生成ＡＩは人を育てるか

問う文化 企業成長のカギ

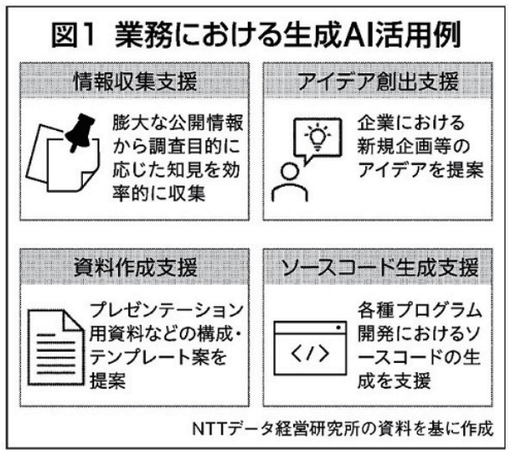
生成AI（人工知能）の急速な普及により、企業における業務の効率化や生産性の向上が進む一方で、人間固有の思考力の低下が懸念されている。こうした社会人に広がる「思考の外注」という課題に対し、「学びに向かう力」を培う人材育成の体制づくりが企業にとっては不可欠だ。生成AIとの共存を前提とした人材育成を整備するにあたり、今後の社会を担うにふさわしい人材をいかに企業として育んでいくか、その教育観のあり方が問われている。

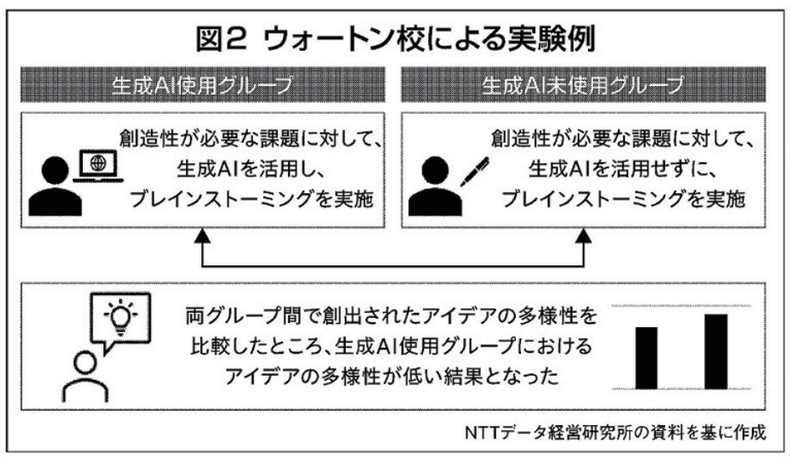
NTTデータ経営研究所
ニューロ・コグニティブ・イノベーション
ユニット コンサルタント
前田 優太朗

まえだ・ゆうたろう 23年（令5）横浜国大院環境情報学府人工環境専攻修了、同年NTTデータ経営研究所入社。官公庁・民間企業における脳科学やAIなどの先端技術、科学的知見に関する調査研究のほか、環境戦略策定支援などのテーマに従事。

“思考の外注”加速

オープンAIの「チャットGPT」、グーグルの「ジェミニ」などの生成AIは企業での仕事に急速に浸透している。Microsoft and LinkedIn「2024 Work Trend Index Annual Report」によれば、知的労働者の生成AIの業務利用割合は、世界平均で75%となっており、その多くは資料作成・情報検索・要約などの日常業務に活用されている。一方で、米国企業のビジネスリーダーに対して実施された調査では「企業においてはAI導入を急ぎ過ぎた」「責任を持ってAIを使用する体制が整備されていない」といった課題が挙げられている。この背景には、技術の普及に対して人材開発の設計が追いついていない実態を示しており、生成AIの効果的な活用を阻む要因ともなり得る。





教育・研修再設計 欧米が先進

AI導入の波に対し、AIを単に「使う」のではなく、AIと共に「学ぶ」「問いを立てていく」ことを目的とした人材育成の設計が、今後の組織文化と競争力を左右する決定的要素となるだろう。

生成AIを組織で導入することで人の思考にはどのような影響をもたらすのだろうか。この問いに対し、例えば、米ペンシルベニア大学ウォートン・スクールの研究では、ブレインストーミングにおける発想の類似性に着目した研究を実施している。結果として、生成AIを用いたグループは、人間のみで構成されたグループと比較して、アイデアの類似性が有意に高い結果となり、思考の多様性が損なわれる傾向が定量的に示された。このような「思考の均質化」は、組織にとってのリスクでもあり、独創性の欠如は長期的にはイノベーションなどの企業成長の阻害要因となり得るだろう。AIは、迅速な情報処理や仮説提示には優れているが、出力に対する批判的吟味や複数視点からの評価は依然として人間の役割である。生成AIの業務活用が常態化する中で、企業では無意識のうちに考える力をAIに外注し始め、企業としての思考力が損なわれつつあるのではなかろうか。

また、欧州連合（EU）ではAI規制法により、AIのアルゴリズムの透明性と人間の目視による成果物に対する監督責任が明示化されており、自動化による判断の「責任不在」を制度的に回避する動きがある。そのため、将来的には企業としての思考に対する説明責任の枠組みも構築していかなければ、法的・倫理的なリスクも高まっていくと考えられる。

そのため、生成AIによる恩恵を享受していくとともに、組織として成長するためには、人として考える文化を醸成していくことが今後必要であろう。AIを短期的な効率性の追求のために利用するのではなく、企業の持続的競争力の源泉とするための利用方法を模索していくことが求められている。

以上より、企業にとって生成AI時代における教育再設計は喫緊の課題である。このような課題に対し、一部の海外企業では既に先進的な取り組みが実施されつつある。例えば、ドイツの大手製造業では、「AI検証演習」を導入し、思考過程の言語化を研修プログラムの中心に据えている。具体的に、独シーメンスは、マイクロソフトと連携して開発したIndustrial Copilotを用い、技術者がAIによる提案を受け、「仮説設定→AI応答→結果検証」のサイクルを繰り返す仕組みを実装している。この構成は、単なるツール習得にとどまらず、AI判断の背景を理解する倫理的・実務的能力の獲得を目指している。また、欧米のテック企業では、AIによる出力結果に対して多面的な視点で吟味するなどの評価を実施するAI倫理審査会を定期的に開催し、AIによる生成物の是非を人の価値観や社会的視点で議論する文化を構築している。これにより、部署間の知見共有と倫理認識の一体化を進めている。これら取り組みの共通点として、「AI利用はスタート地点であり、思考プロセスの設計こそが目的」という前提に立っていることが明らかである。

「共に学ぶ」仕組み構築

生成AIが社会・経済活動に浸透する中、企業や教育現場は「AIを『使いこなす力』だけでは不十分」であるという現実に直面している。

また、人とAIの共生に着目した人材育成に関する先進的取り組みは十分でない。そのため、今後の企業での人材教育では、スキル訓練やリテラシーの獲得を目的とした取り組みに加えて、AIと共生するための「構造的設計」が求められている。

第1に必要なのは、自身の再帰的思考（自考）を中核に据えた教育設計である。経済協力開発機構（OECD）のFuture of Education and Skills 2023では、AI時代の教育原則として「メタ認知力（自分の認知活動を客観的に認識する能力）」「多視点思考」「意味づけと問い直しの力」を強調しており、これは企業教育にも適用できる普遍的な軸である。

例えば、シンガポールの南洋理工大学が開発したAI対応型教育モデルでは、AIに対し自らの立場を言語化・再評価し、結果を修正するメタ認知的PDCAが制度化されている。

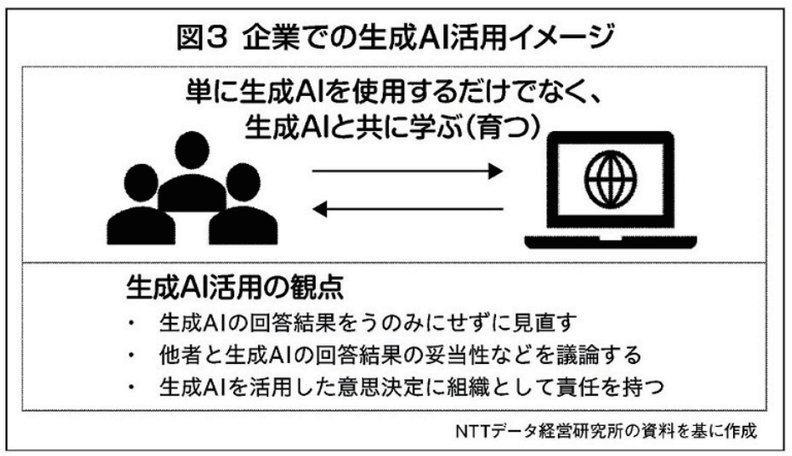
第2に、思考環境そのもののデザインが問われている。前述したウォートン・スクールの研究からも、AIを活用するチームは、自分で考える習慣が薄れがちになると報告されており、これを防ぐには、企業内において、AIによるアイデアの妥当性を議論する場や多様なフィードバックの仕組みを制度的に組み込む必要がある。

第3に重要なのは、組織横断的な倫理・批判的思考の文化設計である。欧州AI規制法などでの枠組みが示すように、AI活用においては透明性・説明責任・人間による最終判断の保持が制度的に義務化されている。

また、倫理的AIなどに関するグローバル調査では、倫理AI研修を受けた経営者層の多くが「意思決定に対する自覚と責任が高まった」と回答している一方で、現場従業員の理解浸透は限定的であるというギャップも明らかになっており、企業的な対応が求められている。

最後に必要なのは、「共育」（Colearning）という概念の導入である。AI時代には、リーダーや開発者のみならず、現場の一人ひとりが「何を任せるか／任せないか」を思考・判断する主体となる。そのためには、家庭・学校・企業・地域、ひいてはAIとも連携して「学ぶことは、自分の問いをもつこと」から始まるという価値観を共有しなければならない。

生成AIは「考えること」を奪うのではなく、適切に使えば「問いを深める契機」となる。その可能性を引き出すための教育設計の構築こそが、私たちの時代に託された責任ではなかろうか。

生成AI時代において、人材の価値は「知識を持っていること」から「問いを立て、意味を見いだし、判断できること」へと移行している。先述したOECDによる教育構想においては、知識の習得よりも学習者が自ら問いをつくる力を重視しており、これは企業教育でも同様であると考えられる。問いを立てられる人材は、未知に対して試行錯誤を続け、AIの限界を補完する「意思決定の共同設計者」として機能する。従って、教育設計は単なる訓練ではなく、未来の価値観を築く「問いの文化」を根付かせるものでなければならない。

最終的に生成AI時代においても考える習慣を維持し、進化させる組織であるかが、企業競争力と文化継承のカギとなるのではないだろうか。