

# 「HR Tech Survey 2022」 「HRデジタルトランスフォーメーションサーベイ 2024」 ～生成AIを搭載したHRテクノロジーがもたらす人事の未来～

PwCコンサルティング合同会社 シニアマネージャー 鈴木英理子

●住所：東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi One タワー ●TEL：03-6257-0700（代表） ●URL：https://www.pwc.com/jp/

## ■はじめに

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、かつてないほどHRテクノロジー（HR Tech）への期待が高まっています。HR テクノロジーは近年のビジネス構造の変化、労働者人口の減少、雇用形態の多様化による兼業やギグワークへの対応、COVID-19の流行により今や当たり前となったリモートワーク、D&IからDEIB<sup>\*1</sup>と多様性における観点の変化、リスクリングを推し進めるオンライン学習やマクロクレデンシアルな単位取得機会の増加など、多様な人事施策への変化への対応を取り込み、様々な製品や機能拡張がなされています。

## ■HRテクノロジーへの 企業投資額は増加傾向にある

このような変化に対応すべく、各社では、HRテクノロジーに関する投資を増やしていこうという傾向がみられています。PwCコンサルティングが実施した2024年の調査では、約7割の企業が、今後HRテクノロジーに対する投資を増額していくと回答し、2020年の同調査より12ポイントも投

資意欲が高まっていることが分かります。HRテクノロジーを人事戦略の実現の手段としてとらえている企業が多いことがうかがえます（図表1）。

## ■HRテクノロジーは EX向上に寄与する

PwC米国が実施した米国市場での調査によると、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<sup>\*2</sup>の向上に貢献することができると考えていることが分かりました。一方、日本企業ではHRテクノロジーがEXに効果的であると回答した企業は24%にとどまり、米国に比べて日本国内ではEXの向上とテクノロジー活用の相関関係を意識している企業が少ないことがうかがえます（図表2）。EX指標はイノベーション・顧客満足度・収益性に影響を与え、人的資本経営の一指標としても利用されるなど、重要性・認知度は年々高まりをみせています。HRテクノロジーをいかにうまく活用するかが人事戦略において、一つの成功要因になるかもしれません。

本レポートはPwC米国で実施されている「PwC HR Tech Survey 2022<sup>\*3</sup>」とPwCコンサルティング合同会社にて2024年2月、日本企業50社を対象に実施した「HRデジタルトランスフォーメーション（HRDX）サーベイ 2024<sup>\*4</sup>」や2020年に80社に対して実施した「HRテクノサーベイ2020<sup>\*5</sup>」の調査結果をもとにHRテクノロジーにおけるトレンドやHRテクノロジー導入において企業で取り入れるべき5つのFindingsを解説します（以降、出所を記載していない場合には「PwC HR Tech Survey 2022」「PwC HRDXサーベイ 2024」および「PwC HRテクノロジーサーベイ2020」からの引用となります）。

## ■Findings 1

### AIを搭載したタレントインテリ ジェンスプラットフォーム

生成AIの進化によりタレントマネジメントシステムはタレントインテリジェンスプラットフォームへと進化しています。このプラットフォームは膨大な量のデータから得られるAIモデルを構築することで、その力を飛躍的に高め

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

\*2 EX：Employee Experience（エンプロイーエクスペリエンス / 従業員体験）の略称

\*3 PwC「HR Tech Survey 2022」https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/hr-tech-survey.html

\*4 PwC「HRデジタルトランスフォーメーションサーベイ2024」  
https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/hr-technology-survey2024.html

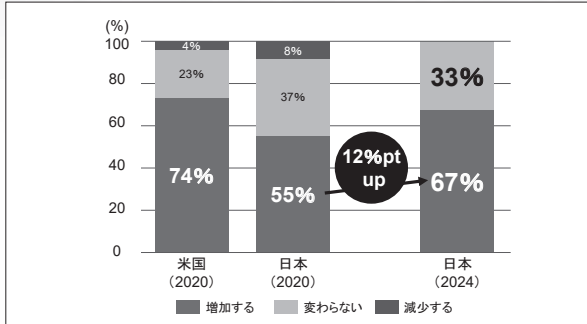
\*5 PwC「HRテクノロジーの進化における HRIS（人事システム）の未来—2020HRテクノロジーサーベイ報告書」  
https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/hr-technology-survey2020.html



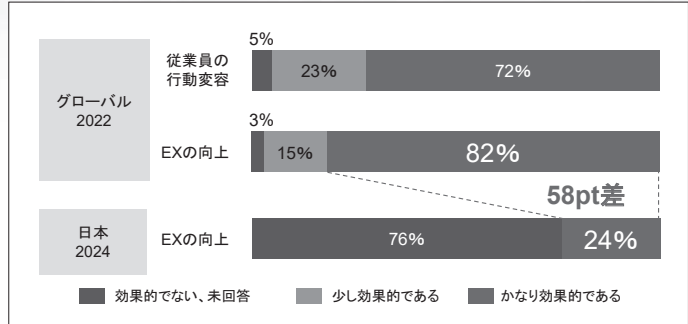
## ■鈴木 英理子（すずき えりこ）：

IT／コンサル業界にて組織・人事領域のコンサルティングに従事。HRトランスフォーメーション×デジタル活用を中心とし、人事機能変革、人事システム企画構想から導入支援、データドリブン運営のための施策検討まで幅広く支援する。テクノロジーとヒューマンの両側面からHRトランスフォーメーションを支援する。

●図表1 HRテクノロジーにおける投資動向



●図表2 HRテクノロジーにおけるEX向上効果

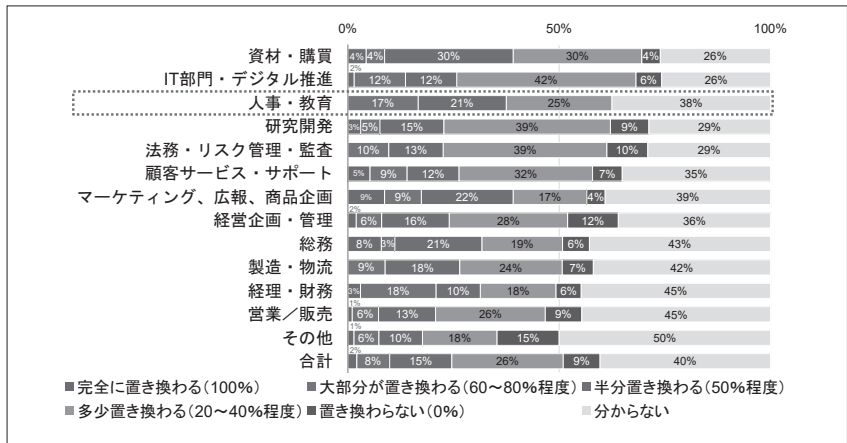


ています。

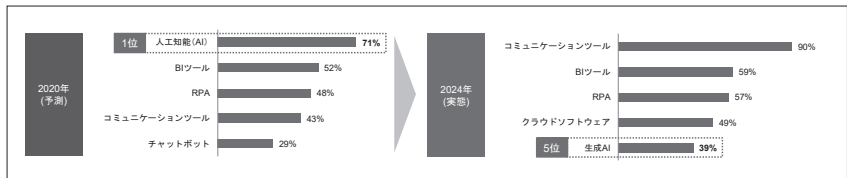
PwCコンサルティングが実施した、生成AIに関する実態調査の報告によると、63%の企業が何らかの形で人事領域の業務が生成AIによって代替をされる可能性があると回答しています（図表3・出所は「生成AIに関する実態調査 2023」）。生成AIにおける業務適用について、2020年の前回調査時には71%の企業が今後人工知能（AI）の利用が進むだろうと回答していましたが2024年時点では人事業務で活用をしていると回答した企業は39%にとどまりました（図表4）。生成AI搭載のインテリジェンスプラットフォームの活用はまだまだこれからといえるでしょう。

生成AIを搭載したインテリジェンスプラットフォームは、人材マネジメントサイクルの様々な領域でユースケースを提供します。候補者のスクリーニングや研修のリコメンデーション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

●図表3 生成AIによる業務代替に関する調査結果



●図表4 2020年テクノロジー活用予測と2024年実態



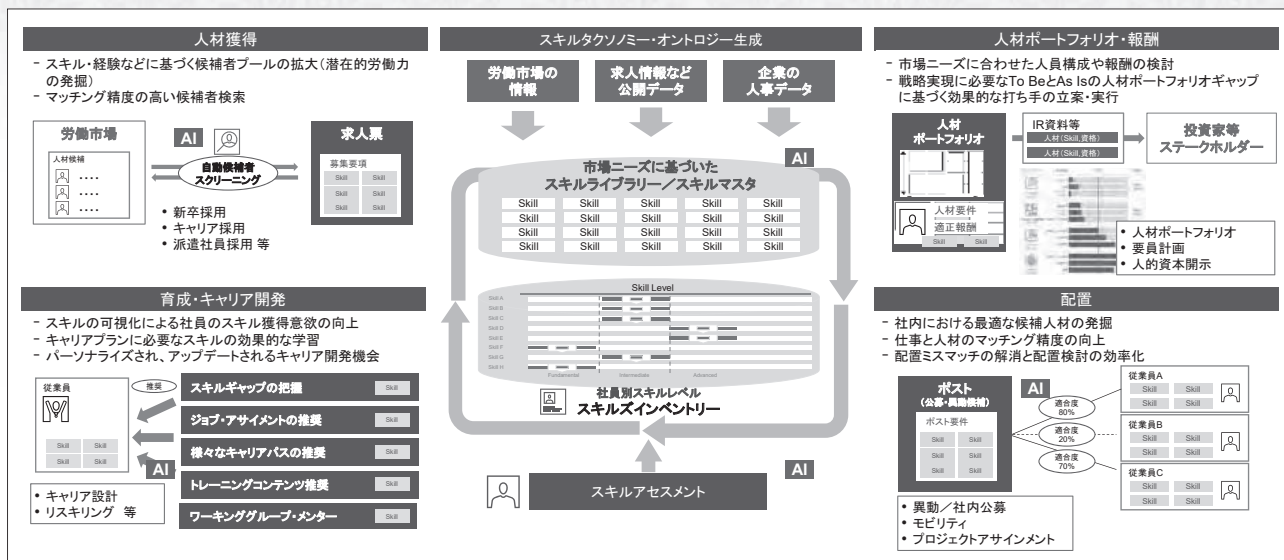
ットによる効率化の結果として、生成AIの活用を通じたパーソナライズされた先読み可能なAIキュレーション（情報収集・共有）を提案できるようになり、人事業務の高度化・効率化がさらに進むことが期待されます。

近年、欧米を中心にスキルに対する関心度が急速に高まってきており、「スキルファーストな人材

マネジメント」への展開が進み、スキルベースで人材ポートフォリオを計画し、採用・配置・育成にスキルデータを活用することが主流になってきています。

従来の学歴やポテンシャルをベースとする考え方から、スキルを重視したスキルベース採用や、職務経験により獲得したスキルをベースにした人材の配置などがす

●図表5 スキルインテリジェンスプラットフォーム



に実現されているのです。このスキルベースで人材マネジメントを実現するSkill Tech製品も多数登場しています。Skill Tech製品は生成AI技術を搭載し、自身の行動に基づいてPCなどのデバイスにターゲット広告が表示されるのと同様に、自分が考えもしなかったキャリアの推奨、ジョブとのマッチング、またはリスクリリングのための研修コンテンツの推奨など、キャリア開発のための様々な情報を効率的に収集できるようになってきています。各企業で利用されている従来のERPパッケージでも機能開発が進められており、すでに日本企業でも注目され、一部企業では導入され始めています。まだ検討していない企業向けに、代表的な機能を紹介します(図表5)。

●**スキルマスタ生成**：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）を自動生成する機能を有しています。今までスキル定義を自社のオリジナリティが大事と考え、手作業で行ってきた企業も多いかもしれませんが、このマスタを使うことで、市場にある大量のスキルをリアルタイムに更新、反映し、メンテナンスを容易にします。また、特に、今現在、価値の高いスキルなどを分析・提案してくれることにより、スキル需要の把握が可能です。

●**職務定義書（ジョブディスクリプション）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）を自動生成する機能も登場しています。市場から収集したスキル情報も自動反映される仕組みで、人事担当者の業務効率化を支

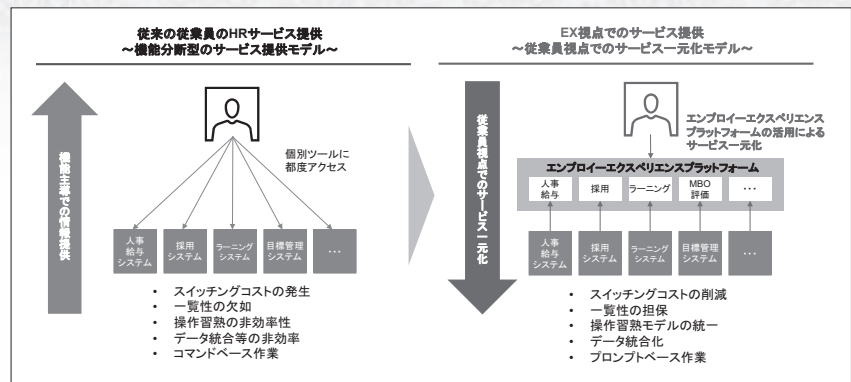
えます。

●**スキルポートフォリオ分析・タレントマーケット分析(市場比較)**：スキルベース（質）で人材の状況を可視化し、分析できる機能を有しています。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ことで、育成計画、採用計画につなげることができます。また、スキルベースのタレント情報について、労働市場と対比して企業内の労働力を可視化する機能を有している製品もあります。マーケットの求人票の数などから適正報酬額を提示する仕組みを備えるツールもあり、マーケットで価値のあるスキルを保有する人材のリテンションにつなげることも可能です。

●**従業員個人のスキルアセスメント（スキル偏差値）**：今まで、従業員に自らのスキルレベルを手入力させる方法を取ってきた企業は



●図表6 ユーザーエクスペリエンスプラットフォーム



多いのではないのでしょうか。Skill Tech製品には、履歴書や職務履歴書などのインプットを基に個人が保持するスキルレベルを測定する機能を有しているものもあります。スキルレベルを自分で測定するための「ものさし」として活用することができるため、従業員の入力負荷も削減できるでしょう。

●**従業員のキャリア開発機能：**スキル情報を基に、ポジション（公募）、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でき、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できます。

このように、生成AIはHRテクノロジーの活用方法を根本的に変え始めています。人事基幹システムやタレントマネジメントシステムでは本機能の開発に着手している製品も多く出てきているため、現在利用している製品のAI開発ロードマップを確認するとよいでしょう。

## ■Findings2

### ユーザーエクスペリエンスプラットフォームが登場

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。PwCの調査でも現在利用しているHRテクノロジー製品は多い企業で12製品以上と回答され、4

製品以上活用している企業は全体の7割に上ります。しかし、このことはユーザー目線で見ただけの場合、複数製品へのログインを強要し、ユーザービリティの低下を招いていることが想像に難くないでしょう。そのような状況から、従業員のユーザービリティを向上させる目的で、生成AI搭載型の統合されたエクスペリエンスプラットフォームに注目が集まってきています。このエクスペリエンスプラットフォームは従業員が必要とするあらゆる機能をまとめ、働き方を合理化する単一のプラットフォームであり、様々なHRISシステムと連携できることで、ユーザーのシステム利用の煩雑さを改善する機能を兼ね備えています（図表6）。

●**パーソナライズされた体験：**パーソナライズされたコミュニケーション、サービス、サポートを提供できます。また、社内システムにログインできない休職者や内定者向けに手続きだけでなく、職場・サポーター接点（面談やイベント

情報の連携など）も提案する機能を構築している企業もあります。

●**インサイトに基づく改善：**従業員の要望やサポートの傾向に関するインサイトをダッシュボードで確認し、企業全体の業務効率と従業員セルフサービスを迅速に改善していきます。

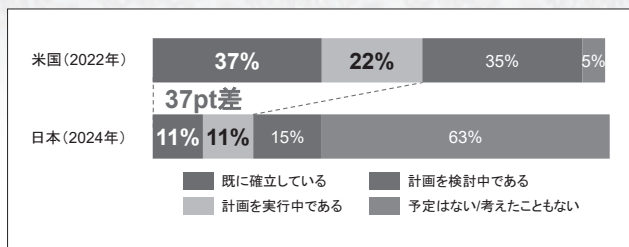
このように、生成AIの活用によりパーソナライズされた先読み可能なAIキュレーション（情報収集・共有）を提案できるようになり、場所・時間にかかわらず従業員へHRサービスを提供することが可能となります。

## ■Findings3

### Work Tech製品の活用

コロナ禍以降、リモートワークの推進が浸透し、リモートワークとオンサイトの両方を採用したハイブリッドな働き方にいかに対応するか、企業は従業員の生産性を高め、エンゲージメントを低下させない新しい働き方を検討する必要があります。この作業パフォーマンスを追跡・報告する手

●図表7 作業生産性の追跡・報告手段の確立度合い



段の確立について、グローバルでは6割の企業が「既に確立・実行中」の回答となりましたが、日本では2割にとどまり、グローバルから後れを取っていることが分かりました(図表7)。

PwCによるピープルアナリティクス支援のなかでもリモートワーク時のパフォーマンスに関する様々な分析結果があり、「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」「生産性を向上させるために“コミュニケーション”が関連している可能性が高い」「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い」などが挙げられます。それでは、リモートワークやハイブリッドワークをよりよく運営するためにはどうしたらいいのか。様々なテクノロジーを用いて、従業員同士のコミュニケーションやアクションを促すWork Techを取り入れようという企業は多いのではないのでしょうか。Work Tech製品はタレントマネジメントシステムや人事基幹システムとは異なり、PCなどのデバイスで実施されるコミュニケーションや行動

データを基に、分析、提案を実施してくれる製品が主流となっています。

#### ●オフィスサポートツール

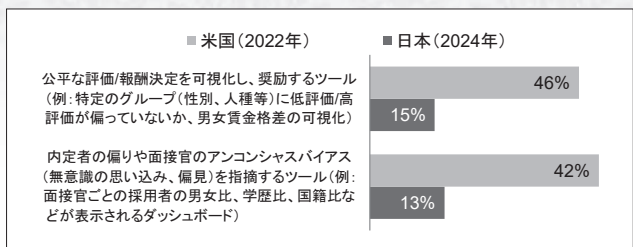
リアルオフィスで知り合いがどこに座っているかを知ることができ、インフォーマルの雑談を促進してくれるツールがあります。また、バーチャルオフィスツールでは、リモート下でも従業員の「今」の状況(会議中、雑談OKなど)がリアルタイムで分かるため、オフィスで行っていた声掛けを自然に行うことが可能になります。

#### ●ワークアナリティクスツール

個人タスクに集中する時間を確保し、参加した会議の分析情報を提示してくれるツールも登場しています。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ます。また、過去のスケジュール表を分析し、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うえで必要な示唆を提示してくれる機能も有しています。

これらの製品は個人の行動・働

●図表8 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



き方を解析し、個人単位で有効な時間活用方法を提案し、コラボレーションを生み出すための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、従業員が自分の行動を見直すきっかけに使うだけでなく(個人の行動変革)、マネジャーの管理職としてのタスク負荷を軽減し、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、これらのデータを組織行動情報として活用する場合、どこまで個人の行動状況を蓄積、解析するか、については、個人の許諾を得る必要があります。プライバシーに関する配慮がどのくらいあるか、というところもしっかり確認しつつ、製品を活用していく必要があるでしょう。

#### ■Findings4

#### DEIB Tech活用は 日本市場では未成熟

ESG投資の世界的な広がりに伴い、日本でも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。そのような潮流にあって、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。PwC米国の「HR Tech Survey 2022」によると、米国ではほとんどすべての人事担当者が、様々なDEIBの目標達成のためにテクノロジーの導入を検討し、そのうち約半数はすでに導入済みであると報告しています。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、意識はしているものの、客観的な公平性を担保するために、テクノロジーを活用した業務運営の実現は、まだ進んでいないのが現状です（図表8）。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。DEIB Techのエクイティ領域における代表的な機能を紹介します。

#### ●公平な報酬や人員構成を可視化

男女賃金格差の是正を促すダッシュボードが提供されています。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様々な切り口で可視化し、自社の状況を把握するために利用することが可能です。また、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するツールやダッシュボードが便利です。代謝を加味した世代交代の準備のために活用されています。

#### ●公平な採用や評価

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、評価し採用するツールや評価におけるバイアスの是正を提案するツールが登場しています。例えば、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リアルタイムに確認でき、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する機能を有している製品もあります。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するなどグローバルでは応募者にいかに魅力的に見えるかという観点のツールも登場しています。評価においては、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可視化するツールもあります。

グローバルではこれら公平性を担保するツール群だけではなく、D&Iを体験する・意識を育む・環境を作るという観点でのツールやサービスも登場し、活用されています。没入型学習と仮想現実(VR)

のD&Iトレーニングにより、「相手の立場になって考え」、差別や不適切な行動を体験するとどのように感じるかを学ぶことができるプラットフォームや、組織ごとのアンコンシャス・バイアスの傾向を定量的に見える化し、組織の課題を抽出し、組織内の共感、関心、包括性を促進してくれるツールも出ています。

このように、多様な人材の価値観が尊重され、組織内の共感、関心、包括性を促進するために、様々なHRテクノロジー製品も活用しながら、DEIBを推進していくことも、企業価値向上につながるでしょう。

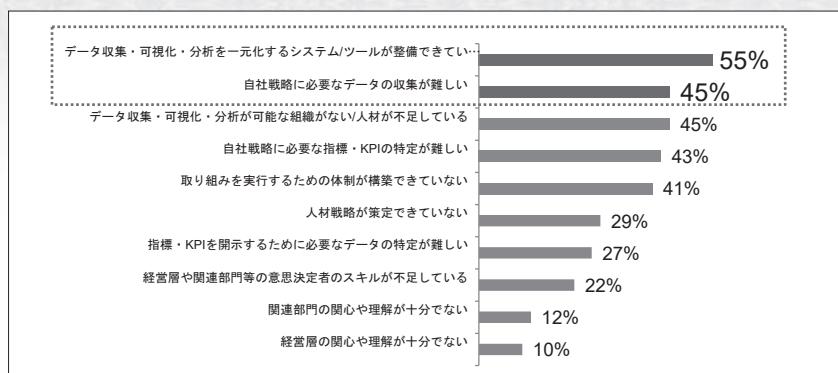
### ■Findings5

#### データドリブンHRの推進はグローバル・日本国内ともに重要施策となっている

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8割に上り、注目度の高さがうかがえます。その人的資本経営を進めるうえでの障壁として、「データ収集・可視化・分析を一元化するシステム／ツールが整備できていない」と回答している企業が55%と約半数に上り、データの収集そのものが難しいと感じている企業も45%を占め、半数近くの企業はKPIを可視化するためのデータ整備に支障を



●図表9 人的資本経営の取り組みを進めるうえでの主な障壁TOP10



来していることが分かりました（図表9）。PwC米国による「PwC HR Tech Survey 2022」でも、HR専門家たちは、人的資源に関連して自組織が直面する最大の課題として、データ分析を1位に挙げており、グローバル、日本ともにデータに関する項目が上位にランクインしている結果となりました。

データドリブンHRにおける課題は、システム整備のみではありません。まず、そもそも利用したい情報がデータ化されていないという問題があるでしょう。人事発令情報はあるものの、スキル情報や業務経験、資質価値観、など実際の業務で利用したいデータがそもそも収集できていない、収集で

きていたとしてもテキストデータなどであり標準化できていない、などの課題が散見されます。どのようにデータを利用するか特定のうえ、適切なデータを収集するプラットフォームを構築していく必要があります。

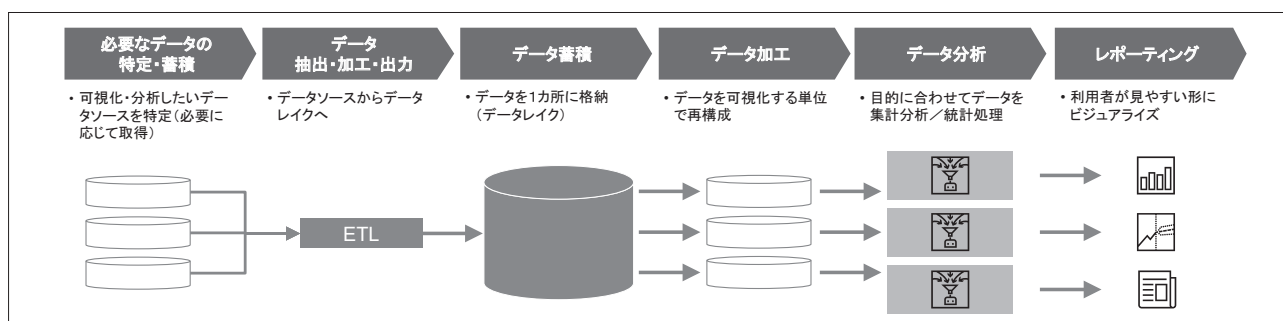
次に、データガバナンスの問題があります。人事データを分析しようにも、誰がどんなデータを管理すべきか、運用面の整理ができていないことがあります。現場部門に従業員のパフォーマンス情報や組織貢献活動のデータがあり、人事部門でも採用に関する情報は採用チーム、給与情報は給与担当者が、それぞれ別々のシステムで管理しているといったことが多いため、データが集約・共有されず、

扱いづらい状態になっている企業は少なくないでしょう。そのために、分析に必要なデータを一元管理できるデータレイクを構築することで、分析の効率化を図る必要があります（図表10）。

また、データドリブンHRを推進するオーナーが不在という課題もあります。従来の人事部の構成は縦割り組織であり、前述した通り、人事機能ごとに情報権限が閉ざされているケースが多くあります。そこで、データを横断的に分析する新たな人事機能を立て、オーナーシップを持たせた運営をすることが必要となります。また、人事、データアナリティクス、データセキュリティなど必要スキルを持つ人を各所から集め、1つのチームとしてパフォーマンスを発揮できる形を作るのも重要です。

このように、HR部門がデータに基づいて意思決定を行うためには、システムもさることながら、ガバナンス、体制などを包括的に準備していくことが求められます。

●図表10 HRデータプラットフォームの構成イメージ



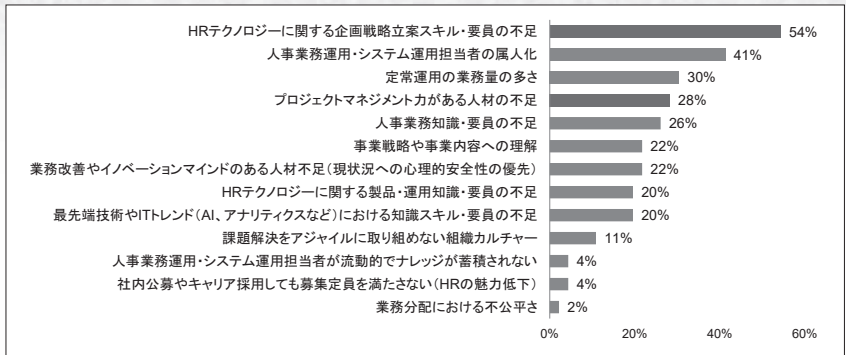
## ●おわりに

### ●HRDX人材をいかに確保するか

急速な事業変革やテクノロジー進化のなかで半数以上の企業がテクノロジーにおける企画構想人材が不足しているとの回答をします（図表11）。この傾向は2020年の調査結果から変わらず、技術革新やバリエーション豊かなHRテクノロジー製品に対応して企画・構想できる人材が継続的に不足していることが課題であることが分かります。一方で、HR人材についてのデジタルスキルの強化について、各企業での取り組みを確認したところ、3割の企業は未対応との回答もあり、対策を打ち始めている企業とそうでない企業の差が出てきています。

人材マネジメントやテクノロジーとトレンドを理解し、事業戦略、課題を踏まえた人事戦略の実現は今の人事担当者の大事なジョブとなっています。HRテクノロジーを用いて具体化できる人材、そのような人材を育成、確保することは、これから避けては通れない命題となるでしょう。人事担当者もイノベティブなHRサービスを提案できることが、ビジネスへの貢献につながります。なお、人材調達のみならず、人事機能構造をどう再編するか、ということも視野に取り組むといいでしょう。一昔前、テクノロジー人材はシステ

●図表11 HR人材およびHRIT人材における課題



ム部に所属することが通説でしたが、人事施策に精通したHRDX人材は人事企画の1機能としてとらえた組織機能の再編も視野に取り組むことを推奨します。

### ●生成AIに感じる抵抗感を取り除く

生成AIを搭載したHRテクノロジーを活用していきたいと考えているが、心理的な抵抗感がある人事担当者も多いのではないのでしょうか。

欧州連合（EU）では2024年8月にAI規制法が発効され、AI活用のユースケースごとにリスクの高さを分類し、「採用の自動化や応募者の選別」を高リスクとして分類しました。これにより、EU域内においては、採用向けのAIサービスに一定のハードルが課されます。日本国内においても、生成AIに関連したルール整備が着々と進んでいますが、まだ追いついていないのが現状です。生成AIを活用する際には、プライバシーやセキュリティに対するリスクをしっかりと把握する必要があります。

ります。今後は、適切に生成AIを活用するための、ガイドラインやリテラシー教育が必要になってくるでしょう。

### ●HRテクノロジーの活用を前提に人事戦略をデザインしよう

従来の人事基幹システム（HCM ERPシステム）は残るものの、生成AIが搭載されたプラットフォームが果たす役割はますます重要になっていくでしょう。今までのHRオペレーションプラットフォームはバックオフィスツールとして機能させ、タレントインテリジェンスプラットフォームを活用し、より高いレベルの分析を実行し、従業員へ価値提供を推進しましょう。2025年以降、生成AIの活用が本格化しつつあり、すでに一部の企業が生成AIを搭載したHRテクノロジーを活用し始めています。生成AIを活用しないことが今後人事戦略におけるリスクになるかもしれません。これを機にHRをデザインすることを検討してみてもいかがでしょうか。