

# 変化の時代、AIの時代に必要な組織と人材の能力

PwC総合研究所合同会社

所長 栗原 俊典

マネージング・ディレクター 北野 淳史

マネージング・ディレクター 古宇田 由貴

## はじめに

これまで述べてきたように、不確実性の時代に企業が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るためには、顧客中心のバリューチェーンモデルとイノベーション力の強化、ビジネス戦略策定プロセスとガバナンス態勢の一体的運営、および最適な戦略策定と実効的リスクコントロールの実行のために必要となるシナリオ分析が必要です。本稿では、こうした態勢を支えるために組織と人材に求められる能力、および人間とAIとの協働のあり方について説明します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC総合研究所合同会社および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 不確実性の時代に組織と人材に求められる能力

図表1は、不確実性の時代に、組織と人材に求められる能力をまとめたものです。左側の「人間力」には、環境変化への対応力に加え、これまで述べてきた問題解決力や危機を乗り越える力、コミュニケーション力が含まれます。一方で、右側の「知力」には、AI時代に求められる創造性とイノベーション力、デジタルリテラシー、論理的思考力、継続的学習力が含まれます。

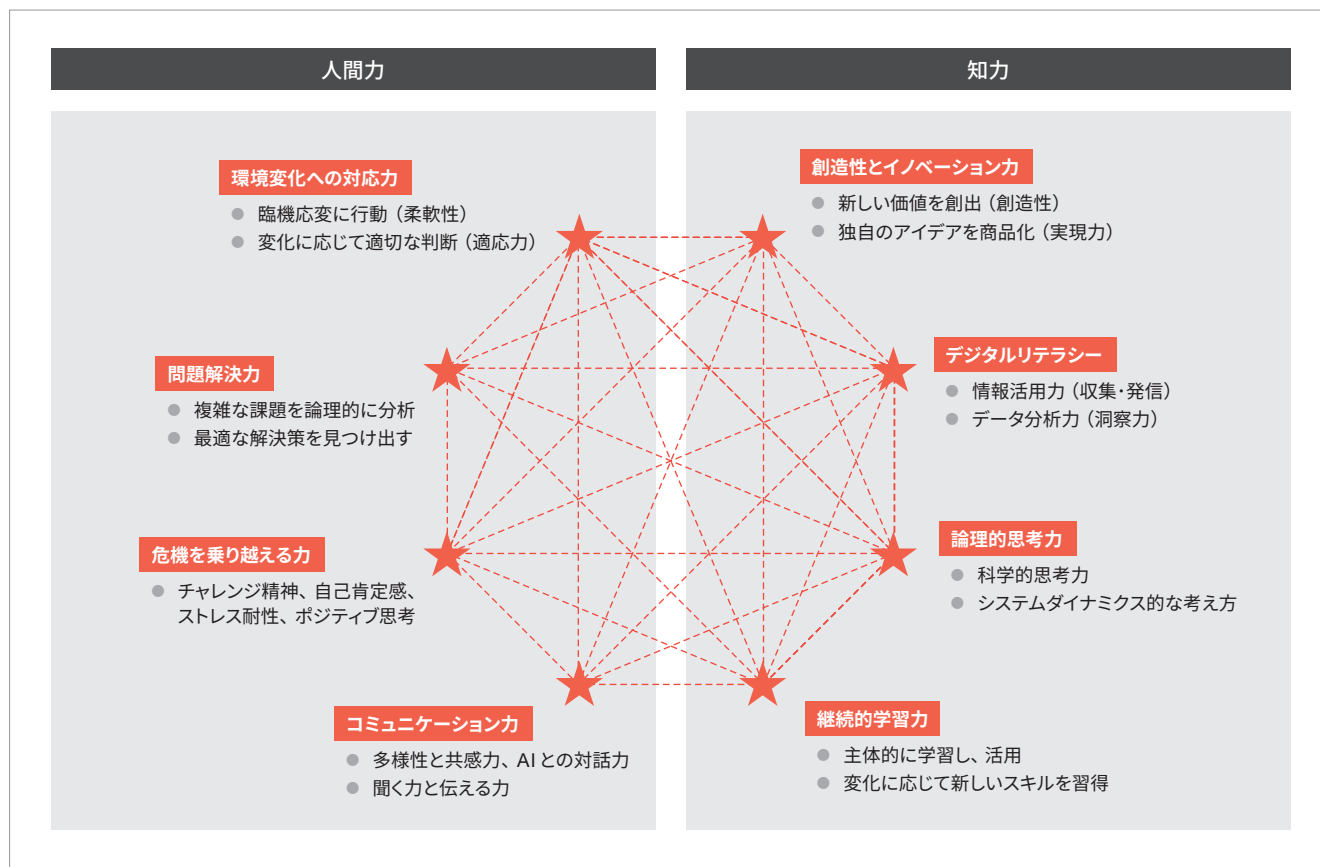
それぞれの能力は図の八角形の頂点に位置し、対角線で結ばれ、他の能力と密接に関連し、相互に高め合っていることを表しています。例えば、環境への対応力は、変化に柔軟に適應するために継続的学習力と結びつき、デジタルリテラシーとの相互作用によって技術的变化にも迅速に対応できるようになります。また、問題解決力は論理的思考力と密接に関係し、論理的な分析と創造的な発想が一体となることで、斬新な解決策が生まれることがあります。コミュニケーション力は、イノベーションを促進するのに欠かせない創造性とイノベーション力と結びつき、情報やアイデアを効果的に共有することで革新的な成果が生まれやすくなります。

このように、互いに作用し合う各能力を養いながら、組織全体の成長と競争力を長期にわたって高めるための基盤をいかに形成していくかが重要です。

## 2 顧客中心のビジネス戦略に必要な能力

1で述べたとおり、顧客ニーズの多様化が進む中、企業は、顧客ニーズをもとに提供・販売チャネルを整備するとともに、商品・サービスを開発する顧客中心のビジネス戦略を構築することが求められます。そのためには、さまざまな能力を組織および役職員が養う必要があります。こうした能力

図表1：組織と人材に必要な能力



出所：PwC作成

は、パーソナライゼーション、顧客エンゲージメント、企業とステークホルダーの協働によるエコシステムの構築、イノベーションをはじめとするさまざまな戦略を同時に進めるうえで不可欠です。

まず、顧客の潜在的ニーズを洞察し、新たな価値を提案する際には、創造性とイノベーション力が求められます。また、複雑な戦略を合理的に設計・実行するためには、論理的思考力が欠かせません。デジタルリテラシーは、AIやデータ活用を前提とする現代の全ての戦略に必要な能力であり、継続的学習力は変化する市場において絶えず新しい技術を習得するために必要な能力です。さらに、環境変化への対応力と問題解決力は、戦略の見直しや実行過程で生じるリスクや課題解決のために必要な能力です。そして危機を乗り越える力、すなわち強靱性（レジリエンス）は、想定外の不確実性へ対応するために不可欠です。最後に、コミュニケーション力は社内外のステークホルダーとの連携を図るための基盤となります。

これらの能力は相互に補完し合う関係にあるため、企業は組織全体としてこれらの能力を養うための枠組みを整備する

とともに、顧客中心のビジネス戦略を確立し、競争優位性を確保することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することが求められます。

### 3 経営陣が備えるべき能力

本特集の2つ目の記事「変化の時代の戦略策定プロセスとガバナンス態勢」の<sup>4</sup>で述べた健全なリスク文化を企業内に醸成するには、経営陣がいかにリーダーシップを発揮するかというトップの姿勢が不可欠な要素となります。そのため、経営陣についても、先に述べたとおり、創造性とイノベーション力、論理的思考力、デジタルリテラシー、継続的学習力、コミュニケーション力、危機を乗り越える力、問題解決力、環境変化への対応力を養う必要があります。

経営陣は、これらの能力を自ら養うとともに、組織全体でこうした能力を開発していくための行動を率先して示すことが求められます。また、日々の業務の中で、健全なリスク文化の重要性を強調するメッセージを従業員に対して伝え、高

潔性をもって倫理的な行動を率先してとることで従業員のリスク意識を高めるとともに、オープンな意見交換、討議（チャレンジ）を奨励する健全なリスク文化を醸成していくことが、特にコンプライアンス態勢の強化の観点から重要となります。

## 4 インセンティブ体系とモチベーション構造

健全なリスク文化を醸成するには、それを促進するインセンティブ体系を企業内に構築することが重要です。その際、こうしたインセンティブ体系が、従業員のモチベーション構造とどのような関係にあるかを分析したうえで、先に述べた能力をいかに養っていくかがポイントとなります。

インセンティブ体系としては、以下の5つの体系を整備すべきです。

- ① **実績評価**：過度なリスクテイクを抑制するため、短期的なKPIのみに基づく実績評価ではなく、リスクコントロールの状況を表すKRI等を勘案することで中長期的なリスク管理への貢献を評価する仕組みを設けます。360度評価を通じたフィードバックを得ることも有用な評価手法になります。
- ② **昇進プログラム**：収益を上げる能力だけでなく、健全なリスク文化の醸成につながるリスク管理能力を昇進の要件とします。評価に当たっては、個別のスキルではなく、環境変化への対応力、コミュニケーション力、問題解決力など組織および役職員に求められる包括的な能力を評価します。
- ③ **サクセッションプラン**：リスク文化を次世代に受け継ぐため、実績評価、昇進プログラムを通じた評価に加え、経営陣に特に求められる危機を乗り越える力を備えているかどうか、また、リスク管理やコンプライアンス部門の経験を積んでいるかどうか等を踏まえ、経営陣の後継者候補に関するサクセッションプランを作成します。
- ④ **人事ローテーション**：健全なリスク文化醸成のため、従業員のリスク意識を高める観点から、営業部門などのリスクを取る部門だけでなく、リスクを管理する部門や内部監査部門を経ることで、多様な体験をできるような人事ローテーション体系を整備します。
- ⑤ **人材開発プログラム**：従業員の職階や経験等に応じたパーソナライゼーションされた教育プログラムを整備します。専門家による講義や実践的なワークショップを通じ、従業員の創造性、イノベーション力、変化への対応力など

を高めるとともに、多様性のある人材を育てていきます。

こうしたインセンティブ体系のそれぞれが、従業員のさまざまなモチベーション構造とどのような関係にあるかを分析する必要があります。例えば、昇進プログラムやサクセッションプランは、従業員のモチベーションの内的要因、すなわち自己実現や社会的使命を果たす使命感などに関連します。こうした関係を分析したうえで、最適なインセンティブ体系を構築することが重要です。

また、従業員のモチベーション構造は、先に述べたさまざまな能力形成に直接影響を与えます。例えば、内的要因は、論理的思考力やデジタルリテラシー、継続的学習力などの能力の養成に影響を与えます。企業はそれらの能力を組織全体として育成していくために最適なインセンティブ体系を構築するにあたり、従業員のモチベーション構造とそれが能力形成にどのように影響するかを考慮しながら検討すべきです。

## 5 AIとの協働、ヒューマンインザループ

これからの企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けては、AIの活用が不可欠です。その際、AIと人間の協働による意思決定プロセス、すなわち、AIを最大限に活用しながら、人間の独自の強みを加えることで、優れた意思決定を実現するヒューマンインザループ（HITL）アプローチを取ることが重要となります。図表1に挙げている、組織と人材が備えるべき能力のうち、AIとの協働に特に必要となる能力は以下のとおりです。

- ① **創造性とイノベーション力**：AIは通常、人間の問いかけに対しもっともらしい回答をするため、一般的な質問を投げかける形で活用しているだけでは新しいアイデアやイノベーションが生まれません。したがって、人間があえて外れ値的な、ずれた質問をAIに投げかけることで、独創性や希少性の高いアイデアを生み出していく能力を養う必要があります。
- ② **科学的思考力と論理的思考力**：AIの思考回路や特性、弱点、限界を知り、回答を批判的に検証するためには、人間がデータサイエンスや機械学習のアルゴリズムを学び、科学的思考力と論理的思考力を高めることが求められます。こうした能力が欠けている場合、AIの回答の妥当性が評価できないだけでなく、①のような外れ値的な問いかけを通じて創造的アイデアをAIから引き出すことができま

せん。

- ③ **環境変化への対応力、デジタルリテラシー**：最適な戦略を立てるためにシナリオ分析を行うときは、AIを活用してさまざまなシミュレーションを行うこととなります。その結果を踏まえ、環境変化に対応する能力を発揮し、戦略を柔軟に調整できる能力が求められています。また、AIが虚偽の回答を行う問題（ハルシネーション）について、どのような仕組みで起きるかを理解し、AIの回答を客観的・批判的に評価するデジタルリテラシーを高めることも重要です。
- ④ **問題解決力と危機を乗り越える力**：企業の存続を脅かすようなコンプライアンス違反や深刻なストレスシナリオを検討する際にAIを活用する場合、通常の問いかけではそうした極端なシナリオを導き出すことは困難です。一方で、人間はさまざまな経験を踏まえた暗黙知をもとに極端なケースを想像できます。これを踏まえてAIに外れ値的な質問を投げかけることで、リスク事象に対する問題解決力や危機を乗り越える力を養うことができます。
- ⑤ **コミュニケーション力**：AIを人間のパートナーと位置づけ、AIから有用な回答を得るためには、どのような質問をすればよいかを考える力が重要になります。また、一次的な質問・回答だけでなく、回答に対しフィードバックを与えたり、派生的な質問を重ねたりすることで、新たな視点からの回答を得ることができます。このようなやり取りを通じて、AIの性能を高めるようなコミュニケーション力が求められます。

このように、AIの能力を最大限に活用するためには、人間が活用意図に沿った問いを投げかけ、回答に対してフィードバックを与えたり修正したりするとともに、回答を踏まえ人間自身が最終的な意思決定を行うという、AI活用のループに人間が関与するHITLアプローチが重要となります。AI活用に必要な能力を人間が養いつつ、HITLアプローチのプロセスを回すことで、AIが提供するデータに基づく洞察と、人間の創造性や直観的判断を融合させることができます。その結果、より柔軟で、適応性の高い意思決定ができるようになります。

## 6 おわりに

本特集では、不確実性の時代において、企業が持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために必要な顧客中

心のビジネスモデル、ビジネス戦略とガバナンスプロセスの一体的運営、戦略策定とリスクコントロールのために必要となるシナリオ分析、および組織と人材が兼ね備えるべき能力について述べてきました。

本稿の内容に関心を持たれた読者には、2025年12月に発行予定の書籍『戦略的リスクテイク入門 持続的成長と企業価値向上をもたらす思考と技法』（中央経済社）を手にとっていただけると幸いです。同書では、本稿で述べた論点にとどまらず、積極的なリスクテイクと実効的なガバナンスを企業が発揮していくための、より包括的かつ実践的なアプローチについて解説しています。読者の皆様が所属する企業の持続的成長と中長期的な価値の向上につながることを願っています。

※執筆者プロフィールは10ページを参照

### 【PwC総合研究所合同会社について】

PwC総合研究所は、金融・資本市場に関する総合的な研究機関として2009年10月1日に設立されました。近時世界は、未曾有の金融危機を経て「ニューノーマル」へ向かう動きを加速させつつも複雑系の様相が続いています。本研究所は、PwCのグローバルネットワークを生かした知の集積とその活用ならびに情報の発信による付加価値の創造を通して、クライアントの成長と社会の持続的な発展に貢献することを目指します。

とりわけ、日本の金融慣行を熟知する専門家集団として、内外の市場に対してPwC Japanグループとしての見解・提言などを示すというこれまでのシンクタンクとしての任務に加えて、金融機関のみならずさまざまなクライアントに対し、新たな規制などへの戦略的かつ包括的な対応、およびリスク管理やガバナンス態勢の高度化・先進化に関して助言・支援などを行うことで、クライアントの幅広いニーズに応えて参ります。

### ●主な事業内容

1. 国際金融規制改革や金融・資本市場の発展を踏まえ、金融機関を含むさまざまな企業が直面するさまざまな課題に対するテ일러メイド型のソリューションの提供事業
2. 金融・資本市場に関するPwCのグローバルネットワークへの助言および共同調査・研究ならびに対外的活動に関する事業
3. 日本および世界の金融・経済問題にかかわる調査・研究ならびにグローバル市場への情報発信にかかわる事業