

第2章

生成AI導入支援の 実践ポイント

——導入を形だけで終わらせないために



増澤 祐子

東京都中小企業診断士協会

生成AIの進化は目覚ましく、多くの企業がその導入を喫緊の課題と認識している。しかし、単に「導入すれば何とかなる」といった発想では、かえって組織に混乱をもたらす可能性がある。本章では、中小企業が生成AIを真に経営に役立てるために、中小企業診断士がどのように支援すべきか、実践的なポイントを掘り下げる。

1. 生成AI導入の心構え

(1) 生成AI導入は「目的」ではなく「手段」

生成AIの導入を検討する際、AIの導入そのものが目的化してしまうと、期待した効果が得られない可能性が高い。まず、「どの課題を解決したいのか」を問うべきだ。

たとえば、「先進的な企業イメージをアピールしたい」とAIによる提案書自動作成ツールの導入を決めた経営者がいたとする。目的が曖昧なまま導入してしまえば、現場感覚と乖離した提案書が生成され、手直しの負担が増え、現場からの信頼低下を招くだろう。このようなケースは想像に難くない。

(2) 「課題の可視化」がすべての出発点

一方、同じ企業で、まず営業現場に丁寧にヒアリングし、資料作成負荷の高さと属人化が主な課題であると特定できたとする。さらに、提案構成の下書きや過去事例の検索に多くの手間がかかっているとわかった。そうで

あれば、その部分を改善するツールを設計することで、提案書作成の大幅な効率化や、提案品質の均質化など、現場が求める効果も見込めるだろう（図表1）。

図表1 生成AI導入の失敗例と成功例

観点	失敗例	成功例
導入目的	AIの導入	特定の課題の解決
導入対象	提案書全体の作成	提案構成の たたき台の作成
社内合意	現場とのすり合わせ なし	営業部と活用フローを 合意
活用結果	修正の手間が増大・ 現場が反発	業務時間短縮・ 提案の質が安定

以上のように、経営改善全般にいえることだが、生成AI導入の際もまず経営課題の明確化が不可欠である。そのために、経営層と現場の双方へ丁寧なヒアリングを実施し、情報を構造的に整理することが求められる。

(3) 「生成AIが適切な手段か」の見極め

①生成AIの特徴

課題を明確にした後は、「この課題の解決手段として、生成AIが本当に適しているか」を多角的に検討する必要がある。そのため、まずは生成AIの特徴の理解が必須となる。

第1章でも見たように、生成AIは、文章、画像、音声など多様なコンテンツを自動生成できる柔軟性が強みであり、アイデア出しや

文章生成、調査などの業務で活用しやすい。一方で、リアルタイムの情報収集や複雑な数値計算、倫理的判断などには限界がある。

このような特徴を理解して初めて、特定の課題の解決ツールとして生成AIを検討することが可能となる。

②生成AI活用の見極め

業務改善には、既存のシステムやツールで十分に対応可能なケースも多い。たとえば、業務フローを見直すだけで解決できる問題であれば、生成AIの導入は過剰投資になりうる。

また、AIが生成したコンテンツの品質は、現状では必ずしも信頼性が高くないため、人の手による修正が必要な場合も多い。

このように、生成AIには特性と限界がある。それを見極め、目的に応じて、適した業務に生成AIを適用することが重要である。

(4) 経営戦略との整合

生成AIの導入は、中長期的な経営ビジョンや競争優位性の確立と結びつけて考えるべきである。第三者の立場から企業の課題を俯瞰できる中小企業診断士には、目の前の課題への場当たりの対応ではなく、経営戦略全体を踏まえた生成AI導入支援が求められる。

2. 生成AI導入時に注意すべき点

生成AI導入支援の成功の鍵は、導入時にありがちな落とし穴を理解することである。生成AI導入にあたっては、「一般的なITシステム導入時の注意点」と「生成AIの導入に特徴的な注意点」の両方に留意する必要がある。

(1) IT導入に共通の注意点

生成AIはITツールの1つである。そのため、まずは、広くIT導入において必ず押さえるべきポイントを掲示する。

①現場のITリテラシーレベルに配慮する

生成AI導入企業のITリテラシーは、必ずしも高いとは限らない。ITに慣れない方が操作に戸惑い、導入後に最低限の操作しか行わ

れず、生成AIの導入が形骸化するリスクもある。あるいは、限られた担当者のみが使いこなせることで、かえって属人化が発生し、担当者が不在になると運用が止まるリスクもある。

そのため、導入初期には操作説明や簡易なマニュアルの整備など、現場が安心して使える環境を整備することが重要である。

②現場の視点を重視する

経営層は「システム導入ですぐに効果が出る」と期待しがちだが、現場は日々の実務に追われて、短時間で成果を出すのは難しい。この温度差があると、導入は「上からの指示」と受け取られ、現場の活用意欲を損なう恐れがある。そのため、導入成功には、経営層と現場の目的共有が不可欠である（図表2）。

また、設計時には現場の声を十分に反映する必要がある。細かい手順を無視して作成されたツールは「かえって手間が増えた」と反発を招き、活用が進まず形骸化するリスクが高い。現場の意見は丁寧にヒアリングし、設計に組み込むことが必須である。

図表2 現場と経営層のギャップイメージ



③「非機能要件」を軽視しない

システムの安全性や信頼性を支える基本的な仕組みも軽視されがちである。具体的には、情報漏えいを防ぐセキュリティ対策、ツールの利用履歴や判断の記録を残す仕組み、出力結果に対する説明責任の確保などである。

このような「非機能要件」は、生成AIの直接的な機能ではないが、生成AIツールを業務に安心して活用するために欠かせない基盤である。これらを軽視すると、将来的なトラブルや責任問題の引き金となり、社内外の信頼を損ねることになる。

(2) 「生成AI」の導入に特有の注意点

次に、生成AI導入に特有の注意点を示す。

①品質のばらつきを前提とする

生成AIは、統計的な学習に基づく確率的な出力を行う。そのため、同じプロンプト（指示文）を入力しても、毎回の出力結果が微妙に異なることがある。したがって、品質のばらつきを前提とし、結果の確認プロセスや、人間によるアウトプットの確認体制を考慮することが不可欠である。

②入力データの品質を担保する

生成AIの精度と効果は、プロンプトとインプットデータの質に大きく左右される。たとえば、生成AIを活用して顧客提案内容を検討する際、「今月のキャンペーンを踏まえた提案をして」とあいまいなプロンプトを入力すると、意図と異なる内容が出力されやすい。一方、「〇〇業界の新規顧客向けに、10%割引キャンペーンを反映した提案を3パターン、箇条書きで」といった明確なプロンプトであれば、期待に近い回答が得やすくなる。

また、たとえば、FAQ自動応答に生成AIを活用する場合でも、インプットするFAQが古いデータであれば、古い情報に基づく誤回答を生む可能性がある。そのため、事前にFAQデータの最新化や精査を行うことが必要である。

このように、生成AIの効果を高めるには、明確な指示と信頼できるデータの整備が前提となる。

③「ブラックボックス性」に留意する

生成AIは、内部処理が高度に複雑かつ統計的であるため、「なぜその出力（回答）になったのか」が見えにくい。この性質は「ブラックボックス」と呼ばれている。

この特性は、意思決定の根拠を明示する必要がある場面などでは大きな課題となりえる。そのため、出力結果の記録（ログの保存）や、参照元情報の明示、判断手順の整理などの設計が不可欠となる。信頼性を担保するために、こうした透明性の確保が重要なのである。

④現場と協働する

現場との協働は、IT導入全般で重要だが、

生成AIにおいて、その必要性は格段に高い。それは、先にも述べたように、生成AIが入力の仕方や使い方によって出力が大きく変わる柔軟性の高いツールだからである。

そのため、現場の業務フローや用語に沿った設計が不可欠で、導入時から現場を巻き込んだ運用設計が重要となる。また、導入後も継続的に運用・改善を行うことが必要であり、現場担当者の意見を反映したフィードバック体制の構築が、定着と改善のカギとなる。

⑤著作権と法的リスクに配慮する

生成AIは、既存情報を学習して新たな出力を生み出すため、生成物が第三者の著作権を侵害してしまうリスクが常に存在する。そのため、生成AIを活用する場合、著作権の帰属や責任の所在も明確にしておく必要がある。導入にあたっては、利用規約や著作権の基本的な理解を共有し、業務での利用範囲や公開方針を社内ルール化することが必要である。

3. 生成AI導入を成功に導くために

最後に、成功する生成AI導入のための具体的なステップと中小企業診断士に求められる役割を紹介する。

(1) 生成AI導入ステップ

①Step 1. 適用業務の選定

生成AIは汎用性が高いが、それゆえに「どの業務に使うべきか」があいまいなまま導入すると効果が不明瞭になる恐れがある。まずは活用目的を明確にし、適用業務を絞り込む。

②Step 2. PoC（概念実証）の実施

PoCとして小規模に始める。PoCでは、技術面や運用面の実現性や現場の反応が確認できる。これにより、失敗リスクを抑えることができ、社内の合意形成も容易になる。

③Step 3. PoC成果の「見える化」

PoC成果を定量・定性の両面から評価する。「どのような効果があったか」を関係者に共有することで、生成AIの定着や他部門への横展開のモチベーションが生みやすくなる。

④ Step 4. 本導入に向けた準備

PoCで効果が確認された後、正式な本導入の準備を行う。特に注意すべきポイントは、以下の3点である。

- **標準プロンプトやマニュアルの整備**：PoCフェーズで蓄積した知見やプロンプト例を文書化し、誰でも活用できる形に整備する。これにより、属人化を防ぎつつ、他部門への横展開が容易になる。
- **利用ルールとガバナンスの明確化**：情報漏えいリスクや誤情報の取り扱いに備え、生成AIの使用ルールを定めたガイドラインを設ける。特に外部とのやりとりを含む出力については、必ず人間の確認を通すフローを明示しておくことが重要である。
- **利用者教育の実施**：ツールの使い方について、場を設けて教育を実施することはもちろん必要だが、それだけではなく、「どこまでAIに任せてよいか」「人が判断すべき範囲はどこか」といった、判断軸の共有も重要である。

⑤ Step 5. 本導入（全社展開）の実行

準備フェーズで整備したマニュアルや教育プログラムに基づき、全社に順次導入を進めていく。その際、優先順位を明確にするとともに、現場のフィードバックを即時に取り込める体制を整備することが望ましい。

展開後に定期レビューを実施し、運用初期の混乱や抵抗を軽減することも効果的である。

⑥ Step 6. 継続的に改善する仕組みの構築

生成AIは「導入して終わり」ではなく、**図表3**のように運用中に改善を重ねることで、効果を最大化できる。現場と協働体制を築き、活用における不具合や改善点をフィー

ドバックできる仕組みを設計し、定着化を進め、形骸化や属人化を防ぐことが大切である。

(2) 中小企業診断士に求められるもの

以上の内容を踏まえ、生成AI導入支援における中小企業診断士に求められるスキルとスタンスを述べる。

①業務に沿ったプロンプト設計

生成AIは、業務の文脈によって使い方が異なる。そのため、現場の用語や実務に即したプロンプトを提案できる力が必要である。

②継続的な伴走支援

PoCから本導入、改善まで継続的に関与し、小さな成功体験を現場と共有する姿勢が重要である。

③リスクとルールへの配慮

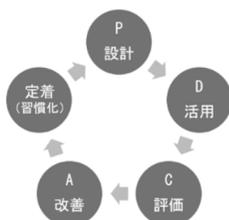
生成AIの活用には、著作権や情報漏えいなどのリスクへの対応が欠かせない。そのため、利用ガイドラインや運用ルール策定支援が求められる。

④専門家との連携調整

生成AI導入は、IT設計やセキュリティ、法務、業務設計など複数の専門分野が関与するため、各分野の専門家と連携し、全体を調整する力も求められる。

以上のように、中小企業診断士は、企業の経営課題の解決のために適切に生成AIの活用を支援できる、生成AIの「実装パートナー」であるべきである。導入後も現場に入り込み、効果検証と改善まできちんとフォローをしていくことで、現場に生成AIを定着させ、導入を成功に導いていくことが可能である。

図表3 生成AI導入後の継続的改善ループ



増澤 祐子

(ますざわ ゆうこ)

京都大学農学研究所卒業。外資系コンサルティング会社で各種業務改善に携わった後、食品メーカーでカスタマーサポート、台湾事業、新規事業、物流などを担当。2021年中小企業診断士登録。業務改善や新規事業開発、組織開発を中心に、事業者の支援を行っている。ITコーディネータ。

