

科目名	年度	レポート番号	クラス	学籍番号	名前
API 実習	2023	3	B	20122078	脇川 治起

レポートは3ページ以上、5ページ以内とします。5ページを超えても構いません。ページ数や文字数よりも、わかりやすく書けているかどうか、点数アップの分かれ目です。改行で稼ぐ行為は減点対象です。

調査レポート名 AI 時代の到来で変わる CEO の意思決定 (<https://www.ibm.com/downloads/cas/AAYNYWE2>)

## 調査レポートの要約

CEO にとって意思決定はますます難しくなっており、過去の状況とは異なり情報が複雑で膨大であるという課題があります。この状況に対応するため、中生成 AI が注目を集めており、生成 AI を活用する CEO も登場しています。生成 AI は迅速に回答を提供することで困難な判断に対応できる可能性があり、その有用性が注目されています。一方で、経営陣は生成 AI 導入に対して消極的であり、CEO がこの技術をどのように活用すべきかについての課題が存在しています。生成 AI を導入する際にはデータのセキュリティや正確性の確保が重要であり、そのリスクにも注意する必要があります。CEO は目先のメリットだけでなく、技術導入による影響やリスクを注視して判断する必要があります。CEO の戦略的意思決定において、アンケート結果から得られた情報では、自社のデジタル・インフラへの信頼や各種指標の活用が成功している CEO の特徴とされています。データだけでなく経験やコミュニケーションも重要視され、データに基づく判断だけでなく独自の視点や判断材料も活用されています。一方で、生成 AI 導入に関する課題としてはデータのリネージュやセキュリティに関する懸念があります。CEO はデータの信頼性を確保するための取り組みを行う必要があり、データ問題への対処が競争優位を築くために不可欠であるとされています。意思決定と組織全体の意思疎通に関して、現在の環境では CEO の意思決定が大きな課題となっています。利害関係者は判断に対して厳しく、CEO は慎重な判断を迫られています。また、機微な問題に対しても明確な立場を取らざるを得ない状況が存在し、これがリーダーシップの難しさとしてされています。現在の環境では、CEO にとって意図を明確にすることが極めて重要であり、戦略的なロードマップを進める必要があります。アクションよりもアウトプットが問われ、適切なアウトプットは適切な意思決定に基づいています。AI 導入に関する圧力が高まる中、生成 AI が注目を集め、テクノロジー・ツールとして非常に有用であるとされています。CEO はこれを導入することでインサイトや指針を得る上での助けになると信じていますが、経営層の一部は従業員のスキル不足を懸念しています。CEO の中には生成 AI の導入に関する知識やスキルを持っていると考えているものの、他の経営層や社内ではその専門知識が不足しているとの認識があります。また、生成 AI を導入する準備が整っていると感じる CEO も限られています。IBV による CEO 調査では、意思決定を非常に効果的に行っている CEO も存在する一方で、不確実性の中で身動きが取れなくなっている CEO もいることが判明しています。また、生成 AI が意思決定に及ぼす影響についても調査が行われ、経営層だけでなく全社的な側面からも探られました。AI やデータ活用ツールの影響を受ける全社的な対応だけでなく、経営層の戦略についても詳細に分析が進められます。将来を予測することは難しいものの、知り得た情報をどう行動に活かすかが成功の鍵であるとされています。最後に、CEO の意思決定は従来よりも複雑化し、外部要因や予測不能な状況に直面しています。これに対処するためには情報を適切に利用し、複雑な状況に対応できるロードマップを構築する必要があります。新たな領域における課題として、サステナビリティやデータ、プライバシーなどの分野において、CEO が意思決定を下す際の公的基準が不明確であることが挙げられています。共通の基準があれば、組織全体での意思決定の円滑化や迅速化が可能になるでしょう。データ駆動型の AI ツールが意思決定を簡素化し、迅速化する技術に CEO は魅力を感じていますが、生成 AI はハルシネーション（もっともらしい嘘）を生み出す可能性があり、透明性が不足していることから誤情報を生じるリスクも指摘されています。生成 AI を適切に運用するためには、場当たりの対策ではなく、一貫した戦略に基づいた運用が必要です。CEO は現在、「AI を活用すべきかどうか」「どのように使うべきか」という課題に直面しています。先進的な AI を持つ企業が競争優位にあると認識し、戦略的な意思決定や業務上の意思決定、商品・サービスに AI を統合しているケースも多い一方で、潜在的な脅威に対する懸念も存在しています。CEO はデータのセキュリティ、バイアス、データの正確性に対する懸念があり、迅速な行動と慎重

な態度のバランスをとる必要があります。AI の導入にはリスクが伴うため、CEO は慎重に検討しながら進んでいると言えます。CEO が重要だと判断している情報は、依然としてオペレーショナル・データや財務データであり、データだけでなく直感や個人的な経験も重視されています。一方で、成功している CEO は自社のデジタル・インフラとデータに高い信頼を寄せつつ、データだけに頼らない強い信念を持っており、各種の指標を活用することで組織の行動を促進しています。CEO がデータ主導の意思決定を行う際には、適切なデータセットやツールが利用できるまで待つことが難しい状況もあると指摘されています。特に不確実性が極まる状況では、手持ちの情報だけで即座に行動を起こすことが必要とされています。この中で、適切な質問を投げかけ、データに振り回されずにデータを自社のために役立てることが強調されています。データが依然として重要であるとされながらも、数字だけでなく、計画立案においては予測やモデリング、シナリオ・プランニング、ベンチマーキング、データ・マイニングなどの広範な手法を用いる傾向が強くなっています。CEO はデータだけでなく、他の要素も考慮し、データに基づく意思決定を行う一方で、データに頼るだけではなく、人間の経験や知恵も活かしてアプローチのバランスを取ることが求められています。生成 AI の導入においては、データの信頼性が懸念されています。信頼できるデータがなければ、優れた AI でも誤りや偏りが生じ、深刻な問題を引き起こす可能性があります。データに関する懸念は、企業が何年も前から直面してきた課題であり、データの標準化と品質向上に対処するためには地道な作業が必要です。企業はデータ問題の修正に取り組むことで競争優位を獲得する必要があるとされています。最後に、CEO にとっての外部要因として、テクノロジーや法規制が引き続き大きな影響を与えており、人材やスキルの重要性も上昇していると報告されています。CEO は自らの意思決定に専念するだけでなく、企業全体の意思決定を主導する「Deciders-in-Chief」として、組織全体での意思決定の枠組みを確立する必要があります。社内の組織階層ごとにどのように意思決定を行うべきか、またその情報をどのように共有すべきかを明確に定めることが強調されています。階層が多過ぎると情報が失われる可能性があるため、CEO の意図は全社的な意思決定システムにも反映される必要があります。AI の導入においては、従業員が経営層の承認なしにすでに生成 AI プラットフォームを活用していることが強調されています。これにより、インサイトを得るスピードが向上し、企業は迅速な行動を実現できます。ただし、透明性が高く、誤情報を避けるために「作業内容を見せる」AI が重要であると述べられています。CEO は生成 AI に関するルールを制定し、メリットを最適化し、倫理を守り、知的財産を保護するためのガイドラインを設けるべきです。しかし、調査によれば、社内で生成 AI 利用に関する指針を出している CEO はわずか 4 人中 1 人であり、まだ多くの企業が試行錯誤の状態にあることが示唆されています。また、AI 導入により従業員の影響がどの程度評価されているかについては、CEO のうち 3 人中 1 人に満たない CEO がすでに評価済みであり、従業員支援のビジョンがないまま行動している CEO もいることが懸念されています。生成 AI が職場を「侵食」する中で、人員体制の混乱が進んでいることが報告されており、CEO の間でスキルや準備状況に関する認識の隔たりがあることも指摘されています。最後に、CEO の主要な焦点事項が「生産性と収益性」に急上昇しており、これがトップの位置を占めていることが報告されています。これは世界的な経済環境の不確実性を踏まえ、企業が収益に焦点を当てている可能性が示唆されています。CEO が直面する最も苦勞する点は、物事がはっきり見通せない不確実性です。激動の時代では不確実性が高まり、これにどう対処するかが企業の成長に大きな影響を与えると指摘されています。CEO は生産性と収益性を最優先事項としつつも、今後 3 年間の最大の課題にサステナビリティとサイバーセキュリティを挙げています。サステナビリティについて、経営層の約 50% が現在サステナビリティ目標にリンクした報酬を受け取っており、これが前年から大幅に増加しています。サステナビリティ戦略をデジタル・トランスフォーメーションに結びつけて取り組む企業は、他社よりも高い収益成長率を実現しているという報告もあります。ただし、ESG 目標を掲げる企業は多いものの、目標の達成で成果を上げている企業はまだ少なく、企業がサステナビリティに本気で取り組んでいるのかどうかが問われています。サイバーセキュリティに関しては、CEO の 76% がビジネスエコシステム全体で一貫性が必要だと考えています。特にグローバル企業は、多様な基準や規制に対応しなければならず、これが対応が難しい課題とされています。データとサイバーセキュリティに関する意思決定が増加する中、CEO は最高データ責任者（CDO）に頼るケースが増えていますが、データ管理に関する課題も存在しています。サステナビリティとサイバーセキュリティにおいて、CEO は不確実性や変化に対応し、将来に備えるためにデータや分析を活用する必要があるとされています。明確な展望が難しい場合でも、CEO は柔軟性を持ち、データに基づく意思決定を行いながら、将来の展望に向けて前向きなアプローチを取ることが求められています。

このレポートを読みまして私はこれからの CEO は積極的に生成 AI を意思決定の際に活用すべきだと考えます。主に理由は 5 つあります。1 つ目は高度な情報処理能力と迅速な回答が得られるからです。調査レポートにもありましたがやはり生成 AI による分析の速さはものすごく CEO にとってのメリットが総菜すると私は考えます。「時は金なり」という言葉があるように CEO の時間も有限です。少しでも業務を効率化することにより自企業の業界で他企業より優位に立つための他の戦略に時間を割くこともできます。2 つ目はデータに基づく客観的な判断が下せることです。どうしても意識していなくとも人がこのような意思決定の際の分析作業をする際に無意識で感情や偏見の影響が出てしまうと考えます。しかし、生成 AI ならばそのような分析や比較の際に感情、偏見の影響を受けず膨大なデータに基づいた客観的な分析・比較等を行ってくれます。3 つ目は複雑な予想とシナリオ分析ができる点です。生成 AI は膨大なデータから傾向やパターンを抽出し、将来の予測やシナリオ分析を行うことができます。CEO はこれに基づいて将来の展望をより正確に把握し、戦略的な意思決定を行うことができます。4 つ目は組織全体の情報活用にも利用できるという点です。生成 AI は組織全体のデータを活用し、様々な部門やプロセスにわたる情報を統合的に考慮できます。これにより、CEO は組織全体の健全性やパフォーマンスを総合的に把握し、意思決定に反映させることができます。5 つ目は優れた柔軟性と適応力を生成 AI が持っている点です。生成 AI は変動する状況に柔軟に適応し、新しい情報を素早く吸収することができます。CEO は急激な変化に対応するために、生成 AI の柔軟性を利用して迅速かつ適切な意思決定を行うことができます。以上の 5 点の理由から私は CEO は積極的に生成 AI を意思決定の際に活用すべきだと考えます。次に意思決定を組織全体に浸透させることについて考えました。これを行うためには 3 つの方法を行うべきだと考えます。1 つ目に透明性とコミュニケーションの確保です。意思決定プロセスを作業員と共有し、透明性を確保します。また定期的な会議の際に組織目標、戦略に関する情報を従業員に提供します。そのほかにも従業員が提案、質問を行いやすい環境を整えることも同時に重要になってくると考えます。具体的には会議や話し合いの場で人前に立って意見をするのが苦手な方には後々匿名で提案や質問を行えるようにする。この匿名にすることにより意見の自由度が高まり意義深いフィードバックを得るきっかけになると考えます。また定期的にミーティングやフィードバックセッションを設けることで気軽に質問、提案をできるといったものやそのほかに逆質問を促進する質疑応答セッションを設けることにより、より深みのある話し合いをする力を従業員がつけることができるようになると思います。2 つ目はデータを駆使することを社内全体で推し進めていくことです。従業員にデータを用いた判断をするスキルを向上させるための教育を施します。ここでもまた具体的な教育例を挙げます。私の想定している従業員にデータを用いた判断をするスキルを向上させるための教育とは主に分けて 3 ステップであると考えます。まずはデータリテラシーに関しての理解です。データの基本概念、データの種類、データの品質の評価の基準を教育します。次にデータの収集と整理です。この教育段階では実際にデータの収集方法とデータの信頼性の確認方法を教えつつ実践させ実際にデータの分析まで行います。最後にトレーニングの継続提供とフィードバック・改善です。まず継続的なトレーニングの実施これは日々進化するデータ技術やツールに対応するために行います。積極的に新しいデータ技術やベストプラクティスに敏感な状態を維持し続けます。フィードバックと改善に関しては以上の従業員の教育プログラムを実施した受講者からのフィードバックを収集することにより、より一層わかりやすくなる教育プログラムへ随時更新していく。といったことが私の考える従業員にデータを用いた判断をするスキルを向上させるための教育です。3 つ目はリーダーシップのモデル化です。組織のリーダーである CEO が積極的に従業員とコミュニケーションをとり従業員との意識を積極的に交わし合う。また CEO としてリーダーシップを発揮し自身の価値観を示すことにより従業員が意思決定の際のミーティング、定期会議で発言をしやすくなると考えられます。

## 専門用語解説

インサイト…深い理解と新しい視点を提供し、ビジネスや組織に対して付加価値をもたらす情報。

サステナビリティ…環境、社会、経済の 3 つの側面をバランスよく考慮し、現代世代のニーズを満たすだけでなく、将来の世代が同様に自らのニーズを満たす能力を損なわないような持続可能な発展を追求する概念。

データ駆動型の AI ツール…大量のデータを分析し、パターンや傾向を発見することに焦点を当てた AI ツールの 1 種。

ロジック…論理学の一部門としても知られ、主に推論や論理的思考に関連する原則や法則の体系的な研究を指す。

プロセス…特定の目的を達成するために一連の段階や手順で行われる活動や操作の流れを指す。