

AKKODIS

恐怖から  
未来へ  
AIを再考する



# 恐怖から未来へ： AI を再考する

## この調査について

Akkodis では、世界各地で活躍する、人工知能分野の代表的専門家 4 人に広範なテーマについてのインタビューを実施しました。彼らの定性的洞察はこのレポートに大きな影響を及ぼし、レポートの至るところで取り上げられ、多角的な視点をもたらしています。

## 4 人のプロフィール



**クリストファー・キューエル**は、Akkodis の AI・データサイエンス部門バイスプレジデントです。彼は革新的な AI 主導型戦略の策定と実施を指揮しており、Akkodis がこれからも AI を活用したソリューションの最前線に立ち続けられるよう努めています。彼のリーダーシップの下、AI・データサイエンス部門は、卓越性やベストプラクティス、イノベーションの推進に、組織を上げて取り組んでいます。クリストファーは米国を中心に活躍しています。



**サラ・マシューズ**は、Adecco Group の責任ある AI 事業マネージャーです。彼女は、Adecco Group の「責任ある AI 活用のための原則」の効果的運用実現のために尽力しています。それには、開発し、導入し、使用するすべての AI システムが、倫理的かつ人間中心的で、透明性と安全性を備え、法的基準を厳密に順守していることの保証が含まれています。サラはドイツを中心に活躍しています。




**ジョシュア・モーリー**は、Akkodis の AI・データ・分析部門のグローバルリーダーです。1,000 人を超える専門家を率いるジョシュアは、重大な影響をもたらす革新的 AI とデータ戦略の推進に取り組んでいます。彼は、データおよび AI の変革およびイノベーションの分野で世界的に認められた Thought Leader であり、戦略的ビジョン、ならびに責任と倫理に基づく AI の実用面と原理・原則の統合で知られています。ジョシュアはオーストラリアを中心に活躍しています。



**メフディ・ムンシフ**は、Akkodis Research で AI 技術リーダーのポジションにあります。彼の主な職務には、最先端のプロトタイプの開発や高度 AI アーキテクチャの設計があります。さらに、ムンシフは自分の仕事から得た洞察を社内チームに伝える重要な役割を通じて、最先端 AI システムの開発を推し進めています。ムンシフはフランスを中心に活躍しています。

彼らの洞察の抜粋をライブで聞くには、次のサイトにアクセスしてください。[恐怖から未来へ：Rethinking AI | LinkedIn](#)



# AI恐怖 サイクルを 打ち壊す



# Q1

これまでの経験から、職場において AI に関する誤解や恐れで最も多いのはどのようなことですか？

**クリストファー・キューエル:** 職場で、AI が完全に人間に取って代わるようになるという話です。家族を養う術を失うという恐怖は、多くの人にとって極めて現実的なものです。

**サラ・マッシュズ:** 仕事を取って代わられるということです。人は自分の持ち場を失うことを恐れます。自分が「十分に賢く」ないために、テクノロジーについて行けなくなることを恐れ、その結果、絶望感を抱くようになります。

**ジョシュア・モーリー:** AI は単なるテクノロジーブームの一つであり、仕事を大きく変化させることなく過ぎ去っていくだろうということです。

**メフディ・ムンシフ:** AI は「オールマイティ」だという説です。多くの人々が、システム統合に関して何の努力をすることもなく、単にボタンを押すだけで AI が「すべてを完璧にやってくれる」と感じています。この考え方は、近年生成 AI や大規模言語モデル (LLM) へのアクセスが一段と容易になったことで強まっています。

# AIの恐怖に 立ち向かう

人工知能の進化が続く一方で、その影響は産業の再編や仕事内容の変化を引き起こしています。世界的なリサーチおよびアドバイザリー企業である Gartner が先頃行った調査『AI in the Enterprise』<sup>1</sup>によると、組織が導入している AI ソリューションの第 1 位は生成 AI でした。AI が非常に短い期間で汎用技術になっただけでなく、文化的現象においても主流となったことは間違いありません。しかしそうした熱狂の一方で、未知なるものに対する恐怖、仕事を失うことへの恐怖、あるいは単に取り残されることへの恐怖など、根強い恐怖が底流として存在します。AI に対する理解や導入が進んでいるにもかかわらず、多くの従業員のみならずリーダーたちさえもが、今なお AI を脅威と捉えています。アデコ・グループが実施した未来のグローバル労働力に関する最新の調査『Working through change: Adapting to an AI-driven world of work (変化の中で働く: AI 主導の仕事の世界への適応)』<sup>2</sup>のデータによると、労働者の 40%、スマートインダストリー・ワーカーの 43% が長期的雇用の安定性に不安を感じており、多くの人が、AI がキャリアに悪影響を及ぼす可能性についてかつて感じた懸念が今や現実化しつつあると応えています。

この恐怖を克服することが、AI のポテンシャルをフルに引き出すうえで不可欠になります。そうした変革における最強のツールとなるのが、組織と個人両方のニーズに適合した教育です。



**スマートインダストリー**とは、エンジニアリングと IT、デジタルがひとつにつながる世界です。それは産業全体を作り替え、より良い成果を上げ、生活を楽にし、地球を守る機会を作り出します。スマートインダストリー・ワーカーとは、コンサルティング / アドバイザリー、カスタマーサービス、エンジニアリング、機器の操作 / 保守、医療、IT、経営、製品管理、品質管理、研究開発、リスクおよびコンプライアンス、セキュリティ、サプライチェーンなどの分野で、設計や開発、エンジニアリングに携わる人たちのことです。



## AI にまつわる恐怖に対して最も有効な教育的取り組みとは何でしょうか？また、リーダーはそれをどのように推進していくべきでしょうか？

**クリストファー・キューエル：**意識啓発とアップスキリング、コラボレーションを重視した教育的取り組みです。アップスキリングに重点を置くことで、従業員は AI の仕組みを把握し、実用面でのメリットを理解し、AI は万能のソリューションであるという誤解を打ち消すことができます。さらに、AI の限界を明らかにすると共に、創造性や感情的知性、高度な会話能力など、AI が簡単には真似することのできない人間独自のスキルの開発も促します。このアプローチは自信をもたらし、雇用の安定を確保するだけでなく、チームに力を与えます。リーダーたちは、AI がどのようにして雇用を脅かすことなく生産性を向上させるかを伝え、スキル開発への投資を行い、AI が競争でなく成長のツールとして認識される文化を作り上げる上で重要な役割を担っています。

**サラ・マッシュューズ：**これまでの取り組みから私たちは、組織内の特定の役割に合わせて調整された「一口サイズ」の学習モジュールという教育プログラムが最も大きな成果をもたらすことを学びました。コンテンツがアクセス可能で、現地の言語に合わせて調整されていないことばならないことは言うまでもありません。そうした対応の結果、今日のグローバルな広がりを持つ職場においても、個人に対するアクセシビリティの壁が低くなります。これらに加え、わが社の「インフルエンサープログラム」など、自発的参加を促すよう設計されたプログラムも、職場における AI 神話を払拭する上で有効です。リーダーとして最も重要なことは、学ぶことができ、失敗しても安全な場を提供することです。

**ジョシュア・モーリー：**リーダーは、テクノロジーの仕組みのみならず、組織における責任ある安全なテクノロジー使用のためのリスク管理手順やガバナンスフレームワークについても、従業員を教育することに重点を置いた取り組みやトレーニングを実施する必要があります。そのようなプログラムについてリーダーは将来を見据え、直ちに設立するべきであり、こうした教育を成り行きや従業員に任せることは容認できるものではありません。

**メフディ・ムンシフ：**リーダーは、ビジネスの特定領域に展開すべきパイロット「ユースケース」やテスト環境の開発を促進する必要があります。そうしたパイロット AI 環境はビジネスの特定領域や業務に固有の課題に対処することを目的に設計されており、不安を感じている人たちに日常業務における AI のメリットや限界を理解させる上で極めて効果的です。その結果、人々は生産性を向上させる方法について具体的かつ実践的な理解を得ると共に、専門知識が「仕事を遂行する」上で依然重要な役割を果たしていることを体感することができます。



# ギャップを理解する： 多くの人々がAIに関する 会話から取り残されて いると感じる理由

Adecco Group の調査によると、少なからぬ割合（29%）の労働者が、AIは自分の職務とは無関係であると考えていることや、AI の実際の用途に関するガイダンスを受けていないことを理由に、AI の使用を避けているとのこと（22%）<sup>3</sup>。スマートインダストリー・ワーカーの間では、ガイダンスの欠如が最大の阻害要因であり（24%）、無関係と考えていることが2番目（20%）に挙げられています。

しかし実際問題として、いかなる形であれ AI が介入することのできない職種は、あつたとしても極めて限られています。こうした乖離の原因は多くの場合、企業による目的を絞った AI 教育が欠けている点にあります。従業員が AI 教育を強く望んでいることを示す調査があるものの、多くの組織がその求めに応えていません。たとえば、ホワイトカラー労働者に大きな影響を与えている生成 AI は比較的新しいイノベーションですが、ブルーカラー労働者の仕事を対象とした「従来型」AI やオートメーションシステムは何年も前から存在しています。ところが、ほとんどの労働者はこの違いを認識しておらず、企業も多くがこれまでの「従来型」AI の使用方法に関する透明性を欠いています。このギャップを解消することが、職場における AI の進化に対する従業員教育としての直接的第一歩となるのではないのでしょうか。さらに教育を超えて、AI とのやり取りに関するガイドライン、つまりやるべきこととやってはいけないことを明確かつ分かりやすく示すことで、好奇心を引き出し、関与を高めることができるでしょう。それは単に、従業員がテクノロジーと共に働ける環境を用意するだけでなく、教育を受け、権限を与えられ、自信を持ち、将来への準備ができてい実感できる労働力を育成することにつながります。

# テクノロジー分野だけでなく、あらゆる分野にある AIのポテンシャル

よくある誤解の一つが、AIは技術的役割やハイレベルな役割にのみ影響を及ぼすというものがあります。しかし、AIが持つ最も強力な特性は多用性であり、その用途は技術の領域をはるかに超えています。AIは汎用ツールであり、顧客サービスや物流、管理など、あらゆる業務をサポートすることができます。コンピューターが最終的にすべての産業分野で不可欠な存在になったように、AIもあらゆる種類の業務に組み込まれていくでしょう。

AIの基本を理解することは、テクノロジーを中心とする職種のみならず、すべての従業員にとって必須のスキルになります。適切なガイダンスによりチームの全員が、反復的な業務の自動化から、適切な意思決定を引き出す洞察の獲得まで、日常業務にいかん AIを組み込むべきかを理解するようになります。

# 教育による 組織および個人への エンパワーメント

従業員に対する AI 教育は、恐怖心をやわらげるだけでなく、より革新的でレジリエンスがあり、未来志向の労働力を育成することになります。次に挙げるのは、組織が AI リテラシーの文化を構築することができる 2 つの重要領域です。

- **構造化学習プログラムと個別学習パス:** マイクロソフトなどの企業は Akkodis Academy と提携して、従業員がアクセスでき、職務に関連した AI トレーニングを提供する AI Academy のような先駆的取り組みを実施しています。アデコ・グループは、ハッカソンに似た実践的経験を重視した技術スタッフ向けの学習パスを提供すると共に、社内の専門知識を活用するための知識共有 / クラウドソーシングの文化推進に取り組んでいます。財務やマーケティングなど、テクノロジーに関する要求が小さい業務に携わる従業員向けの学習パスは、業務の効率化や強化に対する AI のポテンシャルを伝えることで、基礎的な理解を深め、好奇心を刺激することに重点を置いています。これらのプログラムが特に影響力を発揮する理由はその構造にあります。それは、複数の言語と各種チャネルによるアクセスが可能で、簡潔かつ職務に特化したモジュールであり、包括性を確保し、参加の障壁を最小限に抑えます。同様のアプローチを採用することによって組織は、すべてのレベルのあらゆる職務の従業員に AI 教育を効果的に提供することができます。
- **ワークショップと概念実証 (PoC) フレームワーク:** PoC フレームワークの導入により組織は、明確な目的を持って AI を調べ、技術的準備状況や変更管理などの要因を評価できるようになります。PoC は、AI が企業独自の環境にどのように適合するかを明確に示し、その一方で、従業員による AI ツールの実地体験を可能にします。アジリティの考え方が正しく取り入れられ、また管理環境における失敗が個人に不利な帰結をもたらさず、現実的かつ許容可能な選択肢になる場合に、組織は PoC の力を有効に活用することができます。

# 恐怖を強さに： AIを味方として 受け入れる

多くの人にとって、AIを受け入れるための第一歩は、AIが人間に取って代わるものではなく、人間を助けるためにあるということを理解することです。従業員がAIツールを試すことができるオープンな環境を整備することで、自信を生み出すことができます。従業員が結果を恐れず、探求することや質問を発すること、さらには間違いを犯すことさえも許されると感じられることが必要です。

企業にとって、それは「AIは専門家のためのもの」から「AIはすべての人のためのもの」への文化的転換を意味します。リーダーはこのアプローチを推進すると共に、AIの難解さを解消し、各部門に対する関係性を明らかにする実践的なワークショップや職務別トレーニングを支援する必要があります。こうした学習機会への投資は、個人の成長にとつのみならず、組織の競争力向上にとつても不可欠です。





## AI をサポートしていない環境で働く労働者が AI スキルを構築するために取るべき方法にはどのようなものがあるでしょうか？

**クリストファー・キューエル：**労働者がスキルを構築する手段はいくつかあり、重要なのはそれを今すぐ開始することです。第一歩は、学習コースやチュートリアル、ウェビナーなどの無料ないし手頃な料金のオンラインリソースを探し出すことです。こうしたリソースはそのすべてが、AI のコンセプトやツールに関する基本的知識を教えてください。たとえば YouTube などのプラットフォームであれば、学習機会に容易にアクセスできます。もう一つの重要なステップは、チャットボットや ChatGPT、AI 駆動型ソフトウェアなど容易に入手できる AI ツールを使って、リアルな直接的体験に挑んでみることです。プロジェクトの整理やデータ分析といった単純な作業でも、AI ツールを使用することでユーザーは自信を深め、慣れていくことができます。その結果、労働者はデータリテラシーや問題解決、批判的思考など、AI が依拠する補完的スキルの開発に集中でき、AI との連携作業に対する自信を深め、能力の向上を図ることができます。さらにもう一つの手段が、AI スキルの開発に重点を置いた、同じような考え方を持つ個人や専門家たちとのネットワークを築くことです。それは、オープンな姿勢で AI に取り組んでいる企業や組織を特定する上で役立ちます。また、新しい AI 学習を自分の組織に持ち込む先駆者としての役割を果たしたり、あるいは新しいスキルの育成に取り組んでいる組織内で、新しい潜在的な機会に接したりすることが可能になります。

**サラ・マッシュューズ：**世の中には、労働者がスキルを高め、新しいテクノロジーに触れる上で役立つコンテンツが数多くあります。第一歩として、信頼できるウェブサイトや、自分の組織に基準がある場合はその基準に従った「やるべきこととやってはいけないこと」を十分理解することをお勧めします。次に、本気で AI テクノロジーと「遊ぶ」ことです。すべての有力プロバイダーが独自のバージョンによる AI ソリューションを無料で提供しています。そのような「負担の少ない」方法での利用は、AI に対する恐れを解消し、好奇心を刺激することにつながります。また、「今日のジョーク」や誕生パーティーの招待状用画像、ディナーパーティのプランなども作ることができます。YouTube などさまざまなプラットフォームでは、優れたチュートリアルや解説が公開されていて、さらに深く学びたい人を対象とした無料コースも数多くあります。専門家である必要はなく、トライした人の多くが使いやすさや便利さに喜びと驚きの声を上げています。

**ジョシュア・モーリー:** AIをサポートしていない環境で働く人たちにとっては、個人としての積極的な努力が一段と重要になります。可能な第一歩は無料のリソースを活用することです。AI関連の教育コンテンツを提供する無料や低料金のプラットフォームは数多く存在し、またYouTubeやLinkedIn、TikTok、BlueSkyなどにはフォローできる専門家が多数登録しています。個人であれば、ChatGPTやMidJourneyなど簡単に入手できる無料AIツールを調べ、実際に操作して、経験を積み、その動作方法や潜在的用途についての理解を深めることで、AIスキルを獲得することができます。職場でサポートを得られない場合は、私生活で実践することを勧めています。Googleで検索する代わりに、「夕食はどんな食材を使った料理がいいですか?」とか「運動習慣を最適化するにはどうすればよいですか?」など、AIチャットボットに質問してみてください。さらに、個人であれば、CourseraやedX、Udemyなどのプラットフォームのコースに登録したり、初心者向けの認定資格を取得したりすることで、より体系的に学習することも可能です。

**メフディ・ムンシフ:** 個人が生成AIを利用するには、基本的な生成AIリテラシースキルを習得する必要がありますが、誰にでもAIスキルを身に付けるために努力することを勧めているわけではありません。むしろ個人は、AIには短期間で習得することが不可能な中核的知識を深め、創造性などのスキルを磨くべきです。さらに、自分の専門領域固有の知識をはじめ、多段階専門家推論やニッチでインターネット上では広く公開されていない事柄の学習に重点を置く必要があります。AIスペシャリストはAIシステムをバックグラウンドで設計したり、簡単なフロントエンドによってセットアップしたりするため、ユーザーはプロンプトエンジニアリングなどの技術を学習しなくても、意図したタスクを実行できるようになります。





# AIのポテンシャルを 引き出す



# AI 成熟までの道を 切り拓く

AI に対する不安を解消し、導入するまでの道のりは容易なものではありませんが、避けて通ることはできません。未来を見据えた場合、組織にとっては、内部の AI リテラシーに投資し、従業員が AI を成功のパートナーと見なすようにすることが必要不可欠になります。それは事業を成長させる要因というだけでなく、法律的観点からも極めて重要なことです。たとえば、欧州初の AI 規制法である欧州連合の人工知能法<sup>4</sup> 第 4 条では、AI システムを構築または導入するすべての企業に対して、AI システムに関わるスタッフの評価が適切に行われ、十分なトレーニングを実施していること、またユーザーが基本的レベルの AI リテラシーを備えていることを保証するよう義務付けています。

アデコグループの最近の調査<sup>5</sup> では、AI の導入が確実に進んでいることが確認されました。そのデータは、AI が組織の中に定着していることや労働力への影響が大きいことを明らかに示しており、労働者、中でもスマートインダストリー・ワーカーは、AI の導入によって 1 日当たり平均約 1 時間の時短が実現したと報告しています。さらに、ガートナーの調査<sup>6</sup> では、組織に配備された AI ソリューションの主流が生成 AI であることが判明しました。

こうした前向きな動きにもかかわらず、現在「AI 成熟度」<sup>7</sup> の高い組織、つまり拡張性がある AI 運用モデルを備え、AI プロジェクトを体系的に構築して運用環境に展開し、組織全体でアップスキリングと変更管理に投資し、信頼、リスク、セキュリティ管理に重点を置いている組織はわずか 9% にすぎません。また、自分たちのリーダーが AI のリスクを効果的に管理できるだけのスキルを持っていると確信している労働者は半分にも満たず<sup>8</sup>、スマートインダストリー・ワーカーも同様の懸念を訴えています。「生成 AI は、企業における AI の拡大を促進する触媒として機能しています」と、ガートナー社シニアディレクターのレイナー・ラモス氏は述べています。「それは、AI リーダーにとってはチャンスであると同時に、今この瞬間を最大限に活用し、価値を大規模に提供できるかどうかの試練でもあります」<sup>9</sup>

# Q4

## 生成 AI は、AI の大規模導入への道を開く「ゲートウェイ」であると思いますか？

**クリストファー・キューエル:** 私は生成 AI が「ゲートウェイ」であるとは思いません。AI の大規模導入を加速させるためにビジネス界が必要としていた覚醒を促す出来事です。AI は長年にわたり、「テクノロジーオタク」のための複雑で扱いにくいツールとみなされてきましたが、その誤解を打ち砕いたのが生成 AI です。AI が直感的で、即座に効果を発揮できるものになることで、組織は、AI 導入に失敗すれば完全に取残されるリスクにさらされるという厳しい現実と直面することになります。生成 AI は AI への扉を開くだけでなく、扉を蹴破り、現状に満足する余地を残しません。

**サラ・マッシューズ:** まったくその通りです。生成 AI の素晴らしい点は、その用途やもたらす機会の豊富さと幅広さにあります。大規模な使用が可能です。ひとつ注意したいのは、AI のアクセシビリティが高いということで、「AI はどこにでも配置できる」と単純に考えるべきではないということです。多くの場合、高度分析や機械学習といった従来型モデルの方がはるかに正確であり、コスト効率やエネルギー効率に優れています。しかし、AI に関する広範な議論が通常、生成 AI を入り口として始まることは間違いありません。

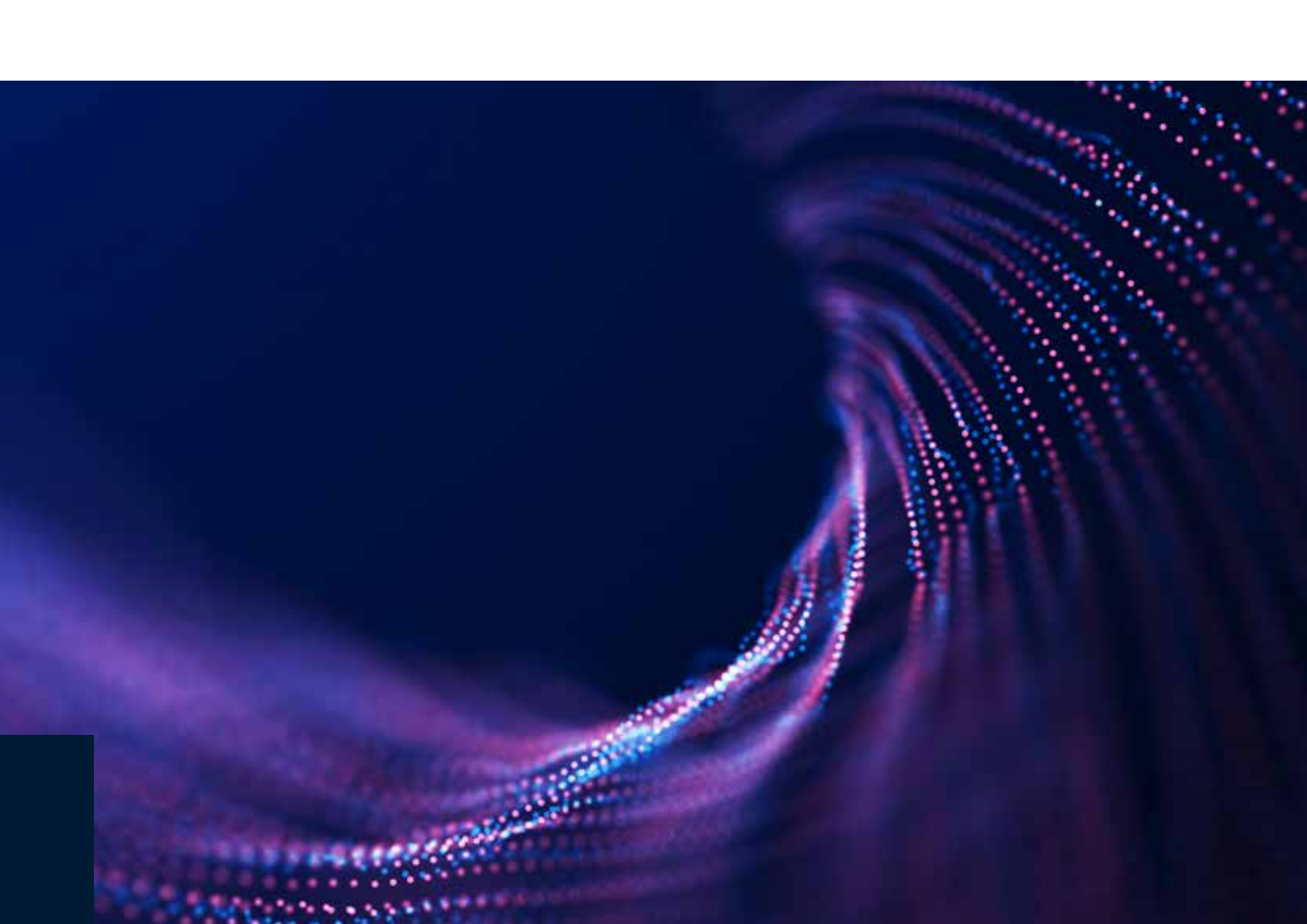
**ジョシュア・モーリー:** ChatGPT などの生成 AI ツールは、直感的なインターフェースと目に見えるワークフローへの影響によって、広範な AI 導入のゲートウェイとして機能します。技術チーム限定であったかつての AI アプリケーションと異なり、生成 AI は、テキストの要約やコード生成、クリエイティブデザインなどの作業を通じて、非技術系ユーザーと直接的なかわりを持つようになりました。そうした使いやすさから AI の難解さが氷解していき、その機能に対して組織が信頼を寄せるようになってきました。たとえば、生成 AI を使用してコンテンツを作成するマーケティングチームや、従業員エンゲージメントの取り組みに生成 AI を活用する人財チームは、運用を最適化する生成 AI のポテンシャルを実感することがよくあります。その結果、各部門におけるさらに複雑な AI ソリューションの研究へと発展することも珍しくありません。生成 AI は、自然言語処理や機械学習などのより広範な AI 概念を理解するための橋渡し役としても機能し、企業規模での AI ツール導入の基盤となります。

**メフディ・ムシフ:** その通りです。AI は普及すると予想していますが、その効率性と有用性が高まるにつれて、ユーザーが生成 AI モデルと直接やり取りする場面は減っていくと思います。クリーンなシステム設計によって構成され、適切に構造化された生成 AI モデルがバックグラウンドで動作することで、ユーザーが積極的にその機能を認識したり、指示したりすることなく、さまざまな作業が実行されるようになるでしょう。日常業務にシームレスに組み込まれることから、学習にかかわる不安を感じるものがなくなり、導入が促進されることとなります。

# AIのパワー： 実用的用途と洞察

ここで強調しておくべき重要な点は、AIリテラシーは不可欠ではあるものの、その一方で正確なデータがなければ全社レベルでのAI導入を成功させることは不可能であるということです。組織は、データ整合性や構造、ガバナンスに関する基本となる基準を守ることに努めなければなりません。生成AIでは「事前学習」を行うことから、基礎データの質の重要性が軽視されがちですが、組織固有のニーズやデータに合わせてAIシステムを調整することが、その可能性を最大限に引き出す上で重要となります。信頼できるデータという確固たる基盤なしに、AIが持つ本来の機能を完璧に引き出すことはできません。

AIを採用するということは、単に受け入れるというだけでなく、組織のすべての機能に関して、効率性や洞察力、創造性を高めるための新たな機会を活用することを意味します。マーケティングの場合、AIによって顧客行動に関する洞察が得られることから、ターゲットを絞ったキャンペーンが可能になります。人事の場合は、AIを活用した分析により、人財採用や従業員エンゲージメントの傾向を特定することが可能になります。カスタマーサービスでは、AIを使って対話を円滑に進め、顧客のニーズを予測することで、満足度の向上を図ることができます。AIの可能性は非常に高く、その価値はエンジニアやデータサイエンティストに限定されるものではなく、あらゆる人に関係しています。



AIは組織全体にとっての戦略的パートナーとなり、意思決定を強化し、生産性を向上させ、よりスマートな運用を推進することができます。AI ツールを日常業務に適用することで、効率が向上し、隠されていた実態が明らかになり、すべての部門の従業員が最高の形で職務を遂行できるようになります。

多くの組織がすでに、AIに任せる業務範囲を広げつつあります。たとえば拡張エンジニアリングにおいては、AIを活用して設計や開発プロセスを最適化し、顧客対応チームはAI搭載チャットボットや予測ツールを使用して、顧客ごとにカスタマイズしたサポートを提供しています。マーケティングでは、AIを使って個々のカスタマージャーニーのためにコンテンツのカスタマイズを実施して、顧客エンゲージメントと満足度の向上を図ります。

AIは計り知れない可能性を秘めていますが、その潜在力を最大限に活用するには専門家による指導が必要になることがしばしばあります。そこで重要な役割を果たすのがコンサルティングサービスであり、企業が目標に合わせて明解かつ戦略的アプローチでAIを導入するのを支援します。ソリューション指向の考え方を取り入れることで組織は、AIを単に導入するだけでなく、目標達成に不可欠な要素として捉えるようになります。

効果的なAI戦略とは、テクノロジーを活用するだけでなく、AIを組織のより大きな目標に適合させることです。コンサルティングサービスは、企業がAIソリューションをカスタマイズし、構築するのをサポートし、効果的配備や測定可能な成果を実現するだけでなく、組織の価値観や人権との整合性も確保します。AIを導入するための安全な枠組みを作成するには、指針となる原則が不可欠であり、それにより組織は、AIシステムに対する人間のバイアスが永続的なものになるなどの潜在的問題に積極的に対処できるようになります。

# ケーススタディ

## AI 駆動型ソリューションによる 研究効率の向上 : Akkodis

**課題** 研究分野で最も時間のかかる作業の一つが、レポートや論文をレビューして関連情報を抽出し、それをさまざまな状況で再利用できるよう整理することです。多くの場合、このプロセスには、大量データの精査や主要概念の特定、さらにはさまざまなプロジェクトや目的への適用を容易にするための調査結果の構造化が含まれます。

**ソリューション** これらの課題に対処するため、Akkodis Research の AI 技術リーダーであるメフディ・ムンシフと彼の AI 専門家チームは、次のような高度 AI モデルを開発しました。

- **効率的抽出と情報の整理**：これらのモデルは、非構造化データリポジトリの作成にとどまらず、階層的に正確な情報表現を生成し、概念間の関係性を保ち、シームレスな探索と再利用を可能にするものです。
- **多目的再利用の促進**：システムでは、主要概念とその相互接続の整合性を維持することによって、チームメンバーはさまざまな目的に合わせて、好みのスタイルで情報を再パッケージ化して適応させることができます。
- **レポート作成の効率化**：生成 AI を活用することで、研究者は特定の目的や形式に合わせてカスタマイズされたレポートを作成できます。AI はユーザーが設定したガードレールに従い、望ましい構造とトーンに一致する制御された総合的な出力を確実に行います。

### 成果とメリット

**自動レポート生成**：Akkodis の研究者はレポートの骨格を決め、構造化された情報ベースから関連コンテンツを取得することができます。AI システムはこれらのコンポーネントをまとめて、レポートとして仕上げることで、手作業の労力を大幅に削減し、一貫性を確保します。

**提出されたレポートの評価**：同じ構造化されたフレームワークを、複数のチームが提出した複数のレポートの評価に使用することができます。たとえば、定期的評価の最中、AI は複数のレポートの内容を迅速に分析・評価できるため、時間を節約し、一貫性のあるフィードバックを提供することが可能です。

この AI 駆動型アプローチは、時短のみならず、研究成果の正確性と使いやすさも向上させます。未加工データを構造化された再利用可能な資産に変換することで、研究者は AI を活用して運用効率を高めながら、中核作業に集中することができます。

# AI 転換点

ハーバード・ビジネス・スクールの教授でありワークプレステクノロジーの専門家であるカリム・ラカニ氏<sup>10</sup>は、現在の消費者が Google や Amazon、Uber が提供するようなシームレスで応答性に優れ、パーソナライズされたデジタル体験を求めていることを取り上げています。基本的に AI によって実現されるこれらのインタラクションは、顧客の期待に対する高い基準となっています。しかしラカニ教授は、多くの企業が自社の業務にこれらの機能を統合しようと苦戦しており、重大なギャップが生じる結果になっていると警告しています。

この問題は、組織による AI の導入が加速され、変革をもたらされる閾値である「AI 転換点」の概念を生み出しました。「AI 転換点」に達すると企業は、すべてのプロセスや製品に AI を統合するだけでなく、AI を活用してパーソナライズされた体験を効果的に拡張し、競争上の優位性を獲得します。この変革を達成できない企業は、デジタル化と AI 駆動化が進む市場で取り残されるリスクが高まることになります。





## AI がビジネスに不可欠なものとなる AI 導入の「転換点」に到達する ために、組織や個人はどのような 手順や枠組みを取り入れることが できるのでしょうか？

**クリストファー・キューエル：** 残念ながら、万能のフレームワークというものはありませんが、共通性のある転用可能な要素はいくつかあると確信しています。AI は、効率の向上や体験の改善などの目標に沿った、中核的ビジネス戦略の一部になることが必要です。手始めに取り組むべきは、すぐに成果が得られ、自信をもたらす、小規模で影響力のあるプロジェクトです。チームのアップスキリングは重要であり、問題解決などの人間の強みを重視しながら、AI を効果的に使用します。これまでの私の成功のカギが、高度なデータ品質と部門間コラボレーションであったことは間違いありません。進捗状況を追い、必要に応じて適応することで、サイドプロジェクトから成長と変革の主要推進要因へと移行することができます。

**サラ・マッシュューズ：** ここで留意すべき最も重要なことのひとつが、複数の重要な基本的要素を正しく把握する必要があるということです。たとえば、機敏な組織の構築です。AI は超高速で進化しており、組織が計画・構築・導入・反復の短いサイクルで動く準備ができていなければ、現在の AI 世界で成功することはおぼつきません。また小規模で試し、ROI と拡張性を明確に示し、失敗を覚悟した上で早々に失敗するというアジャイルな考え方を採用することも重要です。さらに、最初から人間中心の考え方を採用することが重要です。ステークホルダーを中心に据え、彼ら向けに設計し、ペルソナグループに基づいてリスクを評価し、彼らを徹底的に理解することが成功のカギとなります。そして最後にもう一つ重要なのが、AI リテラシーの構築です。組織が AI システムの概念と機能を理解していなければ、導入転換点に到達することは極めて困難になります。

**ジョシュア・モーリー：** 過剰に単純化するわけではありませんが、組織が業務全体に AI を組み込み、導入転換点に達するために重要だと感じるものがいくつかあります。

1. AI インベントリーの構築：AI がすでに使われている場所を文書化し、AI の機能をビジネス目標に合わせるための新しい機会を明らかにします。
2. ガバナンス構造の確立：責任ある倫理的な AI 使用を確実にするため、取締役レベルと現場レベルの両方で職務と責任を定義します。
3. AI と戦略の整合：明確な目標の下、AI を組織戦略に組み込み、測定可能な価値を確実に提供して、「AI のための AI」を回避します。
4. 教育とトレーニングを優先：あらゆるレベルでアップスキリングに投資し、AI を統合して活用する方法をスタッフに理解させます。
5. 実験の促進：チームが AI の用途をテストし、反復できる、パイロットプロジェクトと安全な環境を設定します。

**メフディ・ムンシフ：** AI は組織のさまざまなエリアに導入することができます。カスタマイズが可能なモジュラー方式による AI システム構築の初期段階は極めて重要です。それを適切に実行できれば、大幅なコスト削減や AI 「転換点」に向けて前進することができます。AI システムとワークフローの「骨格」を構築すれば、ユーザーのニーズに合わせてシステムをカスタマイズすることは簡単です。ここで取り上げるべき重要な点は、そうした AI システムの導入に必要なのが多少の柔軟性があるワークフローと変更管理であることです。組織やユーザーがワークフローに対する多少の変更を受け入れるのであれば、AI リテラシーを向上させ、変更が必要な理由を理解し、システム上で市場への適合性を高めるための試行を迅速に繰り返し実施することができます。さらに組織は、デジタルマインドセットや、データ構造に対する堅牢で一貫したアプローチ、そして広く知られ、文書化され、理解されているプロセスを含んだ適切な基盤を築く必要があります。





## この AI 転換点を越えた組織とはどんなもので、 どのようなメリットや競争上の優位性を得ることが できるでしょうか？

**クリストファー・キューエル：**少々矛盾した回答に聞こえるかもしれませんが、これまでに AI 転換点を越えた企業は存在しません。ただ、大きな前進を果たした企業には、3つの重要な特徴があります。

1. そうした企業はアジリティに優れ、AI の機能を活用するために戦略と運用を適応させていて、硬直したプロセスに縛られることがありません。
2. 柔軟性が高く、AI ソリューションを迅速に拡張し、各部門においてシームレスに統合することで、イノベーションを遅らせるサイロを解消します。
3. AI を駆使して新たな機会を発見し、経験を洗練させ、現状に挑戦するなど、継続的な成長に熱心に取り組んでいます。

実際には、大半の企業がいまだにパイロットプロジェクトから抜け出せず、あるいは試験的取り組みの段階で足踏みしています。前進する企業は勇敢であり、AI を段階的変化のためのツールとしてではなく、変革の触媒として扱っています。そうした企業はロードマップが完成するのを待たりしません。AI の破壊的なパワーを取り入れながら、前進し、学習し、反復して、先頭を走っています。今は、「そこにいる」ことが重要なのではなく、何が可能かを執拗に追い続けることが重要なのです。それこそが真の差別化要因です。

**サラ・マッシュューズ：**今日のビジネス環境は急速に変化しており、それ以上に急変しているのが AI の世界です。AI 転換点を越えた組織は、社会的交流や強力なビジネスネットワークの構築、顧客およびパートナーとの関係の安定化などの重要事項に重点的に取り組んでいます。その一方で、AI はバックグラウンドで動作して、冗長で時間のかかる「雑多な作業」を行う力仕事をこなしています。何よりも、このことが競争上の優位性を生み出すのです。しかし、強調すべき重要なポイントの一つは、大規模な AI 導入を成功させた企業は例外なく基本を正しく理解していたという点です。確固としたデータ構造と高品位のデータという強力な基盤を併せ持つというのは、今日においても稀なことなのです。

**ジョシュア・モーリー:** AI 転換点を越えた組織は、意思決定や運用効率、顧客エンゲージメントなどさまざまな業務に AI を活用しています。たとえば、サプライチェーン管理における予測解析は精度を高め、コストを削減します。また、明確なポリシーと説明責任構造によって AI 使用の指針となり、倫理基準や規制の準拠を保証する、強力なガバナンスも提示してくれます。さらに、そのような組織は継続的な学習を推進し、あらゆるレベルの従業員がスキルを向上させ、AI 機能の進化に遅れないようにするための方法を定期的に提供しています。最後に、AI を製品やサービスにシームレスに統合することでイノベーションを推進し、競争上の優位性を生み出します。そうした組織は、効率の向上、従業員満足度の向上、市場でのポジションの強化など、重要なメリットを得ることになります。

**メフディ・ムンシフ:** AI 転換点を越えた組織には 2 つの重要な特徴があります。まず、事業全体で作業やワークフローをサポートするために、AI システムを統合しています。次に、おそらくあまり目立つことではありませんが、組織文化です。多職種連携アプローチや、境界を越えた専門的方法と問題とのつながりを見極める能力、そして適応意欲など、適切な考え方に基づいて課題に取り組むことができる労働力という特徴があります。これらの組織は、広範な機能、強化されたカスタマイズ機能、価値実現までの時間の最適化など、AI の真のメリットを享受することができます。

---

AI をイノベーションツールとして採用する組織は、単に適応するだけでなく、成功します。AI には、継続的な改善を促し、新しいアイデアに刺激を与え、業界標準を再定義する力があります。導入からイノベーションへと考え方を切り替えることで、組織は AI を活用して業務を変革し、チームがそれぞれの分野をリードすることを可能にします。

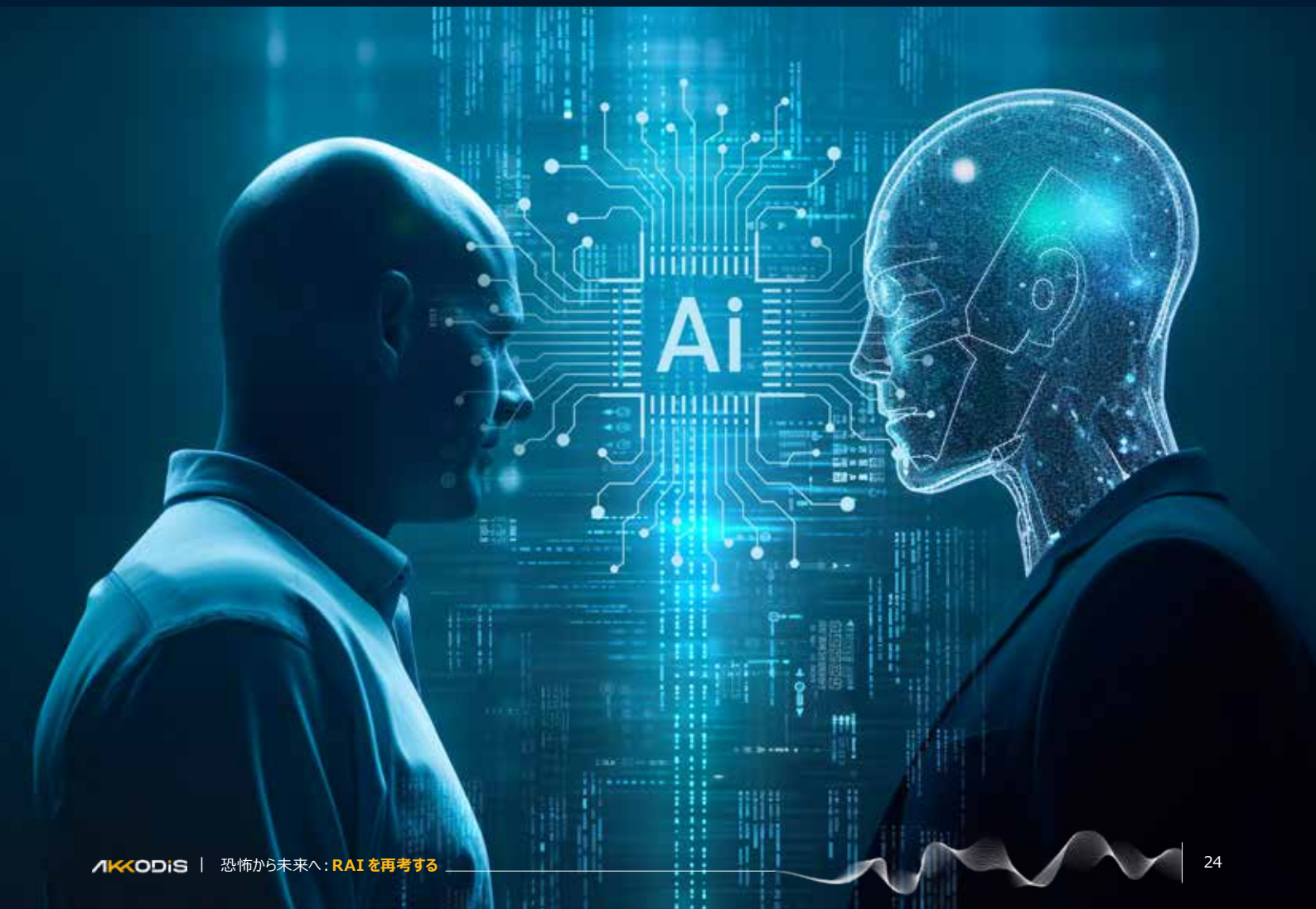
---



# AIによる イノベーション文化の 構築

イノベーションが達成されるのは、従業員が自由に実験を行える文化においてです。チームがAIの機能を試し、使い、探求することができる環境である「AI プレイグラウンド」を作ること、組織はそれを支えることができます。AI イノベーションのサンドボックス環境では、業務改善のためのAI 活用法や、当初予想していなかったAI の用途も発見することができます。

企業は、探索のための環境を構築するだけでなく、AI に関する取り組みをサポートするインフラにも投資する必要があります。それには、AI ツールへのアクセス提供、部門間コラボレーションの促進、調査結果共有のためのオープンチャネルの確立が含まれます。AI を利用しやすいものにし、実験を促すことで、組織は継続的な改善と革新という考え方を醸成することができます。





## 組織はどのようにしたら、AIを導入するだけでなくイノベーションを推進するための実験を奨励する文化を作り上げることができるでしょうか？


**クリストファー・キューエル:** 採用と実験の文化を確立することを望む組織は、考え方、サポート、エンパワーメントに重点を置く必要があります。まずリーダーは、AIを効率化だけでなくイノベーションのツールとして積極的に取り入れ、AIは脅威ではなくゲームチェンジャーであるという考えを定着させる必要があります。これには、従業員が評価や罰を恐れることなく安心して新しいことに挑戦できる環境、つまり失敗を学習機会として受け入れる環境を作ることが含まれます。次に、従業員に対し、AIがどのように作業を改善できるのかを明らかにするためのツール、トレーニング、時間を与える必要があります。「形式主義」を排し、部門間コラボレーションを促進することで、新鮮なアイデアや多様なユースケースを生み出すことができます。最後に重要なことは、成功を称賛することです。成功したAI実験とその背後にいる人々に光を当てることで、勢いが生まれ、他の人々の参加を促すこととなります。好奇心、コラボレーション、継続的学習に適切に対応できる組織は、単にAIを導入するだけでなく、AIをイノベーションの起爆剤とし、競争上の優位性を向上させることができます。

**サラ・マッシュューズ:** 実験文化を作ることを目指す組織にとっての第一歩は、従業員が「遊ぶ」ことができ、好奇心を解き放つことができる場を提供することです。また企業は、組織内でのAIの利用方法に対する枠組みを設け、伝えることもできます。それを明確で分かりやすい方法で実施することで、従業員が安全に作業ができると感じられるような、AIの使用に関するガイドラインを設けることができます。さらに、企業は、責任を持って倫理的にAIを使用するための推奨事項や基準を継続的に再評価する必要があります。最後に、リーダーは従業員と話し合い、AIの使用方法や使用場所に関する会社のスタンスを明確に理解させる必要があります。AIによって拡張された未来とはどんな姿をしているのかについて従業員とオープンに話し合うことは、恐怖を可能性に変えることとなります。



**ジョシュア・モーリー:** AI 駆動型の文化を作り出すには、リーダーシップによるサポートが必要です。リーダーは AI の導入をモデル化し、そのメリットを明らかにし、リスクを伴う行為をサポートしなければなりません。また、安全な場の創設も必要になります。従業員が失敗を恐れずに AI ツールを試せる場としてのイノベーションハブやサンドボックスの設置がその好例です。AI 駆動型文化では、組織における AI の役割にかかわる懸念に対処し、アイデアを募るオープンな対話への従業員の参加を促します。成功を認めることも非常に重要です。AI の実験に成功したチームを称賛し報酬を与えて、より幅広い参加を促すことは、イノベーションを推進するために AI の実験を行い連携する従業員に対する強力なモチベーションとなります。

**メフディ・ムンシフ:** 私は自分の仕事で、高度な AI アーキテクチャの開発により、技術系でない人たちでも創造性を発揮し、協力し、AI を活用できるようになることを目の当たりにしてきました。その結果、分野間のギャップが埋められ、新たな視点が低コストでもたらされ、最終的に組織の全メンバーの集団的スキルを活用したイノベーションが推進されることとなります。



AI駆動型  
世界における  
人間の優位性  
に注目

# テクノロジー時代における ヒューマンスキル

AIは、産業を再編し、職務を変革し、職場のダイナミクスを再定義します。ハーバード・ビジネス・スクールのカリム・ラカニ教授は、AIがもたらす影響を、情報コストの低減に対するインターネットの影響にたとえています<sup>11</sup>。AIは「認知コスト」を削減し、企業がアルゴリズムを通じて複雑なプロセスを自動化するのを可能にします。しかし、AIが今以上に高度なものになっても、その限界は明らかです。人間的なつながりや創造力、判断力を再現することはできません。AIの進歩の背後では人間が、倫理的にかつ運用上の枠組みの中で機能するAIシステム的设计、テスト、改良に取り組んでいます。150万人の従業員を擁するアマゾンのような企業は、AI駆動型イノベーションが人間による管理とアルゴリズムの効率性を融合することで、労働力の役割をどのように再編するかを示す好例となっています。



# AIと人間： 共生パートナーシップ

AIは、大規模データセットの処理や、反復作業の自動化、データに基づく洞察の提供に優れた力を発揮します。しかし、感情的知性や想像力、問題解決能力など、人間固有の長所は持ち合わせていません。

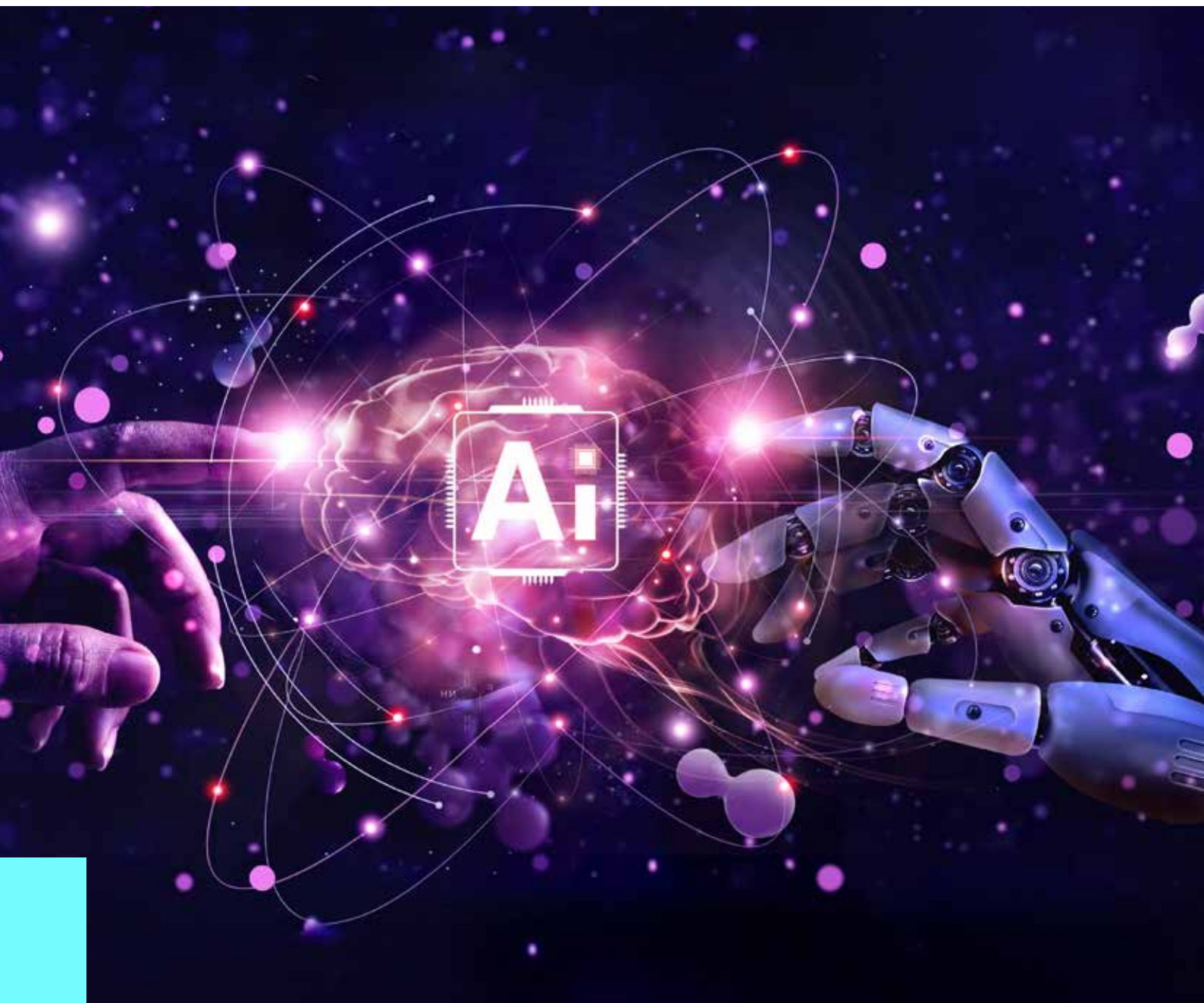
この補完関係は、人財採用などの分野で顕在化します。

AIは、履歴書選好や候補者探しといった労力/データ集約型の作業を自動化することで人財採用に変革をもたらし、採用担当者はより戦略的な業務に集中できるようになります。またAIは、有益なデータ分析を行い、採用動向に関する洞察を提供し、優秀な人財を見極めるための戦略の改善を手助けします。応募者に関しては、AIがスキルや好み、キャリア目標に合わせてパーソナライズされた求人情報を提供し、チャットボットなどのツールがコミュニケーションを強化して、よりスムーズで魅力的な応募体験を可能にします。

しかし、AIの機能だけでは不十分です。人財採用において人的要因は依然、他に置き換えることができません。採用担当者は共感性や直感力を備え、人間の行動を深く理解しており、応募者の可能性を評価し、文化的適合性を見極め、複雑なキャリア選択において個別のアドバイスを提供することができます。たとえば、AIは応募者の履歴書に基づいて職種を提案しますが、熟練した採用担当者は、言葉に表れない願望や課題を認識し、応募者独自のニーズや動機に対応するアドバイスを提供することができます。

AIの効率性と人間の採用担当者が持つ機微を察する高度な専門知識を組み合わせることで、組織はよりバランスのとれた効果的な採用プロセスを確立することができ、効果的な運用と優秀な候補者とのつながりを共に実現できるようになります。

アデコ・グループの調査によると、労働者の76%ならびにスマートインダストリー・ワーカーの77%が、履歴書では分からない潜在能力を見抜く採用担当者の人間的専門知識を重視しており、この数字は近年大幅に増加しています<sup>12</sup>。



ガートナーの主任研究員であるクリス・ワード氏は<sup>13</sup>、われわれが生成 AI に惹かれると同時に不安を感じるのには生成 AI が人間に似ているからではあるが、実際問題として AI は人間の知能とは異なる「機械知能」という別の進化の道を歩んでいると主張しています。

機械知能は膨大な量の情報を取り込んで分析する能力において人間の知能を凌駕しているため、これからも困難な問題を解決する際の重要なパートナーとして活用され続けるでしょう。しかし、機械知能をさらに深く掘り下げていくと、特定の作業のために AI が設計されるような専門領域固有の分野で大きな価値を持つことが分かってきます。たとえば AI は、MRI 画像を分析して特定の病変を発見したり、金融における即時対応を実行したり、あるいはさらに良い結果につながるような問題を探し出すことで従業員を支援したりするようトレーニングすることができます。このような知能は、問題全体を完全に理解していなくても個々の作業に特化することで巣を作ることができる蜂の群知能に似ています。同様に、ロボット向けや工場向けの AI は、人間の能力では不可能ながら、人間を支援するためには不可欠な作業を実行するよう設計されています。このように、AI は異なる進化の過程にあって、人間の能力を真似るのではなく補完する形で発展を続けています。



# Q8

AIが人間に代わって人間中心の役割を果たすのではなく、それを強化するとしたら、どのような方法が考えられますか？  
また、共感や批判的思考、創造性など、人間の中核的資質をAIが完全に再現できるようになるとおもいますか？

**クリストファー・キューエル：** AIは、反復的で時間のかかる作業を引き継ぐことで人間中心の役割を強化することができるし、人間関係の構築や維持、複雑な問題の解決、創造的な飛躍といった最も得意なこと人に人が集中することを可能にします。たとえば、カスタマーエクスペリエンスでは、AIが日常的な問い合わせを処理する一方で、人間は微妙な問題の解決や優れたエクスペリエンスの提供に集中することができます。ヘルスケアの場合は、AIが膨大な量のデータを分析して意思決定をサポートしますが、患者を安心させ、信頼を築くのは人間同士のふれあいです。AIが共感や批判的思考、創造性といった人間の中核的資質を再現できるようになる可能性は低いでしょう。AIはこれらの特性を表面的には模倣できますが、真の共感を経験の共有から生まれ、批判的思考にはコンテキストに基づいた判断と価値観が必要です。創造性は、その最も純粋な形態において、人間の本質に深く根ざしています。AIの真の力はこれらの特質を増幅することであり、人間がAIの支援を受けながら、人間をかけがえのない存在たらしめている人間独自の強みを活かしてリードして行けるようにすることにあります。

**サラ・マッシュューズ：** AIはいわゆる「拡張性」、つまり大量データの処理に優れています。人間関係や人的交流の複雑さを模倣することはできません。共感のような感情的要素、あるいは話し言葉と表情やボディランゲージとを結合させる繊細で多面的な人間の能力、または味覚や嗅覚、さらにはホルモンレベルなど目に見えないマーカーの交換などは依然、人間の体験の独自かつ決定的性質です。こうした性質と複雑さによって人間中心の役割はさらに重要性を増し、AIによる代替を不可能にしています。私たちの組織では、重要な決定はAIでは行わないという確たる姿勢を取っています。人間による熟慮、批判的思考、訓練を受けた能力が常に最終的決定権を持ちます。

**ジョシュア・モーリー:** AIは反復作業を自動化することで人間中心の役割を強化し、労働者が共感や判断、創造性など中核的ヒューマンスキルに重点を置くことを可能にします。さらにAIは、これまでなかった方法で専門サービスのアクセシビリティを大きく向上させています。たとえばAIは、セラピストに関する需要が供給を上回っている場合や、経済的事情や地理的理由から必要なサポートを受けられない状況で、患者やクライアントにメンタルヘルス・サービスを提供することに貢献しています。その背後では、専門家が感情、議論の性質、AIからの洞察を検証します。一部の研究で、現代のAIシステムが感情的知性などにおいて平均的な人間を上回っていることが証明されていることは注目に値します。とは言え、これは単なる統計モデルにすぎず、AIが感情的知性を備えているとか、文脈を理解できるということではありません。ただし、適切なガバナンスや責任あるAI、システム開発などにより、社会経済的ポジションが低い人や遠隔地の人にとっては利用不可能だった多くのサービスが利用可能になります。

**メフディ・ムンシフ:** AIの役割は、能力やパフォーマンス、効率性を高めるために、個人が到達できる範囲を広げることにあると思います。私が構築したプロトタイプは、実施可能な洞察や作業の修正項目を提示し、作業者がより良く、より速く、より費用対効果の高い意思決定を行えるよう設計されています。効果的なAIツールは、人間の強みに取って代わるのではなく、強化するものです。話は変わりますが、AIを擬人化することはAIの応用と限界に関する有意義な議論の妨げになります。AIに人間の特性を擬すると、 unnecessaryな議論を引き起こすこととなります。それは、トランスフォーマーモデルのようなシステムは、技術的にどれほど洗練されていようと、真に人間的な共感の深さやニュアンスを欠いているからです。



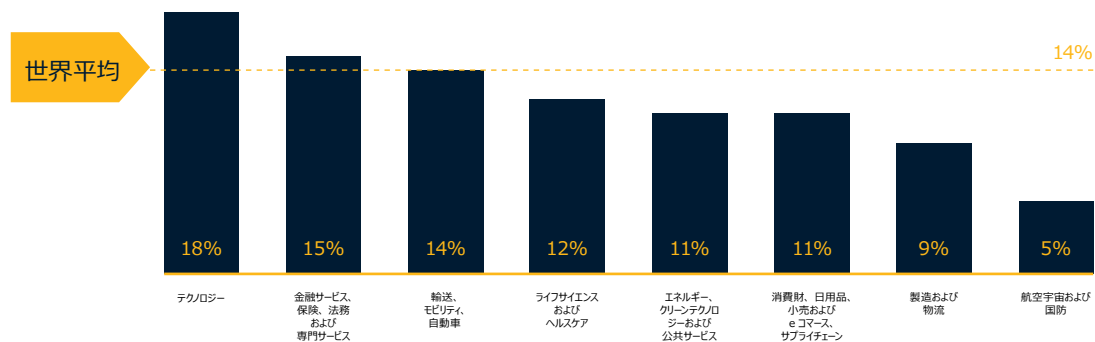


# 明日の労働力の構築

未来志向の労働力を構築するには、技術的な専門知識と、人間だけが持つ資質を融合させる必要があります。候補者のキャリア選択を導く採用担当者であれ、包括的で回復力のあるチームを育成するリーダーであれ、ヒューマンスキルは組織の長期的成功の基盤です。最近実施した調査でアデコ・グループは、AIには再現できない人間特有の強みによって、今日のダイナミックなテクノロジー主導型環境で活躍できる性格を持つ労働者の集団を特定しました。そのような「未来志向の労働者」<sup>14</sup>は、世界の労働力の11%、スマートインダストリー・ワーカーの14%を占めています。スマートインダストリー・ワーカー集団の中で、未来志向の労働者の割合が最も高いのがテクノロジー部門です。テクノロジー部門のスマートインダストリー・ワーカーの18%が、未来志向と見なされています。

## 「未来志向」のスマートインダストリー・ワーカーの割合

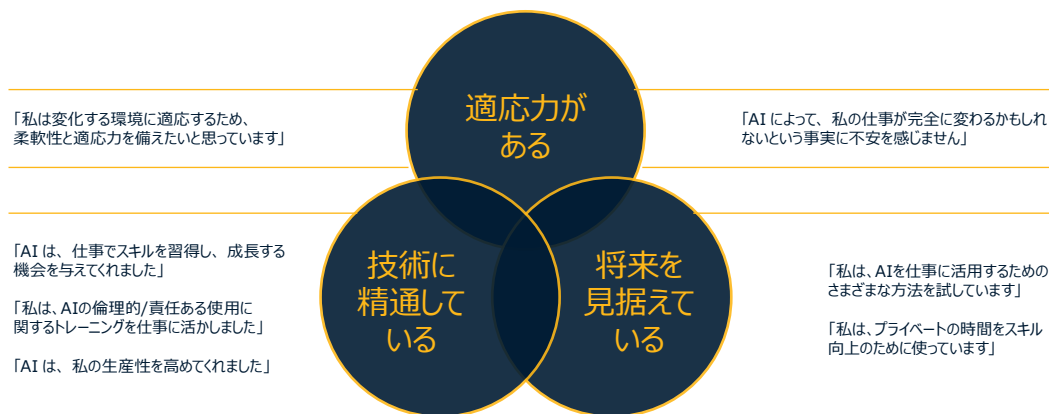
産業別



アデコ・グループ、2024年10月『Working through change: Adapting to an AI-driven world of work』

未来志向の労働者は、不確実な職場環境で着実に結果を出し、キャリアの柔軟性によって機会を最大限活用できる、適応力と技術力に優れたプロです。さらに、多彩なスキルセットを持ち、AIなどの新しいテクノロジーを進んで受け入れます。その結果、彼らは他の労働者よりも優れた実績を上げています。

### 未来志向の労働者は：



アデコ・グループ、2024年10月『Working through change: Adapting to an AI-driven world of work』

幸いなことに、未来志向の労働者は、雇用主が育成し、成長させることが可能です。調査対象となった全労働者の世界平均と比較すると、未来志向の労働者の方が、雇用主が従業員の専門的能力の開発に投資していると答えた割合が高いことが明らかになりました。雇用主は変化に関して一貫性があり、明確なコミュニケーションを提供しており、キャリアアップの機会についてもオープンで積極的かつ透明性を保ちながら、スキル開発の全過程を通じてサポートすることを約束してくれていると認識されています。

未来志向の労働者は、次世代労働力の育成 / 成長を目指している組織の助けとなる優れた青写真の役割を果たします。この重要グループがもたらすヒントに基づき、雇用主はAIの能力と並行して、ヒューマンスキルの開発にも投資する必要があります。つまり、従業員がテクノロジーを活用だけでなく、人間独自の分野でも優れた成果を上げられるよう、バランスの取れたアプローチを生み出すことを意味します。





## 企業はどのようにしたら、「未来志向の労働者」を育成できるのでしょうか？またどのようにすれば、適応力があり、テクノロジーに精通した従業員になれるのでしょうか？

**クリストファー・キューエル：**組織が未来志向の労働者を育成する最善の方法は、学習と適応の文化を創造し、発展させることです。それは、新たなテクノロジーや問題解決、批判的思考を中心とする継続的教育プログラムへの投資から始まります。企業は従業員に対して、新しいツールの開発や他分野とのコラボレーション、変化を常に受け入れることを奨励する必要があります。

個人の場合、「未来志向」とは、生涯学習という考え方を受け入れることを意味します。新しいテクノロジーに対する好奇心を持ち続け、データリテラシーや創造性、対人コミュニケーションなど、将来役立つスキルを積極的に探し出すことです。そして、最も重要なことは変化に対してオープンな心を保つことです。適応力が、急速に変化する職場で成功する人と、付いていくのに四苦八苦する人とを分ける重要な特性となります。

**サラ・マッシューズ：**そのようなタイプの従業員を育成するためには、組織は信頼性の高い空間を設け、イノベーションを促進し、遊びを受け入れつつ、従業員とオープンに会話する必要があります。ガードレールが明確で理解しやすいことや、目標に対して透明性を保つことを保証することです。秘密の計画を立てる代わりに、従業員と一緒に取り組んでいくことです。自社の中核事業がテクノロジーに関連したものでない場合は、そのことを理解し、テクノロジーを非テクノロジーへと変換する能力のある技術者を確保します。技術系と非技術系両方の従業員に合わせて言葉遣いを調整し、組織全体で理解を確実に得られるようにします。そうしたコミュニケーション障壁を排除することが重要です。社員の皆さん、怖がらないでください。試し、遊び、好奇心を持ち、質問してください。技術者たちも、皆さんと同じ人間です。

**ジョシュア・モーリー：**「未来志向の労働者」を育成するために企業は、技術的に熟達し、適応力のある労働力の育成に重点を置く必要があります。Coursera や Udemy などのオンデマンド・プラットフォームへのアクセスを可能にし、社内 AI やデジタルリテラシーに関するプログラムを作成することで、継続的学習を優先的に実施します。職務に関連したアップスキリングと幅広い関心事項に関する、パーソナライズされた学習コースを用意します。未来志向の職務では学際的知識が必要な場合が多いことから、組織は、AI を組織の目標に組み込むために部門間のコラボレーションを奨励する必要があります。AI に合わせて職務を調整し、AI 強化型ワークフローを共同で作成し、実践的経験と適応力を高めるためのローテーションプログラムやプロジェクトベースの作業を導入します。

**メフディ・ムンシフ:** 企業にとっては、従業員が組織の広範なシステムやプロセス内における自分の役割を理解するよう支援することは絶対に欠かせません。そのような包括的理解によって、技術系従業員と非技術系従業員が共に、それぞれの役割がどのようにして整合するのかを認識し、AI や関連技術が組織のニーズに対応できる機会を特定できるようになります。従業員が日常業務に対して好奇心を持ち自己反省を行うよう奨励することで、革新的なソリューションを通じて業務を強化し、拡大し、合理化する方法に積極的に取り組む環境が作られます。





## 未来志向の労働者の特性は、新しいテクノロジーを取り入れつつも、本質的な人間的特性を維持するという理想的なバランスを明確に示していると思いますか？

**クリストファー・キューエル：**まったくその通りです。組織には、AI やオートメーションを脅威と捉えるのではなく、退屈な反復作業を引き受けてくれ、イノベーションや人間関係、問題解決に集中できるよう支援してくれる「パートナー」とみなす従業員がもっと多くいる必要があります。そのバランスを保つことで、テクノロジーによって効率が高まり、人間は意味やコラボレーション、信頼といった機械には代替できない資質を促進することになります。

**サラ・マッシュズ：**はい、その通りです。未来志向の労働者とは、テクノロジーの可能性を最大限に活用するための適切な情報へのアクセス方法を知っていて、異文化への適応力や人間関係などの重要なヒューマンスキルを重要視できる人だと思います。

**ジョシヤ・モーリー：**はい、未来志向の労働者の特性は、テクノロジーに関する適性と人間中心のスキルの両方に対する必要性を強調することで、理想的なバランスを保っています。この双対アプローチでは、AI が業務を自動化し、効率を向上させる強力なツールである一方、共感や創造性、倫理的判断、リーダーシップなどの特性が依然として代替不可能であることが認識されています。たとえば、AI はプロセスを最適化できますが、人間は社会の価値観や規制を守りながら、いつどのようにして AI を倫理的に使用するかを決定しなければなりません。

**メフディ・ムンシフ：**確かに。AI は個人の強みを強化することで、独自の資質を輝かせる強力なツールです。技術的専門知識に関わりなく、従業員が好奇心と適応力を持っていて、AI と協力を意欲があれば、組織は利益を得ることができます。AI はさまざまな業務を処理しますが、人間が備えている繊細な洞察力は持っていません。適応力のある個人と AI を組み合わせることで、成長や効率、革新を推進する完璧な相乗効果が生まれます。

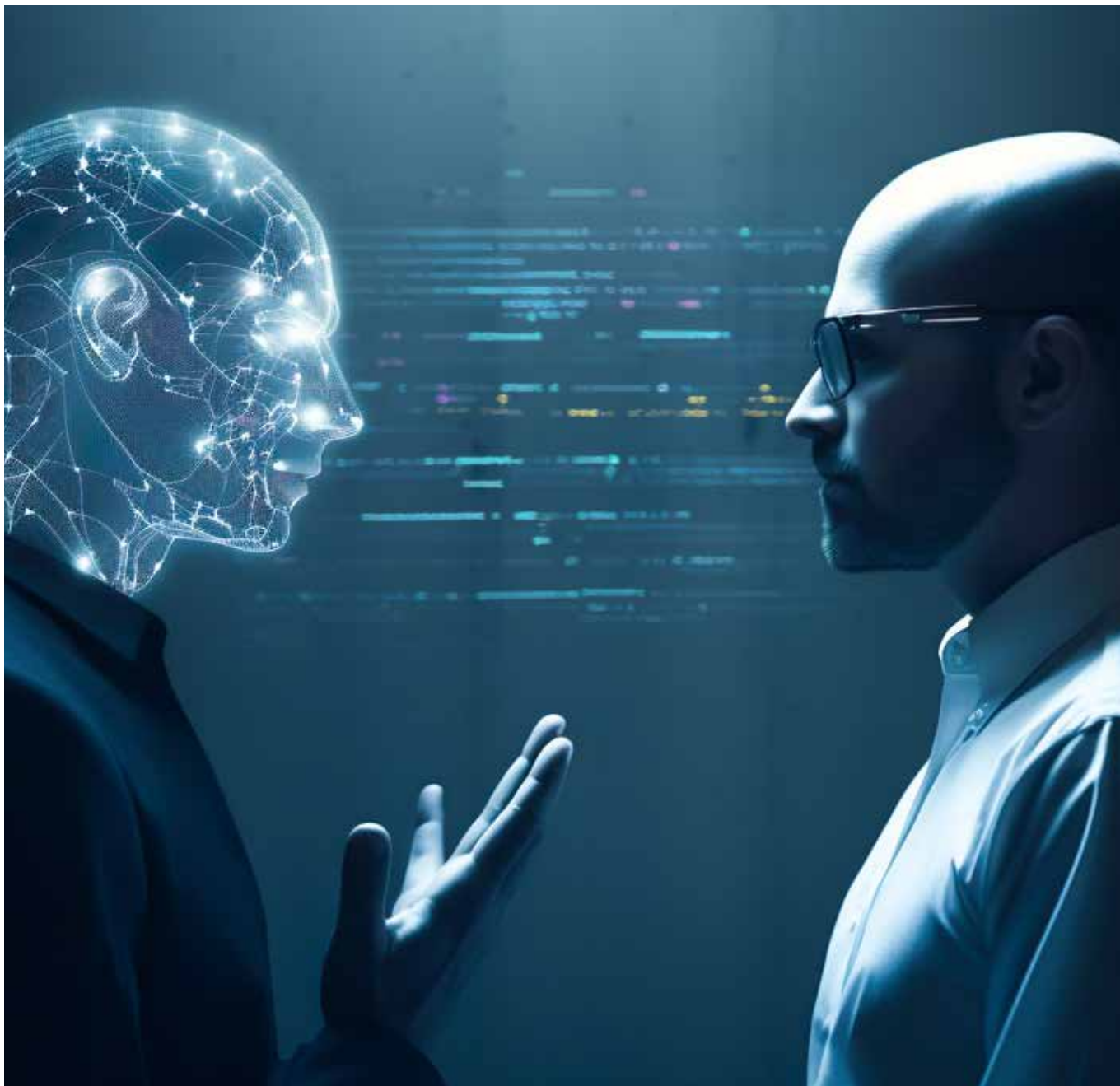


## AI 教育を従業員や組織に取り入れることに重点を置いている中で、リーダーシップや共感、目的意識などの重要なソフトスキルを強化するために組織が並行して取り組むことはどの程度重要なのでしょうか？

**クリストファー・キューエル：**簡潔にお答えします。AIとソフトスキルは、1枚のコインの表と裏です。非常に大きな成功を納めた組織とは、その両方に投資した組織です。AIが技術的で反復的な業務を処理する一方で、リーダーシップや共感、目的完遂などのスキルによって、意思決定が倫理的で、顧客やクライアントを中心としており、短期的および長期的な目標と完全に一致することが保証されます。AI教育と共にこれらの人間的特性を高めることで、テクノロジーを効率的に、かつ有意義に活用する労働力が生まれてきます。

**サラ・マッシューズ：**両方を備えていることが重要です。ソフトスキルは、組織がテクノロジーをカスタマイズする方法や、業務と顧客をサポートする最適なシステムを構築する方法を理解できるようになる上で絶対必要です。つながるためのソフトスキルなしに、テクノロジーの活用を成功させることは決してできません。

**ジョシュア・モーリー：**並行する経路を進んで行くことが重要です。AI教育によって、従業員が最先端のツールを活用するために必要な技術的スキルを習得する一方で、コミュニケーションや適応力、リーダーシップ、倫理的推論などのソフトスキルによって、職場へのAIの効果的統合が確実に行えるようになります。この2つの側面の相乗効果により、回復力と革新性に優れた労働力が生まれます。人間独自のスキルを並行して強化することは、組織の変化に対応し、AIの倫理的な使用を確実にする上で特に重要です。さらに、強力な批判的思考力を持つ従業員は、AIが生成した洞察を適切に解釈し、コンテキストに当てはめ、情報に基づいた意思決定を行うことができ、AIが組織に与えるプラスの影響を最大限高めることが可能です。このバランスのとれたアプローチを優先する組織は、AIに支えられた未来の課題に、十分準備を整えた上で対応することができます。



**メディア・ムンシフ:** 両方とも重要です。戦略的ビジョンや批判的思考、情熱をプロジェクトに持ち込むよう人間に求める世界の急速な構築を手助けをしているのが AI です。しかし、こうしたソフトスキルは大学のカリキュラムでさえ十分に取上げておらず、重視もしていないと感じています。テクノロジーと並行してこれらを促進することで、「目的を持つこと」の重要性が生じ、その結果、人は現在や将来の課題を解決する際に役立つ、さまざまなツールやテクノロジーを習得し続けることになるでしょう。

AIは創意工夫における人間の競争相手ではなく協力者です。AIの効率性と人間の知性、共感、創造性、適応性を組み合わせることで、組織は革新とエンパワーメント、繁栄をもたらす職場環境を作り上げることができます。このパートナーシップにより、技術的に進歩し、感情的知性を備え、有意義な影響を与えることができる将来の労働力が形作られることとなります。人間とAI が力を合わせることで、現代の職場の潜在力を最大限引き出すことが可能になります。



# Q12



## 仕事の未来を形作る AI の役割について 心に留めておいてほしいメッセージは ありますか？

**クリストファー・キューエル：**仕事の未来は、AI を自分の可能性を高めるツールとして受け入れ、創造性や問題解決、有意義な関係の構築と維持に集中できる人たちのものです。成功は、テクノロジーと私たち人間独自の特性を融合し、イノベーションを推進し、目的に向かって進んで行くことにかかっています。

**サラ・マシューズ：**これからの展開を進んで受け入れ、退屈だと感じることには AI を「最高の相棒」として活用しましょう。ただし、責任を持って行うことが重要です。それは人に対する代替手段ではありません。人間を中心に据えて、データとテクノロジーの力を活用することです。AI によって、私たちは大きな進歩を遂げてきましたが、すべての結果が信頼できて、バイアスがないという状態までは、今なお程遠い状況にあります。テクノロジーの可能性を認識し、批判的に捉え、責任を持って活用してください。

**ジョシュア・モーリー：**仕事の未来とは、機械によって仕事が奪われるのではなく、人間と機械が協力してより多くのことを達成することです。この連携が倫理的かつ責任ある枠組みに基づいて行われるのであれば、持続可能で包括的かつ生産的な職場環境を作り出せる可能性があります。AI と従業員のコラボレーションに重点を置くことで、企業はテクノロジーが労働力を減少させるのではなく、強化する環境を作り出すことができます。

**メフディ・ムンシフ：**システムとプロセスの観点で思考し、学際的な思考力を活用しましょう。

## 出典:

- 1: ガートナー、2024年5月『[AI in the Enterprise](#)』
- 2: アデコ・グループ、2024年10月『[Working through change:Adapting to an AI-driven world of work](#)』
- 3: アデコ・グループ、2024年10月『[Working through change:Adapting to an AI-driven world of work](#)』
- 4: [第4条: AIリテラシー | EU人工知能法](#)
- 5: アデコ・グループ、2024年10月『[Working through change:Adapting to an AI-driven world of work](#)』
- 6: ガートナー、2024年5月『[AI in the Enterprise](#)』
- 7: ガートナー、2024年5月『[AI in the Enterprise](#)』
- 8: アデコ・グループ、2024年10月『[Working through change:Adapting to an AI-driven world of work](#)』
- 9: ガートナー、2024年5月、『[AI in the Enterprise](#)』
- 10: ハーバード・ビジネス・レビュー、2023年8月『[AI Won't Replace Humans — But Humans With AI Will Replace Humans Without AI](#)』
- 11: ハーバード・ビジネス・レビュー、2023年8月『[AI Won't Replace Humans — But Humans With AI Will Replace Humans Without AI](#)』
- 12: アデコ・グループ、2024年10月『[Working through change:Adapting to an AI-driven world of work](#)』
- 13: ガートナー、2023年12月『[Generative AI:From Human to Machine to Artificial Intelligence](#)』
- 14: アデコ・グループ、2024年10月『[Working through change:Adapting to an AI-driven world of work](#)』

A hand holding a robotic hand, surrounded by a glowing blue energy field. The background is dark blue with a bokeh effect.

ありがとう  
ございました

AKKODIS