

AI時代の組織論

太田 肇 同志社大学政策学部教授

1. 時代に合わなくなった日本型システム



90年代に急落した生産性、競争力

「近年、日本のプレゼンスが目に見えて低下している」。海外に進出した日本企業やグローバル企業の関係者たちは口をそろえてそう言う。

実際、それは数字にも表れている。

日本生産性本部のデータによると、OECD加盟国のなかにおけるわが国の国民一人あたりGDP（国内総生産）の順位は、1993年には6位だったが1998年には17位にまで急落し、その後は17位～20位あたりで推移している。労働生産性も1990年代に順位が下落し、主要先進7か国のなかで最下位が続いている。ちなみに時間あたりの労働生産性は、アメリカ、フランス、ドイツのほぼ3分の2の水準にとどまっている。

日本の労働生産性を産業別にアメリカと比較すると、製造業ではそれほど遜色がないものの、サービス業ではおおむね半分以上にすぎない。サービス業は製造業に比べ

て自動化に限界があり、製造現場における効率化の手法もそのままでは応用できない部分が多い。それだけに組織や働き方に改善の余地があることをうかがわせる。

またわが国の国際競争力も1992年には1位だったのが、90年代の後半に順位が急落し、2000年以降は20位台が続いている（IMDの調べ）。

こうしてみると、90年代の後半あたりから日本の国力が相対的に低下していることがわかる。



勤勉だが熱意に欠ける労働者

次に、日本人の働き方をみてみよう。

まず労働時間については、2017年における正社員（一般労働者）の年間総実労働時間をみると2026時間（厚生労働省「毎月勤労統計調査」）であり、2000年以降もそれほど短縮が進んでいない。なお、2026時間という数字は先進国のなかでも突出して長い。

また年次有給休暇の取得率は49.4%（2017年）と、50%に満たない状態が続いている。

ちなみに欧米では100%近く取得されるのが普通である。

これらの数字からは、あいかわらず休暇も十分に取らず、長時間の残業もいとわないう日本の労働者像が浮かび上がってくる。

ところが、一見すると矛盾するような調査結果がある。

近年、次々と発表される「ワーク・エンゲージメント」（仕事に対する積極的な関わり方）の国際比較調査によると、日本人のワーク・エンゲージメントは世界的にみて最低水準にある。たとえばケネクサというアメリカの人材コンサルタント会社が2012年に世界28か国の正社員を対象に行った調査では、欧米諸国はもちろん、中東やアジアの国に比べても顕著に低い。

さらに会社への帰属意識についても、日本人のそれは受け身で消極的であることが明らかになっている。

こうしてみると日本人はあいかわらず勤勉に働くものの、どちらかという受け身であり、積極的な意欲には欠けることがわかる。



工業社会への過剰適応が足かせに

ここで注目してほしいのは、労働生産性

や国際競争力の順位が急落した1990年代半ばという時期である。1991年のバブル崩壊が引き金になってわが国は深刻な不況に陥った。それとともに、企業経営に大きな影響を与えたものがwindows95の登場に象徴される「IT革命」の勃発である。

工場にはロボットや自動機械が次と導入され、オフィスには一人一台のコンピュータが、店舗にはPOSシステムが普及し、それらがインターネットでつながるようになった。その後もITは日進月歩で進化し、企業組織や経営のスタイル、価値の源泉を徐々に変えていった。そして迎えたのが、いわゆる「情報化社会」「ポスト工業社会」である。

ポスト工業社会では、工業社会で成果をあげたシステムがしばしば通用しなくなる。製造現場における改善活動や、全員一丸となった働き方も、イノベーションやブレークスルーにはつながらない。それどころか、工業社会型のシステムや方法論にとらわれることが、新たな価値の創造にとってマイナスになる場合もある。

「適応が適応を妨げる」という言葉があるが、わが国は長年にわたって工業社会で成功を収めてきただけに、その成功体験と工業社会に形成されたシステムから脱却できず、それがポスト工業社会への適応を阻害してきたといえよう。

2. AIが「仕事」を変える



消える仕事と、残る仕事

IT、AIといったデジタル技術は人間の働き方や仕事内容、そして人間に求められる能力を大きく変える。

工場などの生産現場においても、オフィスや店舗などにおいても単純作業や定型的業務は自動機械やコンピュータに取って代わられた。さらにAI（人工知能）が普及すれば、これまで人間が行ってきた仕事の多くは消滅するだろう。

オックスフォード大学のC・B・フレイとM・A・オズボーンが2013年に発表した論文のなかでは、今後10～20年間にアメリカの雇用の47%がコンピュータに代替されるリスクがあると予測されている。

大まかに言うなら、仕事のプロセスがパターン化できるものは、いずれAIなどに取って代わられる可能性が高い。したがって単純な仕事だけでなく、医師や弁護士、研究者のような専門的職種でさえ単に既存の知識を応用したり、論理的な解釈を行ったりする仕事はAIに代替されるだろう。

一方、仕事のプロセスがパターン化できない、言い換えればインプットとアウト

プットの結びつきが明確でない(あるいは解明されていない)ような仕事は、AIでも代替するのが難しい。したがって、このような仕事は人間に頼らざるをえないわけである。



求められるのは「ネコ型」の能力・意欲

そこで求められる能力や資質はどんなものか？

それは、いわゆる直感や感性、独創性、勘、ひらめきといったものである。

求められるモチベーションもまた、これまでとは違ってくる。

前述したように、工業社会では受け身でも勤勉にこつこつと働くことが重視された。また、決まった仕事を正確にこなすには、強制や命令もときには有効だった。ところが、そのような仕事の大部分がITに代替された。

ポスト工業社会で必要な直感、感性、独創性、勘、ひらめきといった能力や資質は、受け身では発揮されない。それは芸術家や科学者に対し、いくら強制や命令で優れた仕事をさせようとしても不可能なことを見れば理解できるだろう。したがって、ほんとうの意味で自発的なモチベーションが必要になったのである。

動物にたとえるなら、能力や資質の面でも、またモチベーションの面でも「イヌ型」から「ネコ型」への転換が迫られていると言えるだろう（拙著『「ネコ型」人間の時代』平凡社、2018年）。

◆

「管理」ができない時代に

もう一つ重要なポイントがある。AIが普及するとパターン化できない仕事だけが残ると述べたが、そもそもパターン化できないのは仕事の大事な部分が人間の頭のなかで行われているからである。頭が一種の「ブラックボックス」である以上、外から見ることはできない。

見えなければ評価も、管理もできない。たとえば、まじめに仕事をしているようでも頭のなかでは妄想に耽っているかもしれないし、逆にぼんやりとしているように見えても頭はフル回転しているかもわからない。また優れたアイデアは職場で、勤務時間中に浮かぶとはかぎらない。外で遊んでいるときや、自宅でくつろいでいるときにひらめくこともある。一方、表面にあらわれた態度や行動は、知的活動においては周辺の部分であり、それを評価・管理してもあまり意味がない。

そうなると日本企業のマネジメントは大転換を迫られる。なぜなら人事評価にしても勤怠管理にしても、これまでのマネジメントは仕事のプロセスが「見える」ことを前提にしていたからである。

仕事のプロセスの肝心な部分を評価も管理もできない以上、原則としてプロセスは本人に任せ、アウトプットで評価せざるをえない。ただし仕事のプロセスに働きかけたり、成果をあげるための条件を整えたりすることは必要である。

3. AI時代の組織とは

◆

機能と行動の切り離しが可能に

それでは、AI時代の組織はどのようなものか。個人の意欲と能力を引き出し、それを仕事の生産性に結びつけるような組織づくりについて考えてみたい。

一つのポイントは、「機能」と「行動」を切り離すことである。

企業にとって大切なのは「機能」面、すなわち個人が組織に対して貢献し、チームのメンバーとして役割を果たすことである。それが行われているかぎり、「行動」を制約する必要はない。極論すれば、いつ、どこ

で仕事をしてもらってもかまわないわけである。

工業社会、とりわけモノづくりの現場においては全員が一緒になって仕事をする必要があった。つまり「機能」と「行動」は切り離せなかったわけである。

ところがポスト工業社会では見えるハードウェアより、見えないソフトウェアが価値をもつ。またインターネットなどITが普及した結果、必ずしも全員が同じ時間、同じ場所で働く必要がなくなった。

私はこの数年の間に、欧米の主要国、それに中国、香港、台湾といった台頭する国々の企業を訪ね、組織、マネジメント、働き方について聞き取りや観察調査を行ってきた。そこで印象に残ったのは、海外の主な企業では仕事にフォーカスしたマネジメントや働き方が追求されていることである。

たとえばアメリカのシリコンバレーに本拠を置くIT企業のなかには、会社と契約した仕事をこなしているかぎり、働く場所も時間も制約しない会社がある。自宅やサテライトオフィスを主な仕事場としている社員もいる。

また伝統ある企業のなかには、勤務時間や勤務時間は一応定められていても、実質的には細かく管理されていない会社が多い。20～30分程度でも個人的な用を足すために休暇を取らなけ

ればならない日本企業とは対照的だ。



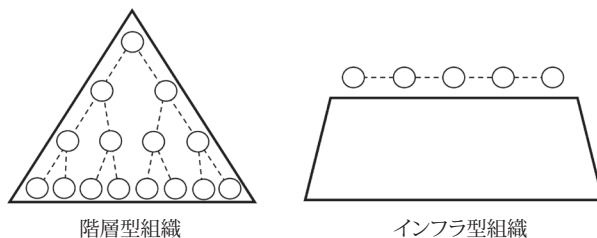
「インフラ」としての組織

では、「機能」と「行動」の切り離しから生まれた、新しい組織のイメージはどのようなものか？

それは個人を組織のなかに囲い込み、管理するのではなく、働く場、ビジネスの場を提供することに重点を置く「インフラ」としての組織である。その主な役割は、社員が最大限に能力を発揮し、成果をあげるために必要な資金、設備、情報、執務環境などを提供するとともに、個人の意欲と能力を結集し、組織力とビジネスの展開につなげていくところにある。

国内でも情報・ソフト系、ならびに一部サービスなどの業種では、以前からこのようなタイプの組織が存在していた。図は、

図 階層型組織とインフラ型組織のイメージ



注：○は個人、実線は組織、破線はメンバーのコミュニケーションを表す。

出所：太田肇『仕事人と組織—インフラ型への企業革新』有斐閣、1999年、122頁(一部修正)。

従来の主流である階層型組織と比較したインフラ型組織のイメージである。

このようなタイプの組織がいま新興企業などを中心に、いよいよ本格的に広がるきざしを見せている。

◆ 雇用と自営の境界があいまいに

このような変化と連動する形であらわれているのが、雇用と自営の境界があいまいになるという現象だ。

アメリカでは組織に雇われずに働くフリーランスが働く人の3分の1に達し、しかも増え続けているといわれる。日本でも2030年には8人に1人がフリーランスになるという予測がある。

背景にあるのは、やはりITの影響である。オフィスでは事務作業を支援するソフトが普及し、製造現場でも単純作業は機械に置き換えられた。またインターネットを通じて業務をアウトソーシングすることも容易になった。その結果、個人の守備範囲が広がり、単独でまとまった仕事を処理できるようになったのである。

彼らの大半は完全に独立して仕事をするのではなく、ネットワークのなかで仕事をしている。

中国や台湾、それにシリコンバレーなどでは、会社のなかで特定のビジネスを担っていた社員や、新たな技術を開発した社員が独立して自分の会社をつくり、元いた会社とアライアンスを組んで仕事をするケースが普通に見られるようになった。また、フリーランスとして、複数の大手企業から業務を請け負って働く人も多い。

さらに国内でも、情報、ソフト、サービスなどの業種を中心に、いろいろな会社の社員やフリーランス、派遣社員といった所属や身分の異なる人たちがチームを組んでプロジェクトを遂行する場面が増加している。業種によってはすでに、このようなプロジェクトチームをベースに運営されている会社もある。

製造業でも工場を全自動にして社員はオフィスで監視業務に携わっている企業や、製造工程をネットでリアルタイムに把握しながら工房形式の職場で働く「一人親方」制度を取り入れている企業もある。

いわば自営業者の集団のような組織が増えてきたのだ。

◆ 組織のなかにも市場原理が浸透

経済学では昔から「市場か、組織か」と

いう議論がある。労働力にしてもモノやカネにしても、市場を通じての調達は「最適」の選択肢が選べる反面、それを探す過程では時間や費用などの「取引コスト」がかかる。また組織の外にいる「人」の場合、信頼が担保されないので監視するコストもかかる。それらが市場化の限界だった。

しかしインターネットが普及したいま、市場のなかで「最適」に近い選択肢を探すことがある程度は可能になった。またネット上の評価機能も発達してきている。したがって取引コストや監視コストは大幅に低

下したといえる。

その結果、組織と市場のボーダーはますますあいまいになっていく。業務内容に応じて、あるいはプロジェクトごとに最適な人材が協力して仕事を進めるというスタイルが、だんだんと主流になってくるのではなかろうか。組織のなかにますます市場原理が浸透してくるという見方もできる。

働き方にしても、組織にしても、これまでのモデルを根本的に見直すときがきていることはたしかだ。

プロフィール.....

おおた・はじめ 同志社大学政策学部教授。1954年兵庫県生まれ。神戸大学大学院経営学研究科修了。京都大学経済学博士。滋賀大学経済学部教授などを経て2004年より現職。専門は組織論。主な研究分野は個人を生かす組織・社会づくり。主な著書に『「ネコ型」人間の時代』（平凡社新書、2018年）、『ムダな仕事が多い職場』（ちくま新書、2017年）、『知識ゼロからのモチベーションアップ法』（幻冬舎、2017年）、『なぜ日本企業は勝てなくなったのか 一個を活かす「分化」の組織論』（新潮選書、2017年）他多数。