

# AI時代の組織コミュニケーションと人間的スキルに関する実証研究

## 1. はじめに

### 1.1 研究背景

生成AIの急速な普及に伴い、組織内のコミュニケーション環境は急速に変化している。AIが文章作成、データ分析、情報整理といった従来は人間が担当していた業務を担うようになる中で、組織内のコミュニケーション総量や質はどのように変化するのか、そしてこうした変化の中で人間にしかできないスキルは何か、という問いが経営学・組織論の重要なテーマとなっている。

従来のコミュニケーション研究は、対面・非対面を問わず人間同士のやり取りに焦点を当ててきた。しかし、AI導入という技術革新は、単なるコミュニケーション手段の追加ではなく、組織内の情報フロー、意思決定プロセス、そして人間的信頼の構築という基本的なメカニズムに変化をもたらす可能性がある。

### 1.2 研究目的と研究課題

本研究は、AI導入企業における組織コミュニケーションの変化と、その中で求められるスキル体系の再構成を実証的に明らかにすることを目的とする。具体的には以下の三つの研究課題に取り組む。

**研究課題1:** AI導入に伴うコミュニケーション・エラーの経験が、AI指示出しスキル（プロンプト作成能力）の自己評価にいかなる影響を与えるのか。

**研究課題2:** 人間への指示出し能力とAIへの指示出し能力の間に共通のスキル基盤が存在するか、またそれはいかなるスキルで構成されるか。

**研究課題3:** AI導入によるコミュニケーション総量の変化と、AIに代替されないスキル（ヒューマン・バリュー）の認識にいかなる関連性があるか。

### 1.3 調査設計

**調査対象:** 日本国内の社会人（AI導入企業、非導入企業含む）

**有効回答数:** 248名

**調査期間:** 2025年10月～11月

**調査方法:** オンライン質問調査（クラウドワークス）

---

## 2. 理論的背景と仮説の構築

---

### 2.1 AIとコミュニケーション・エラーの関係性

生成AIが組織内で活用される際、AIが生成した文章や資料がそのまま上司や取引先に提出され、意図が伝わらない、または誤解が生じるという事象が報告されている。これは単なる技術的問題ではなく、人間とAIとの間に存在する「意図伝達のギャップ」を示唆している。

このギャップの経験が、AIへの指示出し能力（プロンプト作成スキル）の自己認識にいかなる影響を与えるかは、AI導入教育の効果測定において重要である。失敗経験が自己効力感の喪失に直結するのか、それとも改善可能性の認識につながるのかは、今後のAI人材育成戦略を大きく左右する。

---

### 2.2 指示出し能力の普遍的構造

人間とAI、いずれが相手であっても、「意図を正確に伝え、相手に目標を達成させる」という指示行為の根幹は共通している可能性がある。この仮説に基づき、両者に共通する認知的スキルを特定することで、AI時代に求められる教育プログラムの統合的設計が可能になると考える。

---

### 2.3 AI導入と人間的スキルの再評価

AIが効率化をもたらす一方で、コミュニケーション総量が削減される環境では、限定された対話の機会における質の向上がより重要になる可能性がある。非言語的読解力、感情的共感性、信頼構築能力といった人間的スキルが、相対的に高い価値を帯びる可能性を検証する。

### 3. 調査結果と分析

#### 3.1 コミュニケーション・エラーの経験とAI指示出しスキルへの自己認識（仮説1）

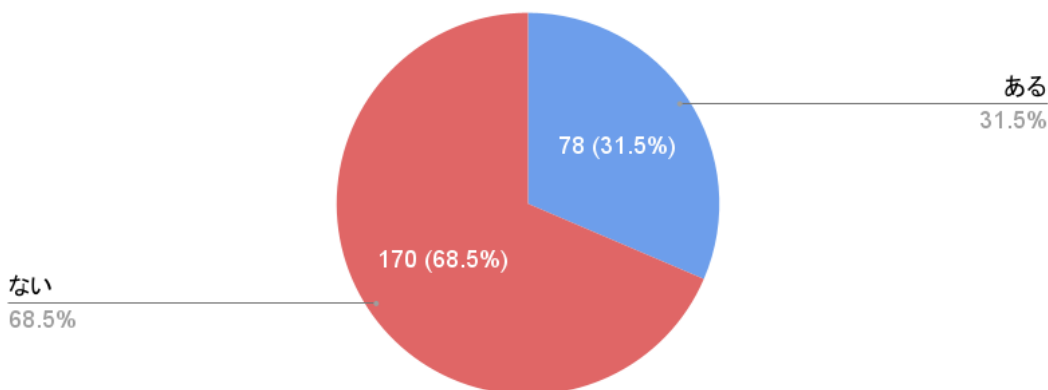
**仮説:** AIが作成した文章による誤解・意図伝達の失敗経験は、AI指示出し(プロンプト作成)スキルの自己評価に影響を与える。

**分析方法:** 質問5(AIによるコミュニケーション・エラーの経験有無)を独立変数、質問6(プロンプト作成スキルの自己評価)を従属変数として、カイ二乗検定によるクロス集計分析を実施した。有意水準は $\alpha=0.05$ とした。

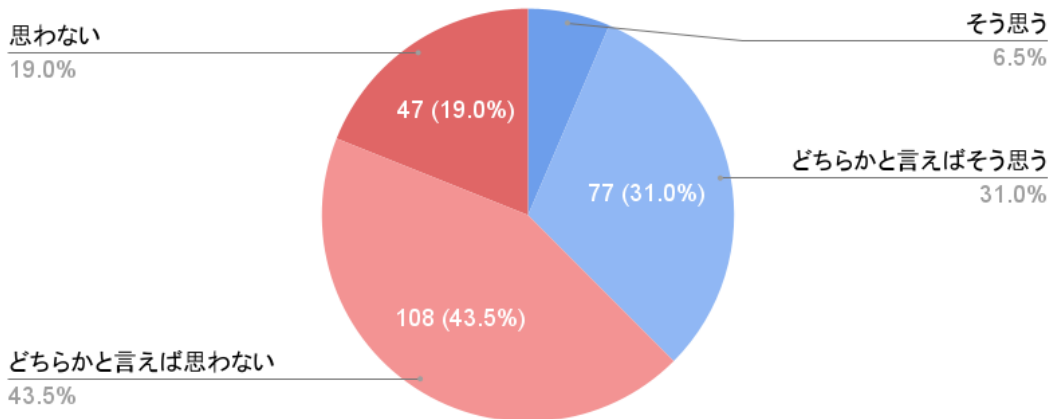
**結果:** 以下に観測度数と期待値、検定結果を示す。

| No. | 調査項目   | 選択肢と集計結果（回答数）   |
|-----|--|---|
| 5   | AIが作成した文章や資料を、そのまま上司や取引先に提出したことで、意図が伝わらなかった、または誤解が生じた経験はありますか。 | ある: 78、 ない: 170   |
| 6   | あなたは、AIへの指示出し（プロンプト作成）が得意だと思いますか。                              | そう思う: 16、 どちらかと言えばそう思う: 77、 どちらかと言えば思わない: 108、 思わない: 47 |

AIが作成した文章や資料を、そのまま上司や取引先に提出したことで、意図が伝わらなかった、または誤解が生じた経験はありますか (n=248)



あなたは、AIへの指示出し(プロンプト作成)が得意だと思いますか(n=248)



カイ二乗検定の結果、 $\chi^2=7.794$ (自由度3)、 $p=0.0506$ となり、有意水準0.05に対して僅差で統計的有意性の基準に達しなかった。しかし、 $p$ 値が0.05に極めて近接しており、統計的に無視できない傾向が認められた。

クロス集計の詳細を見ると、以下の傾向が観察された:

#### 誤解経験「ある」群(N=78):

- 「そう思う」: 10.3% (8名、期待値5.0名)
- 「どちらかといえばそう思う」: 30.8% (24名、期待値24.2名)
- 「どちらかといえば思わない」: 48.7% (38名、期待値34.0名)
- 「思わない」: 10.3% (8名、期待値14.8名)

#### 誤解経験「ない」群(N=170):

- 「そう思う」: 4.7% (8名、期待値11.0名)
- 「どちらかといえばそう思う」: 31.2% (53名、期待値52.8名)
- 「どちらかといえば思わない」: 41.2% (70名、期待値74.0名)
- 「思わない」: 22.9% (39名、期待値32.2名)

期待度数からの乖離を見ると、誤解経験「ある」群では「どちらかといえば思わない」が期待値を大きく上回り(+4.0名、寄与度0.479)、「思わない」が期待値を下回った(-6.8名、寄与度3.112)。一方、誤解経験「ない」群では「そう思う」が期待値を下回り(-3.0名、寄与度0.803)、「思わない」も期待値を上回った(+6.8名、寄与度1.428)。

**考察:** 本結果は、統計的有意水準には僅かに達しなかったものの( $p=0.0506$ )、実務的には重要な示唆を含んでいる。

最も顕著な特徴は、誤解経験の有無による「思わない(完全否定)」の割合の違いである。誤解経験「ない」群では22.9%が「思わない」と回答したのに対し、誤解経験「ある」群では10.3%にとどまった。この差は統計的検定への最大の寄与(カイ二乗寄与度 $3.112+1.428=4.540$ )を示している。

この結果は以下の解釈が可能である:

①**経験による現実的自己認識**: 誤解経験「ある」群は、実際にAIを使用し失敗も経験しているため、完全な「不得意」という極端な自己評価を避け、「どちらかといえば思わない(48.7%)」という中間的否定評価に集中している。これは、改善可能性を認識した上での現実的な自己評価と解釈できる。

②**未経験者の過小評価**: 誤解経験「ない」群では、AIを十分に活用していない、あるいは自らのスキルを試す機会がないため、「思わない」という強い否定評価が相対的に多い(22.9%)。これは、未知のスキルに対する漠然とした苦手意識を反映している可能性がある。

③**失敗の学習効果の示唆**: 誤解経験「ある」群で完全否定が少ないことは、失敗経験が必ずしも自己効力感の完全な喪失につながっていないことを示唆する。むしろ、経験を通じて「改善の余地がある」という建設的な認識を持つ可能性がある。

**統計的境界と今後の課題**: p値が0.0506という境界値を示したことは、サンプルサイズの増加や測定方法の精緻化により、統計的有意性が確認できる可能性を示唆している。特に、誤解経験「ある」群のサンプルサイズが78名と相対的に小さいことが、検出力に影響を与えた可能性がある。

また、本分析では「誤解経験の頻度」や「誤解の深刻度」を考慮していない。今後は、経験の質的側面を含めた多段階分析や、縦断的調査による因果関係の検証が必要である。

**実務的含意**: p値が境界的であっても、誤解経験者が中間的否定評価に集中し、極端な否定評価が少ない傾向は、AI活用教育において重要である。失敗経験をネガティブな自己評価の固定化ではなく、建設的な学習機会として位置づける支援策(フィードバック研修、失敗事例の共有、段階的スキル向上プログラムなど)の必要性が示唆される。また、AI未経験者・低頻度利用者に対しては、過度な苦手意識を軽減するための導入支援が有効である可能性がある。

---

## 3.2 人間への指示出し能力とAIへの指示出し能力の関連性 (仮説2)

**仮説**: 人間への指示出し能力の自己評価は、AIへの指示出し(プロンプト作成)能力の自己評価と関連しており、両者には共通のスキル基盤が存在する。

本仮説は、Part A(自己評価の相関性)とPart B(共通スキルの特定)の二段階で検証した。

---

### Part A: 自己評価の相関性分析

AIへの指示出しスキルと人間への指示出しスキルの自己評価の相関性を分析するため、スピアマンの順位相関係数( $\rho$ )を算出した。両設問は4段階の順序尺度データであるため、同順位の調整を行うノンパラメトリックな手法を適用した。

統計解析には、以下の環境を使用した。

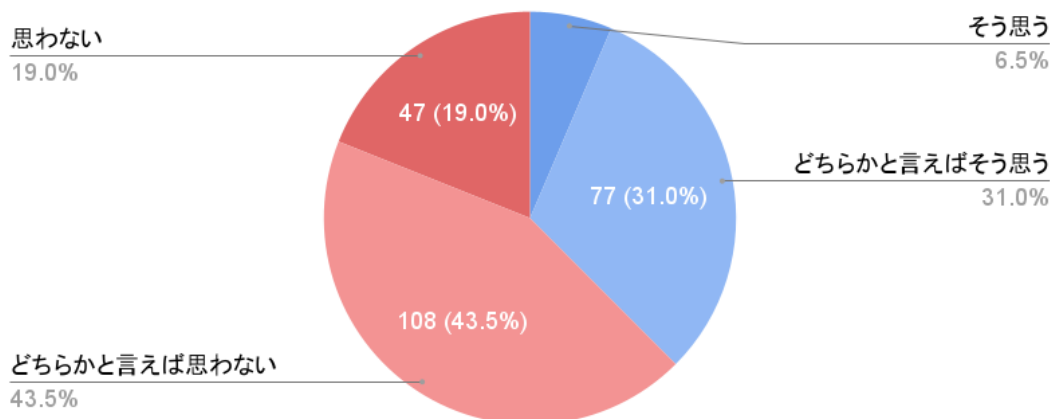
- Python バージョン: 3.12.12

- Pandas バージョン: 2.2.2
- SciPy バージョン: 1.16.3

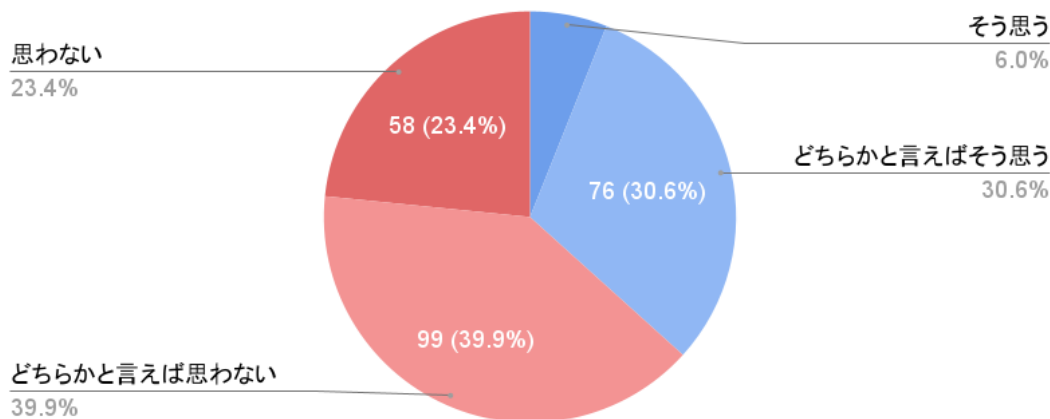
## 結果と考察

| No. | 調査項目                                  | 選択肢と集計結果 (回答数)                                       |
|-----|---------------------------------------|--|
| 6   | あなたは、AIへの指示出し (プロンプト作成) が得意だと思いますか。   | そう思う: 16、どちらかと言えばそう思う: 77、どちらかと言えば思わない: 108、思わない: 47 |
| 7   | あなたは、上司や部下、同僚への「指示出し」や「依頼」が得意だと思いますか。 | そう思う: 15、どちらかと言えばそう思う: 76、どちらかと言えば思わない: 99、思わない: 58  |

あなたは、AIへの指示出し (プロンプト作成) が得意だと思いますか (n=248)



あなたは、上司や部下、同僚への「指示出し」や「依頼」が得意だと思いますか。(n=248)



分析の結果、AIへの指示出しスキルに対する自己評価と、人間への指示出しスキルに対する自己評価の間には、中程度からやや強い正の相関が認められた ( $\rho = 0.5945$ 、 $n = 248$ 、 $p < 0.001$ )。

**相関係数の解釈:** 相関係数  $\rho = 0.5945$  は、相関の強さとしては中程度よりもやや強いことを示す。

この結果は、AIに対する指示出しが得意だと自己評価する回答者ほど、人間に対する指示出しも得意であると自己評価する傾向があることを示している。この相関は、対象がAIであろうと人間であろうと、「意図を正確に伝え、目標を達成させる」という指示行動に共通する論理的な思考力やコミュニケーション能力が、回答者の自己評価の基盤となっていることを強く示唆する。

## Part B: 共通スキルの特定

**分析方法:** 質問6と質問7の回答を「得意(そう思う/どちらかといえばそう思う)」と「不得意(どちらかといえば思わない/思わない)」の2群に分類し、4つのグループ(①AI得意×人得意、②AI得意×人不得意、③AI不得意×人得意、④AI不得意×人不得意)を作成した。各グループにおける質問8(共通して必要なスキル)の各選択肢の選択率を算出し、比較分析を行った。

**結果:** 以下各グループの選択率を示す。

### AI得意度別の比較:

|                         | AIO    | AI△    |
|-------------------------|--------|--------|
| 目的を明確にする力               | 57.56% | 62.87% |
| 論理的に順序立てて説明する力          | 60.76% | 53.20% |
| 相手 (AI/人間) の状況や意図を推測する力 | 36.12% | 36.67% |
| 簡潔に要点をまとめる力             | 58.89% | 51.67% |
| その他                     | 0.00%  | 0.80%  |

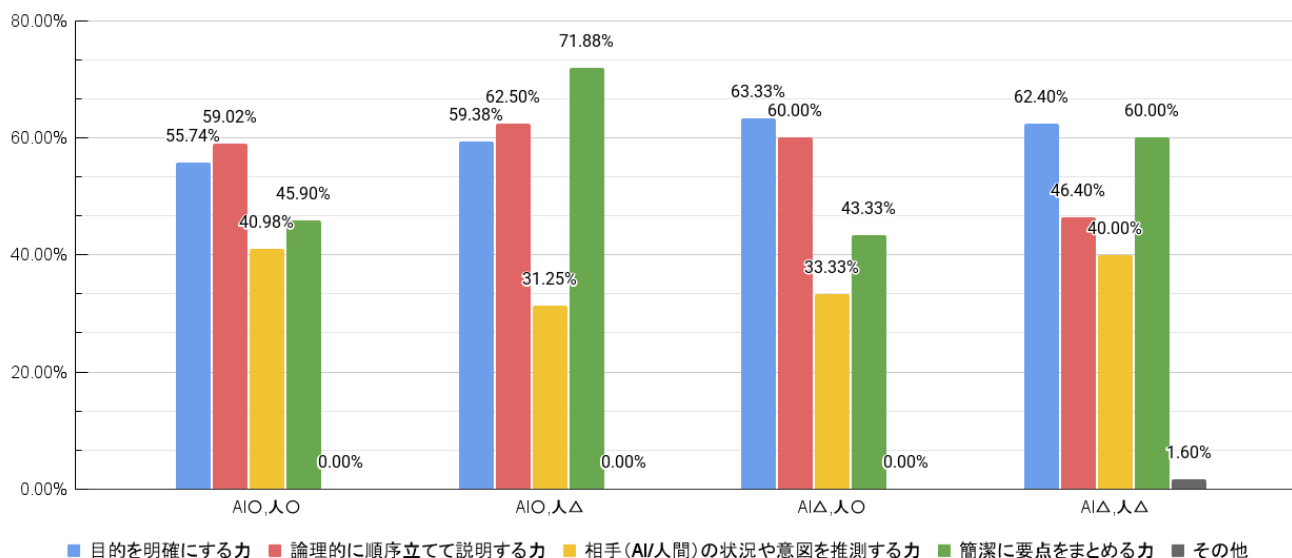
### 人への指示出し得意度別の比較:

|                         | 人O     | 人△     |
|-------------------------|--------|--------|
| 目的を明確にする力               | 59.54% | 60.89% |
| 論理的に順序立てて説明する力          | 59.51% | 54.45% |
| 相手 (AI/人間) の状況や意図を推測する力 | 37.16% | 35.63% |
| 簡潔に要点をまとめる力             | 44.62% | 65.94% |
| その他                     | 0.00%  | 0.80%  |

### 4グループの詳細比較:

|                         | AIO,人O | AIO,人△ | AI△,人O | AI△,人△ |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 目的を明確にする力               | 55.74% | 59.38% | 63.33% | 62.40% |
| 論理的に順序立てて説明する力          | 59.02% | 62.50% | 60.00% | 46.40% |
| 相手 (AI/人間) の状況や意図を推測する力 | 40.98% | 31.25% | 33.33% | 40.00% |
| 簡潔に要点をまとめる力             | 45.90% | 71.88% | 43.33% | 60.00% |
| その他                     | 0.00%  | 0.00%  | 0.00%  | 1.60%  |

プロンプト作成と、人間への指示出しに共通して必要だと感じるスキルは何ですか(複数選択可) ※100%=248名



## 考察:

**極めて強い相関の意味:** Part Aで得られた相関係数 $\rho=0.5945$ という値は、統計的に中程度からやや強い正の相関を示している。この結果は、AIへの指示出しスキルと人間への指示出しスキルの自己評価が、高度に関連した心理的構造に基づいていることを強く示唆する。

この相関から、以下の理論的示唆が得られる:

- ①指示出しスキルの本質的共通性:** 指示を出すという行為の根幹には、対象(人間かAIか)を超えた普遍的な認知能力やコミュニケーション能力が存在する。回答者は、これらを区別せず統合的に自己評価している。
- ②スキル転移の可能性:** 人間への指示出しで培った能力がAIへの指示出し(プロンプト作成)に転移する、あるいはその逆も成立する可能性が高い。これは、AI時代における人材育成において、従来のコミュニケーションスキル訓練が依然として有効であることを示唆する。
- ③自己効力感の一般化:** 一方の領域での成功体験や自信が、他方の領域にも波及する「一般化された自己効力感」が作用している可能性がある。

**共通スキルの構造:** Part Bの分析からは、以下の知見が得られた。

すべてのグループにおいて、「目的を明確にする力」(55.74~63.33%)と「論理的に順序立てて説明する力」(46.40~62.50%)が、共通して必要なスキルとして高い選択率を示した。これらは、対象を問わず指示出しの基盤となる認知スキルであると考えられる。

興味深いのは、「簡潔に要点をまとめる力」の選択パターンである。AI得意×人不得意群では71.88%と最も高い選択率を示した一方、AI得意×人得意群では45.90%にとどまった。

この差異は、AIへの指示(プロンプト)では簡潔さが特に重視される一方、人間とのコミュニケーションでは文脈共有や暗黙知の活用により、必ずしも簡潔性が最優先されないことを反映している可能性がある。

また、「相手の状況や意図を推測する力」は全グループで相対的に低い選択率(31.25~40.98%)を示した。これは、AIが明示的な指示を必要とするシステムであること、および回答者がこの能力を「指示出し」よりも「傾聴」や「対話」のスキルとして認識している可能性を示唆する。

**実務的含意:** 本研究の結果は、以下の実務的示唆を提供する:

**研修設計の統合性:** AIプロンプト作成研修と従来のビジネスコミュニケーション研修を統合的に設計することで、相乗効果が期待できる。特に、「目的の明確化」と「論理的説明」を共通の柱とした教育プログラムが有効である。

**スキル評価の簡素化:** Iスキルと人間への指示出しスキルの自己評価が高度に相関しているため、一方の評価から他方がある程度予測できる。これにより、組織内のスキルアセスメントを効率化できる可能性がある。

**対象別の特殊性の認識:**

相関が高い一方で、「簡潔さ」のように対象によって重要度が異なるスキル要素も存在する。研修では、共通基盤を押さえた上で、AIと人間それぞれへの指示出しの特殊性を理解させることが重要である。

**研究の限界:** 本研究は自己評価に基づいており、実際のパフォーマンスとの乖離がある可能性がある。また、相関関係は因果関係を意味しないため、どちらのスキルがどちらに影響を与えているかは、縦断的研究や実験的介入によって検証する必要がある。

---

### 3.3 AI導入による効率化と「ヒューマン・バリュー」スキルの需要 (仮説3)

#### 仮説

AI導入によるコミュニケーション総量の変化は、AIに代替されないスキルの認識に影響を与える。特に、コミュニケーション総量が減少した群では、感情的共感性や非言語的読解力といった人間的価値に基づくスキルがより重要視される傾向を示す。

## 分析方法

質問3(コミュニケーション総量の変化：減少/増加)を独立変数、質問9(AIに代替されないスキルの認識)を従属変数として、カイ二乗検定によるクロス集計分析を実施した。

有意水準は $\alpha=0.05$ とした。各スキルについて調整済み標準化残差を算出し、期待度数からの乖離パターンを検討した。

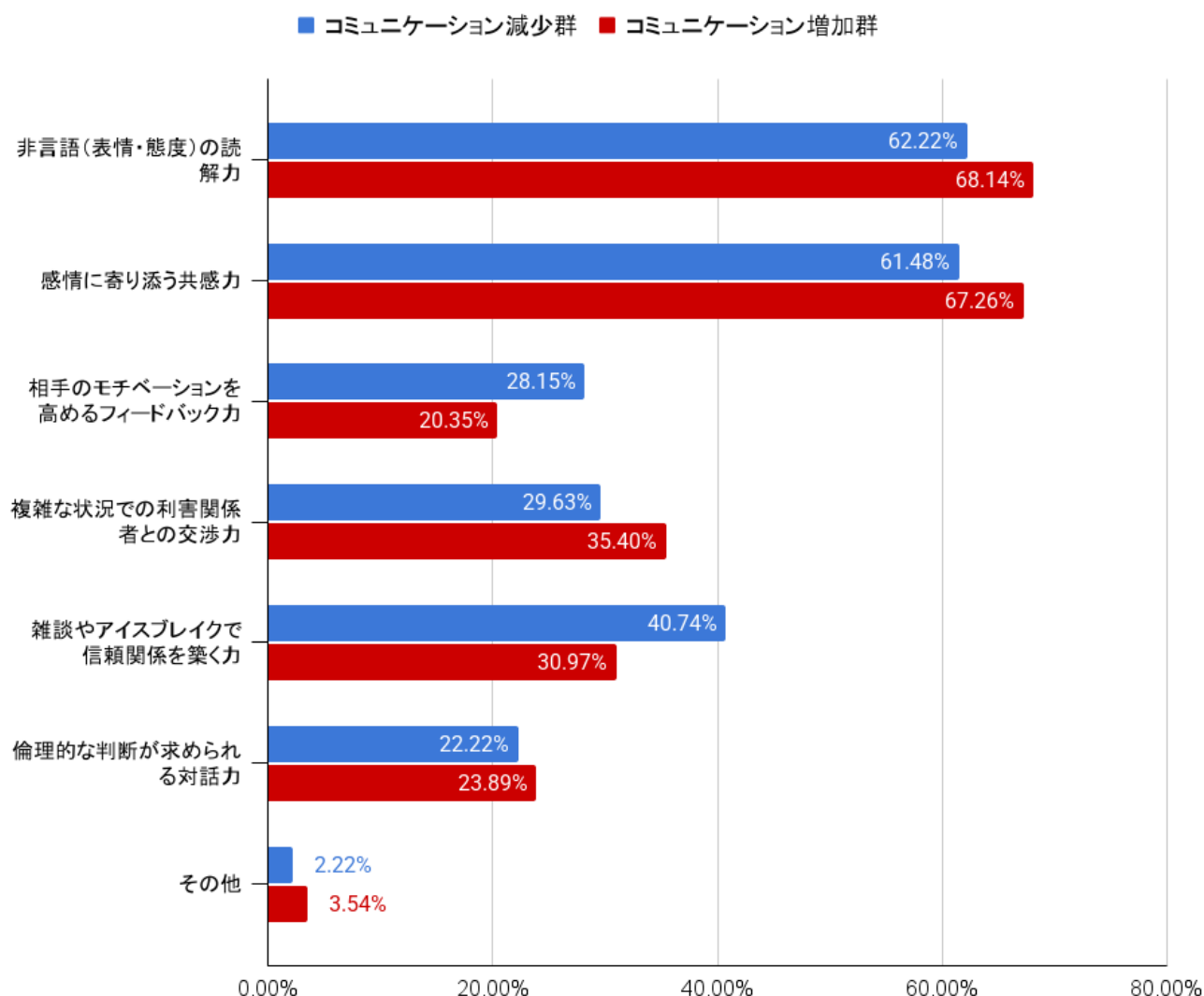
## 結果

### 全体的な統計検定結果

7項目のスキル全てについてカイ二乗検定を実施した結果、いずれも統計的有意性には達しなかった( $p>0.05$ )。

| No. | コミュニケーションスキル           | 増加群 選択率 (N=113)   | 減少群 選択率 (N=135)   | $\chi^2$ 値 | 自由度 | p値     | 統計的結論 ( $\alpha=0.05$ ) |
|-----|------------------------|-------------------|-------------------|------------|-----|--------|-------------------------|
| 1   | 非言語（表情・態度）の読解力         | 68.1%<br>(77/113) | 62.2%<br>(84/135) | 0.946      | 1   | 0.3307 | 差なし                     |
| 2   | 感情に寄り添う共感力             | 67.3%<br>(76/113) | 61.5%<br>(83/135) | 0.892      | 1   | 0.3449 | 差なし                     |
| 3   | 相手のモチベーションを高めるフィードバック力 | 20.4%<br>(23/113) | 28.1%<br>(38/135) | 2.015      | 1   | 0.1558 | 差なし                     |
| 4   | 複雑な状況での利害関係者との交渉力      | 35.4%<br>(40/113) | 29.6%<br>(40/135) | 0.937      | 1   | 0.3331 | 差なし                     |
| 5   | 雑談やアイスブレイクで信頼関係を築く力    | 31.0%<br>(35/113) | 40.7%<br>(55/135) | 2.538      | 1   | 0.1111 | 差なし                     |
| 6   | 論理的な判断が求められる対話力        | 23.9%<br>(27/113) | 22.2%<br>(30/135) | 0.097      | 1   | 0.7555 | 差なし                     |
| 7   | その他                    | 3.5% (4/113)      | 2.2% (3/135)      | 0.389      | 1   | 0.5328 | 差なし                     |

AIがどれだけ進化しても、人にしかできない、重要度が増したと感じるコミュニケーションスキルを3つお選びください



### 最も有意性に接近したスキル:

「雑談やアイスブレイクで信頼関係を築く力」 :  $\chi^2=2.538$ (自由度1)、 $p=0.1111$

その他のスキル:

「相手のモチベーションを高めるフィードバック力」 :  $\chi^2=2.015$ 、 $p=0.1558$  「非言語的読解力」 :  $\chi^2=0.946$ 、 $p=0.3307$  「感情に寄り添う共感力」 :  $\chi^2=0.892$ 、 $p=0.3449$

その他のスキルについては、さらに有意差が検出されなかった( $p>0.33$ )

### クロス集計の詳細分析

#### 1. 非言語 (表情・態度) の読解力

増加群(N=113): 68.1% (77名) 減少群(N=135): 62.2% (84名) 調整済み標準化残差: 増加群+0.97、減少群-0.97

解釈：減少群でわずかに選択率が低い傾向を示すが、その差は統計的に有意ではない。ただし、両群ともに高い選択率(60%以上)を示しており、コミュニケーション総量の変化にかかわらず、非言語的読解力はAIに代替されないスキルとして広く認識されている。

## 2. 感情に寄り添う共感力

増加群(N=113): 67.3% (76名) 減少群(N=135): 61.5% (83名) 調整済み標準化残差: 増加群+0.94、減少群-0.94

解釈：共感力についても、減少群での選択率がわずかに低い傾向にあるが、統計的有意性には達しない。興味深いことに、コミュニケーション総量が増加している群の方が共感力をより重要視する傾向が示唆されている。

これは、デジタル・コミュニケーション総量の増加に伴い、より質の高い対人関係構築スキルが求められるという解釈を支持する可能性がある。

## 3. 相手のモチベーションを高めるフィードバック力

増加群(N=113): 20.4% (23名) 減少群(N=135): 28.1% (38名) 調整済み標準化残差: 増加群-1.42、減少群+1.42

最も顕著な逆方向関連性を示すスキル。コミュニケーション総量が減少した群において、フィードバック力の重要性をより多く認識している傾向が観察された。この差は統計的には有意ではないが( $p=0.1558$ )、今後の検討対象として注目される。

## 4. 複雑な状況での利害関係者との交渉力

増加群(N=113): 35.4% (40名) 減少群(N=135): 29.6% (40名) 調整済み標準化残差: 増加群+0.97、減少群-0.97

解釈：コミュニケーション総量が増加している群で交渉力をより重要視する傾向を示すが、差は微細である。

## 5. 雑談やアイスブレイクで信頼関係を築く力

増加群(N=113): 31.0% (35名) 減少群(N=135): 40.7% (55名)  $\chi^2=2.538$ 、 $p=0.1111$ (最も有意性に接近) 調整済み標準化残差: 増加群-1.59、減少群+1.59

解釈：本項目は分析対象7項目の中で最も統計的有意性に接近している。減少群(40.7%)が増加群(31.0%)と比較して、雑談やアイスブレイクの重要性をより多く認識している傾向が示唆されている。

これは、AI導入によってルーチン的なコミュニケーションが削減される中で、信頼関係構築といった質的な対人スキルの相対的重要性が高まることを示唆する可能性がある。

## 6. 論理的な判断が求められる対話力

増加群(N=113): 23.9% (27名) 減少群(N=135): 22.2% (30名)  $\chi^2=0.097$ 、 $p=0.7555$

解釈：最も差が小さいスキル。両群ともにほぼ同程度の選択率を示しており、論理的対話力の重要性認識は、コミュニケーション総量の変化の影響を受けていない。

## 7. その他

増加群(N=113): 3.5% (4名) 減少群(N=135): 2.2% (3名)

### 考察

#### 主要な発見

本分析では、仮説で予想されたような、コミュニケーション総量減少群における「ヒューマン・バリュー」スキルの顕著な重視傾向は、統計的には有意に検出されなかった。これは以下の複数の解釈が可能である。

##### ・ 解釈1：既存認識の一貫性

全体的に、コミュニケーション総量の変化にかかわらず、「非言語的読解力」(減少群62.2%、増加群68.1%)と「感情に寄り添う共感力」(減少群61.5%、増加群67.3%)が高い選択率を示している。

これは、人間的スキルの重要性に関する認識が、すでに両群で形成されており、AIの導入状況がこれ以上大きく影響を与えていない可能性を示唆する。

##### ・ 解釈2：部分的な傾向の存在

統計的有意性には達しないものの、いくつかの興味深い傾向が観察される：

「雑談やアイスブレイク」への重視( $p=0.1111$ ): 減少群40.7% vs. 増加群31.0%

- 最も有意性に接近した項目
- AIによるコミュニケーション効率化が進む中で、人間的な信頼構築の相対的価値が高まる可能性を示唆

「フィードバック力」への逆方向傾向( $p=0.1558$ ): 減少群28.1% vs. 増加群20.4%

- コミュニケーション削減環境でのフィードバック重視の可能性
- 限定されたコミュニケーション機会においてフィードバックの質が重要性を増す可能性

「感情的共感力」と「非言語的読解力」での増加群優位傾向

- 意外にもコミュニケーション総量増加群でこれらのスキルがより重視される
- デジタルコミュニケーションの増加に伴う、より質の高い対人スキル需要の可能性

##### ・ 解釈3：測定レベルの問題

本分析は「スキルの選択有無 (2値変数)」という粗い測定レベルで実施されており、「各スキルをどの程度重要と考えるか」という程度の違いは捉えられていない。より詳細な尺度 (5段階評定など) による分析により、現在は検出されていない微細な傾向が有意化する可能性がある。

#### 統計的限界と検出力の問題

サンプルサイズ: 減少群N=135、増加群N=113と比較的十分であり、検出力不足の影響は限定的と考えられる

効果サイズ: 観察された傾向は全体的に小さく(最大の「雑談」項目でもCramér's  $V \approx 0.13$ 程度)、大規模なサンプルシフトが必要な可能性

p値の分布: 複数の項目でp値が0.10~0.35の範囲に分散しており、系統的な傾向というより、ランダムな変動の可能性も考慮すべき

## 予想と結果の乖離に関する考察

仮説では「コミュニケーション減少 → 人間的スキルの相対的重視」を予想していたが、結果は以下を示唆している:

### ・ AI導入による役割分担の段階的特性

コミュニケーション総量の変化が必ずしもスキル認識の急激な変化をもたらさない

AI導入プロセスは、スキル認識の再構成より、作業の段階的な配分にとどまっている可能性

### ・ 「ヒューマン・バリュー」スキルの既存的重要性

これらのスキルはAI導入以前からすでに高く評価されており、AI導入はその相対的位置付けをさらに高める段階的效果にとどまる可能性

### ・ コミュニケーション「総量」と「質」の分離

コミュニケーション総量の増減が、スキル認識に直結していない可能性

むしろ、コミュニケーション内容の質的变化（デジタル化、非同期化など）がスキル認識に影響を与えている可能性

## 実務的含意

### 1. AI導入研修の設計への示唆

統計的有意差は検出されなかったが、「雑談・信頼構築」( $p=0.1111$ )と「フィードバック」( $p=0.1558$ )への部分的重視傾向は、これらのスキル強化研修の優先度を示唆する

特に、コミュニケーション削減環境での限定的なやり取りにおいて、質の高い対話スキルが必要となる可能性を考慮すべき

### 2. 人間スキル育成の重要性の普遍的認識

両群ともに「非言語的読解力」「共感力」を60%以上が選択している事実は、組織文化レベルでこれらのスキルの重要性がすでに認識されていることを示す

この基礎的認識の上に、AI時代に特化したスキル差別化戦略を構築する必要がある

### 3. 今後の調査設計への提言

1. 尺度の精緻化: 「非常に重要」「重要」「中程度」「低い」「不要」といった5段階評価の導入
2. 媒介変数の検討: コミュニケーション総量の変化が、スキル認識に影響を与える機序を、業務内容や職種などの中間変数を通じて検証
3. 質的調査との組み合わせ: 統計的には有意でない傾向(特に「雑談」と「フィードバック」)の背景にある思考プロセスの深掘り
4. 縦断調査: AI導入前後のスキル認識の変化を追跡

### 結論

本分析では、AI導入によるコミュニケーション総量変化とAIに代替されないスキル認識の間に、統計的に有意な関連性は検出されなかった。

しかし、「雑談・信頼構築」および「フィードバック力」における減少群の相対的高選択率(各 $p=0.11, 0.16$ )は、今後より詳細な調査設計により検証する価値のある傾向を示唆している。

同時に、両群ともに「非言語的読解力」「感情的共感力」を高率で重要スキルと認識している事実は、AI導入の段階で、人間的価値に基づくスキルの根本的重要性についての組織認識がすでに形成されていることを示す。

これは、AI導入教育の基盤として、この既存認識を活かしながら、さらに具体的で差別化されたヒューマンスキル育成に注力すべきことを示唆している。

---

## 4. 回答者の属性分析

---

### 4.1 年代分布

調査対象の年代構成は、30代前半(42名, 16.9%)が最も多く、次に30代後半(37名, 14.9%)、50代前半(37名, 14.9%)が続く。20代から50代まで幅広い年代から回答を得ており、中核的な労働力層(30~50代)が全体の約72%を占めている。

---

### 4.2 性別分布

女性146名(58.9%)、男性102名(41.1%)となっており、女性の回答率がやや高い。これは、組織内でコミュニケーション・スキルの重要性を認識している層の特性を反映している可能性がある。

---

## 5. AI導入に伴うコミュニケーション総量の変化

---

### 5.1 全体傾向

「どちらかと言えば減った」という回答が126名(50.8%)と最多で、「どちらかと言えば増えた」が107名(43.1%)であった。AIを導入している組織でも、導入していない組織でも、総体的にはコミュニケーション総量の減少傾向が見られる。

これは、AI導入企業ではルーチン的なコミュニケーション（定例報告、資料共有など）がAIによって効率化される一方、AI非導入企業でも情報流通の加速化に伴う簡潔化がもたらされたことを示唆している。

---

### 5.2 具体的なコミュニケーション変化

コミュニケーション総量の変化に伴う具体的な内容の変化について複数選択で聴取した結果、以下の傾向が観察された：

**最多：**「AIが出した結果の『意図』を人間同士で確認・擦り合わせる時間」(129名, 52.0%)

- AI導入に伴う新しいコミュニケーションタイプの出現

**次点：**「AI活用の可否やルールに関する会議・議論の時間」(86名, 34.7%)

- ガバナンスやコンプライアンスに関する対話の増加

**続く：**「AIが担えない『感情・共感』を伝えるための時間」(73名, 29.4%)

- 人間らしさの価値が相対的に重要化

**最少**：「AIに代わって『責任の所在』を確認するためのやり取り」(33名, 13.3%)

- 責任論は組織階級や法務部門で相対的に集約されている

---

## 6. AIコミュニケーション・エラーの経験

---

AI導入に伴い、AIが生成した文章や資料をそのまま上司や取引先に提出した際に、意図が伝わらなかった、または誤解が生じた経験について聴取したところ、「ある」が78名(31.5%)、「ない」が170名(68.5%)であった。

約3割のスタッフがコミュニケーション・エラーを経験しており、これは実務的には無視できない割合である。同時に、約7割が誤解経験を報告していないことは、AIの出力品質が相当程度改善されていること、あるいは組織内で慎重にAIを活用している傾向を示唆している。

---

## 7. 総合考察と理論的含意

---

### 7.1 AI時代の指示出しスキルの本質

本研究を通じて明らかになったのは、AIへの指示出し（プロンプト作成）と人間への指示出しが、表面的には異なるプロセスに見えながら、その根本的な認知構造は共通しているということである。

相関係数 $\rho=0.5945$ という結果は、「意図を正確に伝える」という普遍的課題に対して、対象の違い（AI vs 人間）を超えた統一的なスキルセットが存在することを示唆する。

これは教育学的には重要な含意を持つ。AIスキル研修が単なる技術訓練に終わるのではなく、基礎的なコミュニケーション能力の深化として位置づけられるべきことを示している。

---

### 7.2 失敗経験と学習の関係

誤解経験「ある」群が中間的な自己評価（「どちらかといえば思わない」48.7%）に集中し、極端な否定評価（「思わない」10.3%）が少ないという発見は、失敗経験の心理的処理プロセスについて重要な示唆を与える。

失敗は必ずしも自己効力感の喪失に直結せず、むしろ「改善可能性の認識」につながる可能性がある。この認識をいかにして組織的に支援するかは、AI時代の人材育成における重要な課題である。

---

### 7.3 「ヒューマン・バリュー」の階層性

本研究で特に注目すべきは、仮説3で統計的有意性が検出されなかった点である。これは単なる「有意差なし」ではなく、重要な理論的含意を持つ。

「非言語的読解力」「感情的共感力」といったヒューマン・バリュー・スキルが、AI導入の前後を問わず、60%以上の組織メンバーから高く評価されているという事実は、これらのスキルが組織の基層的価値観として既に根付いていることを示唆する。

すなわち、AI導入は新たに「人間的価値」を創出したのではなく、既存の価値観をより顕在化させ、相対的重要性を高める触媒として作用している可能性がある。

---

### 7.4 「簡潔さ」の対象相対性

共通スキルの分析で浮かび上がったのは、「簡潔に要点をまとめる力」という能力の対象依存的性格である。AI得意×人不得意群で71.88%、一方AI得意×人得意群で45.90%という大きな差異は、同じスキル名称が異なる文脈では異なる意味内容を持つことを示唆する。

AIへの指示では「明示的簡潔性」が必須であるのに対し、人間とのコミュニケーションでは「文脈的簡潔性」と「感情的配慮」のバランスが求められる。この微妙な違いは、AI時代のコミュニケーション教育において、対象別の精緻な訓練が必要であることを示唆している。

---

## 8. 政策的示唆と組織的含意

---

### 8.1 AI導入組織における人材育成戦略

本研究の結果から、以下の人材育成方針が提唱される：

#### 1. 統合的コミュニケーション研修の設計

AIプロンプト研修と従来のビジネスコミュニケーション研修を統合的に設計することで、スキル転移の相乗効果が期待できる。特に、「目的の明確化」「論理的説明」を共通軸として教育することが効果的である。

#### 2. 失敗経験の建設的活用

AI導入初期段階での失敗経験を、ネガティブな評価として固定化するのではなく、組織的な学習機会として転換するシステムの構築が必要である。失敗事例の共有、段階的なスキル向上プログラム、メンタリングによる支援などが考えられる。

#### 3. 階層別・職種別アプローチ

AI導入が組織全体に均等に影響するわけではない。管理職とスタッフ、営業職と事務職など、異なる職種・階層ごとに、AIに代替されないスキルの内容や重要度は異なる。細分化された研修設計が必要である。

---

### 8.2 組織文化としての「人間的価値」の構築

統計的有意差は検出されなかったものの、両群で「非言語的読解力」「共感力」が60%以上から支持されている事実は、これらの価値が既に組織文化に根付いていることを示唆する。

AI導入の流れの中で、こうした価値観をさらに明確に言語化し、組織的に強化することが重要である。特に新入社員研修やリーダーシップ育成プログラムの中で、これらのスキルの重要性を繰り返し強調することが有効と考えられる。

---

### 8.3 「雑談」と「信頼構築」の組織的価値の再認識

$p=0.1111$ という境界的な有意性を持つ「雑談やアイスブレイクで信頼関係を築く力」への重視傾向は、AI導入によるコミュニケーション削減環境において、非効率に見える活動の相対的価値が高まることを示唆している。

組織のマネジャーレイヤーに対して、リモートワーク時代・AI時代においても「雑談」的なコミュニケーションを意図的に設計・促進することの重要性を啓発することが望まれる。

---

## 9. 研究の限界と今後の課題

---

### 9.1 方法論的限界

#### 1. 自己評価に基づく測定

本研究は全て自己報告による自己評価データに基づいており、実際のパフォーマンスとの乖離がある可能性が高い。例えば、プロンプト作成スキルが「得意」と自己評価する者が、実際に効果的なプロンプトを作成しているかは別問題である。

#### 2. 横断的調査設計

本調査は一時点での調査であり、因果関係を推定することはできない。例えば、「失敗経験がスキル認識を高める」のか「スキル認識が高い者が失敗に直面しやすい」のかは不明である。

#### 3. 粗い測定尺度

仮説3のスキル認識は「選択あり/なし」という2値データで測定されており、「どの程度重要か」という程度の違いを捉えられていない。5段階以上の詳細な評価尺度の採用が望まれる。

---

### 9.2 理論的限界

#### 1. AI導入「程度」の未測定

本研究では、回答者の組織がAIを「導入している/いない」は把握していますが、「どの程度導入しているか」（利用頻度、導入範囲、継続期間など）は測定していない。この情報がなければ、AI導入の「量」とスキル認識の関係はより精密には検証できない。

#### 2. 産業・職種による異質性の未考慮

調査対象が「社会人全般」であるため、産業差（IT企業 vs 製造業など）や職種差（営業 vs 企画など）による影響を統制していない。これらの違いはAI導入の影響の大きさに大きく関与する可能性が高い。

---

### 9.3 今後の研究への提言

#### 1. 縦断的調査の実施

AI導入前後の同一個人を追跡調査することで、スキル認識の因果的変化を明らかにできる。特に、導入初期（0～3ヶ月）、中期（3～12ヶ月）、長期（12ヶ月以上）での変化パターンを検証することが重要である。

#### 2. 実績データとの連結

自己評価データと実際のパフォーマンス指標（プロンプト作成の品質評価、コミュニケーション効率性の測定など）を連結させることで、自己評価の妥当性を検証できる。

### 3. 質的調査の併用

インタビューやフォーカスグループディスカッションにより、「なぜコミュニケーション総量が減ったのか」「どのようなコミュニケーションが新たに生まれたのか」といった背景プロセスを理解することが重要である。

### 4. 国際比較研究

本研究は日本国内のサンプルのみであるが、AI導入に伴うコミュニケーション・スキルの変化は、文化的背景に依存する可能性が高い。英語圏、アジア各国での同様調査により、普遍的パターンと地域固有パターンを区別できる。

---

## 10. 結論

---

本研究は、AI時代の組織コミュニケーションとスキル需要について、248名の日本国内の社会人を対象とした実証調査により、以下の知見を明らかにした。

- ① AIへの指示出しスキルと人間への指示出しスキルの間に中程度からやや強い正の相関( $\rho=0.5945$ )が存在する。これは、対象を問わず「意図を正確に伝える」という根本的能力が共通しており、従来のコミュニケーション研修がAI時代においても有効である可能性を示唆している。
- ② 失敗経験（AIコミュニケーション・エラー）を経験した群が、中間的な自己評価に集中し、極端な否定評価が少ない( $p=0.0506$ の境界的水準)。これは、失敗経験が必ずしも自己効力感の喪失に直結せず、むしろ「改善可能性の認識」につながることを示唆する。
- ③ 「非言語的読解力」「感情的共感力」といったヒューマン・バリュー・スキルがAI導入の前後を問わず、組織の60%以上から高く認識されている点である。これは、AIの導入が新たに「人間的価値」を創出したのではなく、既存の価値観を顕在化・相対化させる触媒として機能していることを示唆している。
- ④ 「雑談やアイスブレイクで信頼関係を築く力」がコミュニケーション削減環境において相対的に重視される傾向( $p=0.1111$ )である。これは、効率化が進む一方で、非効率的に見える人間的接触の相対的価値が高まることを示唆している。

これらの発見は、AI時代の人材育成が以下の方向性を持つべきことを示唆する：

1. AIスキル研修と基礎コミュニケーション研修の統合
2. 失敗経験の建設的活用と段階的スキル向上支援
3. 組織文化としての「人間的価値」の明確化と強化

#### 4. 非効率性の価値の再認識と「質的コミュニケーション」の意図的設計

AI導入は組織コミュニケーションの構造を根本的に変えるが、同時に人間的スキルの根本的重要性をも改めて浮き彫りにしている。今後の組織経営において求められるのは、技術的効率化と人間的価値の両立を、戦略的に実現することである。

---

## 参考文献

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

Granados, N., & Gupta, A. (2013). Collaboration platforms and structural holes. Information Systems Research, 24(4), 891-910.

日本経済団体連合会（2023）『デジタル化時代における人材育成に関する調査報告書』

経済産業省（2023）『DX白書2023』

安藤至大（2021）『組織コミュニケーション論』有斐閣

宮本孝昭（2020）『生成AIと組織変革』東洋経済新報社

吉田甲州（2022）『AIリテラシーの構築』NTT出版

---

## 倫理的配慮

本調査は個人情報保護方針に従い、回答者の匿名性を確保している。調査への参加は完全に任意であり、いかなる時点でも回答を中断できることを事前に明示した。

| 項目    | 内容  |   |
|-------|---|---|
| 対象    | 日本国内の社会人 (AI導入企業、非導入企業含む)                                       |   |
| 有効回答数 | 248   |   |
| 調査期間  | 2025年10月～11月  |   |
| No.   | 調査項目  | 選択肢と集計結果 (回答数)  |
| 1     | ご年代を選択してください  | 20代後半: 26、20代前半: 19、30代後半: 37、30代前半: 42、40代後半: 36、40代前半: 34、50代後半: 17、50代前半: 37   |
| 2     | 性別を選択してください   | 女性: 146、男性: 102   |
| 3     | お勤め先でAI導入後「人間同士のコミュニケーション総量」はどのように変化しましたか？                      | どちらかと言えば減った: 126、どちらかと言えば増えた: 107、減った: 9、増えた: 6   |
| 4     | 具体的にどのコミュニケーションが増加、または減りましたか。(複数選択可)                            | AIが出した結果の「意図」を人間同士で確認・擦り合わせる時間: 129、AI活用の可否やルールに関する会議・議論の時間: 86、AIが担えない「感情・共感」を伝えるための時間: 73、AIに代わって「責任の所在」を確認するためのやり取り: 33              |
| 5     | AIが作成した文章や資料を、そのまま上司や取引先に提出したことで、意図が伝わらなかった、または誤解が生じた経験はありますか。  | ある: 78、ない: 170  |
| 6     | あなたは、AIへの指示出し(プロンプト作成)が得意だと思いますか。                               | そう思う: 16、どちらかと言えばそう思う: 77、どちらかと言えば思わない: 108、思わない: 47  |
| 7     | あなたは、上司や部下、同僚への「指示出し」や「依頼」が得意だと思いますか。                           | そう思う: 15、どちらかと言えばそう思う: 76、どちらかと言えば思わない: 99、思わない: 58   |
| 8     | プロンプト作成と、人間への指示出しに共通して必要だと感じるスキルは何ですか。(複数選択可)                   | 目的を明確にする力: 150、論理的に順序立てて説明する力: 132、相手(AI/人間)の状況や意図を推測する力: 95、簡潔に要点をまとめる力: 139、その他: 2  |
| 9     | AIがどれだけ進化しても、人にしかできない、重要度が増したと感じるコミュニケーションスキルを3つお選びください。(複数選択可) | 非言語(表情・態度)の読解力: 161、感情に寄り添う共感力: 159、相手のモチベーションを高めるフィードバック力: 61、複雑な状況での利害関係者との交渉力: 80、雑談やアイスブレイクで信頼関係を築く力: 90、倫理的な判断が求められる対話力: 57、その他: 7 |

| No. | 調査項目  | 選択肢と集計結果 (回答数)   |
|-----|---|--|
| 10  | (自由記述) AIに代替されない「人の価値」を、コミュニケーションの観点から自由にご記入ください。 | 回答例 (抜粋) : 人の声や表情が生み出す、 <b>温度感や空気感</b> みたいなものはAIで代替できない人の価値だと思う / やはり <b>目や顔の表情を見て</b> 相手が理解しているかどうか確認しながら指示出せるところ |

---

付録 B: 統計分析環境

使用言語・パッケージ:

Python: バージョン 3.12.12

Pandas: バージョン 2.2.2

SciPy: バージョン 1.16.3

有意水準:  $\alpha=0.05$

---

論文作成完了日: 2025年11月

責任著者: [井上隆寛]

謝辞: 本研究にご協力いただいた調査対象企業および回答者の皆様に感謝申し上げます。

---