

# AIと共存する未来のエキスパート人材と組織

～Toward Innovative Society～

AIの普及を進めるためには、人が担うことを前提に作った業務プロセスを、デジタル環境に合わせて最適化し、再構築する必要がある。また多様なエキスパート人材の育成も求められる。上田恵陶奈氏が必要になる人材や組織のあり方について語った。

講師：上田 恵陶奈 氏

野村総合研究所  
上級コンサルタント



## 中間管理職の業務はAIによって47%削減できる

誤解されがちだが、AIが職場に入ってきて、いきなり人間の仕事を全て奪うことはない。AIができることと人間が得意とすることは異なる。AIが普及した未来の職場では、それぞれの良さを活かして、AIと人間が役割分担する形となるだろう。そうした時代に求められる人材には、主に三つの特徴がある。

一つは「創造的な思考」だ。例えば、顧客の満足度が上がっても利益率は下がるといったトレードオフの状況で、意思決定が求められる場合、選択するのは人だ。概念で考えて決定する役割は、人間が担うものだろう。

二つ目は「ソーシャル・インテリジェンス」。AIは機械音声で情報を伝達できるが、それで相手が納得するかどうかは別問題だ。情報を伝えて話し合い、コンセンサスを得るためには、高度なコミュニケーションが必要となる。これは簡単にはAIに置き換えられない。

三つ目は「非定型」。簡単にいうと、マニュアル化できない行動のことだ。事業では、非連続の変化や多種多様な状況に対応することが求められる。常に過去の事例から示唆が得られるとは限らない以上、人が自分自身で何が適切か判断せざるを得ない。

では高度な業務は全て人が行うのか

というと、必ずしもそうではない。組織の仕事でいえばチェック・アンド・モニタリングを担う中間管理職の業務はAIに置き換えやすく、AIが普及すれば47%が削減できると試算している。

## RPAは業務の担い手を人からAIに変えるプロセス

2000年代から多くの企業で、共通化できるバックオフィスを外部委託する(BPO)動きがあった。現在は委託先としてデジタルを活用するRPA\*が進んでいる。今後は人向き・AI向きのタスクの仕分けや、不要なプロセスの洗い出しなどが進むだろう。AIに適した業務プロセスの再構築も不可欠だ。

デジタルトランスフォーメーション(DX)への道のりは長い。重要なのは本当に人間がやるべき業務、人間としての付加価値を高めるような働き方への改革だ。デジタル化はそのためのもので、一連の業務改革、組織改革を伴うものだと考える。

## AI時代は一つの能力に優れたエキスパート人材が活躍する

AIと人が共存する組織では、AIを活用する専門家のみならず、AIが得意な

いことを担うさまざまな人材が活躍するようになる。そこで求められるのは、ゼネラリストではなく、何かに秀でたエキスパート人材になるだろう。

エキスパートに求められる能力としては、特定のタスクを実行するためのスキル(機能的スキル)、相手に合った方法を見極めてアプローチするといった運用スキル、モチベーション(コンピテンシー)だ。

しかし、全ての能力を持ったエキスパート人材を一つの部署でそろえるのは難しい。社内あるいは協業する企業まで含めて、適材適所でチームを組むプロジェクトチーム制への移行が進むと予想される。その場合、全てを一人のマネジャーが見るのは難しいため、プロジェクト単位で管理するその分野を得意とするマネジャーと、個人の能力を客観的に評価する人材マネジャーに管理職が分かれていくのではないかと。

AIはツールだが、日本企業のあり方を大きく変えていく。変化の中心になるのは経営者が担う組織や人事である。

\*RPA(Robotic Process Automation):主にホワイトカラーの間接業務を自動化・効率化するテクノロジー