



生成AIで企業モデルを 再構築する



AIは新しいデジタルテクノロジーであり、その影響は私たち自身や組織が適応する速度に大きく依存します。生成AIは単なる新しいテクノロジー以上のものであり、根本的に異なる働き方をもたらします。仕事が進化するにつれて、生成AIは組織の構造やワークフローに対して、より大きな問いを提起しています。

この変革は、機械、生産ライン、工場を効果的に活用する方法を学んだ工業時代を反映しています。AI革命は、テクノロジー、データ、AIをどのように活用して私たちの生活や働き方を再定義するかを考え直すことを求めています。この2つの類似点は、テクノロジーを統合し、組織を設計する新しい方法を見つけることにありますが、決定的な違いは、今私たちが目の当たりにしている空前の変化の速度と強度です。

産業や地域を問わず、生成AIは組織をよりインテリジェントにし、職種を再構築し、スキルや人材の育成方法を変革しています。しかし、重要な問いがまだ残されています。これらの問いはしばしば十分に検討されていません：どのようにして現在の組織やワークフローを変えて、価値を十分に獲得するのでしょうか？組織設計に根本的に新しいアプローチが必要になるのでしょうか？どのようにして人々を大規模に新しい働き方へ適応させるのでしょうか？

私たちはこの調査を、広範で直接的な経験、AIを活用した再創造の経験：アクセンチュア自社の社内コーポレート機能の再創造から、クライアントが生成AIを展開して新たな価値、革新、成長の源泉を解き放つ支援をしてきた経験から得たものを基にまとめました。また、生成AI時代における未来の企業の姿について、様々な著名人や学者のインサイトも参考にしました。その結果、リーダーが未来に備えた企業の実現に向けた具体的な課題を考えるのに役立つ、次の4つの視点のフレームワークが生まれました：拡大された知能、ダイナミックなスキル、流動的な境界、適応可能な構造

私たちを取り巻く世界も、テクノロジーも、静止しているわけではありません。人材や組織を適応させ、継続的な変化を実現する能力が、未来における価値創造の真の源泉となるでしょう。あなたの組織は再創造の準備ができていますか？

内容



04

イントロダクション 拡大された知能

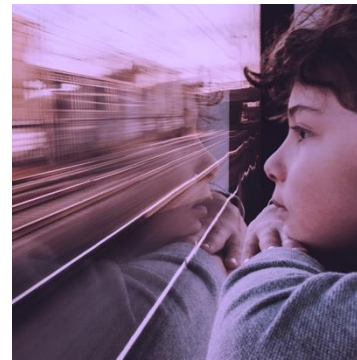


07



12

ダイナミックな
スキル



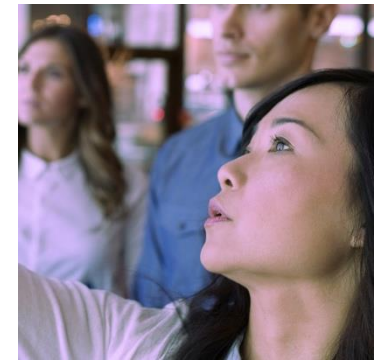
18

流動的な境界



23

適応可能な構造



27

行動の機会



2022年12月にOpenAIのChatGPTプラットフォームがローンチされてから2年間で、生成AIは急速に私たちの想像力を捉え、経営陣の最優先事項となりました。

業界や地域を問わず、多くの組織が生成AIの試験運用や使用事例に投資しており、一部の組織ではすでに印象的かつ具体的な価値を実現しています。

アクセンチュアの調査によると、97%の経営陣がこの技術が自社や業界を根本的に変革すると信じており、大多数

(93%) が生成AIへの投資が他の投資を上回っていると報告しています¹。このテクノロジーがもたらす価値は非常に大きく、AIを活用した再構築に成功した組織は、2019年から2024年の間に、同業他社よりもトップラインの業績が15%高いという結果を出しています。この数字は2026年までに倍になる可能性があります²。

投資の規模感が重要である一方で、概念実証（PoC）から実際のスケールアップへと進め、より大きなリターンを得ることも重要です。調査した経営陣の過半数（65%）が、生成AI / AIの変革をリードするために必要な技術的な専門知識を欠いていると回答しています¹。

さらに、リーダーと従業員の間で著しい信頼ギャップが生じています。例えば、多くの雇用主（63%）³が、スキルのギャップがビジネスの変革の大きな障壁であると述べていますが、多くの従業員（82%）¹は自分たちがその技術を理解していると信じており、94%は必要なスキルを身につけることができると自負しています¹。

生成AIの真の可能性を完全に解き放つためには、経営陣がより大きな一連の問いに取り組む必要があります。新しい「デジタルコワーカー」を持つことは魅力的な出発点ですが、真の価値は、バリューチェーン全体で伝統的なワークフロー、機能、職務がどのように再定義されるかをより深く考えることにあります。これは、タスクの遂行方法だけでなく、新しいケイパビリティをどのようにスケールさせて変革的なオペレーティングモデルを構築するかを再考することを意味します。このモデルは、テクノロジー、人材、プロセスを包括的に統合して持続可能な価値を提供します。

新しい知能の形態が可能なことを再定義する、未知の領域に私たちは足を踏み入れています。Wharton SchoolのEthan Mollick教授は「革新的なものが、革新的でなくなる」と語ります。生成AIは、人間と機械の協働を強化し、組織の集団知性を高めます。これにより、全く新しい職種と働き方が生まれ、人材とスキルの考え方に関して根本的な変革が求められます。伝統的な境界が課題となり、革新的な組織構造の誕生の道が開かれます。

“革新的なものが、 革新的でなくなる。”

Ethan Mollick, Ralph J. Roberts Distinguished Faculty Scholar
and Associate Professor, Wharton School, University of Pennsylvania

私たちは、グローバルクライアントとの仕事や、アクセンチュア内での生成AIを活用した再創造の影響を調査してきました。また、アカデミア、産業界、テクノロジー分野のリーダーたちと積極的に交流し、将来の企業がどのような姿になるかについての見解を形成しています。以下が私たちの調査結果です。

拡大された知能: 人間＋機械の能力の統合は、新たなレベルの知性と革新を解き放つでしょう。その全貌を実現するためには、組織はワークフローの構造を見直し、新たなインテリジェント結合組織を可能にするネットワークを構築する必要があります。これは、人間と生成AIエージェントをつなぐ相互作用のネットワークです。例えば、機能的なインターフェースが主に人間の監督下で知能エージェントによって管理されている場合、統合ビジネス計画などのエンドツーエンドのプロセスをより効率的で動的な方法で実行する新たな可能性が広がります。

流動的な境界: 伝統的な境界と情報の壁が課題となり、完全に再構築されます。仕事が再考されるにつれて、組織は従来の労働力の構造と枠組みを見直すべきです。例えば、コンタクトセンターは、変化する労働力のニーズへ対応するために、全く新しい方法で組織化された知能型オペレーションハブへと進化する可能性があります。

ダイナミックなスキル: スキルの半減期が急激に短縮され、継続的な人間とAIエージェントの学習が重視されるようになります。人と知能エージェントが共に革新を始めるにつれて、**両者の共学**がより多く見られるでしょう。この共学の革新性を活用するための構造やインセンティブはどのように作り上げるのがよいのでしょうか？企業学習にどのような影響があるのでしょうか？

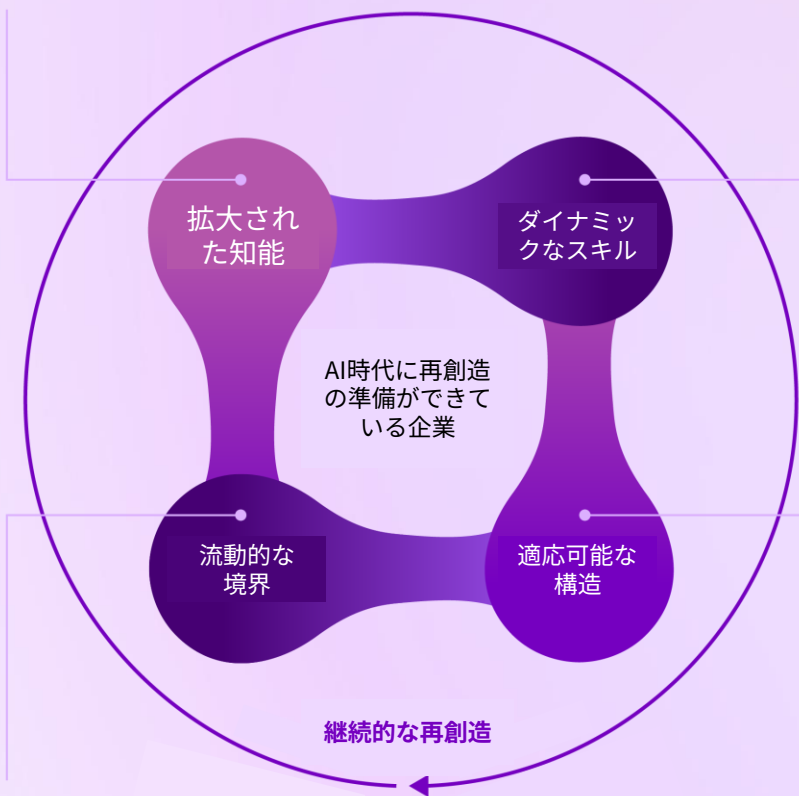
適応可能な構造: 知能エージェントが仕事のプロセスにますます組み込まれるにつれて、根本的に異なる組織構造とチーム編成モデルが現れます。人々が生成AIエージェントと協力するにつれて、彼らが働く環境は適応しなければなりません。例えば、組織の中心的な単位は、フルタイム相当（FTE）ではなく、人間と機械のパートナーシップになるのでしょうか？伝統的な指標である範囲と階層、または共有サービスとグローバルケイパビリティセンター（GCCs）はどのように進化するのでしょうか？これは、テクノロジー企業が先駆けてきたプラットフォームベースの組織モデルが標準となる瞬間かもしれません。

人間+機械のケイパビリティの統合は、新たなレベルの知能と革新を解き放つでしょう

スキルの半減期が急激に短縮され、人間とAIエージェントの継続的な学習が重視されるでしょう

伝統的な境界線と情報の隔離が課題となり、完全に再構築されるでしょう

知能エージェントが仕事のプロセスにますます組み込まれるにつれて、根本的に異なる組織構造とチーム編成モデルが現れるでしょう



目的と経験に基づいて定着させ、イベントをゴールポストとして捉えずに進めるべきです。なぜなら、ゴールポストは常に変化するからです。

私たちは、次の主要な変革テクノロジーの初期段階にいます。私たちを取り巻く世界も常に変化しています。そのため、組織は「再創造の準備ができている」状態になる必要があります。構造とスキルを適応させる能力が、革新と成長の源泉となります。戦略的なレベルでは、これは固定的な変革目標やロードマップに固執するのではなく、目的と経験に基づいて変化を定着させることを意味します。

本レポートでは、4つの視点を通じて企業の未来を探求し、組織が「再創造の準備ができている」状態になるための実践的な検討事項を提示します。

拡大された知能



人間と機械のケイパビリティの統合が、
新たなレベルの知能と革新を
解き放つでしょう。

重要なインサイト:

- 労働力に生成AIエージェントを追加することで、集団の知性が高まります。
- 生成AIエージェントは「知能を持つ同僚」として機能し、協働と意思決定を強化します。
- これらの進歩は、アイデアや解決策を組織全体に迅速に広めることで、イノベーションを刺激します。

生成AIは、人間と機械の協働に新しい次元をもたらします。これまで人間と機械の相互作用は、主にデータや情報を取得することを目的とした問答型のやりとりに限られていました。対照的に、アイデア、インサイト、コンテンツの生成は、人間の領域に厳密に留まっていました。

生成AIは、技術と人間の間で前例のない流動的な協働を可能にするというパラダイムを覆します。これには、人間が知能を必要とする活動を実行するのをガイドすることも含まれます。Vegard Kolbjørnsrudの研究によれば、生成AIエージェントを追加することで、個人や集団の知性が高められる可能性があります。しかし、組織に生成AIエージェントを大量に導入するだけでは十分ではなく、より多くのテクノロジーツールを導入すれば人々がより生産的になることが期待されます。集団の知性を高め、影響をもたらすために、2つの重要な要素が必要です。

“私たちはこれまで、人間と機械の相互作用を技術的な問題と考えていました。しかし、インテリジェントテクノロジーを、困難な作業を自動化したり補完したりするデジタルアクターとして考えると、そのような人間と機械の協働を可能にする組織化を考えることに意味を持つようになります。”

Vegard Kolbjørnsrud, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway

拡大された知能

第一に、人々は生成AIエージェントを、自分たちとは異なる新しいケイパビリティを持つ「知能を持つ同僚」として受け入れる必要があります。想像してみてください。個人が他の人の生成AIエージェントとやりとりしたり、生成AIエージェントのグループが互いに協力して「人間のパートナー」のためにインサイトを収集し、意思決定を強化するための全く新しいワークフローを。

第二に、組織は新しい結合した知性の組織体を形成し、育成する必要があります。これは人間と生成AIエージェントを結びつける相互作用のネットワークで、知識、インサイト、イノベーションが、個人、チーム、組織のレベルを問わずシームレスに流れることを可能にします。

イノベーションは、通常、センター・オブ・エクセレンス（CoE）に割り当てられ、しばしば厳密に管理されています。しかし、イノベーションが特定の場所や時間に限定されず、顧客のニーズに直接インサイトを持つ組織の末端から湧き上がってくるとしたらどうでしょうか？生成AIを使用すれば、ほとんど誰でもアイデアから顧客テスト済みの製品コンセプトを作り、マーケティングキャンペーンやWebサイトを含めて1日未満で完成させることができます。生成AIエージェントは、その後、そのアイデアや製品コンセプトを互いに広め、人間の同僚にチームに参加して進めるよう助言することができます。さらに、独自の生成AIエージェントと協力するドメインの専門家たちは、最も有望なアイデアがテストや資金調達の優先順位に上がるように、数千の新興アイデアを継続的にスキャンすることができます。

“現在、企業はイノベーションが起こるべき指定されたチーム、プロセス、場所で運用されています。しかし、結合された知能によって、個人やチームのイノベーションが集約されたシステムが生まれ、私たちが想像できないような速度で広がることになるでしょう。”

Dr. Saj-nicole Joni, CEO Cambridge International Group Ltd.



拡大された知能



生成AIエージェントと結合された知能の組織体は、組織のすべてのレベルの従業員が文脈に適切な情報を提供され、実行可能なインサイトを得ることで、より良い意思決定を下せるようになります。その後、従業員はこれらの機能をより効果的に活用するための新しいスキルを身につける必要があります。一方、組織は従業員がこれらのスキルを迅速かつ継続的に習得し、適用するための全く新しい方法を必要とします。

“将来、多くの人が自分のプロフェッショナルな成功が、ChatGPTのような大規模言語モデル（LLM）から最高の出力を引き出す能力、そしてそれらと共に学び、成長する能力に依存していることに気づくでしょう。”

Jim Wilson, Global Managing Director of Thought Leadership & Technology Research, Accenture

Paul Daugherty, Senior Technology Advisor, Accenture



ダイナミックな スキル



スキルの半減期が急激に短縮され、
継続的な人間とAIエージェントの
学習が重視されるようになります。

重要なインサイト:

- 動的なスキルに基づいた職務構造がより一般的になります。
- 仕事、タスク、スキルの性質が継続的に変化するため、予測的な人材計画が重要になります。
- 新しい人材モデルでは、強い学習適応力と人間と機械のスキルを融合させる能力を持つ、好奇心旺盛で探究心のある個人が重視されます。
- 再考された学習と開発のアプローチが、職務と関連するスキルの動態性を促進します。

生成AIはすでに、従来のスキルの価値に大きな影響を与えています。スキルがその価値の半分を失うまでの時間（半減期）が、ますます速いペースで短縮されています。この現象は、ダイナミックな職務構造、予測的な人材計画、新しい人材開発のエンジン、そして広範な学習とメンバー育成の新しいアプローチの必要性が高まっていることを強調しています。これらすべては、生成AIによって強化され、支援されることが可能です。

AIが仕事の性質に影響を与えるにつれて、職種の変更サイクルが加速すると考えられます。多くの労働者が新しいスキルを学び、AIエージェントを訓練してそれらのスキルを自動化し、その後自らの職務を再考し、再定義することが求められます。AIがルーチンタスクや高度なスキルを必要とするタスクの両方を自動化するにつれて、残された仕事は新しい職種に再構成されます。この進化する職務構造は、組織が従来の事前に定義されたキャリアパスに頼るのではなく、予測されたキャリアパスに基づいて人材計画を立てる必要があることを意味します。Ethan Mollickは次のように見えています。「AIの未来では、人事部門が研究開発部門になります。」

“AIの未来では、
人事部門が研究開発部門になります。”

Ethan Mollick, Ralph J. Roberts Distinguished Faculty Scholar and Associate Professor, Wharton School, University of Pennsylvania.

ダイナミックなスキル

この加速した職種サイクルに対応するために、人材獲得と人材開発の新しいアプローチが不可欠となります。組織は、このようなダイナミックな環境で活躍できる人材を好むでしょう：強い学習意欲と変化への強い適応力を持つ、好奇心旺盛で探究心のある人間です。さらに、企業は入社者に対して、生涯学習へのコミットメントと、キャリアを通じて自分自身を再創造する準備ができていることをますます期待するようになります。

“学生たちが自分のAIアシスタントと共に卒業する未来を想像してみてください。AIアシスタントは、学生が学んだことや、学習、批判的思考、そしてつながりに対する好みをすべて知っています。このようなアシスタントが、仕事初日にどれだけ役立つでしょうか？”

Dr. Saj-nicole Joni, CEO Cambridge International Group Ltd.



ダイナミックなスキル



未来の仕事と人材の文脈において、多くの人々が「ジェネラリスト」や「スペシャリスト」がAIを活用した仕事の普及により陳腐化してしまうかどうかを議論しています。私たちは、両者が引き続き重要であると考えています。組織は、生成AIの可能性を拡大しつつ、特定の分野における独自の人間の専門知識を育成するという、高い両利き性を必要とするからです。例えば、一部の従業員は、目的に適したLLM（大規模言語モデル）を選択し、モデルの訓練と継続的な更新のためのシステムを設定し、生成AIエージェントの事前訓練を行うことに非常に精通するでしょう。一方、AIエージェントの支援を受けた他の従業員は、深い専門知識を活かしてより良い製品やサービスを作り出すでしょう。明白なことは、ジェネラリストでもスペシャリストでも、人間と機械のスキルを融合させる能力が不可欠であるということです。

“生成AIを活用したマーケティング組織の変革”

世界規模のソフトウェア企業は、生成AIの活用により、マーケティング部門で非常に高い自動化と生産性を達成しました（例えば、数週間かかっていたマーケティング検索キャンペーンを数時間で作成できるようになりました）。最高マーケティング責任者（CMO）は、成功の秘訣が生成AIの能力（モデル、データ、マーケティングスタック）を組み合わせることにあると考えていました。これにより、マーケティングの専門家が人間が本来持つスキルをより発揮できるようになりました。CMOは、これらのケイパビリティを社内に取り込むことを確実にしました。「今では、私たち自身でより多くのことを、より速く行うことができます。また、第三者やそのAIモデルを訓練することで、組織の独自性を競合他社に漏らすことを避けたかったのです。」

Former EVP and Chief Marketing Officer at Global Software Company



“アクセンチュアにおける生成AIを活用したパフォーマンス管理の変革”

多くの企業と同様に、アクセンチュアも継続的なフィードバックが質の高いパフォーマンス管理と個人の成長にとって重要であると認識していますが、高品質で定期的なフィードバックが不足していました。生成AIを活用したフィードバックコーチを開発することで、アクセンチュアは従業員からのフィードバックの頻度と質を大幅に向上させました。このフィードバックコーチは、書き手の入力に基づいて、Microsoft TeamsやWorkdayに直接提案文を提供します。このフィードバックコーチの成功を受け、アクセンチュアはさらに、従業員が明確で関連性の高い方法で振り返りを書くことを支援する機能を追加しました。その結果は印象的で、フィードバックの完了率が89%向上し、95%の書き手が時間の節約を実感し、76%の受取人がフィードバックの質を「良い」または「優秀」と評価しています。

学習と開発を考え直すことが必要です。これにより、従業員を支援し、個人レベルと組織レベルの両方でダイナミックなスキルとロールを育成することができます。人々は、パフォーマンス、スキルの関連性、学習機会に関するリアルタイムのフィードバックと情報を受けるようになります。これにより、従来のマネージャーや人事部門が頻繁に行っていた評価から解放されます。これらの評価は、しばしば静的なコンテンツから規定されたカリキュラムを生み出していました。最近の民主化されたオンデマンドのセルフサービス学習の傾向でも、個人の役割、状況、学習の好みに合わせたパーソナライズされたガイダンスが欠けているため、必要な要件を満たしていません。

ここでは、個人の生成AI学習エージェントが非常に価値のあるパートナーとなります。従業員の役割の変化、経験、野心を認識しているエージェントは、個人のプロフェッショナルな目標、ニーズ、独自の学習の好みに合わせて積極的に[スキル向上やリスクリング](#)の道筋を提案することができます。

この新しい学習方法を実現するためには、学習・開発（L&D）部門の姿が大きく変わります。その焦点は、事前に設定された学習プログラムやコンテンツから、生成AI学習パートナーと、内部および外部のスキル学習コンテンツで訓練されたLLMsの提供にシフトします。これらのモデルは、仕事の性質や必要な職務の変化に密接かつ継続的に合わせて調整されます。さらに、L&D部門は、学習を職務に包括的に組み込むことで、継続的かつ広範な学習を育成する責任を担います。これは、ビジネスリーダーと人事リーダーとの密接な協力が必要です。私たちは、L&D部門が、ITやデジタル部門がビジネス戦略の一部となった際の軌道と同様に、経営幹部内で重要な位置を占めるようになると予想しています。

手元のタスク（および長期的な戦略的目標）に応じてスキルをダイナミックに進化させる能力は、人々が異なる分野や機能をまたいで働くことを可能にし、組織内の伝統的な境界を解消する触媒となります。リーダーは、「ヒューマンフルエンシー」（テクノロジーの可能性を最大限に引き出すために人材と実践を適応させる能力）を育成しなければなりません。AIの人的側面は非常に重要で、リーダーシップから組織のすべてのレベルにわたって波及します。57%の従業員が生成AIが自分のキャリアにどのような意味を持つのかについてより明確な説明を望んでいることから、リーダーは透明性、教育、オープンな対話を優先して、人々がこの変革を乗り越えるためのガイダンスを提供することが不可欠です。

流動的な境界



伝統的な境界と情報の壁が課題となり、
完全に**再構築**されます。

重要なインサイト:

- 生成AIがルーチンワークを自動化し、人間の活動を補完するにつれて、ワークフローは伝統的な組織の境界を超えていくでしょう。
- 生成AIが情報を迅速に組織内の各部門に広めることで、透明性は指数関数的に高まります。
- 生成AIが情報を効果的に統合することで、基本的な専門知識がよりアクセスしやすくなり、異なる分野をまたがって働くことが容易になります。
- 多くの組織構造と運用モデルが完全に再構築されます。経営幹部は情報の壁が取り払われ、部門は規模が縮小し収束し、センター・オブ・エクセレンス（CoEs）は能力構築チームに進化し、テクノロジーとビジネスの境界は半透明になります。

生成AIがエンドツーエンドのプロセス全体でより多くのルーチンワークを自動化するにつれて、人間はより満足感があり戦略的な仕事、例えば非常に創造的なタスクやAI自動化ワークフローの例外解決に焦点を当てるでしょう。そのような仕事は、定義上、伝統的な組織の境界を超えて、生成AIによって補完された人々が新しい方法で、よりクロスファンクショナルなチームで協力することを必要とします。

さらに、生成AIが組織全体での情報やインサイトの流れを容易にし、加速させることで透明性は劇的に高まります。これには地理、時差、言語、規制管轄を問わず、影響が及ぶでしょう。これにより、リソースや情報が管理層の情報の壁を通じて厳密に調整される伝統的な階層構造がさらに課題となり、再構築されます。

最後に、異なる分野の専門家（例えば、研究開発、マーケティング、営業）が以前よりも簡単に協力できるようになるため、基本的な専門知識のレベルが低下しても問題ありません。これは、生成AIを介して異なる情報源や非構造化された情報から情報を迅速に統合し、豊富なインサイトを得るのが容易になったことが理由です。

これらのトレンドをより深く理解するために、流動的な境界が組織構造や運用モデルに与える影響を、トップから順に検討していきましょう。

経営幹部は情報集約の頂点であり、最終的には意思決定の中心です。しかし、組織の情報の壁はしばしばトップから始まり、事業部門や機能部門がさまざまな権力構造、情報の流れなどを中心に構築されることで、下へと波及します。代わりに、生成AIエージェントが単一のプロンプトで組織全体の包括的な可視性を提供する、情報の壁のない経営幹部を想像してみてください。経営幹部のリーダーたちは、その分野の深いつながりを持つことなく、質問を投げかけることで瞬時にビジネスのどの部分でもインサイトを得ることができます。



例えば、ライフサイエンス企業の最高マーケティング責任者は、特定の薬の将来のマーケティングキャンペーンを先取りして計画するために、新規の臨床試験の結果について迅速に問い合わせることができます。このような経営幹部の動きは、主に情報の壁の中で管理することから、会社全体の重要な問題を特定し、サブチームを形成して解決することにシフトする可能性があります。リーダーが意思決定を行い、組織を運営するためには、深い専門知識と機能的な専門性が引き続き必要です。しかし、生成AIエージェントの使用に長けたリーダー間で、一部の専門知識がより簡単に交換可能になる可能性があります。すでに、多国籍の金融サービス組織がこのアイデアを実験しており、例えばCIOとCHROの役割を一時的に入れ替えているケースがあります。

企業機能も、生成AIが多くの伝統的なタスクを担うことで、大きく変わります。これらの部門はよりスリムになり、専門的なスキルを生成AIのケイパビリティと融合させることができる従業員で構成されます。これにより、ビジネス目標を達成するために必要な重要な横断的な協力が可能になります。例えば、市場進出戦略、人事、学習・開発、リスク管理、戦略の各部門が、新しい製品やサービス、競合の動向、規制や政治環境の変化を考慮しながら、会社の営業チームの構成、スキル、規模に関するリアルタイムのAI支援による決定を共同で下す可能性を考えてみてください。

同様に、長年にわたる企業の中央集権化の要であるCoEsも根本的な変化を遂げ、生成AI技術を広く使用する「ケイパビリティ・ビルディングチーム」（CBTs）の形を取ります。CBTsのミッションは、特定の課題に焦点を当てた多分野のチームを形成し、支援することです。これには、対象の課題に対する生成AIエージェントの事前トレーニングやオン・ボーディングも含まれます。また、CBTsは、独自の大型言語モデルにそのような知識を組み込むことで、広くアクセス可能な生成AIエージェントを通じて、アイデア、インサイト、ベストプラクティスを集約し、拡散します。

“生成AIを活用して情報の壁を打破し、機動性とサステナビリティを推進する”

Currys Plcは、テクノロジー製品とサービスの主要な国際的なオムニチャネル小売業者であり、ビジネス成果を達成するための横断的なアプローチを鮮やかに示しています。生成AIと統合されたクラウドプラットフォームを活用することで、調達、カスタマーサービス、サステナビリティの各チーム間の伝統的な情報の壁を解体しました。この統合により、リアルタイムでの協力が可能になり、在庫の決定を顧客の需要のインサイトと合わせて行いながら、同時にサステナビリティの影響を追跡することができます。その結果、より高い機動性、顧客満足度の向上、そしてサステナビリティへのより強いコミットメントが実現し、生成AIが企業機能間での流動的で適応的な協力を可能にする方法を示しています。

“顧客サービスに生成AIを組み込むことで、顧客サービスを向上させる”

アクセンチュアは、Radisson Hotel Groupが生成AI技術を顧客サービスにシームレスに組み込むことを支援しています。これにより、週に何百万ものゲストレビューを確認し、公開する作業が可能になります。これによってホテルスタッフは反復的なタスクから解放され、ゲスト体験の向上に集中することができます。

MicrosoftのテクノロジーとOpenAIの大型言語モデルを使用して、システムは顧客のリクエストやキャンセルを管理し、ゲストからのフィードバックに対する返信を作成します。各インタラクションから学習して、時間とともに改善します。要するに、生成AIは単独のテクノロジーツールやシステムではなく、顧客サービスのタスクやワークフローの一部となっています。このソリューションは、従業員の負担を軽減することで従業員満足度を向上させると同時に、Radissonが顧客のニーズを予測するテクノロジードリブンの企業になるという目標を支援します。

ビジネスとテクノロジーの境界は引き続き曖昧になり、ますます透明化していくでしょう。生成AIツールの自然言語インターフェースにより、この境界はほとんど無意味となり、専門的なテクノロジースキルを持たない人々でもデータを簡単に照会し、情報を取り扱い、インサイトを生成することが可能になります。この傾向はますます加速していくでしょう。これにより、組織は広範な技術開発プロジェクトを必要とせずに、テクノロジーをワークフローにシームレスに組み込むことができます。IT/テクノロジー部門の役割は引き続き重要ですが、その焦点はスケーラブルで全社的なインフラストラクチャやプラットフォームの構築と管理に移るでしょう。

最後に、パートナーのエコシステムは、その間の境界が進化するにつれてますます流動的になるでしょう。多くのデジタル製品や物理的な資産は、すでに複数のソースからのデータや情報を組み込んでいます。生成AIは、これらの製品に知能をさらに追加し、エコシステムの境界を超えてより深いプロセスとデータの統合を、安全で規制に準拠した方法で推進します。例えば、ナビゲーション、ストリーミングサービスを搭載し、近い将来は自動運転機能も備わる現代の車を考えてみてください。

生成AIの力は、境界を超えた流動性の創出に大きな可能性を持っていますが、それだけでは十分ではありません。他のテクノロジーの波から学んだように、私たちが働く方法、協力する方法、組織化する方法を変革するには、人間の意図、決意、そして持久力が必要です。





適応可能な構造



知能エージェントが仕事のプロセスに
ますます組み込まれるにつれて、
根本的に異なる組織構造と
チーム編成モデルが現れるでしょう。

重要なインサイト:

- 組織と作業能力の単位は、人間と機械のパートナーシップを含むよう進化します。
- 組織構造は、自己組織化する人間と機械のチームとともに、引き続きフラット化し、より柔軟になります。
- グローバル・ケイパビリティセンターとビジネスサービスがワークフロー全体で生成AIを拡大するにつれて、プラットフォームベースの組織モデルの採用が増加します。
- 伝統的なパフォーマンス評価と資金提供システムは、人間と機械の生産性と効果を奨励し、測定する方向に進化します。

人々と生成AIエージェントが一緒に働く際に、境界の流動性を可能にする組織の接続とはどのようなものでしょうか？この質問に答えるには、基本単位（従業員）からチーム編成方法、報告の階層構造、プラットフォームベースのモデルに至るまで、組織と運用の構造がすべてのレベルでどのように進化するかを再考する必要があります。さらに、パフォーマンス評価と資金提供システムも進化し、人間と機械の協働によるインプットと成果を奨励し、測定することで、その変革の可能性を捉える必要があります。

生成AIエージェントの使用が仕事を行う上で必要となると、従業員とAIエージェント（複数の場合もある）とのパートナーシップが組織構造と能力の基本単位となります。これは大きな意識の転換を必要とし、リーダーは次のような点を再考する必要があります:

- 従業員が同僚や生成AIエージェントとどのように相互作用するか
- マネージャーがタスクを割り当て、従業員のスキルや能力を迅速に生成AIエージェントで補完しながらチームを構築する方法
- マネージャーと人事が職務要件を定義する方法

組織の機動性を向上させるには、生成AIエージェントの支援を受けながら、シンプルなルール（組織の目標との整合性を確保することなど）に従ってチームが自己組織化できるようにする自由度を高めることが有効です。これは、特に「拡大された知能」の章で議論されているように、イノベーションの加速に特に当てはまります。生成AIによる情報の透明性により、従業員は興味のあるアイデアを見つけ、共通の目標を持つチームに時間を割くことができます。その結果、情報の流れ、チームの編成、およびその作業の管理の必要性が減少し、自然と階層構造がフラット化されます。



“拡大する協働は、自己組織化と行動のためのシンプルなプロトコルとルール、そして情報の流れの透明性によって支えられる、異なる組織アーキテクチャを必要とします。例えば、組織の硬直した構造と、その形状が重要でないインターネットを比較してみてください。インターネットでは、プロトコルとルーターが情報を効率的に伝播し、共通の目的と目標を中心に興味のあるアクターが自己組織化することができます。”

Vegard Kolbjørnsrud, Associate Professor, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway

適応可能な構造

これは、差別化されたケイパビリティと運用ワークフローをスケーリングする大きな機会を捉える絶好のタイミングでもあります。プラットフォームベースの組織モデルは、テクノロジー企業が先駆けて開発しましたが、現代のAIを活用した[グローバル・キャパビリティ・センター \(GCC\)](#)を通じて、より実現可能となり、グローバルな人材とエンタープライズ規模のサービスへの大規模なアクセスを提供しています。

私たちの多くのクライアントのGCCやGBSは、すでに生成AIを活用して、AIによるサービスの優秀さと統合されたサポートを通じて、エンドツーエンドのサービス提供を向上させるために成功裏に実装しています。例えば、サービスの優秀さは、人間と機械の作業のより良い調整、SLA達成の予測、および積極的な介入の推奨を可能にするハイパーリゼーションと生成AIによって向上します。同様に、統合されたサポートは、自己サービス、知識管理、リクエスト管理、および学習・開発における生成AIの採用によって向上します。

構造的および運用的な変化に加えて、パフォーマンスの測定と資金提供システムも、人間と機械の協働の成果を奨励し、測定するために適する必要があります。営業担当者などの個人の生産性目標は、AIによる効率化と顧客満足度の向上を反映すべきです。組織レベルでは、マーケティングチームはAIを統合するにつれて、キャンペーンのコスト、スピード、効果の改善を追跡すべきです。しかし、向上するパフォーマンスの期待は、AIのトレーニングとAIエージェントへの資金提供の投資と一致させる必要があります。

同時に、組織がAIエージェントを迅速かつ安価にスケーリングするにつれて、従来のインプットベースの指標はますます関連性を失います。例えば、昇進の基準は、従業員が数十人あるいは数百人のAIエージェントを監督するようになるにつれて、管理する従業員の数から離れることになります。同様に、AIエージェントが最小限の人間の監督でタスクを遂行するにつれて、労働時間の重要性も失われていきます。

再創造の高まり

AIや先進技術が支配する未来に自社を推進したいと考える上級経営陣にとって、GCCへの投資は変革をスケーリングし、かつてないビジネス価値を解き放つ明確な道筋を提供します。

GCCが再創造エンジンとして台頭することは、企業が変革的な成長のために人材とテクノロジーを活用する方法において、重要な転換点を示しています。これらのセンターは、人材とリソースを集中させることで、企業が市場の変化に迅速に対応し、継続的な革新を推進し、競争優位を維持できるようにします。

つまり、現代の組織には現代的なGCCが必要です。アクセンチュアの会長兼CEOであるジュリー・スウィートは次のように述べています。「次の10年で成功するためには、組織はテクノロジー、データ、AIを用いて企業のすべての部分を再創造し、優秀な人材にアクセスし、解き放ち、創造する必要があります。現代的なGCCは、この戦略を加速する賢明で強力な方法です。」



行動の機会



行動の機会

このレポートでは、リーダーが企業モデルを再考するための4つの視点を検討し、私たちの先進的な生成AIの研究を基にしています。これらの技術がどのようにスケーリングされるかはまだ初期段階であり、多くのことが不明瞭ですが、一つ確かなことは、**オペレーティングモデルと組織設計が価値を解き放つ上で重要な役割を果たす**ということです。

生成AIの進化において、これは重要な瞬間です。今日のビジネスリーダーが取る行動が、彼らの組織や業界の未来を形づくることになり、仕事の再構想と新たなパフォーマンスの領域の解放という、ユニークな機会を提供します。

説得力のある例として、私たちアクセンチュアが生成AIを大規模に活用して、マーケティング・コミュニケーション本部（M+C）を再創造した方法を紹介しましょう。新しい働き方、テクノロジーの統合、労働力のスキル向上、構造の再設計など、複数の側面に取り組むことで、生成AIを包括的に活用することの変革的な影響を示しており、すでに大きな価値が解き放たれています。

以下は、リーダーが今すぐ取ることができる重要なアクションです：

現在の生成AIに関する目標を見直してください。あなたのビジネスの将来のニーズ、例えば新しい働き方、人材とスキル、組織・オペレーティングモデルへの影響について深く考えていますか？私たちが共有した4つの側面を考慮してください。

生成AIの早期スケーリングの機会に焦点を当ててください。異なる方法で仕事を組織化することの影響に対処していますか？仕事、プロセス、タスク、必要なスキルを再構築せずに、生成AIの価値を大規模に完全に実現することは難しいです。

組織を「再創造準備済み」に備えてください。私たちの研究によると、再創造者は一貫して新しいパフォーマンスの基準を設定し、継続的に人材と働き方を適応させて動力を維持しています。

信頼とエンゲージメントへの投資を行ってください。スキルと学習インフラストラクチャを構築し、責任あるAIの実践を促進し、組織が変化を通じて成長できるように、透明性と対話を優先してください。

アクセンチュアの M+C再創造：イノ ベーションと人間の 可能性の物語

アクセンチュアのマーケティング・コミュニケーション本部（M+C）は、AIドリブンの再創造がビジネス成長を支援し、従業員のエンゲージメントを向上させながら、同時に運用効率を改善する方法を示す事例となっています。

課題

アクセンチュアが約80万人の従業員に拡大するにつれて、私たちのM+Cも自らの現実に直面しました。5つのサービスグループ、13の業界グループ、3つの市場、そして数十の市場ユニットから成る複雑な組織構造により、マーケティング活動が多様化していました。M+Cのプロフェッショナルが時間を使っている場所や、その時間の使用がアクセンチュアの戦略的優先事項とどの程度一致しているのか、明確な把握ができていませんでした。マーケティングキャンペーンの作成には150日以上かかることがありました。私たちは、プロセスを現在に合わせて再創造するために、すべてのステップを把握することを目指しました。M+C内の各チームのKPIが異なっていたため、コンテンツやキャンペーンが市場にどのような影響を与えているのかを知る能力が制限されていました。私たちは、クライアントや事業展開している市場に与える影響をより透明に把握する必要がありました。M+C全体を再考する時が来たのです。私たちが行っていること、それを行う理由、そしてそれを誰のために行っているのか。すべてを、ビジネス戦略と密接に連携したブランド差別化の創出を中心に再考する必要がありました。

解決方法

アクセンチュアのM+Cは、まず仕事の再創造に焦点を当てました。時間の使い方とその結果が何をもたらしているのかを深く理解することに取り組みました。データを中央集権化し、プロセスを再設計しました。組織の壁を打破し、プロジェクトの重複を最小限に抑えました。アクセンチュアのワークベンチアセットであるSynOpsを活用して、真実となる唯一の情報源を作り出しました。SynOpsは、すべてのキャンペーンの明確な概観を提供し、最も戦略的なイニシアチブに対するリソースの配分をより明確にします。この再創造の第一段階では、内部コミュニケーションを60%、外部コンテンツを50%削減し、同時に外部ブランド価値を25%向上させました。これは、より少ないことをより良く行うという証明となりました。

- **AIエージェントと人間による仕事の再構想**

M+Cは、人間とエージェントの両方の強みを活かす新しいプロセスを設計しました。

- **AIリファイナーの統合:** この変革の中心にあるのは、NVIDIAの技術で構築されたアクセンチュアのAIリファイナーです。私たちは、世界中の2,000人以上のマーケターのために、14の専門的なAIエージェントを使用しています。これは、同種の実装の中でも最大級のもので、各エージェントには、オン・ボーディング、トレーニング、およびエージェントの開発に重要なフィードバックを提供する人間のリーダーがいます。

- **タスクの自動化と分析:** 専門的なエージェントは、ルーチンワークの自動化から高度なデータ分析まで、さまざまなタスクを処理し、マーケターがより戦略的で創造的な取り組みに集中できるようにしています。

- **スキルと人材の再構築**

AIと効果的に協働できるよう、マーケティング人材のための責任ある、透明性の高い、データに基づいたアプローチを採用し、継続的なスキル向上に焦点を当てました。これにより、労働力の変化に備えることができます。

- **AIによるスキル向上と学習:** 構造化されたトレーニングプログラムにより、従業員は役割に応じた学習を活用してAIエージェントと協働できるようになります。変革スペシャリストがマーケターを支援します。
- **実験の文化:** 継続的な学習と相互作用のプロセスにより、フィードバックがタイムリーかつ双方向（エージェントからマーケター、マーケターからエージェント）になるよう確保します。このアプローチにより、生成AIが人間のケイパビリティを補完し、置き換えることなく、人間とAIが信頼関係を築き、共に革新し、学び、改善できる環境を育むことができます。

結果

外部ブランド価値を25%向上させただけでなく、利益率の向上にも貢献しました。手動タスクを約30%削減し、市場投入までのスピードを25%から55%向上させました。最後に、SG&A費用を8000万ドル削減しました。そのうちの一部は純利益に反映され、残りは戦略的な成長イニシアチブに再配分されました。

結論

アクセンチュアのM+Cの再創造は、組織がどのようにして仕事の再設計と労働力の再構築を行い、人間とAIエージェントが効果的に協働できるようにするかのブループリントを提供しています。アクセンチュアのM+Cは、ビジネスのよりダイナミックでデータに基づいた成長エンジンに進化し、マーケターが戦略的かつ創造的な能力を最大限に発揮できる環境を整えました。

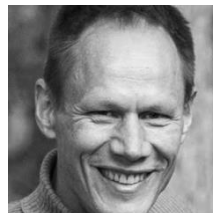
執筆者



Karalee Close,

Senior Managing Director,
Global Lead of Talent & Organization

Karaleeは、アクセンチュアの人材・組織プラクティスのグローバルリードであり、同社のグローバルマネジメント委員会のメンバーでもあります。彼女は、仕事の再創造、変革の推進、従業員体験の向上に専念しており、これにより生産性の向上、成長の促進、そして仕事の意味付けの充実を図っています。



Kestas Sereiva,

Managing Director, Operating Model and
Organization Design, Accenture Strategy

Kestasは、AIが企業の未来に与える影響と企業の機動性に関するトピックのリードを務めています。クライアントがAI、データ、テクノロジーへの投資からビジネス価値を実現できるよう支援することに専念しています。また、学界や専門家との協働を通じて、thought leadershipを実践に移すことに情熱を傾けています。

貢献者

Muqsit Ashraf

Paul Jeruchimowitz

Allison Horn

Kent McMillan

Rami ElDebs

Tom Falkowski

Ravi Manda

＜日本語版監修＞

ビジネス コンサルティング本部

ストラテジーグループ マネジング・ディレクター

福村 直哉

出典

- 1 [Work, workforce, workers:生成AIがもたらす企業全体の再創造 \(2024/1/16\) | Accenture](#)
- 2 [Going for growth: Navigating the great value migration in the age of AI \(2024, September 4\) | Accenture](#)
- 3 [The Future of Jobs Report 2025 \(2025, January 7\) | World Economic Forum](#)
- 4 Vegard Kolbjørnsrud, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway; Designing the Intelligent Organization: SIX PRINCIPLES FOR HUMAN-AI COLLABORATION (California Management Review 2024, Vol. 66(2) 44–64)

アクセンチュアについて

アクセンチュアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセンチュアは、世界をリードするさまざまな企業や行政機関などの組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセンチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導する799,000 人もの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類のなき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせてお客様の変革を支えています。アクセンチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセンチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセンチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。アクセンチュアの詳細は www.accenture.com/us-en を、アクセンチュア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp-ja をご覧ください。

Disclaimer

All quotes in this document, unless otherwise indicated, come from interviews conducted for this project by Accenture in 2024.

This document is intended for general informational purposes only and does not take into account the reader's specific circumstances and may not reflect the most current developments. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information in this presentation and for any acts or omissions made based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, audit or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals. This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks.

