

社会動向レポート

ピープルアナリティクスの“いま”と“これから”

—国内企業における人事関連情報分析の実態と推進のための示唆—

経営・IT コンサルティング部
チーフコンサルタント 岡松 さやか

近年、国内外を問わず、企業内の人事関連情報を詳細に分析し、人事戦略や経営戦略の策定、業務効率化等に活用する動きが見られる。メディアで取り上げられる先行事例の他にも、導入を検討している企業や興味を持ちながらも未着手の企業等、潜在的に人事関連情報の活用を志向する企業は多いと考えられる。しかしながら、こうした企業群の実態は現状では十分に把握されていない。本稿では、弊社の自主研究プロジェクトとして実施した「国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査」の結果から、人事関連情報活用の実態を把握し、今後の課題を考察する。

1. 人事・経営戦略を変える可能性のあるピープルアナリティクス

昨今、多くの企業では、新しい製品・サービスの創出のため、あるいは社内の業務改善・業務効率化のために、AIやIoTを利用し取得・分析したデータを活用している。この動きは、採用情報や人事評価情報等の機微なデータを取り扱う人事部も例外ではない。

「ピープルアナリティクス」とは、企業に蓄積されたさまざまな人事関連情報を分析し、人事・経営戦略の策定、業務効率化に活かす取組のことである。従来業務では、担当者の属人的な経験や勘に頼っていたが、ピープルアナリティクスにより、データに基づいた人事・経営戦略の策定等ができる。米国のGoogle、Facebook等は、いち早くピープルアナリティクス専門の部署を立ち上げ、活発に取り組んでいる。米国は多くの企業で人材の流動性の高い「ジョブ型雇用⁽¹⁾」を採用しているため、人事部にデータ分析専門人材を配置しやすく、専門組織を立ち

上げやすいことも、ピープルアナリティクスの浸透に繋がっていると考えられる。

わが国においても、一部の先進企業では、人事部にデータサイエンティスト、データアナリストと呼ばれるデータ分析専門人材を育成・配置し、専門組織を設置して取り組んでいる。また、PoC (Proof of Concept)として試験的に実施している企業もある⁽²⁾。従来型の人事情報システム(就業管理、人事評価等)にダッシュボード⁽³⁾等でデータを自動でグラフ化したり、簡単に分析できる機能が追加されるようになったことも、多くの企業がピープルアナリティクスを始めるきっかけとなっている。

本稿では、「国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査」(以下、実態調査という)の結果を用いて、国内における実態を明らかにし、今後の課題と展望を整理する。

2. 国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査の結果から

(1) 実施概要

実態調査は、2019年12月に国内企業の人事部に所属する方を対象に実施した(図表1)。回答者の所属企業は、外資系は3.7%であり大半が国内企業である。

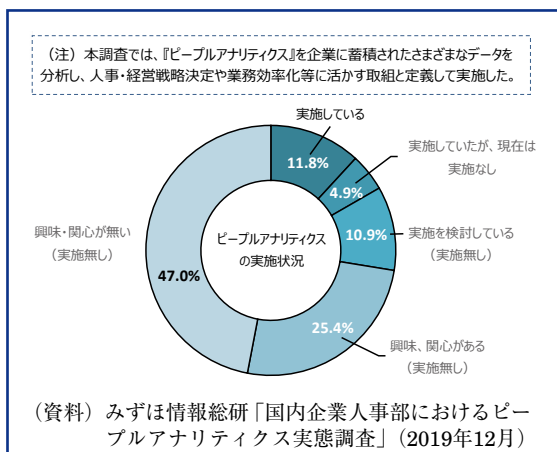
図表1 実態調査の概要

項目	概要
調査対象者	国内企業の人事部に所属する方 (インターネットアンケート会社のビジネスモニターで人事部の方を対象に実施)
回収数	515件
実施形式	インターネットアンケート形式
実施期間	2019年12月18~24日

(資料) みずほ情報総研「国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査」(2019年12月)

実態調査における「ピープルアナリティクスの実施状況」の結果を図表2に示す。この結果によると、ピープルアナリティクスを実施している企業(以下、実施企業という)は11.8%、過去に実施していたが現在は実施していない企業は4.9%、実施していないが、今後の実施を検討している企業(以下、検討中企業という)は10.9%、実施していないが、興味・関心がある企業(以

図表2 ピープルアナリティクスの実施状況



下、興味あり企業という)が25.4%、実施しておらず、興味・関心が無い企業が47.0%となった。実施企業と潜在的にピープルアナリティクスを志向する検討中企業、興味あり企業を合わせると約半数を占める。

(2) ピープルアナリティクスの実施状況

① 企業属性

実施企業の業種を見ると、製造業が21.3%、サービス業(他に分類されないもの)が14.8%と多く、金融業・保険業が14.8%、情報通信業が9.8%と続く結果となった。また、従業員数で見ると1,000人以上の企業が62.3%を占め、現状では大規模な企業で、ピープルアナリティクスが実施されている。

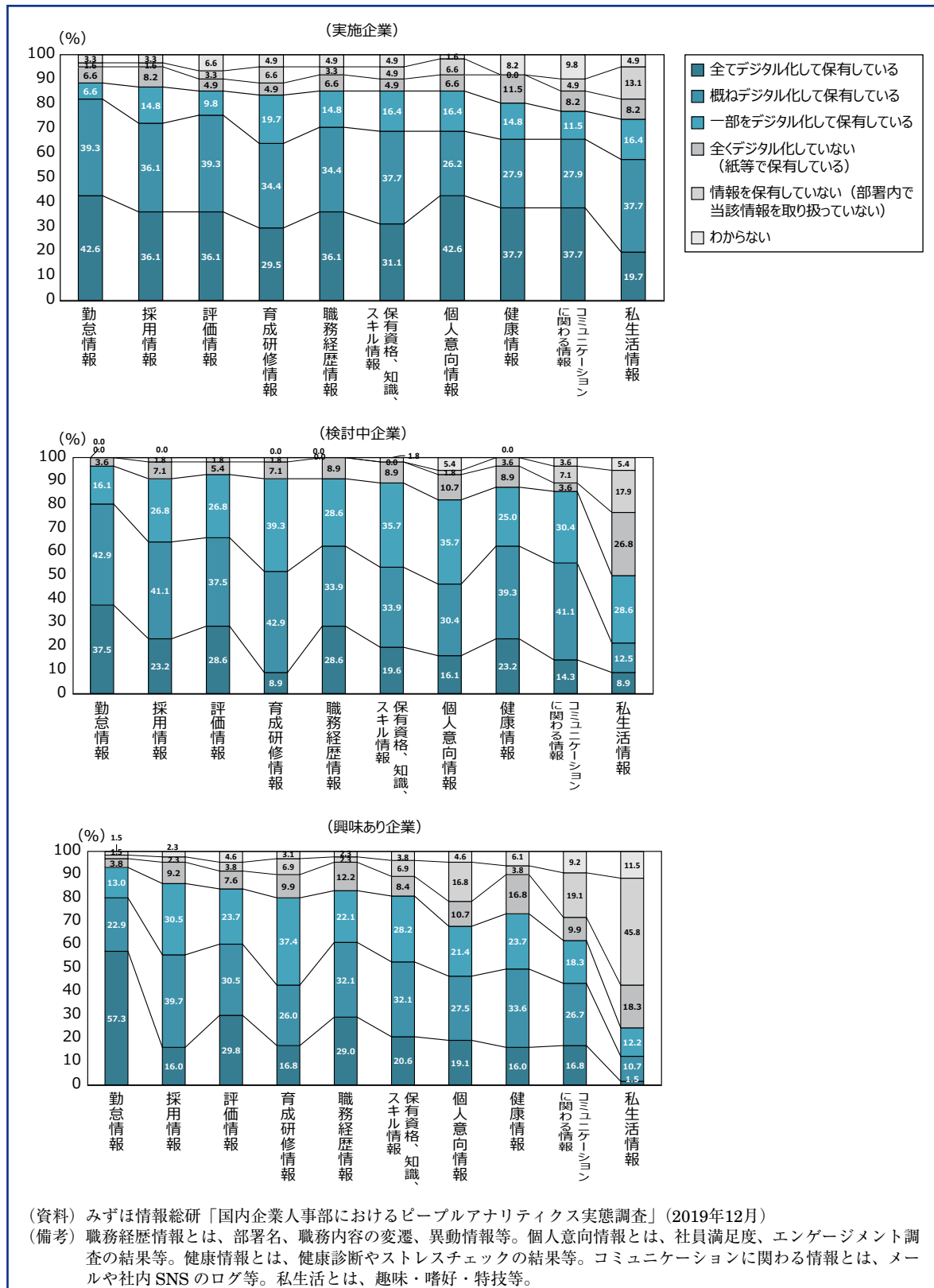
② 人事関連情報のデジタル化の状況

「電子データとして人事関連情報を保有しているか」に関する結果を見ると、実施企業では、勤怠情報、採用情報、評価情報、育成研修情報等について、何らかの電子データとして保有している企業が8割程度となった(「全てデジタル化して保有している」「概ねデジタル化して保有している」「一部をデジタル化して保有している」の合計値)(図表3上段)。

また、検討中企業の結果を見ると、実施企業と同程度で、各種情報を何らかの電子データとして保有している。しかしながら、「全てデジタル化して保有している」の割合に着目すると、実施企業と比較して低い(図表3中段)。検討中企業は、各種情報のデジタル化が進みつつあるものの、完全にはデジタル化しきれていない。

この他、興味あり企業の結果を見ると、勤怠情報は「全てデジタル化している」が、実施企業や検討中企業と比較して高い。その一方で、勤怠情報を除いた人事関連情報のデジタル化は進んでいない(図表3下段)。1種類の情報を完璧

図表3 人事関連情報のデジタル化の状況



にデジタル化するよりも、幅広い情報がある程度水準でデジタル化の方が、長時間労働や退職等の各種事象の要因を把握する際に有用性が高く、ピープルアナリティクスを推進するためのポイントと言えよう。

③ 人材、組織体制の状況

ピープルアナリティクスは、人事部門等にデータを分析したり、分析を企画する「データアナリスト⁽⁴⁾」を配置して、推進するケースが多い。実施企業のデータアナリストの配置・育成状況(複数回答)を見ると、部署内で育成したデータアナリストを配置している⁽⁵⁾企業は55.7%であった。他部署でデータ分析経験を積み、現在は部署内に着任したデータアナリストがいる企業は42.6%である。部署内に社外から中途採用等を経て着任したデータアナリストがいる企業は36.1%となっている。データアナリストには、高度な統計分析スキルが必要であり、今後、各社においてピープルアナリティクスが推進されると、社内の他部署で分析経験を積んだ者や中途採用者の活用も進むものと考えられる。

なお、ピープルアナリティクスを積極的に推進している企業の中には、データ分析の専門組織を設置しているケースがある。実態調査において、実施企業のうち68.9%で人事部門に専門組織を設置している結果となった。

④ デジタルデータの閲覧・分析に用いるツールの整備状況

ピープルアナリティクスに必要となる「データ閲覧・分析ツール」の活用状況を見ると、実施企業では、人事情報システムのダッシュボード機能等を62.3%、エクセル等の表計算ツールを55.7%が利用している。検討中企業、興味あり企業も人事情報システムのダッシュボード機能や計算ツールを同程度の水準で利用している。

実施企業の方が、統計分析ソフトやBI(Business Intelligence)ソフトを整備する割合が高い傾向が見られた。

(3)ピープルアナリティクスの実施内容(実施企業のみ)の結果)

現在実施しているピープルアナリティクスの対象分野を見ると、人事・経営戦略立案が75.4%、採用が65.6%、異動・配置が54.1%、評価が50.8%と続き、約半数の企業でこれらの分析を行っている(図表4)。

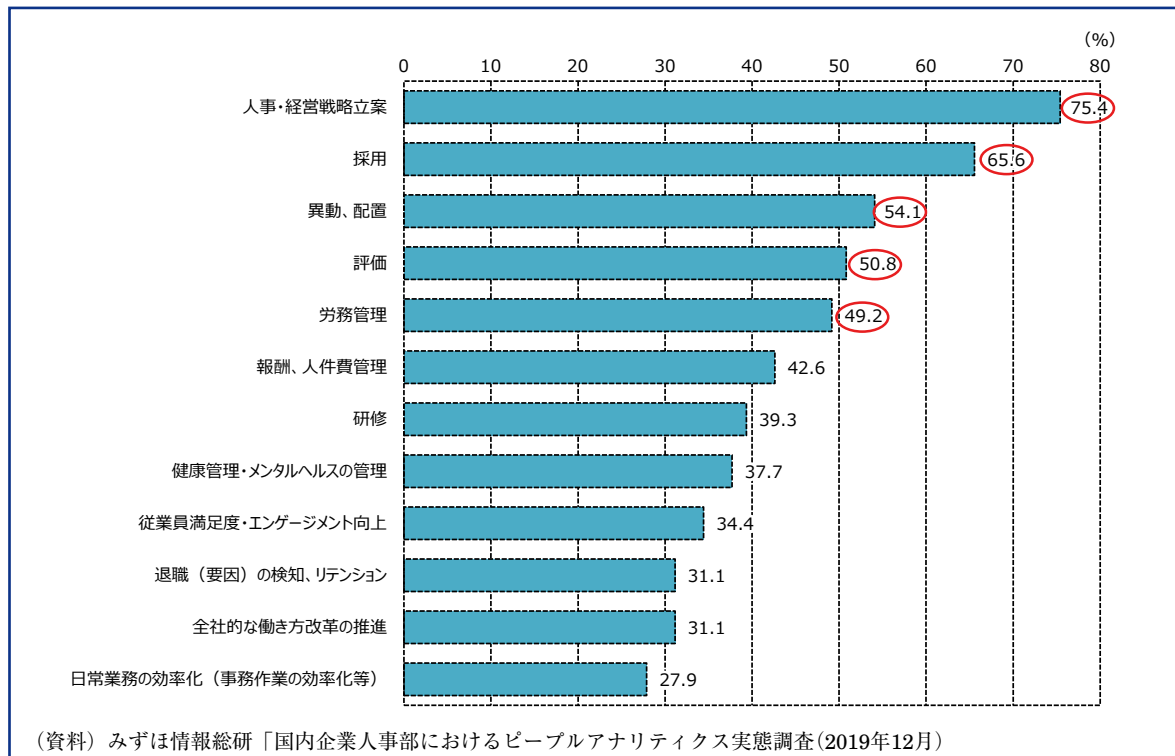
分析に用いる情報を見ると、7割程度の企業において、育成研修情報、評価情報、勤怠情報、職務経歴情報、採用情報は、分析結果を社内で公表したり、新しい施策・制度策定や評価に活用している。その一方、保有資格・知識・スキル情報、個人意向情報、健康情報の活用度は下がり、3割程度の企業では「データ分析中(成果はなし)」であり、分析を始めたばかり、又は分析に何らかの課題を抱えていることが読み取れる。

次に、実施企業がピープルアナリティクスを行う理由を見ると、人事部門内の要請が59.0%と最も高く、これに経営層からの要請が47.5%で続く。また、人事課題・経営課題に対する施策の検討が34.4%となっている。人事部門内の業務の質の向上は19.7%、人事部門内の業務改善は13.1%と低めの結果となった(図表5)。現状では、ピープルアナリティクスは日常業務の改善に繋がるいわゆる“守り”の戦略よりも、新しい施策や制度を創出する“攻め”の戦略に活用されていることが読み取れる。

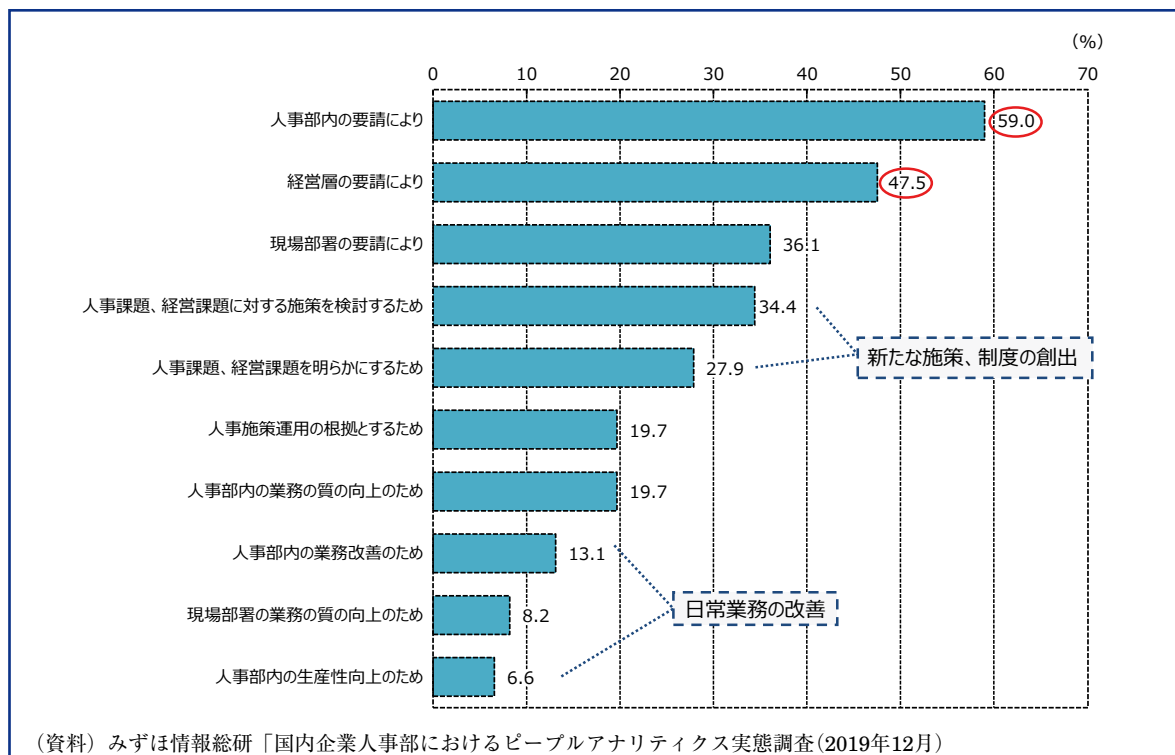
(4)ピープルアナリティクス実施における課題

ピープルアナリティクスを実施するにあたっての課題を図表6に示す。実施企業⁽⁶⁾、検討中企業、興味あり企業の全てにおいて、「人事関連

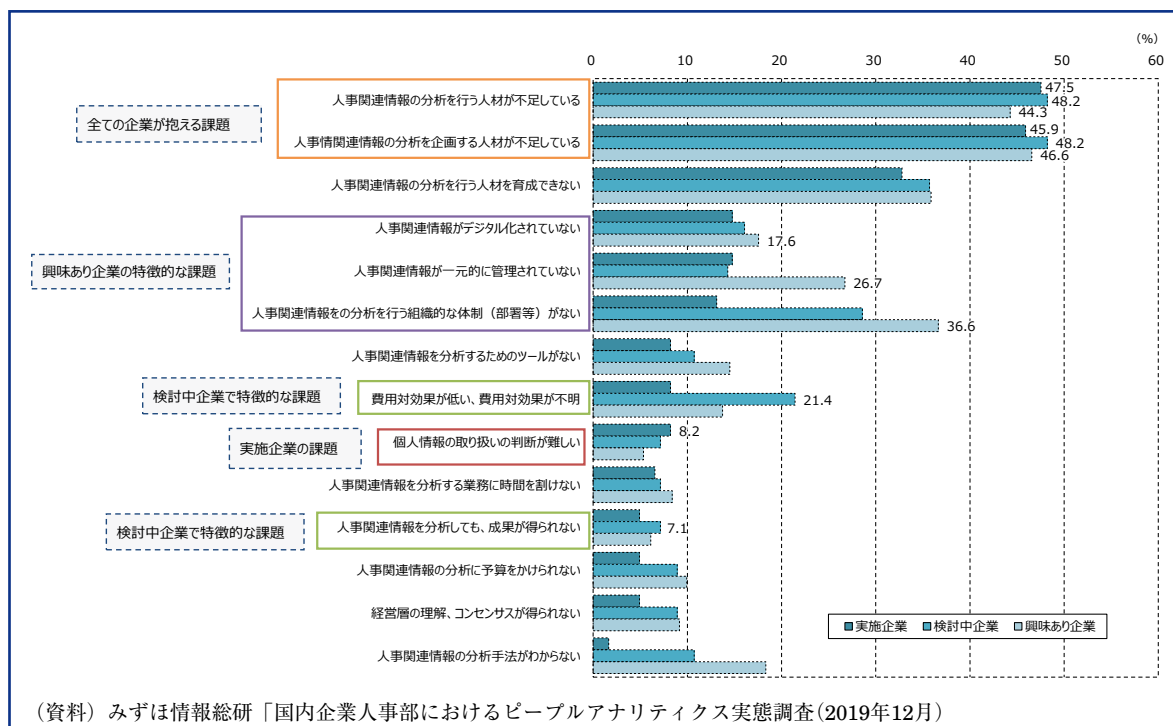
図表4 ピープルアナリティクス実施の分野(複数回答)



図表5 ピープルアナリティクスを実施する理由(複数回答)



図表6 ピープルアナリティクス実施における課題(複数回答)



情報の分析を行う人材の不足」「人事関連情報の分析を企画する人材の不足」といったデータアナリストの不足を指摘する割合が高い。特に、検討中企業と興味あり企業では、データアナリストの育成を課題とする割合が実施企業よりも高い結果となった。

興味あり企業に着目すると、情報が紙で管理されていることや、デジタル化したデータが点在し、一元管理されていないことが課題と捉えられている。また、ピープルアナリティクスの専門組織が整備されていないことも課題として認識されている。

次に、検討中企業の結果を見ると、概ね興味あり企業と類似した傾向が見られるが、「費用対効果が低い、費用対効果が不明」「人事関連情報を分析しても成果が得られない」といった成果に関わる課題を挙げている特徴がある。社内でピープルアナリティクスの実施を決定する際に

は、何らかの期待される成果の説明が必要であることが読み取れる。

実施企業は、検討中企業や興味あり企業と比較すると全体的に課題感は低い。ただし、検討中企業、興味あり企業では顕在化していない「個人情報の取り扱いの判断が難しい」という課題が高い傾向が見られた。

3.これから、ピープルアナリティクスを推進するための示唆

実態調査の結果から、ピープルアナリティクスの成果をもとに、採用や全社的な生産性向上等の各種施策や制度に反映させている国内企業はまだ少なく、人事関連情報をデジタル化したり、環境整備を進めている段階の企業が多い現状が明らかになった。そこで、導入を検討している企業や興味を持ちながらも未着手の企業等、主に潜在的にピープルアナリティクスを志向す

る企業に向けて、3つの取組のポイントを示したい。

(1)人事情報システム導入はピープルアナリティクスに取り組むチャンス

近年、国内では多様な人事情報システムが販売されており、人員規模の大きな企業だけでなく、特化した機能で手軽に導入するケースも多く見られる。人事情報システムの導入により、情報のデジタル化は加速度的に進む。システム導入の際に、情報のデジタル化は必ずしも主目的にならないと考えられるが、副次的な効果としてピープルアナリティクスの第一歩を踏み出す企業は増える。しかしながら、情報のデジタル化が主目的ではないだけに、ピープルアナリティクスを実施しようとしても、システム毎にデータが点在している等、データ整備にコストや時間を要するケースも多いと聞く。

そのため、人事情報システムを導入する段階で、何の情報からデジタル化してどのように活用していくか、自社の人事・経営戦略に対してピープルアナリティクスをどのように位置づけるのかといった「ランドデザイン」を検討することが有益である。

(2)着手できるところからピープルアナリティクスのサイクルを回す

ピープルアナリティクスは、「人事・経営戦略の策定」を起点に、これに基づいた「人事関連情報のデジタル化」を行い、「データアナリストの配置・育成」が進み、「ピープルアナリティクス実施」の結果から「人事施策・制度の策定」に繋げていく。人事関連情報のデジタル化、データアナリストの育成が進むと、例えば人材配置のマッチングやタレントマネジメントにおけるハイパーフォーマー社員の特徴抽出等で、精度の高い予測が可能になる。しかしながら、どれだ

け予測精度が向上しても、分析結果を解釈し、施策・制度を変える判断はこれからも人事部門や現場の管理職層が担うことになるだろう。結果を解釈し、判断に繋げられる人材育成の視点も重要になる。

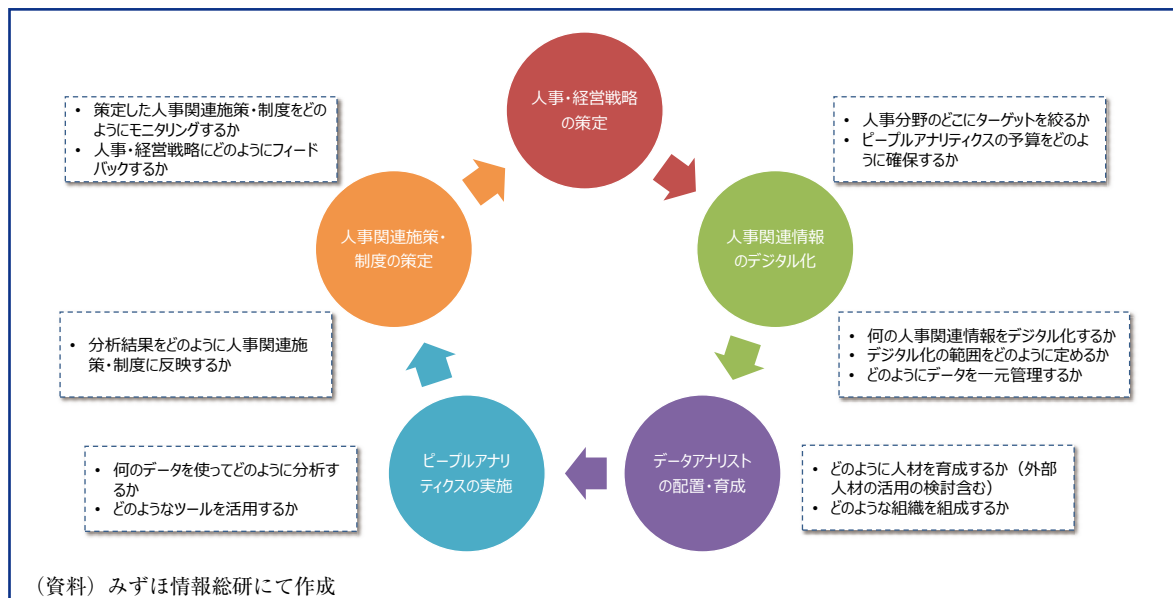
実態調査の結果を踏まえながら作成した「ピープルアナリティクスの実施サイクル」を図表7に示す。このサイクルを各社の事情に合わせて詳細化すると、(1)のランドデザインを策定できる。実態調査によると、実施企業の中にはピープルアナリティクスに着手した理由として、「身近にデータ分析の強みのある人材がいた」「社内で分析ツールの導入・活用が進んでいるから」といった回答が若干数見られた。「人事・経営戦略」から分析内容を定めて実施することが基本と想定されるが、人事関連情報のデジタル化、データアナリストの配置をきっかけにサイクルが回り始めることも十分にあり得る。

また、採用、異動・配置等の着手しやすい分野からピープルアナリティクスに取り掛かり、ある程度サイクルが回ると、分野を変えたり、新たな情報をデジタル化して、何度もサイクルを回しながら、人事・経営戦略への関与度を上げていくこともできる。まずは、着手できる局面から、実現可能な規模で、初めの一歩を踏み出すことが肝要である。

(3)人事関連情報取り扱いに関わるリテラシー向上が不可欠

2019年8月、ある就職情報サイトにおいて就活生の同意を得ずに内定辞退率の予測を顧客企業に販売した問題で、政府の個人情報保護委員会は是正勧告を出した⁽⁷⁾。ルールに基づいた個人情報の取り扱いが必須であることは言うまでもないが、当該報道から、企業において、データ分析から得られる知見の有用性が高いことも浮き彫りになった。従って、ピープルアナリティ

図表7 ピープルアナリティクスの実施サイクルとグランドデザイン策定のポイント



クスを自社で実施する企業のみならず、外部から得たデータ分析の結果を活用したい企業も含めて、一定程度の人事関連情報の取り扱いに関わるリテラシーが求められる。例えば、2019年11月、ピープルアナリティクス& HR テクノロジー協会より、人事データやAIを活用する際に留意すべき9原則として「人事データ利活用原則(案)」が公表⁽⁸⁾された。こうしたレギュレーション等を参照したうえで、運用することも必要であろう。

ピープルアナリティクスのサイクルが回ると、人事・経営戦略を起点に実施するだけでなく、ピープルアナリティクスが人事・経営戦略を変える可能性がある。既に実施している企業だけでなく、潜在的に志向する企業においても、ピープルアナリティクスのスモールステップを踏み出し、大きなサイクルに育てられるよう期待したい。

注

- (1) 職務等を限定した雇用契約のこと。
- (2) みずほ情報総研では、村田製作所、The Elegant Monkeys Ltd. (イスラエル)とトッパンフォームズと連携して、生産現場での「感情・ストレス分析サービス」の実証実験として、工場勤務者の人材配置、業務改革の検証を行っている。https://www.mizuho-ir.co.jp/company/release/2019/mou0829.html (参照2020年1月20日)
- (3) データを統合して表示する管理画面のこと。
- (4) 本調査では、データアナリストを「データ分析から、現状把握や課題の抽出を行い、課題解決の手段を提案する人のこと」と定義して実施した。
- (5) 「部署内で育成したデータアナリストを配置している」には、特段の育成は無くても、部署内の人材で対応しているケースを含む。
- (6) 実施企業のうち14.8%が「ピープルアナリティクス実施にあたっての課題はない」と回答している。これら企業は、「ピープルアナリティクス実施における課題」の結果に含まない。
- (7) 日本経済新聞「リクナビ問題、個人情報保護委が初の是正勧告」(2019年8月26日) 個人情報保護委員会「個人情報の保護に関する法律に基づく行政上の対応について」https://www.ppc.go.jp/news/press/2019/20190826/ (参照2020年1月20日)
- (8) 一般社団法人ピープルアナリティクス& HR テクノロジー協会「人事データ利活用原則(案)につきまして」https://req.qubo.jp/pahrtech/form/1128 (参照2020年1月20日)