

「いつか」ではなく「今」始める — 人間と AI が共創する組織へ変革するための第一歩

AI 戦略コンサルティング部 グループマネージャー 河邊 俊輔

人間と AI が一体的に働き、生産性と価値創造の飛躍的な向上を実現する未来は「いつか」ではない。NRI の顧客企業ではさまざまな AI 活用事例が創出され、期待効果が見え始めている。同時に、AI 活用を前提としたリソースシフトやリスクリングの議論が始まっている。AI と共創する未来は、自然に訪れるものではなく、明確な意思に基づく変革によってつかみ取る必要がある。

2025 年には、米国のモデルナ社が HR 部門と IT 部門の統合を発表するなど、HR と IT の連携を強化する事例が欧米で見られた（図表 1）。「どの組織・業務に誰を何人配置するか（ワークフォースプランニング）」ではなく「AI 活用前提で最も生産性の高い業務プロセスは何か（ワークプランニング）」へと、問いの重心が移りつつある。NRI の顧客企業でも、現場で生まれる多くの AI を管理する「AI 人事部」の設置や、AI を前提とした組織構造への改革などが議論され始めている。

まず必要なのは、タスクの因数分解である。「職務」を構成するタスクを、AI の得意領域（情報収集・要約・照合・パターン分類など）と人間の得意領域（価値判断・合意形成・責任分担・例外処理など）を意識しながら、分解し理解していく。タスクの性質まで見つめ直すことで、最も効率的なタスクの順序、AI と人間の役割分担、新たに定義すべきポジションが見えてくる。同時に、各タスクを担うべき最適な人材を見いだすためには、人材のスキルや経験など、「誰が何をできるか」の可視化が必要である。加えて、各人の興味や熱意（やりたいか）、性格や資質（向いているか）などの要素も加味できれば、人間の能力を拡張する AI としての効果を最大化する配置が可能となる。

多くの日本企業が苦戦してきたように、完璧なスキル定義やタスク分解を作り切るのは難しく、作成できたとしても、その後の環境変化によって陳腐化してしまう可能性が高い。重要なのは、自社にふさわしいタスク分解と人材可視化の方法論を確立し「変化に適應する仕組み」を育てていくことである。NRI Talent Market Place^{*}では、各社の戦略や業界の特徴を加味したうえで、膨大な業務・人材に関する文章情報を AI で読み取り、分析し、短期間でのスキル可視化とタスク分解を実現している。いきなり全社はハードルが高いため、戦略上重要な部門（IT、営業など）、ポジション（部課長など）、人材像（IT / AI 人材など）に集中し、小さな成功事例を生み出すスタートが望ましい。未来をつかみ取るための第一歩を踏み出すかどうか、数年後の企業の成否を分けるだろう。

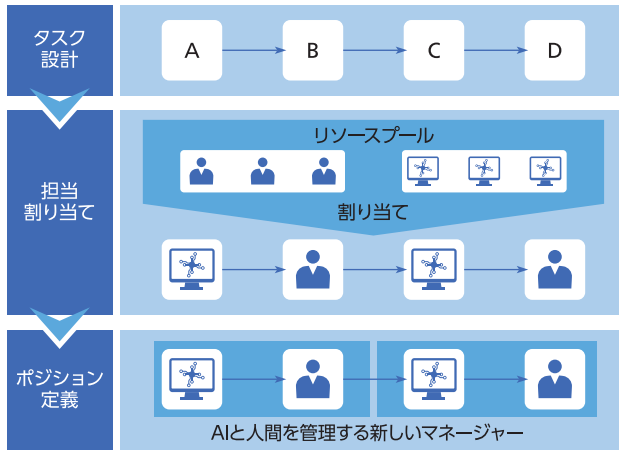
（監修：徳重 剛、西野 貴弘）

図表 1 HR部門とIT部門の連携を深める欧米企業の事例

企業名(業界)	取り組みの概要
Moderna (製薬)	3,000を超えるAIエージェントを展開。人事部門とテクノロジー(IT)部門を正式に統合して「Chief People and Digital Technology Officer(CPDTO)」を任命し、AIと人間の役割を再設計
Walmart (小売)	「Chief Human Resource Officer(CHRO)」とテック部門が緊密に連携して「People-led, Tech-powered」というビジョンのもと業務支援AIを共同展開し、店舗業務を再構築
Unilever (消費財)	AI主導の業務変革(CIO管轄)とタレント・マーケット・プレイス(AIを活用した人材と業務のマッチングプラットフォーム)による働き方の柔軟化(HR管轄)を並行して推進

出所) 各社公開情報より NRI 作成

図表 2 AI活用を前提としたタスクの再設計/ポジション再定義



出所) NRI 作成

※ ●野村総合研究所、人材と業務のマッチングを最適化する Talent Marketplace システムの有効性を検証
 ~「社内人材市場」の形成で、不確実な事業環境と人材流動性の高まりに適應できる組織へ~
https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2023/0726_2
 ●人材戦略と事業戦略を連動させる「Talent Market Place」—生成 AI を活用した人的資本経営プラットフォーム構想
<https://www.nri.com/jp/journal/2024/0215>
 ●出光興産と野村総合研究所、AI による人事業務支援で協業 社員の成長とやりがいの最大化にむけた取り組みを加速
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/info/cc/2024/241015_2.pdf
 ●三菱 UFJ 銀行と野村総合研究所、生成 AI で人材・業務マッチングを最適化
 ~スキル情報を活用した人的資本経営の高度化と人事業務の効率化をめざして~
<https://www.nri.com/data/jp/news/files/000050465.pdf>