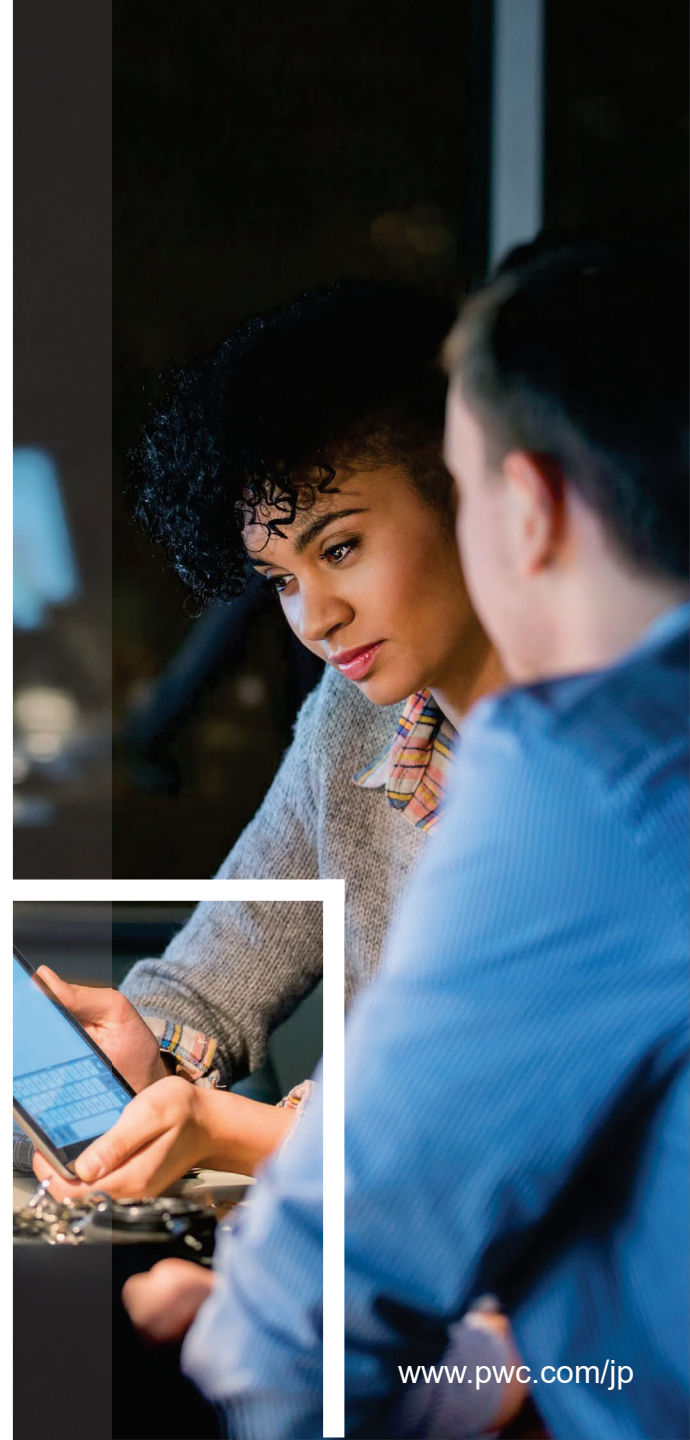




2020HRテクノロジーサーベイ報告書

HRテクノロジーの進化における HRIS(人事システム)の未来

February 2021



www.pwc.com/jp

はじめに

ここ数年でかつてないほどに人事情報システム(HRIS)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、テクノロジーの発達、グローバル化の進展などによりHRISはその様相を大きく変えてきています。

これまではヒトの管理中心であったものがジョブ型雇用に対応すべく職務やポジションのシステム管理も求められるようになってきています。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、異動や抜擢においてもさまざまなデータに基づく合理的かつ最適な意思決定を指向するようになっていきます。HRISはもはや人事部門だけが使うものではなくビジネスの現場、経営者にとって必須のツールとなりつつあるのです(図表1参照)。

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、効率的なHRIS、それを支える技術、組織はどのようなものかを模索するための調査「HRテクノロジーサーベイ2020」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ることができれば幸いです。



森井 茂夫

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

図表1: 人事システムのトレンド



エグゼクティブサマリー

本サーベイは、PwCが毎年実施しているHRテクノロジーサーベイ (Human Resources Technology Survey 2020) を基に、日本国内に本社を置く企業を中心に、デジタル時代における、各社のシステム利用状況 (労務管理からタレントマネジメントツールなど)、今後の拡張プラン、さらにはAI (人工知能) やロボティクスの活用までを調査した。

本サーベイは、2020年8月～2020年9月に専用ウェブサイトを通してアンケート形式で実施、日本国内の80名の人事システム企画運用者に回答いただいた。

図表2: 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)		サーベイ協力企業属性 (業種)	
従業員規模	企業数	業種	企業数
1,000人未満	15	メーカー (自動車・自動車部品)	7
1,000人以上3,000人未満	13	メーカー (消費財)	3
3,000人以上10,000人未満	18	メーカー (医薬品・医療機器)	2
10,000人以上50,000人未満	19	メーカー (化学)	1
50,000～100,000人未満	10	メーカー (その他)	13
100,000人以上	5	建設業	5
計	80	電力・ガス・水道	2
		商業 (小売業)	2
		商業 (商社・卸売業)	5
		運輸業	6
		金融・保険業	6
		通信・放送業	5
		サービス業 (宿泊・飲食)	0
		サービス業 (情報)	8
		サービス業 (専門・公共機関・教育)	4
		サービス業 (その他)	9
		その他	2
		計	80

出所: PwC, 2020年. 「PwC's HR Technology Survey 2020」
<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/hr-tech-survey.html>



アジェンダ

コロナ禍の状況下にもかかわらず、HRテクノロジーに対する投資は堅調である。ただし、これまでの効果は既存業務の効率化というものが多く、直面する課題である従業員エクスペリエンスの向上、働き方の変革にダイレクトに資するものにはなっていない。領域的にも給与、コア人事領域のシステム化が過半で、今後、タレントマネジメント、コラボレーションなどの領域が投資対象となると推測される。コスト増や連携のわずらわしさに関わらず、単独ベンダーの製品では機能が足りないため、さまざまな製品を組み合わせることで自社の課題解決を図っていくという方向性も見えている。クラウドもかなり浸透してきているが、当初の思いと異なる結果となり、早い時期に切り替えを検討という企業も少なくない。

本レポートではHRISがビジネス課題解決へより一層の貢献を果たすためのポイントについて、何をすべきか（機能）、どのようなシステムとするか（構成）、どのように進めるか（導入プロジェクト）、誰が担うのか（要員）という4つの視点で考察する。

HRテクノロジーサーベイ分析 5

堅調な投資意欲と従業員エンゲージメント向上への期待
複数のテクノロジーの組み合わせで自社に最適なシステムを構築
人事領域のクラウド利用は急速に加速
HRテクノロジーの定着に向けたユーザー視点の取り込み
人事システム戦略立案を担える要員の確保が命題
AI, RPAなどの新テクノロジーへの期待

2020年代HRIS構築のポイント 19

- I. システム機能 HRISで取り組むべき課題
- II. システム構成 機動力と柔軟性の高いネットワーク型のHRIS
- III. システム導入
 - HRテクノロジーの「目利き」と構想策定の必要性
 - アジャイル開発に取り組む
 - 定着を実現する新たな視点：目的理解と行動変容
- IV. 要員・組織 HRISスペシャリストの育成

HRテクノロジーサーベイ分析

HRテクノロジーサーベイ分析

堅調な投資意欲と従業員エンゲージメント向上への期待	7
複数のテクノロジーの組み合わせで自社に最適なシステムを構築	9
人事領域のクラウド利用は急速に加速	11
HRテクノロジーの定着に向けたユーザー視点の取り込み	15
人事システム戦略立案を担える要員の確保が命題	16
AI,RPAなどの新テクノロジーへの期待	18

HRテクノロジーサーベイ結果サマリー

堅調な投資意欲と
従業員エンゲージメントへの期待

92%

来年度のHRテクノロジーへの支出について、現状維持および増加するとの回答は全体の92%に達し、コロナ禍においても堅調な投資が見込まれる。ピープル・アナリティクスとRPAによる自動化・効率化を注力する分野とする回答が半数をこえトップ2。多くの企業が課題とする従業員エンゲージメント向上へつながられるかがポイント。

[7ページ](#)

複数のテクノロジーの組み合わせで
自社に最適なシステムを構築

68%

優れた機能があれば複数ベンダーの製品を利用するという回答は68%。さまざまなHRテクノロジー製品が出てきている昨今、企業は「先進的で」「革新的な」テクノロジーを活用したいと考えている。複数製品利用する場合、コスト効率性の向上とデータ連携の改良が複数製品利用時の最も重要な課題と考えられている。

[9ページ](#)

人事領域のクラウド利用は
急速に加速

72%

既に利用中は35%、移行中・移行予定を含めるとクラウド利用は72%に達する。国内企業の多くがクラウド型人事システム利用を進めている。コア人事領域でのクラウド活用が今後拡大する見込み。クラウド利用は導入期間の短縮とモバイルとの親和性の高さがクラウド製品の特徴として評価されている。

[11ページ](#)

HRテクノロジーの定着に向けた
ユーザー視点の取り込み

33%

新しい人事システムを定着させる上での課題として、ユーザーが必要とするものと導入テクノロジーに乖離があった。導入メリットの説明が不十分であったという回答が33%を占めた。クラウド型人事システムを利用しているわずか20%の企業のみが現在の製品に満足しているとの結果もあり、事前の計画策定、導入にユーザー視点を組み込むことが課題。

[15ページ](#)

人事システム戦略立案を担える要
員の確保が命題

45%

社内の人事システム要員に関し直面する課題では、戦略立案スキルの不足が45%で運用の属人化を大きく引き離しトップ。一方で外部委託の状況ではシステム化構想・企画は22%で最下位となっている。人事とテクノロジーの双方に通じた人事システムのスペシャリストの育成が急務となっている。

[16ページ](#)

AI、RPAなどの
新テクノロジーへの期待

71%

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として71%の回答企業が人工知能(AI)を挙げた。今後はデータ分析ツール、RPA、チャットボット、言語翻訳などさまざまな分野のベステクノロジーとしてAIが使われていくことが予想され、自社への適用チャンスを探していくことが必要となる。

[18ページ](#)

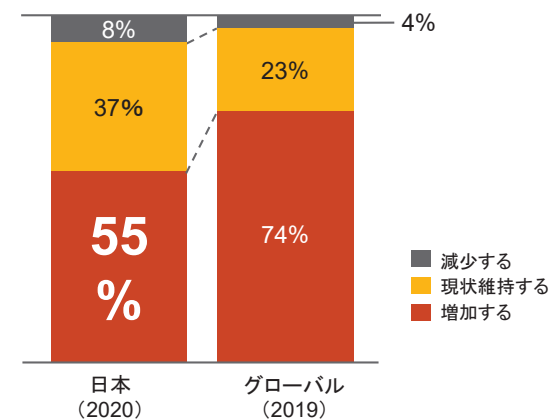
堅調な投資意欲と 従業員エンゲージメント への期待

HRテクノロジーへの投資は堅調に推移

来年HRテクノロジーへの支出が増加すると回答した企業は55%、減少すると回答した企業は8%にとどまり、半数以上の企業がHRテクノロジーへの投資に意欲を見せていることが分かった(図表3)。

この結果をグローバルの調査結果と比較すると、投資が増加すると回答した日本企業は約20%少ない。この原因をグローバルと日本のIT投資に対する考え方・環境の差異によるものであると推察するが、それに加え、日本でのリサーチが新型コロナウイルスにより多くの企業が経済活動を停滞させざるをえなかった時期に実施されたことを考慮する必要があるだろう。

図表3: HRテクノロジーにおける投資動向



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q6)、およびHuman Resources Technology Survey 2020(Q4)よりPwC作成

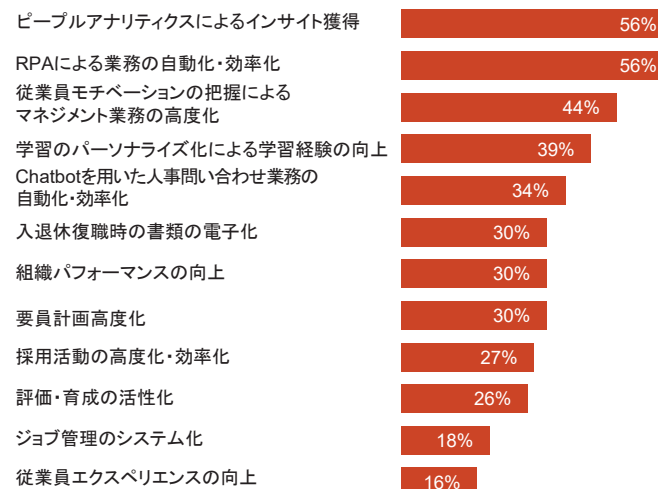
自動化・効率化だけでなくエンゲージメント分野への投資意欲の表れ

今後の注力領域については大きく2つの傾向があらわれた(図表4)。

1つは従来よりHRテクノロジーに求められる業務効率化へのニーズであり、回答企業においても業務効率化に向けたRPAの適用やチャットボットの活用への関心が高いことがうかがえる。

一方で、新しい注力分野として従業員エンゲージメントの強化についての関心が高く、モチベーションの向上やコラボレーションの促進など、従業員の働く環境そのものを改善する施策に対する投資意欲が高まってきていることが分かる。

図表4: HRテクノロジーの注力分野



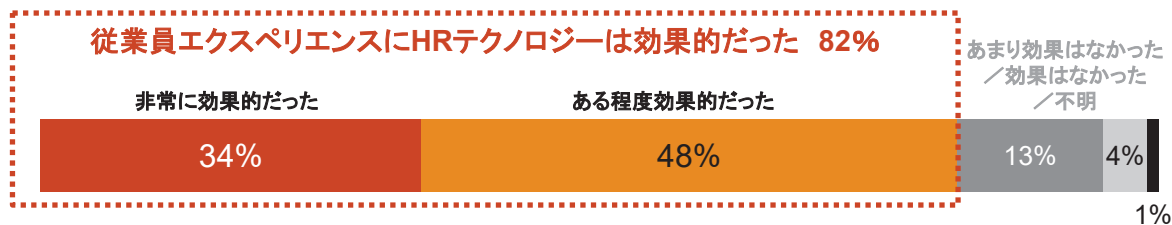
出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q5)

従業員エクスペリエンス・エンゲージメントへの課題感とHRテクノロジーの活用

人材マネジメントの課題として回答企業の多くが従業員エクスペリエンス・エンゲージメントを挙げている(図表5)。それに加え、企業は従業員エンゲージメントを人材マネジメント推進上の指標として位置付けており、従業員エンゲージメントに対し漠然とした課題意識を持っているだけでなく具体的に改善すべきKPIとして認識していることが分かる(図表6)。また、調査実施時期がコロナの影響を強く受けていたこともあり、働き方の改革や新しい働き方の導入への課題意識も強く表れている。これらを総合すると、単なる結果としての生産性の維持向上を目指すだけでなく、従業員がどのような状態で働いているか、従業員にとってより良い働き方は何かという点にまで踏み込んで課題を解決していきたいという企業のニーズが読み取れる。

従業員の意識や働き方は、特にリモートワーク下では現状を的確に把握することが困難な領域である。しかし、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エンゲージメントの向上に貢献することができる。グローバルの調査結果においても、合計82%の企業がHRテクノロジーの活用が従業員のエクスペリエンス向上に効果的であったと回答している(図表7)。日本のサーベイ結果でも、対象領域は限定的であるものの、既に一部の企業においてはHRテクノロジーを活用することで、従業員エンゲージメントの向上に効果があったことが分かる(図表8)。

図7: 従業員エクスペリエンスの向上においてHRテクノロジーはどのように機能したか (グローバルサーベイ)



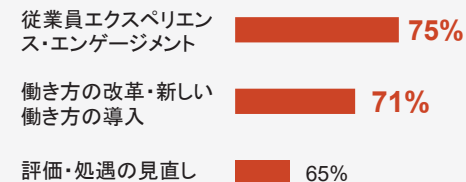
出所: Human Resources Technology Survey 2020(Q2b)よりPwC作成

図表8: HRテクノロジーの活用で従業員のエンゲージメントが向上した業務 上位3位



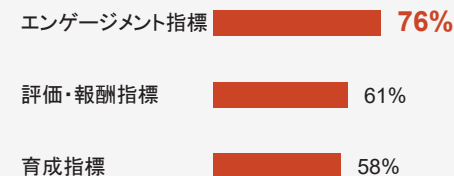
出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q4)よりPwC作成

図表5: 直面している課題 上位3位

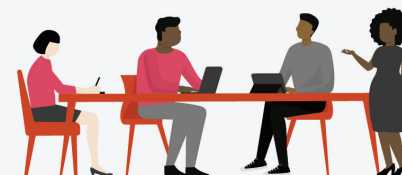


出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q1)よりPwC作成

図表6: 人材マネジメントの指標 上位3位



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q2)よりPwC作成



複数のテクノロジーの 組み合わせで 自社に最適なシステム を構築

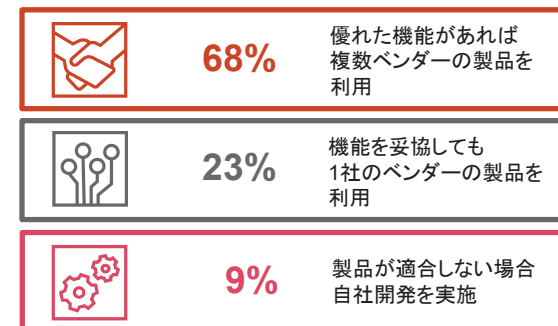
革新的な技術や優れた機能を求め、 多くの企業が複数ベンダーの製品を組み合わせ活用している

HRテクノロジーの選定について、回答企業の68%は複数のベンダー製品を併用することについて肯定的であった（図表9）。また、複数ベンダー利用に関する質問では、45%の企業が複数ベンダーの利用傾向は将来的に増加すると回答している。このことから、日本企業の人事領域においてマルチベンダー化が進んでいることが分かった。

また複数ベンダーを利用する理由に革新的な技術の導入と回答した企業は65%に及び、常に新しいテクノロジーの活用を模索している企業の実態が明らかとなった。

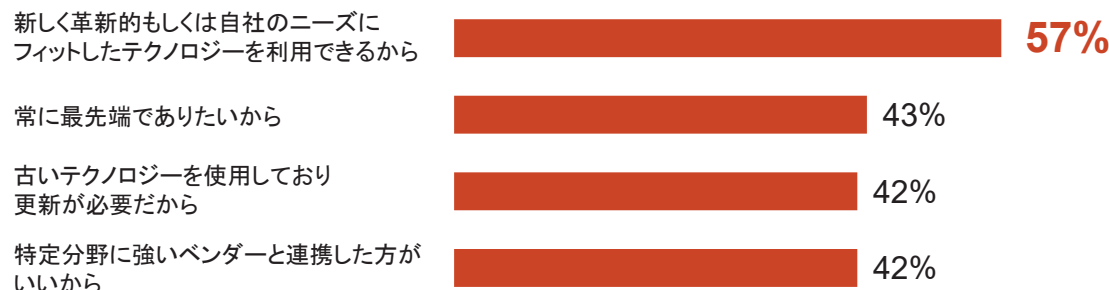
一方、グローバルで実施したHRテクノロジーサーベイにおいても、調査回答企業の50%は複数のベンダーを利用していると回答しており、また、39%の企業は今後3年以内にベンダーの数を増やす計画を示している。複数のベンダー製品を利用している理由としては、57%の企業が日本と同様に革新的な技術を求めていると回答しているが、同時に、複数の製品を組み合わせることで自社に適した環境を構築しようとしていることが見て取れる（図表10）。

図表9: HRテクノロジーの選定基準



出所: HRテクノロジーサーベイ2020 (Q17) よりPwC作成

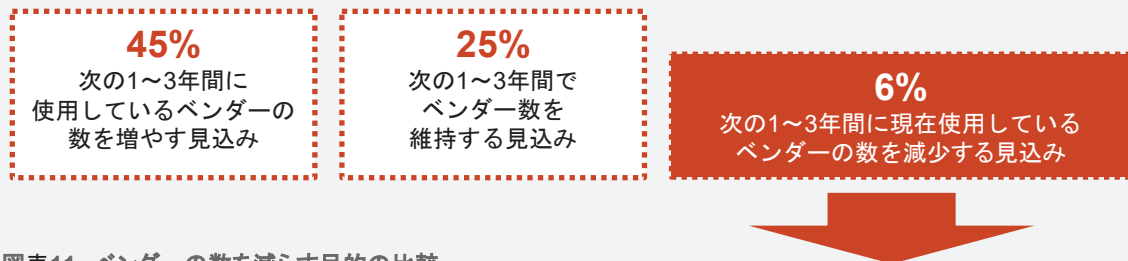
図表10: 製品を利用するベンダーの数を増やしていく理由（グローバルサーベイ）



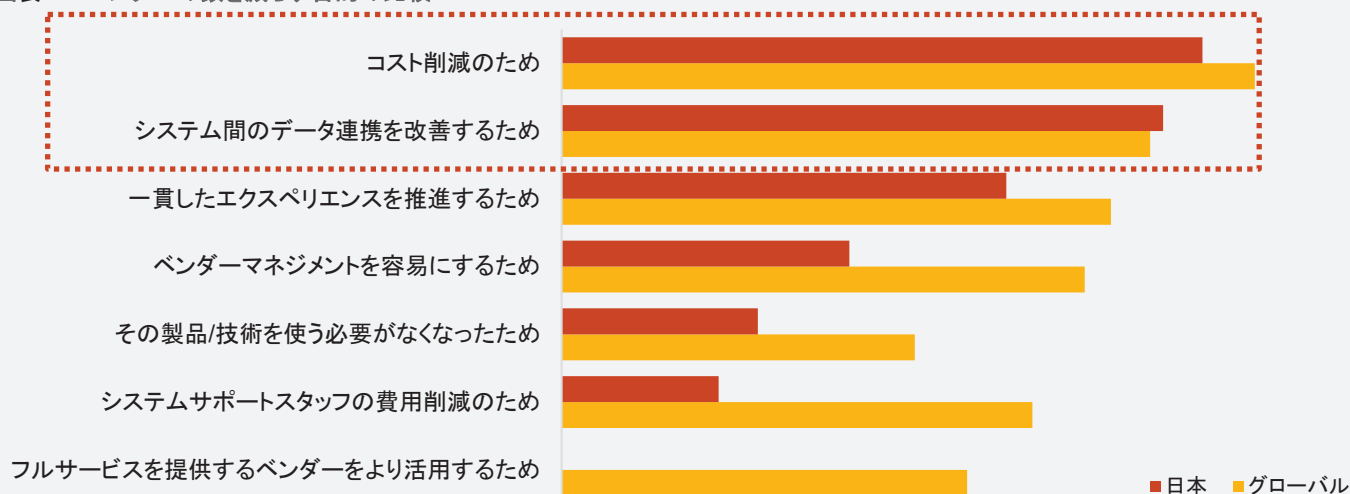
出所: Human Resources Technology Survey 2020 (Q15b) よりPwC作成

複数ベンダー製品の利用によるメリットをより多く享受するにはコスト削減やスムーズなデータ連携の実現が求められる

一方で、複数ベンダーの製品を併用する際の課題として、コストの増加やシステム間のデータ連携が挙げられている。これはグローバルのサーベイでも全く同じ結果となっており、複数ベンダーを利用したいニーズは高いものの、複数の製品をスムーズに組み合わせた上でトータルコストを削減する方法を見いだすには至っていないという現場の悩みが見て取れる(図表11)。



図表11: ベンダーの数を減らす目的の比較



出所: HRテクノロジーサーベイ2020 (Q17)、および Human Resources Technology Survey 2020 (Q15c) よりPwC作成

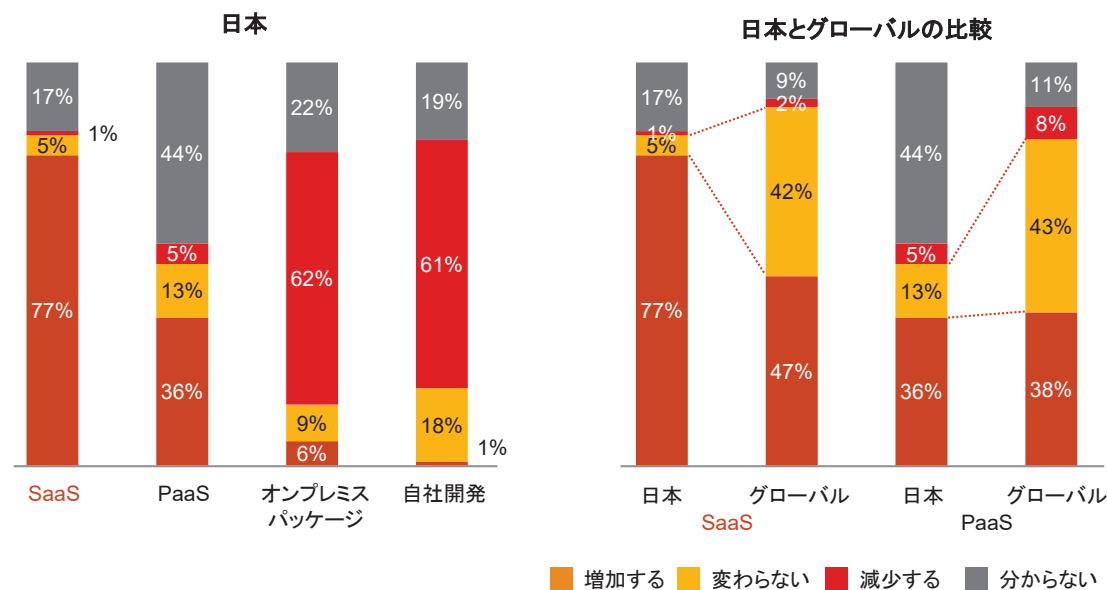
人事領域のクラウド利用は急速に加速

SaaSの利用増加が見込まれる

今後のHRテクノロジーの利用計画には明確な傾向があらわれた。77%の企業はSaaS利用の割合を増やすと回答しており、また、62%の企業はオンプレミスパッケージや自社開発の割合を減らすと回答している(図表12左)。この回答から、日本企業における人事領域のクラウド利用が今後3年間で一気に加速していくであろうことが読み取れる。

一方、クラウドの利用が日本よりも進んでいるグローバルの調査結果を見ると、SaaS・PaaSの新規利用の伸び率自体は日本と比較して鈍化しているが、特にSaaSに関しては既に利用している割合が日本の5%に対し42%と圧倒的に多く、グローバルでは既にSaaSが標準的なアーキテクチャーとして使われていることが分かる(図表12右)。グローバルに数年遅れて進む日本のテクノロジー利用状況を考慮すると、日本における人事領域のクラウド利用は今後一層加速し、標準的なシステムアーキテクチャーとなることが予測できる。

図表12: 1～3年以内に使用する予定のあるソリューション



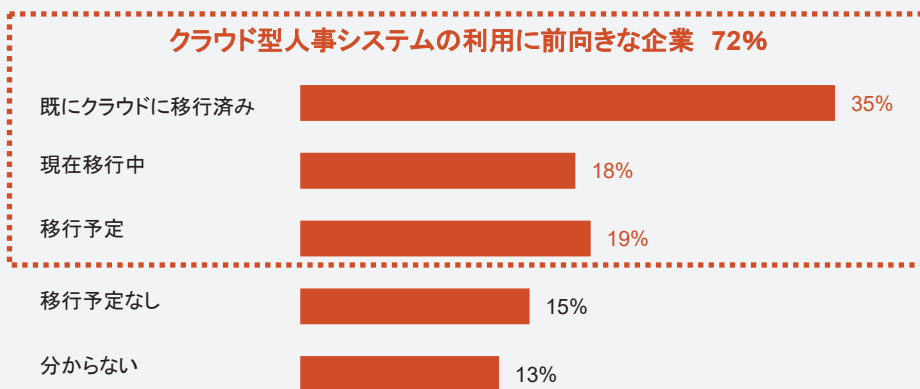
出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q21)、および Human Resources Technology Survey 2020(Q16)よりPwC作成

72%の企業がクラウド型人事システムの利用を進めている

回答企業の53%以上が既にクラウド型人事システムを利用中、もしくは、現在移行を進めており、今後クラウドへの移行を予定している企業と合わせると72%もの企業がクラウド型人事システムの利用に積極的である状況が明らかとなった(図表13)。この傾向に企業規模や業界による差異は認められず、規模・業界を問わず、日本においてクラウド型人事システムの利用が進展していることが分かる。

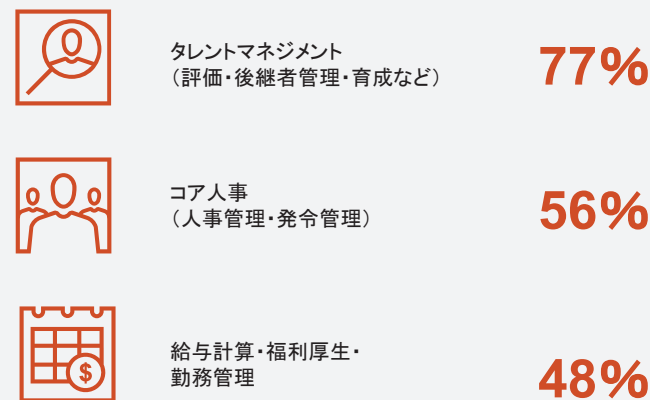
最もクラウド型人事システムの利用率が高かった領域はタレントマネジメント領域であり、回答企業の77%が同領域において既にクラウドを利用中・移行中・移行予定と回答している(図表14)。同領域でクラウド型人事システムの利用が活発化している理由として、変化の激しいビジネス環境に対応する必要があるタレントマネジメント領域と「必要な機能をより早く利用できる」クラウド型人事システムの特徴との親和性が高いことが挙げられる。

図表13: クラウド型人事システムへの移行状況



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q11)

図表14: クラウド型人事システムを利用している業務領域



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q12)よりPwC作成

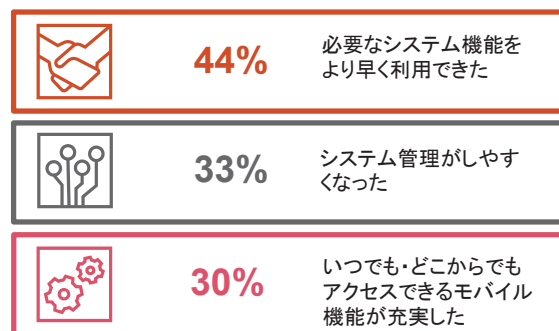
コア人事領域でのクラウド活用は発展途中だが、クラウドならではのメリットにより今後拡大する見込み

コア人事領域におけるクラウド型人事システムの利用状況に特化して分析すると、日本ではその利用率は56%にとどまり、グローバルサーベイ結果の91%と比較すると、依然活用が進んでいない現状が明らかとなった(図表15)。

一方でタレントマネジメント領域におけるクラウド型人事システムの利用状況は、利用中・導入予定を合計すると77%となっており、コア人事と比較しても高い結果となった(図表16)。この結果からも日本企業におけるクラウド型人事システムの利用そのものへの忌避感はいささか小さいことが分かる。

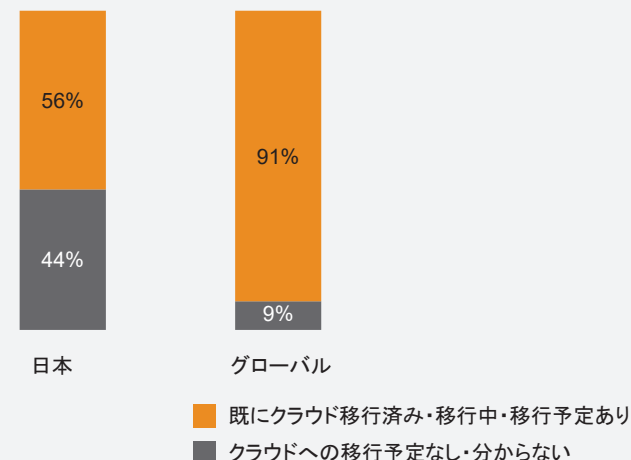
その中でもクラウド型人事システムの浸透に向けた大きなドライバーとして、ウィズ／アフターコロナにおける働き方の変化が挙げられる。クラウド型人事システムのメリットとして、33%の企業が「システム管理がしやすくなった」、また、30%の企業が「いつでも・どこからでもアクセスできるモバイル機能が充実した」と回答しており(図表17)、これらクラウドならではのメリットは今後のリモートワークの発展と合わせ、より多くの企業から注目を集めることとなるだろう。

図表17: クラウド型人事システム利用により得られたメリット



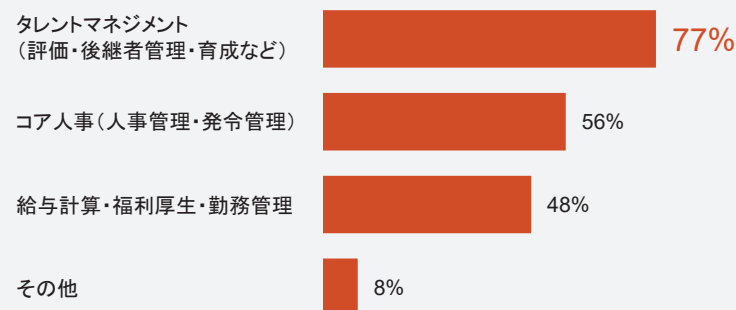
出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q13)

図表15: コア人事領域におけるクラウド型人事システムの利用状況
(日本・グローバル比較)



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q12)、およびHuman Resources Technology Survey 2020(Q7)よりPwC作成

図表16: クラウド型人事システムを利用している・利用予定の業務



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q12)

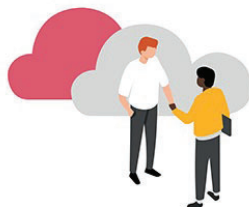
64%の企業が他のクラウド製品への切り替えを検討している

現在クラウド型人事システムを利用している企業のうち、58%は現在のシステムを継続して利用する意欲が薄く、他のクラウド型人事システムへの切り替えを検討する可能性が高いと回答している(図表18)。

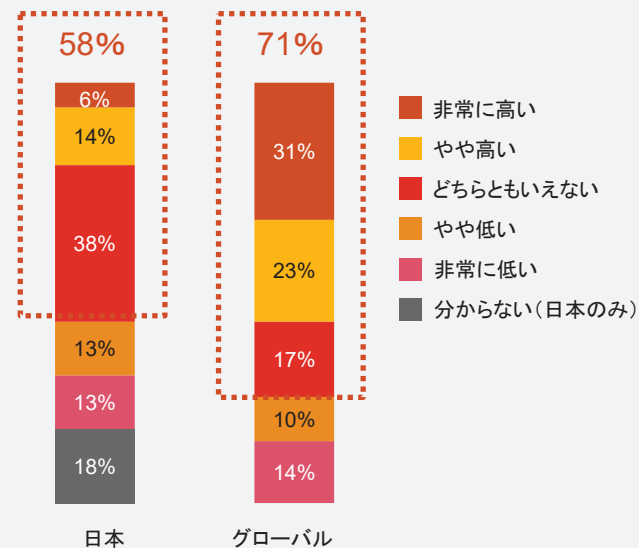
一方、クラウド型人事システムの利用が浸透しているグローバルでも回答した企業のうち71%は製品に満足しておらず、そのうち54%もの企業が積極的に製品の切り替えを検討しているという調査結果が出ている(図表18)。日本でもグローバルでも企業は自社に適合したクラウド型人事システムの選定に苦慮していることが見て取れる。

クラウド型人事システムの導入にあたっての事前検討が多くの企業で不足している

回答企業の43%が導入済みのクラウド型人事システムの製品機能に不満を持っており、導入前に期待していた効果を得られていないと感じている(図表19)。また、社内の既存システムとの連携についても事前に想定していたよりも困難な状況が発生しており、製品に対して導入前に想定していたことと実際の製品とのアンマッチが多くの企業で発生しており、これが導入後に製品の切り替えを検討する大きな要因の1つとなっていることが見て取れる。

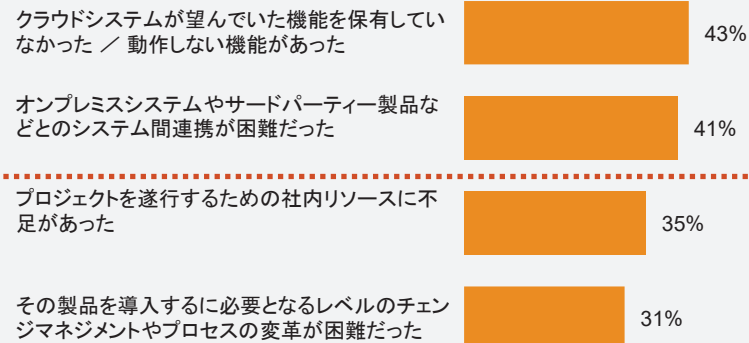


図表18: 他のクラウド製品への切り替え可能性比較



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q15)、およびHuman Resources Technology Survey 2020(Q9、12)よりPwC作成

図表19: クラウドシステム導入時に発生した課題



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q14)

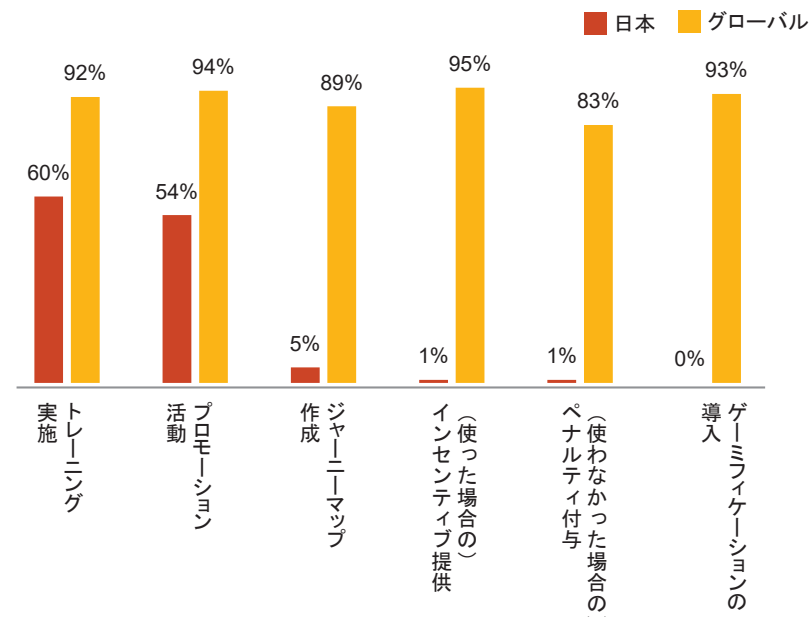
HRテクノロジーの定着に向けた ユーザー視点の取り込み

HRテクノロジー定着に向けた施策にエンドユーザーの視点を取り入れる

新しいHRテクノロジーを導入した後の定着プロセスで直面した大きな課題として、実際に利用するエンドユーザーである従業員に対するアプローチが不十分であったと多くの企業が回答しており、中でも新システム活用メリットの訴求不足(33%)とトレーニングの実施不足(31%)が大きな要因として回答されていた。一方で定着に効果のあった施策として、ほぼ全ての企業がトレーニングの実施とプロモーション活動を回答していることから、定着に向けた施策の必要性は認識していたものの実際にはうまく実施できなかった企業の実態が読み取れる(図表20)。

また、定着に向けた施策に関しては、グローバルのサーベイ結果では日本よりも多様な定着施策を実施しており、従業員への定着プロセスに意欲的に取り組んでいることが分かる。施策それぞれの結果を比較してみると、日本と同様にトレーニング実施や活用メリット訴求による効果が挙げられているが、中でも最も効果的な定着施策としてインセンティブの提供とゲーミフィケーションが回答されていることが興味深い。これは日本ではほぼ回答がなかった施策であり、グローバルでは従業員への定着に向けてよりエンドユーザーの視点を取り入れた施策を実施していることが分かった(図表20)。

図表20: 新しい人事システム/HRテクノロジーの定着にあたって効果のあった施策



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q10)、およびHuman Resources Technology Survey 2020(Q6c)よりPwC作成

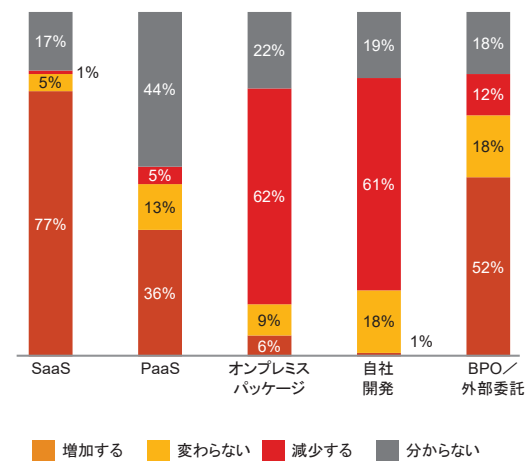
人事システム戦略立案 を担える要員の確保が 命題

ソリューションの多様化への対応が急務

今後3年間で企業が人事領域で活用するソリューションの種類はさらに多様化が進むことが分かる(図表21)。

SaaSやPaaSの増加にとどまらず、既存のオンプレミスシステムの継続利用や、業務とシステムをまとめて外部委託するBPOの増加も見込まれるため、これら自社のHRテクノロジーのさらなる多様化に対応しうる体制および要員の確保が一層必要となるだろう。

図表21: 今後3年間の利用予定ソリューション

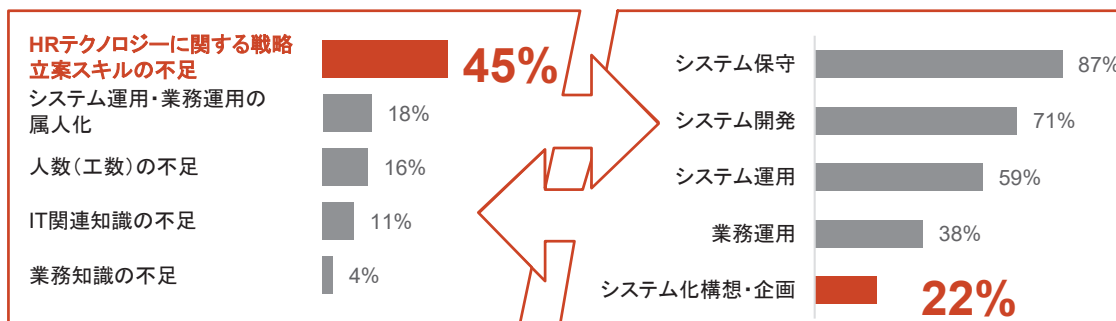


出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q21)よりPwC作成

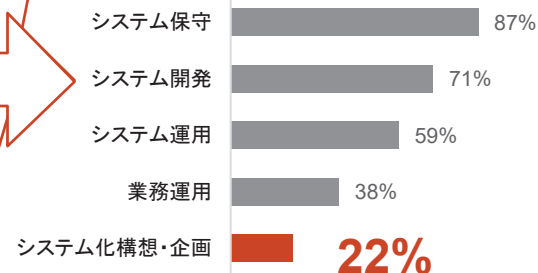
多様なHRテクノロジーを理解し、戦略立案を担える要員の確保が命題

より具体的に人事システム要員に関する課題を見てみると、HRテクノロジーに関する戦略立案スキルの不足が圧倒的に多い回答となっており、自社の戦略を踏まえたHRテクノロジーの全体計画の立案に大きな課題意識を持っている企業が多いことが分かる(図表22)。しかし、この分野において外部リソースの活用率は22%と低調であり(図表23)、自社/外部含め、この領域に強い要員の確保と活用に苦慮している企業の様子が浮き彫りとなった。

図表22: 人事システム要員に関する課題



図表23: 人事システムの外部リソース活用状況



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q7、Q8)よりPwC作成

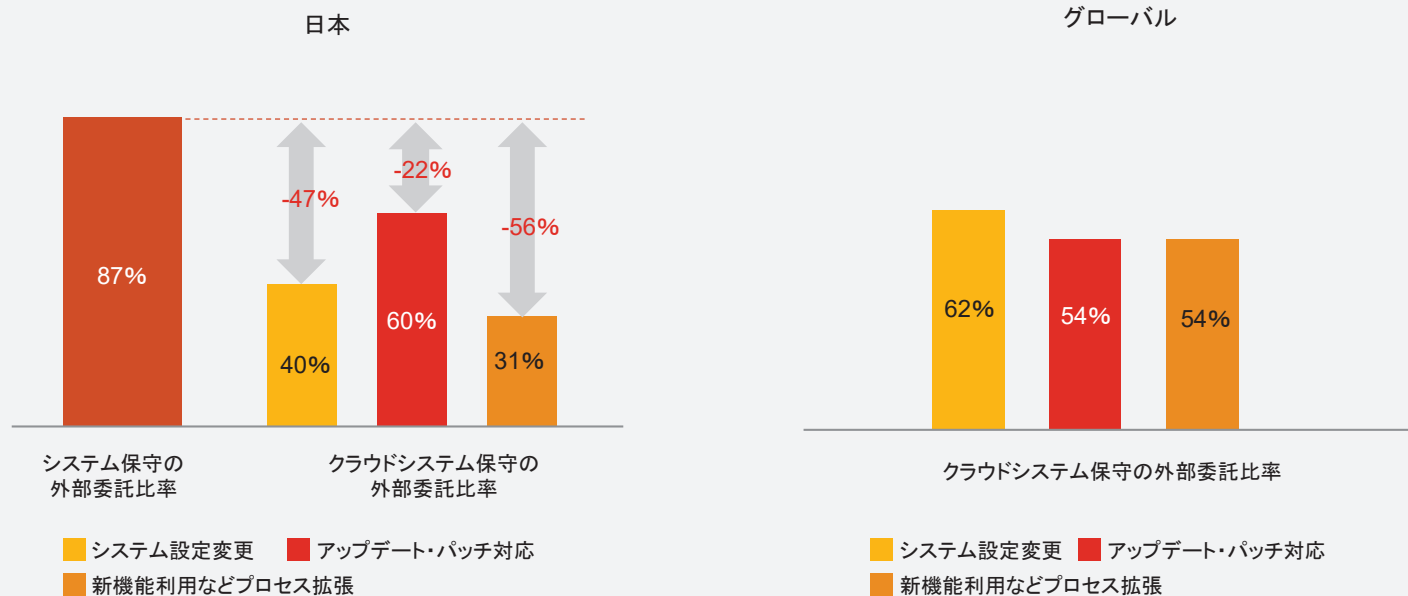
クラウド化に伴うシステム運用の内製化促進

多くの企業でHRテクノロジーの適用・維持に外部リソースを活用している。特に運用フェーズにおいてはシステム保守(87%)、システム運用(59%)といった回答結果からも分かるとおり外部リソースなしでは対応しきれないのが現状と言えよう(図表24左)。

しかし人事システムのクラウド化が進む中で外部リソースの活用状況に変化が表れてきた。クラウド型人事システムを利用している企業では外部ベンダーを活用したシステム保守は最大でも60%にとどまり、従来の外部ベンダー利用率よりも大幅に低下している。クラウドならではの運用の手軽さが外部リソースの活用状況に影

響を与えていることが分かる(図表24左)。この傾向はグローバルではさらに顕著となっており、半数以上の企業が外部ベンダーではなく自社要員を活用してクラウドシステムの運用を行っていることが分かった(図表24右)。今後日本企業がさらなるクラウド利用が進むにつれ、日本でもグローバル同様にクラウドシステム保守の内製化が進んでいくことが予測される。

図表24: システム保守における外部リソース活用率



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q8、Q16)、およびHuman Resources Technology Survey 2020(Q13)よりPwC作成

AI、RPAなどの 新テクノロジーへの 期待

人工知能(AI)への期待値と適用へのハードル RPA、BIツールの普及とチャットボットへの期待

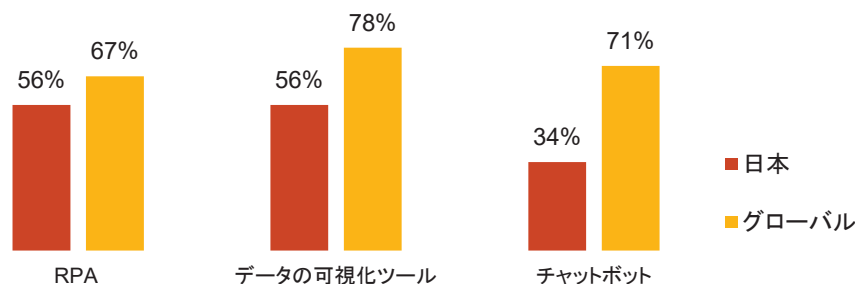
HRテクノロジーの中で今後最も大きな変化があるであろう技術については、多くの企業が人工知能（以下、AI）と回答した。これはグローバルの調査結果とも一致しており、国内外問わず、AIの活用が人事領域の業務を大きく変革するという期待値の表れと捉えることができる。

しかし実際にAIを業務に適用する予定のある日本企業は回答企業全体で27%にとどまった。また、AIへの期待値を示した企業のうち、46%はAIを実際に業務に適用する予定はないと回答している。グローバルの調査結果によるとAIの適用を行っていない理由としてコスト(43%)、人事業務へどのように適用するか分からない(32%)が挙げられており、日本での適用が進まない状況にも同様の理由があてはまると推察できる。

AIに次いで、人事領域での新技術利活用の可能性に高い関心が寄せられたRPA、データの可視化ツールについては、実際に業務への適用が多くの企業で検討されており、技術への期待値の高まりと実業務での利活用が同時に進んでいる。これら2技術はその主たる活用目的が業務の効率化であり、実業務に照らし合わせた具体的な活用シーンと期待効果がイメージしやすいことから、実業務への適用につながっていると推察される。

一方、グローバルと日本の新技術の適用予定に関する調査結果を比較すると、RPA、データ可視化ツールについては大きな差は見られなかったが、チャットボットの適用予定については20%もの差異が生じている(図表25)。日本ではそもそも従業員からの問い合わせ対応のシステム化・データ化自体が進んでいないためにこの差異が生じたと考えられるが、今後日本でも問い合わせ対応のシステム化が進んだ場合、その流れに合わせチャットボットの適用範囲も広がっていくと考えられる。

図表25: 人事領域で適用可能性のあるまたは既に利用している新技術



出所: HRテクノロジーサーベイ2020(Q5)、およびHuman Resources Technology Survey 2020(Q13)よりPwC作成

2020年代HRIS構築のポイント

2020年代HRIS構築のポイント

I. システム機能	HRISで取り組むべき課題	21
II. システム構成	機動力と柔軟性の高いネットワーク型のHRIS	24
III. システム導入		26
	HRテクノロジーの「目利き」と構想策定の必要性	
	アジャイル開発に取り組む	
	定着を実現する新たな視点: 目的理解と行動変容	
IV. 要員・組織	HRISスペシャリストの育成	29

2020年代HRIS構築のポイント

今回のサーベイおよび近年当社に寄せられるHRISに関する相談からは、共通する課題が見えてくる。最大の共通課題は、人事課題の解決にHRISが貢献できる余地がいまだ大きいという点である。サーベイでは直面する人事課題として従業員エクスペリエンス、働き方改革が上位にランクされている。一方で既にシステムを利用している領域はコア人事、給与管理、勤務管理、目標管理、後継者管理などの以前から行われていた人事業務に関するものが上位を占め、その効果も人事の業務効率化が占める割合が過半を占めている。解決を迫られる人事課題と現状の人事システム化にはギャップがあることが見て取れる。

本パートでは進化したテクノロジーを人事課題、その背後にあるビジネス課題の解決に結び付けていくために、システムで何をするか、どのような構成をとるか、プロジェクトをどう進めるか、誰がそれを担うのか、という下記の4つの視点でまとめている。

システム機能については多岐にわたるが、本稿では人事システムの核となるジョブ管理、人材ポートフォリオ管理の出発点となる戦略的要員計画、直面する課題である従業員エクスペリエンス・エンゲージメントの向上に大きな貢献が見込めるウェルビーイングの3機能に絞って紹介する。

図表26: テクノロジーを人事課題に結びつけるための4つの視点

I	システム機能	今、そして2020年代の人事／ビジネス課題を見据えて取り組むべき業務、備えるべき人事システム機能は何か	
II	システム構成	新しいニーズに柔軟に対応し、最新のテクノロジーを容易に取り入れることができるシステム構成とは	
III	システム導入	システムの構想策定から開発、その活用・定着に向けてどのような点に注意したらよいか	
IV	要員・組織	人事情報システムの企画・開発・運用を効率的に行うための要員について、どう考えればよいか	

I.システム機能 HRISで取り組むべき課題

【ジョブ管理】

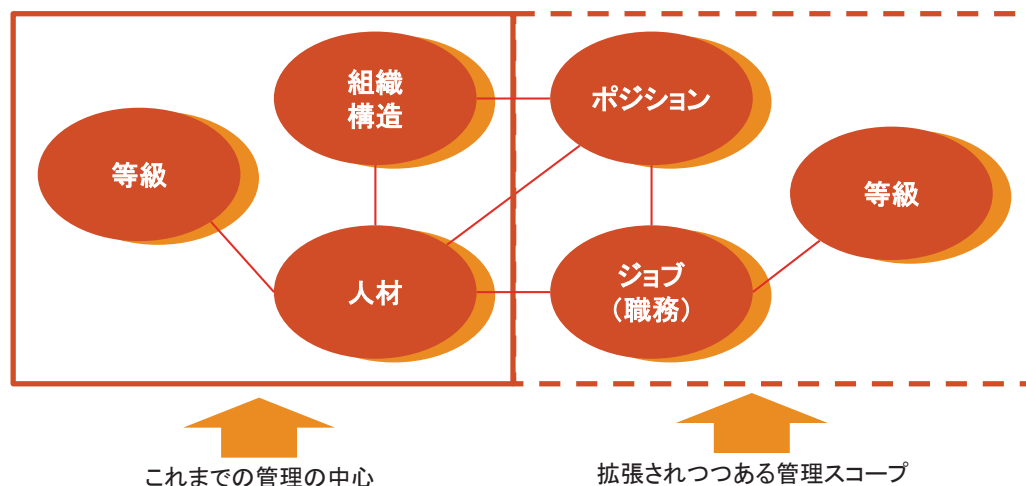
2020年代のHRISを考える場合、ジョブ(職務)の管理をどう実装するかという点が大きなポイントとなる。これまで国内のHRISの多くは人材と組織の管理は行っているが、ジョブについてはその管理スコープに入っていなかった。それがここに来て管理ニーズが出てきた理由には以下の2点がある。

1点目の理由は昨年来メディアを賑わせている「ジョブ型雇用」の導入だ。あらかじめ職務内容を定義しておいて、それに基づき人材を採用・評価・処遇していくというもののだが、日立製作所、資生堂、富士通などの大手企業が採用に踏み切ったこともあり注目されている。企業の中には自社にはまだ関係ないと考えているところもあるようだが、高い専門性を持つ人材を必要とする経営側と、自らのライフスタイルや志向に合わせた仕事を主体的に選択したいという働き手側のニーズが合致していることから変化は思いのほか早いのではないかと見られる。

今回のサーベイ結果から、コア人事領域におけるクラウド化が今後ますます進むであろうことが明らかとなった。「ジョブ型雇用」の実現には人事業務の根幹を支えるこの領域でジョブ管理を行うことが効率的となる。

ジョブ型人事はもともと欧米型の人事制度であることから、ジョブ型人事に対応しているシステムも海外ベンダーの製品であることが多い。日本発の製品も一部ジョブ型への対応に着手しているが、従来のメンバーシップ型に対応したコア人事機能が多く、完全にジョブ型人事制度に対応できている製品は非常に少ないのが実状だ。ジョブ型人事への転換を検討している企業はこの点にも留意した上で自社に合ったシステムを選定するべきだろう。

図表27: HRISの管理スコープ



I.システム機能 HRISで取り組むべき課題

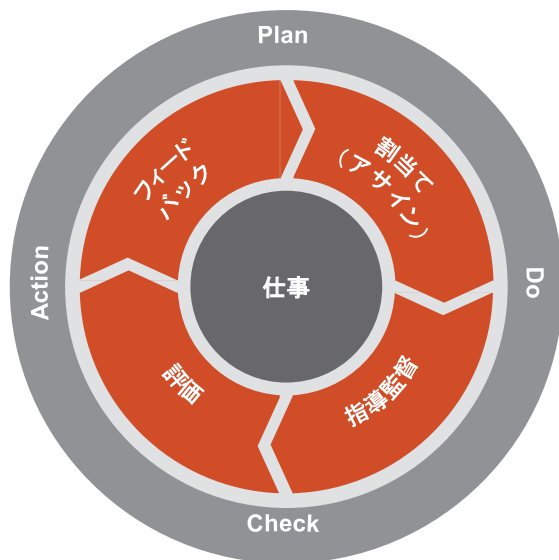
【ジョブ管理】

2点目の理由は現場においての仕事の割当て(アサイン)だ。「働き方改革」は、新型コロナウイルスが拡がった2020年に図らずもその様相を大きく変えた。同じ時間、同じ職場に出勤しみんなで顔を合わせて働くというこれまで前提とされてきた情景が大きく揺らぎ、リモートワークが常態化してそのメリットやデメリットが顕在化した。大きなデメリットのひとつは、密な相対(Face to Face)コミュニケーションの下、個々の責任役割が不明確なままチーム全体として成果をあげるというスタイルが難しくなった点であろう。管理者には、自組織の果たすべき職責を明確にし、それをメンバーに的確に割り振らなければならない。それには職務の内容、それに必要な知識、経験やスキル、対する各メンバーのそれらを把握しておかないといけない。これ

をシステム支援なしに管理者に任せるには無理がある。ウィズコロナと言われる社会において、「ジョブ型雇用」への移行は時期尚早という企業でも、この点についてのニーズは高いのではないか。

実際に私たちが支援している企業においても、タレントマネジメントシステムの一環として社内にあるジョブカタログを作成し、マネージャーに対してはそれに合う人材のマッチング機能、社員に対しては自分のスキル、志向に合うジョブの検索機能を提供し、適所適材による生産性向上を目指している事例が増えつつある。

図表28: 仕事を中心にPlan-Do-Check-Actionサイクルを回すためのシステムが必要



I.システム機能 HRISで取り組むべき課題

【戦略的要員計画(Strategic Workforce Planning: SWP)】

ジョブを管理することで、人材に対する需要をより正確に明らかにすることができる。これが戦略的人員計画(Strategic Workforce Planning: SWP)という人材の量と質に着目したより高度な要員計画の出発点となる。事業戦略・事業環境の変化・現状の人員構成などを踏まえ、将来求められる人材やスキルのニーズを定義する。その需要に対して、現状の人員供給状況とのギャップを分析し、ギャップを充足する計画を策定・実行・モニタリングするというサイクルだ。今日では社内人材だけでなく、従来のBPOや業務委託に加えギグワーカー(クラウドソーシング)を含む外部リソース、AI・ロボットなどのテクノロジーリソースを加えた最適なポートフォリオを組むことが求められる。

B社では、4年前からこの機能を持つシステムを開発し、これを土台に人事施策、それを具現化するHRISサブシステム開発の優先順位づけを行っている。

今回のサーベイにおいても既に利用しているという比率は低いものの、今後3年以内に利用を開始するという比率では調査対象の各領域の中でトップにあがっており、期待が集まっている。

【ウェルビーイング(Well-being)】

PwC Japanグループは、「成功する人はウェルビーイング(心身の幸福)を軽視しない。成功する組織はそこで働く人々がウェルビーイングを追求できるような環境を提供する」という考えのもと、グローバル全体でウェルビーイングを推進している。そこで働く一人ひとりが心身ともに健康であり最高の状態でパフォーマンスを発揮することが組織価値の最大化につながる、このような考え方は当社だけでなく広くグローバルで共通の認識となっている。この領域でのテクノロジー活用は急速に進展しており、今後競争優位性を築くための重要なファクターになることは間違いないだろう。今回のサーベイでもコラボレーション促進／ナレッジマネジメント、キャリア開発・検討管理・ストレスチェックというウェルビーイングに直結するような領域でのシステムがエンゲージメント向上に効果的という結果が出ている。

この分野は新しい領域であり、位置情報やコミュニケーションデータ、生体情報など、これまで人事としてはあまり使われてこなかったさまざまな情報を用いたクラウドサービス／システムが相次いで市場に出ている。スタートアップ企業が提供しているものも多く、既存人事パッケージではカバーできていないものも多い。これらの新しいサービスとスムーズに連携していくためには、どのようなシステム構成としたらよいのか、それを次ページ以降で見ていくこととする。

図表29: 戦略的要員計画を実現する6ステップ



Ⅱ.システム構成 機動力と柔軟性の高いネットワーク型のHRIS

【マルチクラウドサービスの活用：①データ連携】

ビジネス環境の変化が激しい今、HRISのトレンドや求められる要件も急速に変化している。ビジネス状況に応じて目まぐるしく変化する経営ニーズに常にHRISを適合させていくには、全ての業務領域をカバーする大がかりな1つのHRISを構築しようとするのではなく、コアとなるプラットフォームを中心として複数の機能特化のクラウド型システムをつなぎ合わせ、機動力と柔軟性の高いネットワーク型のHRISを構築するべきである。これにより、企業は常に革新的な技術や最新のトレンドに対応した機能を有するHRISを利用することができる。

そうは言っても現状マルチベンダー製品を組み合わせて使用している企業には、コストの増加やシステム間のデータ連携が課題として挙げられている。データ連携をスムーズに行うことができるシステム構成としておくことで、改善は可能である。より具体的には複数サブシステム間でのヒト・組織・職務などのマスターデータの連携と、評価、自己申告、研修履歴など結果としてサブシステムに散在してしまうデータを統合的に活用するための連携である。ポイントは3つある。

データの連携ポイント

1. データ標準化

グループ／グローバルでの人材情報の一元化を目指す企業が増えてきており、等級や評価などのデータ標準化は必須だ。社内においても文字列や数値などデータ型が異なるケースもあり、注意が必要となる。

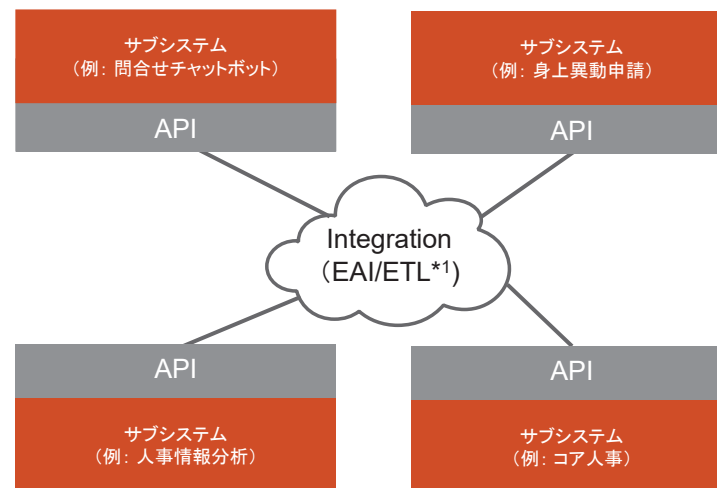
2. 標準Web APIの装備

クラウドサービス間ではWeb API (REST API) を用いたデータ連携が標準となっている。まずは各サブシステムは必須でこの標準APIを備えるようにしておきたい。オンプレミス製品をそのままIaaS上に持ってきてクラウドとして提供しているベンダーもあり、標準APIを備えていない製品もあるので注意したい。

3. Integration HUBの構築

Web APIはプログラムで呼び出して使える他、多くのEAI/ETLツールも対応している。プログラム開発をせずに、設定を画面からできる製品がほとんどで連携のハブとして位置付けたい。

図表30: ネットワーク型HRIS構成イメージ



*1 EAI: Enterprise Application Integration
フォーマットなどの変換を行いアプリケーション間のデータ送受信の仲立ちをする製品・技術
ETL: Extract/Transform/Load
多種多様なデータソースからデータを抽出(Extract)して変換(Transform)し、ロード(Load)するための製品・技術

Ⅱ.システム構成 機動力と柔軟性の高いネットワーク型のHRIS

【マルチクラウドサービスの活用：②UI/UX連携】

もう1つの要素がUI/UXの連携である。複数のシステムを連携してネットワーク型のHRISを構築した場合、ユーザーである人事部員や従業員にとっては異なるユーザーインターフェースのシステムが乱立することとなり、その操作方法やデータ入力時の規則を覚えることに多大な労力を要することとなる。それだけにとどまらず、現場で独自のツールの導入に踏み切ったり、システム自体の利用率が低下するなど、システムの運用定着にも大きなデメリットが生じるリスクがある。このような課題を解消

するためには、複数のシステムの上に共通した機能をかぶせ、使い勝手を統一するようなUI/UX連携が求められる。近年、さまざまなクラウドシステム上で機能するデジタルアダプションツールやサービスマネジメントツールが広まりだしており、一貫したユーザーエクスペリエンスの提供とシステムの運用定着に寄与している。ネットワーク型HRIS導入の際には、このような連携ツールの適用も合わせて検討することが望ましいだろう。

デジタルアダプションツール

さまざまなWebアプリケーションと協調して動くツールであり、ユーザーのやりたいことに応じて入力すべき項目をガイドしたり、画面遷移をナビゲートすることで使いやすさを向上させる。また異なるシステムをまたがってのデータ連携をサポートしたり、一連のプロセスの中でどこでユーザーがつまづいたりあきらめたりしたのかを分析し、UI/UX改善^{*2}につなげることのできる製品も出てきている。

^{*2} UI: User Interface (ユーザーインターフェース)
UX: User Experience (ユーザーエクスペリエンス)

サービスマネジメントツール

ヘルプデスクやコールセンターで使われていたツールが進化したもので、インシデントや問い合わせ、ナレッジの管理を行う。人事の問い合わせ管理にも使われるようになってきており、近年はポータルのように従業員からのインターフェイスをここに集約し、裏で必要なシステムとAPIで連携することでプロセスを実行することもできるようになってきている。

図表31: デジタルアダプションツールを使用したシステム構成



図表32: サービスマネジメントツールを使用したシステム構成



Ⅲ.システム導入 HRテクノロジーの「目利き」と構想策定の必要性

多くの企業でHRテクノロジー導入後に初めて、想定していた機能が製品に備わっていない、実は既存の社内システムとの連携が困難であったという事実気づくという課題が顕在化してきている。こうした導入前の想定と導入後に判明する事実との不一致が製品への不満につながり、結果として同じく多くの企業で導入後に製品の切り替えを検討する事象が発生していると考えられる。

従来のシステム導入では、オンプレミス型パッケージやスクラッチシステムの導入が主流であったため、これらの不一致が明らかになったとしても大規模な追加機能開発を行うことで対応されていた。しかし今主流となりつつあるクラウド型のシステムでは、システムのバージョンアップ時のコストや負荷を考慮して追加機能開発を極力抑えることが推奨されている。このことから製品が備える標準機能そのものをどのように使うかがより重要になっている。つまり、導入時・導入後ではなく導入前に製品を正しく理解し、自社のニーズに合わせられるかを判断する「目利き」の重要性が以前よりも高まっているのである。

この目利きを行うためには、構想策定フェーズの実施が非常に重要となる。構想策定フェーズは新システムの導入を検討する際にまず実施するタスクであり、自社のニーズの明確化、新業務フローの策定、ニーズに合致した製品選定の実施、投資対効果の算出など、システム導入後に自社ニーズと製品のギャップが発生するリスクを最大限抑制することを目的としている。さらに、このフェーズを実施することで製品の理解を深めることができるだけでなく、社内のさまざまなステークホルダーの巻き込みと合意形成にも寄与するため、システムへの期待値を適切にコントロールし、安定したシステム定着を実現することが可能である。

新しいHRテクノロジーはパッケージやオンプレミスに比べ導入期間も短くコストも比較的安価に抑えられる製品が多いがゆえに、このような事前準備を不要と考える企業も多いが、システム稼働後に多くのステークホルダーがその価値を認め、事前に目指していた目的を確実に達成するためにも、製品やプロジェクトの規模に関わらず導入前の構想策定を実施することを推奨する。

図表33: システムのライフサイクルと各フェーズの主要タスク



Ⅲ.システム導入 アジャイル開発に取り組む

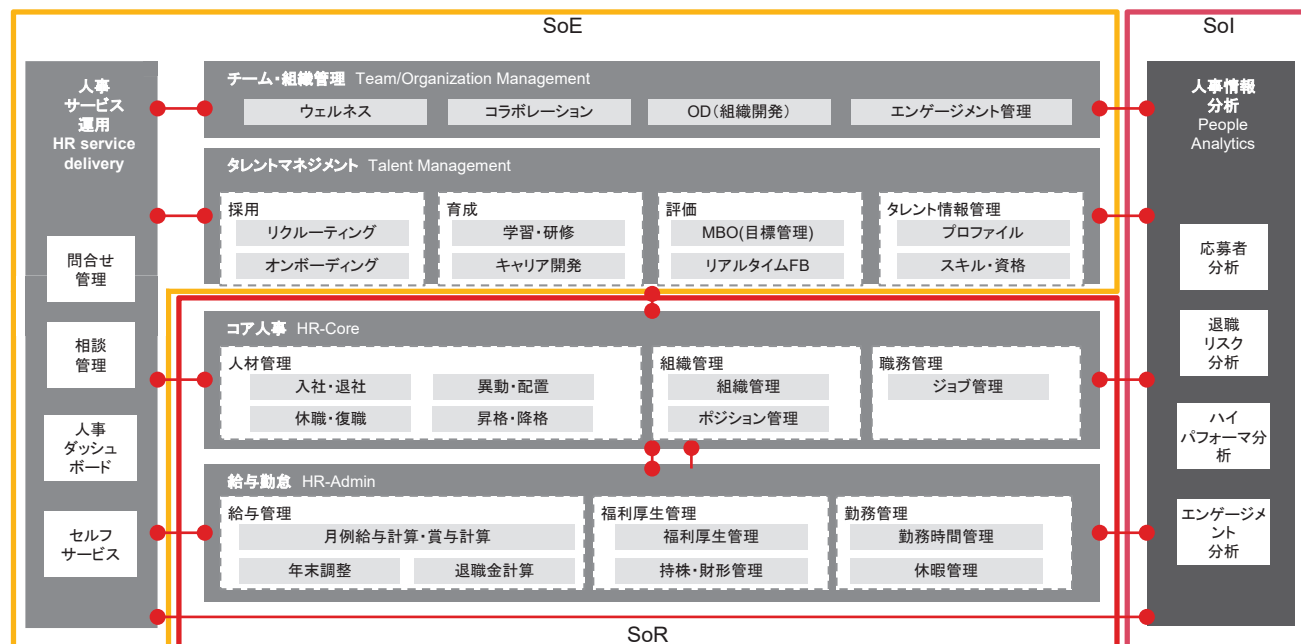
ひと昔前までHRISは人事給与を略した人給システムと呼ばれていたことから分かるように、給与を間違いなく支払うことがシステムの主目的となっていた。このような時代には始めにどのような仕様とするかを明確に定義し、設計、開発、テストを順に行っていく「ウォーターフォールモデル」という開発手法によりシステム導入が進められてきた。

今日、HRISのスコープは広がっているにも関わらず、この手法を一律に適用しているケースが見られることは残念だ。従業員のエンゲージメント向上を主目的とした領域には斬新なユーザーインターフェースやAIなど最新のテクノロジーが使われていることが多い。マネジメント手法自体も定まっていないことが多く、取りあえず試してみることでその精度を高めていく。このような場合には、始めに大まかな要件と設計を決め、あとは要件決め→設計→開発→テストというサイクルを短期間で何回も回していくアプ

ローチが適している。広義でのアジャイル開発だ。スクラム開発やリーン開発などアジャイルにはいくつかの手法があるが、ここで強調したいのは正確性担保よりもスピード重視、試してみて良くないところがあれば改善するもしくは一からやり直すという心構えだ。これまでの人給システム開発のやり方からいったん離れてみた方がいい。

さまざまな広がりを持つこととなったHRIS。最適な手法を選択するために参考となるものが、下記のSoR/SoE/Solという考え方^{*3}だ。大きくは処理手順が確立されたものを間違いのないようにシステムに実装するか、テクノロジーを用いることにより何ができるのかとにかくやってみてみるかという違いで、前者がSoR、後者がSoE、Solに相当する。前記のUI/UXの刷新を除き、人事領域でのSoRは枯れた領域と言えよう。他社と競争優位が生まれるのはSoE/Solの領域であり、スピード重視のアジャイル手法をとってみる価値は十分にある。

図表34: 人事システム構成とSoR/SoE/Sol



^{*3} ジェフリー・ムーアが2011年に発表したホワイトペーパー、「Systems of Engagement and The Future of Enterprise IT」によって広まった概念
 SoR: System of Records
 記録、定型事務処理のシステム、基幹システム
 HRISではコア人事、給与などが該当
 SoE: System of Engagement
 ユーザーとの深いつながり、絆を維持、向上させるシステム
 HRISではタレントマネジメント、組織開発などが該当
 Sol: System of Insights
 さまざまなデータを通じてビジネス上のヒント、洞察を得るシステム
 HRISではビジュアル・アナリティクスが該当

Ⅲ.システム導入 定着を実現する新たな視点：目的理解と行動変容

新しいHRテクノロジー採用にあたって多くの企業はその定着に苦労している。実際にシステムを導入しても人事部員や従業員が能動的にシステムを活用しなければ、システム導入の目的を達成できないどころか、人事部にとってもお荷物のシステムになってしまう危険性が高い。HRテクノロジーの定着を目指し、多くの日本企業はユーザーへのトレーニングを実施することで定着率の向上を狙っている。ただし、その多くは新たな取り組み、システムに対しての“認知→習得→自覚→行動”というユーザー

の変化過程の中では、習得にフォーカスして実施されている。真に定着を成功させるには、この4つの過程を意識し、下記2つの視点からのアプローチが必要であろう。

①HRテクノロジー目的の周知徹底

従来のHRテクノロジーの多くは効率化に主眼を置いたものであり、人事給与業務などのそれまで手作業で行われていたタスクを自動化し、いかに効率化していくかをシステム化の目的としていた。そのシステムの意義や目的は導入前からユーザーである人事部や従業員に理解されていたため、企業は定着に向けて、ユーザーの習熟度を向上させることにだけ注力していればよかったのである。しかし、現在新しく導入されるHRテクノロジーは既存業務の効率化だけでなく、テクノロジーを契機に業務そのものを新しく導入するケースも増えている。タレントマネジメントシステムを導入することでグローバルの人材一元管理を図ったり、従業員向けサーベイシステムを導入したりすることで従業員の満足度を定期的に確認する業務などが代表的な例と言える。このような状況下においては、システムの定着には、そのシステムが何を達成することを目的として導入されたのかの背景からユーザーに理解してもらうことが必須であると言える。背景を正しく理解することで初めてそのシステム活用の意義をユーザーは見いだすのである。

②行動変容を促す多様な仕掛け

ユーザーが背景・目的を理解した後に定着プロセスとして必要となるのは実際の行動変容である。今まで実施していない業務を新しいシステムで実現するには、目的の理解だけでなく、実際の日常業務の行動変革が欠かせない。これを実現するためには、システムの使い方を教えるトレーニングだけではやはり不十分である。行動変容を確実に導くチェンジマネジメントの施策として、グローバルで広く実施されているインセンティブやゲーミフィケーションなどのユーザーの利用意識を高める取り組みが有効であると言える。

図表35: ユーザーの意識行動の変化過程



IV.要員・組織 HRISスペシャリストの育成

これまで人事部門の中でのHRIS専門家というと、業務をこなしながらシステムの運用保守を担当する役割を担うケースが多かった。しかし、最も貴重な経営資源となってきた“人材”のマネジメントをテクノロジー活用により高度化することが求められている今、それでは経営ニーズに応えられなくなっている。本サーベイでも社内人事システム要員の課題として、テクノロジーに関する戦略立案スキルの不足が群を抜いてトップとなっている。HRISスペシャリストの育成・配置が急務である。

これまでの延長線上にはない新しい領域へのシステム導入、さまざまな人材データ・職務データの収集と分析、複数ベンダー製品の組み合わせによる最適解の実現、

変化の激しい情報テクノロジーの最新動向のウォッチ。HRISスペシャリストには自社の人事課題を深く理解した上で、これらのスキルを備えることが求められる。このような要員を外部に求めても簡単には手に入らない。本サーベイでもシステムの開発・運用・保守での外部利用率が高いことに比べ、システム化構想・企画では際立って低い結果となっている。

では、育成のポイントは何か。HRISスペシャリストがうまく機能している企業には共通して以下の3点が見られる。

①戦略部門として位置付ける

人事部門全般に言えることであるが、日々のトランザクションの処理に追われ本来やるべき企画構想に時間を割くことが難しくなっているケースが多い。戦略部門とそれ以外を分け、HRISスペシャリストを戦略部門に配置することが第1歩となる。

②キャリアプランを提示する

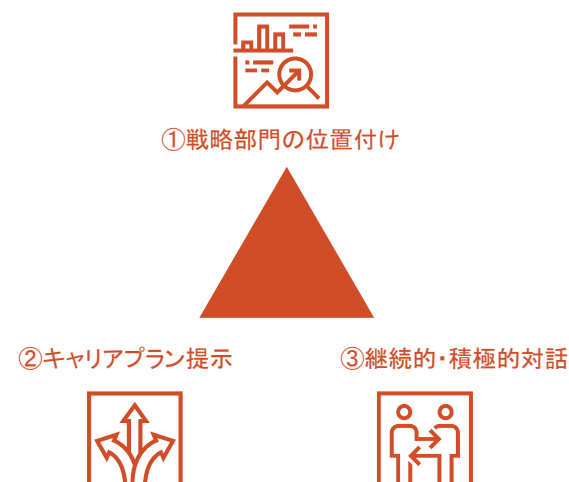
HRISスペシャリストにどのような経験・スキルが必要であるのかを明示し、それらを身に着けることができるキャリアオポチュニティや教育研修を提示する。多くの場合、人事ひと筋というよりも情報システム部門やマーケティング部門などでの経験、各種プロジェクトへの参画経験が活きてくる。戦略的ローテーションも有効なオプションとなる。

③スペシャリストとの継続的・積極的対話を行う

キャリアプラン達成のための時間、リソースは確保されているか、障害となっているものはないか、将来の抱負と合っているか。上位管理者は常にスペシャリストとのコミュニケーションを積極的にとることが求められる。

このような施策を通じたHRISスペシャリストの育成が人事部門にとっての戦略的取り組みのひとつであることは間違いない。

図表36: HRISスペシャリスト育成3要素



コラム 人事領域における人工知能(AI)の活用シーンと適用に向けた準備

新技術として期待値の高い人工知能(以下、AI)領域において、主流となっている技術が機械学習である。機械学習では、コンピューターに大量のデータをインプットすることでデータ間のルールやパターンを自動的に学習させ、最終的に人間を介さずに最適な判断や組み合わせの検討を行うことができるようになる。つまり、学習するために必要なデータがあらかじめ蓄積・整備されていることが活用の大前提となる。

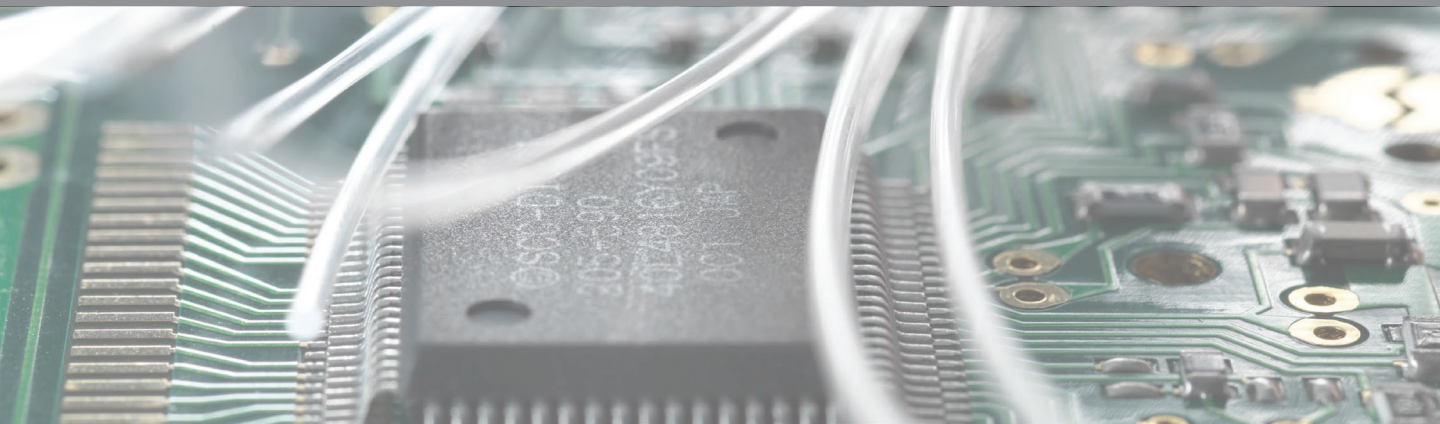
人事領域で比較的AIを取り入れやすい業務としては、「社員と仕事のマッチ／アンマッチの検討」が挙げられる。具体的な業務名としては、採用、異動配置、退職リスクの把握などが挙げられる。これまでの業務の中でこれらマッチ／アンマッチの検討に使用したデータやその結果(社員のパフォーマンスや離職率)が蓄積されていれば、そのデータを元にしてAI導入が可能となる。AIを導入することで、作業時間の大幅な短縮などの業務効率化だけでなく、社員の予期せぬ退職やパフォーマンスの低下といったリスクを低下させることができるようになるだろう。

AIは適切に取り入れることで、大きく業務の質を改善することができ、今後その業務適用範囲は広がっていくだろう。ただしその効果を最大限に発揮するには、ユーザー自身がAIの特性と適用できる業務を正しく理解することが必須である。技術の進歩に合わせ、人事部門においても最新技術への理解を深め、継続的にその適用可能性を検討していくことが求められるだろう。

図表37: 人事領域でAIを適用している企業とその活用シーン

No	会社名	業務領域	活用シーン
1	IKEA	採用	・候補者の初期スクリーニング ・候補者のフォローアップ対応
2	横浜銀行	採用	・エントリーシート選考 ・入社後の活躍予測
3	Bayer	採用	・候補者の初期スクリーニング
4	セプテーニ・ホールディングス	採用 配置	・入社後の活躍予測 ・配属検討
5	福島市	異動配置	・異動候補者案および最適配置案の選定・検証
6	Merck KGaA	退職・リテンション	・離職リスクの高い従業員の特定

出所: 企業公表情報よりPwC作成



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(People Transformation)



栗原 聡
Satoshi Kurihara
Partner



森井 茂夫
Shigeo Morii
Partner



鈴木 英理子
Eriko Suzuki
Manager



瀧川 文
Aya Takigawa
Manager



細渕 真幸
Masayuki Hosobuchi
Senior Associate



今里 真由子
Mayuko Imazato
Senior Associate

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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、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、監査およびアシュアランス、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9,000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よ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築き、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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを有し、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。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html
日本語版発刊年月：2021年2月 管理番号：I202010-09 v2

©2021 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.