

|              |                                                                                                                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 生成AIを積極的に受け入れる組織文化の醸成条件とは                                                                                                                         |
| Author(s)    | 堂本, 尚之; 若林, 秀樹                                                                                                                                    |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 39: 982-987                                                                                                                          |
| Issue Date   | 2024-10-26                                                                                                                                        |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                                  |
| Text version | publisher                                                                                                                                         |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/19465">http://hdl.handle.net/10119/19465</a>                                                                 |
| Rights       | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description  | 一般講演要旨                                                                                                                                            |

## 生成 AI を積極的に受け入れる組織文化の醸成条件とは

○堂本尚之（東京理科大学MOT/CKD株式会社），若林秀樹（東京理科大学）  
8823241@ed.tus.ac.jp

## 1. はじめに

昨今の ChatGPT に代表される生成 AI ブームの中、自社を含む日本企業の多くが生成 AI を積極的に受け入れているとは言い難い状況である。生成 AI を他社に先んじ受け入れ活用する為には組織文化が重要と考えるが、組織文化は見えづらく変化が困難なため、生成 AI のような新技術とのマッチング方法についての研究は少ない。自社(CKD 株式会社)でも生成 AI 導入検討は行われており、全社的な取り組みを行っている一方、各事業部単位でみると導入に向けたモチベーションに温度差(=組織文化の差)があり導入までは至っていない。日本で進まない理由を雇用形態や過去の新技術導入時のケース分析から明らかにし、積極的な組織文化を醸成する条件を探し出す。

## 2. 先行研究

生成 AI に関する先行研究は ChatGPT 登場以降増えており、導入方法についても様々なアプローチが研究されている。トーマス・チャモロ＝プレミュジック(2024)は、生成 AI を組織にシームレスに導入する際に障壁となりやすい文化に対して「文化を変える試みには膨大な時間がかかり成功率は低い。より好ましいアプローチは、文化を制約や設定されたパラメーターとしてとらえることだ」としており、文化の変化が困難であると結論づけている。一方、「企業が AI を自社の戦略と文化の中にシームレスに統合する方法を見つければ、競争優位性を高めることができるだろう。」と積極的に受け入れる組織文化を生み出すことができれば、他社との競争優位性に繋がることを示唆している。[1]

フランク＝ユリゲン・リヒター(2020)は、「新たなテクノロジーの導入を検討している会社が特に注視すべき領域は組織文化だと我々は見ている。」と組織文化の重要性について論じており、手法として金銭的利益等のインセンティブを与えることやインフラを整える等、「テクノロジーの発展を導くための環境づくりをしている最高機関のイニシアティブで、適切な文化が普及していくことが多い」と新技術に対する環境づくりを行うことで文化が普及していくことを示唆している。[2]

榊巻亮(2017)は「抵抗勢力との向き合い方では「企業変革の成否は「態勢の質」で8割決まる」と記述しており、「関わる人全員がモチベーション高く、使命感に燃えているようなら態勢の質は向上する。」としている。つまりモチベーションが高い人材を作り出す重要性を示唆している。[3]

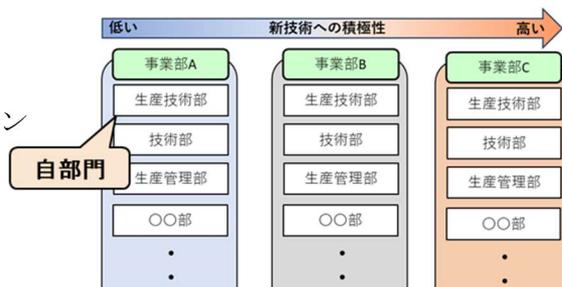
以上の先行研究では生成 AI に対して文化的なアプローチから研究したものは少なく、日本企業で生成 AI を受け入れるために、最適な組織文化を醸成する条件について研究されたものは無かった。

## 3. 問いと仮説

前節でも述べたが、自社を含む日本企業で積極的な生成 AI の導入を進めるために、「生成 AI を積極的に受け入れる文化を醸成する条件は何なのか」を問いとして考えている。筆者は創業 80 年を超える製造業の生産技術部に長年勤めているが、図表 1 のように各製品の事業部ごとに新技術への積極性に差があり文化意識が受け入れへの影響が大きいのではないかと感じている。また日米の導入差については雇用環境の影響が大きいのではないかと考えている。

そこで本稿では仮説として生成 AI に対しモチベーションが高い(≒積極的)人材を育てる環境を構築することが日本に適した積極的な文化醸成方法と考え、

① 日米企業の現状から雇用環境の違いによる比較分析から日米での導入に対する受け入れ環境の違いを考察、②過去の新技術導入時の受け入れ状況分析・検証することで仮説に対する検証とする。

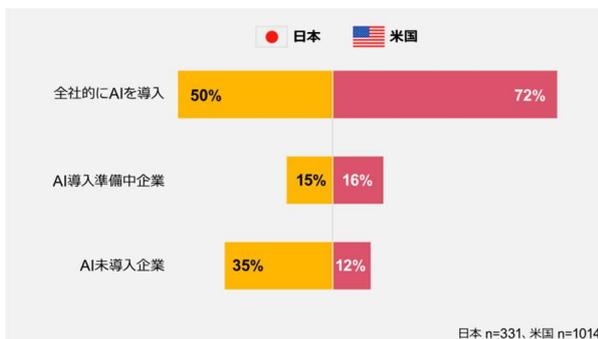


図表 1: 自社事業部ごとの新技術への意識差出所 著者作成

## 4. 分析アプローチ

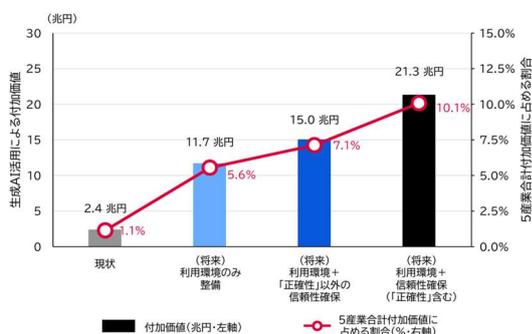
### 4.1 日米の環境分析

#### 4.1-1 日本企業の現状



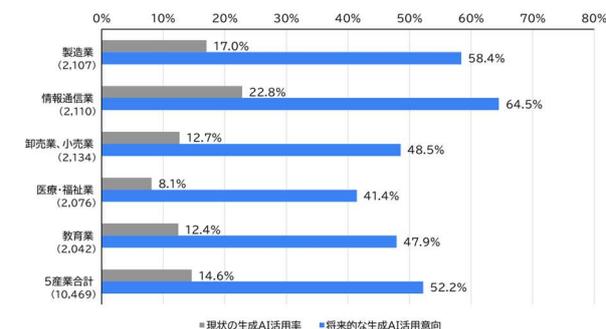
図表 2：AI の日米導入状況

出所 PwC Japan 「2023 年 AI 予測」より抜粋 [4]



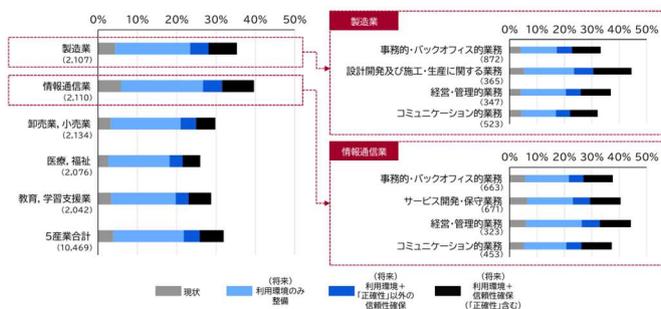
図表 4：生成 AI 導入による付加価値金額

出所 三菱総合研究所「生成 AI の信頼に関するアンケート調査」より抜粋 [5]



図表 3：現状の活用率と活用意向

出所 三菱総合研究所「生成 AI の信頼に関するアンケート調査」より抜粋 [5]



図表 5：生成 AI 活用による工数削減効果

出所 三菱総合研究所「生成 AI の信頼に関するアンケート調査」より抜粋 [5]

図表 2 より日本は米国と比較すると生成 AI を含む AI に対しての導入が全般的に遅れており、特に未導入企業が多いことが特徴として上げられる。また図表 3 より一方で生成 AI に対して各業界に差はあるが将来的な活用意向は持っており、図表 4, 5 より導入による効果も環境整備を進めることで高まっていくことが三菱総合研究所のアンケート調査より示されている。

以上より日本企業も生成 AI における有用性や効果については認識しているが、日本独自の理由で導入が進んでいないことが考えられる。理由の一つとして雇用形態の違いが挙げられ、日本では高度経済成長期に大量の人材を必要としたことからメンバーシップ型雇用を採用する企業が多く、世界的に見ても珍しい雇用形態となっている。昨今、日本企業でもジョブ型への変化や転職率の増加が起きているが、日本のライフサイクル(年金や住宅ローン等)はメンバーシップ型を前提とし構築されているため、雇用形態の変化が根付くには時間がかかると考えられる。実際に米国と比較するとジョブ型採用企業も転職率も現状ではまだまだ低い状況である。この雇用形態の差が積極的に受け入れる組織文化を生み出すための前提条件の違いとなり、日本での導入が進まない原因と考えた。

#### 4.1-2 日米の雇用形態の比較(生成 AI 導入に対して)

日米雇用差について図表 6 の各項目に対して生成 AI 受け入れへの適応性を軸とし比較分析を行うことにした。

##### 米国：ジョブ型が主流

- ・業務範囲：明確・専門的⇒生成 AI の導入要否について業務ごとに判断できるため、機動的な導入が可能且つ専門性に特化させることでアジャイルに取り組み、成否判断までの期間を短縮することが可能である。

- ・評価・待遇：成果主義⇒成果を上げるために最適なツールを取り入れることが効果的となっているため、自主的に生成 AI 等の新技術に対し取り組み、他者との差別化を行うことが推奨されやすい環境となっている。
- ・流動性：高い⇒生成 AI 等の新技術に適した人材を適宜報酬や待遇により補充が可能であり、逆に新技術に適さない人材は解雇することが可能である。

日本：メンバーシップ型が主流

- ・業務範囲：柔軟・総合的⇒生成 AI 等の新技術に対し適応範囲や使用方法を包括的に検討が必要なため、ウォーターフロー型による導入パターンが多く導入までに時間がかかる。
- ・評価・待遇：年功序列・定期昇格⇒成果を上げることより失敗をしないことが重要であり、新技術に対する積極性は低くなりやすい。また報酬や待遇の差が低いことも新技術に対する挑戦心が上がらない原因と考えられ、挑戦心は個人のモチベーション(内発的動機付け)のみに依存し、他者との競争意識より協調を目指す思考となるよう誘発されている。
- ・流動性：低い⇒生成 AI 等の新技術に対し、否定的な人材に対しても活用してもらえりような仕組みづくりや制度が必要となるため、導入しても浸透するまでに時間が必要となる。

|       | ジョブ型   | メンバーシップ型     |
|-------|--------|--------------|
| 採用国   | 欧米     | 日本           |
| 基本理念  | 職務中心   | 人中心          |
| 業務範囲  | 明確・専門的 | 柔軟・総合的       |
| 採用方法  | 経験者・中途 | ポテンシャル・新卒一括  |
| 評価待遇  | 成果主義   | 年功序列<br>終身雇用 |
| 賃金水準  | 市場価格   | 企業毎          |
| 人材流動性 | 高い     | 低い           |

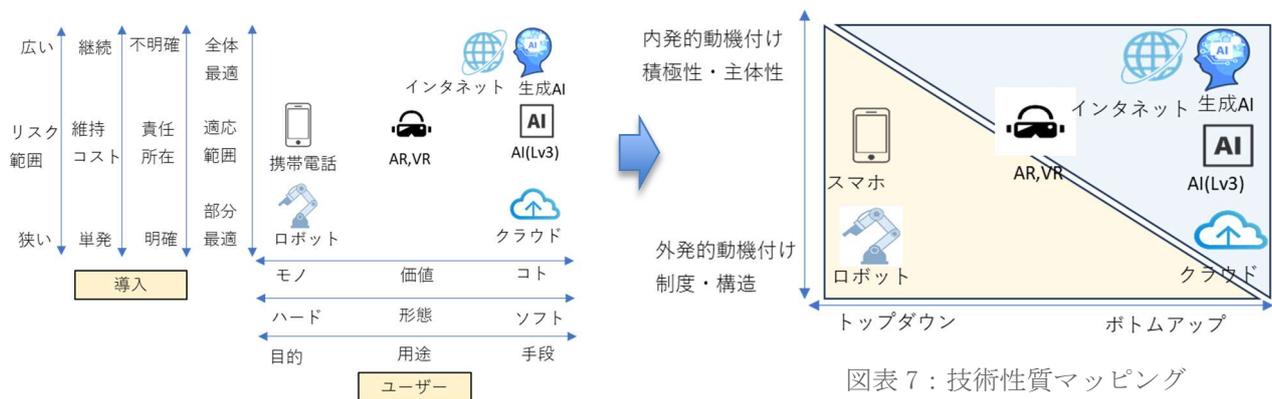
図表 6：雇用形態比較  
出所 著者作成

以上より日本の雇用環境は生成 AI 等の新技術が生まれた際に米国と比較すると浸透しにくい環境となっていることが判明した。そのため米国の手法を模倣するだけでなく日本独自の手法としてメンバーシップ型の基本理念である人にフォーカスし人の持つポテンシャルを最大限発揮できる環境づくりが重要と考えられる。

4.2 過去の新技術との比較分析

4.2-1 技術的性質によるマッピング分析

生成 AI と過去の新技術を技術的性質から分類することで、過去に生成 AI と類似した新技術がどのように導入されてきたかについて自社事例をケーススタディとし検証する。これにより新技術に対し、積極的に受け入れるための条件について分析を行う。



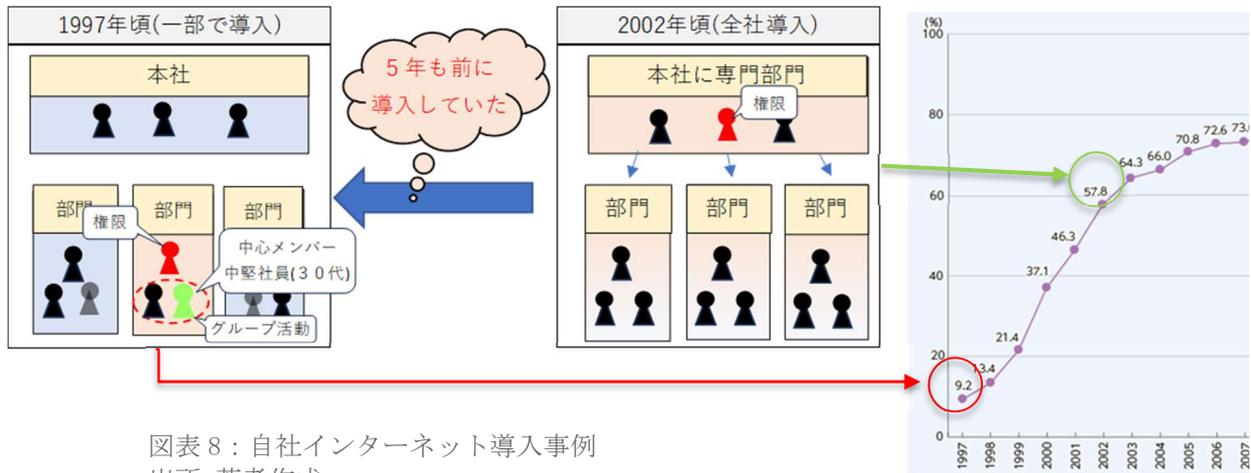
図表 7：技術性質マッピング  
出所 著者作成

・技術性質マッピング結果

縦軸に導入、横軸にユーザーとしマッピングし技術的性質を分類すると図表 7 より生成 AI はインターネットに近い技術的性質を持っていることが判明した。これはロボット等の導入=効果と直結する技術ではなく、ユーザーが主体性をもって活用することで初めて効果を生み出すものであるためと考えられる。このマッピング表に対し導入手法目線で考察すると 生成 AI やインターネットはユーザー自身が考えて活用するボトムアップ型が最適であり、自発的に行動できるよう動機付けを促す必要があると言える。

#### 4.2-2 自社(CKD)インターネット導入ケース分析

図表8のように自社ではインターネットを一部の部門内でのグループ活動の中で導入が行われていた。これは納期対応の厳しい顧客対応のために、出先での図面修正が求められたことに対するボトムアップ活動として、インターネット導入を直属の上司承認の元、新技術に積極的な中堅社員が部内の範囲で試験的に導入を進めていた。結果として当時普及率がまだ9%程度の時期(図表9)に導入ができており、他者に先駆け導入できていること=積極的に受け入れていると定義すると成功した事例と考えられる。しかし、この活動は全社的な普及には繋がらず一部の部門の活動のみで終わっており、5年後に普及率が50%を超えたところで全社展開となっていた。これは積極的な人材が一部にしかいなかったため、全社導入とはならず部分的な導入で終わってしまっていたと考えられる。



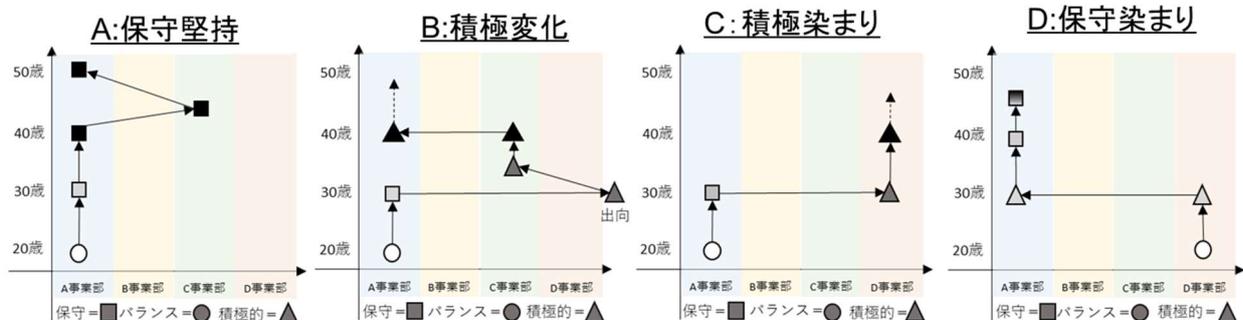
図表8：自社インターネット導入事例  
出所 著者作成

図表9：インターネット利用率(個人)の推移  
出所 総務省「通信利用動向調査」より抜粋 [8]

以上より過去技術と比較すると今回の生成AIはインターネットに近い性質であり、新技術に積極的な人材がいることで積極的な受け入れが出来ていることが判明した。一方こうした積極的な人材がどのように文化意識を構築したかについては20年以上前の事例であり確認が困難であった。そこで現在生成AI等の新技術導入に携わることの多い自部門(生産技術部)を中心に文化意識の差について調査を行うことにした。

#### 4.2-3 自社(CKD)における文化意識変化

自社の生成AI導入に深く関連すると考えられる生産技術部門における個人の持つ文化意識の変化を調査した。異動に伴い文化変化があるかをインタビューし文化意識の変化過程を分類し分析を行った。具体的には対象者自身への意識変化の有無を確認及びインタビュー内で新技術への取り組み姿勢や展示会・技術展への参加頻度変化から意識変化有無から意識変化有無を判定した。



図表10:文化変化意識パターン  
出所 著者作成

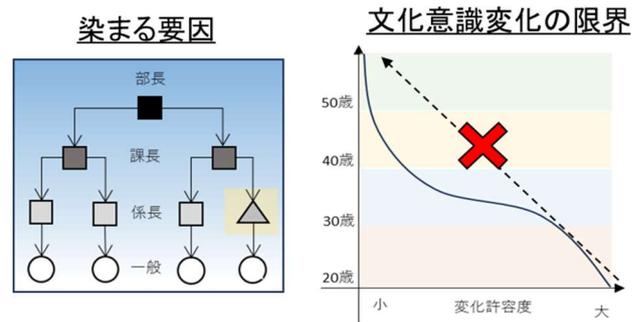
### ・職場環境における文化意識の変化結果

職場環境により文化意識の変化を促すことが図表 10 の B~D パターンより判明した。

これは異動により個人の文化意識より周囲の影響を受ける可能性を示唆しており、職場における大多数の文化意識に一定期間触れ続けることで順応していくことが考えられる。

特に日本人は相互強調性が高いことが一般的に言われており図表 11 のように個の文化意識より集団の意識へ帰属するものと考えられる。

また文化意識の変化は一定ではなく年齢による差があることが示唆できる結果となり 30 歳代までが文化意識に変化を促した際の効果が高く、それ以降の年齢では環境を変化させても効果が乏しいことが判明した。



図表 11：文化意識変化要因と限界  
出所 著者作成

以上より積極的な文化意識を持つ人材の育成には環境(職場の文化意識)が重要な要素であり、変化を促せる適正年齢以下の人材に対し、積極的な文化意識を持った職場での業務経験によって文化意識の定着化が求められると考える。

## 5. 考察

生成 AI という新技術の導入が米国と比較し積極的とはいえない状況なのは、日本独自の雇用形態であるメンバーシップ型を前提としていることが挙げられ、米国の導入方法を模倣してもベースとなる環境が異なるため進まないことが挙げられる。雇用形態の差であるメンバーシップ型の基本理念である人を中心に考えることが積極的に受け入れる組織文化の醸成条件へ繋がると考え、日本での過去の新技術導入事例から分析・考察を行うことにした。

過去の新技術も複数あるため、技術的性質からマッピングを試み類似技術として分類されたインターネットの導入事例を分析すると、新技術に対し積極的な人材が導入条件として必要なことと、その人材を上手く活用できる(成果を吸い上げられる)環境づくりを整備することで積極的に受け入れる文化の足掛かりになることが確認できた。積極的な人材を育成するための環境づくりも重要であり、同一の文化意識をもった人材は集約することで文化意識の定着化が図れる結果となった。つまり意図的な文化意識変化を図れる可能性があることを示すことができた。また文化意識変化には年齢による差があり一定年齢以下で変化を促すことが効果的なため、上述の意図的な文化意識変化と組み合わせることで任意の組織文化を構築できる可能性を示唆することができた。

## 6. おわりに

本稿では日本企業で生成 AI を積極的に受け入れる文化の醸成条件として、新技術に積極的な人材が必要と仮説を立て分析アプローチを行ったが、ケーススタディが自社事例しか分析できておらず特別解である可能性が否めない。そのため生成 AI を積極的に受け入れていると考えられる日本企業(統合報告書や有価証券報告書等から分析判断)の雇用形態・転職率・平均勤続年数等の情報を元に分析を行い、相関性を見出したいと考えている。最終的には分析結果を元に日本に適した生成 AI を積極的に受け入れる組織文化の醸成条件について、条件を満足できる具体的な手法の落とし込み方法を提案したと考えており、自社を含めた日本企業での生成 AI の普及に繋がっていきたいと考えている。

### 参考文献

- [1] トーマス・チャモロ=プレミュジック, 2024, 生成 AI を組織にシームレスに導入する 7 つの戦略  
Harvard Business Review
- [2] フランク=ユリゲン・リヒター, 2020, 新たなテクノロジー導入に従業員が抵抗するのはなぜか  
Harvard Business Review
- [3] 榊巻亮, 2017, 抵抗勢力との向き合い方, 日経 BP 社
- [4] [2023 年 AI 予測 | PwC Japan グループ](#)
- [5] [信頼ある生成 AI の利活用に向けて \(mri.co.jp\)](#)

[6] [“続く企業”ほどボトムアップ型の傾向高まる | 周年事業ラボ | 日経 BP コンサルティング \(nikkeibp.co.jp\)](https://www.nikkeibp.co.jp)

[7] [【生成 AI、大企業の活用実態は？】職場で生成 AI を活用できているのは、約 1 割の実態。約 8 割の企業が、自社における生成 AI の活用に課題 | テックタッチ株式会社のプレスリリース \(prtimes.jp\)](https://www.prtimes.jp)

[8] [総務省 | 令和 4 年版 情報通信白書 | 総論 \(soumu.go.jp\)](https://www.soumu.go.jp)