



Building a better
working world

人間中心の アプローチが どのように成果を 変えるのか？

生成 AI の未来に向けて

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.



目次

はじめに

本シリーズの第1回では、技術の進化の短い歴史、それが社会へ与えた影響、得られた教訓、新技術がもたらす機会と課題、特に人々と仕事への影響について議論しました。

本シリーズの第2回では、生成AI がもたらすタスクと仕事の混乱の規模と性質について概説し、この変化の複雑さと順序をナビゲートするのは難しいが、傍観して何が起こるかを待つことはできないと結論付けました。



AIは世界をより良く変えるのか、それとも単に変えるだけなのか？



社員とAI — どちらをより早くスキルアップさせるのか？

21世紀のキャリア改変

本シリーズの第3回では、生成AI が学習をどのように変革できるかを検討し、人々がAIのスピードでAIを学ぶのをどのように支援するかという疑問を投げかけました。組織がこの不安定な市場で競争力を維持するために現在、その次、そしてその先の未来に取るべき実践的なアプローチを考察しました。

本誌である第4回では、生成AI 技術を導入することで生じる包括的な変革の道のりを振り返ります。Humans@Centreの研究に基づき、生成AIの機会と課題をナビゲートする際に組織が考慮すべきフレームワークを概説します。



未来の仕事に向けて
今からどう備えますか？



人間中心のアプローチが
どのように成果を変えるのか？

チャンス： 変革をリードする

EYとオックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールの調査によると、一連の人的要因に特に焦点を当てることで、変革の成功確率を70%以上に高められることが分かりました。

「Humans@Centre」についてはこちらをクリック

リーダーシップ能力に基づく**6つの要素**が、生成AIの混乱への対応の指針となる最新かつ実証済みのフレームワークを提供します。

インスパイア

誰もが信じられるビジョンの創造

リード

必要な(デジタル)リーダーシップスキルの
適応と育成

ケア

全員の意見を受け入れ奨励する文化の醸成

エンパワー

明確な責任の設定と変化への備え

ビルド

技術と能力の活用による、
目に見える行動の迅速な促進

コラボレート

最良の方法でのつながりと共創

これらの要素は、全ての変革の中心に人間を置くことの重要性を強調しています。生成AIがもたらす変革は、人間の経験に大きな影響を与える可能性があるため、その影響に注意を払うことが不可欠です。



要素1 - インスパイア： 誰もが信じられる ビジョンの創造

ビジョンは以下の要件を満たす必要があります：

- ▶ プログラムの基盤として機能し、今後の変化に対する人々の興奮を引き出し、共通の使命に取り組ませる。
- ▶ 理性的でありながら感情的でもあり、頭と心の両方に訴える。
- ▶ 倫理的な課題を認識し、共通の倫理を中心に据えたアプローチの基盤を築く。



生成AIの未来に向けたビジョンで人々を結集するためには、リーダーが説得力のある「なぜ？」を伝える必要があります。生成AIは日々の仕事やそれ以外の場面でも現実的でエキサイティングな恩恵をもたらすため、将来に対する期待感を生み出し、人々が積極的に技術に関わるよう促すことは難しいことではありません。

しかし、中長期的に人々の雇用見通しに与える未知の影響や、継続的な変化と不確実性が多くの人々にとって混乱を引き起こす可能性があるというデメリットも管理しなければなりません。

課題は、機会や利益を現実的に伝える一方で、デメリットや不確実性の管理にも同等の注意を払うようなビジョンを打ち出すことです。

それには、心に訴えかけると同時に実用的なビジョンが必要です。何が、いつ、なぜ変わるのか、そしてどのようなサポートが提供されるのかが容易に理解できるものでなければなりません。成功するリーダーとは、そのようなビジョンづくりを手助けしてくれる人を、組織内外で見つけ出すことができる人です。

生成AIの未来に向けたビジョンは、掲げられた倫理に忠実であり、より動的で複雑な変革を支え、デジタルイノベーションを統合し最適化する道筋を設定するものであり、リーダーにとって新たなレベルの挑戦となります。これらの3つの力は、ビジョンの策定において考慮され、組織レベルと機能レベルの双方で理解される必要があります。



変革の依存関係

生成AIで価値創造するために、どれだけ早く、どの程度まで変革できるか？これが現在の変革目標とどのように結び付くのか？

デジタル依存関係

現在の技術では何が可能になっているのか？急速に進化する技術をどのように製品やサービスに反映させるのか？

倫理的依存関係

可能なことのうち、どこまでが許容されるのか？可能なこと全てが組織のミッション、バリュー、倫理に一致するわけではないのなら、生成AIの進展を評価するためにリーダーが必要とするものは何か？

これらの力が示す緊張はしばしば相反し、組織を異なる方向に引っ張ることになります。そのため、曖昧さを切る抜けられる熟練した意思決定者であるリーダーが求められます。彼らは効果的なコミュニケーション能力を有し、それを生成AIのビジョンにも反映させることができなければなりません。

生成AIの未来をインスパイアするために、リーダーは以下を実施すべきです：

- ▶ より広範な組織戦略と目標に合致し、これを前進させる説得力ある生成AIビジョンの提示。
- ▶ 職場での生成AIの実験と行動を管理するために必要な倫理ガイドラインの設定。
- ▶ 組織が生成AIの利益を認識するために必要なオペレーションモデルの整合。

要素2 - リード:

必要な(デジタル)リーダーシップスキルの適応と育成

生成AI時代のリーダーシップにおいて重要なこと

- ▶ 技術的スキルとリーダーシップ能力をバランスよく持つ適切なチーム。
- ▶ デジタルの将来的な可能性を信じるリーダー。
- ▶ 困難な時にチームを支え、共に乗り越えるリーダー。



生成AIの活用により、リーダーシップチームの運営方法を新しくエキサイティングな方法で変革することが期待できます。彼らは、生成AIがビジョンをどのように支援し、ビジネス、従業員、顧客とどのように交わるかを示す未来の青写真を共に作成することができるようになるでしょう。

生成AIがもたらす機会とリスクのスピードに対応するために、リーダーは関連する技術を迅速に展開し、顧客や従業員を変化に導く必要があります。

彼らは新技術を活用し、市場優位性を得るために制限をほとんど設けずに前進するか、リスクを慎重に考慮し、共有された倫理基準、支援ポリシー、プロセスを開発するためにペースを落とすかという難しい選択に直面します。

これを効果的に行うためには、リーダーは生成AIがもたらす急速な機会に対応するために新しい方法で成長する必要があります。自己認識と個人的なレベルでの変革能力は、この世代のリーダーにとって重要な特性です。

生成AIの未来のリーダーに必要なもの：

デジタルリテラシー：リーダー全員が生成AIの専門家である必要はありませんが、技術、関連する機会、リスクを十分理解し、専門家のサポートも得ておく必要があります。

学習者であること：技術の発展速度を考えると、リーダーは積極的に学び、成長する方法を探す必要があります。また、「知らない」という立場に慣れることも重要です。

倫理を守るコミットメント：生成AIがもたらす新しい倫理的課題に対する懸念から、リーダーは既存の倫理フレームワークに頼ることができなくなります。ビジネス決定が「パプテスト^{*}に合格する」以上の倫理的基盤に基づく必要があります。リーダーは個人的な動機や価値観を反映させるだけでなく、組織や従業員にどのように影響するかを考える時間も取らなければなりません。

^{*}パプテスト
オーストラリアの表現で「常識人の常識的な判断」などの意味を持つ



人と技術の生産性を最適化する能力：生成AIの進化に伴い、タスクや仕事の補完と置き換えが進む中で、両者の境界が曖昧になります。リーダーはこの進展を明確に把握し、人材チームと緊密に連携して、人間と機械のスキルを統合したケイパビリティプランを策定する必要があります。

適応的ガバナンス：生成AIはほとんどのガバナンスシステムに対し、挑戦的な新しいリスクをもたらします。リーダーは技術関連のリスクの進化を監視し、これに対応するためにガバナンスを適応させる必要があります。

戦略と変革能力：リーダーはアジャイルな変化を管理する能力を備えると同時に、並行して複数年の戦略を設計、監視、調整する必要があります。

適応性：この挑戦には技術的側面があり、リーダーは技術とその可能性を理解し、進化の速さを認識する必要があります。そのために、リーダーはオープンで好奇心旺盛であり、環境の変化に応じて学び、関与することが求められます。

生成AIの変革をリードするために：

- ▶ 読み、聞き、書き、実行して生成AIの影響を理解する。
- ▶ 自身の変革の旅を始めるための時間を割く。
- ▶ 多様な知識と能力を持つ明確な生成AIチームを設立し、必要に応じ外部コーチを登用してさらなる洞察を得る。

要素3 - ケア： 全員の意見を受け入れ 奨励する文化の醸成

組織が従業員を大切にしていることを示すためには、以下のような環境を意図的につくり出す必要があります：

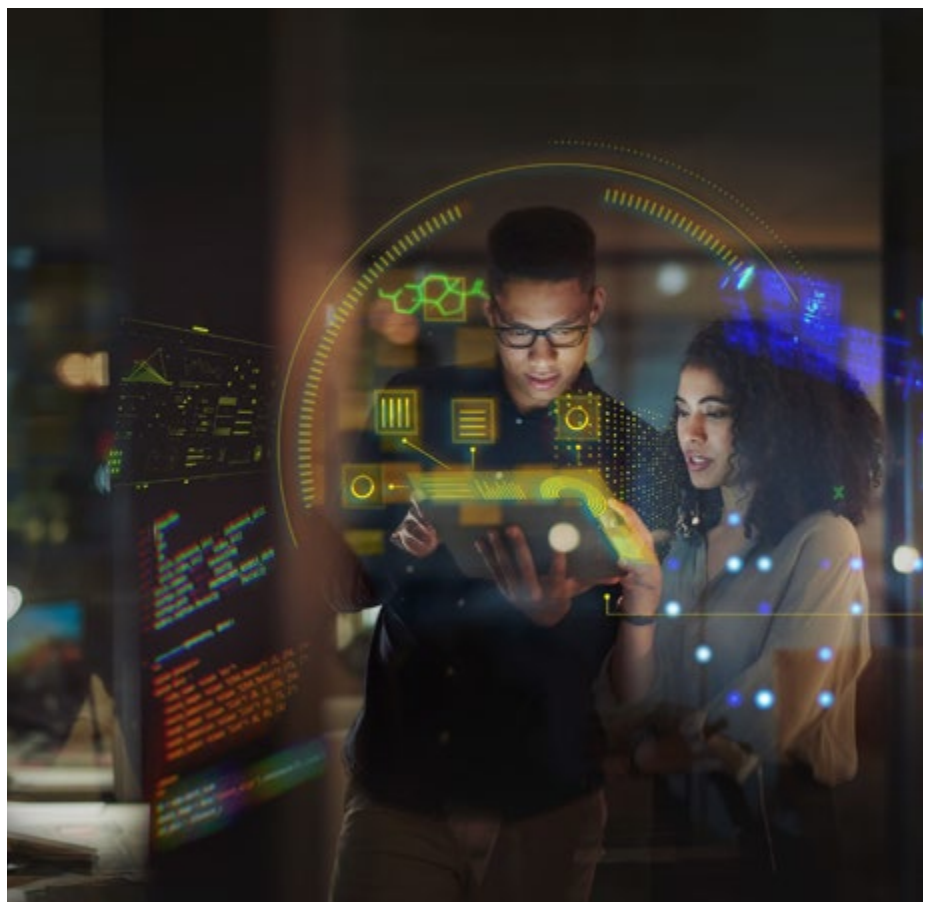
- ▶ 誰もが意見を言える場を提供する。
- ▶ 人々が価値を認められていて、安全だと感じられる。
- ▶ オープンなコミュニケーションが奨励され、報われる。

人間を中心に据え、関与、好奇心、実験を促進するためには、心理的安全性の高い組織内環境を意図的につくり出すリーダーシップが必要です。

生成AIにより、個人が自分の意見を表明し、雇用主に聞いてもらうという前例のない機会が生み出されており、これが組織の効果的な変革に寄与することができます。

リーダーは、生成AIが一部の人々、特にテクノロジーを創作・管理している人々の意見だけでなく、全員の声を前進させるという課題に直面しています。全ての視点をより良く反映させるために、リーダーは少数派の声を会話に招き入れ、人々が「声を上げる」ことが好意的に評価されると信じられる環境を構築し、育む必要があります。

リーダーは、非公式および公式の手段を通じてこのインクルーシブな雰囲気をつくり出すことができます。非公式



には、リーダーは組織階層における個人の立場、社会的権力、文化的背景によっては「声を上げる」ことが困難であると理解する必要があります。全てのグループから明確にフィードバックを求め、一対一で話す時間をつくり、リーダーが「やると言ったことはやる」信頼関係を築くことが、安全な空間を構築する上で重要です。

たとえリーダーが「聞いている」ように見えても、直接の会話やエンゲージメント、カルチャーサーベイのフィードバックを受け取った後に何ら行動が取られないのであれば、意見を提供しようとする意欲はすぐに減退してしまうことになるでしょう。

結局のところリーダーは、従業員が「声を上げる」ことにより組織内での受け入れられ方や包摂、地位が脅かされるのではないかという不安を軽減するよう努力する必要があります。

特に文化的規範により上位者に直接話しづらい人々にとっては、より正式な意見表明の手段も必要です。全ての志向に対応するためには、リーダーシップの決定に対する意見やフィードバック、感情的な反応を表現する機会は、匿名かつ安全なデジタル手段から、組織内の役割に関係なくリーダーシップと対面する機会まで、多様である必要があります。

心理的に安全な文化を強化し、参加をさらに奨励するために、リーダーは従業員の表現やフィードバックに対応し、また対応していることを見せる必要があります。フィードバックに対して目に見える行動を取らない場合、従業員はプロセスに対する信頼を失い、失望し、変革活動から離れ、最悪の場合、変革努力を妨害する行動に出る可能性があります。フィードバックに対するタイムリーな回答は、たとえそれがなぜ何も行動を取らなかったかということの理由であったとしても、非常に重要なのです。

ケアの環境を構築するために：

- ▶ 多様な声を取り入れ、フィードバックに基づいて行動し、決定理由を示すことで、心理的安全行動を実践する。
- ▶ 組織の全てのメンバーとの効果的なコミュニケーションと対話を促進するために、マルチチャネル戦略を追求する。
- ▶ 貢献を奨励し、適用される倫理ガイドランを伝えることで、生成AIが従業員の意見を聞くのにどう役立つのかを探る。



要素4 - エンパワー： 明確な責任の設定と 変化への備え

リーダーは、生成AIがもたらす自律性の増大と、リスクバランスを取るための適切な管理体制の維持との間に生じる緊張を管理する必要があります。これには以下が必要です：

- ▶ 人と技術の影響に等しく重点を置いた変革をリードする効果的なPMO。
- ▶ 明確な権限付与を行い、人々が試行して学習をし、必要に応じてプログラムを軌道修正できる場の提供。
- ▶ 学習と実験、そして「良い」失敗への称賛(新しいアイデアの試行、失敗からの学びなど)。



生成AIは、人に力を与えることも、奪うこともできます。新しい働き方を可能にし、責任を割り当て、リアルタイムでフィードバックとサポートを提供する一方で、個人の貢献を厳密に監視または管理するためにも使用される可能性があります。このことが企業文化に与える影響は、失敗が成功へのステップと理解されるようなイノベーションや実験を可能にすることから、テクノロジーの使用方法に対する信頼の低下を招くことまで多岐にわたります。

生成AIがもたらす変化をナビゲートし、受け入れるためには、実験とリスクテイクが安全で、学習とオープンなコミュニケーションが促進される環境が必要です。リーダーは、効果的なコントロールを維持しながら、できる限り権限を委譲する方法を見つける必要があります。これには、明確な指導原則と方針を実現するための中央集権的な説明責任とリソースの確保が必要であり、同

時にどこで何がうまくいっているのかを理解し、成功を定着させるために耳を傾け、学び、理解することが求められます。

変革は本質的に学習プロセスであり、リーダーは明確な期待を設定し、チームが新しい働き方を実験し、開発する機会を創出しながら、組織の戦略的方向性に沿って努力をかし取りし、関連するリスクを管理するバランスを見つける必要があります。

エンパワーする環境を構築するために：

- ▶ 組織の現在のガバナンス、意思決定、階層構造を評価し、権限付与と委任への準備がどの程度整っているかを判断する。
- ▶ 組織内で変革や好奇心、試行と学習に対し意欲的な場所を特定し、これらを初期の試験場を選択する。
- ▶ 現状に挑戦する — 自分たちが働く場の構造と仕組みは自分たちに帰属しており、変える力も自分たちにある。

要素5 - ビルド: 生成AIの意図的な導入

多くの企業は、技術の主要な変化の認識や活用に失敗したために消滅しました。現在の生成AIソリューションの急拡大はそのような時期の一つであり、以下の点が重要です:

- ▶ 技術を用い、組織の戦略と目的を具体的に支援すること。生成AIは新しい可能性の時代を切り開きますが、それ自体はビジョンではなく、あくまで支援ツールです。
- ▶ 技術が迅速に実用化すること。機を捉えたら、進化スピードと、イノベーションや応用のスピードとを一致させる必要があります。
- ▶ 人々が新しい技術に未来を見だし、関与し、応用することを奨励し、新しいスキルを身につける機会を提供すること。

以前のレポートで述べたように、私たちは技術が仕事に与える影響について比較的無頓着です。なぜなら、仕事への影響はここではない他の場所で起こっていると認識されることが多いからです。しかし、これは多くの人が経験する現実とは大きく異なります。そのため、リーダーは生成AIの使用に関する能力構築、スキルアップ、オープンなコミュニケーションに焦点を当て、従業員がその影響を十分に理解できるようにする必要があります。理想的には、まだ完全に形になっていなくても、従業員にできるだけ早く新しい技術へのアクセスを提供し、それが自身の役割に与える影響を理解してもらうことが重要です。

変革の成功の最も重要な要因の一つは、新しい技術、新しい働き方、または日常の変化をできるだけ早く人々に体験させる機会を提供することです。生成AIの変革をリードするリーダーは、彼らが確立した倫理ガイドラインに従い、可能な限り早く人々にツールを使用する機会を提供する必要があります。

こうすることで、生産性と効率の向上の機会が早期に特定され、最大化され、人々は変革に参加していると感じ、長期的なつながりを保ちやすくなり、組織は適応と進化を続けるために必要な変革の基盤を構築できるのです。



技術を意図的に取り入れ、変革能力を構築するために:

- ▶ 実行可能なユースケースを特定し、追加の資金をユースケースの作成に結び付け、できるだけ多くの人々が技術に関与できるようにする。
- ▶ 技術の使用方法を学び、自分の仕事に応用する機会を提供し、自分のスキルと組織の能力を構築する。
- ▶ 人々が生成AIを体験する際の感情的および理性的なフィードバックをモニターし、経験と技術動作を把握する。

要素6 - コラボレート： サイロな組織間に ラジカルな相互依存を創出

全ての変革は、サイロを打破し、組織全体で価値を創造するために水平的なつながりを拡大し強化することを目指していますが、これは往々にして偶然に任されています。意図的にコラボレーションを促進するためには：

- ▶ 新しい運営モデルに水平的な働き方を意図的に設計する。
- ▶ コラボレーションを支援し、報酬を与えるためのインセンティブを整える。
- ▶ イノベーションを捉え、エンゲージメントを強化するために新しい働き方を共同設計する。



パンデミックによってこれまでの世界が崩壊した時、バーチャルワーキングへのシフトは一夜にして起こりました。選択の余地はなく、誰もがその方法を専門的に知っているわけではありませんでした。その後の数カ月間、チームは耳を傾け、学び、革新し、適応することでバーチャルな状態での働き方を洗練させました。結果、人々は物理的には隔てられましたが、共通の使命と経験を通じて一つになることができたのです。

最も劇的な経験からは最高の洞察が得られることがあり、新型コロナウイルス感染症もその一つです。それは明確で共通な要請の持つ力を強調し、共通の脅威に直面しても変革し、過去には願望に過ぎなかった機会を実現する能力を示しました。

生成AIが急速に発展しているため、同様のコラボレーションとつながりを実現し、最新技術とそれが私たちの仕事や組織に与える影響を把握する必要があります。私たちには、チーム全体で知識と経験を積み重ね、変化の感情的および理性的な要素を管理するために人々を支援するという機会があります。

リーダーは、新しい働き方の共同創造を奨励し、従業員が自分のチーム内および他のチーム内で自分の仕事を再設計し再定義することを奨励することで、これを支援できます。これには、どのような仕事と行動が変わる必要があるか、そして仕事のやり方の両方の観点が含まれます。また、生成AIが提供する迅速でフィルタリングされていないコミュニケーションの機会を活用することもできますが、そのためにはこの有機的なコミュニケーションを利用し奨励する準備ができています。

コラボレーションの環境を構築するために：

- ▶ 進行中の生成AIの実験と変革を一元的に監視する方法を開発し、各グループからの学びが共有されていることを確認する。
- ▶ 社内のコラボレーションツールとシステムを確立し、人々が使用しているもの、その動作方法、経験を互いに共有できるようにする。
- ▶ チーム全体で生成AIを使用する能力を向上させるために必要な行動的および技術的スキルに関する洞察を収集し、必要なトレーニング計画を策定する。

結論

生成AIがもたらす機会とリスクを過小評価することはできません。これらの進化する技術が組織のビジョンと持続可能性にどのように貢献できるかを明確に把握することは、リーダーシップにとって喫緊の課題です。

リーダーが人間の経験に基づく変革を成功させる6つの要素を理解して適用すれば、適応と進化の組織力構築に、さらに成功するでしょう。

インスパイア

誰もが信じられるビジョンの創造

ケア

全員の意見を受け入れ奨励する
文化の醸成

ビルド

技術と能力の活用による、
目に見える行動の迅速な促進

リード

必要な(デジタル)リーダーシップ
スキルの適応と育成

エンパワー

明確な責任の設定と変化への備え

コラボレート

最良の方法でのつながりと共創

リーダーは、生成AIが人々に与える影響に対するディストピア的な見方をすることと、過度に楽観的な見通しで人々を誤解させることの間でバランスを取ることになります。正しい道を見つけるためには、明確で説得力のあるビジョンを持ち、必要なデジタルリーダーシップスキルを開発し、心理的安全性を構築し、行動を促し、技術を迅速に人々に提供し、コラボレーションの障壁を打破する必要があります。

問題は、リーダーが生成AIの開発と適用を管理するために重要なビジョンと倫理に忠実であり続けることができるかどうかです。それとも競争力が優先され、テクノロジーの利点を実現するための競争が激化し、そのマイナス面の影響を無視することになるのでしょうか。

探求すべきは技術そのものではなく、それをどのように応用して全員の利益のためにつなげるかです。



Japan view — 日本の見解



本シリーズの最後はAI／生成AIと組織・人材という枠組みを超えて、企業変革がテーマです。EYはオックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールとの共同研究を通じて、企業変革の成功確率を飛躍的に高めることに寄与する6つのドライバーを特定しました。本誌はAI／生成AIがもたらす環境変化もこの6つのドライバーを駆使して、うまく乗り越えようという示唆を提示しています。日本でもデジタルトランスフォーメーション(DX)、M&A、全社コスト構造改革やアクティビスト対応など、さまざまなテーマで企業変革は待ったなしですが、企業変革の先には組織設計、要員・人件費構造、必要なスキル・経験の変化をはじめ、従業員のキャリア形成に大きな変化がもたらされることに留意が必要です。

リクルートワークス研究所の調査「Global Career Survey 2024 日本型雇用の問題は何か」が示すように、長きにわたる年功的かつ終身雇用を前提にした人材マネジメントを通じて、「自分のキャリアは自分で決める」という当事者意識が、中国(89.5%)・英国(88.3%)・米国(81.9%)に対して、日本(54.7%)がとりわけ希薄になっています。この点は、人のマインドセットと行動変容が期待通りに進まないリスクとなります。若手だけでなくシニア世代も含めた全世代が、人事異動、キャリアプラン、OJT、研修受講といった一連の成長機会を企業に委ねてしまう発想から脱却することが求められています。

EY Asia-Pacific 兼 EY Japan ピープル・コンサルティングリーダー
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
パートナー
鵜澤 慎一郎

参考文献:

Saïd Business School, University of Oxford and EY, 2022, "The future of transformation is human"

EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EEYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え(humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し(technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し(innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは、ey.com/ja_jp/services/consultingをご覧ください。

© 2025 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書はHow will humans@centre transform your outcomes? Leading into a GenAI futureを翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp