

特 集 「人工知能と人材」

# 岩本 隆×池見幸浩 対談

—これまでの HR Tech と 2018 年からの HR Tech —

Takashi Iwamoto × Yukihiro Ikemi Interview  
— Conventional HR Tech and HR Tech from 2018 —

岩本 隆 慶應義塾大学  
Takashi Iwamoto Keio University.  
iwamoto@a8.keio.jp, <http://www.tiwamoto.jp/>

池見 幸浩 株式会社 grooves  
Yukihiro Ikemi Grooves Inc.  
yukihiro.ikemi@grooves.com, <https://www.grooves.com/>

梨子田 光宏 grooves HRTech 研究所  
Mitsuhiro Nashida grooves HRTech institute.  
m.nashida@grooves.com, <https://www.grooves.com/>

**Keywords:** social problem, decrease of population, HR Tech 2.0.

## 1. はじめに

HR (Human Resource)×Technology の造語である「HR Tech」。すでに採用・育成・評価や従業員のリテンションなどさまざまな分野に関わるサービスが生まれているが、本稿では HR Tech 分野における研究の第一人者である慶應義塾大学大学院経営管理研究科の特任教授である岩本 隆先生と、HR Tech サービスの第一人者である株式会社 grooves 代表取締役池見幸浩氏の二人による対談形式で、「これまでの HR Tech」と「2018 年からの HR Tech」について議論した内容を寄稿する。

内容の取りまとめについては、これまで人材派遣ビジネスや人材紹介ビジネスを経験し、その知見を生かしつつ企業誘致施策や地域産業復興など地方自治体向けの地方創生コンサルティングも手掛けてきた grooves HRTech 研究所の主席研究員の梨子田が実施した。対談の臨場感を出すため口語表現をそのまま記載している点はご容赦いただきたい。

## 2. これまでの HR Tech

対談は「これまでの HR Tech」というテーマで議論をスタート。HR Tech の市場規模、海外の動向や日本の位置付け、資金調達のスタンスなどについて議論した。

池見：最初に「これまでの HR Tech」を振り返ってみましょう。まさに岩本先生の手によって近年の HR Tech にはさまざまな賞が生まれたり、政府からの支援を受けられたりと、非常に大きな盛り上がりを見せつつありますが、日本における HR Tech はすでに産業として成ったと見てよいのでしょうか？

岩本：HR Tech の市場規模は世界で 2 兆円といわれています。日本はまだ 100 億円程度と見られていますが、今後も成長性のある分野であるのは間違いなく、すでに産業だといえる市場規模になっているのは間違いないでしょうね。

池見：でも、世界から見たら日本の市場規模はずいぶん少ないですね。

岩本：そもそも人工知能分野において

まだまだ日本はシリコンバレーには大きく水をあけられています。中国、インド、イスラエルも大きく伸びてきていますよね。

池見：確かに中国は人工知能の特許の取得数ではシリコンバレーをすでに抜いたといわれています。中国は国内で Facebook や Google などの使用に規制をかけていますが、そのおかげというべきかテンセントの「WeChat」が出てくるなど、政策的には大成功したともいえますよね。

一方、技術の見地から見た場合、日本の位置付けや最近のトレンドとしてはいかがでしょうか？

岩本：インプット面でのバラエティが増えたと感じています。画像や音声のほか、最近では JINS MEME などに代表されるようなウェアラブル端末による身体データの活用など、インプット面での技術革新において日本は進んでいますね。ただ、HR Tech に限らず、それをどう分析するのか、という点がもう一つ弱い、という印象です。

池見：日立製作所研究開発グループが開発したハピネス計測もその走り

すよね。しかし、どう分析をするのかという点も含めて日本はまだそうした技術をどうサービスに転化するのか、という部分が弱いと。

これまでのトレンドについて、僕なりに次のように分類しています。2000年からはYahoo!の登場によるポータル時代の時代、2005年にはGoogleの台頭によるサーチ時代の時代、2010年からはFacebookに代表されるソーシャル時代の時代、そして2015年からAIの時代です。

HR Techに関してもこれまではソフトウェア系の企業が勝ち組となってきましたが、AI時代の勝ち組はもうソフトウェアの領域を超えてNVIDIAなどのハード側になるのではないのでしょうか。こうした状況下ではどうしても、「AIを活用した〇〇!」、「××の技術を用いた〇〇!」などのように技術ありきのサービスやPRが目立つ。

特に資金不足のベンチャー企業では、まずベンチャーキャピタルからお金を集める必要があるため、そうした注目が集まるPRを行ってベンチャーキャピタルの目を引いていた。つまり、ソーシャルの時代では考えられないくらいハード寄りの時代になったことで技術ありきのトレンドになり、ベンチャーキャピタル側を向いたサービス設計をしていたような気がしています。

岩本：おっしゃるとおり技術偏重になっている部分はありますね。もちろんHR Techとしては勃興期でもあり致し方ない部分もありますが、サービスの在り方として本質的ではないですよね。

### 3. 2018年からのHR Tech

HR Techは勃興期にあったとはいえ、これまでは技術偏重のサービスが多かった。では、今後のHR Techはどうなっていくのか、あるべき姿や今後想定されるサービス、研究側が意識すべきことなどについて意見を交わした。

池見：先ほどに引き続き、「2018年からのHR Tech」と題して今後のある

べきHR Techを考えたいと思うのですが、その前に、岩本先生は政府も巻き込みつつAI技術を使って民間主導でHR Techを推進する、といったことにも関わられてこられたと思いますが、これはどういった手法をとられるのでしょうか？

岩本：私が2008年からやっていることなのですが、そもそも使える技術というのは数多あるので、そうした技術から入るのではなく、まずは解決したい課題や問題の設定から入ります。そこで設定した課題に対して、それにまつわる技術や企業のマップをつくり、仮説ベースでビジネスモデルをつくります。ただ、技術があるのに今そうしたビジネスモデルがないまたは成功していない、というのは何か民間で乗り越えられないボトルネックがあるはず、ということになります。これを政府の力、公的な機関を使って解消しましょうという形ですね。そしてそこからさらに民間でできることとできないことを整理して、できないことは政府がやるべき、として政策提言につなげています。

池見：まず課題ありきで考えて、それを解決できる技術とビジネスモデルを考える、ということですね。これってビジネスとして基本に立ち返るものでもあって、軸をつくるということですよね。「WHY」の重要性、ゴールデンサークルの考え方と同じです。例えばApple製品があんなに売れている理由は、「どんな性能・商品なのか=WHAT」ではなく、「どんな効果があるのか・どう使うのか=HOW」でもなく、「なぜこの製品をつくったのか・どんな社会を実現したいのか=WHY」にフォーカスした商品設計やPR、ブランディングをしていて、それに共感した人達が最初のファン層としてムーブメントを起こしているからだ、という仮説です。

この仮説にはもちろん賛否はあるかと思いますが、このような側面はビジネスには当然あって、一度こうした基本に立ち返って「なぜやるのか、どういう社会を実現したいのか」

を考えることがこれからのHR Techには必要な気がしています。

岩本：そうですね、これからはまず社会課題に目を向けて、なぜやるのか、どれだけ社会に貢献するのか、という軸で考えるべきかもしれませんね。

### 4. HR Tech 2.0 とは

ここまでの対談の中で、今後のHR Techは「WHY?」にフォーカスし、社会課題の解決を担うべきだという話があった。では、それを実現するための考え方のフレームワークは何なのか、既存サービスではどういったものがあるのか、groovesでの取組み事例などもあげたディスカッションの模様と、二人から新たな提言として出された「HR Tech 2.0」についてお届けする。

池見：当社のお話で恐縮ですが、groovesが展開しているサービスは社会課題の中でも非常に大きなテーマである「人口減少」というところにフォーカスをしています。

2050年の世界人口は現在の74億人から大きく伸び98億人になるという統計予測があります。一方、日本の人口は現在1億2700万人から9500万人へ減少していく。さらに東京メガリージョン構想による東京への人口一極集中によって地方の人口減少は全体の数字以上に深刻な状態で、500を超える地方自治体が人口減少に伴う消滅可能性都市といわれています。

当社ではこの大きな社会課題に対して東京から地方への人口移動を実現する転職プラットフォームをサービスとして展開しています。HR Techとうたうこともできますが、HR Techをうたわず、社会課題の解決を軸にサービス設計しており、これが軸となり、社内的にも社外に向けても強く興味喚起できるサービスとなったと実感しています。

岩本先生のご存じの範囲で構いませんが、ほかにもこういった社会課題の解決にフォーカスしたHR Techは何かありますか？

岩本：HR Techと呼べるかどうかは置

いておいて、社会課題解決にフォーカスした HR サービスというところでは、地方の人材紹介フランチャイズ事業を展開されている会社は面白い発想だと思いましたね。また、最近ではリクルートさんが地方創生に関わるアイデアに対して社内ファンドで投資をするという取組みをされており、EdTech 領域で私の知人がこれを利用して事業にチャレンジしています。この事業は経済産業省の補正予算も取り付けようとして動いています。

池見：リクルートさんの社内ファンドのお話はかなり面白そうですが、経産省の予算がつくという点は岩本先生が動かされたのでしょうか？

岩本：そうですね。経産省は以前から生産性向上に資する IT ツールの導入に補助金を支給してきましたが、これに HR Tech の導入を含めるといふ動きが始まっています。もともとは 500 億円の予算があった補助金なので今年もそのくらいの規模になるのでは、と考えています。

政府の動きとしては、上記以外にも、大企業のサラリーマンが中小企業に転職した場合に年収の差額の一部を補助するなどの制度を考えています。この動きも採用や育成という部分に大きく関わっていきそうです。

池見：その制度はすごいですね！今当社でも取り組んでいる社会課題に後継者問題というものがあります。実は 2025 年には国内中小企業の経営者の 60% が 70 歳以上になると予測されています。しかもそのうちの 6 割は後継者が決まっていない。こうした企業の中には技術力もあり財務状態も黒字の優良企業が多数あります。こうした企業が黒字倒産となれば、技術の喪失、雇用の喪失、GDP の減少など、日本の国力低下につながる非常に大きな損失になってしまいます。先ほどおっしゃっていただいた中小企業への転職の際の年収差額負担という制度はここにも一石を投じることができるかも、と思いました。が、何かこうした事業承継問題に対してほかにも HR Tech として考えら

れるサービスモデルはないでしょうか？

岩本：例えば米国のサーチファンドモデルにテクノロジーを加えてみるのも面白いかもしれません。サーチファンド自体は 1980 年代に米国で誕生した投資モデルで、MBA を卒業した 30 歳前後の若者を投資先の社長として派遣するというシンプルなモデルですが、そこにテクノロジーを組み込むとするなら、全国の中小企業情報と MBA 学生のデータマッチングなどは考えられますよね。

池見：地方銀行のもっている情報をもとに「より詳細な企業情報を算出する」こともできるかもしれませんね。ほかにも先ほどの人口減少にも関係しますが、俗にいう U ターン・I ターン・J ターン、これも地域を超えた転職になるため、通常の「企業と人」のマッチングだけでなく、地域特性や移住者向けの補助施策などをひも付けてどういう人が移住しやすいかを分析してマッチングに生かして、今後の移住促進を図るようなサービスも面白いですね。

岩本：社会心理学のデータをもとに採用候補者のパーソナリティや志向性を見極めて、組織とのカルチャーフィットを確かめるツールなども出てきているのでそれを応用できるかもしれませんね。

ほかにも、直接人口減少問題を解決するものではありませんが、人口減少を海外人材で補うということの後押しする HR Tech もあります。海外の学生データをたくさんもっており、ここに企業情報をひも付けてマッチングするといったサービスモデルです。

池見：海外人材の活用促進はマッチングの領域以外でもさまざまな取組みがありますよね。例えば、飲食店や小売店の業務マニュアルを簡単に動画で作成できるサービス。これは日本語ができない方々への業務説明に非常に効果があるので海外人材の活用に役買っています。

こうして考えていくと、新たなサービスもいろいろ考えられるかもしれ

ませんね。ただ、最近出てきている、退職者予測やアセスメントチェック、このあたりのサービスの場合は会社側の視点・人事側の視点が強すぎる。もちろん人事部の工数を削減することも非常に重要なことではあるのですが、もう少し従業員向け・個人向けだったり、もっと大きく社会課題に目を向けたサービス設計が必要なんでしょうね。

ところで、もう少し読者の方々の視点で考えて、自分の研究をもっと使ってもらいたいとなった場合、どうすればよいのでしょうか？ もちろん岩本先生に相談しろみたいな話はあるんですけど……（笑）。

岩本：社会課題を解決して、こういう世の中をつくるんだ、というイシューを意識することがまず必要ですね。もちろんそうはいわれてもなかなか難しいので、例えば、日頃から社会課題を意識して、「この課題には自分の研究がどう生かせるのか？」などと考えてみる。もう少し組織的に取り組むならば、社会課題を抱えている方々、日々そうした課題に直面している方々と研究者の方々とディスカッションをする場があってもよいかもしれませんね。

池見：課題を抱えている組織が悩みを研究者に伝え、その解決策に自分の研究がマッチするかを考える場をつくるということですね。面白いですね。

いずれにしてもこれまでの HR Tech が技術ありきの勃興期だとすると、これからの HR Tech は社会課題を解決することに主眼を置く。これは HR Tech が今後世の中にもっと受け入れられるために必要なことだと思いますね。

grooves としても今後岩本先生を HR Tech 研究所のフェローとしてお迎えして、今まで以上にテクノロジーの力も使って社会課題の解決に向かっていく考えです。

これまでの HR Tech は、岩本先生がその勃興期を支援するうえでさまざまなイベントや賞の企画に参画されて政府への働きかけも行い、ま

ずは目の目に当たるようにしてください。しかし、今大きな転換期にきています。これはもう HR Tech の定義を変えてしまってもよいかもしれません。2018 年の HR Tech は日本や世界が抱える社会課題を解決するテクノロジーを用いた HR サービスである、と。なんかこれ、HR Tech 2.0 とでも呼びましょうか！

岩本: HR Tech 2.0, いいですね! 2017 年までの HR Tech は、企業の中だけで使われていたものがほとんどで、それを HR Tech 1.0 とすると、2018 年からの社会課題の解決にフォーカスした HR Tech を HR Tech 2.0 とする、ということですね。

池見: HR Tech 1.0 から HR Tech 2.0 へ、すごくしっくりきました! どんどん使っていきましょう!

さて、キレイにまとまったところでちょうど時間となりました。先生、本日はどうもありがとうございました。

岩本: ありがとうございます。

## 5. おわりに

今回の対談で取り上げた「人口減少」や「事業承継問題」以外にも日本にはさまざまな社会課題がある。「待機児

童」、「晩婚化」、「ブラック企業」、「高齢化」、「食の安全」、「高齢化社会」など、枚挙にいとまがない。日本は社会課題大国と呼んでもよいほどである。こうした中で、今回の対談を受けて HR Tech は本来非常に多くの社会課題の解決に通ずるものだと改めて感じた。例えば、「待機児童」についても、子供の人口が減っているにもかかわらずこれが問題になるのは都心部への人口一極集中に伴う共働きの増加によるところが大きく、地方への人口還流を HR Tech により促進できれば親元で働き生活する若者が増え、「待機児童」の問題は緩和するはずである。現在は「仕事がある街で働いている」という若者が多いが、「暮らしたい街で働いている」という社会を実現することにおいて HR Tech が果たすべき役割はことさらに大きい。

対談の内容も含め、これらはほんの一例に過ぎないが、HR Tech に携わる者の端くれとして、今後もこうした社会課題を常に意識してサービスの設計、運営をしていきたい。

(文責: 梨子田 光宏)

2018年3月6日 受理

## —— 著者紹介 ——

岩本 隆は、前掲 (Vol. 33, No. 3, p. 272) 参照。

池見 幸浩は、前掲 (Vol. 33, No. 3, p. 272) 参照。



梨子田 光宏

静岡大学卒業後、ロースクールへの進学を経て人材系ベンチャーにてキャリアをスタート。派遣事業のマネジメントを経験後、大手人材会社にてミドル～エグゼクティブ層のヘッドハンティングを行う。その後、ITベンチャーで地方創生コンサルティング事業の立上げを経て、現職(株)grooves および grooves HRTech 研究所へ参画。派遣労働者層からエグゼクティブ層まで、地域を問わず全国大小さまざまな企業の人材活用戦略に精通。