

経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構

第1回 AX時代におけるスキルのあり方検討ワーキンググループ

議事要旨

■日 時 令和8年4月21日（火）10:00～12:00

■場 所 経済産業省（別館7階 共創空間 ベツナナ）

■事務局 経済産業省、独立行政法人情報処理推進機構

（1）本WGの趣旨、進め方について

事務局より、本WGの趣旨および進め方について説明が行われた。

（2）全体討議

事務局より、検討の背景、本WGで議論いただきたい論点について説明が行われた後、委員による意見交換が行われた。

- AIが共通テストで高得点を獲得した事例や、ブルーカラー志向の学生増加等を踏まえると、人材のあり方や働き方は今後3～5年で大きく変化する可能性がある。米国における有名大学生の就職難の事例も踏まえると、日本においてもホワイトカラー需要が相対的に低下する可能性がある。さらに中長期的には、労働のAI代替に伴う所得税基盤の変化や、教育の目的の見直し等、「勤労・納税・教育」の在り方自体に関する議論が生じ得る。
- AIの進展に伴い、外部からのコンサルティングに依存する必要性が低下し、組織内部人材の重要性が高まる。AIの発展に伴い、ジェネラリストが活躍する時代が到来すると認識している。特に、日本企業の総合職人材が有する文脈理解力や調整力、関係資本は強みとなり得る。今後は、組織内の文脈や人間関係を踏まえた意思決定の重要性が高まっていく。一方、ジョブ型雇用で定義される業務はAI代替が進みやすい。総合職人材がAIを活用することで企業競争力の向上も期待される。また、終身雇用や年功序列、稟議制度も、AI時代において再評価の余地がある。

- 生成 AI の普及により職種の境界は曖昧化し、従来の分類では人材把握が困難になりつつある。スキルの多様化が進展する中、既存の職種には当てはまらない人材が必要とされており、今後は多様なスキルを組み合わせたチーム編成が一般化し、人材はパズルのように機能を補完し合う形となる可能性がある。その際、いわゆる T 字型人材の考え方について、横断的な知見の部分は生成 AI を活用することで迅速に獲得し、深い専門性については、人材同士のスキルの組み合わせにより重ね合わせるモデルが想定される。横断知は AI で補完しつつ、専門性や交渉力、判断力等の人間固有の能力が重要となる。
 - 人材像については、複数分野の専門性を横断的に有する「 π (パイ) 型人材」を重視する考えと、AI エージェントの活用スキルを基盤としそれを通じて各領域で価値を創出する「一 (イチ) 型人材」を重視する考えがある。いずれにおいてもソフトスキルの重要性は高いが、その体系的整理が課題である。
 - 重視するソフトスキルの選択自体が企業の個性や競争力となる。
 - AI の進展に伴い、企業としての役割や存在意義を再定義することが求められている。AI を活用し情報収集や分析を行うことが一般化しているが、最終的な意思決定においては、人間による信頼や後押しが重要な役割を果たしていることもある。顧客から信頼を得るためには、共感力や信頼構築力がより重要となる。企業はミッションや価値観を明確化し、自らの言葉で発信する必要がある。
 - 人間による「意味付け」の重要性が高まり、その役割を担う人材が価値創造やビジネス変革の中核となる。
- 生成 AI 活用の進展により認知負荷が増大する「AI 疲れ」が生じている。業務効率化が進む一方、人間の意思決定負担が増加しており、マルチタスク化や常時稼働により労働負荷が高まる傾向にある。ルーティンワークを好み創造的思考や意思決定を苦手とする人材においては、強い疲労感が生じやすくなる。今後は、AI を活用しつつ人間が判断・統合を担う役割が強まり、判断力の育成が急務となる。また、個別業務の効率化が組織全体の価値創造に結びつかない「消える生産性」という課題や、「AI スロップ」に近い価値の乏しい資料や打合せが増えることで、効率化により生まれた余力が吸収される状況が生じており、組織設計や業務再構築が急務となっている。生産性が過度に向上した場合の議論も存在するが、実際は生産性が向上せず、コストだけが增加する可能性もある。AI は適切に活用しなければ真の生産性向上にはつながらず、AI 活用を前提とした働き方への転換を主導する能力が重要である。
 - AI により作業は軽減される一方、合意形成等の「気を遣う仕事」が残存し、精神的負荷が高まる可能性がある。
 - AI の普及により時間ではなく成果で評価する仕組みへの転換が進む可能性があり、働き方や人生設計の在り方が議論される必要がある。

- アウトカム評価の導入により、多様な働き方の実現と人材損失の防止が期待されるため、AI時代に合わせた働き方を企業側が人事制度を見直すことで実現する必要があるのではないか。
- 「データサイエンティスト不要論」がある一方、実務においては高度な専門人材の需要は依然高い。今後、データサイエンティストの役割としては、単なる技術実装にとどまらず、価値創造や意思決定支援、全体統合を担うオーケストラの指揮者のような役割が求められる。実際に、データサイエンティスト協会では、直近のスキル定義改訂において、「価値とは何か」を自ら設定し、その実現に向けて強いリーダーシップを発揮する能力を、重要なスキルとして位置づけている。価値創造を実現するためには、意思決定の質を高め、組織の行動が変わるための根拠を提示することが不可欠である。価値の設定やデータ整備の適切性がAI活用の成否を左右する。
 - 近年では製造業等においてもAI・ロボット活用による産業変革の可能性が高まっており、業種横断的なスキル・人材像を踏まえた育成枠組みの検討が重要である。
 - 大企業において、AI活用の進展状況は段階的なグラデーションとして捉える方が実態に近い。AI活用が個人に閉じる、業務量増加により利用が進まない等の課題が見られる。特に全社展開後のフェーズで足踏みするケースが多く、企業文化変革が重要である。また、意識醸成や、環境整備のために経営者の理解や関与が重要である。今後はAIとの協働を前提とした働き方が想定されるものの、多くの企業は、自社のAI活用の成熟度やフェーズに応じた人材像を十分に定義できていない。人材を「経営層・管理職・AX推進人材・一般社員」に整理し、段階的に人材像を定義する必要がある。あわせて、管理職向けの研修の実施も重要である。組織としてどの水準を目指し、現在どのフェーズにあるのかを明確にした上で、人材育成を進める必要がある。横断的なスキルセットを定義しつつ、一般社員よりも特にAI推進人材に重点を置いた取り組みが望ましい。
 - AI活用のボトルネックはミドル層にある場合が多く、従来の成功体験への固執が適応を難しくしている。育成においてはAI前提の見直しが必要である。
 - ミドル層は業務経験や成功体験に基づくプライドがあるため、分からないことがあっても周囲に質問しづらい。AIを前提とした新しい働き方に適応するためには、技術教育と同時に、従来のやり方や考え方を見直すマインドスタンスの転換が不可欠である。
 - 一部の企業では、若手によるミドル層のメンタリングにより、AI活用を通じてマインドセットの転換を促す制度を導入している事例も見られる。AI活用による成功体験を通じて、「聞く姿勢」を身につけることが重要である。

以上

<お問い合わせ先>

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課
電話：03-3501-1511（内線：3971～3975）

独立行政法人 情報処理推進機構(IPA)
デジタル人材センター 人材プロモーションサービス部
お問い合わせ：dhrc-dss-info@ipa.go.jp