

生成AIはマネジメントを
再定義するだろうか？

2026/5/12 山海 一剛

なぜミドルマネジメントが必要なのか？

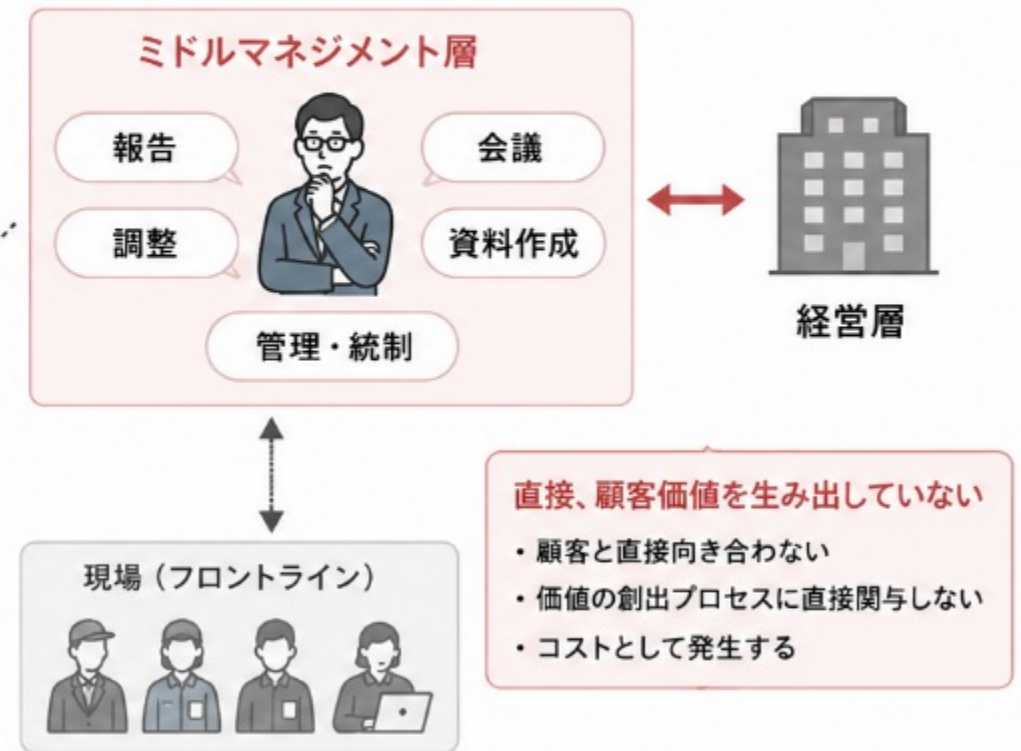
顧客価値を生み出すのは現場

顧客と直接向き合い、価値を生み出す



ミドルマネジメントは顧客価値を生み出さない

現場と経営の間に位置するが、顧客と直接向き合わない



① 家内制手工業

原料の準備から製品の完成までを家族が分業して行う。



- ・家族による自給的生産が中心
- ・生産規模は小さい
- ・道具・機具は簡単なもの



② 問屋制家内工業

問屋が原料を配り、製品を買い集めて販売する。生産は家内で行う。



- ・問屋が原料の供給と製品の販売を担う
- ・生産は家ごとに分散
- ・生産量は家内制より増大



③ 工場制手工業

工場に多くの労働者を集め、手工業の工程を分業して生産する。

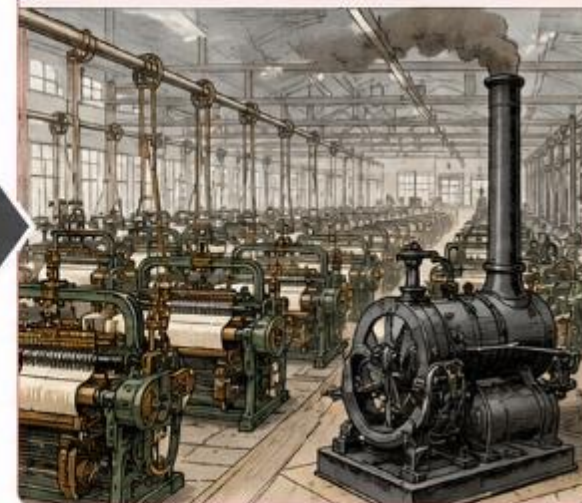


- ・労働者を工場に集中
- ・工程の分業により生産が効率化
- ・動力は人力や水力が中心



④ 工場制機械工業

機械を動力で動かし、大量・均一に繊維製品を生産する。



- ・動力（蒸気など）による機械の使用
- ・大量生産が可能
- ・製品の均一化と低価格化を実現



人間の限界とミドルマネジメントと生成AI

ミドルマネジメントの責務	組織拡大に伴う限界	限界の内容
1 現場の把握、問題検出、進捗管理、品質管理	認知的限界	注意を向けて作業状況やモチベーションを把握できる人数に上限
2 経営方針の伝達/動機づけ 現場の実態の報告	情報伝達の限界	情報伝達の工数の指数的増大、情報の劣化
3 リソース配分や優先順位づけ 部門間の調整	意思決定の限界	全体最適の視点の限界、局所最適化が進行
4 業績評価	公平性の限界	経験や価値観の相違からくるバイアス
5 現場のモチベーション向上 と心理的安全の確立	信頼・関係性の限界	安定した信頼関係を持てる人数の上限 人間は、自分を理解している人から評価・支援されることで動機づけられる

ミドルマネジメントは人間の認知・情報処理・社会的関係の限界を補うための必然的なアーキテクチャである

1. 人間の限界を突破することで、生成AIがミドルマネジメントの責務1-4を代替できる

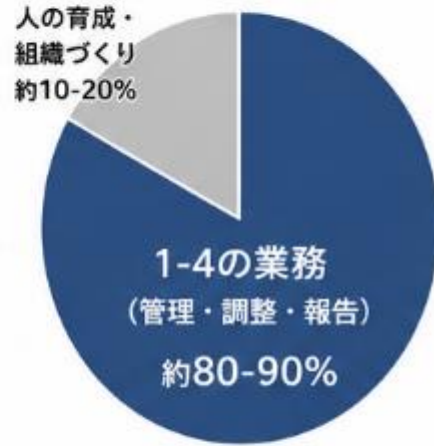
生成AIが、人間の限界を突破



生成AIが責務1-4を高精度・高速・継続的に代替

2. 悲しいことに、現状のミドルマネジメントは1-4だけに、工数の大半を割いている

ミドルマネジメントの工数配分（現状）

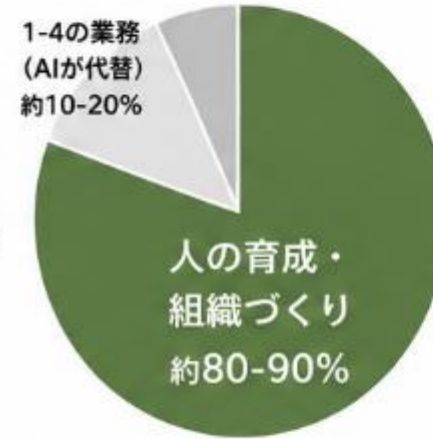


結果として…

- ✓ 人を育てる時間がない
- ✓ 現場と戦略の橋渡しができない
- ✓ 本来の価値を発揮できていない
- ✓ ミドル自身も疲弊している

3. 生成AIがマネジメントを代替できるのであれば、ミドルマネジメントの責務は、人を育て、良い組織を作ることだけが残る

ミドルマネジメントの工数配分（これから）



ミドルマネジメントの時間とエネルギーが、本来注力すべきことに集中できる



4. つまり良い組織文化づくりのみが、ミドルマネジメントに残された唯一の責務である

ミドルマネジメントに残された唯一の責務



信頼・挑戦・協働・学習が循環する組織をつくる

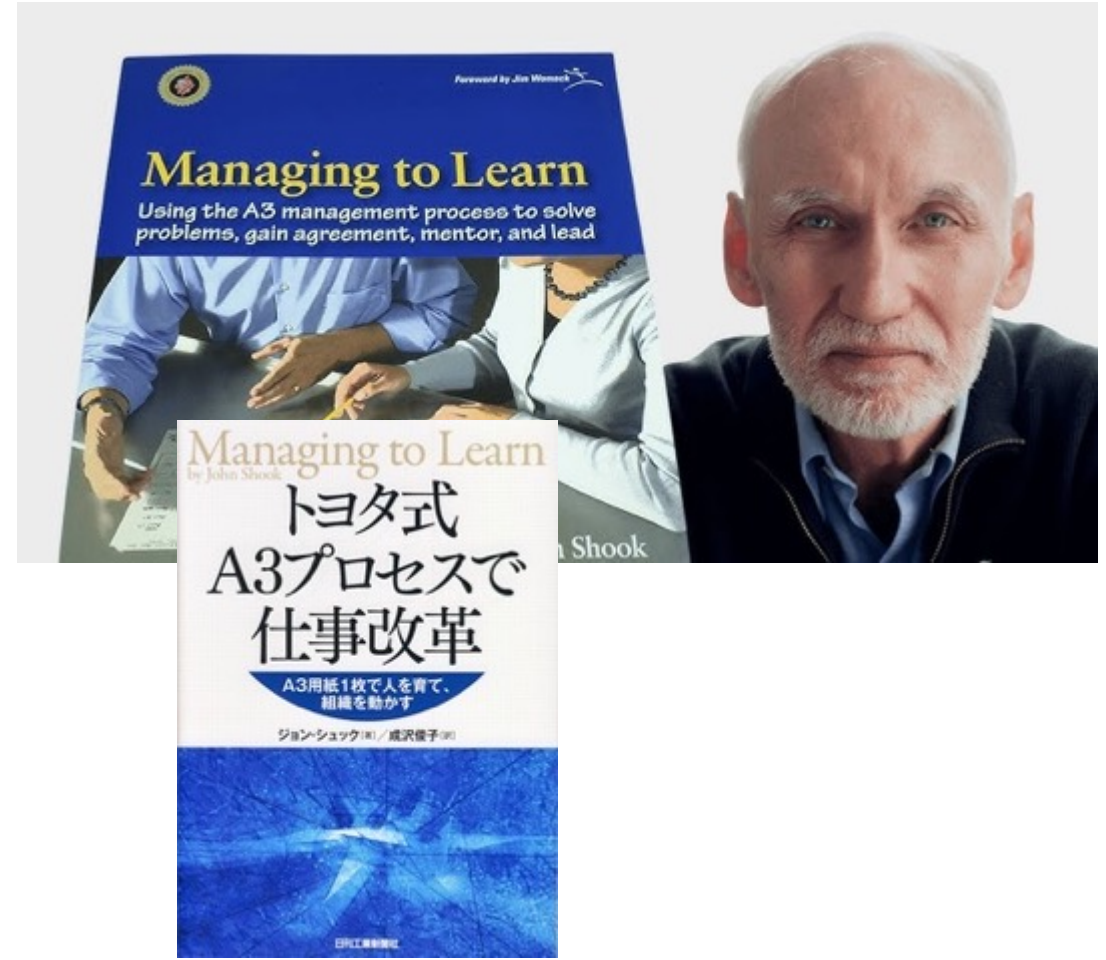
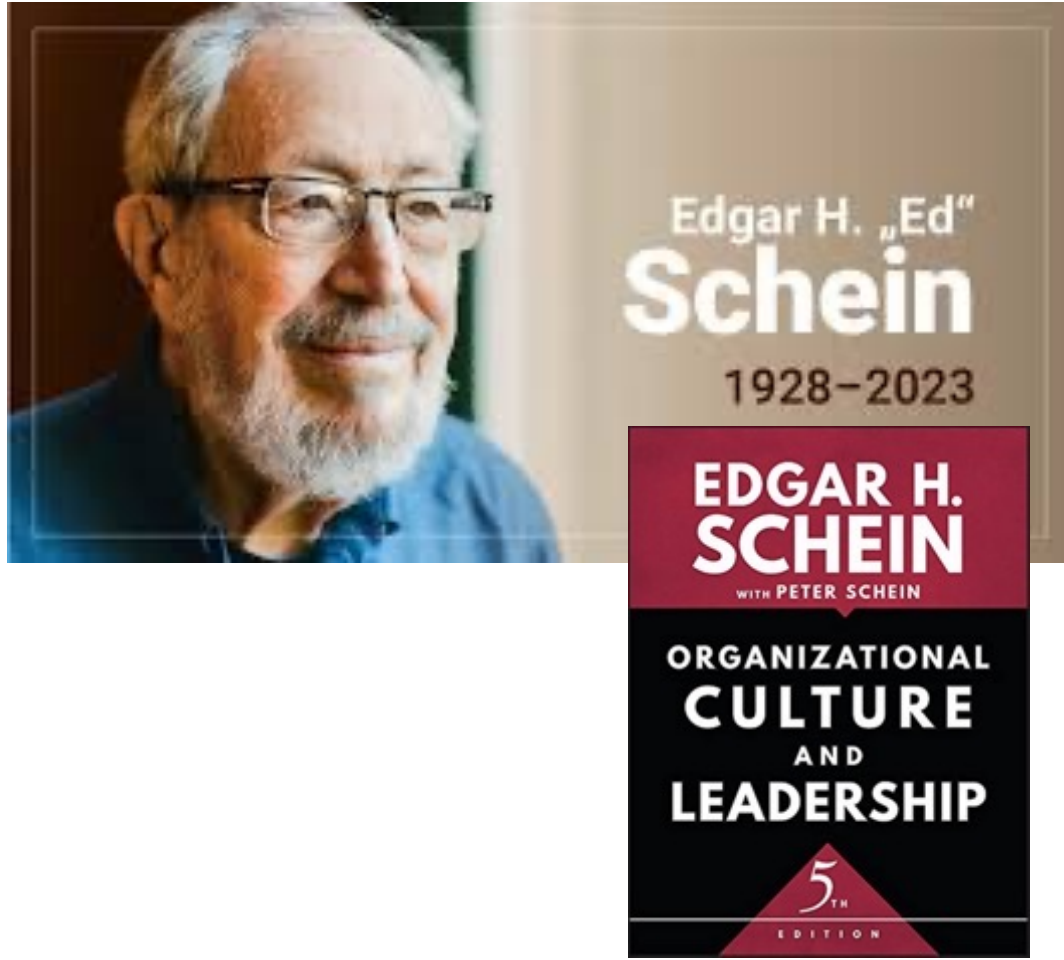
そのために必要なこと

- ✓ 心理的安全性をつくる
- ✓ 多様性を活かす
- ✓ 目的・価値観を共有する
- ✓ 自律性と責任を育む
- ✓ 対話とフィードバックを促す

組織文化を
変革するには



Edger Schein と John Shook



Artifact (アーティファクト)

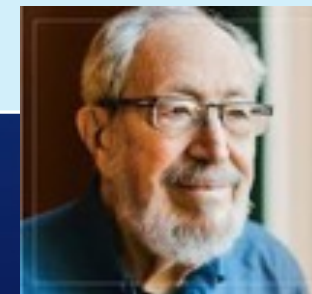
組織の中で目に見える言動や制度、作法など

Espoused Value (顕在化した価値観)

組織が掲げている方針や理念、戦略
あるいは組織の中でよく聞こえてくる言葉。

Underlying Assumption (背後にある前提)

組織の中で無意識に共有されている前提や思い込み
(共通の価値観)



NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc., 1984–2009)

WINTER 2010 VOL. 51 NO. 2

MIT Sloan
Management Review

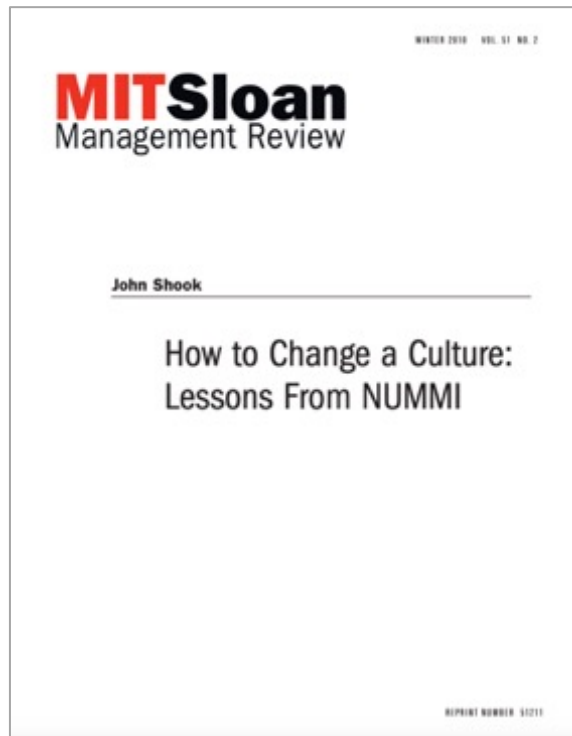
John Shook

How to Change a Culture: Lessons From NUMMI

REPRINT NUMBER S1211

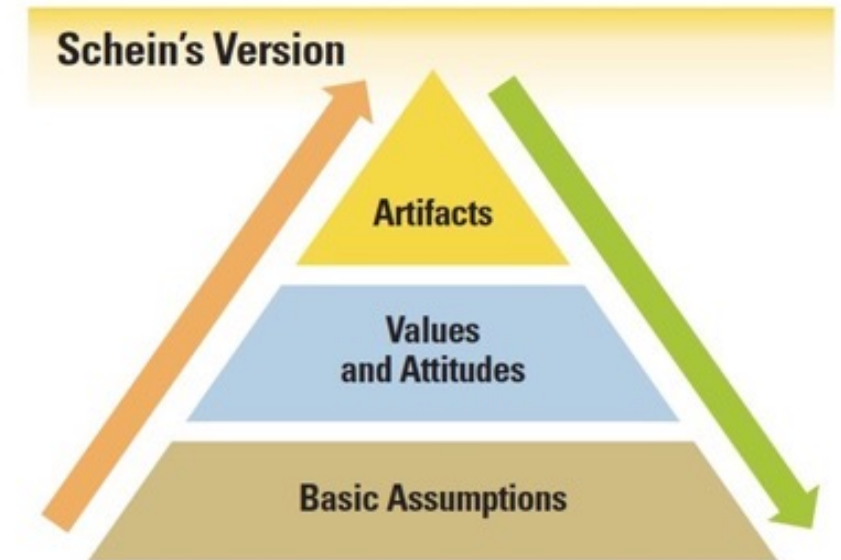
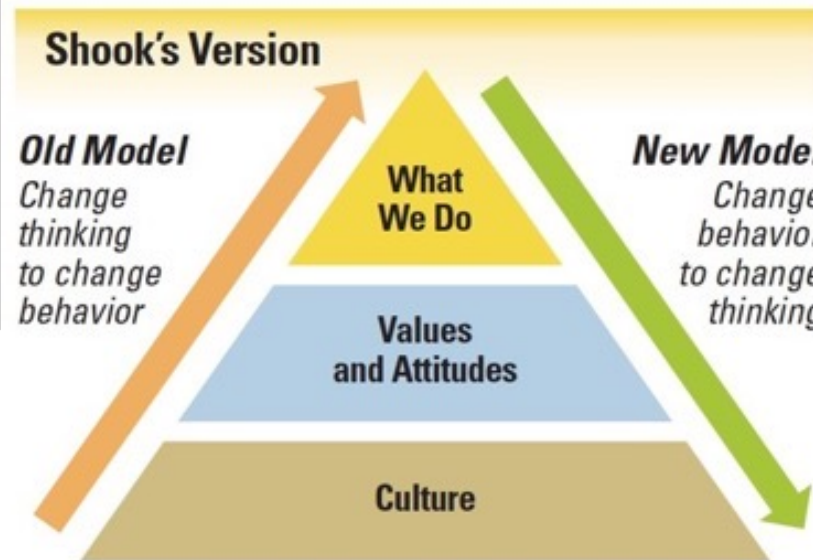


組織文化を変える方法は一つ

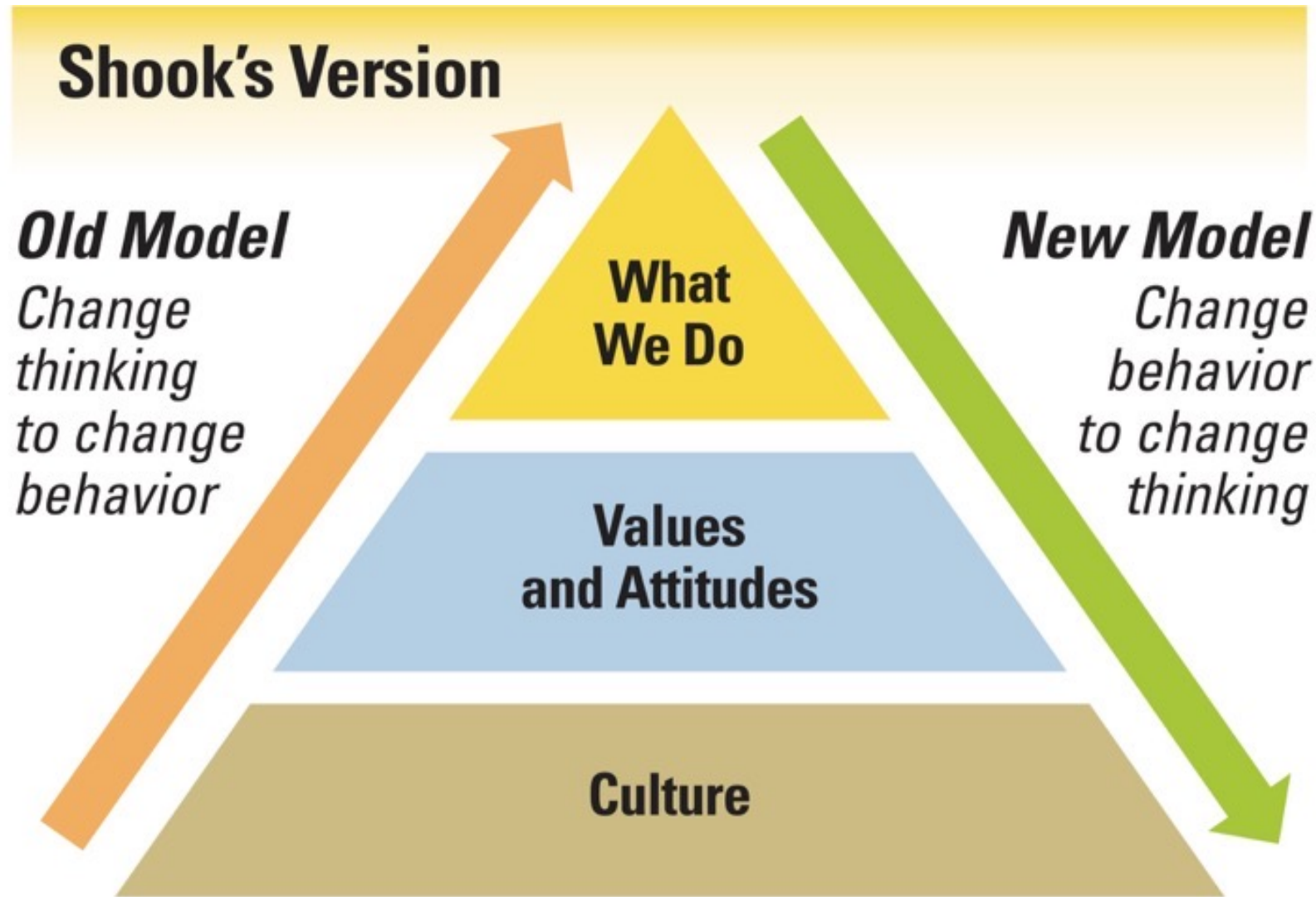


HOW CULTURE CHANGES – AND DOESN'T

The lessons from NUMMI are consistent with organizational development leader Edgar Schein's model of corporate culture. Schein proposed that the way to change culture is to change artifacts — the observable data of an organization, which include what people do and how they behave. Anyone wanting to change a culture needs to define the actions and behaviors, then design the work processes that are necessary to reinforce those behaviors.



組織文化を変えるためには : John Shook



(ア
ティファクト)

Esposed Value
(顕
とした価値観)

Underlying Assumption
(背後にある前提)



目に見える行動や仕組み、暗黙の作法、言動から、その「背後にある前提」を読み取り、

前提に反する行動を示唆する、強化する仕組み/ルールを考えさせる。

(ア
ティファクト)

Esposed Value
(顕
とした価値観)

Underlying Assumption
(背後にある前提)



1. 見えない部分 (Underlying Assumption) への感度

- 目に見える行動や仕組み、暗黙の作法、言動をもとに、その背後にある「良くない暗黙の前提」を感知できるか？

2. 的確な示唆

- 良くない前提に反する行動を示唆したり、その行動を強化する仕組みルールを提案できるか？

生成AIは
組織文化変革を
支援できるか



実証実験



実証実験の概要イメージ

- 架空プロジェクトの前提として、開発すべきプロダクトとチーム編成を与える
- チームの活動を**シミュレーション用生成AI**が作成、ログとして記録（2週間サイクル）
- **コーチ役の生成AI**が、チームの変革リーダー（架空）に対して、活動ログの事象をもとに、**ふり返し会開催にあたってのアドバイス**（ファシリテートの観点の示唆）をする



チーム編成



✓ 9人 (スクラムマスター)

✓ 異なる価値観

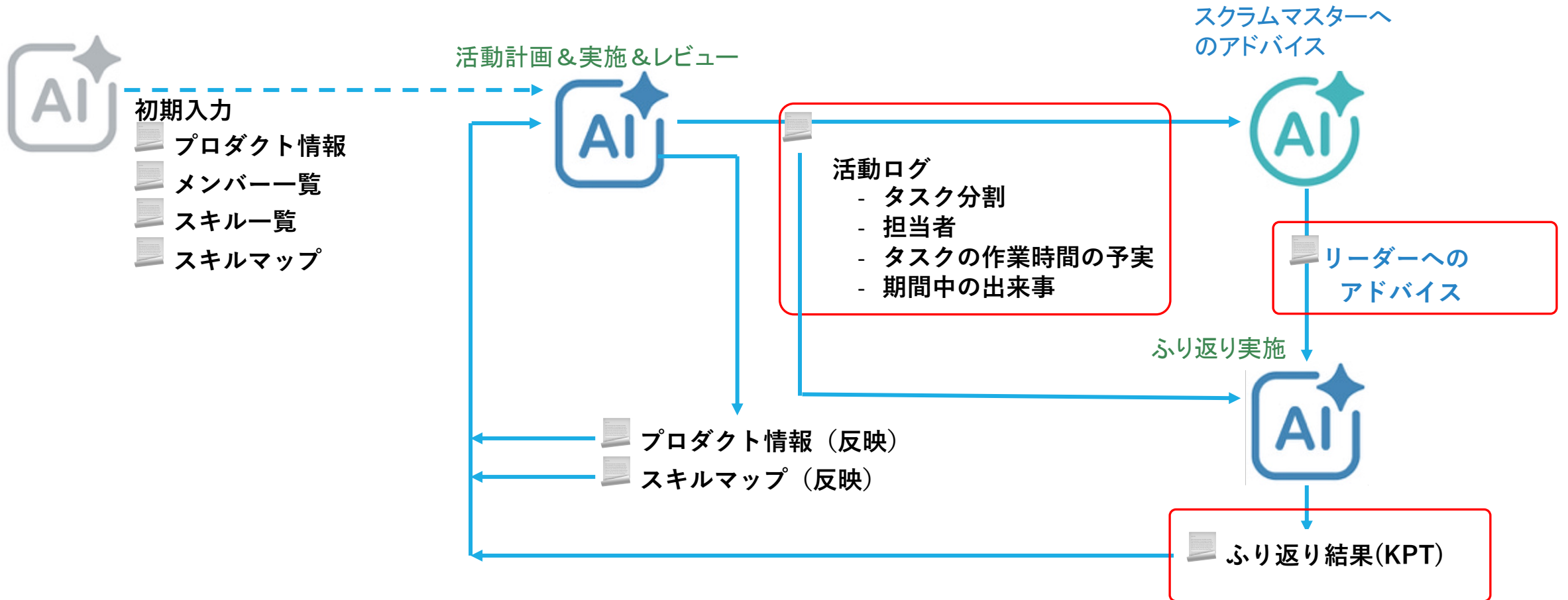
✓ 異なるスキル

✓ 異なる専門領域

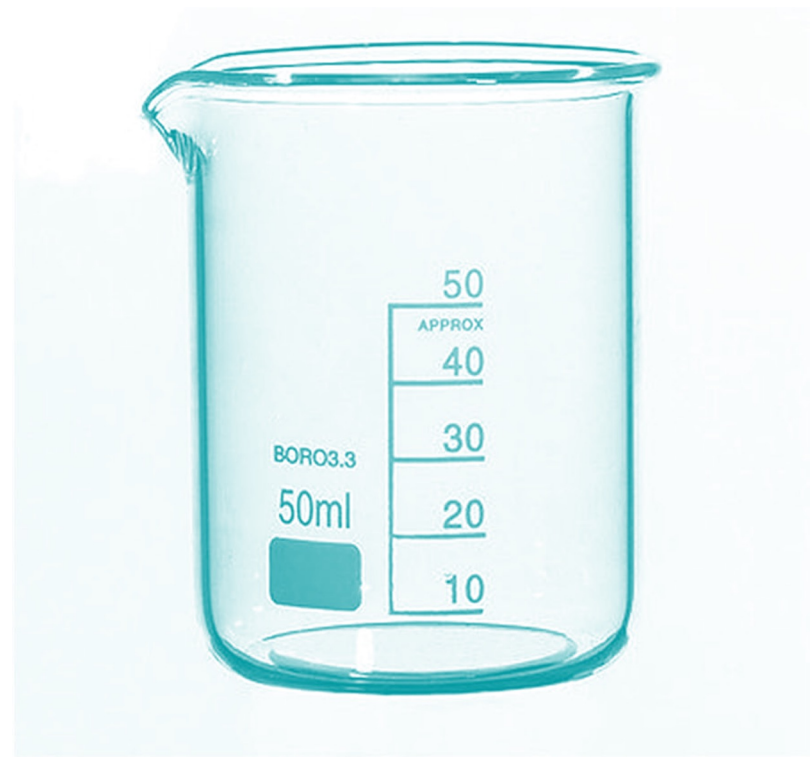
✓ 異なる経験値 (新人2名含む)



シミュレーションのフロー



結果



結果

- メンバーのスキル/ 役割分担だけではなく、性格や仕事の仕方（良い面/悪い面）も加えて生成した
- 仕事の仕方の違いやキャリアの差から生じる、人間関係の課題も生成した
- 「声がかげづらなかった」「ついついやってしまった」など、人間としての弱さもシミュレートできている
- 支援型リーダーに切り替えようとする、指示型経験の長いリーダーの困難さもシミュレートされている
- ふり返り時では、ルール化し、具体的行動かつ数量化されたかたちで対策が作られている
- 活動ログのさまざまな事象に対して、改善点を指摘できている

まとめ / 今後の課題

1. 当初課題に対して

1. 見えない部分（Underlying Assumption）への感度はどの程度か？

2. 的確な示唆を与えられるか？

👉 組織づくり（組織文化改革）という領域も、生成AIが支援できる可能性を実感

2. 今後の課題

1. ふり返りでは、全員が素直に自分の感情や反省を表明し、積極的に対策を出している（実際には、そうはならない）

2. 感情や反省を表出しない部分に対して、どの程度Underlying Assumptionを判定できるかは不明

👉 実在のチームでの評価が必要

3. でも…そもそも…

👉 生成AIが進化した世界において、人類がチームで何かを作り上げる必要はっているのか？



以上、ありがとうございました。