

ジョブからスーパージョブへ

人工知能（AI）やコグニティブ技術、ロボティクスを活用した業務の自動化や拡張が進み、多くの分野において職務の再構築が進んでいます。今日、職務はより機械化が進みデータ主導となっていますが、同時に、問題解決、コミュニケーション、解釈、そして設計において、ヒューマン・スキルがより必要とされています。テクノロジーが定型業務を担い、人の仕事の定型性が低下すると、多くの職務は「スーパージョブ」という職務へと急速に変化するでしょう。これは、企業の仕事に対する考え方を変える、全く新しい職務カテゴリーです。

この数年、AIやロボティクス等のテクノロジーにより、人の仕事が奪われてしまうという懸念が高まっています。グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答を見ると、このテーマは2019年も引き続き懸念として挙げられています。本調査の回答者の3分の2（64%）以上は、AIやロボティクス等のテクノロジーはHR領域において「重要な課題」または「大変重要な課題」と回答しました。しかし、このようなテクノロジーに人の仕事を奪われてしまうという懸念は、現実になるのでしょうか？そして、業務でのテクノロジー活用の深化は何を暗示するのでしょうか？

まず、テクノロジーに関する調査結果を見ていきましょう。定型業務を自動化するためのソフトウェアであるロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）等のテクノロジー市場は、年20%成長しており、2024年までに50億ドルに達するとみられています¹。この市場の成長を反映するように、2019年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答者の41%は大規模に、または部門を超えて、テクノロジーを導入していると回答しました。作業を自動化する手段の中で、RPAはもっとも普

及していますが、回答者の26%はロボティクスを、22%はAIを、そして22%はコグニティブ技術も同様に利用しています（図1）。そして、その利用は拡大しているとみられます。私たちの調査によると、調査回答者の64%がロボティクス、80%はコグニ

テクノロジーに関する用語

- **テクノロジー**：ロボティクス、コグニティブ、AIを含む
- **ロボティクス**：物理的ロボット（ドローンや製造現場で使用されるロボットなど）、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）（高度に標準化された定型業務と処理業務を自動化する技術）を含む
- **コグニティブ技術**：自然言語処理と自然言語生成（言語を理解する機械）、機械学習（パターン認識）を含む
- **人工知能（AI）**：ディープラーニング（深層学習）やニューラルネットワーク、その他関連したテクノロジーを使い予測を立てる機械

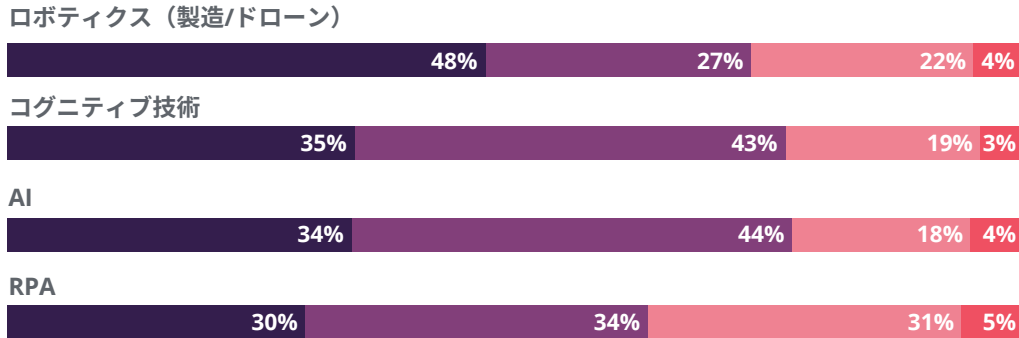
図 1

多くの企業は業務自動化に向け様々なテクノロジーを利用している

現在、業務自動化に向け各テクノロジーをどの程度利用していますか？

■ 利用していない ■ 検討中 ■ 特定の機能/部署で利用

■ 組織をまたいで大規模に利用している



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

ティブ技術、そして81%はAIの更なる普及を見込んでいます。企業がこれらのテクノロジーを利用していることを踏まえると、企業は導入による成果を感じており、多額の投資を行っていると考えられます。

本調査では、テクノロジー導入の拡大を受けて、「脅威」と「不安」のレベルが上昇していることを示しています。テクノロジーがもたらす影響に対処する「備えがある」、または「完全に備えができています」と回答した企業は26%に過ぎません。実際、「完全に備えができています」との回答は6%のみで、これは、企業が労働力として人とテクノロジーを融合するために必要な職務の再設計、従業員のスキル再教育、業務の革新がいかに大規模なものであるか、そしていかに重要な意味をなすことであるか、を理解し始めていることを示唆しています。

変わりつつある仕事

テクノロジーの導入により人の仕事は失われるのでしょうか？消滅する職務もある一方、多くの職務は、どちらかと言えば変化すると考えられます。米国では失業率は低いままであり、そして新しいスキル・重要なスキルを求める世界の人材市場は逼迫しています。さらに、3年以内にテクノロジーが企業内の職務を消滅させると見込む回答者は38%のみであり、また、テクノロジーにより極めて多くのポジションが消滅すると確信している回答は13%にとどまり、これは数年前に行った私たちの調査結

果とはかなり違った結果となっています。

デロイトが以前実施した調査では、テクノロジーによって定型業務が減少することにより、職務にはよりヒューマン・スキルが求められ、従業員の役割や貢献によってテクノロジー活用の重要性や価値が高まると結論付けています。この調査によると、テクノロジーの価値は、機械が人にとって代わることにあるのではなく、労働力の強化や問題解決という観点で人の仕事を見直し、そして新しい知識を生み出すことにあると示しています。「この世界のことを集合的に理解する能力こそ、ロボットにはない、人間特有の能力なのです。これは社会全体に言えることです²。」

本調査でテクノロジーを利用していると回答した人は、テクノロジー導入の当然の結果として仕事を再設計する必要があると捉えており、このことは上記の考え方と一致します。本調査では、回答者の62%は処理業務の削減、定型業務の代替を目的としてテクノロジーを導入している一方で、47%は生産性を向上するために既存業務の改善を図っており、そして36%は「仕事の再考」を行っています。回答者の多くは、従業員のスキル再教育にも力を入れています。テクノロジー導入による業務自動化には従業員への再教育が必要と考える回答者の84%は、教育への投資を増やしていると回答し、18%は「極めて大きな」投資であると回答しています(図2)。

これらの調査結果は、人の代わりに機械が定型業務を担うにつれて、職務は人間特有の、いわゆるヒューマン・スキルと能力の新しい組み合わせが

求められていくことを示しています。このことは、企業はビジネスや業務プロセスと連動して職務の再設計を行う必要がある状況を生み出しています。

「スーパージョブ」の出現

従来の職務設計において、企業は職務記述書に定型的で不変な役割を定義し、その役割に対して指示を出す監督者や管理者を設置してきました。職務の一部が機械で自動化されると、人に残される業務は、一般的に問題解決、データ解釈、コミュニケーション、聞き取り、カスタマーサービスや共感、チームワークやコラボレーションといった、より解釈が必要となる能力やサービス志向が求められるものになります。しかし、このような高度なスキルは、従来からの定型的な業務とは異なり、企業には厳密に定義されておらず、より柔軟で発展性のあるポジションと役割を設置することが求められています。

「マネージャー」、「デザイナー」、「アーキテクト」、「アナリスト」などの様々な職務に跨っている、このような新しい職務は、私たちが「スーパージョブ」と呼ぶものに発展してきています。本調査の結果は、今日最も必要とされ、賃金上昇が最も速い職務は「ハイブリッドジョブ」であることを示しています。この職務は、テクノロジーオペレーションやデータ分析・解釈といったテクニカルスキルと、コミュニケーション、サービス、コラボレーションといったソフトスキルが融合したものです³。そして、そこからもう一段階進んだ職務が「スーパージョブ」なのです。スーパージョブにおいては、テクノロジーは職務に求められるスキルを変化させただけでなく、仕事と職務の本質そのものを変えました。スーパージョブはハイブリッドジョブと同様に幅広いテクニカルスキルおよびソフトスキルを必要としますが、さらに、従来の異なる職務を統合することで、高性能な機械、データ、アルゴリズムの活用を通じて極めて高い生産性と効率性をもたらします⁴。

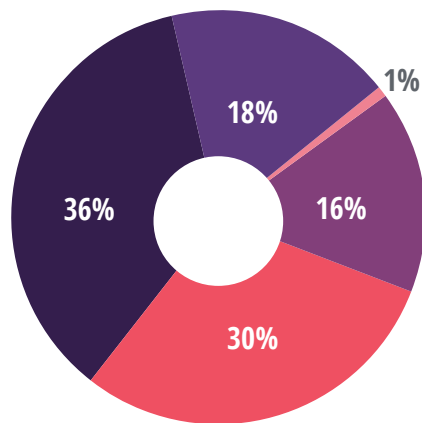
例えば、米国の大手医療施設である Cleveland Clinic は、クリーブランドに新しく参入してきた営利医療システムとの競争に対応するために、職務の定義を含む事業全体の抜本的な見直しと再設計を行いました。この取組で、例外なく全ての職務が見直

図 2

多くの企業は従業員のスキル再教育への投資を増やしている

従業員のスキル再教育のための追加投資をどのように見込んでいますか？

- 減る ■ 変わらない
- 少しずつ増加 (<5%)
- 中程度に増加 (6-10%)
- 著しく増加 (>10%)



注：テクノロジー導入にはスキル向上の再教育を必要とすると回答した方がこの設問に回答。四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

されました。医療行為や資格に関わるか関わらないかを問わず、全てのポジションは再検討され、効率性、スキルレベル、そして成果創出のポテンシャルがないか検討されました。このプロセスの中で、クリニックは医療に関わる専門性の高い職務にはもっと柔軟性とダイナミックさが必要であることに気が付きました。医者には医療領域の深い理解だけでなく、患者ケアについての幅広い課題に対しても責任があることが明確になりました。この試みの結果、看護師やその他のケアを担当する人が担っているハイブリッド的な役割への認識が高まり、彼らの技術的な専門性を超える幅広いスキルを身に付けるための「ケアとケアマネジメント」研修への投資が増えました⁵。

職務（ジョブ）の進化

- ・ **標準的なジョブ**：特定の限定されたスキルを使う仕事。一般的に、定型業務と標準化された業務プロセスで構成される。
- ・ **ハイブリッドジョブ**：テクニカルスキルおよびソフトスキルの双方を使う仕事。これまでは、これらのスキルは1つの職務の中で組み合わせて使われることは必ずしもなかった。
- ・ **スーパージョブ**：テクノロジーを利用して、遂行する業務の範囲を拡大、拡張し、従来の職務を複数組み合わせつつ、特定分野のスキル、テクニカルスキル、ヒューマン・スキルの複雑な複合を必要とする仕事。

職務の再設計から仕事の「刷新」へ

スーパージョブの設計には新しい職務の分解、再結合、拡大が関わりますが、企業は新しい方法で仕事の設計を行う必要があります。企業が既存の業務を単純に自動化した場合、業務の流れにおいて一定の改善は見られるでしょう。しかし、人特有の強みと、テクノロジーやプラットフォームを結び付けて職務と仕事を作り直す場合、カスタマーサービス、成果、そして生産性に大きな改善が見られるでしょう⁶。職務の再設計から仕事の「刷新」へのシフトとは、既存の業務プロセスから、テクノロジーと人を融合させた新たな業務プロセスを設計し、人により意義のある職務を与えることであり、これはあらゆるビジネスとHRのリーダー達が直面する大きな挑戦なのです。この挑戦には斬新な考え方や、IT、財務、HRや他部門を横断する高いレベルのコラボレーションが必要です。そしてまた、事前に良く練られた実行計画が必要なのです。

将来に向けた仕事の「刷新」には新しいアプローチが必要です。単に職務記述書を作り直すのではなく、まずはより大きな「キャンバス」を用意し、そこにテクノロジーや新しく設計された業務に携わる従業員、そして最も重要な要素である想像力、好奇心、自己啓発、共感といった人間特有の能力を生かせるような仕事の構成を描くことです。このアプローチは、今までの職務記述書の作り方とは対照的です。これまでは、特定の役割を与えられた従業員のスキルや行動、業務、期待についての限定的な見方により職務は定義されてきました。このアプローチにより多くの企業では、細かすぎて型にはまった、更には言えば退屈でうんざりするような職務記述書が膨大に作成されてきました。対照的に、職務の「新しいキャンバス」では、より型にはまらない、有用な捉え方で仕事を見ていきます。将来、仕事は次の要素で定義されます：

- ・ 従業員の活動や業務ではなく、従業員が目指す成果物と解決する課題
- ・ 仕事の主体は「指示のもと動く部下」ではなく、「周囲も関わり仕事の動機付けをしていくチーム・関係性」
- ・ 生産性を向上させ、顧客へ提供する価値を高めるために、仕事の自動化と労働力の強化の両方を実現するツールとテクノロジー
- ・ 人材開発、学習、新しい経験と、日々（多くはリアルタイム）の業務プロセスへの融合

HR組織の文脈でこの概念を想像してみましょう。チャットボットや自動化されたワークフローなどのテクノロジーの流入で、今日、HRの役割は大きく変化しています。再設計された職務は、テクノロジーを活用し、HRのシェアードサービス窓口が対応できる問い合わせの幅を広げることができるでしょう。しかし、これはある程度の価値を生み出しますが、より広いキャンバスにHRのシェアードサービス担当者ができることを描くことから始めることで、生産性と価値を向上させるより効果的な機会があると考えられます。テクノロジーが企業で働く人の心情や行動をリアルタイムに洞察することができる場合、この洞察力と、問題解決、コミュニケーションや傾聴、カスタマーサービス、共感、チームワーク、コラボレーションなどのHRのシェアードサービスに必要なヒューマン・スキルを組み合わせ、HR領域における「エキスピエンス・アーキテクト」という全く新しい役割を作り上げる方法はありませんでしょうか？例えば、そのようなスーパージョブに就く人は、効果的なエンプロイー・エキスピエンスの提供に焦点を合わせ、テクノロジーの活用を通じ、よくある質問への応答の自動化を進めるでしょう。より多くの可能性、より高い生産性、そして究極的には、もっと良いものを求める従業員のためのより有意義な経験を提供で

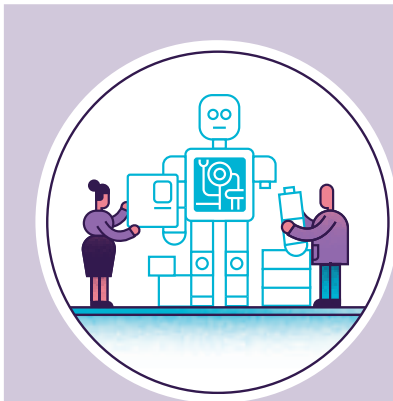
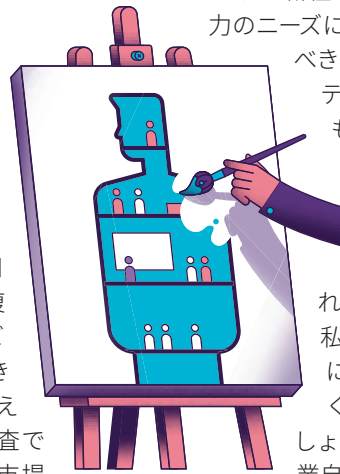
きるのは、単に再設計されたものではなく、その仕事自体をあらためて定義し直したHRのシェアードサービスであるといえます。

反発の可能性

スーパージョブの出現は、社会の反発を引き起こす可能性があります。スーパージョブが生み出される裏の側面（ダークサイド）として、定型化された仕事、サービス職の仕事、そして細かい作業の増加があります。拡張・複雑化ゆえに賃金の高い職務と、サービス職のスキルレベルが低くとも対応できる賃金の安い職務に二極化されると考えるコメンテーターもいます。最近の調査では、テクノロジーによる自動化の人材市場へのインパクトが示されています。2019年2月New York Timesは「テクノロジーは米国の労働力を2分する」という記事でこの調査について要約し

ています⁷。この潜在的な社会問題に直面している状況で、ビジネスリーダー達は、サービス職に就く人、ギグ・ワーカー、スーパージョブに就く人など、あらゆる職種における、あらゆるセグメントの労働力のニーズに応えるべく、仕事の再考に取り組むべきです。

テクノロジーの進歩と、それが仕事へもたらすインパクトに関しては、もっと議論される必要があります。企業は、ソーシャル・エンタープライズという益々重要になっている企業と社会の関係性の観点から、これらのトレンドを捉える必要があると、私たちは確信しています。テクノロジーにより強化された労働力は、間違いなく新しい方法で仕事をこなしていくでしょう。いま企業にとっての挑戦は、企業自体、従業員、そして経済と社会全体にとってポジティブな結果をもたらす方法でこの改革を実行することなのです。



取り組みのレベル：ジョブからスーパージョブへ

RECODE (刷新)

新しいテクノロジーを取り入れるために仕事と職務を刷新することは、ビジネスとHRのリーダーにとって最も重要なものの1つであり、優先度も上がっています。ステークホルダーと社会からの期待に敏感であり続けるために、企業はスーパージョブに就く人、サービスに携わる従業員やギグ・ワーカーなどを含むあらゆるタイプの職務のニーズに合う方法で仕事を刷新することが求められています。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Steven Hatfield** and **Sarah Cuthill** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. MarketWatch, "To 2024, robotic process automation market to see 20% CAGR," press release, October 5, 2018.
2. Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and Jim Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
3. Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, February 10, 2017.
4. For examples of what superjobs could look like in government and in manufacturing, see William D. Eggers, Amrita Datar, and, Jenn Gustetic, *Government jobs of the future: What will government work look like in 2025 and beyond?*, Deloitte Insights, October 4, 2018; Paul Wellener, Ben Dollar, and Heather Ashton Manolian, *The future of work in manufacturing: What will jobs look like in the digital era?*, Deloitte Insights, January 25, 2019.
5. Sharon Coulter, "Redesign not downsize," *Online Journal of Issues in Nursing* 2, no. 1 (1997).
6. Evans-Greenwood, Lewis, and Guszczka, "Reconstructing work."
7. Eduardo Porter, "Tech is splitting the US work force in two," *New York Times*, February 4, 2019.