



AI時代に企業が育てるべきなのは、

「正解を知っている人」ではなく 「差を見て判断できる人」

980社・33.8万人の実践と分析から見えてきた、これからの人材育成の基本原則

はじめに

生成AIの普及により、企業における人材育成の前提が変わり始めています。

これまで多くの企業では、育成とは、正しい知識を教えること、正しい手順を伝えること、過去事例を共有することだと考えられてきました。これらは今後も必要です。業務を安定して進めるうえで、共通理解、基本手順、品質基準は欠かせません。

しかし、それだけでは、これから企業に必要な人材は育ちにくくなっています。その理由は、AIが人の仕事をすべて代替するからではありません。むしろ逆です。AIが担いやすい仕事と、人が引き続き担うべき仕事の違いが、以前よりも明確になってきたからです。

生成AIは、知識をもとに答えること、情報を整理すること、定型的な選択肢を示すこと、既存事例を参照することに強みを持ちます。

一方で企業の現場には、状況ごとの違いを見て、何を優先するか、どの事実を重視するか、どの選択肢を採るか、なぜそう判断するかを考える仕事が残ります。

これから企業が育てるべきなのは、単に正解を知っている人ではありません。必要なのは、状況の違いを見て、事実を確認し、差を踏まえて判断できる人です。

本レポートでは、なぜ今そのような人材が必要なのか、従来の育成と何が違うのか、そして企業は実務の中で何を見直すべきなのかを整理します。



1. AI が強いのは「質問」に答えること

生成 AI は、既存知識をもとに回答すること、情報を整理すること、定型的な選択肢を示すことを得意としています。たとえば、制度説明、文書作成、既存事例の整理、標準手順の提示、論点の洗い出しなどは、その代表例です。これらは企業活動にとって重要です。

実際、AI の導入によって、調査、作成、整理、要約、比較といった業務の一部は、以前よりも速く、安定的に進めやすくなっています。

ただし、ここで重要なのは、AI が得意なのはあくまで、**既にある知識、前例、ルール、定義済みの条件をもとに処理しやすい領域**だという点です。

何を知ればよいか分かっている。何を参照すればよいか明確である。どのルールを適用すればよいか定義されている。こうした状況では、AI は非常に高い支援力を発揮します。言い換えれば、AI が強いのは、「質問」に答える領域です。

既知の情報をもとに答えること、既存の枠組みの中で処理すること、すでに定義された答えや選択肢を示すことは、今後さらにAIが担いやすくなっていくと考えられます。これは、企業にとって大きな機会です。

一方で、人材育成の観点から見ると、従来育成の中心だった「知識を増やす」「正しい答えを覚える」「標準的な進め方を理解する」だけでは、差別化しにくい時代に入っていることも意味します。

2. 人が価値を発揮し続けるのは、「差」を見て扱う仕事

企業の現場には、前例や手順だけでは進めにくい仕事が多くあります。顧客ごとに条件が異なる。案件ごとに制約が異なる。市場環境が変わる。関係者ごとに重視する観点が異なる。既存ルールだけでは処理しきれない判断が必要になる。こうした仕事では、単に正解を知っているだけでは十分ではありません。

必要になるのは、たとえば次のような力です。

- 何が前回と違うのかを見る
- どの事実を確認すべきかを考える
- その差がなぜ生まれているのかを捉える
- どの選択肢が現実的かを比較する
- 何を優先して進めるべきかを決める
- 判断理由を言葉にし、次回に活かせる基準に変える



つまり、人が価値を発揮し続けるのは、**差を見て判断する領域**です。

ここでは、知識の量そのものよりも、差を見る力、差の理由を考える力、差を踏まえて方針を決める力が問われます。重要なのは、ここで言う「差」とは、単なる違いではないということです。それは、**判断を必要にする条件差**です。顧客差、案件差、現場差、制約差、関係者差、時間差、優先順位差。こうした差があるからこそ、前回どおりには進められず、判断が必要になります。

これからの企業に必要なのは、「正解を知っている人」を増やすことではなく、**差を見て判断できる人を育てること**です。

3. 「正解を知っていること」と「差を見て判断できること」は違う

ここで重要なのは、知識を持つこと自体を否定しないことです。知識を持つこと、手順を理解すること、前例を知ることは、今後も必要です。問題は、それだけで人が育つと考えるしまうことです。

正解を知っていることと、差を見て判断できることは、似ているようで中身が異なります。両者の違いを整理すると、次のようになります。

項目	正解を知っている人	差を見て判断できる人
中心にあるもの	知識、前例、手順、正しい答え	条件差、事実、比較、判断理由
得意なこと	決まった条件のもとで正しく進めること	条件が異なる場面で優先順位を決めること
仕事の進め方	既存の答えを適用する	現実の違いを見て考え直す
本人に残るもの	知識、進め方、正しい手順	判断基準、確認観点、見立、更新点
組織に残るもの	標準手順、事例集、共通ルール	判断理由、比較観点、意思決定の基準
AI時代の位置づけ	AIと重なりやすい領域が増える	人が価値を発揮し続ける中核領域

企業がこれから育てるべきなのは、前者をゼロにすることではありません。前者を土台にしながら、後者まで育てることです。つまり、**知識や手順を教えることを土台にしつつ、差を見て判断する経験を積ませることが必要**になります。



4. なぜ今までの育成だけでは足りなくなっているのか

多くの企業ではこれまで、育成とは「教えること」だと考えられてきました。

知識を教える。正しいやり方を伝える。過去事例を示す。ロールモデルを示す。これは一定の成果を出してきました。しかし今、その前提が揺らいでいます。理由は二つあります。

① AIが「答えを返す支援」を担いやすくなった

従来、教える対象だった多くの知識や手順は、以前よりもAIで補いやすくなっています。つまり、知識を覚えることそのものの相対的重要性が下がっています。知識が不要になるわけではありませんが、「知っていること」そのものが人材価値の中核ではなくなりつつあります。

② 現場に残る仕事は「差を扱う仕事」に偏りやすくなっている

市場縮小、顧客ニーズの多様化、案件ごとの個別事情、関係者の複雑化により、前例をそのまま適用しにくい仕事が増えています。そのため、実際には「答えを知っていること」よりも、「違いを見て考えられること」の方が重要になる場面が増えています。

つまり、今までのように「正しい知識を教える」ことだけに重心を置いていると、仕事は回っても、AI時代に必要な人材は育ちにくくなります。

知識は増えるが、現場で判断できない。前例は知っているが、条件差に対応できない。説明はできるが、状況に応じて決められない。こうした状態が起きやすくなるのです。

5. 差を見て判断する力は、教えるだけでは育たない

差を見て判断する力は、研修で知識を教えるだけでは身につけません。なぜなら、この力は、答えを覚えることではなく、**現実の違いを扱う経験**の中でしか育たないからです。

具体的には、次のような過程が必要です。

- 事実を確認する
- 条件差を比較する
- 差の理由を言葉にする
- どの方針を採るか決める
- 結果を振り返る
- 次に使える判断基準に変える

この過程を通じて初めて、人は「前回と違う状況」に対応できるようになります。つまり、差を見て判断する力は、知識の蓄積ではなく、**判断経験の蓄積**によって育ちます。



ここで言う判断経験とは、単に仕事を多くこなすことではありません。

現実の差に向き合い、確認し、比較し、理由を考え、決め、その結果から次の基準を更新する経験です。仕事をしているだけでは、この経験が残るとは限りません。**仕事を早く終わらせることだけが重視されれば、差を見る前に前例に合わせてしまい、判断経験は蓄積されにくくなります。**

したがって、AI時代の育成課題は、「何を教えるか」だけではなく、どのような判断経験を実務の中で積ませるかに移っています。

6. 企業が見直すべきなのは、

「何を教えるか」だけではなく「どんな差を扱わせるか」

これから企業が見直すべきなのは、教育内容だけではありません。

本来は、次の問いを見直す必要があります。

- その仕事では、何が判断対象なのか
- どの差を見なければならぬのか
- どの事実を確認する必要があるのか
- なぜその差が生まれているのかを誰が考えるのか
- どの判断理由が本人や組織に残るようになっているのか

これらが曖昧なままでは、仕事を任せても、知識は増えても判断は育ちません。

逆に、差を見る対象、確認すべき事実、比較観点、判断理由が残るように設計されていれば、同じ実務でも人材育成の質は大きく変わります。

つまり、育成の中心は、

「何を教えるか」だけではなく、「どんな差を扱わせるか」に移っているのです。

これは教育の問題であると同時に、仕事設計の問題でもあります。どの仕事で差を見るのか。どの場面で比較を求めるのか。どの時点で判断理由を言語化させるのか。どの結果を次の更新点として残すのか。

これらが設計されていなければ、知識は共有されても、判断は育ちません。



7. 企業に必要なのは、「正解を教える育成」から

「差を見て判断する経験を設計する育成」への転換

これからの企業に必要なのは、教えることをやめることではありません。必要なのは、知識や手順を教えたうえで、それが実務の中で差を見て判断する経験につながるようにすることです。

言い換えれば、「正解を教えること」から「差を見て判断する経験を設計すること」へ、育成の重心を移す必要があります。この転換ができないと、企業は「知識はあるが、現場で判断できない人」を増やしやすくなります。

逆に、この転換ができれば、AI を活用しながらも、人が価値を発揮し続ける領域を育てることができます。ここで重要なのは、「育成施策を増やすこと」よりも、「育成が起きる仕事の条件を整えること」です。

どれだけ研修を増やしても、現場で差を見ずに進める仕事ばかりであれば、差を見て判断する力は育ちません。

反対に、実務の中に事実確認、比較、理由の言語化、振り返りが組み込まれていれば、同じ仕事でも判断経験は蓄積されます。

8. まとめ

AI 時代の人材育成で重要なのは、知識を増やすことそのものではありません。

企業に必要なのは、正解を知っている人を増やすことではなく、現実の差を見て、差の理由を考え、差を踏まえて判断できる人を育てることです。

生成 AI が強いのは、「質問」に答えることです。一方で、人が価値を発揮し続けるのは、「疑問」を持ち、「問い」を立て、「判断」する領域です。

だからこそ、これからの企業は、何を教えるかだけでなく、どのような差を扱わせ、どのような判断経験を実務の中に残すかを見直していく必要があります。

まずは、自社の仕事の中で、前例や手順で進める仕事と、条件差を見て判断すべき仕事を切り分けることから始めることが重要です。



自社で見直すための確認ポイント

最後に、自社の仕事を見直す際の確認ポイントを整理します。

1. その仕事は、前例や手順で進められる仕事か

それとも、状況差を見て判断すべき仕事か

2. その仕事で見るべき「差」は何か

顧客差、案件差、現場差、制約差、関係者差など、何が判断の分岐を生んでいるか

3. その差を見るために必要な事実確認は何か

印象や慣れではなく、具体的に何を確認する必要があるか

4. 判断理由は本人や組織に残っているか

なぜそう判断したのかが共有され、次の基準更新につながっているか

5. 知識を教えることと、判断経験を積ませることが切り分けられているか

研修で教えるべきことと、実務で経験させるべきことが混同されていないか

終わりに

本レポートは、AI 時代の人材育成において、企業が誰を育てるべきかを見直すための基礎資料です。

これからの育成では、「正解を知っている人」を増やすこと以上に、「差を見て判断できる人」を育てることが、企業競争力を左右する重要な課題になります。

そのために企業は、教育内容だけでなく、差を見て判断する経験が実務の中に残る仕事設計そのものを見直していく必要があります。



さらに理解を深めたい方へ

本レポートで示した「正解を知っている人ではなく、差を見て判断できる人を育てる」という考え方を、さらに別の角度から理解したい方は、以下のリリースもあわせてご参照ください。

AI時代に企業に残る仕事とは何か、人間とAIは何を分担すべきか、前と同じように進める仕事と条件の違いを見て進める仕事は何か異なるのか、そして実務の中に判断経験をどのように残すかまで、段階的に整理しています。

1. AI時代に企業に残る仕事は何かを知りたい方

AI時代、企業に残る仕事は「判断」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000174.000068315.html>

2. 人間とAIは何を分担すべきかを知りたい方

人間とAIは、何を分担すべきか？そのために、人間はどうすればいいか？

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181.000068315.html>

3. 前と同じように進める仕事と、条件の違いを見て進める仕事の違いを知りたい方

AI時代に必須:あなたの職場の仕事は、どちらに近いですか？

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000184.000068315.html>

4. なぜ今、「教えること」から「判断経験設計」への転換が必要なのかを知りたい方

AI時代の人材育成は「教える」から「判断経験設計」へ:980社・33.8万人の実践と分析から明らかになった考え方のレポートを公開

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000186.000068315.html>

5. AI時代の「判断できる人材」育成の全体像を把握したい方

AI時代の「判断できる人材」育成全体マップを公開

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000185.000068315.html>



お問い合わせ： **判断デザインラボラトリー**

E-mail: request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

- ・ 本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号 京王フレンテ新宿3丁目4F
- ・ 会社概要： <https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- ・ 代表取締役 甲畑智康： <https://requestgroup.jp/profile>
- ・ 公式サイト： <https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

[リクエスト株式会社](#)（本社：東京都新宿区、代表取締役：[甲畑智康](#)）は「より善くを目的に」を掲げ、980社・33.8万人の働く人達のデータに基づいた **組織行動科学**[®] を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学[®]は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

Behavioral Robotics[®](HOBiROA[®])総研

smart creative management[®]総合研究所

OrgLogLab[®](組織論理学[®]研究センター)

XR HRD[®](AIAndragogy[®])研究センター

ABA Operations Research[®]センター

人的資本開発プランニング[®]センター

判断デザインラボラトリー

公共行動研究室[®]

