

デジタル人材育成政策の動向と デジタル・リスキリングについて

2026/7/30
(社)デジタル人材育成学会
(株)ウチダ人材開発センタ
山川宏樹

自己紹介

山川 宏樹 （やまかわ ひろき）

■IPA出向 2022/4/1～2025/3/31

独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）社会基盤センター/デジタル人材センター

●担当業務（一部）

- ・経産省のデジタル人材育成施策
「デジタル人材育成プラットフォーム」実装の1つ「マナビDX」開発と推進
- ・デジタルリテラシー普及

■IPA出向前

システムエンジニア、専門学校教員を経てウチダ人材開発センタ入社

●担当業務

- ・教育、人材育成の企画、講師、実施を担当
Oracle Instructor of the Year受賞（2013）
- ・「IT講師養成プログラム開発」WG副査（厚労省事業）
- ・「ISO29993に関するJIS開発」WG主査（経産省事業）

■デジタル人材育成学会 役員、情報処理学会、教育心理学会 所属



本日の内容

1. リスキングとその背景
2. デジタル人材の充足状況
3. 国（経済産業省）の施策
4. 仕事とスキル（2030年の仕事とスキル）
5. 学び

「リスクリング」とその背景

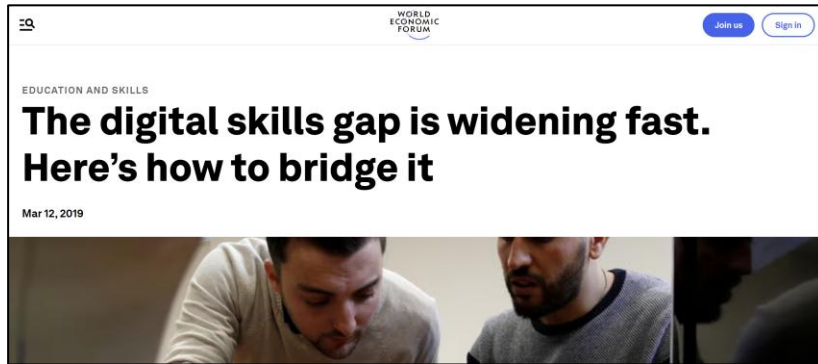
「リスキリング」

- いつから言われるようになった？

2022年10月 国会での岸田首相（当時）の所信表明演説
「リスキリング支援1兆円」を機に国内で広まった

- 世界では？

WEF(写真は2019年)



出典：[World Economic Forumウェブサイト](#)

G20 DEWG（写真は2023年）



出典：[総務省サイトに文書掲載](#)

社会課題のデジタル技術による解決

少子高齢化と人口減少

都市への一極集中と
地域間格差

自然災害の激甚化



業務の自動化・省力化

リモートワークの促進

情報基盤のクラウド化

デジタル技術によるビジネス環境の変化

- ・先端技術の利活用が急速に進展しビジネスのデジタル化・高度化が進んでいる
- ・デジタル技術を駆使するスタートアップなどが急速に成長し、既存の事業を置き替えるような破壊的イノベーションやデジタル・ディスラプションが起きはじめた
- ・**ディスラプション**(途絶、崩壊)に追い込まれず生き残るためには、早急に組織の変革を行う事が重要



デジタル技術の活用により、ビジネスモデルや組織そのものを変革する
DX (Digital Transformation) の必要性が叫ばれるようになった

DX（Digital Transformation）の3つの段階

① デジタイゼーション

アナログ・物理データのデジタルデータ化

- ▶ ツール等を用いて特定の業務をデジタル化。アナログの情報をデジタル化し、データを蓄積

② デジタライゼーション

個別の業務・製造プロセスのデジタル化

- ▶ 業務フローや組織全体のプロセスを最適化。デジタルツールを使用して生産性向上

③ デジタルトランスフォーメーション

組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化

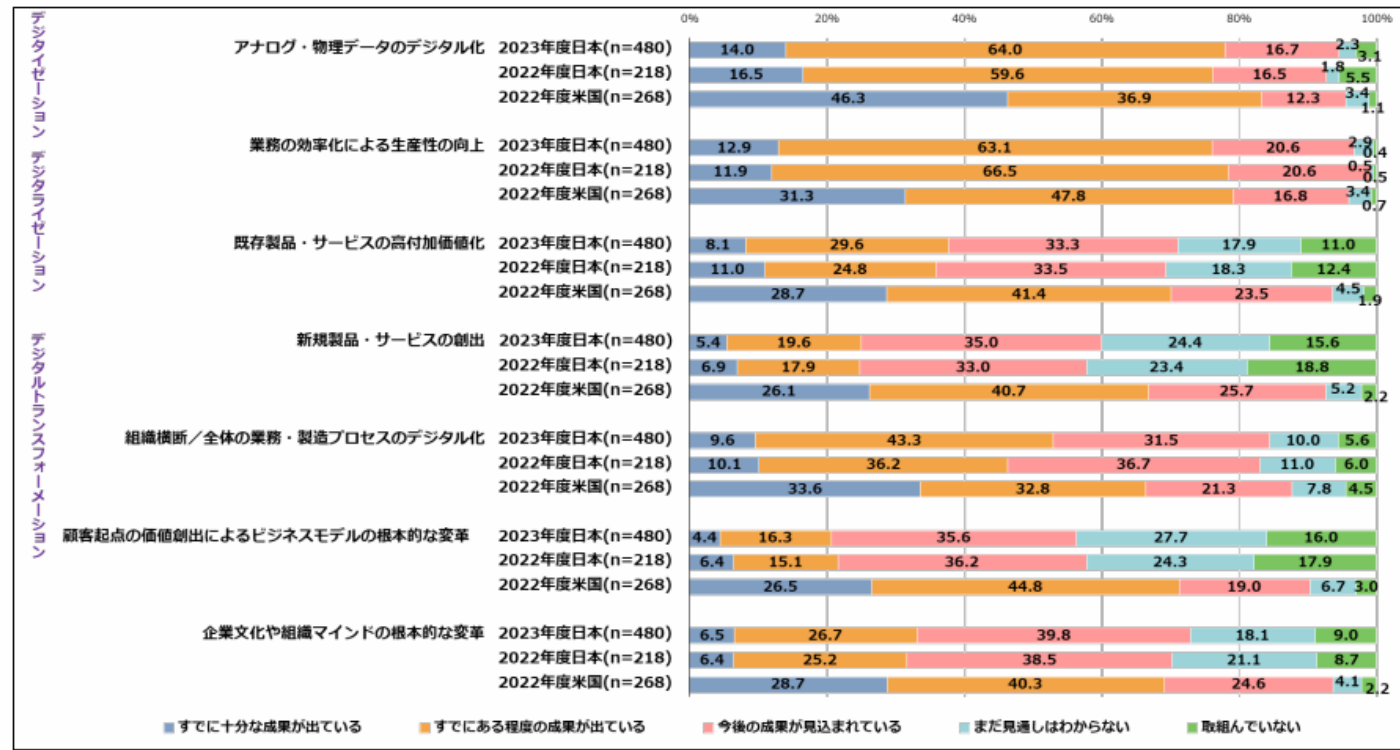
“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革

DXの具体的な取組事項の成果の状況

1-9. DXの具体的な取組項目別の成果の状況（経年変化および米国との比較）



- DXの具体的な取組項目ごとの成果の状況について尋ねた結果を、デジタイゼーション、デジタライゼーション、デジタルトランスフォーメーションの3段階の観点から示す。2022年度調査の傾向に大きな変化は見らない。

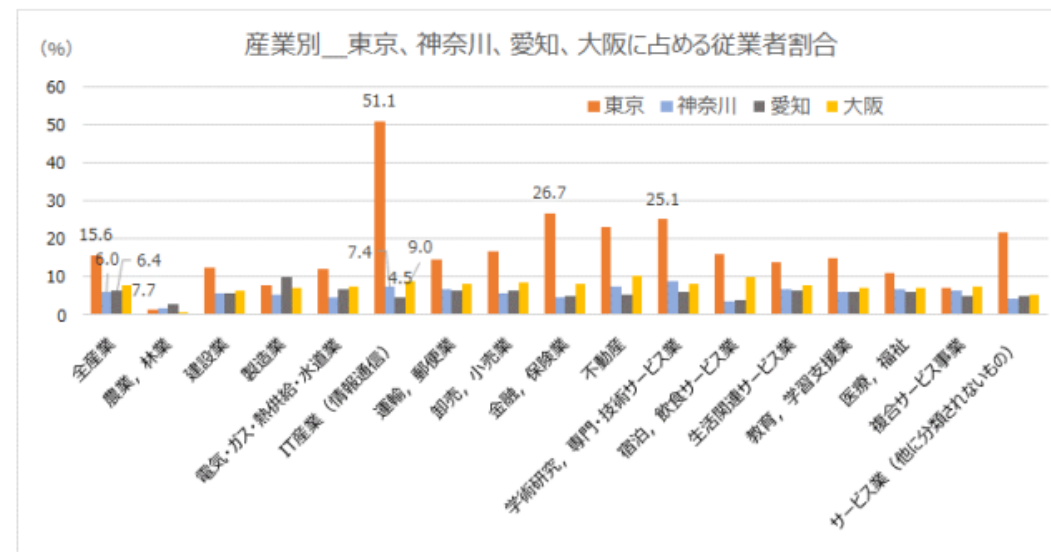
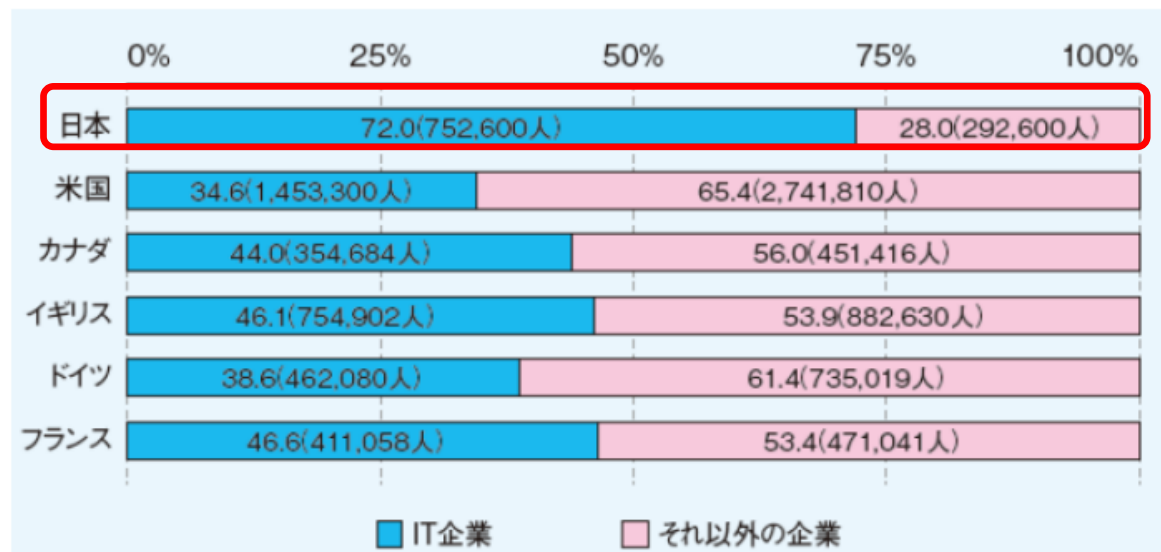


- DXの成果の有無の設問で「成果が出ている」と回答した企業が対象
- 「アナログ・物理データのデジタル化」や「業務の効率化による生産性の向上」のように比較的取組みやすく成果も出やすい取組項目がある一方で、「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」のように取組や成果を出すことが難しい取組項目もある。
- デジタルトランスフォーメーションの取組は他の段階と比較して成果が出ている傾向が横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化」は、とおり、同じ段階の成果に差が

「アナログ・物理データのデジタル化」や「業務の効率化による生産性の向上」のように比較的取組みやすく成果も出やすい取組項目がある一方で、「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」のように取組や成果を出すことが難しい取組項目もある。

技術を持つ働き手の偏在：ITエンジニアが従事する企業の偏在状況

- 我が国では、欧米等と比較して、IT人材がIT関連企業に従事する割合が高く、ユーザー企業に従事する割合が低い。
- 東京のIT関連産業（情報通信）企業への集中も顕著な状況。IT人材の東京のIT企業の集中により、地域のデジタル化を推進するIT人材の不足は課題。

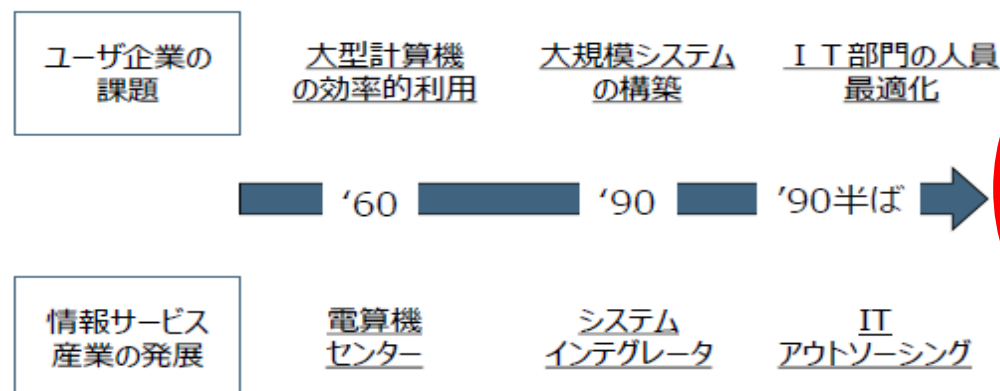


企業IT部門とIT企業に存在するIT人材の割合

【参考】情報サービス産業の概況

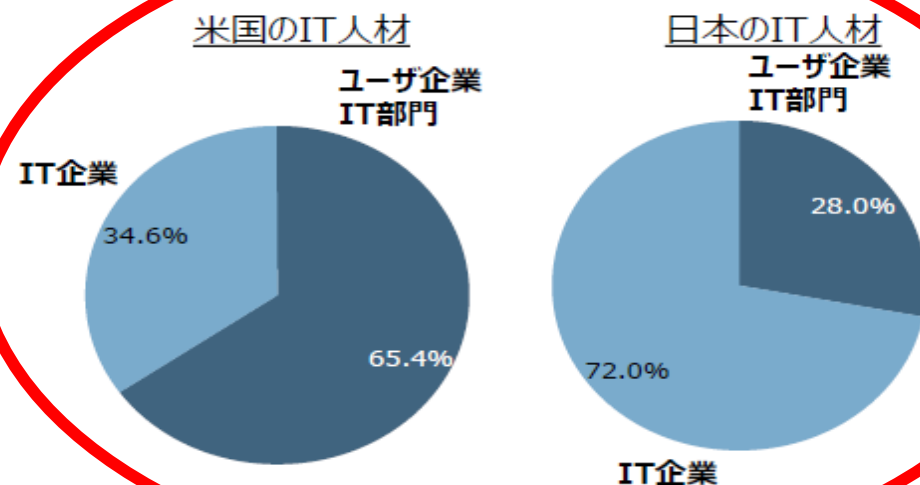
- 我が国情報サービス産業は、実態的にはユーザ企業組織の一部機能を構成しており、SIを主とした既存ITシステムの受託開発に適した構造的特徴を持っている
 - － 情報サービス産業は企業数27,375、全売上高25兆円、従業員数97万人の産業に成長した。
 - － 単に技術者を提供するだけでなく、顧客プロジェクトの規模の変化に対応すべく顧客側の人件費の変動費化に貢献している。これは欧米においてユーザ企業側が人員を確保している構図と逆になっている。
 - － 顧客の代わりにリスクを請け負う受託契約という形態も他国には見られない特殊なものとなっている。

情報サービス産業の発展の歴史



出所) JISA「わが国の情報サービス産業」参照

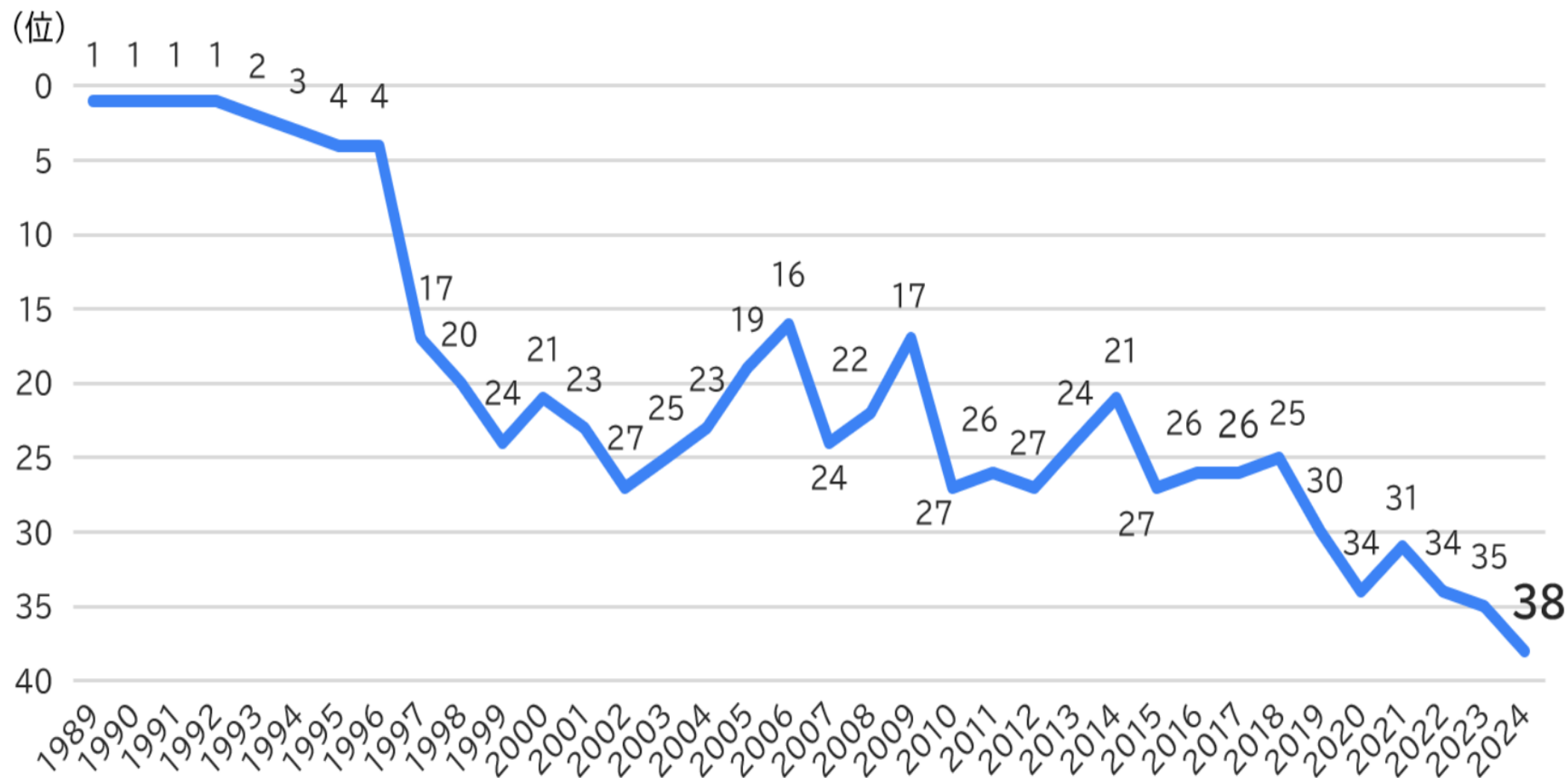
企業IT部門とIT企業に存在するIT人材の割合



出所) IPA「IT人材白書2017」

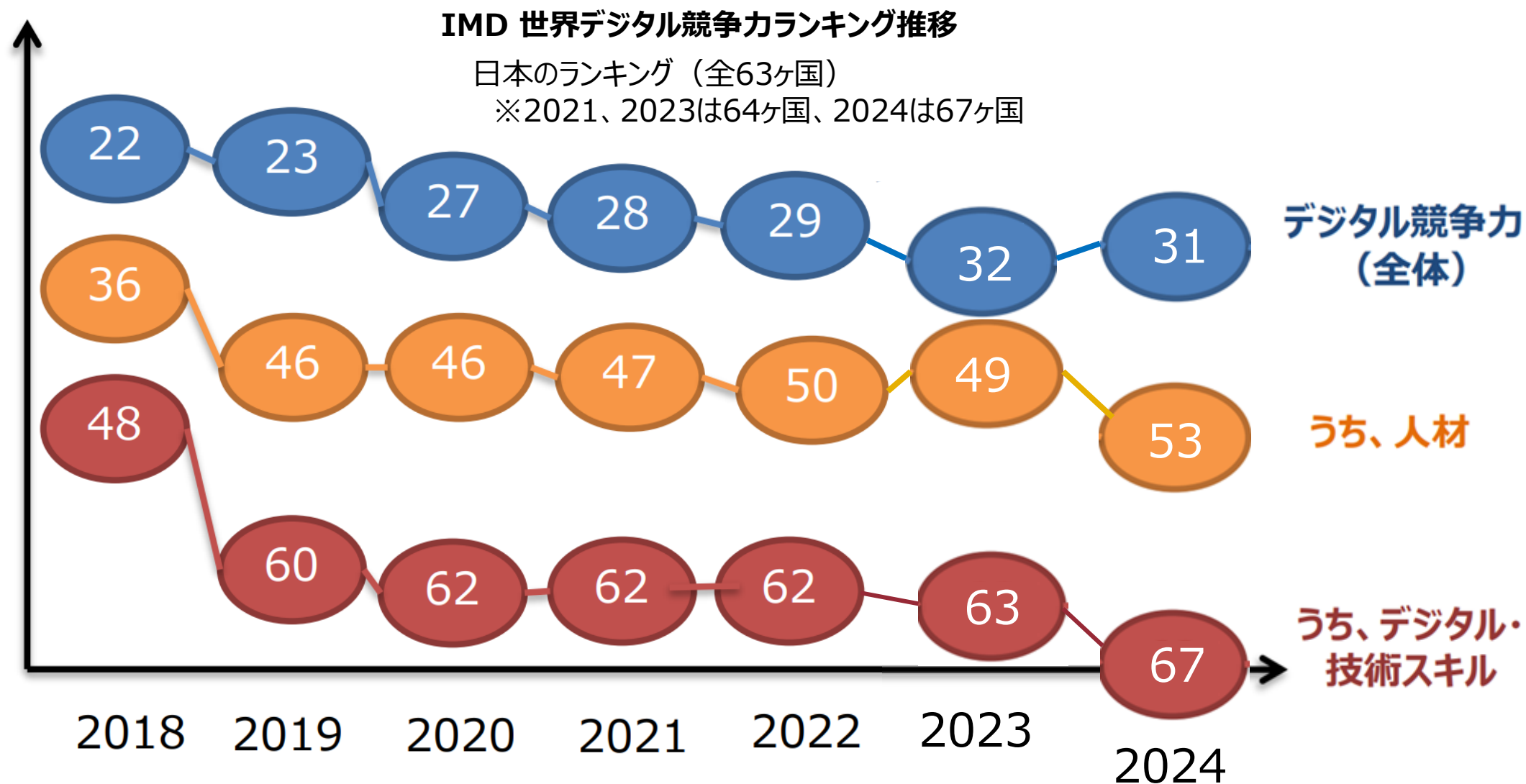
(出典) DXに向けた研究会 一般社団法人情報サービス産業協会説明資料より

長期低落傾向にある日本の国際競争力(1)



出所：IMD「世界競争力年鑑」各年版を基に三菱総合研究所作成

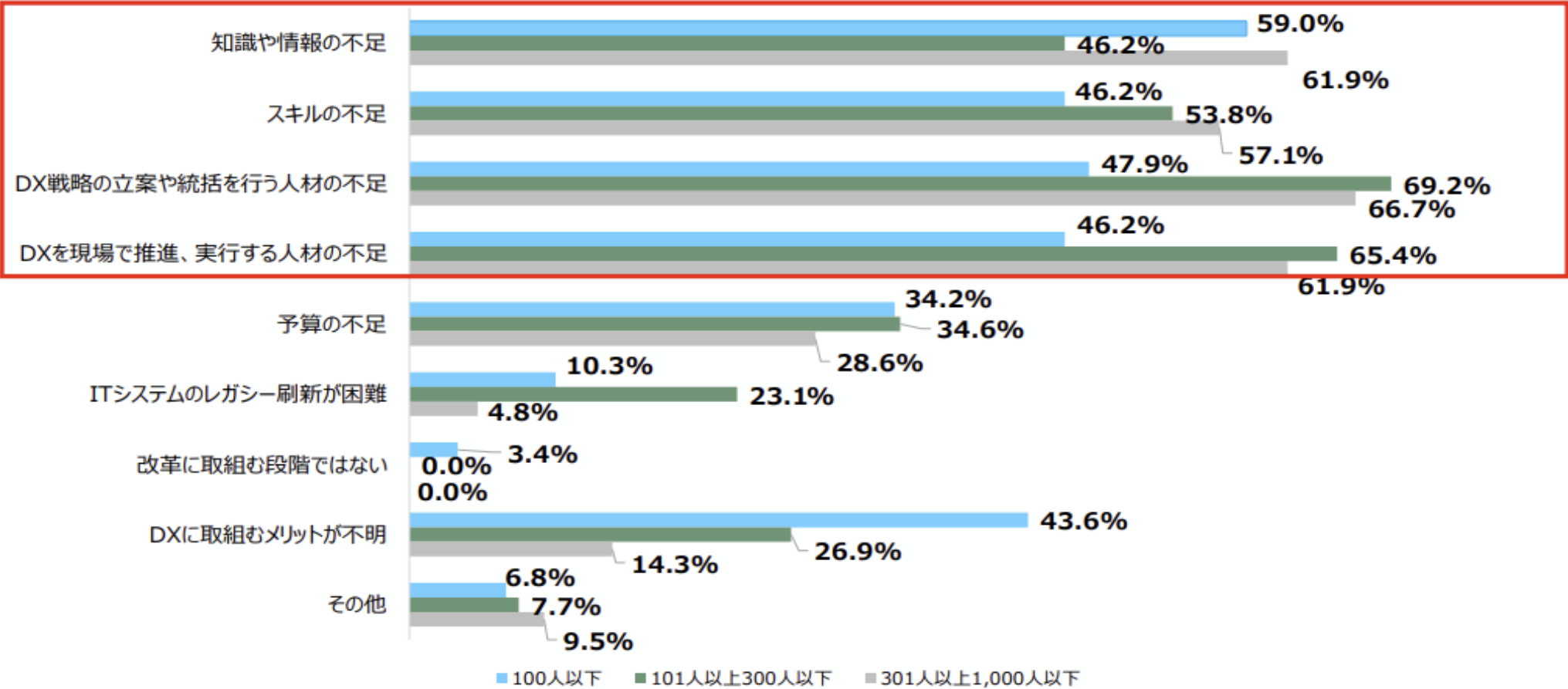
長期低落傾向にある日本の国際競争力(2)



出典) 経産省「第6回 デジタル時代の人材政策に関する検討会」資料に2023年、2024年データ追加

DXに取り組まない理由

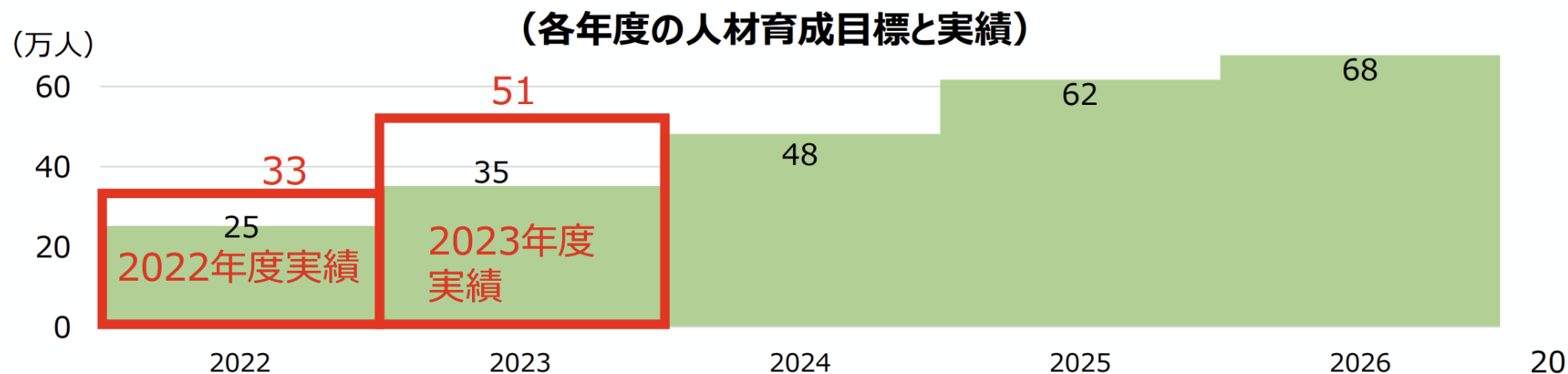
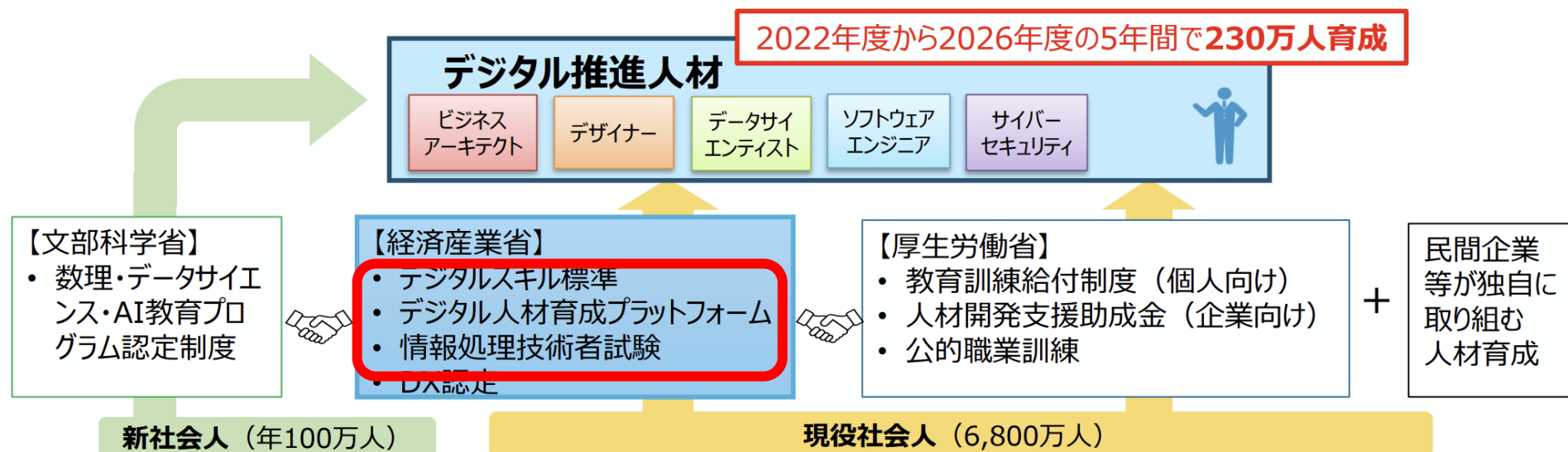
- **DX推進の主な課題は、「人材不足」「知識・情報不足」「スキル不足」が上位。**
- 今日では、**人材の育成確保、経営者・企業の意識改革が本質的に重要**となっている。



(注) DX取組予定で「DXに取り組む予定はない」「DXに取り組むか、分からない」と回答した企業が対象であり、「1,001人以上」はn数が1であったためグラフからは除外。
出典：情報処理推進機構「DX動向2024（本文）」（2024年6月27日）を基に作成。

デジタル田園都市国家構想：デジタル人材の育成目標

- 政府全体で2022年度から**2026年度までに230万人育成目標**を掲げ、関係省庁で取組を実施。
- 2023年度は目標の約35万人に対し、約51万人を育成（**達成率約146%**）。



令和8年度 デジタル人材育成関連施策（厚労・文科・経産）

●厚労省

施策名↩	事業概要↩	令和8年度予算規模↩
公的職業訓練におけるデジタル人材育成↩	ハロートレーニング等でIT・DX分野の職業訓練を実施↩	約513億円↩
人材開発支援助成金(人への投資促進コース等)↩	企業によるデジタル人材育成・リスキリング訓練への助成↩	539億円↩
キャリア形成・リスキリング推進事業↩	キャリアコンサルティング・リスキリング相談体制の整備↩	42億円↩
デジタル人材育成のための「実践の場」開拓モデル事業↩	生成AI等を含む実践的デジタル人材育成(ユーザー企業連携)↩	15億円↩

●文科省

施策名↩	事業概要↩	令和8年度予算規模↩
高等学校DX加速化推進事業(DXハイスクール)↩	高校段階での情報・数理・デジタル人材育成環境整備↩	約3,009億円(基金含む)↩
GIGAスクール構想・学校DX推進(情報活用能力強化)↩	情報教育教材開発・教員研修・生成AI活用支援↩	約8億円(新規)↩
教育DXを支える基盤整備・校務DX↩	教育データ利活用、校務デジタル化の推進↩	約11億円↩
産学連携リ・スキリングエコシステム構築事業↩	大学と産業界が連携した高度デジタル・リスキリング教育↩	23億円↩

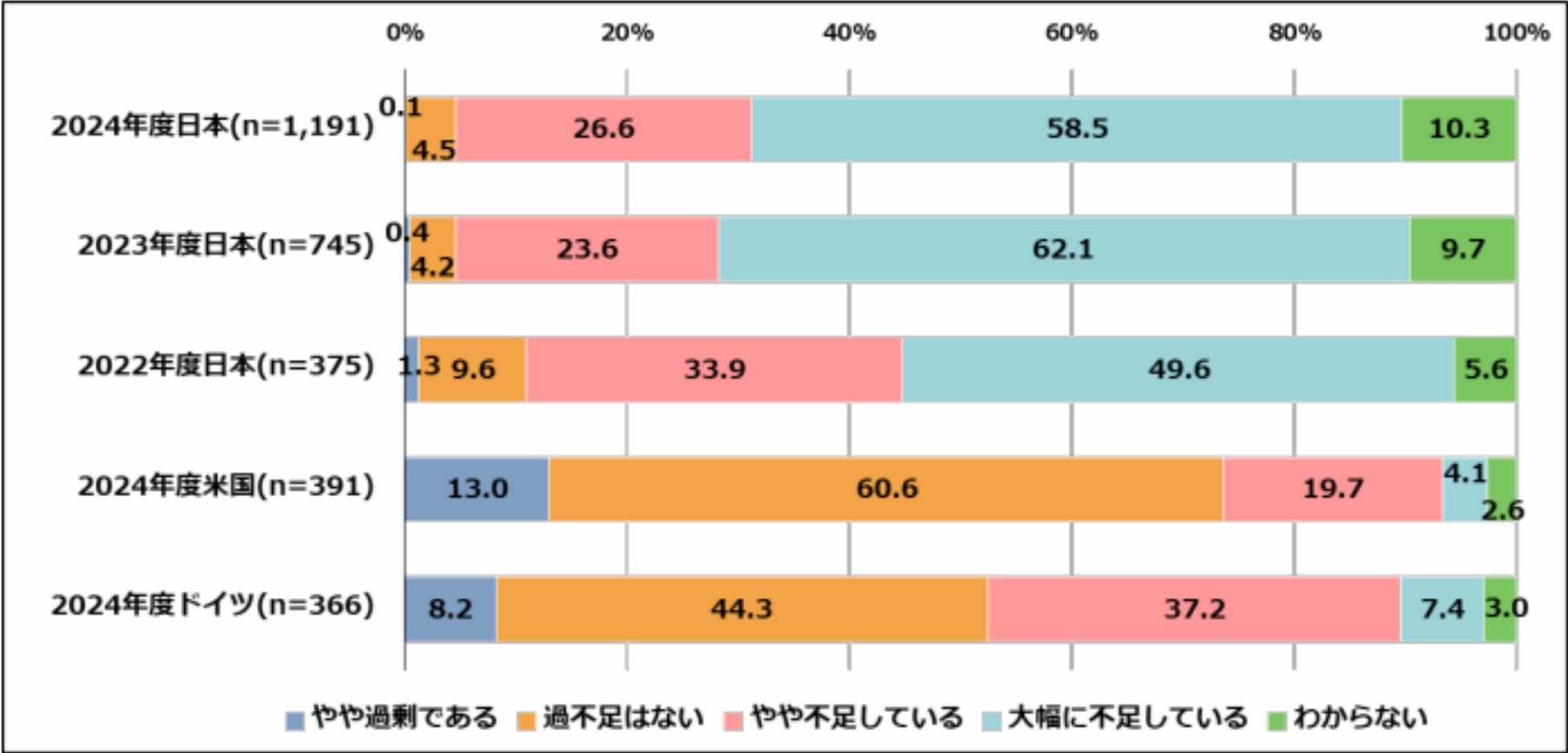
●経産省

施策名↩	事業概要↩	令和8年度予算規模↩
地域デジタル人材育成・確保推進事業↩	地域企業DXを担う人材の育成(ケース教材・現場研修)↩	13.6億円↩
デジタル人材育成プラットフォーム↩	スキル標準に基づく学習・スキル可視化基盤の構築↩	8.6億円↩
第四次産業革命スキル習得講座認定制度↩	IT・データ・AI分野の高度実践講座の認定・普及↩	(制度運営費・内数)↩
中小企業DX・人材支援関連事業↩	中小企業におけるDX人材育成・確保の包括支援↩	内数(複数事業計上)↩

デジタル人材の充足状況

DXを推進する人材の「量」の確保

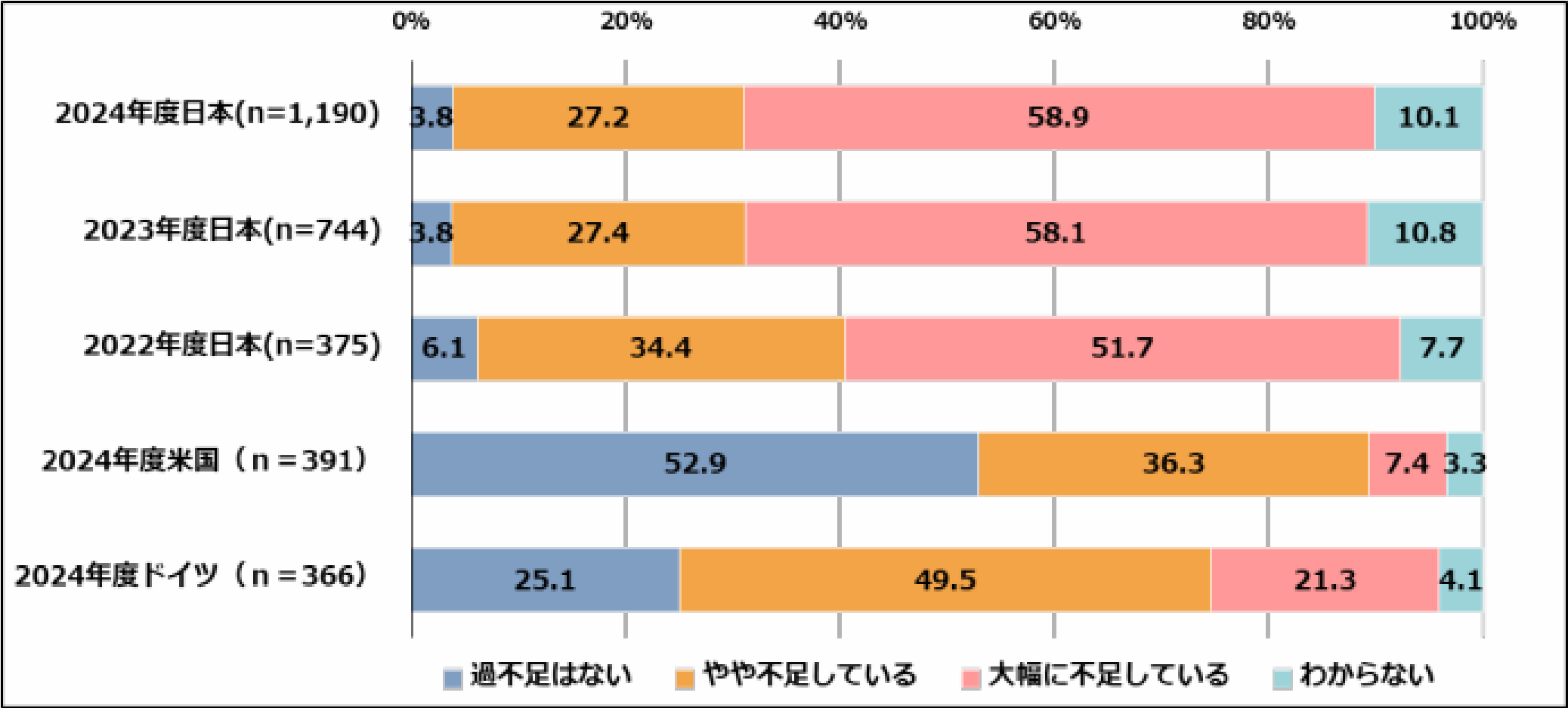
日本は「やや不足している」「大幅に不足している」の割合の合計は8割を超え、大半の企業でDX推進人材が不足している状態



DXへの取組の設問で「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」「部署ごとに個別でDXに取り組んでいる」を選択した企業が対象

DXを推進する人材の「質」の確保

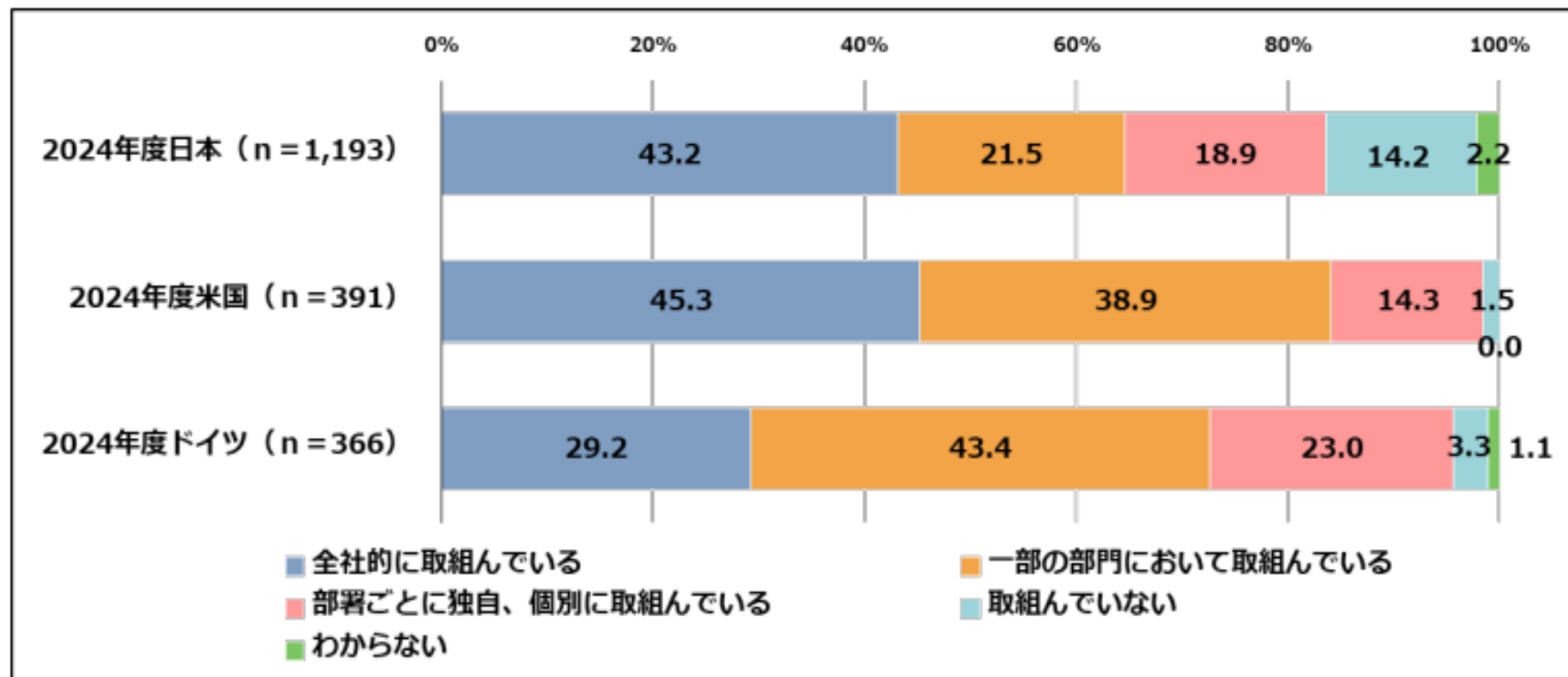
「過不足はない」と回答した企業の割合は、国ごとに大きな違いがみられる



DXへの取組の設問で「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」「部署ごとに個別でDXに取り組んでいる」を選択した企業が対象

デジタルリテラシー向上に関する取組状況

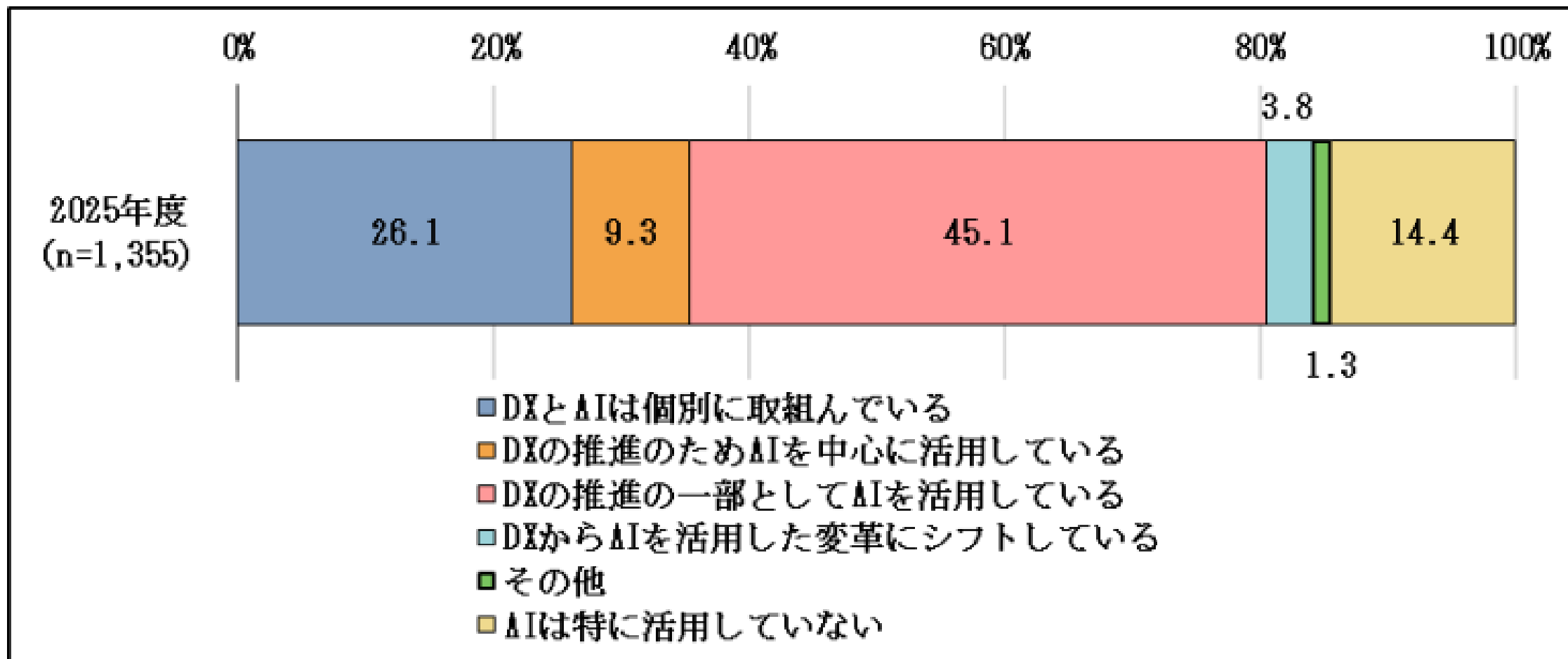
「取り組んでいない」企業に対するデジタルリテラシー向上の取組が課題



DX の取組状況の設問で「全社戦略に基づき、全社的に DX に取り組んでいる」「全社戦略に基づき、一部の部門において DX に取り組んでいる」「部署ごとに個別で DX に取り組んでいる」と回答した企業が対象

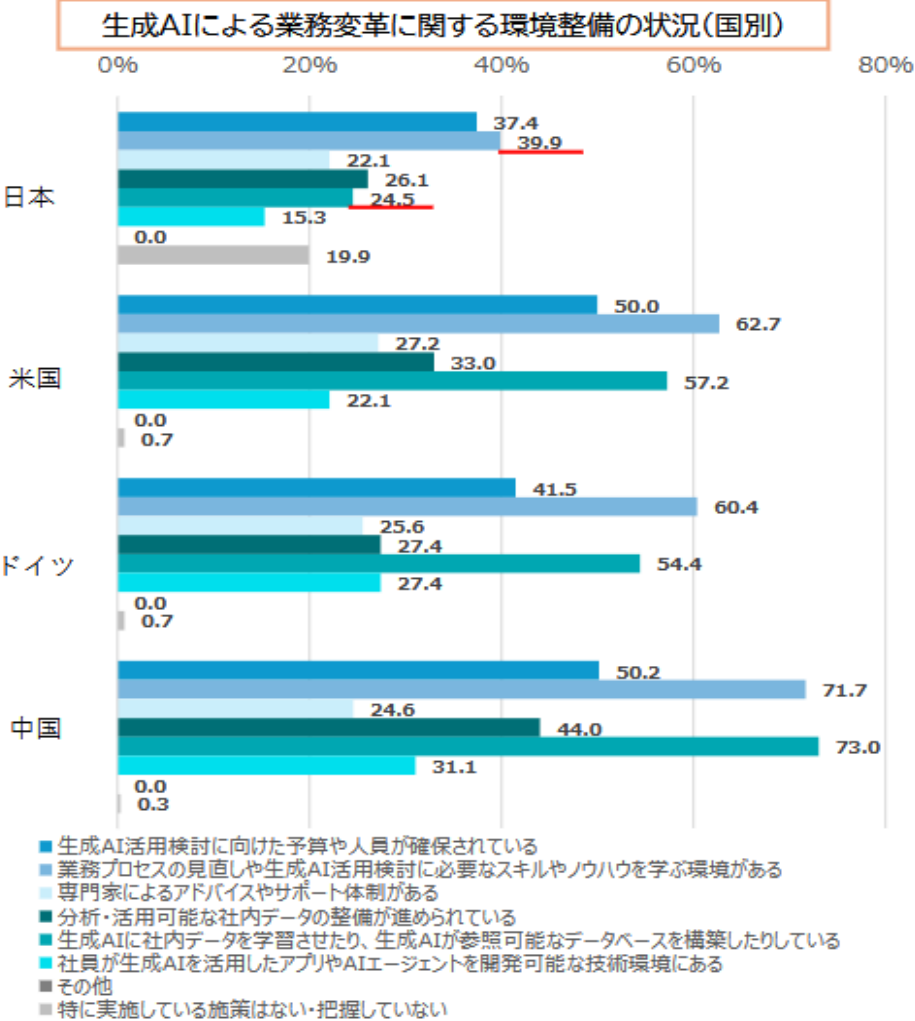
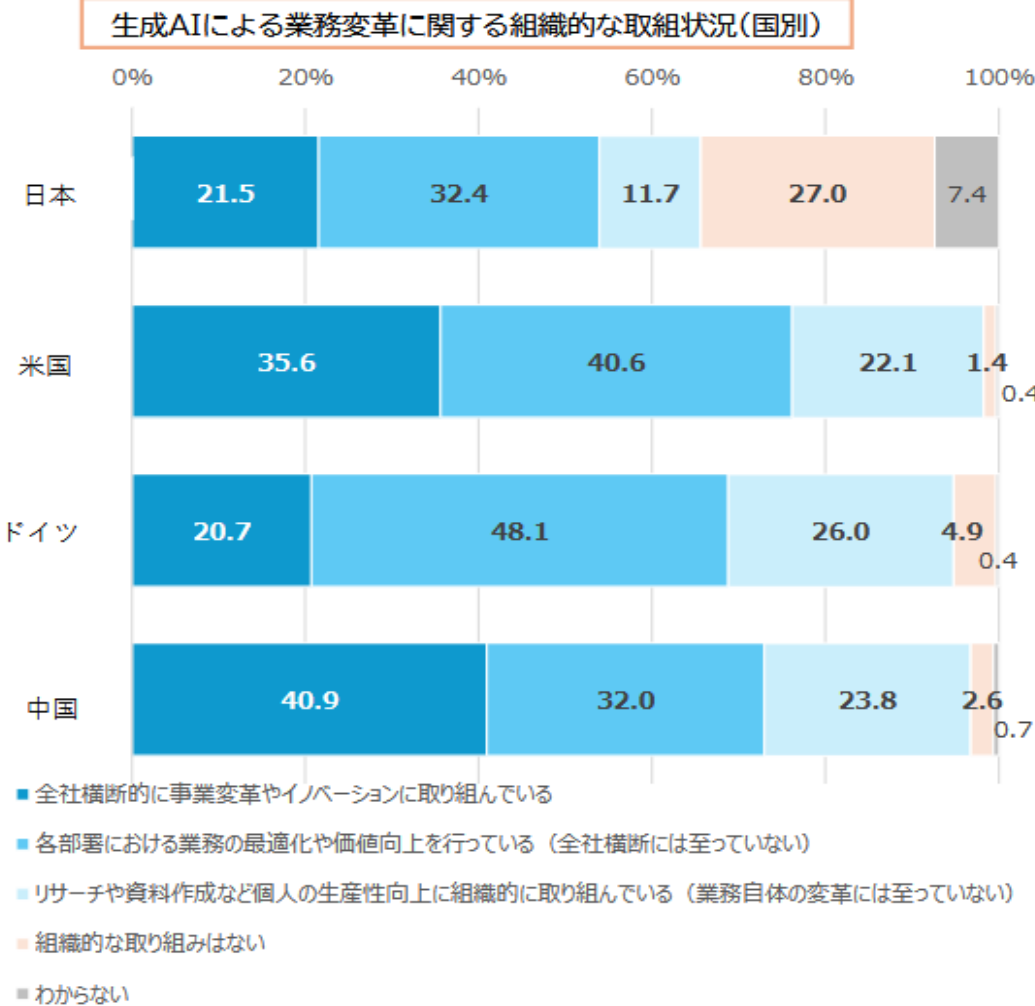
DXからAXへ DX推進に対するAI利活用の位置づけ

DXに取り組む企業の半数以上がAIをDX推進の手段として位置づけている



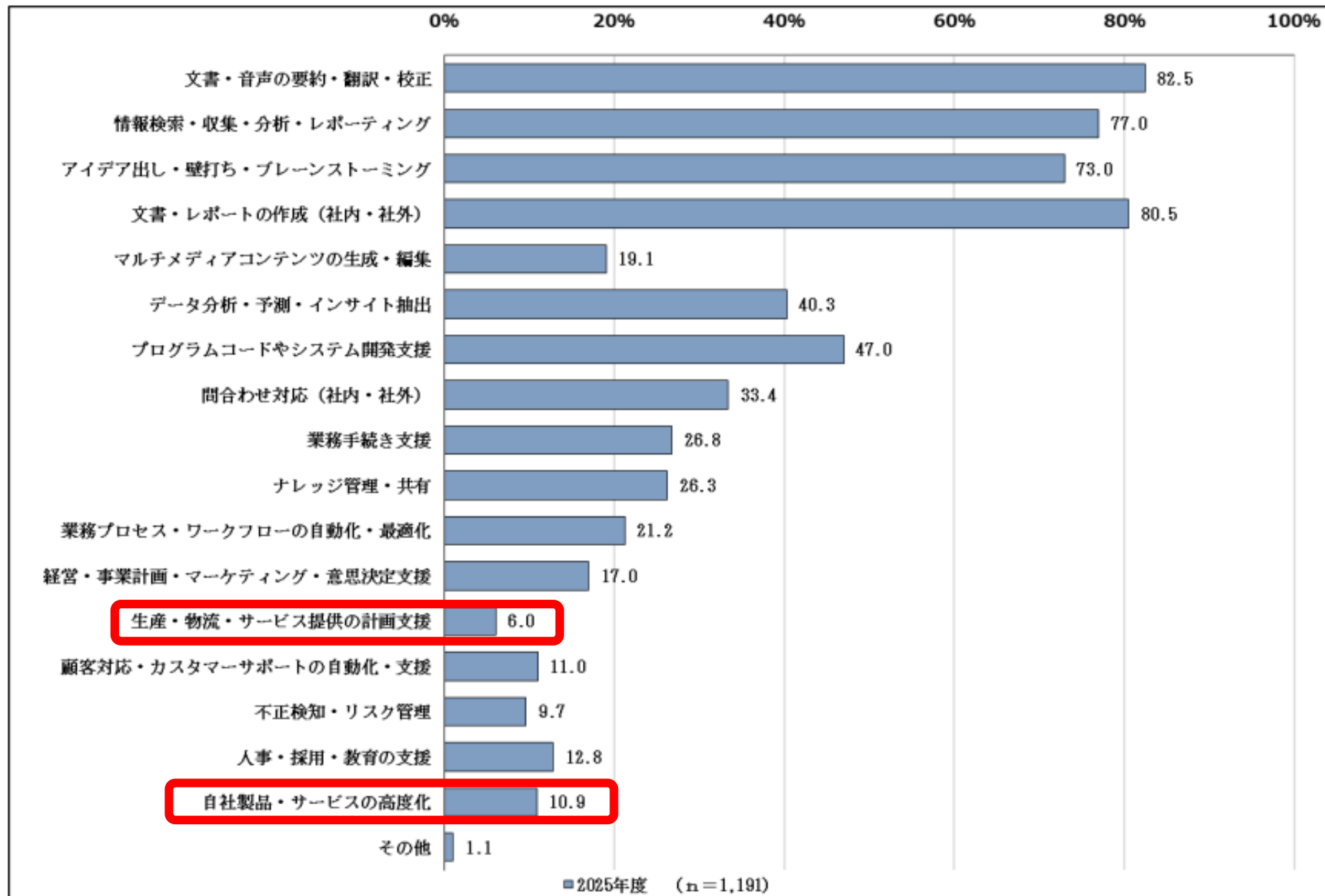
企業等におけるAI利用の進展

- 生成AI活用による業務変革について尋ねたところ、日本では「組織的な取組はない」と回答した割合が約3割強となり他の3か国より高い。
- また、業務変革の環境整備については、「業務プロセスの見直しや生成AI活用検討に必要なスキルやノウハウを学ぶ環境がある」「生成AIに社内データを学習させたり、生成AIが参照可能なデータベースを構築したりしている」の項目で回答割合が他の3か国より顕著に低い。



AIの利用用途

事業の高度化や新たな価値創出につながる用途の回答割合は業務効率化等と比べて低くなっている



国（主として経済産業省）の政策

- デジタルスキル標準
- 情報処理技術者試験
- デジタル人材スキルプラットフォーム

デジタルスキル標準（DSS）

デジタル社会においては、デジタルスキルは「全ての」人に必要である

全てのビジネスパーソン（経営層含む）

<DXリテラシー標準>

全てのビジネスパーソンが身につけるべき
能力・スキルを定義

DXを推進する人材

<DX推進スキル標準>

DXを推進する人材タイプの役割や
習得すべきスキルを定義

（ビジネスアーキテクト／デザイナー／
データサイエンティスト／ソフトウェアエンジニア／
サイバーセキュリティ）

DXリテラシー標準（DSS-L）

Why DXの背景

社会の変化
顧客価値の変化
競争環境の変化

What DXで活用されるデータ・技術

データ	社会におけるデータ
	データを読む・説明する
	データを扱う
	データによって判断する
デジタル技術	AI
	クラウド
	ハードウェア・ソフトウェア
	ネットワーク

How データ・技術の利活用

活用事例・ 利用方法	データ・デジタル技術の活用事例
	ツール利用
留意点	セキュリティ
	モラル
	コンプライアンス

マインド・スタンス

デザインマネジメント実践※
新たな価値を生み出す
基礎としてのマインド・スタンス

顧客・ユーザーへの共感	常識にとらわれない発想	反復的なアプローチ	
変化への適応	コラボレーション	柔軟な意思決定	事実に基づく判断

マインド・スタンス - 常識にとらわれない発想

内容	- 顧客・ユーザーのニーズや課題に対応するためのアイデアを、既存の概念 - 従来の物事の進め方の理由を自ら問い、よりよい進め方がないか考えて
----	--

説明
- DXの手段としてのデータやデジタル技術に関するツールは様々なものが、現在進行形で生まれているため、従来のやり方を基盤として改善するだけでなく、従来とはまったく異なるやり方も検討する必要がある。 - 顧客・ユーザー起点ではなかったとしても、自身の業務やサービスが、これまで、どのような理由・経緯でこのようなやり方をとっているのか、自問自答する姿勢を持つことで、やり方を変えてもよいところ、変えるべきところを発見することができる。

～行動例～

【既存の概念】
社内向け業務の効率化を目的としたシステム導入
【従来の物事】
- 顧客からの問い合わせを窓口で受けていたが、営業時間外の対応ができなかったため、窓口業務を縮小し、ユーザーが自身で検索できる見やすいマニュアルやチャットボットを整備した - 工場のシフト管理は管理職が行っていたが、自動シフト作成ツールを導入し、管理職の業務を減らした

What - AI

内容	- AIが生まれた背景や、急速に広まった理由を知っている。 - AIの仕組みを理解し、AIができること、できないことを知っている。 - AI活用の可能性を理解し、精度を高めるためのポイントを知っている。 - 組織/社会でよく使われているAIの動向を知っている。
説明	- 生成AIの浸透やウェアラブルデバイスの普及などAIが日常生活に影響を及ぼしているため、このような変化がなぜ起きたのか理解することが求められる。 - 仕事においてもAIを利用する場面が今後発生することが想定されるため、AIには何ができて何ができないのかを知ることが求められる。 - AIができることをより具体的に想像するために、AIがどのように物事を処理しているのかを知る必要がある。 - 世の中で話題となっているAIに関する情報を定期的に更新することが求められる。
～学習項目例～	- AIの歴史 - AIの定義 - AIブームの変遷 - 過去のAIブームにおいて中心となった研究・技術（探索・推論等） - AIを作るために必要な手法・技術 - 機械学習の具体的手法：教師あり学習、教師なし学習、強化学習 等 - 深層学習の概要：ニューラルネットワーク、事前学習、ファインチューニング、大規模言語モデル、基盤モデル 等 - AIプロジェクトの進め方等 - 人間中心のAI社会原則、ELSI（Ethical, Legal and Social Issues）等 - AIの得意分野・限界 - 強いAIと弱いAI 等 - AIに関する最新の技術動向 - 生成AI 等

DXリテラシー標準（DSS-L）において重要な1ページ

DXリテラシー標準に沿った学びによる効果（個人）



- ✓ DXリテラシー標準に沿って学ぶことで、世の中で起きているDXや最新の技術へのアンテナを広げることができる。アンテナを広げることで、DXリテラシー標準の内容を身につけることにとどまらず、日々生まれている新たな関連項目・キーワードにも興味を向けることができる。
- ✓ DXリテラシー標準の内容を起点として、日々生まれる新たな技術・言葉（バズワードと呼ばれるものも含め）の内容や意味を自ら調べる姿勢が求められる。

DXリテラシー標準で対象とする範囲

知る／調べる

- ✓ DXリテラシー標準に沿って、DXの必要性、データ、デジタル技術について知り、DXリテラシー標準では扱っていない内容も含め、DXに対するアンテナを広げることができる
- ✓ DXリテラシー標準での扱いの有無にかかわらず、知らない言葉に接したときは自ら調べることで、DXへの知識を広げることができる

使ってみる

- ✓ アクセス可能なもの（技術・ツール）に実際に触れる

活用する

- ✓ 自身の業務での活用方法を考え、実践する

情報処理技術者試験

情報処理技術者としての
「知識・技能」が一定以
上の水準であることを認
定する国家試験

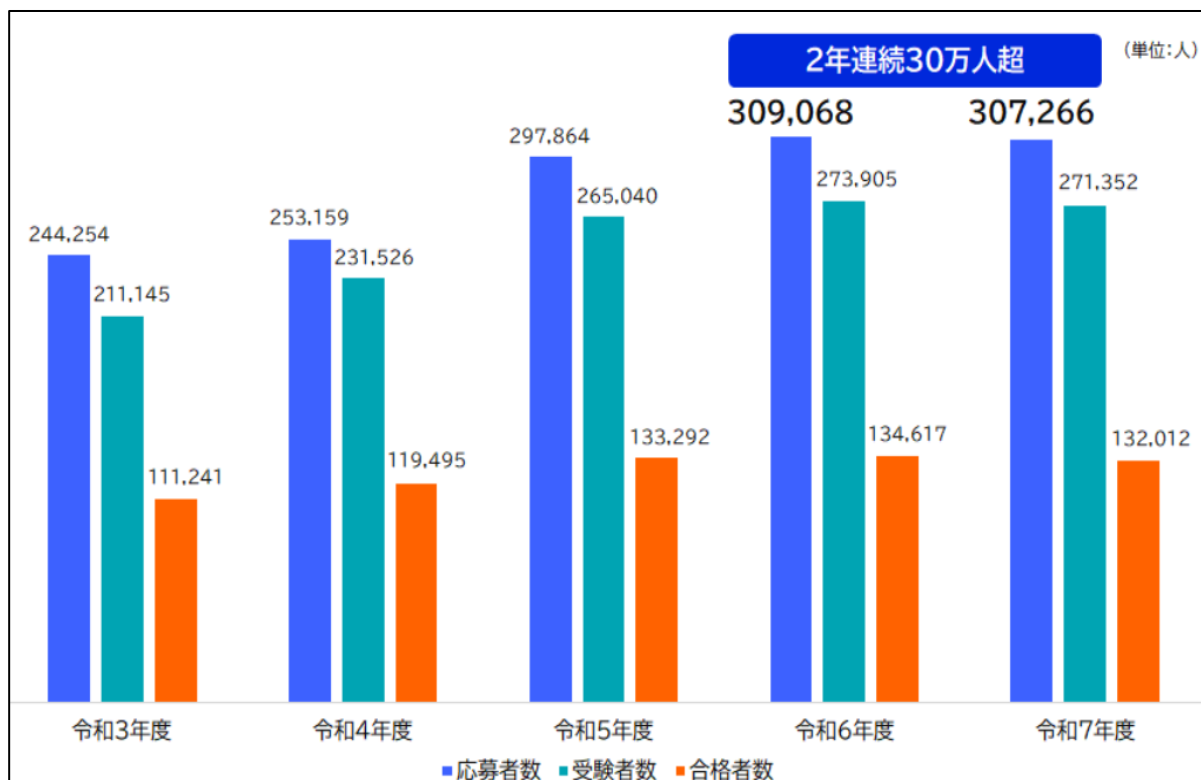
2025年度：
応募者77万人
合格者25.4万人



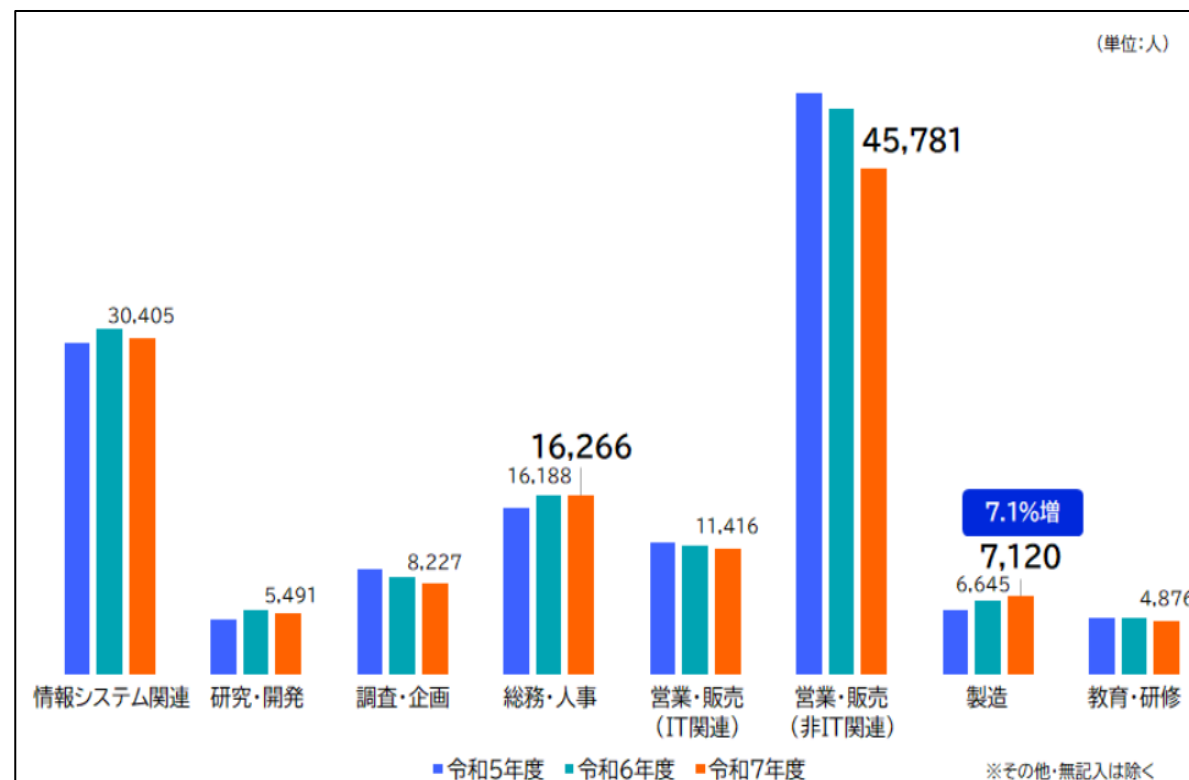
情報処理技術者試験：ITパスポート

社会人応募者数を業務別にみると、「営業・販売（非IT関連）」が最も多い
前年度と比べると、「製造」が最も高い増加率である

応募者数・受験者数・合格者数



業務別応募者数



デジタルリテラシー協議会「DX推進パスポート」

「DX推進パスポート」を定義・発行

3試験の合格数に応じ、デジタルバッジを発行。
DX推進パスポート 1・2・3と段階的に取得を推奨しています。

Di Lite

参加団体
(50音順)



経済産業省
(オブザーバー)

DX推進パスポート



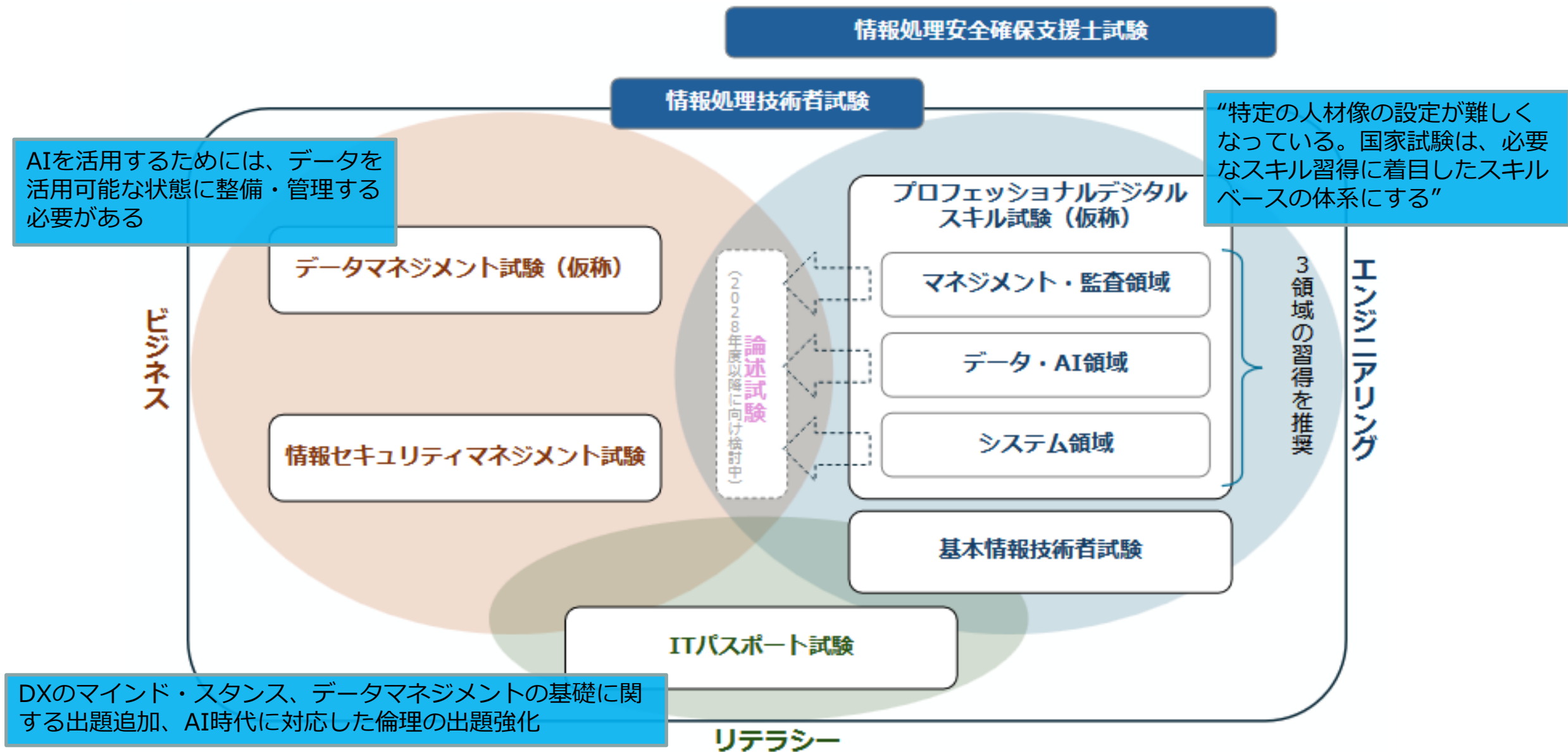
- DX推進で重要な「使う」領域と「作る」領域を行ったり来たりするために必要な学習内容
- 全ての社会人に必要な『ITパスポート試験』を取得し「使う」ために基礎知識を習得後、DX推進人材に必要な「使って作って」を行うために『G検定』と『DS検定リテラシーレベル』を取得

3試験すべて合格
DX推進パスポート3

3試験のうち、いずれか2つ合格
DX推進パスポート2

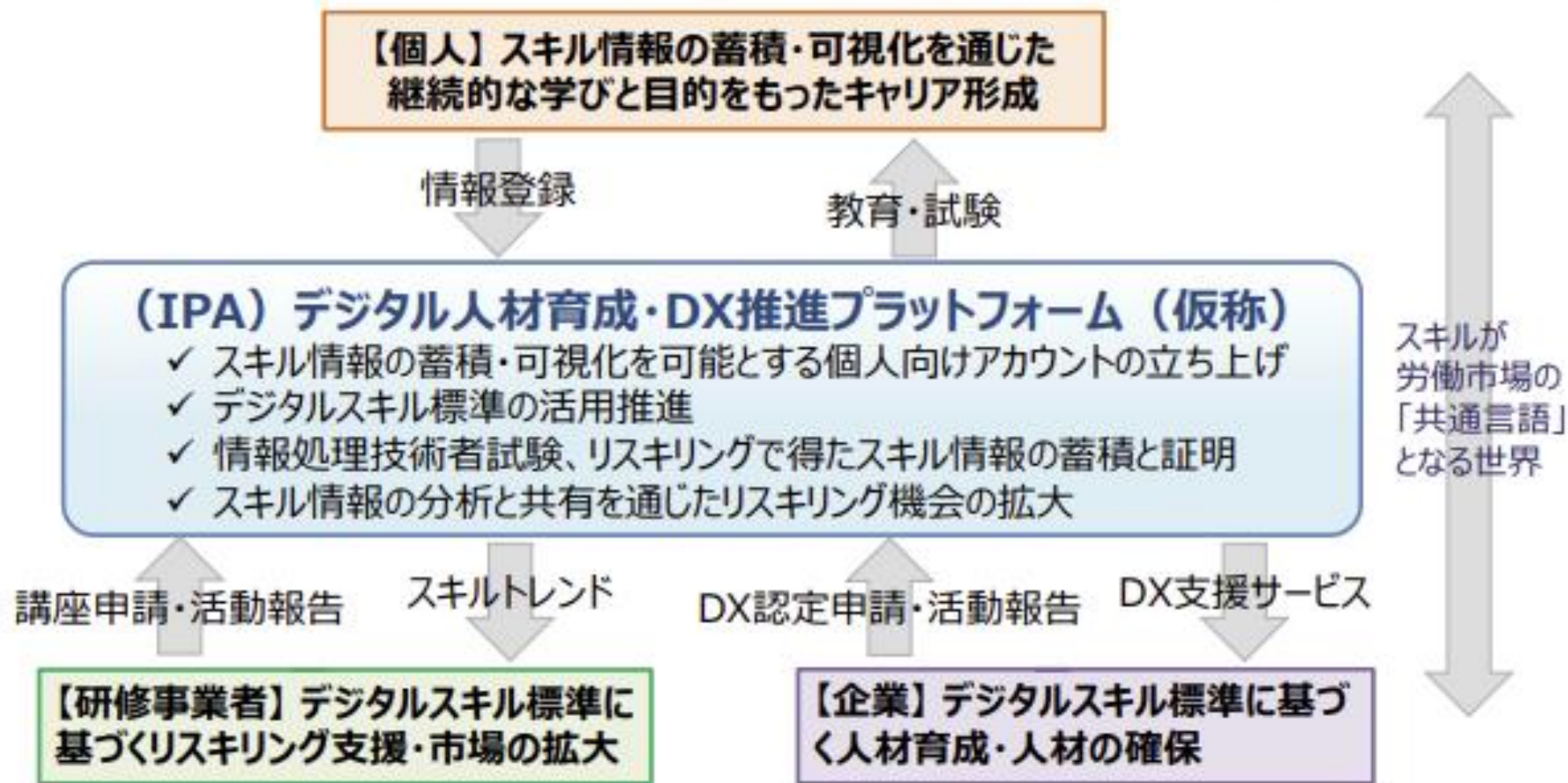
3試験のうち、いずれか1つ合格
DX推進パスポート1

情報処理技術者試験の見直し(2026/3～)イメージ



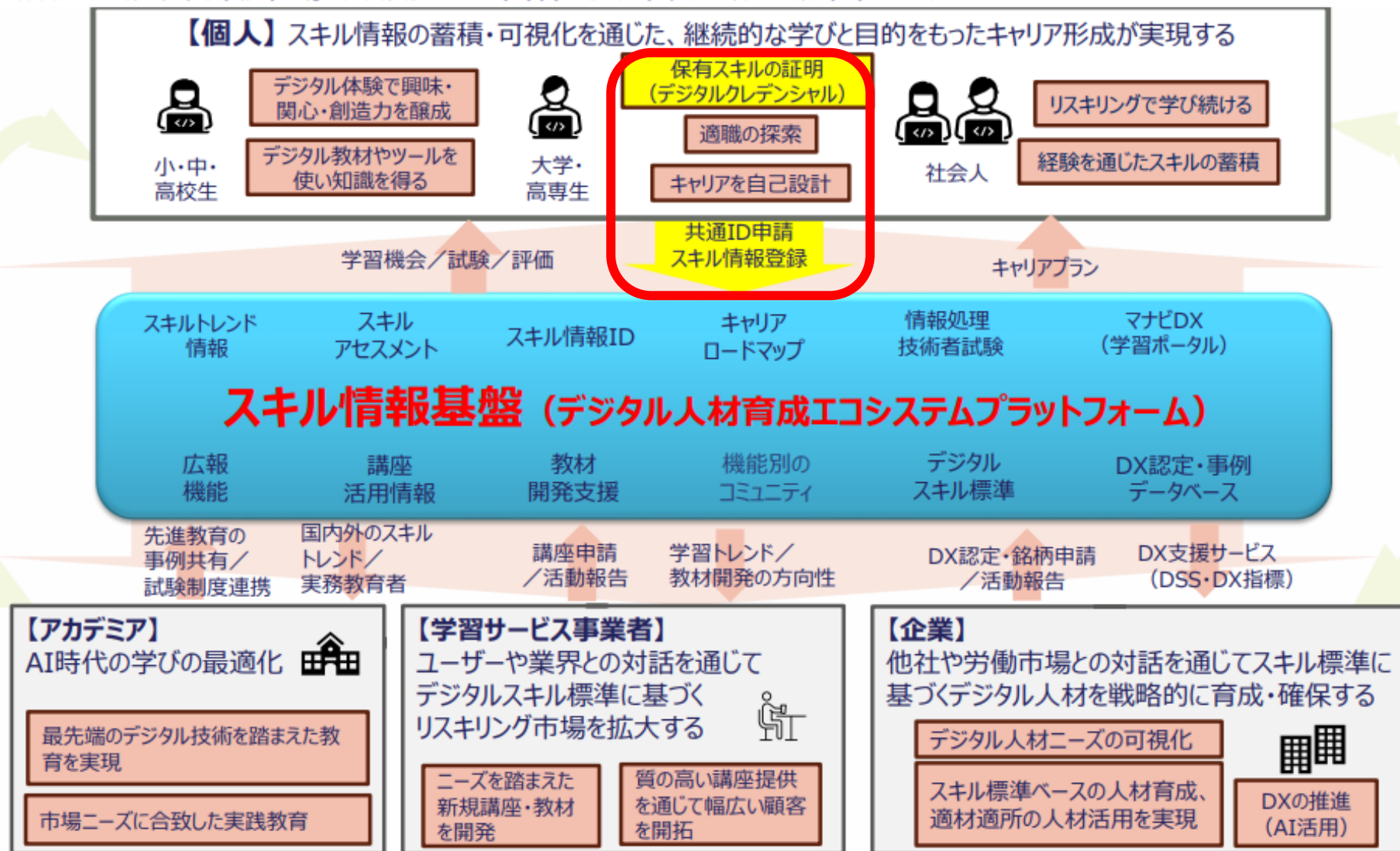
デジタル人材スキルプラットフォーム

具体的な方向性：デジタルスキル情報の蓄積・可視化を通じた継続的な学びの実現



デジタル人材スキルプラットフォーム（検討時資料）

個人のスキル情報を蓄積・可視化する情報基盤を構築、デジタル技術の継続的な学びを実現し、スキルが共通言語として広く労働市場で活用され、自律的なキャリア形成が図られるエコシステム



内閣府・内閣官房等からの発信

④情報インフラ整備とデジタルスキル情報の蓄積・可視化

労働者が身に付けたスキルをいかし、付加価値の高い産業へ移動できる環境を整備するため、厚生労働省が運営する職業情報提供サイト（job tag）の充実を図る。

さらに、個人のデジタルスキル情報の蓄積・可視化を通じてデジタル技術についての継続的な学びを実現するとともに、スキル情報を広く労働市場で活用するための仕組みを検討する。

新しい資本主義の
グランドデザイン及び実行
計画 2024年改訂

A Iに関する競争力強化と安全性確保を一体的に推進するため、「統合イノベーション戦略2024」²⁶に基づき、官民連携の下、データ整備を含む研究開発力の強化や利活用の促進、計算資源の大規模化・複雑化に対応したインフラの高度化、個人のスキル情報の蓄積・可視化を通じた人材の育成・確保を進めるとともに、A I事業者ガイドラインに基づく事業者の自発的な取組を基本としつつ、ガードレールとなる制度の在り方や安全性の検討、偽・誤情報の対策、知的財産権等への対応を進める。広島A Iプロセス等の成果に基づき、A I S I²⁷を活用した安全性評価を含め国際的な連携・協調に向けたルール作りについて、主導的な役割を果たす。

経済財政運営と改革の基
本方針2024 について

仕事とスキル

DX推進スキル標準(DSS-P)「共通スキルリスト」

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
ビジネス変革	戦略の理解とアーキテクチャ設計	ビジネス環境と経営戦略の理解
		事業戦略の策定とマネジメント
		変革テーマ／事業単位の組織成熟度・ケイパビリティの検討
		ビジネスとエンタープライズのアーキテクチャ設計
		ビジネス価値定義／投資対効果の試算と意思決定支援
	プロダクトのマネジメント	要求の分析とマネジメント
		プロダクトビジョン／ロードマップ策定
		プロダクト成果指標の設計と運用
		プロダクトスコープと優先順位のマネジメント
		仮説検証・学習サイクル設計
		マーケティング
		技術的制約・アーキテクチャを踏まえたプロダクト判断
	変革活動のマネジメント	アーキテクチャマネジメント&ガバナンス
		プロダクトライフサイクルマネジメント
		プログラム／プロジェクトマネジメント
		リスク&コンプライアンス
		チェンジマネジメント
		ビジネスモデリングとコラボレーション
		デザインの考え方を生かした組織のマネジメント
	デザイン	顧客・ユーザー／ステークホルダー理解
		価値発見・定義
		デジタルプロダクト設計
		検証（顧客・ユーザー視点）
		クリエイティブディレクション
		デザイン制作実務
		ファシリテーション（共創設計）
		体験価値ガバナンス
		デザインプロセスマネジメント

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
データ整備・活用	データ・AIの戦略的活用	データ・AI理解・活用
		データ・AI技術・社会動向の洞察
		データ・AI活用戦略設計
		データ・AI活用業務の設計・事業実装・運用
		ガバナンス体制の構築・運用
		AI実装・運用
	AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化
		機械学習・深層学習
	データマネジメント	データ関連法令などの理解やルール整備と遵守の推進
		データマネジメントの定着とデータ活用の推進
		データの品質・安全性向上
		データエンジニアリング（設計・収集・統合・提供）
		データマネジメントの仕組みの設計と改善
		データ基盤の設計・実装・運用
テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス
		チーム開発
		ソフトウェア設計手法
		ソフトウェア開発プロセス
		Webアプリケーション基本技術
		フロントエンドシステム開発
		バックエンドシステム開発
		クラウドインフラ活用
		SREプロセス
		サービス活用
	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング
		その他先端技術
		テクノロジートレンド

All Rights Reserved. Copyright © IPA 2026

カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目
セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営
		セキュリティマネジメント
		インシデント対応と事業継続
		プライバシー保護
	セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築 セキュリティ運用・保守・監視
パーソナルスキル	ヒューマンスキル	リーダーシップ コラボレーション
	コンセプチュアルスキル	ゴール設定
		創造的な問題解決
		批判的思考
		適応力

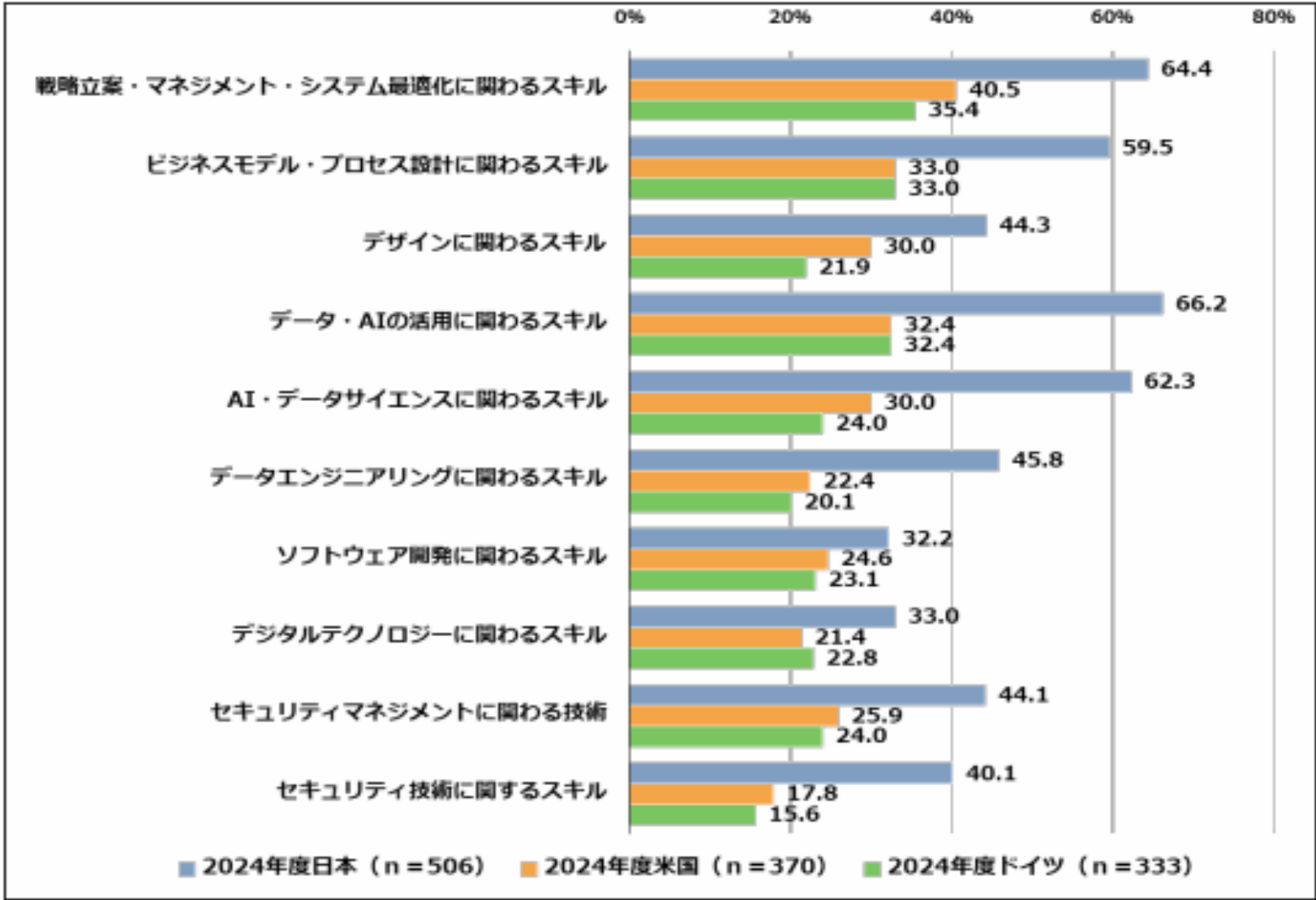
6つの類型に共通のスキルとして定義
5 カテゴリー/13 サブカテゴリー



必要なスキルの獲得状況（今後身につけさせたいスキル）

「戦略立案・マネジメント・システム最適化に関わるスキル」が共通して高い

日本は総じて高い⇒この分野に精通している人をアサインできていない可能性がある



DXへの取組の設問で「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」「部署ごとに個別でDXに取り組んでいる」を選択し、必要なスキルの把握状況で「必要なスキルは把握できていない」以外を選択した企業

ソフトスキル

ヒューマンスキル、パーソナルスキル、ジェネリックスキル……さまざまな呼称があるが
いわゆる「人間的」な特性でもスキルとしてとらえるのが一般的

ソフトスキルも大事 ソフトスキルはデジタルスキルよりも寿命が長い

採用後うまくいかなかった理由の

89%

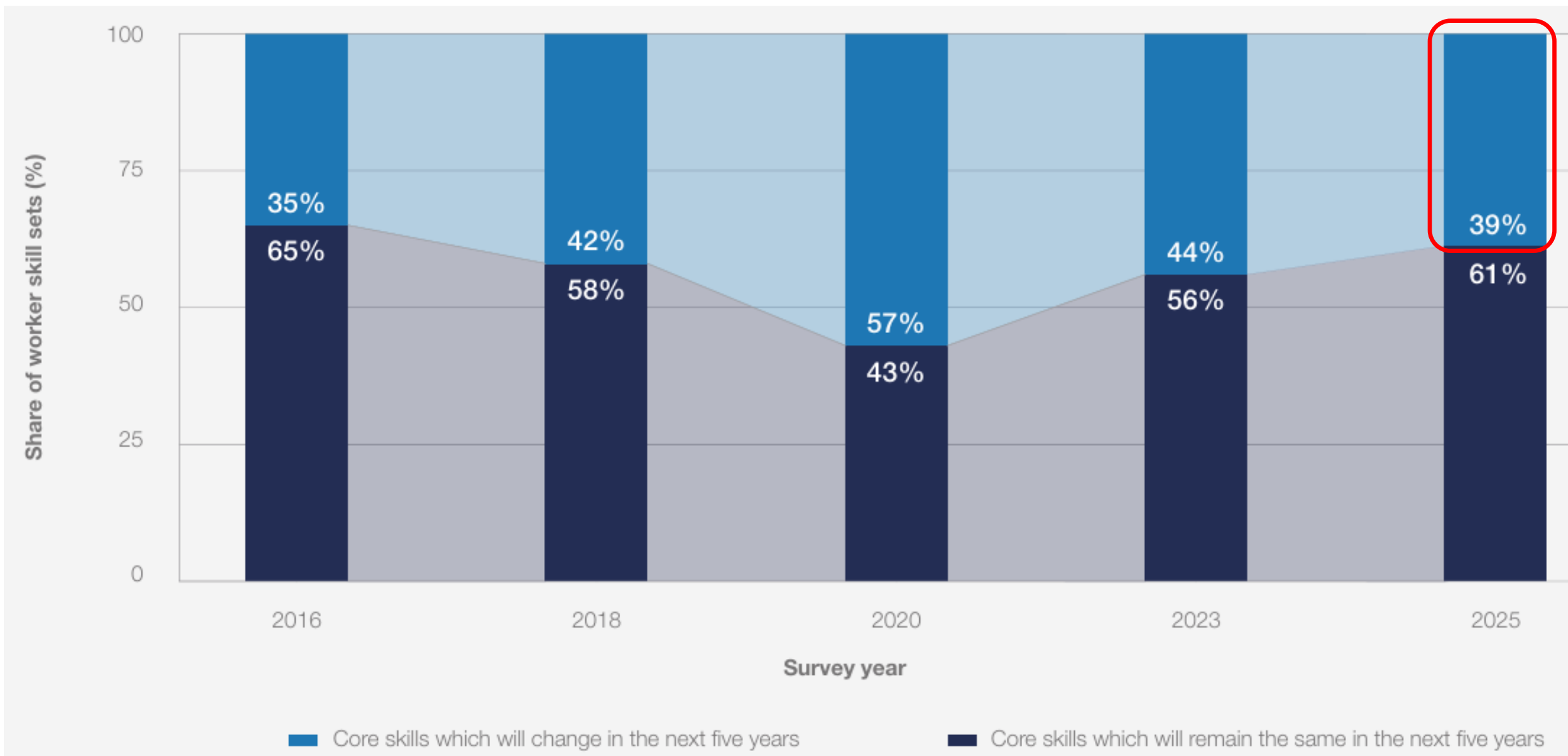
はソフトスキル不足

(LinkedIn, 2019 Global Talent Trends)

需要の高いソフトスキル（日本, 2024年）

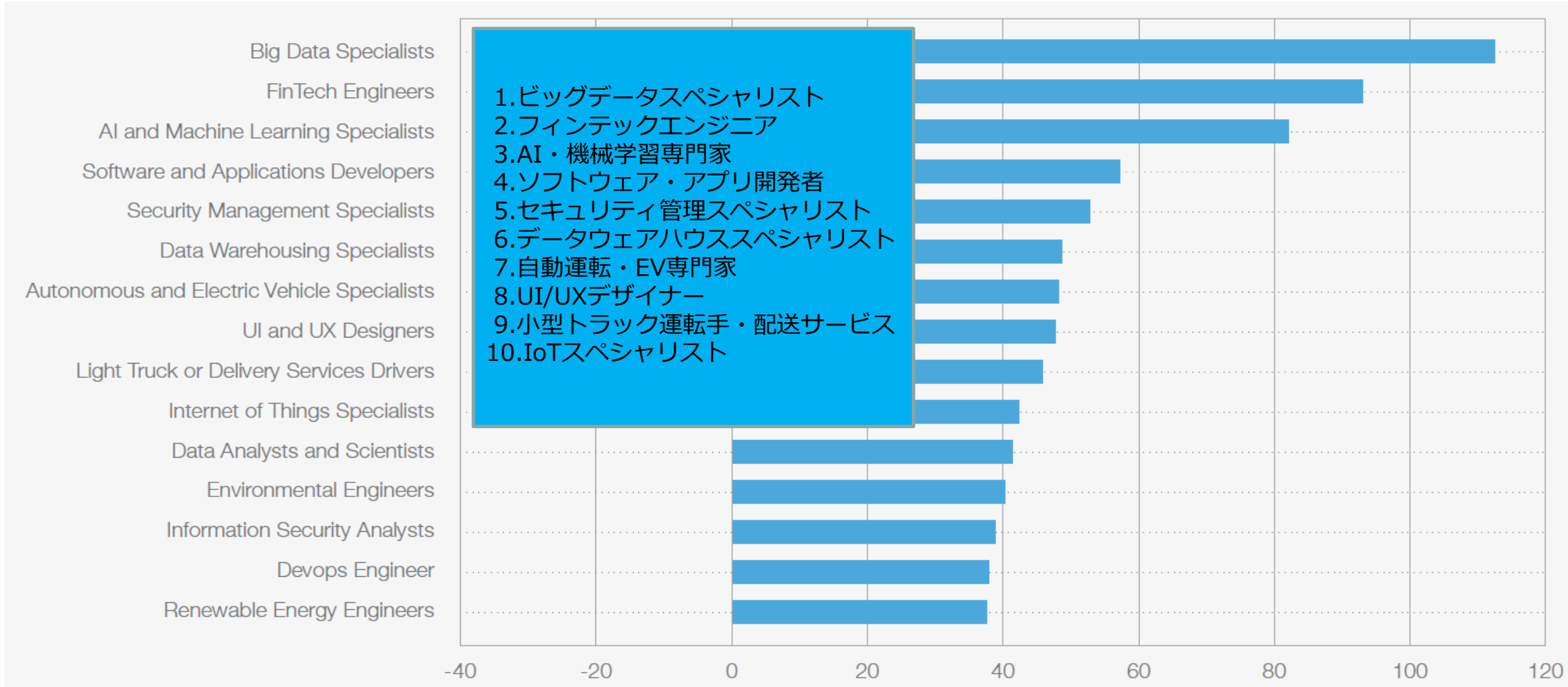
- | | |
|-------------|---------------|
| 1 コミュニケーション | 6 チームワーク |
| 2 分析力 | 7 問題解決力 |
| 3 リーダーシップ | 8 交渉力 |
| 4 マネジメント | 9 戦略立案 |
| 5 戦略思考 | 10 チームリーダーシップ |

2030年には、今あるスキルの39%がディスラプションする

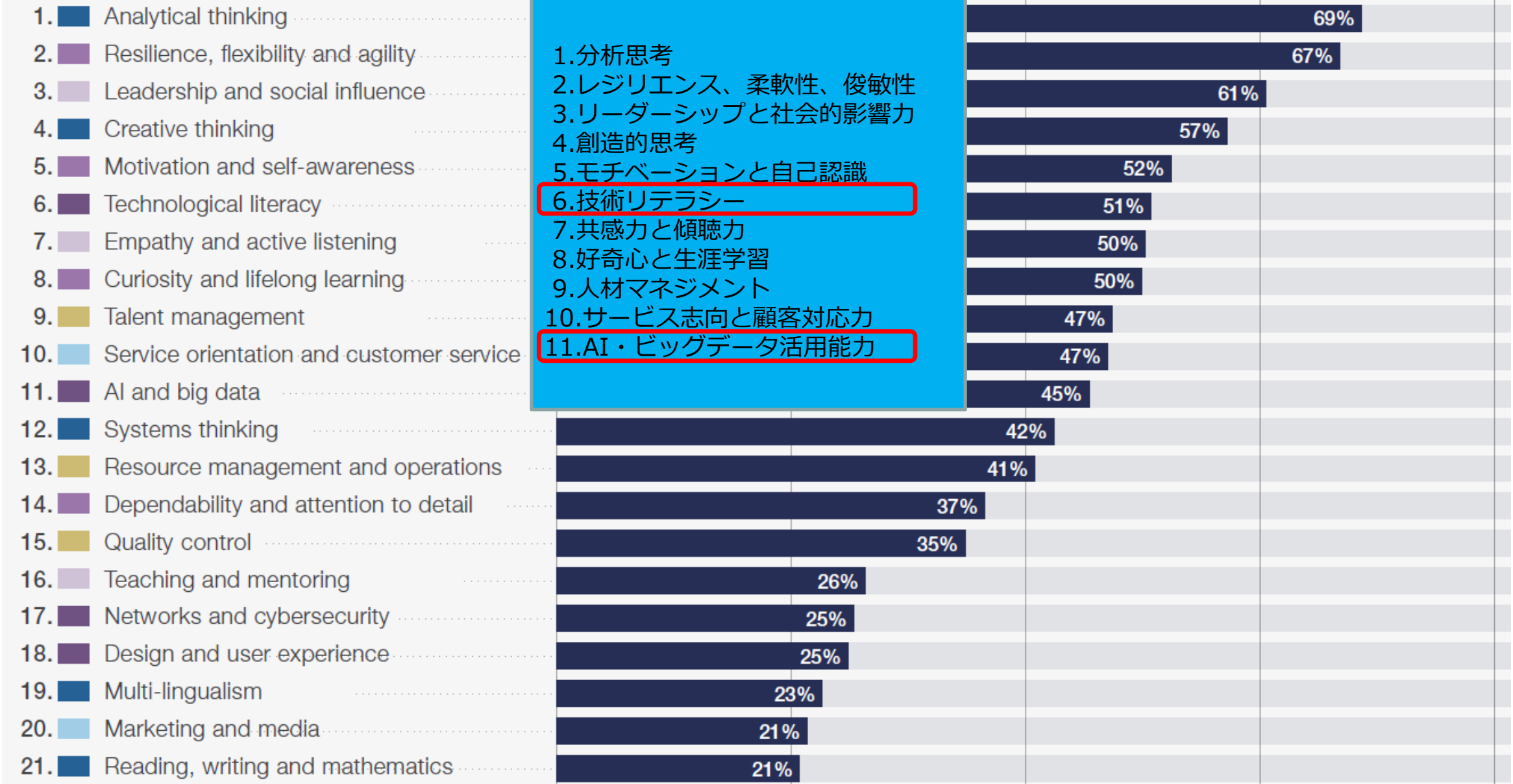


Fastest-growing jobs, 2025-2030

Top fastest growing jobs(%)



Core Skills in 2025



仕事は生まれてきた、スキルも必要とされる



13年で
馬車から
車に



Fifth Avenue in New York City on Easter Sunday in 1900

By an unknown photographer, 1900

National Archives and Records Administration, Records of the Bureau of Public Roads

5th Avenue, New York City

Wikimedia Commons, 1913, Author Unknown

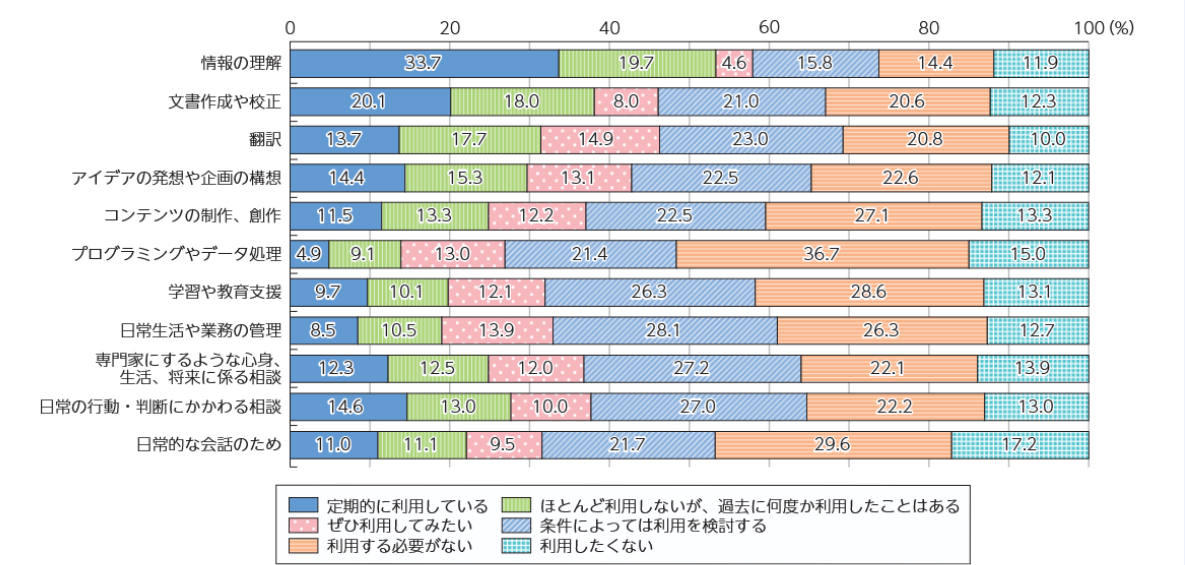
Source : Library of Congress, Detroit Publishing Company Collection, "Fifth Avenue on Easter Morning" (ca. 1900)

Library of Congress, Bain News Service, "5th Ave. - Easter, '13" (1913)

AIスキルについて

いまのAIの利用法-情報通信白書

図表 I-1-1-10 目的別のAI利用状況（日本）



（出典）総務省（2026）「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

図表 I-1-1-15 生成AIに対する感覚②（生成AIはどのような存在か）（国別）

No.	日本		米国		ドイツ		中国	
1	機械・道具	38.3	機械・道具	46.0	機械・道具	43.3	秘書・アシスタント	44.7
2	辞書・百科事典	28.9	友人	25.3	カウンセラー	41.0	友人	39.9
3	秘書・アシスタント	21.4	辞書・百科事典	24.5	辞書・百科事典	28.8	カウンセラー	38.1
4	カウンセラー	12.9	家族	21.5	秘書・アシスタント	22.8	辞書・百科事典	26.9
5	先生・コーチ	12.9	秘書・アシスタント	19.6	同僚	14.3	家族	22.1
6	友人	10.9	先生・コーチ	16.0	友人	14.1	機械・道具	21.2
7	自分を強化または拡張してくれる分身または一部	10.9	カウンセラー	11.5	先生・コーチ	12.7	同僚	20.7
8	家族	6.2	同僚	10.6	家族	12.5	自分を強化または拡張してくれる分身または一部	19.1
9	その他	5.3	自分を強化または拡張してくれる分身または一部	9.1	自分を強化または拡張してくれる分身または一部	7.2	先生・コーチ	16.2
10	同僚	4.0	恋人	9.0	恋人	6.1	恋人	6.6
11	恋人	2.8	その他	6.6	その他	5.8	その他	0.0

（出典）総務省（2026）「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

トピック 2025～

● AIエージェント AIはコンテンツ生成⇒手順の自動化⇒さらに目的の遂行へと進化する

- ・2025年に急速に広がる
 - ・自らの作業プロセスとツールの使用を管理し、タスクの達成を自律的に制御する
 - ・状況に応じて判断、行動を変える
- ・MCPプロトコル、A2Aプロトコルが発表され、AIエージェントと他ツール、AIエージェント同士の連携が可能になった
⇒AIエージェントが適用できる範囲が広がる

● バイブコーディング 「プログラミングの民主化」、エンジニア不要論まで語られる

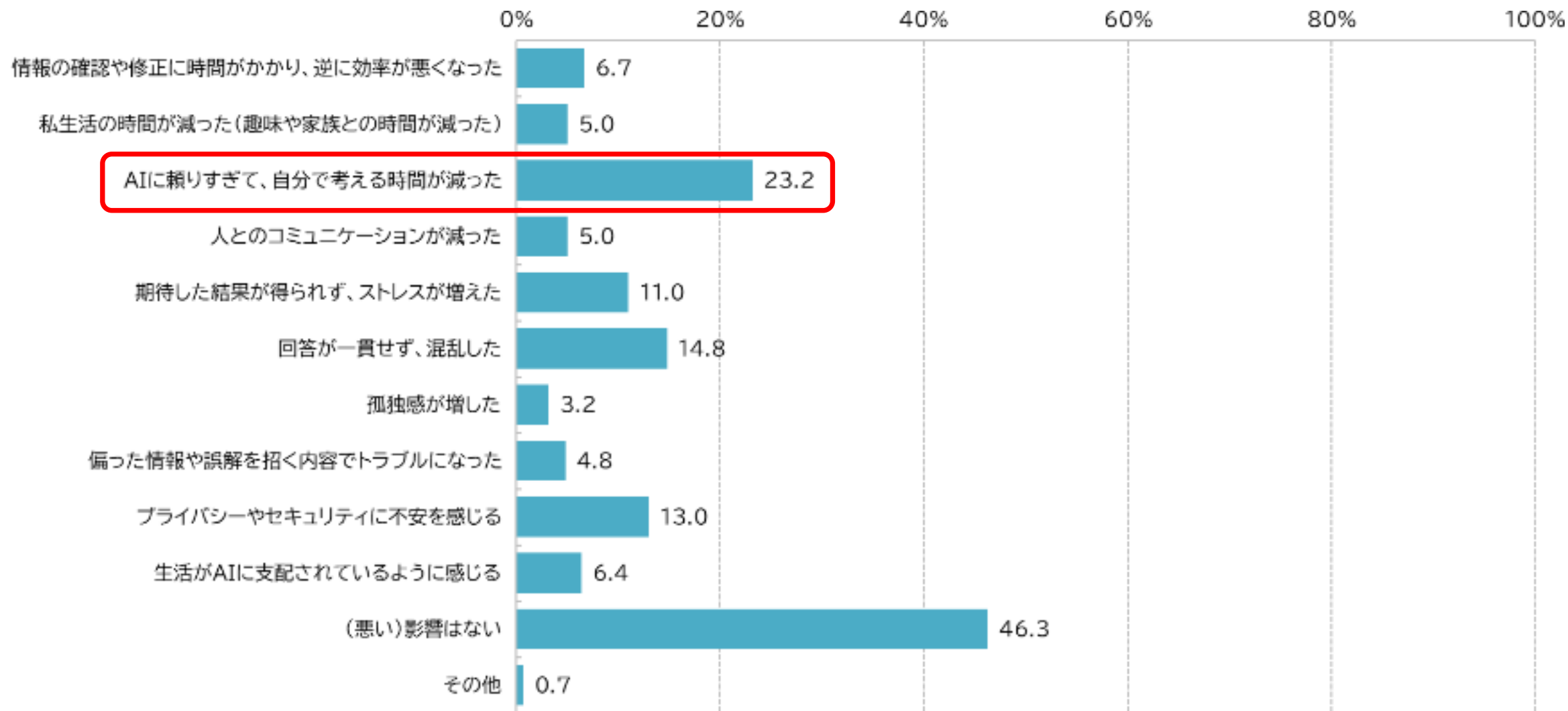
- ・2025年2月に提唱された
- ・プログラミングを「文法」から、「バイブス」でできるようになる転換（生成AIでプログラム）
- ・2025年後半には、「SDD(Spec Driven Development;仕様ベース開発)」も登場

● フィジカルAI AIはコンテンツ生成⇒手順の自動化⇒さらに目的の遂行へと進化する

- ・物理世界で活動するAI
- ・センサーで物理世界を認識、自律的に判断して行動する

悪い影響

質問：どのような悪い影響がありましたか？



AIと協働する

- AIに代替される仕事も（もちろん）あるが、AIがあるからこそ生まれる仕事も出てくる
- 「プログラムの民主化」により、ソフトウェアのコストは激減
 - ⇒ 構想、企画、計画をきちんと立てるよりも作ってみて試す方が安いし早い？
- 複雑な仕事でも細分化して定義できれば、AIエージェントで自動化できる
- 人材の質的断絶を防ぐ活動が必要になる
- AIと協働して価値を生み出す…
 - AIを業務のなかのどこに組み込めばよいか（人とAIが混在する設計）
 - 分析して、プロセス設計して、チェンジマネジメントできる（人に対する影響力も必要）
 - 目的設計、付加価値の定義など上流が重要になる
- AIそのもののスキルもすぐに陳腐化する→学び続ける力

問いを立てる



自ら考え判断する



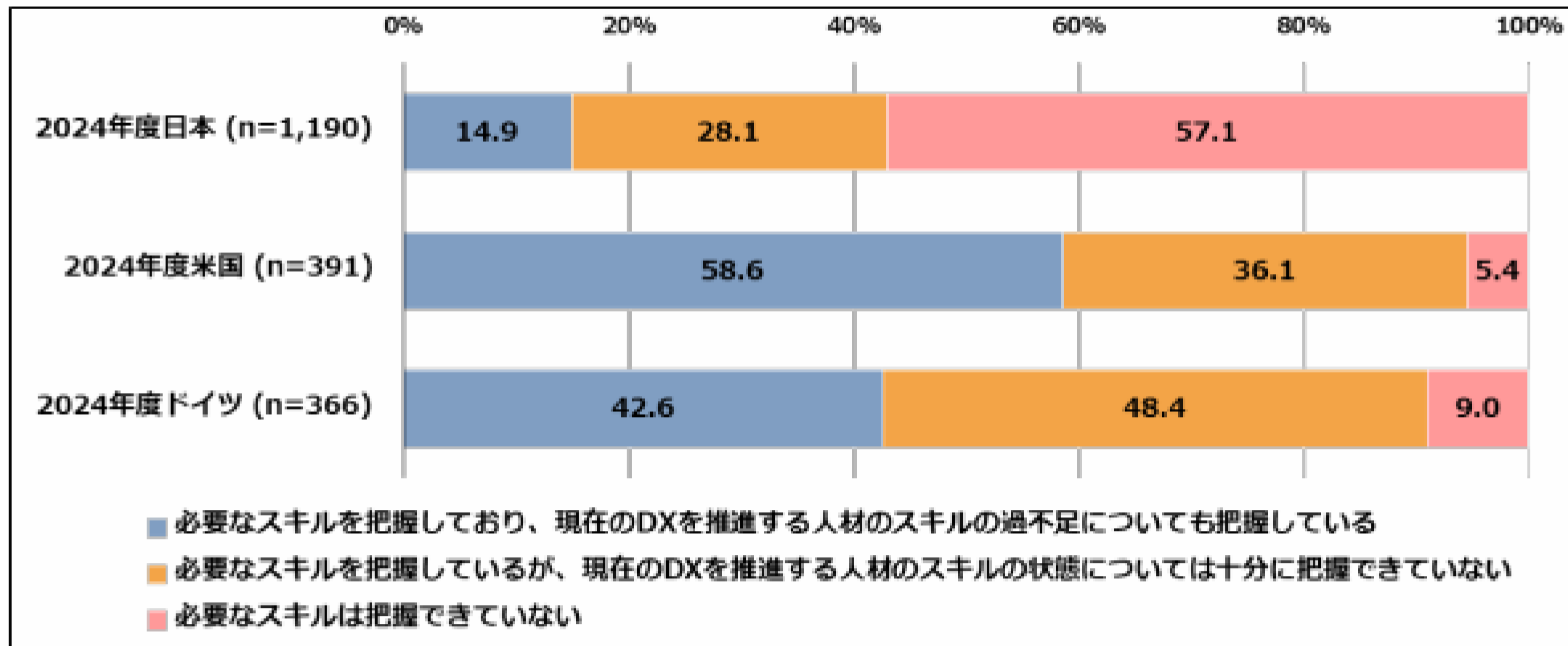
成果物への説明責任を持つ



学び

スキルの把握状況

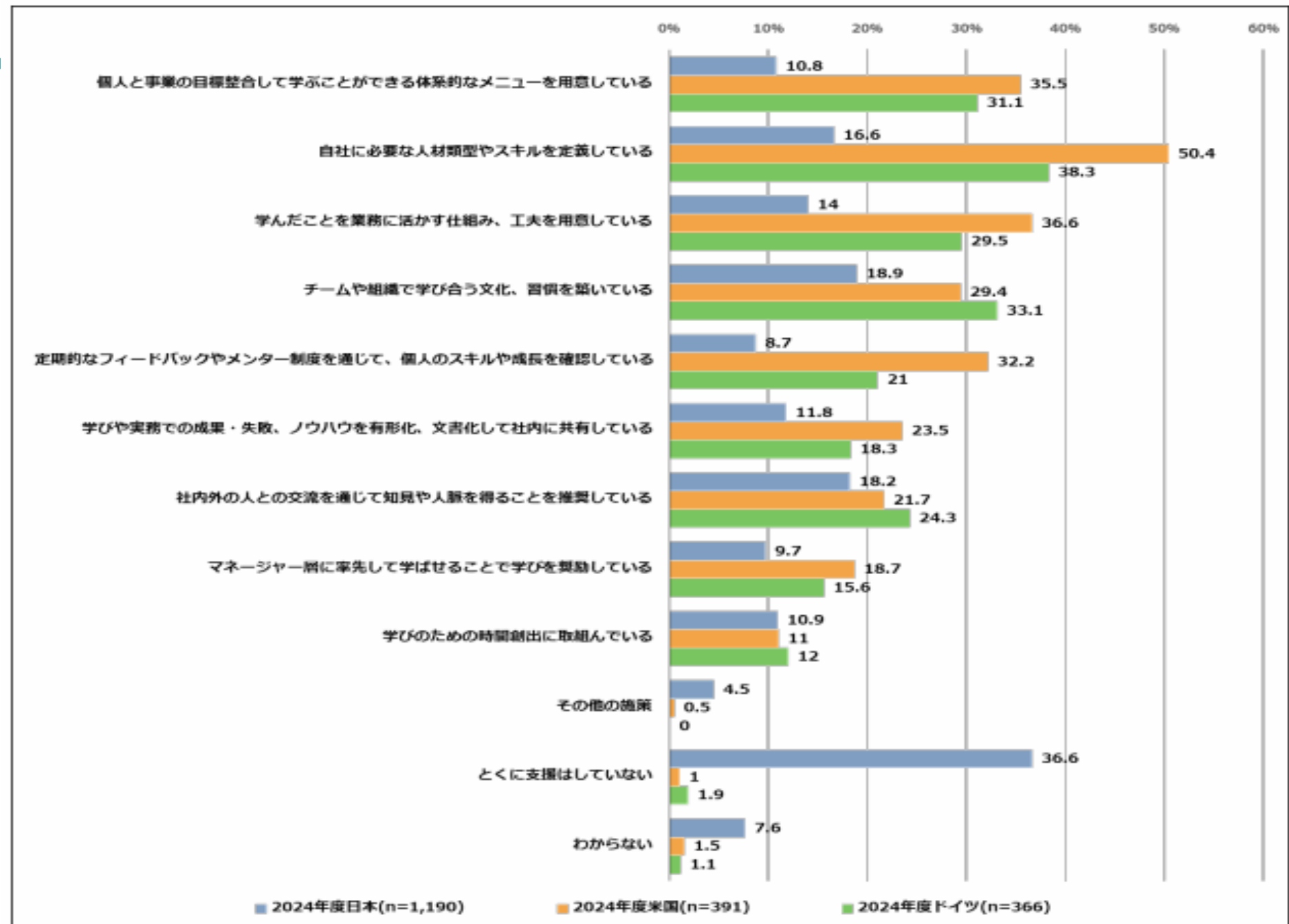
日本の「必要なスキルを把握できていない」の回答割合は米国とドイツに比べて極めて高い。



DXへの取組の設問で「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」「部署ごとに個別でDXに取り組んでいる」を選択した企業が対象

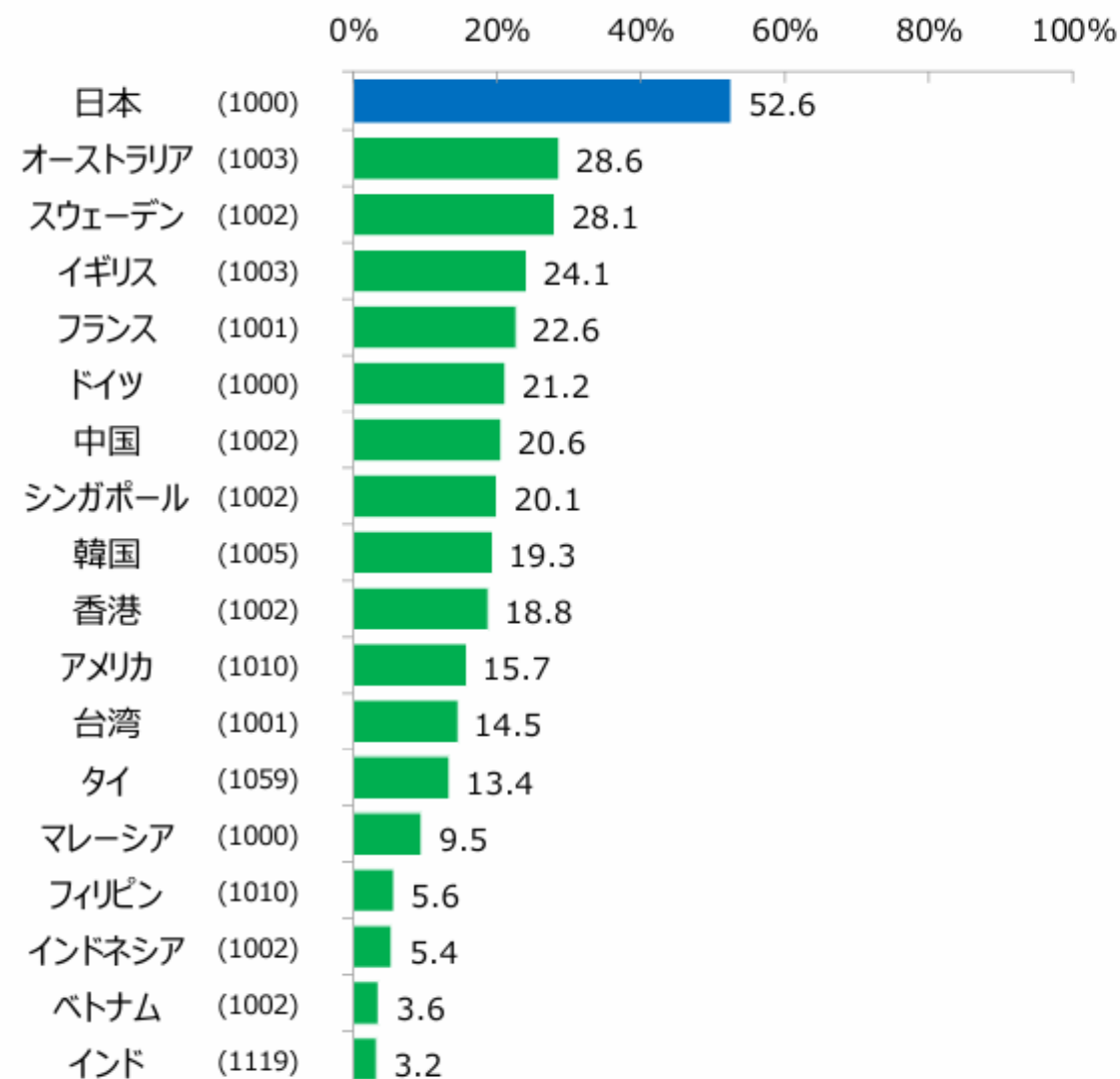
育成の施策

アメリカ、ドイツは「学んだことを業務に活かす仕組み、工夫を用意している」「チームや組織で学び合う文化、習慣を築いている」等の項目の回答率が高い。



社会人の学びの実態 社外の学習・自己啓発

▼とくに何も行っていない (%)



*()内は回答者数

	20代		30代		40代		50代		60代		50代以上計		
	(200)	34.5	(200)	46.0	(200)	62.5	(200)	59.5	(200)	60.5	(400)	60.0	(%)
	(200)	18.0	(200)	20.5	(203)	32.0	(207)	36.2	(193)	36.3	(400)	36.3	
	(201)	17.4	(201)	20.4	(200)	40.5	(200)	26.0	(200)	36.5	(400)	31.3	
	(201)	15.4	(200)	12.5	(200)	25.0	(215)	26.5	(187)	42.2	(402)	33.8	
	(201)	12.4	(200)	15.0	(200)	23.5	(205)	34.1	(195)	27.7	(400)	31.0	
	(200)	13.5	(200)	12.5	(214)	19.6	(213)	29.1	(173)	32.4	(386)	30.6	
	(200)	36.0	(201)	18.9	(200)	32.0	(200)	9.0	(201)	7.0	(401)	8.0	
	(202)	13.4	(200)	8.0	(200)	21.5	(202)	32.2	(198)	25.3	(400)	28.8	
	(200)	12.5	(205)	15.6	(200)	20.0	(200)	25.0	(200)	23.5	(400)	24.3	
	(200)	12.0	(202)	11.9	(200)	24.5	(200)	26.0	(200)	19.5	(400)	22.8	
	(203)	10.3	(203)	8.4	(201)	14.4	(201)	17.9	(202)	27.7	(403)	22.8	
	(200)	11.0	(200)	16.0	(200)	22.5	(201)	8.5	(200)	14.5	(401)	11.5	
	(203)	8.4	(204)	9.3	(221)	12.2	(218)	17.9	(213)	18.8	(431)	18.3	
	(230)	4.8	(231)	10.4	(221)	14.0	(182)	12.6	(136)	4.4	(318)	9.1	
	(206)	4.9	(204)	4.9	(200)	7.5	(192)	7.3	(208)	3.8	(400)	5.5	
	(202)	1.5	(200)	3.0	(200)	8.0	(200)	7.5	(200)	7.0	(400)	7.3	
	(201)	2.0	(200)	2.5	(200)	2.0	(200)	7.0	(201)	4.5	(401)	5.7	
	(252)	1.6	(211)	1.4	(221)	2.3	(228)	4.8	(207)	6.3	(435)	5.5	

※得点の高低で色付け (高得点 : 赤、低得点 : グレー)

「自律的な学び」の定義と必要性

◆「自律的な学び」とは：

- ここでは、自身の価値観やキャリア感、共感、興味などから、自身が探求心をもって主体的、能動的に学ぶことを指す。

◆ 個人にとっての必要性：

- 個人が自らの興味・関心やライフスタイルに基づいて自己実現やキャリアの選択をしていく中、**自己の市場価値を高め、キャリアの持続可能性を高めながら自己実現、社会貢献していくためには、あるいは、所属する組織の方針や戦略を踏まえ、そこで自身がいかに価値発揮していくかを自ら考えて行動していくためには、**個々人のニーズやキャリア・パーパス、組織パーパス・方針、変化のスピードに対応して、学び続けることが必要となっている。

◆ 企業にとっての必要性：

- 価値が多様化し変化が速い現在にあって、これまでのマニュアル的な働き方だけでは競争力の強化や付加価値創造が叶わなくなってきたことや、企業からキャリアパスを提示したり、ロールモデルを示したりできなくなっているなかで、**自律的に判断し行動のとれる人材の育成、獲得が必要**となっている。
- 労働人口の減少、雇用形態の多様化のなか、**自律的に行動できる人材に選ばれることが企業の持続可能性を左右する。**

個人・企業を取巻く環境と学びの変化

個人が自律的に学び、価値発揮して企業とともに成長していくことが求められている。

画一的な学び→パーソナライズされた自律的学び

個人の学び→組織を超えた学び

	画一的な学び 個人の学び	自身の選択による学び 学び合い	パーソナライズされた自律的学び 組織を超えた学び
環境変化	・低成長時代 ・財の生産・消費中心の経済 ・会社中心のキャリア設計	・グローバル化、デジタル化の進展 ・サービス化、経験価値重視の経済活動 ・キャリア、就業形態の多様化	・VUCA時代の継続 ・社会課題対応重視、経験価値の拡張 ・キャリアオーナーシップ、パラレルキャリア
学びの内容	組織内、業務に必要なスキル・知識習得	自身のキャリア、組織のパーパス実現のためのスキル・知識	顧客経験価値の充足や社会課題解決の為に価値創出 個人の生涯学習
学びの手段	デジタルツールの習得 (BIツール、OAツール等) E-Learning、オンライン講座・テスト等	市民開発の場の活用 (ノーコード、ローコードツール、AI等活用) 学習プラットフォーム、学習管理システム等の活用	社外ネットワーク、コミュニティを活用した学び、共創活動 自律的な学び継続、拡大の為にエコシステムへの発展
学びの特長	・組織に必要な画一的な内容 ・個人の学びが中心	・個人による学びの選択 ・学びの目標設定とマネジメントの支援 ・社内のチーム・グループによる学び合い ・学びと実務の連携 ・個人の学び進捗・成果の見える化、フィードバック ・学び成果の共有による組織知化	・パーソナライズ、個人へのリコメンド ・AIやVR/AR活用による学習体験の革新 ・組織内の学びから社会的な学びへの進化

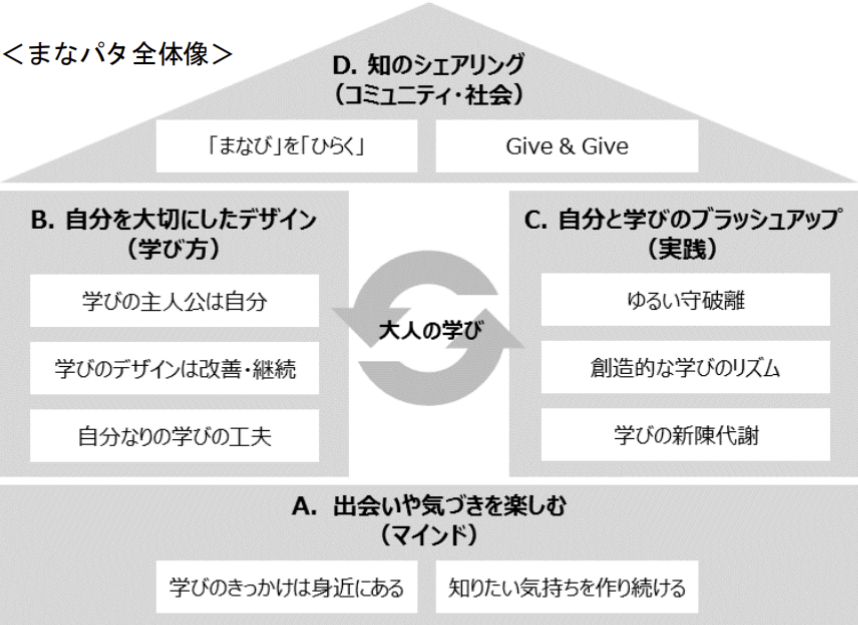
個人のトランスフォーメーションのヒント：「まなパタ」



大人になってから学んでいない調査結果が見られる。

学び続ける実践者の方々にインタビューし「大人の学びのヒント」となるパターン・ランゲージを制作。

（パターン・ランゲージ：成功している事例やその道の熟練者に繰り返し見られる「パターン」を抽出し、抽象化を経て言語化して共有するための手法）



＜パターン名一覧＞

カテゴリ	グループ	パターン
A. 出会いや気づきを楽しむ (マインド)	学びのきっかけは身近にある	A1 実はそのにある
		A2 縁カウンター
		A3 とりあえずトライ
	知りたい気持ちを作り続ける	A4 もやもやをコトバに
		A5 キワを攻める
		A6 知と知の価値ちゃんこ (ガッチャンコ)
B. 自分を大切にしたいデザイン (学び方)	学びの主人公は自分	B1 学びの道は自分が起点
		B2 感情は学びのナビゲーター
		B3 自分テーマ

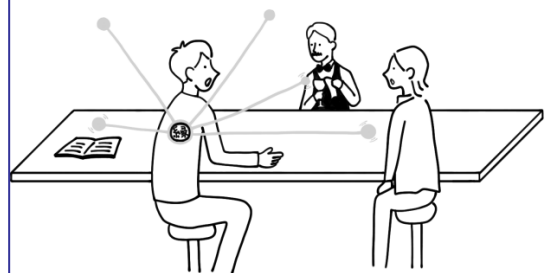
カテゴリ	グループ	パターン
B. 自分を大切にしたいデザイン (学び方)	学びのデザインは改善・継続	B4 学び旅、マイプラン
		B5 レビュー&アップデート
		B6 ライフシフトは学びシフト
	自分なりの学びの工夫	B7 継続は気楽にあり
		B8 苦手解消ハック
		B9 保温と加温
C. 自分と学びのブラッシュアップ (実践)	ゆるい守破離	C1 基本の型をまねぶ
		C2 興味の転回、学びの展開
		C3 終わりなき学び旅
	創造的な学びのリズム	C4 学びの道は急がば回れ
		C5 集中とぼんやり
		C6 マイナスはプラス
	学びの新陳代謝	C7 ゆらず、ずらず、こえる
		C8 虫の目、鳥の目...、いろんな目
		C9 知識を編む
D. 知のシェアリング (コミュニティ・社会)	「まなび」を「ひらく」	D1 使ってなんぼ
		D2 習うより慣れよ
		D3 ヘルプ！で広がる学びの連鎖
	Give & Give	D4 学びのコミュニティ
		D5 伴走し合える場づくり
		D6 わたしの学びは人類のバトン

個人のトランスフォーメーションのヒント：「まなパタ」



・一例

A2 縁カウンター



偶然の出会いを楽しむ

日々の生活を送っている。

▼その状況において

自分の興味関心だけに目を向けていると、いつの間にか自分自身で世界を狭めてしまい、様々な楽しみの可能性を減らしているかもしれない。

▼そこで

これまで関心のなかったことであっても、来るもの拒まず受け入れてみることで、偶然の出会いや新しい価値観に触れてみる。

B7 継続は気楽にあり



進捗より継続を優先して、ハードルを下げる

目標を持って学びを進めている。

▼その状況において

計画通りに進められないことなどがあり、知らず知らずのうちに自分を追い込んでしまうと、それがストレスとなり、無意識のうちに学ぶことを遠ざけることがある。

▼そこで

目標というものは迷わないための道しるべだと考えて、達成が必ずしも必要ではないと、気持ちを楽にして続けられるようにする。

参考：VUCAの時代、“FORGET STRATEGY, EMBRACE AGILITY”

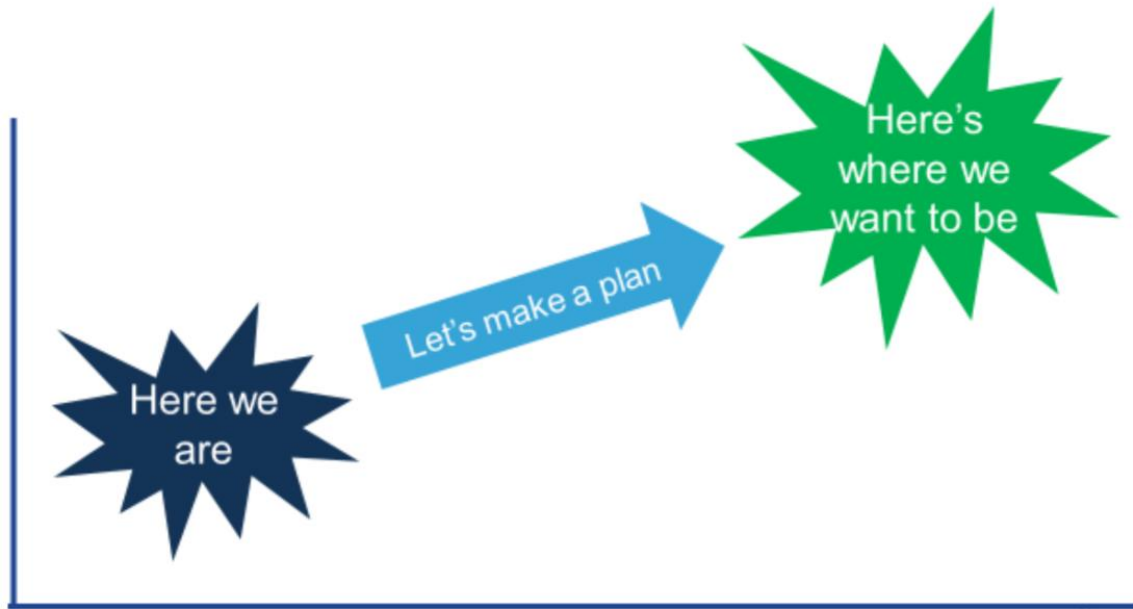


Figure 1: The Traditional View of Strategy



Figure 2: Emerging View of Strategy

一字違い

CHANCE

CHANCEに
"T"ryを付ければ
CHANGE



CHANGEの
"T"errorが無ければ
CHANCE

CHANGE

ご清聴ありがとうございました