

AI組織再設計

AIエージェント時代の働き方と組織運営の再設計を扱う本です。

金京鎮

Japanese PDF edition

AI組織再設計

金京鎮

目次から、序文、6章、最後の記事へ順番に移動できます。

目次

序文。本書の目的と構成

第1章 今後のAIエージェントの時代、働き方が全く違う

第2章 AI導入の成敗を教える 10:20:70 法則と業務革新

第3章 硬い機械のような組織から、生きて息をする生き物のような組織に

第4章 未来職場の新たな人材と職業の再誕生

第5章 成功を導くリーダーの姿勢と組織文化を変える

第6章 小さな実験を会社全体に広げる戦略

最後の記事。剣をつかむか、戦争を設計するのか

序文。本書の目的と構成

本稿は、AIエージェント時代に組織が何を变えなければならないのかを説明するために書かれた。

AI導入は、単なる技術購入ではない。仕事の進め方、意思決定構造、人材の役割、リーダーシップ、組織文化、拡大戦略を同時に变える組織再設計の問題である。

本書は、この問題を六つの流れに整理する。第1章では、AIエージェントとは何か、そして働き方をどのように变えるのかを説明する。第2章では、AI導入の成否を分ける10:20:70の法則とプロセス革新を扱う。第3章では、機械型組織から知能型組織へ移行する構造的変化を説明する。第4章では、未来の職場における新しい人材像と職業の変化を検討する。第5章では、リーダーシップと組織文化を扱う。第6章では、パイロット実験を超えて全社的な拡大へ進むための戦略を提示する。

核心となる問いは一つである。AIがより多くの仕事を担う時代に、人と組織は何を再設計しなければならないのか。

本稿は、技術専門家だけのための文書ではない。組織を運営する人、現場で働く人、これから職業世界に入る人が、AIの変化を自分自身の問題として理解できるように構成した。

2026年5月。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

第1章 今後のAIエージェントの時代、働き方が全く違う

第1章 今後のAIエージェントの時代、働き方が全く違う

1.1 させることだけしていたAIが、自分で考えて動くAIに変わっている

ローマ帝国が地中海全域を治めた時代、皇帝には二種類の部下があった。一つは傳令だ。皇帝が「ガリアに手紙を伝えなさい」と命じたら、そのまま言葉を走って伝えて帰ってきた。手紙の内容が合うのか、ガリアの状況がどうなのかは、伝令の関心事ではなかった。させたことだけした。

もう一つは総督だ。総督は違った。皇帝から「属酒を安定させろ」という大きな方向さえもらえば、税金をどのように歩くか、反乱の兆しはないのか、道路はどこに置くかを自ら判断して実行した。一晩報告書を読んで、現地の事情を調べ、必要なら軍団を移動させた。皇帝が眠っている間も総督の仕事は続いた。

今私たちが経験しているAIの変化がちょうどこのようだ。

過去20年間にわたって私たちが書いてきた技術は、伝令に近かった。検索エンジンがそうだった。NAVERやグーグルに「ソウル天気」と打つと結果を見せるまでが検索エンジンの分け前だった。その結果を見て傘を取るかどうかは、人が直接判断しなければならなかった。情報を集め、比較し、決定し、実行するすべてのプロセスが人の仕事だった。

その後に登場したチャットボット、だからChatGPTやClaudeのようなインタラクティブなAIはもう少しスマートなメッセンジャーだった。「この報告書を要約してくれ」と言えばすっきりまとめてくれた。「英語のメールを韓国語に翻訳してくれ」と言えば翻訳してくれた。だが相変わらず、人が先に口を開かなければ動かなかった。命令がなければ何もしない、いわば「手動的な道具」だった。このようなAIをCopilot (Copilot) と呼ぶ。飛行機の副操縦士のように隣に座って助けるが、機長が操縦間を握らなければ飛行機を浮かべることができない存在だ。

ところが2025年末から全く異なる種類のAIが現れ始めた。

この新しいAIは、伝令ではなく総督に近い。人が「来週出張準備をしてくれ」と一言だけ投げると、このAIは一人で飛行機の時刻表を調べて、ホテルを比較し、会議のスケジュールを調整し、必要な書類を整理する。人が一つ一つ指示しなくても、自分で次に何をすべきか判断して動く。このようなAIを「エージェント (Agent)」と呼び、この方式を「エージェンティックAI (Agentic AI)」と呼ぶ。エージェント (Agent) は英語で「代理人」という意味だ。私が直接しなくても私に代わって仕事を処理してくれる存在。ローマの総督が皇帝に代わって属主を治めたように。

2026年現在、このエージェントAIはすでに実験室から離れて現実世界で働いている。Gartner (Gartner) という有名な技術分析会社は、2026年の報告書で、エージェンティックAIが「期待の頂点」に上がっていると発表した。Salesforce (Salesforce) という企業向けソフトウェア会社は、2026年4月、自社のすべての機能をAIエージェントが直接操作できるように100を超える新しいツールを公開した。人が画面をクリックする必要なく、AIが後段で知って顧客情報を管理し、マーケティングを実行する仕組みだ。NVIDIA (NVIDIA) も同年3月にAIエージェントを作るためのツールバーを出して、Adobe (Adobe)、SAP、Cisco (Cisco) などの巨大企業の15ヶ所がすぐに導入すると

発表した。

変化の速度が怖い。米国のコーディングツールCursor（Cursor）は、2026年3月、AIエージェントが単独でバックグラウンドでコードをチェックして修正する機能を出した。開発者が眠っている間もAIが働く。同社の年収は20億ドル、韓国のお金で約2兆8千億ウォンを超えたが、わずか3ヶ月ぶりに売上が2倍になった。

鎮痛剤から免疫系へ

この違いを体にたとえば理解しやすい。

Copilot形態のAIは鎮痛剤だ。頭が痛いときに薬を飲むと痛みが消えます。しかし、薬を飲まないと何も起こりません。私が「痛い」と言わなければならないのは、それから働く使い捨ての解決策です。

エージェントAIは免疫システムに近い。私たちの体の免疫細胞は24時間休まないで体の中を歩き回り、奇妙なウイルスや細菌がないか監視する。私は病気だと感じる前に敵を発見し、自分で白血球を送って戦う。寝ている間も働きます。誰もさせていないのに知っている。

他のたとえ話も可能です。既存のAIはとても良い「ハンマー」だった。力が数えて正確だが、人が手に握って釘を狙って下げなければ役に立たなかった。エージェントAIは「匠人」だ。「本棚一つ作ってあげる」と言えば、職人が分かって木を選び、寸法を在庫、のこぎりをして、釘を打ち込んで完成した本棚を持ってくる。

エージェントを動かすエンジン：観察、思考、行動、学び

エージェントAIがこのように自律的に動くことができる秘訣は、4つの段階が回る車輪にある。観察（Observe）、思考（Think）、行動（Act）、学習（Learn）。減ってOTALと呼ぶ。

観察。AIは周辺状況を把握する。メールが届いたのか、スケジュールが変わったのか、データに変な点はないか。人が目と耳で世界を見るように、AIはテキスト、センサー、インターネット接続などを通じて今何が起きているのかを読み取る。

思う。観察したことをもとに「次に何をすべきか？」を工夫する。人が経験と論理を混ぜて判断するように、AIもパターンを読み出す直感と厳しい論理を組み合わせて計画を立てる。

アクション。計画を実行に移します。ウェブサイトでチケットを予約したり、会社のシステムにデータを入力したり、Slackメッセージを送信したり。考えにとどまらず実際に何かをする。

学びます。最も重要なステップだ。行動した結果を振り返り、「良かったか、できなかったか」を自ら評価する。間違えた場合は、次回は別の方法を試してください。これを可能にするのがAIの記憶システムだ。今やっている作業をしばらく保存する「短期記憶」、過去に何をしたし結果がどうだったか日記帳のように記録する「経験記憶」、世の中の全般的な知識を込めた「知識記憶」。この3つの記憶が合わさってエージェントは仕事をするほど少しずつ良くなる。

ローマの総督もそうだった。初めて赴任した時は属主義の事情をよく知らなかったが、税金を蹴って、反乱を経験して、道路を置いてみながらますます老練になった。経験が積もれば判断が速くなり、判断が速くなると統治が安定した。エージェントAIの学習も同じ原理だ。

2つの哲学の衝突：Copilot対コワーク

この変化を眺める視覚は大きく二つに分かれる。

Microsoft（Microsoft）は「Copilot（Copilot）」路線を選んだ。名前の通り「副操縦士」だ。Word（Word）、Excel（Excel）、PowerPoint（PowerPoint）のような既存のプログラムの中にAIを植えて、ユーザーが働くときに横から助ける方法だ。安全で安定しています。しかし、ユーザーが一段階ずつ指示を下さなければならないという点は変わらなかった。

アンスロピック（Anthropic）は別の道を歩いた。2025年に公開した「Claude Cowork」は、AIを「新しく採用した職員」のように扱う。このAIスタッフは、ユーザーのコンピュータのデスクトップ、ファイルフォルダに直接アクセスします。Slack、Salesforce、アサナなどのさまざまな作業ツールを行き来し、人が席を空にしたときにも一人で計画を立てて複雑なことを処理します。

Copilotは「人が主人で、AIは補助」という哲学だ。

コワークは「AIも一人のチームメンバーだ」という哲学だ。

どちらが合うかはまだ誰も知らない。ローマが共和政と制定の間で長く揺れたように、この問題もしばらく答えが出ないだろう。ただ一つは明らかです。どちらの方法も、AIが今よりもはるかに多くの仕事を引き受けることになる方向を指している。

エージェントが働くために必要なもの：MCPとスキルファイル

エージェントが会社内で適切に働くためには、会社のさまざまなシステムに接続できる必要があります。カレンダーを確認し、顧客データベースを開いて、会社のメッセージャーにメッセージを送信する必要があります。ところがシステムごとにドアを開く方法が違う。鍵の形がそれぞれのものだ。

ここで登場するのがMCP(Model Context Protocol)だ。簡単に言えば「万能鍵」だ。どんなシステムでもこの鍵一つでドアを開くことができる標準規格だ。AIが会社のファイアウォールを開けることなく、許可された範囲内でカレンダーやデータベースに安全にアクセスできます。2026年現在、SalesforceはMCPツールだけを60個以上新しく作った。

「スキルファイル（Skill.md）」というものもある。これはエージェントのための業務指針書、簡単に言えば「社員手帳」だ。「こういう状況ではこうしろ」、「知らないのは建てないで人に聞いてください」、「報告書はこの様式に合わせて使ってください」といった規則が書かれている。エージェントはこの手帳を読み、そのまま従う。

ローマ帝国が広大な領土を治めることができた秘訣の一つは、「ローマ法」という統一された規則体系と、帝国全域を結ぶ道路網だった。MCPはAI世界の道路、スキルファイルはAI世界の法典であるわけだ。

人がアプリを開く時代では、AIがアプリを開く時代に

ここで本当に大きな変化が起こる。

これまでは人が直接プログラムを開いた。CRM（顧客管理プログラム）にログインして顧客情報を入力し、ERP（経営管理プログラム）に入り在庫を確認し、電子メールプログラムを開いて取引先に連絡した。画面上のボタンを人の指がクリックした。

ところで、エージェントAIが登場すると、人の代わりにAIがこれらのプログラムを操作する。人は「今月の販売レポートを作ってくれ」と言うだけで、AIが後段で複数のプログラムを巡り、データを集め、分析し、レポートを完成する。

こうなると画面デザイン、だからユーザーが見る画面（UI）の価値が落ちる。とにかくAIが使うのに、きれいなボタンが何役か。代わりにAPI、だからプログラム同士のデータをやりとりする通路の価値が上がる。AIにはきれいな画面ではなく、よく整理されたデータ通路が必要だからだ。

この変化の規模は想像以上です。2026年2月、ソフトウェア会社の株価が1日で約2,850億ドル（私たちのお金400兆ウォン近く）が蒸発した。サービスナウ(ServiceNow)が7%、Salesforceが7%、Intuit(Intuit)が11%落ちた。AIがうまく機能しているので、会社はもはやソフトウェア購読を複数購入する必要がなくなったからだ。Gartnerは、2030年までに企業向けソフトウェアの35%がAIエージェントに置き換えられると見通した。

オーストラリアのデザイン会社キャンバ（Canva）も注目に値する。2025年に年売り40億ドル（約5兆6千億ウォン）を達成した同社は、自分の内部で使っていた数多くの業務用ソフトウェアを捨ててAIベースのシステムに置き換えた。2026年4月にはまさに「私たちはもはやデザインツールにAIを付けた会社ではなく、AI会社にデザインツールを付けたもの」と宣言した。

既存のソフトウェア会社の立場から見ると、これは市場自体がひっくり返る事件だ。以前は従業員数だけソフトウェア利用権を売ればいい。職員が100人であれば100個の席値を受けた。ところが、AIエージェントが一人分の仕事を5人分ハッチングすれば、会社は桁の5つの代わりに1つだけ買えば良い。ソフトウェア会社の収入が減るしかない。

ローマ帝国で道路が敷かれると、道路上の貿易が爆発的に増えた代わりに道路なしで商売していた地域商人たちは淘汰された。技術のインフラが変わると、その上で食べて暮らしていた人々の運命も変わる。今起こっていることがまさにそれだ。

1.2 仕事を直接する人から、AIを指揮する人へ

チェス盤の新しいルール

チェスで勝敗を分けるのは何だろうか。

馬（Piece）の数？いいえ。両方とも最初に同じ数の言葉を受け取る。馬の移動能力？それでもない。クイーンの動きは両方が同じです。結局勝敗を決めるのは言葉をどこに置き、どのような順番で動くかという戦略だ。馬自体ではなく、馬を握った人の頭の中に答えがある。

AIエージェントの時代にも同じことが起こる。

近いうちに誰もが同様に優れたAIエージェントを持つことになるでしょう。誰もが強力な言葉を手にとった。その時差をつくるのはAI自体ではなく、そのAIをどのように配置し、どの目標に向かって動かすかという人の判断だ。

過去には人が直接仕事をした。報告書を書き、データを整理し、電子メールを送った。「実行者」がすぐに仕事を切った。ところがAIがこのような実行を引き継ぎ始めると、人の役割が変わる。直接手を動かす「演奏者」から、複数の奏者を率いる「指揮者（オーケストレーター）」へ。

オーケストラの指揮者はヴァイオリンをオンにしません。フルートも吹かない。しかし、すべての楽器がいつ入ってきて、どれくらい強く演奏し、どのような感情を盛り込むべきかを決める。指揮者のないオーケストラはいくら優れた演奏者が集まっても騒音しか作れない。これが今後人に求められる役割だ。AIという演奏者を指揮して一つの結果物を作り出す能力。

AIチームを設計する人：エージェントマネージャ

会社で働く姿を想像してみよう。

昔の方法なら、チーム長が部下職員一人にすべてのことをさせた。「市場調査もして、報告書も書いて、発表資料も作って」その職員がいくら有能であっても、一人が余裕があることには限界があった。

エージェント時代のチーム長は異なって働く。AIエージェントのいくつかをそれぞれ異なる役割に配置します。一つは、インターネットを歩き回り、最新のニュースや市場情報を集める「情報収集エージェント」。もう一つは、集めた情報に基づいてドラフトを書く「作成エージェント」。もう一つは、会社の話し方やルールに合わせて文を整える「編集エージェント」。チーム長はこのAIチームが仕事を上手にしていることを確認し、最終結果物に塗装を撮る役割だけする。

これをまとめたのがRPMという枠組みだ。

RはRole、役割である。このエージェントは何をするやつか。情報を集める奴か、文を書く奴か、矯正を見る奴か。

PはProject、プロジェクトだ。今回完成すべき目標が何か。例えば「6月の新製品発表報道資料の完成」のように具体的でなければならない。

MはMethod、方法である。どんな規則を守るべきか。「顧客名は必ず仮名を書く」、「恥はソースを明らかにしなさい」のようなものだ。

これにより、AIエージェントは人のように役割分担を行い、互いに結果物を取り取りして仕事を完成する。人は全体の絵を描き、中間中間方向をつかんでくれれば良い。

半人馬の誕生

ギリシャ神話に「ケンタウロス（Centaur）」という存在が出てくる。上半身は人で、下半身は言葉です。人の知恵と馬の力を同時に持つ存在。AI時代に最も貴重な人材がまさにこのケンタウロス

に似ている。

プログラマーを例に挙げましょう。

以前のプログラマーはコードを最初から最後まで手で編んだ。一行一行丁寧にインデントすることが実力の証拠であり、誇りだった。職人が家具を手で削るように。

ところが2026年の現実は違う。グーグルのあるエンジニアは、アンソロピックのClaudeコード（Claude Code）を書いてから、「昨年、私たちのチームが1年かかって作ったものを1時間で抜いた」と述べた。AIが繰り返し、機械的なコードを瞬時に作り出す。

この状況では、2つのクラスの人が分かれています。

ある部類は、AIが作ったコードの小さな間違いを嘲笑し、「やはり人の手をつけられない」と言う人だ。この人は自分の手技に誇りを感じるが、ますます時代に遅れる。

もう1つのクラスは、繰り返しのコード作成はAIに任せ、自分はシステム全体をどのように設計するのか、ユーザーが何をしたいのか、そしてこのプログラムがビジネスにどのような価値を与えるのかを考えるのに時間を費やす人です。人の頭とAIの手を組み合わせたケンタウロス。

市場が望む人材は後者だ。

人が必ず割り込むべき理由

AIがこんなに多くのことを引き継いだら、人は楽になるだろうか。そうではありません。むしろ人の責任がより重くなる。

AIは速い。驚くほど速くデータを処理し、結果を出す。しかしAIは時々嘘をつく。ない事実を持っているかのようにもっともらしく作り出す現象を「幻覚（Hallucination）」と呼ぶ。数字を誤解させたり、存在しない法律条項を引用したりする。

またAIには良心がない。この決定が誰かに被害を与えるのか、この報告書が偏っているのかを自分で判断することはできない。効率の論理だけがあり、倫理の感覚はない。

だから「人が輪の中になければならない（Human-in-the-loop）」という原則が重要になる。AIが出した結果を人が見直し、問題があれば元に戻し、最終承認を下す過程。これを除くと、速いが危険な機械が会社を左右することになる。

ローマサでも同様の教訓を見つけることができる。ローマの軍団（Legion）は当代最強の戦闘機だった。しかし、軍団をどこに送るのか、いつ戦い、いつ止まるかを決めるのは軍団長や元老院だった。軍団自体が戦争を決めたことはない。武器がいくら強くても、それを握る手と頭がなければ災いになる。

AIも同じだ。AIが解放してくれるのは繰り返しの作業に使われた時間だ。代わりに人に戻るのは「結果に対する責任」という、多分より重い荷物だ。

新しく生まれた職業

この巨大な変化は新しい種類の雇用を生み出しています。

「AI製品マネージャー（AI PM）」という職務が代表的だ。この人は通訳者のような役割をする。会社の事業部門が「顧客満足度を上げたい」と言えば、その曖昧な風をAIが知ることができる具体的な業務指示とワークフローに翻訳してくれる。人の言葉を機械の言葉に変え、機械の結果物を人が理解できる形に変えることだ。

「AI倫理エンジニア」も生まれている。AIが偏向されたデータを学習して特定集団に不利な結果を出さないのか、AIの判断過程が透明かを監視する人だ。そしてAIが生み出した結果物の品質を評価する「AI産物評価官」という職務も登場している。

共通点がある。これらの新しい職業はすべて、AIを上手に書く能力と人だけが持つ判断力を一緒に要求するということだ。

未来の職場で最も価値のある人は、Excelを早く扱う人でもなく、コーディングが上手な人でもないだろう。AIが何ができ、何ができないかを正確に知りながら、機械ができないこと（共感、直観、倫理的判断、創造的発想）を業務過程に溶かすことを知っている人。そんな人が最もおもてなしする時代が来ている。

カイザールはガリア戦争で直接剣を振り回したことがほとんどないと伝えられる。彼の天才は誰をどこに配置し、どんな順序で攻撃し、いつ停止するのかを知ることにあった。2026年、私たちにも同様の質問が投げられた。剣を振り回す方法を学ぶのか、それとも戦争を設計する方法を学ぶのか。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

第2章 AI導入の成敗を教える 10:20:70 法則と業務革新

第2章 AI導入の成敗を教える 10:20:70 法則と業務革新

2.1 成功の秘密は技術ではなく人にある

90%が飛び込んだが、9%しか生き残った

ローマが地中海の覇権をつかむまで、何百もの都市諸国が同じ海で競った。軍船を持つ国は多かった。鎧を作る技術も似ていた。ところが結局地中海を手に入れたのはローマー一つだった。船と鎧の違いではなかった。それらを書く人と組織の違いだった。

今AI世界で同じことが起きている。

世界中の企業の90%がすでにAIを導入している。会議室で「私たちもAI書きます」と言えない会社がほとんどないわけだ。ところが、AIを使って実際にお金を稼いだり働く方法を変えることに成功した会社はわずか9%だ。10のうち9つがスタジアムに飛び込んだが、決勝船を通過したのは10の場所にもならない。

なぜこんなことが起こるのか。

ほとんどの会社が同じミスを犯すからだ。「高価なAIを買えばいい」という勘違い。市場で一番良いというAIプログラムを巨額をかけて購入すれば、まるで魔法のように会社が変わると信じるのだ。これはまるで世界で一番高いF1レーシングカーを買ったとして、免許もない人が突然プロレーサーになると期待するようだ。車がいくら良くても、運転する人が用意されていなければ出発線で壁を吊るす。

10:20:70という数字の意味

ボストンコンサルティンググループ（BCG）という、世界で最も有名な経営諮問会社がある。同社が数多くの企業のAI導入事例を分析してから一つの法則を出した。「10:20:70 法則」である。

AI導入が成功すると、その成功の10%はAIプログラム自体の性能から来る。

20%は、コンピュータ、サーバー、データストアなどの技術機器から来ています。

残りの70%は人と働く方法の変化から来ています。

10%と20%を合わせれば30%だ。この30%は何だろうか。お金さえあれば買えるものだ。良いAIモデル？購入できる。高速コンピュータ？注文すればいい。クラウドサーバー？カード決済すればすぐに使える。2026年現在、優れたAIモデルはオープンAI(OpenAI)、アンスロピック(Anthropic)、Google(Google)など複数の会社が出しており、誰でも同等のレベルのAIを使うことができるようになった。MITスローン経営大学院の研究も同じ結論を下した。AIモデルはすぐに「誰でも使える公共財」になっていると。

それなら本当の勝負はどこで分かれるのか。残り70%だ。人々がAIをどのように受け入れるか、仕事の順序をどのように変えるか、組織文化が新しいツールを許可するか。これらはお金で買えません。時間と努力とリーダーの決断が必要です。

ローマが強かった理由を思い出してみると理解になる。ローマの剣（グラディウス）は特に優れた武器ではなかった。短くて殴られた。ケルト族の長い刀が一見、より脅威だった。しかし、ローマ軍団が勝った。剣が好きではなく、その剣を使う軍団編制、訓練体系、指揮構造に優れたためだ。武器の性能が30%だったら、それを使う組織と人が70%だった。2千年前や今でも、この比率は驚くほど似ている。

会社がついていないと、スタッフが一人で走る

Microsoftとリンクドインが世界中の職場である2万人以上を調査した報告書がある。その結果が興味深い。AIをうまく使う人と使えない人の違いで、個人の能力が影響する割合は32%にとどまった。残りの67%は会社の文化と支援システムが決定した。

いくらスマートな人が一人でAIを一生懸命学んでも、会社が「それはまだ書かないで」「セキュリティ問題がある」と防げば役に立たないという意味だ。

ところが面白い現象が起きている。会社が止まっても、スタッフはすでにAIを使っている。78%の会社員が会社の許可なしに個人的にChatGPTやClaudeなどのAIツールを業務に使っているという調査結果が出た。これを「シャドウAI（Shadow AI）」と呼ぶ。影のように会社を知らない書くという意味だ。

2026年基準で状況はさらに深刻になった。98%の企業で許可なくAIを使う職員が発見されている。従業員の47%は個人アカウントでAIツールにアクセスして会社の仕事を処理します。38%は会社の機密情報をAIに入れたことがあると答えた。IBMの2025年報告書によると、このようなシャドウAIのために情報が流出すると、1件当たり平均67万ドル（約9億4千万ウォン）の追加費用がかかる。

従業員がルールを破ろうとするのか。いいえ。仕事を早く、うまくやりたくてそういうことだ。会社が良いAIツールを提供していないので、スタッフが知って見つけて使うのだ。実際にある医療機関で公式AIツールを提供したところ、許可なくAIを使う割合が89%も減ったという結果がある。防ぐのが答えではなく、きちんとした道具を出すのが答えという意味だ。

最も残念な部類がある。個人的にはAIをとてよく使うが、会社の支援がなくて成長が妨げられた人々だ。これらの人々は週末に時間を割ってAIの使い方を勉強します。仕事を10倍速く処理する方法を調べる。しかし、それを仲間と分けない。なぜ？会社で気づかず、むしろ「無駄なことをする」と目撃を受けるかと思う。イノベーションを試みたが貪るのが怖いからだ。

この現象は2千年前にローマでもあった。有能な将軍が戦場で新たな戦術を試みたくても、元老院が「伝統通りにせよ」と固執すれば、きつくできなかった。ハンニバルがアルプスを越えてイタリアを侵攻した時、ローマ将軍ファビウス・マクシムス（Fabius Maximus）は正面对決を避け、遅延戦術を選んだ。元老院と市民たちは彼を「クンクレーター」と笑った。新しい方法を試みる人は常に既存のシステムの抵抗に遭遇する。

AI時代にも同じだ。技術の問題ではない。人と文化の問題だ。

失敗を許す組織が勝つ

AIを導入する際に技術部門だけに任せ、職員の心は気にしない会社が多い。これにより「文化の借金（Culture Debt）」が積み上げられる。借金は返済しなければ利子がつくように、文化借金も放置するとますます大きくなる。

56%の企業がAIを導入し、従業員の不安感や公平性などの問題を無視した。その結果、60%以上の従業員が「変化疲労（Change Fatigue）」を感じている。新しいツールが出るたびに、新しいシステムが変わるたびに、疲れてもはや追従するのが嫌になるのだ。

この問題の鍵となるのは「心理的安全性」です。難しい言葉のように聞こえますが、意味は簡単です。「失敗しても大丈夫な雰囲気」新しいAIツールを使って失敗しても叱られたりバカにされたりしない環境。「一度やってみたけどダメだった」と正直に言える仕事。

これは単に「職員福祉」次元の話ではない。お金と直結する問題だ。従業員がミスを恐れずに新しい試みをすることができるチームでは、新しいアイデアが27%多く出て、決定を下す速度が35%速くなり、会社を辞める人が50%も減るという研究がある。

スペースX（SpaceX）を例に挙げてみましょう。イロン・ムスク（Elon Musk）のこの宇宙会社は、ロケットが爆発しても「失敗」とは呼びません。「迅速な非計画解体（Rapid Unscheduled Disassembly）」という表現を書く。冗談みたいだが、この言葉には哲学が込められている。失敗は恥ずかしいものではなく、次回より良くするためのデータだ。ロケットが飛び出したら、「なぜ爆発したのか」を分析し、その教訓で次のロケットをより良くする。

BCGのエルネスト・パガノ（Ernesto Pagano）シニアパートナーも同じことを言った。「従業員がAIを自分に代わる道具ではなく、自分を助ける道具として理解するようになれば初めて受け入れます。」強要してなることではない。信頼を築かなければならない。

技術者とビジネスマンの間の通訳者：AI製品マネージャー

70%の変化をリードするには、新しい種類の人材が必要です。

これまで会社には大きな谷が一つあった。一方には技術部門がある。コンピュータとAIを扱う人々だ。もう一方にビジネス部門がある。顧客に会い、物を売り、お金を稼ぐ人々だ。これら二つの部署は同じ会社で働きながらもお互いに話し合っていなかった。

事業部門が「顧客満足度を上げたい」と言うと、技術部門は「それが具体的にどういう意味ですか？どんな数値を上げるというのですか？」と尋ねる。事業部門は技術の言葉を知らず、技術部門は事業の言葉を知らない。このコミュニケーション失敗のために奇妙なAIが作られ、お金と時間が無駄になる。

ここで登場するのが「AI製品マネージャ（AI PM）」だ。この人は通訳者だ。事業部門の曖昧な風（「顧客がより満足させてください」）を技術部門が知ることができる具体的な業務指示（「顧客問い合わせ応答時間を現在24時間から2時間に減らすAIチャットボットを作ってください。ただし、

誤答率は5%以下に保ってください」)に翻訳してくれる人だ。

この人はコーディングを直接する必要はありません。代わりに二つを同時に理解しなければならない。ビジネスがどのように戻るのか、そしてAIが何ができるのか、何ができないのか。両世界の言葉をすべて駆使する「二重言語駆使者」であるわけだ。

ローマ帝国がギリシャ、エジプト、ガリアなど何十もの異なる文化を一つに統合することができた理由の一つは、ラテン語とギリシャ語をすべて駆使しながら各地域の事情を理解する「通訳官僚」があったからだ。技術と事業の間にもこのような通訳者が必要だ。2026年の企業で最も身代金の高い人材がまさにこのAI PMだ。

社長が先に書かなければならない

最後に、70%の変化を引き出す最も強力な力は何だろうか。

Microsoftの報告書の答えは意外に簡単だった。「リーダーが直接AIを書く様子を見せてくれる」社長が会議時に直接AIに質問し、結果と一緒に検討する様子を見せてくれれば、スタッフは「あ、これは本当だな」と感じる。逆に社長が後ろから報告書だけを受けながら「AIよく導入して」とだけ言えば、職員たちは「ただ流行だな、ぼやけているだろう」と思う。

BCGのパガノパートナーも同じ観察を伝えた。200ページの計画書を作り、コンサルタントが去れば誰も見ない。代わりに、リーダーが直接AIを使ってチームメンバーたちと試行錯誤を経験する方がはるかに効果的だ。彼はこのリーダーを「直接走る最高経営者(ICCEO、Individual Contributor CEO)」と呼んだ。

結局、AI導入の本当の勝負先は「どんなAIを買ったのか」ではない。「私たちの会社の社長と職員が、AIと共に働く文化をどれだけ早く作り出したのか」にかかっている。

2.2 働く順序を最初から再描画しなければならない

52のプロジェクトをしたが、変わったことはない

米国に70億ドル(約10兆ウォン)規模の大型保険会社があった。同社はAIに本気でした。なんと52のAIパイロットプロジェクトを回した。AIモデルの精度も目標値を達成した。技術的には成功だった。

ところが18ヶ月が過ぎてみると、会社の働き方は全く変わらなかった。

保険金審査をする職員は依然として以前の方法で書類を渡していた。AIは片隅から時々参考にする別の画面に放置されていた。52のプロジェクトに入ったお金と時間はほぼ虚空に振りかけたわけだった。

なぜこんなことが起きたのか。

技術は変わったが、働く順序は変わらなかったからだ。

これを専門家たちは「ボルトオン（Bolt-on）」方式と呼ぶ。ボルトはボルトです。従来の古い機械に新しい部品をネジで無理に貼り付ける方式。1980年代に作られた古い自動車車体に2026年型の最新エンジンを打ち込むのと同じだ。エンジンがどんなに良くても、車体はその力を余裕がなければ走ってから壊れる。

多くの会社がこの間違いを犯す。30年間書いてきた業務手順はそのままにして、その上にAIだけ載せる。最初は少し早くなるようだ。しかし、その程度の改善は競合他社も同様にできる。本当の勝負は働く順序自体を最初から再描く会社と、古い順序に新しい道具だけ入れる会社の間で分かれる。

BCGが2026年3月に発表した報告書はこの点を明らかにした。AIエージェントを大規模に使うには、既存の業務プロセス自体を再設計しなければならないと。よく設計されたエージェントベースのワークフローは「私は正しく聞いたか？」「欠けてないの？」同じ確認ステップを大幅に減らす。従来に数日かかった検討が数分で終わったりもする。

尋ねるべき質問が変わらなければならない。「AIを使って既存の仕事をどのように早くするのか？」ではなく、「AIのある世界で、この仕事を最初から作るならどうするか？」

毎回人が確認しなければ、AIを使う意味がない

既存の方式にAIを無理やり埋め込むとできる問題がもう一つある。決裁ボトルネックだ。

多くの会社でAIがレポートを作成すると、まず担当者が確認する。その後、チーム長が確認する。その後、部長が確認する。AIがいくら早く結果を出しても、人が一段階ずつ承認する仕組みがそのまま残っていれば、全体の速度は人の速度に縛られる。名前だけAIだし、実際には以前の手作業過程をそのまま繰り返す形だ。

だから本当の変更は承認構造自体を変えることです。毎回人が確認する「手続き的安全装置」の代わりに、システム設計段階から安全装置を植える「構造的な安全装置」が必要だ。

例を挙げましょう。AIが会社の顧客データにアクセスするとき、「このAIはA等級データまでしか見られず、B等級は見えない」というルールを最初からシステムに打ち込むことだ。毎回人が「これ見てもいい？」と確認する必要はない。ルールがすでに設計に溶けているから。

目標は明らかです。従来10段階だった承認過程をAIで10倍速くするのではない。10段階の過程自体を4段階に減らすのだ。プロセスの数を減らすが、安全は構造で保証すること。

ローマの道路を考えると理解しやすい。ローマが道路を敷く前には、物資を運ぶ馬車が村ごとに止まって通行税を払わなければならなかった。村が開ければ十回止まらなければならなかった。ローマはこの構造を変えた。主要道路には検問所をなくし、代わりに道路の幅と規格を標準化し、どんな馬車も目詰まりなく走れるようにした。検問所を素早く通過させるのではなく、検問所自体をなくしたのだ。AI時代の業務再設計も同じ原理だ。

1940年代のイギリスの炭鉱で学ぶ教訓

業務を再設計するとすれば、技術の話ばかりそうだがそうではない。驚くべきことに、この問題の答えは80年前にイギリスの炭鉱から出てきた。

1940年代イギリス。炭鉱に非常に良い新しい採掘機が導入されました。機械の性能だけを見ると、石炭生産量が大きく増やさなければならなかった。ところが実際には生産量がむしろ落ちた。マシンが悪くなかった。問題は他にあった。新しい機械を導入しながら炭鉱労働者のチーム構造が変わったが、既存に互いに助け合って働いていた粘り強いチームワークが壊れてしまったのだ。技術は良くなったが、人々間の関係が壊れてしまったので全体の結果が悪くなった。

この事件を研究した学者たちが下した結論がある。「技術システムと人（社会）システムを同時に変えなければならない。一つだけ変えればむしろ滅びる」これを「結合最適化（Joint Optimization）」と呼ぶ。

2026年のAI導入にも同じ原理が適用される。AIという新しい技術を入れながら、人々の働き方、チームの構造、権限の分配を同時に再設計しなければならない。AIだけ入れて残りはそのままにすると、80年前にイギリスの炭鉱と同じ結果が出る。

何をAIに任せ、何を人がするのか

仕事を再設計するとき、4つの区画に分けて考えると役に立ちます。

最初のマスは「任せる」だ。データを入力したり、長い文書をまとめたり、毎日同じ形式のレポートを作成したりすること。人がしてもいいが、AIがはるかに速くてミスも少ないことだ。こういうのはAIに丸ごとめくる。

2番目のマスは「助ける」です。AIが草案を書いて、人がトリミングする方式だ。たとえば、AIが顧客に送信するEメールドラフトを作成すると、人が読んで厄介な部分を修正します。AIのスピードと人の感覚が合わさる。

3番目のマスは「増幅」です。AIが人の能力を数倍に育ててくれる場合だ。例えば、医師が患者の検査結果を分析すると、AIは数千件の同様の症例を瞬時に見つけて示します。医師の経験にAIのデータ処理能力が加わり、ひとりでは思い出せなかった判断を下せるようになる。

4番目のマスは「人だけの領域」です。お客様の悲しみに共感すること、倫理的に正しいか判断すること、最終責任を負うこと。このようなことはAIができず、やってはいけない。必ず人の分け前に残さなければならない。

すべての業務をこの四つの欄に一つずつ入れてみる。これが業務再設計の第一歩だ。

営業社員の一日がこのように変わる

具体的な例を挙げましょう。

会社で物を売る営業社員がいる。この人の一日を調べてみると、実際に顧客に会って会話する時間は全体の25%しかなかった。残りの75%は何をしたのか。顧客管理プログラム（CRM）にデータを入力し、提案書の草案を作成し、会議のスケジュールをつかみ、レポートを書くのに時間を費やした。いざお金を稼いでくれること（顧客出合い）に使う時間が全体の4分の1しかないのだ。

業務を再設計すればこう変わる。CRMデータ入力？ AIエージェントは会議の録音を自動的に分析して入力します。プロポーザルドラフト？ AIが顧客の過去の取引記録と業種情報を分析し、カスタムドラフトを作成する。会議のスケジュール？ AIが両方のカレンダーを確認して可能な時間をつかむ。

そうすれば、営業社員が顧客に会う時間が2倍に増える。そしてこの人の役割も変わる。以前はデータ入力までしなければならない「雑誌」だったら、今はAIが作った戦略を検討して最終決定を下す「指揮者」になる。

古い機械から生きている生き物として

これらすべての変化が合わさると、会社自体の姿が変わる。

これまでの会社は「機械」に似ていた。部署ごとに壁が高く、上から下に命令が下がり、決まった手順通りにだけ動いた。歯車のように規則的ですが、歯車は突然方向を変えることができません。

AIエージェントが人と混ざって働く未来の会社は「生きている生き物」に近づく。環境が変わるとリアルタイムで反応し、必要に応じて形を変える。タコが狭い隙間を通過するとき、体の形を自由自在に変えるように。

こういう会社になるには、質問一つを変えなければならない。

「私たちが持つ業務をAIでどのように改善するのか？」

この質問を捨てて、こう尋ねなければならない。

「もし最初からAIがある状態で会社を作ったとしたら、これをどのように設計したのだろうか？」

例を挙げましょう。銀行の融資審査がもともと3日間に6回の決済を経なければならなかったとしよう。既存の方式にAIを入れると、3日が2日に減るほどだ。しかし、最初から再設計すると？ AIが書類を分類し、危険因子を見つけ、判断根拠をまとめたメモ草案まで作る。人はそのメモを読んで最終承認だけを下す。3日が4時間に減る。

この差がまもなく競争力の差だ。一方は既存の道路にアスファルトを再び削り、もう一方は道路自体を新たに設計したものだ。

ローマが地中海の世界の所有者になったのは、他の国よりも良い船を作ることではなかった。道路を新たに敷き、法を新たに作り、軍隊を新たに編制し、統治構造を新たに設計したからだ。既存のものを改善したのではなく、最初から作り直した。2026年、AI時代に生き残る企業も同じ道を歩かなければならない。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

第3章 硬い機械のような組織から、生きて息をする生き物のような組織に

第3章 硬い機械のような組織から、生きて息をする生き物のような組織に

3.1 ピラミッドが崩れている

100年の設計図の限界

ローマ軍団はピラミッドだった。

一番上に総司令官があり、その下に軍団長があり、その下に大隊長があり、その下に白人隊長があり、一番下に兵士がいた。上から命令が下がると下に順番に渡され、下から上がった情報は階層がろ過して上に上がった。この構造は紀元前3世紀から西暦5世紀まで、700年以上働いた。

過去100年間の会社も同じようだった。一番上の社長、その下の副社長、その下の部長、誇張、代理、寺院。ピラミッド型組織である。仕事を最小単位に分けて各部署に任せ、中間管理者が下の報告を受けて上に上げ、上の指示を受けて下に下げた。世の中がゆっくりと変わっていた時代にはこの構造がよく当たった。安定して、予測可能だった。

ところが2026年、この100年になったピラミッドが揺れている。

PwC（プライスウォーターハウスクーパーズ）という世界的な会計法人の調査によると、AIを導入した企業の56%が何の効果も見られなかった。もっと驚くべき数値がある。AIパイロットプロジェクトの95%が失敗したという報告もある。なぜそうなのか。良いAIを古いピラミッド組織に無理やり埋め込んだからだ。ある研究によると、先端AIを硬いトップダウン組織に入れると生産性がむしろ30%も低下する。

ローマ軍団のピラミッドが700年間耐えた理由は、戦争の速度が遅かったからだ。敵が攻めてくるのに数週間、数ヶ月かかった。報告が上がって命令が降りるのに数日かかって大丈夫だった。しかし、もし敵が光の速度で攻撃してくるなら？報告書が大隊長、軍団長を経て総司令官に上がっている間、戦争はすでに終わっているだろう。

AI時代のビジネスがまさにそんな戦場だ。競技者の攻撃は数日ではなく数時間で飛びます。ピラミッドの上まで報告が上がり、決定が下るのを待っている間、速い会社は既に市場を食べる。

情報の流れが完全にひっくり返った

Microsoftの最高経営責任者（CEO）のサティア・ナデラ（Satya Nadella）は、この変化を最も正確に捉えました。2026年1月、スイスダボスで開かれた世界経済フォーラムでナデラはこう語った。AIが情報の流れ全体を平らにしてしまったと。構造的に再設計しなければならないと。

過去にはこんな風だった。同社の各部門は、自分の分野の情報を集めた。営業チームは営業情報、財務チームは財務情報、カスタマーサポートチームは顧客情報。これらの情報は各部署の実務者が要約してチーム長に上げ、チーム長が再び整理して部長に上げ、部長がまた整理して役員に上げた。この過程で数週間かかった。上に上がっている間に情報がろ過され、歪んだりもした。中間管理者

の役割はまさにこれでした。以下の情報を集めて上に上げる事。

ところがAIエージェントが登場すると、この構造が崩れた。

ナデラ自身が50の会議を準備する時の話をした。以前は、各部署が数週間にわたって資料を集め、報告書を作成して上げなければならなかった。だが今はAIエージェントに「この顧客について全体的にブリーフィングして」と言うと、AIが営業データ、投資記録、顧客サポート履歴を同時に横切っ

て数秒で完璧な要約を作り出す。

情報が下から上にゆっくりと上がるのではなく、どこでも同時に、あっという間に集まる。

これにより、途中で情報を集めて伝達していた人々の役割が消える。報告書をまとめて上に上げ、上記の決定を下に渡し、承認スタンプを撮ること。AIがこれらすべてに代わるからだ。

ナデラは実際にこの哲学を自社に適用した。2026年初め、MicrosoftはCopilot組織を大々的に統合した。消費者向けと企業向けに分かれていたチームを一つにまとめ、ジェイコブ・アンドレウ（Jacob Andreou）を副社長に上げてナデラに直接報告させた。部門間の壁を取り除くでしょう。

より破格的な措置もあった。ナデラは週間「AI加速会議」を作ったが、この会議で上級役員は発表をできなかった。代わりに現場のエンジニアが直接出て、ろ過されていない生の情報をCEOに伝えるように変えた。中間管理者をスキップし、働く人の声がすぐ上に届くようにしたのだ。

Amazonがピラミッドを壊す方法

アマゾンの最高経営責任者（CEO）のアンディ・ジャシーは、より直接的に動いた。

2024年9月、ジェシーは会社全体に指示を出した。「各部門で管理者に対する実務者の割合を15%以上上げてください。」2025年第1四半期が終わる前に、Amazonはこの目標をすでに達成しています。

ジェシーの言葉が印象的です。「人が増えれば中間管理者が増える。中間管理者が増えれば、みんな善意ですべての事に自己塗装を撮ろうとする。そうすれば決定を下すための事前会議、その事前会議のための事前会議、その事前会議のための事前会議ができる。」会議のための会議のための会議。これがピラミッド組織の病気です。

ジェシーは「官僚主義情報メールボックス」も作った。職員誰でも「これは無駄な手続きです」と情報提供できる窓口だ。1,000通近くの情報提供が入ってきて、アマゾンはこれをもとに375以上の手続きを変えた。

再試行の目標は明らかだった。「世界最大のスタートアップのように動きましょう」巨大な会社だが、速くて軽い小さな会社のように決定を下そう。

これは単にお金を惜しまない構造調整ではない。競合他社が利用できる「決定の遅延」という弱点を組織図から物理的になくしてしまう行為だ。戦争で命令システムが複雑な軍隊は速い敵に負ける。ビジネスも変わらない。

部門の壁が崩れる

ピラミッドが上下に押しつぶされている場合、部門間の壁は左右に崩れています。

昔の会社を想像してみよう。営業チーム、財務チーム、マーケティングチームがそれぞれ自分の部屋に座っている。自分のチームだけのプログラムを書いて、自分のチームだけの目標を追跡する。互いに必要な情報がある場合は、電子メールを送信したり会議を開催した。情報がある部屋から別の部屋に進むには、ドアを叩いて許可を受けなければならなかった。この壁を「サイロ」と呼ぶ。穀物を保存する円筒形倉庫のように各部署が別々に離れているという意味だ。

AIエージェントはこの壁を貫いて通っています。

たとえば、広告会社で顧客が新しい広告をリクエストしたとします。以前なら、営業社員が顧客の要求を受けて企画部署に渡し、企画部署がまとめて製作部門に渡し、製作部門が作った結果を再び営業社員が持ってきて顧客に伝えた。情報が部署の扉を3回叩かなければならなかった。

AIエージェントの時代には違う。エージェントが顧客管理システムで顧客のニーズを読み、財務システムで予算を確認し、マーケティングシステムで広告の場所が空であるかどうかを判断し、最適な広告計画を瞬時に作成します。部門の壁を越えるのではなく、壁自体が存在しないかのように動く。

これは会社が望んでいない。AIエージェントが正常に動作するためには、複数のシステムのデータを同時に見なければならぬため、部署の壁があればエージェントは私の機能を失敗する。壁を取り除くことは選択ではなく、必須条件です。

レゴブロック会社とタコチーム

ピラミッドも崩れ、部門の壁も崩れたら、会社はどんな形になるか。

先に進む企業は「レゴブロック」のような組織に変わっている。レゴブロックはいつでも取り除いた貼ることができる。決済機能ブロック、顧客データブロック、マーケティングブロック。それぞれが独立して動作しながらも、必要に応じて瞬時に組み合わせて新しい形を作ることができる。

人組織も同じだ。昔は「営業2チーム」、「企画1チーム」のように固定名のチームに配置されれば、数年間そのチームで働いた。しかし、新しい方法では、プロジェクトができれば必要な人々が集まってチームを作り、プロジェクトが終わると散らばって別のチームに参加する。このような柔軟なチームを「モジュール型人材フォード (Modular Talent Pod)」と呼ぶ。

ローマ共和国時代の軍隊編成を思い出すと理解しやすい。ローマは戦争ごとに市民の中から兵士を抜いて軍団を編成し、戦争が終われば解散した。常備軍ではなく、必要なときに集まる市民軍だった。目的に合わせて集まって散在するこの柔軟性がローマの初期拡張に大きな力となった。

2026年の会社も同様に動く。新しい製品をリリースする必要がある場合、開発者、マーケティング担当者、デザイナー、AIエンジニアが1つのフォードに集まります。リリースが終わると解散し、別のプロジェクトのために新しいポッドが結成される。これらのポッドの間で、AIエージェントは書類作業、スケジュール調整、データ整理などの後日を引き受けます。人は戦略と創造的な判断に焦点を当てます。

エンジニアから庭師に変わるリーダー

このような組織でリーダーの役割が完全に異なります。

昔のリーダーは「機械の設計士」だった。すべての歯車がどのように噛み合っているのかを設計し、一つでもずれれば直接直した。すべてを制御することがリーダーの能力だった。

しかし、生きている生物のような組織ではリーダーがすべてを制御することはできない。細胞一つ一つの動きを毎日指示できないように。代わりにリーダーは「庭師」になる。庭師は花一本の一本に「君はこちらに咲き、君は向こうに咲く」と命じない。代わりに良い土を敷いてくれ、水を与え、日光がよくかかる環境を作ってくれる。花が自分で咲きます。

ナデラがMicrosoftの役員に送った内部メッセージで、「私たち全員、それぞれの組織で実務者のように働き、行動しなければなりません。絶えず学び、学んだことを捨てながら」と書いたのも同じ文脈だ。リーダーが後ろから報告書だけを受け人ではなく、直接土に触れる庭師になるという意味だ。

ナデラはもう一つ警告しました。「大きな組織が変化のスピードに追いついていない場合、小さな会社はこれらのツールのおかげで規模を拡大し、あなたを学校に送ります。」新しく始まる小さな会社は、最初からAIに合わせて組織を設計できます。しかし、大企業はすでに作られたピラミッドを壊さなければならない。その違いが勝敗を選ぶことができる。

3.2 人と複数のAIが1つのチームとして働く方法

1つの完璧なAIはありません

会社がAIを導入する際に最もよく犯す間違いがある。「万能AI一つだけあれば全て解決される」という考えだ。

現実ではそうではない。どんなに賢い人でも、会社のすべての部署の仕事を一人ではできません。市場調査もして、報告書も書いて、会計も処理し、顧客対応もしろと言えば、その人は過負荷にかかってミスをしったり倒れる。

AIも同じだ。一つのAIにすべてを任せると、処理しなければならないことが多すぎて奇妙な答えを作り出すか（これを幻覚、Hallucinationと呼ぶ）、重要なものを欠かす。

それで先に進む会社は、複数のAIを役割別に分けて使っている。これを「マルチエージェントシステム（Multi-Agent System）」と呼ぶ。このシステムは人の組織と驚くほど似ていました。

Databricksの2026年の調査によると、マルチエージェントシステムの使用はわずか4ヶ月で327%増加しました。これは流行ではなく方向だ。

具体的にどのように戻るかを見てみましょう。数百万ドルの経営報告書を作ろうとしましょう。

総監督エージェントがある。このAIは指揮者として機能します。全体の作業を企画し、以下のエージェントにそれぞれミッションを配る。

情報収集エージェントがあります。このAIはインターネット、金融データ、ニュースを巡り、最新の資料を集めてくる。

構造化エージェントがあります。集めてきた資料を論理的にまとめて報告書の骨格をつかむ。欠けている部分がないか、重なっている部分がないか確認してください。

作成エージェントがあります。スケルトンを元に実際の文を書いて、グラフを描き、ソースをつけてレポートを完成する。

レビューエージェントがあります。完成した報告書を最初から最後まで調べます。論理に穴がある場合は戻して書き直す。人に渡す前にそれ自体でろ過する役割だ。

この5つのエージェントが互いに結果物をやり取りしながら交差検証をする。あるエージェントが間違っても別のエージェントが捕まえる。まるで会社の部署が互いに牽制しながら報告書の品質を高めるようだ。

ローマの元老院がなぜ独裁官(Dictator)より優れたのか。一人にすべての権限を集めると速いが危険だった。複数の人が話し合い、牽制すると遅いが、間違いが減った。マルチエージェントシステムは、この原理をAIに適用したものです。速度と精度を同時にキャッチする方法。

AIの行動を制御する規則と鍵

複数のAIが自律的に働かせると、心配が生じる。「自分勝手に行動したらどうだろう？」当然の心配だ。ローマも総督に大きな権限を与えたが、同時にローマ法という規則と元老院という監視体系を備えていた。権限と制御は常にペアです。

AIエージェントの行動を制御する装置が2つあります。

一つはスキルファイル (Skill.md) です。2章でも出てきたが、これはAIのための業務規則書だ。「知らないものを作らないでください。未確認の内容は人に尋ねてください。報告書はこのフォームに合わせて書いてください」このような規則が書かれている。エージェントは毎回この規則を読み、そのまま従います。

もう1つはMCP (Model Context Protocol) です。これはエージェントが会社の複数のシステムに接続するときに使う標準規格だ。いかなるシステムも勝手にするのではなく、「このエージェントはカレンダーとSlackだけを見ることができる。財務データにはアクセスできない」というように、許諾された範囲内でのみ動かすようにする。

ローマ法と道路のたとえ話を書き換えれば、スキルファイルは法であり、MCPは通行証である。

人が必ず割り込むべき場所

AIシステムがいくら精巧になっても、人が抜けてはいけない席がある。

AIはパターンを認識するのに優れています。数万件のデータからルールを見つけ、将来を予測するのに人よりも高速で正確である。しかしAIには良心がない。「この決定が誰かに悔しい被害を与えるのではないか？」を自ら感じない。

オーストラリアで実際に行われたことがある。政府が「ロボデット (Robo Debt)」というAI自動化システムを導入し、福祉金を誤って受け取った人々にお金を返すという通知書を送った。80万通が発送されたが、そのうち相当数が間違っていた。システムが計算を間違っていたか、事情を考慮しなかった。福祉を受けた脆弱層の人々が突然借金になった。この事件はオーストラリア史上最大の行政惨事の一つとして記録された。

速度と効率にだけ目が遠く、「この決定が人にどんな影響を及ぼすか」を考える過程を抜いてしまったときに起こる事だ。

だから「人が輪の中になければならない (Human-in-the-loop)」という原則が重要である。

ただし、人が挟む方式もスマートでなければならない。AIがするすべての事に毎回人が確認塗装を撮るのは答えではない。そうすればAIを使う意味がなくなる。第2章で述べたように、毎回確認する「手順的安全装置」の代わりに、システム設計に安全装置を植える「構造的な安全装置」が必要である。

銀行の融資審査を例に挙げる。AIが融資申請を分析するとき、結果を3つのゾーンに分けます。

抽象的なゾーン。AIが「これは確実に承認してもよい」と95%以上確信する場合。AIが自動的に処理する。

赤いゾーン。「これは確かに拒絶事由がある」と判断される場合。やはりAIが自動的に処理する。

黄色いゾーン。AIが確信していない場合。例えば、書類の中に何か奇妙なことがあったり、AIが一度も見ただけの珍しい状況（例えば生後9ヶ月の赤ちゃんの名前で貸し出し申請）の場合。この時だけ人専門家に通知が行く。

このようにすれば、人は全体の件数の大部分を一気に覗く必要がなくなり、本当に人の判断が必要な5%の難しい場合にのみ集中できる。AIの速度と人の判断力を同時に生かす方法だ。

IDC研究所がMicrosoftの依頼で調査した結果によると、人が意味のある参加方法でAIを運営する企業は、そうでない企業より投資収益が約3倍高かった。

ケンタウロスになる方法

これらすべてが合わさると、職場で働く方法が根本的に変わります。

従業員はもはやツールを書く「ワーカー」ではありません。複数のAIエージェントを指揮する「エージェントマネージャー」となる。第1章から出てきたオーケストラ指揮者のたとえ話を覚えているか。ヴァイオリンを直接オンにしません、すべての楽器を1つの音楽にする人。

この時代に最も価値のある人材は、ギリシャ神話のケンタウロス（半人馬）に似た人だ。人の頭と機械の体を持つ存在。会社の事業がどのように戻るかを理解しながら、同時にどのAIにどのような仕事を任せるかを設計できる人。

重要なことがもう一つあります。本当の優れた人は、たまにAIのスイッチを消すことも知っている。AIにすべてを頼ってみると、自分で深く考える能力が鈍くなることもある。良い指揮者が時々楽譜

なしで自分でメロディーを興奮してみるように、AIを書く人も時々AIなしで考えてみる時間が必要だ。

カイザールは優れた将軍を率いたが、決定的な瞬間には常に自分の頭で判断した。ガリア戦争でアレシア攻城戦を繰り広げたとき、すべての参謀が後退を提案したが、カイサルは二重包囲網を選択した。他人の意見を聞くが、最終判断は自分がすること。AI時代のリーダーにも同じ能力が求められる。

機械の力を借りられるが、人間の判断を失わないこと。これが硬い機械のような組織で生きて息づく生物のような組織に進む道であり、2026年以降の世界で生き残る方法だ。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

第4章 未来職場の新たな人材と職業の再誕生

第4章 未来職場の新たな人材と職業の再誕生

4.1 消える職業、新しく生まれる職業

街灯点灯院はどこに行ったのか

19世紀ロンドンの街には「街灯点灯院」という職業があった。夕暮れ時には長い棒を持って通りを歩き、ガスなどに一つずつ火をつける人だった。夜のロンドンを明らかにする人。当時はかなり重要な職業だった。

電気が発明されると、この仕事は消えた。1つのスイッチで何千ものランプが同時に点灯しました。点灯院の技術と経験は、一日の朝に無駄になった。

だが電気は街灯点灯員をなくした代わりに、電気技師、発電所運営者、電線設計会社という新たな職業を作り出した。消える仕事があれば、生じる仕事もあった。蒸気機関が紡織労働者の60%を置き換えた時も同じことが起こった。機械を扱う新しい技術者が必要になった。

2026年、AIという新しい電気が世に広がっている。そして同じパターンが、今回ははるかに速い速度で、はるかに広い範囲で起こっている。

アンスロピックのCEO、ダリオ・アモデイは言った。「今後1年から5年以内に事務職の雇用の半分会消えるだろう」世界経済フォーラム（WEF）は、2025年1月の報告書で、2030年までに全世界で9,200万の雇用がAIによって置き換えられると見通した。

数字だけ見ると怖い。しかし、同じ報告書でWEFはこうも言った。同じ期間に1億7,000万の新しい雇用が生まれたと。減算9,200万、加算1億7,000万。純粋に7,800万の雇用が増えるわけだ。

消えることと生じること。この二つを同時に見なければならない。片方だけ見れば恐怖で、もう片方だけ見ると幻想だ。現実はその間にある。

過去の技術革命と今回の違い

ただし、今回は過去と異なる点が一つある。

蒸気機関は人の筋肉に取って代わった。重いものを持ち上げ、運び、削る。電気も同様に人の体力が必要なことを機械に渡した。しかしAIは人の頭を置き換えている。情報の収集、要約、レポートの書き込み、コードの編成、データの分析。以前まで「機械がこれはできない」とされていた「考える事」をAIが作り出し始めたのだ。

このため特に危険な職業がある。ルールが明確で、同じことを毎日繰り返す事務職だ。データを入力すること、議事録を整理すること、基本的な顧客の問い合わせに答えるもの、簡単なスケジュールを調整すること。こういうことはAIエージェントが人より速く、休まず、間違いなくこなす。

最も心配される現象は「中空の中間層」だ。会社がコストを削減するために新入社員がしていた基礎業務をAIに置き換えれば、新入社員が仕事を学ぶ機会自体が消える。初心者時代に数多くのミスをして、直して、またやってみながら実力を積む過程がなくなるのだ。

これは深刻な問題だ。10年後にこの巨大なAIシステムを監督して判断できる経験豊富な人が必要だが、そんな人を育てる訓練場が消えているから。ローマ軍団が新兵訓練所をなくすと、すぐにお金が節約されるだろうが、10年後には戦争を指揮する白人隊長がなくなる。

だから先の会社は新入社員の仕事をなくす代わりに、変えている。データを入力するのではなく、AIを利用してデータを分析し、戦略を提案することをさせるのだ。繰り返し作業はAIに任せ、新入社員にはより高いレベルの考える事を早くから訓練させる。

カンブリア紀の大爆発のように注がれる新しい仕事

5億4千万年前、地球で「カンブリア紀大爆発」という事件が起きた。非常に短い期間に、以前は存在しなかった数万種の新しい生物が一度に注がれました。科学者たちはなぜこのようなことが起こったのかまだ研究中である。

AIが起こしている職業の変化も似ている。5年前には名前さえなかった職業が突然生じている。

一つずつ見てみましょう。

新しいジョブ1：AI製品マネージャ（AI PM）

2章と3章でも登場したこの職業がなぜこんなに重要なのか、もう少し深く入ってみよう。

全世界企業の90%がAIを導入したが、実際にお金を稼ぐことに成功した企業は5%に過ぎない。95%のAIパイロットプロジェクトが失敗するという報告もある。技術が足りないからではない。ビジネスをする人と技術を作る人の間に言葉が通じないからだ。

AI製品マネージャーはこの2つの世界をつなぐ橋だ。この人は3つのことをします。

まず、会社の中で最も時間がかかり、AIを入れたときに効果が大きい点を探す。例えば、戦争で敵の最も弱い場所を見つける偵察兵だ。

第二に、AIは何がうまくいって何ができないのか知っています。「この問題には文章を書くAIが必要で、その問題には数字を予測するAIが必要だ」を区別する。

第三に、事業部門の曖昧な風（「顧客があまり残さないようにしてください」）を技術チームがすぐに働くことができる具体的な設計図に変える。

この人はコーディングを直接する必要はありません。代わりに、事業の言葉と技術の言葉を同時に行うことを知らなければなりません。

2026年基準で、経験豊富なAI製品マネージャの平均給与は約16万ドル、私たちのお金で2億ウォンを超える。技術業界で最も身代金が高い職業の一つとなった。

ローマ帝国でも同様の役割があった。元老院の意志を軍団長に伝え、軍団の現場状況を元老院に報告し、両方の言語をすべて理解する使節。戦争の勝敗はしばしばこの使節の翻訳能力にかかっていました。

新しい職業2：AI倫理エンジニア

2025年までのAIは、ほとんど画面の中で会話だけを分けるチャットボットだった。間違った答えをしても、大きな事故につながる場合は珍しかった。

しかし、2026年のエージェントAIは違う。会社のデータベースを処理し、コードを実行し、顧客に電子メールを送信し、支払いまで処理します。実際に行動するAIだ。こういうAIが間違えれば、その被害は画面内にとどまらない。顧客情報が漏洩したり、特定の集団を差別したりする決定は、自動的に何千もの実行されます。

AI倫理エンジニアはこのような事故を防ぐ人だ。道徳を論じる哲学者ではなく、システムを設計する技術者に近い。

この人がすることは二つある。一つは、AIがアクセスできる情報の範囲をあらかじめ制限し、会社の秘密が外部に漏れないようにセキュリティ装置を作ることだ。もう一つは、AIの判断過程を追跡できるように記録を残し、AIが公正に決定を下しているかを監視することだ。

ローマに「監察官（Censor）」という役職があった。市民の道徳と財産を監視し、元老院議員の中で資格未達の人を退出させる役割だった。権力が大きくなるほど監視者も必要になる。AIの権限が大きくなる今、AI倫理エンジニアはデジタル時代の監察官であるわけだ。

新しい職業3：AI成果評価官とプロンプトデザイナー

AIが生み出したレポート、コード、分析結果をそのまま信じてもいいだろうか。答えは「いいえ」です。

AIは95%の完成度でもっともらしい結果を生み出す。しかし、残りの5%に致命的なミスが隠れている可能性がある。ない事実を作り出したり（幻覚）、文脈を誤って把握したり、微妙なニュアンスを見逃したり。この5%をつかむのが人の分けた。

AI結果物評価官は、AIが作ったものを慎重に検査する人だ。「この数字のソースが本当ですか？」、「この論理に穴はないのか？」、「この表現が顧客に誤解を生むことができないのか？」を問う。AIが95%を作り、人が5%のニュアンスと直観を加えて100%を完成する仕組みだ。

プロンプト設計者はAIに仕事をさせる「指紋」を専門的に作る人だ。単にChatGPTに質問をよく投げるレベルではない。複数のAIエージェントが会社のルール（スキルファイルなど）に合わせて正確に動くように、詳細なガイドラインを設計します。エージェントの「業務マニュアル」を書く人と見れば良い。

新しいジョブ4：マルチエージェントコンダクター

第3章で取り上げた「オーケストレーター」が職業として位置づけられている。

人事部門の採用担当者を例に挙げる。以前は履歴書を直接読んで、面接日程をつかんで、合格通知書を書くのがこの人のことだった。今では履歴書を選別するAI、面接日程をとるAI、合格通知を送るAIを配置して指揮することがこの人の仕事になる。直接するのではなく、させるのだ。

このような役割はすべての部署で生まれている。マーケティング、販売、財務、カスタマーサポート。どこでも複数のAIエージェントを組み合わせ、1つのチームのように運営する人が必要になった。

これらすべての新しい職業には共通点があります。「機械よりも計算を早くする人」ではなく、「機械に何を、なぜさせるかを決める人」ということだ。

4.2 スーパー個人の登場: 一人が数十人の仕事をこなす時代

人をさらに抜くと売上が遅くなる時代は終わった

ローマ帝国が拡大すると、より広い領土を治めるためには、より多くの兵士と管理が必要でした。軍団をもう一つ編成し、総督をもう一人送らなければならなかった。領土の大きさと人数が比例した。

2020年代初頭まで、会社も同じように成長した。顧客が増えればスタッフも増やさなければならなかった。営業社員をさらに選び、マーケティング担当者をさらに採用し、管理者をさらに座った。売上と従業員数が一緒に上がることが当然の公式だった。

AIエージェントがこの公式を破った。

今、一人がAIエージェントをいくつかつけて、以前に複数の人がやっていたことを一人でやり遂げることができるようになった。会社の売上は上がるが、職員数はそのままであるか、むしろ減る現象が起きている。

このような人を「スーパー個人 (Super IC、Super Individual Contributor)」と呼ぶ。ICは「個人貢献者」、だからチームを管理するのではなく、直接働く人という意味だ。そこに「スーパー」がついた。AIの力を借りて1人が10人、20人分の結果を出す人。

500ドルで5万ドルのチームを作った人

ジェイコブバンク (Jacob Bank) という人がいる。GoogleでGmailとカレンダーの製品責任者として働いて出てきて、リレー (Relay.app) というAIエージェント会社を創業した。2026年3月に話題になったインタビューで彼の話が出た。

バンクは同社で唯一のマーケティング担当者だ。マーケティングチームということもない。その一人だから。ところが彼の指揮の下には約40のAIエージェントが働いている。

一部のエージェントは競合他社の動きを24時間追跡します。競合他社が価格を変えると、すぐにSlackに通知が来る。一部のエージェントは毎週業界の傾向を分析してレポートを作成します。一部のエージェントは、その傾向に基づいてLinkedInの記事のドラフトを書いています。一部のエージェントは、ウェビナー (オンラインセミナー) のスケジュールが取れると自動的に広報メールを送る。

この40のエージェントを運営するための費用は月に500ドル、私たちのお金で約65万ウォンだ。

同じことを人にさせるには、少なくとも4人の専門マーケティング担当者が必要です。1ヶ月の人件費で5万ドル、約6,500万ウォンがかかる。費用差が100倍だ。

バンクはこのシステムで、リンクドインで150万件の露出を記録した。

もう一つ興味深い点がある。バンクは顧客に会議録をきれいにまとめて送るエージェントを作ったが、顧客がそれを読まないことに気づいた。彼はすぐにそのエージェントを「解雇」した。人の従業員を解雇するには気づいたり、感情的負担も大きく、手続きも複雑だ。AIエージェントは役に立たなければオフにすればよい。戦略が変われば「やったことをやめて」と一言すれば止める。

バンク本人の言葉が印象的だ。「もし私の両親の世代だったら、大企業で40年働くのが安全な道だったでしょう。しかし今は反対です。ある会社だけにとても長く滞在し、その会社だけで通じる技術だけを築くのが最も危険な道です。」

7人が750億ウォンを稼いだ会社

台湾に「対話国際」というメモリ半導体輸出会社がある。同社の核心人材はわずか7人である。ところが1年の売上が18億台湾ドル、韓国のお金で約750億ウォンだ。

秘訣はこうだ。この7人は10年以上にわたりグローバル市場を歩き回り、積み重ねた経験と判断力をAIシステムに溶かした。「AO貿易通」という独自のAIを作って、以前は専門人材が18時間かかっていたマーケティング文書を15分で完成させた。72倍速くなったのだ。

これらの人々は高価な海外見本市に行くのではなく、AIが24時間世界の顧客を相手にさせた。人は寝ていても、AIは地球の反対側の顧客に電子メールを送り、問い合わせに答え、提案書を作成します。

7人が750億ウォンを稼ぐことが可能な理由は、この7人が単純な作業者ではないからだ。10年の経験から出た判断力と洞察をAIに注入し、AIがその洞察を数千倍に複製して実行する仕組みだ。人の知恵をAIの規模で増幅させたのだ。

コーディングツールCursor (Cursor) も同様のケースだ。従業員が60人だけだが、伝統的な1,000人規模のソフトウェア会社より売上が多い。2026年3月基準年売上高20億ドル(約2兆8千億ウォン)を突破した。

人数の代わりにAI使用量に投資する時代

このような変化を指す面白い表現がある。「ヘッドカウント最大化(Headcount Maxing)」から「トークン最大化(Token Maxing)」に変わったということだ。

ヘッドカウントはスタッフ数だ。トークンはAIを使用するときに消費される単位、簡単に言えばAI使用料だ。

以前は会社が成長するには人をさらに抜かなければならなかった。職員一人を雇うと月給、保険料、事務所スペース、福祉費などで年間数千万ウォンがかかる。そしてその人は1日8時間、週5日だけ

働く。

しかし、AIエージェントは24時間、365日働く。費用は毎年急激に落ちている。それで、優れた会社は人をもう一人選ぶ代わりに、今ある優れた人にAIを存分に使える予算を与える。1人の実力者がAIを利用して10人分の結果を出すことがより効率的だからだ。

会社の立場で数千万ウォンのAI使用料領収書は恐ろしく見える。しかし、そのAIが代替しているのは数億ウォンの人件費と管理費用だ。計算は明確です。

スーパー個人が朝出勤したら

スーパー個人の日がどのように戻るのか具体的に描きましょう。

朝に出勤する。夜間AI情報収集エージェントが50社の競合他社の動きを要約した。読んでみると、競合他社が新製品を発表した。スーパー個人はAI作成エージェントに「この競合他社の新製品に対する当社の対応戦略草案を書いてください」と指示する。10分後、ドラフトが到着する。読んで、AIが逃した部分（顧客の感情的反応や、私たちの会社だけが知る内部事情）を直接5%追加する。そして承認ボタンを押します。

この人の役割は3つあります。方向を決めること。AIが見えない人間的な部分を埋めること。最終結果に責任を負うこと。

RPMという枠組みを覚えているか。1章から出てきたのだ。

R（役割）。エージェントAは情報収集を行う「情報役員」。エージェントBは書く「作家」。エージェントCは会社のルールに合わせて整える「編集長」。

P（プロジェクト）。「今週まで競争分析報告書を完成」

M（方法）。「出所のない内容は書かないで。会社のテンプレートに合わせて書いて。

コーディングを知らなくてもよい。事業の論理と目標を明確に知ることが核心だ。「何を、なぜしなければならないのか」を定める能力。これがスーパー個人の武器だ。

ギボを設計する人が勝つ

1章でチェスのたとえ話を聞いた。また取り出してみましょう。

近いうちにすべての人が同じように強力なAIという気物を手に握るようになる。その時、勝負を分けるのは、基物自体ではなく、棋譜を設計する能力だ。どんな順序で、どんな目的を持って、どこに配置するか。

数十人が電子メールとExcelをやり取りし、無駄だった時間をAIで圧縮し、人だけができる判断と創意にエネルギーを注ぐ人。この人がスーパー個人だ。

カイザールが書いた「ガリア戦争機」を読むと、彼が戦闘で直接剣を振り回す場面はほとんど出ない。その代わり、どの軍団をどこに送るのか、普及船をどのように維持するのか、ガリア不足間の

対立をどのように利用するかを絶えず設計する姿が出てくる。直接戦うのは兵士に任せ、戦争の絵を描くのがカイザールのことだった。

2026年の職場も同じ構造で行っている。実行はAIに任せ、戦略を設計することが人の仕事になる。

街灯点灯院は消えたが、街の夜はより明るくなった。消える職業を惜しむ必要はない。ただし、新たに生まれる職業が求める能力をこれから準備しなければならない。その能力の核心は単純です。機械にさせることを知ること、そして機械ができないことを知ること。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

第5章 成功を導くリーダーの姿勢と組織文化を変える

第5章 成功を導くリーダーの姿勢と組織文化を変える

5.1 社長がまず運転台を握らなければならない

スーパーカーを買って代理運転をさせる社長たち

ユリウス・カイザールがガリアの遠征を去ったとき、彼はローマに座って報告書だけを待たなかった。直接馬に乗り、直接戦場を歩いた。ガリアの地がどんなにおいがるのか、兵士たちの詐欺がどうなのか、敵の陣形が実際にどのように見えるかを自分の目で確認した。報告書に書かれたガリアと、直接踏んだガリアはまったく違う土地だった。

2026年、AIという新しい戦場で、ほとんどの企業リーダーはシーザーと正反対に行動している。

元グーグル台湾総括責任者だった善立峰博士が骨痛のたとえ話をした。数十億ウォンをかけて最先端AIというスーパーカーを買って、社長本人は運転台を握らないということだ。恐れたり面倒だからだ。代わりに生涯自転車だけ乗った秘書に運転を任せ、自分は後部座席に座って「なぜもっと早く走らないのか」と描く。台湾中小企業経営陣の80%がAIを直接使わずに秘書に引き渡すという調査結果が出たが、これは台湾の問題ではない。

リーダーが後部座席に座っていると、会社全体が自転車の速度で走ります。いくら良いエンジンを買っても役に立たない。

PwCの調査によると、AIを導入した企業の56%が何の成果も見られなかった。AIパイロットプロジェクトの95%が失敗したという報告もある。技術の問題ではない。リーダーが直接技術に触れていないので、その技術が本当に何ができて何ができないのか分からないからだ。

直接プレーする社長：ICCEOという新しいリーダー

昔、経営学教科書にはこう書かれていた。「良いCEOとは、細部の実務から手を離し、権限を分け、高いところで大きな絵だけを見る人だ」しかし、AI時代にはこの公式が間違っていた。

エアテーブル（Airtable）という企業価値約120億ドル（約17兆ウォン）の会社を作った下流（Howie Liu）CEOは、全く異なるリーダーの姿を見せる。彼は自らを「ICCEO(Individual Contributor CEO)」、韓国語にすると「直接走る最高経営者」と呼ぶ。

下流は、自社でAI使用コスト（推論コスト）を最も多く使う人だ。1位だ。直接コードを組み、会社で過去1年間に録音された数万件の営業会議をAIで分析する。API呼び出しの費用で数百ドルを喜んで使う。その結果、外部のコンサルティング会社に数百万ドルを与え、数ヶ月待ってから知ることができたもの（顧客が実際に望むもの、最も効果的な営業方法、市場における当社の位置）を数日で直接把握する。

2026年初め、サブリューはより破格的な歩みを見せた。定期的に取りられていた役員会議の大部分を取り消し、代わりにチームメンバーたちに「一週間の間にすべての会議を取り消し、市場に出ているすべてのAI製品を直接書いてください」と勧めた。直接触ってみて、ぶつかってみて、失敗して

みるという意味だ。

彼はそう言う。CEOが会社の「チーフ味覚責任者（Chief Taste Officer）」にならなければならない。シェフがエイリアンから来た新しい食材を得たとき、説明書だけを読んで下のシェフにさせれば、その食材の本当の価値がわからない。総主房長が直接触ってみて、匂いを嗅ぎ、噛んでみなければならない。

実際、下流は自分が毎日Claudeを直接使う「ヘビーユーザー」と公開的に明らかにした。エアテーブルは2026年1月に「スーパーエージェント(Superagent)」という新しいAI製品を出し、4月には「ハイパーエージェント(Hyperagent)」まで公開した。13年の歴史上初めて本業以外の新製品を出したのだが、これが可能だった理由は、CEOが直接AIの可能性を身につけたからだ。

リーダーの自己革命の4段階

「いい話だが、私は技術がよく分からない。どうやって始めるのか？」このような質問をするリーダーが多いだろう。

ジェンリーパン博士が提案する4段階がある。

ステップ1。苦しんでください。

残酷に聞こえるが、効果は確実だ。リーダーの秘書を1～2週間休暇を過ごしてください。スケジュール調整、電子メール分類、会議資料の準備、データの整理。これらすべての「雑用」をリーダーが直接裸にしてみなさい。死ぬほど大変だろう。まさにその苦痛の中で、「私たちの会社の仕事が一休どこで詰まっているのか」を初めて全身で感じるようになる。

ローマのハドリアヌス皇帝は帝国全域を直接歩いて視察したことで有名だ。ローマに座って報告書だけを読んだら、ブリタニア（イギリス）に城壁が必要だと判断できなかっただろう。直接歩いてみて、直接寒さを感じ、直接敵の侵入ルートを目で見たため、ハドリアヌス障壁という歴史的決定を下すことができた。

ステップ2。ツールを直接書いてください。

苦しむと、解決策を探したい切迫感があります。秘書なしで厄介なリーダーは生きるためにChatGPTやClaudeを直接オンにする。プレゼンテーションドラフトをAIにさせて、ねじれているメールに返信を書いてくれと言って、乱雑な会議録をまとめてみる。不器用だが、その不器用さが学ぶ。

ステップ3。可能性を発見してください。

AIを直接使ってみると、頭を一对当たるような瞬間がやってくる。「10年の経歴秘書が数日かかって作ってきた報告書より、AIが5分で抜き出した草案の方がいいじゃない？」この瞬間、AIが捕まえるハンドラではなく、最高の戦略パートナーになることができることに気づく。

ステップ4。ソル選手犯せよ。

ここまで来たリーダーはもはや外部コンサルタントの言葉に頼らない。会社のどの部門、どのプロセスにAIを入れなければならないのか自ら知っている。直接体験してみたから。このリーダーが押

し付ける変化は本物だ。報告書で読んだ変化ではなく、体で感じた変化だからだ。

中小企業では、社長はまもなく戦略です。

この話が大企業だけに該当すると思えば誤算だ。事実、中小企業ではこの問題がもっと切実だ。

3,000人の大企業でAIは「コスト削減」ツールになることができる。従業員3,000人がそれぞれ5%の時間だけを惜しんでも、合わせれば膨大な量の人件費が節約される。

しかし、従業員20～30人の中小企業は異なる。従業員がExcelを30%早く終えて午後4時に退勤するからといって、会社の売上が増えない。なぜなら、中小企業の売上限界は職員のスピードではなく、社長の力量に縛られているからだ。

中小企業では、AIの本当の目標は、従業員の報告時間を5分短縮することではありません。社長の時間を解放させるのだ。社長が情報収集、電子メール対応、日程調整などの雑日に奪われる時間をAIに渡し、その時間でコア顧客に会い、新しい事業を構想し、決定的な契約を取らなければならない。

ナデラがダボスで50を超える量子会議を準備しながらAIを直接書いた話を3章でした。彼はAIに「明日会うCEOとの関係、投資状況、現在の問題を360度で説明してくれ」と指示し、数秒で完璧な要約を受け入れた。ナデラのように世界最大のIT企業の首長も直接AIを使うが、中小企業社長が秘書に任せて座っている理由があるだろうか。

5.2 見えない借金、「文化負債」を返済しなければならない

目に見えないが積もっている借金

ローマ帝国が最前盛期を過ぎて衰退し始めた時、見た目には問題がなかった。軍はまだ強く、道路はまだ敷設されており、法律はまだ機能していました。しかし、目に見えないところで亀裂が始まっていた。市民のローマに対する忠誠心が揺れ、兵士たちの詐欺が落ち、元老院議員たちが公共の利益よりも自己利益を前進し始めた。この目に見えない亀裂が結局帝国を崩した。

企業にもこのような目に見えない亀裂がある。これを「文化負債（Culture Debt）」と呼ぶ。

借金は返済しなければ利子がつくように、文化負債も放置するとますます大きくなる。そしてある瞬間、会社を中から崩す。

文化負債はこう積み上げられる。会社がAIを導入しつつ、効率と成果だけに気を使い、職員の不安感は無視する。56%の企業がAI導入時に職員の感情と公平性を完全に免れたという調査結果がある。デロイト（Deloitte）によると、最近の従業員は年に15回の大きな組織変化を経験しなければなりません。新しいシステム、新しいツール、新しい手順が絶えず押し出されます。70%の従業員が「変化疲労（Change Fatigue）」を訴える。疲れてもう追いかけてくれないのだ。

従業員がAIのスキルを隠す理由

第3章で「シャドウAI」の話をした。従業員が会社こっそり個人AIツールを使う現象だ。ここでもう少し深く入ってみましょう。

MicrosoftとLinkedInの最新報告書によると、従業員個人はAIを怖い速度で学んでいる。週末と退勤後の時間を分けて、一人でAIの使い方を身につけ、業務を10倍速く処理する方法を調べる。65%の職員が「AIを使わないと遅れそうだ」という不安を感じる。

ところが55%の職員は自分がAIをよく使うようになったことを会社に隠す。

なぜそうなのか。理由が苦い。自分がAIで驚くべき成果を出しても、会社から賞賛や報酬を受けると期待する職員は13%しかない。87%は「知らないかもしれない」と思う。さらに「AIで私の業務を早く終わらせる方法を会社に知らせれば、会社が私を解雇するのではないか？」という恐れもある。私が持っているノウハウをAIに引き渡せば、私が役に立たなくなるのではないか。

この恐怖は理解できない。しかし、結果は破壊的だ。78%の従業員が会社の承認なしに個人AIツールを使用しており、38%は会社の秘密情報をAIに入れたことがあります。会社は従業員がどこで何をしているのかわかりません。情報漏洩のリスクが大きくなっているが、誰も見られない。

ローマ帝国の終わりに、辺方の軍団がローマ中央の指示に従わずに自分自身を動かし始めた現象に似ている。中央が現場の現実を知らないのに、現場が中央を無視し始めたのだ。

間違っても大丈夫な会社が勝つ

この問題の鍵は「心理的安全性（Psychological Safety）」だ。2章でも出てきたが、あまりにも重要な概念だからもう一度深く扱う。

心理的安全性は「間違っても気にしない雰囲気」だ。「馬鹿な質問をしても無視されない環境」だ。「新しいことを試みて失敗しても、その失敗自体が価値があると認められる文化」だ。

これは「良い職場の条件」のような柔らかな話ではない。お金と直結する問題だ。

スタッフが恐れることなく新しい試みをすることができるチームでは、新しいアイデアが27%多く出てくる。決定を下す速度が35%速くなる。核心人材が会社を去る割合が50%も減る。

AI時代にこの安全感がさらに重要になった理由がある。AIは完璧ではありません。時には幻覚を引き起こし、偏った結果を出します。「AIを使ってみました、奇妙な結果が出ました」と率直に言えなければならない。「完璧にしなければ怒る」という雰囲気では、誰も新しい道具を試さない。失敗が恐れるから。

上司が最初に失敗を見せる

心理的安全性を作る最も強力な方法は何だろうか。Microsoftとリンクドインの研究から答えが出た。「リーダーが直接AIを書く姿を見せると、従業員のAIに対する信頼と使用が爆発的に増える」

より効果的なのは、リーダーが失敗を明らかにすることです。

会議の時間に社長がこう言うのを想像してみよう。「私も昨日AIでプレゼンテーションをしてみました、AIが奇妙な数字を作りました。

この一言がスタッフに強力なメッセージを送る。「社長も失敗するんだ。私も失敗しても大丈夫だな」リーダーのこの率直さが従業員に免罪符を与える。AIを試してみても良いという許諾。

ナデラがMicrosoftの幹部に送った内部メッセージも同じ文脈でした。「私たち全員が実務家のように働き、絶えず学び、学んだことを捨てなければなりません。」そして「AIスタートアップで働く友人がどれだけ違うように働くかを話すメモを受け取るたびに笑いがあります。実はそんなイノベーションはまさにここMicrosoftでも起こっています。私たちのやり方はそれを見つけ、育て、学ぶことです」

「解雇されるのかと怖い」に対する正面突破

心理的安全感をかき混ぜる最も深い根は失職の恐れだ。「私がAIに私の仕事の方法を教えてくれたら、会社は私を切るでしょうか？」

ほとんどのリーダーはこの質問を避けます。「AIは皆さんを代用しません、補助するだけです」という曖昧な慰めに進む。しかし、スタッフは愚かではない。その慰めを信じない。

本物の信頼を築くには正直でなければなりません。IBMが示した方法が参考になります。「自動化のため、特定の反復作業は消えます。これは本当です」骨痛の真実を先に明らかにする。そして同時に約束する。「しかし、人だけができる新しい職務を作り、あなたがその場に移動できるように教育を支援します」

あいまいな慰めより、病気の真実と具体的な約束が信頼を作る。

会社の中に隠れているAI天才を見つけよう

最後に、最も興味深い話をしましょう。

会社がAIを導入しようとするとき、多くのリーダーが高価な外部AI専門家を採用しようとしている。しかし、本物の宝物はすでに会社の中にあるかもしれません。

購買チームで10年間複雑な発注プロセスを管理してきた人、財務チームで数百のExcelファイルを組み合わせさせてレポートを作ってきた人、人事チームから採用から退職まで全過程を貫いている人。これらの人々はコーディングを知らないかもしれない。だが業務の流れを誰よりよく知っている。どこが詰まるのか、どこで時間が無駄になるのか、どんな順序で働かなければ効率的なのか。

AIエージェントの時代には、コーディングなしでAIを組み合わせさせて業務を自動化することができる。これらの人々がAIツールを手にとれば、自分の部署の悩みを自分で解決するシステムを作り出すことができる。なぜなら問題が何かを最もよく知っている人だからだ。

リーダーの役割は、この隠された天才たちに「安全な遊び場」を作ってくれることだ。セキュリティルールは守られ、その中では存分に実験しても良い空間。成果をすぐにROI（投資収益率）に問わず、「面白いこと発見した？」と聞いてくれる雰囲気。これらの人々が自分の部門の問題を解決すると、自然に周辺の同僚にも広がります。「あの人もやったけど、私もやろうか？」これが最も強力な内部伝播方式です。

ローマ帝国が遠くまで拡張できた理由の一つは、「ローマ市民権」という補償だった。辺防の軍人や属主の住民でも、ローマに忠実で貢献すれば市民権を受けた。この市民権は新しい機会と権利を意味した。貢献に対する明確な報酬があるので、人々は帝国のために自ら走った。会社でも同じだ。AIを活用してイノベーションを生み出した職員に認定と報酬を与えれば、より多くの人々が自ら動く。

学ぶ方法も変わらなければならない

世界的な人材アナリストのジョシュ・ベルシン（Josh Bersin）によると、世界中の企業が毎年従業員教育に4,000億ドル（約560兆ウォン）を使う。しかし74%の企業は「私たちの教育が変化の速度に追いつかない」と認める。

なぜそうなのか。昔ながらの教育は「プッシュ」だ。会社で教育日程をとり、職員を教室に座り、決められた内容を聞かせる。講義を聞きながら眠くなり始め、終わると90%を忘れてしまう。

AI時代の教育は「引き寄せ（Pull）」に変わらなければならない。職員が業務をしてから詰まる瞬間、AIがリアルタイムに必要な情報を探して見せてくれるのだ。営業担当者が提案書を書いて詰まったら、AIがその顧客の業種トレンドと過去の成功事例を自動的に浮かべる。教室に座って聞くのではなく、働きながら学ぶのだ。

必要な瞬間に、必要なことを、すぐに学ぶこと。これがAI時代の教育だ。

結論は技術ではなく文化です。

この章でしたすべての話を一言で減らせばこれだ。

AI時代に企業の勝敗を分けるのは「どんなAIを買ったのか」ではなく、「従業員がAIを恐れずに使える文化を作ったのか」だ。

リーダーが最初にジャンプ。失敗を率直に共有し。スタッフの恐怖に正面に答えて。隠された才能に遊び場を提供します。学ぶ方法を現場中心に変えること。

ローマが偉大だった理由は軍事力だけではなかった。敗北した敵にも市民権を与え、他の文化を吸収し、変化を恐れなかった開放的な文化があったからだ。ローマが衰退したのも軍事力が弱くなってからではなく、その開放的文化が閉じ始めた時からだった。

2026年の企業も同じだ。AIという武器は誰でも買える。しかし、その武器をきちんと使える文化を持つ組織は珍しい。文化がすぐに朽ちる。競争者がお金で買えない唯一の防衛線だ。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

第6章 小さな実験を会社全体に広げる戦略

第6章 小さな実験を会社全体に広げる戦略

6.1 パイロット事業の煉獄から脱出する方法

成功した実験がなぜ会社を変えないのか

ローマがガリアを征服したとき、最初の戦いで勝つのは始まりに過ぎませんでした。ある村を占領することと、ガリア全体をローマの属州にすることはまったく異なる次元のことでした。ある村での戦術が他の村では食べられなかったり、現地不足の抵抗が予想よりも激しく、普及船が増えて予想外の問題が発生した。

会社でAIを導入する過程も同じだ。

小さなチームでAIパイロット事業（パイロット）を試してみる。結果が良いです。経営陣の前で実演すれば「と、すごい」という反応が出る。ところが18ヶ月が経っても、会社の働き方は全く変わらない。デモ事業は成功したが、会社全体に広がらないのだ。

この状態を「パイロットの煉獄（Pilot Purgatory）」と呼ぶ。煉獄は天国も地獄でもないところだ。パイロット事業が成功でも失敗でもない状態で歩き回ること。

世界中の企業の70%以上がAIを導入し、この煉獄を経験する。技術がないからではない。AIモデルはうまく機能します。問題は人と組織が変わらないことにある。新しい技術が昔のやり方とぶつかり、組織は技術の力を吸収するのではなく押し出します。

だから小さな実験を会社全体に広げるには、AIを「技術事業」ではなく「人と組織の変化」に近づかなければならない。この時使える枠がSHIFTという5段階の方法だ。

S：ストーリーと戦略、なぜそれをするのかを最初に話す

ほとんどの会社がAIを紹介する時、こういう言葉からする。「この新しいチャットボットは、文書を10倍早く要約します。」機能説明から始めるのだ。

しかし、スタッフが気になったのは機能ではない。「なぜこれをするの？」「これは私に何の意味がありますか？」「もし私の席がなくなるのではないか？」

リーダーはこの質問に最初に答えなければなりません。「私たちがこれをする理由はこれです。

明確な話（Story）がなければ、その空席を恐れが満たされる。

カイザールがガリア遠征を始めたとき、兵士たちに「私たちはなぜこの戦争をするのか」を明らかに説明した。戦利品の約束だけではなかった。ローマの安全のため、ローマの栄光のため。目的が明確な軍隊は強い。目的 知らずに戦う軍隊は、最初の敗北で散乱する。

H：スタッフの感情を理解する

AIの導入は新しいプログラム一つを敷くのと違う。職員の「アイデンティティ」に触れるためだ。

10年のキャリアのベテラン職員に、「今AIがあなたがしていた報告書を書くでしょう」と言うのは、「あなたが10年間磨き上げた技術がもう機械に置き換えられます」という意味で聞く。これは新しいツールを学ぶという要求ではありません。自己存在価値に対する脅威です。

変化を研究する学者ウィリアムブリッジスは、人が変化を受け入れる過程を3段階で説明した。

一つ目は喪失感。慣れていたことを失う悲しみだ。「昔のやり方が良かったのに」

二つ目は混乱。昔の方式は捨てたが、新しい方式はまだ慣れていない不安な中間地帯だ。「何をすべきか？」

第三は、新しいスタートの受け入れ。新しい方法に適応し、その中で自分の席を探すのだ。

リーダーは、従業員が最初と2番目の段階にいるときは無視したり急いではいけません。「心配しないで、すべてがうまくいく」という空白の代わりに、「あなたが不安なことを知っている。」

ローマが新しい属主を編入する時、現地人の文化と神を尊重してくれた場合には安定して治めることができた。だが現地人の感情を無視してローマの方式を一方向的に強要した場合（ブリタニアのブディカ反乱が代表的だ）、激しい抵抗にぶつかった。人の感情を無視すれば必ず対価を払う。

I：構造的な足場を立てる

感情的理解だけでは不足している。従業員が実際に新しい方法を習得できる具体的なサポートが必要です。

動画教育を1、2回見せてはいけない。直接触って実験できる時間を与えなければならない。各部署の実際の業務に合った事例を見せなければならない。そして現場で仲間たちが信頼する人を「AIヘルパー（AIチャンピオン）」と指定して、隣で助けられるようにしなければならない。

新しい方式が定着したら、成果を評価する基準（KPI）と補償体系も変えなければならない。昔のやり方で成果をつけつつ、新しいやり方で働くように言えば、誰も動かない。報酬が指す方向に人は動く。

F：間違っても大丈夫な雰囲気を作ろう

第5章で深く取り上げた心理的安全感がここでも核心だ。

「ChatGPTをどのように書くか聞いてみるとばかみたいに見えるかと思う」 恐れて聞かない瞬間、革新は止まる。リーダーが先に「私も知らない、一緒に配ろう」と率直に言わなければならない。「私も昨日AIプロンプトを組んで完全に滅びた」と自己失敗を公開しなければならない。

この一言が作る効果は測定可能である。失敗を許すチームで新しいアイデアが27%さらに出て、決定速度が35%速くなり、コア人材の離職率が50%減るという研究がある。

T：抵抗を敵ではなくデータとして活用する

ヨーロッパの一大保険会社の話をしましょう。同社が保険審査にAIを導入しようとする、キャリアの多くの審査役が強く反発した。技術が嫌いではなかった。AIシステムを設計する過程で自分たちの専門知識が完全に無視されたためだった。「20年経歴の私の判断を無視して、機械に任せるって？」

リーダーシップが方法を変えた。AIを上から強制的に下げる代わりに、審査役と一緒にAI業務コースを設計し始めた。AIが審査役の判断を「代替」するのではなく、膨大な書類を要約して審査役の判断を「助ける」構造に変えた。審査役の専門性が尊重されると、参加度が爆発的に上がった。この部署の成功が会社全体に広がるベストプラクティスとなった。

重要な教訓がある。職員の抵抗は敵ではなく、システムが送る信号だ。「この部分が間違っています」というフィードバックだ。この信号を無視すれば戦争で偵察報告を無視するのと同じだ。カイザールはガリアの部族長の不満を無視しなかった。苦情の原因を把握し、可能であれば解消し、不可能なら迂回した。抵抗を力で押すことは最後の手段だった。

数字で証明しなさい：表側の指標を捨て、本当のパフォーマンスを測定する

組織文化を変えると同時に、成果をどのように測定するかを変えなければならない。

多くの企業が「AIツールに何人がログインしたのか」を数えている。これは表側数字（ホヨン指標）だ。ログインだけして何もしない人も数に含まれるから。

本物見なければならないのは二階だ。

先の指標。AIシステムが健康に戻っているかどうかを見る。ユーザー数、AIが自動的に処理した仕事の量、AIが奇妙な答えを出す割合（幻覚発生率）、従業員がAIをどれほど自信を持って使うか。

後続の指標。このAI活用が実際に事業成果につながったのを見る。顧客満足度が上がったのか、業務処理時間が短いのか、ミスが減ったのか、営業利益が増えたのか。

たとえば、開発者がコードを書くときにAIの助けを借りること（前の指標）が製品開発期間の短縮（後続の指標）につながることを証明する必要があります。このリンクを示さないと、AIプログラムは予算を失って消えます。

6.2 AIを安全に使って会社の中核資産を守る方法

スピードと安全、両方をキャッチする必要があります

ローマの道路はすぐに走れるようにまっすぐで広く敷かれました。だが道路だけあったわけではない。道路の要素要素に超小があり、盗賊が出没する区間にはパトロールが回った。速く走れる道路と、安全に走れる治安。ローマは両方を備えたので、帝国全域で材料と人が自由に移動することができた。

AI時代にも同じ原理が適用される。すばやくAIを使うことができながら、同時に安全に制御できなければならない。

2026年現在、企業向けAIプロジェクトの42%が失敗するが、セキュリティと管理体系が最初から設計に反映されていないことが大きな原因の一つだ。78%の従業員が会社でこっそり個人AIを使う「シャドウAI」問題も相変わらずだ。このうち半分近くが会社の秘密情報を外部AIに入力している。

2025年末、EU（欧州連合）と米国間のデータ転送協定が欧州裁判所によって無効化された。34以上の国がデータがどこで処理されるかを規制する法律を強化している。EU AI法（EU AI Act）は、2026年8月から高リスクAIシステムに対する透明性とデータ管理要求事項が本格施行される。以前のように「ただクラウドに上げればいい」が通じない世界になった。

毎回人が確認するのは答えではない

AIを安全に書こうと、AIがするすべての事に人に承認塗装を撮らせる会社が多い。見た目は安全に見える。しかし、これはAIを使う意味がなくなる。人がボトルネックになり、全体の速度が人の速度で結ばれる。

2章と3章で繰り返した話だ。「手続き的安全装置」の代わりに「構造的な安全装置」が必要だ。

構造的な安全装置とは、システムを作る際に最初から安全規則を設計に溶かすことである。3つの方法があります。

まず、権限の継承。会社で財務データを見ることができない職員は、AIを通じてもそのデータにアクセスできない。人の権限がAIにそのまま渡される。

第二に、情報を隠す。従業員が外部AIに質問すると、途中でセキュリティデバイスが割り込まれ、顧客名や正確な金額などの秘密情報が自動的に隠されます。AIには「X顧客にY金額を提案すれば」ではなく、「仮想顧客Aに仮想金額Bを提案すれば」に変わって伝えられる。AIの脳は借りられ、秘密はエクスポートしない。

第三に、確信度による分類。AIが95%以上確信するのは自動処理し、確信の低い5%の曖昧なものだけ人に渡す。人は本当に人の判断が必要な難しい場合にのみ集中できる。

IBMが提示したAI管理の5つの柱

IBMは、自律的に動くエージェントAIを安全に管理するために企業が備えなければならない5つの柱を出した。

まず、ソート。AIが会社の価値と目的に合わせて行動していることを確認することだ。AIが元の目標から外れる「漂流現象」をリアルタイムで監視する。

第二に、制御。AIがアクセスできるデータとツールの範囲を厳密に制限する。AIが暴走する場合に備えて、緊急停止ボタン（キルスイッチ）を必ず設計に含める。

第三に、追跡。AIが下したすべての決定の記録を残す。問題が生じたとき、「なぜこのような決定をしたのか」を追跡することができなければならない。

第四に、セキュリティ。外部ハッカーがAIに誤った指示を入れる攻撃（プロンプトインジェクション）や、悪意のあるデータを注入する攻撃からシステムを保護する。AIは、会社のファイアウォー

ルとは別の安全なゾーン（サンドボックス）で実行する必要があります。

第五に、法の遵守。AIの決定について誰が法的責任を負うかを明確にする。EU AI法のような最新法規をAIが自ら検討する装置を入れることも先に進む方法だ。

「あなたの質問が最も高価な資産だ」

ここでより深い階層の話をする。

NVIDIAのCEOジェンセン・ファンは、2026年1月にダボス世界経済フォーラムでこう語った。「すべての国は自分だけのAIインフラを構築しなければなりません。自分の国の言語と文化という天然資源を活用して自分だけのAIを作り、自分だけの国家知能を育てなければなりません。」

この言葉は国だけに該当するものではない。企業にも同様に適用される。

過去10年間、IT業界の常識は「すべてをクラウドに上げよう」だった。磁気サーバーを持つのは時代遅れであると考えられています。しかし、AI時代にこの常識が揺れている。

なぜそうなのか、例を挙げましょう。グローバル拡張を準備する製造業社長が外部AIにこのような質問をするとしましょう。「次の四半期にインド市場に参入したいのですが、2億ドルの予算で現地工場を建てる際の最大の障壁は何か？

AIが出す答えはいいだろう。しかし問題は別の場所にある。この質問自体が会社の最も秘密の戦略を含んでいる。「インドに2億ドルを投資する」、「競争社Aを狙う」、「新素材技術が武器だ」この情報が外部サーバーに渡されました。

AI時代に答えは誰でも得られることになった。本物の高価なのは質問です。質問はすぐに会社が何を悩んでいて、どこが弱いかを示す指導だ。競合他社がこの地図を手に入れば、コードを盗むよりも致命的だ。

ジェンセンファンは2026年5月、サービスナウ（ServiceNow）のイベントでさらに一步出た。エージェントAIに必要なコンピューティング量が既存生成型AIより少なくとも1,000%(10倍)以上増えると明らかにした。彼のビジョンは「100億のデジタルAIエージェントが人間の職員と共に働く世界」だ。この規模のAIが会社外のサーバーから戻り、会社のすべての質問とデータを処理すると想像してください。リスクは指数関数的に大きくなります。

核心は私たちの家に、残りは借りる

それで先に進む企業は「ハイブリッド戦略」を選んでいる。

会社のすべてのAIを磁気サーバーで回すのはコストが多すぎる。逆にすべてを外部クラウドに任せれば秘密が漏れる危険が大きい。どちらも極端です。答えは真ん中にある。

会社の仕事を3つの評価に分けます。

Aクラス。会社の生存に直結する重要な秘密。独自の技術、コア顧客データ、戦略アルゴリズム。これはいくら費用がかかっても磁気サーバー（オンプレミス）で処理する。金庫の中に入れておくの

だ。

Bクラス。敏感だが秘密情報を選別した後は外部で処理してもよいこと。顧客名と金額を隠したままクラウドAIに分析を任せる。

Cクラス。一般的な仕事。メール翻訳、マーケティングドラフト作成、議事録の要約など。これは外部クラウドの最新AIを存分に使う。秘密が入っていないから。

核心は自宅で育て、周辺の仕事は他人の力を借りる。

ローマ帝国の防衛システムも似ていた。ローマ市の防衛は直接精鋭軍団が引き受けた。辺防の補助的な防御は同盟軍や傭兵に任せた。核心は直接守り、周辺は委任すること。すべての場所を精鋭軍団で埋めれば費用が余裕がなくなり、すべての場所を傭兵に任せれば危険だ。バランスが答えだ。

データが本当です。

最後に、このすべての戦略の究極の目的を話しましょう。

AI時代初期には、GPT-4やClaudeのようなAIモデル自体が競争力のように見えた。しかし時間が経つにつれてモデルの性能差が減っている。誰も同様のレベルのAIを使うことができるようになった。アルゴリズムは平準化されます。

それでは何が残るのか。データだ。

グローバル資産運用会社ブラックロック（BlackRock）が11兆ドルを超える資産を運用しながら積み重ねてきた数十年間の市場データ。大規模な病院が数百万人の患者を治療しながら積み重ねてきた臨床記録。このようなデータはインターネットから掻き集められない。複製できません。これが本当の核だ。堀とは城の周りをめぐる水道、敵が越えられない防御線だ。

BCGの10:20:70法則を2章で扱った。アルゴリズム10%、技術インフラ20%、人とプロセス70%。ここにもう一つを見なければならない。このすべての上にデータという地盤がある。いくら良い建物（アルゴリズム）を建て、良い人（プロセス）を集めても、地盤（データ）が弱いと建物は傾く。

企業は自分だけのデータを安全な場所に積み、そのデータでAIを自分の会社に合わせて訓練させなければならない。これが競争相手がお金で買えない唯一の競争力だ。

ブレーキが好きだから早く走れる

多くの社長がAIセキュリティと管理体系を「革新の速度を遅らせる面倒な規制」と考えている。

正反対だ。

F1レーシングカーが時速350キロメートルでトラックを疾走できる理由は何か。エンジンが好きですか？もちろんです。だが本当の理由は、その車に最も強力に信頼できるブレーキがかかっているからだ。ブレーキを信じられるから、運転手は直線コースでアクセルペダルを最後まで踏むことができる。ブレーキのない車はすぐに走れない。怖いからだ。

AIガバナンスも同じだ。セキュリティと管理体系が固い会社の職員は、ミスや情報漏洩の恐れなく、最も大胆にAIを実験して活用することができる。「これしてもいい?」を毎回悩まなくていいから。システムがすでに安全に設計されているから。

安全装置は速度を遅くするものではない。スピードを可能にするのだ。

ローマの道路が速い移動を可能にしたのは、道路自体の広さだけではなかった。道路を安全に守る治安システム、一定の間隔で配置された驛站、標準化された道路規格が共に働いていたため、人と物資が迅速かつ安全に移動することができた。道路と治安は別々ではなく1つのシステムでした。

2026年、パイロットの煉獄から抜け出してAIを会社全体に広げようとする企業が覚えなければならないのはこれだ。技術も重要であり、人の心も重要であり、安全体系も重要である。この3つは別々に遊ぶのではなく、1つのシステムにまとめる必要があります。ローマの道路、法、軍団が一つの帝国を成し遂げたように。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

最後の記事。剣をつかむか、戦争を設計するのか

この本を書いている間、世界は私が書いた速度よりも速く変わりました。

1枚を使うときに紹介したAIツールが、6枚を使う頃はすでに旧バージョンになっていた。Cursor(Cursor)の売上が3カ月ぶりに倍増し、Salesforceが100個以上のAIツールを一気に注ぎ出し、ソフトウェア会社の株価が1日で400兆ウォンが蒸発する世界だ。この速度の前では、どんな本も最新の状態を維持できない。

それで、私はこの本の技術の詳細よりも、変わらない原則に集中しようと思いました。

ローマ人の話を15冊まで読んだ後、読者の頭の中に残るのは個々の戦闘の戦術ではない。「なぜどの国は興奮し、どの国は滅びるのか」という根本的な質問に対する感覚である。塩野七海はローマが強かった理由を軍事力ではなく文化で見つけた。敗北した敵にも市民権を与える開放性、失敗を恥じない実用主義、法の前にみんなが平等だという原則。

この本で繰り返して行った話も結局同じようなものだ。

技術はお金で買うことができる。良いAIモデルを購入し、高速サーバーをインストールすることは予算の問題だ。しかし、技術をきちんと使える人と文化はお金で買えない。失敗を許す雰囲気、リーダーが先に飛び込む勇気、職員の恐怖に正直に答える正直さ、部署の壁を虚無する柔軟性。これらは時間と意志だけで作られています。

BCGの10:20:70法則が言うのもこれだ。AIアルゴリズムが10%、技術機器が20%、人と働く方法が70%。勝負の70%は技術の外にある。

私はこの本の第1章でチェスのたとえ話を聞いた。近いうちにすべての人が同じように強力なAIという気物を手に握るようになる。その時、勝負を分けることは、寄物そのものではなく、騎兵を設計する能力だ。6章を終える今も同じ言葉を繰り返す。結局重要なのは機械ではなく人だ。

カイザールのガリア戦争を読むと、彼が直接剣を振り回すシーンはほとんど出てこない。その代わり、どの軍団をどこに送るのか、普及船をどのように維持するのか、敵の内分をどのように利用するかを絶えず設計する姿が出てくる。剣をつかむのは兵士の仕事だった。戦争を設計するのがカイザールの仕事だった。

AI時代に尋ねる。あなたは剣をつかむか、戦争を設計するか。

実行はますますAIの分け前になっていく。データを入力し、レポートを書き、コードを編むこと。このような「剣の振り回し」は機械がより速く正確に作り出す。人に残るのは「なぜこの戦争をするのか」を定めることだ。目的を与え、方向を取り、機械が逃す人間の部分を埋め、結果に責任を負うこと。

この本が読者に贈りたいのは技術マニュアルではない。変化の前で自分の席を探す感覚だ。ローマは1日の朝に行われませんでした。あなたの変化もそうでしょう。しかし、第一歩を踏むのは今日できることだ。

この本を読んで、明日の朝AIを一度直接書いてみてください。苦手でも大丈夫です。リーダーでも新入でも、第一歩は誰にも不器用だ。カイサルも最初は名無しの政治家だった。重要なことは始めることです。

KIMKJ.COM

#AI #AI 가 #AI #AI #AI #AI
AI #ChatGPT #Claude #GPT #LLM # # #
#GDPR # #AI # # 가 # #AI #AI
#AI #kimkj #kimkjcom

このAI書籍を応援する

この本が役に立った場合は、今後の翻訳、公開版、
AI知識プロジェクトをPayPalで応援できます。



PayPal

<https://paypal.me/kimkjkj>

QRコードを読み取るか、上のリンクを開いてください。