

AX時代におけるスキルの在り方検討ワーキング

HITACHI

日立の生成AI最前線 ～活用率100%の先に見えた“真実”と 組織変革の処方箋～

株式会社 日立製作所
営業統括本部 AI活用推進部
AIアンバサダー
大山 友和

お客さまのAI活用をどのように変化させていくか

HITACHI

社内外で活躍するフロンランナーによるナレッジ、気づきの提供



Next Generation Activated.

自己紹介



大山 友和

AI アンバサダー
日経ビジネススクール講師

所属
営業統括本部

● 業務経験・スキル

- 日立製作所入社。コンサルティング部門にて、営業業務改革、新規事業の立上げなどに従事。
- 日立コンサルティングにて、基幹業務システム構築などに従事。プロジェクトリーダーとして、システム企画・構築・運用全般を統括
- その後、営業バックオフィスを支える業務システム全般を統括。
- 現在、営業部門の生成AI徹底活用PJの取纏めとして、講演活動、ナレッジ蓄積、社内コミュニティ運営、人材育成などの取組みを推進中。

● 趣味・近況

- ゴルフ、SuperGT観戦、日本酒
- 世界のディズニー（あと、パリに行けばコンプリート）

● メディア

- AI アンバサダーに任命されました(QRコード①)
- Digital Evolution Headlineに北海道支社の生成AI取り組みの記事を寄稿しました(QRコード②)
- Digital Evolution Headlineにエグゼクティブの生成AIの使い方の記事を寄稿しました(QRコード③)
- 日経リスクリングにAIアンバサダーの記事が掲載されました (QRコード④)



生成AI活用は、5年で4つのフェーズを駆け抜ける。

富士キメラ総研が示す、市場進化のロードマップ

2023

試す



生成AI元年
PoCが急増

2024-25

活用する



RAG普及
本格運用が拡大

2026-27

組み込む



AIエージェント
市場元年

2028-29

任せる



マルチエージェント化
自律タスクが拡大

問い：あなたの組織は、どのフェーズにいますか？

「組み込む」から「任せる」への移行が、今後5年の競争軸を決める

“

Copilot（副操縦士）の議論を超え、
Co-worker（同僚）の議論を始めよう。

AIに業務を任せる時代の、組織と評価基準を、
今、再設計しなければならない。

Contents

1. 日立グループにおける生成AIの取り組み
2. 北海道支社における生成AI徹底活用事例
3. 活用率100%達成後に見えた景色
4. 「HMAX」と日立がめざす世界

Contents

1. 日立グループにおける生成AIの取り組み
2. 北海道支社における生成AI徹底活用事例
3. 活用率100%達成後に見えた景色
4. 「HMAX」と日立がめざす世界

デジタルテクノロジーを駆使した社会課題の解決とSociety5.0の実現

「差し迫っている人口問題」をあなたは考えたことがありますか？

2040 年

- ・ 建設後50年以上経過する施設増加

国土交通省「建設後50年以上経過する社会資本の割合」

- ・ 国内労働供給1100万人不足

リクルートワークス研究所「2040年予測」

2050 年

- ・ 生産年齢人口：5,275万人

(2021年から29.2%減)

- ・ 高齢化率：37.7%

(2021年から8.8%増)

内閣府（2022）「令和4年版高齢社会白書」

日立の生成AIの取り組み全体像

社会課題解決：労働人口の減少、特にフロントラインワーカーの減少

製造業・小売・電力・鉄道・金融・公共ほか

お客さまへの価値提供

日立が持つノウハウ、プロダクト、それらを熟知した人的サービスにより、お客さまの事業と業務プロセスを一緒に変革

日立社内での生成AI徹底活用

- ・ 生成AIを徹底活用して、生産性を向上
- ・ 社内改革・実践を通じてナレッジ・ノウハウを蓄積

最先端の
AI技術



IT・OT
のナレッジ



プロダクト
・データ



人財育成



日立社内での生成AI徹底活用

グループ全体に展開し積極的な利用を推進

- 日立グループ専用の生成AI「Effibot(えふいぼ)」
- 安心・安全・低コストで使える生成AIを提供
- 全社で生成AIアプリケーション構築運用が行える共通基盤整備

全社員向けの教育

- 活用のための各種勉強会を継続的に実施
- パートナーと連携した研修体系を整備
- 5万人以上のプロフェッショナル人財の育成をめざす

組織化・規約・ガイドラインの整備

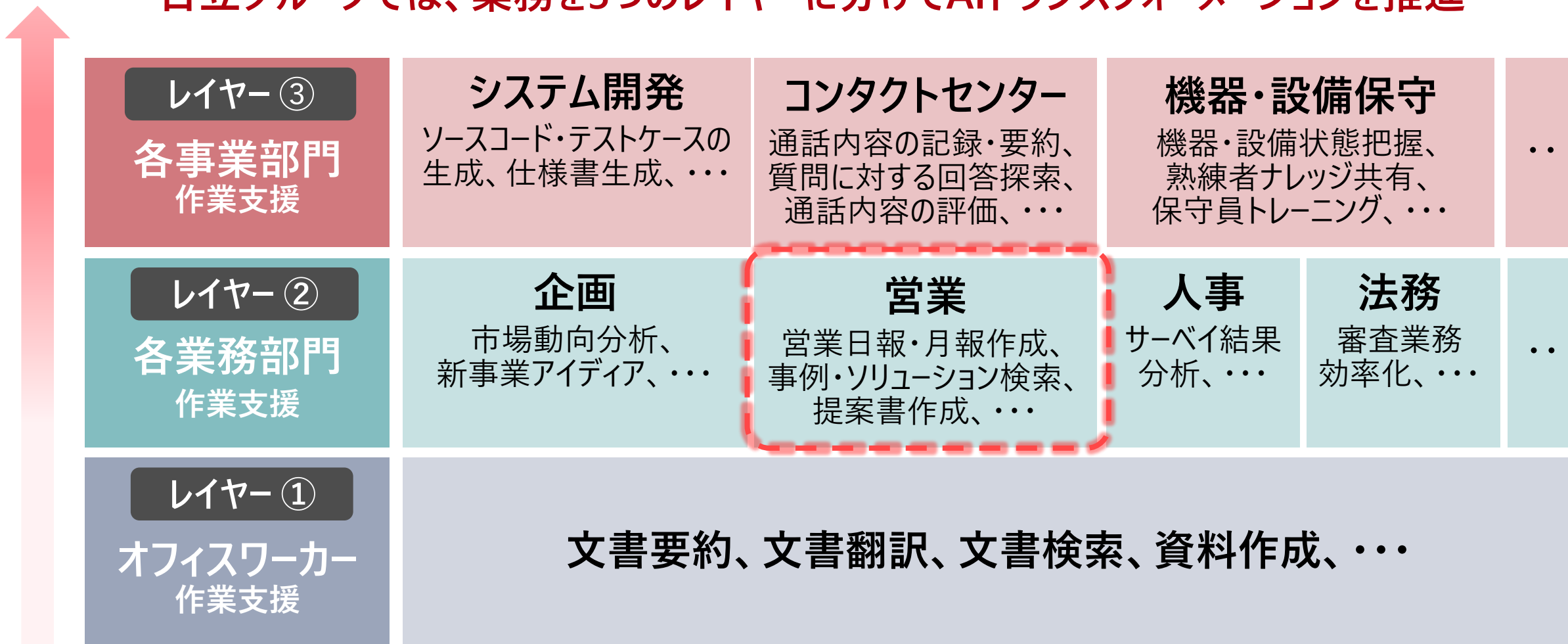
- AI研究者や法務・知財など各種スペシャリストを組織化
- 規約・ガイドラインを公開し、リスク管理と活用の推進

活用のモニタリング

- 活用状況をダッシュボードを通じてモニタリング
- 組織・利用機能などを分析

日立AIトランスフォーメーションの3レイヤー

日立グループでは、業務を3つのレイヤーに分けてAIトランスフォーメーションを推進



Contents

1. 日立グループにおけるAIの取り組み
2. 北海道支社における生成AI徹底活用事例
3. 活用率100%達成後に見えた景色
4. 「HMAX」と日立がめざす世界

変革の狼煙は、1,000kmの距離を超えた 「二つの悩み」の交差点から。

この瞬間、北海道支社を「生成AI活用先進支社にする」
という共通の目標が生まれました。



北海道 (2024年4月)

「北海道の課題解決と発展に
貢献する」と宣言したが、
何から始めるべきか...

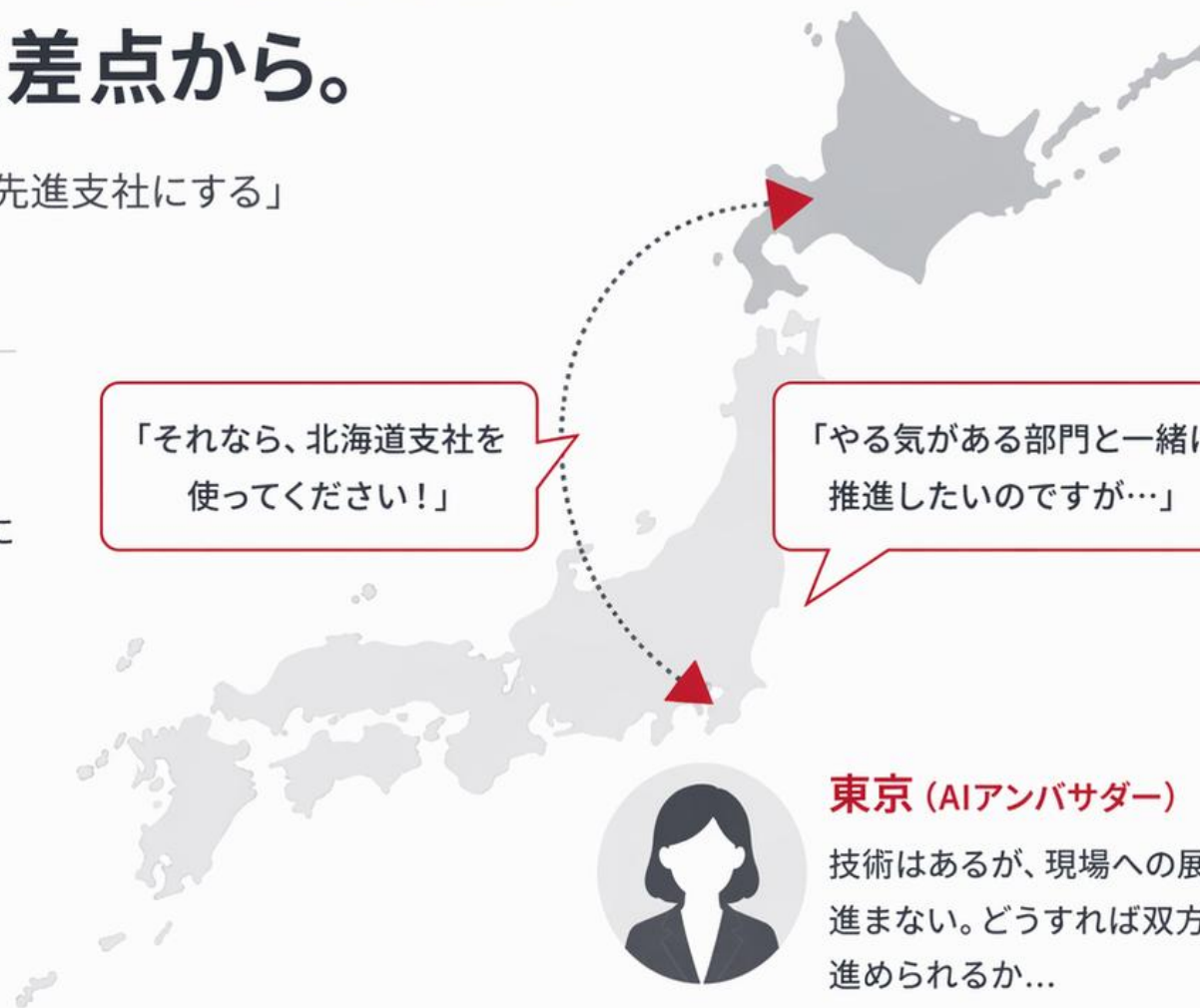
「それなら、北海道支社を
使ってください!」

「やる気がある部門と一緒に
推進したいのですが…」



東京 (AIアンバサダー)

技術はあるが、現場への展開が
進まない。どうすれば双方向で
進められるか...



共通ビジョン：生成AIで実現する3つの目標

効率化だけじゃない、創造性と地域貢献へのビジョン

目標1 業務効率化



単純作業の時間を
30%削減

目標2 創造性向上



新しいアイデア創出の
時間を倍増

目標3 地域貢献



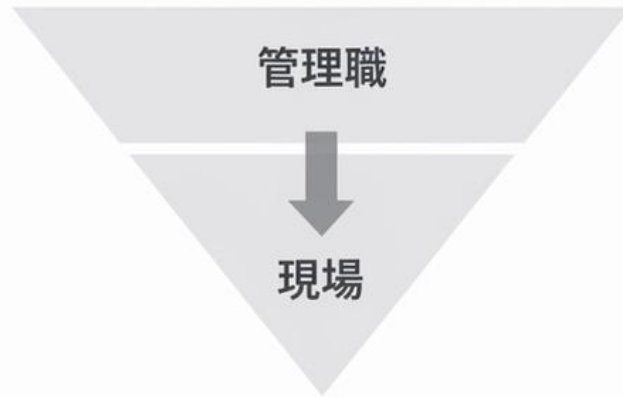
北海道の地域課題解決に
AIの力を活かす



2025年3月までに北海道支社全社員が日常的に生成AIを活用できる組織になる

全員参加への道筋。トップダウンとボトムアップ、「二正面作戦」の全貌。

Phase 1 (24年度上期)



トップダウンによる強力な推進



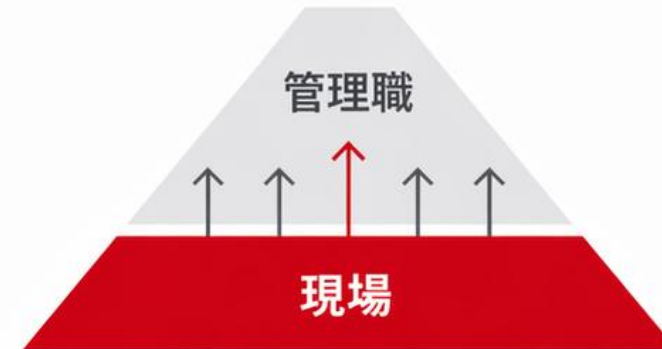
- 管理職向け勉強会



- 部門横断タスクフォース編成



Phase 2 (24年度下期)



ボトムアップによる文化の醸成



- 週末勉強会（金曜17時～）



- Copilotコンテスト



- ワンストップポータル活用



1年後の景色。数字が語る北海道の劇的な変化。

生成AIの活用がもたらす、業務・価値・文化の進化

100%



生成AI利用率

「利用している」と回答した社員

100%



生産性向上を実感

「業務が効率化された」と回答

92%



作業時間を短縮

「作業時間が短縮された」と回答



「ドラフト作成により時間的・精神的な余裕が生まれる」 「文章作成時のストレスが軽減される」

AI活用率100%を達成したキーサクセスファクターは

「心理的安全性」を触媒に、自発的な活用を促す「成功の六角形」モデル



これら6つの要素を**同時並行**で進めることが重要です。

特に「失敗しても良い」「遊んでも良い」という**心理的安全性**が、すべての活動をつなぐ接着剤となります。

北海道支社の成功モデルを全社へ展開

Success Story

北海道支社の
ベストプラクティス



活用率100%達成
モデルを全社拡大

全営業部門のAX実現とValue最大化

- 2025年4月プロジェクト始動
- 対象：推進リーダー約

500名



Contents

1. 日立グループにおけるAIの取り組み
2. 北海道支社における生成AI徹底活用事例
3. 活用率100%達成後に見えた景色
4. 「HMAX」と日立がめざす世界

一支社の「熱源」が、社会を動かすまで。

活用率100%・
作業時間92%短縮



衝撃的な効率化

コンテストW受賞
リーダー自走



名誉あるダブル受賞

179市町村との
行政連携



広域的な行政パートナーシップ

テレビ北海道 (TVh) 報道
&
日経BS教育展開

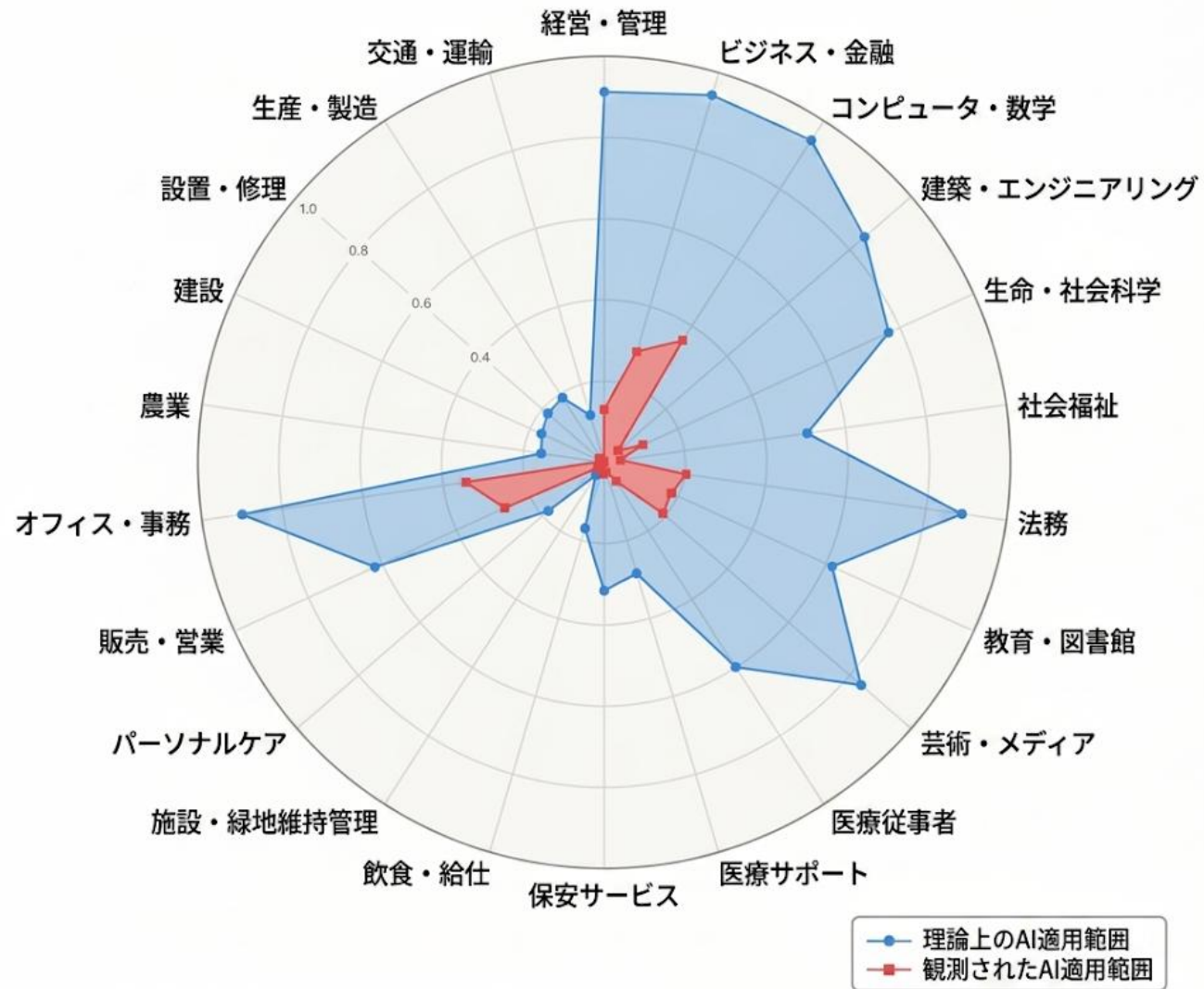


メディア露出・教育・出版への拡大

一支社の「熱源」は、**全社500人の推進リーダー育成**を経て、
行政・メディア・社会資産へと波及した。

100%達成。しかし、本当の戦いはここから始まった。

理論上のAIカバレッジに対し、わずか30%の現実



出典：Anthropic “Labor market impacts of AI”
(2026年3月発表)

図2：職業カテゴリ別の理論的対応能力と観測された適用範囲
本図は、LLMが理論上実行可能な業務タスクの割合（青色の領域）と、利用データから導き出した独自の業務カバレッジ指標（赤色の領域）を示している。

大企業におけるAI活用の実態

AIの活用は企業間で大きな差が生じており、AIエージェントの活用はまだ限定的。



AIを活用しはじめている企業

66.8%

VS



AIエージェント活用企業

3.3%

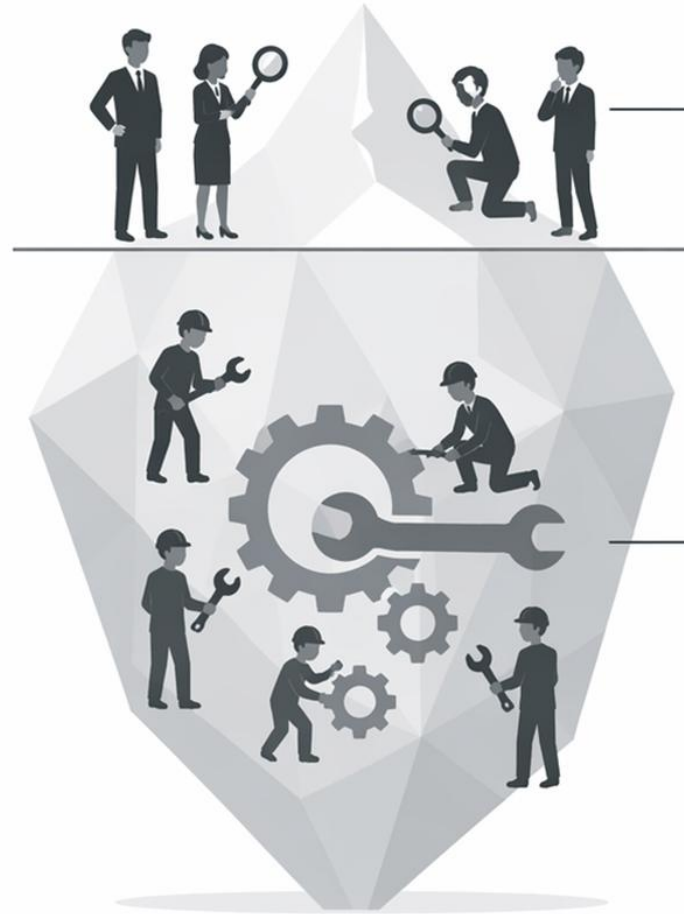


日本及び大手ならではの課題が起因

「使っている」と「価値を出す」は違う

驚愕の事実：

世界 95%の企業が
AI投資から実質的な
価値 (ROI) を
生み出せていない。



単なる導入 (Deployment)

・ログイン数の増加／検索エンジンとしての限定的利用／周辺業務の効率化。

インパクト：Low

定着・BPR (Integration)

・不可逆的な行動変容／
コア業務の再発明。

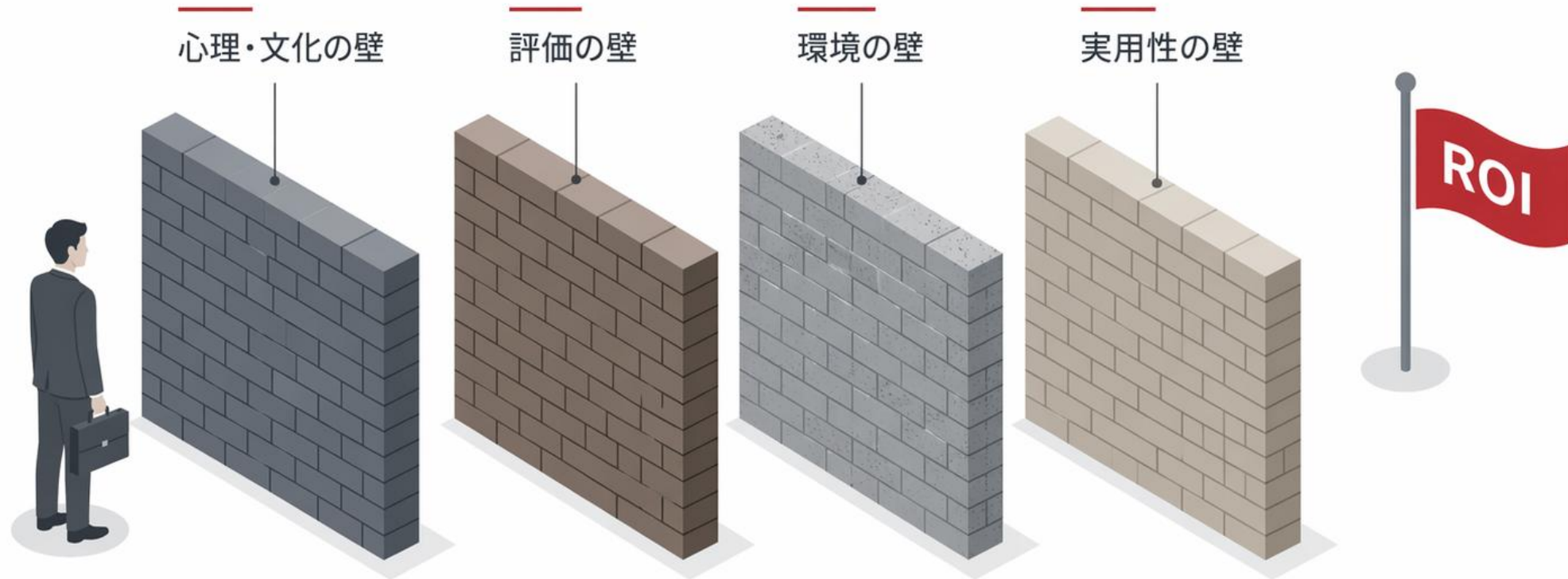
インパクト：**High**

❗ 「利用率が高い＝価値が出ている」は経営の罠。真のROIは**水面下**にしか存在しない。

真の定着を阻む「現場の4つの壁」

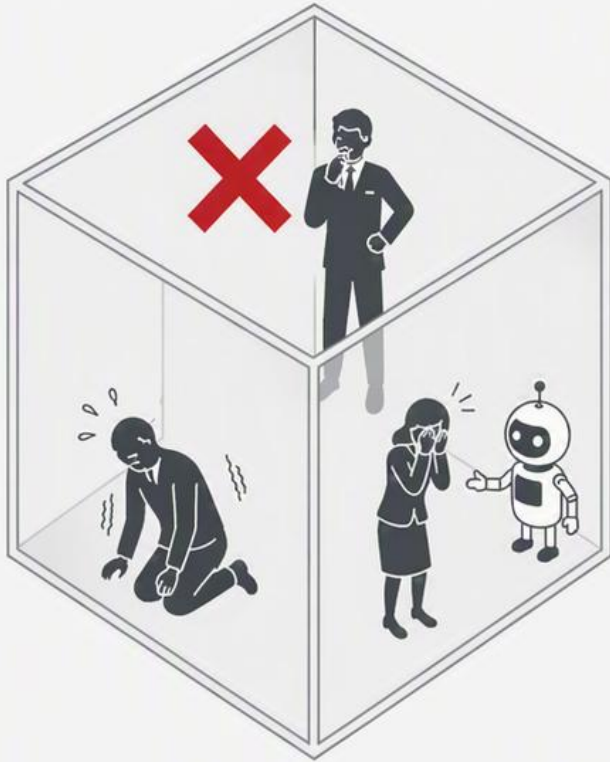
価値創出を阻むのは「AIの技術力」ではない。

現場の前に立ちはだかる、これら4つの構造的障害である。



心理的安全性が欠けた環境

挑戦や意見表明が萎縮し、組織の学習と成長が止まる。



【症状】



失敗を恐れて新しいことに挑戦できない
他者の目を気にしすぎて意見を言えない
「どうせ自分なんて」と自己肯定感が低下する

心理的安全性を高める6つの要素

6つの要素を同時並行で進めることが、心理的安全性の土台となる。



【処方箋】



6つの要素を同時進行で進めることが、
心理的安全性の土台となる。

パーキンソンの法則と「効率化の罠」



【パーキンソンの法則】

仕事は、完成のために与えられた時間を満たすように拡大する。



【症状】

AIで時短しても、仕事が楽にならない。
忙しさが変わらない。



【真因】

「完璧主義」によるタスクの自然増殖と、
「成果」より「忙しさ（労働時間）」を
高く評価するレガシーな時間評価文化。

評価、タスク、創造性の3段階改革プロセス

Step 1

評価のチェンジ



評価軸を「時間・忙しさ」から
「成果物・質・創造性」へ
AI導入と同時に強制アップデート。

Step 2

タスクの物理的解体



タスク増殖を防ぐため、定期的に
不要な業務を物理的に解体・廃止する。

Step 3

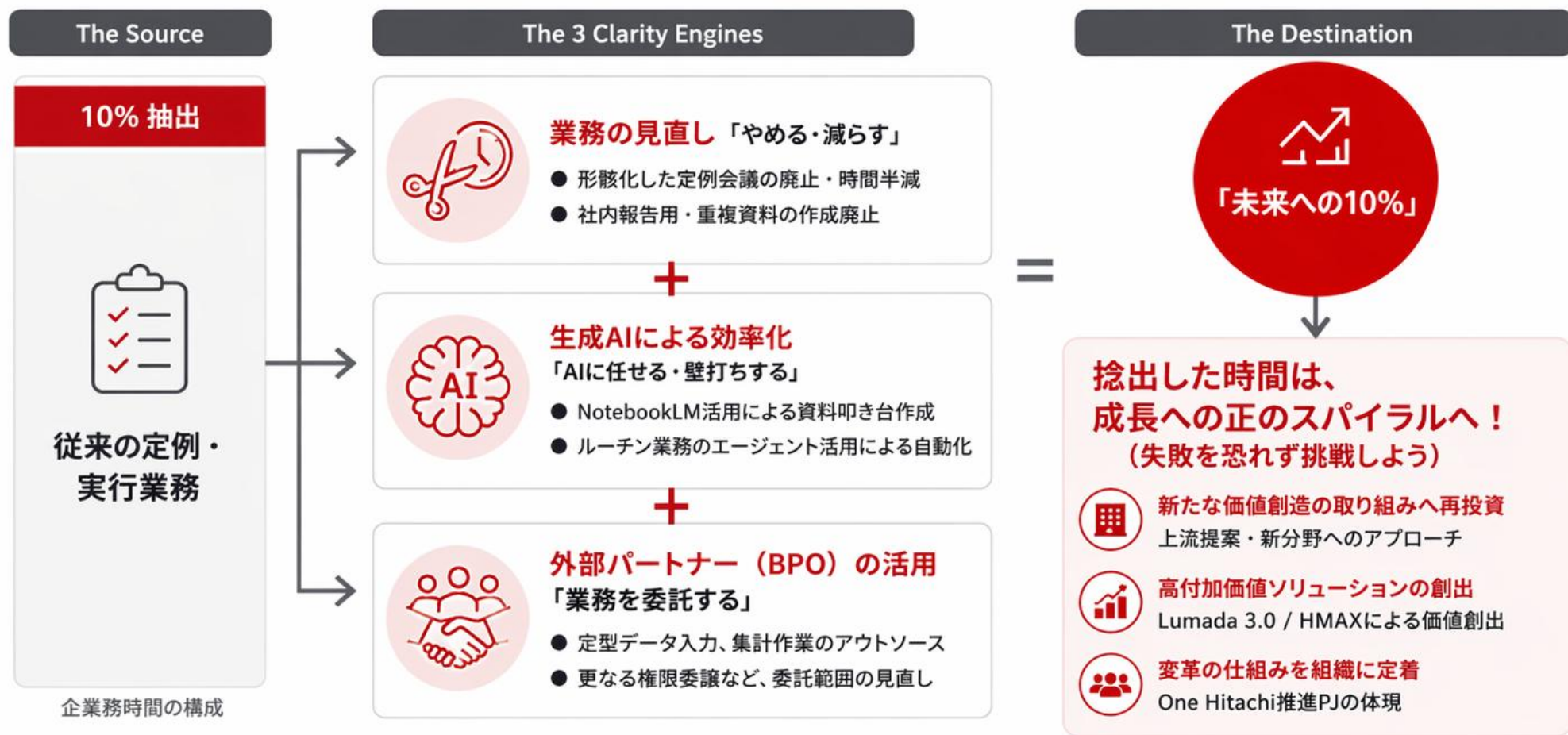
創造タスクへの強制シフト



浮いた時間を現場の自由にではなく、
「判断・創造タスク」へ意図的かつ
強制的に割り当てる。

【事例紹介：〇〇チャレンジ90+】 未来の10%を創り出す、私たちの新しい働き方

気合と根性ではなく、「3つの具体的なアクション」で日常業務をアップデートしましょう



3つのエンジンを回して生まれた「未来への10%」。それが、私たちの挑戦と成長を加速させる原動力です。



日々の10%を、未来の可能性に変えていこう。

「全員一律推進」が招くカオス



【真因】
「従業員全員が同じ成熟度である」という
経営の錯覚。

【症状】
全社一律のAI研修を実施しても効果は出ず、
利用層と非利用層の二極化が激化する。



同じAIツールを配っても、現場の人間によって「**見えている景色**」は全く違う。
一律のアプローチは、**懷疑派の抵抗を強固にするだけである。**

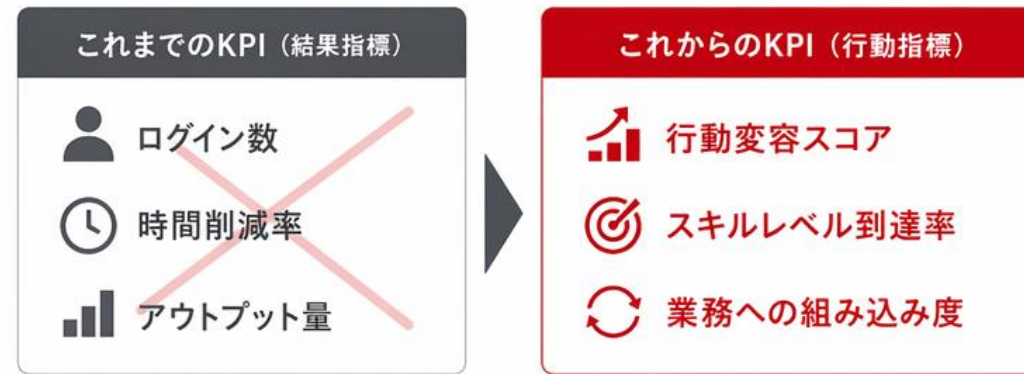
AIツールの導入・活用における代表的なペルソナと、各々のニーズおよび対応方針を整理した。

ペルソナ	属性	心の声	処方箋
① AI推進者 	可視化されたリーダー	「もっと新しいツールを試したい!」	アンバサダー任命と先行投資。
② 独自の探求者 	隠れた実力者	「勝手に色々やってるけど怒られるかな…」	ガイドライン特区の設置・自由の担保。
③ 組織的な適応者 	指示待ち層	「便利なのは分かるけど、自分の業務での使い方が分からない」	業務特化のユースケース共有と伴走。
④ 受動的な傍観者 	潜在層・抵抗感	「AI? 私には関係ないし、失敗したら怖い」	リスクゼロの「サンドボックス環境」での体験。
⑤ 慎重な懐疑派 	リスク至上主義・抵抗勢力	「情報のハルシネーションが危険。既存のやり方を変えたくない」	CEOからのトップダウン指示（義務化）と、明確な手間削減の事実提示。

KPIを再発明せよ。

測るべきは“生産性”ではなく “行動の進化”だ。

スキルレベル定義で、全ペルソナの「次の一步」を可視化する



AI活用スキルレベル（5段階）

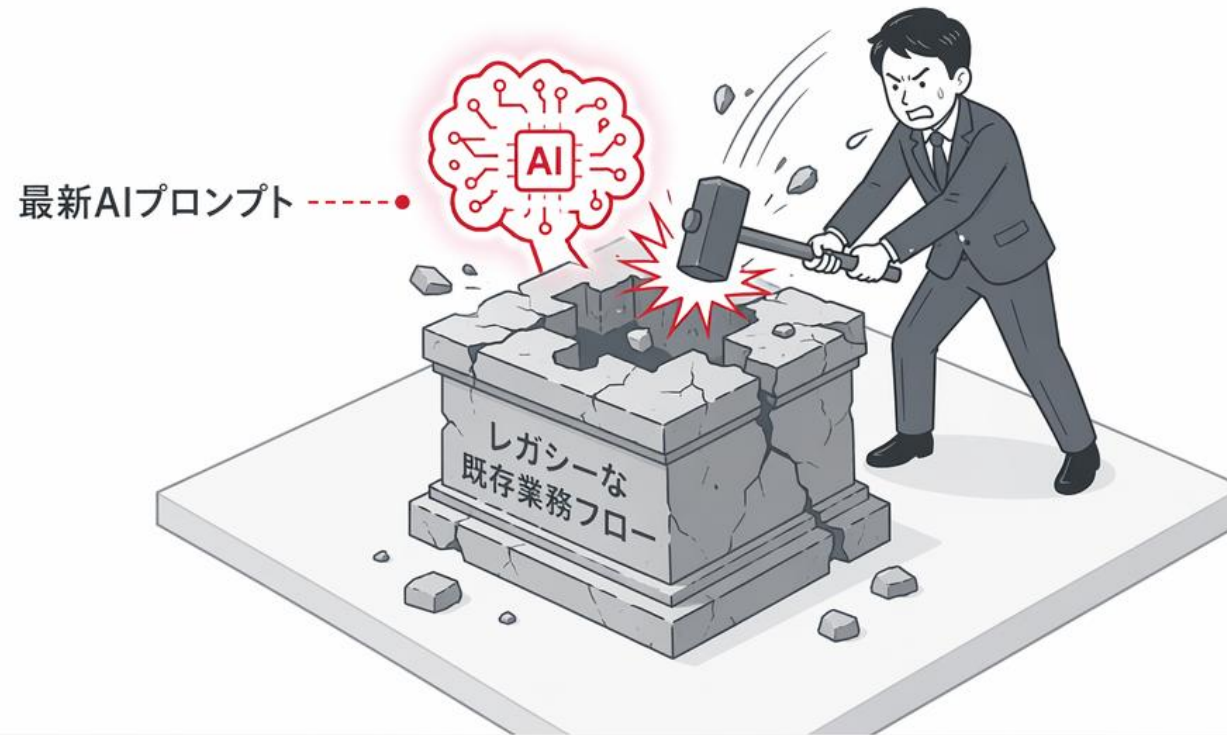


行動が変われば、
成果はあとから
ついてくる。

10項目のスキル定義で、推進者も懐疑派も「自分が今どこにいるか」が一目でわかる。

そして「次に何をすればいいか」が明確になる。これが**全ペルソナ共通の処方箋**です。

既存業務フローとの物理的乖離



【症状】

「結局、うちの特殊な業務では使えない」と現場から早々に判断され、利用が放棄される。



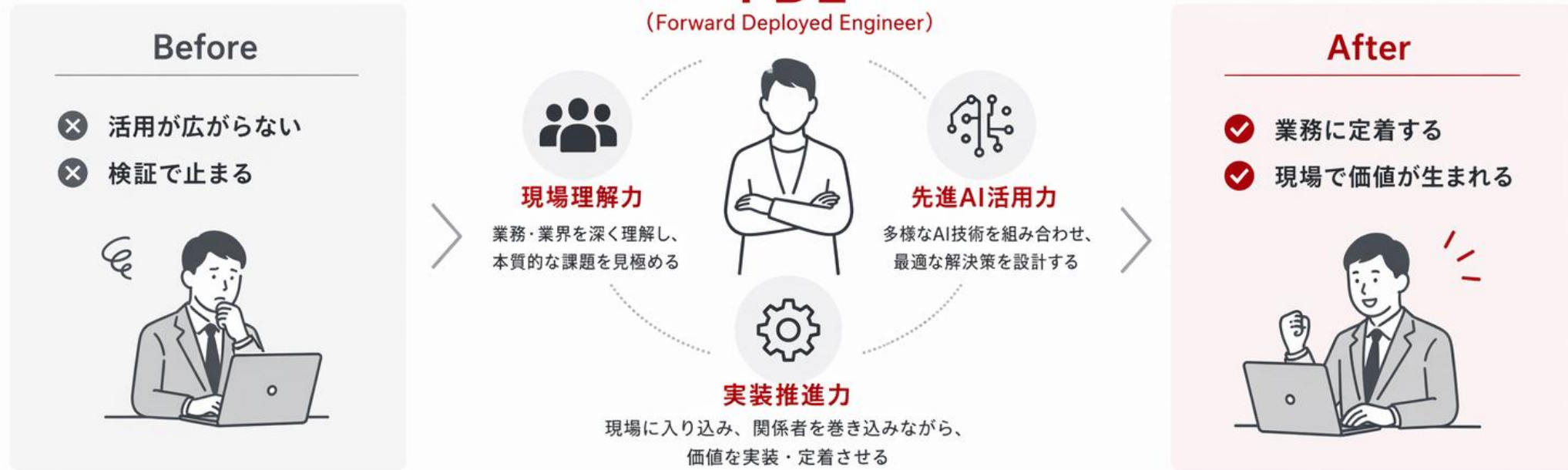
【真因】

プロンプトの標準化不足と、AIの能力に合わせて業務フロー自体を「描き直す」作業（BPR）が欠如していること。古い台紙に最新のピースは決してはまらない。

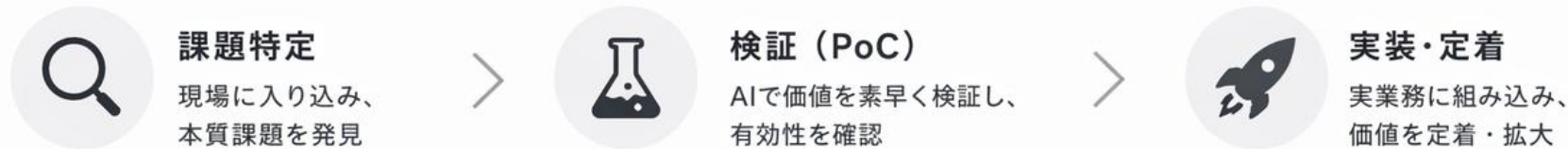
FDE とは何か？

AIを「業務の価値」に変える人材

現場に入り込み、AIを活かして業務の価値を最大化する



FDE は、これを現場で**一気通貫**する



 AIを導入するだけでは、不十分。**業務に根づかせてこそ、価値になる。**

AIエージェントが連携して、 募集文言を“プロ品質”に進化

複数のAIエージェントが役割分担して協働し、人の知見とAIの力で、
精度の高い募集文言を高速に量産します。



業務別：AIの育て方

【第1回】

人財統括本部の
キャリア採用業務編

 事例の詳細はこちら



① 入力



求人要件・
ポジション情報



採用担当者

② AIエージェントが連携

AIエージェントが連携



ペルソナ設定
エージェント

ターゲットに響く
新規文章を作成



職場の魅力
言語化エージェント

既存文章をブラッシュアップし、
わかりやすく魅力的に改善

③ 出力

完成した募集文言



成果・
インパクト



作成時間

約70%削減



文案のバリエーション

約3倍に拡大

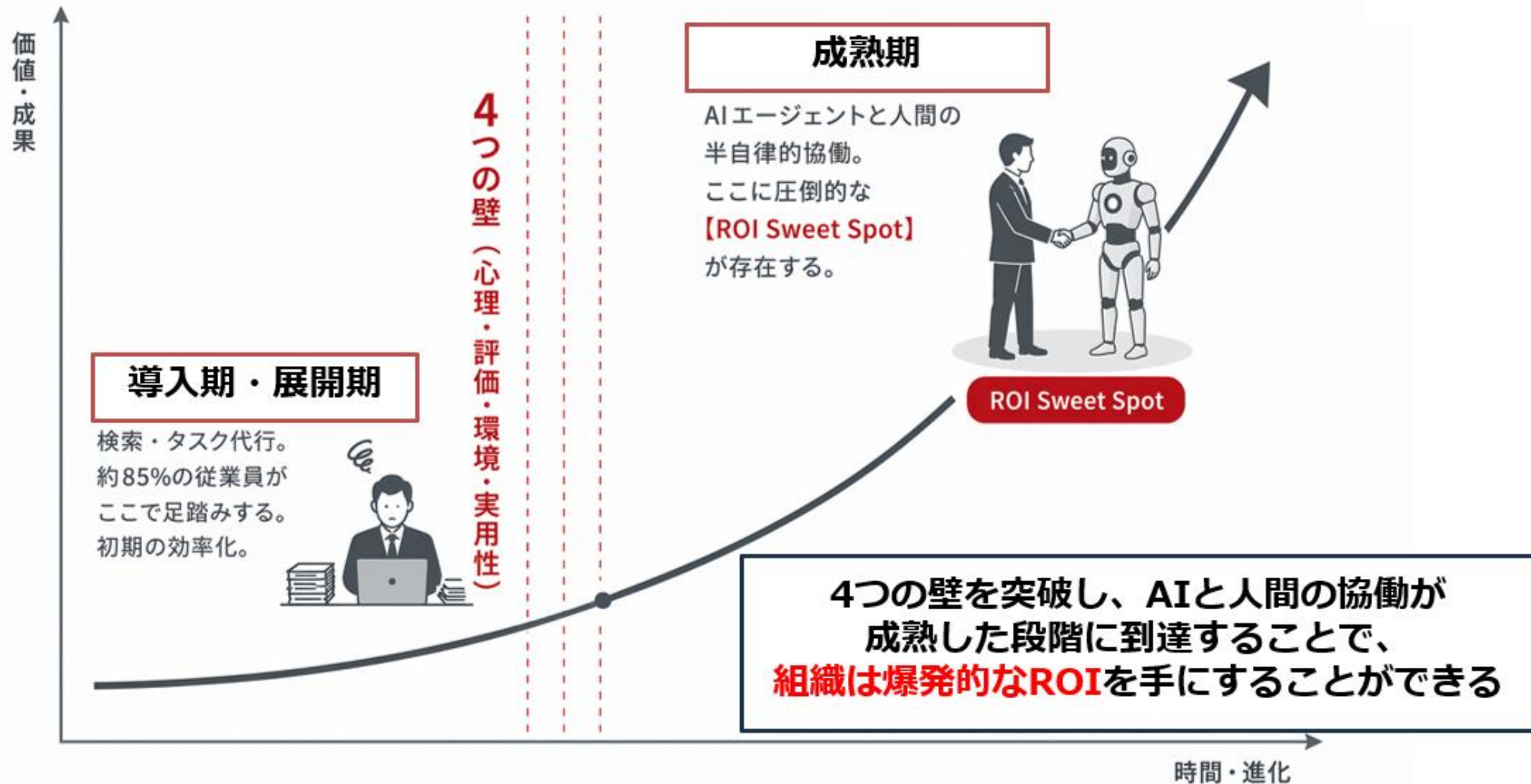


応募者の質・マッチ度

向上に貢献

人の創造性 × AIの生産性で、
“選ばれる求人”を、もっと速く、
もっとたくさん。

壁を越えた組織だけが手にする「爆発的ROI」



「4つの壁」と「4つの処方箋」－ AI ROIを生む組織変革の設計図

活用率100%の先にある、真の競争優位性へ。

4つの壁（現場のリアルな障壁）

- 1  **心理的安全性の壁**
失敗への恐れが「フリーズ」を生む
- 2  **評価・時間の壁**
時間評価が「強制BPR」を生む
- 3  **支援・環境の壁**
一律アプローチが「使えない」を生む
- 4  **実装・実用の壁**
既存業務への当てはめが「形骸化」を生む

4つの処方箋（壁を突破する行動指針）

- 1  **心理と文化を変える**
「失敗の許可」が、すべての起点になる
- 2  **評価の物差しを変える**
「時間」ではなく「成果と挑戦」を測る
- 3  **支援の届け方を変える**
一律研修を捨て、ペルソナ別に処方せよ
- 4  **仕事そのものを再設計する**
AIを業務に合わせるな。業務をAIで再発明せよ

キーメッセージ

壁を壊すのは、
AIではない。
人と組織の
“進化”である。

スキル・評価・文化・業務を
進化させることが、
真のAI ROIを生む。



この4つの処方箋を、再現可能なソリューションとして
体系化したのが

► **OfficeWork AI活用推進ソリューション**
(日立のAI活用推進ソリューション)

Contents

1. 日立グループにおけるAIの取り組み
2. 北海道支社における生成AI徹底活用事例
3. 活用率100%達成後に見えた景色
4. 「HMAX」と日立がめざす世界

ハーモナイズド共生社会

HITACHI

独自性や特殊性を維持しつつ、全体として持続可能な人間社会を形成することが必要
自動化やAIなどのデジタル技術が世界の労働市場を刷新する中、持続可能で公平な、人間中心の産業システムにおける労働の役割を再定義する必要性が高まっている。



人と機械が協働する別々のエコシステムが経験や知識を蓄積しAIで活用。
各エコシステムが連携し、全体として持続可能な人間社会を形成する

※日米欧ディスカッション・ペーパー「産業の持続可能性に関する日本、米国、欧州の相互分析 – 国際協業のために –」 より引用

Lumada 3.0を体現するHMAX

モビリティからエネルギー、インダストリーへ
HMAXを中心にフィジカルAIの実現に向けて着実な歩み



センサーから列車の走行データ収集、
天候・摩耗条件と組み合わせ最適な
部品交換、保守要員手配、コスト削
減、働き方改革を実現

天候、衛星データ、API、アーキテク
チャーを事業間で共同利用することで、
個別製品販売から協働デジタルサービ
スへビジネスモデル提供

ビル・ファシリティ管理、工場の製造に
おけるドメインナレッジを作業員の安全
確認、設備故障診断、ライン最適化
に利用。フィジカルAIと組み合わせ、作
業の自動・半自動化を実現

鉄道から始まるHMAXからの学び

「車両はセンサーである」という考え方

- 車両とインフラ(線路・架線)の状態を継続的に監視。これにより専用の検測車による月次検査を、日次・時間単位の点検へと高度化する
- 車両の位置、速度、乗客数、主要システムの状況をリアルタイムで把握。起こりうる問題を未然に検知し、事前対応を可能にする
- 常時監視により従来2年ごとの機器の一斉交換を、状態ベースの交換へ移行

明確な目標と課題

- メンテナンスや運行のコストを下げたい
- もっとグリーンにしたい
- もっと信頼性や稼働率を上げて、旅客輸送量の増加に対応したい

これらを
IT/OT/Product × 人
で同時に解決する

HMAX
HMAX: Hyper Mobility Asset Expert

価値を生み出す「現場データ」のイメージ

Expected
outcomes

- 作業人員を1/100
レベルに削減
- 人による検査の3倍の
故障を検出

計画保全の8倍のコストが
かかる緊急修理を回避

2年ごとの一斉交換から状
態ベースの交換へ移行、
保守コストを劇的に削減

Can

レールクリップの欠落といっ
たインフラ欠陥を自動検出

重大な故障に至る前に
軽微な空気漏れを検知

ベアリング^{*1}の状態を
常時監視

Data

車両搭載カメラによる
線路や架線のデータ

空気圧縮機の圧力データ

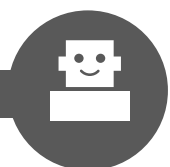
軸箱^{*2}に搭載された
振動センサーのデータ

^{*1} ベアリング: 物がスムーズに回ったり動いたりするのを助ける部品

^{*2} 軸箱(じくばこ): 車輪の軸を支える部分のこと

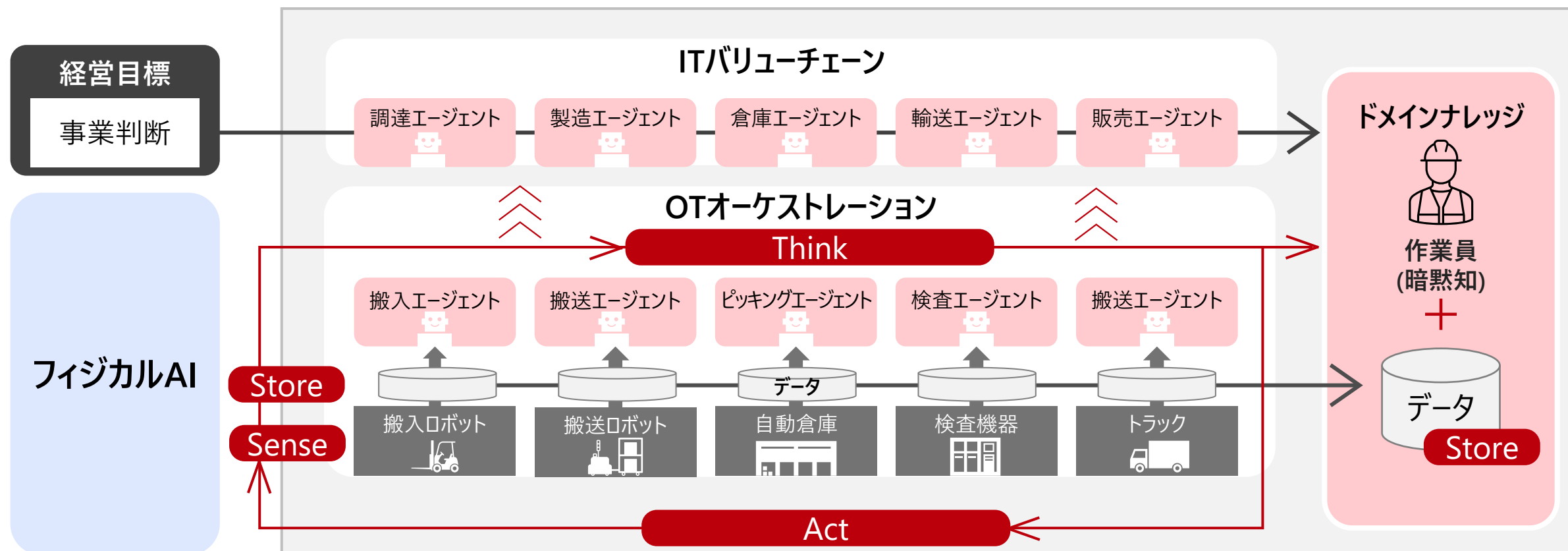
HMAXは物理空間とデジタル空間のデータをドメインナレッジとしてきめ細かく集積

フィジカルAI、業務エージェントによる最適解をロボットを介して現場に反映。OT/IT全体最適な自律運用をデザイン



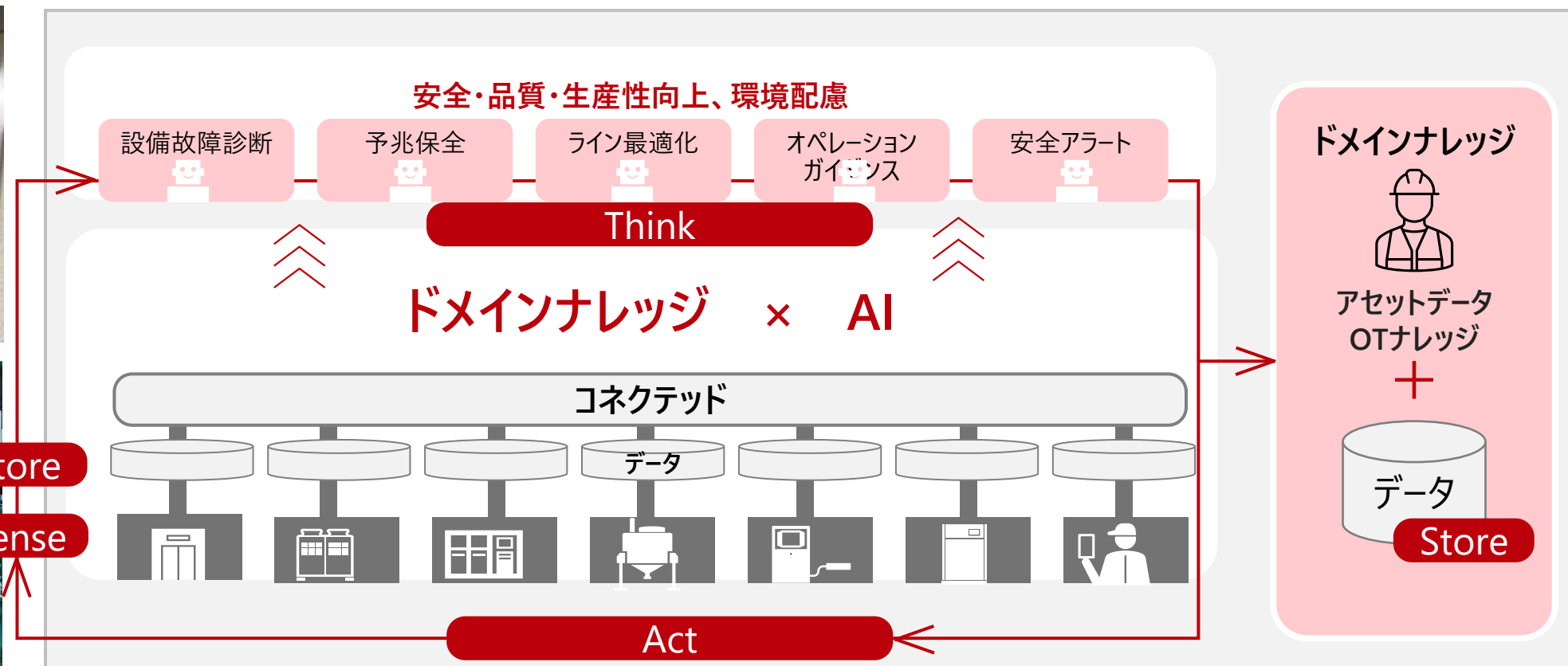
物流倉庫におけるHMAXユースケース

疲れないロボットが膨大なデータを基に自律的に業務を改善する世界



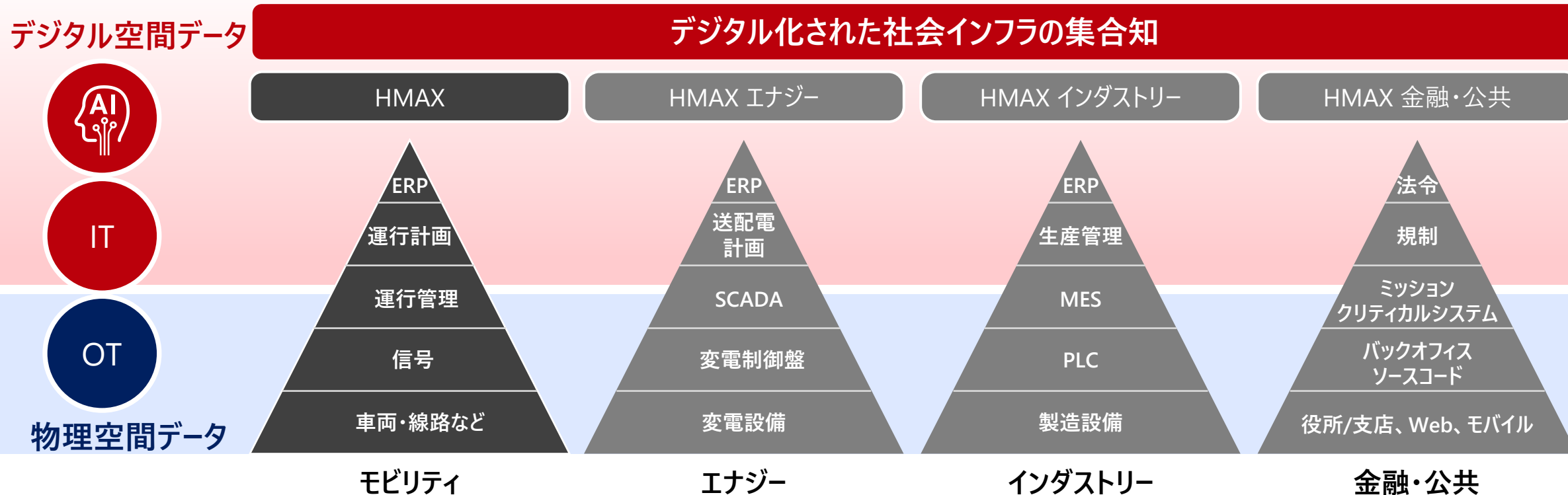
HMAX ユースケース | インダストリー

ビル・ファシリティ管理、工場の製造におけるドメインナレッジ(機器稼働データ、保守現場映像、保全データ)を作業員の安全確認、設備故障診断、ライン最適化に利用。フィジカルAIと組み合わせ、作業の自動・半自動化を実現



再利用可能なHMAXソリューションを拡大し社会インフラの変革に貢献

物理空間から得られるデータを産業ごとのドメインナレッジと組み合わせ、業務特化型のフィジカルAI を用いたHMAXソリューションを提供。



HITACHI