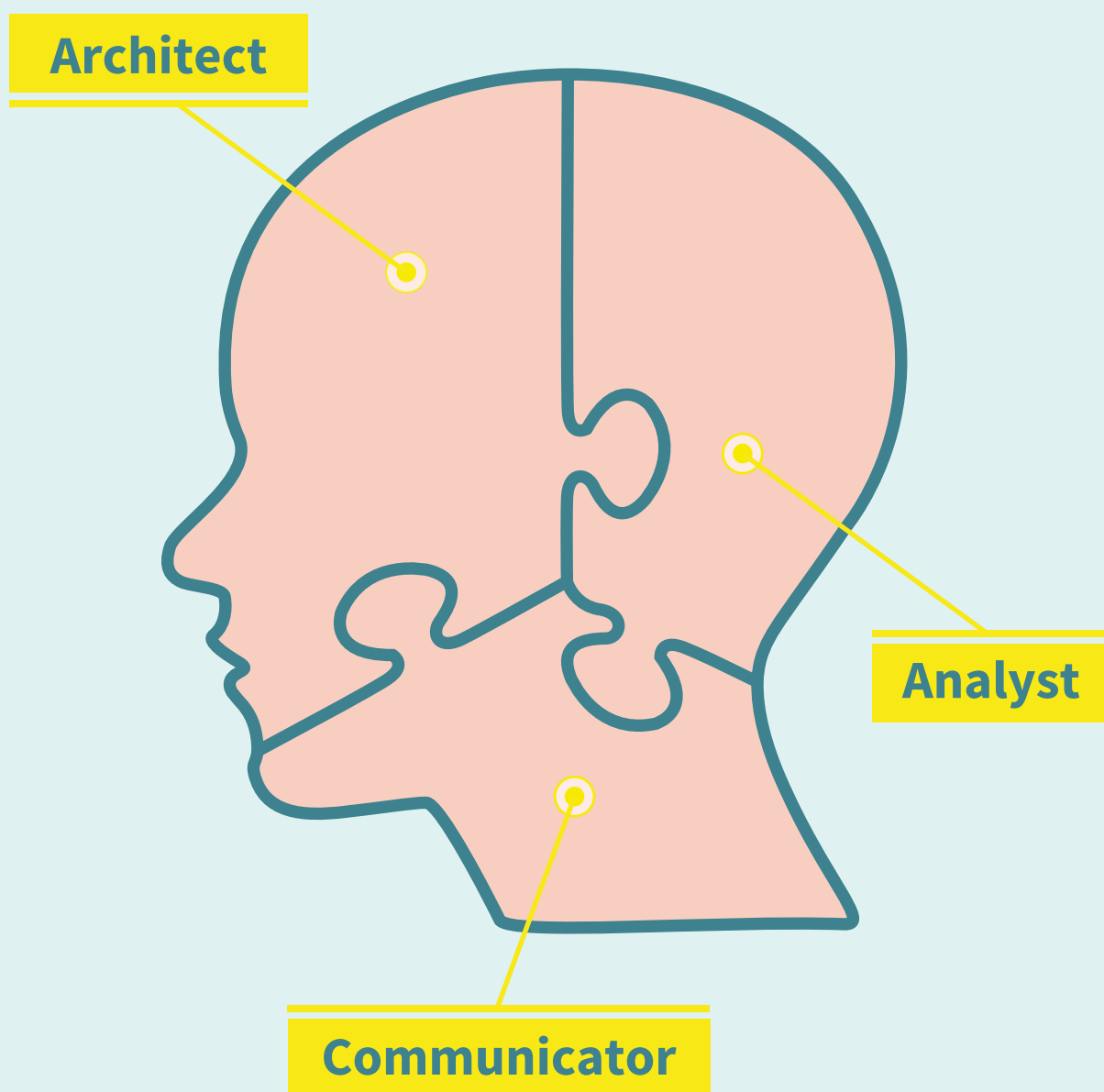


「人事アナリスト」のキャリア

～ピープルアナリティクスを主導する新しい人事職～



目次

はじめに	1
インタビュー調査協力者	3
1章 人事アナリストとは	4
1.1 人事アナリストの概要	4
1.1.1 人事アナリストとピープルアナリティクス	4
1.1.2 ピープルアナリティクスに注目が高まった日本の社会的背景	5
1.1.3 人事アナリストはどれほど存在するのか ― 日本と米国の比較	6
コラム① 人事部にアナリストを配属する必要はない？ ― アクセンチュア株式会社 佐藤 優介氏	6
1.2 人事アナリストの仕事	7
1.2.1 主な仕事内容	7
1.2.2 初期 ― ピープルアナリティクスに向けたデータ整備と社内への理解促進	7
1.2.3 成長期 ― レポートのセルフサービス化と人事部向け基礎研修の実施	8
1.2.4 成熟期 ― ピープルアナリティクスチームの統率と戦略的プロジェクトへの移行	8
コラム② ピープルアナリティクスに対する従業員の信頼を築く ― Shell Sue Lam 氏	9
1.2.5 人事アナリストの社内におけるポジション	9
1章まとめ	10
2章 アナリティクス事例	11
2.1 事例1 管理職の指導力が従業員エンゲージメントを高め、営業成績の向上に影響することを証明	11
2.2 事例2 契約終了予定の人材と新規プロジェクトとのマッチング	12
2.3 その他のアナリティクス事例	12
コラム③ 人事部でピープルアナリティクスへの認識を深めた方法 ― FedEx Office Sean Rae 氏	13
2章まとめ	13
3章 人事アナリストの人材要件	14
3.1 北米と日本の人事アナリストの経歴	14
3.1.1 北米の特徴	14
3.1.2 日本の特徴	14
3.1.3 前職の特徴	15
3.2 人事アナリストに必要なスキルと性格特性	16
3.2.1 米国の求人広告で見る人事アナリストの人材要件	16
3.2.2 現職の人事アナリストに聞いた、必要な能力、スキル、性格特性、志向とは	16
コラム④ データと人の感情を理解し、それを他者に伝える技巧が求められる ― Microsoft Corporation Dawn Klinghoffer 氏	17
3.2.3 人事アナリストに適している人が現在就いている職種	18
3章まとめ	19
おわりに	20

はじめに

近年、人事部門における新しい専門職が登場した。それは、「人」に関するデータを活用して、人事や経営の戦略的な意思決定を支える仕事である。こうした職種を、ここでは「人事アナリスト」とする。英語では、People Analytics Analyst が一般的な職名である。以下 PAA とする。

PAA は社内の課題をヒアリングし、実態を可視化する調査（アナリティクス・プロジェクト）を設計、実行する。分析結果から問題の原因を特定し、ときには予測もしながら、実行可能なアクションプランを人事リーダーや担当役員に提案する。自身も分析をするが、高度なアナリティクスが必要なときは、データサイエンティストをはじめとする専門家チームを統率してアナリティクス・プロジェクトを実行する。

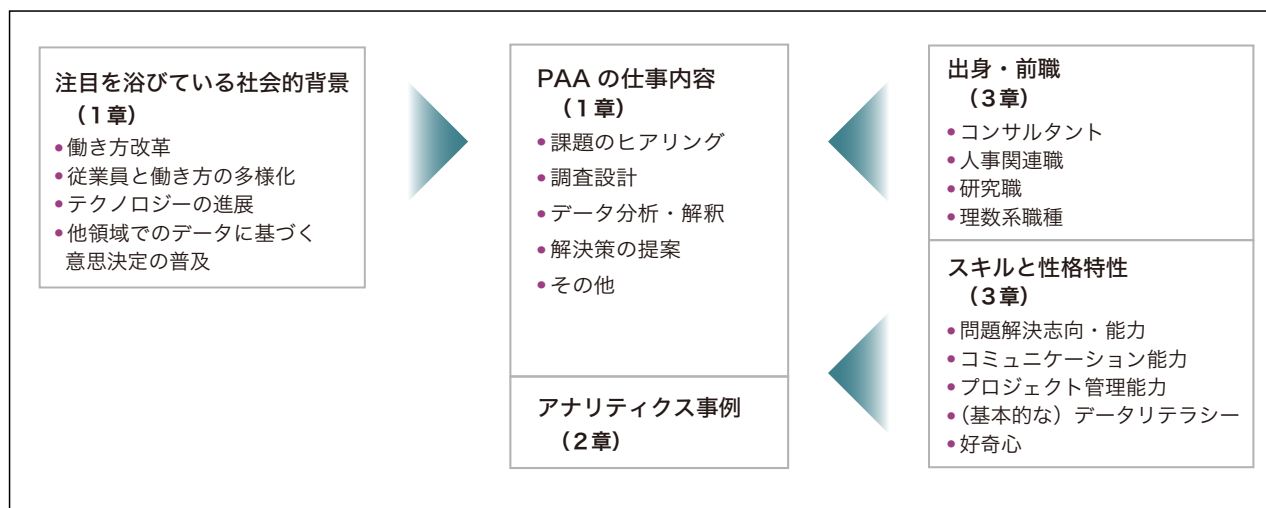
データ分析のスキルを持つ専門人材は不足している¹。その中で人事の知識も併せ持つ人材は、労働市場にいないに等しい。データアナリティクスを題材にしたオンライン講座や、総務省、文部科学省、経済産業省などが全国の若年層を対象にデータアナリティクススキルの浸透を図る取り組みはある。しかし、人事部で PAA として就業することを提案するものは少ない。

そこで本レポートでは、PAA という職種を新たに人事部に加える際に、どのような要件を持つ人材をどこから探せばいいのかを明らかにした。日本と北米のピープルアナリティクス関係者 25 人へのインタビュー調査によると、PAA の人材要件は 5 つある。「問題解決志向・能力」「コミュニケーション能力」「プロジェクト管理能力」、および(基本的な)「データリテラシー」と、人と組織、データ、並びに新しい領域に対する「好奇心」であった。そして、これら 5 つの条件を満たす人材は、現在「コンサルタント」「産業組織心理学者」と「人事職」に就いている人が多いことが分かった。

¹ 矢野経済研究所のデータ分析関連人材規模に関する調査 (2019) によれば、国内データ分析関連人材の人数は2019年度は6万3,400人の見込み。2022年度には11万6,000人と予測されている。しかし需要も増加傾向にあり、将来的に人材不足が見込まれるという。

図表1は、PAAの仕事俯瞰し、本レポートの構成を説明したものである。はじめに、日本でPAAの注目度が高まった社会的背景と、人事部に配属する必要性を考え、PAAの仕事内容を解説する(1章)。次に、PAAが実際に取り組んだアナリティクス事例を紹介する(2章)。最後に、現在PAAとして働く人に多く見られる経歴、必要なスキルと性格特性を整理する(3章)。

図表1 PAAの俯瞰および本レポートの構成



調査概要

〈目的〉 人事部でピープルアナリティクスを主導するPAAに適した経歴、スキル、性格特性を明らかにする

〈調査対象〉 日本、米国、カナダの大手企業でPAAに就いている人、ピープルアナリティクス担当者、ピープルアナリティクスのコンサルタント、ピープルアナリティクス有識者

〈サンプル数〉 計25人

〈取材期間〉 2019年4月～7月

〈調査方法〉 日本の取材協力者は対面、北米の取材協力者はオンラインビデオによる半構造化インタビュー。25人の発言内容を8つのテーマ別(ピープルアナリティクス組織体制・沿革、ピープルアナリティクス事例、PAAに必要なスキルと性格、ピープルアナリティクスに携わる人の経歴、ピープルアナリティクスの課題、人事部でのアナリティクス人材育成方法、ピープルアナリティクスの魅力、その他)にカテゴリー分けし、共通する内容をまとめた。

インタビュー調査協力者

日本	会社・機関	ピープルアナリティクス導入歴	チーム人数	部署・職名	名前	前職のキャリア			
1	アクセンチュア株式会社	6年	3人	人事部マネジャー 新卒採用統括 兼 人事戦略担当	佐藤 優介氏	コンサルティング (金融)			
2	ソフトバンク株式会社	1年半	3人	人事部 戦略企画統括部 人材戦略部 デジタル HR 推進課 課長	中村 亮一氏	人事			
3				人事総務統括 人事部 戦略企画統括部 人事企画部 人事企画課	御園生 銀平氏	人事			
4	ヤフー株式会社	1年半	4人 (専任は1人)	ピープル・デベロップメント統括本部 コーポレート PD 本部	遠藤 禎士氏	各種理数系 (インターネットエンジニア)			
5				HR・デベロップメント統括本部 コーポレート PD 本部	丸吉 香織氏	人事			
6				大手企業 L 社	2年半	3人 (1人は Sler)	人材支援室 人材支援チーム	S 氏	コンサルティング (人事)
7								T 氏	各種理数系 (経理&マーケティング)
8	大手企業 R 社	2年	3人 (専任は0人)	人事統括室 人事企画部	K 氏	人事			
9	大手企業 N 社	1年未満	1人	人事部 日本人事企画部 人事企画グループ	M 氏	研究職 (コミュニケーション技術)			
10	株式会社野村総合研究所	-	-	コーポレートイノベーション コンサルティング部	清瀬 一善氏	コンサルティング (人事)			
11	コンサルタント	-	-	パートナー ピープルアドバイザーサービスリーダー アドバイザー・ビジネスデベロップメントリーダー	鶴澤 慎一郎氏	コンサルティング (人事)			
12				マネジャー	吉田 尚秀氏	コンサルティング (経営・人事)			
13	株式会社シンギュレイト	-	-	代表取締役	鹿内 学氏	研究職 (情報科学・脳科学)			
14	ピープルアナリティクス有識者	日本マイクロソフト株式会社	-	-	モダンワークプレイス統括本部	岡本 輝紀氏	-		

北米	会社・機関	ピープルアナリティクス導入歴	チーム人数	部署・職名	名前	前職のキャリア	
1	FedEx Office	5年	3人	Workforce Analytics & Strategy Manager	Sean Rae 氏	各種理数系 (マーケティング)	
2	Marriott International	13年超	3人	Senior Director of Talent Management Analytics and Solutions	Steve Hall 氏	研究職 (産業組織心理学)	
3	Microsoft Corporation	15年超	80人超 (Klinghoffer 氏 配下のみの人数)	General Manager of HR Business Insights	Dawn Klinghoffer 氏	各種理数系 (経理)	
4	PAA	Morgan Stanley	9年	13人	Global Head of HR Analytics	Jeremy Shapiro 氏	各種理数系 (ウェブサイト構築)
5	Shell	15年超	約50人	Global Head of HR Diagnos- tics	Sue Lam 氏	研究職 (産業組織心理学)	
6	ノースウェストテリトリー準州 政府 (カナダ)	1年未満	7人	Manager, People Analytics	Luc Bourgeois 氏	研究職 (産業組織心理学)	
7	TELUS (カナダ)	3年	8人 (3人はコント ラクター)	People Analytics Manager	Patrick Tuason 氏	コンサルティング (経営)	
8	Adaptalytics, LLC	-	-	アナリティクスコンサルタント	Dan Anderson 氏	各種理数系 (経理)	
9	コンサルタント	PeopleAnalyst	-	-	コンサルタント・プロダクト マネジャー	Mike West 氏	人事
10	The Conference Board / New York University	-	-	コンサルタント / 非常勤講師	Stela Lupushor 氏	コンサルティング (経営)	
11	ピープルアナリティクス有識者	Creelman Research	-	-	CEO	David Creelman 氏	-

順不同。所属組織および肩書は取材日時点のもの

1章 人事アナリストとは

最初に、ピープルアナリティクス²とは何か、またそれを専門に行う PAA という職業とは何かを考える。PAA が注目を集める背景、労働市場にいる PAA の数、PAA の仕事内容を概観する。

1.1 人事アナリストの概要

1.1.1 人事アナリストとピープルアナリティクス

PAA が行う「人」に関するデータ分析は、ピープルアナリティクスと称され欧米企業では広く活用されている。ピープルアナリティクスで使うデータには、次のようなものがある（図表2）。

図表2 ピープルアナリティクスで使用するデータの種類

本人に関するデータ※	(1) 属性、適性検査の結果、勤怠、人事考課、雇用形態、サーベイへの回答など (2) 位置情報、行動範囲、会話のスピード・頻度、業務中の集中状態など
本人と社内の他者との インタラクションに関わるデータ	メールの送信履歴や頻度、会議に招集された人数、職位、部署数など
外部環境のデータ	企業に対する口コミ評価、地域における各職種の人数、給与額の相場、SNS の投稿など

※本人に関するデータには、従来企業が収集しているもの(1)と、ウェアラブルデバイスなどのテクノロジーによって最近新たに活用されているもの(2)がある。

PAA は、取り組む課題に適したデータを組み合わせて分析する。課題には、採用、リーダー育成、ダイバーシティ推進、業績向上、顧客満足度の向上といったものがある。その分析結果から生み出された示唆を人事リーダーや役員に提供し、施策に活かす。

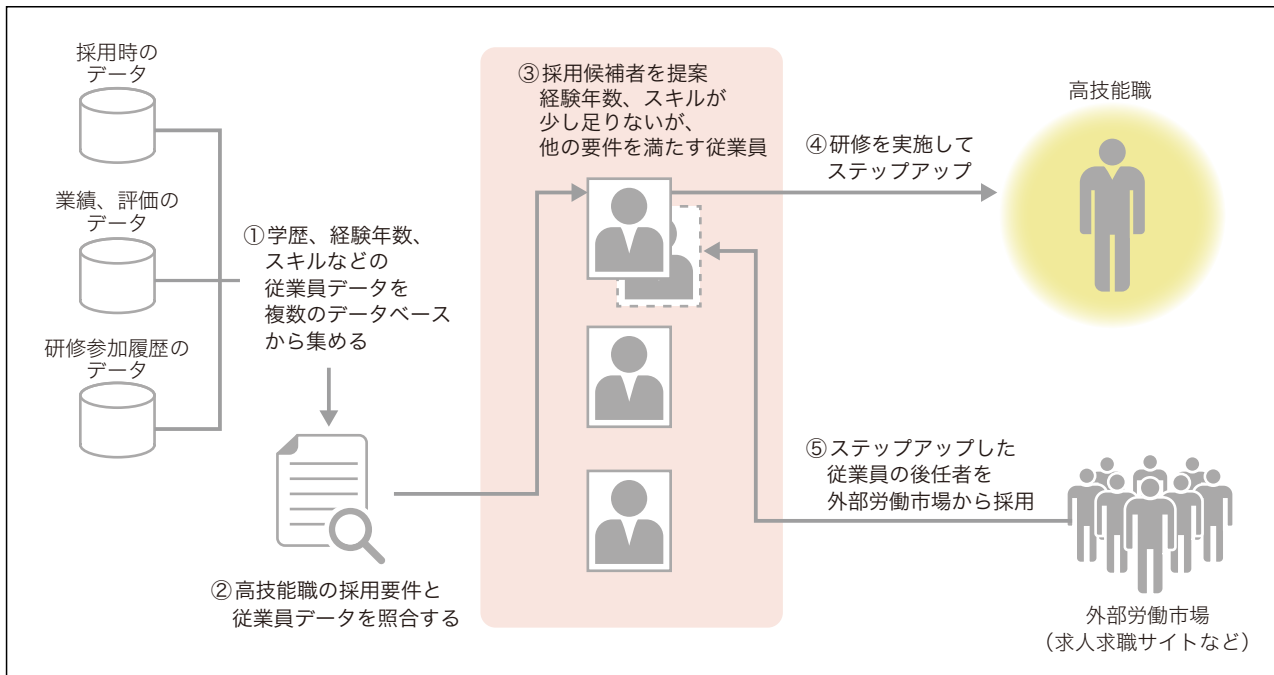
ピープルアナリティクスは、最新テクノロジーや AI を活用した複雑な自動分析によって、驚きの事実が判明するというイメージがある。しかし、最新鋭の技術や高度な分析手法は、組織の課題を解決するために必ずしも必要ではない。また、多くの場合は人間の予想と相違ない結果が出る。

PAA が、求人に適した人材を社内で特定した米国の事例を紹介する。ある企業は、高技能職の採用要件を満たす人材が外部労働市場で見つからずに苦労していた。そこでアナリティクス・コンサルタントの Dan Anderson 氏 (Adaptalystics, LLC) は、従業員の中から少しの技能研修を行うことでその仕事を遂行できる候補者を探した。具体的には、社内データの中から全従業員の経験年数やスキル、学歴などの情報を収集し、採用要件と照合、経験年数とスキルがわずかに足りない 2～3 人を候補者として提示した。顧客企業は、候補者リストを見てすぐに納得したという。採用要件と近似する社内の人材を漠然と把握していたものの、データが散

2 HRアナリティクス、タレントアナリティクス、Workforce Analytics (要員分析) といった類義語があるが、これらは人事部が課題を解決するためのデータ活用という意味合いが強い。本レポートでは、人事にとどまらず、事業や働き方改革など企業全体に関わる課題における「人」のデータ活用として、「ピープルアナリティクス」を使用する。

在していたために複数の要素を併せ持った検討ができず、適任者を特定するまでに至らなかったのである。結果として、顧客企業は候補者の一人に研修を行い、高技能職へとステップアップさせた。そして、候補者の元のポジションには外部労働市場から人材を調達した(図表3)。

図表3 Anderson氏が顧客企業内に散在するデータを統合して求人に適した従業員を特定したプロセス



このように、PAAは人間が経験と勤によって導き出したことを事実で裏付けることができる。ただし、予想に反する分析結果が出ることもあるため、その場合はどのような意思決定をするのか、あらかじめ複数の可能性を検討しておく必要がある。どのような分析手法とテクノロジーを用いるかは、課題やデータ内容、データの入力方法、PAAの能力などによって異なる。

1.1.2 ピープルアナリティクスに注目が高まった日本の社会的背景

日本では、働き方改革をきっかけに企業からオフィスのフリーアドレス化や、リモートワークなどの施策の効果を測りたいというニーズが生まれ、ピープルアナリティクスに注目が集まった。ただ、データアナリティクスの素養がある人材は、マーケティングや研究開発などの部署への配属が優先される。また、働き方改革を担う経営企画や情報システム、総務といった部署がピープルアナリティクスに着目した企業も少なくない。しかし、人事施策や人材活用ビジョンは人事が作成している。「自社の課題や人事施策、人材活用の展望やイメージがないままに、『データを分析した結果はこう示している』と経営陣に伝えても、『それは本当に自社にフィットする施策なのか?』と説得力がない。人事部がピープルアナリティクスの主導権を持つべきです」と人事データ活用のコンサルティングを行っている清瀬一善氏(野村総合研究所)は言う。

1.1.3 人事アナリストはどれほど存在するのか ―― 日本と米国の比較

PAA の人数規模は、どのくらいだろうか。日本マイクロソフトの岡本輝紀氏が日本の大手企業 150 社と対話して得た実感値は、「該当する部門や役割がある企業はまだ 10%未満。今の時点でピープルアナリティクスを自社の体制、人員だけで推進できる企業は、相当少ない」という。ピープルアナリティクスの必要性を感じているが、ノウハウがない、あるいは経営トップ層以外からの協力が得られず、PAA 職の設置が進まない企業が多いという。

ビジネス系 SNS のリンクトインを利用して、日本と米国の PAA 関連職に就く人を検索した。職種の名前は両国とも確定しておらず、「Manager of People Analytics」「People Analytics Lead」など、「ピープルアナリティクスを主導する人」という意味合いのものが多く見られた³。そこで、職名のキーワードを「People Analytics」として検索すると、日本では 95 人、米国では 6,804 人⁴。もう 1 つの職名「HR Data Analyst」で検索すると、日本は 5 人、米国は 884 人であった（図表 4）。日本ではリンクトインが浸透していないが、日米問わずテクノロジー系人材では利用する人が多い。米国企業に PAA がいることが一般的である一方、日本では極めて珍しい職種であるということが一目瞭然である。

図表 4 リンクトインに登録している PAA 人数の日米比較

	日本	米国
“People Analytics” が職名に入る人数	95	6,804
HR Data Analyst の人数	5	884

コラム① 人事部にアナリストを配属する必要はない？

「アナリストを人事部に採用しないと駄目ですか？」とよく相談を受けますが、必ずしもそうではないと思います。何の目的でどんなデータを使ってどのようなアウトプットを出したいのか、というアナリティクスデザイン（設計）が大事で、そこを人事部が正確に設計できれば、作業は外部に任せることができます。今は、マーケットでもアナリティクス人材は希少です。これだけ専門家が副業・兼業する世の中ですから、社内でプロを抱えなくてもよいと思います。そうした見識を持つ方が様々な会社とアナリティクスの実績を出して、他の会社が実績をもとに PDCA を回していくのが一番いい方法だと考えています。

―― アクセンチュア 人事部 佐藤 優介氏

³ 欧米のPAAは、他に“People and Talent Analytics Lead” “HR Data Intelligence”などの名称も使用している。

⁴ 2019年8月29日時点の数値。

1.2 人事アナリストの仕事

1.2.1 主な仕事内容

北米（米国・カナダ）と日本の大手企業へのインタビューをもとに、PAA の仕事内容を紹介する。課題のヒアリング、調査設計、データ分析・解釈、解決策の提案と、具体的には図表5のような業務プロセスになっている⁵。

図表5 PAAの主な仕事内容と業務プロセス

仕事内容	業務プロセス
1) 社内の顧客（人事部や事業部、経営陣）が持つ組織課題を理解して分析課題に落とし込む	課題のヒアリング
2) 科学的に正当な方法で人事データを活用した調査（アナリティクス・プロジェクト）を設計する	調査設計
3) アナリティクス・プロジェクトを管理・運営する	
4) エンジニアやデータの専門家と協力して大量のデータセットを処理、分析して意味付けをする	データ分析・解釈
5) データの専門家でない人事リーダーや経営陣に分かるように、データをビジュアライズする	
6) 背景にあるデータの読み方を説明する	
7) 実現可能な解決策を提案し、課題改善に向けて社内の人を巻き込むチェンジマネジメントを行う	解決策の提案
8) データ分析機能を自動化してレポート機能を構築し、管理職や従業員が各自でインサイトを取り出しやすくする	その他
9) 施策導入後の振り返りをする	
10) 人事部全体のアナリティクススキルを底上げする	

1.2.2 初期 —— ピープルアナリティクスに向けたデータ整備と社内への理解促進

PAA の中心的な業務は、会社のデータアナリティクスの成熟度によって変化する。初期段階では、データに欠損があったり、入力ルールが統一されていなかったりと、分析に適したデータではない可能性が高い。また、データを活用して人事課題に取り組むことについて社内の理解を得られていない可能性もある。そこで、PAA は主にデータ基盤の準備と社内（主に人事部内）への啓蒙活動を行う。まず優先的な人事課題に必要なデータのみ絞って整備し、人事部や上層部に分析結果を共有する。例えば、各部署のヘッドカウントを可視化する、早期離職する人材の傾向を分析する、といった取り組みが一般的である。

通常は人事部員がデータを入力するため、データ整備には彼・彼女らの協力が不可欠である。「人事部が把握したい事実を集計するベストな方法は何か」を共に考え、伴走すると理解を得やすいだろう。人事データを月次で締めて管理すると、アナリティクス・プロジェクトの効果検証をしやすくなる。

5 Indeedに複数掲載された求人広告の仕事内容と、対面インタビューによる内容をもとにした業務プロセス（2019年8月）。

また、ピープルアナリティクスの運用には、様々な部署のデータベースに散在するデータを1カ所にまとめて保有しておくための新しいデータベース、あるいは大規模なデータウェアハウス⁶が必要になるため、外部コンサルタントか社内のIT技術者と連携することになる。

1.2.3 成長期 ― レポートのセルフサービス化と人事部向け基礎研修の実施

人事部や役員がピープルアナリティクスの有益性を理解し始める段階を、成長期とする。この時期は、特定のデータを定期的に確認したいと要望されるようになる。例えば、四半期ごとの採用数や社員満足度の推移などである。定期レポートはIT技術者と協力して自動化し、データを必要とする人が各自セルフサービスで抽出できるようにすることで、PAAはより高度な分析プロジェクトや会社の戦略に重要な課題に取り組める。

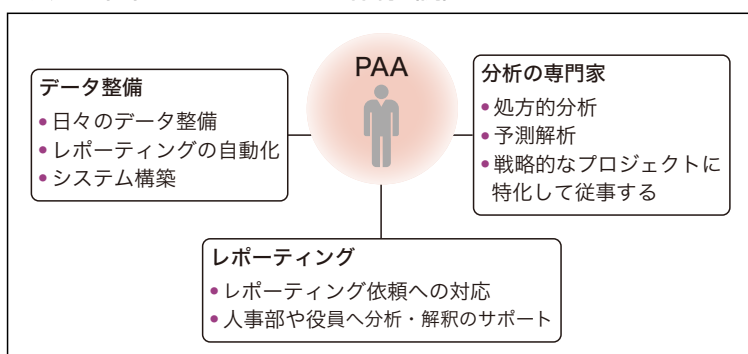
また、人事部員にデータアナリティクスの基礎的な研修を実施し始めるとよいだろう。PAAがすべての従業員や業務内容を把握して、課題設定・施策提案を行うことは難しい。各部署と接点を持つ人事部員が統計やデータ解釈を学ぶことで、分析結果から適切な示唆を読み取り、効果的な施策を講ずることが可能となる。

ピープルアナリティクスへの基礎理解が深まると、より高度な分析へのニーズが発生する。統計やデータサイエンティストといった専門職を徐々にピープルアナリティクスチームに加えて戦力化を図る。

1.2.4 成熟期 ― ピープルアナリティクスチームの統率と戦略的プロジェクトへの移行

PAAが単独ではなく、ピープルアナリティクスチームを率いる段階を成熟期とする。ピープルアナリティクスは、大きく3つのチームに分かれる。データ整備チーム、社内の依頼に対応するレポートチームと、課題を設定して高度な分析を実行する専門家のチームである(図表6)。PAAは会社の事業に大きな影響を与える戦略的なプロジェクトに絞り、予測解析や処方的分析といった高度な分析プロジェクトを指揮する。

図表6 北米企業のPAAチーム体制(例)



社内にエンジニアやAI技術者などのテクノロジー人材が豊富な企業では、データアナリティクスの初期段階から、データを整備しつつ機械学習を活用した高度な分析を行っている。

6 データウェアハウスとは、分析用に整えたデータを保管する、データベースよりも容量の大きい保存場所。一方、様々なシステムから生データを保管しておくデータレイクもある。データレイクは構造化データと非構造化データを格納する場所のことであり、ビッグデータを扱うデータサイエンティストが利用する。

また、人事データを収集・分析する際には、データプライバシーの観点が欠かせない。PAA を導入してから 15 年以上の実績を持つ Microsoft Corporation と Shell では、アナリティクス・プロジェクトを設計する段階で、人事データプライバシー担当者による倫理面の審査を行い、承認を得るプロセスを踏んでいる。

コラム② ピープルアナリティクスに対する従業員の信頼を築く

Shell では、従業員の信頼を損なわないために、匿名性を担保したデータの利用を重視しています。例えば、従業員エンゲージメント調査は外部の調査会社にデータ収集と集計を委託し、アナリティクスチームを含む社内のすべての人間が、個人の回答へアクセスできないように管理を徹底しています。匿名とすることで上司や会社への不満も、正直に回答することができます。従業員をはじめ人事部長、経営陣にもあらかじめ、個人を特定できるデータの開示は決してしないと理解してもらうことは、ピープルアナリティクスを始めるときに、極めて重要です。

— Shell Sue Lam 氏

1.2.5 人事アナリストの社内におけるポジション

北米企業と日本企業の PAA は人事部に所属している。PAA 率いるピープルアナリティクスチームは、従業員に関係する意思決定をサポートするための組織であり、人事部長などの上位職と直接話ができるポジションにすることに意味がある。例えば、Microsoft Corporation の Dawn Klinghoffer 氏は General Manager (役員・常務に相当) という、経営サイドからの意思決定を行っている。

まだピープルアナリティクスを内製化できる段階にない企業は、外部のコンサルタントに分析を委託するだろう。その際の窓口は、経営者や人事部長などに影響力のある人材を PAA として配置することが望ましい。また、経営陣の支持を得ていることは、ピープルアナリティクスチームが存続するうえで非常に重要な要素である。

カナダの企業と政府機関でピープルアナリティクスの経験がある Luc Bourgeois 氏 (カナダ、ノースウェストテリトリー準州政府) は、これまでピープルアナリティクスの導入に失敗した企業を数多く見てきたという。

「比較的長く活動してきた、大人数のチームでも解散することがあります。一人の優秀なデータサイエンティストに一任しても、うまくいかないでしょう。データサイエンティストは一般的に、課題設定や調査設計はしません。成功に導くためにはアナリティクス・プロジェクトを立ち上げ、データサイエンティストに指示を出せるリーダー、つまり PAA が必要です。

ピープルアナリティクスチームの成功にはビジョンを持ち採用権限を持つ PAA がいて、経営陣全員が人事データの活用に賛同している必要があります。CEO がピープルアナリティクスは重要だと宣言するとよいでしょう。すると、人事戦略の意思決定をする際には必ず人事データを参考とする必要があるというメッセージが全員に届きます。成熟したチームを持つ企業では、ピープルアナリティクス専任のヴァイスプレジデント (VP) がいます。」

1章まとめ

前半では、PAA を取り巻く背景と仕事内容、社内におけるポジションを見てきた。働き方が大きく変化し、職場で新しいテクノロジーを導入して生産性を上げる努力が進んでいるなか、経験と勘を駆使する従来の人事は難しくなった。これまでは蓄積される一方だった人事データを分析し、現状の把握および打つ手の検討に活かす PAA の需要が増している。

2章 ピープルアナリティクス事例

PAA は、具体的にはどのようなアナリティクスを行っているのだろうか。多種多様な取り組みがあるが、ここでは、多くの会社に共通する「従業員エンゲージメント」と「採用」をテーマにしたピープルアナリティクス事例を紹介する。

2.1 事例1 管理職の指導力が従業員エンゲージメントを高め、営業成績の向上に影響することを証明

Shell では、従業員エンゲージメント（以下エンゲージメント）を軸にしたアナリティクス・プロジェクトを5件実施し、管理職の指導力向上へとつなげた。主な流れは、下記のとおりである。

- エンゲージメントと成績の関係性を分析

ある年の人事考課が100%だった従業員の翌年の営業成績を確認したところ、エンゲージメントが高い従業員の営業成績は平均で38%向上していた。

- エンゲージメントと他のデータとの関係性を分析

エンゲージメントはあいまいな概念のため、上層部に重要性を納得させるには、より説得力のあるデータが必要である。Sue Lam 氏率いるピープルアナリティクスチームは、Shell が企業文化で重視する「安全」との関係も検証した。すると、エンゲージメントが高いほど一人当たりの化学薬品事故件数が少ない傾向にあった。さらに、欠勤率の低さや営業成績の高さ、顧客満足度の高さにも影響していた。

- エンゲージメントを予測する最大の因子を分析

エンゲージメントの重要性が確実になったところで、別の分析を実施し、エンゲージメントに最も影響を及ぼすのは上司の指導力だと判明した。

- 管理職が「良い」あるいは「悪い」リーダーシップを取り続ける確率を分析

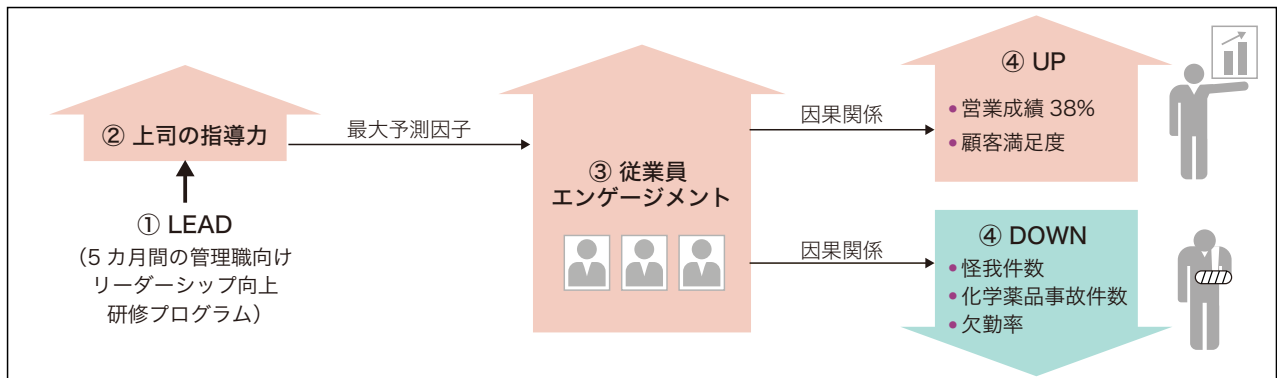
「良い」リーダーシップを取る管理職は、翌年も同様の行動を続ける確率が高く、「悪い」リーダーシップを取る管理職も同じ傾向が見られた。特に問題なのは、「悪い」リーダーシップを取りながらも成績が良い管理職は、「悪い」行動に対して報酬をもらうため、指導力の向上が見込めないことである。

- 管理職向けリーダーシップ向上研修プログラムを開発

上記の結果を受けて、人事部のラーニング課は管理職に向けた5カ月間の研修プログラム、「Leading to Engage and Deliver (LEAD)」を開発した。参加する管理職は360度評価を受け、オンライン学習や対面指導、ワークショップを通して部下との対話の仕方、ポジティブな関係を構築する方法、高い業績を上げるチームを統率するスキルなどを習得する。人事部が対象者に参加を促す際に細心の心配りをしたこともあり、参加した管理職の多くは久しぶりのリーダーシップ研修を新鮮な体験だ、と受け止めたという。

図表7に、上記のアナリティクス・プロジェクトで得た結果を整理した。

図表7 Shell における従業員エンゲージメントのモデル



出所：Sue Lam氏のUNELASH America 2019での講演内容をもとに筆者作成

2.2 事例2 契約終了予定の人材と新規プロジェクトとのマッチング

SAIC⁷は、米政府機関のテクノロジー業務を受託するサービスプロバイダーである。業務請負契約は常時数百件に及び、契約終了にともなう従業員の解雇が毎年8,000～1万件発生する一方、新たな契約締結により、同様の規模で類似する人材を募集する、というとても非効率な状況にあった。そこで当時SAICに勤務していたDan Anderson氏（現アナリティクスコンサルタント）は、契約終了間近のプロジェクトに従事する人材と、落札見込みの新規プロジェクトに必要な人材をマッチングするツールを構築した。マッチングに使用するデータは、学位やスキルなど経歴を保管するデータベース、雇用契約内容を保管するデータベース、入札しているプロジェクトを保管するデータベースなど、6～7つのシステムに散在していた。同氏は社内のIT部門と協力して、各データベースから従業員の学位レベルと経験年数、居住地の3つを新規プロジェクトの職務明細書とマッチングするツールを開発したところ、2,000人の候補者を即座に選出することができた。

2.3 その他のアナリティクス事例

人事や経営に価値を提供したピープルアナリティクスの事例には、次のようなものもある。

- 女性の昇進率が低いという「感覚」が社内に蔓延していたが、データ分析の結果、それは誤解だと証明された（TELUS、カナダの通信会社）
- 新入社員や中途入社者に、配属部署の先輩社員を「バディ」として組ませた結果、最初の90日間に2人が会う頻度が高いほど、新規採用者が生産的な仕事をするまでの期間が短く、入社時を振り返ったときの満足度も高かった（Microsoft Corporation）
- 営業職の定着率が悪化し、新規採用も困難になっていたため、早期離職者のデータをもとに退職予測モデルを構築し、退職しそうな従業員とその理由、その対処法を分析して示した。現場のマネジャーは分

7 Science Applications International Corporation

析結果の情報をもとに部下とコミュニケーションを取ることで、退職につながる問題の解決に努めた。また、人事部では採用要件を変え、定着する傾向の高い人材を採用するようになった（日本・大手企業R社）

コラム③ 人事部でピープルアナリティクスへの認識を深めた方法

私を FedEx に招き入れたのは、組織開発と従業員の学習・成長部門を担当していた部長です。彼女からは、「次世代のリーダーを育成するには、データが武器になると信じている。データを活用してほしい」と言われました。

ピープルアナリティクスチームを立ち上げる人は、一人で様々な役割を果たすことになります。コンサルタント、プロジェクトリーダー、アナリスト、アシスタント。また、マーケティング部や財務部、営業部からデータを提供してもらうために、他部署との信頼関係を構築する必要もあります。

小規模のプロジェクトでピープルアナリティクスの有用性を示せば、社内の理解は深まります。私は、はじめに離職率レポートを抽出しました。単に、1年間で従業員の何割が離職したか、というものです。そこで、「どのような人が離職する傾向にあるのだろうか?」と興味を持ちデータを検証すると、採用して1年に満たない従業員が大多数を占めていました。そこで、新しい人材が辞める傾向が続くと事業にどれだけの金銭的な影響が出るのかを、財務部とともに試算をしました。この報告を受けて、人事リーダーたちは各事業部で離職者面談を導入し、面談で明らかになった離職の原因をもとに7部構成の介入戦略プログラムを開発しました。このプログラムは、マネジャー向けに、新規採用者が抱える問題を未然に解決するステップを提案するものです。導入後、新規採用者の離職率が10%減少しました。会社は年間700万ドルの損失を防いだことになりました。私は、ピープルアナリティクスが会社の業績に影響を与える力を目の当たりにしました。

このような成功体験を繰り返して社内での信頼を得ると、PAAが課題をヒアリングする前に、人事部や役員の方から相談を持ち掛けられるようになります。「各事業部に女性管理職が何人いるのかわかりたい」「来年度は何人の技術職が必要になるだろうか?」といったことです。

味方が増えれば勢いがつき、会社がピープルアナリティクスに投資をするようになります。私は当初、すべて Microsoft Excel でレポートしていたのですが、現在は自動レポートシステムを構築・運用する人がチームに加わりました。2018年は予測解析ができる統計ソフトを購入し、統計の専門家も採用しました。最初は社内での啓蒙活動が必要ですが、理解されれば事業とともにピープルアナリティクスも成長していくのです。

— FedEx Office Sean Rae 氏

2章 まとめ

本章では、PAAが実施したアナリティクス事例を2件紹介した。機密性の高い人事データを活用して、必要な研修の特定、採用効率の向上や退職予測などにおいて、正確で説得力のある意思決定が可能になるという萌芽事例である。データ処理や計算は外部委託あるいはテクノロジーで対応できても、各社の課題に即した調査を設計し、分析結果を解釈することは、企業文化を理解している社内のPAAにしかできない。

3章 人事アナリストの人材要件

多面的な役割を持つ PAA として働いているのは、どのような経歴を持つ人なのか。また、PAA に必要な資質とは何か。北米と日本の PAA および PAA 関係者 25 人にインタビュー取材を行った。取材協力者の経歴は、4 つに大別される。―― ①コンサルタント、②人事関連職、③研究職、④理数系職種（マーケティング、プログラミング、財務などの数字を扱う職種）、である。

3.1 北米と日本の人事アナリストの経歴

3.1.1 北米の特徴

北米で PAA は 18 年以上の歴史があるものの、まだ成長段階の職業である。2018 年にアメリカン大学でピープルアナリティクスの修士プログラムが開設され、ニューヨーク大学など他校でも開設され始めた。人事とアナリティクスの知識を併せ持つ人材が労働市場に出現するのはこれからである。

通常は、前述のとおりコンサルタントや研究者、マーケティング、財務などの職に就いていた人がキャリアチェンジをして PAA になっている。Mike West 氏 (PeopleAnalyst) は 2001 年に Merck の人事部に就職し、同社が導入した新しい HR システムで人事データ分析を始めた。同氏は北米では非常に珍しい、初職で PAA に就いた例だろう。

3.1.2 日本の特徴

日本では、人事の知識を持つ PAA が多い。取材した 13 人のうち、企業人事あるいは人事コンサルティングの経歴を持つのは 6 人だった（北米は 10 人のうち 1 人）⁸。主にアナリティクスの素養がある人事部員と、エンジニアやデータサイエンティストなど理数系職種の従業員が協力して取り組んでいる。取材協力者の PAA のほとんどが、人事業務を兼務している。

⁸ ピープルアナリティクスを実務で行わない、有識者に当たる2人の経歴は含めなかったため、計13人。

3.1.3 前職の特徴

日本と北米で共通して見られたキャリアの特徴は、研究者が PAA になっている点である。北米では 10 人のうち 7 人が、産業組織心理学の博士号を持っている、あるいはチームに産業組織心理学者がいる。Marriott International では、チームメンバーの 3 人全員が産業組織心理学者である。北米では、PAA は産業組織心理学分野出身者のキャリアパスになっているようだ。日本では、コミュニケーション技術と情報科学・脳科学の研究職出身者がそれぞれ 1 人いた。教育機関での実験と異なり、企業内でのアナリティクス・プロジェクトは分析結果に基づく提案が現場で実現され、効果検証が早く行われる。研究者はその環境に魅力を感じ、人事でデータアナリティクスの関連職に就くことを志向している。

14 年間のコミュニケーション技術の研究を経て PAA になった M 氏（日本大手企業 N 社）はこう語った。

「自然言語処理の研究で、機械学習機の準備をしていました。病院との共同研究で、診療情報のコーディングシステムに無駄がないかどうかを分析したこともあります。ある企業の研究所では、営業のプロセス分析もしました。次第に研究テーマは、機械から人へと変化していきました。組織がより良い状態にあるために効果的な人と人とのコミュニケーションの手順、工夫、技術がどうあるべきかを提案する論文を書いているうちに、その現場に実際に関わると何を起こすことができるのだろうかと考えるようになりました。この領域は人事部が行う業務だと気が付き、求人を見たら N 社が PAA を募集していました。現在はピープルアナリティクスを立ち上げている段階で、分析基盤の準備や人事部内の各グループへのニーズのヒアリング、人事部員向けにツール勉強会の実施などを行っています。」

図表 8 人事アナリストの出身分野別人数

出身分野	人数
コンサルティング	7
人事	5
研究職	5
各種理数系	6
合計	23

取材をした PAA、ピープルアナリティクス関連職 23 人の出身分野を見ると、7 人がコンサルティングであった（図表 8）。経営や金融、人事といった領域のコンサルタントが、ピープルアナリティクスのコンサルタントへと移行したケースも含まれている。

3.2 人事アナリストに必要なスキルと性格特性

どのようなスキルや性格特性を持つ人がPAAに適しているのか、米国の求人広告にあるPAAの人材要件と、日本と北米の取材協力者の見解をもとに明らかにする。

3.2.1 米国の求人広告で見る人事アナリストの人材要件

米国のPAAを募集する求人広告⁹を確認すると、応募資格(学歴、専攻、経験)、求めるスキル、性格特性は図表9のとおりだった。

図表9 求人広告による一般的な米国のPAAの人材要件

応募資格	<ul style="list-style-type: none"> ● 学士、専攻分野（統計学、経済学、心理学、社会学、または左記に関連する数量的もしくは人文科学的分野）あるいは同等の実務経験を2年以上 ● 分析業務または人事領域での職務経験を5年以上 ● 課題解決手法として、データを処理し組み合わせて社内の事情を踏まえた解釈をし、解決策を提案した経験 ● 顧客対応の経験、プレゼンテーションの経験、データで人事戦略に影響を与えた経験 ● SQL使用経験（データベースを操作、管理するための言語） ● プロジェクト管理の経験 ● Tableau（データビジュアライゼーションソフトウェア）とQualtrics（サーベイ調査プラットフォーム）を使用したデータビジュアライゼーションおよびデータ管理の経験
スキルと性格特性	<ul style="list-style-type: none"> ● コンサルティングスキル ● コミュニケーション能力 ● 細部に気を配る性格 ● 誠実さ ● 分析的な性格 ● 好奇心の強さ ● 問題解決志向

3.2.2 現職の人事アナリストに聞いた、必要な能力、スキル、性格特性、志向とは

取材協力者に、社内で初めてPAAのポジションを導入する場合に理想的な人材要件を尋ねた。現職のPAAは様々なバックグラウンドを持ち、その経歴を活かした方法でピープルアナリティクスを行っている。しかし、いくつかの役割を果たす初代PAAに必要なのは、次の5項目だと見解が一致した。

① 問題解決志向・能力

「従業員が力を発揮するために会社として何ができるのか」あるいは「人事のあり方を変えたい」といった問題解決志向の人が適している。人事部や事業部が持つ課題に向き合い、解決するためのあらゆる方法を柔軟に検討する。そして、分析結果から読み取った示唆が正しいか、他の解釈はあり得るか、問題の解決策を考え抜く力が必要である。

⁹ 2019年8月、Indeedで「People Analytics」をキーワードとして検索した。検索結果の中で、大手企業による求人広告、かつ人材要件と仕事内容が詳しく記載されているもの10件を選択し、共通点をまとめた。

② コミュニケーション能力

組織の課題を聞き、分析課題に変換して専門家へ伝え、分析結果から導き出した解決策を人事や経営にわかりやすく提案する「翻訳スキル」が必須である。また、特に導入初期は、データに抵抗感のある従業員にも協力を要請することになる。組織を巻き込んで施策を実行するため、社内で良好な人間関係を構築でき、調整力に長けていることも重要である。

③ プロジェクト管理能力

アナリティクス・プロジェクトは、データ整備担当、IT 技術者、分析担当と協働するチームプロジェクトになる。調査設計をして、必要な専門スキルを持つメンバーを社内外から集めて、プロジェクトを遂行する能力が求められる。

④ (基本的な) データリテラシー

例えば平均、中央値、最頻値、変動性、信頼性といった基礎的な統計知識があることが望ましい。最も重要なのは、計算後のデータが何を意味しているかを理解する力である。データサイエンティスト並みの高度な数学力ではなく、分析結果が会社や事業にどう影響するのか、データの背後にあるストーリーを読み取るスキルが求められる。

⑤ 好奇心

取材協力者の全員が強調した要件は、好奇心であった。つまり人や組織とデータに対する強い興味である。根底に「従業員が力を発揮するしくみを作るためのアナリティクスである」という意識がなければ、データありきの意思決定になり危険である。また、PAA は新しい職業であり、OJT ですべてを学ぶことは難しいため、主体的に新領域に関する知識、新技術を身に付ける方法を考えなければならない。その意味でも、開拓者のような好奇心が必要である。

コラム④ データと人の感情を理解し、それを他者に伝える技巧が求められる

私の前職は経理で、15 年前、育休からの復帰を機に人事へ異動してアナリティクスを担当するようになりました。私は常に問題解決に挑みたい性格で、人や組織、マネジメントに対しても情熱を持っているので、PAA が天職だと感じています。財務経験者ならば誰もが PAA に適しているのかというと、そうではありません。私の前任者も財務出身でしたが、彼は人事へ異動した 1 年後に「僕にはできない。この領域に全く興味がない」と PAA を辞めました。経理では、データをもとに何かを提案すると、相手はすぐに納得して実行に移ります。彼は人事でも同じことを期待していましたが、人事では従業員の感情が関わっています。データが示すことをそのまま説明するのではなく、データの意味を伝える必要があります。他のアナリティクス領域から人事に異動させる場合、人事のあり方を変えたいと思っている人でなければいけません。「人」のテーマに情熱や好奇心があるアナリストにとっては、PAA は天職になるでしょう。

— Microsoft Corporation Dawn Klinghoffer 氏

3.2.3 人事アナリストに適している人が現在就いている職種

インタビュー調査によると、PAA の適材は現在 ① コンサルタント、② 産業組織心理学者、③ 人事職の 3 つの職業に就いていることが明らかになった。企業がピープルアナリティクスを導入し、PAA の採用ニーズが生じた際に、専門職種を早期に育成するのは難しい。PAA に最適な人材を採用するためには、この 3 つの職種に就いている人を採用ターゲットとし、アプローチすることを勧めたい。

① コンサルタント

コンサルタントは顧客企業の課題をヒアリングし、分析した結果に基づいた解決案を論理的に説明する。つまり、「問題解決志向・能力」「コミュニケーション能力」「プロジェクト管理能力」および(基本的な)「データリテラシー」を必要とする職業である。特に、経営や人事のコンサルタントは、人と組織に対する「好奇心」の要件を満たす可能性が高い。

② 産業組織心理学者

産業組織心理学は、職場における人の心理や行動を科学的に研究するという、ピープルアナリティクスに非常に近い分野である。学術的にはすでに長い歴史があり、研究者は行動科学の専門知識と調査設計スキル、データ分析スキルを身に付けている。日本の産業・組織心理学会には、個人会員(名誉会員含め)が 1,156 人いる¹⁰。日本でも PAA の候補者として、産業組織心理学、中でも個人・企業・組織の職場での問題解決に関連する行動科学の専門知識を持つ人材が適任と考えられる。

③ 人事職

人事部では、給与計算担当者のような、数字に抵抗のない人が適材である。アナリストが人事の知識を身に付けるべきか、人事がアナリティクスのスキルを身に付けるべきか、2つの選択肢があるが、後者を提案する。今後、データを分析し解釈する力はどの領域・職種においても必要になる。ピープルアナリティクス & HR テクノロジー協会によるデータ分析初心者向けの「人事データ分析実践勉強会」や、HR テクノロジーコンソーシアムによる「ピープルデータアナリスト養成講座」など、人事職がアナリティクススキルを習得する機会は増えている。

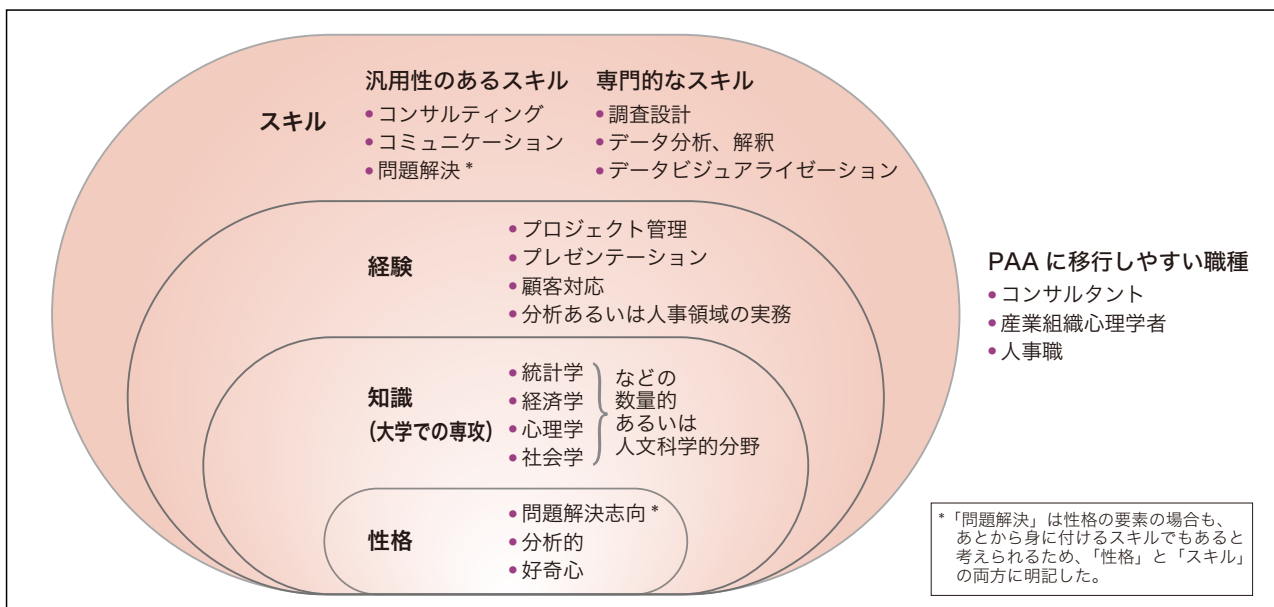
アナリティクスにはデータのスペシャリストが必要だという印象から、企業はまずデータサイエンティストの採用を考えるかもしれない。しかし、人事データはリアルタイムで膨大に収集されるビッグデータではないため、人と組織に強い興味がなければ、PAA の仕事はデータサイエンティストにとっては物足りない。高度なデータ分析の専門性を優先せず、問題解決スキルやコミュニケーション能力などの汎用性が高いスキルを重視することを勧める。

10 学会名鑑 (<https://gakkai.jst.go.jp/gakkai/detail/?id=G01144>) より。2019年10月3日時点のデータ。

3章まとめ

日本ではPAAという職種はまだ確立していないが、1章で述べたように、働き方改革の効果測定をきっかけに、人事部でのデータ活用に注目が集まっている。PAAが新しい職種であるということは、素養のある人を育成できる存在が社内にはないということである。本章では、1章で提示した仕事内容と社内での役割を踏まえて、PAAとして理想的な人材が併せ持つ要件を図表10にまとめた。

図表10 PAAに理想的な人物像



大別すると、性格（問題解決志向で分析的な性格、好奇心旺盛な人）、知識（統計学や経済学、心理学、社会学などの数量的あるいは人文科学的分野の知識）、社会人としての経験（プロジェクト管理やプレゼンテーション、顧客対応、分析あるいは人事領域の実務）、スキルとなる。スキルは、汎用性のあるスキル（コンサルティング、コミュニケーション、問題解決）と専門的なスキル（調査設計、データ分析・解釈、データビジュアライゼーション）である。また、PAAに転用可能な人材要件を持ち、移行しやすい職種としてコンサルタント、産業組織心理学者と人事職を挙げた。3ついずれかの職種に就き、新たなチャレンジを求めている人材を探すことが最適だろう。

おわりに

本レポートでは、PAA が求められる社会的背景や PAA の仕事内容、経歴や人材要件について、PAA および関連職に就くプロフェッショナルのインタビューと企業事例をもとに、PAA を取り巻く現況を中心に紹介した。PAA の候補者として、「問題解決志向・能力」「コミュニケーション能力」「プロジェクト管理能力」および(基本的な)「データリテラシー」と人と組織、データ、並びに新しい領域に対する「好奇心」を併せ持つ人材は各所にはいるはずである。中でも、「コンサルタント」「産業組織心理学者」と「人事職」に就いている人材は PAA に移行しやすい。

PAA に適した能力を持つ人材を特定して採用できれば、その人に不足している領域(人事知識あるいは分析スキル)を強化することで PAA としての職業能力が向上し、キャリアは広がっていく。そして、大切なことは、経営者の理解と協力である。ピープルアナリティクスの必要性を認識し、社内に向けて、PAA へのサポートを明言することで、社内の協力を仰ぐことができる。PAA が人事部全体のアナリティクス能力の引き上げに協力することで、人事はデータに基づいた、より効果的な人事施策を策定することが可能となる。科学的な人事は、より人間的な人事となり、企業の戦略実現を助けてくれるはずである。

「人事アナリスト」のキャリア

～ピープルアナリティクスを主導する新しい人事職～

石川 ルチア

村田 弘美

寺嶋 恵美子

星野 万喜子

発行日 / 2020年3月23日

発行 / リクルートワークス研究所 グローバルセンター

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL <https://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

参考資料等に掲載しているURLは各ウェブサイトへリンクしています。

Works Report 2020

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/

