

AIが変えた企業構造の前提



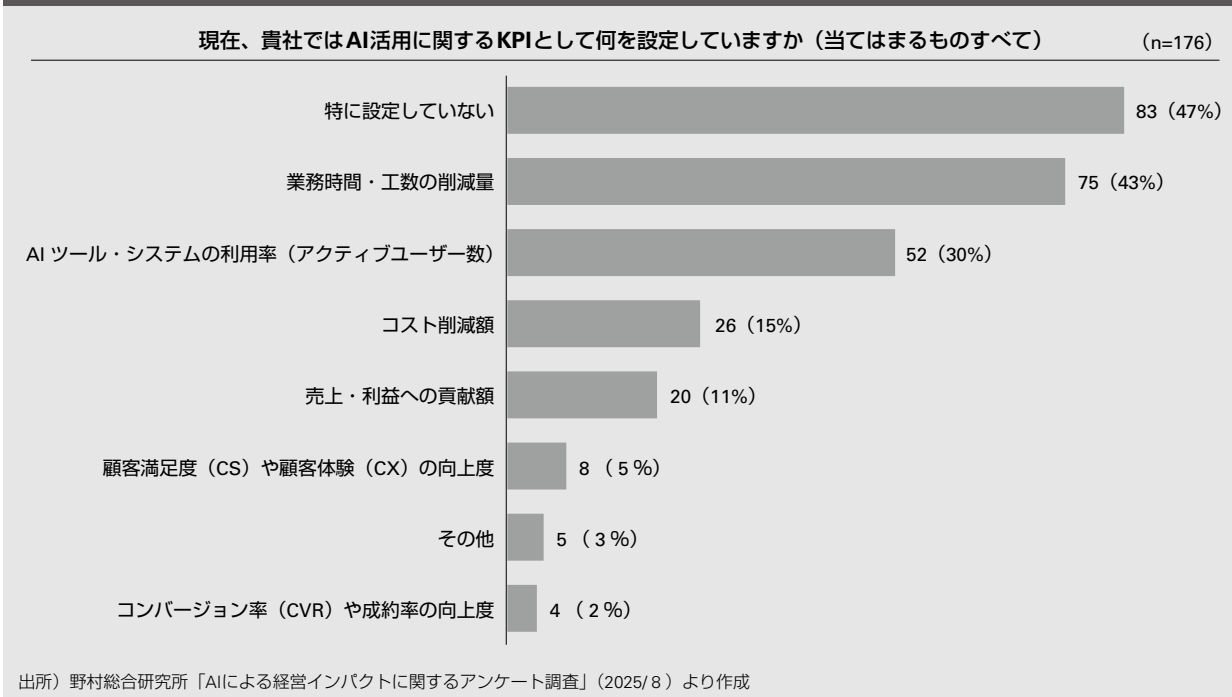
西野貴弘

1 生成AIは企業に 何をもたらしたのか

2022年11月、OpenAIがChatGPTを公開した。それ以降、いわゆる生成AIが注目を集め、多くの企業が生成AIを自社内で活用するための導入を進めた。しかし、その導入により確固たる成果を獲得したといえる企業は多くない。筆者らが2025年8月に実施した上場企業向けアンケートによると、上場企業の

約半数は、AI導入に関してKPI（重要業績評価指標）を設定していない。KPIを設定しても、「業務時間・工数の削減量」を挙げる企業が半数近いのが現状であった（図）。この「業務時間・工数の削減量」は確かに、企業としては従業員の残業時間削減という意味はある。しかし、収益という観点では何ももたらしていないどころか、利用するためのコストが増えているだけの企業も多いのではない

図 AI活用に関するKPI



か。筆者らも、このことに悩む担当者に会うことが多い。

「生成AIは何者なのか」。その技術は従来のものとは全く異なり、当初は理解が難しい状況であったが、筆者としては、「まずは導入すること自体に意味があった」とあえていいたい。導入することで、担当者はAIがどういものかについての理解を深め、現場ではAIに触れる機会が増えたからである。AIという技術がどのようなもので、企業活動においてどのように利用できるのか、この理解と浸透が進んだことが、これからのAI時代におけるTransformation（トランスフォーメーション）を実現するための土台であり、導入した企業が手に入れた成果といえるだろう。

この目的感において、生成AIの導入はこれから行うトランスフォーメーションの準備であり、KPIは損益計算書に影響を与えないものであっても問題ない。ただし、変革に向けた準備がどの程度整っているのかを把握するため、利用率や社内におけるルールの整備状況をしっかりと確認しておくことは必要である。

2 AIエージェントの登場

2025年、AIエージェントというキーワードが登場し、AIエージェント元年といわれた。その技術的な説明は本特集では扱わないが、AIエージェントは、情報の収集やデータ分析、提案とその評価、評価結果に基づく実行といった一連の企業活動を自律的に行うことができる。たとえば、次のような流れをAIエージェントだけで実行することが可能になる。

- 顧客からの問い合わせを自動で受けつけ、要望を聞いて整理する
- その要望に沿って修正すべき取引を見つけ出す。その取引をどのように修正すべきか顧客とやり取りをして合意する
- 合意した結果をシステムに登録する

この一連の流れを、機械学習、生成AI、ITシステムを組み合わせることで、人が介在することなく実行できるようになる。多くの業務においてAIエージェントが人に置き換わり、人口が減少する中での人手不足問題を解決するのではないかと期待が集まっている。

その一方で、人の雇用を奪うのではないかという議論も起きている。AIエージェントに代替される一部の業務だけを見ると、確かにAIが人の雇用を奪うという見方もできる。しかし、筆者らは「AIエージェントの登場が人の認知限界を解放し、これまでできなかったことができるようになる」と捉えており、そうしたことが可能になる領域に着目すべきと考える。AIが企業活動を自律的に担い、人は創造力をより発揮して、企業のアップデートに向けた新たな価値をAIと協働しながら創出することに注力しなければならない。このアップデート、すなわち新たな企業価値創造こそが「企業のAI Transformation」つまり、AXである。この目指す姿が定義されて初めて、企業収益に結実するKPIを設定できるのである。

3 これまでのITを活用した改革と何が違うのか

企業はこれまでもさまざまな改革に取り組

んでおり、その都度、最新のITを手段として活用してきた。ITは処理を支援するインフラであり、オペレーションの自動化や高速化を実現する。ITの登場以来、その活用方法はさまざまな形で確立されてきた。プロセスを標準化し、シンプルにしたうえでITに実装する。この標準化がIT投資金額を抑制するとともに人の習熟速度を向上させ、例外処理への対応を可能にした。しかし、AIはこれまでのITとは本質的に異なる。AIは思考を支援するインフラであるため、人がITシステム上で行う思考を代替し、思考も含めた人的処理をこれまで以上に自動化する。

その変化は企業にどのようなインパクトをもたらすのか。人はこれまでオペレーションの習熟を通じてドメイン知識を深め、その知識を前提として活動することで企業価値を高めてきた。ITが登場し浸透しても、企業活動における人の役割は根本的には変わっていない。しかし、AIというデジタルレイバーの登場は人の役割を変え、これまでの成長プロセスを奪う。オペレーションはAIが代替するため、人は別の方法でドメイン知識を習得しなければならない。また、AIが正しく業務を行えるようにマネジメントする必要が生じる。いずれにしても、思考は人が行うものという大前提が崩れることになるため、思考においてAIが介在し、適切な判断を効率的に行えるような新たな組織構造が必要となるのである。

4 業務、組織マネジメント、 人材戦略に与えるインパクト

AIが企業に与えたインパクトは「人の役割を変えた」という一言に集約される。本特

集では、この役割変化を踏まえ、業務、組織マネジメント、人材戦略にどのような影響を与えるのかを考察した。

業務はAIが担い、人はマネジャーとなる。人はその新しい役割の中で成長し、ドメイン知識を獲得しなければならない。さらに、そこで獲得した人の知的資本から、いかにして新たな価値を生み出すのか。企業が提供する新しい価値や既存の価値そのものを見直していく必要がある。本特集の第一論考「AI時代の業務変化と人が担うべき役割」では、この点について、知的資本の最大活用といった切り口から考察している。

この役割変化によって、人手不足は解消されることが期待されている。むしろ、多くの人は人手不足の解消を乗り越し、「人は何をしたらいいのか」という悩みに直面しつつある。過剰な余力が生まれるのではないかと考える企業も多い。しかも、この余力は人単位で生まれるのではなく、従業員全員がそれぞれ余力を得ると捉えるべきである。企業には、この余力をどのようにマネジメントし、どう活用するかが求められているのである。

その際、所属する部署という限られた範囲で余力を活かし切れるとは限らない。部署という場所の概念を広げ、蓄積された専門性やドメイン知識を、それを求める他部署や他社で活かすという考え方が必要となる。たとえば、AIとの協働によって生まれた経理部員の週2日の余力を営業現場でのリスクマネジメントに活用する方法もある。異動は必要ない。組織構造を飛び越え、タスク単位で最適な人員を全社から探して割り当てるのである。これまでは人とジョブ、人と組織をマッチングさせ、その職域の中で価値を創出して

きた。今後は管理単位をより細かくすることで、貴重な人的資源を社会で最大限有効活用していくことになるだろう。

これまで、そのような細かい単位でのマネジメントを人が行うことは現実的に不可能だった。しかし、このマネジメントもAIが可能にする。第二論考「AIによる動的リソースマネジメントの実践」では、その考え方として近年HR領域で話題となっているスキルベース組織を取り上げ、AIによる新たなマネジメント方法のあり方を提案する。

人の役割が変わるということは、人材戦略に大きな影響を与えることを意識しなければならない。そもそも、社員の役割をAIを活用した新たなものに急いで変えていく必要があるのかという疑問が湧くかもしれない。AIの進化を見据えつつ、変革のタイミングを計るべきではという声も耳にする。現時点で支障なく企業活動を進めることができているのであれば、AIによる劇的な変化は必要なのではないかという考えもある。

しかし、新たな役割を定義せず、シフトを先送りしていれば、労働市場からどのような企業として捉えられるだろうか。今や求職者はAIに取って代わられると感じる企業や職種を避け始めている。つまり、AI時代に適応した企業となり、そのアピールをしていかなければ、優秀な人材の獲得が困難となり、企業を継続する力が弱まるという事態になりつつあるのである。人の役割を変えていくということは、もはや企業を成長させ続けるための必要条件であり、AIという外部環境変化が企業に突きつけている変革である。この

環境変化により、職種をAIに適応したものに変わっていくと、自ずとその役割をまとめる組織においてもその大きさと切り方が変わってくることになり、各組織に必要な人員数を再検討する必要が生じるだろう。この点について、第三論考「AIをマネジメントする新たなホワイトカラー職の開発と育成」では、人の役割変化が企業のあり方に対してどのようなインパクトを与えるのかについて言及している。

5 人機一体の世界へ

いよいよAIは企業内で主力となるリソースとして浸透してくる。人を支えつつ協働する存在として、人的リソースを一部代替する。しかも、人的リソースと比べて供給制約は弱い。結果として、人の役割が大きく変わるというこれまでにないインパクトを企業に与えることとなる。これは社会環境の変化であり、企業はこの環境変化に適応することが求められる。そして、AIと協働し新たな価値提供を実現する「人機一体」の状態に転換することも求められている。そのこともまた企業にとってのトランスフォーメーションであると考えられる。

著者

西野貴弘 (にしのだかひろ)

野村総合研究所 (NRI) AI戦略コンサルティング部長

専門はIT・デジタルを活用した事業企画・開発、業務改革、実行支援など