



2026 年度第 1 回 アジア立志塾開催報告

2026 年 6 月 25 日にアジア立志塾を開催しました。

2026アジア立志塾
AI時代の人材戦略・組織戦略・評価制度改革



2026年6月25日
上海マイツランシ人材諮詢有限公司
谷公爾

今回は、上海マイツランシ人材諮詢有限公司の谷公爾氏にご登壇いただきました。

AIの進化が人材戦略、組織戦略、評価制度にどのような影響を与えるのかを考えることを目的として、「AI時代の人材戦略・組織戦略・評価制度改革」と題してご講演いただきました。以下にその内容を報告します。

1. AI 導入によって企業の現場で起きていること

生成 AI の普及により、企業の現場では AI ツールが日常的に活用されるようになっていきます。具体的には、文章作成、資料作成、調査、要約、翻訳などの業務が、これまでよりも短い時間で実行できるようになっています。また、アウトプットの精度も高まっており、誰でも一定以上の品質の成果物を短時間で生み出せる環境が整いつつあります。

一方で、この変化により新たな問題も生じています。それは、アウトプットの質や量だけでは、社員一人ひとりの能力差が見えにくくなっているという点です。

従来であれば、作成された資料、報告書、企画書、メール、週報などを見れば、その人の理解力、整理力、業務遂行力のある程度推測することができました。しかし、AI を活用すれば、これまで十分なアウトプットを出せなかった人でも、整った成果物を短時間で作成できるようになります。その結果、管理者は、成果物だけを見ても、誰が本当に優秀なのかを判断しにくくなっています。

AI の導入は業務効率化という大きなメリットをもたらす一方で、従来の「成果物の量・質」を軸にした評価基準を機能しにくくしていると言えます。

2. AI は仕事ではなく評価基準を壊している

AI は単に人が行う仕事を代替しているのではなく、従来の評価基準そのものを無効化しつつあります。これまでの人事評価は、主に以下のような構造で成り立っていました。

- ・ インプット: 目的設定、業務設計、何をすべきかを定義する能力
- ・ 処理プロセス: 速さ、正確さ、定型判断、作業を効率よくこなす力
- ・ アウトプット: 最終的に何を生み出したか、成果物の質と量
- ・ 非成果項目: 努力、経験、価値観など、数値化しにくい要素

企業は、これらを組み合わせながら、特にアウトプットを通じて人材の能力を間接的に推定

してきました。

たとえば、完成度の高い提案書を作成できる人は、課題設定力や論理的思考力が高いと評価されてきました。

しかし、AIが文章、資料、企画書、分析、アイデア、指示などを生成できるようになると、表面上は誰が作成しても同じような品質のアウトプットが出せるようになります。

この状況では、アウトプットから個人の能力を読み取ることが難しくなります。

また、評価の根拠が曖昧になれば、「なぜこの人が優秀なのか」を説明することも難しくなり、評価の納得感や公平感にも影響を及ぼす可能性があります。

今後は、「誰が作業したか」ではなく、「誰が問いを設定したか」、「誰が目的を定義したか」が問われるようになります。仕事の価値は、単なる作業量や成果物の完成度ではなく、課題をどう設定し、AIをどう活用し、最終的にどのような成果につなげたかによって測られるようになると考えられます。

3. 人事戦略とAI戦略は不可分になる

今後組織運営においてAIが存在することを前提にすると、人事戦略とAI戦略を分けて考えることは難しくなります。

AIが単なる補助ツールではなく、業務を遂行する存在になっていくと、どのAIを、誰が、どのように使うのかという意思決定が、そのまま人材配置、評価、育成の設計に直結するためです。

非常に興味深い事例として、ロート製薬、メルカリ、Sansanの事例が挙げられます。

ロート製薬では、採用においてエントリーシートを廃止されました。AIによって文章を生成できるようになり、文章だけでは個人の能力や個性を読み取ることが難しくなったためです。これは、アウトプットを評価軸として使うことの限界を示していると言えます。

メルカリでは、CHROとCAIOが統合されました。人材管理とAI管理を別々に扱うのではなく、人とAIを同等の経営資源として捉え、一元的に管理する必要性が高まっていることが背景にあります。

Sansanにおいても、人事責任者がAI活用責任者を兼務する体制に変更されました。これは、テクノロジー理解と人材理解を分けて考えることが難しくなっていることを示しています。

これらの事例に共通しているのは、「人事戦略とAI戦略は不可分である」という認識です。

今後は、人とAIをどのように組み合わせるかが、組織の競争力に直結します。その意味で、人材管理とAI管理は統合されるべき領域になっていると考えられます。

4. AI時代に評価すべき能力

AI時代においては、従来のように「指示に従い、良い成果物を出す人」を評価するだけでは不十分になります。

AIが良いアウトプットを生成できるようになる以上、評価すべき対象は、成果物そのものから、問題、目的、品質、実行を定義できる力へと移行していきます。

AI時代における、新しい評価対象として、以下の4点が挙げられます。

(1) 構造化力

何が問題であるかを定義し、AIへの指示に落とし込む力です。

AIに対して曖昧な指示を出すだけでは、期待する成果物は得られません。課題を整理し、前提条件や制約を明確にし、AIが処理できる形に言語化する力が求められます。

(2) 目的第一志向

業務の目的を自ら設定し、常に目的に立ち返る力です。

AIは高品質なアウトプットを出すことができる一方で、目的から外れた内容を出力することもあります。そのため、人間側には「何のためにやるのか」を問い続け、必要に応じて軌道修正する力が必要になります。

(3) 違和感の言語化力

AIの出力に対して、「本当にそうか」と問い、違和感を発見し、それを言語化する力です。

AIによって生成される情報量が増えるほど、すべてを細かく確認することは難しくなります。その中で、前提の誤りや現場感覚とのズレを見抜く力が、品質保証の観点から重要になります。

(4) 実装力

信頼形成や調整を通じて、人を動かし、実行につなげる力です。

AIがどれだけ発達しても、社内外の関係者を巻き込み、合意形成し、実際の行動に移していくことは人間の重要な役割として残ります。

このように、AI時代における評価対象は、AIに代替されやすい作業能力ではなく、AIに指示し、修正し、成果につなげるための「定義する力」へと移行していくと考えられます。

5. 新しい評価制度を競争力にするための条件

AI時代に新しい評価制度を設計する上では、単に評価項目を変えるだけでは不十分です。組織として、挑戦する人材が報われる制度になっているかが重要となります。

従来の日本企業には、ローリスク・ローリターン型の人事制度が多く見られます。

失敗しない人や波風を立てない人が評価されやすく、挑戦や自律を求めながらも、実際には失敗を許容せず、十分な裁量も与えないという矛盾が存在します。

このような制度では、AI時代に必要なイノベーション人材は育ちにくくなります。

今後目指すべき方向性として、本講演ではミドルリスク・ミドルリターン型の人事制度が考えられます。

挑戦と失敗を一定程度許容し、自律的な行動を促進する評価設計を行う。また、成果報酬制や選抜型の仕組みを導入し、貢献に応じた適切な報酬を実現することも重要です。

ただし、個人に過度なリスクを負わせるのではなく、組織としてセーフティネットを整備し、挑戦のリスクを一定程度引き受けることも必要になります。

AI時代には、誰が何をしているのかが見えにくくなり、アウトプットも均質化していきます。その中で、課題設定からAIへの的確な指示、修正、経営成果までを一貫して担える人材やチームが重要になります。

したがって、AI時代に成果を出せる人材が、きちんと報われる制度になっているかを問い直す必要があります。

6. 5年後から逆算する組織づくり

多くの企業では、現在の人員配置や現在いる人材を前提に組織を考えがちです。しかし、本来は「今いる人をどう使うか」ではなく、「5年後に必要な組織・人材・AIをどう作るか」から逆算して考える必要があります。

具体的には、以下の順序で考えることが重要です。

まず、5年後の事業像を考える。

市場はどうなっているのか、AIはどこまで進化し、自社の事業領域にどこまで入り込んでいるのか。その時に競争力を保ち続けるための重要成功要因は何かを明確にする必要があります。

次に、その事業像を実現するために必要な組織像を考える。

どのような組織形態が必要なのか、管理職は何人必要なのか、どの機能を人が担い、どの機能をAIが担うのかを設計する必要があります。

最後に、必要な人材と配置すべきAI群を考える。

人材については、採用、配置、育成、評価を設計する。AIについては、エージェントの開発、設定、管理を設計する。

今後は、全社員が「AIを部下に持つ管理職」のような役割を担う可能性があります。

AIによって作業価値が急速に低下する中で、人間に残される価値は、定義する力、違和感を発見し言語化する力、人を動かす力に集約されていく可能性があります。

その意味で、今後の組織設計は、既存の職務記述書や従来の人事制度の延長線上では

十分ではありません。AIによる作業代替を前提に、作業から解放された人材が何をするのかを定義し、役割、責任、意思決定の構造を根本から再設計する必要があります。

また、このような制度や組織は、人事担当者や人事コンサルタントだけで作れるものではありません。経営者自身が当事者として関わり、5年後の事業像と組織像から逆算して設計することが求められます。

■開催者所感

本講演を通じて、AIの進化により、企業や組織のあり方に大きな地殻変動が起こっていることを感じました。

AIについては、現時点で何が正解なのかを明確に言い切ることは難しいと思います。おそらく2年後、3年後には、今とはまた違う前提で考えなければならない状況になっているはずです。

ただ、正解が見えないからといって様子見をしていると、確実に遅れてしまいます。組織の運営を任されている我々リーダーは、AIをどのように業務に活かすのかを、今から少しずつでも学び、試していく必要があります。

一方で、単に「どのAIツールを使うのか」「どう使えば効率化できるのか」というHow論だけを追いかけるのでは不十分です。

AIの進化によって、仕事の進め方だけでなく、人の役割、評価の仕方、組織に必要な能力そのものが変わろうとしています。だからこそ、AIをどう使うかを研究すると同時に、AIを前提として、そもそもどのような組織をつくっていくべきなのかを考える必要があります。

今回の講演は、AI活用の具体論にとどまらず、これからの組織のあり方について、我々自身が問いを持ち続けることの重要性を考えるよい機会となりました。