

人材データ活用の 最前線

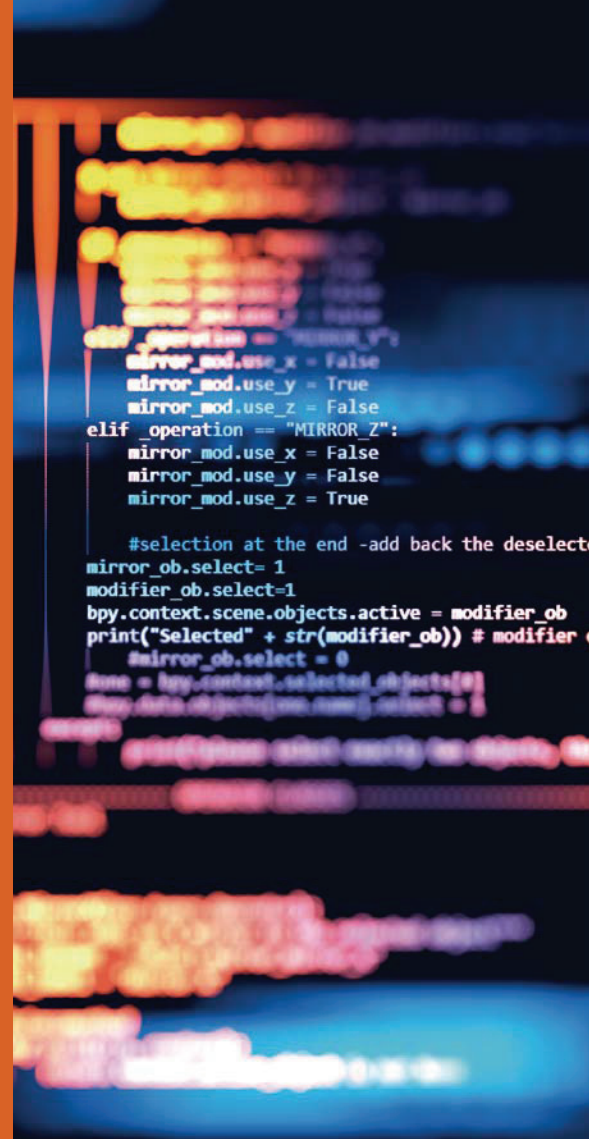
—HR データからピープルデータへ—

ピープルアナリティクスサーベイ 2019

55%

従来型人事データだけでなく、パーソナルデータ・
動的データの活用を計画している

www.pwc.com/jp





目次

はじめに	4
エグゼクティブサマリー	6
人材データ活用の概況トレンド	7
2019 サーベイの主要なインサイト	8
1. データの多様化	9
2. ユーザーの広がり	10
3. ツール活用の進展	11
4. データガバナンス・プロセスの未整備	12
ピープルアナリティクスの今後の展望 —4つの変化と“HR データからピープルデータへの転換”—	13
ニューノーマル環境下における人材データ活用	15
ピープルデータの活用に向けた5つのチャレンジ	18
お問い合わせ先	20

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
北崎 茂

不確実性が増す環境が、データドリブンHRへの舵をきらせる

ここ数年で、日本企業における人材マネジメントは大きな注目を集めると同時に、その姿を大きく変えようとしています。

業界や地域軸を超えた事業の再編が進み、今後の企業競争力を維持するために求められる人材・タレントの姿は、従来の形から大きく変わりつつあります。その一方で、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ています。企業の人事には、これまでの延長線上にはない、新たな形での人材ポートフォリオの構築と、その早期調達を求められているのです。

さらにこうした中で、世界的に対応を余儀なくされている新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応も人事における新たな悩みの種となってきています。業務の見直しをはじめとして、リモートワークを含めた働き方の再構築に乗り出す企業は後を絶ちません。企業における人事のアジェンダは、これまでのない注目度を集めるとともに、その成否が今後の企業競争力を左右する重要な要素となってきています。

こうした状況下において、ポイントとなってくるのが、今起こっている事象をいかに「客観視」できるかという点になってきます。従来の延長上にある課題であれば、ある程度の経験則から施策を講じることも可能になるでしょう。しかし、不確実性が高い環境下においては、ベンチマークを参考にして動くようなアプローチは、その有効性が低下します。自社としての特性や状況を踏まえた上で、さまざまなデータを収集・分析して課題を客観視し、迅速なアクションに転じることができるかがより重要になってきます。

しかしながら、このデータを用いて客観視をするということに対しては人事は不慣れな部分もあります。PwCが行った世界CEO調査においても、人事部門がされされているリスクケイバビリティのトップに挙げられている能力は「データを活用した意思決定」となっており、この課題を解決した人事の姿「データドリブンHR」への転換こそが、経営層からも期待される重要な要素になっているのです。

本レポートは、データドリブンHRを目指すにあたり必要不可欠なプラットフォームとなる「ピープルアナリティクス」について、日本企業の現状や課題の明らかにすべく2015年から開始したものです。近年、ピープルアナリティクスは大企業を中心として、人事の重要課題として認知されるステージに移行しつつありますが、本レポートはこうした先進企業を含めた各社の現状および先進事例を示すことにより、日本企業の今後の検討を促す羅針盤となることを目的として作成しております。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ま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

人材データ活用の民主化が、今後のピープルアナリティクスの方向性

PwCコンサルティング合同会社と合同で毎年実施しているピープルアナリティクスサーベイ2019を、今年も皆さまにお届けすることができました。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。

調査レポートを見ると、日本企業での人材データ分析の取り組みはここ数年で大手企業を中心に大きく広がってきているようです。従業員5,000人以上の企業では、2016年に64%だった取組状況が今回の2019年度調査では85%までになっています。また、「人材データ分析の関心度と課題意識」において「非常に強い」と回答した従業員5,000人以上の企業は80%と高い数値を示しています。一方で、回答企業全社の傾向値を見ると、「非常に強い」と回答した企業は51%と、前年の57%より下がっており、企業規模において取組状況に大きな差が出ていることが分かります。

また、人材データにおいて高度な分析（要因分析・予測分析）を実施している、と回答した「先進企業」では、取り扱うデータの多様化が進んでおり、従業員によりひもづくパーソナルデータなど、従来の人事データ以外のデータ活用が進んでいることも分かりました。

こうした人材データ活用レベルの量的、質的格差はさらに広がっていくものと思われます。先が見えない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）の時代に、前例主義ではなく、人材データ分析に基づいた人事施策を検討していくべきであり、その活用レベルの格差は、企業の将来性を左右するものとなりうるでしょう。

さらに今回の調査の中で注目すべきは、「人事部や経営層によるデータ活用だけではなく、現場主導でのデータ活用の動きが加速している」という事実です。これは極めて重要なファクトであり、人材データ活用は、従業員が活用できるレベルに来て、はじめて真の効果を発揮するのではないかと私は思っています。

以前、2018年平昌（ピョンチャン）オリンピックのスピードスケート女子団体追い抜き（チームパシュート）で日本チームが金メダルを獲得した際の技術スタッフ責任者の方にお話を伺ったことがあるのですが、その時の日本チームでは選手がデータを積極的に見て活用し、チーム内で議論する状態になっていたとのこと。それ以前では、データは監督、コーチが見て、選手に指示するということが多かったようで、現場がデータを活用し、納得して自分たちの練習、実践に取り入れるということが、チーム強化につながった一つの重要な要因だったのでしょう。

企業でも同じことがいえるのではないかと思います。人材データ活用の民主化とでもいうべきことが、今後のピープルアナリティクスの取るべき方向性ではないかと、私は思っています。

言うまでもなく、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です。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人事部門にとって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^{*1}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、2019年で第5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、2019年12月～2020年1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	109
500人以上1,000人未満	31
1,000人以上5,000人未満	38
5,000人以上10,000人未満	16
10,000人以上25,000人未満	16
25,000人以上	22
無回答	4
計	236

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）	13
製造業（消費財）	14
製造業（医薬品・医療機器）	8
製造業（化学）	12
製造業（その他）	54
建設業	11
電力・ガス・水道	1
商業（小売業）	6
商業（商社・卸売業）	14
運輸業	4
金融・保険業	9
通信・放送業	6
サービス業（宿泊・飲食）	3
サービス業（情報）	26
サービス業（専門・公共機関・教育）	11
サービス業（その他）	28
その他	16
計	236

*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。



人材データ活用の概況トレンド

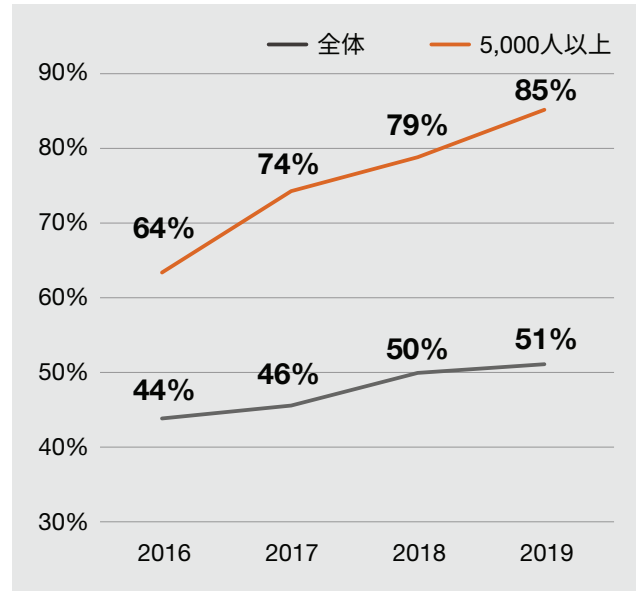
取組企業の着実な増加

今回の調査、および過去に実施した「人材データの分析活用度調査」における回答結果から、人材データ分析に関する取り組みを既に予定／実施している企業の割合は2016年と比較して7ポイント、従業員5,000人以上の企業に限れば21ポイント増加した。特に大企業を中心として人材データ分析の活用が着実に広がっている様子がうかがえる。

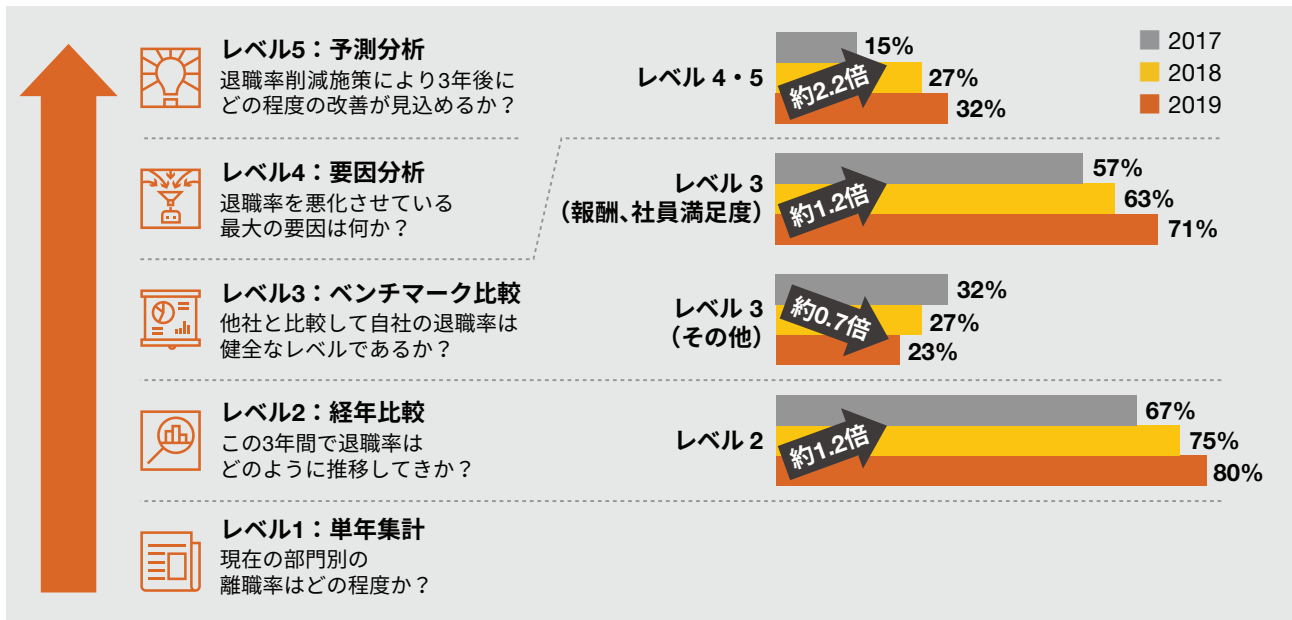
先進企業で取り組みの高度化が進む

人材データ分析の取り組みを成熟度別に見ると、先進企業ではレベル4・5、レベル3（報酬、従業員満足度）、レベル2と幅広い分析レベルにおいて取り組みを拡大していることが分かる。

図表1：人材データ分析の取組状況（実施予定・実施済み）



図表2：人材データ活用成熟度レベルと取組比率の経年変化（先進企業）



図表1：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組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：2019年の全体、大企業は順にn=236、n=54、2018年は順にn=312、n=66、2017年は順にn=264、n=43、2016年は順にn=251、n=48。

本サーベイにて「貴社において、これまで実施したことがある人材データ分析の内容について、以下よりお答えください」という質問への回答（複数選択可）の結果をPwCによる成熟度モデルに当てはめ集計を示す。

図表2：集計企業数のうち先進企業は2019 n=65、2018 n=81、2017 n=60。

2019 サーベイの主要なインサイト

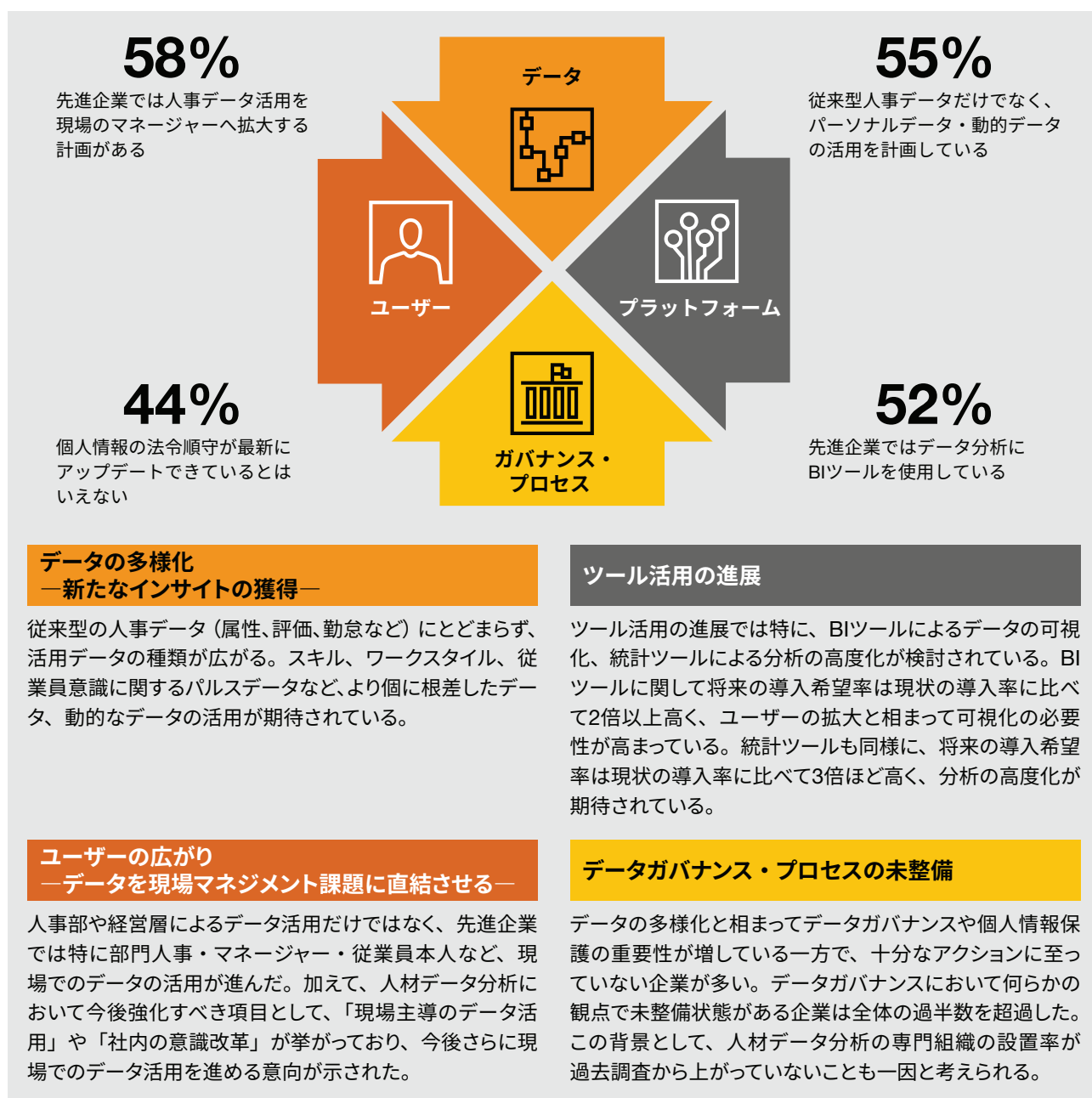
データおよびユーザーの多様化が進展

2019年サーベイの特徴的な結果は、データおよびユーザーの多様化が進展したことである。またデータとユーザーをつなぐツールへの期待が高まり、BIツールや高度な統計ツールの検討が進んだことも挙げられる。これらの変化は、人材データ活用がもはや旧来の人事部門の業務を対象としたものから、生産性やエンゲージメントなど人に関わる全ての課題解決を包括的にスコープにした存在に変わってきていることを示唆している。

データガバナンス・専門人材確保に課題

一方で課題も浮き彫りになった。1つ目はデータガバナンスの整備が十分に追いついていない企業が多いこと、2つ目は専門人材の確保が不十分な点である。データガバナンスの整備なくデータ活用を進めることは社員との信頼関係、さらには合法性の観点で非常にリスクが高い。また専門人材の不足は組織のデータ活用スピードを遅らせ、機会損失を増やしてしまう。本稿の後段では解決の方法について考察する。

図表3：2019サーベイの主要なインサイト



1. データの多様化

ピープルデータ活用への期待

図表4は活用するデータの種類の現状と3年後の展望を比較したものである。人事システムで管理される基本人事情報について、全体・先進企業ともに、現状で半数を超える企業が活用しているが、今後活用を期待する割合が現状の使用割合と同程度となっており、企業が「基本人事情報は既に活用済みであり今後活用を広げる余地は小さい」と考えていることが分かる。

一方で、ピープルデータ(従業員意識サーベイ、スキル情報、ワークスタイルデータなど、従業員個人にひもづくデータや動的性の高いデータ)については、回答企業全体、先進企業ともに現状の活用度合いは現段階で高くない(3割~1割程度)ものの、「3年後に活用していきたい」と回答した比率が高く、付加価値を生むデータの中心が基本人事情報からピープルデータへシフトしていくことが予想される。

新たなインサイトを生み出すデータの多様化

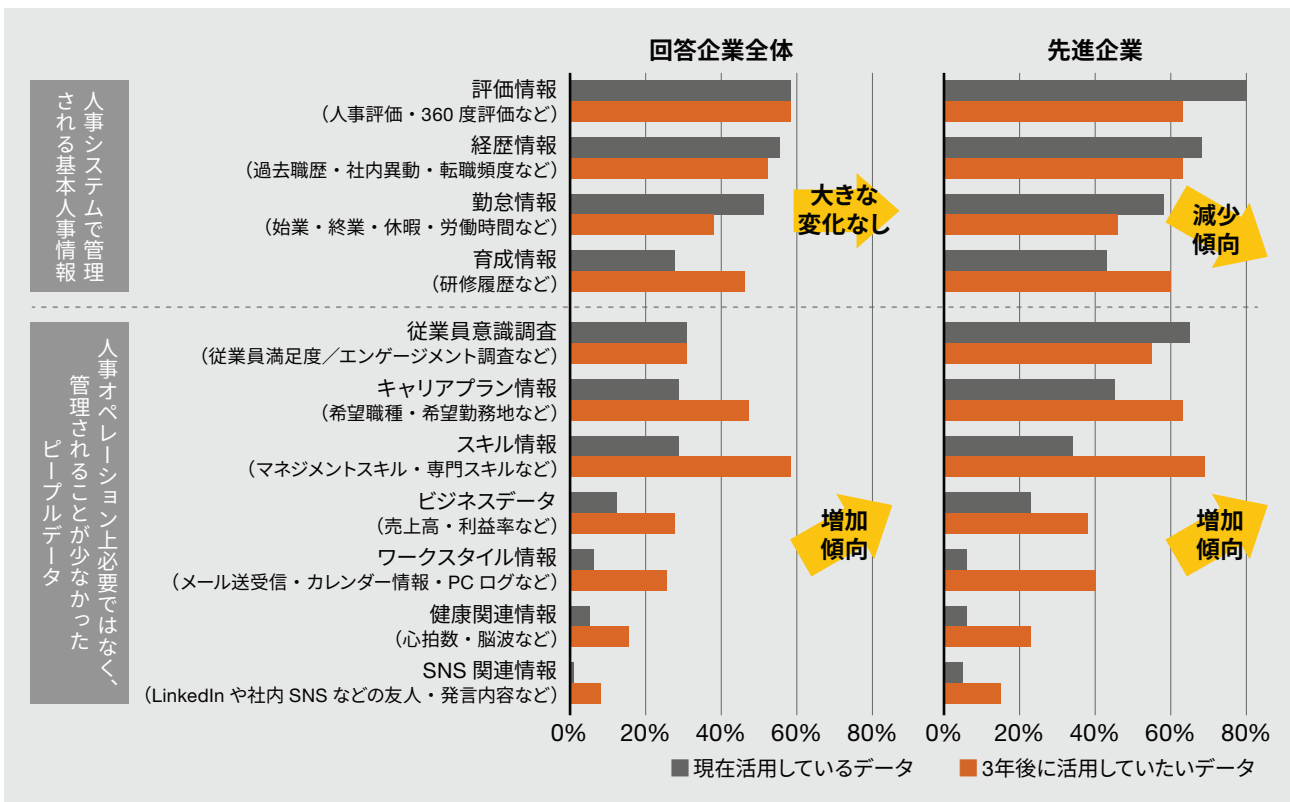
この背景として、ビジネスに活用できるデータの種類が増えたこと、それを扱えるツールが進展したことが考えられる。

従業員満足度調査では、旧来型の年次サーベイではなく、月次など高頻度で従業員の意識を収集するパルスサーベイを利用することで、より迅速に組織の健全性を把握しクイックなPDCAサイクルを実行することができる。

ワークスタイルデータでは、業務オペレーションツール(メール・カレンダー・会議予約システム、PCログなど)のデータをもとに、組織や個人のコミュニケーション・生産性が健全な状態かどうかを把握することに役立てることができる。

L&Dの分野でも、社員個人のスキル情報とキャリア計画データから最適なイーラーニングコンテンツを提案し社員の学びを最適化することをサポートすることができる。多様なデータを活用することで、新たなインサイトがもたらされる。

図表4：活用データに関する現状と3年後の展望



図表4:本サーベイにて「貴社において、人材データ分析を行うにあたり、どのようなデータを活用しているかお答えください。(複数選択可)」の集計結果を示す。(全企業：2019 n=236、先進企業：2019 n=65)

2. ユーザーの広がり

現場主導でのデータ活用の動きが加速

人材データを活用する主体にも変化が見られる。人材データ活用の先進企業に顕著な特徴として、部門人事・マネージャー・従業員本人など、現場でのデータの活用が進んでいる点が挙げられる。2019年調査では、回答企業全体と比較して、1.3～1.5倍程度、現場が自ら人材データを活用している比率が高かった。

これは先進企業の問題意識とも密接に関連している。「人材データ分析において今後強化すべき項目」として、先進企業の69%が「現場主導のデータ活用」、また91%が「社内の意識改革」を挙げており、データの活用主体はHRや経営から現場へと広がっていることが分かる。

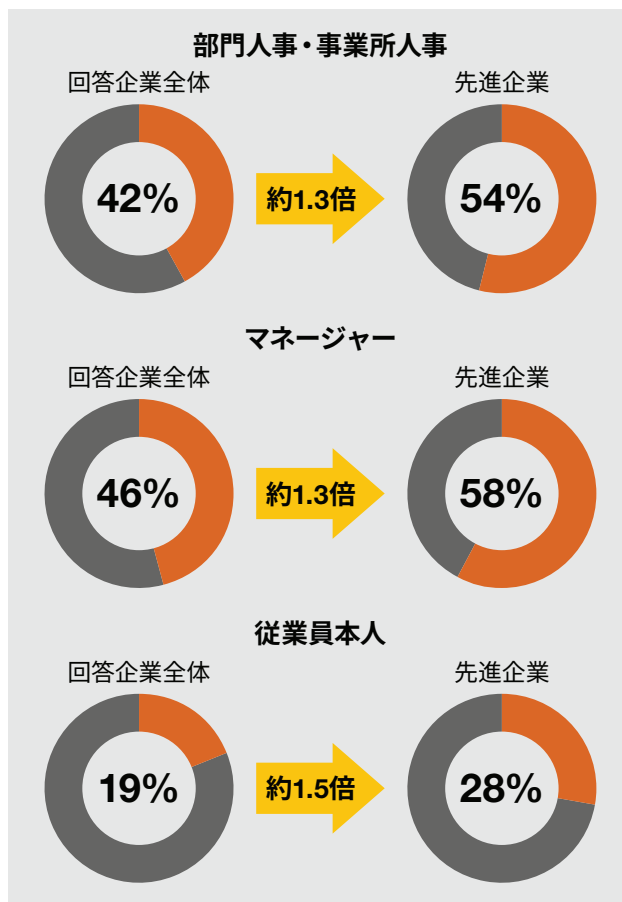
データを現場のマネジメント課題に直結させる

これまでHRデータのユーザーは人事部門、経営層が多くを占めていた。これは、人材データ活用の目的が人事部門による業務オペレーションの改善や人材マネジメントの方針決定であったため、またデータの利用可能範囲にシステム・ツール上の制約があったためと考えられる。しかしその状況は過去のものになりつつある。前述のデータの多様化、そして後述するツールの進展が、データ活用の制約を減少させていることが一因であろう。加えて、現場でのマネジメント課題解決のニーズが高まっていることが挙げられる。例えば、ほとんどの企業で人材ポートフォリオの中心は承認を強く求めるミレニアル世代に移り変わっている。また時間や場所を問わない柔軟な働き方も進展した。硬直して、時間のかかる意思決定体制を見直そうと組織をフラットにしたり社員一人ひとりの裁量を増やす企業も多い。このように、企業に求められる人材マネジメントは画一的なものから多様性や一人ひとりの個にフォーカスしたものに変わりつつある。このことが、現場のマネージャーに人材データという武器を与えるニーズの高まりの背景にあるだろう。

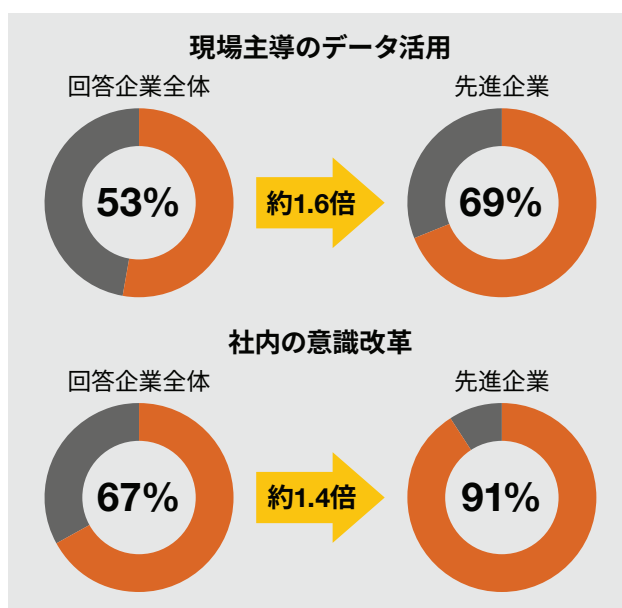
図表5:「ツール（ソフト／アプリケーション／サービスなど）の利用範囲についてお答えください。※Excel・Accessを除く（複数回答可）」という質問への回答の集計結果を示す。（全企業：2019 n=236、先進企業：2019 n=65）

図表6:「今後、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。」という質問のうち該当項目の結果を集計（全企業：2019 n=236、先進企業：2019 n=65）

図表5：人材データ分析ツールの利用範囲



図表6：人材データ分析において今後強化すべき要素



3. ツール活用の進展

BI※や専門ツールへの期待が高まる

※BI：(Business intelligence)

前述したようなデータの多様化、ユーザーの広がりとともに分析ツールも進展してきた。2019年調査での特徴的な結果は、BIツールや統計的な専門分析ツールについて、現状の使用率は約1割～3割と決して高くはない一方、将来的な導入を希望する割合の比率が約2～5割と高いことである。この背景に回答企業のニーズが強化されていることが見て取れる。例えば、ソースの異なる複数のデータを動的に結合したい場合や分析リテラシーの低いユーザーにもビジュアライズされたデータのインサイトを伝えたい場合BIツールは必須となる。他には、大量の人材特性データからパフォーマンスの主要因を特定したい場合や、退職率など重要なKPIを予測したい場合には、統計分析ツールが必要となる。

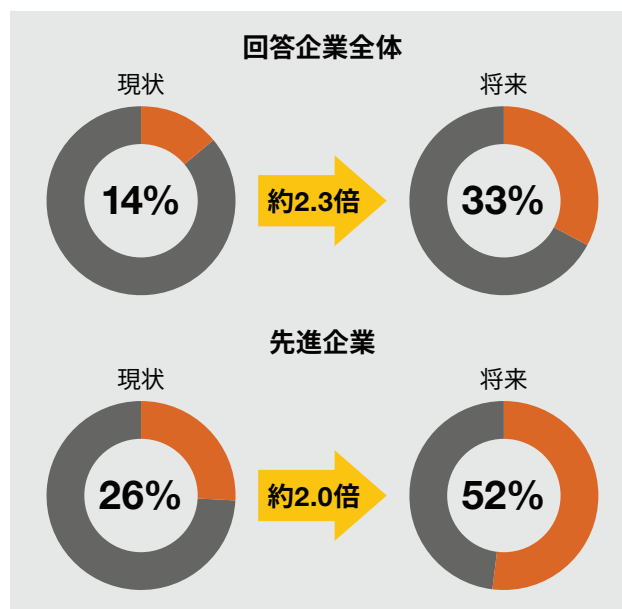
BIツールによる情報一元化と現場活用

BIツールとは、多様なデータを収集・蓄積・分析・報告し意思決定を支援するツールである。人材データ分析の領域でも注目される背景として特に以下のものが挙げられる。前述のようにデータが多様化し一つの人事情報システムでデータ収集・蓄積・分析を完結させることが難しくなったことによるハブの目的である。例えば、チームメンバーのプロジェクト稼働状況(勤怠データ)とスキル情報は多くの企業で別々のシステムにより管理されているが、これらが一目で分かる様に可視化・整理されているだけで異動・配置や業務割り当てがスムーズに行うことができる。また、直感的で優れたUIを構築することが可能であり、必ずしもデータ分析スキルの高くない現場での活用を促す目的もある。

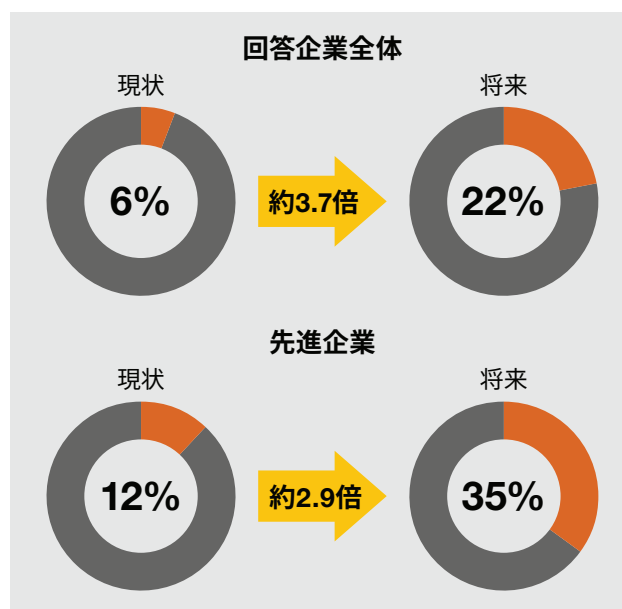
統計分析ツールによる分析の高度化

統計分析ツールの導入が求められる背景には、単純集計では回答できない高度な問いに対し答えを出すことが求められているためと考えられる。例えば、内定者、ハイパフォーマー、退職者などキーになる人材の要因・予測分析はピープルアナリティクスでは古典的な問いであるが、その重要度はいまだに高い。他に、社員のコミュニケーションと生産性・エンゲージメントの関係性を測る組織ネットワーク分析(ONA)は、働き方の急速な変化により注目度が高まっている分野である。

図表7：BIツール現状の導入率と将来の導入希望率



図表8：専門的な統計分析ツール
現状の導入率と将来の導入希望率



図表7・8：「Q：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/アプリケーションなど)について、また将来活用を希望するツールについてお答えください。(複数選択可)」のうち該当項目の結果を集計(全企業：2019 n=236、先進企業：2019 n=65)

4. データガバナンス・プロセスの未整備

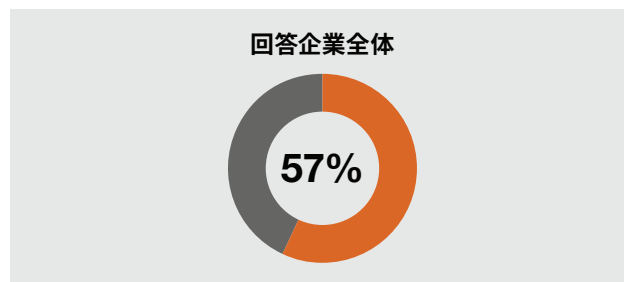
十分なアクションに至っていない企業が多い

前述したようにデータ、ユーザーおよびツールの進展がデータ活用のアクセラレーターだとすれば、ブレーキの役割も一層重要になっていることを十分指摘しなければならない。今回調査では「データガバナンスにおいて何らかの観点で未整備状態がある企業」は57%と過半数を超過しており、データを管理・運用する体制構築が十分に追いついていない企業が多いことが明らかになった。

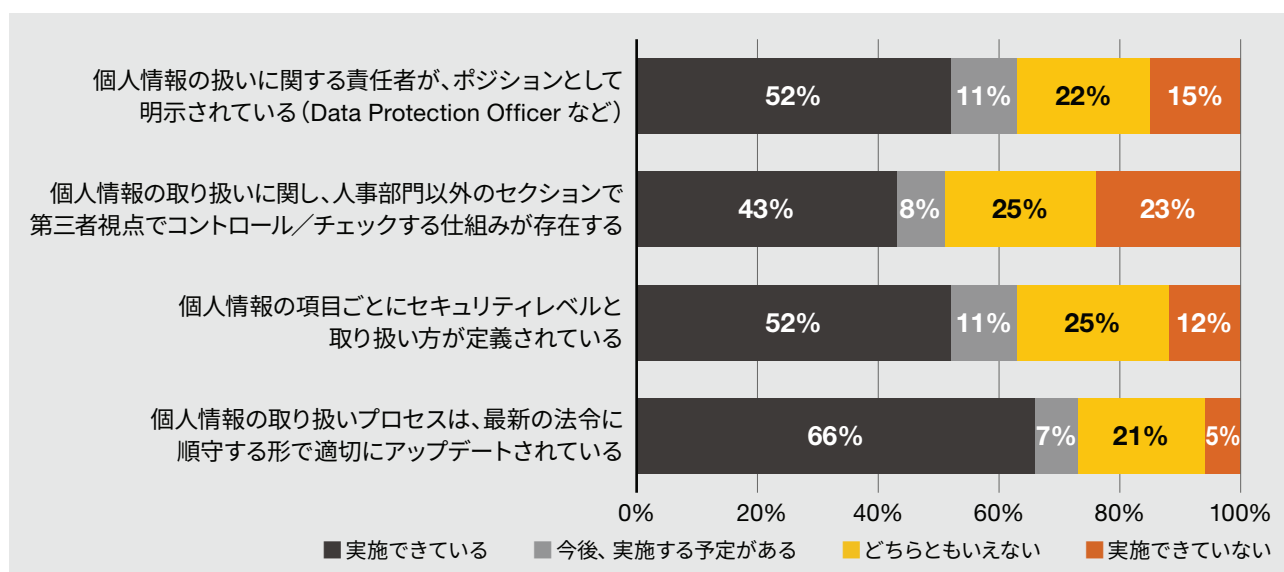
今後一層高まるデータガバナンスの重要性

ブレーキの欠損は事故を招く。例えばフリーアドレスを導入している企業にとって社員のオフィス内での位置情報をオンライン上で可視化することはコミュニケーションの促進に一役買うだろう。しかし、もしオフィスの外の位置情報まで社員に告知せず人事評価に活用してしまったらどうだろう。これは同意しない個人情報に基づくデータの目的外活用にあたる可能性があり、社員との信頼関係を大きく壊し、コンプライアンス・企業イメージまで甚大な被害に拡大してしまう恐れがある。ピープルデータをビジネスに活かせるかどうかは、社員個人との信頼・同意関係の構築が鍵となる。ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会は「人事データ利活用原則」を定めており、これらを活用することが推奨される。

図表9：データガバナンスにおいて何らかの項目で未整備がある



図表10：個人情報関連データのセキュリティガバナンスの取組状況



図表9・10：「Q：貴社における、個人情報に関するデータの取り扱い状況についてお答えください（複数選択可）（全企業：2019 n=65）」のうち該当項目を集計

ピープルアナリティクスの今後の展望 —4つの変化と“HR データからピープルデータへの転換”—

人材データの最前線で起こっている4つの変化

ここまでサーベイ結果の主要なインサイトを確認してきた。ここからは、まず過去のピープルアナリティクスの変遷を俯瞰しつつ、現在最前線で起こっている変化について解説する。

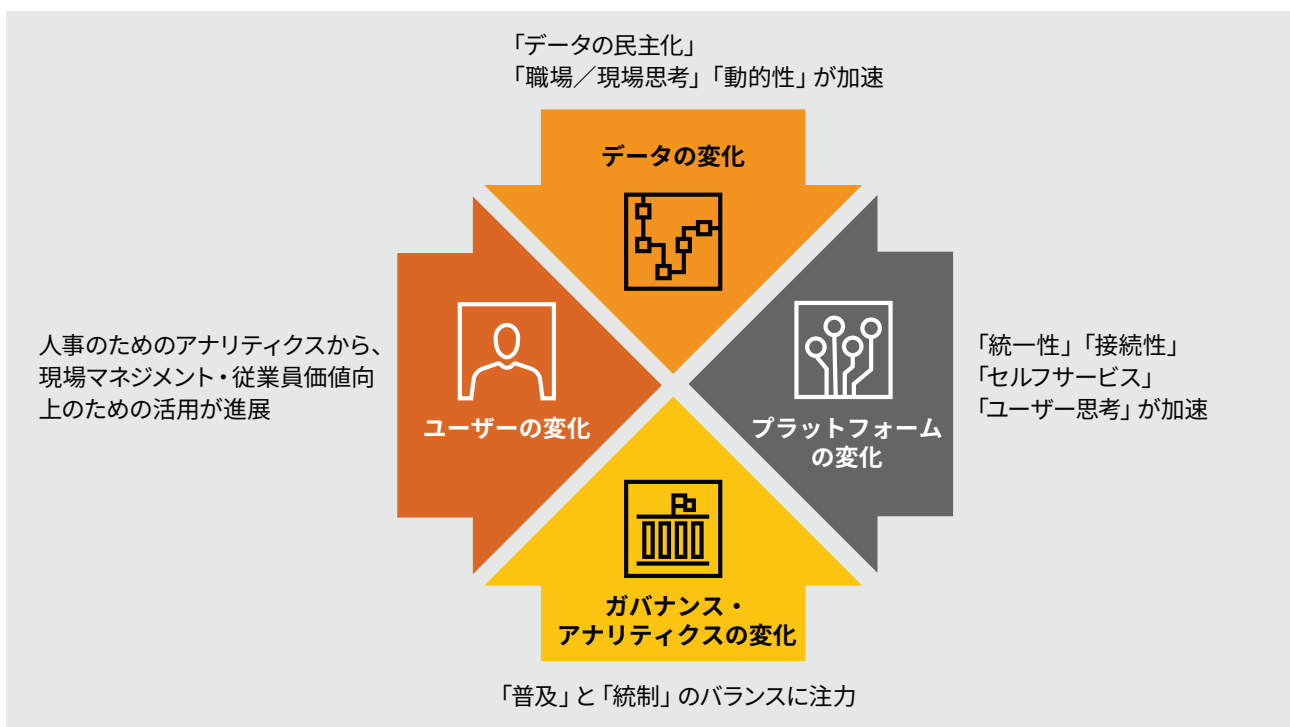
人材データ活用のトレンドとして、取組企業の増加や領域の拡大、分析レベルの向上という従来から引き続き見られる特徴は、さらにその度合いを増している。一方で、データを使って人事主導の意思決定という、目指すべき姿そのものが変化しつつあるという予兆も見られる。これらの変化を要素分解すると、データ、ユーザー、プラットフォーム、ガバナンス・アナリティクスといった4つの要素がそれぞれ関連しながら変化を遂げており、その結果人材データを活用する目的そのものも変化しつつあるといえる。

このように、人材データの活用方法の在り方がこれまでとは質的に異なる新たなステージを迎えつつあり、この流れをHRデータからピープルデータへの転換と捉えて、今後想定される人材データ分析の在り方について言及する。

HRデータからピープルデータへの転換の先駆けとなるワークスタイル分析

最近脚光を浴びているワークスタイル分析は、HRデータからピープルデータへの転換の最も典型的かつ今後の先駆けとなりうる取り組みである。目下ニューノーマル下の新たな働き方を模索している企業において、従来どおりのデータ、ユーザー、プラットフォーム、ガバナンス・アナリティクスに頼っている、刻々と変化する働き方の実態をタイムリーに捉えて対策を打つことはできず、意思決定のために必要な、有用な結果を得ることはできない。具体的には、過去の人事部門が従来の人事データのみを分析・活用するのではなく、現場を巻き込みながら多様なデータを収集しながら、それらの集計・分析結果を現場が活用しながら新しい働き方を模索している、といった取り組みが求められる。そしてその際、パーソナルデータを活用する上で必要なガバナンスにも十分留意しながら進めなくてはならない。

図表11：これからのピープルアナリティクスの4つの変化



“HRデータからピープルデータへの転換”の特徴

データ活用に取り組む各社では、人事給与システム上に存在する人事オペレーション関連データから、徐々にタレントデータの活用度合いが高まっている。これらのデータは、基本的に半年・1年サイクルで積み上げられる“静的な”ものであったが、ピープルデータではそれらに加えて、ワークスタイルやパルスサーベイなど頻繁にアップデートされる“動的な”データが積極的に活用される。

ユーザーの変化

ユーザーの広がりもピープルデータの特徴である。近年は、人事部だけでなく、経営企画やスキルを有する他部門の人材が分析に関わるケースも増えてきた。今後は、現場マネージャー、さらには一般従業員がデータを活用しながらマネジメントや仕事に役立てていくことが想定される。

プラットフォームの変化

データが複雑化して大量になるほど、Python、Rなどの統計分析ツールの活用が求められるようになる。しかし分析スキルの高い人材は限られており、分析が一過性のものとなりがちである。また、社内に幅広く使ってもらうためには、現場マネージャーや従業員にとっていかに使いやすく活用しやすいかが重要であり、BIツールの活用やデータレイク・データマートの構築による分析・活用しやすい環境づくりも必要となってくる。

ガバナンス・アナリティクスの変化

パーソナルデータ活用のためには、ガバナンス体制の構築は必須である。さらに加えて、最低限のルールを順守するだけでなく、社内からの信頼を得ることで、従業員自らが積極的にデータ提供したくなるような仕掛けにより、データ活用の正のスパイラルが生まれることになる。

図表12：HRデータ活用の変遷とこれから

	人事給与データ 労務管理上の データ活用	タレントデータ データを使った 人事主導意思決定	ピープルデータ データの民主化による エコシステムの確立
データの変化	<ul style="list-style-type: none"> 人事オペレーションデータが中心 - 経歴などの基本情報 - 職歴情報 - 賃金情報 など 	<ul style="list-style-type: none"> 人材マネジメントデータの活用 - スキル情報 - 従業員満足度調査 - 360度評価情報 など 	<ul style="list-style-type: none"> ワークスタイルデータなど個人性、動性的性の高いデータの活用 - メール・会議・カレンダーデータ - パルスサーベイデータ - 財務データとのクロス など
ユーザーの変化	<ul style="list-style-type: none"> 人事部内の限られた人材がデータを分析 	<ul style="list-style-type: none"> 人材マネジメントの方針決定のため、経営企画部門も参画する 高度なデータ分析スキル（統計、アナリティクスなど）を持つ人材 	<ul style="list-style-type: none"> 現場の主導性が求められ、HRはガバナンス主体となる
プラットフォームの変化	<ul style="list-style-type: none"> 人事基幹システムから適宜必要なデータを個別に抜き出し、ワンショットの分析を表計算ソフトなどで実施する 	<ul style="list-style-type: none"> Python、Rなどの統計分析ツールの活用が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーフレンドリーなUIを構築するためにBIツールを活用する 動的なデータを取り扱うためにデータレイク・データマートを構築する
ガバナンス・アナリティクスの変化	<ul style="list-style-type: none"> データの種類・ユーザー・開示範囲が限定的だったため、個人情報保護やガバナンスの重要度は低い 	<ul style="list-style-type: none"> 同僚・上司などの開示範囲が問題となるため、以前データガバナンスの重要度はそれほど高くない 	<ul style="list-style-type: none"> パーソナルデータの高度活用には確固たるガバナンス体制とユーザーからの信頼が必要となる。インシユア度が高い

ニューノーマル環境下における人材データ活用

環境変化とワークスタイル上の課題

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で、私たちの働き方は過去にない変化を迫られている。これまでのような対面・出社を前提とした働き方から脱却し、リモートワーク・働き方改革を待たずに進めることがビジネスの成功の鍵を握るといえる。

人材マネジメントにおいても従来の成功パターンが通用しないケースが増加している。例えば、リモート環境下ではどのようなコミュニケーションが効果的なのか、エンゲージメントを高めるためにはどうすればよいか、今後のオフィスでの対面はどのような意味を持つのか、育成の機会をどのように提供するのかなど、課題は山積しており、各社に当てはまる解はまだ見いだせていない状況である。

ワークスタイルの変化によって想定されるリスク

ニューノーマル環境下において働き方の変化に柔軟に対応できない場合には、さまざまなリスクが想定されるが、特に生産性の低下、エンゲージメントの低下、イノベーション・創造性の阻害といった点に注意が必要であり、これらが深刻な課題を引き起こす前に何かしらの手を打つことが求められている。

図表13：ワークスタイルの変化が引き起こしうる課題

コミュニケーションの変化	作業環境・ツールの変化	業務内容／プロセスの変化	ワークライフバランスの変化	マネジメントの在り方の変化
<ul style="list-style-type: none"> 対面から非対面へ コミュニケーション量・頻度の減少 雑談などの偶発的な対話の欠如 ... 	<ul style="list-style-type: none"> 自宅やカフェが作業場に オンラインツール利用の加速 チャネルの多様化 ... 	<ul style="list-style-type: none"> 出社／対面必須の業務見直しへ リモートを前提とした業務プロセスの標準・簡素化の加速 ... 	<ul style="list-style-type: none"> ワーク／ライフの境界の曖昧化 家族との時間の増加 ワークライフ“ブレンド”へ ... 	<ul style="list-style-type: none"> 関与が希薄化、直接支援が難化 トップダウンからエンパワメント型へ プロセス評価からoutput評価へ ...

従業員個人における課題

モチベーションの減退／健康面の阻害：
作業環境の変化による集中力の低下や物理的距離による心理的な孤独感・不安などが、仕事に対するモチベーションを減退させる、ひいては身体的・精神的な健康を阻害する可能性がある

業務効率性・生産性の低下：
上記に加え、新たな作業環境におけるコミュニケーションの取りづらさなどによって、結果として業務の効率性・生産性が低下してしまう可能性がある

マネジメントにおける課題

従来型の管理・モニタリングの限界：
物理的距離が生じることにより、メンバー個々の行動がブラックボックス化されてしまうため、マネジメントとしてメンバーの働きぶりや意識をモニタリングし、関与・統制することの難易度が急激に上がってしまう

チームとしての一体感・求心力の欠如：
メンバー同士の気軽なコミュニケーションやコラボレーションの機会の減少により、チームとしての一体感やリーダーとしての求心力が欠如する可能性が高い

上記を放置した場合に起こりうるリスク

生産性の低下 個人の生産性の低下やチームの一体感の欠如によって、組織全体の生産性の低下を引き起こす可能性	エンゲージメント低下 組織のビジョンや目標が浸透しにくく、結果として、従業員のエンゲージメントを低下させ、退職リスクなどを上昇させる危険性	イノベーション・創造性の阻害 コラボレーション機会の減少や過度な役割分担により、新たな発想などが生まれにくく、チームの創造性が発揮されにくくなる可能性
--	---	---

ワークスタイル可視化の必要性

従業員同士が同じ空間で対面していたからこそ把握できていた情報が、リモート環境下では得にくくなっており、そもそも何が課題なのかという仮説を立てにくい。また、それらの仮説を何かしらの根拠を持って検証することも難しい。それらを補完するために人材データ、特にワークスタイルデータを活用することが一層重要となってきている。

可視化とアクションの素早いサイクルの必要性

一定期間のデータを収集・クレンジングした上で、分析を加えて、その結果を踏まえて施策を立案する、という従来のやり方では、控えめに見積もっても何かしらのアクションに至るまで数カ月が必要となる。しかし、このやり方では急速な環境や働き方の変化に必ずしも対応できない。ニューノーマル環境下での働き方を模索するためには、今起きていることをリアルタイムに把握してすぐに手を打つことが必要であり、そのためにはモニタリングモデルを早期に確立し、Workplace Experience向上に向けたアクションを素早く実行し続けることが重要である。

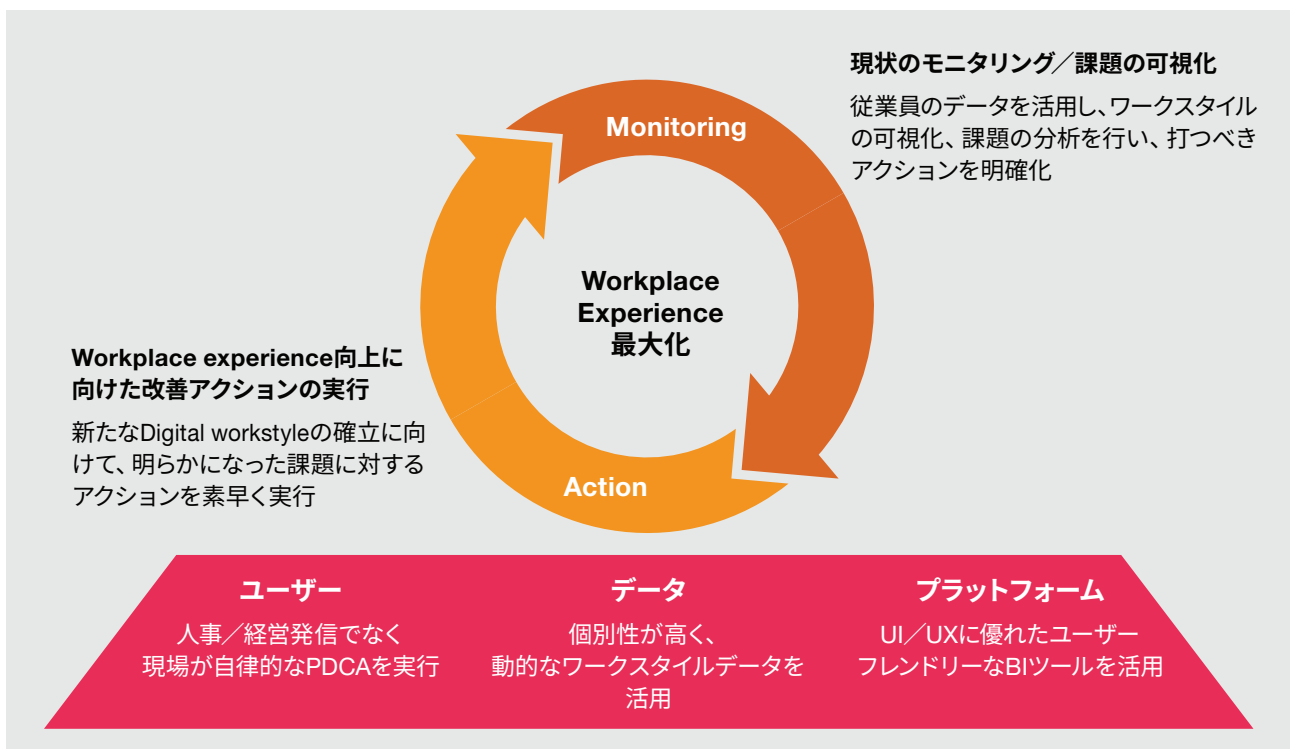
モニタリングのために必要な要件

では、ワークスタイルのモニタリングのために必要な要件は何か。

人事のみがデータを集約して可視化や分析をしていたのでは変化に即応することはできない。基本的に現場が可視化されたデータに基づいて打ち手を講じ、その結果をすぐにモニタリングという自律的で素早いPDCAサイクルを回すことが必須となる。

また、スキルを有する一部の人材ではなく現場の誰もが使うとなると、UI/UXに優れた誰でも直観的に理解できるツールである必要がある。複雑な操作で高度な分析ができるよりも、手軽に一目でその時現場で何が起きているのかが分かることの方が優先される。

図表14：新しいワークスタイルを確立させるためのアプローチ



ワークスタイルデータの活用イメージ —Workplace Analysis—

PwCでは“Workplace Analysis”と呼ばれるモニタリングのモデルを提供し、ハイブリッドな環境下における従業員のワークスタイルやモチベーションの変化をさまざまなデータから可視化し、課題や実行すべき改善アクションを明確化している。

ワークスタイルデータ（オフィススイートなどのアプリケーションデータや、パルスサーベイデータ）を活用することで、「従業員の働き方」を可視化し、情報連携やコミュニケーションの孤立化などさまざまな課題を認識することが可能となる。

問題の所在を明らかにした上で原因追究

ワークスタイルデータは従来の人事データに比べてデータ量や項目が多岐にわたるため、それらのデータをいかに効果的に可視化してアクションにつなげられるかがポイントとなる。したがって、まずは会社として重視する要素（例えば、生産性やエンゲージメントなど）をあらかじめ定めたと上で、それらを組織・階層や時系列で比較することで、まずは問題の所在をファクトによって明らかにしてしなくてはならない。その上で、その原因は何なのかをドリルダウンすることで、組織上の課題や特定個人の課題を明らかにし、ワークスタイルデータに基づいて迅速で効果的な打ち手を講じることができるようになるであろう。

図表15：ワークスタイルデータの活用イメージ



ピープルデータの活用に向けた5つのチャレンジ

最後に、ピープルデータの世界において、人材データを活用する上で必要な5つのチャレンジについて紹介する。

これらのチャレンジを続けることで、人材データを効果的に活用し、人的リソースを企業の競争優位の源泉とするリーディングカンパニーとなることができると考えている。

図表16：ピープルデータの世界でリーディングカンパニーになるために—5つのチャレンジ—

1		2		3		4		5	
ユーザー拡大を推進するためツール/UIを強化する	データからの示唆をユーザーの行動につなげる	アナリティクスに必要なデータを新たに取得する	個人情報保護の意識・ガバナンスを強化し、従業員の信頼を得る	人事部門にピープルアナリティクス機能を作る					

1 ユーザー拡大を推進するためツール/UIを強化する

ピープルデータの世界では、データ活用の主体が従業員および現場のマネージャーまで広がっていく。そのためにはユーザーが利用できるツールとデータを開放することが必要です。なお、ユーザーが戸惑わないよう、極力シンプルで直感的なインターフェースや機能が必要となる。

また、人事部門はデータの取り扱いについて、旧来のクローズドなスタンスからオープンなものに変えていく必要がある。もちろん処遇など極めて機微な情報に留意すべき点は今後も変わらない。一方で、部下のワークスタイルなど現場マネージャーが積極的に活用すべき情報を積極的に開示していく姿勢は一層重要となるであろう。

2 データからの示唆をユーザーの行動につなげる

いくら高度な分析をしても、データがビジネス上のアクションにつながっていなければ意味がない。アナリティクスをユーザーの行動変容に活かすには、データ活用を業務フローに組み込むことや、ユーザーのアクションを自動的に提案・リマインドする必要がある。例えば、採用面接官に対して、応募者の特性に基づいて導き出した「応募者に聞くべき質問」の回答を必ず提出させるフローをあらかじめ作っておくことなどが考えられる。他には、従業員のスマートフォンから、自己啓発の計画に沿って、今日見るべきスキルアップ動画を表示できるようにすること（EdTech：Educational technology）も一例である。

3



アナリティクスに必要なデータを新たに取得する

データの種類は増える一方だが、実際に活用するまでには大きなギャップがあり、「データはあるが活用できていない」というケースも散見される。データが多様になることでアナリティクスの示唆は深まるはずだが、あくまで順番は「ビジネス上の課題を明確にした上でその解決に必要なデータを整備・活用する」となるべきである。課題を明確にできたら、種々のデータを最初から分析に活用する前提で設計・整備すること、そしてデータを統合するデータレイクなどの環境を構築することが必要である。ピープルアナリティクスシステムは機能分化が進んでいるため、一つのパッケージで全ての分野に対応し一元管理するという考え方よりも、さまざまなデータを動的に連携させる方が有効である場合が多い。

5



人事部門にピープルアナリティクス機能を作る

ピープルアナリティクスに必要な機能・役割を個人に任せることには限界があるため組織単位でナレッジを持つべきである。アナリティクスチームの主な役割は各人事機能にデータに基づいた提言をすることや分析スキルの育成支援が考えられる。また、全社にアナリティクス文化を根付かせるという意味でのチェンジマネジメントの主体になることも求められる。データリテラシーが高くない従業員にも、エビデンスベースの行動を浸透させるには、ツールやUIの強化だけではなく意識・行動レベルでの変革の支援が必要となる。

4



個人情報保護の意識・ガバナンスを強化し、従業員の信頼を得る

最大のチャレンジは、拡大するデータを確固たるセキュリティで守り、その活用方法についてユーザーからの信頼を得ることである。利用可能なデータが拡大することのネガティブな側面は、パーソナルデータの所有者である個人がデータの管理組織に対して不信感を抱き、その活用自体を拒否する可能性が高まることである。そのためには、従業員との丁寧なコミュニケーションが必要となる。

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 組織人事・チェンジマネジメント

北崎 茂
パートナー

井上 卓也
ディレクター

執筆協力者

土橋 隼人
シニアマネージャー

高木 徹也
マネージャー

名取 淳
シニアアソシエイト

大谷 奈々
シニアアソシエイト

弓本 高志
アソシエイト

PwCコンサルティング ピープルアナリティクス

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/analytics/human-capital-analytics.html>



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9,000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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000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。

発刊年月：2020年12月 管理番号：I202010-12

©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 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

©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。