S-face

SFC makes the future through researches

対面とデジタルが交わる時代へ
組織の在り方はどう変わるか

清水 たくみ



VOL.
039
2026 Nov. 発行
和の色：海老茶

技術と社会の進化の先にある「未来の組織」を探究する

**従来、「組織」は明確な境界とメンバーシップを前提とした対面の協働として捉えられてきました。
それが近年の技術と社会の進歩、加えて2020年からのコロナ禍によって大きく変化し、
インターネットを介した緩やかなつながりによる新たな働き方や組織形態が生まれました。
また、AIやロボットなど人間以外との協働も、組織をめぐる大きな転換点となっています。
そうした中で、さらに先を見据えた「未来の組織」を探究しているのが、清水たくみ准教授です。**

技術・社会と共進化する組織の在り方を捉える

企業組織も、国・自治体も、コミュニティも、常に時代に合わせて進化を遂げています。近年の企業組織では、生成AIやデジタルプラットフォームの出現といった「技術の進化」によりリモートワークや業務の効率化が進むなど、これまでとは違う働き方や組織形態が台頭してきています。多様な人々を包摂することが求められる「社会の進化」は、採用や人材マネジメントの仕組みにも変化をもたらしています。

こうした変化は組織に新たな可能性をもたらしますが、技術を導入すれば自動的に高い成果が得られるわけではありません。例えば、デジタル技術を活用したリモートワークの浸透によって、オフィスに縛られた働き方から解放され、組織メンバーが時間や場所にとらわれずに仕事に従事できる環境が実現しました。物理的な距離に関係なく優秀な人材を確保できるほか、育児や介護などオフィスでのフルタイム勤務が難しい人々にも継続的に仕事で活躍してもらいやすくなるといった好循環が期待されます。

一方で、偶発的な交流や部門を超えた協働が減り、帰属意識が希薄になり、企業文化が醸成されにくくなるといった課題もあります。そうした課題も含め、さまざまな視点から「未来の組織」を模索することは、人々の生活をより良くすることに直結すると考え、研究に取り組んでいます。

生成AIの活用を組織成果につなげる条件を分析

近年の重要な研究テーマの1つが、「生成AIが組織に与える影響」です。どのような組織が、生成AIをはじめとするデジタル技術をうまく活用し、組織パフォーマンスを高めることができるのか。この問いを検討するため、東証上場企業に対してサーベイ調査を実施しました。

具体的には、生成AIの組織的な活用状況や、それを支える組織文化（デジタル文化資本）についてのデータを収集し、それらが財務的な企業業績とどのような関連にあるのかを統計分析しました。その結果、デジタル文化資本が高い企業では生成AIの活用と企業業績の間に正の関連が見られる一方、低い企業では関連が見られませんでした。重要なのは技術を導入すること自体ではなく、それを業務や意思決定、協働のプロセスに組み込み、成果へと転換できる組織側の能力だと考えています。

AIに関連した研究では、「生成AI時代における企業組織の情報環境」「AI時代におけるマネジメント層の行動変容」「人事評価におけるAIフィードバックの公正性」といった研究プロジェクトも学生主導で進めています。こうした研究成果を学術分野にとどめることなく、社会との接点をもちながら、実際の組織が未来の姿を考える上で役立つ研究知見として発信・実践していきたいと考えています。

Staying Attuned to the Small Changes Already Taking Place

今起きている小さな変化に気づく感性を大切に



「未来の組織」が研究の軸になっているが、将来ビジョンは予測するものではない。今存在しているものの中で、日々起きている小さな変化に気づく感性、それらを見通せる視野の広さが重要。未来を考えるからこそ、過去を知る必要もある。例えば、今後AIがどのように組織を変えるかと考えるとき、AIだけを注視していると見誤る可能性がある。電力やインターネットなど、過去に社会や組織を大きく変えた技術と比較することで、現在起きている変化の意味をより立体的に捉えることができる。

Developing Extensive Research Activities Centered on Themes Related to Organizations

企業組織に関するテーマを中心に幅広く研究



学部生の研究は、津山市との共同研究、AI関連研究のほかに、過去には「リスキリング施策の促進要因」「パートタイム起業と組織への愛着」「バーチャルチームにおける信頼形成」「リーダーとストーリーテリング」などさまざまなチーム研究プロジェクトを実施。大学院生は、「官僚組織におけるアウトソーシング拡大とその帰結」「取締役スキルマトリクスの実態調査」など、学生個人の学術および実践的関心に沿った研究を展開。

Holding a Workshop with Senior High School Students in Tsuyama City

津山市の高校生たちとのワークショップを企画



2022年にスタートした「津山市スマートシティ構想」は、いくつかのテーマで共同研究を行ってきた。過去には、研究室メンバーの学部生が中心となって企画した、地元の高校生と地元企業をつなぐワークショップなども実施。津山市での実地調査では、企業や施設を訪問してヒアリングを中心とした調査を行い、最終的に調査結果のプレゼンテーションを実施した。



テクノロジーを活用した地域コミュニティの協働にも注目

地域コミュニティを組織化や協働の視点から捉え、「テクノロジーはまちや人々の活動をどう変えるのか」というテーマでの研究も行っています。「スマートシティ」をテーマとした岡山県津山市との共同研究では、津山市役所およびアプリを提供する地元企業と連携し、産学公連携で研究を推進するプロジェクトで、研究会の学生も参加しています。

私たちは、市民が使う健康管理アプリで蓄積されるデータを基にして市民の健康状態を可視化・分析するとともに、研究協力者を募った追加データ収集や行動変容を促す各種施策の試行も検討中です。最終的には、データやエビデンスに基づく健康増進施策の策定までつなげることを目的としています。

このような研究テーマは、従来の組織論の枠組みからは外れていますが、コミュニティを組織化する上での仕組みづくりや、複数の組織が連携してコミュニティを形成していくことに関して、私たちの知見が役立つと考えています。デジタル技術の活用によって、組織やコミュニティの境界は曖昧になり、参加者も流動的になります。AIが協働する主体の一部となる可能性も含め、組織を固定的な「器」としてではなく、多様な主体が協働する仕組みとして広く捉え、探究していくことを重視しています。



Profile
清水 たくみ

慶應義塾大学総合政策学部准教授。慶應義塾大学総合政策学部卒業。ローランド・ベルガーにて戦略コンサルティング業務に従事した後、マギル大学大学院よりPh.D.(経営学)取得。早稲田大学ビジネススクール准教授等を経て、2021年より現職。専門は経営情報論、経営組織論。特に技術と社会の変化が経営・組織に与える影響に注目し、未来の組織・働き方、リモート／ハイブリッドワーク、デジタル組織文化、データ・アルゴリズム・AIの事業や組織への活用、オープンイノベーション、オンラインコミュニティ、スマートシティなどを研究。

詳しくはWebサイトへ

詳細インタビューや動画もご覧いただけます

S-face　検索

慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス（SFC）
慶應義塾大学 SFC研究所
慶應義塾大学 湘南藤沢事務室 学術研究支援担当
〒252-0882 神奈川県藤沢市遠藤5322
E-mail: info-kri@sfc.keio.ac.jp