

2023.12.13

人的資本・健康経営インフォメーション <2023 No.3>

人的資本経営・開示におけるデータ分析基盤構築の必要性

【要旨】

- 昨今、「人的資本」に対する注目度が高まる中、各企業には人的資本経営・開示の実践の高度化が求められている。
- この高度化には、人事関連データ（以下、HR データと表記）分析に基づく、人・組織の課題特定から、人材戦略の策定・実行、効果検証等が必要となる。
- 一方で、HR データの活用を妨げる問題として、「システム・データのバラバラ問題」・「データ分析人材の不足・不在問題」が存在している。
- 今後企業に求められるのは、こうした問題の解決に向け、HR システムおよび分析人材といった「HR データの分析基盤」を構築することであり、本問題への取組みの巧拙が人的資本投資の成果を左右すると考えられる。

1. 人的資本経営・開示における企業の取組み姿勢

近年、内閣官房、経済産業省から人的資本経営・開示に関する指針が出され^{[1][2][3]}、2023年1月には全上場企業に対して有価証券報告書での人的資本開示が義務化された。経営や人事を取巻く環境が大きく変化する中、人材版伊藤レポートに記載されている“人的資本が企業価値向上の源泉である”という認識が世の中に広まり、ステークホルダーは企業の人的資本への取組みに注目している。この人的資本を重要視する流れは一過性に留まらず、今後さらに注目度は高まることが予想できる。

さらに注目度が高まれば、各社の人的資本への取組み内容が、各ステークホルダーの“企業選別の重要な評価軸”の一つになるだろう。例えば、既に求職者が就職先を選択する際には「働きがい・働きやすさを感じられる職場環境に向けて、積極的な投資を行っているか」が評価の対象となっているが、こうしたことが投資家や他のステークホルダーにも広がっていくだろう。

人的資本への注目が一層高まる中、上場の有無・企業規模の大小を問わず、人的資本経営・開示の実践の高度化が求められることになる。この高度化にはHR データ・システムの活用が必須要件になると考え、その理由とHR データ・システムの活用に向けた具体案を本レポートで解説していく。

2. 人的資本の取組みにおけるHR データ・システムの活用意義

上場企業において有価証券報告書で人的資本の指標と目標を開示するようになり、HR データを集計する際の苦労話を聞く機会が増えている。しかし、本来的にはHR データを開示資料の作成のみに活用するのではなく、日々の人的資本経営の実践において積極的に活用することが、人的資本経営・開示の高度化につながると考えている。その理由は以下4点にまとめられる。

(1) 経営層の意思決定支援

人材版伊藤レポートに記載がある通り、人的資本への取組みには経営層の深い関与が求められる。経営層が人的資本に関する深い議論やタイムリーな意思決定を行っていくには、その土台となるHR データとそれを分析する基盤が必要となる。

経営層の過去の経験やスキルは様々で、必ずしも人事領域の深い知見や経験を持っているわけではない。そうした経営層が人材課題の把握や人材戦略の策定、人事施策の検討を行うに際しては、自社の状況を客観的に示す HR データを議論・判断の軸とすることが不可欠であろう。

また、変化のスピードが速い外部環境に対応していくには、常に最新の人事情報を確認できなければ、タイムリーな意思決定は実行できない。最新の HR データを可視化し、確認できるシステム基盤も必要となる。

(2) ステークホルダーへの説得力向上

人的資本の開示が義務化されたことに伴い、外部のステークホルダー（主に、投資家や求職者）にも自社の人的資本の取組み状況や成果を伝え、対話しなければならない。その際に、テキスト等の定性情報だけでは外部のステークホルダーが見たときに分かりやすく状況や成果を伝えることが難しい。そのため、定性情報と定量情報（KPI の達成状況や経年推移などの実データ）を合わせて開示することで、外部のステークホルダーにも伝わる説得力ある内容とすることが必要となる。

また、あるべき姿と現状にギャップがあったとしても、データ分析に基づいて根源的な課題を特定し、課題解決の打ち手も併せて開示できれば、ギャップ解消の期待度が高まり、結果として外部のステークホルダーからの高評価を得ることができるだろう。

(3) 人材戦略の実行性担保

昨今、経営戦略の実現において、人材戦略が重要なアジェンダの一つになっている。経営戦略を実行するのは人材であることから、適切な人材戦略を立案・実行することで経営戦略の実現確度が高まるのは言うまでもない。そして、人材戦略を遂行するためには、正確な課題特定と施策実行後の効果検証を行い、人事施策の精度を高めていくことが重要となる。

人・組織の的確な課題特定には、データという客観的な事実に基づく分析が必須となる。また、課題に対して施策を実行した後、効果があったかどうかを検証しなければ、施策の軌道修正の要否が判断できない。人材戦略の実行性を高めるにも、HR データ分析は必須要件といえる。

(4) 人事業務の効率化

特に上場企業においては、有価証券報告書での人的資本開示義務化に伴い、人的資本情報の集計や人材戦略を外部のステークホルダーに伝えるための資料作成など、人事部門に新たな業務が付加されていると推察する。要員も時間も有限の中、これまでの業務もこなしつつ、人的資本に関する新たな業務に対応するには、HR システム等のテクノロジーを活用した人事業務の効率化は必須であるといえるだろう。

3. HR データ活用に必要な要件

これまで、人的資本の取組みにおいて HR データやシステムの活用が欠かせない理由を見てきたが、それでは HR データを活用した人的資本経営・開示を実践するために必要な要件とは何であろうか。図1の通り、大きく「HR データの“見える化”の仕組み」と「HR データから課題を読み解く力」に分解できる。それぞれについて見ていきたい。

(1) HR データの“見える化”の仕組み

人的資本経営・開示に HR データを活用するには、HR データを統合管理・可視化する仕組みが必要になる。

人事領域の問題は、複数の事象や要因が絡み合った結果として発生することが多い。そのため、人事領域の課題特定には、多角的な要因仮説を立て、要因仮説ごとに HR データ分析を行い、仮説検証をすることが必要とされる。その場合、多様な HR データを統合管理・可視化できる仕組みがないと、仮説ごとにデータの集計・統合の手間が発生し、分析や検証に十分な工数を割くことが出来なくなる。

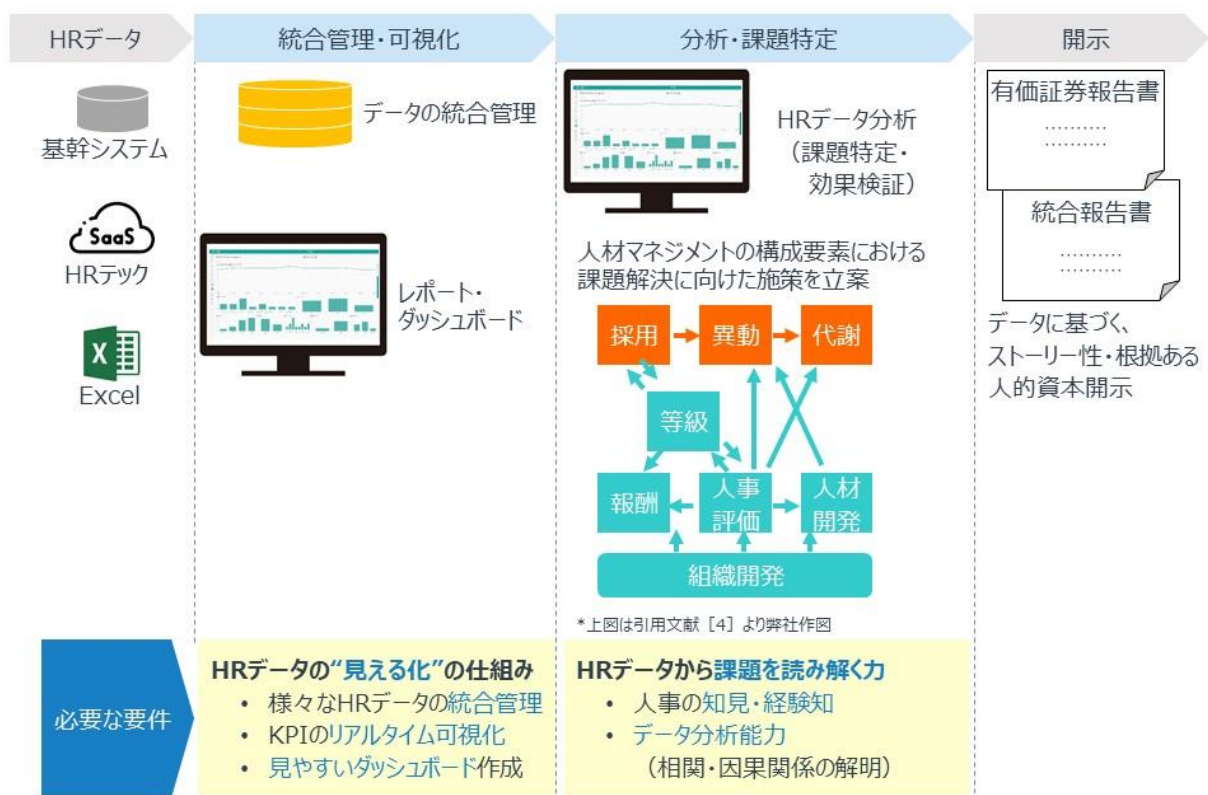
(2) HR データから課題を読み解く力

HR データに基づく人・組織の課題特定には、人事の知見とデータ分析力も必要になる。

人事の知見や経験がなければ、人・組織の問題に対する“筋の良い”要因仮説の設定を行うことが難しい。

また、HR データを分析するには、適切な分析手法を選択する力や、データ分析に必要な統計の知識や分析ツールを使用する IT スキル、そもそもの論理思考力など、基本的なデータ分析力も求められる。

図1 HR データを活用した人的資本経営・開示の要件



4. HR データ活用を阻む壁 (問題)

前述の通り HR データ活用には「HR データの“見える化”の仕組み」と「HR データから課題を読み解く力」の双方が必要とされる。しかし、現状多くの企業にとって、その双方を実現するのは容易なことではない。ここからはその理由を解説していく。

(1) システム・データのバラバラ問題

多くの企業では、給与、評価、労務など、各人事の領域に特化した複数の HR システムを導入している。HR データはそれぞれの HR システムに紐づいて管理されているため、システムが分散していれば、

当然データも分散することとなる。HR データが分散管理されている場合は、これらを整理・統合することに多大な時間を要してしまい、分析に必要な時間を捻出することができない。

(2)HR データ分析人材の不足・不在

HR データの分析経験を持つ人事担当者は非常に少ない。これまで多くの日本企業においては、人事情報は機密情報が多く、厳しく管理するデータという位置づけであり、有効に活用するという考えは希薄であった。また、前例踏襲で確実に人事業務を実行することが求められていた企業も多く、人事領域の意思決定は“勘・経験・度胸 (KKD)”と言われるほどに、HR データを実務に活かすことが少なかった。

こうした背景から、日本全体で HR データを分析できる人材が不足している状況と想定される。

5. 人的資本経営・開示のためのデータ分析基盤の構築

ここからは前項で取り上げた HR データの活用を妨げる問題の解決策を紹介させていただきたい。各解決策にはメリット・デメリットがあるため、自社の現状に合った解決策を検討いただくことをお勧めしたい。

(1)システム・データのバラバラ問題の解決策

主な解決策としては、HR データを統合管理・可視化する機能を持つ「BI ツール」や「タレントマネジメントシステム」を新たに導入する選択肢と、既存のシステムから統合型の人事システムに入れ替えて、一元管理する選択肢である(図2)。いずれの選択肢を取るにしても重要なのは「システム導入の目的」である。

例えば、「HR データを分析し、組織の課題を特定すること」が目的であれば、組織の俯瞰的な分析を得意としている「BI ツール」を導入することを推奨する。一方、データの統合管理によって「従業員のスキル・知識・経験を可視化し、データに基づいた適所適材を実現すること」を実現したいのであれば、タレントマネジメントシステムの方が適している。領域別のシステム導入を排して一元化していきたいのであれば統合型の人事システムのリプレイスという選択肢が良いだろう。システム導入の目的を明確にした上で、選択肢ごとのメリット・デメリットを考慮して選ぶのが望ましい。

表1 「システム・データバラバラ問題」の主要な解決策

選択肢		メリット	デメリット
BI ツールの導入	様々なデータを統合・可視化するソフトウェア・ツール	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存システムはそのまま、データの統合・可視化が可能（導入コスト小） ● 導入までの日数が短く、費用も抑えられる ● データ分析機能が優れている 	<ul style="list-style-type: none"> ● バラバラな HR システムが社内にある状態は変わらない
タレントマネジメントシステムの導入	社員の能力・スキルを一元管理し、配置・育成に活かすツール	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員の能力・スキルデータは一元管理できる ● 統合型の人事システムと比べ、イニシャル・ランニング費用を抑えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 一部領域のデータ管理に特化しているため、全てのデータを統合するのは困難 ● データ分析機能が少なく、データに基づく、課題特定・意思決定を実行しにくい
統合型の人事システムの導入	人事情報を一つのシステムで一元管理するツール	<ul style="list-style-type: none"> ● 一つのシステムで人事領域の全ての情報を蓄積・管理・可視化が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存システムを全てリプレイス（導入コスト大） ● 導入までの期間が長い（数年単位） ● イニシャル・ランニング費用が非常に高い（年間数千万～数億円）

(2)HR データ分析人材の不足・不在の解決策

主な解決策としては、データアナリストを新規採用する、人事担当者をデータ分析人材に育成する、外部のコンサルタントに外注するといった選択肢が挙げられる。選択の判断軸としては、HR データに基づいた人的資本経営・開示の実践までのスケジュール感である。外部のコンサルタントに依頼すればスピーディーに実践ができるが、新規採用や育成には一定の時間がかかるだろう。一方で外部委託の場合はコストもかかるため、スケジュール感も意識しつつ、選択肢ごとのメリット・デメリットを考慮して選ぶのが望ましい。

表2 「HR データ分析人材の不足・不在問題」の主要な解決策

選択肢	メリット	デメリット
データアナリストの新規採用	<ul style="list-style-type: none"> ● データ分析のプロによる高度分析が可能 ● データ分析ノウハウが社内に蓄積できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働市場での獲得競争が激しく、採用が困難 ● 人事の知見がなく、すり合わせコストがかかる ● 報酬が高額になる可能性が高い
分析スキルに精通した人事担当者を育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事の知見や、自社の特徴を理解した人材によるデータ分析が可能 ● データ分析ノウハウが社内に蓄積できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● データ分析人材に育つまでに時間がかかる ● 客観的な第三者目線での分析が困難 ● 他社事例のノウハウを有していない
外部コンサルタントへの発注	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事の知見とデータ分析能力があるコンサルタントによる課題特定・レポートを外注可能 ● 客観的な第三者目線での分析が可能 ● 様々な他社事例をキャッチアップできる 	<ul style="list-style-type: none"> ● データ分析ノウハウが社内に蓄積できない ● コンサルタントへの自社の特徴を伝達するコストがかかる

6. 本稿のまとめ

既に述べた通り、人的資本経営・開示の注目度が一層高まる中、各企業は人的資本経営・開示の実践を更に高度化させていく必要がある。高度化の鍵となるのはHRデータの分析に基づく人・組織の課題特定や人材戦略・施策の策定・実行、効果検証後の軌道修正といったPDCAサイクルを回し続けられるかどうかである。

本稿では、こうした人的資本の取組みの高度化にはシステム基盤の整備とHRデータを分析できる人材が必要となることを述べてきた。人的資本の取組みは「人への投資」とも言い替えられる。投資対効果を最大限得るために必要なデータ分析基盤やデータ分析人材をどのように整備していくかは各企業とも今後の重要課題になると考えるが、本稿がその参考になれば幸いである。

以上

MS&ADインターリスク総研株式会社
 リスクマネジメント第四部 人的資本・健康経営グループ
 上席コンサルタント 関根 彰吾

出典

- [1] 経済産業省, 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～ 人材版伊藤レポート, 2020
- [2] 経済産業省, 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～ 人材版伊藤レポート 2.0, 2022
- [3] 内閣官房非財務情報可視化研究会, 人的資本可視化指針, 2022
- [4] 図解 人材マネジメント入門 人事の基礎をゼロからおさえておきたい人のための「理論と実践」100 のツボ 坪谷邦生, 2020

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

人的資本、健康経営、メンタルヘルス、両立支援に関するコンサルティング・セミナー・アンケート調査等を実施しております。

お問い合わせ・お申込等は、下記の弊社お問い合わせ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研(株)
リスクマネジメント第四部 人的資本・健康経営グループ
千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8950/FAX:03-5296-8941
<http://www.irric.co.jp/>



不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2023