

# 超高速化社会に求められる ハイブリッド意思決定 AIが解き放つマネジャーの潜在能力



尾本真由

## CONTENTS

- I 超高速化社会の到来と企業の課題
- II AIと人のハイブリッド意思決定の必要性
- III ハイブリッド意思決定の実践事例
- IV AIハイブリッドマネジャーの重要性

## 要 約

- 1 現代社会は大量のデータがやり取りされる超高速化社会へと進化している。企業はこの変化に対応するため、AIを活用した取り組みを実施しているが、意思決定の量や質に関する課題も浮上している。
- 2 この課題に対処するため、AIと人間それぞれの特徴を活かした「ハイブリッド意思決定」が注目されている。ハイブリッド意思決定を実現するには、人の心理的障壁を取り除き、組織としての体制を整え、AIと人の役割・責任を明確にすることが重要である。
- 3 実際の企業事例では、ハイブリッド意思決定により意思決定の迅速化、効率化、最適化が実現されている。電気・産業機器メーカーでの動的KPI導入、小売業での人材育成計画の効率化、銀行での借入金最適化など、さまざまな分野で成果が出ている。
- 4 今後、AIがさらに進化することでハイブリッド意思決定が常態化すると予想される。この環境下で成果を出し続けるには、AIをパートナーとして活用しつつ、人間特有の能力を発揮するマネジャーの育成が企業の成否を左右する重要な要素となるだろう。

## I 超高速化社会の到来と 企業の課題

現代社会は、かつてない速度で変化している。その中心にあるのが、デジタル技術の急速な進歩とそれに伴う情報の爆発的増加である。この状況は、「超高速化社会」と呼ぶべき新たな時代の到来を示している。超高速化社会とは、膨大なデジタルデータが絶え間なく生成・消費され、それに伴って意思決定の量と複雑さが飛躍的に増加する社会、と定義したい。この社会では、企業や個人は限られた時間でより多くの情報を処理し、迅速かつ確かな判断を下すことが求められる。ここでは、超高速化社会の特徴と、それに伴って企業が直面している課題について詳しく見ていく。

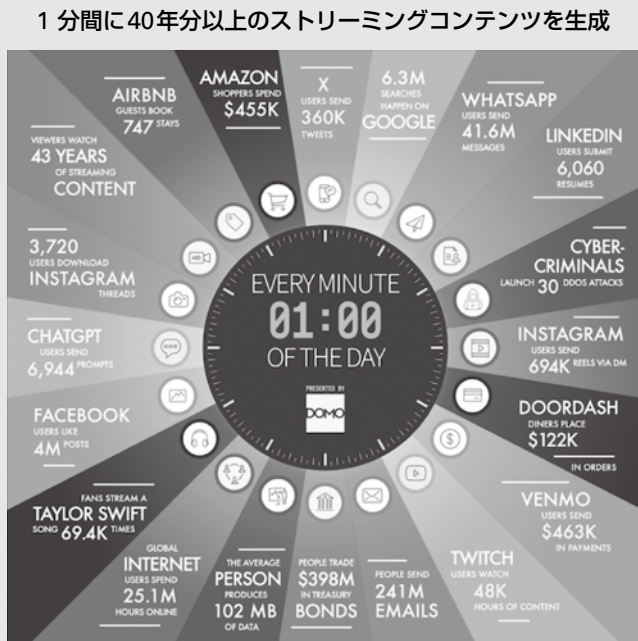
超高速化社会の特徴として、まず大量のデータ生成が挙げられる。世界では1分間に膨大な量のデジタルコンテンツが生成され、その量は40年分以上のストリーミングコンテンツに相当するといわれている。

さらに、情報の消費スピードも加速している。某調査機関によれば、10代の7割、全体の半数以上が倍速視聴を経験しているという。これは、限られた時間でより多くの情報を取り込もうとする現代人の姿勢を如実に表している。

このような環境下で、企業は迅速かつ的確な意思決定を迫られている（図1）。

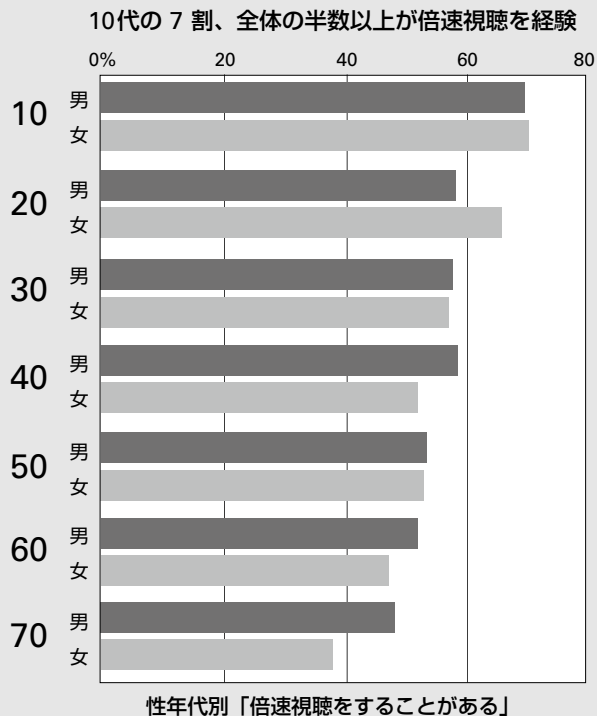
しかし、データ量の増加は意思決定をより複雑にしている。ある調査によると、86%の回答者が、データ量の増加により、意思決定が以前より複雑になったと感じている。また、74%の回答者が、毎日行う意思決定が過

図1 大量のデータがやり取りされる「超高速化社会」



世界における1分当たりのデータ生成量（2023年度）

出所）Domo 分析レポート「Data Never Sleeps 11.0」より作成



※調査対象：全国15～79歳男女／n=5,530

出所）NTTドコモ モバイル社会研究所調査（2024/2）より作成

去3年間で10倍に増えたと答えている。

さらに、85%の回答者が、過去1年間に意思決定に対して後悔や罪悪感など、「意思決定の苦悩」を経験したと答えている。これらの数字は、超高速化社会における意思決定の難しさを端的に表している（図2）。

このような課題に対応するため、多くの企業がAIを活用した取り組みを実施している。

たとえば、ある大手小売企業は、AIを活用した需要予測と在庫管理、配送センターの整備やロボティクスの活用により、注文の40%を翌日配送可能にした。

また、ある大手スポーツ用品メーカーは、デジタルデータとロボットによる全自動システムを導入し、製造のリードタイムを90日から14日に短縮した。

さらに、ある大手建設会社は、設計自動化ツールを導入し、設計の80%を自動生成することで大幅な時間短縮とともに現場での手戻りも減らし、コスト削減を実現している。

これらの事例は、AIの活用が企業の競争力向上に大きく寄与することを示している。しかし、AIの導入だけでは十分ではない。AI活用の領域が拡大する中で、戦略的意思決定領域においても人間とAIの協働が求められている。

意思決定は定型的なものと非定型的なものに大別できる。定型的な意思決定は解決策が明確で、日常的に発生する現場的意思決定が多く、たとえば日々の在庫補充や定期的な顧客対応がこれに当たる。一方、非定型的な意思決定は、解決策が不明確でまれに発生するもので、成長領域への投資や企業買収といった戦略的意思決定がこれに該当する。

現在、AI活用によってスループットの向上や高度化が実現されつつあるのは、主に現場的意思決定の領域である。しかし、戦略的意思決定においてもAIによる決断の支援が始まっている。

このような状況下で、企業が直面している課題は多岐にわたる。

第一に、膨大なデータをいかに効率的に処理し、有用な情報を抽出するか。

第二に、AIと人間の役割分担をどのように設定し、最適な意思決定プロセスを構築するか。

第三に、AIの導入に伴う組織の変革をどのように進めるか。AIの導入は、単なる技術の導入ではなく、業務プロセスの変革や人材の再教育を必要とする。

第四に、AIの判断の透明性や説明可能性をどのように確保するか。特に重要な意思決定では、判断根拠の明確な説明が不可欠となる。

最後に、AIと人間の協働を前提とした新しいマネジメントスタイルをどのように確立するか。AIの能力を最大限に活用しつつ、人間の創造性や直感を活かす新しいマネジメントのあり方が求められている。

超高速化社会の到来は、企業に大きな変革を迫っている。この変革を成功させるには、

図2 データ量の増加に起因する意思決定の悩み

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| データ量の増加により<br>意思決定が以前より複雑になっている            | 86% |
| 毎日行う意思決定が<br>過去3年間で10倍に増えた                 | 74% |
| 過去1年間、意思決定に対して<br>後悔や罪悪感など<br>「意思決定の苦悩」を経験 | 85% |

※日本を含む、全世界17か国14,250人の回答者が対象  
出所) オラクル、Seth Stephens-Davidowitz「『意思決定のジレンマ』に関する調査  
(2023/1)を基に作成  
<https://www.oracle.com/cloud/decision-dilemma/>

AIと人間の「ハイブリッド意思決定」の実現が不可欠である。

## Ⅱ AIと人のハイブリッド意思決定の必要性

超高速化社会における課題に対応するため、AIと人間の協働が不可欠となっている。ここでは、なぜハイブリッド意思決定が必要なのか、その理由と実現に向けた課題を探る。

ハイブリッド意思決定が必要な理由は、AIと人間がそれぞれ固有の強みと弱みを持っているからである。

まず、AIは大量のデータを365日24時間、高速で処理できる能力を持ち、人間の処理能力をはるかに超えている。しかし、AIにも弱点がある。ハルシネーション（生成AIによる事実と異なる情報の出力）を起こすことがあり、判断根拠を示せないケースもある。また、予測精度はデータの精度に大きく依存する。一方、人間の特徴はというと、臨機応変な判断ができ、判断根拠を説明できるという強みがある。しかし、判断に時間がかかり、バイアスのかかった判断をする可能性が

ある。また、大量のデータを短時間では処理し切れないという弱点もある。

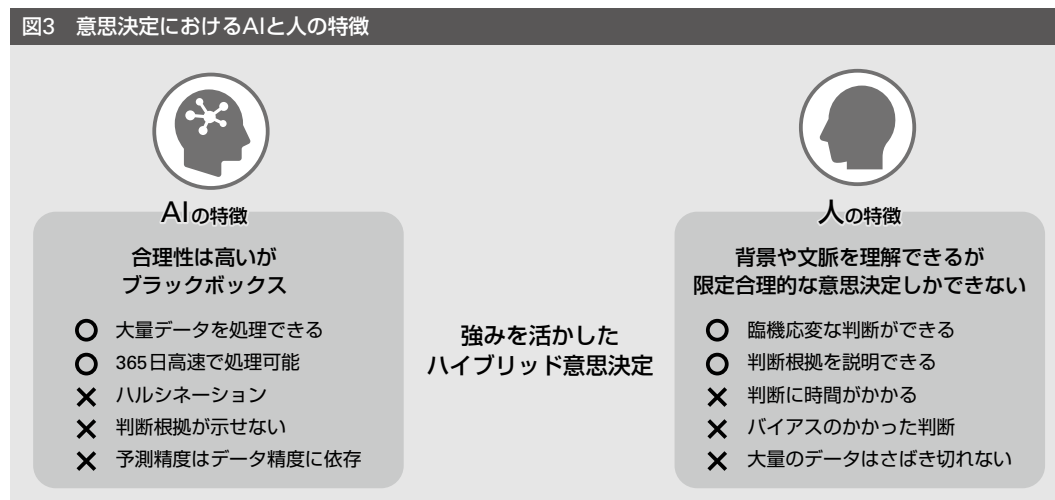
これらの特徴を踏まえると、AIと人間が互いの強みを活かし、弱点を補完し合うハイブリッド意思決定が理想的である。AIの高速・大量データ処理能力と、人間の柔軟な判断力や説明能力を組み合わせることで、より質の高い意思決定が可能になる（図3）。

とはいえ、ハイブリッド意思決定の実現には、いくつかの課題がある。技術的な視点としては、インフラとデータ品質の向上、アルゴリズムの検証と監査、倫理的・法的なガバナンスの強化、セキュリティとプライバシーの保護などが挙げられる。特に、データ品質の向上は、AI予測の精度に直結する重要な要素である。今回はAIと人とのハイブリッド意思決定がテーマであるため、人と組織の視点を中心に上げたい。具体的には、次の3点が必要となる。

- 人の心理的障壁を取り除く
- 組織としての態勢を整える
- 人とAIの役割・責任を明確にする

これらの課題をどのように乗り越えている

図3 意思決定におけるAIと人の特徴



のか、次にその実践事例を紹介する。

### Ⅲ ハイブリッド意思決定の 実践事例

理論だけでなく、実際の企業がどのようにハイブリッド意思決定を実践しているのかを知ることが重要である。AIと人のハイブリッド意思決定は、さまざまな業界で実践されつつある。ここでは、3つの異なる業界における具体的な事例を紹介し、その成果と課題を分析する。

#### 事例1 意思決定の迅速化

ある電気・産業機器メーカーは、ハードウェアからデジタルビジネスへの転換を図る中で、ビジネスの高速化が必要となった。従来、この企業では全社のKPI（重要業績評価指標）の年度末予測値を四半期に一度、目標値を数年に一度のペースで見直していた。しかし、この方法では市場の急速な変化に対応し切れなくなっていた。市場の

変化や他部門の状況をいち早く捉え、KPIの予測値算定・見直し、目標値の変更を機動的に行う必要があった。

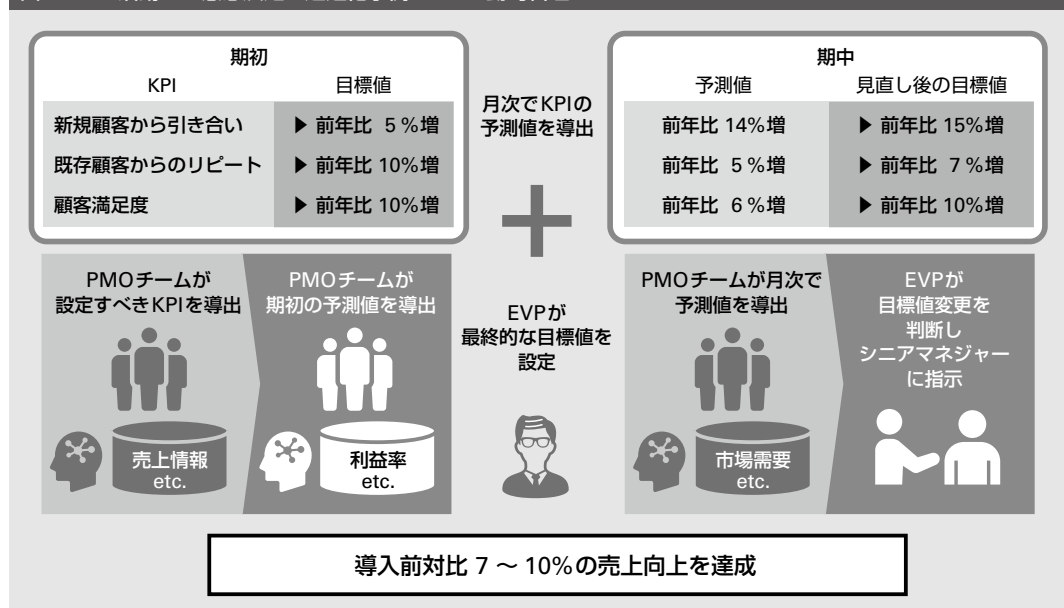
そこで、PMO（Performance Management Office）が中心となり、KPI予測値の月次見直しを行い、目標値のダイナミックな変更を可能にする仕組みを導入した。この仕組みでは、AIを活用して売上情報、利益率、市場需要などのデータから予測値を導出し、Executive Vice President（EVP）が最終的な目標値を設定する仕組みを構築した。

具体的なプロセスは次のとおりである。まず、PMOチームが設定すべきKPIを導出し、期初の予測値を算出する。その後、EVPが最終的な目標値を設定する。期中においては、PMOチームが月次でKPIの予測値を導出し、EVPが目標値変更を判断してシニアマネジャーに指示を出す。

この取り組みにより、導入前対比7～10%の売上向上を達成した（図4）。

しかし、この新しい仕組みの導入に当たっては、現場のマネジャーから不安の声が上が

図4 AIを活用した意思決定の迅速化事例：KPIの動的管理



った。

主な懸念点は次の3点であった。

- AIが言ってくる内容に従って管理されることへの抵抗感
- 四半期ごとの管理で手一杯なのに、毎月目標値が変わることへの不安
- 目標未達の場合の賞与や評価への影響の懸念

これらの課題に対し、企業は次のような対策を講じた。

まず、経営層からの強いメッセージで不転換の覚悟を示した。「パフォーマンス測定は変革の原動力の一つ」というメッセージを発信し、この取り組みの重要性を強調した。

次に、人事部から動的KPI管理に基づく評価について説明を行った。目標未達でも賞与は保証されること、プラスアルファの目標を立てるかは都度交渉可能であることを明確にし、マネジャーの不安を軽減した。

さらに、PMOチームが動的KPI管理の意義や効果を説明する研修を開催し、マネジャーの行動指針を策定した。これにより、新しい仕組みへの理解を深め、受容性を高めた。

一方、EVPからも懸念の声が上がった。主な懸念点は次の3点であった。

- AIが出す内容の信憑性への疑問
- KPIの数値決定権限がAIに奪われることへの不安
- AIの予測が外れた場合の責任の所在

これらの課題に対しては、次のような対策を講じた。

まず、インプットデータをきちんと精緻化していることを説明し、正しいデータに基づいた正確なアウトプットであることを強調した。

次に、AIにて予測値を出す、最終的な判断はEVPに委ねることを明確にした。権限や責任はEVPにあることを説明し、AIはあくまでも意思決定を支援するツールであることを強調した。

さらに、PMOチームがKPIの効果検証を実施し、妥当性を見極めながら段階的に試行して徐々に浸透させていった。

この事例から、AIを活用した動的KPI管理の導入が意思決定の迅速化と業績向上に寄与することが分かる。しかし、同時に組織の受容性を高めるための丁寧なコミュニケーションと、経営層の強いコミットメントが不可欠であることも学べる。AIの導入は単なる技術の問題ではなく、組織文化の変革を伴う取り組みであると認識することが重要である。

## 事例2 意思決定の効率化

世界最大規模のスーパーマーケットチェーンであるとある企業は、3～4万人のITエンジニアを抱えていた。この企業が直面していた課題は、エンジニアのスキルギャップが把握できず、適切な育成投資の規模を判断できないことであった。4万人規模のITエンジニアのスキル棚卸しに多大な労力がかかっており、効率的な人材育成計画の立案が困難な状況にあった。

具体的には、次のような問題点があった。まず、エンジニアの自己申告に頼ったスキル評価では、自己を過大評価する傾向があった。また、過去のプロジェクトの成功・失敗

要因が十分に分析できていなかった。さらに、エンジニアのスキルに応じた研修をマッチングさせることが困難であった。

これらの課題に対処するため、AIを活用したソリューションを導入した。このシステムでは、AIにより導出されたエンジニアのスキルギャップ、育成計画案を基に人材育成投資の規模を判断する。

システムの具体的な仕組みは次のとおりである。まず、現場エンジニアの情報（競合情報、エンジニアの経歴、成功・失敗プロジェクト情報など）を入力する。次に、IT部門が社内技術者スキル、年次レベル、リソースボリュームなどの情報を提供する。

さらに、注目技術トレンド、自社戦略、競合状況などの情報も加味される。これらの情報を基にAIが現状のエンジニアのスキル評価を行い、将来必要となる技術領域を予測する。そして、現状と将来のギャップを分析し、ITエンジニアの育成計画を策定する。

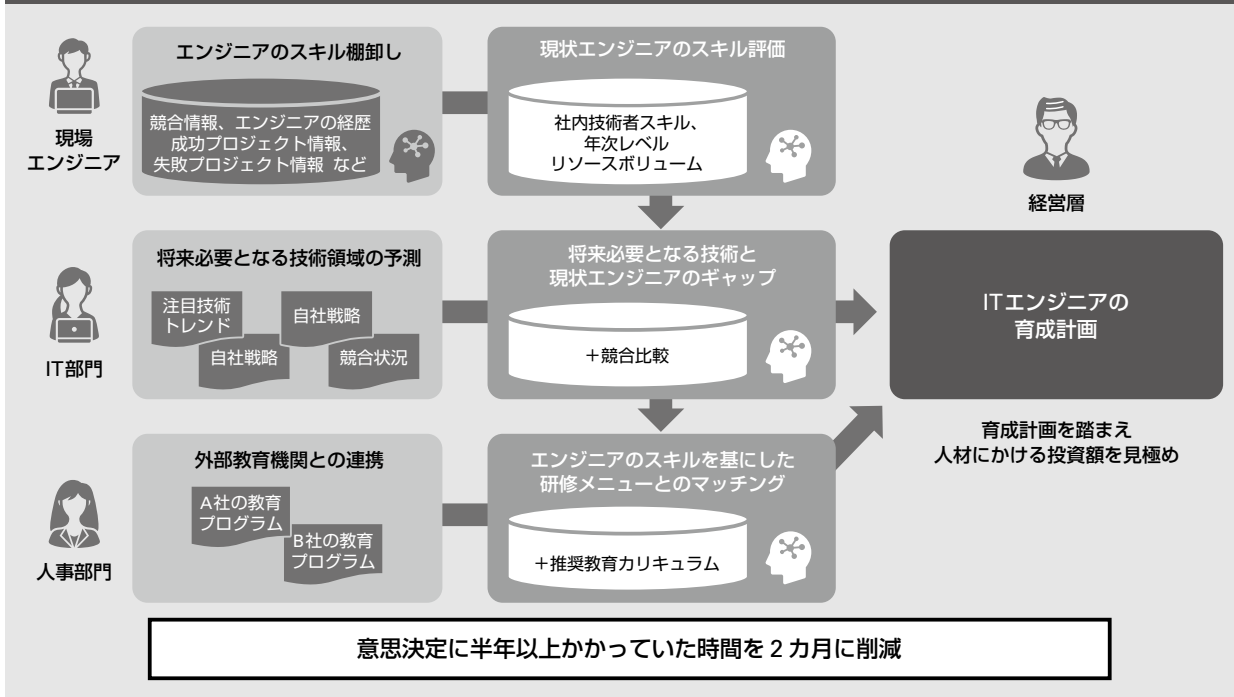
この育成計画に基づき、エンジニアのスキルと研修メニューのマッチングが行われ、人事部門が育成計画を踏まえて人材にかかる投資額を見極める。また、外部教育機関との連携も図られ、推奨教育カリキュラムが提供される。

この取り組みにより、これまで半年以上かかっていた意思決定時間を2カ月に短縮することができた（図5）。

しかし、この仕組みの導入に当たっては、現場のエンジニアや経営層から懸念の声も上がった。

現場エンジニアからは、「自分たちのレベルはAIがいうほど低くない」「AIが推奨する教育プログラムは定型的な内容ばかりで受け入れられない」といった不満が出た。一方、経営層からは「AIがいてくる内容は信憑性があるのか」「人材育成計画にAIを活用することは時期尚早ではないか」といった懸念が示された。

図5 AIを活用した意思決定の効率化事例：ITエンジニアの育成計画策定



これらの課題に対し、企業は次のような対策を講じた。

まず、インプットデータの説明を丁寧に行い、可能な限りアウトプットの粒度を細かくした。これにより、AIの判断プロセスの透明性を高め、エンジニアや経営層の理解を促進した。

次に、個人の志向に沿った教育プログラムを提供すべくロードマップを策定した。これにより、AIが推奨する標準的なプログラムだけでなく、個々のエンジニアの興味やキャリアパスに合わせた柔軟な育成ができるように取り組みを進める道筋を示した。

さらに、必要な技術領域に合致する教育は速やかに承認するプロセスを設けた。これにより、AIの推奨と人間の判断を組み合わせた効率的な意思決定が可能になった。

また、CHROとCIOが育成計画どおりに育成が進んでいるかを四半期ごとにチェックする仕組みを導入した。これにより、AIの推奨と実際の育成成果を定期的に照合し、必要に応じて計画を修正することが可能になった。

この事例は、AIを活用した人材育成計画の策定が、大規模な組織における意思決定の効率化に大きく貢献することを示している。しかし、AIの推奨に過度に依存せず、個人の志向や組織の特性を考慮した柔軟な運用が成功のカギとなる。また、AIの判断プロセスの透明性を高め、定期的な検証を行うことで、信頼性と有効性を確保することができる。

### 事例3 意思決定の最適化

ある大手銀行は、米国の金利上昇に伴い、借入金調達コストの最適化に課題を抱えてい

た。2022年より、米国はインフレ抑制を目的に政策金利を引き上げていた。これにより、資金調達コスト増加への対応強化が迫られていた。従来、この銀行では数理モデルに基づいて預金残高の変動を予測し、借入額を決定していた。しかし、従来手法による預金残高変動予測の精度向上に限界を感じていた。

この課題に対処するため、銀行はAIと人間のハイブリッド意思決定を導入した。この取り組みでは、AI（機械学習）モデルと従来型の数理モデルの両方を使用し、人間のエキスパートがそれらの結果を統合して最終的な判断を行う。

具体的なプロセスは次のとおりである。

まず、AIモデルと従来型の数理モデルにそれぞれ予測を行わせる。AIモデルには、当局の政策、金利チャート分析、預金残高変動状況、過去の借入額、楽観シナリオ、悲観シナリオなどの情報が入力される。

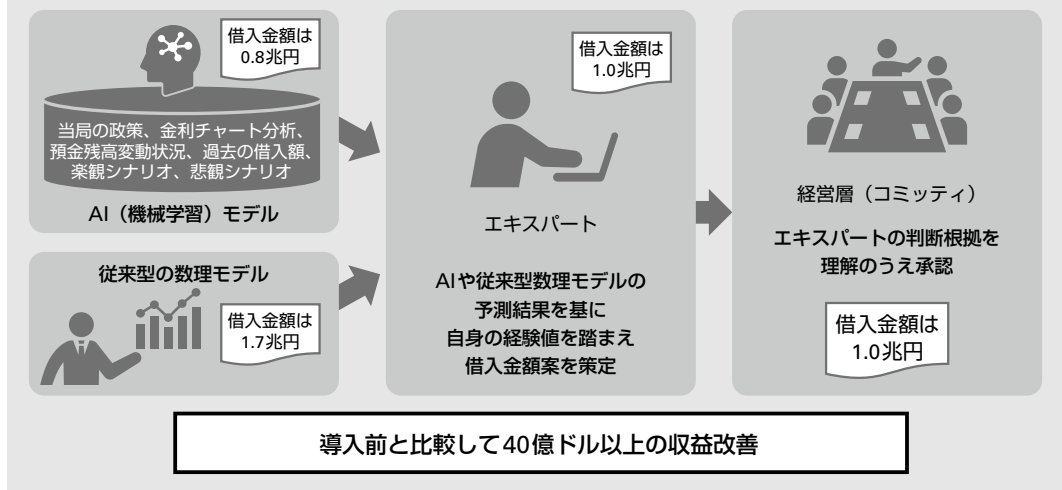
次に、人間のエキスパートがAIや従来型数理モデルの予測結果を基に、自身の経験値を踏まえて借入金額案を策定する。最後に、経営層（コミッティ）がエキスパートの判断根拠を理解した上で承認を行う。

この取り組みにより、人とAIの双方の結果の差分を比較し、借入金額の予測精度向上を実現した。結果として、導入前と比較して40億ドル以上の収益改善を達成した（図6）。

しかし、この新システムの導入に当たっては、金融業の特性から、AI活用に対してかなり慎重な声が多く上がった。エキスパートや経営層からは次のような懸念が示された。

- AIの結果は本当に信用できるのか
- 今まで大きな意思決定を支えるべく予測

図6 AIを活用した意思決定の最適化事例：借入金調達コストの最適化



を出してきた。自分たちのアウトプットでよいではないか。AIを使わなければいけない意味が分からない

- AIのインプットとなるデータが遅れたらどうするのか

これらの課題に対し、銀行は次のような対策を講じた。

まず、過去の従来予測と同じ条件でAI予測を行うテストを実施した。その結果、すべてのケースで従来予測よりAI予測の精度が高いことが示された。これにより、AIの優位性を客観的に証明し、エキスパートや経営層の信頼を獲得した。

次に、人だけで判断することはリスクであると定義し、AIとの結果比較をマニュアル化した。これにより、AIの活用を組織的に推進する体制を整えた。

さらに、AIと同じことを人でもできるようにする取り組みを行った。これは、AIの判断プロセスを人間が理解し、再現できるようにすることで、AIへの過度の依存を避け

るためである。

一方で、エキスパートによる判断など、従来のプロセスも一部残した。これにより、人間の経験や直感が持つ価値を尊重し、AIと人間のバランスの取れた意思決定を可能にした。

AIはあくまでも支援ツールであり、最終判断は人間が行うという原則を明確にすることで、AIへの過度の依存や人間の責任放棄を防ぐことができた。

この事例から、AIと人間のハイブリッド意思決定システムが、金融機関のような保守的な業界でも大きな成果を上げられることが分かる。重要なのは、AIの優位性を客観的に示しつつ、人間の判断も尊重するバランスの取れたアプローチである。また、AIをツールとして使いこなす能力を組織全体で育成することが、長期的な成功につながる。AIの導入は、単なる効率化だけでなく、組織の意思決定能力全体を向上させる機会となり得るのである。

## Ⅳ AIハイブリッドマネジャーの重要性

ハイブリッド意思決定を効果的に実践するには、新たな能力を持つマネジャーが必要となる。ここでは、AIハイブリッドマネジャーの特徴や必要性、そしてその育成方法について詳しく説明する。

AIと人間のハイブリッド意思決定は、今後さらに重要性を増すと予想される。近い将来、AIはさらに進化し、ハルシネーションを排除し、判断根拠が説明可能になると見込まれている。これにより、AIはより信頼できるパートナーとなる（図7）。

しかし、AIがどれだけ進化しても、人間の役割がなくなることはない。むしろ、AIと協働することで、人間の潜在能力を引き出せると考えられる。つまり、ハイブリッド意思決定は、AIの能力を最大限に活用しつつ、人間の創造性や直感を活かす新しいマネジメントのあり方なのである。そして、このハイブリッド意思決定を効果的に実践し、企業の競争力を高めるキーパーソンとなるのが「AIハイブリッドマネジャー」である。

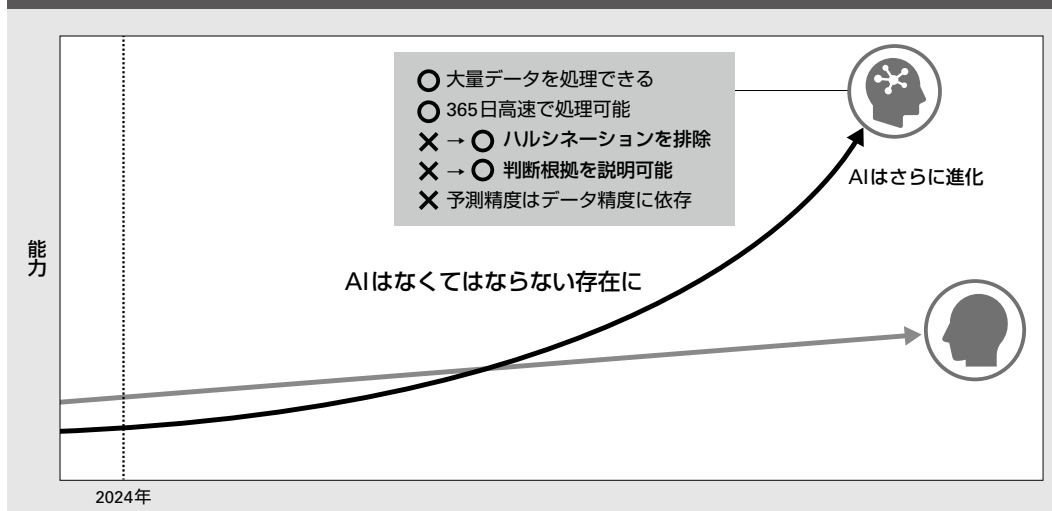
AIハイブリッドマネジャーとは、AIをパートナーとして効果的に活用しながら、自らの強みを伸ばし、組織全体の成果を最大化できる人材を指す。彼らは、AIと人間それぞれの特徴を深く理解し、両者の強みを最大限に引き出すことができる。

AIハイブリッドマネジャーの特徴として、次の3点が挙げられる。

- 人間中心の価値観：AIの能力を高く評価しつつも、最終的な判断は人間が行うべきという価値観を持つ
- AIと人間の特徴を理解し、自らの強みを伸ばそうとする思考：AIの得意分野と人間の得意分野を理解し、それぞれの強みを活かす方法を常に模索する
- AIを使いこなすスキルとAIを受け入れる価値観：AIの基本的な仕組みを理解し、効果的に活用できるスキルを持つとともに、AIを積極的に受け入れる姿勢を持つ

これらの特徴を持つAIハイブリッドマネジャーは、従来型の「レガシーマネジャー」

図7 ハイブリッド意思決定が常態化した未来



や「AIオートパイロットマネジャー」とは一線を画す。

レガシーマネジャーは、AIを拒否するか、うまく使いこなせず、意思決定は自らの勘と経験に頼る傾向がある。一方、AIオートパイロットマネジャーは、AIを使いながら意思決定するものの、自らの成果や進化をAIに依存してしまう。

これに対し、AIハイブリッドマネジャーは、AIをパートナーとして活用しつつ、常に自らの能力を向上させることができる。彼らは、AIに仮説や疑問をぶつけながら意思決定を行い、その過程で自らも進化してい

く。これにより、超高速化社会においても持続的に成果を出し続けることができる（図8）。

AIハイブリッドマネジャーに必要なのは、単にAIを使いこなすスキルを身につけることだけではない。人間としての潜在能力を最大限に引き出すことが肝要である。具体的には、次の3つの能力が重要となる（図9）。

- 創造的問題定義力：AIが提示するデータや分析結果を基に、新たな視点で問題を再定義する能力
- 統合的意思決定力：AIの分析結果と人

図8 AIハイブリッドマネジャーの重要性

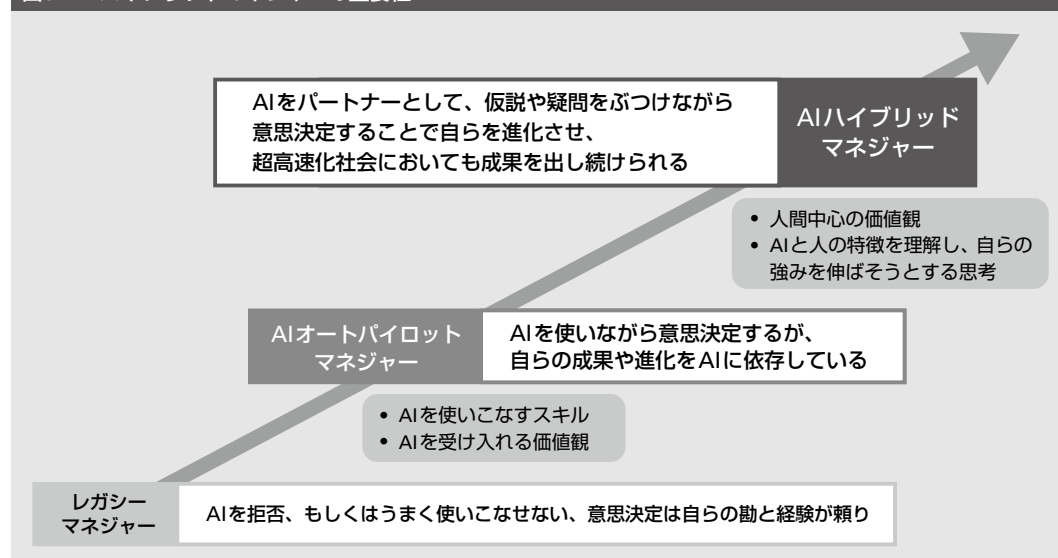
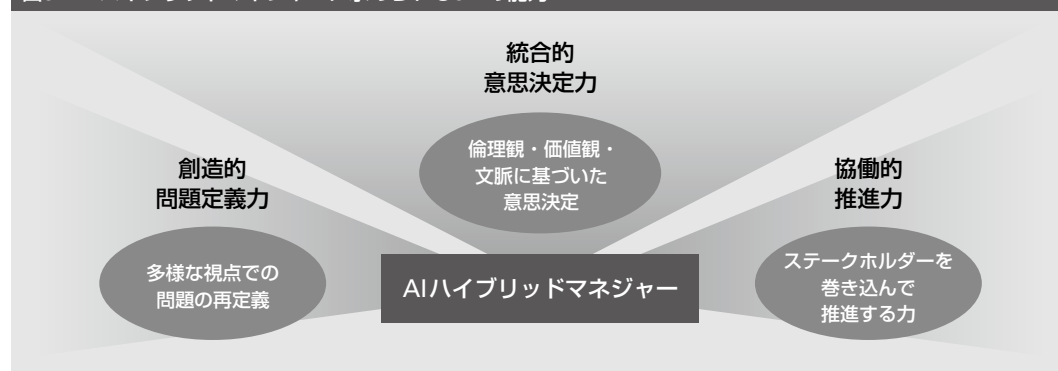


図9 AIハイブリッドマネジャーに求められる3つの能力



間の直感や経験を統合し、最適な意思決定を行う能力

- 協働的推進力：AIと人間、そして組織内のさまざまなステークホルダーを巻き込んでプロジェクトを推進する能力

これらの能力は、AIとの継続的な協働と、その過程での学習を通じて磨かれていく。AIが日常的な業務や定型的な意思決定をサポートすることで、人間はより創造的で戦略的な思考に時間を割くことができる。また、AIとの対話を通じて、自らの思考プロセスを客観的に見つめ直す機会も増える。

しかし、AIハイブリッドマネジャーの育成には課題もある。多くの企業では、AIの導入に対する従業員の心理的障壁が存在する。「AIに仕事を奪われるのではないか」「AIの判断は本当に信頼できるのか」といった不安や疑念が、AIの効果的な活用を妨げている。

これらの課題を克服するためには、組織全体でのアプローチが必要となる。具体的には、次のような取り組みが効果的である。

- AIリテラシー教育の実施：全従業員を対象に、AIの基本的な仕組みや活用方法を学ぶ機会を提供する
- AIと人間の役割の明確化：AIはあくまでも支援ツールであり、最終的な判断は人間が行うという原則を組織内で共有する
- 段階的なAI導入：小規模なプロジェク

トから始め、成功事例を積み重ねていくことで、AIへの信頼を醸成する

- 継続的なスキルアップ支援：AIの進化に合わせて、従業員のスキルアップを支援する仕組みを整える
- 評価制度の見直し：AIとの協働を前提とした新しい評価基準を設定し、AIハイブリッドマネジャーの育成を促進する

これらの取り組みを通じて、組織全体のAI活用能力を高めていくことが重要である。

結論として、AIハイブリッドマネジャーの育成は超高速化社会における企業の競争力を左右する重要な経営課題である。AIと人間それぞれの強みを最大限に活かし、両者の協働による相乗効果を創出できる人材の育成が、今後の企業成長のカギとなるだろう。

企業は、AIハイブリッドマネジャーの育成を戦略的に進めていく必要がある。それは単なるAI活用のスキル向上ではなく、人間の潜在能力を引き出し、AIとの真の協働を実現する取り組みである。この取り組みの成否が、超高速化社会における企業の盛衰を決定づけると言っても過言ではない。

#### 著者

尾本真由（おもとまゆ）

野村総合研究所（NRI）金融ITコンサルティング部  
グループマネージャー

専門は銀行、生損保、リース、クレジットカード業界などの次期システム構想策定、ITコスト削減、業務プロセス解析、PMO支援など