

AI 時代に機敏に対応する人材

生成 AI のめざましい成長は、すでに働く場に変革をもたらしています。しかし、雇用主側は次の展開に必要な人材を確保しているのでしょうか。

「AI が労働力に及ぼすと思われる影響は、完全には理解されていないと思います。生成 AI はすべての産業のすべての人に影響を及ぼすでしょう。これまでに登場したどの新技術とも異なり、広範囲にわたり導入されるでしょう」

SHRM のプレジデント兼 CEO、ジョニー・C・テイラー・ジュニア氏はこう述べ、AI が働き方に劇的な影響を及ぼすと明言します。

AI が働き方に与える潜在的影響は、間違いなく甚大なものです。PwC が「継続的な改革の時代 (age of continuous reinvention)」と形容しているのは、ビジネスモデルと、戦略の方向性の変化だけではないことが次第に明らかになっています。人材もその一つです。テクノロジーはあらゆる部門のあらゆるレベルの労働者が必要とするスキルに見直しを迫っています。

始まっている大規模なスキルの見直し

AI の認識に関する業界調査によって、楽観的見方が強いことが分かりました。Randstad によると、労働者の半数以上が、AI はキャリアアップや昇進をもたらすと確信しています。Adecco Group の調査でも、労働者の大半が職場に及ぼす AI の影響を楽観視していることが分かっています。しかし、労働者は AI の影響を理解しているのでしょうか。同レポートは、「労働者と組織は (AI の) 潜在力について理解を深める必要がある」と指摘し、これには仕事への影響も含まれるとしています。

組織にとって、明日必要になるスキルを予想することがますます難しくなっています。とりわけデジタル関連の専門技能は、主要エリアにおいてすでに大きなスキルギャップが生じています。新しいテクノロジーがビジネスモデルを変革し続ける中、世界のシニア・エグゼクティブ 715 人を対象に実施した調査では、人員戦略のあらゆる部分で見直しを迫られている組織の姿が浮かびあがりました。

シニア・エグゼクティブの 81% が、AI などのテクノロジーによる変革が、組織に労働力の大部分の分野においてスキルとリソースの抜本的見直しを迫るようになると確信しています

78% が危惧しているのは、自分の組織の従業員研修が、今後 3 年間でテクノロジーの進化のスピードに追いつかなくなることです

これは極めて難しい課題になると思われます。組織の中に、業績の大きな足かせとなり、新しいデジタル時代への適応力を弱めるスキルギャップが生じている可能性があります。

インタビュー：「進化する AI に対応する」

ケイ・ファース・バターフィールド (Kay Firth-Butterfield) 氏 Good Tech Advisory、CEO

人工知能 (AI) はビジネスを根本から一気に変えるゲームチェンジャーです。この 1 年間で、変革を促す AI テクノロジーは世界を席巻し、新しい多彩なキャリアパスを生み出しながら、他の仕事をすっかり入れ替えています。ですからビジネスリーダーたちが、かつてないほど将来の人員要件が予想しにくいと言うのも当然です。

「私たちが望む仕事」のこのエピソードでは、AI の急速な導入が労働力をどう変えているかを探ります。AI システムを構築、展開、統合するために必要な新しいスキルセット、および AI を活用する未来に適した労働力を創出するために企業が導入すべき戦略について検討します。

このテーマを議論するため、FT Longitude マネージングディレクターのハンナ・フリーガード (Hannah Freegard) が、Good Tech Advisory の CEO であり、世界経済フォーラムの AI 部門設立時にヘッドを務めたケイ・ファース・バターフィールド氏へのインタビューです。

難しさを増している人員計画の策定

カギとなるアジリティ (機敏性)

シニア・エグゼクティブたちは、デジタル・トランスフォーメーションと、労働者のより柔軟な働き方に対する期待が、今後 2 年間で人員計画の策定における最大の課題になると述べています。

一方、私たちの調査では、シニア・エグゼクティブたちが他の課題—市場の人材不足、グレート・レジグネーションと呼ばれる大量離職、人材の移動やリモートワーク、ますます高まる労働者の転職意欲などにも取り組んでいることが分かりました。

92%のシニア・エグゼクティブが、今後 2 年間でより柔軟な労働力が必要になると述べています

機敏に対応する人材モデルは、労働者が最も重視する期待と合致するはずですが、さらに、絶え間ない変化が当然という時代では、こうしたモデルが組織の成功に不可欠になります。

柔軟性を促す要因を取り込む方法

私たちの調査で、組織が今後 2 年間でより柔軟な労働力を確保するため、どのように人員戦略を調整しているかが明らかになりました。

最も多くあげられた方策が、部門別の人材プールです。これは、関連する経験やスキルを持った採用候補者のリストであり、その中には、過去に雇用したことがある臨時雇用者、かつての正社員、フリーランサー、退職者、さらに過去の採用応募者なども含まれる場合があります。

組織が困り込みをやめつつあるのは明らかであり、時代と共に人材が出入りするようになっています。雇用主は必要な時に適切なスキルと知識を取り込むことができ、労働者はさまざまな組織間を移動し、行く先々で成長できるため、両者にとってメリットがあります。

こうした対応は「対外的な柔軟性」を高めるものですが、88%は出向やジョブローテーションなどを通じて「組

<https://insights.wecglobal.org/the-work-we-want/home/agile-talent-in-the-age-of-ai>

「組織内の柔軟性」の向上を目指していると述べており、87%が研修機会を増やしています。内外両面の流動性は、組織が人材のアジリティ（機敏性）を構築するカギになるでしょう。

存在感を増す派遣労働者

88%の組織が、派遣労働者の活用を増やす方針です

調査対象となったシニア・エグゼクティブは、さまざまなメリットを実現するため派遣労働者に替えていると語っています。リストの上位に入っているのが、労働力のアジリティ（機敏性）の向上と予想外のリソース調達ギャップの解消であり、いずれも素早い方向転換を迫られている企業にとって極めて重要なメリットです。

一方で調査から、こうした派遣労働者が単なる人員補充とみられていないことが分かりました。派遣労働者を活用するその他の重要なメリットとしては、正社員では雇用しにくいデジタルスキルを入手できる、より能力の高い候補者を確保できる、一年の特定期間におけるリソース要件の計画的変動に備えられるなどの点があげられています。

知識の強化を促す派遣労働者

「AI をめぐる膨大なデータ作業に対応するには、まったく新しい労働者の一群が必要になるでしょう。AI は学習させる必要があり、検証する必要があり、確認する必要があるからです。必要なデータ量は増える一方であり、この分野でより多くの労働者が必要になる可能性があります。その多くを柔軟な働き方の労働者が担うのではないのでしょうか」

（スタイン・ブルーケ氏 OECD シニアエコノミスト）

臨時雇用者や派遣労働者は新しいスキルと知識を組織に持ち込んでおり、調査対象となったシニア・エグゼクティブはこれに気付いているようです。

「知識の交換とは両方向で行われるものです」と、英国コンサルタント会社 HSM アドバイザリーの未来の働き方ディレクター、アンナ・グルン氏は言います。「デジタル人材やテック人材が契約ベースで働いている理由の一つが、テクノロジースキルを持っていれば携わったプロジェクトから学び、さまざまな人と関わることで学べるからです。これが、デジタル人材があまり同じ組織に長期間留まらない理由です。学ぶべき事を学んだ後は次に進むのです」

つまり、短期労働者が学習の媒介役を担うこととなります。活発な移動により組織間、さらに経済全般で、知識の拡散および能力向上を促しているのです。

79%のシニア・エグゼクティブが、新たなテクノロジーの知識を持つ派遣労働者を雇用することにより、正社員に効果的にテクノロジーに関する理解を広げることができるとしています。

AI が予測するスキルギャップ・・・

「2025 年の初めまでには人事部の 51%が AI を使用していると予想されます」

テクノロジーに精通した人材の活発な移動は、スキルギャップの縮小を促しますが、雇用主が直面しているギャップ（大規模な人口構造の変化も一因であり、これについては第2章でさらに詳しく検討します）の規模を踏まえれば、求められているのは幅広い解決策です。その一つとなるのが AI です。AI によって戦略に不確実性が生じ、人員ニーズの予想は一層困難になるかもしれませんが、テクノロジーは組織がスキルギャップを分析・予想する方法を変え、ギャップを埋めることもできます。

「企業は今、『組織内にどのような職務があるのか』、『そうした職務で使われているスキルは何か』を明らかにしようとしています」と、HSM アドバイザリーのアンナ・グルン氏は言います。「AI を活用してこうした問いに答えを見つけることで、組織は人員戦略を見直すことができます。人材の回し方から検討を始めることができれば、抱えている従業員ではなく、達成すべきタスク主導で進められるでしょう」

このように AI は、人事部および採用担当者が担ってきた主な役割を補い、人員戦略の設計を支援することができます。

場合によって AI は、雇用主が主要スキルをなかなか導入できなければ、人材不足を補うために直接展開されることもあるでしょう。

「AI が登場したタイミングは、間近に迫る人口構造的な労働者不足という点からみれば、おそらく完璧だったのではないのでしょうか」と、Staffing Industry Analysts (SIA) チーフアナリストのバリー・エーシン (Barry Asin) 氏は言います。「確かに AI は仕事を奪うでしょう。しかし、作業量に見合う人員がいない場合の解決策にもなり、生産性を上げ、成長をもたらし、より健全な社会を実現することができるのです」

・・・そして AI がそのスキルギャップを埋める

「例えば日本、韓国、ドイツなど一部の国々では非常に急速に高齢化が進んでおり、他の国々では別の理由でスキル不足に陥っています」と、OECD のスタイン・ブルーケ氏は言います。「少なくとも、そうしたスキル不足の一部は AI でカバーできるという期待がもてます」

だからといって余剰人員を解雇すべきというわけではありません。「労働者が退職しても後任を入れないという会社もあるそうです」と、ブルーケ氏は言います。「退職する労働者の専門技能を AI に移転しているというのです」

実際に、金融業と製造業という2つの主要セクターについて、OECD が AI の影響を調査したところ、それぞれ 64%と 71%の雇用主が、AI の展開に伴い、既存の労働者に再教育やスキルアップを図っていることが分かりました。これは、人員削減または余剰人員の解雇を行ったと答えた割合（それぞれ 17%と 14%）を大きく上回りました。

<https://insights.wecglobal.org/the-work-we-want/home/agile-talent-in-the-age-of-ai>

この数値は今後増加するかもしれませんが（ただし、その多くは雇用主が新たな労働者を雇わないという選択をした場合）、実際のところ AI はここ数年、補充要員を見つけるのが難しい場合の解決策を提供しています。「雇用主は、例えば『この仕事にはこれまで5人割り当てていたが、最初のドラフトは ChatGPT が作成できるから3人でよい』というように気が付きました」と、SHRM のジョニー・C・テイラー・ジュニア氏は指摘します。「人材の奪い合いで、ポジションが空席になるという事態が生じています。AI はこうしたギャップを縮小する手段の一つなのです」

多くの場合、AI は必ずしも労働者に「取って代わる」わけではなく、ManpowerGroup の調査では雇用主の 58% が、AI やバーチャルリアリティが雇用を創出すると確信していることが明らかになっています。生産性を極めて強力にサポートするのです。AI は仕事の1つの要素として用いられる傾向がますます高まっており、以前は時間のかかっていた作業のスピードを大幅に速め、人を作業から解放してもっと「人がすべき」仕事ができるようにしています。例えば、月次レポート用の計算に時間を費やすのではなく、既存クライアントへのアドバイスや新規ビジネスの創出に時間を費やすということです。

組織はより多くの付加価値創出が期待でき、関わった人々もより業務に集中してやりがいを感じられるようになるでしょう。

AI の倫理的な使用

AI の潜在的メリットに対する大きな期待感、AI の活用方法に対する懸念に加え、既存の職場の偏見を反復または悪化させかねないリスクによって打ち消されています。

世界雇用連合は人工知能（AI）の使用における倫理原則に関する規約で、雇用主による責任ある AI 導入の指針を定めています。この規約は、人間主体の設計の必要性を中心に据えたもので、求人および採用で用いる AI システムは、個人と社会全体に利益をもたらすべきだとしています。

AI 原則には、公正、差別禁止、多様性、包摂性、プライバシーなど、同連合の行動規範全般に関する規定も盛り込まれています。人材サービス全体の指針となるべきこれらの概念は、AI の倫理的展開を確保するうえで極めて重要です。

今や必須条件となったアジリティ（機敏性）

デジタル・AI 革命の進展によって、人員戦略におけるこれまでの常識は覆されました。人材のアジリティ（機敏性）は今や不可欠です。これによって組織は新たな世界に順応し、AI を活用する未来における役割に労働者を再配置することができます。

さらに、多くの労働者は、ライフスタイルの要件およびワーク・ライフ・バランスへの期待に応えてくれるものとして、柔軟性に期待を寄せ、歓迎しています。労働者と雇用主の見解は大抵一致しており、どちらも柔軟な就労モデルの拡大から恩恵を受けます。

次章では、このように柔軟性が拡大することで、組織がいかに人材プールをより有効に活用し、現代の労働者が求めている機会を提供するのに役立っているかについてもみていきます。