

# アフター AI 時代の人事機能 進化の可能性

## — 人的資本と人工資本のマネジメント、Embedded HR

経営コンサルティング部 シニアプリンシパル 松岡 佐知

### 1 AI エージェント時代は既に始まっている

生成 AI は、目標を与えると完了するまで自律的にタスク遂行を続ける「Agentic AI（エージェント型 AI）」を前提とした業務設計の段階へ移行しつつある。AI の導入が業務効率化・高度化ツールの導入にとどまらず、組織のあり方、人の働き方を根本的に変えていくことが予想されている。

例えば、米系コンサルティングファームでは、2025 年春から従業員ひとりひとりに AI エージェントの提供を始め、従業員は、全ての仕事を AI エージェントと組んで実行するという。また、AI 開発会社のアンソロピックが、AI に自動販売機の経営をさせる実験を行い、限定的な条件下ではあるが人間より優れたパフォーマンスを発揮したケースも生まれた。米国のテック業界では、AI の導入効果を見込んで、雇用を削減する動きが見られる。

日本企業でも、経営者、AI トランスフォーメーション (AX) 推進部門や人事部門が、こうした変化をどのようにとらえ、対応していくかの議論が始まっている。

本稿では、マイクロソフト社が提示した「フロンティアファーム」の三つのフェーズを起点に、AI エージェントと人間の協働を整理する枠組み (Human Machine Teaming) も踏まえながら、人事機能がこの不確かな変化に段階的に対応する方法を明らかにする。現時点で確からしいのは、まず、従業員が AI エージェントと協働することで、業務の現場で、仕事の内容や進め方に変化が起きるということであり、その先に「人間を管理する」前提で構築されて

きた要員計画・評価・報酬・配置などの人事機能から、「人間 (人的資本) と AI エージェント (人工資本) を管理する」人事機能への変化が求められるということだ。この変化について、人事機能がおさえるべきポイントと、三つのフェーズごとに求められる対応を整理する。

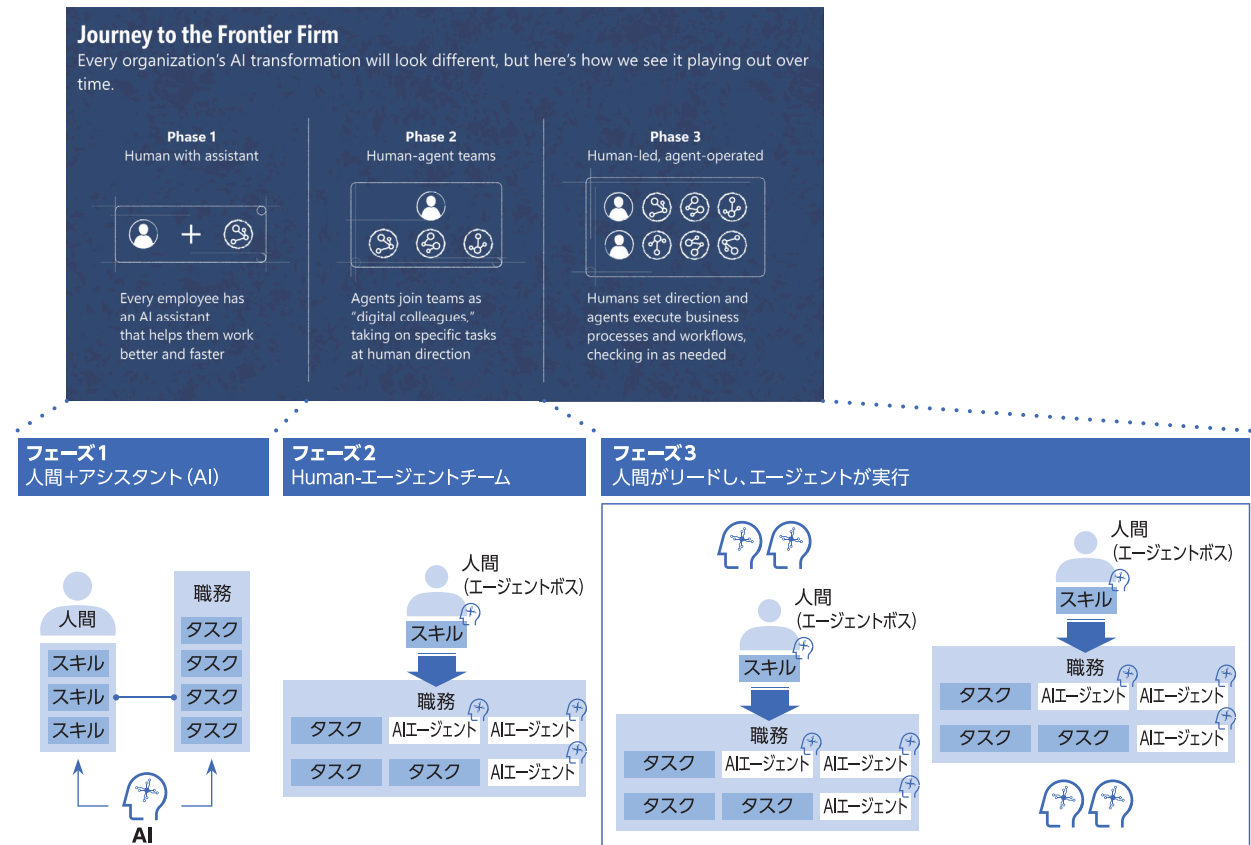
併せて、これらの人事機能の変化に必要な考え方 (Embedded HR、人工資本) を提示し、最後に、ジョブ型対日本型といった雇用システム論を超えた将来展望を示す。筆者は、いくつかの理由から、人事機能が人事部門内で運用されるのではなく、事業部門、経営企画部門、AX 推進部門などとの役割の再分担を行い、現場業務に埋め込まれる (Embedded HR) 方向に向かうと考えている。

### 2 組織と働き方の変化の方向性を示す「フロンティアファーム」

マイクロソフト社は「Work Trend Index Annual Report 2025」の中で、AI と人間が協働する組織を「フロンティアファーム」と命名し、人と AI の協働を前提とした新しい組織設計が求められていると述べている。ここで提示されているのは、AI が、単なるツールではなく、デジタル労働力として調達され、組織内の労働力構造を変えようという見立てである。

「フロンティアファーム」とは、オンデマンドで活用できるインテリジェンス、人間とエージェントのチーム、そして AI エージェントを管理する人間

図表 1 フロンティアファームへの変化の道のり (ジャーニー)



の管理者である「エージェントボス」を導入した企業である。

同レポートは、人間と AI エージェントのパフォーマンスを最大化するためには、各役割・機能・プロジェクトごとに適切な「人間・エージェント比率」を設定することが重要であり、組織レベルで人間とデジタル労働力を管理する専門機能である「インテリジェンスリソース」が必要となると示唆している。

図表 1 では、従来型の企業が「フロンティアファーム」に変化するための道のりを 3 段階で整理している。

第 1 フェーズでは AI は人間のアシスタントとして単調な作業を軽減し、人間が同じ仕事をより良く、より速く行えるよう支援する。人と仕事は、人 1 人あたりに職務単位でひもづけられている。

第 2 フェーズでは AI エージェントが「デジタル同僚」としてチームに加わり、人間の指示のもとで特定タスクを担う。職務はタスク単位に分解され、タスクが AI エージェントによって代替されていき、

スキルはタスク単位で再定義される。人と仕事、AI エージェントは、スキルを介してタスク単位でマッチングされるようになる。

第 3 フェーズでは、人間が方向性を設定し、AI エージェント群が必要に応じて、人間に確認を取りながらビジネスプロセスとワークフローを実行する。ここでは、次章で紹介する Human Machine Teaming などとも考慮すると、人と AI の協働のかたちがより多様化・複雑化することが想定される。

なお、この進展は直線的ではなく、部門・業務により複数の段階を同時に経験することが想定される。また、職能別組織が仕事の流れに合わせて変容し、バックオフィス機能がエージェント群の一部として組織に埋め込まれる方向性に向かう可能性が示されており、本稿後段で提示する Embedded HR の考え方とも合致している。

図表 2 Human Machine Teaming が示す 5 種類の協働パターンと該当例

パターン	関係性	該当例
① Human Supervisor タイプ	タスク実行はAIが担当し、人間は大きな意思決定・指示を担当する	サーチエンジンや経路検索などをツールとして使い、人間が最終判断を行うようなケース
② Human Mentor タイプ	タスク実行は主にAIが担当し、一部を人間が担当する	画像認識AIによる製品検査で、簡単なケースはAIに任せ、難しいケースだけ人間にエスカレーションして対応するようなケース
③ Peerタイプ	タスク実行はAIと人間が共に担当する	自動運転レベル3でAIと人間が交代して運転するケースや、AI診断システムと医師が補完的に患者をケアするケースや、パートナーロボットなど
④ Machine Mentor タイプ	タスク実行は主に人間が担当し、AIがコーチや助言者としてサポートする	囲碁AIによる棋士のトレーニングやプログラミング学習支援AIなど
⑤ Machine Supervisor タイプ	タスク実行は人間が担当し、AIは大きな意思決定やマッチングなどを担当する	Uberなどのクラウドソーシングサービス (AIが人材のマッチングを行い、実際の業務は人間が担当する) や、買い物代行サービスなど

出所) 国立研究開発法人科学技術振興機構 研究開発戦略センター「俯瞰セミナー & ワークショップ報告書 人・AI 共生社会のための基盤技術「1.4 人と AI の協働～ Human-Machine (AI) Teaming ～ (産業技術総合研究所 丸山文宏)」(2025 年 3 月) より NRI 作成

### 3 人と AI の関係をパターン化する Human Machine Teaming

図表 1 で示したフロンティアファームへの変化の 3 段階は、人間と AI エージェントの協働のパターンを示しているが、この協働のあり方を概念化し、社会・産業面のインパクトや技術課題の検討を行う試みが進んでいる。この枠組みが「Human Machine Teaming」である。この検討を通じて、AI エージェントとの協働が進めば、人間のモチベーション維持、アウトプットの信頼性確保、責任の所在といった点が課題になっていくことが指摘されている。

この枠組みは、実際のアプリケーションやソリューションでは、複数タイプを組み合わせることを想定する。例えば、Peer タイプにおける人間と AI のタスク実行に対して、別の AI が Machine Mentor タイプとして人間の判断をモニタリングして信頼確保のための介入を行うなどである。また、AI の性能向上や人間側の信頼度の変化に伴い、チーム内での役割分担が動的に変化していくことも想定している。

### 4 人事機能は何をすべきか。「フロンティアファーム」の三つのフェーズで考える

フロンティアファームの三つのフェーズ、および「Human Machine Teaming」の枠組みから得られる示唆は、これから起きる変化が、全社一律で生じるのではなく、部門、職種別などの現場ごとに異なる AI エージェントへのニーズの高さや投資力などにより、まだら模様で生じるという点にある。人事機能は、これまで、事業や業務の特性について、一定の共通項をくりだし、職種・コース別などのバリエーションを持たせつつ全社一律の人事制度・施策に落とし込んできたが、今後は、この「全社一律」でマネジメントできる領域が縮小していく。

ここで、これまで紹介してきた枠組みを踏まえて「人間・エージェント比率」における AI エージェント比率の上昇と、人間と AI エージェントの協働のあり方の多様化の進行に伴い、想定すべき人事機能の変化を段階的に整理する。

図表 3 では、人間・AI の協働の発展段階につれて、人事機能が求められる変化を段階的に整理した。

フェーズ 1 は、人間が AI をアシスタントとして活用するバディー型の協働を想定している。この段階では、AI 影響による組織構造の大きな変化までは生じず、業務が変わるにとどまると想定する。

図表3 人間・AI共生の発展段階と人事機能に求められる対応

	フェーズ1 人間+アシスタント(AI)	フェーズ2 Human-エージェントチーム	フェーズ3 人間がリードし、エージェントが実行
人事機能が注目すべき変化点	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全人間が一律的にアシスタントAIを活用</li> <li>●AI活用スキルは全社員共通で求められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人間とAIエージェントの関係が多様化(Human Machine Teaming)</li> <li>●業務・業種に応じたAIエージェント導入がボトムアップで発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業・業務の何を自律的なAIエージェントに担わせるかは経営戦略・事業戦略そのものとなる</li> <li>●人間は何をすべきか、組織とは何か、が経営理念や組織文化を形成</li> </ul>
求められる対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>●AIスキル研修、AI活用促進</li> <li>●要員計画精査(AI影響のシミュレーションなど)</li> <li>●人・スキル・職務可視化基盤整備(人・仕事マッチング)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人間・AIエージェントのリソース可視化、管理プロセスの構築(最適化観点、ガバナンス観点)</li> <li>●ありたい組織像・人事機能、求める人材像、スキルやパフォーマンスの再定義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営戦略・事業戦略の実行を支える組織・人事機能の構築・運用(タスク・人間・AIエージェントのマッチング、ガバナンスプラットフォーム整備など)</li> </ul>
フェーズ間のつながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人・仕事マッチングのプラットフォームが、この先、タスク・人間・AIエージェントのマッチング、ガバナンスの基盤へと発展する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●次段階で組織設計や人材配置の設計原理が根本的に変わるのに備えて、人間・AI協働のありたい姿のブループリントを描く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●前段階から構築してきた経営理念、組織としての価値観等をデジタルプラットフォームで具現化する</li> </ul>

出所) NRI 作成

ここで人事部門に求められる対応は、まだ全社一律的だ。全社員のAI利用を促進するため、AI活用のための業務機会・教育研修を通じたスキル付与と、AIを活用した業務の生産性向上・品質向上を能動的に試行錯誤するための組織文化の醸成が重要だ。このフェーズに該当する事例として、例えばDeNA社では、全社をあげてAI活用を推進する「AIオールイン」宣言を公表し、社員のAI活用スキルを評価するための指標「DeNA AI Readiness Score(DARS)」を導入して、組織・従業員のAI活用状況を可視化する試みを進めている。

「人間・エージェント比率」観点からは、フェーズ1はAI比率を高めるべき段階にあり、人間の要員計画を見直し、新卒採用抑制やシェアード会社への再配置等を通じて業務効率化への動機づけを強める例も見られる。その背景では、AI影響を定量化して必要な人間の人数を推計する取り組みが行われている。

また、近い将来に求められる人間・AIエージェントの統合的なマネジメントに備え、まずは人間ベースで人と仕事を可視化する基盤整備が必要だ。現在、業務内容と、その業務を遂行するために必要なスキル要件、人間が保有するスキルの種類・レベルをそれぞれ可視化し、業務と人間のベストマッチを図る

取り組みが先行的企業で進んでいるが、こうした業務・人間を可視化・最適化するプラットフォーム整備は、将来の人間・AI協働の基盤整備として不可欠な取り組みだ。

フェーズ2は、AIエージェントが「デジタル同僚」としてチームに加わり、人間の指示のもと特定タスクを担うエージェントボス型の協働を想定している。この段階では、人間・AIの関係性が部門・職種等によって多様化し、人間・AIをマネジメントする難易度が格段に高くなる。AIエージェントの導入は、これまで人事部門がマネジメントしてきた人員配置のレベルよりも1階層下の業務レイヤーにおいて、ボトムアップで発生するため、人間・AIリソースを誰がどのように最適化し、ガバナンスするかの問題が顕在化する。まさに、組織レベルで人間とデジタル労働力を管理する専門機能である「インテリジェンスリソース」が求められるのだ。

こうした状況に対応し、例えば製薬企業のモデルナでは、人事部門とIT部門を統合し「人的リソース」と「デジタルレイバー(AI)」を同列のリソースとして扱う取り組みが始まっている。これまで、事業計画に基づき人間の人数を計画するため「ワークフォースプランニング(要員計画)」としてきた機能を、いつ、誰がやるか(人間かAIか)を含めた

タスク計画である「ワークプランニング」とし、事業要請に従い、人間・AI エージェント・タスクの関係性が継続的に調整され続ける組織を構築することを目指している<sup>※1</sup>。

フェーズ3は、エージェントの比率と自律性が高まり、AI エージェントが業務プロセス全体を実行し、人間は方向性提示と必要時の確認に回るプロジェクト型の協働を想定している。ここでは、同じプロジェクトの中に、多様な形態の人間とAI エージェントが混在する複雑な協働関係を想定する必要がある。財務や人事などバックオフィス機能は、プロジェクト型協働組織の中に、AI エージェントの一部として埋め込まれる方向に向かう。

この段階では、事業や業務を、どこまで自律的なAI エージェントに担わせるか、の意思決定自体が経営戦略・事業戦略そのものとなる。人間は何をすべきか、組織とは何か、人間が組織で働く意味とは何か、といった企業体としての価値観も、経営戦略の一部となっていく。

選択する戦略に応じて、組織・業務の設計原理が根本的に変わることが想定され、人事機能はデジタル機能との一体化を進めて、経営戦略・事業戦略遂行を支えるためのプラットフォーム構築・運用を担う存在になっていく。その中心となるのは、流動的なタスクについて、必要なスキルを可視化し、最適な人間・AI エージェントチームを結び付ける人間・AI エージェント・タスク市場の整備となるだろう。

## 5 人事機能を人事部門に閉じずに最適化する

### 「Embedded HR」アプローチ

前章であげた人事機能の三つの発展段階のうち、フェーズ2に差し掛かったところで、人事部門は、来る組織・業務の大きな変化に備えて、新しい人事機能のあり方のブループリントを検討しておく必要がある。

筆者は、以下三つの理由から、人間とAIの協働

段階が進展するにつれて「人事部の中だけに人事機能があり、人事部内で完結する」必要性が薄くなると考えている。

第一に、人的資本経営の文脈で経営戦略と人事戦略の連動を担う「戦略人事」機能の強化が求められているが、現時点において既に、人事部門のみで担うには重すぎるものとなっている。人事部門の量的・質的ケイパビリティの限界から、経営戦略を踏まえて将来の人材ポートフォリオを定義する、事業戦略に求められる役割とそれを担う人材の要件を可視化する、といった「戦略人事」が実質的に機能していない企業はまだ多い。また、あらゆる場面で無謬（むびゅう）性を求められ、保守的にならざるを得ない人事部門のちゅうちょが、事業部門の求める変化のスピードの足かせとなるケースもある。

第二に、足元で行われている人事デジタルトランスフォーメーション（DX）の多くは、人事部門主導で、人事部門の中央集権性を維持することを前提とし、既存の人事機能を効率化することを主目的として行われているが、将来的に、経営戦略遂行を支えるためのプラットフォーム構築・運用を担う存在へと非連続的な変容を実現するためには、人事機能の最適化を目指す全く新しいビジョンが必要だ。

第三に、フロンティアファームのフェーズ3では、AI比率と自律性の高まりにより、同じプロジェクトの中に、多様な形態の人間とAI エージェントが混在する複雑な協働関係を想定し、財務や人事などバックオフィス機能は、プロジェクト型協働組織の中に、AI エージェントの一部として埋め込まれる方向性を想定している。このような状態が実現されれば、現状より、人事機能を多様な部門や職場に埋め込むことのできる技術的可能性が高まっている。

人事機能を真に高度化・最適化するためには、人

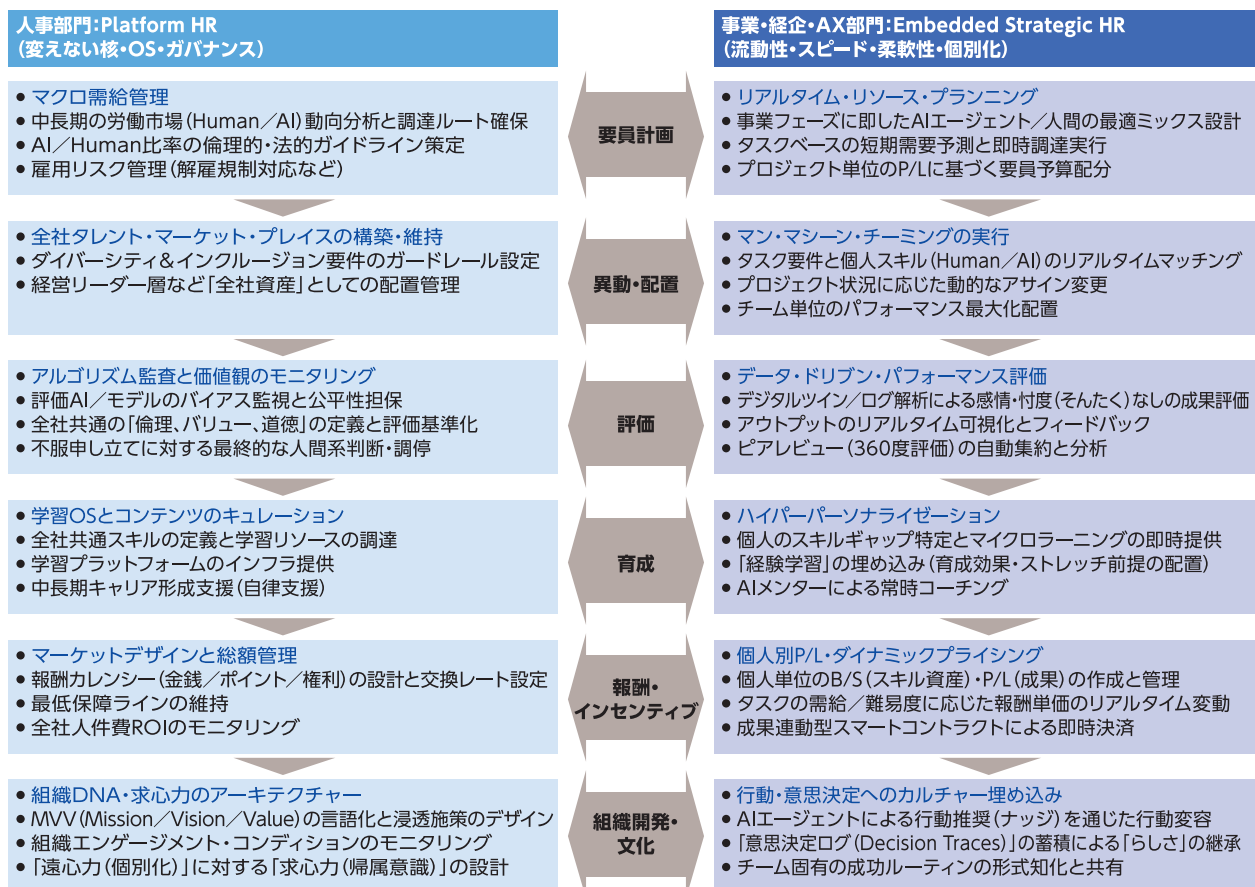
※1 The Wall Street Journal [Why Moderna Merged Its Tech and HR Departments] 2025年5月12日

図表 4 Embedded HR とは

- 人的資本と人工資本を人事機能の管理スコープとし、
- 人事機能が、HRBPなど人事部門内で完結する自動化・高度化を目指すのではなく、
- 人事各機能が、最適な情報のある場所で、必要なケイパビリティを持つ部門によって担われることで
- 会社全体として価値のある人事機能を目指すためのアプローチ、考え方

出所) NRI 作成

図表 5 Embedded HR による人事部門と事業部門などの役割分担イメージ



出所) NRI 作成

事機能のうち、特に動的な機能を、事業部門、経営企画、AX 推進部門、経理財務部門など、より変革を主導できる部門に分担することが求められる。筆者はこの考え方を「Embedded HR」アプローチと呼んでいる。

Embedded HR とは、人事機能を人事部門内で完結させるのではなく、AI エージェントを活用して、事業部門や経営企画部門、AX 推進部門などの最適箇所に「埋め込む」ことで、会社全体として価値ある人事機能へ最適化・高度化するための、現状に対するカウンターアプローチである。

人事機能のあり方を考えるモデルとしては、戦略人事機能に求められる成果を、どのように組織化 (物理的配置) するかを選択肢と併せて考えることで、3 本柱モデル (スリーピラーモデル) を生み出したウルリッチモデルが最も有名だ。ウルリッチモデルでは、戦略人事機能を人事部門が担うことを想定しているが、Embedded HR では、今後の人間・AI 協働を前提として、人事機能を動的か静的かによって切り分け、人事部門は特に静的領域を中心として担っていくべきだと考える。ウルリッチモデルの中で、事業リーダーと同等の目線でビジネス課題を解

図表6 「人工資本」とは

- 文脈的に強化されたAI生成知識 (contextually enriched AI-generated knowledge)
- 普遍的な文脈を問わないベストプラクティスだけでなく、人間が洞察をフィードバックすることを通じて、特定の組織的文脈の中で生まれ、蓄積される
  - 人間とAIの相互学習から生まれるAIシステムの独自の分析能力
  - AIシステムが組織、文化、プロセス、主要情報源について蓄積した知識

出所) Jarrahi,M.H.,Kenyon,S.,Brown,A.,Donahue,C.,& Wicher,C. (2023) .Artificial intelligence:A strategy to harness its power through organizational learning,Journal of Business Strategy,44 (3) ,126-135. より NRI 作成

決するための役割として定義される HRBP<sup>※2</sup>、HR コンサルタントの役割は、将来的には、人事 CoE<sup>※3</sup> から適切な支援を行いながら事業部門や企画部門に移管し、事業側で担っていくこと、人事部門は CoE としてそのプラットフォーム整備を担っていくことを提案する。

Embedded HRアプローチを採用した人事機能の発展段階のフェーズ3では、図表5に示すような人事部門と事業部門などの役割分担の再構築が実現され、変化の速い外部環境に適応する経営戦略と人事戦略の連動の実現を支えていく。人事部門は「変えない核・OS・ガバナンス」を担う Platform HR に重心を置き、動的な領域は Embedded Strategic HR として事業・経企・AX 部門側へ移管する。

それでは、Embedded HR への移行はどのように始めればよいだろうか。現状、多くの企業では AI 戦略の策定や導入が AX 部門で進められ、人事部門が関与していないケースが多い。この状況から、いきなり人事部門が中央集権的に AI を管理しようとするのは現実的ではない。最初のステップとして有効なのは、AI 部門主導で進む既存のプロジェクトに対して「タスクとスキルの再定義」や「AI 活用に対する評価・インセンティブ」といった必要な人事機能を抽出し、選択的に組み込んでいく（プラグインする）アプローチである。こうした実践を通じて、事業現場に人事機能を埋め込むノウハウを蓄積していくことが、Embedded HR 実現の現実的なスタートラインとなる。

## 6 「人工資本」とは

ここまで、人的資本と労働力としての AI エージェントを、人事部門内で閉じずにマネジメントする、という人事機能の変化の方向性について提言してきた。ここで、将来の人事機能の担う役割をさらに深く理解する鍵となる「人工資本」の概念について紹介する。

労働力としての AI エージェントについて、雇用需要の増減に応じて柔軟に雇用人数を増減させ、需要が縮小すれば外部流出させると考えられてきた非正規雇用労働者やフリーランスのようにとらえると見失ってしまう点がある。

AI エージェントは、人間との相互のやりとりの中で、組織独自の情報を蓄積する。ここに蓄積される情報として、人間と AI の相互学習から生まれる独自の分析能力や、AI が組織・文化・プロセス・主要情報源について蓄積した知識などが含まれる。こうして AI エージェントや関連プロセスに蓄積された情報を「人工資本」と呼ぶ。

「人工資本」とは「文脈的に強化された AI 生成知識」であり、普遍的なベストプラクティスにとどまらず、人間の洞察やフィードバックを通じて特定組織の特定文脈の中で生まれ蓄積される。この「人工資本」は、当初、日常的な業務における相互学習の中から生まれ、蓄積されていくが、中長期的に、AI

※2 HRBP (Human Resource Business Partner / HR ビジネスパートナー) : 人事面における経営者・事業責任者のパートナー

※3 CoE (Center of Excellence / センター・オブ・エクセレンス) : 有識者やリソースを1カ所に集めて部門横断で連携する組織

図表7 フェーズ3で求められる職務設計～評価機能の変化

	必要な人事機能	ポイント
タスク・スキル可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>タスク台帳(タスク粒度の棚卸し、分類)</li> <li>スキル定義(タスクスキルひもづけ)</li> <li>利用データ区分、利用可能ツール、品質ゲート、責任定義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI活用をスキル面だけでなく仕事の再配列、タスク配列調整とセットで実施する</li> <li>AIエージェントは利用ログ・成果ログを基に、タスク台帳・スキル言語の更新を支援</li> </ul>
AIルール整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラフティングで生まれた改善や新しい役割、AI活用レベルによる成果品質を評価し配置・処遇に反映する評価制度</li> <li>ログ活用範囲の線引き(評価・懲戒など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shadow AI<sup>※</sup>化を回避する透明性の高いガバナンスの実現により、現場裁量を生かし学習と変化を促進する</li> <li>変えることが得になるインセンティブ設計</li> </ul>
個人・チームのジョブクラフティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>実験的な組み替え直しを繰り返す</li> <li>新しい成果指標設定(品質・速度・エンゲージメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIエージェントは、対話を通じて人間のすべき判断やより高次の思考を言語化し、次のクラフティング案を提案。パーソナルコーチ、チームファシリテーターとして機能する</li> </ul>

生産性向上と人間のやりがい維持・向上を両立

注) 企業が承認・管理していない生成 AI ツールに従業員が業務で使用すること  
出所) NRI 作成

が組織の文脈に適応し、長期記憶を持ち、模倣困難な資産になれば、重要な固有の経営資源となっていく。

人間・AIの最適化・ガバナンスを担う「インテリジェンスリソース」は、ただ労働力を調達し管理するのではなく、企業のコアコンピタンスそのものの拡充・管理を担っているという観点が重要だ。

## 7 フェーズ3に向かうための組織・人事のブループリント – ジョブ型・日本型雇用システムの新しい意味

2020年ごろから、日本企業の人事機能改革の問題の多くが「日本型雇用対ジョブ型雇用」の文脈で議論されてきた。人的資本経営に関連して、政府も「ジョブ型」の浸透と労働市場の流動化を目指す方針を打ち出した。筆者は、人事機能の中でも最も重要な、人間・仕事マッチングと最適配置への人間・AI協働の影響を考慮すると、こうした雇用システムの観点が、新しい意味で重視されるのではないかと考えている。

現在、人間の担当する仕事の単位は、人間のヘッドカウントにひもづいた職務・役割といったかたまりで設定されている。しかし、フェーズ2～3に

かけて、職務・役割といった仕事の単位はタスク単位へと分解され、AIエージェント代替が進むことが想定される(図表1)。そこでは、現在、職務・役割と人間のマッチングというかたちでとらえられている仕事とその実行リソースのマッチングが、人間・AIエージェント・タスクのマッチングに変化する。

そして、この人間・AIエージェント・タスクのマッチングは、フェーズ3の段階では、多数の属性をマッチングするアルゴリズムを通じ、市場原理を介して行われる。組織内の内部労働市場プラットフォームの最終形は、社内のタスク需要と人材のスキル供給をマッチングさせ、状況に応じて労働価値(価格)を動的に決定するダイナミックプライシングを活用しながらリアルタイムの需給調整、リアルタイムの配置最適化を行うといった姿となる。ダイナミックプライシングを通じて内部市場を活性化するためには、社内の需給に加えて、内部市場を外部労働市場と接続させることが有効であり、タスクやスキルの市場価値を社内価格に反映するといった機能も組み込まれていくだろう。

人間・AIエージェント・タスクマッチングと最適化の最終形について、上記のように想定すると、現在人事機能で行われている職務・役割の定義と管理は、図表7に示すようなかたちに変化することが想

図表 8 日本型・ジョブ型雇用システムの比較

	日本型	ジョブ型
主な特徴	• <b>すり合わせ・長期能力構築</b> に強み	• <b>経営資源の迅速な組み替え・変化対応</b> に強み
採用	• <b>新卒一括採用</b> 中心 • 内部昇進・内部昇格	• <b>キャリア採用</b> 中心 • 高い流動性
異動・配置	• 職務無限定、原則 <b>会社都合</b> • <b>人に仕事をアサイン(人基準)</b> • <b>部門横断の定期ローテーション</b>	• 職務限定、原則 <b>本人希望</b> • <b>職務に対し人材をアサイン(仕事基準)</b> • <b>部門外異動は限定的</b>
職務設計	• 職務記述書(JD)を <b>整備しない</b>	• 職務記述書(JD)を <b>整備する</b>
人事制度 (等級・評価・報酬)	• <b>能力・スキル</b> 、勤続年数等、人的価値を反映( <b>職能等級</b> ) • 報酬が年功序列的、下方硬直的になりやすい • 評価は業績評価と行動評価( <b>成果・行動を重視</b> )	• <b>職責や成果</b> など、仕事の市場価値を反映( <b>職務等級</b> ) • 職務の変更に伴う報酬の変動が大きい • 評価は業績評価と行動評価( <b>成果をより重視</b> )
キャリア・ 教育研修	• 長期雇用を前提とする、 <b>ゼネラリスト志向</b> • <b>会社の意向に従い</b> 自らのキャリアを形成(受け身) • 企業特特殊な職務遂行能力を積む、長期的熟練	• 長期雇用を前提としない、 <b>スペシャリスト志向</b> • 内部および外部労働市場を視野に入れながら、 自らの希望を示して <b>自律的に自らのキャリアを形成</b> • 採用された職種で専門性を高めるキャリアパス
人事権	• 機能・権限・情報が <b>人事部・人事担当により集中</b>	• 人事部とラインマネジメントが協働、 <b>ラインマネジメントの 人事に関する権限・責任がより大きい</b>

出所) NRI 作成

定される。

生成 AI とジョブクラフティングに関する各種論文を参照すると、人事機能として求められるのは三つの領域での取り組みだ。人間・AI エージェント・タスクマッチングのベースとなるタスク台帳、タスクにひもづいたスキル定義などが継続的に更新されるシステムを構築すること。業務遂行の成果のみならず、業務自体の改善・変革を行うことを含めて成果を評価するためのルールを整備すること。そして、経済合理性の観点から生じる AI 代替が、担当タスク群についての人間のやりがいを損なわないよう管理することだ。

こうして将来的な変化を考えると、フェーズ 1 の取り組みを始めた段階の企業が多い現時点でも、図表 8 に示す人事制度・施策領域のうち、職務設計、異動・配置、人事制度を通じた処遇の三つの領域において、純粹にジョブ型のロジックに従った制度設計、システム整備は必須のものだといえる。採用やキャリア形成において、日本型の人事施策を継続することを選択する場合でも、上記 3 領域においては、フェーズ 2、3 に進むためにジョブ型は導入不可避のものとしてとらえ直すことができる。

それでは、今後残っていく雇用システム論の意味は何なのか。第 4 章で、人事機能はデジタル機能との一体化を進めて、経営戦略・事業戦略遂行を支えるためのプラットフォーム構築・運用を担う存在になっていく、その中心となるのは、流動的なタスクについて、必要なスキルを可視化し、最適な人間・AI エージェントチームを結び付ける人間・AI エージェント・タスク市場の整備となると述べた。筆者は、このプラットフォームの設計思想において何を重視するか、が残された意味ではないかと考える。人事機能については、以下のような観点から、各企業・事業がありたい形を選択していくこととなる。

- 人事部門にどこまで権限・機能を集中させるか（現場部門にどこまで機能移管・権限移譲を進めるか）
- 人間・AI の役割分担において、生産性や変化のスピードを重視し最大限に AI 比率を高めるか、人間の成長ややりがいを重視し AI 比率や AI 代替領域をコントロールするか
- 人間・AI エージェント・タスクマッチングにおいて、経済合理性を重視したアルゴリズムを採用するか、人間の主体性・自律性を尊重するアルゴリズムを採用するか

純粋にジョブ型の論理を貫くならば、AI 比率をできるだけ高めて生産性をあげることを目指してプラットフォームを設計することとなり、権限や情報は人事機能を担う部門に集中するのが最も容易な方向性となる。一方で、日本型雇用の発展の方向性として残されているのは、人間の創造性や可能性を尊重し、人間により高付加価値な業務を担わせるための人間・AI 協働のあり方を追求する、企業体として人間を長期間継続雇用し自社の求める人材を育成・確保する、こうして育てた人間が企業体としての価値や理想を描き AI にできない選択をすることで企業体として生き続ける、といった選択ができるかどうかである。こうした変化の中で、人事部門は、Embedded HR のアプローチで動的な戦略人事機能は手放しつつ、静的ではあるが会社の核となる問題に中心的に取り組むことに軸足を移してもよいのではないか。

## 8 おわりに

本稿では「フロンティアファーム」の枠組みを借りて、人事機能の進化の道筋を描いた。もはや人事部門だけで「人的資本」を抱え込む時代は終わり「Embedded HR」を通じて「人工資本」をも統合した人事機能の最適化が求められる。経済合理性を極めるか、人間にしかできない思考や価値判断を重んじるか。人間・AI エージェント・タスクのプラットフォームの設計思想に自社の理念をどう組み込むかが、アフター AI 時代に真の競争優位性を生み出すための鍵となるだろう。

(監修：徳重 剛、阿波村 聡、亀津 敦)

### 筆者



**松岡 佐知** (まつおか さち)  
株式会社 野村総合研究所  
経営コンサルティング部  
シニアプリンシパル  
専門は、人的資本経営、人材戦略策定、  
雇用システム論等  
E-mail: s-matsuoka@nri.co.jp