

AIを“使う組織”から、AIと“協働する組織”へ 止められない社会インフラを支える、AI駆動型組織への改革

2026年10月15日

株式会社日立社会情報サービス トランスフォーメーション推進室 主管
朝日 なつき

スピーカー紹介



株式会社 日立社会情報サービス
トランスフォーメーション推進室 主管
朝日 なつき (Asahi Natsuki)

会社概要

- 本社は品川区の大森ベルポートD館に所在
- 従業員数は日立社会情報サービスグループ全体で3,080名(2026年4月時点)
- 主要業務は官庁・自治体、通信、金融などを中心にシステム開発・システム運用サービスなどを提供

→ミッションクリティカルな社会インフラシステムを担う

AIは、使うだけでは戦力にならない — 導入から“戦力化”へ

生成AIは“実用段階”へ。だが、EBITインパクトまで出せている企業は 39%※1。導入だけでは成果は出ない

— 当社が考える“AI駆動”※2とは、AIを使い倒すことではなく、人にしかできない“価値創造”を、AIと共創して実現する業務スタイル

1 なぜ今か (背景)

生産性向上で生んだ時間を
“価値創造”へ集中。
社会インフラを支える企業として
品質・安全性と両立して変革。

2 転換点 (コンセプト)

作業補助の「+AI」から
協働する「×AI」へ。
AI前提で業務・事業を再設計し、
人が判断しAIが担う体制ヘシフト。

3 全体像 (実行領域)

開発コア工程へのAI組み込み、
バックオフィスのE2E再設計、
人財育成の3領域で
全社プロジェクトを一体推進。

4 変革の効果 (成果と還元)

全社KPIを可視化しデータに基づく
迅速な経営判断を実践。
自社で検証した成果を、お客さま
の価値創造へ還元。

当社は“実践”で語る —

自社のSI・バックオフィスで実証した変革を、お客さまの変革へ還元する。
それが、私たちのめざすものです。

※1 EBITインパクトを出せている企業 39%：McKinsey & Company 「The state of AI: Global Survey 2026」に基づく。

※2 「AI駆動型組織（AI-Fueled Organization）」＝戦略・ガバナンス・人材・技術が調和し、AIが事業モデル全体に組み込まれた組織（IDC定義）。

背景 3つの問い

- ・ なぜ“今”か — AIが、成長の“伸びしろ”を大きく広げる
- ・ Before AI企業に求められること — 創出した時間を“価値創造”へ
- ・ 速く作るだけでは足りない — 止めない・守れる・説明できる

問い1 「なぜ“今”か」

国内ソフトウェア開発市場は、5年で約2.6倍に急成長する見込み※1
AIプロジェクト成功率は50%未満※2

AIが、成長の“伸びしろ”を大きく広げる

Before AI の企業 AI登場前に設計

- 人間中心のプロセス／組織階層が多い
- AIは“後付け”で活用
- 成長は既存業務の改善が中心

人を増やす → 売上を増やす

After AI の企業 AIを前提に設計

- AI中心の業務設計／少人数・高付加価値
- 意思決定が高速
- 成長スピードが大きく伸びる

AIが担う業務を増やす → 売上を増やす

※1 5年で約2.6倍に急成長する見込み：IDC「国内DevOpsソフトウェア市場予測」(2026年3月)に基づく。

※2 AIプロジェクト成功率は50%未満：IDC「企業におけるAIテクノロジー利用動向調査」(2026年2月)に基づく。

問い2 「Before AI企業に求められること」

創出した時間を“価値創造”へ 「AIを“使う”会社からAIを“前提に価値創造する”会社へ」

未来

現在



創出時間
(余力)



AIで工数を削減することがゴールではない 私たちはこの実践をお客さまの“価値創造”を支える力に変える

問い3 「速く作るだけでは足りない」

社会インフラSIは高い可用性・安全性・説明責任を同時に満たさねばならない



止めない

可用性・レジリエンス



守れる

セキュリティ・ゼロトラスト



説明できる

説明責任・トレーサビリティ

人工知能基本計画・第II期（2026/7 閣議決定）※1／重要インフラ報告命令（2026/5 公布）※2 で、AIは“性能”に加え「安全性・説明責任」が評価軸に。

※1 内閣府「人工知能基本計画（第II期）」2026年7月閣議決定 ※2 府省令「特定重要インフラ事業者による特定侵害事象等の報告等に関する命令」2026年10月施行

AI駆動型組織への改革 “+AI”から“×AI”へ

- ・ 当社のAIトランスフォーメーション
- ・ AIを前提にした事業運営へ組み替える

当社のAIトランスフォーメーション

+ AI

利用による効率化



× AI

協働による価値創出

問い 1

成長の伸びしろ

人の追加から、AIの活用へ

問い 2

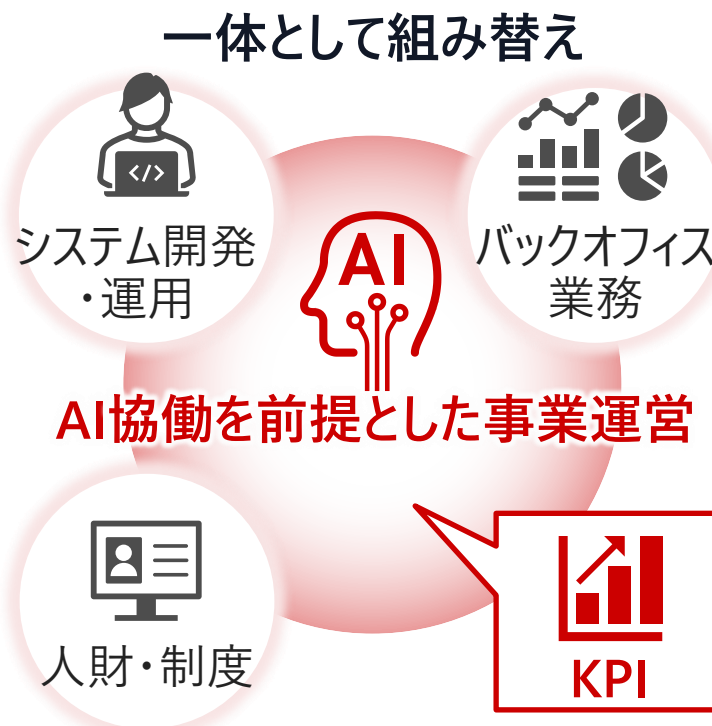
創出した時間を価値創造へ

作業削減を超えて、価値を生む仕事へ

問い 3

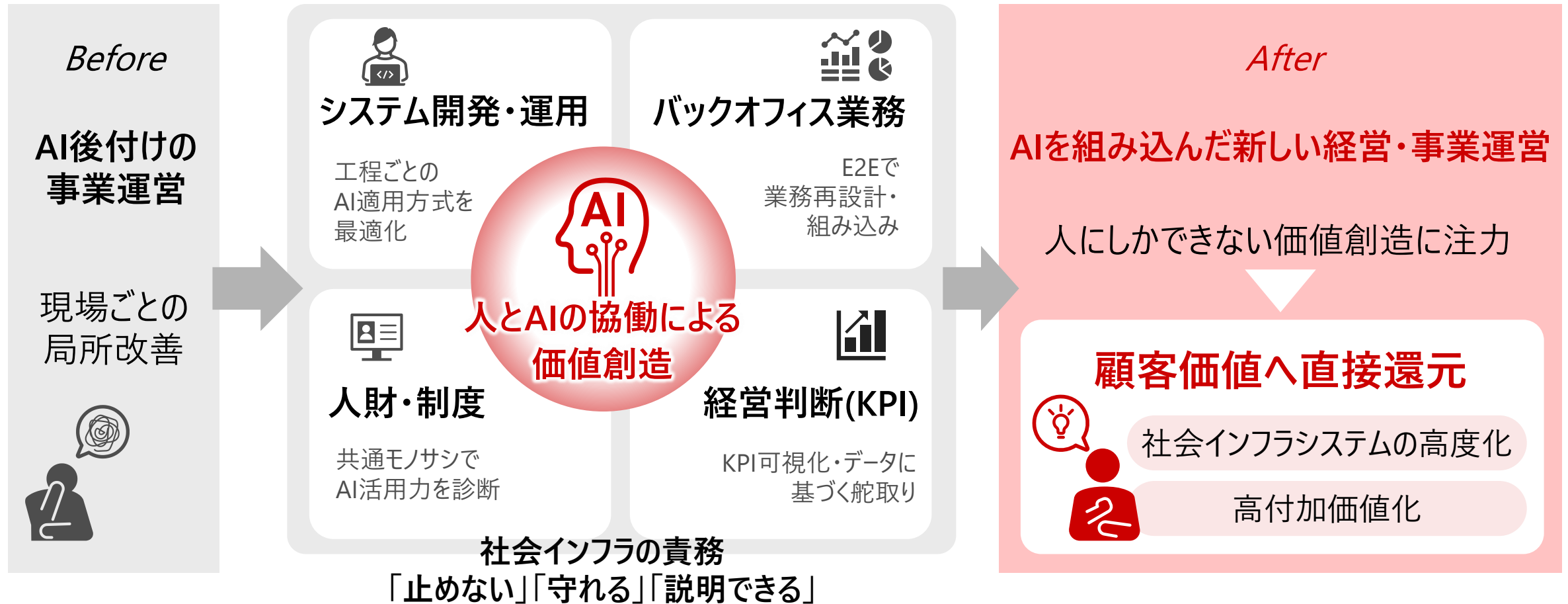
社会インフラの責務

止めない・守れる・説明できるを同時に満たす



AIを使う会社から、AIと働く会社へ 人とAIの協働で、社会に解を

AIを前提にした事業運営へ組み替える



社会インフラを担う会社として、AIを事業運営に組み込み、統制しながら価値創造へつなげる

システム開発・運用

エンジニアリング一体で変える

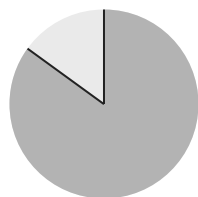
- ・ システム開発・運用におけるAI活用の現在地
- ・ 社会インフラSIにおけるAI適用戦略
- ・ システム特性に応じたAI適用戦略と展開フェーズ
- ・ AI適用戦略の段階的拡大ロードマップ

システム開発・運用におけるAI活用の現在地

現状（活用プロジェクト率）

順調な拡大を継続中

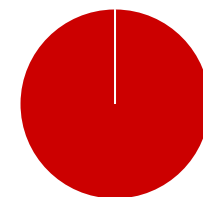
85%



目標（全プロジェクト適用）

適用効果の最大化へシフト

100%



次のステップ：付帯業務から“開発業務”そのものへの組み込みへ

これまで | 周辺効率化

付帯業務の効率化

議事録作成・資料作成などの補助作業が中心



これから | コア組み込み

開発プロセスそのものへ

設計・実装・テストへAIを深く組み込む

到達目標 | 新しい開発標準

品質確保 & 生産性向上

インフラSIerとしての高い品質と高効率を両立

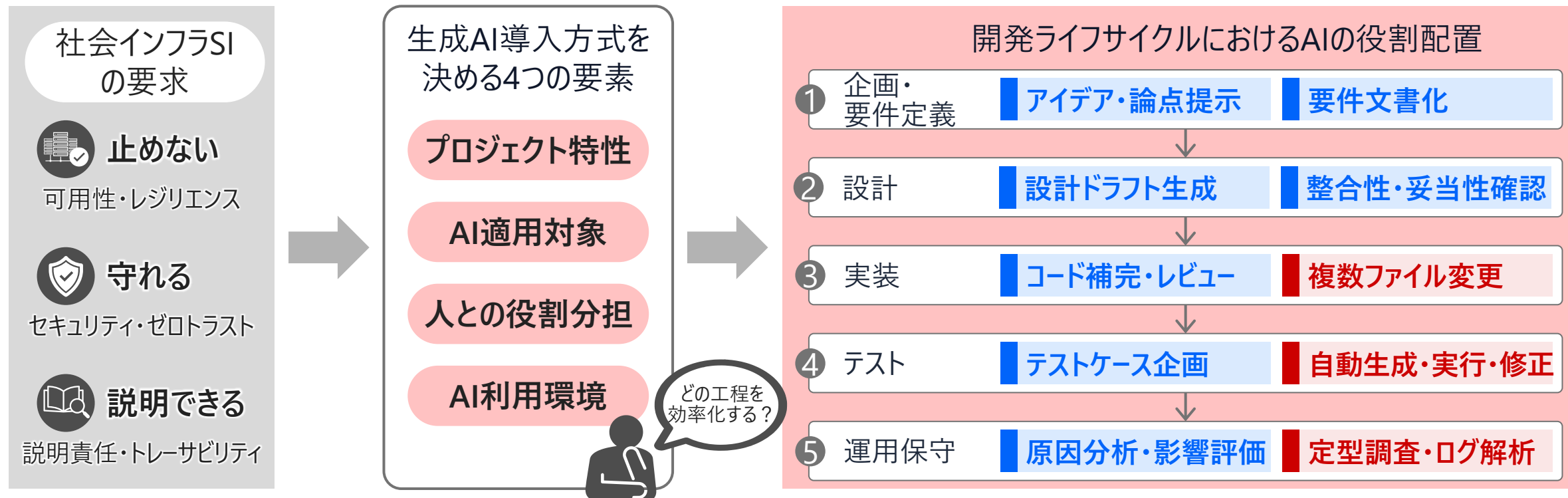
※ 活用プロジェクト率は社内プロジェクト管理システムの登録データをベースに集計。

社会インフラSIにおけるAI適用戦略

HITL 人間が主導 & AIが支援（判断中心）

Human-in-the-loop

HOTL AIが自動実行 & 人間が監視（実行中心）*Human-on-the-loop*



プロジェクトごとに採用方式を確立
プロジェクト特性と工程特性に応じて、最適なHITL/HOTLの組み合わせを設計・適用

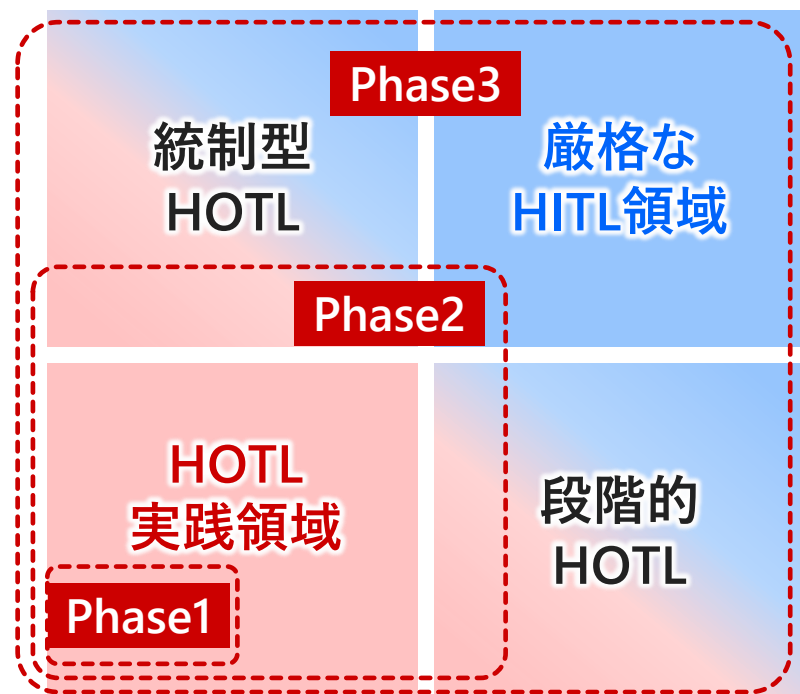
システム特性に応じたAI適用戦略と展開フェーズ

システム特性に応じたAI適用戦略ランドスケープ

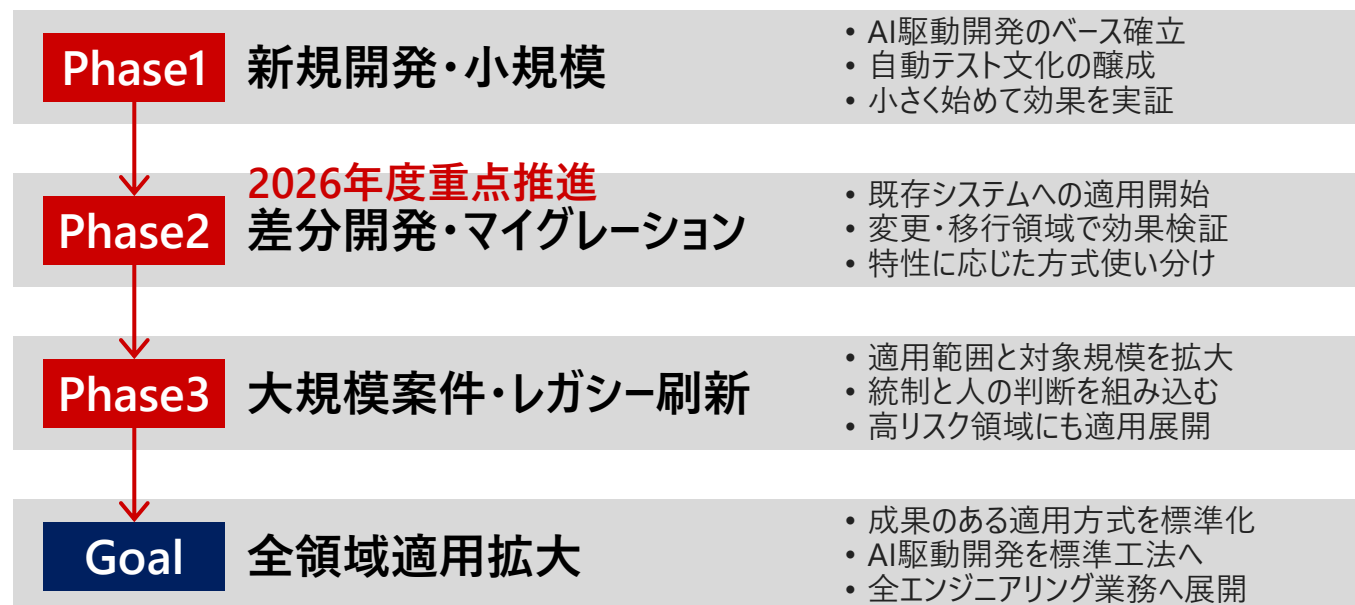


開発種別とプロジェクト規模に応じてHITL／HOTLを適切に使い分け
小規模な実証から大規模案件、組織標準化へとAIを適用

AI適用戦略の段階的拡大ロードマップ



プロジェクト特性に応じてAI適用領域を段階的に拡大



各工程の工数削減見通し

開発からテスト・運用まで全体効率化

30~50%

実装スループット向上

コード生成・補完で開発速度を向上

2~3倍

自動テストカバレッジ標準化

品質の均一化と人為的リスク低減

100%

現場の定量的な見える化とベストプラクティスの共有が組織全体のAI成熟度を引き上げ
創出した開発余力を顧客価値のさらなる向上へ還元

バックオフィス業務改革

- ・ AI駆動型組織における、バックオフィスの“あるべき姿”
- ・ 変革の仕組みを作る
- ・ E2Eで業務改革
- ・ 自走力を育てる
- ・ バックオフィス業務改革のまとめ

AI駆動型組織における、バックオフィスの“あるべき姿”

AIを力に、事業の前進を支え、未来を共につくるバックオフィスへ

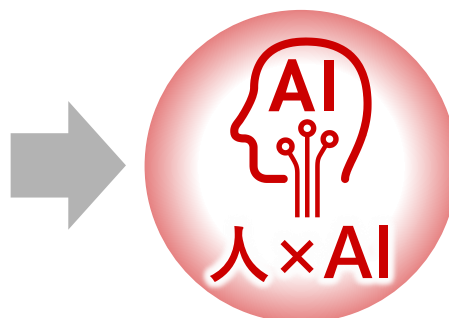
“あるべき姿”にむけ、AIに任せる領域を明確化し、3つの取り組みを推進

これまで

人が業務を回す組織

ルーチン作業が圧迫
視点が限定的

作業 調整 確認 転記 集計



これから

人とAIが協働する組織

AIに任せる領域を明確化。効率化 + 能力拡張

	効率化 AIに任せる	高度化 AIがサポート
定型	集計・加工・レポート	品質保証・標準化
非定型	情報収集・検討準備	企画・意思決定

“あるべき姿”にむかう3つの取り組み



変革の仕組みを作る
全体で組織的に取り組む体制



E2Eで業務改革
業務プロセスをE2Eで再設計



自走力を育てる
個人のAI活用を組織能力へ



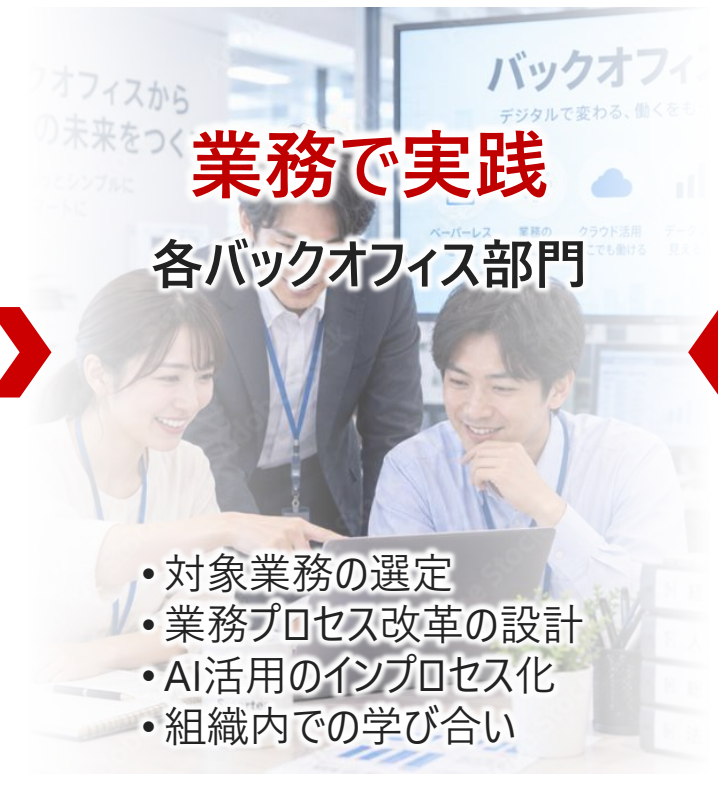
変革の仕組みを作る ー全体で組織的に取り組む体制ー

改革を推進する各組織の役割



全社を動かす 全社推進組織

- AI活用推進戦略の立案
- E2Eプロセス思考の啓発
- 推進状況の可視化
- 定量効果測定



業務で実践 各バックオフィス部門

- 対象業務の選定
- 業務プロセス改革の設計
- AI活用のインプロセス化
- 組織内での学び合い



実装を支える テクニカルサポート

- 技術/環境面の伴走
- AI適用・開発の相談窓口
- 教育コンテンツの提供
- イントラでのAI情報提供

業務改革の改善サイクル



役割分担と改善サイクルを組み合わせ、全社の仕組みで組織の改革を推進
バックオフィス部門の実践を支える体制の構築と取り組みの見える化による改善サイクルの実行

 変革の仕組みを作る **－全体で組織的に取り組む体制－**

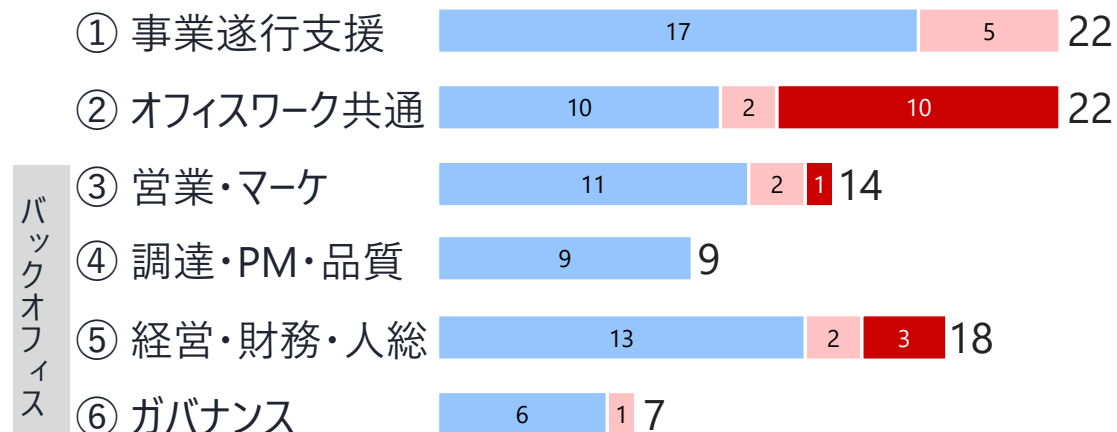
推進状況の可視化

全社業務改革の観点から 全92業務選定
内26業務は、すでに稼働・検証段階にある



業務カテゴリー別 活動状況

凡例： ■ 検討中 ■ 試行中 ■ 適用中

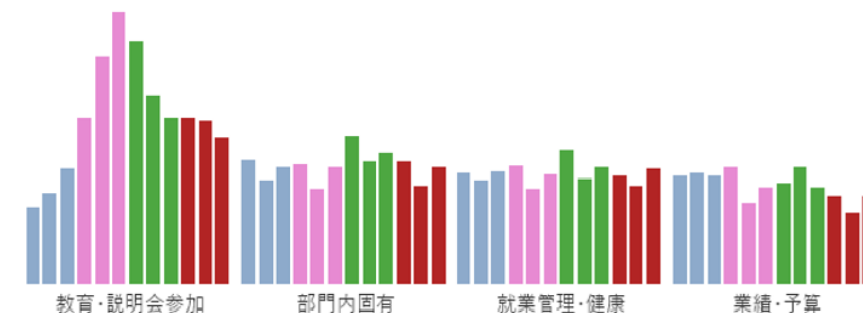


バック
オフィ
ス

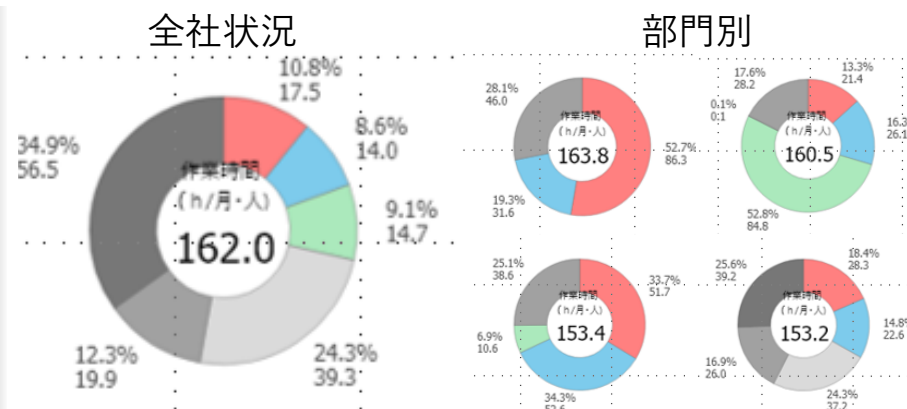
作業実態の把握（業務課題・改善効果）

業務負荷と定型／非定型業務の分布を捉え、
AI活用領域の見定めと改善効果を捕捉

高負荷
作業
トレンド

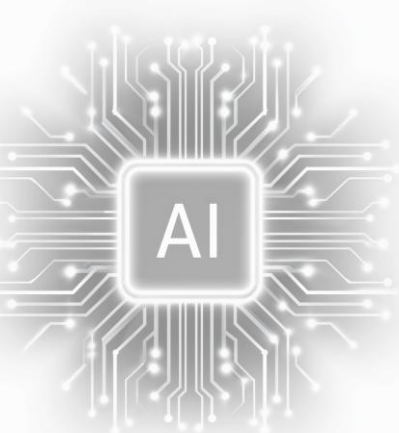


定型
非定型
比率



状況を見える化し、次の一手を判断する

 E2Eで業務改革 – 業務プロセスをE2Eで再設計 –



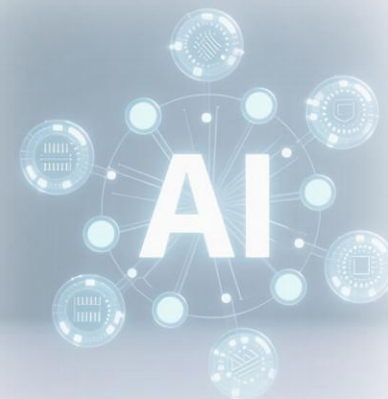
従来の着眼点

作業の効率化に注力
個別作業の最適化
現状作業をAIに置き換え

Thinking
Shift

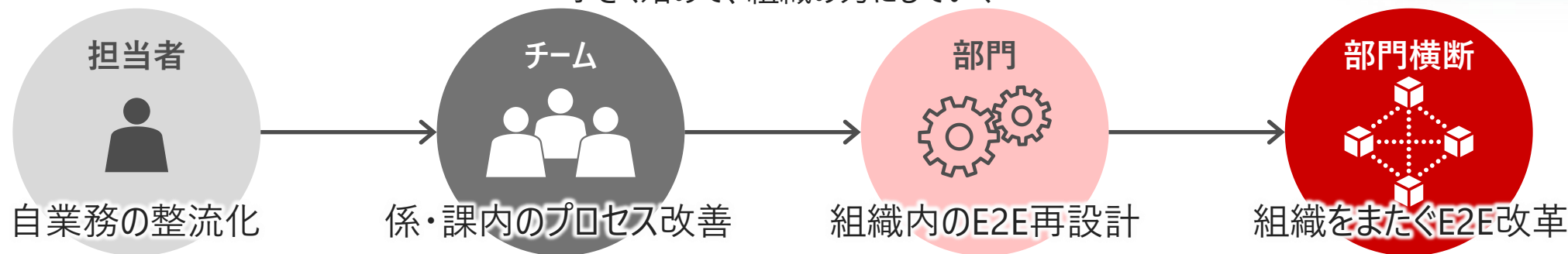
E2E改革の着眼点

成果・価値の最大化に注力
業務全体の整流化・最適化
AI前提にプロセス見直し



E2Eの認識レベル

– 小さく始めて、組織の力にしていく –



“AIで何を置き換えるか”ではなく、“AI活用を前提としてE2Eプロセスを再設計”
業務の整流化・効率化に加え、どのような価値を提供できるかといった思考に転換

 E2Eで業務改革 事例① 戦略マネジメントサイクル

戦略立案から実行までを一本につなぎ、評価結果を次の戦略へ還流

戦略立案

社内外動向の変化を
柔軟に戦略へ反映

異能を持つ複数の
AIエージェントと熟議
多様な視点を確認し、
思考バイアスを打破

動向変化をアジャイルに取込み

トップダウン × ボトムアップ

マーケットインで重点事業戦略を強化

従来手法に囚われない、機能戦略の立案

全社戦略

事業戦略

機能戦略

実行 モニタリング・評価

KPIの変化をモニタリングし
打ち手を早期判断

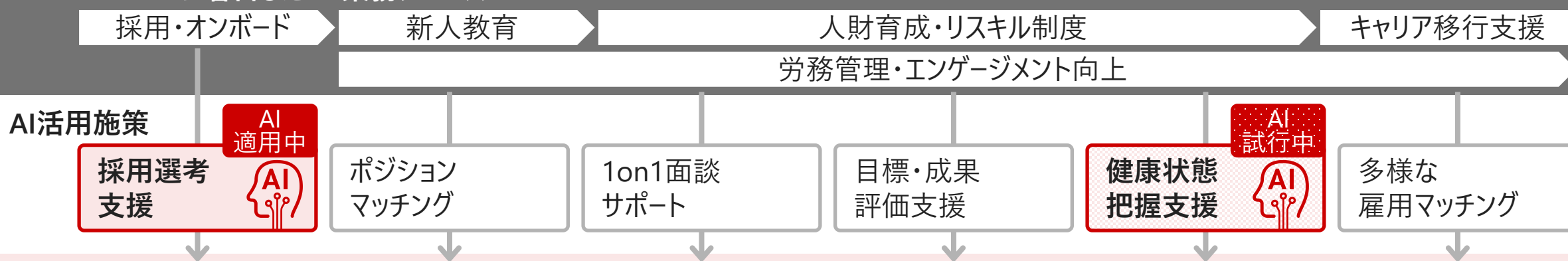
戦略実行 → 見える化 → 予兆検知 → 施策

BIで見える化し、
AIが未達の予兆と要因を提示
評価結果を次の戦略へ
即時フィードバック

変化を迅速に捉え、戦略立案・実行のアジリティを強化

E2Eで業務改革 事例② Hire to Retire視点でのAI活用

Hire to Retireに着目したHR業務プロセス



業務プロセスを通じて蓄積した人財データをAIで分析し、
業務横断で適用することで、従業員と事業の成長につなげる



個人の成長

キャリア情報の分析による
1on1面談強化・管理職育成 など



事業の成長

人財ポートフォリオ可視化・分析による
戦略的人員配置 など



AIガバナンス

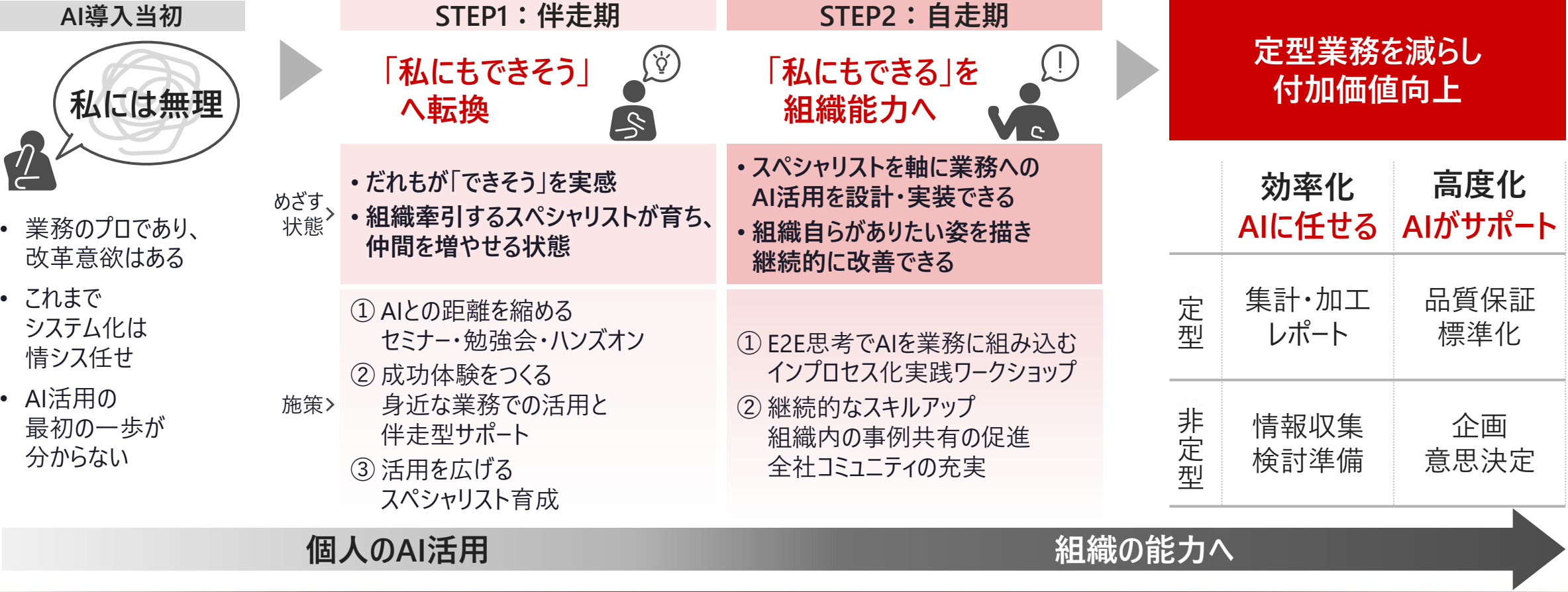
リスク管理
個人情報・権限・偏りを管理

透明性確保
利用目的の明示と必要な同意

責任ある活用
採用・評価は人が最終判断

人財データを適切にAI活用し業務を高度化することで、個人と事業の成長につなげる
採用面接など個々の業務からAI活用を始め、HR業務プロセス全体に広げていく

 自走力を育てる **－ 個人のAI活用を、組織の能力へ －**



「私には無理」から「これなら私にもできる」へのマインドチェンジこそが自走力の源
自組織の業務にAIをどう生かすかを自ら考え、経営価値につながる改革を回し続ける

バックオフィス業務改革のまとめ

「仕組み」を軸とし、継続的に一体となって推進し、“あるべき姿”に進化する

あるべき姿

AIを力に、事業の前進を支え、未来をともに作るバックオフィス

迅速・的確な意思決定

変化への対応力強化

収益性の高い事業成長



めざす組織と人財育成

- ・ AI時代の人財育成戦略
- ・ 個人・組織のAI活用力診断
- ・ 診断結果の見える化と活用

AI時代の人財育成戦略



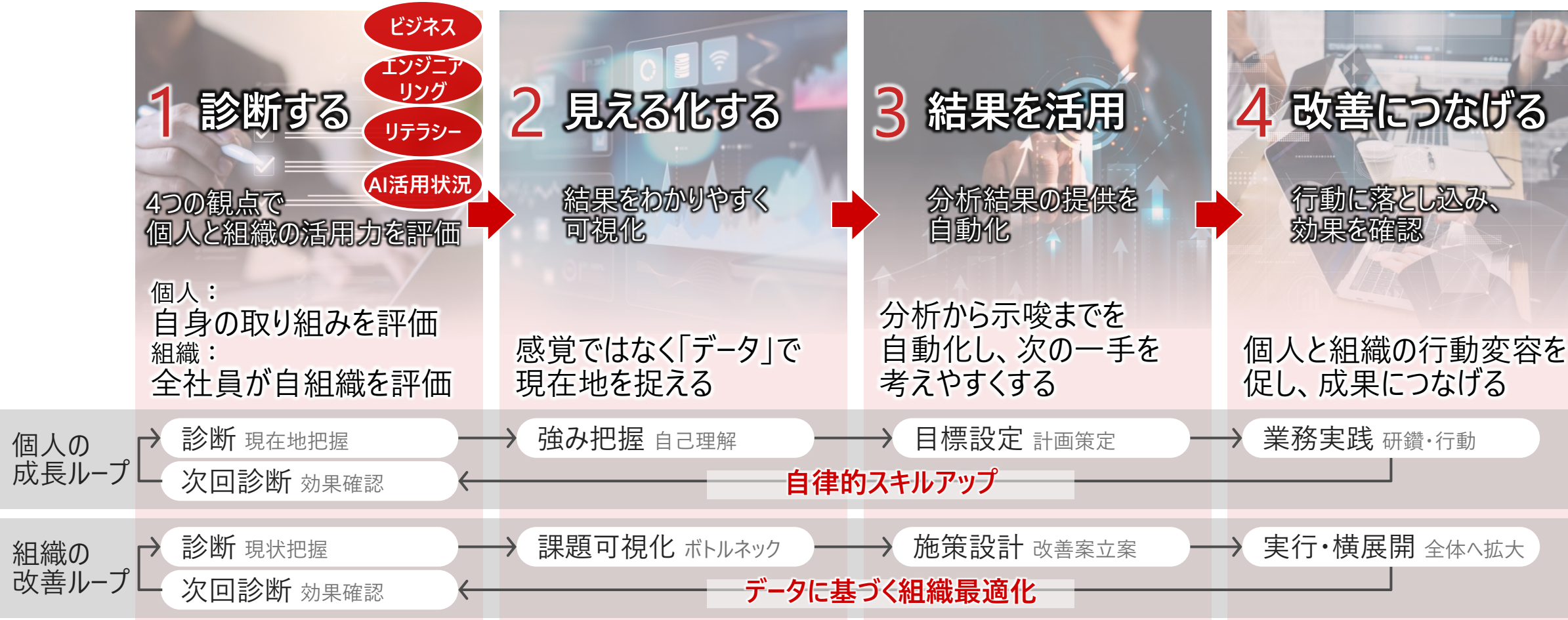
人財育成KPI
推進目標

1 **AI活用力診断**
上期診断実施・下期事業部展開

2 **教育機会提供**
AI活用教育・推奨学習の継続支援

3 **Copilot Studio**
スペシャリスト育成・技術研修 & 業務支援

個人・組織のAI活用力診断



共通のモノサシで現在値を捉え、一人ひとりの成長と組織の継続的な改善につなげる

診断結果の見える化と活用 ー個人ー

個人の現在地を客観的に確認し、本人の強み・課題・今後伸ばすべき領域をAIで言語化。具体的な成長行動へつなげる。

個人向け

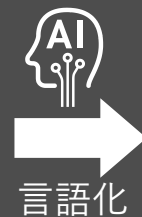
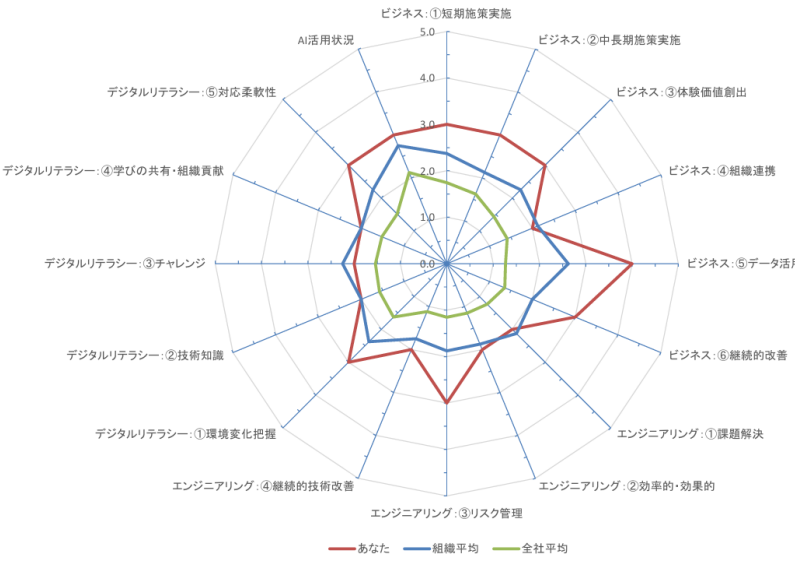
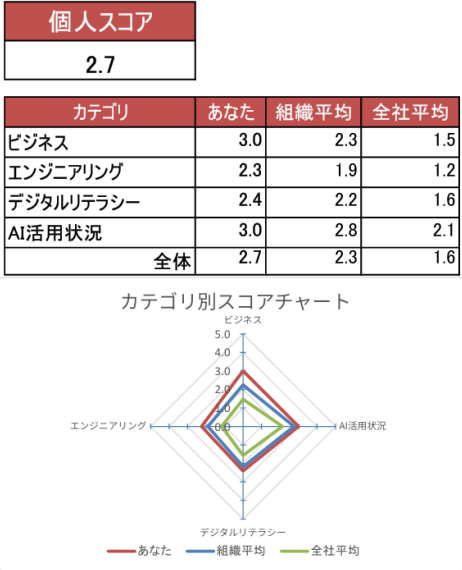
担当者

● 個人の現在地把握

● 自律的成長

客観的な現在値の把握

■ 設問別スコアチャート



パーソナライズされた示唆

1) 強み

先に示唆 (要点)

- この個人は「試して前に進める実行力」と「守りを意識した活用」が明確な強み
- 組織平均・全社平均をやや上回る、または同等水準の領域が複数あり、一定の安定感もある
- リーダー全体として「行動を起点に成果を出すタイプ」であり、変化の初動を担える人材

詳細説明

- チャレンジ
- 個人スコアが最も高く、所属組織・全社平均を明確に上回る領域が複数あり、一定の安定感もある
- 新技術・新ツールを避けず、まず使ってみる姿勢が

2) 伸ばしどころ (弱み)

先に示唆 (要点)

- 個々の実行力に比べて、**「設計」「データ」「周囲」を巻き込む動きは得意だが、中長期視点での構想・展開力が
- このままでは「個人で頑張る人」で止まりやすく、組織

詳細説明

- 効率的・効果的 (技術・業務設計)
- リーダーで最も低い領域。
- 業務目的から逆算したアーキテクチャ設計や、最適なAI

3) 今後1年間で取り組む内容案

① まず全体像 (簡易表)

期	重点テーマ	主な狙い
26上期 (前半)	設計・データの基礎固め	個人改善を「再現可能な形」にする
26下期 (後半)	組織展開・中長期化	周囲を巻き込み、面で成果を出す

② 26上期 (前半)：土台づくりフェーズ

効率的・効果的の底上げ

業務や改善テーマごとに「目的 → 期待効果 → AI活用 → リスク」を簡単な設計書 (1枚) で整理する癖をつける。

データ活用の実践

改善施策1〜2件について、「時間削減」「手戻り削減」「満足度」など最低1つは数値で比較・評価する。

体験価値の意識付け

改善対象を「自分」「チーム」「利用者」のどこに効くか明確にし、利用者視点のコメントや反応を拾う。

AIによる成長行動策の提示



診断結果の見える化と活用 ー組織ー

組織の現在地から充足領域と強化すべき領域を把握し、課題・ボトルネックをAIで言語化。最適な組織運営へつなげる。

組織向け

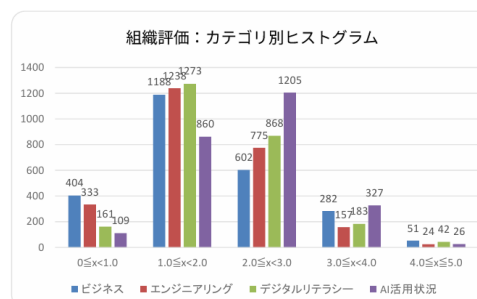
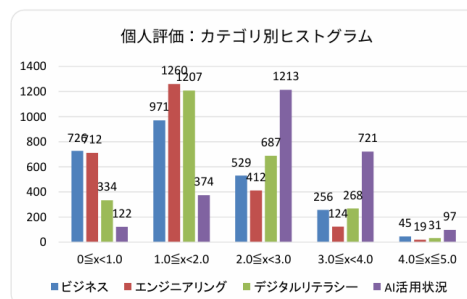
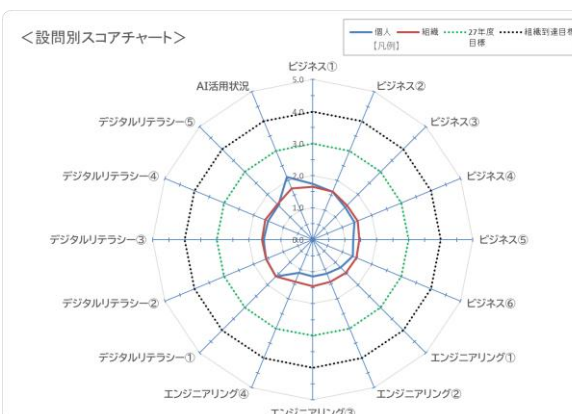
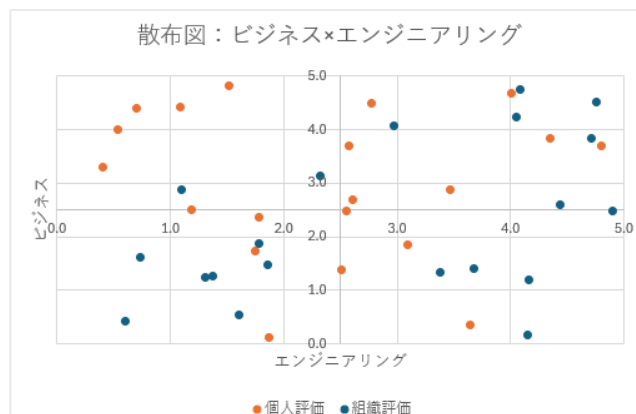
部門



・ 構造的ボトルネック特定と施策

・ 組織内スキル分布と最適配置

充足感と浸透度の定量化



データに基づく課題抽出

4. “左上”問題：ドメイン強者の非デジタル化
- ・ 症状：ビジネスは伸びるがスキル低位の点。
 - ・ 背景：暗黙知・属人知に依存、AI/データへの翻訳と自動化が未着手。
 - ・ 影響：再現性・拡張性・後継育成のボトルネック。 RAISEアンケートの実...
- D. “左上”のデジタル化：属人知→AI化・仕組み化
- ・ ナレッジ抽出→プロンプト／エージェント化→自動化の一連を支援。
 - ・ メトリクス：ビジネス成果の出ている暗黙知を計測→ドキュメント化→教育素材化。
 - ・ 交差育成：ドメイン強者×AI設計者のペア運用で再現性を担保。 RAISEアンケートの実...

AIによる改善施策の提示

AIの案を元に取り組むべき課題・施策を検討

最適な組織施策へ

まとめ

- ・ データに基づいたAI駆動型組織への変革
- ・ 当社からの3つのメッセージ

データに基づいたAI駆動型組織への変革

事業と経営基盤の両面で、AI駆動型組織へ

データとAIでつなぎ、人 × AI で価値を生み続ける

事業のAI駆動

顧客価値の創出と事業成長の加速

市場・顧客ニーズの深耕

提案価値の最大化

プロジェクト管理の高度化

開発・運用の効率化

バックオフィスのAI駆動

経営基盤の高度化と生産性の向上

経営の可視化・予測

人財の最適配置・育成

意思決定の迅速化

業務プロセスの効率化

人とAIの協働

把握・予測・評価・学習を循環させ
価値創造

データ



ガバナンス

市場・受注

プロジェクト・技術

人財・組織

経営・財務

セキュリティ

信頼性

アカウンタビリティ

当社からの3つのメッセージ

1 AIは「使う」から「協働する」へ

導入で終わらせず、開発・業務・人財・経営を一体で組み替え、“戦力化”する。

2 背景の“課題”に、“AI駆動型組織への変革プロジェクト（全社横断）”で応える

成長機会・価値創造・社会インフラの責務。個人の活用を、全社の組織能力へ。

3 創出した時間を“価値創造”へ振り向け、意思決定を改革する

工数削減をゴールにしない。経営がKPIで見て、スピーディーに舵を切り、前に進める。

**AIを使う会社から、AIと働く会社へ。
人とAIの協働で、社会に解を。**

A person in a blue suit is shown from the chest up, with their hands held open in front of them. Above their palms, a glowing network of white nodes connected by thin lines is visible, with a bright yellow light source in the center. The background is a soft, out-of-focus blue.

人とAIの協働で、
社会に解を。

AIを“使う組織”から、AIと“協働する組織”へ

止められない社会インフラを支える、AI駆動型組織への改革

2026年10月15日

株式会社日立社会情報サービス トランスフォーメーション推進室 主管
朝日 なつき

Microsoft、Microsoft 365 Copilot、は、米国 Microsoft Corporation の米国及びその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名、製品名は、各社の登録商標または商標です。

HITACHI