

2025.10.09.

人間中心のAI活用が生んだ組織変革

AIを導入したら、人と人との距離が近くなった。

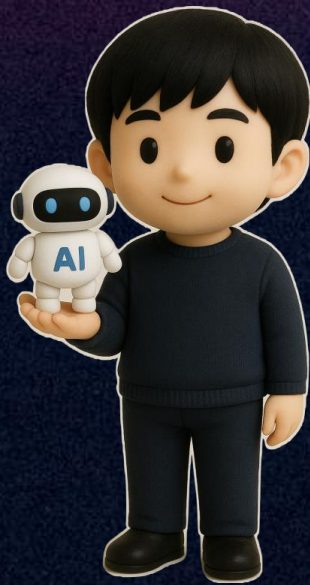


「AIを活用する力」と「業務知識」の断絶

「AI活用力」と「業務知識」の断絶危機

Human – Centered AI Institute調査2024

年代別社内のAI活用率



90%

20代

75%

30代

45%

40代

10%

50代以上



若手よりも業務知識がある経験豊富な「50代」がAIを使う方が、生産性は上がる。
しかし実際は、AIへの心理的ハードル＝ためらいがあり、利用率が低迷していた。

知
の壁



若手の持つAI活用力と、
ベテランが持つ深い知恵。
その2つが混ざらず、
「組織の創造性」が失われていく。

最も「経験豊富」な人こそ、
最もAIを学ぶべき人である。

知
の壁



AIによる社内外の「危機」をチャンスにしたい。

「AI活用力」と「業務知識」の間に横たわる
知の壁を、どうすれば壊せるのか。

様々な優れた研修手法がある中で、
私たちは博報堂D Yグループが
100年以上大切にしてきた「生活者発想」、
すなわち「人間中心」の哲学に立ち返りました。

AIを学ぶ前に、まず人の心を動かす。
教える・教わるの前に、まず信頼関係を築く。

私たちは組織の常識を、
“逆さま”にしてみることにしました。



「AI逆メンタリング制度」

従来の上意下達を逆転させ、若いデジタルネイティブ世代のAIナレッジを経営層に直接伝達する。また、AIを通じて経営層の知識資産が若手に。
世代間の知を融合させるための、1対1の伴走型メンタリング制度。

平均年齢差
22.1歳

10名の若手AIメンターが11名の役員にメンタリング。

役員と同じ担務領域の若手社員が担当することで、現場で起きている課題や危機感が共有できる。
業務やクライアントが共通言語になり、役員はAIによるビジネス変革へ具体イメージを掴むことができた。

※2025年度7月時点

全10週間のAIメンタリング内容： 「AI学習から戦略的洞察への進化」

Phase 1: 探求と興奮 (Week 1-3)

当初の半信半疑が、AIに触れる中で「純粋な興奮」へ。

AIのポテンシャルを肌で感じる「アハ体験」の連続。

▶ 50以上の内部経営資料を統合し、思考の壁打ち相手として活用。

Phase 2: 業務効率化と危機意識 (Week 4-6)

3.5時間かかった社内業務がわずか10分で完了。

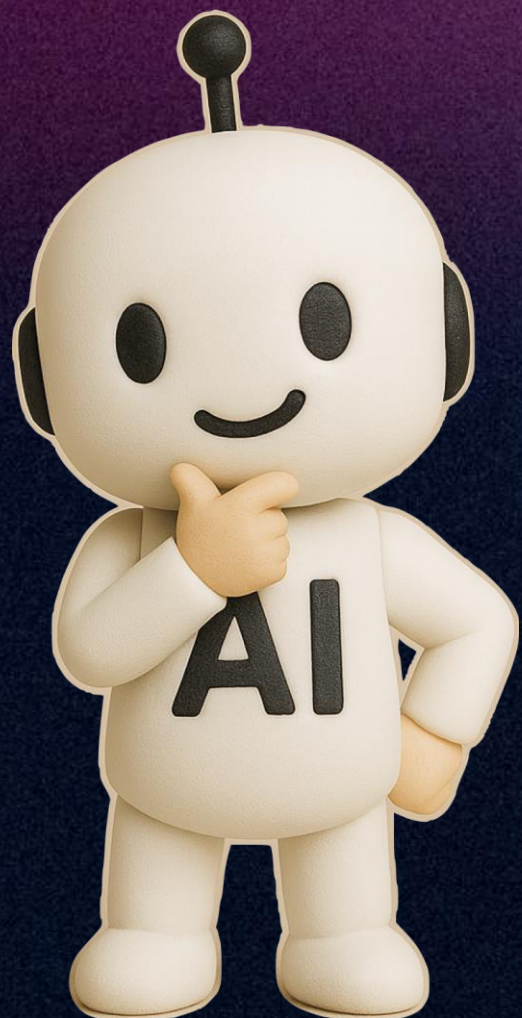
「なくなる仕事」を直視し、AIの破壊的インパクトを経営課題として認識。

▶ 外部レポートを分析し、AIコストセンター化のリスクを議論。

Phase 3: 創造性の拡張と原理の発見 (Week 7-10)

効率化の先に、博報堂独自のAI活用原則を発見。

「ストック・レバレッジ」や「下手うまの価値」といった概念が生まれる。



恐る恐るはじめたメンタリングは、
組織変革のはじまりに過ぎませんでした。

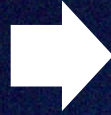
AIは、経営トップ層の頭の中にある膨大な経験知＝暗黙知を、
若者にも理解できる言葉やデータに翻訳しはじめたのです。

逆に、若者が語るAIの可能性を、
経営トップ層にもわかるビジネスの言葉に翻訳しました。

それによって、
経営トップ層とメンターとの関係に
革新的な変化が起こりました。

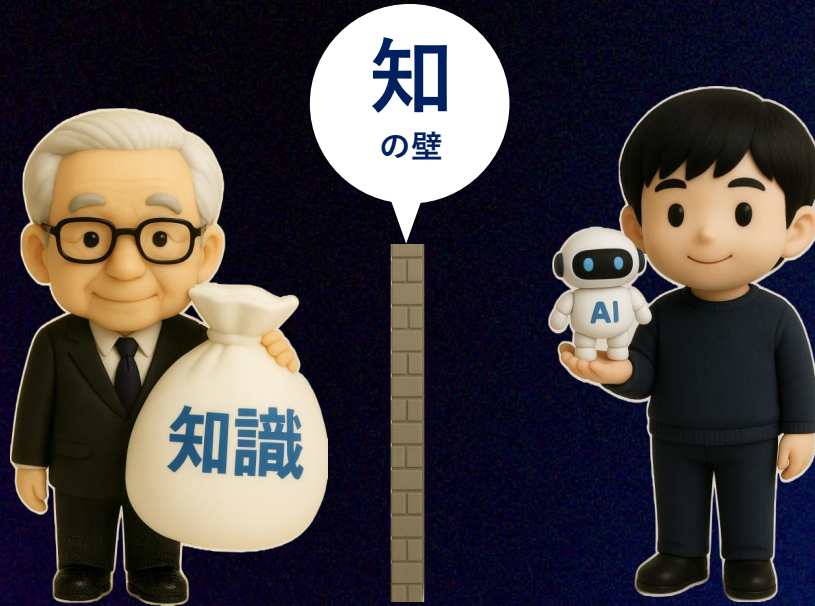
「AIが深めた関係性」

Before : 「世代・役職間の知の断絶」



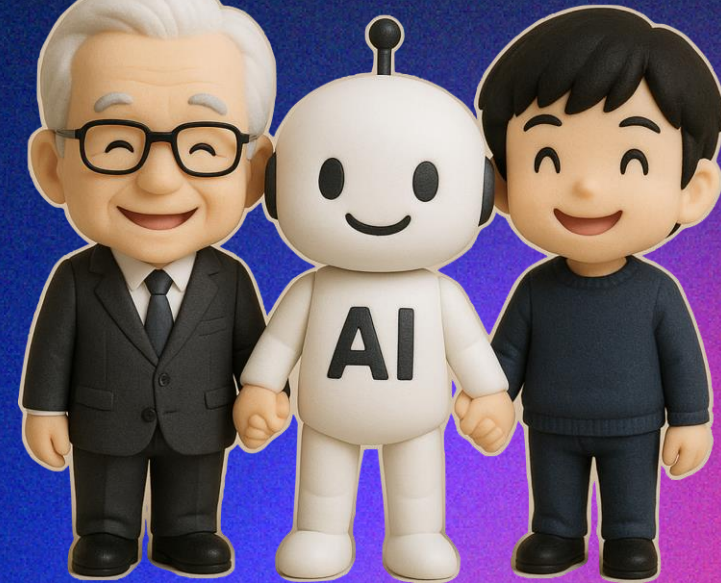
After : 「知の融合と増幅」

AIが「通訳者」となり、世代間の知識を相互に翻訳



役員
豊富な経験知があるが、
デジタルツールに距離感。

若手
最新技術に詳しいが、
経験知へのアクセスが限定的。



役員の暗黙知がAIを通じて形式知化され、若手に伝承。
若手の技術知識が、役員の戦略思考を拡張。

「教える側」 「教わる側」という固定的な関係から 「共に探求する仲間」 へ。

AIを使うと
人との距離が遠くなると思っていたら、
AIを通して、かえって
人と人との距離が近くなった。

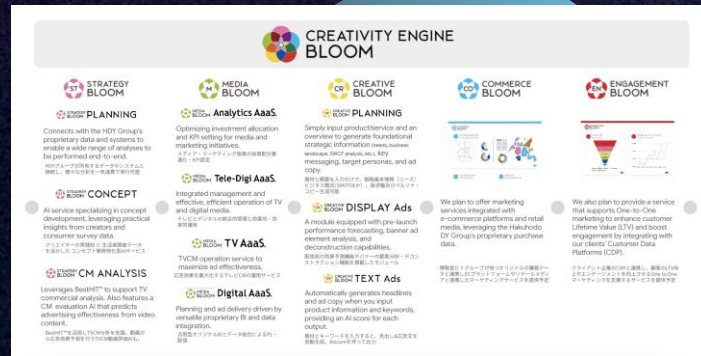
AIがもたらす最大の価値は、情報処理速度の効率化ではない。
人と人との、心の距離を縮める力。

「AIを導入したら、人と人との距離が近くなった。」

この発見が、博報堂DYホールディングスの組織を動かす大きなうねりへ。

●社員の暗黙知をAI化「細田AI」

トップクリエイターの思考法を全社員が扱えるように。



●グループ横断「BPR分科会」

ベストプラクティスの横展開。10社の推進担当者約30名が参加。ユースケース50件以上。

●トップクリエイターが講師となる研修

8,500名以上が参加、『教え合う文化』が再生成

TOP11 「AIメンタリング制度」



8,500+ 「生成AI研修」75回



20,000+

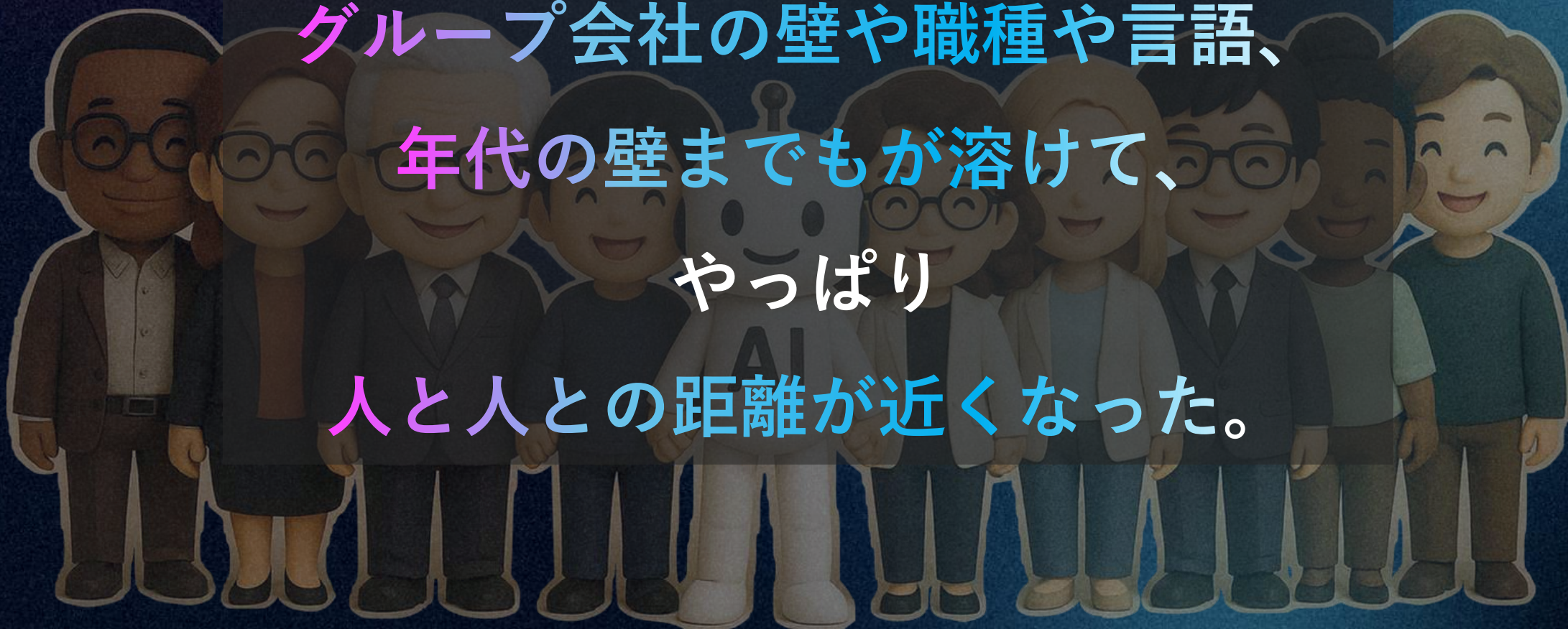
AIを導入して教えあったら、

グループ会社の壁や職種や言語、

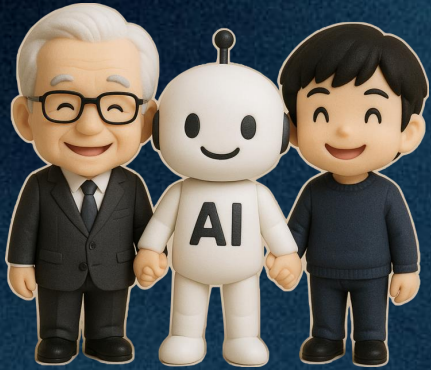
年代の壁までもが溶けて、

やっぱり

人と人との距離が近くなった。



AI導入、逆メンタリング制度からの大きなうねりは3つの本質的な「再発見」をもたらした。



①人と人の「関係性」の再発見 分断から、世代を超えた「知の循環」へ。

世代間の分断は、AIを触媒に、教え合い学び合う『知の循環』へと変わりました。



②組織の「資産」の再発見 “塩漬けの経験知”が「進化し続ける集合知」へ。

誰もが価値を忘れかけていた“塩漬けの経験知”こそ、AIで解き放つべき最大の資産であり、それは「進化し続ける集合知」へと生まれ変わったのです。



③仕事の「創造性」の再発見 個のひらめきから、AIと「共に育てる共創」へ。

クリエイティブは、もはや一人の天才のひらめきに頼るものではない。AIと人間が、アイデアを『共に育てる共創』へと進化したのです。

「人間中心のAI活用」が博報堂DYグループができた理由。

100年の「人を動かす」DNAがあったから

広告会社として培った「人の心を理解する力」が、AI時代にこそ必要だった。

クリエイティビティへの「信念」があったから

効率化だけでなく、創造性を追求する文化が、AIの新しい可能性を開いた。

「生活者発想」の哲学があったから

技術中心ではなく、人間中心の思考が、AIの本質的価値を見出した。

Human Centered AI

生活者を真ん中においたAIテクノロジーを。

私たちが追求するのは、
単なる便利な道具としてのAIではない。
人を深く理解し、人とわかり合うAI

**AIは人の創造性の
進化・拡張に貢献し、
生活と社会を支える
基盤となる。**

AIは、人間（生活者）にとって役に立つように、生産性向上や
価値創出という社会的・経済的ベネフィットを実現するために
使われていくことが大切であり、そのためには、AIの信頼性も
同時に高めていくことが重要です。

ですが、AIはそのような利便性のある道具で終わるのではなく、
私たちの可能性、特に創造性を開花させる次世代の基盤にまで
成長していきます。先進的なAIという基盤の上で、私たちは新
しい創造のプロセスを模索し、生活者を含む、多様なステーク
ホルダーとの今までにないコラボレーションを生み出し、生活
者にとっての市場の再定義を進めていく。「人間の創造性の進
化・拡張」も実現し、ひいては生活者と社会を支えていくもの
となるように、私たちはAIの活用と開発を導いていきたいと思
っています。

私たちはこれからもAIと明るい未来をつくっていきます。

- 全社員29,000名がAIと共に成長する組織を。
- 業界の常識を変える新たなビジネスモデルを。
- 社会全体にHuman-Centered AIのマインドを。

⇒経営者の皆様へ

若手に「AI教えて」と声をかけてみてください

⇒ご来場の皆様へ

役員に「AIメンターって興味あります？」と聞いてみてください

Hakuhodo DY holdings

ご清聴ありがとうございました