



各界の第一線でご活躍の方に、経営や事業について考えるヒントを述べていただきます。

AI 時代のリーダーシップ

—ロバート・カット・モデルからみる、人とAIの役割分担と共創—



EQ パートナーズ株式会社 代表取締役社長
立教大学大学院 ビジネススクール客員教授
ROI Institute Japan CEO
安部 哲也 (あべ てつや)

経営管理学修士（BOND 大学大学院）。パナソニック株式会社（当時・松下電器産業株式会社）入社、システムエンジニア、国内外営業・企画、海外（香港）駐在員などを経験。2002 年 EQ パートナーズ株式会社を設立し、同社代表取締役社長。専門分野はリーダーシップ開発、経営者・次世代経営者育成、起業家育成、ソーシャルビジネスなど。主な著書：『チームを動かし結果を出す方法！13 歳からのリーダーの教科書』（2024 年 5 月）、『世界標準のリーダーシップ—ニューノーマル時代の 7 つの力』（2022 年 3 月）、『新版 課長の心得』（2022 年 2 月）（ともに総合法令出版）など多数。



EQ パートナーズ株式会社
プランナー／コーディネーター
ROI Institute Japan ビジネスリーダー
野澤 佳奈子（のざわ かなこ）

新卒でIT企業に入社し、システムエンジニアとしてキャリアをスタート。その後、現職では大手企業の次世代経営者育成を目的とした研修プログラムの設計・運営に携わり、戦略・財務・DXなど多様な領域における研修設計を推進している。また、ROI Institute Japanではビジネスリーダーを担当している。業務全般においては、AIを活用した業務効率化にも積極的に取り組んでいる。

Point

- ① AIを単なるツールではなく、「ビジネスパートナー」として向き合う。
 - ② カツツ・モデルを切り口に、AIと人間の役割分担と共創を考える。
 - ③ リーダーには、①AIリテラシー、②問い合わせ立て、判断する力、③人間性と共感力が求められるようになる。

AI 時代のリーダーシップ： AI を単なるツールではなく 「ビジネスパートナー」として向き合う

AI (Artificial Intelligence: 人工知能) の進化は、社会や企業経営に大きなインパクトを与えるようになってきています。業務の効率化、生産性の向上、予測精度の改善——こうしたメリットのために、多くの企業・組織・個人が AI を活用し始めています。しかしその一方で、まだ「AI の活用を疑問

視している」「AIはあくまで一つのツールにすぎない」という人も少なくないようです。

確かに AI は、人間の仕事を「支援する」ツールとして登場しました。しかし、現在の ChatGPT などの生成 AI は単なるツールの域を超え、ビジネスの構造や意思決定の枠組みそのものを変える「変革」のパートナー的な存在となりつつあります。つまり、「AI をツールとしてどう使うか」だけではなく、「AI と共にビジネスをどう変革して

「いか」が問われてきています。

このような時代において、これまで以上に、「人間であること」の意味や、「何をAIに任せ、何を人が担うべきか、どう共創していくか」を見極める力が求められています。本稿では、米ハーバード大学のロバート・カツィ・モデルをベースにAI時代における新たなリーダーシップについて考察していきます。ちなみに、リーダーシップとはある特定の経営者、管理者など役職等に関係なく、会社や組織で目的・目標達成や成果を上げることを求められるすべての人には必要なものです。

AI が変えた前提： 「正解のある時代」の終焉

AIが生成する情報は、人間には思いつかないような発想やパターンをもたらします。一方で、その情報は必ずしも正確とは限らず、バイアスや誤りを含むこともあります。つまり、AIの登場により、私たちは以下のような新たな前提と向き合うことになります。

- ・「知っていること」が価値にならない（AIが即座に知識を検索・生成するため）
 - ・「答えを出す力」より「問い合わせる力」が重要になる
 - ・AIの進化により、人間とAIの役割分担が常に再定義される

こうした状況において、従来型の人による「情報力・指示力・支配力」に基づくリーダーシップ

では、もはや十分とは言えません。今、求められているのは、AIの進化や環境の変化に柔軟に対応し、人とAIとの共創に基づくリーダーシップです。

AI 時代におけるリーダースキルの再考： ロバート・カット・モデルに基づく視点から

リーダーシップに求められるスキルは、業界や役職によって多少異なるものの、共通する“型”的のようなものがあります。その代表的な枠組みが、ハーバード大学の社会学者ロバート・カッツが1950年代に提唱した「カッツ・モデル (Katz's Three-Skill Approach)」です（図表1）。このモデルでは、マネジメントに必要なスキルを以下の3つに分類しています。

- ① テクニカル・スキル（技術・実務スキル）
 - ② ヒューマン・スキル（対人スキル）
 - ③ コンセプチュアル・スキル（概念化スキル）

この3分類は、AIと人間の役割分担を見極めるうえでもきわめて有効です。以下に、各スキル領域とAIの関わりについて整理します（図表2）。

① テクニカル・スキル

—AI が最も得意とする領域—

AI が圧倒的な強みを持つのが、テクニカル・スキルの領域です。例えば、情報収集、データ分析、計算、情報処理、コード生成、業務プロセスの自動化など、明確なルールや定型処理が求められる

図表1 カツツ・モデル

トップマネジメント 経営幹部 管理職	テクニカル・ スキル 専門的 能力	ヒューマン・ スキル 対人的 能力	コンセプチュアル・ スキル 概念化 能力
ミドルマネジメント 管理職 職場リーダー			
ローワーマネジメント 一般社員			

出所：ロバート・カツ・モデルを基に筆者作成



図表2 AIが得意なこと・不得意なこと

スキル種別	得意／不得意	内容	補足
テクニカル・スキル	◎ 非常に得意	情報収集、データ分析、計算、情報処理、コード生成、情報検索、業務プロセスの自動化、RPA、チャットボット、画像診断など	
ヒューマン・スキル	△ 苦手	共感、感情の機微の理解、場の空気を読む、信頼関係を築く、相手の成長を促すフィードバックなど（シミュレーションは可能だが実質的な影響は困難）	一部の業務では補助的役割を果たせる：自然言語処理による顧客感情の分析、自動議事録作成、FAQ対応、カスタマーサポートなど。だが、人間関係の構築は不可
コンセプチュアル・スキル（の一部）	○ やや得意	膨大なデータを基にパターンを抽出し、一定の戦略提案や仮説立案を行う（例：SWOT分析、リスク予測など）	人間の直感や価値観に基づく創造性には限界がある
コンセプチュアル・スキル（の深層）	△ 苦手	長期的なビジョン構築、価値判断、社会的文脈、倫理的判断、混沌とした状況下での直感的リーダーシップなど	倫理・社会的文脈をふまえた構想やリーダーシップ判断には限界がある

出所：執筆者作成

業務は、AIの得意領域です。米Microsoft社では、Copilot（マイクロソフト開発のAI）を社内のシステム開発に活用し、コーディング（プログラムのコードを書くこと）速度や品質が向上しています。リーダーは全体設計やレビューに集中するようにしています。富士通株式会社でもAIを用いて、現場部門で簡単に業務アプリやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を自動構築できる環境を提供しています。

財務分析や業績予測、在庫管理、マーケティングといった「情報を素材とした意思決定の支援」では、AIはすでに多くの実務に導入され、人間の作業を大幅に代替しつつあります。

② ヒューマン・スキル

—AIによる補助は可能だが、

人間性の本質は代替できない—

ヒューマン・スキルにおいても、AIは一部補助的な役割を果たし始めています。例えば、自然言語処理による顧客感情の分析、自動議事録の作成、社内チャットボットによるFAQ（よくある質問）対応、カスタマーサポートなど、情報処理による対話支援は有効な活用例です。

しかし、これらはあくまで「対話の円滑化を補助する情報処理」にすぎません。表情の微妙な変化や声のトーンから本音を読み取る力、相手の心情を汲み取り、最適なタイミングで関わる判断力

といった「人間関係を築く力」は、現段階のAIでは代替が難しい領域です。信頼を築き、成長を促すような関係性の構築は、依然として人間がAIよりも優れている領域です。

ただ最近では、AIによるコーチングサービスも出てきており、人間によるコーチングと、AIによるコーチングのそれぞれの強みを生かした使い分けを行っている企業・組織も出てきています。

③ コンセプチュアル・スキル

—「未来を描く力」は現在のAIには難しい—

コンセプチュアル・スキルは、過去や現在の事象を超えて、その背後にある構造や因果関係を捉え、未来を描いていく力です。リーダーには、市場の動きや社会課題、人間の深層的な欲求といった多様な要素をつなぎ合わせながら、チームや組織の進むべき方向を構想する力が求められます。

AIも、膨大なデータをもとにパターンを抽出し、仮説の提示や一定の戦略提案を行うことは可能です（「SWOT（強み・弱み、機会・脅威）分析」や「リスク予測の支援」など）。こうした「情報に基づく論理的な整理や示唆の提示」といった意味では、AIは一定の役割を果たすことができます。例えば、Googleでは、AIを活用し、大量のデータから課題の構造を可視化。リーダーが未来の方向性や戦略を描く「構想力（コンセプチュアル・スキル）」を高める支援に活用しています。

しかし、現在のAIには再現できないものがいくつか存在します。

まず、「あいまいな状況での意思決定」です。正解のない、あるいは情報が不完全な中で方向性を決めるには、経験から培われた直感や、自身の価値観に基づく判断が求められます。AIは過去のデータから最適解を提示することはできますが、「これからどうするか」を決める意思は持ちません。また、AIは過去のデータを基に学習するため、無意識のバイアスや偏見まで引き継ぐ恐れがあります。「過去の最適解」が「未来の最善解」とは限らないことを、常に問い合わせ姿勢がリーダーには必要です。

次に、「倫理的・社会的文脈をふまえた判断」です。ある意思決定が現時点で法的には問題なくとも、社会的な波紋を呼ぶ可能性があるとすれば、その影響を読み取り、慎重に判断する必要があります。こうした判断には、その時代の価値観や文化、歴史の理解が必要であり、AIにはこうした背景知識や倫理的センスがまだ備わっていません。例えば、売上を最大化するためにAIが「値上げを繰り返す」「不安をあおる広告を出す」といった提案をしても、それが顧客との信頼関係を損なう恐れがあるならば、人間がそのようなことは行わないという最終判断を下すべきです。現在、欧州を中心にAI活用における倫理的ガイドラインや法規制の整備が進んでいますが、本質的な倫理とは、外部からの制約ではなく、内部からの自律です。リーダーは、AI技術を理解したうえで、何を優先するかを自ら選び取る「倫理的主体」としての自觉が求められます。

そして最後に、「人間の感情や本音に響く戦略ストーリー」です。データだけでは読み取れない相手の感情や表情の変化、場の空気を感じ取る力は、対人関係の中でしか磨かれないものです。信頼関係を築き、相手の“腹落ち”を生むようなビジョンやストーリーは、現在のAIにはつくることができません。

これら3つの力は、まさに“人間ならでは”的

ダーシップの本質です。AI時代においても、これらを磨き続け、またAIと共に創ることが、リーダーの価値を決定づけるといえるでしょう。

人間らしさの再定義： AI 時代のリーダーシップとは

AIの進化は、リーダーにとって「鏡」のような存在です。AIによって「人間に求められること」がより明確になるからです。

AI時代のリーダーシップには、次の3つの力が求められます。

- ① AI リテラシー：AI の基本原理や限界を理解し、適切に活用する力
 - ② 倫理観と価値判断力：利益と社会性のバランスを見極め、持続可能な判断を行う力
 - ③ 人間性と共感力：組織や社会と共に鳴り、人を動かす力

これら3つの力が統合されたとき、はじめてAIと共に変革を起こすリーダーシップが成立します。今後のリーダー育成や人材開発は、「スキルの習得」から「問い合わせの深化」と「判断、決断」へと移行していくことでしょう。

結び： AI 時代のリーダーシップは “深さ” を 問われる

AIは、私たちの仕事を大きく助けてくれる存在です。しかし、それと同時に私たちに問いかけてきます。「あなたは、何を信じて意思決定をするのか？」と。

AIが進化すればするほど、人間には“深さ”が求められます。自ら考え、感じ、決断する力—それこそが、これからリーダーにとって最も重要なリスクリングとなるでしょう。また、AIを活用した場合でも最終判断、責任は人間となります。

AIと共に生きる時代。それは、人間が人間である意味と責任を、もう一度深く見つめ直す時代でもあるのです。