

Board Perspectives

ISSUE 190

AIの世話をするための仕事を作ることはできない： 元IBM CHROが考えるHRのAIの未来

今回の **Board Perspectives** では、IBMの元CHROであるDiane Gherson氏をお迎えします。彼女は組織の人材戦略の全ての側面を再設計し、人事機能をデジタル変革する責任を担っていました。彼女は認定されたエグゼクティブコーチであり、Kraft Heinz社、Centivo社、TechWolf社、そして全米人材アカデミー（NAHR）の取締役でもあります。プロティビティのマネージングディレクタであるFran Maxwell氏（グローバルCHROチームおよび人材と変革（ピープル&チェンジ）のリーダー）は、Gherson氏と対談し、AIの影響とHRの未来について議論しました。この対談は、**ビデオQ&A**と**ポッドキャスト**の両方でご覧いただけます。

2011年にJeopardy!でKen Jenningsを打ち負かしたIBMの質問応答型のスーパーコンピュータ、Watsonを覚えていますか。実は、Watsonは、HRの在り方やCHROの役割、更には働き方の未来を変革することが期待されるAIとHRの関係性が形づくられた初期段階において、極めて重要な役割を担っていました。

元IBM CHROのDiane Gherson氏は、Watsonの力を借りたAI主導のソリューションによって、人事の実務と人材マネジメントの変革において中心的な役割を果たしました。「当時のIBMは大きな変革期にありました。私たちは働き方を変える必要があり、スキルを変革し、組織再編も必要でした…そのとき、Watsonが救いの手を差し伸べてくれたのです」とGherson氏は語ります。



Diane Gherson氏はIBMの元CHROとして、AIとデジタル技術を活用した人事機能の変革を牽引しました。従業員には直感的で包摂的な体験を提供し、経営層には予測型の意思決定支援を行うことで、ビジネス全体の生産性向上に貢献しました。Gherson氏は、HR Executive誌により「HR Executive of the Year」に選出されるとともに、全米人事アカデミー（NAHR）のメンバーとして殿堂入りを果たしています。最近では、人的資本に関する取締役会ガバナンスを主なテーマとして活動しており、NACD（全米取締役協会）およびNAHR（全米人事アカデミー）において講師（ファカルティ）としても活躍しています。

Gherson氏は、データサイエンティストやデザイナーと新しい形で協力し、AIを活用して従業員やマネージャーの体験を向上させ、IBMを新しいデジタル時代へ導く再編をスタートすることができました。「Watsonは、従業員やクライアントにAIを紹介する素晴らしい手段でした」とGherson氏は語ります。

「人事部門で私たちが取り組んできたこと、そしてこれから進む方向性に対して、大きな期待と高揚感がありました」。

ご存じのとおり、Watsonは現在もIBMの「watsonx」ポートフォリオを通じてAI機能を進化させ続けていますが、Watsonが火付け役となったAI革命は、いまや人事、従業員体験、そして働き方そのものを根本から変革しようとしています。

その結果、CHROには、AIが人事プロセスや人事の役割をどのように変革し得るのかについての確かな理解に加え、自身のチームが抱くAIに対する懸念を把握し、AIを前提とした役割でHRプロフェッショナルが活躍できるようスキルを高度化していくための戦略が求められています。

組織が生み出すAI主導のイノベーションは、その規模が産業革命に匹敵するほどの変革をもたらす可能性があります。それを実現するためには、人事部門も戦略的かつAIに精通している必要があります。

戦略的な転換：プロセスから目的へ

AIの職場への統合が加速するなか、HRの未来そのものが再定義されています。それは、従来の単なる定型的・事務的なプロセスではなく、人材・テクノロジー・組織設計が交差する戦略的な機能として、位置づけられるようになっています。この変革は選択するものではなく、組織がレジリエンスと競争優位性を求める上で必要不可欠なものとなります。

Gherson氏は、HRがAIによって自動化されるプロセスの集合体として見なされるべきではないと強調しています。彼女は、「HRを単なるプロセスの集合として捉えるのは時代遅れだ」と述べ、HRはむしろ「働くことに意味を与え、生産性を高めること」に焦点を当てるべきだと主張しています。

これは、HRの目的と構造を根本的に再考することを促します。HRビジネスパートナーなどの従来の役割は、すでに多分野にわたる役割に取って代われ始めています。彼女は、サイロを維持するのではなく、ビジネスの問題を解決することに焦点を当てたチームが必要だと指摘しています。

AIの職場への統合が加速するなか、HRの未来そのものが再定義されています。それは、従来の単なる定型的・事務的なプロセスではなく、人材・テクノロジー・組織設計が交差する戦略的な機能として、位置づけられるようになっています。

「HRは、もっと“ビジネスのように”あるべきです」とGherson氏は語ります。「現在は取締役の立場から申し上げていますが、このように捉え直すことで、HRの目的そのものが根本的に変わります」。

取引的な業務を管理することにとどまるのではなく、HRは、変化に適応可能な働き方の仕組みを設計し、組織の健全性をモニタリングし、人材アーキテクチャを事業戦略と整合させることに注力すべきだとしています。

Gherson氏はまた、HRを「機能」ではなく「課題と解決策」を軸に再編したと述べています。というのも、「マネージャーは、成果不振の問題や組織再編の問題を抱えている思いがちですが、実際には、それらの課題に対応するためには、複数の専門性を持つ人材からなるチームが必要なのです」と語っています。

プロティビティのFran Maxwell氏も同意しています。「過去の考え方では今日の人材に関する課題は解決できません」。取締役会や経営層にとって、これは単なる考え方の変化ではなく、AIがタスクやワークフロー、キャリアパスを高速で再構築していく時代において、あらゆる前提となる本質的なマインドセットの転換です。

働き方のデザイン：欠けている要素

働き方のデザインを熟考しないでAIを採用することは失敗の原因となります。しかしながら、Gherson氏が指摘するように、それはほとんどの組織において深刻に欠如している能力です。AIを表層的に組織へ導入するだけでは、生産性の向上はわずかにとどまり、将来のリーダーに不可欠な「経験に裏打ちされた力」を持たない人材を生み出しかねません。

「AIの世話をするための仕事を作るわけにはいきません」とGherson氏は語ります。「今後10年で、組織は必要な業務経験を積んでいない人材ばかりになるリスクがあります」と強調し、テクノロジーによって業務が変化する中でも、従業員が状況認識や社会的知性を継続的に身に付けられるようにするための、専用のワークデザイン機能の必要性を訴えています。

Maxwell氏も、職務再設計は過去30年に例を見ない規模と質の変化になると指摘しています。組織の健全性を脅かすタレントギャップを防ぐためには、自動化によって従来業務を失いつつある若手人材に対し、HRが意図的に価値ある役割を設計することが不可欠だとしています。

取締役会メンバーの視点から見るとAIが仕事の本質そのものをどのように変えるのかが理解しやすい、とGherson氏は述べています。そのためCHRO

働き方のデザインを熟考しないでAIを採用することは失敗の原因となります。そして残念ながら、それはほとんどの組織において欠如している能力です。

は、人々がどのように経験を積むのか、どのようなスキルが重要なのか、そして組織が価値をどのように測定するのか、に焦点を当てるべきです。目標はHRを自動化することではなく、働き方と人材システムを再構築し、従業員とAIが協力してよりよい成果を生み出すことです。その例として、以下のようなものがあります。

- **目的の創出：HR**の目的は、生産的で成長につながる仕事を設計し、従業員が、AIではできない「文脈の理解」、「判断力」、「社会的知性」といった人間ならではの能力を発揮できるようにすることです。
- **リスクリテラシーを備えたHR**：取締役会は、HRが統合的な分析を通じて組織の健全性を診断し、リスクの高い箇所を特定し、具体的なアクションプランを示すことを期待しています。
- **経験重視のAI**：ワークデザインなしにAIを導入すると将来のリーダーを育てる流れを損ないます。AI前提の業務プロセスに経験設計を組み込むことで、組織に不可欠な暗黙知を守り、成長させることができます。

人材について語る：アップスキリングとリスキルリング

人事エグゼクティブであれば誰もが言うように、能力（ケイパビリティ）に代わるものはありません。「スキルはあらゆる企業の生命線であり、パフォーマンスの通貨です」とGherson氏は語ります。彼女によれば、これまで多くの組織はスキルを十分に把握できておらず、その管理は「人手による対応や手作業での承認」に依存してきました。しかし現在では、AIによってスキルを推定し、従業員が継続的に更新・検証できるようになり、大規模なアップスキリングやリスキルリングに必要な“原材料”を提供できるようになっています。さらに、データドリブンな市場スキャンを通じて、AIによって強化される職務と、完全に自動化され得る職務とを見極めることが可能になるほか、自動化との親和性が低いスキルを特定することもできます。

こうした洞察を踏まえると、人材開発（L&D）機能は、コンプライアンス中心の役割から、ケイパビリティ構築を主軸とする役割へと転換する必要があります。そのためには、人材（タレント）と密接に連携し、人々をより高付加価値な仕事へと導く隣接スキル（adjacent skills）を特定していくことが求められます。「スキルには大きな変化が訪れます」とMaxwell氏は述べています。「そして、適切なスキルを備えているかどうかに最終的な責任を負うのは、組織そのものになるのです」。

AIの世話をするための仕事を作るわけにはいきません。今後10年で、組織は必要な業務経験を積んでいない人材ばかりになるリスクがあります。

これはクライアントから非常によく寄せられる要望だと彼は付け加えます。すなわち、組織が現在保有しているスキルを棚卸しし、必要なスキルを特定した上で、「育成(build)・採用(buy)・外部活用(borrow)・自動化(bot)」といった戦略を通じて、そのギャップを埋めていく支援です。イノベーションのスピードを踏まえると、こうしたレビューは年1回では不十分であり、「四半期ごと、あるいは半年ごと」に実施する必要があるかもしれないと述べています。

取締役会の議題

取締役会とCHROは、AI戦略の成功に関して常にコミュニケーションを取るべきです。以下は、CHROと取締役会が優先事項を一致させるための6つの方法です。

- 1. AIネイティブオペレーティングモデル：**HRは、マネージャーや従業員に対してデジタルサービスを提供し、NPS（顧客推奨度）に近い厳密さでその価値を測定するとともに、成果の出ていないサービスは廃止していく。
- 2. 統合スキルシステム：**AIを活用してスキルを推定・検証し、隣接スキルへの移行を特定するとともに、アップスキリングのパスを大規模に支援・投資できる、統合型のタレント／L&Dエンジンを構築する。
- 3. 組織の健康分析：**一時点のエンゲージメント把握にとどまらず、従業員対応(ER)調査、異議申立て、エンゲージメント、パフォーマンス、離職といったデータを横断的に突合することで、リスクベースの視点へと進化させる。
- 4. コア能力としての働き方のデザイン：**AIがビジネスの生産性とキャリア開発を同時に向上させるよう、役割とフローを再設計する正式なプロセスを確立する。
- 5. リーダーの支援：**全てのレベルのマネージャーがHRパートナーを介さずに直接AIツールを使用して多分野にわたるチームを指導できるようにする。
- 6. 人の責任を伴うAIガバナンス：**公平性、バイアス低減、監査可能性、透明性に関する基準を明確に定義・体系化する。また、エージェント型システムを、アイデンティティ管理、アクセス権限、パフォーマンス、セキュリティを含めて、人的リソース計画(ワークフォースプラン)の一部として位置づける。

スキルには大きな変化が訪れるでしょう。そして、適切なスキルを備えているかどうかは最終的な責任を負うのは、組織そのものになるのです。

プロテビティの視点：AI採用に関する考慮事項

最後に、HR自身がAIツールやAIガバナンスモデル、リソース調達、その他の先進的な実践の展開などを支援する外部サービスパートナーを活用することで、リーダーや実務担当者は、組織全体のAI導入においてより高い次元で、人でしかできない重要な労力に対して、より多くの時間を確保できるようになります。いかなるHRのAI導入計画であっても、以下のアクションを検討すべきです。

- **戦略と実行計画の策定**：HRリーダーは、AIに精通したHRプロフェッショナルの採用や現有チームのスキルアップに向けた明確な計画を立てるべきです。AIスキルは高い需要があるため、効果的な戦略ではスキルアップが重視されます。
- **批判的思考の重要性を認識する**：多くのHRプロフェッショナルは、自身の仕事をこれまでとは異なる視点で捉え直すための支援を必要としています。AIが取替的・定型的な業務のより多くを担うようになる中で、従業員とよりコンサルティブに協働していくためには、どのような隣接スキルが求められるのでしょうか。
- **AIへの過度な依存を避ける**：AIへの過度な依存や人による監督が欠如したAI業務は、予期せぬ結果をもたらします。HR部門はこれらのリスクを監視し、発生時には迅速に対応・緩和する必要があります。
- **センター・オブ・エクセレンス(COE)の設置を検討する**：従業員の個人情報保護者として、HR部門は機密性やデータプライバシー・セキュリティの確保で高い評価を得ています。HRリーダーはAIの管理者としての自部門の強みを認識し、部門内にAI COE(センター・オブ・エクセレンス)を設置することを検討すべきです。

AIへの過度な依存や間による監督が欠如したAI業務は、予期せぬ結果をもたらします。HR部門はこれらのリスクを監視し、発生時には迅速に対応・緩和する必要があります。

チームのご紹介



Fran Maxwell

マネージングディレクタ、プロティビティ

Fran Maxwellはフェニックスに拠点を置き、人事およびチェンジマネジメントコンサルティングにおいて21年以上の経験をプロティビティにもたらししています。Franは2021年にプロティビティに入社する以前、Willis Towers Watson (旧 Towers Watson) において段階的に責任範囲を拡大しながらリーダーシップポジションを歴任し、直近ではマーケットリーダーおよびクライアントマネジメントリーダーを務めていました。同社ではそれ以前にも、ビジネスデベロップメントおよび戦略担当ディレクター、Workday 導入プラクティスリード、HR サービスデリバリーおよび Workday セールス担当ディレクター、ならびに米州地域のセールス&マーケティングリーダーなど、複数の要職を歴任しています。



Joe Kornik

プロティビティ、シニアディレクタ

Joe Kornikはプロティビティの編集プログラムのリーダーであり、Board Perspectives および VISION by Protiviti の編集長を務めています。以前はコンサルティング・マガジンの発行者および編集長を務めていました。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティはRobert Half (RHI)の100%子会社です。