

「人だけの組織」はもう勝てない

西山圭太氏と
小澤健祐氏が語る

AIエージェント時代を制す 「データ」と「組織」の最適解

生成 AI の登場からわずか数年、企業の関心は今、AI エージェントへと移った。自律的に思考し、業務の実行までを担う AI エージェント。この新たな AI の姿を自社に取り込む際、企業の組織はどうあるべきなのか。その効果を最大化するデータ管理の在り方とは。本記事では、『AI エージェントの教科書』などの著者・小澤健祐氏と、経済産業省出身で日本企業の DX や AI 活用への提言を続けている西山圭太氏（東京大学未来ビジョン研究センター客員教授）に取材。AI エージェント時代、経営者は何を探究し、何を決めるべきか——。その核心を探る。

注目すべきは、現場主導で AIエージェントを内製する動き

まず話を聞いたのは、AIエージェントのビジネス活用の最前線を知る小澤健祐氏だ。AI エージェントの定義と、その真価を引き出すためのデータ戦略の在り方について語ってもらった。

—— AI エージェントの本質はどのようなものなのか、従来の生成 AI との違いを含めてお聞かせください。

小澤健祐氏（以下、敬称略）：従来の生成 AI が「頭脳」だとすれば、AI エージェントはそこに「手足」がついた存在だといえます。AI で実現できる領域が格段に増え、実行力が大きく拡張されました。

生成 AI は、要約や調べ物、提案といったすでにある情報を整理してまとめるような作業は得意ですが、それ以降の具体的に人間の行動を促す作業の実行力には限界がありました。対して AI エージェントは、PC 操作やファイ

ル作成、予定登録、メール返信といった具体的なアクションまでを、AI が主体となって担えます。ここが決定的な違いです。

さらに重要なのが、個人のプロンプトスキルに依存せず、指示体系やワークフローとして標準化できる点です。これにより、多くの企業で課題となっている AI 活用の属人化から脱却できる可能性があります。

—— 「AI 活用の属人化」とは、どういった意味でしょうか。

小澤：これまでは「良いプロンプトを書けるかどうか」が成果を左右し、良いプロンプトでもって AI を使いこなせる一部の人材に業務が集中する傾向がありました。本来、会社経営とは属人性を排し、仕組み化で成長を図るものです。プロンプトエンジニアリングへの依存は、それに逆行していました。

しかし AI エージェントなら、指示体系やワークフローを一度構築すれば、以降は細かな指示なしで動いてくれます。まずは現場での業

務に関する深い知見を持つ人が、自分の判断基準や進め方をエージェントに組み込む。そうすれば、誰でも簡単な指示でハイパーフォーマーと同じ品質のアウトプットを得られるようになります。個人のスキルを仕組みとして組織全体に展開できるのです。

—— 企業の AI エージェント活用において、注目している動きはありますか。

小澤：興味深いのは、現場主導で AI エージェ



一般社団法人 AICX 協会 代表理事
小澤 健祐氏

「人だけの組織」はもう勝てない 西山圭太氏と小澤健祐氏が語る AIエージェント時代を制す「データ」と「組織」の最適解

ントを内製する企業が出てきている点です。ある企業では、技術・開発担当でない社員約200人を「AIエージェントを作る人材」へ転換していますし、4000人規模の現場人材によるAIエージェントの内製開発に取り組む企業もあります。いずれも現場の知見を仕組み化する取り組みです。

従来のDXはIT部門主導が多かったといえますが、AIエージェントは現場の業務知識が反映されるほど価値が出やすい。そのため、現場の知見をそのまま実装するボトムアップのアプローチが有効であり、実際にそうした動きが起きています。

—— AIエージェントの普及は、企業の競争環境をどう変えていくのでしょうか。

小澤:これからは、どれだけ行動量をこなしたかだけでは差がつかなくなります。AIを使えば、大量のメール送信や情報発信といった量の拡大は誰でも容易にできるため、ビジネスの優位性にはなりにくいでしょう。

AI時代のデータ管理の要点は「文脈の明確化」

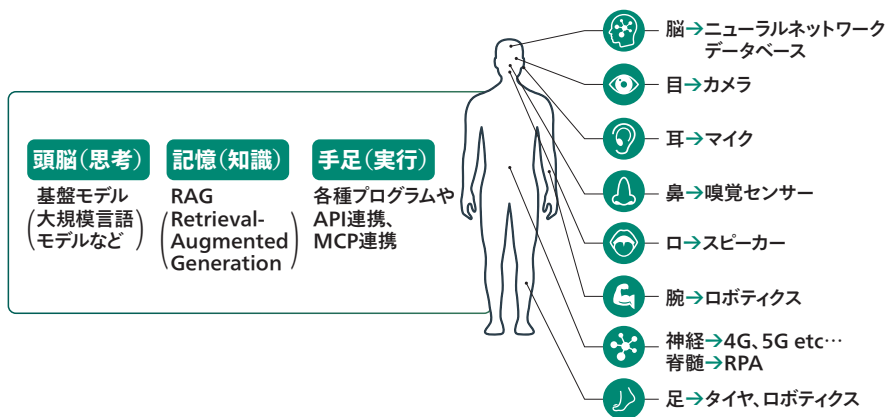
—— では、どのような要素が企業の優位性になり得ますか。

小澤:大きく2つあります。1つ目は「強固なブランディング」です。AI活用が進むと、製品・サービスの機能的な差異は出にくくなります。機能差がなくなると、最後は「なぜこの会社から買いたいのか」という「理由」や「物語」が競争力になります。

2つ目は「データの蓄積」です。特に大手プラットフォームが持っていない、自社ならではのデータを保有することが重要です。そのデータを基に、提案や判断の質を高めるエージェントを作れるかが鍵となります。

—— どのようなデータを蓄積していけば良いのでしょうか。

生成AIは「脳」。RAGは記憶、AIエージェントは生成AIに「手」や「足」が増えた存在



小澤:ありがちな「あらゆるデータを蓄積しよう」という動きは、管理コストが増大するだけで適切ではありません。経営層がまず行うべきは、どの事業で差別化を図り、どのデータを「戦略的な資産」として扱うかを定めることです。「勝ち筋」を決めないまま闇雲にデータを集めるのではなく、勝負すべき事業を決めて、それに関連するデータを蓄積することが重要です。

—— 取得したデータはどのように管理すべきですか。

小澤:データが何を意味し、何のために取得され、他とどう関係しているのかという文脈(コンテキスト)をAIエージェントが理解できるように、整理・加工しておく必要があります。

社員同士なら暗黙に分かることでも、AIエージェントはくみ取れません。そうした文脈を理解できなければ、AIは適切にデータを参照できません。社外の人が見ても分かるレベルで、データの種類や目的、関係性などを明示しておく必要があります。

ただし、いきなり全データを整備するのは難しいため、スモールスタートが有効です。まずはマスターデータフォルダを作り、核となるデータのみを集約してAIに参照させる。あるいは部署や領域を限定して始める。素早く分かりやすい成果を作り、周囲から「使いたい」という声を引き出しながら横展開していくのが理想的です。

人だけの組織では「AIエージェントを活用する企業に太刀打ちできなくなる」

現場で起きている変化を、経営層はどう受け止め、組織全体の戦略へと昇華させるべきか。続いて、組織論と経営戦略のプロフェッショナルである西山圭太氏に聞いた。

—— 企業がAIエージェントを取り入れる重要性をどう捉えていますか。

西山圭太氏(以下、敬称略):AIエージェントと人を掛け合わせてビジネスを行う企業の方が、人だけの組織より圧倒的に成果を出すと思っています。今後も技術が進化するにつれて差はさらに広がるでしょう。「人だけの組織では太刀打ちできない」というのが現実です。これは人が不要になるという意味ではありません。人が担うべき「判断」「創造」「対人折衝」といった領域にリソースを再配分できる企業こそが、これからの時代に強さを発揮するのです。

導入に当たって重要なのは、AIと人間が行う業務の分担を考えることです。AIは進化していますが、全ての業務で人より優れているわけではありません。既存業務にはAIと人の得意分野が混在しているため、まずはそれらを切り分け、分担する。そのために組織も再構築する必要があります。

「人だけの組織」はもう勝てない 西山圭太氏と小澤健祐氏が語る AIエージェント時代を制す「データ」と「組織」の最適解



—— AIと人、それぞれの「得意なこと」とはどのようなものですか。

西山: AIが得意なのは、ルール化された作業の実行、大量データのパターン認識、そして並列処理です。一方、人間がAIとの比較で得意なことは大きく2点あり、1点目は「データがほとんど存在しない未知の状況」への対応です。例えば、見ず知らずの人が家に来た時、データがなくても人は経験や暗黙知を頼りに「ドアを開けるか否か」といった判断ができます。こうした言語化されていない暗黙知の活用は、人間ならではの強みです。

2点目は、「対象に働きかけてデータを集める作業」です。いわゆるエッセンシャルワーカーなどは、業務の中で現場のリアルなデータを取得する役割も果たし得ます。

以上2点を踏まえ、自社の業務を適切に切り分けるべきです。AI時代においては、「社員に人間が得意なこと」に徹底して従事させなければ、企業の競争力は落ちていくでしょう。

—— その切り分けや分担は、誰がどのように決めていけばよいのでしょうか。

西山: 間違いなく経営層が主体となって進め

るべきです。各部門に任せると部分最適になり、分担基準もバラバラになって非効率です。最適な分担を追求すれば、既存の部門構成や縦割りを変える必要も出てくるでしょう。それを実行できるのは経営層だけです。

具体的な進め方としては、まず自社のビジネスを一度抽象化することが大切です。「わが社は何を目指し、そのためにどんな事業をしているのか」というビジョンを再定義し、社内の全業務を洗い出して足し合わせる。その上で、AIと人に何を任せるかをトップダウンで大胆に設計していくのです。

—— AIエージェントの導入によって、中間管理職の役割などは変わっていくのでしょうか。

西山: 大きく変わるでしょう。これまで中間管理職に必要な業務への専門性は、今後AIエージェントがデータを基に即答してくれるようになります。そうすると、今後のリーダーに求められるのは人格です。具体的には、部下を励まし、悩みを聞き、モチベーションを高めるエンパワメントの能力です。これは感情を持たないAIにはできません。人を思いやって励ます役割の比重が増し、そうした人間力のある人物をリーダーに据えることが重要になります。

「投資に見合う効果が出るのか」

—— AI活用においてよく議論されるROI（投資対効果）については、どうお考えですか。

西山: AIエージェントの効果をコストダウンなどの効率化だけで測ろうとすると、おそらくROIには見合わないでしょう。本質的なメリットは「新しい価値の創出」にあります。例えばAIエージェントが顧客の課題を解決したり、顧

客の手間にかかる仕事を代行したりする結果、新しい価値を創造するために必要なインサイト（洞察）と時間が得られる。それらを含めてROIと捉えるべきです。

ITツール導入というよりは、リターンが未知数な「ベンチャー企業への投資」に近い感覚を持つべきでしょう。「事前に正確な効果のほどは予測できないが、化ければ大きな利益になる」というマインドで投資を考えることが重要です。

—— 「事前に効果のほどを予測できない」としても、導入を検討した方が良いのでしょうか。

西山: はい。AIと人を掛け合わせた企業の方が強くなるのは確実です。さらに大切な事実として、AIはデータを学習するほど賢くなるため、早く始めた方が学習期間の分だけ有利になります。後から追い付こうとしても、早く始めた場合より莫大なコストを要する可能性が十分に考えられます。

—— 最後に、AIに学習させるデータの取得・管理についてアドバイスをお願いします。

西山: まず自社が解きたい 이슈（課題）を定義することです。その上で、解決に必要なデータを突き詰めていく。データドリブンと言われますが、本来は 이슈から始めてデータ収集をする「イシュードリブン」が重要であり、イシューの特定こそが経営者の仕事です。

AIエージェントは単なる効率化ツールではなく、業務や組織、経営の在り方を根底から変えて新しい価値を創造し得るドライバーです。だからこそ、経営層が主導してAIと人の分担やデータ戦略を決めていくべき。それこそが、次代の勝者となる条件ではないでしょうか。