事例4

時代や社会の変化に応じたアプリが働く人のサポーターに

日本オラクル

企業プロフィール

日本オラクル株式会社
所 在 地：東京都港区
資 本 金：24,884百万円
設　　立：1985年
執行役 最高経営責任者：ケネス・ヨハンセン
従業員数：約2,500人
応 対 者：野田 由佳・クラウド・アプリケーション事業統括 ビジネス推進本部 本部長
実 査 日：2020年8月26日

ＡＩ戦略の考え方

AIや機械学習の進展に伴い、企業の職場におけるコミュニケーションや、取引関係のある企業間のやりとりに変化が生じている。こうした状況のなか、日本オラクルは昨年11月、「アプリケーションにおけるAI戦略」について公表。「AIに関するツールだけを提供するのではなく、SaaSに組み込む形でアプリケーションとしてAIを提供していく。これまで多くのリソースを割いていたデータ収集や分析作業等の業務の効率化はもちろんのこと、AIからの様々なシナリオの提案によって人間の意思決定をサポートしていく」としたうえで、「ADAPTIVE INTELLIGENT APPS(人の決定をサポートするアプリケーション)」「INTELLIGENT UX(ユーザーに寄り添いユーザー体験を向上させるアプリケーション)」「DIGITAL ASSISTANTS(働く人のサポーターになる【チャットボットの進化形】)」という三つの注力エリアを提示し、「より使い勝手の良いアプリが、働く人の業務のサポーターになる」ことを打ち出した（図１）。

組み込み型のＡＩを提供

こうしたAI戦略について、クラウド・アプリケーション事業統括 ビジネス推進本部の野田本部長は、「当社はインフラストラクチャやツール等も提供しているが、アプリケーション領域については、いわゆる、当社データセンターから提供されるクラウドに基づいたアプリケーションを提供している。AIに関してもアプリケーションの一部として、決まった金額でお客さまにすぐに使ってもらえる形で提供していきたいと考えており、いわゆる組み込み型のAIを企業に向けて提供するといったアプローチを取っている」と説明する（図２）。

「企業で『AIを入れよう』となっても、AIは目的ではなく手段なので、それを使ってどのように従業員の生産性を上げるのかを最初から考えたり、そのためにデータアナリストのような専門家を雇ったりして見た結果、『これがやりたいことだったのだろうか？』と悩んでしまう企業も多いと思う。当社はそうではなく、『ここの仕事（業務）にこういうAIがあれば従業員の生産性は著しく上がる』といったところにAIを組み込んで提供する。この点が、ツールのみを提供しているITベンダーのAIと一番異なる戦略になる」

図１ アプリケーションにおけるAI戦略：3つの注力エリア

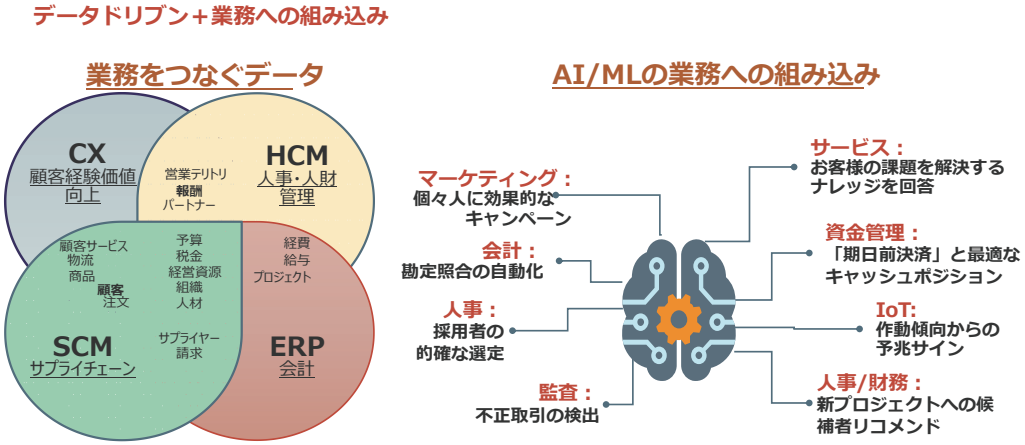
本来業務と異なる業務を軽やかに済ませる

「DIGITAL ASSISTANTSは人事の業務で見ていくとわかりやすい。例えば、会社で働く従業員が『自分の有給休暇や病気休暇が制度上どのくらいあって、自分はどういった条件でどのくらい取得できるのか』といったようなことを確認したい場合、今のアプリケーションではメニューから探していくことになり、求める内容が案外、奥の方にあってわかりにくかったりする。そうなると、従業員は電話で問い合わせることになり、人事は繁忙状態なのにその問い合わせに答えなければならず、生産性は凄く下がる。とはいえ、大抵の従業員にとっては、こうしたことをメニューから辿るのは年に1回あるかないか。その人の本来の業務に関係することでもないので、こうした業務こそ軽やかに済ませたい。他方、多くの人は今、生活の場面で何かを検索する際、音声検索で簡単に行っている。そういったことがどうして会社のアプリケーションでできないのか――。多くの人がそう思っているし、若い人は特に思っている。その点、DIGITAL ASSISTANTSなら、画面に向かって『私の有休ってどのぐらいあるの？』と聞けば自動で答えてくれる。そして、それだけのことで従来、人事と従業員がこうした問い合わせにどれだけ時間を費やしていたかを痛感することになる」

1企業では開発困難なシステムを

「ADAPTIVE INTELLIGENT APPSでは最近、人事の採用に関わる業務でこれを組み込み型のサービスとして提供している。『仮にこの人を採用したらどれぐらい活躍するか』『自分が人材を求めているこの仕事に、この人はどれだけ合っているか』といったマッチングをパーセンテージで示してくれたり、もっと進むと、『この人をどうしても採りたい』といった時に、『給与を何%上げたら、来てくれる可能性が何%アップする』といったことをAIが推奨してくれる。こういうものは、あればもの凄く便利だが、それを1企業がAIで開発しようと考えるのは非常に大変。当社の『Oracle Cloud HCM』というクラウド・サービスを利用すると、そういったこともパッケージとして入っているといった戦略を取っている。そして、こうしたことは人事領域だけの話ではない。例えば、経費精算で『この経費は落ちるか否か』といったようなことを聞くと、『これはダメ、それはOK』と答えてくれたり、『このPCを買いたい』と選択したら、『購買オーダーを作りますか？』と聞いてくれ、『作って欲しい』と応じると、作成して上長に回してくれるようなこともできる」

図2 データドリブン：業務プロセスにAI/Machine Learningを組み込む



AI活用に必要な膨大なデータも提供

日本オラクルはバックオフィス領域でのAI活用の進化について、「データの収集・一元化」や「インサイトの提示」といった直ちに享受できる価値の段階から、「業務の優先順位付け」によってさらなる価値を生む段階、そして「業務への推奨」を行うことで目指すべき結果を求める段階があり、日本企業の多くはまだ「データの収集：一元化」の段階にあると現状を見ている（図3）。

この点について、野田本部長は、「当社が前述のような戦略を進めている一方で、少なくない日本企業がデータ収集等の一元管理というところに留まっていると感じる」と指摘。「企業の多くが、いわゆるシステムをバラバラに持っていて、マスター・データさえまだ一元管理できていない実態にある」と捉えている。

「例えば、『お客さま情報』『品目マスタ』『勘定科目』といったものは、会計のなかでは統一されていても、それを生産管理と一緒に見ようと思った時、データが一元管理されていないため分析のしようがない。また、仮に『A社』というお客さまの売り上げを見たいと思うことだけでも凄く大変だったりする。そういう普通のシステムの問題があることに加え、AIを活用する際には、自社データだけではあまり賢い分析や予測、推奨ができない。それには膨大なデータが必要になるが、当社はその膨大なデータも一緒に提供できるし、実際に行っている」

サード・パーティのデータ活用でより高度な推奨が可能に

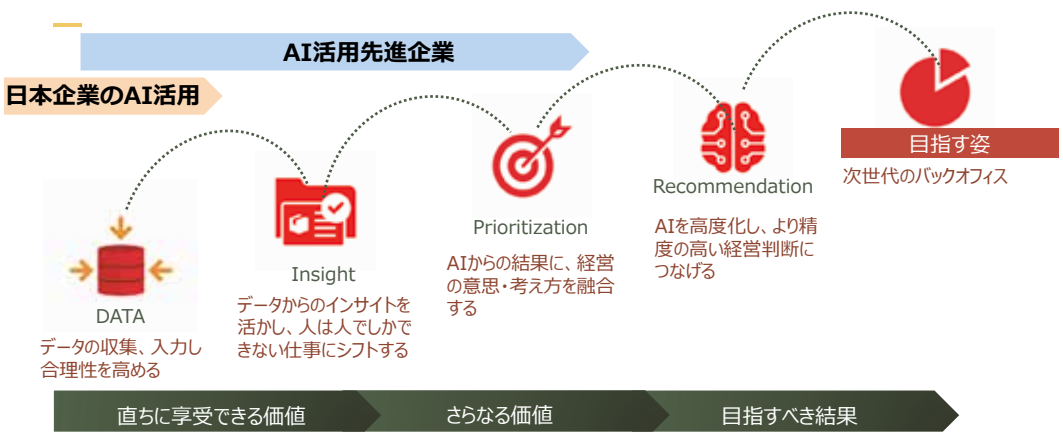
「例えば、当社のAIを活用したデータエンジンを提供するDataFoxでは、企業情報を提供している。仮に営業が『Aというお客さま』という情報を入れた時、今まで自社でどのような取り引きがあったかということは自社データなのでいくらでも見られると思うが、そこにサード・パーティ（当事者ではない第三者）のデータを入れることで、当該企業の過去の売り上げや組織、どういった製品開発をしているか、他社の製品はどんなものを使っているか等、様々なことが見えるようになる可能性がある。そういう情報を付加することでより高度な予測ができる。例えば、A社とB社を比べる際、自社の取り引き状況だけを見たら圧倒的にB社の方が大きく、良いお客さまのように見えていたとする。そこにサード・パーティの情報を見てみると、A社の方が自社との競合と強い関係があるといったことがわかり、実はA社の方がポテンシャルは高かった、となったりする。こうした示唆を、AIを取り入れることで営業側に提供するには、サード・パーティのデータが必要。自社のデータだけではなく、サード・パーティのデータを活用することで、より高度な推奨をAIがしてくれることになる」

時代や社会の変化に対応した働き方や職場環境の実現を

では、日本オラクルのアプリケーションでAI活用を進める企業では、実際に働く人の職務・仕事内容等にどういった影響をおよぼすのだろう。さらに言えば、日本オラクルで働く従業員は、既に先駆的な働き方を実践しているのか――。野田本部長は自社の対応も踏まえたうえで、「時代や社会の変化に対応した働き方や職場環境を実現することは非常に重要だ」と強調する。

「日本オラクルでは、2004年という早い段階で『Work@Everywhere』という名称でスタートしている在宅勤務制度があり、現在、社員は在宅勤務制度を活用したリモート環境で業務を行っている。経理部門も100%、家からのリモートで仕事をしているが、四半期ごとの締め処理や決算等の業務を全く支障なくこなしている。そして、当社のクラウド・サービスを使ってくれているお客さまは、それが可能だと思う。実際、あるお客さまでは、業務合理化やより生産性の高い事業運営に向けた取り組みの一環として、自社プロジェクトの管理等の基幹系業務に加え、会計や予算管理等のシステムにも当社の（クラウドで提供されるソフトウェアである）SaaSを導入。さらにPaaSという（アプリケーションソフトが稼働するためのデータベースやプログラム実行環境などが提供される）ツールも幅広に使っている事例がある。今回のコロナ禍で当社の営業責任者が訪問した際、お客さまの役員から、『SaaSにしておいて良かった。システ

図３ バックオフィスにおけるAI活用の進化：現状と今後の姿



ムを入れ替えていなかったら業務は回らなかった』と言われたと聞いている。これは、システムを一元管理してプロセスも確立されているので、リモートからシステムにアクセスできて業務が回ったことで非常に感謝された事例と言えよう」

人事労務の観点からもリモートで働ける環境整備を

また、野田本部長は、これからは、こうした企業の対応が優秀な従業員の確保のためにも求められてくると見ている。

「今の若い人は、他からとても多くの情報を集めてくるので、『うちの会社はなぜ、出社しなくてはならないのか？この会社にいて、自分の将来はどうなるのだろう？』と考える。そして、『この会社に未来はあるのか。転職しよう』となる。特に今のコロナ禍のような命に関わる部分もあるような環境下で、『出社しなくていい。リモートで仕事できるよね』という会社と、『決算なのだから、出社しなくてはダメだ』という会社、どちらの会社で働きたいと考えるか？ということだ」

「そこで、出社せずに仕事ができる環境とはどういうことかを紐解くと、まずしっかりしたセキュリティがあって、業務がリモートで回るシステムを持っていること。これはITの観点から当然だが、もう一つ、人事労務の観点で見ると、日本企業の多くはまだ、『朝、会社に行って朝礼をして、その日に行う仕事について上長から説明を受ける』といった行動を取っている。人事も新卒採用され横並びで終身雇用といった仕組み。それを変えずにリモートで働くことにしたら、『この人はいまどのような業務を行っているだろうか？』とか『評価はどういう風にしたら良いのだろう』といったことが、やはり見えづらい」

ジョブ型人事制度への変革でモチベーションが向上

ならば、企業は今後に向けて、どうしていくべきなのか。その点について尋ねると、野田本部長は、リモートで働くことを公平で透明性を持って評価できるよう、日本オラクルも含め、外資系企業の多くが取り入れているジョブ型人事制度の利点を説く。

「『あなたにはこういう仕事をしてもらい、その対価としてこれだけの報酬を払います』といったことを明文化し、なおかつ数値で表せるようにしていれば、リモートだろうがいつどこで仕事をしようが、命じられた仕事について『これ、できましたね』『残念ながら、できませんでしたね』というのが、上長との間だけでなく誰が見ても明白。そして、『だから、あなたの評価はこうなります』と続けられる。人事制度をこうしたジョブ型の仕組みに変えると、報酬は与えられた仕事に対する対価としてはっきりするし、そこには家族手当のような属人的な手当も全く関係ない。よりシンプルに見える化した形で従業員の評価ができるし、そうなれば本人のモチベーションにもつながる」

「さらに言えば、評価がオープンになっていると、海外も含めた他部署にも『この人は、こういう仕事をしていて、こういうパフォーマンスを上げている』といったことが伝わり、『うちに来て欲しい』となって、流動性が高まり、従業員の活躍の場も飛躍的に広がる。グローバルの視点で考えても、例えば日本でしているこの仕事とタイでしているこの仕事が、本来は同じジョブ・ディスクリプション（職務記述書）であるはずなのに、今はそれがバラバラだったりする。今後、それが統一されてくるようになれば人材の流動性等、いろいろな可能性が広がるし、海外の人から見ても透明性が高まり、従業員にとって働くモチベーションが高く保てる会社になれる。その結果、会社側も仮に『A という事業がちょっとうまくいかなくなってきたので、今後はC事業に力を入れたい』と考えた時に、そこに誰を動かせば良いかがよく見えるようになる。新しい事業を興す時、『そこに人を異動させた方が良いのか、新規に雇用した方が良いのか』といったようなことも、経営者としてより戦略的に手が打てる」

タレント・マネジメントの必要性

また、野田本部長は、今のコロナ禍のような先が見えない状況下では、自社の従業員がどのようなスキル・能力を持っているかを把握し、そのパフォーマンスの最大化に向けて戦略的な人材の配置や育成を行う「タレント・マネジメント」が必要になると言及する。

「いよいよ終身雇用が危うくなってきている時には、目標設定や、それに対する達成度の見える化と報酬の設定、従業員の納得感といった人事考課のあり方を見直すことが必要。人材育成の面でも、こういうポジションに行くにはどのような能力を身に付けねばならないかを見える化したり、それに対してどういったトレー

ニングを用意したら良いかといったことも明確にする。いま、少なくない企業がこの必要性を感じているのではないか。これから、働き方も経営者もどんどん変わってくると思う」

参考までに、同社のトレーニングはセルフサービスが充実している。コンテンツは生配信と事前録画が用意されていて、「前者はリモートでいつでも入ることができるし、後者もいつでも見られるようになっている。トレーニングについて、リモートであるが故に生産性が下がるようなことはない」。

COVID-19を機に100%テレワークに

前述のように、100%リモートで働くことが可能な日本オラクルは、COVID-19の拡大以前から既に多くの業務をリモートでできる環境を整えていたという。今回、もう一段進めてテレワークを100%にしたことで、自社の働き方に影響を与えるようなことはなかったのか。もっと言えば、取引先の企業との間にも対応の変化は生じていないものなのだろうか。

「今回、当社がお客さまや取引先との関係で変えたのは、請求書や注文書といった直接やりとりするもの。このなかには紙を使っていたものもあったが、それらは全て電子ファイルに切り替えた。テレワークについても、部署によっては以前からかなり活用していた。COVID-19を機に100%、切り替えることができたことは大きな変化だと思う」

リモート下でのコミュニケーションの工夫も必要

また、100%テレワークのなかでは、従業員とのコミュニケーションにも変化や工夫が表れてきている。

「まず、リモート会議等の場には、『顔を出すようにしよう』と伝えている。顔を出すことで、少なくとも表情を確認できるからだ。また、リモートはやはり、その場にいるより反応がちょっと見えづらく、ファシリテーターは必ず当てて参加者全員の意見を聞くとか発言してもらうようにするなど気を配ったり、進め方に工夫をしなくてはならない」

「このようにリモートの苦労はたくさんあるが、その苦労が共有されていることも多く、あまり問題にはならない。当社はグローバル企業なので、部門によって、『上司は日本人だが、部下は異なる国の人』といったようなこともごく普通にあるので、『ちょっと一言多く気を遣おう』といったような配慮は以前からある。最近、感じたのは雑談の時間をつくることの重要性。在宅になりチームで集まることがないなかで、Zoomでチームミーティングをやってみたら、終わっても皆、なかなか退出していかない。それは、それぞれちょっと喋りたいことがあるから。最初は遠慮して言わなかったが、少し水を向けたり雑談が始まったりすると、その後、盛り上がることが結構ある。『考えてみれば、以前はオフィスで雑談していた』と、その大事さに気付いた。Zoom飲み会も、当初は若い人だけのものかと思っていたが、いざやってみると年齢問わず集まったりする」

なお、オラクルでは、「Global Employee Survey」という社員の声を聴く仕組みが定期的に行われており、従業員が業務や働く環境等、率直な意見を述べる機会となっている。その結果は全従業員にフィードバックされ、そこで出た意見が従業員の働く環境に取り入れられているという。

JILPT Publication

Japan Labor Issues Monthly English Journal

*Japan Labor Issues*は、日本の労働に関する最新情報を紹介する無料の月刊英文誌です。
通常号はニュース、解説、調査研究成果などの速報性のある情報を、特別号（年3回）は編集委員会が選定した論文の特集やJILPTが主催する国際会議の発表レポート集を掲載しています。

ホームページに全文を公開しています。 https://www.jil.go.jp/english/jli/

発刊日に最新号をお届けするメール配信サービスもございます。ぜひご登録を！

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）

お問合せ先：j-emm@jil.go.jp