

「AIを入れた、でも使われない」
という常識を書き換えた半年の軌跡

AI

ネイティブ カンパニー

ソースネクスト 息吹プロジェクト 著

ダイヤモンド社

宣言——即断即決した全社変革の設計図

GM会議の衝撃

——転換プランが始動した瞬間

2025年10月1日。水曜日の朝だった。

ソースネクストのGM（グループマネージャー）たちは、その日の会議がいつもと違うことを、会議室に入る前から知っていた。数日前に、1本のポッドキャストが送られてきていたからだ。

「AIネイティブカンパニー転換プラン」

数十ページにわたる転換プランの内容を、音声コンテンツとして事前にGMに届ける——。この伝え方そのものが、すでに1つのメッセージだった。テキストの資料をPDFで配り、当日プロジェクトで映しながら説明する、という従来の会議のやり方ではない。AIツールを使ってポッドキャストを生成し、各自が好きなタイミングで聴いてから集まる。転換プランの「中身」を語る前に、その「届け方」がすでにAIを前提とした活動になっていた。

GMたちは、それぞれの時間にポッドキャストを聴いた。通勤の電車の中で聴いた者もいれば、前日に自宅で聴いた者もいただろう。いずれにせよ、10月1日の朝、会議室に集まったGMたちの頭の中には、すでに転換プランの骨格が入っていた。

プランの冒頭には、こう記されていた。

「今、この変革に取り組まなければ、競合に大きく差をつけられ、**企業の存続すら危うくなる**」

企業の存続、という言葉は重い。ソースネクストは東証プライムに上場し、PCソ

フトの累計販売本数は5000万本を超え、ポケトークで翻訳機市場のほぼすべてを押さえた実績を持つ企業だ。その会社が、「存続すら危うくなる」と自ら書いている。この言葉が大げさな危機感の煽りではなく、冷静な現状分析に基づくものであることを、ポッドキャストを聴いたGMたちは理解していた。

AIの進化は、もはや特定のテック企業だけの話ではない。全方位に、すべての業種に、すべての職種に影響が及ぶ。しかもその変化の速度は、3ヶ月後すら正確に予測できないほどだ。**この波を前にして、「様子を見る」という選択肢は存在しない**——。転換プランは、そう結論づけていた。

しかし、この日の会議で共有されたのは、危機感だけではなかった。

転換プランが提示したのは、AIを「使ってみよう」という漠然とした呼びかけではなく、AIを会社の「前提」にするという、質的な転換だった。AIを活用する会社と、AIを前提とする会社は違う。前者は「できる人がやればいい」で済む。後者は「全員がやる」でなければ成り立たない。ソースネクストが目指したのは、後者だった。**AIの活用が一部の専門家だけでなく、全社員にとって当たり前の文化となり、**

あらゆる事業活動の前提となる組織。それが「A-ネイティブカンパニー」の定義だった。

そして、この日の会議で最も重要だったのは、転換プランの説明それ自体ではなかった。説明の後に、こう告げられた。「各部門で、AIを活用した業務のベストプラクティスを考えてきてほしい」

単に聞いて帰る会議ではなかった。1週間後に、全マネージャー以上が再び集まり、各部門が策定した「AIによる業務改革プラン」を発表する——そう決められたのだ。

1週間。

作り込んだプレゼン資料は不要とされた。改革したい業務の項目と、その具体的な内容が簡潔にわかるものであればよい。大切なのは資料の体裁ではなく、「自分の部門で、AIを使って何を変えるのか」を自分の頭で考え、自分の言葉で語ることだった。

なお、9月22日の戦略合宿で発表を終えていた製品企画、開発、CS、デジマケ、

経営企画の各部門は今回の発表からは除外されていた。つまり、それ以外の部門にとっては、これが初めてのAI業務改革の「宣言」の場になる。セールスも、経理も、人事も、法務も、業務推進も。「AIは技術部門の話でしょう」と思っていた人がいたとしたら、その認識はこの日をもって覆されることになる。

10月1日に方針が示され、1週間後に全マネージャーが発表する。このスケジュールの意味を、読者には立ち止まって考えていただきたい。

多くの企業では、全社変革の方針が出されてから現場に落ちるまでに数ヶ月を要する。方針説明会があり、部門長会議があり、現場への落とし込みがあり、質疑応答の場が設けられ、ようやく各部門が「うちの部署ではどうするか」を考え始める。その間に、初期の危機感は薄れ、日常業務に埋没し、変革は「いつかやること」リストの1項目に格下げされる。

ソースネクストは、その時間を1週間に圧縮した。

方針の説明と、現場からのアウトプットの提出を、ほぼ同時に求めたのだ。これは

「十分に考えてから動け」ではなく、「動きながら考えろ」というメッセージにほかならない。そしてこの「動きながら考えろ」は、前章で見たSOURCEの筆頭に置かれたS——Speed——の、これ以上ないほど明確な実践だった。

1週間後、各部門のマネージャーたちは自部門のAI業務改革プランを持ち寄った。発表の場では、「そのアイデアならこのツールで簡単に実現できる」「まずプロトタイプを作ってみよう」といった即座のフィードバックが飛び交った。改革のアイデアは、出された瞬間から実現の可能性を検証され、その場で動き始めた。

10月1日からこの1週間で、ソースネクストの全マネージャーは「自部門のAI改革を自分の言葉で語れる状態」になった。

転換プランは、文書として存在するだけでは意味がない。それが組織の隅々にいる社員一人ひとりの「自分事」になった瞬間に、初めて変革は動き出す。ソースネクストの転換プランが単なるお題目で終わらなかつたのは、**宣言した翌週にはすでに、各部門が自らの改革プランを語り始めていたからだ。**

ポッドキャストで届けられた危機感は、1週間で「行動」に変わった。これが、ソ

1 スネクストのAIネイティブカンパニーへの転換が始まった最初の1週間の記録である。

では、転換プランはどのような設計図を描いていたのか。次節では、その骨格となる「3つの柱」を見ていく。

変革の設計図

——3つの柱が連動して動き出す

前節で見たとおり、AIネイティブカンパニー転換プランはわずか1週間で組織を動かし始めた。しかし、スピードだけでは変革は成功しない。速く走るためには、走る方向が明確でなければならない。

転換プランが組織をこれほど速く動かせた理由の1つは、その設計が極めてシンプルだったことにある。

AIネイティブカンパニーへの変革は、3本の柱で構成されている。

第1の柱——AIによる全社生産性の向上

1 本目の柱は、全社員がAIを使いこなし、業務効率を抜本的に改善することだ。

ここで重要なのは、「**生産性の向上**」が最終目的ではないという点だ。転換プランは、生産性の向上の目的を「新たな挑戦のための余力を創出する」ことだと明記している。つまり、**AIで業務を効率化して浮いた時間で何をするのか**、が問われている。単に「楽になる」のではなく、その余力を使って新しい価値を生み出す——。生産性の向上は、守りであると同時に、攻めの土台でもある。

この柱が最初に掲げられているのには理由がある。既存事業の強化も、新規事業の創出も、社員に「余力」がなければ加速しない。日々の業務に追われている状態では、新しい挑戦に振り向けるエネルギーは限られる。**全員の業務効率を上げ、考える時間と試す時間を生み出すことが、3本の柱すべてを回す原動力になる。**

この柱の具体的な実践——全社員にAIツールを配布し、使える環境を整え、スキルを引き上げ、業務プロセスそのものを再設計する取り組み——については、第3章「武装」、第4章「底上げ」、第5章「改革」で詳しく見ていく。

第2の柱——AIによる既存事業の競争力強化

2本目の柱は、AIを既存の製品やサービスに組み込むことで、競争に対する圧倒的な優位性を確立することだ。

ソースネクストはすでに、ポケトークやAutoMemo、「いきなり」シリーズといった製品群を持っている。これらの既存製品に、AIの力をどう注入するか。たとえば、文字起こしサービスとして知られるAutoMemoを「AI連携向けのデータ基盤」として再定義する——そうした発想の転換が、この柱の中核にある。

企業にとって、事業におけるAI対応には常に2つの方向がある。1つは、既存の製品やサービスをAIで強化すること。もう1つは、AIによって自社の製品が陳腐化するリスクに備えること。ソースネクストの転換プランは、この2つを同時に見据えている。自分たちがAIを取り込まなければ、いずれ他の誰かがAIを使って同じことを、より良くやるようになる。だから先に自分たちが変わる。

この柱の具体的な事例——AutoMemoの戦略的リポジショニング——については、第7章「戦略」で詳しく見ていく。

第3の柱——AIによる新規事業の創出

3本目の柱は、AIを核とした新しいビジネスモデルを構築し、未来の成長エンジンを確立することだ。

この柱は、ソースネクストの歴史を知る者にとっては、もともと「らしい」柱と言えるかもしれない。PCソフトの価格破壊、セキュリティソフトの更新料ゼロ、ポケトークによる新市場の創出——第1章で見たとおり、この会社は「まだ存在しない市場を創る」ことを繰り返してきた。AIという巨大な技術の波を前にして、新しい事業機会を見出さないほうが不自然だ。

転換プランは、ここで1つの明確な戦略的ポジショニングを打ち出している。OpenAIやGoogleといったAIモデル開発の巨人と直接競合するのではなく、AIを使う人々のためのインフラを提供する側に立つ、という立場だ。第1章で見た「テクノロジーを自前で発明するのではなく、届け方を発明する」というソースネクストのDNAが、ここでも一貫して流れている。

この柱の具体的な戦略——急成長するAIスタートアップGensparkとの電

撃提携、企業のAI活用を橋渡しするAIデータブリッジ構想、そしてこれらを貫く「つるはしとシャベル」という戦略思想——については、第7章「戦略」で詳しく見ていく。

3本の柱が「同時に回る」という設計

ここで、読者に最も伝えたいことがある。それは、3つの柱が「順番に取り組むもの」ではなく、「同時に回すもの」として設計されている点だ。

多くの企業のAI戦略は、段階的なアプローチを取る。まず社内の業務効率化から始め、成果が出たら既存事業に展開し、さらに余裕ができたら新規事業に取り組む——。一見すると堅実に見えるこの順序立てには、致命的な弱点がある。AIの進化の速度だ。3ヶ月先すら読めないほどの速度で技術が変わっていく時代に、「まず第1段階をやり切ってから第2段階へ」という悠長なスケジュールを組んでいたなら、第2段階に到達した頃には前提条件そのものが変わっている。

ソースネクストの転換プランが3本の柱を同時に立てたのは、このリスクへの対処でもあった。

そしてこの「同時に回す」という設計は、ソースネクストだからこそ可能だった面がある。前章で見たとおり、この会社は30年にわたって「変曲点に最速で飛び込む」ことを繰り返してきた。複数の不確実な挑戦を並行して走らせることに、組織としての耐性がある。その耐性は、一朝一夕に身につくものではない。過去3回の「常識の書き換え」——PCソフトの価格破壊、セキュリティソフトの更新料ゼロ、ポケット——を通じて鍛えられた「常識を壊す筋肉」が、今回の3本柱の同時推進を可能にしている。

転換プランは、こうした会社のDNAの上に設計されていた。

Aーネイティブカンパニーへのロードマップ

この3本の柱については、第3章以降で1つずつ、具体的な実践として書いていく。そのロードマップは以下の通りである。

第1の柱（全社生産性向上）は、第3章「武装」、第4章「底上げ」、第5章「改革」の3章にわたって展開される。全社員にAIツールを配り、スキルを引き上げ、業務

AIネイティブカンパニーへのロードマップ

第1の柱：全社生産性向上（第3、4、5章）

AIツールの全社配布／スキルの底上げ／業務プロセスの再設計

第2、第3の柱／既存事業強化と新規事業創出（第7章）

AIによる既存製品の再定義／AI時代の新たな事業創出

制度と文化への落とし込み（第6、9章）

評価制度／バリューの刷新／文化の定着

プロセスをゼロから設計し直す――その一連の取り組みだ。

第2の柱（既存事業の競争力強化）と第3の柱（新規事業の創出）は、第7章「戦略」で描かれる。既存の製品をAIの力で再定義する実践と、AI時代の新たな事業機会を切り拓く「つるはしとシャベル」戦略が、この章の中核となる。

そして、これら3本の柱を「一過性のプロジェクト」ではなく「組織の日常」にするための仕組み――評価制度、バリューの運用、組織体制の変革――が、第6章「組織」と第9章「文化」で語られる。

転換プランの設計図は明快だった。で

は、なぜこの設計図は2025年の秋に描かれたのか。次節では、経営陣がこのタイミングで変革を決断した背景にある「3つの切迫感」を見ていく。

3つの切迫感

――変革を待つという選択肢はなかった

2025年の秋。なぜ、このタイミングだったのか。

もう少し様子を見てからでもよかったのではないか。2026年に入ってから、先行事例を参考にしてからでも遅くなかったのではないか。読者の中には、そう思う方もいるかもしれない。

しかし、ソースネクストの経営陣にとって、このタイミングに「もう少し待つ」という選択肢は存在しなかった。そこには、3つの切迫感があった。

切迫感① ―― 影響が「全方位」に及んでいる

AIの波は、特定の部門や職種だけに押し寄せているのではない。セールスにも、

マーケティングにも、製造にも、経理にも、人事にも、等しく押し寄せている。

これまでのテクノロジーの変化には、影響の偏りがあった。たとえばスマートフォンは、まず消費者向けのサービス企業に激震を与え、B2Bの企業には比較的緩やかに波及した。クラウドの浸透は、まずIT部門の働き方を変え、他の部門には「いつの間にかサーバーがなくなっていた」程度の影響だった。

ところがAIは違う。文章を書く仕事、数字を分析する仕事、計画を立てる仕事、情報を調べてまとめる仕事——AIはあらゆる種類の知的労働に影響を及ぼす。「うちの部門にはまだ関係ない」と言える部門が、1つも存在しない。

この「全方位性」が、経営判断の質を根本的に変える。影響が一部の部門に限られているのなら、その部門だけで試験的に導入し、成果を確認してから全社に展開すればいい。だが、影響がすべての部門に同時に及んでいるなら、部分的な対応では間に合わない。全社一斉に動かない。

ソースネクストの転換プランが「全社員」を対象にし、「全部門」に改革プランの策定を求めたのは、この判断に基づいている。

切迫感②——変化の速度が、計画を追い越す

2つ目の切迫感は、変化の速さだ。

AIの進化速度は、従来のテクノロジーとは次元が異なる。3ヶ月前に「最先端」だったモデルが、今日にはもう「旧世代」と呼ばれている。半年前に「AIにはまだ難しい」と言われていた作業が、今日には一言の指示でできるようになっている。2〜3年後にAIがどこまで進化しているか、正確に見通せる人間は、この世界のどこにもいない。

この速度は、企業的意思決定プロセスに対して、ある種の残酷な要求を突きつける。「十分な情報を集め、慎重に分析し、完璧な計画を立ててから実行する」——多くの日本企業が美徳としてきたこの意思決定スタイルが、機能しなくなるのだ。

なぜか。完璧な計画を立てるために6ヶ月を費やしたとする。その6ヶ月の間に、計画の前提となるテクノロジーが変わってしまう。計画が完成した頃には、その計画はすでに陳腐化している。「完璧な計画」は、変化の速度が遅い世界でのみ有効な戦

略だからだ。

だからソースネクストは、「完璧な計画を待つ」ことをしなかった。転換プランは精緻な実行計画書ではなく、「方向性と原則」を示す設計図として策定された。具体的な施策は走りながら決める。走りながら修正する。10月1日に方針を示し、1週間後にはもう各部門が自分たちの改革案を持ち寄っていたのは、この発想の帰結だった。

切迫感③——未来が「未知」であること自体が、動く理由になる

3つ目の切迫感は、逆説的に聞こえるかもしれない。「未来がわからないからこそ、今動く」という判断だ。

AIの進化が一定のレベルを超えた先に、どのような社会が待っているのか。どのようなビジネスモデルが成立し、どのような仕事が残る、どのような仕事が消えるのか。それは、2026年の時点では誰にもわからない。

多くの企業は、この「わからない」を「動かない理由」にする。未来が見えないから、もう少し見極めてから動こう。先行事例が出てきてから、それを参考にしよう。石橋を叩いて渡ろう——。

ソースネクストの経営陣は、まったく逆の結論を出した。

未来がわからないなら、わかるまで待っていても仕方がない。むしろ、わからないからこそ今のうちに動き始め、組織全体のAIリテラシーを上げ、変化に対応できる「筋肉」をつけておくべきだ。未来の姿は予測できなくても、「AIを使いこなせる組織」と「使いこなせない組織」のどちらが生き残りやすいかは、予測するまでもなく明らかだ。

この発想には、ソースネクストの30年の歴史が色濃く映し出されている。第1章で見たとおり、この会社はPCソフト市場でもセキュリティソフト市場でも翻訳機市場でも、「変曲点に最速で飛び込む」ことで生き延びてきた。飛び込んだ先に何があるかは、飛び込むまでわからない。しかし、飛び込まなければ確実に取り残される。この経験則が、「未知だから動く」という判断を支えていた。

切迫感はソースネクストだけではなかった

ソースネクストの経営陣がAIネイティブカンパニーへの転換を決めた2025年秋、世界のビッグテック企業はすでに同じ方向に大きく舵を切っていた。

第1章の冒頭で触れたとおり、MetaはAI活用を従業員の評価基準に組み込むことにした。Microsoftは「AIの利用はもはや任意ではない」と管理職に通達していた。Googleのピチャイは「従業員自身がAIを使いこなさなければならぬ」と明言していた。

これらの動きは、第1章では「世界のビッグテックが新しい常識の側に移動した」という文脈で紹介した。しかし、ソースネクストの経営陣にとって、これらの情報はもう1つ別の意味を持っていた。それは、「世界の最先端にいる企業が、ここまでの危機感を持っている」という事実の重さだ。

Meta、Microsoft、Google。これらの企業はAIの開発側にいる。AIの能力を誰よりもよく知っている。その彼らが、自社の社員に対してAI活用を「義務」として課している。つまり、AIを作っている企業ですら、AI活用の浸透を「自然に任せていては追いつかない」と判断したということだ。

AIを「使う側」に立つ企業が、作っている側の企業以上にのんびりしていいはずがない。ソースネクストの経営陣がこの秋に感じた切迫感の根底には、この冷静

な認識があった。

だから、「待つ」という選択肢はなかった

ここまで「切迫感」という言葉を使ってきたが、転換プランは決して恐怖に駆られた守りの文書ではなかった。

転換プランには、こう記されている。AIがもたらす変化の波を、脅威と捉えるのではなく、「事業成長の絶好の機会」として捉えよう、と。

全方位に影響がある。だからこそ、あらゆる部門に改善の余地がある。変化が速い。だからこそ、先行者利益の固定化が起きにくく、「今からでは遅い」ということがない。未来が未知である。だからこそ、既存の大企業もスタートアップも同じスタートラインに立っている。

危機感を持つことと、機会を見出すこと。この2つは矛盾しない。むしろ、危機感があるからこそ本気で動き、本気で動くからこそ機会をつかめる。ソースネクストの転換プランは、この2つを1枚のコインの表と裏として提示していた。

設計図があり、タイミングの必然性があった。では、その設計図を現実に変えるた

めに、経営陣は具体的にどのような決断を下したのか。次節では、GM会議の中で交わされた白熱した議論と、即座に下された決定の数々を見ていく。

「まずAIでやる」の誕生

――トップは、もう使っていた

AIネイティブカンパニー転換プランの設計図は示された。タイミングの必然性も理解された。しかし、設計図と危機感だけでは、組織は動かない。設計図を現実に変えるには、具体的な「決定」が必要だ。

それが下されたのは、GM会議の場だった。

「プレゼン資料はAIで作ったもの以外は認めない」

議論は、1つの提案から加速した。

COOの小嶋智彰がこう切り出した。「AIを使って作成されたプレゼン資料以外は認めない」「議事録作成も原則AIを使用する」

この提案の意味を、少し立ち止まって考えてみてほしい。

「AIを使ってもいい」ではない。「AIを使わなければならない」だ。これは奨励ではなく、義務化だ。使いたい人が使えばいい、という話ではない。全員が、すべてのプレゼン資料を、AIを使って作る。例外なく。

この提案に対して、別の幹部がこう応じた。「極端に振ったほうが物事は進む」

ここで引き合いに出されたのが、第1章でも触れた楽天の英語公用語化だった。

2010年に楽天が社内の公用語を英語にすると宣言したとき、世間の反応は懐疑的だった。日本企業で、日本人社員が大多数を占める会社で、会議も資料もメールもすべて英語にする。「非現実的だ」と言われた。しかし三木谷社長は実行し、結果として楽天はグローバル企業としての体質を獲得した。

楽天の事例が示したのは、「中途半端にやると変革は進まない」ということだ。「英

語を奨励する」では、人は動かない。「英語以外は認めない」と宣言して初めて、組織全体が同じ方向に動き出す。

ソースネクストの経営陣は、これと同じ原理をAIに適用した。「AIの活用を奨励する」ではなく、「AIで作ったもの以外は認めない」。その振り切り方に、変革への本気度が表れていた。

この場で即座に決まったのは、プレゼン資料の作成にAIを使用することを義務化する、という大胆な方針だった。しかも、「来月から」でも「来週から」でもなく、即日に。

トップが「理解」したのではない。トップが「最初に使った」のだ

この即断即決が可能だった背景には、1つの決定的な事実がある。

ソースネクストでは、松田、小嶋、そしてC×Oクラスの経営陣が、2025年夏の時点で、すでに社内の誰よりも先にAIを日常業務に取り込んでいた。

毎週月曜日の朝、ソースネクストでは全社朝礼が行われる。そこで松田や小嶋が講話をする際、彼らはGensparkというAIツールを使って資料を自ら作成し、それを

使ってプレゼンしていた。

社員たちは毎週月曜日の朝、トップがAIを使いこなす姿を目の前で見れていた。

この事実の持つ意味は、極めて大きい。

一般的な企業では、AIの導入は「現場から始まる」ことが多い。IT部門や先進的な若手社員がまず使い始め、その成果を見て管理職が「なるほど、使えるのか」と理解を示し、最終的に経営層が「全社で導入しよう」と判断する——。このボトムアップのプロセスは、多くの企業で「AIへの理解ある経営層」を生み出してきた。

しかし、「**理解を示す**」と「**自ら使う**」の間には、**大きな隔たりがある**。

経営層が「AIは重要だ」と会議で発言するのと、経営層が「朝礼のスライドはGensparkで作った」と社員に見せるのでは、組織に与えるインパクトがまったく違う。**前者は「号令」にすぎない。後者は「証拠」だ**。

ソースネクストのトップは、号令を出す前に、すでに証拠を積み上げていた。だから

からこそ、GM会議で「プレゼン資料はAIで作れ」と決定されたとき、それは空虚な命令ではなかった。CEOもCOOも、すでにそれを実践している。「自分たちでできないことを部下に要求しているのではない」——そのことを、会議室にいた全員が知っていた。

これが、ソースネクストの変革と、世の中の多くのAI導入プロジェクトとを分かつ決定的な違いだ。多くの企業で「DX推進」や「AI活用」が掛け声倒れに終わる理由の1つは、旗を振る経営層自身がその道具を使っていないことにある。「AIは大事だ。君たちが使いなさい」という構造は、「英語は大事だ。君たちが勉強しなさい」と言いながら自分は日本語しか話さない経営者と同じだ。ソースネクストでは、その構造が最初から存在しなかった。

「まずAIでやるのが基本」——新しい行動原則の誕生

GM会議の議論は、さらに踏み込んだ。

「特別な指示がない限り、まずAIでやるのが基本」

この一文が、全社の新しい行動原則として定められた。

「まずAIでやる」。この言葉のニュアンスは繊細だ。「AIを使え」ではない。「まずAIでやれ」だ。つまり、業務に取りかかるとき、最初からAIがある前提で考えるということだ。従来の多くの企業では、今ある業務のやり方がまず前提にあり、その一部をAIに置き換えようとする。「まずAIでやる」は、その思考の出発点そのものを逆転させている。

これは、発想の転換としては地味に見えるかもしれない。しかし、組織の行動様式を変える上で、この「デフォルトの逆転」は極めて強力だ。

人間は、デフォルトに従う生き物だ。「使ってもいい」と言われると、使わない人が多くなる。「使うのが基本」と言われると、使わないほうが例外になる。この違いは、個人の意志の強さの問題ではない。組織の仕組みの問題だ。ソースネクストの経営陣は、「意識を変えよう」という精神論ではなく、「デフォルトを変える」という仕組みの設計でAI活用の浸透を図った。

トップの背中が、現場を動かす

決定はGMの行動規範にも及んだ。

GMに対しては、「部下から業務の相談を受けた際に、その場でAIを使って解決策を示し、『こうすればすぐにできる』と答えてみせる」という具体的な行動指針が示された。

この指針の設計には、組織心理学的な狙いがある。人は、上司が使っている姿を見ると使い始める。上司が使っていない道具を、部下は使わない。特に日本の組織では、上位者の行動がそのまま「暗黙の許可」として機能する。上司が部下の目の前でAIを使って見せることで、「ここではAIを使うのが当たり前なのだ」というメッセージが、言葉ではなく行動として伝わる。

CEO・COOが全社朝礼でAIを使ったプレゼンを見せる。GMが部下の前でAIを使って解決策を示す。部下がそれを見て、自分も使い始める。この「率先垂範の連鎖」が、言葉ではなく姿で変革を現場に浸透させていくための仕掛けとして設計されていた。

トップの覚悟は、言葉ではなく道具の使い方に表れる。ソースネクストの変革が「号令だけの変革」にならなかったのは、号令を出す人間がすでに自分の手でその道具を使っていたからだ。

GM会議は、こうして一連の決定を即座に下した。プレゼン資料のAI作成義務化、「まずAIでやるのが基本」という行動原則の確立、GMの率先垂範の具体的行動指針。これらはすべて、会議のその場で決まり、その日から実行に移された。

では、この一連の決定はどのような実行計画に落とし込まれたのか。次節では、AIネイティブカンパニー転換プランが描いた「実行の全体像」を俯瞰する。

AIスキル×AI業務改革

―― コンサルでなく現場が考える

ここまで見てきたように、GM会議では矢継ぎ早に決定が下された。プレゼン資料のAI作成義務化、「まずAIでやるのが基本」という行動原則、GMの率先垂範。いずれも強力な意思決定だ。

しかし、個別の決定だけでは変革は持続しない。一つひとつの施策がバラバラに走っているだけでは、やがてエネルギーが分散し、互いの方向がずれ始める。変革を持

続させるには、個別の施策を束ねる「構造」が必要になる。転換プランは、その構造を明快に示していた。

2つのタスク、1つの設計思想

転換プランは、AIネイティブカンパニーへの変革を2つの大きなタスクに分解している。

タスク1は、「社員一人ひとりのAIスキルの向上」だ。

全社員がAIを日常的に使えるようにする。そのためにまず必要なのは、全員にAIツールを届けること——つまり「武装」だ。銃を持たない兵士に戦えと言っても無理な話で、まずは道具を配る。その次に必要なのは、道具の使い方を習得する機会を作る——つまり「底上げ」だ。配っただけで放置したら、道具は引き出しの奥にしまわれるだけに終わる。

タスク2は、「AIを前提とした業務改革」だ。

ここで「AIを前提とした」という言葉に込められた意味を、正確に理解しておく

必要がある。

AIを業務に取り入れるとき、多くの企業が最初にやることは、既存の業務プロセスの中にAIを組み込むことだ。たとえば、これまで人手で30分かけていた議事録の作成を、AIで5分に短縮する。従来のプロセスはそのまま、一部の作業をAIに置き換える。これは確かに効率化だが、まだ「AIの活用」の段階にとどまっている。

「AIを前提とした業務改革」は、その先にある。既存のプロセスにAIを当てはめるのではなく、AIが存在することを前提として、業務プロセスそのものをゼロから設計し直す。「人間がやっていた作業をAIに代替させる」のではなく、「AIがある世界で、この業務はそもそもどうあるべきか」と問い直す。この2つは、似ているようでまったく違う。

たとえば、議事録の例で言えば、「AIで議事録を速く作る」は既存プロセスの効率化だ。一方、「そもそも議事録というものが必要なのか。会議の音声をAIに蓄積しておけば、必要なときに必要な情報をAIに問い合わせればいいのか」と問い直すのが、AI前提の業務改革だ。後者の発想に立てば、議事録の作成プロセス

は「改善」されるのではなく、「消滅」する。

転換プランが目指したのは、後者だ。しかし、いきなりそこに到達できるわけではない。まず社員がAIを使えるようになり、次に今ある業務の中でAIによる効率化を経験し、その先に「そもそもこの業務プロセス自体を変えるべきではないか」という発想が生まれる。この段階的な深化のプロセスを、転換プランは見据えていた。

業務改革は、現場でしかできない

ここで、転換プランの設計において最も重要な判断の1つに触れておきたい。

AIを前提とした業務改革を、誰が主導するのか、だ。

多くの企業では、業務改革はコンサルタントや経営企画部門が主導する。外部の専門家が現状を分析し、フレームワークできれいに整理された業務プロセスを描き、「To-Be」の姿を提案する。経営陣がそれを承認し、現場に展開する。

しかし、ソースネクストはこのアプローチを取らなかった。

理由は明快だ。フレームワークで論理的に整理された業務改善プランは、AIで設計できる。きれいな図と論理的な整合性を持つプロセスマップを作ること、AIが最も得意とする領域の1つだ。しかし、そのきれいなプロセスマップは、往々にして機能しない。なぜか。現場の実務を知らないからだ。

業務プロセスの図面には載らない「現実」が、現場にはある。「この取引先は請求書のフォーマットが毎回違うから、自動処理が通らない」「この承認フローは制度上は2段階だが、実際には担当者の電話1本で済んでいる」「この作業は月末の3日間だけ発生量が10倍になる」――。こうした実務の知見と経験は、現場で日々その業務に携わっている人間の中にしか存在しない。

AIを前提とした業務改革が本当に機能するためには、この実務を熟知した人間が、AIの可能性を理解した上で、「自分の業務をどう変えるか」を自分で考える必要がある。コンサルタントでも、経営企画部門でも、AIそのものでもなく、現場の人間が主語になること。これが、業務改革が実際に動くための絶対条件だ。

ソースネクストの転換プランが、業務改革の主導権を各部門のGMに委ねたのは、

この認識に基づいている。10月1日にGMに依頼し、1週間後に各部門のAI業務改革プランを発表してもらった——あの1週間のプロセスは、単にスピードを見せつけるためのパフォーマンスではなかった。「業務改革は、現場を知る人間が考えるものだ」という設計思想の実装だったのだ。

GMが自部門のメンバーと議論し、日々の業務の中でAIをどう使えるかを考える、どの業務プロセスを効率化できるか、さらにはどの業務プロセスをそもそも根本から変えられるかを構想する。その構想を持ち寄り、互いに共有し、フィードバックを得て磨き上げていく。この「現場主導の業務改革」こそが、ソースネクストのAIネイティブカンパニー化を支える最も重要な構造の1つだ。

両輪が回り始める

転換プランが描く2つのタスク（「社員一人ひとりのAIスキルの向上」「AIを前提とした業務改革」）は、どちらが先でどちらが後、という単純な順序関係にはない。車の両輪だ。

個人のスキルが上がれば、業務改革のアイデアの質が上がる。業務改革が進めば、AIを使う場面が増え、個人のスキルがさらに上がる。この好循環が回り始めたとき、

組織の変革は自走し始める。

逆に言えば、片方だけを回しても車は直進しない。ツールを配布して「あとは各自で」と任せるだけでは、個人のスキルは上がっても組織全体の業務プロセスは変わらない。外部コンサルに壮大な業務改革のプロセスマップを描かせても、現場のスキルと実務の知見が伴わなければ絵に描いた餅になる。ソースネクストの転換プランが両輪を明示的に設計に組み込んだのは、このどちらの失敗パターンにも陥らないためだった。

「宣言」は終わった。ここから「実行」が始まる

ここで、本章の内容を振り返っておこう。

10月1日、GM会議で転換プランが共有された。ポッドキャストで事前に届けられた危機感を胸に、GMたちは会議室に集まった。そこで示されたのは、3本の柱からなる変革の設計図だった。なぜ今なのか——全方位への影響、変化の速さ、未来が未知という3つの切迫感が、このタイミングの必然性を支えていた。そして経営陣は即

座に具体的な決定を下した。プレゼン資料のAI義務化、「まずAIでやるのが基本」という行動原則、トップから生み出されるこれらの決定を束ねる構造として、2つの大きなタスクが設計されていた。

宣言は、こうして設計図と実行計画を伴って発せられた。しかし、設計図は設計図にすぎない。それが現実を変えるかどうかは、実行にかかっている。では、ソースネクストは最初に何から着手したのか。

答えは明快だった。まず、全社員をAIで「武装」させることだった。1人残らず、全員に。部門も、職種も、役職も関係なく。「AIは使いたい人が使えばいい」という時代を終わらせ、「AIを使うのが当たり前」という新しい常識を作る。その最初の一步が、第3章の物語だ。

Column

「宣言」の力——なぜ公言することが変革を加速させるのか

本章を通じて、ソースネクストがAIネイティブカンパニーへの転換を「宣言」

し、即座に動き始めたプロセスを見てきた。ここで少し立ち止まって、「宣言する」という行為そのものが持つ力について考えてみたい。

企業変革の文脈において、宣言には2つの機能がある。

1つは、「退路を断つ」機能だ。

心理学では「パブリックコミットメント」と呼ばれる現象がある。人は、自分の意思を公に表明すると、それを撤回しにくくなる。頭の中で「やろう」と思っているだけの状態と、人前で「やる」と宣言した状態とでは、行動に移す確率が大きく異なる。これは個人だけでなく、組織にも当てはまる。

ソースネクストの転換プランがGM会議という公の場で共有され、各部門が1週間後に自らの改革プランを発表するという仕組みは、組織全体にパブリックコミットメントを促す設計だった。「聞いただけ」と「自分で発表した」では、当事者意識のレベルがまるで違う。全マネージャーが自部門の改革プランを自分の言葉で語った瞬間、彼らはもう「聞いていなかった」とは言えなくなった。

もう1つは、「不可逆性を作る」機能だ。

変革が失速する最大の原因は、「やっぱりやめておこう」が可能な状態が続くことだ。検討段階のプランは、いつでも棚上げできる。パイロットプロジェクトは、成果が出なければ中止できる。しかし、全社に向けて宣言し、全マネージャーが改革プランを発表し、トップ自らがAーで作ったプレゼンを毎週見せ続けている状態から、「やっぱり元に戻します」とは言えない。宣言は、変革を不可逆にする。

ソースネクストの宣言が持っていた力は、内容の巧みさだけではない。宣言の翌週にはもう全部門が動き始めていたという「スピード」と、トップ自らが実践を見せ続けていたという「不可逆性」だ。この2つが、宣言を単なるスローガンではなく、組織を動かす現実の力に変えた。

あなたの会社の「Aー宣言」を考える

本章の内容を踏まえて、読者であるあなたの会社でも「Aー宣言」を行うことを想像してみてほしい。その際に、ソースネクストの事例から抽出できるポイントがいくつかある。

トがいくつかある。

第1に、宣言の「中身の完璧さ」よりも「スピード」が重要だということ。ソースネクストの転換プランは、すべてが精緻に計画されていたわけではない。「動きながら考える」ことを前提に、方向性と原則を示す設計図として策定された。完璧な計画を待っていたら、宣言するタイミングは永遠に来ない。

第2に、宣言は「言葉」だけでなく「行動」を伴わなければならないということ。ソースネクストでは、宣言の前からトップがAーを使い始めており、宣言の当日にはAー利用が義務化され、翌週には各部門が改革プランを発表していた。言葉と行動の間にタイムラグがないことが、宣言の信頼性を担保する。

第3に、宣言は「上から下へ」だけでなく「下から上へ」の回路を同時に作るべきだということ。ソースネクストは、トップダウンで方針を示すと同時に、各部門のGMに「あなたの部門ではどうするか」を問いかけた。現場の声を吸い上げる仕組みがなければ、宣言はただの号令に終わる。

宣言は、変革のゴールではない。最初のドミノだ。しかし、最初のドミノが倒れなければ、その後のドミノは1つも動かない。本章で見たソースネクストの宣言は、3本の柱、3つの切迫感、即断即決の覚悟、現場主導の設計思想、そしてトップの率先垂範という要素が重なり合って、確実に倒れる最初のドミノとなった。

次章からは、このドミノが次々と倒れていく——変革が組織の現実を変えていく——プロセスを追いかけていく。

第 3 章

武装

—— 全社員をAIで「武装」させる

全社員への武器の配布

—— 道具がなければ戦えない

設計図はできた。では、最初に何から着手したのか。

第2章で見たとおり、AIネイティブカンパニー転換プランには3つの柱があり、その実行は2つの大きなタスクに分解されていた。しかし、そのすべてに先立って、最初にやるべきことは明白だった——全社員をAIで「武装」させることだ。

戦場に兵士を送り出すのに、武器を持たせない軍隊はない。どれほど優れた戦略を描いても、前線の一人ひとりが手ぶらでは何も始まらない。AI変革も同じだ。「AIを前提にした働き方に変わります」と宣言しておきながら、社員が使えるAIツールがなければ、それは掛け声だけで終わる。