

# HR部門における AI等の活用に関する報告書

2026年4月14日

一般社団法人 日本経済団体連合会

# 目次

- I. はじめに
- II. 企業におけるAIの活用状況
- III. HR部門におけるAI等の活用状況
  1. 諸外国におけるAIを含むアルゴリズム管理ツール導入割合
  2. HR部門でのAI等の活用状況（経団連調査）
  3. HR部門でのAI活用の具体例と得られる効果
  4. HR部門におけるAI活用に向けた課題
- IV. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方
  1. HR部門におけるAI等の活用の重要性
  2. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方（全体像）
  3. 【大前提】HR部門におけるAIは、人間の意思決定のサポート
  4. 求められる対応①：AI活用における安全性・公平性・透明性の確保
  5. 求められる対応②：戦略的推進体制の構築
  6. 求められる対応③：現場に根付かせるための運用・定着の仕組みづくり
- V. 企業事例
  - トランスコスモス株式会社（BPOサービス）
  - 株式会社ジェーシービー
  - 中外製薬株式会社
  - テルモ株式会社
  - 株式会社竹中工務店
  - 株式会社デンソー
  - 日本アイ・ビー・エム株式会社
  - 株式会社ウィルオブ・ワーク
- VI. おわりに

# 1. はじめに

- わが国は、少子高齢化や労働力不足といった課題に直面。限られた人材をいかに活かすかが企業存続と企業価値創造の鍵。
- 生成AIの登場により、職場におけるAI<sup>※1</sup>の活用可能性が飛躍的に増大。AIなどのテクノロジーを活用した業務の高度化・効率化は、生産性向上とイノベーション創出に不可欠。
- 職場におけるAIの活用は徐々に浸透しつつも、とりわけ人事・労務管理を行うHR<sup>※2</sup>（人材）部門におけるAI活用は手探り状態。背景には、知見が十分に蓄積されていないことも。しかし、今後は同分野での活用が加速度的に増えていくことも想定。
- そこで、HR部門におけるAI活用を積極的に推進する観点から、2025年7月から2026年2月にかけて、HR部門（①採用、②人材配置、③人材育成、④労務管理）においてAI等を活用している企業やシステム開発事業者へのヒアリングを実施し、報告書として取りまとめ。

※1 AI：本報告書では、特段の断りがない限り、生成AIを含め「AI」と総称する。なお、資料・調査結果の引用および企業事例については、各資料・企業における表記に従う。

※2 HR：「Human Resources」の略称。人材の採用・配属・開発などの人事・人的資源管理に関する活動全般。

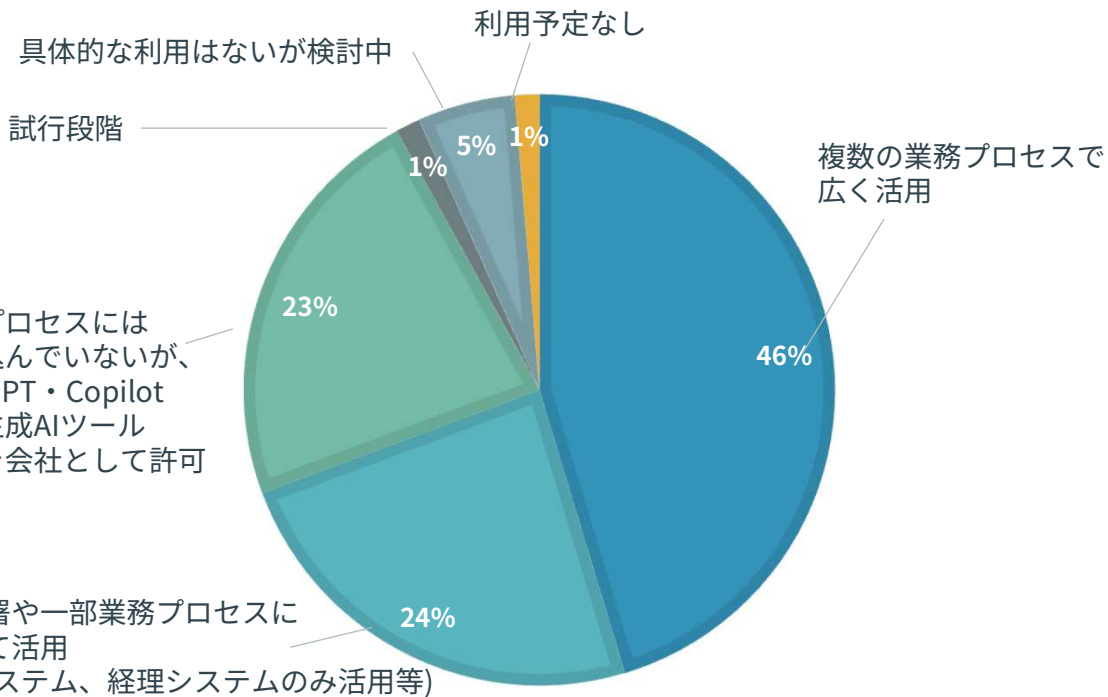
（出典 厚生労働省・PwC コンサルティング合同会社「AI・メタバースのHR領域最前線調査報告書」（2025年）P6より）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001471931.pdf>

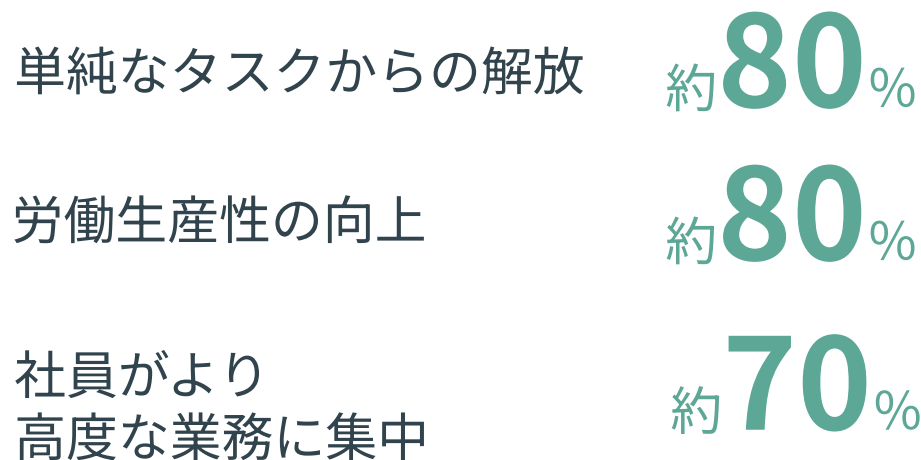
## II. 企業におけるAIの活用状況

- ChatGPT等の生成AIの登場により、様々な領域でAI活用が急増。経団連『AI活用戦略II－わが国のAI-Powered化に向けて－』でも指摘する通り、「AIを活用するか否か」という議論を越えて、「人間中心のAI」という原則のもとでリスクとも適切に向き合いながら、あらゆる分野でAIのメリットを享受できる「AI-Poweredな社会」の早急実現が必要。
- JILPTの調査によれば、AIが導入された場合に期待することについて「単純なタスクからの解放」が82.5%、「労働生産性の向上」が82.5%、「社員がより高度な業務に集中できる」が72.1%とAI導入に期待する声も多数。
- 経団連調査※でも、「複数の業務プロセスで広く活用」「一部部署・一部業務プロセスに限定して活用している」「業務プロセスには組み込んでいないが、ChatGPT・Copilot等の生成AIツール利用を会社として許可」と、9割以上の企業がAIを活用していると回答。

### 企業におけるAIの活用状況



### AIが導入された場合に期待すること



出典：JILPT「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査（企業調査・労働者調査）」  
 備考：P44「図表5-6 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待することの該当割合（SA、単位＝％）」の「AI周辺技術」の部分に参考作成

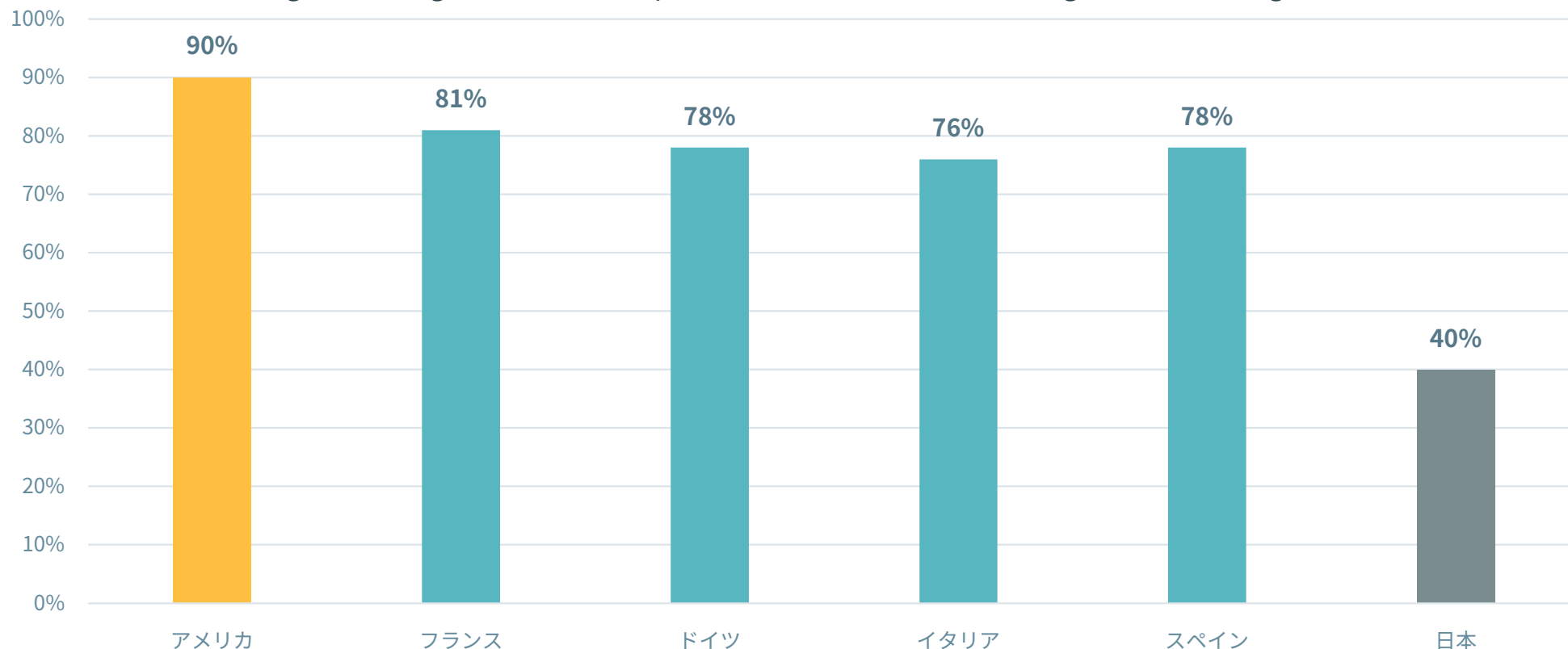
出典：経団連調査「HR部門におけるAI・テクノロジー活用に関するアンケート」（2025年）（n=75社）  
 ※当調査は2025年11月27日～12月15日の間、労働法規委員会、同国際労働部会、同労働法企画部会、同労働時間制度等検討WG、雇用政策委員会、同政策部会、同人事・労務部会の企業を対象に実施

# III. HR部門におけるAI等の活用状況

## 1. 諸外国におけるAIを含むアルゴリズム管理ツール導入割合①

- 米国、EUと比べて、わが国企業のAIを含むアルゴリズム管理ツールの導入割合は低い。
- OECD調査によると、何らかのアルゴリズム管理ソフトウェア（AIを含む①指示ツール、②モニタリングツール、③評価ツール）の3つ。）を導入している企業の割合は、アメリカが90%、EUが79%（EU平均）となっているが、日本は40%に止まっている。

何らかの形でアルゴリズム管理ソフトウェアを導入している企業に属する管理職の割合  
(Percentage of managers whose firms provide at least some form of algorithmic management software)



注：経営者に対し、自社で様々な業務を部分的または完全に自動化するソフトウェア（AIを含む場合あり）を導入しているかどうかを尋ねた調査。回答者が特定されたソフトウェア利用事例（①社員への指示、②社員の監視、③評価のためのツール）のいずれかを使用していると回答した場合、その企業はアルゴリズム管理ツールの導入企業とみなす。

出典：OECDアルゴリズム管理に関する雇用者調査（2025年）

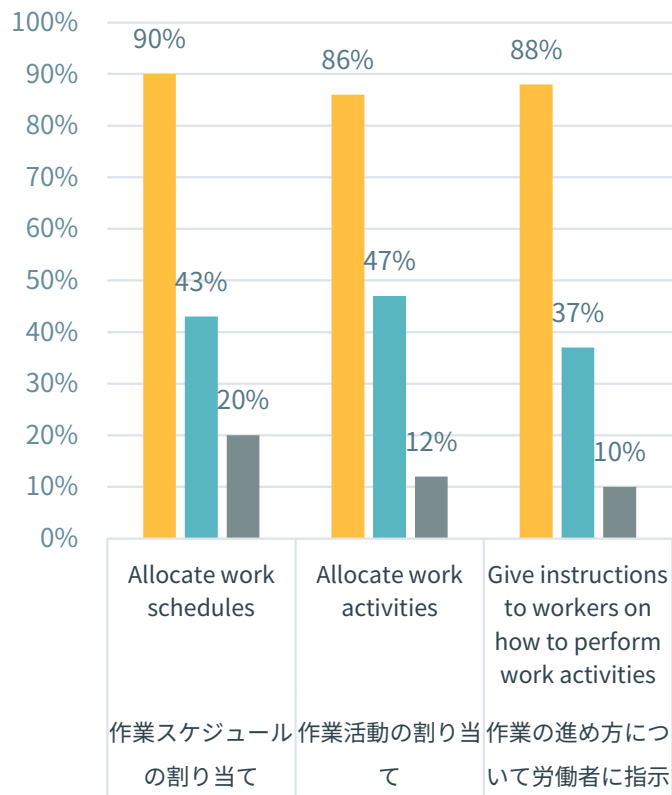
[https://www.oecd.org/en/publications/algorithmic-management-in-the-workplace\\_287c13c4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/algorithmic-management-in-the-workplace_287c13c4-en.html)

# III. HR部門におけるAI等の活用状況

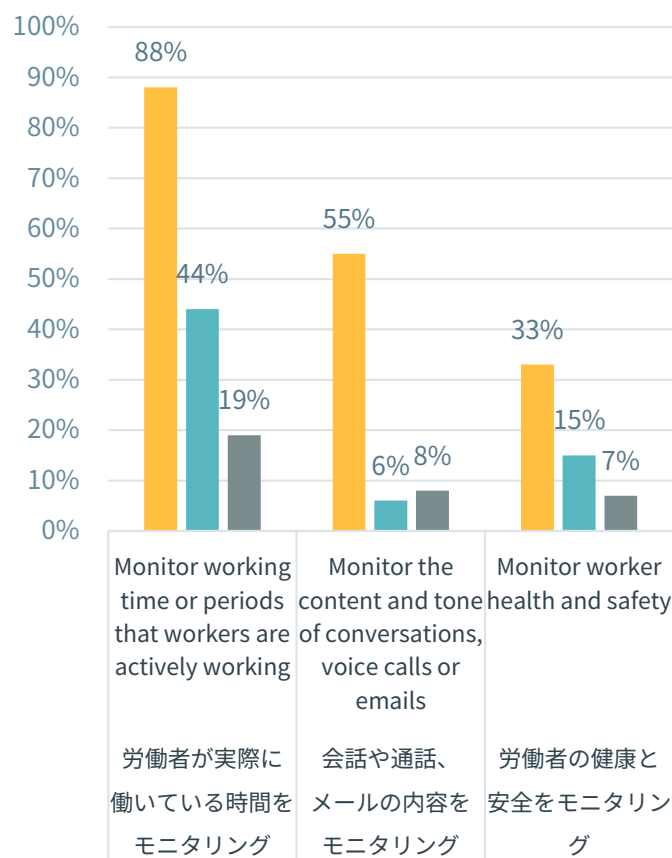
## 1. 諸外国におけるAIを含むアルゴリズム管理ツール導入割合②

- 米国では、①指示、②モニタリング、③評価の3つの管理ツールのいずれにおいてもAIの活用割合が高い。特に日本との差が大きい「評価」分野については、ジョブ型雇用を前提とした人事制度のもとで評価基準が比較的明確であり、制度が長年運用されてきた結果、AI活用に必要なデータの蓄積が進んでいることなどが背景にあると考えられる。一方で採用の場面でも応募者の絞り込みなどに多くの企業がAIを活用しており、カリフォルニア州などでは差別禁止や労働者保護の観点から規制を設けている※1。
- EUでも、日本と比べると指示ツールや一部のモニタリング分野でAIの活用の割合が高い。一方で、「EU AI法 (AI Act)」など規制整備の動きも進んでいる。特に雇用分野（①採用・選考、②雇用条件、昇進、雇用契約の終了、タスク割当、パフォーマンス評価に影響を与える意思決定等※2）に関わるAIは「ハイリスク」に分類され、厳格な規制が設けられている。

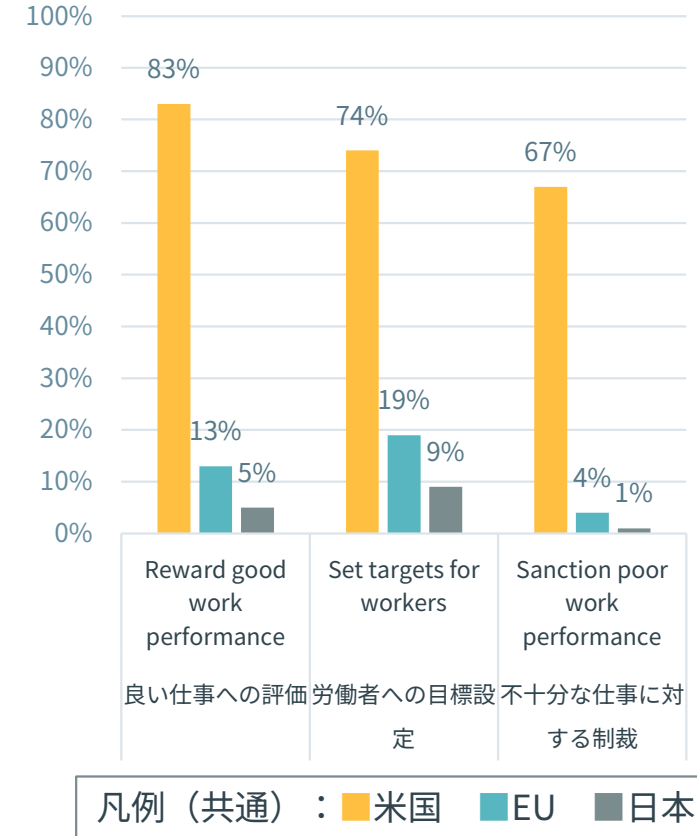
①指示ツール



②モニタリングツール



③評価ツール



凡例（共通）：■ 米国 ■ EU ■ 日本

出典：OECDアルゴリズム管理に関する雇用者調査（2025年）

※1：カリフォルニア州では2025年10月1日、雇用差別の対象にAIなどの「自動意思決定システム (Automated Decision-making Systems, ADS)」の利用によるものを含むとする規定が発効。ニューヨーク市は2023年7月、企業の採用活動等におけるAIの活用を規制する条例（地方法144）を施行。（出典：JILPT 採用・雇用におけるAIの活用と規制—カリフォルニア州などで法制化の動き [https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2025/10/usa\\_01.html](https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2025/10/usa_01.html)）

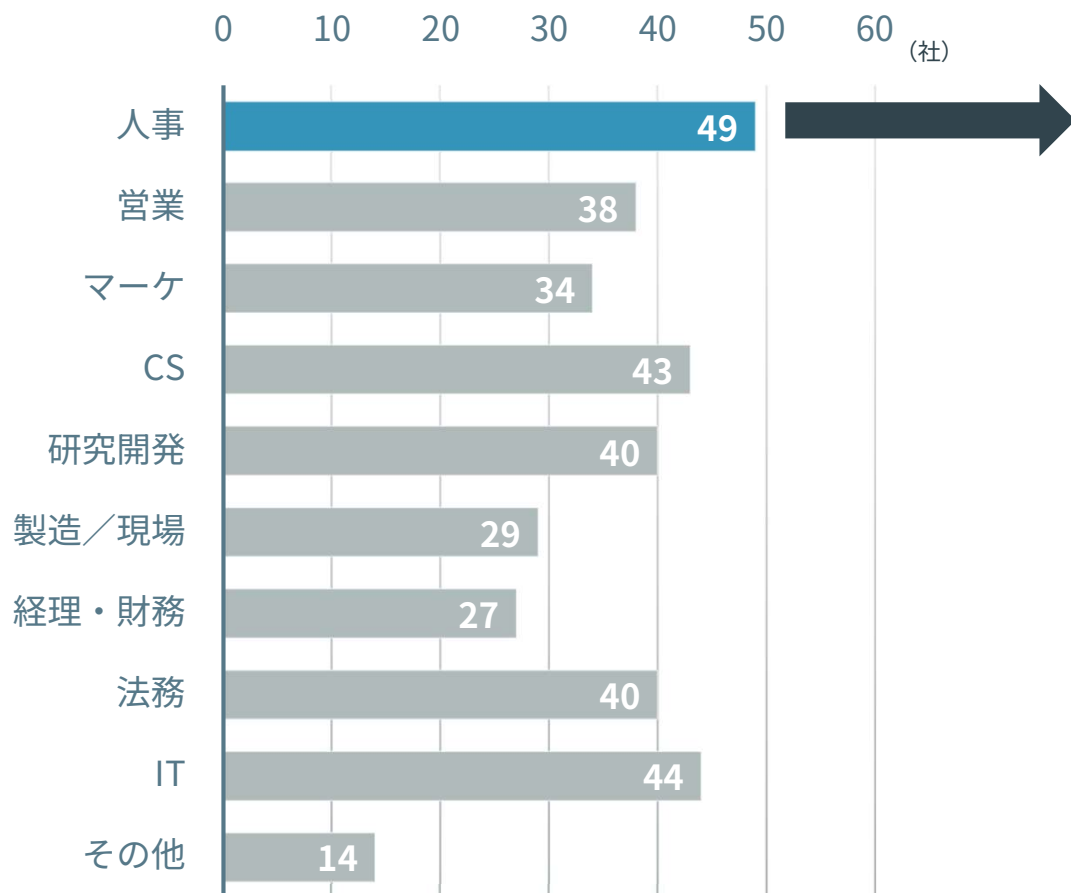
※2：欧州連合日本政府代表部「EU AI法の概要(2025年9月)」P12より [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/ai\\_kentoukai/gijisidai/dai8/sanko12.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/ai_kentoukai/gijisidai/dai8/sanko12.pdf)

# III. HR部門におけるAI等の活用状況

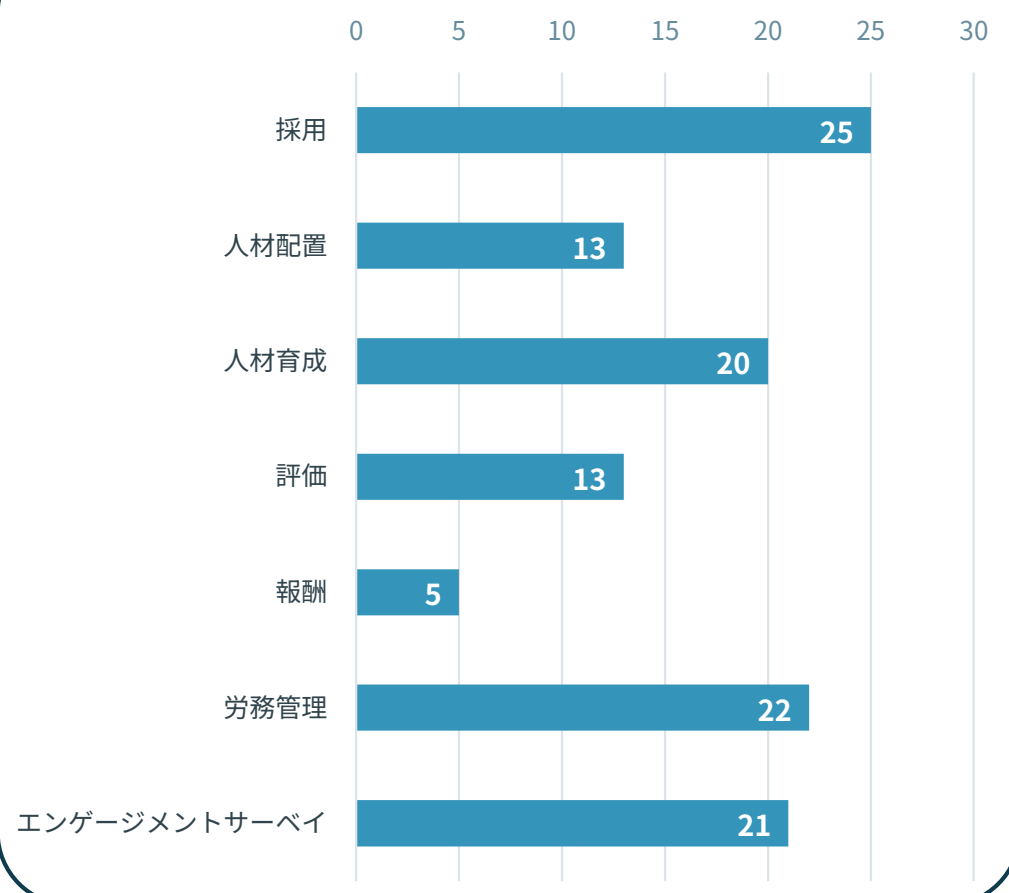
## 2. HR部門でのAI等の活用状況（経団連調査）①

- 経団連調査では、各業務（部門別）のうち、「人事」（49社）が最も多いが、CS（カスタマーサービス）や営業、研究開発など広く各業務の中でAIが活用されている。
- 人事部門での活用状況をみると、「採用」（25社）が一番多く、次いで「労務管理」（22社）、「エンゲージメントサーベイ」（21社）、「人材育成」（20社）で活用する企業が多い。他方、「人材配置」や「人事評価」、「報酬」で活用している企業はまだ少数といえる。

各業務（部門）におけるAIの活用状況



「人事(HR)」部門におけるAI等の活用状況



出典：経団連調査「HR部門におけるAI・テクノロジー活用に関するアンケート」（2025年）（n=75社）

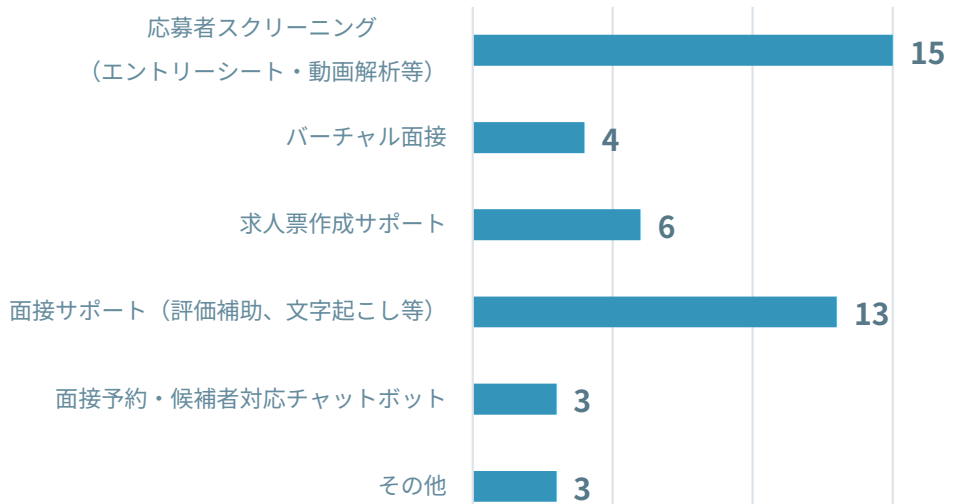
※回答企業の常時労働者数内訳 5000人以上：47社、1000～5000人未満：13社、300～1000人未満：8社、100～300人未満：2社、100人未満：5社

# III. HR部門におけるAI等の活用状況

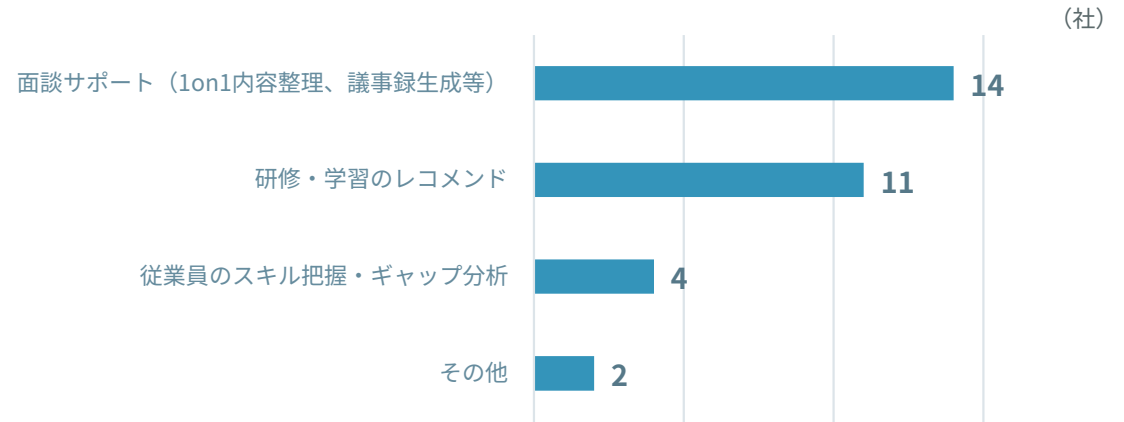
## 2. HR部門でのAI等の活用状況（経団連調査）②

- 「採用（25社）」で活用していると回答した企業の具体的内容で多いのは、「応募者スクリーニング（15社）」と「面接サポート（13社）」。「人材配置（13社）」では、「人事配置（6社）」と「ジョブディスクリプション作成（5社）」。「人材育成（20社）」では、「面談サポート（14社）」と「研修・学習のレコメンド（11社）」。「労務管理（22社）」では、「労務相談の一次対応（19社）」が多い。

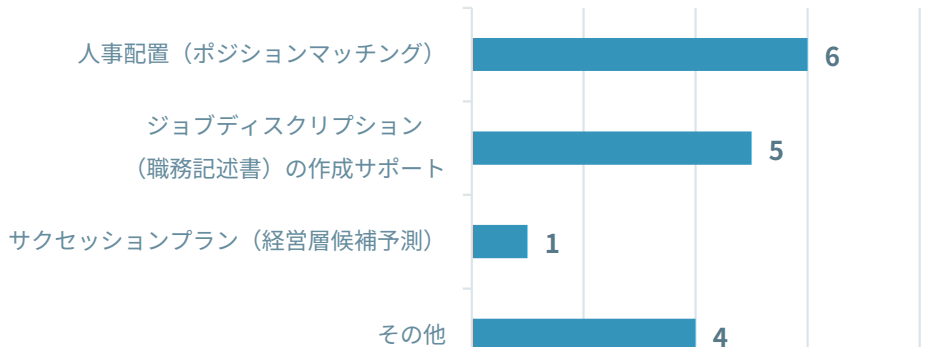
### 採用（25社）



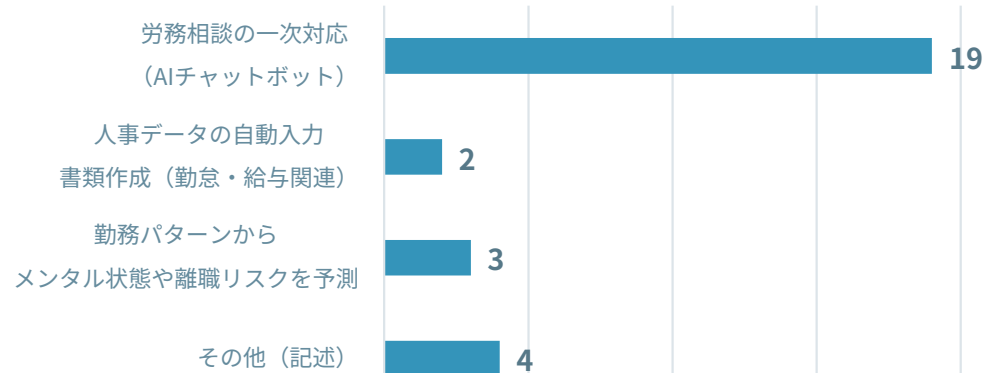
### 人材育成（20社）



### 人材配置（13社）



### 労務管理（22社）





# III. HR部門におけるAI等の活用状況

## 3. HR部門でのAI活用の具体例と得られる効果

### ■ 主な業務におけるAI等の活用シーンの具体例と期待される効果を整理

業務	活用シーン	内容	得られる効果
採用	応募者スクリーニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 応募者の録画面接や選考書類の内容をAI等が分析し、行動特性などを自動的に評価・判定するツール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 録画面接により、時間や場所の制約を受けず、多くの応募者の選考を行うことができる</li> <li>■ 工数削減によって生まれた時間をOBOG訪問の対応などに充てることができる</li> </ul>
	面接サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 面接記録や評価コメントをAIが要約・整理し、面接官の意思決定を支援するツール</li> <li>■ 面接内容の要約や引継ぎ資料を自動生成。オンライン面接中にAIが面接官へ質問内容や発話比率、深掘り質問等のフィードバックを提示</li> <li>■ 応募者と企業双方の同意を取得したうえで、面接の録画データの蓄積も可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 面接官は面接に一層注力できるようになった</li> <li>■ より公正で質の高い面接を実現できた</li> <li>■ 面接の録画データをAIで分析することで、面接内容の改善や社内での教育に活用できた</li> </ul>
人材配置	人事配置（ポジションマッチング）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社員データ（職務経験やスキル・志向、サーベイ結果など）をAIに学習させ、AIが社員にメンターやキャリア、異動先等を提案したり、人事異動の意思決定を支援（※AIに学習させるデータの整備・追加調査や不合理なバイアス抑制に配慮は必要）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従来、作業量の面で対応が困難だった社員一人ひとりに対するキャリア支援や社員のキャリア自律の後押しが可能になった</li> </ul>
	ジョブディスクリプション（職務記述書）等の作成サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目標設定や業務内容等の社内データをAIに読み込ませ、社員の職務情報案を作成。人事担当者が部門間の調整をすることで、社内のジョブディスクリプション（職務記述書）の作成が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従来、ゼロから作成していたポジションプロフィールをAIが作成・ドラフトすることで大幅な作業負担の軽減と、品質の強化を実現した</li> <li>■ 社員一人ひとりのキャリア支援や手挙げ式の人事異動（ジョブ型人事制度）等、新たな人事施策の展開が可能となった</li> </ul>
人材育成	面談サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 面談（1on1等）を支援するツールとして、管理職が部下からの相談に対して適切な回答を行えるよう対話力をトレーニングするツール</li> <li>■ AIとの対話により自身のアンコンシャス・バイアスへの気づきを促す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社内コミュニケーションの質が向上した</li> <li>■ 一層のDE&amp;Iの推進が可能となった</li> </ul>
	研修・学習のレコメンド	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社員のキャリアに関するアンケートの回答や研修・学習履歴等に基づき、社員一人ひとりに適した研修や社内制度をレコメンドするツール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従来では不可能だった大量の社員への研修後のフィードバックが可能になった</li> <li>■ 自身のキャリアと向き合うきっかけを付与することができるようにあった</li> <li>■ 上司とのコミュニケーションが活性化された</li> </ul>
労務管理	労務相談の一次対応（AIチャットボット）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人事労務に関する問合せに対して、AIが自動回答するツール</li> <li>■ 最近では、事前に想定問答をパターン化してAIに読み込ませる形式だけでなく、就業規則等の膨大な社内資料や基幹システムと連携してAIが文脈に適した回答を生成したり、AIが業務手順書を参照して自ら作業完了できる“AIエージェント”を活用したツールも登場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業務負荷の軽減や迅速化を実現した</li> <li>■ 複雑な質問やセンシティブな内容など配慮が必要な対応に時間をさけるようになった</li> <li>■ 問い合わせ対応以外のより高度な業務が対応可能になった</li> </ul>

# III. HR部門におけるAI等の活用状況

## 4. HR部門におけるAI活用に向けた課題

- 経団連調査結果などから明らかになったAIの導入・運用における主な課題と対応策は以下のとおり。

### プライバシーやセキュリティの確保、AIによるバイアスの払拭

HR部門は、社員一人ひとりのキャリアや処遇など組織運営に大きな影響を与える情報を扱うことから、その判断には高い説明責任と信頼性が求められるため、プライバシーやセキュリティの確保、AIによるバイアスへの対策は重要。AI事業者ガイドラインや人事データ利活用原則を参考に、自社におけるガイドライン整備や適切な運用を行うことが有効である。

→求められる対応① (P13) : AI活用における安全性・公平性・透明性の確保

### 経営層の理解・促進

AI活用にあたっては、導入コストが高く、投資対効果が見えにくいいため、経営層の理解や承認が得られにくいこともある。①作業工数の削減等のデータを用いたり、効果を確認しやすい領域から段階的に導入するなどして効果や導入の意義を可視化することも一考。また②採用や人材配置などにAIを活用することで、人材の可視化が進み、新たな人材の採用・登用が実現している事例を示すことで、HR部門の高度化や価値創出の可能性について経営層の理解を促すことが考えられる。

→求められる対応② (P14) : 戦略的推進体制の構築

→求められる対応③ (P15) : 現場に根付かせるための運用・定着の仕組みづくり (3) 小さくはじめること

### 現場社員の理解・促進

AI活用が進まない要因は、技術的な問題だけでなく、社員の受容や信頼に関わる側面が大きい。HR部門と社員との信頼関係の観点から、AIの利用目的や活用範囲について丁寧に説明し、理解を得ながら導入を進めていくことが重要である。あわせて、AI活用を推進する担い手や知見を確保していくことも必要。

→求められる対応② (P14) : 戦略的推進体制の構築

→求められる対応③ (P15) : 現場に根付かせるための運用・定着の仕組みづくり (1) 現場の理解を得ること

### データ整備・既存のシステムとの連携

人事データは定性的なものが多く、十分に整備されていないケースも多い。AI技術の進展や働き方の変化にも対応できるよう、人事データの整備・蓄積を進めるとともに、既存システムとの連携やシステム基盤の整備を進め、AIによる分析や活用につなげていくことも重要となる。一方で採用時の情報やサーベイなど新たに取得するデータを蓄積し、AI活用につなげることも有効。

→求められる対応③ (P15) : 現場に根付かせるための運用・定着の仕組みづくり (2) 継続的にアップデートすること

# IV. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方

## 1. HR部門におけるAI等の活用の重要性

- AIは人間の業務を代替しつつ、これまでにない付加価値を生むポテンシャルを備えている。
- 採用、人材配置、人材育成、労務管理などのHR分野の各業務にAIを活用することで、意思決定の精度向上・業務効率化・社員への提供価値向上などHR部門全体の高度化が実現可能。こうした取り組みにより、生産性の向上やイノベーション・付加価値の創造を加速させる組織への変革が期待できる。
- 適切な対応を前提としたAIの積極的な利活用は、今後の企業存続のカギを握る。



※一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会。(2020)『ピープルアナリティクスの教科書：組織・人事データの実践的活用法』日本能率協会マネジメントセンターより引用

# IV. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方

## 2. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方（全体像）

### 大前提

#### 「人間中心のAI社会原則」※

AIの利用は、憲法および国際的な規範の保障する基本的人権を侵すものであってはならない。  
AIは、人々の能力を拡張し、多様な人々の多様な幸せの追求を可能とするために開発され、社会に展開され、活用されるべきである。



### HR部門におけるAIは、人間の意思決定のサポート機能として活用

### 求められる対応

#### ガバナンス体制

#### ① 安全性・公平性・透明性の確保



例：AI事業者ガイドラインの順守

#### ② 戦略的推進体制の構築



AI推進責任者の設置・担い手や知見の確保

#### ③ 現場に根付かせるための運用 定着の仕組みづくり



現場の理解・継続的アップデート・小さくはじめる

※ 「人間中心のAI社会原則」 日本政府（2019年3月） <https://www8.cao.go.jp/cstp/aigensoku.pdf> （下段はP8より引用）

# IV. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方

## 3. 【大前提】HR部門におけるAIは、人間の意思決定のサポート

- HR部門でのAI活用はあくまで人間の意思決定のサポート機能として位置づけることが肝要。
- AIを活用する際の基本的なステップは以下のとおり。

### AI活用の際のステップ

【ステップ①】



AIに何をさせるか決定。必要なデータを用意し、AIにインプット

【ステップ②】



AIが担当者のサポートや検討結果をアウトプット

大量の  
データ処理

手作業の  
自動化

【ステップ③】



AIが判定した理由を把握したうえで、人間が責任をもって最終的に意思決定

### 各業務ごとの例

採用	例) AI面接 誤判断を避けるための客観的・具体的・明確な評価基準のインプット	面接内容のレポート作成、レコメンド作成	候補者の合否確定
人材配置	例) 職務記述書の内製 必要となる役割・スキル・目標設定等の情報を整理・インプット	職務記述書の原案生成	部門間での調整、必要な修正実施
人材育成	例) 研修のレコメンド 研修後のサーベイ結果のインプット	社員一人ひとりのキャリアにあった研修をレコメンド	レコメンド結果も踏まえた、社員とのキャリア形成に関する面談・相談の実施
労務管理	例) 社員の問い合わせへの対応 手順書の作成、システム連携、関係法令のインプット	社員の質問に自動で対応	AIが答えられない複雑かつ繊細な問い合わせに対応

# IV. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方

## 4. 求められる対応①：AI活用における安全性・公平性・透明性の確保

- HR部門は、社員一人ひとりのキャリアや処遇、さらには組織全体の運営に大きな影響を与える情報を扱う部門であり、その判断には高い説明責任と信頼性が求められる。
- 人事データを活用する際には、安全性、公平性、プライバシー、透明性等の確保は必須。企業には適切に対応するためのガバナンス体制の構築が必要。
- 例えば、総務省・経済産業省が公表している「AI事業者ガイドライン」や一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会「人事データ利活用原則※」を参考にすることも一考。

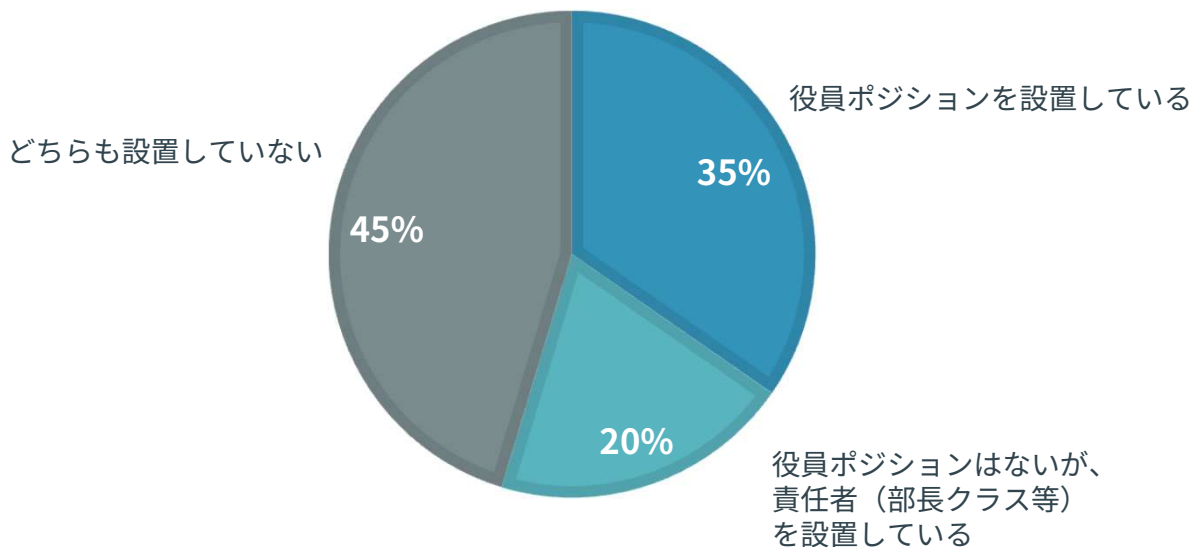
	「AI事業者ガイドライン」の主な記載事項 (AI利用者向け)	HR部門における活用場面で考えられる具体的な対応
安全性	安全を考慮した適正利用	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 採用・評価・配置など影響の大きい判断では、AIの結果のみで不利益な処遇を決定しない</li><li>■ HR業務でのAI利用目的・範囲を明確化し、想定外利用を防止</li></ul>
公平性	入力データ又はプロンプトに含まれるバイアスへの配慮	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 採用・評価AIにおいて、性別・年齢等の属性情報を入力・学習させない</li><li>■ AIの出力結果を、属性別に定期的に確認し、不合理な差がないか検証</li><li>■ 過去の人事データを学習に用いる場合、偏りや不適切な判断が含まれていないか事前検証</li><li>■ 公平性に課題が見られた場合、AIの利用範囲・方法を見直す</li></ul>
プライバシー保護	個人情報の不適切入力及びプライバシー侵害への対策	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 個人情報保護法や国際的な個人データ保護原則の遵守</li><li>■ AIに入力する人事データは、必要最小限にする</li><li>■ 要配慮個人情報は入力しない</li><li>■ AIサービス提供者によるデータの保存・二次利用の有無を事前に確認</li></ul>
セキュリティ確保	セキュリティ対策の実施	<ul style="list-style-type: none"><li>■ HR部門で利用するAIツールを会社指定のものに限定</li><li>■ IT・DX部門と連携し、アクセス権限・ログ管理を実施</li><li>■ 外部ベンダー利用時は、情報セキュリティ要件を契約で明確化</li></ul>
透明性	関連するステークホルダーへの情報提供	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 採用・評価等でAIを利用していることを、社員（採用の場合は候補者）に明示</li><li>■ 「どの業務で、どのようにAIを使っているか」を社内ガイドラインで整理</li><li>■ AIの評価観点・参照データの概要を、説明可能な形で整理</li></ul>
アカウントビリティ	関連するステークホルダーへの説明提供された文書の活用及び規約の遵守	<ul style="list-style-type: none"><li>■ HR部門におけるAI活用の責任部署・責任者を明確化</li><li>■ AI活用に関する苦情・トラブル時の対応フローを事前に定義</li></ul>

## IV. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方

### 5. 求められる対応②：戦略的推進体制の構築

- AIを安全に利用していくためには、様々なリスクに備え社内外の連携が必要となるため、社内におけるAI活用の“司令塔”が必要。
- 経団連調査では、AI推進を担当する「役員ポジション（CAIO※1等）を設置」している回答企業は35%。「役員ポジションではないが責任者（部長クラス等）を設置している」と回答した企業を合わせると、55%に達する。
- また、人材戦略を統括するCHRO※2を設置している企業においては、CHROがHR部門へのAI活用において中心的な役割を担うことが想定されるため、CAIO等のAI推進担当と連携しながら取り組みを進めていくことが重要。
- ヒアリング企業は、AI推進の担い手・知見の確保のため、「経験者採用で外部からAI人材を採用する」「社内のITやDX部門と連携する」「ベンダー企業やコンサルティング会社との連携」「大学や研究機関と協力する」など、様々なかたちで対応。

#### AI推進を担当する役員ポジションの設置状況



#### HR部門におけるAI推進の担い手・知見の確保

外部からAI人材を確保  
(人事異動・経験者採用)

社内のIT・DX部門と連携強化

社内でのAI人材の育成に注力

海外の現地法人の知見

ベンダー企業やコンサルティング会社  
と協力

大学や研究機関と協力

出典：経団連調査「HR部門におけるAI・テクノロジー活用に関するアンケート」（2025、n=75社）

※1 CAIO（最高AI責任者）：Chief AI Officerの略であり、組織におけるAIテクノロジーの開発、戦略立案、実装の監督に重点を置いた組織内の経営幹部。（出典：日本IBMより <https://www.ibm.com/jp-ja/think/topics/chief-ai-officer>）

※2 CHRO：Chief Human Resource Officerの略であり、経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う責任者であり、社員・投資家を含むステークホルダーとの対話を主導する人材を指す。（出典：経済産業省「[人材版伊藤レポート2.0](#)」P12）

# IV. HR部門におけるAI等の活用の基本的考え方

## 6. 求められる対応③：現場に根付かせるための運用・定着の仕組みづくり

### (1) 現場の理解を得ること

- AIに対する不安や懸念を解消するために、社員への十分な説明を行い、理解を得たうえで活用を進めることが重要。導入後も社員の声を継続的に把握し、効果を検証・改善していくことで、社員のさらなる理解と支持を得ながら定着を図ることが肝要。
- 特に「モニタリング」「評価」「予測（活躍予測・離職予測）」にAI活用を検討している場合、不当な扱いや権力の行使と受け取られる可能性もある。HR部門と社員との信頼関係を構築していくためには十分に理解を得る必要がある。

### (2) 継続的にアップデートすること

- AI技術は日々進化しており、利用する側も継続的に知識やスキルをアップデートしていくことが不可欠である。
- 特に社内に蓄積されているデータを適切に管理・整備し、AIによる分析や示唆の精度向上に活用していく点も重要である。
- AIの浸透により、働き方や仕事の進め方そのものが変化していく可能性を踏まえ、最新技術に関する理解にとどまらず、人間が担う役割や仕事に対する意識のアップデートが求められる。

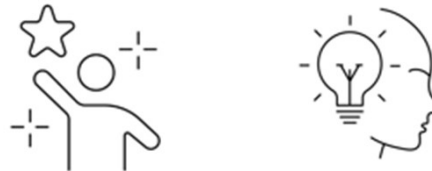
### (3) 小さくはじめること

- HR部門の業務にAIを導入する際には、定型的な業務で、効果を確認しやすい業務からAIの活用をはじめると、「小さく」はじめることで成果を出している企業がある。
- 小さな成功体験を積み重ねることができれば、業務の拡大や別の部署への展開も可能となる。
- 既存業務にAIを導入する際には、業務プロセスのシンプル化も重要なポイント。属人化していた業務を「見える化」「標準化」するなど、手順を明確にすることは、AI導入に向けた下準備に寄与。

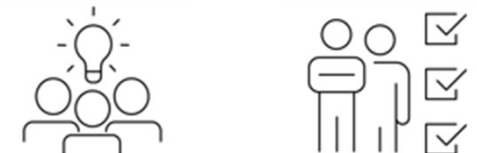
現場の理解を得ること



継続的にアップデートすること



小さくはじめること





## V. 企業事例

- 各社の具体的な取組み内容については、各社のページを参照。

企業名	採用	人材配置	人材育成	労務管理	ページ
トランスコスモス株式会社 (BPOサービス)	○				P.17
株式会社ジェーシービー	○				P.18
中外製薬株式会社		○			P.20
テルモ株式会社		○			P.21
株式会社竹中工務店			○		P.22
株式会社デンソー			○	○	P.23
日本アイ・ビー・エム株式会社				○	P.26
株式会社ウィルオブ・ワーク				○	P.28

※掲載企業は適宜更新。

## 主な内容

同社は、採用面接官の育成・支援による採用力強化を目的に、外部の採用DXサービスAIを活用して、面接官の面接スキルの見える化、個別最適化された学習プログラムの提供、フォローアップ研修を一体的に運用している。

### 1. 導入経緯

IT、製造、建設、流通など、幅広い業界にバックオフィスやIT運用などの業務プロセスの受託・最適化（BPO）を提供する同社は、BPOサービス部門の中途採用の際に、正社員で500名超、契約社員で数千名規模の採用を行っている中、面接官の採用面接の質をいかに高めるかという課題に直面していた。そこで、2022年に、採用選考から面接後の振り返りまでを一貫して支援する採用DXサービス「harutaka（ハルタカ）」（提供元：株式会社ZENKIGEN）を導入した。

### 2. 面接サポートと分析・研修

同社は、①面接官一人ひとりの強みや改善点を明確にするため、「harutaka」でWeb面接を録画するとともに、面接官の表情や話し方、話す頻度、質問内容などをAIにより日次、月次、年3回の頻度で分析し、定量化・可視化することで、面接官一人ひとりの特徴や課題を客観的に把握している。そのうえで、②面接官本人にフィードバック・レポートとして分析結果を繰り返し提示し、面接官が自分がどう見られているのかを数値として客観的に理解できる機会を提供している。

さらに、面接官にデータを提示して終わりにならないよう、③年3回のフォローアップ研修の時に、「笑顔度であなたは50人中4位ですよ」など、項目別に順位を示したり、上位者の名前を公開したり、スコアの高い人が実際にどのような面接をしているのかなどを動画で確認できるようにしている。また、AIによるサポートだけでなく、人事担当者が面接動画を視聴し、気づいた点などをフィードバックしたり、ZENKIGENの担当者が応募者の心理など学術的な視点での解説をするなど、人間的な感性も尊重した教育体系を構築している。

### 3. 導入効果

当初は、面接官の抵抗感もあり、Web面接の録画データ収集が課題だったが、AI分析結果のフィードバックやフォローアップ研修を通じて、面接官の成長実感や面接力向上の成果が徐々に表れ、理解者・協力者が増えることで取組みが加速したという。そして、事業や職務の魅力を効果的に伝えるスキルなどが向上した結果、「面接官と一緒に働きたい」「面接で会話を楽しめた」など応募者の面接の満足度も高まり、導入前と比較して、内定承諾・入社率の約10%向上を実現している。

**録画+AIサポート**

面接を録画。同時に、面接中のコミュニケーションをAIでサポート

**面接内容をAI解析**

AIによる面接官の表情・話し方・質問内容の分析

**面接官トレーニング・研修**

AI採点機能+フィードバック  
面接官に個別最適化された学習

## 主な内容

同社は、従来、現場社員が行っていた新卒採用面接を、AIを活用した面接システム「HireVue」による選考に変更。これにより削減した作業時間を、OB・OG訪問といった学生とのコミュニケーションや自社の魅力を伝える活動に切り替えることで、採用活動の強化を実現している。

### 1. 導入の背景

同社では、2025年に卒業する学生の採用選考までは、まず人事部以外の社員が通常業務とは別に学生の面接をしていた。しかしながら、採用候補者数が年々増加する中、社員の面接対応にかかる負荷が増大し、通常業務に支障をきたす恐れが生じていた。そこで、2026年に卒業する学生の採用選考より、人事部以外の社員による面接は廃止し、デジタル面接プラットフォームである「HireVue」を活用した録画面接をスタートした。

### 2. AI面接システム「HireVue」について

HireVueは、面接動画における候補者の発言内容に基づき、AIが候補者の主体性や状況適応力、学習意欲等の行動特性を5段階で判定する。ゲーム型の認知テストの機能も搭載されており、回答結果から、候補者のIQ（認知能力）を測定することもできる。

AIによる録画面接の分析・評価は以下のフローにより実行される。

- ① 予め用意した質問に、候補者が録画で回答
- ② 録画から、AIが話し方や内容に関する特徴を検出
- ③ 検出したデータから、候補者の特徴と、優秀な人材の特徴（指標となるデータ）を比較し、評価
- ④ 評価に基づき、指標となるデータにより近い候補者を順位づけ

AIは、面接における表情などの外見や個人属性といった要素ではなく、発言の論理性や、内容から読み取れる予期せぬ問題への対応力などを評価する（図）。すべての候補者を同じ評価基準により定量的に判定するため候補者ごとの結果を数値として把握することができる。

ただし、AIによる評価やゲームスコアを含めた総合スコアはあくまで参考という位置づけしており、最終的な合否の判定は採用担当が行っている。

なお、同社は新卒採用だけでなく、夏期と冬期のインターンシップ選考においても同ツールを活用している。

## HireVueのAIによる判定

### 人が話した内容

- ・ 何の話をしているのか
- ・ 質問の内容に沿った回答か
- ・ 正しい文法で話しているか
- ・ 起承転結はわかりやすいか

### AIの判定項目

- ・ 予期せぬ問題への対応力
- ・ 最善な環境の育成行動
- ・ 非効率な方法の改善行動
- ・ 複数の代替案からの提案
- ・ 他メンバーの成果への関心

### 3. 導入の成果

2025年に卒業する学生の採用活動まで、同社の社員は、 HireVueに切り替えた初期段階の面接だけでなく、OB・OG訪問への対応や、内定者のフォローなども行っていた。背景には、採用イベントや説明会だけではなかなか伝わりづらいJCBの社風や社員の人柄、事業内容などを、社員から学生に伝えて欲しいという考えがあった。 HireVueの導入により、それまで現場社員が面接に費やしていた約900時間を削減することができ、削減した時間で、従来から行っているOB・OG訪問とは別のOB・OGを交えたプログラムを企画するなど、新しい取り組みを企画することが可能となった。人事部の業務についても、これまでは面接のための研修資料の作成や、面接官の任命の調整などに多くの時間を費やしていたが（月10～20時間）、それらの削減にもつながった。

また、動画面接による採用選考は、時間や場所を選ばずに受験できるため、候補者からも好評だという。さらに、地方在住の学生からの応募の増加にも寄与しているという。

### 4. 導入に際しての工夫

HireVueの導入にあたっては、以下の2つのリスクが懸念されたことから、同社はそれぞれについて対策を講じている。

1つ目は、AIのバイアス等によって不公平な選考となり、社員が行っていた面接選考と大きく異なる選考結果になってしまうリスクである。社内では、「信用第一の業種であるからこそ、候補者に対して、不公平な選考を行うことがあってはならない」と導入に慎重な意見も多かった。この懸念を払拭するため、同社はインターンシップ参加者の協力のもと、AIによる選考結果と社員との面接による選考結果を比較した。検証の結果、いずれの選考結果にも大きな差がないことを確認でき、導入するに至った。なお、導入後の現在も、AIの判定結果にバイアスが発生していないか、定期的に確認を行いつつ運用を行っている。

2つ目は、候補者がAIによる評価を受けることへの抵抗感や、動画選考を受けることへの不安から、候補者が選考への応募を控えるリスクである。その対策として、YouTube上の同社の公式チャンネルにおいて、

動画選考を受ける際のポイントや留意点をまとめた動画（上図）を投稿している。この動画により、候補者は動画面接への準備を行ったうえで選考を受けることができるようになるなど、学生にとっても人気のコンテンツとなっている。

### 5. 今後の対応

同社は、引き続き、SNS等による候補者への情報提供を行いつつ、動画選考を継続する予定である。また、今後は、より自社に合った人物を選考できるよう、入社後に活躍している人材や内定者のスコアを分析し、評価項目を見直すとしている。



URL:<https://youtu.be/BEJwD7zAGEI?si=AkQxyJyLIQkufliw>

## 主な内容

同社は、ジョブ型人事制度の円滑な導入や人事業務の効率化・負担軽減・品質強化を目的に、①職務・人財要件を記載したポジションプロファイル(PP)の作成と、②手挙げ方式による人事異動・配置に利活用可能な生成AIを開発中。

### 1. 導入経緯

同社は、2020年から、役割・成果に応じた評価・処遇の実現、年齢・属性に捉われずに活躍し、自らを磨きキャリアを開発することを社員に推奨するための人事制度改革を進めている。2025年、新人事制度の導入に伴いジョブ型人事制度を非管理職の一般社員に導入する際に、ポジションごとの職務・人財要件を記載したポジションプロファイル(PP)を作成した。一般社員のポジションは、グループ会社を含めると約5,000個存在し、1から作成すると相応の負担やコストがかかる。そこで、人事部が生成AIを活用することで、短期間かつ効率的にPPを内製できる状況をつくった。なお、人事領域で生成AIが活用できるシーンは求人票作成・キャリア提案など幅広く存在するが、その中でもPPの作成が重要であり緊急性が高かったという。

### 2. 生成AIを活用したポジションプロファイル (PP)の作成

具体的には、①まず、社内データを読み込ませた生成AIがPP案を作成し、②各職場が同案をチェックし、業務実態に合わせて加筆・修正、③人事部が全社的な視点から再度修正をしている。②と③の作業にあたっては、全社で同一等級の職務の表現・粒度を統一しつつ、異なる等級間の差異を適切に文章で表現し、各職場の実態に合った記述になるように留意している。

また、生成AIに、ジョブ型人事制度を既に導入していた上位職務(管理職)のPPや、各部署・プロジェクトなどの職務内容が分かる資料を事前に読み込ませたり、社員が過去に設定した目標や社内用語の定義等も参照させるなどして、PP案の精度を高める工夫をしている。さらに、生成AIに作業の命令をするプロンプトの内容についても、外部コンサルティング会社の協力を得て、何度も試行錯誤しながら作り上げた。生成AIを活用したことで、PPのドラフト作成や調整にかかる工数を大幅に削減でき、職場の実態に沿ったPPを短期間かつ高品質で作成できた。

### 3. 手挙げ方式による人事異動・配置での活用

PPは社内で公開し、原則手挙げ方式の人事異動制度に活用している（右図）。社員は、自らが希望するポジションに必要なスキルや経験等をPPで確認できる。また、希望するポジションで人を募集していれば、社内システムを通じて直接、当該部署に応募できる。さらに、AIが社員の職務経歴や職務記述書、希望するキャリアを踏まえて、おすすめのポジションを提案してくれる機能も今後実装予定である。同ツールにより、社員が自身のキャリアに対してオーナーシップを持って主体的に挑戦する組織風土を醸成し、適所適財の配置を推進する。

#### ポジションプロファイルの記載内容

基本情報		そのポジションの基本的な情報であるポジション名（所属組織やグレード等を含む）	
職務要件	職務プロファイルサマリ	そのポジションの概要（責務と職務内容の要点）	
	責務	そのポジションを担う上で果たすべき責任（職務を行った結果として何を生み出すか）	
	職務内容	主要業務	そのポジションの概要（責務と職務内容の要点）
		職務に求められるレベル	そのポジションを担う上で求められるレベル （1. 求められる専門性、2. 事業の理解、3. コミュニケーションとリーダーシップ、4. 問題解決の思考、5. 難易度・困難度）
人財要件	実務経験（任意）	そのポジションの遂行に必要な実務経験	
	認定資格（任意）	そのポジションの遂行に必要な対外的な資格	

## 主な内容

同社は、社員のキャリア形成や適所適材での人財配置を目的に、AIが社員の職務経験やスキル・興味等に基づき業務機会や人脈づくりに向けた支援をしたり、社員が自ら希望したポジションに直接に応募できる社内プラットフォーム「ONE Connect」を導入している。

### 1. 導入経緯

同社は、世界160カ国以上で医療機器や医薬品を製造販売している。グローバルで約100のグループ会社が存在し、約3万人の社員が働くなか、グループ内の人財情報が分散し、最適な人財配置や活躍機会の確保をいかに実現するかが課題となっていた。また、社員一人ひとりの成長・キャリア機会の自拠点の枠組みを超えての提供、事業領域・組織を超えたコラボレーションの促進を求める声もあった。そこで、2024年に、AIによる自動提案機能を搭載した業務と人財のマッチングプラットフォームである「ONE Connect」(提供元：Gloat)を導入した。

### 2. 「ONE Connect」の仕組みと導入効果

ONE Connectは、社員が自身の職務経験やスキルに関する情報を登録することで、国や組織の垣根を越えて、その経験やスキルがいかせるグループ内のポジションをAIがレコメンドするシステム。AIを介さずに、社員本人が興味のある人財にコンタクトをとったり、関心のあるポジションに直接応募することも可能である。また、人財を募集している部署側も、AIが提案した人財の一覧を確認することができ、ONE Connectを通じて本人に直接オファーをすることもできる。

2026年3月時点でネットワーキング（人脈づくり）は2200件超、プロジェクトは43件、グローバルの人事異動も13件成立している。例えば、欧米の販売データプラットフォーム構築事業をインドの専門人財が支援したり、グローバルサービス部門のHRビジネスパートナーにアジアの人財が応募したり、日本の人財がシンガポールの拠点に転籍した事例などがある。

### 3. 導入時の準備・工夫

導入時には、グローバルでONE Connect推進チームを結成し、展開。AIが各社員に適切なレベルの業務や人脈づくりを提案するためには、職務分布のデータ整備が必要となる。しかし、各国の人事基幹システム・人事制度の統合は道のりが長かったため、先にONE Connectを導入し、各国のシステムに繋いだ。日本の社員の英語表記での入力への抵抗感や、スキル定義の曖昧さなどの課題は残っているものの、AIの提案の精度を高めるため、社員に積極的な情報入力を求めている。

今後も、ONE Connectによる社員一人ひとりに適したキャリア形成や人脈づくりの支援を行い、必要な人財の確保・育成、社内発のイノベーションを推進していく考えである。



#### ネットワーキング

【アソシエイト】 グループ全体でプロフェッショナル人財の特定、ネットワーク形成

【会社】 部門、拠点、役職を超えた専門知識やベストプラクティスの共有促進



#### プロジェクト

【アソシエイト】 実務を通じた学びと継続的な能力開発の機会獲得

【会社】 緊急または重要なビジネスニーズに対して、適切なスキルを迅速に提供



#### ポジション（グループ内公募）

【アソシエイト】 独自のスキル、経験、希望に適した職務機会の特定

【会社】 グループ内のジョブとアソシエイトを可視化し、マッチング

## 主な内容

- 同社は、部下とのコミュニケーションに悩む管理職の面談を支援するツールとして、ウェブ上でAIが管理職の面接での反応や助言した内容について分析し、フィードバックする対話型ツールを試験的に導入。利用した社員からは、本ツールにより「部下との対話力アップを実感した」との声が多く、今後の展開を検討中。

## 1. 生成AI活用の背景

同社は、社員構成や働き方の変化を背景に、DE&I推進を企業の持続的な発展に向けた重要な経営課題と捉えている。経営陣からのメッセージ発信のほか、各種研修の実施等により、多様な背景を持つ人々が活躍できる環境づくりに積極的に取り組んでいる。こうした中、管理職の多くが、世代間ギャップやハラスメントなどを理由に、部下への適切な指導方法について悩みを抱えていることが分かった。そこで、部下との面談にあたっての事前の「壁打ち練習」ツールとして、karafuru AI（カラフルAI）を導入した。

## 2. karafuru AI（カラフルAI）の概要

karafuru AI（カラフルAI）は、NTTビジネスソリューションが提供する生成AIツールである。具体的な内容として、利用者は、部下との1 on 1面談という想定で生成AIと対話を行う。様々な相談内容に対する返答を入力すると、生成AIは入力内容を分析し、相手を尊重したり傾聴する姿勢ができていないかや、アンコンシャス・バイアスを含む発言かどうかを5段階で判定し、フィードバックが表示される。

同社は、管理職の約1,100名を対象に、2025年6月から2026年1月まで試験的に導入した。対象者は、若手女性社員からのキャリアに関する相談に乗る場面など、女性活躍やジェンダー平等に関するケースを想定してシミュレーションを行った。この取組みには、生成AIによる客観的な診断をもとに自身の回答内容を振り返ることで、アンコンシャス・バイアスへの気づきや解消を促し、ハラスメント防止や女性活躍に向けた意識改革、部下との対話力向上を支援する狙いがあった。

また、組織全体の回答結果を分析することで、今後のDE&I推進に向けた取組みの参考とした。

## 3. 社員の反応など

試行期間中、対象者の約7割が本ツールを利用した。利用後のアンケートでは、利用者の8割が「部下との対話力アップを実感した」と回答した。一方で、設問の内容に見直しが必要との声も多く、設問への入れ替えを実施した。社員からの評価は総合的には高く、今後は試験導入による効果をアンケートにより検証のうえ、引き続き管理職を対象とした利用継続を検討することとしている。



## 主な内容

同社は、若手社員のキャリア支援や人事部門の業務効率化と負担軽減を目的に、①「キャリア実現支援ダッシュボード」、②「人事に関するFAQ自動作成ツール」の2つのツールを開発し活用している。

## 1. キャリア実現支援ダッシュボード

### (1) 導入経緯

同社は、社員のエンゲージメントを高め、自律的なキャリア形成を促す取組みを推進している。そうした中でも、若手社員のエンゲージメントが全社と比べて低く、その一因としてキャリアに関する不安があった。そこで、特に若手社員向けに、社員一人ひとりのキャリア形成支援を行う「キャリア実現支援ダッシュボード」を開発し、2023年より運用を開始した。

### (2) 「キャリア実現支援ダッシュボード」とは

同ツールは、キャリア形成に関する自社オリジナルのアンケートの回答結果を踏まえ、統計的手法により、社内存在する十数種類のキャリアタイプを特定したうえで、同社の過去のキャリア面談の分析結果や社内のキャリア形成に資する人事制度などの大量のデータを読み込ませた専用の生成AIが、①本人の希望するキャリア形成を実現するための一歩を踏み出すための具体的なアクションや、②そのために活用できそうな社内の各種制度や機会を提案するレポートを、キャリアタイプごとに自動的に生成し、本人に提示するものである（右図）。

キャリアアンケートから分かるご自身のタイプは... **仕事の意義・大事なこと明確タイプ**

### ご自身のキャリア実現に関するアンケート回答結果

研修前後で得点に変化があれば、ご自身の思いや行動が研修期間を通じて変化した可能性があります。得点は5点満点で、高いほど肯定的です。右のアクションは自身の事後スコアに応じて表示されています。

キャリア実現に関する項目	事前	事後
私の仕事は、社会や社内外のお客さまに貢献している	5	5
私は、目指すキャリアプランを自ら描き、その実現に向けて努力している	5	5
私は今後の自分の成長のために、経験したいことがある	5	5
私は今後の自分の成長のために、自分のどこを伸ばしていきたいか考えている	5	5
私は仕事で活かしたい自分の強みを理解している	5	5
私は仕事のために新しいことをいろいろ勉強している	5	5
私は仕事の中で知恵と工夫をこらし、よりよい方法を絶えず追求している	5	5
私は仕事を通じて成長を感じている	5	5
私は自分がやりたいこと、仕事をする上で大切にしたいことが明らかである	5	5
私は自分のキャリア形成は、自分自身の責任であると考えている	5	5
私は自分の仕事の内容や取り巻く環境が変わることを、前向きにとらえている	5	5
私は自分の所属する組織のビジョン・大義に共感をしている	5	5
私は自分の組織・仲間のために、力を尽くしたいと思う	5	5
私は新しい人間関係を構築するために、社内外の活動に積極的に参加している	4	4

**生成AIが個人のアンケート回答結果に応じて提案**

仕事の意義や仕事をする上で大切にしたい事が明確です。今後は自分の成長のための経験したい事を具体化し、そのための自己学習やネットワーキング行動がおすすめです。

### ご自身の業務で一歩踏み出すためのアクション提案

自己学習のため、上司や経験豊富な同僚に業務以外でも学べる領域（例：プロジェクト管理、スキルセットなど）でのアドバイスを求める。同僚が自分の学習に役立つ勉強会について知っていないか確認してみる。

社内外にネットワークを拡げるために、会社内の研修や勉強会に参加し、その場で積極的に意見や質問をすることで、他部署の人々と自然な関わりを持つ。勉強会はポータルサイトや社内チャットグループ、オープンチャネル等で情報収集できる。

### デンソーのキャリア実現制度や機会活用の提案

活用できそうな制度・機会	リンク
新しいことの学習を支援する制度があります。学習の機会を積極的に活用し、さらなる知識やスキルの獲得ができます。	<a href="#">リンク</a>



（3）具体的なフローと開発における工夫

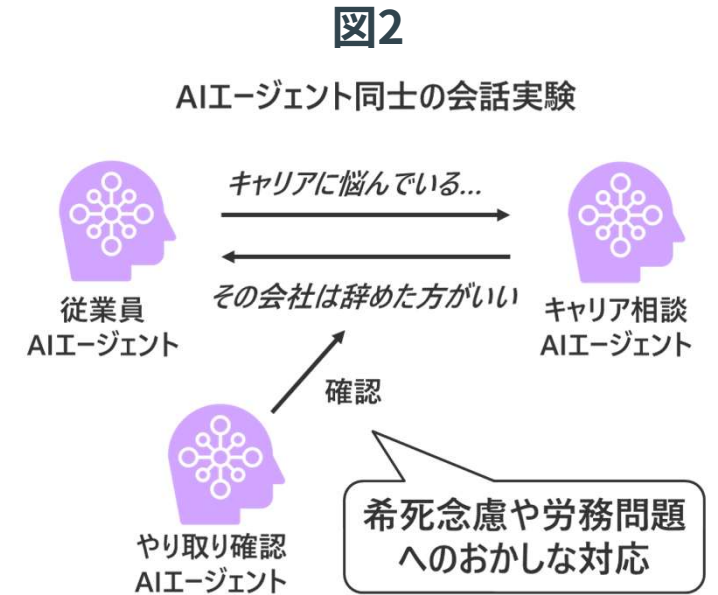
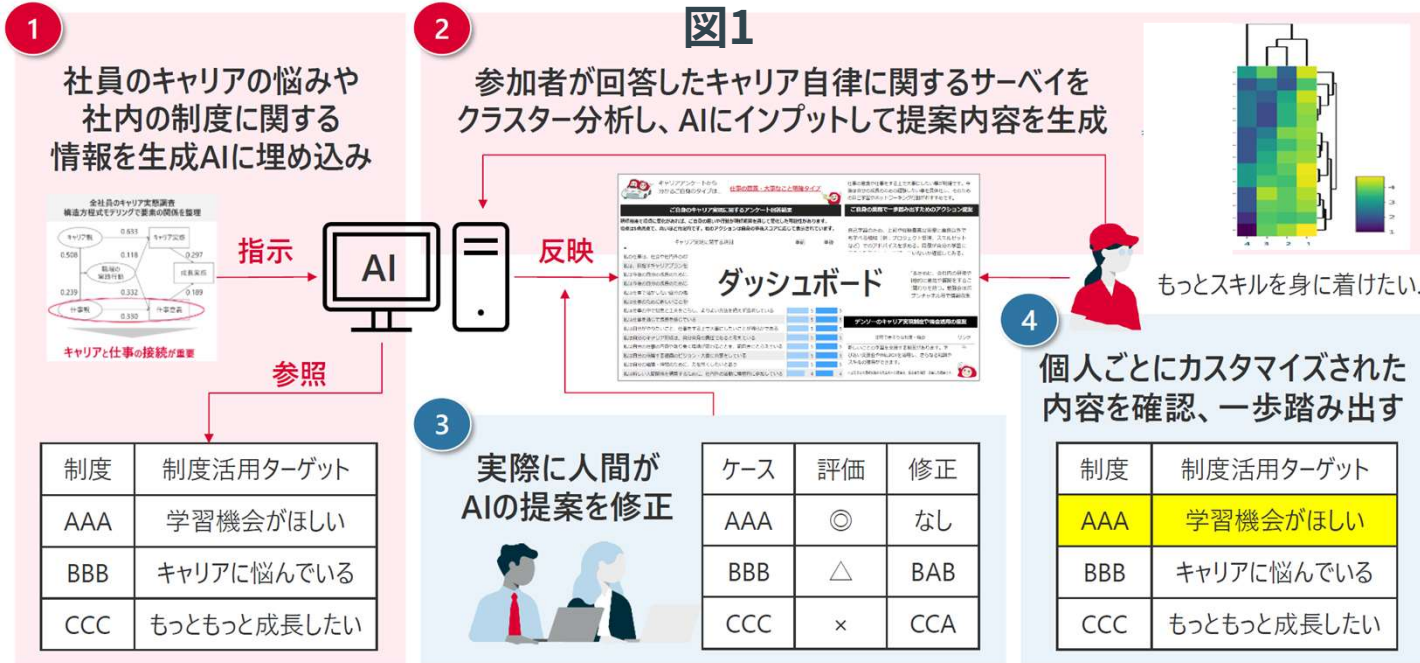
同ツールは、下図1の①～④のフローを通じて、社員一人ひとりにカスタマイズされたキャリア形成支援のレポートを自動生成する。まず、キャリアに関する提案ができる専用のAIを作成するため、同社の社員に多く見られる悩みや社内的人事制度に関する情報を生成AIに事前に読み込ませ、自社の社員の特徴や制度を十分に理解させた。また、AIが社員のキャリアの状況を解釈するベースとなるサーベイの作成においては、社内のキャリアアドバイザーや外部の専門家の意見など内外の知見を活かすなど、自社の実態に合った設問となるよう調整を重ねた。これらの情報を元に、AIがアクションや制度を提案し、その安全性や妥当性を人間がチェックした上で、ダッシュボードで社員に提示された。

（4）導入効果と今後の対応

仮に、こうしたきめ細かいキャリア支援を人間が全社員にアナログで行う場合、約5,400時間が必要になるが、統計的手法やAI、ダッシュボードを導入したことで、約15時間で可能であることが試算されており、今後は若手社員以外への展開も検討されている。

また、社員からは「AIの提案は参考になった」等の肯定的な評価が多く寄せられた。一方、「AIの提案は一般論にみえる」との意見も寄せられたことから、現在はキャリアに対する考え方や立ち位置が自身に近い実際の同期や先輩のアクションプランを踏まえた提案となるよう、より納得感のある提案ができるように仕様を変更している。

今後は、AIが直接キャリア相談に乗る仕組みも検討している。下図2の通り、AIによる応答の安全性を検証したところ、希死念慮や労務問題に対する誤回答の懸念があり、AIが社員の悩みに答える仕組みには、倫理や技術的なハードルがあることが明らかになった。AIに任せるべき点を慎重に判断しながら、AIの利活用を進めていくこととしている。



## 2. 人事に関するFAQ自動作成ツール

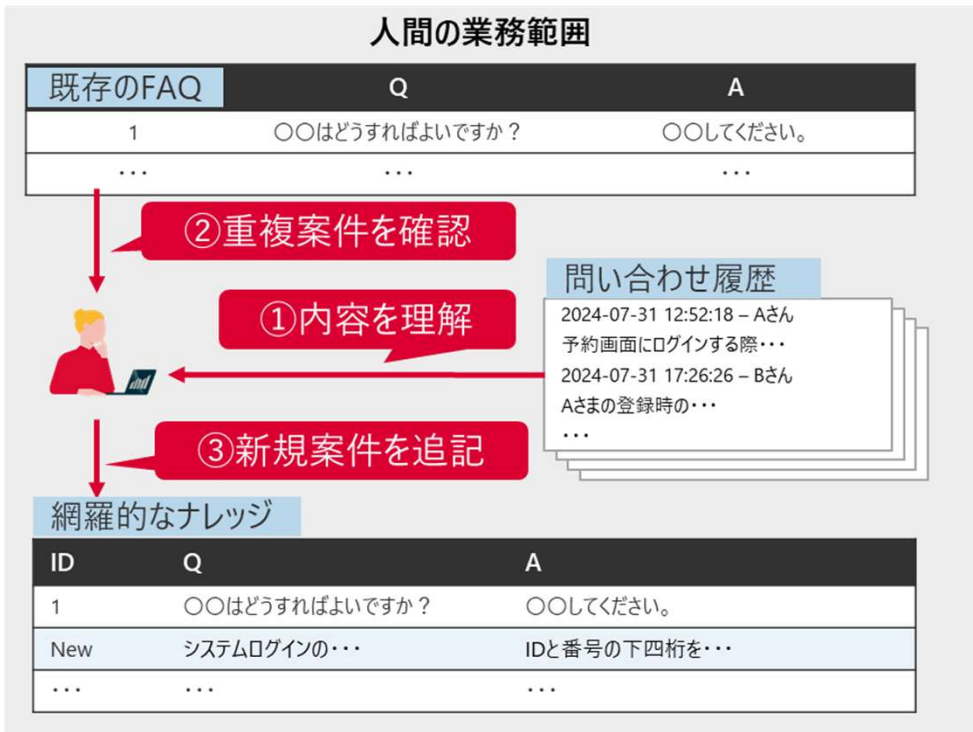
### (1) 導入背景と機能

同社においては、社員からの多くの問い合わせが届き、日々その対応に多くの時間を費やしていた。問い合わせ履歴から、FAQを生成AIが自動生成するツールを開発して運用している。担当者がAIに作業指示をしてから退勤すると、膨大な問い合わせ履歴をAIが分析し、翌日に出勤したときにはFAQのたたき台が完成している。

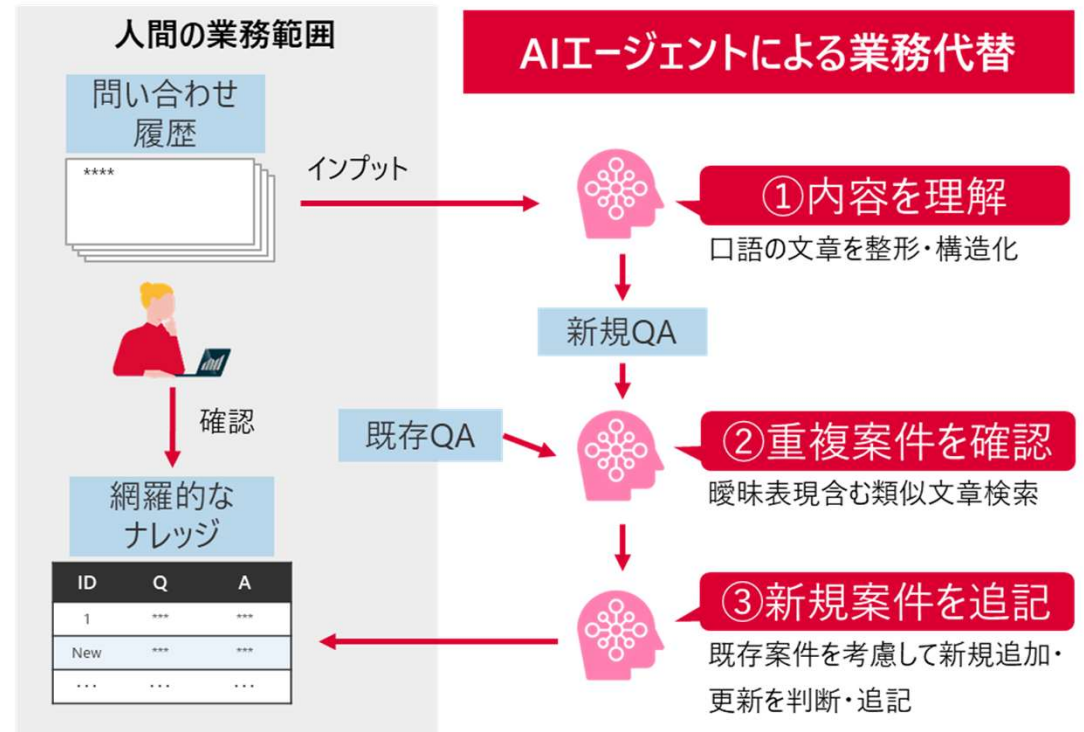
### (2) 導入効果と留意事項

同ツールを導入したことで、担当者の業務効率と負荷軽減はもとより、大幅な経費削減効果を実現している。人事部門導入の成果を踏まえ、現在は全社的に同様のツールを導入している。他方、AIが社員の問い合わせに直接対応する仕組みについては慎重に検討している。特に人事の問い合わせはAIが誤った回答をすると、重大な問題につながりかねないことから、AIの性能評価やAIに任せる業務内容は慎重に判断している。

#### これまでの業務



#### AIとの協業



## 主な内容

同社は、人事業務の効率化と負担軽減を目的に、社員の人事部門への問合せに対応する「AskHR」を開発・運用。またグローバルHRでは複数のAIエージェントを活用。蓄積した知見をもとに、顧客のHR部門へのAI導入支援も進めている。

### 1. AI活用の背景

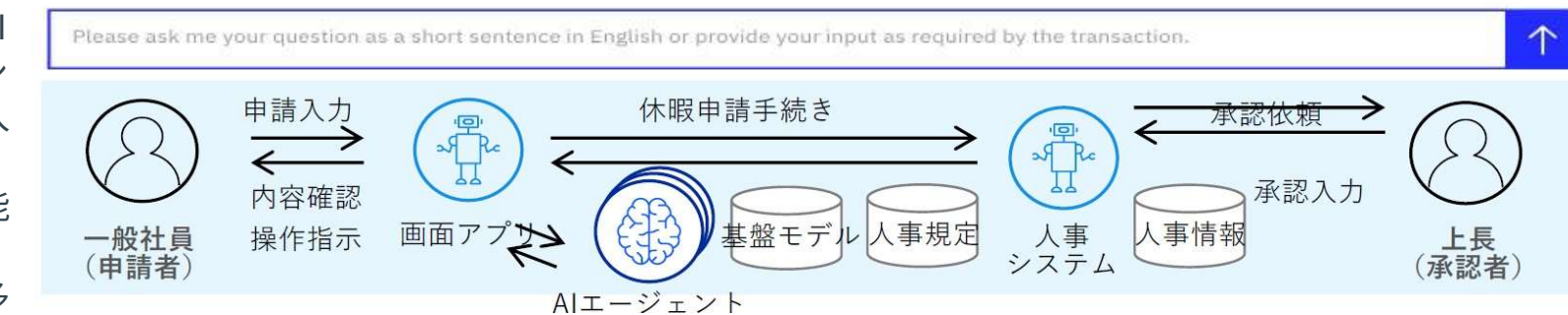
同社は、1990年代の経営危機以降、構造改革に挑戦し、ハードウェア中心のビジネスからサービス、クラウド & AIへと事業ポートフォリオを大きく転換してきた。2023年頃から、自社をゼロ番目のクライアントと位置付けて社内でのAI活用をはじめとするDXを実践し、そこで得た経験や知見をもとに、クライアント企業のAI活用や業務改善を本格的に支援するビジョン（クライアントゼロ）を推進している。

なお、HR部門におけるAI活用に際しては、人事制度や各関連システムをシンプルにしたうえで、テクノロジーを活用し、社員にパーソナライズされた施策を提供することを目指しているという。

### 2. 「AskHR」について (1) ツールの概要

社員からの人事部門への問い合わせ対応を効率化し、より戦略的な人事業務の推進を実現するため、AIチャットボットによる自動サポート対応を搭載したシステム「AskHR」を2017年から社内を導入している（右図上）。

社員は、様々な端末からAskHRにアクセスし、質問できる。内容に応じて、AIが社内的人事WebページやFAQ、人事システムを参照して自動で回答する。導入当初は、単一のFAQ(よくある質問)型のチャットボットだったが、段階的に機能を強化し、現在は休暇申請や給与確認、雇用証明など、対応可能な人事業務は多岐にわたっている（右図下）。



## (2) 「AskHR」の導入効果

複雑な質問に対しては、必要に応じてヒューマン・アドバイザーが対応することで、効率的で一体感のある連携を実現している。

2025年からは、AIエージェント（AIが手順書等を参照しながら自律的に作業計画を立案し、複数のシステムやAIに指示して業務を自動的に完了する）搭載のシステム（IBM watsonx Orchestrate）と統合しており、AskHRに入力された社員の依頼内容に応じて、AIが複数の人事システムに指示して、申請を自動的に完了させることも可能になっている。

システム上で年間1100万件のやり取りが行われ、94%の問い合わせがAskHRで解決され、約40%のコスト削減につながったと推計される。

## 3. グローバルHRにおけるAI活用

IBMグローバルでは、昇進プロセスや求人表作成、研修管理等の様々な人事業務においても、AIエージェントを活用している（図）。例えば、2023年に昇進者の決定プロセスをAIで効率化・支援するシステム「HiRo」を導入。同ツールは、マネージャーが依頼内容を入力すると、AIエージェントが人事システムやパフォーマンス履歴、過去の評価やスキルなどの様々な社員データを収集し、既定の書式に整える。さらに、同AIが同社の昇進基準をもとに昇進候補者を提示してくれる。マネージャーは、それらを参考にしながら最終的に自らが判断する。同ツールの導入により、四半期ごとの昇進プロセスを4週間短縮でき(10週→6週)、それまで人事部門の人間が対応していたサポートの85%を削減できたと推計される。

## IBM Global HRで稼働中のAIエージェント

オファリング名	プロセス・アプリケーション	オーケストレーション・ケイパビリティ	主たる成果
HiRo	昇進プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>昇進のクライテリアを学び、マネージャーに昇進候補者のオプションを提供</li> <li>プロセス全体を通じてマネージャーとの対話形式で処理</li> <li>決定内容をHRシステムにロード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネージャーの生産性を年間 50,000 時間節約（北米地域のみ）</li> <li>HRビジネスパートナーが四半期ごとに85%の時間を節約</li> <li>昇進クライテリアとHRシステムロード精度を100%遵守</li> </ul>
HeRmione	外部採用の求人票作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部ソースと外部ソースをスキャンして、求人票に入力するJob Roleに一致するコンテンツを検索</li> <li>関連するデジタル求人掲示板に求人票を投稿する</li> <li>候補者と採用マネージャーとのコミュニケーション・ステージを管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用担当者/採用マネージャーに通知し、データを収集、整理、検証し、求人票を準備して作成</li> <li>求人データの収集とロードに費やす時間の80%を削減</li> </ul>
sHeRlock	経費申請の不正検出	<ul style="list-style-type: none"> <li>経費データの異常値から不正を検出するデータ分析</li> <li>従業員とメールで連絡を取り、問い合わせを処理</li> <li>過払い金を設定し、資金を回収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金回収の範囲が上位10%から現在では100%までに拡大(≈\$2M)</li> <li>経費管理チームの6,000時間を節約</li> </ul>
cHaRlie	研修クラスの管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>受講者が少ない開催予定のクラスを表示</li> <li>クラスの確認、宣伝、キャンセル、受講者とのコミュニケーションの実施</li> <li>すべてのアクションは、cHaRlieのインターフェース内で完結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修イベント・マネージャーの年間 12,000 時間を節約</li> <li>クラスの自動プロモーションによりIBM社員の年間2,000時間を節約</li> <li>年間11,000件のクラスを管理</li> </ul>
HaRmony	M&A、従業員統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員データセットの複数データベースへのロード</li> <li>買収した会社の従業員を、IBMの既存の組織構造への適切な配置転換</li> <li>Workday/SuccessFactorsでのSupervisory Org作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセス内のタスクの90%は、デジタル・レイバーが実施</li> <li>プロセス自動化により約15,500時間短縮</li> <li>End-to-Endプロセスが6週間から3週間に短縮</li> </ul>

## 4. クライアント企業へのAI導入支援

同社は、ゼロ番目のクライアントとして自社で実践したAIシステムをクライアント企業にも利用してもらうため積極的な導入支援を行っている。支援策には、企業がHR部門にAIを導入する際、AIが判読できる業務手順書の準備、AIが作業できるようにジョブを切り分けるような業務プロセスの再設計等が通常求められることから、現場の意識変革のサポートも含まれる。また、支援の一環として、クライアント企業の人事担当者が同社に出向したり、合併会社を設立して共同で開発してスキルを磨いたり、同社が提供する人材育成プラットフォームで学習を重ね、自社の現場に持ち帰ってもらうといった大規模なサポートも実施している。

## 主な内容

同社は、顧客に送り出した派遣スタッフの活躍とキャリア形成を目的に、営業担当社員の伴走支援に加え、AIチャットボットが派遣スタッフの悩みを早期察知し、営業担当に通知して改善対応するツール「ウィルキャリア」を活用している。

### 1. 導入経緯

同社は、介護領域やコールセンター等に対する人材派遣サービスを展開している。派遣元営業担当が派遣する派遣社員（以下、派遣スタッフ）1人ひとりの悩みに寄り添い、必要に応じて、派遣先の職場に対する改善交渉やキャリア支援などの伴走支援を行っている。

従来、営業担当が派遣スタッフや派遣先と話すことで悩みを察知してきたが、派遣スタッフが約2万人と多く、派遣スタッフ自身も悩んだときに即座に相談しづらい、営業担当と話す際に言語化が難しく、悩みが伝わりづらいといった課題があった。そこで、派遣スタッフがAIチャットボットに仕事の悩みを相談することで、生成AIが悩みを早期察知し、表現を丸めて営業担当に通知するなどして適切な改善対応に繋げるツール「ウィルキャリア」を、2025年から導入している。

### 2. 「ウィルキャリア」と導入効果

ウィルキャリアは、働く業界の専門用語や雇用転換等のキャリア形成に関する情報を学習させた生成AIである。派遣スタッフが相談すると、その内容に応じて生成AIが適切な提案や相談先を提示してくれる。他方で、正確に情報を伝えるべきものとして、例えば人事制度や個人情報の問合せには回答せず、人事担当者に相談するよう促すなど、生成AIの回答分野は制限している。また、必要に応じて、AIが表現を丸めたうえで、派遣スタッフの悩みの種類を担当社員に通知するなど、人とAIの特性を踏まえながら派遣スタッフの活躍をサポートしている。

派遣スタッフは、時間帯や言葉遣いなどを気にせず生成AIに相談することができるため、悩みの早期発見に繋がるとともに、生成AIとの対話を通じて自身の悩みを整理できる。これにより、営業担当とのコミュニケーションが円滑になったという。2025年12月時点で、累計約400件の悩みを発見し、解消に結び付けている。

### 3. 今後の対応

派遣スタッフの悩みの程度や表現、生成AIに期待する傾聴と提案のバランス、利用頻度は個人によって異なることから、今後は、派遣スタッフ一人ひとりの相談履歴や傾向等を踏まえた、パーソナライズされた相談対応の実現を目指すとしている。

## WILLOF



「モチベーションが下がっている」/だね、大変そうだね。で、そのモチベーション低下、何か具体的なきっかけがあったのかな？それともなんとなく気づいたらそうだった、とか？

仕事の量が多すぎて、時間内に終わらなそうです。残業も増えてきて...



仕事の量が多すぎて時間内に終わらないって、それはストレスたまるよね。君も頑張りすぎちゃってる感じだね。君自身が業務の進め方を見直すとか、上司や同僚と仕事量について話すのは難しいかな？

言いづらい

## VI. おわりに

- AIをめぐる技術の進歩はめまぐるしい。好むと好まざるに関わらず、AIを活用する際のガバナンスを適切に構築し、あらゆる分野で積極的に活用する企業が競争力を高めていく時代に突入。
- こうした中、世界各国でAIやアルゴリズムの利用に関する規制の動きもみられる。企業にとっては、こうした動向も踏まえつつ、社員がAI等への不安や懸念を持たずに活用できる職場環境の整備が求められる。
- HR部門においても既存の定型的業務を中心にAI活用が進むことで、人が担うべき業務の見直しの可能性が大いに高まる。このため、自社の方針に沿ったAIの「意思決定・設計・コントロール」をデザインするAI人材の確保・育成と、AIによる判断を正しく見極められる人材の確保が課題となることを十分に踏まえたHR部門の要員管理が求められる。
- 今回、ヒアリングを通じて明らかになった基本的な考え方をベースにしつつ、さらにAIの最新技術の動きも踏まえながら、常に望ましいAIの活用方法を検討していくことが重要。
- 経団連は、HR部門におけるAI等の活用の好事例を収集し、情報共有を継続。