人と組織を巡る制度の変遷から、
いまを読み解く

人事の歴史

中小企業を取り巻く経営環境が複雑化するなかで、企業の人事部はいま何をすべきなのか。そのヒントを、人事や労働にまつわる歴史や諸制度の歩みから探ります。

第9回

25年前のIT革命に学ぶ
生成AI時代の人材論

『人事の歴史を辿る旅』プロジェクト
内河 浩希

うちかわ　ひろき ● フォーティエンスコンサルティング株式会社シニアコンサルタント。一貫して組織・人事コンサルティングに従事し、大手メーカー、サービス、公共機関などに対する人材マネジメントの現状分析、基幹人事制度（等級・評価・報酬）設計のほか、要員計画システムの導入・運用支援などのプロジェクト経験を持つ。

生成AIの登場で「人間の仕事がAIに代替されるのではないか」という議論が起きていますが、人類は技術革新のたびに「技術革新が雇用に与える影響」という問いに向き合ってきました。たとえば、次の一節はいつ書かれたものでしょうか。

「ホワイトカラー正社員にとって『強み』となる能力は、創造性や企画力、変化への柔軟性および対人能力といった、人間にしかできないアナログな能力である」

25年前、厚生労働省が公表した『「IT革命」が我が国の労働に与える影響についての調査研究報告書』の一節です。今回はこの報告書を中心に、IT革命期の人材ニーズの変化を見ていきます。

昔から大切だった「人間にしかできないこと」

同報告書では、企業へのアンケート調査結果がまとめられており、IT化の進展状況、ホワイトカラーの仕事と雇用への影響、人材ニーズの変化、人事労務管理の変化等について言及しています。

人材ニーズについては、ITリテラシーは最低限の能力に過ぎず、人間にしかできないアナログ・スキルこそ重要だとし、若手には「コミュニケーション能力」「論理展開力」「協調性」といった基礎的能力が、中高年には「創造力」「変化への柔軟性」といった新しい可能性を開拓する力が、IT化でより強く求められるとしています。また、企業の競争力の源泉を担うコア人材に重要な能力は「変化への柔軟な対応力」と「創造性」で、高度なIT技術力より重視されています。

IT化が進むほど、企業の付加価値を支えるのはアナログ・スキルで、IT化は正社員の「コア人材」化を促すとの見立てです。ただし、ITリテラシーが不足すればその能力を発揮できないため、リテラシー習得支援は中高年層の能力発揮にも有効だと整理されています。

このようにITリテラシーが雇用の最低条件に過ぎないように、生成AIのリテラシーもいずれ「当たり前」の能力となり、AIに代替されない力こそコア人材の要件となる構図は変わりません。違いは実行部分がどこまで担われるかです。IT化が担ったのは人間が定義した手順の定型的な実行でしたが、AIは手順の定まらない領域まで実行を引き受け、複数の仮説を並列検証できます。人間の仕事は軽くなるのではなく質が変わり、AIによる多数の実行結果を統合して採否を決める、といった判断する役割が人間に集約されます。

この違いは人材育成にも再考を迫ります。判断力は実行の反復で培われてきましたが、実行がAIに移れば次世代が判断力を鍛える機会が失われかねません。求められるのはリテラシー習得支援に加え、目的を定義し、評価基準を設計し、責任を持って決断する経験、つまり判断力を培う経験を組織内に設計し直すことではないでしょうか。

【参考文献】厚生労働省（2001）『「IT革命」が我が国の労働に与える影響についての調査研究報告書』
宮本弘暁（2026）『AI大格差 最先端の研究が明かす仕事と給料の未来』（日本評論社）
岡野原大輔（2026）『ヒトとAI』（岩波書店）

吉田 洋介著
「人事のプロ」はこう動く
事業を伸ばす人事が考えていること
小社刊　2,200円（税込）