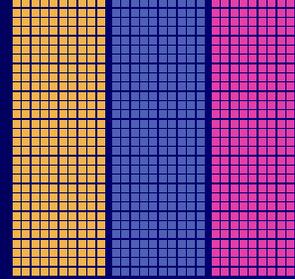


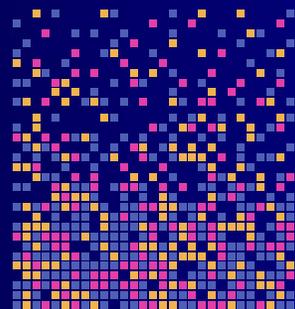
Works
Report

2025



生成AIが変える
マネジャーの
役割と業務

2025.4.16



はじめに

生成AIが一般のビジネスパーソンにも知られるようになって2年半。

毎週のように生成AIを用いた新しい商品・サービスが発表されている。書店には、ChatGPTなどの対話型の生成AIの使い方を教える書籍など、生成AI関連の本がたくさん並んでおり、メディアやプレスリリースでは、生成AIを活用して業務効率化を図ったり、新たなアイデアを形にする企業の事例が連日取り上げられている。この現状を捉えて、生成AIは産業革命級の変化だ、日本経済を回復させる千載一遇の機会だという声もある。

「組織は戦略に従う」とすれば、生成AIを最大限に活かせる組織人事に変化していく必要があるのではないだろうか。生成AIを活用しきる組織人事の在り方を考える一歩としてマネジャーの役割がどのように変わっていくのかを考えてみたい。

Contents

1. プロジェクト概要
2. マネジャーを取り巻く環境変化 ～生成AIの影響を中心に～
3. マネジャーの役割 ～現状と今後～
4. マネジャーが役割転換を図るために重要な要素

Contents

1. プロジェクト概要

2. マネジャーを取り巻く環境変化 ～生成AIの影響を中心に～

3. マネジャーの役割 ～現状と今後～

4. マネジャーが役割転換を図るために重要な要素

プロジェクト背景 | マネジャーに注目した理由

| 1 |

メンバーを直接マネジメントする組織長という位置づけ

生成AIの組織人事やマネジメントへの影響を考察するうえで、直接メンバーマネジメントを担うマネジャーを扱うことで見えてくることが多いと考えたからである。マネジャーは、業務改革やメンバーとの日常的なコミュニケーションに直接携わっている。そこで、マネジャーの役割変化を追えば、生成AIの存在によって、今後重要性が増すこと、不要となること、さらに新たに生まれるものが見えやすくなるを考える。

| 2 |

マネジャーの
なり手がいない状況

昨今、マネジャーになりたくないメンバーが多い。メンバーの労働時間削減のしわ寄せや、コンプライアンス対応など、マネジャーの業務は増えており、いつでも・どこでも・なんでもするのがマネジャーの仕事だと思われる節もある。マネジャーは、本来面白さややりがいがある仕事であろう。実際、「メンバー時代よりも裁量が増えて、仕事が面白くなった」「メンバーの成長を支援して、組織として成果を上げることにやりがいを感じる」というマネジャーはいる。生成AIの力を借りれば、マネジャーは、業務負荷を軽減し、より仕事の成果やメンバーとの豊かな関係を生み出せる役割や業務に注力できるかもしれない。

| 3 |

新しいマネジャー研究の
必要性

ファヨール^{※1}からミンツバーグ^{※2}の「マネジャーの役割」、PM理論^{※3}など、今でも用いられるマネジャー研究は、20世紀初頭から後半のものである。もちろん、これらが本質的な示唆を提示しているからこそ、今もなお通用していることは事実だ。しかし、現代のデジタル時代には、新しいマネジャー像、新しいマネジャー理論があってもしかるべきだと考える。

プロジェクト進行 | インタビュー、アンケートを踏まえて研究会を開催



生成AI関連事業者の
CEO、CTOへの
インタビュー ※



生成AIを活用する
企業への
インタビュー ※



生成AIを活用する
個人への
アンケート ※

「生成AIが変えるマネジャーの役割」研究会 2024年12月～2025年2月 全3回

| 目的 |

生成AIの企業活動への浸透に対応した、今後のマネジャーの役割について方向性を提示する

| 研究会のスタンス |

今後3年程度の事業変化を踏まえつつ、生成AIを活かした組織人事やマネジメントが
ありたい姿を積極的に提言していく

| 研究会委員 | ※企業名の50音順

畔上泰尚 様	アクセント株式会社	ビジネス コンサルティング本部	ストラテジーグループ マネジング・ディレクター
八木研一郎 様	イオン株式会社	データイノベーションセンター	統括マネージャー
野間幹子 様	国分グループ本社株式会社	執行役員社長室長	兼 経営統括本部部長
酒井宏高 様	国分グループ本社株式会社	執行役員情報システム部長	兼 サプライチェーン統括部 業務改革推進部長 兼 デジタル推進部長
曾山哲人 様	株式会社サイバーエージェント	常務執行役員	CHO
齊藤 秀 様	株式会社SIGNATE	代表取締役社長	CEO/Founder
奥本英宏	リクルートワークス研究所	アドバイザー	



全体
報告書
(本ペーパー)

※ 記事のリンク先はP.34に掲載

Contents

1. プロジェクト概要

2. マネジャーを取り巻く環境変化 ～生成AIの影響を中心に～

3. マネジャーの役割 ～現状と今後～

4. マネジャーが役割転換を図るために重要な要素

環境変化 | マネジャー業務における生成AI活用の方向性

● 生成AIによって、マネジャーの業務のあらゆる領域で、活用が進み、変化が起きている。以下はその一部である。

- 1 | 業務の効率化、自動化**

議事録やレポート、企画書などの作成は、生成AIによる文書・画像、動画作成により、効率化される。会議では生成AIがファシリテーターや参加者の一員の役割を果たし、会議の質向上と効率化を支援する。
- 2 | 判断・意思決定支援、リスク管理**

判断・意思決定の前段階での、情報収集や選択肢の提示、起きうるリスクの提示、計画立案などを生成AIが支援する。統計などの専門知識を持たないマネジャーが生成AIによって予測シミュレーションを行う。
- 3 | メンバーの業務遂行支援**

メンバーの日常業務を生成AIが支援することで、マネジャーの負荷が減る。顧客やメンバーからの問い合わせチャットや、メンバーが行う企画提案の壁打ちなど、メンバーは、様々な場面で生成AIを使いながら自律的に業務を遂行する。
- 4 | 人材のスキル、経験等の可視化および最適配置**

生成AIによって、社内外の人材のスキルや経験、志向などが可視化され、組織特性とのマッチングや人と人とのマッチングなどを通じ、採用や配置、チーム編成などを支援する。
- 5 | コミュニケーション、エンゲージメント支援**

メンバーそれぞれの個性や働き方に合わせたコミュニケーションを生成AIが支援する。メンバーの心身のコンディションの変化についての情報も生成AIがモニタリングする。マネジャーの考えを反映したAIがメンバーの相談に乗ることもある。

環境変化 | (組織) マネジャー業務の前提となる組織や意思決定の変化

▼ 組織・チーム

1 | プロジェクトベースの仕事が増える

時々の重要テーマやタスクに応じて、スキル・専門性を持った人材がプロジェクト組成される、プロジェクトベースの仕事が増えていく。生成AIは、最適なプロジェクト組成とプロジェクトマネジメントをサポートする。

2 | 組織・人材の境界線は曖昧になる

プロジェクトベースの業務運営や生成AIで個人が多様な業務をこなせるようになることで、機能別、事業別で構成される「組織」の境界線や、人々の専門領域の境界線が曖昧になる。これは、社内のみならず社外との関係でも発生する。

3 | 多様な人材をマネジメントする

社内外を問わずスキル重視の人材獲得が進むことで、バックグラウンドや個性、コミュニケーションスタイルが様々な人材をマネジメントすることになる。マネジメントの対象者の範囲も広がる。

▼ 判断・意思決定

4 | AIが収集できない情報の価値が高まる

生成AIが収集する情報の多くはコモディティ。顧客やユーザーなどから引き出した生の声、真のニーズや困りごとなどの情報の価値が高まる。

5 | 個人の経験に基づく判断がなじまなくなる

個人の経験に基づく情報とでは量の面で大きな差が生まれてくる。組織の年功的な要素はより薄くなり、生成AI活用度が判断の質を変えていく。

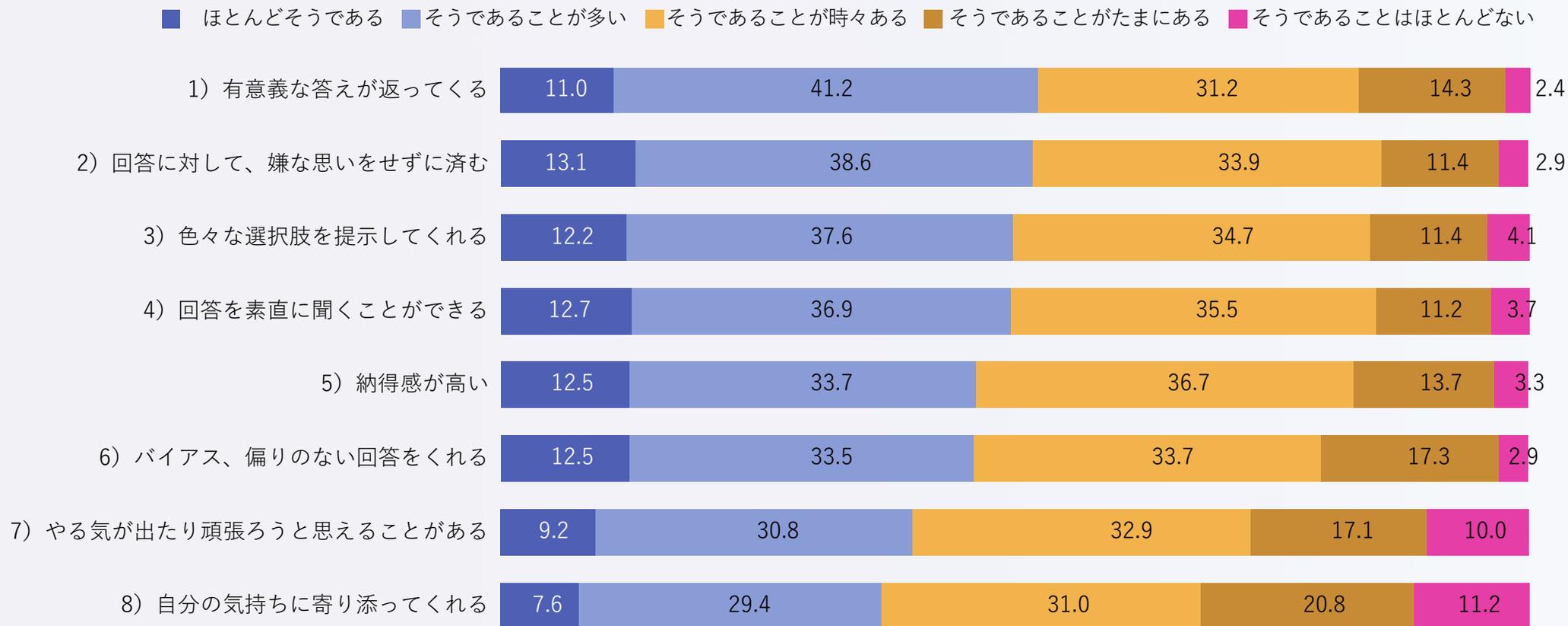
6 | 意思決定のスピードが重視される

生成AIによって業務効率が高まることで、承認や判断のスピードをいかに上げられるかの勝負になる。

環境変化 | (個人) 人が得意そうなことでも生成AIに軍配が上がることも

● 「生成AIを用いた方が、人に話したり相談するよりもそうであるか」を回答ください。

※生成AIを使う場面は、仕事や業務の場面かそれ以外の場面かを問いません。 <単一回答/生成AI利用群/N=510> (単位：%)



(出所) (株)リクルートマネジメントソリューションズ「生成AIと学びの環境に関する調査」

Contents

1. プロジェクト概要

2. マネジャーを取り巻く環境変化 ～生成AIの影響を中心に～

3. マネジャーの役割 ～現状と今後～

4. マネジャーが役割転換を図るために重要な要素

整理・検討のステップ

Step 1 現在のマネジャーの役割整理
 現在マネジャーが担っていることを、11の役割に整理（次ページ）



Step 2 現在のマネジャーの役割を2軸で整理
 現在のマネジャーの役割を、研究会委員の認識を中心に「役割期待度」と「時間」で整理

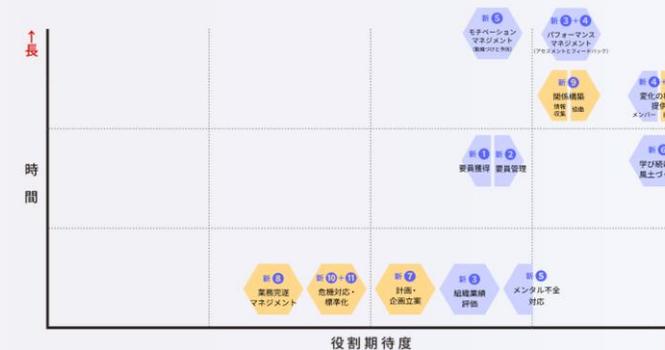


Step 3 今後のマネジャーの役割を議論
 前述の「環境変化」や、生成AIの高度化を見据え今後のマネジメントの役割変化を議論。2軸での位置づけの変化とともに、役割ごとの内容の変化も議論



時間
 マネジャーがかけている時間

役割期待度
 マネジャーが担うことを、会社・経営層が期待している度合い



マネジャーの11の役割

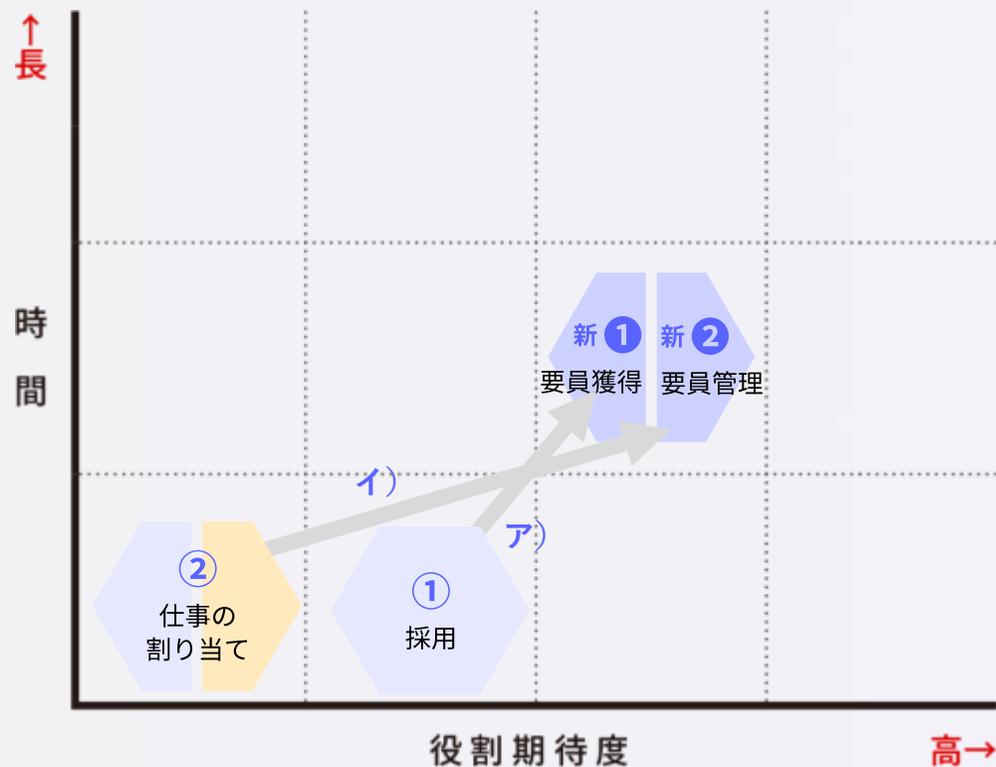
●過去のマネジャー研究も踏まえて、「人材マネジメント」と「仕事マネジメント」の計11の役割で検討



現状 | マネジャーの役割期待度×かける時間



現状→今後 | ① 採用、② 仕事の割り当て → ① 要員獲得、② 要員管理



| マネジャーの役割から外れるもの |

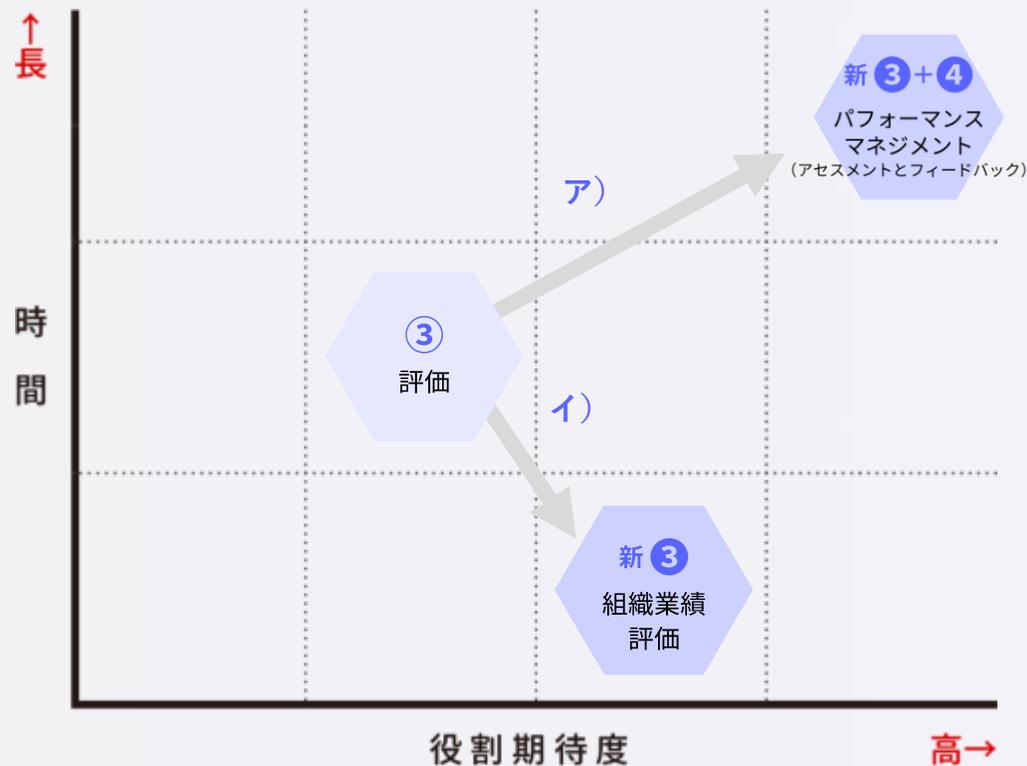
AI導入に伴うスキル・経験の可視化と業務マッチングの効率化が図られることで、社内外のリソースを幅広く活用したプロジェクトの組成が増えていく。よってスキルや専門性の高い人材をいかに惹きつけられるかがマネジャーの役割として期待される。

要員獲得と要員管理は、組織の目的や目標の実現と現状のギャップを埋めるために必要な営みである。要員獲得および要員管理について、マネジャーへの役割期待度も、かける時間も増す。

ア) 従来の「採用」と「要員獲得」の違いは、自社での雇用だけによらず、社外との連携も「要員獲得」の視野に入れていること、および現場に近い人が人材獲得の主役になることである。社内外からスキル・専門性を持った人材を探してくることを支援する。こうした人材は「誰と働くか」を重視する。マネジャーが仕事や組織の魅力を語り、人々を惹きつけられるかが要員獲得の成否を左右する。

イ) また、従来の「仕事の割り当て」と「要員管理」の違いは、プロジェクト型の仕事の組成が増えること、および組成の候補となる人材が社外や他部署に広がることである。個々のスキルや強みを結集して動的にプロジェクトを組成するようになる。従来の、所与の業務を分けてメンバーに割り当てるという「仕事の割り当て」が減り、現場でテーマを発想し、必要なリソースを見積もる業務が増えていく。逆に、人手不足の状況では、現在のリソースから、どのようなテーマを創出できるかという発想も必要となろう。必要なスキルや専門性を見積もり、リソースの管理、マッチングなどの重要性が増す。

現状→今後 | ③ 評価 → ③+④ パフォーマンスマネジメント、③ 組織業績評価



| マネジャーの役割から外れるもの |

定められた業績のモニタリングは生成AIに代替され、個人がより成果を出すために必要なスキルや専門性を見立てとフィードバックが重要となる。個々人のパフォーマンス向上のための日常の活動と定期的評価、つまり評価と人材育成が密接になる。

「パフォーマンスマネジメント」に込めた意味は3つある。

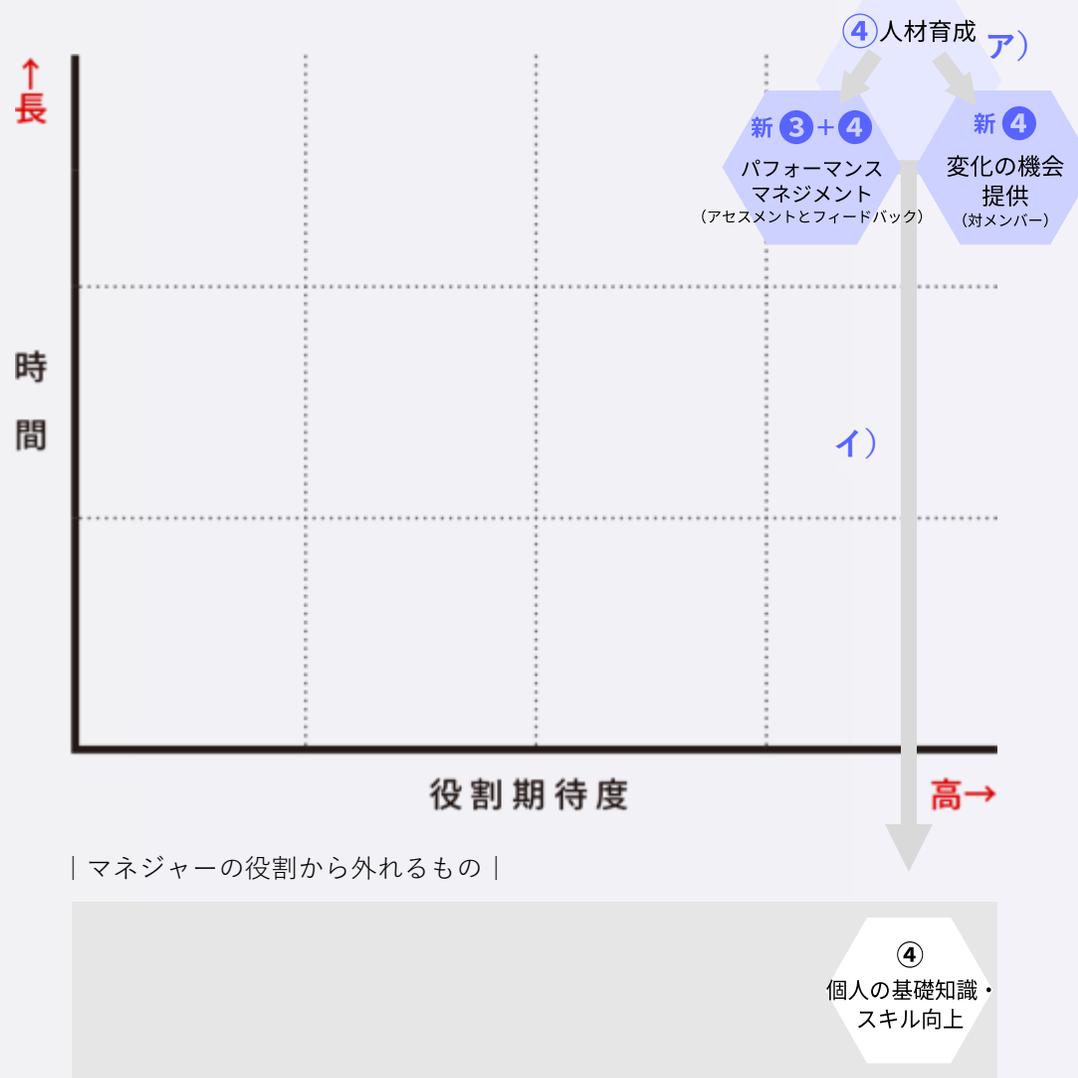
ア) 1点目は、全員一律の組織業績や曖昧な「頑張った」という評価ではなく、組織として成果を上げるために、個々人が役割を果たしているか、役割を果たすために必要なスキルを有しているかが、評価の根拠として重きが置かれるということである。

2点目は、生成AIによって、メンバーの業務のモニタリング精度が高まる。これにより、アセスメントとフィードバックのサイクルの短期化が可能となる。年に1回、半年に1回のイベントではなく、こまめに個々人が役割を果たしているか、スキルを備えているかを確認し（アセスメント）、メンバーにフィードバックを行う。このアセスメントとフィードバックを一定期間続けた結果が、すなわち評価となる。

3点目は、目標設定の重要性と難度が増すということである。生成AIによる生産性の飛躍的な向上によって、「何をどこまですればメンバーは役割を果たしたといえるのか」の基準が上がり、目標の設定が難しくなる。個人のアウトプットの質・量に大きなばらつきが出る。ゆえに、適切な目標設定ができることが、マネジャーの重要な役割になる。

イ) なお、生成AIによって、評価プロセスの業務効率化が図られる。特に業績のモニタリング結果である組織業績評価において、マネジャーのかける時間は大きく減るであろう。

現状→今後 | ④ 人材育成 → ③ + ④ パフォーマンスマネジメント、 ④メンバーへの変化の機会提供



前述のパフォーマンスマネジメントとメンバーへの変化の機会提供が、マネジャーの最も重要な役割となる。また、生成AIによって、メンバー個人が自分自身で、基礎的な知識やスキルを適切なタイミング・内容で習得することが可能となる。

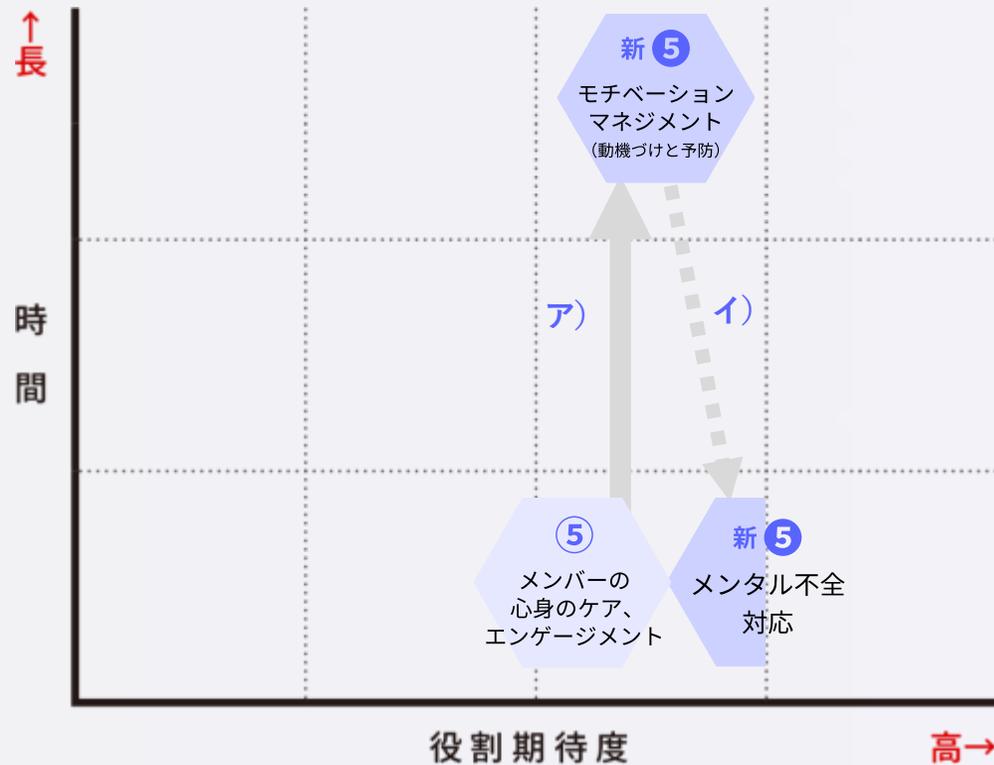
ア) 人材育成は、「パフォーマンスマネジメント」と「メンバーへの変化の機会提供」という観点でマネジャーの最も重要な役割である。パフォーマンスマネジメントは前ページにも記載したが、生成AIによるモニタリングの精緻化と自動化によって、評価と育成が緊密になり、さらにアセスメントやモニタリングの日常的な頻度が高まる。これは、マネジャーによるOJTの効果を格段に高めていける可能性を持つ。個人が担う役割を果たしているか、役割を果たすためのスキルがあるかをアセスメントし、フィードバックしていくことは、個人々の強みや可能性を開花させ伸ばす活動でもある。

また、生成AIの進展は、事業や働く環境に大きな変化をもたらし、否が応でも、変化の機会は増える。こうした変化に向かう姿勢をつくるのがメンバーへの変化の機会提供である。変化に必要な強みや課題を明確にしたり、変化に向かう前向きな姿勢を醸成したり、変化のための機会を提供したり、実践を通じた新たなスキルの獲得を支援したりすることが重要な活動となる。変化の機会を提供できるマネジャーか否かで、今後会社やメンバーから見たマネジャーの価値は大きく変わるであろう。

イ) なお、AIによってパーソナライズされた能力開発のプログラムが提供されると、個人が自身のスキルを磨くことは、メンバー自身が行えるようになる。そのため、マネジャーの役割からは外れる。

現状→今後 | ⑤ メンバーの心身のケア、エンゲージメント

→ ⑤ モチベーションマネジメント、メンタル不全対応



| マネジャーの役割から外れるもの |

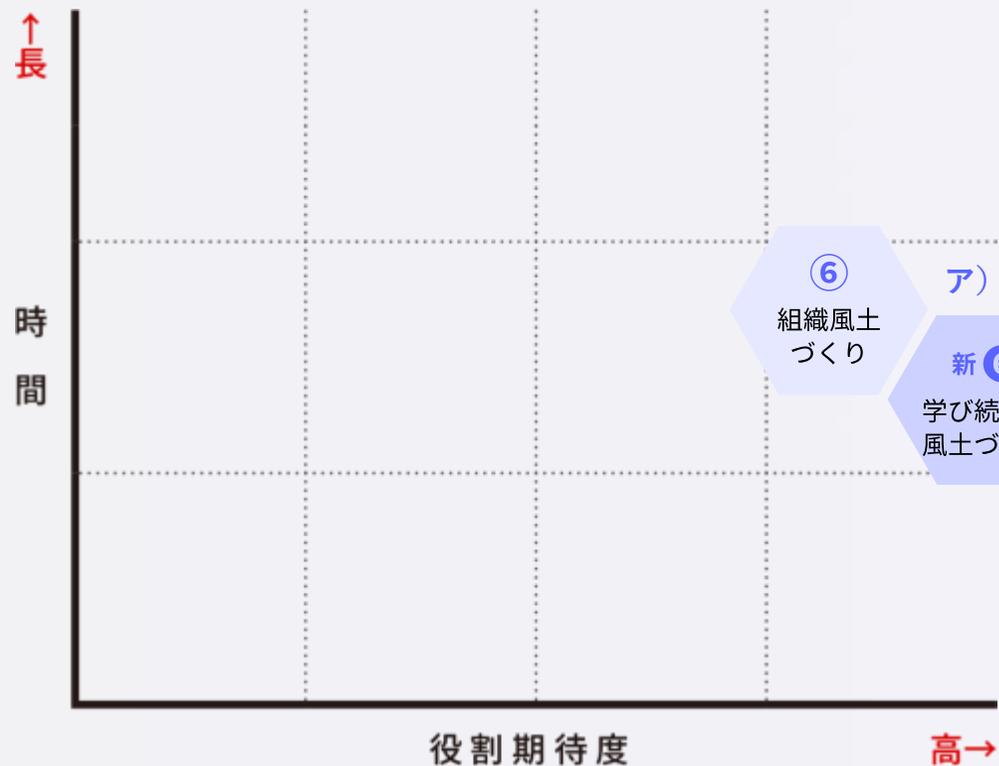
メンバーがパフォーマンスを上げるためには、個性や志向、状況などに合わせた動機づけが重要となる。また、業務の変化に伴うストレス増や、メンタル不調・不全を未然に防ぐこともマネジャーの重要な役割となる。

ア) メンバーが安定して高いパフォーマンスを上げ続けるためのモチベーションマネジメントの重要性が増す。ここでいうモチベーションマネジメントのポイントは2つある。1点目は、生成AIなどがもたらす大きな環境変化への予防的対応である。生成AIの高度化は不可逆的に進む。生成AIが人に指示するという主従の逆転も起きつつある。人は合理的に思考することが元々苦手であったり、機械に使われることに対する違和感が存在したりすることから、メンタルに不調をきたすことも考えられる。生成AIは、メンバーのコンディションの変化を捉えることを支援するが、メンタルのケアはマネジャーの役割となる。

2点目は、メンバーの力を引き出す動機づけである。人のパフォーマンスは、やる気や気持ちで大きく変わる。生成AIがメンバーのスキルや専門性を可視化していくと、スキルや専門性ばかりを見てプロジェクトの組成や業務遂行をし、メンバーのやる気や気持ちがおざなりにされる可能性がある。それぞれのメンバーに対して、どのような働きかけをしようと頑張れるのか、イキイキと働けるのか。これを理解するには、メンバーの個性や志向、状況への深い洞察が鍵となる。

イ) なお、ア)で述べたとおり、メンタル不全を防ぐように取り組むが、それでもメンタル不全のメンバーが出たときは、専門家と連携しながら対応していく。

現状→今後 | ⑥ 組織風土づくり → ⑥ 学び続ける風土づくり



| マネジャーの役割から外れるもの |

組織全体で変化への対応力を上げていくには、マネジャー自身もメンバーも学び続ける風土をいかに醸成していくかが重要である。

ア) 組織風土づくりは、それ自体を目的とするものではなく、あくまで、自社・自組織における現在および将来のパフォーマンスや価値向上のために行うものである。

また、あえて「組織風土づくり」と切り出しておかずとも、企業におけるすべての活動が組織風土を形成している。それでもあえてマネジャーの役割として「学び続ける風土づくり」を置く。

組織としてパフォーマンスを上げるには、変化への対応力が必要である。とりわけ、生成AIの高度化についていくこと、生成AIやデータの力を活かす必要がある。

しかしながら、個々人の意思や能力に委ねるには限界がある。個々人の意思だけで、新しいことに取り組むのは容易ではない。はじめの一歩を踏み出しても、その後継続できるようにするのはさらに大変である。

よって、組織をあげて学びの継続の重要性を強調し、その環境やツールを用意すること、マネジャー自身が学び続ける姿を見せること、メンバーの日常のチャレンジを称賛することといった活動を通じて、学び続ける風土をつくるのが、マネジャーの重要な役割となる。

現状→今後 | ⑦ 計画・企画立案 → ⑦ 計画・企画立案



| マネジャーの役割から外れるもの |

計画・企画立案は、これまで重要だが時間をかけられなかった。今後は、判断・意思決定の手前までは生成AIが作成するため、判断・意思決定のスピードの勝負となる。判断・意思決定に際しては、想像力を働かせて未来像や目指す状態を描いていくことが重要になる。

ア) 計画・企画立案は、マネジャーの重要な役割であると期待されてきたが、あまり時間をかけられていなかった現状がある。

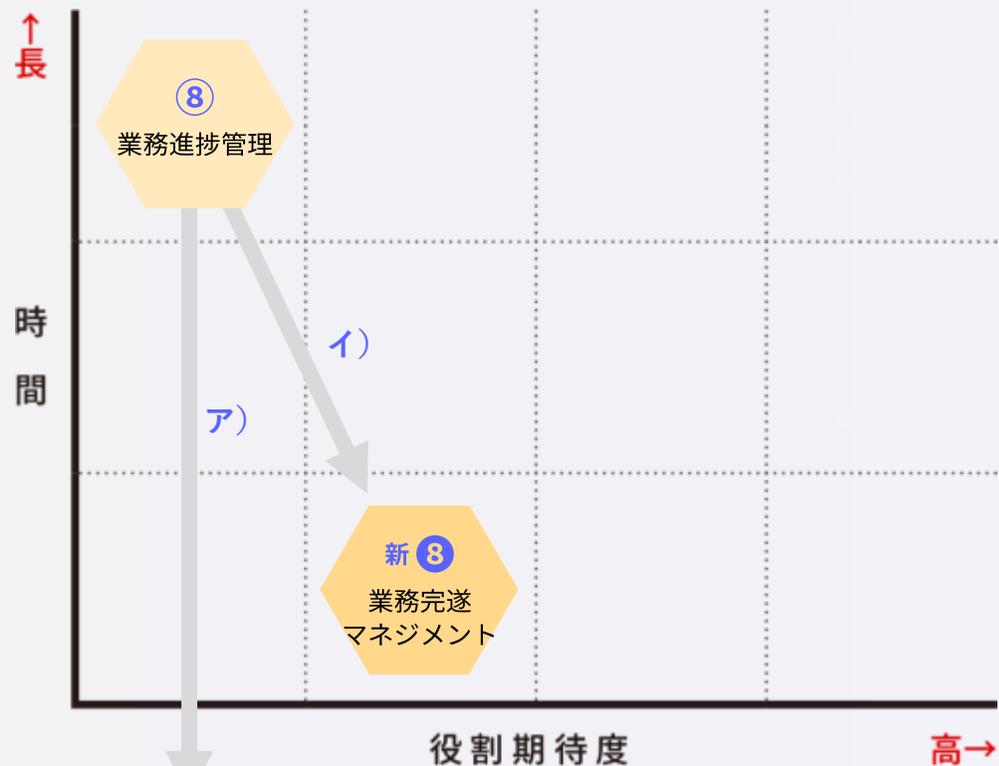
しかし今後は、判断や意思決定の手前までは、相当程度生成AIができるようになるため、かける時間は少なくとも、これまで以上の計画・企画立案ができるようになる。

結果として時間をかけられていないのが現状だとすると、今後は、時間をかけずともできるようになる。

今後は、未来をどのように描くか、そこに意思を込められるか、判断のスピードを上げられるかがマネジャーの役割となる。

また、生成AIが、文字通り生成的に計画を立ててくれるようになると、マネジャーが行う単年や半年の計画を、しっかり作り込まなくても適宜修正が可能になる。よって、計画・企画立案自体の役割期待度は下がる。

現状→今後 | ⑧ 業務進捗管理 → ⑧ 業務完遂マネジメント



| マネジャーの役割から外れるもの |

⑧
定常的な
業務モニタリング、
進捗管理

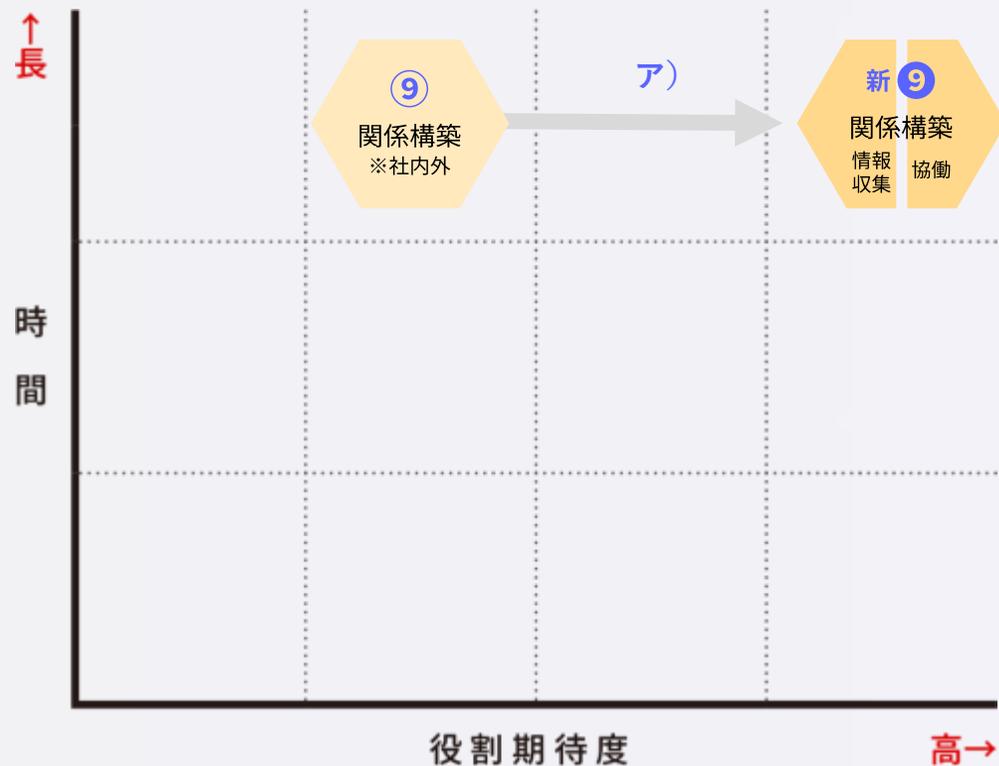
定常業務のモニタリングは、生成AIが行うようになる。今後、マネジャーに期待されるのは、メンバーの仕事の質を引き上げるような働きかけや、必要な支援を行う業務完遂のマネジメントである。

ア) メンバーの定常業務の進捗状況のモニタリングや進捗管理は、生成AIの高度化によって、これまでよりもより正確に、かつリアルタイムまたは短時間でできるようになるので、マネジャーがこれまで割いていた時間はほぼなくなるといってもよい。もっといえば、業務が進んでいるかを確認しているだけのマネジャーは必要なくなるであろう。

イ) 一方で、マネジャーにはメンバーが仕事やプロジェクトを完遂できるかの責任は残る（業務完遂マネジメント）。

メンバーが仕事の質を追求できるようなハードルの設定、最後の一押し、必要なリソースの確保、関係部署と折衝・調整、場合によっては自ら直接関与することも含めて、業務の完遂に向けた働きかけが必要となる。

現状→今後 | ⑨ 関係構築 → ⑨ 情報収集のための関係構築、協働のための関係構築



| マネジャーの役割から外れるもの |

関係構築は、社外との関係構築を中心に役割期待度が高まる。関係構築の目的は、様々なスキルや専門性を持つ人たちとの協働と、生成AIでは入手するのが難しい貴重な情報を得ることである。

ア) 社外との関係構築が重要になる。そして、社外との関係構築は、「協働のための関係構築」と、「情報収集のための関係構築」に分かれる。

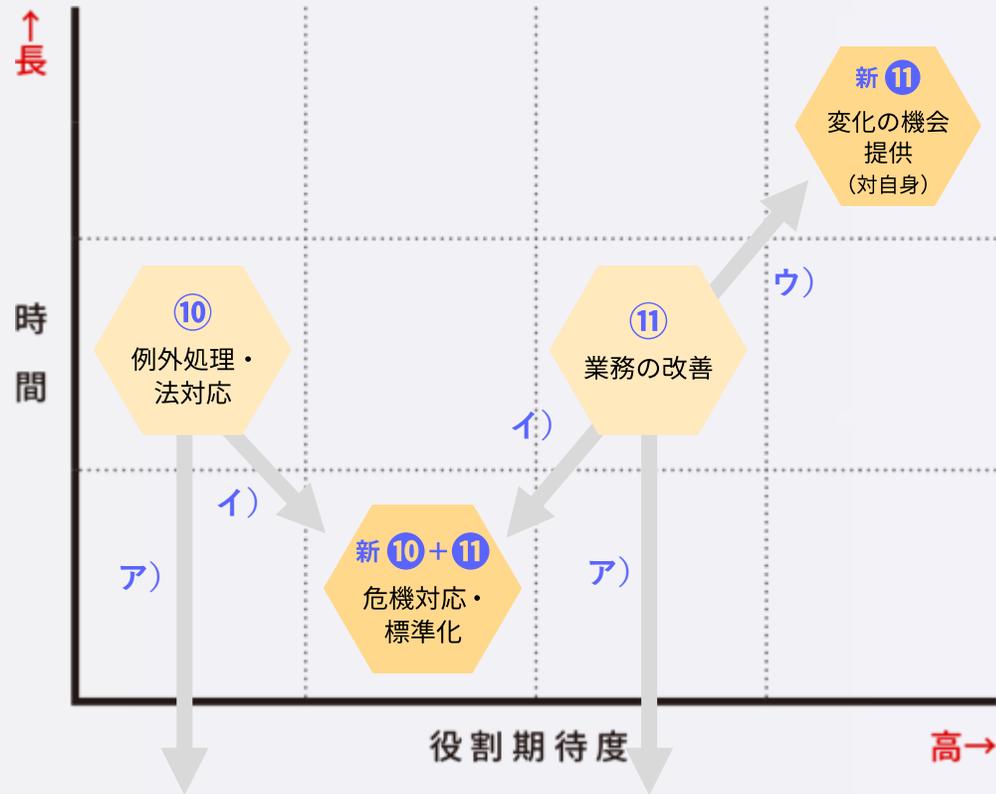
協働のための関係構築は変わらず重要である。加えて、今後は、生成AIが人材の探索を支援するので、これまでは出会えなかったような人との関係構築機会は増えていく。いかに人として、多様なタレントを惹きつけることができるかが重要である。

さらに重要になるのは、情報収集のための関係構築である。生成AIから得られる情報は、誰もが入手できる情報が多い。顧客の困りごとやニーズを引き出ししたり、メンバーでは投げかけづらいような質問で、相手から新たな観点での情報を得たりすることが、マネジャーの最も重要な役割の1つとなる。

なお、マネジャーが社内関係者との関係構築を担う必要性は減る。プロジェクト型の仕事が増え、そのプロジェクトに最適な人材が組織を超えて集まるため、メンバーが自組織以外の人と直接つながりを持つ機会が増えるからである。

もちろん社内での関係構築はなくなるものではなく、「要員獲得」や「業務完遂マネジメント」の一部として残る。

現状→今後 | ⑩ 例外処理・法対応、 ⑪ 業務の改善 → ⑩+⑪ 危機対応・標準化 ⑪ 自身への変化の機会提供



| マネジャーの役割から外れるもの |



マネジャーが変化の中に身を置き、変化に対応し続けることが求められる。また、日常の例外処理や業務改善は、生成AIが支援することにより、マネジャーの役割から外れる。同時に、生成AI活用によりマネジャー自身の業務価値の源泉が変わる中で新たな働き方を再定義する変化の機会提供が重要な役割になる。

ア) 日々の例外処理や業務改善は、生成AIやメンバーができるようになる。件数が蓄積されれば、生成AIの力も借りて、新たに標準対応とすることができるし、生成AIが対応できるようになる。

例外処理そのものの量・件数も少なくなる。その意味では、マネジャーの役割から外れる。

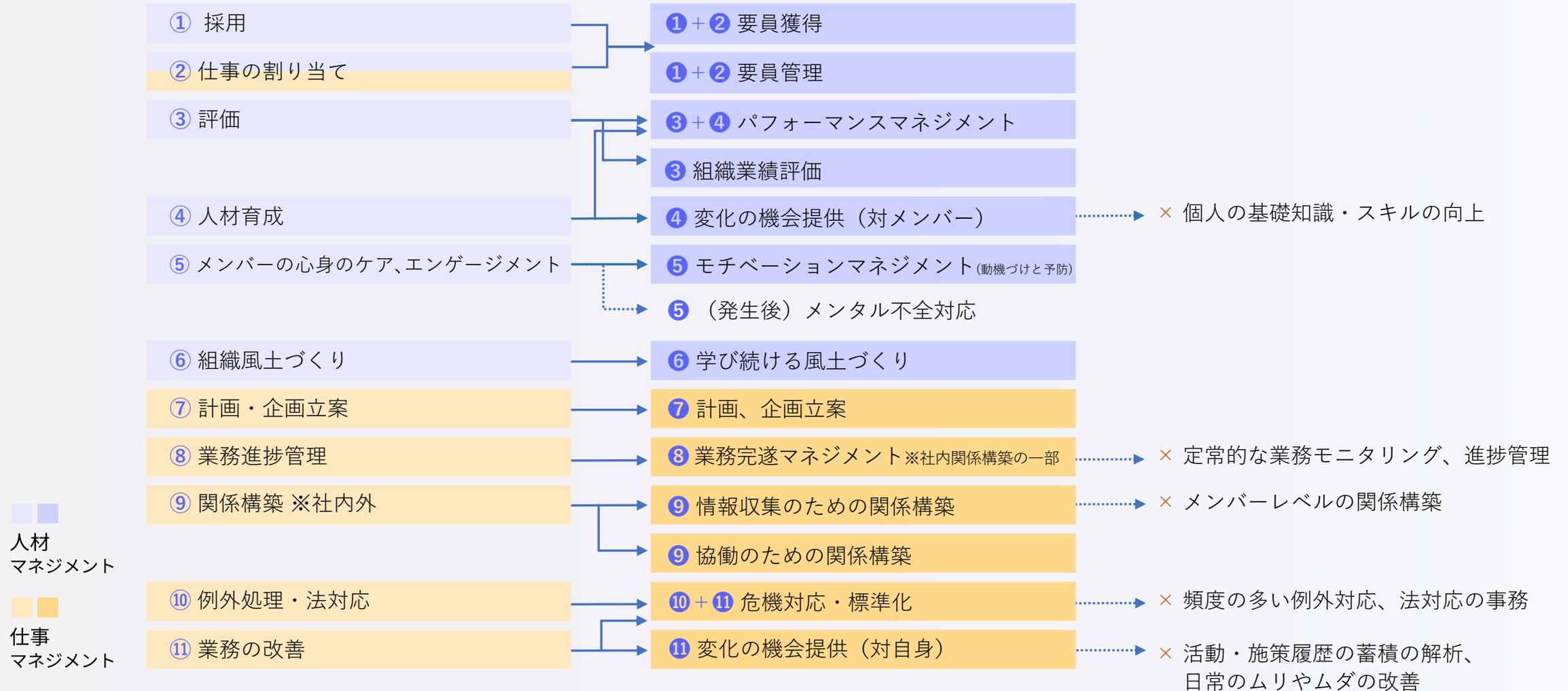
イ) 一方で、それでも残る大きな例外（例：組織運営への影響が大きい事象）や、しくみで解決していくべき内容は、マネジャーが情報をエスカレーションする必要がある。

ウ) 進化し続けるテクノロジーに追従し、意思決定の質やスピードを上げたりと、マネジャーが自分自身を変化の中に置くことが、マネジャーの重要な役割となると同時に、要件となる。

現状→今後 | 生成AIの活用や進展※によってマネジャーの役割はどのように変化するか

※生成AIによる業務の代替・効率化・アウトプットの高度化、生成AIとの協働、およびこれらの変化への追随など

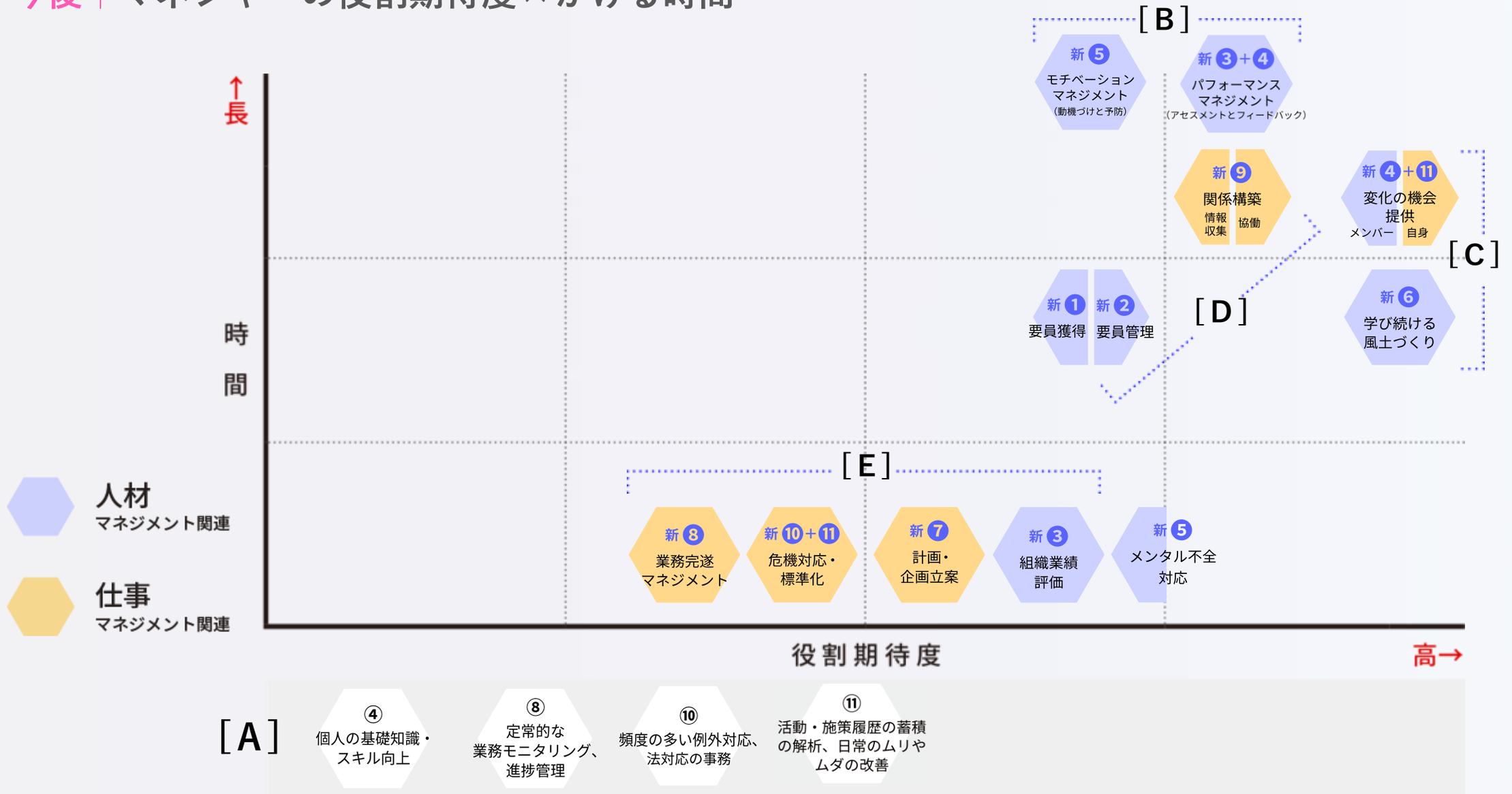
| 現状 | → | 今後 | → | マネジャーの役割から外れるもの |



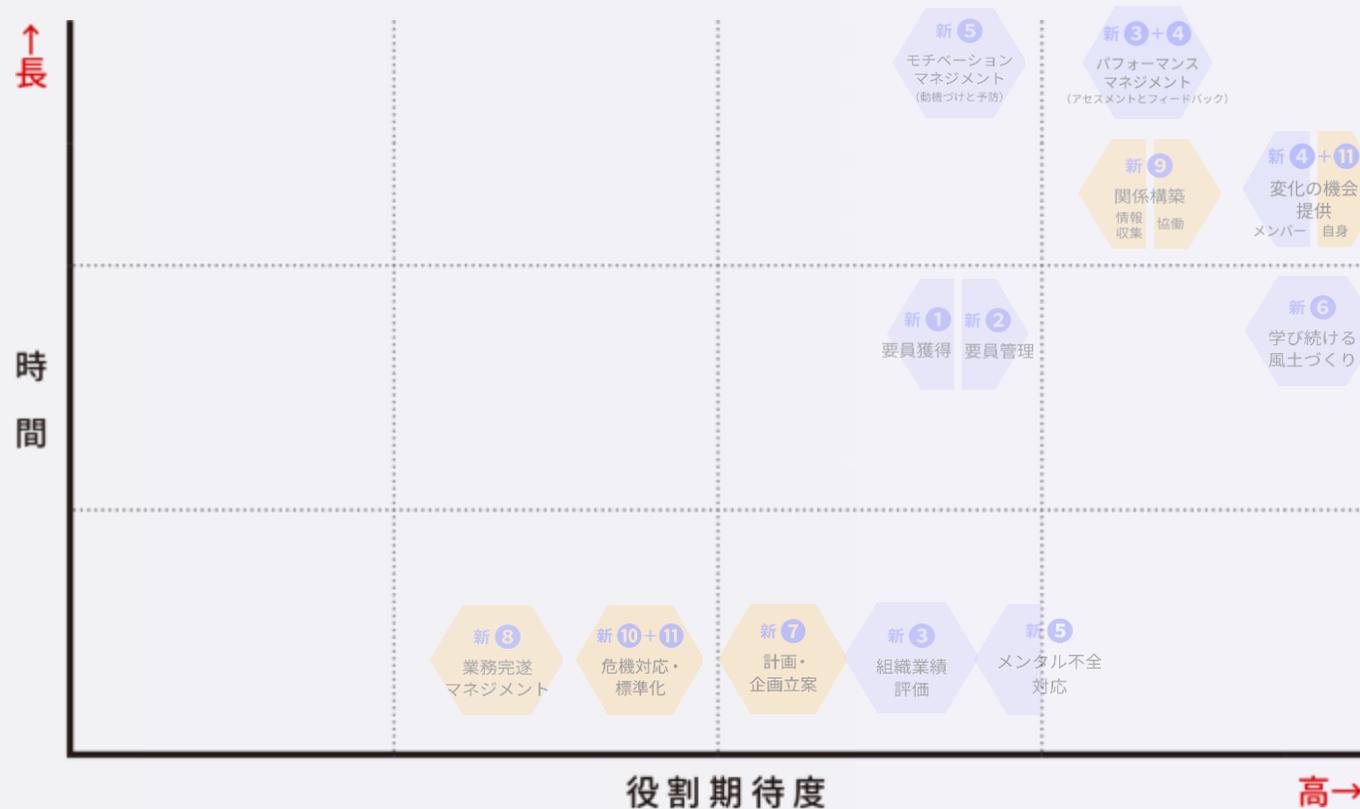
■ ■ 人材
マネジメント

■ ■ 仕事
マネジメント

今後 | マネジャーの役割期待度 × かける時間



今後 | マネジャーの役割期待度×かける時間



[A] マネジャーの役割から外れる仕事

前提として、「マネジャーの役割から外れる仕事」以外についても、マネジャーの役割は生成AI活用の影響を大きく受ける。すべての役割が、人か生成AIか、ではなく、生成AIと共にある。そのうえで、[A]に位置づけられた役割は、これまでマネジャーが時間をかけていたが、今後は生成AIやメンバーに移行される役割である。

人材育成でいうと、メンバーのスキル向上はメンバー自身の責任と実践によって行われるようになる。生成AIが、適切なタイミングで、伸ばすスキルの提案や、必要なスキルの習得を支援する。業務進捗管理と例外処理・法対応、業務改善については、2つの観点でマネジャーの役割から外れる。

1点目は、業務の進捗のような情報収集および日々の業務改善といった、生成AIが行ってくれる可能性が高いこと。2点目は、生成AIのデータが質・量ともに豊富になることで、例外的な対応は標準的な対応に取り込まれていくこと。よって、残るのは、企業の存続に影響するような大きな例外対応や、標準化といった、影響度は大きいが頻度は少ないものになるだろう。

[A]

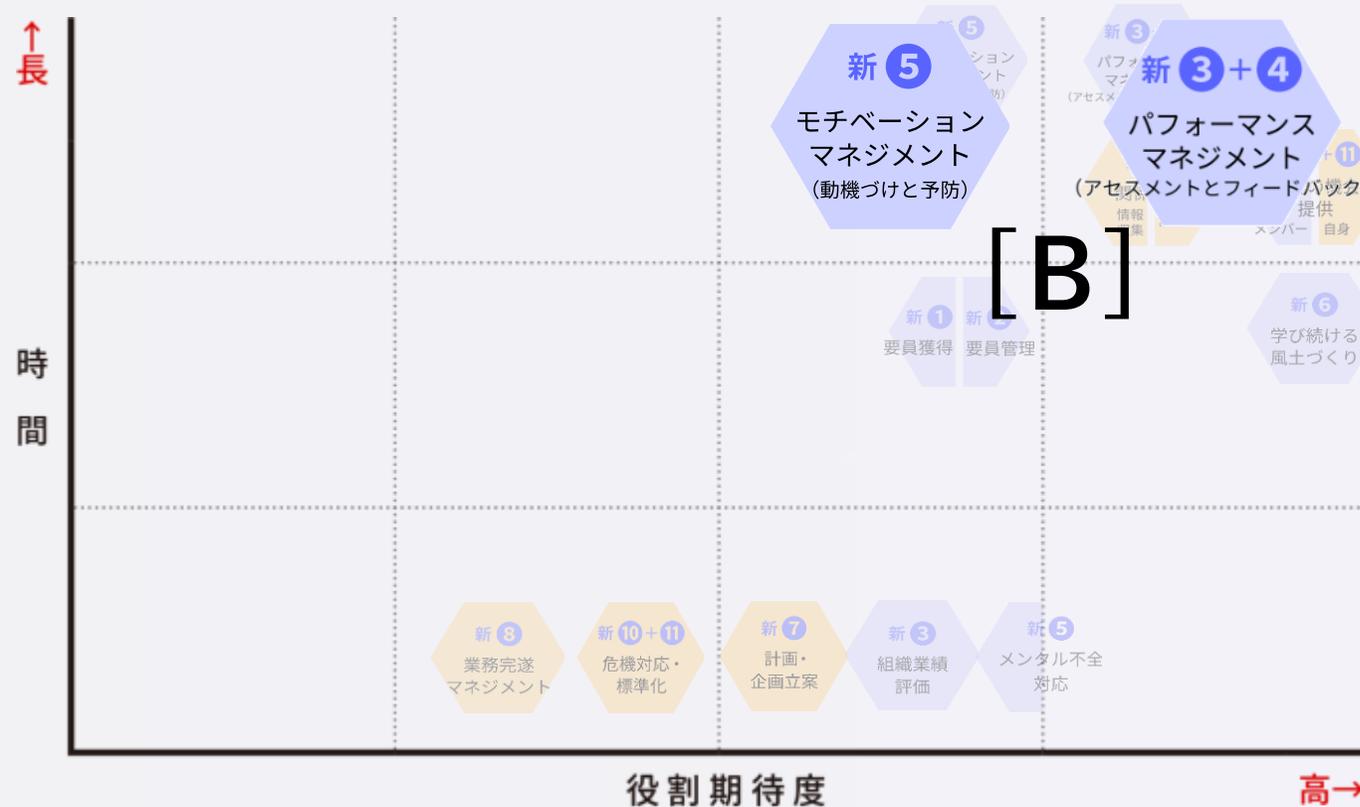
④ 個人の基礎知識・スキル向上

⑧ 定常的な業務モニタリング、進捗管理

⑩ 頻度の多い例外対応、法対応の事務

⑪ 活動・施策履歴の蓄積の解析、日常のムリやムダの改善

今後 | マネジャーの役割期待度 × かける時間



[B]

パフォーマンスとモチベーションのマネジメント

組織の成果を上げるためにメンバーに関わる活動の役割期待度が高く、かける時間も長くなる。

メンバー個々人が組織から期待される役割を果たしているか、役割を果たすためのスキルを有しているかをアセスメントし、メンバーにフィードバックし、評価するという一連のサイクルは、すべて個人のパフォーマンスを上げるための関わりであり、育成である。

このパフォーマンスマネジメントに大きく影響を与えるのが、メンバーのやる気や気持ちである。

マネジャーは、個々人の個性や状況などを深く理解し、メンバーそれぞれに応じた関わり方をしていく必要がある。

| マネジャーの役割から外れるもの |

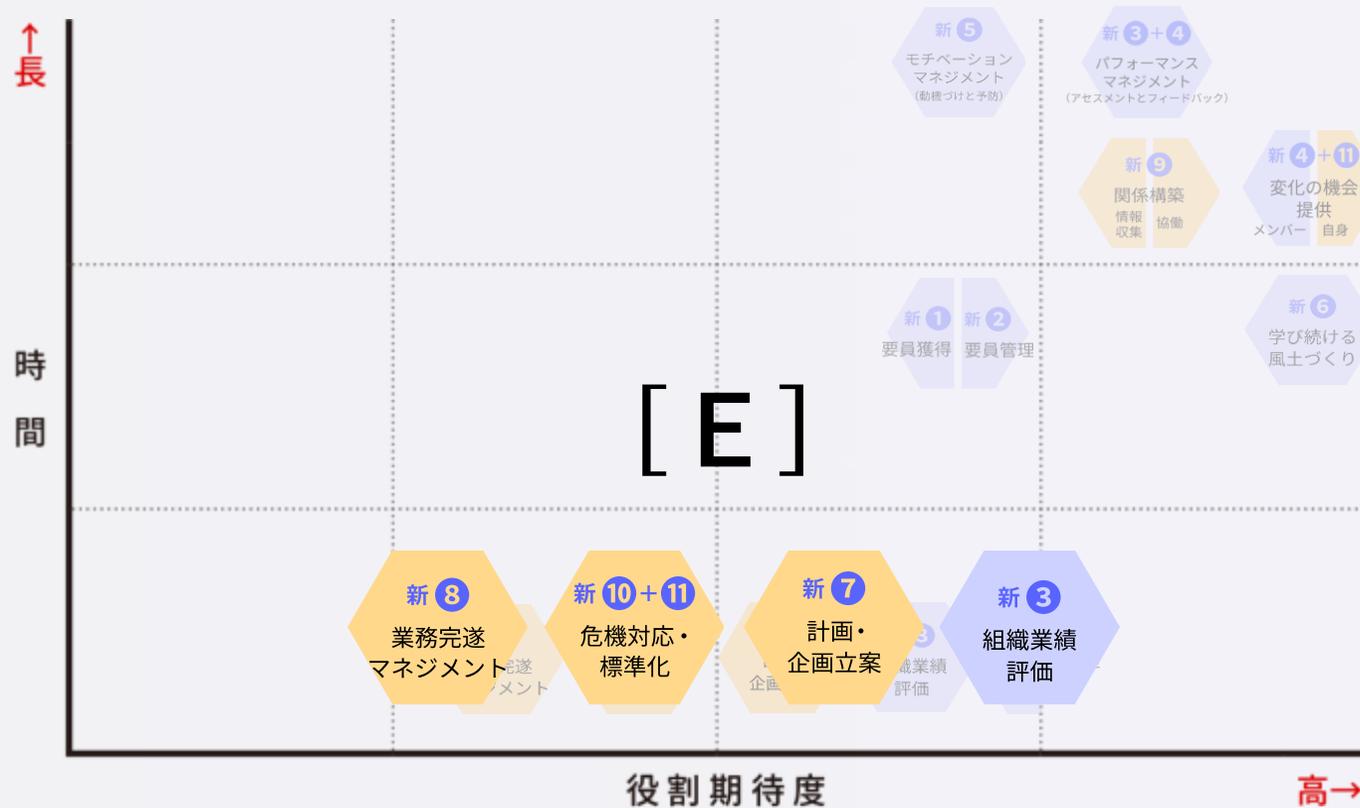
④ 個人の基礎知識・スキル向上

⑧ 定常的な業務モニタリング、進捗管理

⑩ 頻度の多い例外対応、法対応の事務

⑪ 活動・施策履歴の蓄積の解析、日常のムリやムダの改善

今後 | マネジャーの役割期待度×かける時間



「マネジャーの役割から外れるもの」

- ④ 個人の基礎知識・スキル向上
- ⑧ 定常的な業務モニタリング、進捗管理
- ⑩ 頻度の多い例外対応、法対応の事務
- ⑪ 活動・施策履歴の蓄積の解析、日常のムリやムダの改善

[E] マネジャーの主たる役割だが省力化

ここに位置する役割は、生成AIによって業務効率化が図られ、時間が短くても質を担保できること、または、生成AIが大半を担うようになったときにマネジャーがやるべきこととして一部残ったものである。

評価や、計画・企画立案は、現状も今後もマネジャーの役割期待度が高い。また、現状でもかけている時間が少なく、今後かける時間も少ないが、意味合いが異なる。現状は、時間をかけたくてもなかなか手が回っていない結果であるが、今後は、生成AIが情報収集から意思決定の手前までは準備してくれるため、かける時間が少なくても、これまでと同等以上の役割を果たすことができるようになる。

なお、マネジャーの役割は、未来を描けるか、スピード感を持って意思決定できるかに移行し、伝統的な管理能力依存から、将来像を描くリーダーとしての個の能力・資質がより問われるようになる。

Contents

1. プロジェクト概要

2. マネジャーを取り巻く環境変化 ～生成AIの影響を中心に～

3. マネジャーの役割 ～現状と今後～

4. マネジャーが役割転換を図るために重要な要素

今後、マネジャーが役割の転換を果たすために重要な要素

- 以上のような転換を果たすときに、マネジャーだけで行うのは限界がある。経営層・組織が担う要素としては以下が挙げられる。

経営層

生成AIに躊躇なく投資する

企業のビジョンと、ビジネスに変革をもたらす生成AIへの投資方針を一致させる。
他社に先んじて生成AIに投資し、あらゆる意思決定やプロセスをデジタル化し、生成AIに読み込ませるデータを徹底的に整備する。

生成AIを活用する姿を見せ続ける

会社における本気度を示すには、経営層自身が生成AIを使い倒している姿を見せ続けることが何よりの証左となる。

組織

変化対応力をマネジャーの要件とする

進化し続けるテクノロジーに追随するなど、自らに変化を課し、日常的に自身を変革する人がマネジャーに就くことが重要である。

強みを活かしあう組織をつくる

生成AIは、個々人の才能や持ち味を開花させ、強みを伸ばすのに役立つ。失点を恐れて現状維持や横並びを良しとするよりも、個々人の強みを活かしあう組織をつくることも大切である。

風土醸成・展開

取り組みの数を増やすことで、話題性、成功数、横展開のスピードを上げる

生成AIを活用しきる組織にしていくためには、生成AI活用事例を増やし広報することで、常に生成AIが話題にのぼっている状況をつくることが重要である。
事例の数は横展開に足る事例の数にも比例する。

生成AI活用を皆のテーマとする

生成AIを使おうとしない人がいると、展開の勢いが弱まる。生成AIの活用レベルは人によって違うかもしれないが、活用によって得られるメリットは誰にでもあると信じて、全員で生成AIを使ってみることが肝要である。

おわりに

生成AIは、マネジャーが担うべき役割に注力するために欠かせない相棒となる。

生成AIの高度化に人々の気持ちや行動がついていくのは大変かもしれないが、マネジャーのすべての役割は、生成AIの活用を前提としたものになっていくという思いを強くした。

また、生成AIの活用によって、マネジャーは役割期待度の高い役割に多くの時間を割けるようになる。これまでマネジャーは意味や価値を感じられない仕事に時間を割いていたところも多いであろう。マネジャーのなり手がいないといわれるのもうなずける。

今後は、マネジャーが自身の仕事の意味を感じるという面でも奏功するだろう。

一方で、マネジャーの役割は質的に大きく変わる。マネジャーは、明確な変化の担い手であり、変化の機会を創出し続ける人になる。加えて、メンバーや顧客といった人を深く理解し、人だからこそできる支援や情報収集をしていくことも重要な役割となる。生成AIにより、マネジャーに期待される判断のスピード感も増す。生成AIの高度化についていくことが必須の要件となる。伝統的な管理能力依存から、将来像を描くリーダーとしての個の能力・資質がより問われるようになる。

プロジェクト発足時は、生成AIの存在は、ヒトのマネジャーに取って替わってしまう可能性も考えた。しかし、本プロジェクトを通じて、ヒトのマネジャーの役割は引き続き重要であることが確認された。

生成AIの活用は、企業の生き残りに欠かせない。会社をあげて生成AIを活用しきる組織づくりをしていくためにも、マネジャーの役割の変化対応は待ったなしである。早く取り組んだ企業に勝機があると信じている。多くの企業が早く取り組んで、このプロジェクトの提言ができるだけ早く過去のものとなることを期待する。

出典・関連記事

P5

- ※1 アンリ・ファヨール（1985）『産業ならびに一般の管理』山本安次郎訳、ダイヤモンド社
- ※2 ヘンリー・ミンツバーグ（1993）『マネジャーの仕事』奥村哲史・須貝栄訳、白桃書房
- ※3 三隅二不二（1978）『リーダーシップ行動の科学』有斐閣

P6

- ・生成AI関連事業者のCEO、CTOへのインタビュー

<https://www.works-i.com/research/project/ai-manager/present-future/index.html>

- ・生成AIを活用する企業へのインタビュー

<https://www.works-i.com/research/project/ai-manager/company/index.html>

- ・生成AIを活用する個人へのアンケート

<https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/7026725460/>

Works Report 2025

生成AIが変えるマネジャーの役割と業務

リクルートワークス研究所

生成AIが変えるマネジャーの役割と業務プロジェクト

プロジェクトリーダー

武藤久美子（研究員）

プロジェクトメンバー

柳沼知代子（アソシエイト）

「生成AIが変えるマネジャーの役割」研究会

畔上泰尚（アクセンチュア株式会社）

八木研一郎（イオン株式会社）

野間幹子（国分グループ本社株式会社）

酒井宏高（国分グループ本社株式会社）

曾山哲人（株式会社サイバーエージェント） 齊藤 秀（株式会社SIGNATE）

奥本英宏（リクルートワークス研究所） ※企業名の50音順

デザイン／小林正樹

校正／ディクション株式会社

2025年4月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

