

AI時代の「新リーダー像」をどう定義するか ～ AIファースト経営を加速する育成戦略 ～

2026/6

株式会社グロービス 鳥潟 幸志

GLOBIS

自己紹介

鳥潟幸志（とりがた こうじ）

- ・ グロービス経営大学院 教員
 - ベンチャーマネジメント科目責任者
- ・ 株式会社グロービス デジタル・プラットフォーム部門
 - マネジング・ディレクター / GLOBIS 学び放題 事業リーダー
 - グロービスグループ「AI戦略会議」座長
- ・ AI CX協会 人事AI変革推進委員 委員長



<職歴>

サイバーエージェント

ビルコム株式会社 共同創業 取締役COO

グロービス 教員 / デジタル部門リーダー



2024/4/2 発売

Amazon「ビジネスとIT」「情報社会」
売れ筋ランキング 1位獲得 2024/4

Amazon「企業・経営」
新着ランキング 1位獲得 2024/4

Amazon「情報社会」
ギフトランキング 1位獲得 2024/5

グロービスの紹介

グロービスは約30年の間、日本の社会人教育のパイオニアとして大学院、研修、アセスメント等、幅広いソリューションを展開

経営に関する
ヒト・カネ・チエの生態系を創り、
社会の創造と変革を行う。



経営大学院

毎年1000人以上のMBA入学者
国内シェア3分の1以上



企業内研修

約6700社、受講者数約230万人
幹部・リーダー育成実績No.1



デジタルサービス

定額制動画学習サービス「GLOBIS 学び放題」
累計受講ID数130万以上



出版・発信

累計134冊、約365万部販売



ベンチャーキャピタル

独立系で日本最大規模
累計1800億以上の投資実績

グロービスは2016年よりデジタルに積極投資

テクノロジー人材

0 名 ▶ 200 名超



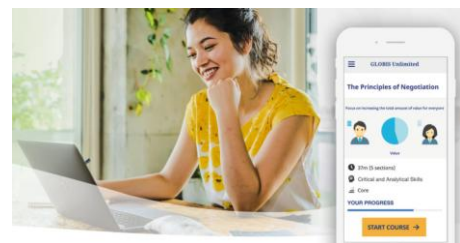
GLOBIS 知見録



GLOBIS 学び放題

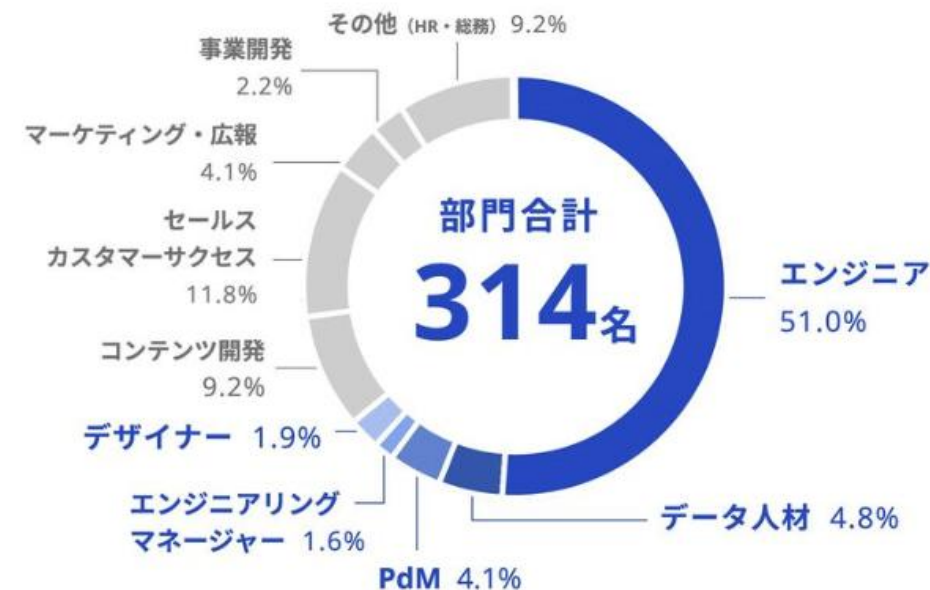


GLOPLA LMS



GLOBIS Unlimited

職種構成



プロダクト開発に関わるテクノロジー職は
部門全体のおよそ64%を占め、
正社員と外部パートナーの割合が約5対4の組織

※ 2024年6月時点

グロービスでのAIの取り組み

生成AIの普及以前より、AIにおける研究・サービス化で
2つの特許、10を超えるAI関連サービスをリリース済み。

2017年

グロービス AI経営教育研究所 設立

2021年

GAiDES(Globis AI Document Evaluation System) 特許取得

2022年

GAiL (GLOBIS AI Learning) 特許取得

2023年

GAiChAL (GLOBIS AI Chat Learning) 機能リリース

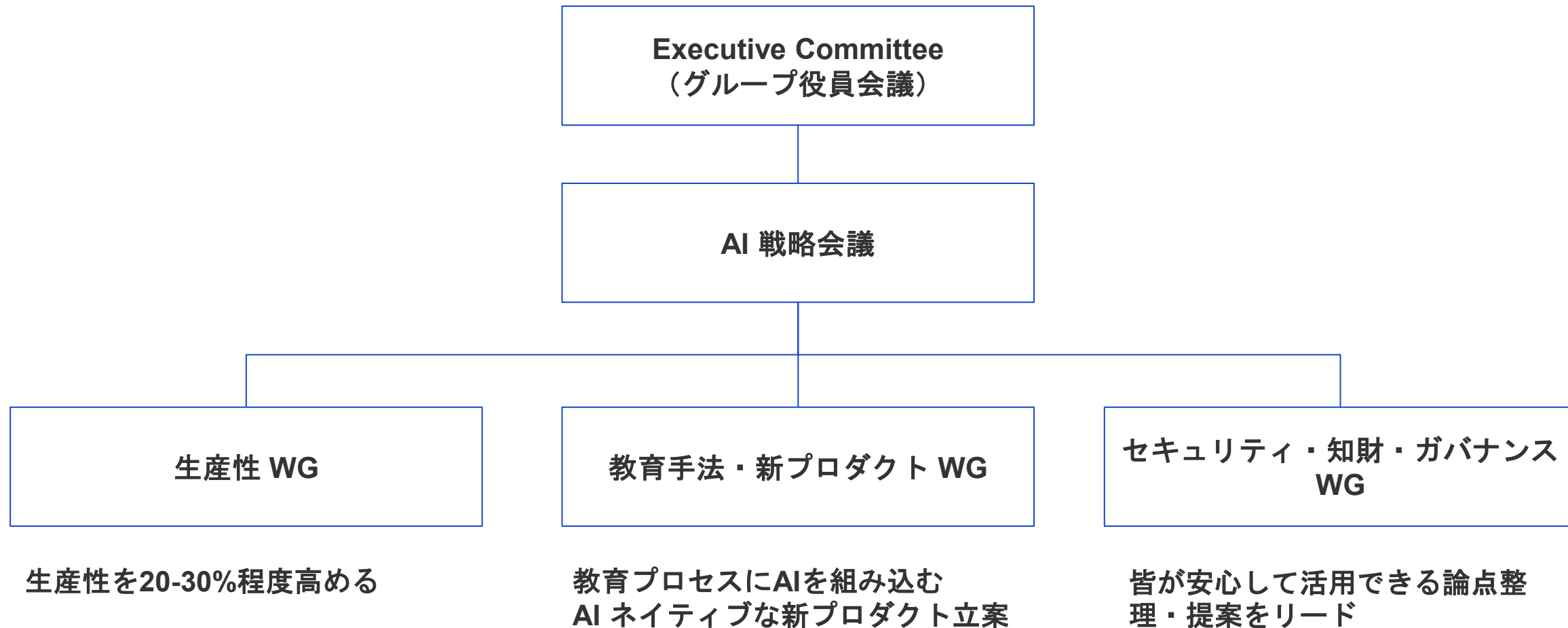
* OpenAIがGPTのAPI公開してから、4ヶ月で5つの生成AI関連の機能をリリース。

2025年 現在

グロービス経営大学院、ナノ単科、GLOBIS 学び放題において、
生成AIをベースにした機能を12個リリース済み

グロービス内の体制（AI戦略会議）

社内のAI戦略を策定し意思決定する、全社横断の会議体を設定。



本日のテーマ

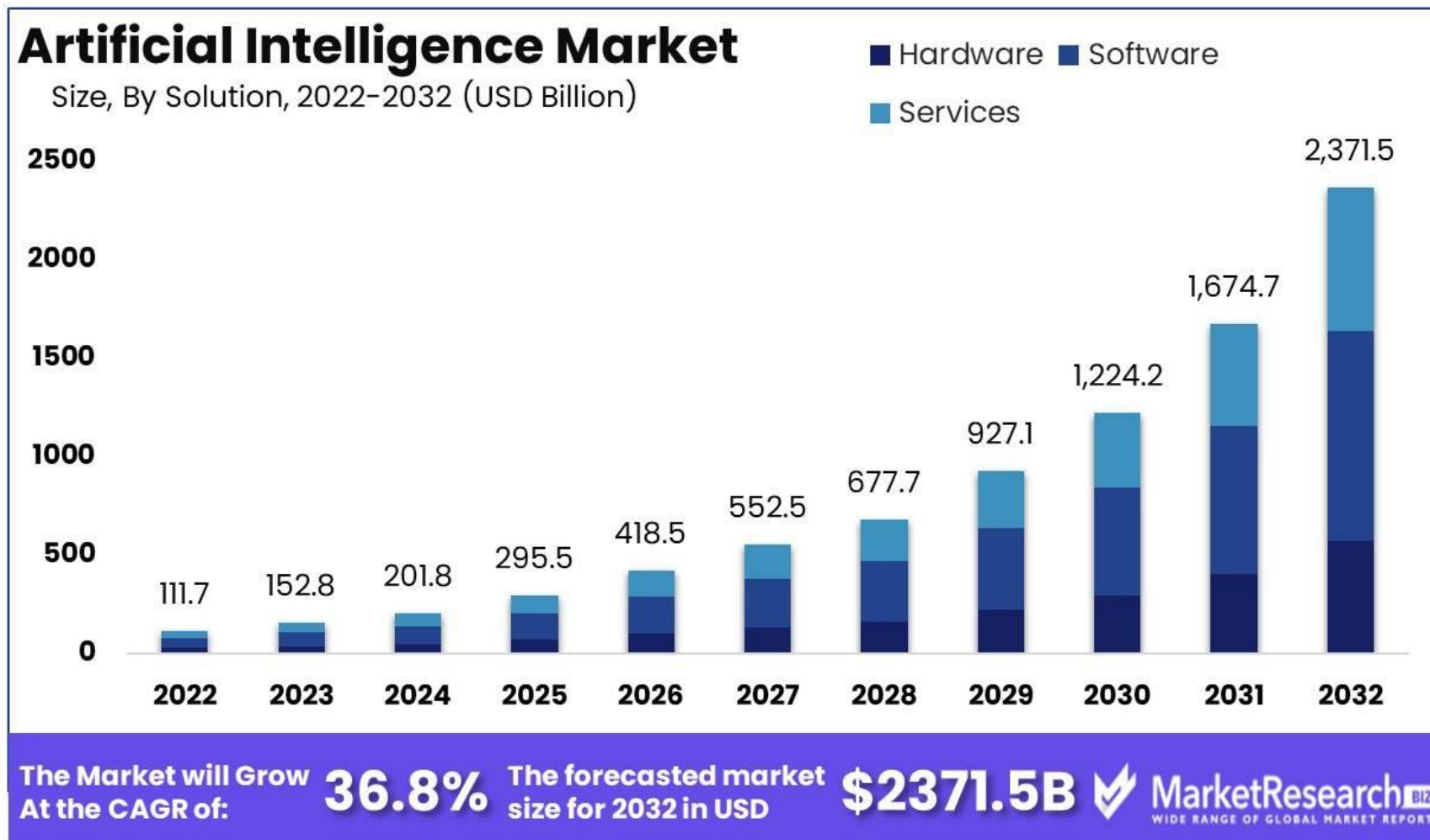
1. AI時代に「リーダーの再定義」が求められる背景
2. AI時代に求められる「新リーダー」の能力とは
3. 組織を動かす「人材育成」の実践知

本日のテーマ

1. AI時代に「リーダーの再定義」が求められる背景
2. AI時代に求められる「新リーダー」の能力とは
3. 組織を動かす「人材育成」の実践知

加熱するAI関連投資

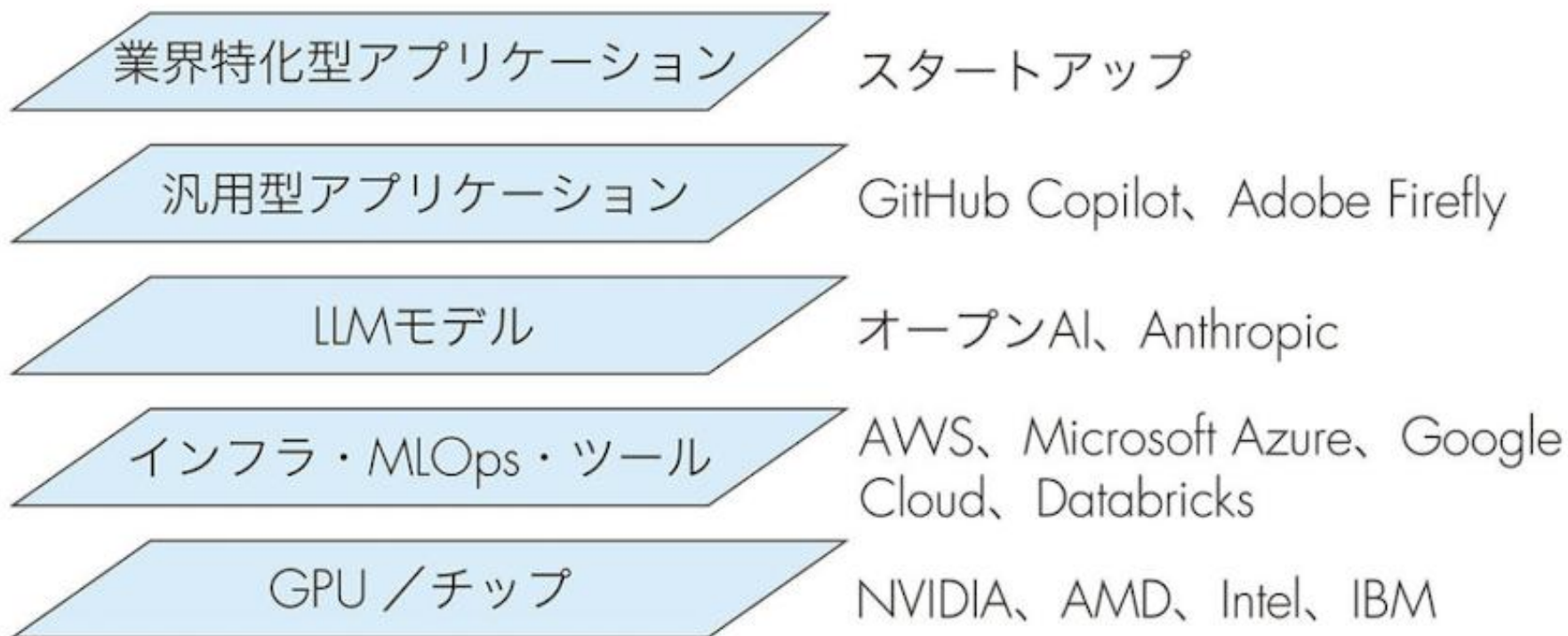
2025年時点で約 43 兆円 程度から、2032年には約 356 兆円 程度に拡大すると予測。
インフラ（ハード）から、ソフト・サービス領域へとシフトしていく。



出典： [Artificial Intelligence Market](#) のデータを一部加工

生成AIにおける5つのレイヤー

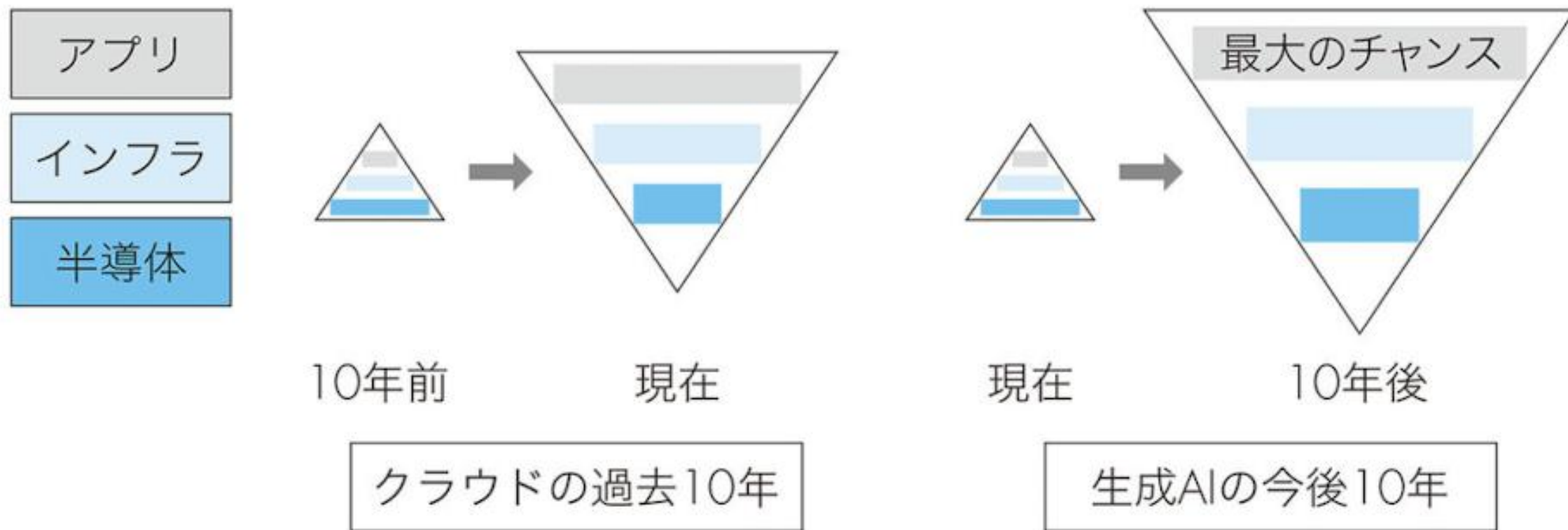
LLMモデルを起爆剤に、「インフラ・GPU」の下方領域への巨大投資が進んでいる。



出典：アフターAI「世界の一流には見えている生成AIの未来地図」

半導体 vs インフラ vs アプリケーションの推移

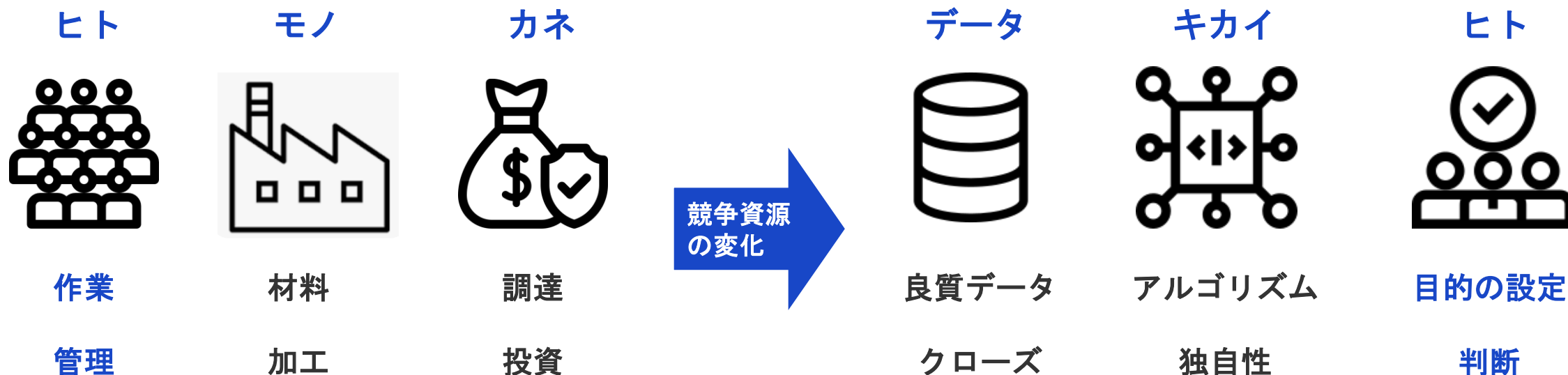
クラウドが辿った歴史と同様に、AI領域も今後はアプリケーション・サービス領域に機会が生まれる



出典：アフターAI「世界の一流には見えている生成AIの未来地図」

(競争資源) ヒト・モノ・カネ から、データ・キカイ・ヒトへ

産業構造の変化により、事業運営に求められる競争資源にも変化が生まれている。
その中で、「ヒト」に求められる質的变化が進んでいく。

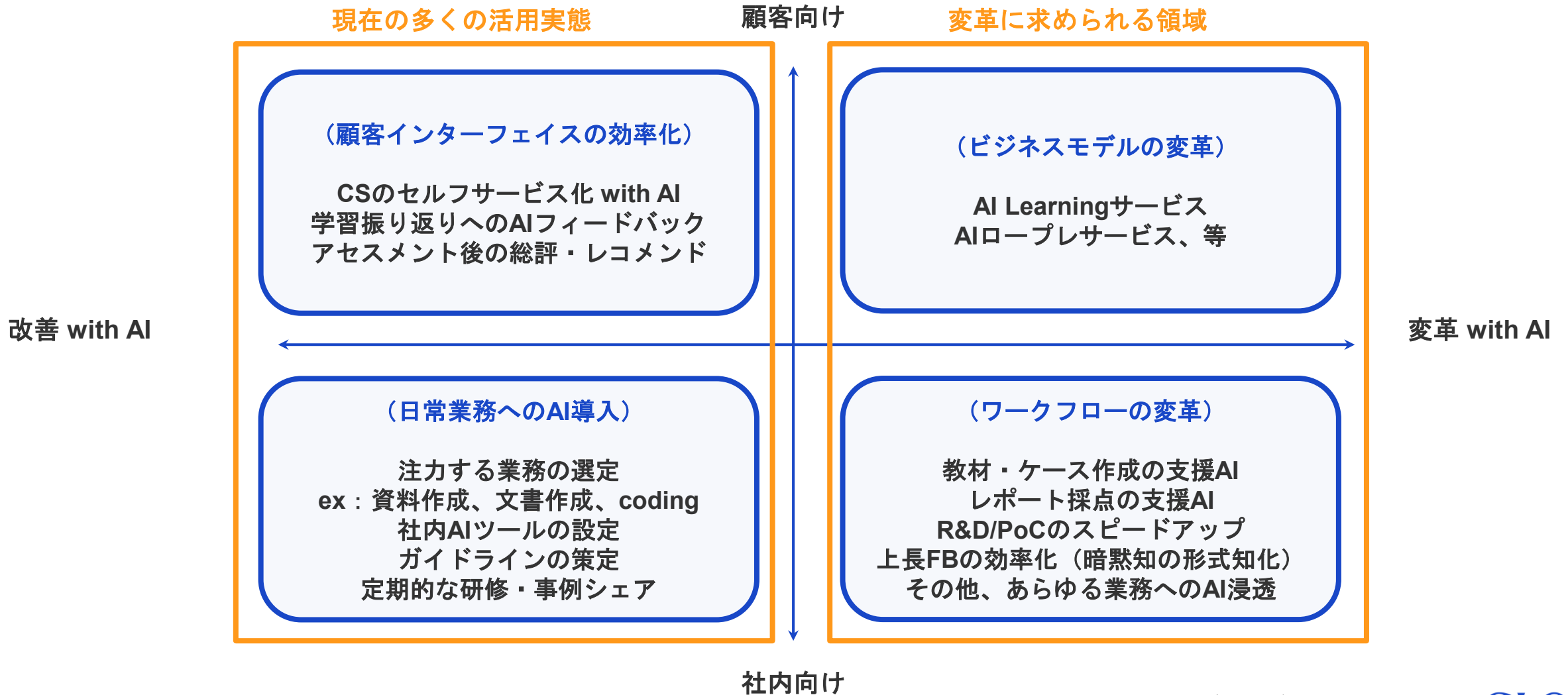


製造業、インフラ関連の事業に最適化
「予測可能な環境」が前提のモデルに最適化

IT・AI・各種サービスに最適化
近年では、製造業でも同様の資産が重要に

AI活用の4類型と現状

事業変革を実現するためには、「ビジネスモデルの変革」、「ワークフローの変革」の2つが必要。



本日のテーマ

1. AI時代に「リーダーの再定義」が求められる背景
2. AI時代に求められる「新リーダー」の能力とは
3. 組織を動かす「人材育成」の実践知

AIが事業に浸透する中で、「リーダー」の役割はどう変わるのか？

AI時代のリーダーシップ：管理監督者から『3つの顔』を持つ存在へ

コトに向き合う
事業開発プロデューサー

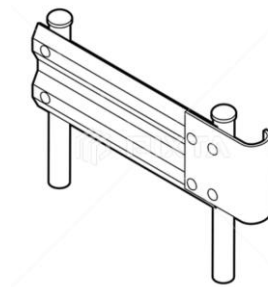
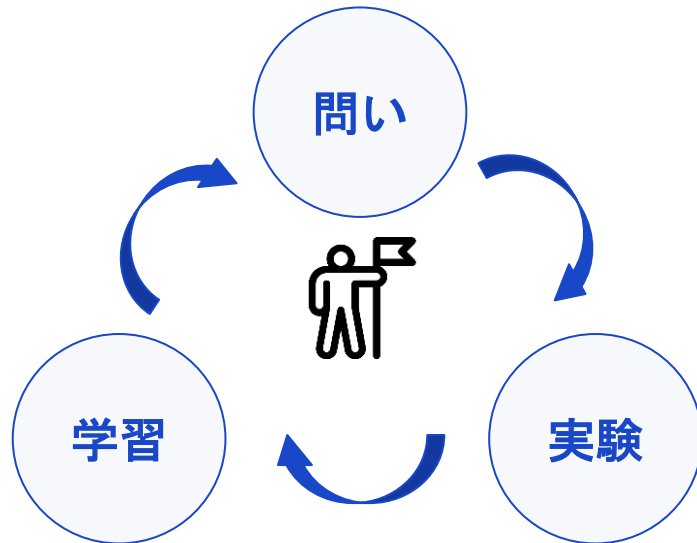
ヒトに向き合う
パフォーマンス・コーチ

リスクに向き合う
AIガバナンス・リード

ビジョナリーな問いを設定

組織のStrategy

テクノロジー活用で増加するリスク



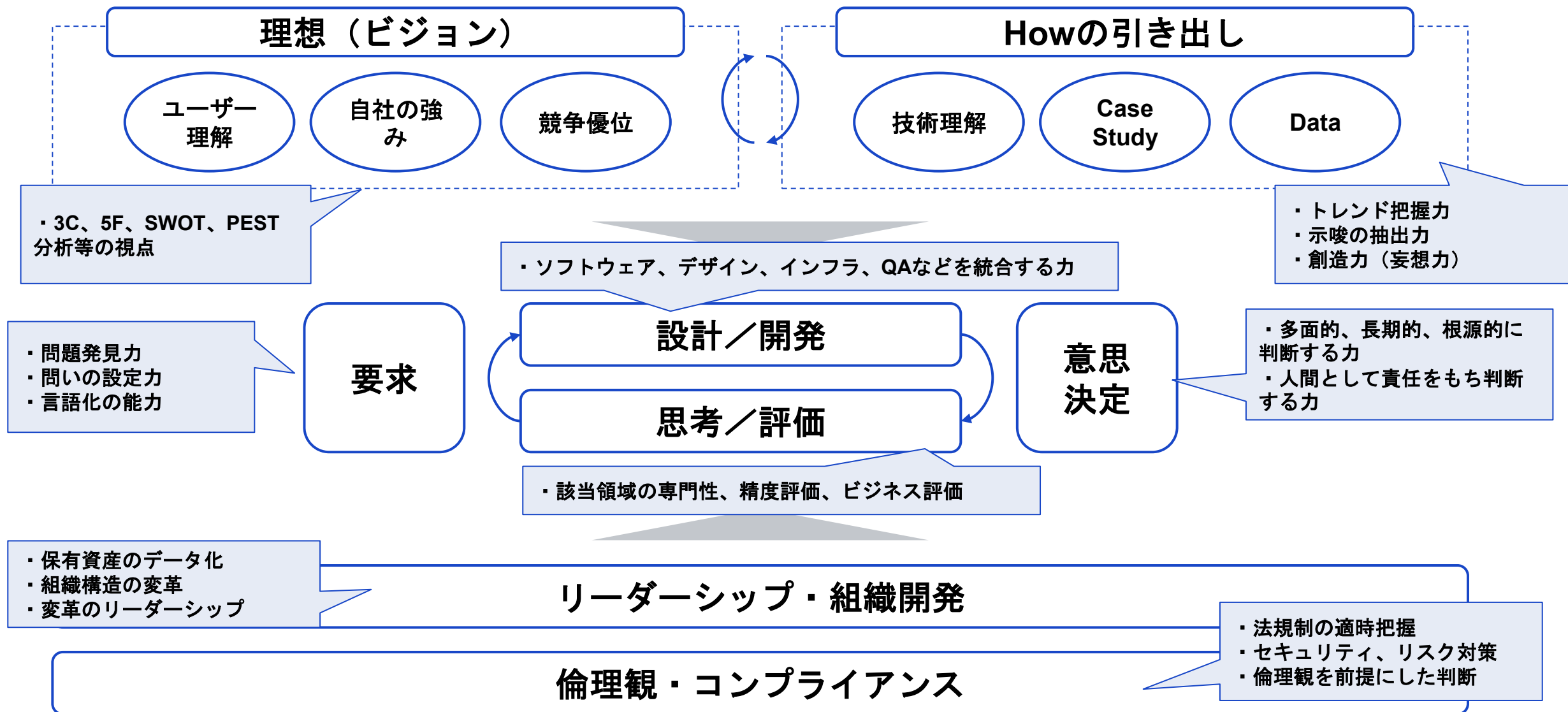
個人のHow

安心して攻められる守り・土台

結果を解釈し、次のアクションにつなげる意思決定を下す

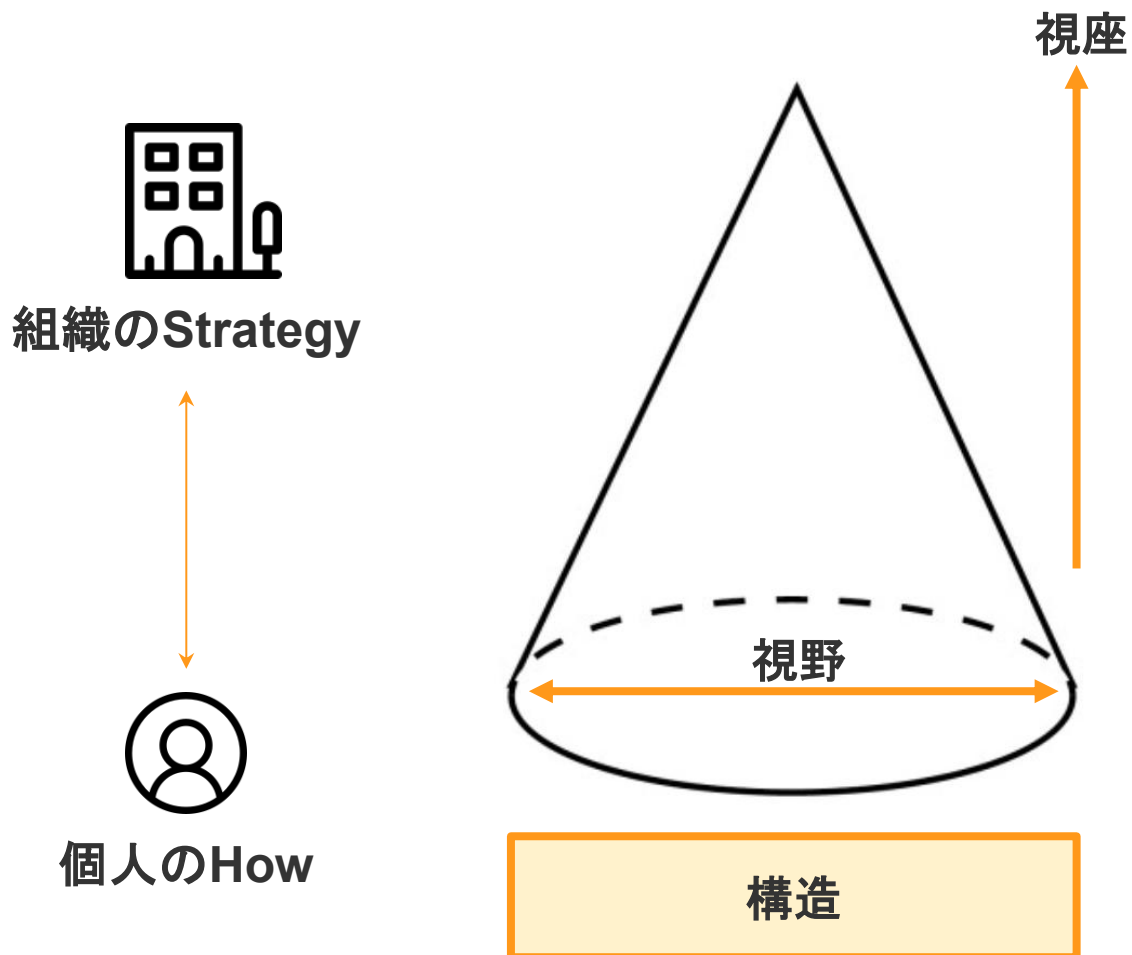
AIの得意・不得意領域を見極めスピーディな実験環境を構築

生成AIを活用した「事業開発プロデューサー」に求められるスキル全体像



個人のHowと組織のStrategyを接続させる（パフォーマンス・コーチ）

視座・視野・構造を意識した良質な「問い」により、メンバー個人の意見を組織に接続させる。



レイヤーの壁を超える「視座の高さ」

ex: 現場は喜ぶ、しかし全社戦略との整合は？

部門の壁を超える「視野の広さ」

ex: 営業は売れる、しかしサポートは？

物事の本質を見抜く「構造を捉える力」

ex: シェアNo1？利益率・NPSでは？

AI が及ぼすリスクに私たちはどう備えるべきか？

ASHLEY BELANGER, ARS TECHNICA

BUSINESS FEB 17, 2024 12:12 PM

Air Canada Has to Honor a Refund Policy Its Chatbot Made Up

The airline tried to argue that it shouldn't be liable for anything its chatbot says.



要約：

エア・カナダ：AIチャットボットの誤情報提供による賠償命令

AIチャットボットが、顧客からの問い合わせに対し、実際には存在しない「割引割引」に関する誤った情報を案内

同社は「チャットボットは別法人であり、その発言に責任は負えない」と主張。

しかし、カナダの裁判所はこれを認めず、エア・カナダに対してチャットボットが提示した通りの割引を適用するよう命じた。

[WIRED : 「Air Canada Has to Honor a Refund Policy Its Chatbot Made Up」](#)

ガバナンス・リスク・コンプライアンスの具体アクション例

戦略、AI利用状況に応じ最適なGRCの手法を選択し、
IT部門だけでなくリーダーが設定を推進していくべき。
社員含むステークホルダーが安心してAIに向き合える状態へ

ガバナンス (G)

方針を定め仕組みで管理

AI活用基本方針 (AI policy) 策定

- ・利用目的の明確化
- ・禁止、制限事項のリスト化
- ・利用AIツールの管理

AIガバナンス委員会の設置・運営

- ・役員、事業リーダー、外部有識者などで構成
- ・活用状況レビュー、レポーティング

リスク コントロール (R)

健全なプロセス設計

AIリスクアセスメント

- ・新規AIツール導入時の確認プロセス設計

Human in the Loopの設計

AIのアクションに対して

- ・事前承認
- ・事後承認
- ・介入権の設置

コンプライアンス (C)

透明性と説明責任

AI倫理原則の策定

- ・公平性、透明性、人権尊重などの原則策定
- ・全社研修
- ・対外公開

プロセスの記録・可視化

- ・データ追跡・記録技術設計
- ・AIの判断根拠の可視化

3つの役割をリードするために、どのような「能力」が求められるのか？

コトに向き合う
事業開発プロデューサー

ヒトに向き合う
パフォーマンス・コーチ

リスクに向き合う
AIガバナンス・リード

AI時代にリーダーに求められる能力

Before AI

正解を見つける力

仲間へ依頼する力

判断を仰ぐ力

合理的な思考力

After AI

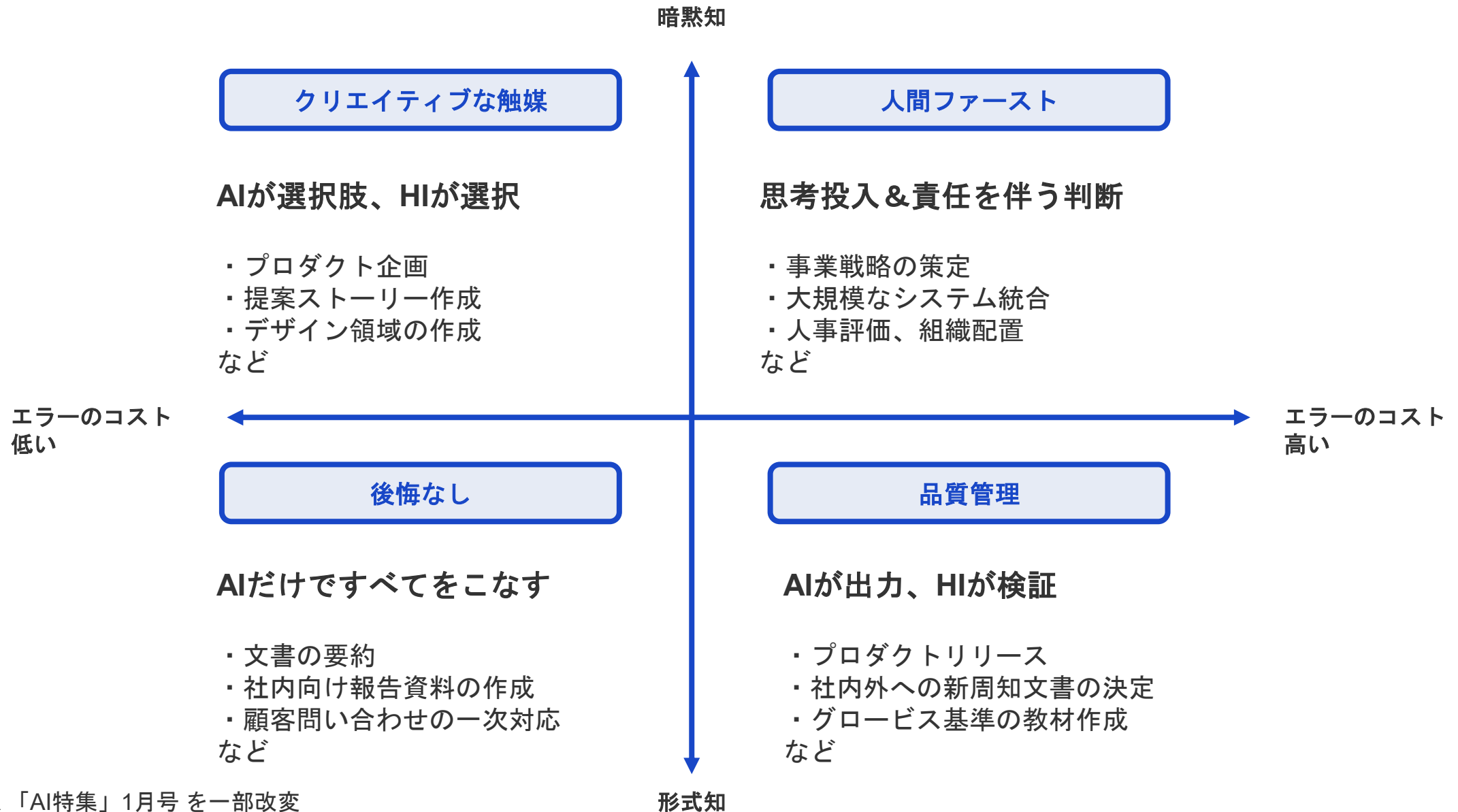
→ 問いを設定する力（≒理想を描く力）

→ AIを設計し稼働させる力（≒AIリテラシー）

→ 決める力

→ 共感する力

AIとHI（Human Intelligence）の共創関係について



参照：HBR「AI特集」1月号 を一部改変

本日のテーマ

1. AI時代に「リーダーの再定義」が求められる背景
2. AI時代に求められる「新リーダー」の能力とは
3. 組織を動かす「人材育成」の実践知

人事の皆さんと従業員の皆さんに、
「実際、デジタルやAIの育成や取り組み状況は？」
調査しました。

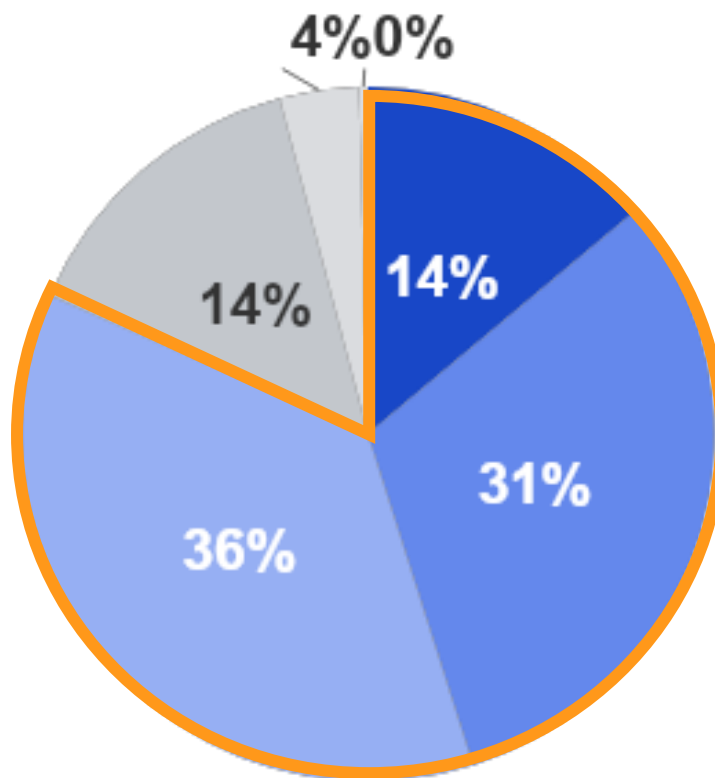
2024年度グロービス実施調査結果 人事：育成担当人事／従業員数100人以上企業(n=412)、社員：20－59歳／正社員／ホワイトカラー職種(n=1032)

企業人事 | デジタル人材育成は順調か？

デジタル人材育成に取り組んでいる人事で
自信をもってデジタル人材育成が順調に進んでいると回答したのは81%。

Q：あなたの会社や部署でのデジタル人材育成は順調だと感じられますか？

- 非常に順調
- 順調
- やや順調
- あまり順調ではない
- 順調ではない
- まったく順調ではない

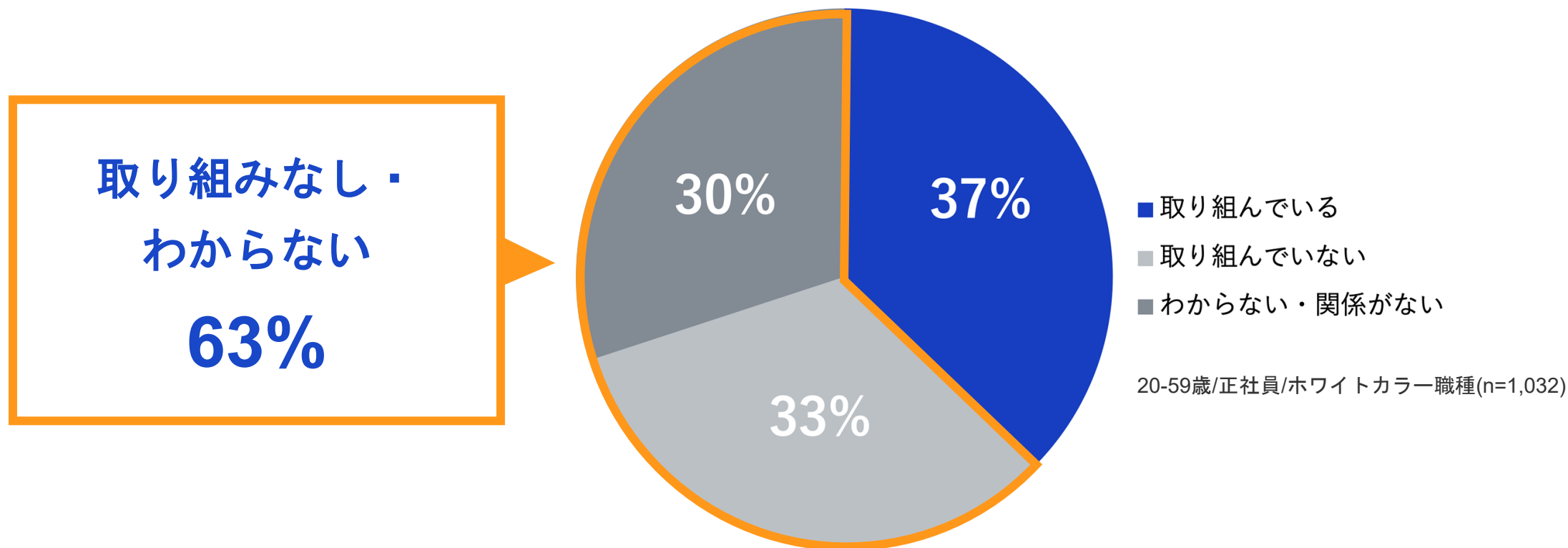


順調
やや順調
81%

デジタル人材育成に取り組んでいる人事育成・研修担当 (n=244)

取り組みをしていない、もしくは取り組みを認識できていない人が過半数

Q：あなたの会社や部署は、DXやデジタル化推進に取り組まれていますか？



デジタル（AI）トランスフォーメーションは、変革。

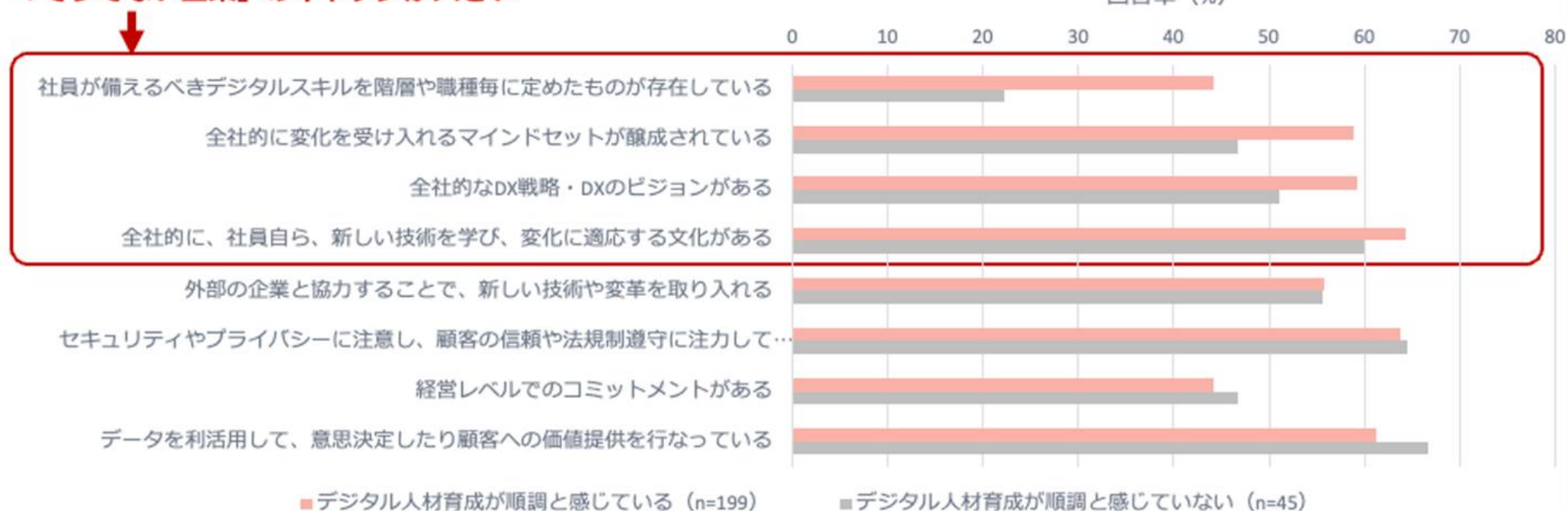
**人事が「順調！」と思っても
なかなか現場には浸透していないことがほとんど。**

デジタル化推進に向け、人材育成が順調に進んでいる企業の特徴

- ①全社的なビジョン・戦略の提示
- ②社員の身に着けるべきデジタルスキルの明確化
- ③変化を受け入れるマインドセットの醸成
- ④変化に適応する文化がある。

Q. (人事) DXやデジタル化推進に関連する以下の項目について、あなたの会社や部署であてはまるものをすべてお選びください

デジタル人材育成が「順調と感じている企業」と
「そうでない企業」のギャップが大きい



これからの人事に大切なこと 人・組織を動かす力

人事部門は管理部門から、経営戦略を実現するための重要な戦略的パートナーへ。そのために必要なスキルとは？

- ・ AI時代に適応するための組織設計
- ・ スキルの明確化
- ・ AI活用前提の企業文化の醸成
- ・ 経営戦略と連動した人材戦略策定

設計力

会社の多種多様な事業や方向性を事業戦略から人事戦略に落とし込む

マーケティング

人事戦略や施策を社内に認知させ、納得し、より活用できるよう人の心を動かす

リーダーシップ

設計内容を経営層と合意し、現場の人間を巻き込み、交渉、合意形成を行う

**AIは合理的だが、人・組織は合理的ではない。
いかに感情を動かし、物事を前に進められるか？**

AI時代のリーダー育成に求められる方向性

経営陣を巻き込んだ「トップダウン形アプローチ」、
AI活用を実践する環境を整え、実践知を発掘する「ボトムアップ型アプローチ」も組み合わせることで、育成支援の効果が最大化する。

トップダウン
(経営からのメッセージ・中長期シナリオ)

▶ 経営メンバーの巻き込み

育成支援
(スキル定義・アセスメント・学習機会・実践支援)

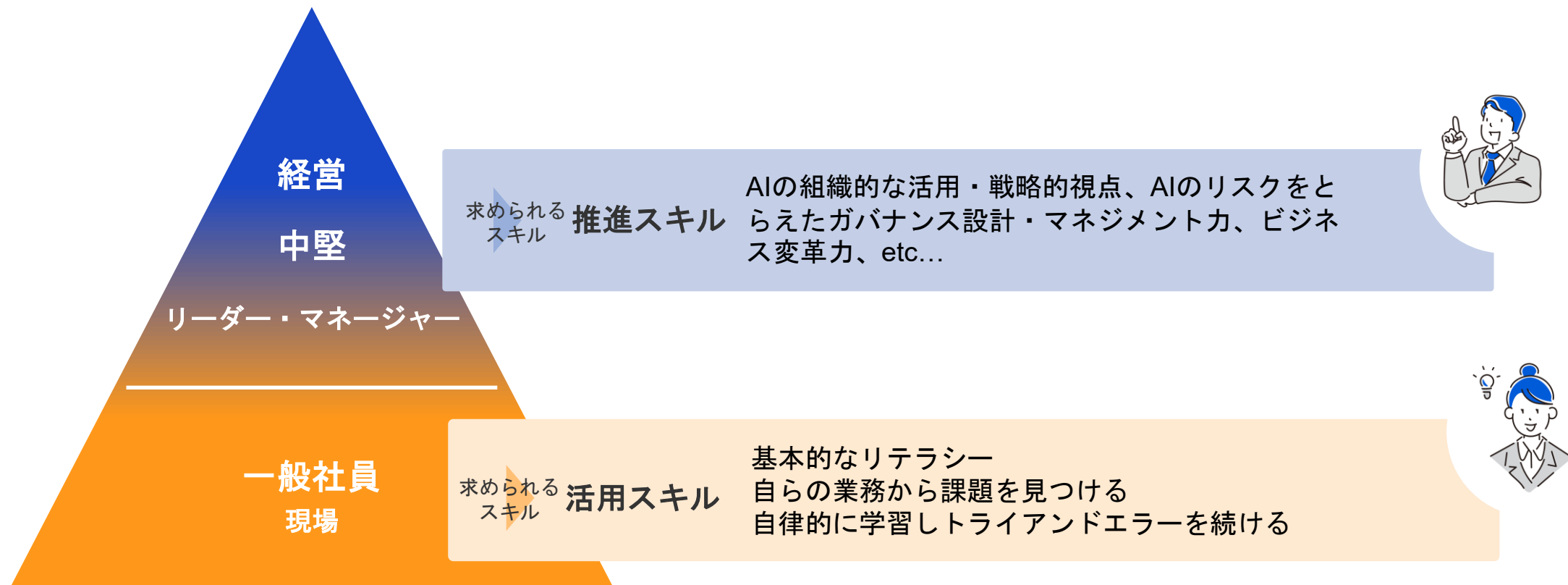
▶ 人事・育成担当がリード。
必要に応じてIT部門や事業部門との連携も。

ボトムアップ
(AI活用の環境整備、実践機会の提供、
ユースケース共有)

▶ IT部門、事業部レイヤーとの連携

生成AI活用において階層別に求められるスキル全体像

AI活用を推進していくリーダーと、現場で活用していくメンバーそれぞれにAI人材育成施策が必要だが、それぞれ必要なスキルが異なってくる。



組織にAIを浸透させる『MELDSフレームワーク』



MELDSフレームワークに沿った人材育成戦略を上流から描くことが必要である。

①**Mindset**（マインドセット）

②**Experimentation**（実験）

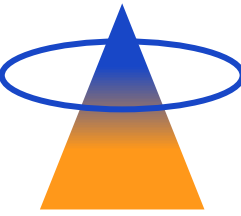
③**Leadership**（リーダーシップ）

④**Data**（データ）

⑤**Skills**（スキル）

参考：『Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI』 Paul R. Daugherty, H. James Wilson（2018）

MELDSフレームワークとは、アクセンチュア社が提唱した「組織にAIを浸透させるフレームワーク」であり、アクセンチュア社はこれに沿って自社内でもAI推進を実現した。



リーダーに必要なAI推進スキルとは？

組織でAI推進をしていくリーダーには、AI関連の知識だけではなく、基本的なビジネススキルが必要となり、思考力やビジネス変革力も重要である。

① Mindset (マインドセット)	人間とAIの協働で、業務を再構築していくマインドを育む ・ リサーチ ・ ビジョニング ・ チェンジマネジメント
② Experimentation (実験)	AIやデータ活用のアイデアを小規模かつ継続的に実験する ・ アジャイル思考 ・ 質問力 ・ プロセス設計
③ Leadership (リーダーシップ)	GRCを踏まえ、失敗を恐れず挑戦を促す組織文化を作る ・ EQ ・ ファシリテーション ・ リスクマネジメント
④ Data (データ)	有用なデータを収集・整備・管理する仕組みを構築する ・ データリテラシー ・ 情報解釈 ・ ストーリーテリング
⑤ Skills (スキル)	人間とAIが協働していく上で必要となる能力を開発・育成する ・ 思考力 ・ コーチング ・ メンタリング

参考：『Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI』 Paul R. Daugherty, H. James Wilson（2018）をもとにグロービスが作成

(参考) 「DX・デジタル化推進に関与する社会人」のスキルに対する課題

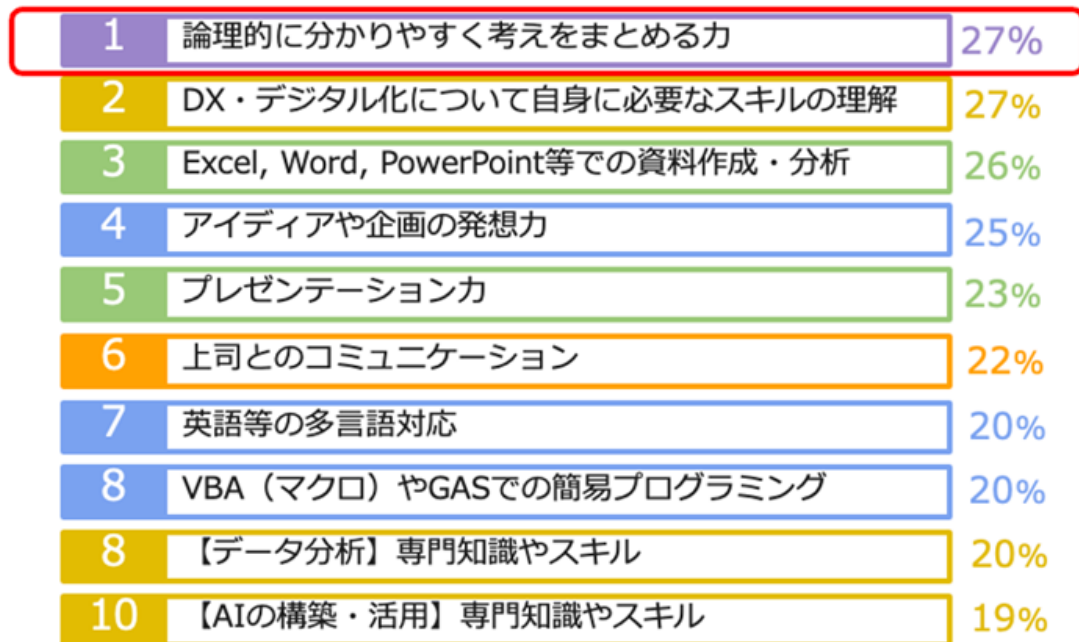
DX推進者は「論理思考力」や「企画力」や「コミュニケーション力」も課題に感じている。
「論理思考力」は2年連続トップとなり、DX推進においても大切なスキル。

Q.あなたが現在お仕事をする上で、**ご自身にとって課題と感じていることを全てお選びください。**（複数選択）

意外とデジタル領域のスキルニーズが少ない？

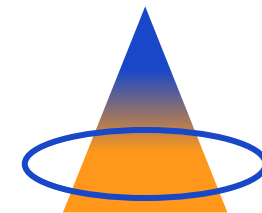
2023年度調査

2024年度調査



コミュニケーション・マネジメント 論理思考 基礎スキル 専門スキル DX・デジタルスキル

全社員に求められるAIの活用スキルとは？



現場社員がAIを最大限に活用するためにも、ツールの具体的な使い方に加えて、適切な問いの設定、AIの回答を判断する力、継続的に学び続ける姿勢が求められる。

課題を見出し問いを立て続ける力	業務上に潜む違和感や未解決の課題に気づき、それを掘り下げて本質的な問いとして再定義し続ける力
批判的思考・論理的意思決定力	先入観に左右されず、データや事実に基づいて多面的に考察し、筋道立てて納得性のある判断を下す力
ゼロベースでのビジネスデザイン力	過去の成功体験や現状の枠組みにとらわれず、顧客価値を起点に一から新しい事業や仕組みを構想・設計する力
選択肢の中から評価・選択する力	複数の選択肢の利点やリスクを比較・検討し、状況に応じて手段を合理的に選ぶ意思決定力
AIの性能に見合ったスキルを自律的にアップデートする力	AIの進化スピードや適用領域の変化を捉え、自分の役割とスキルを柔軟に見直しアップデートする力
AIの学習支援	現場の業務データや判断基準をAIにフィードバックし、状況に即したAIの実用性を高める育成的な協働力

参考：『Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI』 Paul R. Daugherty, H. James Wilson（2018）を参考にグロービスが作成

AIの学習機会を提供し、従業員の定着を計測するためには？

人材育成のプロが
組織の成長に伴走

GLOBALIS

学び放題



『グロービスのMBA』をベースに、
ビジネスの基礎～DX・AIなど最新知識まで学べる、“測定できるeラーニング”

GLOBALIS学び放題 「AI時代のSHIFT動画シリーズ」

「AI BUSINESS SHIFT」はリーダー・マネージャー以上、
「AI TALENT SHIFT」「AI WORK SHIFT」は現場で業務に従事する社員を対象

AI活用を学ぶ



AI活用スキルを測る

AIビジネスアセスメント

0時間 24分

構成

[設問のプレビュー](#)

セグメント	設問数	全体平均正答率
AIの歴史	4問	61.9 %
機械学習・ディープラーニング	4問	57.1 %
AI用語	8問	68.9 %
AIプロジェクト	4問	84.6 %
AIのコンプライアンス・リスク・ガバナンス	4問	72.4 %

AI BUSINESS SHIFTシリーズ

対象：リーダー・マネージャー層

リーダーとしてのAIリテラシーを身に
着け、AIをビジネス・組織、マネジメ
ントに活かす

AI WORK SHIFTシリーズ

対象：全てのビジネスパーソン

日々の業務にAIを組み込み活用する
方法を実践的に学びます。

AIビジネスアセス

対象：全てのビジネスパーソン

「AIリテラシーの可視化」を目的
に、AIをビジネスに活用するた
めに必須の知識の理解度を測定し
ます。

AIアセスメントの提供

延べ10万人以上に受検いただいているアセスメント機能に、
AIビジネスアセスを追加！AI利用時のセキュリティ、リスクのリテラシーも測定

アセスメントの設問集ラインナップ

科目	人材マネジメント	リーダーシップ	マーケティング
	経営戦略	オペレーション戦略	アカウンティング
	ファイナンス	クリティカル・シンキング	
領域	営業基礎知識	人事基礎知識	経営期各区基礎知識
ポジション	社会人基礎知識 (新人～若手向け)	ビジネス総合知識 (中堅～管理職向け)	マネジメント基礎知識 (管理者向け)
NEW! AI・DX	AIビジネス	DX推進スキル	DX推進スキル

GLOBALIS 学び放題 「学びエージェント」

対話型のパーソナルAIパートナーを提供。
受講者に寄り添いながら、より深い思考や実務への引き寄せを促す

GLOBALIS 学び放題

パーソナル AI パートナー



学びエージェント

— 提供開始 —

AIとの対話で思考を深める

思考を深める
「対話型チャット」

学習を効率化する 「コース要約」

知識を定着させる
「個別フィードバック」

今後も段階的に進化

まとめ

1. AI時代は事業モデルや競争優位のあり方にも変化が生じる。ヒト・モノ・カネの競争資源からデータ・キカイ・ヒトへ。
2. AI時代にリーダーに求められる役割も大きく変化する。コトに向き合う事業開発プロデューサー、ヒトに向き合うパフォーマンスコーチ、リスクに向き合うAIガバナンス・リード。
3. AI時代の人材育成のあり方は、複層的なアプローチが必要となる。人事主導の育成支援に加えて、トップダウン型・ボトムアップ型のアプローチ。
4. 組織の階層に応じて、求められるスキルは異なる。リーダー層は推進スキル、現場層は活用スキル。
5. 学びっぱなしで終わらせず、定着させる仕掛けが求められる。測る・学ぶ・成長するのサイクル。

無料トライアルのご案内

GLOBIS 学び放題



✓ 2週間利用し放題

✓ 全コンテンツ視聴可能

✓ 約1分で申し込み完了

トライアルはこちら

https://pages.globis.co.jp/gdp_trial_hodai_corporation.html

※管理画面のデモIDもご用意しております。詳細はお問い合わせください。



セミナーのご紹介 ※アーカイブセミナーのため、お申込み後すぐに視聴可能です！

GLOBIS学び放題説明会 ～4200社の成功に伴走する秘訣と事例から学ぶ活用術～



サービスの全体像、企業事例、お役立ち機能など
管理者が今欲しい情報を詳しくご紹介！
活用イメージを知りたい方はぜひお申込みください♪

▽その他のお役立ちセミナーはこちらから▽
<https://gce.globis.co.jp/service/hodai/seminar/>

ありがとうございました！

グロービスは伴走を大事にしています。
一緒に悩みながら、AI時代の育成を考えていきましょう！

GLOBIS 学び放題

グロ放題 法人 🔍