

2026年1月30日

# 人材評価におけるAIプロファイリングの活用 —ガバナンスの「視点」と「施策」に関する提案—

高野 修一<sup>I</sup>

Lillian Bain<sup>II</sup>

樟 純汰<sup>III</sup>

遠藤 亮太

---

## 要　旨

AIシステムの社会実装がもたらすイノベーションの効果を最大限に享受するためには、当該AIシステムを活用する主体において、適切なAIガバナンスが設計・構築されていなければならない。AIガバナンスに関する議論は近年活発になされているものの、抽象的な内容にとどまることが多く、自動運転や医療など一部の先進領域を除くと、個別の活用場面に即した議論はいまだ不足しているように思う。

人事労務分野においてもこの状況は異なる。この分野ではAIシステムの活用が盛んで、様々なサービスが登場しているが、当該分野におけるAIガバナンスの在り方については、議論の積み重ねが十分ではない。そこで本稿は、人事労務分野の中でも、採用・配属という人材評価の過程におけるAIシステムの活用（より具体的にいえば、採用・配属という人材配置の評価のために、AIシステムを用いて個人を評価すること）を念頭に置き、ガバナンスの在り方を検討・提案する。

本稿の主題は、「個々人が有する能力を最大化するため、人材評価の過程でAIプロファイリングを活用する際に、企業が配慮すべき視点、取り組むべき施策を提案すること」にある。企業における活用事例やAIシステムが孕むリスク、それに対する法規制を概観した上で、人材評価で活用する場合におけるガバナンスの青写真を示すものである。

---

本稿に示された意見等は執筆者らの検討に基づくものであり、それぞれが所属する組織を代表するものではない。なお、執筆時におけるメンバーの所属は以下のとおり。

<sup>I</sup> のぞみ総合法律事務所 弁護士・応用情報技術者

<sup>II</sup> スマートニュース株式会社 Public Affairs 兼 Data/AI Legal

<sup>III</sup> アフラック生命保険株式会社 非市場戦略部戦略企画課

## 目 次

<b>第1節 人材評価でAIプロファイリングを用いる意義</b>	2
1 労働市場の課題	2
2 本稿の主眼	2
3 本稿の構成	3
<b>第2節 AIプロファイリングの概要と活用事例</b>	4
1 AIプロファイリングの概要	4
2 人材評価におけるAIプロファイリングの活用事例	6
3 AIプロファイリング活用の有益性	8
<b>第3節 リスクと法規制</b>	10
1 AIプロファイリングのリスク	10
2 規制動向	12
<b>第4節 企業において配慮すべき視点</b>	16
1 「視点」の位置付け	16
2 「視点」の提案	17
<b>第5節 視点に基づき取り組むべき施策</b>	19
1 視点1の実現に向けた施策	19
2 視点2の実現に向けた施策	25
<b>第6節 結語</b>	30

## 第1節 人材評価で AI プロファイリングを用いる意義

### 1 労働市場の課題

多くの先進国で少子高齢化が進行する中、我が国は世界に先駆けて高齢化が進んでいる<sup>1</sup>。抜本的な解決策を見出せないまま、かねてより「2025 年問題<sup>2</sup>」とされてきた、いわゆる団塊の世代にあたる 1947 年から 1949 年生まれの約 800 万人が一斉に後期高齢者（75 歳以上）となる年を迎えた。

こうした変化は、労働市場にも深刻な影響を及ぼしている。近年は労働市場への参加が乏しかった女性や高齢者の就業参加により労働力人口は増加傾向にあったが<sup>3</sup>、少子高齢化に歯止めが利かない以上、将来における継続的な労働力増加は期待できない。

加えて、我が国では個々の就業者の生産性を十分活かせていないという課題がある。公益財団法人日本生産性本部のデータ<sup>4</sup>によると、2024 年の我が国の就業者 1 人あたりの労働生産性<sup>5</sup>は、OECD 加盟 38 カ国中 29 位と低く、全加盟国の平均を下回っている。我が国の労働力人口は相対的に多いことから、人口が減りゆく中で個々人の労働生産性をどれだけ高められるかが、将来の経済成長の鍵となる。

### 2 本稿の主眼

我が国の労働生産性が低い要因の一つに、企業が必要な人材を適切に採用・配属できず<sup>6</sup>、企業が就業者に求める「業務」と就業者が持つ「職能」（スキルや経験、適性）が合致しないミスマッチが挙げられる。このミスマッチは、就業者の生産性の最大化を阻害し、日本全体の生産量を低下させる。一方で、業務と職能が適切にマッチすれば、個々人が有する能力を最大限に発揮でき、それが労働力全体の生産性向上につながる。したがって、このようなミスマッチの解消は、企業の採用や配属における重要な課題である。

本稿では、企業と個々人の適切なマッチングを実現する手段として、AI システムを用いたプロファイリング（以下「AI プロファイリング」という。）を提案する。その

<sup>1</sup> 内閣府『高齢社会白書 令和 7 年度版』6-9 頁。

<sup>2</sup> 我が国では、高齢化の進展による労働力不足や介護・医療現場の崩壊、経済悪化などの社会問題をまとめて、このように総称されている。

<sup>3</sup> OECD 各国における労働力人口は、近年増加傾向にある（OECD Data Explorer 『Annual Labour Force』）。

<sup>4</sup> 公益財団法人日本生産性本部『労働生産性の国際比較 2025』（<https://www.jpc-net.jp/research/detail/007846.html>）。

<sup>5</sup> 前掲注 4 の資料において、労働生産性とは、GDP（付加価値）／就業者数（または就業者数 × 労働時間）と定義されている。

<sup>6</sup> 人事向けポータルサイト「日本的人事部」が公表した『人事白書調査レポート 2020 戦略人事』（<https://jinjibu.jp/article/detl/hakusho/2301/>）によると、約 75% の企業において経営戦略実現に必要な人材の採用、配置、育成ができていないという結果が公表されている。また、人的資本経営コンソーシアムが実施した調査『人的資本経営に関する調査結果』（[https://hcm-consortium.go.jp/pdf/2ndTerm\\_Survey\\_Results\\_v1.pdf](https://hcm-consortium.go.jp/pdf/2ndTerm_Survey_Results_v1.pdf)）によれば、相当数の企業において、人材獲得や再配置がうまくいかないことに課題を感じているという結果が公表されている。

有益性については第2節3で述べるが、近年のAI技術の急速な発展を踏まえると、AIプロファイリングには労働市場の課題を解決する十分な可能性がある。AIプロファイリングを活用することで、企業と個々人のマッチングを最適化し、ひいては国家全体の労働生産性向上につなげることができる。

本稿の主眼は、以上の問題意識の下、「個々人が有する能力を最大限に活かすために、人材評価の過程でAIプロファイリングを活用する際、企業が配慮すべき視点と取り組むべき施策を提案すること」にある。AIシステムに関するガバナンスの議論が活発に展開されているが、本稿は、採用・配属という人材配置のための評価（以下「人材評価」という。）の場面に焦点を当て、AIプロファイリングの適切な活用とガバナンスの在り方について検討・提案するものである<sup>7</sup>。

### 3 本稿の構成

第2節では、AIプロファイリングの概要を説明し、現在の実社会での活用事例を紹介する。続く第3節では、AIプロファイリングの活用に際して企業が認識すべきリスクと法規制を取り上げる。これらを踏まえ、第4節では、AIプロファイリングの活用を促進するために企業が配慮すべき視点を提示し、最後に第5節で、これらの視点とともに各企業が取り組むべき施策を提案する。

---

<sup>7</sup> AIを利用したプロファイリングとガバナンス等を論じる資料として、パーソナルデータ+α研究会『プロファイリングに関する最終提言』（2022年4月22日、NBL第1211号）、福岡真之介・杉浦健二・古川直裕・木村菜生子編著『AIプロファイリングの法律問題』（2023年11月、商事法務）がある。

## 第2節 AI プロファイリングの概要と活用事例

「AI プロファイリング」とは、「AI システム」を用いて「プロファイリング」を行うことである。以下では、まず、AI システムとは何かを説明した上で、AI プロファイリングの概要を述べる（下記 1）。その後、人材評価に AI プロファイリングを活用している企業の事例を紹介し（下記 2）、その有益性を示す（下記 3）。

### 1 AI プロファイリングの概要

#### 1.1 AI システム

「AI (Artificial Intelligence)」には確立した定義が存在しない。本稿では、OECD が公表する「AI システム (AI System)」の定義を前提とする<sup>8</sup>。すなわち、AI システムとは、「明示的又は默示的な目的のために推測するマシンベースのシステム」であり、「受け取ったインプットから、物理環境又は仮想環境に影響を与える可能性のある予測、コンテンツ、推奨又は意思決定といったアウトプットを生成する」ものである。

一般に、AI システムの実用化は開発段階 (Build phase) と利用段階 (Use phase) に分けられる。

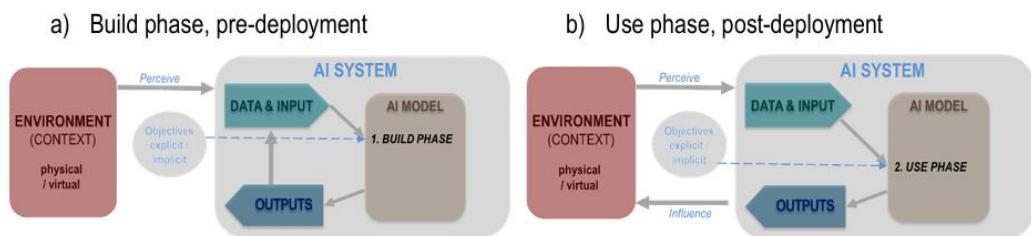


図 AI システムの概略図（OECD 『Explanatory memorandum on the updated OECD definition of an AI system』 7 頁から引用）

開発段階では、外的環境 (ENVIRONMENT) から収集されたデータやインプット情報 (DATA&INPUT) を機械学習等に用い、AI モデル (AI MODEL) を構築することを目的とする。AI プロファイリングにおいては、過去の採用者の応募書類や、従業員の情報等をインプット情報とし、人材評価に必要な情報を生成できる AI モデルを開発することが想定される。

利用段階では、開発された AI モデルにインプット情報を投入し、推論結果として一定のアウトプット (OUTPUTS) を生成することを目的とする。生成されたアウトプットは、外的環境の意思決定等に活用される。AI プロファイリングでは、履歴書や面接情報等の被評価者情報を取り入れ、AI モデルによって当該被評価者に対する

<sup>8</sup> OECD 『Explanatory memorandum on the updated OECD definition of an AI system』、2024。

る評価を生成することが想定される。

## 1.2 AI プロファイリング

「プロファイリング」とは、心理学や統計学等の科学的手法を用いて個人の情報を分析し、当該個人の他の側面を推測又は評価するものである。プロファイリングは、AI システムの登場以前から様々な分野で活用されてきた。例えば、日本では犯罪捜査において、犯行現場の状況や被害者情報等から犯人像を推測する科学的捜査手法として用いられている<sup>9</sup>。また、商業活動においても、商品の効率的な販売促進を目的とし、マーケティングの一手法として顧客のプロファイリング（広告のパーソナライズ化）が広く活用されている。

AI システム登場以前のプロファイリングは、限られた情報をもとに「人」が行うため、推測の範囲や正確性に制約があった。一方、統計的な手法を用いるプロファイリングは、コンピューターによる計算と相性が良い。現在では、個人に関する様々な情報がインターネット上に蓄積され、収集が容易になったことで、AI システムが活用できるデータ量が飛躍的に増加している。AI システムの登場により、プロファイリングは、短期間かつ低コストで、より正確に行うことが可能となった。

現在、プロファイリングは、検索サイトや動画共有サイトにおける Web 広告のパーソナライズ化<sup>10</sup>、商品のレコメンド<sup>11</sup>、信用評価のスコアリング<sup>12</sup>、採用活動（2 参照）等に活用され、私たちの身近なテクノロジーとなっている。その一方で、日本、米国、ドイツ及び中国を対象とした消費者アンケートによると、中国を除く 3 カ国では、過半数の消費者が検索結果や広告のパーソナライズ化に不安を感じてい

---

<sup>9</sup> 国家公安委員会・警察庁『警察白書 令和 7 年版』90 頁。

<sup>10</sup> Google は、ユーザーが提供する個人情報やアカウント上でのアクティビティを分析し、Google 検索や動画共有サイトである YouTube における広告のパーソナライズに用いている（Google 『プライバシーポリシー』（<https://policies.google.com/privacy?hl=ja>））。また、TikTok も、個々のユーザーに対し、パーソナライズされた動画や広告が表示されるよう収集した情報を活用している（TikTok 『TikTok がコンテンツをおすすめする方法』（<https://support.tiktok.com/ja/using-tiktok/exploring-videos/how-tiktok-recommends-content>））。

<sup>11</sup> Amazon は、独自に開発した機械学習アルゴリズムを使うことで、自社の EC サイトにおいて、カスタマーの検索履歴や購買履歴に基づいた商品のレコメンドを表示している。なお、これと同等の機能は、AWS を通じて第三者に対しても提供されている（Amazon Web Services, Inc. 『Amazon Personalize』（<https://aws.amazon.com/jp/personalize/>））、『Amazon Personalize とは』（[https://docs.aws.amazon.com/ja\\_jp/personalize/latest/dg/what-is-personalize.html](https://docs.aws.amazon.com/ja_jp/personalize/latest/dg/what-is-personalize.html)））。

<sup>12</sup> 中国では、芝麻信用が提供するスコアリングが、社会の様々な場面における信用評価のために参照されている（総務省『情報通信白書 平成 30 年版』95 頁）。また、米国における代表的なスコアリングサービスとして、FICO が提供するスコアリングサービスが挙げられる（FICO 『Scoring Solutions』（<https://www.fico.com/en/customer-lifecycle/scoring-solutions>））。日本でも、割賦販売法及び貸金業法に基づく指定信用情報機関である株式会社 CIC が、2024 年 11 月から個人の信用情報を数値化した「クレジット・ガイダンス」の提供を開始している（株式会社 CIC 『「クレジット・ガイダンス」の提供開始のお知らせ』（<https://www.cic.co.jp/74447b2de159402b22a4dbcaab09345d35a5ea7d.pdf>））。

ると回答している<sup>13</sup>。自己の情報を収集・分析され、利用されることに対する消費者の不安感は、根強いことがうかがえる。

## 2 人材評価における AI プロファイリングの活用事例

人材評価において AI プロファイリングが実施されている事例は、既にいくつか存在する。以下で言及するのは活用事例の一部にすぎない。

企業における AI の導入目的を大別すると、効率的な「スクリーニング」に重きを置く場合と、正確な「マッチング」に重きを置く場合に分類できる傾向にある。以下でも、このような分類で活用事例を整理している。

### 2.1 スクリーニングを主目的とする活用事例

我が国では、多くの企業において、卒業予定の学生（新卒者）を一括して募集するという、独特の雇用慣行が採られている。そのため、企業は、大量の新卒者からの応募を一斉に受け付けることになり、採用活動の負担が特定の時期に集中する。こうした大量の応募を効率的にスクリーニングするため、AI システムが導入されるケースが多い。

このような場合、人材評価の過程で、従来「人」が行っていたエントリーシートの審査や面接といった作業を、AI システムに代替させる例が多いように思われる。

#### ① エントリーシートの審査<sup>14</sup>

ソフトバンク株式会社は、2017 年 5 月に、新卒採用選考におけるエントリーシートの評価に AI システムを活用することをいち早く発表した<sup>15</sup>。また、サッポロビール株式会社も、2019 年度新卒採用に際して、同様の活用方法の実施を発表している<sup>16</sup>。いずれの企業においても、過去のデータを学習させた AI システムに応募者のエントリーシートを読み込ませて評価し、一定の基準を満たすものは選考通過とし、それ以外のエントリーシートについては、人事担当者が内容を確認し、選考通過の最終判断を行う。

#### ② 動画面接

ソフトバンク株式会社は、2020 年 5 月末に、新卒採用選考の動画面接の評価に

---

<sup>13</sup> 総務省『情報通信白書 令和 5 年版』26-27 頁。

<sup>14</sup> なお、応募者側がエントリーシートの作成に AI を利用する場合が増え、直近では、企業側がエントリーシートによる書類選考を廃止する動きも見られる（日本経済新聞『就活 ES 「AI 頼み」が当たり前？ 測れぬ熱意、ロートなど書類選考廃止』、2025 年 12 月 22 日、（<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC182OP0Y5A211C2000000/>））。

<sup>15</sup> ソフトバンク株式会社『新卒採用選考における IBM Watson の活用について』、2017 年 5 月 29 日、（[https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2017/20170529\\_01/](https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2017/20170529_01/)）。

<sup>16</sup> サッポロビール株式会社『新卒採用のエントリーシート選考において AI（人工知能）を活用』、2018 年 3 月 1 日、（[https://www.sapporobeer.jp/news\\_release/0000008998/](https://www.sapporobeer.jp/news_release/0000008998/)）。

AI システムを利用することを発表した<sup>17</sup>。当該 AI システムは、インターンシップの選考で提出された動画データと、熟練の採用担当者による評価等を学習させたもので、応募者から新たに提出された動画の評価を自動で算出する。AI システムが合格基準を満たすと判定した動画は選考通過とし、不合格と判定した動画は、人事担当者が確認し、最終判断することで、選考の正確性を担保している。

また、株式会社ローソンは、2026 年 4 月入社の新卒採用から AI システムによる面接の実施を発表している<sup>18</sup>。提出されたエントリーシートに基づき AI システムが質問を生成し、30 分から 50 分程度の面接を実施した上で、回答に矛盾点がないかを判断する。一次面接におけるスクリーニングを AI システムに担わせることで、採用を効率化し、選考通過させる学生の人数を増やすねらいがあるようである。

## 2.2 応募者とのマッチングを主目的とする活用事例

以下は、AI システムやアルゴリズムを、応募者との「マッチング」の観点で活用している事例である。概して、応募者の満足度の向上や離職率の低下、人材の適正配置を実現するため、応募者との「マッチング」を図ることが重視されているようである。

- ① マーサージャパン株式会社とシミックホールディングス株式会社は、新卒採用における応募者と面接官のマッチ度を AI システムで測定し、採用活動に活かすための実証実験を開始している<sup>19</sup>。公表によると、面接官と応募者のマッチ度と採用評価には相関があり、マッチ度が低い面接官の場合、バイアスによって評価が低くなり、不採用となるリスクがあるという。面接時にマッチ度を考慮することで、優秀な人材を取りこぼすリスクを軽減し、応募者の入社意欲を高めることができると期待できるようである。
- ② シスメックス株式会社では、新入社員と配属部門のそれぞれの希望をもとに、アルゴリズムを用いて配属先を決定する仕組みが導入されている<sup>20</sup>。同社は、従業員の専門性や希望する業務と、実際の配属が異なってしまうことによるミスマッチが従業員エンゲージメントの低下の原因であると分析し、自律的なキャリア

---

<sup>17</sup> ソフトバンク株式会社『新卒採用選考における動画面接の評価に AI システムを導入』、2020 年 5 月 25 日、([https://www.softbank.jp/corp/news/press/sbkk/2020/20200525\\_01/](https://www.softbank.jp/corp/news/press/sbkk/2020/20200525_01/))。

<sup>18</sup> 日本経済新聞『ローソン、新卒採用の面接に AI 導入 26 年 4 月入社から』、2024 年 9 月 4 日、(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC295H90Z20C24A8000000/>)。

<sup>19</sup> Mercer LLC 『マーサージャパンとシミックホールディングス、新卒選考で AI とパーソナリティデータを活用した面接官と採用候補者のマッチングによる実証実験を開始』、2024 年 11 月 14 日、(<https://www.mercer.com/ja-jp/about/newsroom/2024-mercercmic-ai-personality-data/>)。

<sup>20</sup> シスメックス株式会社『自ら選び、選ばれる—ジョブマッチングによる新卒社員の配属プロセス変革』、2024 年 6 月 27 日、(<https://www.sysmex.co.jp/stories/240627.html>)。なお、当該事例で用いられているアルゴリズムは、AI システムではないものと思われるが、配属においてシステムティックにマッチングを行う事例として参考になる。

形成の促進を目的に、アルゴリズムを活用した配属決定手法を取り入れた。これによって新卒採用者の満足度やエンゲージメントスコアが向上し、離職率も低下したという。

- ③ KPMG コンサルティング株式会社は、自然言語処理を活用し、従業員の特徴と各部署の業務の特徴を抽出し、それらを突合することで最適な人材配置等に活かすサービスを展開している<sup>21</sup>。当該サービスの AI システムは、企業内に存在する人の情報（履歴書、エントリーシート、レポート、社内 SNS 等）と組織の情報（事業計画、所属メンバーの業務報告書等）を分析し、マッチング判定を行うものである。同サービスの導入により、人事業務の効率化や、配置業務の高度化が期待される。

### 3 AI プロファイリング活用の有益性

企業における従来の人材評価は、「人」の判断に基づいて行われている。すなわち、企業に所属する人事担当者等が、被評価者の履歴書を読み、面接を行い、必要に応じて過去の職場の同僚にヒアリングを実施し、得られた情報をベースに、当該担当者の知識や経験に基づく評価を行い、採否や配属先を決定する。しかし、人による評価は、評価者の知識や経験、偏見、感性、価値観などの影響を受け、必ずしも適切な結果を導くとは限らない。また、書面の評価や面接の対応等には人的コストや手間も発生する。

以上のような従来の人材評価の手法を、AI プロファイリングの活用によってどのように改善できるか。上記 2.2 で取り上げた事例も参考にすると、人材評価における AI プロファイリングの活用には、次のような有益性がある。

- ・ 人材評価における個人の評価を AI システムに担わせることで、従来の人材評価に要していた人的コストを大幅に削減できる。上記 2.1 のスクリーニングの事例では、エントリーシートの評価に係る人的コストが大幅に削減されている。
- ・ 適切な AI プロファイリングを実施すれば、被評価者の職能を適切に分析し、企業が必要とする人材を見抜き、当該被評価者の職能を最大限に活かせるポジションに配置できる。上記 2.2③のサービスは、この実現を目的とするものであろう。
- ・ AI システムによる機械的な評価により、バイアスのない公正公平な判断が期待できる。上記 2.2①の事例では、AI プロファイリングの実施により、評価者のバイアスの影響で被評価者に低評価が付くことを回避できる可能性が示されていた。
- ・ AI プロファイリングを活用することで、これまで接点を持ち得なかった企業と個人のマッチングを実現できる。これにより、産業や職種を跨いだ就業者の移動が促され、労働の流動化も期待できる。

<sup>21</sup> KPMG 『AI を活用した人事業務の高度化支援』 (<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/strategy-operation/process-technology/ai-bpr/hr-optimizer.html>) 。

人材評価の過程で AI プロファイリングを活用することの有益性は、上記に限られるものではない。

現代社会では、企業における部署や職種、役職等が多様化・細分化しており、それぞれのポジションに求められる能力が多様化している。さらに、国際化の進展により、異なる価値観や文化を持つ人々が一つの企業に共存することで、個人を評価する指標も一つではなくなっている。高度な情報処理が可能な AI システムは、複雑化する労働市場において、多くの場面で有益に活用できる可能性がある。

## 第3節 リスクと法規制

人材評価において AI プロファイリングを活用するための制度設計を検討するにあたっては、それに伴うリスクと法規制を踏まえることが不可欠である。ここでは、AI システムによるプロファイリングに伴うリスク（下記 1）と、日本、欧州、米国といった主要国における法規制（下記 2）を概観する。

### 1 AI プロファイリングのリスク

従来の人材評価の過程と AI プロファイリングを用いた場合の違いは、被評価者のプロファイリングを「人」が行うのか、「AI システム」が行うのかという点にある。

判断を AI システムに委ねることに伴うリスクについては様々な指摘があるが、その根本的な内容は、人が判断を行う場合と大きくは変わらない。いずれの場合も、判断の基礎とする情報の収集段階では「プライバシー」の問題が生じ得るし、判断過程が閉ざされていればその「不透明性」が問題となる。さらに、判断内容そのものに「バイアス」や「誤情報」が含まれる可能性も、人と AI システムのどちらが判断を行う場合でもあり得る。もっとも、AI システムを用いることにより、リスクの程度や影響の範囲が、人が判断を行う場合とは質的に異なる場合がある。

#### 1.1 プライバシー

人材評価を行うためには、個人に関する情報の収集が避けられない。その中には、本人が他者に知られたくない情報も含まれる可能性がある。さらに、AI プロファイリングでは、取得した情報をもとに、被評価者の閑知しない新たな情報（業務上の能力や性格、向き不向き等）を推測し、生成する場合が考えられる。被評価者は、自ら提供した情報だけでなく、AI プロファイリングによって推測された新たな情報の扱いにも強い関心を抱くと考えられる。そのため、こうした情報の不必要的利用や第三者への開示は許容されないだろう。

プロファイリングとプライバシーとの関係では、リクナビ事件が記憶に新しい<sup>22</sup>。株式会社リクルートキャリアは、プロファイリング結果を不適切な方法で第三者に提供していたため、個人情報保護委員会から勧告・指導を受けている。このように人材評価の過程におけるプライバシー保護が不十分であれば、企業に応募する個人は不安を覚え、当該企業から離れる原因にもなりかねない。実際に、日本、米国、ドイツ及び中国を対象とした消費者アンケートによると、パーソナルデータの提供が必要となるサービスの利用に抵抗を示す消費者の回答は、中国以外の 3 カ国で過半数を超えており、また、パーソナルデータの提供に対する抵抗感の理由としては、4 カ国とも「意図せぬ情報流出やその情報が望まない形で利用されること」を懸念

<sup>22</sup> 株式会社リクルート『「リクナビ DMP フォロー」の問題点と再発防止策について』、2024 年 6 月 21 日、(<https://www.recruit.co.jp/r-dmpf/>)。

する回答の割合が最も多かったようである<sup>23</sup>。

## 1.2 判断過程の不透明性

AI モデル（第 2 節 1.1 図参照）は、その開発段階における機械学習や強化学習等によって、推論のためのパラメータ（変数）が無数に構築され、複雑化する。こうして構築されたパラメータは、一般に事後検証が困難であり、そのため、ある AI モデルの利用段階において、インプットした情報に対してなぜそのようなアウトプットが出力されるのかを説明することが難しい。

もっとも、人材評価の理由が説明されないことは従来からあり<sup>24</sup>、「人」による評価の場合でもブラックボックス化されていた。判断者が偏った感覚や経験則に基づく判断を行ったとしても、被評価者がそれを知ることはできなかった。一方で、AI 分野では、説明可能な AI (Explainable AI) の研究が近時活発になされている。これを人材評価の場面で活用すれば、人による評価の場合と異なり、判断の理由を説明することも可能となろう。さらに、AI プロファイリングの評価過程を適切な方法で被評価者にフィードバックすれば、判断過程の不透明性を解消し、被評価者の自己分析資料として将来のキャリア形成にも活用できるのではないか。

## 1.3 バイアス

2014 年頃、米 Amazon.com, Inc. は、同社に蓄積された過去 10 年の履歴書を学習対象とし、採用応募者をランク付けするシステムの開発を進めていた。しかし、同システムは、女性に対して不利な評価を出力することが判明した。同社は、このバイアスを修正できず、最終的に運用を取りやめたという<sup>25</sup>。

学習データの偏りがアルゴリズムに反映されることで、AI モデルに一定のバイアスが生じる可能性が指摘されている。不合理なバイアスに基づく人材評価は、「差別」として人権問題の火種になりかねず、そもそも利用に堪えない。また、AI システムによるバイアスは、人の判断によるバイアスとは質的に異なる影響をもたらす。すなわち、バイアスが AI システムに組み込まれると、その影響がプロファイリングの全範囲に及ぶ可能性がある。一方で、AI システムにおけるバイアスは、当該 AI システムの分析を通じて測定・制御することが可能であり、人間のバイアスに比べて評価過程の客観性を高めることができる。

不合理な偏りを伴う人材評価を行う企業は、大多数の応募者・従業員から敬遠され、企業としてもこれを許容することはできないだろう。労働生産性を最大化する

---

<sup>23</sup> 総務省『情報通信白書 令和 5 年版』10-11 頁。

<sup>24</sup> 採用事業者には採否決定の理由を明示、公開しないことの自由があることを認めた裁判例として、東京高裁昭和 50 年 12 月 22 日判決判例時報 815 号 87 号（慶應病院看護婦不採用事件）。

<sup>25</sup> Reuters 『焦点：アマゾンが A1 採用打ち切り、「女性差別」の陥露呈で』、2018 年 10 月 14 日、(<https://jp.reuters.com/article/amazon-jobs-ai-analysis-idJPKCN1ML0DN/>)。

ためには、属性に関わらず能力に応じて多様な人材を受け入れ、それぞれの価値観や考え方を活かすことが望ましい。

#### 1.4 誤情報

AI システムは、誤ったアウトプットを出力する可能性を完全には排除できない。プロファイリングの例ではないが、Google が提供する生成 AI を活用した検索サービス「AI Overview」において、「ピザにチーズがくっつかない」と尋ねると、「ソースに無害の接着剤を使うこと」といった誤った回答が生成されるという報道がなされた<sup>26</sup>。

上記事例では、アウトプットに誤りが含まれることが明らかである。しかし、アウトプットに誤情報が含まれていても、それが確からしく見え、正誤判断ができずには正しいものとして扱われてしまう場合がある。

人材評価に用いられる AI システムに誤情報が含まれると、企業側の判断を誤らせるおそれがある。すなわち、誤情報の影響で被評価者の職能や適性を正しく評価できず、必要な人材の採用や適正な人材配置を実現できなくなる。その結果、個人の能力を最大限に活かせる環境が損なわれ、労働生産性の最大化という目標も遠のく。

## 2 規制動向

### 2.1 日本

#### ① 個人情報保護法<sup>27</sup>

我が国では、個人情報保護法に基づき、事業者による個人情報等の取得、利用、移転等が規制されている。

AI プロファイリングを実施するためには、被評価者からインプット情報を取得する必要がある。これに「個人情報」が含まれる場合、同法に基づき、AI プロファイリングを実施する目的で当該個人情報を取得する旨を公表し、本人の同意を得る必要がある。取得後も、公表した利用目的を超えて個人情報を取り扱うことは、原則として禁止される。

また、AI プロファイリングには、取得した個人情報をもとに、個人に関する新たな情報を推測・生成するという特徴がある。この点、生成された情報が同法の定義する「要配慮個人情報」に該当する場合、要配慮個人情報の「取得」に該当し、本人の同意が必要になるとの見解もある<sup>28</sup>。しかし、この見解のコンセンサスは得られていない。個人情報保護委員会は、プロファイリングによって推測された情報の

---

<sup>26</sup> New York Times 『Google's A.I. Search Errors Cause a Furor Online』、2024 年 5 月 24 日、(<https://www.nytimes.com/2024/05/24/technology/google-ai-overview-search.html>)。

<sup>27</sup> 個人情報の保護に関する法律（平成十五年法律第五十七号）。

<sup>28</sup> 第 287 回個人情報保護委員会「有識者ヒアリング」【議事録】10 頁（山本龍彦教授の発言）参照。

保護の在り方を検討<sup>29</sup>しているものの、現時点では法制の不十分さは否めない。

なお、同法の適用外となる個人に関する情報については、当然ながら、同法の保護の対象外となる。もっとも、事業者による取扱い等が個人の権利利益を侵害する態様で行われた場合、民法上の損害賠償の対象となり得る。

## ② 労働法制

我が国には、差別や不当な取扱いから就業者を保護するための法制が数多く存在する。人材評価においてAIプロファイリングを活用する場合にも、これらの法律が適用される。例えば、人種、国籍、信条、性別、社会的身分等を理由に人材評価で差別的な取扱いを行えば、男女雇用機会均等法<sup>30</sup>や職業安定法<sup>31</sup>に違反する可能性がある。さらに、配属に際して、不当なAIプロファイリングの結果に基づく人事異動を行えば、その人事異動が企業の人事権の範囲を超え、濫用とみなされる可能性もある。

AIプロファイリングの結果、不当なバイアスや誤情報に基づき判断を行えば、各種の労働法制に違反し得る。

## ③ AI推進法

2025年6月4日、我が国において「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律」（いわゆるAI推進法）が施行され、同年9月1日には全面施行されている。同法は、我が国における包括的なAI関連法として注目を集めている。

これ以前には、内閣府のAI戦略会議・AI制度研究会で、AI推進法に関する議論が行われており、「中間とりまとめ」<sup>32</sup>では、政府のAI司令塔機能の強化、戦略の策定、安全性向上のための透明性や適正性の確保等に関する制度整備の必要性が述べられていた。AI推進法では、これらの内容が概ね反映されている。

同法には、AI活用における基本理念や、政府におけるAI戦略本部の設置のほか、不正目的等のAI開発・利用に対する国家の調査、調査結果に基づく指導・助言等が盛り込まれている<sup>33</sup>。とはいえ、同法の大枠は、AI推進に関する政府の責務を規定するもので、企業側への執行や影響は現時点において未知数であり、今後の動向を注視して対応を検討する必要がある。

## 2.2 欧州

欧州では、パーソナルデータやAIシステムに関する広域的な規制が、他国に先行して導入されており、EU域外の国家や企業にも影響を与えていた（ブリュッセル

<sup>29</sup> 個人情報保護委員会『「個人情報保護法 いわゆる 3 年ごと見直しに係る検討」の今後の検討の進め方について』、2025年1月22日。

<sup>30</sup> 雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（昭和四十七年法律第百十三号）。

<sup>31</sup> 職業安定法（昭和二十二年法律第百四十一号）。

<sup>32</sup> 内閣府『中間とりまとめ（2025年2月4日 AI戦略会議・AI制度研究会）』（[https://www8.cao.go.jp/cstp/ai\\_interim\\_report.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/ai_interim_report.pdf)）。

<sup>33</sup> 人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律（令和七年法律第五十三号）。

効果）。AI プロファイリングについても同様で、GDPR や AI Act において規制が設けられている。

### ① General Data Protection Regulation (GDPR)

GDPR では、「profiling」を「一定の個人的側面を評価するための…個人データの利用によって構成される、あらゆる形式の、個人データの自動的な取扱い」と定義している (Article 4(4))。プロファイリングを実施する企業は、データを収集・処理する前にユーザーの明示的な同意を得る必要があり (Article 6(1)(a))、収集されたデータとその目的について透明性を維持しなければならない (Article 5(1)(a))。また、データを提供した本人（データ主体）は、プロファイリングに反対する権利 (Article 21(1))、データの削除 (Article 17) や修正 (Article 16) を要求する権利などが認められる場合もある。

特に、データ主体に法的効果を発生させる、または重大な影響を及ぼす「自動化された取扱いに基づいた決定」 (Article 22(1)) の実施は、一定の例外 (Article 22(2)) に該当しない限り、原則として禁止されている。例えば、人間が関与せず、専ら AI プロファイリングのみに基づく決定を行う場合は、このような原則禁止の対象である。

### ② AI Act

2024 年 8 月に施行された AI Act は、AI がもたらすリスクを 4 段階に分類し、リスクベースのアプローチを採用して、各段階に応じた規制を設けている。例えば、ソーシャルスコアリングや犯罪プロファイリングは、「許容できないリスク (Unacceptable risk)」に分類され、全面的に禁止されている。

雇用関連のユースケースは、「ハイリスク (High risk)」に分類される。すなわち、採用における候補者の選考評価や、従業員のパフォーマンス評価に AI システムを用いること (Annex III Article 4) には、一定の制限が課される。具体的には、品質基準を満たすデータセットの利用 (Article 10)、自動ログ機能の具備 (Article 12)、導入者に対する透明性の確保 (Article 13)、正確性、堅牢性、サイバーセキュリティを達成する設計の実施 (Article 15) など、厳しい要件を遵守する必要がある。さらに、システムを EU 市場で販売する前に、規則への適合性をテストし、一般にアクセス可能なデータベースに登録しなければならない (Article 16、Article 49)。もっとも、雇用関連のユースケースも含め、「ハイリスク」の AI に関する規制の導入時期は、当初 2026 年 8 月に予定されていたが、欧州委員会は、最長 2027 年 12 月まで延期する案を公表している。

## 2.3 米国

米国には、連邦レベルでの包括的な個人情報保護法やプロファイリング規制は存在しない。一方で、近年いくつかの州が独自の州法を制定し、パーソナルデータの保護を図っている。

## ① California Consumer Privacy Act (CCPA) 等

カリフォルニア州では、2020年にCalifornia Consumer Privacy Act (CCPA)が制定され、その後、改正法としてCalifornia Privacy Rights Act (CPRA)が成立した。同法は、「profiling」を「個人に関する特定の側面を評価するため、自動化された個人情報の処理」(1798.140.(z))と定義しており、この点GDPRと類似する。また、提供した情報がどのように使用されているかを知る権利（開示請求権）、削除請求権、訂正請求権、オプトアウト権等を規定し、個人の保護を図っている。

## ② 自動雇用判断ツール（AEDT）に関するNew York City Local Law 144<sup>34</sup>

ニューヨーク市では、採用におけるAIプロファイリングの活用を規制する条例（Local Law 144）を制定し、2023年7月に施行した。同条例は、Automated Employment Decision Tools (AEDT: AIまたは類似の技術を使用し、企業の雇用判断を支援または代替するツール)を活用する雇用主や人材紹介会社に対し、年に一度の監査の実施及びその結果の公表、AEDTの使用に関する従業員や求職者への通知を義務付けている。もっとも、同条例は、監査によってAEDTにバイアスが存在することが判明した場合でも、具体的な是正措置を講じることを義務付けておらず、この点で実効性に欠けるのではないかという課題がある。

---

<sup>34</sup> City of New York 『New Laws & Rules Automated Employment Decision Tools (AEDT)』 (<https://www.nyc.gov/site/dca/about/automated-employment-decision-tools.page>)。

## 第4節 企業において配慮すべき視点

いよいよ本題に入る。本稿の主題は、「個々人が有する能力を最大化するため、人材評価の過程でAIプロファイリングを活用する際に、企業が配慮すべき視点、取り組むべき施策を提案すること」にある。

この項目では、“個々の企業の制度設計において配慮すべき視点”について述べる。

### 1 「視点」の位置付け

本稿で提案する「視点」の具体的な内容に入る前に、その位置付けについて述べておきたい。

現在、多くの企業がAIシステムの開発や利用に関する「AIガイドライン」、「AIポリシー」を自社のホームページ等で公開している<sup>35</sup>。このようなポリシーは、企業におけるAIガバナンスの達成目標としての役割を果たすとともに、対外的にAIガバナンスに関する考え方を示し、開発や利用に関するアカウンタビリティの一助となる。

下記2で述べる「視点」は、人材評価にAIプロファイリングを活用する企業において、これらのポリシーに組み込むべき要素として筆者らが考えるものである。もちろん、AIプロファイリングに関連してどのような達成目標を意識すべきかについては、必ずしも正解が存在するわけではなく、時代や地域の状況を踏まえ、各企業の価値観に基づいて検討されるべきである。したがって、本稿の「視点」も、あくまで筆者らの検討に基づく一提案に過ぎない。

さらに、留意すべき点として、時代や地域によって状況や価値観は変化するため、ポリシーや「視点」は一度設定すれば終わりではなく、社会の価値観や外的要因の変化を適時取り入れ、見直していく必要がある<sup>36</sup>。

なお、配慮すべき外的要因の例として、以下のようなステークホルダーの動向が挙げられる。

---

<sup>35</sup> ほんの一部ではあるが、例えば、Google『AI PRINCIPLES』（<https://ai.google/responsibility/principles/>）<sup>35</sup>、Open AI『Open AI Charter』（<https://openai.com/charter/>）<sup>35</sup>、我が国の企業のものだと、ソニーグループ株式会社『責任あるAIの取り組み』（[https://www.sony.com/ja/SonyInfo/sony\\_ai/responsible\\_ai.html](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/sony_ai/responsible_ai.html)）<sup>35</sup>、ソフトバンク株式会社『ソフトバンクAI倫理ポリシー』（<https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/ai-ethics/>）<sup>35</sup>。

<sup>36</sup> 経済産業省『Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会』（[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/governance\\_model\\_kento/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/governance_model_kento/index.html)）<sup>36</sup>。

- ・**政府、官公庁等の動向**： AI 領域に関して、政府や官公庁は様々なガイドラインを公表し<sup>37</sup>実態調査を実施<sup>38</sup>している。企業はこれらを参考に、政府等が示す懸念や対応策の取り込みを検討し、実施することが求められる。
- ・**世論の動向**： SNS の普及により、個人の意見が社会に大きな影響を与えるようになった。企業は、個人の反応や、それによって形成される世論を慎重に吟味し、自社のガバナンスへの反映を検討する必要がある。
- ・**株主や投資家の反応**： 株式会社にとって、株主や投資家の意向は依然として影響力が大きい。特に機関投資家は、企業のAIシステム活用に対して敏感に反応する傾向がある。経営陣は、こうした反応を踏まえ、企業のガバナンスに適切に反映する必要がある。

## 2 「視点」の提案

では、筆者らが必要と考える「視点」について述べる。

人材評価の過程でAIプロファイリングの利用を促進するためには、AIシステムが被評価者を適切にプロファイリングできる性能を有していること、そして被評価者が抵抗なく利用できる環境が整っていることが不可欠である。もちろん、制度設計にあたっては、第3節1で指摘したリスクの存在を考慮する必要があり、これを踏まえた視点が求められる。

そこで、本稿では、個々の企業の制度設計に際して配慮すべき「視点」として、以下の2点を提案する。

### **視点1 被評価者の心理的抵抗を軽減し、任意でAIプロファイリングに応じられる環境を整える**

企業がAIプロファイリングを導入しても、求職者や従業員が応じなければ、その効用を十分に発揮できない。しかし、AIプロファイリングに対する心理的抵抗感は依然として根強いといえるだろう<sup>39</sup>。したがって、企業は、被評価者の心理的抵抗をできるだけ軽減するための制度設計を目指す必要がある。

たしかに、採用や配属の決定方法は企業が独自に構築するものであり、AIプロファイリングの活用も企業が一方的に決定できる。例えば、「AIプロファイリングを受けたくない求職者や従業員は、当社への応募を止め、異動を諦めるべきだ」という考え

<sup>37</sup> 例えば、経済産業省『AI事業者ガイドライン（第1.1版）』、2025年3月28日（[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/ai\\_shakai\\_jisso/pdf/20250328\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/ai_shakai_jisso/pdf/20250328_1.pdf)））、文化庁『AIと著作権に関する考え方について』、2024年3月15日（[https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashinkai/chosakuken/pdf/94037901\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashinkai/chosakuken/pdf/94037901_01.pdf)）など。

<sup>38</sup> 例えば、公正取引委員会は、2024年10月2日、生成AI関連市場の実態を把握するための調査を開始し、2025年6月6日に『生成AIに関する実態調査報告書 ver.1.0』（[https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/jun/250606\\_generativeai02.pdf](https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/jun/250606_generativeai02.pdf)）を公表した。

<sup>39</sup> 前掲注13や注23参照。

方も成立しなくはない。しかし、これは企業と社会のいずれにおいても受け入れられるものではない。現在の人手不足の状況下で、企業が独りよがりな人材評価プロセスを構築し、人材離れを加速させるのは得策ではない。また、個人の意に反してAIプロファイリングを強制することは、企業と従業員との間の労働紛争の火種を生む可能性がある<sup>40</sup>。このような非生産的な弊害を防ぐためにも、被評価者の心理的抵抗を払拭し、任意でAIプロファイリングに応じられる環境を整えることが重要である。

## 視点2 AIプロファイリングによって適切な評価が行われるための仕組みを整える

採用や配属の判断において重要なのは、ある個人が特定のポジションにふさわしい能力を持っているかを見極めることである。しかし、不合理なバイアスや誤った情報に基づいた判断が行われる場合、それは適切な評価とはいえない。したがって、プロファイリングに用いるAIシステムは「適切な」判断、すなわち、正確な前提事実に基づき、個人の職能を正しく、公正に評価できるものでなければならない。

また、採用や配属においてAIプロファイリングの効用を最大限に活かすには、企業と個人の「マッチング」に重点を置く必要がある。そのため、AIプロファイリングを導入するにあたっては、企業が有する多様なポジションと、これに就くことを希望する個人の職能を適切に照合できる基盤を構築することが不可欠である。

---

<sup>40</sup> 賃金査定に関する事例ではあるが、人事労務分野では、2019年8月、日本IBMが賃金査定においてAIの導入を発表したところ、評価項目の不透明性等を理由に、同社労働組合との労働紛争に発展した事例がある。なお、当該紛争は、2024年8月に、両者間の和解によって終結している（JMITU日本アイビーエム支部『AI不当労働行為事件勝利和解』（<https://www.jmitu-ibm.org/2024/08/9302.html>））。

## 第5節 視点に基づき取り組むべき施策

では、個々の企業は具体的にどのような取り組みを行うべきか。本項では、第4節で示した2つの視点を軸に、「個々人が有する能力を最大化するため、企業が取り組むべき施策」を提案する。

各施策の説明では、【Why?】なぜ実施する必要があるのか、【What?】何を実施すればよいのかに言及し、必要に応じて【How?】具体的な実施方法について述べる。

ただし、AIプロファイリングの導入にあたり、以下に列挙する施策を全て実施する必要があるわけではない。「従業員が有する能力の最大化」という最終目標を見据え、各施策が何のために必要なかを考慮し、優先順位をつけて導入することが望ましい。なお、各国の法規制に基づき、一部の取り組みは実施が義務付けられている場合がある。その場合には、当然、当該法規制に則った対応を取ることが不可欠である。

### 1 視点1の実現に向けた施策

【再掲】

**視点1 被評価者の心理的抵抗を軽減し、任意でAIプロファイリングに応じられる環境を整える**

これを実現するためには、人材評価のプロセスにおいて生じる被評価者の心理的抵抗の内容や原因を吟味することが重要である。多くの場合、人材評価のプロセスは、①被評価者に関する情報の収集段階（下記1.1）、②被評価者に対する分析・分析結果の利用段階（下記1.2）、③被評価者の情報・分析結果の保管段階（下記1.3）の3つの段階を経る。そこで以下では、これらの段階を前提に、被評価者の心理的抵抗を低減するためのポイントを整理し、視点1を実現するための各施策を説明する。

#### 1.1 情報収集段階

人材評価のプロセスは、まず企業による被評価者の情報収集から始まる。これは、従来の人材評価の判断とAIプロファイリングの双方に共通する。通常、評価者は、被評価者の履歴書の提出や面接を通じて情報を収集する。

情報収集段階で被評価者の心理的抵抗を低減するためのポイントは、「情報の取得と利用について被評価者の理解を促し、その同意を得ること」である。

##### i) 取得する情報の範囲に対する理解の促進と同意の獲得

【Why?】現代社会では、情報の価値が高まり、様々な場面で情報が活用されている。一方で、個人が自らに関する情報を第三者に提供することには、いまだ抵抗があるようだ。そして、どの情報をどの程度秘匿したいかは個人によって異なり、画一的な類型化は難しい。そのため、被評価者において、人材評価に際し

て取得される情報の内容を十分に理解してもらい、当該理解を前提とした自己決定を行ってもらう必要がある。

[What?] 企業は、取得する情報の内容を被評価者が理解できるよう明確に示し、当該被評価者による自己決定の証左として「同意」を得る。

[How?] 一般に、人材評価の場面では、履歴書や面接等を通じて被評価者の職務経験に関する情報を取得する。これらの情報は、基本的に被評価者自身が能動的に提供するものであり、その取得範囲についても被評価者の理解と同意が及んでいると考えられる。

一方で、被評価者の情報を、本人の提供以外の方法で収集する場合もあり得る（例えば、インターネット上に公開された SNS の情報、社内 SNS やチャット・メール等の情報など）。しかし、被評価者において、こうした情報が評価に用いられることを想定していない場合も少なくない。筆者らは、人材評価の目的で意図せず作成された情報を評価に用いることには否定的な立場である。仮に、こうした情報を取得する場合は、その範囲を明示し、被評価者の同意を得ることが不可欠である。

### ii) AI プロファイリングの実施の公表と理解の促進

[Why?] 人材評価における AI プロファイリングの利用は、社会に広く認知されているわけではない。AI システム自体、多くの人々にとって未知の部分が多く、その不透明さが原因で、被評価者の不安感を一層強める可能性がある。このような不安感を軽減するためには、被評価者に AI プロファイリングを理解してもらうための施策を実施する必要がある。

[What?] 人材評価の判断過程において、AI システムを用いて評価を実施していることを公表し、これがどのようなものかを説明する。

[How?] 公表に際しては、以下の 3 点を明確にすることが望ましい。

- ① AI プロファイリングを人材評価プロセスのどの場面で使用するか。例えば、エントリーシートや面接評価のみで用いるのか、それとも、被評価者と募集要件のマッチ度を評価するために用いるのか。
- ② 従来の「人」による人材評価の方法ではなく、なぜ AI プロファイリングを用いるのか。すなわち、AI プロファイリングを利用することによって得られる利点を説明する。
- ③ AI プロファイリングによる結果の利用方法。AI プロファイリングの結果によって直接合否を決定するのか、それとも、結果はあくまで採用担当者が合否を判断する際の補助情報として活用するのか。

### iii) AI システムが変数とする要素の明示

[Why?] これは、いわゆる AI システムの透明性に関する議論と重なる視点である。

AI プロファイリングでは、被評価者が意図していない情報が評価対象となり、利用される可能性がある。例えば、被評価者が採用募集に際して手書きのエントリーシートを提出し、面接を受けた場合、その内容（記載された事項や発言したエピソード等）が評価の対象となることは一般的に認識されている。しかし、筆跡や顔の特徴など、通常、「人」による評価には考慮されないはずの情報が AI システムにおける変数として設定され、AI システムのパラメータとして構成される可能性もある。そのため、被評価者が提供した情報のうち、どのような要素が評価に用いられるのかを事前に明示し、予測できるようにしておくことが重要である。

[What?] AI プロファイリングにおいてどのような情報が変数として考慮されるのかを明示する。

[How?] AI システムでは、数多くの変数が設定される。このうち特に明示が必要なのは、上記の例のように、被評価者が、通常、人材評価には考慮されないと認識している情報であり、それらが評価に考慮される場合には、事前に明確に伝えることが必要である。

## 1.2 分析・利用段階

被評価者から収集された情報は、企業において分析され、人材評価という個人にとって重要な場面で利用される。このような利用態様を考慮すると、単に個人の嗜好を推測する広告マーケティングにおけるプロファイリングよりも、被評価者に強い抵抗感を抱かせる可能性が高い。

そして、分析・利用段階で被評価者の心理的抵抗を低減するためのポイントは、「AI プロファイリングの実施及び結果に対する被評価者の関与」である。

### i) プロファイリングを行った旨の連絡

[Why?] AI プロファイリングが実施されたことを知らなければ、被評価者は結果に関与する機会を得られない。AI プロファイリングの実施を通知することは、被評価者において、プロファイリング結果をコントロールする契機となる。

[What?] AI プロファイリングを実施したこと自体を、被評価者に連絡する。

[How?] プロファイリング結果は、企業が人材評価のために利用するものであるため、企業は、プロファイリングの実施を通知するとともに、その結果が人材評価に用いられることを明確に伝える必要がある。下記 ii) で述べるプロファイリング結果の通知と併せて行うことが望ましい。

### ii) AI プロファイリング結果の連絡

[Why?] AI プロファイリングの結果は、被評価者にとって最も関心の高い情報である。人による評価は経験則に基づいて一定の予測が可能であるのに対し、AI シ

システムの判断は予測の難しいことが多い。そのため、結果が開示されなければ、被評価者において内容を確認・理解することは困難であり、原則として、結果を開示することが望ましい。開示することによって、その結果に基づき、被評価者が自らのキャリア形成の参考にできるという利点も生まれるかもしれない。

[What?] AI プロファイリングを実施したことに加え、その結果を被評価者に通知する。

[How?] AI システムの仕様にもよるが、結果は、単なる○×や数値評価ではなく、被評価者の評価内容を文章で示し、理解しやすい形にすることが望ましい。これにより、被評価者は自らの職能を客観的に分析し、フィードバックとして活用できる。

### iii) 再評価の要求手続き

[Why?] 明確な誤りや不合理な評価は、未然に防ぐべきである。しかし、誤ったプロファイリング結果が出力されてしまった場合、それを是正する仕組みが必要である。被評価者が結果を確認し、不合理な点を発見した場合には、再評価を求められるようにすべきである。

[What?] プロファイリング結果の通知時に、不合理な結果が含まれている場合は再評価を要求できることを明示し、その手続きを案内する。

[How?] ただし、全てのプロファイリング結果について無制限に再評価を認めるに、企業側の負担が過大となる。そのため、被評価者が再評価を要求する際には、具体的にどの部分に不合理な評価が含まれているのかを明示してもらうのがよいだろう。企業は、被評価者からのフィードバックを踏まえ、対応の要否や必要な調整の範囲を判断すればよい。また、被評価者からのフィードバックは、AI システムの改善や不具合の発見に役立てることができよう。

## 1.3 結果の保有段階

プロファイリングによって出力された結果は、これを実施した企業においてデータとして保持できる。用途が終了した後も自らのプロファイリング情報が保持されることは、被評価者に心理的抵抗をもたらす原因となる。このような抵抗を低減するためのポイントは、「保持やその後の利用を最小限に抑えること」である。また、保持の期間中、不測の事態が生じた場合に備えた対応策の準備も必要となる。以下では、AI プロファイリングによって生成された結果の取扱いに焦点を当てて述べる。

なお、AI プロファイリングのために取得した個人情報については、各国の個人情報保護法制にも従う必要があることは言うまでもない。

### i) 消去又は最小限化

[Why?] プロファイリング結果は人材評価を行うために参照されるが、判断が終

わった後も企業が保持を継続する場合がある。しかし、被評価者の不安に配慮するためには、結果を無期限に保持し続けるべきではない。もっとも、プロファイリング結果は、（取得された情報と併せて）AI システムをアップデートするための学習データとして用いることもできよう。このような利用方法は、プロファイリングの精度向上とその普及を促進するために、可能な限り許容されるべきである。

[What?] 不要になったプロファイリング結果は、原則として消去するか、保持するとしても最小限に限る。

[How?] プロファイリング結果を保持する場合でも、その範囲は最小限に留めるべきである。以下では、状況に応じた保持の基準について補足する。

#### ① 不採用となった個人や在籍しない個人のプロファイリング結果

このような個人に関するプロファイリング結果は、原則として保有する必要がないため、企業はこれを消去すべきである。ただし、例外的に学習データとして利用する場合には、保有を許容し得る。この場合でも、個人を特定できる形で保持する必要はないため、匿名化し、個人を特定できる状態に復元できないようにすることが求められる。消去又は匿名化を実施した際には、被評価者にはその旨を通知しなければならない。

#### ② 被評価者が自社に在籍する場合

プロファイリング後、採用によって被評価者が自社に在籍することになった場合は、当該被評価者に関するプロファイリング結果を将来の人事評価等に活用する可能性があるため、一定の保持が許容され得る。我が国の個人情報保護法においては、データの消去に関する義務はなく、必要がなくなったときに遅滞なく消去することが努力義務とされているに過ぎない（個人情報保護法 22 条）。学習データとして用いる場合の匿名化等については、①と同様の対応が求められる。

### ii) 被評価者による消去要請

[Why?] 人材評価が終了し、その後も一定の情報を企業において保持するとしても、被評価者の心理的抵抗を軽減する観点からは、被評価者が、プロファイリング結果に対して一定のコントロールを持てることが重要である。そのため、被評価者の要望に応じてプロファイリング結果を消去できる仕組みを整えることが望ましい。

[What?] 被評価者から要請があった場合、プロファイリング結果を削除する。

[How?] 結果の消去は、企業が自ら行う場合と、被評価者からの要請に応じて行う場合が考えられる。特に後者については、消去のためのオペレーションを整えておく必要がある。

もし、プロファイリング結果を学習データとして活用するために匿名化してい

る場合、当該データが誰に関するものかを特定することは困難となる。そのため、このような場面が想定される場合には、匿名化して学習データとして活用する前に、被評価者に対し、消去の要望があるかを確認し、消去要請を受け付けるための一定の期間を設けることが望ましい。

### iii) 第三者への移転の制限

[Why?] プロファイリング結果が広範に流通し、様々な場面で利用されると、被評価者の不安や懸念が強まる。人材評価は、企業の価値観に基づき、その企業の基準に照らして行われるものである。このような性質を踏まえると、プロファイリング結果を、実施企業から他の企業へ移転できるようにする必要性は乏しい。また、人事評価は、その時点の情報をもとに行うべきものであるため、過去に利用したプロファイリング結果を、別の時点の評価に流用することは適切ではない。したがって、プロファイリング結果の第三者移転や流用は避けるべきである。

[What?] プロファイリングを実施した企業から第三者への結果の移転を制限する。  
(仮に、プロファイリングの実施企業と結果を利用する企業が異なる場合でも、プロファイリング結果の利用は、当該利用する企業のみに限るべきである。)

### iv) 不祥事が起きた場合の事後的な救済策

[Why?] 被評価者に対するリスクを防ぐためにどれだけ対策を講じても、不測の事態は生じ得る。このような場合に備え、適切な対応策を構築しておく必要がある。

[How?] プロファイリングによって被評価者に不利益が生じた場合、その救済策は、大きくは2つに類型化できる。一つは、事後的に損害を補填する方法、もう一つは、被評価者が望んでいた結果を実現する方法である。必要な救済策は個別具体的な事例を踏まえて検討すべきではあるが、企業においては、どのような場合に、どのような対応を行うのかをあらかじめ設計しておくことが、迅速に対応する観点から望ましい。

#### ① 事後的に損害を補填する方法

被害者に生じた不利益を金銭的に補償する方法であり、損害補填の典型的な方法である。例えば、個人情報の漏洩等が発生した場合、加害者側が被害者に対し、損害賠償を行うことが一般的である。AIシステムの活用によって個人に不利益が及んだ場合においても、この方法は基本的な救済策となり得る。

#### ② 被評価者が望んでいた結果を実現する方法

被評価者に不利益が生じた場合、その救済策として、当該被評価者が本来得るべきであった結果を実現する方法も考えられる。例えば、応募企業への採用決定や希望部門への配属決定が挙げられる。

人事労務分野の例ではないが、2018年に複数の大学の医学部で女子受験者を

不利に扱う不正入試が発覚した際、救済策として、本来であれば合格していた受験者の追加入学が認められた<sup>41</sup>。AI プロファイリングにおいても、バイアスや誤情報に基づいて不適切な評価・判断が行われた場合、この方法による救済が検討され得る。

もっとも、人材評価の時から長時間が経過し、特に、元被評価者が別の職場で自身の能力を十分に発揮できている場合、この方法による救済が適切でないことも考えられる。どのような状況でこの手法が妥当かについては、慎重な検討が求められる。

## 2 視点 2 の実現に向けた施策

【再掲】

### 視点 2 AI プロファイリングによって適切な評価が行われるための仕組みを整える

AI プロファイリングを活用し、「適切な評価」、すなわち、企業のポジションと個人の職能のマッチ度を適切に測るためにには、次の 3 つの取り組みが必要と考えられる。

第一に、AI システムの開発段階において、AI システムが適切な結果を生成できるよう、必要な技術的手段を講じておくこと（下記 2.1）。バイアスや誤情報を含む AI システムが開発されても、人材評価の場面で活用することはできない。また、適切な AI システムを構築するには、開発段階での技術的な施策が極めて重要となる。

第二に、企業側で、職種・部門毎に求める人材を明確化する取り組みを行うこと（下記 2.2）。必要な人材の要件が定義されていなければ、適切な評価はできず、結果として不適当な人材を採用・配属することにつながりかねない。

第三に、人材評価過程における人間の関与やガバナンス体制の監査を実施すること（下記 2.3）。AI システムは革新的な技術ではあるが、現時点では不適切な結果を生成するなど、未成熟な側面も多い。この未成熟さを補うためには、人材評価プロセスにおいて適切な人間の関与や体制の監査を導入することが有効である。

では、それぞれの項目について、具体的な取り組みを説明する。

#### 2.1 AI システムの開発段階における取り組み

##### i) 学習データにおけるバイアスの排除

[Why?] 人材評価で利用する AI システムの開発に際し用いられる学習データとしては、過去の応募者や既存従業員の履歴書、上司の評価、面接動画等が想定される。しかし、これらの情報自体に偏りがある場合、そのバイアスが AI システ

<sup>41</sup> 日本経済新聞社『8 大学に 43 人追加入学 医学部の不適切入試で』、2019 年 6 月 11 日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZMZO45974410R10C19A6CC1000/>)。

ムにも反映される可能性が高い。前述の米 Amazon.com, Inc.の事例<sup>42</sup>では、女性を男性より低く評価する AI システムが開発されたが、これは学習データの大半が男性の履歴書だったことが原因とされている。このように、学習データの適切性は、AI システムの開発において重要な観点である。

[What?] AI システムの開発に際し、学習データに偏りがないかを確認し、バイアスの原因となり得る情報を可能な限り取り除く。

[How?] 特に、性別、年齢、人種、出身地など、歴史的に不合理な差別の要素とされてきた属性は、学習データから確実に取り除く必要がある。ただし、AI システムがどの属性をパラメータとして用いるかは予測困難であり、学習データの調整だけではバイアスを完全に排除できるとは限らない。そのため、上記の取り組みとともに、下記 ii) や iii) の施策を組み合わせることが望ましい。

## ii) 説明可能な AI の活用

[Why?] 説明可能な AI (Explainable AI、XAI) とは、AI システムのアルゴリズムによって生成されたアウトプットの根拠を、人間が理解し、信頼できるようになるためのプロセスや方法を指すとされる<sup>43</sup>。AI システムによる判断過程のブラックボックス化を解消するために、現在この分野の研究が盛んに行われている。

インプットとアウトプットの因果関係が明確になれば、AI モデルがどの要素を重視して評価しているかを把握でき、バイアスや誤情報の有無を検証することにも役立つ。

[What?] AI システムの開発者は、開発段階において、判断過程を明確にできるプロセスや技術<sup>44</sup>の採用を検討する。

## iii) アウトプット傾向の把握

[Why?] 学習データをもとに開発された AI システムがどのような出力傾向を示すかは、実際に運用してみなければ分からない。上記 ii) のように、AI システムが出した結果を事後的に説明できるようにしておくことも重要だが、運用前にシミュレーションを行い、AI モデルがどのインプット情報に基づき、どのようなアウトプットを生成するのか傾向を把握し、AI システムの判断過程の透明性を高める必要がある。

[What?] AI システムの運用開始前に、既存のインプットデータや架空のデータを用いたシミュレーションができるだけ多く実施し、インプットデータに対応するアウトプットの傾向を把握する。

---

<sup>42</sup> 前掲注 25。

<sup>43</sup> IBM 『What is explainable AI?』 (<https://www.ibm.com/think/topics/explainable-ai>)。

<sup>44</sup> 例えば、生成結果に影響を与えた特徴量を分析する LIME (Local Interpretable Model-Agnostic Explanations) や SHAP (SHapley Additive exPlanations) といった技術が代表例として挙げられる。

## 2.2 求める人材の明確化のための取り組み

[Why?] AI プロファイリングは、ある人物がどのような特性・能力を有するかを評価・分析する点で、人による評価・分析よりも高精度な結果を出力できる。しかし、従来の人材評価と同様、企業側が求める人材の要件や資質を明確にできていなければ、AI プロファイリングを活用しても、ポジションに適した人材を確保することは難しい。

企業が「どのような人材が必要なのか」を見極めることは容易ではなく、実際に多くの企業がポジションの定義に課題を抱えている<sup>45</sup>。

この点、部門や業務内容に応じて求められる職能や専門性は異なる。我が国では、数年前まで、社内の様々な部門をローテーションさせる人事制度が主流であったが、現在ではジョブ型雇用や職種別雇用を前提とし、特定の分野を中心に経験を積ませ、専門性を高める人事制度を取り入れる企業が増加している。また、配属や異動にあたっては、部門ごとの欠員状況を踏まえ、社内公募を実施する企業も増えている。

「どのような人材が不足しているのか、どのような人材を新たに必要としているのか」を最も把握しているのは、当然、当該部門である。したがって、人材の要件は、人事部門のみで判断するのではなく、採用・配属予定の部門を関与させすることが有効と考えられる<sup>46</sup>。

また、AI システムは人物の特性や能力の評価・分析に長けているため、企業側の既存の人材を AI プロファイリングによって分析・評価し、これをもとに必要な人材像を明確化することも考えられる。

以上を踏まえ、次の 2 つの取り組みを提案する。

[What?] ① 人材評価プロセスへの部門の関与

② 既存従業員に対する AI プロファイリングの実施

[How?] まず、①として、人材の評価にあたり、採用先・配属先の部門を関与させる。具体的には、採否の判断について当該部門に一定の権限と責任を付与し、人材評価プロセスに主体的に関与させることで、求める人材の要件・資質を明確化する。また、②として、当該部門の既存従業員を対象に AI プロファイリングを実施し、当該部門に所属する人材の特質や職能を分析し、一般化する。

なお、上記の過程で明確化した募集要件は、採用・配属の募集時に応募者に開示されることが望ましい。

---

<sup>45</sup> 人的資本経営コンソーシアム『人的資本経営に関する調査結果（詳細）』、2024 年 6 月 20 日 ([https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/2024survey2.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/2024survey2.pdf))。同資料 Q35 によれば、適切な人材ポートフォリオの実現に向けた課題として、「中長期的に求められる人材の質と量を把握できていない」ことを回答する企業が過半数を超え、他の項目に比べて高い割合を示している。

<sup>46</sup> 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』44 頁、令和 4 年 5 月 ([https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf))。

## 2.3 人間関与・監査

### i) 人材評価プロセスにおける人間関与

[Why?] 現時点では、人材評価を全面的にAIシステムに委ねることは難しい。AIシステムには第3節1で述べたようなリスクが依然として潜在し、これらのリスクを看過しないためにも、AIプロファイリングのプロセスや分析結果に対する人間の確認が必要となる。また、特に採用では、新たな職場や従業員となり得る者の雰囲気を把握するため、既存従業員との対話によるコミュニケーションは欠かせない。こうした状況を踏まえると、人材評価のプロセスにおける人間関与の適切な程度を慎重に見極める必要がある。

[What?] 人材評価のプロセスを踏まえ、各段階における人間関与の要否とその程度を検討する。

[How?] 以下では、人間関与の方策として、①どの場面で人間関与が求められるのか、②人間関与が必要な場合に、どの程度の関与が必要なのかについて述べる。

#### ① 人間関与の要否の検討

人間関与が必要になるのは、AIプロファイリングの結果が被評価者の希望に沿わない場合である。すなわち、応募者の不採用や希望に沿わない配属を決定する場合には、プロファイリング結果の評価や人材評価の判断に人間を関与させることが必要である。

#### ② 人間関与の程度の検討

人間関与が必要な場合、どの程度の関与が求められるか、すなわち、AIシステムの自律性をどの程度許容できるかについては、人材評価プロセスごとに異なる。

まず、AIシステムの自律性のレベルについては、自動運転の分野でSAE Internationalが提唱する基準があり、AIプロファイリングにおいても参考になる<sup>47</sup>。この基準では、自動運転の自動化レベルを0~5の6段階で区分している。以下の表は、当該基準を参考に、人材評価におけるAIシステムの自律的関与の程度を示したものである。

どのレベルを適用するかは、人材評価プロセスの段階に応じて異なると考える。例えば、我が国的新卒採用のように、大量の応募者のエントリーシートを審査する段階では、ソフトバンク社やサッポロビール社（第2節2.1①）のように、レベル3の方法が採用されている。また、マーサー社の例（第2節2.2①）では、面接の参考情報としてAIプロファイリングが活用されており、レベル1に相当する。一方で、これまでの企業内の異動では、面談等は設けられず、一

<sup>47</sup> SAE International『Taxonomy and Definitions for Terms Related to Driving Automation Systems for On-Road Motor Vehicles』（2021年4月30日）（[https://www.sae.org/standards/content/j3016\\_202104/](https://www.sae.org/standards/content/j3016_202104/)）。

方的に配属先が決まる場合も多々あると思われ、このような状況に照らせば、レベル4に準じた方法を採用することも選択肢となる。

AIシステムの性能や自社の人材評価のプロセスを踏まえ、人間関与の程度を慎重に検討すべきである。

	Level		概要
人間中心の判断	0	人間の判断	人間が全ての評価・判断を行う。
	1	評価・判断の支援	AIプロファイリングの結果は参考資料の一つとして活用するが、評価・判断の主体は人間。
	2	部分的自動化	AIプロファイリングによる自動判断を行うが、全ての結果について人間による確認を経る。
システム中心の判断	3	条件付き自動化	被評価者の意に沿わないプロファイリング結果の場合のみ人間が確認し、それ以外はAIシステムの自動判断に委ねる。
	4	高度な自動化	被評価者からのクレームがある場合など、必要最小限の場合を除き、AIシステムの自動判断に委ねる。
	5	完全自動化	全ての判断をAIシステムの自動判断に委ねる。

## ii) ガバナンス体制の監査

[Why?] AIシステムが適切なプロファイリングを行うために十分な性能を備えているか、または適切な体制が構築されているかは、企業自身による確認が難しい。そのため、AIシステムを設計・構築したベンダーや、AI技術及びコンプライアンスに精通した第三者による定期的な監査を受けることが望ましい。また、適時適切な監査を受けていることは、被評価者のAIシステムに対する心理的抵抗の軽減にもつながる。

[What?] 適切なノウハウを有する第三者に対し、AIシステム及びこれを活用する体制の監査を定期的に依頼する。

## 第6節 結語

本稿では、人材評価におけるAIプロファイリングの活用について、実際の活用事例やリスク、法規制等を概観しながら、活用にあたっての「視点」や取り組むべき「施策」について論じた。特に第5節では、企業において取り組むべき施策について多くのページを割き、網羅的に整理したつもりである。

しかし、最も重要なのは、第4節で述べた「視点」の設定である。すなわち、個々の施策は、ガバナンスの達成目標としての「視点」を実現するための手段であり、施策自体が目的ではない。そして、どのような「視点」を達成目標として設定すべきか、言い換えれば、施策の実施によってどのような価値を実現すべきかは、時代や地域、企業ごとに異なる。そのため、第4節1でも述べたように、「視点」は継続的に見直しを行い、時代ごとの社会的価値観に即したものへと適宜更新していく必要がある。

取り組むべき施策についても同様である。「視点」が変化すれば、それに伴い、採るべき施策や優先順位も変わってくる。また、技術の進化や議論の深化により、現在採用されている施策よりも、より適切な方法が今後提唱されるかもしれない。

したがって、本稿で示した「視点」や「施策」も、あくまで一つの案にすぎない。企業ごとの価値観を踏まえ、ガバナンス設計の参考として活用していただければ幸いである。

近年、突如として登場した「AI」は急速に発展し、その成長スピードに社会が追いつけていないようにも感じられる。この成長は今後も継続し、我々が想像もしない形へと変化していくだろう。しかし、AIが人類にとって極めて有益な技術であることに疑いはない。我が国（又はあなたの国）が直面する社会的問題（本稿では「労働生産性」を主題とした）を解決するために、AIシステムをどのように活用できるか。常にこの視点を持ち、るべき姿を絶えず更新していくことが求められる。

最後に、本稿執筆の機会をくださった宗像直子先生、馬田隆明先生、また執筆の過程で議論を交わした東京大学公共政策大学院イノベーションガバナンス・エキスパート養成プログラムの受講生の皆様に、心より感謝申し上げる。