

AI時代の業務変化と人が担うべき役割

AIマネジメント業務を介した ドメイン知識早期獲得と組織資産化



橘 優太郎



西野貴弘

CONTENTS

はじめに

- I オペレーション業務のAI化とAIマネジメント業務の登場
- II AIマネジメント業務を介したドメイン知識の早期獲得
- III ドメイン知識活用による高付加価値業務へのリソースシフト
- IV ドメイン知識の組織知化と資産化

さいごに

要約

- 1 AIの技術・活用の進展により、業務の効率化と代替が進み、人とAIの特性を踏まえたタスクや思考レベルでの最適な分担が求められるようになっている。こうした中で、アウトプットの品質と説明性を確保しつつ人の付加価値を高める役割として、「AIマネジメント業務」が登場する。
- 2 AIマネジメント業務を通じて、付加価値創出の源泉となるドメイン知識をより短期間で獲得できるようになり、従業員の成長曲線は急峻化する。
- 3 その結果、人は問題設定や関係構築など高度な価値発揮により多くの時間と思考を割くことが求められるようになる。ドメイン知識と個々人の属性・経験に基づく独自価値が競争力となり、企業全体として付加価値業務へのリソースシフトが進む。
- 4 ドメイン知識の早期獲得に伴い、増加する属人的な思考資産（暗黙知）を個人にとどめず、AI活用と組み合わせたナレッジマネジメントプロセスを通じて組織知として資産化することが重要となる。
- 5 プロンプトの構築・改善を通じた知識言語化やデータ構造化、ひいてはAIツール化によってドメイン知識を再利用可能な形に変換することで、組織としての価値発揮の再現性が高まるだけでなく、思考資産のサービス化や外販など、新たな収益創出の機会も生まれる。

はじめに

近年の生成系を含むAIの進展は、タスクや思考の代替可能範囲を大きく広げている。従来、オペレーションの標準化は、業務プロセスをシンプルに整理し、そのうえでシステムとして実装することで効率化とコスト削減を図るというアプローチが一般的であった。人間はこの標準化されたオペレーションを実施しながら、例外処理や判断といった「標準化し切れない部分」を担ってきた。しかし、AIが人間の例外処理領域までを直接代替できるようになってきており、AIを適用する領域では「標準化してからシステム化する」という従来の前提そのものを必要としないケースが増えている。

言い換えれば、AIは従来「標準化の後工程」に位置づけられてきたITシステムとは異なり、非標準的で例外的な処理を含む「人の

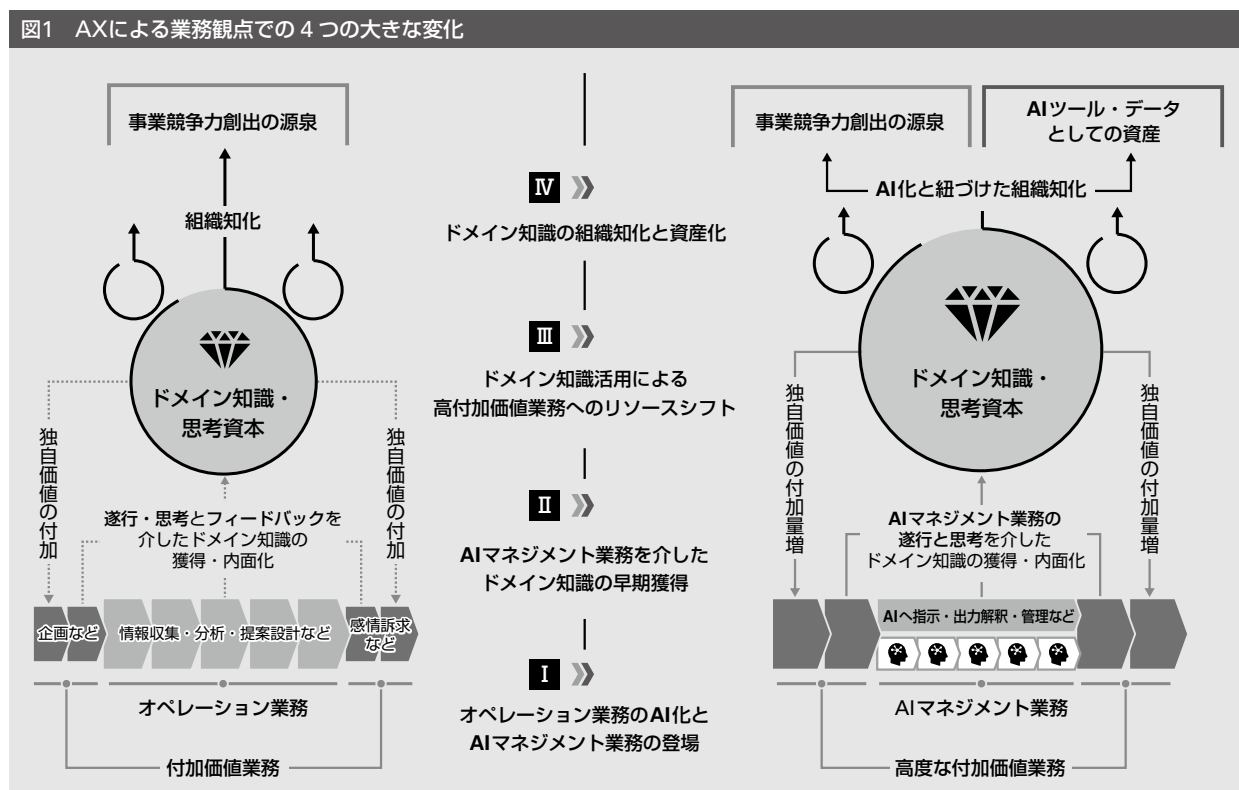
思考や判断領域そのもの」も対象として適用可能な技術であるといえる。これこそが、AIがもたらす業務変化の構造的な転換点となる。

この前提に立つと、業務の観点では大きく4つの変化が起こり得ると筆者らは考えている（図1）。すなわち、I オペレーション業務のAI化とAIマネジメント業務の登場、II AIマネジメント業務を介したドメイン知識の早期獲得、III ドメイン知識活用による高付加価値業務へのリソースシフト、IV ドメイン知識の組織知化と資産化、である。本論考では、筆者らが日々相対する顧客とのディスカッションやアンケート調査を基に、この4つの変化に関する考察を進めたい。

I オペレーション業務のAI化とAIマネジメント業務の登場

まず根幹となる変化は、「AIマネジメン

図1 AXによる業務観点での4つの大きな変化



ト」とも呼べる新しい業務の登場であると筆者らは考える。人の思考や判断領域そのものをAIによって代替する可能性が拡大するにつれて、AIを活用しつつ、人とAIを適切につなぐ役割を担う業務が重要になってくる。具体的には、AIが実施可能な処理と、人が担うべき思考や判断を切り分け、両者を適切に接続し、成果物の品質と説明力を担保しつつ、付加価値の高度化に資するレバレッジ効果を最大化するための一連の職務とプロセスである。

今後は、企業が発揮したい価値を起点に、人が提供する価値とAIが提供する価値をあらためて整理することが重要であるが、その際には、既存業務を表層的な「業務名」ではなく、より詳細な「タスク単位」と「思考単位」に分解し、人とAIが対等な「価値発揮に向けたタスクや思考プロセスの遂行者」として、現在よりも解像度高く配置されるように設計することとなろう。

この設計の土台となるのは、AIと人それぞれの強みを明確にすることである。まずAI（生成AIを含む）の強みは、主に次の3つにまとめられる。まず、大量のインプットを短時間に取り込める点、次に、取り込んだ情報を整理し構造化できる点、そして、多様なアウトプット案（提案や素案）を迅速に生成できる点である。

また、人の強みとしては、目的に応じたAIの選定、または最適な組み合わせを判断できることが挙げられる。次に、AIに与えるインプット情報を整理した後、適宜取捨選択したうえで、返ってきた情報を使える形へ整えることである。さらに、アウトプットを確認してフィードバックを行い、成果物の活

用方法を検討し最終的に意思決定できることも強みである。

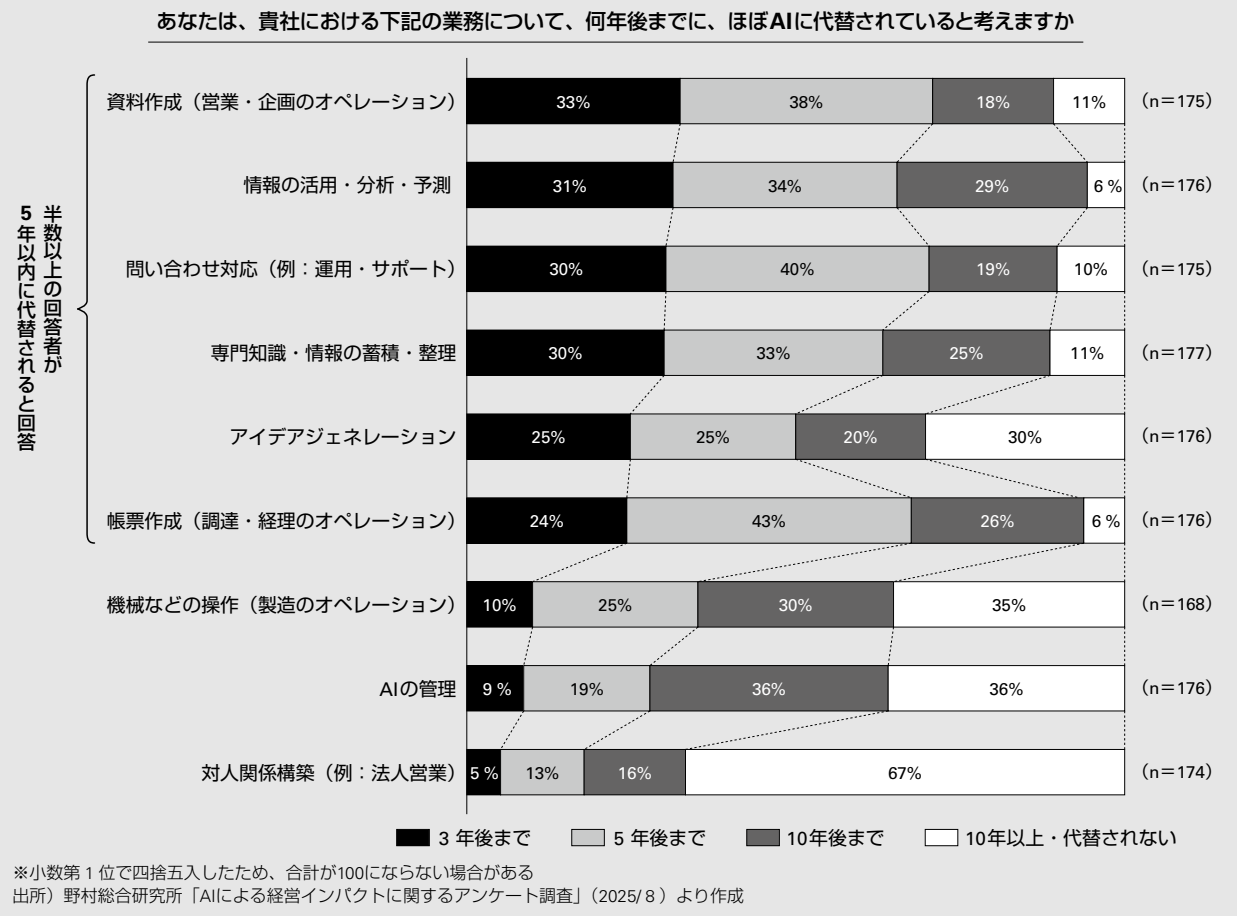
それぞれの強みを勘案すると、人はAIの「作業者」ではなく、AIの「上司」として振る舞うことが期待される。そうした強みと役割を活かす職務とプロセスを設計・運用することが、AX時代の「時間と思考コストの削減」と「品質の担保」の要となるであろう。

AIが企業経営や業務および意思決定プロセスに与える影響を明らかにすることを目的とし、2025年8月に野村総合研究所（NRI）が国内上場企業を対象に実施したアンケート調査では、実態として、資料作成、知識の整理、一次的な情報分析といったオペレーショナルな情報処理はAIに置き換えられやすく、他方で、AIの運用管理や関係者との合意形成、対人の関係性構築などの非定型な仕事は、人が継続して担うべき範囲として残る可能性が高いとの意見が多かった（図2）。

では、AIマネジメント業務とは具体的に何を指すのであろうか。この点について筆者らは、成果物の品質と説明責任を担保するために、タスクに対して次の4つを一体的に行う業務と定義したい。それぞれの詳細については、本特集の第三論考「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」を参照されたい。

- ①業務設計：「どのタスクやプロセスをAIに任せ、どこを人間が担うか」を整理し設計する
- ②指示出し：目的・前提条件・品質要件を明確に言語化し、AIが正しく動けるようにプロンプト（指示）として伝える
- ③解釈と選定：ファクトチェックやコンテ

図2 AIによる代替可能性が高いと考える業務



半数以上の回答者が5年以内に代替されると回答

キスト適合性の観点から評価し、「なぜそれが妥当か」を説明できる形で最適案を選び取る

- ④最終決定と責任：成果物を加工及び統合し、利用是非を最終決定する。また、その結果に対して最終的な責任を負う

これらのAIマネジメント業務は、ガイドラインやルールとして日常業務に組み込み、ガバナンスを効かせるべきである。また、多くの人がこの業務に習熟し組織的に発展させることが求められる。

AIマネジメント業務の日常業務への落と

し込みに向けては、次のようなステップが必要になる。まず、業務をタスクや思考レベル単位に分解する必要がある。次に、各単位についてAIが実施することの可否を実証的に検証することが望ましい。さらに、モデル選定の活用指針や基準を明確にすることも必要になる。たとえば、入力範囲、出力の書式、根拠の示し方、反証(限界や異説)の要求などである。最後に、ガバナンスの基準(禁止用途、検証要件、責任分担)を定義することになる。

変革の対象となる業務としては、いきなり中核業務に着手するのではなく、リスクの小

さい領域から段階的に試行するのが現実的であろう。たとえば、内部向けの調査の要約、会議資料の素案、規程適合性の確認といった、比較的ルールが明確で判断基準が整理しやすい業務は、目的や要件を定めやすく、参照すべき根拠も規定しやすい。

また、直接的に顧客との関係性を有するフロント業務であっても、一定の型が確立され、これまでは優先度の観点や、人的リソースの制約などにより十分にはカバーし切れていなかった業務、たとえば細やかな対応が求められる顧客への営業業務・調整業務なども、試行領域として設定しやすい対象となろう。このような領域でAIマネジメントの運用を定着させ、徐々に付加価値創出のコアとなる業務、たとえば外部向けプロダクト開発や収益の柱となる顧客接点でのサービス提供といった業務へと適用範囲を広げることが望ましい。

上記のような段階的な拡張は、現場でのリスク許容度を高めつつ、学習速度を速めることができる現実解になると筆者らは考えている。

ここでは、段階的拡張の具体事例として、ウォルマートの取り組みを挙げたい。

ウォルマートでは、取引先の数が多いため、取引条件を都度変更するような交渉に十分対応できておらず、取引額の小さいトランザクションでは個別に条件を調整することなく発注されていた。同社では、この個別取引の条件交渉をAIに任せることで収益を向上させている。具体的には、AIが自律的に条件交渉を行い、合意形成までを一貫して実行している。その際、人は個別交渉には入らず、交渉戦略（プロンプトやパラメータ）の

設計と全体成果を監督することに注力している。これは、人が「AIの上司」としての価値の最大化を目指す好例といえよう¹⁾。

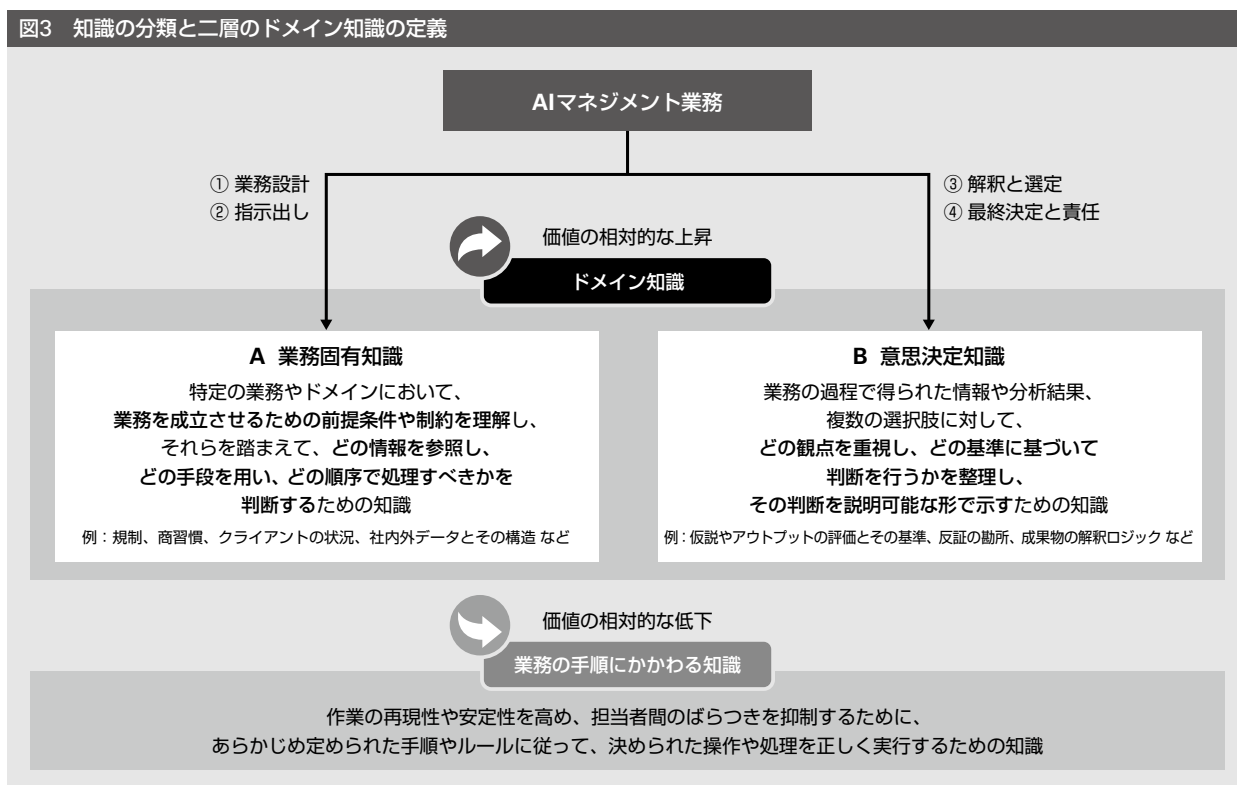
オペレーションのAI化は、単なる置き換えではない。人がAIの上司として機能するAIマネジメント業務の創出であり、この関係性を定着させることこそが、人間中心のAXを現実の経営成果へ橋渡しする橋頭堡になると考えている。

II AIマネジメント業務を介した ドメイン知識の早期獲得

AIマネジメント業務は、ガイドラインやルールで統制すべき領域であると同時に、人が習熟して組織的に発展させるべき技能領域でもある。AIとの協働には、第I章で述べたAIマネジメント業務を必要とするが、適切にマネジメントできれば、当該業務の担当者に相当の余力をもたらすことになるだろう。ただし、企業はこの余力を人員削減のみ結びつけるのではなく、業務担当者や業務そのものの高付加価値化へとレバレッジを効かせるためのリソースとして新たに投資（リソースシフト）されるべきであると考える。

前述のとおり、業務のオペレーションはAIに取って代われ、その手順にかかわる知識は相対的な価値を下げていく。代わって価値が高まるのが、問題の解決に向けた論点設計、調査、思考、レビュー、対話などを通じて磨かれる「ドメイン知識」である。すなわち、単なる手順にかかわる知識ではなく、なぜその判断に至るのかを説明できる知識であり、意思決定を支える解釈力と基準を含む知識といえる。このドメイン知識は、人が自

図3 知識の分類と二層のドメイン知識の定義



らの付加価値に従来よりもレバレッジを効かせるための源泉であることは従来と変わらないが、その獲得を、前述のAIマネジメント業務を介して高速化することが求められる。

本論考では、ドメイン知識を次の二層に整理する（図3）。

A 業務固有知識：規制、商習慣、クライアントの状況、社内外データとその構造など

B 意思決定知識：仮説やアウトプットの評価とその基準、反証の勘所、成果物の解釈ロジックなど

Aは、どの情報を入力に用い、どのAIで処理し、どの順序で組み合わせるかという、主に「①業務設計」と「②指示出し」のAI

マネジメント業務を通じて身につくドメイン知識である。一方Bは、生成された案をどの基準で採否し、どう説明するかという、主に「③解釈と選定」「④最終決定と責任」の実務を通じて磨かれるドメイン知識である。その意味では、AIマネジメント業務は、このAとBの知識の双方を鍛える場ともいえる。

ここであらためて強調したいのは、AI活用が効率化を目的としただけのものではないという点である。AIマネジメント業務は、個人の学習曲線を短く急峻にするための装置ともいえる。短いサイクルで複数案を試行し、反証検証に耐えた案だけを深掘りするプロセスは、A（業務固有知識）とB（意思決定知識）の獲得機会の量と質を高める。結果として、従来よりも多く、かつ早いペース

で双方のドメイン知識が蓄積される。

今後のAIの活用により、処理可能なタスクや思考が増加することに伴い、AIマネジメント業務の必要性はますます高まっていく。企業は、AIマネジメント業務を工数削減のみならず、ドメイン知識の獲得を促す高頻度かつ広範囲な反復を実践する場として位置づけ、定着させるべきである。AIマネジメント業務を遂行できる人の数やマネジメントの巧拙は、ドメイン知識の獲得速度向上とその総量拡大の素地という意味で重要であり、今後の企業競争力向上のポテンシャルを測る一つの指標となると筆者らは考える。

Ⅲ ドメイン知識活用による 高付加価値業務への リソースシフト

ドメイン知識の価値が相対的に向上する中で、AIマネジメント業務を通じたその早期獲得に向けた環境を構築することは、高付加価値業務へのリソースシフトとその高度化を強力にサポートする。すなわち、AIが一般化された論点や情報の処理を担うことで、人の思考や時間は、「自身の属性、スキル、知識、経験を踏まえ、自身の価値訴求を最大化するプロセスや知識を探索し習得する領域」へと移行していく。それにつれて人はより個別性と独自性の高い価値を発揮することが可能となる。

営業活動を例にとると、従来、営業担当者は市場調査、競合分析、仮説構築、資料作成など、多くの工程を自ら手がけていた。ところが、AIがこれらの情報処理を肩代わりできるようになることで、人間が集中すべき領

域は、顧客課題の本質を見立てる「問題設定」、相手の理解や共感を引き出す「ストーリーテリング」、意思決定を支える「関係構築」といった、業務の上流部と下流部でのよりプロフェッショナルな価値の発揮が求められる領域へと移る。これらの価値は、主にサービスやプロダクトそれ自体の機能的価値を高めるというよりも、顧客がそれらを「理解し、共感し、納得し、選択する」過程と結果で感じる感情的価値を高める点に特徴がある。すなわち、「自分の状況を正しく理解してもらえた」「この提案なら安心して意思決定できる」「この相手や企業となら長期的に関係を築ける」といった感情は、製品仕様や価格だけでは生まれにくく、人による問題設定や語り方、対話を通じて形成される。AIが情報収集や分析、選択肢生成といった一定程度の一般化可能な処理を担う一方で、人は顧客の文脈や価値観に即して意味づけを行い、意思決定を後押しする役割を担うようになる。この結果、価値創出の重心は、プロダクトの「何を提供するか」から、それが「どのように理解され、どのような感情とともに受け取られるか」へと相対的に移行していく。

上記の価値創出の重心の移行に際しては、ドメイン知識に加え、従業員自身の経験、感受性、交渉スタイル、相手の価値観に対する理解力も重要な役割を果たす。顧客の状況や背景に合わせた個々人の価値訴求の高度化は、従来のサービスやプロダクトの機能的価値の高度化と並行して、より精緻な感情的価値の訴求を伴うこととなるであろう。

この方向性を先取りする事例も見られる。モルガン・スタンレーでは、AIエージェントが営業プロセスの情報収集・参照・思考部

分を担い、人間はパーソナリティや経験を活かした個別最適な対応にリソースを集中できる体制が構築されつつある^{※2}。具体的には、AIが顧客データや市場動向の分析などを行い、可能性のある提案を複数提示する一方、営業担当者はそれらの案を参考にしつつ最終提案を作成し、顧客との対話や関係構築に力を注ぐ。これにより、AIが生み出す「量」に対して、人が自身の特性やドメイン知識を基に「質」を付加することができ、提案の説得力と適合度（感情価値）が高まる。こうしたリソースシフトは、個々人の価値発揮を拡張するだけでなく、組織レベルの競争力向上にもつながる。

タスクや思考をAIと分担し、早期にドメイン知識を獲得することで、人はより高次の価値発揮に時間と思考を集中することが可能になる。このことは、単なる業務効率化にとどまらず、「誰が、どの文脈で、どの価値を表現できるのか」という、より人間らしい、ひいては自社らしい競争力を構築・発揮する契機になると考える。

IV ドメイン知識の 組織知化と資産化

AIが担うタスクや思考の範囲が拡大するにつれ、個人レベルでの業務効率化や高度化は確実に進む。しかし、その効果を企業全体の競争力に結びつけるには、個々人がAIマネジメント業務を通じて獲得した知識（暗黙知）を、どのように組織知として形式知化し、また、組織知を再現可能な能力へとどのように転換するか、ひいては新たな価値を生み出す資産にどのように変換するか、が極めて

重要となる。

AIがオペレーションを中心とした業務を代替し、従業員はより高度で文脈依存性の高い業務に集中するようになると、まず増えるのは「属人化されたドメイン知識」である。これは、個々人が経験や判断を通じて蓄積する暗黙知であり、高付加価値業務において特に重要な役割を果たす。事実、学術研究職やコンサルテーション、専門技術職などでは、属人的な業務割合が高いという調査結果もあるが、そうした職場でこのような属人的知識が個人にとどまったままでは、組織全体としての価値創出力が伸び悩むだけでなく、人材流動性の高まりとともに知識の流出リスクも増大する。したがって、個人の枠を超え、組織として付加価値を創出するためには、属人的知識を適切に組織化し、資産として蓄積していくことが不可欠である。

その際に重要になってくるのが、AIと親和性の高いナレッジマネジメントの構築である。筆者らは、広く知られるSECIモデル（共同化・表出化・連結化・内面化）を、AI活用を前提としてカスタマイズするとともに、AIを活用した知識創造のサイクルとして業務に自然に組み込ませることが重要であると考える。このサイクルを確立することで個々人が持つ暗黙知の発露が促され、また、生成AIや検索補助AI（RAG）などをインターフェースとして活用することで、その暗黙知に根拠を与え、組織内での共有と再利用が可能な形に変換しやすくなると考える。

AI活用を前提としたSECIモデルの簡易な例として、「表出化」および「連結化」の段階におけるAIの積極的な活用が考えられる。たとえば「表出化」の段階では、従業員が自

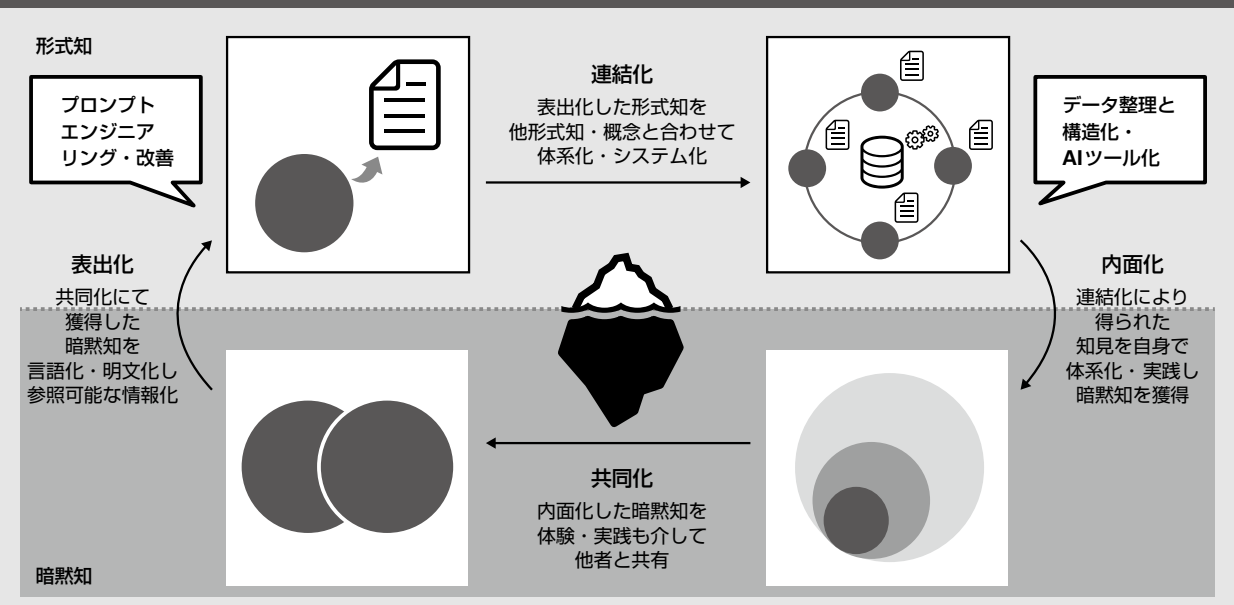
身の判断や工夫、暗黙的な思考プロセスをプロンプトとして言語化し、AIとの対話を通じて整理・洗練させることが相当する。従業員が暗黙知をプロンプトなどへ言語化することで、これまで個人の中にとどまりがちであった思考プロセスや判断基準が形式知として残りやすくなる。また、「連結化」の段階では、利用するデータや知識を棚卸し・整理・構造化し、AIツール化する過程が挙げられる。データ構造を整理するとともに、AIモデルとの連携仕様を整備することで、専門性が求められる推論や判断を再現可能な形で組織全体に展開できる。このように、AI活用と連動したSECIモデルを通じて、ナレッジマネジメントとAIツール化を同時に進められれば、企業は単に知識を創出、蓄積するだけでなく、思考プロセスを含む知識やノウハウを「使える形」で資産化することが可能となる。言い換えれば、思考そのものをAIに委ねるのではなく、思考プロセスの一部をナレッジマネジメントの仕組みとしてAIに担わせることで、再利用可能な能力として組織

に定着させることができる（図4）。

さらに、こうしてAIツール化された知識やノウハウは、社内での活用にとどまらず、外部提供の対象ともなり得る。つまり、業務ノウハウや意思決定ロジックを、特定領域における高度なタスクや思考のプロセスとしてAIパッケージ化することで、他企業や他業界向けの提供・展開も可能となる。これは、AIを介したナレッジマネジメントの高度化が、新たな収益機会の創出につながり得ることを示唆している。こうした機会の創出は、IT関連企業に限らず、あらゆる企業がソフトウェアビジネスへ参入できる機会を得ることを意味し、AX時代における企業成長の可能性を大きく広げる。

実際、英国大手小売業TescoのGlobal Business Services部門であるTesco Business Solutionsでは、財務や給与、人事、プロパティ、サプライチェーン、カスタマー対応など、多様なバックオフィス機能を自社内で展開してきたが、2019年以降はAIによる自動化を進めることにより、自社ノウハウをソリ

図4 知識創造のサイクルとAI活用の対応づけの例



ューションとしてプロダクト化するとともに、外販にも乗り出している³³。その結果、同社は「World's best GBS award 2025」に選ばれている³⁴。

一方で、過度なAI依存による人の思考能力の低下（「認知的負債」）には十分に注意する必要がある³⁵。思考や判断をAIに委ねすぎれば、仮説構築力や解釈力、判断力、ストーリー構築力といった「思考資本」が損なわれる可能性があるからだ。

さいごに

AX時代の付加価値創出には、ドメイン知識の総量増加とその価値を最大限に発揮することが不可欠である。そのために企業は、AIマネジメント業務をドメイン知識の早期獲得のための場として据えることが重要である。その際には、本論考で定義したように、「人が目的と制約を定め、AIが出力し、人が（批判的）評価・管理・意思決定する」という基本的な順序を保持することが肝要である。

AIマネジメント業務や思考プロセスのデータ化と、それによる組織知化が企業の競争力へ与えるインパクトは、AIの技術的進化に伴い、今後ますます大きくなってこよう。AI依存による思考資本の劣化や、それによる企業競争力の相対的低下を回避しつつ、AI活用を前提としたナレッジマネジメントにより、組織知としてのドメイン知識を社内外で活用可能な形式で資産化すれば、企業はAX時代において組織として新たな付加価値を持続的に創出することができるのではないか。そのための第一歩として、まずは、AIを（パソコンやインターネットのように）企

業業務遂行の基本インフラとして位置づけ、着実な変革を遂行することが急務である。

AIの技術進展に伴うこれまでに類を見ない急速な社会変化の中で、本論考が読者の業務変化への解像度を一段高めるための一助となれば幸いである。

注

- 1 詳細はPactum社のWebサイトと関連記事を参照
<https://pactum.com/>
- 2 詳細は<https://egg.dataiku.com/jeff-mcmillan-episode/>などを参照
- 3 詳細はTesco Business SolutionsのWebサイトと各種関連記事を参照
<https://www.tescobengaluru.com/tesco-business-solutions/>
- 4 GBSはGlobal Business Servicesの略。賞の詳細は<https://www.sson-analytics.com/worlds-best-gbs-award>を参照
- 5 認知的負債については Nataliya et al. (2025), "Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task", <https://arxiv.org/abs/2506.08872>などを参照

著者

橘 優太郎（たちばなゆうたろう）

野村総合研究所（NRI）AI戦略コンサルティング部
プリンシパル

専門はAI活用推進組織の立ち上げ・高度化、AIやアナリティクスを用いた業務や経営改革方針策定・実行支援

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
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