

労働市場や人的資本に開  
わる様々な課題解決のため  
に、デジタル技術やデータ  
を活用して最適な施策を検  
討し、社会やビジネスの発  
展をけん引していく人事の  
機能を「デジタルHR」と  
呼ぶ。

異動・配置、育成、人材  
の見える化などが各社の注  
目するテーマであり、国や  
地方自治体でもデジタルH  
Rの取り組みが進んでい  
る。今回はデジタルHRを  
推進する人事部門のあり方  
とはどのような姿であるか  
を考察してみたい。

第1は人事部門の提供価  
値やKPI（重要業績評価  
指標）を明確にすることで  
ある。自社の人事のあり方

# DX時代の人事部

**HR** Human Resources  
Managementを考える

について価値観や理念、戦  
略が共有されている状態と  
言い換えることもできる。人  
事KPIを明確にしてお  
デジタルHRに取り組む理  
由、労働市場や人的資本に  
関して自社が解決すべき課  
題を明確にし、その進捗度  
合いを評価する基準となる

三菱UFJリサーチ&コンサル  
ティング シニアコンサルタント

本間 薫氏



早大大学院アジア太平洋研  
究科、商学研究科修了。総合  
商社のグループ人事機能会社  
を経て、三菱UFJリサーチ  
&コンサルティングに入社。  
組織人事に関わるコンサル  
に従事している。

## 「共創の担い手」育成を

対話をする機会が増えてい  
る。その意味で人事部門の  
提供価値やKPIの明確化  
は、比較的取り組みやすい  
環境になっている。

社内で行うのであ  
れば、経営者や事業部門の  
責任者以外に、経営企画や  
広報、法務などの部門を交  
えて行うのが有効だ。その  
際、ESG（環境・社会・  
企業統治）の評価機関によ  
る評価項目や、国際標準化  
機構（ISO）のガイドラ  
イン「ISO30414」  
などが参考になる。

第2にデジタル技術の導  
入や、データ活用を推進す  
る体制を構築することであ  
る。組織構造や人材、スキ  
ル・能力の整備がこれに該  
当する。体制の構築方法に  
は次の4種類がある。

（1）人事部門内に専門  
チームを組織化する方法で  
ある。人事企画課の中にチ  
ームをつくる、最少人数の  
独立した組織として立ち上  
げる、などの方法が挙げら  
れる。

（2）人事部門内に専任  
担当を配置・育成する方法  
である。スキル保有者を他  
部門から異動させる、外部  
から採用するなどの方法が  
ある。

（3）社内の他部門と連  
携・協業する方法である。  
IT部門やマーケティング  
部門など、デジタル技術や  
データ分析を本業とする部  
門の知見・ノウハウを活用  
する方法が挙げられる。

（4）社外の専門家と連  
携・協業する方法である。  
テクノロジープランナーやデ  
ータアナリスト、データ分  
析を得意とするコンサルテ  
ィング会社で、自社の要件  
に合うスピードやコスト、  
品質を提供できる相手先を  
探す必要がある。

第3に、自社の経営スタ  
イルや社風、人事システム  
や制度を熟知していること  
が求められる。デジタル技  
術の導入やデータ分析作業  
をアウトソースする場合で  
も、人事の施策立案や業務  
設計に必要な仮説の構築や  
企画は自社の特徴を踏まえ  
て行う必要がある。人事部  
門内に「共創の担い手」を  
育てる必要がある。