

Compass

Vol.4 2019

AIは企業の姿をどう変える
～AI導入は企業に創業メンタリティを蘇らせる～

BAIN & COMPANY

Contents

AIは企業の姿をどう変える

～AI導入は企業に創業メンタリティを蘇らせる～

AIのフルポテンシャル活用 2

AIがリーダー／組織の在り方を変える 9

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



AIは企業の姿をどう変える

～AI導入は企業に創業メンタリティを蘇らせる～

はじめに

筆者は最近エクサウイザーズというAIベンチャーの社外取締役を務めさせていただこととなり、AIの技術的進化と同時に企業の導入事例を俯瞰する機会を得ることができた。本稿ではそこで得られた知見を共有させていただきたい。経営者の皆様方にとって多少なりともAI活用についての参考になれば幸いである。

言うまでもなく、企業は人間がその知能HI(Human Intelligence)で経営し、組織を運営してきた。手足ではなく、その頭脳部分に人工知能AI(Artificial Intelligence)が入り込んでくるわけであるから、経営に対するインパクトは大きく深遠だ。現在は一部のオペレーションをAIで自動化したり、処理したりすることから導入が進んでいるため、AIが経営に与える影響もオペレーション改善における一つのアプローチの様相が強い。しかし、現在は**とりあえずAI**をトライアル使用しているケースも多く、そのインパクトは本来持つAIのフルポテンシャルからすれば、局所的、限界的である。より抜本的な効果を上げるには**経営の重要課題をAIでどう解くか、解けるか**といった考察が不可欠だ。

AIは人間の頭脳では処理できない多くの変数を処理できる知能であることを認識し、HIで解いたものをAIで実現するというツール的な扱いではなく、HIではできないことをAIに考えさせるというスタンスが必要だ。そして何より経営リーダーが真剣に取り組むべきは**AIが企業の形をどう変えるか、すなわちAIの導入が企業の形・組織の運営を、そしてそれを司るリーダーの役割をどう変えるか**についての深い考察である。

AIは確かに人間の仕事を置き換えてしまう部分もあるのだが、一方でAIの導入によって人の能力向上・開発に向き合い発達を促す効果もある。

業務執行のためのスキル向上だけでなく、背後にある**能力の定義・発見**を行い、創造性に訴えかける**目的付け所**を教えてくれる。いわばAIでHIを鍛えることができるのだ。そしてAIでHIを鍛え続けた企業組織はどんどんベンチャー化し、筆者が以前より提唱している**創業メンタリティ**を獲得していく。そんな思いのもとにAIが企業を変える道のりを綴ってみたい。

AIのフルポテンシャル活用

“とりあえずAI”のアプローチで導入検討が進むが、そのインパクトは局所的

近年AIの活用事例が盛んに取り上げられている。小売店頭での画像認識を通じた店内の顧客導線、購入動向の分析、製造現場での画像認識による検品作業の自動化、個人の過去のプロフィールから入社後どれくらい活躍するかを解析し、採用、教育に活用する等々、AIの活用は広範囲に及んでいるようだ。ある意味、大量のデータがあればAI導入の対象との理解のもと、最近のAIブームに乗り遅れまいと「何かAIができるこを探せ」と取り組み事例を増やす企業も少なからずある。

確かにAI導入によって何らかの効果を得られることは多い。その多くはオペレーションの中の一部を自動化したり、効率化、最適化したりすることが主体となる。ただ、筆者が最近のAI企業とのかかわりの中で見聞きするAIの進歩から考えると、それらの企業はAI導入の効果とAIが今後もたらす企業への潜在インパクトを明らかに過小評価している。AIの持つフルポテンシャルを生かすには今までとは異なる視点が必要だ。

“経営課題”から考えたAIソリューションの導入

では、どのような視点でAI導入を考えるべきだろうか。それは**とりあえずAIでできることを探すアプローチ**とは真逆で、**経営課題からAIの活用を考えるアプローチ**である。あるリテール企業経営者との会話をここに再現

しよう。

まず、そのリテール企業にとっての最大の課題は何かとの問い合わせに対して、その経営者からは極めて明確に、上がり続ける人件費に打ち勝つための経営であるとお答えをいただいた。そしてそれは店舗品質を上げること、すなわちハード面ではなく、接客であったり、提供する商品の質であったり、店舗自体が生み出す顧客への付加価値の向上であるという。そのためには何をすべきかと議論した際に出てきた課題の一つがシフト管理であった。

小売企業では例外なく、正社員以外も含めて多くの人材を店頭に配置するためのシフト作成作業に膨大な時間を費やしている。各人のスキルの差、性格、勤務希望など数多くの変数を考えてシフトを組まないといけない。

そして実はシフト管理の巧拙は、店の売上や収益にも影響することもわかつてきた。来店客数の見込みに対する適正な人数配置ばかりではなく、どのような顧客層が多い時間帯か、同時間帯に働くスタッフのスキルのバランスが適正かどうかによって顧客体験は大きく左右され、売上、収益にも直結する。

シフト管理巧者で実績を上げている店の事例を分析しながら多くの変数を最適化するためのモデルは、AIで構築することができる。まさに経営上の重要課題側からAI導入を実現するアプローチであり、“とりあえずAI”のアプローチとは大きく異なり、期待される経営上の効果も甚大である。経営的にさらに意味があるのはAIと向き合う人間の能力開発である。



AIによって人のスキル、能力、さらにはリーダーとしての素質の明示化まで踏み込める

次にコールセンターの生産性向上にAIを活用した事例を紹介しよう。コールセンターのオペレーションは比較的標準化が進み、オペレーターのパフォーマンスも顧客満足度、処理時間、件数、売上などを定量的に把握しやすい。このような状況下で優良オペレーターとそうでないオペレーターの行動の差異を多面的に解析するのは、AIにとっては朝飯前だ。その結果、電話応対時間をしっかりと取っていることがパフォーマンスを分ける鍵であることが判明した。これに基づき、コミュニケーションスキルの向上を個々のオペレーターに具体的に求め、トレーニングを実施できる。さらにパフォーマンスの差異を深掘りした結果、マルチタスク実行能力というスキルを超えた能力の有無に根本的な差異があることを発見できた。

オペレーターの場合は電話で話しつつ、顧客情報を読み解きながらパソコンでの処理も行うというマルチタスク能力が必要であった。これは業務スキルのように後天的に学習できるものではなく、人間の成長過程で得られる能力の色合いが強いもので、トレーニングでの向上を目指すのではなく、採用段階で見極めないといけないポイントであるため、採用試験での確認に反映されていった。AIの活用が表面的なスキルを超えて能力の明示化まで切り込んだ事例である。

複数要素の最適解を見い出す

コールセンターのオペレーションのように標準がはっきりしていると、そこからの逸脱の是正やそのための指導はまだやすい。一歩進んだ活用法として、先ほどの事例で取り上げたシフト管理の仕事のような複数要素の最適解を探すのはAIの得意技である。来店数、客層、アルバイトの勤務希望、スキルなど、様々な要素を最適化するのは要素が多くて人間の脳では判断し切れず、また人による巧拙のばらつきも大きい。シフト作成は店長にとって、売上収益に直結する重要な意思決定であり、かつ膨

大な時間を要する作業もある。シフト管理と似たような事例で、人事配置・異動の最適化の依頼も多い。個人のプロフィール、勤務実績、能力、上司の評価、キャリアパス、本人の希望等々、複数のパズルを解いて欲しいという依頼が増加している。

このように複数要素の最適化は企業活動の多くの場面で管理職の重要業務だ。他の小売りの例では、売り場作り、棚割りなどもAI化できる格好の意思決定例である。顧客動向、メーカーの商品政策、インセンティブなど複数の要素を考慮した最適な売り場構成、棚割りができれば、小売りにとって売上収益の最大化につながる。さらに大きなスケールではサプライチェーンの最適化なども将来的には狙い目だろう。

将来の戦略と人材ポートフォリオの最適化

経営幹部にとって重要課題の一つに戦略と人材ポートフォリオの最適化がある。将来の戦略を描いても、それを実行する上で最適な人材ポートフォリオが社内に存在しなければ実行はおぼつかない。

この最適解探索にAI活用が模索されている。エクサウイザーズではAIを活用したデジタルイノベーター診断のプログラムを開発している。これは全社員へのアンケート調査に基づき開発され、デジタル化に貢献する素養があるか、あるいは新しくイノベーションを生み出すタイプの人材かという見極めのプログラムである。

また、ペインはインスピレーションリーダーシップというコンセプトのもと、リーダーシップ開発のプログラムを有している。このプログラムでは組織にインスピレーションを与え鼓舞するリーダーの特性を32個特定している。それらすべてを強化することが狙いではなく、そのうち3~5個を、個人の特性、強みに基づいて選び取り、さらにこれに磨きをかけ、多様な個人のスタイルを生かしながらインスピレーションあふれるリーダーを育成するプログラムである。

これらAIのサポートを通じて、組織全体ではどのタイプのインスピレー

ショナルなリーダーがどの部署に多いのかを明確化できる。また、これらのプログラムを通じて組織全体の現在のデジタル対応力、革新能力、人の心を鼓舞できる力を持つ人材のポートフォリオを明示化できる。結果として、これから企業が向かおうとする戦略的方向性と人材がマッチしているかどうかを判断することが可能となる。そこに大きなギャップがある場合、外部からの思い切った採用はこれまでの一つの解決手段ではあったが、現在は内部の人材を徐々に理想の人材ポートフォリオに近づける試みが注目を浴びている。

SQN（シネカノン：本社ロンドン）という会社はAIを活用しつつ、行動科学、ニューロサイエンスなどの要素も入れて、人間の行動様式、企業の風土を変えていくアプローチを提供している。私の友人でもある創業者のPer Lagerstromは、「人間は受けてきた教育、周りの環境によって特定の状況で特定の反応をするように思考回路が組まれて（ワイヤリングされて）いるが、適切な関与をすれば新しい回路に組み替えられる。極論だが、リスク回避志向が強い人間がもっとリスクを取れるようになる」と語っていた。SQNはまだベンチャーではあるが、彼らの提供する手法は欧米企業を中心に採用が始まっている。弊社の著書『TIME TALENT ENERGY：組織の生産性を最大化するマネジメント』でも取り上げている今後注目に値する企業である。



AIがリーダー／組織の在り方を変える

AIの導入によってリーダーの仕事はどう変わる？

ここまで述べてきたことを振り返ってみよう。① 決められた業務からの逸脱監督、是正の教育、② オペレーションで必要とされるスキル、能力の明示化、教育、採用、③ オペレーションレベルでの様々な最適解の構築、④ 経営レベルでの戦略と人材ポートフォリオの最適化、といったリーダーの仕事の重要な部分がAIによって大きく影響を受けることがわかる。①から④の順番に徐々に人間の関与が必要となるであろう。

①、②ではマネージャーはAIのプログラムの管理者であり、アップグレードする人間である。③、④ではAIを活用しながら現場目線で見た時にデータには盛り込めていないニュアンスを織り込み、AIが出してきた答えを組織に当てはめることを想像しながら現実的で生きた答えにすることがリーダーには求められる。そして既にお気付きかとは思うが、①、②、③の大半の部分は今の組織ではミドルの仕事である。そしてそれは一部のアルゴリズム管理者でこと足りる。現状のミドルの人数は不要である。

一方、現場では人的なリレーションはより一層重要となる。例えば、お客様と密な関係を構築して接する営業スタッフはAIでは代替できない。今後は社内外という仕切りを超えてあたかも一つの組織に所属するがごとく、現場レベルで協業する仕事の進め方が広がるであろう。

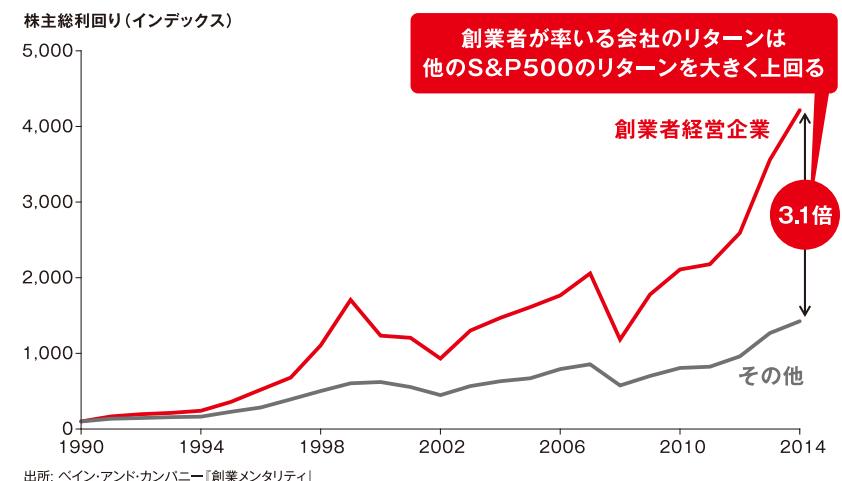
AIは組織間の結節点において、部門最適化のアルゴリズムを構築できるが、情緒で結ばれた人間的な結節点は築けない。逆に言えば、現場の心を鼓舞するリーダーシップが求められる。AIの導入が進むことにより、ミドルは豊富な経験により現場で活躍するか、現場をより活性化するリーダーとなることが求められていくのではないか。

AIの導入によって企業は創業時のようにベンチャー化し、創業メンタリティを取り戻していく

創業時の組織には創業者と現場、そして売る商品・サービスしかない。ミドルは存在しない。創業者は、現在の顧客が満たされていないものや業界の非合理を解決するために、新たなテクノロジーも活用しながら革新を進めるインスピレーションなリーダーであり、自分のビジョンを実現してくれる現場を大事にする。現場は、顧客に新たな商品・サービスを理解してもらうべく、ありとあらゆる知恵を使って日々奮闘する。

ペインの研究では、この創業時のメンタリティの維持・復活が、企業パフォーマンスを左右すると判明した。創業メンタリティのある企業はそうでない企業に比べ約3倍のリターンを出している（図表1を参照）。

図表1：創業者が率いる会社のリターンは競合を凌駕する



AIの導入は現場に必要なスキル・能力を明示化する。適応させ、磨き込むことで現場の能力を徹底的に向上させることができる。そして組織が大企業化するに従って肥大化し、放置すれば企業の官僚化の温床とな



るミドルの多くの仕事は、AIの仕事として置き換えられる。極端に言えば、ミドル層を消滅させ、創業時のようにリーダーと現場しかいないベンチャーのように企業は姿を変える。

ミドルはより上位の経営リーダーとなる道を目指すか、現場に降りて現場を鼓舞するリーダーとなる、あるいは現場でしかわからない知恵、ニュアンスを捉え、AIにどのようなデータを与えていくのかを考え、AIを鍛える側に回ることが必要になるであろう。AIにどのようなデータを与えるかで

優れた答えが出るかが左右される。ある意味、**現場と顧客、組織の実態を理解し尽くしたミドルこそが、AIに提供する最適なデータを指示することができるAIの指南役としての役回りを演じられるのである。**

では、創業時のような組織構造を取り戻した企業のトップには何が求められるか。さらに目線を上げ、より高い視座、ビジョンで企業を次の方向に導いていくことが必要になるであろう。そしてそのビジョンに必要な人材ポートフォリオの構築者としての役割が求められる。

AIを使って新たな目の付け所を指し示す

— 人間のクリエイティビティをサポートするAI

私の親しい友人であり、フランス料理でミシュランの星も獲得し、ニュースと東京に店を構える松嶋啓介シェフがある時、面白いことを言っていた。彼は AI レシピというものを研究していて、その過程の中で彼が考えたこともない食材の組み合わせを AI が提案してきたというのだ。ただ、その通りに作ってみたらあまりおいしくはなかったようだ。でもそこにシェフの過去の経験に基づいてちょっと一味加えたら、とてもおいしくなったという。松嶋シェフはとてもクリエイティブな人間だが、彼であっても自分の経験値のない世界は想像し切れない。そこに新たな目の付け所を AI が示唆したこと、シェフの創造性を刺激し、新たな発想の広がりが得られた事例である。

もう一つは YKK の猿丸会長がお話しされていた事例である。あえて紹介するまでもなく、YKK はファスナーのグローバルリーダーである。通常のアパレルばかりでなく高級ブランドのバッグに使われるファスナーも製造している。高級バッグのファスナーは閉める時の指先に伝わる感触、そして音にまでデザイナーはこだわるのだそうだ。もし AI が様々な素材の組み合わせで新たな感触と音を提供するファスナーの可能性を示すことができたら、そのデザイナーの創造性はさらに刺激され、新たなクリエイティブの世界が生まれるかもしれない。AI が照らした新たな目の付け所を凝視してみたら、新たな経営のビジョンが生まれるかもしれないのだ。

AIで創業メンタリティを獲得する

AIは現場を強くする

- パフォーマンスに直結するスキルを明示化し、トレーニングする
- パフォーマンスを高める能力を発見し、採用する
- 現場を最適化する

AIはトップをさらにビジョナリーにする

- 考えたことのない目の付け所を指し示す
- クリエイティビティを刺激する
- インスピレーションリーダーになる

AIはオーナーマインドを増進する

- AIを活用したオーナーマインドを持つ人材の発見
- AIを活用した行動変容プログラム

AIはミドルをトランスフォームする

- ミドルの仕事はAIが置き換える
- 現場の一流プレーヤーに戻る
- 現場のニュアンスをAIに叩き込むAIの指南者になる

進化し続けるAI

最近、私がある AI 企業の社長から聞いた話は衝撃的であった。AI が言語を文脈まで含めて理解するようになったというのである。例えば、「あつい」といった時に、温度の高さを意味するのか、物体の厚さを意味するのかは文脈によって異なる。今まででは、それぞれの文脈の中で何を意味するのかは人間が指定しないといけなかったが、文脈によって AI がそ

の意味を判別できるようになったというのである。

ということは、AIは読書ができるようになったのである。いつの日か人類の文字で残された文献はAIが学習し、人間の知恵を吸収することができるようになっていくのかもしれない。笑い話のようだが、ハーバード・ビジネス・レビューの記事をAIにすべて読ませて、AIがコンサルタントになる日がいずれ来るのかもしれない。コンサルティング業界もさらに進化する必要があると痛感する次第である。AIでコンサルタントのHIを鍛えた後にどのようなコンサルティングがあるのか、コンサルティング業界のリーダーたちは恐らくいろいろな角度から自問自答しているはずだ。

弊社ベイン・アンド・カンパニーも新たなコンサルティングモデルを志向しつつある。コンサルティング会社単独で問題解決に臨むのではなく、例えば今回ご紹介したようなAI企業と共同でクライアントの課題解決にあたるためのエコシステムを構築しようとしている。ベインのように経営側からの視点で考察するプレーヤーと、AI企業のようにテクノロジー視点で考察するプレーヤーの掛け算の問題解決が、より革新的でインパクトのあるソリューション提供を可能とする。現状はどうしても新しい技術側からの視点による「こんなことができる、あんなことができる」といった議論が多いような気がする。そうではなく、経営の実践を数多く見てきたコンサルタントが、経営者の目線でいかにAIを使いこなすかという議論をもっと行う必要がある。

ベインは経営の視点とテクノロジーの視点の結節点に立ち、経営に大きなインパクトを与えるトランスフォーメーションをエコシステムパートナーとともに推進していく所存である。今回取り上げたAIについても、これがいかに企業を変えるか、そのために経営者は今、何を考えなければいけないかというテーマで議論を重ねていきたいと考えており、ぜひ、本稿を読まれた皆様方とともにAIが進化していった先の企業のあり方を探索させていただければ幸いである。

[著者]

火浦 俊彦

ペイン・アンド・カンパニー 東京オフィス代表（2008～2014年）、会長（2014～2017年）を務め、現在アドバイザリーパートナー。30年以上にわたり、消費財、小売、食品・飲料、外食チェーン、住宅、自動車、銀行、証券、輸送機器、不動産、建設、ヘルスケア、エレクトロニクス、投資ファンド等、様々な分野において、日米欧の企業に対するコンサルティング活動に携わっている。大規模な企業変革に対し、クライアントと共にチームを編成し長期間関与するケースが多い。近年では創業家、創業経営者との仕事に注力。

好きな言葉：

今の時代が落ちぶれたのは人が掌のなかにあるちっぽけな身分とか権力とか財産に囚われて、宝を探す夢やロマンを忘れたからだ。

（スーパー歌舞伎II ワンピース 白ひげのセリフ）

本件に関するご質問、経営課題に関するご相談は、
以下までお問い合わせください。

ベイン・アンド・カンパニー
マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103
メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com
<http://www.bain.co.jp>

[ペイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をペインの成功指標とし、世界37か国に58拠点のネットワークを展開する戦略コンサルティングファーム。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、クライアントと協働しながら共通の目標に向かって様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、カスタマイズしたコンサルティング活動を行っている。



ペイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2019 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.