



AI時代における組織・人材改革

AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会 説明資料

ボストン・コンサルティング・グループ 竹内達也

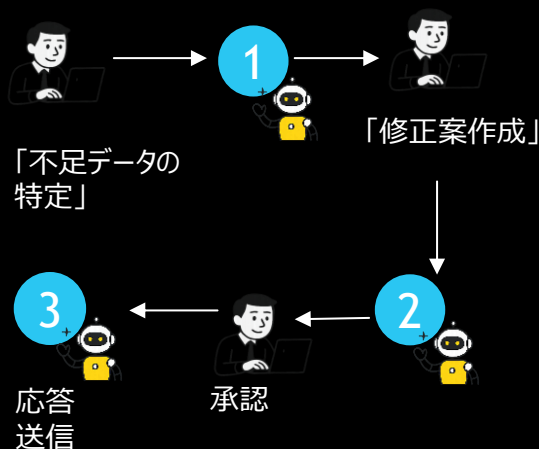
2026年8月

AIエージェントはヒトを支えるツールから、段階的に人を監督する役割にシフトし 組織の在り方を根底から変える

支援型エージェント

エージェントが限定されたタスクの結果を
通常のユーザーワークフローに提供

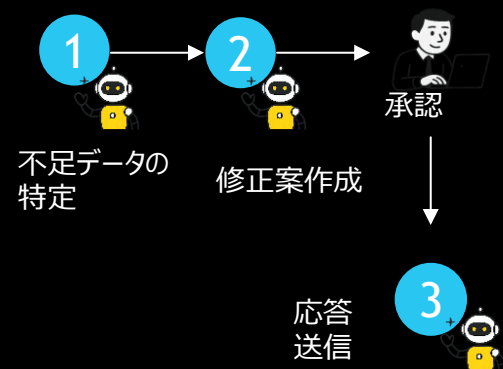
例：ChatGPT



ヒューマン・イン・ザ・ループ

エージェントが意思決定を行い、人による
承認を明示的に待つ

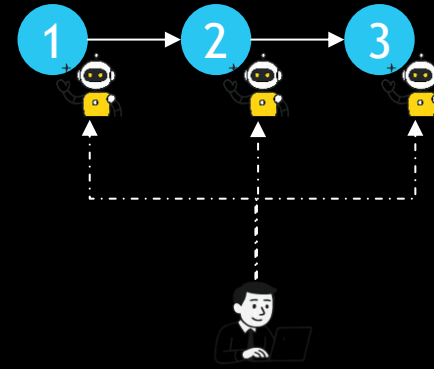
例：Claude Code



ヒューマン・オン・ザ・ループ

ユーザーが出力を監視し、問題があれば
介入可能

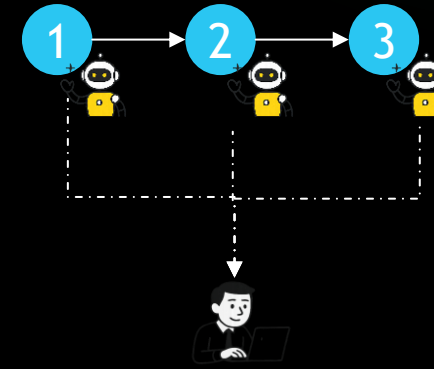
例：Crew AI



ヒューマン・アウト・オブ・ザ・ループ

エージェントが明示的な人の監督なしで
動作

例：スタンドアロンのサポートエージェントチーム



AIエージェントが担うタスクの見極めを行い、ヒト／AI／IT分担を合理的に定めることが重要

エージェントによるタスクの代替を評価する5つの視点

基準	判断ポイント	結果（イメージ）
反復性	同一タスクの頻度	Medium
物理的なタスクの必要性	人の身体の必要性	High
複雑な人との接点	対人接点の必要性	High
倫理やモラルの判断の必要性	善悪の判断要否の強度	Medium
抽象度の高さ	概念化の必要度	Low



各分担におけるジレンマ



人間

- 究極的にフレキシブルだがスケールしない
- 経験とトレーニングで価値が高く上がる
- 自律性があるため管理が必須



人間 + AI

- エージェントの効率性と人の柔軟性を両立可だが、業務変革の難易度が高い
- 人とAIエージェントの分担・協業の慎重な設計が必要



AIエージェント

- ITよりは柔軟性があるが、ヒトよりは低い
- 初期投資と継続投資が必要だが、性能の向上・劣化が読みにくい
- 予測不可能な側面があり、ヒト同様の管理が一定必要

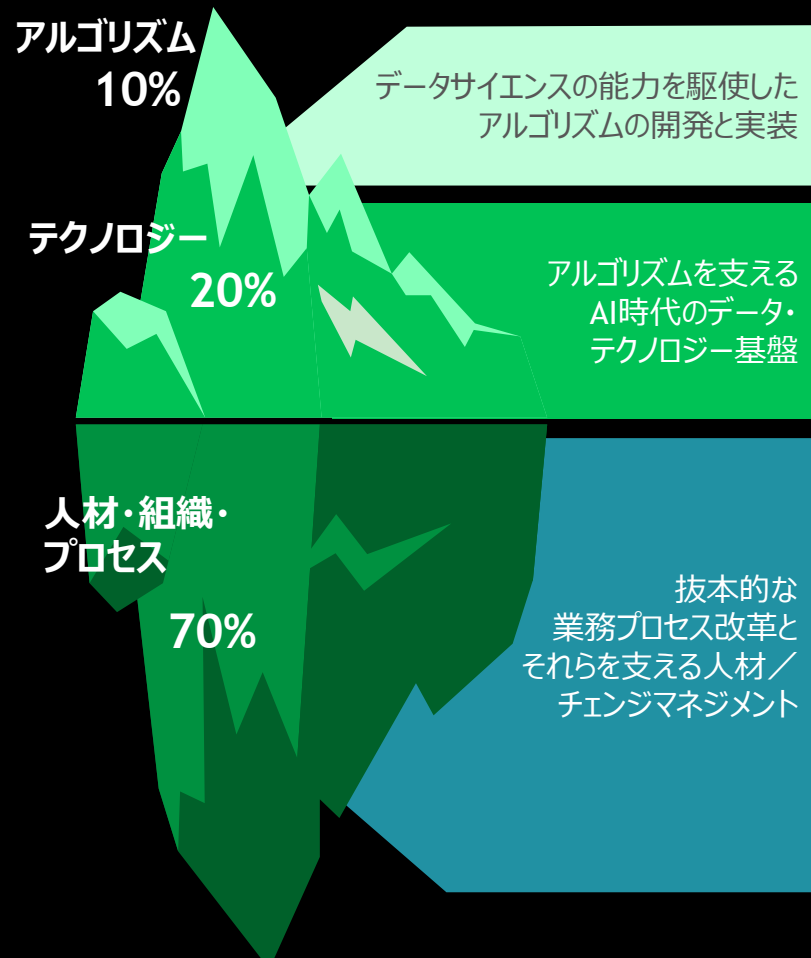


ITシステム

- スケールするがフレキシブルでない
- 大きな投資計画が必要だが、リターンが読みやすい
- 一度導入すれば振る舞いが予測可能

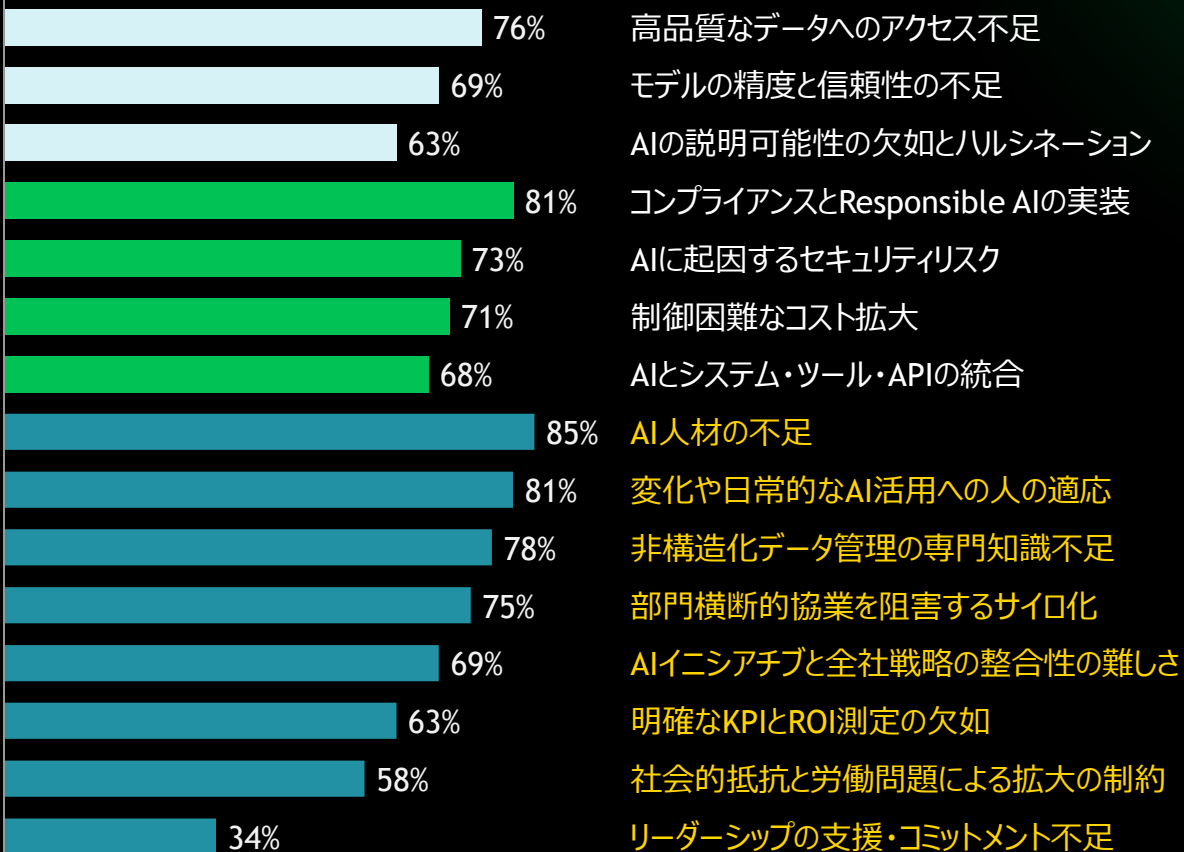
AI導入の障壁の大半は人材・組織・プロセスに起因 AIトランスフォーメーションにおける10/20/70の法則

10/20/70の法則



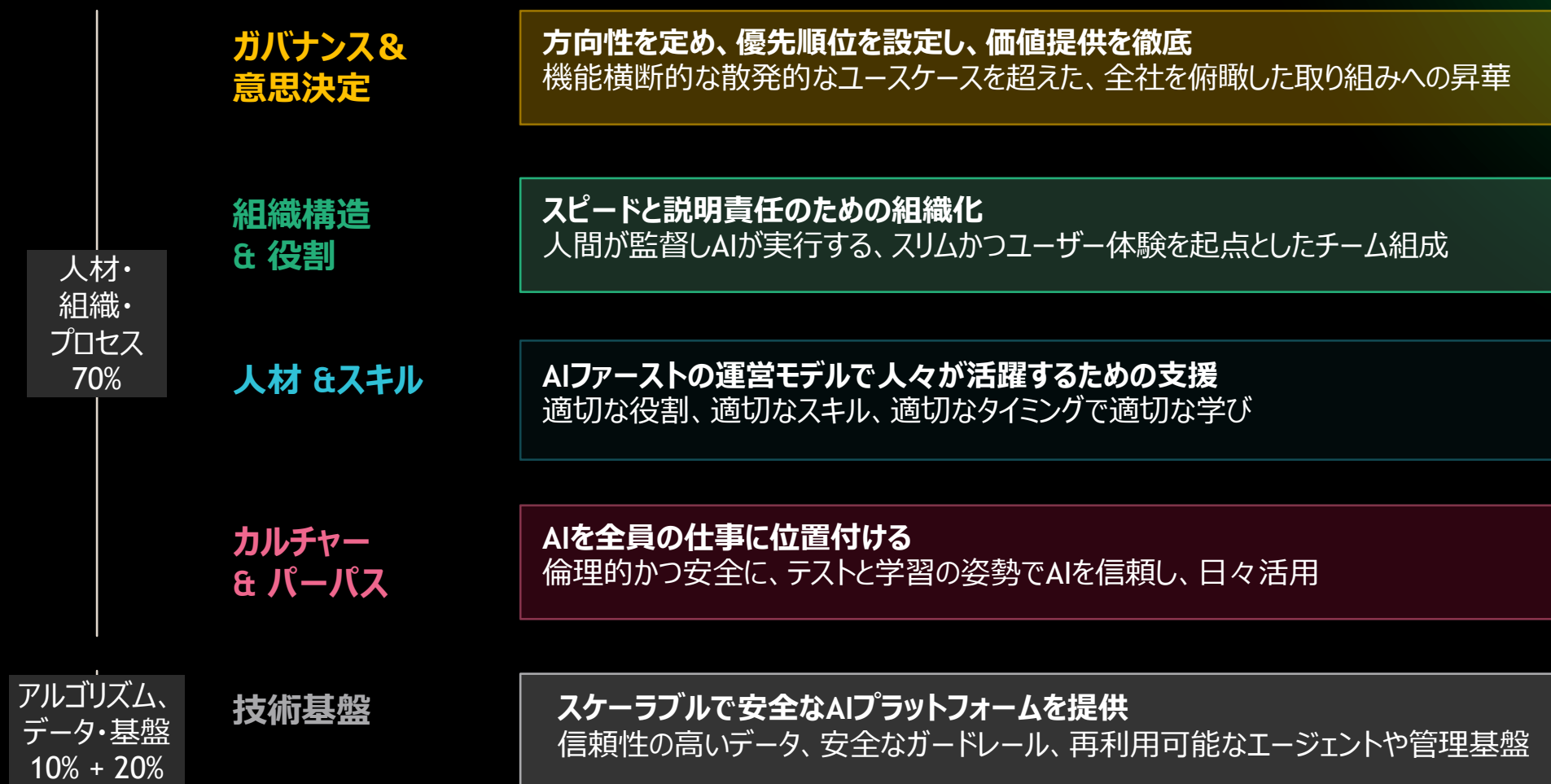
主なチャレンジ¹, 回答者の比率²

■ 組織・人材に関連するテーマ



1. Which of these challenges hinder adoption and scale of AI in your company? [OPR12], 2. % of agree and strongly agree
出所: BCG Build for the Future 2025 Global Study (n=1250; n=59 for Banking)

AIファーストを実現するには、組織人材に関する4つの要素を並行して取り組む必要がある





AIファーストな組織では、大半の業務をAIが担い、人は業務設計や監督に特化 効率やスピードも非連続に向上

伝統的な組織



- 人がプロセスの中心となりアウトプット
- 基本的なデジタルツールを使用



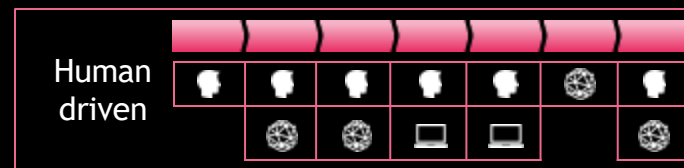
カスタマーサービス業務におけるイメージ

- 手動でチケットを記録し、メール/電話で解決
- 判断や返信はすべて人間が管理

応答時間

- メールでの返信: 24時間

デジタルで強化された組織

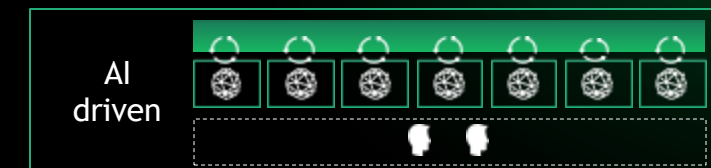


- AIツールを活用して人の能力を拡張
- 代替可能な分野からAI単独に置換

- デジタルツールがチケットを振り分け、回答案を提案。人間が複雑なケースのみを対応し、それ以外はボットが対応

- チャットでの返信: 3~5分

AIファーストオーガニゼーション



- AIがプロセスの中心となりアウトプット
- 人はAIのプロセスを設計・維持・統括

- AIがチケットをエンドツーエンドで処理 (バックエンド処理とコミュニケーション)
- 人間は例外ケースや監督で支援
- ボットでの返信: 即時 (10秒未満)





AIエージェントとヒトが融合する新たな組織モデルのイメージ

ヒトは重要な意思決定・監督などに特化し、エージェントが一部意思決定・実行を主導する世界観

エネルギー小売分野における人間とエージェント間の監督フローの好例（例：スマート料金プラン）

戦略的意思決定層（L2）

人間主導

例えば、関税政策や規制上の制約の枠組みをガイド

オペレーション層（L3）

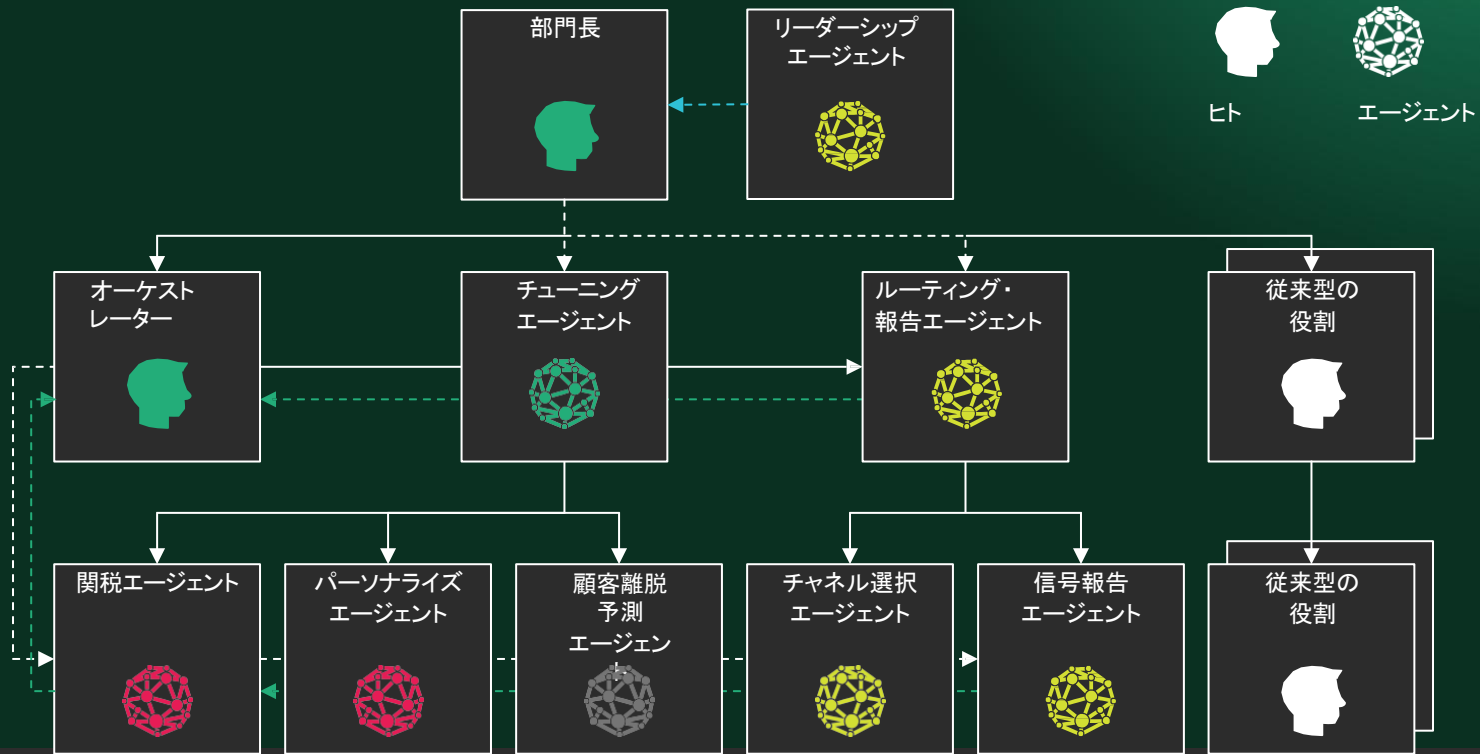
共同で主導 / 分割された役割分担

例えば、フラグが立てられた解約リスクといった重要な業務は人間が担当し、消費量のパターンに基づく料金調整といった基本的な業務はエージェントが担当

実行層（L4）

AIが主導

例：スマートメーターのデータに基づいて、顧客ごとに最適化された連絡内容や料金プランを作成・提供すること、規制上のリスクを通知すること





AIファースト組織への移行は、組織構造・人材ポートフォリオに根本的な変化をもたらす

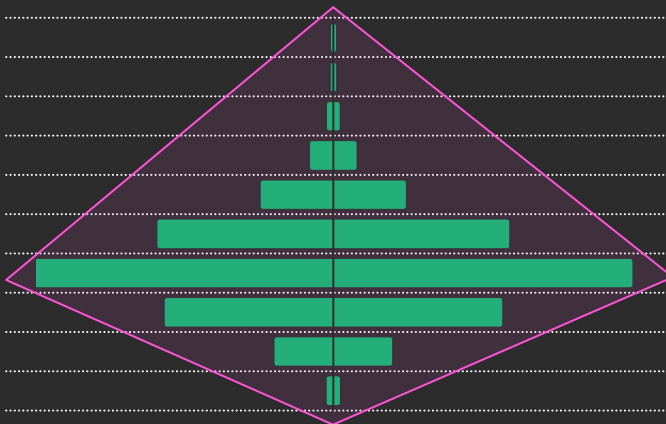
■ Human employee

■ AI Agent¹

現在の状態

- Tall organization (~10 layers), resulting in heavy overhead
- Managerial roles focused on monitoring, allocation, & coordination across team
- Organization focused on AI tool adoption and scaling

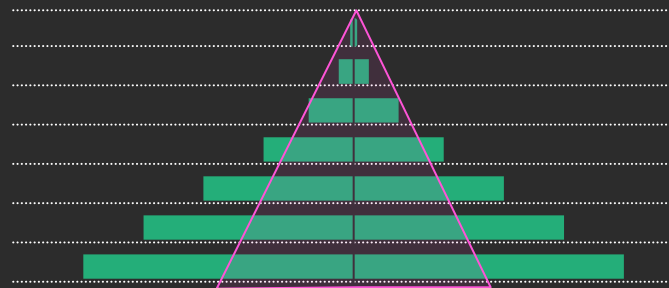
Diamond



AIで強化された組織

- Organization gets flatter with ~1-3 layers reduced
- Managerial admin and layers are reduced with co-pilot type tools
- First line roles (e.g., support / sales) are managed by agents

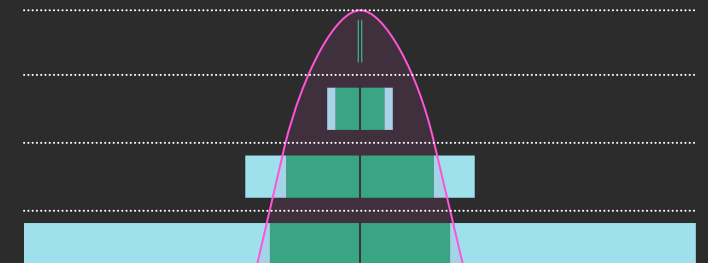
Pyramid



AIファースト組織

- Organization flattens to <5 layers, enabling faster decision cycles
- Agents take on routine & repeatable tasks, enabling humans to lead, set strategic vision, and ensure agents operate within the right guardrails and quality standards

Arc



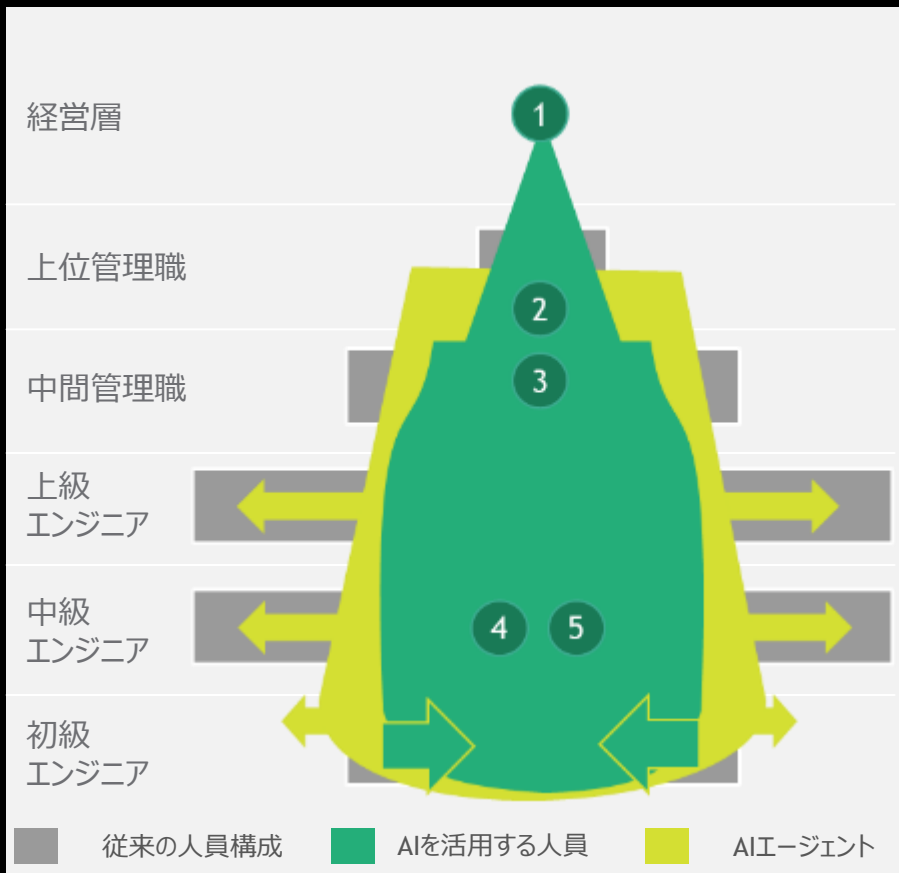
1. Represents workload fully handled by AI agents, not the distinct agent count



ソフトウェア開発組織で生じている構造変化

AIが開発組織構造を再構築し、フラットな階層、迅速な立ち上げ、サイロ削減が見込まれる

ソフトウェア開発組織の将来像

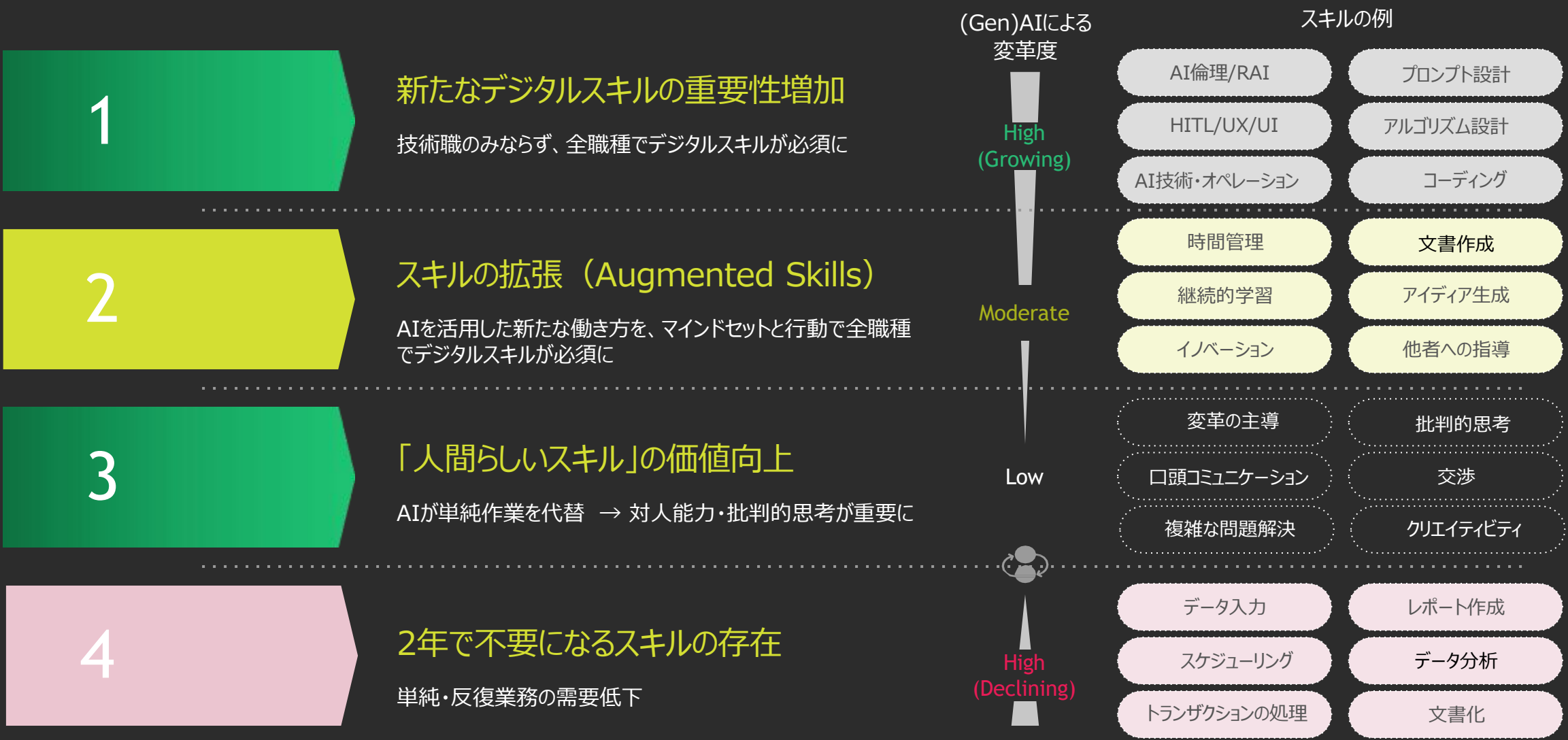


生成AIがソフトウェア開発組織構造に与える主な影響

- 1 **よりスリムで高速な組織** : AIが生産性を全面的に向上させる。階層の削減、迅速なリリース、人員の最適化
- 2a **スキルシフト** : コーディングの減少、批判的思考の増加 : 開発業務は技術スタックの上位へ移行。開発の成功はシステム設計、AIとの協働、問題の枠組み設定に依存
- 2b **新たな役割の増加** : AIはAIスタックアーキテクト、プロンプトエンジニア、エージェントオーケストレーター、倫理・ガバナンス責任者といった役割の需要を生み出す
- 3 **中間管理職が減少** : 「知識の民主化」——AIが手取り足取りの指導の必要性を減らす。若手育成に費やす時間が減り、戦略立案に充てる時間が増える
- 4 **初級レベルがより速く成長** : ジュニアは迅速にスキルアップし、論理的思考とプロダクト思考に注力 - AIが定型処理とテストを担当
- 5 **品質管理やサポート業務の縮小または消滅** : 担当者が従来のテスト、ドキュメント作成、一部DevOps業務を吸収し、隣接チームの必要性を削減



生成AI・AIエージェントの台頭により、求められるスキルは4つの方向で変化



出所: World Economic Forum Future of Jobs Report 2023, 2023 EdX survey of 800 executives & 800 employees



AIの雇用への影響は6つのカテゴリーに分類される

BCGによる米国市場でのリサーチより

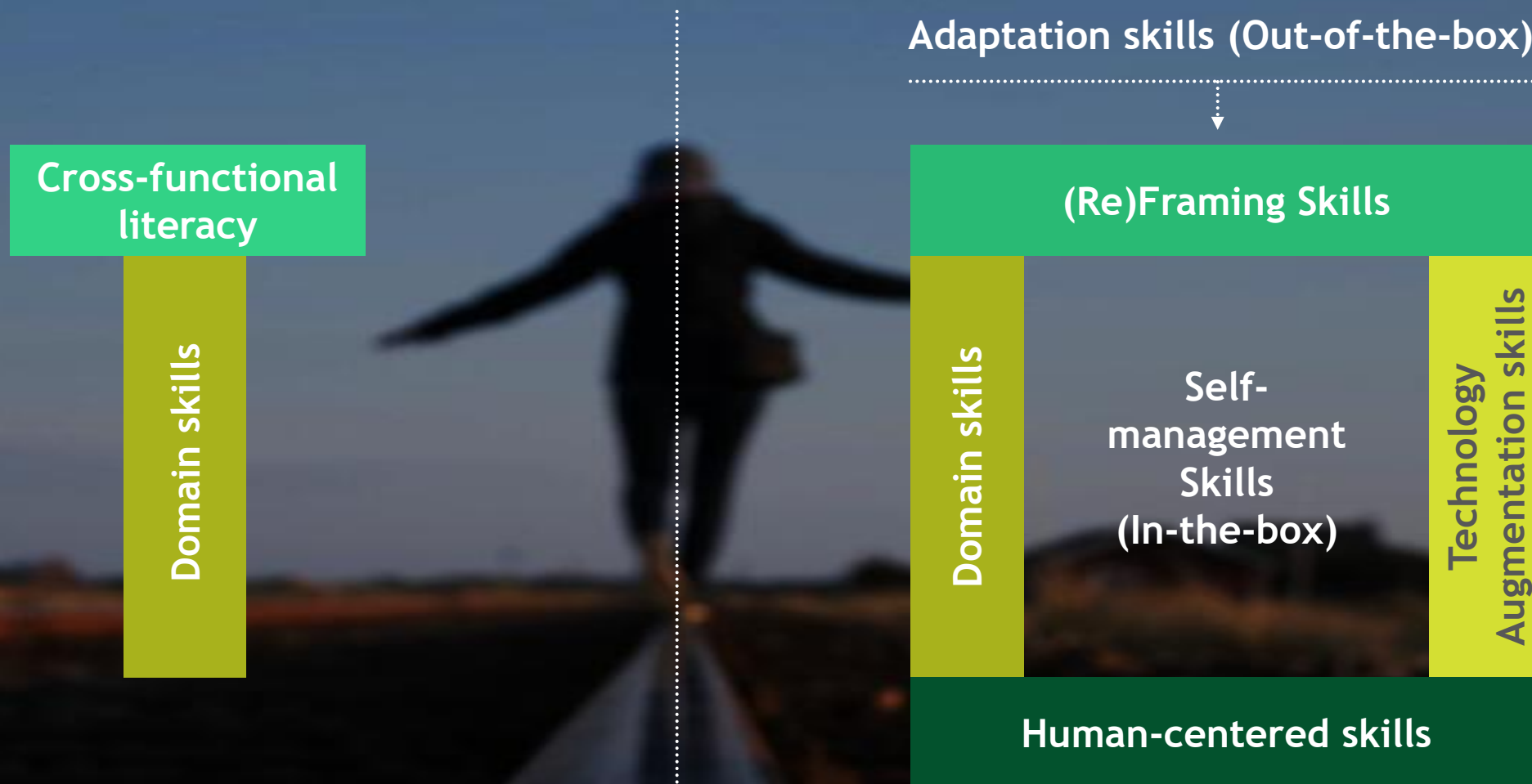
米国労働市場の4割がAIの影響を強く受ける

Divergent roles (ジュニアの役割は減少し、監督する シニアの役割は増加)		Amplified roles (AIでコストが減少し、かつ雇用量は増加。 人間が引き続き中心に据えられる)		Enabled roles (人の役割は変わらないが AIで生産性が向上)	Limited-Exposure Roles (変化は限定的)
保険営業	ITサポート 技術者	高度ソフト ウェアエンジニア	弁護士	臨床アシスタント	医師
ITシステム管理	調達分析者	製造業 エンジニア	システム エンジニア	研究室の技術職	教師
銀行業務専門家	薬剤師	ソリューションアーキ テクト	税務 コンサルタント	ホテル運営専門家	キャリアアドバイザー
Substituted roles (雇用機会が減少)		Rebalanced roles (雇用は維持されるが 高度な役割に変化)		輸送コーディネーター	看護師
コールセンター	金融アナリスト	コンテンツ マーケター	学術研究者	イベントコーディネーター	安全管理者
会計士	営業サポート	営業職	金融 アドバイザー	事業開発	不動産管理者
人材採用専門家 ¹	融資担当	作家	UXデザイナー		

1. Primarily applies to high-volume recruiting tasks—such as sourcing and early-stage screening—that are more routine and automatable, while high-stakes hiring remains human-led
 Note: Placement in the framework is not determined solely by automation percentage; a role with high automation potential may remain in an augmentation pathway if human judgment, oversight, or demand expansion keeps human central to value creation. 出所: BCG 研究所分析



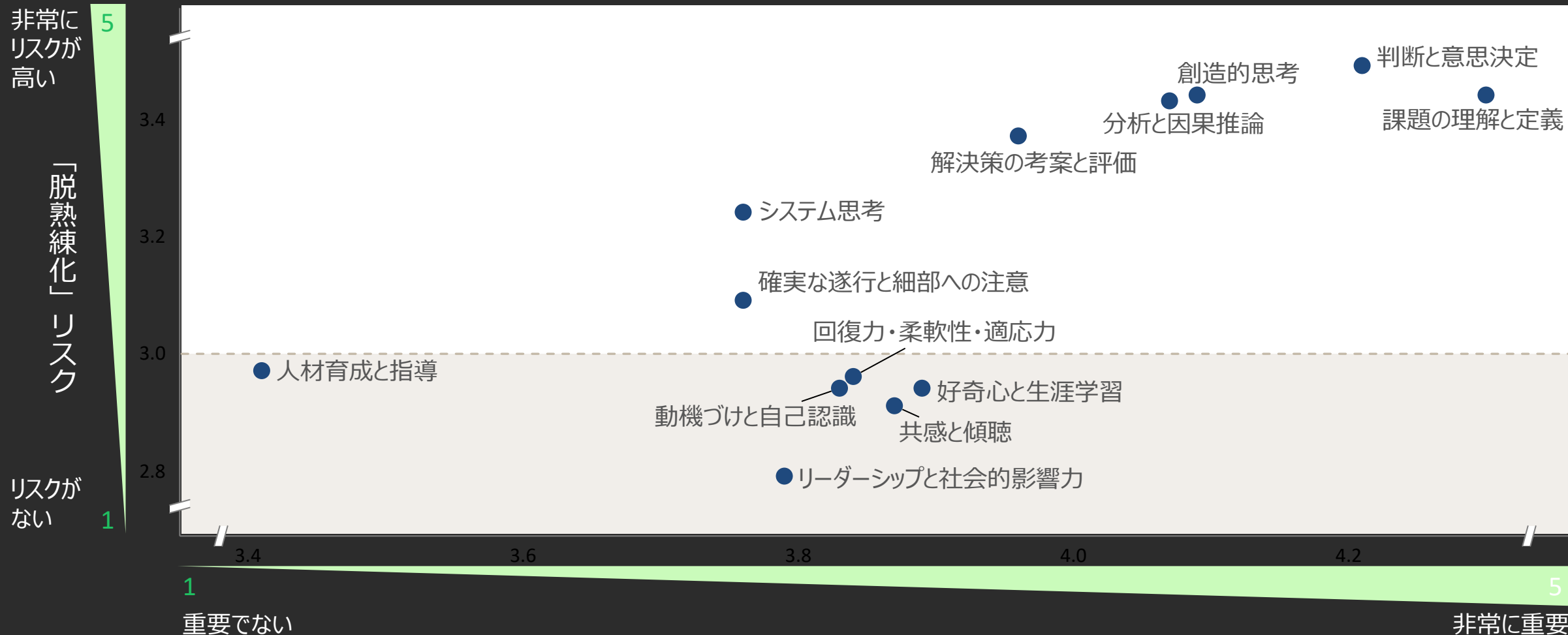
更には、AI時代においては必要となる汎用スキルの構造が変わる





(参考)AIによるスキル低下のリスク～“Deskilling”

長期的に重要な論理的思考力の低下リスクをグローバルのCXOは懸念している





AIエージェントの特性を踏まえた組織カルチャーの変革も成果創出に必須 必要なカルチャーの例

AIドリブンの業務設計・運用の特徴

不確実性を内包

- 想定通りの成果が上がらないこともある

技術的進化や顧客・競合の変化の速さ

- 固定的な業務の継続が競争優位を失う

人間の作業自体が価値を生まない

- 作業は24時間/週7日、AIエージェントが遂行

組織の壁を超えた顧客・ユーザー体験重視

- マルチエージェントが人の組織を超え協業し、価値を創出

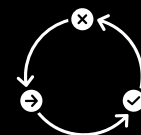
暗黙知や阿吽の呼吸が機能しない

- 明示された目的・ルールが必要

倫理的なリスク

- ハルシネーションなどの発生リスク

新たなカルチャー改革のポイント



実験を許容し、学び続ける姿勢

- 「失敗」は学習と見なし改善を続ける(完璧主義からの脱却)



イノベーション・スピード重視

- 世の中の動向を常に捉え、改善の反復でAIの性能を継続向上



価値・成果創出への思考の深さ

- ビジネスの成果を創出する役割へのコミットメントと問題解決への洞察



サイロの打破・コラボレーションの文化

- 組織横断的な協業を通じて、価値を最大化



言語化・標準化文化

- 属人性を排除した判断基準やプロセス設計の重視



パーパス・バリュー・ルールへの準拠

- 最終的な責任を人が負う前提で、判断の目線を常に組織で共有化



[bcg.com](https://www.bcg.com)