

2025 年版

人事データ白書

日本企業におけるデータ活用の現在地と未来

2025 年 8 月

株式会社ビジネスリサーチラボ

本報告書の著作権は株式会社ビジネスリサーチラボに帰属します。

本書の全部または一部を、当社の許可なく複製、転載、引用、頒布等に利用することを固く禁じます。

利用をご希望の場合は、事前に当社までご連絡ください。

本件に関するお問い合わせ：kenkyukai@business-research-lab.com

2025 年版 人事データ白書 目次

サマリー	p. 6
はじめに：データが映し出す人事の未来図	p. 8
調査の背景と狙い	p. 8
調査設計の概要	p. 9
回答者プロフィール	p. 9
本白書の読み方	p. 10

第 I 部 現在地を知る：日本企業のデータ活用実態

p. 12

1. 人事データ活用の現在地

p. 12

1-1. 人事データの取り扱い状況	p. 12
1-2. データ管理から戦略活用への移行期	p. 15
1-3. 組織内に共存する推進力と抵抗感	p. 22
1-4. 模索される実行基盤と能力開発	p. 32
1-5. 実感される成果と深刻化する課題	p. 40
1-6. 今後の展望・支援ニーズ	p. 46
1-7. 「過渡期」が示す日本企業の現実	p. 51

2. 業種別にみる人事データ活用の多様な姿

p. 53

2-1. データと戦略の融合で未来を拓くアプローチ	p. 53
2-2. 事業の根幹を支え、次代への布石を打つアプローチ	p. 57
2-3. 現場の知見とデータを融合させる独自アプローチ	p. 61
2-4. 業種横断で注目すべきテーマ別動向	p. 65
2-5. 業種別傾向からの示唆	p. 69

3. 従業員規模別にみる人事データ活用の進展と段階

p. 70

3-1. 組織の成長と人事機能の専門化	p. 70
3-2. 企業規模とデータガバナンスの成熟度	p. 72
3-3. 「攻めの人事」へのシフト：データ活用領域の深化	p. 74
3-4. 成長を支える外部知見の活用ニーズの変化	p. 77
3-5. 従業員規模別傾向からの示唆	p. 78

4. 人事の組織体制別にみる人事データ活用の実態	p. 80
4-1. 組織体制とデータ活用の基盤	p. 80
4-2. データ活用の実践と意識	p. 85
4-3. データ活用がもたらす成果と直面する課題	p. 88
4-4. 今後の展望とニーズ	p. 90
4-5. 人事の組織体制別にみる傾向からの示唆	p. 91
5. 人事スタッフ規模別にみるデータ活用の進展段階	p. 92
5-1. 組織の専門性とデータ活用基盤の連動	p. 92
5-2. スタッフ規模と活用の深度・専門性	p. 95
5-3. 意識、成果、そして今後の展望	p. 99
5-4. 人事スタッフ規模別にみる傾向からの示唆	p. 103
6. 今後の投資計画別にみるデータ活用の現在地と未来像	p. 105
6-1. 投資意欲とそれを支える組織基盤	p. 105
6-2. 投資意欲とデータ活用の実践レベル	p. 109
6-3. 投資意欲と成果・課題認識の違い	p. 113
6-4. 今後の投資計画別にみる傾向からの示唆	p. 115

第Ⅱ部 データ活用の成否を分ける要因分析 p. 116

7. 相関分析から読み解く人事データ活用を成功に導く構造	p. 116
7-1. データ活用の成果を高める「成功のメカニズム」	p. 117
7-2. データ活用を阻む「見えざる壁」の正体	p. 121
7-3. 考察：データ活用の成否を分ける組織のあり方	p. 124
7-4. トップダウンの二元論を超えて	p. 126
8. 重回帰分析から読み解くデータ活用の成否を分ける構造	p. 128
8-1. 分析の概要	p. 128
8-2. 「データ活用の成果実感」と強く関連する要因	p. 129
8-3. 「データ活用の課題感」と関連する要因	p. 134
8-4. データ活用の巧拙は「人材確保」と関連するのか	p. 137
8-5. データ活用の成否は「組織の成熟度」と関連する	p. 139

9. 探索的構造方程式モデリングによる統合的分析	p. 141
9-1. 分析の目的と手法：より本質的な構造を探る	p. 141
9-2. データ活用の根底に潜む3つの因子	p. 142
9-3. データ活用の「成果」と「課題」を生み出すメカニズム	p. 145
9-4. データ活用の巧拙は、なぜ人材確保に影響するのか	p. 147
9-5. データ活用は組織の成熟度を映す鏡	p. 148
10. 潜在プロフィール分析に基づくデータ活用の類型化	p. 151
10-1. 分析手法とタイプの特長	p. 151
10-2. 4つの企業タイプとその特徴	p. 152
10-3. 4つのタイプが示す企業の進展段階と次の一手	p. 166
おわりに：過渡期を抜けた先に見える風景	p. 169
執筆者コメント	p. 172
● 人事データは「宝の山」か「分断の火種」か：エビデンスベースド・マネジメントで乗り越える「過渡期」の壁（株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役 伊達洋駆）	
● 人事データ活用の「過渡期」をいかに乗り越えるか—社会技術システム論的考察（株式会社ビジネスリサーチラボ マネージャー 藤井貴之）	
● 人事データ活用の「過渡期」における試行錯誤の価値（株式会社ビジネスリサーチラボ チーフフェロー 能渡真澄）	
付録1：項目反応理論を用いた設問の特性分析	p. 183
付録2：現場の声にみるデータ活用の光と影	p. 213

サマリー

本白書は、現代の企業経営において重要な位置を占めつつある人事データの活用について、全国の企業に所属する人事担当者を対象とした調査に基づき、その実態と構造、そして成功の鍵を多角的に分析したものです。

分析の結果、日本企業の人事データ活用は、一部の先進企業を除き、本格的な戦略活用には至らない「過渡期」にあることが明らかになりました。本サマリーでは、報告書で得られた多様な発見事実の中から、特に重要なポイントを掘り下げて紹介します。

データ活用の現在地：定着する「守り」と壁に直面する「攻め」

多くの企業で、給与計算や勤怠管理といった従来型の労務管理を目的としたデータ収集とシステム化、すなわち「守り」のデータ活用は定着しています。しかし、そのデータを分析し、人材育成や組織開発、採用強化といった未来の競争力につなげる「攻め」の活用へと転換する段階で、多くの企業が壁に直面している実態が明らかになりました。

この移行を阻む最大の障壁が「分析に必要な人材・スキルの不足」であり、7割以上の企業がこの課題を認識しています。データという原石は手元にありながら、それを磨き価値を引き出す術を知る人材がいない、というジレンマが多くの企業に共通する姿です。

データ活用の成否を分けるのは「組織の成熟度」

本調査で統計モデルを用いてデータ活用の成否に関連する要因を分析した結果、システムの導入以上に、「人事担当者の分析スキル」「分析結果を組織で共有し対話する仕組み」、そして「データ活用の明確な目的意識」が成果と強く関連していることが示されました。

これは、データ活用の巧拙が、技術やツールの問題ではなく、それを扱う「人」と、データに基づいた対話を許容する「組織」の成熟度の問題であることを示唆しています。優れた分析スキルがデータを価値ある知見に変え、共有と対話の仕組みがその知見を組織の行動へとつなげて、明確な目的意識が全ての活動に一貫した方向性を与えるのです。

企業の取り組みは4つの特徴的なタイプに分類される

人事データ活用への企業の取り組み方は一様ではなく、本調査の分析から、以下の4つのタイプに分類されることが明らかになりました。自社がどのタイプに属するかを認識することが、次の一手を考えるための出発点となります。

- ・未活用タイプ (42.1%)：最も多くの企業が属し、データ活用への関心・取り組み共に低調な「黎明期」。何から手をつければ良いか分からず、停滞している状態です。

- ・抵抗模索タイプ (19.3%)：意欲はあるものの、組織内の抵抗やスキル不足という壁に直面する「葛藤期」。推進したい思いと現実のギャップに苦しんでいます。

- ・積極活用タイプ (21.1%)：組織的な抵抗が少なく、経営層から現場までが一体となって安定的にデータ活用を実践する「実践期」。着実に成果を創出しています。

- ・抵抗積極タイプ (8.5%)：強い推進力と組織からの強い抵抗が激しく衝突する「変革期」。軋轢を乗り越え、高い成果を手にしている少数精鋭のタイプです。

本報告書では、これらの発見事実について、業種や企業規模による違い、担当者が持つべきスキル、具体的な成功・失敗事例など、さらに詳細な分析を展開しています。データという共通言語を用いて組織の好循環を生み出すためのヒントがあります。

はじめに：データが映し出す人事の未来図

調査の背景と狙い

本報告書は、企業の人事部門に所属する担当者を対象に、現代の企業経営において有用な要素となりつつある人事データの活用実態を把握し、各社が今後の取り組みを推進する上での指針や示唆を提供することを目的としています。

少子高齢化に伴う労働力人口の減少、働き方の多様化、そして激化する人材獲得競争といった社会背景の中、経験や勘に頼った人事から、客観的なデータに基づいて意思決定を行う「ピープルアナリティクス」への移行は、一部の先進的な企業の取り組みではなく、持続的な成長を目指す企業にとって重要な課題となっています。

この潮流は、国内のトレンドだけではなく、国際的な経営学の研究においても重要なテーマとして扱われています。経験や勘に頼るのではなく、客観的なデータに基づいて意思決定を行う経営スタイルは「データドリブンな意思決定（Data-Driven Decision-Making：DDDM）」と呼ばれ、その効果は実証研究によって証明されています。

例えば、経営学の分野で広く引用される研究では、DDDM を積極的に導入している企業は、そうでない企業に比べて生産性が高いという、「パフォーマンス配当」が存在することを明らかにしました¹。本調査は、この DDDM という経営パラダイムが、日本の人事領域においていかに実践され、どのような成果と課題を生み出しているのか、その実態を解き明かすことを目的としています。

しかしながら、その重要性が認識される一方で、実際に「何から手をつければ良いのか」「他社はどのレベルまで進んでいるのか」「投資対効果をどう測ればよいのか」といった悩みや課題を抱える人事担当者は少なくありません。そこで本調査では、データ活用の基盤となるガバナンス体制の構築状況から、採用・育成・評価といった各領域での分析・活用実態、さらには担当者が持つべきスキルや組織としての課題、そしてデータ活用がもたらす経営上の成果に至るまで、網羅的なテーマを設定しました。

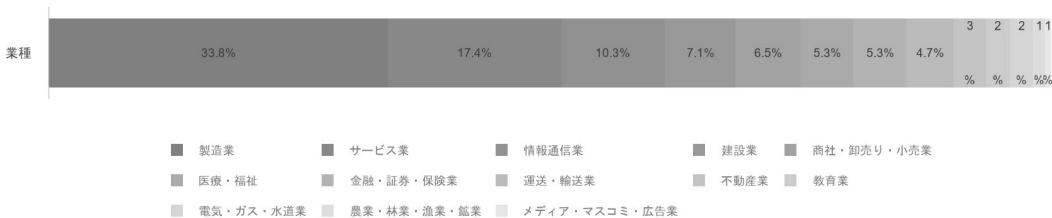
¹ Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., and Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance? SSRN.

これにより、自社の現在地を客観的に把握するためのベンチマークを提供するとともに、成功している企業の共通項や、多くの企業が直面する障壁を明らかにすることで、今後の戦略立案や課題解決に直結する情報を届けることを目指します。

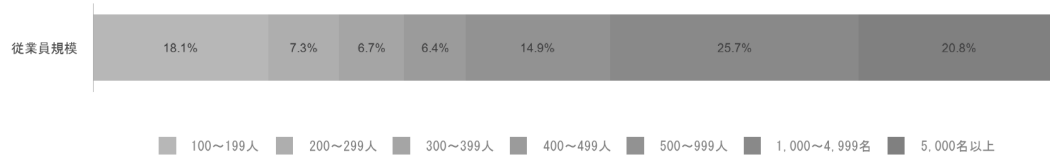
調査設計の概要

調査は、2025 年 6 月 3 日から 4 日にかけて、アイブリッジ株式会社のモニターパネルに登録している方を対象としたインターネット調査方式で実施しました。まず、全国の就業者の中から、本調査の対象条件に合致する方を抽出するためのスクリーニング調査を行い、その後、対象条件を満たした方に向けて本調査への協力を依頼しました。その結果、最終的に 342 名の方から有効な回答を得ることができました。

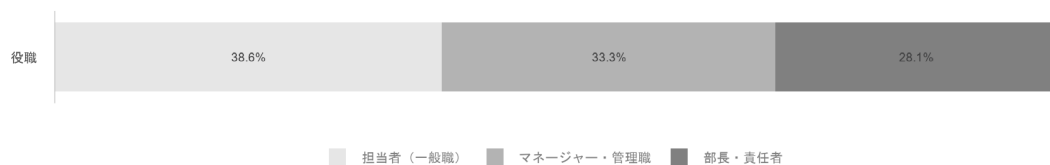
回答者プロフィール



本調査における回答者は、従業員規模 100 名以上の企業に勤務し、人事部門に所属する正社員（経営層を除く）です。回答者の属性を見ると、業種については「製造業」が最も多く全体の 33.8%を占め、次いで「サービス業」（17.4%）、「情報通信業」（10.3%）、「建設業」（7.1%）、「商社・卸売り・小売業」（6.5%）と、特定の業種に偏ることなく、多様な業界の実態を反映した構成となっています。



従業員規模に関しては、「1,000～4,999 名」の企業に所属する回答者が 25.7%と最も多く、次いで「5,000 名以上」が 20.8%となっており、1,000 名以上の大企業に所属する回答者が全体の約半数を占めています。一方で、「100～199 人」規模も 18.1%を占めるなど、中堅企業からも幅広く回答を得ており、企業の成長段階に応じたデータ活用の実態を比較分析することが可能な構成となっています。



回答者の役職は、「担当者（一般職）」が 38.6%、「マネージャー・管理職」が 33.3%、「部長・責任者」が 28.1%でした。人事の実務を担う担当者から、部門の戦略的意思決定に関わる管理職・責任者まで、それぞれの立場からの視点がバランス良く含まれており、現場レベルの課題感と組織レベルの戦略的視点の両方を捉えることができるデータです。

本白書の読み方

本白書は、まず人事データ活用の全体的な傾向を概観した後、企業の属性（業種、従業員規模など）による違いを多角的に分析し、最後にデータ活用の成否を分ける構造的な要因を探るという構成になっています。

第 1 章では、調査対象となった企業全体の平均的な姿を明らかにします。続く第 2 章から第 6 章では、クロス集計分析を通じて、「業種」や「従業員規模」「人事の組織体制」といった企業の属性によるデータ活用の実態の違いを深掘りします。

第 7 章からは、より高度な統計分析を用いてデータ活用の成功構造に迫ります。第 7 章と第 8 章では相関分析や重回帰分析を用いて個別の要因を、続く第 9 章では探索的構造方程式モデリング（ESEM）を用いて、それらの背後にある統合的なメカニズムを解き明かします。そして第 10 章では、潜在プロフィール分析によって企業を特徴的なタイプに分類し、それぞれの進展の段階と次の一手を提示します。

最後に、これらの分析結果を総括し、日本企業がデータ活用を推進していく上での提言を述べます。

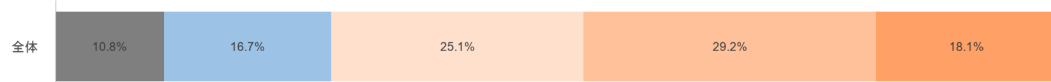
第Ⅰ部 現在地を知る：日本企業のデータ活用実態

1. 人事データ活用の現在地

1-1. 人事データの取り扱い状況

企業における人事関連データの取り扱いについて、その整備状況と運用状況を尋ねました。具体的には、従業員の採用、勤怠、評価、研修、健康状態といった情報の活用目的の明示や個人情報保護のルールなど、10項目に関して「整備されていない」から「整備されており、運用が徹底されている」までの5段階で評価を求めています。

人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの活用目的の明示



人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報取得ルール



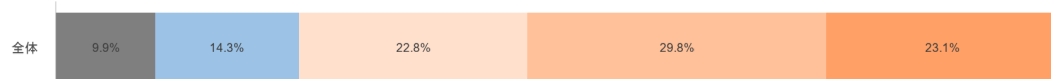
人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報保護ポリシー



人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データのアクセス権限と承認フロー



人事関連データ扱いの整備・運用：部署間での人事関連データの共有・二次利用ルール（データの送受方法やリスク管理のルールなど）



人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの責任者選定と役割



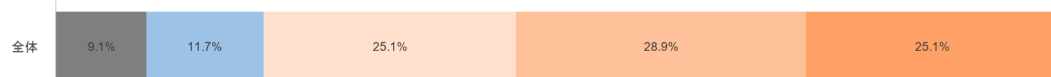
人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの品質管理（データの正確性・適切性の評価管理手続きの規定など）



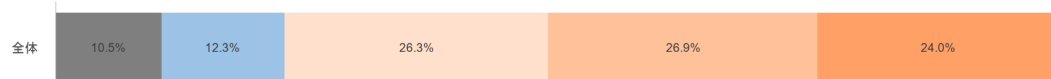
人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの更新ルール（データ新規取得の時期や条件の明文化など）



人事関連データ扱いの整備・運用：データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制



人事関連データ扱いの整備・運用：データ活用に関する社内の監査体制



■ わからない ■ 整備されていない ■ 整備はされているが、運用は不十分 ■ 整備されており、ほどほどに運用されている ■ 整備されており、運用が徹底されている

調査結果を項目ごとに見ると、「人事関連データの活用目的の明示」については、「整備されており、ほどほどに運用されている」が29.2%と最も多いものの、「整備はされているが、運用は不十分」が25.1%、「整備されていない」が16.7%と続き、4割以上の企業で活用目的の明示やその運用が十分ではない状況がうかがえます。

「人事関連データの個人情報取得ルール」では、「整備されており、ほどほどに運用されている」が33.6%で最多でした。これに「整備されており、運用が徹底されている」の21.1%が続き、半数超の企業でルールが整備され、一定レベルで運用されている実態が読み取れます。

「人事関連データの個人情報保護ポリシー」では、「整備されており、ほどほどに運用されている」(28.9%)と「整備されており、運用が徹底されている」(28.4%)の割合がほぼ同じで、合わせて57%を超えており、多くの企業でポリシーが整備・運用されている傾向にあります。

「人事関連データのアクセス権限と承認フロー」に関しても、「ほどほどに運用」が32.2%、「運用が徹底」が26.3%と、合わせて半数以上を占め、比較的整備と運用が進んでいる項目と言えます。

一方で、「部署間での人事関連データの共有・二次利用ルール」では、「ほどほどに運用」が29.8%で最多ですが、「運用が不十分」が22.8%、「整備されていない」が14.3%と、課題を抱える企業が4割近く存在することが示されています。

「人事関連データの責任者選定と役割」については、「整備されていない」の割合が7.9%と全項目の中で最も低く、「ほどほどに運用」(28.7%)と「運用が徹底」(27.8%)を合わせると56%を超え、多くの企業で責任者が明確化されています。

「人事関連データの品質管理」や「更新ルール」、「データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制」、「データ活用に関する社内の監査体制」の4項目はいずれも似た傾向を示しています。「ほどほどに運用されている」が最も多いものの、26%台から30%台前半にとどまり、「運用が不十分」と回答した割合も24%から27%近くと高く、整備はされていても実際の運用面に課題が残る状況が共通して見られます。

これらの結果を俯瞰すると、多くの企業において人事関連データを取り扱うためのルールや体制は「整備はされている」ものの、その運用レベルにはばらつきがあります。とりわけ、「個人情報保護ポリシー」や「責任者の選定」といった基本的な枠組みは比較的進んでいる一方で、データの「活用目的の明示」や「部署間共有」、「品質管理」といった、より実践的で具体的な運用面になると、「不十分」または「整備されていない」と感じる割合が増加する傾向にあります。

全体として、「ほどほどに運用されている」が多くの項目で中心的な回答となっていますが、「運用が徹底されている」との回答は2割から3割に満たない項目が多く、高いレベルでのデータガバナンスを確立するには至っていない企業が多いという実態が示されました。

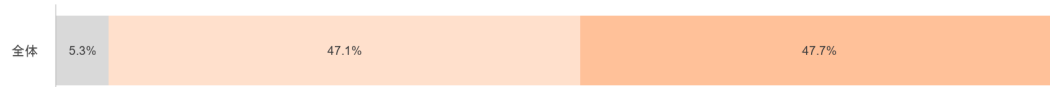
また、どの項目においても約1割が「わからない」と回答しており、社内のルールや体制が十分に認知されていないことも示唆されます。

1-2. データ管理から戦略活用への移行期

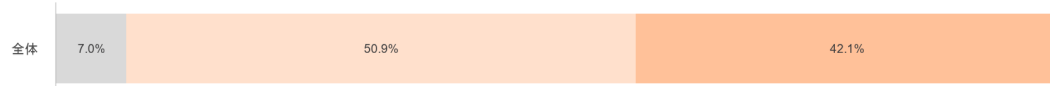
人事データ収集・統合の現状

ここでは、企業がどの種類の人事データを収集し、どこまで分析につなげているのか、その活用レベルの実態に迫ります。勤怠、評価・報酬、健康管理、採用、研修・学習、組織サーベイ・エンゲージメント調査、社内コミュニケーション、の7種類の人事データそれぞれについて、「収集していない」「収集している」「収集して分析もしている」の3つの選択肢から最も合うものを選んでもらいました。

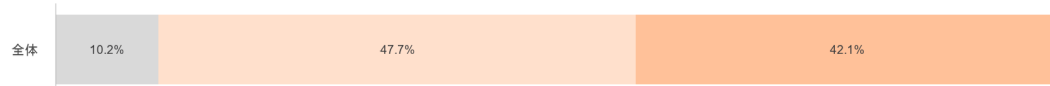
人事関連データの収集・分析：勤怠データ（出退勤、残業時間、休暇取得など）



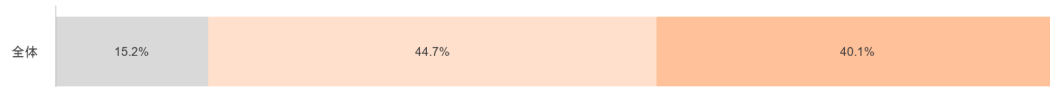
人事関連データの収集・分析：評価・報酬データ（人事考課結果、昇進昇格履歴、給与・賞与情報など）



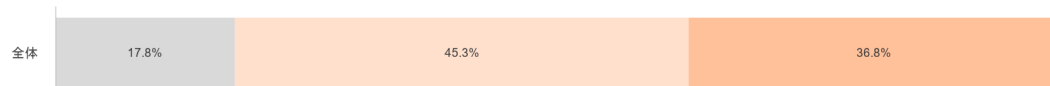
人事関連データの収集・分析：健康管理データ（健康診断、産業医面談履歴など）



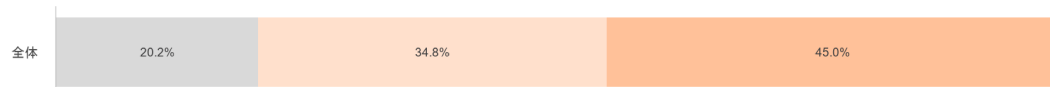
人事関連データの収集・分析：採用データ（応募者数、内定辞退率、採用チャネル情報など）



人事関連データの収集・分析：研修・学習データ（研修受講履歴、eラーニング受講状況など）



人事関連データの収集・分析：組織サーベイ・エンゲージメント調査（従業員満足度、ストレスチェック等）



人事関連データの収集・分析：社内コミュニケーションログ（チャットやメールなどの利用状況 等）



■ 収集していない ■ 収集している ■ 収集して分析もしている

勤怠データ（出退勤、残業時間、休暇取得など）に関しては、「収集して分析もしている」と回答した割合が 47.7%、「収集している」が 47.1%となり、両者を合わせると 94%以上の企業がデータを収集していることがわかります。また、「収集していない」と回答した企業はわずか 5.3%にとどまり、ほとんどの企業で勤怠データが管理されている状況が明らかになりました。特に、収集したデータを分析まで行っている割合は、調査対象の全データ項目の中で最も高い水準です。

評価・報酬データ（人事考課結果、昇進昇格履歴、給与・賞与情報など）では、「収集している」という回答が 50.9%と過半数を占め、最も多くなりました。次いで「収集して分析もしている」が 42.1%で、こちらも 9 割以上の企業が何らかの形でデータを収集しています。「収集していない」は 7.0%と、勤怠データに次いで低い割合でした。

健康管理データ（健康診断、産業医面談履歴など）も収集が進んでいる項目です。「収集している」が47.7%で最も多く、「収集して分析もしている」も42.1%と高い割合を示しています。「収集していない」は10.2%でした。

採用データ（応募者数、内定辞退率、採用チャネル情報など）については、「収集している」が44.7%、「収集して分析もしている」が40.1%と、収集と分析の割合に近い結果となりました。合わせて8割以上の企業が採用データを収集していますが、「収集していない」企業も15.2%存在します。

研修・学習データ（研修受講履歴、eラーニング受講状況など）に目を向けると、「収集している」が45.3%で最多となり、半数近くに達します。その一方で「収集して分析もしている」は36.8%、「収集していない」は17.8%で、収集したデータを分析にまで繋がられていない場合が比較的多いようです。

組織サーベイ・エンゲージメント調査（従業員満足度、ストレスチェック等）は特徴的な結果を示しました。「収集して分析もしている」が45.0%と最も高い割合になった一方で、「収集していない」も20.2%と、他の主要なデータ項目と比較して高い水準にあります。このことから、実施する企業は分析まで行う傾向が強いものの、そもそも調査自体を行っていない企業も一定数存在することがわかります。

社内コミュニケーションログ（チャットやメールなどの利用状況等）は、他の項目と大きく異なる傾向を見せています。「収集していない」と回答した割合が32.5%と、全データ項目の中で最も高くなりました。「収集している」は38.9%、「収集して分析もしている」は28.7%で、収集・分析ともに他の項目に比べて進んでいない状況が示されました。

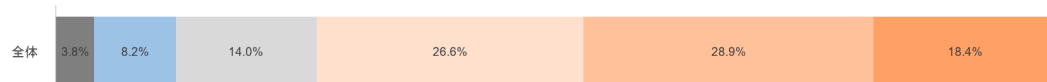
これらの結果に基づけば、人事関連データの収集・分析状況は、データの種類によって異なることがわかります。「勤怠」や「評価・報酬」といった従来から管理されている基本的なデータは、ほぼ全ての企業で収集されており、そのうち半数近くが分析まで活用しています。一方で、「社内コミュニケーションログ」のように、比較的新しい概念のデータやプライバシーへの配慮がより求められるデータについては、収集自体を行っていない企業が3割を超え、活用が進んでいない現状が浮き彫りになりました。

全体として、多くのデータ項目で「収集している」が「収集して分析もしている」を上回るか同程度の割合となっており、データの収集は進んでいるものの、それを分析して意思決定に活かすという段階には、まだ多くの企業で課題が残されていることが示唆されます。

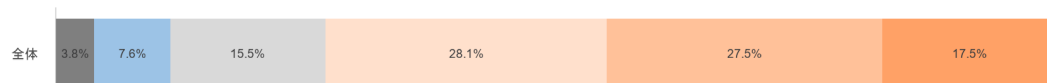
データ活用目的の広がりと深化

収集された人事データは、一体どのような目的のために活用されているのでしょうか。9つのテーマを軸に、その取り組み状況を明らかにします。

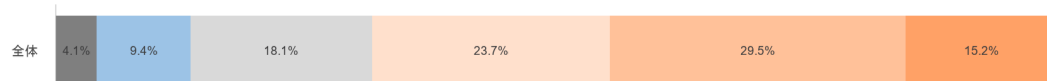
人事データ分析・活用の目的：労務管理・人件費管理（コスト最適化など）



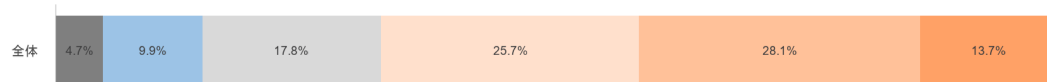
人事データ分析・活用の目的：人材育成・キャリア開発



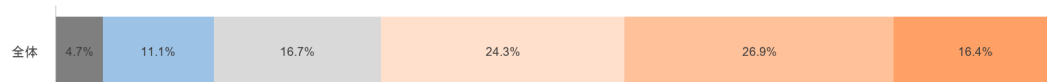
人事データ分析・活用の目的：評価制度の改善・報酬設計の最適化



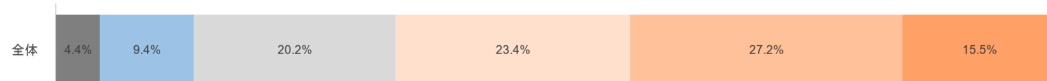
人事データ分析・活用の目的：配置・異動の最適化



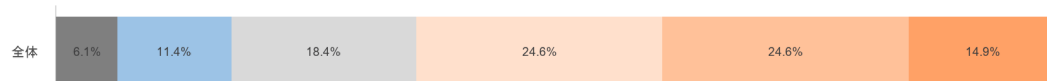
人事データ分析・活用の目的：健康管理・健康経営の推進



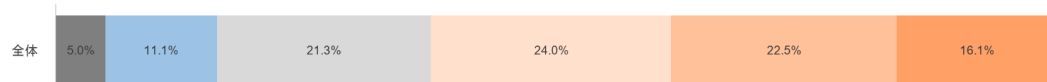
人事データ分析・活用の目的：採用最適化（計画立案、チャネル分析など）



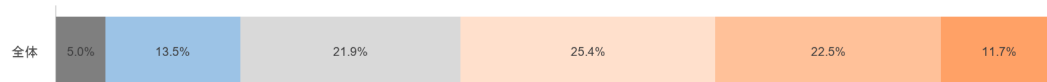
人事データ分析・活用の目的：離職防止・離職率低減



人事データ分析・活用の目的：組織風土改革・エンゲージメント向上



人事データ分析・活用の目的：ダイバーシティ推進（ジェンダー、多様性対応など）



■ わからない ■ あてはまらない ■ どちらともいえない ■ 少しあてはまる ■ まあまああてはまる ■ 非常にあてはまる

「労務管理・人件費管理（コスト最適化など）」を目的としたデータ活用については、「非常にあてはまる」（18.4%）、「まあまああてはまる」（28.9%）、「少しあてはまる」（26.6%）を合わせると 73.9%にのぼり、調査した 9 項目の中で最も高い割合を示しました。特に「非常にあてはまる」の回答が全項目の中で最も多く、多くの企業で労務や人件費の管理・最適化のためにデータが積極的に活用されている状況がうかがえます。

「人材育成・キャリア開発」も同様に活用の度合いが高い項目です。「あてはまる」と回答した割合（「少し」から「非常に」までの合計）は 73.1%に達し、「労務管理・人件費管理」と並んで高い水準にあります。内訳を見ると「少しあてはまる」が 28.1%、「まあまああてはまる」が 27.5%と、幅広い企業で人材育成目的のデータ活用が試みられていることがわかります。

「評価制度の改善・報酬設計の最適化」を目的とすると回答した割合も高く、合計で 68.4%となりました。中でも「まあまああてはまる」が 29.5%と、9 項目の中で最も高い割合を占めており、評価や報酬の最適化がデータ活用の主要なテーマの一つであることが示されました。

「配置・異動の最適化」や「健康管理・健康経営の推進」も、それぞれ 67.5%、67.6%が「あてはまる」と回答しており、半数以上の企業で活用されていることがわかります。また、「採用最適化（計画立案、チャネル分析など）」に関しても 66.1%が「あてはまる」と回答しており、採用活動の効率化や精度向上に向けたデータ活用が一般化しつつある様子が見受けられます。

一方で、「離職防止・離職率低減」を目的とする回答は、合計で 64.1%でした。「少しあてはまる」と「まあまああてはまる」が共に 24.6%と高いものの、「あてはまらない」も 11.4%見られます。「組織風土改革・エンゲージメント向上」も合計 62.6%が「あてはまる」としますが、「どちらともいえない」が 21.3%とやや高く、活用に踏み切れない、または効果を測りかねている企業が一定数いると推測されます。

9 つの項目の中で、最も「あてはまる」の合計値が低かったのは「ダイバーシティ推進（ジェンダー、多様性対応など）」で 59.6%でした。「あてはまらない」と回答した割合が 13.5%と全項目の中で最も高く、他の目的に比べてデータ活用がまだ進んでいない現状が浮き彫りになりました。

人事データの分析・活用は多くの企業で多様な目的に対して行われており、特に「労務管理・人件費管理」や「人材育成」といった従来の人事業務に深く関連する領域では、7 割以上の企業が「あてはまる」と回答するなど、活用が広く浸透していることがわかります。そ

のほか、「評価」「配置」「採用」といった人事の根幹業務においても、データ活用は一般化しつつあります。

しかしながら、目的によって活用の度合いには濃淡が見られます。「組織風土改革」や、特に「ダイバーシティ推進」といった、比較的新しい経営課題への対応においては、他の目的に比べてデータ活用の取り組みがやや遅れている傾向にあります。

全体的に「非常にあてはまる」という強い肯定の回答は 1 割台にとどまる項目が多く、「少しあてはまる」や「まあまああてはまる」が中心となっていることから、多くの企業がデータ活用の重要性を認識し、取り組みを始めているものの、まだ発展途上にある段階だと示唆されます。

システム導入の段階的发展

人事領域で導入されているシステムは、その目的によって普及率に差があることが明らかになりました。具体的には、「給与計算システム」や「勤怠管理システム」といった 6 つの選択肢を提示し、導入・利用しているものすべてを選択してもらいました。

現在導入・利用しているシステム：給与計算システム（例：給与計算、人事マスタ管理）



現在導入・利用しているシステム：勤怠管理システム



現在導入・利用しているシステム：採用管理システム（ATSなど）



現在導入・利用しているシステム：タレントマネジメントシステム



現在導入・利用しているシステム：BI／分析ツール（PowerBIなど）



調査結果をシステムの種類ごとに見ると、「給与計算システム」を導入・利用していると回答した割合は90.1%に達しました。これは、調査対象となった企業の10社のうち9社が導入している計算となり、人事関連業務の根幹をなすシステムとして広く普及している状況が明らかになりました。

「勤怠管理システム」についても、導入・利用している割合は82.5%と非常に高く、8割を超える企業で活用されています。給与計算システムと並び、多くの企業において基本的な労務管理を支える必須のツールとして定着していることがうかがえます。

一方で、「採用管理システム（ATSなど）」の導入・利用率は49.1%となり、およそ半数の企業が導入している結果となります。導入している企業とそうでない企業がほぼ同数存在しており、採用活動の効率化や高度化に向けたシステムの活用度合いには、企業によって差があります。

従業員の能力や経歴などを一元管理し、育成や配置に活かす「タレントマネジメントシステム」については、41.5%が導入・利用していると回答しました。採用管理システムよりは

やや低いものの、4割以上の企業で戦略的な人材活用を目的としたシステムの導入が進んでいることがわかります。

人事データの分析や可視化を目的とする「BI／分析ツール（PowerBI など）」を導入・利用している割合は 30.7%でした。3割程度の企業にとどまっており、データを活用した意思決定を支援する専門的なツールの導入は、まだ限定的であることが示されました。

人事領域で導入されているシステムは、その目的によって普及率が異なり、ある種の階層構造が見られます。給与計算や勤怠管理といった、定型的で正確性が求められる労務管理関連のシステムは、ほとんどの企業で導入が完了しており、いわば標準装備に近い状態です。

それに対し、採用管理やタレントマネジメントといった、より戦略的な人事業務を支援するシステムの導入率は半数以下となり、まだ普及の途上にあると言えます。BI ツールのような、蓄積されたデータを分析・活用して新たな示唆を得るためのシステムになると、導入している企業はさらに少なくなり、一部の企業での活用にとどまっているのが現状です。

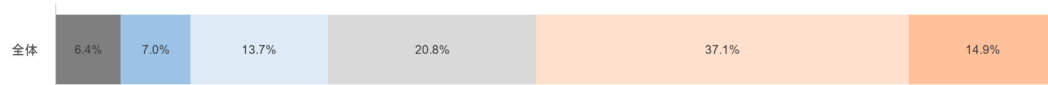
このことから、人事におけるシステム化は、まず基本的な管理業務の効率化から着手され、その後、戦略的な人材活用、さらにはデータドリブンな意思決定支援へと、段階的に高度化・深化していく傾向が読み取れます。

1-3. 組織内に共存する推進力と抵抗感

人事部門の変革意欲とスキルギャップ

人事担当者を対象に、所属する人事部門がデータの利活用に対してどのような姿勢や状況にあるかを尋ねました。「まったくあてはまらない」から「非常にあてはまる」までの選択肢で、自部門の平均的な様子について回答を求めています。

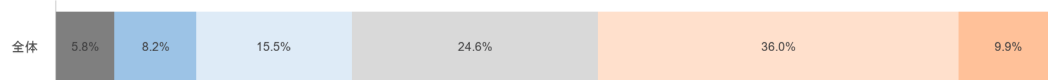
データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用に対する関心が強い



データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用を推進しようと努めている



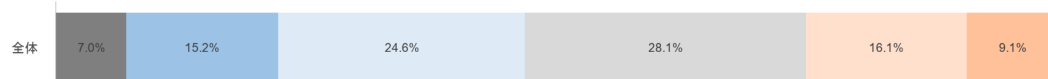
データ利用の姿勢（人事部門）：データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している



データ利用の姿勢（人事部門）：データの集計・分析ツールを積極的に使っている



データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用の必要性を疑問視している



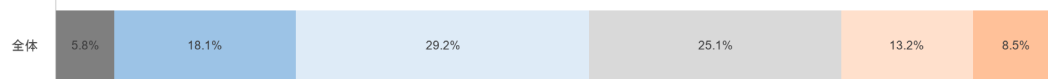
データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用に対して抵抗感を示している



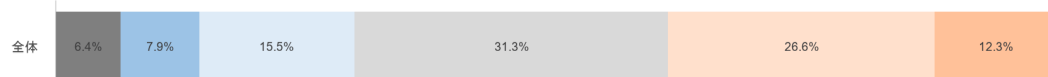
データ利用の姿勢（人事部門）：データよりも経験や勘を重視する傾向が強い



データ利用の姿勢（人事部門）：データで示された結果を信用しない



データ利用の姿勢（人事部門）：データ分析に必要な、基礎的な統計・IT知識を備えている



データ利用の姿勢（人事部門）：結果の一部のみに着目せず、集計・分析結果の全体を見通して考えている



■ わからない ■ まったくあてはまらない ■ あてはまらない ■ どちらともいえない ■ あてはまる ■ 非常にあてはまる

データ活用への関心や意欲について見ると、「データ活用に対する関心が強い」という項目では、「あてはまる」（37.1%）と「非常にあてはまる」（14.9%）を合わせた肯定的な回答が 52.0%と半数を超えています。同様に、「データ活用を推進しようと努めている」という

項目でも、肯定的な回答の合計は 54.4%に達しており、多くの人事部門がデータ活用に対して前向きな姿勢であることが示されました。

その意欲を具体的な行動に結びつけようとする様子もうかがえます。「データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している」では肯定的な回答が合わせて 45.9%、「データの集計・分析ツールを積極的に使っている」でも肯定的な回答が合計で 45.0%を占めています。一方で、これらの項目では「どちらともいえない」と回答した層もそれぞれ 24.6%、29.5%と一定数存在します。

データ活用に対する否定的な側面については、肯定的な姿勢を持つ層に比べて少数派であることがわかります。「データ活用の必要性を疑問視している」という問いに対しては、「あてはまらない」(24.6%)と「まったくあてはまらない」(15.2%)を合わせた否定的な回答が 39.8%となり、肯定的な回答の合計(25.2%)を上回りました。また、「データ活用に対して抵抗感を示している」という項目でも、否定的な回答の合計が 45.0%と半数に迫る一方、肯定的な回答は 24.0%にとどまっています。

従来の経験や勘を重視する傾向についても尋ねています。「データよりも経験や勘を重視する傾向が強い」では、肯定的な回答(合計 32.7%)と否定的な回答(合計 34.8%)が拮抗しており、「どちらともいえない」(26.0%)を含めると意見が分かれている様子が見られます。さらに、「データで示された結果を信用しない」という項目では、否定的な回答が合計で 47.3%にのぼり、データへの不信感が強い部門は比較的少ないことが示唆されます。

データを取り扱うスキルやリテラシーに目を向けると、「データ分析に必要な、基礎的な統計・IT 知識を備えている」という項目では、「どちらともいえない」が 31.3%と最も多く、肯定的な回答(合計 38.9%)と否定的な回答(合計 23.4%)が混在しています。また、「結果の一部のみに着目せず、集計・分析結果の全体を見通して考えている」については、「あてはまる」「非常にあてはまる」を合わせると 48.8%となり、半数近くがデータリテラシーの高さを自負している状況が明らかになりました。

人事部門は全体としてデータ活用への関心と推進意欲が高く、その必要性に対して懐疑的な見方や抵抗感を持つ層は限定的であることが明らかになりました。データで示された結果を信用しないといった姿勢も強くは見られません。

一方で、分析に必要な知識の保有やツールの積極的な活用といった実践的なスキルや行動のレベルになると、肯定的な回答は半数を下回る項目が多く、「どちらともいえない」という回答も各項目で 2 割から 3 割程度存在します。このことから、データ活用への意欲は醸

成されつつあるものの、部門全体として十分なスキルが身につき、具体的な行動へ完全に移行するには至っていない、過渡期的な状況にあることがうかがえます。

管理職層の温度差と実践課題

人事担当者の視点から、自社の人事以外の管理職がデータ利活用に対してどのような姿勢や状況にあるかを尋ねました。「まったくあてはまらない」から「非常にあてはまる」までの選択肢で、人事以外の管理職の平均的な様子について回答を求めています。

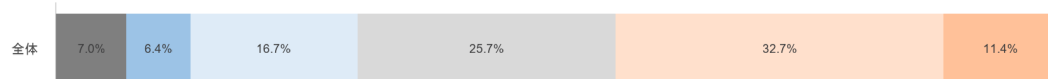
データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データ活用を推進しようと努めている



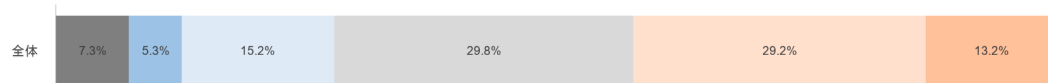
データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データ活用に対する関心が強い



データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している



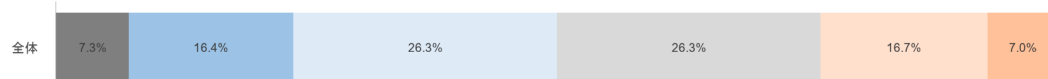
データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データの集計・分析ツールを積極的に使っている



データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データ活用の必要性を疑問視している



データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データ活用に対して抵抗感を示している



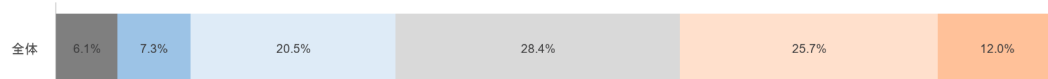
データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データよりも経験や勘を重視する傾向が強い



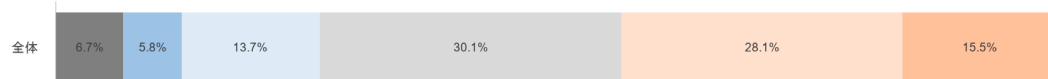
データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データで示された結果を信用しない



データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データ分析に必要な、基礎的な統計・IT知識を備えている



データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データの一部だけを捉えず、できる限り網羅的に把握している



■ わからない ■ まったくあてはまらない ■ あてはまらない ■ どちらともいえない ■ あてはまる ■ 非常にあてはまる

データ活用への意欲や関心度について、「データ活用を推進しようと努めている」という項目においては、「あてはまる」(35.4%)と「非常にあてはまる」(14.9%)を合わせた肯定的な回答が 50.3%に達し、ちょうど半数の管理職が推進に前向きであると認識されている。

す。「データ活用に対する関心が強い」でも、肯定的な回答の合計は 47.6%と半数に迫っており、管理職層の関心の高さがうかがえます。

こうした意欲を反映し、具体的な行動についても 4 割以上が肯定的です。例えば、「データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している」では肯定的な回答が合計で 44.1%、「データの集計・分析ツールを積極的に使っている」でも肯定的な回答は合計 42.4%にのびります。ただ、これらの項目では「どちらともいえない」と回答した層も 25%から 30%近く存在しており、管理職の中でも行動には差がある様子が示されています。

一方で、データ活用に否定的な見方を持つ管理職は少数派のようです。「データ活用の必要性を疑問視している」という問いに対しては、「あてはまらない」(25.4%)と「まったくあてはまらない」(13.7%)を合わせた否定的な回答が 39.1%となり、肯定的な回答の合計(25.7%)を上回りました。同様に、「データ活用に対して抵抗感を示している」についても、否定的な回答の合計が 42.7%に達する一方、肯定的な回答は 23.7%にとどまっています。

データよりも従来の経験や勘を重視する傾向については、意見が割れています。「データよりも経験や勘を重視する傾向が強い」では、肯定的な回答(合計 32.7%)と否定的な回答(合計 34.2%)の割合がほぼ同じで、「どちらともいえない」(26.3%)も多く、判断が分かれる状況です。他方、「データで示された結果を信用しない」という項目では、否定的な回答が合計で 40.6%と、肯定的な回答(合計 23.4%)を大きく上回り、示されたデータに対しては信頼を置く管理職が多いことが見えてきます。

管理職のスキルやリテラシーに目を向けると、「データ分析に必要な、基礎的な統計・IT 知識を備えている」という項目では、肯定的な回答は合計 37.7%にとどまりました。「どちらともいえない」が 28.4%、「あてはまらない」「まったくあてはまらない」の合計も 27.8%を占め、知識レベルにはばらつきがあることがうかがえます。しかし、「データの一部だけを捉えず、できる限り網羅的に把握している」については、肯定的な回答が合計で 43.6%となり、物事を多角的に見ようとする姿勢を持つ管理職が比較的多いことがわかりました。

人事担当者から見た人事以外の管理職は、データ活用に対して総じて前向きな意欲を持っており、半数がその推進に努めていると認識されています。データへの抵抗感や不信感は全体として強くありません。

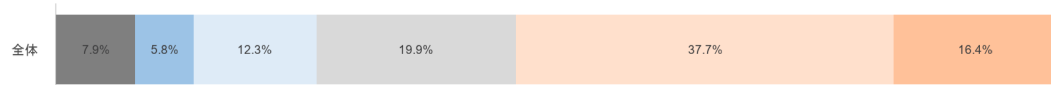
しかし、その意欲が、知識の習得やツールの活用といった具体的な行動、あるいは分析スキルの保有といった実践面にまで十分に結びついているとは言い切れない状況です。各項目で「どちらともいえない」という回答が 4 分の 1 以上を占めていることから、管理職層全

体でデータ活用の意識やスキルが一様に浸透しているわけではなく、個人差が大きいことが示唆されます。

経営層のリーダーシップと実行支援

人事担当者の視点から、自社の経営層がデータ利活用に対してどのような姿勢や状況にあるかを尋ねました。「まったくあてはまらない」から「非常にあてはまる」までの選択肢で、経営層の平均的な様子について回答を求めています。

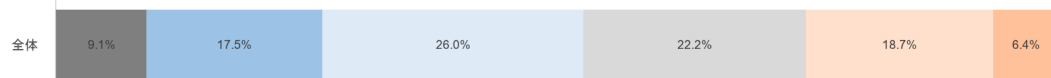
データ利用の姿勢（経営層）：データ活用を推進しようと努めている



データ利用の姿勢（経営層）：データ活用に対する関心が強い



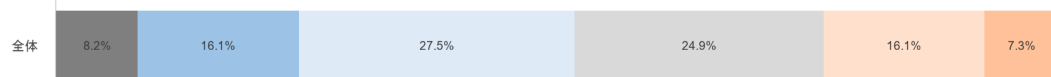
データ利用の姿勢（経営層）：データ活用に対して抵抗感を示している



データ利用の姿勢（経営層）：データ活用の必要性を疑問視している



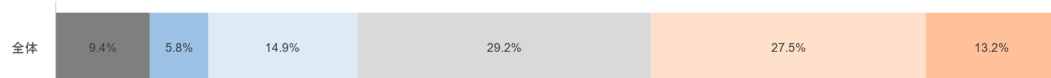
データ利用の姿勢（経営層）：データで示された結果を信用しない



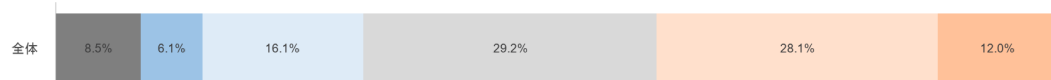
データ利用の姿勢（経営層）：データよりも経験や勘を重視する傾向が強い



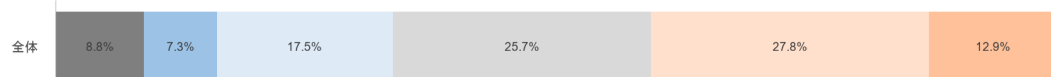
データ利用の姿勢（経営層）：データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している



データ利用の姿勢（経営層）：データの集計・分析ツールを積極的に使っている



データ利用の姿勢（経営層）：データ分析に必要な、基礎的な統計・IT知識を備えている



データ利用の姿勢（経営層）：データの一部だけを捉えず、できる限り網羅的に把握している



■ わからない ■ まったくあてはまらない ■ あてはまらない ■ どちらともいえない ■ あてはまる ■ 非常にあてはまる

まず、経営層のデータ活用に対する極めて高い意欲が示されています。「データ活用を推進しようと努めている」という項目では、「あてはまる」（37.7%）と「非常にあてはまる」（16.4%）を合わせた肯定的な回答が 54.1%にのぼり、半数以上が明確な推進姿勢を持って

いると認識されています。同様に、「データ活用に対する関心が強い」でも、肯定的な回答の合計は 53.5%に達しており、経営層の強い関心がうかがえます。

こうした強い意欲とは対照的に、データ活用に否定的な見方を持つ経営層は少数派であることがわかります。「データ活用に対して抵抗感を示している」という問いでは、「あてはまらない」(26.0%)と「まったくあてはまらない」(17.5%)を合わせた否定的な回答が 43.5%となり、肯定的な回答の合計（25.1%）を大きく上回りました。また、「データ活用の必要性を疑問視している」や「データで示された結果を信用しない」といった項目でも、同様に否定的な回答が肯定的な回答を上回る結果となっています。

データと経験や勘のどちらを重視するかについては、意見が分かれているようです。「データよりも経験や勘を重視する傾向が強い」という項目では、「どちらともいえない」が 29.5%で最も多く、肯定的な回答（合計 30.4%）と否定的な回答（合計 31.3%）がほぼ同数で拮抗しています。

一方で、経営層自身の具体的な行動やスキルについては、意欲の高さと比べるとやや落ち着いた結果が見られます。「データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している」という項目では、肯定的な回答は合計で 40.7%、「データの集計・分析ツールを積極的に使っている」でも肯定的な回答は合計 40.1%と、4 割程度にとどまりました。

「データ分析に必要な、基礎的な統計・IT 知識を備えている」についても、肯定的な回答は合計で 40.7%でした。ただし、「データの一部だけを捉えず、できる限り網羅的に把握している」では肯定的な回答が 47.0%と半数に迫っており、大局的な視点を持っていると見なされていることが示されました。

人事担当者から見た経営層は、データ活用の重要性を強く認識し、全社的な推進役としての強いリーダーシップを発揮しようとしている姿が明らかになりました。データ活用に対する懐疑的な見方や抵抗感は少なく、トップダウンで方針を打ち出している様子がうかがえます。

一方で、その高い推進意欲に比べると、経営層自身が日々新しい知識を収集したり、分析ツールを積極的に使ったりといった実務的な行動や、専門的な IT 知識の保有という点では、必ずしも同じレベルの高さには至っていません。このことから、経営層はデータ活用の「旗振り役」としての役割を強く意識しているものの、その実行や分析といった実務は現場の管理職や担当者に委ねている、という実態が見えてきます。

データ活用を巡る組織内の力学

人事部門、そして人事担当者から見た管理職と経営層の三者を比較すると、データ活用に対する意識や行動において、それぞれの役割に応じた違いが浮かび上がります。

データ活用への関心と推進意欲は、経営層と人事部門で特に高く、双方が牽引役であることが示されています。「データ活用を推進しようと努めている」という項目では、人事部門が54.4%と最も高く、経営層も54.1%と僅差で続いています。これは、経営層がトップダウンで方針を示し、人事部門が現場の実行部隊としてそれに応えようとする構図を反映しているのかもしれませんが、一方、管理職も50.3%と半数が肯定的ですが、両者に比べると少しだけ低い水準にとどまります。

具体的な行動面に目を向けると、その役割分担はより明確になります。「新しい知識の収集」（人事45.9%、管理職44.1%、経営40.7%）や「集計・分析ツールの積極的な利用」（人事45.0%、管理職42.4%、経営40.1%）といった実践的な項目では、意欲の高さとは裏腹に、経営層が最も低い数値となり、実務を担う人事部門が最も高い数値を示しています。経営層の高い意欲が、必ずしも自身のプレイヤーとしての行動には直結しておらず、方針決定に重きを置いている様子がうかがえます。

データ活用への抵抗感や懐疑的な見方については、三者ともに少数派である点は共通していますが、「データよりも経験や勘を重視する」傾向では、経営層（30.4%）が人事部門や管理職（共に32.7%）よりもわずかに低い肯定率となっており、よりデータ重視の姿勢が認識されています。

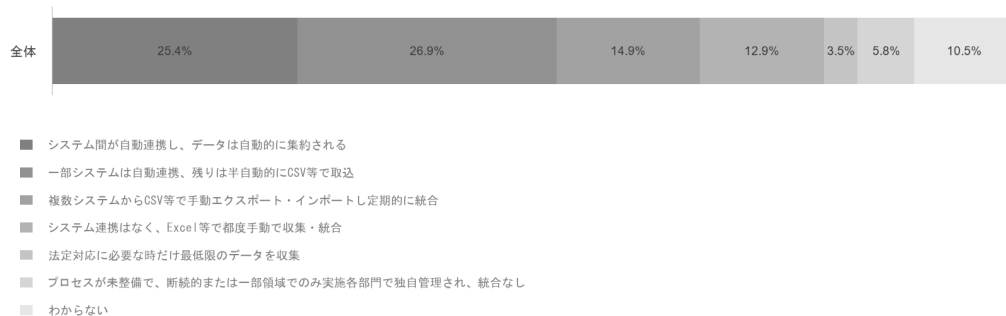
データ活用推進において、経営層は「旗振り役」として強いリーダーシップと高い意欲を示し、人事部門はそれに応える「実行部隊」として実践的な行動を担っているという関係性が見えてきます。その中で管理職は、両者の中間に位置し、意欲はありながらも、経営層ほどの強い方針や人事部門ほど具体的なアクションには至っていません。組織全体としてデータ活用を浸透させる上では、トップの明確な方針と現場の意欲的な実践に加え、その橋渡し役となる管理職層の主体的な関与が一層重要になることが示唆される結果となりました。

1-4. 模索される実行基盤と能力開発

データ統合プロセスの進展

人事関連データの収集および統合がどのようなプロセスで行われているかを尋ねました。選択肢は、システムの完全自動連携から、手動での収集・統合、さらにはプロセスが未整備な状態まで、自動化の度合いや整備状況に応じた 7 つの実態から最も近いものを選んでもらう形式です。

お勤め先の人事関連データの収集・統合プロセスについて、以下の中で最も近いもの一つを選んでください。



調査結果によると、最も多くの回答を集めたのは「一部システムは自動連携、残りは半自動的に CSV 等で取込」で、全体の 26.9%を占めました。これに僅差で続いたのが、「システム間が自動連携し、データは自動的に集約される」という回答で、25.4%でした。これらを合わせると、全体の半数以上（52.3%）の企業で、何らかの形でシステムの自動連携を活用して人事データを集約していることがわかります。

一方で、手動での作業が中心となるプロセスも依然として多くの企業で採用されています。「複数システムから CSV 等で手動エクスポート・インポートし定期的に統合」している企業は 14.9%、「システム連携はなく、Excel 等で都度手動で収集・統合」している企業は 12.9% 存在し、合わせると全体の 4 分の 1 以上（27.8%）が、手作業によるデータ統合を主な手段としている状況が明らかになりました。

また、データ統合のプロセス自体が十分に確立されていないケースも見受けられます。「プロセスが未整備で、断続的または一部領域でのみ実施各部門で独自管理され、統合なし」と回答した企業が 5.8%、「法定対応に必要な時だけ最低限のデータを収集」するにとどまって

いる企業も 3.5%存在しました。さらに、「わからない」という回答も 10.5%にのぼり、自社のデータ収集・統合の全体像を把握できていない担当者が一定数いることも示唆されています。

人事関連データの収集・統合プロセスは企業によって異なるようです。半数以上の企業ではシステムによる自動連携がある程度進んでいる一方で、4社に1社以上は依然として手動でのデータ統合に頼っており、自動化のレベルにはばらつきが見られます。さらに、プロセス自体が未整備であったり、担当者自身がその実態を把握できていなかったりする企業も少数ながら存在しており、人事データの管理体制の成熟度が企業間で多様な段階にあることが示された結果と言えます。

分析体制構築への多様なアプローチ

勤務先における人事データ分析の担当者やチーム体制について、どのような形態をとっているかを尋ねました。6つの選択肢の中から、当てはまるものをすべて選ぶ形式で回答を求めています。

データ分析の担当者・チーム体制：人事担当者が兼任して分析・レポートを作成している



データ分析の担当者・チーム体制：社内にデータ分析専門部署（経営企画／IT部門など）があり、人事部門と連携している



データ分析の担当者・チーム体制：人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している



データ分析の担当者・チーム体制：分析体制は特に整備されていない



データ分析の担当者・チーム体制：外部コンサル・ベンダーに依頼している



結果を見ると、最も多くの企業で取り入れられている体制は「人事担当者が兼任して分析・レポートを作成している」で、その割合は 55.3%と半数を超えました。このことから、多くの企業では、人事担当者が本来の業務と並行してデータ分析やレポート作成を担っている実態がうかがえます。

次に多かったのは、「社内にデータ分析専門部署（経営企画／IT 部門など）があり、人事部門と連携している」という回答で、37.4%でした。4 割近くの企業で、人事部門単独ではなく、社内の専門的な知見を持つ部署と協力しながら分析を進める体制が構築されていることがわかります。

「人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している」と回答した企業は 30.4%でした。約 3 割の企業が、人事部門内に高度な分析スキルを持つ専門人材を配置し、より専門的な分析に取り組んでいることが示されています。

一方で、「分析体制は特に整備されていない」と回答した企業も 17.5%存在しました。およそ 5 社に 1 社の割合で、人事データ分析のための担当者やチームが置かれていない状況も明らかになっています。

外部の専門家の活用については、「外部コンサル・ベンダーに依頼している」と回答した企業の割合は 12.3%にとどまりました。多くの企業は、外部に委託するよりも、社内のリソースで分析体制を構築している傾向にあるようです。

現在の人事データ分析体制は、「人事担当者の兼任」が半数以上を占める主流の形であることが明らかです。それに加えて、3 割から 4 割程度の企業では、「社内の専門部署との連携」や「専任データサイエンティストの配置」といった、より専門性を高めた体制も採用されています。

外部への委託は少数派であり、多くの企業が内製化を進めている様子が見え、一方で、約 2 割の企業では分析体制そのものが未整備であるなど、企業間での取り組みには差があることも示されました。

なお、この質問は複数選択が可能なため、例えば人事担当者が分析を兼任しつつ、必要に応じて社内の専門部署とも連携するといった、複数の体制を組み合わせている企業の存在も考えられます。

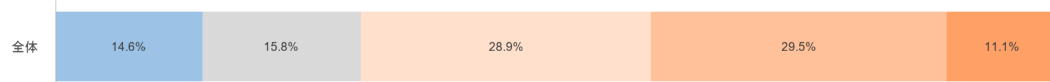
人事担当者の分析スキル実態

データ活用の成否を分ける人事部門のスキルセットは、どのレベルにあるのでしょうか。担当者自身によるスキル評価の結果を紐解きます。8 つの項目それぞれについて、「ないと思う」から「豊富にあると思う」までの 5 段階で評価を求めています。

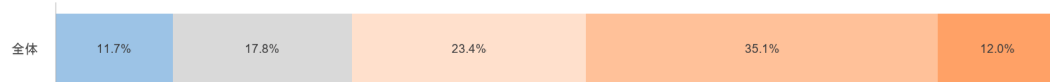
人事のデータ分析スキルや知識：データベースを適切に操作・参照するスキル



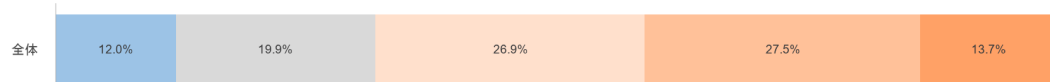
人事のデータ分析スキルや知識：正確なデータ集計（平均や散布度の算出など）のノウハウ



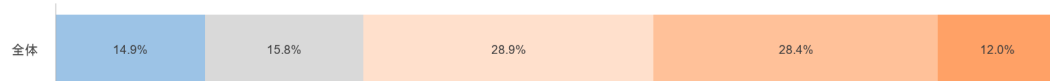
人事のデータ分析スキルや知識：分析結果を適切に図表・グラフで可視化するスキル



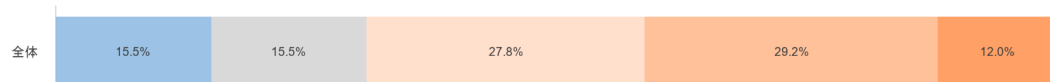
人事のデータ分析スキルや知識：経営層や現場に向けて分析結果をわかりやすくまとめるスキル



人事のデータ分析スキルや知識：適切なデータ測定と検証（妥当性や信頼性、記述統計と推測統計など）の知識



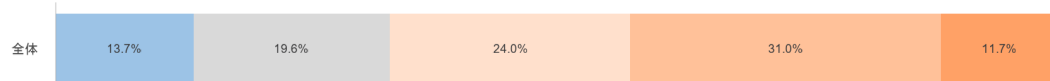
人事のデータ分析スキルや知識：統計解析ツール（Excel統計、SPSS、SAS、HAD、R、Python、その他）を使うスキル



人事のデータ分析スキルや知識：相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識



人事のデータ分析スキルや知識：集計や分析の結果を参照・解釈し、実務に活かすノウハウ



■ ないと思う ■ どちらともいえない ■ 少しあると思う ■ まあまああると思う ■ 豊富にあると思う

「データベースを適切に操作・参照するスキル」については、「まあまああると思う」と回答した割合が31.6%と最も多く、「少しあると思う」の25.1%と合わせると、半数以上の人事担当者が基本的なデータベース操作スキルをある程度保有していると認識していることがわかります。同様に、「正確なデータ集計（平均や散布度の算出など）のノウハウ」に関しても、「まあまああると思う」が29.5%、「少しあると思う」が28.9%と、肯定的な評価が合わせて6割近くを占めており、基本的な集計作業に関する自信がうかがえます。

分析結果を表現するスキルに目を向けると、「分析結果を適切に図表・グラフで可視化するスキル」では、「まあまああると思う」が35.1%に達し、全項目の中で最も高い割合を示

しました。肯定的な評価（「少しある」から「豊富にある」の合計）は7割を超えており、多くの人事部門で分析結果を視覚的に伝えるスキルが備わっていると認識されています。

「経営層や現場に向けて分析結果をわかりやすくまとめるスキル」についても、「まあまああると思う」（27.5%）と「少しあると思う」（26.9%）を合わせると過半数に達します。しかし、この項目では「どちらともいえない」が19.9%と全項目で最も高く、報告スキルの評価に迷いを感じる担当者も少なくないようです。

より専門的な知識やスキルについては、評価が分かれる傾向が見られます。「適切なデータ測定と検証の知識」や「統計解析ツールを使うスキル」では、「少しあると思う」と「まあまああると思う」が中心的な回答となっており、合わせて6割弱を占めています。一方で、「相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識」になると、「ないと思う」が18.7%、「どちらともいえない」が19.3%と、合わせて4割近くにのぼり、他の項目と比較して専門知識の不足を感じている割合が高いことが示されました。

分析結果の活用に関する「集計や分析の結果を参照・解釈し、実務に活かすノウハウ」については、「まあまああると思う」が31.0%と最も多いものの、「どちらともいえない」も19.6%と高い水準にあります。データから得られた知見を人事施策へとつなげる部分に難しさを感じている担当者が一定数存在することを示唆しています。

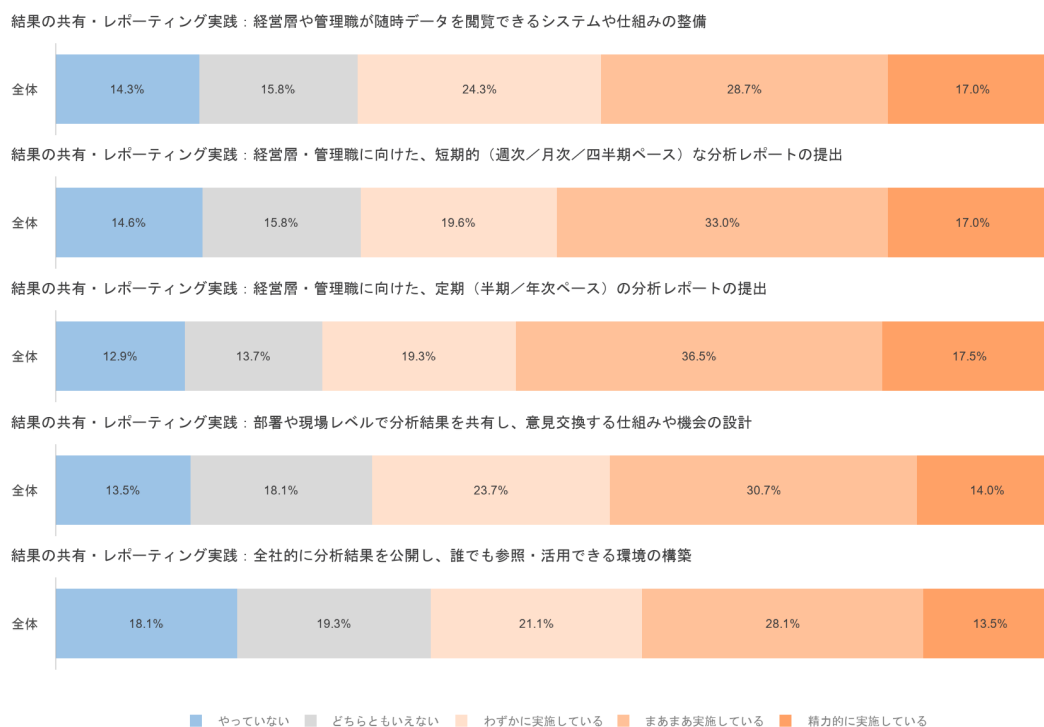
人事部門におけるデータ関連スキルは、全体的に初級から中級レベルにあると認識されていると言えるでしょう。具体的には、「データベースの操作」や「データの可視化」といった比較的基礎的、実務的なスキルについては、多くの担当者が「少しある」または「まあまあある」と回答しています。

しかし、いずれの項目においても「豊富にある」という回答は1割程度にとどまっており、高度な専門性を有していると自信を持って言えるレベルには至っていない状況がうかがえます。特に「統計学に基づく統計解析」のような、より高度で専門的な知識については、苦手意識を持つ割合が高くなる傾向が見られました。

また、「分析結果の報告」や「実務への活用」といった、分析の最終段階に関わるスキルについては、「どちらともいえない」という回答が増えることから、知識やスキルを実際の成果に結びつけることへの難しさや評価の迷いが存在している様子がうかがえます。

分析結果の共有とコミュニケーション

自社における人事データ分析結果の共有やレポーティングがどの程度実施されているかについて尋ねました。回答は「やっていない」から「精力的に実施している」までの5段階で評価されています。



経営層や管理職が随時データを閲覧できるシステムや仕組みの整備状況については、「まあまあ実施している」と回答した割合が28.7%で最も高くなりました。次いで「わずかに実施している」が24.3%となっており、何らかの形で実施している企業が全体の7割に達します。一方で、「やっていない」と「どちらともいえない」を合わせた割合も約3割存在しています。

経営層や管理職に向けた短期的な（週次・月次・四半期ベースの）分析レポートの提出状況を見ると、「まあまあ実施している」が33.0%と最も多い回答でした。また、「精力的に実施している」も17.0%あり、半数以上の企業が短期的なレポーティングをある程度実践していることがうかがえます。「やっていない」と回答した割合は14.6%でした。

同じく経営層・管理職に向けた、より長期的な（半期・年次ペースの）定期分析レポートの提出に関しては、「まあまあ実施している」の割合が 36.5%と、今回調査した 5 項目の中で最も高い数値を示しました。これに「精力的に実施している」（17.5%）と「わずかに実施している」（19.3%）を合わせると、7 割以上の企業が定期的なレポート提出を行っていることがわかります。また、「やっていない」の割合は 12.9%と最も低く、多くの企業で定着している活動であると見られます。

部署や現場レベルで分析結果を共有し、意見交換する仕組みや機会の設計についてです。「まあまあ実施している」が 30.7%で最も多いものの、「どちらともいえない」が 18.1%、「やっていない」が 13.5%と、合わせて 3 割以上の企業で実施が進んでいない状況です。「精力的に実施している」は 14.0%にとどまり、経営層への報告に比べると、現場レベルでの活用はやや進んでいない様子が見えます。

全社的に分析結果を公開し、誰でも参照・活用できる環境の構築については、「まあまあ実施している」が 28.1%で最多だったものの、「やっていない」が 18.1%、「どちらともいえない」も 19.3%と、他の項目に比べて実施していない、あるいは躊躇している企業の割合が高くなっています。特に「やっていない」の割合は 5 項目の中で最も高く、「精力的に実施している」の割合は 13.5%と最も低くなっており、全社的な情報公開は最もハードルが高い取り組みであることが示されました。

企業における人事データ分析結果の共有は、経営層や管理職へのレポート提出という形で最も進んでいることがわかります。特に、半期や年次といった定期的な報告は、多くの企業で実践されています。

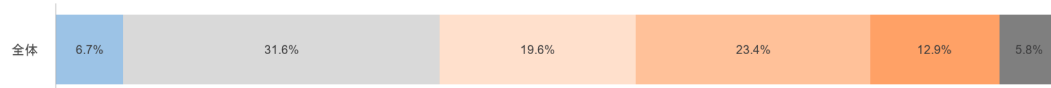
その一方で、共有の範囲が現場レベル、さらには全社へと広がるにつれて実施の度合いが低下していく傾向が見られます。「精力的に実施している」という回答がいずれの項目でも 2 割に満たないことから、多くの企業にとって、分析結果の共有やレポートは、限定的な範囲での取り組みに留まっており、全社的な活用文化を醸成するまでには至っていない現状が浮き彫りになりました。

1-5. 実感される成果と深刻化する課題

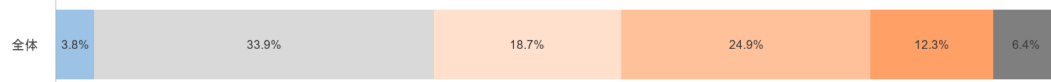
多領域での成果の兆し

人事データを活用することによってどのような成果を実感しているかを尋ねました。「悪化した」から「非常に良くなった」までの5段階評価に加え、「該当なし」の選択肢を設けて回答を求めています。

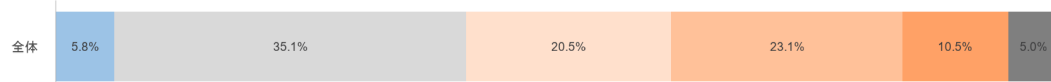
データ活用による成果：離職率



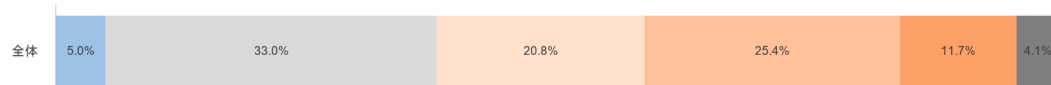
データ活用による成果：従業員エンゲージメント



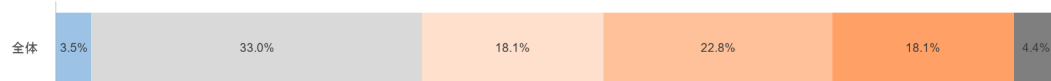
データ活用による成果：採用コスト



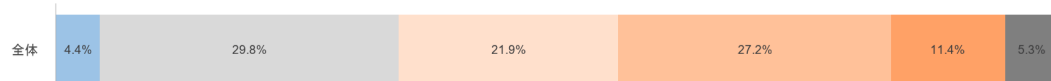
データ活用による成果：評価制度の精度や公正性



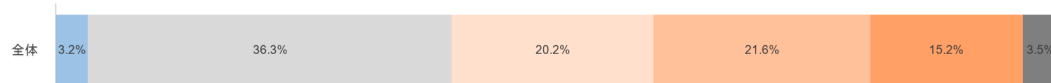
データ活用による成果：スキルアップやリスキングなど人材育成の効果



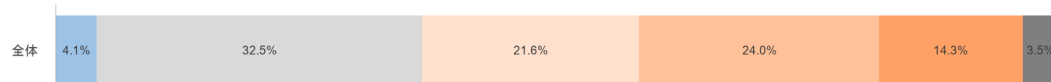
データ活用による成果：労務コストや残業



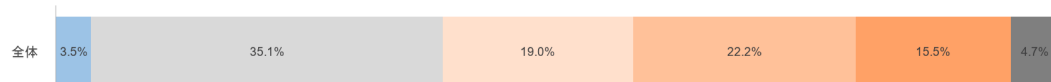
データ活用による成果：組織風土やカルチャーの改善



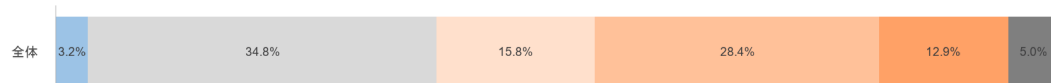
データ活用による成果：報酬・給与設計の適正化



データ活用による成果：部門間・従業員間の情報共有や協働促進など、コミュニケーションの活性化



データ活用による成果：経営層との意思疎通・協力関係の構築



■ 悪化した ■ どちらとも言えない ■ わずかに良くなった ■ まあまあ良くなった ■ 非常に良くなった ■ 該当なし

離職率に関しては、人事データ活用によって何らかの改善があったと感じている人が半数を超えています。具体的には、「まあまあ良くなった」が23.4%、「わずかに良くなった」が19.6%、「非常に良くなった」が12.9%で、これらを合わせると55.9%に達します。一方で、

「どちらとも言えない」と回答した人も 31.6%存在し、成果を明確に判断しかねている様子もうかがえます。「悪化した」との回答は 6.7%でした。

従業員エンゲージメントの項目では、「まあまあ良くなった」(24.9%)と「わずかに良くなった」(18.7%)を合わせて 4 割以上が改善を実感しており、「非常に良くなった」(12.3%)を含めると、全体の 55.9%が肯定的な成果を感じています。これに対し、「どちらとも言えない」は 33.9%で、「悪化した」は 3.8%と低い割合に留まっています。

採用コストの項目では、「どちらとも言えない」が 35.1%と最も多かったものの、改善を実感する声も多く集まりました。「まあまあ良くなった」(23.1%)や「わずかに良くなった」(20.5%)などを合計すると 54.1%に達し、「悪化した」という回答は 5.8%にとどまりました。

評価制度の精度や公正性という点では、改善を実感している人の割合が比較的高く、「まあまあ良くなった」が 25.4%と特に目立ちます。「わずかに良くなった」(20.8%)、「非常に良くなった」(11.7%)を合わせると、57.9%が何らかの向上を認識しています。ここでも「どちらとも言えない」が 33.0%を占めています。

スキルアップやリスキリングといった人材育成の効果は、肯定的な回答が特に多い項目です。「非常に良くなった」が 18.1%に達し、これは他の項目と比較して高い数値です。「まあまあ良くなった」(22.8%)、「わずかに良くなった」(18.1%)を合計すると、59.0%が成果を実感しており、「悪化した」は 3.5%と少数でした。

労務コストや残業に関しても改善実感が高く、「まあまあ良くなった」が 27.2%と全項目の中で高い割合を示しました。「わずかに良くなった」(21.9%)と「非常に良くなった」(11.4%)を合わせ、合計 60.5%が良化を実感しています。これに対して「どちらとも言えない」は 29.8%と、他の項目よりやや低い傾向にあります。

組織風土やカルチャーの改善では、「どちらとも言えない」が 36.3%と全項目の中で最も高い割合となりました。しかし、「非常に良くなった」が 15.2%、「まあまあ良くなった」が 21.6%、「わずかに良くなった」が 20.2%と、合わせて 57.0%が改善したと回答しており、「悪化した」は 3.2%と最も低い水準です。

報酬・給与設計の適正化については、「まあまあ良くなった」が 24.0%、「わずかに良くなった」が 21.6%、「非常に良くなった」が 14.3%となり、合わせて 59.9%が肯定的に評価しています。「どちらとも言えない」は 32.5%でした。

コミュニケーションの活性化という項目では、「どちらとも言えない」が35.1%と高いものの、「まあまあ良くなった」(22.2%)や「非常に良くなった」(15.5%)など、合計56.7%が改善を感じています。「悪化した」という回答は3.5%に留まりました。

経営層との意思疎通・協力関係の構築では、「まあまあ良くなった」と回答した割合が28.4%に達し、これは全項目の中で最も高い数値です。「非常に良くなった」(12.9%)、「わずかに良くなった」(15.8%)と合わせると57.1%が改善を実感しています。「どちらとも言えない」は34.8%でした。

いずれの項目においても、人事データの活用が「悪化した」状況につながったという認識はごく少数であることがわかります。全ての項目で、半数以上の人事担当者何らかの形で「良くなった」と成果を実感しています。特に「労務コストや残業」「報酬・給与設計の適正化」「人材育成の効果」といった領域で、改善の実感度が高い傾向にあります。

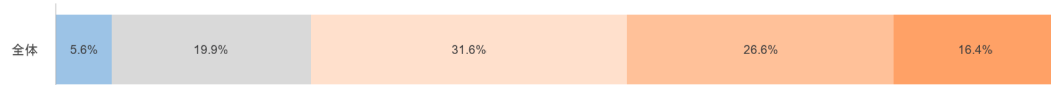
一方で、どの項目でも3割前後の担当者が「どちらとも言えない」と回答しており、データ活用の成果が明確に見えにくい、あるいは実感として捉えきれていない層が一定数存在することを示唆しています。「良くなった」という回答の中では「まあまあ良くなった」が中心的な位置を占めていますが、「経営層との意思疎通」でその傾向が特に強く、「人材育成」では「非常に良くなった」の割合が高まるなど、テーマによって成果の現れ方に特徴が見られます。

全体として、人事データ活用は多くの側面でポジティブな影響をもたらしていると認識されつつも、その効果を誰もが明確に実感できる段階には至っていない状況が見えてきました。

データ活用を阻む構造的障壁

多くの企業がデータ活用の重要性を認識する一方で、その推進を阻む壁も存在します。ここでは、担当者が直面している10の具体的な課題について、その深刻度を調査しました。

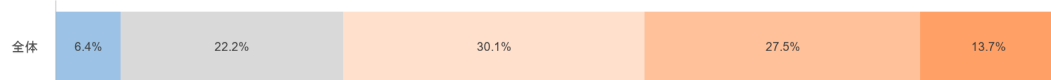
データ活用の課題：分析に必要な人材・スキルの不足



データ活用の課題：ROI（投資対効果）の不透明さ



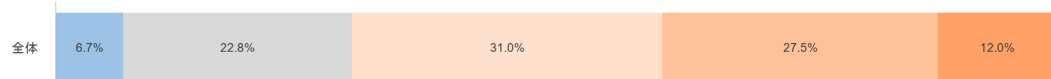
データ活用の課題：データの集計や分析にかかる作業コストの多さ



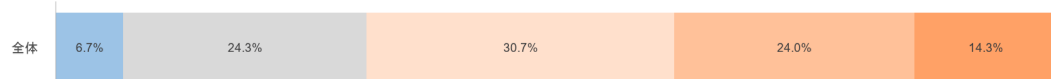
データ活用の課題：プライバシーやセキュリティへの懸念



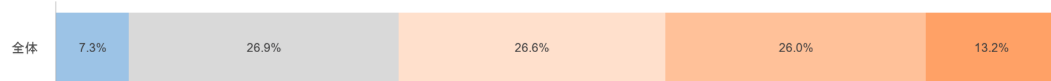
データ活用の課題：具体的な活用イメージの欠如



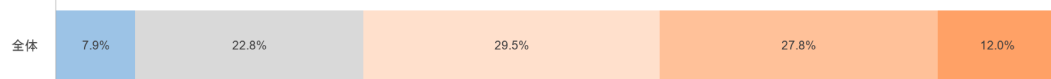
データ活用の課題：入力漏れ・整合性不足など、データ品質の問題



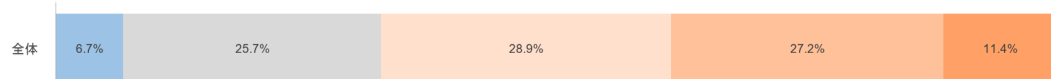
データ活用の課題：経営層の理解不足・抵抗感



データ活用の課題：人事以外の管理職の理解不足・抵抗感



データ活用の課題：データ活用にかかる予算の制限



データ活用の課題：成功事例の少なさ



■ 課題だと感じていない ■ どちらともいえない ■ 少し課題だと感じている ■ まあまあ課題だと感じている ■ 大きな課題だと感じている

結果を見ると、「分析に必要な人材・スキルの不足」について、最も強い課題感が示されています。「少し課題だと感じている」が31.6%、「まあまあ課題だと感じている」が26.6%、「大きな課題だと感じている」が16.4%となり、これらを合計すると74.6%の人事担当者が何らかの形で人材やスキルの不足を課題として認識していることがわかります。

「ROI（投資対効果）の不透明さ」や「データの集計や分析にかかる作業コストの多さ」「プライバシーやセキュリティへの懸念」といった項目も、多くの担当者にとって課題となっています。これらの項目では、「まあまあ課題だと感じている」と「少し課題だと感じている」の回答率がいずれも高く、合計すると 71%を超えており、データ活用を進める上で費用対効果や実務的な負担、そして情報管理の難しさが大きな懸念事項であることが示されました。

「具体的な活用イメージの欠如」も 70.5%が課題と感じており、「少し課題だと感じている」が 31.0%で最も多くなっています。データ活用の必要性は認識しつつも、それをどのように施策に結びつければ良いか分からないという状況を表しています。同様に、「入力漏れ・整合性不足など、データ品質の問題」についても 69.0%が課題と回答しており、データ活用の前提となるデータの信頼性確保に困難を感じている様子がうかがえます。

組織内の理解度に目を向けると、「経営層の理解不足・抵抗感」（65.8%）よりも「人事以外の管理職の理解不足・抵抗感」（69.3%）を課題とする声がわずかに上回りました。この結果から、データ活用を推進する上では、現場の管理職との連携がより大きなハードルになっている可能性が浮かび上がります。「データ利活用にかかる予算の制限」や「成功事例の少なさ」も、それぞれ 67.5%、64.4%が課題と回答しており、リソースの確保や手本となるケースの不足も、データ活用を阻む一因となっていることが分かります。

提示した 10 項目のすべてにおいて、過半数の人事担当者が何らかの形で課題を感じているという実態が明らかになりました。「課題だと感じていない」と回答した割合は、どの項目においても 1 割に満たず、人事データ活用が広く共通した課題として認識されていることが分かります。特に「分析に必要な人材・スキルの不足」は最も深刻な課題として捉えられていました。

全体的に、「少し課題だと感じている」という回答が各項目で最も高い割合を占める傾向にあり、多くの担当者が問題意識を持ち始めている段階にあることがうかがえます。課題は人材、コスト、品質、組織理解など多岐にわたっており、人事データ活用を一筋縄では進められない複雑な状況が示された結果となりました。

1-6. 今後の展望・支援ニーズ

強化領域への挑戦意欲

今後、人事担当者はデータ活用をどの領域で特に強化したいと考えているのでしょうか。
その優先順位から、今後のトレンドを探ります。

人事関連データ活用を強化したい領域：評価・タレントマネジメントの高度化（ハイポテンシャル人材の可視化 など）



人事関連データ活用を強化したい領域：採用の高度化（マッチング、候補者データ分析など）



人事関連データ活用を強化したい領域：従業員エンゲージメント・組織サーベイの活用強化



人事関連データ活用を強化したい領域：離職予測と離職防止施策の強化



人事関連データ活用を強化したい領域：リスクリング・学習支援の最適化



人事関連データ活用を強化したい領域：人材配置（異動）の最適化



人事関連データ活用を強化したい領域：報酬・インセンティブ設計の最適化



人事関連データ活用を強化したい領域：特に強化の予定はない



集計結果を見ると、最も多くの人事担当者が強化したいと考えている領域は「評価・タレントマネジメントの高度化」で、54.1%と半数を超える回答者がこれを選択しました。ハイポテンシャル人材の可視化といった、従業員の能力や才能をデータに基づいてより深く理解し、活用していきたいという強い意向がうかがえます。僅差でこれに続いたのが「採用の高度化」で、51.8%が回答しています。候補者データの分析や、自社にマッチする人材を見

極める精度をデータ活用によって高めたいと考える人事担当者も半数以上にのぼることがわかりました。

次いで、48.0%が「従業員エンゲージメント・組織サーベイの活用強化」を挙げており、これも半数に迫る高い割合です。従業員の働きがいや組織の状態をデータで定量的に把握し、改善施策につなげることへの関心が高いことが示されています。

その一方で、「離職予測と離職防止施策の強化」は 39.8%、「リスクリング・学習支援の最適化」は 37.1%、「人材配置（異動）の最適化」は 36.3%と、これら 3 項目はいずれも 3 割後半から 4 割弱の回答者が選択しました。従業員の定着、育成、そして適材適所といったテーマにおいてもデータ活用への期待は寄せられていますが、先の 3 項目と比較すると優先度はやや下がる傾向にあるようです。

今回提示された選択肢の中で、強化したいと考える割合が最も低かったのは「報酬・インセンティブ設計の最適化」で、34.2%でした。「特に強化の予定はない」と回答した人事担当者も 11.4%おり、約 1 割は現時点で積極的なデータ活用の強化を計画していないことも明らかになりました。

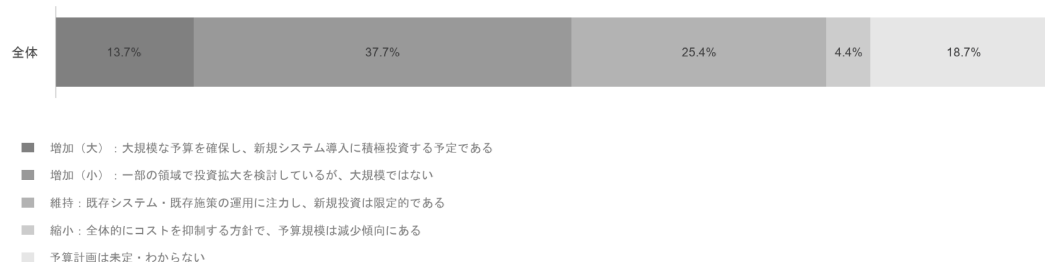
人事担当者がデータ活用を強化したい領域は、「評価・タレントマネジメント」や「採用」といった、人材の能力を見極め、組織に迎え入れるフェーズに特に関心が集まっていることがわかります。これに「従業員エンゲージメント」が続き、人材の獲得から入社後の活躍までをデータで支えたいという意向が見て取れます。

離職防止や人材配置、リスクリングといった領域も 3 割以上の支持を集めており、決して関心が低いわけではありませんが、優先順位としては前述の領域に次ぐものと捉えられているようです。全体として、多くの人事担当者がデータ活用の強化に前向きであるものの、その注力分野には濃淡が存在する実態が示された結果と言えます。

今後の投資・予算計画

人事データ活用のための今後の投資や予算計画について、どのような方針を持っているかを尋ねました。具体的には、「大規模な増加」から「縮小」、そして「未定」までの 5 つの選択肢の中から、自社の状況に最も近いものを選んでもらいました。

人事関連データ活用の今後の投資・予算計画について、以下の中で最も近いものをお選びください。



調査の結果、最も多くの回答を集めたのは「一部の領域で投資拡大を検討しているが、大規模ではない」という選択肢で、全体の 37.7%を占めました。約 4 割の企業が人事データ活用への投資を増やす意向であるものの、その多くは全面的なものではなく、特定の分野に絞った小規模な拡大を計画していることを示しています。

次に多かった回答は「既存システム・既存施策の運用に注力し、新規投資は限定的である」で、25.4%でした。およそ 4 社に 1 社は、新たな投資よりも現状の体制を維持することに重点を置いていることがわかります。

一方で、「大規模な予算を確保し、新規システム導入に積極投資する予定である」と回答した企業も 13.7%存在しました。「増加（小）」と合わせると、半数を超える 51.4%の企業が、程度の差こそあれ、人事データ活用への投資を増やす計画を持っていることが明らかになりました。

これに対し、「全体的にコストを抑制する方針で、予算規模は減少傾向にある」という縮小を選ぶ企業は 4.4%と、ごく少数にとどまりました。また、「予算計画は未定・わからない」と回答した企業は 18.7%で、約 2 割の企業ではまだ来期以降の方針が固まっていない、あるいは担当者が把握していない状況であることも見えてきました。

総じて、人事データ活用への投資を減らすという後ろ向きの企業は非常に少なく、多くの企業がその重要性を認識している様子がうかがえます。半数以上の企業が投資拡大に前向きな姿勢を示している一方で、その多くは大規模な刷新というよりは、限定的な範囲での着実なステップアップを志向しています。

また、4 分の 1 の企業は現状維持を基本方針としており、企業によって投資への積極性には明確な温度差が見られます。計画がまだ定まっていない企業も約 2 割存在することから、

人事データ活用の必要性は感じつつも、具体的な投資計画の策定に至っていない企業も少なくないという現状が示されました。

外部協働への期待

人事データやその分析を進める上での外部支援やコンサルティングに対するニーズについて、当てはまるものをすべて選択する形式で尋ねました。

外部支援・コンサルティングのニーズ：システム導入・運用サポート（タレントマネジメントシステム、BIツールなど）



外部支援・コンサルティングのニーズ：分析レポート作成支援・高度な統計解析の代行



外部支援・コンサルティングのニーズ：人事関連データの活用に関する社内研修・リテラシー教育の提供



外部支援・コンサルティングのニーズ：サーベイ設計・データ収集プロセスの構築支援



外部支援・コンサルティングのニーズ：データガバナンス・セキュリティ構築支援



外部支援・コンサルティングのニーズ：特に必要ない



最も多くの人事担当者が必要としている支援は「システム導入・運用サポート（タレントマネジメントシステム、BI ツールなど）」で、54.1%と過半数を占めました。人事データ活用を推進するための具体的なツール導入や、その安定的な運用に対する関心の高さを物語っています。次に多かったのが「分析レポート作成支援・高度な統計解析の代行」で、これも50.9%と半数に達しており、専門的な知見を要するデータ分析業務そのものを外部に委託したいというニーズが強いことがわかります。

続いて、「人事関連データの活用に関する社内研修・リテラシー教育の提供」が 40.6%、「サーベイ設計・データ収集プロセスの構築支援」が 40.1%と、ほぼ同水準で 4 割の支持を集めました。前者は、分析を担う特定の人材だけでなく、社内全体のデータ活用能力の底上げを課題と捉えている企業が多いことを示唆しています。後者からは、分析の基礎となるデータの質を担保するための、適切なアンケート設計や収集プロセスの構築に課題を感じている様子がうかがえます。

一方で、「データガバナンス・セキュリティ構築支援」を必要と回答した割合は 23.1%にとどまり、他の項目と比較するとニーズは限定的でした。なお、これらの外部支援を「特に必要ない」と回答した人事担当者は 17.3%でした。

人事担当者の 8 割以上が、何らかの形で人事データ活用に関する外部の支援を求めている実態が明らかになりました。特にニーズは二つの大きな層に分かれていると見ることができます。一つは、「システム導入」や「分析代行」といった、業務の実行やアウトプットに直結する支援で、これらは半数以上の企業が求めています。

もう一つは、「社内研修」や「サーベイ設計支援」といった、自社でデータ活用を推進していくための基盤となる体制構築や人材育成に関する支援で、約 4 割の企業が課題として認識しています。データガバナンスのような守りの側面に関する支援へのニーズが相対的に低いことから、多くの企業が、まずはデータ活用の実践的な取り組みを優先して進めたいと考えている状況にあると言えます。

1-7. 「過渡期」が示す日本企業の現実

全体傾向の結果は、多くの日本企業が人事データ活用の重要性を認識し、その第一歩を踏み出しているものの、本格的な戦略的活用という段階には至っていない、過渡期の実態を浮き彫りにしています。

給与計算や勤怠管理といった従来型の労務管理領域では、ほぼ全ての企業でデータ収集とシステム化が完了しており、業務効率化という「守り」のデータ活用は定着しています。しかし、その活用レベルは領域によって濃淡があり、収集したデータを分析し、未来の意思決定に活かすという「攻め」の活用へは、多くの企業が移行の壁に直面しています。

この壁の根底には、深刻な課題として挙げられた「分析に必要な人材・スキルの不足」が存在するでしょう。人事担当者はデータベース操作や可視化といった基礎的なスキルは有しているものの、統計解析などの高度な専門知識には乏しく、多くが分析業務を他業務と兼任しているのが実情です。

経営層や人事部門はデータ活用に高い意欲を示す一方で、経営層は「旗振り役」に徹し、実務を担う人事部門のスキルが追いついていないという構造的なギャップが生じています。この結果、データの収集・統合プロセスは手作業に依存する部分が多く、分析結果の共有も経営層への報告に留まりがちで、現場の管理職を巻き込んだ全社的な活用文化の醸成には至っていません。

こうした現状を企業自身も認識しており、今後の展望として「評価・タレントマネジメント」や「採用」の高度化を志向し、外部の専門的な支援を求める声が半数以上にのびます。これは、多くの企業が守りの労務管理から脱却し、人材獲得競争や戦略的な人材配置で優位に立つことを目指している意志の表れと言えます。

データ活用がもたらす成果について、多くの担当者が労務コスト削減や人材育成面で一定の効果を実感しつつも、エンゲージメント向上や組織風土改革といった複雑な課題に対しては効果を測りかねている状況は、この過渡期を象徴しています。今後、企業がデータ活用を競争力へと昇華させるためには、トップの方針のもと、専門人材の育成・確保、分析体制の整備、そして現場を巻き込むためのリテラシー向上へ本格的に投資し、「意欲」と「実践」の溝を埋めていくことが不可欠となるでしょう。

2. 業種別にみる人事データ活用の多様な姿

前章では、調査対象の企業全体における人事データ活用の概観を明らかにしました。本章では、解像度を高め、業種という切り口からデータ活用の実態を深掘りします。クロス集計の分析結果からは、企業が属する業界の特性や事業環境によって、データ活用の進展度や注力する領域、抱える課題にそれぞれ特徴があることが浮かび上がってきました。

画一的な正解が存在しない人事データ活用の世界において、各業種が自らの経営課題と向き合い、どのような戦略を描いているのか。その多様な取り組みの中に、自社の未来を拓くためのヒントが隠されているはずです。本章では、特定の業種の優劣を論じるのではなく、それぞれの業種が置かれた状況を尊重し、そのアプローチの「違い」に光を当てていきます。

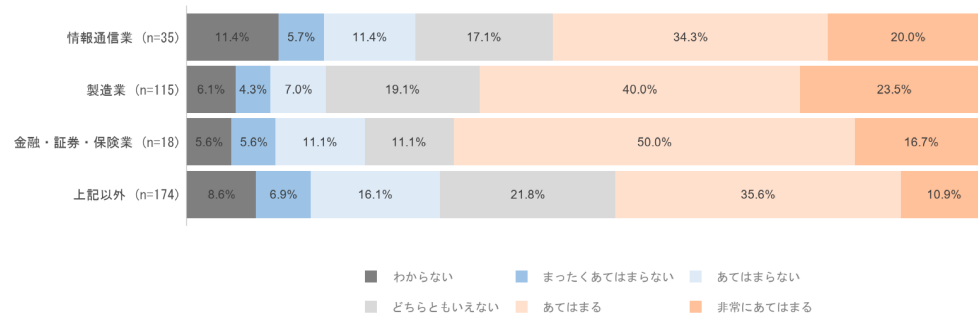
2-1. データと戦略の融合で未来を拓くアプローチ

今回の調査においては、とりわけ「情報通信業」「製造業」「金融・証券・保険業」の3つの業種が、人事データ活用において多角的かつ深度のある取り組みを進めている様子が見て取れました²。これらの業種は、変化の激しい事業環境の中で競争優位性を確立するため、人事をより戦略的な機能へと進展させようとする意志がデータ活用の姿勢に表れています。

経営層のリーダーシップと全社的な推進体制

² 以降では、各業種の特徴を示すため、取り上げた業種以外は「上記以外」と集約してグラフ化しています。

データ利活用の姿勢（経営層）：データ活用を推進しようと努めている



これらの業種における最大の特徴は、経営層のデータ活用に対する高い意識とリーダーシップにあります。経営層が「データ活用を推進しようと努めている」という認識は、情報通信業（54.3%）、製造業（63.5%）、金融・証券・保険業（66.7%）といずれも半数を超え、全社的な方針としてデータ活用が位置づけられていることがうかがえます。

データ分析の担当者・チーム体制：人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している



このトップの明確な方針は、体制整備へと結びついています。高度な分析スキルを持つ「専任のデータサイエンティストが人事部門に在籍している」割合は、情報通信業で 42.9%、製造業で 40.0%、金融・証券・保険業で 38.9%に達し、専門性に基づいたデータ活用を目指す姿勢が明確です。

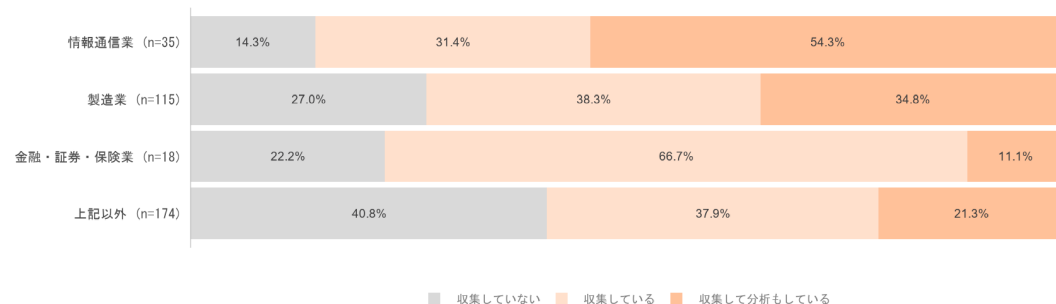
現在導入・利用しているシステム：タレントマネジメントシステム



システムの導入状況にも、その先進性が表れています。従業員の能力や経験を一元管理し、戦略的な人材配置や育成につなげる「タレントマネジメントシステム」の導入率は、情報通信業で 74.3%、金融・証券・保険業で 55.6%と、他の業種を引き離しています。データ活用が業務効率化に留まらず、人材という重要な経営資源の価値を最大化するための戦略的ツールとして認識されていることの証左と言えるでしょう。

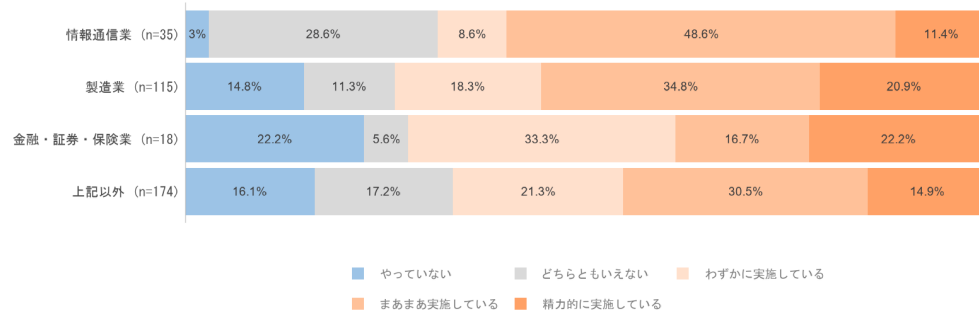
データの収集・分析から、施策・成果へとつなげるサイクル

人事関連データの収集・分析：社内コミュニケーションログ（チャットやメールなどの利用状況 等）



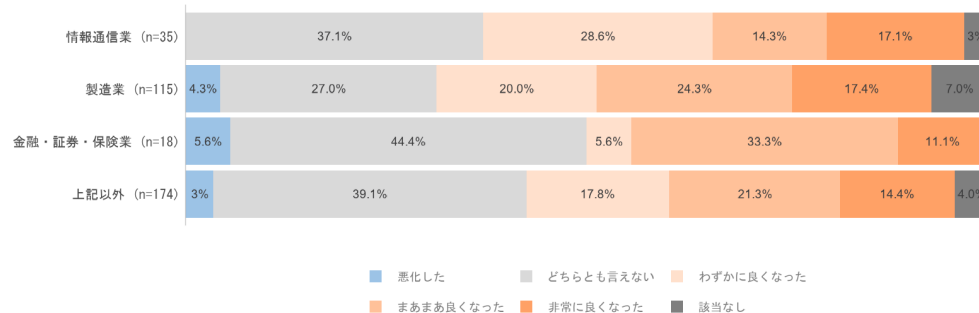
先進的なアプローチを採る業種では、データの収集から活用、そして成果の検証に至るまでのサイクルが機能し始めています。例えば、「社内コミュニケーションログ」の収集・分析については、他の業種がまだ十分に着手できていない中で、情報通信業では 54.3%が「収集して分析もしている」と回答しており、新しいタイプのデータソースにも挑戦していることがわかります。

結果の共有・レポート実践：経営層・管理職に向けた、短期的（週次／月次／四半期ベース）な分析レポートの提出



こうした分析結果は、定期的なレポートングを通じて経営の意思決定に活かされていると考えられます。「短期的（週次/月次/四半期ペース）な分析レポートの提出」を「まあまあ実施している」「精力的に実施している」と回答した割合は、情報通信業で 60.0%、製造業で 55.7%にのぼり、鮮度の高いインサイトが経営層や管理職と共有される仕組みが整いつつあります。

データ活用による成果：部門間・従業員間の情報共有や協働促進など、コミュニケーションの活性化



その結果として、これらの業種ではデータ活用によるポジティブな成果を実感する声が多く聞かれます。「コミュニケーションの活性化」という項目では、製造業（同：41.7%）、金融・証券・保険業（同：44.4%）で改善の実感度が高く、データを通じた対話が組織の良い循環を生み出していることが示唆されます。

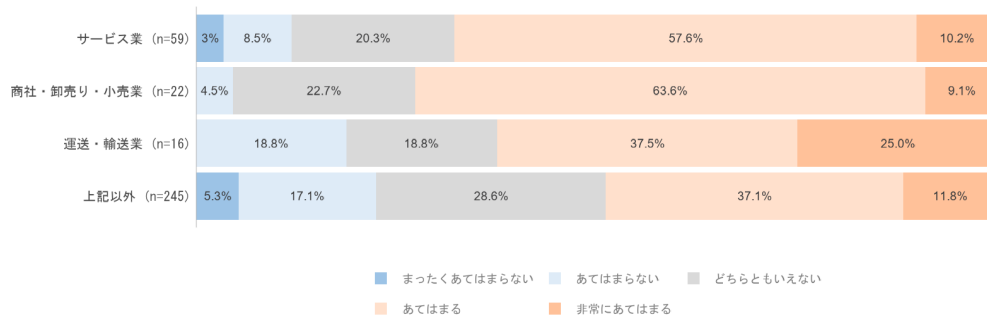
このように、先進的なアプローチを採る業種は、「経営のリーダーシップ」「専門的な体制」「戦略的なシステム投資」「PDCA サイクルの実践」という好循環を確立し、人事データ活用を競争力の源泉へと昇華させようとしています。

2-2. 事業の根幹を支え、次代への布石を打つアプローチ

続いて、「サービス業」「商社・卸売り・小売業」「運送・輸送業」といった業種に見られる傾向に目を向けます。これらの業種は、日々の安定的な事業運営を支えるための基盤としてデータ活用を着実に進めながら、各業界が直面する固有の課題に対応すべく、次なる一手を見据えている段階にあると言えます。

人材確保という喫緊の課題への意志

正社員確保の苦戦：勤め先の会社は、正社員の人材確保に苦戦を強いられている



これらの業種に共通して見られるのは、人材の確保に対する強い課題感です。「正社員の人材確保に苦戦を強いられている」と強く感じている（「あてはまる」「非常にあてはまる」の合計）のは、商社・卸売り・小売業で72.7%、運送・輸送業で62.5%と、非常に高い水準にあります。この課題意識が、データ活用の方向性を定める動機となっています。

人事関連データ活用を強化したい領域：離職予測と離職防止施策の強化



人事関連データ活用を強化したい領域：採用の高度化（マッチング、候補者データ分析など）



その表れとして、今後の強化したい領域として「離職予測と離職防止施策の強化」を挙げた割合は、運送・輸送業で 62.5%と突出して高くなっています。また、「採用の高度化」へのニーズも、商社・卸売り・小売業で 54.5%、運送・輸送業で 62.5%と高く、人材の獲得と定着という、事業の根幹を揺るがしかねない課題に対して、データという客観的な根拠をもって立ち向かおうとする意志が感じられます。

進む基盤整備と、見え始めた次のステップ

現在導入・利用しているシステム：給与計算システム（例：給与計算、人事マスタ管理）



現在導入・利用しているシステム：勤怠管理システム



これらの業種も、労務管理を中心とした基本的なシステムの導入は着実に進んでいます。「給与計算システム」は導入率8割、「勤怠管理システム」は導入率7割を超え、安定した組織運営の土台は固まりつつあります。

データ分析の担当者・チーム体制：人事担当者が兼任して分析・レポートを作成している

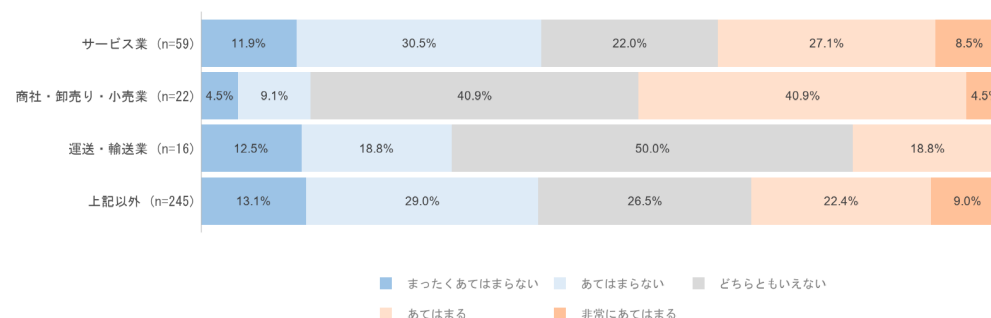


データ分析の担当者・チーム体制：社内にデータ分析専門部署（経営企画／IT部門など）があり、人事部門と連携している



その上で、次のステップとして、より戦略的な活用を模索する動きが見られます。例えば、サービス業と運送・輸送業では、人事担当者が兼任で分析・レポートを作成する体制がそれぞれ 61.0%、62.5%と高い水準にあり、現場主導でのデータ活用が活発化している様子がうかがえます。商社・卸売り・小売業では、社内のデータ分析専門部署と連携する体制が45.5%にのぼり、部門の垣根を越えた協力体制を築き始めています。

経営層のマネジメントスタイル：会社の意思決定では、経営層が一方的に決定し、従業員の声は反映されない



一方で課題もあり、特に商社・卸売り・小売業は「経営層のマネジメントスタイルとして「経営層が一方的に決定し、従業員の声は反映されない」傾向が 45.4%と比較的強い結果も

出ており、トップダウンの意思決定文化の中で、いかにして現場のデータを吸い上げ、ボトムアップの改善につなげていくかが今後の鍵となります。

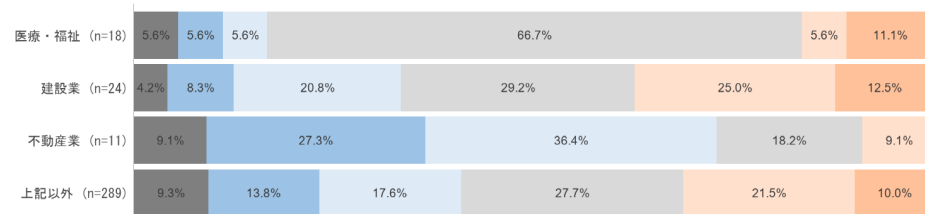
堅実なアプローチを採る業種は、足元の経営課題、とりわけ人材の確保と定着にデータ活用で応えようとしています。基盤となるシステムの整備を着実に進め、専門部署との連携や現場での分析といった形で、自社に合った活用スタイルを模索する姿は、多くの企業にとって参考になるでしょう。

2-3. 現場の知見とデータを融合させる独自アプローチ

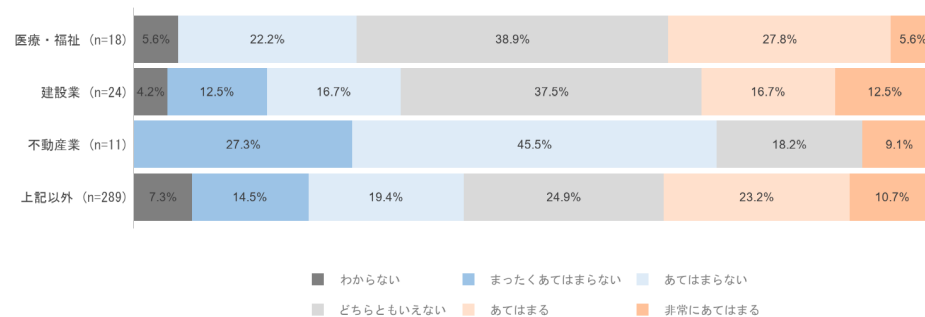
「医療・福祉」「建設業」「不動産業」といった業種は、一見するとシステム導入率や分析体制の整備といった面で、他の業種に比べてゆっくりとしたペースで進んでいるように見えます。しかし、その背景には、それぞれの業界が長年にわたり培ってきた「現場の知見」や「専門家の経験」を尊重する文化が存在するのかもしれません。これらの業種は、デジタル化の波に対応しつつも、その独自の強みである人的資本を活かすため、データと経験知の最適な融合点を慎重に探っている段階にあると言えるでしょう。

経験と勘を「強み」として尊重する文化

データ利用の姿勢（経営層）：データよりも経験や勘を重視する傾向が強い

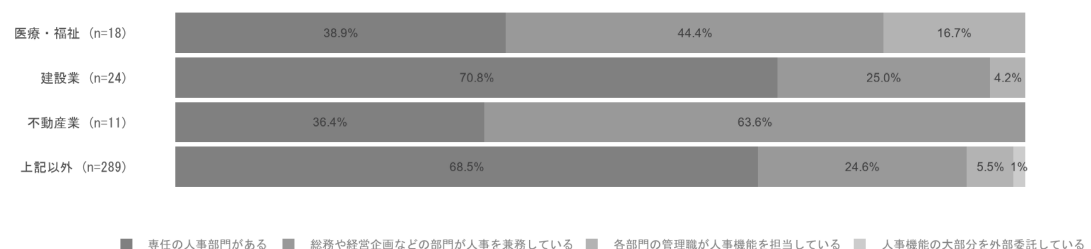


データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データよりも経験や勘を重視する傾向が強い



これらの業種では、人の手によるきめ細やかなサービスや、長年の経験に基づく判断が事業の品質を左右するためか、経営層や管理職が「データよりも経験や勘を重視する傾向が強い」と認識される割合が比較的高くなっています。これは、データ活用への抵抗感という側面もあるかもしれませんが、複雑で個別性の高い事象に対応してきた現場への信頼の表れと捉えることもできます。例えば、建設業では、人事担当者から見て経営層が経験や勘を重視する傾向が「あてはまる」「非常にあてはまる」を合わせて37.5%にのびります。

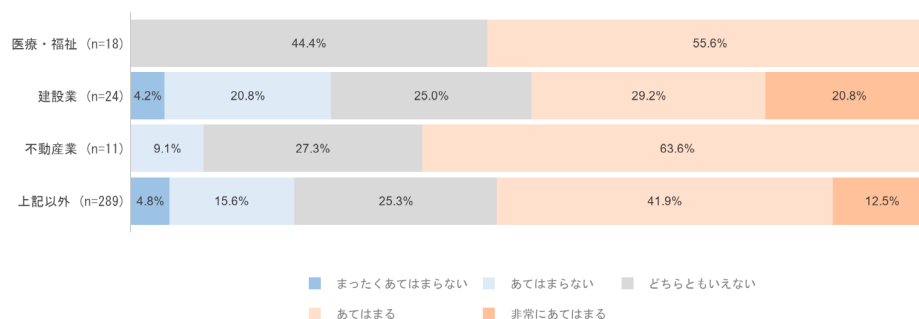
人事部門の組織体制について、以下の中から最も近いものをひとつ選んでください。



組織体制においても、医療・福祉や不動産業では、「専任の人事部門がある」割合がそれぞれ 38.9%、36.4%と低く、総務部門などが人事を兼務するケースが多く見られます。組織全体が一体となって現場を支える運営体制が、それぞれの事業特性に適してきた結果かもしれません。

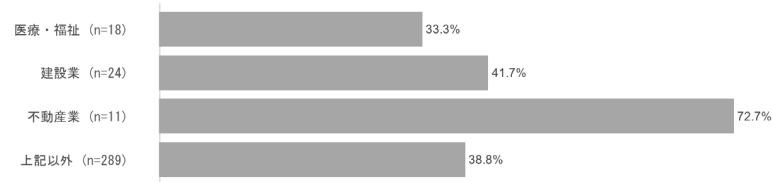
課題認識から見出す、データ活用の「使いどころ」

正社員確保の苦戦：勤め先の会社は、正社員の人材確保に苦戦を強いられている

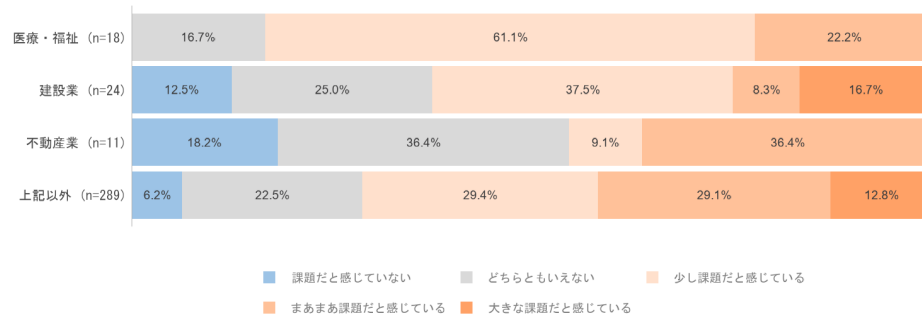


一方で、これらの業種も時代の変化の中で新たな課題に直面しており、その解決策としてデータ活用に光を見出そうとしています。建設業（50.0%）や医療・福祉（55.6%）では「正社員確保の苦戦」を強く認識しており、これがデータ活用の入り口となっています。

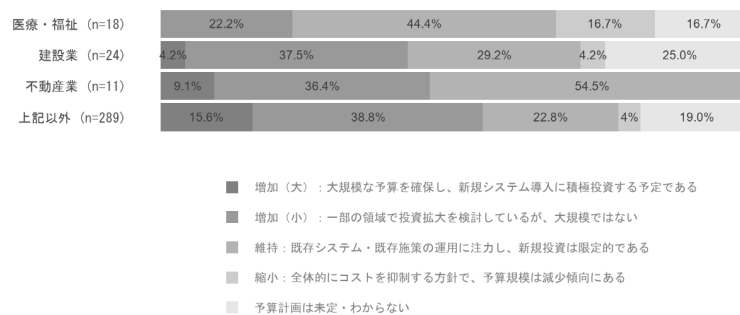
人事関連データ活用を強化したい領域：離職予測と離職防止施策の強化



データ活用の課題：具体的な活用イメージの欠如



人事関連データ活用の今後の投資・予算計画について、以下の中で最も近いものをお選びください。



興味深いのは、強化したい領域です。不動産業では、「離職予測と離職防止施策の強化」へのニーズが 72.7%と非常に高く、喫緊の課題にピンポイントで対応しようとする姿勢が見えます。医療・福祉では、「具体的な活用イメージの欠如」を課題と感じる割合が高い（「少し課題」が 61.1%）一方で、今後の投資計画については「維持：既存システムの運用に注力」が 44.4%と最多で、まずは足元の基盤固めから着実に進めようという現実的なアプローチを採っています。

データガバナンスの整備状況を見ると、建設業や不動産業では「整備されていない」との回答が他の業種より多い項目が散見されます。これは、これからデータ活用を本格化させるにあたり、まず取り組むべき領域が明確であることも示しています。

現場の知見を重んじるこれらの業種にとって、データは経験や勘に取って代わるものではなく、それらを補強し、より確かなものにするための手段です。全社一斉の DX（デジタル・トランスフォーメーション）というよりも、自社の文化や課題に寄り添った形で、必要な部分から着実にデータを取り入れていく。こうしたアプローチは、持続可能な組織変革を進める上で重要な視点と言えるでしょう。

2-4. 業種横断で注目すべきテーマ別動向

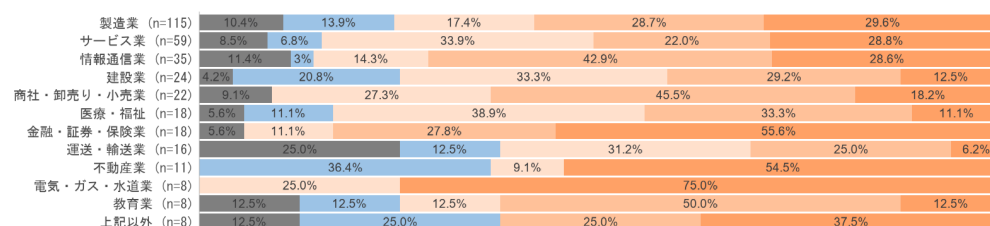
特定の業種という枠を超え、テーマごとに見られる特徴的な動向をいくつかご紹介します³。これらの傾向は、自社の立ち位置を客観的に把握し、今後の戦略を練る上での貴重な羅針盤となるはずです。

データガバナンス：社会の信頼に応える体制づくり

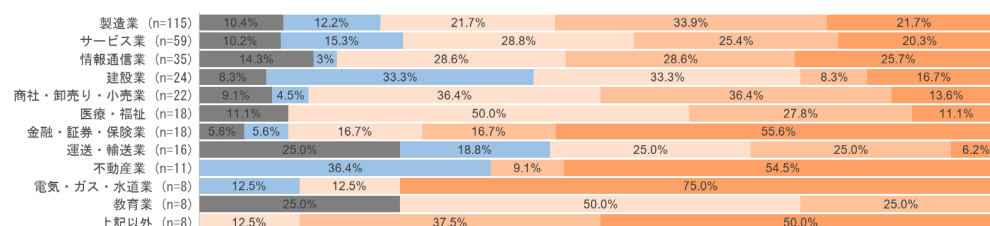
人事データの取り扱いにおいて厳格な体制を構築しているのが「金融・証券・保険業」と「電気・ガス・水道業」です。これらの業種は、その事業が社会インフラとしての性格を持ち、高いレベルのコンプライアンスや情報セキュリティが求められるという共通点があります。

³ 業種のうち、農業・林業・漁業・鉱業（n = 4）、メディア・マスコミ・広告業（n = 2）、出版・印刷業（n = 1）、調査業・シンクタンク（n = 1）はサンプルサイズが小さいことから、「上記以外」に集約しています。

人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報保護ポリシー



人事関連データ扱いの整備・運用：データ活用に関する社内の監査体制



わからない
 整備されていない
 整備はされているが、運用は不十分
 整備されており、ほぼ完全に運用されている
 整備されており、運用が徹底されている

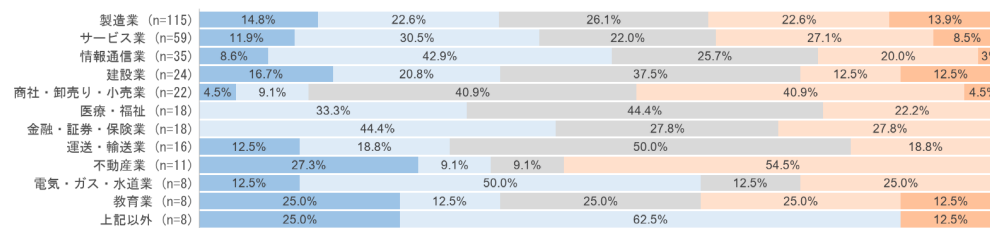
「人事関連データの個人情報保護ポリシー」について、「整備されており、運用が徹底されている」と回答した割合は、金融・証券・保険業で 55.6%、電気・ガス・水道業で 75.0%と、他より高い水準にあります。同様に、「データ活用に関する社内の監査体制」の整備と徹底運用が進んでいる割合も、金融・証券・保険業で 55.6%、電気・ガス・水道業で 75.0%と突出しています。

これらの業種の取り組みは、法令を遵守するという受動的な姿勢に留まりません。顧客や社会からの信頼を事業の基盤とするからこそ、従業員の情報という機微なデータを扱うことに対しても、高い倫理観と責任感を持って臨んでいることの表れです。業種を問わず、これからデータ活用を本格化させようとする全ての企業にとって、そのガバナンス体制は参考となるでしょう。

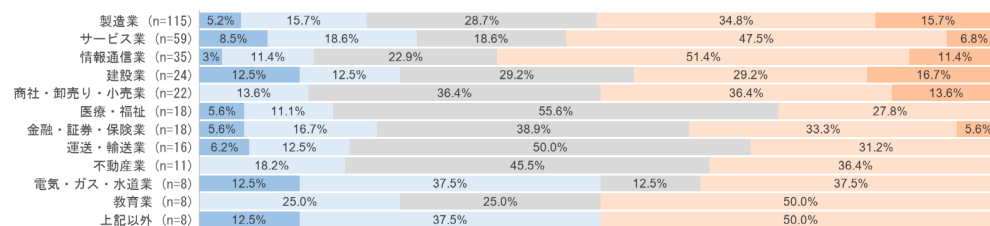
意思決定のスタイル：トップダウンとボトムアップの多様性

会社の意思決定プロセスにおける経営層のスタイルは、業種によって異なることが明らかになりました。

経営層のマネジメントスタイル：会社の意思決定では、経営層が一方向的に決定し、従業員の声は反映されない



経営層のマネジメントスタイル：会社の意思決定では、経営層がビジョンを示し、管理職・従業員の協議を経て結論を出す



■ まったくあてはまらない ■ あてはまらない ■ どちらともいえない
■ あてはまる ■ 非常にあてはまる

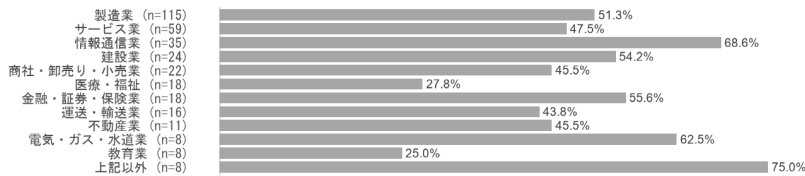
「経営層が一方向的に決定し、従業員の声は反映されない」というトップダウン型の傾向が比較的強いと認識されているのは、不動産業（「あてはまる」「非常にあてはまる」の合計 54.5%）や商社・卸売り・小売業（同 45.4%）です。迅速な意思決定が求められる事業環境などが背景にあるのかもしれません。その一方で、「経営層がビジョンを示し、管理職・従業員の協議を経て結論を出す」という、よりボトムアップに近いスタイルは、情報通信業（「あてはまる」「非常にあてはまる」の合計 62.8%）で強い傾向が見られます。

これらの結果は、どちらのスタイルが優れているかを示すものではありません。それぞれの業種が、その歴史や事業環境の中で最適化してきた組織運営の形を反映しています。重要なのは、自社の意思決定スタイルを認識した上で、それに合ったデータの活用方法を設計することです。トップダウン型の組織であれば経営層への的確なレポーティングが、ボトムアップ型の組織であれば現場がデータを活用できる環境づくりが、それぞれ重要度を増すと言えます。

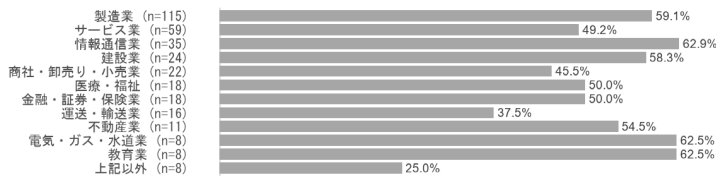
外部コンサルティングへの期待：ニーズの裏にある課題

人事データ活用を進めるにあたり、外部の専門家の力を借りたいというニーズは多くの企業に共通していますが、その内容は業種によって異なります。

外部支援・コンサルティングのニーズ：分析レポート作成支援・高度な統計解析の代行



外部支援・コンサルティングのニーズ：システム導入・運用サポート（タレントマネジメントシステム、BIツールなど）



例えば、「分析レポート作成支援・高度な統計解析の代行」といった専門的な分析業務へのニーズは、意外にもデータ活用が進んでいる情報通信業（68.6%）や金融・証券・保険業（55.6%）で高い傾向が見られます。データ活用が深化するにつれて、より高度で専門的な分析への要求が高まり、内製だけでは応えきれないという新たな課題に直面していることを示唆しています。

また、建設業でも 54.2%がこの支援を求めており、これから分析を本格化させるにあたり、専門家の知見を借りて効率的に立ち上げたいという意向がうかがえます。「システム導入・運用サポート」に関しても、建設業（58.3%）や製造業（59.1%）で高いニーズが見られ、複雑化する IT 環境に対応するためのパートナーを求めている様子が見て取れます。

外部支援へのニーズは、それぞれの企業が今どのフェーズにいて、次に何を目標しているのかを映し出します。自社の課題と照らし合わせることで、次に打つべき手が見えてくるかもしれません。

2-5. 業種別傾向からの示唆

本章で見てきたように、人事データ活用の道のりは一様ではありません。情報通信業や製造業のように、テクノロジーとの親和性を活かして戦略的な活用を切り拓くアプローチ。サービス業や運送業のように、事業の根幹を支える課題解決から着実に歩みを進めるアプローチ。そして建設業や医療・福祉のように、現場の知恵という伝統的な強みとデータの力を融合させようとするアプローチ。その一つひとつが、それぞれの企業が事業環境と向き合いながら導き出しているものでしょう。

この多様性は、私たちに二つの視点を与えてくれます。一つは、「他社から学ぶ」という視点です。先進的な業種の取り組みは、これから活用を始める企業にとって手本となり、ガバナンスの先進事例は、全業種が遵守すべき基準を示してくれます。異なる業種のアプローチを知ること、自社の常識を相対化し、新たな可能性に気づくことができるはずです。

もう一つは、「自社の独自性を活かす」という視点です。データやシステムはあくまで手段であり、目的ではありません。重要なのは、自社がどのような組織を目指し、そのために従業員とどう向き合うかというプリンシプルです。長年培ってきた企業文化や現場の強みを理解し、それらを補強して、さらに高めるためにデータをどう活用するか。この問いに対する答えは、他社の模倣の中にはなく、自社の中にしか存在しません。

3. 従業員規模別にみる人事データ活用の進展と段階

前章では、業種という切り口から人事データ活用の多様な姿を明らかにしました。本章では、分析の軸を「従業員規模」に移し、企業が成長していく過程で、人事データ活用がどのように進展し、その役割を変えていくのかを明らかにします。

クロス集計分析の結果からは、企業の組織規模が大きくなるにつれて、人事機能の専門性、データガバナンスの成熟度、活用するデータの種類、そしてシステム投資のレベルが段階的に高度化していくという関係が浮かび上がってきました。

これは、企業の成長ステージに応じて、人事部門に求められる役割や対処すべき課題が変化し、それに対応するためにデータ活用が進展していくプロセスを物語っています。本章では、規模による優劣ではなく、それぞれの段階における特徴と課題に光を当てたいと思います⁴。

3-1. 組織の成長と人事機能の専門化

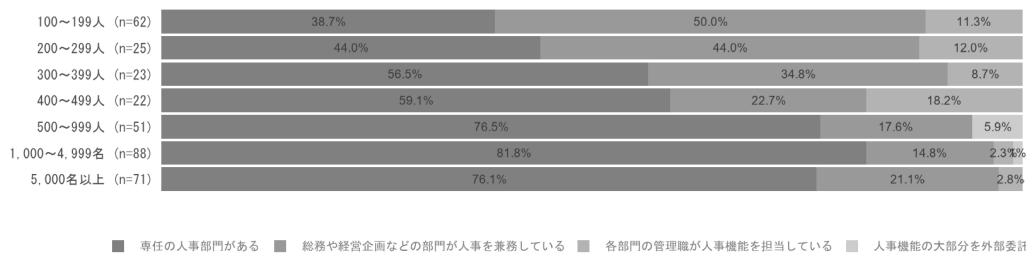
企業の成長は、人事部門の組織体制そのものに変化をもたらします。従業員数の増加は、労務管理の複雑化や多様な人材ニーズへの対応を迫り、人事機能の専門化を促す推進力となります。

人事部門の独立と専門スタッフの拡充

今回の調査では、企業規模と人事部門の専門化の度合いに、非常にわかりやすい関連が認められました。

⁴ 本章における従業員規模別の分析は、主にクロス集計表のカイ二乗検定において、統計的に有意な差が認められた項目を中心に議論を展開しています。これによって、本章で言及する規模による傾向の違いが、データに基づいた客観的な特徴であることを示しています。

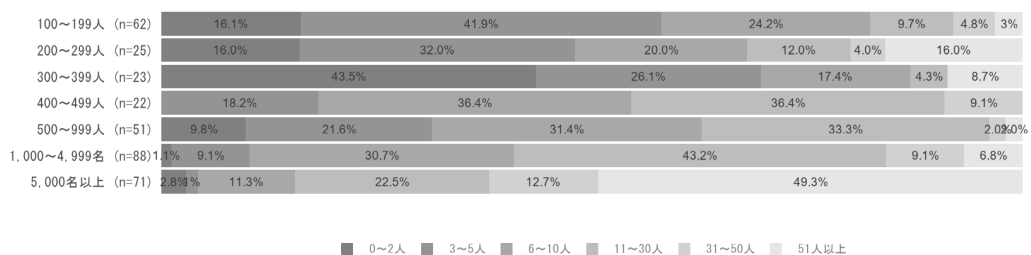
人事部門の組織体制について、以下の中から最も近いものをひとつ選んでください。



「人事の組織体制」を見ると、従業員規模 100～199 人の企業では、「総務や経営企画などの部門が人事を兼務している」が 50.0%と半数を占め、まだ人事機能が他の管理部門と一体化しているケースが主流です。しかし、この割合は規模の拡大とともに減少し、1,000 人以上の企業では 15%前後にまで低下します。

一方で、「専任の人事部門がある」と回答した割合は、100～199 人規模の 38.7%から、規模の拡大に比例して右肩上がりに上昇し、500～999 人規模で 76.5%、1,000 人以上の企業では 80%前後に達します。このことから、従業員が 500 人を超えるあたりで、多くの企業が人事機能を専門部署として独立させる経営判断を下していることがうかがえます。

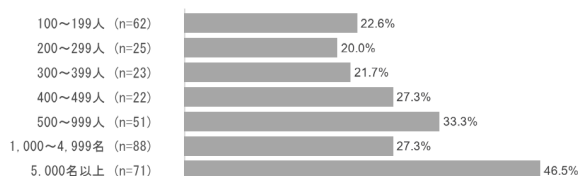
人事部門の専属スタッフの人数（フルタイム換算）を教えてください。（おおよその人数で可）



この組織的な専門化は、「人事専属スタッフの人数」にも反映されています。100～199 人規模では「3～5 人」が 41.9%と最多ですが、1,000～4,999 人規模になると「11～30 人」が 43.2%でボリュームゾーンとなり、そして 5,000 人以上の企業では、49.3%が「51 人以上」の専属スタッフを擁していると回答しています。大企業における人事機能の規模と重要性の高さを示す結果です。

高度専門人材の登用

データ分析の担当者・チーム体制：人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している



さらに、人数の増加だけでなく、質的な変化も見取れます。人事部門内に高度な分析スキルを持つ「専任のデータサイエンティストが在籍している」と回答した割合は、従業員規模に比して増加し、5,000人以上の企業では46.5%に達します。大企業において人事データ活用が、定型的なレポート業務を超え、統計的知見に基づく予測や施策立案といった、より高度な領域へと踏み出していることの証左と言えるでしょう。

このように、企業の成長プロセスは、人事機能が兼務体制から独立・専門化し、人員を拡充させ、ついには高度な専門人材を内部に擁するに至るという、変化の道筋を描き出しています。

3-2. 企業規模とデータガバナンスの成熟度

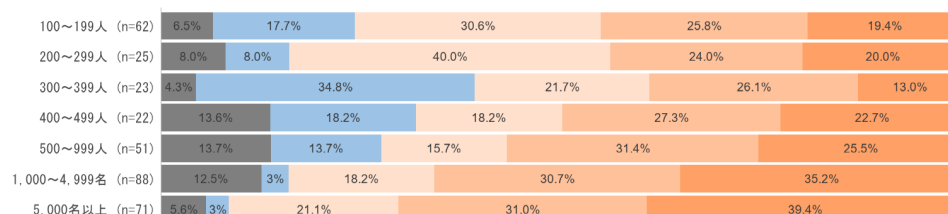
従業員の増加は、取り扱う人事データの量と機微性を増大させ、情報漏洩やプライバシー侵害のリスクを高めます。これに対応するため、データ活用の基盤となるガバナンス体制の整備もまた、企業規模の拡大とともに成熟していく様子が明らかになりました。

規模の拡大と比例するルールの整備・徹底

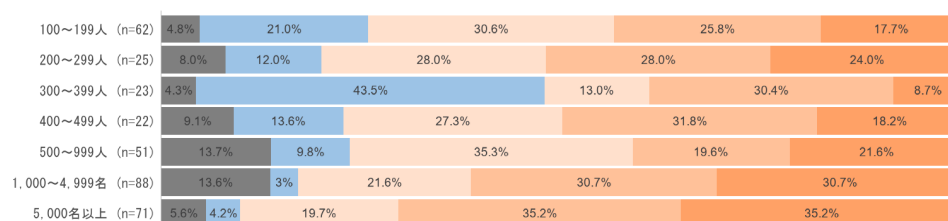
「人事関連データの個人情報取得ルール」や「個人情報保護ポリシー」「アクセス権限と承認フロー」といった、データガバナンスの根幹をなす項目において、企業規模が大きくな

るほど「整備されており、運用が徹底されている」と回答した企業の割合が一貫して高まる傾向にあります。

人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報保護ポリシー



人事関連データ扱いの整備・運用：データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制



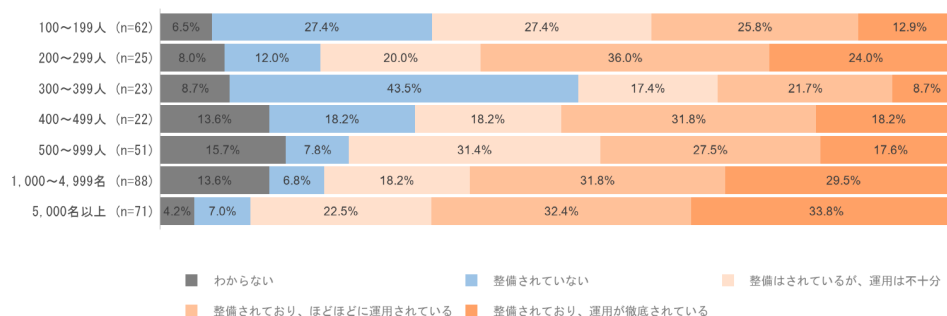
■ わからない ■ 整備されていない ■ 整備はされているが、運用は不十分
■ 整備されており、ほどほどに運用されている ■ 整備されており、運用が徹底されている

例えば、「個人情報保護ポリシー」が「整備されており、運用が徹底されている」と回答した割合は、100～199人規模では19.4%ですが、1,000～4,999人規模で35.2%、5,000人以上規模では39.4%へと増加します。同様に、「データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制」についても、整備・運用の徹底度は規模に比例して高まり、大企業ほど全社的なリテラシー向上に努めている姿がうかがえます。

この背景には、企業規模の拡大に伴う社会的責任の増大や、より複雑化する法規制への対応といった、外部からの要請があると考えられます。従業員や社会からの信頼を維持するため、大企業ほど厳格なデータ管理体制の構築が不可欠となっているのでしょう。

中小企業における整備の課題

人事関連データ扱いの整備・運用：部署間での人事関連データの共有・二次利用ルール（データの送受方法やリスク管理のルールなど）



一方で、比較的小規模な企業、特に 300～399 人規模の企業では、多くのガバナンス項目で「整備されていない」という回答が他の規模帯よりも目立つという特徴が見られました。例えば、「部署間での人事関連データの共有・二次利用ルール」が「整備されていない」割合は 43.5%、「コンプライアンス教育体制」が「整備されていない」割合も同じく 43.5%に達しています。

もしかすると、100～200 人台のステージから組織が拡大し、人事機能の専門化やルール整備が追いついていない「成長の歪み」が生じやすい時期であることを示唆しているのかもしれない。この規模の企業にとっては、さらなる成長に備え、データガバナンスの基礎を固めることが課題であると言えます。

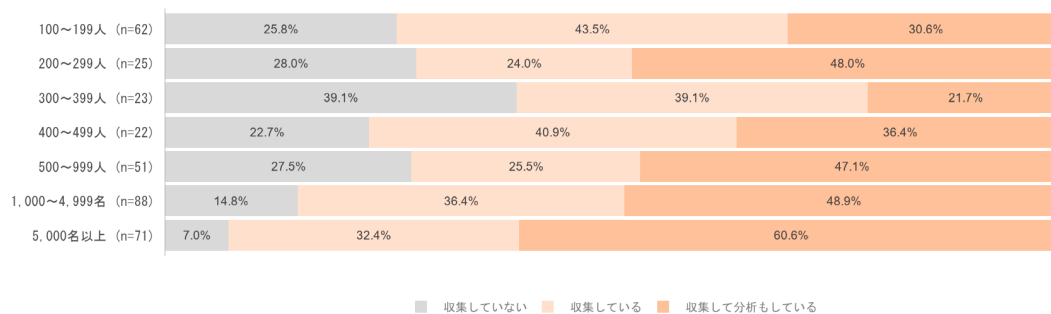
3-3. 「攻めの人事」へのシフト：データ活用領域の深化

企業は成長の過程で、どのような人事データを収集し、それをいかに活用していくのでしょうか。今回の調査では、企業規模が大きくなるにつれて、データ活用の対象が労務管理といった「守り」の領域から、人材育成や組織開発といった「攻め」の領域へとシフトしていく様子が鮮明になりました。

戦略的人事データの収集・分析の本格化

「勤怠データ」や「給与データ」といった労務管理データは、規模を問わず多くの企業で収集されています。しかし、より戦略的な意思決定に資するデータの活用度には、規模による差が見られます。

人事関連データの収集・分析：組織サーベイ・エンゲージメント調査（従業員満足度、ストレスチェック等）

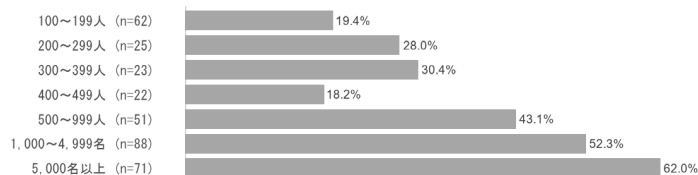


特に「組織サーベイ・エンゲージメント調査」の結果を「収集して分析もしている」企業の割合は、100～199 人規模で 30.6%であるのに対し、1,000～4,999 人規模では 48.9%、5,000 人以上規模では 60.6%へと増加します。同様に、「研修・学習データ」を分析まで活用している割合も、大企業ほど高い傾向にあります。

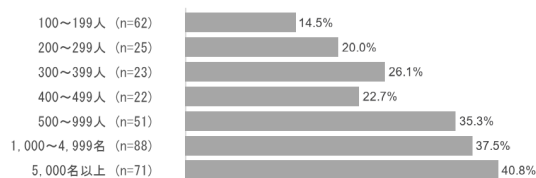
大企業は個々の従業員の勤怠や給与を管理だけでなく、組織全体の健全性や従業員の成長といった、目に見えにくい無形の資産をデータによって可視化し、改善しようと試みていると捉えることができます。

活用目的の高度化とシステム投資

現在導入・利用しているシステム：タレントマネジメントシステム



現在導入・利用しているシステム：BI／分析ツール（PowerBIなど）



こうしたデータの活用は、システム投資によって支えられています。戦略的人事の要となる「タレントマネジメントシステム」の導入率は、規模の拡大に伴って上昇し、100～199人規模の19.4%から、5,000人以上規模では62.0%に達します。データを多角的に分析・可視化するための「BI／分析ツール」の導入率も、同様に規模と正の関連を示しています。

これらのシステム投資は、データ活用の目的意識の高度化と表裏一体です。例えば、「組織風土改革・エンゲージメント向上」をデータ活用の目的として重視する傾向は、規模が大きい企業ほど強まります。

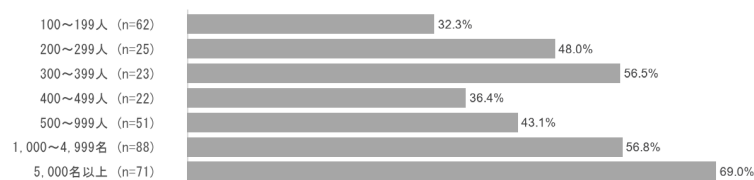
これらの結果は、企業が成長し、組織が複雑化するにつれて、経験や勘に頼る組織マネジメントが困難になり、客観的なデータに基づいたアプローチが求められるようになることを示唆しています。大企業ほど、エンゲージメントの向上や戦略的な人材配置といった、持続的な成長に求められる「攻め」の課題解決のために、データとシステムへの投資を加速させているのです。

3-4. 成長を支える外部知見の活用ニーズの変化

企業が大きくなり、データ活用のレベルが上がるにつれて、外部の専門家やコンサルティングに求める支援の内容も変化していくことが、今回の調査で明らかになりました。

大企業ほど高まる「高度な分析支援」への期待

外部支援・コンサルティングのニーズ：分析レポート作成支援・高度な統計解析の代行

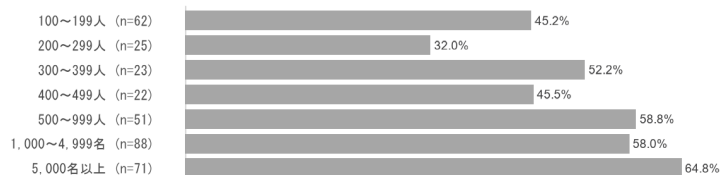


人によっては直感とは逆の結果かもしれませんが、「分析レポート作成支援・高度な統計解析の代行」といった専門的な支援を求める声は、データ活用が進んでいるはずの大企業において最も高くなっています。このニーズは、1,000～4,999人規模で56.8%、5,000人以上規模では69.0%に達し、中小企業を大きく上回ります。

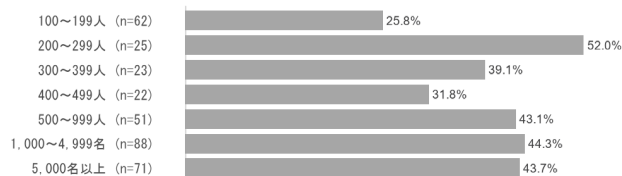
この背景には、二つの可能性が考えられます。一つは、データ活用が深化するにつれて、社内の人材だけでは対応しきれない、より高度で複雑な分析への要求水準が高まっていること。もう一つは、自社の分析結果を客観的に評価し、新たな視点を獲得するために、第三者の専門的な知見を積極的に取り入れようとする、成熟した姿勢の表れとも言えるでしょう。

成長段階に応じたニーズの多様性

外部支援・コンサルティングのニーズ：システム導入・運用サポート（タレントマネジメントシステム、BIツールなど）



外部支援・コンサルティングのニーズ：サーベイ設計・データ収集プロセスの構築支援



一方で、「システム導入・運用サポート」へのニーズは、500～999人規模（58.8%）や1,000人以上の企業で高く、システムの導入・刷新が活発化するフェーズと一致しています。「サーベイ設計・データ収集プロセスの構築支援」へのニーズは200～299人規模（52.0%）で高まっており、データ活用の初期段階において、分析の元となる良質なデータをいかにして集めるかという点に課題を感じている様子がうかがえます。

これらの結果は、企業が成長の各段階で直面する課題に応じて、求める外部支援の内容が変化していくことを表しています。自社がどのステージにあり、どのような課題を抱えているのかを明確にすることが、最適な外部パートナーシップを築く上での第一歩となります。

3-5. 従業員規模別傾向からの示唆

本章の分析を通じて、従業員規模という指標が、人事データ活用の成熟度を示す有効な「ものさし」であることが明らかになりました。企業の成長は、従業員数が増えるだけでな

く、人事機能のあり方、データの捉え方、そして組織運営の考え方が変化していくプロセスです。

今回の結果から、各規模の企業は、自社の立ち位置を次のように捉え、今後の戦略を描くことができるでしょうか。簡単に整理を試みてみましょう。

- ・ アーリーステージ（～499 人規模）：この段階にある企業にとっての優先課題は、人事機能の専門化とデータガバナンスの基礎固めです。多くの項目で課題が顕在化していた 300～499 人の規模は、組織が拡大する中で、これまでのやり方が通用しなくなる最初の「壁」に直面する時期と言えます。専任の人事担当者を配置し、個人情報保護などの基本的なルールを整備することから始めるのが現実的でしょう。データ活用は、まず「採用」や「勤怠管理」といった足元の課題解決に絞り、簡易集計のスモールスタートで成功体験を積むことが、次へのステップにつながります。
- ・ グロースステージ（500～999 人規模）：このステージでは専任の人事部門が確立され、データ活用への意識も高まっています。守りの労務管理から「攻めの人事」へと脱皮する転換期です。タレントマネジメントシステムや BI ツールといった戦略的ツールの導入が本格的に視野に入り、従業員エンゲージメントや人材育成といったテーマへのデータ活用を強化したいというニーズが高まります。この段階では、社内に分析の専門家がまだ少ないケースも多いため、システム導入支援やサーベイ設計支援といった外部の専門家の力を効果的に借りることが、成長を加速させるでしょう。
- ・ マチュリティステージ（1,000 人以上規模）：大企業は、人事データ活用の成熟期にあります。専門人材を擁し、多様なデータを活用する基盤は整いつつあります。ここでの挑戦は、蓄積された膨大なデータをいかにして経営成果につなげるのか、という点に集約されます。離職予測やハイパフォーマー分析といった高度な統計解析へのニーズが高まり、社内だけでは対応しきれない課題に対しては、外部の専門家との協業も積極的に行われます。経営層へのレポートだけでなく、現場の管理職をいかに巻き込み、データに基づいた意思決定文化を組織の隅々にまで浸透させられるかが、さらなる競争優位性を築く上での分水嶺となるでしょう。

自社の規模とこれらの特徴を照らし合わせることで、我々が今どこにいて、次にどこへ向かうべきか、その道筋がより明確になるはずです。企業規模という指標は、自社の人事戦略を見つめ直すための、有効な出発点となります。

4. 人事の組織体制別にみる人事データ活用の実態

本章では、分析の軸を「人事の組織体制」に置き、企業の人事機能がどのような体制で運営されているかによって、データ活用の実態にどのような違いが生まれるのかを明らかにします。具体的には、回答者を「専任の人事部門がある」「総務や経営企画などの部門が人事を兼務している」「各部門の管理職が人事機能を担当している」という3つのグループに分類し⁵、その特徴を比較します。

クロス集計の結果からは、人事機能の専門性が、データガバナンスの成熟度、システム投資、分析スキルの保有、データ活用によって得られる成果に至るまで、様々な側面に影響していることが浮かび上がってきます。専任の人事部門を持つ企業がデータ活用をリードする一方で、兼務体制の企業はリソースや専門性の壁に直面しているという構造が見て取れます。

4-1. 組織体制とデータ活用の基盤

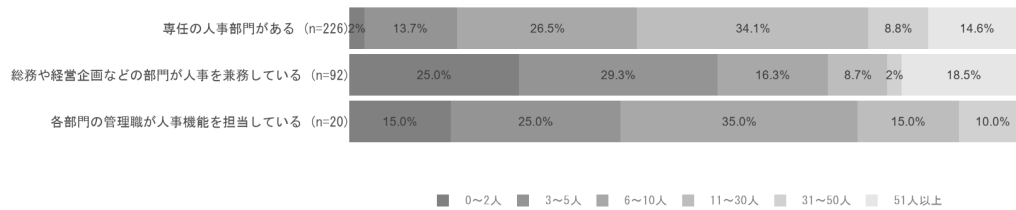
企業のデータ活用は、その土台となる組織体制やルール、システム環境に左右されます。人事機能の専門性は、データ活用の基盤構築にどのような影響を与えているのでしょうか。

人事機能の専門性と人員規模

人事の組織体制と、そこに配置される専属スタッフの人数には強い関連性が見られます。

⁵ 「人事の組織体制」の質問項目の選択肢としては「人事機能の大部分を外部委託している」「その他」もありましたが、前者の選択人数は $n = 4$ で後者は $n = 0$ と、回答傾向が母集団の特徴を反映しないと考えられ、集計から除外しました。これにより、この集計における総サンプルサイズは 338 名となっています。

人事部門の専属スタッフの人数（フルタイム換算）を教えてください。（おおよその人数で可）



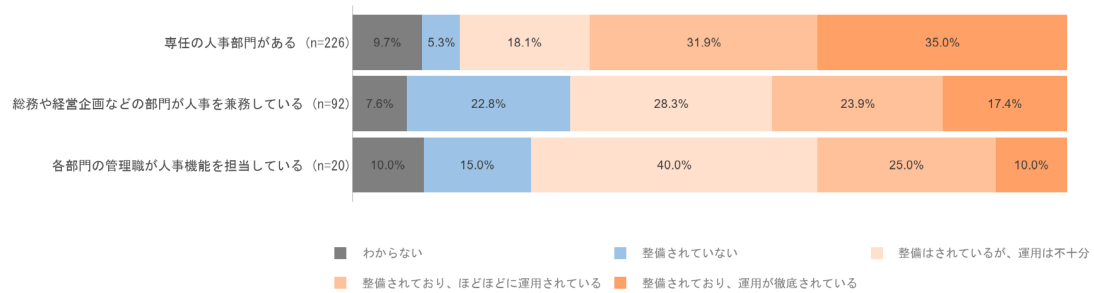
「専任の人事部門がある」企業では、「11～30 人」（34.1%）が最も多いボリュームゾーンであり、「6～10 人」（26.5%）が続きます。さらに「51 人以上」のスタッフを抱える企業も 14.6%存在し、人事機能に多くのリソースを投下していることがわかります。

一方、「総務などが人事を兼務している」企業では、「0～2 人」（25.0%）と「3～5 人」（29.3%）を合わせて半数以上を占め、限られた人員で人事機能を運営している実態がうかがえます。人事機能の専門部署化が、データ活用を担う人的リソースの厚みにつながっていることは明らかです。

データガバナンスの成熟度

データ活用の前提となるガバナンス（ルールや管理体制）の整備状況は、人事の組織体制によって異なり、調査した 10 項目のうち 9 項目で違いが見られました。その代表として、ここでは「個人情報保護ポリシー」について結果を示します。

人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報保護ポリシー



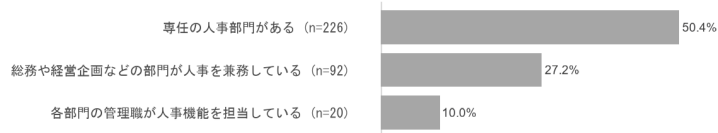
一貫して見られる傾向は、「専任の人事部門がある」企業においてルールを整備と運用レベルが際立って高い点です。例えば、「人事関連データの個人情報保護ポリシー」が「整備されており、運用が徹底されている」と回答した割合は、「専任部門」では35.0%に達しますが、「兼務部門」では17.4%、「管理職が担当」では10.0%へと低下します。逆に「整備されていない」という回答は、「専任部門」の5.3%に対し、「兼務部門」では22.8%、「管理職が担当」では15.0%と高くなります。

この傾向は、「人事関連データの個人情報取得ルール」や「アクセス権限やその承認フロー」、「責任者の選定」、「品質管理」、「社内監査体制」など、ほぼ全てのガバナンス項目で共通しており、人事機能の専門性が、データガバナンス体制の構築と運用を牽引していることが示唆されます。

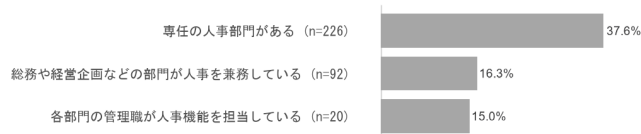
システム導入とデータ統合プロセス

データ活用の効率性や高度化を支えるシステム環境にも体制による差が見られ、現在導入・利用しているシステムの全ての質問項目において、大きな違いがありました。

現在導入・利用しているシステム：タレントマネジメントシステム

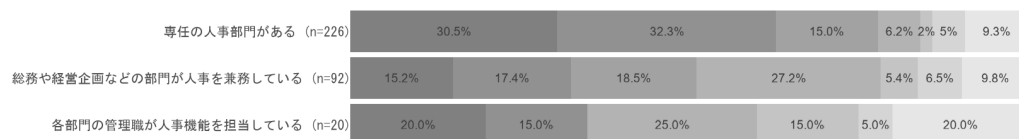


現在導入・利用しているシステム：BI／分析ツール（PowerBIなど）



違いが顕著なのは、「タレントマネジメントシステム」と「BI／分析ツール」といった戦略的なデータ活用を支えるシステムです。「タレントマネジメントシステム」の導入率は、「専任部門」では50.4%にのぼるのに対し、「兼務部門」では27.2%、「管理職が担当」では10.0%に留まります。「BI／分析ツール」についても、「専任部門」（37.6%）とそれ以外の部門（兼務16.3%、管理職担当15.0%）との間には2倍以上の開きがあります。

お勤め先の人事関連データの収集・統合プロセスについて、以下の中で最も近いものを一つ選んでください。



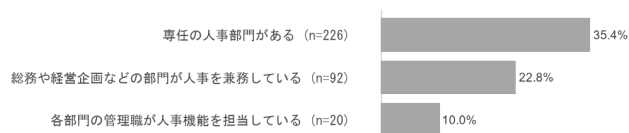
- システム間が自動連携し、データは自動的に集約される
- 一部システムは自動連携、残りは半自動的にCSV等で取込
- 複数システムからCSV等で手動エクスポート・インポートし定期的に統合
- システム連携はなく、Excel等で都度手動で収集・統合
- 法定対応に必要な時だけ最低限のデータを収集
- プロセスが未整備で、断片的または一部領域でのみ実施各部門で独自管理され、統合なし
- わからない

「人事関連データの収集・統合プロセス」においても、「専任部門」では「システム間が自動連携」（30.5%）や「一部システムは自動連携」（32.3%）を合わせた自動化の進んだプ

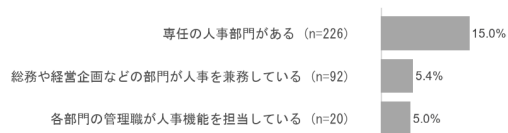
プロセスが6割以上を占めます。対照的に、「兼務部門」では「Excel等で都度手動で収集・統合」(27.2%)の割合が最も高くなっており、データ収集・統合にかかる作業負担に違いがあることが推察されます。専門部署の存在が、戦略的なシステム投資と業務プロセスの自動化を可能にしていると言えるでしょう。

データ分析の担当者・チーム体制

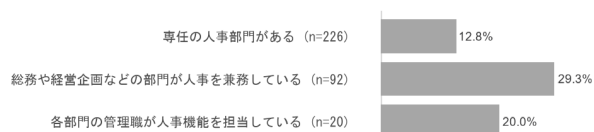
データ分析の担当者・チーム体制：人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している



データ分析の担当者・チーム体制：外部コンサル・ベンダーに依頼している



データ分析の担当者・チーム体制：分析体制は特に整備されていない



どのような体制でデータ分析を行っているかについても、組織体制による違いが明らかです。「人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している」割合は、「専任部門」では35.4%ですが、「兼務部門」では22.8%、「管理職が担当」では10.0%と低くなります。

「外部コンサル・ベンダーに依頼している」割合も、「専任部門」が 15.0%であるのに対し、他の部門は 5%前後と低く、専門部署を持つ企業ほど外部の高度な知見を活用する傾向にあります。

逆に、「分析体制は特に整備されていない」割合は、「兼務部門」で 29.3%と最も高く、「専任部門」の 12.8%を大きく上回ります。専門部署の有無が、分析体制の整備状況に結びついていることがわかります。

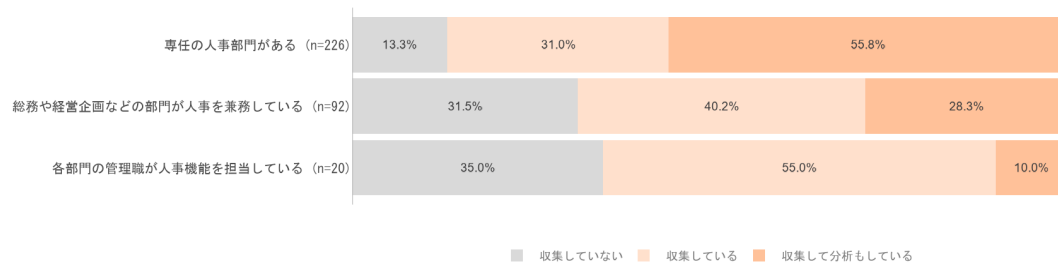
4-2. データ活用の実践と意識

基盤となる体制の違いは、実際のデータ活用の中身や、それを担う人々の意識にどのように反映されているのでしょうか。

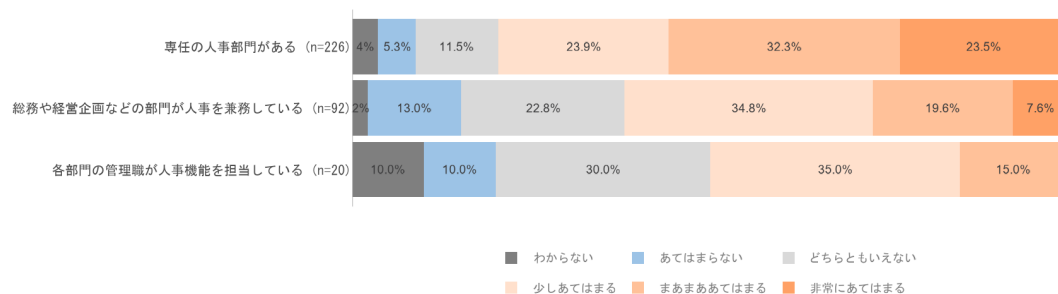
収集・分析しているデータの種類と活用目的

収集・分析している人事データの種類を見ると、ほぼ全ての項目で組織体制による有意な違いが見られました。「採用データ」「勤怠データ」「評価・報酬データ」「研修・学習データ」「組織サーベイ」など、戦略的人事の鍵となるデータ項目において、「専任部門」は「収集して分析もしている」割合が突出して高くなっています。

人事関連データの収集・分析：組織サーベイ・エンゲージメント調査（従業員満足度、ストレスチェック等）



人事データ分析・活用の目的：人材育成・キャリア開発



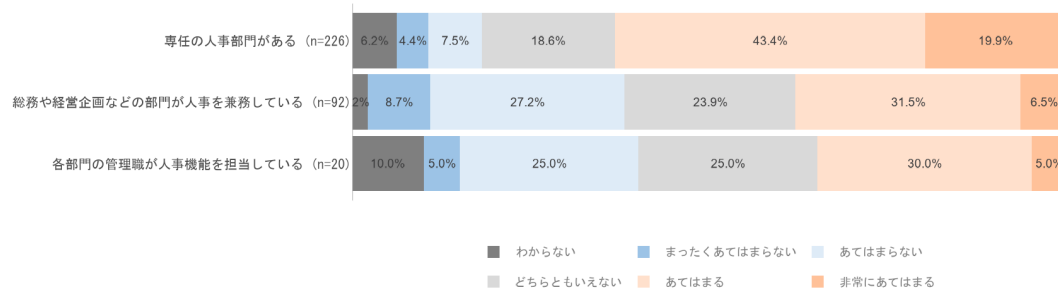
例えば、「組織サーベイ・エンゲージメント調査」を「収集して分析もしている」割合は、「専任部門」で 55.8%に達しますが、「兼務部門」では 28.3%、「管理職が担当」では 10.0%と差が開きます。

同様に、「人事データ分析活用の目的」においても、調査した 9 項目すべてで有意な違いが認められました。「人材育成」「採用最適化」「評価制度の改善」「配置・異動の最適化」など、あらゆる目的において、「専任部門」は「非常にあてはまる」「まあまああてはまる」といった肯定的な回答の割合が高く、データ活用への意欲と実践が多岐にわたっていることが示されています。特に「非常にあてはまる」の回答割合の差が顕著であり、例えば「人材育成・キャリア開発」を目的として「非常にあてはまる」と回答したのは、「専任部門」で 23.5%、「兼務部門」で 7.6%でした。

データ活用に対する意識（心得）

データ活用を担う当事者の意識にも、組織体制による違いが表れています。「人事部門」の心得に関する 10 項目のうち、「データ活用への関心」や「推進努力」「基礎的な統計・IT 知識」「新しい知識の収集」など、7 項目で有意な違いが見られました。

データ利活用の姿勢（人事部門）：データ活用を推進しようと努めている



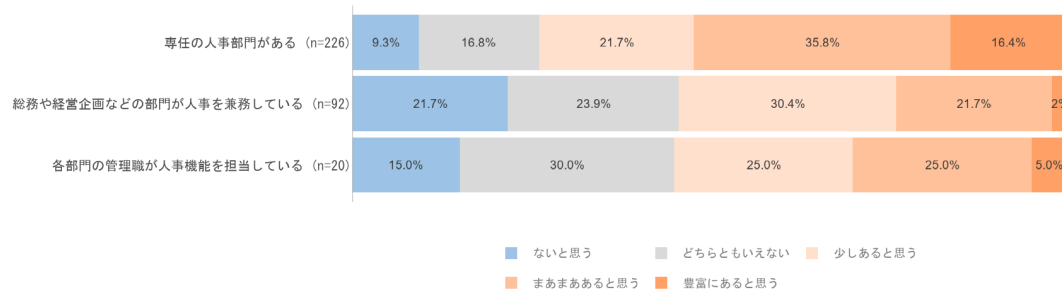
いずれの項目でも、「専任部門」の人事担当者は、自部門がデータ活用に肯定的・積極的であり、スキルも備えていると認識している割合が、他の体制の担当者よりも圧倒的に高くなっています。例えば、「データ活用を推進しようと努めている」に「非常にあてはまる」と回答した割合は、「専任部門」で 19.9%、「兼務部門」ではわずか 6.5%でした。

この傾向は、「人事以外の管理職」や「経営層」に対する認識にも及びます。「専任部門」の担当者は、自社の管理職や経営層がデータ活用に「関心が強い」「推進しようと努めている」と認識している割合が高いです。専門部署として経営層や他部門と密に連携する中で、その意欲をより強く感じ取っているのかもしれません。

人事担当者の分析スキル・知識

人事担当者自身が持つ分析スキル・知識についても、調査した 8 項目すべてで有意な違いが認められました。「統計学に基づく統計解析の知識」や「統計解析ツールを使うスキル」といった高度な専門知識から、「分析結果を適切に図表・グラフで可視化するスキル」「分析結果をわかりやすくまとめるスキル」といった実務的なスキルまで、あらゆる面で「専任部門」の担当者による自己評価が高くなっています。

人事のデータ分析スキルや知識：集計や分析の結果を参照・解釈し、実務に活かすノウハウ



とりわけ「豊富にあると思う」という回答は、ほぼ「専任部門」に集中しています。例えば、「集計や分析の結果を参照・解釈し、実務に活かすノウハウ」が「豊富にあると思う」割合は、「専任部門」で 16.4% に対し、「兼務部門」ではわずか 2.2% でした。専門部署に身を置くことで、実践経験を積む機会が増え、スキルが向上していく好循環が生まれていると考えられます。

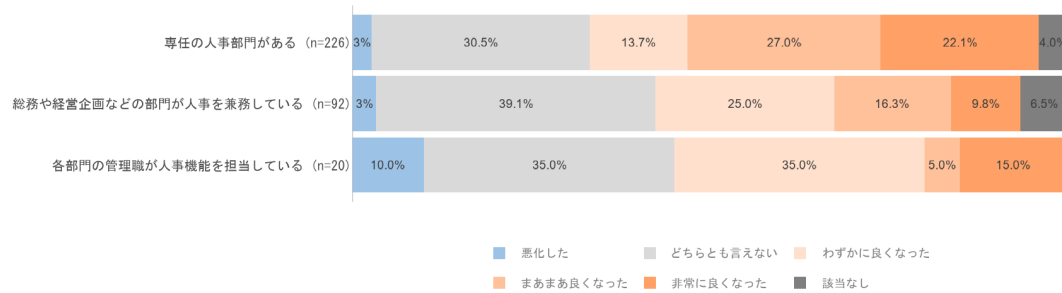
4-3. データ活用がもたらす成果と直面する課題

こうした基盤や実践、意識の違いは、最終的にどのような成果や課題認識の差につながるのでしょうか。

データ活用による成果の実感

データ活用によって得られた成果について、「従業員エンゲージメント」「人材育成の効果」「労務コストや残業」「報酬・給与設計の適正化」「コミュニケーションの活性化」の 5 項目で有意な違いが見られました。

データ活用による成果：スキルアップやリスキリングなど人材育成の効果



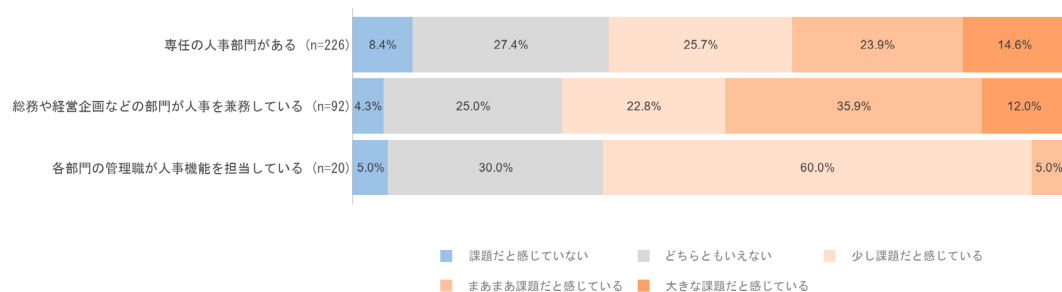
これらの項目すべてにおいて、「専任部門」は「非常に良くなった」「まあまあ良くなった」といった肯定的な成果を実感している割合が高い傾向にあります。特に「非常に良くなった」という強い実感を持つ割合に差が見られ、「人材育成の効果」が「非常に良くなった」と回答したのは、「専任部門」で 22.1%、「兼務部門」では 9.8%でした。

一方、「兼務部門」では「どちらとも言えない」と回答する割合が全体的に高く、データ活用の成果を明確に実感するには至っていない様子がうかがえます。専門的な体制を背景とした積極的なデータ活用が、具体的な成果につながっていることが示唆されます。

データ活用の課題・障壁

データ活用を阻む課題や障壁の認識についても、「データ利活用にかかる予算の制限」「経営層の理解不足・抵抗感」「人事以外の管理職の理解不足・抵抗感」「成功事例の少なさ」の 4 項目で有意差が見られました。

データ活用の課題：経営層の理解不足・抵抗感



興味深いのは、「専任部門」の方が「まあまあ課題」「大きな課題」と感じている割合が高い項目がある点です。例えば「経営層の理解不足・抵抗感」について「まあまあ課題」と回

答したのは「専任部門」で 23.9%、「兼務部門」では 35.9%と「兼務部門」の方が多いですが、「大きな課題」となると「専任部門」が 14.6%、「兼務部門」が 12.0%と逆転します。

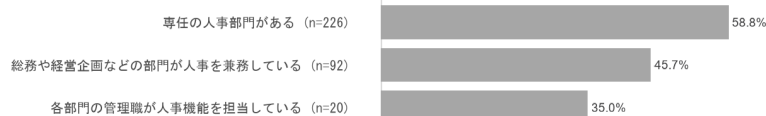
データ活用をより高度に進めようとする「専任部門」だからこそ、経営層や他部門に対してより高いレベルの理解や協力を求めるようになり、その基準に達していない現状を「課題」としてより強く認識するようになる、という可能性があります。

4-4. 今後の展望とニーズ

最後に、今後のデータ活用に関する意向を見ていきます。

強化したい領域と外部支援ニーズ

外部支援・コンサルティングのニーズ：システム導入・運用サポート（タレントマネジメントシステム、BI ツールなど）



外部支援・コンサルティングのニーズ：サーベイ設計・データ収集プロセスの構築支援



今後強化したい領域として、「採用の高度化」「評価・タレントマネジメントの高度化」「従業員エンゲージメントの活用強化」「リスクリング・学習支援の最適化」の 4 項目で有意な違いが見られました。いずれの項目においても、「専任部門」が強化したいと考える割合が

高く、データ活用へのさらなる意欲がうかがえます。「リスクリング」や「採用」といった戦略的な領域でその傾向が顕著です。

外部支援へのニーズでは、「システム導入・運用サポート」と「サーベイ設計・データ収集プロセスの構築支援」で差が見られました。「専任部門」は、システム導入へのニーズが高い（58.8%）一方で、「兼務部門」は 45.7%です。サーベイ設計支援については「専任部門」が 45.1%、「兼務部門」が 30.4%と、こちらも差が見られます。データ活用を推進する上で、より専門的・具体的な支援を外部に求めている姿が浮かび上がります。

4-5. 人事の組織体制別にみる傾向からの示唆

今回の分析から、人事機能の専門性が、データ活用の様々な側面に影響を与えていることが明らかになりました。

「専任の人事部門がある」企業は、データ活用における先進的なプレイヤーと位置づけられます。十分な人員と予算を背景に、タレントマネジメントシステムなどの戦略的ツールを導入し、自動化されたプロセスで多様なデータを収集・分析しています。担当者はデータ活用への意識とスキルが高く、経営層や他部門とも密に連携しながら、人材育成やエンゲージメント向上といった形で成果を創出しています。データ活用が深化するにつれ、より高度な分析や ROI への課題意識が生まれ、外部の専門的支援も活用しながら、さらなる高みを目指すという「好循環」に入っていると言えるでしょう。

一方、「総務などが人事を兼務している」企業は、データ活用の過渡期にあります。限られたリソースの中で、Excel を用いた手作業でのデータ管理が中心となり、分析体制も整備されていないケースが多く見られます。担当者のスキルや意識も発展途上であり、データ活用の成果を明確に実感するには至っていません。これらの企業にとっては、「勤怠管理」や「採用」といった足元の課題解決からスモールスタートし、成功体験を積み重ねることが重要です。その上で、データガバナンスの基礎を固め、段階的に活用の範囲を広げていくという現実的なアプローチが求められます。

5. 人事スタッフ規模別にみるデータ活用の進展段階

ここまでのところで、業種や企業全体の従業員規模といったマクロな視点からデータ活用の実態を分析しました。ここでは、よりミクロな視点、すなわち「人事専属スタッフの人数」という人事機能の人的資源の規模に焦点を当て、データ活用がどのように変化していくのかを明らかにしていきます。

クロス集計の分析結果からは、人事スタッフの人数が、データ活用の「質」を左右する要因であることが浮かび上がってきました。スタッフの規模が大きくなるにつれて、データガバナンスの成熟度、システム投資のレベル、分析スキルの専門性、データ活用から得られる成果に至るまで、様々な側面が段階的に高度化していくという道筋が見て取れます。

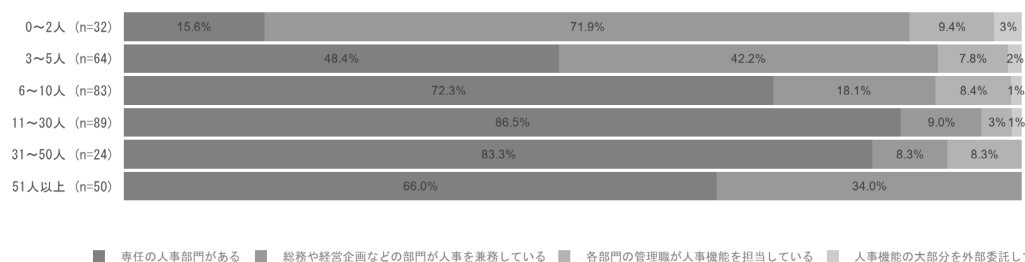
本章では、人事機能の規模がデータ活用の成熟度といかに連動しているかを詳述し、それぞれの成長段階における特徴と課題に光を当てていきます。

5-1. 組織の専門性とデータ活用基盤の連動

人事スタッフの規模は、データ活用の土台となる組織体制、ルール、そしてシステム環境と連動しています。スタッフの増員は、業務を分担するだけでなく、データ活用を支える基盤全体の高度化を促します。

組織体制とシステム導入の高度化

人事部門の組織体制について、以下の中から最も近いものをひとつ選んでください。

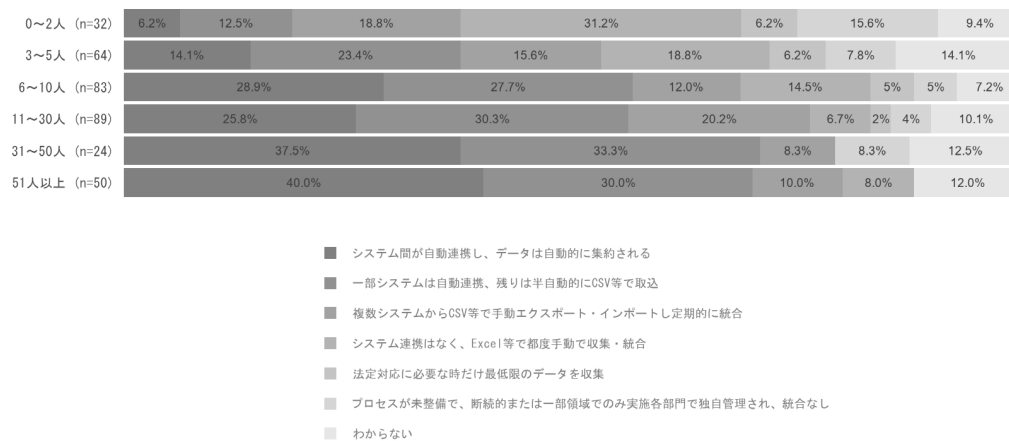


人事スタッフの規模は、人事機能の組織体制を規定します。スタッフ数が「0～2人」の層では、「総務などが人事を兼務している」割合が71.9%にのびますが、スタッフ数が「6～10人」になると「専任の人事部門がある」割合が72.3%へと逆転し、専門部署の設置が一般化します。

この専門化と並行して、システム投資も高度化していきます。戦略的なデータ活用を支える「採用管理システム」「タレントマネジメントシステム」「BI／分析ツール」の導入率は、人事スタッフの規模に比例して上昇します。例えば、「タレントマネジメントシステム」の導入率は、「0～2人」の層では15.6%に過ぎませんが、「51人以上」の層では62.0%に達します。同様に、「BI／分析ツール」の導入率も、「0～2人」の15.6%から、「31～50人」の54.2%へと飛躍します。

データ統合プロセスの自動化

お勤め先の人事関連データの収集・統合プロセスについて、以下の中で最も近いもの一つを選んでください。

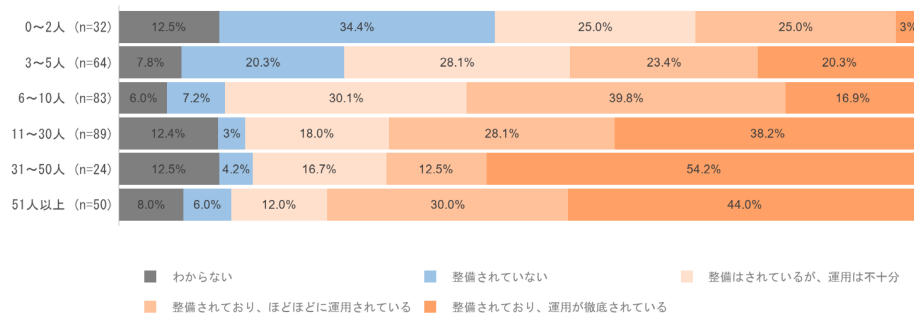


データ収集・統合のプロセスにも、規模による顕著な差が見られます。「0～2人」の層では、「Excel等で都度手動で収集・統合」という手作業に依存する割合が31.3%と最も高くなっています。しかし、スタッフ規模の拡大とともにこの割合は減少し、代わって「システム間が自動連携し、データは自動的に集約される」という高度に自動化されたプロセスが中心となります。「51人以上」の層では、この自動連携の割合が40.0%に達します。人的リソースの拡充が、戦略的なシステム投資と業務プロセスの効率化・自動化を可能にしていると言えるでしょう。

データガバナンスの成熟

データ活用の前提となるガバナンス体制の整備状況は、人事スタッフの規模によって変化します。調査した10項目のうち9項目で統計的に有意な違いが見られ、一貫して、スタッフ規模が大きいほどルール整備と運用レベルが高まる傾向にあります。

人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報保護ポリシー



例えば、「人事関連データの個人情報保護ポリシー」が「整備されており、運用が徹底されている」と回答した割合は、「0~2人」の層ではわずか3.1%ですが、規模の拡大と共に右肩上がりに上昇し、「31~50人」の層では54.2%に達します。「データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制」や「データ活用に関する社内の監査体制」といった項目でも同様の傾向が見られ、人事機能の人的な厚みが、組織としてのデータガバナンスを成熟させる上で重要な役割を果たしていることが示唆されます。

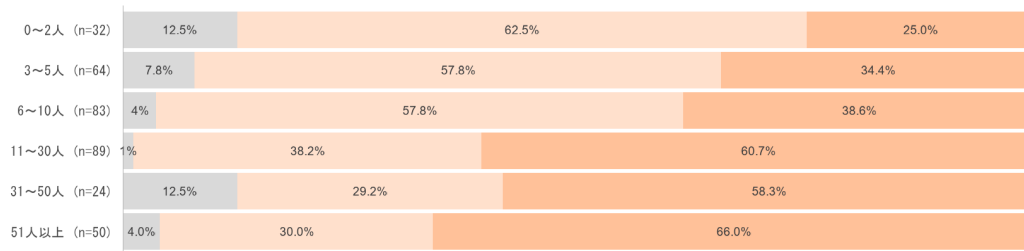
5-2. スタッフ規模と活用の深度・専門性

体制の違いは、実際のデータ活用の中身、すなわち「何を」「何のために」「誰が」分析しているのかという実践面に、どのような影響を与えるのでしょうか。

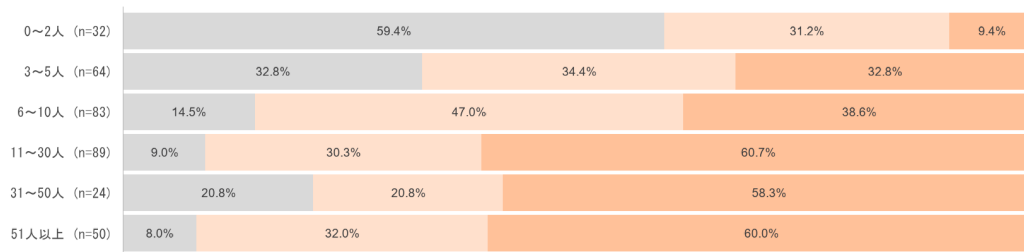
分析対象データの戦略的シフト

人事スタッフの規模が大きくなるにつれて、収集・分析するデータの種類の、労務管理データから、より戦略的なデータへと広がっていく様子が明確に見て取れます。調査した7つのデータ種類すべてにおいて、統計的に有意な違いが認められました。ここでは例として、「勤怠データ」、「組織サーベイ・エンゲージメント調査」、「社内コミュニケーションログ」の結果を示します。

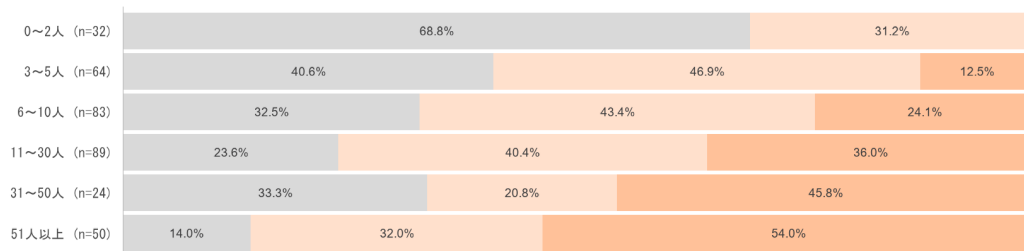
人事関連データの収集・分析：勤怠データ（出退勤、残業時間、休暇取得など）



人事関連データの収集・分析：組織サーベイ・エンゲージメント調査（従業員満足度、ストレスチェック等）



人事関連データの収集・分析：社内コミュニケーションログ（チャットやメールなどの利用状況 等）



■ 収集していない ■ 収集している ■ 収集して分析もしている

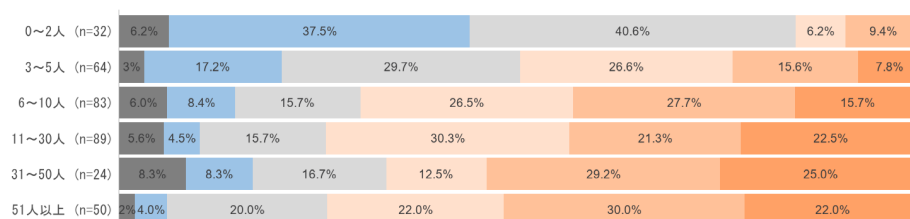
その差が顕著なのは、「収集して分析もしている」という、より高度な活用レベルです。「勤怠データ」や「評価・報酬データ」を分析まで行っている割合は、スタッフが少ない層でも2～3割程度存在するものの、「組織サーベイ・エンゲージメント調査」や「社内コミュニケーションログ」といった、組織の状態を把握するための戦略的データを分析している割合は、「0～2人」の層ではそれぞれ9.4%、0.0%と極めて低くなっています。

これが「51人以上」の層になると、「組織サーベイ」の分析率は60.0%、「コミュニケーションログ」の分析率も54.0%へと急増します。人事機能の専門化・大規模化が、データ活用の焦点を、個人の管理から組織全体のパフォーマンス向上へとシフトさせていることがわかります。

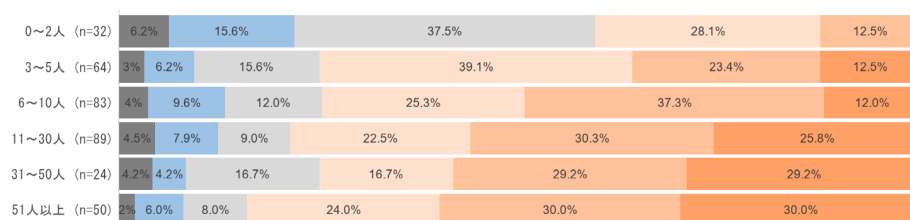
活用目的の高度化

データの活用目的もまた、スタッフ規模に応じて高度化します。調査した9つの目的すべてにおいて有意な違いが見られ、スタッフ規模が大きいほど、「人材育成」や「採用最適化」「組織風土改革」「ダイバーシティ推進」といった戦略的な目的でのデータ活用が活発化します。

人事データ分析・活用の目的：組織風土改革・エンゲージメント向上



人事データ分析・活用の目的：労務管理・人件費管理（コスト最適化など）



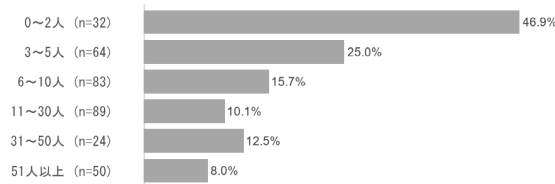
■ わからない ■ あてはまらない ■ どちらともいえない
■ 少しあてはまる ■ まあまああてはまる ■ 非常にあてはまる

例えば、「組織風土改革・エンゲージメント向上」を目的として「非常にあてはまる」と回答した割合は、「0～2人」では0.0%ですが、「31～50人」では25.0%に、「労務管理・人件費管理」では「51人以上」で30.0%に達します。人的リソースの余裕が、直近の課題対応だけでなく、中長期的な組織価値向上を見据えたデータ活用を可能にしていると考えられます。

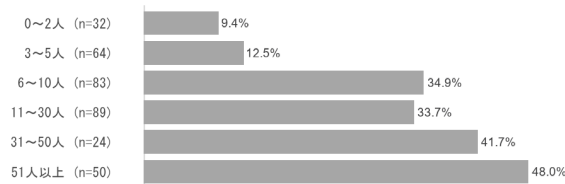
分析体制と専門スキルの深化

データ分析を担う体制と、担当者が持つスキルにも、規模による階層構造が見られます。

データ分析の担当者・チーム体制：分析体制は特に整備されていない

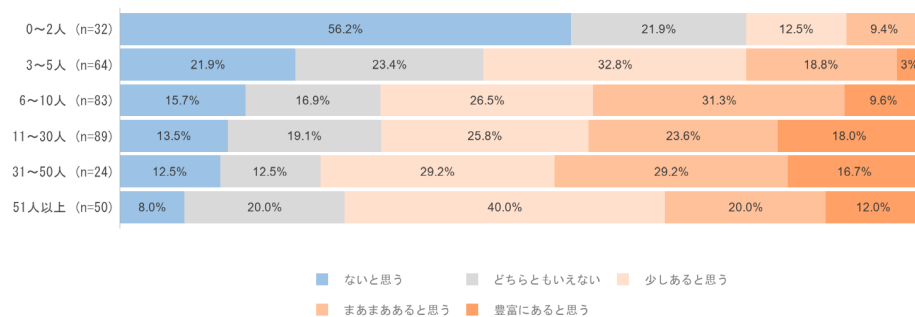


データ分析の担当者・チーム体制：人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している



「分析体制は特に整備されていない」と回答した割合は、「0～2人」の層で46.9%と半数近くにのびりますが、スタッフ数の増加とともに減少し、「51人以上」の層では8.0%となります。一方で、「人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している」割合は、規模に比例して上昇し、「51人以上」の層では48.0%に達します。

人事のデータ分析スキルや知識：相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識



この体制の違いは、担当者のスキルレベルにつながります。人事担当者の分析スキルに関する8項目すべてで有意な違いが見られ、スタッフ規模が大きいほど自己評価が高くなります。「相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識」が「ないと思う」と回答した割合は、「0～2人」の層では56.3%と過半数を占めますが、「51人以上」の層では8.0%にまで低下します。逆に、「豊富にあると思う」という回答は、規模の大きい層に集中

しています。専門的な人材がチームに加わり、実践経験を積む機会が増えることで、部門全体のスキルが底上げされていく好循環が生まれていることがうかがえます。

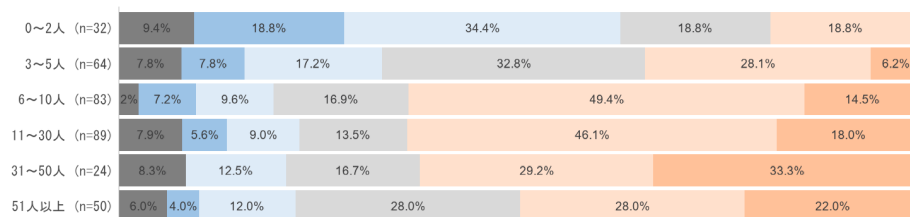
5-3. 意識、成果、そして今後の展望

こうした基盤や実践レベルの違いは、データ活用に対する意識や、それによって得られる成果にどう結びついているのでしょうか。

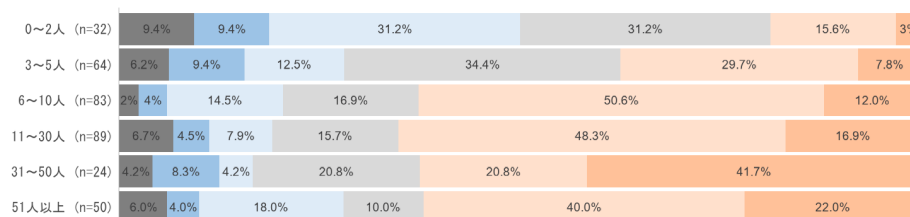
データ活用への意識変革

データ活用に対する人事部門自身の意識は、スタッフ規模によって異なります。「データ活用に対する関心が強い」「データ活用を推進しようと努めている」といった前向きな意識は、規模が大きいほど高まります。逆に、「データよりも経験や勘を重視する」といった傾向は、スタッフが少ない層でより強く見られます。

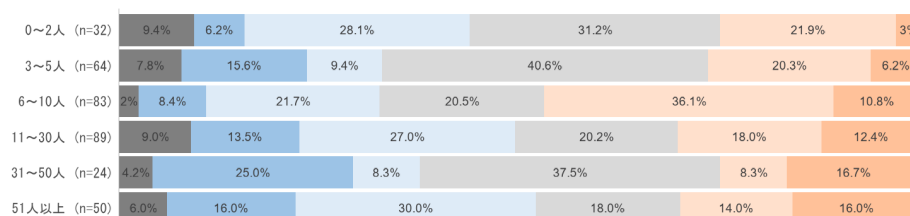
データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用に対する関心が強い



データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用を推進しようと努めている



データ利用の姿勢（人事部門）：データよりも経験や勤を重視する傾向が強い



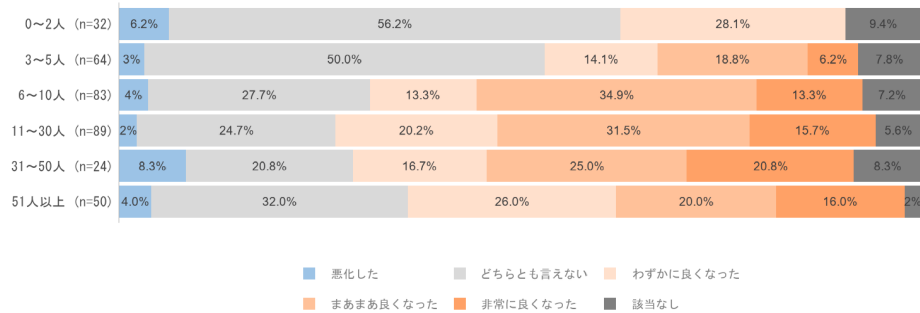
■ わからない ■ まったくあてはまらない ■ あてはまらない
 ■ どちらともいえない ■ あてはまる ■ 非常にあてはまる

この傾向は、人事担当者から見た「人事以外の管理職」や「経営層」への認識にも反映されています。スタッフ規模が大きい企業の人事担当者ほど、自社の経営層や管理職がデータ活用に積極的であり、推進意欲が高いと認識しています。専門部署として他部門や経営層と密に連携する中で、データ活用の重要性が全社的な共通認識として醸成されていくプロセスが推察されます。

成果の実感度の向上

データ活用の基盤、実践、意識の高度化は、具体的な成果となって表れます。調査した10項目の成果すべてにおいて違いが見られました。

データ活用による成果：従業員エンゲージメント



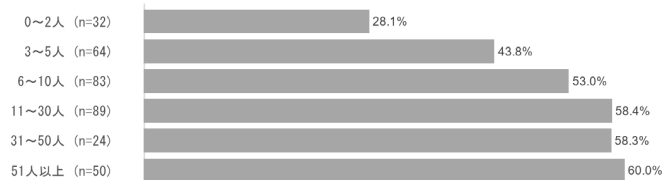
「離職率」「従業員エンゲージメント」「採用コスト」「評価制度の公正性」「人材育成の効果」など、様々な項目において、人事スタッフの規模が大きいほど「非常に良くなった」「まあまあ良くなった」といった肯定的な成果を実感している割合が高くなります。

特に、「どちらとも言えない」と回答する割合が、規模の小さい層で際立って高い点が注目されます。「従業員エンゲージメント」の成果について、「どちらとも言えない」と回答した割合は、「0～2人」の層で56.3%にのびりますが、「11～30人」の層では24.7%にまで半減します。十分な体制とスキルがなければ、データ活用の成果を測定し、実感すること自体が難しいという実態が浮き彫りになりました。

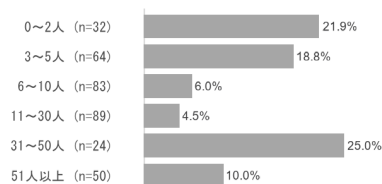
今後の展望：規模で異なる成長戦略

今後の投資計画や強化したい領域、外部支援へのニーズからも、規模による戦略の違いが見えてきます。

人事関連データ活用を強化したい領域：採用の高度化（マッチング、候補者データ分析など）

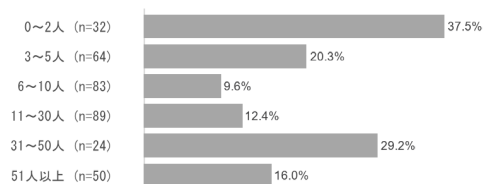


人事関連データ活用を強化したい領域：特に強化の予定はない



「採用の高度化」といった戦略的な領域を強化したいという意欲は、スタッフ規模が大きいほど高まります。一方で、「特に強化の予定はない」と回答する割合は、「0～2 人」の層（21.9%）で比較的高く、リソースの制約から次のステップを描きにくい状況がうかがえます。

外部支援・コンサルティングのニーズ：特に必要ない



興味深いのは、外部支援のニーズです。「特に必要ない」と回答した割合は、「0～2 人」の層で 37.5%と最も高くなっています。これは、データ活用が未成熟な段階では、どのような支援が必要かという課題認識自体が薄いことを示唆しています。逆に、活用が進んでいる大規模なチームほど、自社の課題を把握し、より専門的な外部の知見を求める傾向にあると言えるでしょう。

5-4. 人事スタッフ規模別にみる傾向からの示唆

本章の分析は、人事スタッフの人数が、単なる「量」の問題ではなく、人事データ活用の成熟度を示す重要な「質」の指標であることを明らかにしました。企業がデータ活用を成功させるためには、それを担う「人」への投資がいかに不可欠であるかを物語っています。

少数精鋭・兼務体制（0～5 人規模）：基盤構築の黎明期

この段階では、人事機能が他部門との兼務であるケースが多く、データ活用は手作業が中心となります。ガバナンスや分析体制は未整備で、担当者のスキルも発展途上にあると言えます。データ活用の成果を実感しにくく、外部支援の必要性を認識できていない可能性があります。このステージの企業にとっては、担当者の業務負荷を軽減し、データ活用の重要性について経営層の理解を得ることが第一歩となるでしょう。その上で、基本的な労務管理の効率化など、身近な課題からスモールスタートを切ることが現実的と思われます。

専門部署化・成長期（6～30 人規模）：活用の本格化と好循環の始まり

このステージでは、専任の人事部門が確立され、システム投資や分析体制の整備が本格化します。担当者のスキルが向上し、データ活用による成果を実感し始めることで、さらに活用を推進しようという意欲が高まる「好循環」が生まれます。この段階では、自社の課題が明確になり、システム導入支援や分析支援といった外部の専門的な知見を活用することが、成長を加速させる鍵となるでしょう。

大規模・成熟期（31 人以上規模）：戦略的人事の実現期

人事機能が大規模化し、データサイエンティストのような高度専門人材を擁するこのステージでは、データ活用が経営戦略と不可分なものとなります。多様なデータを分析し、組織全体のパフォーマンス向上に貢献します。課題はより高度化し、社内だけでは解決できない専門的なテーマについては、外部のパートナーと協業することも厭いません。データに基

づいた意思決定が組織に根付き、持続的な競争優位性の源泉となり始めているかもしれません。

6. 今後の投資計画別にみるデータ活用の現在地と未来像

本章では、企業の「今後の投資予算計画」という未来への意志を示す指標を切り口に、人事データ活用の実態を深掘りします⁶。データ活用に対する投資意欲は、予算配分の問題にとどまらず、企業が人事をどう捉え、未来の競争力をどこに求めているのかを映し出します。

クロス集計の結果からは、「大規模な投資増を計画する企業」と「現状維持や計画未定の企業」とでは、データ活用の基盤、実践レベル、成果の実感度、課題認識に至るまで、様々な側面で違いがあることが明らかになりました。投資意欲は、データ活用の成熟度と連動しており、企業をいくつかの異なる成長ステージに分類できることを示唆しています。

本章では、この投資計画の違いがもたらすデータ活用の「現在地」の差を明らかにするとともに、それぞれの企業が描く「未来像」を考察していきます。

6-1. 投資意欲とそれを支える組織基盤

データ活用への積極的な投資は、どのような組織基盤の上に成り立っているのでしょうか。投資計画と組織体制やシステム環境との間には連動性が見られます。

⁶ グラフに並ぶ「今後の投資予算計画」はそれぞれ下記のように測定しており、グラフラベルはこれらの見出しで略記しています。

増加（大）：大規模な予算を確保し、新規システム導入に積極投資する予定である

増加（小）：一部の領域で投資拡大を検討しているが、大規模ではない

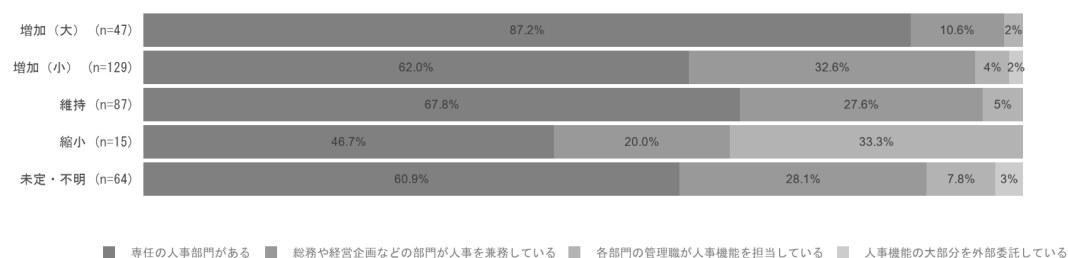
維持：既存システム・既存施策の運用に注力し、新規投資は限定的である

縮小：全体的にコストを抑制する方針で、予算規模は減少傾向にある

未定・不明：予算計画は未定・わからない

投資意欲と組織・人員体制の専門性

人事部門の組織体制について、以下の中から最も近いものをひとつ選んでください。

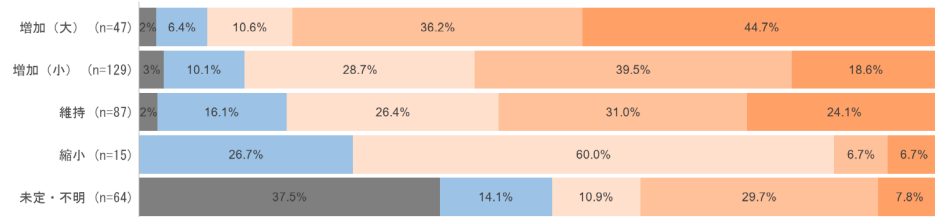


今後の投資計画は、人事機能の専門性と関連しています。「増加（大）：大規模な予算を確保」する企業では、「専任の人事部門がある」割合が 87.2%と突出して高く、データ活用を推進するための専門部署の存在が、積極的な投資判断の前提となっている様子がうかがえます。一方で、「予算計画は未定・わからない」企業では、この割合は 60.9%に留まります。

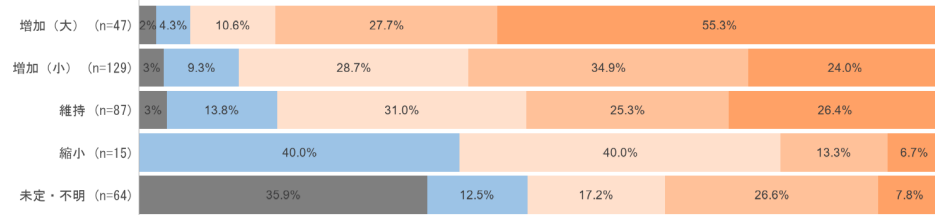
データガバナンスと情報管理の成熟度

データ活用の基盤となるガバナンス体制の整備状況は、投資計画によって異なります。調査した 10 項目のすべてで統計的に有意な違いが見られ、投資に積極的な企業ほど、ルールが整備・徹底されている傾向が鮮明です。

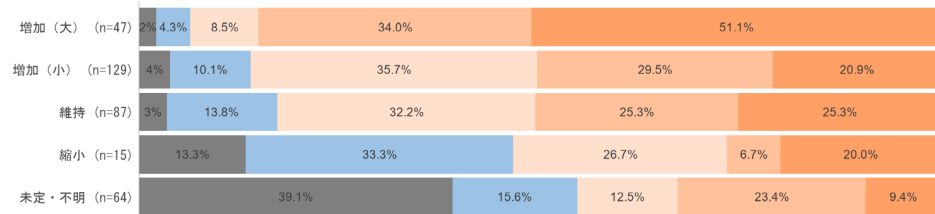
人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報取得ルール



人事関連データ扱いの整備・運用：データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制



人事関連データ扱いの整備・運用：データ活用に関する社内の監査体制



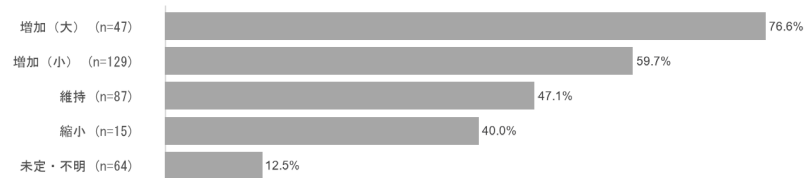
わからない
 整備されていない
 整備はされているが、運用は不十分
 整備されており、ほどほどに運用されている
 整備されており、運用が徹底されている

顕著なのは、「予算計画は未定・わからない」と回答した層です。この層では、例えば「人事関連データの個人情報取得ルール」について「わからない」と回答した割合が37.5%、「コンプライアンス教育体制」については35.9%、「監査体制」では39.1%にのびります。これは、投資計画が立てられない背景に、データ管理の現状把握ができていないという課題が存在することを示唆しています。

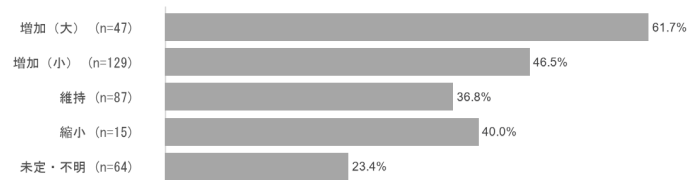
対照的に、「増加（大）」の層では、これらの「わからない」という回答はほぼ見られず、「整備されており、運用が徹底されている」という回答が他の層を圧倒しており、厳格なガバナンス体制が積極投資を支えている構図が浮かび上がります。

システム導入とデータ統合プロセスの自動化

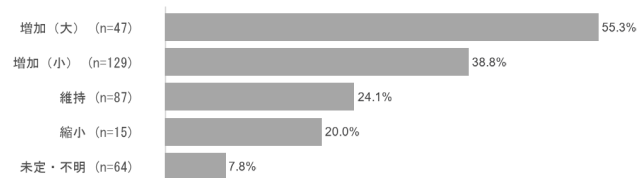
現在導入・利用しているシステム：採用管理システム（ATSなど）



現在導入・利用しているシステム：タレントマネジメントシステム

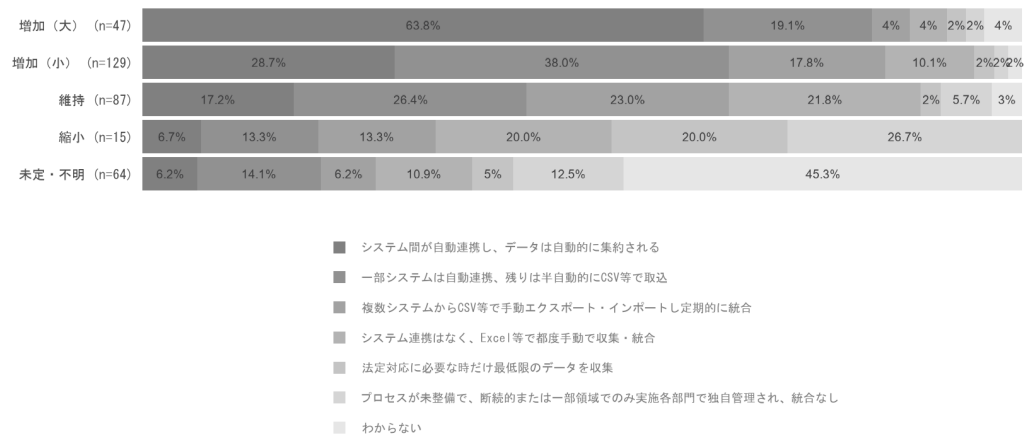


現在導入・利用しているシステム：BI／分析ツール（PowerBIなど）



戦略的なデータ活用を支えるシステム導入状況にも、投資意欲の差が表れています。「採用管理システム」「タレントマネジメントシステム」「BI／分析ツール」の導入率はいずれも投資意欲と関連があり、「増加（大）」層ではそれぞれ 76.6%、61.7%、55.3%と高い導入率を誇ります。これは、「予算計画は未定・わからない」層の導入率（それぞれ 12.5%、23.4%、7.8%）とは比較にならない水準です。

お勤め先の人事関連データの収集・統合プロセスについて、以下の中で最も近いもの一つを選んでください。



「人事関連データ収集統合プロセス」においても、その差は歴然です。「増加（大）」層では、「システム間が自動連携し、データは自動的に集約される」という高度なプロセスが63.8%と大半を占めるのに対し、「未定」層では「わからない」が45.3%と最も多く、データ基盤の整備レベルに差があることがわかります。

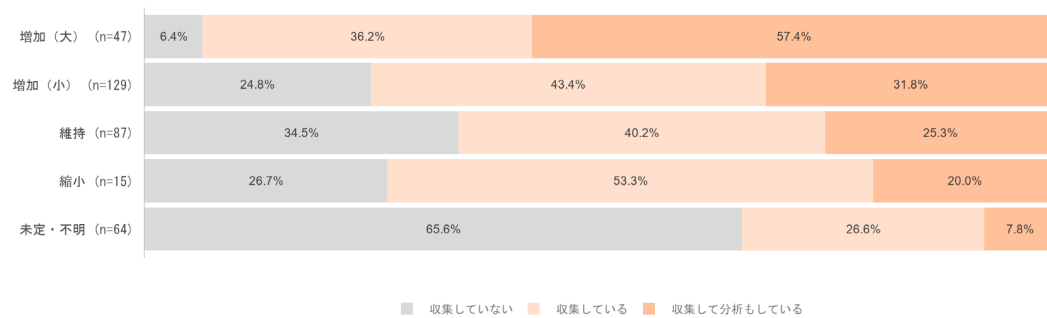
6-2. 投資意欲とデータ活用の実践レベル

強固な基盤を持つ企業は、その投資意欲をどのように具体的なデータ活用へとつなげているのでしょうか。

分析対象データの戦略的シフト

収集・分析しているデータの種類の種類は、投資計画の積極性と連動しています。「採用データ」から「健康管理データ」まで、調査した7項目すべてにおいて、投資意欲が高いほど「収集して分析もしている」割合が高くなるという傾向が見られます。

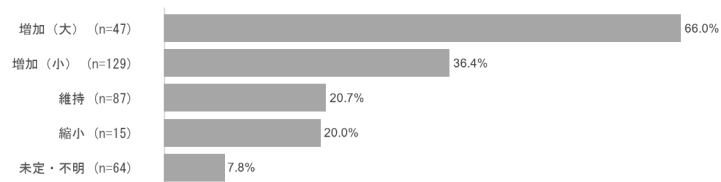
人事関連データの収集・分析：社内コミュニケーションログ（チャットやメールなどの利用状況 等）



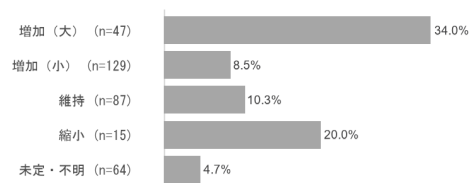
特に、先進的な活用と言える「社内コミュニケーションログ」を「収集して分析もしている」割合は、「増加（大）」層では57.4%に達しますが、「維持」層では25.3%、「未定」層では7.8%に留まります。投資意欲は、データ活用の「攻め」の姿勢につながっています。

データ分析体制と専門スキル

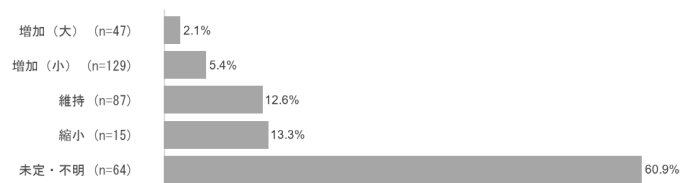
データ分析の担当者・チーム体制：人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している



データ分析の担当者・チーム体制：外部コンサル・ベンダーに依頼している



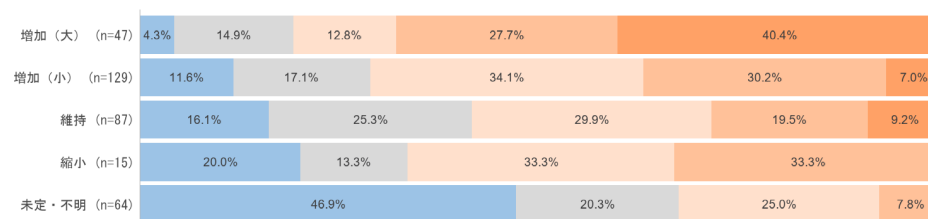
データ分析の担当者・チーム体制：分析体制は特に整備されていない



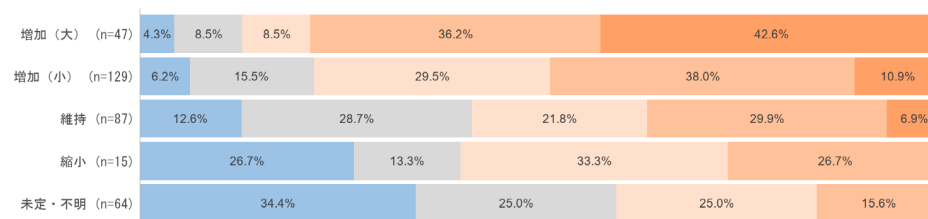
データ分析を担う体制も、投資計画と関連しています。「増加 (大)」層では、「人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している」割合が 66.0%に達し、高度な専門人材への投資を惜しまない姿勢がうかがえます。「外部コンサル・ベンダーに依頼している」割合も 34.0%と高く、社内外の専門知見を積極的に活用しています。

対照的に、「予算計画は未定・わからない」層では、「分析体制は特に整備されていない」が 60.9%と過半数を占め、データと向き合う体制そのものが存在しないケースが多いことが示されました。

人事のデータ分析スキルや知識：相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識



人事のデータ分析スキルや知識：集計や分析の結果を参照・解釈し、実務に活かすノウハウ



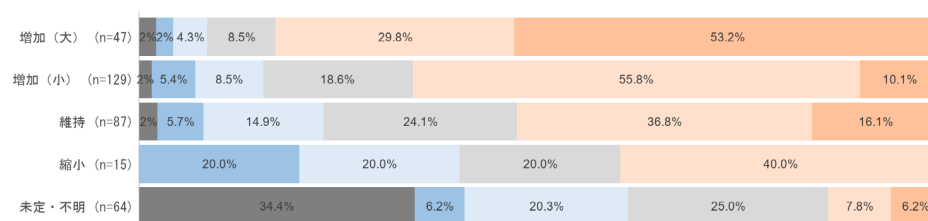
■ ないと思う ■ どちらともいえない ■ 少しあると思う
■ まあまああると思う ■ 豊富にあると思う

この体制の違いは担当者のスキルレベルに反映されます。人事担当者の分析スキルに関する8項目すべてで、投資意欲が高いほど自己評価が高くなる傾向が見られます。「増加(大)」層では、「統計解析の知識」や「分析結果を実務に活かすノウハウ」といった項目で「豊富にあると思う」と回答した割合がそれぞれ40.4%、42.6%と高く、自信の高さがうかがえます。

経営層や管理職の意識

投資計画は、人事部門だけでなく、経営層や管理職の意識とも連動しています。データ活用に対する意識を尋ねた全項目において、統計的に有意な違いが見られました。

データ利活用の姿勢（経営層）：データ活用を推進しようと努めている



■ わからない ■ まったくあてはまらない ■ あてはまらない
■ どちらともいえない ■ あてはまる ■ 非常にあてはまる

「増加（大）」層では、人事担当者から見て、自社の経営層が「データ活用を推進しよう」と努めている」と「非常にあてはまる」と回答した割合が 53.2%に達します。これは「維持」層（16.1%）や「未定」層（6.3%）を圧倒しています。経営層のリーダーシップが、大規模な予算確保の裏付けとなっていることは想像に難くありません。

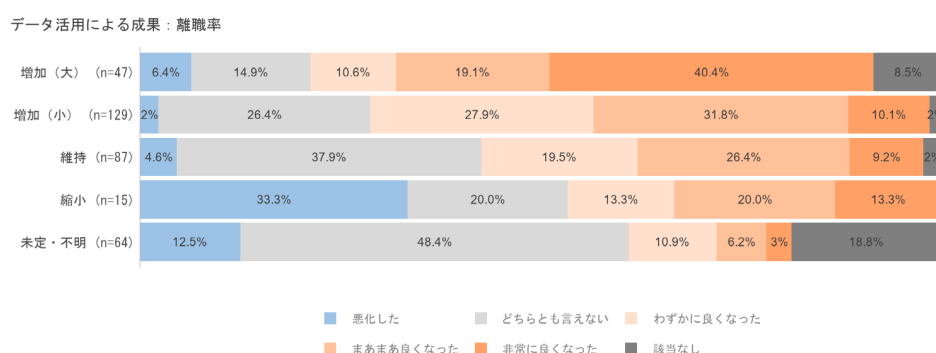
逆に、「予算計画は未定・わからない」層では、上記を含む様々な項目で「わからない」という回答が突出して多く、経営方針や他部門の状況が見えない中で、人事部門が孤立し、身動きが取れなくなっている状況が推察されます。

6-3. 投資意欲と成果・課題認識の違い

積極的な投資は、どのような成果を生み、また、どのような新たな課題を浮かび上がらせるのでしょうか。

投資意欲と成果の実感度

データ活用による成果の実感度は、投資計画と関連しています。調査した 10 項目すべてにおいて、「増加（大）」層は「非常に良くなった」という強い成果を実感している割合が、他の層を引き離しています。



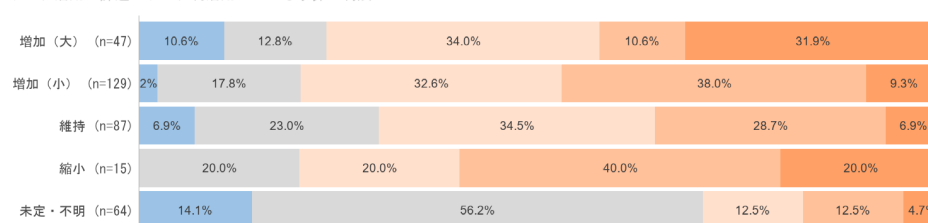
例えば、「離職率」が「非常に良くなった」と回答した割合は、「増加（大）」層で 40.4% ですが、「増加（小）」層では 10.1%、「維持」層では 9.2%に留まります。「人材育成の効果」や「組織風土の改善」などでも同様の傾向が見られ、積極的な投資が具体的な経営成果に結びついているという認識が共有されていることがわかります。

一方で、「維持」層や「未定」層では、「どちらとも言えない」という回答が中心となり、投資の不足が成果を実感しにくい状況を生んでいる悪循環が示唆されます。

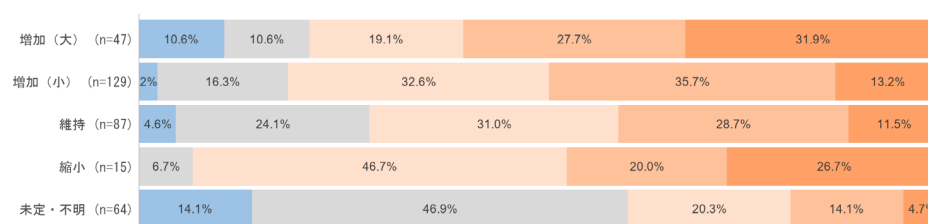
投資ステージによって変化する課題認識

データ活用を阻む課題の認識は、投資ステージによってその様相を変えます。

データ活用の課題：データ利活用にかかる予算の制限



データ活用の課題：ROI（投資対効果）の不透明さ



■ 課題だと感じていない ■ どちらともいえない ■ 少し課題だと感じている
■ まあまあ課題だと感じている ■ 大きな課題だと感じている

「データ利活用にかかる予算の制限」や「ROI（投資対効果）の不透明さ」といった課題は、「増加（大）」層で「大きな課題だ」と感じる割合が最も高くなっています（それぞれ31.9%）。これは、既に多額の投資を行っているからこそ、さらなる投資の正当性をより厳しく問われるという、先進企業ならではの課題と言えるでしょう。

対照的に、「予算計画は未定・わからない」層では、「どちらともいえない」の割合が非常に高く、例えば「ROIの不透明さ」については46.9%にのびます。具体的な活用イメージが湧かないため、何が課題なのか特定できていない段階にあることが推測されます。

6-4. 今後の投資計画別にみる傾向からの示唆

今回の分析は、人事データ活用への投資計画が、企業のデータ戦略の成熟度を測る上で有効なリトマス試験紙であることを明らかにしました。投資意欲の違いから、企業を以下の3つのタイプに大別し、それぞれへの示唆を提示します。

「積極投資」企業群：好循環を加速させるトップランナー

「増加（大）」を計画する企業は、データ活用の好循環を確立しています。経営層のリーダーシップのもと、専門的な組織・人材と高度に自動化されたシステム基盤を構築し、戦略的なデータ活用から経営成果を創出しています。この企業群にとっての次の挑戦は、分析のさらなる高度化と、データ活用文化を組織の隅々にまで浸透させることです。ROI という高いハードルを越え、データ活用を真の企業競争力へと昇華させるフェーズにあります。

「着実・堅実」企業群：次なる飛躍を目指すフォロワー

「増加（小）」や「維持」を計画する企業は、データ活用の重要性を認識し、一定の取り組みを進めています。しかし、その活用はまだ限定的で、成果の実感も十分とは言えません。経営層や管理職の意識改革を進め、まずは特定の領域で目に見える成功事例を作ることが重要です。ROI を少しでも可視化できれば、それが次の投資への説得材料となり、好循環への扉を開きます。

「停滞・模索」企業群：まず羅針盤を持つべきチャレンジャー

「縮小」や「未定・わからない」と回答した企業は、データ活用の入り口で立ち往生している状態です。特に「未定」層は、組織体制やガバナンス、担当者のスキルなど、様々な面で課題が山積しており、何から手をつければ良いのかわからない「五里霧中」の状態にあると言えます。このステージの企業にとって重要なのは、投資の前に「なぜデータ活用を行うのか」という目的を定め、経営トップを巻き込んで全社的なコンセンサスを形成することです。小さな成功体験を積み重ね、データ活用の必要性を組織に根付かせることが、最初の目標となるでしょう。

第 II 部 データ活用の成否を分ける要因分析

7. 相関分析から読み解く人事データ活用を成功に導く構造

これまでの章では、業種や企業規模、人事の組織体制といった企業の属性を切り口に、人事データ活用の実態を検討してきました。これらは、自社の立ち位置を把握するための地図と言えるでしょう。

本章では、さらに一步踏み込み、調査で得られた各項目間の「関係性」を分析することで、人事データ活用を成功へと導くための構造的な要因を解き明かすことを試みます。具体的には、本調査で得られた各種データを用いて相関分析を行い、「何がデータ活用の成果を高め、何がその障壁となるのか」という問いに対する答えを探ります。

相関分析は、二つの変数の間にどのような関連があるか、その強さと方向性を示します。例えば、一つの変数が高い数値を示すとき、もう一方の変数も高くなる傾向にあれば「正の相関」が、逆に低くなる傾向にあれば「負の相関」があると言えます。この関係性の強さは相関係数（-1 から+1 までの値）で示され、0 に近いほど相関が弱く、-1 または+1 に近いほど相関が強いことを意味します⁷。

ただし、相関関係はあくまで二つの事象が連動して動く傾向を示すものであり、一方がもう一方の原因であるという「因果関係」を証明するものではない点にはご注意ください。それでもなお、これらの変数間の複雑なネットワークを可視化することは、データ活用を推進する上でどこに注力すべきか、また、どこに落とし穴が潜んでいるのかを理解するためのヒントとなるはずです。

本章の分析を進めるにあたり、中心となる二つの総合指標を定義します。一つは「データ活用による成果」です。これは、「離職率の改善」や「従業員エンゲージメントの向上」など、データ活用がもたらした 10 項目のポジティブな変化について、どの程度実感しているかを統合したスコアを指します。本稿では、このスコアが高い状態を「データ活用が成功している」と捉え、議論を進めます。

⁷ 相関係数に関する詳細はビジネスリサーチラボのコラム (<https://www.business-research-lab.com/240909-3/>) をご確認ください。

もう一つは「データ活用の課題・障壁」です。これは、「分析に必要な人材・スキルの不足」や「ROIの不透明さ」など、データ活用を進める上で障害となっている10項目について、どの程度問題だと感じているかを統合したスコアを指します。このスコアが高いほど、企業は多くの困難に直面していると解釈できます。

7-1. データ活用の成果を高める「成功のメカニズム」

「何がデータ活用の成果を高めるのか」という問いに答えるため、「データ活用による成果」の総合スコアと、他の変数との相関関係を見ていきましょう。分析結果は、成果を高める要因が単一のものではなく、複数の要素が連動することを示しています。このメカニズムは、まるでエンジンのように、「スキルと共有」という中核的な駆動部分、それを支える「目的と基盤」という頑丈なフレーム、そしてエンジン全体に点火する「推進するマインド」というプラグから構成されています。これらが一体となって、組織はデータ活用という推進力を得て前進することができます。

スキルと共有：成果につながる二つの柱

相関分析の結果、データ活用の成果と最も強い関連性を示したのは、「人事の分析スキル知識」と「結果の共有レポートニング」でした。この二つの変数は、成果との間に強い正の相関（それぞれ $r = .78, r = .77$ ）を示しており、他の要因を引き離す形で、人事データ活用を成功に導く上で重要な二つの柱であることが明らかになりました。

人事の分析スキル知識 ($r = .78$): データを価値に変える術

「適切なデータ測定知識」から「統計解析の知識」「データベース操作スキル」「結果を実務に活かすノウハウ」まで、人事部門が保有する分析スキルは、成果の実感度と結びついています。データを集めるだけでは不十分であり、それを正しく読み解き、意味のある知見を引き出す「能力」が、成果創出の源泉であることを物語っています。

個別の成果項目との相関を詳しく見ると、このスキルの重要性がより鮮明になります。例えば、「スキルアップやリスクリリングなど人材育成の効果」($r = .70$)、「評価制度の精度や公正性」($r = .68$)、「従業員エンゲージメント」($r = .67$)、「採用コスト」($r = .61$)など、人

事の主要な課題領域のほぼ全てにおいて、分析スキルは強い正の相関を示しています。なぜこれほど強い関連が見られるのでしょうか。

例えば「評価制度の公正性」においては、分析スキルを持つことで、評価者ごとの評価の甘辛傾向や、特定の属性（性別、年齢など）による評価の偏りを検出し、是正措置を提案することが可能になります。これによって、従業員の納得感が高まり、制度への信頼が醸成されるかもしれません。「人材育成の効果」についても同様です。研修参加履歴と、その後のパフォーマンス評価やエンゲージメントスコアの推移を分析することで、どの研修がどのような人材に効果的であったかを定量的に評価し、研修プログラムの ROI を最大化する施策を打つことができます。

このように、分析スキルは、漠然とした課題を数値と根拠に基づいた洞察へと転換し、アクションプランの策定を可能にします。データという原石を磨き、価値ある宝石へと変える術、それが分析スキルです。

結果の共有レポーティング ($r = .77$)：組織を動かす対話の触媒

分析スキルとほぼ同等の強い相関を示したのが、分析結果の共有・レポーティングです。経営層への定期的なレポート提出や、現場レベルでの意見交換といった活動は、成果と密接に関連しています。分析によって生み出された知見も、人事部門内に留まっていたら、その価値が半減してしまいます。オープンに共有し、組織的な対話の材料とすることで、データは組織を動かす力となります。

注目すべきは、「経営層との意思疎通・協力関係の構築」($r = .66$)や「部門間・従業員間のコミュニケーションの活性化」($r = .66$)といった、組織の連携や関係性に関わる成果項目との相関が強い点です。これは、レポーティングという行為が情報伝達に留まらず、異なる立場の人々が同じデータを見て現状を共有し、課題認識をすり合わせて、協力体制を築くための「触媒」として機能していることを示唆しています。

例えば、離職分析レポートを経営会議で共有することで、経営層は現場のリアルな課題を数字で把握し、よりの確な経営判断を下せるようになります。また、エンゲージメントサーベイの結果を各部門の管理職にフィードバックし、改善のためのワークショップを開催すれば、管理職は自部門の課題を「自分ごと」として捉え、主体的な改善活動に取り組むようになります。

この二つの要素が高い相関を示したという事実は、データ活用の成功が「分析」という内向きの知の深化と、「伝達」という外向きの知の展開、この二つの活動によって支えられていることを意味します。どれだけ高度な分析を行っても、それが意思決定者や現場に理解・活用されなければ意味がなく、逆に対話の場があっても、そこに提示される分析の質が低ければ、誤った判断を導きかねません。この両輪をバランスよく回転させることが、成功への最短距離と言えます。

目的と基盤：活動全体を支える土台

スキルや共有といった実践的な活動がエンジンのピストンだとすれば、それを支え、安定的に稼働させるための頑丈なフレーム、すなわち「目的意識」と「データ基盤」の存在もまた必要です。

人事データ分析活用の目的 ($r = .71$)：航海の北極星

「離職防止」や「人材育成」「採用最適化」といった、データ活用を何のために行うのかという目的意識の明確さも、成果と強い相関を示しました。「労務管理・人件費管理」($r = .64$)から「従業員エンゲージメント」($r = .64$)まで、全ての成果項目と高いレベルで連動しており、「なぜやるのか」という問いへの答えが、活動全体の質と方向性を規定していることがわかります。

目的が曖昧なままでは、「とりあえず流行りのタレントマネジメントシステムを導入する」「他社がやっているからエンゲージメントサーベイを始める」といったように、手段の導入自体が目的化してしまいがちです。その結果、収集したデータは活用されことなく死蔵され、現場は無駄な作業に疲弊して、投資は回収できないという事態に陥ります。明確な目的意識が、どのようなデータを集め、どう分析し、何を達成するのかという一連の活動に一貫したストーリーを与え、データ活用という航海における北極星のような役割を果たします。

人事データ扱いの整備・運用 ($r = .58$)：信頼の礎

個人情報保護ポリシーやアクセス権限、品質管理といったデータガバナンスの整備・運用状況も、成果と強い正の相関関係にあります。特に「経営層との意思疎通」($r = .53$)や「従

業員エンゲージメント」($r = .51$) といった、組織の信頼関係に関わる成果との関連が深いことは重要です。

これは、厳格なルールに基づいたデータ管理が、従業員や経営層からの信頼を醸成するための前提であることを示唆しています。従業員から見れば、「自分の個人情報適切に保護され、不利益な扱いを受けない」という安心感がなければ、正直なデータを提供しようとは思わないでしょう。経営層から見ても、信頼性の低いデータに基づいたレポートに、重要な経営判断を委ねることはできません。土台のしっかりしていない家に壮麗な装飾を施しても意味がないように、信頼性の低いデータ基盤の上で高度な分析を試みても、それは砂上の楼閣に過ぎません。

収集・分析している人事関連データの種類 ($r = .55$)：分析の解像度を高めるレンズ

収集・分析しているデータの多様性も、成果と強く関連しています。採用データ、勤怠データ、評価データ、研修データ、サーベイデータなどを組み合わせ、多角的な視点から人材や組織を分析することが、より深く、本質的な課題の特定や施策の立案につながることを意味しています。例えば、単に勤怠データだけを見るのではなく、エンゲージメントサーベイの結果や上司との 1on1 の履歴と掛け合わせることで、「残業時間の長い従業員は、エンゲージメントが本当に低いのか。それとも、特定の部署や上司の下でだけ、その傾向が見られるのか」といった、より解像度の高い問いに答えることが可能になります。

推進するマインド：組織全体に浸透した前向きな姿勢

この活動全体にエネルギーを供給し推進していくのが、組織全体に浸透した「データ活用への前向きなマインド」です。

人事部門・管理職・経営層の「関心・知識」：三位一体の推進力

人事部門 ($r = .65$)、人事以外の管理職 ($r = .67$)、経営層 ($r = .63$) の三者がデータ活用に対して持つ「関心・知識」は、いずれも成果と強い正の相関を示しました。トップがリーダーシップを発揮し（経営層）、現場の管理職がその重要性を理解し（管理職）、そして実行部隊である人事部門が高い意欲と知識を持つ（人事）。この三位一体の推進体制が整っていることが、データ活用を成功に導く力となります。

とりわけ、人事以外の管理職の関与が成果と強く結びついている点 ($r = .67$) は示唆に富んでいます。人事施策の成否は、最終的に現場でいかに実行され浸透するかにかかっています。そのキーパーソンである管理職が、データ活用の意義を理解し、自部門の課題解決に積極的に活用しようとするれば、施策の効果は高まります。逆に、管理職が無関心であれば、どんなに優れた分析や施策も「絵に描いた餅」に終わってしまうでしょう。

興味深いことに、データ活用への「抵抗感」は、成果との間にほとんど相関が見られませんでした ($r = -.02 \sim .02$)。これは、成功している企業では抵抗勢力が問題にならないほど推進力が強いのか、あるいは抵抗感を持つ層がいても、その影響力が限定的であるのか、解釈が分かれるところです。しかし、少なくとも、成果を高めるためには、抵抗勢力を説得し、その数を減らすことに腐心するよりも、推進勢力である経営層、管理職、人事部門の「関心」や「知識」をいかに高め、連携を強化するかに注力する方が効果的であるということはいえそうです。

7-2. データ活用を阻む「見えざる壁」の正体

多くの企業が直面する「データ活用の課題・障壁」に目を向け、その背景に潜む要因を探ります。相関分析の結果は、課題感の源泉が、スキル不足や予算不足といった問題だけでなく、より根深く、目に見えにくい組織の体質やマインドセットに根差していることを示唆しています。

「抵抗感」と「トップダウン文化」：課題認識を増幅させる組織風土

データ活用を阻む壁の正体を探る上で、二つの特徴的な変数が浮かび上がってきました。一つは組織内に渦巻く「抵抗感」、もう一つは「トップダウン型の意思決定文化」です。これらは組織の風通しを悪くし、データ活用に必要な対話や協力を阻害する障壁として機能します。

データ活用への「抵抗感」：内なる敵の正体

前述の通り、抵抗感とは「成果」とは相関が弱かったですが、「課題・障壁」の認識とは正の相関を示しています。特に、人事以外の管理職の抵抗感 ($r = .35$)、経営層の抵抗感 ($r = .36$)、

人事部門の抵抗感 ($r = .33$) は、いずれも課題認識を強くする方向に働きます。この抵抗感はどこから生まれるのでしょうか。例えば、それは変化への不安、既存の経験や勘に基づく権威が揺らぐことへの恐れ、あるいはデータによって自らの管理能力が可視化・評価されることへの反発といった、心理的な要因に根差しているかもしれません。

詳細を見ると、これらの抵抗感は、「経営層の理解不足・抵抗感」($r = .72$ との強い相関)や「人事以外の管理職の理解不足・抵抗感」($r = .72$ との強い相関)といった課題項目と強く結びついています。データ活用に関わる後ろ向きなマインドが、組織内のコミュニケーション不全や協力体制の欠如という「壁」として顕在化していることを示しています。データ活用を推進しようとしても、「どうせ上は聞いてくれない」「現場のことはデータだけでは分からない」といった諦めや反発が生まれ、協力が得られなくなるのです。抵抗感という内なる敵が、課題認識を増幅させていると言えるでしょう。

トップダウン型意思決定文化：対話を拒む組織

「会社の意思決定では、経営層が一方的に決定し、従業員の声は反映されない」という設問は、データ活用の成否を占う上で重要な意味を持ちます。このトップダウン文化は、「成果」とは負の相関 ($r = -.34$) を示し、データ活用がうまくいかない組織の特徴であることが示唆されました。さらに、この文化は「課題・障壁」とは正の相関 ($r = .15$) があり、特に「経営層の理解不足・抵抗感」($r = .21$) や「人事以外の管理職の理解不足・抵抗感」($r = .20$) といった、組織内の断絶を表す課題と結びついています。

トップダウン文化がデータ活用を阻害するのは、データ活用が本質的に、現場の多様な声を吸い上げ、客観的な事実に基づいて対話して改善策を導き出すというプロセスと親和性が高いためだと考えられます。一方的な意思決定がまかり通る組織では、そもそもデータを集めて分析し、議論するという文化が育ちにくいのです。データは経営層の決定を後付けで正当化するための道具に成り下がり、経営層にとって不都合な真実が示された場合には無視される、といった事態も起こります。このような環境では、従業員もデータ提供に協力的でなくなり、データ活用は形骸化してしまうでしょう。

「成長痛」としての課題認識：活用が進むほど壁は高くなる

相関分析は、一見すると矛盾しているように見える、興味深い事実を明らかにしています。それは、データ活用が進んでいる企業ほど、特定の課題をより強く認識する傾向にあるという「成長痛」とも呼べる現象です。

例えば、「人事データ分析活用の目的」が明確な企業 ($r = .22$) や、「人事の分析スキル」が高い企業 ($r = .22$) ほど、全体的な課題感も高まるという弱い正の相関が見られます。また、「今後強化したい領域」が多い企業 ($r = .36$) や「外部支援ニーズ」が高い企業 ($r = .29$) ほど、課題認識も強くなります。

これは、データ活用が未熟な段階では、「何が課題なのか」が分からなかったり、課題を直視できていなかったりするのに対し、活用が深化・高度化するにつれて、これまで見ていなかった、より本質的で解決の難しい課題に直面することを意味しています。例えば、基本的な集計しかしていなかった段階では問題にならなかった「データ品質」が、高度な統計解析を試みる段階になって初めて深刻な課題として認識されるようになるかもしれません。また、データ活用が経営に与える影響が大きくなるほど、「ROI（投資対効果）の不透明さ」 ($r = .24$) や「データ利活用にかかる予算の制限」 ($r = .23$) といった、投資の正当性を問う声も厳しくなります。

この「成長痛」は、決して悲観的な話ではありません。課題認識は、次なる成長へのステップに他ならないからです。自社がどのような課題に直面しているかを見極めることは、自社のデータ活用の成熟度を測ることにもなるのです。

外部環境と内部リソースの制約

最後に、多くの企業が直面する課題として、外部環境と内部リソースの問題が挙げられます。

人材確保への苦戦 ($r = .24$)：短期志向への圧力

「正社員の人材確保に苦戦している」企業ほど、データ活用の課題認識が強いという関係が見られました。とりわけ「分析に必要な人材・スキルの不足」 ($r = .17$)、「ROI の不透明さ」 ($r = .18$)、「データの集計や分析にかかる作業コストの多さ」 ($r = .20$) といったリソー

スに関連する課題感が強くなっています。人材獲得競争の激化という外部環境のプレッシャーが、企業の目を短期的な課題解決へと向けさせているのかもしれませんが。目の前の採用活動に忙殺され、中長期的な視点が必要なデータ活用基盤の整備や人材育成にまで手が回らない、という悪循環に陥っている可能性が考えられます。

データ品質とスキル不足の相互作用：抜け出せない悪循環

課題項目間の相関を見ると、「入力漏れ・整合性不足など、データ品質の問題」と「分析に必要な人材・スキルの不足」は、強い正の相関 ($r=.61$) を示しています。これは、「質の低いデータしかないので高度な分析ができない」のか、「分析スキルがないためにデータの品質を改善できない」のか、鶏と卵の関係にありそうです。この二つの課題は絡み合っており、どちらか一方だけを解決しようとしても、もう一方の足枷によって前進が阻まれてしまいます。悪循環を断ち切るためには、データ品質の向上（例えば、入力しやすいシステムへの改修や、データクレンジングのプロセスの確立）と、それを扱う人材の育成（スモールスタートで成功体験を積ませる、外部研修を活用するなど）を、両輪として進めていく必要があります。

7-3. 考察：データ活用の成否を分ける組織のあり方

本章で実施した相関分析は、人事データ活用の成功が、高価なシステムを導入したり、優秀なデータサイエンティストを一人採用したりするだけで達成されるものではない、という事実を明らかにしています。その成否は組織のあり方、すなわち組織の文化や哲学によって左右されるのです。

成功する組織に見られる「対話型」の好循環

データ活用で高い成果を上げている企業に共通するのは、「信頼」を基盤とした「対話型」の組織運営です。この好循環は、以下のステップで構成されています。

- ・ リーダーシップと明確な目的設定：経営層がデータ活用の重要性を理解し、「なぜやるのか」というビジョンと目的を示します。このトップの意志が、全社的な推進の土壌となります。

- ・ ガバナンスと基盤整備：その目的に基づき、従業員の信頼を得るための厳格なデータガバナンスを構築し、多様なデータを収集・統合するシステム基盤を整備します。これによって、従業員は安心してデータを提供し、経営層はデータの信頼性を確信できます。
- ・ スキルを持つ人材による分析：整備された基盤の上で、高い分析スキルを持つ人事担当者が、目的に沿った多角的な分析を行い、意味のある知見を抽出します。これは、組織の課題を可視化するプロセスです。
- ・ オープンな共有と対話：分析結果は、経営層や現場の管理職に共有され、次のアクションに向けた「対話」の材料となります。データは一方的な評価や管理のツールではなく、組織の現状を共に理解し、改善策を考えるための共通言語として機能します。この対話のプロセスが、組織内に心理的安全性を育み、建設的な議論を可能にします。
- ・ ボトムアップの改善と成果創出：対話を通じて、現場の管理職や従業員を巻き込みながら、データに基づいた施策が実行されます。その結果、離職率の低下やエンゲージメントの向上といった成果が生まれ、経営層との信頼関係もさらに強固になります。

このサイクルは、トップダウン型の意思決定文化とは対極にあります。データが組織内の異なる階層や部門をつなぐ「触媒」となり、信頼に基づいたコミュニケーションを活性化させることで、組織全体の学習能力と問題解決能力を高めていく。これが、データ活用がもたらす価値と言えるでしょう。

停滞する組織に見られる「管理型」の悪循環

一方で、データ活用が形骸化し、成果に結びつかない企業では、「不信」をベースとした「管理型」の悪循環が見られます。

- ・ トップダウンと目的の欠如：経営層が一方的に意思決定を行い、従業員の声を軽視する文化が根付いています。データ活用の目的も曖昧で、「他社がやっているから」といった動機で形だけ導入されます。
- ・ 信頼なきデータ収集：従業員は、データが自分たちを管理・監視するために使われるのではないかと疑心暗鬼になります。その結果、正直なデータ入力が行われず、データの品質が低下します。
- ・ スキル・リソース不足：目的が曖昧なため、分析スキルを持つ人材の育成や確保に投資がなされず、担当者は日々の業務に追われながら、質の低いデータを手作業で集計するに留まります。

- ・ 形式的なレポーティングと無関心：分析結果は当たり障りのない内容に終始し、経営層や管理職もそれに関心を示しません。データに基づいた議論は行われず、意思決定は相変わらず経験と勘だけに頼ります。
- ・ 成果なき疲弊と形骸化：何の成果も生まれないまま、データ収集やレポーティングの作業負担だけが増大し、現場は疲弊します。「データ活用は役に立たない」という認識が組織全体に広がり、取り組みそのものが立ち消えになっていきます。

この悪循環の根底にあるのは、組織内の信頼関係の欠如と、データに対する哲学の欠如です。データを「人を管理するための道具」と捉えるのか、それとも「人を理解し、組織をより良くするための共通言語」と捉えるのか。この思想の違いが成果の有無を左右しています。

本調査の相関分析が示したのは、人事データ活用を成功に導く鍵が、テクノロジーの優劣以上に、組織の成熟度にあるという事実です。それは、リーダーのビジョン、従業員への信頼、対話を重んじる文化、そして学習し続ける姿勢の総体と言えます。

7-4. トップダウンの二元論を超えて

本章で展開してきた相関分析の議論は、人事データ活用の成否を分ける要因が、トップダウンかボトムアップかという二元論では捉えきれないことを示唆しています。むしろ、調査結果は、トップダウンというアプローチそのものに「良いトップダウン」と「悪いトップダウン」という、異なる二つの様相が存在することを描き出しています。

まず「悪いトップダウン」についてです。これは、本稿で述べた「管理型の悪循環」を駆動させる、一方的な意思決定スタイルに他なりません。相関分析が示したように、「従業員の皆様の声が反映されない」文化は、データ活用の成果と負の相関関係にあります。対話を拒み、挑戦する意欲を削ぐような組織風土を醸成してしまいます。

このような環境下では、データはリーダーの決定を後付けで正当化するための道具として扱われ、客観的な事実よりも個人の経験や勘が優先されることになります。経営層にとって不都合なデータは無視されるか、あるいはデータの意味が意図的に歪められてしまうでしょう。その結果、従業員の間でデータ活用への諦めや不信感が蔓延し、取り組みそのものを形骸化させる障壁となってしまいます。

次いで「良いトップダウン」についてです。これは、「対話型の好循環」の起点となる、ビジョン提示型のリーダーシップを指します。それは号令をかけるだけではありません。経営

トップが「私たちは何のためにデータ活用を行うのか」というビジョンと目的を、組織が進むべき道を掲げます。

そして、その実現に必要なリソース（人材、システム、予算）を確保し、何よりも従業員からの信頼を得るためのガバナンス体制を構築するという、強い意志と実行力を伴います。このリーダーシップが、組織全体がデータに基づいて対話するための「舞台」を整え、安心して意見を言える心理的安全性を担保し、全社的な推進マインドに火をつけます。

したがって、人事データ活用を成功に導くために目指すべき組織の姿とは、この「良いトップダウン」と、データに裏付けられた「ボトムアップ」が融合した状態であると言えます。トップが示すビジョン（Why）という問いに対し、現場はデータを通じてリアルな実態と具体的な知見（What/How）を提示します。この両者の間に「データ」という共通言語を置くことで、組織的な学習と建設的な対話が生まれます。そして、それに基づいて、より精度の高い意思決定が可能となるのです。

8. 重回帰分析から読み解くデータ活用の成否を分ける構造

これまでの章では、クロス集計や相関分析を通じて、人事データ活用の実態や、関連する要因間の関係性を明らかにしてきました。特に相関分析では、例えば「人事の分析スキル」と「データ活用の成果」のように、二つの事象が連動して動く傾向を捉えることができました。しかし、相関関係はあくまで二つの変数の関連性を示すものであり、複数の要因が複雑に絡み合った構造までは明らかにできません。データ活用を成功に導くための、より本質的な要因を特定するためには、さらに踏み込んだ分析が求められます。

そこで本章では、これまでの分析を発展させ、「重回帰分析」という手法を用いて、人事データ活用の成否と関連する要因を解き明かすことを試みます。この分析手法は、ある結果（成果指標）に対し、複数の要因（影響指標）がそれぞれどの程度強く関連しているのかを、他の要因の関連性を考慮した上で明らかにすることができます。これによって、一对一の関係性だけでなく、多面的な関連性の構造を明らかにすることが可能になります。

8-1. 分析の概要

本分析では、人事データ活用における企業の状況を多角的に評価するため、3つの異なる側面を「結果」として定義し、それぞれを成果指標とする重回帰分析を実施しました。

- ・ 「データ活用の成果実感」得点：「離職率の改善」や「従業員エンゲージメントの向上」など、データ活用がもたらした 10 項目のポジティブな変化について、どの程度実感しているかを統合したスコアです。このスコアが高いほど、データ活用が組織にとって有益な結果に結びついている状態と見なすことができます。
- ・ 「データ活用の課題感」得点：「分析に必要な人材・スキルの不足」や「ROI（投資対効果）の不透明さ」など、データ活用を進める上で障害となっている 10 項目について、どの程度問題だと感じているかを統合したスコアです。このスコアが高いほど、企業はデータ活用を推進する上で多くの困難に直面している状態と解釈されます。
- ・ 「人材確保の苦戦」度：「勤め先の会社は、正社員の人材確保に苦戦を強いられている」という質問への回答スコアです。この変数を分析することで、「データ活用の巧拙が、企業の採用競争力や人材獲得能力にどのような関連性を持っているのか」という、より直接的な経営課題との結びつきを探ることを目的としました。

これらの3つの「結果」に対して、どのような要因が関連しているのかを明らかにするため、影響指標として、本調査で測定した様々な尺度を投入しました。具体的には、「データ活用への関心・知識」「データ活用へ抵抗感」「従業員参加型のマネジメントスタイル」「人事データ扱いの整備・運用の徹底」「人事関連データの種類の豊富さ」「データ分析活用の目的」「人事のデータ分析スキル・知識」「データ分析結果の共有・レポーティング」「導入・利用システムの多さ」「データ活用を強化したい領域」「外部支援コンサルのニーズ」「データ分析体制」など、人事データ活用を取り巻く広範な項目が含まれています。

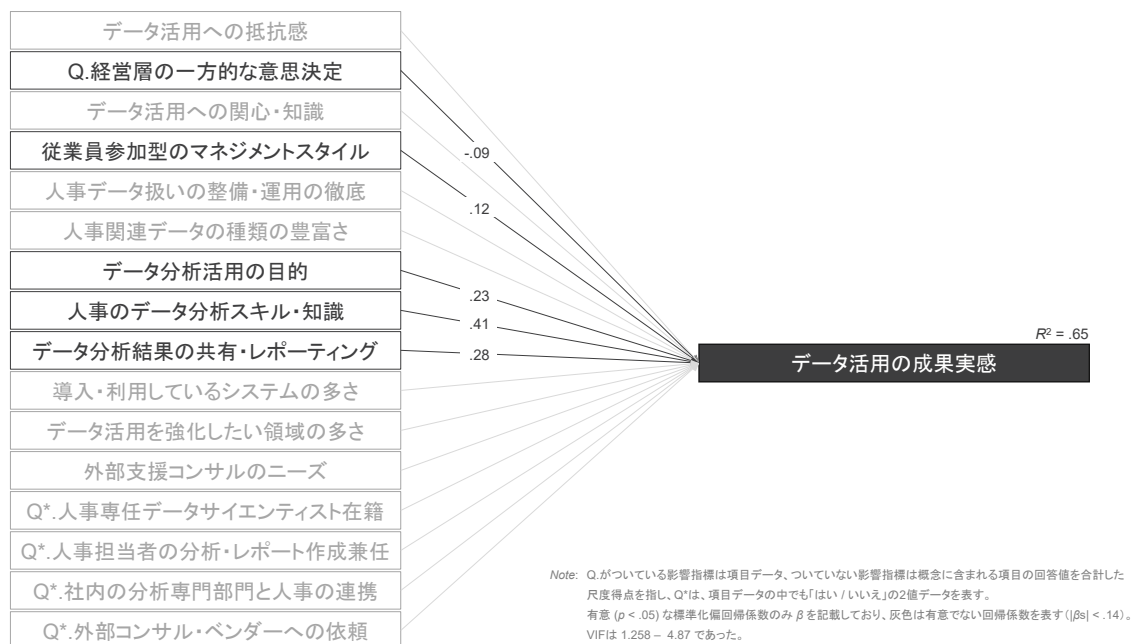
なお、影響指標の得点を算出するに際して、データ分析体制以外の尺度は因子分析によりそれぞれひとつの因子で説明されることを検証しました。尺度得点の算出に際して測定の信頼性を表す α 係数を算出し、すべて十分な値であった($\alpha s > .696$)ことから、リッカート尺度は平均を取り、はい(1)/いいえ(0)の2値尺度は合計を取り、それぞれ尺度得点としています。なお、「人事担当者が兼任して分析・レポートを作成している」などデータ分析体制4項目は、それぞれ個別の体制について質問しているため、ひとつの得点に集約せず分析に投入しました。

分析結果を解釈するにあたっては、主に二つの統計指標に着目します。一つは「 β 値」です。これは標準化回帰係数と呼ばれ、各影響指標が成果指標と持つ関連の「相対的な強さ」を示します。 β の絶対値が大きいほど、その変数の関連性が強いことを意味します。もう一つは「p 値」です。これは、観測された関連性が統計的に有意なものかどうかを判断するための指標です。一般的に p 値が 0.05 未満 ($p < .05$) の場合、「統計的に有意な関連がある」と判断されます。

なお、複数の影響指標を同時に投入した際に、変数間で強い相関があることによって推定が不安定になる、多重共線性の問題が懸念されます。本分析では、VIF がすべての変数で最大でも 4 程度に収まっていることを確認しており、分析結果の統計的な信頼性は担保されています。

8-2. 「データ活用の成果実感」と強く関連する要因

「何がデータ活用の成果を高めるのか」という問いに答えるため、「データ活用の成果実感」得点を成果指標とした重回帰分析の結果を検討します。分析結果は、データ活用の成功が、特定の単一の要因によって決まるのではなく、複数の要素が連携し合うことで成り立つことを示唆しています。



この分析モデル全体の説得力を示す決定係数 R^2 は.65 と高い値を示しました。これは、投入した変数群が「データ活用の成果実感」の企業差の約 65%を説明できることを意味し、本モデルがデータ活用の成果と関連する要因を捉える上で有効であることを示唆しています。

結果を詳細に見ていくと、特に3つの要因が「データ活用の成果実感」と強く、かつ統計的に有意な正の関連を示していることが明らかになりました。それは「人事の分析スキル・知識」($\beta = .41$)、「データ分析結果の共有・レポーティング」($\beta = .28$)、「人事データ分析活用の目的の広さ」($\beta = .23$)です。これらは、データ活用の成果創出を考える上で特に重要であると考えられます。

成果と最も強く結びつく「分析スキル」

分析の結果、成果実感と最も強い関連性を示したのは「人事の分析スキル・知識」($\beta = .41$)です。この変数は、「適切なデータ測定と検証の知識」や「統計学に基づく統計解析の知識」「分析ツールを使うスキル」「分析結果を実務に活かすノウハウ」といった、人事部門が持

つ専門的な能力の高さを表しています。この結果は、これらのスキルセットが、データ活用による成果と直接的に、かつ強力に結びついていることを表しています。

この事実は、データ活用がデータ収集やシステム導入といった活動に留まるものではない、という示唆を与えてくれます。どれほど多くの種類のデータを網羅的に集め、どれだけ高機能な分析システムを導入したとしても、そのデータを正しく解釈し、ビジネス上の価値ある情報へと変換する専門的なスキルがなければ、多大な投資も意味をなさなくなってしまう可能性があります。

具体的なシーンを考えてみましょう。例えば、「優秀な人材の離職防止」という課題に対し、分析スキルがあれば、過去の退職者の勤怠データやエンゲージメントの推移から、退職につながる予兆をモデル化できるかもしれません。これによって、リスクのある従業員を早期に発見し、上司による面談や配置転換といった先手の対策を講じることが可能になります。あるいは、「採用活動の最適化」を目指すのであれば、活躍中の社員の経歴や採用経路、面接評価を分析し、自社で高い成果を出す人材の共通項を特定できます。その知見を基に採用基準を磨き込み、有望な候補者が集まるチャンネルに注力するといった採用戦略を立てられるのです。

「人事の分析スキル知識」が、他の全ての要因を抑えて最も強い関連性を持っていたという事実は、企業がデータ活用で着実な成果を上げたいと本気で考えるのであれば、何よりもまず、それを担う人材の育成や確保に投資することが有効な戦略となり得ることを示唆しています。

「結果の共有と対話」が組織の行動変容につながる

次に強い関連性を示したのが「データ分析結果の共有・レポーティング」($\beta = .28$)です。この変数は、経営層への週次・月次・年次のレポート提出や、現場レベルで分析結果を共有し意見交換する機会を設けるといった、分析から得られた知見を組織内で積極的に流通させる活動の重要性を示しています。

分析スキルがデータを価値ある「知見」に変換するプロセスだとすれば、共有・レポーティングは、その「知見」を組織全体の「行動」へと変換するためのプロセスと言えるでしょう。どんなに優れた分析によってインサイトが得られたとしても、それが人事部門内だけの知識に留まっている限り、組織レベルでの変化は生まれません。経営会議で定期的に共有され、経営戦略の議論の材料となる、あるいは各部門の管理職にフィードバックされ、現場の

マネジメント改善のアクションにつながるといったプロセスを経て、データは初めて組織を動かす力を持つことになります。

この変数が成果実感と強く結びついているのは、レポーティングという行為が、一方的な情報伝達以上の価値を生み出すからだと考えられます。それは、役職や部門が異なる人々が、同じデータを前にして議論する機会を創出します。これによって、これまで感覚的にしか捉えられていなかった課題が共通の認識となり、協力して解決にあたる体制を築くための「共通言語」としてデータが機能し始めます。この対話のプロセスが組織全体の学習能力を高め、データに基づいた意思決定を組織の隅々にまで浸透させていきます。

「明確な目的意識」が活動の質を方向づける

「データ分析活用の目的」($\beta = .23$) もまた、成果実感と正の関連を示していました。「離職防止」や「人材育成」「採用最適化」といった、データ活用を「何のために行うのか」という目的意識を広く明確に持っているほど、成果に結びつきやすいことが示されました。

目的が活動全体の方向性を定め、リソース配分の優先順位を決定するための指針として機能するためでしょう。「なぜデータ活用を行うのか」という問いに対する答えが明確であれば、「その目的を達成するために、どのようなデータを集めるべきか」「どのような分析手法が適切か」「どのような状態になれば成功と言えるのか」といったプロセスに一貫性が生まれます。これによって、限られたリソースを効果的な活動に集中させることが可能になります。逆に目的が曖昧なままでは、「流行っているから」「競合他社も導入しているから」といった動機で手段の導入自体が目的化してしまうかもしれません。その結果、活用されことなくデータが蓄積され、現場は意味の见えない作業に疲弊し、投資は回収できないという失敗パターンに陥るリスクが高まります。

「協調的な組織文化」がデータ活用の土台となる

上記で述べた3つの要因に加え、組織のあり方、特に経営層のマネジメントスタイルも成果と関連している点は見逃ごせません。「従業員参加型のマネジメントスタイル」($\beta = .12$) は成果実感と正の関連を、そしてその逆の概念である「会社の意思決定では、経営層が一方的に決定し、従業員の声は反映されない」項目である「経営層の一方的な意思決定」($\beta = -.09$) は負の関連を示しています。これは、経営層が一方的に物事を決定するトップダウン

型の組織文化よりも、従業員の意見や提案を意思決定に取り入れようとする、より協調的で参加型の組織文化を持つ企業の方が、データ活用の成果を実感しやすいことを意味しています。

データ活用という活動は、現場のリアルな情報を吸い上げ、客観的な事実に基づいて対話を行い、ボトムアップで改善策を導き出すというプロセスと高い親和性を持っています。従業員の声を軽視する文化では、そもそもデータに基づいた建設的な対話が生まれにくく、データが経営層の決定を後付けで正当化する道具として利用されかねません。従業員からの信頼を土台とする「協調的な組織文化」が、データ活用という活動が健全に育つための基盤となります。

「人」が価値創造の源泉である

重回帰分析が明らかにした事実は、シンプルでありながら、今日のデータドリブン経営の本質を突いています。すなわち、データ活用による成果を予測する最も強い要因が「人事の分析スキル・知識」であったという結果です。この発見は、データ活用の成否を分ける鍵が、最先端の高価なシステムや、潤沢に確保された予算といった「モノ」や「カネ」以上に、それを意のままに操り、ビジネスの文脈の中で意味を読み解く「人」の能力にあることを裏付けています。言い換えれば、どんなに優れた道具を手に入れても、使い手が未熟であれば宝の持ち腐れとなってしまうということが見えてきたのです。

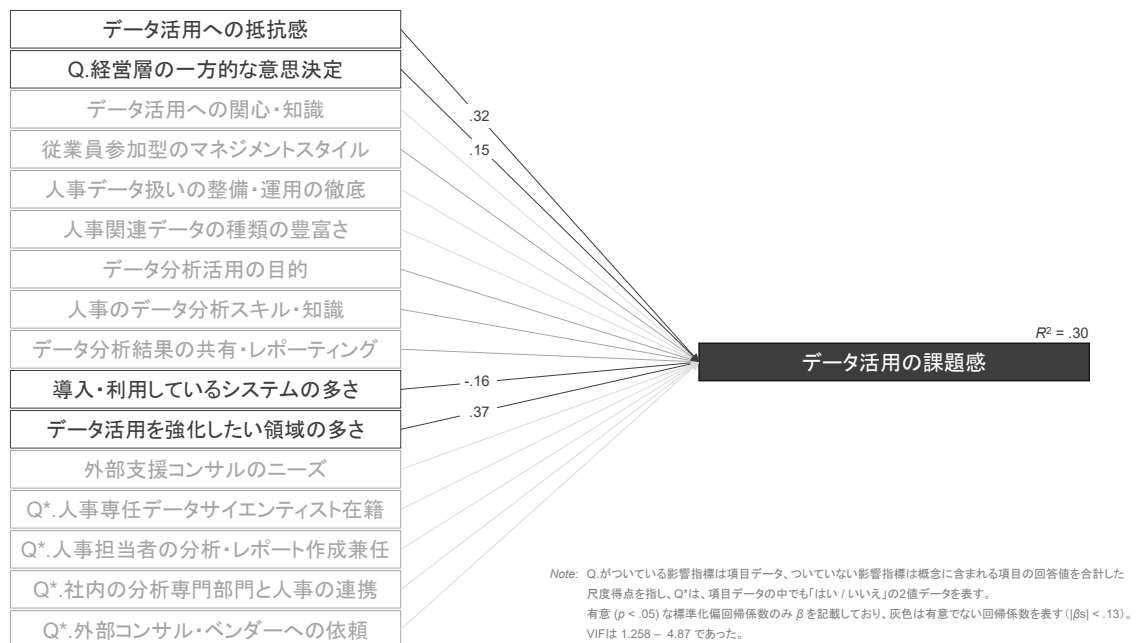
この発見は、近年の経営学における実証研究の潮流と一致します。例えば、サプライチェーン領域で行われた研究では、企業の分析能力が業績向上という最終的な果実に結びつくためには、「従業員の分析スキル」という要素が「補完要素」として機能することを示しました⁸。ここで重要なのは、「補完」という言葉の意味です。スキルは単なる追加的なプラス要因ではなく、技術投資の効果を増幅させる触媒のような役割を果たします。分析スキルが高い組織では、技術投資と業績の間に強い正の相関が生まれる一方で、スキルが低い組織では、その関連性が消失、あるいは莫大な投資がむしろ混乱を招き、負の影響さえ与えかねないと警告されています。

⁸ Farivar, S., Golmohammadi, A., and Ramirez, A. (2022). Analytics capability and firm performance in supply chain organizations: The role of employees' analytics skills. *Analytics*, 1(1), 1-14.

この学術的な知見に、本調査で得られた日本企業の実態を重ね合わせると、その深刻さがより一層際立ちます。調査対象企業の実に7割以上が「分析に必要な人材・スキルの不足」を、データ活用を阻む最大の障壁として挙げているという現実は、もはや現場の「悩み」とどまりません。多くの日本企業が、価値創造の源泉である重要なエンジンを欠いたまま、アクセルを踏み込もうとしている姿を映し出す課題なのです。

8-3. 「データ活用の課題感」と関連する要因

多くの企業がデータ活用を推進する上で直面する「課題感」に目を向け、その背景に潜む要因を探っていきます。なぜ、ある企業はデータ活用を比較的円滑に進められる一方で、別の企業は多くの困難な壁に直面してしまうのでしょうか。その差と関連する要因を、「データ活用の課題感」得点を成果指標とした重回帰分析の結果から読み解いていきます。



このモデルの決定係数 R^2 は.30 であり、「課題感」の企業差の約 30%を説明していることがわかります。成果実感のモデルほど高い説明力ではありませんが、課題感の背景にある主な要因を一定程度捉えることができていると言えます。

分析結果を詳細に見ると、特に 4 つの要因が「課題感」と統計的に有意な関連を示していることがわかります。最も強い関連性を示したのは「データ活用を強化したい領域の多さ」($\beta = .37$) であり、次いで「データ活用への抵抗感」($\beta = .32$) と一方的なトップダウン文化を表す「経営層の一方的な意思決定」($\beta = .15$) が課題感を増幅させる方向で関連しています。一方で、「導入・利用しているシステムの多さ」($\beta = -.16$) は、課題感を低減させる方向で関連していることが明らかになりました。

課題感の背景にある「組織の抵抗感」と「硬直的な組織文化」

「データ活用への抵抗感」($\beta = .32$) が、課題感と強い正の関連を示しました。この変数は、人事部門、管理職、経営層といった組織内の人々が、データ活用に対して「必要性を疑問視している」「抵抗感を示している」「経験や勘を重視する」といったネガティブな考え方を持っている度合いを示します。この結果は、こうした抵抗感が強い組織ほど、データ活用を推進する上での障壁を強く感じる傾向があることを意味しています。

組織内の抵抗感は、データ活用に不可欠な協力体制の構築を困難にします。「データを見せても、どうせ上層部は理解してくれないだろう」「現場の複雑な実態は、単純なデータだけでは分からない」といった諦めや反発が組織内に渦巻いている状態では、分析の前提となる正確なデータを従業員から集めることも難しくなります。目には見えにくいながらも組織に根付いた抵抗感が、担当者の前に立ちはだかる障壁となっている様子がうかがえます。

さらに、「会社の意思決定では、経営層が一方的に決定し、従業員の声は反映されない」($\beta = .15$) というトップダウン型の組織文化も、課題感を増幅させる方向で関連していました。この結果は、組織の風通しの悪さが、データ活用に必要なオープンな対話や現場からのボトムアップの提案を阻害していることを示唆しています。経営層が現場の声に耳を傾けない環境では、人事担当者がどんなに有用な分析結果を提示しても、それが具体的な施策に反映される可能性は低いでしょう。こうした徒労感が、担当者のモチベーションを削ぎ、データ活用に対する課題感を強めていると考えられます。

「成長に伴う痛み」としての課題認識

本分析で興味深く、かつ強い関連性を示した要因は、「データ活用を強化したい領域の多さ」($\beta = .37$)でした。この結果は、「採用の高度化」や「タレントマネジメントの強化」など、今後データ活用を強化したいと考えている領域が多岐にわたるほど、現状に対する課題感をより強く認識しているという、一見すると逆説的な関係を示しています。

この現象は、データ活用における「成長に伴う痛み」と解釈することができます。データ活用が未熟で、そもそも何をすれば良いのか、どのような可能性があるのか分かっていない初期段階では、具体的な課題を明確に認識すること自体が困難です。しかし、活用が進展し、様々な分析手法や成功事例に触れることで、自社でも「あれもやりたい、これも実現できるはずだ」という意欲や期待が高まります。それと同時に、それを実現するために必要なスキル、リソース、あるいは組織体制が現状では不足しているという「理想と現実のギャップ」が、鮮明な課題として認識されるようになるのです。

したがって、高い課題感を抱いていることは、必ずしもネガティブな兆候であるとは限りません。むしろ、それは企業が現状に満足せず、次のステージへ進もうとしている意欲の表れである可能性もあります。重要なのは、その課題を悲観的に捉えるのではなく、組織が成長している証と前向きに受け止め、一つひとつ優先順位をつけて着実に解決していくことです。

システム基盤の整備が課題感を緩和する可能性

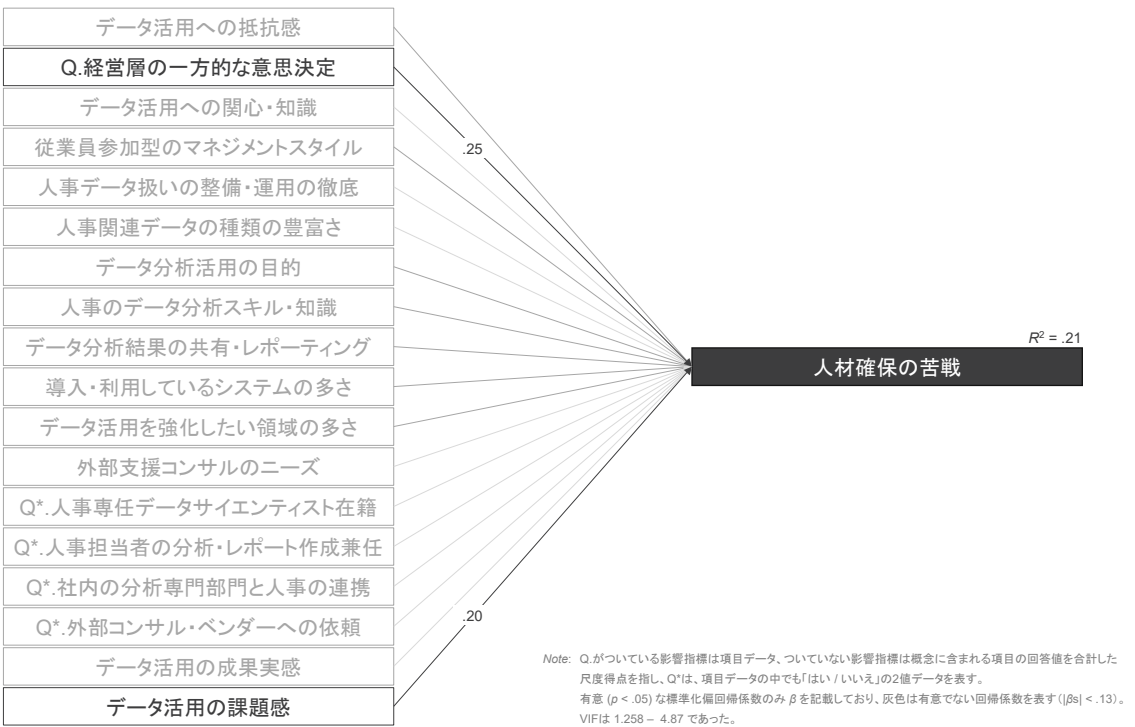
一方で、「導入・利用しているシステムの多さ」($\beta = -.16$)は、課題感と統計的に有意な負の関連を示しました。給与計算システム、勤怠管理システム、タレントマネジメントシステムといった人事関連の IT システムを多く導入している企業ほど、データ活用の課題感が低い傾向にあることを意味しています。

各種システムは、データの収集、統合、分析といった一連のプロセスを効率化・自動化し、担当者の手作業による業務負荷を軽減します。適切に設計・運用されたシステムは、データの入力規則を統一したり、他システムとの連携を担保したりすることで、データの品質と信頼性を高める役割も果たします。しっかりとした IT インフラの存在が、担当者を日々の煩雑なデータクレンジング作業や集計作業から解放し、より本質的で創造的な分析や施策の

検討に集中させることを可能にします。その結果、全体的な課題感が緩和されていると考えられます。

8-4. データ活用の巧拙は「人材確保」と関連するのか

本調査のテーマの一つである「データ活用が、企業の持続的な成長に不可欠な人材の確保と関連するのか」という問いを検証します。ここでは、「勤め先の会社は、正社員の人材確保に苦戦を強いられている」への回答スコアを成果指標とし、どのような要因が人材確保の困難さに結びついているのかを多角的に分析しました。



このモデルの決定係数 R² は 0.21 でした。これは、先の二つのモデルに比べて低い数値ではありますが、人材確保という多くの要因が絡み合う複雑な現象に対して、投入した変数がそのばらつきの約 2 割を説明できていることを示しており、示唆に富む結果が得られました。

分析の結果、二つの要因が「人材確保の苦戦」と統計的に有意な正の関連を示していることが明らかになりました。それは一方的なトップダウン文化を表す「経営層の一方的な意思決定」($\beta = .25$)と「データ活用の課題感」($\beta = .20$)です。

人材確保の成否は、組織の「文化」と「体質」に関連する

この分析から導かれる示唆は、人材確保に苦戦している企業に共通する特徴が、採用手法や広報活動といった直接的な採用活動の問題だけではなく、組織の「文化」や「体質」に関連しているということです。

最も強い関連性を示したのは、「会社の意思決定では、経営層が一方的に決定し、従業員の声は反映されない」というトップダウン型の組織文化でした。従業員の声を軽視し、一方的な意思決定が通る組織は、働きがいのある魅力的な職場環境とは言い難いでしょう。ソーシャルメディアなどを通じて企業の実態が拡散する現代において、このような組織文化は、潜在的な候補者から敬遠される要因となり、人材確保を困難にしている可能性が考えられます。

「データ活用の課題感」も、人材確保の苦戦と有意に結びついていました。データ活用には多くの課題を抱えているという事実は、裏を返せば、その組織が客観的な事実に基づいて自らの問題を認識し、解決しようとする姿勢や能力に欠けていることを示唆しています。そのような組織では、様々な問題が解決を見ないまま放置され、従業員の不満や諦めが蓄積しやすい環境にあるかもしれません。こうした組織の健全性の不足が、従業員の定着を妨げると同時に企業の評判を下げ、新たな人材を惹きつける上での障害となっている可能性があります。

興味深いのは、「人事の分析スキル知識」や「結果の共有レポーティング」といった、データ活用の「成果実感」に強く関連していた要因が、人材確保の苦戦とは直接的な有意な関連を示さなかった点です。データ活用がもたらす価値が、より間接的な形で人材確保に結びつくことを示唆しています。

すなわち、高度な分析スキルを用いて採用活動を最適化するといった直接的な施策そのものよりも、「データという客観的な根拠に基づいて従業員の声に真摯に耳を傾け、組織をより良くしていこう」という企業としての姿勢と、それを可能にする「風通しの良い健全な組織文化」が従業員のエンゲージメントを高め、結果的に「あの会社は従業員を大切にしている」「働きがいがありそうだ」というポジティブな評判を社内外に醸成し、優れた人材を

惹きつける要因となるのではないのでしょうか。その意味で、データ活用は分析活動に留まらず、組織のあり方を映し出し、変革を促すための取り組みであると言えます。

8-5. データ活用の成否は「組織の成熟度」と関連する

本章で実施した 3 つの重回帰分析は、それぞれ異なる側面を照らし出しながらも、一貫したメッセージを私たちに伝えています。それは、人事データ活用の成否が、高価なシステムやツールの有無といった技術的な問題以上に、それを扱う「組織の成熟度」と関連している、という事実です。

「成果」に結びつく組織の好循環

データ活用によって着実に成果を上げている企業では、いくつかの要素が連動し、好循環を生み出している様子がうかがえます。まず、経営層を含めた全社で「目的」が共有されています。その目的を達成するために、高い「分析スキル」を持つ人材が、客観的なデータに基づいて意味のある知見を導き出します。その知見は「共有と対話」のプロセスを通じて組織全体に浸透し、行動変容を促します。この一連のプロセスは、従業員の声を尊重し、ボトムアップの意見を意思決定に活かす「協調的な文化」によって支えられています。これらの要素が組み合わさることによって、データは知見へ、知見は対話へ、そして対話は組織の行動変容と成果へとつながる、ポジティブなサイクルが生まれると考えられます。

「課題」と関連する組織の悪循環

一方で、データ活用が多くの課題に直面し、停滞してしまっている企業には、組織の硬直性という共通の傾向が見られます。データ活用に対する「抵抗感」や「一方的なトップダウン文化」は、組織内の健全な対話を阻害し、データ活用に必要な部署間の協力を得られにくくする可能性があります。基盤となる「システム」の不備は、担当者の非効率な作業を増やし、疲弊を招くことで、本質的な分析活動への集中を妨げます。こうした状況は、互いが負の関連を持つ「悪循環」を生み出し、データ活用の取り組みそのものを形骸化させていく危険性をはらんでいます。

「人材確保」の分析が示唆する、データ活用の本質的価値

人材確保に関する分析は、データ活用の本質的な価値が、業務効率化やコスト削減といった目先の利益に留まるものではないことを示唆しています。データ活用を通じて「従業員の声を聴き、客観的な事実に基づいて組織をより良く変えていこう」とする企業としての真摯な姿勢が、組織の魅力を高め、人々を惹きつけます。この観点から見れば、データ活用とは突き詰めれば「より良い組織とは何か、働きがいのある職場とは何か」という問いに向き合う、経営そのものと不可分な組織開発の営みであると言えるでしょう。

9. 探索的構造方程式モデリングによる統合的分析

9-1. 分析の目的と手法：より本質的な構造を探る

これまでの章では、クロス集計や相関分析、重回帰分析といった手法を用いて、人事データ活用の実態を多角的に分析してきました。重回帰分析では、「データ活用の成果実感」や「課題感」といった結果に対して、どのような要因が関連しているのかを明らかにしました。その結果、「人事の分析スキル知識」や「結果の共有レポーティング」といった実践的な取り組みが成果に結びつく一方で、「組織内の抵抗感」や「トップダウン型の組織文化」が課題感を増幅させることが示唆されました。

これらの分析は、個別の要因と結果の関係性を明らかにする上で有益です。しかし、企業における人事データ活用の実態は、より複雑な構造を持っています。例えば、「分析スキルが高い」と「結果の共有が活発である」とことは、それぞれ独立した事象というよりも、背景にある「データ活用への積極的な姿勢」という、より上位の概念の現れである可能性があります。

そこで本章では、これまでの分析をさらに一步進め、探索的構造方程式モデリング (Exploratory Structural Equation Modeling : ESEM) という統合的な分析手法を用いることで、人事データ活用を巡る諸要素の背後に潜む構造を明らかにすることを試みます。

ESEM とは、調査項目から共通の潜在的な因子を抽出する「探索的因子分析 (EFA)」と、それらの因子間関係性を検証する「構造方程式モデリング (SEM)」を一つのモデルに統合した分析手法です。これまでの重回帰分析では個別の変数を一つずつ投入していましたが、ESEM では、それらの変数を統合した「概念 (因子)」を抽出し、それらの概念が「成果」や「課題」にどのように影響を与え合っているのか、その関係性を明らかにすることができます。

今回の分析では、重回帰分析で影響指標として用いた人事データ活用に関する様々な変数群から、データ活用の実態を特徴づける潜在的な因子を抽出します。その上で、以下の3つの仮説モデルを検証することを目的としました。

- ・ データ活用の根底にある概念 (因子) は、データ活用の「成果実感」や「課題感」とどのように関連するのか。

- ・ データ活用の「成果実感」や「課題感」は、企業の採用競争力とも言える「人材確保の苦戦度」とどのように関連するのか。
- ・ データ活用の根底にある概念（因子）は、「成果実感」や「課題感」を介さずに、「人材確保の苦戦度」に直接的に影響を与えるのか。

この分析を通じて、人事データ活用の成否を分けるメカニズムと、それが企業の持続的な成長に不可欠な人材確保に与える影響について、統合的な示唆を得ることを目指します。

なお、本分析モデルの適合度を確認したところ、CFI = .906、RMSEA = .052 と、モデルが調査データを良好に説明できていることを示す値が得られました。これは、本分析から得られる知見が統計的に信頼できるものであることを示しています。

9-2. データ活用の根底に潜む 3 つの因子

探索的因子分析（EFA）の結果、本調査で測定した人事データ活用に関する多様な取り組みや意識の背後には、解釈可能な 3 つの共通因子が存在することが明らかになりました。これらの因子は、企業がデータ活用と向き合う際の「姿勢」や「段階」を象徴していると考えられます。ここでは、各因子がどのような意味を持つのかを、因子負荷量（各項目と因子の関連の強さを示す指標）が高い項目に着目しながら紹介します。

因子 1：「積極性」因子

第 1 の因子は、データ活用に対する前向きな意欲、それを支える基盤整備、そして実践的なスキルや行動を幅広く包含するポジティブな概念です。これを「積極性」因子と名付けました。

この因子は、調査した多くの項目と強い正の関連を示しており、人事データ活用を成功に導くための「王道」とも言える一連の活動を統合しています。具体的には、以下のような項目が高い因子負荷量を示しました。

- ・ 意識・意欲：「データ活用への関心・知識」(.92)
- ・ 共有・対話：「データ分析結果の共有・レポーティング」(.89)
- ・ スキル・知識：「人事の分析スキル・知識」(.87)
- ・ 目的意識：「人事データ分析活用の目的」(.84)

- ・ 基盤・ガバナンス：「人事データ扱いの整備・運用の徹底」(.79)、「人事関連データの種類の豊富さ」(.67)
- ・ 経営層の姿勢：「従業員参加型のマネジメントスタイル」(.43)

これらの項目群が示すのは、データ活用への「関心や知識」といったマインドセットから、その「目的」を明確にし、多様な「データ」を収集するための「整備・運用（ガバナンス）」体制を整え、担当者が「分析スキル」を身につけ、その結果を組織で「共有・レポーティング」し、協調的な「経営層のマネジメントスタイル」がそれを後押しする、という一貫したストーリーです。これらの要素が個別に存在するのではなく、「積極性」という一つの大きな概念として統合されているという事実は、データ活用の成功が、これらの要素をバランスよく、かつ連動させて推進することによってもたらされることを示唆しています。

因子 2：「抵抗感」因子

第 2 の因子は、「積極性」とは対照的に、データ活用に対するネガティブな姿勢や、それを助長する組織文化を統合した概念であり、「抵抗感」因子と名付けました。この因子は、データ活用の推進を阻む内的な障壁の存在を示唆しています。

この因子と特に強い関連を示した項目は、「データ活用への抵抗感」（因子負荷量 .76）でした。この項目は、「データ活用の必要性を疑問視している」「データ活用に抵抗感を示している」「データよりも経験や勘を重視する」といった、データ活用への懐疑的・否定的なマインドを測定しています。

さらに、「会社の意思決定では、経営層が一方的に決定し、従業員の声は反映されない」(.46) という項目も、この因子と強い正の関連を示しました。これは、一方的なトップダウン文化や風通しの悪い組織風土が、データ活用への抵抗感と密接に関連していることを意味します。客観的なデータに基づいた対話よりも、一部の権力者の経験や勘が優先されるような環境では、データ活用は根付きにくいでしょう。

興味深いことに、「人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している」(.312) や「外部コンサル・ベンダーに依頼している」(.271) といった、専門家を活用する体制も、この「抵抗感」因子といくらか正の関連が見られました。これは一見すると矛盾しているように思えますが、「データ活用がうまくいっていない（抵抗感が強い）からこそ、外部の専門家の力に頼らざるを得ない」という状況の現れかもしれません。あるいは、専門家という

「黒船」の到来が、かえって既存の組織からの心理的な抵抗感を引き起こしている、という解釈も可能です。

因子 3：「模索」因子

第3の因子は、「積極性」という総論的な意欲や姿勢に対し、それを具現化するための具体的なアクションや試行錯誤の段階を反映していると考えられます。これを「模索」因子と名付けました。

この因子と高い関連を示したのは、以下のような具体的な取り組みに関する項目です。

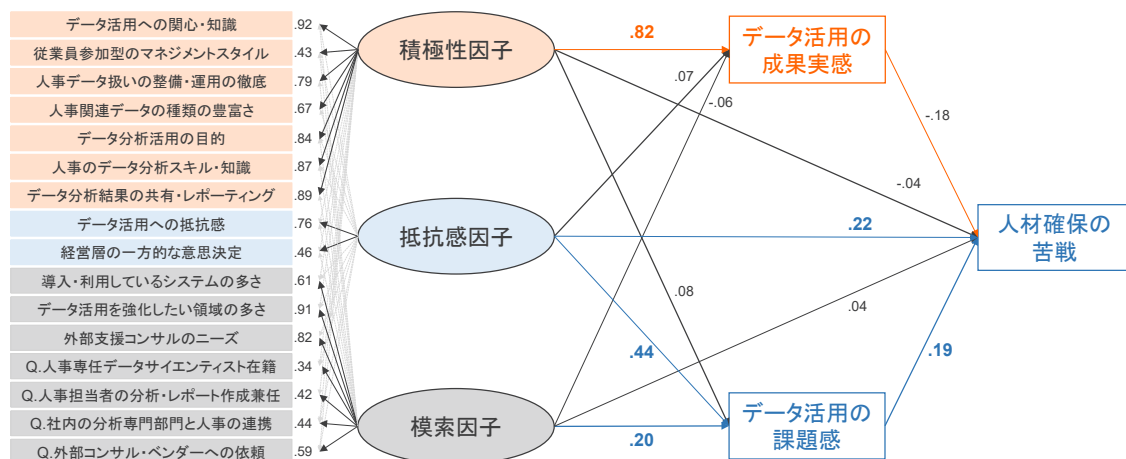
- ・ ニーズ・意欲：「データ活用を強化したい領域の多さ」(.91)、「外部支援コンサルのニーズ」(.82)
- ・ システム導入：「導入・利用しているシステムの多さ」(.61)
- ・ 分析体制の構築：「外部コンサル・ベンダーへの依頼」(.59)、「社内の分析専門部門と人事の連携」(.464)、「人事担当者の分析・レポート作成兼任」(.42)、「人事専任データサイエンティスト在籍」(.42)

これらの項目は、データ活用を「これから強化したい」と考え、そのために「外部の支援を必要とし」「具体的なシステムを導入」し、様々な「分析体制を試している」という、企業の試行錯誤の姿を表しています。「積極性」が固まった後、それをいかにして組織に実装していくか、という具体的な「How」の探求段階が、この「模索」因子に集約されていると言えるでしょう。

なお、因子間の相関を見ると、「積極性」因子と「模索」因子には正の相関 ($r = .45$) が見られました。データ活用に積極的な企業ほど、具体的なシステム導入や体制構築といった「模索」も活発に行うという、直感とも一致する関係性になっています。一方で、意外にも「積極性」因子と「抵抗感」因子 ($r = -.05$)、「模索」因子と「抵抗感」因子 ($r = .13$) の間には、ほとんど相関が見られませんでした。抵抗感が大きいからと言って積極性や模索が抑えられるわけではなく、抵抗感を覚えながらも模索し積極的にデータ活用に取り組もうとする組織の実態が垣間見えます。

9-3. データ活用の「成果」と「課題」を生み出すメカニズム

抽出された3つの因子（「抵抗感」「積極性」「模索」）が、データ活用の「成果実感」と「課題感」にどのように影響しているのか。パス解析の結果は、そのメカニズムを描き出しています。



Note: Qがついている観測変数は「はい/いいえ」の2値データ。モデルの推定はDWLS法を用いた。探索的因子分析は、MAP法の3因子解を採用し、オプティミゼーションを指定した。青色・橙色のパス係数は有意 ($p < .05$) なパスを表す。相関と誤差項は省略し、探索的因子分析のパス係数 (因子負荷量) は、もっとも因子負荷量が高いもののみ値を示している。 $\chi^2 (113) = 60.11, p = 1.00, CFI = .90, TLI = .85, RMSEA = .05 [.04 - .06], SRMR = .04$ 。

「成果実感」の鍵を握るのは「積極性」

「成果実感」に影響を与える要因を見ていきましょう。パス解析の結果、「積極性」因子が「成果実感」に対して、強い正の関連（パス係数 .82, $p < .001$ ）を持つことが明らかになりました。「積極性」因子を構成する一連の活動、すなわち「高い関心と知識」「明確な目的意識」「整備されたガバナンスとデータ基盤」「高度な分析スキル」「活発な共有と対話」といった要素を統合的に高めていくことが、データ活用の成果を実感するための道筋であることを示しています。

この結果は、これまでの重回帰分析で「人事の分析スキル・知識」や「データ分析結果の共有・レポートニング」が成果と強く関連していたことを裏付けるとともに、それらが単独で機能するのではなく、データ活用への前向きな姿勢全体の一部として、相互に連携しながら成果に貢献しているという構造を明らかにしています。

一方で、「抵抗感」因子と「模索」因子は、「成果実感」との間に統計的に有意な関連を示しませんでした。「抵抗感」があるからといって直接的に成果が下がるわけではなく、また、システム導入や体制構築といった「模索」の段階にあること自体が、すぐに成果に結びつくわけではないことを示唆しています。成果を出すためには、「積極性」に集約されるような包括的かつ本質的な取り組みが求められるのです。

「課題感」は「抵抗感」と「成長痛としての模索」から生まれる

多くの企業が直面する「課題感」が何によって増幅されるのかを見ていきます。パス解析の結果、「抵抗感」因子（パス係数 .44, $p < .001$ ）と「模索」因子（パス係数 .20, $p = .002$ ）の両方が、「課題感」と統計的に有意な正の関連を持つことが明らかになりました。

「抵抗感」因子が課題感を強めるのは、直感的に理解しやすいでしょう。組織内にデータ活用への懐疑的な見方や、トップダウンで風通しの悪い文化が根付いていれば、「経営層の理解が得られない」「現場が協力してくれない」といった人間関係の障壁や、「そもそもデータが信頼できない」といった問題が噴出し、担当者は多くの困難に直面します。

一方で興味深いのは、「模索」因子もまた課題感を強めるという結果です。「模索」因子は、具体的なシステム導入や体制構築、外部支援の活用といった、本来はポジティブなはずの試行錯誤の活動を反映しています。なぜ、これが課題感につながるのでしょうか。

この構造は、重回帰分析の章でも触れた「成長痛」という概念で説明できます。データ活用の黎明期には、そもそも「何が課題なのか」が分かっていません。しかし、具体的なシステムを導入し、様々な分析体制を試みる「模索」の段階に入ると、「理想」とするデータ活用の姿が見え始めます。それと同時に、その理想を実現するためには「自社のデータ品質が不十分だ」「担当者のスキルが追いついていない」「投資対効果（ROI）をどう説明すればいいのか」といった、これまで潜在していた問題が「現実の課題」として鮮明に認識されるようになるのです。

「模索」段階にある企業が抱く課題感は、停滞の証ではなく、むしろ次のステージへ進むうとしている成長の証と捉えることができます。データ活用を前に進めようとするほど、新たな壁に直面するのはある意味で必然であり、この「成長痛」を乗り越えることが、本格的な成果創出への道を開くと言えます。

9-4. データ活用の巧拙は、なぜ人材確保に影響するのか

本分析では、人事データ活用の巧拙が、企業の採用競争力、すなわち「人材確保の苦戦度」にどのような影響を与えているのかを明らかにしています。分析モデルは、この問いに対して、二つの異なる影響経路が存在することを示唆しています。

間接的な影響：「成果」と「課題」を通じたシグナル

成果実感や課題感が、人材確保の苦戦度と関連していることが示されました。具体的には、「課題感」は「人材確保苦戦」と正の関連（パス係数 .19, $p < .001$ ）を持ち、「成果実感」は有意傾向ながら「人材確保苦戦」と負の関連傾向（パス係数 -.18, $p = .088$ ）が見られました。

データ活用に多くの課題を抱えている企業ほど人材確保に苦戦し、逆にデータ活用によって成果を実感している企業ほど人材確保に苦戦しにくい傾向がある、という関係性を示しています。この結果は、データ活用の状態が、企業の「健全性」や「魅力」を示すシグナルとして機能していることを示唆します。

例えば、データ活用に多くの課題を抱えている企業は、客観的な事実に基づいて自組織の問題を改善していく能力や文化が欠如している可能性があります。そのような組織では、様々な問題が放置され、従業員の不満が鬱積して、働きがいを感じにくい環境かもしれません。こうした内部の状況は、口コミサイトや SNS を通じて外部にも伝わり、「あの会社は働きにくそうだ」という評判につながり、採用活動に悪影響を及ぼしていると考えられます。

逆に、データ活用によって「離職率が下がった」「従業員エンゲージメントが向上した」といった成果が出ている企業は、従業員を大切にし、働きがいのある環境を提供しようと努めている企業であると評価されるでしょう。こうしたポジティブな評判が、企業の魅力を高め、優秀な人材を惹きつける要因となっている可能性があります。

直接的な影響：「抵抗感」という組織体質がもたらす採用力の低下

間接的な経路とは別に、「抵抗感」因子が「人材確保苦戦」と直接的に、かつ統計的に有意な正の関連（パス係数 .22, $p = .001$ ）を持っていたことは注目に値します。

データ活用の「成果が出ているか」や「課題が多いか」といった結果とは無関係に、「データ活用への抵抗感が強く、トップダウンで風通しの悪い組織文化」そのものが、企業の採用競争力を直接的に低下させているということです。

なぜこのような直接的な影響が見られるのでしょうか。求職者は給与や待遇といった条件面だけでなく、その企業が持つ「文化」や「価値観」を重視する傾向にあります。彼ら彼女らは、自律的に働き、自らの意見が尊重され、客観的なデータに基づいて合理的な意思決定が行われるような、透明性の高い組織で働くことを望んでいるのかもしれません。

「抵抗感」因子が示すような、経験や勘が重んじられ、従業員の意見が反映されない硬直的な組織は、まさに彼ら彼女らが最も避けたいと考える職場環境です。面接におけるやり取りや、ソーシャルメディア上で元従業員が発信する情報などから、その企業の「体質」は透けて見えてしまいます。「抵抗感」の強い組織が放つ空気感が、潜在的な候補者を遠ざけ、人材確保を困難にしているのではないのでしょうか。

9-5. データ活用は組織の成熟度を映す鏡

本章で実施した ESEM による統合的分析は、人事データ活用の成否を分ける要因を、これまで以上に鮮明に描き出してくれました。その根底にあるのは、データ活用が単なる分析技術やツールの導入といった問題ではなく、それを扱う「組織の成熟度」そのものを映し出す鏡である、という点です。分析結果は、データ活用を巡る企業の動向が、二つの対照的なモデル、すなわち「成功の好循環」と「失敗の悪循環」に集約されていくことを示唆しています。

成功の好循環モデル：「積極性」を原動力とする組織の進展

データ活用已成功している企業では、「積極性」因子を構成する複数の要素が有機的に連携し、ポジティブな循環を生み出しています。このモデルは、施策の羅列ではなく、組織が進展していくための一貫したプロセスとして理解することができます。

起点となるのは、経営層によるビジョンと目的の提示です。リーダーが「なぜ我々はデータ活用に取り組むのか」という問いに、例えば「従業員の働きがい高め、イノベーションを創出するため」といった、自社の経営課題に根差した説得力のある答えを示すことから始

まります。トップの強い意志が、全社的な取り組みの正当性を担保し、必要なリソース（予算、人材）の確保を可能にします。

その目的を達成するための信頼の基盤が構築されます。従業員のプライバシーを保護し、データの公平な取り扱いを保証する厳格なガバナンスが整備されます。これによって、従業員は「自分のデータが不利益な形で使われることはない」と感じ、質の高いデータを提供することに協力的になります。同時に、多様なデータを一元的に扱うためのシステム基盤への投資も進み、分析の土台が固まります。

この強固な基盤の上で、専門的な実践が展開されます。高い分析スキルを持つ担当者が、データから価値ある知見を抽出し、その結果を経営層や現場に分かりやすく共有します。ここで重要なのは、この「共有・対話」のプロセスが、一方的な報告会ではなく、双方向のコミュニケーションの場として機能している点です。データは、異なる立場の人々が共通の事実認識に立って建設的な議論を行うための「共通言語」となり、組織全体の学習能力を高めます。

この一連のプロセス全体が、従業員の声を尊重する協調的な組織文化に支えられています。データによって示された不都合な真実からも目を背けず、それを改善の機会と捉えるオープンな姿勢が組織に根付いています。

こうした好循環は具体的な成果として結実します。「離職率の低下」や「エンゲージメントの向上」といった人事指標の改善に留まらず、組織全体の健全性が高まります。そして、この透明性の高い組織文化そのものが強力な採用ブランドとなります。社内外に伝わるポジティブな評判が、自社の価値観に共感する優秀な人材を惹きつけ、「人材確保の苦戦」が緩和されるのです。

失敗の悪循環モデル：「抵抗感」に蝕まれる組織の停滞

一方で、データ活用が頓挫する企業では、「抵抗感」因子を中心としたネガティブな循環が支配的です。

この悪循環の根源は、データ活用への根深い抵抗感と、従業員の声を軽視する硬直的なトップダウン文化にあります。経験や勘が重んじられ、客観的なデータに基づいた議論が歓迎されない環境では、データ活用は育ちません。

このような組織では、データ活用は必然的に停滞します。たとえシステムが導入されても、それは使われない「箱」と化し、データは信頼性を欠いたまま死蔵されます。人事担当者は、協力の得られない中で意味のない集計作業に疲弊し、モチベーションを失います。データに基づいた対話は生まれず、データ活用は形骸化した活動に陥ります。担当者が直面する「課題感」は、解決されることなく蓄積されていきます。

そして、この硬直的な組織体質は、社内に留まりません。従業員の不満、成長機会の不足、不透明な意思決定プロセスといった内部の問題は、様々な形で外部に漏れ伝わります。これは企業の評判を損ない、働きがいを求める人々を遠ざけるネガティブシグナルとなります。

その帰結として、企業は「人材確保に苦戦」という経営問題に直面します。このモデルが示すのは、「抵抗感」がデータ活用を妨げるだけでなく、企業の生命線である人材獲得能力も蝕んでいくという厳しい現実です。

10. 潜在プロフィール分析に基づくデータ活用の類型化

これまでの分析では、人事データ活用に関連する個別の要因（変数）に焦点を当て、それらが成果や課題にどのように影響するかを明らかにしてきました。これは、データ活用の成功に必要な「要素」を理解する上で有効なアプローチです。しかし、実際の企業はこれらの要素を様々な組み合わせた、多様な個性を持つ存在です。

そこで本章では、分析の視点を「変数」中心から「企業（回答者）」中心へと転換し、人事データ活用への取り組み方が類似している企業をグループ（類型）化します。この目的のために、潜在プロフィール分析（Latent Profile Analysis：LPA）という統計手法を用いました。

この分析によって、現代の日本企業が人事データ活用といかに向き合っているのか、その縮図を描き出し、自社がどのタイプに属し、次にどこを目指すべきかを考えるための情報を提供します。

10-1. 分析手法とタイプの特定

潜在プロフィール分析は、回答者の複数の連続変数への回答パターンに基づき、その背後に存在する共通のプロフィールを持つ潜在的なグループ（クラス）を特定する手法です。今回の分析では、VVI モデルを指定して、前章の探索的構造方程式モデリング（ESEM）で抽出された「抵抗感因子」「積極性因子」「模索因子」の3つの因子得点を指標として用い、人事データ活用に対する企業の基本的なスタンスを分類しました。

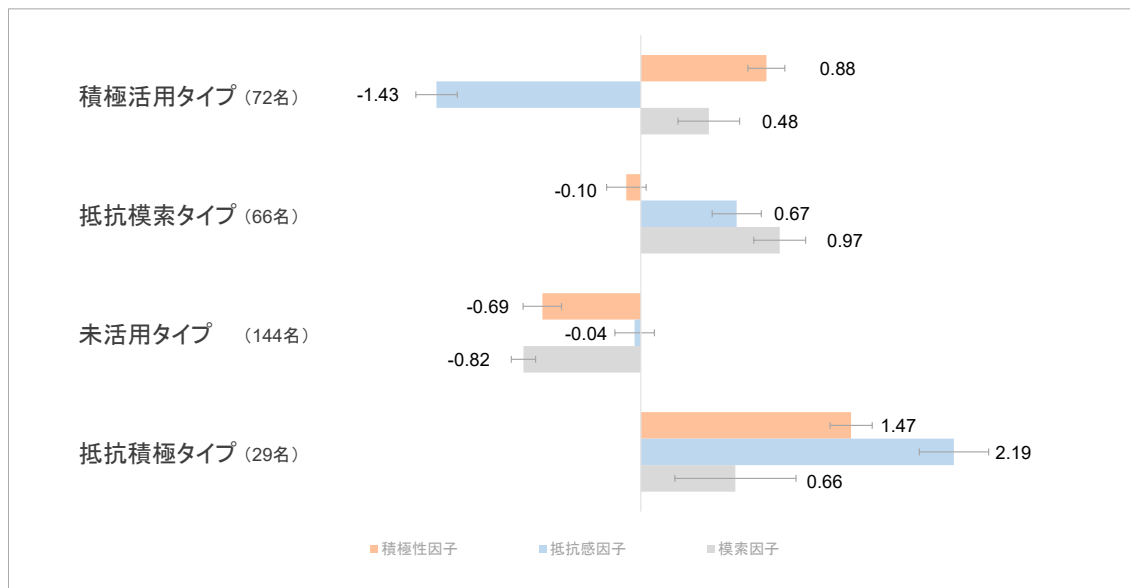
最適なクラス（タイプ）数を決定するために、複数の統計的指標を総合的に検討しました。例えば、モデルの当てはまりの良さを示す AIC（赤池情報量基準）や BIC（ベイズ情報量基準）、分類の精度を示す相対エントロピー、そしてクラス数を増やした際のモデルの改善度を検定する BLRT 検定などです。

クラス数	AIC	BIC	相対エントロピー	BLRT検定(p値)
2	2757.7	2806.32	.64	.01
3	2734.55	2809.34	.71	.01
4	2701.12	2802.09	.75	.01
5	2706.78	2833.94	.73	.60
6	2682.64	2835.97	.77	.01

一般的に、BIC の値が最も小さいモデルが最も良いモデルであると判断されます。今回の分析結果においては、クラス数が 4 のときに BIC (2802.09) が最小値を示しています。また、BLRT 検定の p 値を見ると、4 クラスから 5 クラスへの増加 ($p = 0.60$) は統計的に有意なモデルの改善がないことを示しています。これらの結果に加えて、各クラスで分類したクラスごとの人数比やクラスの解釈可能性の観点も加味して総合的に判断し、本分析では企業を 4 つのタイプに分類するモデルを採択しました。エントロピーの値も 0.75 と比較的高く、分類の精度も良好であると言えます。

10-2. 4 つの企業タイプとその特徴

分析の結果、企業は人事データ活用への姿勢に基づき、以下の 4 つの特徴的なタイプに分類されました。各タイプの名称は、3 つの因子得点のプロフィールから命名しました。



Note: 得点は各因子の因子得点、エラーバーは95%信頼区間を表す

積極活用タイプ（構成比 21.1%）

「抵抗感」が際立って低く、「積極性」が非常に高い、理想的なプロフィールを持つタイプです。「模索」の得点も平均を上回っており、データ活用への障壁が少なく、前向きな姿勢で着実に実践を進めている「安定・実践期」の企業群です。

抵抗模索タイプ（構成比 19.3%）

「抵抗感」と「模索」の得点が共に高く、「積極性」が低いという特徴的なプロフィールを持ちます。データ活用の必要性は感じており、具体的なシステム導入や体制構築を試みている（模索している）ものの、組織内の抵抗も強く、推進力が不足している「葛藤期」にある企業群です。

未活用タイプ（構成比 42.1%）

最も多くの企業がこのタイプに分類されました。3つの因子得点がすべて平均以下、特に「積極性」と「模索」の得点が著しく低いことが特徴です。人事データ活用に対する関心や意欲が低く、具体的な取り組みもほとんど行われていない「黎明期」または「停滞期」にある企業群と言えます。

抵抗積極タイプ（構成比 8.5%）

最も少数派ですが、特徴的なタイプです。「抵抗感」と「積極性」の因子得点が共に突出して高く、「模索」も高い水準にあります。データ活用を強力に推進しようとする強い意志と、それに対する組織からの強い抵抗が同時に存在している状態を示唆しています。組織変革の大きなエネルギーと軋轢を内包した「急進・変革期」にある企業群と言えるでしょう。

データ活用における「組織の進展段階」

今回の分析で明らかになった 4 つの企業類型は、組織がデータ活用能力を段階的に発展させていく「進展の道のり」を示すものとして解釈することができます。

経営学の世界では「分析成熟度モデル」が知られています⁹。このモデルによれば、企業はデータ活用の重要性を認識しているだけの「Aspirational（意欲段階）」、分析を業務に組み込み成果を出し始めている「Experienced（経験段階）」、そして分析が競争優位性の源泉となっている「Transformed（変革段階）」へ進展していきます。

本調査で得られた 4 つの類型をこの学術的枠組みに当てはめてみると、それぞれのタイプが持つ意味合いをより深く理解できます。

- ・ 「未活用タイプ」：「意欲段階」あるいはそれ以前のステージに位置します。
- ・ 「抵抗模索タイプ」：「意欲段階」から「経験段階」へと移行する過程で生じる「成長痛」に直面している状態と捉えられます。
- ・ 「積極活用タイプ」：データ活用が定着した「経験段階」に相当します。
- ・ 「抵抗積極タイプ」：組織的な軋轢を乗り越え、次の「変革段階」を目指す、ダイナミックなステージにあると言えるでしょう。

以下では、これらの 4 タイプが、人事データ活用を取り巻く具体的な状況（組織基盤、実践、意識、成果、課題など）において、どのような違いを見せるのかを、クロス集計の結果に基づいて検討していきます。

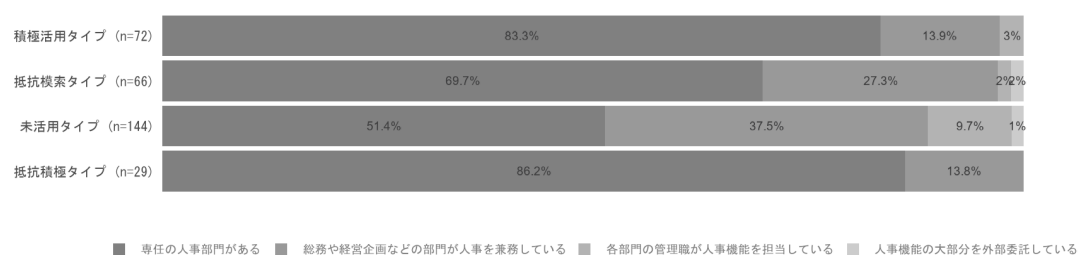
⁹ LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., and Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. MIT Sloan Management Review, 52(2), 21-31.

タイプ別分析①：組織基盤とデータ活用環境

データ活用の成否は、その土台となる組織基盤に左右されます。ここでは、人事機能の体制、データガバナンス、システム環境といった側面から、4タイプ間の違いを明らかにします。

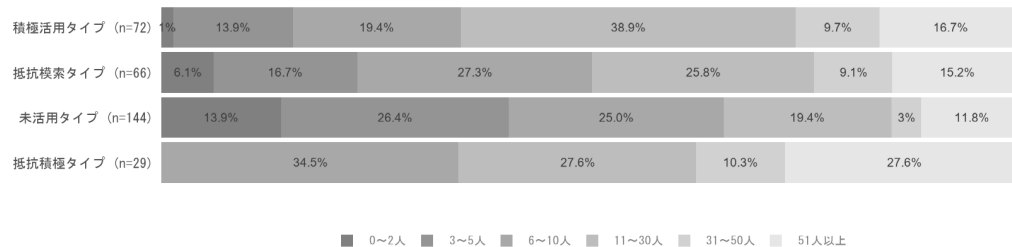
人事の組織体制と人員

人事部門の組織体制について、以下の中から最も近いものをひとつ選んでください。



人事機能の専門性はタイプによって異なります。「積極活用タイプ」(83.3%)と「抵抗積極タイプ」(86.2%)では、8割以上の企業が「専任の人事部門」を設置しています。これに対し、「未活用タイプ」ではこの割合が51.4%に留まり、「総務や経営企画などの部門が人事を兼務している」(37.5%)割合が他のタイプより高くなっています。

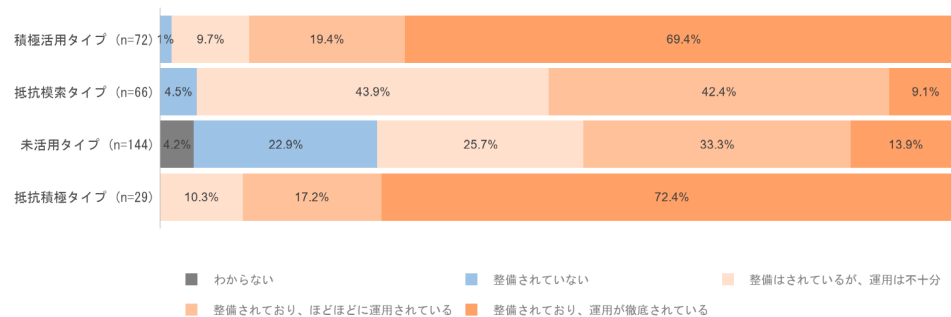
人事部門の専属スタッフの人数（フルタイム換算）を教えてください。（おおよその人数で可）



人事専属スタッフの人数にも同様の傾向が見られます。「積極活用タイプ」では「11～30人」（38.9%）が、「抵抗積極タイプ」では「6～10人」（34.5%）や「51人以上」（27.6%）が多い一方、「未活用タイプ」では「3～5人」（26.4%）や「6～10人」（25.0%）が中心で、より小規模な体制であることがわかります。専門部署の設置と人員の厚みが、データ活用の積極性と連動している様子がうかがえます。

データガバナンスの成熟度

人事関連データ扱いの整備・運用：人事関連データの個人情報保護ポリシー



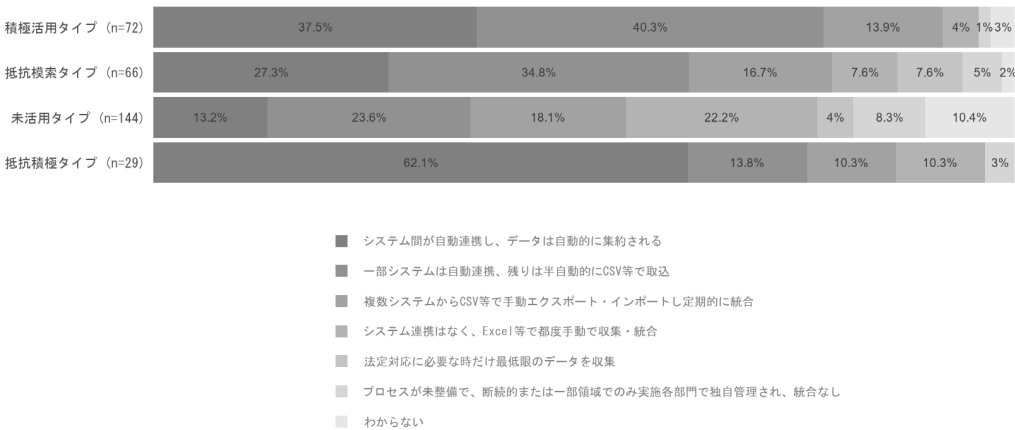
データ活用の前提となるルールや管理体制（データガバナンス）の整備状況は、タイプ間で差が見られます。「人事関連データの個人情報保護ポリシー」が「整備されており、運用が徹底されている」と回答した割合は、「積極活用タイプ」で 69.4%、「抵抗積極タイプ」で 72.4%と高い水準です。対照的に、「未活用タイプ」ではこの割合は 13.9%であり、「整備されていない」（22.9%）や「運用は不十分」（25.7%）といった回答が多くを占めます。「抵抗

模索タイプ」も「運用は不十分」(43.9%)が最多で、ガバナンス面での課題を抱えています。

この傾向は、「アクセス権限と承認フロー」「責任者選定」「監査体制」など、調査した10項目のほぼ全てで共通しており、「積極活用」「抵抗積極」の両タイプが厳格な管理体制を構築しているのに対し、「未活用」「抵抗模索」は基盤が脆弱であることが示されました。

データ収集・統合プロセスとシステム導入

お勤め先の人事関連データの収集・統合プロセスについて、以下の中で最も近いものを一つ選んでください。



データの収集・統合プロセスにも違いがあります。「抵抗積極タイプ」は「システム間が自動連携し、データは自動的に集約される」が62.1%と突出し、徹底した自動化・効率化を図っていることが特徴です。「積極活用タイプ」も自動連携（「完全自動」37.5%、「一部自動」40.3%）が進んでいます。

一方、「未活用タイプ」では「Excel等で都度手動で収集・統合」（22.2%）や「わからない」（10.4%）といった回答が多く、プロセスが未整備・非効率な状態にあることが推察されます。「抵抗模索タイプ」は「一部自動連携」（34.8%）が最多ですが、「手動」や「未整備」も散見され、過渡期の状況にあるようです。

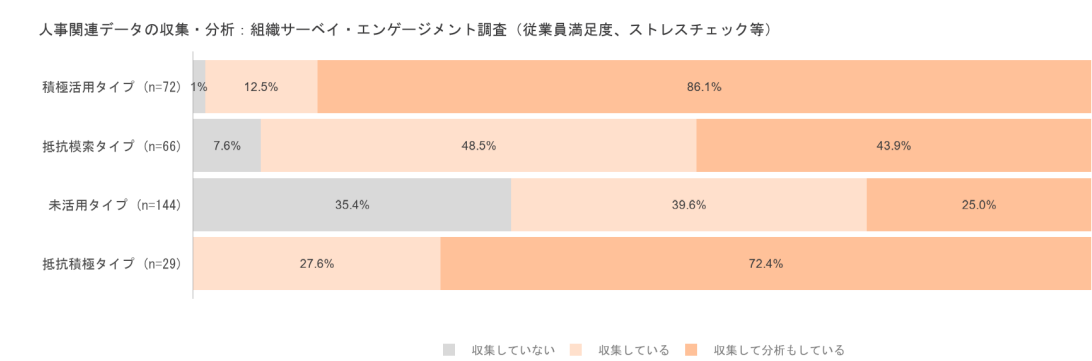
導入しているシステムを見ると、特に「採用管理システム」「タレントマネジメントシステム」「BI／分析ツール」といった戦略的ツールで差が顕著です。「積極活用タイプ」と「抵抗積極タイプ」はこれらのツールの導入率が高く、例えば「BI／分析ツール」の導入率はそ

れぞれ 52.8%、65.5%にのびります。これに対し、「未活用タイプ」ではわずか 8.3%であり、データ活用を支える IT インフラの差があります。

タイプ別分析②：データ活用の実践と意識

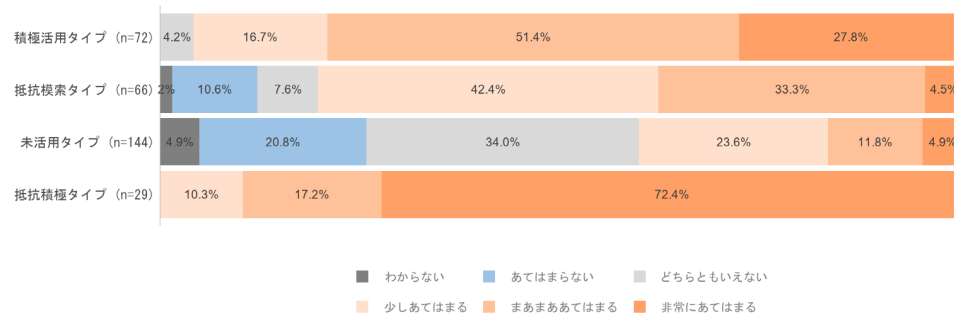
強固な組織基盤を持つタイプは、その上でどのようなデータ活用を実践し、どのような意識を持っているのでしょうか。

収集・分析しているデータの種類の活用目的



収集・分析している人事データの種類のタイプによって異なります。「積極活用タイプ」と「抵抗積極タイプ」は、調査した 7 つのデータ（採用、勤怠、評価、研修、サーベイ、コミュニケーション、健康）のほぼ全てにおいて「収集して分析もしている」割合が突出して高くなっています。例えば、「組織サーベイ・エンゲージメント調査」を分析まで行っている割合は、「積極活用タイプ」で 86.1%、「抵抗積極タイプ」で 72.4%ですが、「未活用タイプ」では 25.0%に過ぎません。「抵抗模索タイプ」は「収集している」が「分析もしている」を上回る項目が多く、データの分析・活用にまでは至っていない様子がうかがえます。

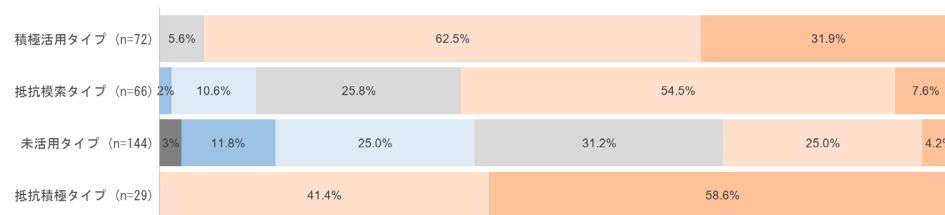
人事データ分析・活用の目的：離職防止・離職率低減



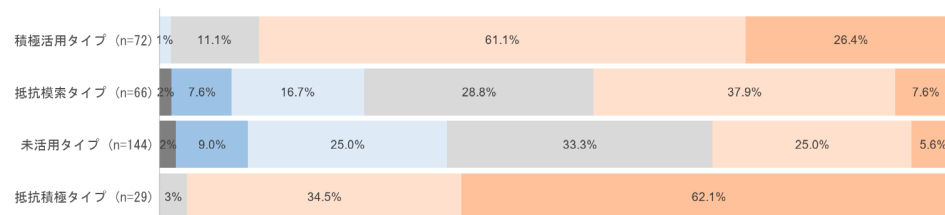
データ活用の目的意識も同様です。「離職防止」「人材育成」「採用最適化」など、調査した9つの目的すべてにおいて、「積極活用タイプ」と「抵抗積極タイプ」は「非常にあてはまる」「まあまああてはまる」といった肯定的な回答の割合が高く、多岐にわたる課題解決にデータを用いようとする強い意志が見られます。特に「抵抗積極タイプ」は、「離職防止」「評価制度改善」「組織風土改革」「健康経営」など多くの項目で「非常にあてはまる」の割合が7割前後に達し、高い目的意識を持っていることが特徴です。

人事・管理職・経営層の「利活用の心得」

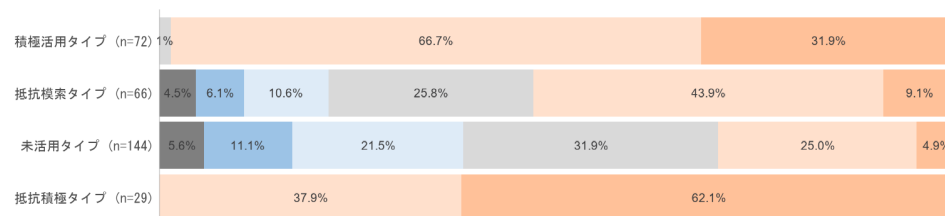
データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用を推進しようと努めている



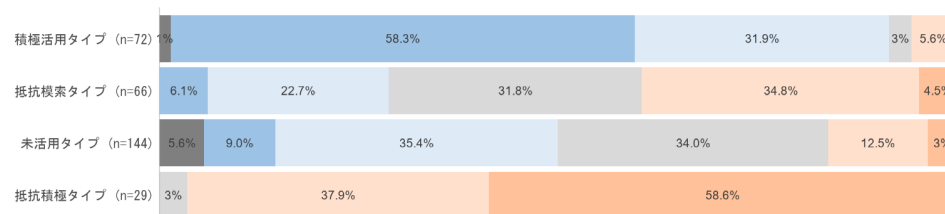
データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データ活用を推進しようと努めている



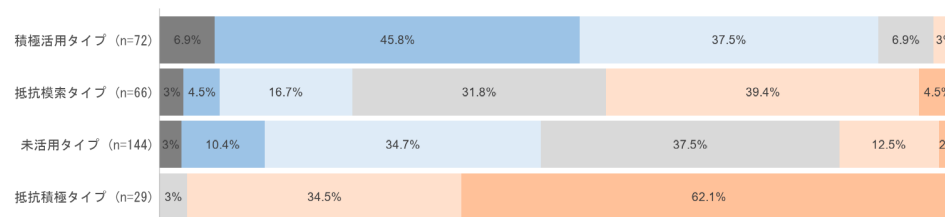
データ利用の姿勢（経営層）：データ活用を推進しようと努めている



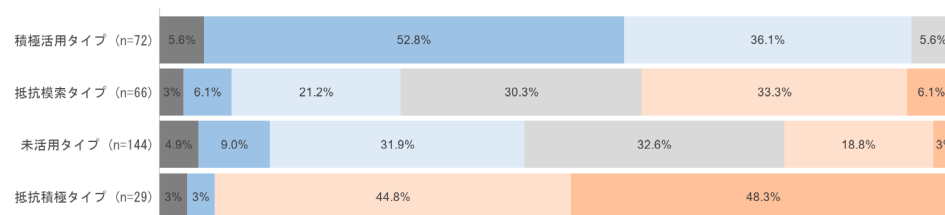
データ利用の姿勢（人事部門）：データ活用に対して抵抗感を示している



データ利用の姿勢（人事以外の管理職）：データ活用に対して抵抗感を示している



データ利用の姿勢（経営層）：データ活用に対して抵抗感を示している



■ わからない ■ まったくあてはまらない ■ あてはまらない
 ■ どちらともいえない ■ あてはまる ■ 非常にあてはまる

データ活用と向き合う当事者の意識(心得)は、タイプの特徴を最も鮮明に映し出します。「積極活用タイプ」は、人事部門、管理職、経営層のいずれにおいても、「データ活用への関心が強い」「推進しようと努めている」といったポジティブな認識が非常に高く、逆に「必要性を疑問視している」「抵抗感を示している」といったネガティブな認識は極めて低いという状態です。三者が一体となってデータ活用を推進している様子がうかがえます。

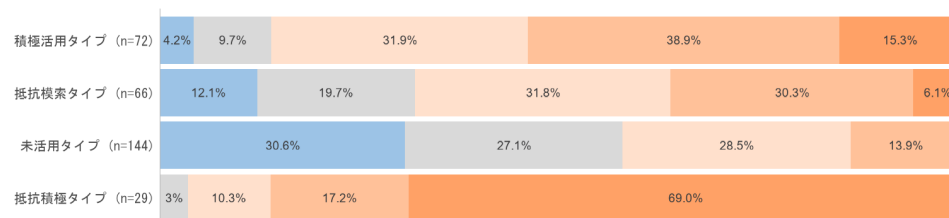
「未活用タイプ」は、全ての項目で「どちらともいえない」の割合が最も高く、次いで「あてはまらない」が多いという結果です。これは、データ活用に対する関心そのものが組織全体で希薄であることを示しています。

「抵抗模索タイプ」は、人事部門や管理職が「データ活用の必要性を疑問視している」「抵抗感を示している」「データよりも経験や勘を重視する」といったネガティブな項目で肯定的な回答が多いことが特徴です。推進したい思いと、それを阻む組織内の抵抗との間で葛藤している様子が数字に表れています。

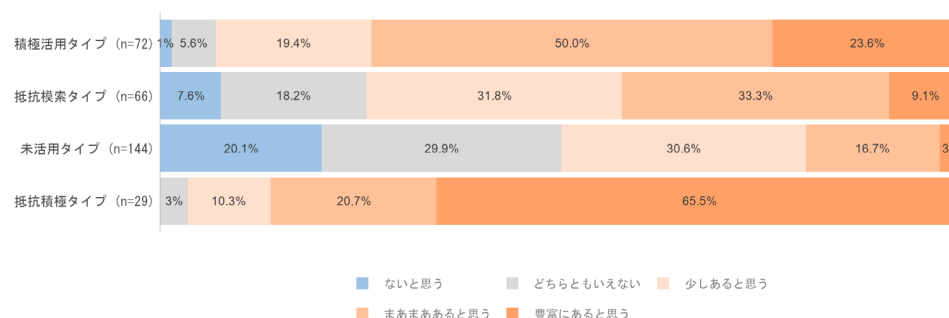
興味深いのは「抵抗積極タイプ」です。このタイプは、人事・管理職・経営層の全てにおいて、「データ活用への関心が強い」「推進しようと努めている」「基礎的な統計・IT知識を備えている」といったポジティブな項目で「非常にあてはまる」の割合が突出して高い一方で、「データ活用の必要性を疑問視している」「抵抗感を示している」「経験や勘を重視する」といったネガティブな項目でも「非常にあてはまる」の割合が他のタイプより高くなっています。組織内にデータ活用を強力に推進する勢力と、それに強く反発する勢力が存在し、激しく対立している「動乱期」の様相を呈しています。

人事担当者の分析スキル・知識

人事のデータ分析スキルや知識：相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識



人事のデータ分析スキルや知識：経営層や現場に向けて分析結果をわかりやすくまとめるスキル



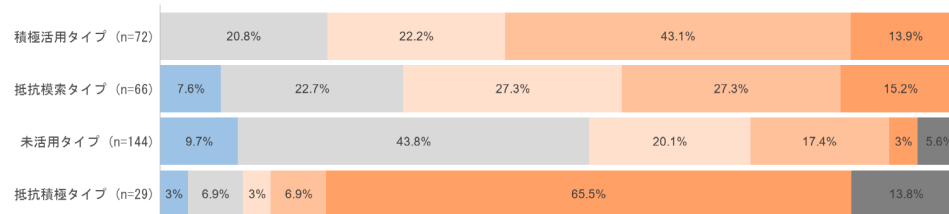
人事担当者の自己評価による分析スキルは、心得と連動しています。「抵抗積極タイプ」は、「統計学に基づく統計解析の知識」（69.0%）や「分析結果をわかりやすくまとめるスキル」（65.5%）など、8項目中7項目で「豊富にあると思う」と回答した割合が全タイプの中で最も高く、高い専門性を有していることがわかります。「積極活用タイプ」も高いスキルを持っていますが、「豊富にある」よりも「まあまあある」の割合が多く、より実践的でバランスの取れたスキルセットを持っているようです。「抵抗模索タイプ」「未活用タイプ」は、多くの項目で「ないと思う」「どちらともいえない」が多く、スキル不足が課題であることが示されました。

タイプ別分析③：成果・課題と今後の展望

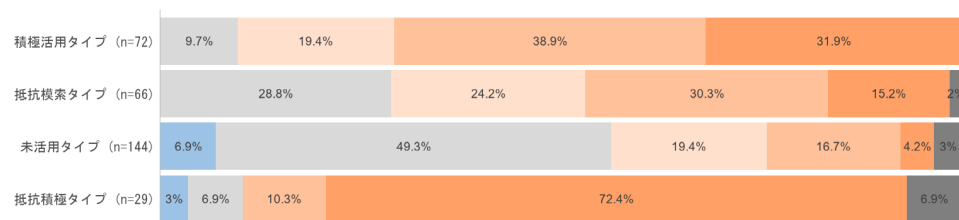
これまでの基盤、実践、意識の違いは、最終的にどのような成果や課題認識の差につながるのでしょうか。

データ活用による成果の実感度

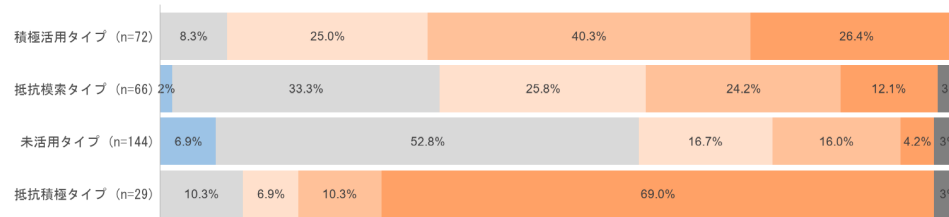
データ活用による成果：離職率



データ活用による成果：スキルアップやリスクリングなど人材育成の効果



データ活用による成果：部門間・従業員間の情報共有や協働促進など、コミュニケーションの活性化



■ 悪化した
 ■ どちらとも言えない
 ■ わずかに良くなった
 ■ まあまあ良くなった
 ■ 非常に良くなった
 ■ 該当なし

データ活用がもたらす成果の実感度は、タイプによって差があります。「抵抗積極タイプ」は、調査した 10 項目の成果すべてにおいて、「非常に良くなった」と回答した割合が突出して高く、多くの項目で 5 割を超えています。「離職率」(65.5%)、「人材育成の効果」(72.4%)、「コミュニケーションの活性化」(69.0%) など、改善を実感しています。高いリスクと組織的な転換を乗り越え、大きなリターンを得ていることがうかがえます。

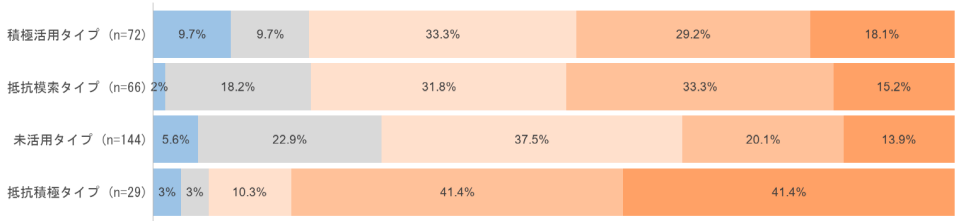
「積極活用タイプ」も成果を実感していますが、「非常に良くなった」よりも「まあまあ良くなった」の回答が多く、着実に安定的な改善を実現しているようです。

一方で、「未活用タイプ」と「抵抗模索タイプ」は、多くの項目で「どちらとも言えない」が半数近くを占め、データ活用の成果をほとんど実感できていない状況です。特に「未活用

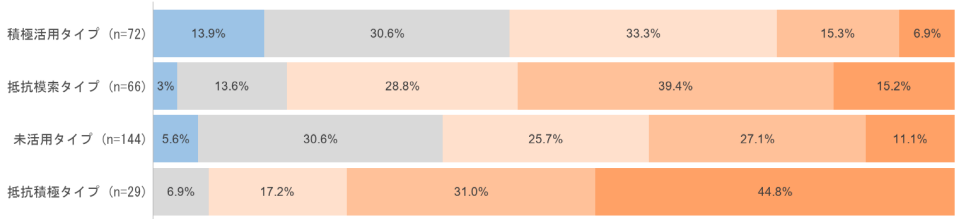
タイプ」は、成果を実感している割合が極めて低く、取り組みが完全に停滞していることを示唆しています。

データ活用の課題・障壁

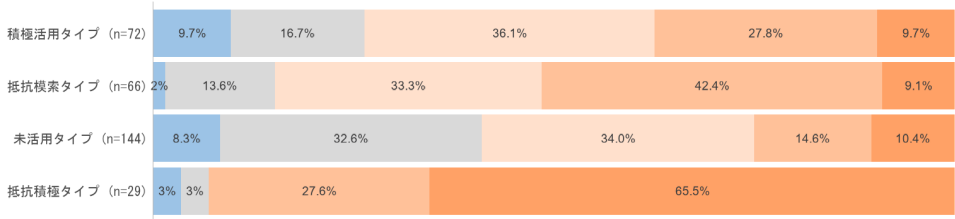
データ活用の課題：分析に必要な人材・スキルの不足



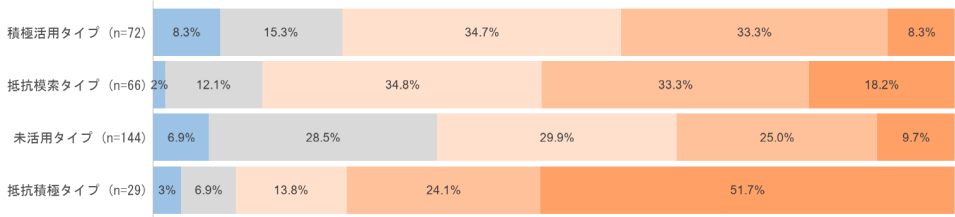
データ活用の課題：経営層の理解不足・抵抗感



データ活用の課題：入力漏れ・整合性不足など、データ品質の問題



データ活用の課題：ROI（投資対効果）の不透明さ



■ 課題だと感じていない ■ どちらともいえない ■ 少し課題だと感じている
■ まあまあ課題だと感じている ■ 大きな課題だと感じている

データ活用を阻む課題の認識も、タイプによって異なります。「未活用タイプ」は、「分析に必要な人材・スキルの不足」や「具体的な活用イメージの欠如」といった、取り組みの初

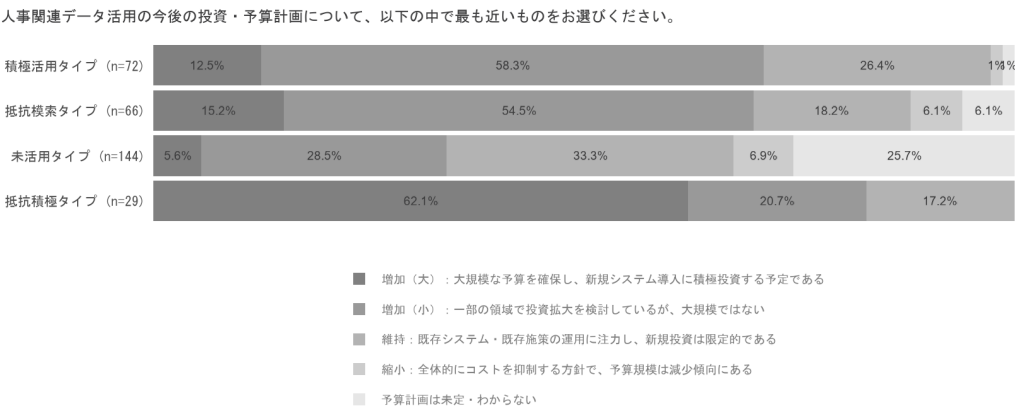
期段階で直面する課題を認識していますが、多くの項目で「どちらともいえない」が多く、課題認識自体が明確でない様子がうかがえます。

「抵抗模索タイプ」は、「経営層の理解不足・抵抗感」や「人事以外の管理職の理解不足・抵抗感」、「成功事例の少なさ」といった、組織的な協力体制や推進力に関する課題を強く感じています。

「積極活用タイプ」は、全体的に課題認識が最も低いのですが、「データ品質の問題」や「分析にかかる作業コスト」といった、より実務的な課題を感じています。

興味深いのは「抵抗積極タイプ」です。「入力漏れ・整合性不足など、データ品質の問題」(65.5%)、「ROIの不透明さ」(51.7%)、「データ利活用にかかる予算の制限」(41.4%)、「プライバシーやセキュリティへの懸念」(44.8%)といった、より高度で解決の難しい課題を「大きな課題」として認識している割合が突出して高くなっています。データ活用が高度化・深化するにつれて、直面する課題もまた、より本質的で困難なものへと変化していく「成長痛」の現れと言えるでしょう。

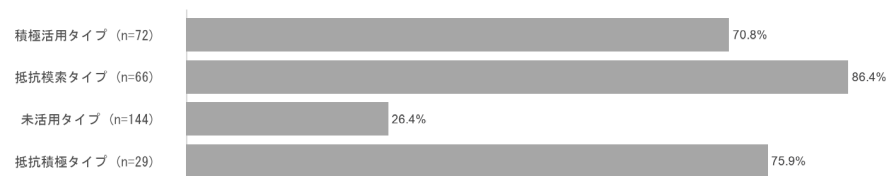
今後の投資計画とニーズ



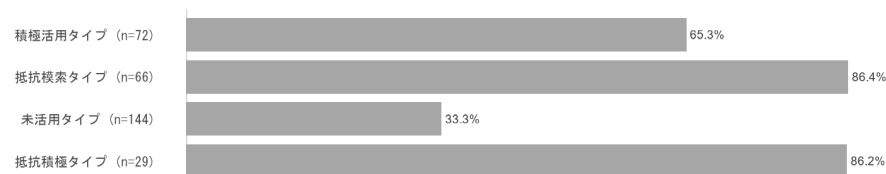
今後の投資計画は、各タイプの未来への意志を反映しています。「抵抗積極タイプ」は、「増加（大）：大規模な予算を確保し、新規システム導入に積極投資する」が62.1%と圧倒的多数を占め、変革をさらに加速させようという強い意志が見られます。「積極活用タイプ」

と「抵抗模索タイプ」は、「増加（小）：一部の領域で投資拡大を検討」がそれぞれ 58.3%、54.5%と過半数を占め、着実な前進を志向しています。対照的に、「未活用タイプ」は「維持」（33.3%）や「予算計画は未定・わからない」（25.7%）が多く、今後の展望が見えていない状況です。

人事関連データ活用を強化したい領域：採用の高度化（マッチング、候補者データ分析など）



外部支援・コンサルティングのニーズ：システム導入・運用サポート（タレントマネジメントシステム、BIツールなど）



強化したい領域や外部支援へのニーズも同様の傾向で、「抵抗模索タイプ」が「採用の高度化」（86.4%）や「システム導入支援」（86.4%）といった項目で非常に高いニーズを示すなど、課題を抱えながらも変革への渴望が強いことがうかがえます。

10-3. 4つのタイプが示す企業の進展段階と次の一手

今回の潜在プロフィール分析は、人事データ活用というテーマの下に、企業が置かれている状況が画一的ではなく、特徴的な4つの類型（タイプ）に分類できることを明らかにしました。これらのタイプは、企業がデータ活用を実践していく上での「進展の段階」を示唆していると解釈することもできます。

未活用タイプ（全体の 42.1%）：データ活用の「黎明期」

このタイプは、人事データ活用の旅の出発点にいる、あるいはその手前で立ち止まっている企業群です。全体の 4 割以上を占めるマジョリティであり、多くの日本企業の平均的な姿を映し出しているのかもしれませんが。データ活用への関心も知識も乏しく、組織体制やシステム基盤も未整備なため、成果を実感できず、何が課題なのかが明確に認識できていません。

このタイプの企業にとっての最初の一步は、投資やシステム導入の前に、「なぜデータ活用が必要なのか」という目的意識を経営層と共有することです。その上で、まずは「勤怠管理の効率化」や「採用コストの可視化」といった、成果が見えやすい身近な課題からスモールスタートを切ることが重要でしょう。小さな成功体験を積むことが、データ活用への関心を組織内に芽生えさせることになります。

抵抗模索タイプ（全体の 19.3%）：変革への「葛藤期」

このタイプは、データ活用の必要性を認識し、具体的な行動（模索）を起こし始めたものの、組織内の根強い抵抗感やスキル不足という壁に直面している企業群です。意欲と現実のギャップに苦しむ「葛藤期」にあり、前に進むエネルギーが空回りしている状態と言えます。

このタイプの企業が壁を乗り越えるためには、内部の力だけでは困難が伴うかもしれません。「人事以外の管理職の理解不足」や「成功事例の少なさ」が大きな課題として認識されていることから、他社の成功事例を学ぶことや、外部の専門家の力を借りて、客観的な視点から自社の課題を整理し、具体的な解決策を共に考えることが有効です。特に、抵抗勢力を説得するための客観的なデータや、費用対効果を示すロジックを外部の知見を借りて構築することが、推進力を得るための鍵となるでしょう。

積極活用タイプ（全体の 21.1%）：安定した「実践期」

このタイプは組織的な抵抗が少なく、経営層から現場までが一体となってデータ活用を推進している、理想的な状態にある企業群です。整備された基盤の上で、着実に実践を積み重ね、安定的に成果を創出しています。

このタイプの企業にとっての挑戦は、「現状維持」に満足せず、さらなる高みを目指すことにあります。安定しているがゆえに、大きな変革へのモチベーションが生まれにくい可能性もあります。データ活用を人事領域に留めず、経営戦略や事業戦略とより密接に連携させ、事業貢献へのインパクトを可視化していくこと。また、「抵抗積極タイプ」が持つような、

より高度な分析スキルや課題意識を取り入れ、自社の取り組みを批判的に見直す視点を持つことが、次のステージへの飛躍につながります。

抵抗積極タイプ（全体の 8.5%）：急進的な「変革期」

このタイプは、少数派ながら、人事データ活用の最前線で何が起きているかを示唆する企業群です。高いスキルと強いリーダーシップを持つ推進勢力が、旧来の組織文化や抵抗勢力と激しく衝突しながら、トップダウンで急進的な変革を断行しています。その結果、組織的な軋轢という大きなコストを払いながらも、他のタイプを圧倒するほどの成果を手に入れています。

このタイプの存在は、人事データ活用が単なるツールの導入や業務改善ではなく、組織の権力構造や意思決定のあり方そのものを問う、本質的な「組織開発」の活動であることを物語っています。このタイプの企業が今後、変革のエネルギーを持続させ、組織的な対立を乗り越えて、より成熟した「対話」のフェーズへと移行できるかどうか注目されます。その成否は、多くの企業にとって、データドリブンな組織変革の未来を占う試金石となるでしょう。

おわりに：過渡期を抜けた先に見える風景

本調査分析を通じて、日本企業における人事データ活用の現在地が浮き彫りになりました。それは、多くの企業がその重要性を認識し、第一歩を踏み出しているものの、本格的な戦略的活用には至っていない「過渡期」の姿です。給与計算や勤怠管理といった「守り」のデータ活用は定着しつつありますが、それを人材育成や組織開発といった「攻め」の活用へと転換する段階で、多くの企業が壁に直面しています。

そして、その壁の正体は、高価なシステムやツールの有無といった技術的な問題以上に、それを扱う「組織の成熟度」にあることが、本調査の統計分析によって一貫して示されました。

成功の好循環と失敗の悪循環

本調査の統合的分析は、人事データ活用の成否を分けるメカニズムが、対照的な二つのモデルに集約されることを示唆しています。

成功の好循環モデル

データ活用に成功する企業では、経営層による目的提示を起点に、信頼を担保する厳格なガバナンスが構築されます。その上で、高い分析スキルを持つ人材がデータから知見を導き出し、その結果を組織内でオープンに共有し対話することで、組織全体の学習能力と行動変容を促します。このサイクルは、従業員の声を尊重する協調的な組織文化に支えられ、エンゲージメント向上といった成果を生んで、ひいては企業の評判を高めて人材確保を容易にします。

失敗の悪循環モデル

一方、データ活用が頓挫する企業は、従業員の声を軽視するトップダウン文化と、データへの根深い抵抗感に支配されています。このような組織では、データは信頼性を欠き、担当者は協力が得られないまま疲弊します。データに基づいた対話は生まれず、取り組みは形骸化し、「データ活用は役に立たない」という認識だけが組織に広がります。この硬直的な組織体質が、働きがいを求める人材を遠ざけ、採用競争力を蝕んでいきます。

企業への提言：自社のタイプに応じた次の一手

データ活用への道のりは一様ではありません。企業は、まず自社の現在地を認識する必要があります。本調査の潜在プロフィール分析で明らかになった4つの企業タイプに基づき、それぞれが踏み出すべき「次の一手」を以下に提言します。

未活用タイプへの提言

「目的の共有」と「スモールスタート」から始めます。多くの企業が属するこのタイプは、データ活用の「黎明期」にあります。高価なシステム投資の前に、経営層を巻き込み「なぜデータ活用が必要なのか」という目的を定めることが最優先です。その上で、「勤怠管理の効率化」など、成果が見えやすく、現場の負荷が下がる身近な課題から着手し、小さな成功体験を組織内に芽生えさせることが、次への推進力となります。

抵抗模索タイプへの提言

「外部の知見」を借りて、組織の壁を乗り越えます。意欲はあるが組織の抵抗に遭う「葛藤期」にあるこのタイプは、内部の力だけで変革を進めることが困難な場合が多いでしょう。「経営層や管理職の理解不足」を課題とするなら、他社の成功事例や客観的なROI（投資対効果）のロジックを、外部の専門家の力を借りて構築し、抵抗勢力を説得するための「武器」とすることが有効です。

積極活用タイプへの提言

「事業貢献」を可視化し、安定から飛躍へ。組織一体でデータ活用を実践する「安定期」にあるこのタイプは、現状維持に満足せず、さらなる高みを目指すことが求められます。人事領域の改善に留まらず、データ活用を事業戦略と結びつけ、「売上向上」や「生産性向上」といった経営指標へのインパクトを可視化することに挑戦しましょう。

抵抗積極タイプ（全体の 8.5%）への提言

変革のエネルギーを「対話による文化醸成」へ。急進的な変革を進めるこのタイプは、強い推進力と引き換えに、組織内に大きな軋轢を生んでいます。短期的には大きな成果を得られても、この対立構造が続けば組織は疲弊しかねません。今後は、推進側が持つ高い分析スキルや知見を、一方的なトップダウンではなく、抵抗勢力をも巻き込んだ「対話」と「学習」のプロセスへと転換し、データに基づいたコミュニケーション文化を組織に根付かせることが、持続的な成長の鍵となります。

人事データ活用は、もはや人事部門に閉じた業務ではないのかもしれませんが。それは、組織のあり方を問い、従業員一人ひとりと向き合って、未来の競争力を創造するための、経営そのものの活動です。本白書が、多くの企業にとって、データという鏡を用いて自社を見つめ直し、より良い組織へと進展するための一助となることを願っています。

【コメント】 人事データは「宝の山」か「分断の火種」か： エビデンスベースド・マネジメントで乗り越える「過渡期」 の壁

本白書は、多くの日本企業が人事データ活用の「過渡期」にあり、「分析に必要な人材・スキルの不足」や「ROI（投資対効果）の不透明さ」といった共通の壁に直面していることを明らかにしました。この状況は、単純な技術的な課題というよりも、より本質的な経営アプローチの変革、すなわち「エビデンスベースド・マネジメント（EBMgmt）」を組織に根付かせるプロセスにおける「産みの苦しみ」そのものであると、私は考えています。

EBMgmt とは、個人の経験や勘、あるいは一時的な流行といった不確かなものに頼るのではなく、利用可能な証拠（エビデンス）に基づいて意思決定を行う経営スタイルを指します。そして、その「証拠」は、実は組織内のデータだけを指すわけではありません。EBMgmt では、次の4つの情報源を批判的に吟味し、統合することが求められます¹⁰。

- ・ 科学的研究から得られた理論（学術論文などが示す発見事実やモデル）
- ・ 組織内で得られる固有のデータ（本白書が扱う人事データなど）
- ・ 実務家の専門的知見や経験（経営者や現場の管理職が持つ、文脈に根差した判断力）
- ・ ステークホルダーの価値観や倫理観（従業員、顧客、社会が何を重要と考えるか）

この枠組みに照らすと、本白書が示す日本企業の「過渡期」の実態は、この4つの情報源のバランスがやや崩れており、具体的には、「②組織内で得られる固有のデータ」の収集・活用に偏重している姿が浮かび上がってきます。もしかすると、多くの企業が「データを活用すれば、より良い意思決定ができるはずだ」という素朴な期待を抱き、高価なシステムを導入し、データの収集に奔走しているかもしれません。

しかし、他の3つのエビデンス源との統合を怠ると、データは組織を豊かにする「知の源泉」とはならず、むしろ新たなコンフリクトや停滞を生む「分断の火種」となりかねません。

¹⁰ Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? Academy of Management Review, 31(2), 256–269.

データ偏重が引き起こす「4つの断絶」

データ（②）のみに頼った意思決定は、組織内に「断絶」を生み出します。本白書の分析で特定された「抵抗模索タイプ」や「抵抗積極タイプ」が直面する葛藤は、まさにこの断絶の現れです。

第一の断絶は、「データと理論の断絶」です。組織行動論や経営学の先行研究が積み上げてきた理論的知見（①）を欠いたままデータを分析すれば、相関と因果を混同したり、見せかけの相関に飛びついたり、誤った結論を導き出すリスクが高まります。あるいは、そもそも何を分析すれば良いのかがわからなくなります。「分析スキル不足」が大きな課題として挙げられている事実は、統計手法の知識不足だけでなく、その背景にあるべき理論的基盤が不足していることを示唆しているのかもしれません。

第二の断絶は、「データと現場の断絶」です。データ分析を担う人事部門と、長年の経験を持つ現場の管理職（③）との間でコンフリクトが生まれ得ます。分析担当者が「データによれば、Aという施策が有効です」と提言しても、現場からは「現場の複雑な事情は、そんな単純なデータでは分からない」と反発される状態です。本白書で示された「データよりも経験や勘を重視する」という抵抗感の根底には、自分たちの専門知見が軽視されているという現場の切実な思いがあるのかもしれません。

第三の断絶は、「データと従業員の断絶」です。従業員の感情や価値観（④）を無視し、データを行き過ぎた管理や監視のツールとして用いれば、組織の信頼関係は崩壊します。意思決定のプロセスや結果の配分が公正であると従業員が認識する「組織的公正」¹¹が損なわれるためです。本白書の自由記述にあった「残業時間を可視化したら、逆に労働強化の圧力になった」「健康状態を入力したら修正を迫られた」といったエピソードは、データが従業員の「心理的安全性」¹²を脅かし、エンゲージメントを破壊する凶器になり得ることを物語っています。

そして、これら3つの断絶の帰結として、第四の断絶、すなわち「現状と理想の断絶」が生まれます。データ活用は本来、組織をより良い未来へ導くためのものです。しかし、その

¹¹ Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

¹² Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

プロセスで理論、現場、従業員との断絶が起きてしまえば、どんなにデータを集めても組織は一步も前に進めず、「何のためにやっているのか分からない」という無力感と疲弊が残るのです。

ギャップを埋め、学習する組織へ至る三つの道

では、私たちはこのギャップをいかにして埋め、EBMgmt を組織文化として根付かせていけば良いのでしょうか。その道筋は以下の3つの実践にあると思います。

第一に、「良質な仮説」を構築することです。EBMgmt の出発点は、闇雲なデータ分析ではありません。「なぜ、当社の若手社員のエンゲージメントは低下しているのか」という課題に対し、「上司のマネジメントスタイルが、部下の自律性を阻害しているのではないか」といった、理論的知見(①)と現場の実感(③)に裏打ちされた、検証可能な「仮説」を立てることから始まります。良質な仮説は、どのようなデータを集め、何を分析すべきかの焦点を定め、分析結果の解釈に一貫したストーリーを与えます。この仮説構築のプロセスにこそ、経営層、人事、そして現場の管理職が知恵を出し合う必要があります。

第二に、「データを共通言語とした対話」を醸成することです。仮説検証によって得られたデータは、誰かの正しさを証明したり、誰かを断罪したりするためのものではありません。それは、これまで感覚や立場の違いによってすれ違っていた人々が、同じテーブルにつき、事実に基づいて議論を行うための「共通言語」です。経営層は、データに基づいて現場の実態を学び、管理職は、データを使って部下の状況を理解し、より良いマネジメントを模索する。この対話の積み重ねが、組織をデータ至上主義の罠から守り、相互理解へと導きます。

第三に、短期的な成果だけでなく、「プロセスの価値」を組織として称賛し、学習する文化を醸成することです。EBMgmt の実践は、一直線の成功物語ではありません。試行錯誤の連続であり、時にはデータが「仮説は間違っていた」「この施策は効果がなかった」という結果を示すこともあります。しかし、その「失敗から学んだ」という経験が、組織にとって価値のある資産となります。仮説を立て、データを手に真摯に対話しようとした「プロセス」そのものを評価し、称賛する。その姿勢が、失敗を恐れずに挑戦し続けるモチベーションの源泉となるのです。

4つの情報源を統合し、対話を通じて意思決定の質を高めていくサイクルを回し続けることは、組織が環境の変化に適応し、経験から学び、自分たちを修正していく組織学習の能力を鍛えることに他なりません。本白書が示す「過渡期」の苦しみは、日本企業がそうした状

態へと脱皮するための試練の時であり、その先にこそ競争優位性の源泉があると、私は確信しています。

株式会社ビジネスリサーチラボ

代表取締役 伊達洋駆

【コメント】人事データ活用の「過渡期」をいかに乗り越えるかー社会技術システム論的考察

本白書が明らかにした「データ活用の過渡期」という現状は、単に新しい技術や分析手法を導入すれば解決する、という単純な問題ではなさそうです。むしろ、技術の導入と並行して、その技術を活かすための組織のあり方、つまり制度や文化、人々の行動や価値観といった「社会的な仕組み」とのバランスが取れていない点に、根本的な課題があると考えられます。このような状況を理解する上で役立つのが、「社会技術システム論（Socio-Technical Systems Theory；STS）」という考え方です。

この STS 論は、技術的な要素（ツール、データ、システム）と、社会的な要素（組織文化、制度、人々の行動、力関係など）が、互いに影響し合いながら共に変化していく一つの大きなシステムとして組織を捉えます¹³¹⁴（Geels, 2004；Savaget et al., 2019）。そして技術の導入が成功するかどうかは、この技術と社会の両方の仕組みを、いわば二人三脚で上手に最適化できるかにかかっていると考えます。変化について、「技術、制度、行動、文化が互いに強め合いながら、共に進展していくこと」として捉える必要があるのです¹⁵。

STS 論に照らし合わせると、本白書が示す「給与計算などの定型業務システムは導入が進んでいる」という状況に対し、「分析できる人材がいない」「現場は経験や勘に頼りがち」「分析結果が意思決定に活かされない」といった問題が起きているのは、組織的な仕組みの進歩が技術の進歩に追いついていない結果と考えることができます。これは、社会技術システム

¹³ Savaget, P., Geissdoerfer, M., Kharrazi, A., & Evans, S. (2019). The theoretical foundations of sociotechnical systems change for sustainability: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1257–1270.

¹⁴ Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6–7), 897–920.

¹⁵ Trist, E. L. (1981). The evolution of socio-technical systems. *Occasional Paper*, 2, Ontario Quality of Working Life Centre.

論が指摘する「仕組み間の不均衡」にあたり、技術だけが先行しても、組織全体として最適な状態にはなれないことを示しています。

さらに、STS 論は「どのような仕組みが望ましいのか」といった、組織の価値観に関わる問いも含んでいます。人事データ活用は、単に業務を補助するツールではなく、組織の信頼や権限のあり方にまで深く関わる活動につながります。そのため、データ活用を本当の意味で進めるには、分析技術の向上だけでなく、現場の従業員も参加して仕組みを再設計したり、前提を疑って学び直したりするような、社会的な仕組み自体の積極的な進展がなければ、持続的なものにはなりません。

こうした視点でこの白書を読み解くと、「抵抗積極タイプ」や「未活用タイプ」といった企業は、まさに技術と社会の仕組みのバランスが取れていない状態であり、技術を導入するだけでは高い成果に結びつかない構造的な問題を抱えていることが示唆されます。「積極活用タイプ」へと移行するには、技術面の設計だけでなく、社会的な仕組みを組織全体で再構築することが不可欠です。そのためには、経営層、現場、人事部門が一緒になって学び、仕組みを設計していくための制度的な土台づくりが必要であり、これは STS 論が提唱する考え方と一致します。

技術的な仕組みの充実と、組織的な仕組みの遅れ

本白書によれば、「給与計算」や「勤怠管理」といったシステムの導入率は8割を超え、データ収集自体は多くの企業で進みつつあります。しかし、集めたデータを分析し、解釈し、施策に結びつけるといった組織的な仕組みの機能は、まだ成熟度が高いとは言えません。人事担当者の統計知識の不足、管理職の経験や勘への偏り、経営層の「旗振り役」と実際の行動とのギャップなどは、いずれも組織的な仕組みが技術に追いついていないことの表れかもしれません。これらもまた、技術的な充実だけでは不十分で、組織的な仕組みも同時に設計していくことの必要性を示唆しています。

4つの企業タイプの再解釈：組織と技術のバランス

本白書が示す4つの企業タイプは、技術の導入度と、それを受け入れる組織的な仕組みの成熟度の組み合わせとして読み替えることができます。

- 未活用タイプ: 技術・組織ともに未整備な「低バランス／低成果」の領域にいます。

- 抵抗積極タイプ: 技術導入は進んでいるものの、組織的な摩擦が解消されていない「低バランス／高摩擦」の領域です。これは社会技術システム論が警告する「仕組み間の不均衡」に陥った状態と言えます。
- 積極活用タイプ: 技術と組織の歩調がそろい、高いパフォーマンスを発揮する「高バランス／高成果」の領域に達しています。

このことから、企業タイプの変化は単純な一本道の進歩ではなく、組織的な仕組みを調整しながらバランスを取っていくプロセスだと考えた方が、実態に合っているでしょう。

参加型の再設計と「共通のテーマ」としてのデータ

STS 論が示す解決策は、技術を高度にすることではなく、「参加型の再設計」によって技術と組織の仕組みを協調させていくことです。人事データは、役職や部門の違う人々が客観的な証拠をもとに一緒に学び合うための「共通のテーマ（境界対象）」として機能する可能性を秘めています。そのためには、例えば以下のような制度設計が求められます。

- 現場と人事部門が、共同で仮説を立てて議論するワークショップ
- 経営層が、意思決定のプロセスや基準を可視化して共有するダッシュボード
- 従業員が、自身のデータがどう使われるかを確認できるような、参加型のプラットフォーム

こうした取り組みは、データの利用目的や意思決定のプロセスを透明化し、従業員の心理的な安全性を守ることにつながります。その結果、データ活用への抵抗感を「対話への参加意欲」へと変えていくきっかけとなるのです。

ダブルループ学習による持続的な最適化

STS 論は、環境変化に適応する自律的な学習機能の重要性を強調しています。本白書で明らかになった「データ活用に偏りすぎると、かえって抵抗が生まれ、停滞してしまう」という循環を断ち切るには、より深い学びが必要です。単に目標（KPI）の達成度を追いかけるだけでなく（シングルループ学習）、その目標設定そのものが本当に正しいのか、意思決定の前提まで立ち返って見直す「ダブルループ学習」が不可欠になります。失敗事例を単なる失敗で終わらせるのではなく、「仕組みを再設計するための材料」として組織全体で共有する仕組みが、変化に対応し続ける強い組織をつくることにつながるでしょう。

まとめ

本白書が明らかにした「過渡期」の混迷は、技術と組織の進歩のバランスが取れないまま、仕組みだけが拡大してしまった結果と言えるでしょう。STS 論の視点に立つと、人事データ活用の課題は、技術的な問題というよりも、技術と組織の仕組みをいかにバランス良く設計するか、という課題として再定義されます。技術と組織の「二人三脚での最適化」、従業員も巻き込んだ「参加型の再設計」、そして前提を問い直す「ダブルループ学習」。これらを軸とする組織のあり方が、データ活用を単なる効率化のツールから、組織の自己変革を促す学習プロセスへと変化させます。

変化の激しい時代において、従業員一人ひとりの声に耳を傾け、客観的な事実に基づいて自らを変え続けることができる学習能力は、組織の持続可能性を支える基盤となります。その意味で、人事データ活用は持続可能な組織にとって不可欠な経営の営みそのものであるとも言えるのではないのでしょうか。

株式会社ビジネスリサーチラボ

マネージャー 藤井貴之

【コメント】人事データ活用の「過渡期」における試行錯誤の価値

本白書は、人事のデータ活用を巡る様々な事柄について調査したものです。はじめに、人事データ活用に関する実態調査にご協力いただいた方々に感謝申し上げます。一般的なアンケート調査に比べて、いくらか多めの調査項目にじっくり回答いただき、事例に関する記述も豊富にいただくなど、多岐にわたる質問に対して真摯なご回答を賜りました。皆様のデータ活用に対する高い関心と問題意識が、本白書に深みとリアリティを与えてくださったと感じています。その真摯な姿勢は、本調査が描き出した「人事データ活用の過渡期」の姿そのものを映し出しているのかもしれません。

データ活用への「積極性」と「抵抗感」に見える実態

本白書では、多角的な統計分析を通じて人事データ活用の実態を探りました。その中でも特に私の目を引いたのは、探索的構造方程式モデリング（ESEM）によって描き出された、データ活用を巡る企業の姿勢のメカニズムです。分析の結果、データ活用への姿勢は、関心やスキル、共有といった前向きな取り組みを統合した「積極性」因子と、懐疑的な見方やトップダウン文化といった障壁を統合した「抵抗感」因子という、二つの異なる概念に整理されました。

調査を設計した当初、この二つの側面があることは想定しながらも、「積極性が高いほど抵抗感は低い」という、一つの軸の両極にある関係性としてひとつの因子にまとまるか、あるいは強い負の相関を持つ二つの概念に分かれる結果になると考えていました。しかし、分析結果が示したのは、両者の相関が極めて小さいという、想定外の実事でした。これは、データ活用に積極的な企業が必ずしも抵抗感が低いわけではなく、「積極的に推進しようと努めているが、同時に強い抵抗にも直面している」という企業が、少なからず存在することを示唆しています。まさにこの「積極性」と「抵抗感」の共存状態にこそ、現代の日本企業が直面する、データ活用を巡る過渡期ならではの混乱と、それを乗り越えようとする熱意が凝縮されているように思えます。

本白書が示す、悩みながらも進む企業への道標

「データ活用は本当に有意義なのだろうか」「データドリブンな施策を進めれば、活路を見いだせるのだろうか」。現代の多くの企業が、こうした期待と不安を胸に、手探りでデー

タ活用の道を進んでいることでしょう。その過程で、思うように成果が出なかったり、予期せぬ課題に直面したりして、自分たちの進む道が正しいのかと迷いを覚える瞬間も少なくないはずです。

本白書が示す分析結果は、そのような悩みを抱える企業にとって、一つの確かな道標となり得ます。なぜなら、調査結果の全体を見渡したとき、そこには「データ活用に積極的に取り組む企業ほど、着実に成果を実感している」という、明快な傾向が示されているからです。データ活用の目的を明確に定め、経営層が従業員の声に耳を傾ける文化を醸成し、多様なデータを扱うためのルールを整備・運用する。そして、担当者が分析スキルを磨き、その結果を組織全体で共有し対話する。こうした企業一体となった取り組みを続けることが、離職率の改善やエンゲージメントの向上といった具体的な成果に結びついている実態が、本調査から明らかになりました。

そして、この傾向を最も象徴しているのが、潜在プロフィール分析で特定された「抵抗積極タイプ」の存在です。このタイプは、強い推進力と組織的な抵抗が衝突する「変革期」にありながら、調査対象となった4タイプの中で、最も高い成果を実感しているという逆説的な結果を示しました。もちろん、抵抗が大きい分、彼らを感じる課題感もまた最も深刻であることも結果が示しています。しかし、それは裏を返せば、データ活用に真剣に向き合うからこそ、より本質的で高次の課題意識が芽生え、組織全体が高いレベルで切磋琢磨している証左と捉えることもできるのだと解釈した次第です。

データ活用に向けた試行錯誤の価値

筆者自身の研究における専門領域は「青年期のアイデンティティ」です。いわゆる自分らしさを巡るアイデンティティ研究では、周囲の価値観などを早くから取り入れてアイデンティティを固定するよりも、何が自分らしさなのか、どう生きていくべきかを悩み、混乱を経験した末に築き上げられたアイデンティティの方が、よりしなやかで、その後の人生を豊かにすると考えられています。そして、そのようにして一度確立されたアイデンティティも、新たな環境や人生の転機に直面する中で、再び揺らぎ、悩み、調整・再構築されていくという、生涯にわたるプロセスが研究では描かれます。組織アイデンティティの研究でも、組織が紆余曲折の中で自社の強みや良さを再解釈・再発見する変革プロセスがたびたび示されています。

本白書の分析結果を眺めていると、このアイデンティティ形成のプロセスが、現代の企業が経験しているデータ活用の道のりと重なって見えます。データ活用を巡って様々な意思決定が行われる現代において、多くの企業が混乱や葛藤を経験しています。しかし、その悩み

や試行錯誤のプロセスにこそ、組織がデータ活用の真の強みを見出し、革新を生むための重要な契機が隠されているのかもしれません。データを活用して施策を打ち、その結果から学び、悩んで、また次の問いを立てて考える。このデータ活用サイクルを粘り強く繰り返し続けること、その中で経験する成功も失敗も含めたすべてが、データ活用における自社らしさの形成に繋がり、他社には模倣できない独自の競争優位性へと昇華していくように感じられました。もちろん、個人や組織のアイデンティティ研究の理論メカニズムがデータ活用を巡る人事・組織の変容に当てはめられるかは未知ですが、本白書の今後の蓄積と発展を見ていく中で、その実態を少しずつ紐解くことはできるかもしれません。

本白書が、データ活用の困難と挑戦を経験している多くの企業にとって、自らの意思決定を信じて試行錯誤を恐れずに前進するための一助となることを、心から願っています。

株式会社ビジネスリサーチラボ

チーフフェロー 能渡真澄

付録 1：項目反応理論を用いた設問の特性分析

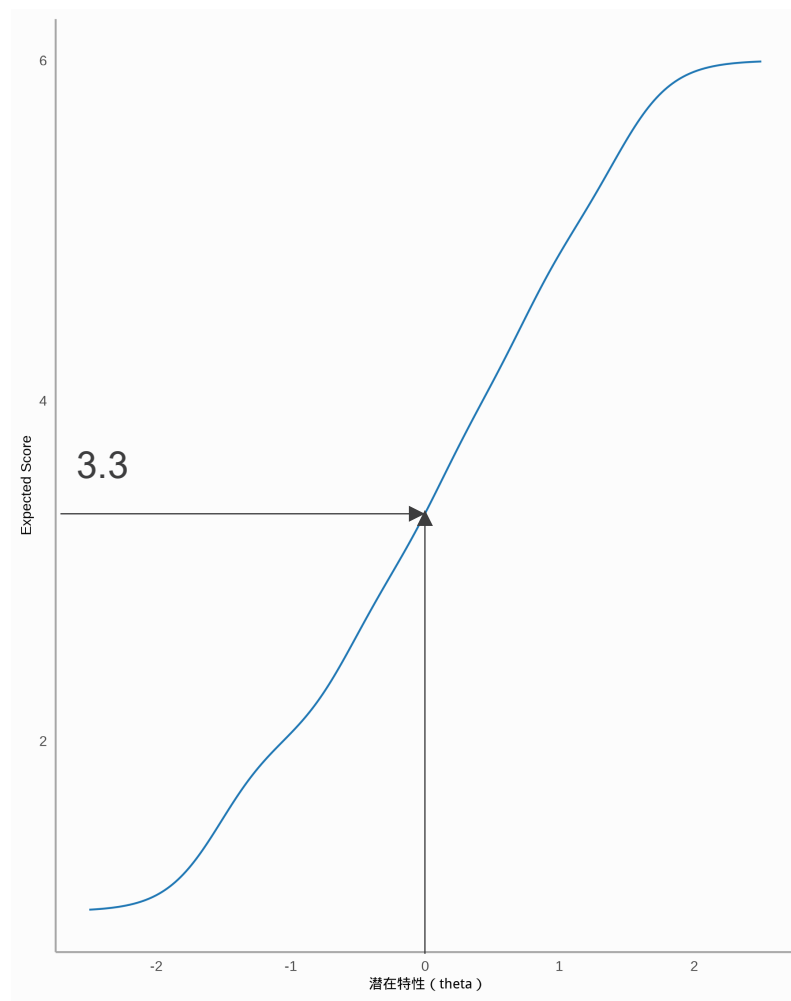
付録 1 においては、調査で用いた個々の設問がどのような特性を持っているのかを詳細に検証します。この目的のために、「項目反応理論 (Item Response Theory: IRT)」を用いた分析を行いました。

項目反応理論とは

項目反応理論 (以下、IRT) とは、テストや調査における回答者の能力や特性 (潜在特性) と、個々の設問 (項目) への回答確率との関係性を数学的なモデルで記述する分析手法です。従来の古典的テスト理論が尺度全体の合計点に基づいて信頼性を評価するのに対し、IRT は設問一つひとつの特性を「識別力」と「困難度 (または境界特性)」という二つの主要な指標で評価します。

- ・ 識別力：その設問が、測定したい潜在特性 (例えば「データ活用への積極性」) のレベルが高い人と低い人を、どれだけ鋭く見分ける能力を持っているかを示します。識別力が高い設問ほど、潜在特性のわずかな差を回答の違いとして捉えることができる、精度の高い「ものさし」と言えます。一般的に、識別力の値が 1.0 を超えると良好、2.0 を超えると非常に優れていると評価されます。
- ・ 困難度／境界特性：回答者がどの程度の潜在特性を持っていれば、その設問に肯定的に回答する確率が 50% を超えるか、あるいはリッカート尺度における各選択肢の回答確率が逆転するか、という「境界」を示します。この値が高いほど、より高いレベルの潜在特性がなければ肯定的な回答 (例えば「非常にあてはまる」) が得られにくい、難易度の高い設問であることを意味します。

まずこの分析を通じて、本調査で用いた各設問が、測定しようとしている概念をどの程度適切に捉えられているのか、また、各設問への回答のしやすさに偏りはないかといった、尺度の品質を検証します。これによって、本白書で展開してきた分析結果全体の信頼性と妥当性を補強することを狙います。



さらに、識別力と困難度から推定される「各質問項目の各選択肢が、回答者の潜在特性に応じてどう変化するか」を表すグラフを上図のように出力しています。グラフは、横軸にこの項目が測定している概念の潜在特性 (theta) の値を取り、縦軸に各質問項目における回答値の期待値 (expected score) を取っています。これは「回答者の能力・特性・状態に応じて、各項目への回答値はどの程度になるか」を表しており、グラフが上の位置にあるほどその項目において「非常にあてはまる」や「はい」などの肯定的な回答値を報告する可能性が高いことを表します。「あてはまらない～あてはまる」など複数の連続的な選択肢から回答を選ぶリッカート法項目の場合は、最小値 1、最大値は各質問項目の選択肢の個数に応じて 4～5 を取り、潜在特性に応じた回答値がグラフで示されます。

例えば、上図を「学習意欲」を測定するある質問項目の回答データのグラフだとします。グラフを見ると、潜在特性が 0 のところで期待得点 3.3 点となっています。これは、「学習意欲の潜在特性=0 (平均) の人は、この質問項目に 3.3 点程度の回答値をつけると推測される」ことを意味します。この質問項目を「1：まったくあてはまらない、2：あてはまらない

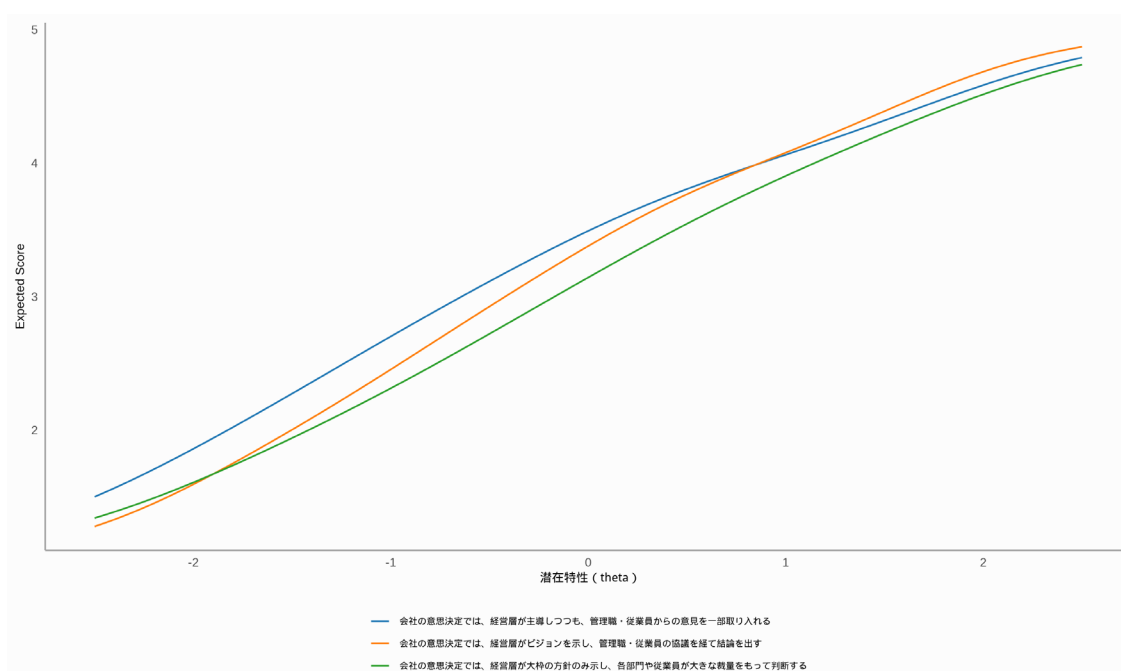
い、3：どちらともいえない、4：あてはまる、5：非常にあてはまる」で回答されたとした場合、「学習意欲が平均的な人は、この質問項目には 3.3＝どちらともいえない～あてはまるを選ぶ可能性が高い」といえます。なお、「現在導入しているシステム：勤怠管理システム（はい/いいえ）」など、2 択で回答する場合は、このグラフの縦軸の期待値が 0～1 となり、これは「はい」と答える確率（%）を意味します。

いずれの場合でも、このグラフは「潜在特性が-2, -1 と低い段階で期待値が高くなる質問項目は、平均以下の人でも容易に肯定的な回答がしやすい簡単な項目だ」と言えます。逆に、「潜在特性が+1, +2 と高い段階でも期待値が低いままの質問項目は、平均以上の人でも肯定的な回答を選びにくい難しい項目だ」と言えます。この性質から、「各質問項目の内容が表す事柄が、測定したい概念において、どの程度簡単～難しいか」を把握することができます。例えば、「学習意欲」を測定する項目において、「勉強に繋がる情報を検索する」という項目が-1 と早い段階で期待値が高まる簡単な項目だとします。すると「勉強に繋がる情報を検索することは、学習意欲が低い段階の人でも容易にあてはまると回答する項目だ」とわかります。これを言い換えると、「勉強に繋がる情報を検索することは、学習意欲が低い段階でも実行される程度の行為である」と分かるわけです。

したがって、このグラフも参照することで、本白書で測定した各質問項目が測定する概念に関連してどの程度簡単～難しいかを、項目間で比較できます。この情報から、日本の人事を巡る様々な施策や関心、悩みがこういった特徴を持つか、より詳しく知ることができます。

経営層のマネジメントスタイルに関する設問

企業の意思決定における経営層のマネジメントスタイルを尋ねた設問群を検証します。この設問群は、企業の意思決定文化がどの程度ボトムアップ型なのかを測定することを意図しています。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
会社の意思決定では、経営層が主導しつつも、管理職・従業員からの意見を一部取り入れる	1.127	-2.300	-1.250	-0.118	1.779
会社の意思決定では、経営層がビジョンを示し、管理職・従業員の協議を経て結論を出す	1.319	-1.999	-0.928	0.043	1.623
会社の意思決定では、経営層が大枠の方針のみ示し、各部門や従業員が大きな裁量をもって判断する	1.032	-1.998	-0.679	0.311	1.828

分析の結果、各項目の識別力は 1.03 から 1.32 の範囲にあり、いずれも良好な水準でした。これらの設問が、企業の意思決定スタイルという潜在特性を捉えられていることを意味しています。特に、「経営層がビジョンを示し、管理職・従業員の協議を経て結論を出す」という設問の識別力が最も高く、このような協調的な意思決定プロセスの有無が、企業のマネジメントスタイルを測る上で重要な指標となっていることがうかがえます。

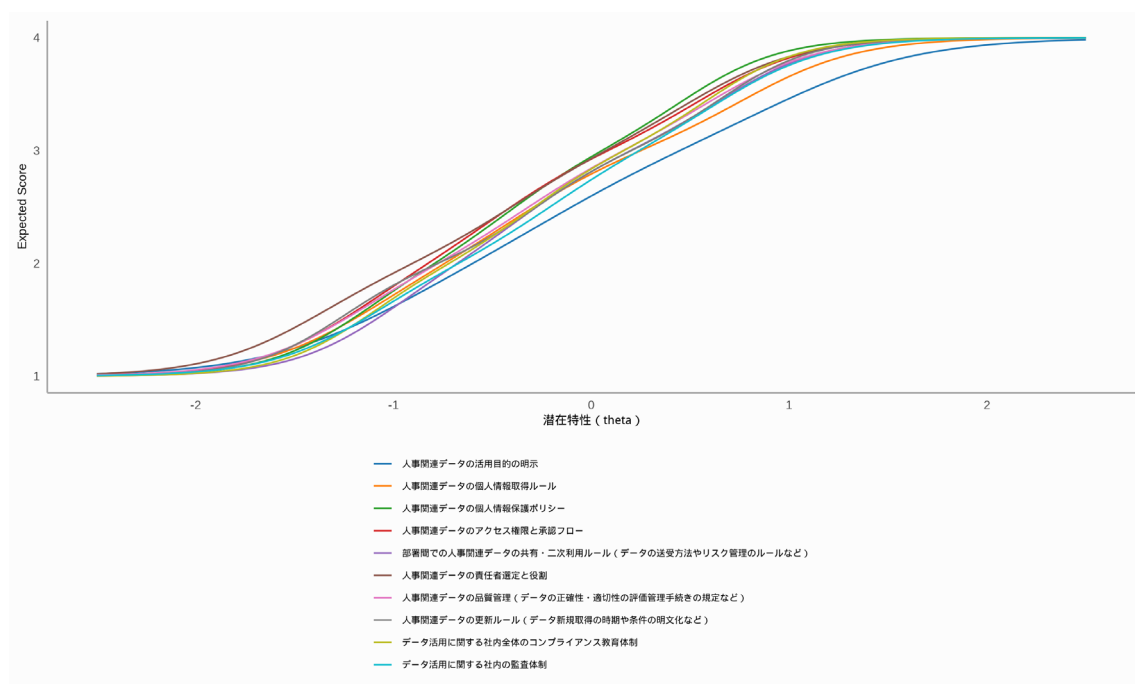
各選択肢の回答のされやすさを示す境界特性に目を向けると、項目ごとに特徴が見られます。例えば、「経営層が主導しつつも、管理職・従業員からの意見を一部取り入れる」という設問は、他の項目に比べて境界特性の値が全体的に左側（マイナス方向）に位置しています。これは、多くの企業で実践されやすく、肯定的な回答（「あてはまる」「非常にあてはまる」）を得やすい、比較的「易しい」項目であることを意味します。一方で、「経営層が大枠の方針のみ示し、各部門や従業員が大きな裁量をもって判断する」という、より従業員への権限移譲が進んだスタイルを問う設問では、境界特性がやや右側（プラス方向）に寄っています。これは、このレベルのボトムアップ型意思決定を実現している企業はまだ少なく、肯定的な回答を得るためのハードルが相対的に高い、「難しい」項目であることを示唆しています。

これらの結果から、多くの企業がトップダウン→辺倒から脱却し、従業員の意見を取り入れる方向へシフトしつつあるものの、従業員に大きな裁量を委ねるレベルにまで到達するには、まだ組織的なハードルが存在するという実態が、設問の特性からも見て取れます。

加えて、「会社の意思決定では、経営層が主導しつつも、管理職・従業員からの意見を一部取り入れる」のグラフが他2項目と比べてやや上側にあることから、この質問項目は他と比べて高得点となりやすいとわかります。つまり、この内容は経営層のマネジメントスタイルにおいて、ボトムアップ型の始まりとなる特徴であると捉えられます。

人事データの取り扱い（データガバナンス）に関する設問

人事データを取り扱う上でのルールや体制の整備・運用状況、すなわちデータガバナンスについて尋ねた10項目から成る設問群を分析します。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3
人事関連データの活用目的の明示	1.585	-1.035	-0.135	0.986
人事関連データの個人情報取得ルール	2.040	-1.155	-0.319	0.800
人事関連データの個人情報保護ポリシー	2.384	-1.180	-0.395	0.489
人事関連データのアクセス権限と承認フロー	2.191	-1.212	-0.431	0.582
部署間での人事関連データの共有・二次利用ルール（データの送受方法やリスク管理のルールなど）	2.310	-1.048	-0.300	0.682
人事関連データの責任者選定と役割	2.084	-1.398	-0.398	0.533
人事関連データの品質管理（データの正確性・適切性の評価管理手続きの規定など）	2.135	-1.214	-0.324	0.633
人事関連データの更新ルール（データ新規取得の時期や条件の明文化など）	2.545	-1.271	-0.275	0.676
データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制	2.493	-1.138	-0.293	0.614
データ活用に関する社内の監査体制	2.181	-1.123	-0.206	0.678

この設問群は、全体として高い測定精度を持っていることが明らかになりました。10 項目中 9 項目で識別力が 2.0 を超えており、特に「人事関連データの個人情報保護ポリシー」「部署間でのデータ共有・二次利用ルール」「データの更新ルール」「データ活用に関する社内全体のコンプライアンス教育体制」といった項目では、識別力が 2.3 以上を示しました。これらの設問が「データガバナンスの成熟度」という潜在特性をシャープに測定できていることを意味します。具体的なルールや体制の有無を問う設問は、企業の取り組みレベルを明確に区別する上で効果的であることがわかります。

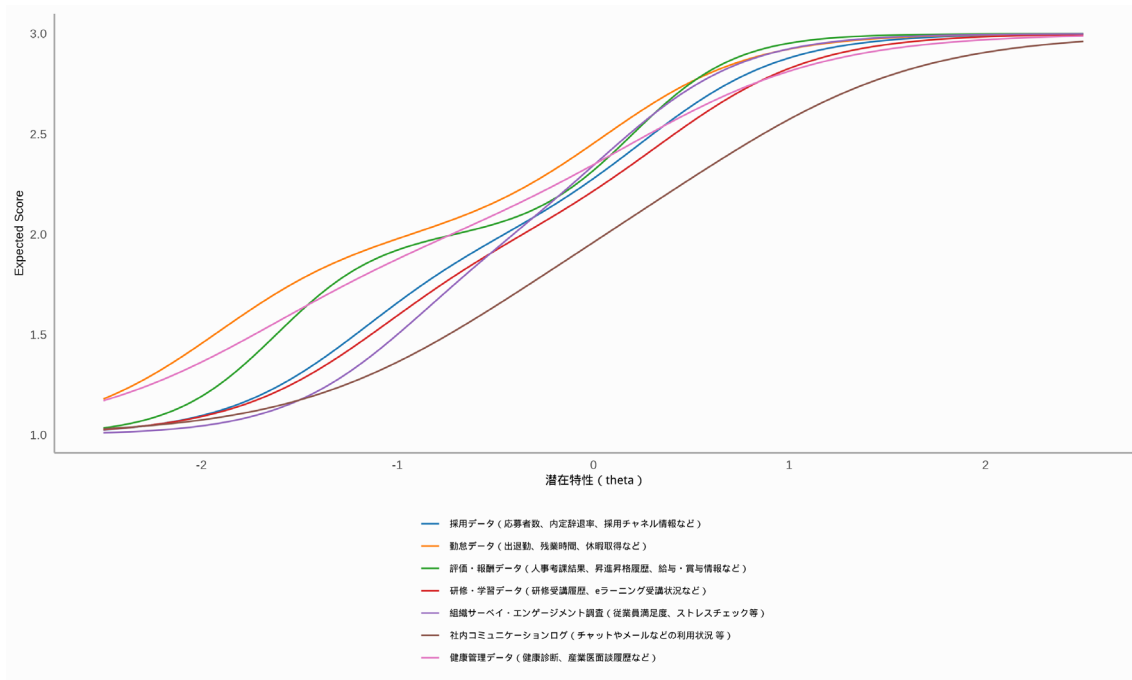
境界特性については、項目間で大きなばらつきは見られず、バランスの取れた尺度となっていることが確認できました。各項目の境界特性を見ると、「整備はされているが、運用は

不十分」と「整備されており、ほどほどに運用されている」の間（境界特性 2）の壁が比較的 low（-0.43 から -0.14）、「ほどほどに運用」と「運用が徹底されている」の間（境界特性 3）の壁がそれよりも高い（0.49 から 0.99）傾向にあります。これは、データガバナンスに関する何らかのルールを「整備」し、「ほどほどに運用」する段階までは多くの企業が到達しやすいものの、それを組織の隅々まで「徹底」させる段階へ移行するには、より高いレベルの組織的な取り組みが必要であることを示唆しています。

グラフを見ると、「人事関連データの活用目的の明示」が他のグラフと比べてやや下にあり、潜在特性が 0 を超えた平均以上の状態でも得点が高まりにくい様子が見て取れます。このことから、データ取り扱いのガバナンス整備・運用において、「人事関連データの活用目的の明示」はやや取り組まれにくい実践であると理解できます。

収集・分析している人事データの種類に関する設問

企業がどのような種類の人事データを収集し、分析しているかを尋ねた設問群です。この設問群は、「収集していない」「収集している」「収集して分析もしている」という 3 つの選択肢で構成されています。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2
採用データ (応募者数、内定辞退率、採用チャネル情報など)	1.648	-1.193	0.282
勤怠データ (出退勤、残業時間、休暇取得など)	1.566	-1.927	0.061
評価・報酬データ (人事考課結果、昇進昇格履歴、給与・賞与情報など)	2.213	-1.618	0.199
研修・学習データ (研修受講履歴、eラーニング受講状況など)	1.524	-1.106	0.384
組織サーベイ・エンゲージメント調査 (従業員満足度、ストレスチェック等)	1.742	-0.956	0.138
社内コミュニケーションログ (チャットやメールなどの利用状況 等)	1.105	-0.615	0.740
健康管理データ (健康診断、産業医面談履歴など)	1.171	-1.693	0.244

分析の結果、識別力は項目によってばらつきが見られました。特に「評価・報酬データ (人事考課結果など)」の識別力が 2.21 と高く、このデータの収集・分析状況が、企業の人事データ活用の積極性を測る上で重要な指標となっていることがわかります。一方で、「社内コミュニケーションログ」の識別力は 1.11 と相対的に低く、このデータの活用はまだ一般的ではなく、活用レベルを測る指標としての重要度は他の項目に比べて低いことを示しています。

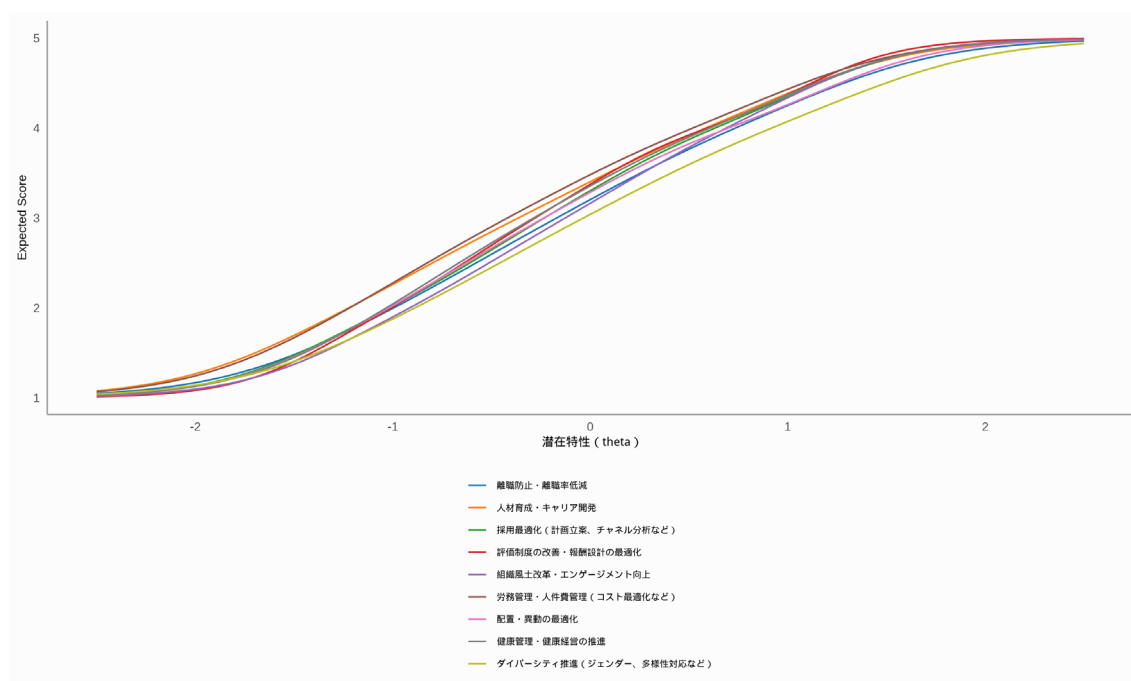
各項目の回答のされやすさを示す境界特性を見ると、企業におけるデータ活用の実態が反映されています。「勤怠データ」では、境界特性が他の項目に比べて大きく左側に位置しており、多くの企業で「収集」あるいは「分析」がなされている、ハードルの低い項目であることがわかります。対照的に、「社内コミュニケーションログ」は境界特性が右側に位置し、「収集・分析している」と回答するためには、かなり高いレベルのデータ活用推進度が

求められる、難易度の高い項目であることが示されました。これらの結果は、企業におけるデータ活用が、管理しやすい勤怠データなどから始まり、徐々に戦略的で扱いの難しいデータへと対象を広げていくという過程を裏付けています。

グラフを見ると、「社内コミュニケーションログ（チャットやメールなどの利用状況等）」が他と比べて低い位置にあり、潜在特性が高くても得点が高まりにくいとわかります。このことから、「社内コミュニケーションログ」のデータは他の人事関連データと比べて、収集・分析がしづらい物であるとわかります。

人事データ分析活用の目的に関する設問

収集したデータをどのような目的で活用しているかを尋ねた設問群です。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
離職防止・離職率低減	1.586	-1.339	-0.573	0.199	1.195
人材育成・キャリア開発	1.686	-1.582	-0.817	0.060	1.062
採用最適化（計画立案、チャネル分析など）	1.914	-1.398	-0.583	0.100	1.114
評価制度の改善・報酬設計の最適化	2.286	-1.360	-0.633	0.056	1.101
組織風土改革・エンゲージメント向上	1.930	-1.287	-0.500	0.238	1.095
労務管理・人件費管理（コスト最適化など）	1.682	-1.522	-0.857	-0.032	1.015
配置・異動の最適化	1.878	-1.362	-0.635	0.132	1.225
健康管理・健康経営の推進	1.831	-1.324	-0.689	0.070	1.091
ダイバーシティ推進（ジェンダー、多様性対応など）	1.552	-1.244	-0.457	0.350	1.414

この設問群も全体的に識別力が高く、1.55 から 2.29 の範囲に収まっており、データ活用の目的意識の高さを的確に測定できていることが確認できました。中でも、「評価制度の改善・報酬設計の最適化」を目的としているかどうか、企業全体のデータ活用への意欲を最も強く反映する設問（識別力 2.29）となっています。

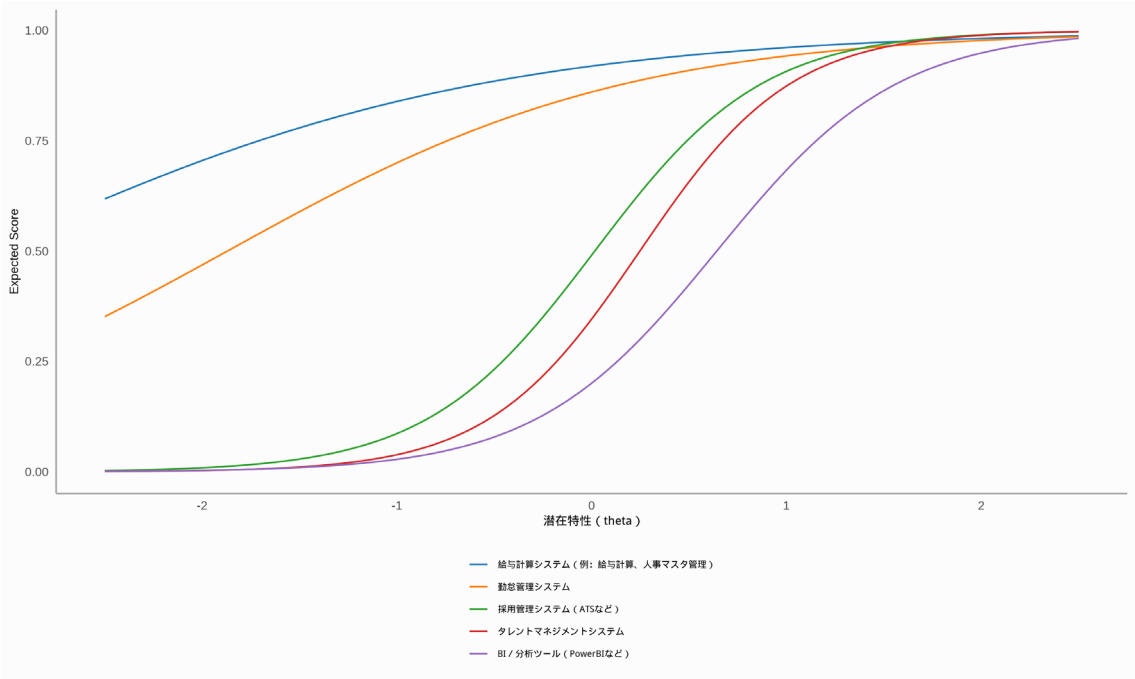
境界特性に目を向けると、9つの目的の間で大きな差はありませんでした。いずれの目的も、データ活用がある程度進んだ企業であれば、等しく視野に入ってくるテーマであることを示唆しています。ただし、「ダイバーシティ推進」に関する項目は、他の項目に比べて境界特性がわずかに右に寄る傾向が見られます。これは、「少しあてはまる」から「非常にあてはまる」までの肯定的な回答を得るためのハードルが、他の目的に比べてやや高いことを意

味しており、ダイバーシティ推進を目的としたデータ活用が、まだ他の人事課題に比べて発展途上にあるという実態を反映している可能性があります。

グラフから見ても、「ダイバーシティ推進」は他と比べて低い位置にあり、潜在特定が高まっても得点が少し伸び悩むものと考えられ、発展途上であることがわかります。

導入・利用しているシステムに関する設問

人事領域で導入・利用しているシステムを尋ねた、複数回答形式の設問です。2 値データ（はい／いいえ）のため、ここでは「困難度」で評価します。困難度は、その項目に「はい」と回答することが、どれほど難しいかを示します。



質問項目	識別力	困難度
給与計算システム (例: 給与計算、人事マスタ管理)	0.459	-3.119
勤怠管理システム	0.572	-1.872
採用管理システム (ATSなど)	1.363	0.015
タレントマネジメントシステム	1.514	0.247
BI/分析ツール (PowerBIなど)	1.265	0.641

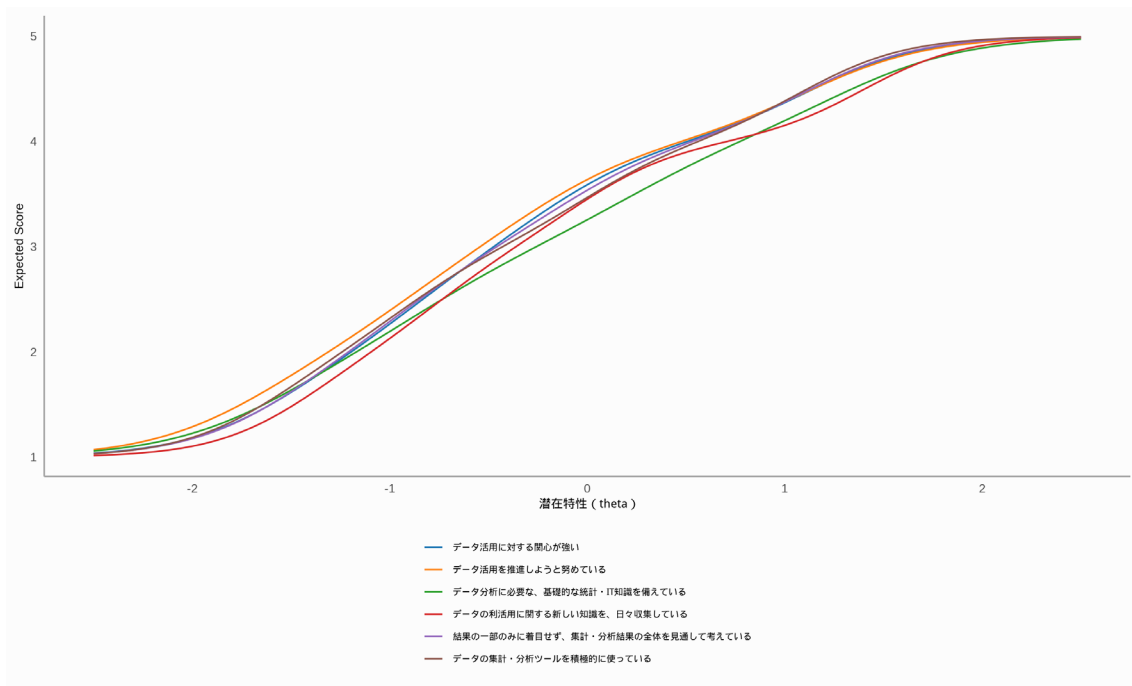
結果は、人事関連システムの普及段階を示しています。「給与計算システム」(困難度 -3.12)と「勤怠管理システム」(困難度 -1.87)は、困難度が低い値となりました。これらのシステムの導入が多く企業にとって「当たり前」であり、「はい」と回答することが非常に「易しい」ことを意味します。

一方で、「採用管理システム」(0.02)や「タレントマネジメントシステム」(0.25)の困難度は0付近、そして「BI/分析ツール」(0.64)はプラスの値を示しました。これらの戦略的なシステムを導入している企業はまだ限定的であり、「はい」と回答するには、より高いレベルのデータ活用推進度が求められることを示しています。特にBIツールは、最も「難しい」項目となっており、専門的な分析ツールの導入が、データ活用における一つの到達点であることを示唆しています。

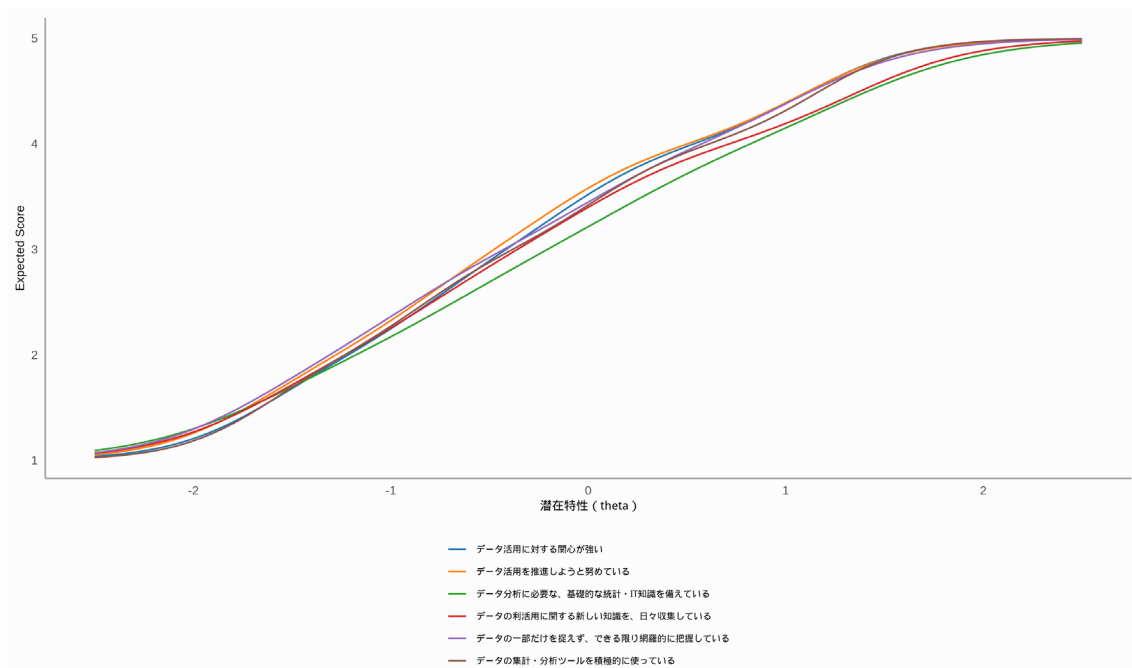
グラフでは、給与計算システムと勤怠管理システムが全体的に高い位置にあり、潜在特性が非常に低い段階から期待得点が0.5を超えています。この質問項目は「はい/いいえ」の2択で質問しているため、この値は「はいと答える確率」を指し、これら二つのグラフは潜在特性が低い状態でも「はい」と答えやすいと読み取れます。上記の困難度の読み取りとも符合し、「給与計算システムと勤怠管理システムは、導入・利用しているシステムの中でも、全体的な導入意欲や実践がほとんどない（潜在特性が低い）企業でも、多くの場合導入されている」と解釈できます。他方、BI/分析ツールは他のグラフよりグラフが低い位置にあり、潜在特性が+1に近い程度で期待得点が0.5を超えています。期待得点は標準正規分布を仮定するため、+1はおおよそ上位16%程度となり、「システムの導入・利用に関する意欲や実践の度合いが上位16%にあたる企業で、BI/分析ツールの導入・活用に「はい」と答える確率が50%を超えてくる」と解釈できます。BI/分析ツールの導入・活用は、システムの導入を推し進める企業の中でも一部が活用を始めているツールだと考えられます。

データ利活用に対する心理・態度（心得）に関する設問

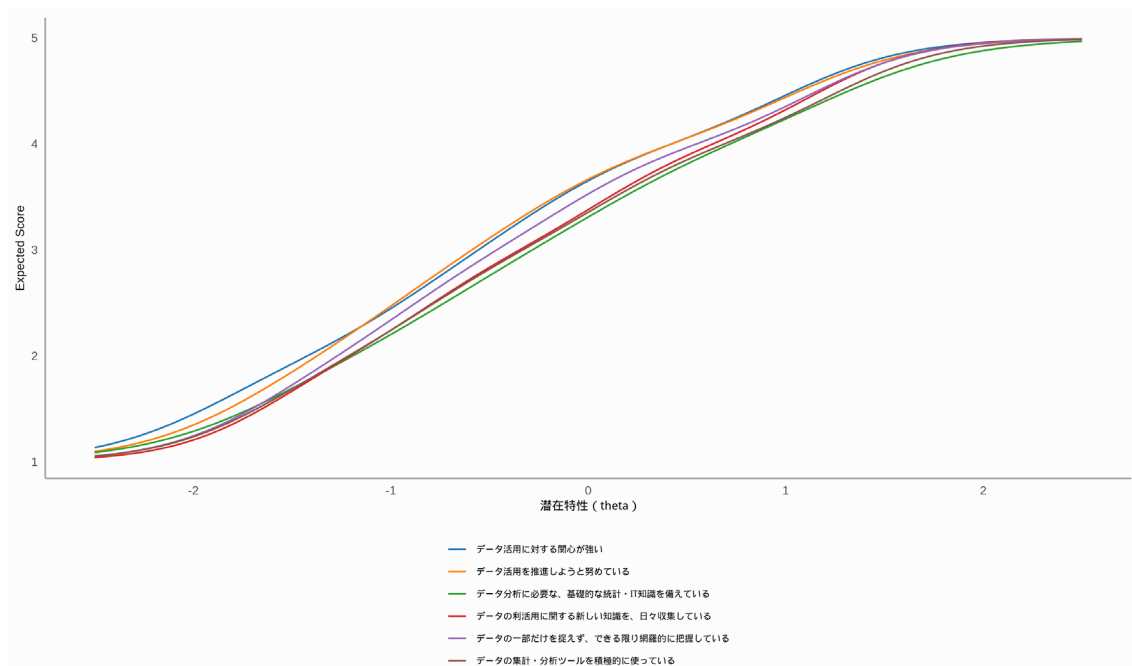
人事部門、人事以外の管理職、経営層のそれぞれについて、データ活用への「関心・知識」と「抵抗感」を測定した設問群です。これらの設問群は、本調査の中でも重要な役割を担っており、IRT分析の結果からもその高い品質が証明されました。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
データ活用に対する関心が強い	1.987	-1.514	-0.830	-0.158	1.132
データ活用を推進しようと努めている	1.887	-1.670	-0.902	-0.219	1.128
データ分析に必要な、基礎的な統計・IT知識を備えている	1.763	-1.541	-0.770	0.227	1.294
データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している	2.281	-1.425	-0.743	-0.004	1.402
結果の一部のみに着目せず、集計・分析結果の全体を見通して考えている	2.044	-1.514	-0.877	-0.078	1.117
データの集計・分析ツールを積極的に使っている	2.199	-1.579	-0.890	0.011	1.098



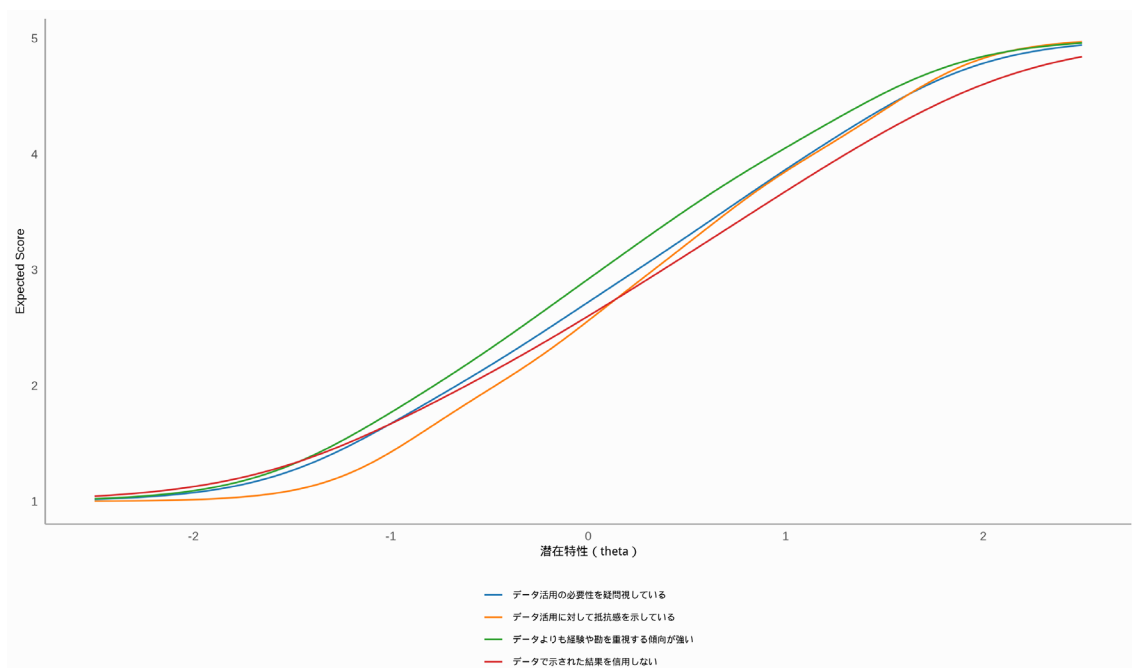
質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
データ活用に対する関心が強い	2.212	-1.624	-0.783	-0.062	1.107
データ活用を推進しようと努めている	2.122	-1.683	-0.844	-0.124	1.102
データ分析に必要な、基礎的な統計・IT知識を備えている	1.620	-1.644	-0.663	0.238	1.358
データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している	1.871	-1.650	-0.780	0.040	1.359
データの一部だけを捉えず、できる限り網羅的に把握している	1.919	-1.691	-0.906	0.031	1.095
データの集計・分析ツールを積極的に使っている	2.447	-1.631	-0.827	0.053	1.163



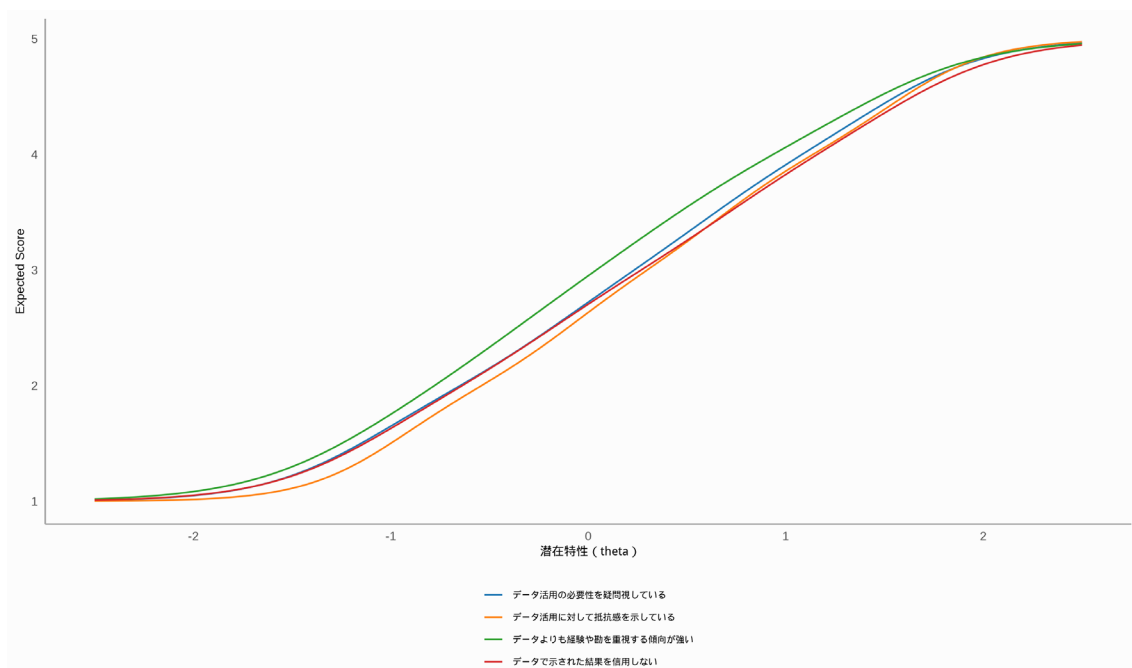
質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
データ活用に対する関心が強い	1.871	-1.894	-0.900	-0.225	1.023
データ活用を推進しようとしている	1.769	-1.716	-0.967	-0.255	1.046
データ分析に必要な、基礎的な統計・IT知識を備えている	1.630	-1.618	-0.711	0.125	1.263
データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している	2.117	-1.601	-0.796	0.088	1.159
データの一部だけを捉えず、できる限り網羅的に把握している	2.002	-1.630	-0.883	-0.069	1.143
データの集計・分析ツールを積極的に使っている	1.968	-1.618	-0.786	0.107	1.252

上の表とグラフは、それぞれ人事部門、人事以外の管理職、経営層における結果を並べています。まず、ポジティブな側面である「関心・知識」に関する設問群（人事部門、管理職、経営層の3者共通）は、いずれも高い識別力を持つことが示されました。多くの項目で識別力が2.0前後の高い値を示しており、特に「データの利活用に関する新しい知識を、日々収集している」や「データの集計・分析ツールを積極的に使っている」といった具体的な行動を問う設問は、対象者のデータ活用への積極性をシャープに捉えることができます。これらの設問が、実際の行動レベルでの積極性を的確に測定する、優れた「ものさし」であることを意味します。

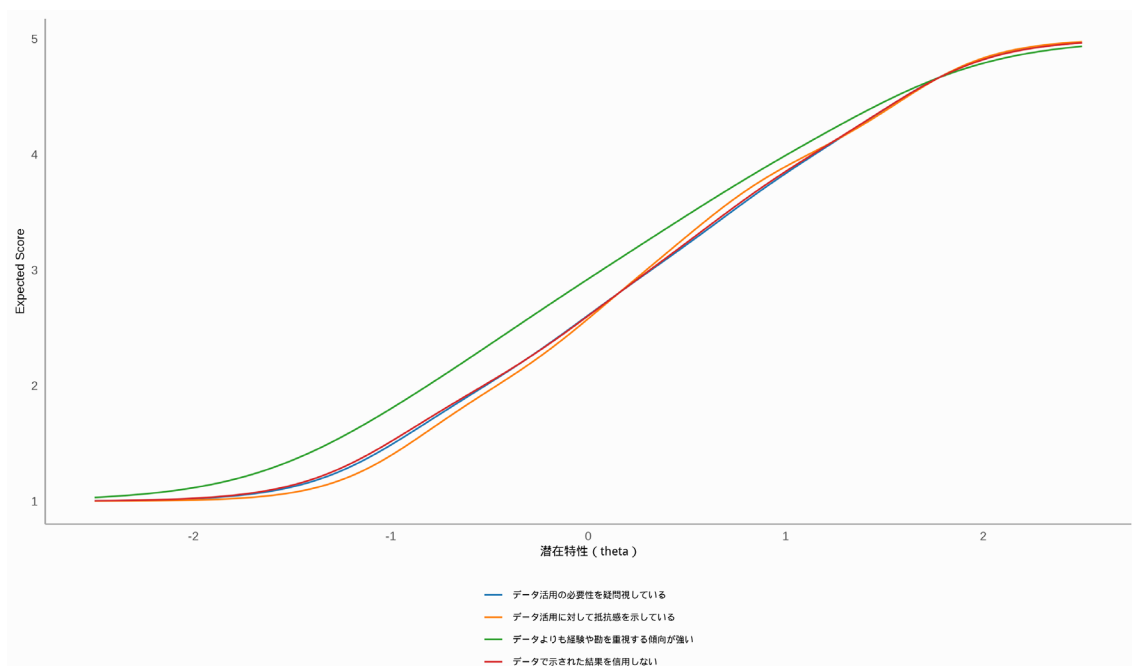
人事部門、人事以外の管理職、経営層のグラフ全体を見ると、ある質問項目が突出して上側・下側にある様子が見られません。このことから、データ活用に関する関心や知識に関して、今回取り上げた質問項目の内容は、いずれかが早期に実行され始めたりすることなく、データ活用への関心や知識の高まりに応じて個々の内容が同時に高まっていくのだと考えられます。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
データ活用の必要性を疑問視している	1.712	-1.111	-0.179	0.685	1.507
データ活用に対して抵抗感を示している	2.238	-0.894	-0.022	0.682	1.575
データよりも経験や勘を重視する傾向が強い	1.725	-1.186	-0.319	0.439	1.396
データで示された結果を信用しない	1.322	-1.084	-0.046	0.837	1.661



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
データ活用の必要性を疑問視している	1.969	-1.108	-0.163	0.631	1.501
データ活用に対して抵抗感を示している	2.349	-0.975	-0.094	0.688	1.570
データよりも経験や勘を重視する傾向が強い	1.719	-1.145	-0.357	0.413	1.401
データで示された結果を信用しない	1.879	-1.075	-0.177	0.713	1.577



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
データ活用の必要性を疑問視している	2.132	-0.946	-0.075	0.712	1.557
データ活用に対して抵抗感を示している	2.405	-0.876	-0.028	0.609	1.598
データよりも経験や勘を重視する傾向が強い	1.560	-1.179	-0.386	0.501	1.454
データで示された結果を信用しない	2.120	-0.980	-0.057	0.682	1.560

次の上の表とグラフは、先と同様に、それぞれ人事部門、管理職、経営層における結果を並べています。ネガティブな側面である「抵抗感」に関する設問群も、同様に高い識別力を示しました。特に「データ活用に対して抵抗感を示している」という直接的な設問は、いずれの対象者においても識別力が2.0を超えており、データ活用への障壁となるネガティブな姿勢を的確に検出できています。

これらの設問群の境界特性を見ると、興味深い傾向が浮かび上がります。「関心・知識」の各項目では、肯定的な回答（「あてはまる」「非常にあてはまる」）を得るための境界特性が、マイナスからプラスにわたってバランス良く分布しています。これにより、関心度が低い層から非常に高い層まで、幅広くそのレベルを測定することが可能になっています。

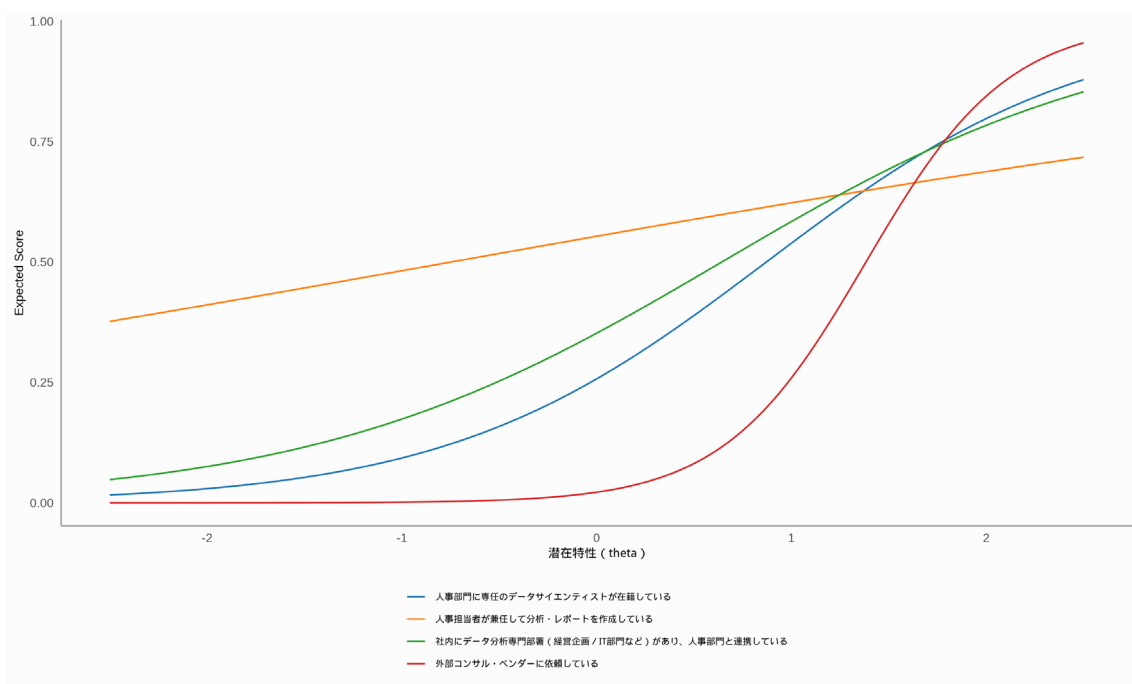
対照的に、「抵抗感」の各項目では、肯定的な回答を得るための境界特性が、全体的にプラス方向に偏っています。例えば、「データ活用の必要性を疑問視している」という設問では、「どちらともいえない」から「あてはまる」への境界（境界特性3）が0.6から0.8程度の値を示しています。明確に「抵抗感がある」と回答するには、平均以上のかなり強い抵抗感が必要であることを示唆しています。多くの回答者は、あからさまに抵抗感を示すことにためらいを感じるのかもしれません。この結果は、組織内の潜在的な抵抗感を測定する上

での難しさを示唆すると同時に、本調査の設問がその測定に成功していることを示しています。

グラフを見ると、特に管理職と経営層において、「データよりも経験や勘を重視する傾向が強い」が他項目と比べてグラフが上の位置にあり、より得点が高まりやすい傾向が見られます。他の項目は「データ活用の必要性を疑問視」「データ活用への抵抗感」「データで示された結果を信用しない」と明確な拒否を捉えていることも考えると、データの活用を否定するこれらの質問項目の中でも「データよりも経験や勘を重視する」ことは、管理職や経営層においてより容易に実行されやすいのだと捉えられます。データを軽視し経験や勘を重視する姿勢は、データ活用への抵抗を示す早期のサインになっているのかもしれません。

データ分析の担当者・チーム体制に関する設問

データ分析を担う体制について尋ねた設問ですが、この設問群は解釈に注意が必要です。IRT 分析の結果も、その課題を裏付けています。



質問項目	識別力	困難度
人事部門に専任のデータサイエンティストが在籍している	0.716	0.870
人事担当者が兼任して分析・レポートを作成している	0.169	-0.751
社内にデータ分析専門部署（経営企画／IT部門など）があり、人事部門と連携している	0.558	0.641
外部コンサル・ベンダーに依頼している	1.613	1.382

顕著なのは、「人事担当者が兼任して分析・レポートを作成している」という項目の識別力が0.17と低い点です。これは、この項目が他の項目（「専任データサイエンティストが在籍」「社内に専門部署あり」「外部コンサルに依頼」と測定している概念、すなわち「分析体制の専門性の高さ」という軸では、十分に機能していないことを意味します。他の3項目は分析体制の「専門性」の度合いを示す指標と言えますが、「兼任」という状態は、専門性が高い企業でも低い企業でも起こりうるため、この軸上では回答者をうまく区別できないのかもしれません。

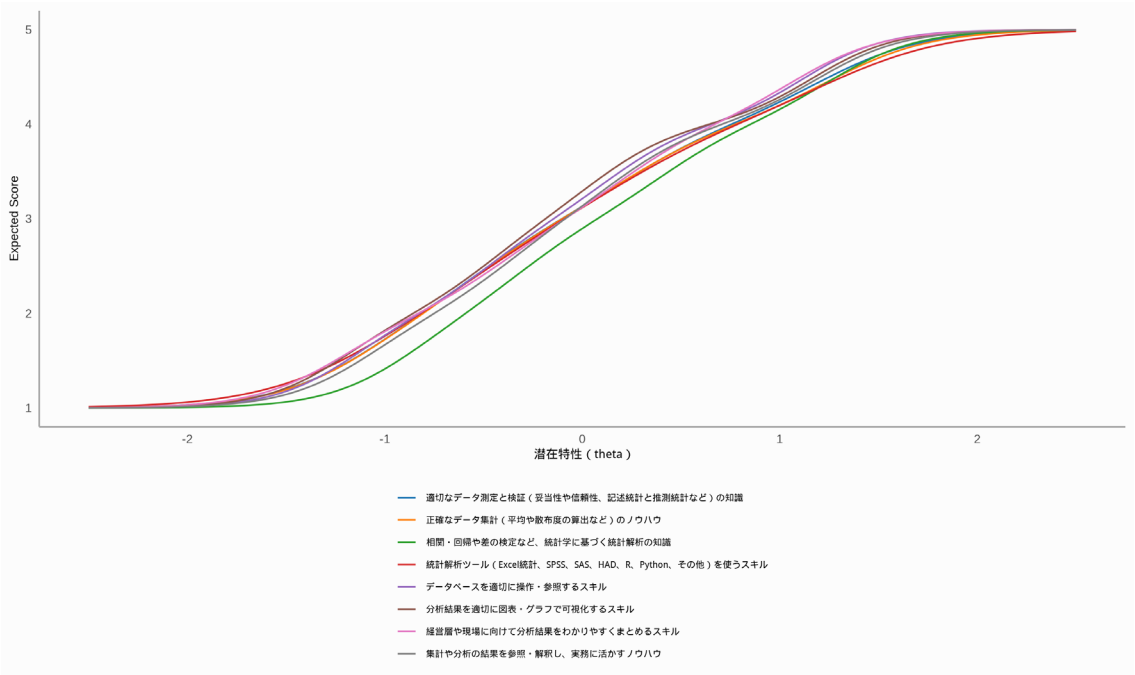
この結果から、この設問群全体を一つの尺度として扱う際には、各項目を個別の状態として解釈する必要があることがわかります。

グラフでもその傾向は表れており、「人事担当者が兼任して分析・レポートを作成している」のグラフは潜在特性の値が低くても高い位置にあります。これは「データ分析の担当者やチーム体制が全体的に整っている程度と関係なく、人事担当者が分析・レポート作成を兼任することは多くの企業で実践されている」と考えられます。他方、「外部コンサル・ベン

ダーに依頼している」は潜在特性+1.4程度でようやく 0.5 点（「はい」の確率 50%）を超えるグラフとなっています。潜在特性+1.4 点は標準正規分布と照らし合わせると上位 8%程度に該当し、「外部コンサル・ベンダーへの依頼は、データ分析の担当者・チーム体制が上位 8%程度に進んでいる企業で活用が進められ始める実践だ」と考えられます。

人事担当者の分析スキル・知識に関する設問

人事担当者が自身の分析スキルや知識をどのように評価しているかを尋ねた設問群です。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
適切なデータ測定と検証（妥当性や信頼性、記述統計と推測統計など）の知識	2.244	-1.094	-0.502	0.267	1.226
正確なデータ集計（平均や散布度の算出など）のノウハウ	2.282	-1.098	-0.491	0.261	1.271
相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識	2.620	-0.882	-0.286	0.424	1.269
統計解析ツール（Excel統計、SPSS、SAS、HAD、R、Python、その他）を使うスキル	1.881	-1.102	-0.483	0.256	1.274
データベースを適切に操作・参照するスキル	2.833	-1.169	-0.467	0.169	1.126
分析結果を適切に図表・グラフで可視化するスキル	2.822	-1.216	-0.481	0.100	1.172
経営層や現場に向けて分析結果をわかりやすくまとめるスキル	2.590	-1.230	-0.416	0.242	1.087
集計や分析の結果を参照・解釈し、実務に活かすノウハウ	2.683	-1.095	-0.384	0.200	1.198

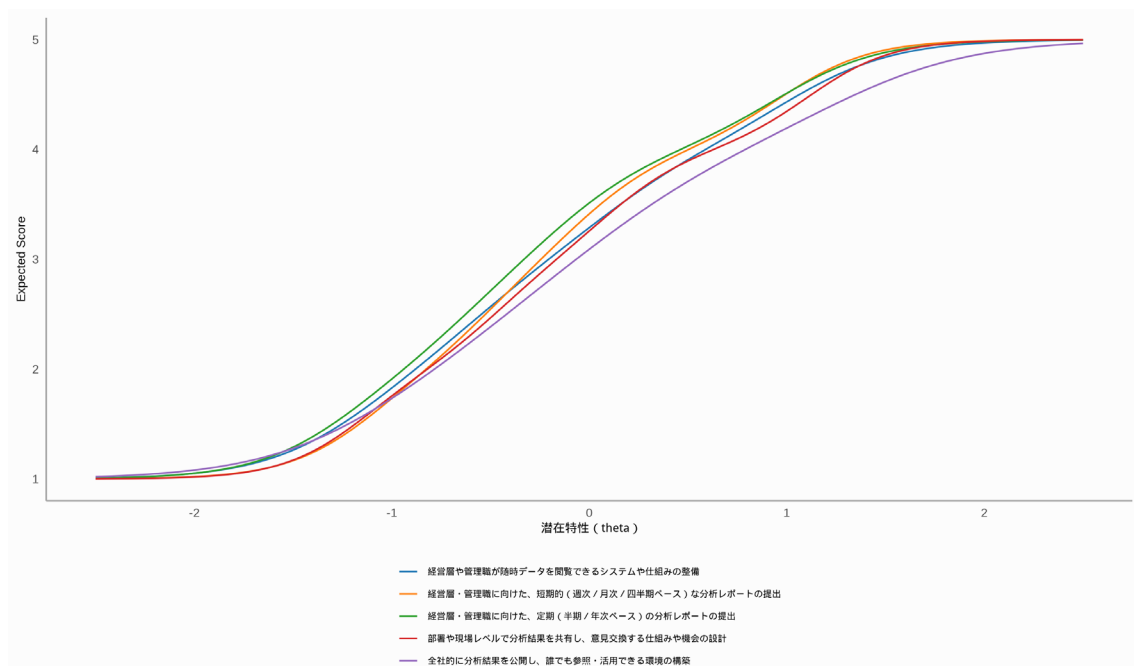
この設問群は、データガバナンスの設問群と並び、高い測定精度を持つことが示されました。調査した 8 項目のうち 7 項目で識別力が 2.2 を超え、特に「データベースを適切に操作・参照するスキル」(2.83)や「分析結果を適切に図表・グラフで可視化するスキル」(2.82)、「集計や分析の結果を参照・解釈し、実務に活かすノウハウ」(2.68)といった、実践的なスキルに関する設問の識別力が高くなっています。これらの設問が、人事担当者のデータ関連スキルという潜在特性に的確に測定できていることを指しています。

境界特性を見ると、「ないと思う」から「少しあると思う」(境界特性 1) への壁が低く (-1.23 から -0.88)、「まあまああると思う」から「豊富にあると思う」(境界特性 4) への壁が高い (1.09 から 1.27) 傾向にあります。多くの担当者が何らかのスキルを「少し」は持っているという回答しやすい一方で、「豊富にある」と自信を持って回答するには、かなり高いレベルのスキルが必要であることを意味します。この結果は、人事担当者のスキルレベルが全体として初級から中級に集中しているという実態を反映しているのかもしれません。

グラフを見ると、種々の質問項目の中でも「相関・回帰や差の検定など、統計学に基づく統計解析の知識」が他項目と比べてグラフが少し下の位置にあります。この結果から、この項目は「あてはまる」と解答されにくい傾向が少しあるとわかり、「統計学に基づく統計解析の知識獲得は、人事の分析スキル・知識を捉える様々な内容の中でも難しい実践だ」と解釈できます。

分析結果の共有・レポーティングに関する設問

分析結果を組織内でどのように共有しているかを尋ねた設問群です。



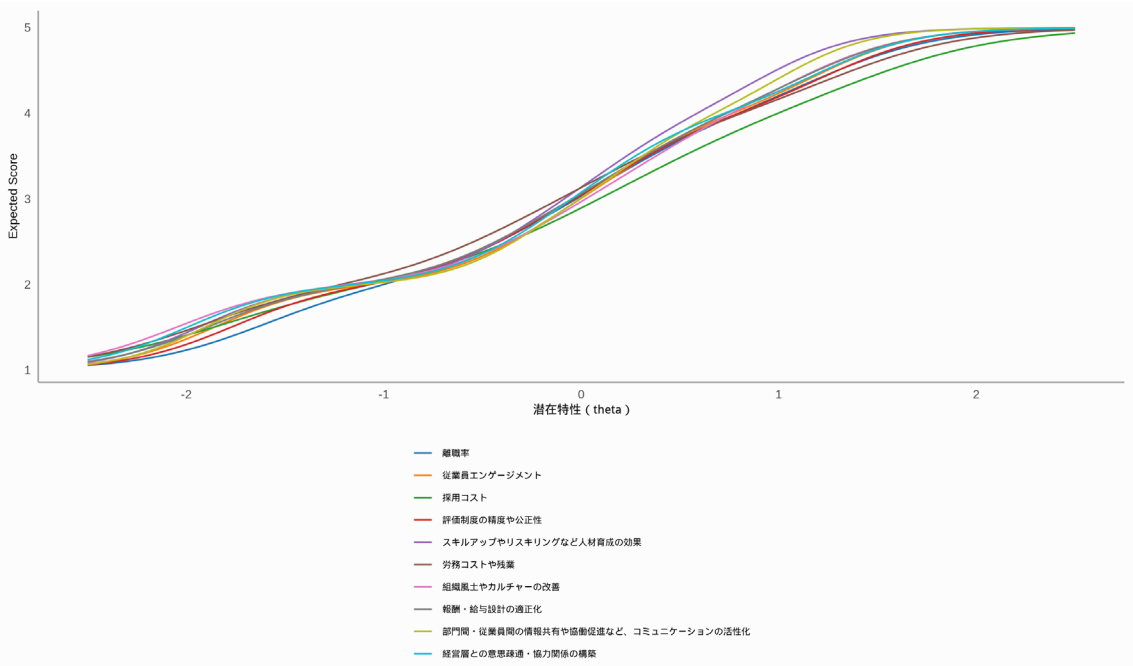
質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
経営層や管理職が随時データを閲覧できるシステムや仕組みの整備	2.126	-1.162	-0.558	0.115	1.026
経営層・管理職に向けた、短期的（週次／月次／四半期ベース）な分析レポートの提出	2.582	-1.111	-0.506	-0.006	0.980
経営層・管理職に向けた、定期（半期／年次ベース）の分析レポートの提出	2.282	-1.225	-0.601	-0.091	0.971
部署や現場レベルで分析結果を共有し、意見交換する仕組みや機会の設計	2.788	-1.157	-0.467	0.125	1.118
全社的に分析結果を公開し、誰でも参照・活用できる環境の構築	1.642	-1.060	-0.398	0.204	1.278

この設問群も全体的に識別力が高く、データ活用における重要な側面を的確に捉えられています。特に「部署や現場レベルで分析結果を共有し、意見交換する仕組みや機会の設計」（識別力 2.79）と、「経営層・管理職に向けた、短期的な分析レポートの提出」（同 2.58）の識別力が高いことが特徴です。分析結果の共有レベルを測る上で、経営層へのトップダウンの報告だけでなく、現場を巻き込んだボトムアップの対話がいかに重要かを示唆しています。この二つの活動を実践できているかどうか、企業のレポーティング文化の成熟度を測る試金石となるでしょう。

グラフを見ると、「全社的に分析結果を公開し、誰でも参照・活用できる環境の構築」のグラフが他と比べて少し下にある状態です。この結果から、「全社的に分析結果を公開し、誰でも参照・活用できる環境の構築」をあてはまると肯定的に答えるのはやや難しいことがわかり、「分析結果の共有・レポーティングの全体的な実践度がある程度高い企業でないと、全社的に分析結果を公開やその環境構築を十全に進められない」とわかります。

データ活用による成果に関する設問

データ活用がもたらした成果を 10 項目で尋ねた設問群です。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
離職率	1.924	-1.628	-0.325	0.292	1.248
従業員エンゲージメント	2.350	-1.858	-0.280	0.280	1.221
採用コスト	1.551	-1.840	-0.221	0.438	1.464
評価制度の精度や公正性	2.182	-1.768	-0.348	0.289	1.273
スキルアップやリスキリングなど人材育成の効果	2.400	-1.937	-0.349	0.195	0.944
労務コストや残業	1.793	-1.938	-0.450	0.247	1.328
組織風土やカルチャーの改善	2.082	-2.049	-0.278	0.353	1.126
報酬・給与設計の適正化	2.127	-1.891	-0.360	0.285	1.151
部門間・従業員間の情報共有や協働促進など、コミュニケーションの活性化	2.615	-1.907	-0.287	0.283	1.046
経営層との意思疎通・協力関係の構築	2.305	-1.995	-0.281	0.194	1.212

この設問群も、全体として高い識別力を持ち、データ活用がもたらす多様な成果をバランス良く測定できていることが示されました。識別力は 1.55 から 2.62 の範囲にあり、「部門間・従業員間の情報共有や協働促進など、コミュニケーションの活性化」（2.62）や「スキ

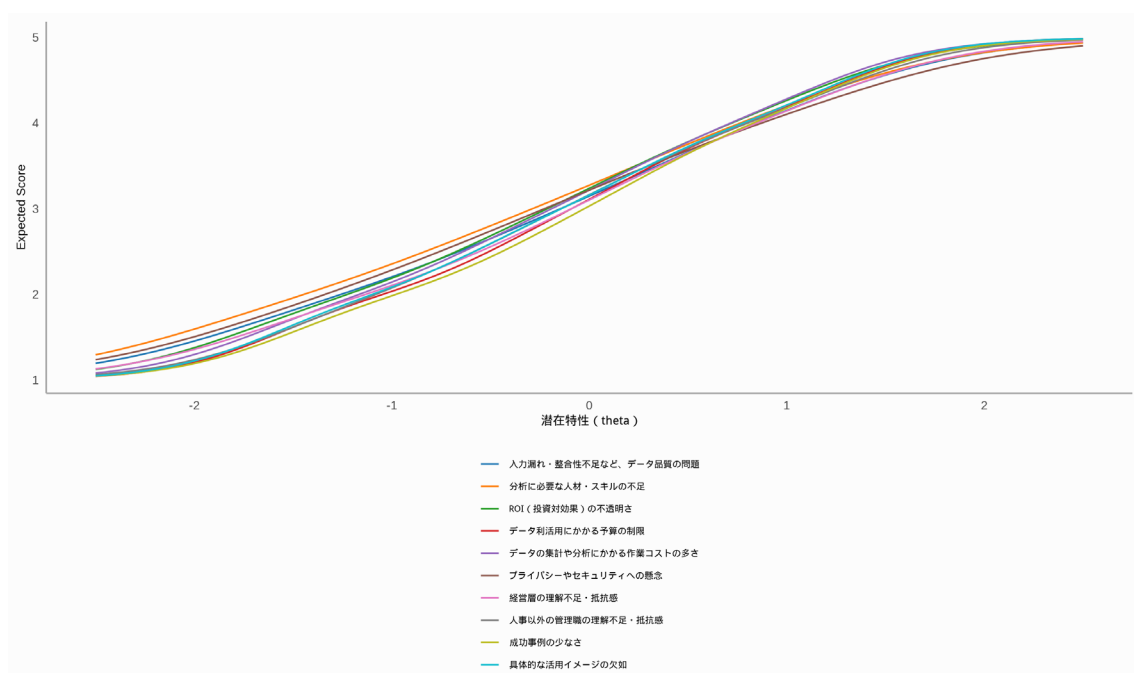
ルアップやリスキリングなど人材育成の効果」(2.40)といった項目が高くなっています。これらの成果を実感しているかどうか、データ活用の成功度合いを判断する上で重要な指標となることがわかります。

境界特性を見ると、各成果項目で「わずかに良くなった」と「まあまあ良くなった」の間（境界特性 3）の値が 0.2～0.4 程度と比較的小さく、成果を実感しやすい傾向にあります。しかし、「まあまあ良くなった」から「非常に良くなった」の間（境界特性 4）の壁は 0.94～1.46 と比較的高く、大きな成果を実感するには、より高いレベルの取り組みが必要であることが示唆されます。

グラフを見ると、「スキルアップやリスキリングなど人材育成の効果」は他と比較してグラフがやや上にあり、「採用コスト」はグラフがやや下にあります。この結果から「データ活用の成果実感として、「人材育成への効果」は全体的な成果の中でも早期に実感されやすく、「採用コスト」については強く成果実感していないとこの側面に成果を感じられないと解釈できます。本白書のアンケート対象者は人事担当者であるため、その方々が答えるデータ活用の成果として最初に感じられるものは「人材育成への効果」であるのかもしれませんが。

データ活用の課題・障壁に関する設問

データ活用を進める上で直面する課題について尋ねた設問群です。



質問項目	識別力	境界特性 1	境界特性 2	境界特性 3	境界特性 4
入力漏れ・整合性不足など、データ品質の問題	1.362	-1.849	-0.590	0.338	1.266
分析に必要な人材・スキルの不足	1.279	-2.040	-0.768	0.230	1.210
ROI（投資対効果）の不透明さ	1.651	-1.787	-0.613	0.202	1.186
データ利活用にかかる予算の制限	2.046	-1.603	-0.462	0.287	1.284
データの集計や分析にかかる作業コストの多さ	1.811	-1.700	-0.595	0.224	1.168
プライバシーやセキュリティへの懸念	1.240	-1.878	-0.697	0.247	1.396
経営層の理解不足・抵抗感	1.496	-1.731	-0.458	0.301	1.311
人事以外の管理職の理解不足・抵抗感	1.744	-1.577	-0.540	0.254	1.304
成功事例の少なさ	1.877	-1.539	-0.379	0.341	1.273
具体的な活用イメージの欠如	2.002	-1.620	-0.554	0.274	1.258

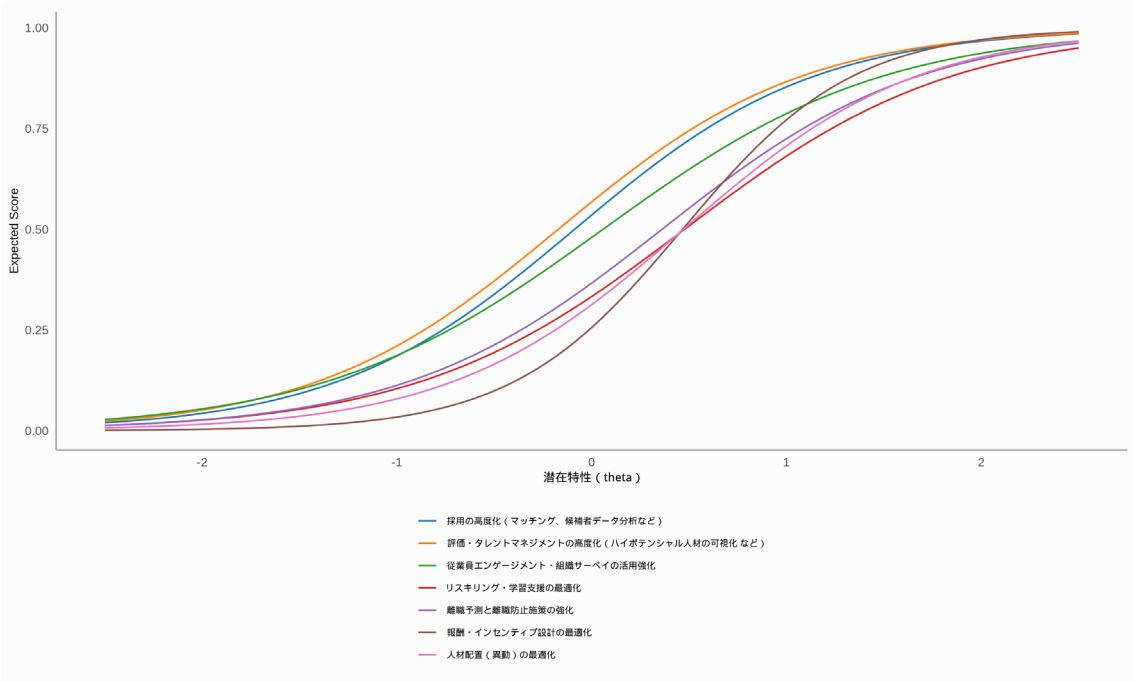
この設問群も、識別力は概ね良好でした。「データ利活用にかかる予算の制限」（2.05）や「具体的な活用イメージの欠如」（2.00）といった項目の識別力が高く、これらの課題を認識しているかどうか、企業のデータ活用ステージを判断する上で手がかりとなることを示しています。

境界特性は、項目間で大きな差はなく、バランスの取れた尺度となっています。「どちらともいえない」から「少し課題だと感じている」への境界（境界特性 2）が-0.8 から-0.4 程度と低く、何らかの課題を認識しやすい傾向にあります。多くの企業がデータ活用において何らかの困難に直面しているという実態を反映していると考えられます。

グラフを見ると、目立ってグラフの位置が他と異なる質問項目は見られず、データ活用に関する課題や障壁の実感は、全体的な課題・障壁の実感度合いに共起してすべての側面が同時に実感されてくるのだと捉えられます。

今後の強化したい領域に関する設問

今後、人事データ活用をどの領域で強化したいかを尋ねた、複数回答形式の設問です。



質問項目	識別力	困難度
採用の高度化（マッチング、候補者データ分析など）	0.953	-0.088
評価・タレントマネジメントの高度化（ハイポテンシャル人材の可視化 など）	0.939	-0.172
従業員エンゲージメント・組織サーベイの活用強化	0.817	0.058
リスクリリング・学習支援の最適化	0.856	0.477
離職予測と離職防止施策の強化	0.892	0.361
報酬・インセンティブ設計の最適化	1.344	0.466
人材配置（異動）の最適化	0.981	0.471

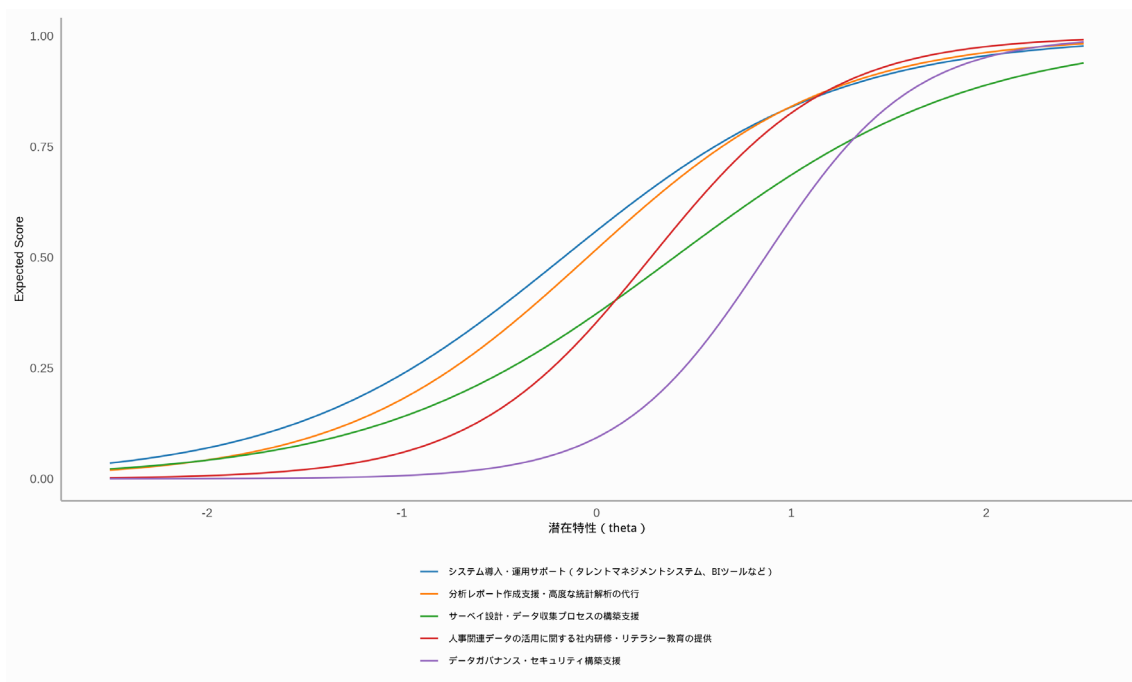
識別力は 0.82 から 1.34 の範囲にあり、中程度の測定精度を持つことがわかりました。「報酬・インセンティブ設計の最適化」の識別力が比較的高く、この領域への関心の有無が、企業のデータ活用に対する戦略的な意図をある程度反映している可能性があります。

困難度を見ると、「評価・タレントマネジメントの高度化」や「採用の高度化」といった項目がマイナスの値を示しており、多くの企業が関心を寄せている「易しい」テーマであることがわかります。一方で、「リスクリング・学習支援の最適化」や「離職予測と離職防止施策の強化」「報酬・インセンティブ設計の最適化」などはプラスの値を示し、これらの領域を強化したいと考えるには、より高いレベルの課題認識や戦略性が必要であることを示唆しています。

グラフを見ると、「採用の高度化」と「評価・タレントマネジメントの高度化」が他項目と比べてグラフが高い位置にあります。つまり、データ活用を今後強化したい全体的な意欲に関して、これら2項目は意欲がいくらか低い状態からでも「あてはまる」、つまり強化したいと回答されるとわかります。このことから、「データ活用を強化したい点としては、採用の高度化と評価・タレントマネジメントの高度化が早期に挙げられる」と解釈できます。

外部支援・コンサルティングのニーズに関する設問

外部支援へのニーズを尋ねた、複数回答形式の設問です。



質問項目	識別力	困難度
システム導入・運用サポート（タレントマネジメントシステム、BIツールなど）	0.833	-0.172
分析レポート作成支援・高度な統計解析の代行	0.937	-0.048
サーベイ設計・データ収集プロセスの構築支援	0.766	0.397
人事関連データの活用に関する社内研修・リテラシー教育の提供	1.272	0.277
データガバナンス・セキュリティ構築支援	1.549	0.864

この設問群で特徴的だったのは、「データガバナンス・セキュリティ構築支援」の識別力が 1.55 と、他の項目に比べて高かった点です。守りの側面であるデータガバナンスやセキュリティに関する支援を必要としているかどうか、企業のデータ活用における成熟度や課題認識の質を測る上でリトマス試験紙となっていることを示唆しています。活用が深化し、扱うデータが機微になるほど、この種の課題が顕在化し、外部の専門性を求めるようになるというプロセスが考えられます。

グラフでもこの項目の特徴が表れており、「データガバナンス・セキュリティ構築支援」はグラフが他項目と比べて低い位置にあり、潜在特性+0.9 程度で期待得点 0.5 点（「はい」と答える確率 50%）を超えています。標準正規分布から、潜在特性+0.9 は上位 18%程度といえるため、「データガバナンス・セキュリティ構築支援は、外部コンサル・ベンダーへのニーズの総合的な大きさが上位 18%程度の企業で、必要とされる特徴だ」と解釈できます。

項目反応理論が明らかにしたこと

付録1で実施した項目反応理論（IRT）による分析は、本調査で用いられた設問群の多くが、測定したい潜在的な特性を良好な精度で捉える能力を持つことを裏付けました。とりわけ「データガバナンスの整備・運用状況」「利活用に対する心理・態度」「人事担当者の分析スキル」といった、データ活用の根幹をなす概念については、信頼性の高い測定が実現できていることが確認されました。

一方で、一部の設問群（例えば、分析の担当者・チーム体制）には、内的整合性の観点から解釈に注意が必要な項目も含まれていることが明らかになりました。こうした知見は、今後の同様の調査における尺度開発の精度を高める上で有益な示唆となります。

また、各設問の困難度や境界特性を分析することで、個別の施策やツールの「普及度」、あるいはそれらを実践・導入するための「心理的・組織的ハードル」の高さが可視化されました。例えば、給与計算システムの導入はもはや「常識」である一方、BI ツールの導入は依然として「挑戦」であること、あるいはデータ活用への「抵抗感」を表明するには、かなり強いネガティブな感情が必要であることなどが示されました。加えて、識別力や困難度・境界特性に基づいたグラフから、各指標内における項目ごとの特徴も出てきました。例えば、データ分析の関心・知識や抵抗感のグラフからは、こういった側面や特徴が早期に実感されやすいかを把握したり、分析結果の共有・レポーティングのグラフからは、どの実践が最初の段階で実行されやすいかを見いだすことができ、有用な情報源です。

付録2：現場の声にみるデータ活用の光と影

付録2では、「人事データを活用して、特に効果を感じた取り組み・成功事例や、うまくいかなかった失敗事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください」という設問に対し、自由記述形式で寄せられた生の声に耳を傾けていきます。

これらの具体的なエピソードは、データ活用というテーマの裏側にある、組織の喜びや葛藤、そして理想と現実のギャップを浮き彫りにします。寄せられた声は、データ活用の成否を分けるものが、システムの性能だけではないことを物語っています。

データがもたらす組織変革の兆し

データ活用によって確かな手応えを感じている企業の成功事例からは、いくつかの共通したパターンが浮かび上がります。

最も多く聞かれたのは、「人材配置の最適化」と「離職率の低下」という、組織の根幹を支える領域での成果です。ある企業では、エンゲージメントサーベイと退職理由のデータを分析し、「上司との関係性」や「キャリアの見通し」への不安が若手の離職の引き金となっていることを特定しました。これに基づき、管理職向けの1on1研修や社内公募制度の見える化といった施策を実行した結果、対象層の離職率を低下させるという成果に結びつけています。これは、データが「問題の発見」から「打ち手の策定」、そして「効果検証」までを一気通貫で支援する手段となり得ることを表しています。

従業員のスキルや経験、価値観をデータで管理することで、本人の希望と組織のニーズをすり合わせ、ミスマッチのない「適材適所」の配置が実現したという声もいくつか寄せられています。こうした取り組みは、従業員のモチベーション向上や生産性向上に直結するだけでなく、評価制度の公正性を高め、社員の納得感を醸成する効果も生んでいます。

採用においても、媒体ごとの効果を分析して広告費を最適化したり、求める人材像に合致した候補者の応募が増えたりと、データに基づいた判断がコスト効率と採用精度を同時に高めている実態がうかがえます。

これらの成功事例は、データ活用が業務効率化に留まらず、従業員一人ひとりの声に耳を傾け、働きがい高め、組織全体の活力を向上させるという、ポジティブな循環を生み出す可能性を秘めていることを示唆しています。

データ活用の「理想」と「現実」のギャップ

一方で、失敗事例からは、多くの企業が直面するであろう共通の課題や障壁が見えてきます。根深い問題は、「データを収集・導入したものの、活用しきれていない」というジレンマです。

ある企業では、2000人の従業員に100項目のアンケートを数年間実施したものの、集まったデータをどう扱えば良いかわからず、当たり障りのないレポートをまとめるだけに終わり、成果が出ないまま廃止に至ったといます。高機能なタレントマネジメントシステムを導入したにもかかわらず、現場が従来のアナログな業務フローを変えられず、結局は人事部長の記憶や人脈に頼った異動決定が行われている、といった声も散見されました。

良かれと思って導入したデータ活用が、意図せずして組織に悪影響を及ぼすケースも深刻です。残業時間を可視化したところ、残業が少ない従業員に対して「もっと働かせるべきだ」という圧力が生まれ、労働強化につながってしまった事例。健康状態に懸念があると入力すると上司から修正を迫られるなど、データが従業員を管理・監視するツールとして誤用され、信頼関係を損なっている実態も報告されています。数字に表れない貢献が評価されなくなり、従業員のエンゲージメントをかえって低下させてしまったという本末転倒な結果も招きかねません。

さらに、経営層や管理職の理解不足が、データ活用の障壁となっている様子も浮き上がります。親族経営の企業でデータに基づいた適正な評価や処遇が行われず、分析結果を提示してもコストがかかるばかりで納得感が得られない、そもそも担当者がプライベートな酒席で機密情報を漏らしてしまうなど、組織全体のデータリテラシーや倫理観の欠如が、様々な努力を無に帰してしまうリスクもはらんでいます。

これらの失敗談は、データという客観的な事実の前に、組織の文化や個人の意識という、変革の困難な部分が立ちはだかっている現実を表しています。

成功と失敗の分水嶺

現場から寄せられた成功と失敗の物語は、両者を分ける境界線がどこにあるのかを示唆しています。成功する組織は、データを活用する「目的」が明確です。「若手の離職率を下げる」

といった経営課題が起点となり、その解決のためにデータを武器として使っています。対照的に、失敗する組織は「データを活用すること」自体が目的化してしまい、手段と目的を取り違えている傾向があります。

成功事例では、データはあくまで「人間」を理解し、支援するためのツールとして位置づけられています。データで明らかになった課題を基に、管理職が部下と対話し、キャリアを支援するといったように、データとヒューマンタッチが両輪となって機能しています。一方で失敗事例では、データが人間を評価し、管理するための冷徹な道具となり、従業員の感情や現場の実態を無視した結果、反発や不信感を生んでいます。

そして、データ活用の成否を決定づけるのは、経営層や管理職のリーダーシップと、組織全体の文化であると言えるでしょう。トップが明確なビジョンと覚悟を持って推進し、データに基づいた議論を奨励します。たとえ不都合な事実がデータで示されても、それを真摯に受け止め、改善につなげようとする文化を醸成できるか。システムやツールへの投資だけでなく、それを扱う「人」と「組織」への投資こそが、データ活用を真の競争力へと昇華させる鍵となります。

※ 本レポートの内容に関する著作権は、すべて株式会社ビジネスリサーチラボに帰属します。当社の許可なく、本レポートの一部または全部を無断で複製、転載、改変、配布、販売することを固く禁じます。