

【後編】

<第3章 情報化と組織コミットメントの概念>

それでは、後半始めたいと思います。

スライドといたしましては、35 からになりますね。

少しこちらからは、分析の内容になりますので、省略しながらやりたいと思います。

この情報化ですね。AI も含めて情報化、それから社会システムとして組織コミットメント、この2つで考えていく、とパフォーマンスの関係を考えて行こうということでございます。で、36 ですけども、一人一人のどのくらいこうコンピュータを使っていくかということ測っている、そういう内容になっております。

組織コミットメントについては、これは組織行動論ですね。経営の分野でよくあるんですけども、これは具体的なスケールがございまして、3次元、3種類ですね。情動的、滞留的、規範的という3種類のコミットメントがございまして、そして、この個人と組織の関係はこの3つから成るということですね。これはかなり研究が進んでございまして、定評があるといえますかかなり信頼性・妥当性があるといわれている訳でございますが、非常に簡単にわかるんですね。この18の質問がありまして・・・

6つずつ18の質問がございまして、それに答えると、例えば会社と皆さんとの関係はどうなのかというのがわかってくる、そういうことでございます。

一つは情動的コミットメントがどのくらい？ 会社を気に入っているんですか？ 愛してますか？ ですね。

それから2つ目は滞留的。これはどれくらい経済的とかですね、損得勘定でどれくらい繋がっているか。それから3番目は規範的。どういう規範性、道徳とか恩義とかですね、とにかくコミットすべきではないかという日本的なコミットメントとも言われていますが、規範性で繋がっているかどうか。この3種類で人々と組織との関係性は計算できるというそういう考えがございまして、それでやっているということですね。

40 ページですね。こういうタイポロジーで考える場合分けしてですね。タイプ分けしている訳ですけども、そうすると2つの変数で考えるということですから、4つに分けられるということになりまして、組織メンバーは4つに分けられる。情報化AIをたくさん使っている人が右側ですね。あまり使っていない人が左側。コミットメントが低い人と高い人ということですので4つに分けられるんですね。こういうふうに4つにタイプ分けできるということがございまして。それぞれのメンバーの特徴もだいたいこう表されるということですね。

<第4章 分析フレームワーク>

やや技術的な分析なんですけども、42 からですね。いろいろ調査票ですね、アンケートをとって計量分析をして確かめていくそういうことをやっております。具体的には省略してまいりたいと、で、コンピュータ関連企業ですね。お世話になった会社も含めての営業の方に答えていただいたのを・・・ということでございますね。

飛ばしまして、スライド54 ですね。こちらがコミットメントのスケールな訳でございますが。例えばですね、この6つを答えるとわかるという。

質問1 ですね。これでアフェクティブコミットメントができるんですけども、「私の仕事生活の残りを今

の会社で過ごせれば、とても幸せだ。」という質問に対して、まったくあてはまる時は7点で、まったくあてはまらなければ1点。1点から7点で計算していったら1から7ですね。それぞれ答えていったら平均点を出していくということなんですけども、最低で1点ですね。平均点ですから、最高で7点なんですけども、そういうことで、情動的コミットメント、**Affective Commitment** は出るということですね。

同様なんですけども、**CC** という **Continuance Commitment** というんですけど、その滞留的コミットメントもこういう質問項目で、6つの項目ででてくる。それから、**Normative Commitment**、規範的コミットメントもこの6つで答えてくるとでてくるんですね。この3次元の組織コミットメントで人々と組織との関係性がわかるということなんですけども、これを使っていろいろパフォーマンスですね、貢献度営業成績など測って、回答してもらってやっているということでございます。

<第5章 会社員の調査データの構造分析>

60 ページ以降が、その計量分析の結果なんですけども・・・

62 でございますが、まず **Affective Commitment**、情動的コミットメントは、パフォーマンスと関係性があるんですね。だけど滞留的なコミットメントとパフォーマンスは、負の関係で、**Normative Commitment**、規範的コミットメントと組織貢献度との関係は有意じゃない。そういう結論になっております。

これ、相関係数表なんですけどもやっております。あと重回帰分析もやっておりますが省略したいと思っております。

次に、コミットメントの水準で、このIT情報化と貢献度のパフォーマンスの関係はどうなのかということを見たいということで、発見事実としては情動的コミットメント、愛着があれば情報化が役に立つんですけども、愛着がないと情報化がかえってマイナスだということですね。これを考えるということで、具体的には **Chow** 検定、**Chow** テストというんですけど、計量経済学の中級レベルの技術を使ってやっているので、・・・それは、・・・

こちらが、情動的コミットメントの水準でございます、3.7 でこの重回帰分析の式の関係性が変わってくるという、具体的には重回帰分析のパラメーターが変わるという構造変化するという結論に達しまして、そうすると二つ式がでてくるということで、3.7 未満の情報化貢献度コミットメントの関係と 3.7 以上の関係では違う。具体的にはこの情報化指数を見ていただきますと、3.7 未満だったらマイナスに働いていくということがございまして、つまり、IT化を情報化を進めれば進めるほどかえってマイナスだということがございます。だけれども、愛着があれば **AI** とか情報化を進めた方がプラスに働いていくということで、二面性を証明しているということになっております。

(スライド)71 でいうと、情報化が、横軸の情報化の低い・高いですね。情報化とパフォーマンスでコミットメントが高ければプラスに働いてくるんですけども、低いとマイナスに働いてくるという計測結果がでております。

<第6章 会社員のインタビュー分析>

なぜそういうことが起きるかいろいろインタビューをやっています、コミットメントが低いと 73 にありますように **AI** オタクの人がいるんですね。それから業務外にいろんなことをやったりという危険性が出てきますね。

ですから、情報化による活動が、会社とかの価値になっていないんじゃないかというインタビューデータがございます。

<第7章 AI（人工知能）時代の組織コミットメント>

段々まとめていきますと、発見事実をまとめていくと(スライド)76 ですね。一つは、AI が潜在能力を発揮できるとは限らない。人間次第ということです。組織コミットメントが必要だということです。コミットメントが高ければプラスなんだけれども、コミットメントが低いとパフォーマンス情報化が役立たないということなんですね。いろいろコミットしている人は継続的なわけで、ダブルループレニングと申し上げましたけど、継続的な学習を行う、だからパフォーマンスが高くなるんですけども、組織と距離が離れてしまう。具体的にいうと **Affective Commitment** が低いと AI を出せないから、AI のもろ刃の刃と、二面的性格がありますということがございます。

コミットしていないと、余計な事をやってしまう可能性もあるし、参加意識を保つのが難しいからやっぱりコミットメントが必要となります。ウォルトンという人のおっしゃっている仕事が抽象化するから、コミットメントが必要だということとの関係・・・先ほど少し見た先行研究と関係しております。

単なる自動化だったら組織デザインは、従属方式でいいんですけども、情報化という側面が加わるとコミットメント方式が整合的だという、それもウォルトンの先行研究にあるということでございます。AI 時代だからこそ安定的な人のネットワークが必要で維持することが大事だ。ということで、コミットメント方式の組織デザインと整合的である。だから組織と AI が互いに強化しあうということがございます。

インプリケーションとしていろいろ考えておりますが、こちら省略したいと思います。

推論的のもんですけども・・・。

先ほどの **IMVP** の関係性と似ているというか援用すると、情報化とコミットメントがありまして、両方高いんですね。I が情報を、C がコミットメントを示している。両方高いと一番パフォーマンスが高いんですね。次に、コミットメントが高い人、で情報化はそれほどでもないという人の人が高くて、で、両方低い人それが三番目で、むしろ一番低いのがいろいろ情報化しているんだけどもコミットメントが低い。こちら右方向にベクトルというのが世の中の流れなんですけども、コミットメントが高ければ、プラスに働くんですけどもこちらかえってマイナスだということを申し上げたかったわけです。

では、マネジメントとしてどう考えるかということなんですけども、AI の展開とかとマネジメントは、ばらばらに考えるのではなくて結び付けて考える。ということでコミットメントを引き出すにはどうしたらいいか、でこれがですね、これコミットメントの研究であることなんですけども。公平性とかですね、それから適切な報酬とかですね。こういうものがコミットメントと関わっているというのが従来研究でございますので、こういうことに注意することで、AI を導入するに当たってはインセンティブなど社会システムに配慮しないとイケない。ということで、AI を導入するプロセスでもいろんなこう役割とか参加を重視するということが改めて必要であるといえる訳でございます。

次に AI と日本企業はどうなるかということでございますけども、ひとつの見方として、グローバル企業に一極集中化するのではないかと・・・これは、よく言われることございまして、例えばグーグルとかアップルとかアマゾン、フェイスブックとかですね。IBM でもマイクロソフトでも・・・特定の企業のグーグル翻訳もそうなんですけどもグローバル企業に一極集中がすごいんじゃないか、そういう見方もあ

ります。

ですけれども、いろんな日本の企業・環境を考えますと、まず、高齢化が進んでいますね。人口が減少している。それから移民が少ないですね日本は。ということで、AI の必要性が非常に高い訳でございますね。人手不足、長期的に見るとかなりございます。

それから今までのインターネットビジネスとかですね。あまりそういうセンスと AI は結構違いますし、英語の必要性、日本人、私も含めて英語の必要性、そんなに得意じゃないというのもございますが、その必要性も高くはない訳でございますね。それから AI というのは自動車とかロボットとか農業とかですね。一定のニーズにそこにあるものですね、を、自動化していくという側面が強い。だから、日本のコミットメント志向、長期的に集団的にですね。長期的な視野に立って知識を蓄積して、組織全体として効率をあげて行こうとかですね。そういう一言でいうと、コミットメント志向と整合的である。ということで、日本の本来の組織特性つまり、高コミットメント志向なんですけれども、と AI のカルチャーとの整合性を見ると、むしろ整合的であるといえますので、逆に言うなら日本本来の組織の良さとかですねそういうものを忘れてはいけないということがございます。

それでは、品川地域について考えたいのですけれども、品川地域でもですね。少子高齢化とかですね人手不足。これは、日本全体でいえることなんですけれども、進んでいる訳です。ですから、AI の必要性が高いですね。それから、機械とか電気とか商業・介護、いろいろ AI は人間のディープラーニングでございますので、人間の認識についてやって行こうという産業が立地していて、かつ、IT 企業が立地している。ということで、いわゆるものづくりの匠の技っていうのは、人間の画像認識に頼ることが多いんですね。

ですので、AI の画像認識によってこの地域の技術を自動化してですね。他の地域、あるいは海外に売っていく、パッケージ化ができる可能性、チャンスが増えているということでございますね。

品川の地域はですね、非常に AI にあっている、チャンスがある訳ですね。

AI の基礎力というのはある程度のちょっと線形代数とか数学的な知識とか、ソフトウェアの使い方とか、わりと地道な作業ということで習得可能な内容な訳でございます。それほど、難しい訳ではないですね。ですから、人材育成ということで、始めることは決して難しい訳ではない訳でございます。まず、こういう事をやって行く必要があるんですね。皆さまの日々の生活と学習に関わっているということで、特に品川地域で、可能性が高いんですけれども。

皆さまの、行動とか考えとか日々の活動、お仕事に関わっていることございまして・・・

それでは、何かご質問とかございますか？

何かございましたらいつでも、この E メールがございましてお気軽に御問合せいただければと思っています。参考文献をお付けしていなかったもので、こちらに請求していただければ参考文献をお付けしてお送りしたいと思っております。

では、本日の私からの話は終わりたいと思います。

大変お疲れ様でございました。ありがとうございました。