

IR DAY 2025 質疑応答

質問者①

AI によってこれから何が変わるのかに強く関心がある。今後起こりうる変化によって、非連続な生産性の向上や利益への劇的な貢献に繋がるポテンシャルはあるのか？

AI エージェントに対する事業投資は具体的にどういったものを想定しているのか？また、基本的に内製化の方針か？

CIO/CDO 柘植

1 点目のご質問は、市場の何が変わって、非連続な変化もしくは利益貢献にどういうインパクトがあるのかというご質問だと理解したが、2 点目にいただいた質問にも大きく関わっている。

まず、市場の何が変わるのだが、AI エージェントの登場によって、今までの HR 業界やマッチング業務全体のプロセスが変化するのではないかと見ている。具体的には、プレゼンテーションでもご説明したとおり、ノンコア業務と言われるような調整業務をはじめとする業務に関しては、かなりの部分を AI で代替できるのではないかと考えており、そこについては非連続な生産性の向上や収益に大きな影響を与えるのではないかと考えている。

もう一点は、人に相談したいというニーズは今後も残る一方で、ユーザーの AI リテラシー向上や抵抗感の低下によって、AI に相談したいという人もこれから増えていくのではないかと考えている。そうすると、極端な話だが、24 時間 365 日、あらゆるタイミングで個人からご相談をいただけるようになり、これまで止まっていた時間帯にもビジネスを動かすことが可能となる。また、事実に基づいた回答が即座にできるようになれば、サービスのスピードや提供の幅といったものが大きく変化する。こうした点からも、非連続的な変化や、利益への貢献に対して大きなインパクトがあるのではないかと感じている。

2 点目のご質問である、AI エージェントへの投資と、その内製化の余地について回答差し上げる。まず、投資についてだが、当社では多くの事業がマッチングを軸としており、AI エージェントとの親和性が高いと考えている。そのため、まずは AI・IT 領域へのシステム投資が中心になると見込んでおり、これまでの中期経営計画でも年々投資比率を高めてきたが、今後はさらに加速させていく方針だ。

内製化については、必ずしも内製にこだわるものではなく、この分野には様々な専門家の力が必要であり、あらゆるパートナーの力をお借りしながら良いものを作っていきたいというのが大前提の姿勢だ。一方で、当社は独自データを保有しており、そのデータを活用し、強みを活かすことができる領域については、競争力の源泉となるため、可能な限り内製化を進めていきたい。

先ほど申し上げたとおり、今後は 24 時間 365 日体制でのサービス提供が現実のものとなる可能性がある。その場合、ユーザーへのサービス提供は、ウェブやアプリなどのプロダクトを通じた形が中心となるのが想定され、プロダクト開発のスピードと品質の向上がより重要となる。そのため、この分野においても自社でノウハウを蓄積し、スピーディーかつクオリティの高いものを作っていきたいと考えており、内製化の重要な分野の一つになると考えている。

質問者①

HR に特化した AI エージェントの技術や導入が最も発達している国や地域はどこか？

CIO/CDO 柘植

私が知り得る限りでは米国ではないか。米国では面接プロセスそのものが AI エージェントに代替されているとともに、個人（候補者）を探すサーチ業務の部分にも AI エージェントが導入されており、米国が最も進んでいると感じている。

一方で、世界と日本を比較した場合、日本には、特有のはたらき方や人材評価の考え方が存在する。例えば、ジョブ型雇用に対してジョブローテーションを行うことが一般的であり、ジョブの定義が曖昧であることや、個人のスキルではなく、人物全体を評価する傾向などが挙げられる。当社としても、常に海外のテクノロジーをキャッチアップできるように張り巡らせており、当然技術自体は活用していきたいと考えているが、日本のこれからの変化に合うようなチューニングが必要になってくると思っており、国内でこれまで培ってきたノウハウやデータを元にするとともに、世界のテクノロジーをミックスし、きちんと日本にフィットしたものを作っていきたいと考えている。

質問者②

テクノロジー戦略の 4 象限（①コア事業の価値向上、②新たな価値創造、③はたらく環境のデジタル化、④テクノロジー人材と組織の進化）について、それぞれ具体的な目標があれば教えて欲しい。

CIO/CDO 柘植

現中期経営計画は今年、最終年度である 3 年目であるが、この中期経営計画期間においては①コア事業の価値向上、②新たな価値創造、③はたらく環境のデジタル化、④テクノロジー人材と組織の進化の 4 つのテーマに沿って取り組み進めてきた。それぞれの象限に、KPI や目標設定をしているので、一例としてご紹介したい。

まず①コア事業の価値向上については、どれだけ事業の利益に貢献できるかについて、社内的に目標設定をしている。現在、様々な取り組みを進めているが、事業の価値向上を目標にしているため、事業へのインパクトが大きなものを中心に、優先順位高く選定している。施策数やそれぞれの施策に対しての ROI やインパクト、そしてその合算がどの程度あるのかを目標設定して推進している。

次に②新たな価値創造だが、こちらは新しいことをいかに取り組めるのかということに注力しているため、本日プレゼンテーションにてご紹介させていただいた、シェアフルのワークタグデータの事例など、AI に関する取り組みが多数を占めており、いずれも小規模ではなくグループ全体に影響を与えられるような新しい取り組みである。こういった AI 関連の取り組みについては、その取り組み数とインパクトを目標として設定し、取り組みを進めている。

③はたらく環境のデジタル化については、社員の生産性を高め、いかにはたらくやすい環境を用意できるかという観点で、生産性に関する指標を目標として設定している。ただ、急にそういった施策を実装できるわけではなく、その土台となるような取り組みも非常に大切となるため、土台部分の IT プロジェクトの取り組み

みと、その上に乗せていく生産性を高めていくような取り組みトータルで生産性をどう上げるかについて目標設定している。

④テクノロジー人材と組織の進化については、いくつか指標があるが、最重要視しているのはテクノロジー人材の人数だ。グループ全体としても、ホールディングスとしても、専門人材の人数をしっかりと増やしていくということを目指して設定し、この3年間推進してきた。

質問者③

コア業務に関しては AI と独自データが重要であり、さらに人による部分で競争優位を創出したいという説明があったが、特に人の部分でどのような形で競争優位を創出したいと考えているのか、AI やデータなどと絡めて教えて欲しい。

CIO/CDO 柘植

10 年後、20 年後はどうなるか分からないという前提にはなるが、少なくとも今後数年間においては、今日のプレゼンテーションでもお話ししたとおり、仕事選びや転職に対する個人のリテラシーが、日本においては低い状況だ。「初めて転職する」「初めて仕事探しをする」「初めて雇用形態を変える」という方が非常に多く、そこには、色々と悩む中で「最後に背中を押して欲しい」「人に相談したい」というニーズがある。このようなニーズは、事業を前進させ、ユーザーに価値を届けるうえで非常に重要なポイントになっており、現時点で AI による完全な代替を望まれる方ばかりとは言えない。だからこそ、これまで培ってきたことに加え、データやテクノロジーを活用して人の背中を押すことで、「寄り添い」や「後押し」、「悩みに応える」ことなど、人にしか提供できない価値が、今後も差別化のポイントとして残るのではないかと考えている。

質問者③

HR 業界でテクノロジーという観点では、株式会社リクルートホールディングス（以下、リクルート）様が進んでいる印象がある。リクルート様との比較で、御社が優れている点、足りていない点について、説明して欲しい。

CIO/CDO 柘植

リクルート様は、HR の領域では「早く・簡単に」をコンセプトに掲げられていると理解している。対して当社は、doda やテンプスタッフといったサービスを通じ、個人・法人双方に対して、ワンストップで適切なサービス提供ができる点が大きな特徴だ。特に正社員領域では、求人広告や人材紹介などサービスが分かれている中で、当社であれば、doda という一つのプラットフォーム上で、個人・法人双方に対してニーズに応じた適切なサービス提供が可能だ。エージェントサービスを望まれる方がいる一方で、求人媒体を使いながらご自身の力で転職したいというニーズもある。また、スカウト型サービスの「doda プラス」では、企業側からのアプローチを受けたい方にも対応可能だ。このように、doda という一つのプラットフォームの中で個人に合ったサービスを提供できるということが当社の差別化ポイントである。また、法人に対しても同様に、それぞれの企業やいただいた求人に対して最適なソリューションを提案できるところも大きな強みである。

これから AI 時代に突入し、様々なものが便利になる中で、HR 業界も便利になっていくと予想されるが、最後に「人に相談したい」「人の後押しを受けたい」というニーズは当面残ると考えている。そういった個人にしっかり寄り添ってサポートしていく部分を大切にしながら、事業の成長を目指していく。

一方で、課題として認識しているのは、プロダクト開発力やテクノロジー活用力だ。リクルート様はこの領域では一歩先を進まれている印象があり、当社も劣後しないよう中期経営計画の中で強化を進めているが、プロダクトや新規サービスの創出力、それをグローバルに展開する力については、まだ差があると認識している。次期中期経営計画では、しっかりその差を埋められるように取り組んでいきたい。

質問者④

昨今ランサムウェアなど日々ニュースで取り上げられているが、サイバー攻撃に対する対応について教えて欲しい。

グループ IT 本部 本部長 渡辺

まず、社員が使っている端末から社内外で使用するアプリケーションまで、一気通貫の防御体制を実施している。次に、リアルタイムで監視をし、インシデント対応チームを通じて、万が一攻撃があった場合には即座に検知をし、迅速な対応が可能となっている。さらに経営層向けの訓練プログラムとシミュレーションを通して、適切な意思決定を迅速に行うことができる対策等を整えており、強固な防御対策と迅速な対応が可能となっている。

質問者⑤

社員による AI エージェント開発について、今後の取り組みと効果について教えて欲しい。

グループ AI・DX 本部 本部長 岡田

現在、社員の生成 AI の活用という中で、社員一人ひとりが AI エージェントを開発するという世界観を目指して今スタートを切っている。今期新たに始めたばかりだが、これから加速度的に取り組むを進めていきたい。これらの取り組みを進めることによって、社員の一人ひとり、そしてその目の前の一つひとつの業務を AI エージェント化していき、業務効率を高めていくということに取り組んでいく。

目指す効果は大きく 2 つある。1 つ目は、業務の効率化・生産性の向上。事業全体の抜本的な変化による生産性の向上のみならず、社員一人ひとりが目の前に抱えている業務を、自分の業務をきちんと理解している社員自ら、高い業務の解像度をもって AI エージェント化を進めていくということによって、さらなる業務効率や労働生産性の向上を目指すことができる。2 つ目は社員の AI リテラシーの向上。冒頭のプレゼンテーションでも説明があったが、これからの時代、HR 業界に関わらず、あらゆる事業に携わる方にとって AI を使いこなす力を身につけるということは非常に大事である。我々はこの取り組みを通じて、社員一人ひとりを「AI を使いこなせる社員」にしていくことによって、ひいては企業としての競争意義を高めていくということにもチャレンジしていきたい。

質問者⑥

プレゼンテーションにおいて、AI 求人紹介が約 50%と記載があったが、AI 求人紹介の定義は何か？
また、約 30%から約 50%に上昇した背景と、それに対する評価は？

CIO/CDO 柘植

まず AI 求人紹介の定義についてだが、現在人材紹介においては、システムによるマッチングと、キャリアコンサルタントが自ら実施するマッチングがあり、AI 求人紹介は前者のシステムによるマッチングだ。

AI 求人紹介が 30%から 50%まで増加している点については、単に紹介件数が増えたことだけでなく、その後のプロセスにどれだけつながっているかが重要な評価ポイントである。具体的には、その先の応募意志につながっているかどうか、さらに応募先企業から面接のオファーが届くのかといった点だ。プレゼンテーションの中でも申し上げたとおり、応募するだけではなく、その先のプロセスまでしっかり AI の求人紹介がたどり着いているかどうかという点を非常に重視しており、極めて難しいロジックではあるが、書類選考合格数が 30%改善されているということは、一定の取り組みの成果が出ており、評価できていると考えている。単に自動マッチングで希望に合った求人を紹介するだけであれば、AI 求人紹介を 100%にしようと思えばいつでも可能だ。しかし、転職活動や仕事選びには、個人の心境や希望、理想がある中で、しっかりとゴールに導いていくということが大切である。そこにこだわりながら、マッチングロジックを進化させることができていく点は、一定の評価に値すると考えている。

質問者⑥

AI エージェントの競争優位性が今後キーになっていく中で、取り組める企業・取り組めない企業が出てくると思う。必要な投資余力やデータの質や量に鑑みて、HR 業界の縮図はどのように変わりうるのか？プレイヤーの数や力関係がどのように変化するのか、考えを聞かせて欲しい。

CIO/CDO 柘植

私も日々悩みながら推進しているという前提での回答となるが、投資余力という意味で言うと、AI エージェントを自社に組み込むことができるか否かが重要な点である。HR に限らず、様々な企業がある中で、経営陣の AI エージェントに対する見立ても異なる上に、ビジネスモデルによっても AI エージェントと相性が良いビジネスと相性がそこまで良くないビジネスが存在する。こと仲介業においては、私は AI エージェントともなすべく相性が良く、インパクトが大きい存在であると思っており、名前にも「エージェント」とあるとおり、重なる部分が多いと捉えている。その中で、まず感度を持って、世の中の変化を的確に捉えたうえで計画を立てて、しっかりと投資をする意思決定ができる経営陣がいるか否かが 1 点目のポイントである。

2 点目は、その意思決定をしっかりとビジネスに実装していくことのできる専門人材の有無だ。単に AI に詳しいだけでも、単にビジネスに精通しているだけでも不十分で、その両方が必要となる。AI エージェントを活用することにより、自分たちの事業がどのように変わる可能性があり、どのように変えていけばユーザーに価値を届けられるのかを考え、それをしっかりと事業の中に実装していくことが求められる。AI×ビジネスの視点がなければ想像するのは困難だ。AI や AI エージェントはまだ登場して 1 ～ 2 年と間もない技術であ

り、まだ誰も正解や確度の高い回答を持ち合わせている状況ではない。だからこそ、想像を張り巡らせ、意思決定できる専門人材の存在が重要である。

さらに 3 点目として、1 点目と 2 点目をクリアした先に差が生まれるとしたら、データがキーになると見ている。例えば求人のマッチングに AI エージェントが組み込まれる場合、どういったマッチングで、どういった理由でその求人を提案したのかという根拠が求められる。その際、汎用的な外部データでは対応が難しく、パーソナライズされたデータの蓄積が不可欠だ。特に HR においては、単純に希望と現実が一致するわけではない中、しっかりと個人に合った提案を行うことが求められる。そのためには、データがなければ AI エージェントそのものの精度も上がらないと考えており、事業活動の中で深いデータを蓄積してきたかどうか、最終的な大きな差になるのではないかと考えている。

質問者⑦

AI 時代に入ると投資が必要となるため資金力が重要になると思うが、日本において HR 業界は上位に寡占化するか？または、最後は人の力が必要となるため、急速に寡占化が進むことはないのか？

CIO/CDO 柘植

日本において急速に AI が普及するのか、一定程度時間が掛かるのかについて申し上げると、中途半端な回答になって申し訳ないが、その中間くらいという感覚を持っている。一方で、世界はかなり早く進むのではないかと感じている。我々も APAC でもビジネスをしているが、日本以外の国での HR 事業の AI 化は日々急速なスピードで進化していることを実感している。なぜスピードに差が生まれるのかと言うと、一つはテクノロジーが米国中心に生み出されている点がある。はたらき方やジョブが構造化されており、スキルが整理されていることによって、採用や仕事選びという点で、個人も法人もある程度明確なマッチングの考え方が前提として存在しているということが大きいのではないかと思っている。法人の採用に関しても、海外の案件では日本とは異なり、採用したい人材の条件が具体的に明確だ。個人が転職を検討する際にも、次のキャリアアップに向け必要なスキルを明確に認識しているほか、自分の理想とするはたらき方に合致した条件が整った職場を志向するなど、明確に希望がある。お互いが明確に希望を持っているため、AI 化することに対して日本と比較してハードルが高くないと感じており、世界では AI×HR は日本よりも速いスピードで進歩していくのではないかと見ている。

対して日本では、チューニングせずにそのまま海外で普及しているものを持ってきてもマッチするイメージが湧かず、チューニングが必要であるという点で、世界と同様に AI 化が急激に進むことは現時点では難しく、一步遅れるのではないかと印象を持っている。日本国内においては、急速な時代の変化を実感しており、それに伴い考え方を常にアップデートしている。そのうえで、HR に限らず、AI サービスがどれだけ浸透し、実際に活用されるかが重要な要素になると考えている。皆さんも恐らく、今 AI を使って仕事をすることが当たり前になってきている方も多くなっていると思うが、1 年半前には現実味が帯びていなかった日常が、今存在している。そう考えた時に、1 年半後どの程度成長するのかについては、相当代替されてしまうのではないかなという考え方もある一方で、やはりなかなかリテラシーがついていかないのではないかなという考え方もある。サービスの中でも、個人的な感覚では、HR は少し遅れると認識している。より早いのが購買

といった、何か明確に条件が決まっているものの領域である。このような領域では、欲しい物のスペックや、自分が何をしたいのかが既に決まっているため、AI に代替されたとしても、ユーザーのリテラシーや感じる価値は比較的スムーズに受け入れられやすいと感じる。一方 HR は、はたらくことに直結しており、日本でははたらくことにまだ慎重なところがあるため、完全に AI で代替されるには時間が掛かる。他の様々なサービスで代替された後に、HR も変わっていくのではないかと見ている。

ただ、その中でも時代は確実に変化していく。変わりゆく時代の中でしっかりとパーソルグループが変化をけん引できるような取り組みを推進していきたい。