

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、高い成果を手に行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。