



PERSOL

パーソル 総合研究所

AI環境における人材とマネジメントに 関する定量調査

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

はじめに

本調査の目的と背景

この数年、生成AIの急速に普及し、企業の投資は積極化しているものの、ほとんどの企業では未だ十分な価値創出に結びついていない。AIは「ミクロな工数削減実感」には結びつくが、マクロな企業価値・労働生産性という面では、AI先進国アメリカにおいてすら、期待されてきたような投資効果やメリットが観測されていない※。

AIが組織全体の価値創出につながらない要因の一つには、多くの組織ではAIが従来業務や運営の枠組みに付け加えられた「便利なツール」の域を脱していないことにあると考えられる。

本来は、AIとの協働に適した働き方や組織マネジメントへの変化が必要であるはずだが、その見通しも検討も十分ではない。世間では「AI時代に人に残る価値」ばかりが直感的に語られており、実証的なデータや資料が整っていないのが現状だ。

本調査ではこうした問題意識のもと、AIを成果につなげている人材・組織およびマネジメントの条件を定量的に検討し、これからの時代に求められる人と組織の輪郭を捉えることを目指す。

※ Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (2025). The GenAI divide: State of AI in business 2025.MIT Project NANDA.

目次

本報告書の目次

1	はじめに・調査概要	P.2
2	調査結果サマリと提言	P.6
3	生成AIの普及実態と課題	P.25
AI環境に最適化された人材・組織		P.38-
4	I. AI環境のハイパフォーマー特性	P.40
5	II. AI環境で有効なマネジメント	P.58
6	III. AI環境で機能する組織デザイン	P.66
7	IV. AI環境における育成とキャリア	P.72
8	Appendix	P.88

概要

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「AI環境における人材とマネジメントに関する定量調査」							
調査内容	・就業者における生成AIの利用実態と経年変化を明らかにする。 ・AI環境において成果を出す「個人・マネジメント・組織」の特徴を明らかにし、組織が打つべき施策の示唆を得る。							
調査対象	スクリーニング調査:全国の就業者 n=20,000、本調査:正規雇用者 n=3,300、 本調査は、2025年10月調査回答者の追跡調査(継続群)と、新規サンプル調査(新規群)で構成。内訳は以下の通り：							
	スクリーニング 調査(SCR)	会社員(正社員)	契約社員	嘱託社員	派遣社員	パート・アルバイト	公務員・団体職員	専門家
		11,398	858	230	677	4,058	1,014	426
		自営業	フリーランス	合計				
	816	523	20,000					
	本調査	調査群	職位	生成AI利用群	生成AI非利用群	合計		
		継続群	上司	242	44	3,300		
一般職			429	256				
新規群		上司	758	-				
		一般職	1,571	-				
スクリーニング調査は、労働力調査に基づく全国就業者の性別×年齢(10歳階級)構成比で割付。								
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査							
調査時期	継続調査群:2026年4月22日 - 5月7日／新規調査群:2026年4月23日 - 5月7日							
実施主体	株式会社パーソル総合研究所							

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例:パーソル総合研究所「AI環境における人材とマネジメントに関する定量調査」

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

※報告書内で「2026年調査」と表記する時は、上記調査対象者を指す

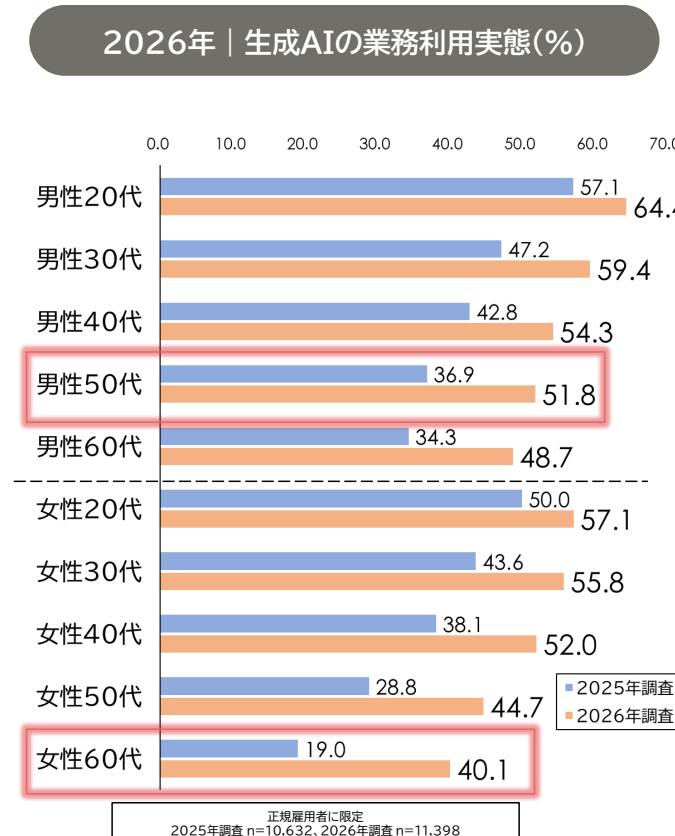
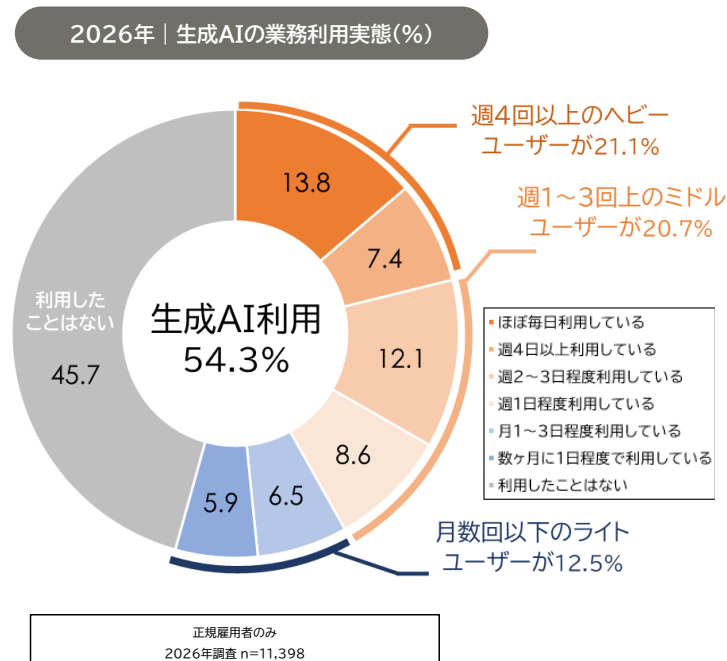
比較する先行調査の概要

※報告書内で「2025年調査」と表記する時は、上記調査対象者を指す

1 | 生成AIの普及と世代格差の縮小

AI活用は「拡大フェーズ」から「深化フェーズ」へ

- 正規雇用者の生成AI業務利用率は2025年10月の41.9%から2026年5月には54.3%へと+12.4pt増加(左図)。
- ヘビーユーザー中心に拡大、「使う人がより頻繁に使う」構造へ。
- 性年代別では低利用層ほど伸びが大きく、世代格差は縮小傾向(右図)。
- 一方で、職種・業種間の差は依然大きい。
- 利用ツールはCopilotとGeminiが伸びる。



サマリ

生成AIの普及実態と課題

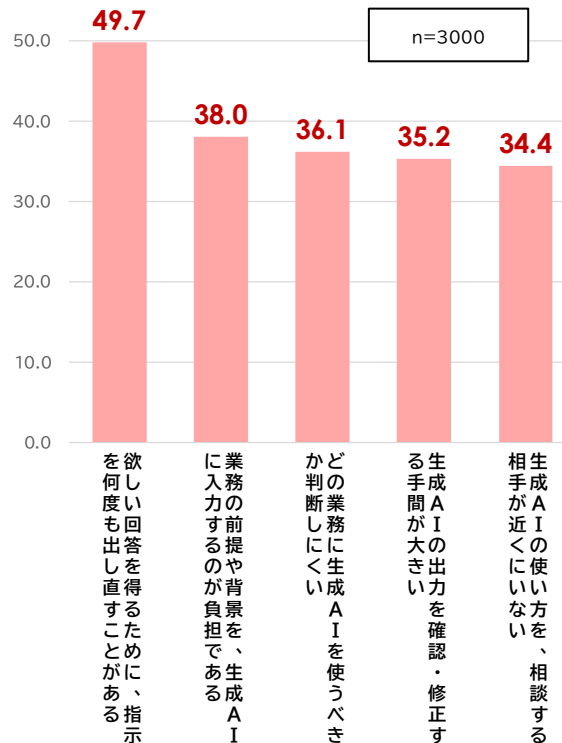
詳しくは
p.31-

1 | 生成AIの組織課題と業務課題

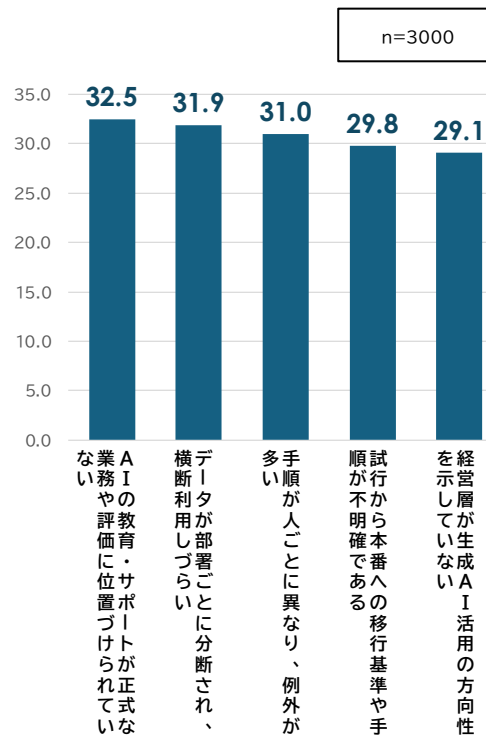
AIを使えば使うほど、課題は大きくなる

- AIに関する業務課題は「指示の出し直し」と「前提入力の負担」が上位(左図)。
- AIに関する組織の課題は、教育・サポートが正式業務に組み込まれていないこと、データの部門分断、手順のばらつきが中心(中図)。
- AI利用が進むほど、こうした課題はますます顕在化する方向へ(右図)。

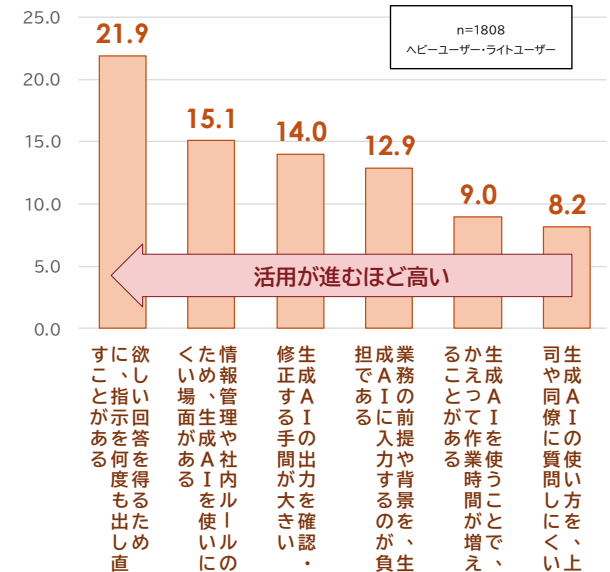
業務課題 (あてはまる・計、%)



組織課題 (あてはまる・計、%)



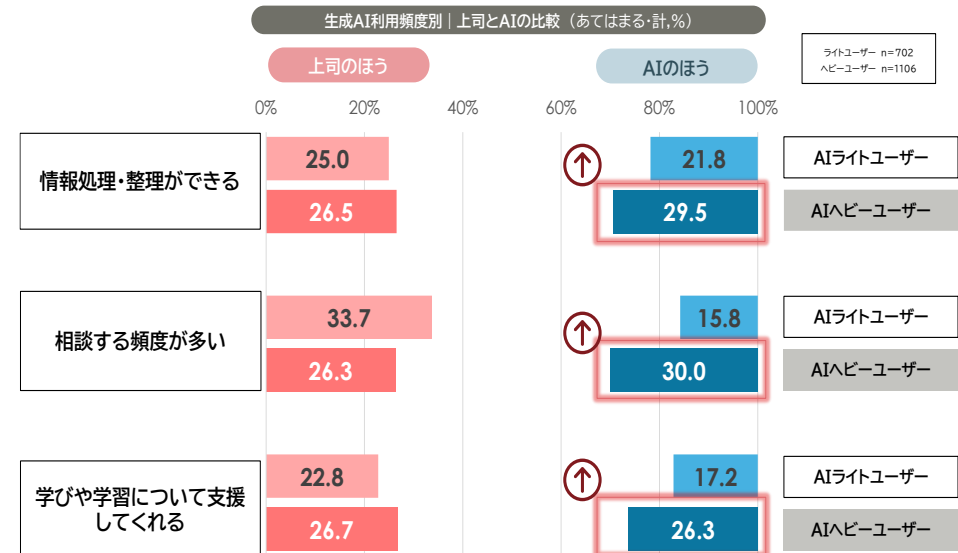
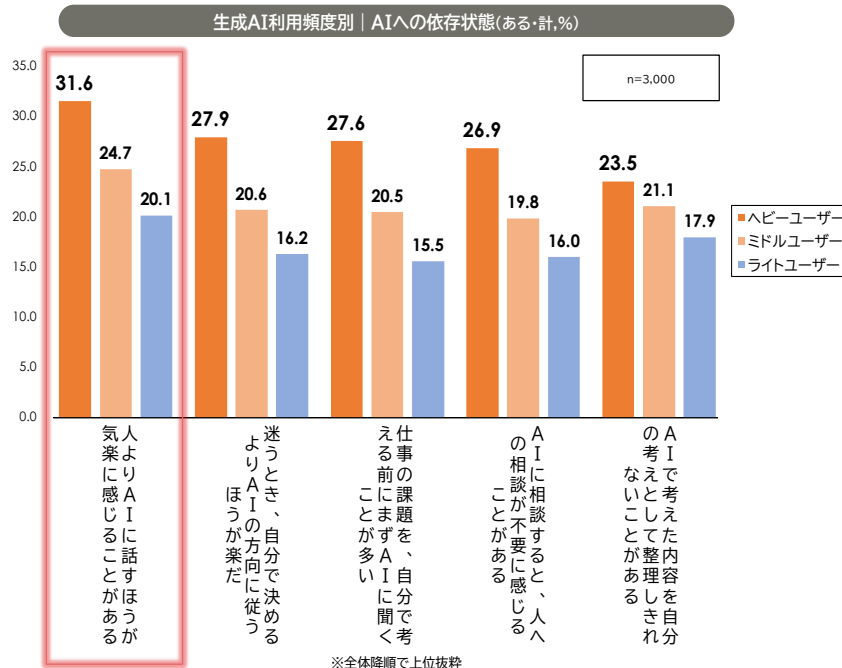
業務の課題 (ヘビーとライトの差・pt)



1 | 生成AIと上司の「相談代替」現象

AI活用が進むと、「相談」などの「対人コミュニケーション」をAIに代替する傾向が見られる

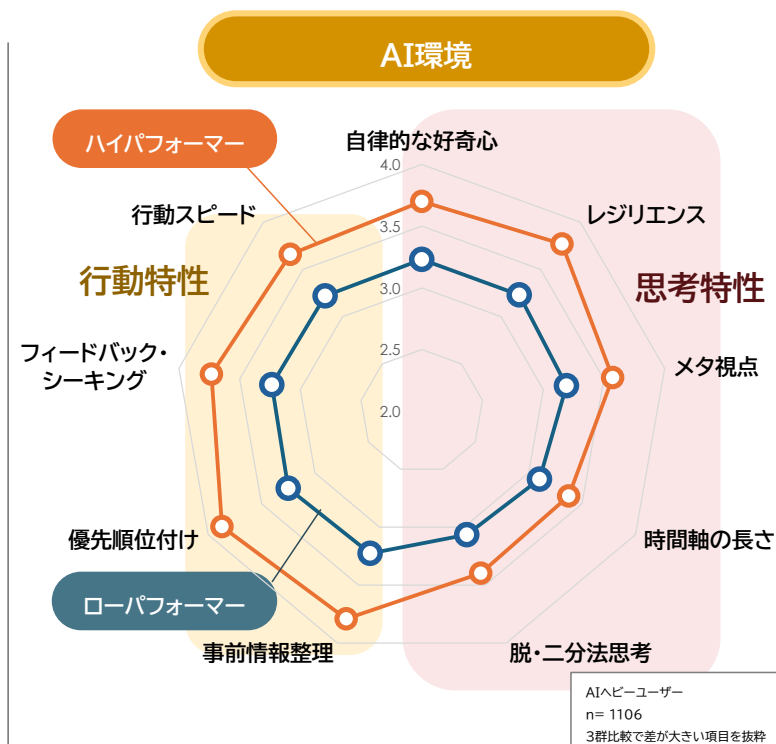
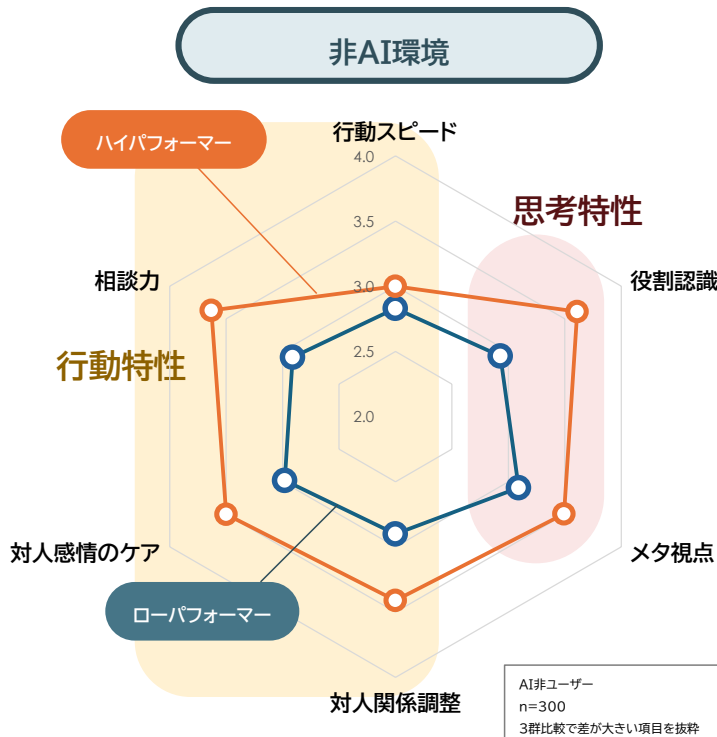
- AIを使うほど「人よりAIのほうが楽」という傾向が高まっている(左図)。
- AIと上司を比較すると、ヘビーユーザーは、情報整理・日常の相談・学習支援では上司よりもAIのほうが優位と実感(右図)。
- 一方で、最終判断や会社の文脈理解は、依然としてAIよりも上司の役割として認識されている。



2 | AI環境で成果を出す人材の特徴とは

AI環境では、成果の差は「タスク遂行能力」ではなく「タスク前後のメタ・タスク」と「思考の質」に移る

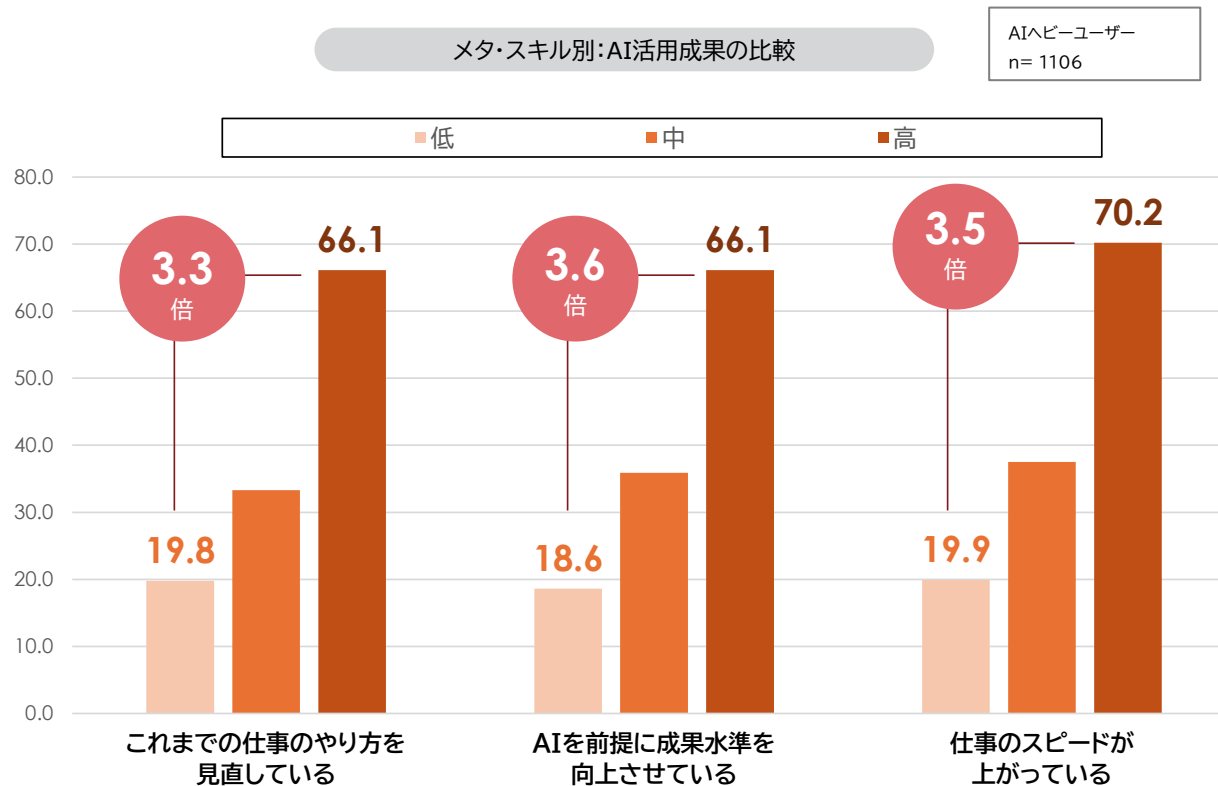
- 非AI環境のハイパフォーマーは、「役割をきちんと認識し、対人調整を軸に、行動の速さで成果を出す人材」(左図)。
- AI環境におけるハイパフォーマーは、情報収集・優先順位づけ・フィードバックを求めるなどのメタ・スキルが高く(右図)、
アニマル・スピリット(衝動的な好奇心)と立体思考(多面的・長期的思考)を兼ね備えている。



2 | AI環境で成果を出す人材の特徴とは

同じAI活用でも成果は3倍以上の差

- 同じAIヘビーユーザーでも、メタ・スキルの低い層と高い層で比べると、仕事のやり方の見直し、成果水準向上、業務スピード向上などの点で、高い層は3.3-3.6倍の成果を創出している。
- メタ・スキル／思考・マインドが低い層は、AIの利用頻度が高まっても、AI活用成果がほとんど上がらない。



サマリ

AI環境のハイパーフォーマー特性まとめ

AI環境のハイパーフォーマーは、「閃く」「練る」という思考・マインドをベースに、「集める」「決める」「確かめる」「壊す」「蓄える」という上流・下流工程のメタ・スキルが高い。それらを用いてAIとの価値共創ループを回す人材が成果を上げている。



3 | AI環境でメンバーの成果を引き出すマネジャーの特徴とは

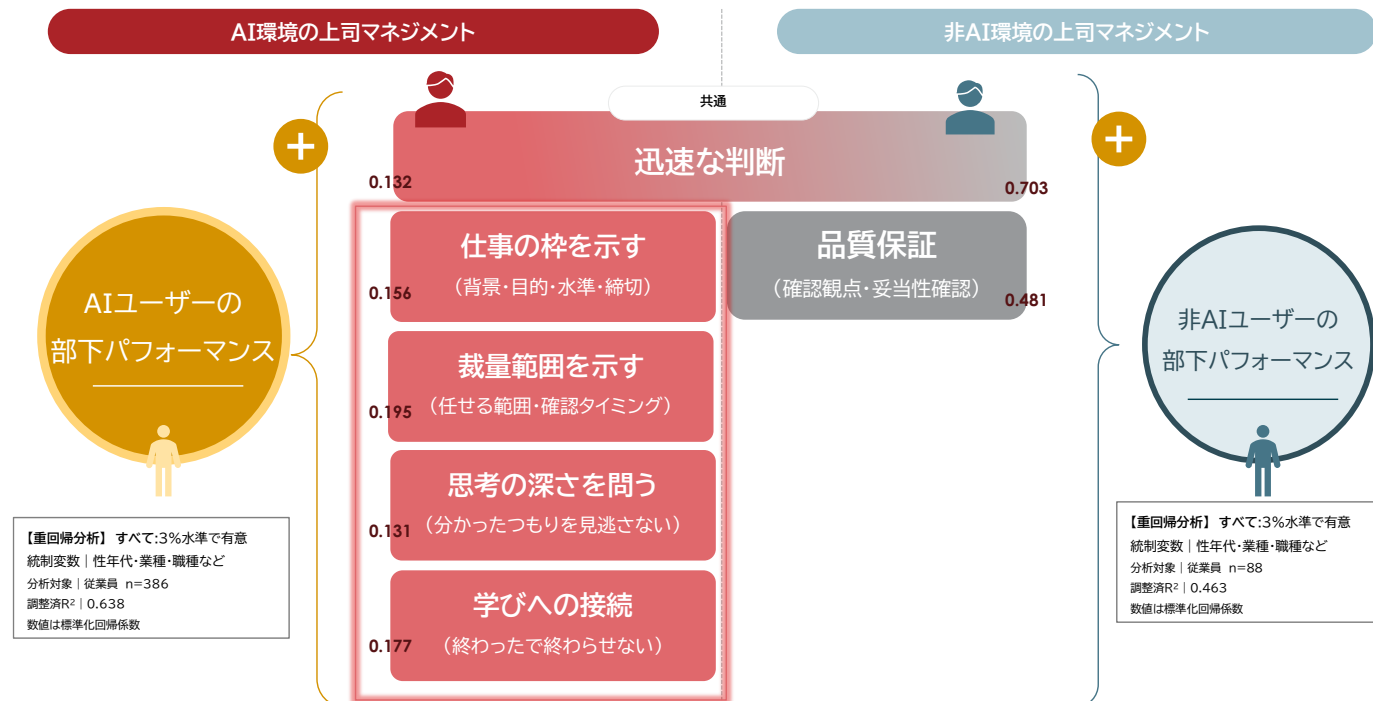
マネジメントは「成果物管理」の役割から、「メンバーのAIとの共創ループの支援」にシフト

- 非AI環境においては、「入口(方針・前提)」と「出口(品質・妥当性)」を押さえることが、部下の成果に紐づく(下図)。

- 対して、AI環境においてメンバーの成果を上げているマネジャーの特徴は、

①仕事の意図・前提の明確化 ②思考の深さへの問い ③学習への接続に集約される。

- 部下のAI利用頻度が高いほど、「部下のAI作成物に誤りがある」「部下がAI作成物の内容を理解できていない」「評価の実施」「機密情報の管理」といった上司負荷が顕著に高い。

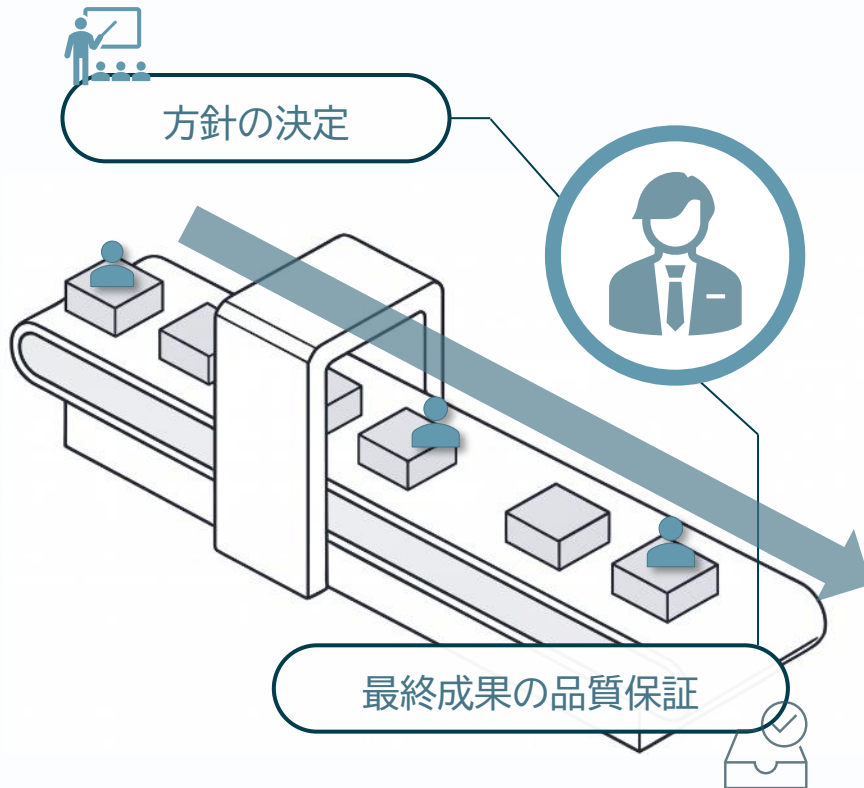


サマリ

AI環境における有効なマネジャー特性まとめ

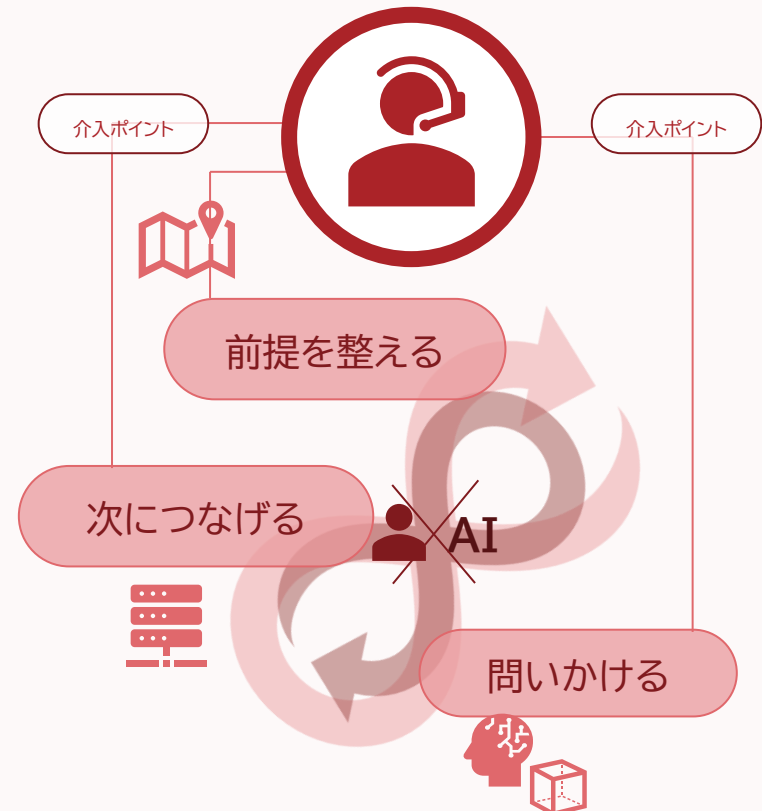
非AI環境で優れたマネジメント

「入口」と「出口」のゲートキーパー



AI環境で優れたマネジメント

メンバーのAI価値共創ループを
現実と整合させ潤滑に回すチューナー役



4 | AIを最大活用している組織のデザインとは

成果が出る組織は「変化の受け皿」が設計されている

- AI活用において組織的なパフォーマンスの高い組織の特徴は、①AI環境に伴う新しいテーマを受け止める「構造的な受け皿」があり、②判断が滞りやすいテーマに対して、属人的ではない「決める場」が設計されており、③各部門が役割を明確にしながら横断的に動いている特徴が見られた(左図)。
- 上記要素が高い組織ほど業務標準化・生産性・ビジネス変革で明確に高い成果を上げている(右図)。
- 逆に、上記要素が低い組織では、属人的な調整が現場上司に依存し、上司の負荷が増している。



サマリ

AI時代に有効な組織デザイン

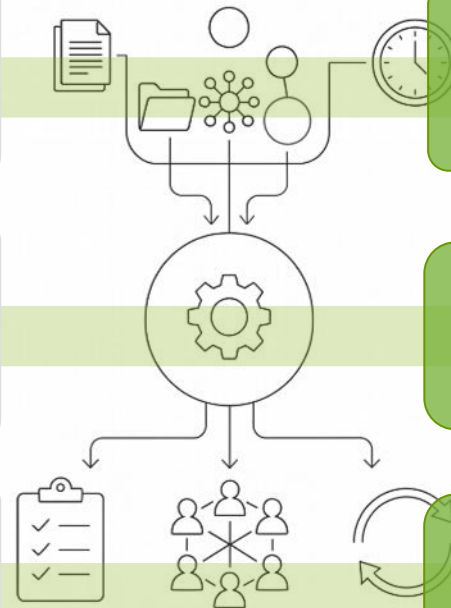
AIを前提とした組織では、属人的な意思決定を排除し、組織全体を一つの情報処理システムとしてデザインする必要がある。

よくあるボトルネック

✓新しいテーマが出るたびに
意思決定が迷子に

✓どこに力を入れていくか
わからない

✓部門バラバラなAI活用
✓「ふんわり」した連携会議



入力・判断

「テーマ迷子」
から受け皿へ

処理

「なんとなく決まる」から
組織的決定へ

連動

「ふんわりした調整」から
「動ける連動」へ

方向性

大量のテーマの「タネ」が投げられるハコがある

- AI活用の最高意思決定部門がどこの誰なのかを明らかにする
- 現場の声を集約するチームがある

会社としての注力テーマが決まっている

- 会社での重点領域を決める
- 方向性を示すためのリーダー層のAIリテラシー向上

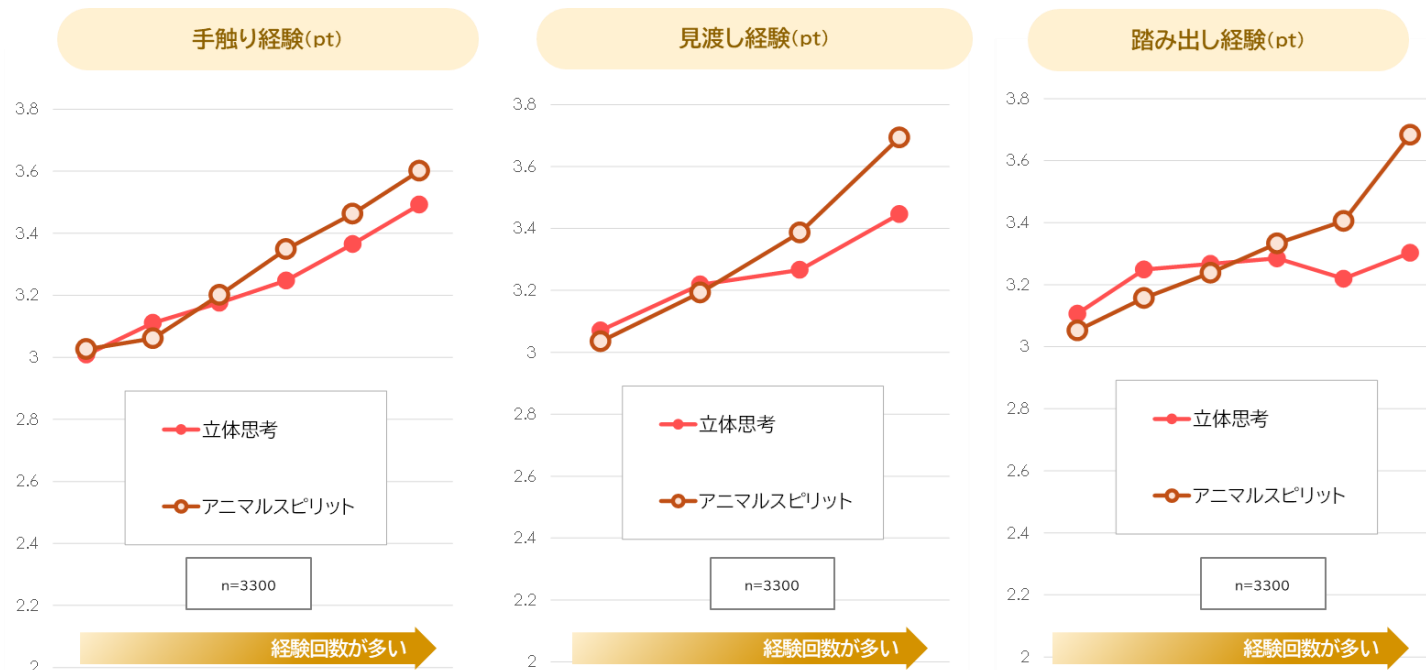
部門がそれぞれの役割をもって連携している

- 連携における各部署役割の明確化
(情報提供・連携模索・意思決定・育成・PoC)
- 「情報交換」レベルからの脱却とクロスファンクショナルな実践

5 | AI環境でどう人を育てるか

手触り・見渡し・踏み出し経験がAI環境で重要な思考・マインドを育てる

- 手触り経験(現場・身体性・対人)、見渡し経験(組織や人を俯瞰)、踏み出し経験(越境・挑戦)のいずれも、経験回数が多い層ほど立体思考・アニマルスピリットのスコアが高く、正の関連が確認された(下図)。
- アニマル・スピリットは「モヤモヤ」を言葉にさせるきっかけを与えるマネジメントの下で、立体思考は「自由な思考の「踊り場」づくり」を行うマネジメントの下で醸成されている。



サマリ

AI環境における育成とキャリア

経験

Experience Layer

それぞれの経験の詳細は以下。こうした経験がAI時代に有効な思考・マインドを育てることが示唆された。以下の経験機会を組織としてどう与えていけるかが、AI時代の育成のカギになりそう。

手触り経験

直接的な身体的・対人経験



- ✓ サービスや商品が
届いている「現場」経験
- ✓ 仕事について、誰かと対面で
本気で議論したり、語り合う
- ✓ 仲間との打ち上げで盛り上がる
- ✓ 汗水たらして頑張る
- ✓ 自身の仕事に対して、
顧客や同僚から直接感謝される

見渡し経験

組織や人を俯瞰する経験



- ✓ 部門連携や複数関係者のプロジェクト
推進
- ✓ 組織の戦略・企画立案
- ✓ 部下や後輩の育成・相談役

踏み出し経験

組織を越境する仕事経験

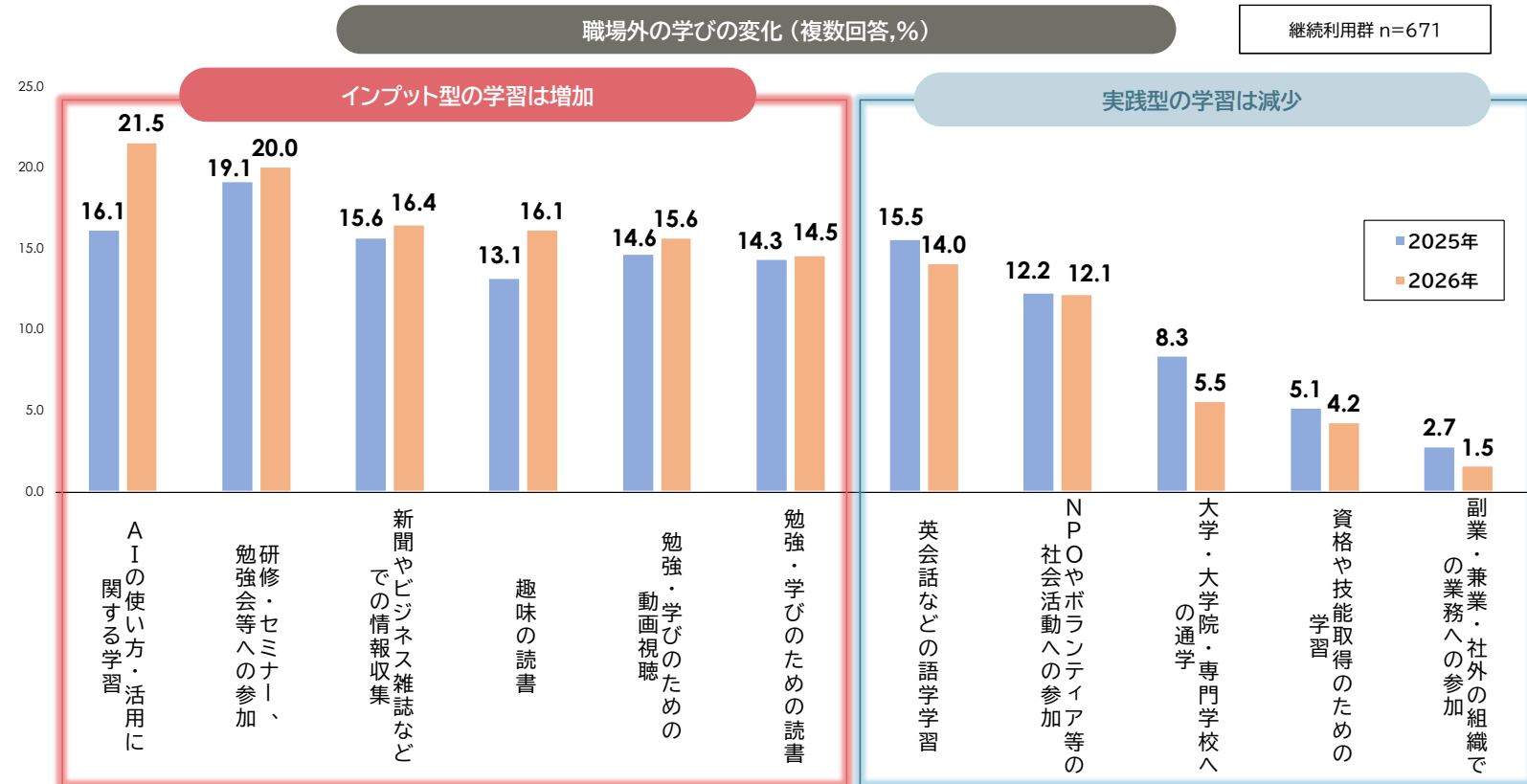


- ✓ 他企業、他組織への出向
- ✓ 副業・兼業
- ✓ 他企業、他組織との共同プロジェクト
- ✓ 社外勉強会への参加・主催
- ✓ 多国籍な人々と協働するプロジェクト
への参加
- ✓ 海外出張・海外勤務

5 | AI環境でどう人を育てるか

AIユーザーは「インプット偏重」になり、アニマル・スピリットは伸びていない

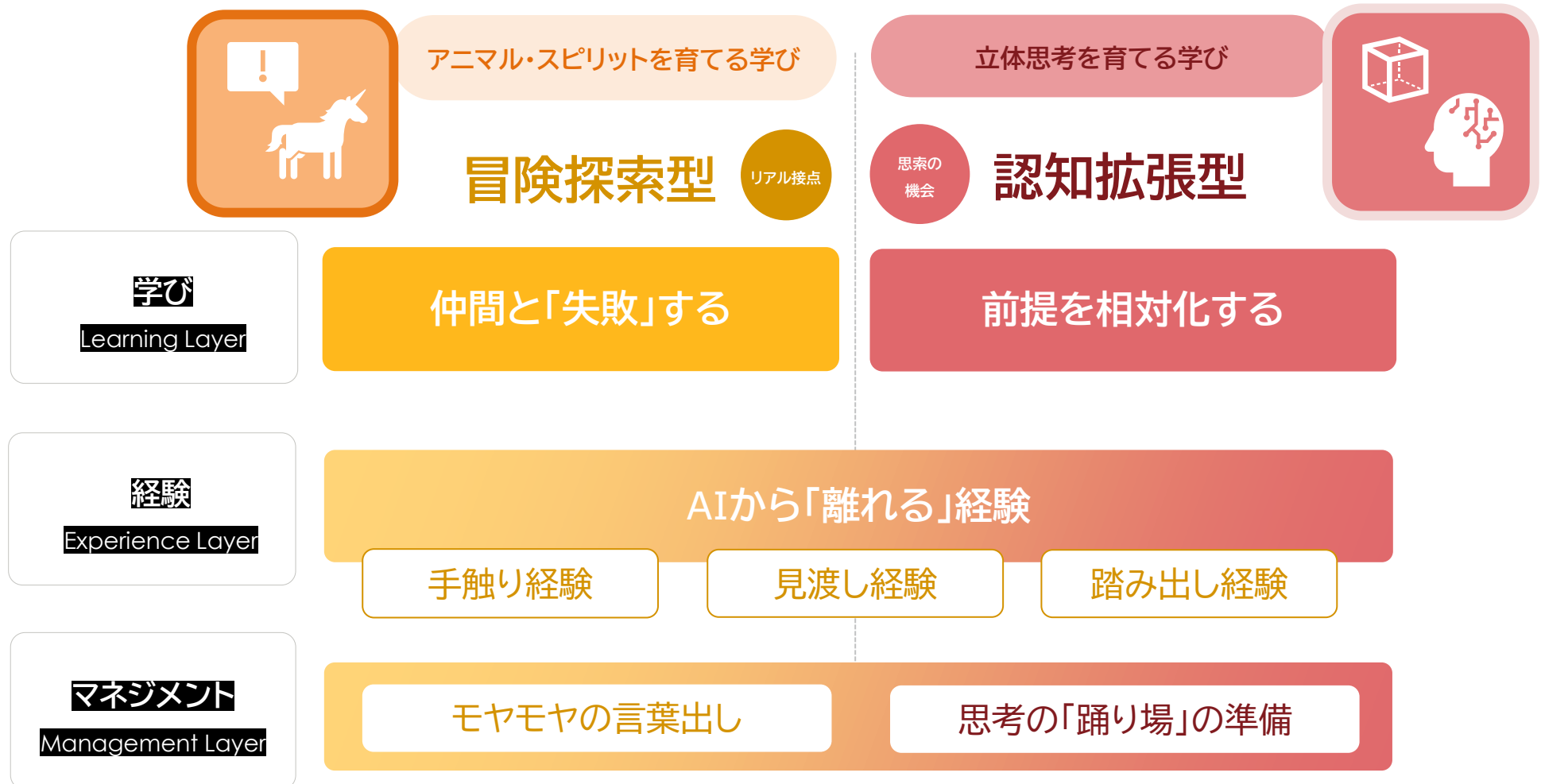
- 2025年調査時点から継続的にAIを利用する層の同一サンプルを追跡すると、AIユーザーの学習行動は「インプット偏重」にややシフトし、実践型学習は全体的に減少(下図)。
- 継続的にAI利用しても、アニマル・スピリットはほとんど伸びていない。



サマリ

AI環境の思考・マインドを育てる学習

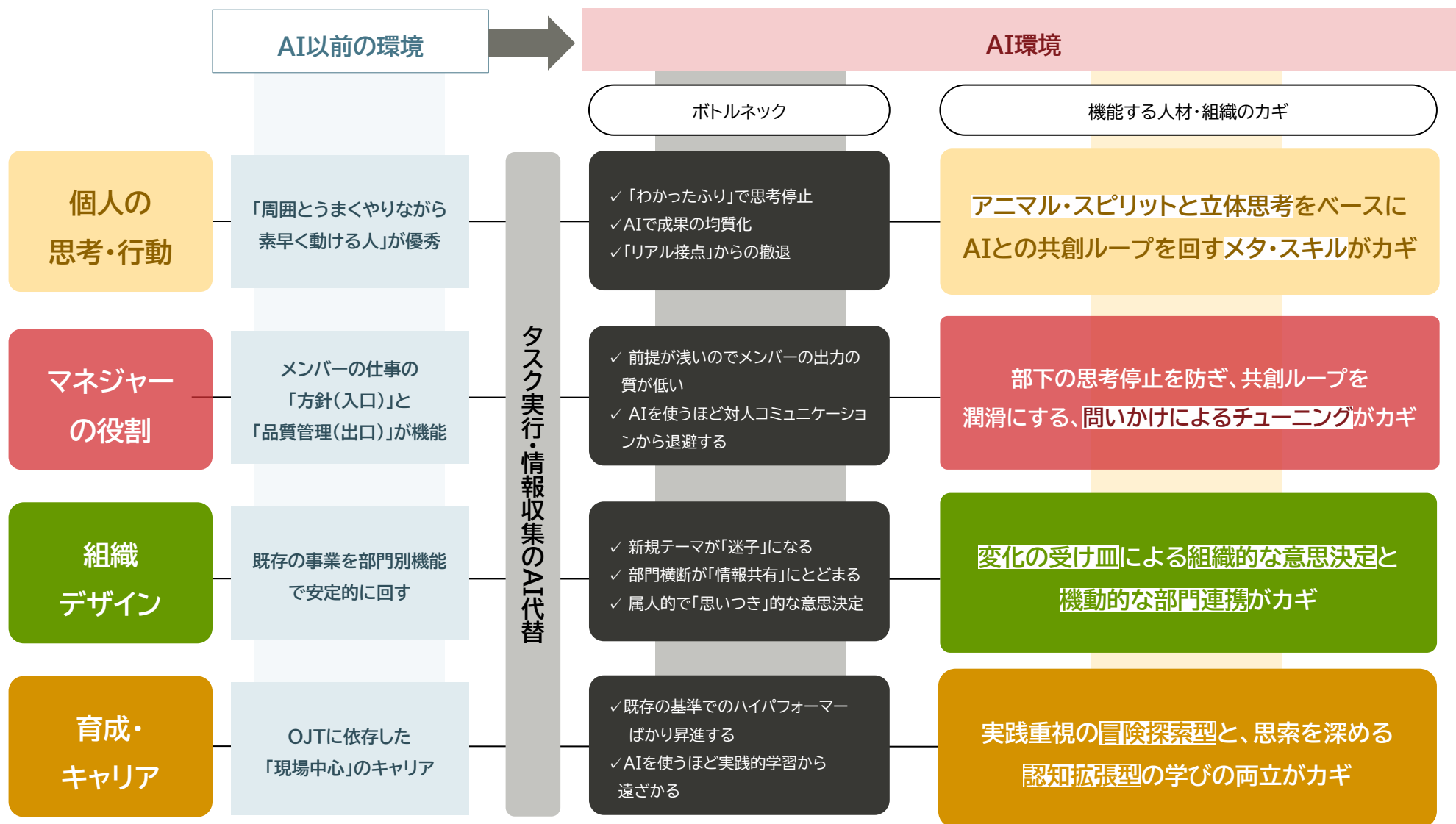
AI環境において人の思考・マインドを育てるためには、リアルとの接点と実践を重視する「冒険探索型」と、思索を深め前提を相対化する「認知拡張型」の学びの双方が必要であることが示唆される。



サマリ

AI環境に最適化された人材・組織のまとめ

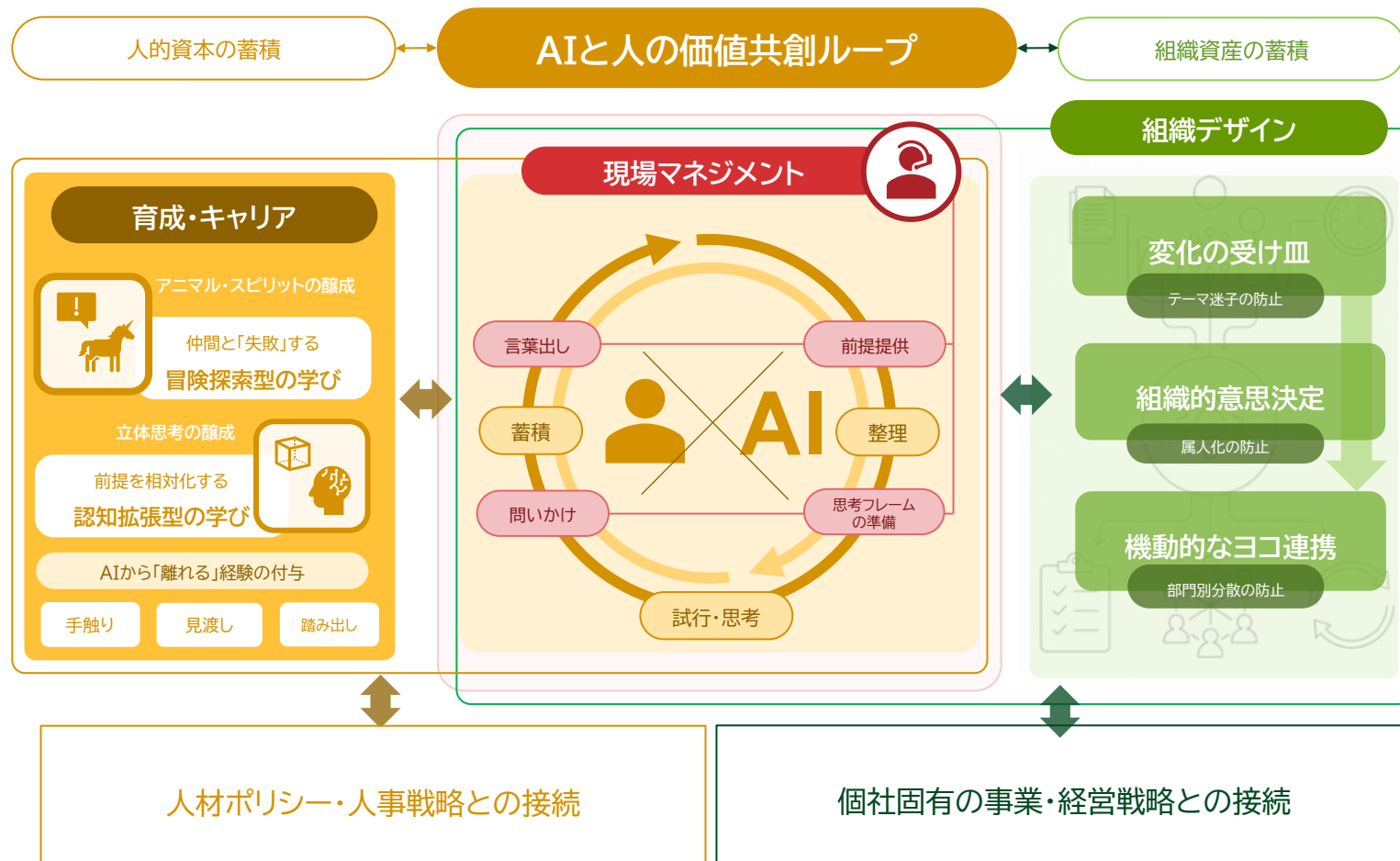
AI環境で機能する人材・マネジメント・組織について、ボトルネックと特徴をまとめた。



提言

AI環境における人と組織の指針

AI環境において機能する組織は、**人が行うAIとの価値共創ループ**を中心とし、そのループを**潤滑かつ高速に回す**ための現場マネジメント・組織デザイン・育成体制を備えた組織である。
このループを自社の事業戦略／人事戦略と接続させ、高度化させることが重要になる。



提言

人材マネジメントのアップデートの方向性

今後ますます、価値を創るスキル・特性の重心が変化することで、
人材マネジメントの様々な領域をチューニング・変革する必要性は増してくる。



提言

AI時代の人材育成の方向性



アニマル・スピリットを育てる施策

「仲間と集まって失敗できる機会」を増やす

リアル
接点

共同体験

- ✓ 小さく試せる場を増やす
- ✓ 失敗談の共有を奨励する
- ✓ “試した人が得をする”評価にする
- ✓ 「仲間」と出会う機会を作る

実践事例

- ✓ 失敗事例・「しくじり先生」型の事例共有会
- ✓ ストレッチ評価／チャレンジ評価
- ✓ ラーニング・コミュニティ施策
- ✓ ゼミ探求型PBL
- ✓ オープン・オンボーディング

立体思考を育てる施策



「今の当たり前」を相対化させる機会を増やす

思索の
機会

現状の
相対化

- ✓ 物事の背景・文脈・歴史を知る
- ✓ 「いつもの仕事」から離れる経験を与える
- ✓ 他者とのタッチポイントを増やす
- ✓ 経験から“何を学んだか”を言語化する

実践事例

- ✓ 外部副業あっせん
- ✓ 外部団体・企業コラボでのPBL（プロジェクト型学習／課題解決型学習）
- ✓ 哲学対話・ダイアローグ
- ✓ クロス・メンタリング（企業横断メンタリング）

提言

AI「を」先に進める組織から、AI「と」先に進む組織へ

ここ数年間、世界中の企業がテクノロジーの進歩に遅れまいと自社のAI普及に努め、投資を積み重ねてきた。しかし、マクロな指標を見ても、表面的なAI活用にとどまり、組織成果につながっている企業は想定以上に少ない。目の前のタスクが速く終わる個人の実感と、組織全体の労働生産性・価値創出の間には、深い断絶が存在する。

本調査は、AI環境において実際に成果を出している個人・マネジャー・組織それぞれの特徴を定量的に描き出した。

個人のパフォーマンスの成否を分けたのは、「アニマル・スピリットと立体思考」というマインド、そして上流・下流工程のメタ・スキルである。タスク実行工数がAIで圧縮されるなかで、AIとの価値共創ループを回すメタ・タスクの質が重要になっていることが示唆された。マネジャーの役割や育成、組織的意思決定も、このループを円滑に回すための支援が有効になっている。

ここから示唆されるのは、AIは「仕事の効率化ツール」ではなく、人材ポリシーと組織デザインを書き換えるトリガーになるべきということである。それはつまり、AI「を」一歩先に進めるフェーズから、AI「と」先に進むフェーズに移ることを意味する。そのフェーズの移行が進まない場合、そう遠くない未来、AI投資は「過去の失敗」として語られることになりそうだ。



PERSOL

パーソル 総合研究所

生成AIの普及実態と課題

①AI活用の普及と変化実態

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

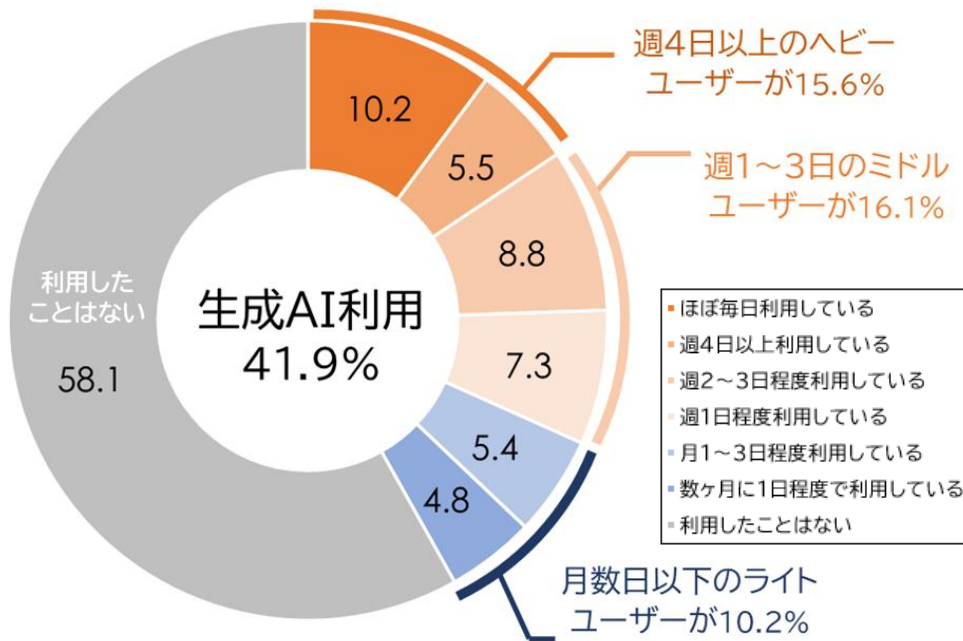
調査結果

生成AIの業務利用率は50%を突破

正規雇用者の生成AI業務利用率は2025年10月の41.9%から2026年5月には54.3%へと+12.4pt増加。

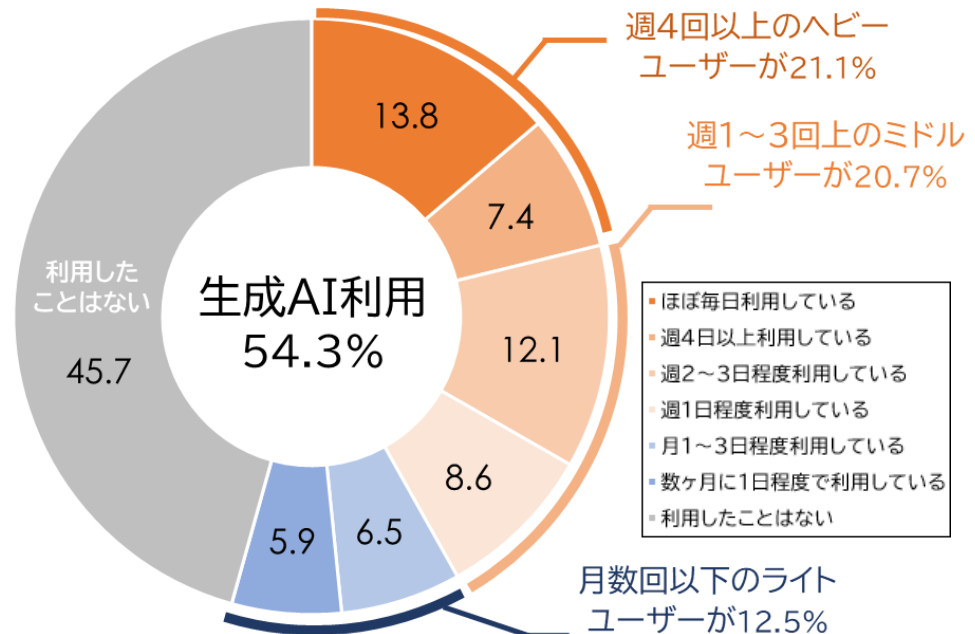
週4日以上ヘビーユーザーが15.6%→21.1%(+5.5pt)、週1～3日のミドルユーザーも16.1%→20.7%(+4.6pt)と、**利用頻度の高い層ほど伸びが大きく、「使う人がより使う」フェーズに入った。**

2025年 | 生成AIの業務利用実態(%)



正規雇用者のみ
2025年調査 n=10,632

2026年 | 生成AIの業務利用実態(%)



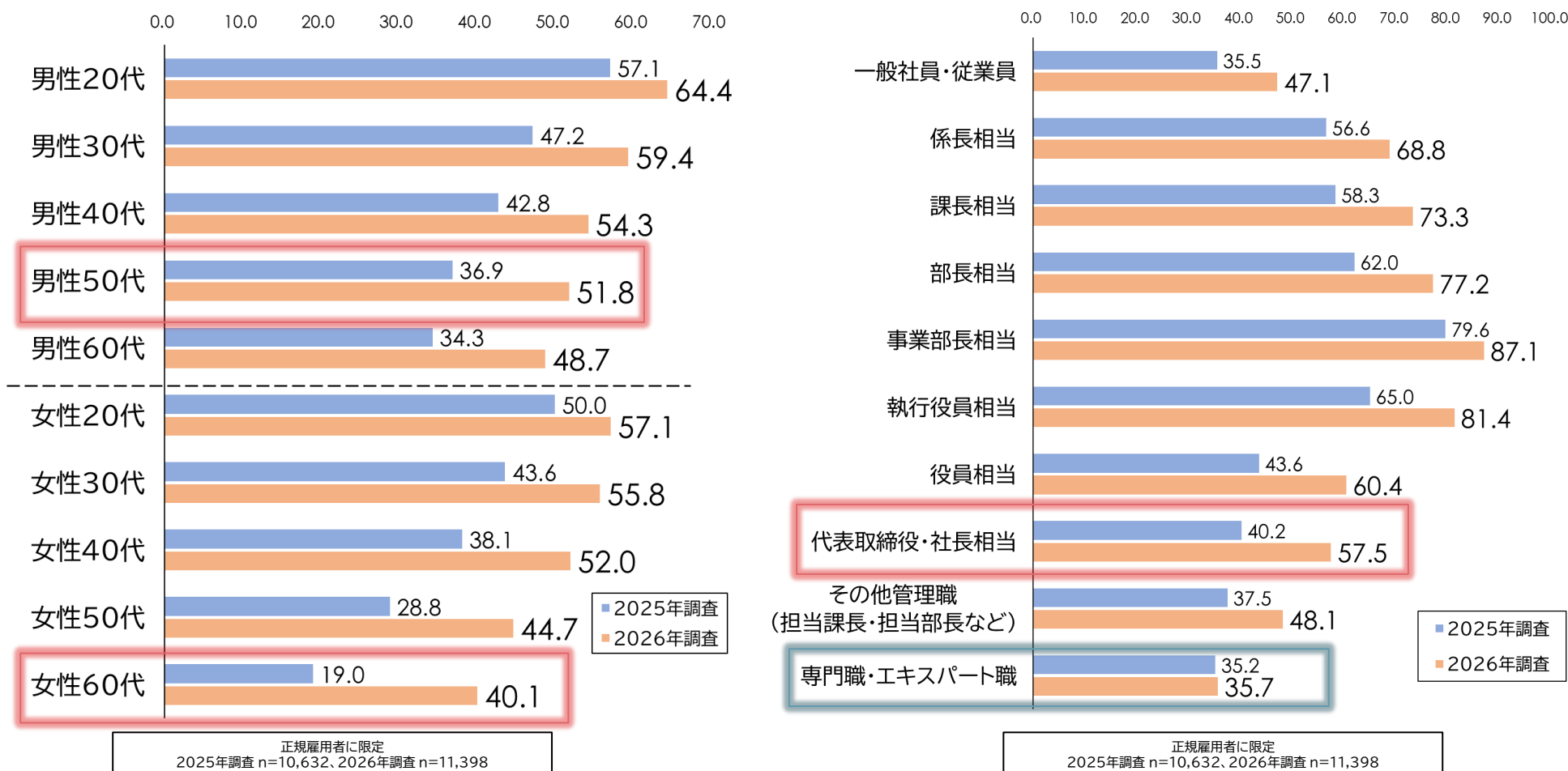
正規雇用者のみ
2026年調査 n=11,398

調査結果

利用格差は縮小傾向

性年代別では低利用層ほど伸びが大きく、格差は縮小の傾向。役職別でも管理職層は軒並み+10～17pt増加した。一方、専門職・エキスパート職のみ35.2%→35.7%(+0.5pt)とほぼ横ばいで、全属性の中で伸び悩みが目立つ。

2025年・2026年比較 | 生成AIの業務利用実態(%)



調査結果

職種別には商品開発・研究職が8割超

職種別では商品開発・研究職(82.6%)と情報処理・通信技術職(79.4%)が突出し、配送・物流・運輸職(22.3%)との差は約60ptに及ぶ。業種別でも情報通信業(77.9%)から医療・介護・福祉(37.2%)まで倍以上の開きがある。

職種別 | 生成AIの業務利用実態(%)

職種	生成AI利用割合(%)
商品開発・研究職	82.6
情報処理・通信技術職	79.4
間接部門	71.9
営業・販売職	54.6
事務職	48.2
サービス職	45.1
専門・技術職	43.9
生産工程・管理・製造	40.8
配送・物流・運輸職	22.3
その他	28.4

正規雇用者に限定
2026年調査 n=11,398

業種別 | 生成AIの業務利用実態(%)

業種	生成AI利用割合(%)
情報通信業	77.9
学術研究, 専門・技術サービス業	66.7
金融業, 保険業	65.7
電気・ガス・熱供給・水道業	63.7
教育, 学習支援業	62.8
複合サービス事業	61.4
国家公務, 地方公務	60.0
不動産業, 物品賃貸業	59.4
製造業	56.2
農業, 林業・漁業・鉱業	53.6
生活関連サービス業, 娯楽業	53.2
その他のサービス業	51.9
卸売業, 小売業	50.2
建設業	49.0
宿泊業, 飲食サービス業	48.3
運輸業, 郵便業	40.5
医療, 介護, 福祉	37.2
上記以外の業種	47.9

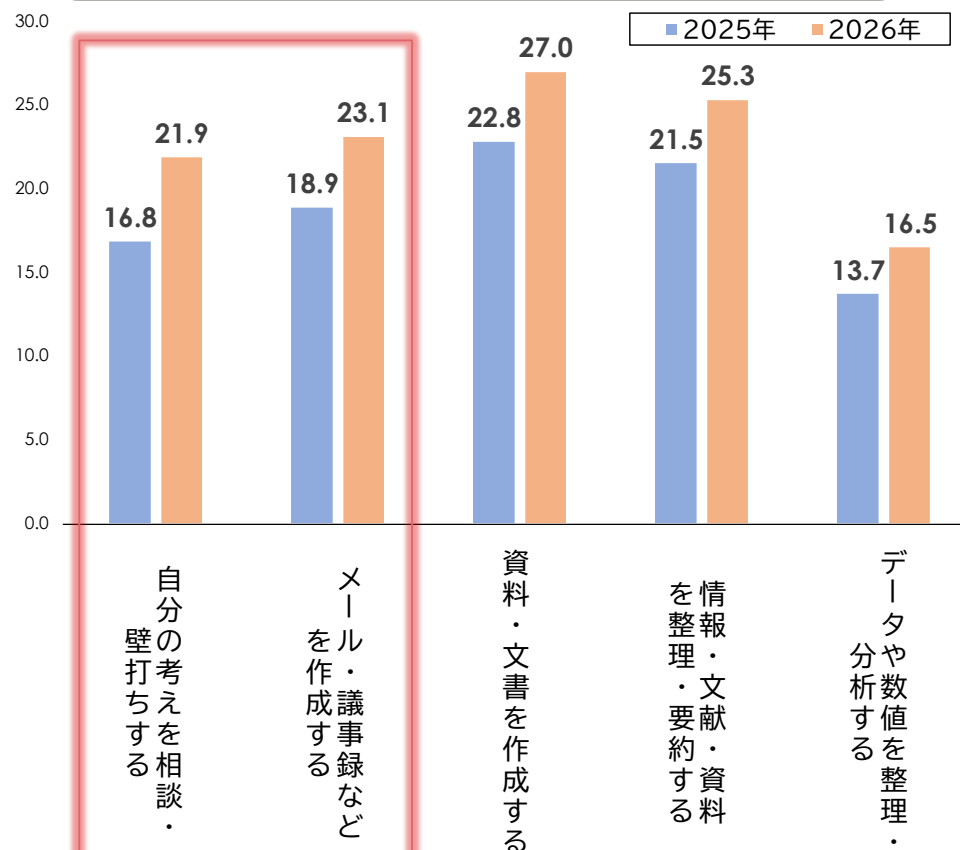
正規雇用者に限定
2026年調査 n=11,398

調査結果

ツールはCopilot・Geminiが急伸

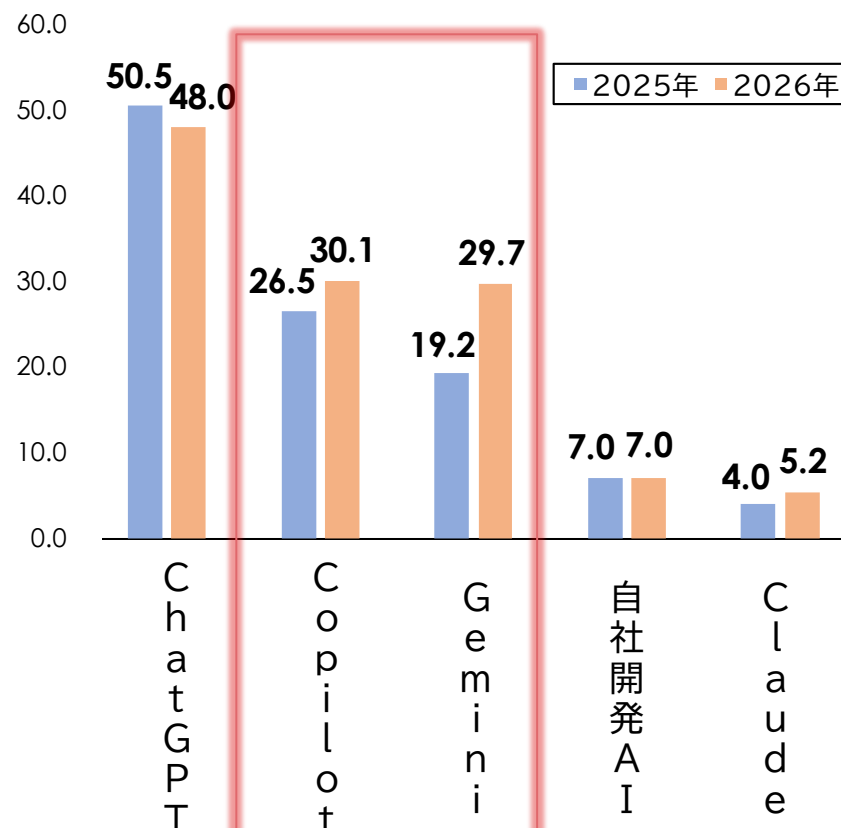
用途別では「自分の考えを相談・壁打ちする」が16.8%→21.9%(+5.1pt)と最も伸び、利用の幅が広がっていることが確認された。ツール別では最多のChatGPTがやや減少する一方、CopilotとGeminiが伸び、ツール選択の多極化が進んでいる。

2025年・2026年比較 | 生成AIの利用用途(複数回答,%)



正規雇用者に限定
2025年調査 n=4,451、2026年調査 n=6,192

2025年・2026年比較 | 業務利用している生成AI(複数回答,%)



正規雇用者に限定
2025年調査 n=4,451、2026年調査 n=6,192

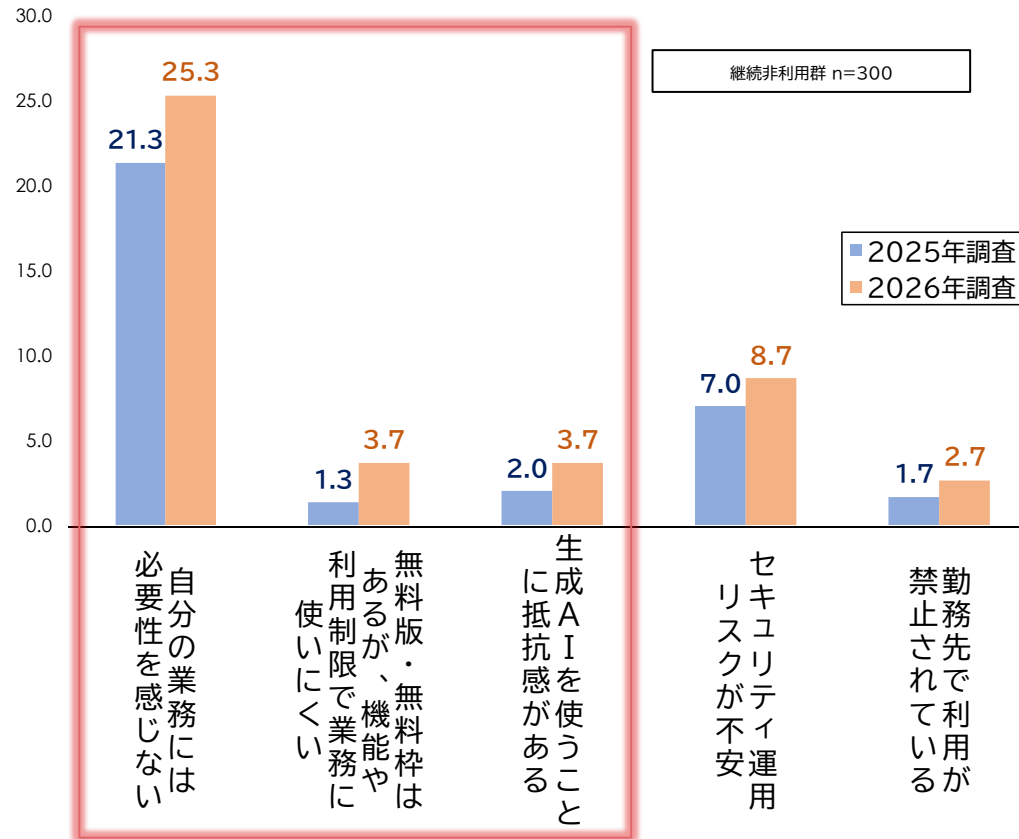
※Top5を抜粋

調査結果

AI非利用の理由は「業務に必要性がない」が最多

2025年・2026年調査ともに、「利用していない」と回答した「継続非利用群」に対し、利用しない理由を聞いた。2025年と2026年の回答を比較すると、「自分の業務には必要性を感じない」が21.3%→25.3%と増加し、不要意識が固定化しつつある。

生成AIを使わない理由の変化(複数回答,%)





PERSOL

パーソル 総合研究所

生成AIの普及実態と課題

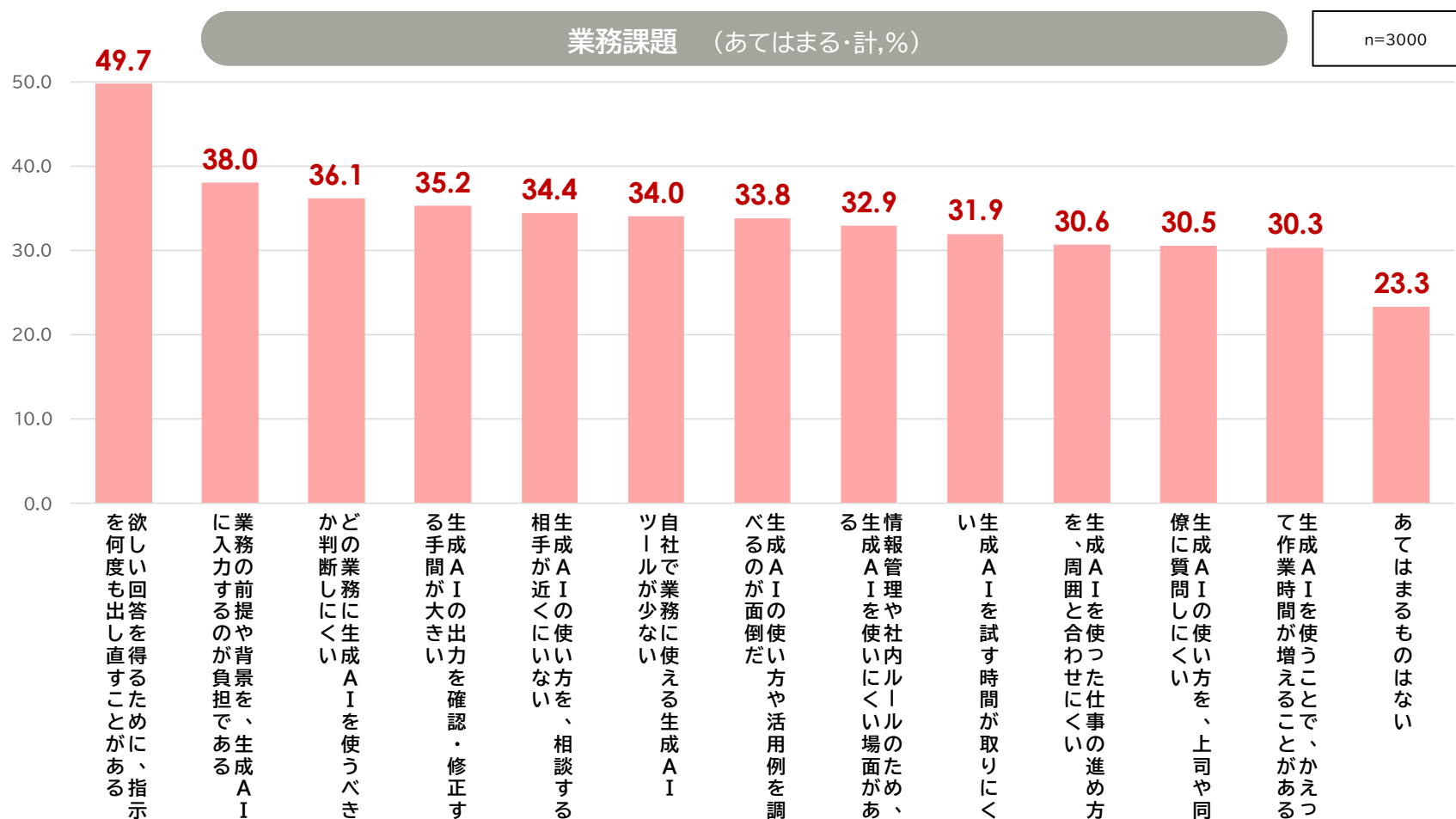
②AI活用の課題

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

AIに関わる業務課題は、手戻りと文脈の入力

AI活用時における業務課題を見た。「欲しい回答を得るために、指示を何度も出し直すことがある」「業務の前提や背景を、生成AIに
入力するのが負担である」が上位。



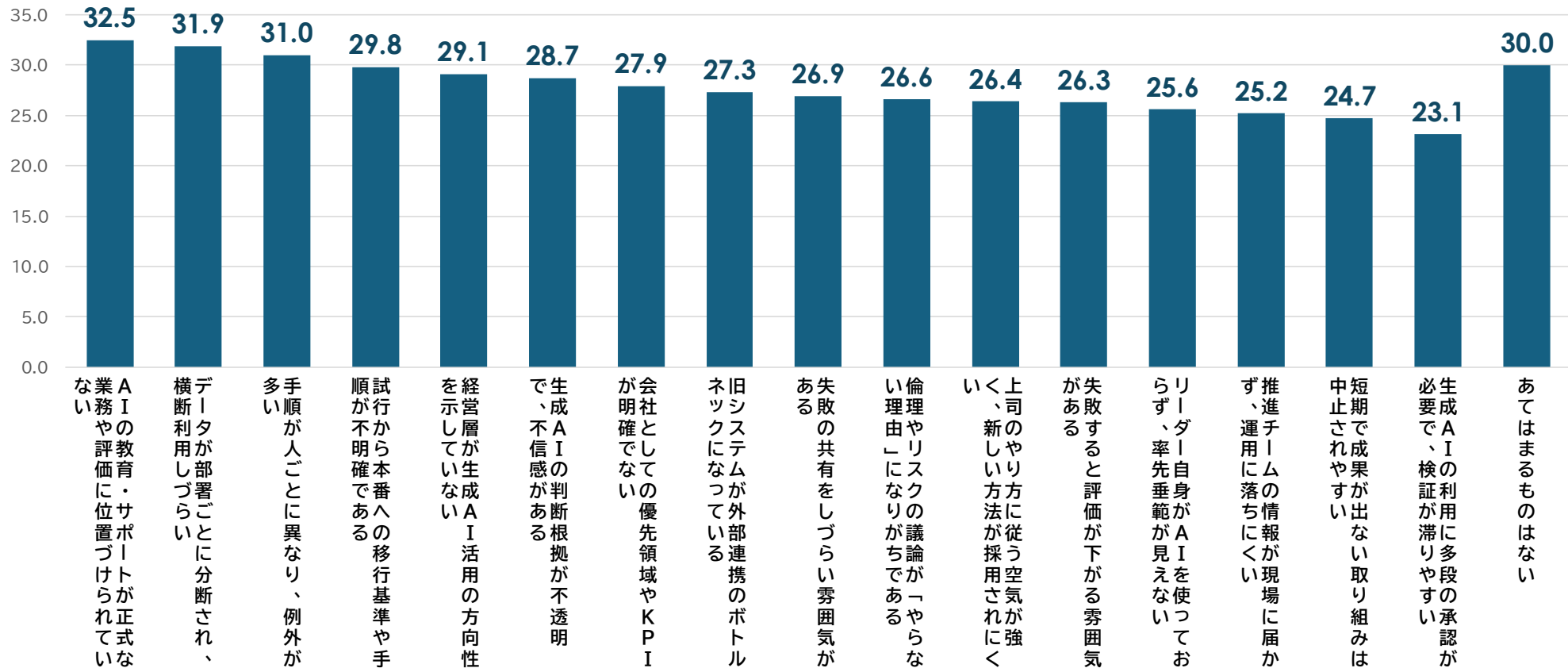
調査結果

AIに関わる組織課題は、教育負担と部門の分断

組織課題は、「AIの教育・サポートが正式な業務や評価に位置づけられていない」「データが部署ごとに分断され、横断利用しづらい」「手順が人ごとに異なり、例外が多い」が3割を超え、上位。

組織の課題（あてはまる・計,%）

n=3000

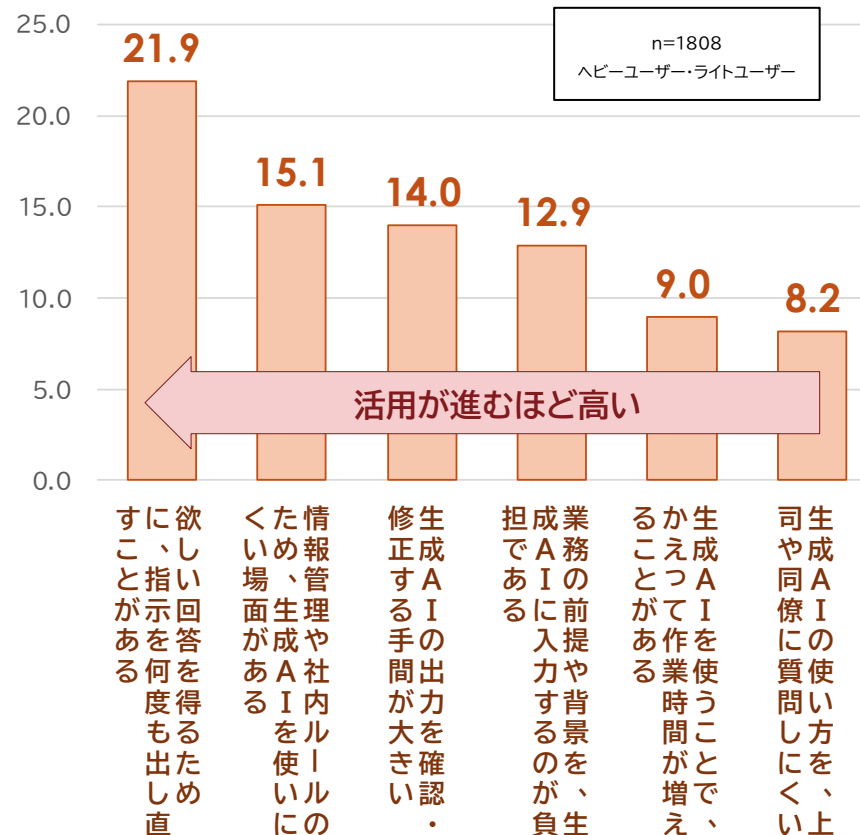


調査結果

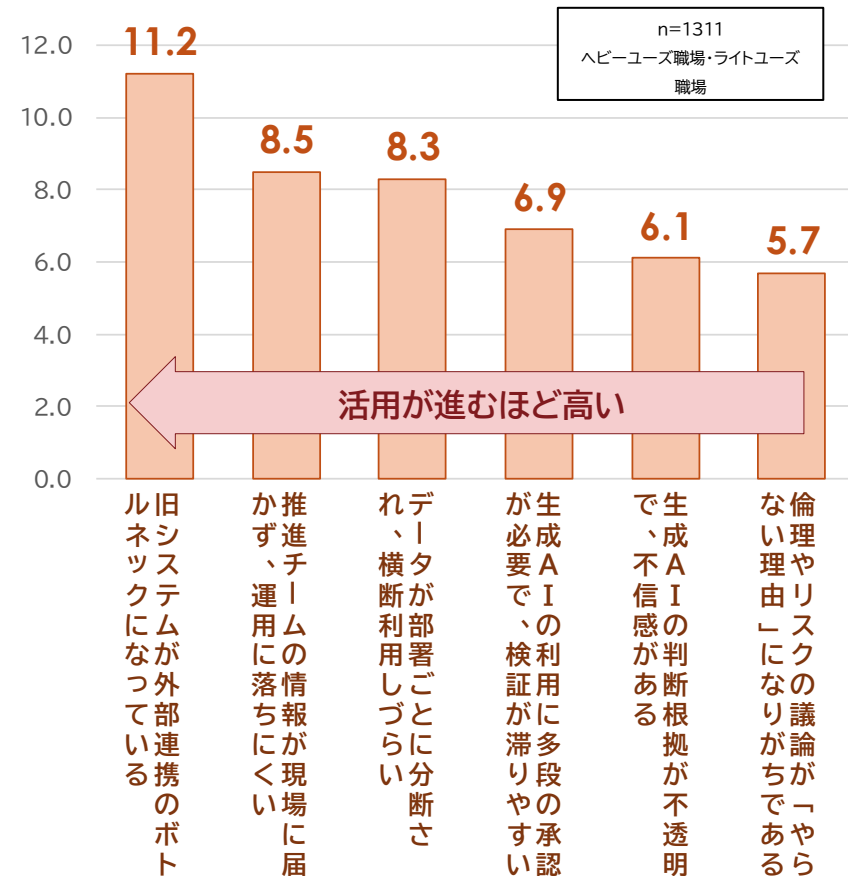
活用が進むほど課題は大きくなる

AI活用が進むほどに、業務課題も組織課題もともに全体的に大きくなっている。業務課題では指示の出し直しや社内ルールによる使いにくさ、組織課題では旧システムとの連携困難や推進チームの情報が現場に落ちにくいなどの課題が特に大きくなる。

業務の課題（ヘビーとライトの差・pt）



組織の課題（ヘビーとライトの差・pt）

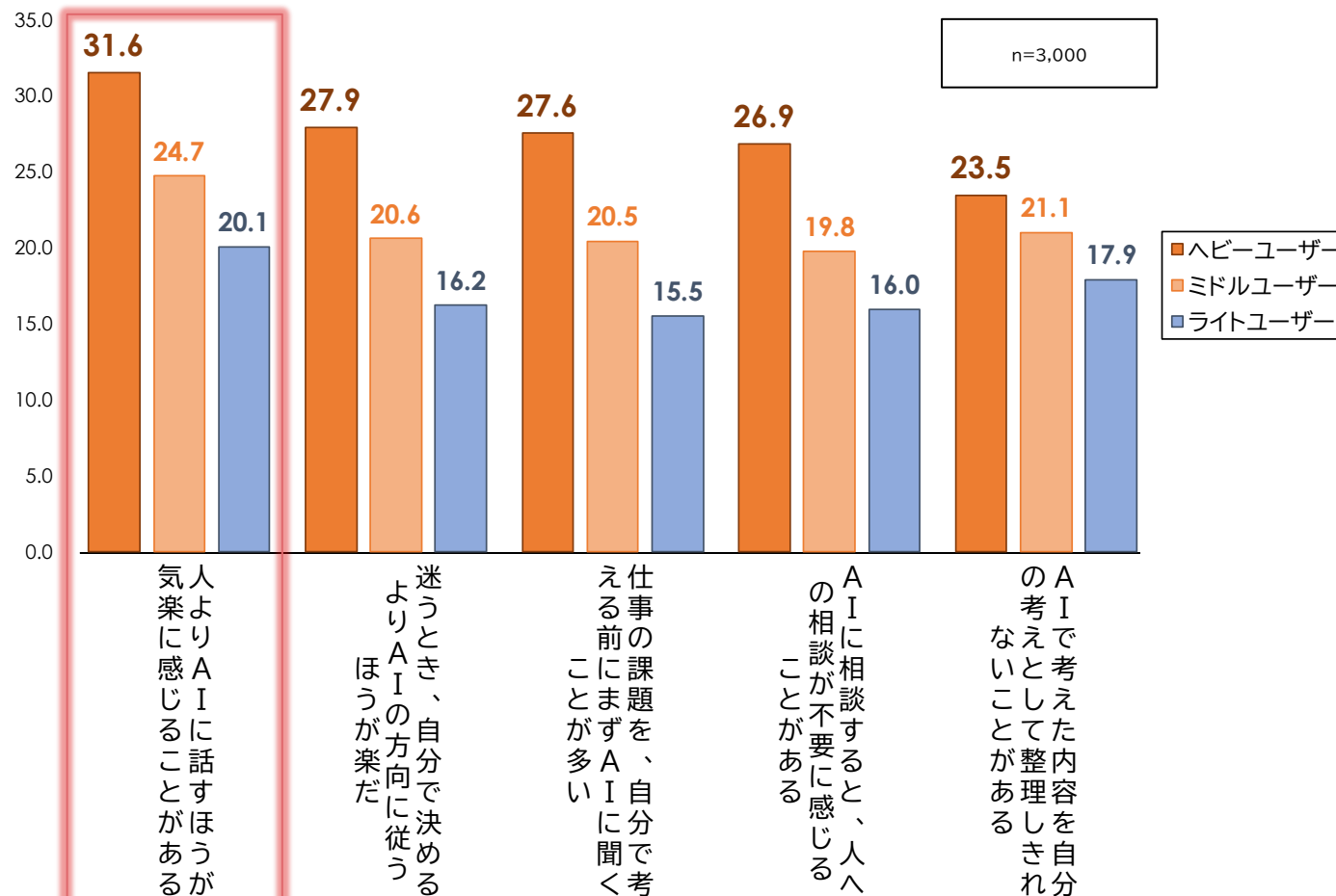


調査結果

ヘビーユーザーの約3割が「人よりAIに話すほうが気楽」

「人よりAIに話すほうが気楽」は、ヘビーユーザーでは31.6%に達し、ライトユーザーの20.1%に比べ、大きく差がある。AI利用は、利用者を対人コミュニケーションから遠ざける可能性が示唆される。

生成AI利用頻度別 | AIへの依存状態(ある・計,%)

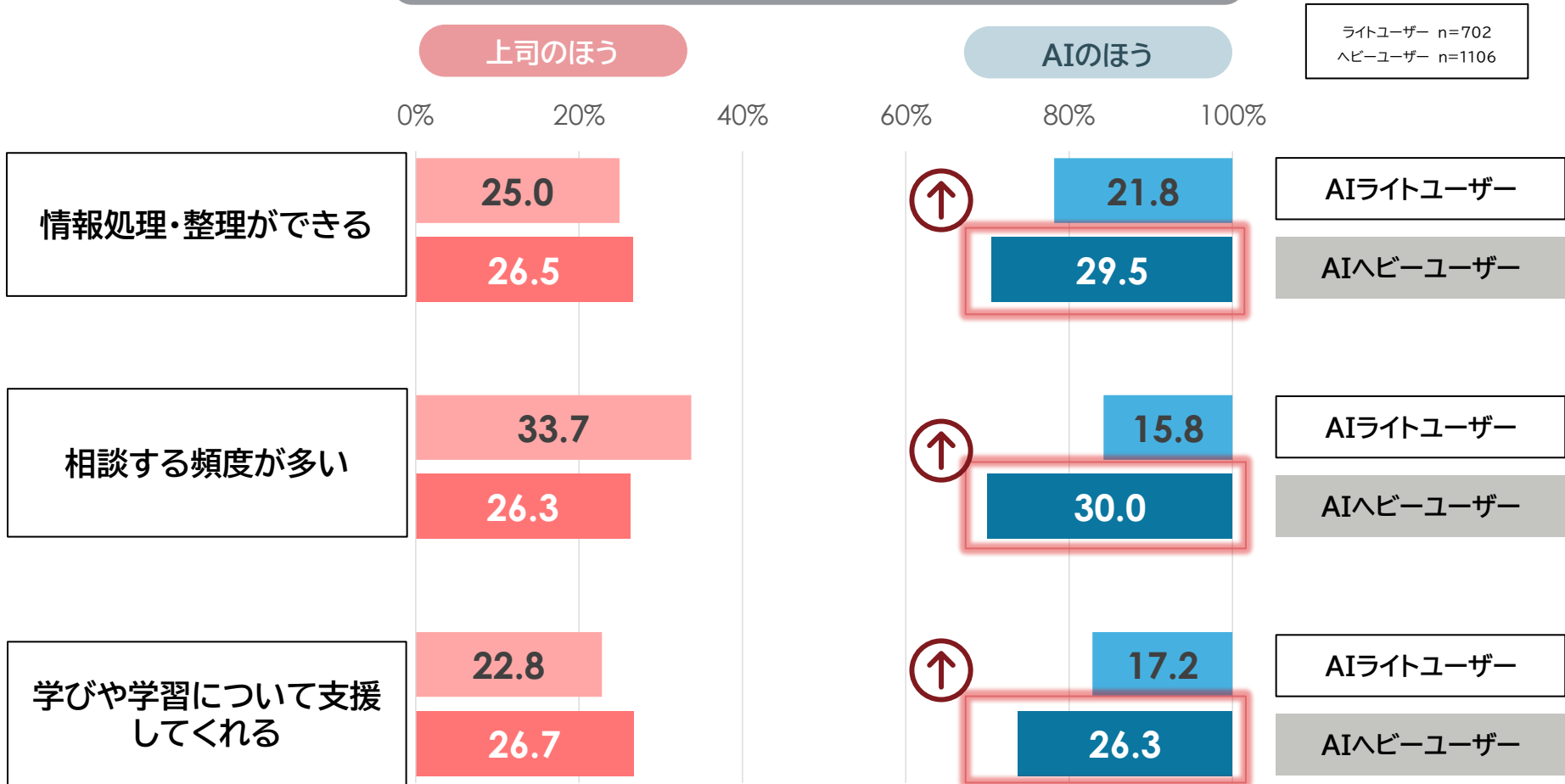


調査結果

AIヘビーユーザーほど上司よりAIに相談

メンバー層に対して、AIと上司を比較したときの評価を尋ねたところ、「情報処理・整理ができる」「相談する頻度が多い」「学びや学習について支援してくれる」について、AIヘビーユーザーほど「AIのほうがあてはまる」と回答する割合が高い傾向にあった。

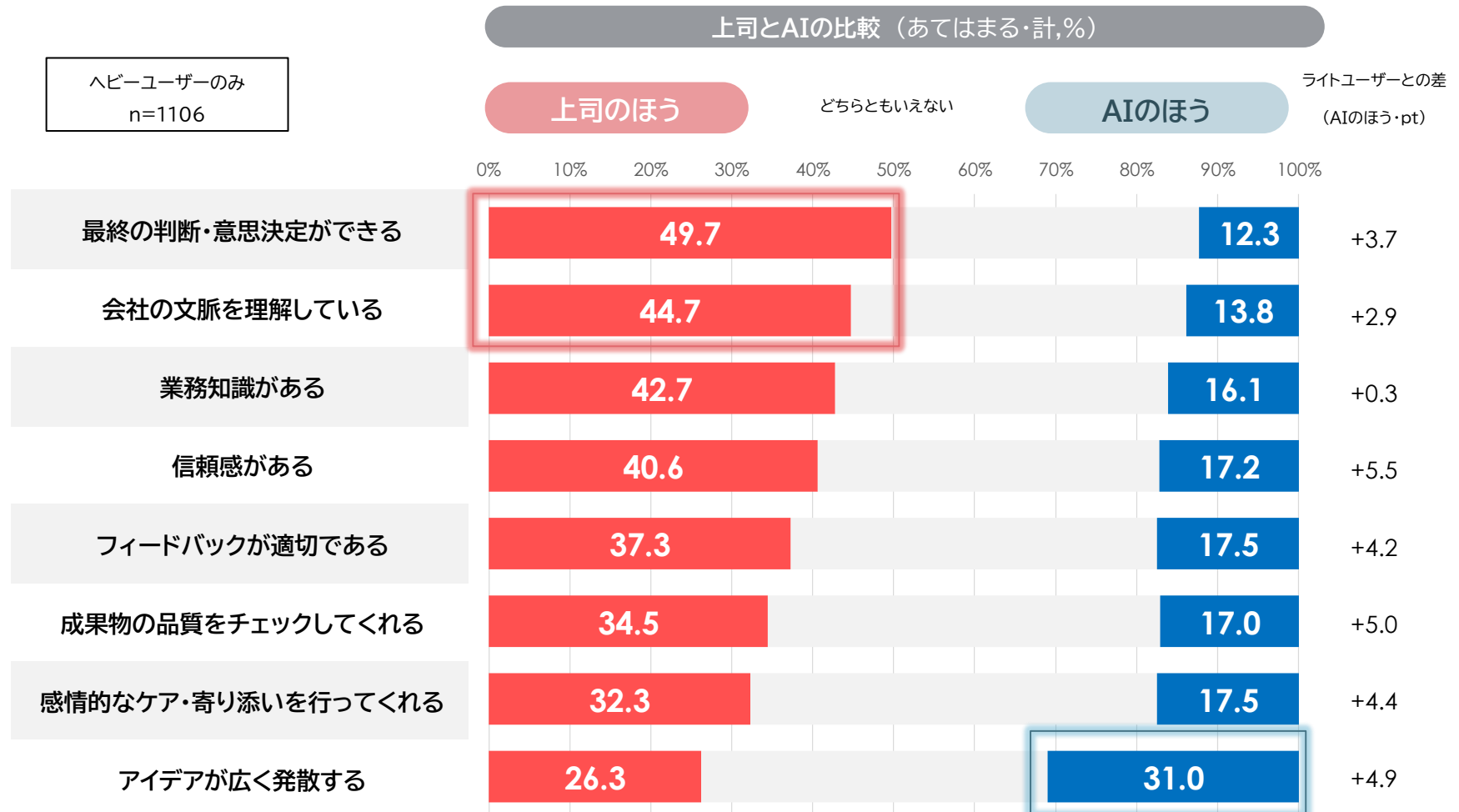
生成AI利用頻度別 | 上司とAIの比較（あてはまる・計,%）



調査結果

最終判断は上司であり続けている

前ページの項目以外についても、上司とAIの比較評価を尋ねたところ、ヘビーユーザーでも、「最終の判断・意思決定ができる」「会社の文脈を理解している」などは圧倒的に上司のほうだと感じている。「アイデアが広く拡散する」は、AIのほうがあてはまる率が高い。





PERSOL

パーソル 総合研究所

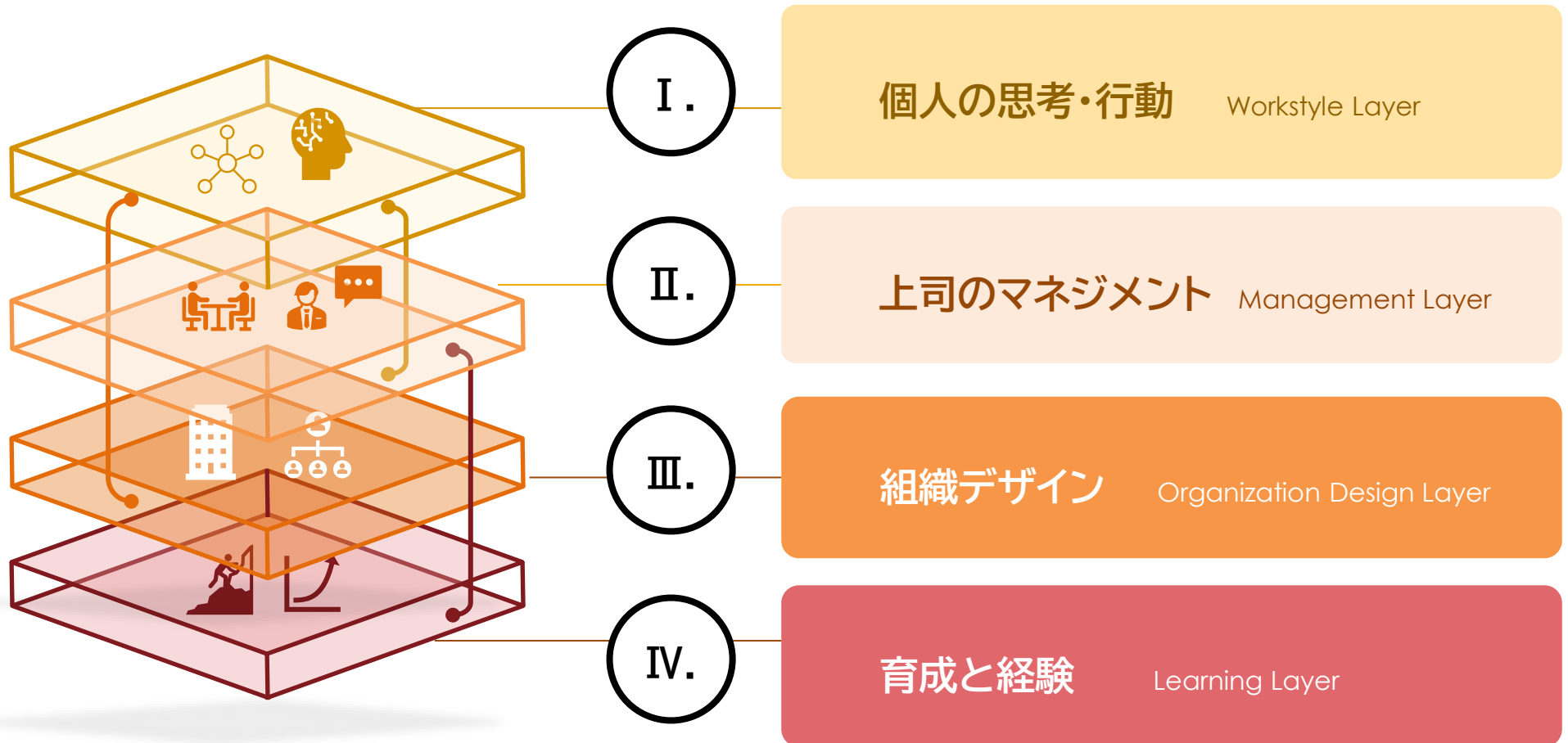
AI環境に最適化された人材・組織

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

説明

AI環境に最適化された人材と組織

以降のページでは、AI環境において最適な組織の全体像を、4つのレイヤーで明らかにする。





PERSOL

パーソル 総合研究所

AI環境に最適化された人材・組織

I .個人の思考・行動

AI環境のハイパフォーマー特性

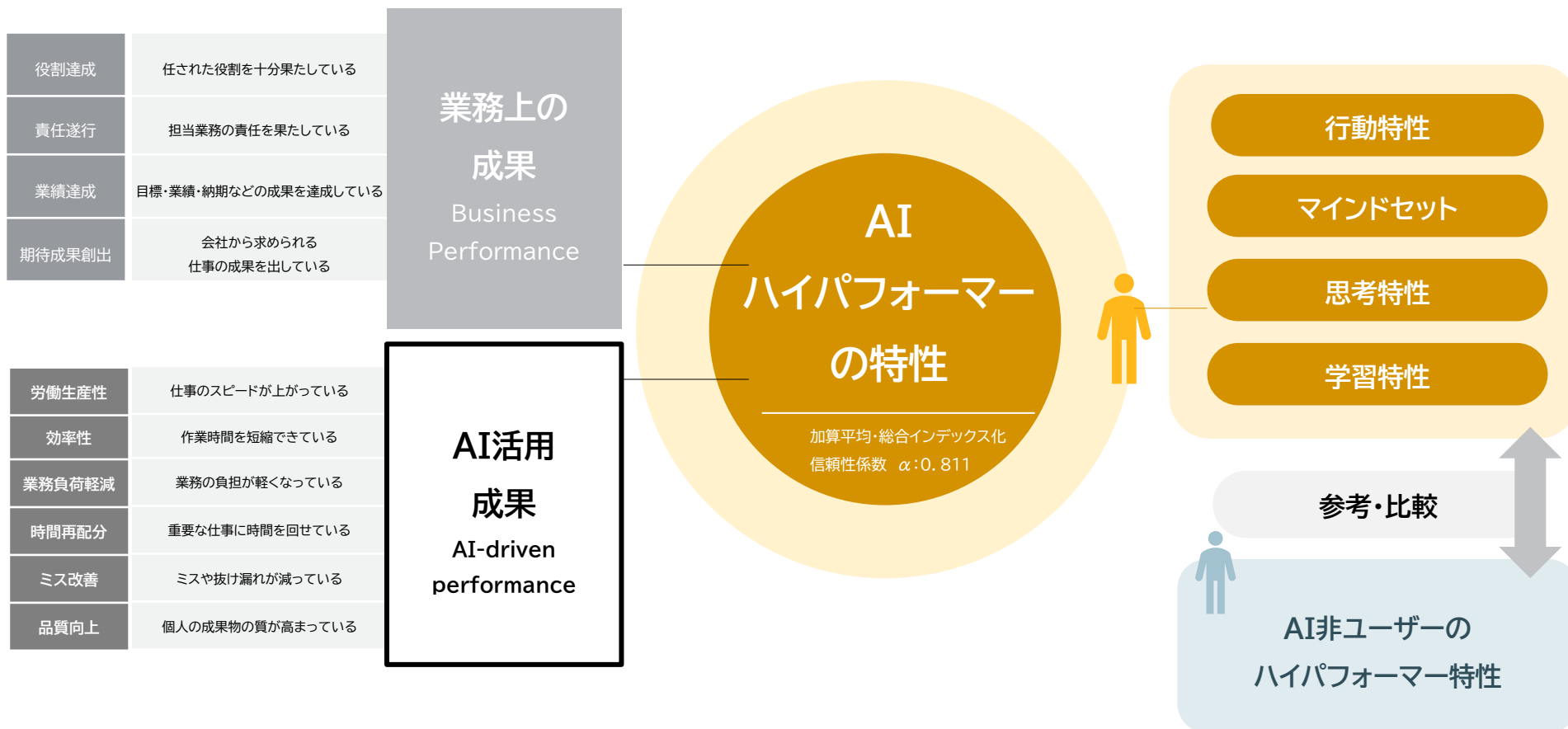
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

AI環境※のハイパーフォーマー特性

多変量解析によって、AIを活用して業務上の成果を達成しているハイパーフォーマーの特性を抽出した。
より多角的に分析するため、AIを使用していないハイパーフォーマーの特性とも比較分析を行った。

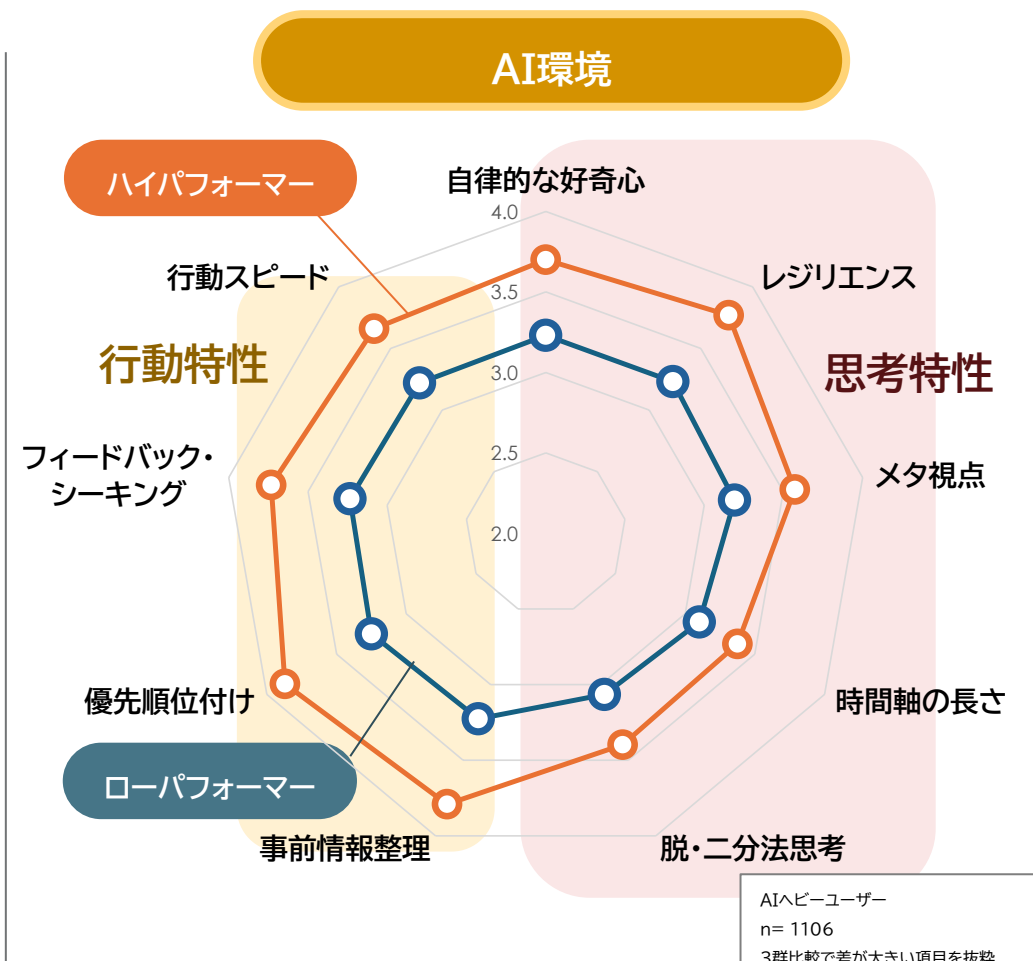
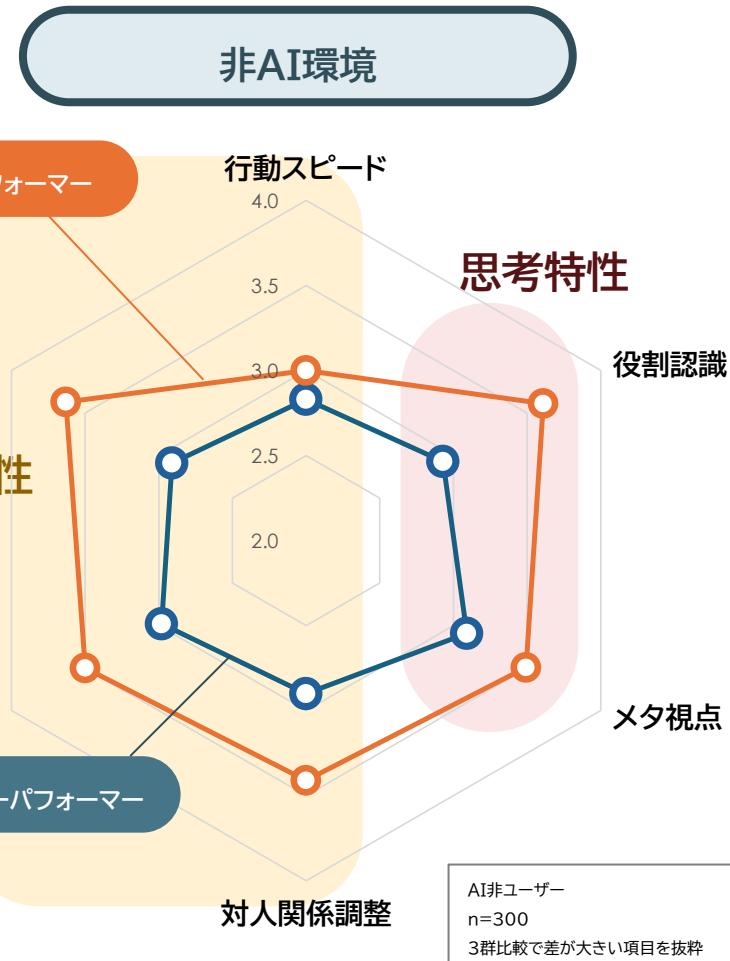
※個人のAI利用頻度と上司・同僚のAI利用頻度との相関係数はそれぞれ0.602/0.601と高いため、個人利用を軸に「AI環境」と表記している。「非AI環境」は、個人がAIを業務で利用していない層を指す。



調査結果

AI環境のハイパーフォーマー特性

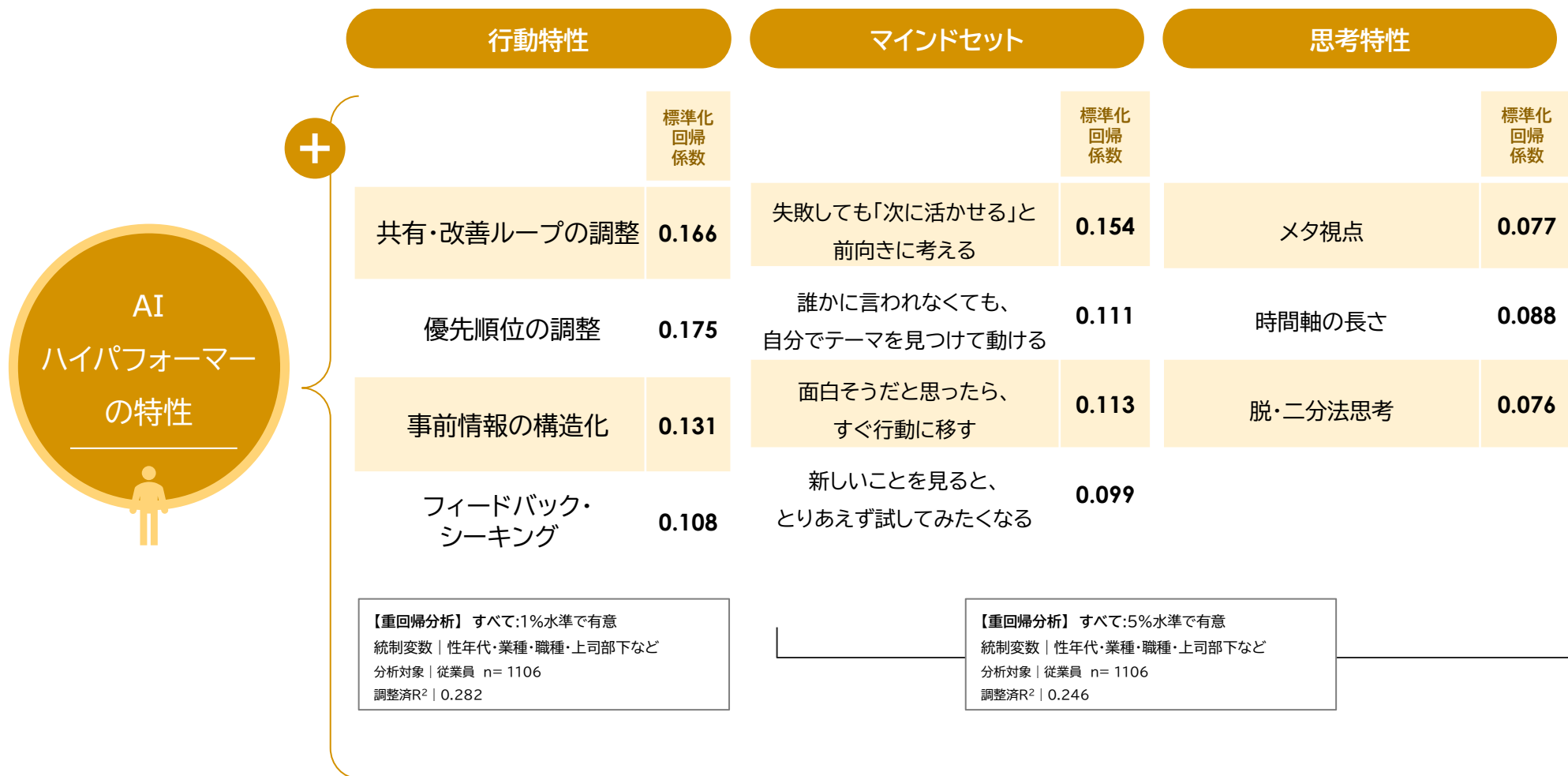
非AI環境とAI環境それぞれにおいて、ハイパーフォーマー／ローパーフォーマーの特性の差をレーダーチャートに示した。
非AI環境では、「相談力」「対人感情のケア」「対人関係調整」などの特性が差となっているが、AI環境では思考特性の差が大きい。



調査結果

AI環境のハイパーフォーマー特性

職種や性年代といった基本属性を統制した上で、AIハイパーフォーマーの特性を多変量解析し、有意な項目を以下に整理した。
行動特性・マインドセット・思考特性の領域において、下記項目で統計的に有意な差が見られた。

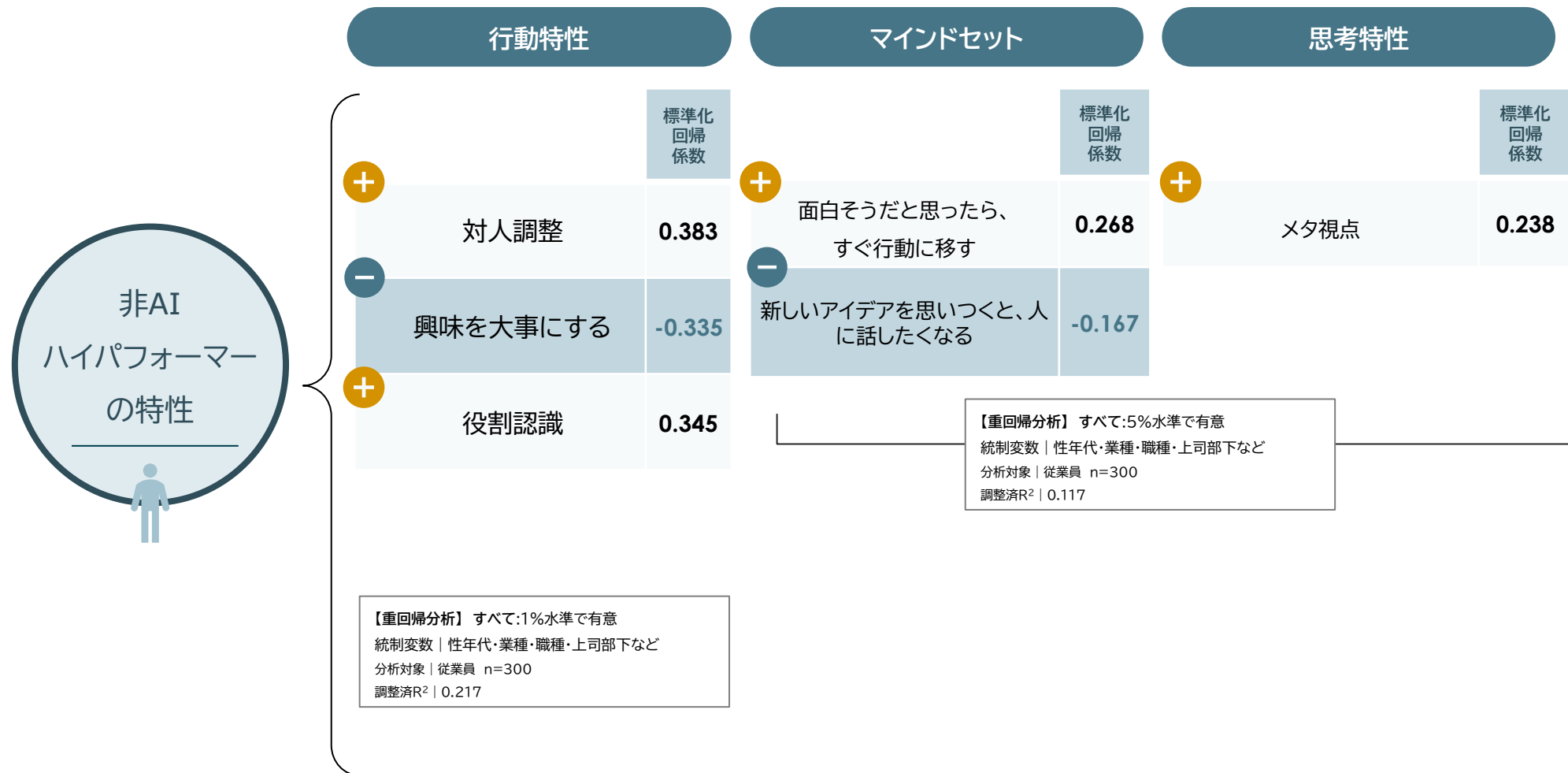


調査結果

AI環境のハイパフォーマー特性

比較対象として、非AI環境の特性を多変量解析し、有意だった項目を以下に整理した。

AIユーザーと同様に、行動特性・マインドセット・思考特性の領域において、下記項目で差が見られた。

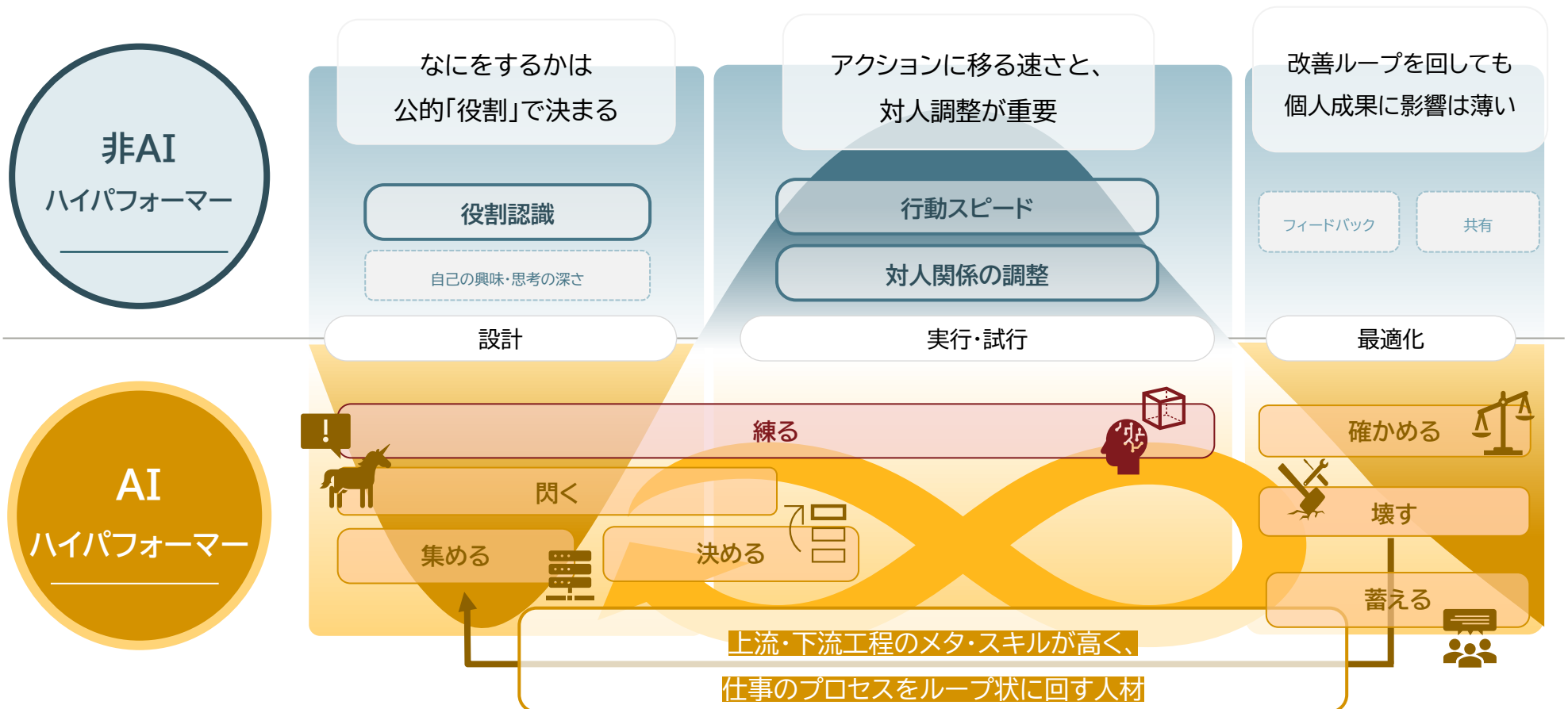


調査結果

AI環境のハイパフォーマー特性の整理

結果をまとめると、これまでのAI非利用環境では、**行動のスピード感と対人調整力**が重要な行動特性。

一方、AI環境では**AIとの価値共創プロセスをループ状に回す人材**が成果を出している



調査結果

AI環境のハイパーフォーマー特性詳細

AIハイパーフォーマーの特性について、職種・業種などの属性を統制し、統計的に有意な項目を整理してまとめた。

思考とマインド

閃く (アニマル・スピリット)

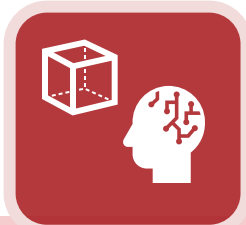


「やってみたい！」を行動に移す衝動的な
アニマル・スピリット

- ✓ 自分でテーマを見つけて動ける
- ✓ 新しいことをとりあえず試してみたい
- ✓ 面白そうと思ったらすぐ行動に移す

信頼性係数 $\alpha:0.775$

練る (立体思考)



物事を二分法で捉えず
複数視点×長い時間軸
で考える

メタ視点

時間軸の長さ

脱・二分法思考

- ✓ 一つの現実も、人によって見え方が違うことを意識している
- ✓ 長い時間軸で物事を考える
- ✓ 世の中には「損か、得か」では測れない重要なことがある など

信頼性係数 $\alpha:0.854$

設計フェーズのメタ・スキル

集める (構造的整理)



AIに入力する前提情報を
集めて整理する

- ✓ 着手する前に、関係者・前提条件・必要情報を整理する
- ✓ 業務に必要な情報を、複数の手段で収集・整理する
- ✓ タスク全体の流れや関係性を図やメモに整理している

信頼性係数 $\alpha:0.771$

決める (優先順位づけ)



多くの選択肢の中で
判断を先送りせずに決める

- ✓ 優先順位を明確にして着手する
- ✓ 限られた時間のなかでやる／やらないを決める
- ✓ 進行中でも方針や進め方を見直す

信頼性係数 $\alpha:0.778$

調査結果

AI環境のハイパーフォーマー特性詳細

AIハイパーフォーマーの特性について、職種・業種などの属性を統制し、統計的に有意な項目を整理してまとめた。

最適化フェーズのメタ・スキル

確かめる (実地での妥当性検証)



現実や他者に
フィードバックを求める

- ✓改善点や助言を周囲に求める
- ✓期待されている点やズレを確認する

信頼性係数 $\alpha:0.681$

壊す (レジリエンス)



フィードバックに対して
前向きに修正する

- ✓失敗を前向きに次に活かす
- ✓指摘やフィードバックを防御的にならず受け止める

信頼性係数 $\alpha:0.661$

蓄える (組織知の更新)



個人の試行を
組織の資産に変え続ける

- ✓学んだことや工夫を、記録として残す
- ✓得た知識や気づきをメンバーに共有する
- ✓仕事の進め方のズレや非効率を放置しない
- ✓小さな改善でも提案する

信頼性係数 $\alpha:0.791$

調査結果

AI環境のハイパーフォーマー特性まとめ

AI環境のハイパーフォーマーは、「閃く」「練る」という思考・マインドをベースに、「集める」「決める」「確かめる」「壊す」「蓄える」という上流・下流工程のメタ・スキルが高い。それらを用いてAIとの価値共創ループを回す人材が成果を上げている。



調査結果

性年代別の思考・行動特性

性年代別に特性の実態を見た。男性は多くの特性が年齢を追うごとに下がるが、女性はそうした傾向は見られない。
また、「練る(立体思考)」だけは、男女ともに高齢層のほうがわずかに高い。

思考・マインド

メタ・スキル

n=3058
※60代はサンプル少のため除外
平均値・pt

	閃く アニマル・スピリット	練る 立体思考	集める 構造的整理	決める 優先順位づけ	壊す レジリエンス	確かめる 実地検証	蓄える 組織知の更新
男性20代	3.35	3.19	3.38	3.45	3.34	3.35	3.41
男性30代	3.27	3.17	3.36	3.43	3.33	3.31	3.36
男性40代	3.24	3.18	3.27	3.34	3.25	3.22	3.28
男性50代	3.25	3.23	3.26	3.35	3.24	3.29	3.26
女性20代	3.25	3.21	3.39	3.38	3.37	3.26	3.38
女性30代	3.30	3.24	3.42	3.48	3.43	3.28	3.45
女性40代	3.17	3.22	3.33	3.44	3.32	3.18	3.36
女性50代	3.25	3.29	3.40	3.47	3.35	3.25	3.42

考察

メタ・スキルはなぜ重要なのか

AI環境において設計フェーズ／最適化フェーズにおけるメタ・スキルが重要になる理由

リアルとの
接点

設計フェーズ

AIに何をどう作業させるか
の精度が重要に



集める

決める



ボトルネック

- ✓固有の文脈や事前情報が不足している
- ✓何から手を付けるか決められない
- ✓前提が浅いので出力の質が低い

実行・試行フェーズ



具体的作業／試行
はAIが主役

リアルとの
接点

最適化フェーズ

AIの出力を
リアルと照らし合わせる
検証と蓄積が重要に



確かめる

壊す



蓄える

ボトルネック

- ✓AIの一般的出力で差別化ができない
- ✓組織・会社の現状や文脈と合わない
- ✓個人のノウハウ止まり

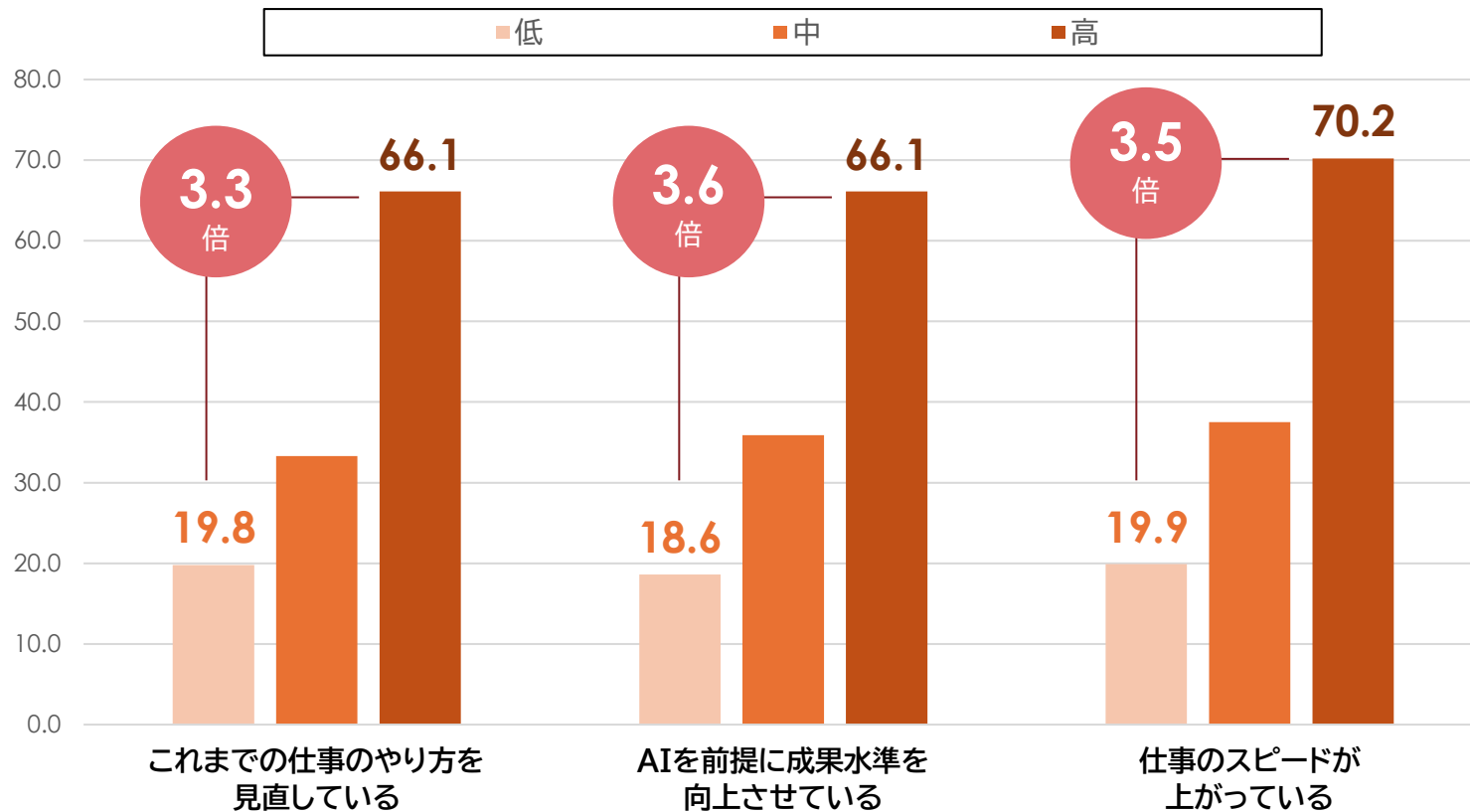
調査結果

メタ・スキルがAI成果の差に直結する

同じAIヘビーユーザーでも、メタ・スキルの低い層と高い層で比べると、仕事のやり方の見直し、成果水準向上、業務スピード向上などの点で、高い層は3.3～3.6倍の成果を創出している。

メタ・スキル別：AI活用成果の比較(%)

AIヘビーユーザー
n= 1106



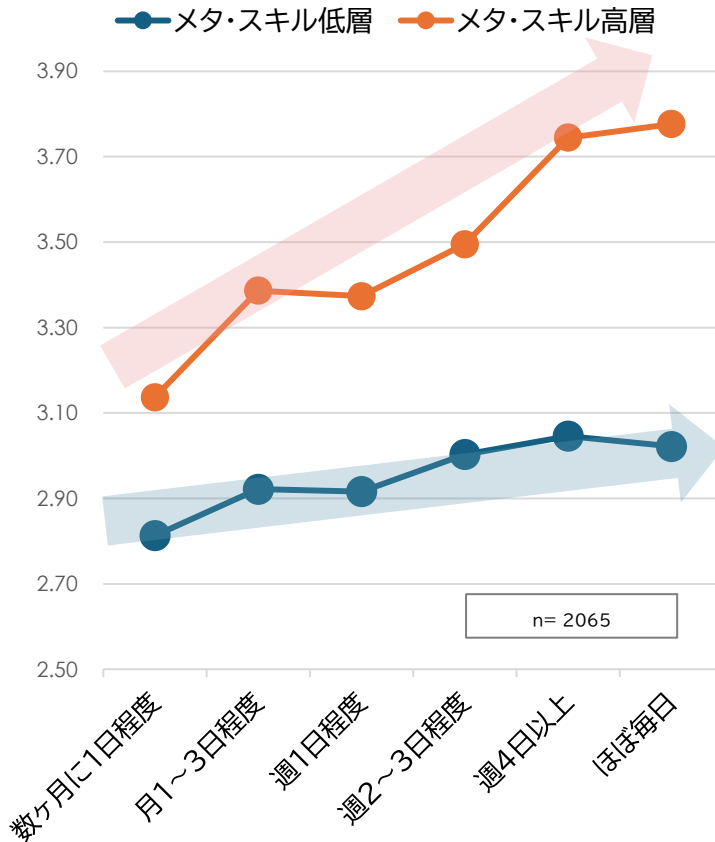
調査結果

メタ・スキル／思考・マインドが低い層は、AI利用頻度を上げてても成果が伸びない

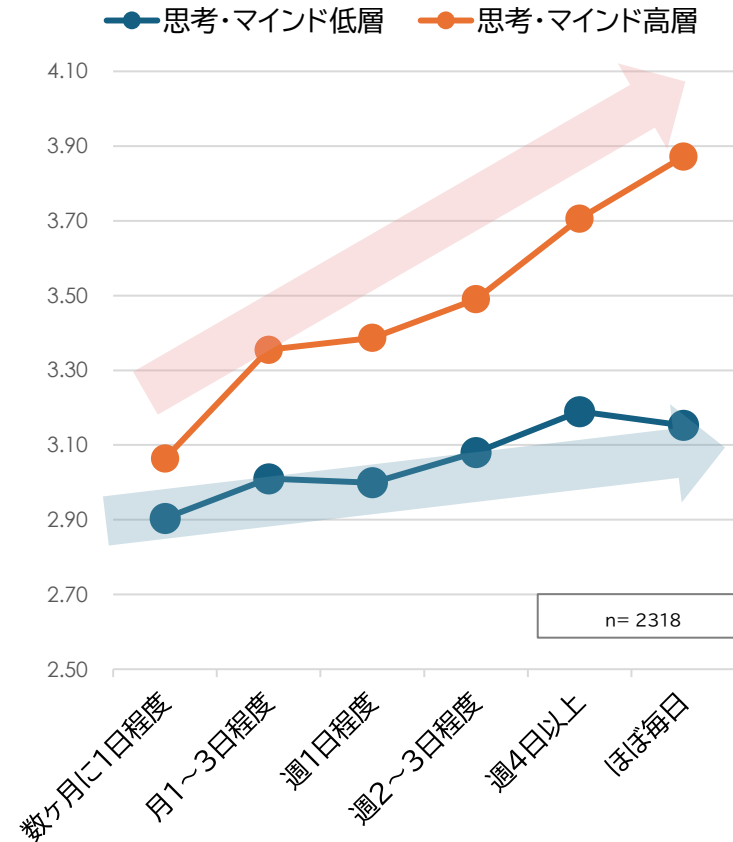
メタ・スキルと思考・マインドがそれぞれ低い層と高い層を比較した(3層比較)。

メタ・スキル／思考・マインドが低い層は、AIの利用頻度が高まっても、AI活用成果がほとんど上がらない。

メタ・スキル高低比較 | AIの利用頻度とAI活用成果(pt)



思考・マインド高低比較 | AIの利用頻度とAI活用成果(pt)



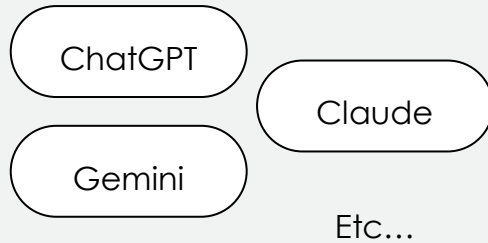
考察

アニマル・スピリットはなぜ重要なのか



AI環境において人材の**アニマル・スピリット**が重要になる理由

AIツールのアップデートと進化
業務横断的な
「拡張可能性」の広がり



よくあるボトルネック

- ✓AIの使い道を思いつかない
- ✓アイデアがでない
- ✓「いつもの仕事の効率化」で終わる

閃く(アニマル・スピリット)の重要性

触ってみたい！
という衝動

とりあえず
ツールを触って見ない
と何も始まらない



自ら探求したい
具体領域があること

AIは使える・試せる
領域が広い

営業の革新

動画活用

新しいマーケティング手法

副業でお小遣い

統計解析

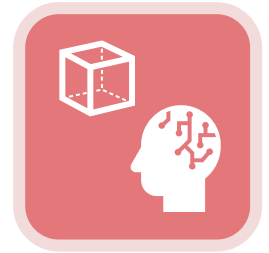
すばやい動き出し

妄想だけでなく
実践に移せる



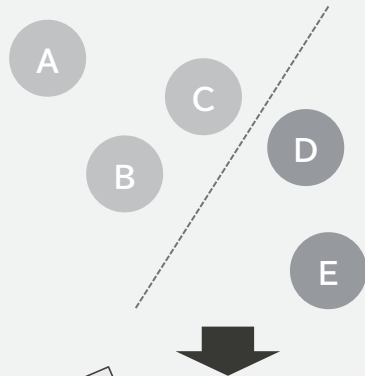
考察

立体思考はなぜ重要なのか



AI環境において人材の立体思考が重要になる理由

AIで大量の情報が並ぶ時代
単純な思考では整理できない



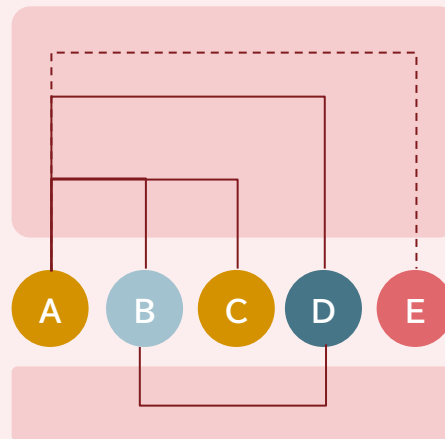
よくあるボトルネック

- ✓優先順位を整理できない
- ✓情報に溺れて決められない
- ✓AIの「それっぽい考察」で思考停止

練る（立体思考）の重要性

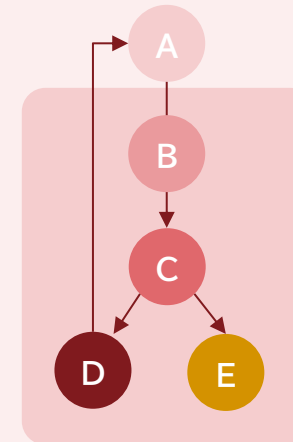
脱・二分法思考

抽象度を上げて
多面的に物事を関係づける



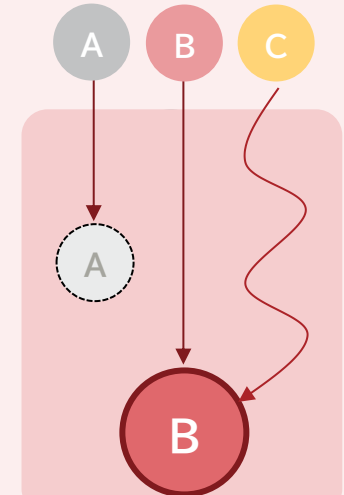
メタ視点

全体を俯瞰し、
関係を構造化する



時間軸の長さ

考える範囲の
時間軸を伸ばす

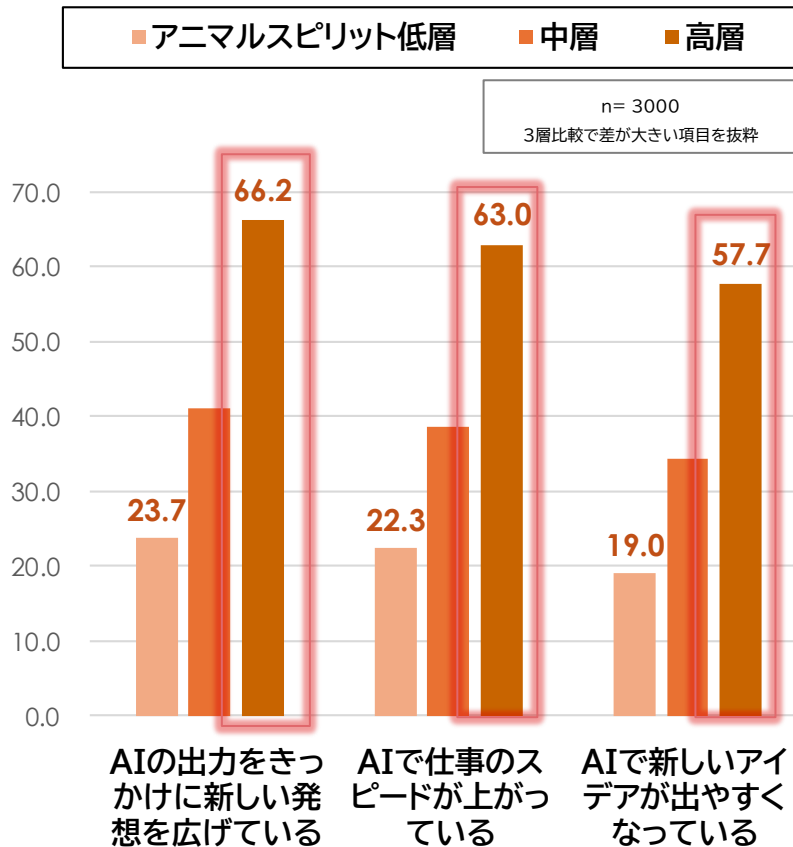


調査結果

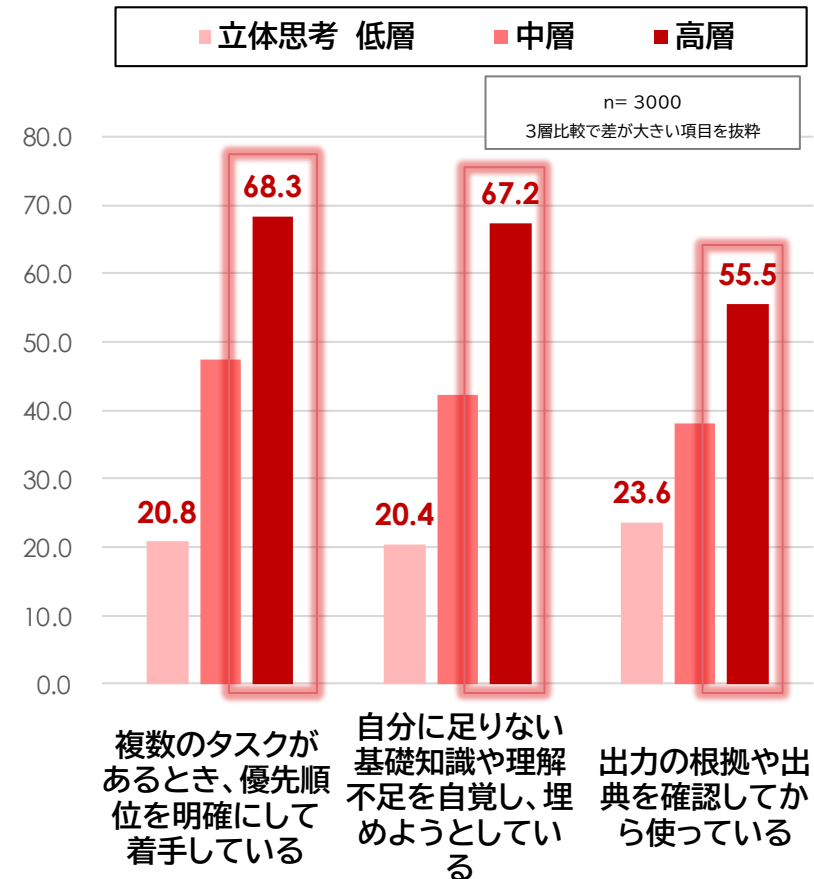
AI環境のハイフォーマー特性

マインド・思考とAIの使い方の関連を見た。アニマル・スピリットが高い者は、AIを新しいアイデアや発想の素早い拡散ツールとして用いている。立体思考が高い者は、自分の考えを深めるトリガーとしてAIを使っている様子が見られる。

アニマル・スピリットとAI活用(あてはまる計・%)



立体思考とメタ・スキル(あてはまる計・%)



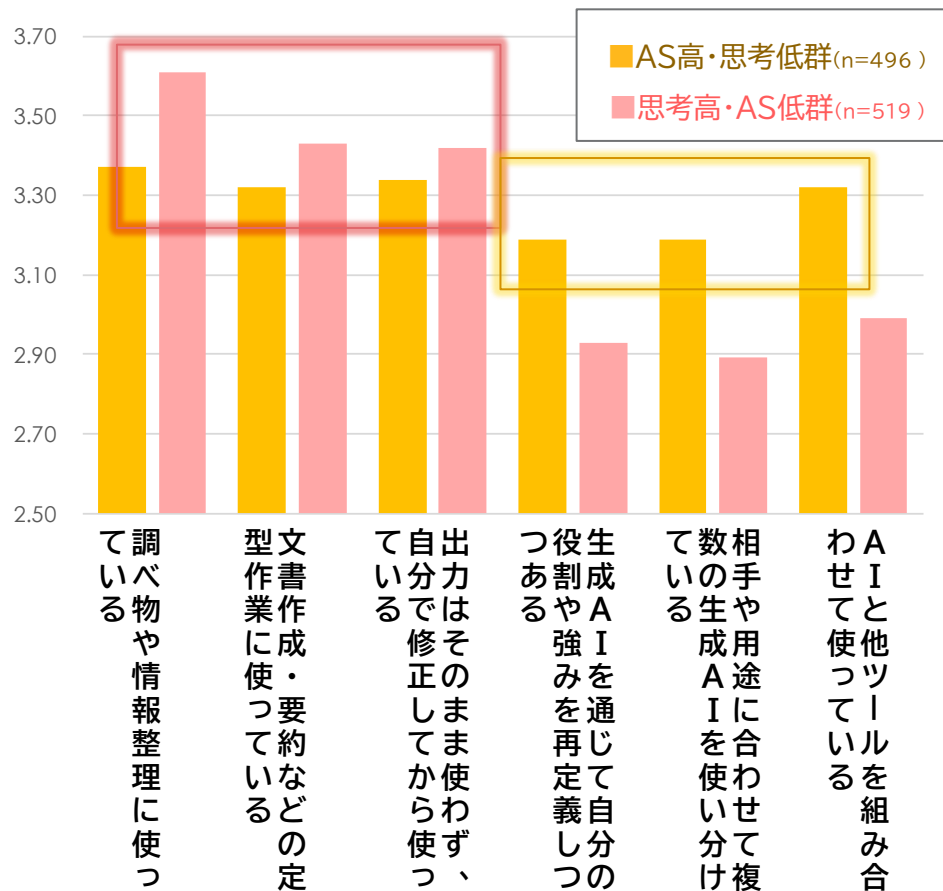
調査結果

アニマル・スピリットと立体思考の組み合わせ

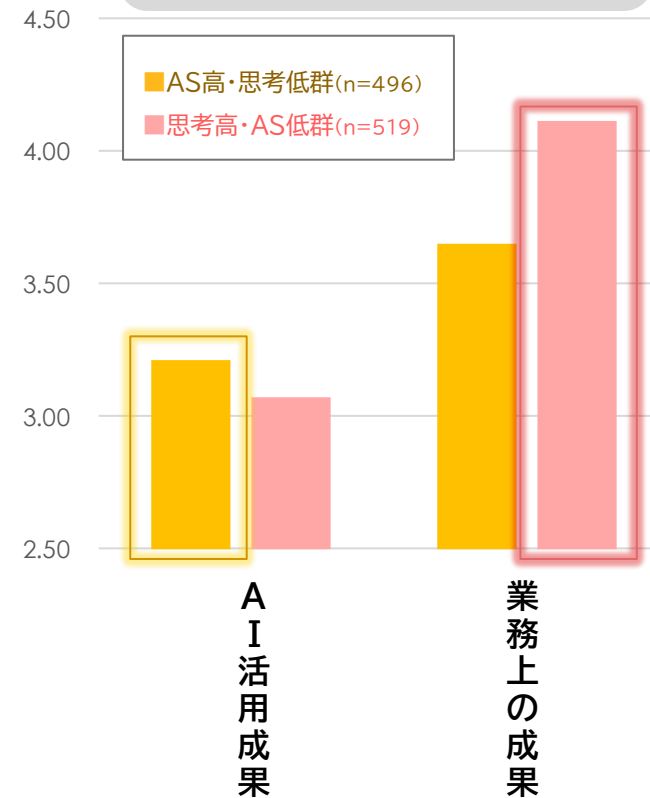
「アニマル・スピリット(AS)が高く、立体思考が低い」群をAS高・思考低群と、「ASが低く、立体思考が高い」群を思考高・AS低群として比較を行った。「AS高・思考低群」は多くのAIツールを組み合わせ使い、「思考高・AS低群」は情報整理や確認作業に用いる。

AI活用成果はAS高・思考低群が高い一方で、業務上の成果は思考高・AS低群が高い。

AI活用比較(平均値・pt)



成果指標比較(平均値・pt)



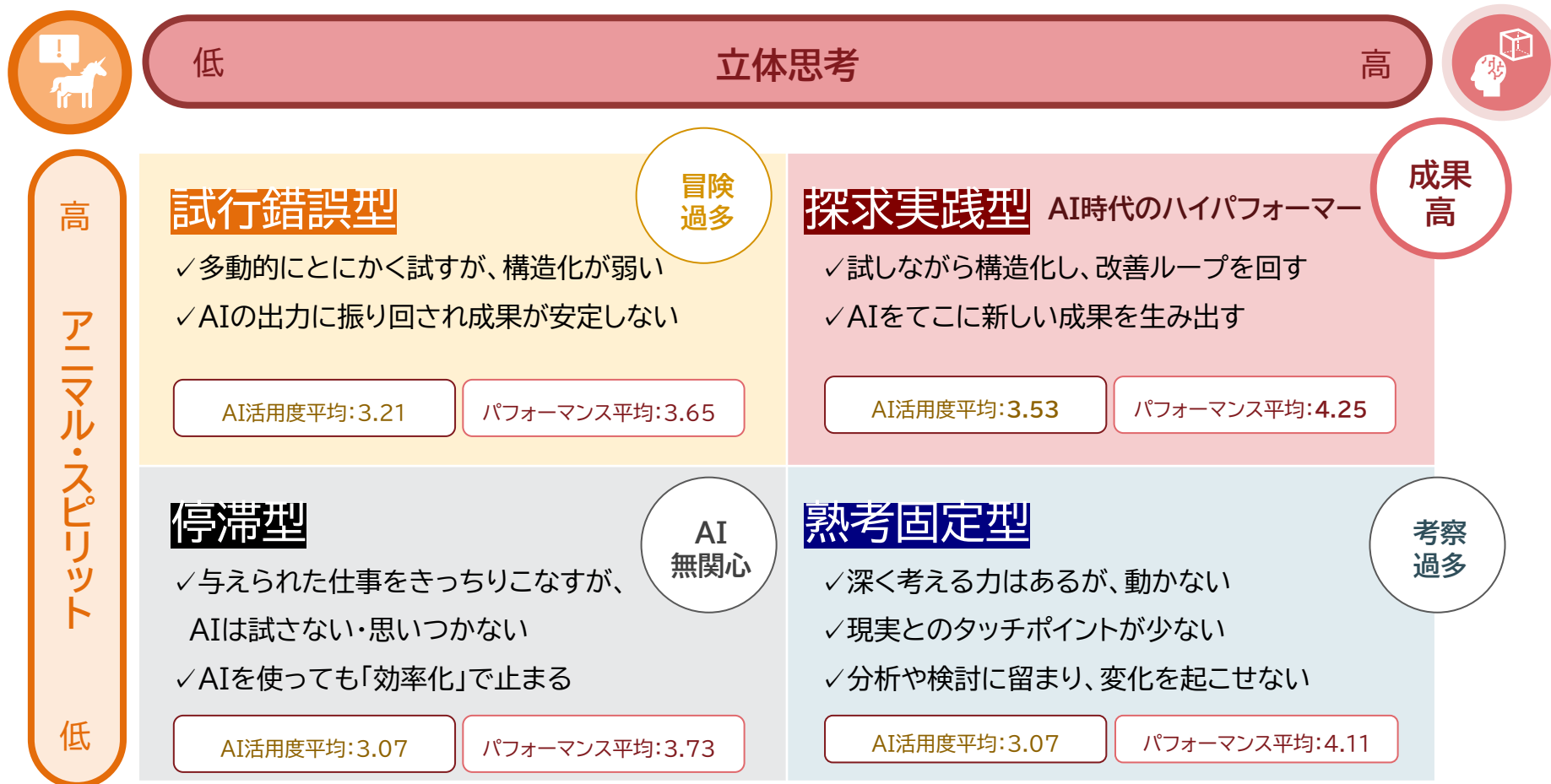
※それぞれの定義はP41と同様

調査結果

アニマル・スピリットと立体思考の組み合わせ

立体思考とアニマル・スピリットの組み合わせによる4層別の特徴は以下。

アニマル・スピリットのみ高い層は「試行錯誤型」、立体思考のみ高い層は「熟考固定型」と言える。





PERSOL

パーソル 総合研究所

AI環境に最適化された人材・組織

Ⅱ．上司のマネジメント

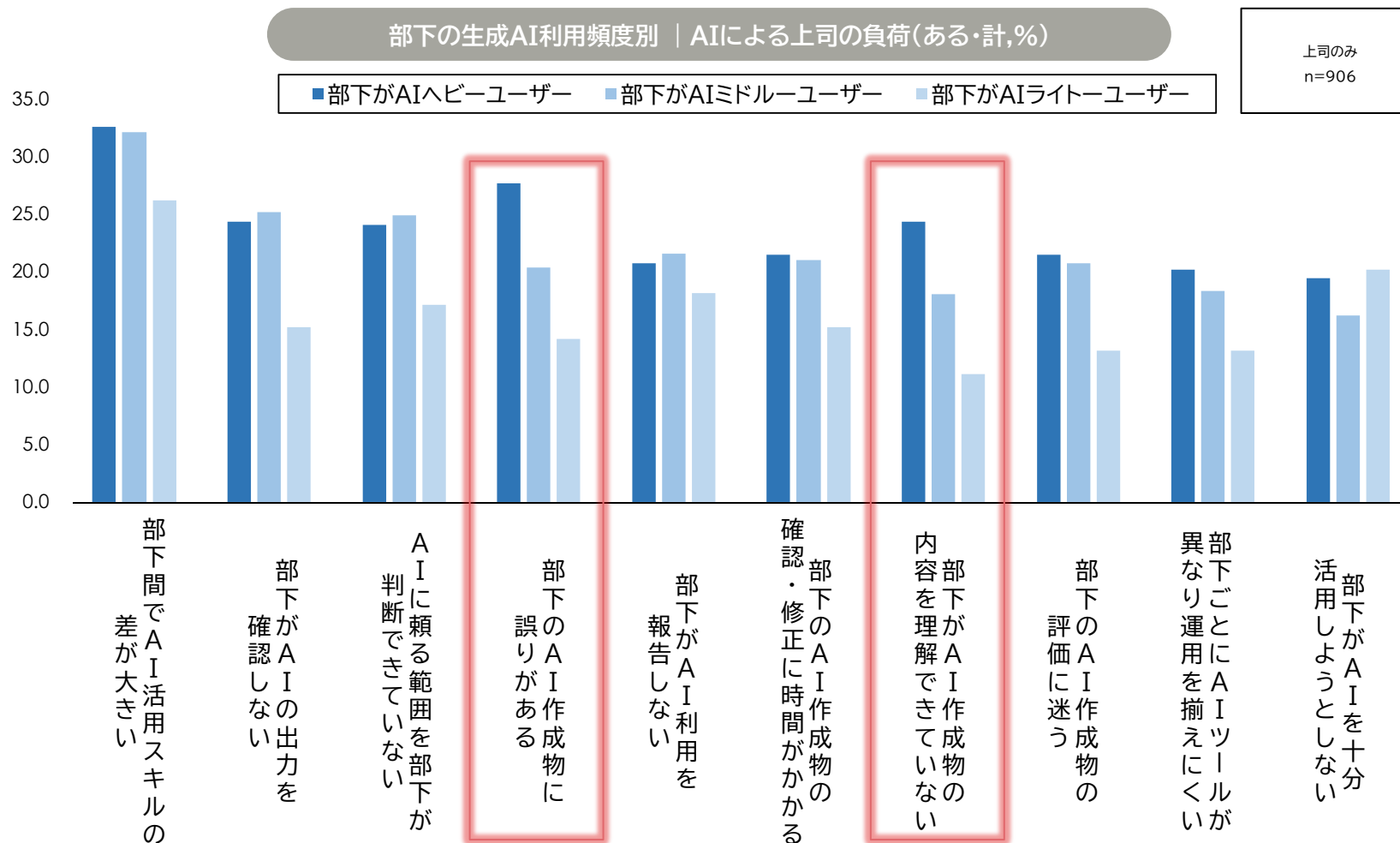
AI環境で有効なマネジメント

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

部下のAI利用に関しての上司負荷は増大

部下のAI利用頻度が高いほどAI活用に関する上司負荷が高いことが確認された。特に部下がAIのヘビーユーザーである上司では、「部下のAI作成物に誤りがある」「部下がAI作成物の内容を理解できていない」が如実に高い。



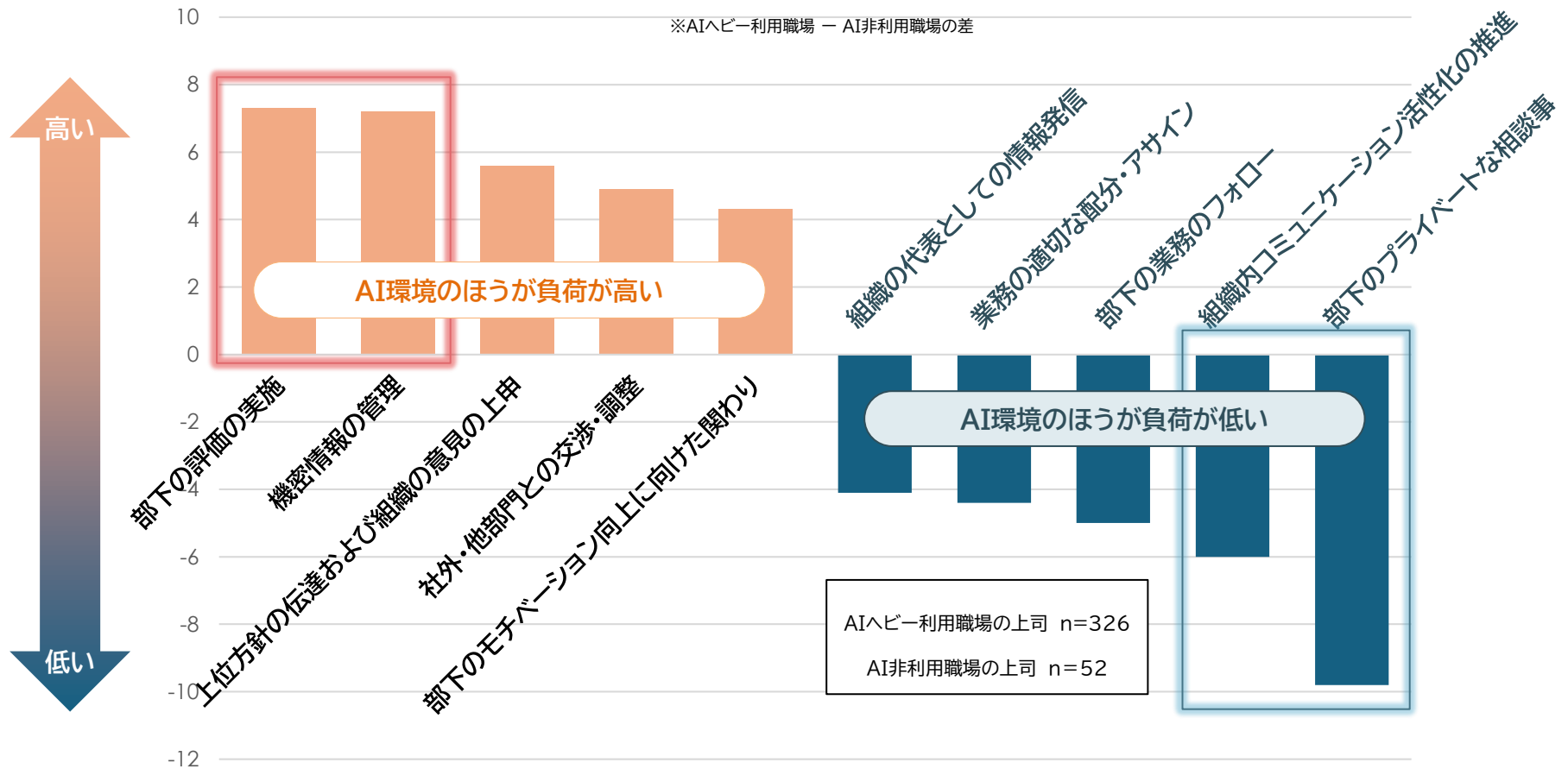
※全体で降順

調査結果

AI環境下では、上司の部下評価や組織内調整負担が高い

AI以外の上司負担については、AIをよく利用する環境のほうが「評価の実施」「機密情報の管理」などの上司負担が高く、「部下のプライベートな相談事」「組織内コミュニケーション活性化の推進」などは負担が低い。

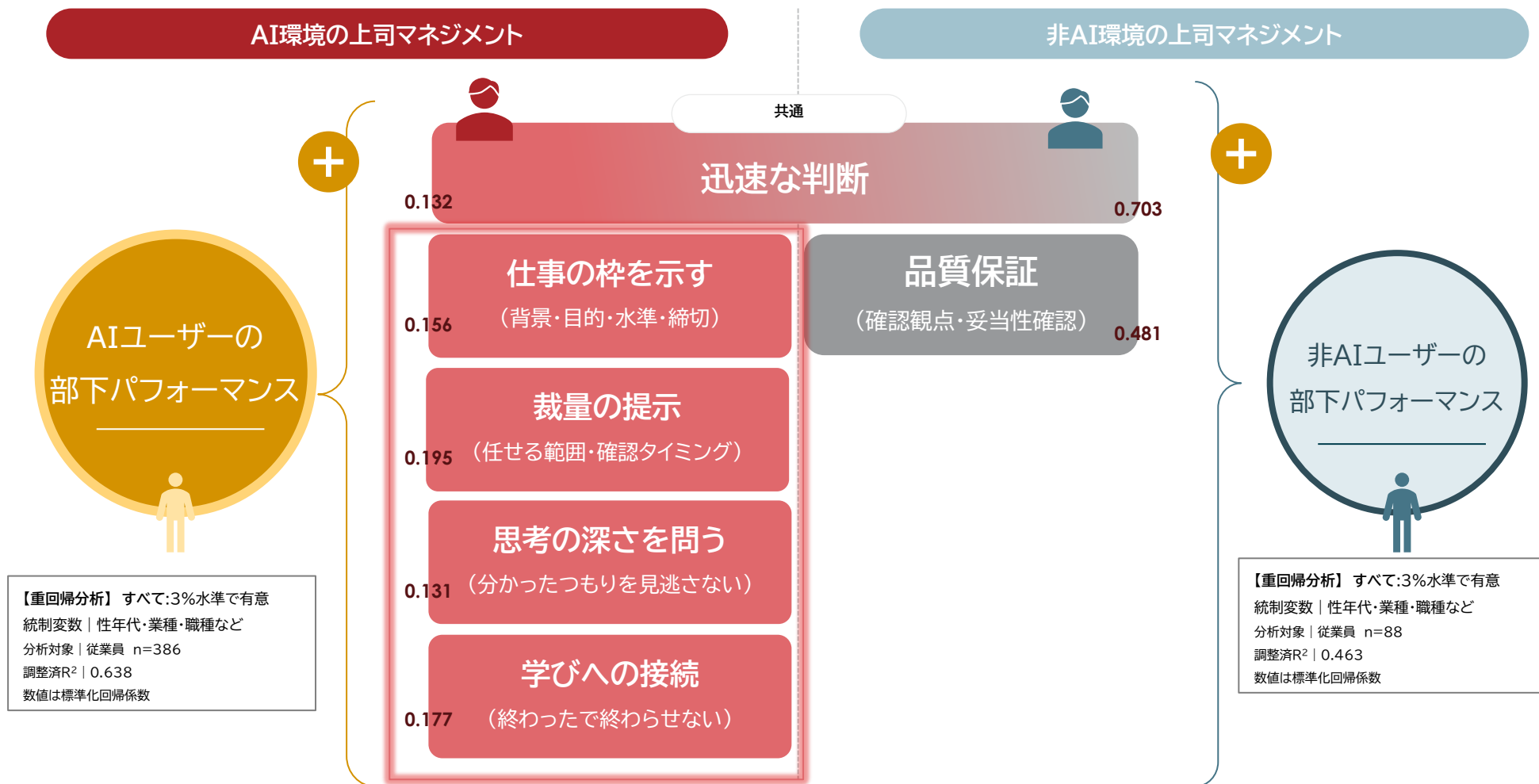
職場の生成AI利用頻度別 | 上司の負担(あてはまるの差,pt)



調査結果

AI環境における有効なマネジャー特性

AI環境(AIヘビー利用職場)と、非AI環境(AI非利用職場)における、部下パフォーマンスを引き出すマネジメント行動を分析した。「迅速な判断」は共通するが、「仕事の枠を示す」「裁量の提示」といったマネジメント行動などが有効であることが示唆された。



調査結果

AI環境における有効なマネジャー特性

AIユーザーの部下パフォーマンスを引き出すマネジメント行動の詳細を分析した。部下に理由・根拠を問い直すこと、言葉にならない状態を急かさず待つこと、求める水準を明示することが、部下パフォーマンスを高めるマネジメント行動として影響が強い。

有効なマネジメント 詳細行動 (数字は標準化回帰係数)

問い直し	出てきた案や結論について、理由や根拠を尋ねている	0.181
待ちの姿勢	うまく言葉にできない状態でも、急かさず待つ姿勢をとっている	0.155
水準の提示	求める成果物の水準(どこまでで十分か)を示している	0.143
学び接続	うまくいった点・いかなかった点を、本人の言葉で整理してもらっている	0.127
方針の提示	方針を変更する際、その理由や影響範囲を説明している	0.119
相談法の提示	困ったときに、何の情報を持って相談すればよいかを示している	0.115
妥当性の確認	出力をそのまま使わず、妥当性を確かめるよう促している	0.106
裁量の提示	自分で判断してよい範囲と、確認が必要な点を切り分けて伝えている	0.090

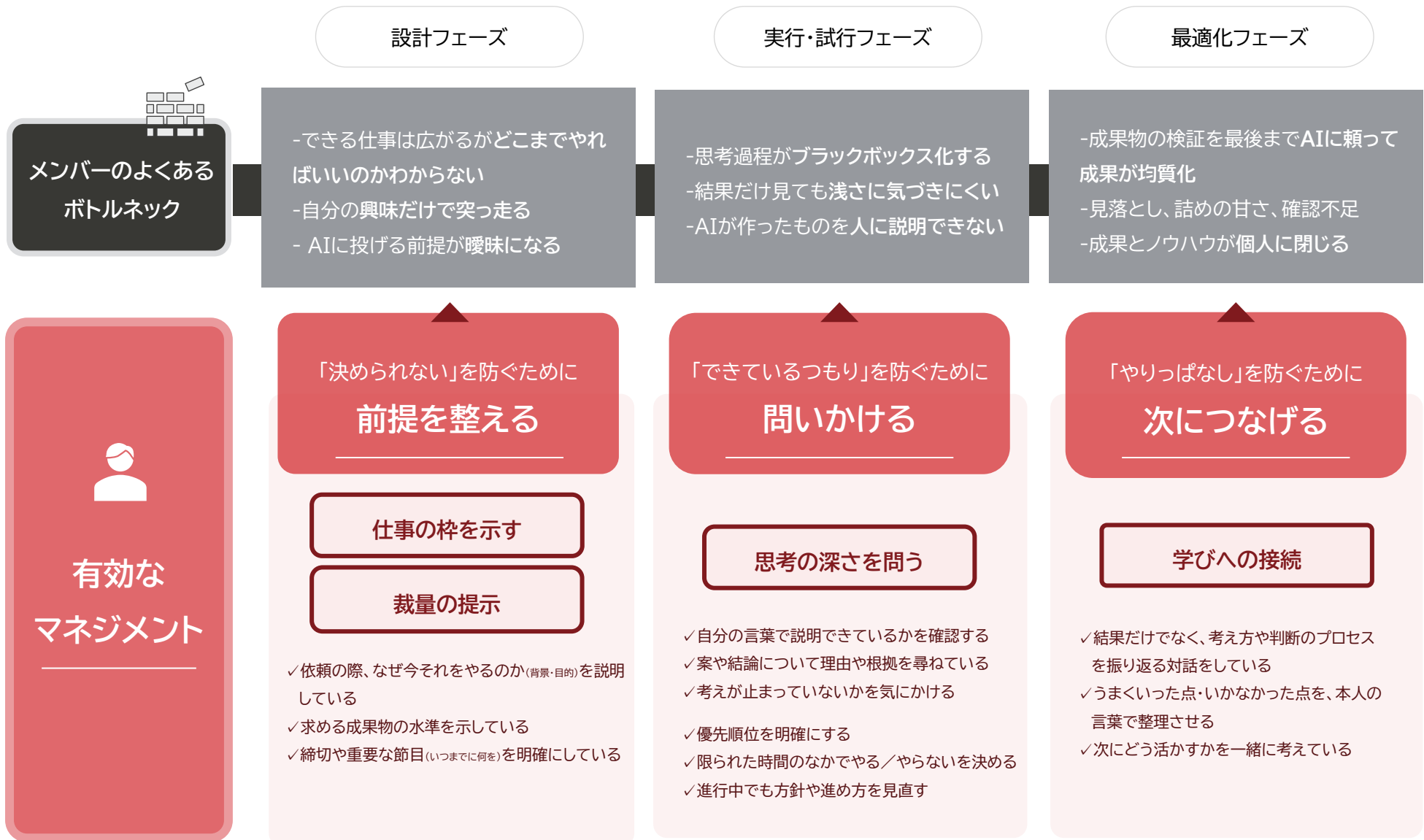
影響の強さ

AIユーザーの
部下パフォーマンス

【重回帰分析】すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 従業員 n=386
調整済R² | 0.638

調査結果

AI環境における有効なマネジャー特性

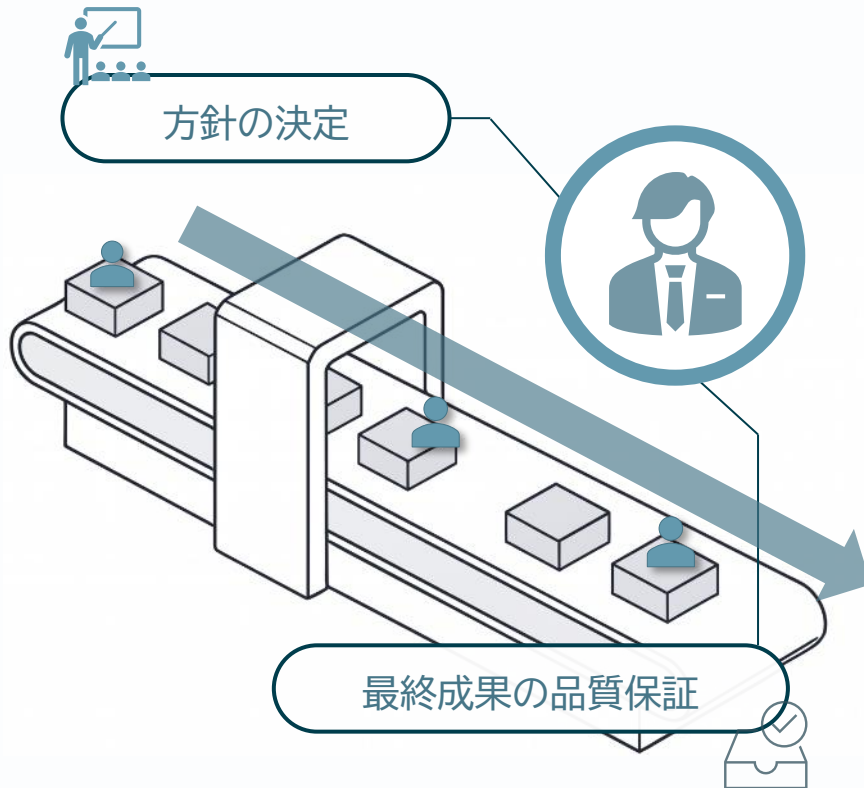


サマリ

AI環境における有効なマネジャー特性

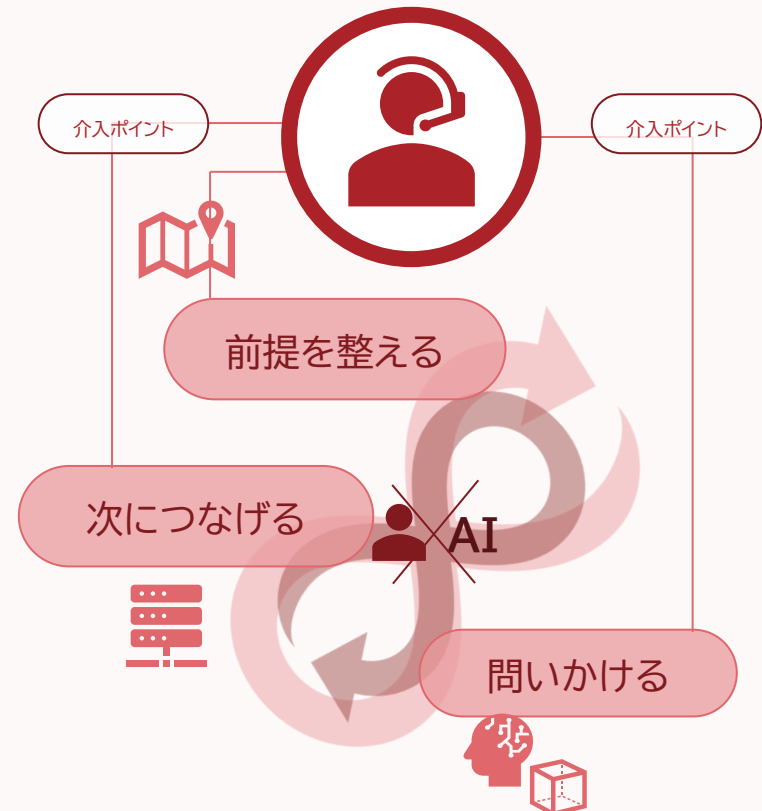
非AI環境で優れたマネジメント

「入口」と「出口」のゲートキーパー



AI環境で優れたマネジメント

メンバーのAI価値共創ループを現実と整合させ
潤滑に回すチューナー役



調査結果

職種ごとの上司マネジメント特性

AI環境で部下パフォーマンスを引き出す重要なマネジメント行動について、職種別の上司の実態を見た。AIを使っていることと、それに適したマネジメントができているかは相関していない。商品開発・研究は、AI利用率は高いがマネジメント要素は低い。

上司層回答 平均値・pt		AI利用率 正規雇用	仕事の枠を示す	裁量の提示	迅速な判断	思考の深さを問う	学びへの接続
間接部門	(415)	71.9%	3.48	3.44	3.48	3.42	3.41
営業・販売	(154)	54.6%	3.48	3.37	3.42	3.42	3.45
生産工程・製造	(84)	40.8%	3.50	3.42	3.48	3.47	3.43
情報処理・通信技術	(127)	79.4%	3.46	3.40	3.49	3.41	3.38
商品開発・研究	(67)	82.6%	3.33	3.26	3.38	3.35	3.31
専門・技術	(86)	43.9%	3.24	3.15	3.21	3.17	3.14

※カッコ内はnを示す



PERSOL

パーソル 総合研究所

AI環境に最適化された人材・組織

Ⅲ.組織デザイン

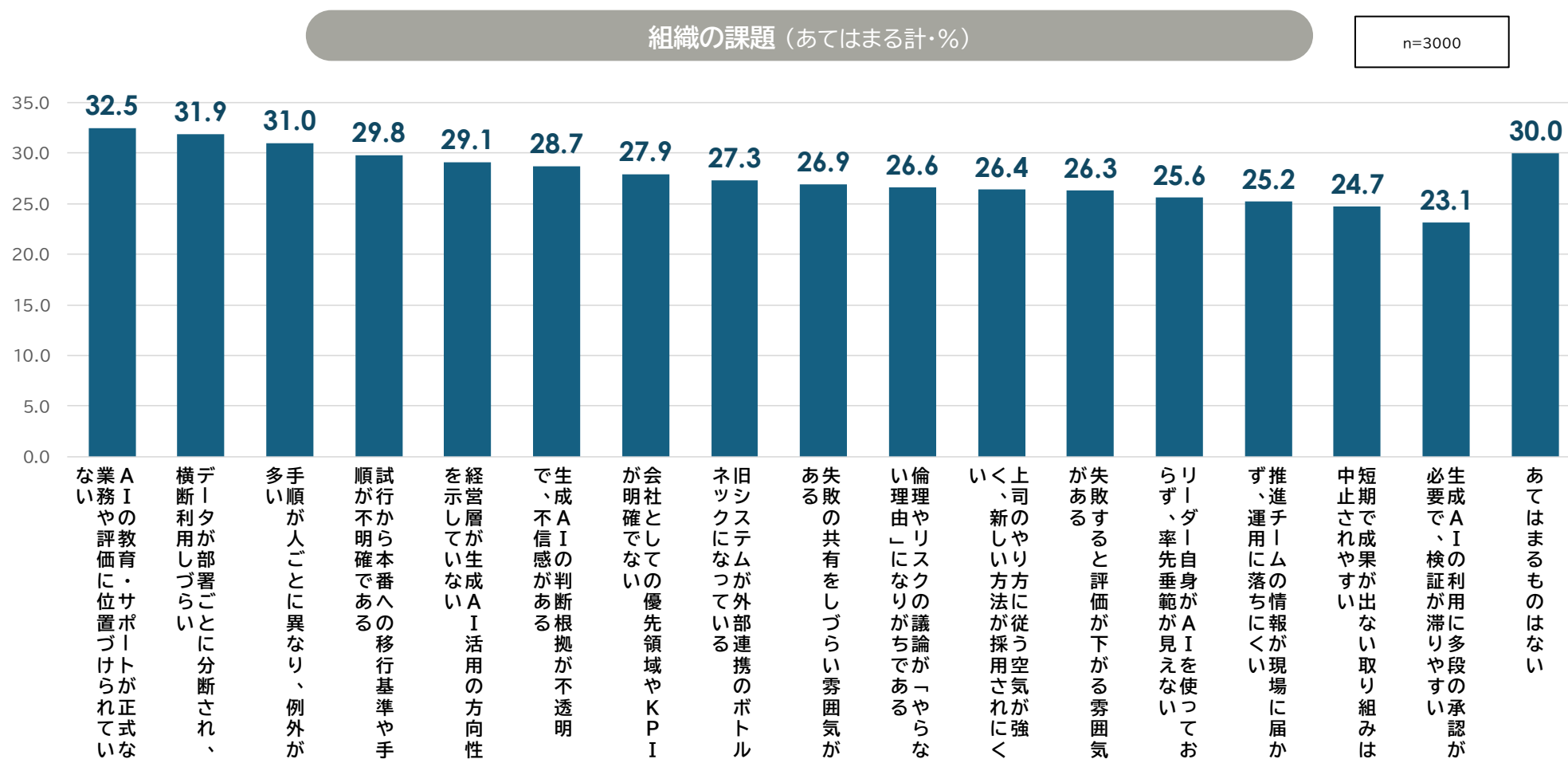
AI環境で機能する組織デザイン

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

【再掲】AIに関わる組織課題は、教育負担と部門の分断

組織課題は、「AIの教育・サポートが正式な業務や評価に位置づけられていない」「データが部署ごとに分断され、横断利用しづらい」「手順が人ごとに異なり、例外が多い」が3割を超え、上位。



調査結果

AI時代に有効な組織デザイン

組織的にAI活用のパフォーマンスの高い組織の特徴をみた。「新しい仕事やテーマが生まれた際の受け皿がある」「判断が滞りやすいテーマについて決める場が設計されている」といった項目が有意に関連している。

組織特徴（標準化回帰係数）

影響の強さ ↑	変化対応の 受け皿	新しい仕事やテーマが生まれた際の 受け皿がある	0.147
	意思 決定の場	判断が滞りやすいテーマについて 決める場が設計されている	0.155
	部門間連携	プロジェクトやテーマ単位で 横断的な活動がデザインされている	0.113
	脱・属人性	判断が、属人的調整に依存していない	0.115
	役割配置	部門やチームの役割分担が整理されている	0.091
	判断の速度と 秩序	判断のスピードと慎重さのバランスが、 組織として意識されている	0.079

+

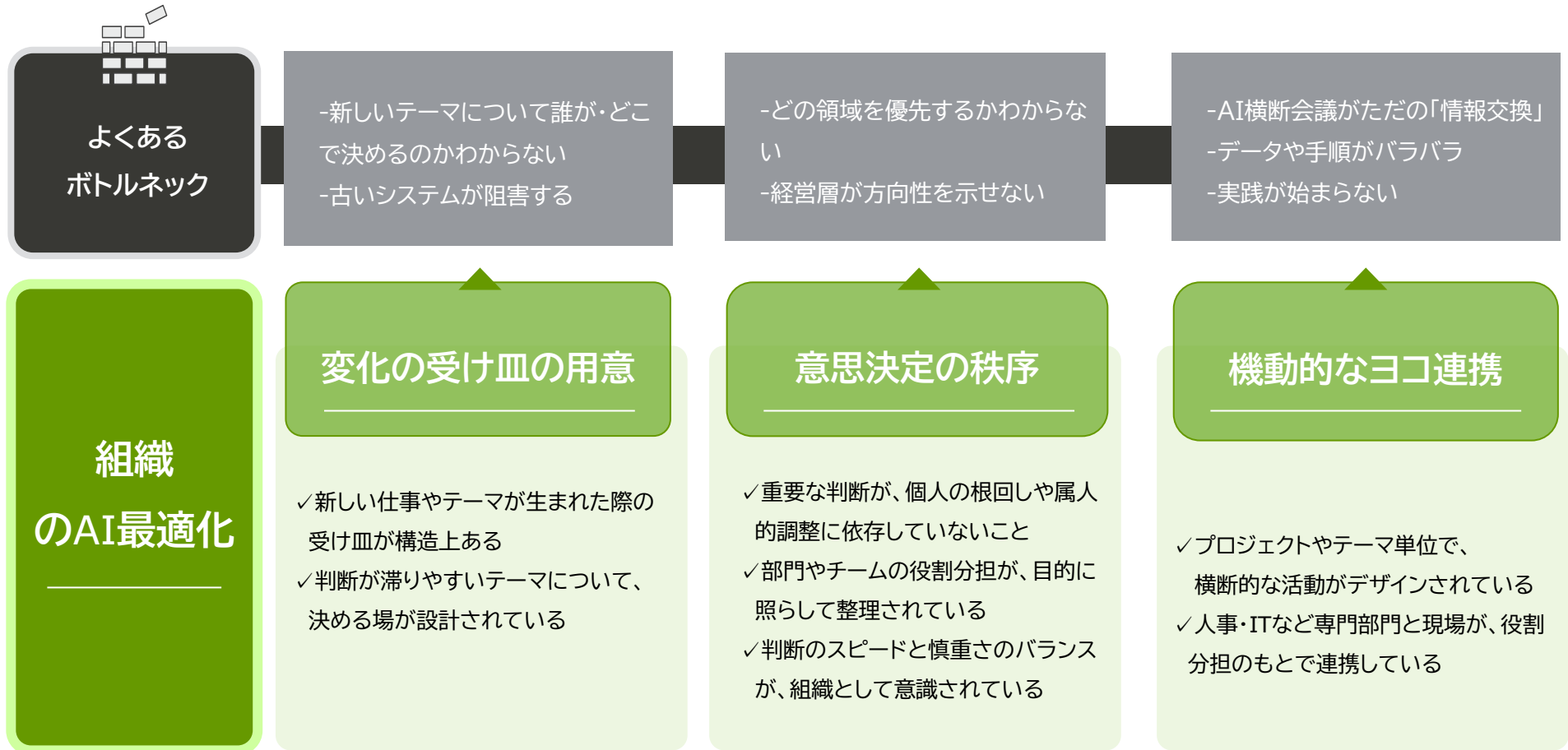
組織の
AI活用
パフォーマンス

【重回帰分析】 すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 従業員 n=1013
調整済R² | 0.355

調査結果

AI時代に有効な組織デザイン

AI活用において組織的成果を出している組織の特性について、職種・業種などの属性を統制し、統計的に有意な項目を整理した。

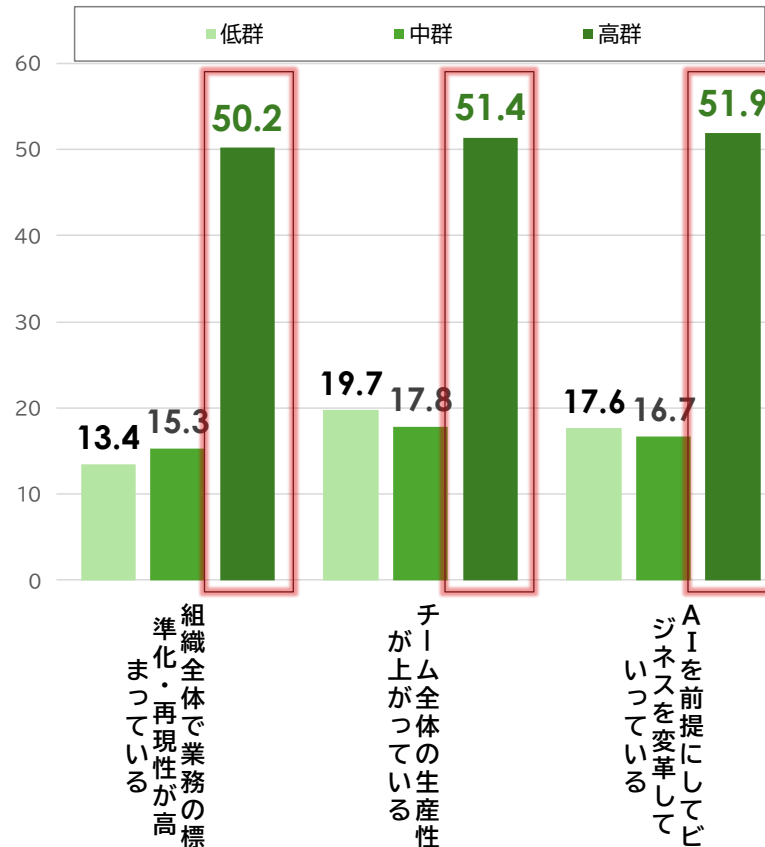


調査結果

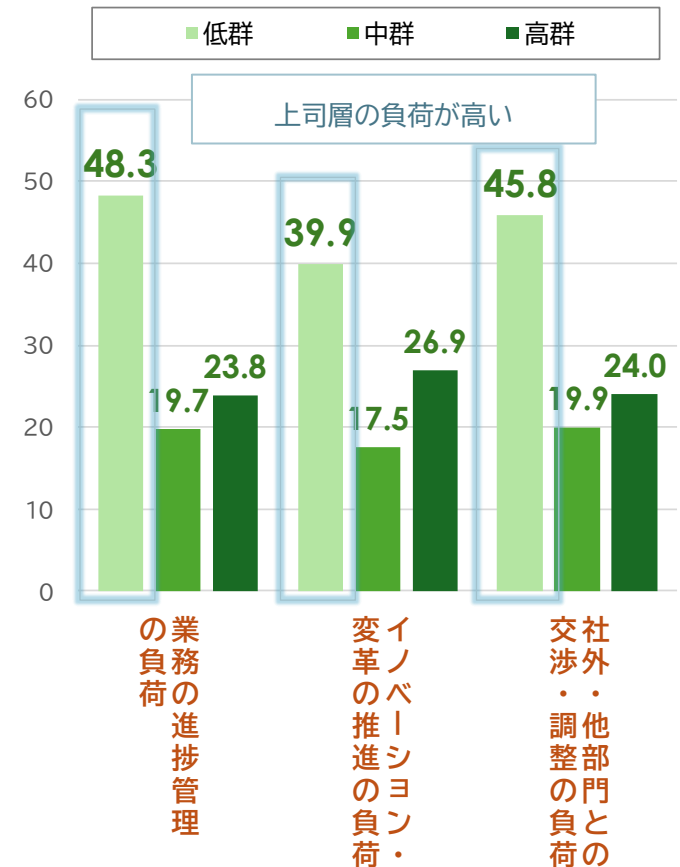
AI時代に有効な組織デザイン

前述の3つの要素について最適化の高中低で比較すると、「高い」群が明確に業務標準化、生産性、ビジネス変革といった成果を出している。一方で「低い」群では、成果が低だけでなく、業務管理や交渉・調整などにおける現場上司層の負担が高くなっている。

組織特徴とAIによる成果(%)



組織特徴と上司の負担(%)



組織
のAI最適化
3群比較

低群: n=427
中群: n=1360
高群: n=1213

サマリ

AI時代に有効な組織デザイン

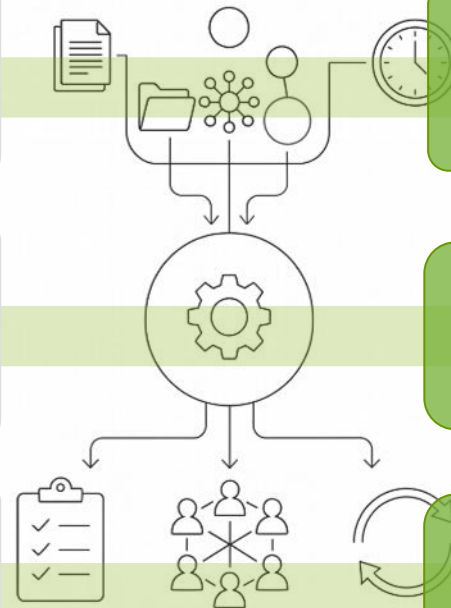
AIを前提とした組織では、属人的な意思決定を排除し、組織全体を一つの情報処理システムとしてデザインする必要がある。

よくあるボトルネック

✓新しいテーマが出るたびに
意思決定が迷子に

✓どこに力を入れていくか
わからない

✓部門バラバラなAI活用
✓「ふんわり」した連携会議



入力・判断

「テーマ迷子」
から受け皿へ

処理

「なんとなく決まる」から
組織的決定へ

連動

「ふんわりした調整」から
「動ける連動」へ

方向性

大量のテーマの「タネ」を投げられるハコがある

- AI活用の最高意思決定部門がどこの誰なのかを明らかにする
- 現場の声を集約するチームがある

会社としての注力テーマが決まっている

- 会社での重点領域を決める
- 方向性を示すためのリーダー層のAIリテラシー向上

部門がそれぞれの役割をもって連携している

- 連携における各部署の役割の明確化
(情報提供・連携模索・意思決定・育成・PoC)
- 「情報交換」レベルからの脱却とクロスファンクショナルな実践



PERSOL

パーソル 総合研究所

AI環境に最適化された人材・組織

IV. 育成と経験

AI環境における育成とキャリア

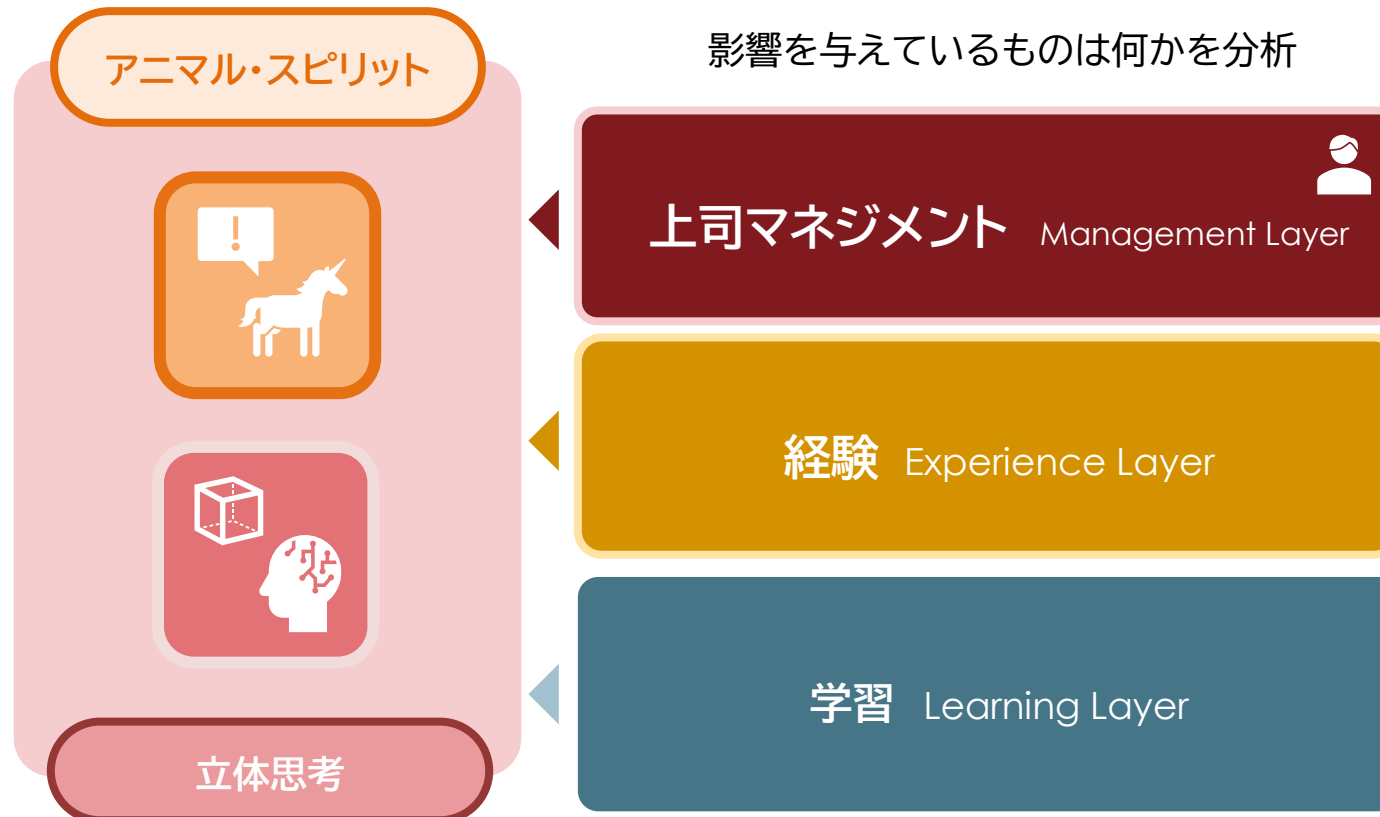
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

説明

AI環境でどう人を育てるか

AI環境において重要な思考・マインドセットを育てるための
「上司マネジメント行動」「経験」「学習」の3つの要素を分析・整理する。

AI環境において重要な思考・マインドセット



調査結果

思考・マインドを育てるマネジメント行動

上司マネジメント
Management Layer

AI環境において重要な思考・マインドに対し、プラスの関係が見られたマネジメント行動は以下。

アニマル・スピリットと関連するマネジメント行動



アニマル・
スピリット

+

不安の言語化支援

0.118

キャリアの言語化支援

0.100

思考の深さを問う

0.113

関係の橋渡し

0.087

【重回帰分析】すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.158
数値は標準化回帰係数

立体思考と関連するマネジメント行動



仕事の枠を示す

0.193

仕事の前提を示す

0.100

立体思考



【重回帰分析】すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.096
数値は標準化回帰係数

参考

思考・マインドを育てるマネジメント行動詳細

上司マネジメント Management Layer

マネジメント行動の詳細について分析した結果は以下。

アニマル・スピリットと関連するマネジメント行動



アニマル・スピリット



+

自分だけが相談相手にならないよう、他の人につながるきっかけをつくっている

0.108

出てきた案や結論について、理由や根拠を尋ねている

0.085

将来について、まだ決まっていなくても話題にしてよいと伝えている

0.082

依頼の際、なぜ今それをやるのか(背景・目的)を説明している

0.078

不安や迷いを、評価とは切り離して話せる雰囲気をつくっている

0.074

【重回帰分析】 すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.096
数値は標準化回帰係数

立体思考と関連するマネジメント行動



締切や重要な節目(いつまでに何を)を明確にしている

0.124

出てきた案や結論について、理由や根拠を尋ねている

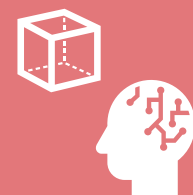
0.141

依頼の際、なぜ今それをやるのか(背景・目的)を説明している

0.084

+

立体思考



【重回帰分析】 すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.116
数値は標準化回帰係数

調査結果

思考・マインドを育てるマネジメント行動

上司マネジメント

Management Layer

アニマル・スピリットは「モヤモヤ」を言葉にさせるきっかけを与えるマネジメントの下で、
立体思考は「自由な思考の『踊り場』づくり」を行うマネジメントの下で醸成されている。



アニマル・スピリットを引き出すマネジメント

「モヤモヤ」を言葉にさせる
きっかけづくり

抑圧するマネジメント

- ✓部下に「強さ」ばかり求める
- ✓評価と直結した会話ばかり
- ✓不安や迷いの否定
- ✓1on1ばかりで人を紹介しない



評価と切り離す

弱さの
許容

他者との
接続

言葉出し

関係の橋渡し

不安・キャリアの言語化

立体思考を引き出すマネジメント

自由な思考の「踊り場」づくり



抑圧するマネジメント

- ✓「自由にやって」「とりあえず考えて」という自由度が高すぎる指示
- ✓上司の思考が浅く、メンバーから出てきた案をそのまま採用するだけ



締切や節目を示す

境界の
設定

前提の
共有

思考の
深掘り

背景を示す

根拠を尋ねる

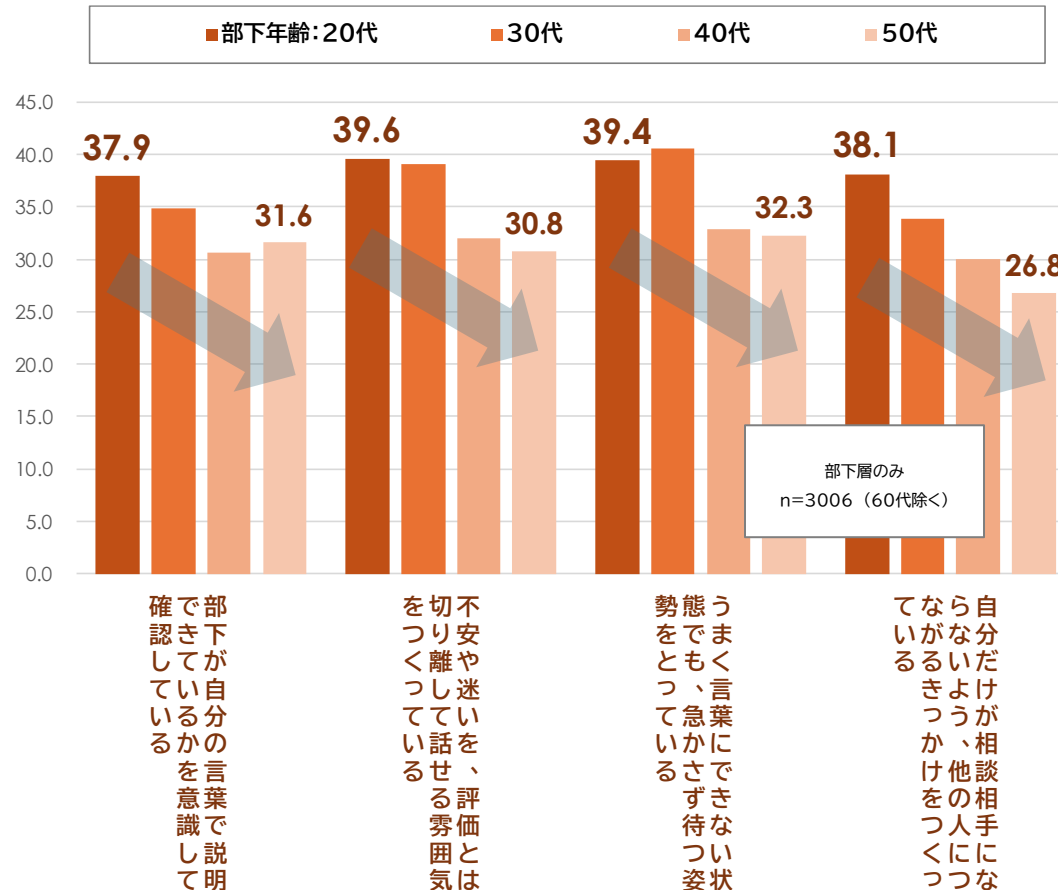
調査結果

思考・マインドを育てるマネジメント行動

上司マネジメント
Management Layer

前頁の思考・マインドを育てるようなマネジメントは、若い世代の部下には一定実施されているが、年齢を重ねると明確に減少傾向。

部下の年齢別のマネジメント行動(あてはまる計・%)



調査結果

思考・マインドを育てる経験

経験

Experience Layer

AI環境において重要な思考・マインドに対して、プラスの関係が見られた経験は以下。「手触り経験」は両方に対してプラスの関係が見られ、修羅場経験は立体思考とマイナスの関係。

アニマル・スピリットと関連する仕事経験

立体思考と関連する仕事経験

共通

アニマル・
スピリット



+

手触り経験

0.139

0.405

見渡し経験

0.095

変動経験

転職・上司の入れ替わり・異動 0.095

踏み出し経験

0.122

修羅場経験

大きなトラブル・事業撤退・倒産 -0.144

+

立体思考



【重回帰分析】 すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.093
数値は標準化回帰係数

※上司層に対しては
「見渡し経験」も有意

【重回帰分析】 すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.177
数値は標準化回帰係数

参考

立体思考と経験の関係

経験

Experience Layer

より大規模な先行調査では、「手触り経験」「踏み出し経験」「見渡し経験」の多さが、立体的な思考と関連していることが明らかになっている。特に「見渡し経験」が「時間軸の長さ」に、「手触り経験」が「メタ視点」や「脱・二分法」に強く影響している。

重回帰分析

統制変数:年齢・性別・未婚・子供有無・同居家族有無・雇用形態・

転職経験・業種・職種・従業員規模・役職・学歴・年収・残業時間・イベント

n=6000

年代計

重回帰分析で有意だった特性: +
最も偏回帰係数の高い特性: + +

出所:パーソル総合研究所・ベネッセ教育総合研究所・中原淳

就業者の社会貢献意識に関する定量調査

<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/hatachikara3.pdf>

※標準化偏回帰係数がプラスだった経験のみを記載

手触り 経験

仕事

社会参加

踏み出し 経験

見渡し 経験

本調査での「立体思考」

メタ視点

時間軸の長さ

脱・二分法

+ +

+

+ +

+

+

+

+

+

+

+

+ +

+

調整済決定係数

.218

.113

.168

調査結果

AI時代の育成に重要な経験詳細

経験

Experience Layer

それぞれの経験の詳細は以下。こうした経験がAI環境に重要な思考・マインドを育てることが示唆された。以下の経験機会を組織としてどう与えていけるかが、AI時代の育成のカギになりそう。

手触り経験

直接的な身体的・対人経験



- ✓ サービスや商品が
届いている「現場」経験
- ✓ 仕事について、誰かと対面で
本気で議論したり、語り合う
- ✓ 仲間との打ち上げで盛り上がる
- ✓ 汗水たらして頑張る
- ✓ 自身の仕事に対して、
顧客や同僚から直接感謝される

見渡し経験

組織や人を俯瞰する経験



- ✓ 部門連携や複数関係者の
プロジェクト推進
- ✓ 組織の戦略・企画立案
- ✓ 部下や後輩の育成・相談役

踏み出し経験

組織を越境する仕事経験



- ✓ 他企業、他組織への出向
- ✓ 副業・兼業
- ✓ 他企業、他組織との共同プロジェクト
- ✓ 社外勉強会への参加・主催
- ✓ 多国籍な人々と協働するプロジェクト
への参加
- ✓ 海外出張・海外勤務

調査結果

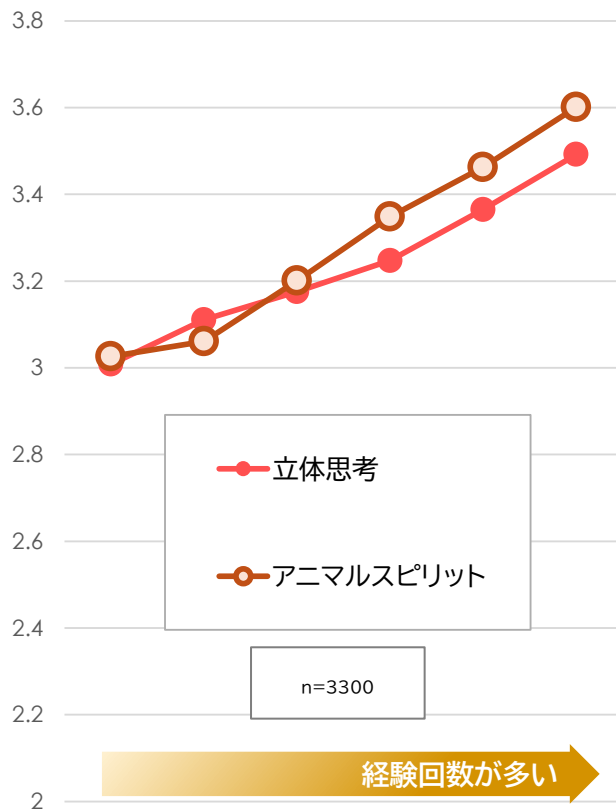
経験と思考・マインドの関係

経験

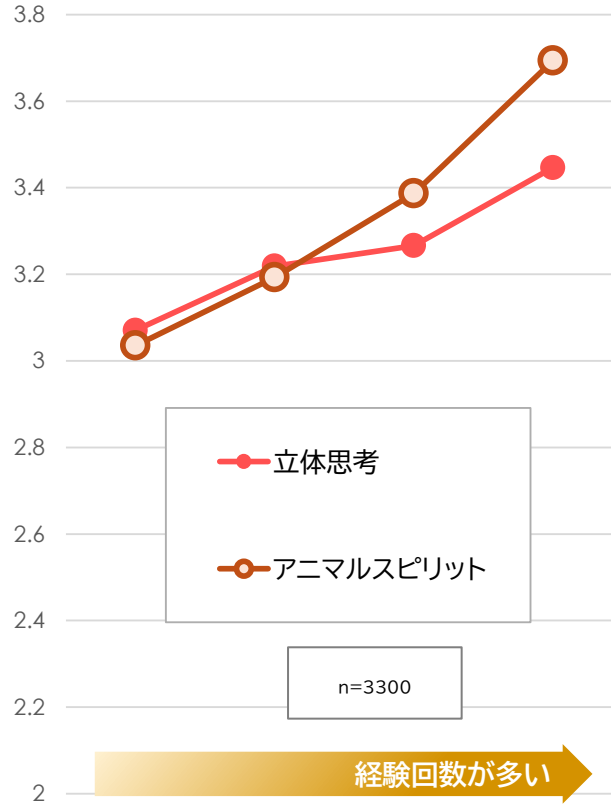
Experience Layer

経験の多さと思考・マインドセットの関係を見た。手触り・見渡し経験は立体思考・アニマル・スピリットともに正の相関。踏み出し経験はアニマル・スピリットと正の相関関係が見られる。

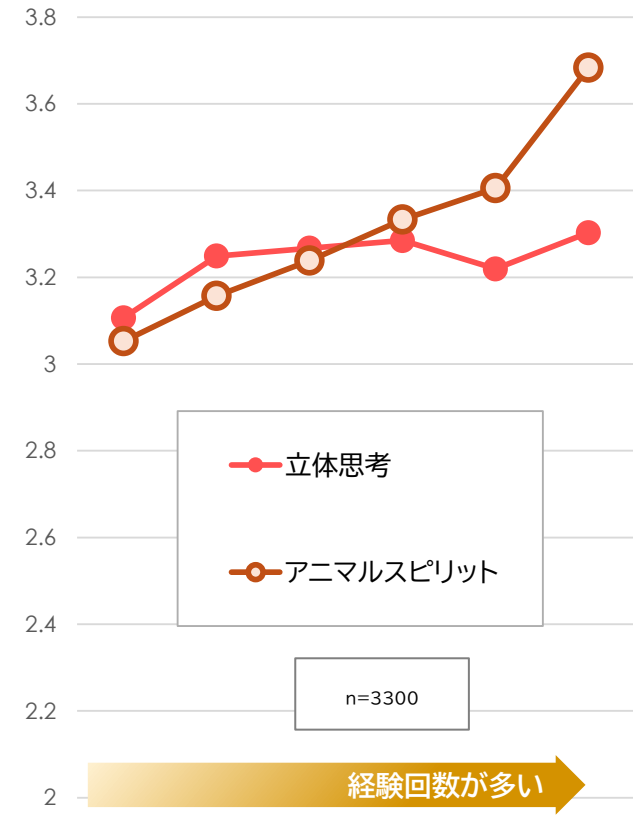
手触り経験(pt)



見渡し経験(pt)



踏み出し経験(pt)



調査結果

思考・マインドを育てる学習スタイル

学習

Learning Layer

AI環境において重要な思考・マインドと、学習スタイルとの関連を見た。アニマル・スピリットは「人を巻き込んで学ぶ」「失敗を乗り越えて学ぶ」スタイルと正の関係。立体思考は、「掘り下げて学ぶ」「意味づけて学ぶ」スタイルと正の関係にある。「楽しんで学ぶ」「学びを広げる」スタイルは共通して正の関係。

アニマル・スピリットと関連する学習スタイル

立体思考と関連する学習スタイル

アニマル・
スピリット



+

人を巻き込んで学ぶ

ソーシャル・ラーニング

0.161

リアル接点

失敗を乗り越えて学ぶ

ラーニング・レジリエンス

0.261

共通

楽しんで学ぶ

ラーニング・エンジョイメント

0.114

学びを広げる

ラーニング・ピボットティング

0.203

0.305

0.152

掘り下げて学ぶ

クリティカル・ラーニング

0.178

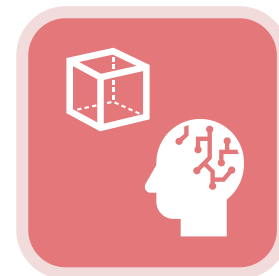
思索の
機会

意味づけて学ぶ

ラーニング・パースペクティブ

0.236

立体思考



+

【重回帰分析】すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.419
数値は標準化回帰係数

【重回帰分析】すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | 部下層のみ n=2256
調整済R² | 0.338
数値は標準化回帰係数

調査結果

アニマル・スピリットは、アウトプット型の学習行動と関連

学習

Learning Layer

AI環境において重要な思考・マインドと、学習行動との関連を見た。アニマル・スピリットは「副業」「NPO・ボランティア」といった実践を伴うアウトプット型の学習活動と正の関係にある。立体思考は、「読書」と正の関係が見られた。

アニマル・スピリットと関連する学習行動

立体思考と関連する学習行動

アニマル・
スピリット

+

副業

0.051

NPO・
ボランティア

0.039

リアル接点

語学学習

0.046

社会人
大学

0.041

共通

基本的な情報収集・学び習慣

新聞・雑誌による情報収集・勉強会・YouTube動画、資格学習など

0.05~0.128

0.055~0.073

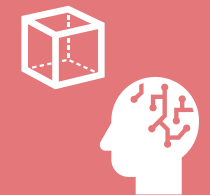
思索の
機会

読書

0.145

+

立体思考



【重回帰分析】すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | n=3300
調整済R² | 0.105
数値は標準化回帰係数

【重回帰分析】すべて:1%水準で有意
統制変数 | 性年代・業種・職種など
分析対象 | n=3300
調整済R² | 0.138
数値は標準化回帰係数

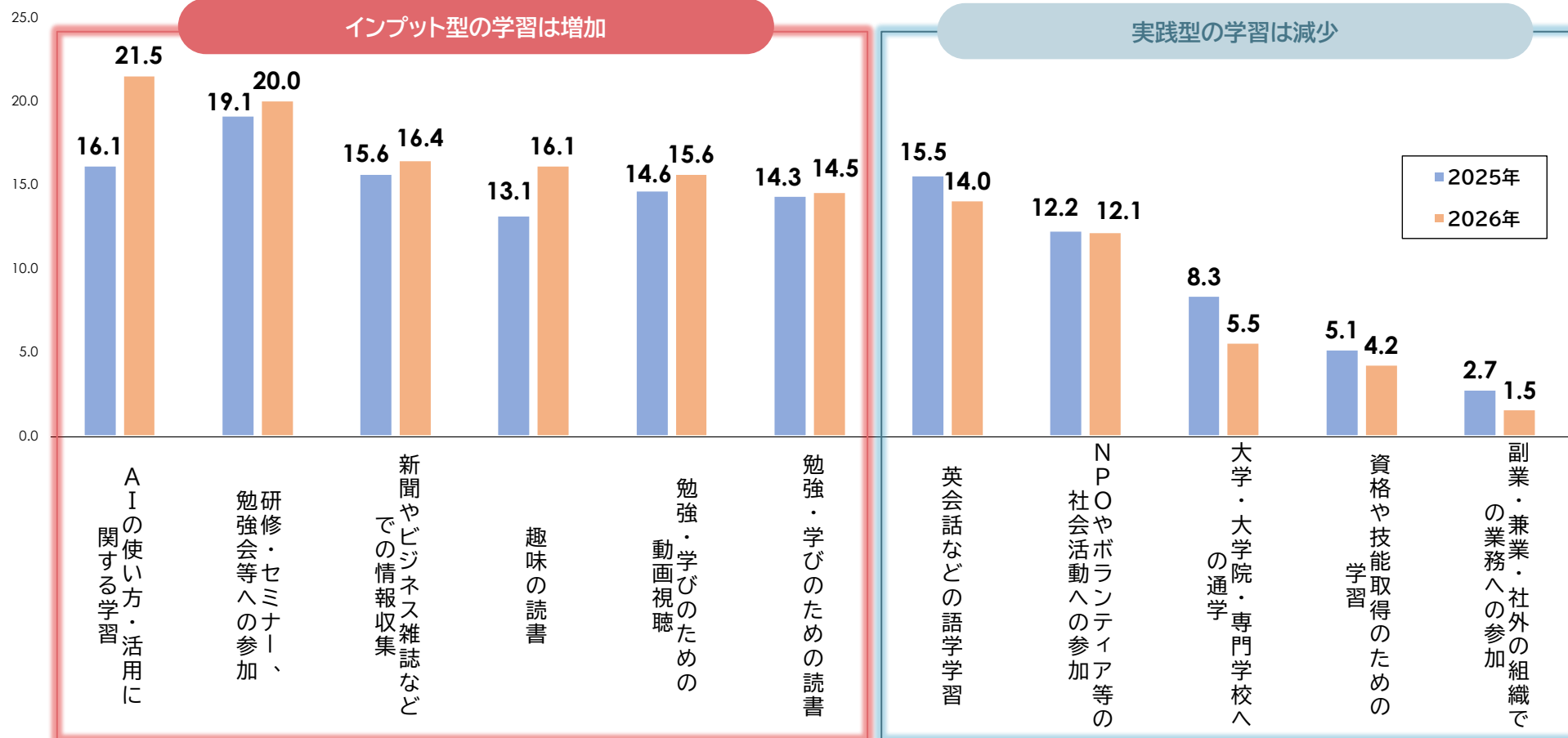
調査結果

AI利用者はインプット型学習行動に傾く

AI継続利用群※は、この半年で「AIの使い方・活用に関する学習」を筆頭に、「趣味の読書」「勉強会・セミナー参加」などが増加。一方、アニマル・スピリットと正の関係にあった「資格取得」、「副業・兼業」などは減少し、学習行動の重心が「実践型」から「インプット型」へややシフトしている。

職場外の学びの変化（複数回答,%）

継続利用群 n=671



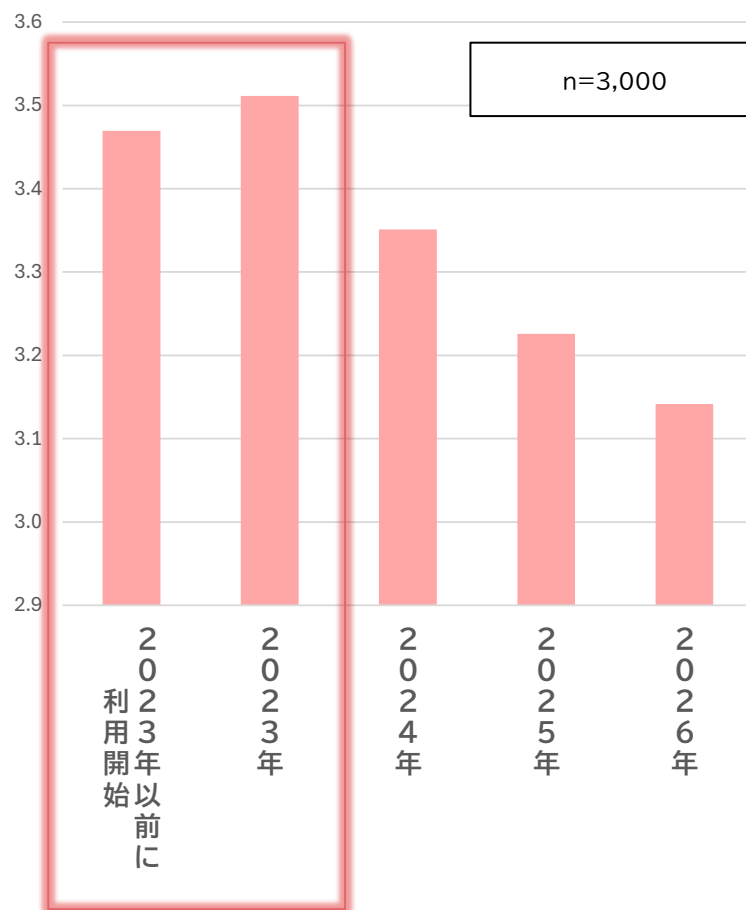
※2025年調査時点から継続的にAIを利用する層

調査結果

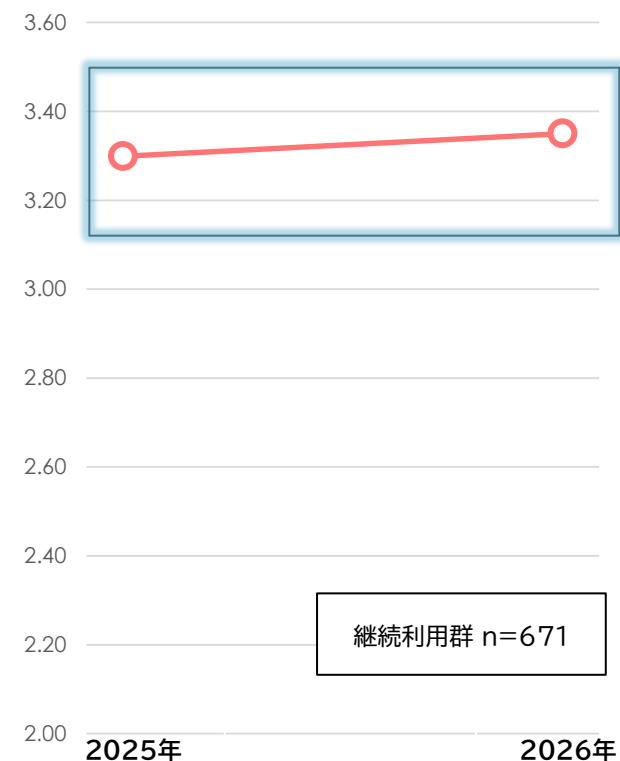
AIを使い続けてもアニマル・スピリットは育たない

アニマル・スピリットが高い層ほど、早い時期からAIを活用している。その一方で、追跡調査として2025年調査時点からAIを継続的に利用している人の半年間の変化を見ても、アニマル・スピリットの上昇はほとんど見られない。

アニマル・スピリットとAI開始時期(平均値,pt)



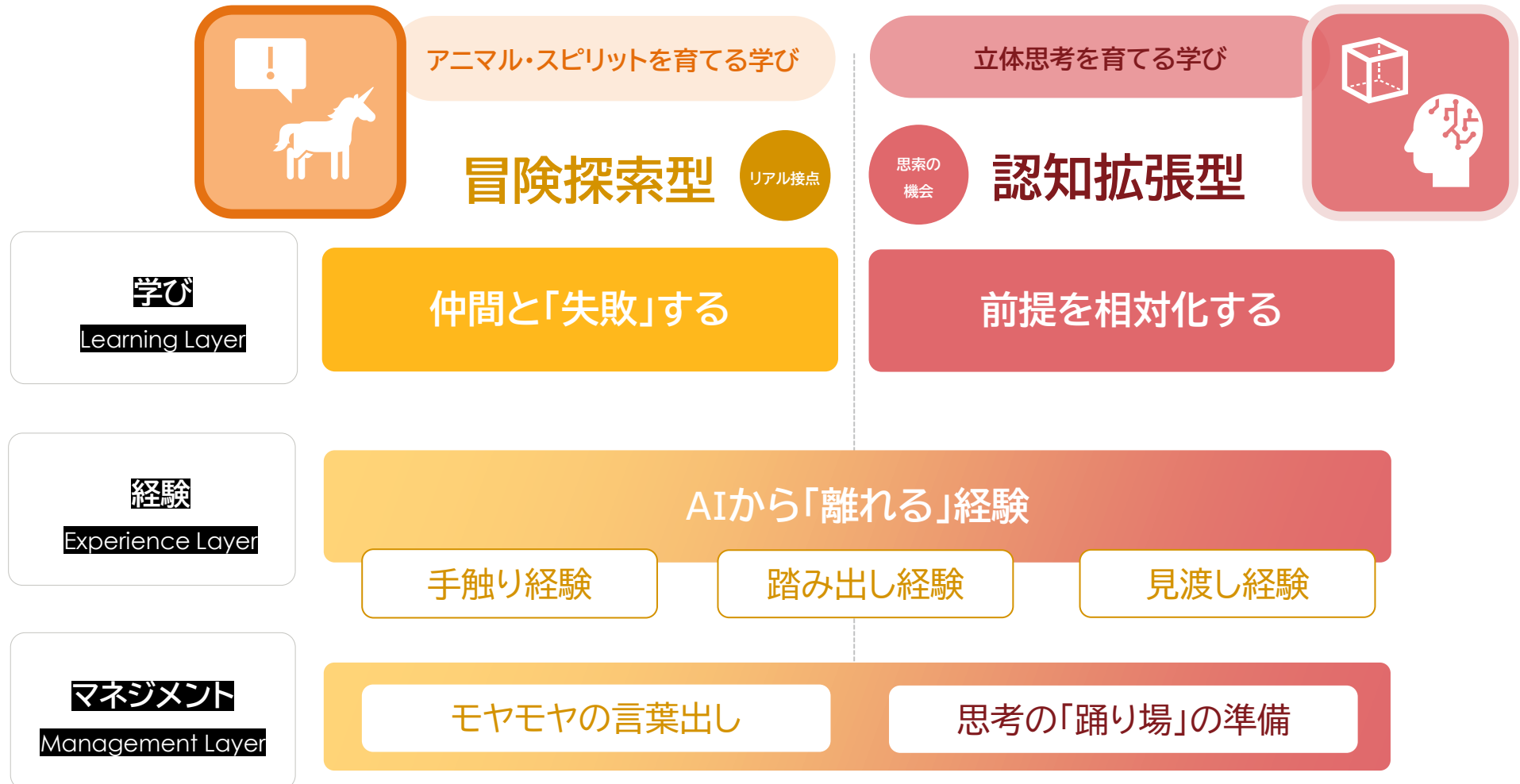
アニマル・スピリットの半年変化(平均値,pt)



サマリ

AI環境の思考・マインドを育てる学習

AI環境において重要な思考・マインドを育てるためには、リアルとの接点と実践を重視する「冒険探索型」と、思索を深め前提を相対化する「認知拡張型」の学びの双方が必要であることが示唆される。



提言

AI時代の人材育成の方向性



アニマル・スピリットを育てる施策

「仲間と集まって失敗できる機会」を増やす

リアル
接点

共同体験

- ✓ 小さく試せる場を増やす
- ✓ 失敗談の共有を奨励する
- ✓ “試した人が得をする”評価にする
- ✓ 「仲間」と出会う機会を作る

実践事例

- ✓ 失敗事例・「しくじり先生」型の事例共有会
- ✓ ストレッチ評価／チャレンジ評価
- ✓ ラーニング・コミュニティ施策
- ✓ ゼミ探求型PBL
- ✓ オープン・オンボーディング

立体思考を育てる施策



「今の当たり前」を相対化させる機会を増やす

思索の
機会

現状の
相対化

- ✓ 物事の背景・文脈・歴史を知る
- ✓ 「いつもの仕事」から離れる経験を与える
- ✓ 他者とのタッチポイントを増やす
- ✓ 経験から“何を学んだか”を言語化する

実践事例

- ✓ 外部副業あっせん
- ✓ 外部団体・企業コラボでのPBL（プロジェクト型学習／課題解決型学習）
- ✓ 哲学対話・ダイアローグ
- ✓ クロス・メンタリング（企業横断メンタリング）



PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix.

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

Appendix SC回答者属性

性年代別(%)

	n数	男性					女性				
		20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代
利用群	8,763	11.8	12.6	13.9	14.8	8.0	9.2	8.8	9.1	7.8	4.0
非利用群	11,237	6.4	8.4	11.1	13.1	9.5	7.4	8.4	11.9	14.7	9.2

雇用形態・職位別(%)

	n数	正社員									
		一般社員・従業員	係長相当	課長相当	部長相当	事業部長相当	執行役員相当	役員相当	代表取締役・社長相当	その他管理職(担当・課長・担当部長など)	専門職・エキスパート職
利用群	6,192	58.7	13.0	13.9	7.3	1.6	0.8	1.8	1.5	0.2	1.2
非利用群	5,206	78.3	7.0	6.0	2.6	0.3	0.2	1.4	1.3	0.3	2.6

業種別(%)

	n数	農業、林業、漁業、鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業
利用群	8,763	0.7	4.6	20.2	2.1	10.9	4.1	9.4	5.6	3.1	3.1	2.6
非利用群	11,237	1.1	4.4	16.6	1.1	3.0	5.7	13.0	3.1	2.1	1.4	4.6

	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、介護、福祉	複合サービス事業	その他のサービス業	国家公務、地方公務	上記以外の業種
利用群	2.2	4.9	8.0	0.7	7.7	3.6	6.4
非利用群	2.9	3.5	13.5	0.6	9.6	3.9	10.0

従業員規模別(%)

	n数	10人未満	10人～50人未満	50人～100人未満	100人～200人未満	200人～500人未満	500人～1,000人未満	1,000人～2,000人未満
利用群	7,539	6.1	12.2	9.4	10.1	12.0	10.0	8.7
非利用群	9,682	11.4	18.7	10.7	7.8	8.4	4.9	3.9

	2,000人～5,000人未満	5,000人～1万人未満	1万人～3万人未満	3万人以上	わからない
利用群	7.9	5.6	5.5	7.1	5.5
非利用群	3.6	2.7	2.0	3.5	22.3

Appendix 本調査回答者属性

性年代別(%)

	n数	男性					女性				
		20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代
利用群	3,000	5.6	13.0	18.2	22.8	7.8	6.2	9.7	9.3	6.4	1.0
非利用群	300	10.7	11.0	17.7	20.3	9.0	6.0	9.0	9.7	6.0	0.7

雇用形態・職位別(%)

	n数	正社員						
		一般社員・従業員	係長相当	課長相当	部長相当	事業部長相当	執行役員相当	役員相当
利用群	3,000	66.7	8.7	13.2	7.6	1.8	0.5	1.5
非利用群	300	85.3	5.3	5.0	1.7	0.3	0.3	2.0

業種別(%)

	n数	農業、林業、漁業、鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業
利用群	3,000	0.6	5.4	26.9	2.3	13.3	4.1	9.1	6.0	3.1	2.6	1.9
非利用群	300	0.0	6.7	27.7	1.0	5.3	11.3	14.7	2.0	2.3	1.3	2.7

	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、介護、福祉	複合サービス事業	その他のサービス業	国家公務、地方公務	上記以外の業種
利用群	2.1	2.6	7.2	0.4	7.7	0.3	4.4
非利用群	2.0	1.7	12.7	0.0	6.0	0.0	2.7

従業員規模別(%)

	n数	10人未満	10人～50人未満	50人～100人未満	100人～200人未満	200人～500人未満	500人～1,000人未満	1,000人～2,000人未満
利用群	3,000	5.7	11.0	10.4	9.6	12.3	10.3	8.9
非利用群	300	10.3	22.7	9.3	8.0	12.3	7.3	2.7

	2,000人～5,000人未満	5,000人～1万人未満	1万人～3万人未満	3万人以上	わからない
利用群	8.5	6.0	5.9	7.9	3.4
非利用群	6.7	3.0	2.7	3.7	11.3