

人事部門こそが 企業における 生成AI活用の要

人事の積極姿勢が
企業と社員に成功をもたらす

著者



David Bowin

Senior Director of HCM Cloud Strategy,
HCM Global Partner Development,
Oracle Cloud Applications Development
(Oracle Cloud Applications Development,
HCM クラウド戦略および HCM グローバル・
パートナー開発担当シニア・ディレクター)
[linkedin.com/in/david-bowin-b23a6/](https://www.linkedin.com/in/david-bowin-b23a6/)
david.bowin@oracle.com

Accenture 社でビジネス・ソリューションのキャリアをスタートさせる。シニア・マネージャーとして、ハイテク企業や消費財メーカーの顧客を対象にさまざまなソリューションの開発や導入を行う。その後、HCM 専用のソリューション・プロバイダーから総合的な ERP スイートのプロバイダーへと転換を遂げた PeopleSoft 社に転職。現在は Oracle 社の Cloud Applications Development 部門において、顧客・パートナーがクラウド・アプリケーションや関連テクノロジーを導入する際の、イノベーションと価値の実現を支援している。

Andi Britt

Senior Partner,
Talent Transformation Leader,
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、人材変革リーダー、
シニア・パートナー)
[linkedin.com/in/andi-britt-1718b62/](https://www.linkedin.com/in/andi-britt-1718b62/)
andi.britt@uk.ibm.com

IBM の英国およびアイルランド (UKI) の Talent Transformation Service Line (人材変革サービス・ライン) を統括し、人材管理、デジタル人事、生成 AI、組織変革管理などに関するアドバイザリー・サービスを提供している。専門は人事およびビジネス変革であり、官民を問わず IBM の大規模グローバル顧客に対し、人事アウトソーシング、クラウド SaaS、ERP、変革管理業務などのサポートを行っている。生成 AI、自動化、スキル変革分野におけるソート・リーダーでもある。

Robert Enright

Associate Partner,
AI-Powered HR Transformation,
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、AI 対応人事変革、
アソシエイト・パートナー)
[linkedin.com/in/robertenright/](https://www.linkedin.com/in/robertenright/)
roberten@uk.ibm.com

20 年にわたり人事およびテクノロジー分野のコンサルティング業務に従事。大企業の人事関連業務の変革に携わり、先見性のある人事ストラテジストとして活躍してきた。人材の個の力を強化するため、イノベーションを活用し、従業員と雇用主の双方にとって有益な未来を形作り、テクノロジーに基づく真の競争優位の実現を目指している。

Surlina Yin 博士

AI Technologist, HCM Domain
Oracle
(Oracle、HCM ドメイン、
AI テクノロジスト)
[linkedin.com/in/surlinayin/](https://www.linkedin.com/in/surlinayin/)
surlina.s.yin@oracle.com

2000 年に Oracle 社に入社。クラウド開発部門の HCM センター・オブ・エクセレンス組織にて、シニア・ソリューション・アーキテクトを務める。これまでに米国で 2 件の特許を取得しており、申請中の特許も 2 件保有している。顧客が戦略的変革を実現できるよう、データの可能性について挑戦を続けている。経営学博士であり、人事分野全般で豊富な経験を有する。



主なポイント

CEO の 4 分の 3 (75%) は、競争優位を得られるかどうかは生成 AI にかかっていると回答している。¹

■ 生成 AI は、人事部門が変革の先駆者となる機会を生む

最近の IBM IBV が実施した調査によると、回答者の実に 95% が、生成 AI は自社のビジネスを大きく変えるだろうと答えた。² 最高経営責任者 (CEO) の 4 分の 3 (75%) が、成功するのは最も先進的な生成 AI を導入した企業だろうと予想し、競争優位性を得られるかどうかは生成 AI にかかっていると回答している。³

■ 今後、組織横断的な生成 AI 戦略を持たない企業は、経営上厳しい立場に立たされる可能性がある

従業員が社内で正規の生成 AI を使いこなせるよう管理している企業は、従業員エクスペリエンスへの投資に対するリターンが他社よりも 46% 高い。⁴ しかしながら、いまだに 60% の企業は、生成 AI が従業員に与える影響について評価する仕組みすら持っていない。⁵

■ 企業によりシームレスな「人」財体験を提供するには、人事部門がさらにテクノロジーに明るくなる必要がある

人事部門は起業家的な視点に立ち、テクノロジーの導入に関する機能要件を先導し取り纏め、テクノロジーの導入にも伴走し問題の課題解決を図る必要がある。テクノロジーへの投資や広範なデータ戦略にも関与し、最大の効果をもたらすために、各部門やパートナーとのエコシステムを横断するチームの統合に努めるべきである。

生成 AI はすでに人事部門に多大な影響を及ぼしている。データ処理の自動化を可能にし、従業員がより価値の高い業務に取り組めるようにした。

生成 AI は能力を高めつつあるが、同時に混乱も生じさせている。そうした中で、ある重大な機会が頻繁に見過ごされている。それは、人事部門が企業全体における生成 AI の主要な推進役、原動力となる機会である。

企業は部署の集合体であり、それぞれの部署はサイロ化する傾向にあるが、人事部門はすべての部署とその構成員に影響力を及ぼすことが可能だ。組織のパフォーマンス文化を再構築し、今日の従業員に明日のスキルを学ぶよう促すことができるのだ。だからこそ同部門が率先して生成 AI を活用し、組織に革新的で探求心旺盛、さらには実験を迅速に遂行する企業文化を根付かせ、こうした企業文化に従業員が慣れ親しむよう仕向けなくてはならない。

AI が組織にもたらす変革は、指数関数的なスピードで進んでいる。OpenAI 社の ChatGPT は、サービス開始からわずか 2 カ月で月間アクティブ・ユーザー数が 1 億人に達し、歴史上最も急速に成長した消費者向けアプリケーションとなった (Instagram は、このユーザー数を獲得するのに 2 年半かかった⁶)。企業側はこうした生成 AI の成長に注目しており、人々の働き方も劇的に変わりつつある。

IBM Institute for Business Value (IBM IBV) が実施した調査によると、今後 3 年間で AI と自動化の導入が進むことで、世界の労働人口の 40% が再教育を迫られることになる。⁷ 世界銀行の統計によれば、世界の労働人口は 34 億人であり、つまり 14 億人がこれに該当する。⁸ これだけの人数を再教育することは簡単ではないが、仕事内容が大きく変化する可能性は高い。同調査によると、世界の経営層の 87% が、生成 AI が仕事の役割を拡張すると予想している。⁹

経営層の 60% 以上は、企業が顧客や従業員の体験 (エクスペリエンス) をデザインする方法が生成 AI によって劇的に変化すると予想し、その根拠としてパーソナライゼーション技術を挙げている。¹⁰ 本レポートでは、人事部門が企業の従業員エクスペリエンスをどのように変革すれば、従業員が環境変化の波に乗れるのか、またそのために必要な 10 の「行動」を紹介する。第一部では、多種多様なシステムやビジネス・プロセスに人事部門がどのように関与すれば、生成 AI を活用した組織文化を醸成できるのかを探る。第二部では、人事部門が戦略的アドバイザーとして、組織の未来にとって最適な、人材中心の業務モデルを開発する方法について解説する。

本レポートでは、人事部門が企業の従業員エクスペリエンスをどう変革すれば、従業員が仕事内容がシフトする環境に対応できるのか、またそのために必要な 10 の「行動」を紹介する。

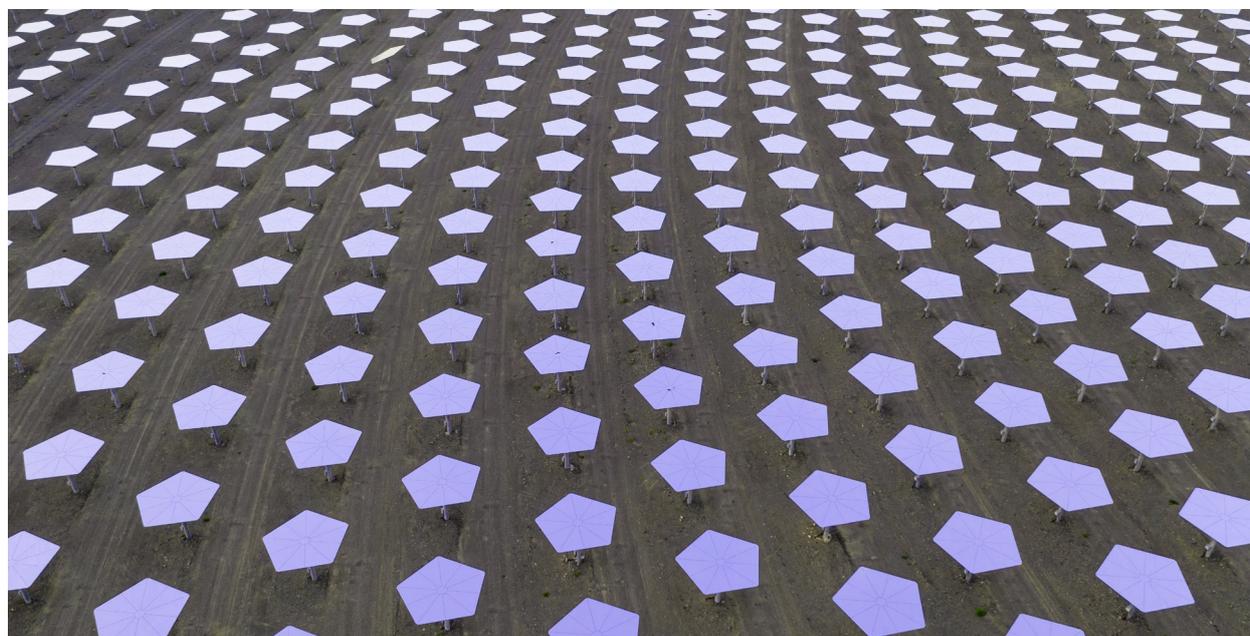
人事部門が生成 AI 文化を醸成するには

生成 AI は企業のさまざまな側面に多大な機会をもたらす。IBM IBV が最近実施した調査によると、回答者の実に 95% が、生成 AI は自社のビジネスを大きく変えるだろうと答えた。¹¹

最高経営責任者（CEO）の 4 分の 3（75%）は、成功するのは最も先進的な生成 AI を導入した企業だろうと予想しており、競争優位性を得られるかどうかは生成 AI にかかっていると回答している。¹²これは企業にとっての好機であるばかりでなく、人事部門にとっても、自ら先導し企業における役割を一步先へ進めるチャンスなのである。

経営層の 60% が、人事部門を単なる事務組織と見なしているという厳しい現実には、まず目を向ける必要がある。¹³また組織の 60% は、生成 AI が従業員に与える影響を評価するための仕組みを持っていない。¹⁴これは戦略上の空白であり、企業に経営上の不利益をもたらす可能性がある。他方、従業員が生成 AI を使いこなせるよう管理している企業は、従業員エクスペリエンスへの投資に対するリターンが他社よりも 46% 高かった。¹⁵

どうすれば人事部門は単なる管理機能という評価を超え、戦略上の空白を埋めることができるだろうか。この問いに答えるため、本レポートではコミュニケーション、採用、エコシステム、マネージメント業務にまたがる、生成 AI を活用した企業文化の醸成に役立つ 10 の要素と、そのために必要な技術的ヒントを紹介する。これらはいずれも重要であり、掲載順にかかわらず取り組む必要がある。



1 AI に対する組織の姿勢を定める

従業員の多くは生成 AI に関する情報にすでに触れており、その良い点、悪い点、幻想などを知っているはずだ。プライベートな時間に、このテクノロジーを試してもいるだろう。人事部門がまず行うべきなのは、生成 AI の可能性を組織全体に率直に伝えることだ。不安と熱意はしばしば表裏一体の関係にある。自社が AI 戦略（必要なルールを含めて）を策定中であつたとしても、その情報を共有すべきである。

その一連の行為は双方向で行われなくてはならない。従業員との関係は高い透明性が求められる。従業員からの質問を無視したり、放置したりすると、問題が膨れ上がり、士気をそぐことになりかねない。例えば、「私の仕事にどう影響するのでしょうか」「仕事を奪われるのではないのでしょうか」といった質問を放置すれば、従業員はストレスを抱えることになる。実際、IBM IBV の調査によると、従業員の半数以上（54%）が、新しいテクノロジーにより自分の仕事は時代遅れなものになるのではないかと不安を抱いている。¹⁶

人事部門は詳細を掘り下げて調査し、仕事や職務の役割を再設計し、従業員をサポートするプログラムを立ち上げることができる。従業員は生成 AI にどのような懸念を抱いているのだろうか。何が彼らを不安にさせているのだろうか。オンライン・チャット、フォーカス・グループ、対面式タウン・ホール、リサーチ調査などを通じて、インクルーシブな対話を行えば、人事部門は従業員の懸念を理解し、対処できるようになる。また、能力開発の機会を提供し、組織としてのフィードバック・ループを活性化させることで、対話のきっかけをつくり、オープンな関係を構築できるようになる。

2 AI 戦略に共同で取り組み、責任ある AI の文化を共に醸成する

最も重要なのは信頼だ。現場の従業員との連携を深め、倫理、信頼、透明性などに関するルールを共に作成する。生成 AI の利用方法をモデル化し、人が関与する状態を維持する。インサイト（洞察）や提案を生成 AI から得つつも、最終的な意思決定は人が行うようにする。採用する大規模言語モデル（LLM）を継続的にテストし、繰り返し再評価を行う。従業員が誤った使い方をしないためのガイドラインを設定する。組織のすべての部門と連携して、サイバーセキュリティ対策への意識を高めることも重要である。

3 人の仕事をデジタル・アシスタントで支える「拡張労働力」を前向きに受け入れ、生成 AI で強化する

生成 AI に慣れるにつれて、従業員は AI を活用したデジタル・アシスタントを受け入れるようになるだろう。その時、自分の仕事が組織のビジョンとどう連動しているのか、従業員が目的やつながりを意識できることが重要である。IBM IBV が最近実施した調査によると、従業員のほぼ半数（45%）が、仕事をする上で最も重要なのは、自分の仕事が及ぼす影響力であると答えている。¹⁷

生成 AI の可能性をより明確に認識できれば、従業員はより価値のある仕事や有意義なキャリアへのチケットとして、AI を受け入れるようになるだろう。生成 AI を導入した結果、従業員の満足度や成果が高まるよう、人事部門は支援すべきである。AI による能力の拡張を考慮して人事部門が業務を再設計する際には、自然で直感的なやりとりができるように図り、それぞれの働き方やプロセスに適した、人を中心とするワークライフの実現を目指すべきである。

技術的なヒント: AI が生成するディスカッション・トピックを活用して、デジタルな形で対話や交流をいつでも行えるようにする。そこから得られたフィードバックは共有し、提案があればそれを実行する。従業員が管理職との面談を予約し、実行できる場を設け、必要な場合はサポートを受けられるようにする。

技術的なヒント: AI と機械学習を活用して、包括的な制御を可能にし、セキュリティ・アクセスの異常を簡単に検出できるようにする。リスクを軽減し、コンプライアンスを強化する。

技術的なヒント: AI とデジタル・アシスタントの使用方法、ユースケース、模範などに従業員が簡単にアクセスし、理解できるようにする。

4 新しい仕事と新しい働き方を積極的に共創する

人事部門は、主導的に未来の仕事再設計すべきである。そのためには、未来がどんな姿になるのか、何が新しい動きを現実化するのかを予測しなくてはならない。また、現在の仕事と未来の拡張された仕事の両方で、仕事の内訳を分解し、構造を見直すことから始めるべきである。未来の仕事再設計の過程で、人事部門ができる方法や使用できるツールとしては、プロセスとタスクのリスト、バリュー・ストリームのマッピング、ジョブ・アーキテクチャー、スキル分類などが挙げられる。

従業員は新たな現実の中で、自分のキャリアパスがどう進化するかを可視化する必要に迫られている。だが、こうした作業は、キャリアを選択するときに有用である。同様に組織自体にとっても、可視化は従業員がキャリアパスをシームレスに歩めるように支援する際に有用である。

仕事を再設計するときに、エンゲージメントを高め、生産性を向上させる変革の「成否を分ける存在」が管理職である。管理職は生成 AI を活用して、従業員にとって安全な空間をつくり、従業員がパーソナライズされたやりがいのあるキャリアパスを自ら切り拓き、自由に挑戦できるようにしなくてはならない。また、従業員と協力し合いながら、生成 AI がどのような場面で役立つ、あるいは妨げになるのか、またはまったく変化をもたらさないのかを見極める必要がある。

しかしながら、こうしたトピックを従業員と話し合う場合、大雑把になりすぎて、実行に移せないケースも生じ得る。人事部門には、意見交換の場を設け、管理職にトレーニングやガイダンスを提供し、業務の定期的な更新（あるいは完全な変更）が行われるよう支援することが求められる。

「どんな仕事が退屈ですか」「1 週間にもう 5 時間余裕があったとしたら、どんな仕事をすべきだと考えますか」といったような会話により、管理職は部下とクリエイティブな対話を行い、仕事の可能性について探ることができる。こうした会話を通じ、生成 AI やデジタル・アシスタントが、仕事を奪うのではなく、仕事を支援することを従業員に知ってもらえることができる。

5 テクノロジー領域だけに限らず、あらゆるスキル分野において、従業員のスキルアップを支援し、再教育を行う

全従業員がデジタル・スキルと知識を定期的に更新し、適切な状態を維持できるようにする。同時に、非 STEM* 分野のトレーニングも継続的に行う。人間とテクノロジーとのパートナーシップの形態は進化を続けており、対人スキル、適応力、協調性といった資質がますます重要性を増している（視点「流動的な仕事の役割と要件」を参照）。スキルアップやリスキリングに予算を配分し、技能のブラッシュアップや新しい働き方を積極的に受け入れる姿勢の従業員に報いるべきである。未知の領域で新たな仕事に取り組む能力と関心を持つ従業員にとって、リスキリングはオーダーメイドの成長機会である。

* 非 STEM とは、科学、技術、工学などの理系の教育分野である STEM に対して、それ以外の領域を指す。

** ブレンデッド・ラーニングとは、集合研修や eラーニングなどの複数の学習機会を組み合わせることで、学習効果の最大化を図った学習方法である。

技術的なヒント: AI ツールを活用して、組織や外部市場の変化に応じて進化するダイナミックなジョブ・アーキテクチャーを構築する。管理職が自信を持って適切なステップを踏み、チームとの信頼関係を築けるよう人事部門が支援する。

技術的なヒント: 生成 AI を使って、パーソナライズ化した学習コンテンツを作成することで、スキル・ギャップを埋め、従業員のキャリアアップを支援する。ブレンデッド・ラーニング**により、知識の共有化を図り、学習コミュニティを形成し、従業員のスキルを最新の状態に保つ。さまざまなキャリアの選択肢や職務にどのテクノロジーが役立つかをアドバイスし、従業員がキャリアアップの可能性を可視化できるようにする。

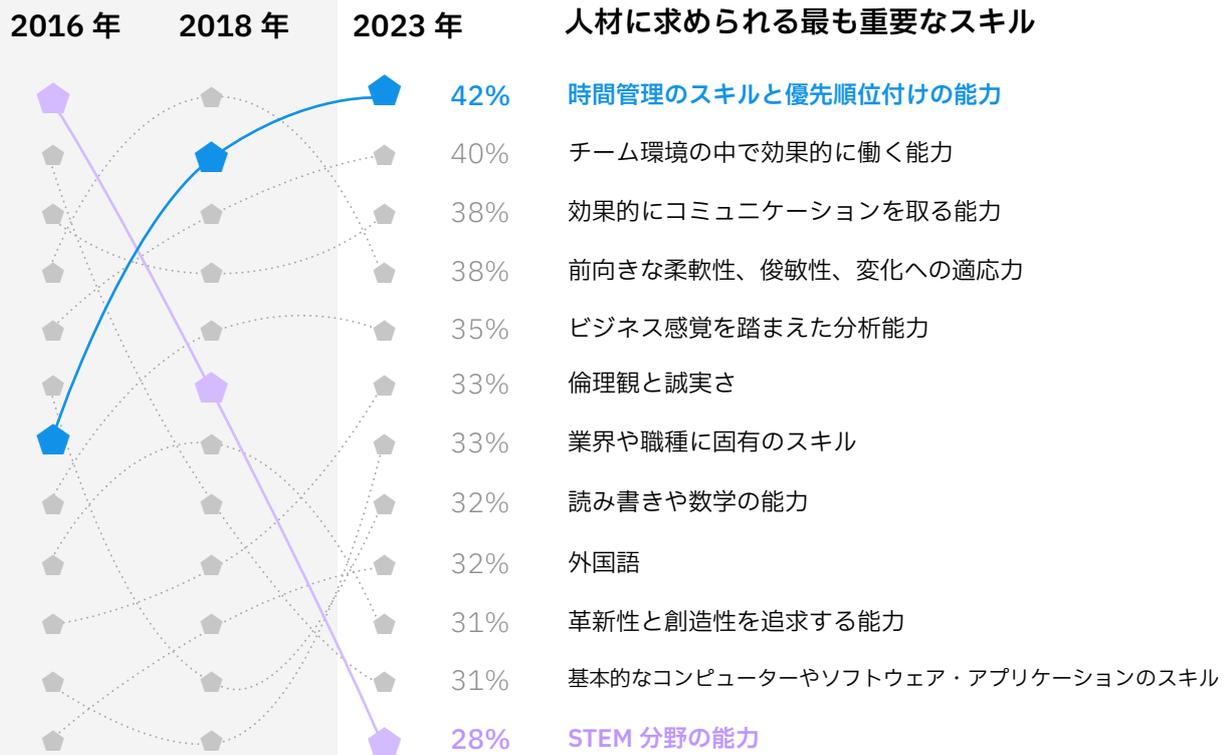
視点

流動的な仕事の 役割と要件¹⁸

一見すると、IBM IBV の調査は驚くべき結果を示している。STEM スキルの重要性が急落し、2016 年の第 1 位から 23 年には第 12 位に下がっているのだ。¹⁹ しかし、翻ってみると、ある程度の基本的な技術的知識は、今では当たり前の知識だと見なされている可能性がある。実は、生成 AI のような新しい分野を開発する際には、対人スキルや時間管理、優先順位付け、協調性、コミュニケーションなどの能力が重要になる。業務内容が目まぐるしく変わる現在、企業は即物的なスキルだけでなく、柔軟性や適応力、高い協調性などを一段と重視するようになっている。人材の評価が、より繊細なものになってきているのは明らかだ。人事部門はこのトレンドの最前線に立ち続けなくてはならない。

新しいスキルのパラダイム

STEM スキルの重要性が急落し、
対人スキルがトップに躍り出た



質問：現代の人材に求められる最も重要なスキルは何だと思いますか。出典：2016 IBM Institute for Business Value Global Skills Survey、2018 IBM Institute for Business Value Global Country Survey、2023 IBM Institute for Business Value Talent and Skills Global Survey

6 実験やイノベーションに対して報いる

生成 AI 技術を導入するのは難しい場合がある。しかし適切なガードレールさえあれば、人事部門はモチベーションを高める「競争」やコンテスト、認定プログラム、その他の顕彰を通じて、実験を奨励することができる。その際に重要なのは、失敗しても罰しないことを明確にし、心理的安全性を確保することだ。IBM IBV の調査によると、AI に関する失敗にペナルティーを科さない企業は、収益成長率が他社と比べて 22% 高い。また、リスクを恐れないオープンなイノベーション環境がある企業は、この数字が 10% 高い。²⁰ 迅速な実験と俊敏な発見をデフォルトの働き方にすべきである。

技術的なヒント：組織（国や部署など）のさまざまなセグメントに合わせて、顕彰プログラムをパーソナライズ化する。リアルタイムのインサイトを活用し、顕彰活動をビジネス・インパクトへ結び付ける。

7 従来の採用方針とは異なる経歴を持つ、デジタルに強い人材を採用する

人事部門は、生成 AI の天才を見つけ出すだけでは不十分だ。組織の内外に目を配り、人材のスキルや学位に注目すれば、創造的で好奇心が旺盛で、教えがいのある従業員を幅広いバックグラウンドから見つけ出すことができるはずである。

従業員の採用や人事異動に対し、総合的な人材管理を実行することは決して簡単ではない。高いスキルに対する需要が供給を上回る現状において、企業はスキルの要件や仕事の役割を定義し、ダイナミックな働き方を推進し、成長の機会を提供する必要がある。そのためには企業は創造的でなくてはならない。

技術的なヒント：AI ツールを活用して、人材ごとのスキルやプロフィールを一覧できるようにし、スキルに基づいた採用戦略を実施する。能力を生かした社内異動が可能なマーケットプレイスを確立する。

8 ワークフォース・エコシステム全体の統合者になる

人事部門をスキルのキュレーターと位置付ける。ビジネス・リーダーがニーズの変化に応じ、需要の高いスキルに必要な際にはすぐにアクセスできるよう人事部門が支援する。おのずと人事部門の影響力は組織全体に広がり、信頼性が高く安全かつ効果的な生成 AI の活用を可能にするパイプ役として機能するようになる。

技術的なヒント：ワークフォース・プラットフォームを統合し、人材関連アプリケーションを共有化する。それによって統合的な人材獲得戦略を策定し、実行することができる。エコシステム・パートナーが満たすべき重要なスキル要件を定義し、スキル・ギャップを解消する。

9

新しい業績評価の実施方法について 管理職研修を行う

生成 AI の導入が進むにつれ、人材の生成 AI スキルの評価方法について、管理職を指導する必要性が生じている。この研修を行う際は「イエスカノーカ」の単純なチェックボックス式の質問で済ませてはいけない。例えば以下のような質問により研修を進めるべきだ。「各人材は責任感を持って、創造的に AI を活用しているだろうか」「新しいアプリケーションを使って、どのような実験を行っているだろうか」「AI の活用を手こずっている同僚がいたら、どの程度、どう手助けをするだろうか」「失敗を恐れずに、具体的な協働シナリオを描けるだろうか」。次の課題を取り上げることも重要である。「生成 AI により仕事は変化し続けているが、仕事のパフォーマンスをどう評価すべきか」ということだ。人事部門は、各部門の管理職と協力し合うことで、柔軟な対応力を持って、学習曲線に敏感でありながら、従業員のパフォーマンスを評価することが可能である。

技術的なヒント：複数の情報源から公式・非公式のフィードバックを集めて、進化を続ける従業員に関する包括的なポートレートを作成する。人材の成長につながるような具体的なフィードバックを提供し、従業員や管理職の間で継続的な会話ができるようにして、パフォーマンスの向上を支援し、人材開発を進める。

10

管理職を変革のアンバサダーに

それぞれの部署の管理職は、進化する企業を形作る上でなくてはならない存在だ（9 ページの視点「新しい中間管理職」を参照）。²¹しかし、彼らが効果的に変革を起こすためには、困難を乗り越え、コンフォート・ゾーンから一歩外へ踏み出す努力が必要であり、同時に部下が同じ振る舞いをするよう促さなくてはならない。それぞれの管理職が個人的なストーリーを部下と共有し、AI についてのビジョンを高い透明性を持って語れるよう、人事部門はインセンティブを与え、奨励すべきである。管理職が自らの成功だけでなく失敗もチームと共有することができれば、一般の従業員は間違いを犯しても許されることを理解する。こうしてあらゆる階層の従業員が相互に学び合うことで、探究心と冒険心に満ちた企業文化が醸成される。

技術的なヒント：管理職とその部下たちが、組織の業績にアクセスし、情報共有できるようにする。その結果、人間関係は強化され、積極的な行動が奨励されるようになる。

視点

新しい 中間管理職

IBM IBV が 2023 年に実施した調査によると、企業の 65% が人事管理職のスキルを向上させるために投資を行っており、72% が 25 年までに投資を増やす予定である。²² しかし、それぞれの部門の中間管理職をコーチとして、新たな役割を定義している企業は 41% にとどまった。²³ 管理職はかつてないほどコーチとしての役割を期待されており、急速に進化するテクノロジーを部下たちが理解できるよう支えることが求められている。また管理職は、組織が何を知っていて、何を知らないかについての情報を、部下たちと透明性を持って共有しなくてはならない。

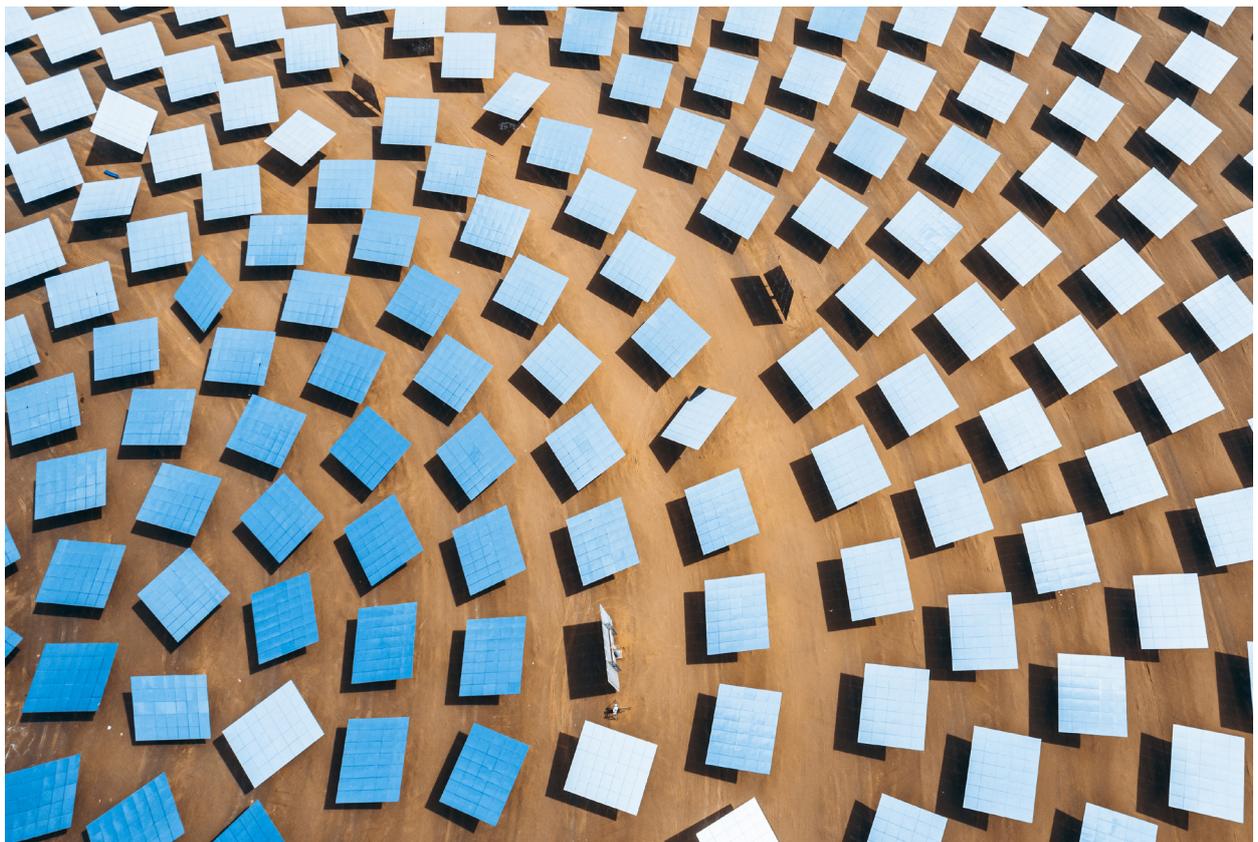
生成 AI が従業員に与える影響を考慮して、各部署の管理職がチームを効果的に指導し、コラボレーションできるように、人事部門は研修を行い、リソースを提供するべきである。これらに必要な資金を賄うためには、人事部門は新たな予算を獲得するか、既存の予算で工面する必要がある。



管理職はかつてないほど
コーチとしての役割を
期待されており、急速に
進化するテクノロジーを
部下たちが理解できるよう
支えることが求められている。

Oracle 社のあるクライアントが指摘するように、生成 AI は従業員の仕事内容だけでなく、人事そのものを変容させる。「生成 AI を活用した HCM* アプリケーションにより、企業は大きな変革を遂げるだろう」と、Co-op 社の HCM ビジネス・プラットフォームでドメイン・プリンシパルを務める Gareth Abreu 氏は語る。「生成 AI を使うことによって、この領域でどんなことが実現できるようになるのか、とても楽しみにしている。仕事の効率化、従業員のインテリジェント化による成果の改善、従業員エクスペリエンスの向上などは、Oracle Cloud HCM で生成 AI を使うことで実現できるメリットの一部に過ぎない。このテクノロジーは、仕事（特に人事部門の仕事）についての従来の考え方を完全に刷新するほどの力を持っている」²⁴

* HCM は「Human Capital Management」の略称で、「人的資本管理」を指す。



生成 AI の開発と応用に 人事部が及ぼす影響

これまで紹介してきた推奨事項を実行するためには、人的資本管理 (HCM) ソリューションと広範なエコシステム・テクノロジーの選択と実装において、人事部門が主導して役割を果たさなくてはならない。従業員をサポートする生成 AI の役割について、同部門は他部門と情報を共有することができる理想的な立場にある。また機会を最適化し、従業員が落胆した場合にそれを軽減するための、明確なインサイトを人事部門は有している。

シームレスな体験を実現するためには、人事部門はよりテクノロジーに明るくなる必要がある。起業家的な視点から、技術的な問題があればそれを理解して解決を図り、テクノロジーの導入を進める必要がある。テクノロジーへの投資や広範なデータ戦略にも関与し、効果の最大化や、各部門やパートナーのエコシステムを横断するチームの統合に努めるべきである。特に技術に明るくない人は、企業全体で共有するテクノロジーの数が多いうことに驚くかもしれない。人事分野だけでも、以下のようなものが挙げられる。

- HCM プラットフォーム
- コラボレーションや生産性にかかわるツール
- ワークフローおよびチケットティング・ソリューション
- 学習プラットフォーム
- 採用ソリューション
- 人材マーケットプレイス・システム
- ビジネス・インテリジェンス・ツール
- その他

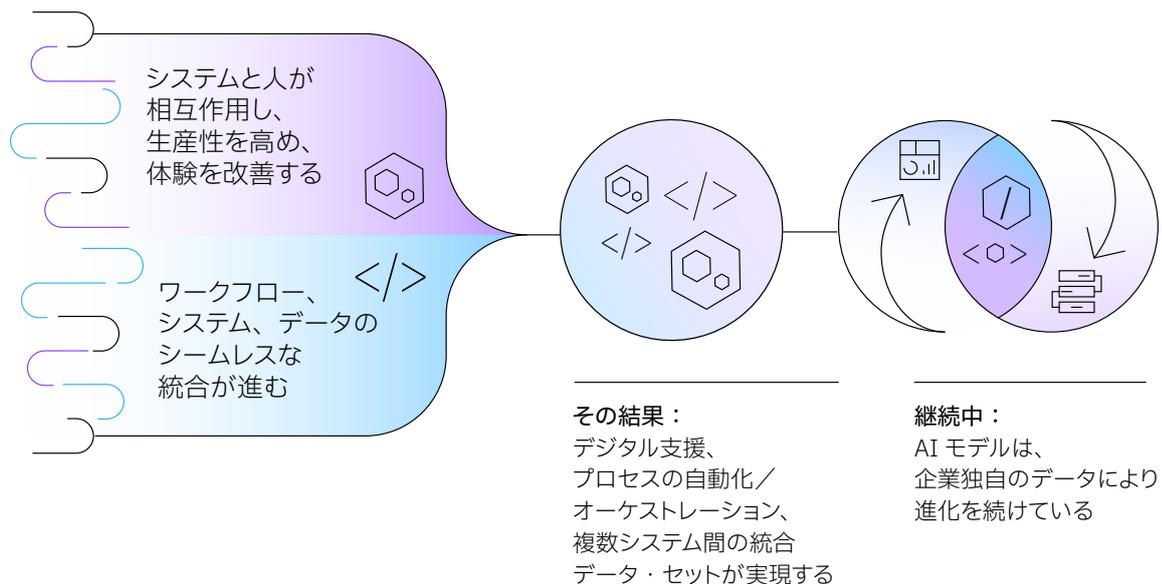
このように人事部門が扱うテクノロジーは多岐にわたる。企業がエンタープライズ・アプリケーションで生成 AI を一貫性のある形で導入する場合、人事部門の意見が非常に重要になる。だからこそ、部署の壁を越えたオープン性と真のパートナーシップが必要なのである。エンタープライズ・テクノロジーと HCM は、しばしば期待の水準に届かない。人事部門がお気に入りのレガシー・システム、いわば「フランケンシュタイン」モデルにしがみつくと多いからだ。

サイロ化した各プロセス間の断絶を埋めるのに役立つのが生成 AI だ。まず、生成 AI は、さまざまなシステムのデータや操作を解釈し、合成することができる。また異種システム間でコミュニケーションを可能にするコードを書き、複数のアプリケーションにまたがるプロセスを統合することができる。企業が生成 AI を導入する際には、独自データを活用して、生成 AI モデルそのものを改良することもできる（図参照）。

生成 AI を使ったデジタル・アシスタントは、従業員にとって不慣れなプロセスをナビゲートし、迅速なサポートを提供し、組織内の知識の偏りを埋めてくれる。デジタル・アシスタントを使えば、雇用のライフサイクル全体を通じて、従業員のニーズを事前に予測し、個別の対応を行えるようになる。例えばチャット・ソリューションは、以前は1つのやりとりしかできなかったが、今では指数関数的にパーソナライズ化されたやり方で、質問を明確化し、要約し、次善の策を提案できるようになった。今日では生成 AI を活用することで、従来のシステムの問題点が探れるようになっており、生成 AI が普及するにつれ、それに対応できないレガシー・システムの方が時代遅れになりつつある。

生成 AI

人、テクノロジー、データが
強みに組み合わせる交差点となる。



生成 AI はサイロ化した
各プロセス間の断絶を
埋めるのに役立つ。

視点

人事部門は、生成 AI に適した企業文化を創造することで、従業員がこの新しいテクノロジーを受け入れるよう、管理職に働きかけを促し、そうした企業文化を促進するツールとして生成 AI そのものを活用することができる。その過程で人事部門のリーダーは、人間の特性、つまり AI とは競合しない人間特有の価値を強調すれば、従業員に自信を植え付けることができる。信頼性と透明性を保ちつつ、恐怖ではなく希望を広めなくてはならない。

The Economist 紙のビジネス担当編集者である Rachana Shanbhogue 氏は、生成 AI の導入について次のように書いている。「特に重要なのは、従業員から支持を得ることだ。従業員の恐怖心に注意を払い、挑戦の楽しさを理解してもらうのだ」²⁵ この助言は一見単純に見えて、実行することは難しい。それでも人事部門は、この困難な課題に立ち向かわなければならない。

人事部門は、生成 AI に適した企業文化を創造することで、従業員がこの新しいテクノロジーを受け入れるよう、管理職に働きかけを促し、そうした企業文化を促進するツールとして生成 AI そのものを活用することができる。

異種システム間の人事データを統合

人事部門に AI を導入する上で最初のハードルになるのは、断片的なデータがさまざまなシステムやプラットフォームに散らばっていることだ。このハードルを克服するためには、自社でデータ戦略を定め、テクノロジーを活用して、人材データ・ソースを統合すべきである。同時に、AI アプリケーションを通じて、統合された人材データ・ソースにアクセスできるようにしなければならない。

こうした取り組みを可能にするのは、ハイブリッドクラウドを使ったインフラストラクチャーの存在だ。これにより複数のシステムにまたがって、AI を展開できるようになる。また、人事プロセスを強化し、パーソナライズされた体験やデジタル・アシスタントを提供する統合 AI アプローチが可能になる。こうして構築したデジタル資産により、人材の発掘、新たな人材ネットワークの構築、最新スキルの獲得、専門知識の共有などが可能になる。

日本語翻訳監修

濱村良子

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
ストラテジック・パートナーズ
アソシエイト・パートナー

日本 IBM 入社後、IBM Sales Representative として金融機関のお客様を中心に、最適な製品・サービス・サポートを組み合わせて提供するフロントミッションを担う。その後バックオフィスに異動し、グローバルで標準化された企業活動のエンド・トゥ・エンドを、日本のお客様向けに適切化する組織・人事・サービス開発に携わる。IBM Consulting Japan 発足に伴い、ストラテジック・パートナーズ オラクル・アライアンス担当に就任。

Expert Insights について

Expert Insights は、ニュース価値の高いビジネスや関連テクノロジーのトピックについて、ソート・リーダーの見解を伝えるレポートです。世界中の該当分野の専門家との対話に基づいて作成しています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn (ibm.co/ibv-linkedin) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、ビジネス・インサイト、高度な研究成果、およびテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM と Oracle 社について

IBM は 40 年近くにわたる Oracle 社との提携を通じて、ハイブリッドクラウドやマルチクラウドのような複雑なクラウドをお客様が活用し、ビジネスを大きく変革させるお手伝いをしてきました。IBM はハイブリッドクラウド、AI、コンサルティング・サービスのリーディング・プロバイダーであり、現在、175 カ国以上でお客様がデータからインサイトを獲得し、ビジネス・プロセスを合理化し、競争上優位に立てるようにサポートしています。一方、Oracle 社は「Oracle Cloud」を通じ、統合されたアプリケーション・スイートとセキュアで自律的なインフラストラクチャーを提供しています。IBM は AI、量子コンピューティング、ビジネス・サービスの分野で画期的なイノベーションを実現し、オープンで柔軟な選択肢をお客様に提供しています。

関連レポート

Augmented work for an automated, AI-driven world

Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳『自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界』<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>

The CEO's Guide to Generative AI

The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024. 邦訳「CEO のための生成 AI 活用ガイド - 総集編」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>

5 trends for 2024

5 trends for 2024: Deep tech requires deep trust. IBM Institute for Business Value. December 2023. 邦訳「5 つのトレンド 2024 年」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/business-trends-2024-jp>

注釈および出典

- 1 CEO decision-making in the age of AI: Act with intention. Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 2 IBM IBVによる社内調査。未公開情報
- 3 CEO decision-making in the age of AI: Act with intention. Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 4 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024. 邦訳「CEOのための生成AI活用ガイド - 総集編」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>
- 5 同上
- 6 Hu, Krystal. "ChatGPT sets record for fastest-growing user base - analyst note." Reuters. February 2, 2023. <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/>
- 7 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳『自動化とAIが導く「拡張労働力」の世界』<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 8 "Labor force, total." The World Bank. 2022. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN>
- 9 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳『自動化とAIが導く「拡張労働力」の世界』<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 10 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024. 邦訳「CEOのための生成AI活用ガイド - 総集編」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>
- 11 IBM IBVによる社内調査。未公開情報
- 12 CEO decision-making in the age of AI: Act with intention. Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 13 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024. 邦訳「CEOのための生成AI活用ガイド - 総集編」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>
- 14 同上
- 15 同上
- 16 IBM Institute for Business Value global employee survey. 21,056 global employees. December 2022/January 2023. Cited in Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. 2024. 邦訳「CEOのための生成AI活用ガイド - 総集編」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>
- 17 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳『自動化とAIが導く「拡張労働力」の世界』<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 18 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳『自動化とAIが導く「拡張労働力」の世界』<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 19 Based on analysis of three IBM IBV talent-focused surveys in 2016, 2018, and 2023, controlled for consistency of respondents by C-suite role, including Heads of Innovation. In each year, minimal to no variance by respondent role was present in assessment of the most important critical skills. However, as time goes on, the beliefs of these leaders have shifted, as evidenced in figure.
- 20 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. Extending Digital Acceleration: Unleashing the business value of technology investments. IBM Institute for Business Value. October 2021. <https://ibm.co/extending-digital-acceleration>

- 21 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳『自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界』 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 22 CEO decision-making in the age of AI: Act with intention. Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI 時代の到来で変わる CEO の意思決定」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 23 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳『自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界』 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 24 “Oracle Introduces Generative AI Capabilities to Help HR Boost Productivity.” Oracle Press Release. June 28, 2023. <https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-hcm-generative-ai-2023-06-28/>
- 25 Shanbhogue, Rachana. “Generative AI holds much promise for businesses.” The Economist. November 13, 2023. <https://www.economist.com/the-world-ahead/2023/11/13/generative-ai-holds-much-promise-for-businesses>

© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | March 2024

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「HR champions generative AI - Embrace experimentation, empower people」の日本語訳として提供されるものです。

