

# 人事のためのAI原則を考える

近年、人事にもっとデータとエビデンスを、との声は強まり、人事アナリストという新たな人事関連職も生まれた。だが、働く人々の個人データの取得と分析、そしてAIによる判断を活用する人事管理には、プライバシーの問題をはじめ、いくつものリスクが伴う。2019年10月発行の『Works』156号を下敷きに、人事が持つべきAI原則を考える。

石原 直子

## AIの社会実装の現在地

2010年代は、人工知能(以下、AI)の第3次ブームであったといわれる。過去形で語るのはまだ早いかもしれないが、この第3次ブームの間に、AIは社会の各分野で実装され始めた。日本ディープラーニング協会(JDLA)が監修した『深層学習教科書ディープラーニングG検定(ジェネラリスト)公式テキスト』では、AIの第3次ブームは以下のように表現される\*1。

ビッグデータと呼ばれる大量のデータを用いることで、人工知能が自ら知識を獲得する機械学習が実用化されました。また、知識を定義する要素(特徴量と呼ばれる対象を認識する際に注目すべき特徴を定量的に表したものを人工知能が自ら習得するディープラーニング(深層学習)が登場したことが、ブームの背景にあります。

実際、大量のデータが従前より存在する医療や商業マーケティングの領域などでは、AIを実装したサービスはすでに実用が進んでいる。画像やテキストなどを大量に読み込むことで異同を“区別する”ことが得意なAIによって、医療の分野でいえばCTスキャン画像などを用いた画像診断、膨大な研究データベースから個々の症例に効果的な治療法や医薬品を

特定すること、などが行われている。商業マーケティング分野では、消費者の個人属性とオンライン店舗上の商品閲覧履歴・購買履歴などをもとにユーザーや潜在ユーザーをカテゴリ分けしてより確度の高い商品リコメンドを行うような形でのAI活用はもはや珍しくない。また製造の現場でも不良品の検出、異常値の検出と過去症例の突き合わせによるメンテナンス箇所の特定といった形でAIは幅広く活用されているという。

人事の現場におけるAI活用にも注目が集まっている。そもそも人事には、従業員に関する膨大なデータが蓄積されている。現在のところ、そのデータは十全には活用されておらず、また、活用される予定がないがゆえに、整備が進んでいないという問題はあるものの、データに基づいたエビデンスベースの人事への関心は高まっている。人事の持つデータを整備し、そのデータをAIに学習させることによって、より迅速で的確な人事施策が展開できるのではないかという期待が高まっているのであり、実際に採用における初期スクリーニング(エントリーシート上のテキストに基づく応募者のカテゴリ分け)などは日本企業でも行われている。

## 人事のAI活用への期待と課題

人事のどのような領域で、AI活用のニーズが高いのか。IBMが2018年に行ったサーベイによれば、人

事におけるAI活用のニーズは要員計画と最適配置が高いという。これまで多くの企業で、採用選考や人事異動は手作業で行われてきた。そこには確かなノウハウが存在しているのだが、それは職人芸ともいえる暗黙知であり、言語化されていないといえよう。また、ある一定の人数規模までは丁寧な手作業で対応できるとしても、企業規模が大きくなり、数千人、数万人が対象となると、手続きは自ずと形式化され、簡略化される。つまり、きめ細やかさというクオリティは犠牲にせざるを得なかったという現実がある。AIを活用すれば、より多くの人数のより細かい情報を、“捨てる”ことなく各種の人事判断に活かせる可能性がある。そのことでさまざまな機会損失を防げるのではという期待があるのだ。

一方で、人事におけるAI活用には課題も少なくない。最も大きな懸念は、各企業にある性別や学歴に基づくバイアスもまた、AIが学習してしまうという点である。米国では2017年に、アマゾン・ドット・コムが、「同社が独自に開発し実験的に活用していた同社への求職者をAIで格付けするシステムは、性別に中立的な判断をしていない」という検証結果を発表し、そのシステムの活用を停止したという事例がある\*<sup>2</sup>。これは、同システムで、AIが過去の同社の応募・採用実績を見ると多くのエンジニアが男性であったことを学習し、「この企業のエンジニアには、男性のほうが適している」と判断するようになったからだという。このように、AIが学習する人事データは、多くの場合“過去の実績”ということになる。つまり、その会社での「男性のほうが多く役職者になる傾向」「営業出身の人が役員になりやすい傾向」「地方勤務を経験していない人は給与水準が上がらない傾向」などという過去の実績を、そのまま学習して将来に適用してしまう可能性(統計的差別の可能性)があるのだ。

人事におけるAI活用の課題はこれだけではない。図表①に、人事におけるAI活用がはらむ課題、それが人事のどのようなシーンに影響を与え得るかを一

覧表にしている。ただし、これらの課題があるとしても、「AIが差別的だ」と結論づけるのは早計だ。『Works』156号で、慶應義塾大学理工学部管理工学科教授の栗原聡氏は、「AIはそもそも人間社会から学ぶ」と言い、「AIが差別をしたり、攻撃をしたりするならば、それは人間社会そのものに内在する“負”だと考えたほうがいい」と指摘している。

以上のようなAIの課題は、人事ばかりでなくAIを実装していく社会においても存在する。そこで近年さかんになっているのが、AIの利用、なかんずくAIに個人データを学習させ、個人に関わる推論をさせるような活用を想定したときに、どのような社会的・倫理的なルールがあるべきか、という議論である。さまざまな分野の、さまざまな機関がAI活用の原則やガイドラインを構築しつつある。

『Works』156号の特集「人事のAI原則」もこうした流れを受けたものである\*<sup>3</sup>。編集部による草案の作成、有識者による草案の内容の精査を経て、「人事のためのAI原則」を作成した。これを紹介する前に、他の領域において作成されたAI利活用の原則の代表例として、内閣府が2019年3月に発表した「人間中心のAI社会原則\*<sup>4</sup>」の概要を紹介しておこう。

人間中心のAI社会原則は、2018年5月から有識者らによる8回の議論を経て策定された。基本理念・ビジョンを謳ったうえで、7つの「原則」が置かれた構造になっている(図表②)。基本理念では、単にAIをどう使うのか、何を禁止するのか、という視点を超えて、あるべき未来の社会がどのようなものであるべき

\*1 『深層学習教科書ティーチャリングG検定(ジェネラリスト)公式テキスト』(翔泳社、2018年)、10ページより引用。

\*2 ロイター日本語版オンライン記事による。2018年10月14日配信「焦点:アマゾンがAI採用打ち切り、『女性差別』の欠陥露呈で」(<https://jp.reuters.com/article/amazon-jobs-ai-analysis-idJPKCN1ML0DN>: 閲覧日2020年5月22日)。

\*3 『Works』156号「特集:人事のAI原則」(2019年10月)は以下のURLから全文をPDFで閲覧できる。[https://www.works-i.com/works/item/w156\\_tokun.pdf](https://www.works-i.com/works/item/w156_tokun.pdf)

\*4 内閣府「人間中心のAI社会原則」は以下のURLからPDFで閲覧できる。<https://www.8.cao.go.jp/cstp/aigensoku.pdf>

図表① 人事領域で AI が使われるシーンと、そこにある課題・リスク

人事の領域	AIが使われるシーン	課題・リスク
採用	初期選考でのスクリーニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去の実績に基づくバイアスがそのまま踏襲されてしまう</li> <li>● データの組み合わせによって、実際に取得した情報以外のことを勝手に類推してしまう</li> <li>● ある特定の“カテゴリ”に属すると判断され、それによって採否が決まってしまう</li> <li>● アルゴリズムがブラックボックス化しており、どのような根拠で採否を判断したかが説明できない</li> </ul>
評価・ 配置転換・ 昇進	人材を評価するためのデータを集める	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 正確な評価のためにより多くの“相関性がある”とされる情報を集めようとするため、プライバシーを侵害する可能性がある</li> <li>● 低い評価の履歴がいつまでも残り、評価の固定化につながる</li> <li>● 意図していない相手に情報が開示されたり分析されたりする</li> </ul>
	昇進や昇格や配置転換の案をつくる、決定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去の実績に基づくバイアスがそのまま踏襲されてしまう</li> <li>● ある特定の“カテゴリ”に属すると判断され、それによって昇進するかが決まってしまう</li> <li>● アルゴリズムがブラックボックス化しており、どのような根拠で昇進させるか否かを判断したかが説明できない</li> <li>● 低い評価の履歴がいつまでも残り、昇進や昇格を妨げる</li> <li>● AIの決定に対して、不服を申し立てられない</li> </ul>
	健康状態や心の状態を知る	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 正確な評価のためにより多くの“相関性がある”とされる情報を集めようとするため、プライバシーを侵害する可能性がある</li> <li>● 退職予測など目的以外の予測に使われる</li> </ul>
キャリア開発	受けるべき研修などのレコメンドをする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● レコメンドの根拠がブラックボックス化されており、なぜ、それをやるべきかがわからない</li> <li>● 意図的な誘導につながる可能性がある</li> </ul>
組織開発	組織の状態を知る	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 正確な評価のためにより多くの“相関性がある”とされる情報を集めようとするため、プライバシーを侵害する可能性がある</li> <li>● 全員のデータが集められるわけではなく、データプールがその組織の代表性を担保できない場合、適正な判断ができない</li> <li>● 相関から誤った因果を読み取って、間違った施策を打つ可能性がある</li> </ul>
	組織のダイバーシティ & インクルージョンを推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データの偏りによって少数派への差別を再生産する</li> </ul>
AI や ロボットと 協業する	自律的に動くロボットとともに（工場などで）作業をする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人の仕事が奪われる</li> <li>● ロボットの判断によって事故が起きたとき、責任の所在が不明瞭</li> </ul>
	ロボットが提案をする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● なぜそれを提案するのか説明されないため、その良し悪しを人が判断できない</li> </ul>

出典：『Works』156号より筆者が加筆修正

かを打ち立てた。それが「人間の尊厳が尊重される社会」「多様な背景を持つ人々が多様な幸せを追求できる社会」「持続性ある社会」の3つであり、特に最初の2つで“人間中心”であることを強く打ち出している。この人間中心の社会という概念は国際的にも評価されており、2019年5月に提出・採択されたOECDの人工知能に関する原則である「AIに関する理事会勧告<sup>\*5</sup>」でもその冒頭で、「AIは、包摂的成長と持続可能な発展、暮らし良さを促進することで、人々と地球環境に利益をもたらすものでなければならない」と近い理念が謳われている。

## 人事のためのAI原則策定に向けた有識者たちとの対話

上に挙げた内閣府「人間中心のAI社会原則」、OECD「AIに関する理事会勧告」のほか、EUがデータの取り扱いやプライバシー保護について定めた「EU一般データ保護規制(GDPR)」、人工知能学会によるAIに関する「倫理指針」、ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会による「ガイドライン」などを参照しつつ、『Works』編集部ではまず人事のAI原則の〈草案〉を作成した。草案は個人尊重の原理、公正プロセスの原理、透明性とアカウントビリティの原理、知性と倫理性の原理という4つの原理と、各原理にひもづく15の原則という構成になった。

この〈草案〉を、人事の実務家、研究者、コンサルタント、AIの専門家、憲法と人権の専門家、という5人の有識者に熟読吟味してもらい、さらに対面での検討会を経て定めたのがWorks版「人事のためのAI原則」である。以下には、有識者から指摘された課題をテーマごとに紹介する。

1つ目はこの原則の目的に関する課題だ。まず、“前文”がないと、原則の目的や位置づけが理解されないという指摘があった。次に前文に何を入れるべきかが議論された。人に関するデータが貴重な経営資源

であること、グローバルな競争に伍するためにも原則が必要であること、人事の目的であるダイバーシティ&インクルージョンの実現に資するAI活用が必要なこと、AI活用はよりよい意思決定のために行うのであること、などを盛り込むべきという意見が生まれた。また、こうした意図を込めた“名称”を、原則につけるべきという指摘も頂いた。

2つ目は「個人を尊重する」というテーマに関する課題だ。AIを活用するか否か以前の問題として、人事が個人を尊重するという基本的な倫理について強く言及すべきという意見があった。業績、生産性などの経営視点からAI活用が有効とされる場合に、個人尊重の視点からそれが問題ないかどうかを監督するのは人事の責任であるとの指摘もあった。

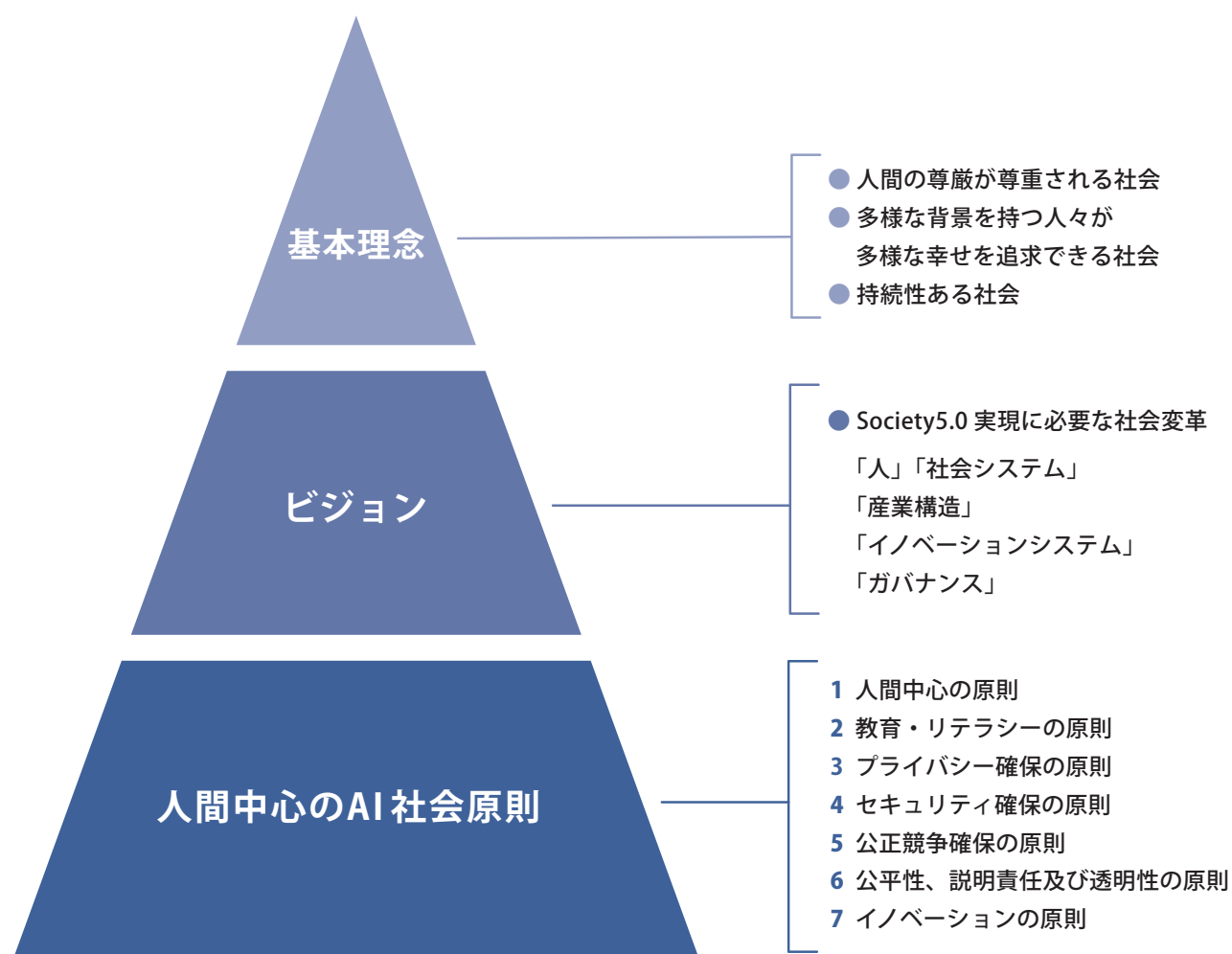
3番目は人事のAIリテラシーとはどのようなものか、という観点での課題だ。データを活用する以上、人事のリテラシー向上は当然という指摘、AIにできることは限られている以上、人と機械の協力関係が重要なのだという認識の重要性が語られた。

4番目は本人の“同意”に関わる論点だ。本人の同意はもちろん大前提だが、同意があれば何をやってもいいという“同意至上主義”はリスクであるという指摘があった。また、同意を求めるプロセスが形式的なものに過ぎず、あるいは、同意しなければそのサービスを使えないようになっている“同意形式主義”のリスクも指摘された。さらに、同意したとしてもそれを撤回したり一度提供したデータの回収や削除を求めたりできる権利の重要性も語られた。同意を形式的にしないためには、情報を提供する側と収集する側のコミュニケーションが求められるという意見も生まれた。

5番目は透明性やアカウントビリティに関わる課題だ。アカウントビリティとはそもそも結果に対して誰が

\*5 OECD「Recommendation of the Council on Artificial Intelligence」は以下のURLからPDFで閲覧できる。<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>

図表② 「人間中心の AI 社会原則」の全体像



出典:『Works』156号。「人間中心のAI社会原則」(統合イノベーション戦略推進会議決定)をもとにWorks編集部作成

責任を取るのか特定することだ、という指摘があり、また、安易に「AIが導出した結果に対する説明責任を負う」というが、実際にはそのアルゴリズムは複雑であり、説明は不可能に近いということを認識すべきという意見があった。説明が限定的にしかできないのであれば、その補完的手段としてAIの予測モデルが人権にどのような影響をもたらすのかのアセスメントを用いることを検討すべきという議論もあった。また、実際に何らかの不利益が生まれた場合の“救済”の仕組みが必要だとの指摘があった。

6番目は人の関与に関する課題である。最終的な意思決定には人間の介在を求めることはもとより、AIの推論がどこまで、どこから人が関与しているのかも明らかにすべきとの指摘があった。AIのリコメンドは一意に過ぎないという認識の重要性も指摘された。

最後はデータの量に関する議論である。AIがデータを取り込んで学習する以上、データをなるべく多く与えたいものだが、これは倫理的にもコスト的にも無駄であるという認識が重要との指摘があり、“データ最小化”を志すべし、という議論があった。

## 人事のためのAI原則〈前文〉

以上のような議論を受けて生まれたのが、Works版「人事のためのAI原則」だ。有識者からの指摘に従って、この原則を作成した目的や基本的なスタンスを明らかにする前文をつけた。また、この原則を、単なるお仕着せのものではなく、人事に関わる人々の主体的な意思に基づくものに育てていきたいとの思いから、主語を「私たち＝企業人事に携わる人々」とした。多少長くなるが、以下に前文の全文を引用したい。なお、文中でも説明する本原則の構造については図表③で示している。

(以下引用) \_\_\_\_\_  
前文

私たち企業人事に携わる人々は、経営のための重大な資産である従業員などの人的資産に対して、さまざまな施策を通じて広範かつ直接に影響を与える立場にあります。したがって私たちには、経営と働く人々の間であって、働く人々がよりよく働き、満足を得られるように努める義務があります。

AIという優れた技術を、人事におけるツールとしても活用することが可能な時代が幕を開けようとしています。ですが、このツールの使い方を間違えば、私たちは、働く人々の尊厳を損ねたり、プライバシーを侵害したりすることによって、結果的に彼らの安心安全とよりよく働く権利を脅かすことになりかねません。また、個人の尊厳が世界的にますます重視されるなか、私たちは人とそのデータにかかわるグローバルな規範を遵守することも求められています。

そこで、私たち企業人事に携わるすべての人々が、AIを活用するにあたって守るべき基本的な原則をここにまとめます。

16個の人事のためのAI原則は、大きく以下の4つの観点でまとめられています。

- ・個人の権利の尊重
- ・インプット(個人情報)に対するセンシティブティ
- ・アウトプットに対するアカウントビリティ
- ・人事としての職業倫理とリテラシー

人事は、AIを利用することで、日本国憲法および国際的な規範の保障する基本的人権を侵したり、社会や企業内に新たな不当な差別を生んだり、個人の尊厳を損なう不当な扱いを生じさせたりしないことを約束しなくてはなりません(個人の権利の尊重)。そして、そのためにはまず、AIに与える個人に関するデータの取り扱いに対して、細心の注意と敬意をもってあたる必要があります(インプット〈個人情報〉に対するセンシティブティ)。また、AIを活用した後段階では、その結果に対して、説明し、対話し、責任を負う必要があります(アウトプットに対するアカウントビリティ)。これらは人事として当然守るべき義務であり、AIを活用するに際しても少しも損なわれることがあってはなりません。そのためにも、AIという新しい技術に対して、学び、経験を積み、正しい知識と理解を構築する努力が必要です(人事としての職業倫理とリテラシー)。

私たちは、AIを正しい形で活用することで、人という経営資産に関するよりよい意思決定ができるようになることを望みます。また、そのように人事が進化することで、企業における真のダイバーシティ&インクルージョンを実現することや、働く人々にこれまでになかった新しい仕事や学習の機会およびキャリア展望を提供することが可能になると信じます。

この原則は、私たちが理解し、守るべきものであると同時に、各企業の理念とAIの進歩に応じて発展させていくものです。私たちはこのAI原則をもとに、AIの研究や開発、サービス提供に携わる人々との間で、また経営者や従業員、入社を希望する人々との間での対話を重ねていきます。

\_\_\_\_\_ (引用終わり)

図表③ 「人事のための AI 原則」の構造



出典：Works編集部作成

## 人事のためのAI原則

### 個人の権利の尊重

ここからは、全部で16個ある原則とその説明を記載する。最初の4つは「個人の権利の尊重」に関わるものである。

#### ①個人の権利尊重の原則

そもそも人事は、よりよい経営のために人的資産に働きかけるものであるが、同時に従業員などの個人の権利と尊厳を尊重することが求められている。人事がその意思決定にAIを利用する場合であっても、個人の権利と尊厳が不当に毀損されることがあってはならない。

#### ②公平性確保の原則

人事は、AIを活用するにあたって、人々がその人種、性別、国籍、年齢、政治的信念、宗教などの多様なバックグラウンドを理由に不当な差別をされないよう、その設計思想における公平性を常に検証する。

#### ③プライバシー確保の原則

人事は、AIに与える個人情報の取り扱い、また、AIが導き出した個人に関わる推論の取り扱いには一層の慎重性をもってあたる。人事は、個人情報の収集とその保管、AIシステム自体と結果データのセキュリティに対して道義的責任と技術的責任を負う。

#### ④透明性の原則

人事は、AIを利用するに先立って、AIを利用するという事実、利用の目的、利用に用いるデータなどに関する情報を従業員などに開示する。また、AIの利用について、従業員代表と話し合うなど、開かれたコミュニケーションの場を持つ。

## 人事のためのAI原則

### インプット(個人情報)に対する センシティブティ

原則の第2のカテゴリは、「インプット(個人情報)」の取り扱いに関わる5つの項目である。

#### ⑤データ主体の権利尊重の原則

データを提供する個人は、データの所有権のみならず、データの開示・修正・消去を求める権利、データの利用のされ方に異議を申し立てる権利を有する。人事は、データの取得や活用についてデータを提供する個人とコミュニケーションする機会をもうける。

#### ⑥本人同意の原則

人事は、個人情報などのデータを収集するに先立って、データを提供する個人に対して、データ収集の目的、収集データの種類、個人の持つ権利などに関する説明を実施し、それに対する同意を得る。人事は、この同意が、データを提供する個人の理解と納得を伴う“実質的な同意”になるよう最善の努力をする責任を負う。個人は、同意を撤回する権利を有する。

#### ⑦データ最小化の原則

人事は、AIを活用するにあたって常に合目的性を重視し、利用目的・範囲・プロセスを明確にする。そのうえで、目的外のデータをみだりに収集したり、利用したりしないよう、取得するデータの最小化を目指す。

#### ⑧適正性の原則

人事は、データを取得するにあたっては、適正適法にこれを行う。また、人事は、AIを利用するにあたって、AIが必要とするデータの最新性と真正性、データに欠落がないことを常に検証し、不正確なデータを用いない。

#### ⑨セキュリティ確保の原則

人事は、個人情報を取り扱うにあたって、安全性の確保に努める。データの匿名化を可能な限り実施し、データ保管にあたって、漏洩などが起きないように、技術的措置を講じる。また、問題が発生した場合にどのような行動を取るか、事前に決めておく。



## アウトプットに対する アカウントビリティ

原則の第3のカテゴリは、「アウトプット」に対する責任に関する3項目である。

### ⑩人間による意思決定の原則

人事がAIを利用するにあたって、最終的な意思決定は人間が行い、AIによる完全自動化した意思決定は行わない。人事は、AIがどのように意思決定に関与しているのかを明らかにする。また、AIによる示唆は参照データの一つとし、過度な重みづけをしない。

### ⑪アカウントビリティの原則

人事は、AIを活用した意思決定のもたらす結果についての責任の所在をあらかじめ決めておく。また、要望に応じて、その意思決定プロセスを説明する責任を持ち、それに応えられる人員を人事部内に育成する。また、利用しているAIのアルゴリズムの適切性を検証する機関を社内あるいは社外に持ち、継続的にこれを検証する。

### ⑫異議申し立ての権利確保の原則

従業員などは、AIが分析・予測した結果に対して、異議を申し立てる権利を持ち、人事はこれを受け、仕組みを構築する。また、人事は、従業員が知識の不足ゆえにAI時代の弱者となることがないように、従業員へのAIリテラシー教育の体系をつくりこれを実行する。

## 人事としての 職業倫理とリテラシー

最後のカテゴリは、原則のなかでも土台になる部分、そもそもの「人事としての職業倫理や職業能力」に関わる部分についてを4項目にまとめた。

### ⑬倫理尊重の原則

人事に求められる職業倫理は、AIを利用することによって損なわれてはならない。人事は、AIを利用するにあたって、データ提供者からの同意があり、適切なプロセスを踏襲するとしてもなお、倫理的・道義的な観点からその利用が正しいものであるかどうかを常に点検し続ける。

### ⑭適正コストの原則

人事ならびに経営は、AIを社会的に正しく利用するために、適正なコストを負担することを惜しまない。AIサービスの利用にあたっては、適切なサービスを見極め、信頼できる開発者・提供者とのコミュニケーションを続ける。

### ⑮リテラシー確保の原則

人事は、AIを過信せず、コントロールするための知識を獲得し、AIの進化についていくための学習を継続的に行う。経営は、人事を含む従業員全員がAIリテラシーを高めることへの責任を持ち、AIリテラシー教育の体系をつくり、継続的な学習機会を提供する。

### ⑯危機管理の原則

人事は、AIを利用するにあたって、起こり得る問題を想起し、技術的・非技術的対応策を事前、ならびに事後的に講じる能力を高め、継続的に点検を実施する。

## まとめ

本稿では、改めて『Works』156号で特集したWorks版「人事のためのAI原則」を紹介した。

AIの研究は日進月歩で進化しており、現在のAIが抱える「人間や社会が内包するバイアスをそのまま学習してしまう」という課題は、いつの日か消滅する可能性がある。だが、現在のところ、AIが何か“悪さをする”とすれば、それは人間の意思や人間社会の歪みの反映なのだとすることは、しっかりと認識しておく必要がある。人事領域でAIを活用するということは、人事という機能が内包している課題や問題もまた、AIによって増幅される可能性があるということだ。だからこそ、人事がどのような世界観を持っているかが、今後ますます重要になる。

本原則を通じて繰り返し表したとおり、人事とは「経営における人的資産の効用の最大化」と「働く個人の幸せの最大化」の両方を、“同時に”追求する仕事である。どのような人に集ってほしいのか、どのように働いてほしいのかという“経営への視線”と、働く人たちにどのように報いるのか、何があれば働く人が幸せになれるのかという“従業員への視線”、この2つが常に必要だ。いわばこの2つの視線の交点こそが、各社の人事ビジョンである。それぞれの企業が人事ビジョンをいま一度確認し、肚に落とすプロセスなしには、AIに何を選別してほしいのかという基本設計図をつくることすらできないはずだ。

AIを活用すれば、これまでの人事ではすくい上げることのできなかった、“小さき声”を拾える可能性がある。これが人事領域でAIを用いることの大きなメリットの一つだ。そもそも企業人事という領域では、すべての働く人の権利が完全に尊重されているとはいえない面がある。意に染まぬ異動、不得意な仕事、本意でないキャリア。そういうものでも、なんとか納得してもらうのが人事の仕事でもあった。AIを活用することで、こうした個人と企業のニーズの“アンマ

ッチ”が少しずつでも解消され、より多くの従業員が自分の望む仕事、望むキャリアに出会える。そのおかげで経営がよりうまくいく。そんな未来を期待したい。

わざわざ“人間中心”を謳わなければ容易に“機械中心”になってしまうと指摘したのは、「人間中心のAI社会原則」の検討会議において議長を務めた東京大学の須藤修氏である。人間のためにAIという機械、ツールが存在する。AIに助けをもらいながらも、私たち自身が責任を持って今よりいい未来をつくるのだというスタンスと、それを実行できるだけのリテラシーが大切だ。

『Works』で作成した「人事のためのAI原則」は、“暫定版”としている。それは、各社会、企業、コミュニティにおける“ありたい姿”の議論と検討の末に、それぞれが、自らの原則を構築する必要があると考えるからだ。Works版「人事のためのAI原則」が、そのときの参考文献になればいいというのが、編集部願いである。

---

Naoko Ishihara: リクルートワークス研究所 人事研究センター長/主幹研究員  
銀行、コンサルティング会社を経て2001年よりリクルートワークス研究所に参画。  
一貫して組織人事、人材マネジメントに関わるテーマにて研究を展開。近年の  
テーマはダイバーシティ&インクルージョンとタレントマネジメント。2015～  
2020年、研究所の機関誌『Works』編集長。著書に『女性が活躍する会社』(大久  
保幸夫との共著、日経文庫、2014年)がある。