



# AIを用いた創造や問題解決で改めて問われた人のあり方

AI活用を推進する企業では、AIを使うのが当たり前。その中で、人に求められるスキル・強みが注目を浴びています。職場で起きているAIによる変化についてお届けします。

取材・文／松井大助 撮影／平山 諭

## CASE

## 1

## AI活用と対話でビジネスの思考力を育む

グロービス

### 長年の研究で把握した 思考支援のAIの長短

社会人の学生が集まるビジネススクール、グロービス経営大学院。その現場では、思考力育成の観点から一部では生成AIの使用を禁止し、しかし同時に、その思考力向上も含めた「効果的な学びの支援」のために、さまざまな分野で、生成AIの活用を積極的に推進もしている。

まず、「学生が課題レポートの回答文をAIで作成する」ことは、現時点では禁止している。人間が考えて学ぶべき要素までAIに任せて依存してしまい、思考しなくなる状態に陥らないように。こうした事象は学術的にも「認知的怠惰」\*と呼ばれ、問題視されているという。

一方、授業や復習ではまさにその「考える」ことをするためにAIを役立てているのだ。

例えばグロービス経営大学院の「テクノバート・シンキング」の授業では、テクノバート(技

術革新)時代の思考法を学びながら、学生が仕事に役立つツールをAIも使って開発する。

「AIで発想を広げたり深めたりすることで、学生の皆さんが作りだすものの質は着実に高まりました」(末永昌也さん)

また、「クリティカル・シンキング」の授業では、学生が復習の思考トレーニングにAIを使っている。

「復習での活用を奨励し、好事例をクラスで共有しています。学生の中には、生成AIとディスカッションし、その記録をさらに、生成AIに添削させ、授業で学んだ思考スキルの定着を図る方もいます」(天野 慧さん)

グロービスは、ビジネスのことを学べる多様な場を運営している会社だ。動画によるオンライン学習や、企業研修も担う。

2017年にはAI専門の研究所を設立し、AI×教育を約10年追いかけてきた。今ではオンライン学習も、動画視聴後に生成AIとの振り

\* 認知的怠惰とは、本来自分で行うべき思考・判断・問題解決を外部にゆだねてしまい、思考努力を回避する傾向を指す。心理学・認知科学の概念。認知オフロードとも呼ばれる。

返りで思考を深める設計に。法人向けのeラーニングサービス「eMBA」では、商談などのロールプレイの相手役もAIが担うようになった。

もっとも、同社は学びの中心を「人との対話」に置いている。皆で集まる授業を大切にし、その時間の大半をディスカッションに充てるという。数人のグループで、ビジネスの課題の解決策を話し合うのが基本だ。

人との対話を重視する理由を、天野さんは次のように語る。

「ビジネスで取り組む問題は、選択式のドリルやクイズのような唯一の解があるものではありません。外部環境や関わる人によって、最善の解は異なりますので、ビジネスの現場では組織内外の人との対話が常に求められます。これらのスキルが直接的に学べるように、受け身で受講する講義ではなく、実際にグループで課題解決に挑む『ケース・メソッド』を

採用しています」

学生も人との対話から学ぶことに価値を見出しているという。

「生成AIでも多様な会話ができますし、技術がどんどん発展してきています。この生成AIとの対話を用いて、どのように思考力育成に役立てることができるかという点は現在、我々も研究開発している真っ只中にいます。ただ、クラスでの議論の様子や学生アンケートを見ると、ほかの学生から得られるフィードバックから動機づけられたり、自分の考え方との違いに気づきを得たりといったことが多いです。AIもどんどん発展していくでしょうが、他者と思考力を高める価値は今後も変わらないと思います」

## AIを使おうとする 思考プロセスに着目して

AIを使うなかで思考力を育てていくには、

グロービス経営大学院  
教員 天野 慧さん

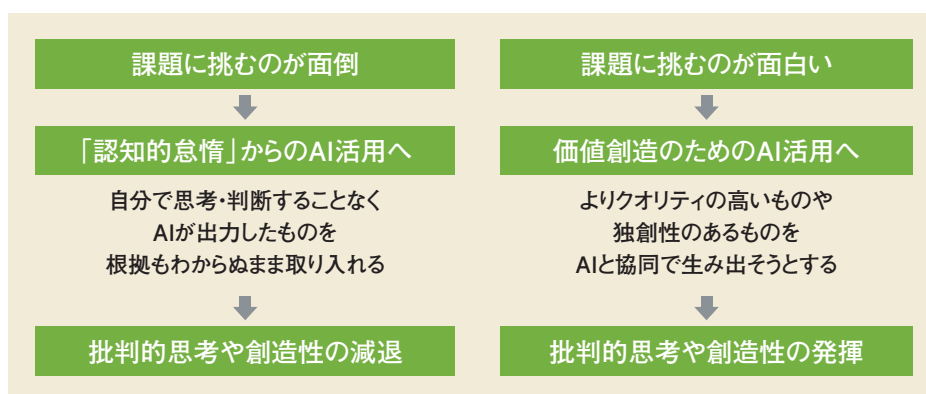
経営大学院で「クリティカルシンキング」や「ビジネス・アナリティクス」の科目を担当。研究基盤チームのリーダーとして、グロービスの研究戦略や制度設計も主導する。

株式会社グロービス  
CTO 末永昌也さん

経営大学院で「テクノバート・シンキング」の講義を担当。「GLOBIS 学び放題」等のサービス立ち上げにも関わり、現在はグロービス・デジタル・プラットフォームの開発統括。



図 AIを活用して課題に挑むときのマインドの違い



「我々教員の出した課題を、学生がどう受けとめるか」も重要になる、と末永さんは考えている。

「面倒だなあ」と感じてしまうか。「がんばったら面白そう」と感じるか。経営大学院の学生には意欲的な人が多いとはいえ、どちらのケースもありうる。

「課題を面倒だと感じている方は、AIで作業を効率よく片付けようとしています。一方、課題を面白いと感じている方は、AIでより良いものを生み出そうとしています。後者であれば、AIの出力を鵜呑みになどせず、オリジナリティも追求し、本人の思考力や創造性が存分に発揮されます。そうした学びになるよう、『課題に挑むときのマインドをどう高めていくか』という視点も大事にしたいのです」(図)

ではどうすればAIに依存せず、自分で思考し独創性も追求する気持ちを引き出せるか。末永さんと天野さんは次の点を心掛けている。

第1に、事前に「AIでこんなこともできるんだ」という可能性を示すこと。過去の学生の

提出物などを紹介する。

第2に、学生のアウトプットを、プロセスから評価する。「なぜここはこうしたのですか」と意図や根拠を問い、きちんと考えた道筋があるか確認。その過程の工夫にこそ目を向ける。

第3に、独自性があればしっかりと承認する。例えば「データを見やすいようにグラフ化した」という工夫も、ほかの人が気づいていなかった視点なら立派なオリジナリティだ。

今の末永さんの目標は「世の中の変化に合わせて『学習内容』や『教員の果たす役割』をアップデートし、AIがある時代の学びの最大化を図る」ことだという。また、天野さんはその学びの最大化にあたり、「学校に人が集まって学ぶ価値」を問い直し、「人と人で学び合う魅力をより高めるAI活用のあり方」も見出していきたいという。

グロービスのAI活用の詳細は、  
こちらのサイトの同社の公開記事をご参照ください!



CASE  
2

## 研究開発や製造の問題解決を、AIと協働で

日本曹達株式会社

研究の計画段階から  
分析や論考にもAI活用

世界中の研究の動向を追いながら、競合他社の特許にも気を配り、研究の方針を定め、実験と分析をして成果をまとめる。

化学メーカーの日本曹達では、そうした研究開発のプロセス全体に生成AIを活用し、研究者の創造性を高めようとしている。目指

すは、農業・医療・環境・情報などの分野に役立つ素材を、化学の力で生み出すことだ。

具体的に研究者は生成AIをどう使っているのだろうか。

例えば、自身の研究テーマに関連する文献や特許の調査に生成AIを活用、全体像をつかんだり方針を検討したりするという。

自社の技術でどんな新素材を作れそうか、生成AIに問い、提案を受けて新たな視点を獲得、研究を広げたケースもある。特殊なデータ（結晶のX線画像など）を、生成AIと一緒に読み解くことも。実験レポートの作成では、生成AIとの壁打ちによって論理構成を磨くそうだ。

生成AIの全社への導入  
「問う」ことがより重要に

同社のAI活用は2019年より本格化する。社内にAIワーキンググループが立ち上がり、2023年にはDX全般を推進する組織「DSI（データサイエンスイニシアチブ）」に発展。

これら組織に創設時より参画してきたのが、武久克磨さんだ。化学専攻の研究者で、AIのことは1から勉強。自身の研究に生かすなかで可能性を感じて惚れ込み、2024年からの全社への生成AIの導入も主導した。

全社展開の際は「自由に使える環境」を目



研究統括部 兼 経営企画部  
兼 デジタル推進部  
副主幹 武久克磨さん

化学製品の研究開発に従事し、2019年よりAIワーキンググループに参画。実験に活用できるWebアプリケーションの開発で特許取得も。2024年より生成AIの全社への導入を主導。

指したという。

「契約した生成AIを上司の許可不要で使えるようにし、ガイドラインも策定しました」

また、AIの出力に「責任をもつ」という考えも周知した。

「AIはあくまでも思考補助。最終の判断や決定は人間が行うということを大事にしています」

AIで挑戦したことなどを、部門の垣根を越えて共有する会も定期開催、知見を蓄えていく。例えば製造部門では、人間の目と生成AIの両面で工場の現場の写真を分析、滑りやすい床などの注意箇所の発見を増やし、危険予知の精度を高めたという。

こうした生成AIの活用で、「問題解決のスピードはあがってきた」と武久さんは感じている。そしてその変化によって、「今後は『問題を解

決する能力』以上に、その前段階の『問いを立てる能力』が求められるのではないかと

思っているようだ。実際、AIの知見を社員同士で共有する場でも、活用事例の話にとどまらず、「そもそもの問題は何か、そこをAIでどうするか」と本質的な問いから議論することが増えているという。

「私自身、AIでいつか実現できたら、と思いついて描いていることがあるんです。研究者は問いを立てることに全力を注ぎ、その後の実験計画や実施・評価は、物理的な身体も備えたAIが強力にサポートしてくれる。そうした環境も自分たちで作り出せたら、すごく夢がありますよね」

日本曹達のAI活用の詳細は、  
こちらのサイトの武久さんの記事をご参照ください!



## 工場でも進む生成AI活用 求められるのは判断する力

生産本部 高岡工場  
製造部 生産管理課（取材当時）  
石井初佳さん

私の担当業務は生産調整。工場で作るさまざまな製品について「いつ何をどの順番で生産するか」といった計画を立てることです。本社の要請、設備の稼働、原料の在庫など、いろいろな条件を踏まえて考えないといけません。その計画の立案に、生成AIを活用しています。自分の考えをパソコンに打ち込んで整理し、抜けがないか、実現可能かをAIに問い、考えを煮詰めていくのです。

ただしAIの回答をすべて鵜呑みにしないように注意しています。学生時代にAIで文献調査し、間違えることがあるのを体験できたこともよかったと感じています。

私はまだ経験が浅いので、今はAIと一緒に考えたことを先輩方にも確認してもらい、最終的な計画をまとめています。AIの提案が正しいか、適切に判断できるよう、勉強を続けて業務への理解を深めていきたいです。

CASE  
3

## 企画の検証や創造性の発揮を、AIで支援

株式会社ディー・エヌ・エー

各自が意志をもって  
AIに全力をかける

ゲームの開発・運営から、健康や医療関連のアプリやシステムの開発、球団運営まで、幅広い事業を手がけているDeNA。

同社の南場智子会長は、2025年2月に「AIにオールインする」という方針を打ち出した。AIで、仕事の効率化と新規事業の量産に挑む、と。

その方針の下、同社ではさまざまな施策が進められてきた。

例えば、一部部署では「文書だけの企画はNG、AIを使ったプロトタイプ(原型)を用意する」ことを全員に課した。企画を立てたらまず自分で原型を試作し、検証するのだ。机上の

空論で終わる企画が減り、社員の仮説検証の力が高まり、若手からの提案も活性化したという。

現場社員のAI活用の事例を、自社メディアで毎日発信することも行った。事例を募り、各部署に聞き込みも行い、類似のものは除いて100本の事例を掘り起こした。現在も公開中のその事例を見ると、AIは効率化だけでなく、創造的思考の促進にも使えるのだと実感できる。

AIが指示通りに動いてくれる未来が訪れても「起点は人間」というのが、南場会長の見解だ。「物事を起こす意志、夢中になること、欲求をもつこと」がますます重要になるのではないかと今後を展望している。

DeNAのAI活用の詳細は  
こちらのサイトの同社の公開記事  
をご参照ください!



**AI活用**  
100本ノック

093 本目

Gemini活用！動画制作を時短  
BGM制作前に、AIでラフ動画を作成し  
サウンドイメージを共有

課題	解決策	成果
ゲームのサウンドイメージをBGM制作に着手する前にディレクターとすり合わせる際、具体的なイメージを伝えるのが難しいという課題がありました。	ゲームイメージに近い画像をGeminiで作成し、その画像とサウンドのイメージ詳細を伝えようとしてBGMありの動画を作成してもらいました。	BGM制作なしで、サウンドイメージの具体的なすり合わせが可能となり、制作にかかる時間を短縮することができました。

**利用者の声** サウンドイメージを言葉で伝えるのはとても難しかったのですが、AIで作成した動画とサウンドを用いることでスムーズにイメージを伝えることができました！

#AI活用100本ノック #サウンド制作 #クリエイティブ

DeNA

CASE  
4

## AI禁止令を用いたエンジニアの育成

株式会社いえらぶGROUP

**エンジニアに不可欠な  
AIの提案への判断力を**

いえらぶGROUPは、下の図のような「不動産×情報技術」のさまざまなサービスを提供している会社だ。技術力が強みで、日常業務に生成AIも積極活用。サービスの土台となるシステムの開発でも、プログラムのコードを、エンジニアが一から全部は書かず、生成AIに出力させたものも使って制作している。

だが、同社は新人エンジニアにあえて一時的なAI禁止令を出した。新人の作ったコードを上司が精査し、意図を尋ねたところ「AIがそう出力した」と返ってきたからだ。自分で考えたコードより、AIの回答のほうが正しいと感じてしまうという。

そこで禁止中に「AIの提案を判断する力」を培おうとした。課したのは次のことだ。①公式文書を読む(コード制作に利用する技術に関連する文書など)。②既存コードを読み、パターンを学ぶ。③設計の言語化。作るプログラムにはどんな機能が必要で、どう組み立てるかを、言葉や図にまとめて明確にする。

3カ月後に禁を解くと、彼はAIの提案にときに疑問を呈し、最終判断を自分で担ってコードを制作するようになったという。

こうした禁止と解禁を戦略的に取り入れ、「AIに依存せず、AIを活用する」エンジニアを、同社は育成しようとしている。

いえらぶGROUPのAI禁止の詳細はこちらのサイトの社員の方の記事をご参照ください!

