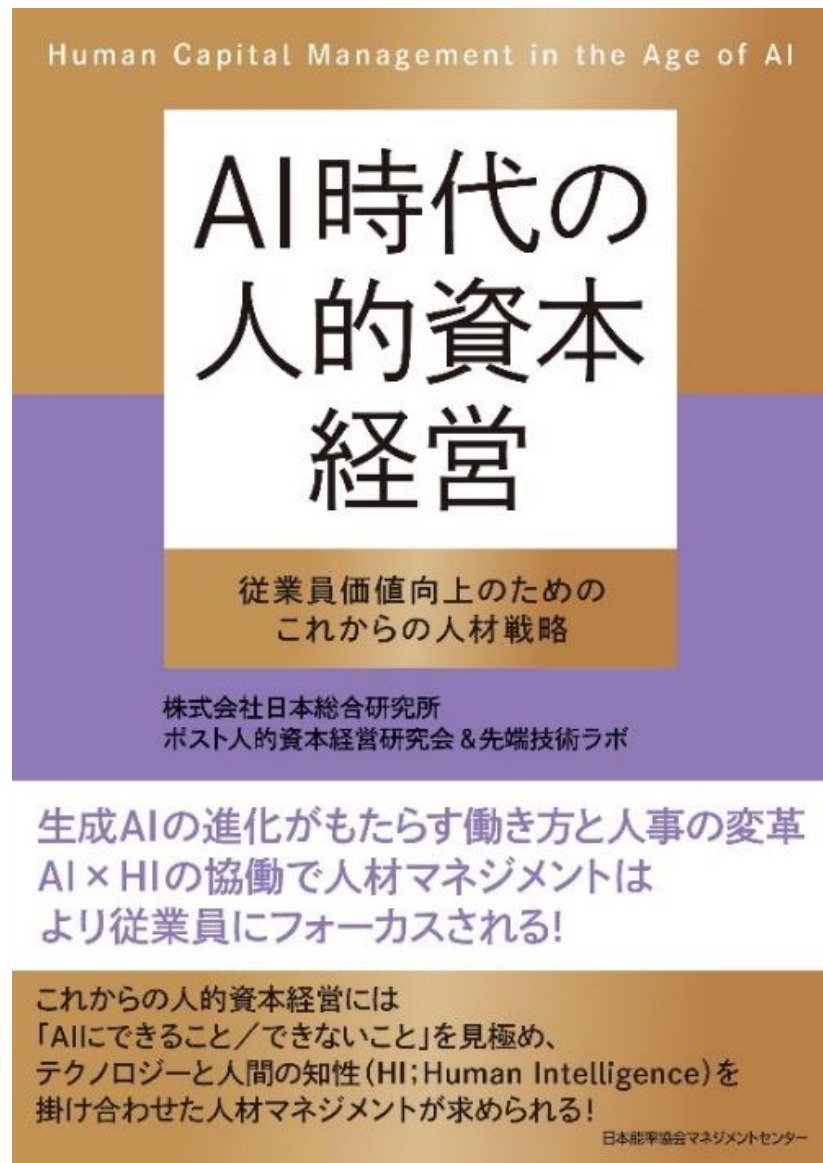


記者発表会資料

AI時代の人的資本経営 ～テクノロジーと人間の知性・感性を掛け合わせた 働き方と人事の変革を提言～

2025年12月16日

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
先端技術ラボ



本書では、AI (Artificial Intelligence: 人工知能) に対して人間のもつ知性・感性をHI (Human Intelligence) と定義。AIが人間を代替するのではなく、AIとHIがそれぞれの強みを活かして協働できるようにしていく必要がある。

このような時代に、人事部や人事部門はいかにして組織と個人の潜在価値を引き出していくべきか。企業価値と従業員価値の向上を両立する人材マネジメントのあるべき姿と、人事が果たすべき役割を解説することを通じて、AI時代の人的資本経営のアジェンダとその解決に向けたソリューションを提示する。

目次

- 第1章 人的資本経営の功績と課題
- 第2章 人材希少化における人的資本戦略
- 第3章 AI 進化が変える人的資本経営の前提
- 第4章 「人間らしさ」を取り戻すHI の再定義
- 第5章 AI × HIの協働によるHRM 革新
- 第6章 AI 時代の人事機能の革新とHRプロフェッショナルの役割
- 第7章 AIと人の協働のあり方
- 付 録 AIの基礎知識 その変遷と技術の概要

著者

株式会社日本総合研究所 ポスト人的資本経営研究会 & 先端技術ラボ
林浩二、國澤勇人、高橋千亜希、村井庸平、石井隆介、磯部圭将、
豊間根花、近藤浩史、伊藤蓮

出版社

株式会社日本能率協会マネジメントセンター



林 浩二 Koji Hayashi

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

人事組織・ダイバーシティ戦略グループ プリンシパル

- 研究・専門分野：人事労務管理
- 注力テーマ：戦略人事
労使関係
人事部機能の改革



高橋 千亜希 Chiaki Takahashi

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

人事組織・ダイバーシティ戦略グループ シニアマネジャー

- 研究・専門分野：人事・組織・人材開発
- 注力テーマ：戦略人事（人的資本経営の推進）
グループ人材マネジメント
役員の指名・報酬戦略



近藤 浩史 Hirofumi Kondo

株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ 次長

- 研究・専門分野：AIの中長期的な動向調査
- 注力テーマ：生成AI
フィジカルAI
汎用AI

シンクタンク・コンサルティング部門

調査部

経済調査、政策提言に向けた
リサーチ

創発戦略センター

ビジネスモデル開発、事業立ち上げ
支援 等のインキュベーション

リサーチ・コンサルティング部門

企業・官公庁向けの
コンサルティング

未来社会価値研究所

将来世代が直面する課題に対する
外部と連携した解決策の提言発信

システム部門

SMBCグループ企業に対する
システム企画・開発、プロジェクト管理、
セキュリティ対策、DX推進 等の
ITソリューションの提供

先端技術ラボ

SMBCグループの技術の目利き役と
して、先端技術を活用した
ITサービスの創出に貢献

新たな社会的価値の創出

次世代起点でありたい未来をつくる
傾聴と対話で、多様な個をつなぎ、共にあらたな価値をつむいでいく



内容	ページ
1. 人的資本経営の現状と課題	6
2. AIの動向と今後の見通し／AIにできること・できないこと	14
3. AI時代の人事とビジネス・パーソンの在り方	26

人的資本経営の現状と課題

「失われた30年」と人事管理の流れ

- 1990年代初頭のバブル崩壊以降、成長よりもむしろ、現状維持に汲々とする人事管理が続いてきた。

	1990年-1995年	1995年-2000年	2000年-2005年	2005年-2010年	2010年-2015年	2015年-2020年	2020年-2025年
時代背景	バブル崩壊 規制緩和推進	不良債権処理 アジア通貨危機 リストラ・希望退職募集	構造改革、規制改革 ニート、フリーター問題	リーマンショック 団塊世代退職	震災と復興 「アベノミクス」と景気回復	景気拡大 人手不足	ウィズ・コロナからポスト・ コロナへ物価上昇
失業率	2～3%	3～4%	5%超	3～5%程度	5%→3%へ	2%台	2%台
人事管理の キーワード	年功賃金の見直し 年齢給の縮小・廃止	職能資格制度の見直し 自主的キャリア形成 コンピテンシー	成果主義全盛 ベアゼロ、定昇凍結 人件費の変動費化と 非正規社員の増大	成果主義の見直し ワーク・ライフ・バランス 60歳超の継続雇用	グローバル人材の育成 多様な正社員	働き方改革 同一労働同一賃金	人的資本経営 ジョブ型 賃上げ回復

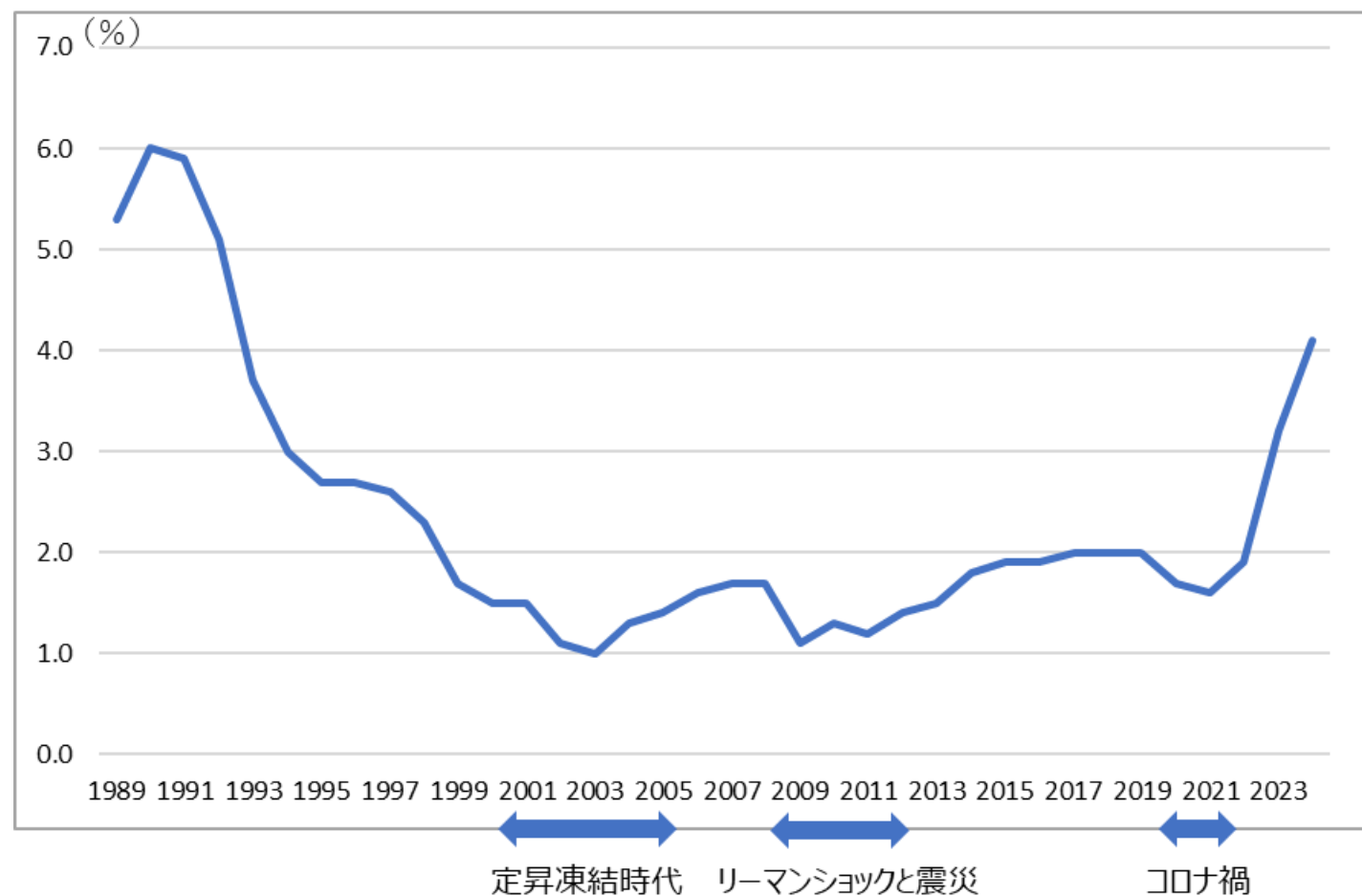
失われた30年（人材投資抑制トレンド）

人的資本
経営の時代

資料出所：林浩二「日本の人事管理の変遷」『第2版 人事担当者が知っておきたい、8の実践策。7つのスキル。』（労務行政、2024年）p.27をもとに日本総研作成

賃上げの回復

- 2010年代半ばから賃金引上げトレンドが復活。
- コロナ禍を挟んで、賃上げトレンドが鮮明に。



資料出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」（各年）に基づき日本総研作成

人的資本経営とは

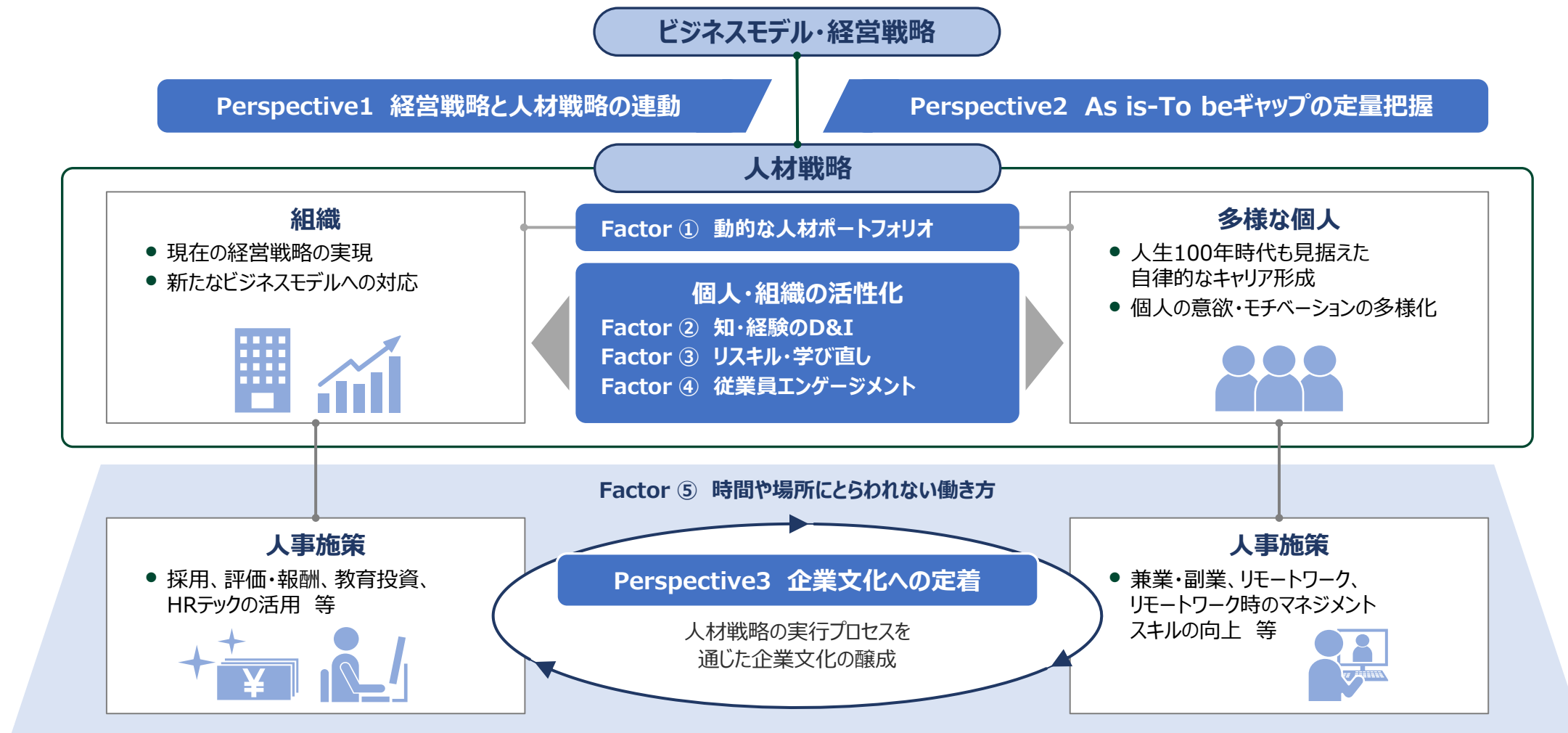
- 人材投資の理論的支柱となっているのが人的資本経営。
- 人的資本経営とは、『人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方』（経済産業省）と定義されている。



資料出所：経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～（令和4年5月）」p.7
(https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)

参考 | 3P・5Fモデル

- ・ 人的資本経営の推進に向けて、3つの視点（Perspectives）と5つの共通要素（Factors）が提唱されている。（3P・5Fモデル）



資料出所：「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書（令和2年9月）～人材版伊藤レポート～」

（ https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11670276/www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf ）
を基に日本総研作成

課題提起 | これからの人的資本経営を考える際に必要な二つの視点

- 企業と従業員の双方の成長に向けて、これからの人的資本経営には次の2つの視点が不可欠ではないか。

1

経営目線＋従業員目線の視点

- 従業員は企業価値を高めるための単なる「投資対象」に過ぎないのだろうか。
- 企業は人材投資によって得るリターンの拡大を求めている。
- 従業員もまた、その会社で働くことによって得られる有形無形のリターンを最大化させることができるような、従業員中心志向の人材マネジメントを追究する必要があるのではないか。



2

AI＋人間の視点

- AIの活用が人事管理の現場に浸透している。
- AIは万能ではない。AIと人間（HI*）がそれぞれの強みを活かしてコラボレーション（協働）できるような人材マネジメントを実現する必要があるのではないか。
- AIとの協働に向けて、ビジネスパーソンには今後どのようなスキルやマインドセットが求められるのだろうか。

*) HI・・・AIに対する人間の知性・感性（Human Intelligence）のこと。著者らは、AI×HIのコラボレーションがこれからの人的資本経営のキーワードになると考えている。

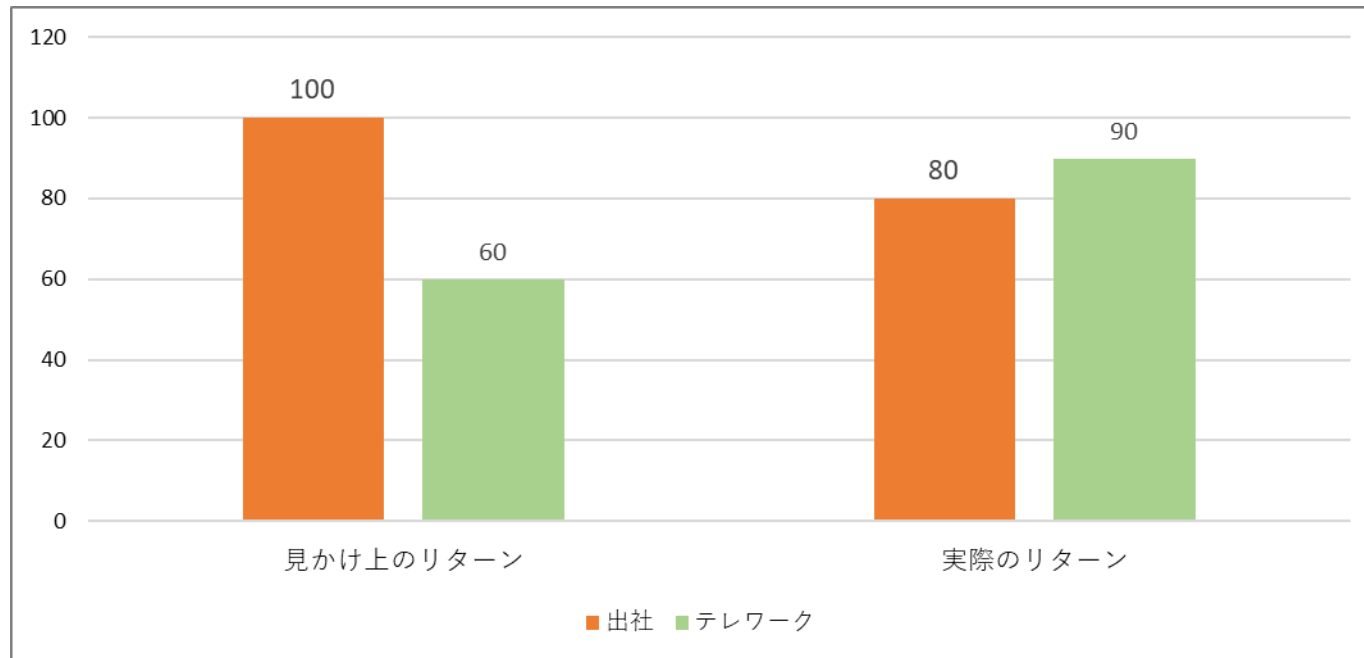
人材投資のわな

- 人材投資の効率化を測る指標として、人的資本ROIという概念がある。
- しかし、経営目線に偏ると、真の人材投資のリターンを見誤るおそれがある。

人的資本ROI

$$\text{人的資本ROI} = \frac{\text{収益} - \{\text{コスト} - (\text{給与} + \text{福利厚生})\}}{\text{給与} + \text{福利厚生}} - 1$$

テレワークを題材に考える（仮想例）

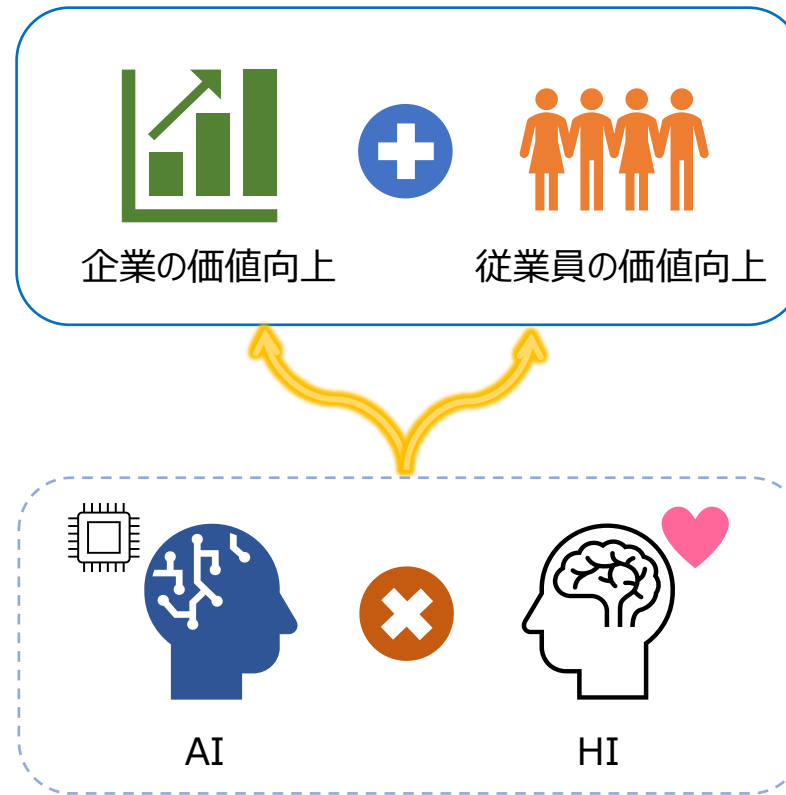


ワーク・ライフ・バランス向上を通じた定着促進効果など、テレワーク継続のリターンが大きかったとしても、その効果は認識されることなく、出社回帰オプションが選択される。

これからの人的資本経営

- AIとHI（Human Intelligence）の協働により、企業価値向上と従業員価値向上を両立させる人的資本経営を実現する。

■ これからの人的資本経営



AIの動向と今後の見通し／AIにできること・できないこと

AIの歴史

- AI技術は発展期と停滞期（いわゆる冬の時代）を繰り返してきた。
- 現在は高品質なテキスト・画像・動画を生成する生成AIのブームが訪れており、AIが人間と同等またはそれ以上の能力を発揮する領域が拡大している。

	時期	概要
第一次AIブーム	1950年代後半 ～1960年代	可能性のある選択肢の中から、ルールに従って正解を探し出すという思考方法を実現するAIの研究が進展。
(冬の時代)		
第二次AIブーム	1980年代 ～1990年代前半	専門家の知識をコンピュータに取り込み、専門家のように推論や判断を行うエキスパートシステムの研究が進展。
(冬の時代)		
第三次AIブーム	2010年頃 ～現在	大量のデータから学習するAIが登場。 深層学習(ディープラーニング) の登場を背景に、特定タスクにおいて人間と同等またはそれ以上の性能を得るAIが実現。
生成AIブーム	2022年頃 ～現在	高品質なテキスト・画像・動画を生成する 生成AI が登場し、急速に社会に普及。

深層学習/ディープラーニングの進展 (2010年頃～)

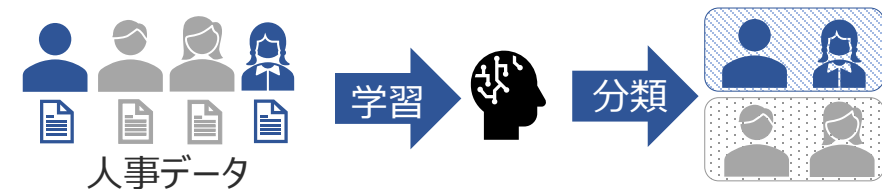
- 深層学習は人間の神経細胞や神経回路をニューラルネットとして模倣し、多層構造にしたニューラルネットワークのことを指す。
- 与えられた過去のデータから規則性やパターンを自動的に学習する技術である。学習結果を基にデータを分類したり予測することが可能であり、用途によっては人間よりも高い能力を発揮する。

得意なこと・苦手なこと	
得意なこと ○	<ul style="list-style-type: none">• 過去のデータから規則性やパターンを学習し、学習結果に基づいてデータを分類したり予測すること• テキスト、画像などの非構造化データの分析
苦手なこと ×	<ul style="list-style-type: none">• 過去にデータがない事象、未知への状況への対応。過去データに過度に適合する過学習と呼ばれる現象も生じる• AIの出力結果の過程や根拠を説明すること（ブラックボックス問題）• 少量のデータから学習すること（データの確保が難しいタスクは不向き）

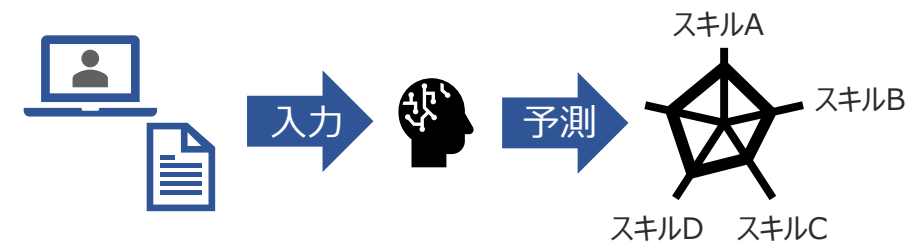
人事領域で想定される用途

基本的な用途として、あらかじめ決めたカテゴリにデータを分ける分類タスクや、データから数値を予測するタスクがある。

[例1] 離職予兆やハイパフォーマーの従業員の予測



[例2] 履歴書／面接動画から候補者の分析



生成AIの進展 (2022年頃～)

- 深層学習の技術を発展させ、テキスト、画像、動画などのコンテンツを作り出すAIである。従来のAIと比較して、飛躍的に生成能力が向上し、人間が作成したと間違えるほど自然なコンテンツが生成できるようになった。
- 自然言語によるAIへの指示を工夫するだけで、非技術者であっても様々なタスク（文書作成、翻訳など）においてAIの能力を引き出すことができたこと等から、急速に普及が進む。

得意なこと・苦手なこと

得意なこと



- 自然なコンテンツの生成（対話、文章校正、アイデア創出、アーティストが書いたようなイラストなど）
- 入力された指示の文脈に合致する、もっともらしい答えの生成

苦手なこと

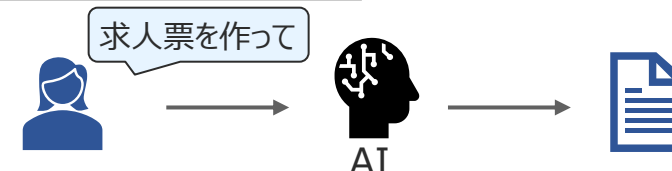


- 正確な情報の生成（文脈とは無関係な情報や真実ではない情報を生成してしまう現象をハルシネーションと呼ぶ）

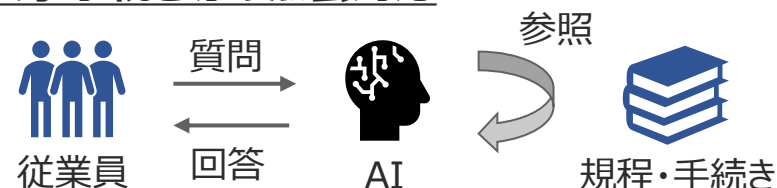
人事領域で想定される用途

生成AIの得意なことを活かし、文章・画像・動画等を生成する使い道がメインとなる。

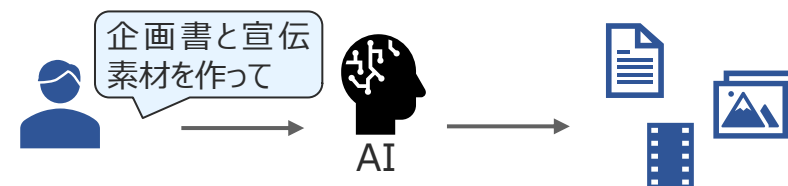
[例1] 求人票のドラフト作成



[例2] 人事手続き等の照会対応



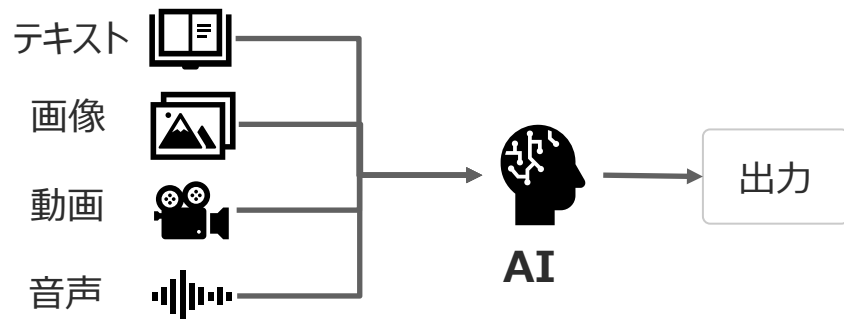
[例3] 研修プログラムやコンテンツの企画立案



近年の生成AI関連の技術キーワード

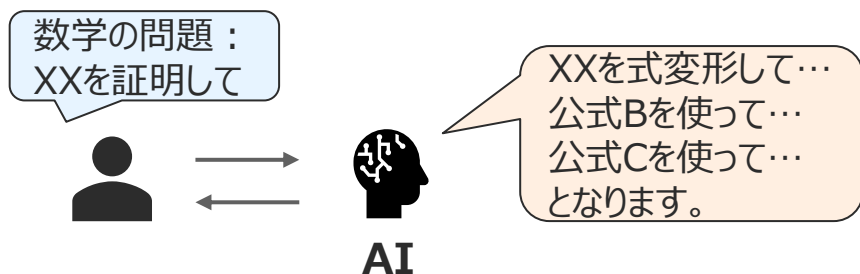
マルチモーダルAI

テキストのみならず画像や動画、音声などの**多様な種類のデータを統合して処理**するAI



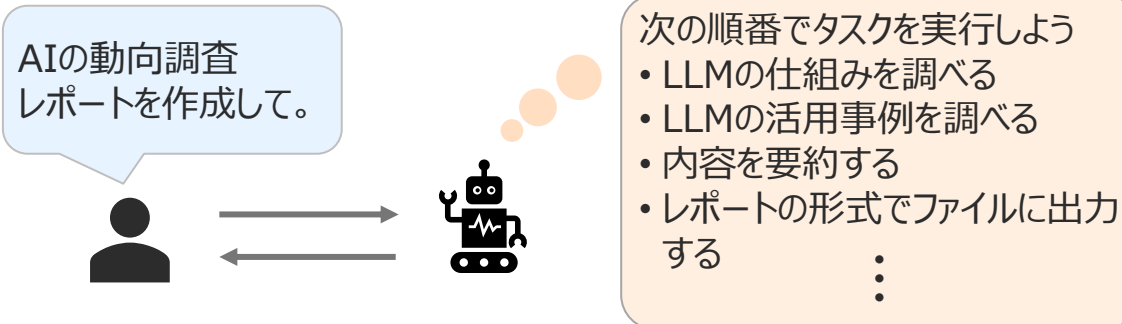
推論モデル

入力された指示を基に「**深く考える**」ことで、複雑なタスクでも精度良く回答できる仕組みのAI



AIエージェント

入力された指示に従って、**自律的に行動を計画して**特定のタスクを実行するAI



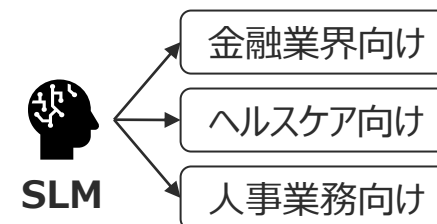
ローカルLLM

自社で開発・運用可能な生成AIモデル。エッジデバイスでの動作や、特定業務・業界向けAIモデルへの応用が見込まれる

エッジデバイス



特定業務・業界向けAI



近年の生成AI関連の技術キーワード | マルチモーダルAI

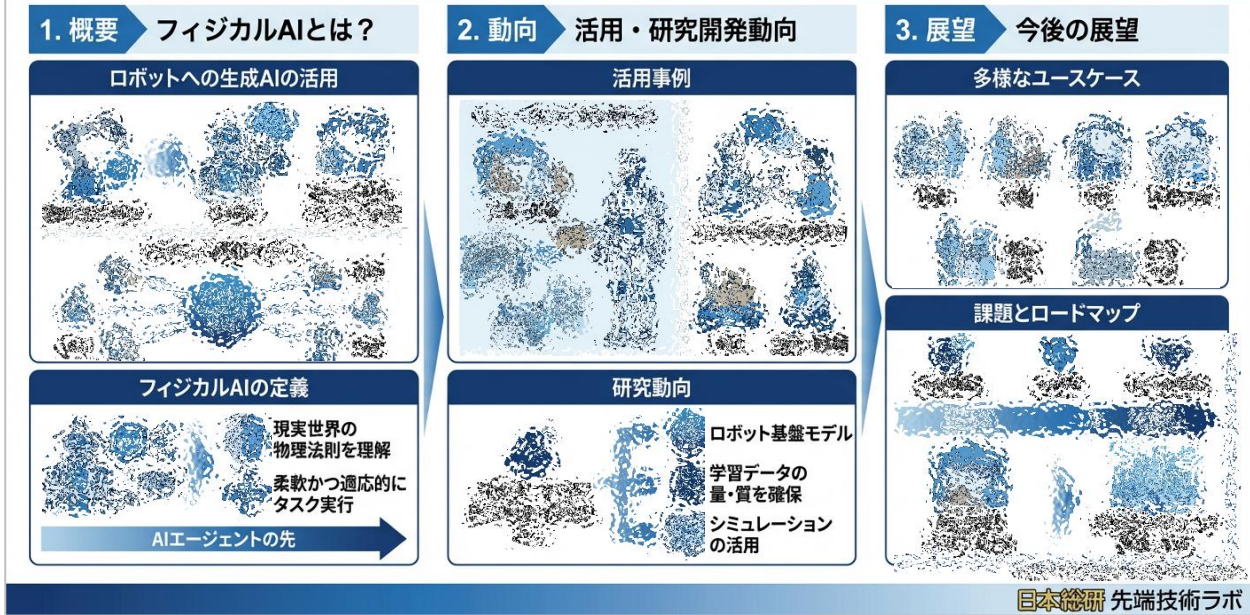
- マルチモーダルAIの中でも、「テキスト+ 画像」「テキスト+ 動画」を元にコンテンツを生成する技術が進展している。
- 最新トピックとして、2025年11月にGoogleが発表したGemini 3 Pro Imageでは、画像の出力品質の向上が話題になっている。例えば、文字量が多いビジネス向け資料なども作成できることで注目を浴びる。

インフォグラフィックス
を生成して

III エグゼクティブサマリ			日本総研 The Japan Research Institute, Limited 先端技術ラボ
1	ロボットにおける生成AIの活用概要	ロボットへの生成AIの活用	<ul style="list-style-type: none">生成AIの持つ汎用性を活かし、従来のロボットが抱える課題（適応性の低さなど）を解決するための研究が進展する。生成AIを活用することで、ロボットを訓練した環境・タスクのみならず、ロボットが未知の環境・タスクにも対応できることが期待される。ロボットに特化したロボット基盤モデル（Robotics Foundation Model）が登場している。一つのモデルでさまざまなロボットのタスクに適応できる点が特徴である。
		フィジカルAIとは	<ul style="list-style-type: none">生成AIおよびロボット基盤モデルの進展に伴い注目される技術である。AIをロボットなどの物理的なハードウェアに実装することで、現実世界の物理的な法則など、実世界を認識および理解し、周囲の環境変化に対応して柔軟かつ適応的にタスクを実行する能力を有するAIである。フィジカルAIは現在のAIエージェントのさらに先に訪れる概念として注目される。
2	活用動向および研究開発動向	活用事例	<ul style="list-style-type: none">フィジカルAIの象徴的な実装形態としてヒューマノイドロボットがある。AI技術の進化をうけて投資も集まる状況であり、研究開発が進む。従来の産業ロボットが活躍する領域（工場・倉庫など）に限らず、幅広い領域での自動化・コスト削減・人手不足の解消のニーズに応えると期待される。生成AIを搭載したロボット製品が登場している。現状はLLMの対話生成能力を活かしたコミュニケーションを目的としたロボットの事例が多い。その他、AI技術を活用し、特定の用途に特化したロボットを開発し、成功する事例がみられる。倉庫内での物の搬送、施設の巡回・警備などである。
		研究動向	<ul style="list-style-type: none">生成AIを活用したとしても、少量データでの能力の獲得や、能力の転移など、ロボットの適応性／汎用性を向上させるための課題は依然として残る。これらの課題をロボット基盤モデルにより解決を目指す動きがある。ロボット基盤モデルの開発には、学習データの確保が必要であり、学習データの量・質を確保するための取り組みが進む。具体的には研究・開発コミュニティの力でデータを収集する事例や、シミュレーションの活用などがある。
3	今後の展望		<ul style="list-style-type: none">フィジカルAIの進展によって実現が期待されるロボットは、従来のロボットが多用されていた産業用途での利用のみならず、医療・介護、家庭など多様なユースケースでの活用が想定される。技術課題のみならず、安全性の確保などの社会に普及させるための課題も残される。これらを踏まえ、多様な環境・タスクに対応する汎用型ロボットの実現および普及は短期的には困難と想定され、まずは特定環境（特に工場・倉庫などの産業用途）で多様なタスクに対応するロボットの実現が見込まれる。



フィジカルAI：生成AIが拓くロボットの未来



※本画像はGemini Enterprise上のNano Banana Pro (Gemini 3 Pro Image)が出力した画像をマスキングして作成しています。
本画像について当社は一切の権利を主張いたしません。

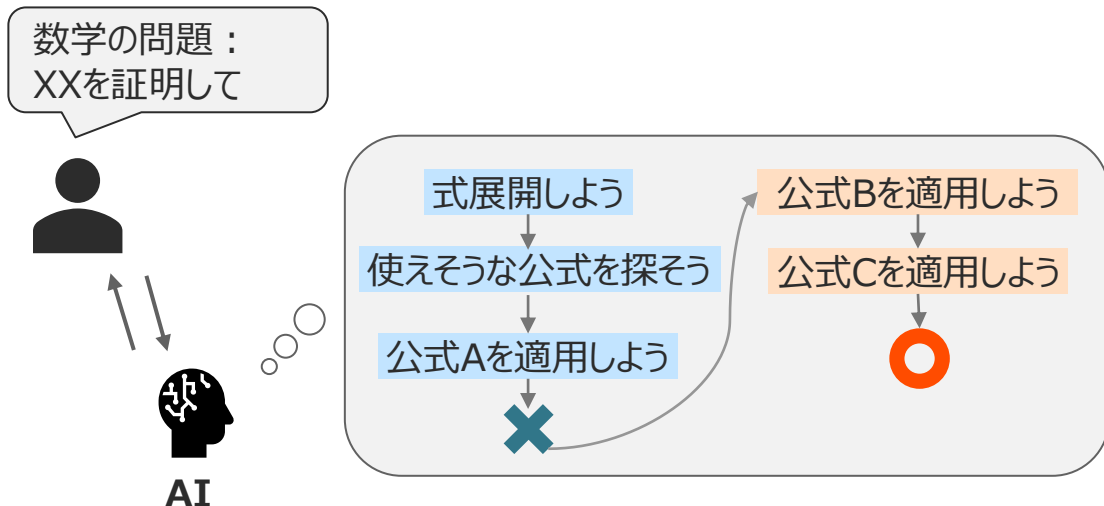
[出所] 日本総合研究所, 生成AIがもたらすロボット技術の進化 - フィジカルAIの動向 -, 2025/9/3,
<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/advanced/advanced-technology/pdf/16070.pdf> (2025/12/3アクセス)

近年の生成AI関連の技術キーワード | 推論モデル

- 結果を出力するまでに思考を深めることで、出力の良さを高める手法を用いたモデル。内部で複数の生成候補や生成パターンを検討し、より良い出力へと修正を図る。
- 複雑な論理ステップを要するタスクへの対応が可能であり、博士レベルの人間が解く科学の問題への回答や、専門家が行うプログラミングなどで高い性能を得る。
- AIが人間と同等またはそれ以上に高い性能を発揮するタスクは増加し、AIが人間の専門家を上回る領域は拡大すると予想。

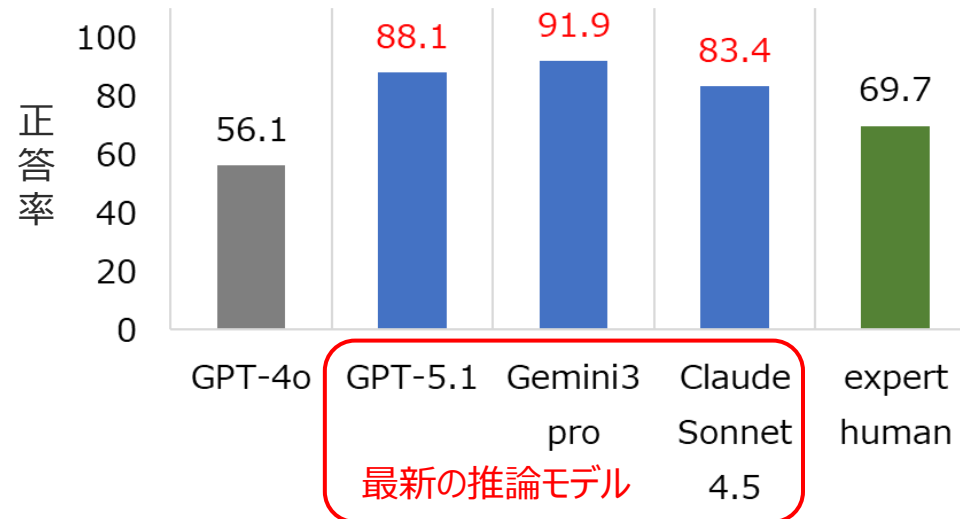
推論モデルのイメージ

複雑なタスクを簡単なタスクに分解して実行する。実行途中に、現在のアプローチが良くないと判断すると、過去に戻ってタスクを再実行する動きも。



博士課程レベルの科学問題に対するAIの性能

分野の専門家が作成した生物、物理、化学などに関する選択式問題（GPQA Diamond）に対して、最新の推論モデルは博士レベルの人間を上回る正解率を得る。



以下文献を元に日本総研作成。

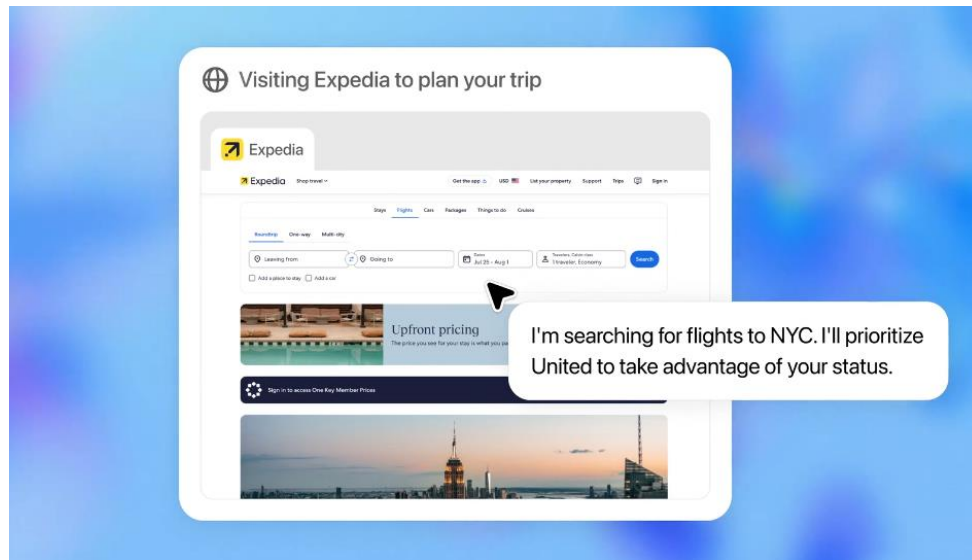
- OpenAI, LLMで論理的思考を学ぶ, 2024/9/12, <https://openai.com/ja-JP/index/learning-to-reason-with-llms>
- Google, Gemini 3 による知性の新時代, 2025/11/19, <https://blog.google/intl/ja-jp/company-news/technology/gemini-3/>

近年の生成AI関連の技術キーワード | AIEージェント

- 人間がタスクの目標を与えると、取るべき行動を自ら計画して自律的に実行するAIである。人間が細かく指示を出すのではなく、指示なしで自律的に行動する点が特徴である。
- 例えば、「従業員Aさんの入社に必要な書類・パソコンを準備して」と指示すると、AIがコンピュータを操作して社内の人事サイトを操作して書類を準備し、パソコンを発注することなどが可能に。
- 人間がコンピュータ上で行う単純な事務作業や資料作成などを、将来的にAIが代替する可能性が高い。

ChatGPT Agent

人間に代わってコンピュータを自律的に操作し、タスクに対応するエージェント



[出所] OpenAI, ChatGPT エージェントが登場：研究とアクションをつなぐ新たな架け橋, 2025/7/17, <https://openai.com/ja-JP/index/introducing-chatgpt-agent/> (2025/12/2アクセス)

専門家レベルの能力獲得を目指す動きも

AIが専門家のタスクに対応できるかを測定するためのベンチマーク (GDPval)が開発される。約半数のタスクで、AIの成果物は人間の専門家の成果物の品質に近づきつつあると報告される。

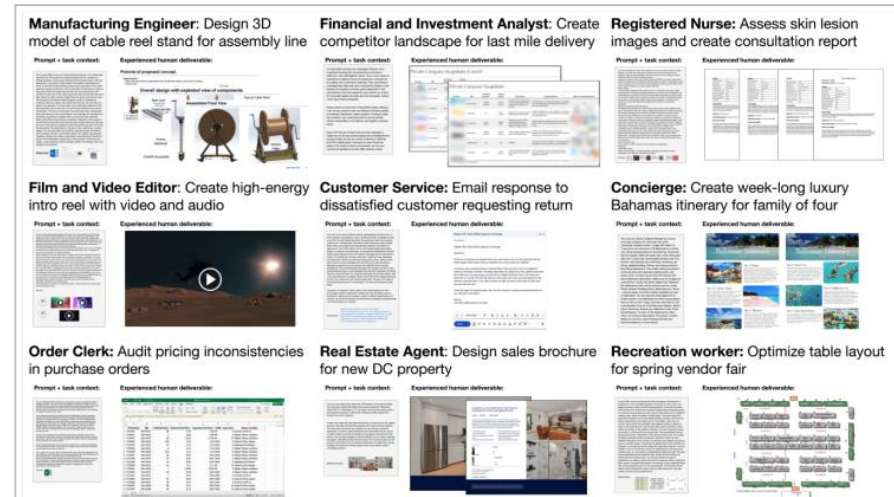







Figure 1: Example GDPval tasks from full set

[出所] Tejal Patwardhan et al, GDPval: Evaluating AI Model Performance on Real-World Economically Valuable Tasks, 2025/10/5, <https://arxiv.org/abs/2510.04374>

生成AIの課題

- 実社会の様々なシステムやアプリケーションに生成AIが実装されている一方で、様々な課題も生じる。
- 人事領域では、AIの出力が影響する対象が人間になることが多く、公平な活用が求められる。そのため、倫理的なAI活用が重要となり、人間や社会に不利益をもたらすAIの活用を避ける必要がある。
- その他にも、前述のハルシネーションへの対処や、著作権・知的財産権などの権利関係への配慮も課題である。

課題	概要
 ブラックボックス問題と説明責任	深層学習を中心としたAIモデルは、なぜその出力を出したのかという処理プロセスが人間には理解しにくい（ブラックボックス）。そのため、説明責任などが重視されるユースケースで利用できない。
 ハルシネーション （誤情報の生成）	生成AIは入力された文脈に沿ってもっともらしいコンテンツを生成する。事実に基づかない情報をあたかも真実であるかのように生成する。
 著作権等の権利侵害	生成AIの進展によって特に顕在化しており、AIが生成したコンテンツが著作権等の権利を侵害してしまう可能性が課題となる。
 倫理的なAI活用	AIの判断が人間の尊厳・人権を傷つけたり、特定の人々に対して不利益をもたらしてはならない（公平性の喪失等）。
 膨大なデータと計算コスト	AIは高い性能を得るために膨大なデータと計算資源を要する。そのため、コストや電力消費が課題となる。

AIの今後の見通し | フィジカルAI - 物理空間でのAI活用

- フィジカルAIは、AIをロボットなどの物理的なハードウェアに実装することで、現実世界の物理法則などを認識し、環境変化に柔軟に対応してタスクを遂行する能力を保有したAIである。
- 現状の生成AIはデジタル空間での作業の効率化・高度化をもたらしているが、将来的には家庭やオフィスなどの物理空間にも大きな影響を与える可能性がある。

AIエージェントの次に注目されるフィジカルAI

AIの分類	機能	用途
認識AI (Perception AI)	情報を認識・分類するAI	• 物体検知 • 音声処理
生成AI	データを生成するAI	• イラストの生成 • コード生成
AIエージェント	目標に向けて自律的に行動するAI	• AIアシスタント • 業務の自動化
フィジカルAI	物理空間と相互作用して動作するAI	• 自動運転 • ヒューマノイドロボット

ヒューマノイドロボットへの期待

米1X Technologies社のAIを搭載した家庭向けヒューマノイドロボットNEOは、月額約7万6000円のサブスクで利用可能



[出所] 1X Technologies, NEO Home Robot, <https://www.1x.tech/neo> (2025/12/3アクセス)



AIにできること

- ① 人間が与えたルールに基づいてデータを分類、予測する
- ② 訓練データから、人間では気づけないデータのパターンや規則性を発見できる。発見したパターンを用いて分類や予測ができる
- ③ 訓練データおよび与えられた文脈に基づき、もっともらしいコンテンツを生成できる（生成AI）
- ④ 数学の問題やプログラミングなどの複雑かつ複数のステップを要する思考を実現できる（推論モデル）
- ⑤ 人間が与えたタスクや目標を基に、自律的にタスクを実行できる（AIエージェント）



AIにできないこと

- ① 訓練データにない未知の状況に上手く対応できない
- ② 生成AIはハルシネーションを起こし、正確な情報を生成できないことがある
- ③ AIがなぜその出力をしたのかを説明できないことがある（ブラックボックス問題）
- ④ 人間ほど効率的に学習できない。大量のデータや計算が必要である
- ⑤ AIは物理的な身体を持たないため、物理空間に干渉できない（フィジカルAIの進展に期待）
- ⑥ AI自身が倫理的な挙動をしているか判断できない。AI自身が結果に対して責任を取ることができない
- ⑦ AI自身が何らかの目標を設定して自動で動作することができない

AIにできること・できないこと | AIに代替されうる人間の能力の例

- AIによって代替されやすい人間の能力(※)として「定例的な事務オペレーション能力」などがある。
- 重要なのは、AIを前提として「AIといかに協働していくか」という視点を持つことである。

※AIの進化によってビジネスにおいて相対的な価値が低下する可能性がある能力であるが、価値そのものが消滅するわけではない点に注意したい。

代替されやすい能力例

定型的な事務 オペレーション能力

マニュアルに基づく定型的・単純な事務作業は、AIの得意領域であるため、AIに代替される可能性

プログラミング能力

AIは仕様書を元にプログラムを自動生成できる段階に達しつつあり、システムエンジニアが担ってきたプログラミング業務はAIに代替される可能性

リサーチ能力

AIは膨大なデータをもとに情報を調査・整理・要約することが可能であるため、単純なリサーチ業務の価値は低下する可能性

単純なデータ分析能力

AIは大量のデータからパターンを抽出し、手順に沿った分析を得意とするため、形式的なデータ処理や定型的な分析業務はAIに代替される可能性

AIとの協働を前提とした 人間に必要な能力

例外的業務への対応など、業務背景や目的などを含めた本質的な業務理解

全体的なシステム構想の立案、専門知識を生かした品質保証などの高度な技術的判断力

仮説立案などの“問い”の設定はAIには困難。独自の視点で問題を構築し、収集した情報を批判的に検証し、まとめあげる力

単なる数値分析ではなく、データの意味を理解し、ビジネス上の意思決定や戦略に結びつける総合的な洞察力

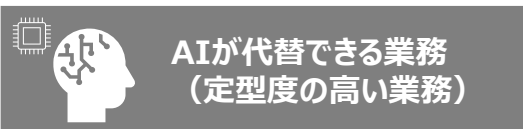
AI時代の人事とビジネス・パーソンの在り方

AIで変わる人事部のミッション | 「人材の管理」から「事業戦略と人材戦略をつなぐ橋渡し役」へ

- AI時代における人事部は、AIが代替できる業務は手放し、HIの強みを発揮しながら、事業戦略と人材戦略をつなぐ橋渡し役となることが求められる。



AIに移譲して手放す



AIが代替できる業務
(定型度の高い業務)

採用

- JDの草案作り・求人票の作成
- 応募書類の初期スクリーニング
- 面接日程の調整
- 可否連絡の文面作成

労務

- 給与計算
- 問い合わせ対応
- 申請の審査
- 勤怠の異常検知

評価

- 目標・行動・製菓の統合的評価
- フィードバックの要約
- 業績評価コメントの作成
- 目標の不一致の特定

育成

- 業務ログ・学習履歴の確認
- ネクストアクションの具体化
- 研修メニューの構築

注力する



人間が行うべき
(HIを発揮すべき) 業務

- カルチャーフィットの確認
- 熱意の有無の判断
- 採用戦略の立案

- 労働トラブルの解決
- 制度の改定方針検討

- 評価の納得感向上
- エンゲージメント向上施策の検討

- 社員一人ひとりのキャリア志向に合わせた育成プラン検討

採用・労務・配置・評価等の事務を
管理することが主な役割だった
管理部門としての人事部

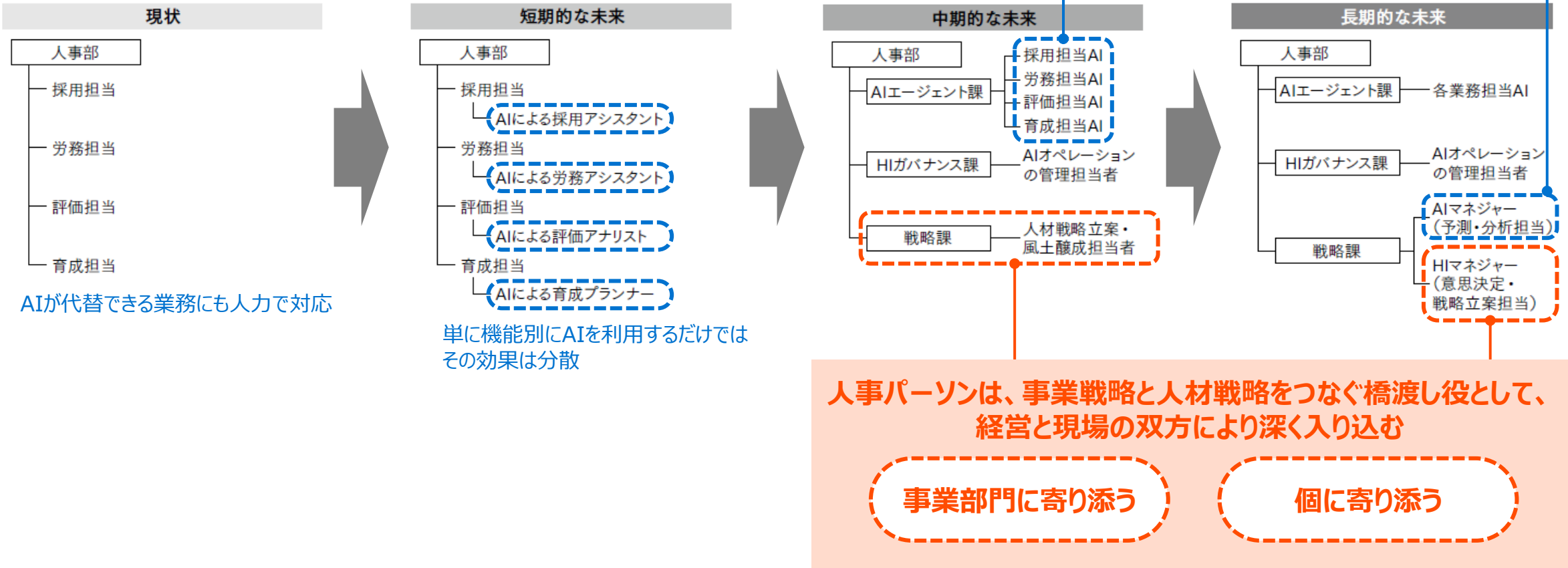
から

**事業戦略と人材戦略を
つなぐ橋渡し役**

AIで変わる人事部のミッション | 人事組織体制にAI が組み込まれる将来予測

- AIと人事パーソン（HI）が協働する未来像として、段階的な組織体制が予測される。

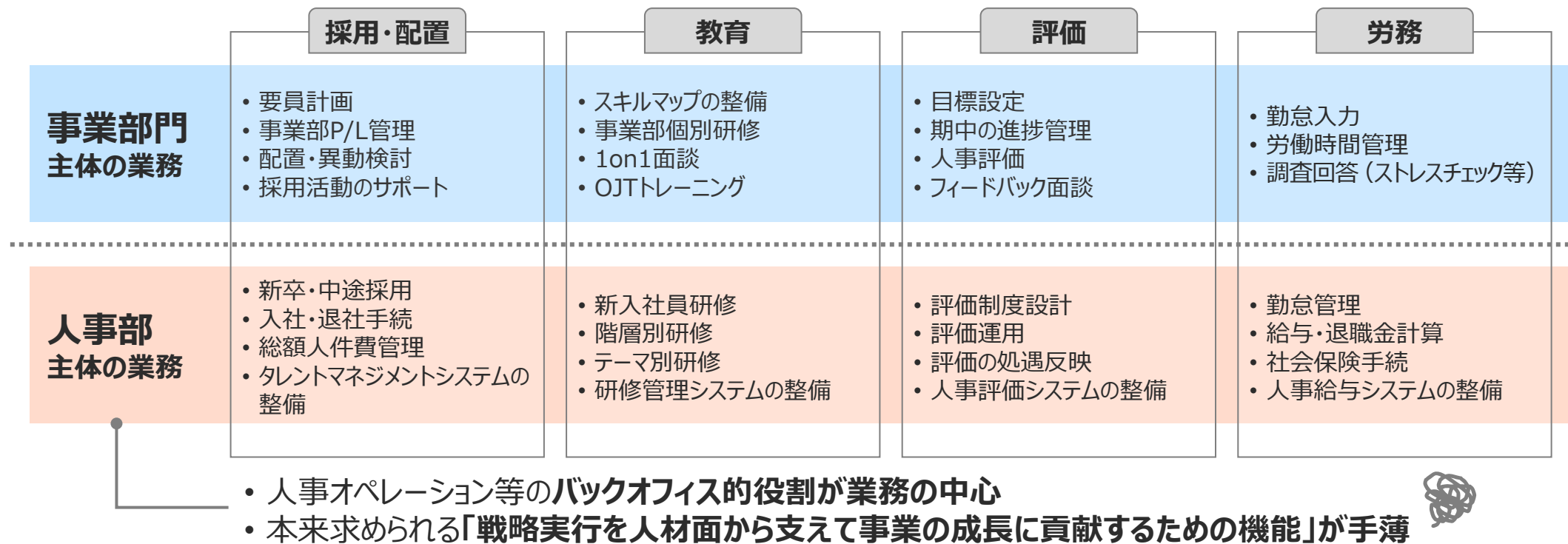
人事組織体制にAI が組み込まれる未来像と人事パーソンの役割



人事部のミッション① 事業部に寄り添う | 人事部と事業部門の距離感

- AI時代の人事部のミッションである「事業部に寄り添う」とは、すなわち、人事部と事業部門の距離を詰め、「現場任せのコーポレート」を脱却することである。

「現場任せのコーポレート」が生じている現状



事業部門主体の業務を事業部門任せにせず、人事部でいかにサポートできるかが重要

人事部のミッション① 事業部に寄り添う | 事業部門主体の人事業務をサポートするための具体策

- ・ 事業部門主体の人事業務をサポートするための具体策としては、以下のような方向性が考えられる。

事業部門主体の人事業務をサポートするための具体策



① AIの整備を通じた人事業務の効率化

- ・ 人事業務に活用できるAIの動向へ常にアンテナを張り、事業部門のニーズを聴取しつつ積極的に導入を進めることで、事業部門が担う人事業務を効率化していくことがまず重要となる

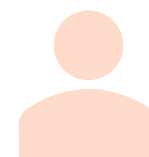
② HRBPの導入による人事業務の高度化

- ・ 人事の視点を持った担当者として、事業部門内にHRBP（Human Resources Business Partner）を配置する
- ・ 事業部門が主体となる人事業務をHRBPがサポートすることで、質やスピードの向上が期待できる

③ 人事の議題を経営アジェンダとして議論するための場づくり

- ・ 事業部門と人事部を集めた会議体を設け、人事に関するテーマを経営アジェンダとして定期的・継続的に議論する場を作る
- ・ 人事部対事業部門という対立構造を避け、人事のテーマを「Our Problem」として人事部と事業部門が共に解決していくような体制を作ることで、両者の融和を図る

HRBP のステップアップ・イメージ



Step1.現場の人事サポーター

- ・ 現場人材のメンタルケアや、現場における評価運用のサポートを行う。



Step2.人事運用の中心人物

- ・ HRBP間で連携を取り、事業部人材のキャリア意向を含めた最適な人事配置を主導する。
- ・ 事業部門独自の教育プログラムの立案等、事業部門個別の人事施策を主導する。



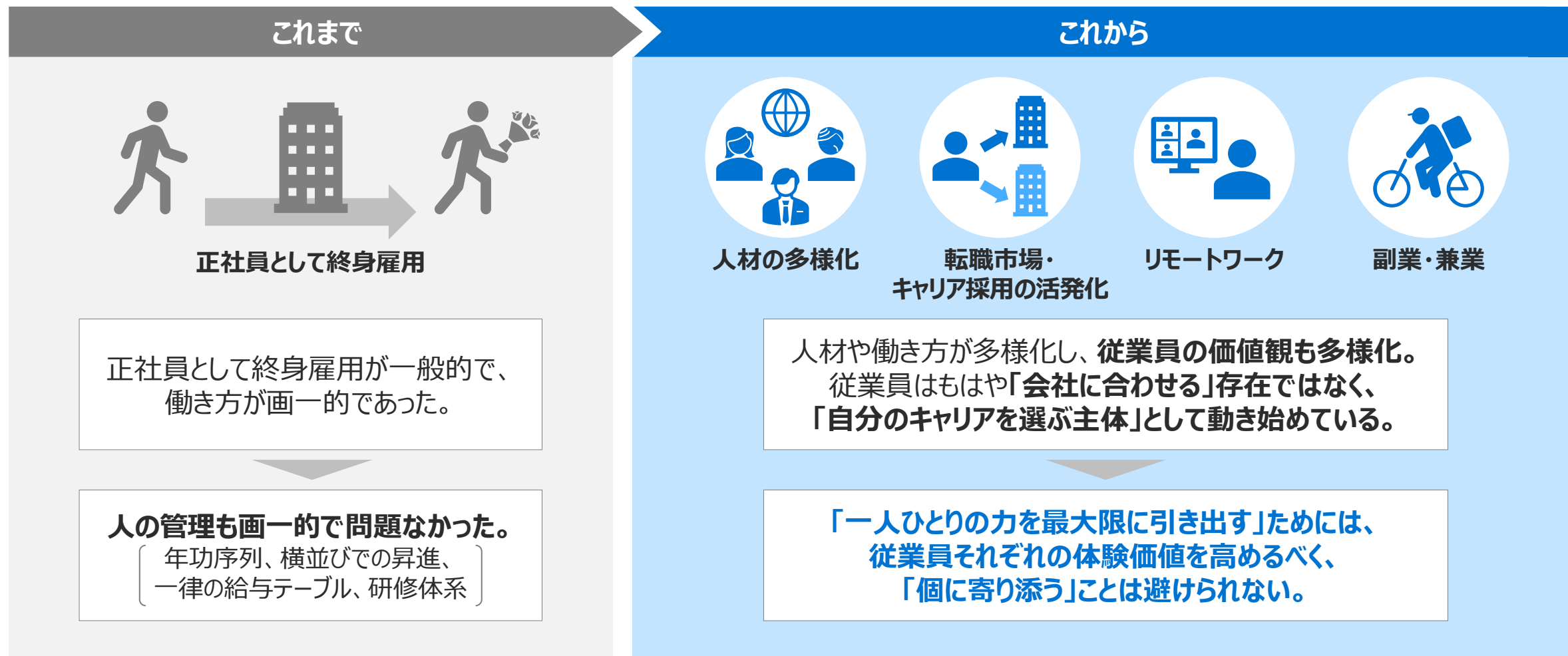
Step3.事業リーダーやマネジャーのHRアドバイザー

- ・ 事業部門のトップやマネジャーに対して、気づきをもたらす変革を促すコーチングを行う。
- ・ 人事の知識だけでなく、経営戦略やマーケティング等への精通が求められる。

人事部のミッション② 個に寄り添う | なぜ、個に寄り添うべきなのか

- 人材や働き方が多様化した昨今では、安定した大量採用や終身雇用を前提として機能していた「一律管理の仕組み」は通用しない。

個に向き合う必要性—なぜ今なのか



人事部のミッション② 個に寄り添う | 個に寄り添う人事施策

- ・ 個に寄り添う人事施策として、以下のような事例が挙げられる。

個に寄り添う人事施策の一例

事例	概要
① ジョブ型人材マネジメントへの転換	<ul style="list-style-type: none">・ 「ジョブ型人材マネジメント制度」を導入し、職責と役割に応じて処遇を決定する仕組みへと全社的に転換・ 職責と役割のアサインにおいて、現在担っている職務に対して求められる行動や貢献ができていない場合、半年間の成長支援プログラムを実施・ キャリアオーナーシップの実現に向けて、「1on1 ミーティング」における上司との対話の実施や、専門家（キャリアカウンセラー）による相談窓口の設置など、支援体制も整備・ 従業員が前向きに活用できる環境も整備（キャリア適性を診断する機会、社内公募制度など）
② キャリア自律を促す文化	<ul style="list-style-type: none">・ 従業員本人・上司・人事が三位一体でキャリア自律に取り組む仕組みを整備・ 従業員は将来的なキャリアを見据え、10年後の姿を自らデザインし、そこから逆算して中期や直近でどんな経験を希望するかを「キャリアビジョンシート」上で申告・ 上司と面談を実施し、「なりたい姿」とその実現に向けた取り組みプランを策定・ 人事部は、本人と上司が策定したプランを参考にして要員計画を検討し、異動時の部署間調整などを実施

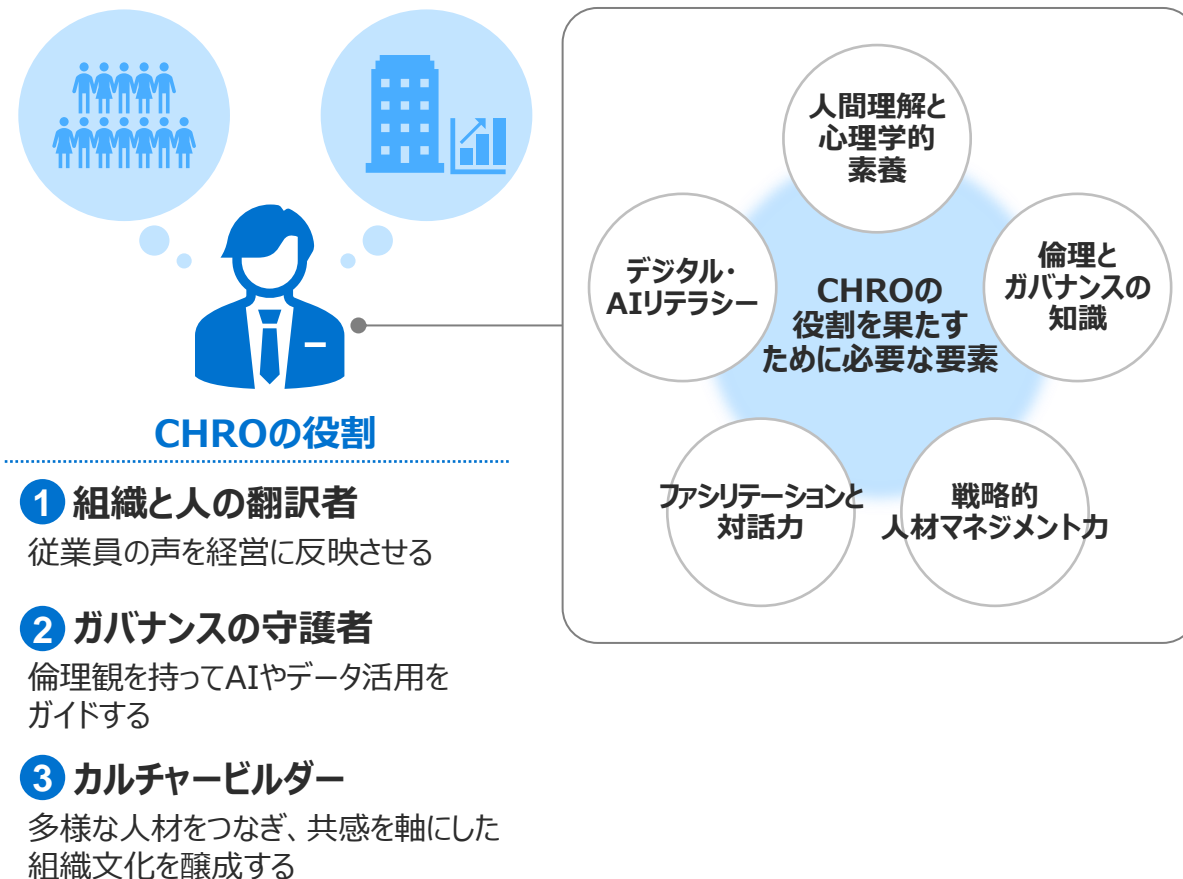
人事部のミッション② 個に寄り添う | 個に寄り添うためのAIとHIの協働

- 従業員一人ひとりに寄り添うためにはAIとHIの協働が必要であり、これをリードするCHRO（Chief Human Resource Officer）の配置が求められる。

個に寄り添うためのAIとHIの協働



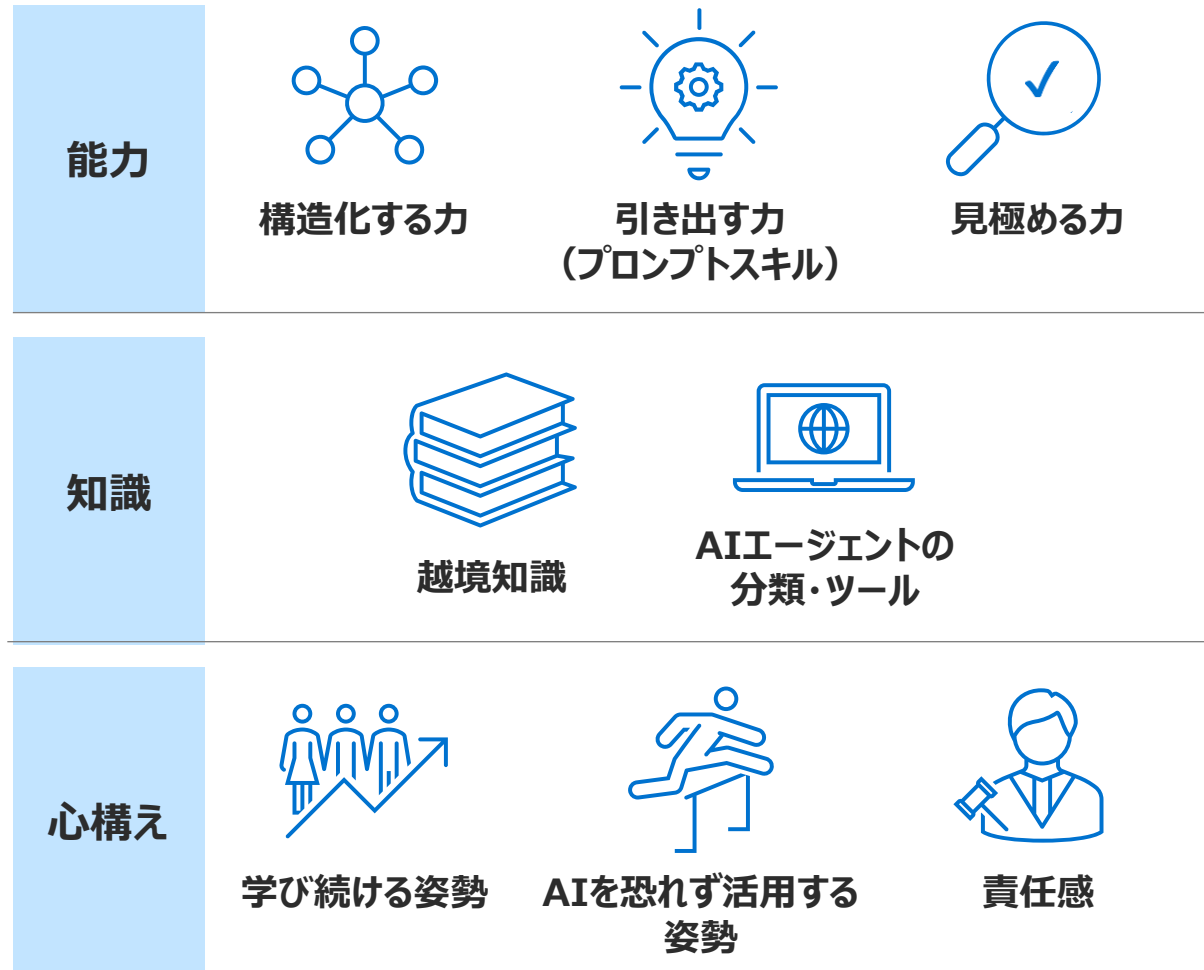
個に寄り添う人事部をリードするCHROの役割



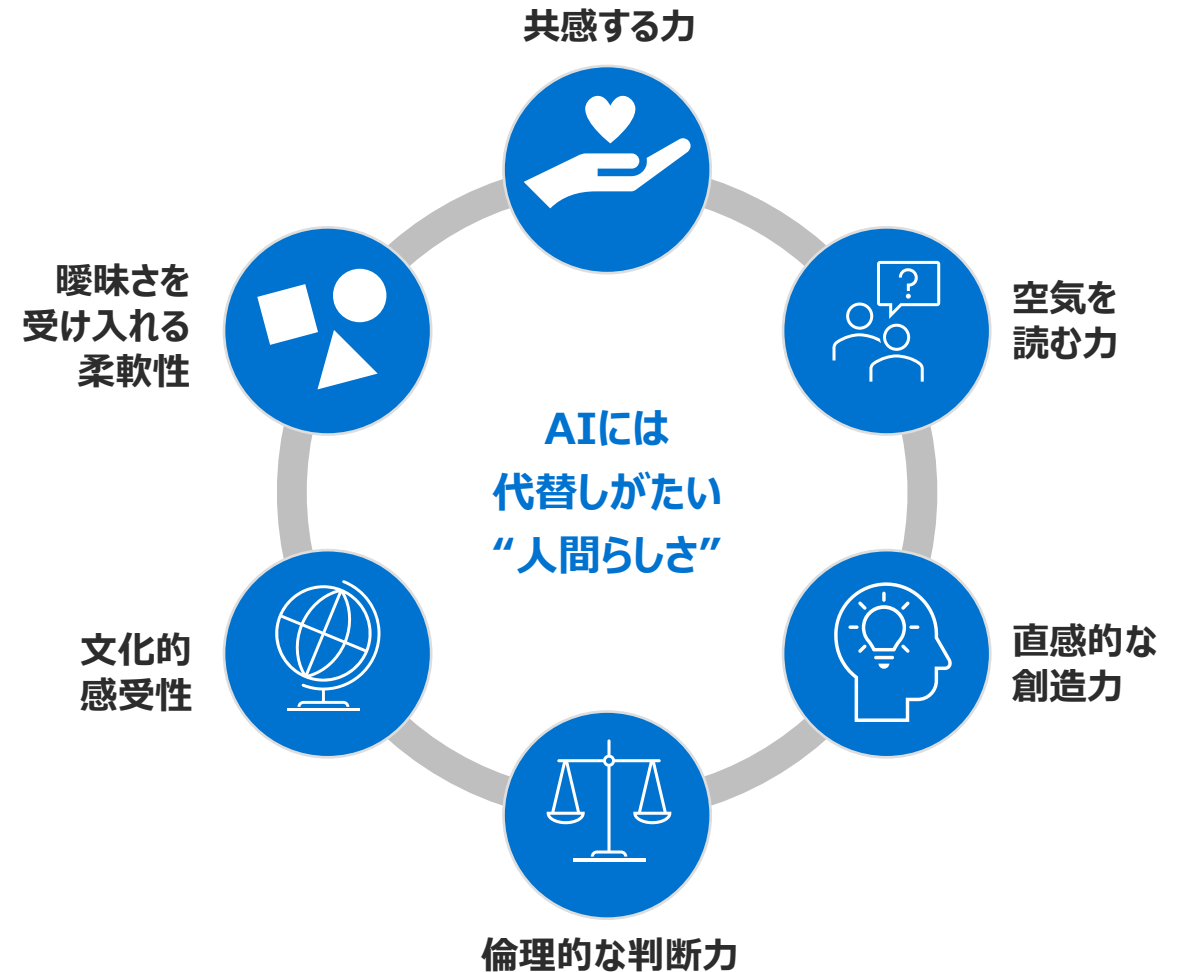
AI時代のビジネスパーソンに必要なこと | AI活用力、人間らしさ

- AIを「使いこなせる人」になるか、「使う人」にとどまるか、「使わない（使えない）人」になるか、この違いが、AI時代における生き残りを左右する。
- 一方で、AI の活用が進展するほど、HI（人間らしさ）の重要性は相対的に高まる。

AIを使いこなすために必要な素養



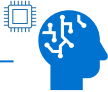

AIには代替しがたい“人間らしさ”



AI時代のビジネスパーソンに必要なこと | AI時代に備えたキャリア自律の考え方

- これから一層働き方の多様化が進む中で、「キャリアを自律的に設計する」ことは、あらゆるビジネスパーソンに求められる必須要件となるだろう。
- キャリアを自律的に設計する上でも、AIに委ねるべき領域と、人間自身が担わなければならない領域を明確に区別する必要がある。

働き方の多様化が進む中で、AIを活用して自律的にキャリアを設計する方法

	 AI		 HI
自己分析	経験やスキルを整理し、 目指す職種や業界とのギャップを抽出	×	「自分は何を大切にしたいのか」という 価値観の判断
情報収集	求人票や職務記述書を解析し、 企業が重視するスキル・経験を抽出	×	「その会社で働きたいか」や 「自分に合っているか」といった取捨選択
キャリアの方向性	求人データや業界動向を踏まえて、 複数のキャリアパスをシミュレーション	×	複数のキャリアパスの中から 「進みたい方向性」を直感を頼りに選ぶ
行動プラン	スキル習得に向けた学習計画を立案し、 最適な研修やコースを推薦	×	計画通りに進まない中で 勇気を持って挑戦し、失敗から学ぶ
キャリアの意味づけ	過去の経験を整理し、 自己PRなどを効率的に文章化	×	経験を「一貫した物語」として意味づけ、 アイデンティティを形成し、語る
意思決定	選択肢ごとのメリットやデメリットを 合理的に比較し、シナリオを提示	×	人間としての 責任・道徳観に根ざした倫理的な判断

お問い合わせ

本資料に関するお問い合わせ、ご確認は下記までお願い致します。

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

プリンシパル 林 浩二

Email: hayashi.koji@jri.co.jp

電話: 080-9655-9485

シニアマネジャー 高橋 千亜希

Email: takahashi.chiaki@jri.co.jp

電話: 080-8018-3217

株式会社日本総合研究所 先端技術ラボ

次長 近藤 浩史

Email: kondo.hirofumi@jri.co.jp

電話: 070-3109-2900

株式会社
日本総合研究所

〒141-0022
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

〒550-0001
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。