

人的資本開示の動きで注目！経営・人事や従業員に有益な人事データ活用とは 「人事データ活用に関する実態調査」の分析結果を発表

現在把握している指標のトップは「従業員エンゲージメント・従業員満足度・コミットメント」
すでに取り組んでいる人事データ活用場面のトップは「ストレスマネジメント」
コロナ禍において従業員のコンディション把握が進んだことの表れか
人事データ活用は「人事業務の効率化」への役立ち度を感じる一方、
「人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない」ことが課題感のトップに

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、従業員規模 300 名以上の企業に勤めており、人事業務に携わっている管理職以上の社員 325 名に対し、「人事データ活用に関する実態調査」を実施し、「指標として把握している人事データ」「人事データ活用場面」「人事データ活用の役立ち度」「人事データ活用の課題」など、調査結果から見える実態について公表しました。

* 詳細は調査レポート (https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001158/) を参照ください。

1. 調査概要

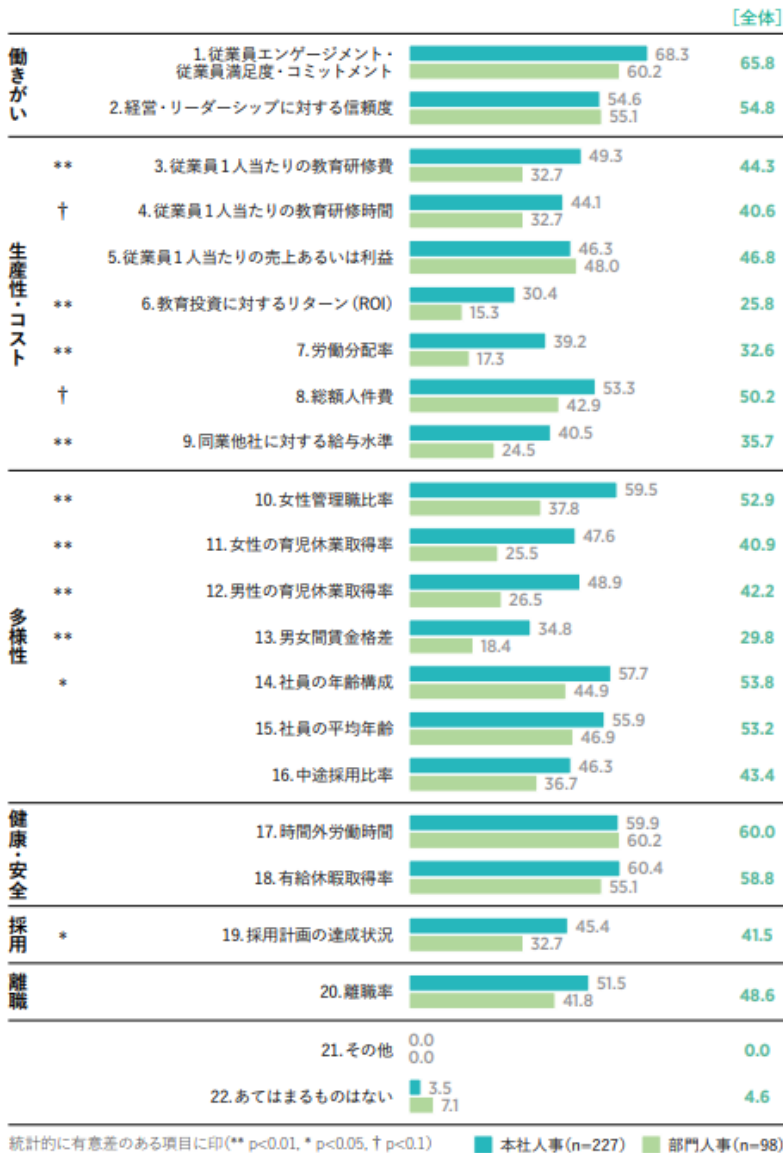
昨今、人的資本開示に向けた動きもあり、企業のピープルアナリティクス、HR アナリティクスへの関心が高まっています。事実や根拠に基づく人材マネジメント（エビデンス・ベースド HRM）を推進し、人的資本を高めようという動きです。本調査では、エビデンスの1つである人事データの活用を「組織・人材に関するさまざまなデータを用いた、現状把握・分析・意思決定・実行・振り返りなどの一連の活動」として広く捉え、その実態、課題について、人事部門（本社人事・部門人事）の管理職へのアンケートを基に明らかにしました。

2. 調査のポイント

- 人事に関するモニタリング・成果指標として現在把握している人事データのトップは、「従業員エンゲージメント・従業員満足度・コミットメント」（図表 1）
 - ・ 人事としての活動のプロセスや成果を測定するデータとして「現在把握しているもの」は、本社人事、部門人事、両群共に「1.従業員エンゲージメント・従業員満足度・コミットメント」（本社人事 68.3%、部門人事 60.2%）の選択率が最も高かった。
 - ・ 次いで、「17.時間外労働時間」（同 59.9%、60.2%）、「18.有給休暇取得率」（同 60.4%、55.1%）、「2.経営・リーダーシップに対する信頼度」（同 54.6%、55.1%）、「20.離職率」（同 51.5%、41.8%）についても多く選択され、本社と部門の間で有意差はなかった。
 - ・ 一方、「生産性・コスト」「多様性」「採用」に関する指標の多くは、本社人事の選択率が高かった。役割によるモニタリング指標の違いがうかがえる。

図表1 人事に関するモニタリング・成果指標（役割別）

次の指標のうち、お勤めの会社で「現在把握しているもの」について、あてはまるものをすべてお選びください。（複数回答／n=325／％）



● 人事データ活用場面について、すでに取り組んでいるもののトップは「ストレスマネジメント」(図表2)

- 人事データ活用場面について、すでに取り組んでいるものとしては、本社人事、部門人事、両群共に「14.ストレスマネジメント」(本社人事 55.5%、部門人事 48.0%)が最も選択されていた。
⇒制度として普及・定着してきたストレスチェックのデータ活用や、コロナ禍において従業員のコンディション把握が進んできたことの表れかと思われる。
- 続いて、「11.従業員のエンゲージメント・働きがいの実態把握」(同 48.0%、41.8%)が選ばれている。また、「4.成果を上げている管理職・一般社員の特徴把握」(同 47.1%、42.9%)、「10.従業員のスキル・能力の把握」(同 47.1%、42.9%)といった従業員のパフォーマンスを高めるための取り組みについても、両群共に多く選択されていた。

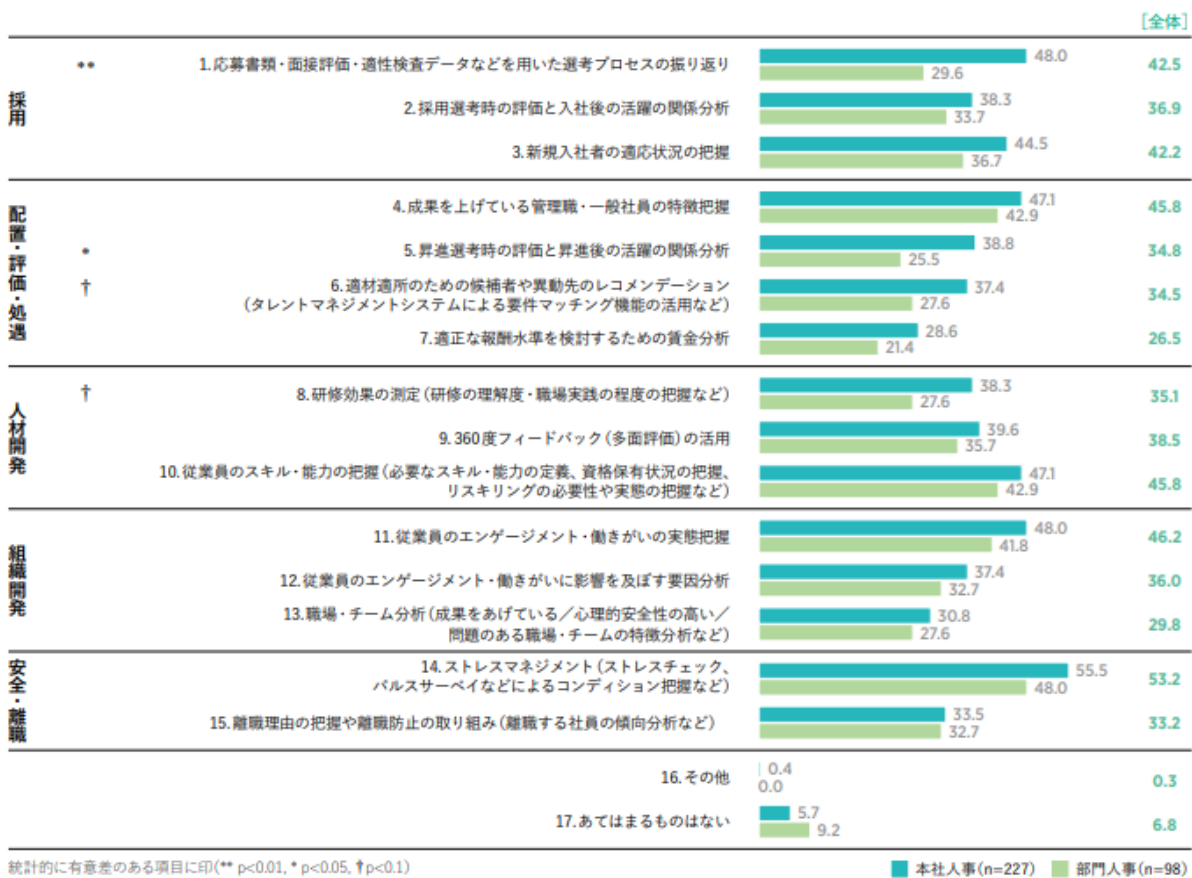
2023年5月29日

- 役割によって有意差が確認されたのは「1.応募書類・面接評価・適性検査データなどを用いた選考プロセスの振り返り」（同 48.0%、29.6%）、「5.昇進選考時の評価と昇進後の活躍の関係分析」（同 38.8%、25.5%）、「6.適材適所のための候補者や異動先のレコメンデーション」（同 37.4%、27.6%）、「8.研修効果の測定」（同 38.3%、27.6%）で、本社人事の選択率が高かった。
⇒採用、配置など全社としての人材パイプラインや、研修効果など生産性に対する関心の高さがうかがえる。

図表2 人事データ活用場面（役割別）

次の人事データ活用場面のうち、お勤めの会社で「すでに取り組んでいるもの」について、あてはまるものをすべてお選びください。
(複数回答 / n=325 / %)

※以降、本調査での「人事データ活用」とは、組織・人材に関するさまざまなデータを用いた、現状把握・分析・意思決定・実行・振り返りなど一連の活動を指します。



統計的に有意差のある項目に印(** p<0.01, * p<0.05, † p<0.1)

■ 本社人事(n=227) ■ 部門人事(n=98)

● 人事データ活用の役立ち度は「人事業務の効率化」が総じて高く、「従業員の主体的な選択のサポート」が最も低い（図表3）

- 人事データ活用は総じて、「人事業務の効率化」「経営・人事の意思決定の質の向上」「従業員経験の質の向上」の順に役立ち度が高い様子が見てとれる。
- 肯定的回答（役立っている・やや役立っている）の選択率を見ると、本社人事、部門人事、両群共に「1.人事業務の効率化」（本社人事 60.5%、部門人事 46.0%）が最も選択されており、「4.人事施策の検証や改善」（同 54.8%、40.2%）がそれに続く。
- 本社人事では「2.経営・人事の意思決定支援」（同 54.8%、33.3%）も同じ選択率である（この項目のみ群間で5%水準の有意差が確認されている）。

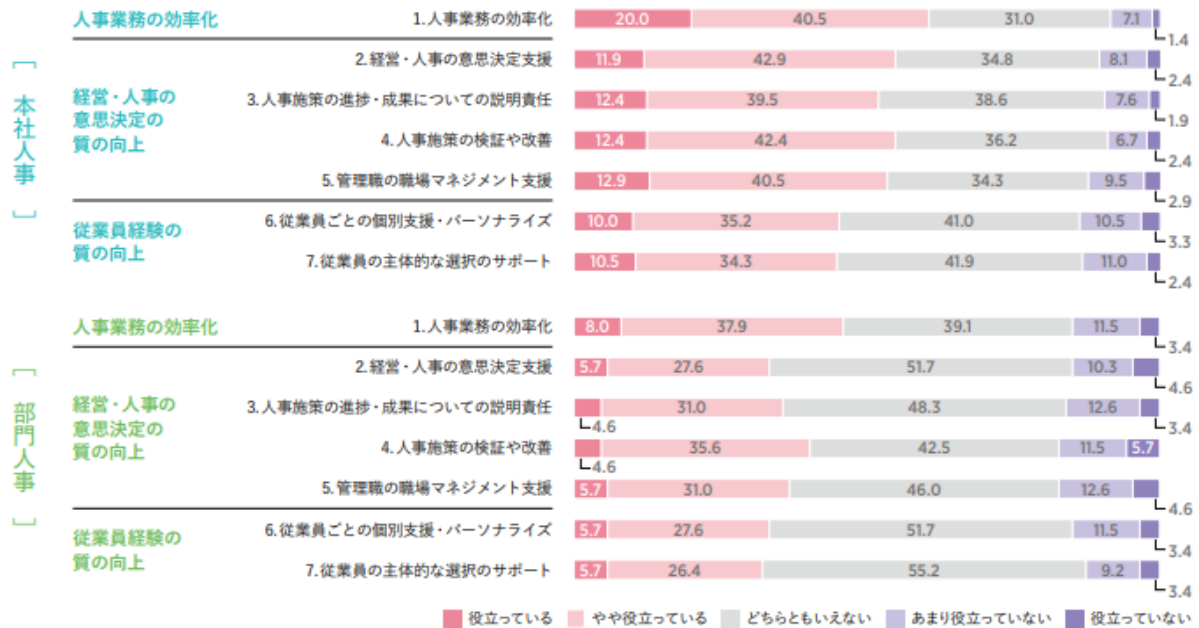
2023年5月29日

- 両群共に「7.従業員の主体的な選択のサポート」(同 44.8%、32.2%)の役立ち度が最も低い。
⇒人事業務の効率化に対する成果を感じつつある一方で、現場の従業員に役立つものとして活用できている企業はまだ少ないようだ。

図表3 人事データ活用の役立ち度(役割別)

お勤めの会社において、次のことに「人事データ活用」はどの程度役立っていますか。

(単一回答/本社人事 n=210・部門人事 n=87 /%)



・人事データ活用の役立ち度については、人事データ活用体制において「組織・人材に関するいっさいの人事データを活用することはない」(本社人事n=17・部門人事n=11)を選択した者以外が回答している。
・%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある。

● **人事データ活用の課題は「人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない」がトップ(図表4)**

- 人事データ活用の課題について、役割別にみると(図表4-1)、本社人事、部門人事、両群共に「5.人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない」(本社人事 37.9%、部門人事 35.7%)の選択率が最も高い。
- 群間で有意差があったのは「13.結果の変化に一喜一憂してしまう」(同 8.8%、2.0%)、「14.社内への開示内容、範囲の判断が難しい」(同 35.2%、25.5%)、「15.社外への開示内容、範囲の判断が難しい」(同 15.0%、7.1%)である。
⇒本社人事は、開示に関連した課題とそれに付随すると思われる結果への反応に関する選択率が高い。
- 人事データ活用役立ち度の高群、低群それぞれで、人事データ活用の課題について、選択率が高い上位5位までのものを挙げた(図表4-2)。
「14.社内への開示内容、範囲の判断が難しい」(高群 43.3%、低群 30.2%)は高群で最も選択率が高い。
⇒社内への情報公開やデータを用いた現場との対話を進める際に、人事データという性質上、配慮が必要な繊細な情報もあるだろう。効果的なデータ活用をする上での重要なポイントであることがうかがえる。
- 「5.人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない」(同 40.3%、50.9%)は低群で1位、高群でも

2023年5月29日

2位の選択率である。「2.経営陣の関心が低い」(同 32.8%、35.8%)も合わせると、上位5項目中3項目が共通している。

⇒これらは活用が進むからこそ生じる課題、活用を阻む課題の両面があるようだ。

- 高群に特徴的なのは「9.従業員の協力を得るのが大変だ」(35.8%)、「7.社外の専門家によるアドバイスが必要だ」(32.8%)である。

⇒データ収集・活用場面で従業員に展開する範囲が広がること、分析・活用のレベルが高まることによるものだろう。

- 低群に特徴的なのは「4.経験と勤が重視され、データは軽視される」(34.0%)、「8.手間がかかるので、費用対効果を感じられない」(30.2%)である。

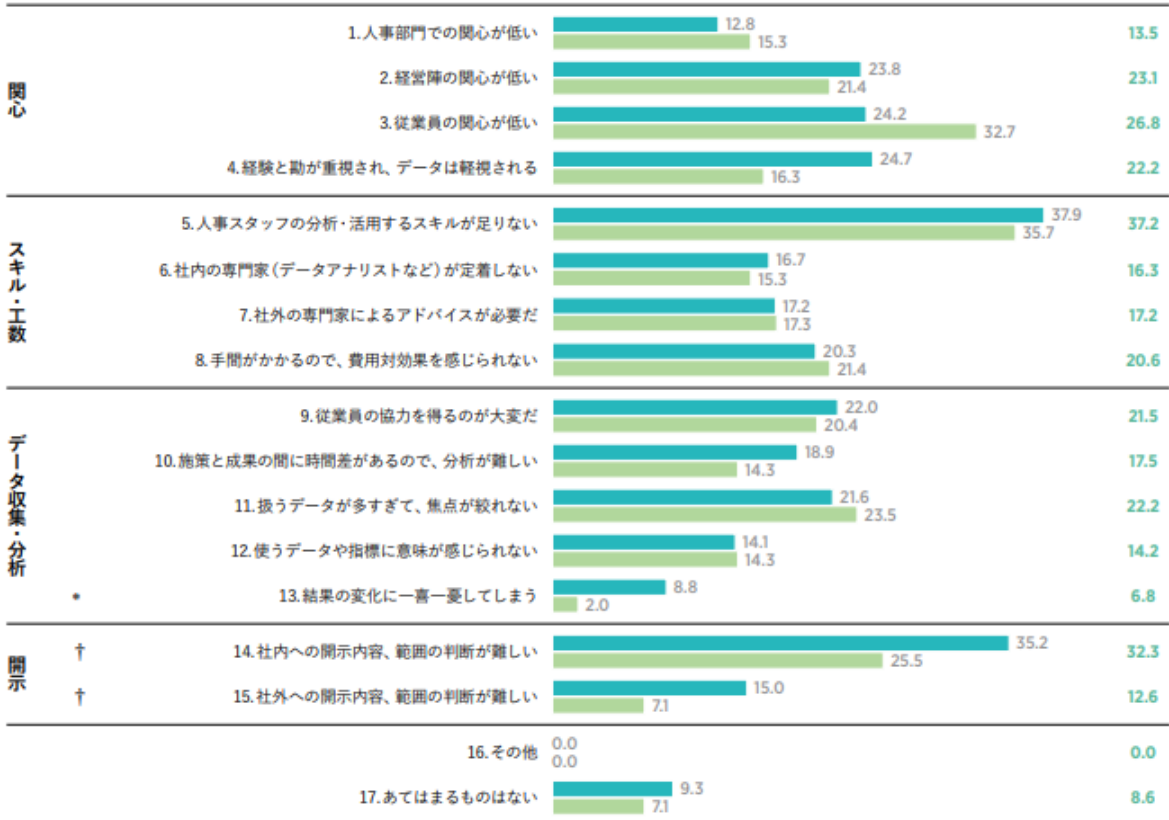
⇒データの有用性を社内で証明しながら活動を推進することの必要性がうかがえる。

図表4 人事データ活用の実態

お勤めの会社における「人事データ活用」の実態として、あてはまるものをすべてお選びください。

1. 役割別 (複数回答/n=325/%)

[全体]



統計的に有意差のある項目に印(* p<0.05, † p<0.1)

■ 本社人事(n=227) ■ 部門人事(n=98)

2. 人事データ活用役立ち度別 (複数回答/n=325/%)

高群 (4以上) (n=67)		低群 (3未満) (n=53)	
14. 社内への開示内容、範囲の判断が難しい	43.3	5. 人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない	50.9
5. 人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない	40.3	2. 経営陣の関心が低い	35.8
9. 従業員の協力を得るのが大変だ	35.8	4. 経験と勤が重視され、データは軽視される	34.0
2. 経営陣の関心が低い	32.8	8. 手間がかかるので、費用対効果を感じられない	30.2
7. 社外の専門家によるアドバイスが必要だ	32.8	14. 社内への開示内容、範囲の判断が難しい	30.2

2023年5月29日

- 自由記述から見る人事データ活用のポイントは、「目的や意図、問題意識をストーリーで語ること」「データを多角的に組み合わせ、現場と対話しながら実効性のある解決策につなげる力」(図表5)
 - ・ 人事データ活用の課題についての自由記述を抜粋して紹介する(図表5-1)。
 - ・ 図表4になかった視点として、「開示」について、社内に展開する際に上層部から順に降りてきて「なんの役にも立たない情報に変化」とあり、ストーリーが伴わないと、意味のない情報の伝達になってしまうというエピソードがあった。打ち手につなげられていないという「課題解決」に関する記述も多く見られた。
⇒分析だけをする、ただ結果を共有するというのではなく、経営や現場のどんな問題を解決したいか、どんなメッセージを伝えたいかという目的や意図、問題意識が大切ということだろう。
 - ・ 人事データ活用について人事として感じる限界や、データだけでは分からないと思うことについての自由記述を抜粋して紹介する(図表5-2)。
 - ・ 「データ」の捉え方として現場の実態と乖離があることに限界を感じたまま課題解決につなげられていないケースと、乖離がある前提で定性情報を含めて多角的に捉えて活用しているケースとが確認された。
⇒課題として挙がっていた人事データ分析・活用スキルには、データ解析などのスキルだけでなく、各種人事データの性質を理解した上で多角的に組み合わせ、現場と対話しながら、実効性のある解決策につなげる力が含まれているといえそうだ。

図表5 人事データ活用の課題に関するコメント

1. 人事データ活用を推進していく上での課題

お勤めの会社における人事データ活用について、推進していく上で課題だと感じていること、今後取り組みたいことについて、お書きください。

		企業	役割	役立ち度
関心 (22)	上層部の認知や理解が得にくい	【製造】1000名以上	本社人事	高群
	人事担当の意識改革	【製造】300-999名	本社人事	低群
	ワンマン経営のため鶴の一声で左右される	【非製造】300-999名	部門人事	低群
スキル・工数 (28)	活用法やその効果測定のノウハウがない	【非製造】1000名以上	本社人事	高群
	社内で対応できる工数が限られていることから、社外のコンサルタントなどの利用を進めたい	【製造】1000名以上	本社人事	高群
	人事部門だけでなく、ほとんどの管理職の力量がない	【製造】300-999名	部門人事	低群
データ収集・分析 (23)	オペレーションに追われて時間が確保できない	【製造】300-999名	本社人事	低群
	データを数年にわたり蓄積し比較することが重要だと思う	【非製造】300-999名	本社人事	高群
	人事異動があると、それまで収集分析してきた情報が十分に継承されない	【非製造】1000名以上	本社人事	高群
開示 (13)	いろいろな部署がデータをとっていて、一貫性がないので活用しにくい	【非製造】1000名以上	本社人事	低群
	人事データの活用が人事部門にとどまり、社内マネジメントレベルでの共有が弱い	【製造】300-999名	本社人事	高群
	どこまで開示できるかのラインが明確にならない	【非製造】300-999名	部門人事	高群
	人事指標にアクセスしやすくしていくこと	【製造】1000名以上	本社人事	高群
課題解決 (31)	人事が部長レベルに説明だけするが、それが順に降りてくるだけ。なんの役にも立たない情報に変化する	【製造】1000名以上	本社人事	低群
	データの集計はできているが分析と活用がまだまだ足りない	【製造】1000名以上	本社人事	高群
	制度への反映が難しい	【非製造】1000名以上	本社人事	高群
	的確な間隔でのモチベーションサーベイの実施と分析、早急な対策の検討、評価	【非製造】300-999名	本社人事	高群
	データに基づくマネジメントをするよう業務のやり方を見直しが必要	【製造】300-999名	本社人事	低群
ストレスチェック、働きがい調査などを定期的に行っているが、その結果から読み取れる課題に対処しきれていない	【非製造】1000名以上	部門人事	低群	

カッコ内の数値は個数

2023年5月29日

2. 限界やデータだけでは分からないと思うこと

人事データ活用について、人事として感じる限界や、データだけでは分からないと思うことがあれば、お書きください。

		企業	役割	役立ち度
実態との乖離/ 定性情報との組み 合わせが必要 (28)	実際の現場の声を拾い上げていかないといけない	【非製造】1000名以上	本社人事	高群
	実態とのズレがあるので、ヒアリングが必要になる	【製造】1000名以上	本社人事	中群
	聞き取り調査を並行しながら、データを完成させる	【非製造】300-999名	部門人事	中群
データの確からしさ (11)	データだけでは測れないリアルな現場の声を吸い上げができていないため、本質的なところが改善しない	【非製造】1000名以上	部門人事	低群
	各職員が本音でデータ入力をしてきているのか	【非製造】300-999名	部門人事	中群
データだけでは 分からないこと (43)	人の思いや考えは変わるので、データをあまりに重視しても意味がない	【非製造】1000名以上	本社人事	低群
	感情など定量化できないものも多い	【非製造】1000名以上	本社人事	高群
	数値だけではその人その人の人格をすべて把握することが難しい	【製造】1000名以上	本社人事	高群
	社員間の関係性	【製造】300-999名	部門人事	中群
その他	分からないことだらけ。データは参考程度にしかならない	【非製造】300-999名	本社人事	低群
	社員育成の成功事例は100人いれば100通りあってうまく数値モデル化できない	【製造】1000名以上	部門人事	中群
	調査するためには、他部門周囲の絶対的な協力が必要であり、また人事部門の強いリーダーシップが必要であるが、それが当社には欠けている	【製造】1000名以上	部門人事	中群
	人事も自己満足。受け取る方も面倒だと思って受け取る。何も良くならない	【製造】1000名以上	本社人事	低群

カッコ内の数値は偶数

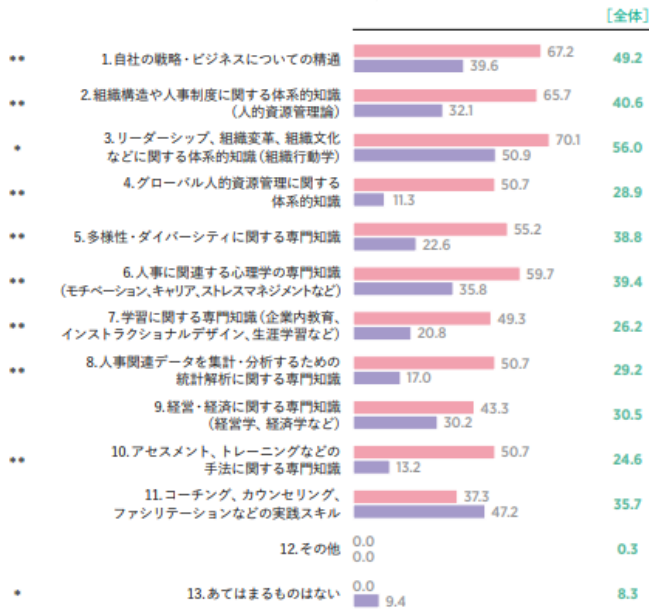
● 人事として意識して学んでいる知識・スキルについて、人事データ活用役立ち度高群では実践知や理論・学術的知見について有意に選択率が高い（図表6）

- 図表6は、人事として意識して学んでいる知識・スキルを人事データ活用役立ち度別（高群と低群を抜粋）に示したものである。
- 高群では、「8.統計解析に関する専門知識」だけでなく、「1.自社の戦略・ビジネス」といった現場の実践知や、「2.人的資源管理論」「3.組織行動学」「6.心理学」などの理論・学術的知見についても有意に選択率が高い。

⇒この結果は、会社の人事データ活用と人事に必要な知識・スキルの関係を直接示したものではありませんが、実践知と理論・学術的知見をあわせもつことの有効性が示唆される。

図表6 人事として学んでいる知識・スキル（人事データ活用役立ち度別）

次の知識・スキルのうち、あなたが人事として「意識して学んでいるもの」についてあてはまるものをすべてお選びください。（複数回答／n=325 / %）



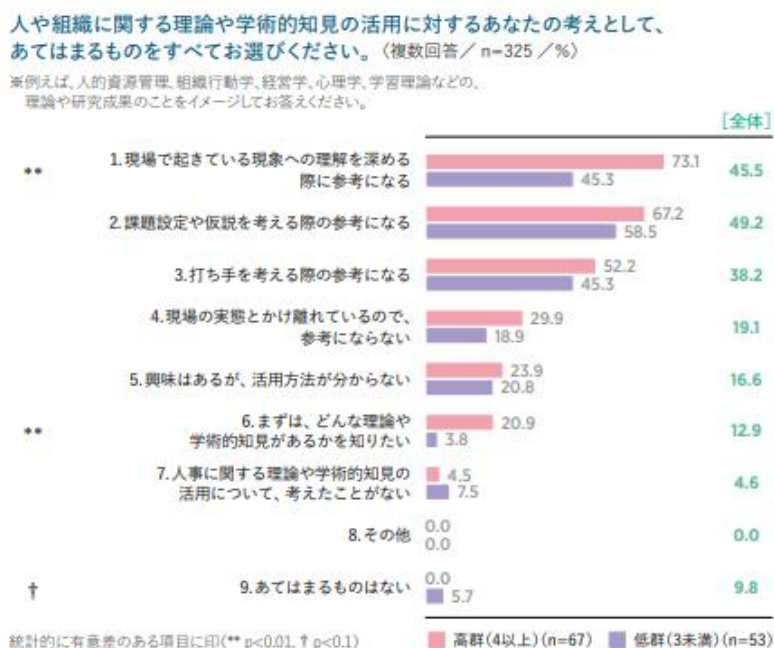
統計的に有意差のある項目に印(** p<0.01, * p<0.05)

■ 高群 (4以上) (n=67) ■ 低群 (3未満) (n=53)

2023年5月29日

- 人や組織に関する論理や学術的知見の活用に対する考えは、「現場で起きている現象への理解を深める際に参考になる」が高群で7割を超える（図表7）
- ・ 理論や学術的知見の活用に対する考えを見ると、群間で差が最も大きいのは「1.現場で起きている現象への理解を深める際に参考になる」で、高群では7割を超える選択率である。
→ 定量・定性など多角的なデータを活用して現場の実態を捉える際に、理論や学術的知見を参照しながら理解を深めていくことが、実効性の高いデータ活用のポイントとなりそうである。

図表7 人や組織に関する論理や学術的知見の活用に対する考え



3. 調査担当研究員

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員 藤村 直子

株式会社人事測定研究所（現リクルートマネジメントソリューションズ）、株式会社リクルートにて人事アセスメントの研究・開発、新規事業企画等に従事した後、人材紹介サービス会社での経営人材キャリア開発支援等を経て、2007年より現職。リーダーシップ、社会人学習、中高年のキャリアに関する調査・研究を行う。



4. HR Analytics & Technology Lab 所長のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
HR Analytics & Technology Lab 所長 入江 崇介

2002年東京大学大学院総合文化研究科広域科学専攻にて修士課程（学術）修了後、HRR株式会社（現リクルートマネジメントソリューションズ）入社。アセスメント、トレーニング、組織開発の商品開発・研究に携わり、現在は人事データ活用や、そのための測定・解析技術の研究に従事する。一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 上席研究員。日本学術会議協力学術研究団体人材育成学会理事。昭和女子大学非常勤講師。新たな公務員人事管理に関する勉強会委員。



2023年5月29日

組織の実態は、データで捉えられるものもあれば、日々の仕事経験のなかで捉えられるものもある。「現場のことは、現場が一番分かっている」という言葉に象徴されるように、日々の仕事経験のなかで捉えられるものが多いことは確かである。それゆえ、現場から離れている人事の提案が、なかなか現場に受け入れられないこともある。このようなとき、組織の実態を示すデータが、現場と人事の距離を近づける架け橋となる。データで表された「お互いに共有できる事実」によって、同じ目線で対話ができるようになるからである。データのもつ力は、それにとどまらない。データで表された事実と日頃の実感にはギャップが生じることもある。そのようなギャップを注意深く掘り下げることで、新たな事実が浮かび上がり、本質的な問題が発見されることもある。データと現場の担当者が抱えている直感を組み合わせることも大切だと考えられる。

エビデンス・ベースド HRM のプロセスを遂行するのは、実践知をもつ専門家としての人事である。例えば、「日頃から現場を見つめ、自社の問題を定式化する」「社内外のさまざまなソースからエビデンスを収集する」「自分なりの基準で、エビデンスを吟味する」「吟味したエビデンスを、問題解決のために統合する」「エビデンスを用いて意思決定を行い、施策の実行などを行う」「意思決定や実行の成果を評価する」というようなことだ。過去の実践で積み重ねてきた経験や、学んできたさまざまな他社の事例に関する知識などが、このプロセスのなかで生きてくる。エビデンスは重要だが、さまざまなエビデンスを収集した際、時には矛盾する内容や、仮説とは合わない内容が得られることもある。このとき、どのエビデンスを選択するのか、事前の仮説と得られたエビデンスのどちらに基づくのがよいのか、悩ましい判断を迫られることもある。この時に大切になるのは、実務家の「信念」である。「エビデンスを重視する」というと、判断の基準を自分の外に置くかのような感覚があるかもしれない。しかし、最後に大切になるのは、自らのなかの基準であることを忘れないようにしたい。

5. 調査概要

調査目的 企業における人事データ活用の実態を明らかにすること。

調査対象 会社勤務の正社員で、現在人事業務に携わっている人
※役職は管理職以上
※「自社の人材マネジメントの全体像や短期・中長期の課題を把握している」と回答した人
※勤務先の従業員規模は300名以上
※製造業・非製造業が均等になるようにデータを収集

調査内容 ・勤務先企業における人事に関するモニタリング・成果指標
・勤務先企業における人事データを活用している場面、体制、役立ち度などの実態
・人事として学んでいる知識・スキル、人や組織に関する理論や学術的知見の活用に関する考えなど

調査方法 インターネット調査

実施時期 2023年3月3～5日

有効回答数 325名

回答者の属性

- ・勤務先企業の従業員規模：300～499名15.1% / 500～999名13.8% / 1000～2999名26.5% / 3000～4999名11.7% / 5000～9999名13.2% / 10000名以上19.7%
- ・勤務先企業の資本・上場区分：日系・上場企業53.2% / 外資系・上場企業3.1% / 日系・非上場企業40.0% / 外資系・非上場企業2.5% / その他1.2%
- ・役職：管理職（課長相当）56.6% / 管理職（部長相当）37.5% / 役員5.8%
- ・所属：本社スタッフで人事を専門に担う部門に所属31.1% / 本社スタッフで総務、経営企画、グローバル企画など人事部門以外に所属38.8% / 事業部内または工場などの部門・拠点に所属30.2%
- ・担当している人事業務（複数回答）：採用61.5% / 人材開発61.2% / 組織開発49.5% / 配置・異動51.7% / 評価、昇進・昇格68.0% / 人事制度企画32.9% / 労務管理54.2% / HRテクノロジー・人事データ活用に関する業務23.4% / 人的資本開示に関する業務20.6% / その他0.6%
- ・主に担当している業務（単一回答）：採用16.0% / 人材開発15.7% / 組織開発13.5% / 配置・異動6.5% / 評価、昇進・昇格17.8% / 人事制度企画8.6% / 労務15.4% / HRテクノロジー・人事データ活用に関する業務3.4% / 人的資本開示に関する業務2.5% / その他0.6%

※調査実施はマクロミルに委託

2023年5月29日

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>