



データドリブンへのチャレンジ — 次世代企業の8つの特徴 —

ピープルアナリティクスサーベイ 2022

www.pwc.com/jp





目次

はじめに	4
ピープルアナリティクスサーベイ2022 実施概要	7
2022サーベイの主要なインサイト	8
次世代企業に学ぶピープルアナリティクスの取り組み強化に向けた考察	10
Feature 1 人材データ分析における目的の明確化	11
Feature 2 複雑な課題解決に適した手法の採用	12
Feature 3 「個」を活かすデータ活用	14
Feature 4 ユーザーの広がりとともに重視される「意識改革」	18
Feature 5 ピープルデータを活かす環境整備	20
Feature 6 データドリブンを担う専門組織の設置	22
Feature 7 ピープルアナリティクス人材の採用も積極化	24
Feature 8 データ活用を正しく推進するガバナンス整備	27
ピープルアナリティクスの進展に向けたさらなるチャレンジ	28
お問い合わせ先	31

はじめに

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
パートナー
北崎 茂



人的資本に対する注目度の高まりが データドリブンHRを加速させる

2015年より開始された本サーベイも今回で第7回を迎えることとなり、ここまでご協力いただいた、共同調査主体のProFuture株式会社、そして500を超える各参加企業の皆様には厚く御礼申し上げます。2015年当時においては、まだピープルアナリティクスという言葉自体の認知度も低い状況でありましたが、ここ数年では先進企業を中心に、自社内にピープルアナリティクスの専門組織を立ち上げるケースを多く見かけるようになりました。人事におけるデータ活用に対する注目度の高まりとともに、人材や組織に関わるデータを、いかにして自社内の企業競争力の源泉として捉えていくかという機運が高まってきていることを、実感として感じています。

こうした動きの背景として、人的資本経営に対する注目度の高まりが大きな影響を与えていることは、もはや自明と言えます。各企業は、投資家や労働市場、従業員を含めた多くのステークホルダーに対して、企業の人的資本に対する戦略・施策に関わるストーリーを客観的に開示することが求められるようになり、これまでの「社内のみで通用していた主観的な論理」から「社外でも通用する客観的な論理」への転換を迫られ、必然的に組織や人にまつわるデータ活用を、より意識せざる得ない状況となってきました。

さらに、その土台となる事業環境・労働環境もここ数年で大きく変化してきています。事業の側面で見ると、「ビジネスのグローバル化」という点は言うまでもなく、「デジタルを基軸としたビジネスモデルへの転換」「異なる業態への参入」などをはじめとして社員に求められるスキルは大きく変化し、こうした新たなスキルを採用や育成を通じて、いかに迅速に調達していくかが、企業の事業競争力を大きく左右するようになってきました。また「定年延長」「少子高齢化」「従業員の多様化」さらにはCOVID-19を契機とした「働き方や価値観の変化」などにより、人材のポートフォリオも大きく変化しつつあり、それと連動して、スキルや価値観、さらには働き方といったような新たなデータの獲得も人事における重要なアジェンダとなっています。

こうした状況において、今後の企業に求められる人材マネジメントは、必ずしも過去から継続していたモデルの延長線上にあるわけではなく、多くの「非連続性」に直面することが想定されます。企業が持続的に競争力を維持していくためには、人材の面においても、従来の「勤と経験」に依存するだけでなく、今起こっている事象をさまざまなデータを活用し「客観視」した上で意思決定を行っていく、「データドリブンHR」への転換が重要性を増しているのです。

本レポートは、2023年1月から5月にかけて実施した、最新のピープルアナリティクスサーベイの結果とともに、こうした企業の課題に関する最新動向や先進企業の解決例等を紹介し、日本企業における「データドリブンHR」の実現を後押しする羅針盤となることを目指しています。本調査内容が、各企業の持続的な成長を実現していくための一助となれば幸いです。



ProFuture株式会社
代表取締役社長
HR総研 所長
寺澤 康介



本調査で明らかになった企業の ピープルデータ活用とアナリティクスの経年変化

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(人材データの分析活用度調査報告書)を、今年も皆様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様には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

人的資本経営におけるピープルデータ活用とアナリティクスは不可欠であり、その重要性は増すばかりだと前回の調査レポートで書きましたが、今回の調査レポートで分析されているここ数年の経年変化を見ると、日本企業も着実にピープルデータ活用とアナリティクスが浸透、進化してきているようです。

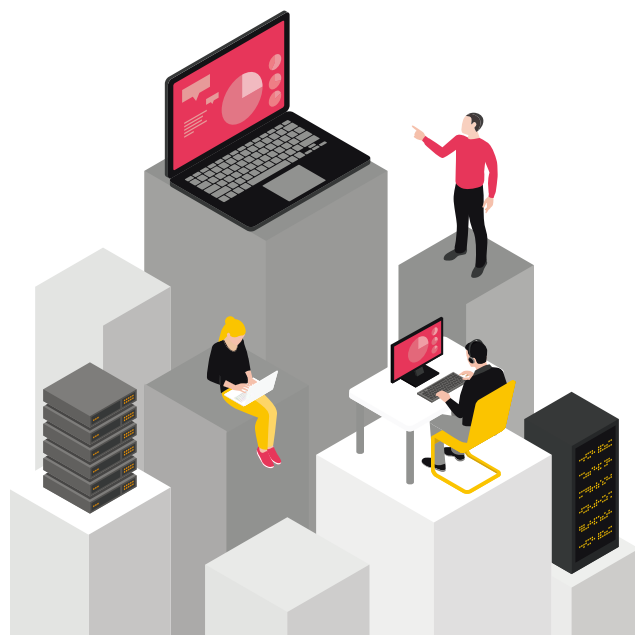
本レポートでは、その経年的な変化で特に注目すべき点を5つ挙げていますが、その中から一部をここでご紹介しましょう。

人材データの活用・分析の取り組み状況については、この6年間で12ポイント継続的に拡大傾向にあります(44%→56%)。また、現在の活用状況と今後3年間で活用したいと考える人材データの差異が大きいものは、「ワークスタイル情報(社内コミュニケーション情報／業務ログ関連)」「(差異がそれぞれ22ポイント／21ポイント)」、「パルスサーベイ」(同19ポイント)、「スキル情報」(19ポイント)でした。これらは、多様化する働き方、スキルにおける社員の今の状態をつぶさに把握しようとする志向が見られると考えられます。

加えて、人材データ分析の結果をどのようなユーザーに今後提供していきたいのかを見ると、最も高いのは経営層でした(74%)。この調査結果は、まさに人的資本経営の求めるものに合致していると言えるでしょう。また、現在と今後提供したい差異を見ると最も大きかったのは、「マネージャー」(25ポイント)、ついで「社員本人」(19ポイント)でした。人材データは社内の一部の人たち(おもに人事、経営層)が独占的に使うのではなく、現場のマネージャーや社員が活用するようになってこそ、意味ある効果につながっていくと考えられるので、この方向性も好ましいものです。

最後に注目すべき調査結果として挙げられるのは、人材データ活用に向けて強化すべき要素として、前回調査から最も大きくポイントを伸ばしているのが、「データ活用に向けた意識改革」だったことです(2%→14%)。先に述べたとおり、人材データを有効活用するには一部の人間だけではなく、現場の社員の活用が必要であり、そのためには意識改革が重要だということになるのだと思います。

こうした経年変化を見ていくと、人材データの活用とアナリティクスの方向性は、好ましい方向に進んでいるように見えますが、その変化は緩やかに見えなくもありません。経営戦略と人事戦略を連動させる人的資本経営において、人事部門がその主たる推進役であることは間違いありません。本調査レポートが、こうした取り組みを進めようとする人事部門にとってお役に立てば幸いです。





ピープルアナリティクスサーベイ2022

実施概要

人材データの分析関心度、活用状況を調査

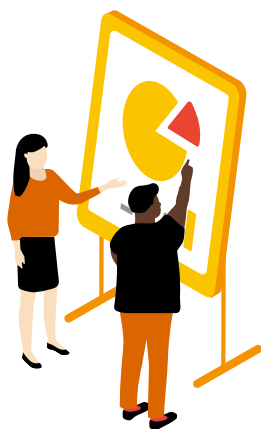
ピープルアナリティクスサーベイ^{*1}はPwCコンサルティング合同会社（以降、PwCコンサルティング）が2015年に開始し、ProFuture株式会社が2017年より共同調査主体として加わり、2022年で第7回を迎えた。

本サーベイは、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、課題を明らかにすることを目的とし、日本企業152社を対象に、2023年1月～5月に専用 Web サイトを通じて選択式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）

従業員数	企業数
500人未満	58
500人以上1,000人未満	18
1,000人以上5,000人未満	25
5,000人以上10,000人未満	10
10,000人以上25,000人未満	10
25,000人以上	27
無回答	4
計	152



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）	6
製造業（医薬品・医療機器）	8
製造業（化学）	6
製造業（その他）	30
建設業	7
出版業	0
商業（小売業）	4
商業（商社・卸売業）	11
運輸業	3
金融・保険業	12
通信・放送業	4
サービス業（宿泊・飲食）	3
サービス業（情報）	17
サービス業（専門・公共機関・教育）	8
サービス業（その他）	15
その他	0
無回答	5
計	152

*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。

2022サーベイの主要なインサイト

国内は緩やかな成長を継続

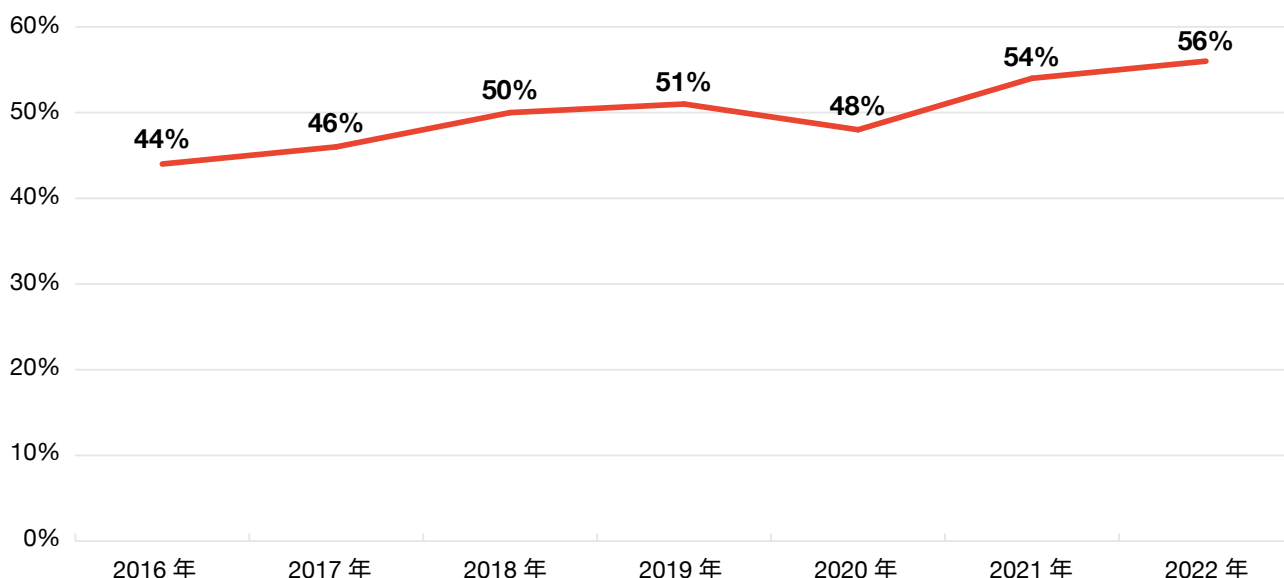
人材データの活用・分析の取り組み状況について「取り組みを実施している／実施した」「今後取り組む予定がある」と回答した企業は、昨年度調査から2ポイント増となる56%であった(図表1)。2016年から2022年までの経年推移を見ると、人材データの活用に取り組む日本企業は44%から56%と緩やかな増加にとどまっている。ピープルアナリティクスは日本企業でも徐々に成長を見せているが、グローバルに目を向けるとさらに進んだ傾向が見えてくる。グローバルのピープルアナリティクス関連のレポートやカンファレンスでは、ビジネスの価値を高めるためにピープルアナリティクスが活用されている事例が多数紹介されており、CHRO(最高人事責任者)としてもピープルアナリティクスのリーダーを信頼できるアドバイザーとして配置していることが報告されている。また、CHROの多くがデータと分析が人事戦略の不可欠な要素であることを明確にしている。このようなグローバルにおける成長を踏まえると、国内のピープルアナリティクスは成長スピードにおいてグローバルに劣後している印象が否めない。

「次世代企業」に学ぶ

本レポートでは、特に先進的な取り組みをしている企業を「次世代企業」と定義して、その特徴について考察を行った。ピープルアナリティクスの取り組みにおける8つの特徴にフォーカスしているが、特筆すべきは、これらの企業がピープルアナリティクスによる目的の達成のために、強化すべき最重要項目として「意識改革」を挙げているところにある。データドリブンの文化を浸透させていくため、職位や職種にかかわらず全社的な取り組みに昇華させており、推進する専門組織の設置は次世代企業で既に57%に達し、残りの43%も設置を視野に入れている。データ活用のための基盤、分析ツール等の環境は既に整えられ、目的に応じて利用するユーザーも人事部門だけでなく、経営層、マネジメント、従業員に至るまで幅広い。このように国内においても、ピープルアナリティクスを通じて、人事部門が事業価値を高める役割を果たし始めている。その意味ではグローバルと比較しても遜色ないレベルで取り組んでいる企業は確かに存在する。

以降は、「次世代企業」の8つの特徴(図表2)に触れながら、考察を深めていく。

図表1：人材データの活用動向



図表1：「Q：「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。」という質問に「取り組みを実施している／実施した」「今後取り組む予定がある」と回答した企業の割合。(全企業：2016年 n=235、2017年 n=264、2018年 n=312、2019年 n=236、2020年 n=202、2021年 n=189、2022年 n=152)

図表2：ピープルアナリティクスに取り組む「次世代企業」の8つの特徴



次世代企業に学ぶピープルアナリティクスの 取り組み強化に向けた考察

今回の調査から、人材データ分析に包括的かつ先進的に取り組んでいる企業には共通した特徴が見られた。前述したようにこれらの特徴を横断的に備え、ピープルアナリティクス活動が成熟した企業を「次世代企業」と呼称する。

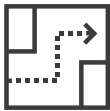
PwCコンサルティングは、図表3に挙げた8つの要素に沿った条件を設定して次世代企業を選定した。満たすべき要素は、いずれもデータドリブンによる意思決定や人事機能の高度化においては欠かせないものである。

本章では、サーベイによって得られた企業全体の動向も踏まえながら、「次世代企業」に見られる特徴を解説した上で、ピープルアナリティクス実施において今後強化すべき方向性を解説する。

図表3：「次世代企業」の条件

人材データ活用に向けて 満たすべき要素	次世代企業の条件
1. 課題・目的意識	・人材データ活用に関する経営層の関心度合いや課題感が強い ・仮説・コンセプトや将来的な目的が明確である
2. 分析の手法	・「要因・予測分析」をはじめとした高度な分析手法を適用している
3. 活用しているデータ	・現在利活用しているデータカテゴリが4種類以上である
4. ユーザーの広がり	・分析結果を「マネージャー」や「従業員本人」にも提供している
5. インフラの構築	・データ基盤を既に構築している ・BIツールやデータ処理ツール、プログラミング言語などの高度な分析ツールを既に活用している
6. 組織体制の整備	・人材データ活用に関する専門組織を設置している。もしくは設置を予定している
7. 人材の獲得・育成	・専門人材の獲得・育成の取り組みを実施している
8. ガバナンスの整備	・人材データ活用におけるガバナンスが整備されている





Feature 1

人材データ分析における目的の明確化

人材データを重視する経営層と明確な目的意識

次世代企業は、人材データ分析への「経営層の関心度」が「非常に強い」(86%)傾向にあり(図表4)、人材データ分析を経営課題と紐づけて検討する傾向がうかがえる。人材データ分析の取り組み実施にあたっては、その目的が「明確である」

割合が回答企業全体では22%であるのに対し、次世代企業では71%となっており(図表5)、目的を明確に定めることで組織的な取り組みを可能にしていると推察される。

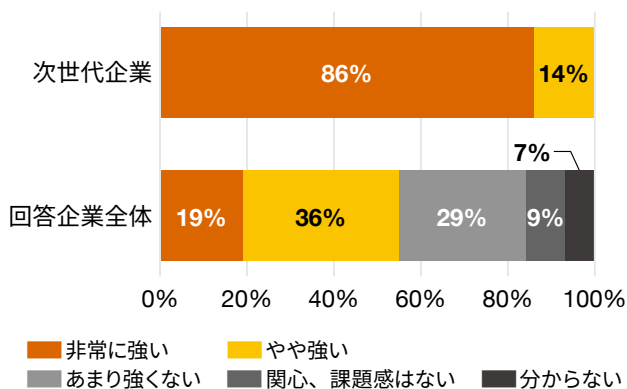
課題・目的意識ともに約2倍の差

人材データ分析への経営層の課題意識は、回答企業全体の「非常に強い」(19%)に対して、次世代企業は86%(67ポイント差)と、約4倍となり、特に次世代企業での課題意識の高さがうかがえる(図表4)。

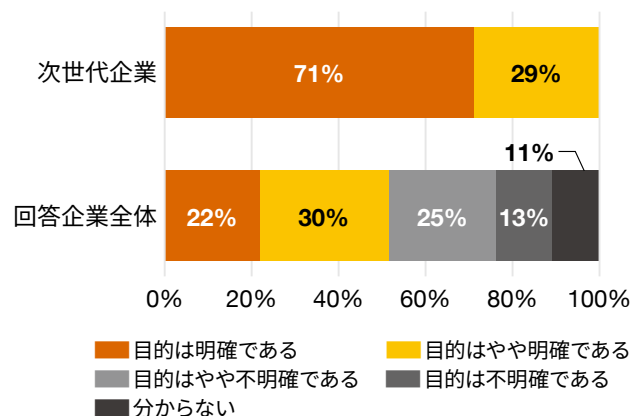
人材データ分析の目的意識については、回答企業全体の「目的は明確である」(22%)に対して、次世代企業は71%(49ポイント差)となった(図表5)。課題意識と同様に、次世代企業はより目的意識を高く持って取り組んでいることが分かる。

ここでいう目的とは、ピープルアナリティクスを活用することではなく、ピープルアナリティクスによって何を実現したいか、何を変えたいか、どのような課題を解決したいかを示している。データ収集や分析、インサイト抽出などピープルアナリティクスのあらゆる側面で、「目的」は確かな方向性を示してくれる羅針盤のような役割を果たすと言ってよい。アナリティクスの世界は、思ったようにいかない場面に多く直面する。目的や課題の設定次第では、何度も何度もチャレンジしては学ぶの繰り返しの中で、小さな発見を掴んでは次に紡いでいくという価値の探索作業に他ならない。そのため、目的というステートメントの明確化と共有は、活動に関わるあらゆる関係者を支える欠かせない要素となる。

図表4：人材データ分析への経営層の課題意識



図表5：人材データ分析の目的意識



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

図表4：「Q：貴社における、人材データ活用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。」(全企業：n=152 次世代企業：n=7)

図表5：「Q：貴社において、人材データ分析の取り組み実施にあたり、導入時の仮説・コンセプトや将来的な目的がどの程度明確であるか、お答えください。」(全企業：n=152 次世代企業：n=7)



Feature 2

複雑な課題解決に適した手法の採用

人事課題を抽出・解決する手段として高度な統計手法を活用

次世代企業の分析用途は、「人事課題を抽出・特定する手段として取り組んでいる」(86%)や「人事課題を解決する手段として取り組んでいる」(86%)が多い(図表6)。そのため、分析手法として「ベンチマーク比較」や「経年比較」に加え、

「高度な統計手法を用いた要因分析や予測分析」(71%)を実施(図表7)。目的に沿って分析手法を高度化させることで、人事課題の特定・解決に活用していると考えられる。

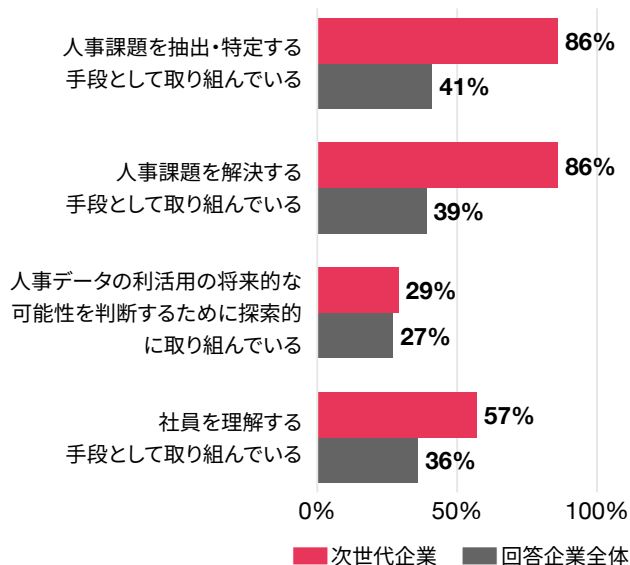
分析の用途と手法の高度化

次世代企業における分析の用途は、「人事課題を抽出・特定する手段として取り組んでいる」と「人事課題を解決する手段として取り組んでいる」がいずれも86%となっており、「社員を理解する手段として取り組んでいる」(57%)が続いている(図表6)。課題特定も解決としての手段もピープルアナリティクスの重要な役割として活用が進んでいる。少し活用度は劣後するが、従業員を理解する手段としてのピープルアナリティクスは、人材マネジメントが変化しつつある現状において重要なアプローチの1つとなる。例えば、自社にとって必要な人材像、ハイパフォーマー人材像、離職リスクのある人材像など、従業員の志向、パーソナリティ、行動特性、エンゲージメント

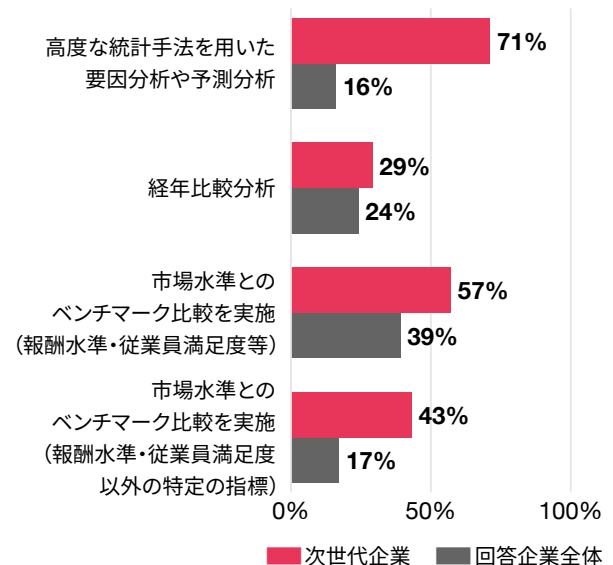
等のデータからモデリングすることで理解を深めることが可能になる。

分析手法においては、次世代企業は「高度な統計手法を用いた要因分析や予測分析」(71%)を筆頭に挙げており、回答企業全体の分布とは異なる動きを示している(図表7)。分析の内容は全体の回答を示したものであるが、テーマごとの課題特定や解決手段等の目的に応じて、次世代企業は機械学習や近年では生成AIなども用いた分析を推進していると推察する(図表8)。

図表6：分析の用途



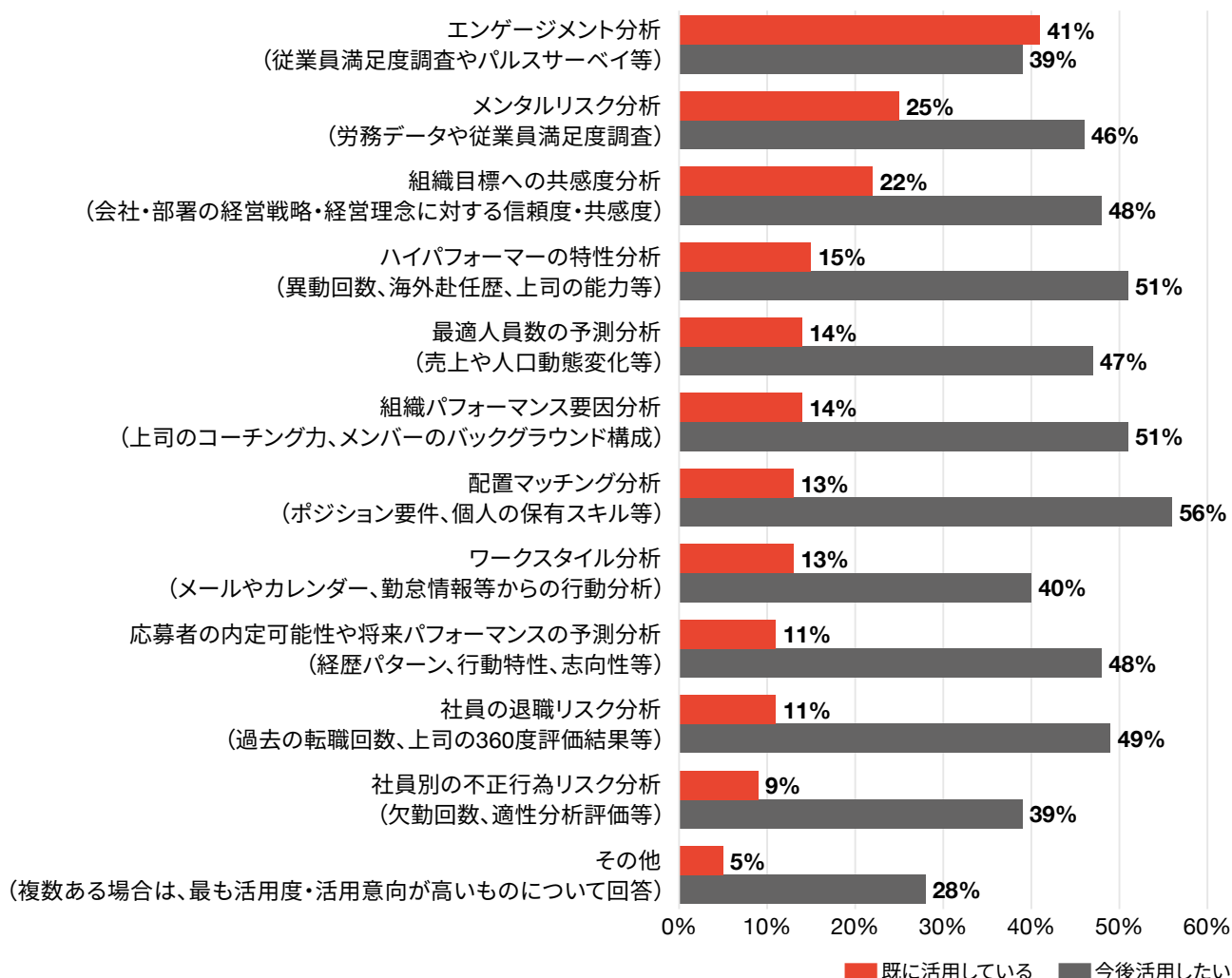
図表7：分析の手法



図表6：「Q：貴社において、どのような用途で人材データ分析を行っているか、お答えください。(複数選択可)」(全企業：n=152 次世代企業：n=7)

図表7：「Q：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、下記よりお答えください。(複数選択可)」(全企業：n=152 次世代企業：n=7)

図表8：分析の内容



図表8：「Q：人材マネジメントに関する要因分析や予測分析の実施について、貴社における導入有無や今後の導入可能性についてお答えください。(複数選択可)」(全企業：2022年 n=152)





Feature 3

「個」を活かすデータ活用

次世代企業は、目的に応じた広範なデータ活用を推進する

次世代企業は広範なデータを活用し、目的に応じて柔軟かつ高精度な施策を実現する。特に従業員のキャリア形成・配置に関わるデータや、従業員の定期的なモニタリングのデー

タが、中長期・即時を問わず、施策の検討・実施に活用されていると考えられる。

人材データの種類・活用度はともに拡大する

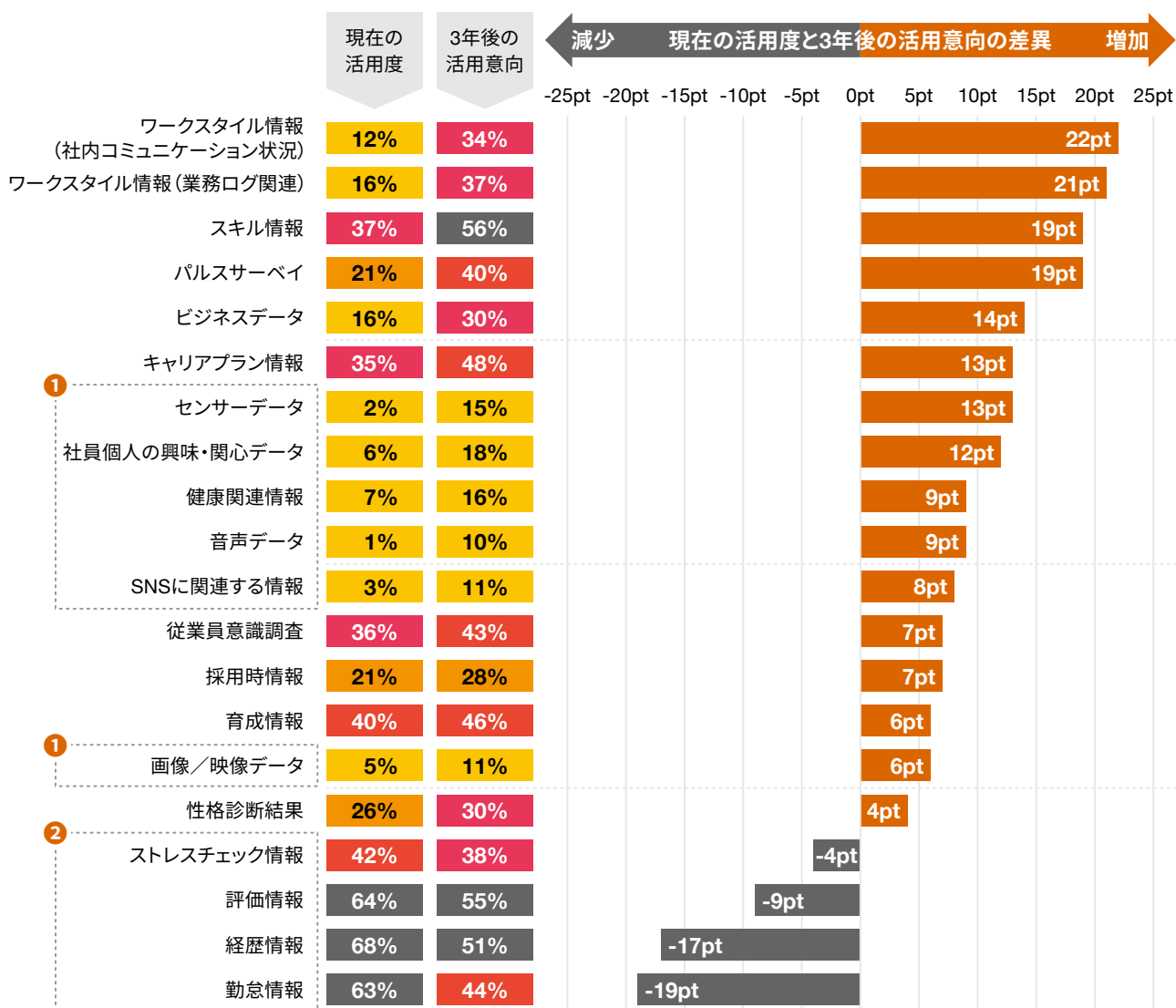
人材データの活用度に関する企業全体の回答結果では、分析に用いる人材データのうち、3年後の活用要望が現在の活用度を上回ったデータは20項目中16項目に及んだ(図表9)。ここから、多くの企業が人材データの活用拡大を見込んでいると考えられる。特に「スキル情報」「キャリアプラン情報」「従業員意識調査」は活用度をさらに高める動きを見せており、従業員個人にフォーカスした分析が引き続き重要視されていることが分かる。今後さらなる活用が望まれる16項目の中には、「健康関連情報」などのように現在の活用度が未だ1桁台ではあるが、データ活用度を高めようとするものもある。

3年後の活用要望が現在の活用度を下回ったデータは、「ストレスチェック情報」「評価情報」「経歴情報」「勤怠情報」の4項目と少ない。ただし、いずれの項目も現在の活用度自体が約6〜7割と高く、また3年後の活用を望む割合も約4〜5割と他の項目と比較しても高いことが分かる。ここからも、これからのピープルアナリティクスでは活用データがシフトするのではなく、勤怠や評価などの人事コアデータを基本としながらも、従業員個人にフォーカスした動的なデータも視野に入れて活用範囲が広がっていくものと想定される。

次に次世代企業のデータ利活用の現状と今後の活用見込みから、データの利活用の目的などについて考察する。



図表9：人材データの現在の活用度と今後の活用意向の比較



① 現在1桁%の活用データは今後の活用意向が高い

② マイナスの活用意向のデータも今後の活用意向は継続して高い

➡ 活用データの種類は「シフト」ではなく「多様化」が見込まれる

図表9：「Q：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）」および「Q：3年後に人材マネジメントとして活用していきたいデータについてお答えください。（複数選択可）」の集計結果を示す。（全体：n=152）

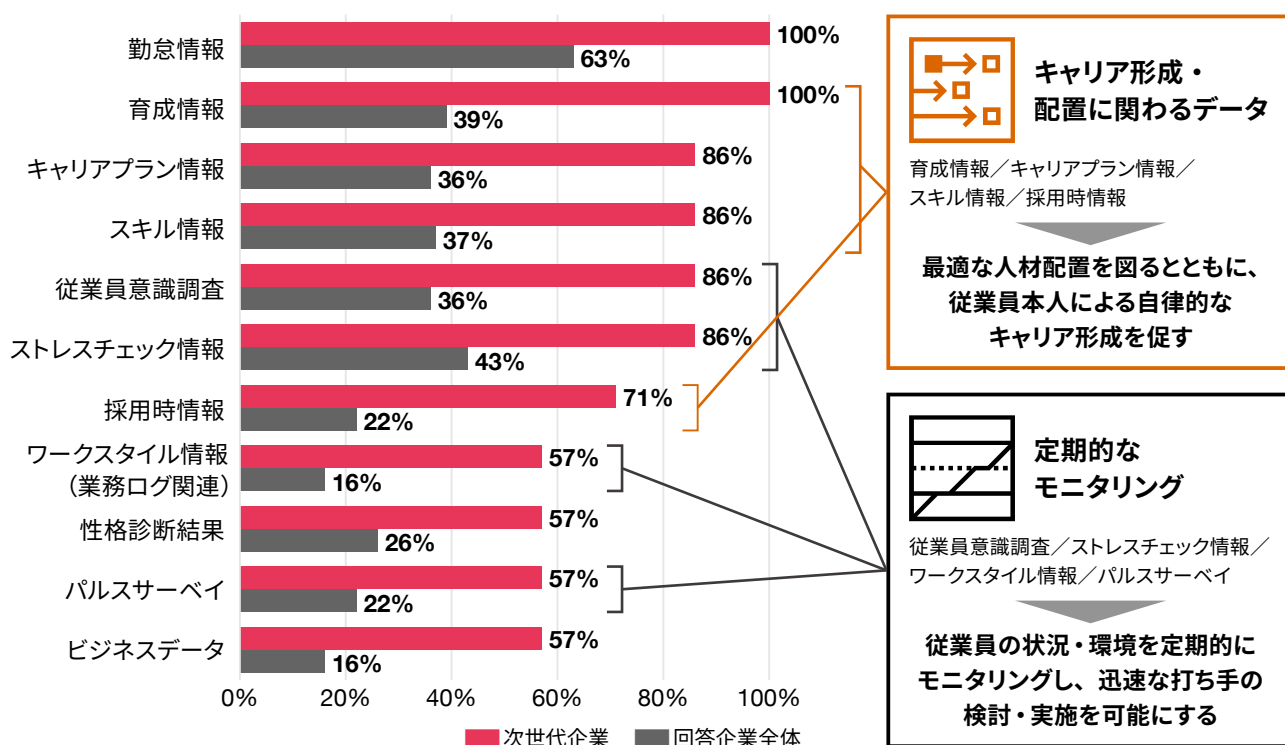
広範なデータを活用し、目的に応じて柔軟かつ高精度な施策を実現する

データ活用度の回答結果から、次世代企業の2つの特徴が見られた。「育成情報」「キャリアプラン情報」「スキル情報」「採用時情報」といった従業員のキャリア形成・配置に関わるデータ群の活用と同時に、「従業員意識調査」「ストレスチェック情報」「パルスサーベイ」のように従業員の定期的なモニタリングデータの活用度が高いことが分かる(図表10)。従業員個人にフォーカスしたマネジメントを再構築する場合、このようなデータ群は従業員を理解する上で特に貢献度が高い。実際のデータ活用例では、ジョブ型制度を導入した際、従業員自らが主体的にキャリア形成をするという方針転換とともに、キャリアオーナーシップ実現のために各ポジションの要件に対して従業員自身が保有するスキル・経験値等との適合率を算出し、自己啓発と成長を促す情報として開示している。

これにより、ジョブと従業員の適切なマッチングを行い最適な人材配置を図るとともに、従業員本人による主体的なキャリア形成をサポートするキャリア面談などの運用面でも活用されている。また、人的資本経営においても、動的な人材ポートフォリオおよび戦略的な要員計画をプランニングする上で、スキル情報をはじめとした人材情報の活用需要が高まっていることを把握している。昨今ではスキルタクソノミー(スキルの分類体系)構築に取り組む企業も現れており、ますますスキル情報の重要性が増している。

さらに、従業員のエンゲージメントやパフォーマンスを最大化するために、定期的なモニタリングの対象として「従業員意識調査」「ストレスチェック情報」「ワークスタイル情報」「パルスサーベイ」データが活用されていると推測する。このようなデータから得られるインサイトを活用し、短期的には課題の明確化と施策化、中長期的には改善方針などを導き出していると考えられる。

図表10：全体に対する次世代企業のデータ活用度の比較



図表10：「Q：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)」(全企業：n=152 次世代企業：n=7) 注：次世代企業と回答企業全体の回答比率の差が30ポイント以上の選択肢のみ抜粋





Feature 4

ユーザーの広がりとともに重視される「意識改革」

現場レベルで浸透するデータに基づいた意思決定

データ分析の提供先に関して、次世代企業は「マネージャー」(100%)、「従業員本人」(57%)など現場レベルまで巻き込みを図り(次ページ、図表13)、データに基づく現場主導の意

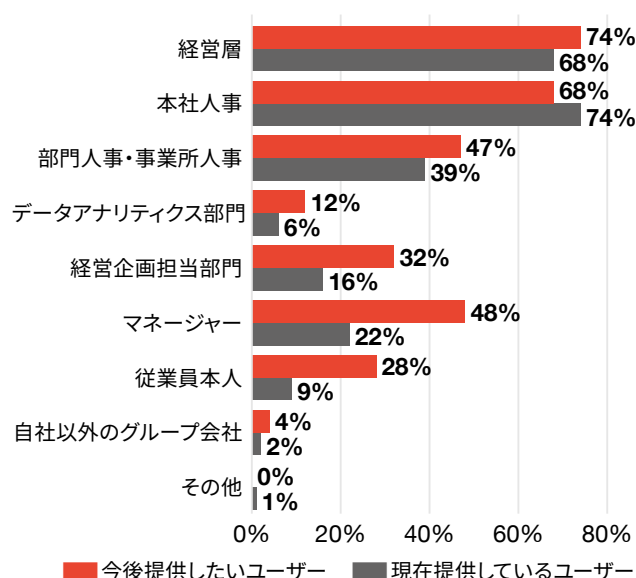
思決定を進めていることが推察される。また、現場での人材データ活用推進に向けて、マネジメント層や従業員向けの意識改革にも注力している。

マネージャーや社員の利用促進

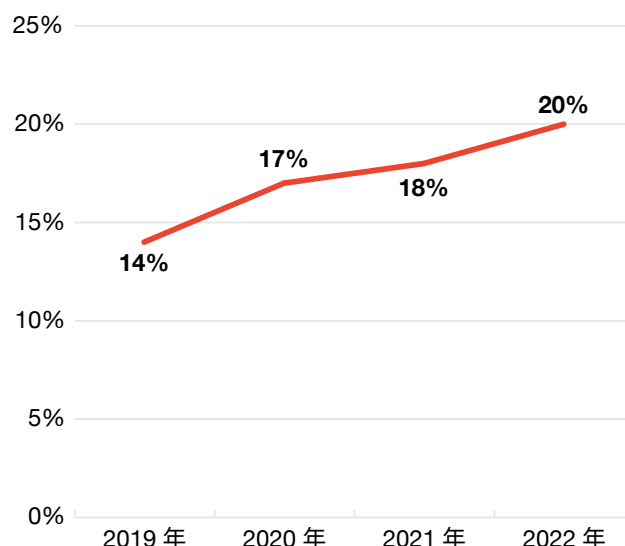
人材データ分析の結果を提供している対象を見ると「本社人事」(74%)、続いて「経営層」(68%)によるデータ活用が現在の主流であると読み取れる。将来的に人材データ分析の結果を提供したい対象としても「経営層」が74%と最も多く挙げられており、人材データ活用に関する経営層の関与は本社人事と同程度まで高まってきている(図表11)。加えて、人材データ活用に関する経営層の関心度合いや課題感を見ると「非常に強い」と回答した企業が過去4年間で増加傾向にあることが分かる(図表12)。

経営層のデータ活用が主流となった背景として、やはり人的資本開示の影響は大きいと考えられる。「人材版伊藤レポート2.0」^{*2}にもあるように、人的資本経営では経営戦略と人材戦略を連動させ、アジェンダごとに定量的なKPIを設定し、施策実施状況を投資家に説明することが経営層に求められているため、経営層のデータ活用は必須となりつつある。同レポート内で触れられている、動的な人材ポートフォリオの構築・活用をはじめとした各種テーマに経営層の関心が集まっていると想定される。人的資本経営の広がりを踏まえると、今後も経営層のデータ活用度合いは高まり、ピープルデータを活用した意思決定が当たり前に行われるようになるだろう。

図表11：人材データ分析結果の提供先



図表12：経営層の関心度の推移



図表11：「Q：現在、どのようなユーザーに人材データ分析の結果を提供しているかお答えください。(複数選択可)」および「Q：今後、どのようなユーザーに人材データ分析の結果を提供したいかお答えください。(複数選択可)」の集計結果を示す。(全体：n=152)

図表12：「Q：貴社における、人材データ活用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。」という質問に「非常に強い」と回答した企業の割合を集計した。(全体：2019年 n=236、2020年 n=202、2021年 n=189、2022年 n=152)

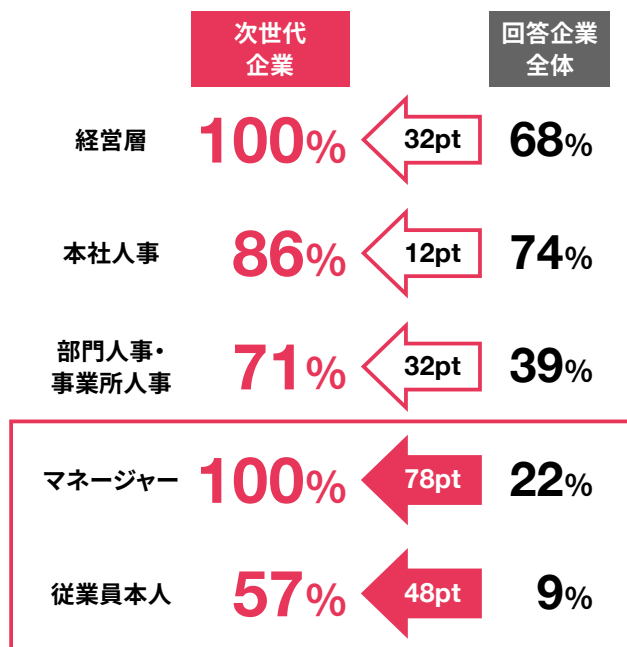
*2：経済産業省，2022年。「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～」(2023/10/30閲覧)
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

「意識改革」が次世代企業の最優先強化要素

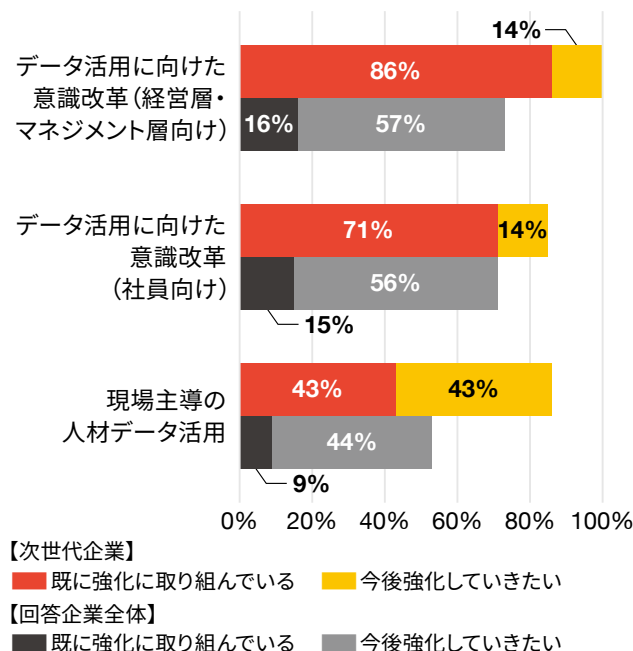
データ分析の提供先に関して、次世代企業は、「マネージャー」(100%)、「従業員本人」(57%)など現場レベルまで巻き込みを図っていることが回答結果から得られた。このことからデータに基づく現場主導の意思決定を進めていることが推察される。また、回答企業全体との比較では、「マネージャー」(78ポイント差)、「従業員本人」(48ポイント差)とそれぞれ大幅な違いが見られた(図表13)。現場レベルでの活用を展開していく上では、マネージャーや従業員のニーズも汲みながら公開するデータ群を選定し、期待する行動変容も見据えて展開する必要があるため、人事と現場の密接なコミュニケーションのもと、データ利活用の方針およびデザインが行われているものと推察する。そうでなければ、自分たちのニーズや業務に合致しない情報提供ならびにBIなどのツールは、多額の投資にもかかわらず、最終的には全く活用されないまま無用の長物になりかねないからだ。

データを集約・整備し、複雑なデータの可視化や分析を容易にするBIツールは、ピープルアナリティクスにおいてとても有効なツールとなる。一方、目的が不明確かつ可視化された利用意図が不明なダッシュボードは、仮にデータリテラシーの高い利用者であっても扱いが難しい。データ利用を促進するためには、ビジネスやユーザーにとっての「価値」につなげる必要がある。次世代企業は、人材データ活用において強化すべき要素として、「データ活用に向けた意識改革(経営層・マネジメント層向け)」を筆頭に挙げている(図表14)。グローバルのピープルアナリティクスリーダーも事業価値を提供するためにデータ活用を促進する傾向が高く、データドリブン文化の浸透を重視している。経営層、マネジメント層、従業員層全てを巻き込んだ「意識改革」は、まさにデータドリブン文化へと変革するピープルマネジメントの生命線とも言える。

図表13：次世代企業のデータ分析結果の提供先比較



図表14：人材データ活用において強化すべき要素



図表13：「Q：現在、どのようなユーザーに人材データ分析の結果を提供しているかお答えください。(複数選択可)」(全企業：n=152 次世代企業：n=7)

図表14：「Q：今後、貴社における人材データ分析の活用を想定する場合、強化すべきと考える要素についてお答えください。」(全企業：n=152 次世代企業：n=7)



Feature 5

ピープルデータを活かす環境整備

複雑化する分析ニーズに応えるインフラ構築

次世代企業は、一部業務・部署での活用も含めれば全ての企業がデータ基盤を構築している。活用データの種類の多様化に対応するため、データを一元管理することで分析の実施を円滑化している。また「BIツール」(86%)、「データ処

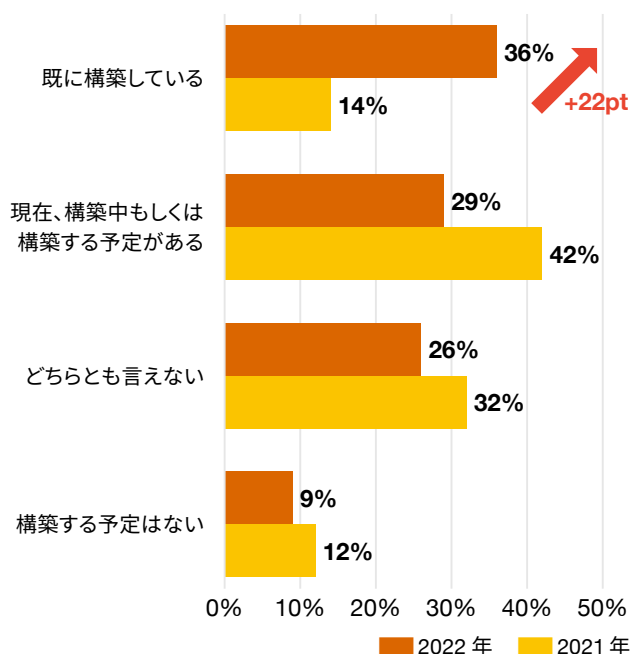
理ツール」(43%)、「統計分析ツール」(43%)など使用ツールの幅を広げることで複雑化する分析ニーズに応えるためのインフラの構築を進めていることがうかがえる(次ページ、図表18)。

加速するデータ基盤整備

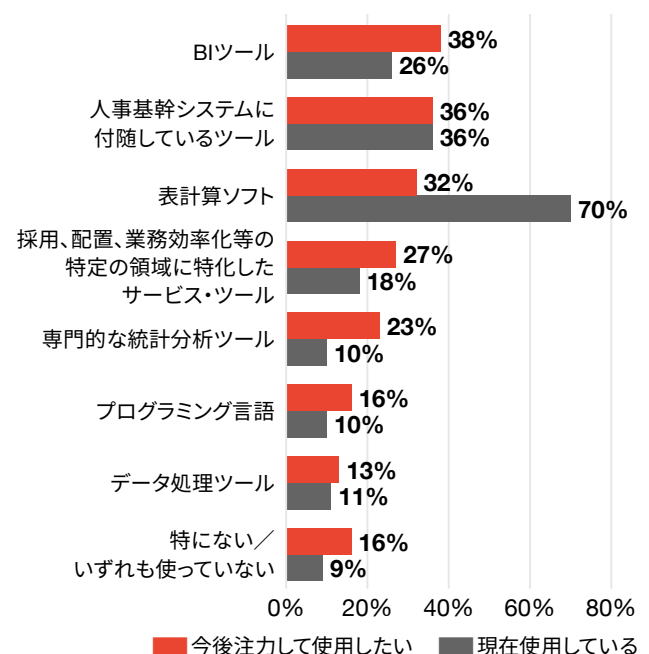
データ基盤の構築は、回答企業全体で見ても急速に進んでいる(図表15)。2021年と比較しても「現在、構築中もしくは構築する予定がある」だった企業が「既に構築している」(22ポイント増)の状態にシフトしていることがうかがえる。人材データ分析の目的やデータの種類の多様化する中、幅広い分析ニーズに応えるために、データを一元管理する意向の高まりが背景にあると推察される。

図表16によると、将来的な活用意向が最大となったのは「BIツール」である。現在の活用度26%を12ポイント上回る38%の企業が「今後注力して活用したい」と回答しており、今後はさらに分析の中心的なツールとして活用されていくと考えられる。また「採用、配置、業務効率化等の特定の領域に特化したサービス・ツール」「専門的な統計分析ツール」「プログラミング言語」「データ処理ツール」の4つもBIツールと同じく将来的な活用意向が現在の活用度を上回り、今後ますます積極的に活用される見込みである。

図表15：データ基盤の構築に関する変化(2021～2022年)



図表16：人材データ分析に使用するツールの変化



図表15：「Q：貴社で効率的かつ有効的な人材データ分析を行うためにデータ基盤を構築しているか、現状についてお答えください。」(全企業：2021年 n=189、2022年 n=152)

図表16：「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／サービス等)についてお答えください。」(全企業：2022年 n=152、ただし項目「その他」を省略)、「Q：貴社で人材データ分析を行う際に今後注力して使用したいと考えているツール(ソフト／アプリケーション／サービス等)をお答えください。」(全企業：2022年 n=152、ただし項目「その他」を省略)

情報を一元管理し、目的の複雑化・高度化に応えるインフラ構築を推進

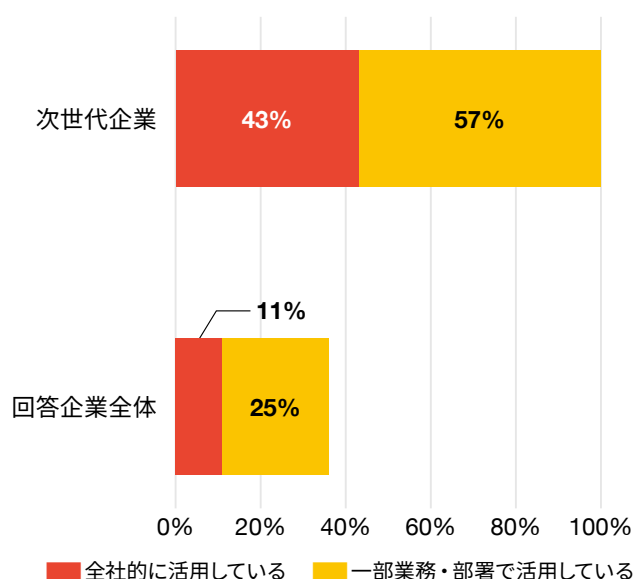
次世代企業は、データ基盤を構築して全社的に利用している割合が43%（回答企業全体：11%）に達しており、全社利用でなくとも、一部業務または部署での活用（57%）が進んでいる（図表17）。さらなる活用データの種類の多様化に対応するため、データを一元管理することで分析の実施を円滑化していることが推察される。既に周知のとおり、人事関連の情報はデータ化されていても、HR基幹システムや採用システム、LMS（ラーニング・マネジメント・システム）など分散して保存されているケースが多く、横ぐしでデータを活用するためには、データが集約されたデータレイクのような統合的な基盤を必要とする。国内のみの場合であっても、データ項目ごとに正しく定義し、さまざまな人材関連システムに保存されているデータをマッピングすることで、ようやく利活用が可能な環境が整えられる。

グローバルにおいて環境を整えるのはさらに障壁が高い。グローバルのデータを集約して活用するには、各国で仕様が異なるデータを統合するデータマッピングの難易度が高いた

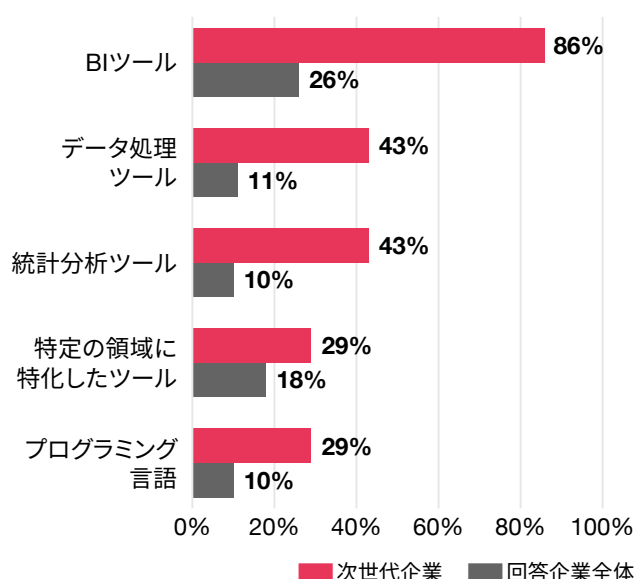
めだ。各国の法令や慣例に従ってデータ整備がされているため、単位および報酬対象の定義、計算の起算日など、さまざまな仕様の違いを整備することが求められる。このようなデータ基盤整備は多くのケースで多大な時間を要するため、データ利活用を推進するのであれば早急な構想策定への着手が望ましい。

また、活用ツールの種類に関する次世代企業の回答では「BIツール」（86%）、「データ処理ツール」（43%）、「統計分析ツール」（43%）など使用ツールの幅を広げることで複雑化する分析ニーズに対応していることがうかがえる（図表18）。次世代企業は、全体と比較しても「BIツール」の活用割合が非常に高い。自社のニーズに合ったBIダッシュボードをカスタマイズして展開しやすくする設計上の自由度も、これを後押ししている。最近では、BIベンダーがHR領域におけるBIダッシュボードのテンプレートを提供するなど、活用障壁を下げ、生産性を高めるための工夫も各所で行われている。

図表17：データ基盤を構築している割合



図表18：活用ツールの種類



図表17：「Q：貴社で効率的かつ有効的な人材データ分析を行うためにデータ基盤を構築しているか、現状についてお答えください。」（全企業：n=152 次世代企業：n=7）

図表18：「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／サービス等）についてお答えください。（複数選択可）」（全企業：n=152 次世代企業：n=7）



Feature 6

データドリブンを担う専門組織の設置

次世代企業で進む専門組織の設置

次世代企業は全社的なデータ活用推進や分析の高度化のため、専門組織を設置する傾向がうかがえる。全体では専門組織を「設置している」「今後、設置する予定がある」企業が合

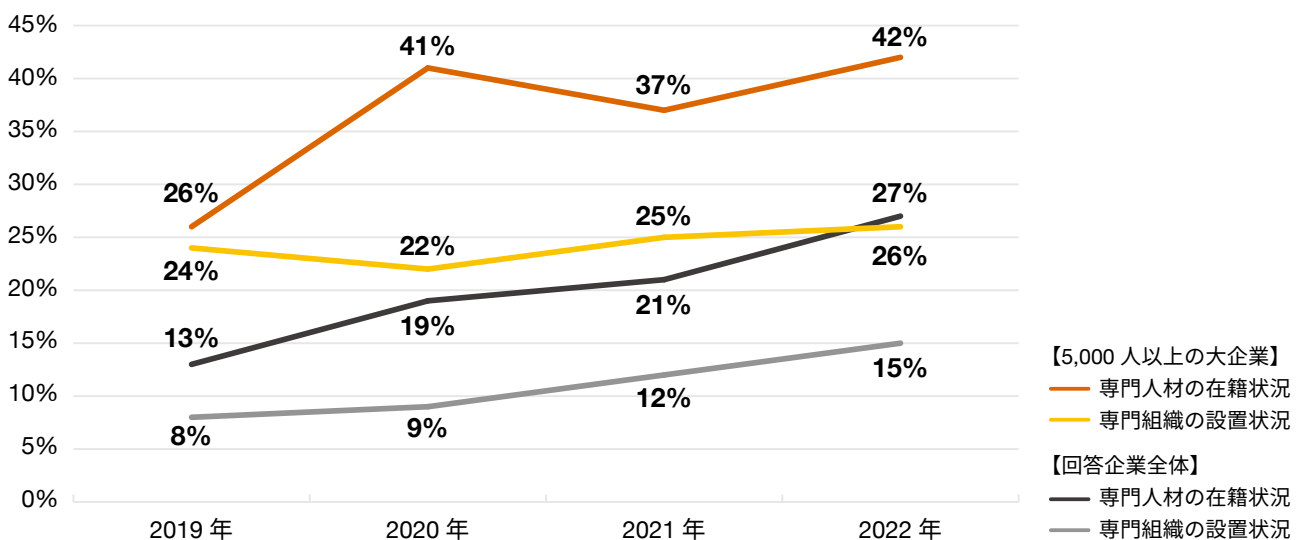
わせて31%であったが、次世代企業では100%となった(図表21)。専門組織の設置を進める企業は年々増加しているが、次世代企業ではその傾向がより顕著であると言える。

大企業では専門人材の獲得率が伸長

専門組織の設置は、2022年時点で5,000人以上の大企業の回答から特徴が出ており、回答企業全体を11ポイント上回る(図表19)。ただし、回答企業全体でも前年から3ポイント増と微増ではあるが専門組織設置が進んでいる。人材デー

タ分析の専門人材の在籍数は大企業で4割程度だが、回答企業全体でも徐々に専門人材が増加していることがうかがえる。

図表19：専門組織の設置状況と専門人材在籍状況(2019～2022年)



図表19：「Q：貴社社内における人材データ分析の専門組織の設置有無や設置予定についてお答えください。」(全企業：2019年 n=236、2020年 n=202、2021年 n=189、2022年 n=152 大企業：2019年 n=54、2020年 n=49、2021年 n=48、2022年 n=47)、「Q：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。」(全企業：2019年 n=236、2020年 n=202、2021年 n=189、2022年 n=152 大企業：2019年 n=54、2020年 n=49、2021年 n=48、2022年 n=47)

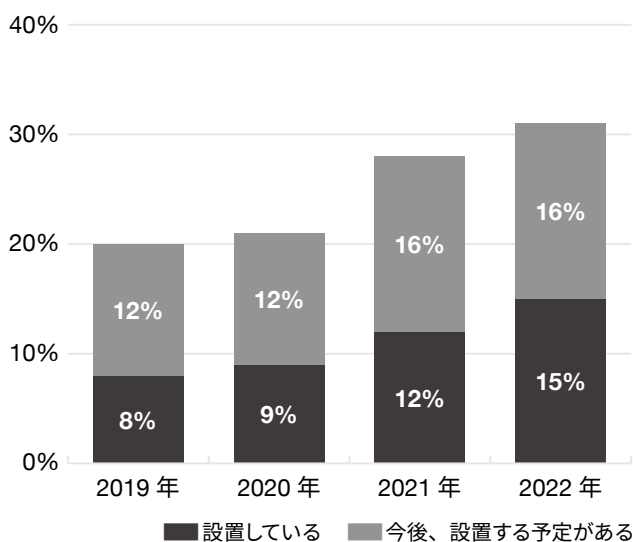


専門組織の設置動向

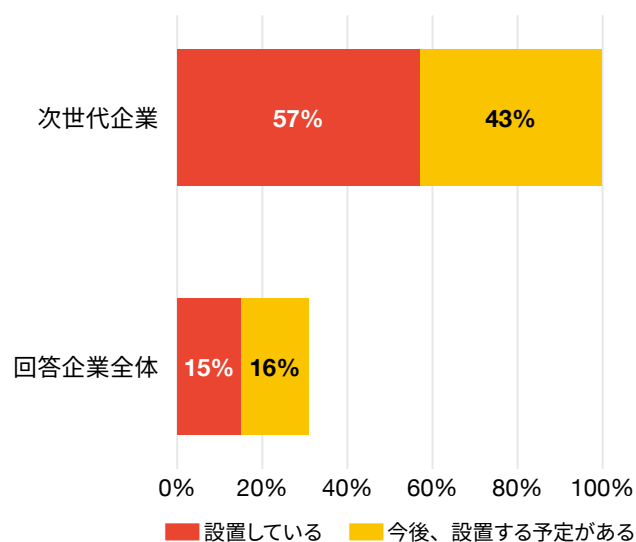
専門組織の設置状況は年々増加傾向にあるが、全体としては「設置している」と「今後、設置する予定がある」を合わせても30%程度にとどまる(図表20)。一方、次世代企業は、既に設置している企業が57%を占めており、43%は「今後、設置する予定がある」と回答している(図表21)。全社的な専門組織を強化する動きがうかがえる。

データ活用を推進するために、グローバルの有力な先進企業では、専門組織の設置以降の拡張も進めている。また、成功している人事分析チームは、経営ニーズに焦点を当てていることから、人事部門の利益を超えて重要な事業価値を推進するチームづくりが求められるだろう。

図表20：専門組織の設置状況(2019～2022年)



図表21：専門組織の設置状況(2022年)



図表20、図表21：「Q：貴社社内における人材データ分析の専門組織の設置有無や設置予定についてお答えください。」(全企業：2019年 n=236、2020年 n=202、2021年 n=189、2022年 n=152 次世代企業：2022年 n=7)





Feature 7

ピープルアナリティクス人材の採用も積極化

アナリティクス専門家の積極的採用と従業員の学習支援

次世代企業は、人材データ分析の専門人材確保のため、「社外からの採用」(71%)、「社内人材による兼務」(71%)と、人事部外から調達する取り組みを進めている(26ページ、図表25)。ただし、日本国内の労働市場において、ピープルアナリティ

クス人材が必ずしも潤沢と言えない中、外部からの人材獲得のみならず「自己学習プログラムの活用」(100%)、「E-learning ツール・サービスの活用」(71%)など自律的な学習支援の環境整備も進めている(26ページ、図表26)。

育成を軸とした人材確保

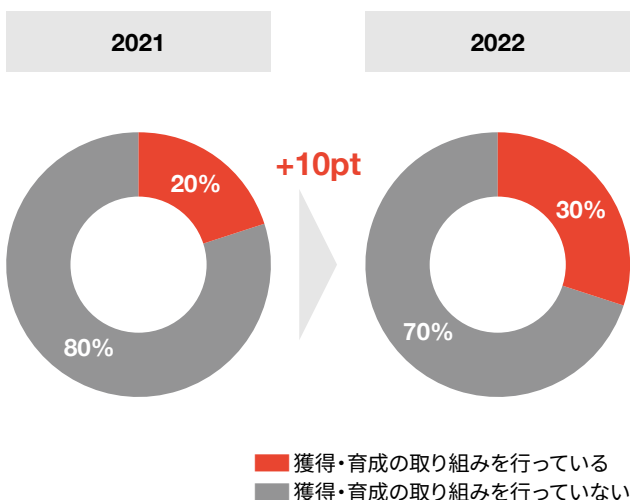
人材データ分析の専門人材の獲得・育成の取り組みは前年度から10ポイント伸び、人材獲得・育成の取り組みが積極化している(図表22)。また、専門人材の調達方法によると、5,000人以上の大企業では「データアナリスト担当の育成」(36%)、「人事部から育成」(32%)の順に取り組みが進むことから、専門人材の不足感と外部からの人材獲得の難しさを背景に、自社での育成を軸に人材確保に注力する動きがうかがえる(次ページ、図表23)。

また、ピープルアナリティクスの取り組みに限定すると、必ずしも人事部門で全てのスキルセットを人事メンバーに習得してもらう必要性はない。PwC コンサルティングでは、ピープルアナリティクスに必要なスキルとして「仮説・課題設定力」「データ化力」「データエンジニアリング」「データ解釈力」の4領域を挙げている(次ページ、図表24)。人事部門で習得を

推奨するのは、「仮説・課題設定力」と「データ解釈力」の2つである。「仮説・課題設定力」は、人材マネジメント上の課題と方向性に関する人事の理解度が求められるからだ。「データ解釈力」は、データそのものの定義と意味を理解し、分析結果からインサイトを導き出すスキルのため、同じく人事領域の専門性が問われる。一方、「データ化力」と「データエンジニアリング」は、データサイエンティストやデータアナリストとチームを組成することで対応できる。

成功している企業に見られるのは、目的のもとに集められた多様なケイパビリティを保有するメンバーによる組成である。人事部門、事業部門、DX等のテクノロジー部門、法務部門などの各専門家によるコラボレーションによって、ピープルアナリティクスは機能するようになる。

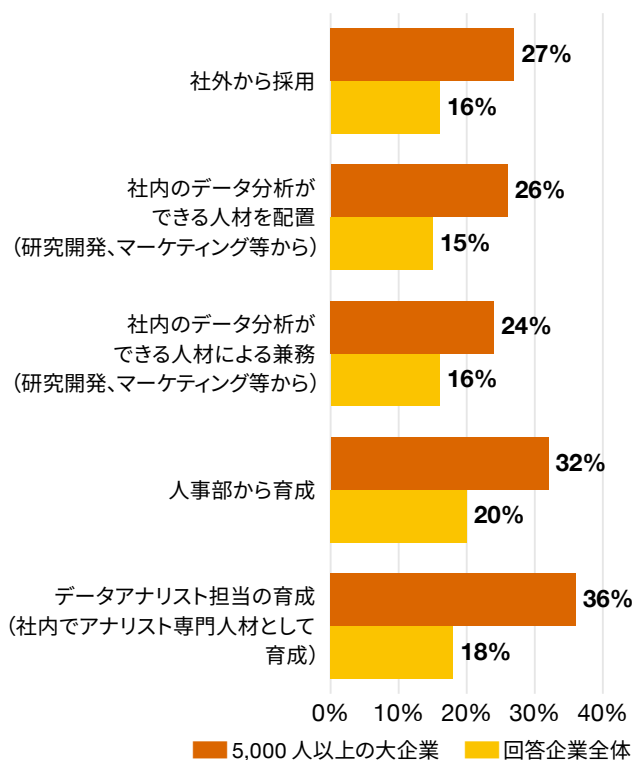
図表22：専門人材獲得の取り組み状況(2021～2022年)



図表22：「Q：データアナリストの調達方法についてお答えください。(複数選択可)」(全企業：2021年 n=189、2022年 n=152 大企業：2022年 n=47)

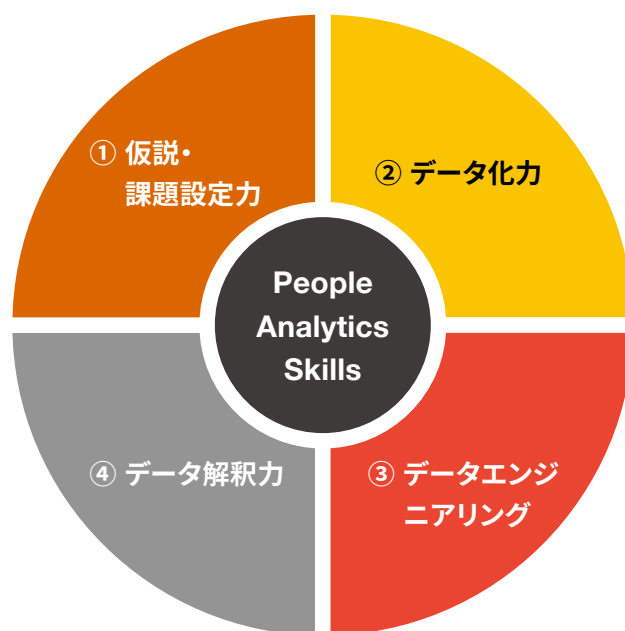


図表23：専門人材の調達方法



図表23：「Q：データアナリストの調達方法についてお答えください。(複数選択可)」(全企業：2021年 n=189、2022年 n=152 大企業：2022年 n=47)

図表24：ピープルアナリティクスのスキル領域



次世代企業は人材育成の内製化を図る

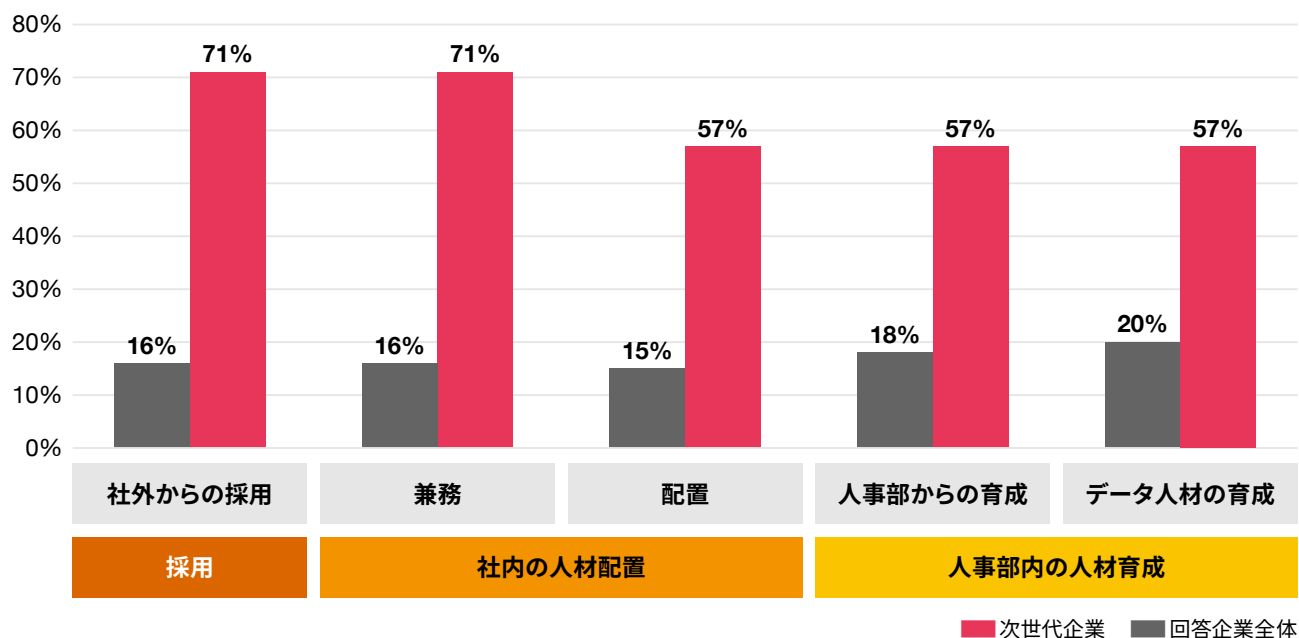
人材データ分析の専門人材確保に関して、次世代企業は、「社外からの採用」(71%)、「社内人材による兼務」(71%)と、人事部外から調達する取り組みを強化している(次ページ、図表25)。経営層からの要請などにより、短期間での専門組織立ち上げや即戦力を必要とする場合の多くは、社外からの人材獲得に頼らざるを得ない。ただし、専門人材が不足する中、自社内の専門人材の育成を強化するために、「自己学習プログラムの活用」(100%)、「E-learning ツール・サービスの活用」(71%)などのスキル習得に向けた環境整備も進めている。

特に次世代企業における専門人材の育成に関する取り組み状況については、「自己学習プログラムの活用」(100%)、「E-Learning ツール・サービスの活用」(71%)、「研修プログラムの開発・内製化」(71%)に代表されるように、育成コンテンツは自社内で内製化する方向で取り組んでいる状況がうかが

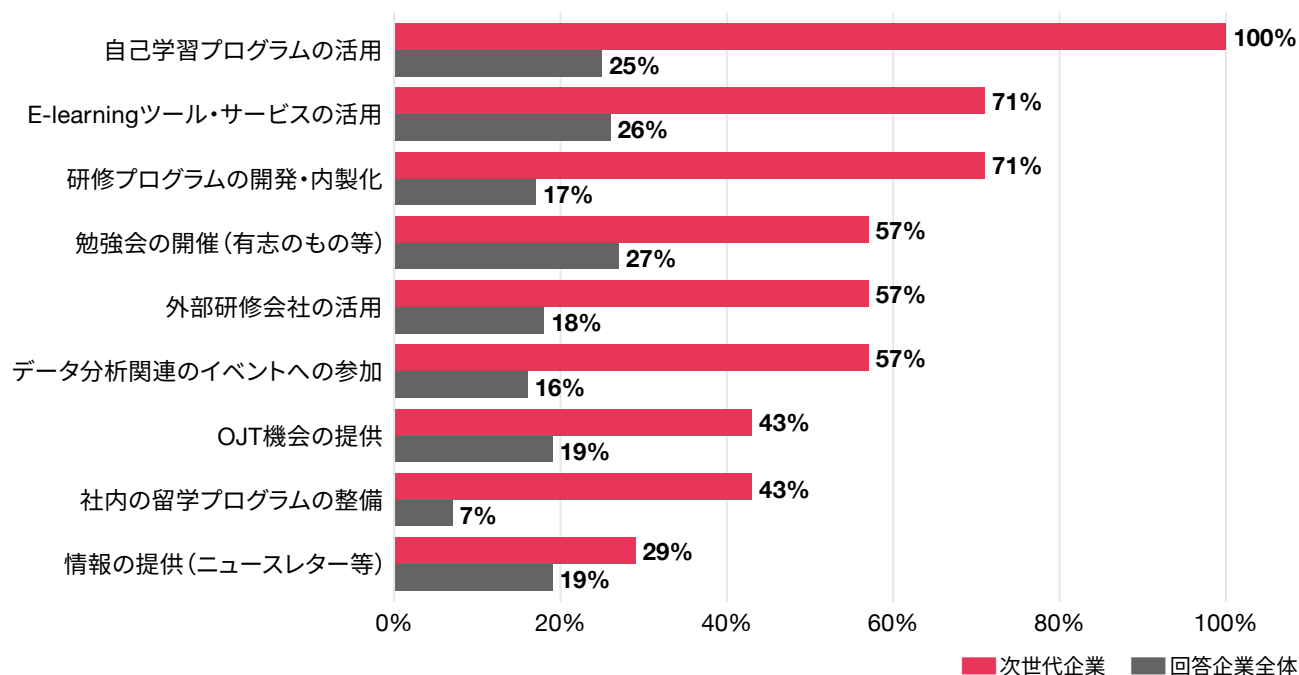
える。開発当初は、外部ベンダーの協力を得て取り組んだとしても(「外部研修会社の活用：57%」、特定の専門チームに所属するメンバーに限らず、将来的には幅広い従業員層へのアップスキリングを必要とする課題背景から、スキルを習得する推進メンバーの育成とともに内製化する選択肢を採っているものと推察する(次ページ、図表26)。

人事部門は、特に自社の問題点や課題をデータで表現する機会に恵まれなかったと思われる。今まで、定性的にナラティブな表現に終始してきた課題について、関係者が数値・データという共通言語で理解することができ、データに基づいて適切なアプローチ、施策の選択、状況のモニタリングと継続的改善を運営できる組織は、必ず企業価値を高め、自社を成功に導くことができるだろう。

図表25：専門人材の調達状況



図表26：専門人材の育成取り組み状況



図表25：「Q：データアナリストの調達方法についてお答えください。（複数選択可）」（全企業：n=152 次世代企業：n=7）

図表26：「Q：データアナリスト人材の育成に関する取り組み状況についてお答えください。（複数選択可）」（全企業：n=152 次世代企業：n=7）



Feature 8

データ活用を正しく推進するガバナンス整備

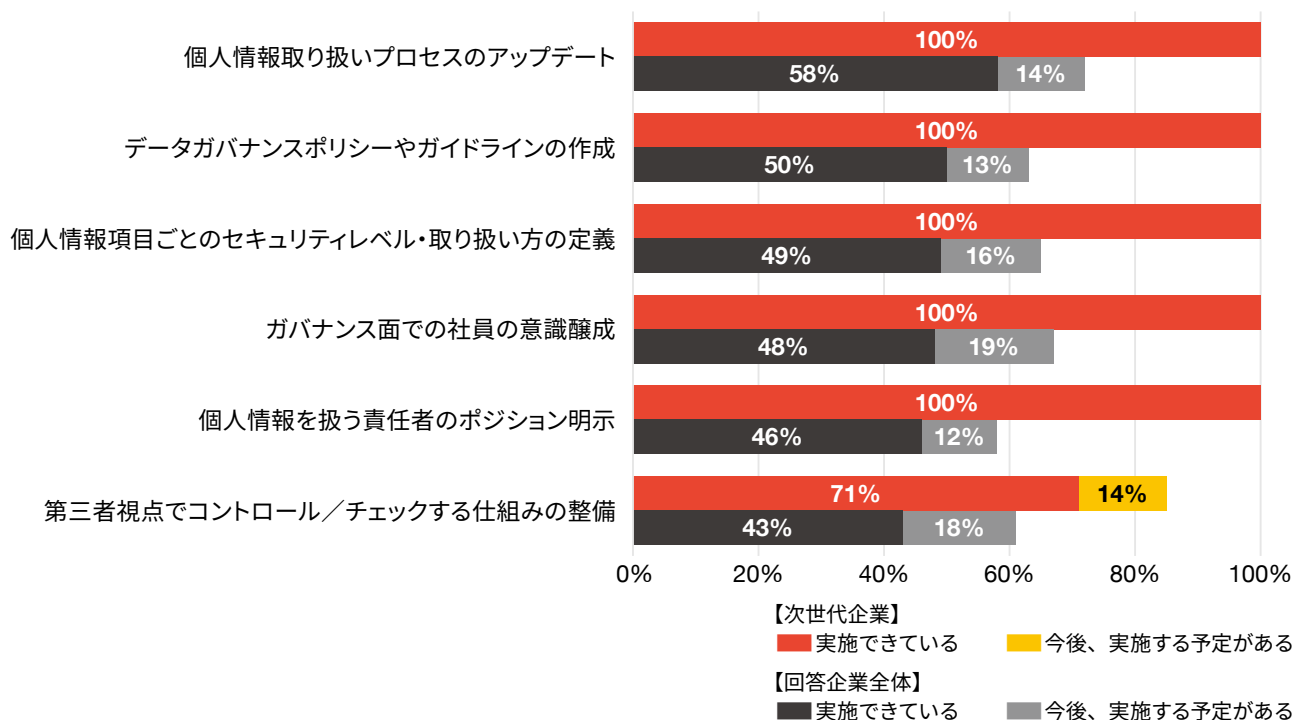
包括的なガバナンス整備の推進

次世代企業はデータ取り扱いに関するガバナンス面の整備を進め、社内での普及に取り組んでいる。具体的には「個人情報取り扱いプロセスのアップデート」「データガバナンスポリシーやガイドラインの作成」といった、法令対応やセキュリティガイドライン等の環境整備、意識醸成の取り組みなど包括的なガバナンス整備を進めている。また、今後の「第三者視点でコントロール／チェックする仕組みの整備」の取り組みを深める動向もうかがえる。

ガバナンスの整備状況に関して、次世代企業は「第三者視点でコントロール／チェックする仕組みの整備」(71%)を除いて、100%実施している状況であることが分かる(図表27)。回答企業全体においても、「実施できている」と回答した企業は、「個人情報取り扱いプロセスのアップデート」(58%)を筆頭に約5割から6割の企業に取り組んでおり、「今後、実施する予定がある」を含めて整備している企業を含めると約6割から7割となった。人事関連、特に「個」にフォーカスしたデータ収

集と分析を行う場合、個人情報に関わる追加の対応が必要となる。個人情報の取り扱いについて、従業員から基本的な合意を取得しているが、利用目的に応じて従業員への目的の明示とともに追加で合意を得る必要性がある。個人情報に係る規約のアップデート、合意プロセスの更新など、正しく情報を取得するために対応に追われることになる。また、機微情報に関する合意の取り方など、国内でも定期的に見直されている他、欧州連合のGDPR、米国のECPA、中国の中華人民共和国個人情報保護法など各国の個人情報取得は厳しくなる傾向にあるため、動向を見据えた対応が求められる。むやみにデータを取得するのではなく、必要なデータ取得について人事部門および各関係部門と協力の上整備することが望ましい。人的資本関連のKPI管理などであれば、可視化と予実管理が主要な必要機能となるため、集計されたマスタデータでも十分に目的を果たすことはできる。

図表27：ガバナンスの整備状況



図表27：「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。」(全企業：n=152 次世代企業：n=7)

ピープルアナリティクスの進展に向けた さらなるチャレンジ

ピープルアナリティクスの本領発揮に向けた布石

本レポートで触れてきたように、国内企業でのピープルアナリティクスへの取り組みは3つの次元で広がつつある。1つ目は、人事を中心に試行錯誤してきた段階からマネージャーや従業員へと貢献領域の幅が拡大していること。2つ目は、扱うテーマ領域が多様化しており、特に経営や戦略の観点でエンゲージメントおよび企業風土・カルチャーへの科学的アプローチが試行されていること。また、ジョブ型制度導入などと併せて、スキルやキャリア志向などを踏まえた、個人にフォーカスしたテーマに着手する企業も年々増加傾向にある。3つ目は、2022年秋にリリースされた生成AIに代表されるテクノロジーの進化が強力に後押ししていること、である。ただし、現状はまだピープルアナリティクスの取り組みは個別性が高く、1つ1つが独立して各領域の貢献範囲にとどまることが多い。現状は依然として本格的な取り組みへの布石とも言える段階であると想定される。では、ピープルアナリティクスが本来の力を発揮するためには、将来的にどのような課題設定と取り組みが企業にとって重要となるのだろうか。

事業成長との連動を強化

ピープルアナリティクスの事例についてグローバルで紹介されている内容は、ビジネスへの貢献や連動がほぼ前提となっている。データ整備やデータ統合環境の構築など、多くの超えるべき課題はあるものの、人事の役割をピープルアナリティクスとともに事業成長の重要ファクターとして位置づけている。実際に経営層へのレポートラインを踏まえ、ピープルアナリティクスリーダーのポジションもCHROの近くに置き、データに基づいた定期モニタリングとともに、人事施策の企画・立案、実行改善に適用し、事業成長を支えるあらゆる人事機能の高度化を図ることが主流となりつつある。人事はデータに基づいた事業サイドとの継続的な対話と改善を行い、各施策を機能させるためにも、戦略に基づいた企画立案、共通言語としてのデータ、機能間の連携など、事業成長へのストーリーを描き、コミットすることが望まれる。



個を活かすデータ整備と包括的なエコシステム構築へのチャレンジ

ピープルデータの将来的な活用方法の1つとして、タレントインテリジェンスが人材マネジメントの中核を担うことになると想定される。従業員のスキルや経験値などEmployee journeyにおけるあらゆるイベントにおいてピープルデータが蓄積され、AIの活用とともに個々の価値がより客観的に評価されるようになると推察する。データは、所属している企業内での管理にとどまらず、転職等を通じて複数の企業でのスキルや経験値などが個人に紐づいたかたちで活用できるようになると考えられる。これにより、企業は労働市場からの人材獲得、適所適材の人材配置、人材開発を実現し、戦略的なリソースマネジメントをピープルデータに基づいて行うことができるであろう。さらに、ピープルデータは個人のQuality of Life (QOL) 向上にも貢献すると考えられる。従業員のウェルビーイングを向上させることは生産性向上や人生を通じた継続的で心身ともに健全な働き方にもつながり、組織全体のパフォーマンスにプラスの影響をもたらすことが期待される。

従業員が単一の企業で役割を終える時代は去り、複数の企業、複数の職務、複数の働き方が受け入れられる時代では、組織内の人材の流動性はさらに高まっていく可能性がある。人事は事業を支え、持続的な成長を担っていくために、戦略に基づいた人材ポートフォリオの可視化とモニタリング、個の能力を最大化する仕組みと施策など、あらゆる機能とデータを接続し、人材マネジメントを支える包括的なピープルアナリティクスのエコシステム構築にチャレンジする必要がある。人的資本が事業成長における源泉であると語られる中、競争優位性を保ち続けるためにも、中長期的な視野をもって取り組むことが望まれる。





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

齋藤 冠郎
ディレクター

執筆協力者

野上 大
マネージャー

小野 すみれ
シニアアソシエイト

川村 あかり
シニアアソシエイト

小山 遼
アソシエイト

幡野 秀維
アソシエイト

PwC コンサルティング合同会社 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の総称です。各法人は独立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11,500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 コンサルティング合同会社は、経営戦略の策定から実行まで総合的なコンサルティングサービスを提供しています。PwC グローバルネットワークと連携しながら、クライアントが直面する複雑で困難な経営課題の解決に取り組み、グローバル市場で競争力を高めることを支援します。

PwC は、社会における信頼を構築し、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151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、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。

発行年月:2024年1月 管理番号:I202304-15

© 2024 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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。