

New

# 0から1を創り出す人材の育成術

## 1. 人工知能時代の人事制度

人工知能（AI）やロボット技術の進歩により、「消える職業」という話題をよく耳にします。オックスフォード大学のマイケル A. オズボーン准教授の手法を用いて野村総合研究所が行った研究では、日本の労働人口の約49%にあたる職業が、技術的には人工知能やロボット等により代替できるようになる可能性が高いと推計されました。

今まで人の手によって行われていたものが、AIやロボットに取って替わり、半分近くもの職業が自動化され不要になるというのです。しかも、比較的複雑と思われる業務さえも代替されていっているのです。

### 消える職業、残る職業

米ゴールドマン・サックスでは、株の売買をこれまでは600人ものトレーダーが行っていました。しかし2017年現在ではたった2名だけです。残りは、コンピューターエンジニアとAIによって運用される「自動株取引プログラム」が行っているというのです。しかも人間より優秀だと（高報酬のトレーダーは面子丸潰れです）。受付係やタクシードライバー、金属

加工技術者など様々な職業がAIやロボットに取って替わられる可能性が高いのです。

では逆に、残る職業とはどういったものでしょう。同研究所のデータによれば、アートディレクターや経営コンサルタント、学校カウンセラーなど**創造性や協調性**が必要な職業はAIに取って替わりづらいとみられています。

AIの技術がさらに進歩し導入されれば、一部の職業だけが残り、その他多くの人たちは無職になってしまうのでしょうか？ いいえ私はそうは思いません。一時的に離職率は高まるかもしれませんが、やがては新しい職業に人々が従事するようになっていくからです。

例えばATMの登場により、銀行の窓口に行かなくても自動で現金の授受ができるようになりました。それによって銀行の窓口に従事する労働者の数は減ったのでしょうか？ 答えはノーです。アメリカの銀行窓口係の数はATMが導入以降も増え続け、2倍になっているのです。なぜでしょう。

それは、今までのお金を払い戻したり預け入れたりといった仕事から、セールスマンのような顧客との関係性を築いたり、問題を解

決したり、投資や融資を提案したりといった仕事に業務がシフトしていったからです。今までより、創造性や協調性を必要とする仕事に変わっていったのです。

かつて人口のほとんどは農業従事者でした。やがて産業革命とともに工業に従事する人々が増え、今ではサービス業に従事する割合が最も高くなっています。同じように、AIにより職業が消えてなくなるわけではなく、新たな職業にシフトしていくのです。

そして、その新たな職業とは、創造性や協調性、問題解決力などを必要とする職業なのです。

### 新たなアイデアを生み出す力

企業の競争力という点からも同じことがいえます。AIなどにより自動化が進めば、一定の品質維持とコスト削減ができるようになります。しかしそれらは先発の優位性はあっても、いずれはコモディティ化されます。持続的な競争優位の源泉とはならないのです。

企業の競争優位の源泉は、**様々なシステムを活用したり、新たなアイデアを生み出す力**なのです。なぜなら、**コンピューターは1から2を作り出すことはできても、**



■ 高山 正 (たかやま ただし)

<http://www.mirai-sr.net/>

1975年長野県出身。会計、労務、経営コンサルティングの総合事務所である「未来経営」の社会保険労務士部門の代表として、企業の人事コンサルティングに従事。中小企業診断士、産業カウンセラーの資格も有し、幅広い視点に立ったコンサルティングには定評がある。著書に『モテる会社の人事のしくみ』（税務経理協会）。

▶モットー「量質転化」

**0から1を創り出す人材の育成術**

- ✓ 1. 人工知能時代の人事制度
- 2. 賃金制度の逆機能
- 3. 裁量を持たせることが創造性を生み出す
- 4. 「仕事の意義」から始める人事制度
- 5. 人事評価を正確に行うとは？

**0から1を創り出すことは苦手**からです。0から1を創り出す仕事は人間の仕事であり、そこに差別化の要因があるのです。

アマゾンには、ただ安くて便利なだけのeコマースではありません。「この商品を買った人はこんな商品も買っています」というIT技術を用いたレコメンド機能で消費者に購買を促したり、自動化された巨大物流センターで翌日配達を可能にしています。それによりマーケティングコストや物流コストを下げていることは間違いありません。同時に、買いやすさや選びやすさ、すぐに商品が手に届くという新たな価値も提供しています。

しかし、AIが「レコメンド機能をやりましょう」とか「翌日配達を消費者の満足を高めますよ」とは言ってくれません。そもそも「ネットで通販を始めるなら、本が最も適していますよ」とも言いません。そこにはアイデアと創造性、それを判断する決断力、そしてこれらのシステムを構築する人の手が入っているのです。

なにも今さら、創造性や協調性が重要だということは言うまでもありません。しかしAIやロボット技術の進歩により、それらがさらに顕著になっていくのです。企業はそういった人材を育成していかなければならないですし、自ら

もそういった企業に変貌していかなければならないのです。

### アメとムチはもう通用しない

では、これらのことが一体どう労務管理に影響を与えるのでしょうか？

それは、今までのような高い成果には高い報酬を与え、低い成果には罰を与えるといった**アメとムチによる信賞必罰的な労務管理が通用しなくなってくる**ということを意味します。

確かに定型的な決まりきった仕事なら、アメとムチは効果を発揮します。報酬と仕事の関係が明確だからです。社員は、高い報酬を得たいのであれば、単純に生産量を増やせばいいだけです。特に難しく考える必要はありません。逆に、サボって生産量が減れば、報酬も減額されます。インプットとアウトプットが明確ですから、企業も報酬というインセンティブを使った社員のコントロールが容易なわけです（お金で釣ればいいのですから）。あとは社員が、得られる報酬と費やす労力や時間とを天秤にかけて、やるかやらないかを決めるだけです。

しかし、創造性を要する仕事になれば、そう単純にはいきません。例えば、芸術家はクリエイティブな職業の代表といえますが、彼ら

に「高い報酬を与えるから優れた作品を創るように」と言い、逆に「ダメな作品だったら報酬は半分だ」と伝えたとしても、さらにサボらせないために、細かなタイムマネジメントと事前の計画を立てさせたからといって、果たして良い作品が生まれるのでしょうか？むしろ創造性に乏しい作品が出来上がってしまいそうです。

企業も同じです。いくら社員に「もっとアイデアを出せ！」「もっとイノベーションを起こせ！」と社長が声高々に叫んでも、あるいは報酬をチラつかせても、表面的には提案がいくつか出たとしても、本当に優れたアイデアは出てくるのでしょうか。

顧客との関係性についても同じです。お客の支払うチップによって、店員のサービスが変わるような企業に、あなたは好感を持てるのでしょうか。お金だけが、お客と店員を結び付けているわけですから（もしあなたがチャホヤされているとしたら、店員はあなたではなく、あなたの財布に媚びを売っているということです）。

では、どうやって賃金制度や評価制度といった人事制度を構築していけば、社員の創造性やポスビタリティを高められるのでしょうか？

それについては次回以降、詳しく解説していきます。