



# 「AI活用時代における経営教育の変革」

— AI時代に備える経営人材育成に関する分科会 活動報告 —

2025年 3月 1日(土)

日本学術会議 経営学委員会

AI時代に備える経営人材育成に関する分科会（AIと経営分科会）

原 良 憲（大阪成蹊大学 データサイエンス学部）

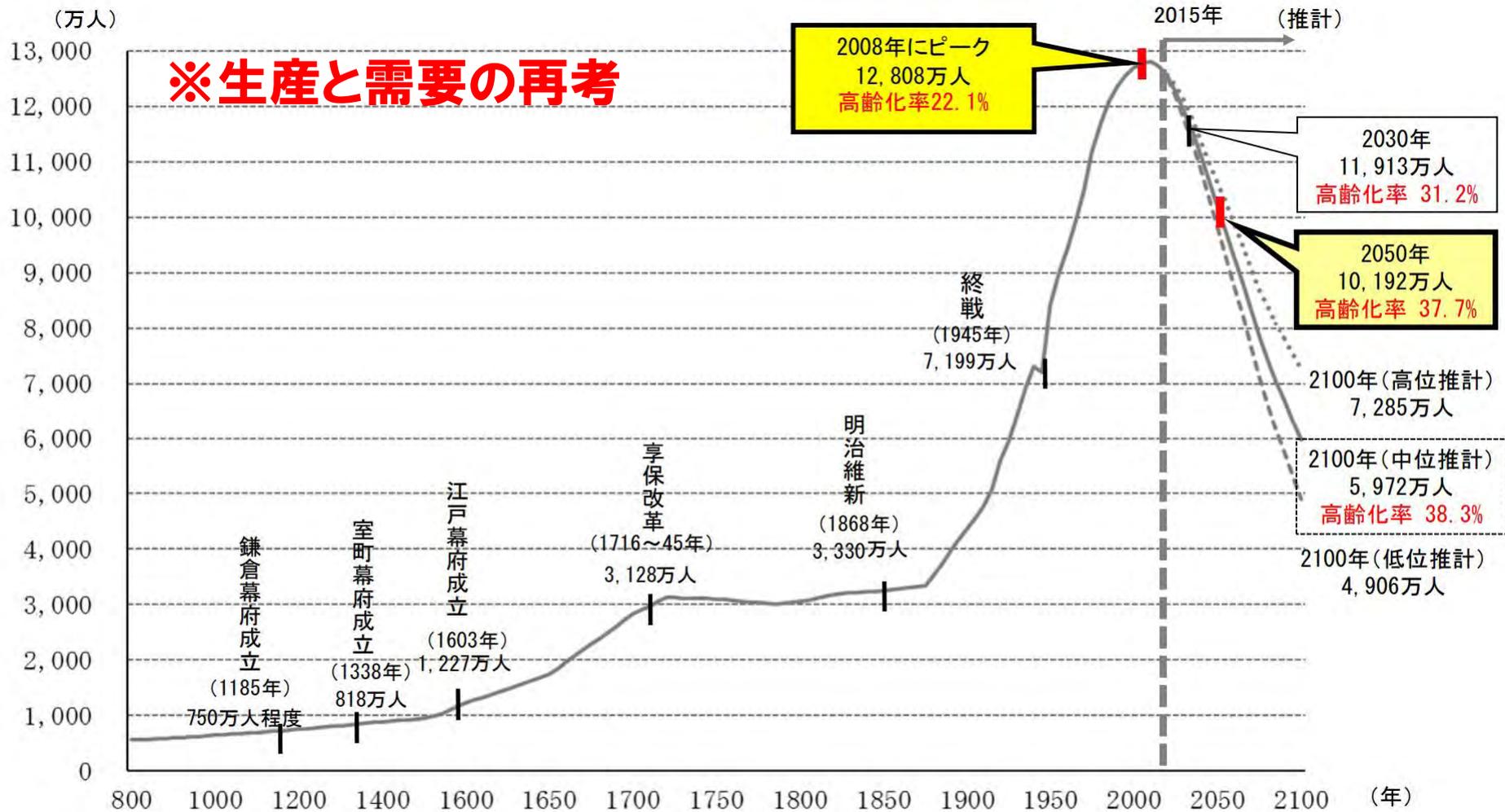
# 趣 旨

- 人口減少・少子高齢化、経済成熟化社会とChatGPT等生成AIに代表されるAI技術の活用の中で、企業の経営人材や経営専門人材の育成に対して、社会持続性のある価値創造を行う人材育成や教育方法等について討議・提案
  
- 人間の役割を再認識し、人材育成に資する教育の変革
  - 経営人材(企業・組織経営者や管理職)の教育
  - 経営専門人材(公認会計士、財務・法務部門などの専門家)の教育

# AIと経営分科会メンバー（18名）

氏名	所属・職名
野口 晃弘	第一部会員 南山大学 経営学部経営学科 教授
山田 八千子	第一部会員 中央大学 法科大学院 教授／弁護士
朝日 弓未	連携会員 東京理科大学 経営学部経営学科 教授
岩城 秀樹	連携会員 東京理科大学 経営学部経営学科 教授
太田 康広	連携会員 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 教授
恩藏 直人	連携会員 早稲田大学 商学学術院 教授
蟹江 章	連携会員 青山学院大学 大学院会計プロフェッション研究科 教授
上林 憲雄	連携会員 神戸大学 大学院経営学研究科 教授
齋藤 真哉	連携会員 横浜国立大学 大学院国際社会科学研究院 教授
阪 智香	連携会員 関西学院大学 商学部 商学部長・教授
佐々木 郁子	連携会員 東北学院大学 国際学部国際教養学科 教授
佐藤 信彦	連携会員 熊本学園大学 大学院会計専門職研究科 教授
佐野 正博	連携会員 コスモピア株式会社 AI研究室長／明治大学 名誉教授
鈴木 久敏	連携会員 筑波大学 名誉教授
椿 美智子	連携会員 東京理科大学 経営学部 学部長・教授
徳賀 芳弘	連携会員 京都先端科学大学 副学長／教授
原 良憲	連携会員 大阪成蹊大学 データサイエンス学部 教授
平田 貞代	連携会員 芝浦工業大学 大学院理工学研究科 准教授

# 我が国における総人口の長期的推移

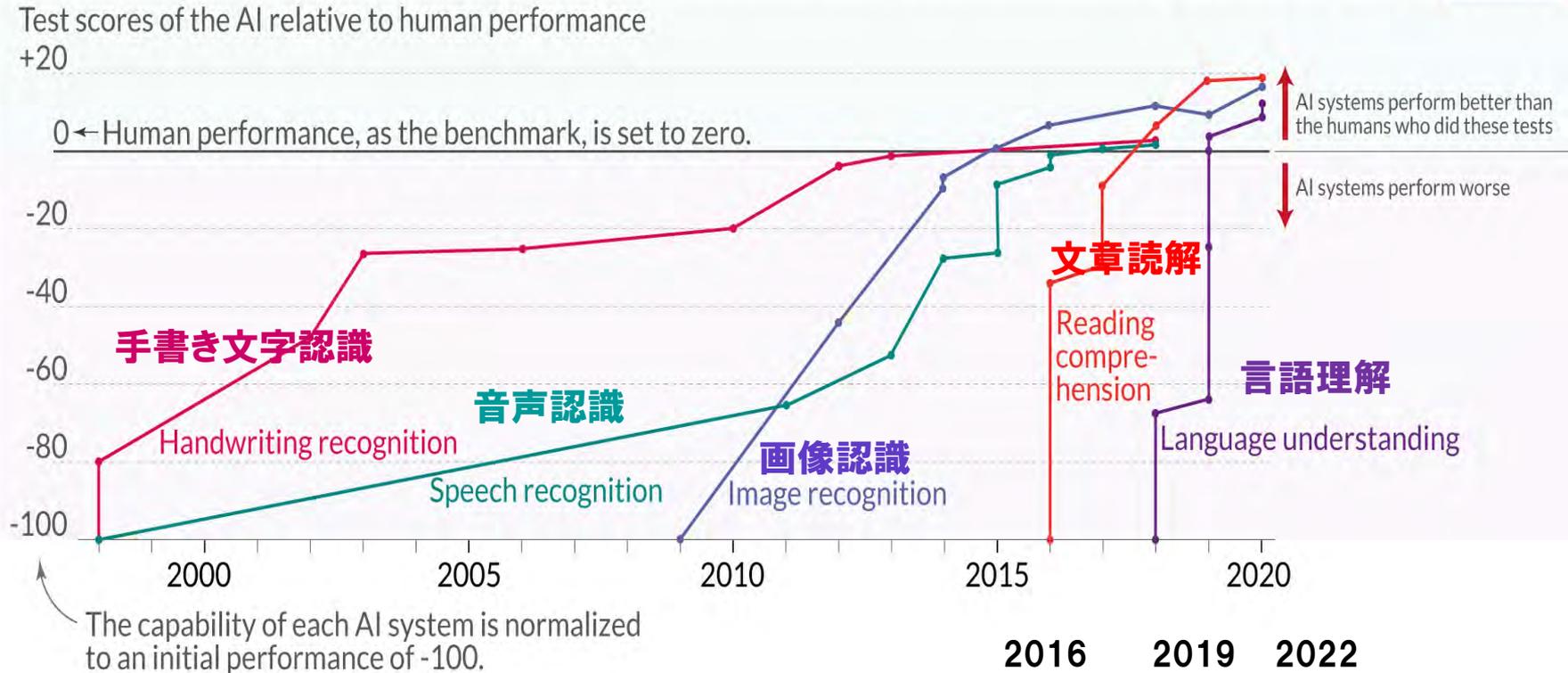


国土の長期展望専門委員会最終とりまとめ参考資料 <https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001425468.pdf>

# 人間の能力を超えるAI

Language and image recognition capabilities of AI systems have improved rapidly

Our World  
in Data



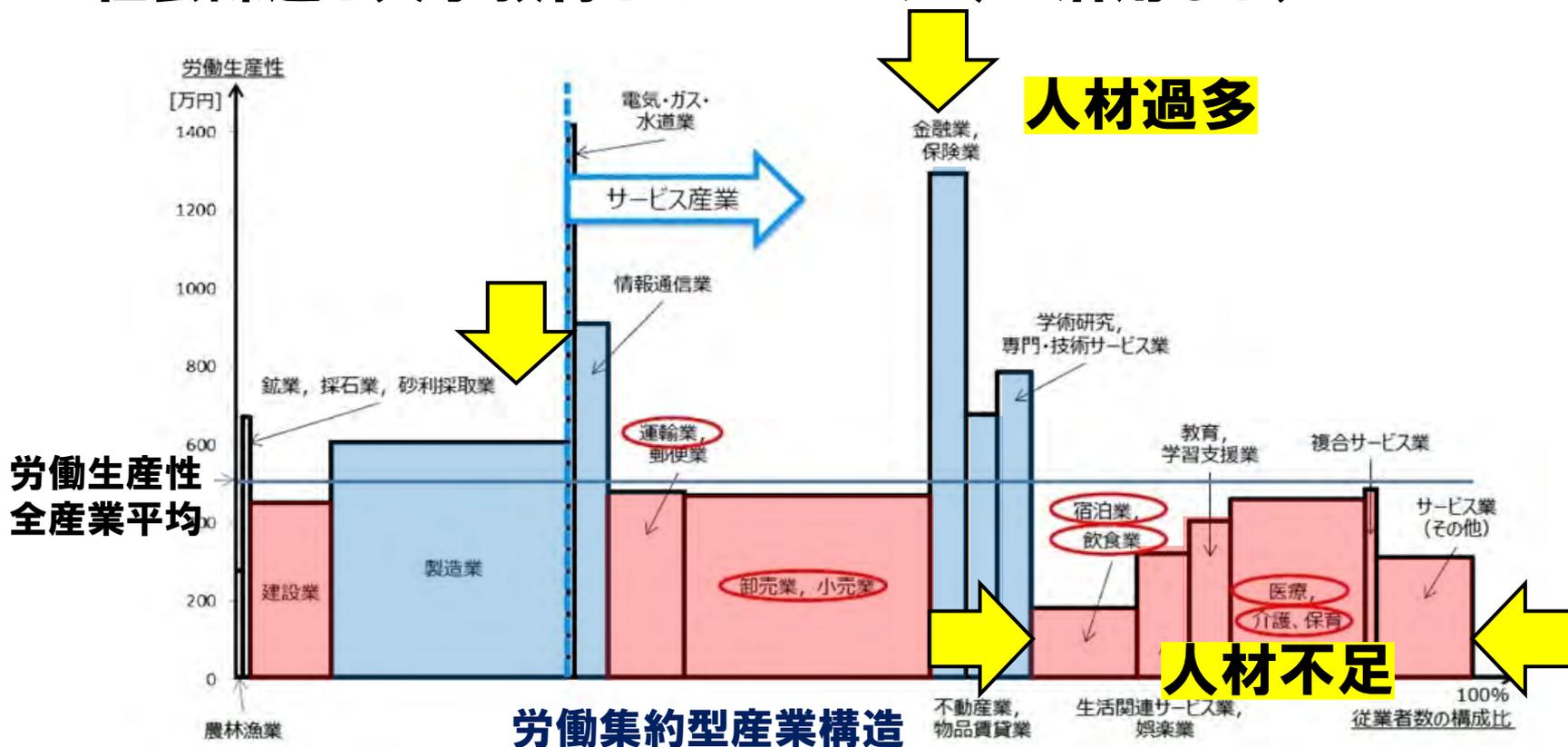
Data source: Kiela et al. (2021) – Dynabench: Rethinking Benchmarking in NLP  
OurWorldinData.org – Research and data to make progress against the world's largest problems.

Licensed under CC-BY by the author Max Roser

<https://ourworldindata.org/brief-history-of-ai>

# 現状の人材育成教育の課題

- 2極化： **人材過多と人材不足の同時進行**
- 知識・スキルの学習から、**知識活用や方法・仕組みの創出へ**
- **社会課題と大学教育とのミスマッチ（AI活用など）**



参考：経産省「サービス・フロンティア 4.0」(2016)

# 現状の経営学教育の一例

## — 京都大学 経営管理大学院でのカリキュラム例 —

段階的履修

例：サービス&ホスピタリティ領域

発展科目



実務科目



専門科目

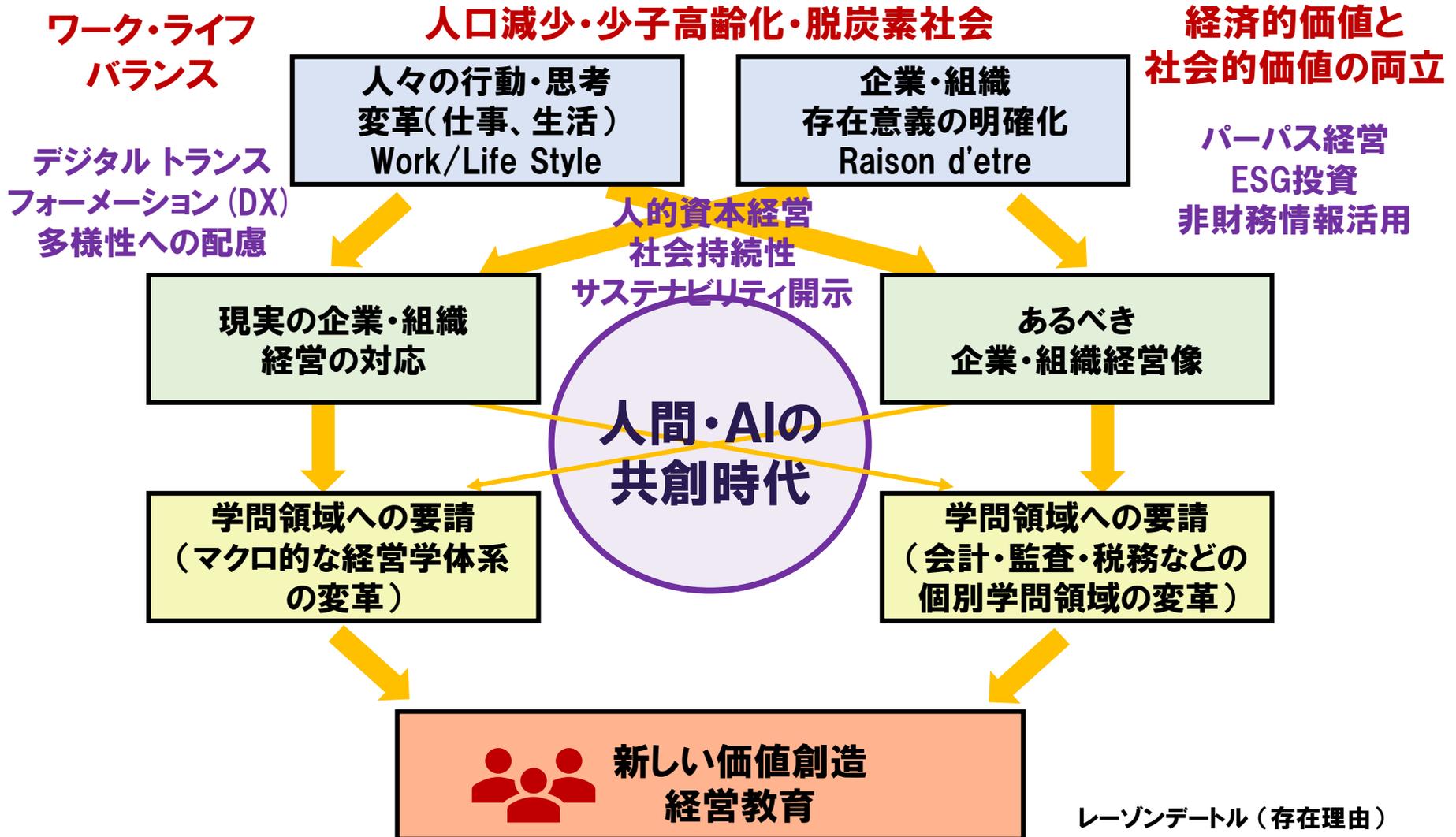


基礎科目



# 公開シンポジウム

## 「人間・AI共創時代における価値創造経営教育」(2023年)



# 人間とAIの役割、対応業務との関係

- AIやロボットのみによる業務の代替（自動化）
  - 比較的、定型的な業務、デジタル化・デジタル処理可能な業務
  - 余剰時間の活用？  
（人間はどのような使い方、新業務への転換を行うべきか？）
  
- 人間とAIとの共創による業務の遂行
  - 人間の能力増強、AI活用のインソース化
  - 持続性と発展性とのバランス
  
- 人間が引き続き対応すべき業務
  - 高度なホスピタリティ、他者への共感、意思決定の後押し
  - 本質的な創造性



**AI活用時代ゆえに、人間自身の能力開発の重要性が浮き彫りに**

# 人間の創出価値に注目する活動

## □ 人間力戦略研究会（2003年） 座長：市川伸一 東大教授

- 知的能力要素（L: Literacy）
- 社会・対人関係要素（C: Competency）
- 自己制御要素（D: Dignity）
- 適用場面： 職業生活、市民生活、文化生活

## □ 人的資本経営

- 人材をコストではなく、「価値を生み出す資本(人的資本)」と捉え、戦略的に投資・活用する経営
- 有価証券報告書での人的資本情報の開示が義務化(2023年～)
- 伊藤レポート 2.0（2017年） 座長：伊藤邦雄 一橋大学名誉教授
- 企業の中長期的な価値向上に焦点をあて、「人的資本」が企業価値に与える影響について言及

# 人間力教育の一例：LCD教育（大阪成蹊大学）

## 大阪成蹊学園のパラダイム改革 【人間力教育の展開】

LCD教育プログラムでは『リテラシー・コンピテンシー・ディグニティ』の3つの力を養い、『人間力』の育成をめざす

### 1. リテラシー（知識を活用して課題を解決する力）を構成する要素

能力	要素	問題解決力
言語処理能力	「読み」「書き」「話す」ための語彙力 文章を読み取る力	情報収集力 情報分析力
非言語処理能力	思考する力 計数を把握する力	課題発見力 構想力
	数的処理する力 推論する力	

### 2. コンピテンシー（自分を取り巻く環境に実践的に対処する力）を構成する要素

3つの力	9つの要素	33の詳細要素
人間関係構築力	親和力	親しみやすさ、気配り、対人興味・共感・受容、多様性理解、人脈形成、信頼構築
	協働力	役割理解・連携行動、情報共有、相互支援、相談・指導・他者の動機づけ
	統率力	話し合う、意見を主張する、建設的・創造的な討議、意見の調整、交渉、説得
自己管理能力	感情制御力	セルフアウェアネス、ストレスコーピング、ストレスマネジメント
	自信創出力	独自性理解、自己効力感／楽観性、学習視点・機会による自己変革
	行動持続力	主体的行動、完遂、良い行動の習慣化
課題解決力	課題発見力	情報収集、本質理解、原因追究
	計画立案力	目標設定、シナリオ構築、計画評価、リスク分析
	実践力	実践行動、修正／調整、検証／改善

### 3. ディグニティ（徳、品格、品性）を構成する要素

11の要素
①誠実性 ②謙虚さ ③節度 ④共感 ⑤敬意 ⑥関心 ⑦責任感 ⑧マナー ⑨倫理観 ⑩道徳性 ⑪コンプライアンス

### 【 7つの社会的罪 】 マハトマ・ガンディー (1869年-1948年)

1. 理念なき政治 (Politics without Principles)
2. 労働なき富 (Wealth without Work)
3. 良心なき快楽 (Pleasure without Conscience)
4. 人格なき学識 (Knowledge without Character)
5. 道徳なき商業 (Commerce without Morality)
6. 人間性なき科学 (Science without Humanity)
7. 献身なき信仰 (Worship without Sacrifice)

# 参考：日本学術会議 提言「生成AIを受容・活用する社会の実現に向けて」 (2025年2月27日発表)



# 参考：日本学術会議 提言「生成AIを受容・活用する社会の実現に向けて」 (2025年2月27日発表)

## □ 提言（４） 生成AIモデル以降の教育とリテラシー

### ① AIとの共存・共生のための社会変革に対応する人材育成

- 社会全体での教育やリスキングの取り組みを推進するための**リテラシーを持つ人材の養成と教育プログラム**の推進、リスキング支援が必要

### ② AIとの共存を目指した新たな教育への転換

- AIの活用を前提として**AIとの共存を目指した新たな教育**への転換を図り、教育のあり方の見直しを行うべき
- 従来の知識の伝達に偏重するのではなく、**AIを批判的に利用し、課題を解決し、創造する能力を高める教育・カリキュラム**が必要で、倫理的な問題を常に考慮

### ③ AIの学際性を活用するための学術分野間および産学間の対話・連携の促進

- AIの活用は学際性・包括性を有する。**複合的な社会課題の解決**に向けて、産官学を含めた広いステークホルダーでの深耕が必要

# パネル討論 1 「2030年に向けた企業経営・会計監査の 人材育成に資する教育変革」

モデレーター

恩藏 直人 Naoto Onzo

早稲田大学 商学学術院 教授

パネリスト



古澤 知之 Tomoyuki Furusawa

公益監視委員会(PIOB) メンバー  
金融庁 元企画市場局長



※ 経営人材、  
経営専門人材の  
育成

阪 智香  
Chika Saka

関西学院大学  
商学部長・教授



野口 晃弘  
Akihiro Noguchi

第一部会員  
経営学委員会 委員長  
南山大学 経営学部 教授



菊地 唯夫 Tadao Kikuchi

経済同友会 副代表幹事  
ロイヤルホールディングス株式会社代表取締役会長



# パネル討論 2 「社会のあるべき姿からみた経営教育の展望」

モデレーター

鈴木 久敏 Hisatoshi Suzuki

筑波大学 名誉教授

パネリスト

木根原 良樹 Takafumi Saito

株式会社三菱総合研究所  
政策・経済センター  
主席担当部長



島田 啓一郎 Keiichiro Shimada

ソニーグループ 社友  
元ソニー 執行役員

竹田 陽子 Yoko Takeda

中央大学 大学院戦略経営研究科 教授



上林 憲雄 Norio Kambayashi

神戸大学 大学院経営学研究科 教授



※ 2050年の社会像から  
みた経営教育

# AI活用時代における経営教育とは？



## 今回の学術フォーラムを含めた討議・活動により明確化

- AI活用時代における人間の能力向上教育とは？
- 経営学への示唆とは？
- 非財務、無形資産、人的資本、非定型、非交換(信頼等)を含む業務の標準化、評価は？ リスキリングは？

