

特集 「人工知能と人材」

# 人工知能時代の働き方・考え方

## —組織で働く現場の声を通して—

How to Work and Live in AI Era  
— Through the Voice of the Workplace —

藤野 貴教  
Takanori Fujino

株式会社働きごこち研究所  
Hatarakigokochi Labo Co., Ltd.  
fujino@hatarakigokochi.jp, <http://www.hatarakigokochi.jp/>

**Keywords:** workstyle, lifestyle, organization development.

### 1. はじめに

2017年5月に、「2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方」[藤野 17]を上梓して以来、多くの場で講演をしながら、たくさんの方々と「これからの時代の働き方」についてディスカッションをしてきた。その中で気付いた、「企業で働く人達は今、何を問題意識として感じているか」、「どのようなテーマに大きな関心をもってしているか」について、本論を通じて述べていく。

著者はテクノロジーの専門家ではない。そのため、技術的な見地からすれば考察の甘い部分も多いであろうが、「組織の現場で感じた体験」を伝えていくことを本稿の目的とする。

### 2. 働く人のテクノロジーリテラシー

著書や講演を通して伝えてきたことは主に三つである。

1. テクノロジーの最前線を知ろう。
2. 自分の仕事を進化させよう
3. 人間としての強みを大事にしよう

時代が変化する中で、私達はどう生き、どう働くかについて、著者自身が実践を通じて感じ、気付いたことを伝えている。

仕事柄、大企業の管理職層（40代～50代）や次世代を担う若手層（20代～30代）に対しての研修や講演を行うことが多いが、テクノロジーに関するリテラシー（知識・興味関心）の格差が、企業間また個人間において非常に大きく開いていることを感じる。その格差が、企業の中で、AIを中心とするテクノロジーの活用が進むうえでの障壁となっている。

研修対象は、テクノロジーについて詳しくない方々が多い。そのため技術の詳細説明ではなく、事例を通して、

AIが得意なこと・苦手なことを学んでいくと理解が早い。参加者はAIを万能と捉えていたり、もしくは人間社会をコントロールする脅威として捉えていることが多く、「知らないがゆえに不安や過度な期待をもってしまふ」という課題を抱えている。

まずはその思い込みの枠を外し、わからない未来に対して漠とした議論をするのではなく、「目の前の3～5年において、仕事の現場でどう活用できる可能性があるか」という足元の理解、そして社内の対話を始めてもらう場をつくってきた。

その結果、「テクノロジーはIT部門がやれば良いと思っていたが、自分自身が知り、変わることが重要だ」という学びを得て、「ではどう活用するか」というアクションにつながっていく事例が多く生まれた。

テクノロジーの事例を通して理解の土壌をつくったうえで、自分の働き方をどう変えればよいのかを考えてもらうステップを踏むことは有効である。したがって企業の現場においては、まずは「知る」という機会を積極的につくるのが重要で、知ることを通じて社員のマインドを変化させていくことが求められる。

特に大企業の管理職層は、目の前の仕事の成果に追われるがあまり、視野が狭くなってしまふという状況に陥りがちで、彼らの意識を変えていかないと、テクノロジー活用を推し進めるうえでのボトルネックになってしまう。

2017年11月、ある大企業で150人ほどの管理職層に研修をしたときの事例では、Amazon Goについて知っている人が10%ほどにとどまるということがあった。研修休憩時の意見交換では、「うちの会社は古いからなかなかそういう最新事例を取り入れたサービスは提供しないだろう」という意見も聞かれたが、研修の次週にはまさにその企業において、Amazon Goに近い画像認識技術を活用した自動精算システムが導入された。

このように、ビジネスにおいてテクノロジーが活用

されていくスピードはどんどん速くなるのにもかかわらず、働く人のテクノロジーリテラシーが追いついていない、という事象が多く現場では始めている。この差が、働く人達に「ついていけない」、「取り残されるのではないか」という不安を生んでしまうことは大きな問題であり、経営陣が解決すべき課題である。

### 3. 自分の仕事を進化させる

では、私達は仕事をどのように進化させていけばよいのか。考察の一助として仕事を四つの分類にマトリクス化してみた。

縦軸は構造的・非構造的の切り口であり、構造的なものはルール化・マニュアル化された仕事と捉え、テクノロジーの得意分野であるとした。横軸は、論理的・分析的・統計的な仕事と相反するものとして、感性的・身体的・直感的な仕事を位置付けた。「非論理的」・「非分析的」・「非統計的」な価値を、人間のもつ感性・身体・直感に見いだすことからこの切り口を定義した（図1）。

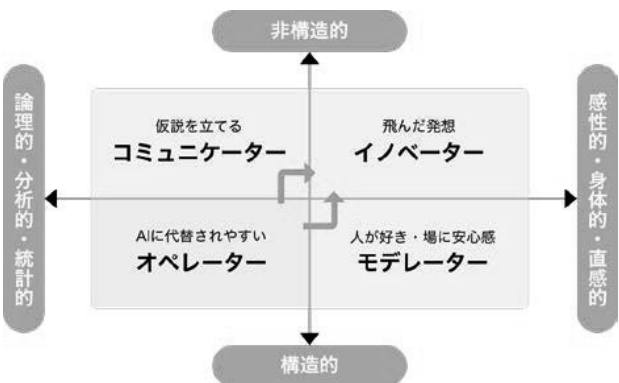


図1 自分の仕事の進化させるためのマトリクス

#### 3.1 オペレーター

構造的で、かつ論理的・分析的・統計的な仕事を「オペレーター」と定義し、テクノロジーに代替されやすい仕事とした。自分の仕事でオペレーターの業務は何かを考えることで、自らを客観視することができる。これはキャリアをデザインするという発想に近い。つまり、経験を積む中でふと立ち止まり、自身のもつスキルや能力を棚卸し、それは今後も価値を生み出せるのかどうかを自問することだ。価値を生み出せるかどうか、という問いを生み出す際に、テクノロジーの進化が知識としてインプットされていると、自らを俯瞰して考えることがやりやすくなる。

#### 3.2 コミュニケーター

この「問いをもつ」という力が、マトリクスの左上の「コミュニケーター」としての原動力となる。そもそも自分の仕事の目的は何なのか？ どんな価値を生み出しているのか？ という問いをもつことで、テクノロジーに代

替されにくい人間としての「考える力」を進化させることになる。

私達は誰も、「飽きる」という感情をもつ。同じことを繰り返す中で生まれる飽きの感情は、物事を改善しようとか、進化させようとするエネルギーになる。

また、私達が身体をもつからこそ感じる、「疲れ」も、「疲れないように工夫しよう」という進化を生み出してきた。この「飽き」や「疲れ」は、飽きたり疲れたりしない機械と比較すれば、人間としての弱みであるが、だからこそ人間は進化できると思えば強みになる。

コミュニケーターは、本質的な問いを発するゆえに、「変えなくていいじゃないか」という考え方の人の多い組織の中ではともすると「面倒くさい人」と認識されることも少なくない。「そもそも」が口癖になっている人と仕事するのは確かに骨が折れるであろうし、既成概念やこれまでのやり方を問い直す言動や行動は、組織の中で軋轢を生み出しやすいかもしれない。これは著者自身の経験からもいえるのだが、人には感情があるゆえに、「わかっているけれど、正論をいわれると腹が立つ」ものである。そのときに必要なのは、「身体的・感性的」な力で、それは人の感情の機微を感じ取り、身体的なアクションを取ることである。

例えば、「この仕事むだじゃないですか？ 効率悪いですよ」という言い方をすれば、角が立つ。せっかく問いを立てることをしても、人の感情を損なってしまえば、価値を生み出すことはできない。浅薄な事例で恐縮だが、かつて著者は、営業日報という業務にむだを感じ、「この日報、出してますけど誰も読んでないですよ、むだじゃないですか？」という言い方をしてしまったことがある。これは問いとしては正論かもしれないが、言い方が悪い。その結果、「そういう話は営業で一人前になってから言ってくれ」と突き返されてしまった。

このとき、本来営業日報は何のためにあるのか？ という問いを自分自身ですることができれば、意味に気付けたはずだ。また、もう少し相手の気持ちを考えたものになっていれば、「日報は何のためにあるのか考えてごらん」という相手の柔らかな問いを導き出せたはずだ。それができなかったために、著者はその後しばらくの間、意味を感じられないままに、単調な業務として日報を記入するオペレーターの仕事をしてしまった。

もちろん、このような「仕事の意味や目的」を考えることが必要だという考え方はこれまでもあった。しかし、「AIに代替されない仕事をしよう」と言われてもピンとこない人にとっては、「考えることが仕事である」というそもそもの本質に戻ることは、わかりやすい示唆を与える。

同じ仕事を長年続けてきた人にとって、テクノロジーの進化から自分の仕事を問い直すことは、キャリアを考えるうえでの大きなヒントになる。また、テクノロジーを身近に感じながら育ってきた世代を育てるうえでも、「人

間の仕事とは何か？」を考えていく有効な問いとなる。

### 3.3 モデレーター

人がもつ身体性・感性・直感を強みとしていくのが「モデレーター」としての仕事の進化だ。例えばネイリストという仕事は、爪をデザインどおりに塗るという意味ではオペレーターの的で、スプレーで塗ってしまえばテクノロジーに代替されやすいかもしれないが、会話を通して人に安心感や癒しを与えるという価値で捉えるとモデレーターの仕事になる。人が人と一緒にいることで感じられる安心感は、テクノロジーには代替されにくい。その一方で、人に対して「嫌な感覚」を与えてしまうのもまた人同士だから起きる。すべての人と感覚が合うことを求めるのは難しいが、「ナイスガイ」であるというのは今後の働く人の在り方として重要になるであろう。「あの人がいるとなんだか落ち着く」、「場に安心感が生まれる」という人は、テクノロジーが進化して効率化される組織において、価値ある存在となっていく。

仕事には二つのコミュニケーションがある。一つは、業務上の指示や連絡を行う「業務コミュニケーション」である。もう一つは、直接業務と関連しないが、お互いの関係性を高めることにつながる「感情コミュニケーション」である。この後者の感情コミュニケーションの能力を鍛えていくことがモデレーターとしての進化となる。

仕事をしていく中で生まれる「違和感・疑問」や、自分の中に沸き起こる「感情」を無視して、漫然と「同じことをただ繰り返す」仕事とは、まさにロボット的な働き方である。しかし、その人はもともとロボット的に働きたかったのかといわれればそうではないだろう。だからこそ、仕事の与え方や組織の在り方にも変化が求められる。

20世紀とは、「人間をロボット的にする時代」であったともいえる。1900年代前半に自動車の元祖であるT型フォードが誕生し、「大量生産」の仕組みが生まれた。たくさんの人間を同じ場所（工場や会社）に押し込め、同じような仕事をさせていくことが、大量生産の時代においては最も効率的であった。

その結果、「効率」が最も重要な業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）となり、そのために人の感情や疑問は、時に「非効率」なものとして無視されざるを得ない状況に陥った。まさに人がロボット的に進化してきたのが、20世紀であったといえる。しかし「効率」だけではどうにもならない時代になってきたこと、そして効率だけ追い求めても、幸せになれないのではないかということに私達人間は気づき始めた。

そういった「感情」や「疑問」が生まれると同時に、人間の「身体」や「心」が悲鳴をあげるケースも数多く出はじめ、働き方改革の重要性が叫ばれるようになった。この文脈で、テクノロジーの進化と働き方改革を合わせ

て考えると、「何のためにテクノロジーを活用するのか」、「人間らしく働くとはどういうことなのか」という対話が現場で生まれ始める。

### 3.4 イノベーター

既成概念、これまでの当たり前であったことに問いを立てるうえで、直感的な気付きが重要になる。いわゆる「イノベーション」を生み出すために、自らの直感を信じられるか。そもそも直感が生まれた瞬間に気付けるかどうか。

論理を重視する組織においては、直感的な発言は「思い付きでモノを言うな」と否定的に捉えられることも少なくない。論理と直感は時に相反する。しかし、その相反することを、「まあそういうものである」と捉え、受け入れ、そこから新たな気付きを得る「統合理解」を行えるのは人間ならではの強みである。正解のない時代だからこそ、統合理解の強みを伸ばしていくことは大きな価値となる。

統合理解の視点からいえば、このマトリクス分類は論理と直感を逆軸に置いてしまっているために、「両方とも追うことは無理」という認知を生んでいる。その意味でも、このマトリクスは十分なものとはいいいがたい。しかしまずは、自分の仕事を客観視することから、これからの時代における自分の在り方を模索することから始めることがよいであろう。

しかし、客観視し、「どう自分は進化していけばいいのか」という思索を始めると、心に不安が生まれていく。それはキャリアを考えるうえで必ずといってよいほどついてくる不安やおそれであり、個人としても組織としても、その不安に対してどう対処したらよいかをセットで考えていかななくてはならない。そこで次に、テクノロジーの活用とともに生まれ始めた、働く人の不安、組織内の葛藤について考えていく。

## 4. 働く人の不安、組織内の葛藤

2017年の後半は、いくつかのメガバンクが支店業務をテクノロジーに代替していくことを発表し、メディアはこぞって「テクノロジーが人の仕事を奪いはじめた」と喧伝した。確かに、今までの仕事の一部がなくなることは否めない。

しかし本質は、仕事量は減らない中、働き手が減少していくという問題をどう解決していくか、にある。闇雲に人の不安をあおることは、テクノロジー活用に対しての抵抗感を生み出してしまう。現場が抵抗感をもったままでテクノロジー活用を進めることは、組織内での葛藤や対立を生み出しかねない。

かといって、企業経営の視点では、一刻も早くテクノロジー活用を進めていかなければ競争に勝てないという危機意識も大きく、経営としてどのようなかじ取りを進

めていけばよいのかという悩みが深くなっている。

こういった危機感をもっている組織内リーダーは多く、「周囲を巻き込んでいきたいのだが、自分がテクノロジーを活用しようと、声高に言えば言うほど、周りとの対立が深まっていく」という悩みが寄せられる。

これは経営を変革するときに起きるジレンマであり、どちらが正しいかの議論をしだすと、永遠に対立が終わらない。例えば、「AIに単純業務を任せてしまったら、基礎的な仕事から学ぶという成長機会がなくなるのはどうするんだ」という主張がある。その一方で、「そういう単純業務というのは付加価値を生まないから、テクノロジーにどんどん任せながら、人間は本来の仕事の価値を高めるべきなのだ」という主張がある。これは、どちらも正論である。

正しさでぶつかっていくと、対立しか生まない。やがて議論に疲れてしまう。疲れてしまう結果として、「まあいいか、このままでいよう」となるのが、組織の現場によく見られる光景である。一步目を踏み出すのに、非常にパワーがかかるということが、日本の大企業の構造的な問題であり、経営陣や管理職の方々とのセッションを通じて発見された。

この世代間対立は、実際にテクノロジーの活用が進み、「仕事の生産性が高まった」という実例が出てくれば、多くの会社が先行事例を見習っていくことで解決に向かっていくと楽観的に捉えることもできる。そのためにも、「人の仕事を奪った」ではなく、どれだけ仕事が楽になったのか、その結果、社員や組織の感情はどう変化しているのかをポジティブに解釈した情報発信が増えることが望まれる。その際に、社員の感情を見える化させるテクノロジーツールを活用することは大きな後押しになるであろう。

## 5. IT環境の堅苦しさが生み出す問題

企業内で次世代リーダーとして囑望される30代社員とのセッションの中では、別の視点から課題が発見された。

彼らは危機意識を健全にもっており、10年程度働く中で、「正直、これはむだだな……」と思っていた仕事が一気に変えられるチャンスかもしれないと考えている。テクノロジーの進化を学ぶことで、自分の仕事を自動化し、本来的に自分がやる業務は何なのかということを実際に検討している。

著者が実施するワークショップにおいても、上記のような前向きな議論が出ており、実際に社内を変える原動力になりつつある。例えばあるメーカーでは、経済産業省の発表した新産業構造ビジョン [経産省 16] の内容をもとに、彼らもまた大企業がもつ壁にぶつかる。

クラウドAIサービス、またチャットワークやSlackのようなコミュニケーションツールを導入することで、

仕事を通じてのデータを集め、自動化を図りたいという意見が出るのだが、IT部門との「セキュリティ的に大丈夫なのか」というやり取りで導入が止まってしまうのだ。この問題は、実に多くの企業で見られる。

ある会社では次のような声を聞いた。これまでの数十年間、日本の大企業はシステム投資を続けてきた。すでに投資したものを使わないともったいないという人間の感情・集団心理が働いてしまう。世の中には、もっと便利で安い新しいクラウドサービスも出てきているが、その心理が変化を拒む。

また、日本の大企業のシステムというのは、極めて自社の業務に合わせたカスタマイズ対応してきた。それはあたかもリフォームを繰り返して、元の構造がわからない家のようになっている。そうすると一つの機能を自動化させようとする、与える影響範囲が多くなり、全部改修するには2年かかると、IT部門からいわれてしまう。結果、またそのやり取り、折衝に疲れてしまい、「面倒だ」と思い、自動化を諦めてしまう。もしくは、ある特定の部門だけでクラウドを導入するのだが、自部門だけで導入しても、全体の効率化にならないから仕事は楽にならないというような問題が起きている。

日本を代表するような大企業に同じような構造的な問題があるのはなぜなのか。研修の現場を通して現場からよく聞かれるのは、「経営陣のITに対するリテラシーが低い」、「IT部門が経営の傍流に置かれている」という原因である。その背景には、ハードウェア、目に見える形があるものにお金を払うが、ソフトウェアには価値を感じにくいという心理がある。そのため経営陣は、ソフトウェアのことはIT部門に任せておこう、ということになってしまう。

しかし、今起きている時代の変化は、テクノロジーに強い会社が伸びていくという状況を生み出している。つまり、テクノロジーとは経営そのものである。テクノロジーをITに任せた、若い者に任せたというのは、自分が経営を放棄していることと同じなのだという認識をもち始めた会社は、テクノロジーを経営のど真ん中に置き始めている。

企業間でこの意識の差は大きく出はじめており、その差は経営陣のテクノロジーリテラシーやテクノロジーに対するマインドの違いから生まれている。そのことに気付いた現場の社員は、「経営陣が変わらなければ、変えられないじゃないか」と考えてしまう。そうするとまた、「面倒だ。まあ、いいか」という心理的疲れの症状に陥ってしまう。それを目の当たりにした30代社員は「うちの会社、もうもたないかもしれない」という悲観をもってしまい、という悪循環が起きてしまっている。

人口減少による国内需要のマーケット縮小、また働き方改革とは言いながら仕事量は減らないというような、悲観的になる課題を数えればきりが無いが、その中に「うちの会社は、ここから先、テクノロジーに対応できない

のではないか」という悲観を感じている大企業社員が多いという問題が、「若手」と呼ばれる社員達とのセッションを通じて見えてくる。

この解決策としては二つ提案したい。一つは、テクノロジーを企業内の必須研修内容にすることだ。ロジカルシンキングや会計知識といった旧来からある研修に加えて、新入社員から経営レベルまで幅広く、最新の内容をわかりやすく学べるプログラムが求められる。本来であれば、自分でネットで調べて得るべき情報なのだが、テクノロジーリテラシーを面で押し上げることが全速力で行うべきだろう。そこには、**e-learning**の活用も有効だ。

もう一つは、経営陣の若返りであろう。一人1台PCをもつのが当たり前になり始めた2000年前後に入社した世代が組織の責任を負う立場となり、仕事の自動化と新たな価値を生み出していく仕事の在り方を模索していく。このことに真剣に取り組み始めた企業は、社内の人材レベルが上がるだけでなく、外から新たな人材を引き付けていく魅力となっていく。

## 6. 働く不安にどう向き合うか

著者はこの1年間、大企業の人達と真剣に話して、何とか役に立ちたいと思ってきた。その一方で、企業で働く人々が抱える不安や悲観にずるずると引き込まれ、著者自身も心が苦しくなる感覚をもってしまう現象に陥った。

現場が経営陣に対して感じる「意識を変えてほしい」という怒りや葛藤に共感し、「もう無理かもしれないね」という諦めのような感情もシンクロしてしまい、「ああ、苦しいな」と感じる事が多くあった。人工知能時代の「幸せ」な働き方というテーマで活動しながら、自分も「幸せな感情」と遠いところに行ってしまうのではないかと、という不安を抱える事が多くなった。

皮肉なものでこの不安は、「テクノロジーについて知る」、「テクノロジーを活用しようとアクションを取る」という前向きな行動が生み出すことから起きてしまう。では、テクノロジーと無関係であることができるかという、もちろんそれは不可能だ。テクノロジーの進化は世の中の潮流であり、潮流に逆らうことはよほど隔絶した生活をしない限り難しい。

テクノロジーの進化は便利や効率の良さを生み出す。それは大きな価値なのにもかかわらず、働く人々にとっては、「無価値感」、「無意味感」を感じさせてしまう。以前から議論されてきたこの問題が、いよいよ我々の身近で起き始めたのだ。

AI以前に、一定の仕事をもITにより自動化させるRPA (Robotics Process Automation) の導入により、「今まで2時間かかってきた仕事が7秒でできる」というようなことをいわれてしまうと、「私の仕事は何だったんだろう」というやるせなさをどうしても感じてしまうという

事象が、実際に生まれ始めている。するとどうしても、「結局は人員削減したいのだろう」という恐れや責める意識が生まれてしまう。その感情への手当てをどうするか。仕事の自動化を急速に進めようとしている組織において、この問題をどう解決しようとするかを、私達は人間として考えなければいけない。これは人間の仕事である。

では、テクノロジーに求められるのは何だろうか。それは、組織内での対立や人の感情の不安など吹き飛ばしてしまうような「圧倒的な進化」だ。例えば、議事録を取らなくてもよくなる音声認識や言語解釈、会議の調整に思い悩まなくてよくなる最適化。この二つは、企業の中で出てくる「心から自動化が望まれる仕事」に毎度上がってくるテーマだ。不安を乗り越えて、「本当に楽になったなあ!」と心から感じられるような瞬間に人々が立ち会えることができれば、それが組織における変化点になるであろう。

## 7. おわりに

テクノロジーの進化とともにあるのは、もう一つの大きな潮流である。それはすなわち、テクノロジーの進化が引き起こす不安に、どう向き合うかを考えざるを得ないという、人間の進化、変化の潮流である。実際に、この潮流は世界の至るところで起きており、瞑想・マインドフルネス・禅の必要性を、テクノロジーの進化の文脈から語る人々が増えてきた。

このような「心の整え方」を組織内の取組みとして取り組む企業も増えてきた。瞑想やマインドフルネスを研修として取り入れる企業は目新しい存在ではなくなってきている。瞑想初心者ガイドするテクノロジーツールも出てきている。もちろんこれらの取組みは不安の払しょくだけでなく、人としての本質的な在り方を見つけたという価値を生み出していく。

テクノロジーの進化と共にありながら、人間としてどう生きるかを考える。この二つをセットで捉えることが、100年生きる時代を迎えつつある私達にとって必要なことであろう。

三人の子をもつ父として、この子達が大人になる頃、仕事や働き方はどう変わっているのだろうか、と考えることは多い。

仕事がなくなる、もしくは新しいタイプの仕事が生まれていくことだけでなく、「見向きされにくかった仕事」がテクノロジーの力を借りて、再興することもあり得るだろう。例えば、「猟師」のような仕事は興味深い。自著の中で、イノシシやオオスズメバチを相手にする猟師を取材したが、自分の身体を資本として自然と向き合うというこの仕事に、興味をもつ子供達がとても多い。

今の猟師の仕事が、テクノロジーの力を得て「楽になる」業務が増える。そのことにより、10年後には穴場

人気職種になるかもしれない。その一方で、「楽になる」ことは、情報が限られた中で知恵を絞り、試行錯誤を繰り返すという猟の喜びを損なってしまうかもしれない。どこまでいっても、技術と人間の感情はセットである。

◇ 参 考 文 献 ◇

[藤野 17] 藤野貴教：2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方，かんき出版（2017）

[経産省 16] 経済産業省：「新産業構造ビジョン」（～第4次産業革命をリードする日本の戦略～，産業構造審議会中間整理，2016年4月27日），[www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shin\\_sangyoukouzou/pdf/008\\_05\\_01.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shin_sangyoukouzou/pdf/008_05_01.pdf)

2018年3月6日 受理

— 著 者 紹 介 —



藤野 貴教（正会員）

1979年生まれ。筑波大学第二学群人間学類卒業，グロービス経営大学院経営学修士。2007年株式会社働きごころ研究所を設立。時代の変化の中で，私達はどう生き，働くかを自身の実践を通しながら，研究している。著書に「2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方」（かんき出版，2017）。