

AICX協会 ホワイトペーパー 2026

AIエージェント時代の人事白書

「管理」から「価値創造」へ。

AIと共に進化する組織と人事の未来図

AIエージェントの進化が、人事の「存在意義」を問い直している。
本白書は、変革のリーダーたちに向けた未来への地図として作成されました。

発行日	バージョン	発行元
2026.6	1.0	一般社団法人AICX協会

目次

FOREWORD	はじめに	—— AIエージェントの進化が、人事の「存在意義」を問い直している	3
PROLOGUE	序章	—— 不可逆な変化：AIエージェントは事業のルールをどう変えるのか？	4
CHAPTER 01	第1章	—— 人事部は変革の「ボトルネック」か、「エンジン」か	8
CHAPTER 02	第2章	—— 人事機能の性質転換：「管理」から「価値創造」へのシフト	11
CHAPTER 03	第3章	—— サイロ組織の終焉：AIが要求する「顧客価値起点のフラットな組織」 とは	14
CHAPTER 04	第4章	—— スキルの価値が二極化する時代：AIエージェント時代の採用基準を どう再定義するか	18
CHAPTER 05	第5章	—— 人材育成の転換期：一次体験とAI活用を掛け合わせ、学びを最大化 する	22
CHAPTER 06	第6章	—— 評価・等級・報酬制度のパラダイムシフト	27
CHAPTER 07	第7章	—— 人事自体のAIエージェント利活用：「HR業務」の再発明	30
EPILOGUE	終章	—— 未来へ向けた、人事部の自己変革ロードマップ	34

はじめに —— AIエージェントの進化が、 人事の「存在意義」を問い直している

生成AIの登場は、単なる業務効率化の波ではありません。企業の競争優位の源泉が「優れた製品」から「卓越した顧客体験・従業員体験」へとシフトする時代の到来を告げています。この変化は、組織のあり方そのものに変革を迫る、構造的な地殻変動です。

**この変革の時代において、人事はもはや管理のための部門ではありません。
市場の変化とテクノロジーの進化を接続し、事業構造の変革を「人」と「組織」の
側面からリードする——
それこそが、これからの人事に課せられたミッションであり、新たな存在意義です。**

本委員会での議論を通じて明らかになったのは、**現在は過渡期であり正解やゴールは見えていない**ということです。しかし、だからこそ、5年後、10年後にどうなりたいかを見据え、現状維持に甘んじることなく自らを変革の「主役（ファーストペンギン）」と捉える人事パーソンが必要です。本白書は、そのような変革のリーダーたちに向けた、未来への地図として作成されました。

想定している読者の像

変革のリーダーシップを担う

1 CHRO（最高人事責任者）・人事部長・マネージャー

抱える課題・想い

経営陣から「AI時代に対応できる組織への変革」を求められているが、具体的な道筋を描けずにいる。人事部門が日々のオペレーションに追われ、事業戦略に貢献する「戦略人事」になりきれていないことに強い危機感を抱いている。DXを推進しても、テクノロジー導入だけで終わり、組織や文化の変革にまで至らない現状を打破したい。

本白書から得られること

経営陣や他部門を巻き込み、全社的な変革をリードするための論理武装とストーリー。人事の各機能（採用・育成・評価等）をAI時代にどう進化させるべきか、その全体像と具体的な設計思想。

未来の人事制度を構想する

2 人事企画・HRBP（HRビジネスパートナー）担当者

抱える課題・想い

「AIエージェントとの協働」が当たり前になる未来を見据え、現行の採用基準、育成体系、評価制度、それを支える人事プロセス全体に限界を感じている。新しい人事制度を設計したいが、その拠り所となる知見や先進的な事例が不足している。現場のビジネスサイドと対等に渡り合い、事業の成長に「人・組織」の側面から貢献できる専門性を高めたい。

本白書から得られること

AI時代に求められる人材要件や組織構造に関する新しい視点。「管理」から「価値創造」へシフトするための、具体的で実践的なアクションプランとヒント。

PROLOGUE

序章：不可逆な変化

AIエージェントは事業のルールを どう変えるのか？

00

AIエージェントとは何か。これまでのテクノロジーとどう違うのか。
事業・競争優位・組織設計に何をもたらすのかを解説します。

PROLOGUE — 01

AIエージェントとは、これまでのテクノロジーと何が違うのか

これまでのAIやソフトウェアは、人間が道具として使う「賢いツール」でした。しかし、AIエージェントは異なります。人間が目的（Why・What）を示せば、手段（How）を自ら構築・実行できる存在です。適切なフィードバックループを設計すれば、人間とAIが協働しながら継続的に改善していく「事業パートナー」となります。

この変化は、組織設計に根本的な見直しを迫ります。AIエージェントが高速かつ自律的に動くためには、組織というシステム自体に明確な「ガードレール」を設ける必要があります。ガードレールとは、AIが安全に動作するための行動の境界線や制約のことです。システム思考に基づいて組織を再設計し、AIの探索空間を適切に制約することで、人間とAIの協働が円滑に進みます。

－ AIエージェント vs AIツール － 何が本質的に違うのか

	AIエージェント	AIツール
スタンス	目的（Why・What）を示せば、手段（How）を自ら構築・実行する 事業パートナー	人間が道具として使う「 賢いツール 」
タスク精度	フィードバックループで継続的に改善	指示された範囲内で処理
タイプ	自律型 — 手段を自ら選択・組み合わせる	受動型 — 人間の指示に従い動作する
適応能力	状況に応じて行動を変え、学習し続ける	定義された機能の範囲内で動作する
例	顧客対応Agent、需要予測Agent、採用探索Agent	チャットボット、翻訳ツール、OCR

図 S-0：AIエージェントとAIツールの本質的な違い

AIエージェントが事業にもたらす本質的な3つの価値（効率、拡張、変革）

－ AIエージェントがもたらす3つの価値

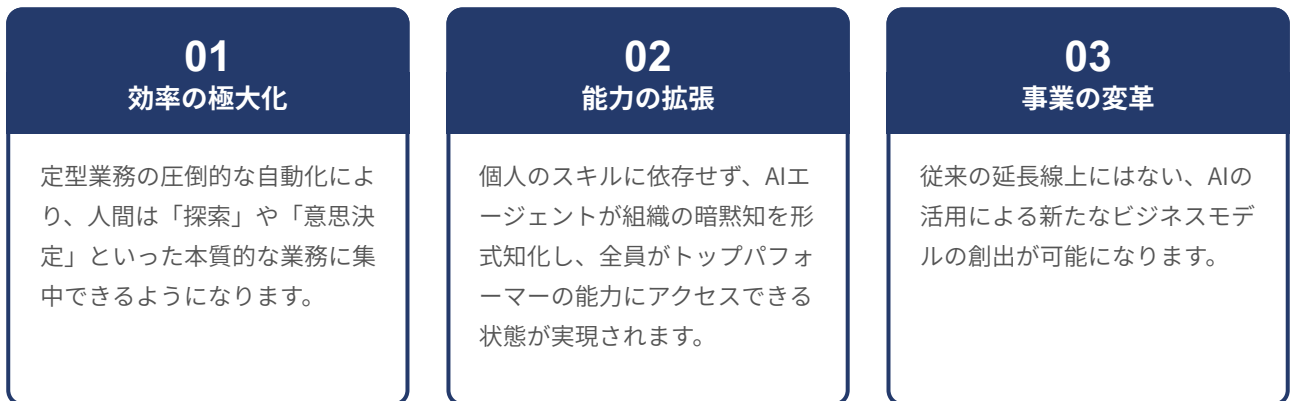


図 S-1：AIエージェントが事業にもたらす3つの本質的価値

我々は歴史のどこにいるのか——AIは急速に進化している

現在、生成AIはチャットボット（対話型AI）から、推論モデル（Reasoning Model）、そしてエージェント（Agent）へと進化する過程にあります。この進化は不可逆であり、将来的には組織運営そのものをAIエージェントが担うAGI（汎用人工知能）の時代へと接続していきます。

－ 生成AIの進化ステージ



図 S-2：生成AIの進化ステージ（現在はエージェントへの移行期）

事業創造のスピード、競争優位性の源泉、組織のあり方を根底から覆す

AIエージェントは、事業モデルと競争優位性をどう覆すのか

これまでのバリューチェーンは今、専門特化したAIが連携する「AIワークフロー」へと進化しています。さらに、状況に応じてAIが自ら判断し行動する「AIエージェント」を組み込むことで、より柔軟な事業運営が可能になりつつあります。

たとえば、顧客対応・在庫管理・需要予測といった機能を、それぞれ専門のAIエージェントがLEGOブロックのように担い、必要に応じて組み替えながら一つの事業を動かすイメージです。事業づくりは組織づくりそのものであり、AIエージェントをどのように組み込むかが事業の成否を分けると言っても過言ではない時代に突入しているのです。

－ バリューチェーンからAIワークフローへ



図 S-3：バリューチェーン（直列工程）からAIワークフロー（エージェント協働）への転換

競争優位の基盤に「規模」、突破口に「学習速度」

競争優位の源泉として「規模」が重要であることは、これからも変わりません。資本力・製造能力・顧客基盤・データ量といった規模の経済は、今もなお強固な基盤として機能し続けます。一方で、AIエージェントという超高速エンジンの登場により、その規模の上に新たな突破口が開かれつつあります。それが「学習速度」です。市場・顧客から得られるデータをもとに、いかに速く、深く「学習（実験と検証）」し続けられるか——この一点において、後発企業であってもニッチを起点にゲームチェンジを仕掛けうる時代が到来しようとしています。

競争優位の重層化

競争優位の基盤は「規模」であり続けます。

その上に、新たな突破口として「学習速度」が加わります。

市場・顧客から得られるデータをもとに、いかに速く、深く学習し続けられるか。

AIエージェントの活用次第で、後発企業であってもゲームチェンジを起こしうる時代が到来しようとしています。

AIエージェントを用いた高速学習サイクルを回すために求められる組織OSとは

「学習する組織」「アジャイル経営」といった概念は以前から提唱されてきましたが、実践には組織の成熟度が求められました。AIの登場により、フィードバックループの短縮や認知負荷の軽減が可能になり、これらの手法を現場で実践する道筋が見えてきています。この変化に対応できる「組織OS」への書き換えが、今まさに求められています。



Self-Check : 組織文化の現状把握

以下の問いに、人事として答えられますか？

- ☐ 自社の組織内に、AIの試験的な活用や失敗について自由に意見を交換できる心理的安全性はあるか、人事として把握できていますか？
- ☐ 高速で学習サイクルを回せる組織文化の醸成に向けて、人事として具体的な施策を検討していますか？

CHAPTER 01

第1章：人事部は変革の「ボトルネック」か、「エンジン」か

なぜ多くのDXは現場に届く前に失速するのか。人事の使命転換と、変革を阻む構造的な課題を解説します。

01

CHAPTER — 01

なぜ、多くのDXは現場に届く前に失速するのか

多くの企業でDXが停滞する真の原因は、テクノロジーの問題ではなく、組織・文化・人の意識変革が追いついていないことにあります。変化の激しい時代において、従来の教育体系や業務プロセスのままでは、組織全体の学習スピードが環境変化に追いつきません。受動的な対応に終始しては、組織も個人も十分な成長を遂げることは難しいのです。

変革が進まない原因を「恐怖心」や「感情的な壁」に求めがちですが、それは個人の問題ではなく、組織の構造に起因する面があります。**挑戦しても評価されない、失敗すると責められる**。このような構造の中では、誰でも変革に慎重になります。個人の意識を変えようとする前に、組織の構造を見直すことが先決ではないでしょうか。

— DX失速の構造 — テクノロジーではなく、組織の断絶が原因

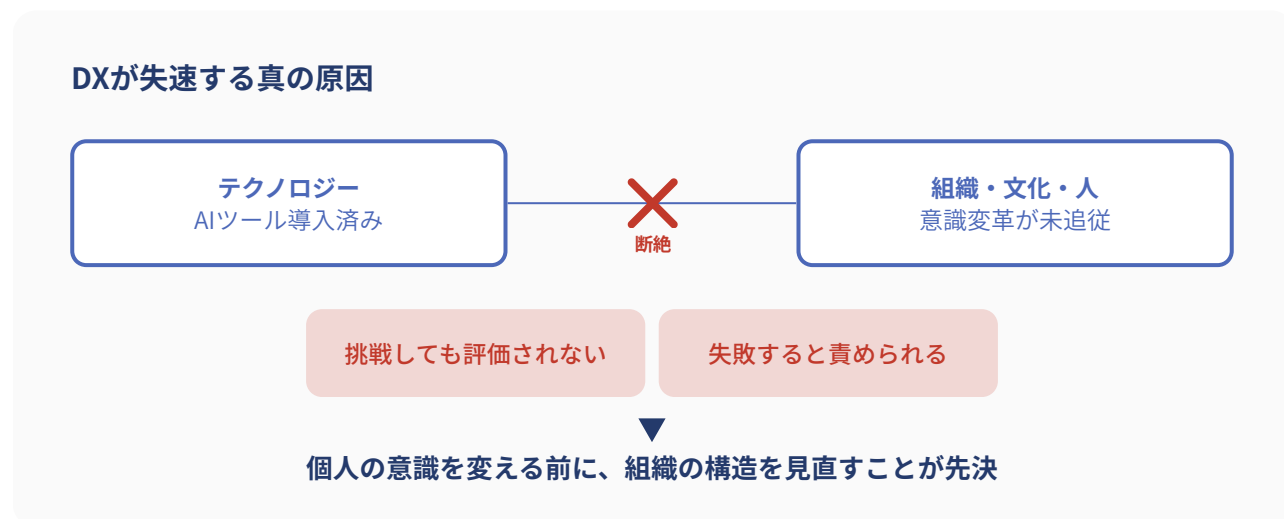


図 1-1：DX失速の構造的な原因 — テクノロジーと組織・文化・人の断絶

人事の新たな使命：事業戦略とテクノロジー、そして「人」をつなぐ

IT部門が「AIエージェントの活動基盤」というハードウェアを整えるならば、人事は「人とエージェントが協働できる組織文化」というソフトウェアを醸成する役割を担います。

ここで重要なのは、これまでの「人間中心（Human Centric）」の意味を問い直すことです。真の意味での人間中心とは、人をAIから遠ざけて過剰に保護することではありません。それでは、AIが当たり前となる社会において、その人の市場価値を失わせることになりかねません。

－ 人事の使命転換 —— 管理部門から変革エンジンへ

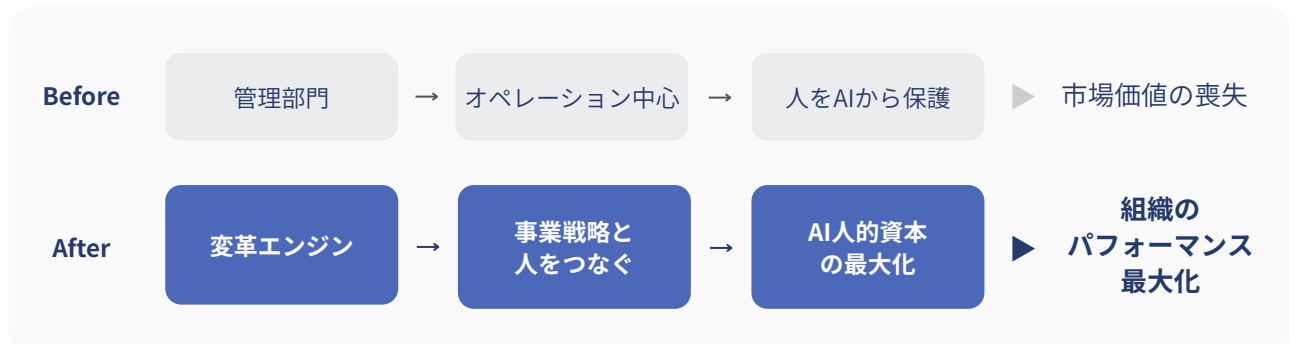


図 1-2：人事の使命転換 —— 管理から価値創造へのシフト

現状とのギャップ —— 多くの人事は、まだ「管理オペレーション」の中にいる

ところが、多くの企業の人事部は今もなお、勤怠管理・労務手続き・採用オペレーション・評価運用といった「**管理オペレーション**」の遂行に時間と人員の大半を費やしているのが実態です。事業戦略への参画、テクノロジーの目利き、現場のAI活用支援、組織文化の設計——本来、変革エンジンとして担うべきこれらの役割に、十分な時間を割けていない人事部が少なくありません。

経営からは「AI時代に対応できる組織への変革をリードしてほしい」と求められ、現場からは「AI導入をどう進めればよいかわからない」と問われる。両者から期待される一方で、日々の管理オペレーションに追われ、変革に踏み出す余白を持たない——これが、多くの人事が直面している**構造的なギャップ**です。このギャップを放置したまま時間が過ぎれば、人事は変革のエンジンではなく、ボトルネックの側に固定されてしまいます。

人材を価値の源泉と捉える「人的資本経営」の概念を刷新し、AIエージェントという「AI資本」と「人的資本」を統合する。「**人の力 × AIの力**」という掛け算の発想で組織のパフォーマンスを最大化する「**AI人的資本**」へ視座を転換すること——これこそが、現代の人事に与えられた新たな使命なのです。

AI人的資本 —— 新たな視座

人の力 × AIの力

人的資本経営の概念を刷新し、AI資本と人的資本を統合する。
これらを最大に活かすことで**組織のパフォーマンスを最大化**する
—— それが「AI人的資本」への視座転換です。

会社の未来は、人事が変化への当事者意識を持てるかにかかっている

人事が「管理部門」の殻を破り、テクノロジーと事業への理解を深め、変革のエンジンとなれるか。それとも、旧来の価値観に固執し、変革を阻むボトルネックとなるか。今、人事はその岐路に立っています。

人事は今、何を捨て、何を獲得すべきか

この岐路を変革エンジンの側へ抜けるために、人事は二つの問いに自ら答える必要があります。一つは、「何を捨てるか」—— AIや業務委託に置き換え可能な定型オペレーション、過去の延長線でしか機能しない採用・評価の慣行、保護を装った人間中心の固定観念。これらを意識的に手放さなければ、新しい役割を担う時間も認知資源も生まれません。

もう一つは、「何を獲得するか」—— 事業戦略の文脈で人と組織を語る言葉、テクノロジーの目利き、AI活用を組織に定着させる設計力、そして組織文化を意図的にデザインする力です。本白書の第2章以降は、この「捨てるもの」と「獲得するもの」を、人事機能・組織構造・採用・育成・評価・実行体制の各論として具体化していきます。



Self-Check：変革の阻害要因の特定

以下の問いに、人事として答えられますか？

- ☐ AI導入による雇用への不安に対して、人事として従業員に透明性のある説明やコミュニケーションの場を設計できていますか？
- ☐ 「人間中心」への過度な固執が、自社のAI活用を阻むボトルネックになっていないか、人事の立場から問い直していますか？

CHAPTER 02

第2章：人事機能の性質転換 —— 「管理」から「価値創造」へのシフト

02

人事の仕事は最終的に「誰」に向いているのか。
すべての業務を「顧客価値」と「企業価値」につなげる再定義を解説します。

CHAPTER — 02

問い直し：人事の仕事は、最終的に「誰」に向いているのか？

これまでの人事は、従業員管理の視点に偏りがちでした。しかし、AI時代において問われるのは、「人事として何を目指し、その目的のために必要なすべての打ち手にコミットしているか」という根本的な問いです。

採用単価やリードタイムといった短期のKPIに終始し、「採用した人が長期的に活躍しているか」「一人あたりの付加価値は向上しているか」といった経営指標とリンクしていない。そんな現状に対し、経営やエンジニアサイドからは「何をやったら成功かわからないのに、何をやってるんだ」という声が聞こえてくることもあります。

人事機能の再定義：すべての業務を「顧客価値」と「企業価値」につなげる

採用、育成、制度設計といった人事の各機能が、いかにして市場での競争力に貢献するかを再定義する必要があります。人事の仕事は、従業員の満足度を高めることだけではありません。人（とAIエージェント）の力を、事業の成長や企業価値向上に接続し、そのパフォーマンスを最大化することにこそ、その本質があります。

－ 人事機能の再定義 —— 従来型 vs AI時代

観点	従来の人事	AI時代の人事
目線	従業員管理	顧客価値・企業価値
KPI	採用単価・リードタイム	長期活躍・付加価値向上
役割	調整役・管理者	AI協働組織のディレクター
業務	定型オペレーション中心	価値創造の設計に集中

図 2-1：人事機能の再定義 —— 従来型とAI時代の比較

求められる本質的転換：定型オペレーションをAIエージェントに完全委譲し、人事は「人とAIエージェントの協働による価値創造」の設計に集中する

今後、給与計算、勤怠管理、入社や退職の手続きといった定型オペレーションのほとんどは、AIエージェントによって自動化・自律化されます。人事は「調整役」から解放され、「AI協働組織のディレクター」へと進化しなければなりません。

－ 定型オペレーションの委譲 — 調整役からディレクターへ

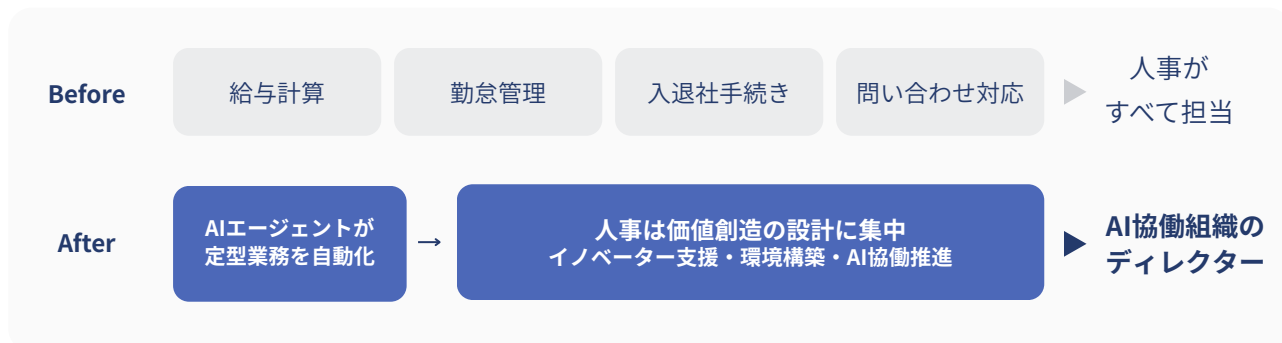


図 2-2：定型オペレーションのAI委譲と人事の役割転換

－ 人事の6機能はどう変わるか — AI担当 / 人間担当の全体俯瞰



図 2-3：人事の6機能 AI/人間役割分担の全体俯瞰（詳細は第7章で解説）

これからの人事に求められるのは、人とAI双方の特性を理解し、それぞれを適切に活かすことです。AIを上手に使える人を採用する、社内の体制を整えていい人が来なくなる環境を作る、変化を推進するイノベーターを支える。そうした役割が、ますます重要になっていきます。



Self-Check : 人事機能の棚卸し

以下の問いに、人事として答えられますか？

- ☐ 自部門の業務のうち、AIエージェントに委譲できる定型オペレーションと、人事が注力すべき価値創造業務を明確に仕分けできていますか？
- ☐ 人事のKPIが、採用単価やリードタイムといった部分最適に留まらず、経営指標や事業成果とリンクしていますか？

CHAPTER 03

第3章：サイロ組織の終焉 —— AIが要求する 「顧客価値起点のフラットな組織」とは

部門間の壁がAIのポテンシャルを阻んでいる。顧客価値起点の組織再編成と、組織のフラット化について解説します。

03

CHAPTER — 03

根本的な矛盾：AIエージェントは「統合された顧客体験」を志向し、組織は「部門最適」に陥っている

AIエージェントは企業の持つあらゆるデータを横断的に活用し、自律的に全体最適を目指します。このポテンシャルを最大限に引き出すには、部門間に強固な壁を持つサイロ型の組織構造は足かせになります。より透明性が高く、チームの組成と解散が柔軟かつ機動的に行われる組織構造への転換が不可欠です。

これまでも、クロスファンクショナルチームの組成や事業部横断プロジェクトの立ち上げは部分的に行われてきました。しかしAIエージェント時代に必要なのは、こうした動きが特例ではなく、日常的に起こり続ける「基本構造」です。年に一度組織図を書き換えるようなスピード感では、この時代に取り残されることになります。

そして、チームの結合と解散が繰り返される組織において人々に求められるのは、「誰とつながれるか」「誰に影響を与えられるか」「どのAIエージェントを使いこなせるか」というネットワーク力です。

－ サイロ組織の断絶 —— AIは全体最適、組織は部門最適



図 3-1：サイロ型組織から柔軟な組織構造への転換

脱・機能別組織：顧客体験のジャーニーに沿って、組織を再編成する

AI時代において問題解決能力を決定するのは、個人の能力ではありません。誰とつながり、誰に影響を与え、どのAIリソースにアクセスできるかという「関係性（ネットワーク）」の総和で決まります。こうした人・組織・AIの三位一体で価値を生み出す視点が、これからの組織づくりには欠かせません。

個人のスキルリスト（属性主義）ではなく、組織内の情報の流れや関係性（構造主義）を見るアプローチへと転換し、部門の壁を越えた「クロスファンクショナルチームの掛け合わせ・融合」を行うことが、これからの組織づくりには欠かせません。

－ 人と人の関係性ネットワークを、AIが増幅する

多様な専門性がつながり、知を循環させて顧客価値を共創する

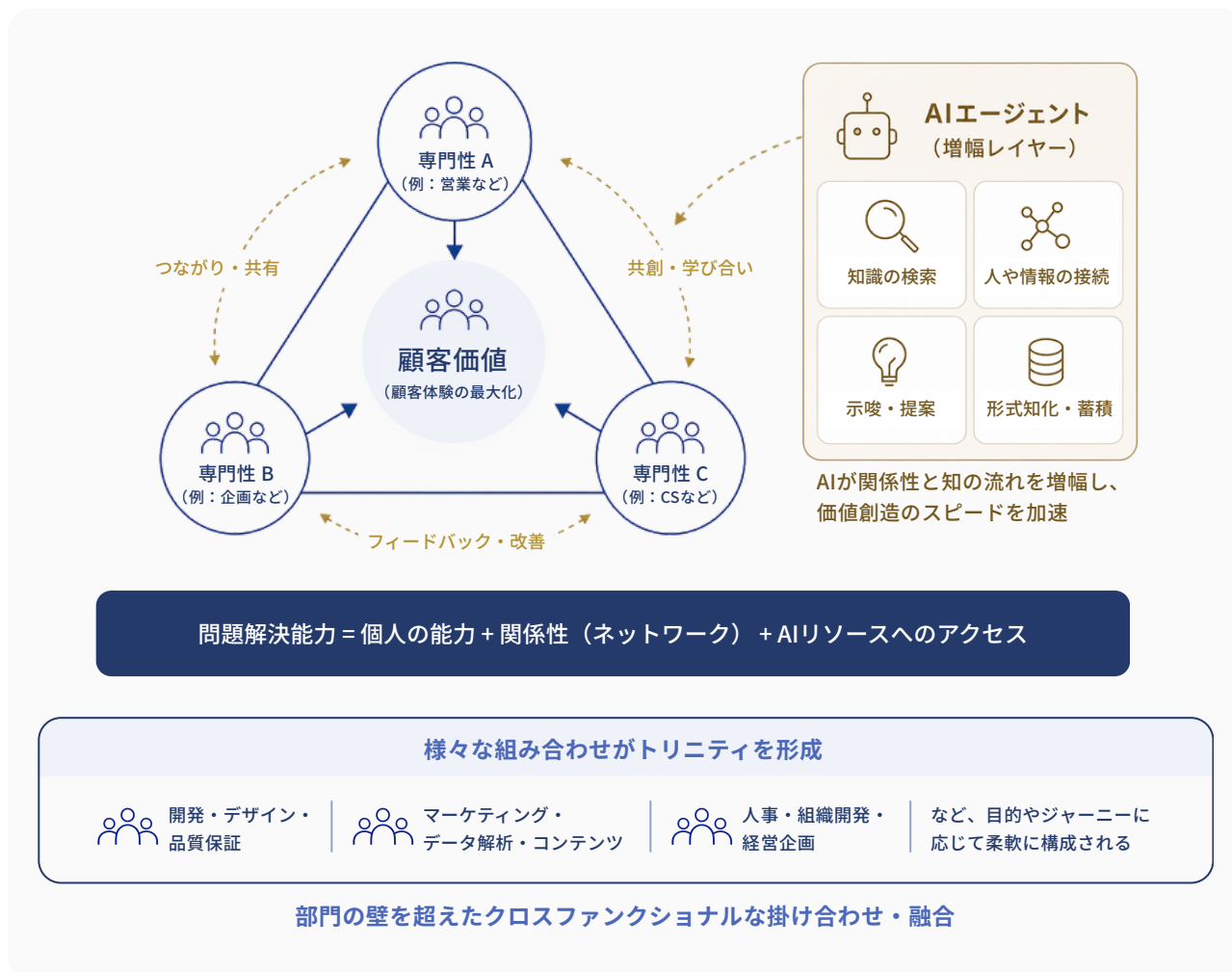


図 3-2：人と人の関係性ネットワークを、AIが増幅する

階層の破壊と権限委譲：現場が自律的に動き、高速で意思決定できるフラットな組織へ

AIエージェントが情報のハブとなることで、情報の透明性が劇的に高まります。これまで中間管理職が担っていた「情報の遮断・加工・伝達」という役割は形骸化し、組織のフラット化が進む可能性があります。

AIを活用することで少人数のチームが大規模なサービスを提供しうる未来において、人が集まって組織をつくる意味は、「共創によって生まれる、一人では思いつかないアイデアや価値」にこそ見出されるようになるのではないのでしょうか。

－ フラット組織への転換—— 階層からネットワークへ

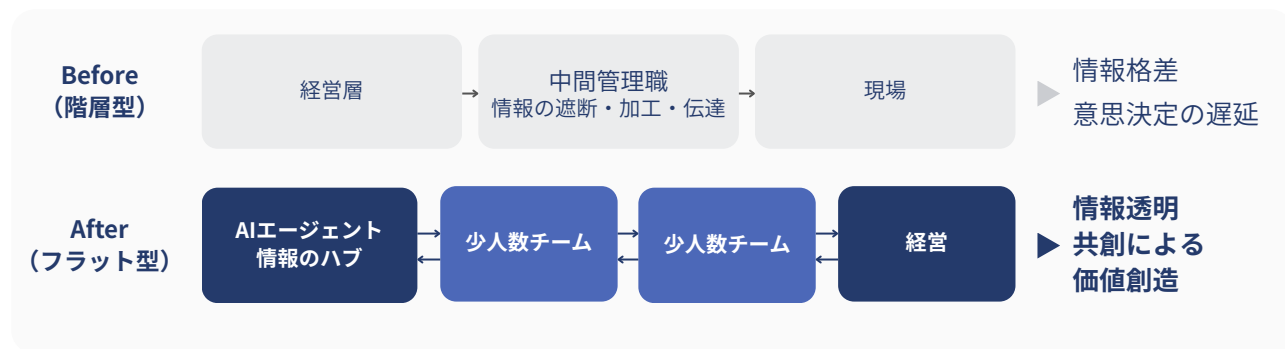


図 3-3：階層型組織からフラット型組織への転換



Self-Check：組織構造の柔軟性

以下の問いに、人事として答えられますか？

- ☐ クロスファンクショナルな連携が自然発生的に起こる組織構造の実現に向けて、人事として制度面・文化面の障壁を特定できていますか？
- ☐ AI導入が部署間のコラボレーションに与えている影響（ポジティブ・ネガティブ両面）を、人事としてモニタリングしていますか？

CHAPTER 04

第4章：スキルの価値が二極化する時代—— AIエージェント時代の採用基準を どう再定義するか

ハードスキルがコモディティ化する中、人材に求められる3層のスキル構造と、ポテンシャル採用の再定義について解説します。

04

CHAPTER — 04

スキルがコモディティ化した後、人は何で評価されるのか

これまでの新卒一括採用が担ってきた役割の一部は、AIによって変化しつつあります。大手企業を中心に「適正人数」の見極めが進み、AIによる代替可能性を前提に採用規模を見直す動きも始まっています。スキルの賞味期限が短期化する現在、現時点でのスペックを基準にした採用は、数年後に組織リスクへ転化する可能性が高く、**採用基準そのものを再定義する必要があります。**

人材のスキルの中核：「ソフトスキル」と「メタスキル」そして「AIエージェントとの協働能力」

AIエージェントの進化により、人材に求められる役割は大きく変化しています。もはや特定のハードスキルをどれだけ保有しているかは、長期的な採用基準として十分ではありません。これからの採用においては、人間固有の価値を、「ソフトスキル」と「メタスキル」そして「AIエージェントとの協働能力」で明確に評価する必要があります。

－ スキル3層モデル —— ソフトスキル / AI協働能力 / メタスキル（土台）

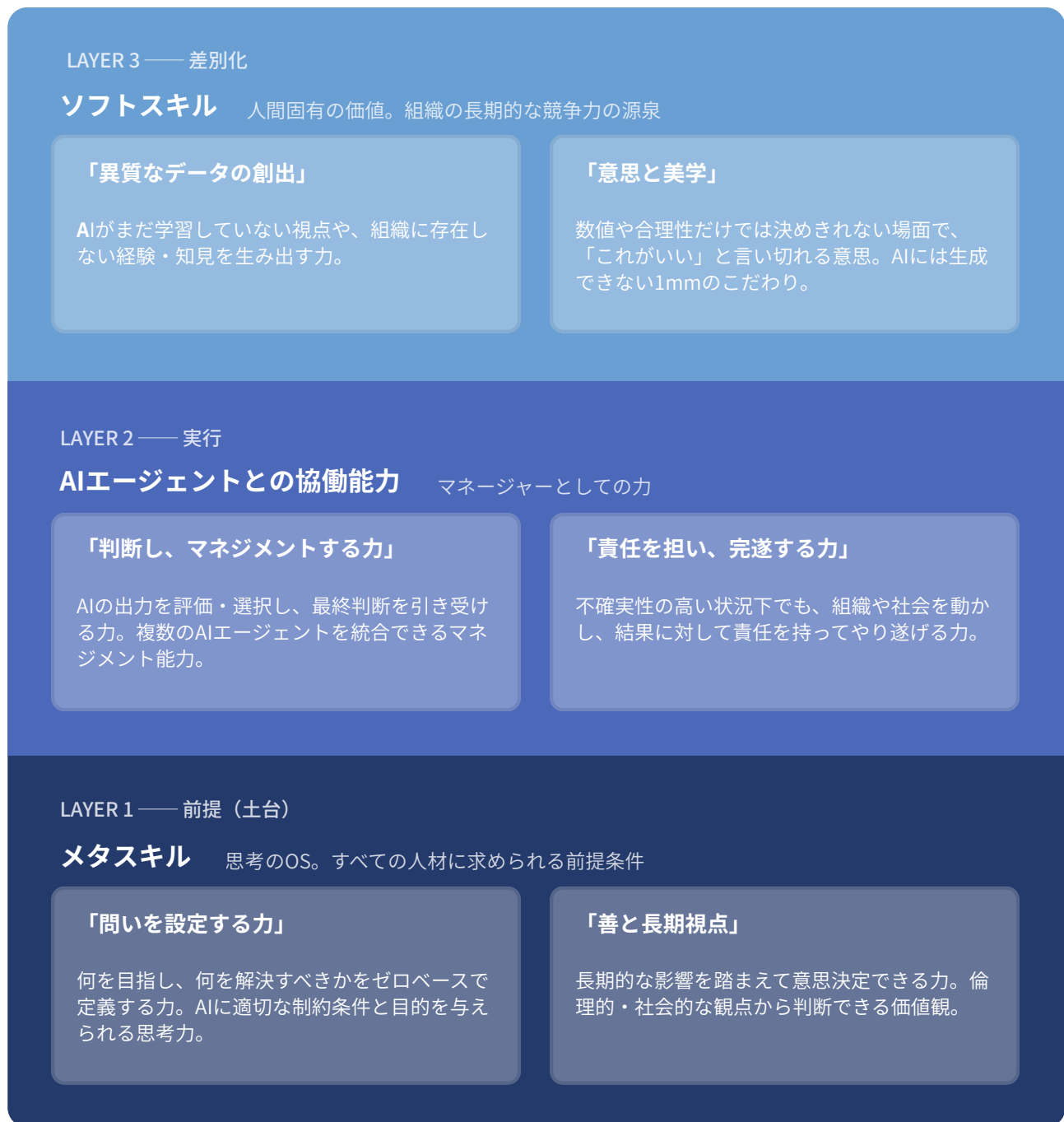


図 4-1：スキル3層モデル（土台＝メタスキル／実行＝AI協働能力／差別化＝ソフトスキル）

以下、図の土台にあたるメタスキルから順に、3層の中身を解説します。

前提となる「メタスキル」

AI時代において、思考のOSとして、すべての人材に求められる前提条件です。

「問いを設定する力」：何を目指し、何を解決すべきかをゼロベースで定義する力。社会・組織・事業にとって本質的な課題を言語化し、AIに適切な制約条件と目的を与えられる思考力。

「善と長期視点」：短期的な効率や成果だけでなく、長期的な影響を踏まえて意思決定できる力。倫理的・社会的な観点から「何をすべきで、何をすべきでないか」を判断できる価値観。

実行のための「AIエージェントとの協働能力」

マネージャーとして現場や事業を任せられるためには、AIをただ使いこなすだけでなく、協働する力が求められます。

「判断し、マネジメントする力」：AIエージェントの出力を評価・選択し、最終的な判断を人間が引き受ける力。複数のAIエージェントを設計し、役割分担させ、全体を統合できるマネジメント能力。

「責任を担い、完遂する力」：不確実性の高い状況下でも、実際に組織や社会を動かし、結果に対して責任を持ってやり遂げる力。

差別化を生む人間固有の価値「ソフトスキル」

最終的な人間としての価値は、組織を進化させる力として、正解ではなく成長を導く力が求められます。以下のスキルが、組織の長期的な競争力の源泉となります。

「異質なデータの創出」：AIがまだ学習していない視点や、組織に存在しない経験・知見を生み出す力。既存データの延長ではなく、新しい文脈や意味を持ち込める人材かどうか。

「意思と美学」：数値や合理性だけでは決めきれない場面で、「これがいい」と言い切れる意思。AIには生成できない1mmのこだわりや美学を持ち、意思決定に反映できる力。

採用活動のゴールは「今、何ができるか」ではなく、「共に成長できるか」

日本企業の新卒採用は、もともと「ポテンシャル採用」を基本としてきました。この考え方自体は、AI時代においても変わりません。しかし、見るべき「ポテンシャル」の中身は大きく変わります。これまでのポテンシャル採用が、地頭の良さや素直さ、基礎的な学力といった要素を重視してきたのに対し、これからは**変化への適応力やAIと協働する意思（マインドセット）、そして前述のメタスキル・ソフトスキルの素養**こそが、評価すべきポテンシャルの核となります。

－ ポテンシャル採用の再定義 — 旧来型 vs AI時代型

	旧ポテンシャル採用	新ポテンシャル採用
重視する素養	地頭の良さ・素直さ・基礎的な学力	変化への適応力・AIと協働する意思・メタスキル・ソフトスキルの素養
採用の問い	「今、何ができるか」	「共に成長できるか」
スキル観	ハードスキルの保有量	問いを設定する力・善と長期視点・判断力・責任遂行力
差別化要因	学歴・資格・実績	異質なデータの創出・意思と美学

図 4-2：ポテンシャル採用の再定義（旧来型 vs AI時代型の比較）

これから見るべきポテンシャルの核は、変化への適応力、AIと協働する意思、メタスキル・ソフトスキルの素養です。

採用活動のゴールは「今、何ができるか」ではなく、「共に成長できるか」へ。



Self-Check：採用基準の再定義

以下の問いに、人事として答えられますか？

- ☐ 現行の採用基準は、メタスキルやソフトスキル、AIとの協働意思といった要素を適切に評価できる設計になっていますか？
- ☐ AIによって業務内容が変わることに対する従業員のキャリア不安について、人事として対話の機会を設けていますか？

CHAPTER 05

第5章：人材育成の転換期 —— 一次体験とAI活用を掛け合わせ、 学びを最大化する

05

人材育成の最終地点は「スキル向上」から「データ蓄積」へ。暗黙知の形式知化、AIリテラシーの標準化、育成体験の再設計について解説します。

CHAPTER — 05

人材育成の最終地点は「スキル向上」ではなく「組織能力の増幅」へ

従来の人材育成は、各部門や職種、業務において必要とされるスキルを定義し、研修やOJTなどを通じて個人の「スキル向上」を目指すことが一般的でした。

しかし、AI時代においては、個人のスキルだけを人材育成の成果と捉える考え方に限界が生じています。優秀な人材ほど多くの経験やノウハウを蓄積しますが、それらが個人の中に留まったままでは、異動や退職によって組織から失われてしまいます。

重要なのは、個人の学びや実践によって得られた知識や経験を、組織全体で活用できる資産へと転換することです。

業務で生まれた知見やノウハウを共有し、蓄積し、再利用できる状態にすることで、学びは個人の財産から組織の財産へと変わります。

さらに、蓄積された組織知は、人だけでなくAIによっても活用されるようになります。AIが組織知を検索・提案・活用することで、学習と実践のサイクルは加速し、個人の成長を超えて組織全体の能力向上へとつながっていきます。

AI時代の人材育成の最終地点は、個人のスキル向上ではありません。個人の学びを組織知として蓄積し、それを継続的に活用することで、**組織能力そのものを増幅させる**ことです。

— 育成の最終地点の転換 —

個人のスキル向上の先にあるのは、組織知の蓄積であり、組織能力の向上である

－ 個人学習が組織知へ発展していく流れ

個人の学習・実践を起点に、組織の知と能力へと発展させる



図 5-1：個人スキル向上から組織能力の増幅へー人材育成の進化

「暗黙知を形式知にする」という考え方は、野中郁次郎氏のSECIモデルとして30年前から提唱されてきました。しかし、それを実践するのは簡単なことではありませんでした。AIの登場で、この状況が変わりつつあります。話した内容を音声認識でそのまま記録する、必要な知識をAIが探し出してくれる。「残す」ことも「引き出す」ことも、技術的にできる環境が整ってきました。昔からあった考え方が、AIによってようやく現実になろうとしています。

－ 暗黙知の形式知化——「残す」ことも「引き出す」ことも可能に

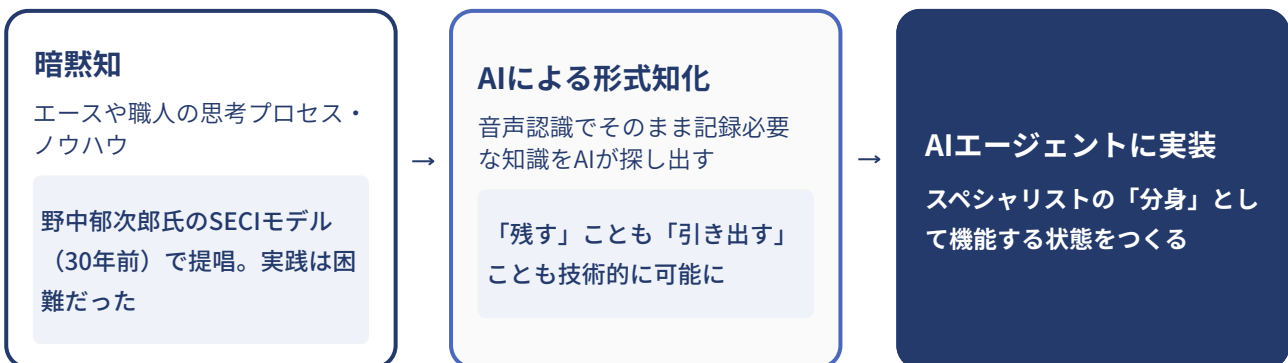


図 5-2：暗黙知の形式知化とAI実装

AIエージェント時代の人材育成は「AIリテラシーの標準化」が第一歩

AIエージェント時代には、AIを開発したり、駆使したりするプロフェッショナル人材の確保・育成が求められています。しかし、多くの組織において見逃されがちなのは「AIを使う側」の人材育成です。

すでにAIリテラシー教育は終わったと考えている企業もあるかもしれません。しかし実態は、仕事の一部で限定的な効率化が図れた程度にとどまっているケースが多いのではないのでしょうか。現在はまだ、**ほとんどの人材はAI初心者である**——この現実を認識し、組織全体で、AIを使いこなす力を早急に育てていく必要があります。

この意味で、**AIリテラシーは「運転免許証」のようなもの**です。免許証を持っているからといって運転が上手いとは限りませんが、道路上の基本的なルールやマナーは理解している。AIリテラシーも同じで、それだけでイノベーションを起こせたり、AI変革のリーダーになれるわけではありません。しかし、AIとの付き合い方や扱い方の基本を組織の全員が共有していなければ、組織全体でAI時代への変革に踏み出すことはできません。

ここで注意すべきは、プロンプトエンジニアリング研修やツール操作研修といった「ハウツー偏重の研修」をもってAIリテラシー教育とする誤解です。研修後の短期的な成果実感を求めるあまり、こうした表面的な内容にとどまりがちですが、本来のAIリテラシーとは、AIエージェント時代に求められる知識やマインドセット、作法を包括的に習得することを指します。共通言語化やリスク予防、活用定着といった効果は、こうした本質的な理解の上にこそ成り立ちます。

さらに、AI自体が止まることなく進化し続けている以上、「リテラシー」として求められる内容も変化していきます。したがって、AIリテラシー教育は一度やって終わりではなく、適切な時期に更新し続ける必要があります。組織全体のAIリテラシーを継続的に底上げし標準化することが、変革の阻害要因を取り除き、人とAIの協働を加速させるのです。

育成の新しい体験設計——「AIと学ぶ」、「AI以外から学ぶ」の共存

スペシャリストの「分身」として機能するAIエージェントを作ること、学ぶ体験にも変化を与えます。OJTのトレーナーとしての役割をAIエージェントが担うことを期待できるわけです。AIエージェントの利用を通じて、スペシャリストの思考プロセスやノウハウを学ぶことができ、いわば「AIと学ぶ」という新しい体験が生まれます。

一方で、AIエージェント時代においても、顧客とのコミュニケーションやトラブルへの対応、正解が一つとは限らない問いへの試行錯誤といった現場での経験、つまり「一次体験」を通じて得られる学びの価値は変わりません。むしろ、AIを通じて二次情報を得やすい時代だからこそ、**人間にしか得られない一次体験が、組織の競争力の源泉**となり得ます。

人事としては、従業員が一次体験を積める機会を意図的に設計し、AIでは得られない学びの場を提供することも求められるのです。一次体験を通じて得られた知識やスキルは、問いや判断、実行の質を高めるからこそ、AIの力を最大限に引き出すことに寄与します。一次体験とAI活用力の「掛け算」が、人とAIの協働による効果の最大化につながるでしょう。

－ 育成体験の二本柱 —— 「AIと学ぶ」と「一次体験で学ぶ」

AIと学ぶ

一次体験で学ぶ

AIエージェントを通じてスペシャリストの思考プロセスを学ぶ	顧客とのコミュニケーション・トラブル対応・試行錯誤
OJTトレーナーとしてAIエージェントが機能	人間にしか得られない現場での経験
二次情報へのアクセスを加速	組織の競争力の源泉となる一次体験

一次体験 x AI活用力の「掛け算」＝人とAIの協働による効果の最大化

図 5-3：育成体験の二本柱と掛け算効果

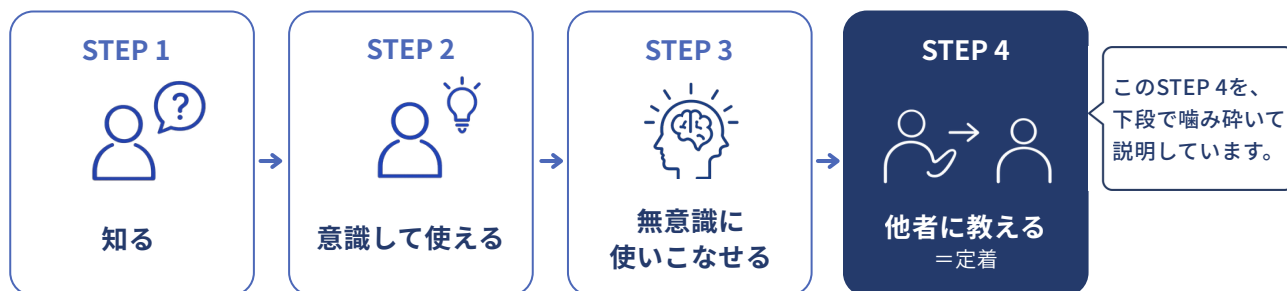
学びの定着には「教えるフェーズ」が欠かせない —— 段階に応じて手法を使い分ける

スキルの習熟度は、「知る」から「意識して使える」、そして「無意識に使いこなせる」へと段階的に進みます。しかし、「無意識に使いこなせる」状態は、まだ定着とは言えません。本人にとっては自然な振る舞いになっていても、それを言語化して他者に伝える経路が組織内に開かれていなければ、その能力は属人的なままにとどまり、組織の共有財産にはなりません。

習熟が組織として定着するのは、その先にある「他者に教える」フェーズに到達したときです。教えるという行為は、自分のなかで暗黙化していたコツや判断基準を一度メタ的に取り出し、相手の文脈に翻訳して再構築する作業です。この知識のメタ化を経て初めて、その見識は組織の言語となり、図5-1で示した「独自データの蓄積」にも接続していきます。これは図5-2で示した「暗黙知の形式知化とAI実装」の考え方も重なります。一律に全員へ高い習熟を課すのではなく、熟達者が「教える」プロセスで言語化した知見をデータ化しAIに実装することで、スキルレベルを問わず誰もが成果を発揮できる環境につなげていく——そうした発想が重要です。

こうした各段階で有効な手法は異なり、対比ではなく使い分けが重要です。基礎を「知る」段階では、座学やeラーニングが効率的にインプットを支えます。「使える」状態へ引き上げるには、ハッカソンのような実験的な場が、試行錯誤と他者との共創を生み出します。さらに「教える」段階では、経験や専門性の異なるメンバーを混成したチームでの実践が有効です。経験の浅いメンバーから「なぜそう判断するのか」を問われることで、ベテランは普段は無意識に行っている判断の基準を言葉にせざるを得なくなり、本人も自覚していなかった暗黙知が引き出されます。こうして言語化された知見は、失敗を含む試行を共有し互いに教え合うプロセスのなかで、個人の財産から組織の共有財産へと変わっていきます。

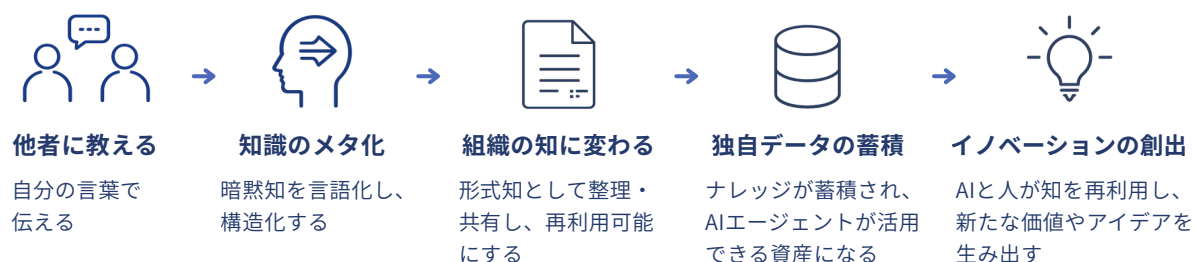
- スキル習熟——4つの段階



実戦で自然に活用できる状態になった知識は、他者へ伝えることで初めて組織の知として定着する

STEP 4 の詳細

STEP 4「他者に教える」で、知識が組織の知に変わる（＝定着）



ハッカソンのような「遊ぶように学ぶ」実践の場で、学びを定着・加速させる。

試行錯誤を繰り返し、学びを「教える」までつなげることが、個人と組織の成長を生み出します。

「遊ぶように学ぶ」ことは、STEP1～3を加速させるエンジンとなります。

図 5-4：学びの定着から組織知化へ—AI時代の学習進化モデル



Self-Check：育成体系の見直し

以下の問いに、人事として答えられますか？

- ☐ AIリテラシー教育が「ハウツー研修」にとどまらず、マインドセットや作法を含む本質的な内容になっていますか？また、定期的な更新の仕組みはありますか？
- ☐ 組織の競争力につながるスキルや一次体験を定義し、その育成を意図的に設計できていますか？
- ☐ 人材育成の成果を、個人のスキル向上だけでなく、組織の共有財産としてのデータ蓄積（暗黙知の形式知化）の観点からも評価できていますか？

CHAPTER 06

第6章： 評価・等級・報酬制度の パラダイムシフト

減点主義から挑戦を称える評価へ。個人評価からチーム評価へ。AIエージェントとの協働貢献を新たな価値として認める時代の評価制度を解説します。

06

CHAPTER — 06

何のために評価・報酬・等級制度が存在したのか

従来、人事制度の根幹と言われてきたのが評価・報酬・等級の3つの制度です。この3つは密接に関連しており、矛盾が起きないように細かなルールが設けられてきました。

しかし、AIエージェントが成果を最大化し、より大きな利益を生み出すようになったらどうでしょうか。これまで人事やマネージャーが頭を悩ませてきたのは、限られた原資をどう分配すれば全員が納得し、将来への意欲につながり、大きな不満を生まないかということでした。もし原資そのものが大きくなれば、**細かく差をつけるための評価制度や、報酬の差をあれこれ理屈づけて説明する必要性は、大きく下がるかもしれません。**

減点主義の評価制度はもういない

そこまでの変化がすぐに起きるとは限りません。しかし、そもそもAIエージェント時代には「失敗したから評価が下がる」という考え方自体が合わなくなります。人の仕事は、AIエージェントが生み出したものの価値を見極め、組織や顧客に届けてフィードバックを得ること、そしてその反応をもとに改善の方向を決めることへと変わっていきます。さらには、変化を起こすために必要な人とつながり、目指すべきゴールを描くことも求められます。

こうした時代において、**評価が下がることを恐れて挑戦を避ける行動は、企業の進歩を最も妨げるものになります。**AIの活用を単なる生産性やスピードの向上で終わらせず、イノベーションや新しい価値の創造につなげていくためにも、AIエージェントと協働して新しいことに挑んだ人が、失敗したとしても低く評価されるべきではありません。評価の基準そのものを、根本から見直す時期に来ています。

－ 評価パラダイムの転換 ―― 減点主義から挑戦・チーム重視へ

	従来の評価	AI時代の評価
評価思想	減点主義（失敗で評価が下がる）	挑戦を称える（失敗しても低く評価しない）
評価単位	個人の行動を単独で測定	チームとしてどんな挑戦をしたか
前提	多くの人が同じ業務をこなす働き方	異なる能力・視点の人同士が力を合わせる
新たな評価軸	業務量・プロセス遵守	AI協働貢献・AIエージェントの教育・改善

図 6-1：評価パラダイムの転換

個人評価からチーム評価へ

そもそも減点主義は、多くの人が同じ業務をこなすような働き方を前提に生まれたものです。「他の人ができることは同じようにできるはず、そうでなければ困る」といった考え方が背景にありました。

AIエージェントの時代には、優れたスキルや能力を持つ人の考え方や行動パターンをAIが学習し、再現できるようになります。それをロボットなどが実行するようにもなるでしょう。そうなれば、人同士が同じ業務をする場面は減り、同じ能力を求められることも少なくなります。他者と比べて優劣を競う必要性は、自然と薄れていくのです。

これから大切になるのは、**異なる能力や視点を持つ人同士が力を合わせ、新しいテーマに挑んだり、問題の本質を掘り下げたりすること**です。評価のあり方も、個人の行動を単独で測るよりも、チームとしてどんな挑戦をしたか、どのように一人の限界を超えていったかが重視されるようになるでしょう。

AIの活用を単なる生産性向上で終わらせず、イノベーションや新しい価値創造につなげるためにも、

AIエージェントと協働して新しいことに挑んだ人が、失敗したとしても低く評価されるべきではありません。

評価の基準そのものを、根本から見直す時期に来ています。

AIエージェントをどう育てたかも重要な成果

AIエージェント時代には、AIエージェントに、思う通りの仕事をさせる技術も問われます。AIエージェントをいかに効果的に活用したか、AIエージェントをどう教育・改善したか、といった「**AIエージェントとの協働に対する貢献**」を新たな価値として認め、評価していく必要があります。

- AI協働の新たな評価軸

1 AIエージェントの効果的な活用

AIエージェントをいかに効果的に活用し、業務の質・量を向上させたか。

2 AIエージェントの教育・改善

AIエージェントをどう教育・改善し、組織全体のパフォーマンス向上に貢献したか。

3 AI協働への貢献

「AIエージェントとの協働に対する貢献」を新たな価値として認め、評価する。

図 6-2：AI協働の新たな評価軸（活用・教育・貢献の3つ）

等級制度や登用の基準も変わる

これまでの等級制度は、能力や評価の積み重ねによって社内の序列をつくるものでした。AIエージェントの時代には、大勢のなかで細かな差をつけること自体、必要性が低くなっていきます。さらに、等級によってアクセスできる情報に差が生まれるような仕組みは、かえって大きな損失を招きかねません。等級は何のためにあるのか、情報へのアクセスに不必要な制限を生んでいないか、改めて点検する必要があるでしょう。

管理職への登用基準も変わります。部下の仕事の進め方は、管理職自身が若い頃に経験したものとはまったく異なるものになります。部下に仕事を教え、細かく指示を出し、自らもプレイヤーとして動いて背中を見せる——そうしたタイプの管理職の必要性は下がっていくでしょう。管理職の役割は、**AIエージェントと協働する一人ひとりの部下が最大限の力を発揮できるよう、さまざまな面から支援すること**へと変わっていきます。

そうなれば、誰を管理職にするかという基準も見直しが必要です。現場でAIエージェントとの協働からより大きな価値を生み出せる人は、無理に管理職に昇進させるのではなく、プロフェッショナルプレイヤーとしてふさわしい処遇で報いることが大切になります。



Self-Check：評価・報酬制度の適合性

以下の問いに、人事として答えられますか？



現行の評価制度は、AIエージェントとの協働によるチャレンジや、チームとしての成果を適切に評価できる設計になっていますか？



「AIエージェントをどう育てたか」という新たな貢献を、評価基準に組み込む検討を始めていますか？

CHAPTER 07

第7章： 人事自体のAIエージェント利活用—— 「HR業務」の再発明

全社変革をリードする前に、まず人事部自身が未来の働き方を体現する。各HR機能の再発明とResponsible AIの実践について解説します。

07

CHAPTER — 07

全社変革をリードする前に、まず人事部自身が未来の働き方を体現する

人事が扱っている業務には、膨大な量の事務手続きが含まれています。給与計算、勤怠管理、全社に対するサーベイやアセスメントの実施事務、採用シーンにおける書類の整備や面談の日程調整、入社や退職に付随する各種確認作業、従業員からの問い合わせ対応など、事務的な手続きのほとんどは、今後AIエージェントにより自動化されます。人材エージェントや研修運営など外部に依頼している業務も採用RPO（採用代行）などの外部依存業務も、AIが代替していきます。

人事業務の効率化は、もちろん人事にとっても大切なテーマです。しかし、効率化を進めるだけでは、人事が新しい時代に向けて進化したとは言えません。これまでの膨大な事務作業は「そもそも何のためにやっていたのか？」に立ち返り、作業から解放された時間を、その本来の目的に沿った価値ある業務に振り向けていく必要があります。

－ HR業務のAI変革パイプライン

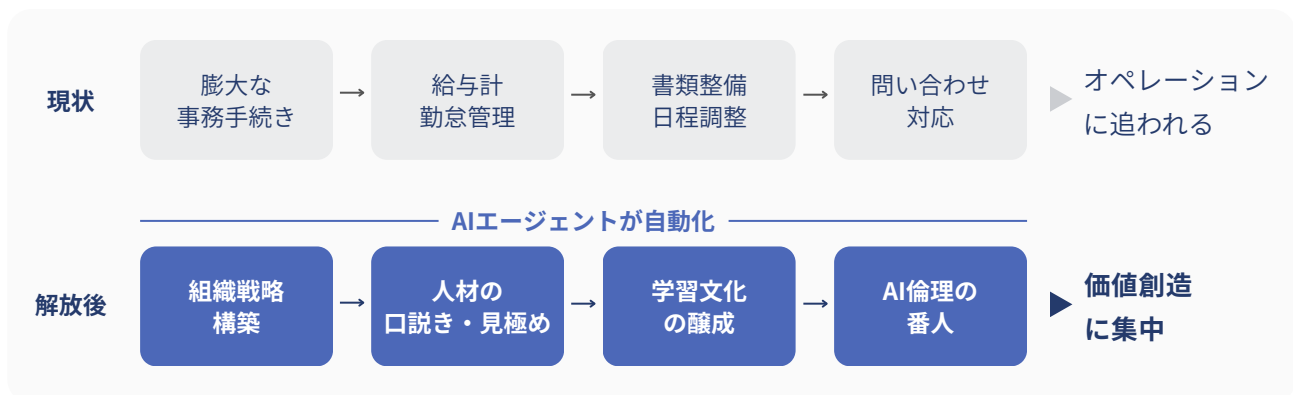


図 7-1：HR業務のAI変革パイプライン（オペレーションから解放 → 価値創造へ集中）

人事の各業務はどう変わるか～オペレーションからの解放と、新たな価値創造へ

【組織戦略】 AIエージェントによってオペレーションから解放された時間を活用して、人事がもっとも注力すべき領域です。経営者の見ているビジョンやパーパス、中期的なゴールを同じ目線で見たとときに、どんな組織構造とどんな人材が必要かといった戦略を構築します。これまで長らく、人事が経営のパートナーになり得ていない状況が多く、企業で続いていましたが、AIエージェントの時代だからこそ、もっとも価値のある仕事に人の時間を集中させることが可能になっています。また、組織における相互信頼や成長マインドセットといったカルチャーの構築も、この戦略の一環として位置づけられます。組織内での対話の時間を増やしたり、サーベイなどのデータに表れる小さな綻びや兆しに着目し、組織長とともに問題の解明と解決に取り組みます。社内コミュニティの活性化や、会社のビジョンを体現した人の表彰などを通じて、カルチャーを形成し次世代へとつないでいきます。

【採用】 AIエージェントが市場の全タレントプールを常時探索・評価し、候補者をピックアップするようになります。人事は候補者の心を動かす「口説き」と、コーポレートカルチャーやビジョンとのフィットを読み解く「見極め」に集中することになります。対面での接点の頻度を高め、候補者一人ひとりとの関係構築に時間を割くことで、承諾率と採用の質を向上させます。これは、採用に限った話ではなく、プロフェッショナルとの業務委託などでも同様です。また、現場からの人材ニーズをいかにキャッチし、もっともフィットする人材を送り込めるかという観点からは、AIエージェントによって現場の人材過不足状況をデータをもとに常時ウォッチすることが大切になります。HRBPなど現場に入り込む人事は、データからは見えない人材ニーズを統括責任者から聞きだすことに時間を使います。

【配置】 多くの企業で、定期異動を含めた人材配置は、人事の非常に重要な仕事のひとつであり、最も頭を悩ませながら膨大な時間を費やしていることでしょう。AIエージェントは、各部門各部署の業務のデータと全従業員の能力や経験を突き合わせて最適な人材配置のプランを複数作成します。人事は、データには表れない人間同士の相性やソフトスキル上の補完関係といったダイナミズムを想定しながら人材配置を確定させます。AIエージェントに代替されてなくなる仕事も出てきます。そのような仕事に従事していた人々のスキルの深層を形式知化し、どの部門のどの業務でその経験が活きるかを提案する業務はAIエージェントにできるでしょうが、そうした人々が心理的な安全の意識を損なうことなく、新しい職務に前向きに移行できるように伴走するのは人事の役割になります。

【育成】 AIエージェントは一人ひとりの学習アドバイザーの役割を果たします。新しく生まれたテクノロジーやマーケットの状況変化に応じて、身につけるべきスキルや知識の習得をリコメンドし、学習計画を立て、進捗を管理します。人事は、学習し続ける、すなわち変化し続けることの重要性を人々に理解してもらうための対話や学習者グループの運営を行い、学習する組織としてのカルチャーを構築します。また、人々が学習した結果として何がどう変わるのか、学習した人が何を生み出したかなど、学習の効果を観察しデータの蓄積を進めます。

【評価】 前章で述べたとおり、評価制度は根本から考え方が変わります。AIエージェントが他社のケースを探索したり、自社のビジョンやパーパスからどのような評価基準を設計すべきかの土台を作ります。人事は、評価基準を変更したら現場で何がどう変わるのかを経営者や事業責任者に説明し、制度変更による従業員の不安や不満を解消する役割を担います。

【報酬】 報酬制度もまた、AIエージェント時代に再設計が求められる領域です。AIエージェントが市場報酬データの分析や、職務価値の再評価に基づく報酬体系の素案を作成します。人事は、報酬制度の変更が従業員のモチベーションやリテンションにどう影響するかを見極め、公平性と納得感を担保しながら制度を運用していきます。

－ HR各機能の再発明 ―― AIが担う領域 / 人間が担う新たな価値創造

機能	AIエージェントが担う領域	人間が担う新たな価値創造
組織戦略	AI 組織データ分析・構造案の生成・サーベイ集計・カルチャー指標のモニタリング	人間 経営ビジョンとの接続・組織長との対話・カルチャー形成・社内コミュニティ活性化・次世代へのつなぎ
採用	AI 全タレントプール常時探索・評価・候補者ピックアップ・現場の人材過不足データ常時ウォッチ	人間 候補者の「口説き」・カルチャーフィットの「見極め」・関係構築・データに表れない人材ニーズの把握
配置	AI 業務データと全従業員の能力・経験を突き合わせた最適配置プランの複数生成	人間 人間同士の相性・ソフトスキル補完の想定・AI代替職種からの移行伴走・心理的安全の確保
育成	AI 個別学習アドバイザー・スキル習得リコmend・学習計画・進捗管理	人間 学習する組織のカルチャー構築・学習者グループ運営・学習効果の観察とデータ蓄積
評価	AI 他社事例探索・ビジョンに基づく評価基準設計の土台づくり	人間 制度変更の影響を経営者・事業責任者に説明・従業員の不安や不満の解消
報酬	AI 市場報酬データ分析・職務価値の再評価・報酬体系の素案作成	人間 モチベーション・リテンションへの影響見極め・公平性と納得感の担保・制度運用

図 7-2：HR各機能の再発明

Responsible AI for HRの実践

AIによる評価や判断に対して、「監視されている」という従業員の感情的反発をケアし、納得感を醸成することも人事の重要な役割です。AIと人が共存できる職場環境を再設計し、**AI倫理の番人**としての機能を果たします。

– Responsible AI for HR —— 人事が果たすべき3つの役割

1 感情的反発のケア

AIによる評価や判断に対する「監視されている」という従業員の感情的反発をケアし、納得感を醸成する。

2 共存できる職場環境の再設計

AIと人が共存できる職場環境を再設計する。AIの活用と人間の尊厳を両立させる制度・運用を整備する。

3 AI倫理の番人

AI利用ガイドラインの策定・運用実態の把握を通じて、AI倫理の番人としての機能を果たす。

図 7-3：Responsible AI for HR（人事が果たすべき3つの役割）



Self-Check：人事部自身の変革度

以下の問いに、人事として答えられますか？



人事部自身が、AIエージェントとの協働を実践し、全社に対して「未来の働き方」のモデルを示せていますか？



社内のAI利用ガイドラインは、安全性を担保しつつ最大限の活用を促進できる内容になっていますか？人事としてその運用実態を把握していますか？

EPILOGUE

終章：未来へ向けた 人事部の自己変革ロードマップ

まず、人事部自身が「未来の組織」のプロトタイプになる。3フェーズのロードマップで、変革の第一歩を踏み出しましょう。

EP

EPILOGUE - 01

まず、人事部自身が「未来の組織」のプロトタイプになる

人事は、他部門に対して変革を説く前に、まず自分たちがAIエージェントと協働し、生産性と創造性を飛躍的に高めるモデル（プロトタイプ）にならなければなりません。

－ 人事部の自己変革ロードマップ ― 3フェーズ

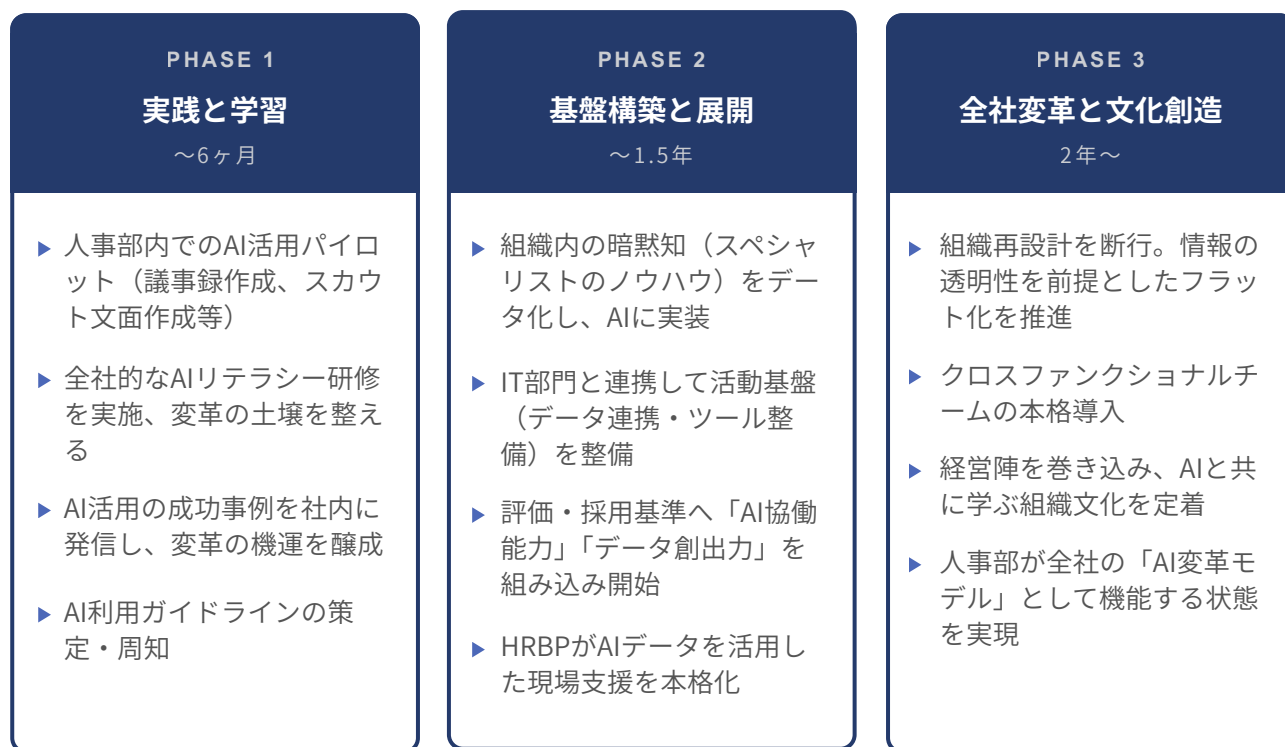


図 EP-1：人事部の自己変革ロードマップ（3フェーズ）

AIエージェントはパートナーである——

目的は、人間がより人間らしく、創造的に働く未来を創ること

AIエージェント導入の目的は、単なるコスト削減や効率化ではありません。人間が定型業務から解放され、より人間らしく、創造的で探索的な仕事に向き合う時間を創り出すこと——それこそが、我々が目指すべき未来です。



Self-Check まとめ

全章の問いを振り返り、あなたの組織・人事部の変革度を確認してください

PROLOGUE

序章：組織文化の現状把握

- ☐ 自社の組織内に、AIの試験的な活用や失敗について自由に意見を交換できる心理的安全性はあるか、人事として把握できていますか？
- ☐ 高速で学習サイクルを回せる組織文化の醸成に向けて、人事として具体的な施策を検討していますか？

CHAPTER 01

第1章：変革の阻害要因の特定

- ☐ AI導入による雇用への不安に対して、人事として従業員に透明性のある説明やコミュニケーションの場を設計できていますか？
- ☐ 「人間中心」への過度な固執が、自社のAI活用を阻むボトルネックになっていないか、人事の立場から問い直していますか？

CHAPTER 02

第2章：人事機能の棚卸し

- ☐ 自部門の業務のうち、AIエージェントに委譲できる定型オペレーションと、人事が注力すべき価値創造業務を明確に仕分けできていますか？
- ☐ 人事のKPIが、採用単価やリードタイムといった部分最適に留まらず、経営指標や事業成果とリンクしていますか？

CHAPTER 03

第3章：組織構造の柔軟性

- ☐ クロスファンクショナルな連携が自然発生的に起こる組織構造の実現に向けて、人事として制度面・文化面の障壁を特定できていますか？
- ☐ AI導入が部署間のコラボレーションに与えている影響（ポジティブ・ネガティブ両面）を、人事としてモニタリングしていますか？

CHAPTER 04

第4章：採用基準の再定義

- ☐ 現行の採用基準は、メタスキルやソフトスキル、AIとの協働意思といった要素を適切に評価できる設計になっていますか？
- ☐ AIによって業務内容が変わることに対する従業員のキャリア不安について、人事として対話の機会を設けていますか？

CHAPTER 05

第5章：育成体系の見直し

- ☐ AIリテラシー教育が「ハウツー研修」とどまらず、マインドセットや作法を含む本質的な内容になっていますか？また、定期的な更新の仕組みはありますか？
- ☐ 組織の競争力につながるスキルや一次体験を定義し、その育成を意図的に設計できていますか？
- ☐ 人材育成の成果を、個人のスキル向上だけでなく、組織の共有財産としてのデータ蓄積（暗黙知の形式知化）の観点からも評価できていますか？

CHAPTER 06

第6章：評価・報酬制度の適合性

- ☐ 現行の評価制度は、AIエージェントとの協働によるチャレンジや、チームとしての成果を適切に評価できる設計になっていますか？
- ☐ 「AIエージェントをどう育てたか」という新たな貢献を、評価基準に組み込む検討を始めていますか？

CHAPTER 07

第7章：人事部自身の変革度

- ☐ 人事部自身が、AIエージェントとの協働を実践し、全社に対して「未来の働き方」のモデルを示せていますか？
- ☐ 社内のAI利用ガイドラインは、安全性を担保しつつ最大限の活用を促進できる内容になっていますか？人事としてその運用実態を把握していますか？

変革への第一歩

チェックが少ない項目こそ、あなたの組織の変革機会です。まずは人事部内でAI活用のパイロットを始め、小さな成功体験を積み重ねることから始めましょう。変革は一夜にして成らず——しかし、始めなければ永遠に変わりません。

COMMITTEE VOICES

委員からのメッセージ

本白書の編纂にあたり、委員の皆さまから寄せられた2026年への展望と、人事リーダーへの提言を収録します（五十音順）。

飯田 悠司 株式会社リーディングマーク 代表取締役

人的資本経営が注目されて久しいですが、その本質は人的資本の測定や開示そのものにはありません。真に目指すべきは、組織戦略を通じて人の才能を引き出し、それを事業戦略の推進と利益創出につなげることです。開示を行っていれば評価される時代は終わり、上場企業に限らず中小企業においても、実装と成果が問われる局面に入っています。

またAI活用は不可逆的に進展し、業務プロセスのAI化や効率化は前提となりました。採用や人事領域におけるAI活用への拒否感も、AI面接官の普及を例に出すまでもなく収束しつつあり、今や「どう活用するか」が問われています。

求人数に対して候補者数が不足する構造は今後も大きく変わりません。その中で、採用の歩留まり向上や離職率低下、高いエンゲージメントの実現が重要となります。AIによって生まれた時間を人と向き合うために使えるかどうか、人的資本経営の成果を大きく分けるでしょう。

石原 直子 株式会社エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長

本白書では、AIエージェントの進化が仕事の構造を変え、日々のルーティンや手続き業務が人の手から離れることで、より本質的な価値創造に取り組めるようになったことを示してきました。そして、その変化を組織全体に広げる鍵を握るのは人事であり、人事自身がAIエージェントを活用して業務負荷から解放され、人と組織を育て企業の目標達成に導くという本来の役割に集中できるよう自己変容する必要があることも指摘しました。

AIのユーザーインターフェイスが高度化し、効率化を実現できる人は増えています。しかし、AIの可能性が「効率化」や「アウトプット増加」といった量的改善にとどまりがちな理由は、AIと協働できる力を得ても、人々が依然として旧来の評価軸やカルチャーに縛られているからだと考えます。挑戦して失敗すれば評価が下がり、成功しても十分に認められない——そのような環境では、新たな価値創出のためのトライ＆エラーに踏み出すことはできません。

だからこそAIエージェント時代において人事が最も取り組むべきは、挑戦を歓迎し、失敗を許容し、自律と変化を尊ぶ風土づくりです。この本質的な変化を実現できる組織こそ、AIエージェントの力を最大限に引き出し、もっとも輝く存在となるでしょう。人事には、ぜひこうした「本質的な価値創出」に向き合ってほしいと願っています。

衣川 洋佑 株式会社baton 代表取締役

多くの企業がAIを人事領域に試験導入していますが、現場で起きているのは、AIが既存の業務プロセスの曖昧さをかえって浮き彫りにするという問題です。何を良しとするかが定義されていない組織にAIを入れれば、もっともらしい評価文や議事録が量産され、かえって納得感が下がります。我々も採用・評価・会議効率化でのAI導入を通し、AIに向き合うことは自社に向き合うことだと実感しました。

2026年、AIの性能はさらに上がります。しかし性能が上がるほど、この「定義不在」は致命傷になります。

だからこそ人事に求めたいのは、「優れた成果を出す人材」から「優れたデータを組織に残せる人材」への転換です。自らの判断基準や思考のプロセスを、AIに引き継げる形で言語化し、組織の知恵として残せる人材こそが、これからの競争力の源泉になります。そして人事自身もまた、この「言語化と蓄積」のサイクルを業務に埋め込み、個人の挑戦を組織の財産に変えていく設計者になるべきです。

後藤 宗明 一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ 代表理事

生成AIの登場に端を発し、エージェンティックAI、フィジカルAIと労働の自動化を推し進める技術の進化に合わせて、習得すべきスキルの優先順位も変化し続けています。AIスキルを身につける中で自動化による悪影響として、skillatrophy（スキル退化）と呼ばれる新たな現象も課題となり始めています。欧米ではジョブ型の次、「スキルベース組織」への変革が進み、労働の概念やジョブ定義の再編が始まっています。特に、従来Build, Buy, BorrowにBot（自動化）を含む新たな4BフレームワークがSWP（戦略的人員配置）に注目が集まり、スキルベース組織構築に向けて最重要施策として位置付けられています。その結果、人事部の皆様ご自身がリスキリングを通じて労働の自動化に精通し、技術的失業を未然に防ぎ、従業員を社内の配置転換、労働移動を通じて成長分野へ導くリーダーとなることが求められます。本委員会、本書がこうした外部環境の変化において一助となることを願っております。

本書では、人材育成を軸にAI時代の人事の在り方を考察してきました。生成AI、AIエージェント、フィジカルAI——次々と新たなキーワードが登場するなか、言葉に振り回されることで本質を見失う危うさも高まっています。

AI活用は人の代替を目的とするものではなく、むしろ人の価値をどう高めるかが本質です。だからこそ、AIリテラシーを基礎教養として標準化することは「リスク予防」として捉えるべきでしょう。無意識のうちにAIと接し、判断を委ねてしまいかねない時代において、知らないこと自体がリスクになります。

また、AIが進化するほど、人が培ってきた「暗黙知」の重要性は増していきます。これは一度形式知化することがゴールではなく、磨き続けていくべき組織の資産です。人と向き合い、組織を育てる人事の皆さまこそが、その中心的な役割を担っています。本書が、その挑戦の後押しとなることを期待しています。

AIエージェント時代に競争力を分けるのは、「個人の生産性」ではなく、AIエージェントを介して回る組織全体の学習速度です。仕事の価値は「作業量」から、「事業貢献そのもの」へと移行していきます。

この変化の中で、人事の役割もまた問い直されます。採用数やプロセスの達成は「採用活動」の評価にすぎません。本来問われるべきは、3～5年後・10年後の組織を支える人材と組織風土を築けているかです。短期の成果ではなく、人件費増あたりの事業成長や、入社後の活躍・成長、定着、さらには組織構築や文化醸成への貢献として、長期的に事業成果へ跳ね返ってくるものです。

だからこそ取るべきアクションは明確です。まずは、経営者・人事自身がAIエージェントを日常業務に組み込み、変化に学習し続ける組織を体現すること。そして、あるべき組織を未来起点で再定義し、採用・評価・教育に実装すること。AIは人を置き換える存在ではなく、組織の強度と人の可能性を長期にわたって拡張するパートナーです。

本白書は、AIエージェント時代の人事と組織の未来図を、10名の委員それぞれの視点から描いた記録です。論点は多岐にわたりましたが、共通して浮かび上がったのは、変化の主役はテクノロジーではなく、組織で働く一人ひとりの「個」だということでした。

2026年、AIが答えを出す場面が増えるほど、個に問われる力は、次の三つに集約されていくと考えます。第一に、何を解くべきかをゼロから定める「問いを設定する力」。第二に、AIの提案を見極め、最終的な意思決定を引き受ける「判断する力」。そして第三に、不確実な状況でもビジョンを示し、結果に責任を持ってやり遂げる「行動するリーダーシップ」です。

大切なのは、これらが個人の資質に閉じないことです。問いを立て、判断し、ビジョンを掲げて動く個が増えるほど、組織は階層に頼らず自律的に動き、学習の速度を高めていきます。個の力こそが、これからの組織の競争力の源泉となるのです。

本白書は正解ではなく、一つの仮説にすぎません。この叩き台を起点に、皆さまとともに、答えのない問いに挑み続けたいと願っています。

最後に、約1年にわたり真摯に議論を重ねてくださった委員の皆さま、そして本白書を最後までお読みいただいた読者の皆さまに、心より感謝申し上げます。この一冊が、皆さまが新たな問いに踏み出すきっかけとなり、人がより創造的に働く未来へとつながっていくことを、私は樂觀とともに信じています。

1998年発行の『人事部はもういない』（八代尚宏氏）が話題になった背景には、人事が昇進・異動・評価などの権限を抱え込み、事業の機動力を下げているのではないかと問題提起がありました。管理に閉じた人事は不要だという警鐘でした。そして今、AIエージェントの登場によって、その問いが令和版として再び突きつけられています。2026年、人事領域ではAIエージェントの本格実装が進み、採用オペレーション、配置検討、評価集計、育成設計といった定型業務の多くが自動化されます。その結果、人事の価値は「正確に回すこと」から、「経営戦略を現場で実現させること」へと移ります。制度の整合性よりも、事業成果との接続が問われる時代です。取るべき行動は、人事業務をAI前提で再設計し、空いた時間を現場対話と戦略実装に振り向けることです。AIは人事を不要にするのではなく、本質を突きつける存在なのです。

藤村 大輔

株式会社テックビズ／HRBIZ 責任者

2026年、AIエージェントの浸透によって、人事の役割は「人材を管理する機能」から、「価値を生み出す環境を設計する存在」へと大きく変わりつつあります。これまで企業は、個人のスキルをいかに高めるかに注力してきました。しかしこれからは、人とAIが自然に協働できる仕組みをいかに整えるかこそが、組織の競争力を左右する重要な要素になるでしょう。

多くの企業やフリーランスの方々を支援する中で、AIを「使わせる」こと自体が目的になると、現場には抵抗や疲弊が生まれがちである一方、挑戦を後押しする環境さえ整えば、組織は自律的に変化し始めることを実感しています。

日常業務に追われがちな人事担当者自身も、AIに事務業務を任せることで、本来向き合うべき「組織と人」に関わる時間を取り戻せるはずです。理想を一方的に押し付けるのではなく、現場の隣で悩み、試行錯誤を共にしながら、人間らしく創造的に働ける未来を形にしていく。その伴走者として、テックビズが展開する「HRBIZ」は、次世代の組織づくりに挑む皆様を支え続けます。

森田 徹

Thinkings株式会社 新規事業開発責任者

仕事そのものがAIとの協働による価値創造へと完全に移行しました。この不可逆な変化の中、企業に求められるのは、AIが前提となる環境下で人が担うべき役割や発揮すべき能力の再定義です。それらを中心に置いた採用から配置、評価、報酬に至るまでの人事施策を人的資本経営の視座から統合的に再構築することが急務となっています。

人事業務の多くがAIエージェントによって自動化・高精度化されるからこそ、人事に問われるのは、組織内外の人々に自らの組織が社会に提供していきたい価値を伝え、多様な選択肢の中から選ばれる組織づくりを経営と共にリードすることです。それが、人間がより人間らしく創造性を発揮できる未来を創り出す確かな一歩となります。本白書が、皆様の組織づくりにおける羅針盤となれば幸いです。

AIは新しい答えを持ってきたのではありません。昔から正しかった問いに、ようやく取り組めるようになっただけです。

学習する組織、知識創造企業、アジャイルなど、これらは30年前から「理にかなっている」と言われてきました。しかし、それらが機能する土壌を作るには組織の成熟度が求められ、多くの現場では実践に至りませんでした。AIが変えたのはこの前提条件です。効果を変えたのではなく、実践に必要な投資費用を下げたと私は解釈しています。だから今まで手が届かなかった取り組みに着手できるようになったのです。

この白書を読む人事の方々に伝えたいのは、AIを恐れることでも飛びつくことでもありません。自分たちの組織にとって「本来正しいが、やれていなかったこと」は何かを問い直すことです。答えはAIの中ではなく、皆さんの現場にあります。

知が流れ、人が動き、組織が変わる。その構造を設計することこそが、これからの人事の本質的な役割ではないでしょうか。私は和談という会社で、この問いに向き合い続けていきます。

AICX MESSAGE

AICXからのメッセージ

小澤 健祐 一般社団法人AICX協会 代表理事

「AIエージェント時代の人事白書」を世に出すにあたり、まず申し上げたいのは、この白書は「答え集」ではないということです。本委員会での議論を重ねるほど明らかになったのは、現在はまだ正解のない過渡期であり、だからこそ「問いを持ち続けること」こそが最大の武器になるという確信でした。

私はAIの進化を「作るAI」「使うAI」「任せるAI」という三段階で捉えてきました。多くの企業がようやく「使うAI」の段階に差し掛かったいま、人事という職能は「任せるAI」の時代に備えた組織設計を、今すぐ始めなければならない局面にいます。定型業務をAIに委譲するだけでは、まだ変革の入口に立っていません。問うべきは、解放されたその時間で、人事が何を「創れるか」です。

AICX協会が目指すのは、AIエージェントの実装を通じた顧客体験と従業員体験の根本的な変革です。しかし技術の実装は手段であり、それを使いこなす「人」と「組織」が変わらなければ、どんなテクノロジーも宝の持ち腐れです。人事はその変革の最後の砦であり、同時に最初の火種でもあります。

「80点で動いて改善する」——私が大切にしている哲学です。完璧な制度設計を待つより、今日から一つ試すことが、変革の最速のルートです。本白書が、変革のファーストペンギンとなる人事パーソンの背中を押す一冊になることを、代表理事として心から願っています。

人事AI変革推進委員会

委員長

鳥潟 幸志（株式会社グロービス マネジング・ディレクター / グロービス経営大学院 教員）

委員（五十音順）

飯田 悠司（株式会社リーディングマーク 代表取締役）

石原 直子（株式会社エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長）

衣川 洋佑（株式会社baton 代表取締役）

後藤 宗明（一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ 代表理事）

小村 亮（一般社団法人 生成AI活用普及協会 業務執行理事/事務局長）

園田 亜斗夢（株式会社Lightblue 代表取締役）

永島 寛之（元ニトリホールディングス 理事 / 組織開発室室長、中央大学 客員研究員）

藤村 大輔（株式会社テックビズ / HRBIZ 責任者）

森田 徹（Thinkings株式会社 新規事業開発責任者）

吉崎 亮介（株式会社和談代表、株式会社キカガク 創業者）

特別協力

太田 昂志（元 株式会社ゆめみ 取締役CHRO）

AIエージェント時代の人事白書 2026

2026年6月

発行：一般社団法人AICX協会

代表理事 小栗 伸 / 小澤 健祐

編集：大川 智也（一般社団法人AICX協会）

五十嵐 綾（Thinkings株式会社）



<https://aicx.jp/activities/>

無断転載・複製を禁じます。

© 2026 一般社団法人AICX協会 All Rights Reserved.