



HRテクノロジーを 最大限活用するための 5つのFindings

HRデジタルトランスフォーメーションサーベイ2024



www.pwc.com/jp



目次

はじめに	4
HRデジタルトランスフォーメーションサーベイ2024 実施概要	6
2024サーベイの主要なFindings	7
Findings 1 人的資本経営を支えるためのテクノロジー活用	10
Findings 2 従業員エクスペリエンス（EX）を向上させる、テクノロジー活用	19
Findings 3 人事業務におけるテクノロジー活用のユースケース拡大	24
Findings 4 利便性・機動力の高い人事情報プラットフォーム構築	30
Findings 5 HRテクノロジー企画戦略を担う人材の育成	35
おわりに	38
お問い合わせ先	40

はじめに

PwCコンサルティング合同会社
組織人事・チェンジマネジメント
パートナー
出崎 弘史



人事情報システムに求められる変化が、 テクノロジーを活用したデータドリブンHRを加速させる

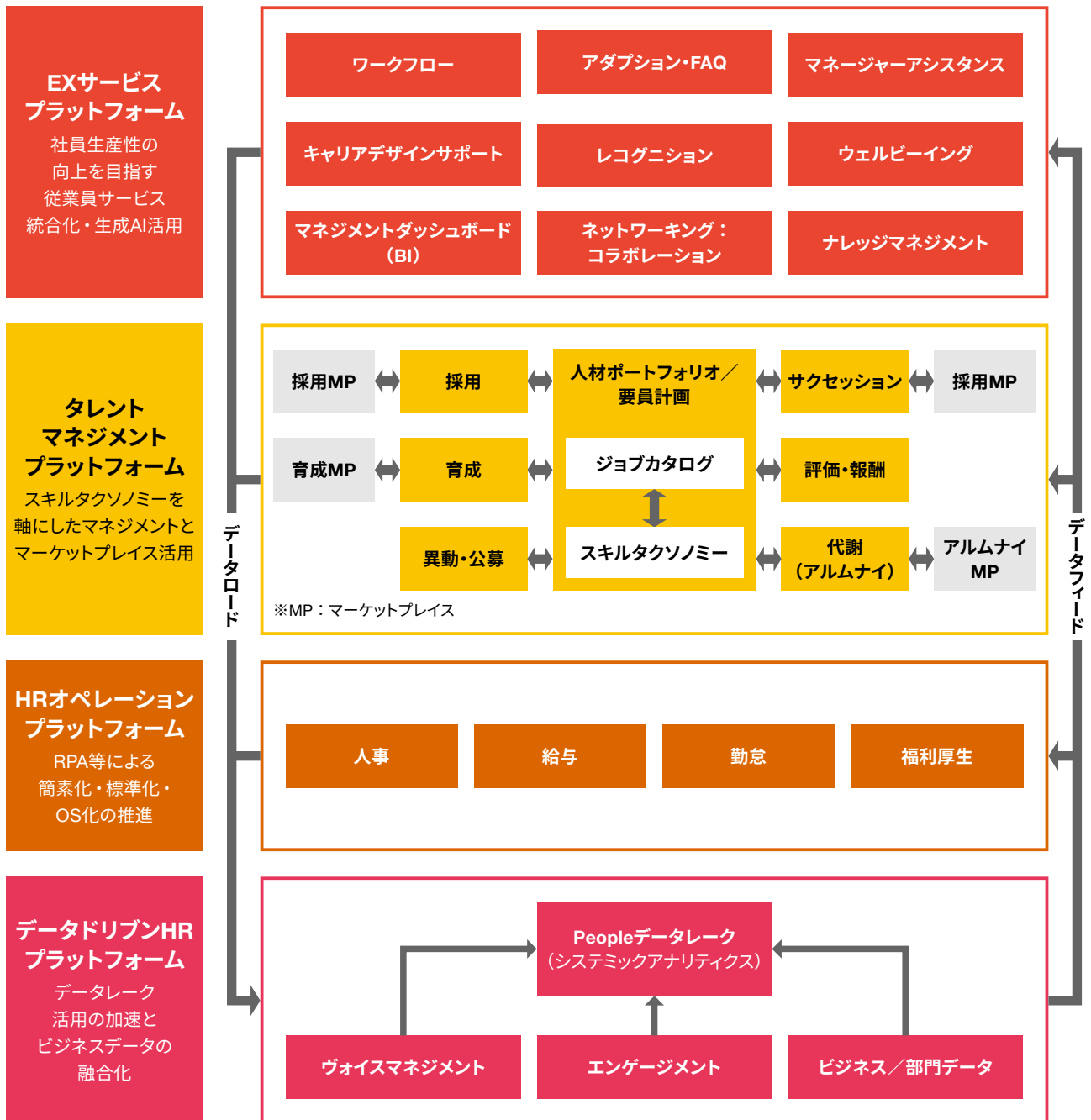
生成AIを中心に新たなテクノロジーがマーケットに展開される中、かつてないほどの人事情報システム（HRIS）への期待の高まりとともに、求められる内容に大きな変革が起きています。ビジネス構造の急速な変化に伴い、デジタルスキルを中心として従業員に求められるスキルセットに変化が見られます。加えて、人口動態の変化・多様化の影響で、これまでの人事施策のままでは安定的な人員確保も困難になってきている状況があり、ヒト（経営・社員）とテクノロジーが行うべき業務を再設計・定義することが急務です（図表1）。こうした状況により、経営資源の中でも希少性が増す人材への注目、テクノロジーの発達、グローバル化の進展が相まって、HRISはその様相を大きく変えつつあります。

これまでは組織・ヒトの関係性をもとにした管理センターであった人事機能が、ジョブ型を中心としたポジションとそれに付随するスキル管理・マネジメントへと変化しています。データドリブンによる人員の最適配置はグループ／グローバル全体で行うことが当然となり、異動や登用などの日常的な人事施策においても、HRIS・データ活用により合理的かつ迅速な意思決定が行われています。HRISはもはや人事部門専用のものではなく、経営・ビジネス（現場）・従業員のニーズに応じた必須ツールとなり、目的別の構成に基づいた活用が加速しています（図表2）。

図表1：人事情報システムに関するマーケットの変化



図表2：PwCの提供するHRテクノロジーモデル



このような中、PwC Japanグループは、各企業・組織における、より有効的で効率的なHRISや、それを支える技術・組織の実態を把握するための調査「HRデジタルトランスフォーメーションサーベイ2024」(HRDXサーベイ2024)を実施しました。ご協力いただいた皆様には改めまして厚く御礼申し上げます。本稿がHRISの企画・開発・導入に携わる方々に向け、何らかのヒントとなれば幸いです。

HRデジタルトランスフォーメーション サーベイ2024実施概要

HRデジタルトランスフォーメーションの取り組み状況、 人材マネジメントに関連する人材データの利活用状況を調査

PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）は、HRデジタルトランスフォーメーション（以下、HRDX）における企業の取り組み状況や人材マネジメントに関連する人材データの利活用に関して、2024年2～3月に日本企業50社を対象に調査を行いました（図表3）。



図表3：サーベイ協力企業属性

サーベイ協力企業属性（従業員規模）

従業員規模	企業数
2,000人未満	14
2,000人以上10,000人未満	12
10,000人以上	24
計	50

サーベイ協力企業属性（業種×従業員規模）

業種	企業数	2,000人未満	2,000～10,000人未満	10,000人以上
製造業	22	2	6	14
サービス業	9	3	4	2
医療・福祉	2	1	—	1
卸売業・小売業	3	2	1	—
金融業、保険業	5	—	—	5
建設業	2	1	—	1
情報通信業	6	5	—	1
その他	1	—	1	—
計	50	14	12	24



2024サーベイの主要なFindings

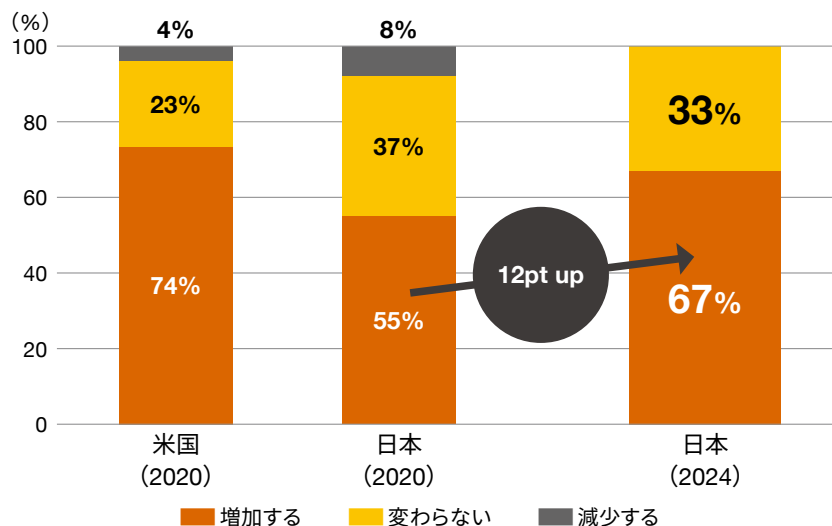
HRテクノロジー投資は上昇

本調査によると、HRテクノロジーに対する投資は堅調であり、2020年時と比較して増加しています。近年、生成AIなどのテクノロジーの発達も著しく、今後、全ての業務領域でシステム化が進むと考えられ、人事施策と連動したテクノロジーの活用がより必要となることが予測されます(図表4)。

PwCコンサルティングでは、独自の成熟度モデルに基づいて人事領域のテクノロジー活用の成熟度を診断し、効果的な人事DXの実現に向けた施策の策定を支援しています(図表5)。

本調査はPwCコンサルティングのHRDX成熟度診断のフレームに従い、各領域における日本国内のHRテクノロジー活用の現状とトレンドについて提言します。

図表4：HRテクノロジーにおける投資動向



出所：PwC「HRテクノロジーサーベイ2020」(Q6)、PwC「HR Tech Suvey2020」(Q4)、PwC「HRDXサーベイ2024」(Q4)

※本サーベイ結果のグラフ内の数値は小数第1位の四捨五入および「分からない」の回答の省略により、表示されるパーセンテージの合計が100にならない場合があります(以降のグラフについて、全て同様です)。

質問：HRテクノロジーサーベイ2020 (Q6)「今年度と比較して、来年度のHRテクノロジーに関する支出はどのように変化すると考えていますか？」(n=80)
HRDXサーベイ2024 (Q4)「今年度と比較して、来年度のHRテクノロジーに関する支出はどのように変化すると考えていますか？」(n=49)
HR Tech Suvey2020 (Q4)「今年度と比較して、来年度のHRテクノロジーに関する支出はどのように変化すると考えていますか？」(n=600)

図表5：HRDX（人事DX）成熟度モデルの枠組み



戦略・企画（HR Strategy）

- ・外部トレンド（グローバル化、人的資本管理、D&I等）とビジネス戦略に基づき人材戦略を策定し、テクノロジーを活用したビジネス変革を実現している

提供価値（HR Value）

- ・人事がビジネス、顧客に提供する価値を明確化し、複数の施策を有機的に機能させることにより、全てのステークホルダーの期待に応えている

予算／投資

- ・戦略実現のために、HRDX推進に必要な予算を複数年単位で確保している



人事機能（CoE、HRBP、Operation）

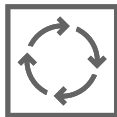
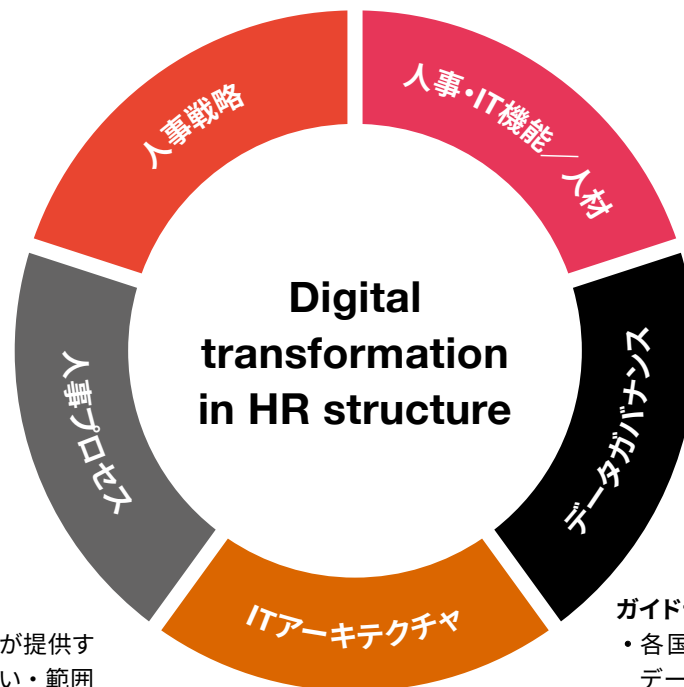
- ・環境変化に応じて、ビジネス戦略・人事戦略に基づく最適な人事機能配置、サービス提供モデルを実現し、機能横断的な課題に対応できる

人事IT機能

- ・ビジネス戦略・人事戦略に基づき、人事IT機能の内製・外注を最適化し、コスト効果の最大化を実現している

人事・IT人材

- ・最適な人事・IT機能の実現に必要な人事・IT人材のポートフォリオに基づき、継続的・安定的に必要な人材の獲得・育成を実現している



戦略アラインメント

- ・個々の人事業務プロセスが提供するサービスは、明確な狙い・範囲が定義され、効果的に受益者と関わることにより、安定的な事業貢献を実現している

IT活用度

- ・多くの人事業務プロセスにおいて、テクノロジーをフル活用することにより、圧倒的な業務の効率化・高度化を実現している

データ分析活用度（Analytics）

- ・多くの人事業務プロセスと統合されたデータ分析基盤に基づき、データに基づく意思決定を広範に活用している

従業員視点

（Employee Experience）

- ・経営課題として複数の人事業務プロセスにおいて戦略的・継続的にEX向上策を推進している



最適な構成

- ・コスト、効果（効率化・高度化）、保守性、セキュリティ、地理的要件等の複合的な観点から、自社にとって全体最適な人事システム構成を実現している

先進技術の活用

- ・人事業務の効率化・高度化、EX向上のために、先進的な技術を積極的に取り入れている



ガイドライン・ポリシー

- ・各国の法令・規制等を踏まえてデータ統制手続に係るガイドライン・ポリシーを整備・運用し、セキュリティ設定等により、適切なデータ統制を実現している

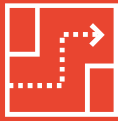
統制組織

- ・データガバナンスを統括する組織を設置し、ガイドライン・ポリシーの運用をモニタリングしている

データ整備

- ・データドリブンの意思決定に必要なデータは、セキュアな環境下に標準化された状態で日常的に蓄積され、恒常的に利用可能な状態となっている

図表6：近年のHRテクノロジートレンドに関する5つのFindings



人事戦略

人的資本経営の実践が最優先課題。人材ポートフォリオ・自発的なキャリア開発・リスクリングに共通して、スキルファーストなテクノロジー活用が進み、DEIB¹領域では公平性を担保するためのテクノロジー活用がカギとなる

2023年の人的資本の情報開示義務化により、80%の企業が「人的資本経営」を直近注力すべき人事施策として回答。人材ポートフォリオ・自発的なキャリア開発・リスクリングの課題に共通して「スキル（＝人材の質）」の定義・可視化が重要であるが、まだ「質と量」の両面での要員計画・人材ポートフォリオの策定が実現できている企業は全体の6%にとどまる。またDEIB領域のテクノロジー活用はグローバルに比べて後れを取り、公平な評価報酬の可視化は国内では2割（19%）に満たないが、グローバルでは約5割（46%）と利用が進む。



人事プロセス

育成・評価・採用領域のテクノロジー活用が進む。ユーザーインパクトのあるHRテクノロジーは従業員エクスペリエンス（EX）を向上させる手段の1つである

人材プロセスにおけるテクノロジー活用では、育成（オンライン学習プラットフォーム、研修管理システム）・評価・採用領域が進んでいる。またEXの重要性が高まる中、グローバルではHRテクノロジーの活用がEXに寄与すると82%が回答。一方で、国内では24%の回答にとどまり、EX向上にテクノロジーを活用できていないことがうかがえる。



ITアーキテクチャ

テクノロジー特性を理解し、人事業務へのユースケースを増やしていく

国内ではBIツールとRPA導入が進む一方で、グローバルと比較するとブロックチェーン、IoT、AR、VR技術はあまり活用されていない。

生成AIは人事業務での活用範囲が広がってきているものの、2020年の調査では71%の企業が活用の進展を期待していたのに対し、2024年の調査では実際に活用している企業は39%にとどまる結果となった。



データガバナンス

利便性・機動力の高い人事情報プラットフォームのためには、データガバナンスの観点を意識したシステム構成と効率的な情報連携が必要

2020年の前回調査では利用するHRテクノロジー製品を増加させたい企業が多数だったが、2024年調査では、縮小傾向が見られた。

複数製品間のデータ連携や管理負荷の増大が課題になっていることが浮き彫りになった。



人事・IT機能／人材

事業戦略を支える人事機能へのシフト、HRテクノロジー企画戦略を担う人材の育成が急務

今後の人事運営においては、80%超が事業部門の経営者や責任者のパートナーとして事業成長を人と組織の面からサポートするHRビジネスパートナー（HRBP）を重視していると回答。また半数以上（54%）の企業が、HRテクノロジーに関する企画戦略を担う人材が不足していると回答し、テクノロジー進化による流れを取り入れるためには、HR人材のテクノロジースキルの強化も望まれる。

1 DEIB領域：Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包括性）、Belonging（帰属性）の4領域の総称

Findings 1

人的資本経営の実践が最優先課題。人材ポートフォリオ・自発的なキャリア開発・リスクリングに共通して、スキルファーストなテクノロジー活用が進み、DEIB領域では公平性を担保するためのテクノロジー活用がカギとなる

——2023年の人的資本の情報開示義務化により、80%の企業が「人的資本経営」を直近注力すべき人事施策として回答

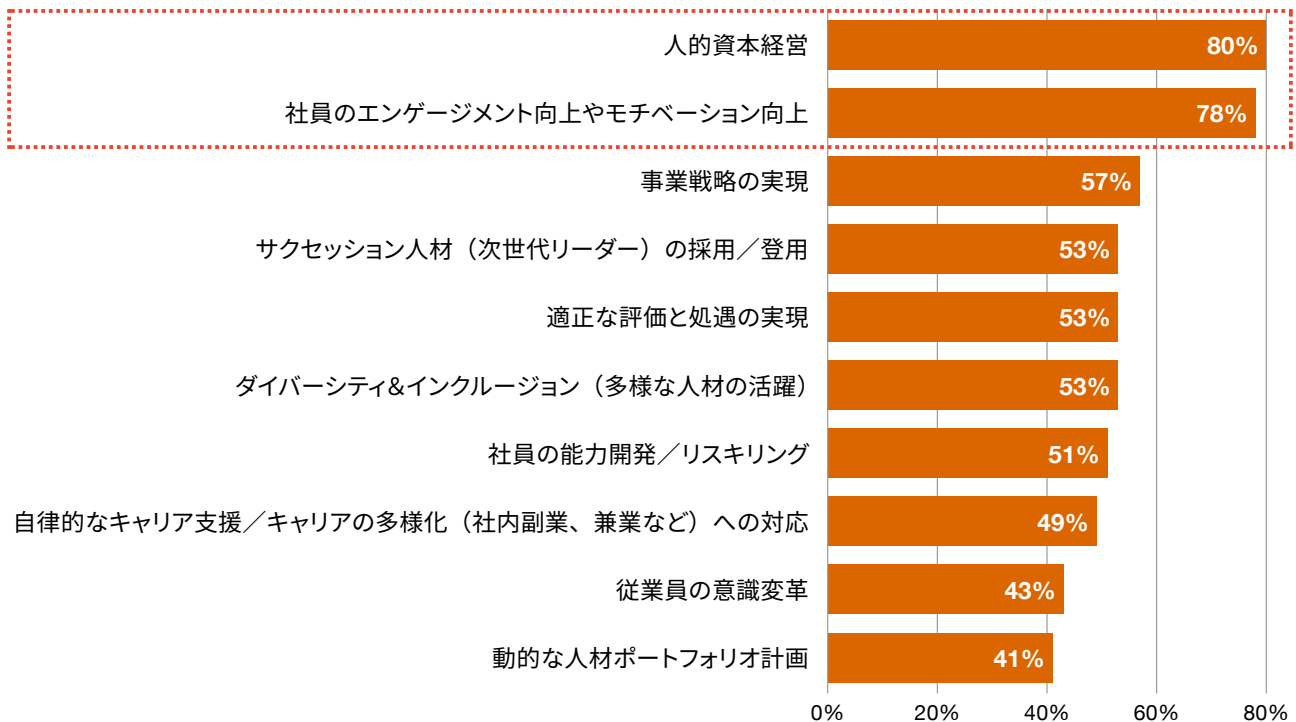
【調査結果】人事施策の注力領域は人的資本経営へ

2023年の人的資本の情報開示義務化の影響により、人事施策の注力領域の1位に「人的資本経営」と回答した企業は80%となりました。

また、2位には社員のエンゲージメント向上が挙げられており、企業の関心が高いことが分かります（図表7）。

この2つの注力領域のうち、テクノロジー活用による効果は、社員のエンゲージメント向上の方が高いと回答した企業が多く、人的資本経営領域では効果的なテクノロジー活用が進んでいないことが判明しました（図表8）。

図表7：人事施策の注力領域

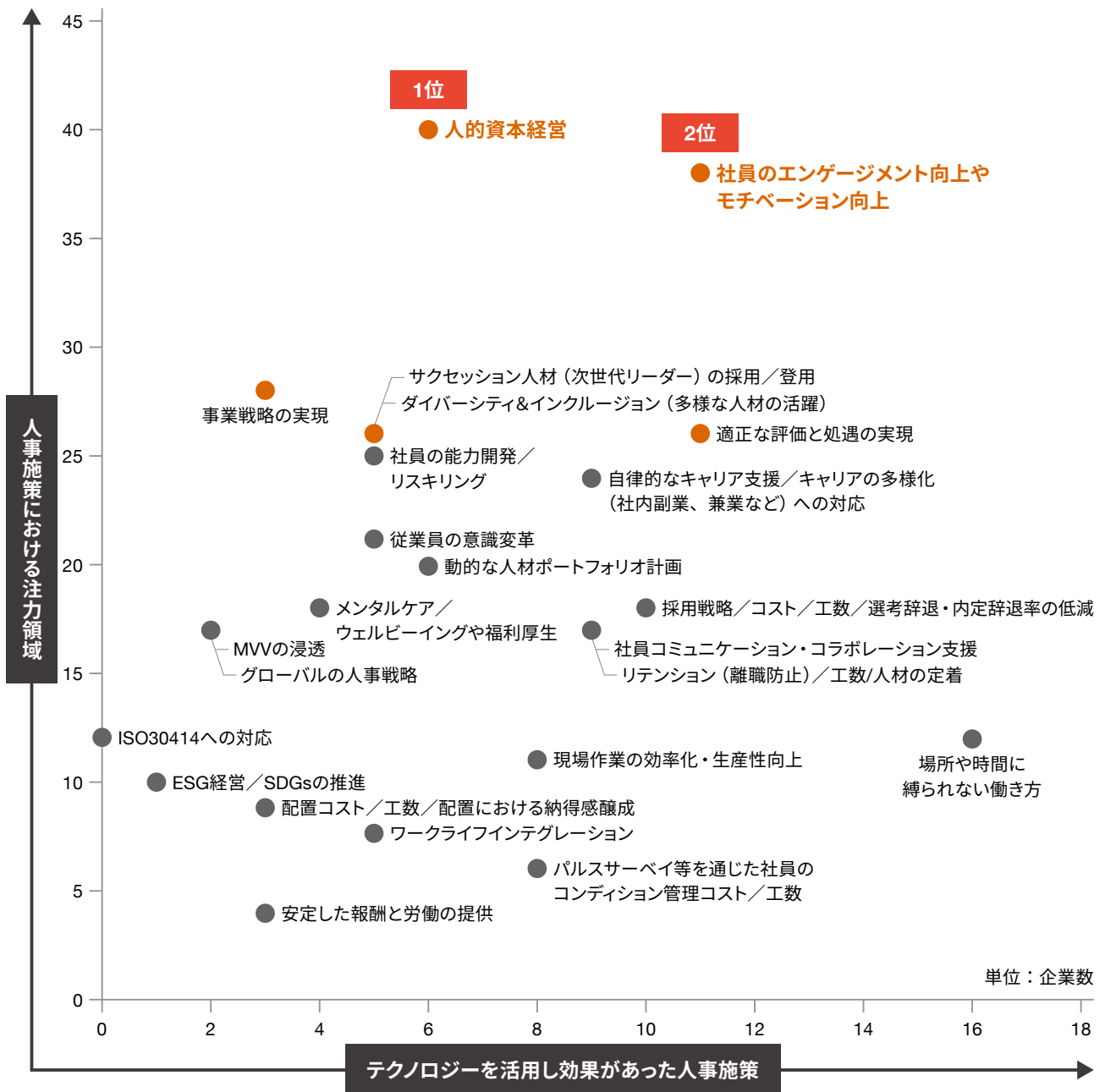


出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q1）

質問：HRDXサーベイ2024（Q1）「人事施策として直近、特に注力していきたいテーマをご回答ください。」（n=49）



図表8：人事施策の注力領域とテクノロジーの効果発揮領域の関連性



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q1,2）

質問：HRDXサーベイ2024（Q1）「人事施策として直近、特に注力していきたいテーマをご回答ください。」（n=49）

HRDXサーベイ2024（Q2）「今までの取組みとして、HRテクノロジーを活用することで成果／効果を発揮できたと感じたテーマをご回答ください。」（n=46）

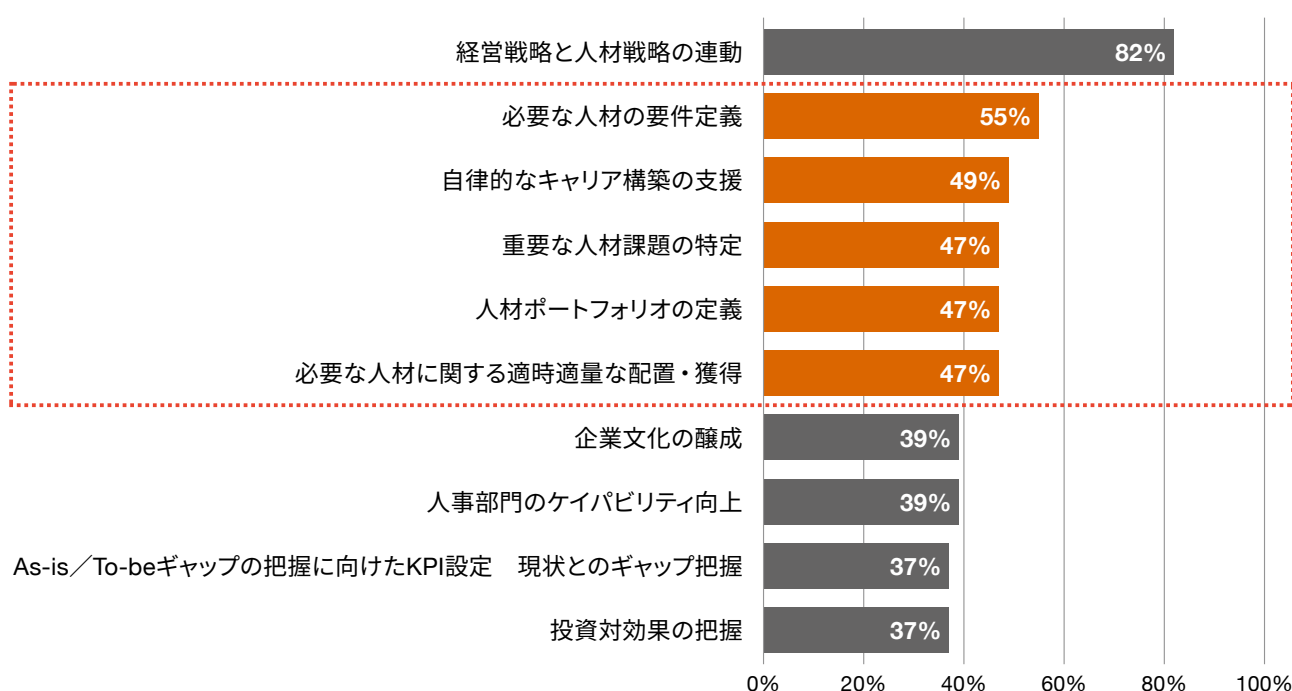


【調査結果】人材ポートフォリオ運営の重要度が増しているが、人材の「質」の可視化はまだ発展途上

また人的資本経営に関連して、人材ポートフォリオの実現も注目が高まっている領域です。本調査でも、人材マネジメントが人的資本経営の課題の上位トップ10に含まれており、「必要な人材の要件定義」「自律的なキャリア構築の支援」「重要な人材課題の特定」「人材ポートフォリオの定義」「必要な人材に関する適時適量な配置・獲得」など、人材ポートフォリオに関する課題を半数近くの企業が抱えていることが分かりました（図表9）。

さらに人材ポートフォリオ領域にフォーカスした調査項目では、既に80%の企業が人材ポートフォリオマネジメントを実践していると回答していますが、一部でも「質と量」の両面での人材ポートフォリオの策定が実現できている企業は34%であり、全社員に対して人材ポートフォリオ運営を実現できていると回答した企業はわずか6%にとどまります（図表10）。加えてテクノロジーを導入している企業についても、スキルギャップの可視化など質の可視化まで実現できているケースはわずか7%であることが判明しました（図表11）。

図表9：人的資本経営における課題TOP10



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q7）

質問：HRDXサーベイ2024（Q7）「人的資本経営に関して、直面している取り組み課題をお答えください。」（n=49）

図表10：人材ポートフォリオマネジメントの実施状況



- 要員計画・人材ポートフォリオは策定したことがない／上記にはあてはまらない
- 全社でヘッドカウント数にて人員数ギャップを把握し、要員計画・人材ポートフォリオを策定（量のみ）
- 特定の領域のみ将来求められる人材やスキルのニーズを定義の上、人員ギャップを把握し要員計画・人材ポートフォリオを策定、他はヘッドカウント数のみを考慮（部分的に質も管理）
- 全社で将来求められる人材やスキルのニーズを定義の上、人員ギャップを把握し要員計画・人材ポートフォリオを策定（量と質の両方）

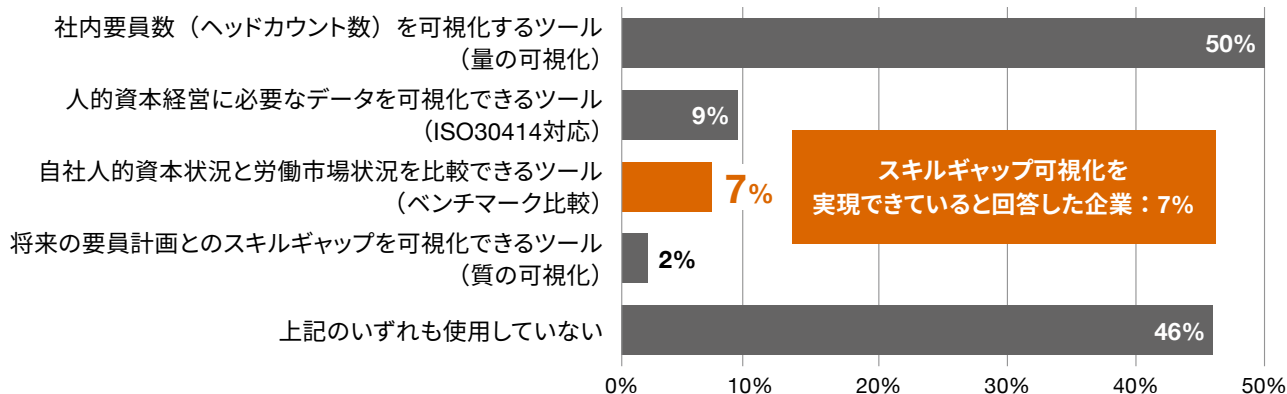
出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q20）

質問：HRDXサーベイ2024（Q20）「要員計画・人材ポートフォリオ運営において、貴社の現状をお聞かせください。」（n=47）

人材マネジメントの本質は、これからの経営・事業戦略に向けて、必要な人材を定義し、育成・キャリアも踏まえて適時・適切に人員を獲得・供給することにあります。人材の解像度を上げるための「質」の観点の1つに、知識やス

キルがあり、特に従業員のスキルに関する重要性は日本・グローバルともに高まっており、自社従業員のスキル不足についての課題意識が強いことが明らかになっています（図表12）。

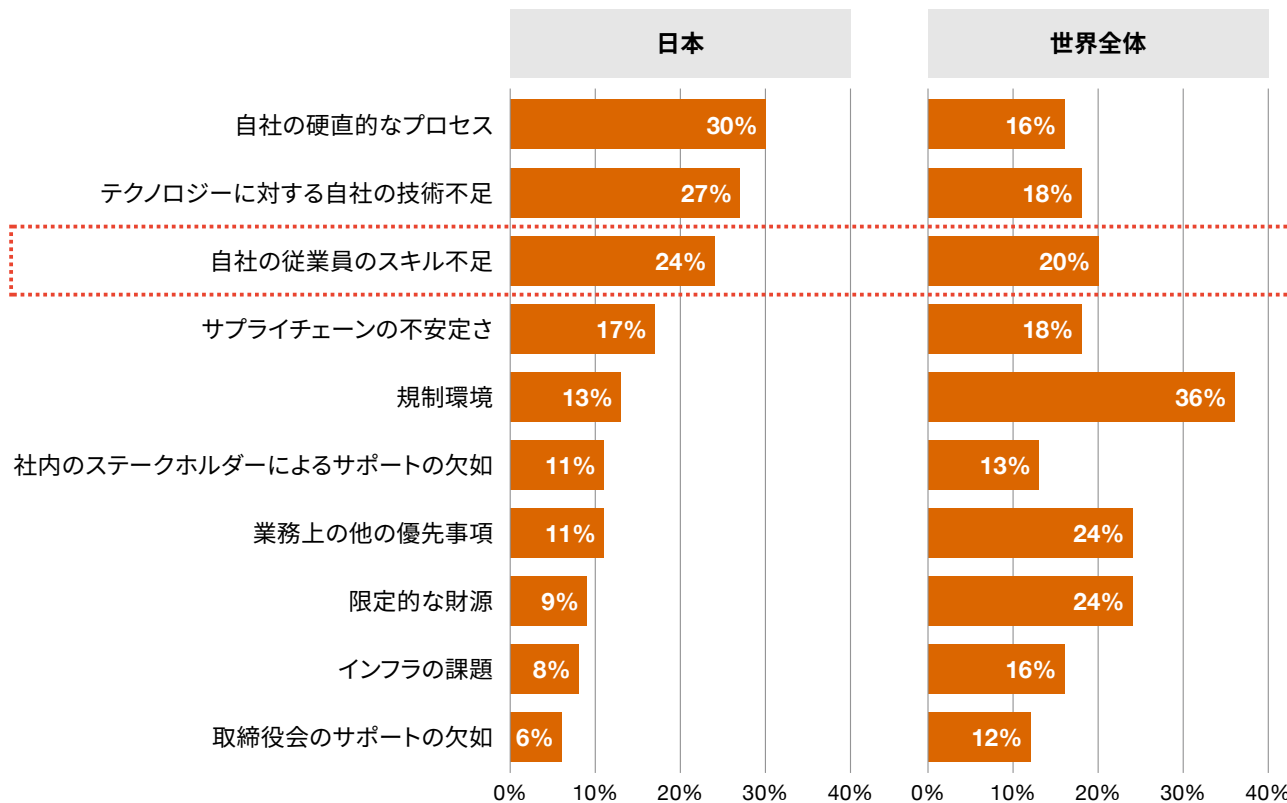
図表11：人材ポートフォリオマネジメントにおけるツール利用状況



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q21）

質問：HRDXサーベイ2024（Q21）「要員計画・人材ポートフォリオにおいて現在利用しているテクノロジーについてお答えください。」（n=46）

図表12：スキル不足に関する課題意識の高まり



出所：PwC「第27回世界CEO意識調査（日本分析版）」

質問：第27回CEO意識調査（日本分析版）「下記の要因は、貴社が価値を創造、提供、獲得する方法を変えることを、現時点でどの程度阻害していますか」「大きく阻害している」および「極めて大きく阻害している」と回答した企業の割合を表示（日本n=179, 世界全体n=4702）

【調査結果に基づくFindings】スキルファーストな雇用力獲得・人材マネジメントの実現が進む

ビジネス環境が急激に変化している中、事業戦略の転換や専門領域の強化を図っていく上で、「動的な人材ポートフォリオマネジメント」の必要性が高まっています。動的な人材ポートフォリオマネジメントを実現するには、経営戦略・事業戦略に「連動」した形で必要な人材の量・質（スキル）を可視化していくために、適切な解像度でポートフォリオを作成・更新していくことが重要となります。また、調査によって「自社のスキル不足」という課題が浮き彫りになっている現状を鑑みると、社員のみならず会社全体のスキルレベルを可視化し、企業競争力を高めていくことが急務と言えるでしょう（図表13）。

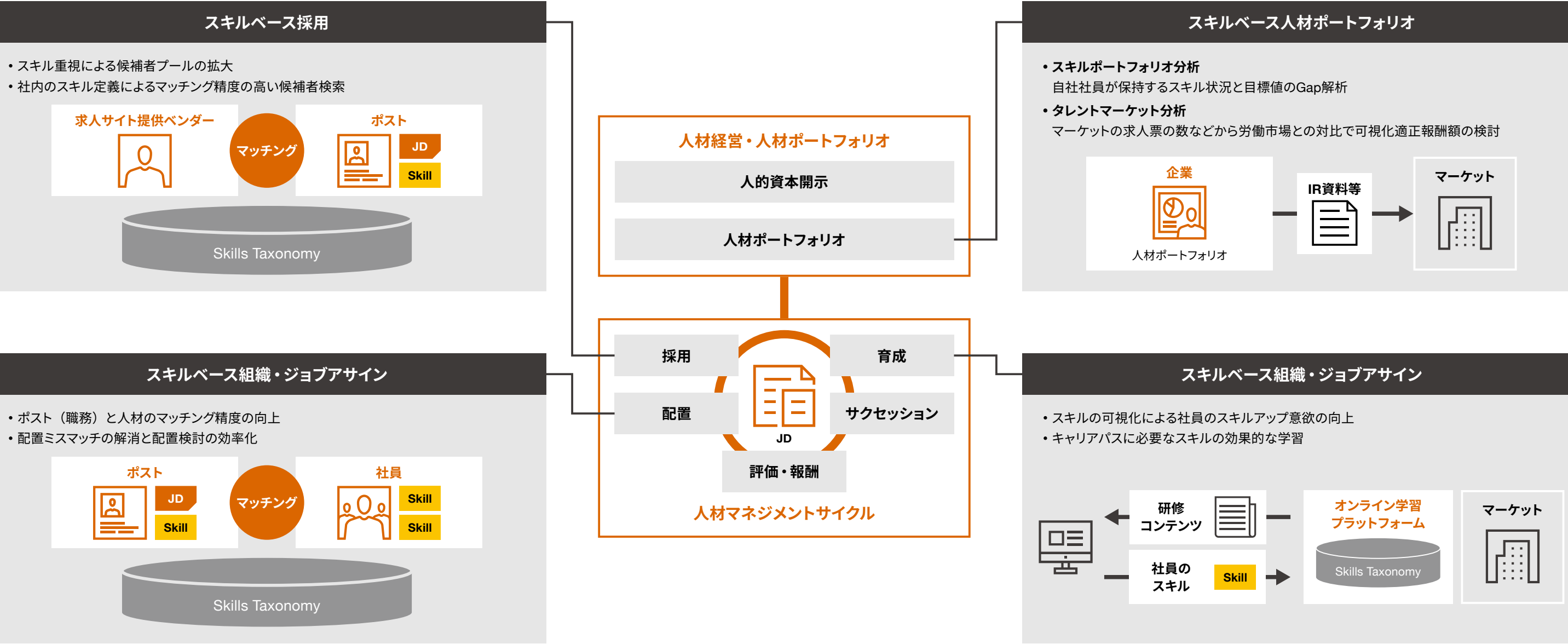
スキルファーストな人材マネジメントでは、必要な人材をスキルを基準に特定し、効率的に獲得することで、経営戦略に沿った人材マネジメントを実現します。さらに、個人がさまざまな役割を経験することでスキルを習得したり、リスキリングによるスキル習得を支援したりすることで、公平なキャリア形成を促します。このような取り組みは、今後の雇用力確保において不可欠といえるでしょう。

グローバルでは2020年頃からスキル管理に関するテクノロジーが導入され始め、人材マネジメント運営のさまざまな領域でAIやテクノロジーを駆使した各社独自の取り組みが進められています。テクノロジーを活用することで、スキルファーストな人材マネジメントを効果的かつサステナブルに運用することが可能になります。

【スキルファーストな人材マネジメント運営で活用が想定される機能例】

- **スキルマスタ生成・マスタ連携**：政府、労働市場などの公開データを基に、独自アルゴリズム・オペレーションで収集・整理し、タクソノミー（階層化・分類化）を自動生成する。なお、スキルマスタデータは既存の人事システムへの連携が可能である（API連携、CSVファイルによる手動連携など）
- **職務要件定義書（Job Description）・求人票自動生成**：ジョブタイトルなどのインプットを基に、職務要件定義書（ナラティブな職務要件、具体的な必要スキルとレベル）を自動生成する
- **スキルポートフォリオ分析**：スキルベースでの人材ポートフォリオ分析のこと。自社従業員が保持するスキルとその数、および目標とのギャップを可視化する
- **タレントマーケット分析（市場比較）**：スキルベースでタレント情報を労働市場と対比して労働力を可視化する。マーケットの求人票の数などから適正報酬額も提示する仕組みを保有するツールもある
- **従業員個人のスキルアセスメント機能**：個人のスキルレベルを入力できる機能から進化し、履歴書などのインプットを基に個人が保持するスキルを生成する
- **従業員個人のリスキリング・キャリア開発機能**：スキル情報を基に、ポジション、プロジェクト、ラーニングコンテンツ、メンターなどと個人をマッチングする。パーソナライズされたレコメンド機能を保持することで、キャリアオーナーシップを強化させる。なお、人事基幹システムやタレントマネジメントパッケージでは本機能の開発に着手している製品も多い

図表13：スキルファーストな人材マネジメント運営





スキルファーストの人材マネジメントへ移行するための3つのアクション

実際に日本企業では、「独自のスキル体系をつくってみたものの、活用もメンテナンスもできていない」「従業員にスキル情報を入力させるメリットが明確に打ち出せず、データが収集できない」等の課題も多く聞かれます。ここでは、スキルファーストな仕組みを実現するために検討すべきポイントを3つお伝えします。

・スキルをベースとした人材マネジメントにおける目的の設定とテクノロジーを用いた活用シーンの具体化

まずはスキルの活用イメージ、スキル定義やスキル情報の収集、持続的な運用イメージといった、スキルマネジメントの全体構想を描くことが重要です。スキル管理をするためにスキル情報を登録するといった本末転倒な結果を招かないよう、誰がその情報を利用するのか、現場で管理をさせるのであれば、どのような粒度でどのように表示するかなど、活用シーンの明確化なしには利用は浸透していきません。そのためにも、スキルを活用する人材マネジメント施策が実現できるテクノロジーをうまく活用するのも有効な手段の1つと言えるでしょう。

・スキルマスタの定義／スキルの共通言語化

スキルマスタの定義については、各社によって対応が異なります。そのため、「どのように定義するのか」という問いに明確な解は存在しないのが現状です。一方で、ゼロから自社のスキルマスタを定義しようとすると工数がかかるという側面もあるので、個社独自で定義しようとせず、外部との接続を踏まえ、社外の採用・育成ベンダーやSkillTech製品等で利用されているスキルマスタをベースに検討を始めることを推奨します。自社のビジネス固有のスキルなど既存のスキルマスタでカバーできない領域については、その領域のみ個社独自にカスタマイズすることで、効率的にスキルマスタの定義ができると言えるでしょう。

・従業員のスキルを効率的に収集するための仕組み作り

前述のスキルマスタの定義ができたとしても、従業員自身が正確な情報を登録できなければ、スキルマスタに基づいた管理は実現ができません。従業員が自身のスキルを登録することによるメリットを感じる、また自身の情報を効率的に登録するといった、収集するための仕組みも併せて整備する必要があります。具体的な施策として、3点ご紹介します。

①スキル登録しやすい仕組み

複数のスキル登録プロセス（自己申告、経歴書から自動生成など）を用意し、スキルの種類に応じて、簡易な登録もできるようにする。

②強制力を持たせた仕組み（スキル評価）

昇格や昇進の条件に特定のスキルの取得を加える、各ポジションにスキルを紐づけ、スキルの習得・レベルアップを条件にアサインを決定する。

③直接的インセンティブの提供

特定のスキルについては、金銭的または非金銭的な報酬を用意する。特に重要なスキル獲得については社内表彰などのレコグニション施策を実施する。

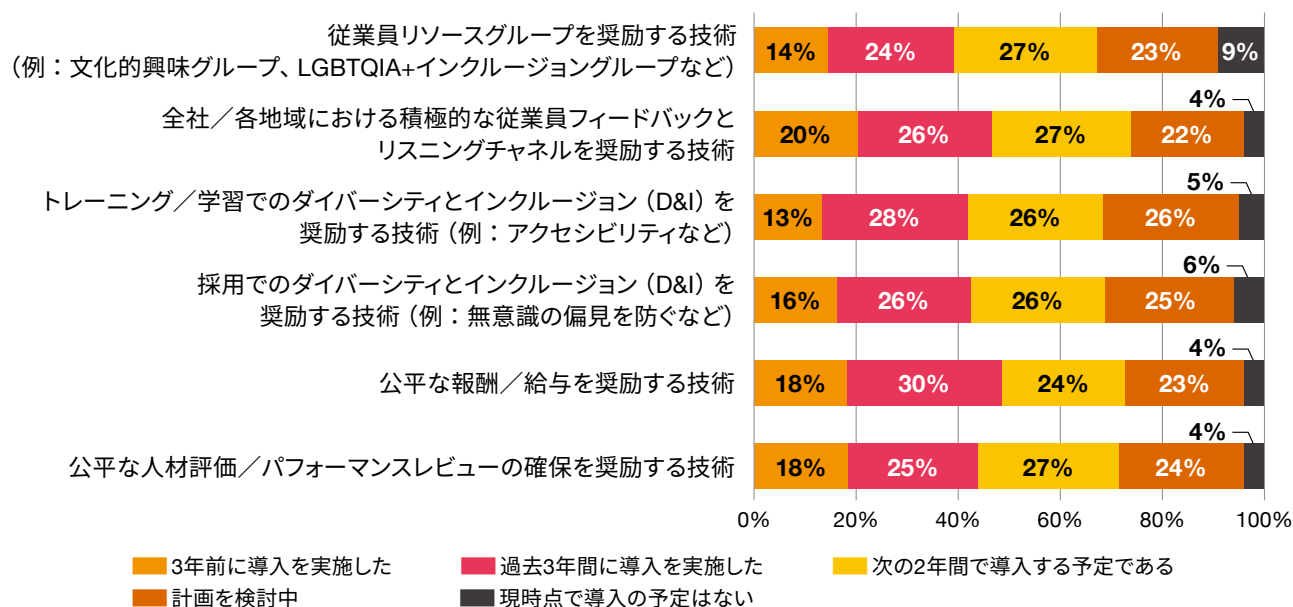
スキルファーストな人材マネジメントを実現するためには、まず、「何のために、どのようなシーンでスキル情報を活用するのか」といった目的と、それにより得られる効果を、事業戦略や人材戦略と結びつけて明らかにすることが重要です。その上で、マーケットと整合したスキル定義やテクノロジーの導入、スキルの登録・活用を促進する取り組みを確実に実施することが、スキルマネジメントを成功に導くカギとなるでしょう。



【調査結果】DEIB領域のテクノロジー利用についてはグローバルに後れを取る

PwC米国の「HR Tech Survey 2022」によると、米国ではほとんど全ての人事担当者が、さまざまなDEIBの目標達成のためにテクノロジーの導入を検討し、そのうち約半数は既に導入済みであると報告しています（図表14）。一方で、日本ではこうしたDEIBの取り組みは遅れており、公平な報酬決定を推進する、採用での多様性・包括性を奨励する（例：無意識の偏見を防ぐなど）など、テクノロジーを利用した解決策については、まだ進んでいないのが現状です（図表15）。

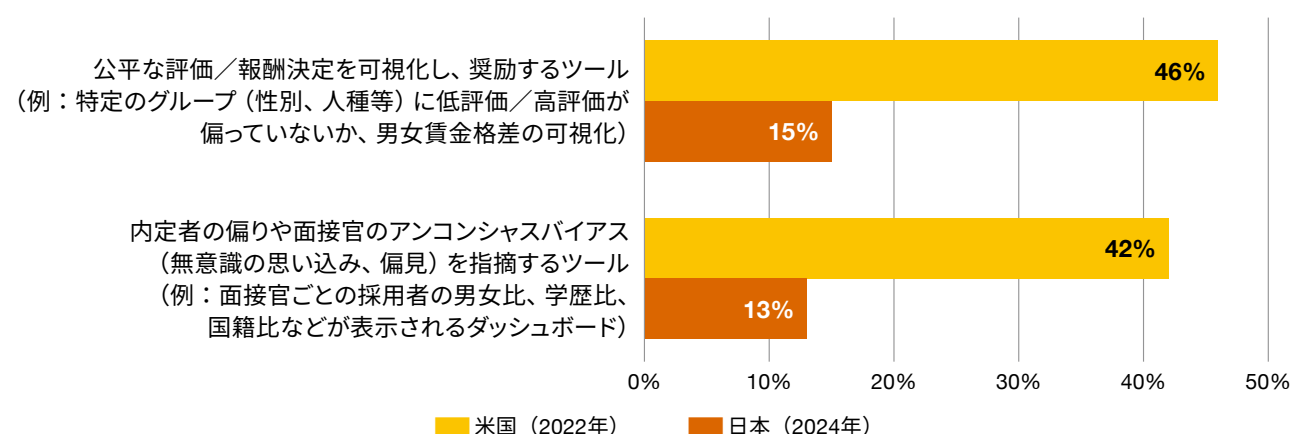
図表14：グローバルにおける多様性の受容と活用に関するツール導入状況



出所：PwC「HR Tech Survey」(Q25)

質問：Human Resources Technology Survey 2022 (Q25)「貴社は、ダイバーシティとインクルージョン（D&I）に関連して以下の技術を使用していますか？」(n=688)

図表15：DEIBのうち、多様性の受容・活用領域におけるテクノロジー利用率の米国との比較

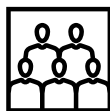


出所：PwC「HRDXサーベイ2024」、PwC「HR Tech Survey 2022」(Q25)

質問：HRDXサーベイ2024 (Q9)「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容と活用）におけるテクノロジー活用に関して、既に取り組んでいるテーマをご回答ください。」(n=49)
HR Tech Survey 2022 (Q25)「貴社は、ダイバーシティとインクルージョン（D&I）に関連して以下の技術を使用していますか？」(n=688)

【調査結果に基づくFindings】 公平性領域はテクノロジーの親和性が高く利用が進む

日本でもESG投資の世界的な広がりに伴い、企業の人的資本の情報開示と人材の属性・価値観の多様化への対応が求められています。そのような潮流の中で、DEIB領域に関するテクノロジーについては、賃金格差、評価格差、採用機会の公平性など、エクイティ（公平性）に関するツールの活用が進んでいます。内閣府の「男女共同参画白書」にもあるように、男女賃金格差はその代表的な指標となっており、今後も重要性は高まっていくでしょう。



Equity — 公正な機会提供

DEIB Tech — 公平な報酬働き方分析

男女賃金格差の是正²

- 男女の賃金格差を政府の開示要請に沿った雇用区分での算出のみならず、賃金項目や等級などさまざまな切り口で可視化し、自社の状況を把握するために利用できる

DEIB Tech — 公平な人員構成

人員構成における偏りの是正

- ミレニアル世代・ベテラン層など、勤労年数をベースにメンバーが職位ごとにどのように分布しているか確認し、世代交代の準備を進めることが可能

DEIB Tech — 公平な評価

評価におけるバイアスの是正

- 従業員のパフォーマンスに関する客観的なインサイトを収集して、昇進などの決定が特定の従業員層に不公平な影響を与えていないかを示す
- AIがマネージャーの評価を瞬時に検証し、バイアスを最小限に抑える。従来のような長時間にわたる会議を効率的な評価プロセスに置き換え、公平性と客観性を向上させる

DEIB Tech — 公平な採用

公平性を促進しながら、多様なバックグラウンドを持つ候補者を惹きつけ、評価し採用

- 採用時に性別・国籍・人種等による偏りが生じていないかをダッシュボードでリアルタイムで確認可能
- 応募書類を審査する際に、名前・性別・学歴などの無意識のバイアスの引き金となる要素を排除
- 職務記述書ツールを使用し、性別による差別的な表現や読みづらい文章を修正
- 公平性を保証するために、候補者の回答をランダムに選定
- 高度なAIアルゴリズムを活用して、男性・女性・マイノリティの候補者を平等に惹きつける文章を作成し、より効果的な求人情報（職務記述書）とコンテンツを作成
- 採用チャンネルの各ステップで、採用担当者別、部門別、または地域別に多様性指標を測定し、評価



² PwCコンサルティング、男女賃金格差分析ツールの提供を開始（2023-07-31プレスリリース）
<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/gender-pay-gap-tool230731.html>

Findings 2

育成・評価・採用領域のテクノロジー活用が進むユーザーインパクトのあるHRテクノロジーは従業員エクスペリエンス（EX）を向上させる手段の1つである

——グローバルではHRテクノロジーの活用がEXに寄与すると82%が回答も、日本は24%のみ

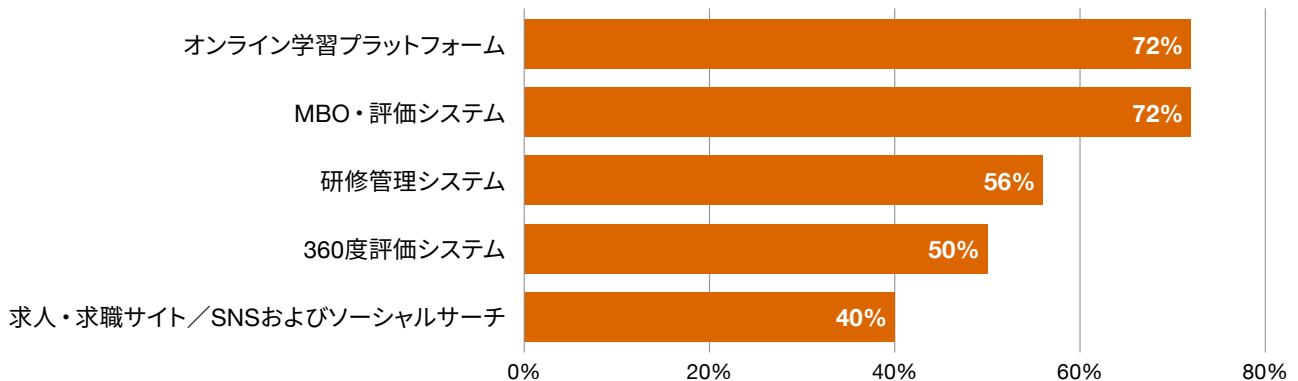
【調査結果】 グローバルではEX視点での導入検討が進むも、 日本企業の活用は24%のみと限定的

人材マネジメントサイクルにおけるテクノロジー活用についての調査では、育成領域（オンライン学習プラットフォーム、研修管理システム）、評価領域、採用領域に関わるテクノロジー活用が進んでいることが分かりました（図表16）。また、PwC米国の「HR Tech Survey 2022」によると、82%の企業がHRテクノロジーを活用することにより、効果的に現状を把握し、従業員の行動変容やEXの向上に貢献することができると回答しています。一方で、日本企業の調査結果では効果的であると回答した企業はわずか24%と米国に比べてEXに関するテクノロジー活用は遅れている現状が浮き彫りとなりました（図表17）。

また、近年、EXの向上がイノベーション・顧客満足度・収益性に影響を与えるという調査結果が公表され、Findings1で紹介をした人的資本経営の一指標としても利用されるなど、EXの重要性・認知度は年々高まりをみせています（図表18）。PwCが実施した「エンployeeエクスペリエンスサーベイ2022」では、EXの成熟度が高い企業ほど、従業員満足度が改善していることが明らかになっており、EX向上に関する取り組みは従業員満足度の改善に一定程度、寄与しているものと推測されます。

これらの調査結果からインパクトのあるHRテクノロジー活用は従業員満足度の向上へ寄与するものであり、人材経営の中で注目すべき投資領域と言えるでしょう。

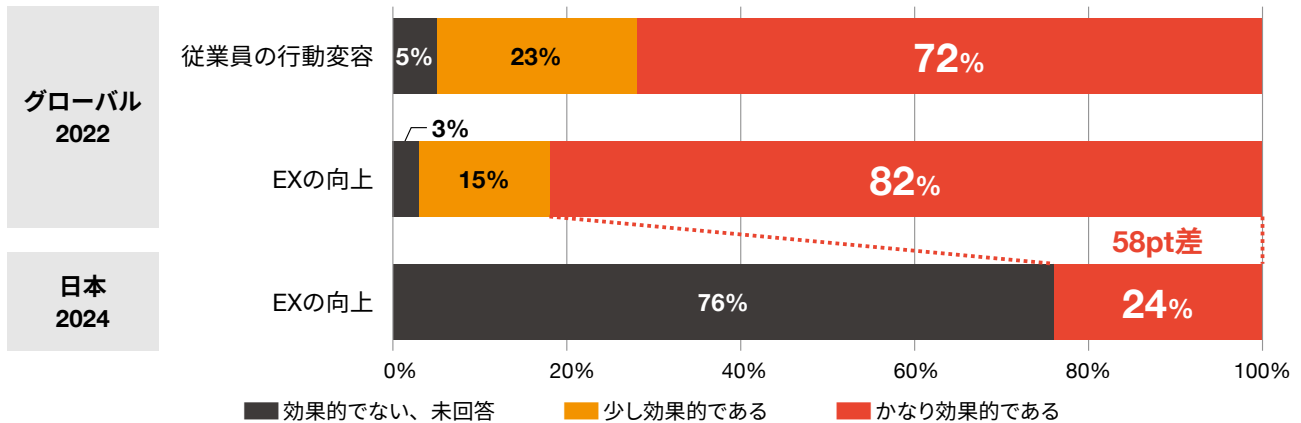
図表16：人材マネジメントサイクルにおけるテクノロジー活用領域Top5



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q22,23,24）

質問：HRDXサーベイ2024（Q22）「採用・アルムナイ管理において現在利用しているテクノロジーについてお答えください。」（n=42）
HRDXサーベイ2024（Q23）「育成・配置において現在利用しているテクノロジーについてお答えください。」（n=47）
HRDXサーベイ2024（Q24）「評価・報酬において現在利用しているテクノロジーについてお答えください。」（n=47）

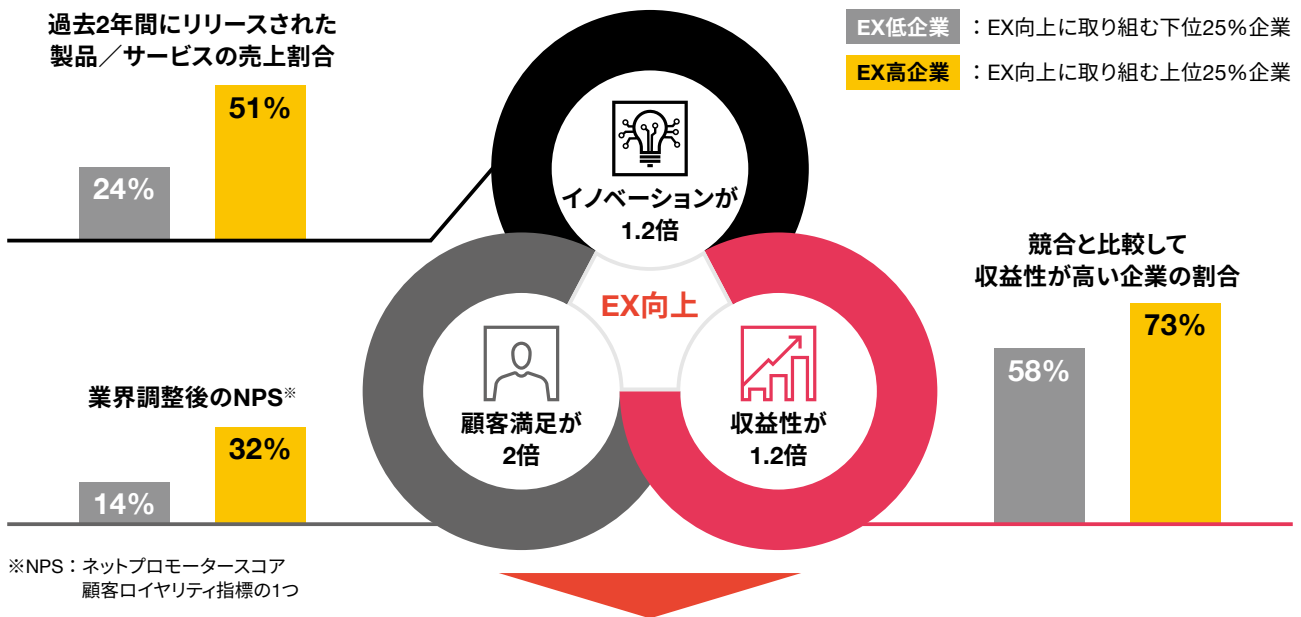
図表17：HRテクノロジーにおけるEX向上効果



出所：PwC「HR Tech Survey」(Q4)、PwC「HRDXサーベイ2024」(Q2)

質問：HRDXサーベイ2024 (Q2)「今までの取り組みとして、HRテクノロジーを活用することで成果／効果を発揮できたと感じたテーマをご回答ください。」
HR Tech Survey 2022 (Q4)「HRテクノロジーのソリューションが有効だったと考える領域をご回答ください。」

図表18：EXが企業業績に与えるインパクト



従業員にフォーカスした取り組みを行うことで、不確実性の高い時代にあっても業績を向上させ、生き残る可能性が高まる

出所：マサチューセッツ工科大学情報システム研究センター (2017年)

「EXとビジネス価値構築の関係調査 (Building Business Value with Employee Experience)」よりPwC作成

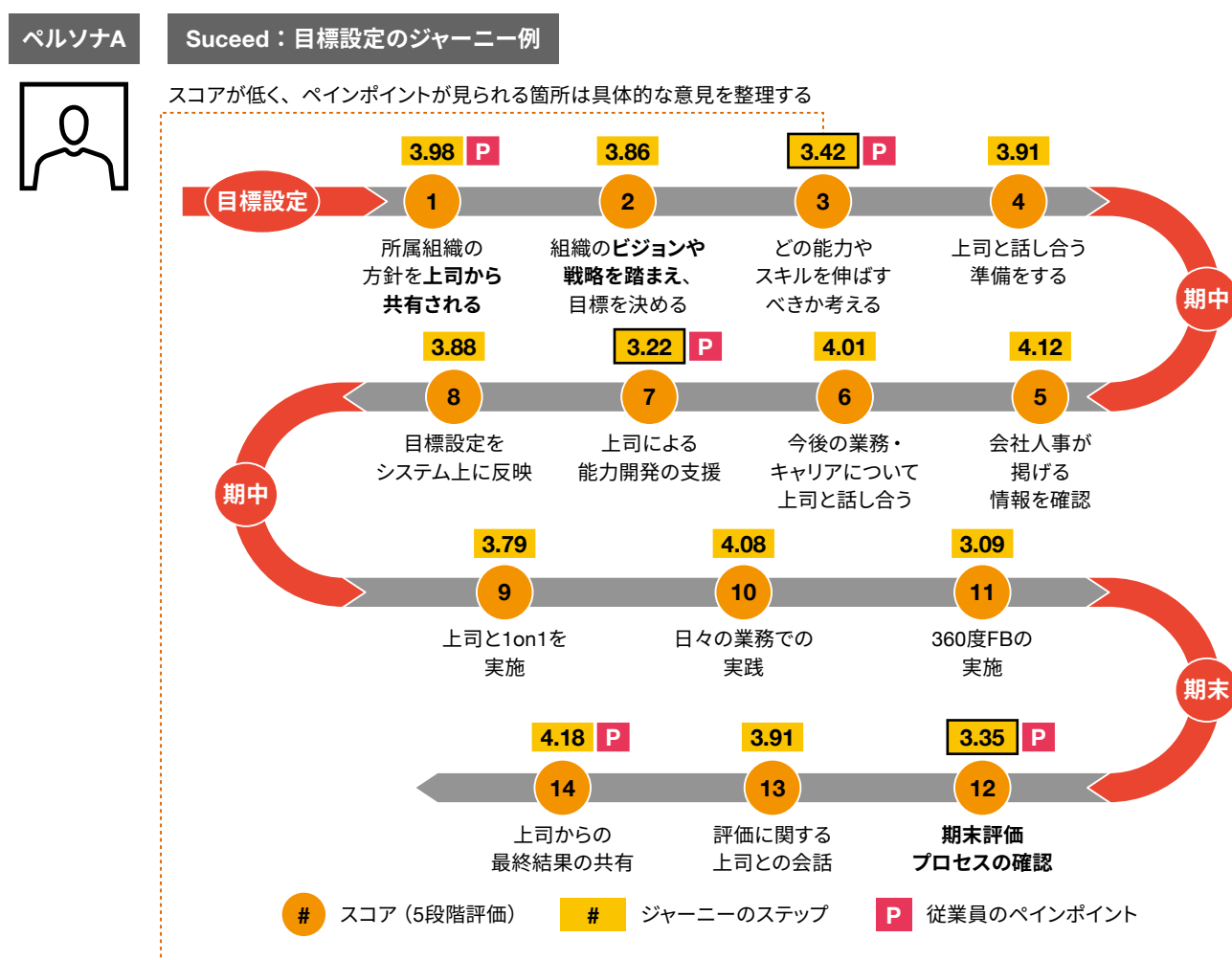
【調査結果に基づくFindings】エンプロイーエクスペリエンスを向上させるテクノロジーの活用ポイントを明確にする

HRテクノロジーを活用し、EXを向上させるためにはどのような方法を取るべきでしょうか。それは、エンゲージメント向上ポイントを押さえたアプローチ方法を採用し、企画構想を実施することです（図表19）。

特に、従業員・ユーザー目線でペルソナを設定し、入社から退職までの一連のジャーニーの中で従業員の経験・体験でエンゲージメントが上昇（ゲインポイント）／降下（ペインポイント）するところを整理の上、どこでテクノロジーを

利用するか検討することで、抜け漏れなくユーザー視点の効果を抽出できるでしょう。この際、従業員の声（VoE:Voice of Employee）を収集し、取り組みに反映させることも重要な観点となります。人事部門がトップダウンで施策を落とすのではなく、従業員や現場マネージャーの声を取り入れ、本当の意味で従業員への付加価値提供ができる仕組みを導入することが重要です。

図表19：EX向上ポイントを見極めるジャーニーマップの検討



主要なペインポイントの例

ステップ 3

- ガイダンスがないので、アクションに落とせない
- ・ キャリアパスが不透明で、やる気が出ない

ステップ 7

- ・ 異動した直後だと、自身の能力や特徴を分かってくれていないことがあり、既に達成したような目標とかを設定されがち
- ・ 結局本人が希望している能力開発事項について、該当するような業務を設定できない

ステップ 12

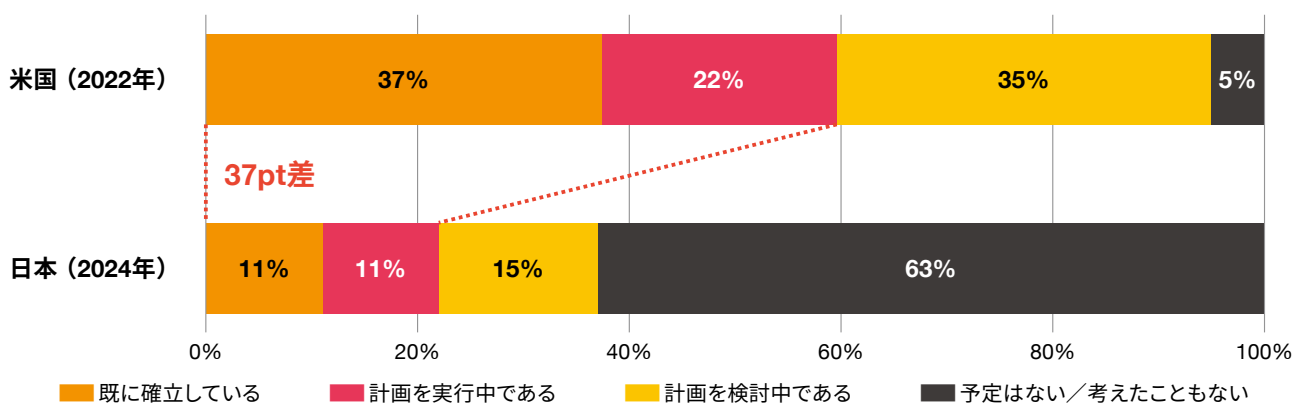
- どこにも情報が載ってなく、同僚との雑談ベースで取り組む内容を知ることが多い
- 上司に聞いてもプロセスが分かっていない人が多く、結局その場しのぎの結果確認になっている

※ ■：テクノロジーでの改善が可能な領域

【調査結果】リモートワーク普及に伴い、より従業員一人一人の生産性の向上が求められている

EXと関連して、コロナ禍以降、多様な働き方を支援するテクノロジー活用が進んでいます。そのような自由な働き方を促進する中で、作業パフォーマンスを追跡・報告する手段の確立について、日本はグローバルから後れを取っていることが分かります（図表20）。

図表20：作業生産性の追跡・報告手段の確立度合い



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q30）、PwC「HR Tech Suvey 2022」（Q6）

質問：HRDXサーベイ2024（Q30）「リモートワーク就業時の生産性と作業パフォーマンスを追跡し、報告する手段を確立していますか。」（n=47）
 Human Resources Technology Survey 2022（Q6）「リモートワーカーの生産性とパフォーマンス指標を追跡し報告する手段を、貴社はどの程度まで導入していますか。」（n=688）



【調査結果に基づくFindings】多様な働き方を支えるテクノロジーが進む

EXを高めることに関連して、従業員の働き方の多様性が広がっています。例えば、リモートワークとオフィスワークの両立が必要となってきた中で、PwCによるピープルアナリティクス支援の中でもリモートワーク時のパフォーマンスに関するさまざまな示唆が出ています。

- 「生産性」を向上させるために「コミュニケーション」が起因している。
- リモートワーク下では過度なオーバータイムにつながり、生産性低下を招く可能性がある
- コミュニケーション総量は特に生産性への影響が強いため、小チーム制を導入するなどにより、メンバー間のコミュニケーションの総量を一定量以上担保できる環境整備が肝となる
- 上司-部下のコミュニケーションは特に若手のエンゲージメントと相関が高く、リモート下における定期的なコーチングの仕組み作りの重要度が高い

このような状況をテクノロジーを活用して回避すべく、近年、チャット、コラボレーション、会議時間、ウェルビーイング、コーチング傾向、ユーザー行動を分析し、改善点を明らかにする製品も登場しています。これらの機能は個人の行動・働き方を解析し、個人単位で有効な時間活用へのFindingsを提案する仕組みを有しています。

ツールを効果的に利用することで、生産性の可視化、個人の行動変革を促し、企業の競争力強化に寄与すると考えられます。しかし、一方でどこまで個人の状況を可視化するかという問題点もあるので、生産性とプライバシーの両側面から最も適切なツールを選択する必要があるでしょう。

Visualization of work style —働き方分析—

個人の働き方

- 個人タスクに集中する時間を確保したり、参加した会議の分析情報を提示したり、個人のタスクを効率的に推進
- メールやチャット、会議の案内を踏まえ、**共有された未読の資料を確認、メンションされたコメントに返信、会議案内に出欠を回答**するように自動的にリマインドしてくれる
- 今後4週間で予定されている**会議時間が表示**される
- マルチタスクを行ったか、他の会議と重複していたか、等、**出席する会議を見直す上で必要な情報を閲覧**できる

組織の働き方

- 会議に関する分析情報や1on1の実施状況、業務時間外の稼働状況など、組織の効率性・生産性を向上させるためのヒントとなる情報を表示

Informal Communication —雑談チャット／コミュニティルーム—

リアルオフィス

- リアルオフィスで**知り合いがどこに座っているか**を知ることができ、インフォーマルな雑談を促進

バーチャルオフィス

- バーチャルオフィスツールでは、**リモート下でも従業員の「今」の状況がリアルタイムで分かるため**、オフィスで行っていた声掛けを自然に行うことが可能に

Collaboration —know-who／know-howツール—

人材マッチング

- ワンクリックで全社員のスキルや経験・プロフィールを検索でき、“適切な人を探す時間”を劇的に削減することで、ハイブリッド環境下におけるコラボレーションを維持・活性化
- 手入力だけでなく、社内にある既存のテキストデータを取り込むと機械学習によってタグを自動生成する機能を開発し、タグの入力を促進
- マッチングツールでは、社員の属性や特性に応じて最適なペアをマッチングすることで、偶発的な雑談を意図的に生み出す仕掛けを設計

Findings 3

テクノロジー特性を理解し人事業務へのユースケースを増やしていく

——テクノロジー活用が進むも、2024年の本調査では生成AIを業務活用できていると回答した企業は39%にとどまる

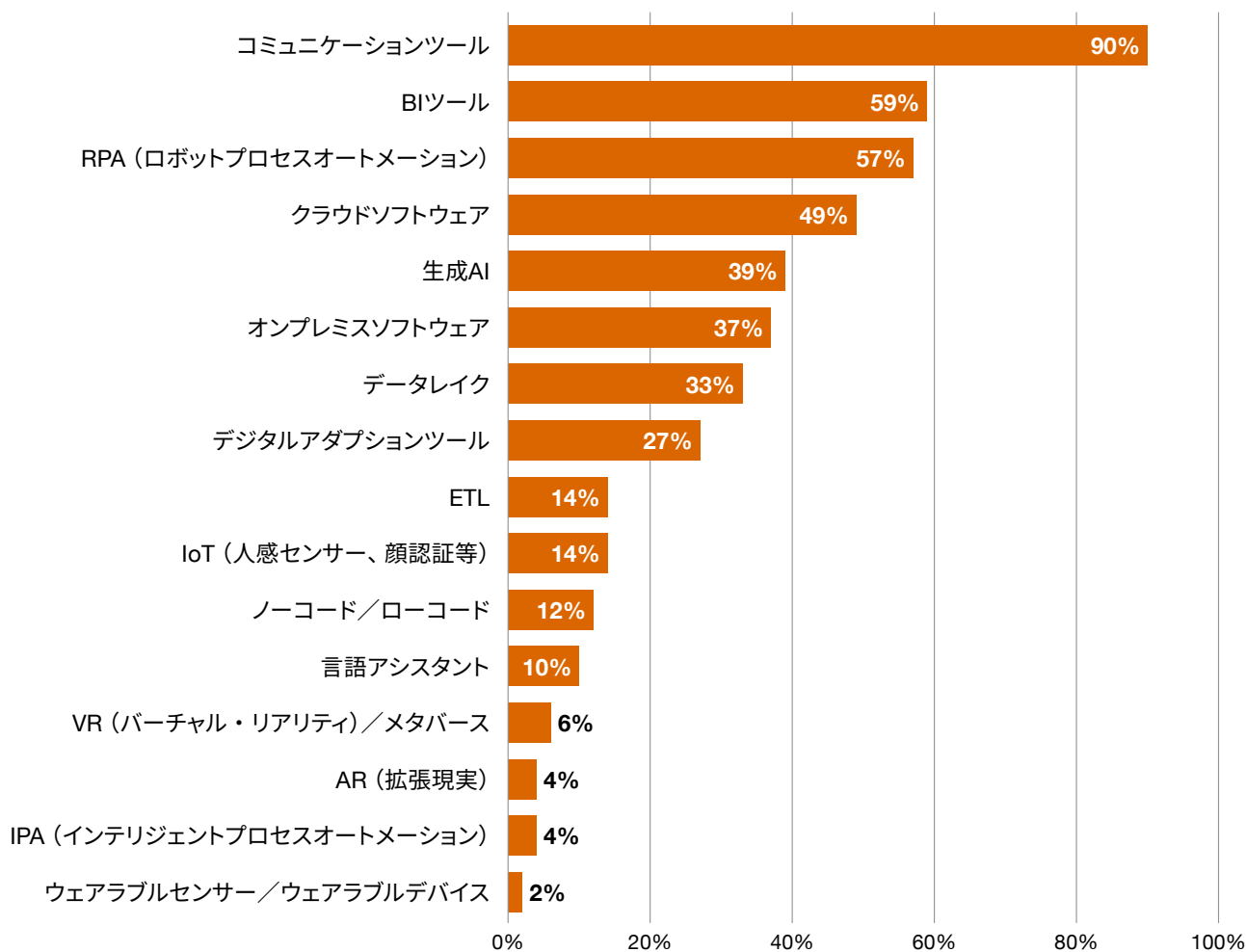
【調査結果】 データ基盤・分析に関わるツール活用は進むも、生成AIを人事業務で活用できている企業は限定的

調査企業の中で最も利用が進んでいるHRテクノロジーは、Chatなどのコミュニケーションツールとなりました。メールよりもカジュアルにコミュニケーションがとれるということからも、近年欠かせないツールとなっています（図表21）。次にBI（ビジネスインテリジェンス、データ可視化ツール）、3位にRPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション、入力作業の自動化ツール）であることが分かりました。特に、Findings1でも言及した人的資本とも関連するBIツール・

データレイクといった、データ基盤・分析に関するツールの活用が進んできていることがうかがえます。

本結果を米国と比較すると、BIとRPAは日本の方が利用が進んでいる状態であることが浮き彫りになっています。一方で米国ではブロックチェーン、IoT、AR、VR技術が利用されていますが、日本ではそれほど取り入れられていない技術であることが判明しました（図表22）。

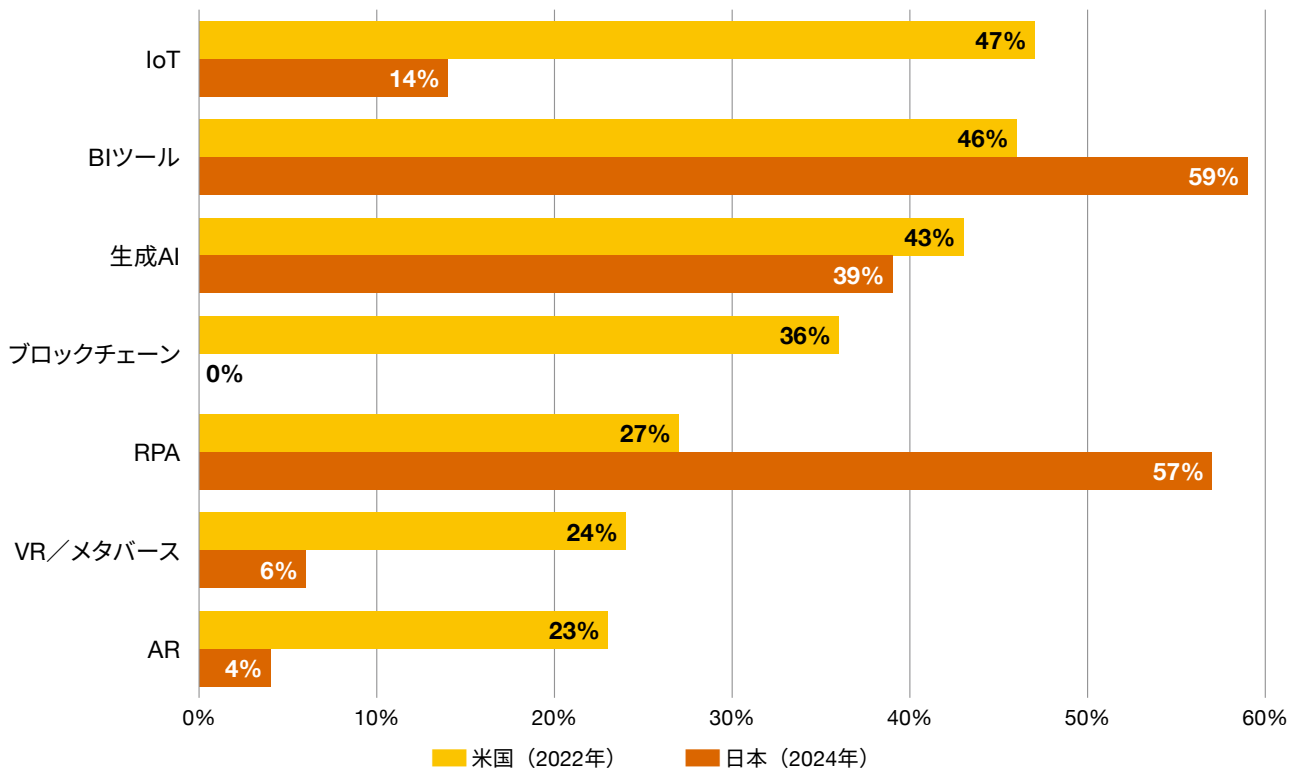
図表21：人事業務において利用しているテクノロジー



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」(Q5)

質問：HRDXサーベイ2024 (Q5)：「以下の中から、人事業務において既に使用しているテクノロジーやデジタル技術をお答えください。」（複数回答。該当する選択肢を全て選択）(n=49)

図表22：利用しているテクノロジーについて、PwC米国との比較



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」(Q5)、PwC「HR Tech Survey 2022」(Q23)

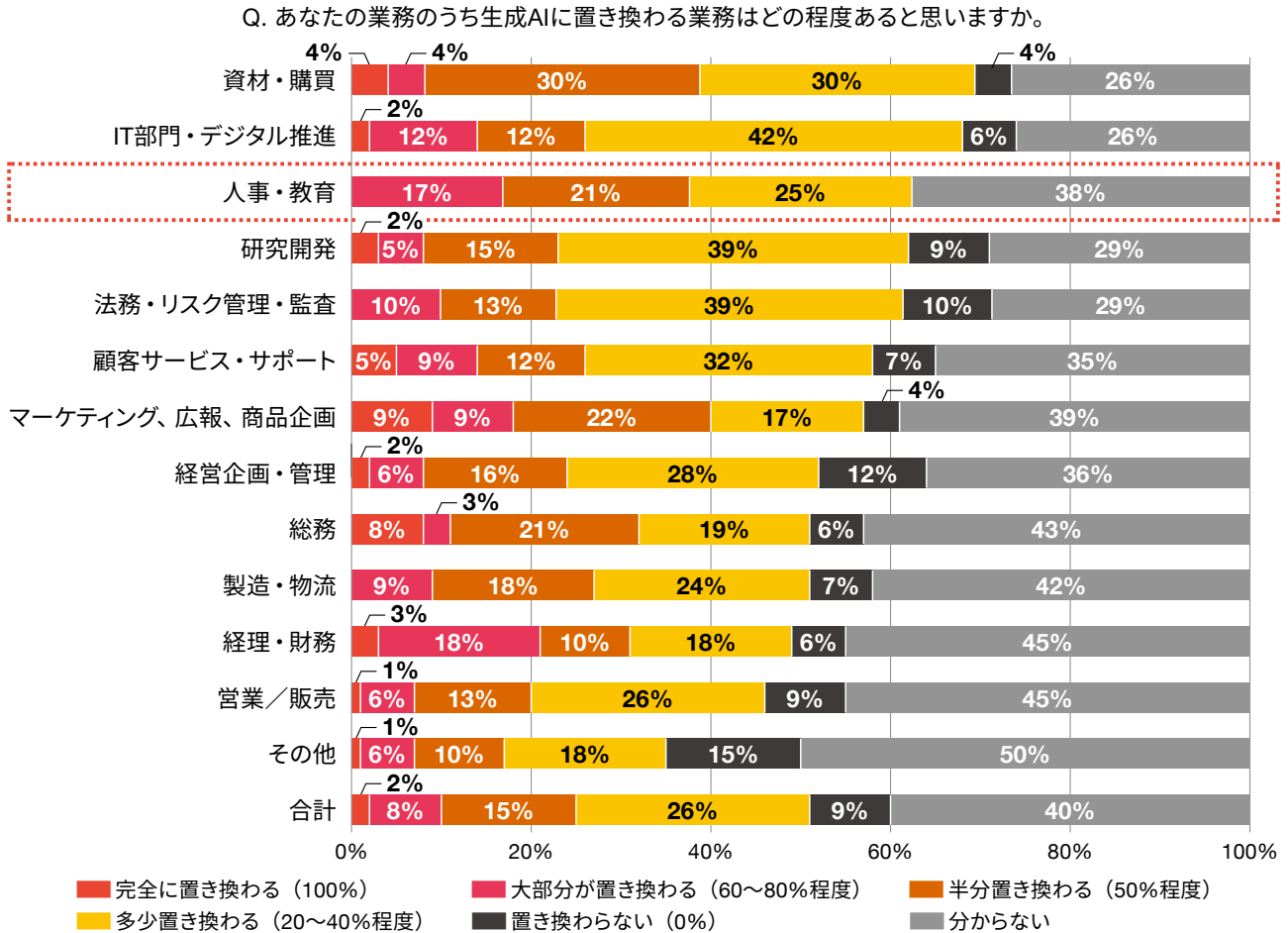
質問：HRDXサーベイ2024 (Q5)「以下の中から、人事業務において既に使用しているテクノロジーやデジタル技術をお答えください。」(複数回答。該当する選択肢を全て選択) (n=49)
 Human Resources Technology Survey 2022 (Q23)「以下の中から、人事業務において既に使用しているテクノロジーやデジタル技術をお答えください。」(複数回答。該当する選択肢を全て選択) (n=688)

また、利用テクノロジーのランキングでも第5位となっている生成AIは、人事業務での活用範囲も広がってきています。PwCが実施した、生成AIに関する実態調査の報告によると、63%の企業が何らかの形で人事領域の業務が生成AIによって代替をされる可能性があるとは回答しています(図表23)。

なお、2020年の前回調査時には71%の企業が今後生成AIの利用が進むだろうと回答していましたが、本調査時点では人事業務で活用をしていると回答した企業は39%にとどまりました(図表24)。



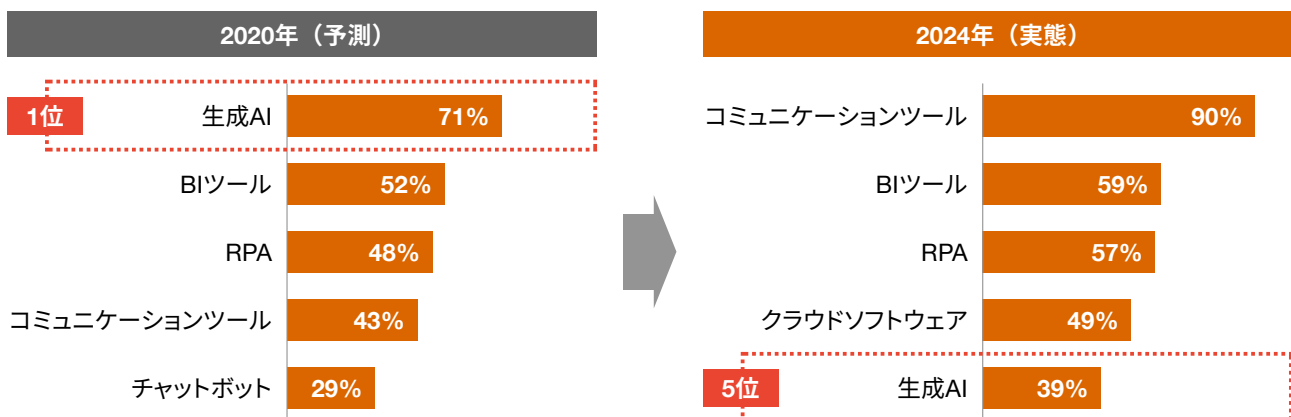
図表23：利用しているテクノロジーについて、PwC米国との比較



「業務代替しない（置き換わらない）」といった見解は少数

出所：PwC「生成AIに関する実態調査2023」

図表24：生成AIによる業務代替に関する調査結果



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」(Q5)

質問：HRDXサーベイ2020（Q34）「今後2～3年のうちに、HRテクノロジーの中で最も大きな変化がある技術は何であると想定されますか。」（複数回答。該当する選択肢を全て選択）（n=77）
 HRDXサーベイ2024（Q5）「以下の中から、人事業務において既に使用しているテクノロジーやデジタル技術をお答えください。」（複数回答。該当する選択肢を全て選択）（n=49）

【調査結果に基づくFindings】人材マネジメントの領域で利用範囲が拡大

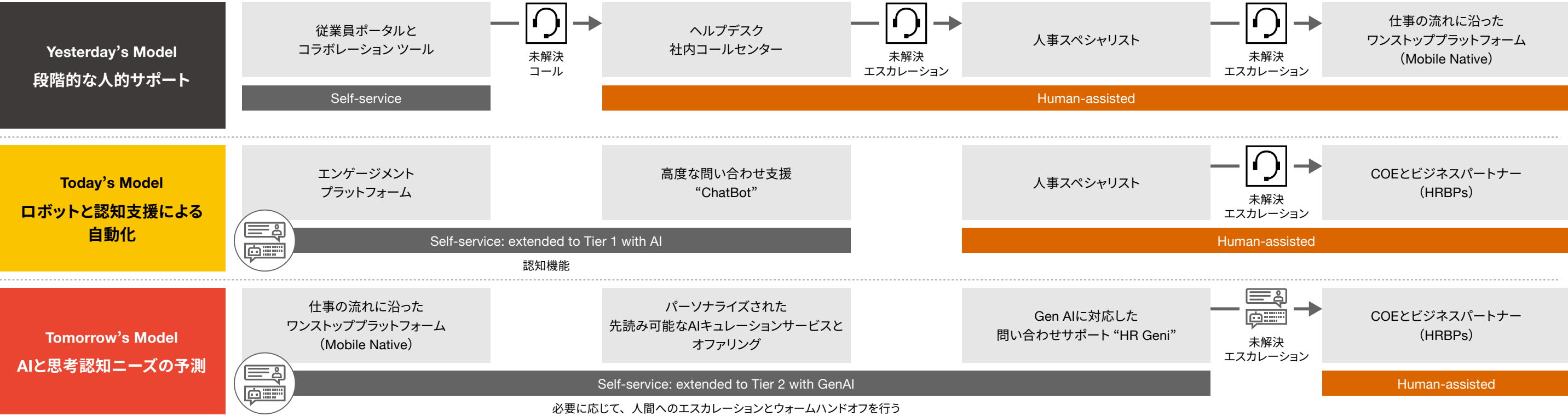
人材マネジメントの領域ではテクノロジーの進化により、利用シーンが拡張されています。HRテクノロジーは、人事部のみが利用していた時代から、現場マネージャー、従業員、さらには企業への採用応募者、エージェント、他社の契約担当者などさまざまなユーザーが利用するプラットフォームへ進化しています。今後、データ改ざん防止、セキュリティリスク対応の向上のためにブロックチェーン技術を搭載したツール利用もグローバル同様に活用が進んでいくことが推測されます。図表25に挙げたようなユースケースを理解し、多様な業務へ適用していくことが、今後の人事業務の効率化につながります。

また、注目度が高い生成AIは人事情報プラットフォームベンダーのさまざまな機能に既に組み込まれ始めており、候補者のスクリーニングや研修のリコメンデーション、DOC対応済チャットボットの応答などの領域で実用が始まっています。特に、申請・問い合わせ業務のチャットボットによる効率化の結果として、生成AIの活用を通じたパーソナライズされた先読み可能なAIキュレーション（情報収集・共有）を提案できるようになり、人事業務の高度化・効率化がさらに進むことが期待されます（図表26）。

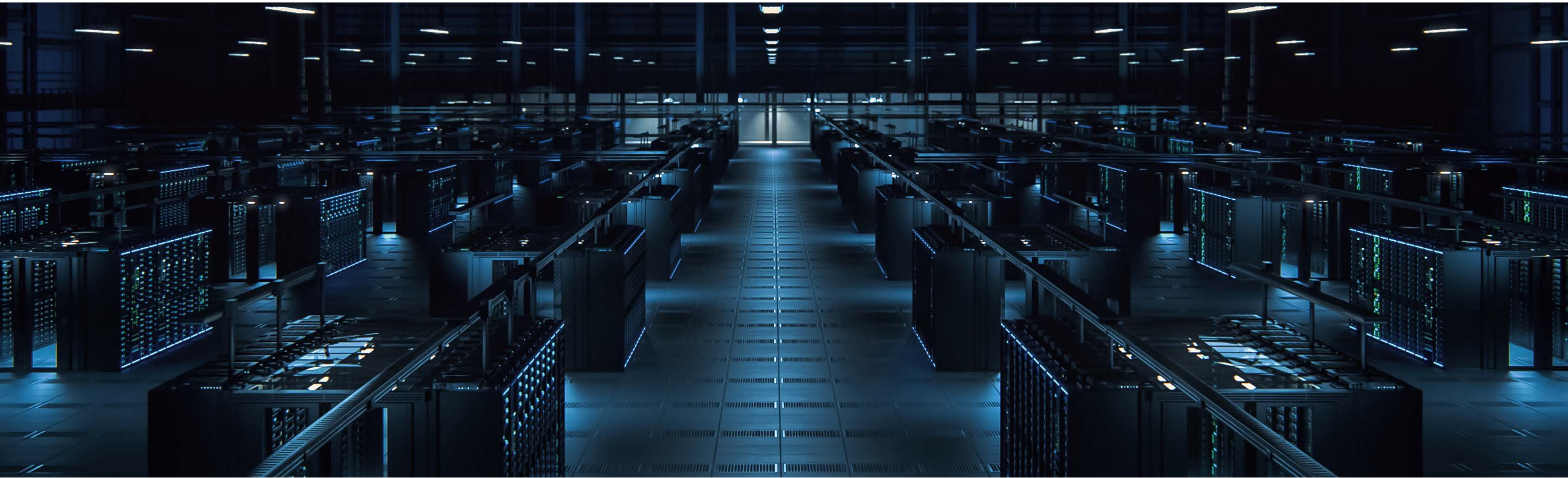
図表25：人材マネジメントの領域におけるテクノロジーの活用例

テクノロジー名	人材マネジメントにおける活用事例
Internet of Things (IoT) 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の勤怠処理の効率化： スマートカードやビーコンを使用して従業員の出勤を自動的に記録する ・従業員のウェルビーイングの向上： スマートウォッチなどを使用して従業員の健康状態をリアルタイムでモニタリングする ・オフィス環境の最適化： センサーを設置して温度、湿度、照明などをリアルタイムで監視し、快適に働ける環境を提供する
BI／Data Visualization 	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメント状況の可視化： 従業員の満足度調査の結果を分析し、特定組織／業務での慢性的な課題を検知する ・従業員のパフォーマンス分析： 従業員のパフォーマンスデータやKPIデータを分析し、パフォーマンスの傾向や問題点を把握する ・従業員の健康リスクの検知： 残業時間、休職、メンタルヘルスなどの情報を可視化し、リスクが高い従業員を洗い出す
Generative AI 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員のキャリア開発に向けたリコmend： 登録されている情報に基づき、受講すべき研修、キャリアパスのリコmendを実施 ・人事業務の自動化： 候補者のスクリーニング、面接官ごとの採用基準の漏れのチェック チャットボット応答の自動化によるAIキュレーション（情報収集・共有）の実現 ・研修コンテンツの自動作成・改善： 研修受講履歴やアンケートから研修コンテンツの改定案を提示
Blockchain 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の認証と身元確認： 採用面接の前段階で応募者の身元確認、その証明、経歴照合 ・契約押印時のセキュリティ向上： 印鑑保有者と印影情報を紐づけ改ざん防止 ・トレーニングとスキルの認証： オンライン研修に信頼性を付与するために、修了証やテスト結果に利用
RPA／IPA 	<ul style="list-style-type: none"> ・データ入力・チェック処理など定型的な業務を自動化 <ul style="list-style-type: none"> - 不整合データのチェック 交通費経路チェック、勤怠データなどの不整合データの確認や修正 - 特定業務でのメールの自動配信・効率化 人事に関する全社連絡の自動化や、復職前の手続き案内メールの発出
VR／メタバース／AR 	<ul style="list-style-type: none"> ・仮想環境でのシミュレーション体験 ・仮想オフィスツアーによる職場体験 ※PwC Japanグループ、デジタルと多様性を網羅したメタバース入社式を実施 https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/welcome-party220405.html

図表26：生成AIによる申請・問い合わせ業務の進化



出所：PwC カナダ「PwC's perspective on Generative AI & HR」



Findings 4

利便性・機動力の高い人事情報プラットフォームのためには、データガバナンスの観点を意識したシステム構成と効率的な情報連携が必要

——HRテクノロジーにおける利用製品・ベンダー数については集約傾向が強まり、前回調査時より37pt上昇

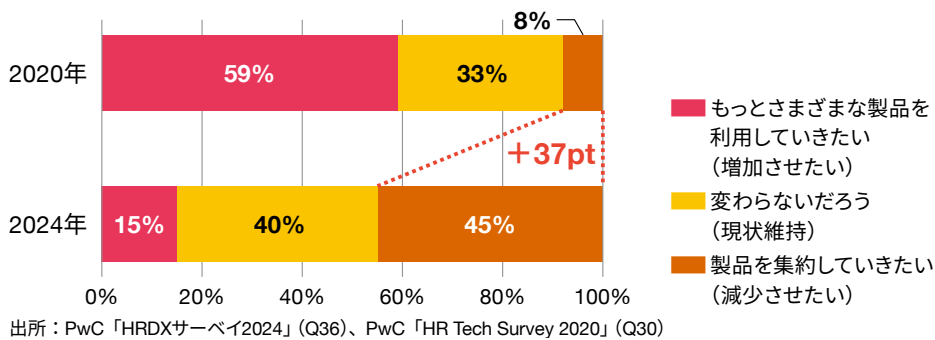
【調査結果】コア人事とタレマネプラットフォームのシステム間のデータ連携に課題を抱えている企業は62%

HRテクノロジーの業界には多くの企業が参入し、製品・サービスの幅が広がりつつあります。

しかし、このことは企業目線で見た場合、製品選定が難しくなり、管理するベンダーの増加にもつながります。今後利用する製品を集約していきたいと回答する企業は、2020年よりも37pt増加しています（図表27）。

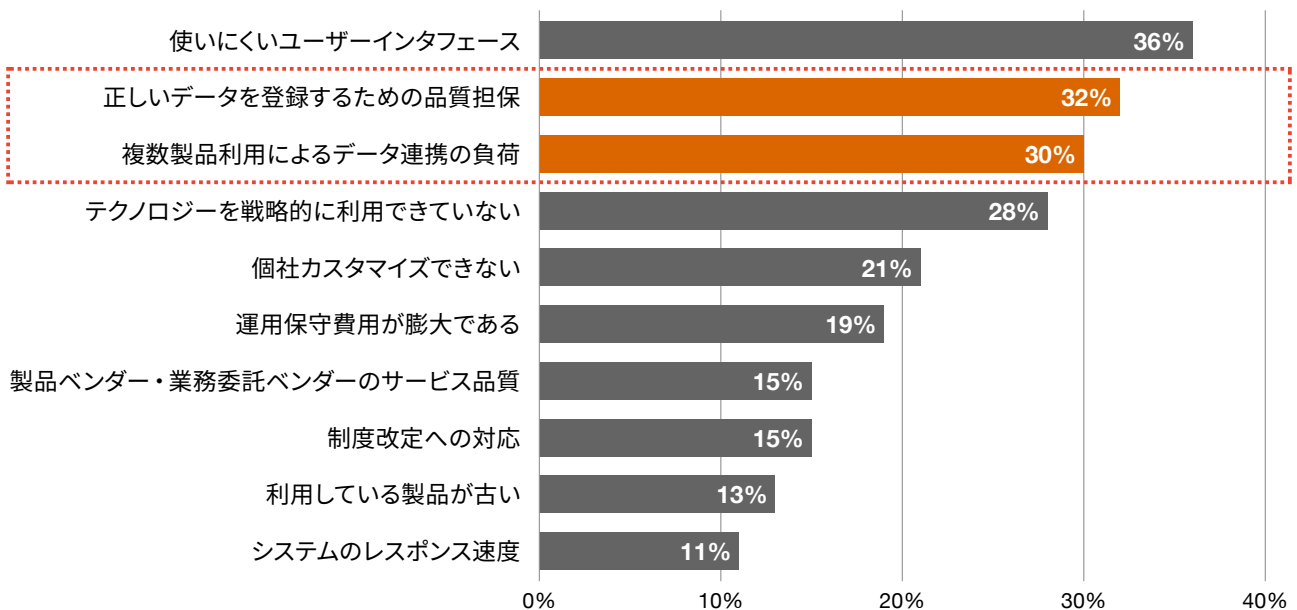
人事アプリケーションプラットフォームに関する調査では、データの品質担保やデータ連携の負荷に関する課題を抱えている企業が多いことが分かりました。このことから、2020年からHRテクノロジーにおいてさまざまな製品を活用した結果、人事情報の連携や入力データミスなどによる業務負荷が高まったことが想定されます（図表28）。

図表27：HRテクノロジーにおける利用製品・ベンダー数動向（経年比較）



質問：HRDXサーベイ2024（Q36）「次の1年～3年の間に、HRオペレーション関連の利用する製品ベンダーの数はどのように変化すると考えていますか？」（n=47）
HRテクノロジーサーベイ2020（Q30）「次の1年～3年の間に、利用する製品ベンダーの数はどのように変化すると考えていますか？」（n=80）

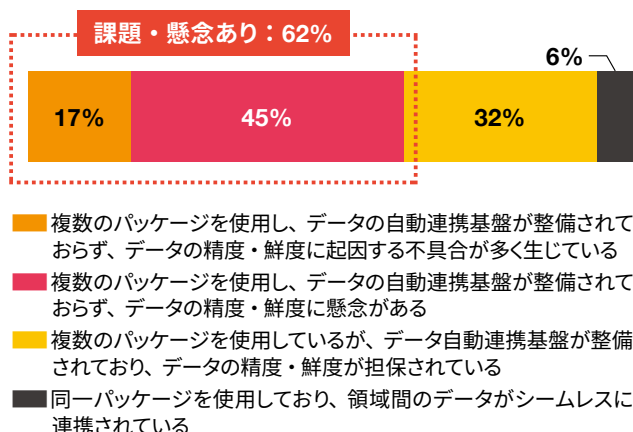
図表28：人事アプリケーションプラットフォームにおける課題



質問：HRDXサーベイ2024（Q32）「HRオペレーションプラットフォームにおける、課題をお答えください。」（n=49）

コア人事領域とタレントマネジメント領域のシステム間のデータ連携状況を見てみると、データ連携に関して62%の企業が課題・懸念を抱えていると回答しています（図表29）。また、実際のデータ連携に割いている工数を見てみると、40%の企業が1カ月に6人日以上以上の工数を費やしていることが分かります（図表30）。

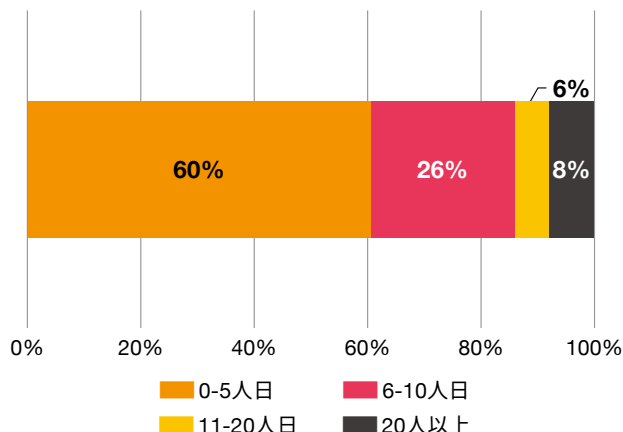
図表29：コア人事領域とタレントマネジメント領域のシステム間のデータ連携状況



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q33）

質問：HRDXサーベイ2024（Q33）「コア人事プラットフォームとタレントマネジメントプラットフォーム間のデータ連携において、月次で要している工数をお答えください。（最も当てはまるものを1つ選択）」（n=47）

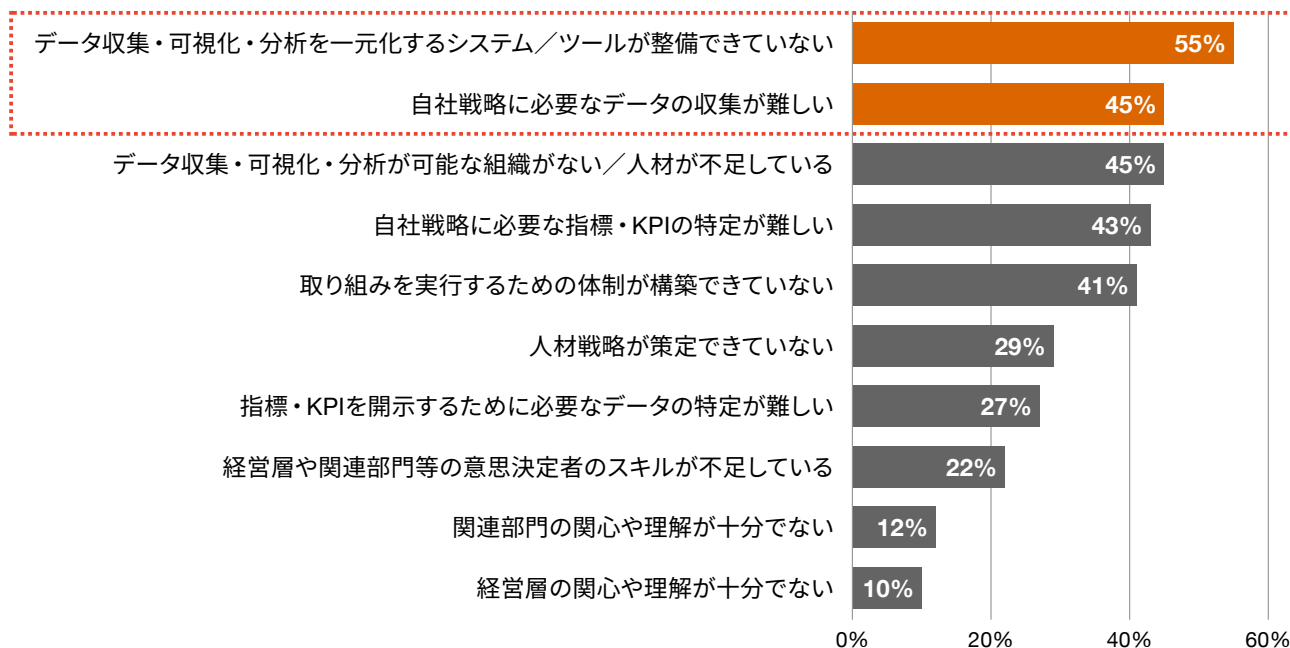
図表30：コア人事領域とタレント領域のデータ連携に要している月次工数



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q34）

質問：HRDXサーベイ2024（Q34）「コア人事プラットフォームとタレントマネジメントプラットフォームにおいて、システム間のデータ連携の状況をご回答ください。」（n=47）

図表31：人的資本経営の取り組みを進める上での主な障壁



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q33）

質問：HRDXサーベイ2024（Q33）「コア人事プラットフォームとタレントマネジメントプラットフォームにおいて、システム間のデータ連携の状況をご回答ください。」（n=47）

【調査結果に基づくFindings】 人的資本を支えるHRデータプラットフォームとガバナンス整備が求められる

タレントマネジメントに関する製品が多数登場した結果、採用システム（RCM）、応募者追跡システム（ATS）、学習管理システム（LMS）など、機能別に最適なタレントマネジメントツールを導入している企業が増えています。また、人事のみならず、各事業部が個々にHRテクノロジー製品の購入や活用を進め、HR関連のプラットフォームは複数製品が当たり前の時代になりました。さらに人的資本に関する調査結果が示すように、必要なデータは関連システムから一時的に収集できている企業はあれど、定常的に収集する仕組み作りが不十分である、質の高いデータを担保するため

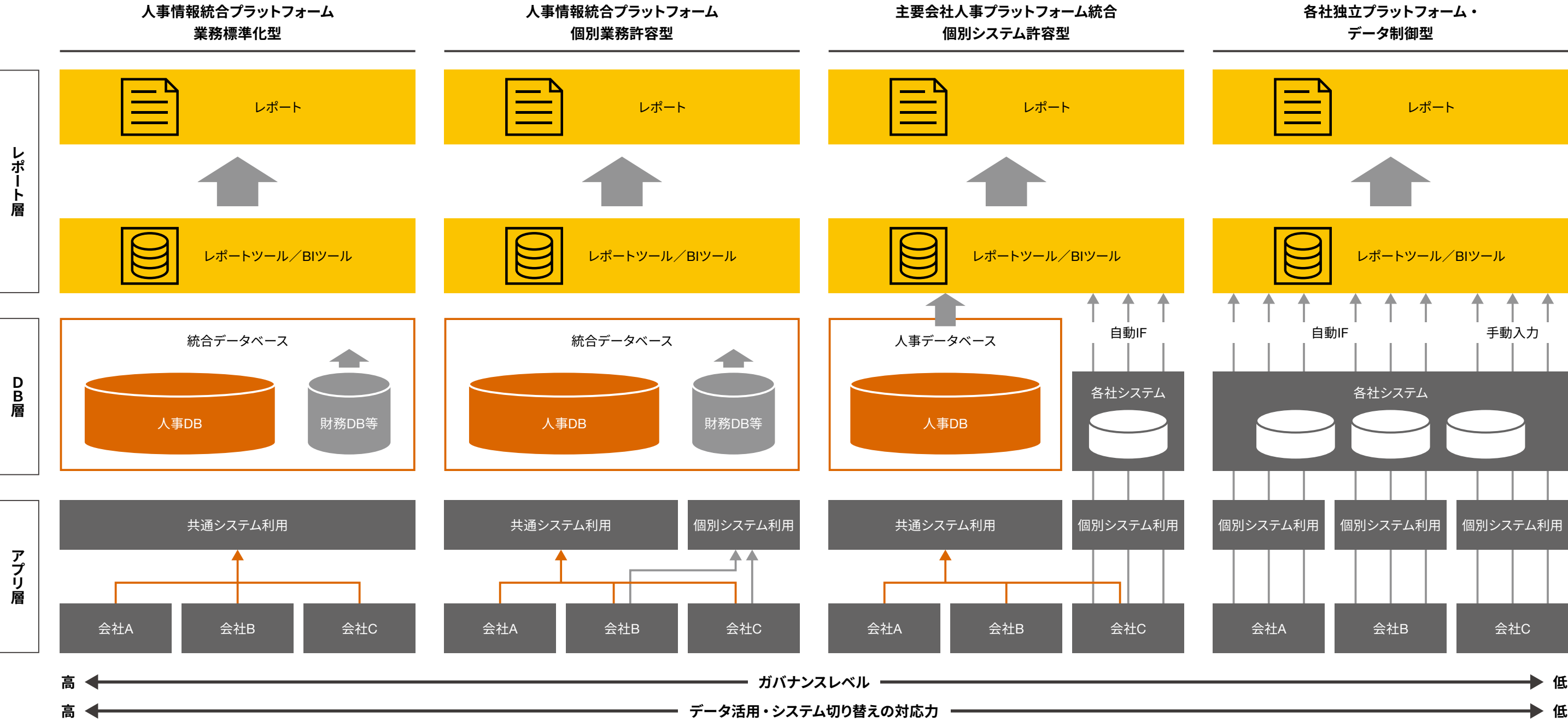
のガバナンスが効いていないなどの課題があることがうかがえます。

このような状態では、システム間で基本となる人事データの連携が必要となり、機動力に乏しい人事情報プラットフォームになってしまっている恐れがあります。この状況を打破するために、人事システムの全体構成を考える上で、データの効率的な処理とシステム面でのガバナンスという2点にフォーカスして考察を行います。

データの効率的な処理については、複数のタレントマネジメントシステムを利用することを前提とし、システム間のデータ連携を強化し、有機的にデータをつなげる仕組みを事前に準備しておくこと、ETL（Extract、Transform、Loadの頭文字をとった、データの取得、取得したデータの変換や加工、変換・加工されたデータの格納といった一連の流れを効率化するためのツール）やiPaaS（Integration Platform as a Service:複数のサービスや独立したデータを一元的に連携するためのツール）などのシステム連携を強化するツールの利用を検討するといでしょう。

また、人事データのガバナンスという点では、大きく分けて3パターンの構成が考えられます（図表32）。各社で個別のシステムを使い、同じデータ項目でも違う粒度や用途で利用している場合、情報を集める段階で整合性を担保し、効率的にデータを変換していくことはどうしても難しくなります。人事のプラットフォームを統一する中で、段階的に業務プロセスの統一・標準化やガバナンス体制の構築を進めていくことで、データ活用・システム切り替えの対応力が上がり、機動力の高い人事情報プラットフォームに近づくことができると言えるでしょう。

図表32：データガバナンスに関するシステム構成パターン





人的資本経営を支えるHRデータプラットフォーム構築に向けたアクション

PwCでは、人的資本経営を支えるHRデータプラットフォーム構築のためには、次のような3つのアクションを意識した企画構想を実施することを推奨しています。ただ、単にデータを収集するのではなく、これらのアクションを包括的に構想することが、サステナブルな運営を実現するための第一歩となります。

Action1 人的資本経営におけるKPI指標および業務利用ケースを具体化する

人事施策と財務／非財務価値向上の関係を人的資本インパクトパスとして可視化し、KPIを特定することから開始します。また、人的資本経営のKPI可視化だけでなく、タレントマネジメントへの活用も含め、人事施策でデータドリブン運営したい業務シーンを具体的に、局所的な利用方法だけでなく、HRデータプラットフォーム企画を進めます。

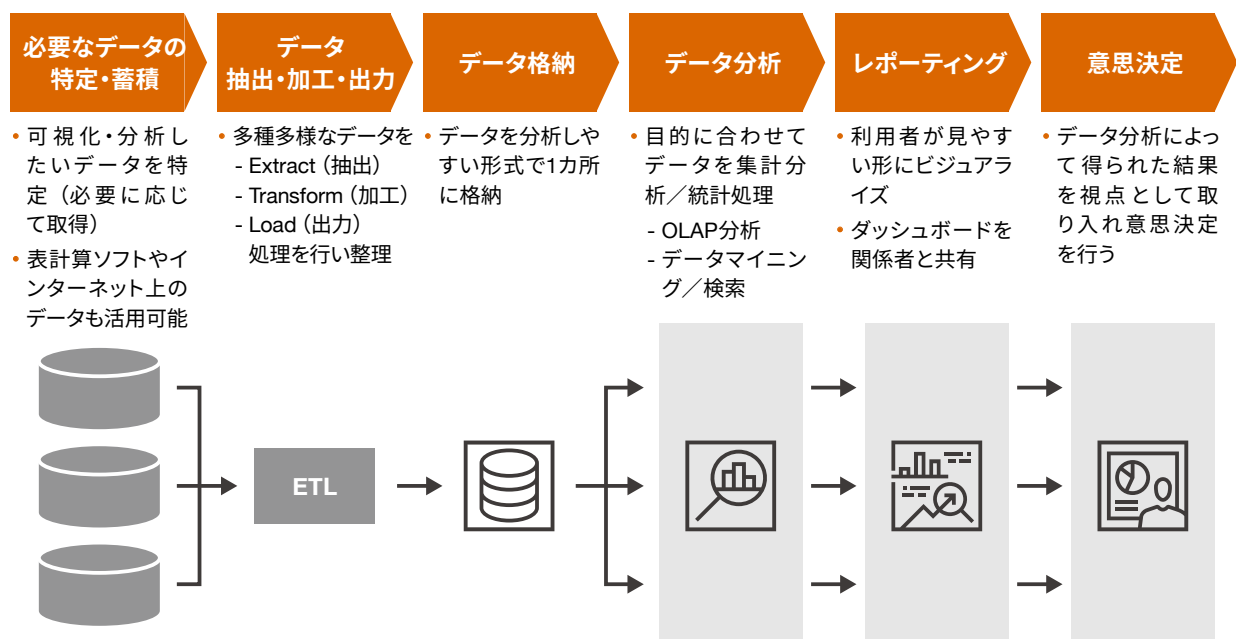
Action2 HRデータプラットフォームを設計・構築する（図表33）

人的資本関連施策のモニタリングや開示において、人的資本データをシームレスに活用できるよう、人事データベースを構築していきます。取り組みに基づき設定されたKPIに応じて予実管理やレポートを行うことができるよう、グループ／グローバルワイドで人事データを統合できるプラットフォームを構築していきます。プラットフォームの基盤としてどのような製品を利用するか、データソースとなる人事システムからのデータ連携を自動化するかなどをデザインの上、製品セクション、導入を進めます。なお、統合においては、グループ／グローバル間におけるシステム仕様の違いや、各国のデータ保護規制等を踏まえて、最適な進め方を検討します。

Action3 データガバナンス設計・データガバナンス組織を準備する

データガバナンスとは、データが一貫性のある信頼性の高い方法で管理されるようにすることです。人事関連のデータ資産の管理に対して、職務権限を通し統制をかけるなど、データ統制のための具体的な役割定義およびモニタリングプロセスを策定します。

図表33：HRデータプラットフォームの構成イメージ



Findings 5

事業戦略を支える人事機能へのシフト、HRテクノロジー企画戦略を担う人材の育成が急務

——人事運営において重視する役割として、83%がHRビジネスパートナー（HRBP）を重視と回答

【調査結果】現場への人事権限移譲の検討が進む

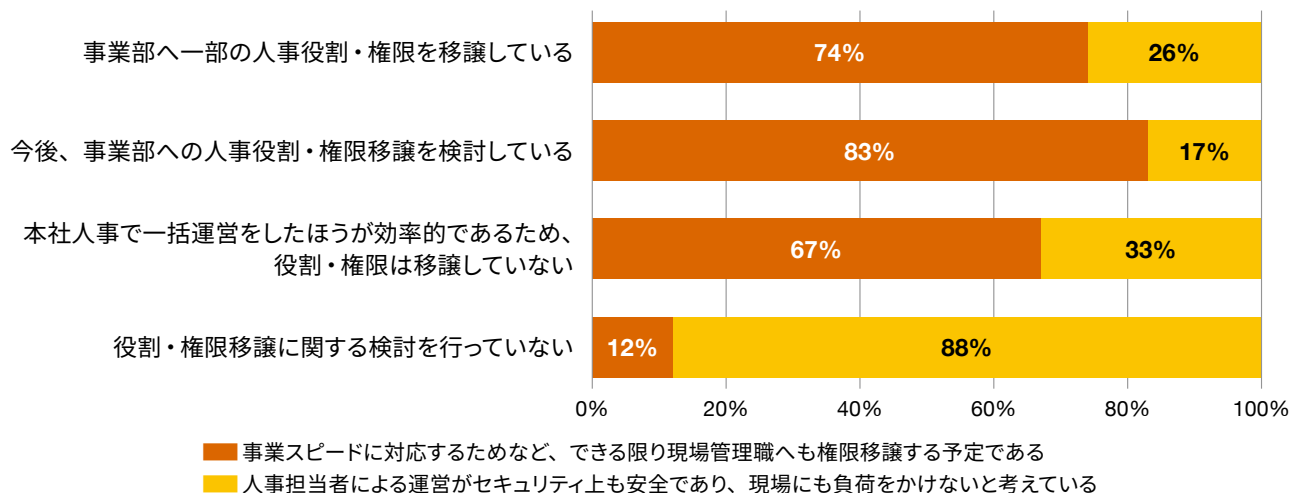
事業部への人事権限の委譲に関する実態を調査したところ、「既に権限を委譲している・今後権限委譲を検討している」と回答した企業は全体の76%に上り、各企業は事業部への人事権限委譲を検討していることが分かりました。

Findings1で触れた人的資本経営の実践を推進するために、経営戦略と人材戦略を一致させる手段として、事業部に人事権限を委譲し、事業の具体的な実情やスピードに合わせた人事施策を実現しようとしていることがうかがえます（図表34）。

また、人事運営において重視する役割として、事業戦略実現のための戦略的なパートナー（HRBP）という回答が83%と他の役割を大きく引き離して1位の回答となっており、今後ますます人事とビジネスの距離感は近づいていくことが予想されます（図表35）。

さらに、人事機能を支えるHR人材に目を向けると、担当人事業務・システム運用を担う実務力の確保だけでなく、企画戦略立案スキル・プロジェクトマネジメント力の不足などが挙げられています（図表36）。この傾向は2020年から変わらず、昔ながらのHRITのみならずさまざまなHRテクノロジー製品・生成AIなどのテクノロジー技術に対応した統合的なテクノロジー戦略を企画・構想できる人材への期待が高まっています。

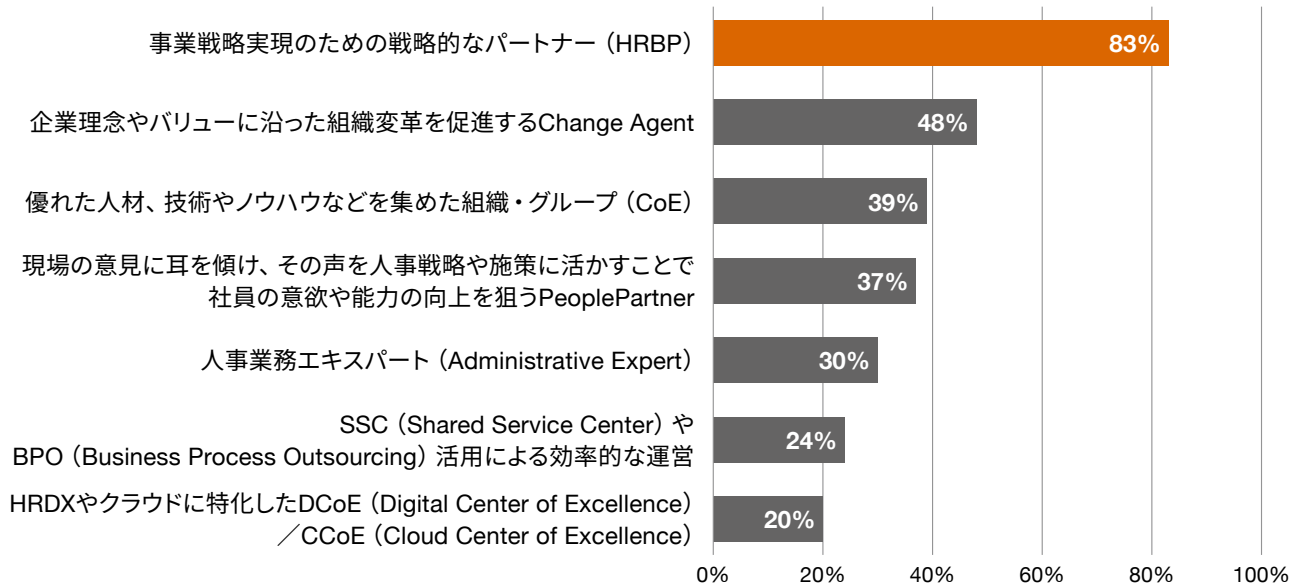
図表34：人事権限の事業部への権限移譲の実態



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」（Q40,41）

質問：HRDXサーベイ2024（Q41）「現場管理職やスタッフに対する人事権限委譲に関する現状についてお答えください。」（n=46）
HRDXサーベイ2024（Q40）「現場管理職やスタッフに対する人事権限移譲に関する予定・方針について最も近いものをお答えください。（最も当てはまるものを1つ選択）」（n=46）

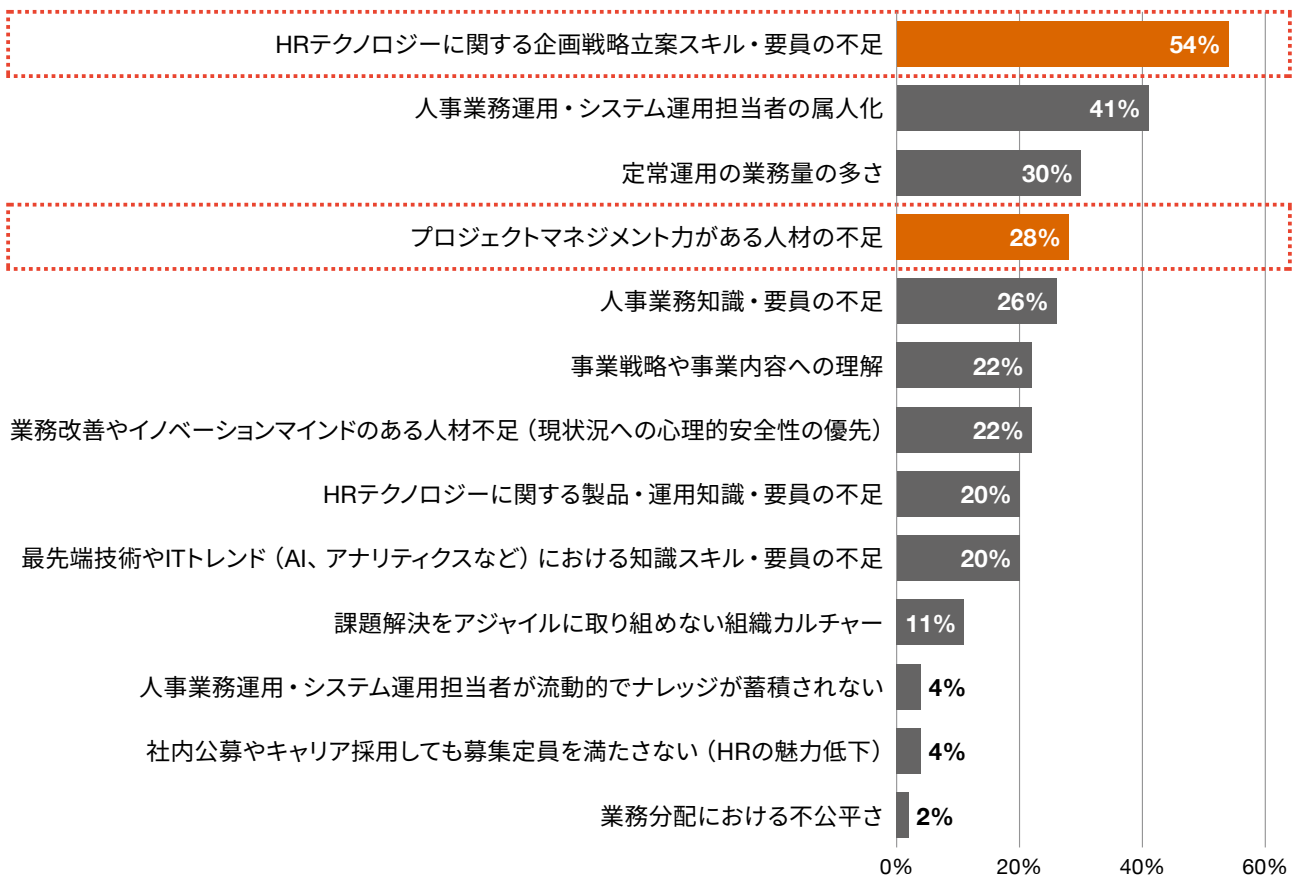
図表35：人事運営において重視する人事の役割



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」(Q39)

質問：HRDXサーベイ2024 (Q39)「今後の人事運営を進める上で重要と考えている人事機能をお答えください。」(n=46)

図表36：HR人材およびHRIT人材における課題



出所：PwC「HRDXサーベイ2024」(Q46)

質問：HRDXサーベイ2024 (Q46)「人事戦略を実現するためのHR人材およびHRIT人材に関して、直面している最大の課題をお答えください。」(n=46)

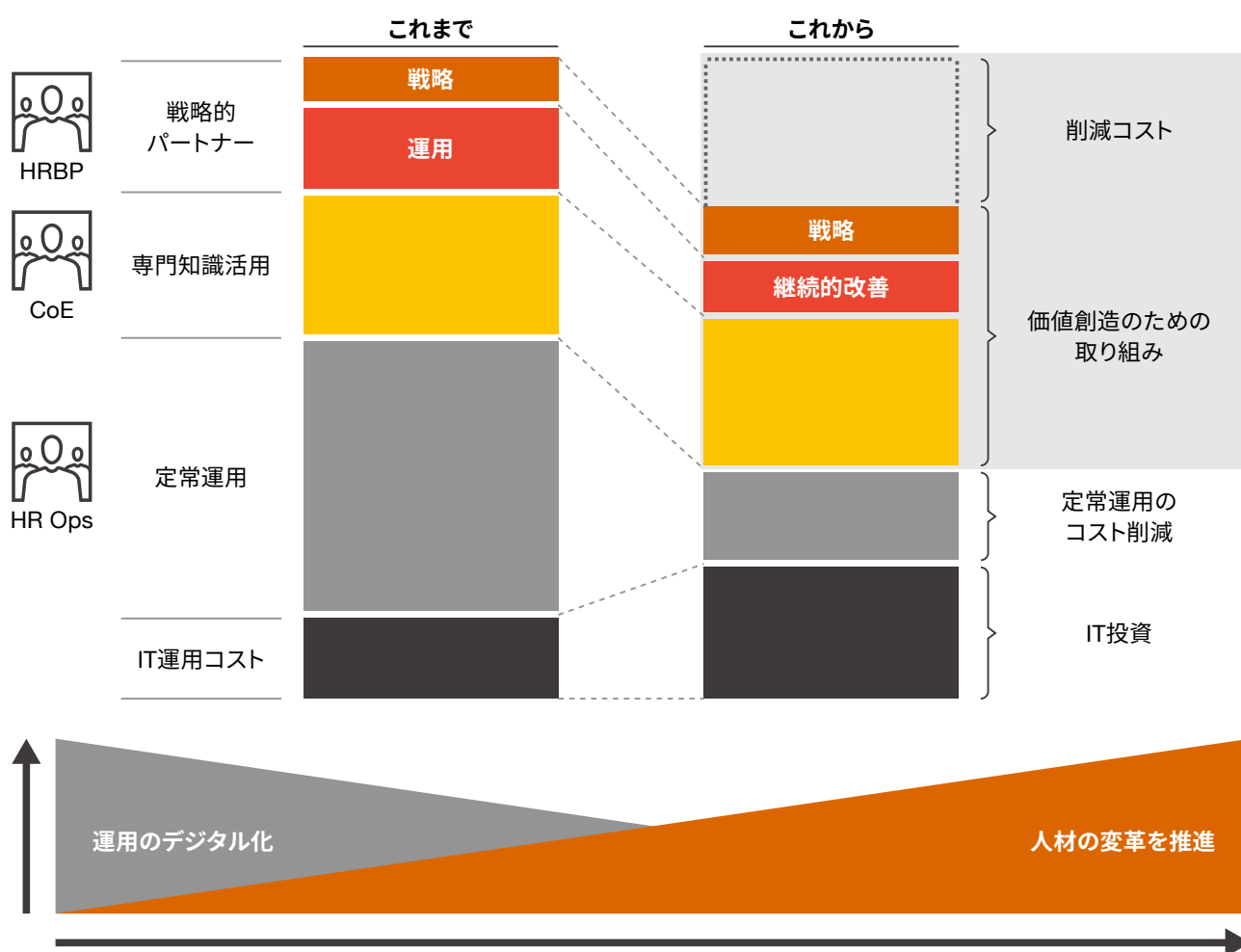
【調査結果に基づくFindings】 HRDX人材の確保が今後の人事機能変革のカギに

急速な事業変革やテクノロジー進化の中で、人材マネジメントやテクノロジーのトレンド、自社の戦略や課題を踏まえた人事戦略を立案し、課題を明確にし、事業部を巻き込んだプロジェクト推進を実施できるようなHRDX人材が求められており、今後もその重要性は高まっていくことが予想されます。

経営環境の変化がめまぐるしい中、人事機能もその重点を価値創造のための人材変革の推進にシフトさせています(図表37)。

人材マネジメントやテクノロジーとトレンドを理解し、自社の経営／事業戦略、課題を踏まえた人事戦略の立案ができ、それを事業部を巻き込んで推進できるようなHR人材の育成が喫緊の課題と言えるでしょう。

図表37：人事機能の変化



おわりに

HRテクノロジーの活用による人的資本課題の解決

ここ数年で、かつてないほどにHRテクノロジーへの期待が高まっています。数ある経営資源の中でも希少性が増す人材への注目、人的資本経営の実現、テクノロジーの発達や生成AIの登場などにより、HRテクノロジーはその様相を大きく変えています。

調査結果を踏まえると、広範囲の人事運営の中で、もはやテクノロジーを活用しない領域はありません。テクノロジーを活用するHRチームやビジネスにおけるデータ分析力の強化、人材争奪戦に勝つためにさまざまなテクノロジー技術を通じたHRの近代化をどう取り入れるかといった企画が必要になっています。また、ワークスタイルの多様性やDEIB、さらには従業員にオーナーシップのあるキャリア開発の促進など、人的資本に関する課題を解決するためにHRテクノロジーに投資していくことも重要なアジェンダとなりつつあります。

今後、人的資本経営、グローバル経営といった戦略面から、人材マネジメント再構築やテクノロジー活用の土台となる人事とITの機能面、各人事プロセスでのデータドリブンの人事、EXまで、多様な視点を含む人事領域の包括的なテクノロジー活用の推進が欠かせないでしょう。



参考

PwC Japanグループ「HRテクノロジーの進化における HRIS（人事システム）の未来—2020HRテクノロジーサーベイ報告書」

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/hr-technology-survey2020.html>

PwC米国「HR Tech Survey 2022」

<https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/hr-tech-survey.html>

PwC Japanグループ「生成AIに関する実態調査2023」

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2023.html>



お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwCコンサルティング合同会社 組織人事・チェンジマネジメント

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management.html>

PwCコンサルティング合同会社 HRテクノロジー／HRDX

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management/hr-technology.html>

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにのり的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2025年3月 管理番号：I202409-05

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.