

データ活用が企業の業績を左右する現代において、
競争優位をもたらす新たな人材マネジメントの姿は
どのようなものか

ビッグデータが生み出す 新たな人材マネジメントの潮流

2015 年度人材データの分析活用度調査



www.pwc.com/jp

はじめに

これから「旬」を迎えようとする人材マネジメントのデータ活用

データ活用への関心の高まりは世界的な潮流

世界経済が成長過程にある中、経営者たちは来るべき将来に向けた潮流（メガトレンド）をつかみ、ビジネスチャンスを見い出そうとしています。そして世界を動かすメガトレンドの一角を占めるのがデジタルによる技術革新です。

PwC が実施した第 18 回世界 CEO 意識調査においても、さまざまな技術革新、特にデータ活用については、世界・日本それぞれで約 80%もの経営者が重要であると捉えているという結果になりました。実際、需要サイドのデータを分析して意思決定に反映している企業は、競合よりも高い収益性を確保できているという調査結果もあります。

人事領域においても、データ活用の余地は大きく、分析を通じて優れたマネージャーの特性を見極めたり、面接の精度を高めるといった活用が進んでいます。今後はグローバル化やデジタル化にさらされている企業ほど、従来のような属人的な人材マネジメントでは対応が間に合わず、データを活用した、広範囲かつ高精度なマネジメントへの移行が進んでくると考えられます。

データ活用の価値とは

一言で言えば、データを通じ、意思決定の精度を高め、企業価値を向上させることです。従来は、現状の把握や過去の振り返りのための分析が中心でしたが、今や、データ収集・分析技術の発展により、未来予測にまでその領域は広がっています。

事業環境や働き方の変化に応じて、これから活躍する人材の要件をどう変えていくと良いか、国内では少子高齢化が進む中、数少ない優秀な人材をいかに見い出し、惹きつけていくか。一方、海外では新興国を中心に若い労働力が増える中、グローバル全体でどういう人材のポートフォリオを形成していくと良いか。企業価値に影響を与えるデータ活用のテーマは無限に広がっています。人材データの活用は、経営の舵取りに資するだけでなく、人事にとっても経営により高い価値を発揮するための絶好のチャンスとなるはずです。

日本企業の取り組み状況

具体的な取り組み・実行につながられている企業はまだ少数派ですが、日本企業の人事担当者の中でもデータ活用への関心は確実に高まっています。テーマとしては、生産性に言及する声が多く、その内容は、個人レベルのハイパフォーマー分析から、組織全体の生産性を高めるモチベーション分析まで多岐にわたっています。

取り組みを進める上で、従来から言われる「人材データの整備が追いついていない」という点に加え、「人事が現場の人材課題を十分につかみきれてない」という点が今回の調査で明らかになりました。データ分析の前提となる課題の抽出、その鮮度と精度を高める取り組みこそが、これからのデータ活用を後押しする鍵になると考えられます。

本調査からわかること

本調査では、これからデータ活用を進める上で以下の 3 つについて知ることができます。

- 日本企業が置かれている現状
- 日本企業が取るべきアクション
- 先進事例に見るデータ活用の実践例とその効果

人材データの活用はまだ手探りの企業が多いものの、裏を返せば、早めに着手すれば、人材マネジメントにおいて競合優位に立てるということでもあります。データとは、蓄積すればするほどその効果が大きくなり、分析を重ねるほどその活用の質が上がる「経験格差」が効いてくる領域でもあるのです。本調査結果が皆さまの取り組みを進めるきっかけとなれば幸いです。

最後になりますが、業務多忙にも関わらず、時間を割いて貴重なご意見を寄せてくださった調査回答者の方々に心より御礼申し上げます。より詳細な調査内容をご覧になりたい方、今回は掲載できなかったグローバル企業における人材データの活用事例にご興味のある方は、PwC の担当者もしくは末尾記載のお問い合わせ先までご連絡ください。

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
パートナー
作佐部 孝哉



目次

はじめに これから「旬」を迎えようとする人材マネジメントの データ活用	2
データ活用はどのように進化しているか？ ～アナリティクスとは何か～	4
人材データの分析活用度調査について	7
本調査により抽出された人事のデータ分析に おける企業の課題	8
日本国内でも進化する人材データ分析	10
プレミアムインタビュー：慶應義塾大学大学院 岩本特任教授	12
日本企業のデータ活用に向けた今後の方向性	14
おわりに	15
お問い合わせ先	

データ活用はどのように進化しているか？

～アナリティクスとは何か～

現状把握・過去の振り返りから未来予測へ

企業におけるデータ活用と聞いてどのようなことをイメージするだろうか？例えば、社内外からデータを収集し、それらを集計・分析してグラフを作成する、といった作業を思い浮かべる人もいるかもしれない。もちろん、それらもデータ活用の一種であるが、一言でデータ活用といってもその概念は徐々に変わりつつある。

近年、企業におけるデータ活用は、意思決定や収益向上、さらには企業の競争優位の構築に寄与することが求められており、現状把握や過去の振り返りのための分析(＝レポートニング)から、未来を予測するための分析(＝アナリティクス)に各企業の焦点が当てられてきている。つまり、「過去に何が起こったか」「今何が起こっているか」だけでなく、さらに一步先に進んで「今後どうなるのか」「今後何をすべきか」という問いに答えようとしているのである。

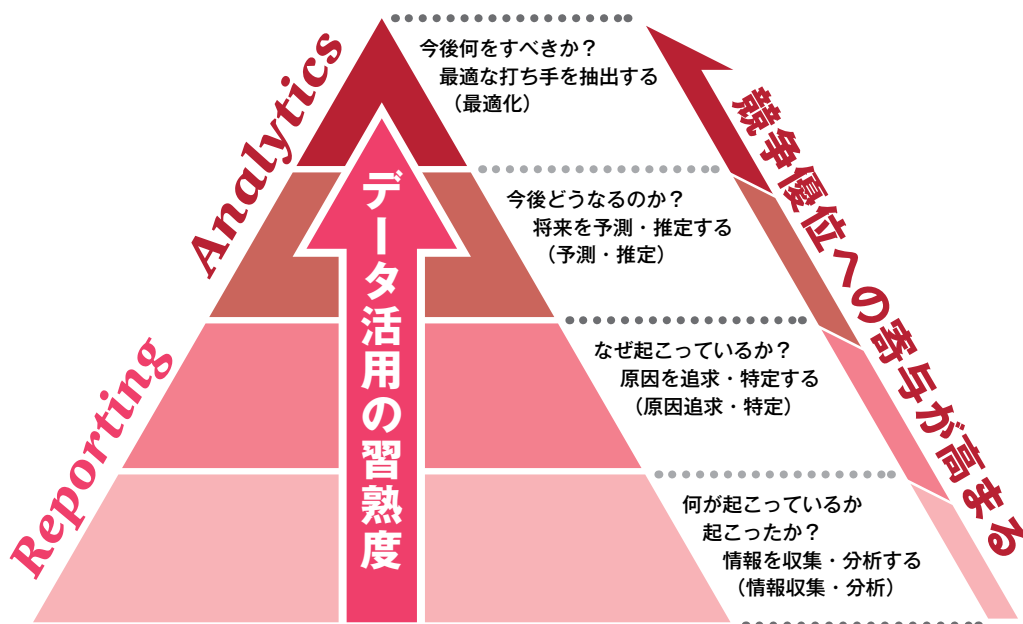
なぜ未来予測なのか

非連続的な変化が次々と起こる現在では、従来慣れ親しんできた方法論が必ずしも通用しない。そのような状況下でビジネスを組み立てていくには、現状把握や過去の振り返りだけでは将来に向けた適切な意思決定を行うことは難しく、こうした課題を解決するのがアナリティクスである。

テクノロジーの活用により、「今後どうなるのか」という将来を予測する分析手法が普及してきており、さらに一步進んで、「今後何をすべきか」という判断までを導くことが可能になってきている。航空・ホテル業界において、需要動向や価格弾力性を踏まえ、収益を最大化する価格を自動的に決定し、想定される売上(単価×利用者数)が計算されることが一般的になってきているのは、こうした動きの象徴的な例の一つと言える。

競争優位の決定要因としてのアナリティクス

アナリティクスの活用領域は、一般的に想像しやすい顧客志向性分析、マーケティング費用対効果分析などにとどまらず、製造、品質管理、R&D、財務、人事など、さまざまな領域に広がっている。今やアナリティクスは、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。





経営における人材データの重要性～ 人事におけるデータ活用の現状～

PwC が 2015 年に発表した「第 18 回世界 CEO 意識調査」*¹ によれば、「経営判断におけるデータ活用の重要性」について、肯定的な回答を示した割合は 80%にも及び、データ活用について経営層からの高い関心が示されていることがうかがえる。

そして企業経営においてデータ活用の重要性が増しているのは、人事領域においても例外ではない。同調査において、実際に人材データを経営の意思決定に活用できていると回答した割合は 16%（2012 年）から 46%（2015 年）へと増加しており、人材データの活用が急速に進んでいると考えられる。PwC の提供する人材データベンチマークサービス「Saratoga」*² 参加企業へ 2014 年に実施した意識調査 *³ においても、およそ 86%の企業が「人材データアナリティクス機能を持つ専担組織組成は今後戦略的に重要となる」と回答しており、人事組織自体を変革する動きも見えて取れる。

これまで勘や経験に頼りがちであった人事領域において、データを活用した定量的な判断基準や予測モデルを組み入れて意思決定を図る動きが広がり始めていることは、各企業の意識や求められる人材マネジメントの変化が起これつつあることを表していると言える。

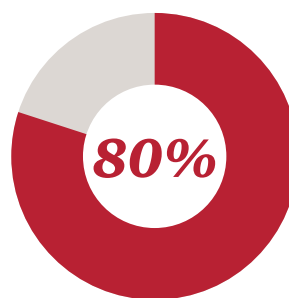
*¹ 世界 77 カ国 1,322 人の CEO を対象に実施

*² Saratoga は生産性・能力・組織機能の効率性等、人事・人材に関するさまざまな指標を測定するツールであり、測定・他社比較の分野におけるグローバルリーダーです。

*³ 米国企業 435 社を対象に実施

図1：経営における人材データの重要性

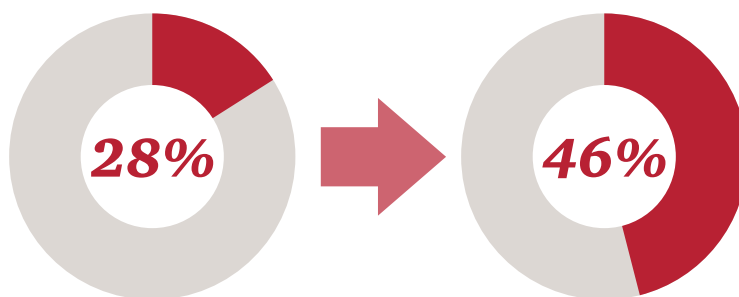
経営判断においてデータ活用は重要な要素となる



2015年

出典：PwC Annual CEO Survey 2015

人材データを経営の意思決定に活用できている

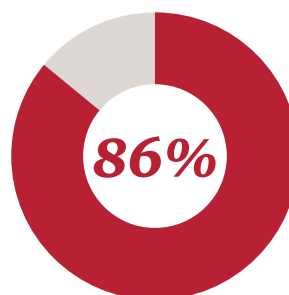


2012年

2015年

出典：PwC Annual CEO Survey 2012, 2015

人材データアナリティクス機能を持つ専担組織組成は
今後戦略的に重要となる



2014年

出典：2014 Pulse survey for PwC Saratoga participants

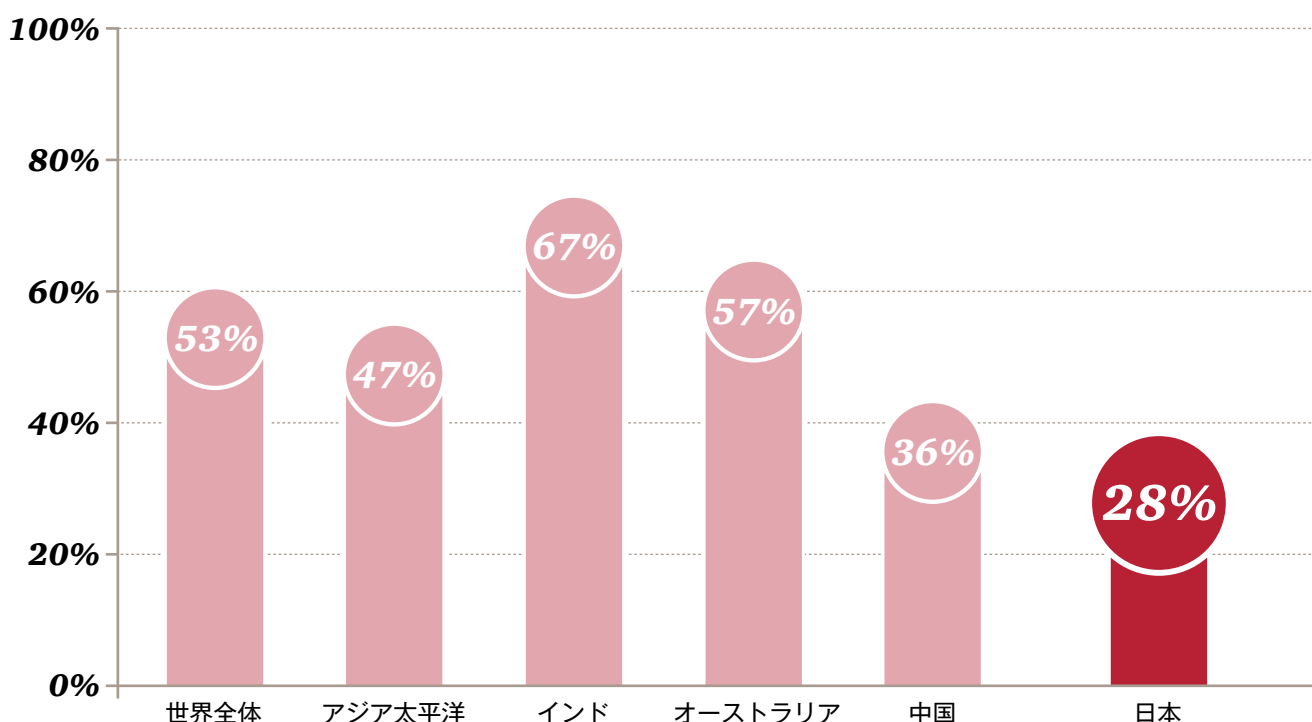
日本企業において人材データの活用が進まなかった理由

では、人材データの活用に対する経営からの期待に、日本では実際にどの程度応えることができているだろうか？図2に示したPwC支援のもと実施されたEconomist Intelligence Unitの調査によると、人材データの活用状況は国によって大きく異なっている。その中でも日本の人材データ活用の遅れは顕著に表れており、グローバル平均の半分程度、中国・インド・オーストラリアといったアジア太平洋地域の先進国との比較においても最下位となっている。こうした日本企業における人材データの活用の遅れには、その主たる要因として、多様性(ダイバーシティ)の欠如や均等待遇など、これまでの日本企業の特徴であった「同質性」にあると考えられる。過去を振り返ると、1990年代まで多くの日本の大企業では終身雇用の概念が強く残っており、就職後そのまま同じ会社やグループ会社の中で経験を積むケースがほとんどであったことにより、この同質性が醸成されてきた。

そもそも人材データ活用の狙いの一つは、一見すると曖昧で見えにくい特徴や傾向、相関や因果関係を、誰にとっても分かりやすく定量的に可視化することである。しかし、この強い同質性によって、「なぜそのような施策が必要なのか」といった定量的なデータに基づく意思決定やコミュニケーションが重視されず、人材データ活用の必要性があまり認識されてこなかったのである。

活用が進まなかったもう一つの理由は、人材投資におけるある種の平等思想である。これまで多くの日本企業では、優秀人材などの社内の特定層に対して重点的なリソースを投入・配分することを控え、正社員には少なくとも表面的には横並びの処遇や機会を提供しようとしてきた。近年、人事施策に優先順位を付けて限られたリソース(ヒト、モノ、カネ)をできるだけ効果的に投入・配分する潮流が世界的に強まっており、人材データはそのための有効な分析手段である。しかし、日本企業は平等性を重視してきたため、優先順位付けの根拠となるデータ活用の必要性があまり認識されてこなかったと言える。

図2: 人材データの活用に関する満足度 (経営幹部268名への調査)



出典: Economist Intelligence Unit survey, May 2014

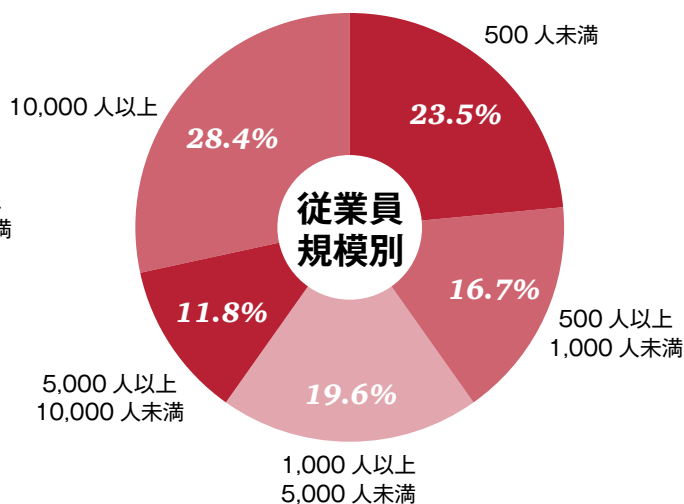
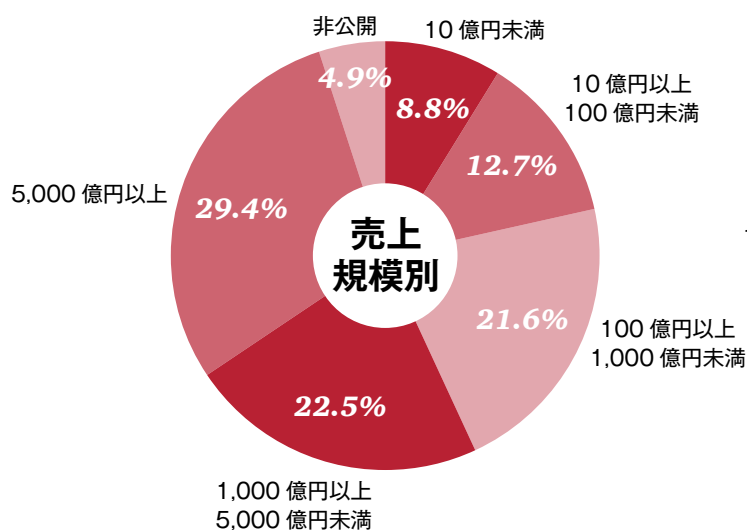
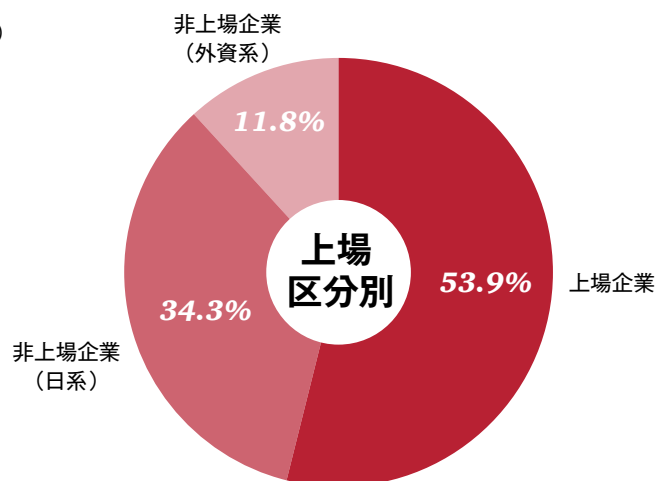
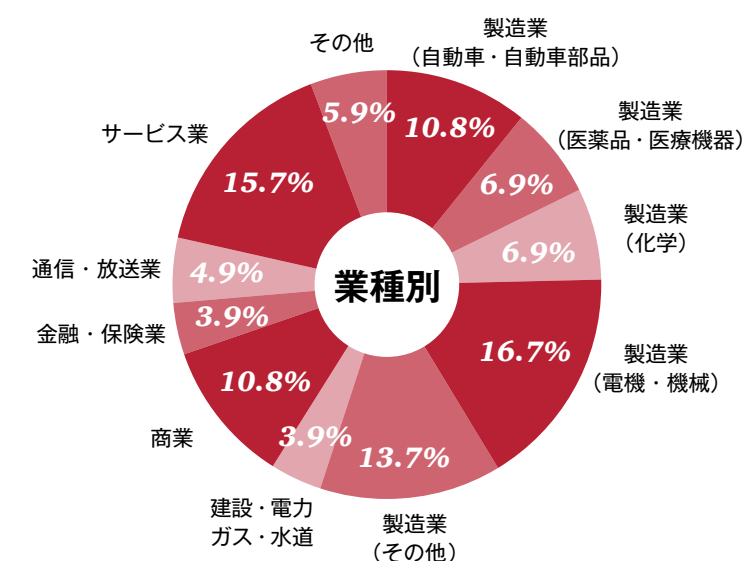
人材データの分析活用度調査について

本調査の目的

人材データの分析活用度調査（以下、本調査）は、企業の人材データ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た調査である。

本調査の実施概要

本調査は2015年5月～6月に実施し、さまざまな業態、規模、業種の企業102社（下記内訳）に、専用Webサイトでの選択式アンケートにて協力をお願いした。



本調査により抽出された人事のデータ分析における企業の課題

日本企業における人材データ活用の現状

人材データの活用は、多くの欧米企業において既に今後の人材マネジメント上の競争優位を築くための一つの重要な要素として考えられつつある一方、日本においては、その活用が遅れていることを述べた。

今回、日本企業 102 社に調査した結果においてもそうした傾向は確認でき、データ分析の実行やアナリストの育成など、具体的な取り組みを実行できている企業は 24%にとどまっている。

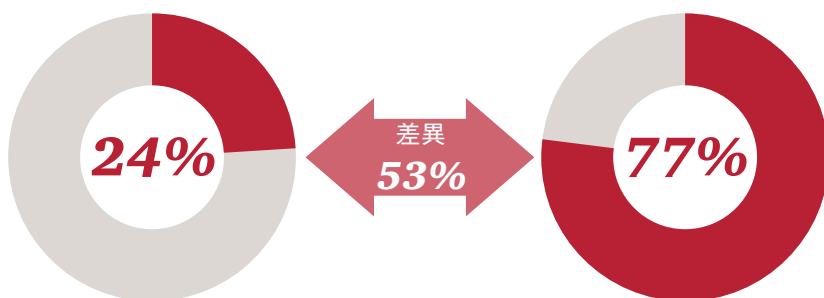
しかしながら関心度となると、様相は一変し、日本企業においても実に 77%の企業が人材データの活用に対して高い関心を示していることが明らかとなった。人材データ活用への課題意識においては、欧米企業と日本企業の間に大きな差はなく、多くの企業が、取るべき手段や方向性について模索段階にあることが考えられる。

取り組みをはじめている企業は 24%である一方、77%の企業が人材データの活用に関心を示している

図3：日本企業における人材データ活用の現状

人材データ活用への取り組み状況
(取り組み済の回答率)

人材データ活用への関心度
(関心ありの回答率)



人材データ活用の焦点

人材データの分析にはさまざまなモデルが存在し、組織全体の生産性を高めるためのモチベーション分析から、不正や退職という発生率は低いながらも発生した場合の影響が高くなるリスク面の分析まで多岐にわたる。

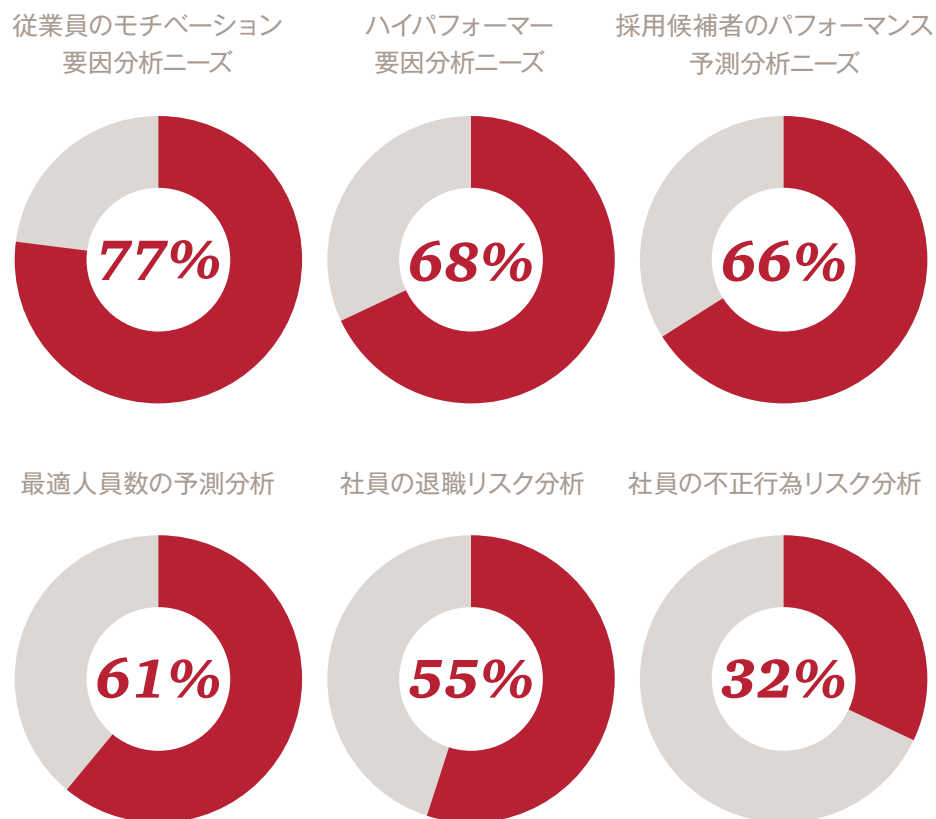
本調査では、こうした各分析モデルに対して各企業がどのようなニーズを抱えているかを分析した。その結果、「従業員のモチベーション要因分析」、「ハイパフォーマー要因分析」、「採用候補者のパ

フォーマンス予測分析」などの社員の生産性に関連する要素にニーズが集中し、一方で、リスクを分析する「退職リスク分析」や「不正リスク」分析などの要素は、ニーズ規模は低水準にとどまった。これは、いつ起きるか分からないリスク関連の分析よりも、生産性を高めるという分かりやすい分析モデルの方が、効果の規模やタイミングという観点からも取り組みやすいという意識が働いている結果であると考えられる。



ハイパーフォーマー分析やモチベーション分析など、社員一人一人の生産性を高めるための分析にニーズが集まる

図4：人材データ活用のニーズ



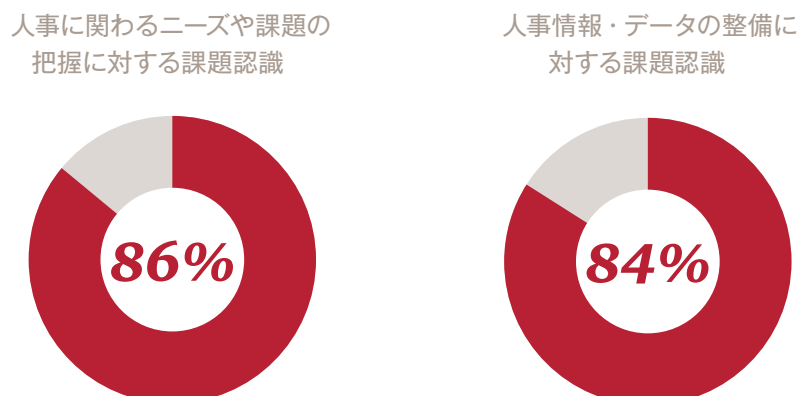
人材データ活用に向けた障壁

多くの日本企業では、人材データの活用に対し、未だ模索段階にあると考えられるが、その障壁となっている最大の課題は、「人事に関わるニーズや課題の把握に対する課題認識」となっており、8割近い企業が同様の課題を認識していることが明らかになった。こうした結果は人事と現場で互いに有する人材情報の乖離が原

因になっていると想定される。また、次いで課題認識の高い領域としては、「人事情報やデータの整備に対する課題認識」が挙げられており、多くの企業が分析を行うための最初のステップとなる情報収集や情報整備などの領域において、多くの課題を残していることが明らかになった。

実際の現場で起こっている人材マネジメント上の課題把握、人事情報・データの整備が今後の課題

図5：人材データ活用に向けた障壁



日本国内でも進化する人材データ分析

世界的に人材データの活用に注目が集まってきている一方で、日本においてはその活用が遅れている傾向にある。しかしながら日本企業においても一部の企業では人材データをさまざまな場面で活用・分析し、経営に新しい価値を提供し始めている。本章では、PwC が支援した企業の取り組みの中から、①日系サービス業 A 社における社員の退職リスク分析、②外資系サービス業 B 社における採用プロセスの最適化分析の 2 つの事例を紹介する。

事例 1:

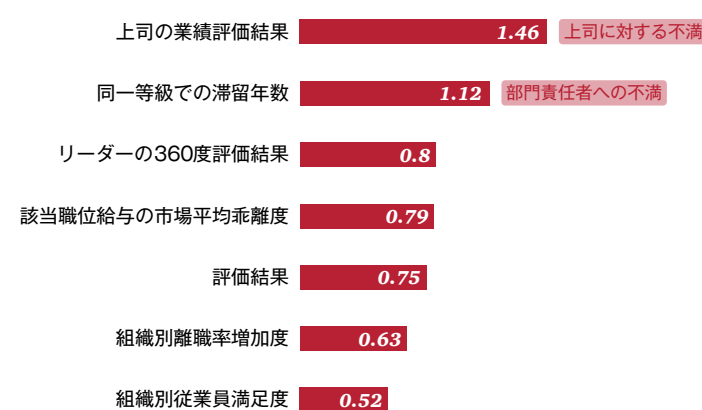
日系サービス業 A 社における退職リスク分析

従業員約 2,000 名を抱える日系サービス業の A 社では、労働市場の流動化や社内の年功化などにより、離職率は 20 ～ 30 代の次世代の幹部候補を中心に同業他社を上回る約 15% に達し、離職率の改善は経営課題の一つとなっていた。人事の担当者も退職者へのインタビューを中心に情報収集を行っていたが、さまざまな退職要因の仮説が浮かぶばかりで、何から手を付けるべきなのか判断のつかない状況に陥っていた。こうした状況に対する有効な対応策を講じるべく A 社では、過去 5 年間分の従業員データをもとに、退職者と在籍者のさまざまな特徴に対する比較分析を実施した。こうした分析には、各社員の退職に影響を及ぼす要因の分析（退職リスクへの影響度）も含まれており、各要因と退職率との相関性を分析した結果、退職に最も影響をもたらす、すなわち改善効果が高い要素は「上司の能力」であることが判明した（図 7 参照）。

この結果に基づき、A 社では業績評価が低い上司は、原則として部下の評価行為を 2 年間に行わせない「評価者資格制度」の方針を策定した。また A 社では在職者個人別の退職リスク予測も実施し（図 8 参照）、各部門の部門長に部下の退職リスクやモチベーションの変化を把握させることを可能にし、離職の予防、リテンションの向上を、より現場主導で検討するような施策も展開している。

上記施策を含め、A 社では分析を通じていくつかの施策を策定しており、それにより、3 年間で離職率を約 4% 低減し、累積で約 8 億円の退職コストの削減効果があると予測している。

図7: 退職リスクへの影響度分析



退職に最も影響をもたらす要素は「上司の能力」であることが判明。A社は業績評価が低い上司は、原則として部下の評価行為を2年間に行わせない「評価者資格制度」の方針を策定した

※ 記載の数値は一部抜粋

図8: 個人別の退職リスク予測

社員 ID	部門	等級	退職リスク	リスク ランク
10014192	X事業部	M 2	14%	●
10009235	X事業部	M 2	56%	●
10004456	X事業部	M 1	7%	●
10009770	X事業部	M 1	8%	●
10018320	X事業部	M 1	14%	●
10014481	X事業部	S 3	34%	●
10015227	X事業部	S 2	11%	●
10011232	X事業部	S 2	53%	●
10014325	X事業部	S 2	8%	●

各部門の部門長に部下の退職リスクを把握させることで、離職の予防、リテンションの向上をより現場主導で検討するように促した

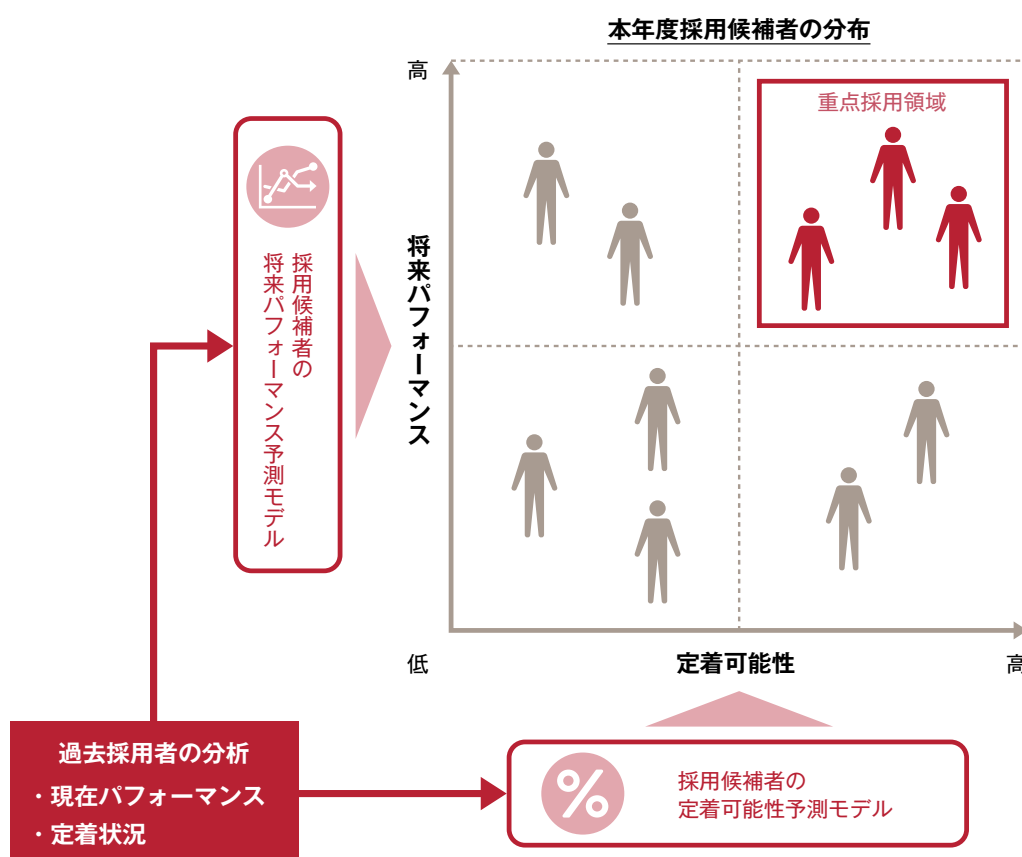
※ リスクランクは、赤>黄>緑の色の順にリスクの高いことを示す
※ 記載の ID・部門・等級・退職リスクは一部抜粋したデータ

事例 2: 外資系サービス業 B 社における採用プロセス の最適化分析

外資系サービス業 B 社では、年間約 200 名の従業員の採用を行っていたが、1 年以内に離職する人材の増加や、パフォーマンスが上がらない人材などの採用が問題視された。さらに、140 社を超える採用エージェントの活用を含めて、採用プロセスの効率化と精度向上が大きな課題として挙がっていた。そこで、過去の採用者のデータから定着可能性や将来パフォーマンスの傾向を分析した上で予測モデルを構築し、採用判断基準として活用した。

B 社では、これらの分析に際し、過去 3 年間の採用者、不採用者にまつわる面談結果、面談者、職歴と希望職務のギャップ度、海外経験など、約 80 項目にわたるデータを分析することにより、どのような人材が長期に渡り定着し、高いパフォーマンスを発揮する可能性があるかについて、予測モデルを構築した。

本分析は、二次面接以降の重点採用人材の見極め（現場への採用ガイドライン）、費用対効果の高いエージェントの選定などの他、採用する人材タイプの見極めなど、採用におけるさまざまな領域での活用が進みつつある。



プレミアムインタビュー：慶應義塾大学大学院 岩本特任教授



岩本 隆 (Iwamoto Takashi) 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (KBS) 特任教授

東京大学工学部金属工学科卒業。カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 工学・応用科学研究科材料学・材料工学専攻 Ph.D。日本モトローラ株式会社、日本ルーセント・テクノロジー株式会社、ノキア・ジャパン株式会社、株式会社ドリームインキュベータ (DI) を経て、2012 年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (KBS) 特任教授。



北崎 茂 (Kitazaki Shigeru) プライスウォーターハウスクーパース株式会社 シニアマネージャー

慶應義塾大学理工学部卒業。外資系 IT 会社を経て現職。人事コンサルティング領域に関して 15 年以上の経験を持ち、広範なプロジェクト経験がある。特に人事を含む間接部門の組織設計においては、外資系・日系企業における多数の実績を有する。人事部門構造改革・HR アナリティクス (人事データ分析サービス) における PwC の日本責任者。

世間でも注目を集める「データアナリティクス」や「ビッグデータ」という概念が、人事の仕事のあり方を変えつつある。これまで意思決定の際に「勘や経験」に頼りがちであった人事領域に、データを活用した定量的な判断基準や予測モデルを組み入れる動きが広がり始めていることは、人事部門にとって大きな変化であるといえる。

今回は、アナリティクスについて研究を行いつつ、企業に対するサービスも手掛けている慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (KBS) 特任教授の岩本隆氏に日本企業における HR アナリティクスの現状や今後の展望について話を伺った。

日本企業では、人事データに対する重要性は高まりつつも、まだ試験的な段階にある

北崎 日本企業における HR アナリティクスの最近の動向についてはどのような印象をお持ちですか。

岩本 そうですね。データの分析というよりも、まだデータの見える化に取り組んでいる段階の会社が多い印象があります。一方で、アナリティクスの依頼が私のような大学の人間には結構来ています。このことは、HR アナリティクスがまだビジネスとして成熟していないことを示しているのではないのでしょうか。

北崎 HR アナリティクスへの投資に対してリスクを取れるステージにある企業はまだ少ないということですね。とはいえ、今回の調査の結果にもあるように、企業の関心は高まってきている印象はありますが、岩本特任教授の肌感覚としてはどうでしょうか。

岩本 関心度はこの1年、特に昨年の後半あたりからものすごい勢いで上がってきていると感じています。日本ではまだなじみがないかもしれませんが、「オンボーディング」と呼ばれる「採用した人材に対する入社前後でのサポート」の領域に対するニーズが高まってくるだろうと思っています。さらにはハイパフォーマーの特性分析、エンゲージメントの特性分析、人材育成の投資効果など、人事に関わらずさまざまな領域でデータ分析に関する関心は根強くあります。ただ、人材育成の分野では、有効な分析を行えている企業は、ほんの一握りという印象を受けています。タレントマネジメントシステムでも、ラーニングによってどのようなコンピテンシーが上がるのか、というところまでサポートできていませんが、今後ニーズは高

まっていくでしょう。ただ一方で、実際の企業の取り組みとしては、採用や退職といったように、具体的な領域を絞り込んだ形で、試行的に分析を行っているケースが多いと感じています。

北崎 例えば欧米の先進企業などでは、アナリティクス専門チームが存在していて、領域横断的なアナリティクスをやり続けていますが、今の日本企業はどちらかというと優先的に取り組む領域を絞って「つまみ食い」の対応をするという、まだ見極めの段階ににいるということですね。

海外ではHRアナリティクスは一つの大きなビジネスモデルとして成立しつつある

北崎 日本企業での動きはまだ途上とのことですが、一方で欧米を中心とした海外の動向はどうでしょうか。大きな動きの違いなどはありますか？

岩本 企業の分析の仕方の比較というより、分析サービスの供給者サイドの違いを見た方がわかりやすいかもしれません。まだ日本では、人事のデータ分析に関する専門業者は限られたほどですが、欧米ではテクノロジーを活用した人事にまつわる分析サービスを提供している会社が数多く存在し、特に最近の傾向としては、オペレーションマネジメント、タレントマネジメント、採用 (リクルーティング) などの3つにカテゴリにおける専門化が進んできています。また笑話になるかもしれませんが、多くの会社がそれぞれ自社の独自の分析モデルや領域について、「世界で唯一の～」と評しており、これは、こうした人事のデータ分析において、まだ色んな分析モデルが存在しているということを示しているんだと思います。

HRにおける分析は、脳科学との連動など 大きな可能性を秘めている

北崎 一方で、日本や欧米を問わず、従来のアナリティクス（マーケティングなど）の領域と比較して、人事領域ならではの分析の難しさという点について、これまでのご経験から感じられることはありますか。

岩本 私の経験に基づいて言えば、人事のデータ分析における現状は、どちらかというとトライ・アンド・エラーの繰り返しで、アナリティクスの結果出てきたモデルはあくまで各企業での個別解にとどまっているんですよね。まだ、人事の領域のデータ分析は、きちんとした「理論化」の段階までには、至っていないと感じています。今後、より多くのデータを蓄積・分析していくことができれば、統計学的にいう共通因子が出てくるので、徐々に「理論化」を進めることができるようになって感じています、まだその段階にはないですね。

北崎 統計的な母数の少なさや、各社固有の因子構成（環境の構成）などが、こうした「理論化」の難しさにつながっているということですね。

岩本 人事の領域に関しては、色んな分析ケースは見るのですが、以前は重回帰分析とか簡単な手法でまかなえてしまうものが中心でしたが、ようやくビッグデータ分析と呼ばれるような段階にシフトしていると感じています。また、その先にある姿としては、IoH（Internet of Human）との融合や機械学習（MI: Machine Intelligence）の活用というステージがあり、さらには脳科学への応用なども考えられると思っていますが、こういうステージに至るためには、HRテクノロジーの進化と活用が必要不可欠になると私は考えています。あと、面白いのは日本人と欧米人では脳の構造が違う。だから、欧米のものを日本で使ってもダメ。脳科学を使ってHR領域のことをうまく理論化できると面白い。そういった意味では、他の学問に比べて遅れているのかもしれないですね。経営学の中でも特に人材マネジメントについては心理学など他の領域の理論を借りて研究することが多いんです。マーケティングだとデータの定義に対する共通認識がありますが、人事の世界はデータの定義があいまいなことも多くて、その定義から始めないといけません。

人事情報のシェアに消極的で、 データの成熟度が低い日本

岩本 逆に、PwC の経験から見た日本企業と海外企業の違いはどのようなものでしょうか。

北崎 当社では、世界各国で HR アナリティクスのチームを保有していますが、その中でも米国での進化のスピードは違いますね。先進企業が人事専門のアナリティクス部門を持ち、積極的に取り組むことにより、市場全体としての一つの大きな流れができていていると感じています。また、米国では自社の人事データをシェアすることにそれほど躊躇しないので、ベンチマークデータがたまり、きちんと市場が出来上がりやすい環境があります。日本では、自社のデータを積極的に共有する企業というのは、まだそこまで多くはないですが、最近では、複数の企業間でコミュニティを組んで情報を共有し合い、自社の強み・弱みを見つけ出すようなコミュニティも存在してきており、自社データに対する開示性と、そこから得られるメリットへの考え方は大きく変わりつつあると感じています。

岩本 そのようにやる気のある会社の本気で取り組むようになると面白いですね。

北崎 いくつかの先駆的な企業を見ると、「まずは取り組んでみる」というところが、人事データの分析を推し進めるにあたって重要なポイントになると感じています。データ分析においては、有意な解を導き出すために、多くの試行錯誤が求められ時間も要しますが、一方で、そうした活動こそが次世代の人材マネジメント上の競争力につながると私たちは考えています。PwC としては、こうした取り組みにチャレンジする企業をサポートするべく、先駆的に取り組む大学や企業との連携を深め、今後もいろいろな情報やアイデアを発信し続けていきたいと考えています。

本日はありがとうございました。

日本企業のデータ活用に向けた今後の方向性

本調査の結果にも現れている通り、日本企業におけるデータ活用の強化に向け、まず分析するためのデータ整備や、現場の人材マネジメントにおける課題やニーズの正確かつ迅速な把握、分析に向けた適切な仮説構築が要求されていることがわかる。こうした課題の解決に向け、PwC では以下3つのアクションを推奨している。



Action 1: 現場で発生する人材にまつわる課題を拾い上げるネットワークを構築する

多くの日本企業では、事業の多様化やグローバル化などにより、現場部門と人事部門の関係性が希薄になりつつある。しかしながら、実際に起こる人材マネジメント上の課題は各現場で発生しており、より現場に役立つ有用な分析を行うためには、この情報に関わる「鮮度」と「精度」のギャップを埋めることが必要になる。こうした課題への解決には、HRビジネスパートナーと呼ばれる事業部門や機能部門付きの人事スペシャリストの配置や、現場へのインタビュー機会の拡大などの施策により、現場のニーズや課題を正確かつ迅速に把握し、上記のギャップを埋めることが有用な施策の一つとして考えられる。

現場への
タッチポイント強化



Action 2: 人材にまつわる潜在的な情報を見える化する

人事システムの導入により整備された人材データをさまざまな観点で分析することにより、一定の示唆を得ることは可能である。しかしながら、人材マネジメント上の差別化を図っていくためには、ハイパフォーマーのインタビューデータや採用時のインタビューデータなどの、これまで定型化されていなかった情報の統計化や分析（テキストマイニングなど）が有効である。これにより人事部門のこれまでの形式知を超えた新たな示唆を得ることが可能になる。

データ収集
範囲の拡大

人材データ活用
に向けた最初の
3 アクション

継続的な分析／仮説構築の実施



Action 3: データ分析を繰り返し、仮説構築能力と分析能力の継続的な向上を図る

分析の精度を向上させていくためには、継続的な仮説構築と検証のサイクルを繰り返す必要がある。例えば人事機能の中に専門的な分析チーム（初期段階では外部リソースの活用など）を設置するなど、継続的に分析ノウハウを蓄積していくための仕組み作りが必要となる。

おわりに

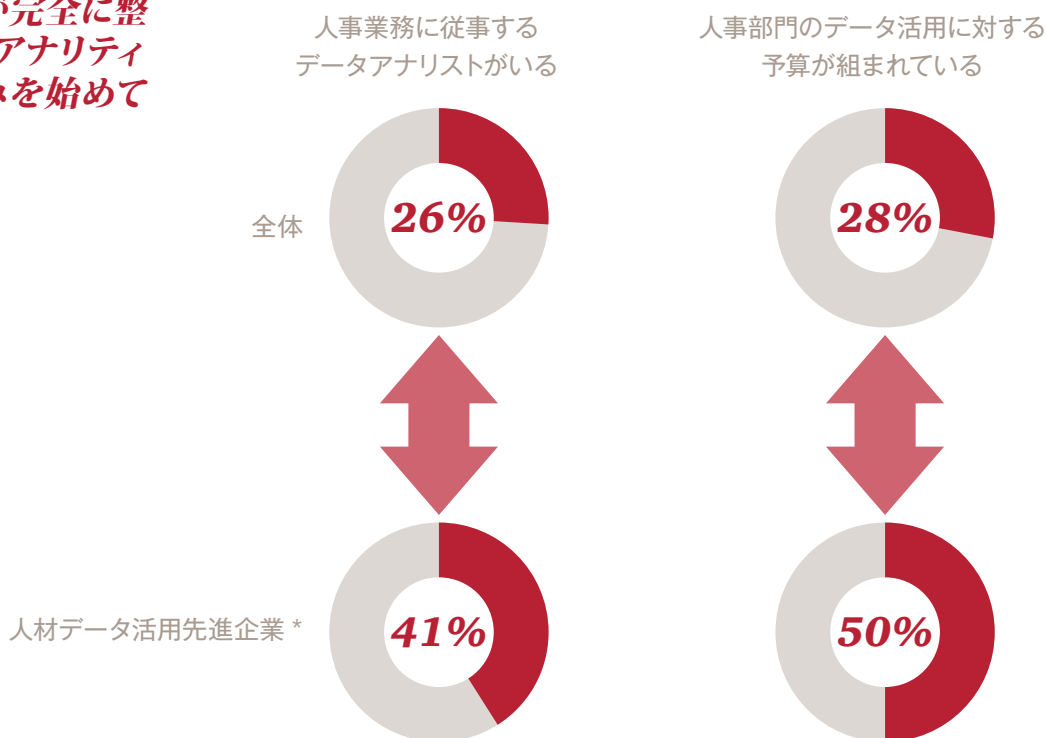
人材データの活用事例と、推し進めるにあたっての課題について、岩本特任教授へのインタビューも踏まえて紹介してきたが、最も重要となるのは「まずはやってみる」という点にあると考えられる。ここで一つのデータを紹介したい。

図9は本調査における人材データ活用を取り巻く社内環境状況である。下図からもわかるように、人材データ活用先進企業においてもいまだデータ活用のための予算を組んでいる割合は約50%、データアナリストを抱えている比率は約40%にとどまっており、必ずしも社内環境が完全に整備された状態から「アナリティクス」への取り組みを始めているわけではないということである。

数学的な専門用語に苦手意識を持つ人事部門は少なくないが、データ分析というのは、その仮説設定能力や分析結果も含めて、繰り返し行うことで、データ分析に対する経験値がたまり、新たな示唆を得る可能性とその精度を高めることができる。その第一歩が遅れば遅れるほど、将来的な人材マネジメントの競争力の遅れにつながるリスクがあるという点をあらためて強調しておきたい。

人材データ活用先進企業においても、社内環境が完全に整備された状態から「アナリティクス」への取り組みを始めているわけではない

図9: 人材データ活用を取り巻く社内環境



* ここでの「人材データ活用先進企業」とは、図4にて紹介した「人材データ活用のニーズ」において、1項目でも「すでに活用している」を選択した企業群としている

お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

組織人事・チェンジマネジメント

03-3546-8480（代表）

作佐部 孝哉

パートナー

takaya.sakusabe@jp.pwc.com

新田 活己

ディレクター

katsumi.nitta@jp.pwc.com

北崎 茂

シニアマネージャー

shigeru.kitazaki@jp.pwc.com

執筆協力者

井上 卓也

マネージャー

池谷 和之

マネージャー

山内 学

シニアアソシエイト

古川 琢郎

シニアアソシエイト

高木 徹也

アソシエイト

伊藤 麻希

アソシエイト

www.pwc.com/jp

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、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、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リー、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、アドバイザリ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。

発刊月：2016 年 2 月 管理番号：I201507-12

© 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.