

2026 年 4 月

デロイト トーマツ ヒューマンリソース株式会社

* = * =

【AI時代の判断と責任 — 幹部採用の新基準 | 調査レポート】

経営・会議の「意思決定の中核」に浸透する生成 AI、幹部採用の見極めにも大きな変化

AI 活用スキルを採用時に「確認しない」企業はわずか 3.8%で AI スキルは標準装備の様相、
採用も変革の兆し

* = * =

デロイト トーマツ ヒューマンリソース株式会社（所在地：東京都千代田区、代表取締役：高瀬 栄子）は、生成 AI を業務で活用している企業の経営層・採用に携わる幹部・採用担当者を対象に、「AI時代の判断と責任—幹部採用の新基準」に関する調査を行いました（有効回答数：1,004 人）。

驚異的なスピードで進化し続ける生成 AI は、今や企業経営にも影響を及ぼす存在です。AI 活用スキルは現場レベルにとどまらず、経営や事業の方向性や意思決定を担う経営層や管理職にも求められています。

一方で、「どこまでを生成 AI に任せるのか」「最終的な意思決定は誰が担うのか」といった活用範囲は、マネジメント層の役割や評価と密接に関わるテーマでもあります。

そこで今回、AI時代の“判断”と“責任”、そして“幹部採用”をテーマに、活用実態や企業の判断基準、そして幹部採用における評価の分岐点を調査しました。

AI 活用が進む「今だからこそ」見えてくる、企業が求める幹部人材像と意思決定のあり方を読み解きます。

※本調査における「幹部採用」とは、部長・事業責任者などのマネージャークラスを中心に、経営判断や事業運営に関わるポジションの採用＝管理職採用と定義しています。

※本調査における「企業規模」は、大企業：従業員 1,000 名以上、中堅企業：従業員 300～999 名、中小企業：従業員 50～299 名、小規模企業：従業員 10～49 名と定義しています。

<調査概要>

「AI時代の判断と責任 — 幹部採用の新基準」に関する調査

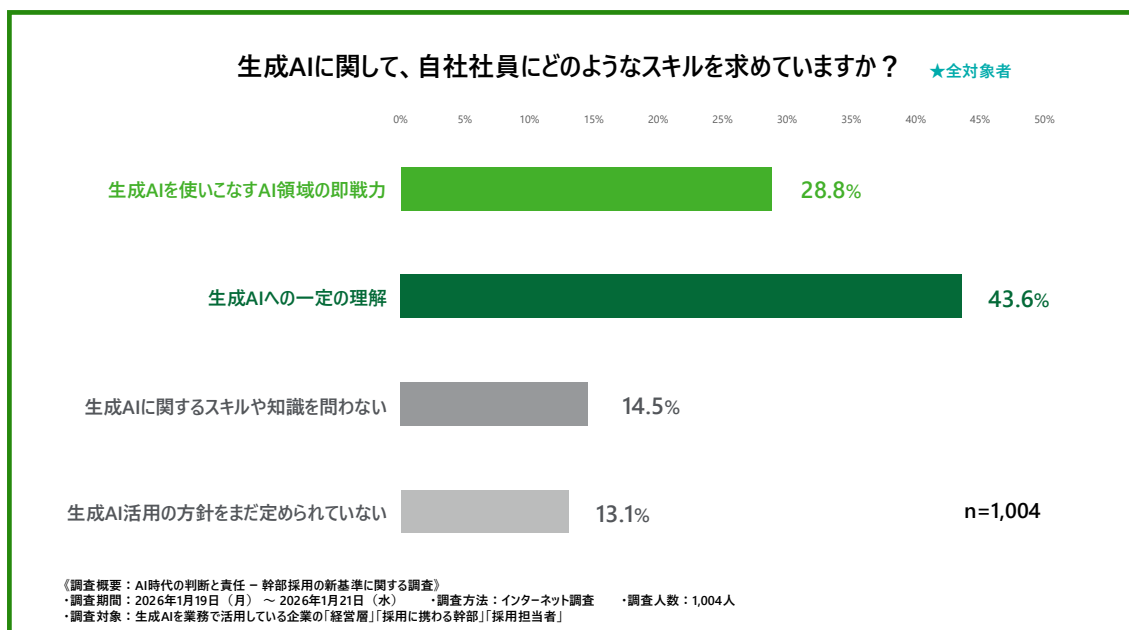
- ・調査期間：2026年1月19日（月）～2026年1月21日（水）
- ・調査方法：PRIZMA (<https://www.prizma-link.com/press>) によるインターネット調査
- ・調査人数：1,004人
- ・調査対象：AIを業務で活用している企業の経営層・採用に携わる幹部・採用担当者
- ・調査元：デロイト トーマツ ヒューマンリソース株式会社

<調査結果>

■生成AI活用の現在地 | 大企業が先行する本格活用、実践的なAIスキルを求める大企業が約半数という結果に

はじめに、「生成AIに関して自社社員に求めるスキル」について尋ねたところ、『生成AIへの一定の理解（43.6%）』が最多となり、次いで『生成AIを使いこなすAI領域の即戦力（28.8%）』と続きます。

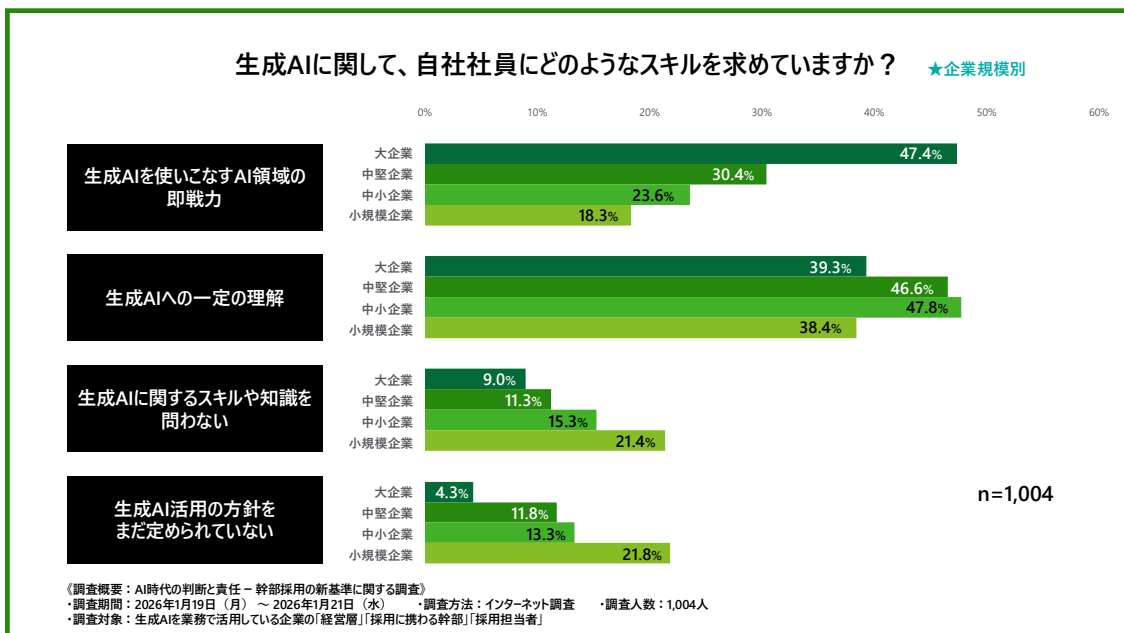
また、『生成AIに関するスキルや知識を問わない（14.5%）』と『生成AI活用の方針をまだ定められていない（13.1%）』が2割未満という結果です。



<企業規模別>での傾向も紹介していきます。

小規模・中小・中堅企業では『生成 AI への一定の理解』を求める声が多いのに対し、大企業は『生成 AI を使いこなす AI 領域の即戦力 (47.4%)』が最多で、約半数が実践的なスキルを求めていることが明らかになりました。

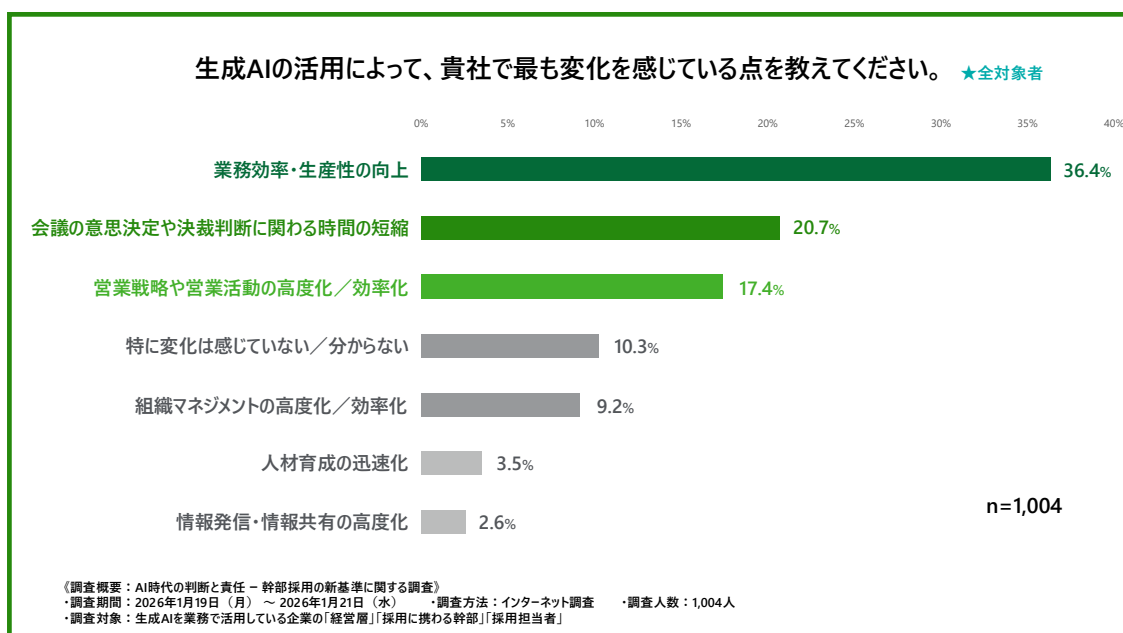
一方、小規模企業では『生成 AI 活用の方針をまだ定められていない (21.8%)』や『スキルや知識を問わない (21.4%)』の回答割合が他と比べて 2 割以上とやや高く、すでに生成 AI 活用を前提とした事業運営にシフトしている大企業との差が見受けられます。



■AI 浸透による最たる変化は「業務効率・生産性の向上」で約 4 割、特に大企業が効果を実感

次に、「生成 AI の活用によって最も変化を感じている点」について尋ねたところ、最多は『業務効率・生産性の向上（36.4%）』で他項目を圧倒し、次点以降は『会議の意思決定や決裁判断に関わる時間の短縮（20.7%）』『営業戦略や営業活動の高度化／効率化（17.4%）』と続きました。

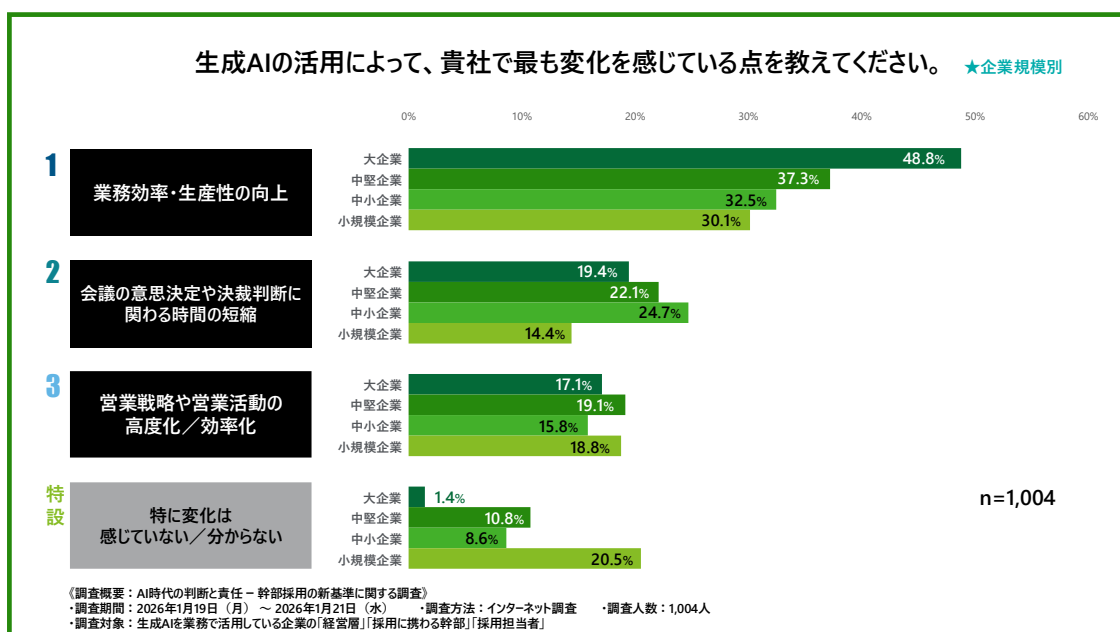
下位項目については、『特に変化を感じていない／分からない（10.3%）』『組織マネジメントの高度化／効率化（9.2%）』『人材育成の迅速化（3.5%）』『情報発信・情報共有の高度化（2.6%）』という結果になりました。



ここでも <企業規模別> では興味深い傾向が見られました。

全体データと同様に、すべての企業規模で『業務効率・生産性の向上』が最多です。特に大企業では『48.8%』と約半数が生産性の向上を実感しており、前問で“AI領域の即戦力スキル”を自社社員に求めている背景とも一致する結果です。

なお、『特に変化は感じていない／分からない』が小規模企業では『20.5%』と2割に至りました。対して大企業はわずか『1.4%』にとどまり、企業規模による生成AI活用の浸透度と成果の格差が鮮明となっています。



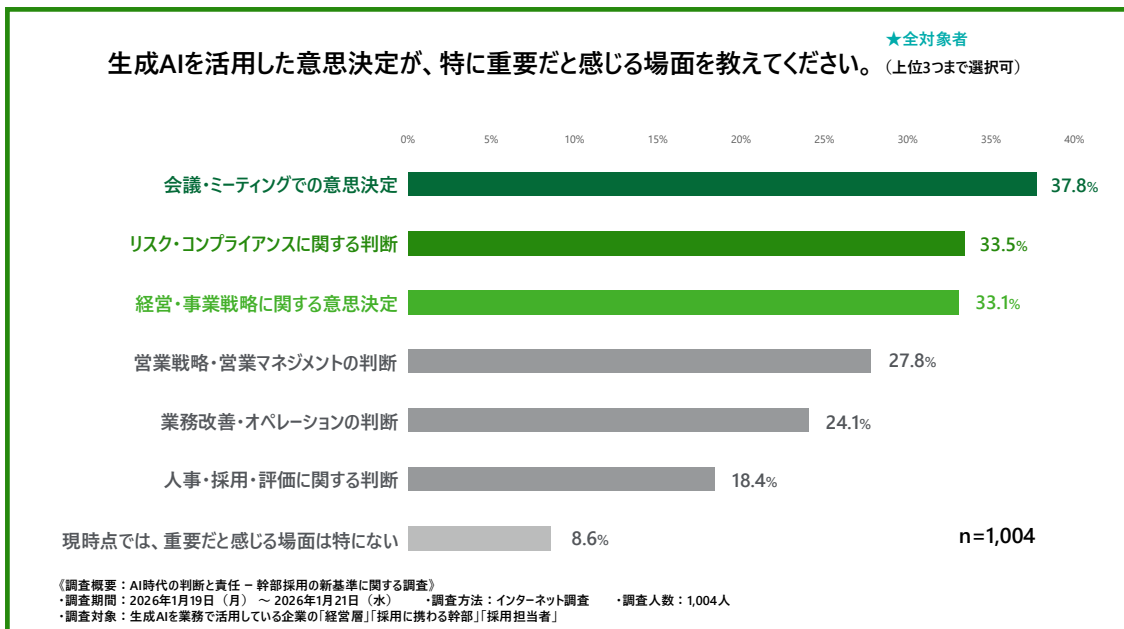
■経営・会議・戦略 — 意思決定の中核へ生成 AI が浸透。 一方で「誤情報」「責任所在」のリスクが浮き彫りに

意思決定の場面に生成 AI がどの程度の影響度があるかを紐解きます。

「生成 AI を活用した意思決定が、特に重要だと感じる場面」について質問しました。

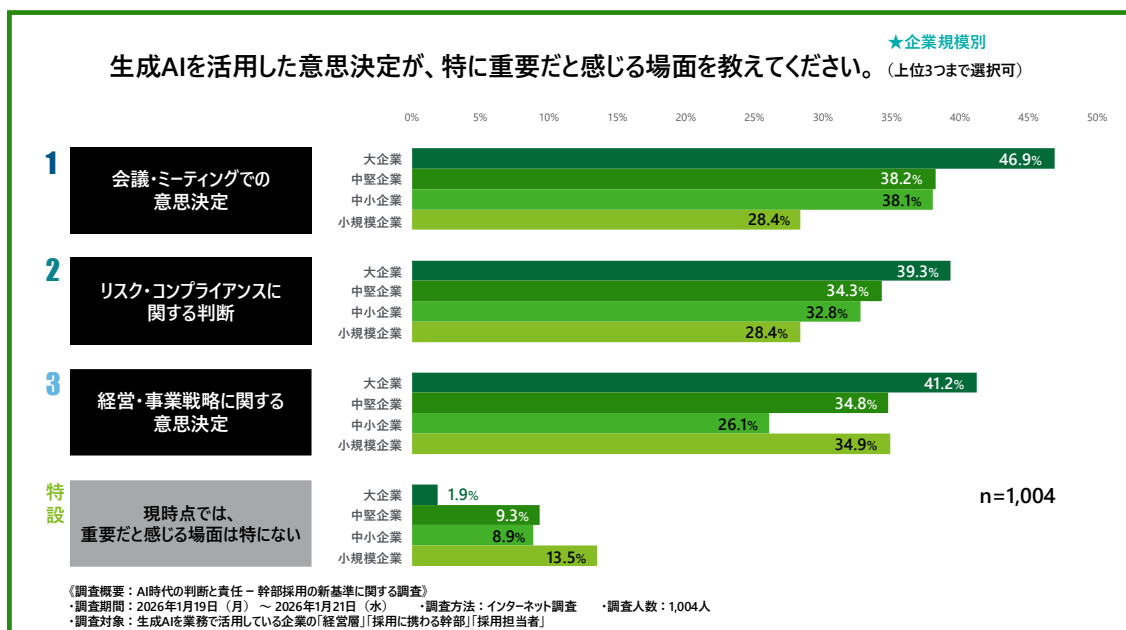
3 割を超えた上位 3 項目の回答は、『会議・ミーティングでの意思決定 (37.8%)』『リスク・コンプライアンスに関する判断 (33.5%)』『経営・事業戦略に関する意思決定 (33.1%)』という並びです。

下位項目は『営業戦略・営業マネジメントの判断 (27.8%)』『業務改善・オペレーションの判断 (24.1%)』『人事・採用・評価に関する判断 (18.4%)』『現時点では、重要だと感じる場面は特にない (8.6%)』と続きました。



<企業規模別>のデータでは、企業規模が大きくなるほど、各局面において生成 AI の判断を重要視する傾向が強まる結果となりました。

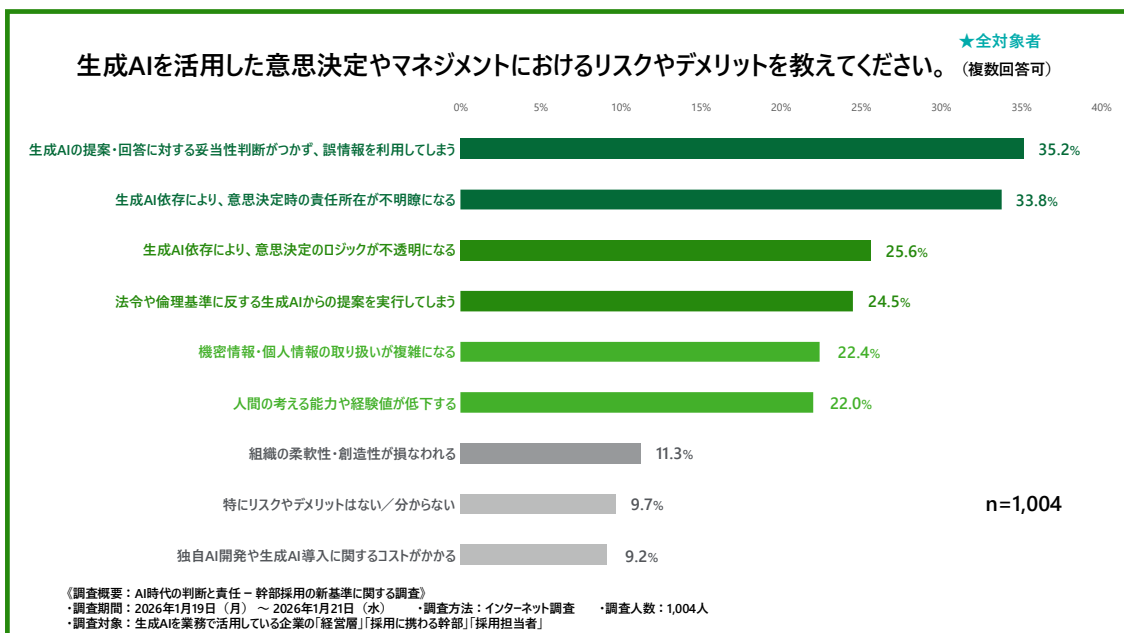
大企業においては、『会議・ミーティングでの意思決定（46.9%）』が最も多く、次いで『経営・事業戦略に関する意思決定（41.2%）』『リスク・コンプライアンスに関する判断（39.3%）』が上位に挙がりました。



日々の会議や経営方針の策定といったビジネスの中核部分において、すでに生成 AI が不可欠な判断材料として機能している傾向が示されました。

また、生成 AI 活用が進んでいないことを示す『現時点では、重要だと感じる場面は特にない』の回答は、大企業ではわずか『1.9%』にとどまりました。企業規模が大きくなるほど意思決定の複雑性が増し、その解決策として生成 AI のサポートがより切実に求められていると考えられます。

続いて、「生成 AI を活用した意思決定やマネジメントにおけるリスクやデメリット」について尋ねたところ、『生成 AI の提案・回答に対する妥当性判断がつかず、誤情報を利用してしまう（35.2%）』が最多で、次いで『生成 AI 依存により、意思決定時の責任所在が不明瞭になる（33.8%）』『生成 AI 依存により、意思決定のロジックが不透明になる（25.6%）』が上位に挙がりました。



生成 AI が事実に基づかないもっともらしい嘘を出力する「ハルシネーション」を見抜き、提案や回答内容の正確性を判断できるかどうか、実務活用における最大のハードルとなっていることがわかります。

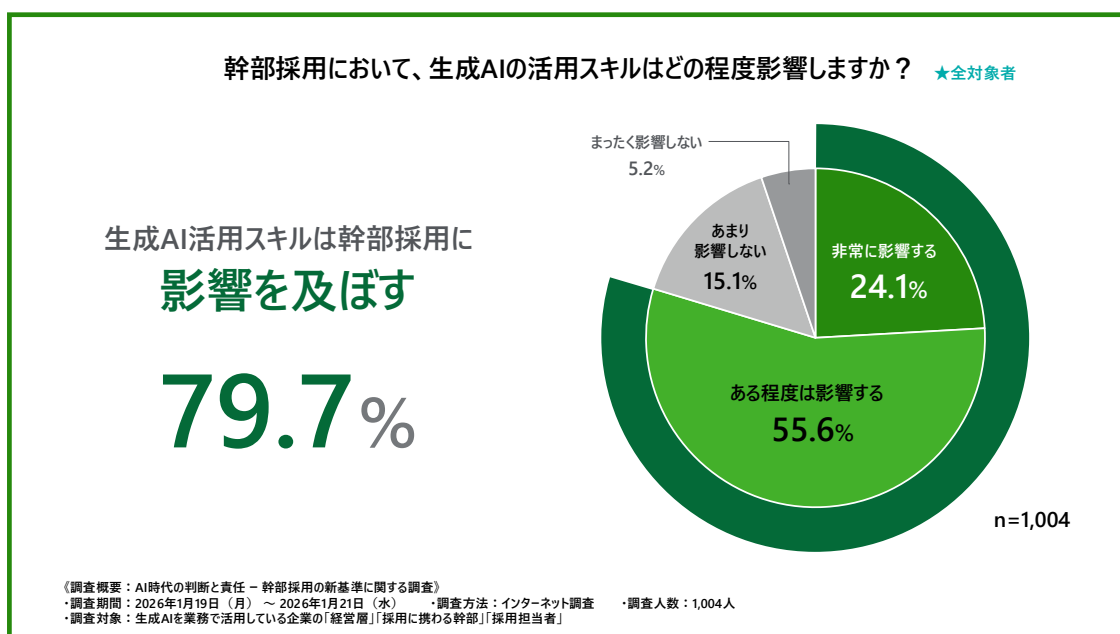
さらに、意思決定プロセスの信頼性にもリスクを感じる傾向が強いことが示されました。生成 AI 活用が意思決定の中枢に入るほど、その「責任の所在」と「判断の根拠」を人間がどう担保するかが、大きな課題となっていると考えられます。

■幹部採用の新基準 — 生成 AI 活用スキルは「標準装備」の時代へ。求める能力は企業規模によって異なるフェーズにあると判明

では、意思決定の中枢に生成 AI が入り込む中で、その最終判断を担う幹部の評価基準はどのように変化しているのでしょうか。

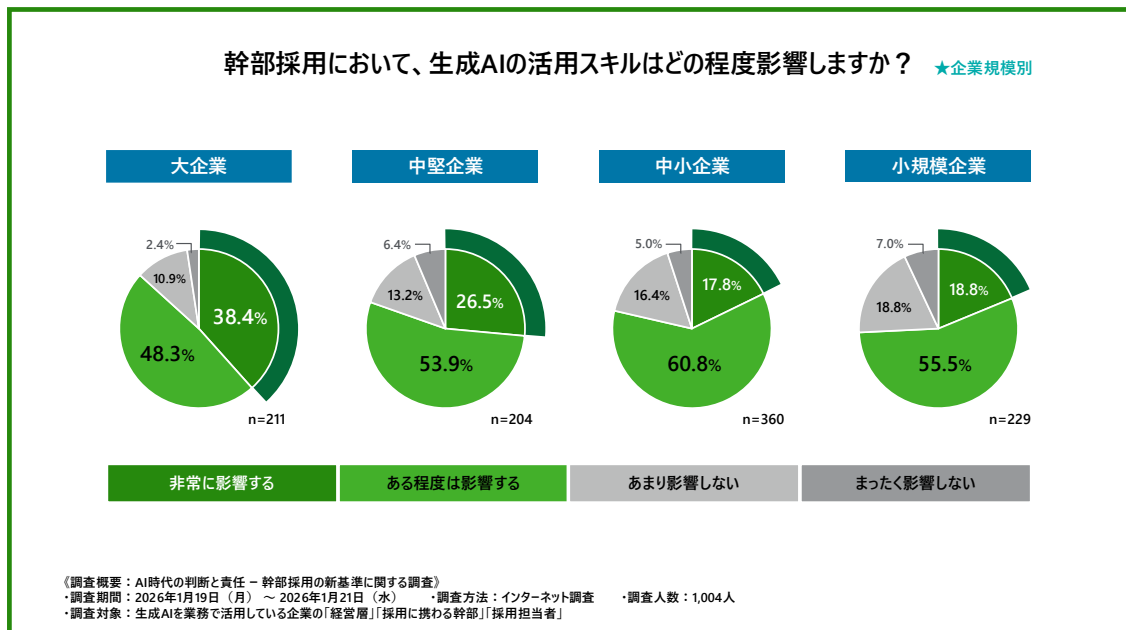
「幹部採用において、生成 AI の活用スキルはどの程度影響するか」と尋ねたところ、『非常に影響する (24.1%)』『ある程度は影響する (55.6%)』『あまり影響しない (15.1%)』『まったく影響しない (5.2%)』という結果になりました。

『非常に影響する』と『ある程度は影響する』を合わせると、約 8 割 (79.7%) が生成 AI 活用スキルは幹部採用に“影響を及ぼす”と判明しました。



<企業規模別>のデータにおいても、影響度に明確な差が見られました。

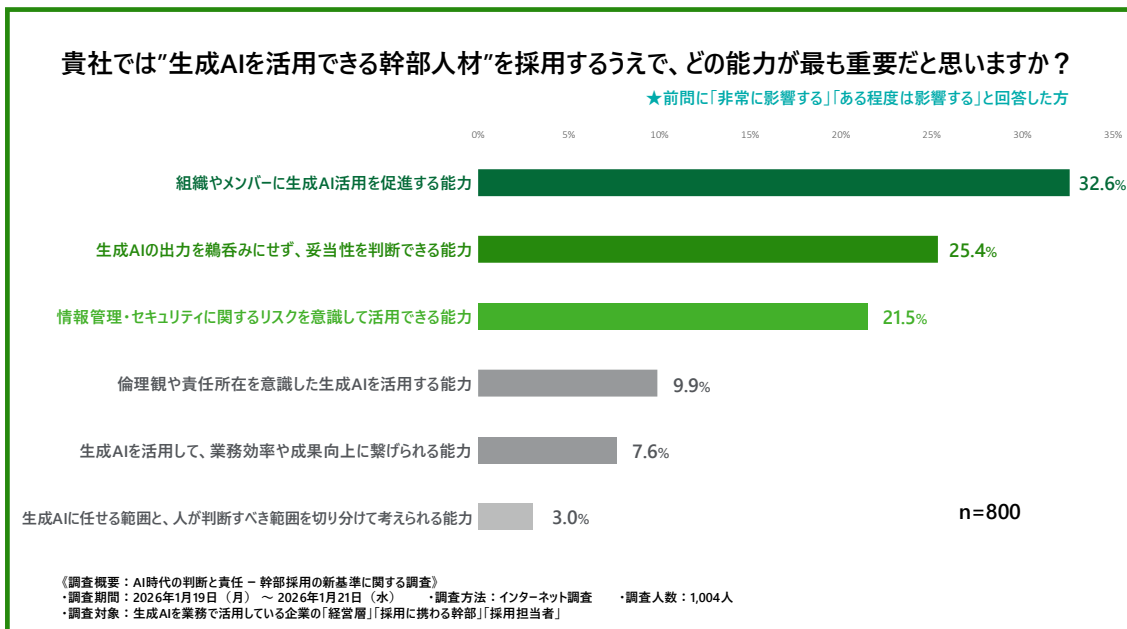
『非常に影響する』と回答した割合は、小規模企業で『18.8%』、中小企業で『17.8%』と1割台にとどまりましたが、中堅企業では『26.5%』と2割を超え、大企業では『38.4%』に達しました。



また、企業規模が大きくなるほど、『非常に影響する』『ある程度影響する』を合わせた回答割合が高くなり、幹部候補に対して「持っている当たり前のスキル」として求めている実態が明らかになりました。

続いて、前問で『非常に影響する』『ある程度影響する』と回答した方に「生成 AI を活用できる幹部人材を採用するうえで、最も重要な能力」について聞きました。

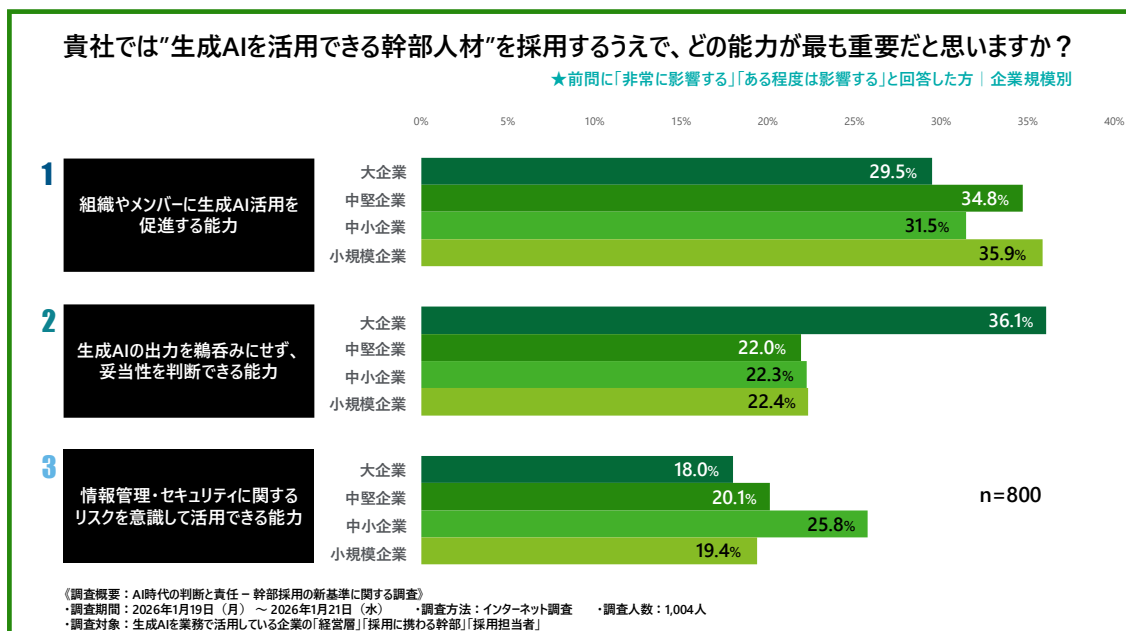
2 割超となった上位項目としては、『組織やメンバーに生成 AI 活用を促進する能力 (32.6%)』が唯一 3 割を超え、次いで『生成 AI の出力を鵜呑みにせず、妥当性を判断できる能力 (25.4%)』『情報管理・セキュリティに関するリスクを意識して活用できる能力 (21.5%)』と続きます。



こちらも＜企業規模別＞のデータを確認してみると、求める能力の優先順位が異なる結果となりました。

小規模・中小・中堅企業においては、『組織やメンバーに生成 AI 活用を促進する能力』の回答が 3 割以上を占めトップとなりました。これらの企業では、まず組織全体に生成 AI 活用を浸透させ、ボトムアップを図れるリーダーシップ力を重視する傾向が見られます。

一方、大企業は『生成 AI の出力を鵜呑みにせず、妥当性を判断できる能力 (36.1%)』が最多となりました。大企業ではすでに生成 AI 活用が進んでいるからこそ、生成 AI が出したアウトプットをそのまま信じるのではなく、その真偽を見極められる「目利き力」こそが、幹部に求められる最重要スキルとなっていると考えられます。

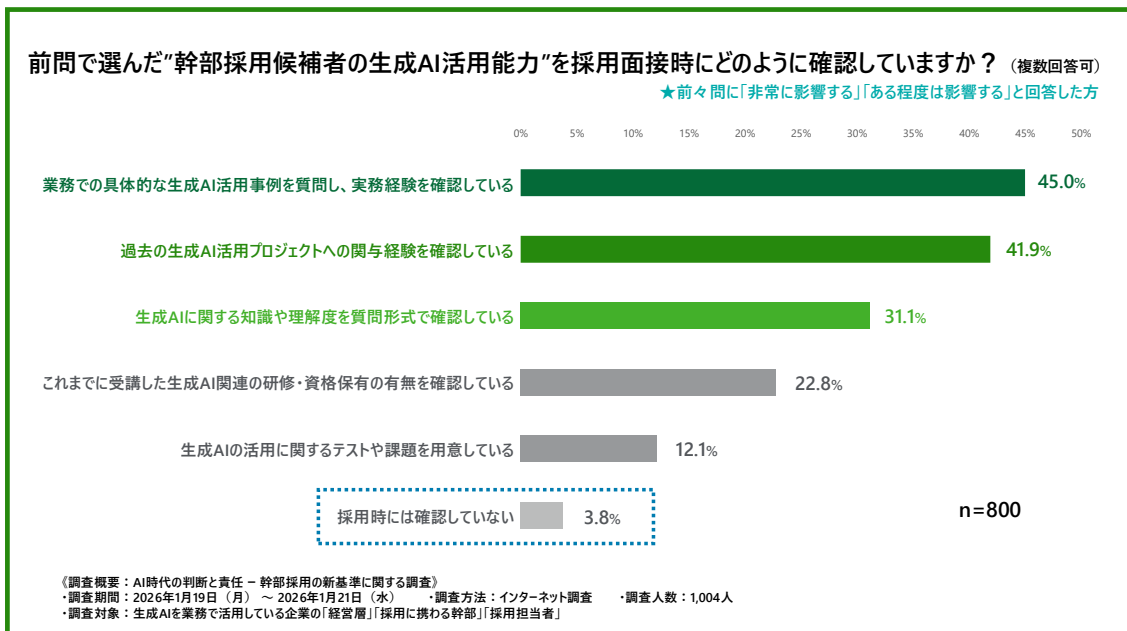


また、すべての企業規模において『情報管理・セキュリティに関するリスクを意識して活用できる能力』も約 2 割の回答が集まり、安全に運用するためのセキュリティ意識は、規模やフェーズを問わず共通して求められる土台となっていることがうかがえます。

生成 AI を「広める」フェーズにある小規模・中小・中堅企業と、生成 AI 活用を前提に「質を担保する」フェーズにある大企業という違いが浮き彫りになりました。

■幹部採用時に AI スキルを確認しない企業はわずか 3.8%

「幹部採用候補者の生成 AI 活用能力を採用面接時にどのように確認しているか」と尋ねたところ、『業務での具体的な生成 AI 活用事例を質問し、実務経験を確認している (45.0%)』が最も多く、次いで『過去の生成 AI 活用プロジェクトへの関与経験を確認している (41.9%)』『生成 AI に関する知識や理解度を質問形式で確認している (31.1%)』が上位に挙がりました。



知識の有無だけでなく、具体的な経験値が幹部採用時の重要な判断材料となっている傾向が見られます。

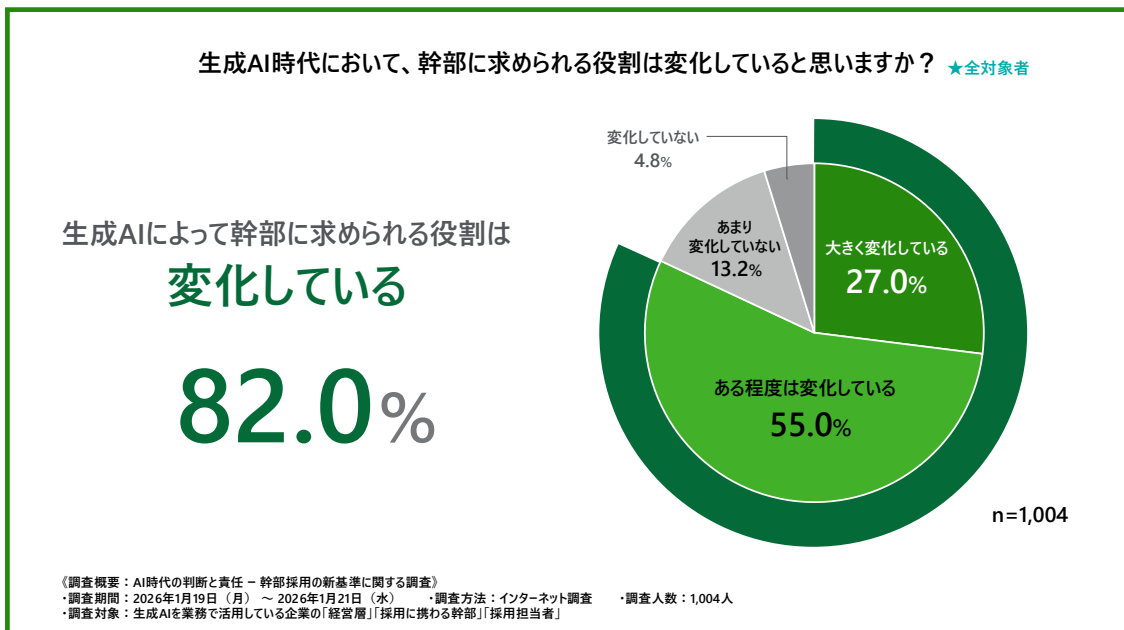
そして、特に注目すべき点は、『採用時には確認していない』と回答した企業はわずか『3.8%』にとどまっていることです。

大多数の企業が、幹部採用の選考プロセスにおいて生成 AI 活用能力が必須条件であることが見て取れます。業務効率や生産性が企業の競争力に直結する現代において、幹部採用で生成 AI 活用スキルを確認しないことは、組織全体の競争力低下を招くリスクがあると言えるでしょう。

■AI時代に幹部に求められる役割は「データの妥当性」を見極め、意思決定の「判断スピードの向上」と「仕組みの再構築」を主導する力

「生成AI時代において、幹部に求められる役割は変化していると思うか」と尋ねたところ、『大きく変化している（27.0%）』『ある程度は変化している（55.0%）』『あまり変化していない（13.2%）』『変化していない（4.8%）』という結果になりました。

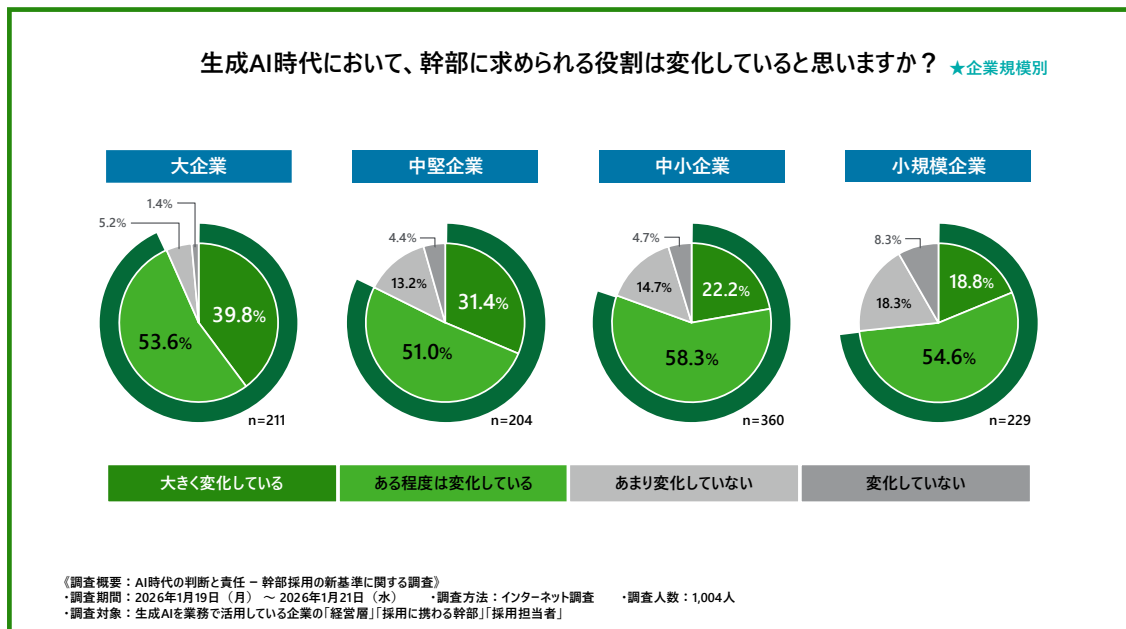
『大きく変化している』と『ある程度は変化している』を合わせると、8割超（82.0%）が生成AIによって幹部に求められる役割は“変化している”と感じているようです。



<企業規模別>のデータでは、企業規模が大きいほど変化を強く感じている傾向が明らかになりました。

『大きく変化していると思う』と回答した割合は、小規模企業では『18.8%』でしたが、大企業では『39.8%』と約2倍の開きとなりました。

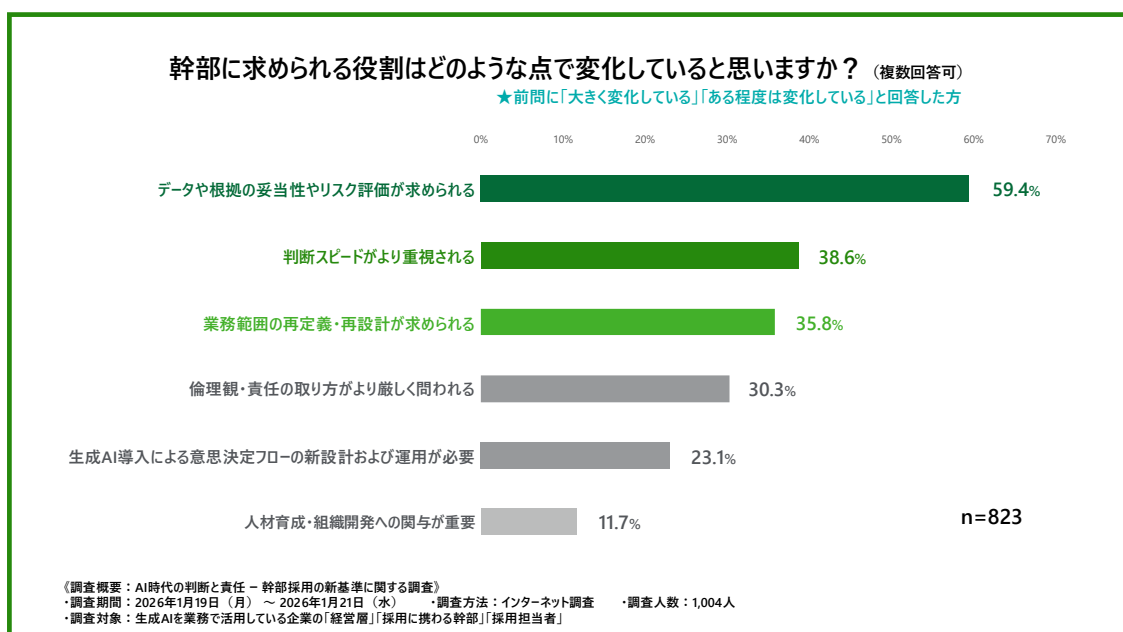
さらに、大企業では『大きく変化していると思う』『ある程度変化していると思う』を合わせると9割以上に達することから、AI時代はこれまでのリーダー像では通用しないという認識を持っていることがわかります。



次に、前問で『大きく変化していると思う』『ある程度変化していると思う』と回答した方に、「幹部に求められる役割はどのような点で変化していると思うか」と尋ねました。

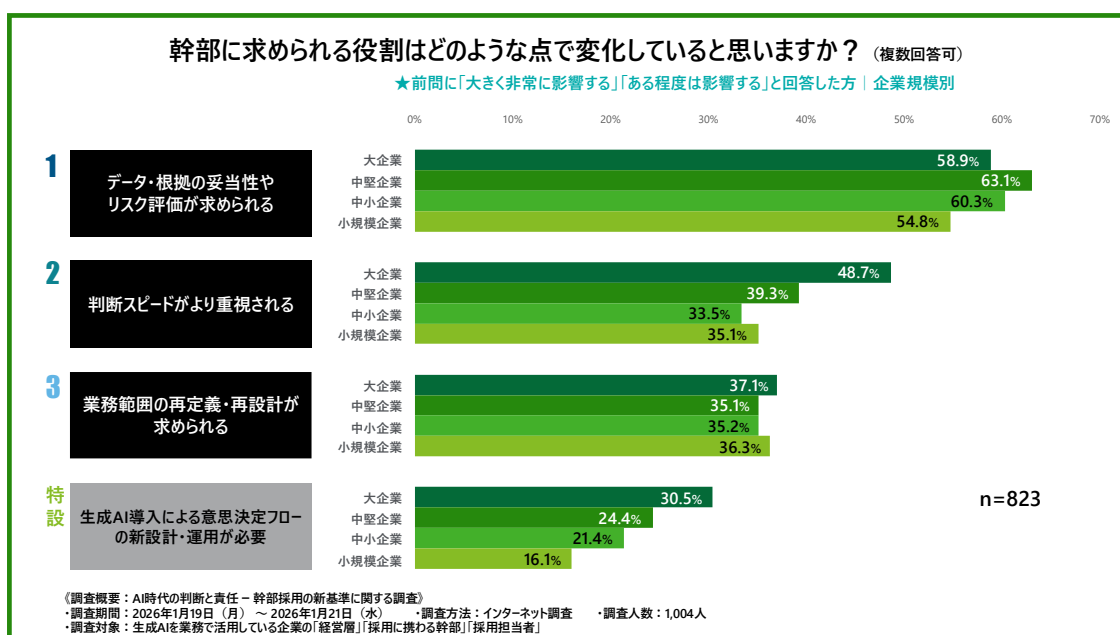
最多は『データや根拠の妥当性やリスク評価が求められる（59.4%）』で他を圧倒し、次いで『判断スピードがより重視される（38.6%）』『業務範囲の再定義・再設計が求められる（35.8%）』と上位項目が続きます。

下位項目では、『倫理観・責任の取り方がより厳しく問われる（30.3%）』『生成 AI 導入による意思決定フローの新設計および運用が必要（23.1%）』『人材育成・組織開発への関与が重要（11.7%）』と並びました。



<企業規模別>のデータも見ていきます。

すべての規模で『データや根拠の妥当性やリスク評価』がトップとなりましたが、2位以下の項目では規模による違いが出ています。



特徴的だったのが『判断スピードがより重視される』の項目で、小規模・中小企業では『30%台前半』にとどまるのに対し、大企業では『48.7%』と約半数が重視しており、規模が大きくなるほど判断スピードへの要求レベルが高まっていることがわかります。

また、『生成AI導入による意思決定フローの新設計および運用が必要になった』の項目も、小規模企業の『16.1%』に対し、大企業では『30.5%』と約2倍近くの開きがありました。

大企業においては、生成AI活用による業務プロセスの刷新が進んでおり、それに伴い幹部には「正確な判断」だけでなく、生成AIの速度に負けない「迅速な決断」と「仕組み作り」が強く求められていると考えられます。

■AI を高度に活用するためにマネジメント層に求められる スキルとは

最後に、「AI 時代において、あなたが“このような人は幹部・管理職に向いている”と感じる人物像」の生の声（フリーコメント）をお届けします。

【生成 AI 時代の「幹部・管理職に向いている」と思う人物像】

- ・ AI は指示がなければ動かないため、部下に対しても AI に対しても、抽象的なビジョンを具体的な「言葉」に落とし込める能力が不可欠だと感じる（20 代男性／中小企業 会社員 | 採用担当）
- ・ 生成 AI を具体的な業務に適用するにあたってのユースケースやリスク・軽減策を検討できる人間（50 代男性／大企業 会社員 | 採用担当）
- ・ 責任感と潜在的な知能の高さを持つ人こそが生成 AI と向き合えると個人的には思う（50 代男性／中小企業 経営者・役員）
- ・ 旧来型のアナログ的な考え、経験に基づく判断と、新たな AI も活用した幅広い情勢分析をうまくバランスさせて戦略を考案できる人材（60 代男性／中小企業 経営者・役員）
- ・ AI の判定云々に関わらず、ミクロ／マクロの両面から、俯瞰的かつ、より高い視座からの判断が出来る（60 代男性／中小企業 会社員 | 採用担当）

寄せられた声からは、生成 AI に的確な指示を出す「言語化能力」や、出力結果と自身の経験を融合させる「バランス感覚」、そして最終的な「責任」を負う覚悟が求められていることがわかります。

テクノロジーが進化を続ける今だからこそ、幹部・リーダーの本質的な人間力や決断力が、これまで以上に問われていると言えそうです。

<調査結果 まとめ>

今回の調査により、大企業を中心に生成 AI の本格活用が経営や会議といった意思決定の中枢にまで浸透し、業務効率や生産性向上といった実利を生み出している実態が明らかになりました。

一方で、生成 AI を活用した現場においては、「誤情報の利用」や「責任所在の不明瞭化」といったリスクへの懸念が上位を占める結果となりました。

企業としては、こうしたリスクを適切に管理し、生成 AI のアウトプットを鵜呑みにせず「データの妥当性」を見極めることができる幹部人材が必要になってきていると考えられます。

また、幹部採用における実態を見ると、生成 AI 活用スキルを「採用時には確認していない」と回答した企業は全体でわずか 3.8%にとどまりました。

大多数の企業が選考面接の中で、具体的な活用事例やプロジェクトへの関与といった「実務経験」を求めていることから、もはや生成 AI 活用スキルは、幹部候補にとって「あって当たり前」の標準要件となっていることが見て取れます。

さらに、企業規模が大きくなるほど、生成 AI を活用した「判断スピードの向上」や「意思決定フローの新設計および運用」が幹部に強く求められていることも浮かび上がりました。

今後は、ツールとして生成 AI を使いこなせるだけでなく、そのリスクをコントロールしながら組織の意思決定を加速させ、業務プロセスそのものを再構築できるリーダーの存在が、企業の競争力を左右すると言えるでしょう。