

# 企業の競争優位を 左右する 人材マネジメント

ピープルアナリティクスサーベイ 2018  
調査結果

72%

先進企業の 72%が、専門的な分析ツールを活用  
し、より高度な人材データ分析に着手している。

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





# 目次

はじめに	4
エグゼクティブサマリー	6
1. 人材データの活用状況	8
2. 人材データ分析の高度化	9
3. 今後の強化対象	10
4. 専門部署設置状況	11
5. 全社的コミットメント	12
ピープルアナリティクスを取り巻く現況	13
ピープルアナリティクス施策事例	14
人材データ活用を進化させるための取り組み	16
おわりに	17
お問い合わせ先	18

# 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

## 大きく変わる人事機能のあるべき姿

ここ数年、世界的に人材・タレントに関わるテーマが重要な経営課題として位置づけられるようになりました。その背景には、業界を超えたディスラプションがビジネス環境を根本的に変える中、将来必要な重要スキルを持った人材・タレントを自社が獲得できるかどうかが競争優位性を大きく左右すると考えられているからです。

しかし、多くの企業が将来必要な重要スキルを特定しきれていないのも事実です。デジタルワークフォースと呼ばれる人工知能やロボティクスによる自動化の範囲がどこまで及ぶのかといった不確実性が、この議論をさらに複雑にし、簡単に正解を導き出せずにいます。

実際、過去にPwCが行った「世界CEO意識調査」の結果においても、現在進行形で獲得競争が激化しているデジタルスキルに関して、世界のCEOは中長期的にはそれほど獲得困難なスキルだとは捉えていないことが分かりました。逆に、適応力や創造力、問題解決能力やリーダーシップといったヒューマンスキルの方が、将来的には重要度がさらに増し、獲得困難になるだろうと見込んでいるのです。

また日本企業が認識しなければいけないのは、上記のようなテーマに関して、過去のように英米企業の先進事例から学べる機会は今後少なくなるという事実です。なぜならば、英米企業ではスキルと人材の入れ替えによってワークフォース・トランスフォーメーションを成し遂げつつありますが、日本企業では適いません。日本企業は既存人材の再教育と再配置に自社なりの方針を打ち出して取り組まなければならぬのです。

ベンチマークの時代は終わりを迎えようとしています。人材マネジメントの潮流の大きな変化は、中央集権的かつ画一的なアプローチから、分権的かつ個別的なマネジメントへと転換しつつあることです。したがって、他社の一般的なベストプラクティスに学ぶよりも、自社内の個別的特有な課題や予兆をタイムリーに把握して施策を打つ重要性が高くなるのです。

この顕著な例が採用に関する施策です。ミレニアル世代やジェネレーションZは、100年時代を見据えたキャリア形成の意識が高く、これまでのような会社のブランドだけで一括採用する企業に魅力はありません。また各カンパニーや事業部、各機能においても、全社ローテーションのジェネラリスト人材よりも、特定の専門スキルを持ったエキスパート人材が求められています。分権的、個別的な動きが今後加速します。

前置きが長くなりましたが、こうした時代の風を読んでゆくと、おのずとピープルアナリティクスのようなプラットフォームがないと付加価値の高い業務が回らなくなると考えざるを得ないので、本調査レポートが、皆さまの将来を左右する重要な意思決定の一助になれば幸いです。

また最後になりますが、本調査にご協力いただきました関係者の皆さんに心より感謝申し上げます。



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

## 過去の成功体験にとらわれないために、 ピープルアナリティクスを活用する

PwCコンサルティング合同会社と弊社ProFutureが合同で継続的に実施しているピープルアナリティクスサーベイ（人材データの分析活用度調査）の2018年度版を皆さまにお届けいたします。本調査にご協力いただきました企業の皆さまには、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

今回の2018年度調査を2016年度のものと比較すると、ピープルアナリティクスへの日本企業の取り組みは着実に進展していることが分かります。たとえば、大企業の経営層が人材データ分析に関心を持つ比率は、2016年度の70%から2018年度の85%と15ポイント上昇しています。また、大企業の人材データ活用の実際の取り組みについて、「実施している/実施した」「予定がある」とした大企業の比率は、2016年度の64%から2018年度の79%と、こちらも15ポイント上昇しています。実に8割近い大企業がピープルアナリティクスに、すでに取り組んでいます。

しかし、世界でのピープルアナリティクスへの取り組みのスピードに対して、日本はまだまだ後れを取っていることは間違いないありません。本調査によると、ピープルアナリティクスの専門組織の設置割合は8%に過ぎず、高度な分析を実施しているとされる日本の先進企業ですら17%です。欧米企業ではこの数字は56%に達しており、日本企業の約7倍です。この差は非常に大きいと言えるでしょう。

先が見通せないVUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性の頭文字から作られた言葉）の時代といわれますが、組織戦略、人材戦略においても、過去の成功事例がこの先通用するかどうかわからない中で、常に人材データを検証し、先入観なく最適解を探していくことが、いま人事部門に求められています。それがまさに、ピープルアナリティクスへの取り組みがいかに重要であるかということを示しています。

ビジネスの成果と組織・人材データの関連性を検証し、ビジネスに勝てる組織と人づくりを促進することができるものはまさに人事部門であり、ビジネスの成否を分けるキーとなる存在になっています。今後、日本企業は欧米企業に負けないレベルで、いや、後れを取っている以上はさらにその上を行くレベルで、ピープルアナリティクスの取り組みを行っていくべきだと思います。

本調査レポートが、こうした取り組みを進めようとする企業の皆さまのお役に立てば幸いです。

# エグゼクティブサマリー

## 人材データの分析関心度および活用状況を調査

ピープルアナリティクスサーベイ<sup>1</sup>はPwCコンサルティング合同会社が2015年に開始し、ProFuture株式会社が2017年より共同調査主体として加わり、2018年で第4回を迎えた。

本サーベイは日本で事業を行う内資・外資企業が人材データの分析にどの程度関心を持ち、どう活用し、どんな課題に取り組んでいるのかを明らかにすることを目的とし、2018年5～6月に専用ウェブサイトを通してアンケート形式で実施した。

### サーベイ協力企業属性（従業員規模）

従業員規模	企業数
500人未満	136
500人以上1,000人未満	31
1,000人以上5,000人未満	75
5,000人以上10,000人未満	22
10,000人以上25,000人未満	20
25,000人以上	24
無回答	4
計	312

### サーベイ協力企業属性（業種）

業種	企業数
製造業（自動車・自動車部品）	14
製造業（消費財）	11
製造業（医薬品・医療機器）	13
製造業（化学）	16
製造業（その他）	29
建設業	12
電力・ガス・水道	4
商業（小売業）	15
商業（商社、卸売業）	27
運輸業	7
金融・保険業	10
通信・放送業	9
サービス業（宿泊・飲食）	7
サービス業（情報）	50
サービス業（専門・公共機関・教育）	15
サービス業（その他）	29
その他	23
計	312

\*1 本サーベイは「人材データの分析活用調査」として2015年に開始し、2017年以降「ピープルアナリティクスサーベイ」に名称変更した。



## 「先に進むためにまず始める」先進企業の今

PwCでは人材データ分析における成熟度モデルを定義しており、日本では多くの企業がピープルアナリティクスの準備段階（レベル1～3）にとどまっているが、先進企業ではピー

ブルアナリティクスによってマネジメントの意思決定の精度向上や業務効率化を実現している（レベル4～5）。それは具体的にはどのようなものなのだろうか。以下はサーベイ結果の概略を5つの項目別にまとめている。次頁から各詳細についてしていく。

### 人材データの活用状況

1

#### 人材データ分析への関心が集まる

- ・全体で58%、大企業の85%が人材データ分析に関心を持つ。大企業は2年前に比べて15ポイント、全体に比べて27ポイント高い数値となっている。

#### 大企業ほど人材データの実活用に注力

- ・大企業の79%が人材データ分析・活用に取り組んでおり、それは2年前から15ポイント伸び、全体に比べて29ポイント高い数値となっている。

### 人材データ分析の高度化

2

#### 全体的に人材データ分析の成熟度が上昇

- ・成熟度はレベル1～3が大半であるが、レベル2,3,4,5の比率が高まっており、全体的な成熟度の上昇が確認できる。

#### 先進企業は人材データ分析の高度化へ

- ・汎用ツール単独活用は減少、専用ツールとの併用が増加。一部外部ベンダーへのアウトソースの動きあり。

### 今後の強化対象

3

#### 本格的な分析フェーズへ移行

- ・全体の7割程度が分析の準備フェーズにある一方、先進企業は7割以上が本格的な分析フェーズに移行。より高い関心がパフォーマンス強化に向けた分析へ
- ・不正リスク、退職リスクというよりも、ハイパフォーマー分析などパフォーマンス強化に向けた分析を進めている。

### 専門部署設置状況

4

#### 人材データ分析活用の拡大・深化に伴う組織化が進む

- ・今や36%の先進企業は人材データ分析の専門組織を設置しているが、それでも欧米企業の水準には及ばない。

#### 個人データ活用とプライバシー保護の両立が不可欠

- ・GDPRなどプライバシー保護の規制に対応するためにも、プロジェクトベースではなく専任を置く必要性が高い。

### 全社的コミットメント

5

#### 人事部単独から全社的取り組みへ移行

- ・先進企業の65%が人事部単独での取り組みから脱却しており、この1年で22pt高い数値となっている。

#### 高まる経営企画部の人材データ分析活用の関与率

- ・先進企業の44%が経営企画部が関与しており、この1年で16pt増加、全体ではこの28%から10ptの上昇にとどまった。

# 1. 人材データの活用状況

## 人材データ分析への関心が高まる

経営層が人材データ分析に関心や課題感を持っている企業はどれくらいあるのだろうか。図表1は本サーベイの回答企業全体と大企業（従業員数が5,000名以上）別に、2016年と2018年調査時の結果を比較している。2018年には大企業の85%という大半がデータ分析に関心を持ち、2年前より15ポイント、全体より27ポイント高い結果を示している。

## 大企業ほど人材データの活用に注力

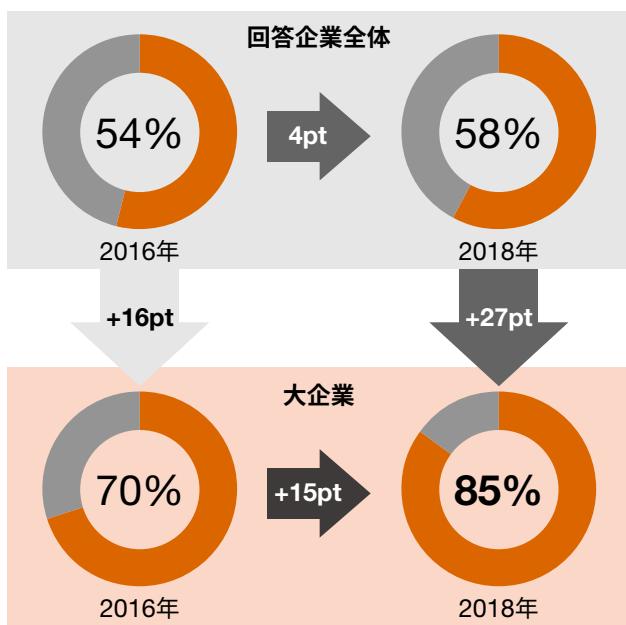
次に、人材データ分析・活用に取り組んでいる企業はどの程度あるのだろうか。2018年には大企業の79%がすでにデータ活用に取り組んでおり、2年前より15ポイント、回答企業全体より29ポイント高い（図表2）。

5年前から「ピープルアナリティクス」という言葉が使われ始め、ようやくこの数年で日本でも認知度が上がるにつれ、各社企業の経営陣からも人事領域のデータ分析活用への関心が高まつたといえる。

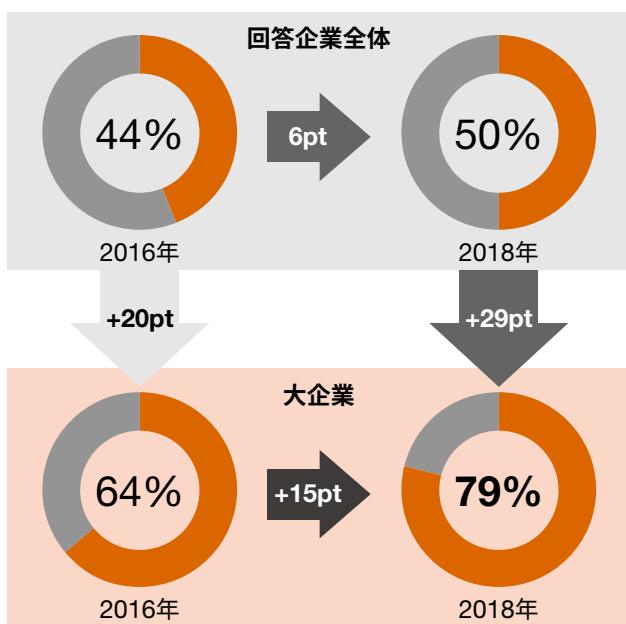
中でも、多様な人材を大勢抱え、業務領域も広い大企業こそ、高い投資対効果が見込まれる。具体的には、働き方改革、採用、リテンション、能力開発、ダイバーシティなどの人事課題は、大企業ほど取り組む人事課題の規模、深さ、範囲はいずれも大きい分だけデータ活用余地が大きい。ベテラン人事担当者の経験や勘だけでは対応するには限界があり、それらの経験や勘を継承するには時間がかかりすぎる。したがって、まずはそれらを可視化することで、組織内で共有を図り、妥当性や再現性を確認の上、競争優位性を高めていく。

人事領域のデータは、取得や理解が容易ではないため経営資源の中で活用が最も遅れた。しかし日本では他国に比べて人事データが豊富なため、ピープルアナリティクスを世界でリードできる可能性を秘めているといわれている。したがって、他社に後れを取るまいと、社の一大プロジェクトとして取り組んでいる企業は増えつつある。

図表1：経営層のデータ分析への関心や課題感



図表2：データ活用の今後の取り組み

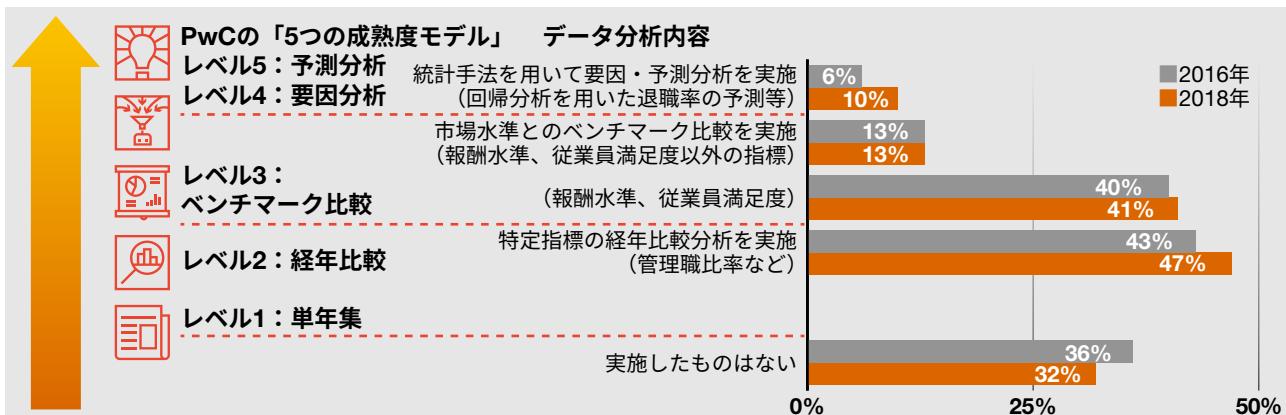


図表1：本サーベイにて「貴社における、人材データ分析に関する経営層の関心度合いや課題感についてお答えください」という質問への回答（①非常に強い、②やや強い、③あまり強くない、④関心・課題感はない、⑤分からない）のうち①②の集計結果を示す。集計企業数：2018年の全体、大企業は順にn=312、n=66、2016年は順にn=251、n=48。

図表2：本サーベイにて「『人材データ活用』に関して、貴社における今後の取り組み状況についてお答えください」という質問への回答（①実施している／実施した、②予定がある、③関心がある、④予定もなく、関心もない、⑤分からない・その他）のうち①②の集計結果を示す。集計企業数は図表1同様。

## 2. 人材データ分析の高度化

図表3：人材データ分析の成熟度および分析内容（全回答企業）



### データ分析の成熟度は全体的に上昇

実際にどのような人材データの分析が行われているのだろうか。図表3では、各企業が実施しているデータ分析内容（図表内右）に、PwCの「5つの成熟度モデル」（図表内左）を対応させている。冒頭に説明した通り、多くの企業はピープルアナリティクスの準備段階（レベル1～3）にある。しかし、データ分析の未実施企業が4ポイント減った一方で、何らかの分析を実施した企業が合計で9ポイント増加していることから、データ分析の成熟度が全体的に上昇していることが分かる。

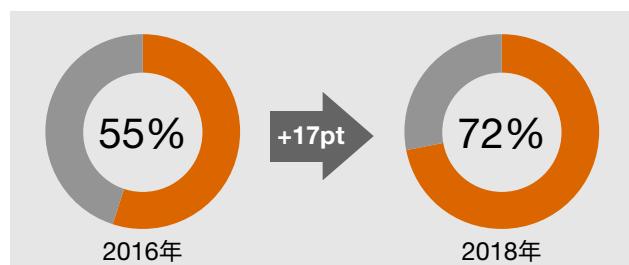
### 先進企業は人材データ分析の高度化へ

図表4および図表5は、本サーベイで人事データ活用が特に進んでいる企業を先進企業と定義し、先進企業が実際どのようなツールを用いて分析しているのかを集計している。

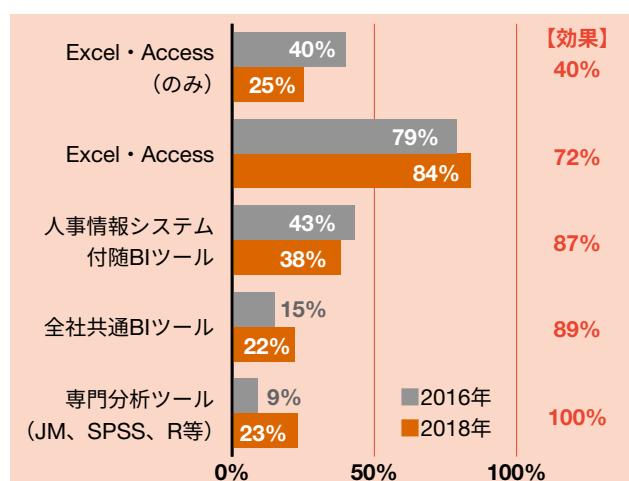
先進企業では、汎用ツール（Excel・Access）の単独活用は減り、専用ツールとの併用が進んでいる。さらに高度な専用ツール併用時の方が、効果をより一層実感できることが示されている。

また、全体で13%、先進企業で21%が外部ベンダーを利用してデータ分析を行っていることも調査の結果判明した。分析担当者の配置や専門組織設置を検討する前に、まずデータ分析に価値があるかをベンダーを使って検証するステップを踏んでいると考えられる

図表4：先進企業の専用分析ツール活用度



図表5：先進企業の使用ツールおよび得られた効果



図表3：本サーベイにて「貴社においてこれまで実施したことのある人材データ分析の内容についてお答えください。(複数選択可)」という質問への回答の集計結果を示す。集計企業数：2018年、2016年順にn=312、n=251。

図表4：本サーベイにて「貴社で人材データ分析を行う際に使用しているツール（ソフト／アプリケーション等）についてお答えください。（複数選択可）」という質問への回答の集計結果を示す。なお、【効果】は本集計に「人材データ分析により得られた効果についてお答えください」という質問への回答（①期待以上の効果が得られた、②期待通りの効果が得られた、③期待ほどではないが効果が得られた、④効果は得られなかった、⑤分からない）のうち①②③を加味した集計結果を示す。企業数：2018年、2016年順にn=81、n=76。

### 3. 今後の強化対象

#### 本格的な分析フェーズへ移行

人材データ分析に関心を持ち、取り組みを始め、高度化を推進している企業が増えていることは先に触れた。次に企業は具体的にどんな課題感を持って、どのような取り組みを行っているのかを見てみる。図表6は回答企業全体と先進企業別に、2016年と2018年の2時点における、人材データ分析強化対象ごとの集計結果を示している。

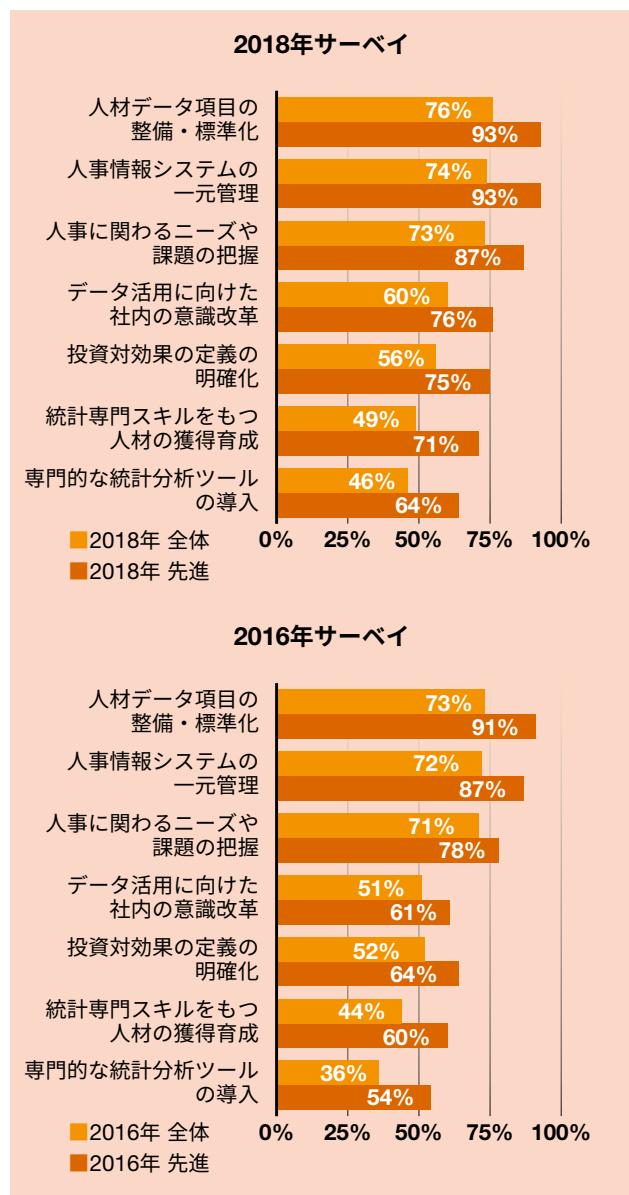
各項目は先進企業の強化対象として多く挙げられている順に並んでおり、PwCの5つの成熟度モデルに照らすと上から順に成熟度の段階を示しているということもできる。すなわち、本格的な分析には準備が必要であり、データのクレンジング、整備、標準化を行い、人やグループごとに可視化することでそれぞれの特長や違いを理解する。そして、経年比較による違いや異変を検知し、人事課題をエビデンスベースで確認する(レベル1～2)。次に、データが蓄積され多面的なデータが見られるようになると、ベンチマーク情報と比較したり、複数にまたがったDBやUIの使い勝手の悪さを解決するために一元管理の道を探し始める(レベル3)。このレベルには人事部だけではなく、社としての取り組みが必要となるため、他部署の説得や意識改革が必要となる。さらに、専門部署の立ち上げや専門人材の育成、専門ツールの導入によってピープルアナリティクス推進の環境の一層の整備を図る(レベル4～5)。

2018年サーベイによると、回答企業全体の50%、先進企業の70%の企業が、PoC(概念実証)段階から本格的な分析フェーズへの移行を視野に入れているといえそうだ。しかし、2018年の回答企業全体の水準は、いずれの対象をとっても先進企業の2年前の水準を上回っていないことから分かるように、人材データ分析・活用の注力スピードの差は大きい。

#### より高い関心がパフォーマンス強化に向けた分析へ

分析の活用データは、人事情報だけにとどまらない。従業員意識調査、SNS、メール、カレンダー情報等を対象としている企業は多く、ハイパフォーマーの特性分析、配置マッチング分析、組織パフォーマンスの要因分析など、特に企業のパフォーマンス強化につながる分析に適用されている。先進企業の10%～30%が人事以外の情報を用いた分析を実施し始めている。

図表6：人材データ分析・活用の強化対象



図表6：本サーベイにて「貴社における人材データ分析の活用を進めていく上で、強化すべきと考える要素についてお答えください。(複数選択可)」という質問への回答(①すでに強化に取り組んでいる、②今後強化していきたい、③どちらとも言えない、④強化する必要はない)のうち①②の集計結果を示す。集計企業数：2018年、2016年順にn=312、n=251

## 4. 専門部署設置状況

### データ分析活用の拡大・深化に伴う組織化が進む

企業が本格的な分析フェーズへ移行しているが、それは専門部署の設置が伴っているのだろうか。それともプロジェクトベースの規模にとどまっているのだろうか。

図表7、図表8は専門部署の設置／設置予定の割合を全企業、先進企業別に示している。これまで見てきた関心度や取り組み、分析の高度化の水準に比べれば随分低い。先進企業でも、設置済・予定を足しても36%だ。全体では18%であり、欧米企業の56%には遠く及ばない。

人材マネジメントの意思決定の精度向上や業務の効率化を定的に実現していくためには、組織化は避けて通れない。では、どういった専門組織が必要なのだろうか。図表9に先進企業の実例を示している。分析対象範囲を拡大しながら専門組織を構築しており、アナリティクスチームが個々の人事機能に対して、データに基づいた提言を行い、さらに分析スキルの育成支援をしている。BIエキスパートは複数のツールをニーズに合わせて活用している。

なお、図表10は各社のデータアナリスト（データサイエンティスト）人数を示している。マーケットでも、当専門人材の不足が叫ばれている中で、先進企業の33%は専門家を擁している。

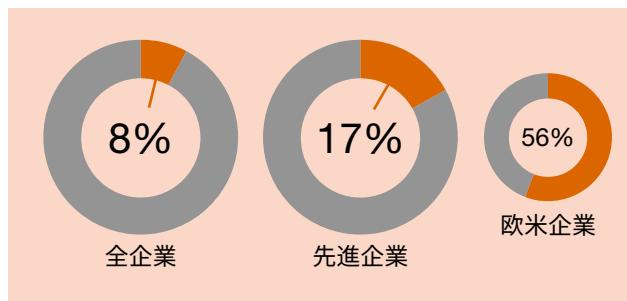
### 個人データ活用とプライバシー保護の両立が不可欠

近年、世界中がデータの活用とプライバシーの保護の両立へと向かっており、日本も例外ではない。ビッグデータや人工知能といったデータ活用技術だけでなく、データの保護に対する意識を高めることや、それを踏まえた組織運営が必要となる。現在GDPRをはじめとしたプライバシー保護規制は大きく動いており、企業はこれに確実に対応できる人材設置・育成も同時に求められている。

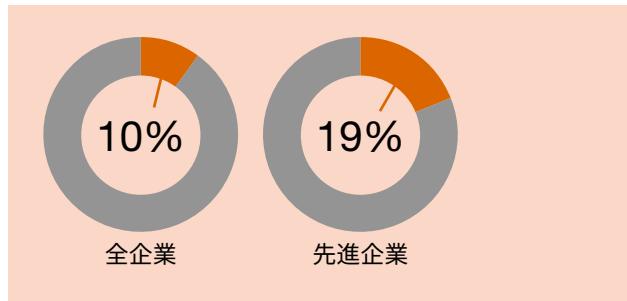
図表7、図表8：本サーベイにて「貴社社内における人材データ分析の専門組織の有無をお答えください。」という質問への回答（①専門組織を設置している、②専門組織は現在設置していないが、設置する予定がある、③専門組織を設置しておらず、設置の予定もない）のうち、図表7は①、図表8は②の集計結果を示す。全・先進企業の集計企業数は共に2018年サーベイのもので、順にn=312、n=81。欧米企業の数値はPwC HR Technology Surveyに基づく。

図表10：本サーベイにて「人材データを分析するデータアナリストがどの程度在籍しているか、お答えください。」という質問への回答の集計結果を示す。集計企業数は上記同様。

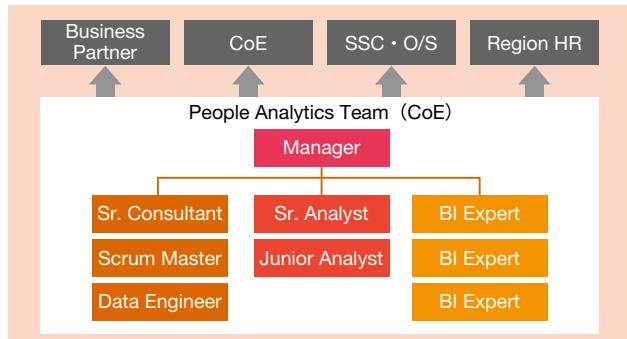
図表7：専門部署の設置割合（2018年）



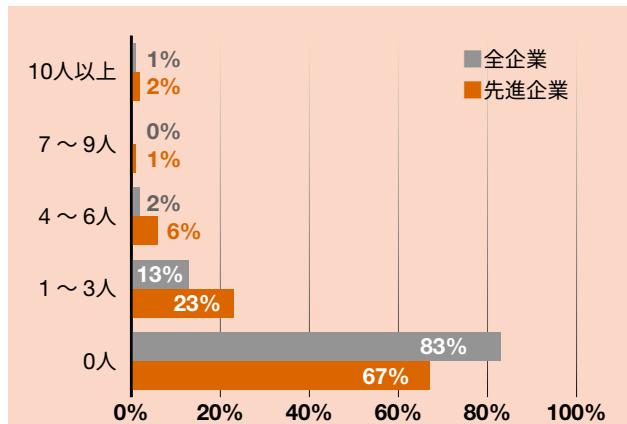
図表8：専門部署の設置予定割合（2018年）



図表9：専門部署設置事例



図表10：データアナリスト人数（2018年）



## 5. 全社的コミットメント

### 人事部単独から全社的取り組みへ移行

企業が専門部署を設置することでピープルアナリティクスが定常業務として浸透し、人材マネジメントの意思決定の精度向上や業務の効率化を定常に実現していくことが期待されるわけだが、そのためには他部署の巻き込みは欠かせない。

実際どの程度の企業が他部署を巻き込んで人材データ分析・活用を進めているのだろうか。図表11は人事部以外の部署の参画割合を示している。2017年は全回答企業も先進企業もともに43%にとどまっていたが、この1年で全回答企業は10ポイント、先進企業は22ポイント巻き込み度が上がった。

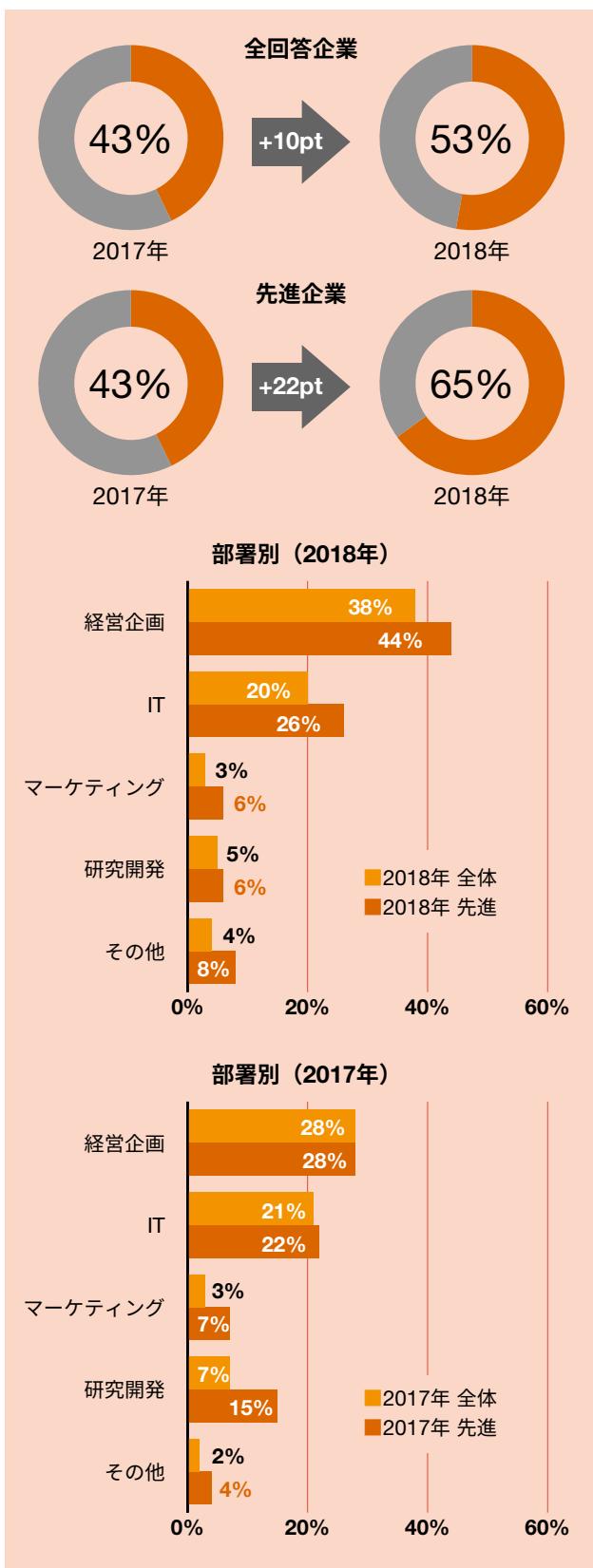
### 高まる経営企画部の 人材データ分析活用の関与率

その増分を牽引したのは経営企画部である。なぜ経営企画部なのだろうか。

突如として経営企画部で「人事データ活用」にのみ関心が高まったというのではなく、ビッグデータ活用の流れの中で捉えるのが自然だ。経営における意思決定の根拠となるデータの重要性は言うまでもない。データは結論に至る過程を誰もが理解しやすく、トレースでき、意見や疑問を呈することができる。だからビッグデータの有効活用、インフラの整備が早くから取り組まれており、その一環として人事データも含まれたといえる。なお、個人データは活用するだけでなく、保有することそのものにも経営リスクが伴っており、ガバナンスの強化なども同時に経営企画が主導する事例も多い。

なお、先進企業で研究開発部の関与率がこの一年で低下していることにも注目したい。自社内で開発するよりも、アウトソース、サブスクリプションと複数の選択肢がある中で、テクノロジーの陳腐化スピードを鑑みれば自社内でそのリスクを負わないという判断をした企業が増えたとも考えられる。

図表11：専門部署の設置割合（2018年）



図表11：本サーベイにて「Q4人材データ分析・活用に参画している部署・チームをお答えください。(今後取り組み予定の企業様は、想定でお答えください)」という質問への回答の集計結果を示す。集計企業数：2018年、2016年順にn=312、n=251。

# ピープルアナリティクスを取り巻く現況

ここまで日本企業における人材マネジメントは、従来の「勘と経験」に依存した意思決定モデルから脱却し、データ分析による定量的な裏付けを加えた意思決定へ移行してきていることを確認してきた。その中で、経営企画部の関与が上がった背景に、ビジネスの意思決定に関わるビッグデータアナリティクスの重要性の高まりについて触れた。ここでは、ピープルアナリティクスを取り巻く現況を、ビッグデータとの関係性から考えてみたい。

## 理想と現実

図表12はPwCが実施した「第22回世界CEO意識調査」の中で、CEOが長期的なビジネスの意思決定をする際に利用する主要なデータの重要度と適切度のギャップを示している。主要なデータの中には、人事関連では従業員の意見やニーズに関するデータが含まれている。

ここで、「CEOは特にデータの妥当性という自社の能力の問題に直面しており、非常に大きなギャップは10年前とは変わらない」とまとめている。

## 環境変化への適応

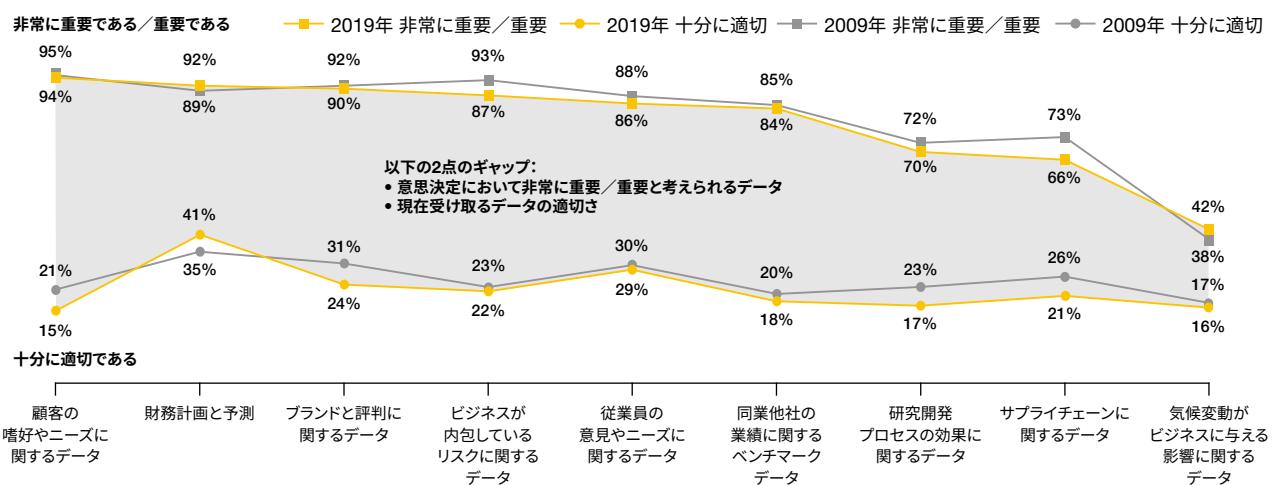
情報ギャップについて、埋まらないのは技術の進歩に従って期待が高まっているからだという見方もあるが、CEOはそのような安易な考えを持っておらず、データを用いて最適な決定を下す能力が自社に不足しているだけだと結論付けているとPwCでは考えている。情報ギャップは、データが不足しているためではなく、実際にデータの規模は飛躍的に拡大しており、データの安全性確保あるいは保護の能力がないためでもなければプライバシーに関する規制による制約によるものでもない。CEOは入手したデータが適当ではない主な理由として、①分析する人材の不足、②データが分断され共有されていないこと、③データの信頼性が低いこと、を上げている。

## ピープルアナリティクスにおける顕在化した問題

人事領域においても、技術の進歩によって過度な期待を抱く担当者が多い。パーソナリティデータ、センサーデータなど人事以外の目新しいデータを企業は入手できるようにもなった。だが、そのデータの信頼性・妥当性だったり、これまで行ってきた定性評価（勘や経験による判断を含む）との整合性だったり、データの解釈だったりと、それらが適切に意思決定に使えると判断することが難しいことが多い。

しかし、「十分に適切だ」という割合が20%～30%程度存在しており、この技術進化に適応する形で①分析専門人材を擁し、②データを共有し、③データの信頼性を確保しているとして、CEOが一定の満足を示しているのだ。この調査対象は約1400社なので、世界で430社程度は人事データ分析に満足を示している状況にある。

図表12：世界のCEOが長期的ビジネスの意思決定をする際に利用するデータの重要度と適切度のギャップ



出典：PwC、第22回世界CEO意識調査  
調査ベース：全回答者（2019年=1,378名；2009年=1,124名）

# ピープルアナリティクス施策事例 (情報通信・サービス業)

ピープルアナリティクスを推進する上での課題に企業はどのように対処しているのだろうか。ここでは情報通信・サービス業における3社を先進事例として紹介したい。

## 事例1：日系A社

従業員規模は連結で2,000人超の東証一部上場のインターネット関連サービス企業

**概要：**BIツール導入を契機に、人材データの分析／活用を推進し、効果的なタレントマネジメントや社員ケアを実現

**目的：**当初はERPのレポーティング機能を補完する目的でBIツールを導入。その後BIツールの使い勝手の良さの認識により、BIツールの活用範囲を拡大

### 導入対象①：タレントマネジメント

BIツールを活用し、従業員一人ひとりの経歴やスキル情報を一元化・可視化することで、事業戦略に合わせた的確な人材配置を実現

### 導入対象②：従業員サーベイ集計／分析

各部のサービススコアを前回比・偏差値・職種別で見る等、多彩な分析の提供が可能に。また、各人の結果を時系列で比較できるようになり、マネージャーの活用の幅も広がった

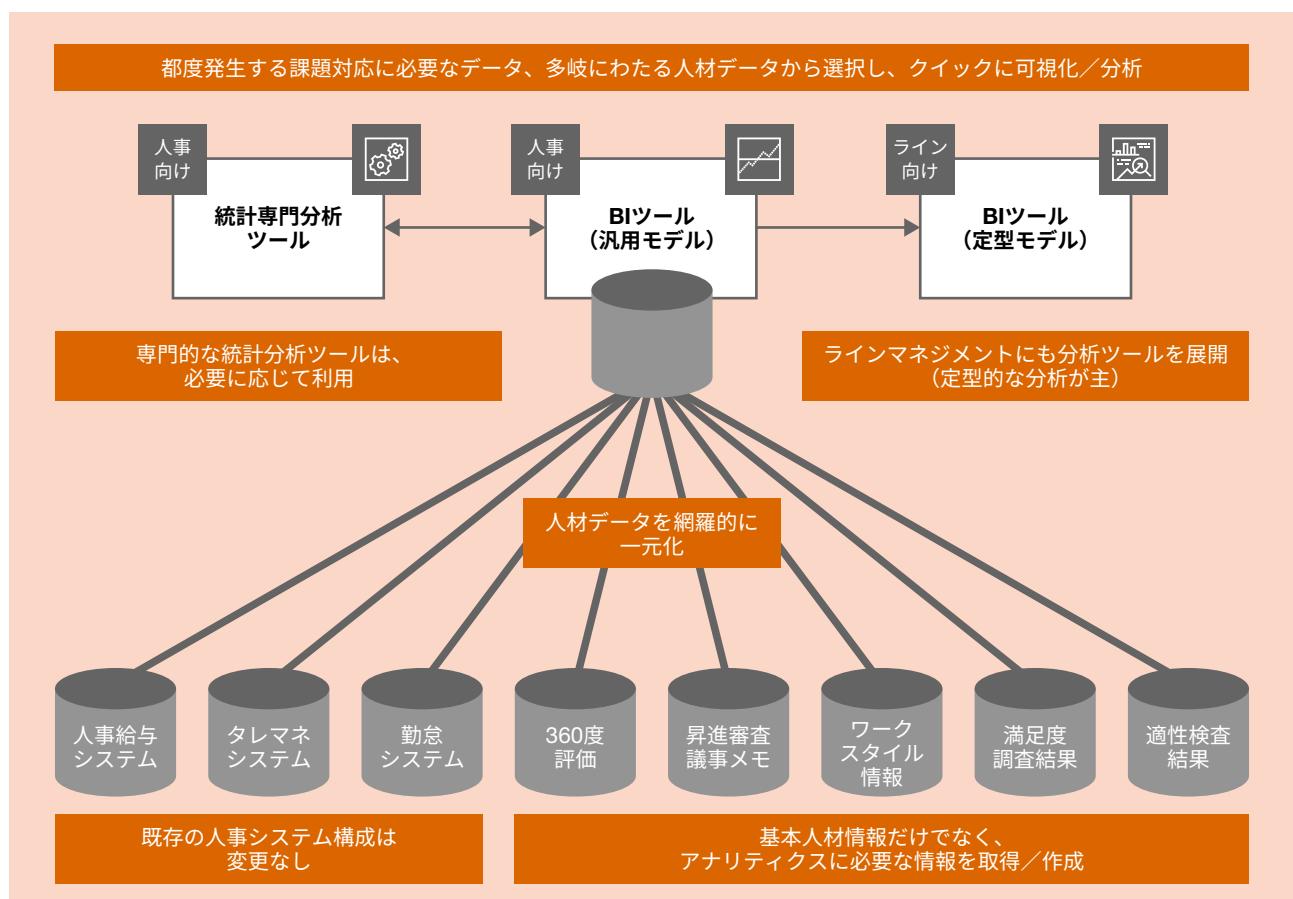
### 導入対象③：労務管理

入退館データを日次でBIツールに取り込み、月末時点で残業時間が一定基準を超える従業員の上長に注意喚起を通知。過重労働を未然に防ぐ取り組みを推進

### BIツール導入の付随効果

人事データを扱う社員が増えたことが、データの誤りや抜け漏れの発見、ひいては情報精度の向上に貢献

図表13：BIツールを活用した人材データの一元化



# ピープルアナリティクス施策事例 (情報通信・サービス業)

## 事例2：日系B社

従業員規模は連結で1,600人超の東証一部上場の情報通信企業

**概要：**BIツール導入によって人事が保有する人事情報を全て網羅・集約、「全文検索機能」を活用し、必要な人材のクイックな検索／抽出を実現。

**目的：**分析、検索、閲覧、レポートингまで、人事情報の検索・抽出をシームレスに行う。

例えば、「全文検索機能」（フリー文字列で全データを検索する機能）を応用することで、思いつくままのキーワードで社員を抽出できる人材データベースとしても利用し、採用／研修／異動などの業務に活用。

### 導入対象①：採用

候補者の惹き付けのためにバックグラウンドが類似している社員を検索し、面談を設定

### 導入対象②：研修

人材情報を参考に、ワーク時のグループ分けを意図的に行うことで、研修効果を最大化

### 導入対象③：異動

スキルや経歴など多面的な情報をベースに最適な人材配置を実現

### 導入対象④：人事データを扱う社員労務管理

勤怠状況をタイムリーに可視化・モニタリング



## 事例3：外資系グループ企業C社

従業員規模は連結で5,000人超の東証一部上場の情報通信企業

**概要：**ビジネスニーズに寄り添った価値提供により、社内の協力を得て、統合人材データベースとピープルアナリティクスの導入を実現。

**目的：**各種システムの人事データの一元化および人材データの可視化と退職モデルの作成。

**ステップ①：**統合人材データベースの作成

**ステップ②：**人材や組織の情報を可視化

**ステップ③：**データベースを活用したピープルアナリティクスの導入

### 統合人材データベースの対象：

- 人事基幹システム
- 評価システム
- 勤怠システム
- インタビュー結果
- パルスサーベイ
- 性格特性診断

### 成功要因：

API連携やRPAを駆使することで効率的かつタイムリーな情報抽出が可能になった。

現場ニーズに応え、確実に成果が出るところから着手したことが成功の要因になった。

**今後の予定：**退職リスク分析の先に採用やマネージャー特性への取り組みを見据えている。

# 人材データ活用を進化させるための取り組み

## 人材データ活用を進化させるための6つの観点

最後に、ピープルアナリティクスをさらに効果的に進化させるために必要な6つの観点について触れておきたい。

### 1. 人材・スキル

分析ツールや専門家などの社外リソースが急速に充実しており、必ずしも全て社内で分析を完結させる必要はない。しかし、継続的に人材データ活用を推進していくためには、全てを外部任せにするのではなく、課題を踏まえて仮説を立て、分析結果を踏まえて施策・仕組みにつなげることのできるプロマネ人材の育成は必須である。

### 2. 組織

人事組織においてCoEがデータ基盤構築から分析までを一手に担うのか、それともHRBPが各ビジネス実態に即して機動的に動くのかは依然として会社各様に判断している。リソースが限られているのであれば集約が最適など。人事組織の規模やデータ活用の習熟度に応じた組織設計が求められる。

### 3. リーガルリスク

個人情報の取り扱いは近年、さまざまな法整備により厳格化する傾向にあり、自社内のみでこれらのデータを分析・活用する際にも、特にメールなどのプライバシー性の高い情報を扱う際の事前通知、EUをはじめとする各国法制度への対応に留意必要がある。日々の最新動向を把握した上で、データを扱う関係者に方針・ルールを設定・周知する必要がある。

### 4. データ

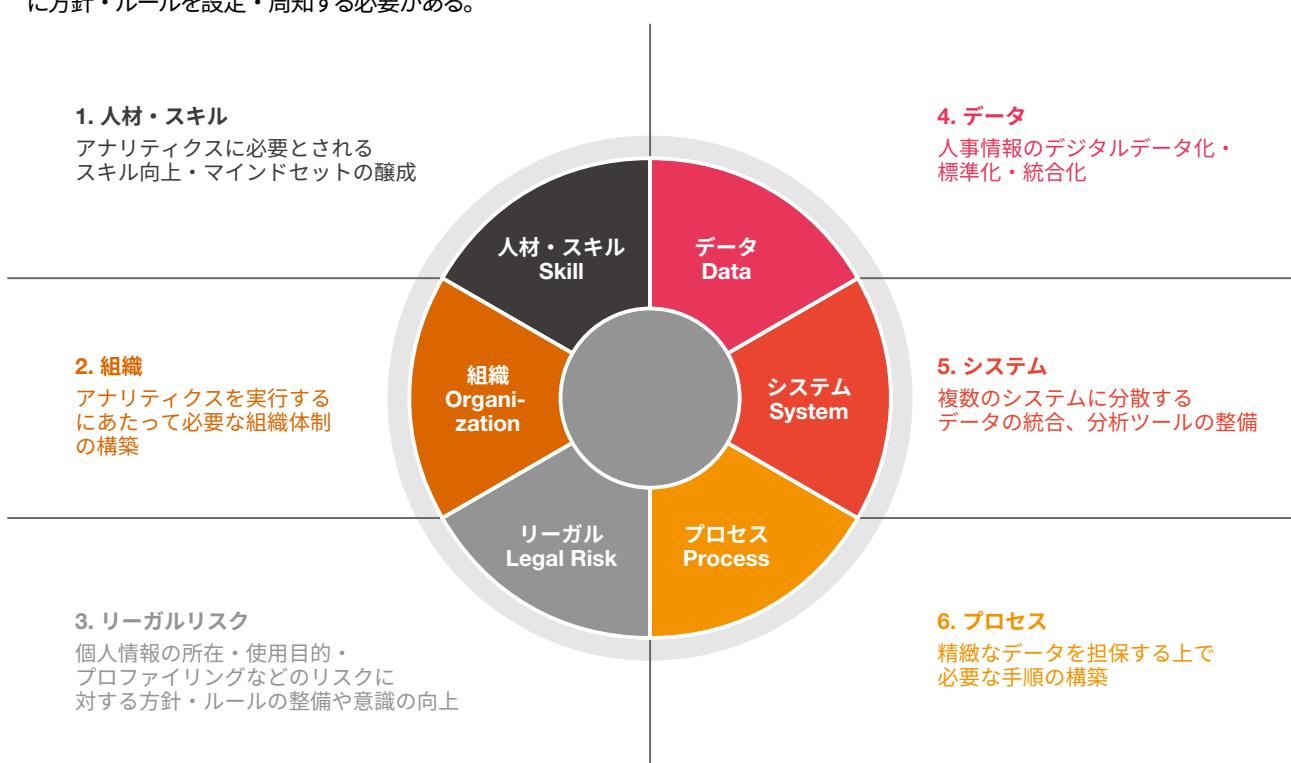
社内に蓄積される人材データが加速度的に増える中、それらを都度加工するのではなく、必要な時に必要なデータを分析できる状態にしておくことが求められる。そのためには、事前に少なくともそれをデジタル化しておくことはもちろん、データ形式やデータ項目についても可能な範囲で共通化しておくことが大切である。

### 5. システム

360度フィードバック結果やエンゲージメントサーベイなど分析対象領域が拡大傾向にあり、対象データが複数のシステムやツールをまたいで存在することが増えている。これらのデータを効果的に扱いつつ、分析スキルの高い特定の個人に依存しないようになるためには、統合的で分かりやすいインターフェースを備えた分析ツールを準備するなど継続的な分析に必要な仕組みが必要である。

### 6. プロセス

効果的な分析を実施する上で、各種ローデータを加工したり必要な情報を抽出するデータクレンジングは重要なプロセスである反面、分析担当者に判断が委ねられやすい。局面によって異なるクレンジングが行われてしまうと、分析の厳密性・信憑性が損なわれてしまうので、プロセス基準・ルールを設定しておくことが望ましい。



# おわりに

## 企業の競争優位を左右する人材マネジメント

本レポートでは、ピープルアナリティクスが年々関心を集め、活用範囲が拡大し、高度化が進んできているという現状を確認してきました。特に、一部の企業の先進的な取り組みは多くの企業に大きく抜きんでている状態にあり、それが現在の、そして将来の競争優位につながるとした取り組みになっています。

PwCでは、ピープルアナリティクスの現況やその具体的な内容を紹介するショートムービーを作成しました。ぜひご覧いただき、より理解を深めていただければ幸いです。

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。

### People Analytics（ピープルアナリティクス）－勘と経験のみの人材マネジメントからの脱却－

労働人口の減少による人口獲得競争の激化、デジタル化の進展による求めるスキルの変化など、企業はさまざまな環境変化に直面しています、その中で優秀な人材を獲得・維持し、パフォーマンスの最大化を実現していくことは、企業が競争力を維持・向上するために必要不可欠な要素となっています。

近年日本企業における人材マネジメントは従業員の多様化、さらには働き方の多様化を受けて大きな転換を求められてきています、その中で従来の「勘と経験」に依存した意思決定モデルはその有効性が低下し始めています。データ分析による定量的な裏付けを加えて意思決定をすることが、企業の重要な競争要因となっているのです。

人材マネジメントを「勘と経験」のみの世界から脱却する手段、それがピープルアナリティクスです。採用から退職に至るまでの一連の人材マネジメントフローに関わる活動のデータを分析し、意思決定の精度向上と業務効率化を実現します。

昨今、日本企業ではさまざまな場面でアナリティクス活用検討を進めていますが、効果創出までつなげられているケースはあまり多くありません。主な原因として、確実なROIや他社事例を意識するあまり、構想や検証段階でとまっていることが挙げられます、真にAnalyticsを企業競争力の源泉とするためには、日々の業務の中で仮説構築、分析、施策実施、効果検証をスピーディーに繰り返すことが不可欠です。

ピープルアナリティクスの可能性は広がり続けています、不確実性が増す時代において過去から現在を知り、過去から未来を予測する手法であるピープルアナリティクスが経営に不可欠な存在になります。

INTERVIEW  
ABOUT PEOPLE ANALYTICS



さらには働き方の多様化を受けて  
大きな転換を求められてきています



## お問い合わせ先

PwC Japanグループ  
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



### PwCコンサルティング合同会社

佐々木 亮輔 北崎 茂  
パートナー ディレクター

---

### 執筆協力者

井上 卓也	土橋 隼人	合田 幸恵
シニアマネージャー	シニアマネージャー	マネージャー
高木 徹也	村井 康太郎	中西 里奈
マネージャー	シニアアソシエイト	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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

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276,000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/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)  
発刊年月：2020年4月 管理番号：I202002-4

©2020 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.profutre.co.jp](http://www.profutre.co.jp)

©ProFuture, Inc. All Rights Reserved.

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