

誰かのやる気に依存しない

AI・DXの進め方 一変化を産む組織の作り方

パーソル総合研究所 主席研究員

小林祐児



パーソル総合研究所

主席研究員／シンクタンク本部長執行役員

小林祐児



上智大学大学院 総合人間科学研究科 社会学専攻 博士前期課程 修了。

NHK 放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、
2015年よりパーソル総合研究所。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究
を行う。

専門分野は人的資源管理論・理論社会学。

著作に『罰ゲーム化する管理職』(集英社インターナショナル)、『リスクリソースは経営課題』(光文社)、『早期退
職時代のサバイバル術』(幻冬舎)、『残業学』(光文社)『転職学』(KADOKAWA)など多数。

主に書いてきた本 (共著含む)

2026年1月15日刊行

※仮カバー



CONTENTS

本日のアジェンダ

01

データで見る、日本の「AX」の現在地

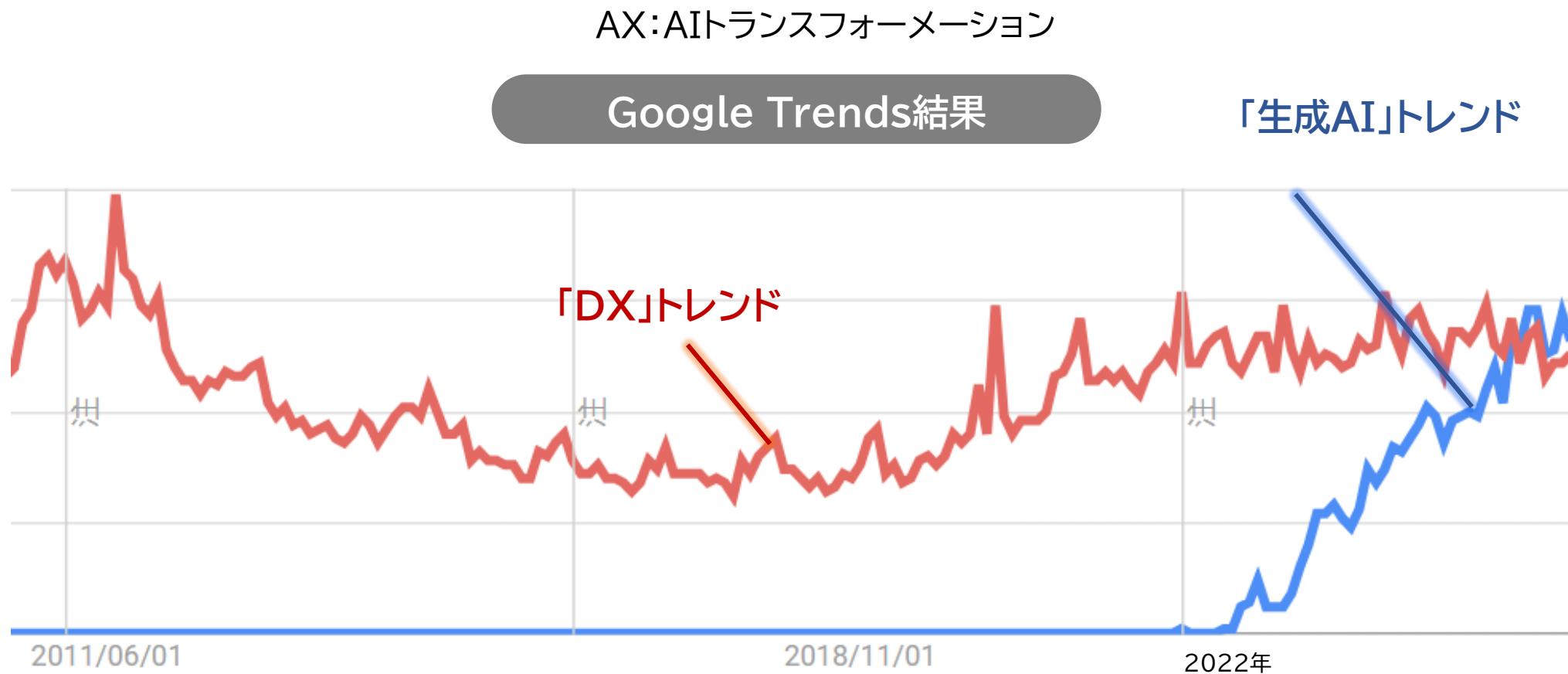
02

AIの組織活用のハードルとは？

03

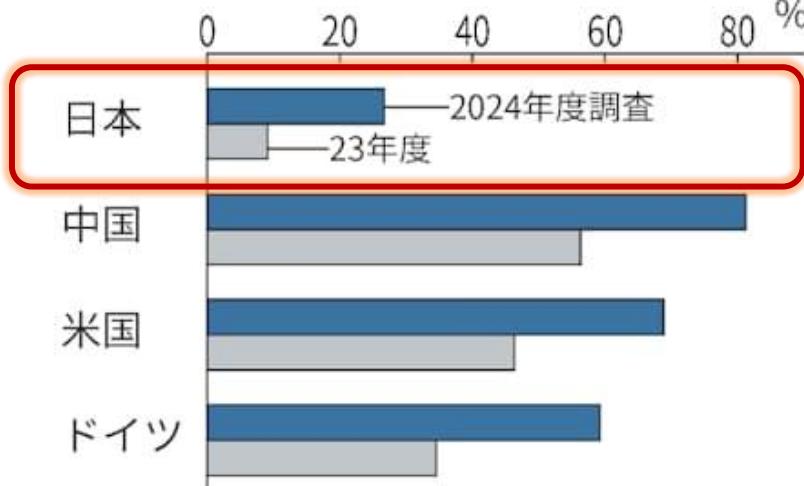
そのハードルをどうクリアしていくべきか？

2022年—「DX」に「生成AI」が加わり、「AX」時代の到来



日本の位置

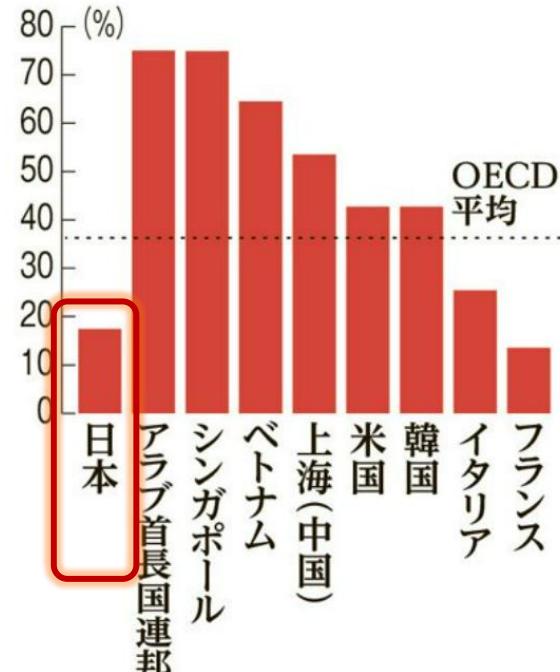
日本は生成AIの個人利用で遅れ



(出所)総務省の2025年版「情報通信白書」

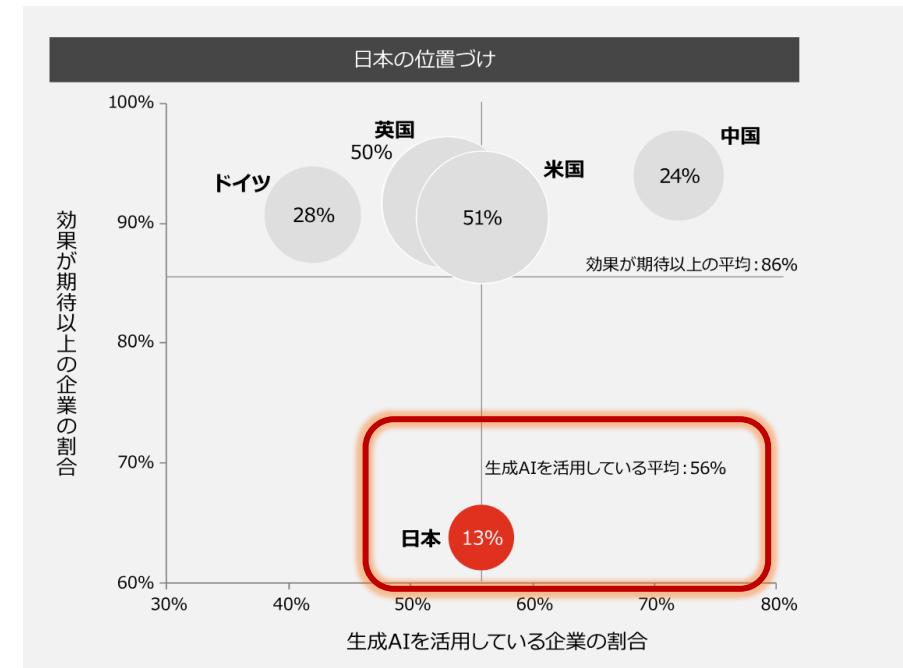
授業などでのAI使用の状況(中学)

OECD調査から主な国・地域を抽出。
「過去12カ月間に、AIを、授業や子どもの
学習をしやすくするために使ったかどうか」
に「はい」と答えた教員



出所:日経電子版 2025年7月8日
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA045CP0U5A700C2000000/>

出所:朝日新聞デジタル 2025年10月8日
<https://www.asahi.com/articles/photo/AS20251008001329.html>



出所:
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2024-us-comparison.html>

生成AI活用における課題

日本の課題認識

● 日本



米国の課題認識

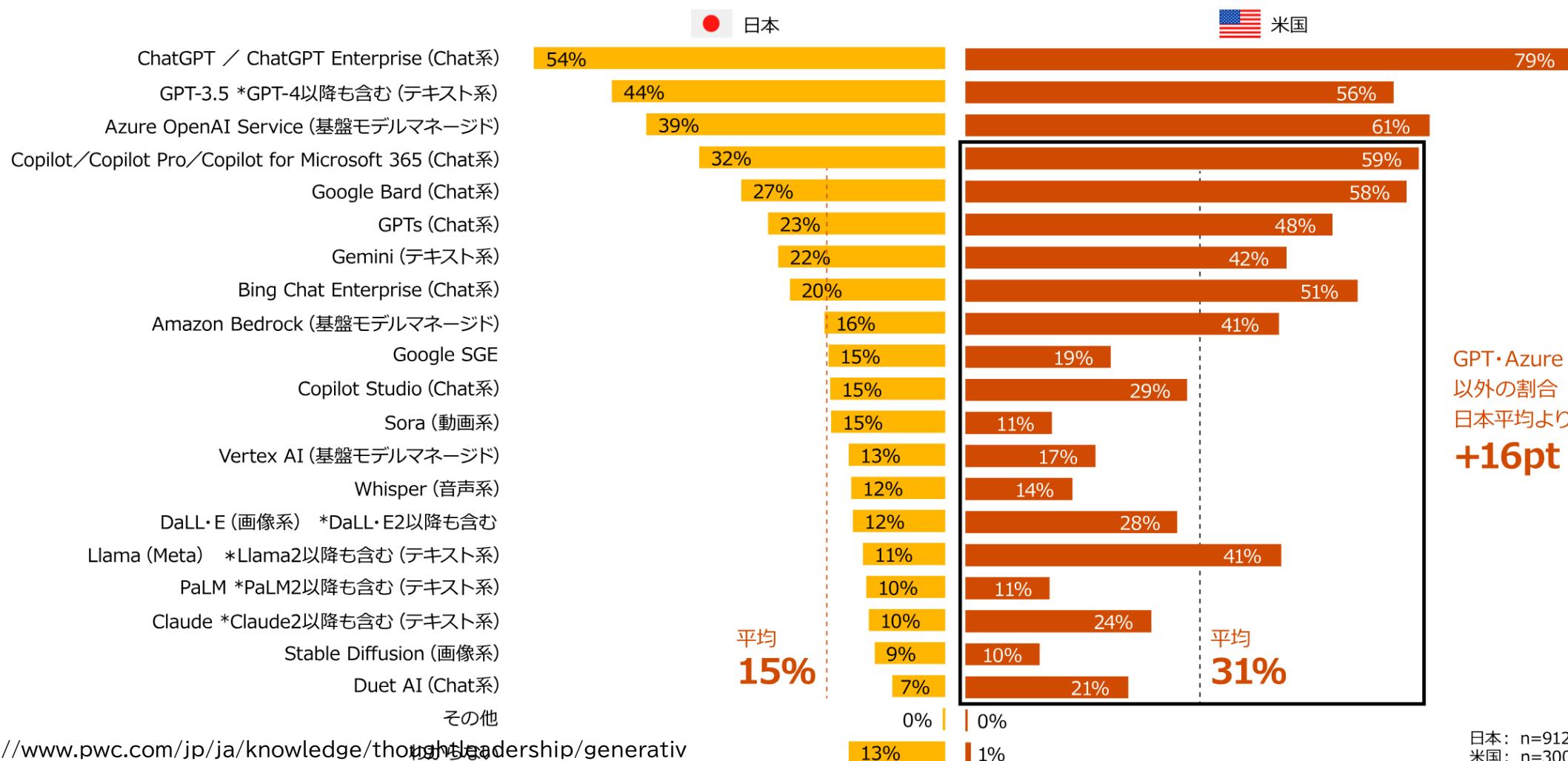


出所

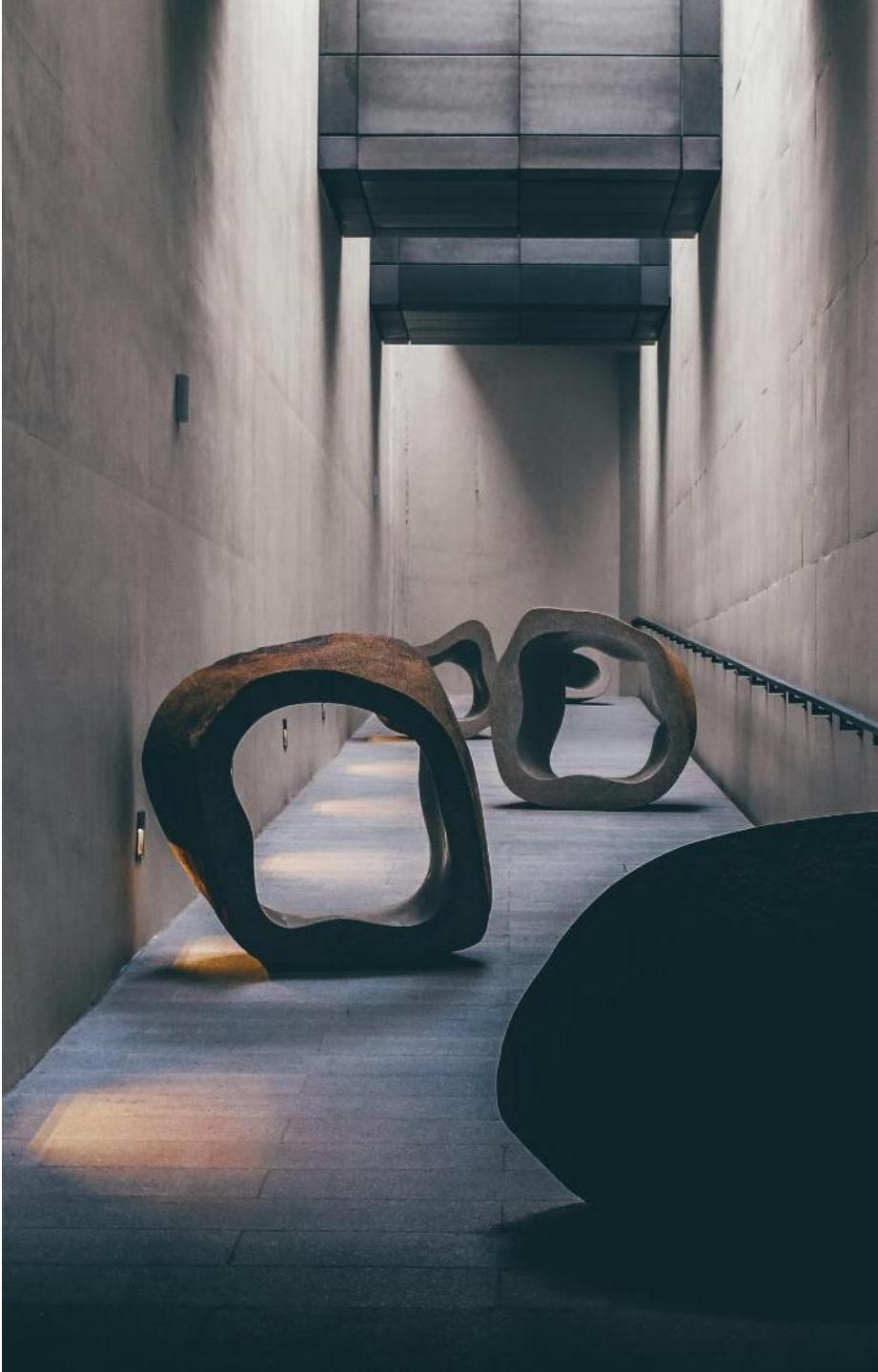
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2024-us-comparison.html>

生成AIサービス認知度

生成AIサービス・キーワードの認知度



GPT・Azure
以外の割合
日本平均より
+16pt



AIの組織活用の
ハードルは何か？

①

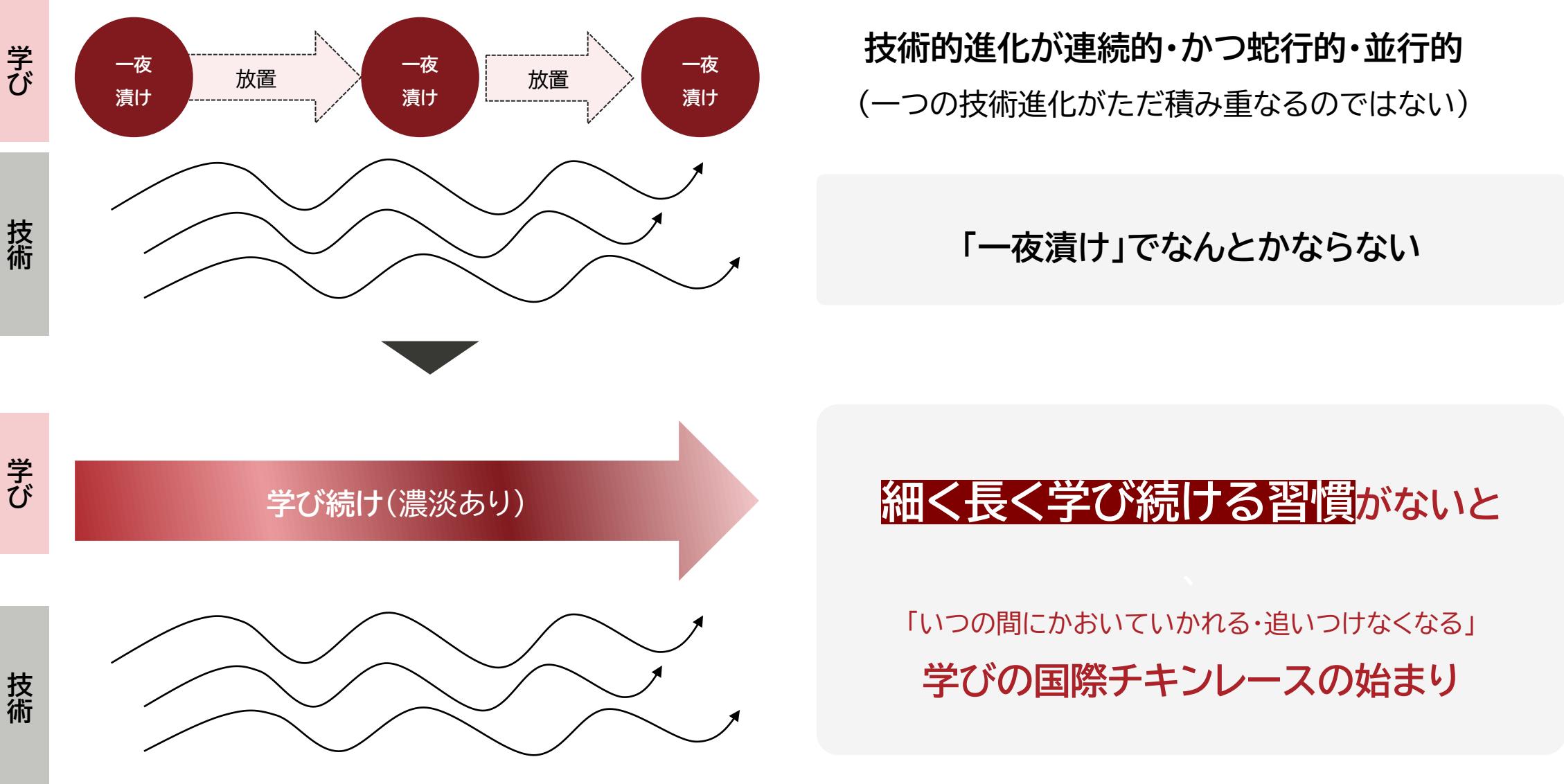
世界一学ばない国民・日本

デジタル領域の学びの特長

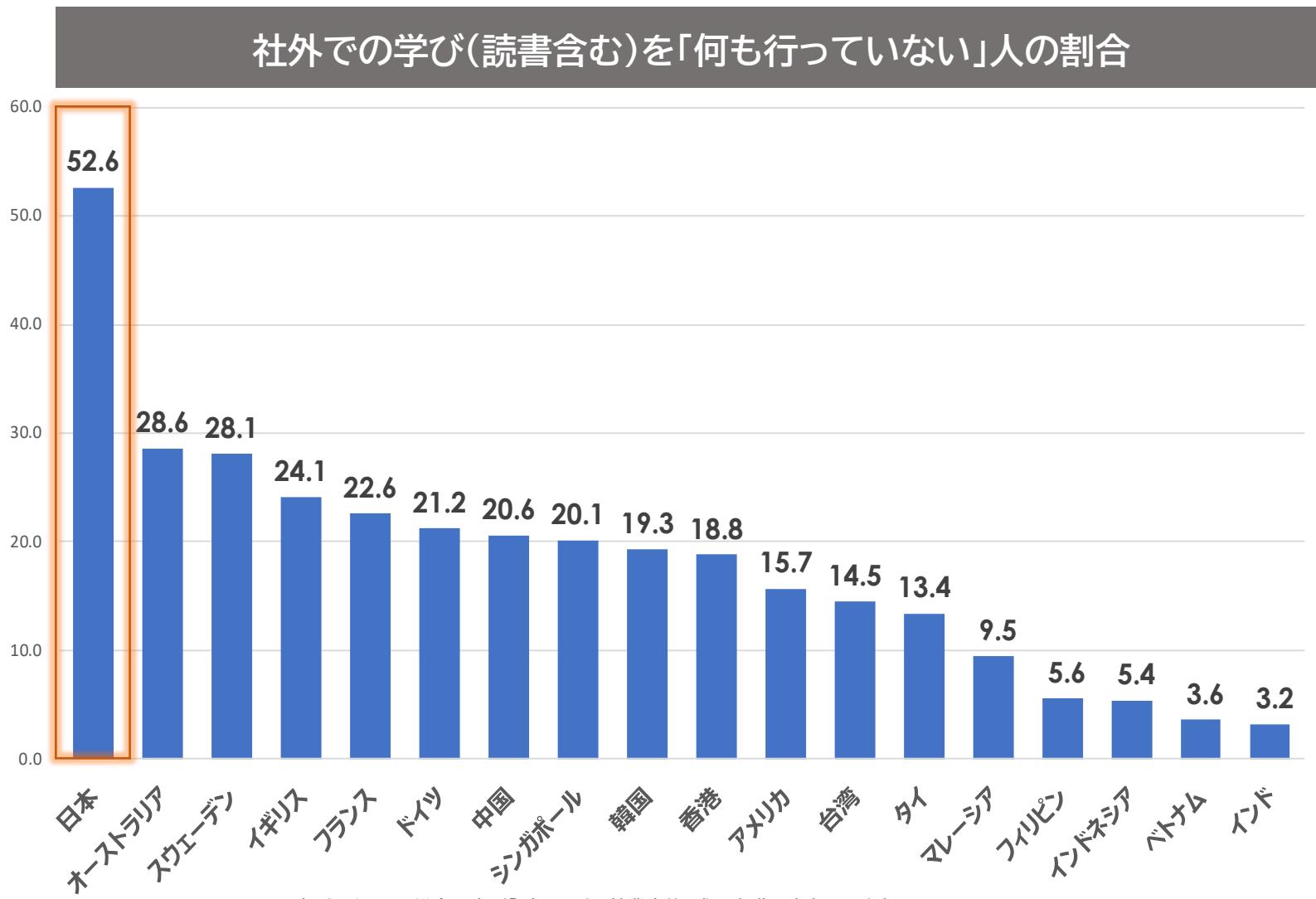
早すぎるアップデート

リリース日	モデル名	主な特徴(簡潔)
2022/11/30	ChatGPT(GPT-3.5)	会話特化のAIとして初公開。公開からわずか5日でユーザー数が100万人を突破
2023/3	GPT-3.5 Turbo	高速・低コスト化。長文処理の改善。
2023/3	GPT-4	高精度化。画像入力(マルチモーダル)に対応。複雑な推論性能が向上。
2024/5	GPT-4o	音声・画像・テキストの統合処理(完全マルチモーダル)。応答速度も向上。
2024/7	GPT-4o mini	4o の軽量版。高速・低コストで広く提供。
2025/2	GPT-4.5	推論・意図理解の強化、誤情報抑制。全体の精度が大幅向上。
2025/5	GPT-4.1 & 4.1 mini	コーディング性能と命令理解が大幅強化。長文処理能力が拡大。
2025/8	GPT-5	高速化・高精度化。複雑なタスクの処理能力が向上。界で7億人を超える
2025/11	GPT-5.1	「Thinking／Instant／Auto」のモード選択、複数の応答スタイル(性格プリセット)を導入。

デジタル領域の学びの特長



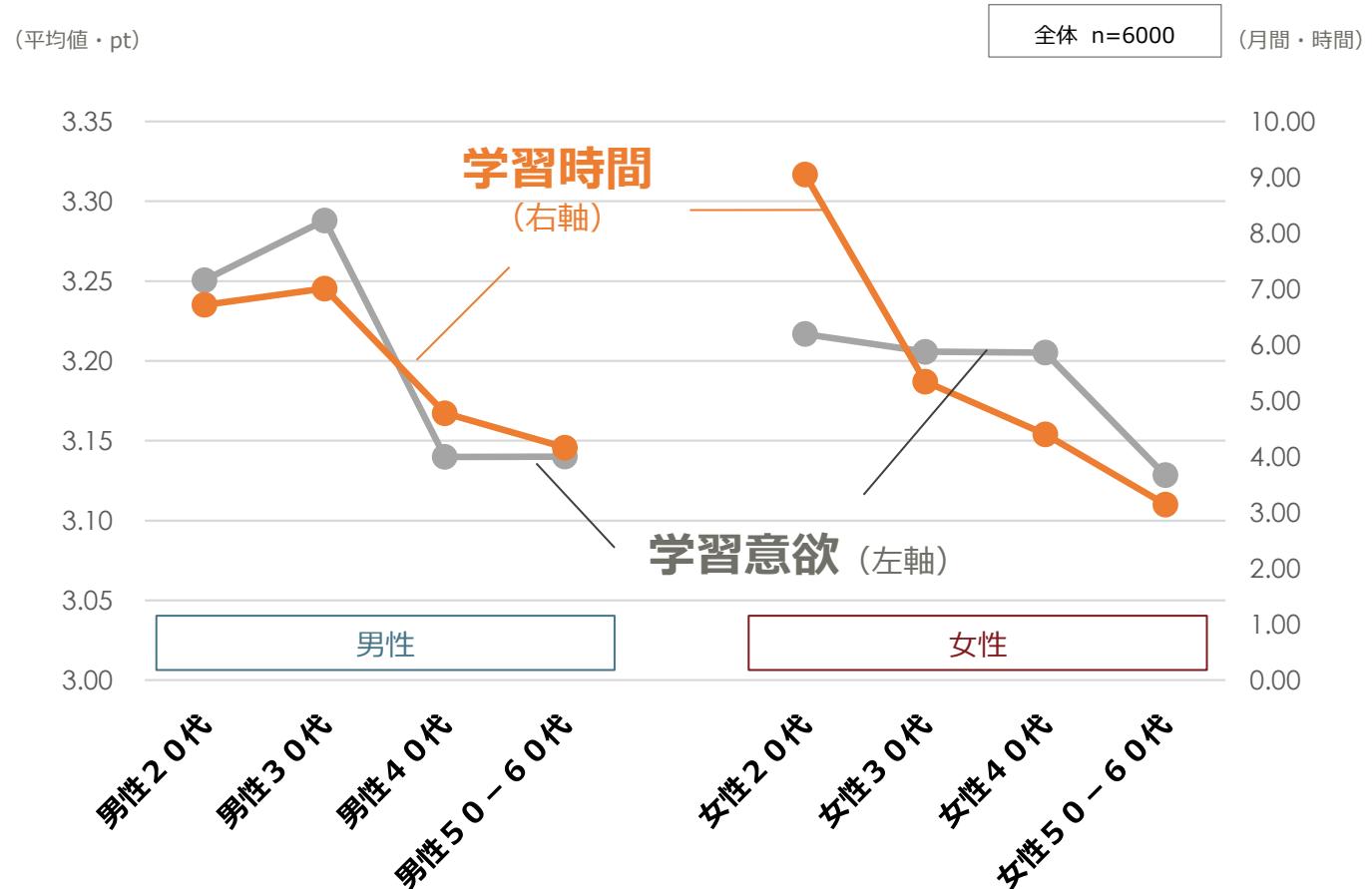
世界一学ばない日本の人たち



学びは「高齢化」に弱い

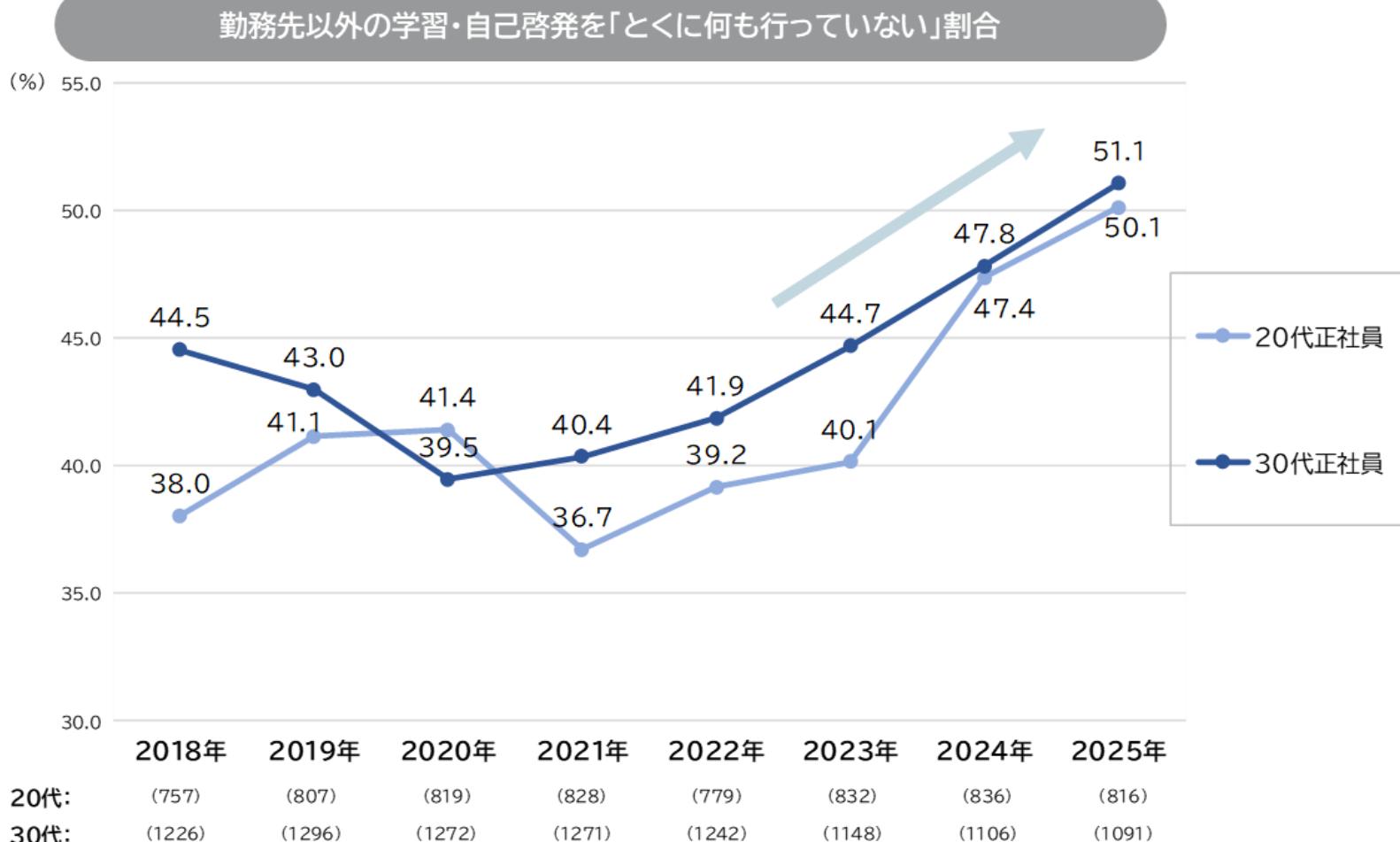
パーソル総合研究所
学び合う組織に関する定量調査

性年代別 学習意欲と学習時間



でも、さすがにAIブームで変わってきてる？？ → NO.全く逆。

出所：パーソル総合研究所「働く1万人の就業・成長定点調査」



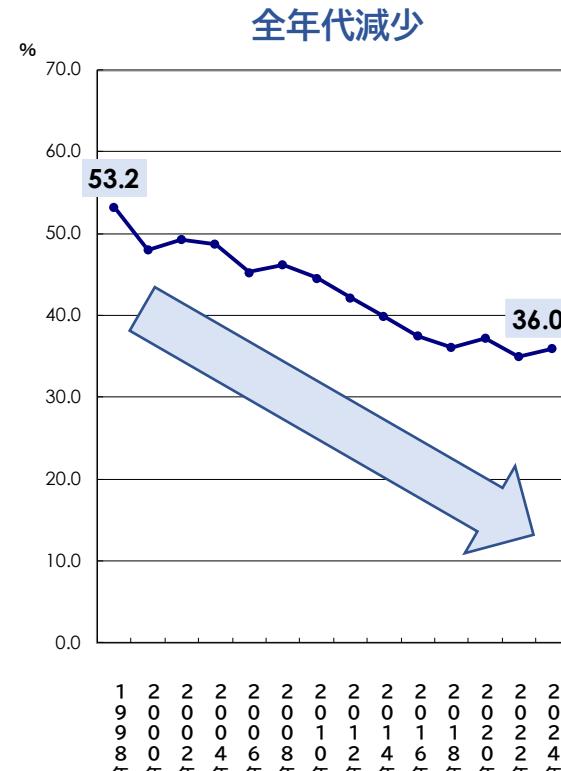
でも、さすがにAIブームで変わってきてる？？ → NO.全く逆。

知識・教養を高めるための
読書をよくしている



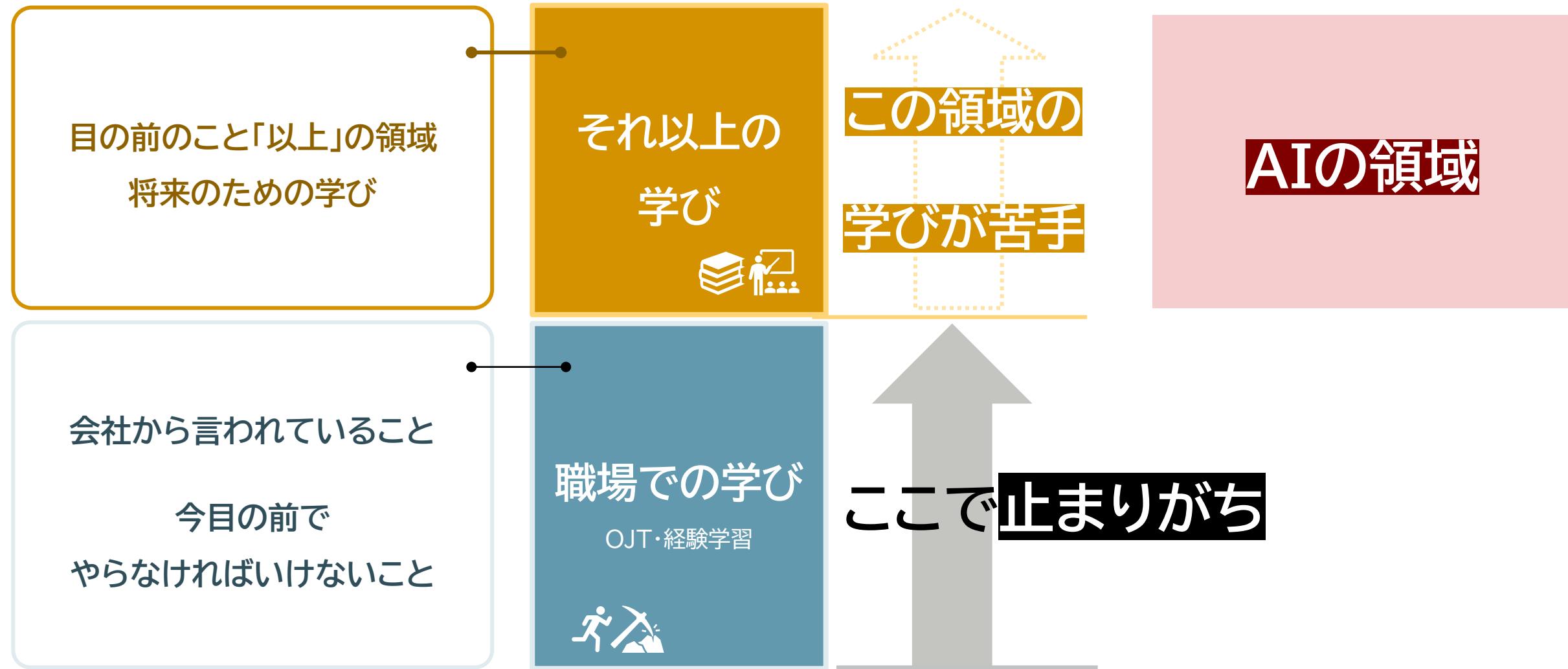
出所：博報堂生活定点調査より筆者作成

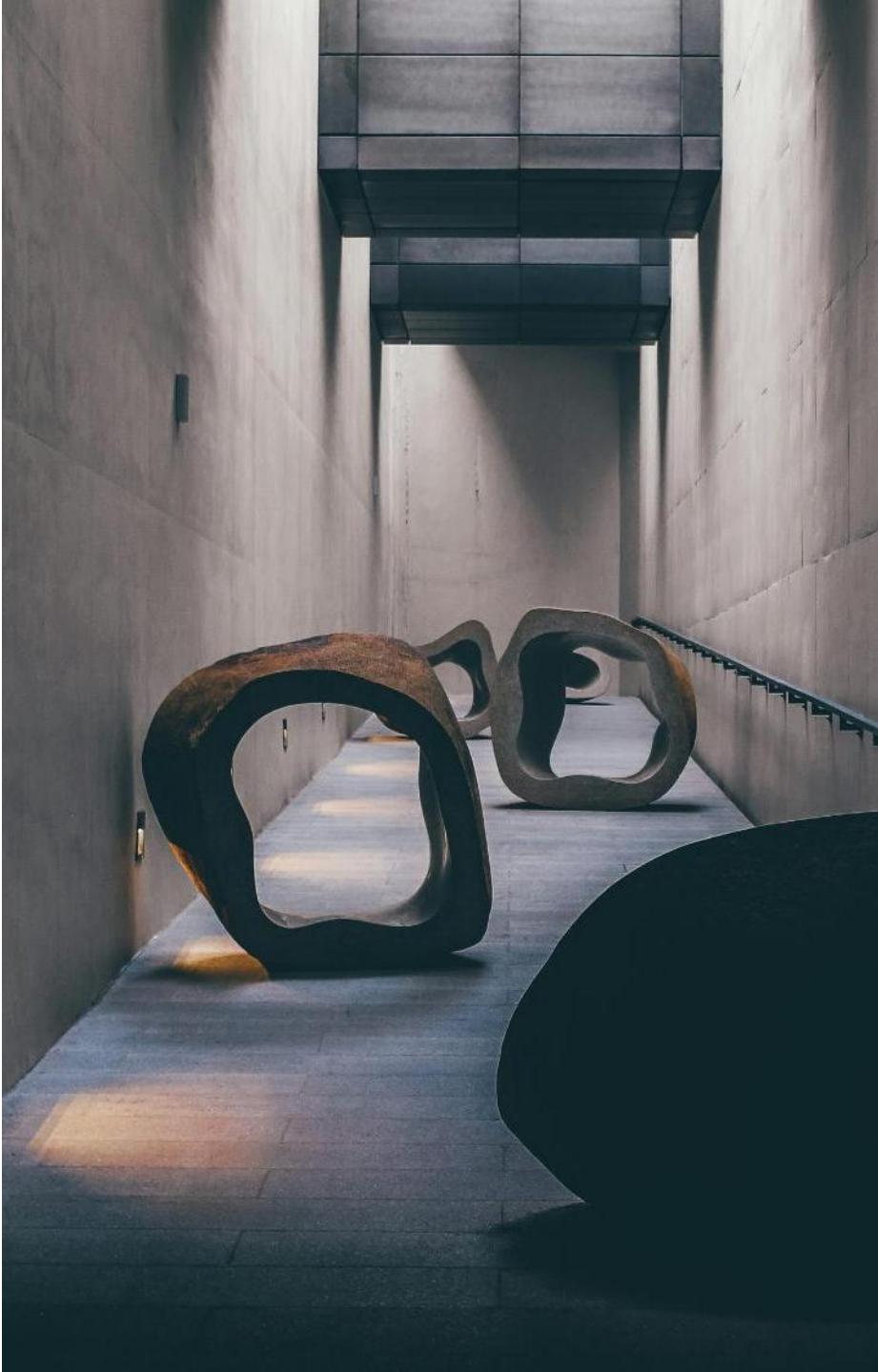
いくつになっても
学びたいものがある



出所：博報堂生活定点調査より筆者作成

多くの日本人の学び方はこれ…

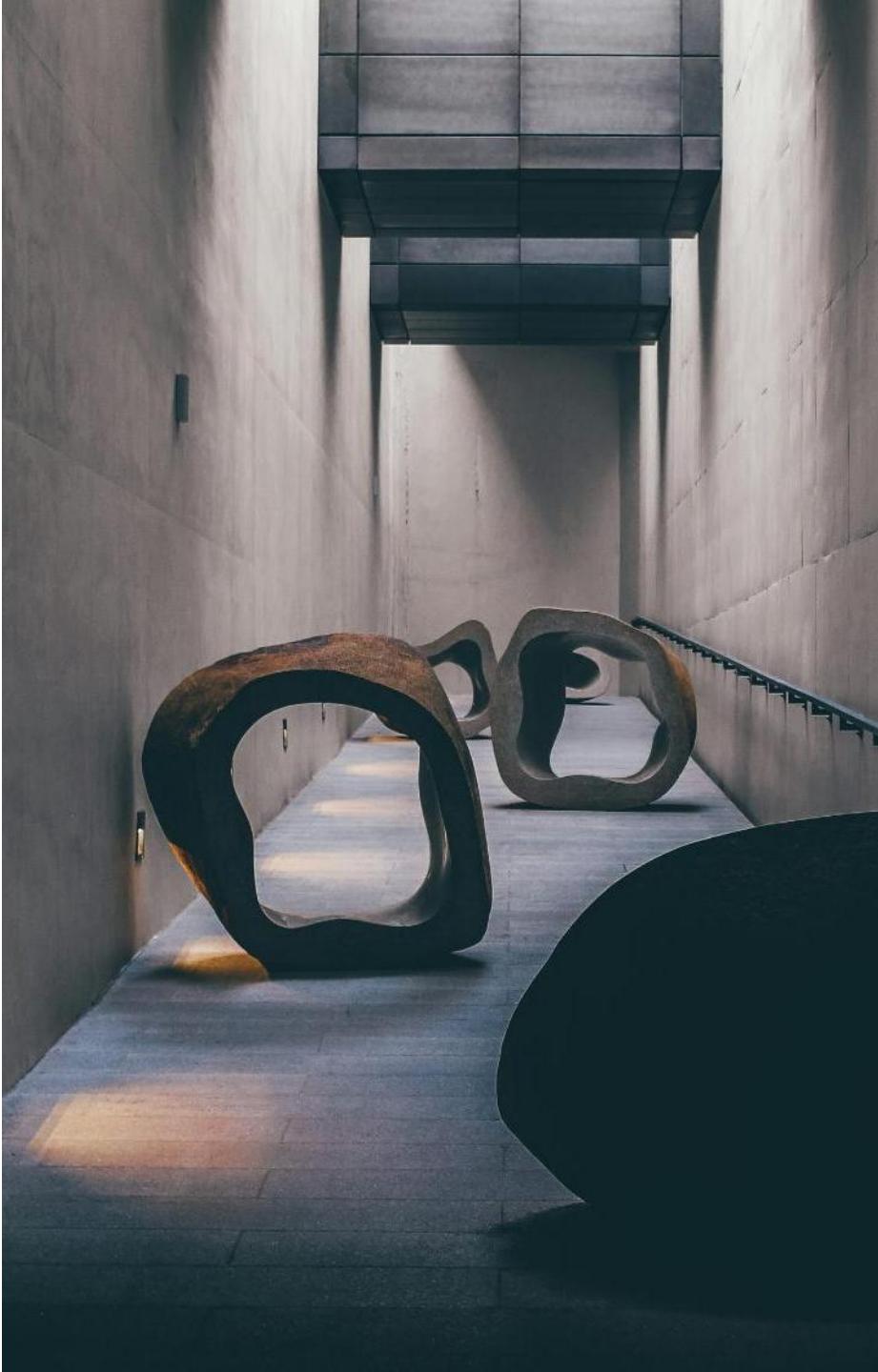




AIの組織活用のハードル②

組織を変えるのは、

「めんどくさい」



なぜ組織でイノベーションは
起こらないのか

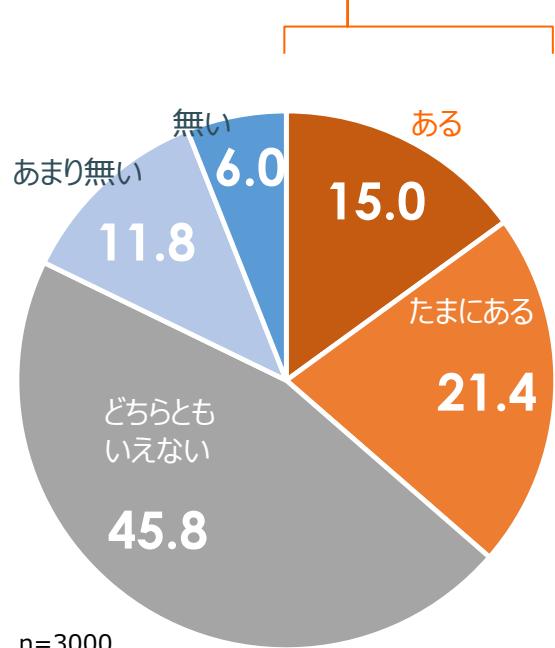
力ギ：「変化抑制」

「変化抑制意識」の実態

パーソル総合研究所
リスクリングとアンラーニングについての定量調査

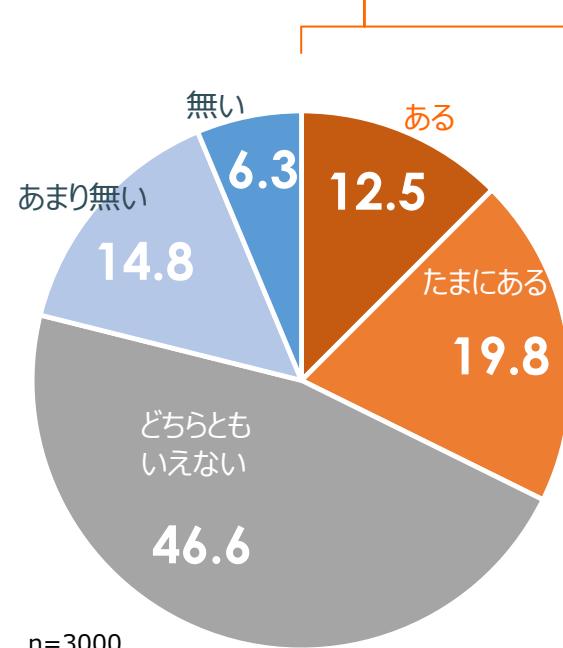
今の組織で仕事のやり方を
変えることは大変だ

ある+たまにある計
36.4%



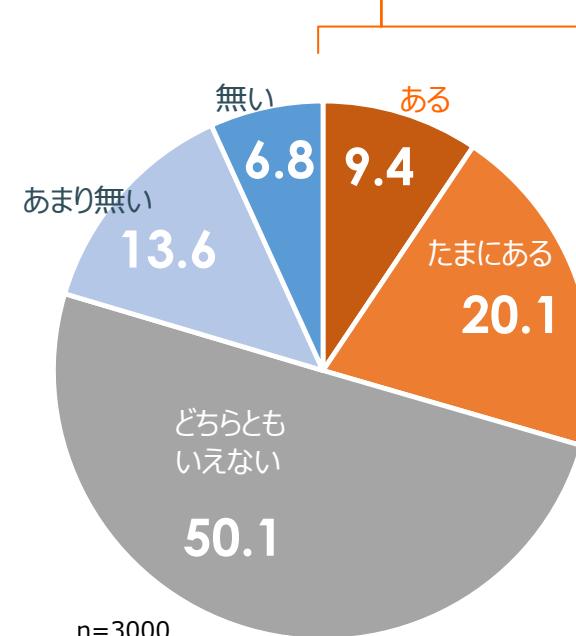
自分だけが仕事のやり方を
変えてもしょうがない

ある+たまにある計
32.3%



今の組織で仕事の進め方を
変えると混乱を招くと思う

ある+たまにある計
29.5%



「変化抑制意識」がアンラーニングから遠ざける

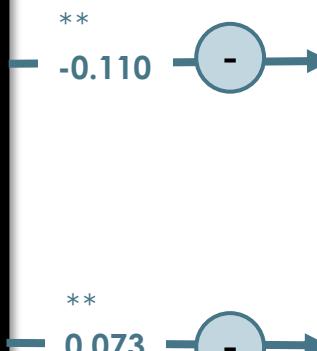
パーソル総合研究所
リスクリソースとアンラーニングについての定量調査

変化抑制意識

- 今の組織で仕事のやり方を変えることは
大変だ
- 今の組織で仕事の進め方を変えると
混乱を招くと思う
- 周囲の同僚は、これまでのやり方のほうを
好むだろう
- 上司に新しい提案をしても無駄だろう
- 仕事のやり方について、「とりあえずいまのままでいい」と思う
- 自分だけが仕事のやり方を変えてもしょ
うがない

変化を起こすのが

大変そうと予想する心理



従業員 n=3000
重回帰分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚
R2乗値 : 0.082

アンラーニング

リスクリソース

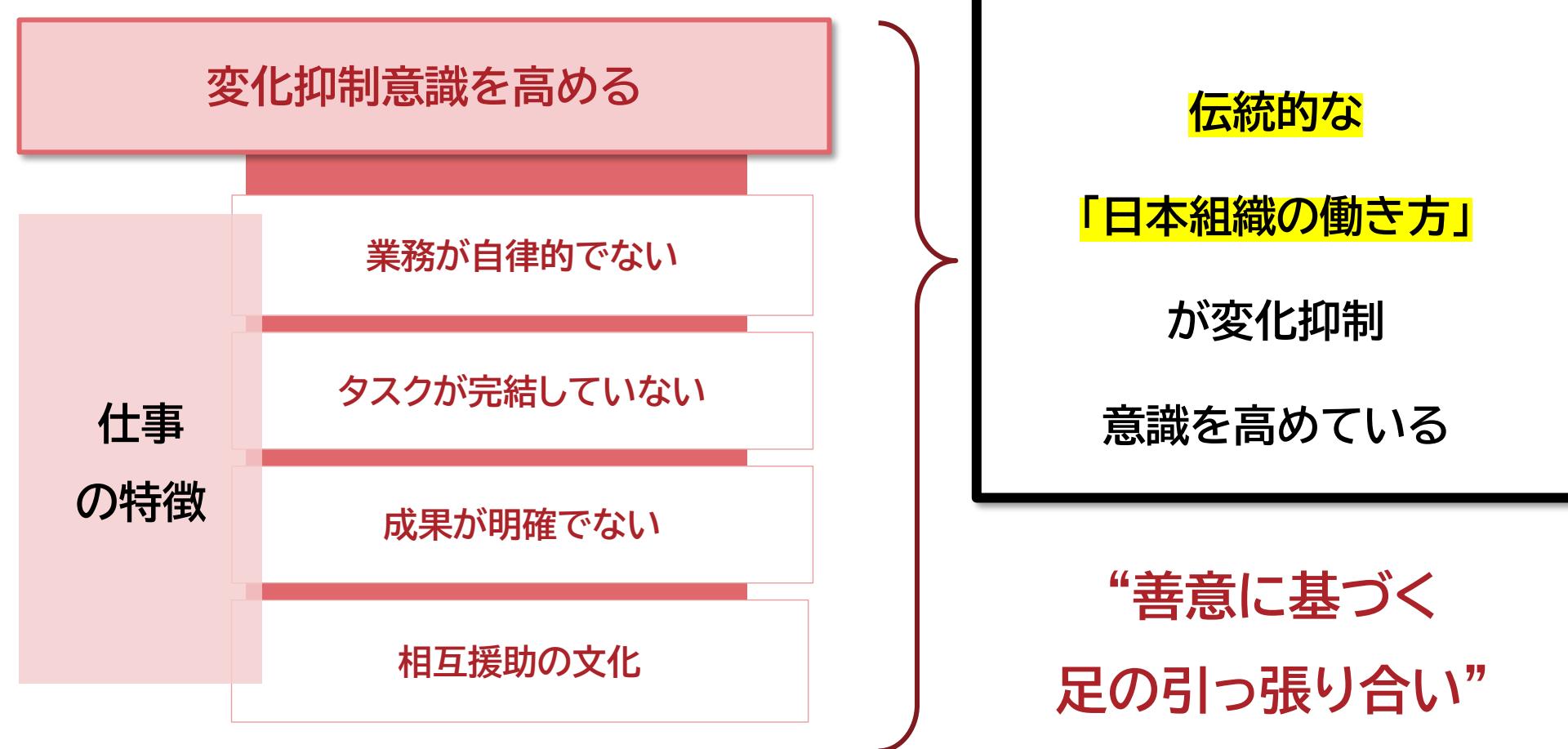
従業員 n=3000
重回帰分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚
R2乗値 : 0.086

変化抑制に何が影響するか

パーソル総合研究所

リスクリングとアンラーニングについての定量調査

従業員 n=3000
重回帰分析 **:1%水準で有意の項目抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚
を統制した重回帰分析の項目抜粋



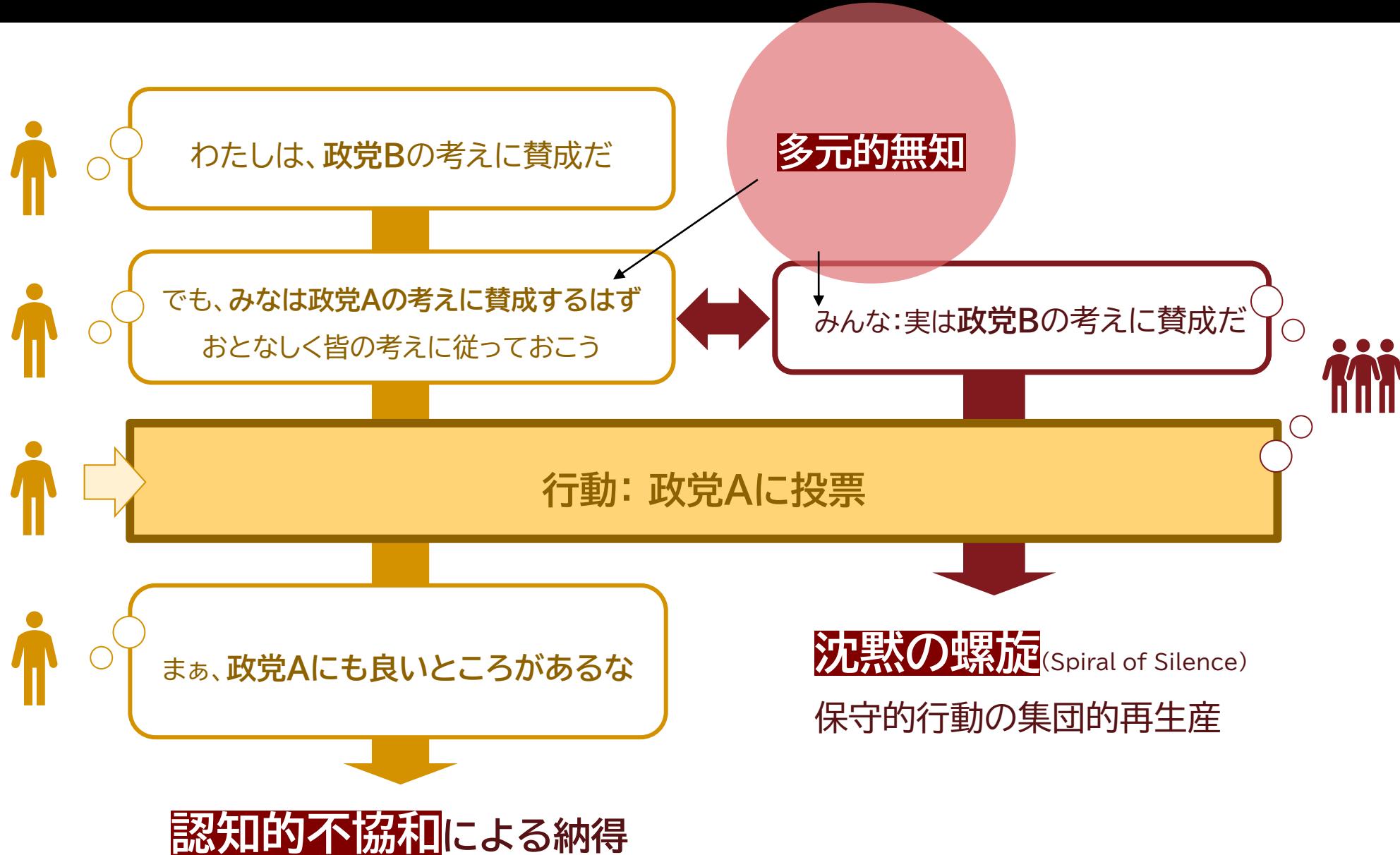
多元的無知 pluralistic ignorance

「集団の多くの成員が、自らは集団規範を受け入れていないにもかかわらず、他の成員のほとんどがその規範を受け入れていると信じている状態」(Allport, 1924; 神, 2009,p. 300)。

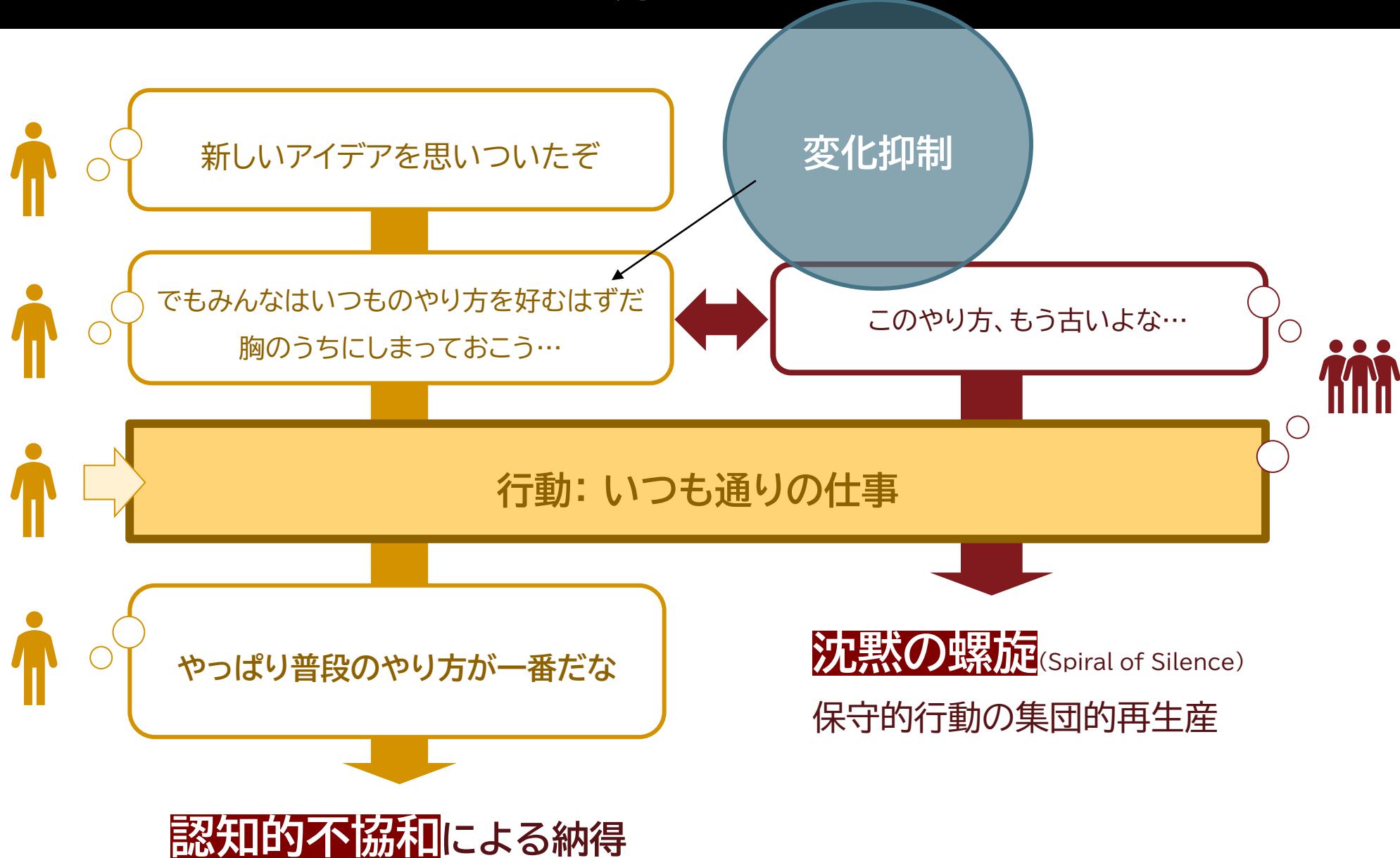
「私は違うけど、みんなは多分そう」の重なり合い



多元的無知のプロセス



アイデアが死んでいくプロセス

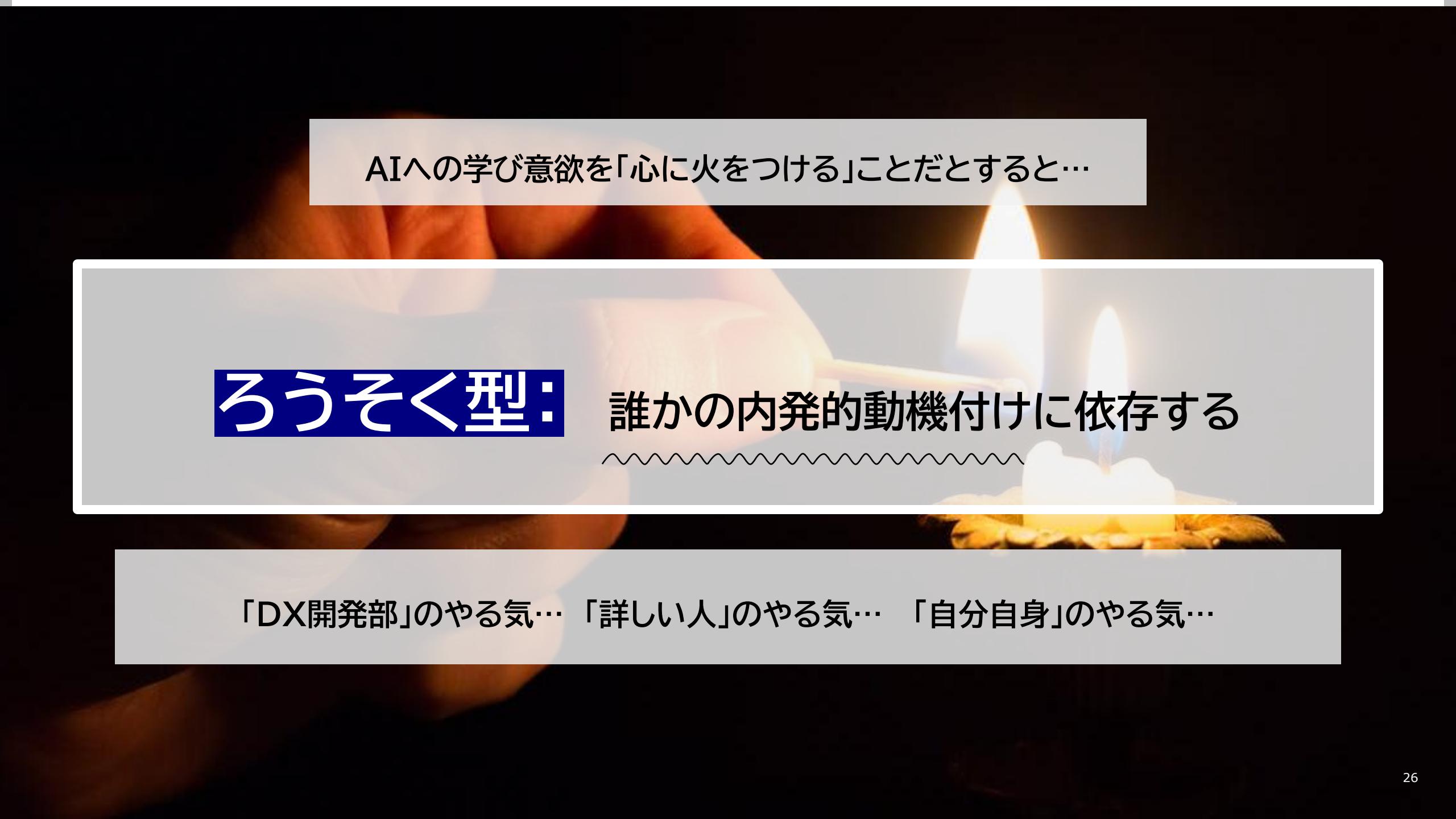


日本の大人の“学ばなさ”

「変えるのが面倒」が「変わるのが面倒」へ

どう解決していくか？？

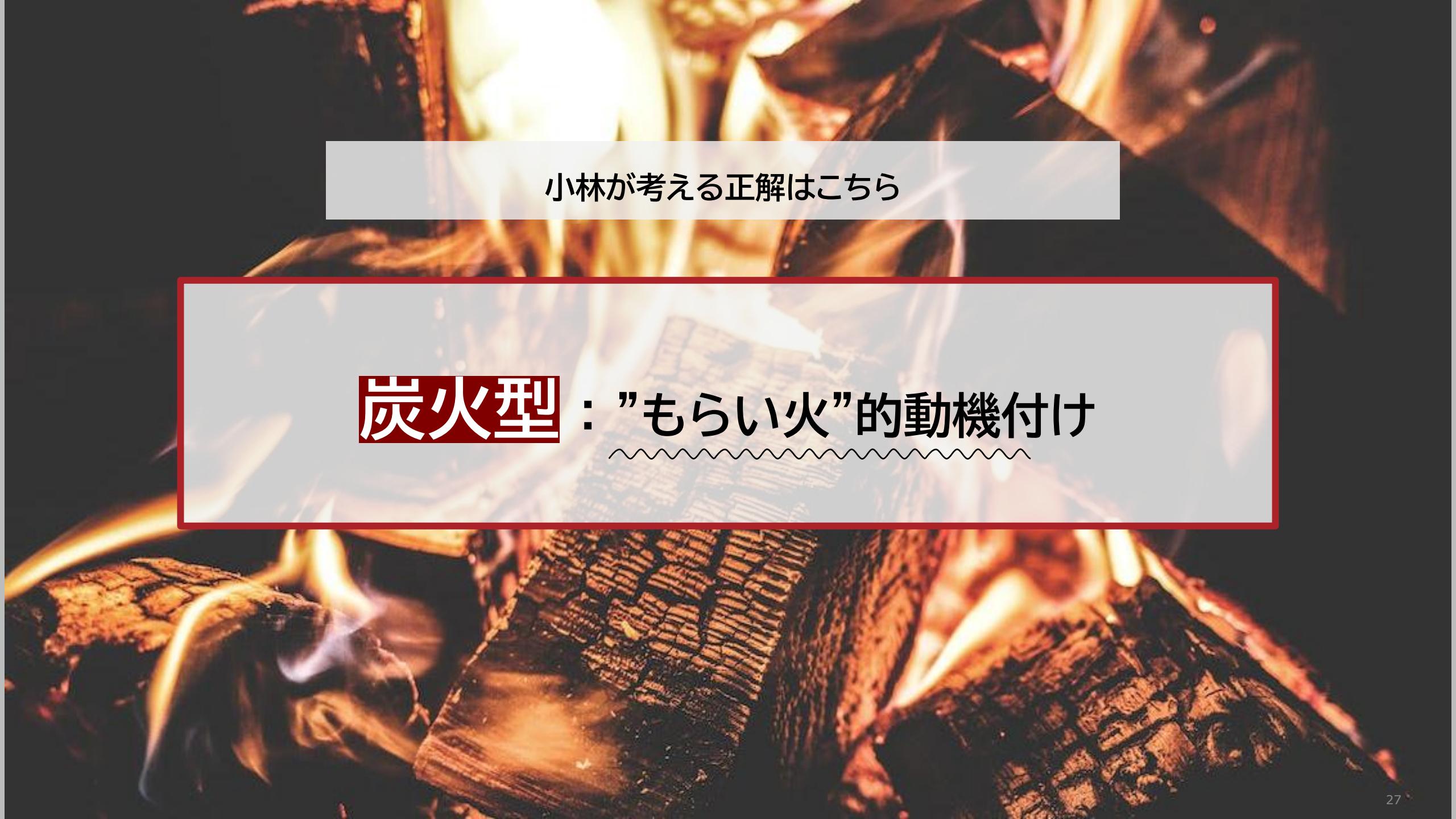




AIへの学び意欲を「心に火をつける」ことだとすると…

ろうそく型：誰かの内発的動機付けに依存する

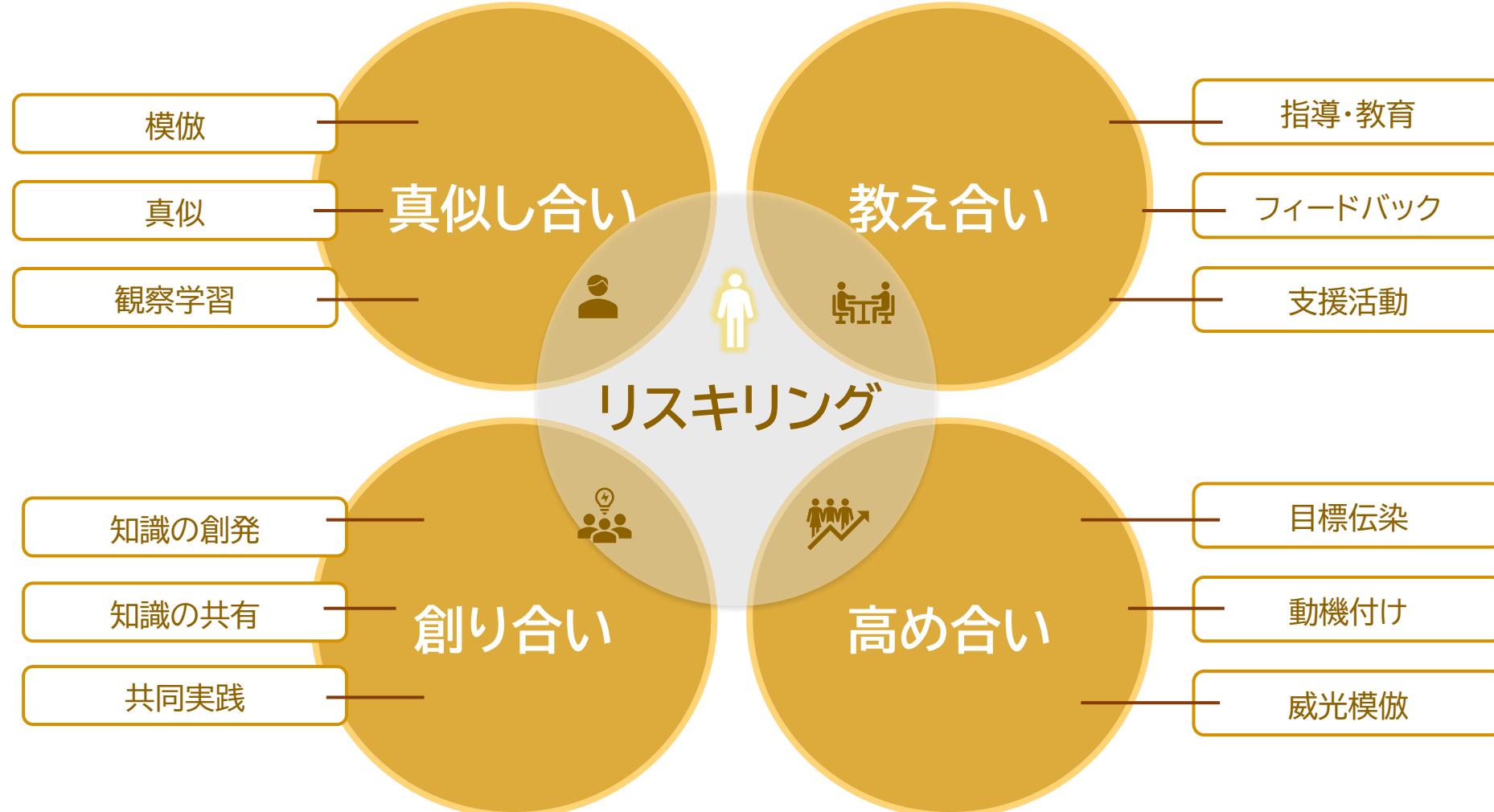
「DX開発部」のやる気… 「詳しい人」のやる気… 「自分自身」のやる気…



小林が考える正解はこちら

炭火型：“もらい火”的動機付け

理由:そもそも大人の学びの「中心」には「他者」がいる



学習理論の発展は、「他者とともに学ぶ」ことについての歴史



✓ 「発達の最近接領域」Zone of proximal development (Vigotsky)

個人が独力で達成できる水準と他者支援によって達成可能な水準との差への着目

✓ 「実践共同体」Community of Practice (Lave & Wenger 1991)

関心を共有した相互の学びのコミュニティへの着目(徒弟制の観察)

✓ 「社会的学習理論」Social Learning Theory (Bandura 1971)

他者をモデルとして「模倣」と代理強化を通じた行動変化

✓ 「目標伝染」Goal contagion(Aarts, H., Gollwitzer, P. M., and Hassin, R. 2004)

✓ 「職場学習」における他者からの支援 (中原,2010)

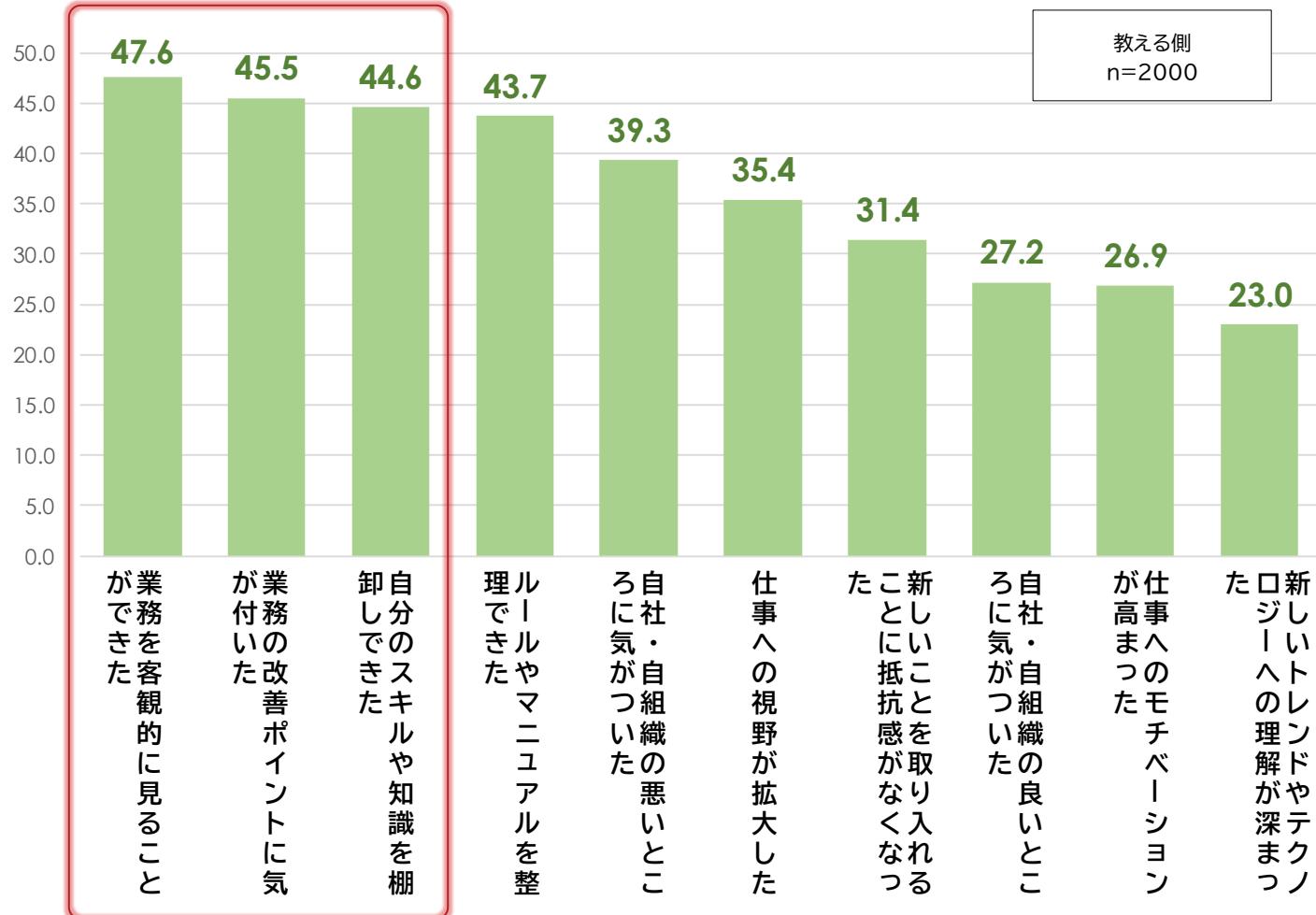
同僚・上司による1) 業務支援, 2) 内省支援, 3) 精神支援

-その他、越境学習、組織学習論… 詳しくはそれぞれの研究をご参照ください！

他者に教えることは、自分が学ぶこと

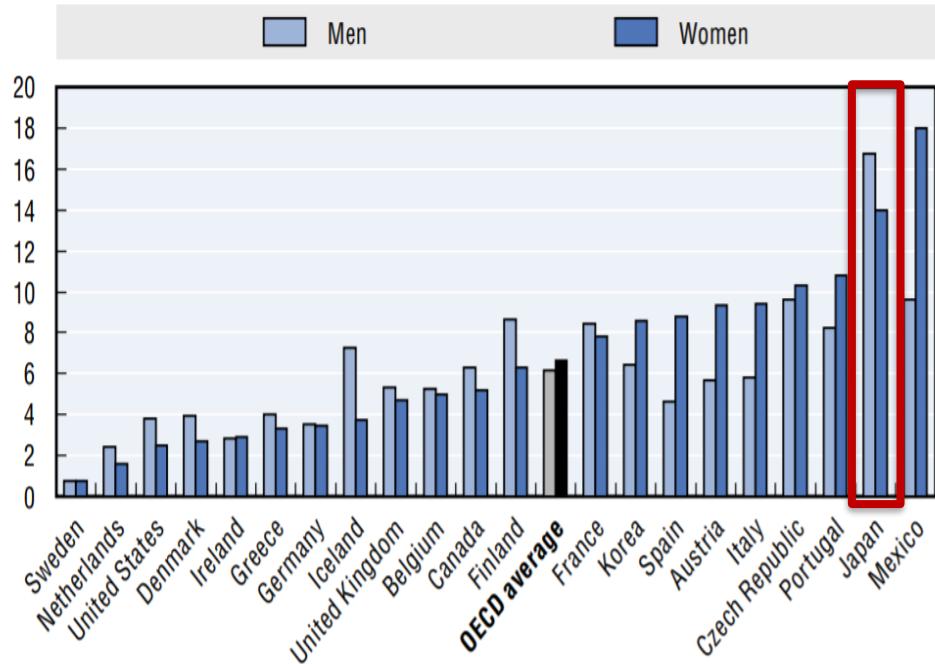
パーソル総合研究所「OJTに関する定量調査」

教える側の学び(あてはまる計・%)



しかし… 世界で最も孤独で他人を信頼しない国・日本

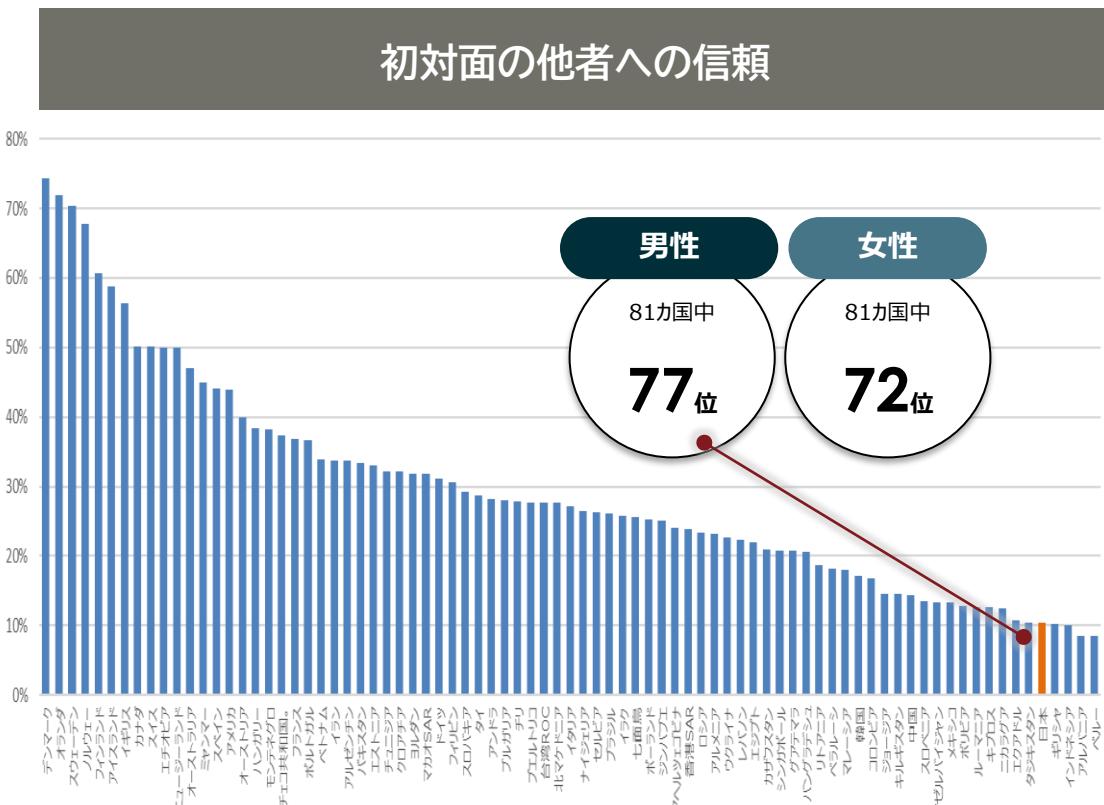
友人や同僚と交流しない人の割合



出所：OECD「WOMEN AND MEN IN OECD COUNTRIES」

<https://www.oecd.org/sdd/37964677.pdf>

初対面の他者への信頼

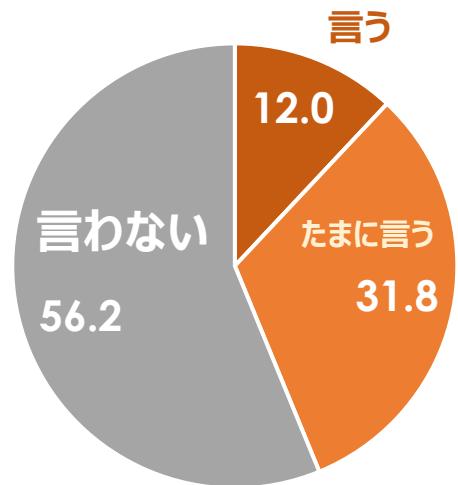


学んだとしても人に「言わない」——コソ勉ばかりの現場

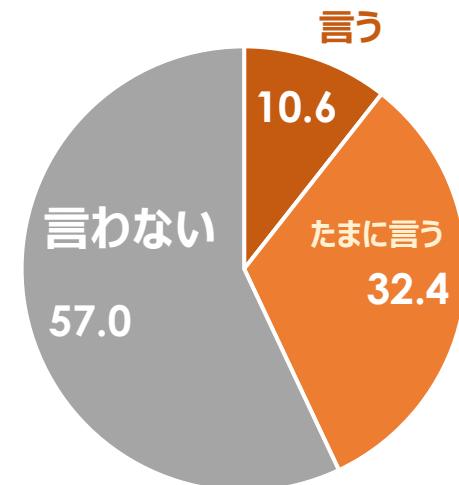
パーソル総合研究所
学び合う組織に関する定量調査



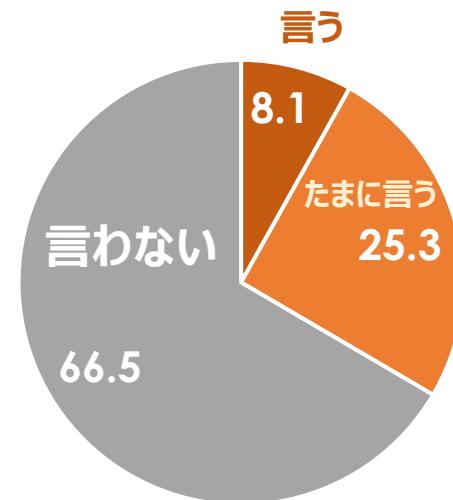
学習実施者 n=2704



学習実施者 n=2704



学習実施者 n=2704



放置しておいても、何も起こらない。もらい火は「仕掛ける」しかない。

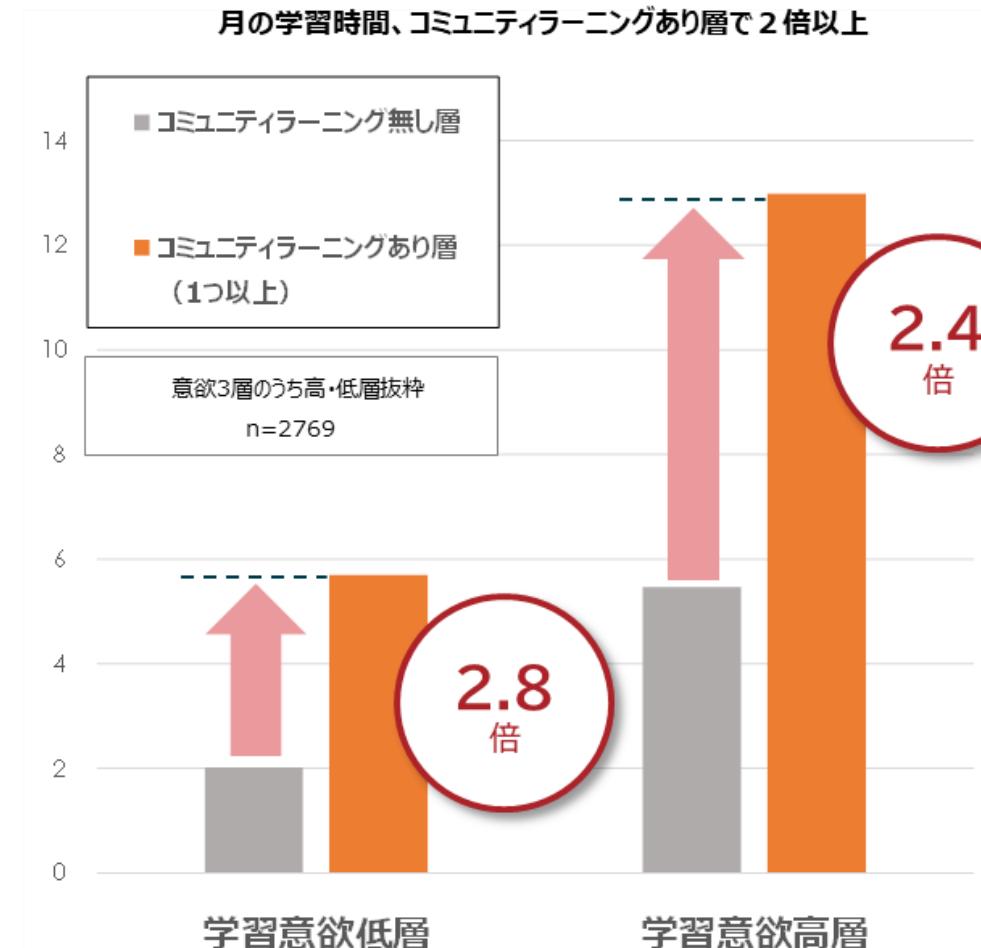
どうやって？

実証

人とともに学ぶと、「意欲が低くても」学び時間は2倍以上になる

パーソル総合研究所「学び合う組織に関する定量調査」

コミュニティ・ラーニング有無と学習時間（月）



旭化成

事例

「新卒学部」は、新卒社員の成長を同期同士のつながりで支援する学び合いのコミュニティ。

個人の志向を踏まえて所属するゼミを選択し、約9ヶ月間、似たような興味・関心事を持つ同期と共に学ぶ。

各ゼミでの学習にはe-Learningシステムを活用。

→ 新入社員の学習時間が前年度の**3.5倍**に。



出所:<https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/3630/>

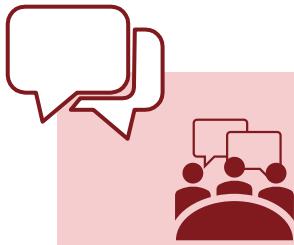
The screenshots show the structure of the 'New Graduate Department' and the 'Zemi Recruitment' section.

新卒学部2023 ~第1クール：自主運営コミュニティ (Screenshot 1): This screenshot shows the organizational structure of the first semester. It includes roles such as Department Manager, Supporter, Zemi Manager, Class Leader, and Participants. A callout box highlights the 'Class Leader' role, which is described as the center of each class's autonomy. It also mentions the responsibility of the department manager, supporters, and zemi managers, along with the responsibility of new employees (3 people).

新卒学部2023 ~第2クール：ゼミ募集 (Screenshot 2): This screenshot displays the recruitment section for the second semester. It shows various recruitment posters for different zemis, including 'Adventurer Zemi' and 'Large Capacity Zemi'. The posters provide details about the zemis, their goals, and application dates.

「もらい火」チェック

「あなたご自身」はどうですか？



✓ 上司・同僚とAIの情報交換してますか？



✓ AIを誰かに「教える」機会はありますか？



今、AIに「詳しい人」の話を聞きにいっていますか？



✓ AIを、「独学」しようとしていませんか？

「もらい火」チェック

あなたの「職場」はどうですか？



✓ 自主的な「生成AI勉強会」はありますか？



✓ AIを積極的に学ぶ人と学ばない人の距離はどのくらいですか？



✓ 技術についての「外部講師」を呼ぶ機会はありますか？

ようやく見えてきた

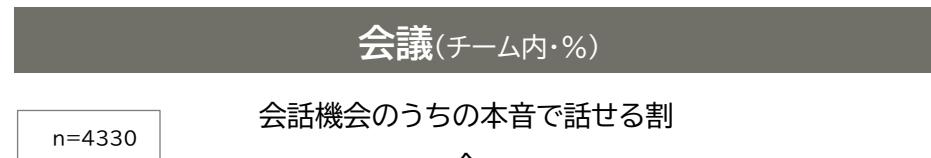
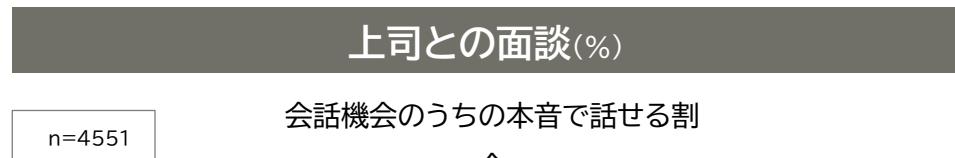
AI活用の**本当の”壁”**

人は現場でどのくらい「ホンネ」で話しているのか

パーソル総合研究所
職場での対話に関する定量調査

職場の会話機会のうちの本音で話せる割合は「2割未満」が過半数。

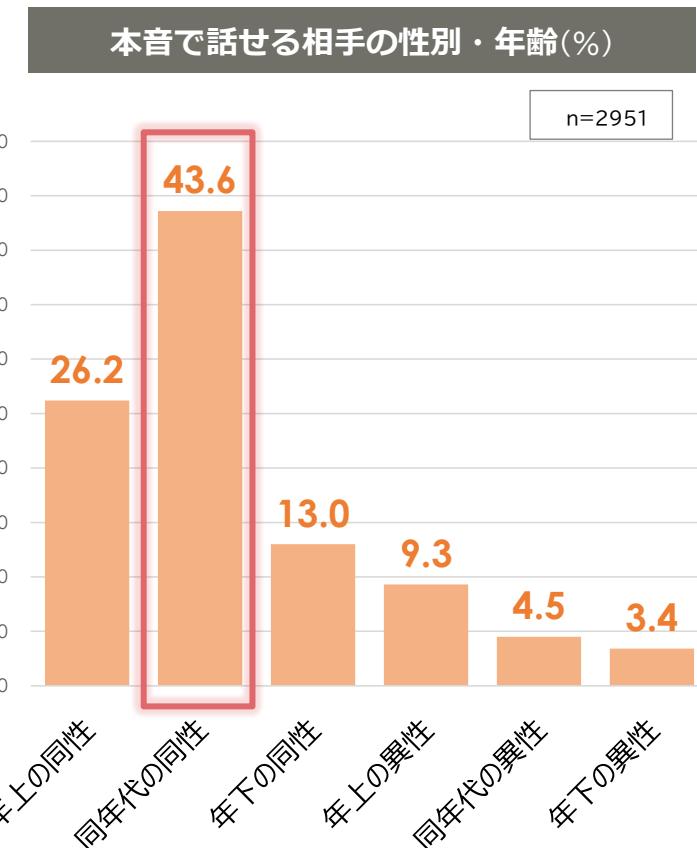
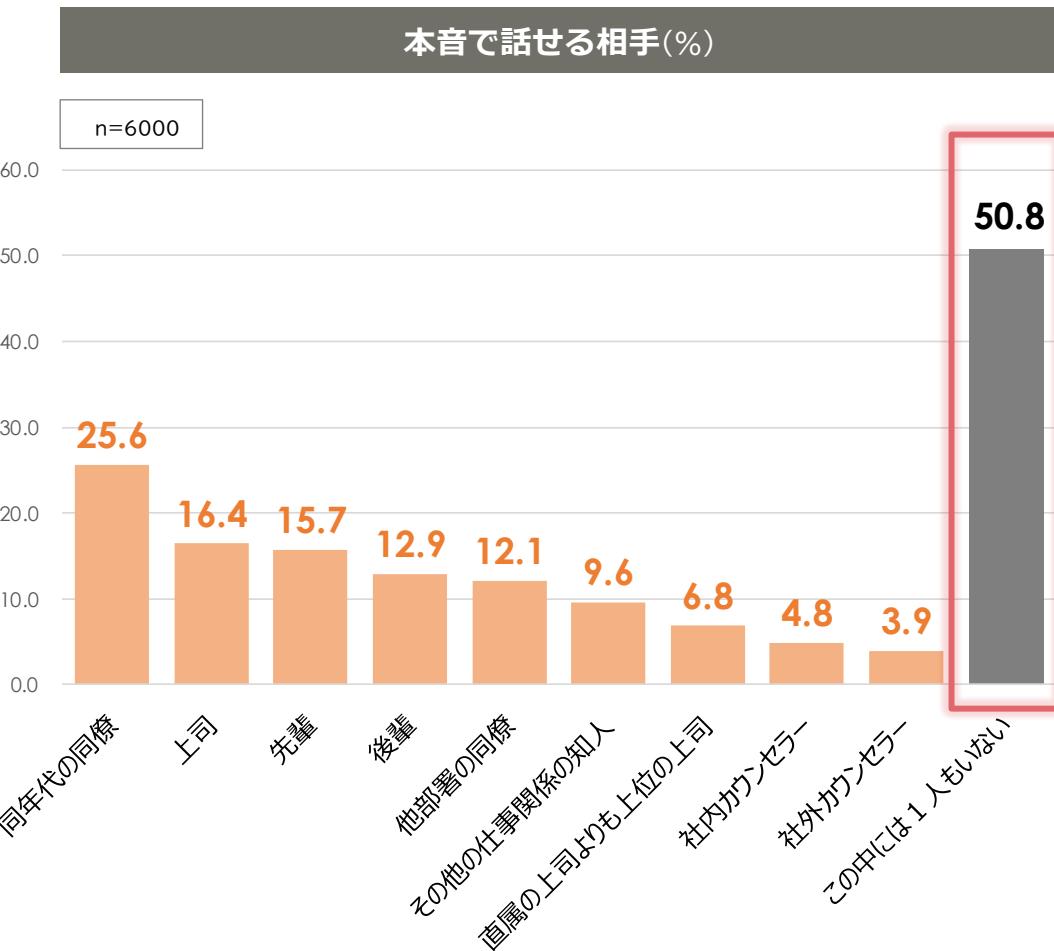
上司面談・会議において本音・本心をほとんど話していない。



人は現場でどのくらい「ホンネ」で話しているのか

パーソル総合研究所
職場での対話に関する定量調査

職場内の本音で話せる相手は職場内に「1人もいない」が50.8%



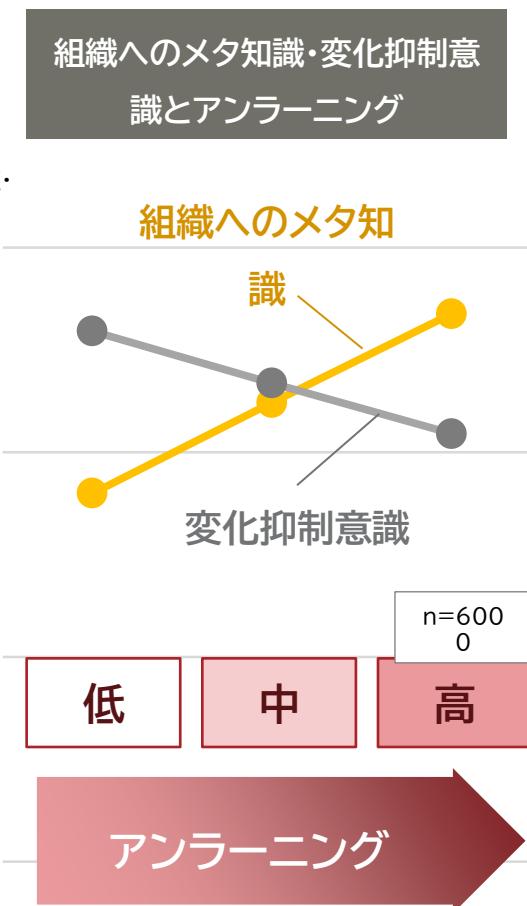
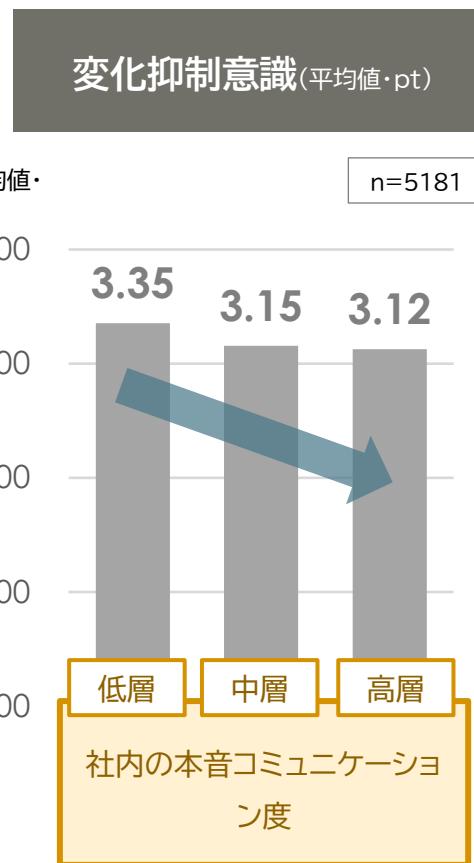
ホンネコミュニケーションの影響 [組織レベル]

パーソル総合研究所
職場での対話に関する定量調査

本音度が高いほど、職場メンバーの知識・関心に対するメタ知識(トランザクティブ・メモリー)を蓄積し

アンラーニングが起こりやすくなるとともに、アンラーニングを下げる変化抑制意識を低下させている傾向が見られた。

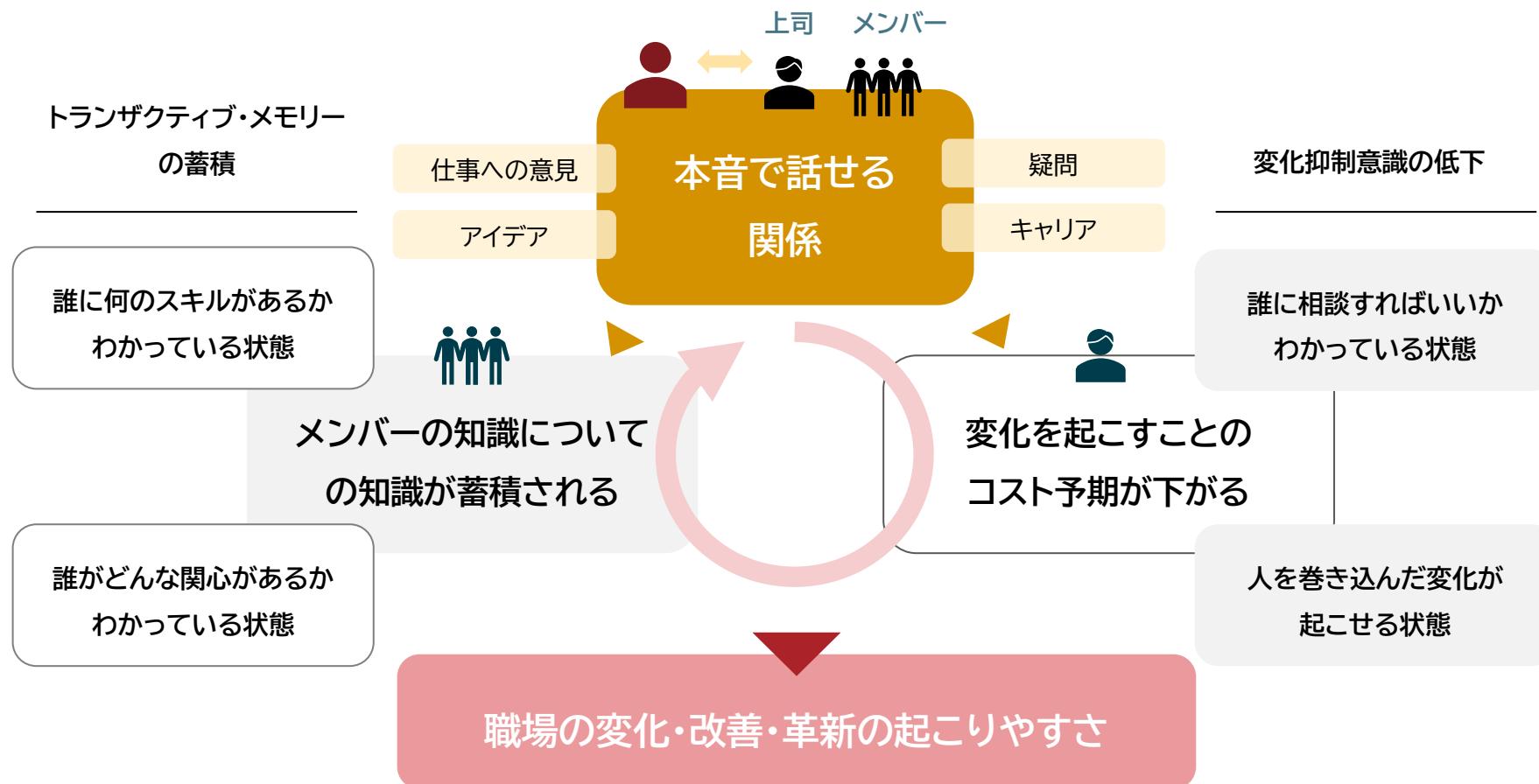
(基本属性を統制した重回帰分析でも確認)



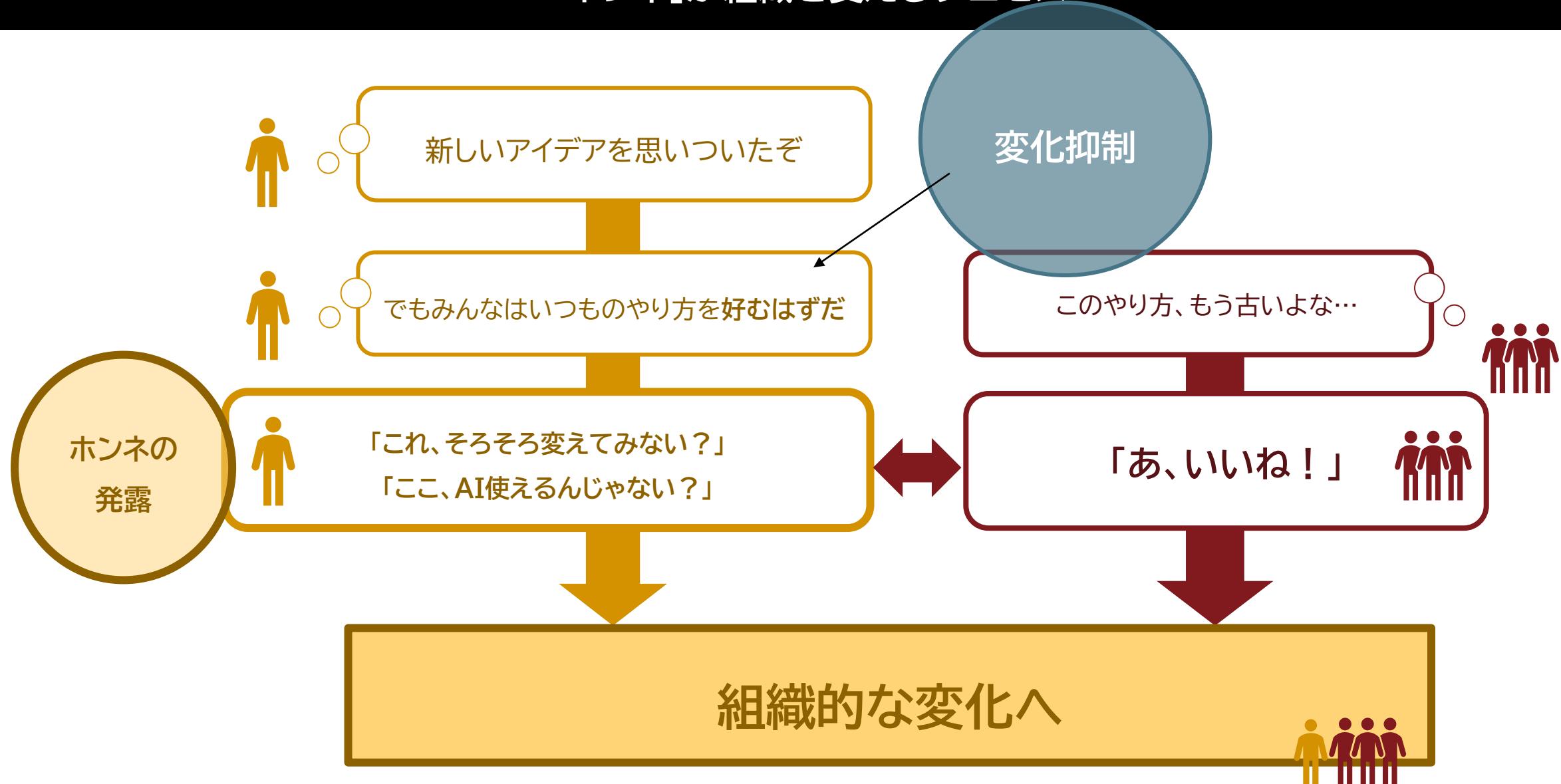
ホンネコミュニケーションの影響 [組織レベル]

パーソル総合研究所
職場での対話に関する定量調査

対話コミュニケーション(本音で話せること)がなぜ職場での変化につながるのか



「ホンネ」が組織を変えるプロセス

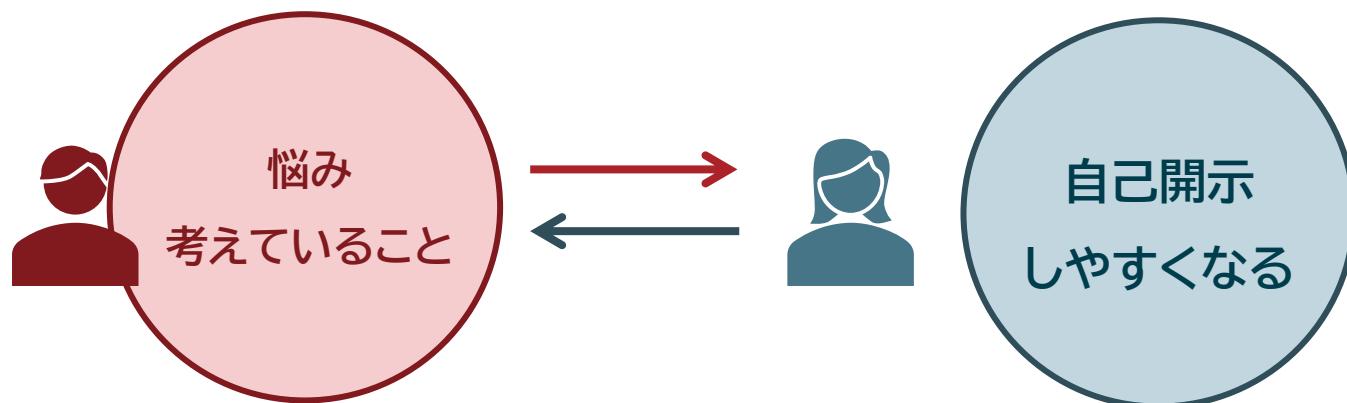


あり方



傾聴のための「あり方」

自己開示には「返報性」がある



何に関心があるのか

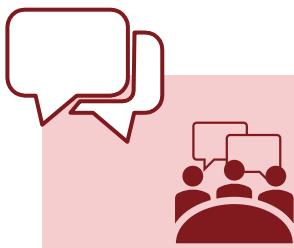
これまで何を経験してきたのか

これから何をやっていきたいのか

逆に言えば、

心を開かない人に
心を開く人は少ない

「もらい火」チェック



「あなたの働き方」はどうですか？

✓

✓ 「発言しない会議」ばかりありませんか？



✓ 「職場についての愚痴」だけ口数多くないですか？

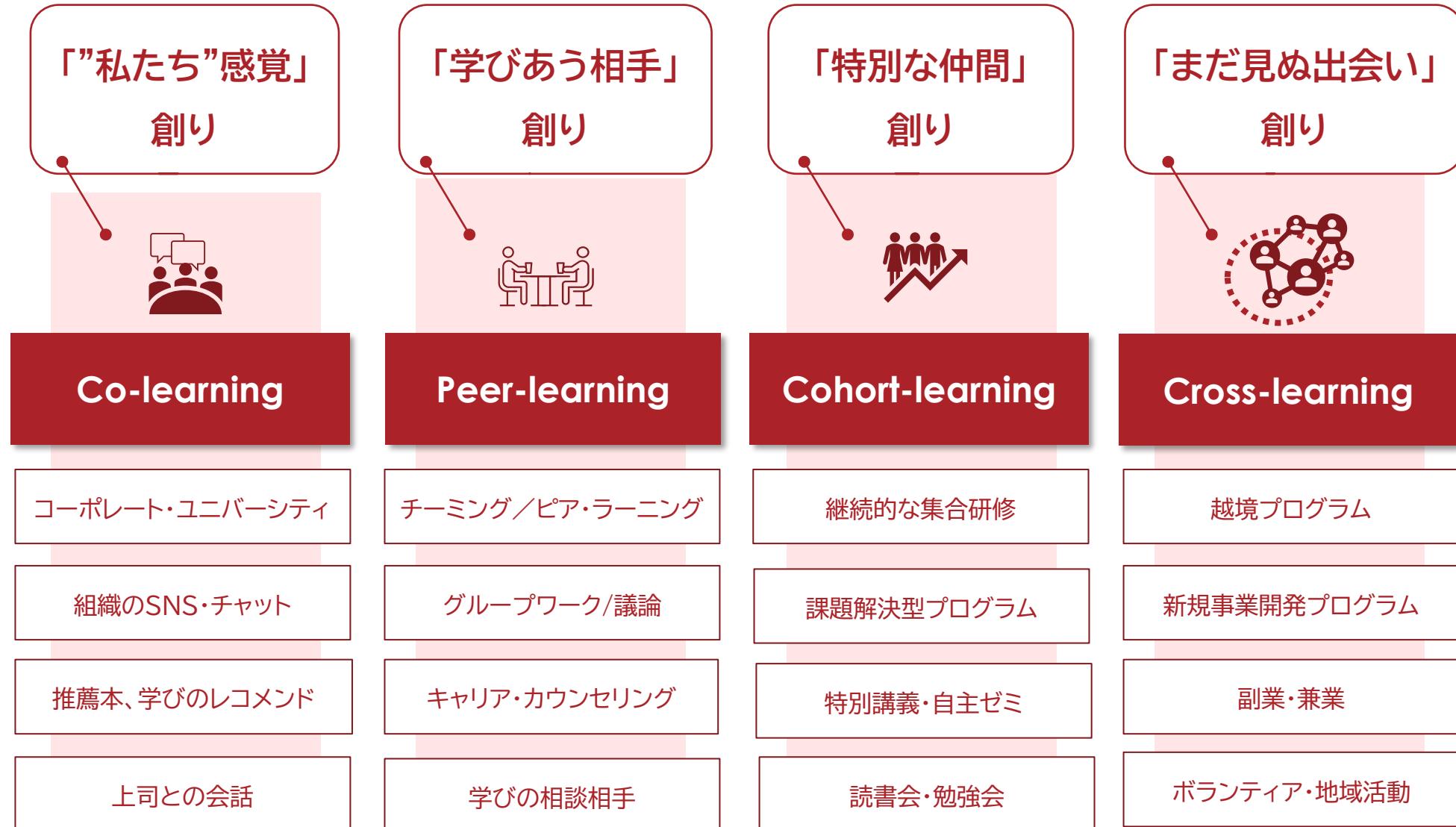


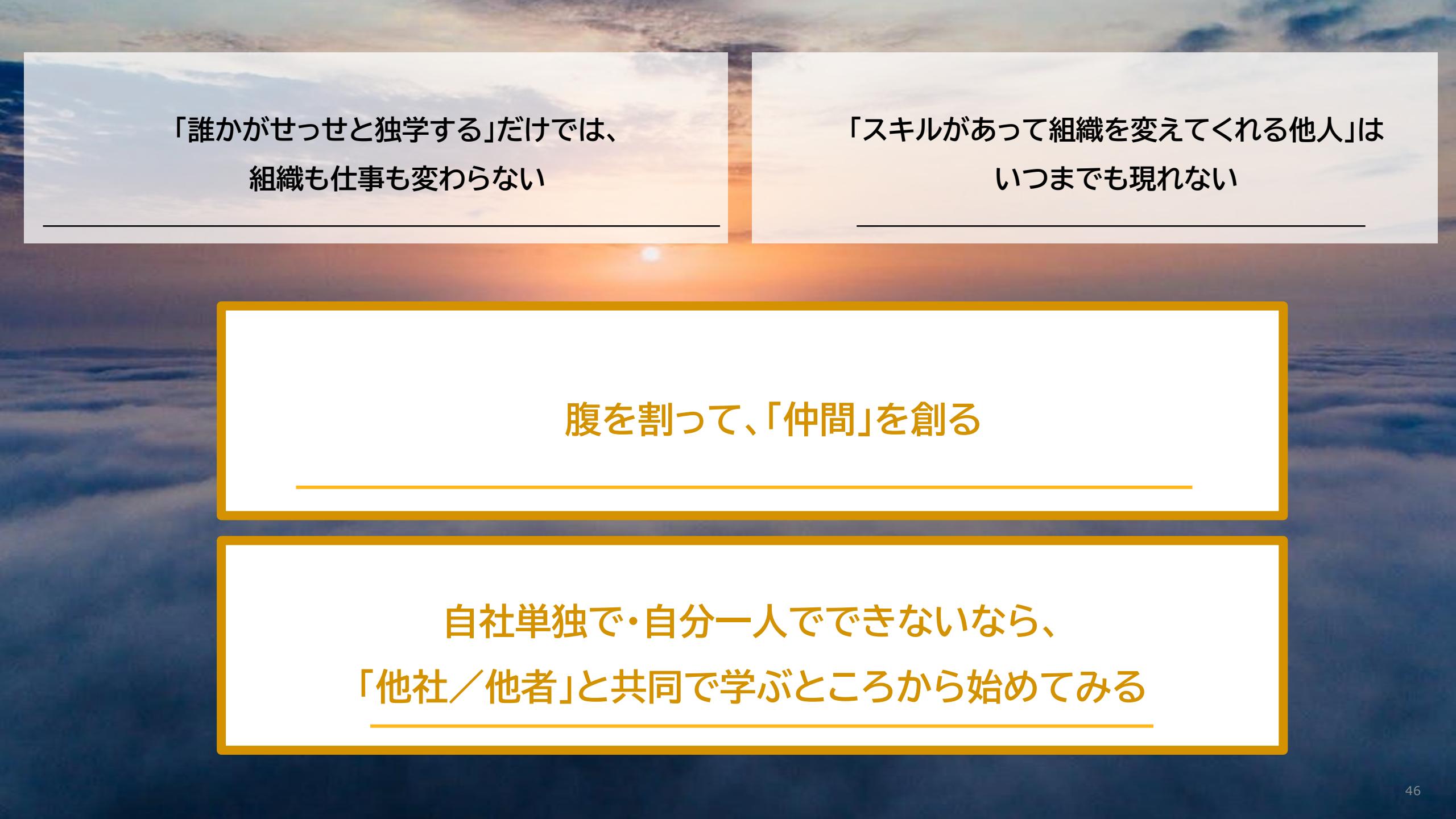
✓ 職場で仕事についての口論ができますか？



✓ 「火花が散る」ことを恐れすぎていませんか？

民間企業では増えてきた、「もらい火」の仕掛け





「誰かがせっせと独学する」だけでは、
組織も仕事も変わらない

「スキルがあって組織を変えてくれる他人」は
いつまでも現れない



腹を割って、「仲間」を創る



自社単独で・自分一人でできないなら、
「他社／他者」と共同で学ぶところから始めてみる

最後に

大学AXの”可燃性”を考える

- ・まじめで優秀、根っからの「学び嫌い」な人は少なそう
- ・ファーストペンギンにはならないけれど、「セカンドペンギン」は多そう
- ・「燃えている火」が目立つ・アピールできそう



質疑応答

参考資料 :学び合いの神は「細部」に宿る

学びの「もらい火」をうまくやるために具体的な実践・ヒントは**100個以上あります**

→ 普段は人事部向けWSをしていますが…本日は抜粋をお付けします。



ワークショップ全体にご興味ある方はご気軽に小林までお問い合わせください

「学び合う組織づくり」のための100のツボ



「生成AI勉強会」はオフィシャルに

最もHOTな勉強会テーマ。地下にもぐらせず公式開催へ

- ✗ アングラに活動させるのはもったいない
- 関心が高い人が多いので、集まりやすい
- 技術のアップデートが多いので、ネタがつきない
- 担当部署からのインプットだけでなく、「自分はこう使っている」の個人例を集められる



連絡・募集は匿名ではなく「あなた」から

「事務局」ではなく「自分の名前」でメールを出す

- ✗ 「自分」に向けられていないメッセージは迷惑メールと同じ意味
- ✗ 関心があるはずの内容でも、開きもしないし見もしない
- 事務局名義で出さず、個人名を表記する
- 特に関心がありそうな人には個別メッセージで狙い撃ち



読書会はネタの宝庫

講師いらず、新刊だけ、小コスト

- ✗ どこからコミュニティを始めていいかわからない
- ✗ 勉強会のネタがつきる
- 話題のビジネス書は広い興味を喚起でき、常にでてくる
- 議論するときの共通ネタが蓄積する



新メンバー募集は狙い撃ち

少人数・新規の参加募集は、個別に連絡する

- ✗ 一斉連絡や一括掲載だけでは、もともと関心が高い人しか研修に来ない
- ✗ 多くの人は、自分が何を学べばいいかわからない
- 関心を喚起するのも事務局の仕事
- 「その人にお勧めする理由」まで含めれば、多くの人は関心を持つ

「学び合う組織づくり」のための100のツボ



研修・勉強会のネーミングは超大事

学校の授業のようなネーミングでは人は集まらない

- ✗ 「コミュニケーション・スキル研修」「ITリテラシー研修」で惹かれる人は皆無
- 「〇〇の人のための●●講座」「●●でもわかる」
- 「学んでみようの会」「自主練チーム」「〇〇ラボ」「●●キャンプ」
- やわらかく、わかりやすく、ハードルを下げる



「漢字」は気持ちを硬くする

漢字だらけの研修プログラムはワクワクしない

- ✗ ●●委員会、●●開発発表会… 漢字は硬いイメージがつきがち
- ✗ 「前例踏襲」で何も変わらないネーミング
- 「ひらがな」「かたかな」「もじり・アルファベット」でやわらかく
- ネーミングは、生成AIが得意領域



プログラムの「扉絵」も超大事

サムネ画像の段階で、イケてる研修とイケてない研修は判断される

- ✗ 文字だけ、画像無し、モノクロのプログラム告知
- ✗ 目にとまらないし、コンテンツも弱く見える
- プログラムにはサムネイル画像をきちんと作る
- フォント・配置などは流用し、短時間で作りまわしする



職場でシェアできる「お土産」を用意せよ

研修には、人にシェアしたくなる有益な副産物をつけよ

- ✗ 資料すら共有無し
- ✗ 各自のノートでは人にシェアはできない
- グラフィックレコーダーのイラスト・議事録・資料を用意する
- 「職場で共有してください」のメッセージをつける

「学び合う組織づくり」のための100のツボ



テーブル人数は4人以内に

5人以上のディスカッションは話さない人がでてくる

- × 5-6人テーブルで自己紹介だけで時間切れ
- × 2人だと意見の広がりはでない
- 議論の単位は3-4人がベスト
- 遠隔参加でも考え方は同様



ディスカッションタイムは想定の1.5倍

内容を詰め込むより議論の時間を確保せよ

- × 大抵の場合、議論の時間は不足しがち
- × 自己開示できないまま表面的な会話で終わる
- 15分より20分。20分より30分。それ以上は内容次第
- 話したりない人向けに「放課後タイム」を



人を呼んだら、味わい尽くす

一度の講演+軽い質疑で終わるのはもったいない

- × せっかく著名な講師を招いても、講演会一度で終了
- 関連読書会、座談会などの後続イベントを企画
- 講演会での勉強から、実践の共有会につなげて効果を実感する



資料に「参考図書」をつけよ

学びたい人に、「次の学び」のヒントを

- × 短時間でインプットは限界がある
- × 興味を持っても、次に何をすればいいのかわからない
- 参考文献リストを講師に用意してもらう／こちらで用意する
- 読んだ後には、任意の読書会もセットできる

「学び合う組織づくり」のための100のツボ



ITツール研修は「ゲーム化」せよ

座学インプットだけでは面白みにかける

- ✗ 個別バラバラに学ぶだけ
- ✗ 他者からの刺激が無い
- チーム戦で競争させる要素を入れ込む
- AIなど、最新知識を若手を中心に学ばせる



頭だけでなく、体も動かせ

体を使った共同作業をいれると、参加者の距離がぐっと近づく

- ✗ 座学だけではなかなか人は仲良くならない
- ✗ 多くの日本人は初めての他者と距離を詰めるのが苦手
- 【食】：朝食・ランチ・会食・懇親会
- 【遊】：アウトドア・工場見学・フィールドワーク・散歩



“放課後”タイムをつくる

受講後は、「ダべる」時間と場所を提供する

- ✗ ひとり寂しくバラバラに、職場へと帰っていく参加者たち
- ✗ 受講後アンケートにはすぐコメントは書けない
- 会議室は余分に予約する。「話し足りない人は残ってOK」とメッセージ
- 事務局は片づけ作業しながらOK。



お菓子と机は人を留める

ドリンクとケータリングがあるだけで、人はダベって話します

- ✗ 「何もない空間」には人は居残れない
- ✗ 「手持ち無沙汰」時間が発生する
- 休憩、放課後タイムには、お菓子と飲み物を
- 「お菓子」の内容は雑談ネタ・アイスブレイクにつかえる

「学び合う組織づくり」のための100のツボ



ストップ！学ばせっぱなしe-Learning

E-learning受講後に、受講者同士で議論・対話の機会を設ける

- × 孤独に動画に向かい合い、テストだけ受けて終了。
- × 「他の人がどう受けたか」がわからないので、視野の広がりが無い
- e-learning+集合型のパターンも作る
- 受講者が多いe-learningは、コメント・チャットで議論できる場を作る
- 受講後コメントは集積し、配布資料などに補足資料としてつける



リソースが無い時ほど他社合同で

脱・自前主義。「他者」こそが最大のリソース

- × 予算と人員のいなさを言い訳にし続ける
- × OJT頼みで成長が止まり、中堅なりかけくらいで若手が離職していく
- 他組織の社員とのコミュニケーションで刺激を受ける



「場づくり」ではなく、「輪づくり」を

一次的な「時間と機会」提供ではなく、所属できる「輪」にしていく

- × 交流の「機会」提供、対話のための「時間」提供は、所属感を醸成しない
- ●●コミュニティ、●●グループ、●●サロン…
- 繙続的に集まる会に、「名前」をつける
- 定期連絡・SNS活用・メーリスなどで「つながり続ける」関係を