

人事アナリストの人材要件

日本企業はピープルアナリティクスを重視しているにもかかわらず、それを実施できるデータアナリストがいない。だが、世界的にデータアナリストが不足気味な中、海外企業ではピープルアナリティクスが浸透している。海外企業はどのような人材を登用しているのか。日本企業が見落としている潜在的な人事アナリストを探った。

石川 ルチア

近年、人事がデータアナリティクスに長けた人材を求めている。マーケティング部や研究開発部に配属するためではない。人事部でアナリティクスに従事してもらうためである。統計やデータ分析を基に意思決定をする、データドリブンな経営が叫ばれて久しい。人事データやメール・カレンダーの利用状況から得られる行動データなどを検証して、採用、リーダー育成、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、生産性向上、新規事業に適した従業員の特定といった取り組みに活かしたい企業が増えている。この、「人」に関するデータを組み合わせて分析した結果を人事施策や経営戦略に活用することを、ピープルアナリティクスという。そして、人事の知識を持ち合わせながらピープルアナリティクスを主導する職種を、本稿では「人事アナリスト」と呼ぶ。

はじめに、日本企業におけるピープルアナリティクス実施率の低さとその最大の理由が、データアナリスト不足だという点をデータで確認する。次に、人事アナリストになれる人材の要件を洗い出すために、ピープルアナリティクスの概要と人事アナリストの仕事内容を説明する。続いて、現在、日本と北米で人事アナリスト職に就く人のキャリアの傾向から、日本企業が人事アナリストを採用できていない原因を特定し、検討すべき人材を提示する。

ピープルアナリティクスを重視しつつも、実行できていない日本

日本企業のピープルアナリティクスに対する意識は高く、欧米主要国の企業と同水準である。日本のビジネスリーダーおよび人事リーダーでピープルアナリティクスが「重要」あるいは「とても重要」と回答した人は、77%だった。米国では76%、英国では78%である（図表①）。

ところが、2019年12月時点でピープルアナリティクスを実施している企業は11.8%、過去に実施していたが現在は実施していない企業4.9%を含め、経験のある企業は16.7%である*1。一方、海外では従業員数1万人超の企業の69%で、ピープルアナリティクスに専念する部門がある*2。また、米国に限ると、従業員数

ブラジル	85%
インド	83%
中国	81%
英国	78%
日本	77%
イタリア	76%
米国	76%
オランダ	75%
オーストラリア	73%
カナダ	72%
南アフリカ	71%
メキシコ	71%
ドイツ	66%
スペイン	61%
ベルギー	55%
フランス	48%

図表① ピープルアナリティクスのトレンドを「重要」「とても重要」と回答した国別の割合

出典: Deloitte 「2017 Deloitte Global Human Capital Trends」

500人規模の企業であれば、大抵の企業にピープルアナリティクスの担当者がいるという*3。なぜ日本でピープルアナリティクスが浸透しないのか。

最大の問題は、「適切な人材がない」

みずほ情報総研による調査では、日本企業がピープルアナリティクスに対して抱える最大の課題は「人材」である（図表②）。ピープルアナリティクス実施企業、検討中企業と興味あり企業のすべてにおいて、「人事関連情報の分析を行う人材が不足している」と「人事関連情報の分析を企画する人材が不足している」がそれぞれ4割を超える。日本企業では、人事部にアナリストを採用することは難しい。「労働市場ではデータアナリストが枯渇気味ですし、採用できても他の部署への配属が優先される。社内で育成する余力もありません。人事のプロとアナリストの協働で何とかするしかないでしょう」とピープルアナリティクスに詳しい人事コンサルタントの清瀬一善氏（野村総合研究所）は説明する。

ただ、海外でもデータアナリストの供給は足りていない*4。にもかかわらず、ピープルアナリティクスが広く一般的に行われている。彼我の差はどこから生まれるのだろうか。北米企業は、日本企業が検討していない人材を人事アナリストに登用しているのではないか。約20年前、「ピープルアナリティクス」という用語が誕生する前から人事データの活用が始まった米国およびカナダと、ピープルアナリティクスの歴史が浅い日本で、この領域に従事する25人に話を聞いた。ピープルアナリティクスを進展させ、人事と科学という、ともすれば正反対の分野をまたげる人材は、どのような人なのか。人事アナリストになれる人材の要件を解き明かす。

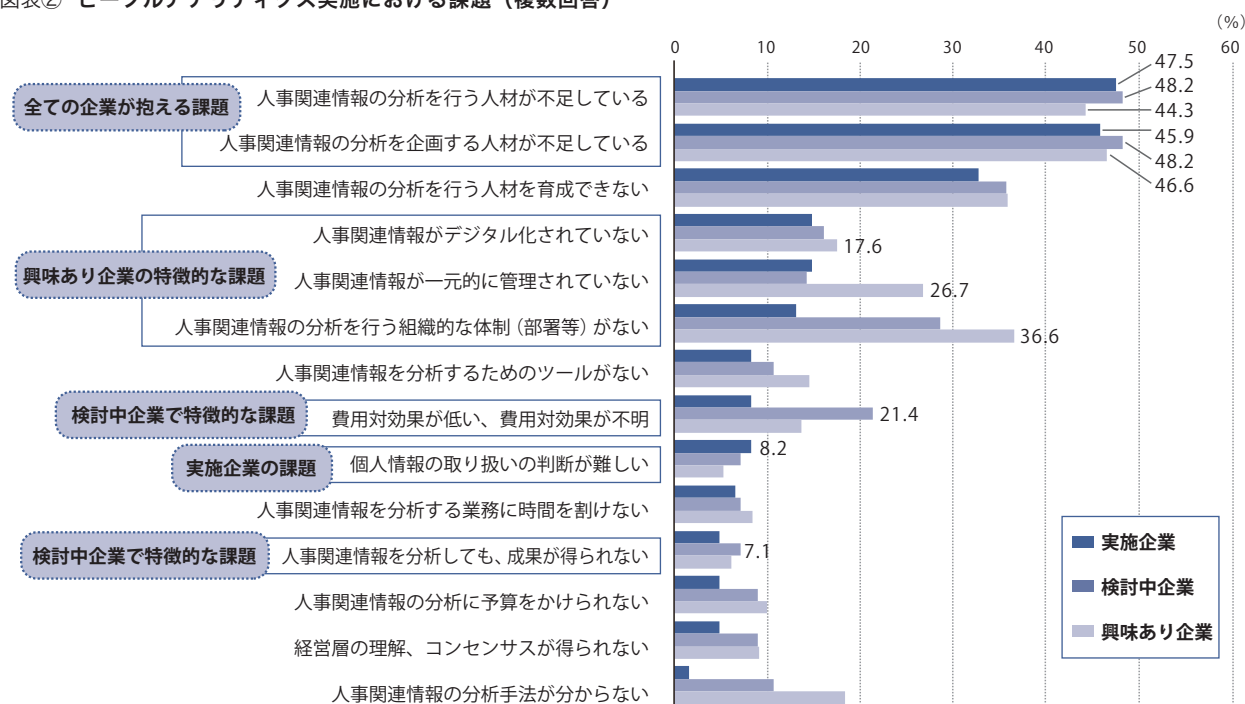
*1 みずほ情報総研「国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査」（2019年12月）

*2 Bersin by Deloitte, 2017, 「High-Impact People Analytics Study」

*3 Creelman Research, CEO, David Creelman 氏への取材より。

*4 IBMの「The Quant Crunch: How the Demand for Data Science Skills is Disrupting the Job Market」によると、2017年時点でデータサイエンス・アナリティクス関連の求人は採用までに平均45日かかっていた。市場平均よりも5日多い。Director of Analytics and Data Scientistsのような高い職位は採用までにより長い期間がかかっていた。

図表② ピープルアナリティクス実施における課題（複数回答）



出典：みずほ情報総研「国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査」

組織をより良い状態に持っていくための ピープルアナリティクスとは

まず、人事アナリストが行うピープルアナリティクスを説明する。人事アナリストは社内にある課題を特定し、その実態を把握するために必要なデータを組み合わせて分析する。分析結果から得た示唆を人事リーダーや経営陣に提供し、施策立案に活かす*5。この場合に扱う「人」に関するデータには、次のようなものがある。通常はそれぞれ異なるデータベースに散在している。

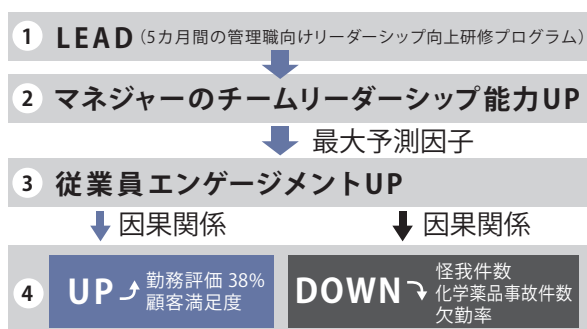
図表③ ピープルアナリティクスで使用するデータ例

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やその人たちの職位、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、給与額の相場など

注：本人に関するデータには、1のような従来企業が収集しているものと、2のウェアラブルデバイスなどのテクノロジーによって最新に活用され始めているものがある。

従業員エンゲージメント(以下、エンゲージメント)を活用した事例を紹介しよう。チームリーダーとしての評価が高いマネジャーが部下のエンゲージメントを向上させ、ひいては会社が重視する安全性や顧客満足度も高めることを証明したことで、リーダーシップ研修プログラムの開発につながった。ShellのSue Lam氏(Global Head of HR Diagnostics)が率いた、このピープルアナリティクスの流れは図表④のとおりである。

図表④ Shellにおける従業員エンゲージメントのモデル



出典：Sue Lam氏のUNLEASH America 2019での講演内容を基に筆者作成

①エンゲージメントと勤務評価の関係性を分析

勤務評価が100%だった従業員の翌年の勤務評価を確認したところ、エンゲージメントが高い従業員は平均38%上昇していた。

②エンゲージメントと他のデータとの

因果関係を分析

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。Lam氏は、Shellが企業文化で重視する「安全」との関係性も確認した。すると、エンゲージメントが高いほど1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、欠勤率の低さや顧客満足度の高さにも影響していた。

③エンゲージメントを高める最大の因子を特定

エンゲージメントの重要性が確実になったところで、エンゲージメントに最も影響を及ぼす要因を検証し、マネジャーのチームリーダーシップ能力だと突き止めた。チームリーダーシップは全従業員を対象に実施する年次調査の項目の一つで、多様な人を受け入れる力や公平さについての評価が含まれている。そして、部下からのチームリーダーシップ評価が低いマネジャーは、低評価のまま向上しない傾向にあった。したがって、そのチームのエンゲージメントや業績も停滞したままであった。

④マネジャー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、リーダーシップ開発チームや事業部のリーダー、ピープルアナリティクスチームなど社内のさまざまな部署と社外の研修コンサルタントでコンソーシアムを構築し、チームリーダーシップの向上が必要なマネジャーに向けた5カ月間の研修プログラム、「Leading to Engage and Deliver (LEAD)」を開発した。参加するマネジャーは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。LEAD 対象者に参加を促す際、メッセージの伝え方に細心の心配りをしたこともあり、参加者の多くは久しぶりの研修を新鮮な体験だ、と好意的に受け止めたという。

このように、ピープルアナリティクスを活用し、「人」に関わるデータ同士の関係性を明らかにすることによって、人事は施策を練り、根拠に基づいた意思決定をすることができる。データ量が少ない小企業の場合は、学術調査を参考にすることができる。あるいは、直接従業員に聞き取りをした内容がデータになり得る。取り組む課題、企業規模や収集するデータの種類、その企業におけるデータの入力方法など、人事アナリストの判断によって、使用する分析手法とテクノロジーは異なる。

人事アナリストが担う職務

ここで、人事アナリストの具体的な職務を確認する。米国の求人広告や現職の人事アナリストへの取材によると、一般的な仕事内容は図表⑤のとおりである。課題のヒアリング、調査設計、データ分析・解釈、解決策の提案といった流れになっている*6。仕事内容の多くは、他領域のデータアナリストと共通している。組織にある課題から分析に適した仮説を立て、アナリティクス・プロジェクトを設計する。データエンジニアやデータサイエンティストと協力してデータを整備し、分析する。分析結果を人事部や経営陣

図表⑤ 人事アナリストの主な仕事内容と業務プロセス

仕事内容	業務プロセス
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
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
アナリティクス・プロジェクトを管理・運営する	
データエンジニアやデータサイエンティストと協力して大量のデータセットを整備、分析して意味付けをする	データ分析・解釈
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	
背景にあるデータの読み方を説明する	解決策の提案
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	
データ更新・分析機能を自動化し、管理職や従業員が各自でレポートを取り出しやすくする	ピープル アナリティクス 発展に向けた布石
施策導入後の振り返りをする	
人事部全体のアナリティクススキルを底上げする	

*5 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、これらは人事部が人事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。ここでは、人事にとどまらない、事業や働き方改革といった全社に関わる課題での「人」のデータ活用を指すため、「ピープルアナリティクス」を使用する。
*6 インディードで複数の求人広告に出現する職務内容と、取材を基に作成。

にとって分かりやすい形に整理し、データから読み取れるストーリーを共有する。データとストーリーを基に課題解決につながる施策を提案、実行する。

なお、データサイエンティストとデータアナリストには明確な定義がなく、仕事内容が重なる部分も多いため同義で使われることが多い。取材協力者25名への聞き取りから浮かび上がったデータサイエンティストとデータアナリストの相違点は、次の2点に集約される。1つ目は、データ分析スキルの幅。データサイエンティストは、データを蓄積する基盤構築から分析、レポートまで分析全般に幅広く関わる。分析においては、ビッグデータからディープラーニングを活用して予測モデルを構築する、といった高度な統計解析を行える、AI知識を持つ職種である。一方、データアナリストにAIの知識は求められず、データ基盤の構築やビッグデータ解析は行わない。分析課題に適した方法でデータを収集し、分析、レポートする。2つ目の違いは、分析のアプローチの仕方だ。データサイエンティストは、膨大なデータの中にある規則性を見出し、課題を特定する。この課題発見型アプローチでは、データ同士の相関性が明らかになる。一方データアナリストは、はじめに課題を特定し仮説を立ててから、データを検証する。これは仮説検証型アプローチであり、相関性および因果関係を確認できる。人事アナリストは社内で課題をヒアリングしてから調査設計をするデータアナリストに該当する。

ピープルアナリティクス発展に向けた布石を打つ意味

図表⑤の業務プロセス、「ピープルアナリティクス発展に向けた布石」は、ピープルアナリティクスを導入して日が浅い組織の人事アナリストの特徴的な業務である。人事アナリストは、ピープルアナリティクスそのものの実行に加えて、社内で人事データの活用に対する理解を深め、誰もがデータを確認して意思決定をする習慣がつくよう、基盤を整えなければならない。

「データ更新・分析機能を自動化し、管理職や従業員が各自でレポートングを取り出しやすくする」——特定のデータについては、定期的なレポートングを求められる。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エンジニアと協働して自動化し、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、従業員のデータ活用を促進し、かつ人事アナリストはより高度な分析プロジェクトや会社の戦略など重要な課題に取り組める。

「施策導入後の振り返りをする」——これは、データアナリティクスにおいては通常辿る過程である。ただ、「人事部では、ほとんど振り返りをしないまま過去を踏襲しがちです」と、ある日本の人事アナリストは指摘した。一因に、業務負担の大きさがあるだろう。経営の合理化で人事部隊は人員を減らされているのに、働き方改革やオフィスのデジタル化、RPA (Robotic Process Automation) の導入などさまざまなミッションが人事の肩にのしかかっている。しかし、従来データアナリティクスを実施してこなかった部署だとの理由もあるだろう。「施策の精度を高めていくには、実行後一定期間(3カ月、6カ月、9カ月など)において数値化したデータを検証し、改善するというサイクルを回す必要があります」と前述の人物は続けた。人事アナリストはあえて振り返りプロセスを強調し、施策導入の流れに組み込まれるよう、主導

することになる。

「人事部全体のアナリティクススキルを底上げする」——これに含まれることは、仮説の立て方や統計分析といったテクニカルなスキルの指南にとどまらない。データアナリティクスの前提となるスタンスの啓発も大きな任務である。人事データの不完全性を受け入れること、データを集合知で見る、といったことである。データには、欠損がある、担当者によって入力ルールにばらつきがある、情報が更新されていない、ということがままある。しかし、完全に正確なデータは必ずしも重要ではない。例えば、5年後の男性と女性の管理職の割合を予測するような、先行指標としてデータを検証する場合は、多少不完全でも分析結果に意味はある。また、データは集合知で見るものである。外れ値にある個人を特定して対処するためではなく、全体の傾向を把握してそれに対する打ち手を施すためのもの。こういった理解が人事部全体で共有されるよう促進することも、人事アナリストに求められる。

この項目に付随するのが、データプライバシーの問題である。従業員調査で忌憚のない意見を述べてもらいたい場合や、行動パターンを追跡するデータ収集を行いたい場合などは、データ運用に対する従業員からの信頼が欠かせない。人事アナリストは全社に向けて、何を目的としてのデータ収集か、誰がデータにアクセスできるのか、個人は特定されるのか、データはどのぐらいの期間どこに保管されるのか、など透明性を確保することが重要である。ピープルアナリティクスを導入してから15年を超える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の専門家による倫理面の審査を経ている。

現職の人事アナリストはどこから来たのか

現在、人事アナリストになっている人たちは、どの

ような経歴を持っているのだろうか。取材した25人のうち、ピープルアナリティクス有識者2人を除くと、23人がピープルアナリティクスを実務としている。彼・彼女たちがピープルアナリティクスに携わる前の職種を尋ねると、大きく4つに分かれた——他領域のデータ分析系、研究職、コンサルティングと人事である（数字を扱う分野は多岐にわたるため、「データ分析系」としてまとめた）。

データ分析系——特に北米では、このカテゴリに入る人事アナリストが10人中4人と一般的である。マーケティングやプログラミング、財務、ウェブサイト分析など多様な領域のデータ分析系の職種から人事アナリストになった。論理的な思考や計算スキル、課題の探索力など、ピープルアナリティクスに必要な基礎スキルを兼ね備えている。

研究職——北米では、人の行動を科学的に研究する分野の博士号取得者が、ピープルアナリティクスに数多く携わっている。中でも産業組織心理学の専門家が多い。取材協力者自身が産業組織心理学者なのは10人中3人だが、ピープルアナリティクスチームには産業組織心理学者がほぼ必ずメンバーとして入っている。職場や組織における人の行動の専門家であり、豊富な学術研究の知識と調査設計経験および統計分析のスキル、学会での発表経験を持って人事アナリストとして活躍している。日本では、コミュニケーション技術学や情報科学、脳科学といった、高度な統計解析を行う分野から転身した人事アナリストもいる。

コンサルティング——日本では、経営、金融および人事のコンサルティングからピープルアナリティクス

へ移行した人が最も多い。ここには、現在社内でも人事アナリストに就く人と、顧客企業へピープルアナリティクスのコンサルティングを提供する人が含まれている。コンサルタントは、課題のヒアリングやデータを基にした施策提案を日々行っている。特に経営や人事のコンサルティング経験がある人材は、すでに人事知識とデータアナリティクススキルを併せ持つため、人事アナリストに最も移行しやすいのだろう。

人事——元々人事職に就く人がピープルアナリティクスを始めたケースが多いのは、日本の特徴である。人事職出身の5人中4人が、日本の人事アナリストであった。社風をよく理解し数字に抵抗のない人事従事者が、従来の意思決定プロセスを変えたいと願い、ピープルアナリティクスに着手している。ピープルアナリティクスは、データを分析して終わりではない。分析結果を基に施策を実行するということは、組織に変化を起こすことになる。影響力のある立場の人とすでに関係が構築できている社内の人事従事者が人事アナリストになれば、施策の実施がスムーズにいく可能性が高い。

ここまでで、日本企業でピープルアナリティクスが進まない背景が見えてきた。1つに、データ分析系人材は、他部署での需要が高いため、人事部に配属できないことが挙げられる。ということは、経営陣は表明しているほどピープルアナリティクスを重視していない可能性がある。2つ目は、人事部としても、人事の文化が分かる人にこだわっているのではないかと、ということだ。事実、最も人事部になじみの深い「人事従事者」や「人事・経営コンサルタント」を人事アナリストとして多く登用している。対照的に、北米ではピープルアナリティクスチームの全員が人事外の領域出身で構成されている場合がある。例えば、カナダの通信会社TELUSでは、人事部に元々レポートチームがあったが、ピープルアナリティクスチームへと進化を遂げるために、メンバーを一新したという。

図表⑥

人事アナリストの
出身分野別人数

以前の職種	北米	日本
データ分析系	4	2
研究職	3	2
コンサルティング	2	5
人事	1	4
合計(人)	10	13

人事アナリストに 必要なスキルと性格特性

人事アナリストになるために、人事知識は本当に不可欠なのだろうか？ 人事の知識とデータ分析スキル以外には、どのようなスキルや性格特性が必要なのか。人事アナリストの求人数が多い米国の求人広告と、取材協力者たち自身の経験からくる見解を基に考察する。

米国の人事アナリストを募集する求人広告を確認すると、求める経験とスキル、性格は図表⑦のとおりだった。

これらは、テクニカルな側面(分析業務経験、SQL使用経験、TableauとQualtrics使用経験など)とソフトスキルに当たる側面(顧客対応経験、プレゼンテーション経験、コンサルティングスキルなど)に分けられる。ピープルアナリティクスは、一人で行えるものではない。取り組む課題によって分析手法が異なり、必要な専門知識やスキルも違ってくるため、幅広い視野・知見が必要である。人事アナリスト一人にすべての知識とスキルを求めるのではなく、計量経済学、AI、心理学など多彩な分野の人材がチームで協働することが望ましい。人事アナリストは、それら専門家と共通言語(データ分析用語)でコミュニケーションを取り、マネジメントする立場である。高度な分析をデータサイエンティストら専門家に任せ、課題設定とデータ解釈を人事や経営部門の共通言語(ビジネス用語)で行う。

図表⑦ 求人広告による一般的な米国の人事アナリストの人材要件

応募資格	スキルと性格特性
<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	<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

人事アナリスト職に特化した 必要条件は「人間への好奇心」

図表⑤で人事アナリストの主な仕事内容を確認したところ、その多くは他領域のデータアナリストの仕事内容と重なっていた。しかし、別の部署のデータアナリストを安易に人事部へ呼び込むことは留意しなければならない。データアナリストには、各自が属する領域に精通していることが求められる。例えば、保守・メンテナンス部門で機械の故障を予測するデータ分析を行うアナリストは、人事部で適性検査やエンゲージメント調査など性質の異なるデータの背後にある事情を推しはかれない。さらに、人事施策は従業員の人生や感情に深く関わるため、データが示す証拠のみに従って意思決定を下せないことを心得ている必要がある。例えば、AIが「Aさんは今後活躍する可能性が低いと見られ、昇格に適さない」という計算結果を出したとしたら、Aさんが同僚や顧客から高く評価されていても、AIの勧めに従って昇格を見送るだろうか。

こういった、人の心情に配慮しつつデータが示す証拠をもって施策を提案するときに、必ずしも人事部での経験は必要ない。不可欠なのは「人間への好奇心」である。これは、取材協力者たち全員が主張した前提条件だった。Microsoft Corporationでは以前、経理から人事へ異動してピープルアナリティクス責任者に着任した人物が、1年後に退任した。「この仕事に興味を持ってない」との理由からである。

データを示せば直ちに決定がなされる経理と異なり、人事では施策が従業員の心情にどのように影響するのかも考慮して進める。「人間への好奇心」がなければ、そのプロセスに納得がいかないだろう。

データサイエンティストに関しても同様である。データサイエンティストは、広範で高度なデータ分析スキルを持ち、人事アナリストのスキル要件を十分に満たす。ただ、人事データは毎秒自動で蓄積していくビッグデータとは異なり、従業員分のデータになるため規模が小さい。「人間への好奇心」、つまり従業員のために組織の在り方をより良くしたい、という熱意がある人でなければ、データアナリティクス自体は物足りなく感じるだろう。

教育機関で活躍する 研究者へアプローチを

人事アナリストの業務は、データ分析にとどまらないバウンダリレスな職種である。そのため、図表⑦にあるコンサルティングスキル、プレゼンテーション能力など汎用的なスキルも欠かせない。今のところ、人事の知識とデータ分析スキルを持ち併せる人材は、世界の労働市場で希少だ。しかし、北米ではピープルアナリティクスが浸透し、日本では進んでいない。その背景には、日本企業におけるピープルアナリティクスへのコミットメント不足と人事文化へのこだわりがありそうだと分かった。ピープルアナリティクスを活用した組織改善を真剣に考えるなら、「人間への好奇心」がある他領域のアナリストや研究機関・教育機関にいる人文科学の研究者を登用し、むしろ従来の人事に新しい風を入れることが大事ではないか。潜在候補者は多様な領域にいることが明らかである。企業における「人」に関するデータの活用は始まったばかり。今後の発展が待ち望まれる。

付録 取材協力者リスト

■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：出身分野

日本

人事アナリスト&ピープルアナリティクス担当者

- 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）
- 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
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
- 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：他領域のデータ分析系（インターネットエンジニア）
HR・デベロップメント統括本部 コーポレート PD 本部
企画部 ピープルアナリティクスラボ／丸吉 香織氏：人事
- 日本・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）
T 氏：他領域のデータ分析系（経理&マーケティング）
- 日本・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
- 日本・大手企業 N 社／1年未満／1人
人事部 日本人企画部 人事企画グループ／M 氏：研究職（コミュニケーション技術）

コンサルタント

- 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）
- EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社
パートナー ピープルアドバイザリーサービスリーダー アドバイザリービジネス
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）
マネジャー／吉田 尚秀氏：コンサルティング（経営・人事）
- 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）

ピープルアナリティクス製品推進者

- Microsoft Corporation
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

人事アナリスト

- FedEx Office／5年／3人
Workforce Analytics & Strategy Manager /
Sean Rae 氏：他領域のデータ分析系（マーケティング）
- 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）
- Microsoft Corporation／15年超／50人（？）
General Manager of HR Business Insights /
Dawn Klinghoffer 氏：他領域のデータ分析系（経理）
- Morgan Stanley／9年／13人
Global Head of HR Analytics /
Jeremy Shapiro 氏：他領域のデータ分析系（ウェブサイト構築）
- Shell／15年超／約50人
Global Head of HR Diagnostics / Sue Lam 氏：研究職（産業組織心理学）
- ノースウェストテリトリ準州 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）
- 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）

コンサルタント

- Adaptalytics, LLC
アナリティクスコンサルタント／Dan Anderson 氏：他領域のデータ分析系（経理）
- PeopleAnalyst
コンサルタント・プロダクトマネジャー／Mike West 氏：人事
- Creelman Research
CEO / David Creelman 氏
コンサルタント・大学講師 / Stela Lupushor 氏：コンサルティング（経営）

（順不同）

取材期間2019年4～7月。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。所属組織および肩書は取材日時点のもの。

Lucia Ishikawa: リクルートワークス研究所 アソシエイト

2014年に入所、2018年11月より現職。主な調査対象は海外、特に米国の人材採用プラクティスや人材ビジネス。ウェブコラム「海外におけるインターンシップ最新事情」や「世界の最新雇用トレンド」を担当。ワークスレポート「『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～」を発行。デンバー大学修士課程（国際異文化コミュニケーション学）修了。