生成AI時代の成長論

― AIが仕事を変えるとき、人と組織はどう育つのか ―

Organization

issue 04

AIで広がる個人の可能性を、
どう組織の価値に
つなげるのか

Scope

issue 03

「何でもできる」と
「何でもやらなくていい」が
同時にやってくる

Generative AI

Experience

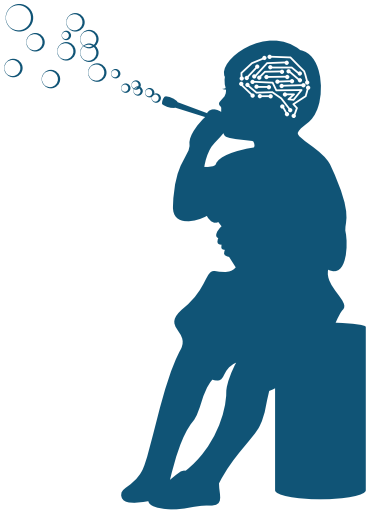
issue 02

「その仕事」をしなくても、
育つことはできるのか

Reflection

issue 01

AIに任せないと
決めたところに、
「自社らしさ」が宿る



AIが仕事のプロセスを担う →
人が経験することが変わる →
人の役割や人との関わり方が変わる →
人の成長と組織のあり方を問い直す

「AIをどう使うか」のその先へ。人と組織の成長を問い直す

生成AIの普及によって、資料作成や情報収集、分析など、仕事の進め方が大きく変わり始めています。短時間で質の高い成果物を生み出せるようになる一方で、仕事を通じて自然に得られていた経験や人との接点が失われる可能性もあります。また、専門領域を越えて1人でできる仕事が増え、個人の役割や組織のあり方も変わり始めています。

こうした変化の中で問われるのは、「AIをいかに使いこなすか」だけではありません。AIを使うことが当たり前になったとき、人は何を経験し、どのように成長するのでしょうか。企業は、成長を支える仕事や職場、組織をどうつくり直せばよいのでしょうか。

AIに任せることで何が失われるのかを考え、あえて人に残す仕事を選ぶ。仕事の効率化によって失われかねない成長機会を明らかにし、学びの機会を再設計する。一人ひとりが担える仕事の範囲が広がる中で、強みやこだわりをどう活かすかを考える。そして、個人の可能性を組織の価値へとつなげていく。生成AI時代の成長を考えるには、こうした問いに向き合う必要があります。

リクルートワークス研究所の「AI時代の人材育成研究会」では、AIと人の協働に取り組む企業の実践者とともに、仕事や成長をめぐる変化を議論し、私たちが向き合うべき「4つのissue」にまとめました。

これからの時代に自社が目指す人と組織のあり方を、経営層やリーダー層が共に語り合うための「対話のきっかけ」となれば幸いです。

issue 01

AIに任せないと決めたところに、「自社らしさ」が宿る

AI活用が進む中、「提案が似たり寄ったりになる」「若手が育っているのかわからない」といった懸念も生まれています。しかし、技術が進化するたびに変わる「人にしかできない仕事」を探しても、育成の指針にはなりません。研究会で見えてきたのはAIに任せることで、何が失われるかを考え、あえて人に残す仕事を選ぶ企業の姿です。その理由に自社の価値観が表れ、残した仕事は社員が判断軸を磨く育成の場になるのです。



QUESTION

AIに任せられる仕事が増える中で、
わが社は何を、なぜ人に残すのでしょうか？

issue 02

「その仕事」をしなくても、育つことはできるのか

AIによって、これまで仕事の中で得ていた経験の一部が省略されつつあります。しかし、効率化によって失われるのは、本当に「作業」だけでしょうか。現場で予想外の出来事に向き合い、自ら判断して結果を引き受ける経験は、容易に代替できません。一方、AIを使えば、試行錯誤とフィードバックを繰り返し、経験から学ぶ速度を上げることもできます。問われるのは、何を本人に経験してもらい、そこから学ぶ機会をどう設計するかです。



QUESTION

AIで仕事のプロセスが変わる中、わが社は何を本人に経験してもらい、そこから学ぶ機会をどうつくりますか？

issue 03

「何でもできる」と「何でもやらなくていい」が同時にやってくる

営業担当者が簡単なアプリを開発するなど、従来は専門部署に依頼していた領域にも自ら手を伸ばせる場面が増えました。一方、苦手なタスクはAIに任せられるようになり、すべてを平均以上にこなす必要は薄れつつあります。ただし、できる仕事の幅が広がっても、専門性が自動的に深まるわけではありません。だからこそ、自分は何を担い、何をAIや他者に任せるのかを見極めながら、強みやこだわりを発揮する領域を定めることが重要になります。



QUESTION

AIによって社員が担える仕事の範囲が広がる中、わが社はどこまで役割を定め、どこから本人の判断に委ねるべきでしょうか？

issue 04

AIで広がる個人の可能性を、どう組織の価値につなげるのか

AIによって1人でできる仕事が増えても、組織の価値が高まるわけではありません。仕事が自己完結するほど、自然に生まれていた人との接点や、そこに付随する学びの機会は失われかねないのです。だからこそ、異なる視点や現場の一次情報に触れる機会をつくり、偶然の出会いや発見が生まれる余白も残したい。さらに、個人が経験から得た判断や学びを組織知として蓄積し、一人ひとりの可能性を組織の価値につなげることが重要になります。



QUESTION

わが社は、どんな人が、どんな経験をし、誰と関わりながら
価値を生み出す組織をつくりたいのでしょうか？

仕事を通じた成長環境は、AIによってどう変わるのか

従来の挑戦と成長を支えた環境		AIによる変化と新たな課題・可能性
高い基準に向き合う 自分の限界に挑み、より高い水準を目指す機会	→	**誰でも一定水準の成果を出しやすくなる** 学習機会は増える一方、理解不足に気づきにくくなる
他者の支援を得る・協働する 他者からのフィードバックや支援を受け、共に進める機会	→	**仕事が自己完結しやすい** AIが専門知識を補い、1人でも完結できる仕事が増える
自分の関心と組織目的を結びつける 個人の関心を組織の目的と重ね、意味を見出す機会	→	**関心を仕事にしやすくなる** 個人の興味に基づく仕事の選択肢が広がり、挑戦できる範囲が広がる

挑戦しやすくなっても、自動的に成長するわけではない

意図的に設計すべき5つの成長機会

1. 異なる現実との接触
2. 見方の問い直し
3. 協働と相互理解
4. 判断と責任
5. 役割と意味の再定義

研究会での議論と成長経験の整理から導いた仮説的モデル。AIによる変化は今後の検証課題である。

Recruit Works Institute

リクルートワークス研究所とは?

リクルートワークス研究所は、「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」を使命に掲げている研究機関です。設立以来、さまざまなコンセプトを提起し、そのいくつかは社会的コンセンサス、あるいは社会システムに昇華しています。

AI時代の人材育成研究会

「AI時代の人材育成研究会」では、製造業、サービス業、金融業、小売業など、業種や企業規模の異なる企業から、AIの活用や人との協働に取り組む実践者を招き、各社の試行錯誤や課題を持ち寄りながら、AI時代の人と組織の成長について議論しました。参加者自身の経験や考えに基づく率直な議論を重視したため、本稿では企業名や個人名が特定できないように、内容を一部加工して紹介しています。

詳しくレポートを見る

※イラストの一部に生成AIを使用しています

本件に関する問い合わせはこちら　橋本賢二・辰巳哲子・石川ルチア　works@r.recruit.co.jp