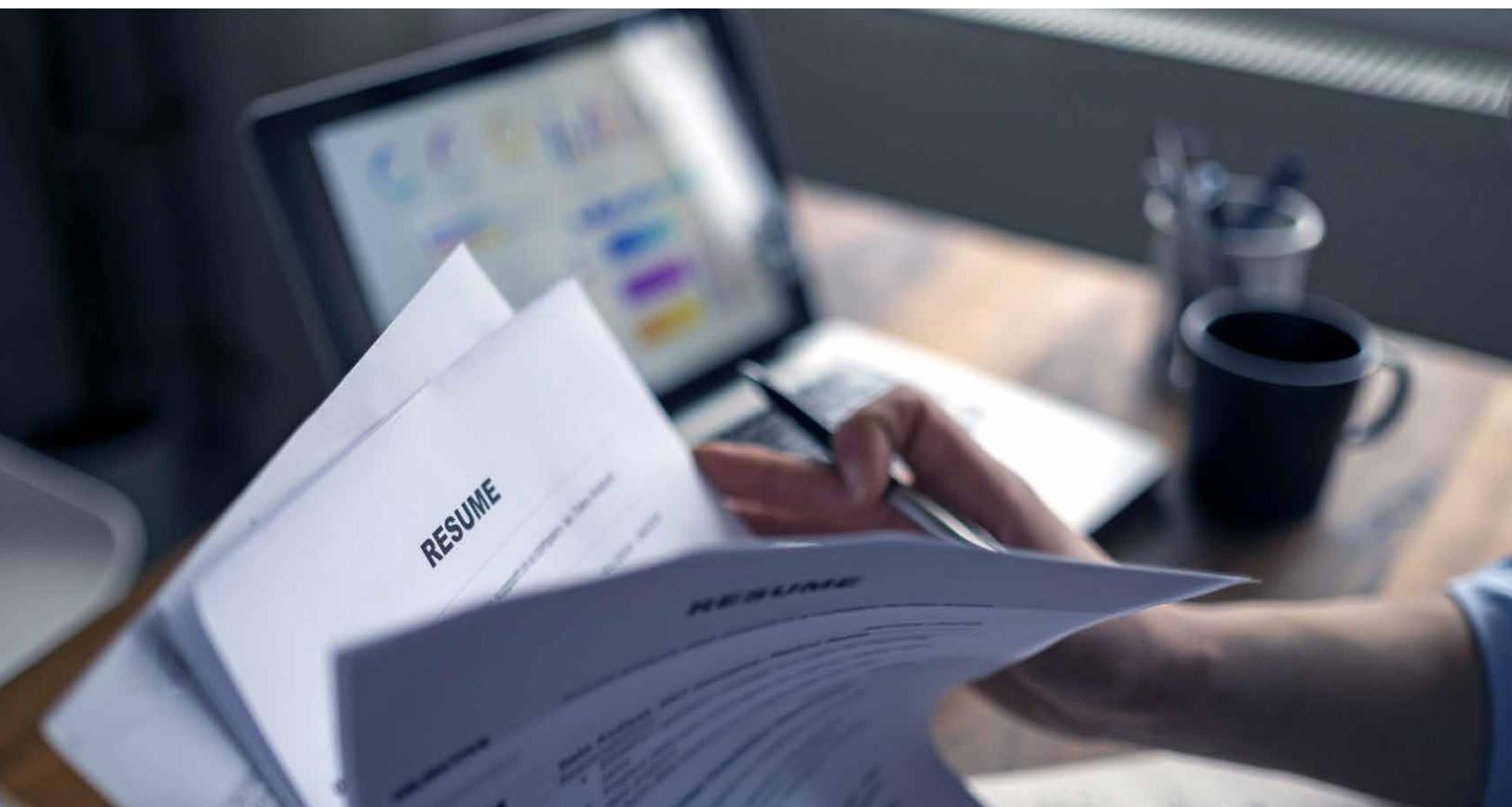


人材・組織・パフォーマンスグループ

# 生成AIとHRの未来

チャットボットによりHRの仕事が奪われることはないだろうが、仕事内容は間違いなく変化する。本稿では、HR領域におけるAI活用について考察並びに対談を紹介する。



## [対談要旨]

2022年11月にOpenAIがリリースした「ChatGPT 3.5」は、わずか5日間でユーザー数が100万人を突破し、驚異的な速さで人々に浸透した。ChatGPTは、年齢や教育レベル、国籍を問わず誰もがアクセスでき、簡単な質問を投げかけるだけで疑問を解消したり、詩やエッセイを作成したりすることもできる。このような生成AI技術は日々進化を続けており、あらゆる職種における雇用のあり方に大きな影響を与えることになるであろう。

HR分野における生成AIの影響としては、職務要件の作成支援や採用プロセスの個別最適化が挙げられるが、最終的には人間の介在は必須である。さらにAI技術の応用により、経歴や資格よりもスキルを重視して、より容易に優秀な人材を発掘・獲得できるようになることも期待される。被雇用者の立場からは、生成AIとの対話を通じて、自分のスキルに合ったキャリアパスの提案やスキル習得に関するアドバイスをもらうこともできる。

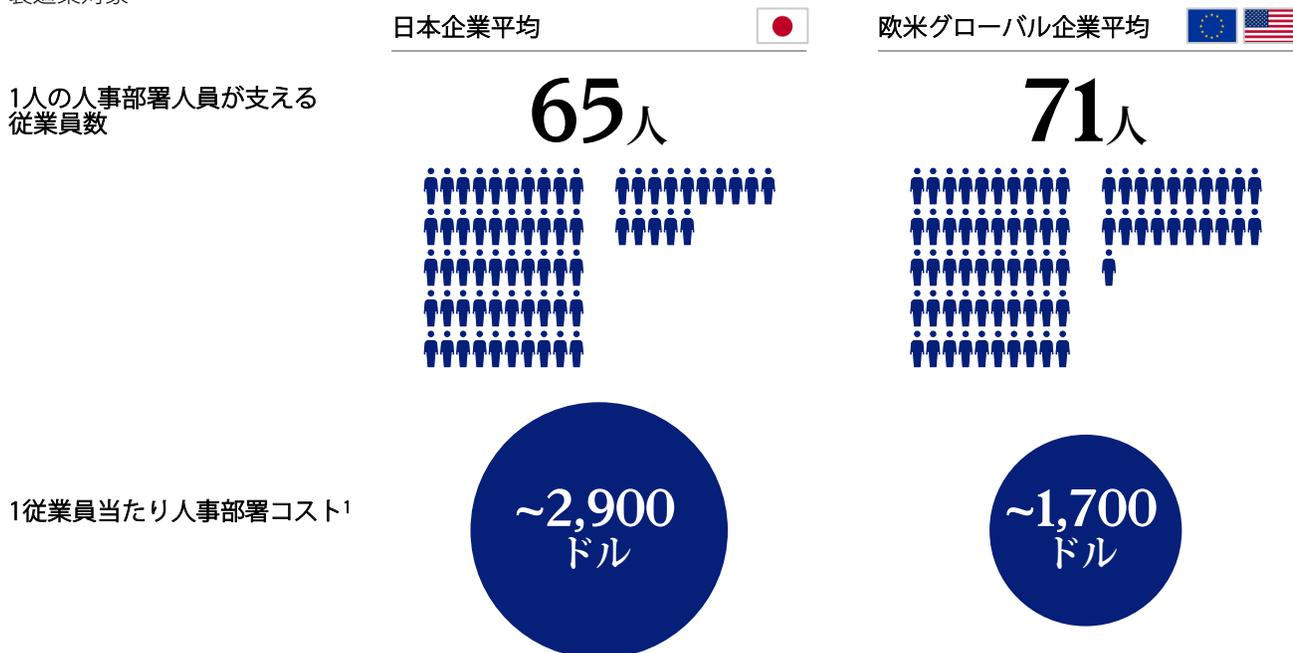
人事考課においては、生成AIを使ってフィードバックのドラフトを効率的に作成すれば、評価対象者の成長に必要なアクションを素早く特定することができる。同時に、評価者は本来の業務であるパフォーマンス管理により時間を費やすことができる。評価対象者も、フィードバックで明確になった自身の強み・弱みを基に、ロールモデルの存在や成長のポテンシャルを生成AIに聞き、自身の成長に役立てることが可能になる。

生成AIには、過去のバイアスが反映され、さらにリスクを増幅させる懸念も存在する。また、創造的な発想に必要なダウンタイムを減少させ、面白みが薄れてしまうリスクもある。組織のリーダーは、従業員に最先端の技術を理解させ、能力開発を促進する役割を担っており、特にHRリーダーは、リスクも踏まえた上で生成AIの導入を機会と捉え、業務プロセスの最適化に活用していくことが重要である。

図表1

## 日本企業の人事関連コストは欧米グローバル企業に比べて高止まりしている

製造業対象



1. 日本と北米等先進国の人件費を同等とした場合の試算。人事部署コストには人事部署従業員の給与・賞与、その他福利厚生費、旅費、研修費用、人事関連業務の外注費用等を含む

## [日本企業へのメッセージ]

本文に入る前に、日本企業がHR分野で生成AIをどのように活用していくべきかについて、検討のヒントとなるファクトを紹介する。そもそも日本企業の人事関連コストは、欧米グローバル企業と比較して高止まりしている。人事部署人員1人が支える従業員数は日本の65人に対し、欧米グローバル企業では71人に相当する。また、1従業員当たりの人事部署コストも、日本は約2,900ドルに対し、欧米グローバル企業では1,700ドル程度に抑えられている(図表1)。

HR業務における内訳を見てみると、日本企業は採用計画の策定、選考、採用者のオンボーディング等の人材獲得に欧米グローバル企業の5倍の工数をかけている一方で、人材育成計画の策定や研修の設計・実施等の人材育成にかけられる工数は欧米グローバル企業の7割に留まっている(図表2)。

日本において中途採用等の人材流動性が今後も高まる傾向であり、採用の工数も増大を見込む企業が多数と考え得るが、安易に拡大するのではなく、効率改善検討をすることは、一考の余地があるのではないだろうか。また、中途採用は即戦力と捉えられがちであるが、「プロバ社員」が社員の大多数を占めることの多い日本企業において、社外からの人材が活躍するには、「プロバ社員」に対する人材育成にも相当な工数を見込むべきことも付記する。

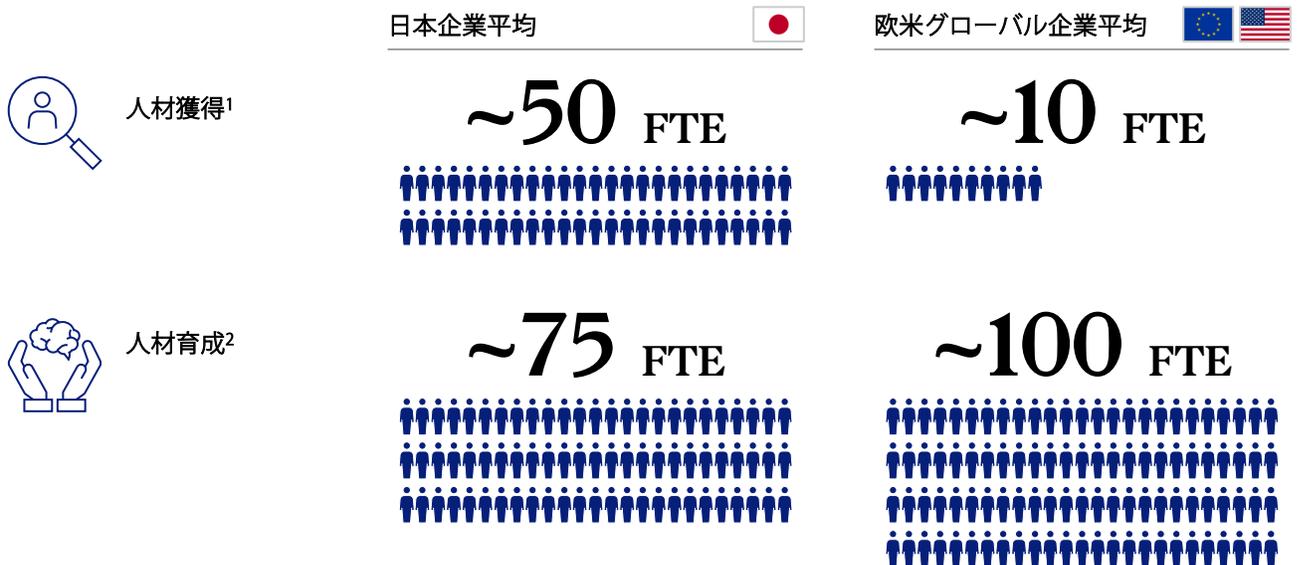
以上、生成AIによって職務要件の作成や採用プロセスの最適化を進めることで、これまで人材獲得に投下していたリソースを、より付加価値の高い人材育成等の領域に再配置することが可能となる。さらにその領域においても生成AIを活用し、個々の従業員の能力開発の方向性や必要なアクションを特定することができれば、さらに効果を高めることも期待される。

マッキンゼー・アンド・カンパニー東京オフィス  
人材・組織・パフォーマンスグループ  
マッキンゼー・インプレメンテーショングループ

図表2

## 日本企業は人材獲得に欧米の5倍の工数を要する反面、人材育成へは7割に留まる... より付加価値を高める領域に資源を割くにあたり、生成AIの活用余地が存在

製造業において、各人事業務にかけている工数



1. 採用計画策定、採用活動、候補者へのコンタクト、選考、社内の人事異動、採用者のオンボーディング等を含む
2. 人材育成計画策定、研修の設計と実施、効果測定等を含む

## [本文]

**生成AIは圧倒的な影響力を持ち、誰でも簡単に利用できる**、人々の働き方を大きく変えようとしている。マッキンゼーのポッドキャスト「McKinsey Talks Talent」の本エピソードでは、マッキンゼーの人材・組織パフォーマンス研究グループのリーダーであるブライアン・ハンコック(Bryan Hancock。以下、ブライアン)とビル・シャニングガー(Bill Schaninger。以下、ビル)が、マッキンゼー・テクノロジー・カウンシルのレイナ・イー(Lareina Yee。以下、レイナ)、グローバル社説ディレクターのルシア・ラヒリー(Lucia Rahilly。以下、ルシア)とともに、採用からパフォーマンス管理、チャットボットを活用したキャリア開発まで、HRにおけるAI活用の可能性と落とし穴について意見を交わした。以下は、彼らの議論を編集したものである。

### 生成AIは他のツールと何が大きく異なるのか、どのような破壊的な影響をもたらし得るのか

**ルシア:**ここ数カ月間、世間は生成AIやChatGPTなどの話題でもちきりですね。多くの人たちが、これらのツールの可能性に驚きや期待を抱くと同時に、そこに潜むリスクに対して恐れも感じているようです。レイナ、生成AIは、従来のツールとは何が違っていて、どのような破壊的イノベーションを引き起こす可能性があるのでしょうか。

**レイナ:**他のツールにはない生成AIの特徴をいくつか挙げましょう。2022年11月、OpenAIはChatGPT 3.5をリリースし、5日間で100万人のユーザーを獲得しました。これほど速く普及した例は今まで見たことがありません。

ChatGPTがリリースされたとき、個人的に特に感動したのは、年齢や教育レベル、国を問わず、誰もが簡単にアクセスして、1つか2つ質問するだけで、実用的な回答を得られたり、詩やエッセイのように創造的な文章を作成できたりする点でした。そして誰もがそうしたユーザー体験を手にするできるようになったのです。あれからまだ数カ月しか経っていませんが、生成AIの技術はすでに大きく進歩しています。

もう一つ非常に興味深いのは、この技術はコンピュータサイエンティストに限らず、あらゆる職種で活用できるということです。OpenAIに関する調査によると、全職種の80%で、今ある業務に生成AIの技術や機能を取り入れることができると推定されています。これは、人材と雇用のあり方に大きく影響するものであり、これまで想定されていたものとは明らかに異なります。

だからといって、もう後戻りすることはできません。ChatGPTをなかったものとするのは、おそらく得策ではないでしょう。積極的に関心を持って、生産的で安全な使い方を考えたいところです。

**ルシア:**実際に使ってみると一瞬で答えが返ってきますよね、この即時性はとても斬新です。まずは、「生成AI」という単語の定義について共通認識を持ってから話を進めていきたいと思いますので、生成AIとは何かについて改めて説明してもらえますか。

**レイナ:**生成AIは、次善の答えを迅速に提示してくれる技術です。多くの人がChatGPTを使って情報を要約したり、膨大な公開情報をまとめて特定の問いに対する回答を作成したりしています。ただし、それだけではなく、ChatGPTにはとても優れた画像生成機能もあります。私なら楽曲、音声、動画、プログラミングコードをリクエストするかもしれません。コード生成の機能は実に画期的です。生成AIがこの世の中でできることの幅の広さには驚かされますし、今後まだまだ進化が期待されますね。

**ブライアン:**ChatGPTに私自身について質問してみたところ、HR分野における私の様々な活動について、正確な答えが返ってきました。ただし、私の経歴からコーネル大学が最も妥当だと判断されたようで、私がコーネル大学を卒業したことになっていました。実際に私が進学したのはバージニア大学なので、この部分は間違いです。このように、必ずしも正しい答えが返ってくるとは限りませんが、「何が合理的か」に基づいて答えが導き出されるという点については、非常に面白いと思いました。

**レイナ:**生成AIはいわば人間の考え方を模倣しているのです。人間と同じように思考しているとは言いま

せんが、我々もいろいろな手法や手がかりを使って推測します。だからこそ、「実に賢いツールだな」と感じるのではないのでしょうか。でも、ブライアンの言うとおり、生成AIは100%正確ではありません。不正確な内容でもまるで事実であるかのように記述されるため「ハルシネーション(幻覚)」とも呼ばれています。実に言い得た表現だと思います。

## 採用担当者にとっての生成AIの意味合い

**ルシア:**リスクについては後ほど詳しくお話しするとして、まずは、この種の生成AIの機能がHR分野にとってどのような意味合いを持つのか、聞かせてください。生成AIによって採用プロセスは良い方向に変わると思いますが。

**ブライアン:** 私は、生成AIは2つの意味で採用の形を変えることになると思っています。一つは、マネージャー(管理職)がより簡単に職務要件を作成できることです。生成AIは、その職務の遂行に必要なスキルを列挙してくれます。もちろん、最終的に完成した職務要件に対してマネージャーの確認が不要ということではありません。書かれた職務要件の内容が適切であることを担保するためには、人間を介在させる(「ヒューマン・イン・ザ・ループ」)必要があるのです。それでも、AIによって質やスピードは格段に向上します。

採用に応用できるもう一つの用途は、採用の個別最適化(パーソナライゼーション)です。今現在、何千、何万人もの応募者を抱えている組織は、各応募者への連絡方法を必ずしも個別にカスタマイズできているとは限りません。生成AIを活用すれば、応募者やポジションをさらにパーソナライズしたり、何らかの理由で応募者が募集職種の要件に合致しない場合に他のポジションを提示したりすることもできます。こうしたことを非常に簡単かつ迅速に行えるのが、生成AIなのです。

**ビル:** 生成AIは、大規模な人材プールにおいて、比較的名の知れた一般的な職種に人員を補充する場合に最も効果を発揮します。すべての応募者のプロフィールに目を通すには、今より生産的で効率的な方法が必要です。私が懸念しているのは、新しい職種、

つまり新しい役割に関してです。これらについては、各人材を人材プールに含めるかどうかを判断する基準を再検証する必要があります。

検証において難しいのは、「違いは何か」を示すパフォーマンスの評価基準が必要だということです。場合によっては、第三者が所有するパフォーマンスデータを侵害することなく、データレイクからその基準を引き出す方法を特定する必要があります。もし「雇用主である自社のデータだけを使う」と言うのであれば、これまでに雇用した人材のみを基準にすることになります。そして、検証の際には、採用しなかった人材のデータも確認する必要があります。

だからといって、生成AIが使えないというわけではありません。ただ、最近の新しい職種に適用するには前工程の作業がもう少し必要になるでしょうし、大規模な人材プールには広く公平な機会が存在することです。

**ルシア:** 我々は、採用プロセスには、学歴や経歴など資格に関する指標は多すぎるほどあるのに、スキルに関する指標が少なすぎるという話をよくしています。生成AIの活用によって、大学の学位などの資格重視から、実務に役立つスキルをより重視する傾向へと加速すると思いませんか？

**ラレイナ:** 私はそうなると楽観視しています。生成AIが非常に優れている点の一つは、非構造化データに対して単語をタグ付けできる機能です。多くの企業は、この機能をeコマースや各種の購買体験に応用しようと考えているようですが、人材の獲得や優秀な人材の発掘にも応用できるのです。採用時に資格や学位を確認する必要がなくなり、能力やスキルの観点から当てはまるキーワードを探すことができます。

ソーシャルメディアで人々が特定のスキルについてどのように表現しているかを見ていくと、そのスキルの持ち主をもっと的確に表現するワードが見つかるかもしれません。博士号や大卒の資格は持たなくても、実務で得た素晴らしい経験を持つ候補者を見つけられる、という世界を想像してみてください。生成AIによって、そうしたニーズに対しより多くの扉が開かれるのではないかと、大いに期待しています。

**ビル:** これは、独自のデータセットや、経験豊かな人材の囲い込みを好むビジネスの世界では、興味深いジレンマですね。実際には「有料化の壁にぶつかる前に、どれだけパブリックドメインに入り込めるか」ということかもしれません。

かつてLinkedInが買収された際、API(アプリケーション・プログラミング・インタフェース)は役職名に限定され、必ずしもその下にあるすべてのスキルには適用されませんでした。しかし、特に職歴は、業務内容やスキルを確認するうえで非常に重要です。今後おそらく、「このスキルを表すのはこの17項目」というようなオントロジー(フレームワーク)を形成するために、このような職歴上の情報をどのように組み合わせるかを解明しようとする競争が生じるでしょう。なぜなら、本当に重要なのは資格ではなくスキルだからです。

## プロフェッショナル人材の成長における意味合い

**ブライアン:** 生成AIは、雇用者の視点だけでなく、応募者や従業員の視点からも、スキルに基づく評価への移行を後押しするものであると考えられます。現状では、ある程度のスキルがあっても、自分のキャリアの可能性を明確に見出せていない人は、上司や自分に関心を持ってくれる人次第で、「非伝統的」なキャリアパスに進めるかどうかが大きく変わってしまいます。

しかし、生成AIがあれば、非常に賢いチャットボットと会話することができます。「私のスキルと経験はこんな感じなのだけれど、私にはどんな仕事に向いていると思う?」と問いかけてみればいいのです。すると、「あなたと同様のスキルセットを持つ人の多くは、ここの仕事をしているが、A、B、C(コーディング)をやっている人もいます」という答えが返ってくるでしょう。そして「コーディングの仕事内容を教えて」と言えば、IT担当者でなくても分かる言葉でコード開発者の仕事内容を聞くことができます。そこで、「なるほど、それは面白そう。その仕事に就くにはどのようなスキルや経験が必要?」とさらに質問すれば、生成AIは、必要なスキルと経験について教えてくれるでしょう。

このように、元々の能力があってもキャリア展望が明確でない人のために、生成AIは様々なキャリアパスを示し、そこに到達する方法を提案してくれるのです。

**ラレイナ:** 例えば自分がキャリア10年目で、少し行き詰まりを感じているとしましょう。そんなとき、プロフェッショナル人材の育成を支援するAIアシスタントがいたらどうでしょう。「どんな仕事を探せばいいのか」とか、「自社内には、どんな役割に挑戦する機会があるのか」「それらをどのように検討すればよいのだろうか」、そして「新たなスキルの習得に向けてどのような講習を受講すべきなのか」といった疑問に対して、解決するための手助けしてくれるのです。誰かが自分にスキルを習得させてくれるのを待つのは対照的です。キャリアを積んで10年経った時に、主体的にスキルを身につけ、自分の能力に見合った仕事の範囲を把握するにはどうしたらいいのか... その際にAIを活用できたら素晴らしいですね。

**ビル:** 置かれている規制環境によっては、人間が関与しなければ、AIによるいかなる選択決定も許されないということもあります。EUでは特に厳しいです。AIは人間の仕事を補強する優れた方法の一つではあるのですが、人間による意思決定を排除すべきではありません。確かに、従業員側にとっては、AIによって様々な事柄における今の自分の立ち位置を確認できるので、透明性はずっと高まるはずですが。このように従業員の体験を向上させるという点においては、AIは非常に優れていると思います。ただ、データレイクの中に何があるのか、人間がAIにどれだけうまく指示を出せるかがまだよく分かっていないだけに、選択を委ねることに慎重にならざるを得ません。

**ラレイナ:** 確かにそうですね。選択肢を与えてくれるのは便利ですが、正解を示しているとは限らないので、あくまでも人間による判断が重要です。

**ブライアン:** もう一つ、ChatGPTや広義の生成AIは、新入社員をより早く仕事に慣れさせるのに特に適していることが分かっています。

スタンフォード大学のエリック・プリニョルフソン教授とマサチューセッツ工科大学の研究者が最近発表した、コールセンターの従業員を対象とした興味深い研究があります。研究チームは、経験豊富な採用担当者には、生成AIの機能はそれほど役に立たないことを発見しました。一方で、新入社員には非常に有効で、

生成AIから組織に関する知識をより早く習得させることができました。生成AIによって、欲しい情報がすぐに手に入り、質問すれば即答えが返ってくるのです。これにより、新入社員の生産性は劇的に向上しました。生成AIを活用すれば、熟練レベルに達するまでの過程の80~90パーセントは簡単に達成できるのです。

**ラレイナ:**それは素晴らしいですね、ブライアン。今後こういった活用の仕方が広がるのは非常に楽しみです。ね。

## 人事考課におけるインパクト

**ブライアン:**私が個人的に気に入っている生成AIの活用法の一つは、人事考課です。まず一通り説明をしますが、私は生成AIに従業員の人事考課をさせようとは思っていません。人事考課には人間の介在や、人間による判断、共感が必要だからです。

マッキンゼーの評価者として私がしていることを例に挙げましょう。私は15~20人から文書でフィードバックを受け取ります。その長文のフィードバックは電子システムに入力されます。私は、具体的な数字に基づく定量評価だけでなく、そこに書かれているコメントも含めフィードバックの総合評価を確認します。また、その人物がどれくらいの頻度でプロジェクトに従事したかも確認します。コンプライアンス関連の指標も確認します。期限内に成果物を提出できたかなど、ありとあらゆる角度からです。評価者である私にとって、評価のドラフトを完成させるのは非常に骨の折れる作業ですが、時間をかけ、心を込めて作成することに誇りを持っています。

しかし、もしワンクリックでこのドラフトを作成できるとしたら、どうでしょう。自分が、評価対象者を最もよく知る15人に個別にヒアリングする際に、すでに作成中のドラフトが手元にあったとしたら？すべての資料に目を通す代わりにはなりませんが、最初にインプットをまとめたドラフトがあれば、評価対象者の成長や能力開発のために本当に必要なことを、より早く特定することができます。

このような使い方ができるようになれば、多くの手間が省けて非常に助かりますよね。最初は多くの人が「人事考課に生成AIを導入するなんてあり得ない」と

思うかもしれませんが、生成AIを、生産性の向上や、何らかの業務改善のための支援ツールとして捉えると、その可能性に心が躍ります。

**ラレイナ:**では、ブライアンが評価している従業員について話しましょう。その従業員はフィードバックを受け、ブライアンはおそらくその従業員へのフィードバックを明確に書き、共感をもって伝えたでしょう。本人は、「なるほど、自分には長所もあるし、伸ばすべき点もある」と感じたと思います。

しかし、もし私がその従業員だとして、「自分と同じ長所と短所を持つ人で、成功しているロールモデルを5人教えて。そして、その人たちはどのようなキャリアを歩んでいるのか。今後のキャリアパスをどのように描けば良いのか。どうすればこの仕事を続けられるのか」をAIチャットに質問できたらどうでしょう。あるいは、自分がプロフェッショナルとして成長するための計画を練るためのアシスタントとしてAIを活用することもできるかもしれません。これにより、1年後に振り返ったときに、自分は本当に成長し、より高い成長目標を目指しているはずですよ。

あるいは、私のロールモデルにふさわしいのはビルだったとします。ブライアンがロールモデルとしてのビルの存在を私に教えてくれるのではなく、生成AIが私にビル・シャニンガーと同じ素質があることを気づかせてくれるのです。私は、そこからインスピレーションを得ることができるのです。生成AIには、我々が長年苦労してやろうとしてきたことを、より優れた形で実現してくれる可能性がたくさんあると思います。

**ビル:**我々が今話しているのは、マネージャーを本来の業務であるパフォーマンス管理に集中させたいということですよ。例えば、よい内容でも悪い内容でも、誰かと話すたびにその内容を記録するとしましょう。そうすることで、一年の終わりには相当量の情報が蓄積・集約されます。それ自体は驚くことではありません。しかし、そのためには定期的に入力する必要があります。ブライアンのアイデアは確かに素晴らしいですが、それを実現するのは技術ではなく、共通のデータ収集とそれを可能にする共通のアプローチに取り組む人間なのではないでしょうか。

**ブライアン:** 確かにその通りです。ですから、評価者として、人間である私が判断を行っているのです。

**ビル:** 基準となるデータを構築するのは非常に有益ですね。マッキンゼーでは、スポンサーシップやメンターシップのデータを入手して、その地域の他のパートナーと比較することができます。しかし、基準となるデータがなければ、何をもち「良い」と評価するのでしょうか。基準となるデータがあれば何らかの指針を得ることができます。こういったことはすべて、膨大なデータによって可能になるわけですから、本当にありがたいことです。

実際のパフォーマンスをより緻密かつ健全に把握できるようにになれば、パフォーマンスに関する難しい会話もずっと楽になるはず。我々は、マネージャーをパフォーマンス管理に集中させる必要があります。そのためには、スケジュールを書き込んだり、15個のデータポイントからデータを集約したりする作業からマネージャーを開放し、マネジメントに時間を使えるようにしてあげたいですね。

## バイアスやその他のリスク

**ルシア:** リスクについて少し掘り下げていきましょう。生成AIは過去のデータに基づいて学習しますが、データの過去のパターンは過去のバイアスを反映します。生成AIに依存することで、こうした脈々と続くバイアスを不用意に助長させてしまうリスクはありませんか。

**ラレイナ:** 確かに、現在の生成AIはバイアスを増幅させる可能性がありますね。

例えば、私が採用担当で、いくつかの資格要件について記述するとしましょう。私は都市中心部の人材の中から、バスケットボールのキャプテンを探そうと決めたとします。あるいはその代わりに、ラクロスのキャプテンが望ましいと言うかもしれません。これらはキャプテンやリーダーシップを必要とするチームスポーツなので、一応理にかなっています。

しかし、都市部のバスケットボール人口とラクロス人口では、属性が全く異なります。ラクロスに限って言えば、一般的に若い白人男性のキャプテンが多く、バスケットボールであればアフリカ系アメリカ人やラテ

ン系アメリカ人が多くなるでしょう。女性が多いソフトボールはどうでしょう。または、スポーツ全般を対象としたらどうなるでしょうか。その場合でも、フィルターとしてスポーツを選ぶだけで、質問のバイアスが増幅される可能性があります。つまり、人間である我々が質問の鍵を握っているのです。

**ブライアン:** もちろん、知的財産権を侵害する懸念もありますが、私がもう一つ懸念しているのは、コンテンツの面白みが薄れてしまうのではないかとことです。もしクリエイティブ分野の人間が生成AIを活用してアウトプットの数で週6記事から12記事に増やした場合、1記事に費やす時間は短くなります。掲載に間に合わせるためにはそうする必要のあるのかもしれませんが、それはシャワーを浴びたり、ランニングをしたり、運転中に記事のことを考える時間が減るということでもあります。生産性は上がるでしょうが、創造的な発想に費やす時間がなくなってしまうかもしれません。我々の経験から、最も創造的な発想が生まれるのはダウンタイム、つまり何か別のことをしているときや、頭が空っぽのときなのです。

面白みが薄れてしまうというこの重要なリスクを、我々はまだ十分に考慮できていないのではないのでしょうか。

**ラレイナ:** 確かに、実に多くのリスクがありますね。ある組織のリーダーが生成AIの導入を検討するとしましょう。多くの場合、まず技術とビジネス上の投資対効果について考え、最後に「懸念すべきリスクはあるか」という問いを持ってきます。しかし私は、業務プロセスの設計段階でリスクについて前もって検討することを強く勧めます。

もう一つは、私たちが一般的に「チェンジマネジメント」と呼ぶところに真の機会があるということです。生成AIによって、業務、プロセス、部門間の協働の仕方がどのように変わるかをしっかりと検討しなければ、それにより創出されたせっかくの追加的時間を、より付加価値の高いことに充てることができなくなってしまいます。また生成AIが、他の業務や労働時間にどのような影響を与えるかについても考える必要があります。

**ビル:** 多くの場合、我々は、技術を導入する際、十分な問題解決を行わず、その解決を技術に求めがちです。しかし、処理スピードや拡張性の高い、より高度で完成されたツールを手に入れたからといって、物事を十分に検討するという責務から解放されるわけではありません。

**ラレイナ:** 声を大にして言いたいのは、我々3人は、この時間を使って、生成AI技術に対するあらゆる肯定的な取り組みや、より良い使い道について検討しているということです。一方で、この技術について「これによる弊害は何か」という視点で検討する人もいます。政府による規制や政策、国際基準が伝統的に我々の社会で基本的な役割を果たしてきたのは、技術に伴う弊害を最小化するためです。民間の自主規制に完全に任せることはできないと思います。

### 不可避の事態に備える

**ルシア:** 多くの人が恐れているのは、この種のツールによって自分の仕事が奪われてしまうのではないかと、そして最悪の場合、ツールが自分の上司になるのではないかとことだと思っています。生成AIがもたらす変化に備えて、私たちが今できることは何だと思えますか。

**ビル:** 私なら、従業員が生成AIについて気軽に学んだり、遊び感覚で試したりできるようにしたいですね。AIに抵抗を続けるよりも、その方が健全です。我々は、新しいことへの恐怖に屈してはならないと思います。

#### 【話し手】

**ブライアン・ハンコック** (マッキンゼー ワシントンD.C. オフィスのパートナー)

**ビル・シャニング** (同フィラデルフィアオフィスの終身名誉シニアパートナー)

**ラレイナ・イー** (同ベイエリアオフィスのシニアパートナー)

**ルシア・ラヒリー** (マッキンゼー・グローバル・パブリッシングのグローバル社説ディレクター兼副出版責任者。マッキンゼー ニューヨークオフィス所属)

#### 【日本語監訳・日本インサイト著者】

**久家紀子** (マッキンゼー東京オフィスのパートナー、人材・組織・パフォーマンスグループのリーダー)

本稿の日本語監訳・日本インサイト執筆にあたりご協力いただいた、田中耕路、前馬あゆみ、プルナ・チョードリー、ハラルド・ハリスの各位に感謝の意を表する。

**ルシア:** では、採用プロセスの自動化が進むと仮定した場合、組織のリーダーはどうすればAIを、ブライアンの言う「ヒューマン・イン・ザ・ループ」を妨害することなく活用できると思いますか

**ラレイナ:** リーダーは2つの意味で大きな役割を担っています。一つは、各機能の中で人材を最先端の技術や知見に触れさせ、能力を飛躍的に伸ばすことです。もう一つは、労働人口の80%がAIによる影響を受けるのであれば、リーダーはその変化がどのように起こり、自社の従業員にどのような影響が及ぶかについて重要な役割を担うということです。リーダーの責任は非常に大きいと思います。

**ブライアン:** HRにとっては、より多くの従業員に新たな機会を提供する絶好のチャンスだと思います。マネージャーの時間を事務作業に費やすのではなく、彼らのパフォーマンスをHRリーダーが期待するレベルにまで引き上げるチャンスでもあります。HRリーダーにはぜひ、生成AIの導入を、新たな業務プロセスを定着させさせ必要のない業務を取り除く機会と捉えていただきたい。そして、人事部門が行う必要のある仕事については、この技術を活用して、よりの確な解をより早く得る方法を見つけてほしいと思います。

(対談終了)