

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第40回 「HRDX」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

HRDXとは、HR (Human Resource) とDX (Digital Transformation) を組み合わせた用語です。

DXは単なる業務の効率化ではない

HRDXの話に入る前に、まずはDXとは何かについて押さえておきましょう。近年、報道や仕事をするうえでDXという用語を聞く機会が多いと思います。

DXの定義は「データやITシステムを使った業務効率化」といった説明も見られますが、経済産業省は『デジタルガバナンス・コード^{※1}』のなかで「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」としています。業務効率化にとどまらず、ビジネスモデルや仕事の仕方、組織までも変革することまで見せている点が大きなポイントです。会社の理念や存在意義をもとに、中長期的な会社やビジネスのありたい姿（理想）を設定し、理想と現状の差分を解消する一つの「手段」としてデータやITシステムを活用することが重

要です。しかし、DXの推進そのものを目的にしてしまうと、やってみたものの思ったほどの効果がみられないとして、DXの取組みが頓挫してしまいがちになるため注意が必要です。

人事分野のDX推進は重要性が増しつつ

それでは、HRDXについてみていきたいと思えます。HRは人的資源^{※2}や人材をさすため、人事領域にかかわるDX（人事DX）といえます。わざわざ人事領域にフォーカスしている背景には、人事業務や人事部門ならではのよ

- ① 人事のIT化の後れ：ITへの投資をしている会社でも、収益向上に直接かわらない人事に対する投資は後回しになりがちになっている。
- ② 人事の業務が属人化：人事の多岐にわたる業務（給与計算・労務管理・採用など）を少人数でこなしており、担当者しか業務を把握できない状況になっている。
- ③ 人事施策の感覚的実施：人の能力や適性などの数値は図りにくく、人事部門に数値的な成果を求められることが少なかったため、経験則に基づく感覚で人事施策を行ってしまっている。

※1 デジタルガバナンス・コード……企業のDXに関する自主的取組みをうながすため、デジタル技術による社会変革をふまえた経営ビジョンの策定・公表といった経営者に求められる対応をまとめたもの。2020年11月策定、2022年9月に改訂

※2 人的資源……経営に不可欠といわれている資源であるヒト・モノ・カネ・情報のうち、ヒトにかかわる部分

ほかにもありますが、人事領域においてはITシステムの導入も活用も後れているというのが、多くの会社で共通しているところではあります。

①では、HRDXによって人事はどのようになっているのか、最初のステップとしては人事業務の効率化があげられます。②の理由もあり人事担当者は一日の多くの時間を目の前の制度運用対応や手作業に費やし、新たな取組みや提言を行う物理的な時間が不足しているといわれています。DX化により作業などの時間が削減できれば、新たな取組みなどに充てる時間が捻出できることとなります。

次のステップとして、人事にかかわるデータを収集・分析し、その結果を用いて人事施策の立案・決定に活かしていくこと（**ピープルアナリティクス**）があげられます。例えば、採用・人材配置などは③で記載したような経験則で最もやりがちな施策でしたが、優秀層の属性、行動・成果実績やスキルなどをデータ分析し、人材像を明確化したうえで実施する企業も増えていきます。

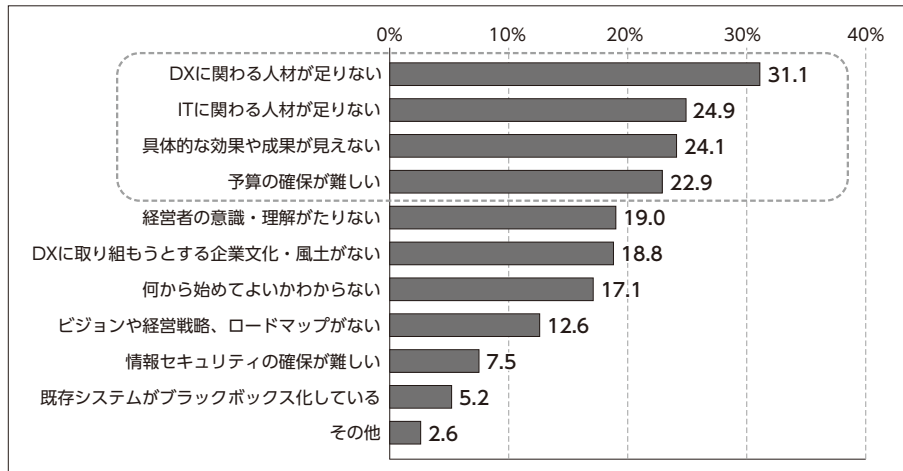
さらにその先のステップとして、経営への貢献があげられます。人事部門に求められる役割は人事諸制度の運用改善から持続的な企業価値の向上への貢献に変化してきています^{※3}。人的資本情報の把握（女性管理職比率、男女間賃金差異など）の情報整理はもとより、企業の中長期的

な成長に対して、どのような人材を組み合わせれば達成できるか（人材ポートフォリオ）、そのために最適な採用や教育、働き方、組織風土は何かまでも提案・実行することが求められます。DXの定義にある会社の変革を人事面から推進することがHRDXの大きなゴールといえます。

DXの取組みはまだこれから

最後に、各社のDXの取組み状況について見てみたいと思います。HRDXに絞った公的機関が出している統計は見あたらないため、DX全般の統計になりますが、「令和4年版 情報通信白書」（総務省）によると、DXに関する取組みを進めている日本企業の場合（「全社戦略に基づき全社的に」、「一部の部門において」、「部署ごとに個別にDXに取組んでいる」企業の合計値）は約56%です（アメリカは約79%）。中小企業については、より少なく、「中小企業のDX推進に関する調査」（独立行政法人中小企業基盤整備機構）によると、「既に取組んでいる」、「取組みを検討している」企業の合計値は、24・8%です。取組みが活発であるとはいえない理由としては、DXにかかわる人材やスキル不足のほか、「具体的な効果や成果が見えない」、「経営者の意識・理解が

図表 DXに取り組むに当たっての課題 (複数回答 n=1,000)



出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査」（2022年5月）

足りない」などがあげられています（**図表参照**）。HRDXについては、推進の必要性を経営者が理解することのハードルがより高いことが想定されるため、HRDXの目的と効果を事前に整理することがいっそう重要となります。今回は、「フリーランス」について解説します。

※3 本連載第37回（2023年8月号）「人的資本」をご参照ください <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202308.html>