

# 人工知能は働き方を どう変えるか



野村総合研究所  
執行役員 コンサルティング事業本部 副本部長

たてまつ ひろふみ  
立松 博史

人工知能（AI）が再びブームを迎えている。人間の脳の認知機能を模したディープラーニング（深層学習）の実用化が見えてきたことで、「人間の知能がコンピュータで再現できる」という、50年ほど前に立てられた仮説が証明される可能性が出てきたことがその背景にある。

ある事象を説明するための変数を、これまでは人間が勘と経験に基づいて導き出していたのに対して、人工知能は大量のデータを基に自ら探し出す。さまざまな機器やセンサーがインターネットに接続されるIoT（Internet of Things）の伸展によって収集可能なデータが飛躍的に増えていき、コンピュータの処理速度が大幅に向上すれば、人間の知覚や事象の認知をサポートする人工知能は劇的に進化していく。

人工知能の進化によって、企業内の業務の在り方も大きく変わっていく。目的が明確な情報処理業務や分析業務の多くは自動化されていくだろう。人間が行うのは人工知能に対する出力指示だけで、その方法やプロセスは機械に任せることが可能になるからである。従来の業務の進め方が人工知能を活用したものに変わること、情報処理業務の生産性は飛躍的に向上する。この効用を前提に、働き

方の改革を進めていかなければならない。

一方で、当然のことながら人工知能が人間の知性の全てをカバーするわけではない。人工知能は、元となるデータ（過去の事例）が少なければ有効に機能することはできない。人間の知性が、過去の少ない経験からでも多様な視点から本質的な問いを発することができるとすれば、その知性を人工知能が持つことは困難である。人を動かしたり影響を与えたりする力を行使することも、人工知能には不可能であろう。また、人工知能がいくら進化しても、判断を人工知能に任せてはいけないこともある。

とはいえ、人工知能の有用性は疑いようがない。重要なのは、人工知能が得意とする領域と適用不可能な領域を弁別すること、人工知能の判断に任せる範囲と、人間が価値判断すべき範囲を見極めることである。そして、人工知能の効能を最大限に活用できるように業務を再構築していくことが必要である。

2008年のリーマンショックから続く世界経済の成長鈍化、最近の中国経済の減速など、企業の経営環境は不透明さを増している。このような状況に対応するためには、立案した戦略を素早く実行し、市場と対話しながら軌道修正をして次の戦略を決めていかなければならない。中でも、戦略の立案から実

行までをスピードアップさせることは競争力の源泉となる。そのため、人工知能が得意なことは人工知能に任せ、それによって得た余力を人間にしかできない判断に注ぎ、戦略を素早く実行し、それによって新たな価値をつくり出すことが必要になっていくのではないだろうか。

かつて、産業革命によって肉体労働の多くが機械化された際に、生産を効率化するために生まれた「組織」を運営していくために、「マネジメント（経営）」という概念が生まれた。情報処理能力が事業の成功を左右するようになった今の時代にあっては、その中身が大きく変わっていくのは当然である。

人工知能が業務上の意思決定を支援するようになれば、現場は上司の判断を求めることなく日々の業務を遂行していくことになる。組織の上司が情報を全て把握し、組織としての意思決定をコントロールすることはなくなる。そのとき、マネジメントにとって重要なのは、リーダーシップや状況判断の能力ということになるだろう。

今日、事業を取り巻く環境の変化はスピードを増し、競合企業だけでなく、地政学的リスク（一部地域の政治的・軍事的要因による不安定さ）や金融市場の変動が収益に大きな影響を与えるようになっている。既に述べたように、その中で競争優位を左右するのは環境変化への対応力である。事業全体を構造的に捉え、あらかじめ複数の事業シナリオを描き、環境の変化に応じて素早くシナリオを変更していく力を組織の中に保持しておかなければいけない。

しかし、環境の変化を知る手段となるべき、日々上がってくる経営情報の分析が人工知能に置き換わるようになると、変化を感じ取る機会が失われていく可能性がある。そのため、マネジメントを任とするリーダーにとって、スタッフによる分析であろうが、人工知能による分析であろうが、そこで何を注視すべきかを自ら考えることがこれまで以上に重要になっていくであろう。

組織を構成する個々のメンバーに影響力を行使していくこともマネジメントの大きなポイントとなる。人工知能が発達したとしても、機械によって出された指示に素直に従う人間は少ない。人間を動かすのはやはり人間である。特に、環境変化に対応するために組織の軌道修正が必要になったときには、リーダーの人間味のある働きかけが重要になる。メンバーを理解し、鼓舞しながら動かしていく力がなければそれは難しい。

人工知能は大きな潜在力を持っており、さまざまな分野で非連続的な変化を生む可能性が高い。最も大きな変化は、人間が担ってきた多くの業務が自動化されることである。それは、人間がやるべき仕事をより明確にする。人工知能がどんなに進化しようとも、予測が難しい状況の中で進むべき方向を決断する力、組織のメンバーを鼓舞し率いていく力を持つことはできない。人間は人間らしい価値の提供にまい進していくべきである。

今号の特集で解説されているように、人工知能は新しい事業機会を生み出す。しっかりと未来を見据えて、新しい技術の活用の在り方を真剣に考える時が来ている。 ■