分析を行う必要もあるだろう。
- **根本的な原因に取り組むプログラムを確立する**：例えば、管理職の能力が、その周囲にいる人材の流出リスクに結び付いていることが分かった場合には、企業全体で体系的な研修やコーチングによってその問題に取り組む必要がある。
- **個人への働きかけが適切かどうか判断する**：個々の従業員に関する予測結果は慎重に扱わなければならない。そのため、こうしたデータを取り扱う現場の管理職や人事担当者は、個々の従業員に関する問題を取り上げる方法とタイミングについて計画を立てておかなければならない（実際、問題が起こった場合には取り上げなければならない）。
- **ステークホルダーに伝達する**：データが複雑な場合には、分かりやすく行動を促しやすい方法で説明する必要がある。予測結果を日々の業務プロセスにどのように組み入れるかを理解できるように、チェンジマネジメントと連動したコミュニケーションプランを策定しなければならない。

- **結果を現行のテクノロジーに統合する**：人材流出リスクのスコアを既存のダッシュボードやレポートに組み入れることで、さまざまな統計（実際の離職率など）を追跡することができる。リスクの高い従業員と低い従業員の測定結果を理解することで、企業全体のリテンション戦略に役立てることができる。
- **継続的にデータを更新する**：データの量によっては、データベースを構築しなければならないため、データ集約と分析を簡素化できるように、定期的にデータを適切に保存する。また、多くのアナリティクスツールを利用して予測モデルを従業員のソースデータに直接リンクさせ、個々の従業員のスコアを自動更新させることで、プロセスをさらに簡素化できる。

目次

強まるピープル アナリティクスの影響	2
ベンチマークからわかる 労働力の現状	3
ピープルアナリティクス のトレンド 1： ピープルアナリティクス 部門の設置	6
ピープルアナリティクス のトレンド 2： データガバナンスにおける 既存手法への不満の高まり	9
ピープルアナリティクス のトレンド 3： 目標とベンチマークの 分析ツールへの組み入れ	10
ピープルアナリティクス のトレンド 4： 人材流出リスク予測の 次の段階	13
結論	16
付録：参考データ	17
PwC のピープル アナリティクスについて	20
お問い合わせ先	21
謝辞	22



今後のピープルアナリティクスのトレンド

テクノロジーツールとアナリティクス技法は進化を遂げており、ピープルアナリティクスには明るい未来が予想される。さまざまなトレンドが浮上しており、企業が人事領域でその価値を十分に利用することが待ち望まれる。以下でいくつかのトレンドを紹介したい。

- **ウェアラブルテクノロジー**：スマートウォッチからフィットネスデバイスに至るまで、ウェアラブルテクノロジーは世界中で勢いを増しつつある。これらのデバイスを利用する人が増えると、人事部門でこれらのデバイスからのデータを利用して生産性の向上を図ったり従業員の健康状態をチェックしたりできるのではないだろうか。PwC の第 6 回 Digital IQ 調査によると、優れた企業の 54% が、来年度はセンサーへの投資を強化していくと回答している。これらの技術が広まっていくと、企業は従業員バッジなどのデバイスに埋め込んで有効に利用することができる。ほかにも、最先端企業は、工場での従業員の位置を追跡して生産性データをリアルタイムで把握する、フィットネスアプリケーションのデータを収集して従業員の健康に関する指標を追跡するといったアイデアを持っている。ただし、大きな障壁と

なるのは、これらのデータを会社に提供することをどう感じるかという問題で、消費者と会社という関係性について、別途調査を行ったところ、「個人データをこれまで以上に企業に提供してもよい」と回答した消費者は 21% しかいなかった⁸。この数字は、従業員の間ではもっと低くなると考えられる。

- **ゲーミフィケーション**：企業がゲームのシミュレーションを利用して、小売、スポーツ、学校などの分野でユーザーに訴求するようになると、次のフロンティアは必然的に職場になるであろう。企業の中には、すでに、採用アセスメントの領域でゲーミフィケーションの利点を宣伝しているところもある。さらに、要員計画や従業員サーベイにも取り入れれば、さらに一歩先に進めることができるだろう。人事マネージャーや現場マネージャーと協力して計画を立て、離職率の上昇や雇用の減少、退職者の発生などさまざまな可能性についてブレインストーミングを行う場合には、それをゲーム形式で実施する。また、継続的に多数の従業員調査を実施する場合には、調査協力を促すために、回答者に対してバーチャルの報酬を支給する。ピープルアナリティクスにおいて、ゲーミフィケーションの活用余地は大いにある。
- **ソーシャルネットワーク分析**：従業員がさまざまな社会のネットワークを活用して、生み出される新たな価値（イノベーション）に対しての注目が高まる中、多くの企業が効率的で柔軟な職場を構築することを目指して、組織間の垣根を低くし、フラットな組織構造を推進している。その結果、公式の指揮命令系統や決められた業務プロセスではなく、インフォーマルな人間関係を通して業務が発生するようになる。ソーシャルネットワーク分析（複雑な人間関係やつながりを理解するための戦略）によって、企業は可視化されにくいネットワークを明らかにすることができる。企業内の個人がどのように動いて他人とどのように結び付いているかを理解すると、企業内での相互関連性を示すだけでなく、従業員エンゲージメントへの影響などを明らかにすることもできる。ネットワークの中心にいる意欲的な従業員は士気や生産性を高めることができるが、その一方で、意欲的でない従業員は労働環境に悪影響を及ぼしかねない。ソーシャルネットワーク分析によって、これらの従業員がプラスの影響（およびマイナスの影響）を及ぼす場面を正確に特定することができる。

8 2015 CEO pulse on personal data : PwC より

目次

強まるピープル アナリティクスの影響	2
ベンチマークからわかる 労働力の現状	3
ピープルアナリティクス のトレンド 1： ピープルアナリティクス 部門の設置	6
ピープルアナリティクス のトレンド 2： データガバナンスにおける 既存手法への不満の高まり	9
ピープルアナリティクス のトレンド 3： 目標とベンチマークの 分析ツールへの組み入れ	10
ピープルアナリティクス のトレンド 4： 人材流出リスク予測の 次の段階	13
結論	16
付録：参考データ	17
PwC のピープル アナリティクスについて	20
お問い合わせ先	21
謝辞	22

結論

人事部門が意欲的に課題解決に取り組んでいる企業では、経営陣が人材戦略を策定する際に、ピープルアナリティクスが大きくその決定に関与するようになってきている。ピープルアナリティクス機能を構築するには、データ・テクノロジー・プログラム・オペレーティングモデルについての長期的なロードマップ、ならびにこれらを導入する場合のチェンジマネジメントを描くための戦略的思考が必要になる。

データガバナンスの手法を構築・改善する、ベンチマークデータをアナリティクスツールに組み入れる、予測データに基づいて行動を起こすなど、企業がさらに進歩するにはピープルアナリティクスのトレンドを捉えることが極めて重要である。今回紹介したのは、最先端企業の実践例のごく一部に過ぎず、日々新たな動きが生まれれており、ピープルアナリティクスも今後ますます急激な進化を遂げるであろう。



目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwC のピープル
アナリティクスについて 20

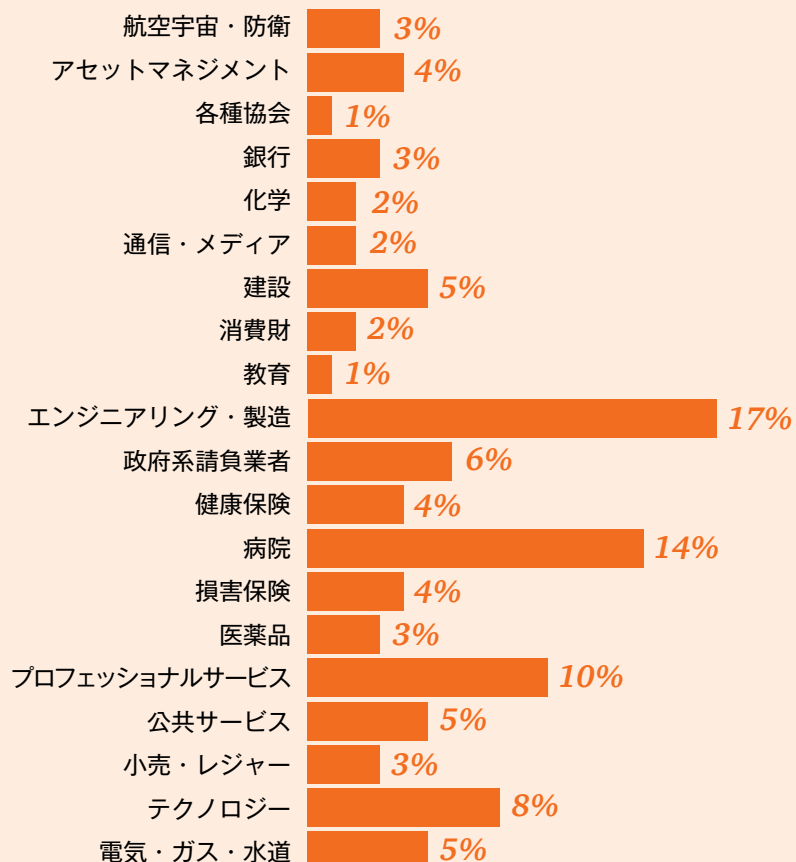
お問い合わせ先 21

謝辞 22

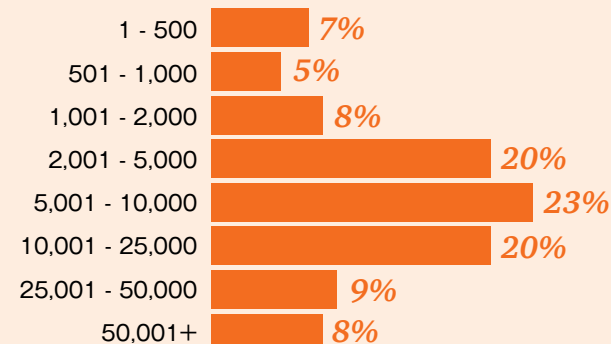
付録：参考となるデータ

PwC の Saratoga の 2015 Human Capital Effectiveness のベンチマークでは、業界、規模、収益も多岐にわたる米国内の 435 企業から入手した 2014 年のデータを紹介している。

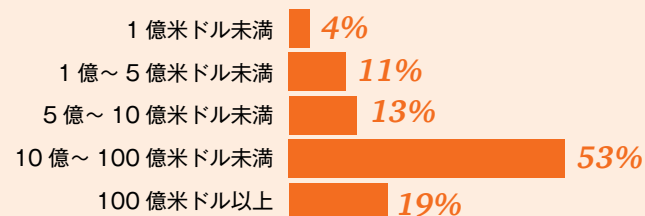
参加企業の業界



参加企業の規模



参加企業の収益



目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

付録：参考データ 17

PwC のピープル
アナリティクスについて 20

お問い合わせ先 21

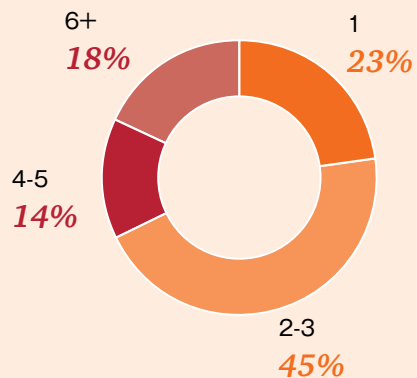
謝辞 22

PwC の Saratoga の参加企業の回答に基づく、ピープルアナリティクスのトレンドの全貌

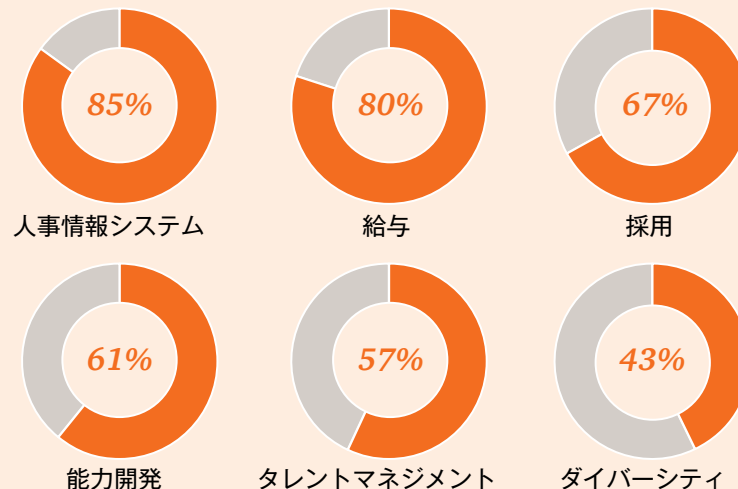
あなたの会社にはピープルアナリティクスの専門部署がありますか？



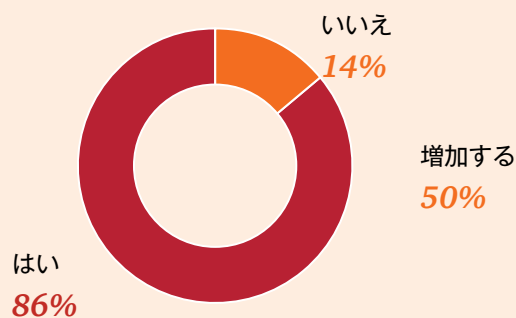
「はい」の場合、その部署の人員数 FTE は？



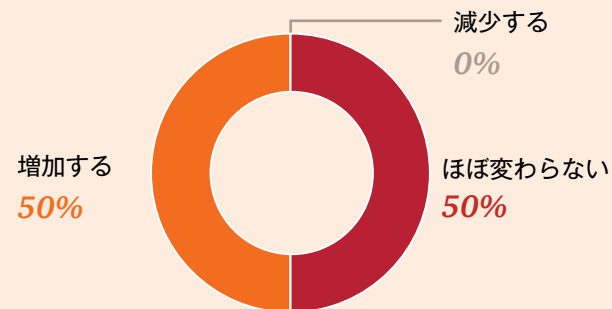
専門部署以外のどの人事関連部門でアナリティクスを担当していますか？



今後 1～3 年の間にピープルアナリティクス部門の設置または拡充を戦略的な優先事項にしますか？



今後 3 年間あなたの会社のアナリティクス部門の人員数はどのように変化すると考えられますか？



目次

強まるピープル
アナリティクスの影響 2

ベンチマークからわかる
労働力の現状 3

ピープルアナリティクス
のトレンド 1：
ピープルアナリティクス
部門の設置 6

ピープルアナリティクス
のトレンド 2：
データガバナンスにおける
既存手法への不満の高まり 9

ピープルアナリティクス
のトレンド 3：
目標とベンチマークの
分析ツールへの組み入れ 10

ピープルアナリティクス
のトレンド 4：
人材流出リスク予測の
次の段階 13

結論 16

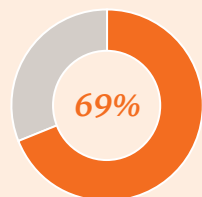
付録：参考データ 17

PwCのピープル
アナリティクスについて 20

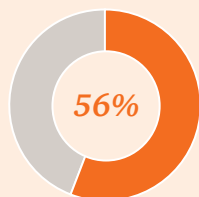
お問い合わせ先 21

謝辞 22

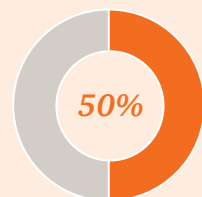
あなたの会社でピープルアナリティクスを効果的に推進する上で、最大の障害を3つ挙げてください。



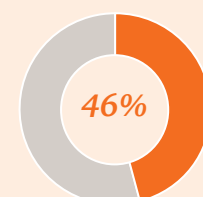
統合されていない
複数のデータソース



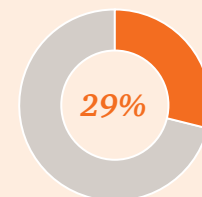
手作業のプロセス



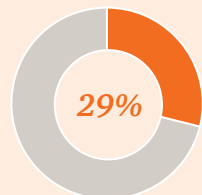
不十分なデータソース



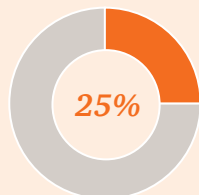
不十分な
テクノロジーソリューション



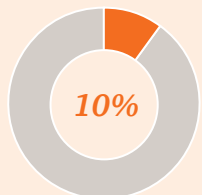
ユーザーのアナリティクス
スキルや専門知識の不足



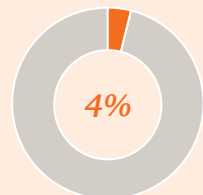
不十分な
データクオリティ



データ定義の不一致

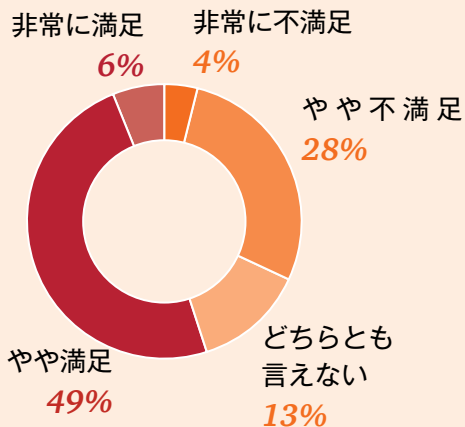


ビジネスリーダーや
ビジネスパートナーからの
ニーズ不足

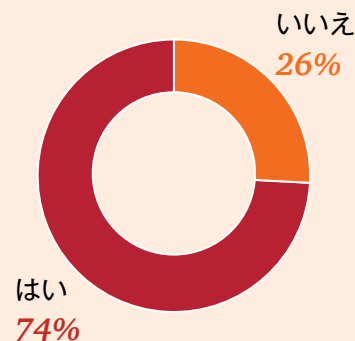


投資対効果の
不明瞭な定義

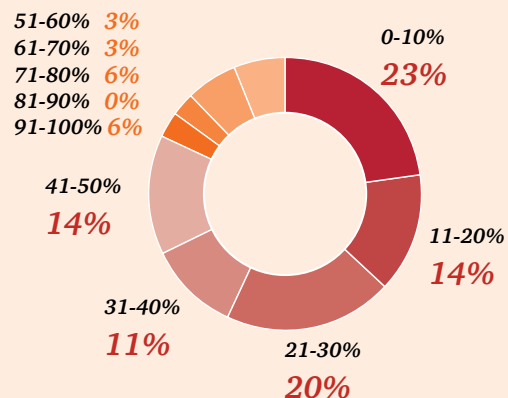
あなたの会社の人材データのクオリティにどの程度満足していますか？



あなたの会社にはビジネスパートナーが設置されていますか？



ビジネスパートナーのうちアナリティクスのスキルを有しているの割合は？



目次

強まるピープルアナリティクスの影響	2
ベンチマークからわかる労働力の現状	3
ピープルアナリティクスのトレンド1：ピープルアナリティクス部門の設置	6
ピープルアナリティクスのトレンド2：データガバナンスにおける既存手法への不満の高まり	9
ピープルアナリティクスのトレンド3：目標とベンチマークの分析ツールへの組み入れ	10
ピープルアナリティクスのトレンド4：人材流出リスク予測の次の段階	13
結論	16
付録：参考データ	17
PwCのピープルアナリティクスについて	20
お問い合わせ先	21
謝辞	22

PwCのピープルアナリティクスについて

単にデータを収集するのではなくインサイトを導き出す

現在、世界中の人事・人材開発部門で静かな革命が起こっている。従業員に関する有意義なインサイトに対するニーズが高まっているのを受け、企業は自社の従業員について、既知の事実やいまだ利用されていない大きなポテンシャルに気付き始めている。これが「ピープルアナリティクス」であり、人材の採用・育成から従業員エンゲージメントや人材の定着に至るまで、人材に関わるあらゆる領域について、企業の考え方を変えつつある。

PwCは、単純なデータの報告や調査のみにとどまらないピープルアナリティクスのグローバルリーダーである。PwCでは、各業界の企業が直面している従業員に関する固有の問題を十分に理解した上で、ピープルアナリティクスのサービスを提供している。また、Saratogaのベンチマーク調査から従業員に関する包括的なサーベイに必要な高度なアナリティクスに至るまで、幅広いサービスを提供している。さらに、各企業と協力して、人事向けビッグデータなど各社のデータを有効活用できるようにピープルアナリティクスの能力を構築することもできる。PwCでは、各企業が労働力に関する最も重要な判断から「推測」を除外する支援をすることで、経営成果や財務成果を改善する取り組みを後押ししている。

包括的なピープルアナリティクスを提供

PwCは、「企業の人材に関するデータから優れたインサイトを導き出し、これらのインサイトから、優秀な人材の発掘、育成などを通じて、企業の継続的成長を実現する」という使命に対して情熱を注ぎ、その発展に向けて継続的な取り組みを行っている。

目次

強まるピープルアナリティクスの影響	2
ベンチマークからわかる労働力の現状	3
ピープルアナリティクスのトレンド 1： ピープルアナリティクス部門の設置	6
ピープルアナリティクスのトレンド 2： データガバナンスにおける既存手法への不満の高まり	9
ピープルアナリティクスのトレンド 3： 目標とベンチマークの分析ツールへの組み入れ	10
ピープルアナリティクスのトレンド 4： 人材流出リスク予測の次の段階	13
結論	16
付録：参考データ	17
PwC のピープルアナリティクスについて	20
お問い合わせ先	21
謝辞	22

お問い合わせ先

ピープルアナリティクスについてご相談がある方は、以下までお問い合わせください。

作佐部 孝哉
パートナー
takaya.sakusabe@jp.pwc.com

佐々木 亮輔
パートナー
ryosuke.sasaki@jp.pwc.com

新田 活己
ディレクター
katsumi.nitta@jp.pwc.com

谷岡 綾太
ディレクター
ryota.tanioka@jp.pwc.com

北崎 茂
シニアマネージャー
shigeru.kitazaki@jp.pwc.com

Nik Shah
nik.shah@us.pwc.com

Rishi Agarwal
rishi.agarwal@us.pwc.com

Scott Pollak
scott.pollak@us.pwc.com

Ranjan Dutta
ranjan.dutta@us.pwc.com

Kristina Dunphy
kristina.dunphy@us.pwc.com

PwC のピープルアナリティクス、PwC の Saratoga の詳細については、以下のページをご覧ください。
www.pwc.com/hr-analytics

目次

強まるピープル アナリティクスの影響	2
ベンチマークからわかる 労働力の現状	3
ピープルアナリティクス のトレンド 1： ピープルアナリティクス 部門の設置	6
ピープルアナリティクス のトレンド 2： データガバナンスにおける 既存手法への不満の高まり	9
ピープルアナリティクス のトレンド 3： 目標とベンチマークの 分析ツールへの組み入れ	10
ピープルアナリティクス のトレンド 4： 人材流出リスク予測の 次の段階	13
結論	16
付録：参考データ	17
PwC のピープル アナリティクスについて	20
お問い合わせ先	21
謝辞	22

謝辞

本稿の作成にあたり、ご協力頂いた以下の
方々に感謝の意を表します。

Bhushan Sethi
PwC People & Change

Anthony Bruce
PwC UK People Analytics

Annie Goodyear
PwC Human Resource Services

Rick Ericson
PwC Human Resource Services

PwC Japan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あらた監査法人、京都監査法人、ブライズウォーターハウスコーパース株式会社、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、ディールアドバイザー、コンサルティング、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208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年5月に発行した「Trends in People Analytics- With excerpts from the 2015 PwC Saratoga Benchmarks」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

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

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/hr-management/publications/trends-workforce-people-analytics.html

日本語版発刊月：2016年2月 管理番号：I201511-7

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