

未来の仕事の 新たなフロンティア

生成 AI は過去のどのテクノロジーとも異なっている。
瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、
リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。

こうした変化に CEO が対処するための一助として、IBM Institute for Business Value は生成 AI の調査に基づくガイドをシリーズ化し、
テーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティから
テクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第一弾として「人材とスキル」をお届けする。

生成 AI は私たちの働き方や必要なスキルを、 予想よりも速いテンポで変革するだろう。

パンデミック以降、職場は絶えざる変化にさらされてきたが、そうした流れはさらに強まろうとしている。生成 AI は、
新入社員から経営層に至るまで、あらゆる仕事やタスクの定義を変えつつある。

IBV が考える、すべてのリーダーが知っておくべき 3 つのこと：

1. 生成 AI は結局人間との
関わり、つまり、
「人」の行う業務処理に
どう活用すべきか
ということが課題になる。



2. ほとんどの CEO は、
生成 AI 導入に
向けた自社の
準備態勢について、
非常に楽観的だ。



3. 創造性は生成 AI に
関する必須の
スキルである。



そして、すべてのリーダーが今すぐ実行すべき 3 つのこと：

1. 生成 AI 戦略の中心に、
「人間」を据える。



2. 生成 AI の用途や
期待するメリットを
具体化する。



3. 自社のオペレーション・
モデルを見直し、
創造性を自在に
発揮する。



1. 従業員 + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



生成 AI は結局人間との関わり、つまり、「人」の行う業務処理にどう活用すべきかということが課題になる

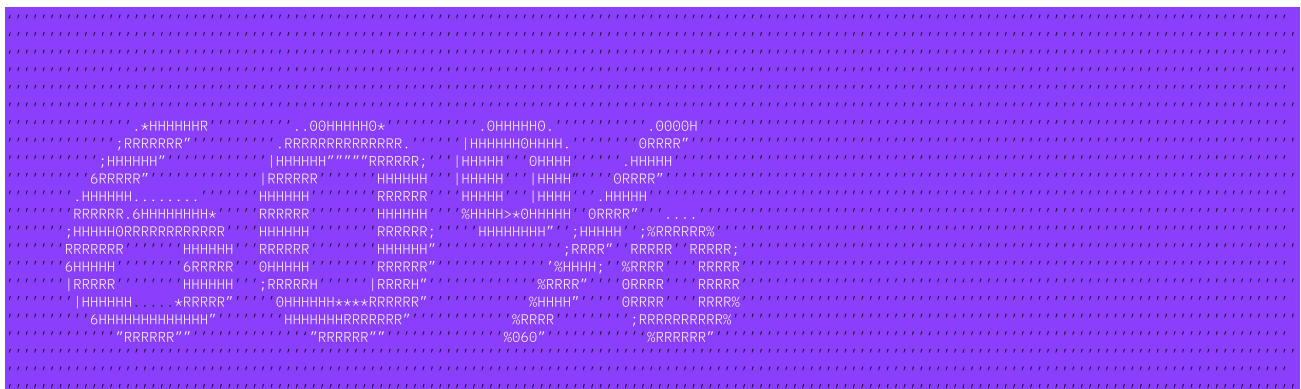
機械だけで完結するような最新テクノロジーと異なり、生成 AI は人間の能力を拡張する。例えば、市場調査をはじめ、コンテンツ制作やデータ分析、コード開発などといった反復業務が自動化できる。実務への応用も多岐にわたる。カスタマー・サービス担当者が生成 AI を使えば定型的作業から解放され、販売強化にもっと時間を割けるようになる。コーディング担当者は単調なプログラミングの作業が不要となり、コーディングの質やセキュリティに注力できる。人事担当者は日常の業務プロセスから距離を置き、本来重要な「人材育成」に力を入れることが可能となる。

フィードバック・ループがほぼ瞬時に行われるようになり、ビジネスの新たな展開や成果の拡大が可能となった。しかし、生成 AI が生み出すインパクトは、抽象的なデジタル環境に存在するわけではない。従業員の専門性を拡張し、組織の能力を高めることによって、競争優位を生み出すところにある。

総じて考えると、人事部門は今後、組織が成長していく際の軸となるはずだ。しかし、60%の経営層は人事を1つの業務部門としか見ておらず*、こうした姿勢は生成 AI という革命的技術のインパクトを損なうリスクになりかねない。

生成 AI を活用して従業員の力を高めるすべを理解しているリーダーは、自社ビジネスにさまざまな効果をもたらすことができる。生成 AI は、意思決定から顧客体験、収益成長に至るまで、ビジネスの多方面に多様なプラス効果を及ぼすと経営層の半数が考えている。

* 人事には本来、経営の舵取りを担う「管理部門」の機能と事務およびサポート的な業務を中心とする「業務部門」の機能の両面があるが、多くの経営層から見て、後者の側面が際立ってしまっている状況があると考えられる。



の経営層は人事を1つの業務部門としか見ておらず、こうした姿勢は生成 AI という革命的技術のインパクトを損なうリスクになりかねない。

1. 従業員 + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



生成 AI 戦略の中心に、 「人間」を据える

生成 AI が従業員に取って代わっているのではない。生成 AI を使いこなす従業員が、そうではない従業員に取って代わっているのだ。このため、人材の育成・確保が不可欠であり、何をすべきかについて従業員が理解できるよう支援すべきだ。

人事を単なる業務部門から脱却させる。 将来的に従業員が生成 AI を使いこなす組織づくりを進める上で、人事部門は戦略的役割を担う。この取り組みをリードすべき人事担当者のリスキング（学び直し）から、まず始めるべきである。

正式かつオープンな形で従業員にフォーカスしたチェンジマネジメント（改革に伴う環境変化を円滑に定着させるための管理手法）を進める。それによって、社内での生成 AI の試行・導入状況を把握するほか、ユースケース（活用事例）や成功・失敗例、新たな学びについて継続的なフィードバックを全社で共有する。

しかし、何よりも“バイヤーズ・リモース（高額品購入後の後悔）”を避けることだ。 生成 AI の活用に当たってはエシカル（倫理的）なモデルをしっかり持ち、基準や指針、期待を明確化し、全社で共有することが必要だ。

2. 期待 + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



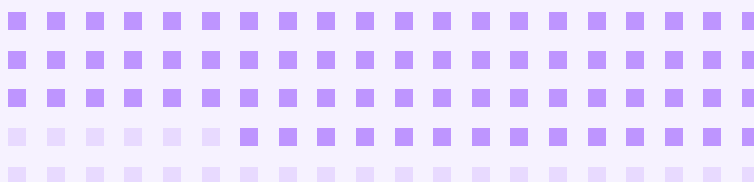
ほとんどの CEO は、生成 AI 導入に向けた自社の準備態勢について、非常に楽観的だ

74% の CEO は自社従業員が生成 AI について適切なスキルを持っていると述べているが、同様に考える CxO（最高責任者）は 29% にすぎない。こうした認識のずれが、不協和音につながり、組織を前進させるために必要な戦略転換を遅らせる一因となる。社内の誰もが生成 AI 導入に伴う影響を免れない。エントリー・レベルを担う従業員は、77% が 2025 年までに職務転換を迫られるだろうが、上級役員でも 4 人に 1 人以上が同じ経験をすることになる。今後数年で生成 AI の活用は社内のあらゆる職務・職位に浸透していこう。

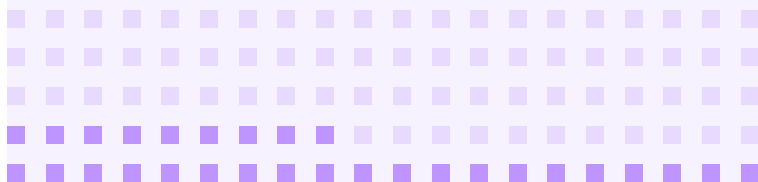
従業員にとって最も重要なスキルは何かを巡って、長年の定説*が覆されようとしている。技術面で生成 AI を高度に活用できるようになるのであれば、組織を大きな成功へ導くために必要な能力とは何だろうか。

*STEM は 2016 年には従業員に求められる最も重要なスキル・ランキングで 1 位だったが、23 年には 12 位に下落した（IBV レポート『自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界』p.7 図 2 参照）。

74% の CEO は
自社従業員が生成 AI について
適切なスキルを持っていると
述べている。



しかし、同様に考える
CxO（最高責任者）は
29% にすぎない。



2. 期待 + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



生成 AI の用途や期待するメリットを 具体化する

企業は従業員にエクスペリメント（有効性や機能を検証する「実験」）を促すべきだが、その一方で、データ保護や倫理について適切なガードレール（防護策）を設けることが不可欠となる。生成 AI のツールやリソース投資は、最も効果が高く実用的なユースケースに集中させる必要がある。それによって、組織にとっての価値を最適化したり、将来の優先課題に役立つ好事例*を提供したりする。生成 AI のユースケース候補が 400 あっても、目移りしてはいけない。上位 5 つや 3 つなどに注力すべきだ。

実績と連動した報酬体系をつくり、ビジネス目標とも連携させる。それによって、生成 AI 導入に向けた従業員の準備態勢を最大限高める。

インタラクティブ（双方向）なアプローチで生成 AI の導入を進め、従業員がリスクやフェイル・ファースト（早い段階で失敗して学ぶ）をいとわないように後押しする。社内各部門がそれぞれ、生成 AI を活かしたさまざまな可能性を見だし、試行を繰り返すよう推奨する。人事部門が十分に関与を高められるよう、同部門から取り組みを始める。

ビジネス部門のリーダーをはじめ、IT（情報技術）・人事両部門のリーダーにも、生成 AI を導入した結果について共同で説明責任を負わせる。そうすることによって、全社的にチームワークが強化されるほか、生成 AI 導入の戦略的重要性が明確化されることになり、社全体のメリットとなる。

*例えば、実証されたユースケースやベスト・プラクティスへのアプローチなどを指す。

3. 創造性 + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



創造性は生成 AI に関する必須のスキルである

テクノロジーをベースとした変革には高い技術力が求められると考えるかもしれない。しかし、生成 AI の場合は必ずしもそうではない。経営層は口々に、2025 年までに自社に最も価値のあるスキルは**創造性**になると述べている。

では、創造性のある人材の何が重要なのだろうか。彼らはクレバーだ。同僚との協働関係をこれまでになく高めることはもちろん、生成 AI を“アシスタント”として双方向的に有効に使いこなす方法を見いだすだろう。経営層の見方では、チーム・ビルディング（各自のスキルや能力を活かしたチームづくり）やコラボレーション（相互協力）のスキルは、ソフトウェア開発やコーディングと同様に重要であり、アナリティクス（分析）やデータサイエンスより上位にある。しかし、最も重要なスキルは創造性だ。

経営層は口々に、2025 年までに自社に最も価値のあるスキルは

創造性

になると述べている

3. 創造性 + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



自社のオペレーション・モデルを見直し、 創造性を自在に発揮する

リーダー自身が自らの AI シフトに及び腰になることなど、あってはならない。実際に彼らは生成 AI を自身の業務に取り込むことで、変化に対するオープンな姿勢を示すべきだ。

生成 AI のアップスキリング（スキル向上）を全従業員、とりわけ優れた実績者に対する昇進の機会とする。もとより劣った実績は、生成 AI を使っても高めることはできない。生成 AI がもたらす変化は「進化」にとどまらず、「革命」的ですからある。CxO や管理職が率先して生成 AI の活用を始めるべきだ。

「探究心」にあふれる組織文化づくりを打ち出し、創造性を高める。生成 AI をチーム・ビルディングの軸とし、従業員が公平性を感じられる組織をつくる。生成 AI の活用によって、フィードバック・ループをその「空白地帯」の部署にも確実に構築し、書架のバインダー内にとどまっていた新たな学びやインサイト（洞察）を社内にも共有する。

業務の在り方を見直すために、生成 AI で拡張したプロセス・マイニング（業務ログ・データからプロセスを可視化・分析する手法）を活用する。それによって、業務の在り方を分析し、ボトルネック（問題箇所）や非効率な部分を見つけ出し、いかに修復すべきかを検討する。この一環として、意思決定についても幅広く迅速化と質の向上を図る。

先進企業は今まさに人材とスキルについて戦略や対応を見直そうと行動を起こしている。生成 AI はテクノロジー面で新たな“仕事仲間”となる可能性を秘めている。企業を成功へ導くのは、柔軟で思慮深いアプローチであり、それによって創造性や実験的精神、イノベーションを促進する。さらに、不安を乗り越え、熱意に報いるとともに、インクルーシビティー（包摂性）を高め、肯定的に物事を捉える。

人材とスキル

本レポートに記載されているインサイトは、IBM Institute for Business Value が生成 AI と人材・スキルに関して行った独自調査のデータに基づいている。調査は、オックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力を得て実施した。第 1 回調査は 28 カ国・3000 人の経営層を対象に 2022 年 10 月～23 年 2 月に行った。第 2 回は米国の CEO 200 人、第 3 回は米国のほか英国、オーストラリア、シンガポール、ドイツ、インドの経営層 369 人を対象に、ともに 23 年 4～5 月に行った。第 4 回は米国の経営層 300 人に対して 23 年 5 月に実施した。

日本語翻訳監修

鈴木久美子

日本アイ・ビー・エム株式会社
副社長補佐

IBM コンサルティング事業本部
シニア・マネージング・コンサルタント、
HR コンサルタント



<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/talent-skills-jp>



© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | July 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The CEO's guide to generative AI: Talent & skills - A new frontier for the future of work」の日本語訳として提供されるものです。

V42POQ51-JPJA-00