

生成AI時代の IT人材育成の 鍵は中間層！

～中間層からのAI活用術～

生成AI×人材育成分科会



メンバー紹介

リーダー

三菱電機エンジニアリング株式会社
石神 伸也

イツワ商事株式会社
楊 凌霄

大和物流株式会社
松本 竜也

京セラ株式会社
大和田 清貴(途中退会)

株式会社アシスト
蔵本 雄世

サブリーダー

一般社団法人岡山県農協電算センター
三宅 南央哉

株式会社STNet
廣苅 直人

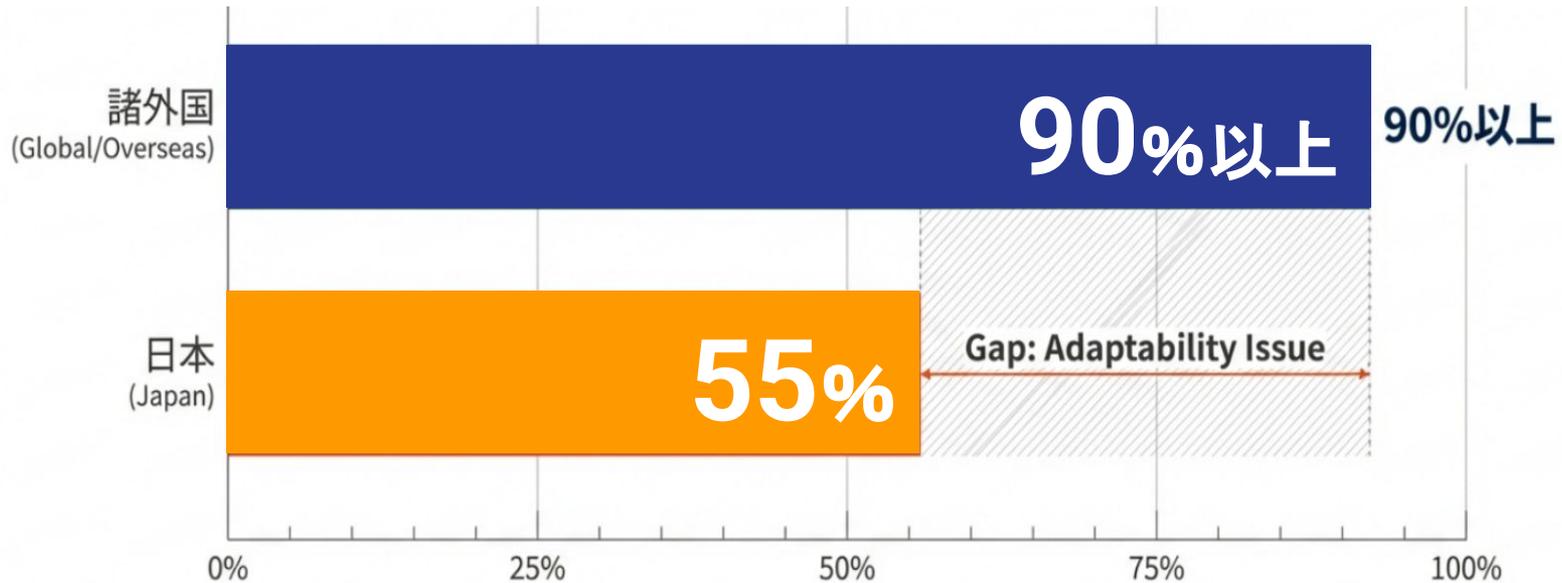
スミセイ情報システム株式会社
大岡 大悟

株式会社アシスト
藤澤 心

株式会社アシスト
吉野 華織

普段、業務で生成AIを
使っていますか？

生成AIの業務利用状況



(出典:令和7年版 企業におけるAI利用の現状(総務省)
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r07/html/nd112220.html#f00045>)

諸外国と比べると日本の生成AI業務利用は明らかに少ない！

生成AIを使えば

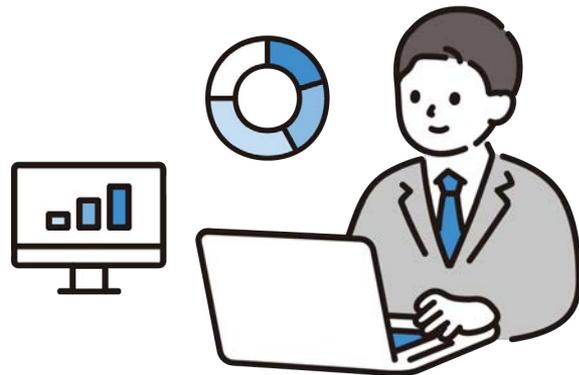


調べ事に

知りたいことがすぐに手に入る

データ整理に

瞬時にグラフにまとめてくれる



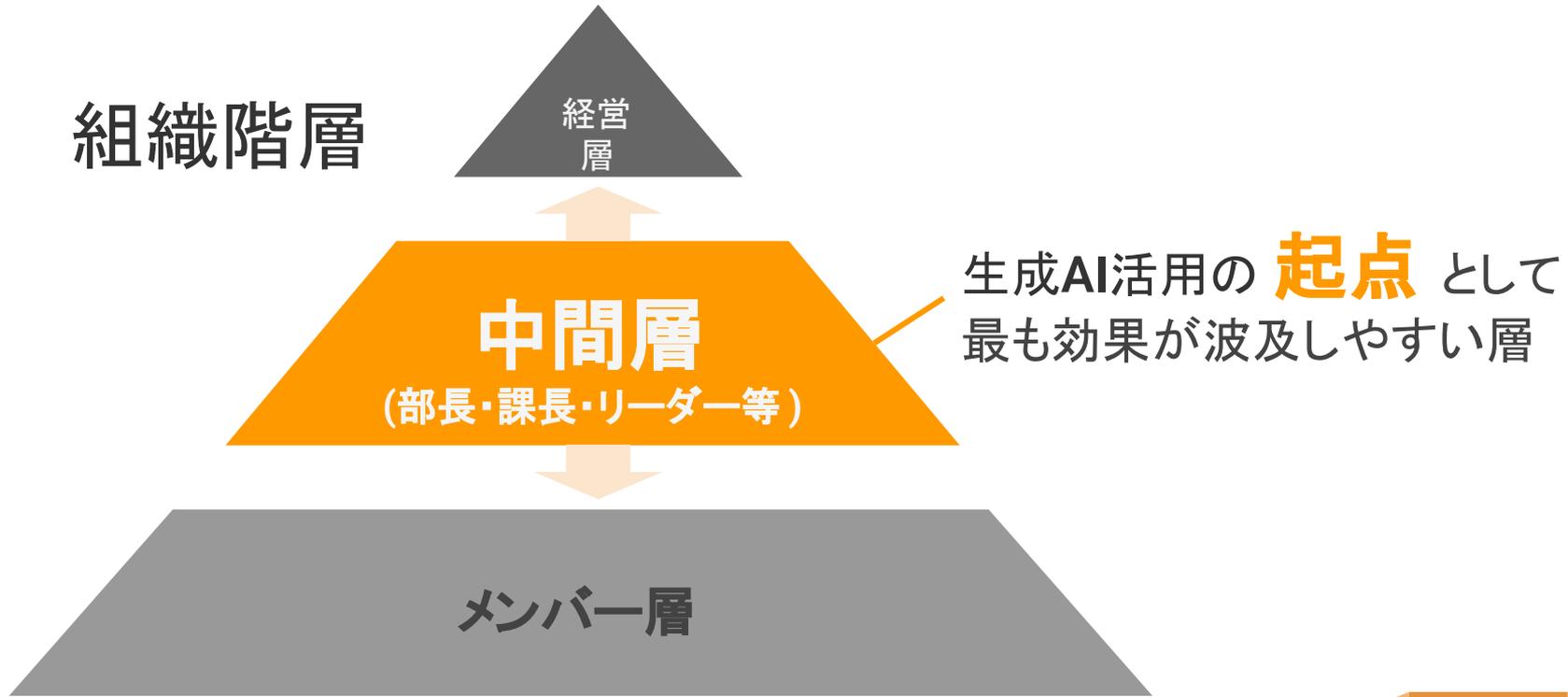
日常的に欠かせない効率化ツール

生成AIが
作業効率化以外に
思考の整理 や判断の補助 に
使えることを知っていますか？

分科会の目標

日々進化する生成AIの持つ能力を
最大限に活かすことができる人材
の育成

組織で展開していくために



本日の流れ

1. 現状分析

- a. 現状分析
- b. 生成AI時代

2. 解決の方向性

- c. 生成AI活用の起点
- d. 生成AI利用実態
- e. IT人材育成

3. 解決策

- a. 解決策
- b. 効率化支援
- c. 思考支援

4. まとめ

本日の流れ

1. 現状分析

- a. 現状分析
- b. 生成AI時代

2. 解決の方向性

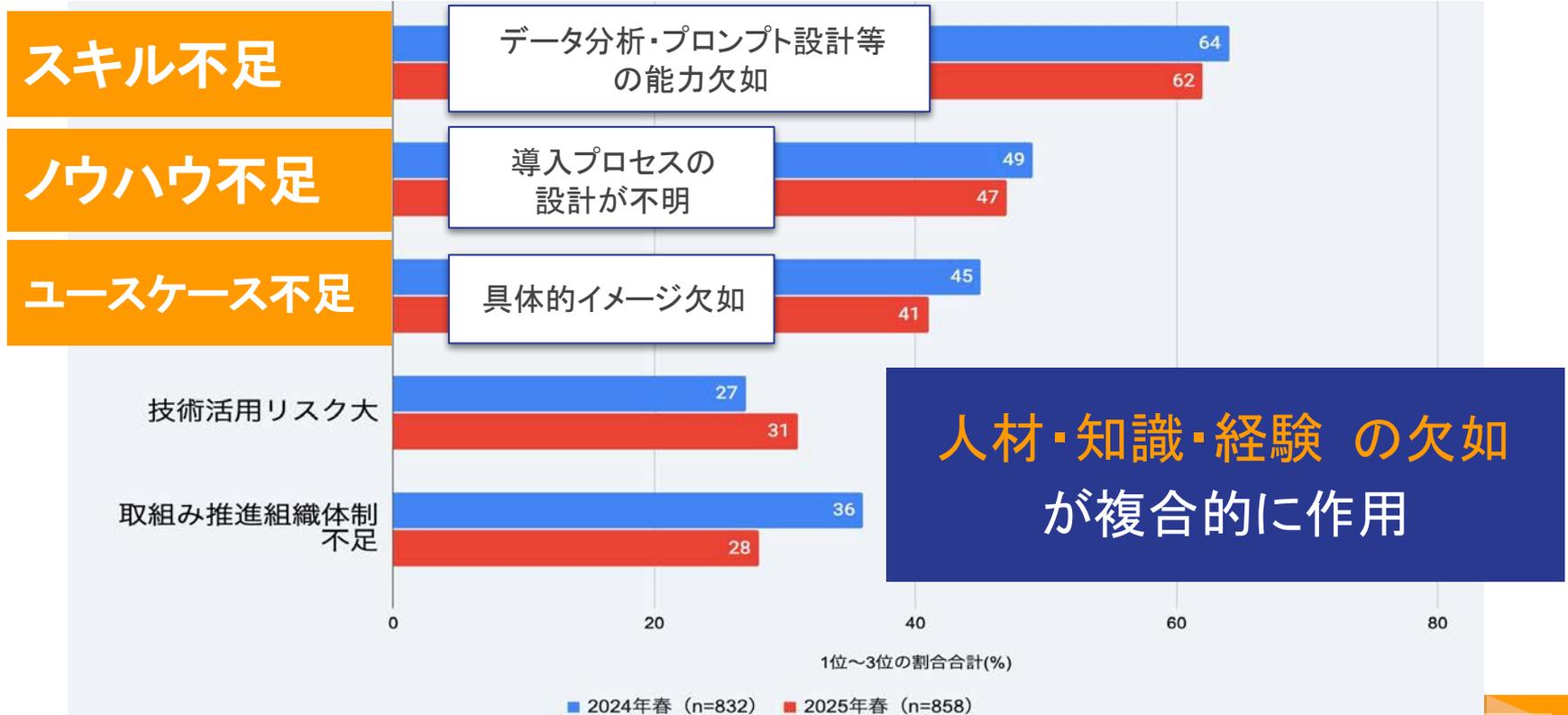
- c. 生成AI活用の起点
- d. 生成AI利用実態
- e. IT人材育成

3. 解決策

- a. 解決策
- b. 効率化支援
- c. 思考支援

4. まとめ

日本で生成AI活用が進まない理由



出展: 生成AIに関する実態調査 2025 春 - 進まない変革 グローバル比較から読み解く日本企業の活路 - (Pwcジャパン)

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2025/assets/pdf/generative-ai-survey2025.pdf>



生成AI時代とは??

従来のIT時代 vs 生成AI時代

観点	従来のIT時代
知識	知識を蓄え、正確に適用することが価値
作業	人が実装し、手を動かして成果物を作る
価値の源流	正確に作る事が中心
差別化要員	技術量・経験量が競争力の中心
人が担う領域	下流・具体的な作業領域が中心



生成AI時代
AIが知識を提供 人は AIを使いこなすこと が価値
AIが高速に作業を代替 人は 作業から解放 される
「何を作るのか」を決める 上流の判断・構想 が価値
思考・判断・設計 抽象的・創造的能力 が競争力の中心
上流・抽象的な領域へシフト 人の役割が 高度化

価値の源流は **作る力** から **考える力** へシフト

生成AI時代に適応できていない

価値の源流は **作る力** から **考える力** へシフト

しかし

依然として日本企業の多くは
従来型の業務設計・評価軸・人材育成体系に依存



生成AI活用の遅れ

生成AI時代の「考える力」とは

問題設定力
(問いを立てる力)

構造
抽象化力

判断
決定力

伝える力

活用する ために不可欠な基盤

生成AI活用に不可欠な視点

生成AIは **問いの質以上**
の答えは出せない

問いの質が重要

最終的な責任を持つのは
人間 である

適正な判断 意思決定能力が重要

問題設定力
(問いを立てる力)

構造
抽象化力

伝える力

判断決定力

現状分析まとめ

生成AI時代の考える力

- ①問題設定力
- ②構造抽象化力
- ③判断決定力
- ④伝える力

生成AI活用に不可欠な視点

- ・問いの質以上の答えは出せない
- ・最終的な責任を持つのは人間

従来型の人材育成では不十分

生成AI時代におけるIT人材育成は
生成AI活用に不可欠な下記能力の体系的育成が必要

①問題設定力 ②構造抽象化力 ③判断決定力 ④伝える力

本日の流れ

1. 現状分析

- a. 現状分析
- b. 生成AI時代

2. 解決の方向性

- c. 生成AI活用の起点
- d. 生成AI利用実態
- e. IT人材育成

3. 解決策

- a. 解決策
- b. 効率化支援
- c. 思考支援

4. まとめ

生成AI活用の起点を検討

生成AI活用に不可欠な **能力**

問題設定力
構造抽象化力
判断決定力
伝える力

組織階層ごとに
能力差が大きい

組織階層ごとの **役割**

組織階層ごとに異なる役割に
よる波及効果に着目

育成の起点は？

組織階層ごとの能力と役割に着目

組織階層ごとの能力比較

適している

能力	メンバー層 (現場を担う層)	適している	
		中間層 (部長・課長・リーダー)	経営層 (社長・役員・経営幹部)
問題設定力	<p>△不十分</p> <p>担当業務の範囲では設定可能だが、全体最適の視点が弱い</p>	<p>◎十分</p> <p>業務全体の文脈を踏まえ、適切な問題設定ができる</p>	<p>◎十分</p> <p>事業全体を見据えた戦略レベルの問題設定が可能</p>
構造抽象化力	<p>○限定的</p> <p>与えられた業務は整理できるが、抽象化や再構成は難しい</p>	<p>◎十分</p> <p>業務プロセスを俯瞰し、課題を分解・構造化できる</p>	<p>◎十分</p> <p>全社視点で課題を抽象化し、大枠を構造化できる</p>
判断決定力	<p>△不十分</p> <p>経験値が浅く、AI出力の妥当性判断には限界がある</p>	<p>◎十分</p> <p>経験に基づく判断軸を持ち、AI出力の妥当性評価が可能</p>	<p>◎十分</p> <p>不確実性下でも戦略的な意思決定ができる</p>
伝える力	<p>○限定的</p> <p>技術的説明は可能だが、非技術者への翻訳は難しい</p>	<p>◎十分</p> <p>現場と経営の双方に内容を翻訳し、橋渡しができる</p>	<p>◎十分</p> <p>経営視点でのメッセージ発信に長けている</p>

組織階層ごとの 役割比較

最も人数が多く、能力アップが必要な**現場を担うメンバー層**との関わりに着目

役割	メンバー層 (現場を担う層)	適している	
		中間層 (リーダー・課長・部長)	経営層 (社長・役員・経営幹部)
現場理解	○限定的 担当業務の理解は深いが、全体像の把握は限定的	◎十分 現場全体の流れと課題を広く把握している	○限定的 現場の詳細理解は限定的で、抽象度の高い把握に留まる
現場との距離	◎十分 現場に最も近く、日々の業務に密接に関与	◎十分 現場と経営の双方にアクセスできる程よい距離	△不十分 現場からは距離があり、直接的な関与は少ない
メンバー層への伴走	△不十分 同僚レベルでの支援は可能だが、体系的な伴走は難しい	◎十分 業務理解とマネジメント経験を踏まえ、伴走に最も適している	△不十分 多数のメンバー層に継続的に伴走する役割ではない

生成AI活用の起点まとめ

項目	メンバー層 (現場を担う層)	中間層 (リーダー・課長・部長)	経営層 (社長・役員・経営幹部)
能力	△不十分 ○限定的	◎十分	◎十分
役割	△不十分 ○限定的 ◎十分	◎十分	△不十分 ○限定的 ◎十分

中間層が最もふさわしい

中間層の生成AI利用実態調査結果

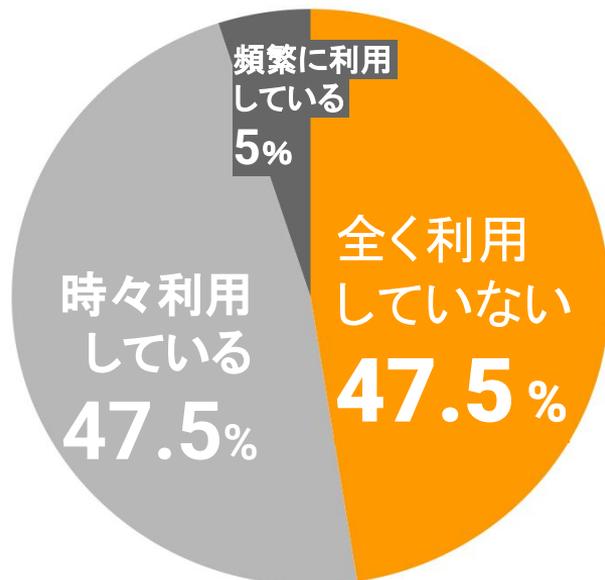
週に複数回AIを利用している割合※(中間層)

61%

中間層に期待する役割の大きさを踏まえると
この水準は **十分とは言い難い**

中間層の生成AI利用実態調査結果

分科会参加メンバー企業における中間層の生成AI利用アンケート結果



対象:分科会参加メンバー所属の企業の
中間層(主査、課長、部長)

実施期間:2025年8月~11月

回答数:59名

組織的展開を主導する立場として**十分な水準ではない**

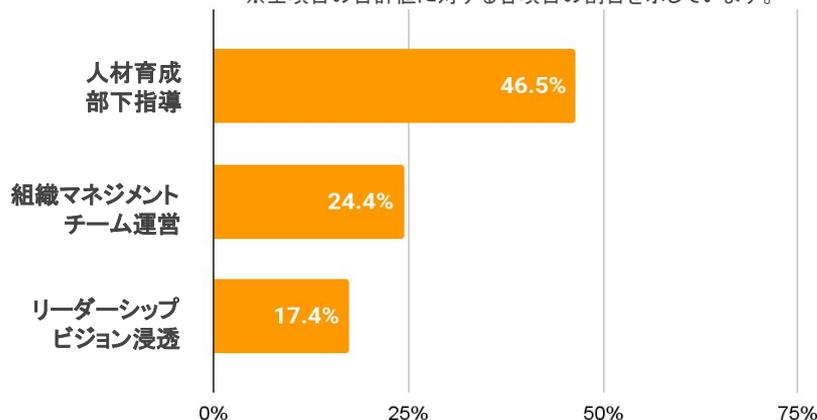
中間層の業務負荷と生成 AI活用支援の必要性

対象: 中間層(部長・課長・チームリーダー)
 実施時期: 2025年9月22日～26日
 回答総数: 86件

理想

時間をかけたい業務 (TOP3)

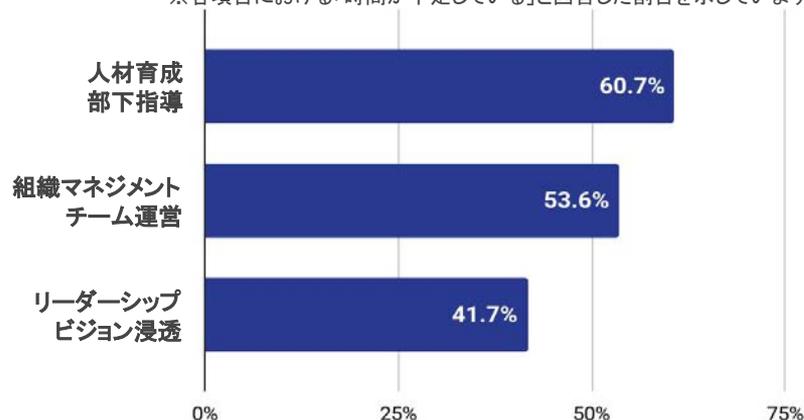
※全項目の合計値に対する各項目の割合を示しています。



現実

時間をかけられていない業務 (TOP3)

※各項目における「時間が不足している」と回答した割合を示しています。



時間をかけたい業務に 時間をかけられていない ▶ 4つの能力発揮の余裕が無い

業務効率化の支援が必要

生成AI時代におけるIT人材育成に必要なこと

1. 中間層の業務効率化支援



生成AIを使ってもらい、効率化により時間を確保

2. 4つの能力を中間層を起点に育成

①問題設定力 ②構造抽象化力 ③判断決定力 ④伝える力



中間層が生成AIを **思考補助装置** として活用する支援

本日の流れ

1. 現状分析

- a. 現状分析
- b. 生成AI時代

2. 解決の方向性

- c. 生成AI活用の起点
- d. 生成AI利用実態
- e. IT人材育成

3. 解決策

- a. 解決策
- b. 効率化支援
- c. 思考支援

4. まとめ

既存の対策が不十分な理由



研修・セミナーへの参加

操作方法

プロンプトスキルが大半

業務効率化や

4つの能力育成にはつながらない



社内勉強会の開催

希望者限定、組織的支援は弱い

中間層を含め組織全体
へ広げられない



ツール導入

使える人だけが使う

学習が個人任せとなり
必要な支援が進まない

既存の対策では、本質的な支援を実現できない

- 中間層の業務効率化支援
- 4つの能力を中間層を起点に育成

生成AI活用を実現する2つのフレームワーク

効率化支援

まずは「使ってみる」
業務効率化を通じて、生成AI利用を定着させる

思考支援

「生成AIと考える」
生成AIを思考補助装置として活用する

効率化支援フレームワーク

効率化支援

まずは「使ってみる」
業務効率化を通じて、**生成AI利用を定着**させる

思考支援

「生成AIと考える」
生成AIを**思考補助装置**として活用する

効率化支援のための行動設計の必要性

効率化支援のために生成 AI活用を広げるには
まず使ってみる行動 を促す仕組みが必要



気づきの入口 ▶ まず使ってみる ▶ 活用が定着するための
行動設計 が重要

行動を促すための3つのポイント

・利用イメージを持たせる

- ▶ どの業務で使えるのかを具体的に想像できる状態をつくる

・触れる機会を作る

- ▶ 実際に試すきっかけを提供する

・使う必然性を明確にする

- ▶ なぜ使うべきか、使うと何が変わるかを理解させる

まず使ってみる から どの業務で使えるか を理解する

行動設計を形にした支援策

ツール「生成 AI業務効率化アドバイザー」

業務カテゴリを選択すると以下を提示

- 推奨研修プログラム
- 生成AI活用の適正度
- 想定される削減時間
- 具体的な効率化の例
- 実践用プロンプト案

行動を促すための3つのポイント

- 利用イメージを持たせる
- 触れる機会を作る
- 使う必然性を明確にする

利用者が **自分の業務のどこに生成 AIを使えるのか** を直感的に理解できる

ツールが中間層の業務効率化を後押しする理由

生成AI業務効率化アドバイザーによる効果

- 業務ごとの活用ポイントが可視化され、**利用イメージが具体化する**
- 提示される情報が **まず試してみる** 行動を後押しする
- 削減効果や適正度が、**使う必然性を理解** させる
- プロンプト案が、**実践のハードルを大きく下げる**



中間層の業務効率化を現実的に後押し

生成AI業務効率化アドバイザー

中間層が注力すべき業務に時間を充てられるように、生成AI活用の可能性を診断します。

生成AIを用いて業務効率を図りたいと思う業務カテゴリを選択してください。

評価・目標設定

面談準備、フィードバック作成、目標管理など

雑務・事務処理

精算、申請、スケジュール調整、メール対応など

資料作成・情報収集

リサーチ、分析、スライド構成、要約など

会議・コミュニケーション

議事録作成、ファシリテーション、連絡など

人材育成・マネジメント

1on1、キャリア支援、採用、教育など

意思決定・戦略立案

市場調査、KPI分析、課題抽出、新規検討など

評価・目標設定

1. 評価文やFBコメント作成など、テキスト化に時間がかかっていますか？

はい

時々ある

いいえ

2. 過去の評価や日報を読み返して情報を整理する作業が多いですか？

はい

時々ある

いいえ

3. 目標設定の文言が曖昧で、表現を整えるのに苦労していますか？

はい

時々ある

いいえ

結果を表示する

生成AI業務効率化アドバイザー

中間層が注力すべき業務に時間を充てられるように、生成AI活用の可能性を診断します。

評価・目標設定

1. 評価文やFBコメント作成など、テキスト化に時間がかかっていますか？



はい



時々ある



いいえ

2. 過去の評価や日報を読み返して情報を整理する作業が多いですか？



はい



時々ある



いいえ

3. 目標設定の文言が曖昧で、表現を整えるのに苦労していますか？



はい



時々ある



いいえ

結果を表示する

生成AI業務効率化アドバイザー

中間層が注力すべき業務に時間を充てられるように、生成AI活用の可能性を診断します。

評価・目標設定

1. 評価文やFBコメント作成など、テキスト化に時間がかかっていますか？

 はい 時々ある いいえ

2. 過去の評価や日報を読み返して情報を整理する作業が多いですか？

 はい 時々ある いいえ

3. 目標設定の文言が曖昧で、表現を整えるのに苦労していますか？

 はい 時々ある いいえ

結果を表示する

生成AI業務効率化アドバイザー

中間層が注力すべき業務に時間を充てられるように、生成AI活用の可能性を診断します。

評価・目標設定

1. 評価文やFBコメント作成など、テキスト化に時間がかかっていますか？

 はい 時々ある いいえ

2. 過去の評価や日報を読み返して情報を整理する作業が多いですか？

 はい 時々ある いいえ

3. 目標設定の文言が曖昧で、表現を整えるのに苦労していますか？

 はい 時々ある いいえ

結果を表示する

生成AI業務効率化アドバイザー

中間層が注力すべき業務に時間を充てられるように、生成AI活用の可能性を診断します。

評価・目標設定

1. 評価文やFBコメント作成など、テキスト化に時間がかかっていますか？

 はい 時々ある いいえ

2. 過去の評価や日報を読み返して情報を整理する作業が多いですか？

 はい 時々ある いいえ

3. 目標設定の文言が曖昧で、表現を整えるのに苦労していますか？

 はい 時々ある いいえ

結果を表示する

生成AI業務効率化アドバイザー

中間層が注力すべき業務に時間を充てられるように、生成AI活用の可能性を診断します。

推奨研修プログラム

■ 生成AIを活用した人事評価・目標設定効率化

■ ChatGPTで変わるマネジメント実務

【運用者様への注釈】

※上記は推奨されるプログラム名の例です。HTMLソース内の train 配列を編集することで、外部サイトや自社LMSの研修プログラムURLなどを埋め込むことが可能です。

DIAGNOSTIC RESULT

カテゴリ：評価・目標設定

活用適性：高

想定削減可能時間

月あたり 5～8 時間

※あくまで目安となる時間です

この業務領域は、AIを活用することで劇的な効率化が見込める可能性があります。

具体的な効率化の例

- ・ 評価フィードバックの初回ドラフト作成
- ・ 目標設定の具体化（SMART指標）への書き換え
- ・ 日報・週報からの成果サマリー抽出

実践用プロンプト案

[ChatGPTを起動](#)

【プロンプト例】

部下のAさんが今期「売上目標110%達成」と「新人教育」に尽力しました。これに基づき、今後の成長を促す温かいフィードバックコメントを300文字程度で作成してください。

[+] 実行結果サンプルを表示

[カテゴリ選択に戻る](#)

生成AI活用の“気づき”に関する利用者評価

「生成AI業務効率化アドバイザー」試使用結果

業務での活用に気づききっかけに
なると感じた割合

70%

業務効率化の **気づきの入口** として **一定の効果あり**

思考支援フレームワーク

効率化支援

まずは「使ってみる」
業務効率化を通じて、生成AI利用を定着させる

思考支援

「生成AIと考える」
生成AIを思考補助装置として活用する

思考支援の目的

思考支援は、効率化支援で生まれた **気づき** を
考える力 へと引き上げるフェーズです

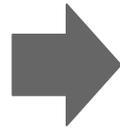
思考支援型フレームワークによって生成 AIと協働しながら、
4つの能力 を育てます。

①問題設定力 ②構造抽象化力 ③判断決定力 ④伝える力

思考支援型フレームワーク

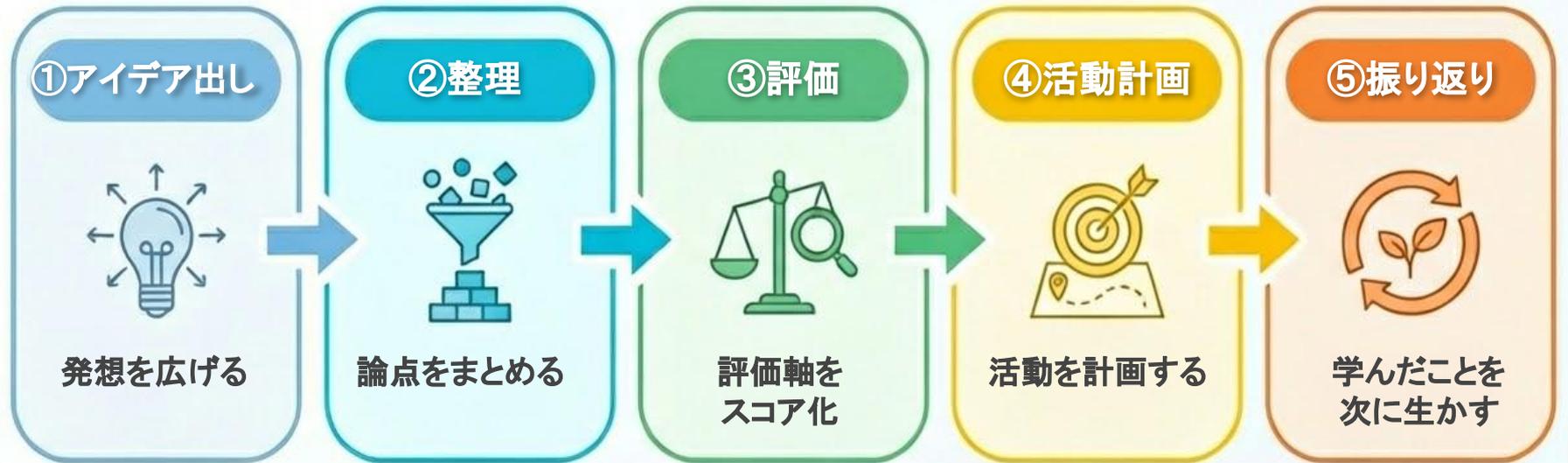
問いの型

思考プロセスの体系化



思考支援型フレームワーク の提供

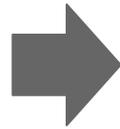
思考プロセス:全体の流れ



思考支援型フレームワーク

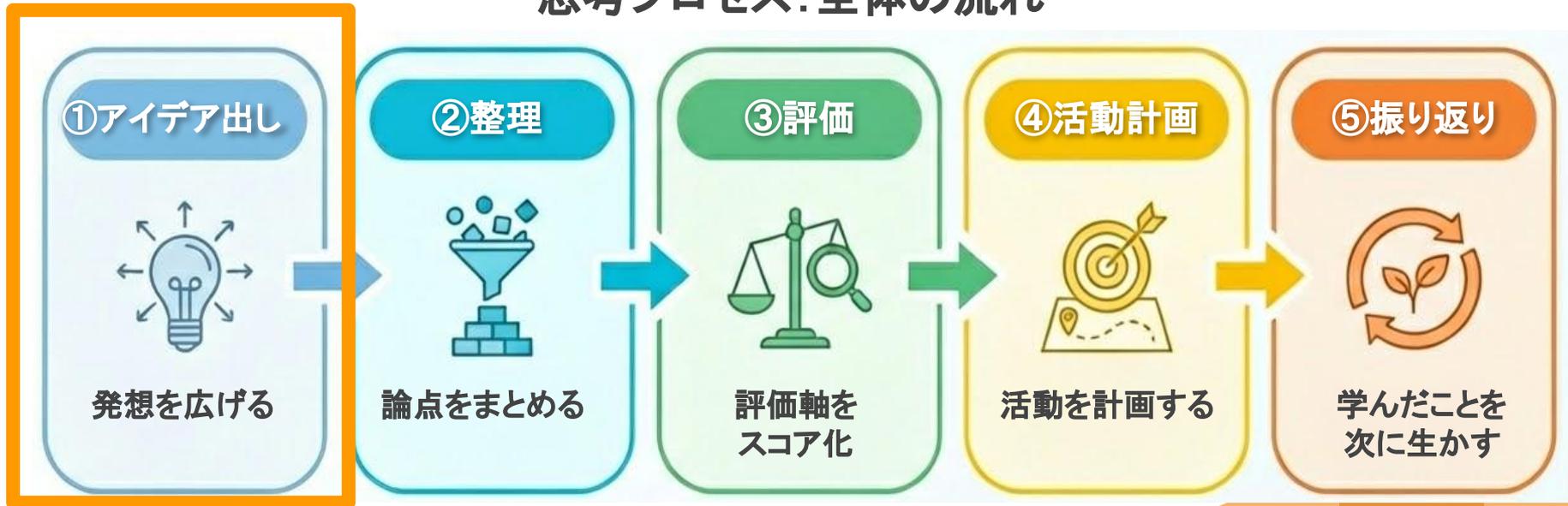
問いの型

思考プロセスの体系化



思考支援型フレームワーク の提供

思考プロセス: 全体の流れ



思考支援型フレームワーク

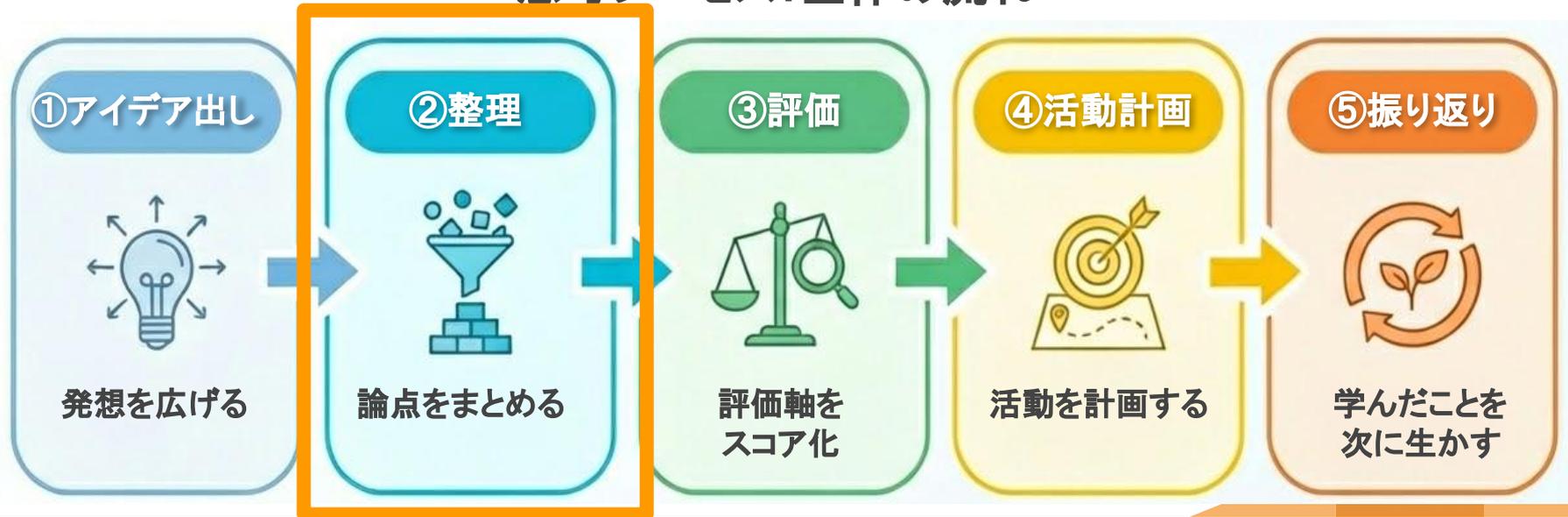
問いの型

思考プロセスの体系化



思考支援型フレームワーク の提供

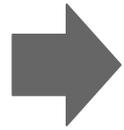
思考プロセス: 全体の流れ



思考支援型フレームワーク

問いの型

思考プロセスの体系化



思考支援型フレームワーク の提供

思考プロセス:全体の流れ



思考支援型フレームワーク

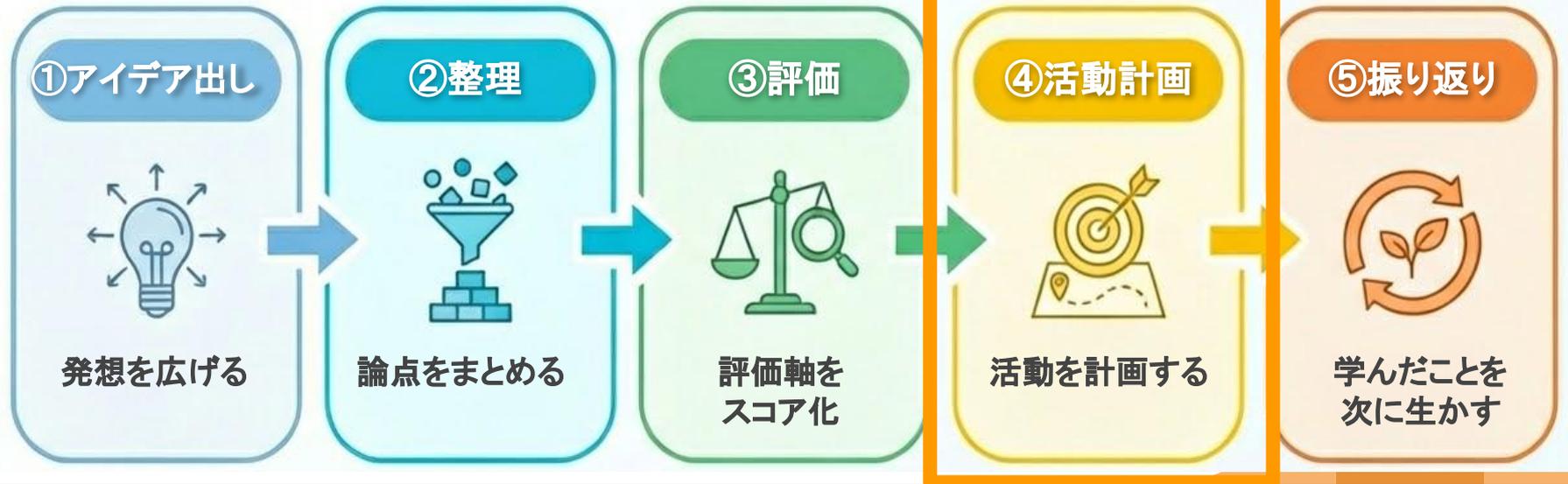
問いの型

思考プロセスの体系化



思考支援型フレームワーク の提供

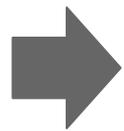
思考プロセス:全体の流れ



思考支援型フレームワーク

問いの型

思考プロセスの体系化



思考支援型フレームワーク の提供

思考プロセス: 全体の流れ



2つのフレームワークの社内導入プロセス



分科会

効率化支援ツール
思考支援フレーム
を提供



教育担当

自社向けに
カスタマイズ



中間層

利用開始



将来構想



メンバー層などの
全組織への展開

次ステップ
教育

2つのフレームワークの意義

使う段階 と **考える段階** を分けて育成するプロセス

効率化支援

生成AI業務効率化アドバイザーツールにより
生成AIに触れる状態をつくる

思考支援

思考支援型フレームワークにより
生成AIと協働しながら**4つの能力**を育てる
①問題設定力 ②構造抽象化力 ③判断決定力 ④伝える力

本日の流れ

1. 現状分析

- a. 現状分析
- b. 生成AI時代

2. 解決の方向性

- c. 生成AI活用の起点
- d. 生成AI利用実態
- e. IT人材育成

3. 解決策

- a. 解決策
- b. 効率化支援
- c. 思考支援

4. まとめ

生成AI時代における課題

従来のIT時代から生成AI時代になり

価値の源流が「作る力」→「考える力」へシフト

生成AI時代に求められる能力は

①問題設定力 ②構造抽象化力 ③判断決定力 ④伝える力

従来の育成体系では、上の4つの能力が十分に育たない

起点としての中間層

生成AI活用に不可欠な **能力**

組織階層ごとの **役割**

中間層

中間層は生成AI活用の起点として最もふさわしいが、
「どこで生成AIを使えるか分からない」ことが活用の壁に

自分の業務で使えると**気づく入口が必要**

生成AI活用を広げるためのアプローチ

活用の起点となる中間層に **活用の入口の提供** と **4つの能力の育成** が必要

効率化支援

生成AI業務効率化アドバイザーツールにより
生成AIに触れる状態をつくる

思考支援

思考支援型フレームワークにより
生成AIと協働しながら**4つの能力**を育てる
①問題設定力 ②構造抽象化力 ③判断決定力 ④伝える力

期待される流れ

気づきの入口 ▶ まず使ってみる ▶ 活用が定着 ▶ 組織へ展開

結論と今後の課題

今回の分科会で示したこと

- 中間層に対する **気づきの入口**
- **4つの能力** を育成するフレームワーク

▶ **生成AI活用を組織に広げる第一歩**

今後の課題

- 教育担当との連携強化
- メンバー層などの他層への展開
- 継続的なフォローアップ

まとめ

生成AI活用は、中間層から始まる
気づきの入口 づくりと
4つの能力の育成 によって広がり

これらを組み合わせることが
組織に広げるための第一歩となる

ご清聴
ありがとうございました