

# 人材マネジメントにおけるデジタル活用に関する調査 2020

## 調査結果

**パーソル総合研究所 2020.10**

※引用について： 本調査を引用いただく際は出所を明記してください。

出所の記載例：パーソル総合研究所「人材マネジメントにおけるデジタル活用に関する調査2020」



PERSOL

パーソル 総合研究所

調査名称	パーソル総合研究所「人材マネジメントにおけるデジタル活用に関する調査2020」
調査目的	人材マネジメントにおけるデジタル活用実態と課題を定点的に把握し、導入・活用のポイントを整理する。
調査手法	調査モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2020年7月28日-30日
調査対象者	<p>人事・総務・経営企画担当者</p> <p>※自社の人材マネジメントにおけるデジタル活用動向を把握している人 (自社で活用していないことを把握しているケースも含む)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・従業員規模：従業員100名以上 / 業種：第一次産業は除く</li><li>・担当職務：給与・社会保険・労働法規のみ担当者は除く</li><li>・資本：内資・外資不問</li></ul>
有効回収数	800名
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所

## 1.

- 75.5%の企業が人材マネジメントにおけるデジタル活用を推進すべきと考えている。
- デジタル活用が進んでいる領域は、採用や働き方改革（「長時間労働是正」「時間や場所に縛られない働き方推進」）。
- 従業員規模が大きいほど、デジタル活用が進んでいる。

## 2.

- 「健康管理」や「eラーニング」ツールは約半数の企業で導入済。  
採用領域では、「求職者募集」（40.6%）や「採用管理」（39.6%）でデジタルツール導入率が高い。
- 各ツール導入企業のうちこの1年以内に導入・強化した企業の割合を見ると、  
「採用面接」ツール導入企業の73.0%がこの1年以内に導入・強化をおこなっていた。
- 新型コロナウイルス感染拡大抑制に向けた対策としてデジタル活用に取り組んだ企業は57.6%。  
コロナ対策としてデジタル活用に取り組んだ企業の7割以上がさらなる強化をしていきたいと考えている。  
新型コロナウイルス収束後に原則テレワーク/テレワーク推奨とする企業は、新型コロナウイルスの感染リスクがある時期（緊急事態宣言は出ていない時期）の半数程度に減る見通し。

## 3.

## ■ デジタル活用推進のカギは、経営トップの積極的関与と体制整備。

経営トップがデジタル活用に積極的に関与しており、人材データの活用推進体制が整っているとデジタル活用の成果につながっている。

経営トップが積極的に関与している企業は42.8%あるが、そのうち人材データの活用推進体制まで整っているのは約半数に過ぎない。

- ▶ 経営トップが積極的に関与している理由(複数回答)として、「もともと経営トップが発案した」ケースは31.6%。  
「部署等を限定した導入による成功体験がある」ケースが33.3%にのぼる。

## 4.

- 人材データの分析結果を意思決定に活用できている企業は16.9%。41.0%の企業が人材データを分析しているが、意思決定に使用しているのはその半数以下に過ぎない。  
従業員5000名以上の企業では58.7%が分析を実施しているが、その半数以上が意思決定に活用できていない。

## 5.

- 人材データを分析したいという意向があるのにできていない企業では、「分析人材」や「リテラシー」不足に課題認識をもっており、「データ整備」がハードルとなっている。
- 分析をしているのに意思決定に活かしていない企業では、「データ活用目的が不明瞭であること」に課題認識をもっており、「データの一元管理」と「分析レベル」がハードルとなっている。
  - ▶ 分析を意思決定に使用している企業とそうでない企業で保有しているデータの種別数に差は見られないが、意思決定に使用していない企業では、データの一元管理が不十分。
- 分析を意思決定に活かしている企業では、さらなる活用に向けて「組織間の断絶」が課題として認識されている。



	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	フェーズ4
	分析したいと思っていない	分析したいができていない	分析しているが意思決定に使えていない	分析していて意思決定に使っている
企業数の割合	9.1%	35.5%	24.1%	16.9%
従業員規模 (ボリュームゾーン)	300名未満が 49.3%	300名未満が 37.7%	5000名以上が 28.0%	5000名以上が 37.8%
特徴的な課題認識	—	人材不足 (企画分析・組織連携・ 施策への紐づけ) リテラシー不足 (分析方法・施策への 紐づけ・データ選択)	データ活用目的の 不明瞭さ (データ活用のメリットが イメージできていない等)	組織間の断絶 (他部門との協力体制 やコミュニケーションが とりにくい等)
保有データ (約7割以上 保有しているもの)	少ない (勤怠や人事評価 履歴、職務経歴といった 人事データのみ)	中程度 (人事データに加えて 採用/学習履歴/スキル/ キャリアプラン/人材アセス メント結果といった採用・育成 データ等)	多い (人事データや採用・ 育成データに加えて 組織診断結果や対話 内容、行動記録等)	多い (人事データや 採用・育成データに加え て組織診断結果や対話 内容、行動記録等)
一元管理 データ (人事データ 一元管理率)	少ない (1~2割)	少ない (1~2割)	中程度 (2~3割)	多い (4割以上)
分析レベル	—	—	簡易な分析 (可視化等)	高度な分析 (予測・最適化等)

- ① **経営トップの積極的関与に加えて「人材データの活用推進体制整備」がデジタル活用成功のカギ。スモールスタートの成功体験をトップの積極的関与につなげてデジタル活用の推進を。**

人材マネジメントにおけるデジタル活用推進においてトップのコミットメントが必須であることは勿論であるが、トップのコミットメントだけでは不十分であり、「人材データの活用推進体制」まで整えることがデジタル活用の成否を左右するといえる。トップのコミットメントを引き出す際には、自社の課題や成果の出しやすさを踏まえたところからスモールスタートをおこない、そこで得られた成功体験を示すことも有効であると思われる。スモールスタートによる経験値は、ツール導入に際して課題となる「費用対効果」をクリアに示す上でもベース値として参考になるのではないだろうか。

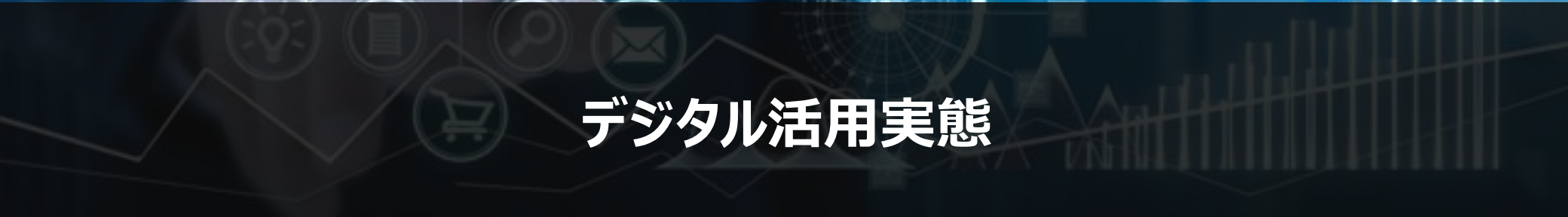
- ② **データ活用に向けたステップは、1) 分析人材確保・リテラシー習得・データ蓄積 → 2) 活用目的の明確化・データ一元管理・分析レベルアップ → 3) 組織間連携。統合データで「意思決定に資する分析」の実施へ。**

分析実施のハードルとなる分析人材確保やリテラシー習得に際しては、小規模企業であれば事業部門や大学・研究機関といった部門外や社外との連携で進めることも一案である。

分析を意思決定に使えていない企業は、データが一元管理されていないことから統合的・複合的な分析ができておらず、意思決定に資する分析結果が得られていない可能性がある。データ活用の目的を明確化するとともに、課題に応じた統合的・複合的データ活用ができているか、今一度データ環境を見直してみることが必要ではないだろうか。



# デジタル活用実態

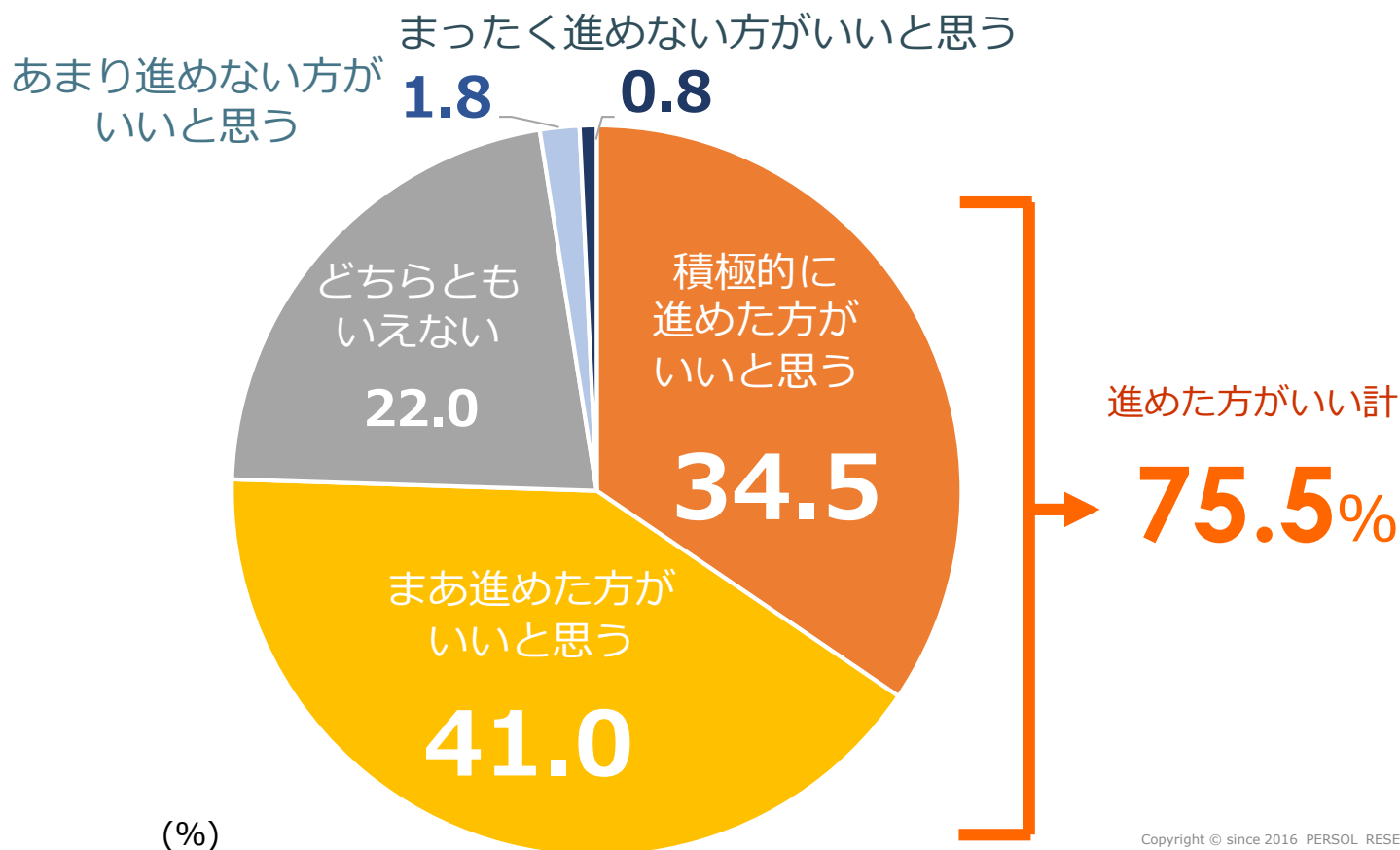




75.5%の企業が人材マネジメントにおけるデジタル活用を推進すべきと考えている。

### 人材マネジメントにおけるデジタル活用意向

n=800



#### 従業員規模別

300名未満 (230)	61.7%
300名以上 1000名未満 (207)	80.2%
1000名以上 5000名未満 (184)	82.1%
5000名以上 (179)	81.0%

※カッコ内はn

経営トップが人材マネジメントにおけるデジタル活用に積極的に関与している企業は42.8%。

十分な予算が確保されているのは31.3%。人材データの活用推進体制が整っているのは29.0%。

従業員規模が大きいほど経営トップの関与や体制の整備が進んでいる。

## 従業員規模別

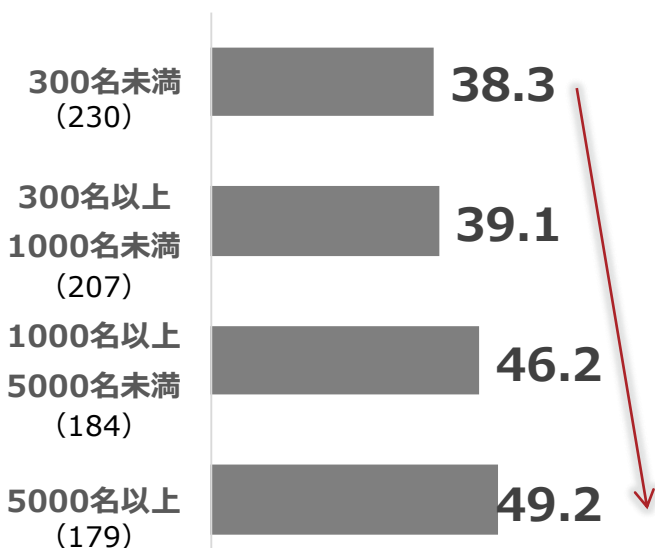
### 経営トップの積極的関与

経営トップがデジタル活用に積極的に関与している計

全体**42.8%**

あてはまる/  
ややあてはまる  
計  
(%)

0 20 40 60



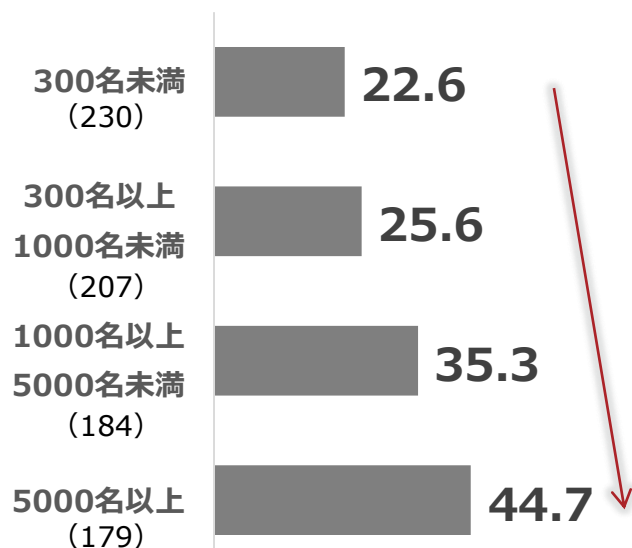
### 予算確保

デジタル活用に関する予算が十分に確保されている計

全体**31.3%**

あてはまる/  
ややあてはまる  
計  
(%)

0 20 40 60



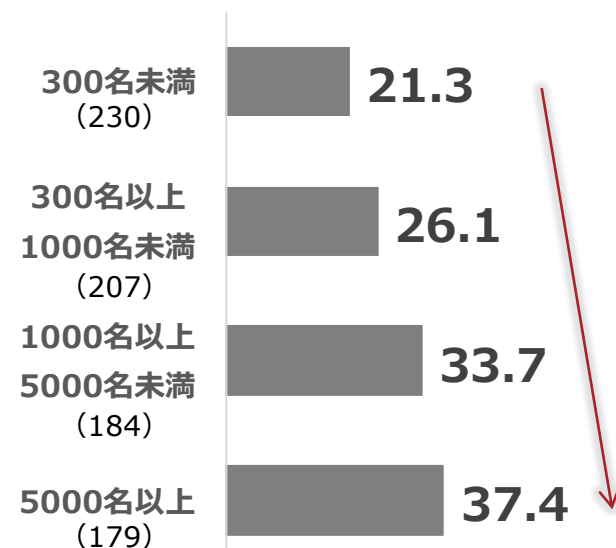
### 人材データの活用推進体制

人材に関するデータの活用を推進する体制が整っている計

全体**29.0%**

あてはまる/  
ややあてはまる  
計  
(%)

0 20 40 60



採用や働き方改革領域でデジタル活用が進んでいる。人材マネジメント課題の上位である「次世代リーダーの選抜・育成」はデジタル活用ニーズがあるものの、取り組みは進んでいない。

## 人材マネジメント課題

		複数回答 %
1	優秀人材の採用	48.9
2	次世代リーダーの選抜・育成	48.5
3	人材の定着	42.3
4	長時間労働の是正	40.9
5	従業員のメンタルケア	40.4

## デジタル活用で実現したいこと

		複数回答 %
1	長時間労働の是正	36.3
2	優秀人材の採用	32.9
3	時間や場所に縛られない働き方の推進	32.4
4	従業員の能力開発	31.6
5	次世代リーダーの選抜・育成	29.5

## デジタル活用していること

		複数回答 %
1	長時間労働の是正	30.3
2	時間や場所に縛られない働き方の推進	26.9
3	採用コスト／工数の削減	21.1
4	優秀人材の採用	19.1
5	従業員の能力開発	17.3
	⋮	
8	次世代リーダーの選抜・育成	15.1

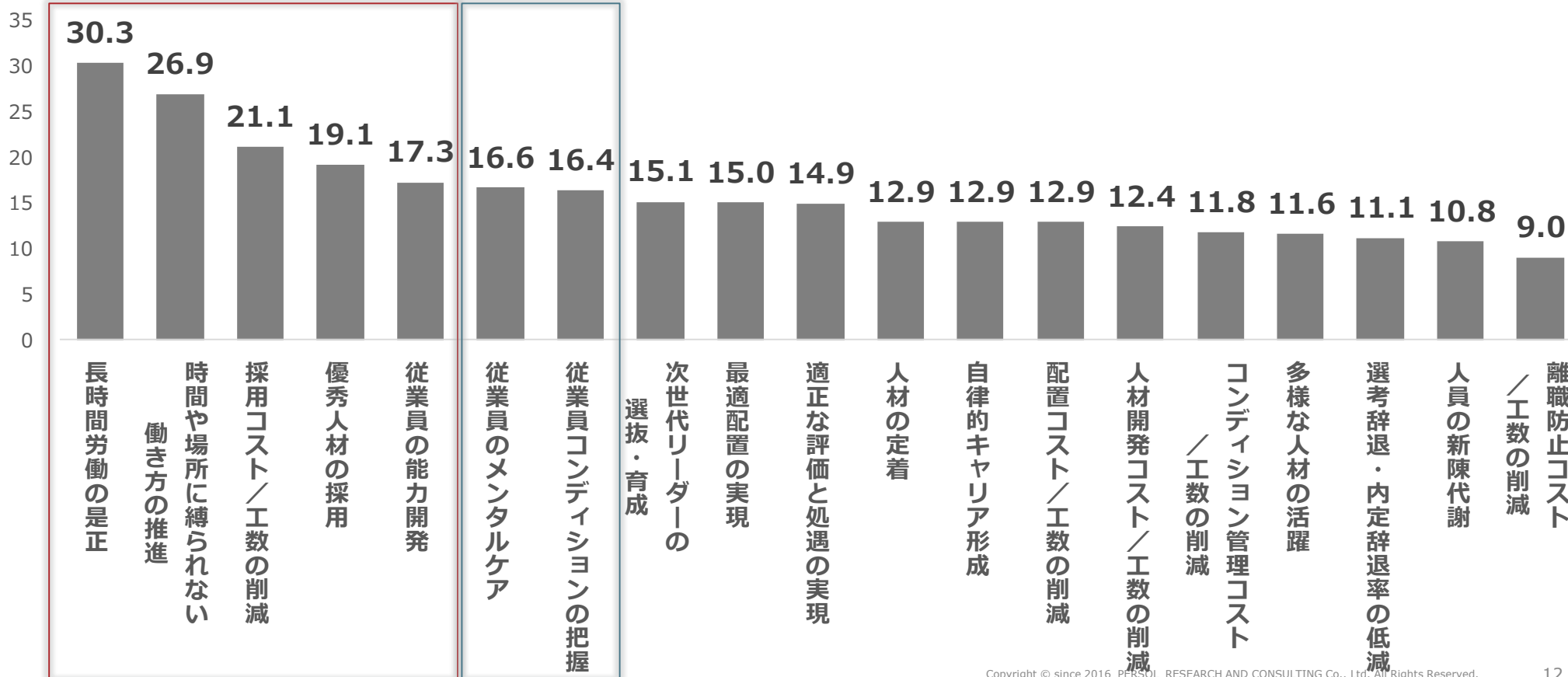
n=800

上位5位に次いで、「従業員のメンタルケア」や「コンディション管理」でデジタル活用がおこなわれている。

複数  
回答  
(%)

## デジタル活用していること

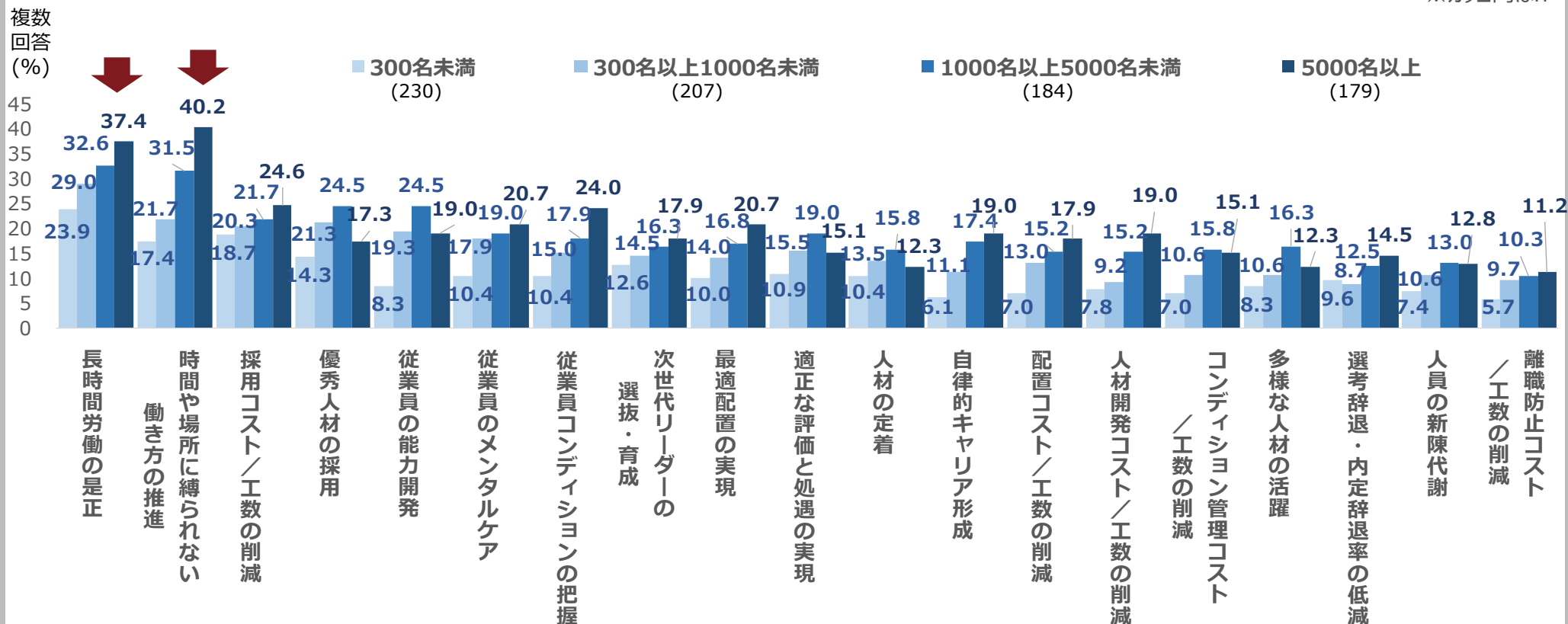
n=800



従業員規模が大きいほど、様々な分野でデジタル活用が進んでいる。大企業（従業員5000名以上）の約4割が「長時間労働是正」や「時間や場所に縛られない働き方の推進」でデジタル活用をおこなっている。

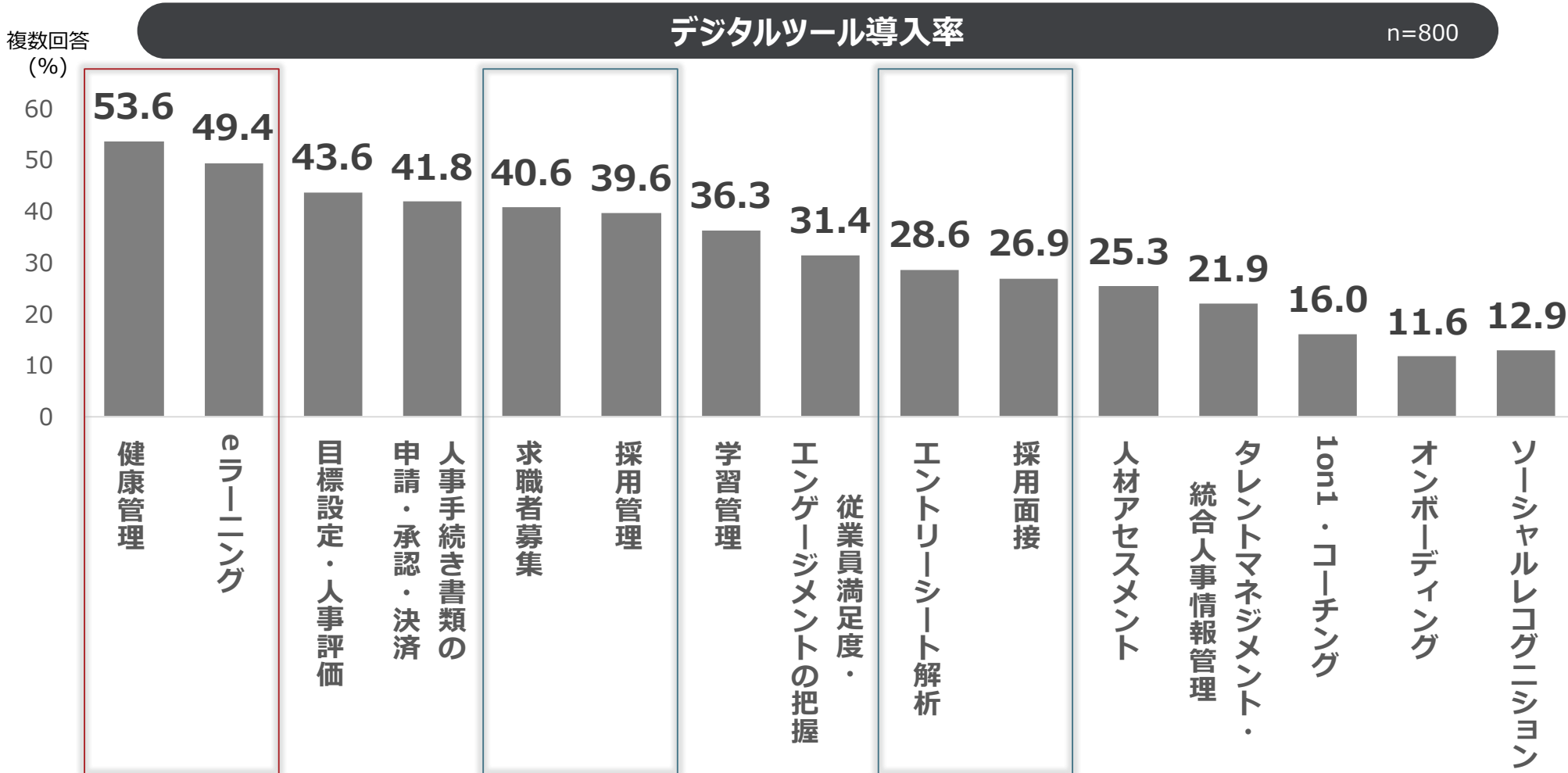
## デジタル活用していること <従業員規模別>

※カッコ内はn





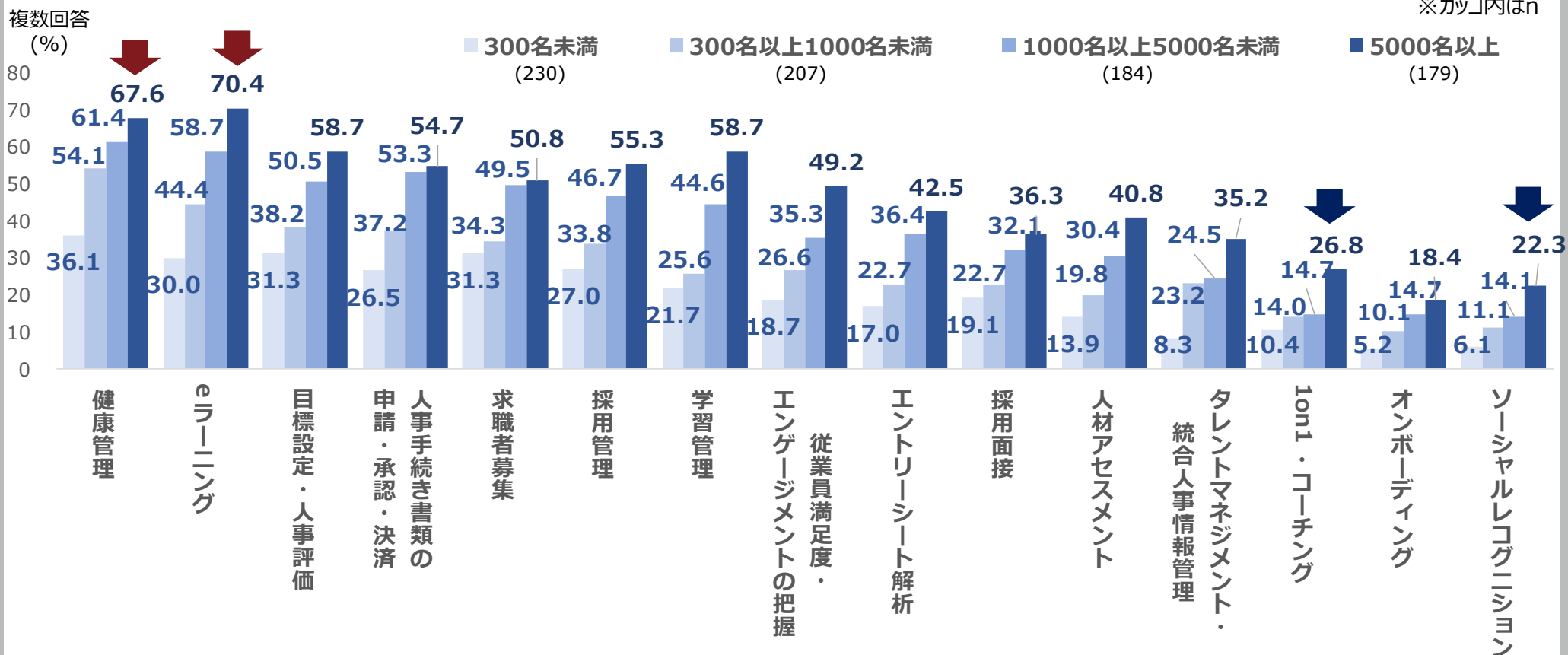
約半数の企業が「健康管理」や「eラーニング」ツールを導入済。採用領域では、「求職者募集（40.6%）」や「採用管理（39.6%）」の導入率が高く、「エントリーシート解析」や「採用面接」の導入率は3割弱。



大企業（従業員5000名以上）の約7割が「eラーニング」や「健康管理」ツールを導入しており、「1on1・コーチング」や「ソーシャルレコグニション」ツールも2割以上の企業で導入されている。

## デジタルツール導入率 <従業員規模別>

※カッコ内はn



導入企業のうち、この1年以内に導入・強化した企業の割合をしてみると、採用面接ツール導入企業の73.0%がこの1年以内に導入・強化をおこなっていた。

導入済企業のうち  
1年以内に導入・強化した企業の割合

		%	(n)
1	採用面接	73.0	(215)
2	ソーシャルレコグニション	68.0	(103)
3	オンボーディング	67.7	(93)
4	1on1・コーチング	64.1	(128)
5	タレントマネジメント・ 統合人事情報管理	59.4	(175)

※nは導入済企業数

「時間や場所に縛られない働き方の推進」や「長時間労働の是正」は、  
デジタル活用に取り組んだ企業の半数以上(58.6%,58.3%)で成果が得られたと認識されている。

## デジタル活用していること/成果が得られたこと

n=800

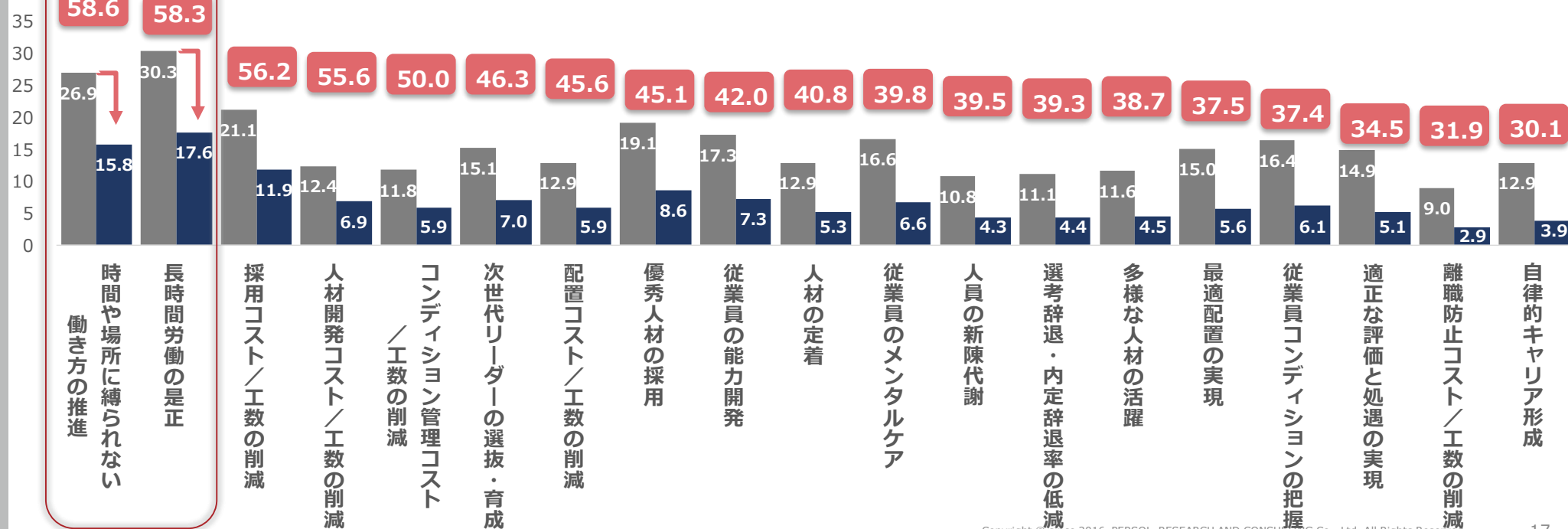
\*成果認識率の降順

### 成果認識率(%)

(取組企業のうち、成果がでていると認識している割合)

複数回答 (%)

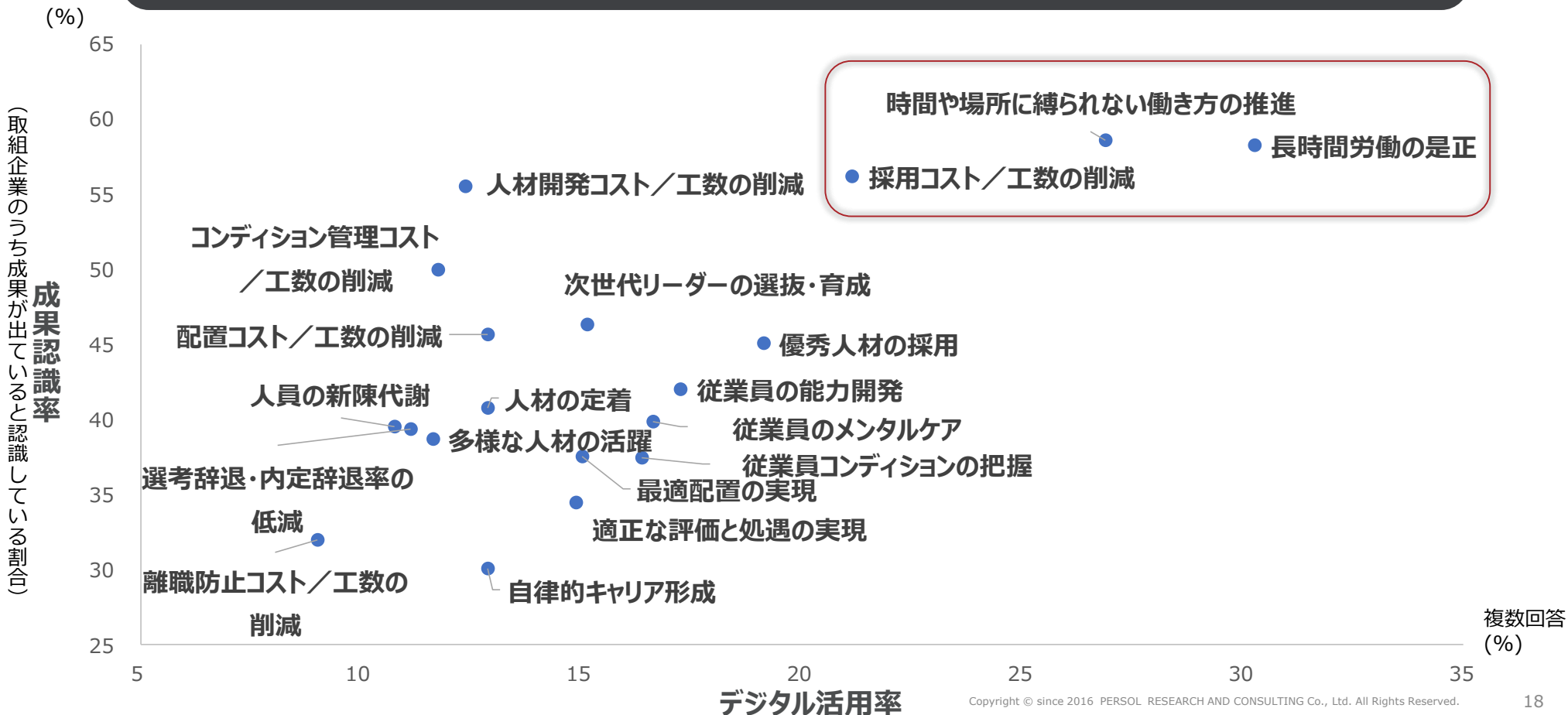
■ デジタル活用していること ■ 成果が得られたこと



デジタル活用率と成果認識率をプロットすると、働き方改革に関する取り組みに加えて「採用コスト/工数の削減」も取り組みが進んでいて成果につながりやすい。

## デジタル活用率×成果認識率

n=800

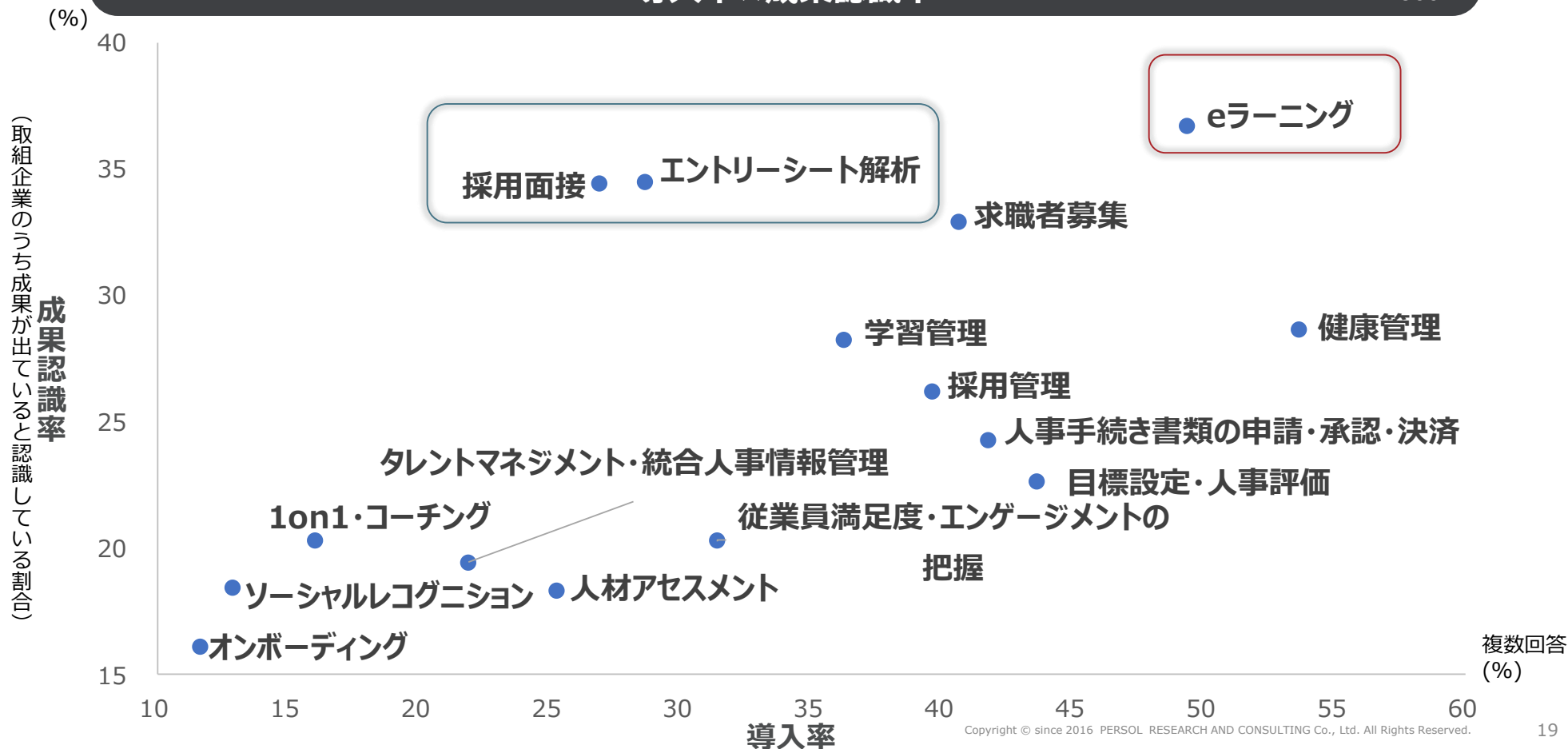




「eラーニング」は導入が進んでいて成果にもつながっている。  
「エントリーシート解析」「採用面接」も成果につながりやすい。

## 導入率×成果認識率

n=800



デジタル活用のカギは人材データの活用推進体制整備と経営トップのコミットメント。

「人材データの活用推進体制」と「経営トップの関与」がデジタル活用の成果創出に正の影響を与えている。

## デジタル活用の成果創出につながる要因

■重回帰分析

統制変数 | 従業員規模、業種

調整済R2乗値 : .185

サンプル数 : n=594 ※不明を除く

\*\* : 1%水準で有意

標準化偏回帰係数

\*\* .288

+

人材データの  
活用推進  
体制

デジタル  
活用の  
成果創出

人材に関するデータの活用を  
推進する体制が整っている

経営トップ  
の関与

\*\* .167

+

経営トップがデジタル活用に  
積極的に関与している

※成果創出は、デジタル活用で成  
果が得られたと認識している  
領域数を合算して水準値化

経営トップが人材マネジメントにおけるデジタル活用に積極的に関与しており、かつ、人材データの活用推進体制が整備されている企業で、デジタル活用の成果認識が高い。

### 成果創出水準値 <平均値>

		人材データの活用推進体制		
		あり	どちらとも いえない	なし
経営トップ の関与	あり	<b>3.54</b> (161)	<b>1.60</b> (95)	<b>1.49</b> (35)
	どちらとも いえない	<b>1.92</b> (38)	<b>1.15</b> (89)	<b>0.79</b> (39)
	なし	<b>1.14</b> (7)	<b>1.08</b> (24)	<b>0.65</b> (106)

※成果創出は、デジタル活用で成果が得られたと認識している領域数を合算して水準値化

※カッコ内はn。n<30は参考値。

経営トップが人材マネジメントにおけるデジタル活用に積極的に関与している企業は42.8%。

トップの関与がある企業のうち、人材データの活用推進体制まで整備している企業は約半数（52.3%）にすぎない。

## 企業数の割合

n=800

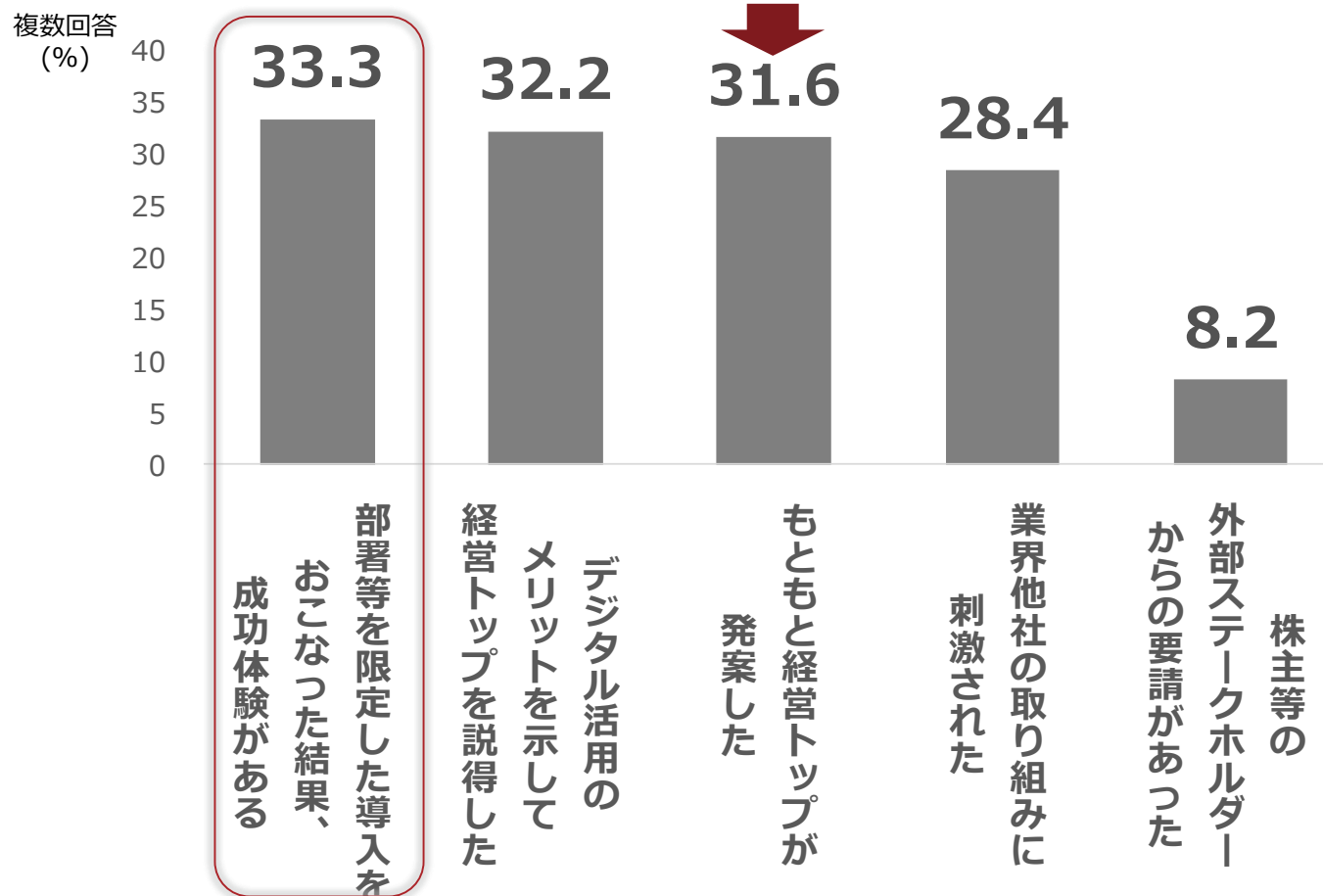
		人材データの活用推進体制			横計
		あり	どちらとも いえない	なし	
経営トップ の関与	あり	22.4%	13.9%	6.5%	42.8%
	どちらとも いえない	5.3%	20.4%	7.3%	32.9%
	なし	1.4%	3.5%	19.5%	24.4%
縦計		29.0%	37.8%	33.3%	100%

トップの関与がある企業のうち、  
データ活用体制を整備している企業  
**52.3%**

もともと経営トップが発案したケースは31.6%。経営トップが積極的に関与している理由として、33.3%が「部署等を限定した導入をおこなった結果、成功体験がある」ことを挙げている。

## 経営トップが積極的に関与している理由

経営トップの積極的関与あり n=342





いずれのツールも「費用対効果」が明確でない/見合わないことが導入の課題。採用管理システムやタレントマネジメントシステムでは、約2割が「自社のメリットが明確でない」ことが課題だと感じている。

## 採用管理システム

n=351

		%
1	費用対効果が明確でない	29.3
2	業務プロセスの標準化が進んでいない	25.9
3	費用対効果が見合わない	21.7
4	予算が確保できない	21.7
5	導入によって自社にどのようなメリットがあるかが明確でない	20.2

## タレントマネジメントシステム

n=477

		%
1	費用対効果が明確でない	25.4
2	費用対効果が見合わない	20.5
3	業務プロセスの標準化が進んでいない	17.8
4	予算が確保できない	17.0
5	導入によって自社にどのようなメリットがあるかが明確でない	16.8

## ラーニングマネジメントシステム

n=399

※ラーニングエクスペリエンスプラットフォーム含む

		%
1	費用対効果が明確でない	23.3
2	費用対効果が見合わない	19.5
3	業務プロセスの標準化が進んでいない	16.5
4	経営陣の関心が薄い	15.3
5	予算が確保できない	15.0

いずれのツールも活用の課題は「費用対効果が明確でないこと」。「業務プロセスの標準化が進んでいない」ことも活用の障壁となっている。採用管理システムやタレントマネジメントシステムは「既存システムとの連携」も課題。

## 採用管理システム

n=317

		%
1	費用対効果が明確でない	30.6
2	既存システムとの連携が難しい	26.8
3	業務プロセスの標準化が進んでいない	23.3
4	情報の管理体制に不安がある	22.1
5	活用目的が不明瞭	20.5

## タレントマネジメントシステム

n=175

		%
1	費用対効果が明確でない	27.4
2	業務プロセスの標準化が進んでいない	23.4
3	既存システムとの連携が難しい	21.7
	既存のシステムと機能的に一部重複する	21.7
5	活用目的が不明瞭	20.6

## ラーニングマネジメントシステム

n=290

※ラーニングエクスペリエンスプラットフォーム含む

		%
1	費用対効果が明確でない	26.2
2	業務プロセスの標準化が進んでいない	17.6
3	費用対効果が見合わない	16.9
4	現業で忙しく、新たな取組を行う時間が確保できない	16.6
5	データ抽出に手間がかかる	15.5



# コロナ渦の現状と テレワークとの関係性

テレワーク実施企業では、各種デジタルツールの導入が進んでいる。

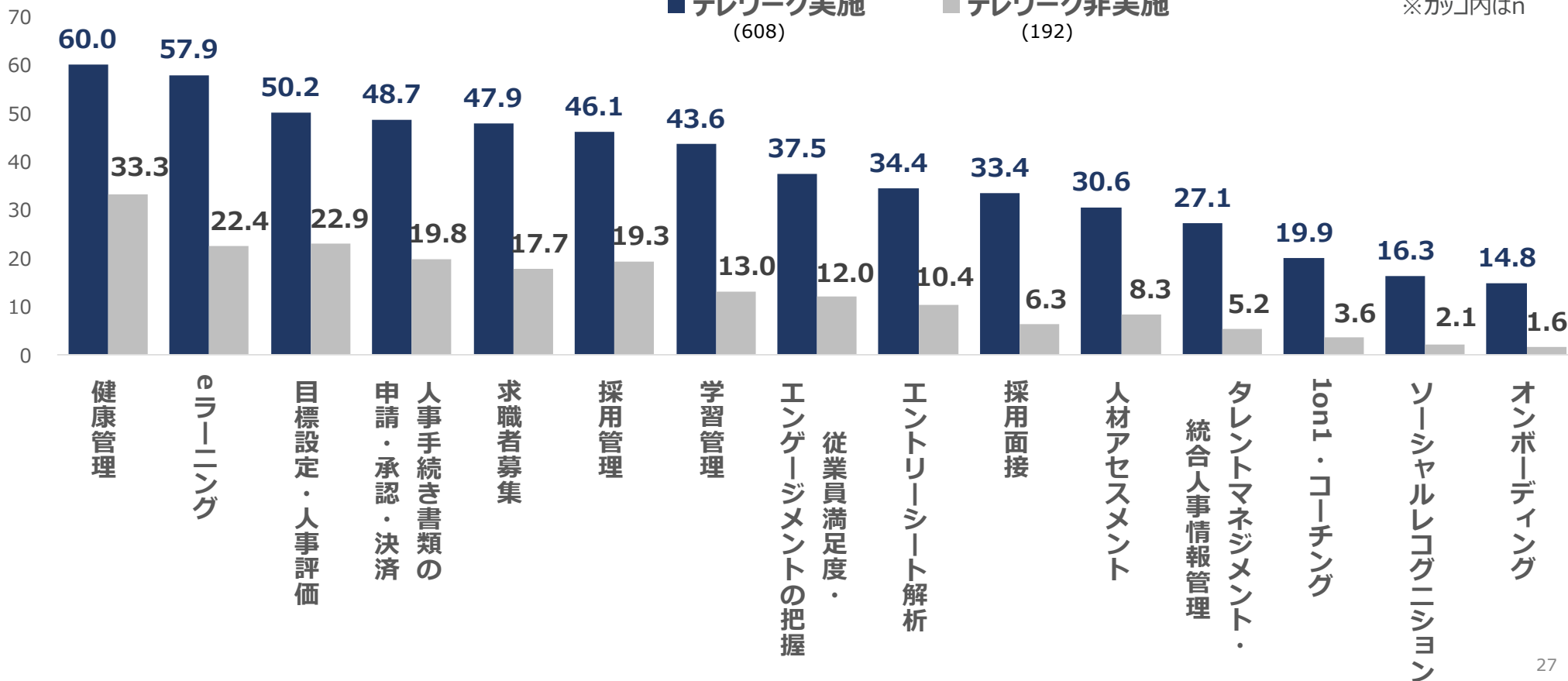
複数回答  
(%)

### デジタルツール導入率

■ テレワーク実施  
(608)

■ テレワーク非実施  
(192)

※カッコ内はn

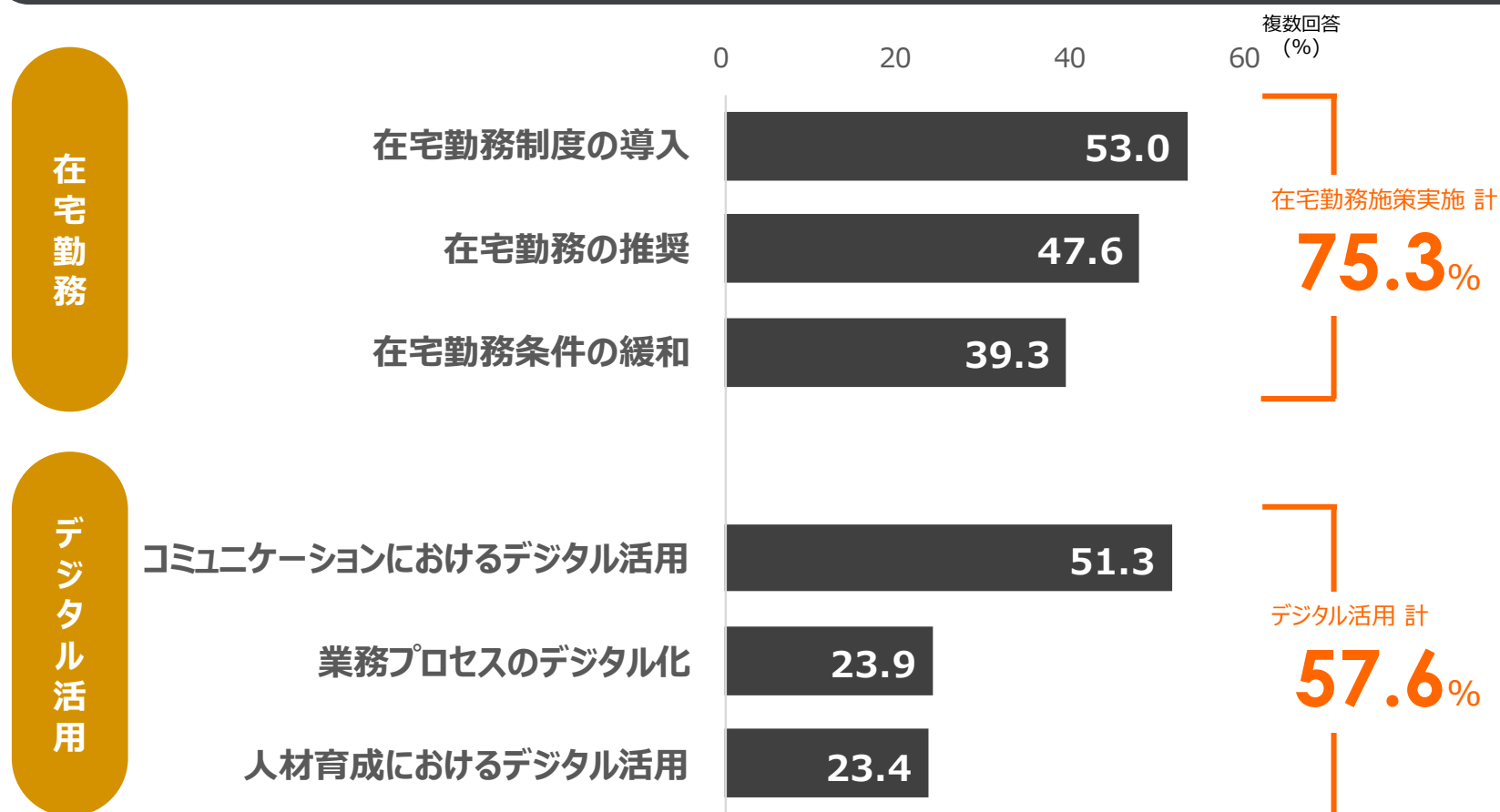


新型コロナウイルス感染拡大抑制に向けた対策として75.3%の企業が在宅勤務に関する施策を実施。

コロナ対策としてデジタル活用に取り組んだ企業は57.6%。

### コロナ対策として取り組んだこと

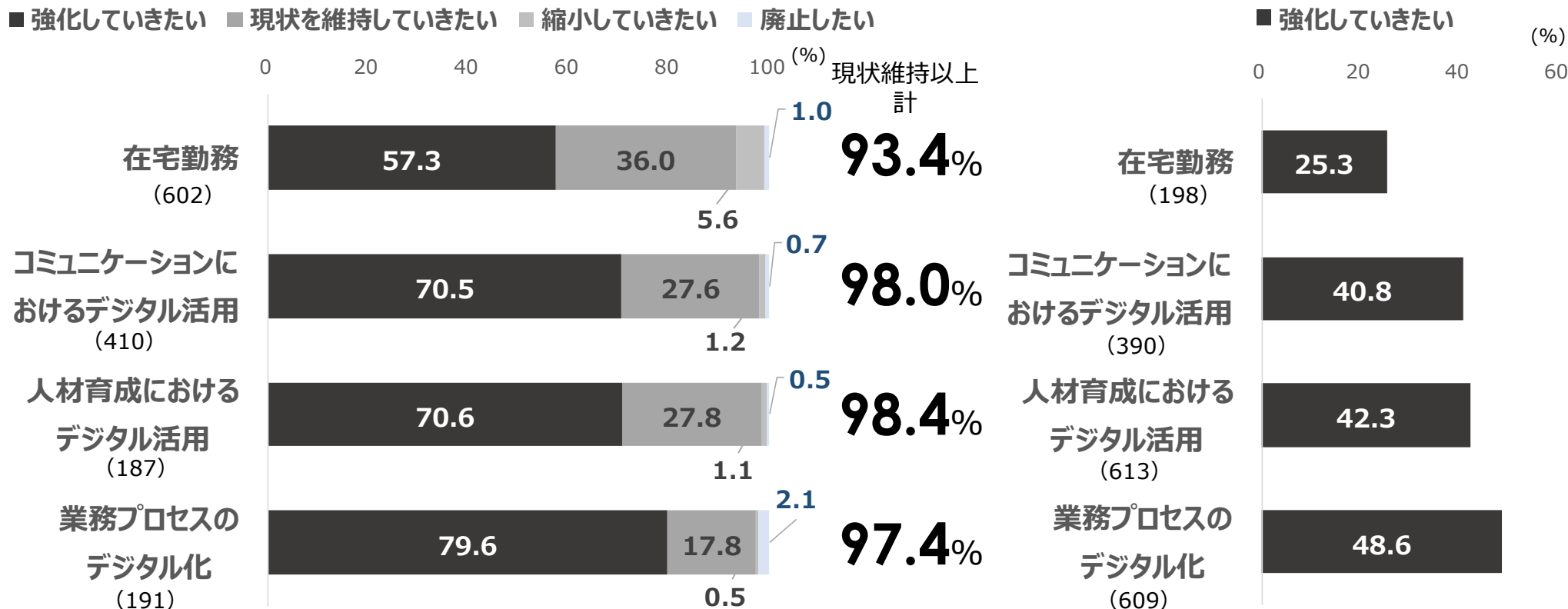
n=800



コロナ対策としてデジタル活用に取り組んだ企業の7割以上がさらなる強化をしていきたいと考えている。  
 コロナ対策として取り組まなかった企業でも4割以上が今後強化してきたいという意向をもっている。

## コロナ対策として取り組んだ企業の今後の意向

## コロナ対策として取り組んでいない企業の今後の意向

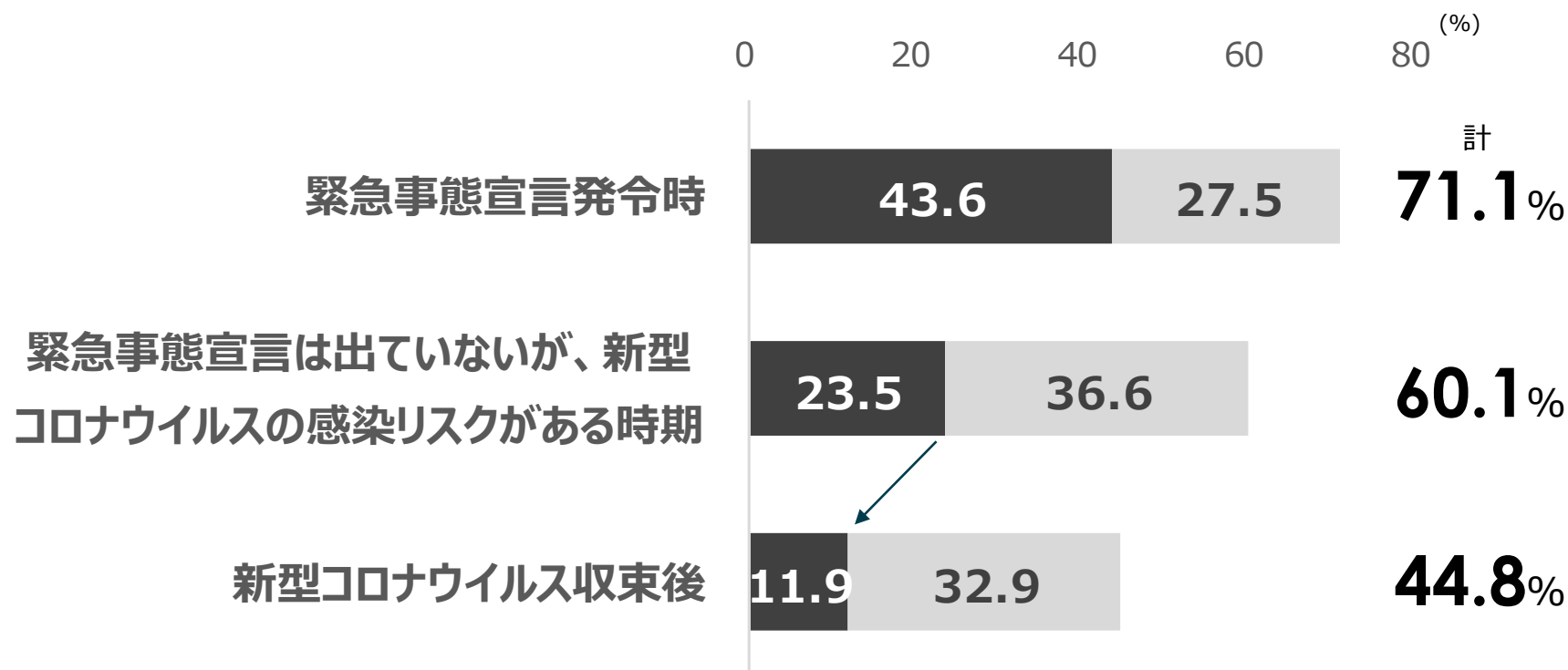


新型コロナウイルス収束後に原則テレワーク/テレワーク推奨とする企業は、  
緊急事態宣言は出ていないが新型コロナウイルスの感染リスクがある時期の半数程度に減る見通し。

## テレワーク方針

n=800

■ 原則テレワーク/テレワーク推奨 ■ 希望に応じてテレワーク可







# 人材データ活用実態

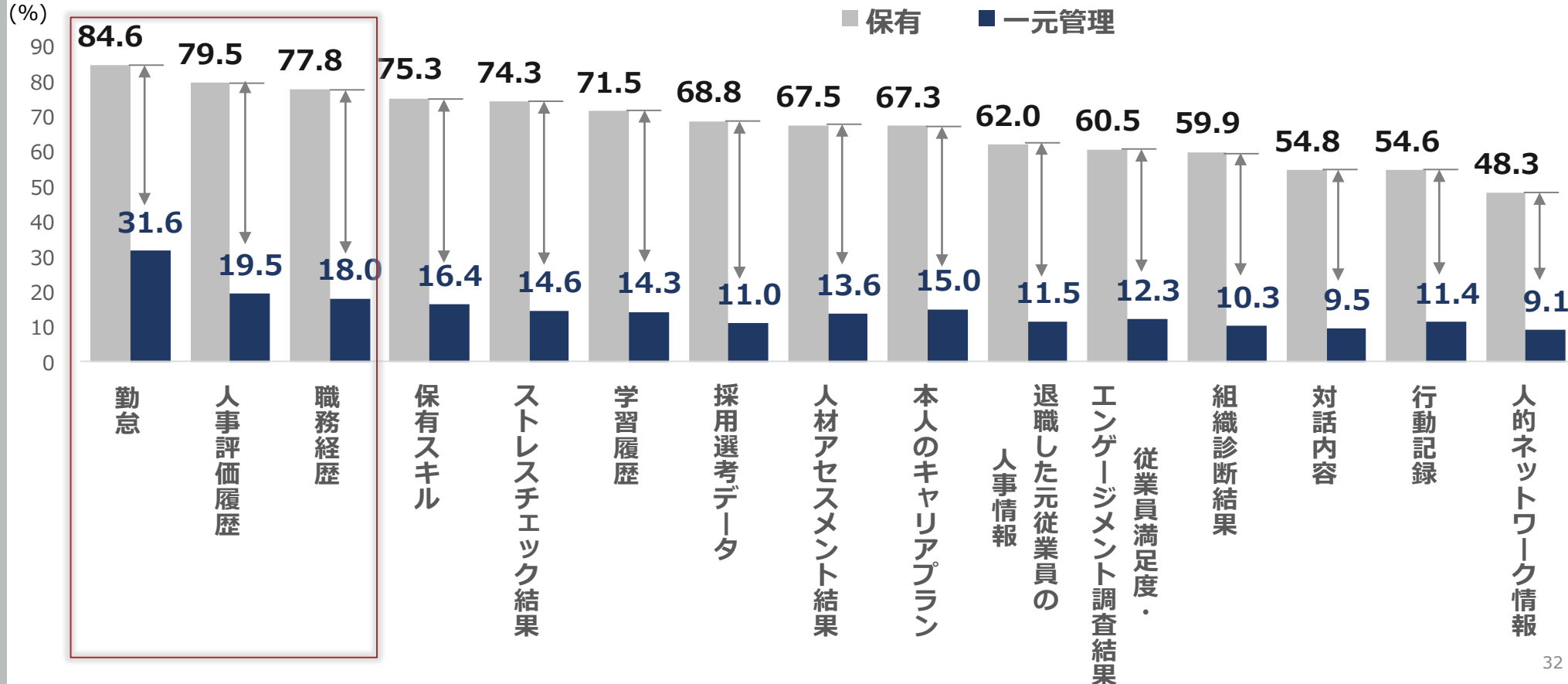
「勤怠」や「人事評価履歴」、「職務経歴」といったデータは約8割の企業が保有しているものの、分析できるように他データとあわせて一元管理している企業は2～3割にすぎない。

## データ保有率と一元管理率

n=800

複数回答

(% )

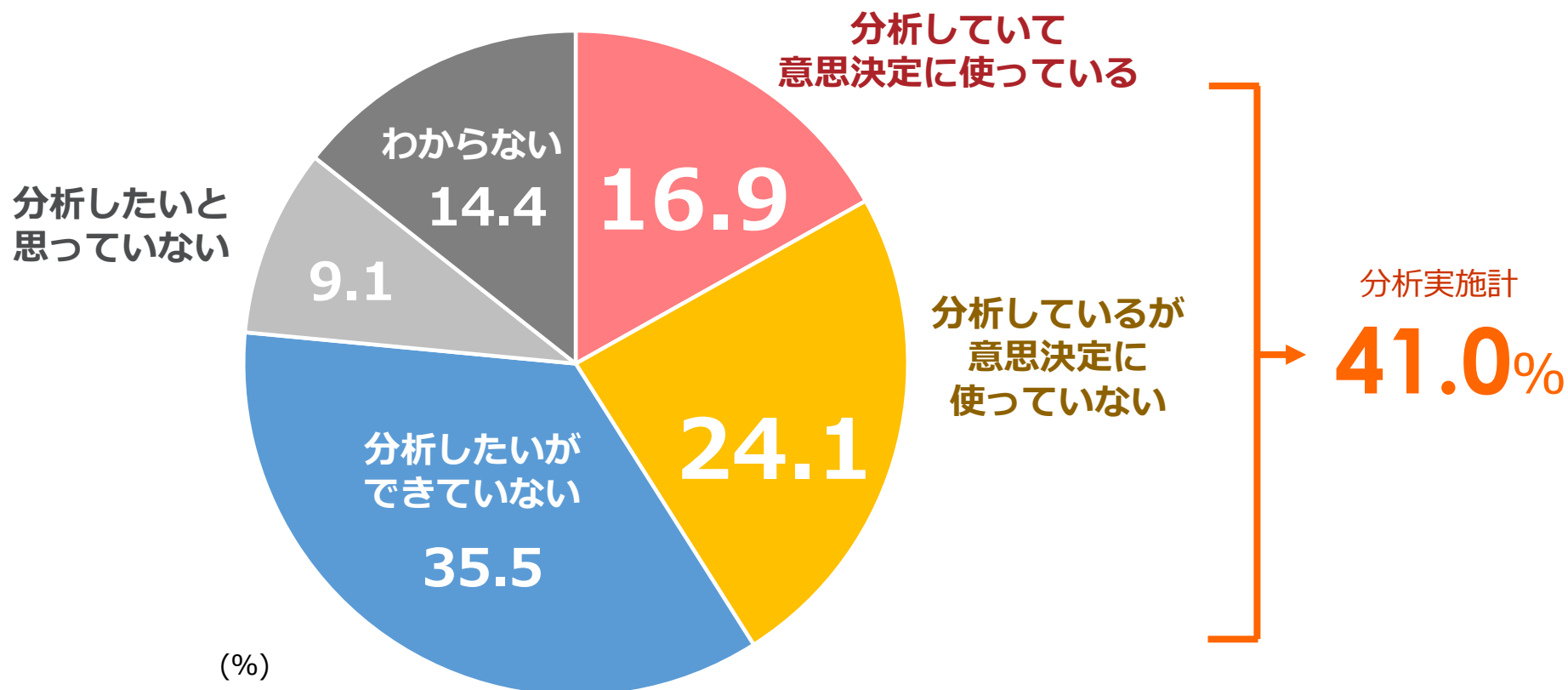


分析を意思決定に使っている企業は16.9%。

分析を実施している企業の半数以上は意思決定に使えていない。

## 人材に関するデータの分析実施状況

n=800

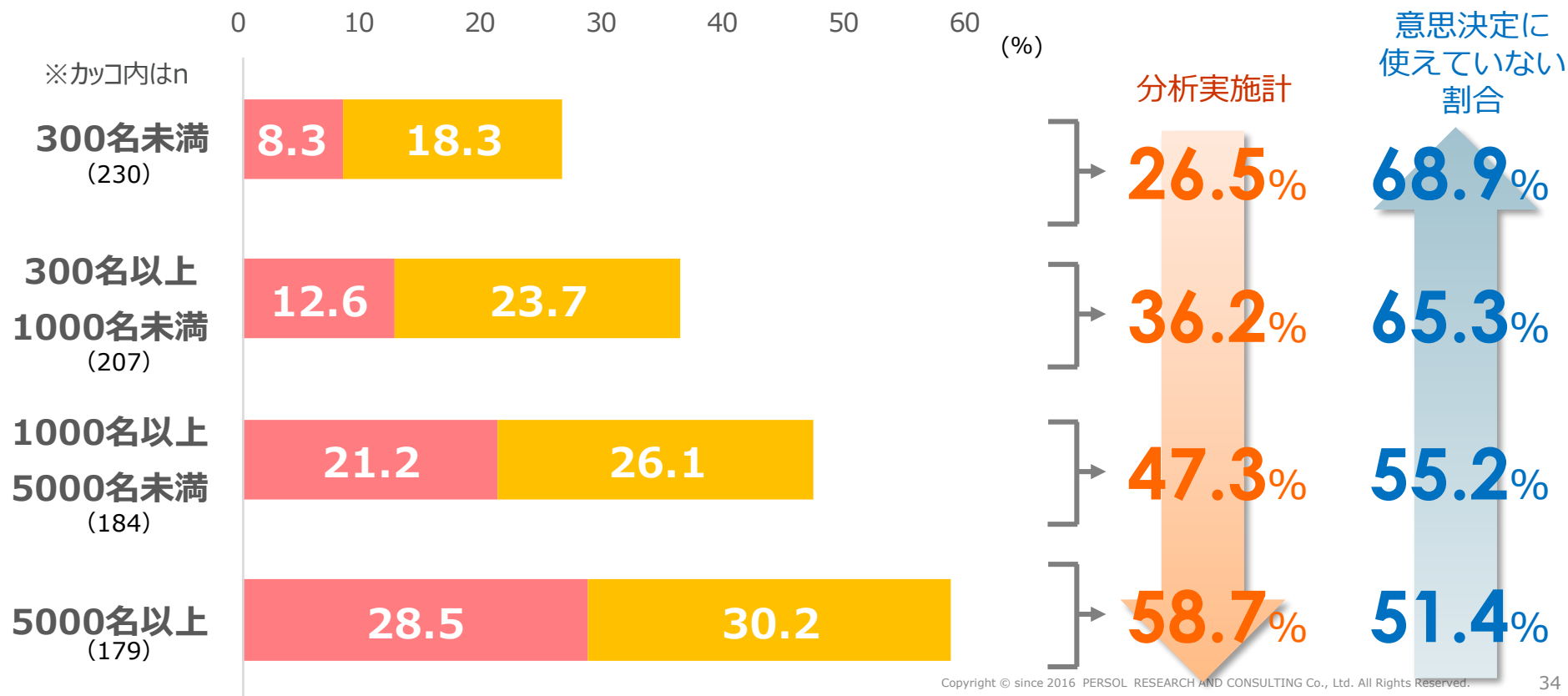


従業員規模が大きいほど人材データの分析実施率が高い。

従業員5000名以上の企業の58.7%が分析を実施しているが、その半数以上が意思決定に使えていない。

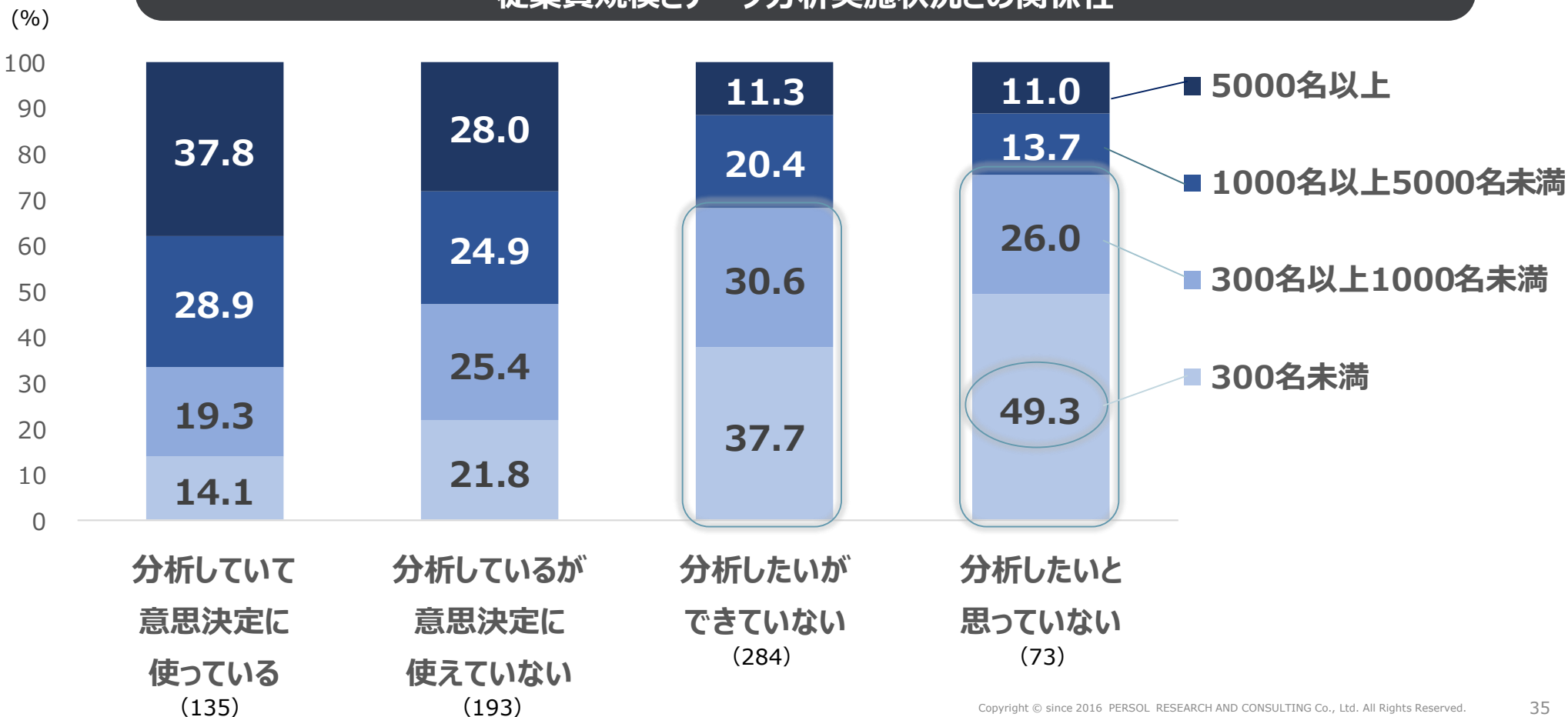
### データ分析実施状況 <従業員規模別>

■ 分析していて意思決定に使っている ■ 分析しているが意思決定に使えていない



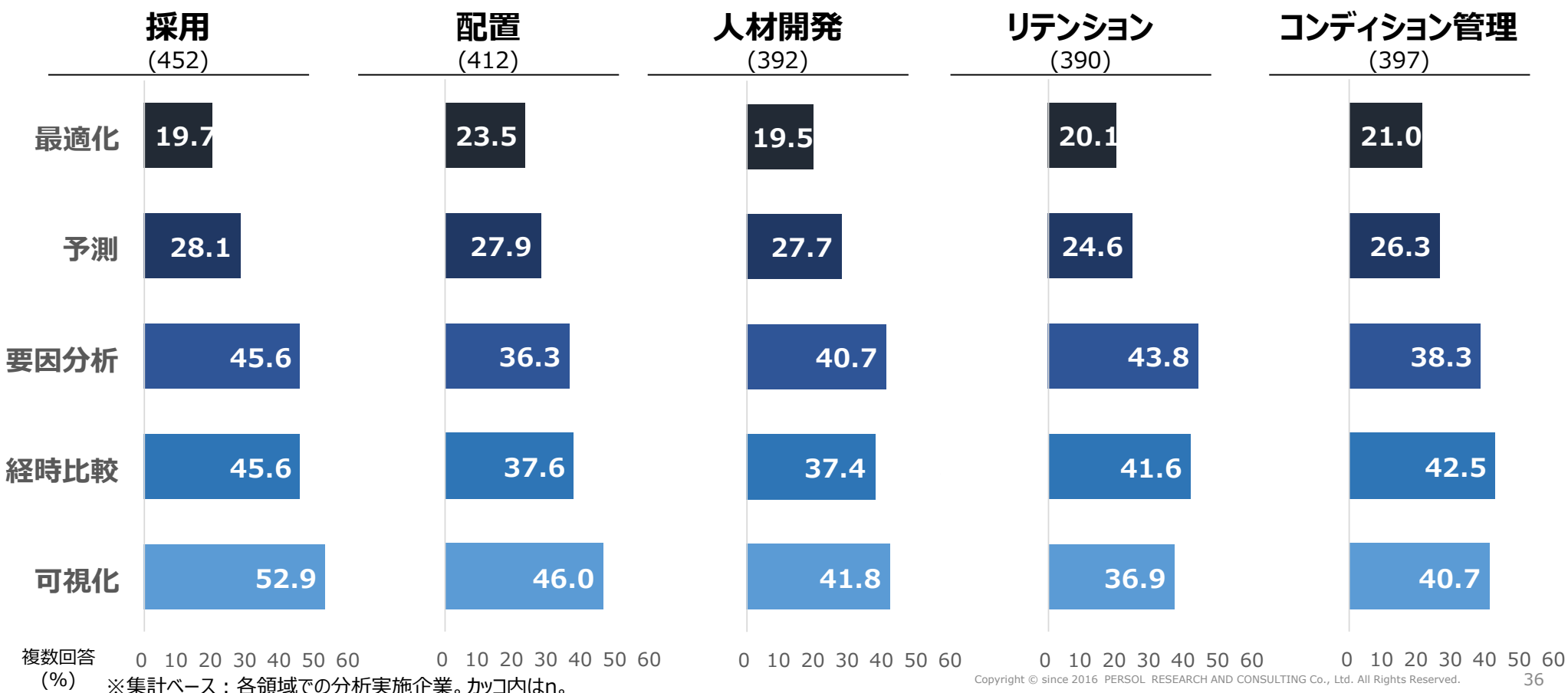
**分析に至っていない企業(分析したいができていない/分析したいと思っていない)は、従業員規模の小さい企業が多い。**  
**分析意向がない企業の約半数は従業員300名未満。**

## 従業員規模とデータ分析実施状況との関係性



分析実施企業の4割前後が可視化・経時比較・要因分析に取り組んでいる。  
予測まで実施しているのは3割弱。最適化まで取り組んでいるのは2割前後。

## 分析レベル



	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	フェーズ4
	分析したいと思っていない	分析したいができていない	分析しているが意思決定に使えていない	分析していて意思決定に使っている
企業数の割合	9.1%	35.5%	24.1%	16.9%
従業員規模 (ボリュームゾーン)	300名未満が 49.3%	300名未満が 37.7%	5000名以上が 28.0%	5000名以上が 37.8%
特徴的な課題認識	—	人材不足 (企画分析・組織連携・ 施策への紐づけ) リテラシー不足 (分析方法・施策への 紐づけ・データ選択)	データ活用目的の 不明瞭さ (データ活用のメリットが イメージできていない等)	組織間の断絶 (他部門との協力体制 やコミュニケーションが とりにくい等)
保有データ (約7割以上 保有しているもの)	少ない (勤怠や人事評価 履歴、職務経歴といった 人事データのみ)	中程度 (人事データに加えて 採用/学習履歴/スキル/ キャリアプラン/人材アセス メント結果といった採用・育成 データ等)	多い (人事データや採用・ 育成データに加えて 組織診断結果や対話 内容、行動記録等)	多い (人事データや 採用・育成データに加え て組織診断結果や対話 内容、行動記録等)
一元管理 データ (人事データ 一元管理率)	少ない (1~2割)	少ない (1~2割)	中程度 (2~3割)	多い (4割以上)
分析レベル	—	—	簡易な分析 (可視化等)	高度な分析 (予測・最適化等)



分析したいができていない企業では「人材」や「リテラシー」、分析しているものの意思決定に使えていない企業では「データ活用目的」、意思決定に使っている企業では「組織」の問題が課題になっている。

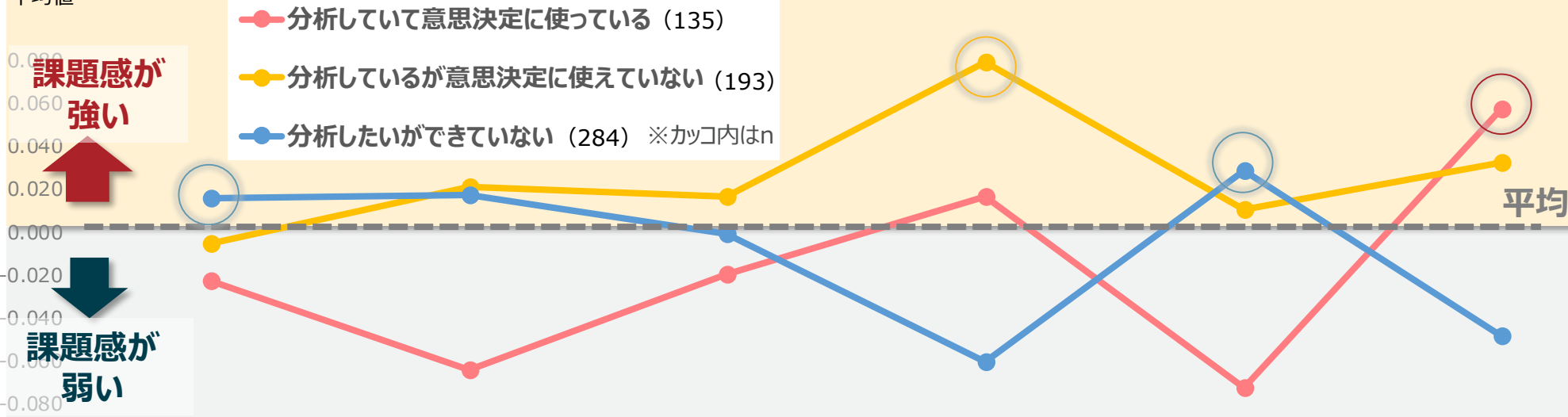
## 課題感

因子得点  
平均値

課題感が強い

課題感が弱い

-0.100



平均

人材不足

データ整備不足

コミットメント不足

データ活用目的の不明瞭さ

リテラシー不足

組織間の断絶

主な構成要素  
因子の

- ・データ活用の企画ができる人材がない
- ・組織間をつなぐ仕組みや人材がない
- ・分析結果を施策に紐づける人材がない
- ・分析スキルをもつ人材が不足している

- ・データはあるが散在している
- ・データの品質が低い
- ・データがどこにあるかわからない

- ・予算が不十分
- ・分析する時間が十分にとれない
- ・経営陣の関心が薄い

- ・データ活用によってどのようなメリットがあるかがイメージできていない
- ・データ活用によって解決すべき人材マネジメントの課題が明確になっていない
- ・かけた時間や費用に見合った成果が得られない
- ・道筋が描かれていない

- ・どのように分析すればよいかかわからない
- ・分析結果をどのように施策につなげればよいかかわからない
- ・どのようなデータを使えばよいかかわからない

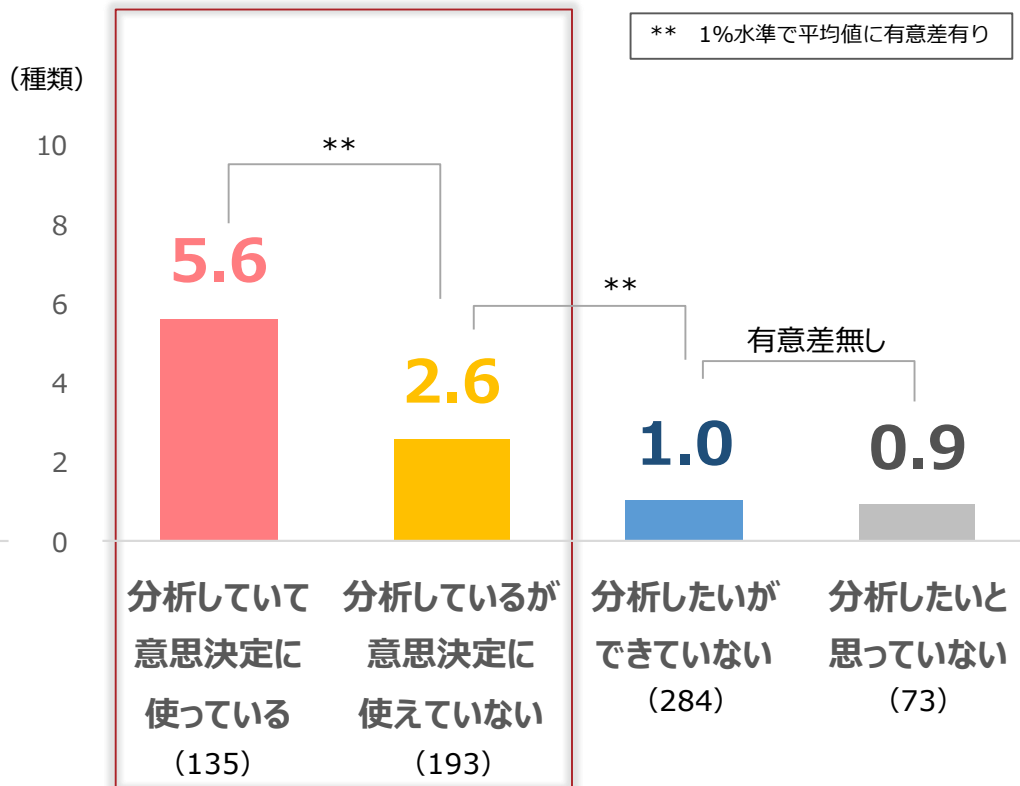
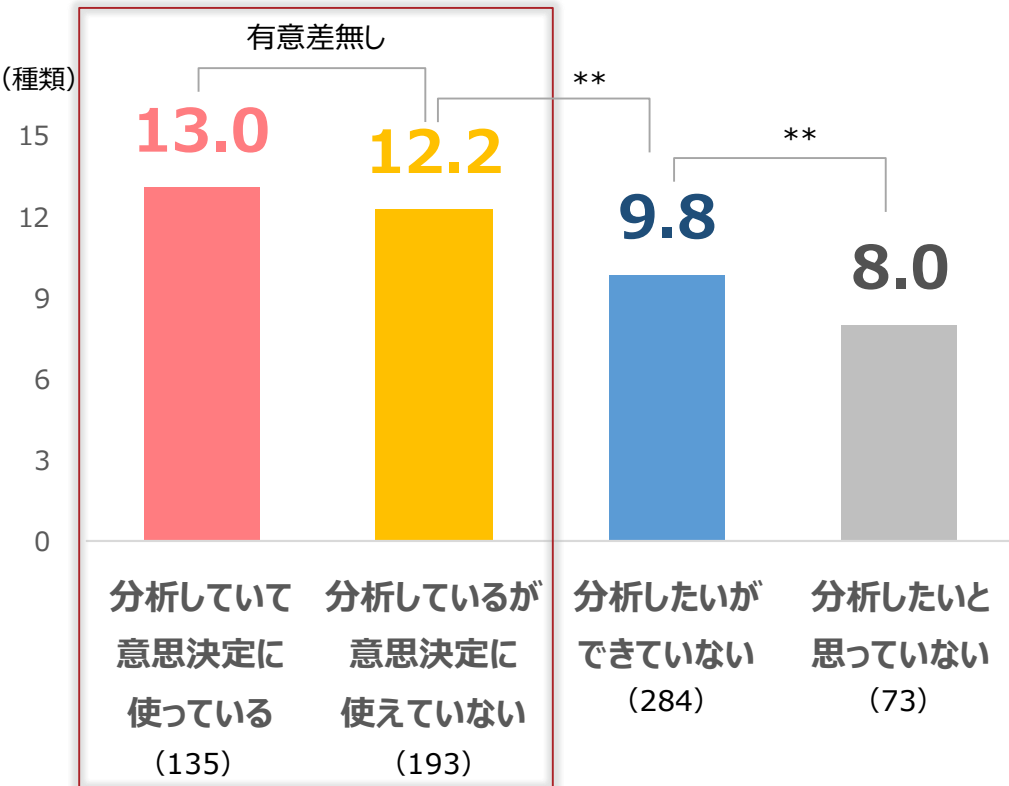
- ・他部門との協力体制やコミュニケーションがとりにくい
- ・組織が縦割りで人材マネジメントについての協働ができていない

分析を意思決定に使っている企業と使えていない企業を比べると、保有しているデータ種別数に差は見られないが、一元管理しているデータ種別数が多い。

## データ保有状況

## データ一元管理状況

\*\* 1%水準で平均値に有意差有り



※保有データ種別数、一元管理データ種別数：以下のデータについて指数化(0種類~15種類)  
 勤怠/人事評価履歴/職務経歴/保有スキル/ストレスチェック結果/本人のキャリアプラン/人材アセスメント結果/学習履歴/採用選考データ/  
 従業員満足度・エンゲージメント調査結果/組織診断結果/退職した元従業員の人事情報/行動記録/人的ネットワーク情報/対話内容

※カッコ内はn

意思決定に使っている企業では、予測・最適化等の高度な分析まで実施している割合が高いのに対して、意思決定に使えていない企業では、可視化等の簡易な分析に留まっているケースが多い。

## 分析レベル水準値

※分析レベル水準値は採用/配置/人材開発/リテンション/コンディション管理の領域における分析レベルを可視化(1)/経時比較(2)/要因分析(3)/予測(4)/最適化(5)として得点化し合算

← 簡易な分析（可視化等）

高度な分析（予測・最適化等） →

■ 5未満 ■ 5～9 ■ 10～24 ■ 25～34 ■ 35～49 ■ 50以上

0% 20% 40% 60% 80% 100%

分析していて意思決定に使っている  
(135)



分析しているが意思決定に使えていない  
(193)

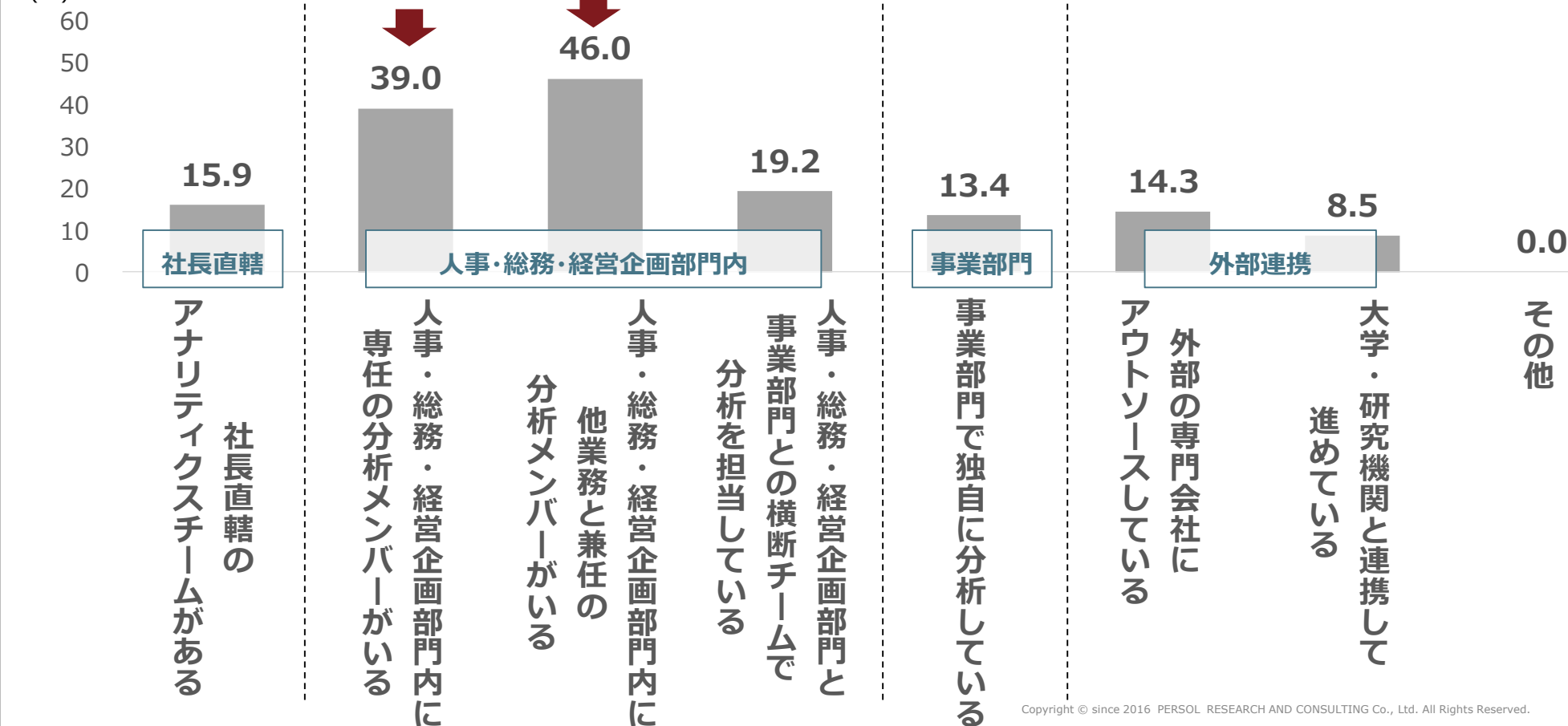


人事・総務・経営企画部門内で兼任の分析メンバーが実施している企業が最も多く46.0%。

人事・総務・経営企画部門内に専任の分析メンバーがいる企業は39.0%。

## 分析体制

分析実施 n=328

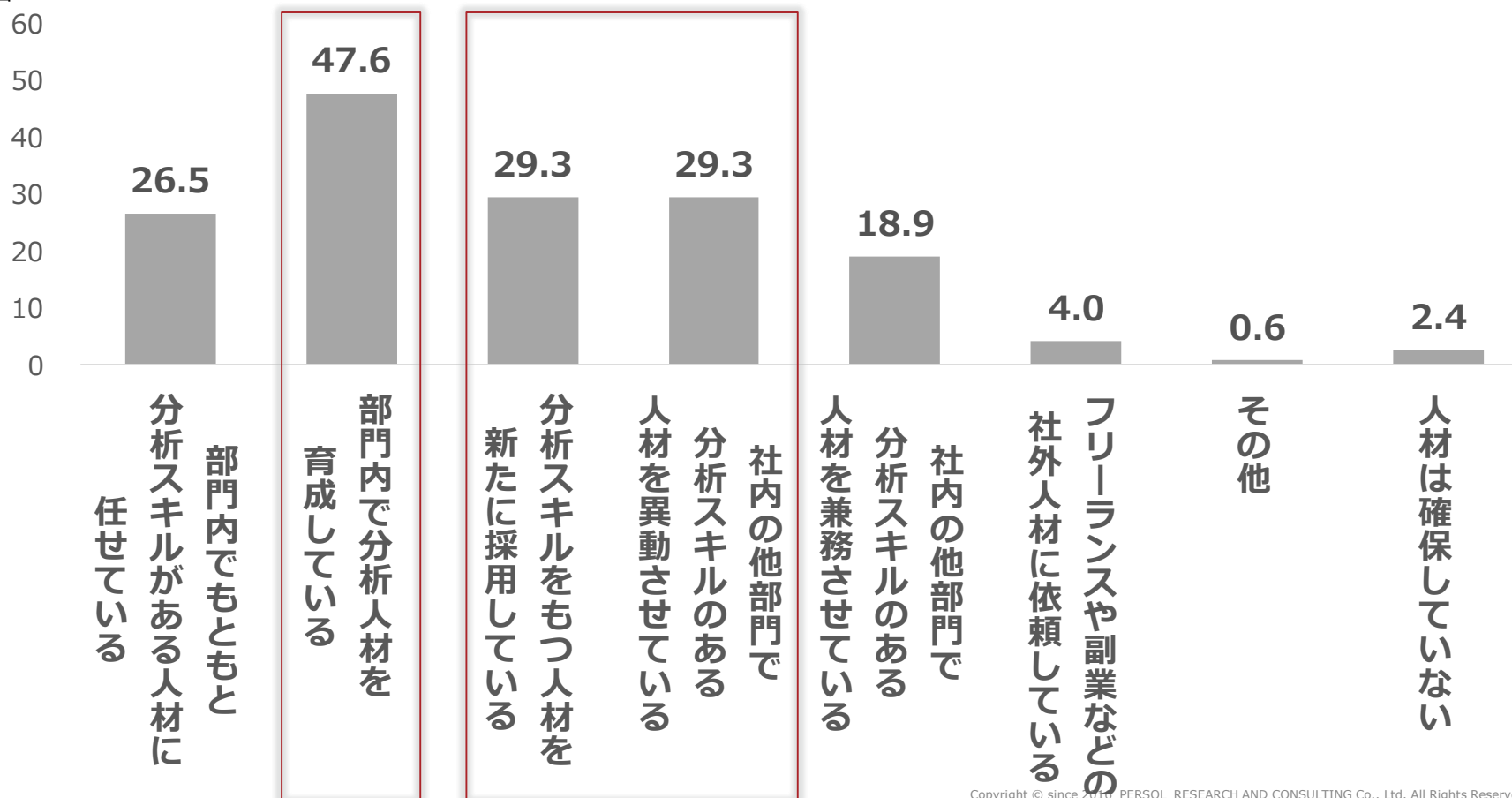
複数回答  
(%)

47.6%の企業が人事・総務・経営企画部門内で分析人材を育成している。

分析スキルをもつ人材の採用や異動をおこなっている企業もそれぞれ約3割存在する。

## 人材確保方法

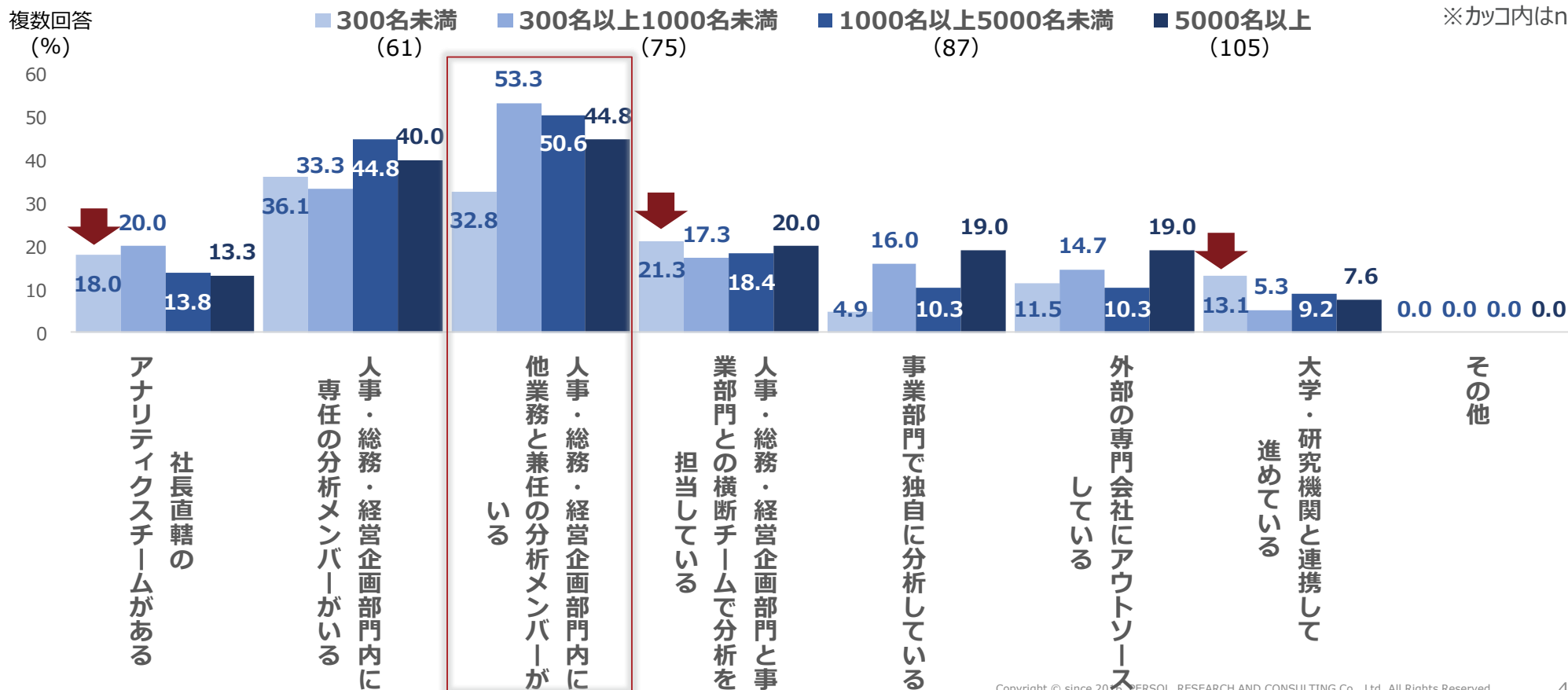
分析実施 n=328

複数回答  
(%)

300名以上の企業では、他業務と兼任の分析メンバーがいるケースが最も多い。

従業員300名未満の企業では、社長直轄チームを整備したり、事業部門や大学・研究機関との連携で進めているケースも比較的多い。

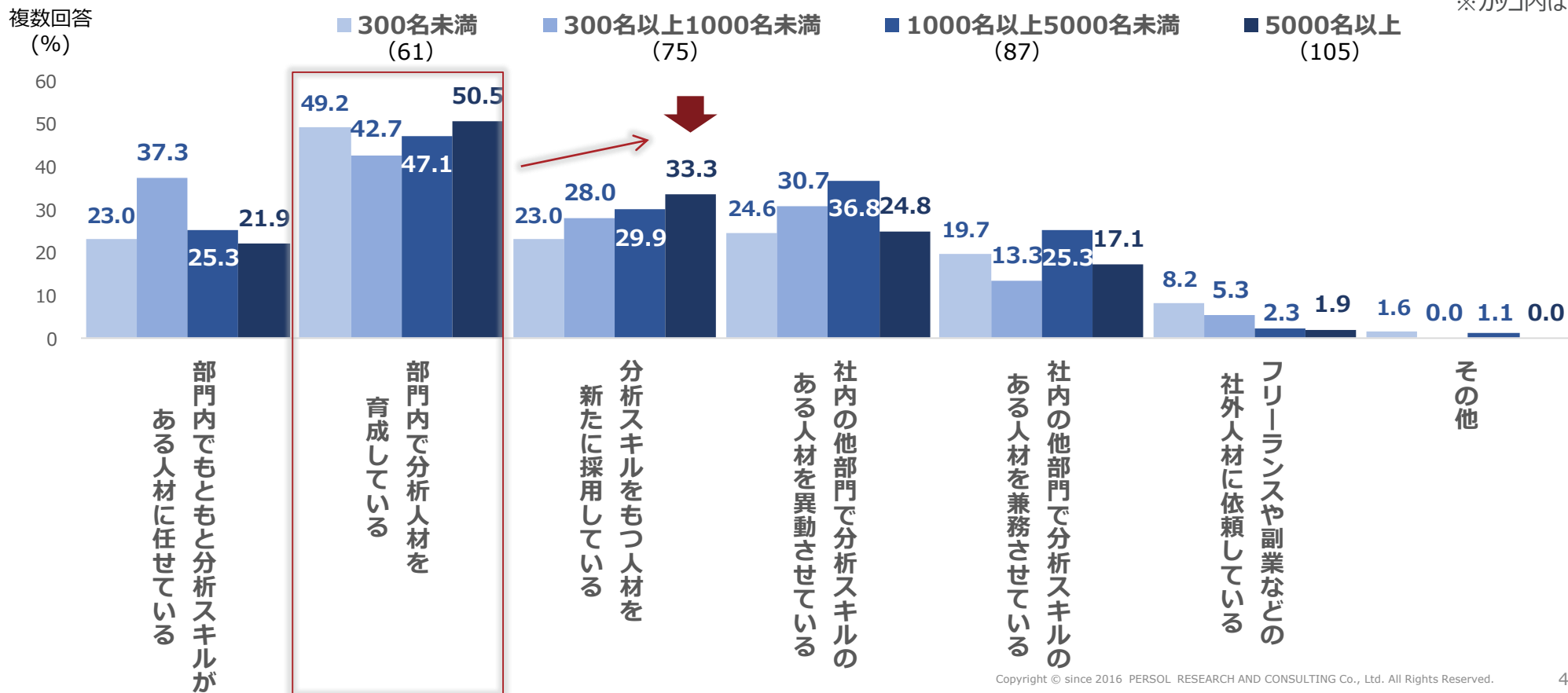
## データ分析体制 <従業員規模別>



従業員規模によらず、人事・総務・経営企画部門内で分析人材を育成しているケースが約半数で最も多い。  
 従業員規模が多いほど分析人材を採用している割合が高く、5000名以上の企業では33.3%。

## 人材確保方法 <従業員規模別>

※カッコ内はn





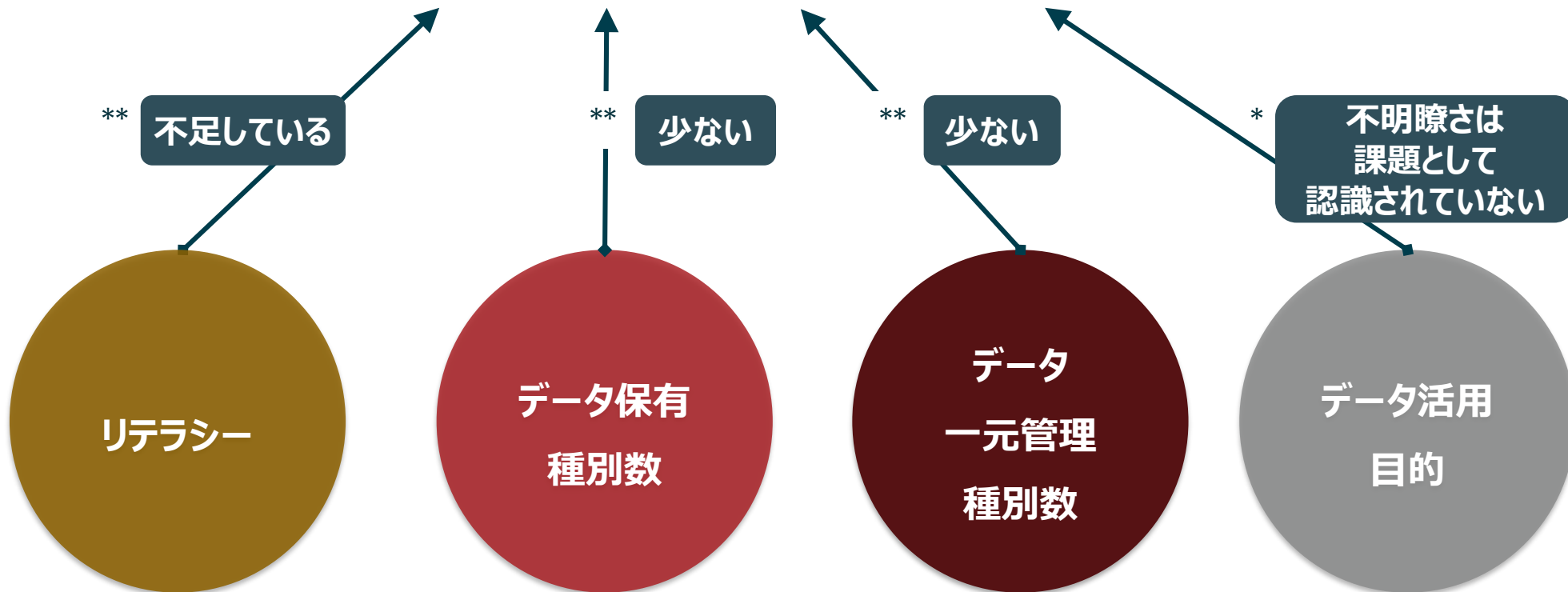


# Appendix

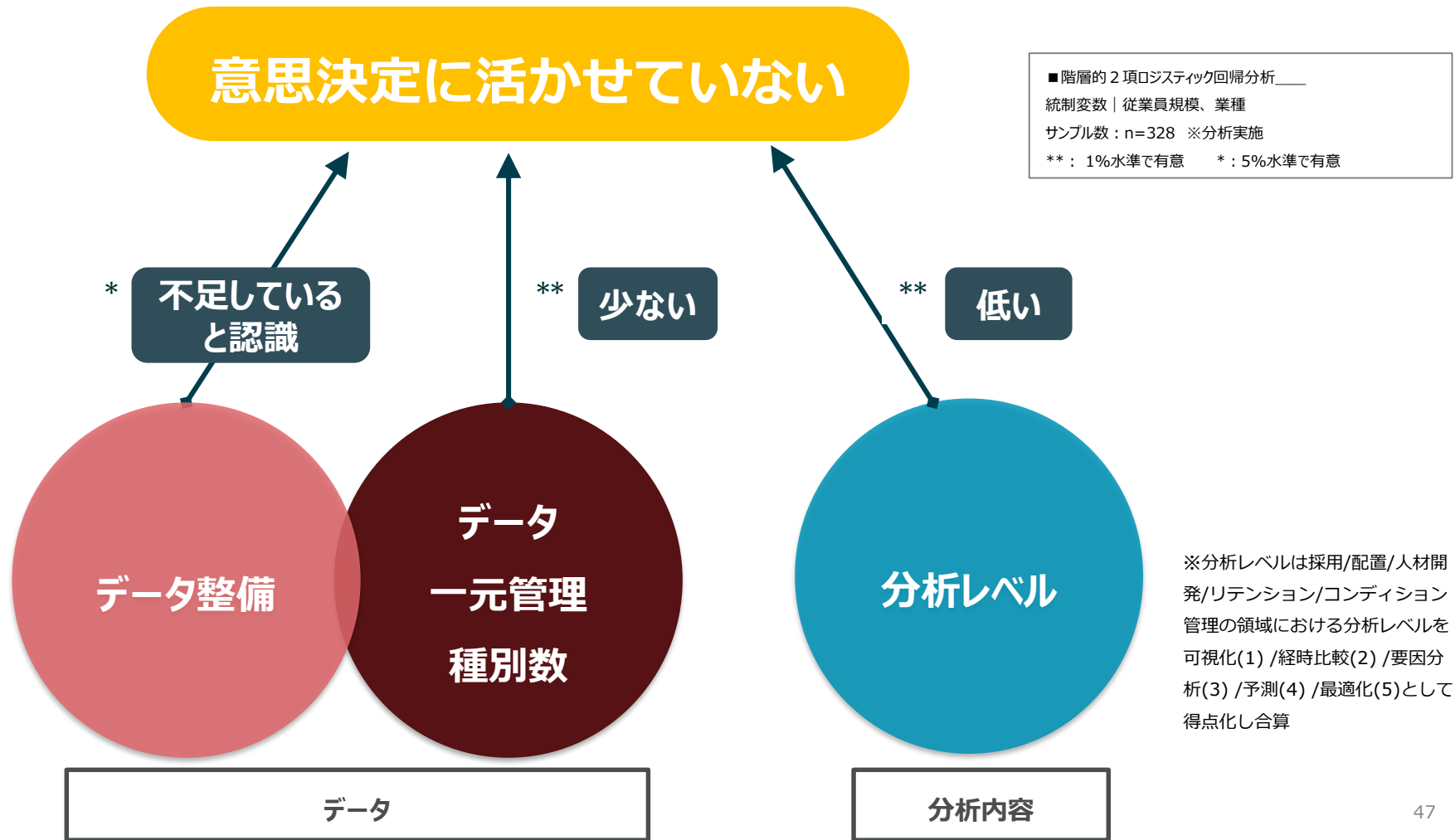
分析意向があるのに実施に至っていないことには、「リテラシー不足」や「データ整備不足」が影響を与えている。  
 分析実施企業と比べると、データ活用目的の不明瞭さは課題として認識されていない。

## 分析実施に至っていない

■階層的2項ロジスティック回帰分析\_\_\_\_  
 統制変数 | 従業員規模、業種  
 サンプル数：n=612 ※分析実施/分析非実施（意向あり）  
 \*\*: 1%水準で有意 \* : 5%水準で有意



データに関して課題認識をもっており「データの一元管理が不十分」であること、および、「分析レベルが低い」ことが、意思決定に活かせていないことに影響を与えている。



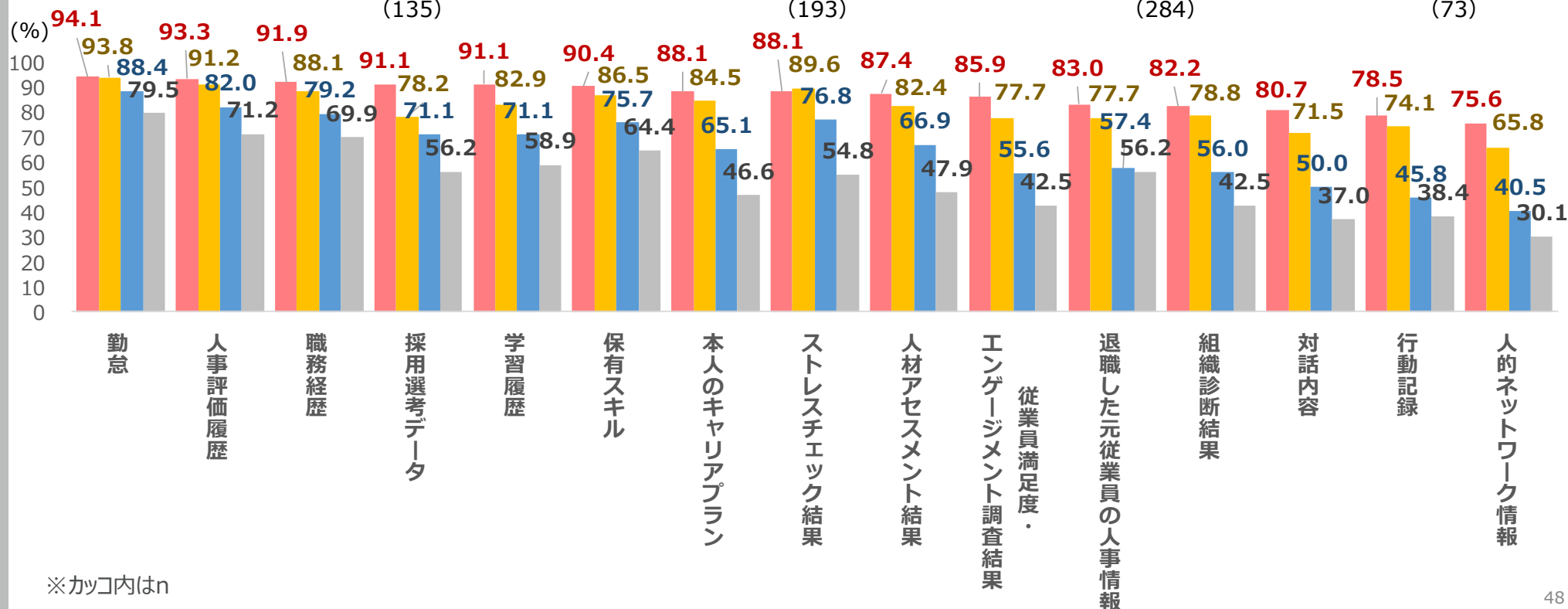
約7割以上が保有しているデータを見ると、分析実施企業ではいずれのデータも保有。

分析したいができていない企業では、「勤怠」「人事評価履歴」「職務経歴」といった人事データに加えて、「採用」「学習履歴」「スキル」「キャリアプラン」「人材アセスメント結果」といった採用・育成データを保有。

分析意向がない企業では「勤怠」「人事評価履歴」「職務経歴」といった人事データのみ。

## データ保有率

■ 分析していて意思決定に使っている (135)    ■ 分析しているが意思決定に使えていない (193)    ■ 分析したいができていない (284)    ■ 分析したいと思っていない (73)



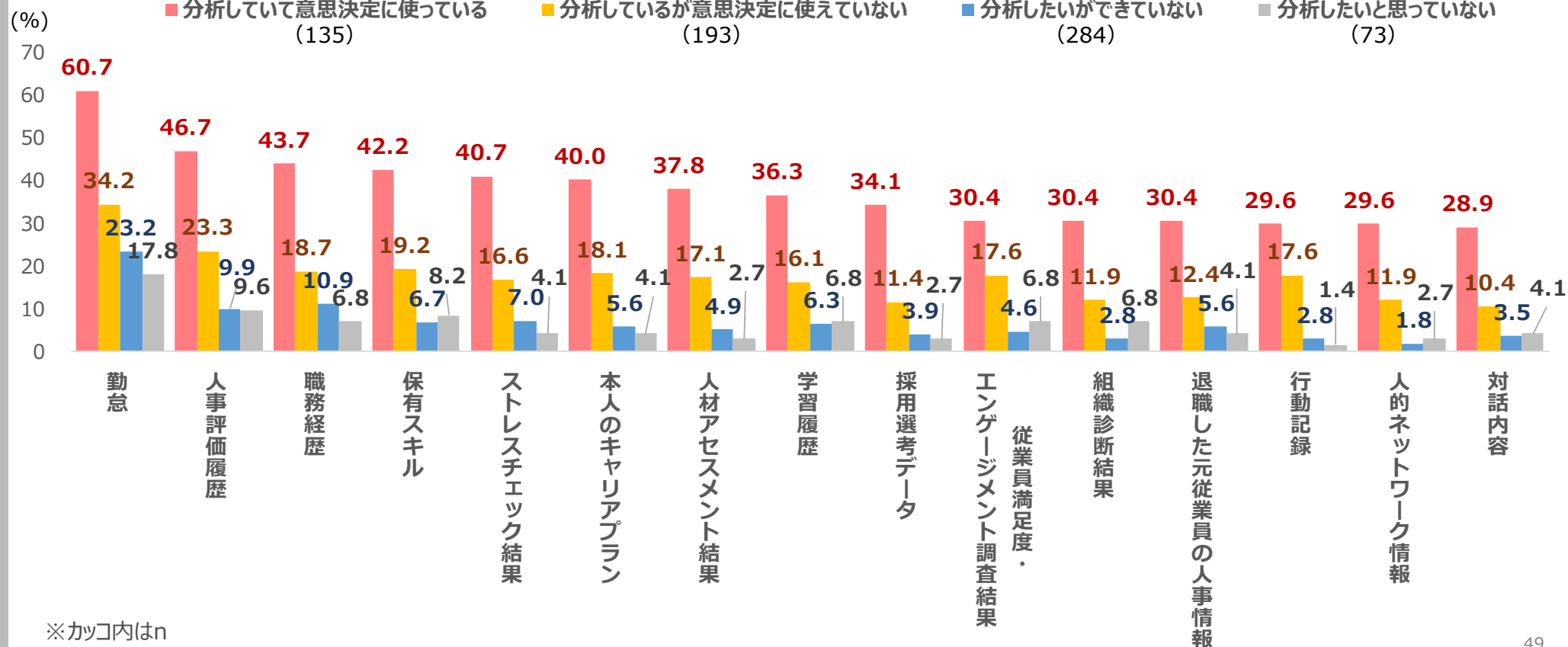
※カッコ内はn

分析を意思決定に使っている企業では、各種データを一元管理している割合が高い。

勤怠・人事評価履歴・職務経歴といった人事データを一元管理している企業は、意思決定に使っている企業の4割以上。分析を意思決定に使えていない企業では2～3割、分析していない企業では1～2割。

## データ一元管理率 [他データとあわせて分析・活用できるように整備されている（一元管理されている）]

■ 分析していて意思決定に使っている (135) ■ 分析しているが意思決定に使えていない (193) ■ 分析したいができていない (284) ■ 分析したいと思っていない (73)



※カッコ内はn