

見 解

AI 活用時代における経営人材・経営専門人材育成の変革



令和8年（2026年）5月11日

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

この見解は、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の審議結果を取りまとめ公表するものである。

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

委員長	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／ 京都大学 名誉教授
副委員長	鈴木 久敏	(連携会員)	筑波大学 名誉教授 (副委員長は、令和7年9月まで)
副委員長	阪 智香	(連携会員)	関西学院大学商学部 教授・商学部長 (副委員長は、令和7年10月以降)
幹 事	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
幹 事	椿 美智子	(連携会員)	東京理科大学経営学部経営学科 教授・経営学部長・ 大学院経営学研究科長
	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 (分科会委員は、令和7年3月まで)
	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 名誉教授
	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
	徳賀 芳弘	(連携会員)	京都先端科学大学 副学長・教授／ 京都大学 名誉教授
	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

本見解の作成に当たり、以下の方々に御協力いただいた。

加藤 志津子	明治大学経営学部経営学科 教授
仙石 正和	事業創造大学院大学 名誉学長・名誉教授／新潟大学 名誉教授
島田 啓一郎	ソニーグループ株式会社 社友
山田 敬嗣	BIRD INITIATIVE 株式会社 Executive Professional
影広 達彦	株式会社日立製作所 研究開発グループ Digital Innovation R&D 先端 AI イノベーションセンタ主管研究長
川上 登福	株式会社経営共創基盤 マネージングディレクター／ 株式会社先端技術共創機構 代表取締役
結城 秀彦	公認会計士
吉田 壘	東京大学大学院工学系研究科 技術経営戦略学専攻 准教授
菊地 唯夫	ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長
小林 尚明	PwC Japan 有限責任監査法人金融事業部 パートナー
古澤 知之	公益監視委員会 (PIOB) メンバー
木根原 良樹	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
竹田 陽子	中央大学大学院戦略経営研究科 教授
鶴 由貴	弁護士法人協和総合パートナーズ法律事務所 弁護士
成生 達彦	京都大学 名誉教授

本見解の作成に当たり、以下の職員が事務を担当した。

事務局	郷家 康徳	参事官（審議第一担当）
	加瀬 博一	参事官（審議第一担当）付参事官補佐
	高畑 麻衣子	参事官（審議第一担当）付審議専門職付

要 旨

1 作成の背景

日本は、人口減少という構造的課題に直面する一方、生成AIをはじめとする技術革新が急速に進展し、仕事や教育を含む社会の前提が大きく変化している。とりわけ、AIが経営の意思決定構造そのものを変えつつある現在において、経営人材・経営専門人材に求められる能力の再定義と、それを支える教育体系の構築が喫緊の課題となっている。

そこで、本見解は、AI活用の進展が社会制度や経営教育に本格的な影響を及ぼす2030年に向けた移行期の課題と対応を整理し、経営人材及び経営専門人材の育成と経営教育の方向性を提案するものである。人間とAIとの共進化（co-evolution）という観点から、大学教育及び社会人教育、国家資格制度を含む経営教育全体を対象に、「教育内容」、「教育指針」、「認証制度」を一体で見直すための方向性を提示する。

2 現状及び問題点

産業界では、人手不足が深刻化する中で、AI技術の活用による生産性向上への期待が高まっている。環境変化を踏まえ、経営人材の育成にも新たな対応が求められている。一方で、生成AIの普及により職務分担や組織構造は変容しつつあり、AIによってもたらされる機会とリスクを事業全体で評価・活用できる人材の育成が急務となっている。しかし、AIがもたらすリスクやガバナンス、法的・倫理的配慮を含む実践的な経営教育は、依然として十分に整備されていない。また、経営専門人材（会計・法務など）の育成についても、AI活用ニーズは拡大しているものの、実務現場ではAI導入に慎重であり、AIリスク管理の指針整備も遅れている。このため、AIリテラシー向上を目指した体系的研修・教育プログラムの確立や、企業・実務現場におけるAI適用方針の明確化、専門人材の育成促進が課題である。ここでいうAIリテラシーとは、AIの基本構造・仕組みの理解、AI出力の信頼性やバイアスの批判的評価、法的・倫理的観点を踏まえたリスク判断、そして経営目的に沿ってAIを適切に活用する能力の総体を指す。

また、大学・大学院における経営学教育ではAIリテラシー教育が進められているものの、認知的能力（AI理解・分析）と、非認知的能力（倫理・判断・協働）、さらにそれらを統合する越境的能力との関係は必ずしも明確ではない。加えて、会計・法務など高度専門職教育でも、国家試験・修了考査・CPD（継続的専門能力開発）制度を含む学習プロセス全体をAI時代に適合させる体系的改革が求められている。

3 見解の内容

本見解は、以下の3つの柱に基づき提案を行う。

(1) 人間力+AI 共通基礎教育の体系化

AI活用時代の経営教育では、①認知的能力（AIリテラシー）、②非認知的能力（真正性能力・倫理的判断力・共感力）、③統合・越境的能力（複数領域と関係者を束ね、構想から実装まで導く力）を相互に関連付け、分断なく育成する必要がある。経営専門共通基礎として、人間固有の判断責任と倫理を中核に据えつつ、AIを前提とした意思決定を扱う共通基礎科目を整備し、越境学習や実データを用いた演習を通じて、AIと協働しながら価値を創出できる人材の育成を図る。

(2) 教育体系の整備と標準化

大学・大学院教育では、AIリテラシーを基盤に、戦略・組織・財務・法務などを統合したカリキュラムへと再設計し、認知・非認知・統合能力の到達目標を明確化する。社会人教育では、実務と接続したリスキリングを標準化し、大学教育・企業内教育・専門職教育を循環させる学習体系を構築する。これらを支える共通枠組みとして、「AI時代の経営学教育指針」を策定し、標準化と柔軟性を両立させた教育展開を可能とする。

(3) 認証制度の改革

AI活用を前提とする社会においては、国家資格や専門職認証制度を、知識偏重から、判断力・倫理観・実務経験を評価する体系へと転換する必要がある。段階的認証、継続学習、経験評価を組み合わせ、AIが関与する意思決定において説明責任と公共性を担える専門人材を育成する制度へと再構築する。特に会計・法務等の専門職では、試験前後の教育、修習、CPDを含む学習プロセス全体をAI時代に適合させる一貫的改革が求められる。

本見解は、AIが意思形成に関与する時代において、人間が負う最終判断責任と倫理基盤を明確に位置付けた経営教育の再構築を提案するものである。国家、産業界、教育機関、社会が連携し、AIと共進化しながら持続的な価値創造を担う経営人材・経営専門人材の育成を推進することが求められる。

目 次

1	はじめに	1
2	経営人材・経営専門人材育成の現状と課題	3
	(1) 企業・組織における経営人材の育成	3
	(2) 経営領域の高度専門職人材（経営専門人材）の育成	4
	(3) 大学・大学院における経営学教育	5
	(4) 経営領域における人材育成の課題整理	6
3	2030年の社会像予測と求められる経営人材・経営専門人材	8
	(1) バックキャストによる2030年社会像予測	8
	(2) フォアキャストに基づく2030年社会像予測	9
	(3) AI等の進化が社会にもたらす新たな課題	10
	(4) 2030年の「社会のあるべき姿」とそれを担う経営人材・経営専門人材	11
4	AI活用時代における経営人材・経営専門人材の育成	13
	(1) AI活用時代における人間とAIとの関わり	13
	(2) 企業・組織活動におけるAIの効用	14
	(3) 一般の企業・組織における今後の経営人材育成	14
	(4) 高度専門経営組織における今後の経営専門人材育成 — 会計分野	16
	(5) 高度専門経営組織における今後の経営専門人材育成 — 法務分野	18
5	AI活用時代における教育システム	21
	(1) 認知的側面：経営専門知識・能力 × 技術的知識・データ活用能力	21
	(2) 非認知的側面：AI活用におけるガバナンス・セキュリティ	22
	(3) 統合・越境的側面：柔軟性・適応性とリーダーシップ	23
	(4) AI活用時代の経営教育の方向性	24
	(5) 継続教育体系としての「AI共進化型経営人材育成」	25
6	見解	27
	(1) 経営専門共通基礎としての人間力+AI共通基礎教育関連科目の整備	27
	(2) 教育指針の整備と標準化	28
	(3) 認証制度の整備	29
	(4) 求められる具体的なアクション	30
	<用語の説明>	32
	<参考文献>	35
	<参考資料1> 審議経過	45
	<参考資料2> シンポジウム開催経過	46

1 はじめに

我が国は、人口減少により需要が飽和する一方で、生産や供給のための人手不足が深刻化している。さらに、近年の生成 AI をはじめとする技術革新が急速に進み、仕事や教育など多くの分野で急激な変化が生じている。特に、仕事の領域では、AI 活用による人手不足解消への期待が高まる一方で、単純業務や知識提供型業務では AI に代替されるリスクも顕在化している。フレイとオズボーンは、AI や機械が就労者の 47%に相当する業務を代替する可能性を指摘している[1]。AI による業務代替の可能性が高い職業が相当程度存在するとの指摘は、日本においても確認されており、例えば[2]では、技術的に代替可能性が高い職業が 49%に達すると報告されている。AI や自動化の進展に伴い、特定の職種では雇用需要の減少による余剰が生じる一方で、新たなスキルを要する職種では人材不足が生じるなど、労働需給のミスマッチが指摘されている[3]。

近年の国際研究では、AI の導入は業務の自動化にとどまらず、経営者・管理職の意思決定役割や統治責任そのものを再定義する現象として整理されている[4][5][6][7][8]。また、AI 時代における仕事の進め方については、人間と AI の協働を前提としたスキル・教育・キャリア設計の再構築が求められており、とりわけ中技能層と高等教育機関の対応は、将来の経済・社会の持続性に大きな影響を及ぼすと指摘されている[9][10][11]。

本見解における「AI 活用時代」とは、生成 AI を含む AI 技術が、一部の先進的取組にとどまらず、社会全体に広く浸透しつつある時代を指す。具体的には、経営判断や専門職実務、教育の現場において AI の活用が日常的に組み込まれ、人間と AI の協働が前提となり始めた現在進行形の状況を意味する。その上で 2030 年は、AI 活用が社会全体の標準として定着し、経営の意思決定構造や人材育成、教育制度・資格制度の在り方が本格的に再設計される転換点として位置付けられる。本見解は、AI 活用の進展が社会制度や経営教育に本格的な影響を及ぼす 2030 年に向けた移行期の課題と対応を整理し、経営人材及び経営専門人材の育成と経営教育の方向性を提案するものである。

ここで「経営人材」は企業・組織の経営者や管理職、「経営専門人材」は公認会計士や財務・法務部門の専門職と区別して位置付ける。また、「経営教育」は経営人材・経営専門人材の育成のための教育全般を指し、「経営学教育」は大学・大学院における学問を基礎とする経営領域の専門教育を指すものとして明確化する。本見解では主に大学・大学院レベルの経営教育を対象としつつ、社会人リカレント教育や初等・中等教育における経営リテラシー教育との接続にも配慮する。経営人材・経営専門人材育成に焦点を当てた理由は、AI 技術の急速な発展により、企業における業務内容や求められるスキル構成が大きく変化している一方で、従来の大学教育や社会人教育は、こうした変化に対応したデータ活用能力や AI リテラシー、課題解決能力の育成に十分対応できていないためである。米国などでは、人口減少という構造的課題には本格的には直面していない。一方、日本や韓国、近年人口減少に転じた中国などでは、労働力不足への対応と経済の持続可能性の確保という複合的な課題に直面しており、分野横断的なアプローチが求められる。

したがって、日本が AI の普及と人口減少という課題に同時に取り組むことは、他の先進国に先駆ける実証的な試みである。また、途上国における経済成長や社会的包摂への貢献にもつながる可能性がある[12][13]。さらに、AI 活用時代の経営教育は一朝一夕には構築・実現できず、関係者間の課題認識共有と統合的なアプローチが不可欠である。

2 経営人材・経営専門人材育成の現状と課題

本章では、まず我が国における経営人材及び経営専門人材の育成の現状を、公的機関による調査結果も踏まえて整理した上で、① AI の進展に固有の課題、② 従来から当該分野に内在していた構造的課題、及び、③ AI の進展により顕在化した課題の三つの観点から分析を行う。これにより、AI 時代に新たに対応すべき論点と、従来からの制度的・構造的課題との関係を明確化する。

(1) 企業・組織における経営人材の育成

我が国企業における経営人材育成は、長期雇用を前提とした OJT や社内ローテーションを中心として行われてきた。実務経験を通じて管理職・経営層を育成する仕組みは依然として強く、体系的な経営教育や外部教育機関との接続は、企業によって大きな差がある。近年は DX や生成 AI への対応の必要性を背景に、リスキリングやデジタル人材育成の取組が進みつつあるが、その広がりは一様ではない。情報処理推進機構「DX 動向 2025」[14]によれば、2024 年度において日本企業で DX を推進する人材の量について「やや不足している」又は「大幅に不足している」と回答した割合の合計は 85.1% に達しており、米国・ドイツと比べて不足感が際立っている（図 1 参照）。すなわち、日本企業は人口減少による労働力不足と DX 推進人材の不足という構造的課題に直面している。これは、経営人材育成が依然として現場経験に依存し、DX・AI に対応した能力形成が十分でないことを示している[14]。

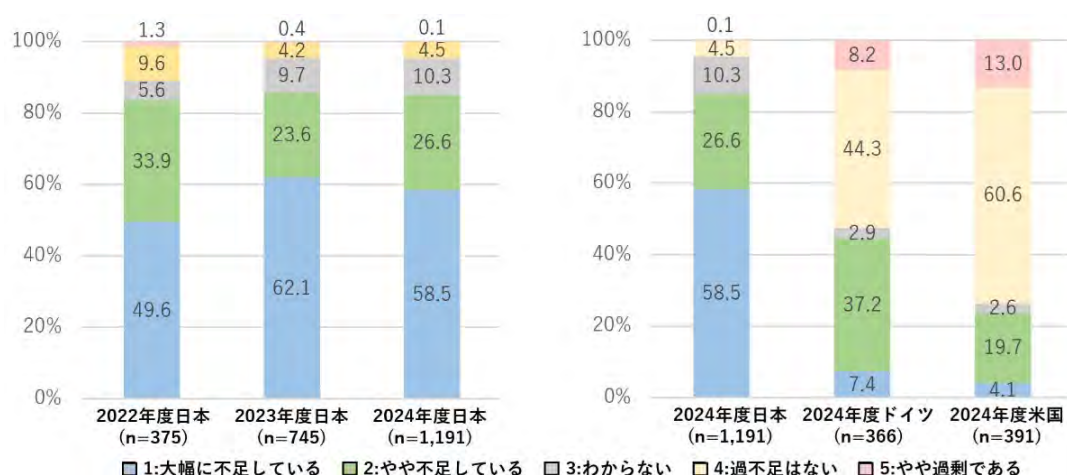


図 1 DX を推進する人材の「量」の確保（経年比較・国別）[14]より分科会作成

まず、AI の進展に固有の課題として、AI の導入に伴うバイアス、説明責任、セキュリティ、法的責任といった新たなリスクへの対応が求められている[15][16][17]。これに伴い、AI ガバナンスを設計し、事業戦略に組み込む能力は、従来には十分に求められてこなかった新しい経営能力として位置付けられる。

従来から当該分野に内在していた構造的課題として、日本の産業界では独自の雇用制度や企業内システムが根強く、人材の流動性が低いことが挙げられる。このため、経営系大学・大学院修了者の能力が十分に評価・活用されず、また、多くの企業は経営教育の有効性や質保証への理解が乏しい。この点に関しては、教育内容と実務ニーズの間に一定の乖離が存在することが指摘されており[18]、こうした状況は産学連携の不足や人材育成機能の弱さとも関連していることも示されている[19]。

さらに、AI の進展により顕在化した課題として、中小企業においてデジタル化や DX の取組が十分に進んでいない企業も一定数存在することが指摘されている[20]。これらを踏まえると、AI の内製化についても十分に進んでいない企業が多く、専門人材の不足や投資余力の制約といった従来からの課題が、AI 活用の格差としてより明確に現れている。この課題は、2030 年時点においても一定程度残存する可能性が高く、すべての企業が AI を自社で開発・高度に運用することを前提とした人材育成には限界がある。したがって、AI を開発・運用する企業だけでなく、AI を利用する企業においても、AI の特性を理解し、適切に判断・活用する能力の重要性が高まっている。

加えて、生成 AI を活用した新ビジネスモデルへの転換が喫緊の課題となっており、AI 導入は職務範囲や組織構造にも変化をもたらしている。例えば、クリエイティブ分野では生成 AI の活用によりマーケティングやデータ分析との境界が曖昧になり、新たな職務が生まれている[21][22]。また、情報通信分野では、従来型の受注開発や工数ベースの契約モデルの限界が表面化している。このような変化に対して、DX 人材の不足やスキル転換の遅れが、企業における新たなビジネスモデルへの転換や AI 活用の実装に向けた対応を困難にしている[14][23][24]。

(2) 経営領域の高度専門職人材（経営専門人材）の育成

経営専門人材の育成は、国家資格制度を基軸とし、試験、実務補習、継続教育（CPD）を通じて段階的に行われている。会計、監査、法務などの分野では、資格取得後も CPD を通じた能力形成が制度的に組み込まれており、従来から一定の専門性確保の仕組みは存在している。実務面では、日本公認会計士協会（JICPA）が CPD に AI 関連分野を組み込み、ICT リテラシー研修や AI 監査を想定した実務補習を実施しているほか、テクノロジー委員会において AI の監査業務への影響が議論されている[25]。また、法務分野においても、日本弁護士連合会（日弁連）が AI 利活用や著作権侵害への対応を進めている[26]。

このように、専門職教育の制度基盤自体は既に整備されており、AI への対応も部分的には進展している。生成 AI の会計分野への適用についても、国際的議論を含め、学術的研究活動も大きく進展している[27][28][29][30]。さらに近年では、生成 AI の進化により、AI が自律的に行動・判断する AI エージェントの開発が進展しており[31][32][33]、AI 活用の範囲は従来の文章生成や情報検索にとどまらず、企画立案、意思決定支援、顧客対応など、経営専門分野を含む経営実務の多層的な領域へと拡大しつつある。

このような環境変化の下で、専門人材に求められる能力も変化している。AI リテラシーとは、AI の仕組みを理解し、出力の信頼性やバイアスを批判的に評価し、法的・倫理的観点からリスクを判断した上で、経営目的に沿って適切に活用できるものであり、AI の開発スキルではなく、AI を理解・活用・監視し、批判的に考察する力を意味する[34]。特に、AI エージェントと協働する能力、すなわち、AI に適切な目標を与え、その成果を評価し、倫理的ガイドラインの下で価値を創出する能力の重要性が高まっている。

しかしながら、こうした能力は既存の専門職教育体系に十分組み込まれているとは言い難い。日本の課題は、教育・研修体系化の遅れと、AI 活用とリスク管理のバランスが確立されていない点にある。誤判定やバイアスを評価・管理する実務指針が十分に整備されておらず、人間が AI の成果をどのように検証するかに関する基準も明確ではない。

また、企業や専門職事務所においては、AI リテラシー強化の必要性が十分に共有されておらず、導入に慎重な姿勢が国際競争上の遅れにつながる懸念がある。とりわけ、経営層自身の AI リテラシーが企業全体の AI 活用方針や実装能力を左右することが、近年の上層部研究 (upper echelons research) により明らかになりつつある[35][36][37]。

さらに、これらの課題は AI の進展によって従来の教育体系や評価の問題がより明確に露呈している。すなわち、従来から存在していた教育体系の分断や専門職能力の評価の問題が、AI の導入により、意思決定責任の所在や説明責任の在り方といった新たな問題と結びつくことで、より複雑な課題として現れている。

したがって、会計専門職などの育成においては、技術的スキルの習得にとどまらず、批判的思考、専門的判断、倫理的責任をいかに教育制度の中に再設計するかが重要となる[38]。これは、経営教育における「真正性能力 (真偽の判断や、真善美といった価値観を基に物事を判断できる能力)」や「倫理的判断力」の基盤をなすものであり、AI 時代においてその重要性は一層高まっている。教育を通じて社会全体の AI リテラシーを高め、個人の理解と活用力を育み、組織の競争力向上につなげることが求められる。

(3) 大学・大学院における経営学教育

日本の大学・大学院における経営学教育は着実に発展しており、近年では生成 AI を活用した教育手法の導入が進むなど、国際的な教育動向への接近が見られる[39][40]。また、我が国では、AI 戦略の下で、大学・高専卒業生約 50 万人、社会人 100 万人、高校生・大学・高専生 25 万人を対象に、AI リテラシーや AI 応用基礎力の習得が進められ、さらに年間 2,000 人の AI エキスパート育成が計画されている (2025 年時点)[41][42]。このように、大学・大学院における AI 関連教育の基盤整備は着実に進みつつあるが、経営学教育の中で AI リテラシーをどのように位置付け、経営判断や組織運営に必要な能力と統合するかは、なお十分に整理されていない。

AI の進展に固有の課題として、AI の仕組みや出力を理解し、その信頼性やバイアスを批判的に評価しつつ、最終的な判断を人間が担う能力の育成が求められている。こ

これは、AI と協働しながら意思決定を行うことを前提とした能力であり、従来の経営学教育には十分に組み込まれてこなかった新たな教育課題である。

これに対し、従来から内在していた構造的課題として、分野横断的な能力形成や教育内容の見直しの必要性が指摘されている[19]。このため、新たに求められる AI 関連能力も既存の教育体系の中に適切には位置付けられていない状況である。

これらの課題は、AI の普及に伴い、既存の教育上の問題が拡大・複雑化している。今後は、データ活用能力や AI リテラシーに加え、課題設定力や意思決定力、倫理的判断力、協働能力といった非認知能力を明確に位置付け、それらを統合した教育プログラムの構築が求められる。

このような方向性は、人間力戦略研究会が提唱する「知的能力」、「社会・対人関係能力」、「自己制御能力」を統合した「人間力」の育成[43]や、伊藤レポート 3.0 が指摘する SX・GX と一体化した DX 推進における人的資本の重要性[44]とも整合する。

したがって、大学・大学院における経営学教育においては、AI リテラシーを単なる技術知識としてではなく、課題設定力、意思決定力、倫理的判断力、協働能力と統合した形で再設計することが求められる。AI と人間との協働を前提とした経営判断を行う人材を育成するためには、知識教育にとどまらない統合的な教育体系の整備が不可欠である。

(4) 経営領域における人材育成の課題整理

以上のように、我が国における経営人材及び経営専門人材の育成は、企業内教育、専門職資格制度、大学・大学院教育といった複数の仕組みによって支えられている。各領域では一定の取組が進められており、企業ではリスクリングやデジタル人材育成が進展し、専門職制度では継続教育を通じた能力形成の仕組みが整備され、大学教育においても AI・データサイエンス教育の導入が進展している。さらに、生成 AI や AI エージェントの発展により[31][32][33]、AI は意思決定や価値評価など経営の中核領域に関与する存在となりつつある。このため、AI の出力を適切に評価する AI リテラシーの重要性が高まり[34]、人間と AI との協働を前提とした能力設計が求められている。

一方、日本学術会議制定の経営学参照基準に立ち返ると、経営学を、①経営者あるいは職能分化した管理者の視点から営利・非営利のあらゆる継続的事業体の諸課題を取り扱う経営管理論、②経営活動を貨幣数値的に認識・測定して、外部・内部利害関係者（ステークホルダー）に伝達し、それぞれの立場からの意思決定や利害関係間の利害調整などに有用な会計情報を取り扱う会計学、③生産と消費の間の懸隔を架橋するための取引・輸送・在庫・金融・保険などを取り扱う商学、④経営上の諸問題を発見し、工学的な手法を適用し、諸課題の最適な解決を求める経営工学、⑤情報技術を活用し敏速な意思決定を促進する経営情報学などと定義している。

このような経営学参照基準に照らすと、AI が経営の中核領域に関与する存在となりつつある現在、既存の人材育成体系が十分に対応できているとは言い難い側面が浮かび上がる。すなわち、AI リテラシーやデジタルスキルの教育は進みつつあるものの、

それらを経営学の各領域における意思決定能力や倫理的判断力と統合した体系的な能力形成には至っていない点であり、AI の進展により一層顕著となっている。したがって、AI 時代における人材育成は、個別の教育内容の追加や研修の拡充にとどまるものではなく、経営学の各領域を横断した統合的な人材育成体系として再構築する必要がある。その際には、AI リテラシー、批判的思考、倫理的判断力、協働能力といった要素を一体的に捉え、人間と AI の協働を前提とした能力設計を行うことが重要である [38]。

3 2030年の社会像予測と求められる経営人材・経営専門人材

本章では、2030年の社会像を予測し、そこから求められる経営人材・経営専門人材像を明らかにする。予測には、望ましい未来像から逆算する「バックキャストイング」と、現在の技術進展や社会動向を積み上げて推測する「フォアキャストイング」という二つの手法を用いる。前者は、価値判断に基づいて「あるべき社会」を構想する方法であり、後者は、既存のトレンドを延長して科学的に未来を描く方法である。

(1) バックキャストイングによる2030年社会像予測

バックキャストイングは、「あるべき社会像」や「理想の価値観」を起点とし、そこから逆算して必要な政策や教育、制度を構想する方法である。本節では、技術や制度の進展のみならず、調査活動から明らかになった人間の幸福や社会的包摂、持続可能性といった価値基準を重視しながら、2050年の望ましい未来を構想し、逆算して、その第一段階として位置付けられる2030年の社会像を描き出す[45]。

文献調査によれば、2050年に向けて世界人口の増加と高齢化の進行が予測されており[46]、これらを支えるための生産性向上が不可欠となる。一方、AI等の進化により、2050年の社会は大きく変化していると予想される[47][48][49]。

2050年にはAIとロボットの共進化、さらにそれらと人間との共進化が進み、AIやロボットが自ら学習し、人と共生し、人に寄り添って成長する社会が実現する。自然科学領域では、AIが自ら思考・行動し、新たな科学的原理や解法を発見する。ライフサイエンスの進歩で、人々の健康寿命が延び、QOL（生活の質）の向上につながる。また、AI活用が進み、自然との共生や脱炭素など循環型社会が実現し、再生可能エネルギーの効果的利用、資源のリサイクルや代替が加速する。AI、ロボットが幅広い産業へ活用され、サービス産業での付加価値増加や新たな製品・サービスが創出される[47]とともに、第4次産業革命によるビジネスプロセスの変化が新たな雇用を生み出す。こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要となる。

デジタル通貨やそれに紐づく経済活動が拡大し、国を跨いだデジタル経済圏が台頭する[48]。経済活動の多くがデジタル経済圏に関連し、人々の豊かさの尺度も多様化する。このような変化の中で、政府の役割も変わり、国際的なルールやデジタル経済圏の環境整備、経済格差への対策などが求められる。ローカルな社会・経済問題が瞬時にグローバルに波及してしまうリスクへの対策も必要である。世界中の人々がネットワークを介してつながりやすくなる一方で、エコーチェンバーなどによるコミュニティの分断や、AIリテラシー、並びに利用環境の違いによる格差の拡大が進むリスクもある。

AI等の技術進化は人々の生活を豊かにする一方で、新たな課題を生じさせる。これらの技術革新を社会がどのように受容し、新たな課題にどう対応していくかで、2050年頃の社会の様相は異なってくる。弊害を最小限にして、AIを社会発展に活用するためには、個々人がより活躍できるように、人間中心の技術活用、政府・企業・個人に

よる前向きな挑戦が不可欠である。2030 年は、そのための第一段階として位置付けられる。

2030 年には、まず製造やサービスの現場で人と AI が互いに学び合い、共進化が進むことで、作業品質や生産性の向上が期待される。デザインや開発設計業務でも、AI とデザイナーの共進化が進むと考えられる。自然との共生・脱炭素化に向けて、CO₂排出量の多い製造業や交通・物流企業は先行して AI 等を活用し、改善、向上を加速させ、高度化する。現場最適と全体最適を両立する設計・運用能力が鍵となる。また、新たな技術への社会的合意形成や人々の心の問題への対応が重要な課題となり、これらへ対処するために、教育の改革、新産業への労働力シフト、社会的支援体制の整備が必要である。

(2) フォアキャストに基づく 2030 年社会像予測

フォアキャストは、現在進行中の科学技術や社会動向を踏まえ、自然な延長として将来の姿を推定する予測方法である。本節では、近年の AI、IoT、量子コンピューティング、通信技術などの進展を踏まえ、2030 年の技術的社会像と、それが経済・生活・労働に与える影響を整理する。

これまで、業務プロセスの標準化、自動化、大規模データの活用などを通じて、企業活動の効率化と意思決定の高度化が進められてきた。近年では、AI と機械学習の発展により、分析や判断の自動化が進み、2020 年代には、AI による業務プロセスの完全自動化が始まり、経営における意思決定の速度と精度が向上している。

このような技術トレンドを踏まえると、2030 年の社会像として、次の点が特筆される[50][51]。

① 予測される情報技術の進化

2030 年には情報の取得、伝送、記録、処理、提示・動作の技術が大幅に進化する。情報取得では、自動センシング・IoT の進歩により、人の五感をはるかに超える性能・量・範囲の実世界情報が人工世界に流入する[52]。情報伝送では、5G やオール光ネットワークにより、人が把握できる量・速度・精細度・確実性・低遅延性をはるかに超え、各性能が10年間で10~100倍に向上する[53][54]。情報記録では、過去に蓄積した情報をはるかに超える量の情報を、確実性とアクセス性を維持したまま長期に記憶できるようになり、その規模は10年間で10~100倍に増加する[55][56]。情報処理では、AI の自律性と汎用性の拡大、量子コンピュータの実用化により、2045 年頃には人の情報処理能力を超える可能性が高く、2030 年の段階でも一個人の能力を超える可能性がある[57]。提示技術に関しては、メタバースなどで人間の認識能力に見合う水準に達する。また、情報を実世界の物理的な作用に転換する動作技術も進歩し、利用規模や利用空間（超小型領域や人的危険空間など）の点で改良が進む[58]。

② AI等の情報技術の進化による暮らしの変化

これら技術進化により 2030 年頃の暮らしは大きく変化する[59]。生活サービス面では、交通、エネルギー、防災、食、安心安全、健康医療、福祉介護、子育て、地域活動など、多くの場面で効率が向上し、サービスの包摂性が高まる[60][61][62]。ライフスタイル面では、在宅勤務、オンラインエンターテインメント、キャッシュレス決済の普及により、人々は自由な時間の使い方を選べるようになり、多様化が進む[63]。5G や VR により、遠隔地にいる人々とも臨場感をもった交流が可能になり、コミュニケーションも変化する[63]。一方、人は対面や密な人間的接触を好む側面もあり、幸福感のための工夫が必要となる。消費面では、e コマースやデジタル通貨の拡大により、人々の消費行動が変わり[64]、自動化された配送（ロボットやドローン）も一般的になる[65]。教育面では、新たな職業に就くために生涯にわたる学習が求められ[66]、AI を活用したパーソナライズされた教育が実現する[59]。

③ AI等の情報技術の進化による仕事と経済の変化

2030 年頃には仕事や経済の面でも変化が生じる[59]。デジタル世界と現実世界が一体化するサイバー・フィジカル・システムやメタバースの普及により、デジタルツインが現実世界と同等の意味を持つようになり[66]、データ主導型超スマート社会[67]への移行が進む。AI は知識労働を革新し[68]、医療診断や法律相談、教育などで活用され、AI による仕事の転換が進む[58]。多くの仕事が自動化され[69]、AI を使う・作る仕事や新たな職業が生まれ[70]、人間には AI と協働するスキルが求められる[68][71][72]。他方、リアルな接触に新たな価値が見出され[73]、AI やロボットで代替しにくい、空気を読み、肌や肉体の感覚を要する高度な対人業務は、依然として人の仕事として残る[57]。

(3) AI等の進化が社会にもたらす新たな課題

2030 年頃の社会では、AI 等の情報技術の恩恵と同時に、新たなリスクや弊害にも直面する[74][75]。これらの課題は、大きく①情報空間と民主主義への影響、②権利・責任・統治の問題、③格差拡大や環境負荷といった社会的・地球規模課題に整理できる。

AI システムのセキュリティが破られれば、情報漏洩や社会機能の停止につながる可能性がある。フェイクニュースの拡散は民主主義への脅威となり[75]、AI が誤った情報を生成すれば、それが迅速に広まり社会的混乱を招く。このため、セキュリティ対策やリスク管理の強化は急務である[76]。

AI による個人データの分析はプライバシー侵害のおそれがあり[76][77]、自動運転技術に関しても ELSI の観点を踏まえた解決すべき課題がある[78][79]。さらに、情報空間に内在するアーキテクチャが、人々の行動を無意識に誘導してしまう危険性も指摘されている[80]。AI やロボットの自動化が進めば、特定職種の喪失や社会的不平等の拡大も懸念される[67][76]。将来的には、AI が人間の知能を超える「シンギュラリティ」

が起こると予測されており[75]、人間の制御を超えた AI が社会に与える影響は未知数である[81]。

さらに見逃せない課題として、AI が消費する膨大な電力と、それに伴う環境負荷の問題がある。生成 AI 等の大規模モデルは、学習・推論の過程で膨大な計算資源を必要とし、データセンターの電力消費や冷却コストが急増している。国際エネルギー機関（IEA）の推計によれば、AI 関連の電力需要は 2030 年までに世界全体の消費電力量の数%を占める可能性があり、二酸化炭素排出量の増加も懸念されている[82]。AI が社会基盤の中核を担う時代においては、環境負荷の低減と技術革新を両立させるための「グリーン AI」や省電力化設計への転換が不可欠であり、脱炭素・循環型社会の実現とも密接に結び付いている。これらの課題に対処するためには、人間中心の原則[83]に立脚し、地球規模の課題や社会・経済にとって最重要な問題に AI の活用を優先させることが、持続可能な社会の実現に不可欠である。

前述のバックキャスト及びフォアキャストによる分析が示すように、2030 年は、AI 等の技術が社会の基盤として定着する一方で、その使い次第で社会の姿が大きく分岐する転換点に位置付けられる。技術進展が包摂的で持続可能な社会の実現に寄与するのか、あるいは格差や分断、環境負荷を拡大させるのかは、社会の意思決定と制度設計、そして企業・組織における経営判断に大きく依存する。

とりわけ企業活動は、AI の開発・活用を通じて社会に与える影響が大きく、2030 年における「社会の在り方」を実質的に形づくる重要な要素である。したがって、2030 年の社会像を論じる上では、技術や制度のみならず、それらを方向付け、具体的な価値創出と社会実装を担う経営人材・経営専門人材の役割を明確にする必要がある。

(4) 2030 年の「社会のあるべき姿」とそれを担う経営人材・経営専門人材

以上の分析を踏まえると、2030 年において目指すべき社会の姿は、技術進展の自然な帰結として与えられるものではなく、価値判断と主体的な選択を通じて意図的に形成されるべきものである。この点について、総務省は「2030 年代に実現したい未来の姿」として、人づくり、地域づくり、産業づくりの三点を掲げている[84]。また、科学技術・イノベーション基本計画では「我が国が目指す社会」として、国民の安全と安心を確保する持続可能で強靱な社会と、多様な幸せ（well-being）が実現できる社会を掲げている[85]。これらを総合すると、我が国が理想とする社会像は、一人ひとりの価値観が尊重され、地域社会とのつながりを維持しつつ精神的な豊かさを追求し、同時に産業発展を通じて物質的豊かさも享受できる持続可能な社会といえる。

しかし、この社会像は技術の発展だけで自動的に実現するものではない。セキュリティや人権、格差拡大といった問題を回避しながら、技術の恩恵を最大限に活かすためには、社会の構成員一人ひとりが理想像を構想、実現し、そして不断に見直していく姿勢を共有する必要がある。経営学の立場からは、AI 技術を自社の生産性向上やバリューチェーン、リスクチェーンの最適化に活用する能力にとどまらず、「何が我々の社会にとって望ましく、何が望ましくないのか」を主体的に見極め、価値判断を行

い、選択できる人材の育成が求められる。その上で、広義の経営領域においてリーダーシップと専門性を発揮できる経営人材・経営専門人材を育成することが急務である。

4 AI 活用時代における経営人材・経営専門人材の育成

本章では、第1章で定義した「AI 活用時代」を前提に、2030 年を、AI 活用が企業・専門職・教育制度の標準として定着し、人材育成の枠組みが再設計される転換点として位置付ける。その上で、現在既に生じている変化を整理し、2030 年に向けてどの領域を優先的に育成・制度化すべきかを示す。

(1) AI 活用時代における人間と AI との関わり

AI 活用は既に業務や意思決定に組み込まれ始めており、2030 年に向けてその適用領域の標準化と役割分担の再設計が不可避となる。AI 活用時代における人間と AI の関わりは、3つの形態に整理できる。第一は、AI が人間を代替して業務を自動化する領域、第二は、人間と AI がそれぞれの特性を生かして協働する領域、そして第三は、AI では対応が困難で引き続き人間が主体的に取り組む領域である。自動化領域では、人手不足の解消が期待されるとともに、人間に余剰時間が生じる可能性がある。その余剰時間を、協働領域や人間特有の領域へどのように配分するかが、今後の重要課題となる。

人間が優位性を持つのは、置き換えが困難なサービス価値の創出（高度なホスピタリティなど）、創造性、共感力、好奇心に基づく探求などである。一方、AI が優位性を発揮する領域は、効率性の追求、大規模データ処理、限界費用（製品やサービスを1単位追加する際に増加する総費用）がゼロに近いサービス提供、疲労に左右されない品質維持などである。AI の強みは活動の拡張性と範囲の拡大にあり、人間の強みは、AI では捉えきれない倫理性や社会的受容性を踏まえ、企業活動や社会における長期的な価値創出としての持続可能性を確保することにある。無差別に AI を適用すれば、拡張性が高まる一方、持続性を損なうおそれがあるため、導入設計には慎重な判断が必要である。人間が担う持続性や価値を毀損しない形で AI を導入し、先行事例を整理して指針として標準化することは意義が大きい。

とりわけ協働領域では、AI は知識処理・生成において高い有効性を示す一方、その能力は一様ではなく、タスクの性質によって成果が大きく変動する。Dell'Acqua, et al. (2023) [86]は、AI が能力範囲内の課題では生産性と品質を向上させるが、範囲外では正答率が低下し得ることを示している。したがって、AI を無差別に適用するのではなく、その有効領域と限界を見極め、人間の判断と組み合わせて活用することが重要である。AI 活用時代における人間の役割は、AI の効率性を活かしつつ、その出力を批判的に検証し、最終的な価値判断と責任を担う点にある。

また、環境変化や業務革新に応じて、変えるべき要素と変えるべきではない要素を峻別する視点が不可欠である。変えるべき要素には、急速な技術革新への適応力、課題解決型（与えられた問いへの回答）から、課題発見・創出型（主体的な問いの形成）への転換、非認知能力の向上、社会的・対人的関係性の深化が含まれる。変えるべきではない要素には、哲学や理念、倫理観に基づく行動規範、自己制御、社会の持続性を意識した規律などが挙げられる。

これは、動力や情報処理の革新が社会に大きな影響を与えた過去の産業革命期にも共通して見られ、「何を守り、何を変えるべきか」が明確な社会ほど変革に強かった。立証は容易ではないが、困難を乗り越えた持続性のある企業・組織に共通する特性である[87]。今回の AI 活用時代への移行においても同様であり、この視点を、人材育成の設計に意識的に組み込むことが重要である。

(2) 企業・組織活動における AI の効用

現在の AI 活用は、個別業務の効率化にとどまらず、経営課題の解決や人材・組織設計にまで影響を広げつつあり、2030 年に向けて企業活動の前提として組み込まれる。特に、「生産人口の確保とリスク低減」、「従業員価値とウェルビーイングの向上」、「顧客価値の向上」という 3 つの観点で、その意義が顕著である。

第一に、生産人口の確保とリスク低減の観点では、AI が労働力不足への有力な手段となる。製造業では、AI とロボットの導入によるライン自動化が進み、高齢者や外国人労働者、非熟練者の負担が軽減され、初心者でも短期間で業務参画できる環境が整う。自動車メーカーの一部では、多言語対応 AI マニュアルが技能習得の均質化と現場の安全性向上に寄与している。プロセス監視や異常検知はヒューマンエラーの削減につながり、品質を維持・向上させ、リスクを低減させる。

第二に、従業員価値とウェルビーイングの向上である。定型業務の自動化により、従業員は創造的業務や対人サービスに集中できる時間を得る。金融では、AI が取引監視やレポート作成を担い、社員は顧客との関係構築やコンサルティング活動に注力できる。さらに、AI は感情労働の負担軽減にも貢献する。コールセンターでは AI が一次対応を担い、オペレーターは複雑で高付加価値の対話に集中できる。これらは、労働時間の適正化やワークライフバランスの改善、メンタルヘルスの向上にもつながる。

第三に、顧客価値の向上においても AI は大きな役割を果たす。EC では、顧客一人ひとりにカスタマイズされた商品推薦が一般化し、購買体験が高度化する。サービス業ではチャットボットによる即時対応とデータ分析に基づく提案の組み合わせが新たな価値を生む。異業種連携でも、AI が業界横断的なデータ統合や新たなビジネスモデル創出を促進し、保険とヘルスケア、モビリティと観光といった分野で新サービスが次々に登場している。

(3) 一般の企業・組織における今後の経営人材育成

企業・組織における経営人材育成は、既に始まっている AI 活用への対応（現在）と、AI 協働を前提とする経営の再設計（2030 年）をつなぐ「移行期の課題」として捉える必要がある。したがって、単なるデジタル研修ではなく、経営判断・組織運営・価値創出の枠組みを更新できる育成が求められる。生成 AI 時代の DX 推進に必要なスキルは、第一に変化を恐れず学び続ける姿勢と論理的なデジタル・リテラシー、第二に AI 活用に不可欠なプロンプト作成力や言語化能力、日本語を含む対話力、第三に経験を通じて養われる「問いを立てる力」と「仮説を立て検証する力」が挙げられる。特に「問

いを立てる力」、 「仮説・検証力」は、DX リテラシー標準 (DSS-L) [23][24]でも重視されている。この「問いを立てる力」とは、探索すべき情報空間の中で、いかに早く正解に到達するかに重きを置く前に、探索すべき最初の着眼点を適切に考えられる能力であり、「仮説・検証力」は、大量・不確実な情報の中で、適切な解決に向けた設計を行える能力とみなすこともできる。

教育・人材育成は、技術知識に偏るのではなく、経営視点と接続して設計する必要がある。例えば金融機関のミドルオフィス人材（フロントとバックオフィスとをつなぎ、支援する人材）は、データや AI の知見を業務判断に橋渡しする役割を担い続ける。

デジタル時代の人材像は、大別して、デジタル技術を高度に活用する「DX 専門人材（IT・クラウド・セキュリティなどの技術を活用し、業務変革に寄与し得る人材）」と、「DX 推進（遂行）人材（社会やビジネスの課題を DX 専門技術によって解決し、企業の競争力強化や価値創造をリードする人材）」に分かれる[88]。NEC の調査などでも、今後の育成強化が必要とされるのは後者の「DX 推進人材」である[89]。これは、従来の部門別教育では限界があり、テクノロジーと経営を横断的に接続する教育と組織変革が急務であることを示している[90]。

今後は、人口減少と AI 技術の進展の下で、AI と協働できる人材の育成が不可欠となる。プロセス思考や長期的視点のリーダーシップが求められ、産業別の AI 活用速度に応じて、DX 専門人材、DX 推進人材、さらには全体最適を担う DX リーダーの育成を組み合わせる必要がある。AI 時代では、感情や感覚を磨いた共感性の高い人材や、変化に柔軟に対応できる人材の存在価値がむしろ高まっている[91]。

経営人材育成の必要性は既に顕在化し、先行的な取組もある。しかし、2030 年に必要な「社会のあるべき姿から自社の存在価値を描ける経営人材」の育成は、必要性の共有とプログラム実装が十分とはいえない。今こそ、真偽・真善美といった価値観に基づく判断を支える「真正性能力」を強化すべきである。

そのために、大学と企業の連携を一層深め、責任感と感性を備えた人材育成を推進する。このような人材育成に際しては、PBL (Project-Based Learning) 型教育は有効であり、多様なメンバーとの協働は、受講者の柔軟性と視野の拡大につながる。若手社員を将来の経営人材として育成する際には、部門横断型連携、異業種や学生との交流、人生経験や価値観の言語化、日々の経験の振り返り、経営層や先輩社員との対話による助言、芸術・身体表現を用いた自己理解の深化を組み合わせると効果的である。

AI 時代の経営人材に求められるのは、変化に適応する知識やスキルのみならず、自分が何を大切に、何を実現したいのかを内面から問い続ける姿勢である。この姿勢は、受け身ではなく能動的に学びを深めていく主体性と結び付き、未来の経営人材に不可欠な資質となる。AI が高度化するほど、価値判断、創造性、やり抜く力、困難を乗り越える力、共感力などの非認知能力を含む「人間力」の重要性は増す[92]。これらを体系的に育成するため、経営専門共通基礎科目における人間力教育の整備が急務である。

(4) 高度専門経営組織における今後の経営専門人材育成 — 会計分野

会計分野では、AI 活用が現場で進み始めている一方、試験・実務補習・継続研修が一体となった育成体系の再設計は途上にあり、2030 年を見据えた制度的整備が課題となる。会計専門職には、公認会計士や税理士のほか、中小企業診断士、企業の CFO、地方公共団体等の会計業務責任者などが含まれる。本見解では、一定規模以上の企業に深く関与し、国家資格制度の下で育成される公認会計士を中心に検討する。

公認会計士は、金融庁公認会計士・監査審査会が実施する公認会計士試験に合格し、3 年間の実務経験（業務補助又は実務従事）、並びに実務補習を経て、日本公認会計士協会の修了考査に合格することで、公認会計士として登録できる。登録は出発点であり、その後は継続的専門能力開発（CPD）制度により教育研修を受ける。高度専門職としての育成は、①試験段階、②修了考査段階、③登録後 CPD 段階という三段階に区分できる。

第一段階の担い手は、大学及び大学院（特に会計専門職大学院）と受験予備校である。大学・大学院では、会計情報システム論などの科目が設置されている例があるが、選択科目にとどまることが多い。受験予備校では、試験の出題範囲に AI や IT が十分に含まれていないため、関連教育が限定的である。

第二段階は、日本公認会計士協会が中心となり設立した会計教育研修機構が運営する全国 4 か所の実務補習所が担う。このカリキュラムでは、経営 409「CAATs（Computer-Assisted Audit Techniques）の概要」（必修）で「AI 監査の可能性」に触れ、修了考査の「経営に関する理論及び実務」には「コンピュータに関する理論」を含む。

第三段階は、会計教育研修機構、監査法人、日本公認会計士協会と同協会内に設置されている組織内会計士協議会が担う。ただし、「AI 監査の可能性」が行動指針として具体化している状況ではない。

公認会計士業界の入り口は、公認会計士試験の合格であることから、その試験の在り方が公認会計士の教育研修にとって最も重要なポイントになる。公認会計士・監査審査会は 2025 年 6 月に「公認会計士試験のバランス調整について」を公表したが、IT 活用に関する出題について検討すると言及するに留まっている。

一方、海外、特に米国では対応が進んでいる。米国公認会計士試験である USCPA 試験では、2017 年の改革においても、IT は、必須 4 科目のうちの「ビジネス環境及び諸概念」で 15～25%の配点で出題され、さらに、「監査及び保証」の中の 20～30%の配点の領域Ⅱ「リスク評価と監査計画」でも出題された。この改革は、アメリカ公認会計士協会（AICPA）、全米州政府会計委員会（NASBA）、及び試験運営を担うプロメトリックが実行したものである。この改革の目玉としては、その IT 関連の出題強化となっている[93]。

さらに、同試験は、2024 年 1 月に、上記の改革と同様の当事者により、公認会計士に求められるスキルの変化やテクノロジーへの対応等の観点から、科目構成が改革されている。IT は必須科目「監査及び保証」の中の「リスク評価と監査計画」で、「情

報技術（IT）システムを含む企業のコントロール環境及びビジネス過程の理解」として出題される。また、公認会計士の業務に必要な IT やデータ関連のスキル習得のために、選択科目の一つに「情報システム及びコントロール（ISC）」が置かれ、IT、AI に関連する内容が問われる[94]。

このように、米国では、既に IT や AI の利活用を見据えた試験改革が実施されているが、ここで注目すべきこととして、Pathways 将来会計高等教育研究委員会（以下「Pathways 委員会」）の存在がある[95][96]。Pathways 委員会は、2008年に公表された米国財務省の職業監査人（Auditing Profession）に係る諮問委員会の最終報告の第5提言に基づいて、アメリカ会計学会（AAA）と AICPA が共同して設立したものである。ここで注目すべきなのは、各州の公認会計士協会が試験の運営を行うが、統一試験の実施主体である AICPA と、当該試験の準備のための教育を担う教育者の機関である AAA とが、共同で試験改革を検討する役割を担っているという点である。特に、USCPA 試験の受験資格には各州で差はあるものの、高等教育機関における一定数の単位の修得が必要要件とされている。高等教育機関での教育と会計専門職としての公認会計士との密接な関連を意識した議論が行われている点は、特筆される。上述の 2017 年の USCPA 試験改革も、この Pathways 委員会の報告書を受けて実施されたものである。

これに対して、日本では、公認会計士・監査審査会が公表した公認会計士試験改革に関する上掲の文書において、IT 及び AI に関する出題については、既に述べたとおり、「検討の必要がある」と言及されているものの、具体的な出題方針や導入時期は示されていない。本来、公認会計士という高度専門職の育成においては、我が国の制度全体を前提に、①公認会計士試験の準備段階、②公認会計士試験の合格後から修了考査までの段階、③修了考査合格後の登録及び CPD 研修段階という三層の教育体系を整備する必要がある。これらの段階を統合した教育プロセスを制度として構築することは重要であるが、AI を活用した高度専門職育成に関する全体的な枠組みについては、現時点で明確に検討を担う主体が存在していない。

日本における教育体系に当てはめれば、第一段階は、大学・大学院、第二段階は日本公認会計士協会、第三段階は日本公認会計士協会、監査法人、及び組織内会計士協議会がそれぞれ担う。監査法人及び組織内会計士協議会の会員はいずれも日本公認会計士協会に属しており、これにより、第二段階及び第三段階における教育・研修の中核的機能は日本公認会計士協会が担う構造となっている。また、第一段階は、公認会計士試験を見据えたものであり、当該試験の監督機関は公認会計士・監査審査会である。したがって、IT・AI 利活用を含む次世代の会計専門職育成に向けた全体構想を議論すべき主体は、会計関連の諸学会、日本公認会計士協会、及び公認会計士・監査審査会の三者となる。米国の先行事例を踏まえ、日本でもこれら三者が協働し、制度設計と教育体系を結ぶ新たな協議組織を早急に設立することが求められる。これにより、現在進行している AI 活用を断片的な試行にとどめず、2030 年に向けて試験・教育・実務が一体となった会計専門職育成体系へと移行させることが可能となる。

(5) 高度専門経営組織における今後の経営専門人材育成 — 法務分野

法務分野でも、生成 AI の普及により実務上のリスクと責任が顕在化しているが、法曹教育・研修体系における AI 対応は必須化・標準化の段階に至っておらず、2030 年に向けて継続教育を軸とした実装が重要となる。

日本の弁護士育成は、2004 年の司法制度改革に伴う法科大学院制度の導入により大きな変革を遂げた。本見解における経営専門人材としての法務部門の弁護士は、法科大学院制度導入前と比べ、著しく増加している[97]。

弁護士の場合、原則として法科大学院を修了することが司法試験の受験の条件であり、法務省が実施する司法試験に合格し、その後、最高裁判所に設置された研修機関である司法研修所の 1 年間の司法修習を終え、司法修習の最終試験である、最高裁判所による司法修習生考試、いわゆる二回試験合格を経て、各弁護士会の承認の下に登録することができる[98]。また、裁判官、検察官は、司法研修所までは同じ過程を辿り、司法研修所修了後に裁判所、法務省に、それぞれ裁判官、検察官として採用される。裁判官、検察官、弁護士をもって法曹三者と称するのが日本の特徴である。なお、経済的な事情やその他の事情により法科大学院に進学できない者への配慮等に基づき、法科大学院を経ずに司法試験を受験できる予備試験制度も設けられたものの、位置付けとしては、原則として法科大学院を修了することが司法試験の受験の条件であることの例外とされていた。しかし、実際には、予備試験の合格者には法科大学院在学中に合格するものや法学部生が相当割合を占めており、かつ、法科大学院在学中に合格した者の中には中退して司法研修所に入所する者も一定数存在する。法科大学院に進学しない法学部生や法科大学院を中退する者が一定数いることは、制度開始当初に想定された趣旨とは異なっている。

弁護士登録後は、各弁護士会や全国の弁護士会による継続研修制度によって、教育研修が実施され、必須科目（はじめて弁護士として登録した弁護士への各種研修、法曹倫理等）や選択科目がある。また、組織内の法務部門に働く弁護士の任意団体である組織内弁護士会（JILA）も継続研修を行っている。高度専門職としての人材育成は、①法科大学院を中核とする司法試験合格に向けた教育、②司法研修所による法曹資格取得のための教育、③法曹資格取得後の弁護士継続教育の三段階で構成される。

第一段階の法科大学院では、司法試験の必須科目である法律基本科目（7 科目）、実務家の活動に直結する実務科目、司法試験の選択科目他展開・先端科目、基礎法学や経営学などの隣接科目を教える基礎法学・隣接科目の 4 つに大別される。近年は、基礎法学・隣接科目や展開・先端科目の群で、情報テクノロジーや AI 関係の科目が設置されつつあるが、全法科大学院に設置されてはおらず、選択科目にとどまっている。また、AI と密接に関連する著作権については、司法試験選択科目であるが、AI 関連の内容が含まれるかは教員の裁量による。法曹倫理は、実務科目の必須科目であるが、情報技術や AI に関する内容は必須とはなっていない。

一方、第二段階の法曹資格取得のための教育では、法廷法曹を前提として行われており、民事裁判、民事弁護、刑事裁判、刑事弁護、検察の 5 種類の科目が、司法研修

所での座学と裁判所、検察庁、弁護士事務所での実地研修が、それぞれ有資格者から行われる。情報技術や AI、あるいは著作権は、司法研修所で適宜行われる講演で取り入れられる余地はあるが、必ずしも実施されていない。実地研修には、修習生が自発的に選べる選択修習というものがあり、企業での実務を選択した者においては、情報技術や AI を学ぶ機会を得ることもできる。

第三段階の各地の弁護士会、日本弁護士連合会、あるいは組織内弁護士会においては、情報技術、AI リテラシー、AI の業務への活用などの継続研修は実施されており、法曹資格を有する経営専門人材（公認会計士や財務・法務部門の専門職のうち法務部門の専門職）への継続研修は、昨今充実しつつある。なお、法務部門に所属する弁護士（法曹資格を有する専門職）の数は、2004 年に導入された法科大学院制度以前は相対的に少ないとされてきた。その後、法科大学院制度の導入を契機に、企業の法務部門における組織内弁護士の数が著しく増加している[97]。同時に、司法試験に合格しなかった法科大学院生が法務部門に就職するなど、法曹資格を有することが法務部門に属する条件にはなっていない。また、弁護士資格を有し企業の法務部門に所属する者の中には、CEO など経営トップに就任するケースも見られる。こうした事例を踏まえ、経営専門人材とは異なる立場から、弁護士を経営人材（企業・組織の経営者や管理職）として登用する有用性を指摘する報告も見受けられる。

公認会計士試験が教育・研修を方向性付けるように、司法試験の科目構成も法曹教育・研修の基盤となっている。しかし、現行の司法試験においては、法廷法曹としての能力を養うことが基本的な要件とされているため、法務省における司法試験の改革に関連して、情報技術や AI についての科目を考慮するべきであるとうかがわせるような試験改革は、示されていない。また、法科大学院教育の内容については、大学基準協会による『法科大学院認証評価基準』（2021年3月改訂）においても、情報技術や AI に関する明示的な規定は示されていない。日本弁護士連合会 弁護士職務基本規程（2004年）にも、情報技術や AI は明示的に含まれていない。

一方、日本の法科大学院制度に強い影響を与えるアメリカ法曹協会（ABA）では、生成 AI 時代の弁護士のリスクと責任という弁護士倫理の側面がより強いようであるが、情報技術のリスクや利点についての言及が見られる。例えば、生成 AI の出力をそのまま用いた結果、虚偽内容を含む書面を作成した事例では、弁護士の責任などが言及されている。

以上の点を踏まえると、法務部門における AI 時代の専門職育成についても、公認会計士制度と同様に、法曹固有の役割と実務特性に応じた一貫した全体構想を示すことが求められる。特に、司法研修所教育よりも、継続教育、各地の弁護士会の研修部門や組織内弁護士会、とりわけ法務部門に所属する組織内弁護士会等が法務部門での知見を生かした場を中心に、AI・情報技術対応を進めることが現実的である。また、法科大学院教育との関連では、カリキュラム検討を行う法科大学院協会の協力を得つつ、組織内弁護士会及び各地の弁護士会が連携し、制度設計を進める方向性が想定される。

このように、経営専門人材としての法務専門職育成については、法科大学院や司法研修所における教育には、前述したような法学教育の固有の領域との関係も考慮すべきであり、経営専門人材育成に関するプログラム構築の工夫はあるものの、法科大学院の教育においては、継続教育を基盤とした実務能力開発の枠組みに比重を置いた形で構築することが適当であると考えられる。これは、既に始まっている AI 活用に伴う実務リスクへの対応を出発点としつつ、2030 年に向けて法務専門職の判断責任と倫理的役割を再定義する現実的な移行モデルである。

5 AI 活用時代における教育システム

経営環境における AI 技術の急速な進展により、経営人材には新たな能力と責務が求められる。AI の導入は人的資本市場に大きな影響を与え、業務効率化・作業量削減・品質向上・労働力不足や長時間労働の是正に資する[19]。同時に、AI は経営の意思決定と実行を桁違いに高速化させる[8]。一方で、適切な専門能力や監督を欠いた利用は、ハルシネーション、非社会的回答、機密情報漏洩、著作権侵害などの法的・倫理的懸念を伴い[19]、むしろ性能低下を招き得る[99]。生成 AI の普及は自動化と効率化を進め、産業横断でポジティブな変化をもたらす。他方で、領域によっては人間の労働価値が相対的に上昇し、労働市場の再編が進行する。このような環境において、AI 時代の経営人材には、まず持続可能なビジョンを基盤として方向性を示す力が求められる。加えて、AI を道具として活用しパフォーマンスを高める力、さらに、ビジネスの文脈を理解し、ビッグデータを分析できる力や、データに基づく経営戦略を立案・推進できる実行力が必要となる。併せて、リスクを予見し、除去・低減し、社会と適切にコミュニケーションして摩擦を和らげる力も求められる。これらの能力を育む教育は一段と重要になる。

AI は学習可能なデータがある場合に効果を発揮する。一方で、経営が直面する課題は、企業の経営環境や文脈に依存する。機械学習では捉えにくい戦略の変革や、文脈に応じた総合的判断、人的資源と AI とを組み合わせる設計力などが重視される。AI 時代の経営人材に必要な力を以下に整理する[100]。

本章では、現在進行している AI 活用を前提に、2030 年までに教育内容・教育方法・評価認証（資格/CPD）をどのように再設計するかを、(1)～(5)で整理する。このような教育体系の再設計は、人と AI の相互作用を前提とした管理教育モデルを構築する国際的潮流とも方向性を共有している[101][102][103]。

(1) 認知的側面： 経営専門知識・能力 × 技術的知識・データ活用能力

AI の背後にはビッグデータがあり、適切な活用が価値創造に直結する。ビッグデータを容易に取得できると、ビジネスにおける認知の範囲、探索空間が大きく広がるが、ビジネスの新たな機会とともに、新たなリスクにも直面する。企業経営では、意思決定の前提となるデータの正確性が決定的である。不正確なデータに基づく AI 判断は、深刻な社会的影響を及ぼす。したがって、生成 AI が用いるデータの信頼性確保、質の高いデータ管理プロセスを導入、堅牢性の高いチェック機構の併用が重要である[19]。

AI 時代の経営人材には、経営分野の高度な専門能力に加え、AI 技術者達と適切に意思疎通し、技術の本質を理解し、経営・社会への影響を想像し、予防的措置を講じる力が必要である[104]。その基盤として、データを読む文法、データの発生メカニズムを扱う統計学、データから価値を生むデータサイエンス[105]などの基礎的知識・データ活用力を修得する必要がある。

AI をビジネスで役立たせるためには、背後にあるビッグデータに基づく意思決定が不可欠である。正確なデータ分析と全体俯瞰により、企業の立ち位置を把握し、予測

にも活用できる。その上で生成 AI を活用する際は、技術そのものの高度化に偏るのではなく、AI を批判的に利用して課題解決や価値創造につなげるとともに、複合的な社会課題を解決に導くための高い AI リテラシーを身につけることが必要であり[19]、産業構造と労働市場の変化にも留意する[106]。

企業が持続可能な経済社会の構築に向けて DX を推進するには、ビジネス課題を識別し、AI・統計・データサイエンスを適切に統合・活用して課題解決や価値創造につなげる。このため、揺るぎない経営専門知識・能力（経営、会計、マーケティング、ファイナンスなど）が求められる。以下は、(1)の能力を育成するための教育上の実装例である。2030 年に向けては、データ品質・データガバナンスを含む「意思決定の前提」を扱う教育を必修化することが要点となる。

技術的知識・データ活用能力	ビジネス課題を解く力を養う体系的・実践的データリテラシー[107]の学修機会を提供する。基盤理論を身に付ければ、応用技術にも対応できる。実務課題に取り組む教育プログラムを展開し、現場で通用するAI・データサイエンススキルを修得できる機会を提供する。
新たな経営専門知識・能力の養成	AIがビジネスにもたらす機会とリスクを見極める広い視野、AIを用いた総合的問題解決力、AI時代に適合するビジネスモデル構築の戦略思考、経営専門知識に基づく批判的思考力を育成する。

(2) 非認知的側面：AI 活用におけるガバナンス・セキュリティ

経営においては、AI がもたらす正のインパクトを最大化するような技術・プロセス及び組織の設計・運用を行うべきである。また、政府と市民を含む利害関係者に十分な質と量の情報開示を行い、説明責任（アカウンタビリティ）を果たす。また、利害関係者からのフィードバックを踏まえて、ガバナンスを継続改善する体制を整備する。経営層は、その体制整備に責任をもって取り組むことが求められる[19]。

経営教育では、AI の適切な利用と、監督・管理のため、法的・倫理的視点と社会的責任を重視する。AI 利用は、個人データに関わる人格権関連の権利・利益（肖像権やパブリシティ権、プライバシー）、個人データの不適切利用（個人情報保護）、秘密情報漏洩、誤情報の拡散、バイアスに起因する差別・偏見や不公平の発生、著作権・技術利用に伴う法的・倫理的問題などが伴う[19]。経営人材は、国際的 AI 条約等の動向を理解し、社会への影響を踏まえてリスクを判断し、責任ある経営行動を取る力を身に付ける。そのため、最先端の AI 政策、倫理・法的・社会的責任を学ぶ機会を提供し、専門家の講義とケーススタディによる議論を通じて、AI に関する法的・倫理的な判断能力を養う。

統合イノベーション戦略 2024（2024 年 6 月 4 日閣議決定）[41]では、AI 分野の競争力強化と安全・安心の確保を掲げている。我が国では、「AI 事業者ガイドライン」に基づく自発的な取組を基本とし、国際動向を踏まえ、AI に関する様々なリスクや、ソ

フトロー（法的拘束力の弱い指針等）とハードロー（法律・基準等の強制力のある規範）に関する制度の在り方を検討している。このような動向を理解し、個人情報・データ活用に関する法的・倫理的問題、ガバナンス、セキュリティの在り方などの課題に対処し、社会に対する責任を果たす経営人材が求められる[108]。2030年に向けては、ガバナンスとセキュリティを「知識」ではなく「運用責任」として扱うケース教育の標準化が要点となる。

AI ガバナンス （法・倫理・社会的責任）	最先端のAI倫理、法律的問題、社会的責任を学び、議論やケーススタディを通じて、倫理的な判断を行う能力を養う。
セキュリティ （安心、安全）	信頼できる生成AI、安心して利用できる生成AI、自らや他者に危害を及ぼさない安全性や公平性を確保した生成AIの構築を行う。AIの悪用リスクへの予防策も事前に検討する。

(3) 統合・越境的側面：柔軟性・適応性とリーダーシップ

基盤となる技術的知識やスキルに加え、新技術のメカニズムと知識を積極的に学習し、柔軟に取り入れて適応する力が必要である。技術・知識をビジネス課題に適用し、技術者、データサイエンティスト、組織内外の利害関係者やバリューチェーンのパートナーを巻き込み、協業で価値を創るリーダーシップとコミュニケーション能力の育成に重点を置く。AIが経営のグローバル化を一層進めることを踏まえ、グローバルマインドセットの醸成も重視する[106]。個人とチームがこれらの能力を総合的に修得することで、AI時代のビジネス環境に適応し、社会への価値を提供できる。以下は、(3)の能力群を育成する教育上の実装例である。2030年に向けては、部門横断の協働と変化適応を評価できるPBL設計と評価基準の標準化が要点となる。

柔軟性・適応性と協働	急速な技術進化やビジネス環境変化に対応するため、実践的なPBL教育を導入し、変化への能動的対応力、経営に取り入れるコミュニケーション力、協働する力などを育てる。
イノベーションと創造性	AIが相対的に苦手とする領域を教育で補完する。異なる分野の知と結合し、新しい価値を創造し、新たな発想で問題解決を達成するカリキュラムやプロジェクトを提供する。
グローバルマインドセット	国際的視野、異文化間コミュニケーション、協働、ビジネス展開力を身に付ける。留学や国際プロジェクト参加などの体験型学習で、異文化理解や国際ビジネススキルの獲得を促進する。

(4) AI 活用時代の経営教育の方向性

上記(1)～(3)で示した認知的、非認知的、統合・越境的側面の3つの能力開発を基本とした経営教育の方向性が肝要である。これら3つの能力区分は、AIを「判断主体」ではなく「意思形成パートナー」として位置付け、人間が問題設定・配分・検証を担うという国際的理論整理とも整合的である[4][5][6][7][8]。また、AIは主に高等教育における学習の効率化・高度化にも波及しており[19]、AIを教育に取り入れつつ経営専門能力やコンピテンシーを身に付ける実践教育と汎用的な教育プログラムの開発が望まれる。

① 揺るぎない経営専門能力育成と体験型・探究型 PBL

現実のビジネス課題を理解し、経営者や経営者を補助する実務者と有効に対話し、意思決定を支援する資質を育てる。このような能力育成に向けて、経営の専門知識の量に加えて、実践的な教育の強化手段として、産学連携教育を強化する。ビジネスの最前線で活躍する経営者や実績ある実務者との協働や、PBLによる課題解決とイノベーションを推進する。学修者が現実のビジネス経験を積むことで、知識の活用方法や実践的なスキルを獲得する[109]。AIや技術革新を理解し、AI・データサイエンス・数理統計の専門家と協働して価値を生み出す資質を育てる[110]。

② 行動コンピテンシー (Behavioral competencies) の育成

ここでは、AI時代に「専門性の価値を維持するために教育で必須化すべき行動」を具体項目として示す。2章(3)節で紹介した人間力[43]は重要であるが、従来の教育では、質のばらつきや、質の確保にも課題があった。AIが知的能力を担う時代において、例えば、会計専門家の国際的組織である国際会計士連盟(IFAC)の国際会計教育パネル(IPAE)では、AI時代の職業会計人を育成する教育で育むべき能力として、Behavioral competences(行動コンピテンシー)が検討されている。そこでは、コミュニケーション(AIの調査結果と洞察を多様な利害関係者に明確に伝える)、コラボレーションとチームワーク(AI専門家が関与する部門横断的なグループなどで働き、チームを主導)、適応性と継続的な学習(急速な技術及び組織の変化に適応)、倫理的リーダーシップ(AI主導のプロセスで誠実さ、公平性、責任を保つためのチームの方向付け)、共感と協働の行動コンピテンシー(AIのコンテキスト内でステークホルダーの懸念を理解し、共感的にコミュニケーションをとる能力)が必要とされる。こうした行動コンピテンシーを育成することは、技術の陳腐化リスクを下げ、専門性の価値を高める。継続学習、批判的思考、効果的伝達、倫理的統率を備えた専門家は、新技術の未知領域でも企業を導ける[111]。

これらのコンピテンシーは新しいものではない[112][113]。温故知新の観点から歴史的知見を踏まえつつ、既存の枠組みにとらわれない視点を取り入れ、中長期的に持続可能な経済社会の形成に寄与する経営人材・経営専門人材の育成が求められる。

③ AI 主導の個別最適化・柔軟な育成と生涯学習

学修者の固有な才能や能力を伸ばし、イノベーションを先導するには、Y Combinator[114]のアクセラレータープログラムが参考となる。学修者は、自らをスタートアップCEOと位置付け、教育者はそれを支援するアクセラレーターでありメンターである関係性認識を導入する。一人ひとりの成長に合わせた学修計画、教育資源を提供し、適宜支援し、最終成果発表に向けて伴走する教育が有効である[114]。

世界経済フォーラムによれば、2027年までに労働者のスキルのうち平均44%が更新を要する[115]。生涯学習は必須であり、AIツール習得や新たな管理手法の導入で、変化に柔軟に対応できる人材を育てる。労働市場の再編が進むため、学び直しと就労支援が重要となる[19]。経営人材に対する学び直しプログラムと生涯学習の提供を拡充し、学習意欲を刺激し、成長を促進する環境を整えることが肝要である[116]。

(5) 継続教育体系としての「AI共進化型経営人材育成」

AIと人間の共進化を前提とすると、初等教育から専門職教育・国家資格制度に至るまでの一貫した教育体系の構築が求められる。本体系は、AIを倫理的かつ戦略的に活用できる人材の育成を目的とするものである。文部科学省による「令和6年初等中等教育段階における生成AIの利活用に関するガイドライン」[117]は、発達段階に応じた思考力や倫理観の涵養を重視しており、本体系もそれに沿うものとして位置付けることができる。表1では、継続教育体系の一例として、初等・中等教育から社会人リスクリング・専門職教育に至る各段階での育成すべき能力を示している。表1における「主」は当該教育段階で中心的に育成すべき中核能力を、「副」はそれを補完し統合を促す補助的能力を示し、学習時間配分、到達目標、評価比重における優先度の違いを表している。

表1 継続教育体系としての「AI共進化型経営人材育成」(参考例、分科会作成)

教育段階	主な教育目的	認知的能力	非認知的能力	統合・越境的能力
初等・中等教育	AI社会の基礎理解と価値形成	副：AIリテラシー基礎	主：倫理観・共感・判断の基礎	副：協働・探究
大学教育(学部)	専門基礎とAI活用素養	主：経営×データ基礎	副：倫理・批判的思考	副：PBL・越境
大学院(経営系)	高度意思決定と設計力	主：AI活用・分析・設計	主：倫理判断・真正性	主：統合PBL
企業内教育(管理職)	実務統合と責任ある判断	副：応用AI活用	主：責任・ガバナンス	主：部門横断
経営専門職教育(資格・CPD)	公共性・説明責任	主：専門×AI	主：倫理・公共性	副：異職種連携
社会人リスクリング	変化対応・再設計	副：新技術習得	副：自己更新力	主：適応・越境

なお、本体系は、日本固有の課題に基づいて構築されるが、理念と枠組みは国際的普遍性を有する。日本は、人口減少や企業内教育依存といった構造的課題を抱える一方で、倫理・人間中心・協働を重視する教育文化を有している。この「人間中心の AI 活用教育モデル」は、倫理と技術を両立させる方向性として、欧州（特に英国・北欧）の持続可能性教育や、米国のリーダーシップ教育とも共通基盤を持つ。したがって、本体系は、「日本型経営教育の文脈を踏まえた普遍モデル」として位置付けられる。今後はアジア諸国をはじめとする国際連携を通じて、文化・制度の違いを超えた適用可能な実践モデルへと発展させる。

6 見解

本見解は、AI 活用が既に経営実務の前提となっている現状を踏まえ、2030 年までに「教育内容（人間力を含む能力体系）」「教育指針（標準）」「認証制度（評価）」を一体で再設計する必要があるという点に集約される。AI と共進化する社会における経営教育は、AI がもたらす意思決定構造の変化を経営判断・倫理・ガバナンスの視点から統合的に扱う点にその特殊性がある。すなわち、人間が果たすべき最終判断の責任と倫理的基盤を教育体系の中に位置付けることが、経営教育の核心となる。

AI 活用時代の経営教育で育成すべき能力は、①認知的、②非認知的、③統合・越境的の3側面で整理できる。認知能力としてのAI リテラシーは、経営実務においてAI を適切に理解・活用するための知識とスキルであり、AI の仕組みやリスクを理解する「理解力」、データ分析や意思決定支援を行う「分析力」、業務や情報システムなどを設計する「設計力」、AI 出力の妥当性を評価する「評価力」などが含まれる。

また、非認知能力としてのAI コンピテンシーは、AI と共存しながら人間として判断・創造・倫理を発揮する力である。AI が関わる意思決定における「倫理的判断力」、真偽や価値を見極める「真正性能力」、多様な関係者と協働する「共感・協働力」などがこれに当たる。さらに、統合・越境的能力は、認知・非認知を接続し、複数領域の知と関係者を束ねて、課題設定から価値構想・実装までを推進する力である。

将来像をバックキャストとフォアキャストで検討すると、2030 年のAI 共進化社会では、人間の価値創造力・判断力・倫理観が一層要請される。また、デジタル経済圏や循環型社会の進展により、ビジネス構造や専門職の役割も再定義を迫られる。特に法務・財務・監査などの経営専門職は、AI 活用を前提とした判断力に加え、説明責任と公共性を担う存在として役割の拡張が求められる。しかし、現行の教育制度や国家資格制度は、こうした未来社会に必要な人材像と乖離しており、漸進的対応では限界がある。したがって、将来の要請を見据えた抜本的な制度改革が必要である。

以下では、人間力教育、教育指針、認証制度の3つの側面から、2030 年を見据えた経営人材・経営専門人材の育成に関する見解を示す。

(1) 経営専門共通基礎としての人間力+AI 共通基礎教育関連科目の整備

AI 活用が進む時代において、経営人材に求められる倫理的判断力、創造力、レジリエンス、コミュニケーション力、共感力、リーダーシップなど、人間固有の能力群の体系的育成が不可欠であり、その基盤となる共通基礎科目の整備が急務である。国際的な経営教育研究においても、生成 AI 時代には知識伝達型教育から、批判的思考・課題設定・評価能力を中核とする教育設計への転換が不可欠とされている[101][102][103]。

① 真正性能力・倫理的判断力を中核とする非認知能力の育成

AI には代替できない価値判断能力や非認知能力を備えた人材の育成が求められる。真偽・真善美に基づく判断、社会的影響力を見通す力、困難な状況においても責任ある判断を下す力は、AI 活用が進むほど重要性を増す。経営専門共通教育では、AI が関与する意思決定を前提に、倫理・法・ガバナンスの観点から判断プロセスを捉える俯瞰力の育成に重点を置く。企業・組織と連携した実データ活用型演習やケース教育を通じて、AI 導入に伴うリスクを把握し、説明責任を果たしながら意思決定できる力を育成することで、倫理的判断力と真正性能力を高める。

② 越境学習による統合・構想力と協働力の育成

AI 時代の経営人材には、専門分野に閉じない越境的思考と、多様な関係者と協働し価値を構想する力が求められる。IT・AI を基盤としつつ、経営、法務、財務、社会課題など複数領域を横断する学修を推進する。異分野知識を統合して新たな事業やサービスを構想する力、利害関係者間の調整力、社会的包摂やウェルビーイングを踏まえた意思決定力を養うことで、AI と人間が協働する経営の中核を担う人材を育成する。

③ 認知能力を含めた経営共通基礎科目の体系化

上述した非認知的能力・統合的能力は、認知的能力と切り離されて成立するものではない。そこで、以下のような科目群を「経営専門共通基礎」として位置付ける。

- ・「AI 倫理と経営判断」： AI が関与する意思決定の構造、責任、倫理を扱い、人間が最終判断者として果たす役割を明確化する（認知×非認知）。
- ・「AI 越境経営学」： 異分野知識を統合する越境学習を通じ、新規事業構想やステークホルダー協働を実践的に学ぶ（統合・越境）。
- ・「AI 活用経営実務デザイン」： AI を前提とした業務設計・経営分析・評価を体系的に学び、AI と人間の役割分担を理解する（認知×実務）。

このような科目をもとに、「AI 活用能力（認知的能力）× 人間固有の判断力・倫理観（非認知的能力）× 越境的視野（統合・構想力）」を同時に育成する共通基礎カリキュラムの体系化が重要となる。

これらの新規科目は、従来の経営学教育を横断的に再構成し、AI 活用時代における経営専門能力の基盤を形成する。従来の知識伝達型教育から脱却し、AI と共進化しながらも人間固有の価値を伸ばす教育への転換を図る。2030 年までに、これらを「経営専門共通基礎」として位置付け、学習成果の到達目標を設定することが必要である。

(2) 教育指針の整備と標準化

人口減少と AI の進展という構造的変化に対応するには、AI を活用した価値創造に加え、人間が担う判断・倫理・創造の機能を適切に位置付ける教育体系を整備する必要

がある。また、大学教育と社会人教育双方で指針を整備し、標準化と柔軟性の両立を図ることも重要である。

大学教育では、AI リテラシーとデータ活用を基盤に、戦略・組織・財務・法務など従来の領域を統合したカリキュラムへの再設計を行う。また、国や関係機関と連携し、「AI 時代の経営学教育指針」を策定して、共通基盤と地域特性に応じた柔軟な教育展開を両立させる。さらに、大学と社会人教育を接続し、学びと実務を循環させる枠組みを構築することで、生涯を通じて多様なキャリアに対応可能な持続的学修モデルを確立する。2030 年までに、策定した「AI 時代の経営学教育指針」に基づき、大学教育と社会人教育で共通の到達目標と運用指標を標準化することが必要である。

(3) 認証制度の整備

AI 活用の進展により、経営・監査・法務などの高度専門職が果たす役割は急速に変化している。これに対応するために、国家試験や認証制度を、知識偏重から、判断力、倫理観、実践力を評価する体系へと転換する必要がある。海外の研究においても、アルゴリズムによる評価・統制が進む中で、AI が生成する判断や配分を説明し、異議や矛盾を統治する新たな責任が生じている点を指摘している。ここで「配分」とは、アルゴリズムが人員・タスク・機会・資源等を割り当てること (allocation / matching) を指す[118][119]。

① AI 活用を念頭においた国家資格試験の適応化

公認会計士試験を例にとれば、AI 活用を前提とした試験改革が必要である。法令知識中心の比重を見直し、会計情報システムや AI 分析・監査に関する内容を必須化する。さらに、「AI 時代の監査倫理」や「データ改ざんリスク評価」などの実務直結型事例を通じて、システム思考や AI 生成データ評価能力を問う。

また、公認会計士の教育は、AI 活用を踏まえた体系的な設計が欠けている。あるべき専門職像に基づく一貫した教育方針を策定するため、会計関連の諸学会、日本公認会計士協会、公認会計士・監査審査会などが共同で、制度設計を担う仕組みを議論する場を早急に形成する必要がある。

② 段階的な認証制度の導入

資格制度はスキルレベルに応じて柔軟な設計が求められる。基礎 (AI リテラシー・データ分析)、応用 (AI 活用監査・経営分析)、上級 (戦略的意思決定・監査判断) のような段階的認証を導入し、社会人のリスクリングや専門性の深化を促進する。AI 分野の急速な変化に対応するため、継続学習を義務化し、資格更新制度を強化することが重要である。オンライン学習や実務経験を取り入れ、学び続ける環境を整える。

③ 経験評価の仕組み

高度専門職に求められる能力は、知識だけでなく、実務経験と学習履歴によって形成される。現在、人事評価では経験値の定量化が進む一方、資格制度としての体系化は不十分である。今後は経験を適切に評価する仕組みを制度化し、情報技術と経営実務を一体的に伸ばす枠組みを整備する必要がある。具体的には、AI 活用経験、デジタル監査プロジェクトへの参加、大学・大学院での研修、MBA などへの履修履歴を評価対象とし、これらを組み合わせた履修証明型資格制度を構築する。この制度により、経験評価と資格制度が連動し、専門職の質向上と透明性の高い評価が可能となる。

国家試験や認証制度は、従来の知識偏重から、判断力・倫理観、そして実務経験を通じて培われる実践力を評価する体系へと転換する必要がある。2030 年までに、③で述べた経験評価を含む専門人材の質向上につながる認証体系の実装を目指す必要がある。AI リテラシーと倫理を基盤とする段階的資格制度、継続学習、経験評価を組み合わせた新しい認証体系を整備することで、持続可能で信頼性の高い専門人材の育成が実現する。

(4) 求められる具体的なアクション

一部のテックリーダーや研究者は、汎用人工知能 (AGI) の到来を従来予想より早い 2026 年頃とする発言・予測を公表している [120]。経営人材・経営専門人材育成を担う教育制度についても、早急な変革が求められる。以下では、(1) 共通基礎の整備、(2) 指針の策定、(3) 認証制度の改革について、国・企業・大学・社会の役割分担を明示する。

まず国は、AI 時代の経営教育の基盤づくりが急務である。国家資格制度の改革を行い、AI 活用を前提とした資格制度を拡充することが不可欠である。例えば、公認会計士の資格制度については、試験前後の教育を一体化した全体構想を策定し、会計関連の諸学会、日本公認会計士協会、公認会計士・監査審査会が共同で制度設計を行うべきである。制度の中心となる公認会計士・監査審査会は、必要に応じて新資格の導入も検討する。

企業・組織は、AI 時代のリスクに責任をもって対応できる経営人材の育成が重要となる。社内外で通用するスキル要件を明確化するとともに、人材育成の質を継続的に担保する評価制度を整備する。併せて、従業員が自らの習熟度を客観的に把握できる仕組みを構築する。また、大学等との産学連携を強化し、実践的能力を育成する。加えて、経営者育成においては、AI の判断や提案を鵜呑みにせず、事業戦略を統合的に考える感性を持ち、人間中心の価値判断と社会的影響を踏まえた意思決定ができる人材を育てる。こうした能力を備えた経営層を育成することにより、企業・組織は AI 時代における持続可能な価値創造を実現する。

大学などの教育機関は、人間中心のビジネス社会の実現に資する教育を強化し、倫理的判断力や持続可能性を踏まえた経営判断能力の涵養に取り組む必要がある。教育の使命として、利益追求にとどまらず、ウェルビーイングのある人材育成を目指し、AI 活用によるイノベーション創出と持続可能な経営戦略を柱とする。具体的には、多様

性と共生を重視した包摂的教育の整備、五感・共感力・非認知能力を段階的に育成する科目などを整備する。さらに経営学教育においては、AI エージェントを活用した意思決定の訓練や、AI との協働を前提としたチーム運営・戦略立案を学ぶ教育設計を進める。これらの取組を継続的に支えるため、文部科学省による支援も不可欠である。

また、社会全体としても、AI 活用に必要な基礎能力を高めるため、市民レベルでのAI リテラシー教育の普及が求められる[121]。社会全体の理解と感度を高める取組により、AI 時代にふさわしい人材基盤の形成を目指す。

<用語の説明>

AAA (American Accounting Association)

アメリカ会計学会

ABA (American Bar Association)

アメリカ法曹協会。アメリカ合衆国の弁護士を中心とする法曹の全国団体である。

ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) 試験

イギリスに本部を置く国際的な会計士資格団体（1904年創設）によるグローバルで広く普及している会計プロフェッショナル資格試験。

AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)

アメリカ公認会計士協会

AI ガバナンス

AI の偏りや誤用、プライバシー侵害といったリスクを防ぎ、公平性や透明性を確保するための制度や枠組みを指す。法規制だけでなく企業の内部統制や倫理指針も含まれる。

CAATs (Computer-Assisted Audit Techniques)

コンピュータ利用監査技法として、公認会計士などの監査人がコンピュータやデータ解析を用いて監査手続を実施する技法。

CPD (Continuing Professional Development) 制度

継続的専門能力開発制度

DX (デジタルトランスフォーメーション)

単なる IT 導入にとどまらず、顧客価値の創出や競争力強化を目指して組織文化やビジネスモデルを変革するプロセス。

ESG

投資判断や企業評価において、環境保護 (E)、社会課題 (S)、ガバナンス (G) といった非財務的要素を重視する考え方。長期的な成長性を測る指標として注目されている。

GX (グリーントランスフォーメーション)

脱炭素社会の実現に向けて、エネルギーや産業の仕組みを環境にやさしい形へと転換すること。持続可能な成長と温室効果ガスの削減を両立させる政策・技術・投資の変革を指す。

ISC (Information Systems and Controls)

情報システム及びコントロール

NASBA (National Association of State Boards of Accountancy)

全米州会計士委員会協会。AICPA と連携した USCPA 試験制度の運営・調整や受験手続の他、CPA の資格付与や監督を担う州レベルの規制機関である州の会計士委員会 (Board of Accountancy) の支援を行う全国団体である。

Pathways 将来会計高等教育研究委員会

(Pathways Commission to Study the Future of Accounting Higher Education)

2008年に公表された米国財務省の職業監査人 (Auditing Profession) に係る諮問委員会の最終報告の第5提言に基づいて、アメリカ会計学会 (AAA) とアメリカ公認会計士協会 (AICPA) が共同して設立した委員会である。

PBL (Project-Based Learning)

学生がチームで課題を発見し、解決策を立案・実行する過程で主体性・協働性・思考力を養う学習方法。大学・大学院だけでなく企業の人材育成にも応用されている。

Society 5.0

狩猟社会から情報社会までの発展に続く「第5の社会」を指す概念。IoTやAIを活用し、サイバー空間とフィジカル空間を融合させた超スマート社会。

SX (サステナビリティトランスフォーメーション)

企業や社会が環境・社会課題に対応し、持続可能な形へと構造的に転換していく取組。経済活動と持続可能性を両立させるための経営戦略の変革を指す。

USCPA (U. S. Certified Public Accountant) 試験

アメリカの公認会計士資格試験。米国各州の会計士審査委員会 (State Board of Accountancy) が認定するライセンス資格で、日本の「公認会計士」に近い資格である。

Y Combinator

Airbnb、Dropboxなどを育成したアメリカ・カリフォルニアのアクセラレーター (育成・成長拠点)。

ウェルビーイング (Well-being)

包括的な健康・幸福概念。経済的豊かさだけでなく、心の満足感や人間関係の充実など多面的な生活の質を評価する指標。

エコーチェンバー

SNSや検索エンジンのアルゴリズムにより、自分と同じ意見ばかりに触れることで、他の視点に触れる機会が減り、認知の偏りが強化される状態。

越境学習

業種・職種・文化などの“境界”を越えることで、固定観念に捉われない柔軟な思考力や創造力を養う学習方法。企業研修や地域連携教育でも活用されている。

会計情報システム

取引データを記録・集計し、財務諸表作成や経営分析に活用する。ERP (Enterprise Resource Planning) システムの一部として導入され、業務の正確性と効率を向上させる。

価値共創

サービスの提供者と利用者が双方向のやり取りを通じて新しい価値を創造する考え方。

共進化

異なる要素（今回は、人間と AI）が互いに影響を与え合いながら進化していく現象。

グリット (Grit)

心理学者アンジェラ・ダックワースが提唱したやり抜く力を表す概念で、短期的な能力よりも、努力を続ける姿勢が成功に結び付くとされる。教育や人材育成で注目されている。

行動コンピテンシー

業務で成果を出すために求められる行動や思考のパターンを明確化した指標。人材評価や育成の基準として活用される。

ステークホルダー

株主、従業員、顧客、取引先、地域社会など、企業の意思決定や行動に影響を受ける存在。企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）との関連でも注目される。

バックキャストイング

現状からの延長で未来を予測するフォアキャストイングと異なり、目指す将来像を起点に、そこから逆に今取るべき施策や道筋を見出す考え方。政策立案や戦略立案に使われる。

バリューチェーン

マイケル・ポーターが提唱した経営戦略フレームワークで、材料の調達から製品開発、製造、販売、アフターサービスまでの各工程を分析し、競争優位の源泉を明らかにする。

汎用人工知能 (AGI: Artificial General Intelligence)

人間のような汎用的な知能を持つ人工知能 (AI) を指す。幅広い知的タスクを理解・学習・実行できる仮想的な知能を持つ AI とされる。

プロンプト

生成 AI に対して求めたい出力を伝える指示文。これにより、出力の質が左右される。

ライフロングラーニング (生涯学習)

人の自己実現や社会参加を支えるため、年齢や立場を問わず継続的に知識や技能を学ぶこと。AI 時代におけるスキル更新の重要性も高まっている。

リスクリング

業務の自動化や職業構造の変化に対応するため、今後必要とされる能力を学び直すこと。政府や企業による支援制度も整備されつつある。

リテラシー

読解力・計算力に加え、情報技術やメディア、データの活用能力も含まれる。AI や情報過多社会において、批判的思考力を含めた広義のリテラシーが重要である。

レジリエンス

ストレスや逆境に直面しても、回復し前向きに行動する心理的・社会的能力。個人だけでなく、組織や地域社会の持続力としても重視される。

<参考文献>

- [1] Frey, C. B., & Osborne, M. A., The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280, 2017.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- [2] 総務省、平成 28 年版 情報通信白書、2016 年。
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/>
- [3] OECD Employment Outlook 2024, 2024.
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html
- [4] Raisch, S., & Krakowski, S., Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox, *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210, 2021.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2018.0072>
- [5] Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R., Managing artificial intelligence, *Management Information Systems Quarterly*, 45(3), 1433–1450, 2021.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274>
- [6] Raisch, S., & Fomina, K., Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organizations, *Academy of Management Review*, 50(2), 441–464, 2024.
<https://doi.org/10.5465/amr.2021.0421>
- [7] Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S., Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425–1452, 2023.
<https://doi.org/10.1002/smj.3387>
- [8] Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H., Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors, *Strategy Science*, 9(4), 322–345, 2024.
<https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- [9] Bankins, S., Hu, X., & Yuan, Y., Artificial intelligence, workers, and future of work skills, *Current Opinion in Psychology*, 58, 2024.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101828>
- [10] Chuang, S., Shahhosseini, M., Javaid, M., & Wang, G. G., Machine learning and AI technology-induced skill gaps and opportunities for continuous development of middle-skilled employees, *Journal of Work-Applied Management*, 2024.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2024-0111>

- [11] Vettori, O., & Warm, J., The race for AI skills as an obstacle course: Institutional challenges and low threshold suggestions, *Project Leadership and Society*, 6, 2025.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100183>
- [12] Jones, R. S., Addressing demographic headwinds in Japan: A long-term perspective, *OECD Economics Department Working Papers*, 2024.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/addressing-demographic-headwinds-in-japan-a-long-term-perspective_85b9a67f/96648955-en.pdf
- [13] OECD, The impact of artificial intelligence on productivity, distribution and growth, 2024.
https://www.oecd.org/en/publications/the-impact-of-artificial-intelligence-on-productivity-distribution-and-growth_8d900037-en.html
- [14] 独立行政法人情報処理推進機構(IPA)、DX動向 2025 (データ集)、78ページ、2025年。
<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/tb15kb0000001mn2-att/dx-trend-data-collection-2025.pdf>
- [15] ダイヤモンド社、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2024年3月号) [特集：生成AI 戦略と実行]、2024年。
- [16] Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M., AI governance: A systematic literature review, *AI and Ethics*, 5, 3265-3279, 2025.
<https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w>
- [17] Hoffreumon, C., Forman, C., & van Zeebroeck, N., Make or buy your artificial intelligence? Complementarities in technology sourcing, *Journal of Economics & Management Strategy*, 33(2), 452-479, 2024.
<https://doi.org/10.1111/jems.12586>
- [18] 日本学術会議、提言「研究力の危機と再構築：学術と社会を支える持続的な研究エコシステムの構築に向けて」、2025年11月27日。
<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf2/kohyo-26-t394-2.pdf>
- [19] 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。
<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-26-t381.pdf>
- [20] 中小企業庁、中小企業白書 (2025年版)、第1部 第5節 デジタル化・DX、2025年。
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap1_web.pdf

- [21] Zhou, E., & Lee, D., Generative artificial intelligence, human creativity, and art, *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS) Nexus*, 3, 1-8, 2024.
<https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae052>
- [22] Heigl, R., Generative artificial intelligence in creative contexts: A systematic review and future research agenda, *Management Review Quarterly*, 76, 955-992, 2026.
<https://doi.org/10.1007/s11301-025-00494-9>
- [23] 経済産業省、デジタルスキル標準 ver.1.2、2024年7月。
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/20240708-gp-1.pdf
- [24] 経済産業省、デジタルスキル標準 ver.2.0、2026年4月。
<https://www.meti.go.jp/press/2026/04/20260416002/20260416002-a.pdf>
- [25] 日本公認会計士協会、テクノロジー委員会研究文書第11号：監査におけるAIの利用に関する研究文書、2024年。
https://jicpa.or.jp/specialized_field/20240813dfu.html
- [26] 上野 達弘、生成AIと著作権法、第8回情報法制シンポジウム（2024年6月20日）配布資料、2024年。
https://www.jilis.org/events/2024/date/20240620jilis_sympo-ueno.pdf
- [27] 廣瀬 喜貴、生成AIが会計研究及び会計教育並びに監査実務に及ぼす影響：2023年から2024年にかけての文献レビュー、*経営研究*, 75(4)、57-66、2025年。
- [28] Wood, D. A., Brown, J., & Cahan, S., The ChatGPT artificial intelligence chatbot: How well does it answer accounting assessment questions? *Issues in Accounting Education*, 38(4), 1-28, 2023.
- [29] Eulerich, M., Sanatizadeh, A., Vakilzadeh, H., & Wood, D. A., Is it all hype? ChatGPT's performance and disruptive potential, *Review of Accounting Studies*, 29, 2318-2349, 2024.
- [30] Wood, D. A., *Rewiring your mind for AI: How to think, work, and thrive in the age of intelligence*, Technics Publications LLC, 2024.
- [31] Yao, S., Zhao, J., Yu, D., Du, N., Shafran, I., Narasimhan, K., & Cao, Y., ReAct: Synergizing reasoning and acting in language models, *Proceedings of the International Conference on Learning Representations (ICLR 2023)*, 2023.
<https://iclr.cc/virtual/2023/poster/11003>
- [32] Wang, L., Ma, C., Feng, X., Zhang, Z., Yang, H., Zhang, J., Chen, Z., Tang, J., Chen, X., Lin, Y., Zhao, W. X., Wei, Z., & Wen, J., A survey on large language model-based autonomous agents, *Frontiers of Computer Science*, 18(6), 2024.
<https://doi.org/10.1007/s11704-024-40231-1>

- [33] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L., Generative AI at work, *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942, 2025.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
- [34] 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）、世界経済の潮流 2024 年 I：AI で変わる労働市場（第 3 節 AI 活用に向けたリスクリングと教育）、2024 年。
https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sh24-01/s1_24_1_3.html
- [35] Pinski, M., Hofmann, T., & Benlian, A., AI Literacy for the top management: An upper echelons perspective on corporate AI orientation and implementation ability, *Electronic Markets*, 34(24), 2024.
<https://doi.org/10.1007/s12525-024-00707-1>
- [36] Bevilacqua, S., Masarova, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A., Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review, *Review of Managerial Science*, 19(9), 2899–2935, 2025.
<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>
- [37] Bevilacqua, S., Ferraris, A., Matzler, K., & Kuděj, M., Strategic leadership at high altitude: Investigating how AI affects the required skills of top managers, *Journal of Business Research*, 205, 115878, 2026.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115878>
- [38] Ballantine, J., Boyce, G., & Stoner, G., A critical review of AI in accounting education: Threat and opportunity, *Critical Perspectives on Accounting*, 99, Article 102711, 2024.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102711>
- [39] AACSB, (n.d.). Building future-ready business schools with generative AI.
<https://www.aacsb.edu/insights/reports/building-future-ready-business-schools-with-generative-ai>
- [40] Jones, S., & Olson, O., Preparing MBA students for leadership in a GenAI environment: What educators need to know, *The Effective Executive*, 27(2), 49–55, 2024.
- [41] 内閣府、統合イノベーション戦略2024（全体版）、2024年。
<https://www8.cao.go.jp/cstp/tougosenryaku/2024.html>
- [42] 内閣府、AI 戦略 2021、2021 年。
https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/aistrategy2021_honbun.pdf
- [43] 内閣府人間力戦略研究会、人間力戦略研究会報告書、2003 年。
<https://www5.cao.go.jp/keizai1/2004/ningenryoku/0410houkoku.pdf>
- [44] 経済産業省、伊藤レポート 3.0(SX 版)：サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会報告書、2022 年。
<https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001325314.pdf>

- [45] 山田 敬嗣、社会課題起点のバックキャスティング型研究開発戦略立案の事例紹介、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 第2回社会像 WG 参考人報告資料、2024 年.
- [46] United Nations, World population prospects 2022: Summary of results, The Population Division of the Department of Economic and Social Affairs, 2022.
<https://www.un.org/development/desa/pd/content/World-Population-Prospect-2022>
- [47] 経済産業省、2050 年までの経済社会の構造変化と政策課題について、2018 年.
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/2050_keizai/pdf/001_04_00.pdf
- [48] 三菱総合研究所政策・経済研究センター、未来社会構想 2050、2019 年.
https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecovision/dia6ou000001mwz-att/ei20191105_mirai2050.pdf
- [49] 国吉 康夫、ムーンショット目標：2050 年までに、AI とロボットの共進化により、自ら学習・行動し人と共生するロボットを実現、科学技術振興機構（JST）、2025 年.
https://www.jst.go.jp/moonshot/koubo/202510/files/presentation_g3_pd.pdf
- [50] 島田 啓一郎、新産業創造の法則：「未来は不確実」と言わないで、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 第2回社会像 WG 参考人報告資料、2024 年.
- [51] 島田 啓一郎、AI 未来社会像分析案. 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 第4回社会像 WG 参考人報告資料、2024 年.
- [52] 経済産業省商務情報政策局、「次世代デジタルインフラの構築」プロジェクトに関する研究開発・社会実装計画(改定案)の概要、2022 年.
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/green_innovation/industrial_restructuring/pdf/009_05_00.pdf
- [53] NTT、オールフォトニクス・ネットワークとはなにか、NTT R&D Website、2019 年.
<https://www.rd.ntt/iown/0002.html>
- [54] NTT ドコモビジネス、6G 通信とは？いつから何が実現するのかを解説、NTT docomo business watch、2023 年.
<https://www.ntt.com/bizon/6g.html>
- [55] 日本ポリマー、超長期保存メモリとは？スマート情報社会を支えるデバイスと開発課題について、2022 年.
<https://nihon-polymer.co.jp/2022/05/30/3482/>
- [56] 福田 昭、2030 年に 1,000 層の「超高層セル」を実現する Samsung の 3D NAND 技術、PC Watch、2024 年.
<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/semicon/1558855.html>
- [57] Udemy メディア、シンギュラリティとは？2045 年問題や社会への影響について解説、2023 年.

- [58] 総務省、2030年の来たる未来の姿の検討資料、2023年。
https://www.soumu.go.jp/main_content/000859249.pdf
- [59] 総務省、2030年の未来像—ICTが創る未来のまち・ひと・しごと（第1節 ICTの更なる進化、2015年。
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/n6100000.pdf>
- [60] Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2020). 2030年：すべてが「加速」する世界に備えよ（土方 奈美 訳）。NewsPicks パブリッシング。
- [61] 南谷 真理子、一人ひとりのwell-beingを実現するデジタル時代のヘルスコミュニケーション、NTT データ経営研究所 経営研レポート、2022年。
<https://www.nttdata-strategy.com/knowledge/reports/2022/1223/index.html>
- [62] 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局、Smart City Reference Architecture 5.0、2026年。
https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/smartcity/scra5_2026.pdf
- [63] 立木 学之、10年後のライフスタイルは、どう変わる？—生活行動時間を可視化してみた—、電通報（連載企画「未来づくりは未来の意思を可視化するところから始まる」、2023年。
<https://dentsu-ho.com/articles/8756>
- [64] 武田直己、技術革新と地政学リスクの下での通貨・決済システムの未来、2025年度FISC エグゼクティブセミナー講演、2025年。
https://www.boj.or.jp/paym/release/p_rel250731a.htm
- [65] 矢野経済研究所、ドローン及び配送ロボットを活用した物流市場の調査を実施（プレスリリース No. 3460）、2024年。
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3460
- [66] 日本経済新聞、常識崩れる10年 未来への覚悟問う—2030年、どんな未来を描きますか—（連載企画「2030 Game Change」）、2022年。
<https://www.nikkei.com/telling/DGXZTS00000640T21C21A2000000/>
- [67] 総務省、データ主導型の「超スマート社会」への移行（令和2年情報通信白書 第1部第4章第1節第1小節）、2020年。
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r02/html/nd141100.html>
- [68] 長谷 佳明、知識の進化論：生成AIと2030年の生産性、知的資産創造、2024年1月号、2024年。
https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/chitekishisan_202401/04.html
- [69] 日経BPコンサルティング、理系研究者が描く2030年の社会—AIやロボットの協働により「便利で安心なくらし」を送る一方、現役世代の2割が仕事を失う、日経BPコンサルティング（2030年の技術、社会、暮らしに関する予測調査）、2021年。
<https://consult.nikkeibp.co.jp/info/news/2021/08101s/>

- [70] 中原 瞭太朗、学習データを生成AIに与える「AI トレーナー」－米ユニコーン Scale AI で働く市川淳氏へのインタビュー、PROMPTY、2023年。
<https://bocek.co.jp/media/interview/10513/>
- [71] 総務省、人工知能（AI）の進化が雇用等に与える影響（総務省平成28年版情報通信白書 第1部第4章第3節）、2016年。
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/pdf/n4300000.pdf>
- [72] アイナビポータル、人工知能が仕事に与える影響とAI時代に求められるスキル、2023年。
<https://ainavi.jp/portal/ai%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6/the-impact-of-artificial-intelligence-on-work/>
- [73] 永井 寛之、「デジタル」と「リアル」のサービスの価値－ウィズコロナとアフターコロナの新常態、大和総研レポート・コラム、2020年。
https://www.dir.co.jp/report/column/20200831_010520.html
- [74] 総務省、生成AI（令和5年情報通信白書「情報通信に関する現状報告の概要」 第1部第1節第3小節第(1)項）、2023年。
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r05/html/nd131310.html>
- [75] レンテックインサイト編集部、避けられないAIリスクとその対処法、IT Insight、2024年。
<https://go.orixrentec.jp/rentecinsight/it/article-374>
- [76] Generative AI Media、AIにはどのような問題点がある？AIが抱えるデメリットやその解決策と事例をわかりやすく解説！、2023年。
<https://gen-ai-media.guga.or.jp/glossary/ai-assignment/>
- [77] 國谷 武史、2030年のデジタル社会は怖い世界？未来を予見する意義、ZDNET Japan、2021年。
<https://japan.zdnet.com/article/35180848/>
- [78] 久留米工業大学ホームページ、(n. d.)、便利だけではない？人工知能が抱える問題点とは－工学の「今」と「これから」～最先端の工学と求められている人材～。
<https://www.kurume-it.ac.jp/future/ai-proble>
- [79] 日本学術会議 自動運転の社会実装と次世代モビリティによる社会デザイン検討委員会、見解「自動運転における倫理・法律・社会的課題」、2023年5月26日。
<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-25-k230526.pdf>
- [80] 松尾 陽（編）、アーキテクチャと法—法学のアーキテクチャルな転回？、弘文堂、2017年。
- [81] 西尾 信彦、2050年の社会で、AIと人間はどのように共存するか？、shiRUto（立命館大学）、2022年。
<https://shiruto.jp/technology/4499/>
- [82] International Energy Agency (IEA), Energy and AI, 2025。
<https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>

- [83] 内閣府統合イノベーション戦略推進会議、人間中心のAI社会原則、2019年。
<https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/aigensoku.pdf>
- [84] 総務省 情報通信審議会 情報通信政策部会 IoT 新時代の未来づくり検討委員会、2030年代に実現したい未来の姿と実現に向けた工程イメージ、2018年。
https://www.soumu.go.jp/main_content/000562473.pdf
- [85] 内閣府、第6期科学技術・イノベーション基本計画、2021年。
<https://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/6honbun.pdf>
- [86] Dell'Acqua, F., et al., Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality, Harvard Business School Working Paper 24-013, 2023.
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-013_d9b45b68-9e74-42d6-a1c6-c72fb70c7282.pdf
- [87] Hara, Y., Ikenobo, S., & Han, S. H., A New Approach to Resilient Hospitality Management: Lessons and Insights from Kyoto, Japan, Springer, 2022.
- [88] 祐成 光樹・菅嶋 真理・孝忠 大輔、デジタル時代のDX人材育成. NEC技報、74(2)、74-77、2022年.
- [89] 日本電気、DX経営の羅針盤2024、2024年。
<https://jpn.nec.com/dx/cxo-report/2024.html>
- [90] 独立行政法人情報処理推進機構(IPA)、DX白書2023、2023年。
<https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/gmcbt8000000botk-att/000108041.pdf>
- [91] 経済産業省、DX推進指標とDXスキル標準、2020年.
- [92] 美馬 のゆり、AIの時代を生きる：未来をデザインする創造力と共感力、岩波書店、2021年.
- [93] AICPA Examinations Team, Uniform CPA Examination® Blueprints Approved by the Board of Examiners, American Institute of Certified Public Accountants, 2016.
- [94] AICPA Examinations Team, Uniform CPA Examination® blueprints approved by the Board of Examiners, American Institute of Certified Public Accountants, 2024.
- [95] 小澤 義昭、米国における将来の会計専門教育への取り組みと我が国の現状と課題－米国 Pathways Commission の最終報告とその後の活動を中心に－、桃山学院大学経済経営論集, 55(4)、2014年.
- [96] 小澤 義昭、米国公認会計士試験改革と日米の大学会計教育に与える影響、会計教育研究, (10)、2022年.
- [97] 日本組織内弁護士協会(JILA)、組織内弁護士の統計データ、2025年。
<https://jila.jp/material/statistics/>
- [98] 最高裁判所、(n. d.)、司法修習、裁判所公式サイト。
<https://www.courts.go.jp/saikosai/sihokensyujou/sihosyusyu/index.html>

- [99] The Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI), Artificial Intelligence Index Report 2024, 2024.
https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai-index-report-2024-smaller2.pdf
- [100] 鈴木 健二、AIと社会についての教育実践、データサイエンス・AI全学教育機構シンポジウム2024（東京工業大学データサイエンス・AI 全学教育機構、2024年3月8日）発表資料、2024年。
- [101] Larson, B. Z., Moser, C., Caza, A., Muehlfeld, K., & Colombo, L. A., Critical thinking in the age of generative AI, *Academy of Management Learning & Education*, 23(3), 373-378, 2024.
<https://doi.org/10.5465/amle.2024.0338>
- [102] Clegg, S., & Sarkar, S., Artificial intelligence and management education: A conceptualization of human-machine interaction, *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101007, 2024.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101007>
- [103] Gupta, P., Mahajan, R., Badhera, U., & Kushwaha, P. S., Integrating generative AI in management education: A mixed-methods study using social construction of technology theory, *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101017, 2024.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101017>
- [104] 日本学術会議 数理科学委員会 数理統計学分科会、見解：大学における数理・データサイエンス・AI教育の中での統計科学の教育について、2023年9月26日。
- [105] Efron, B., & Hastie, T., *Computer age statistical inference: Algorithms, evidence, and data science*, Cambridge University Press, 2016.
- [106] 松尾 豊、生成AIの産業における可能性、松尾研究室（内閣府資料）、2024年。
https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/ai_senryaku/9kai/shiryol-4.pdf
- [107] 日本学術会議 情報学委員会 Eーサイエンス・データ中心科学分科会、提言：ビッグデータ時代に対応する人材の育成、2014年9月11日。
<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-22-t198-2.pdf>
- [108] 福岡 真之介 & 松下 外、生成AIの法的リスクと対策、日経BP、2023年。
- [109] 関西学院大学、(n. d.)、AI活用人材育成プログラム。
<https://www.kwansei.ac.jp/education/ai>
- [110] 慶應義塾大学、(n. d.)、データ・ドリブン社会の創発と戦略（安宅 和人 教授 講義）。
- [111] IFAC IPAE, 2025-2028 IPAE strategy draft (for discussion purposes), IFAC, 2025.
- [112] McClelland, D. C., Testing for competence rather than for “intelligence”, *American Psychologist*, 28(1), 1-14, 1973.

- [113] Spencer, L. M., Spencer, S. M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, 1993. 梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 (2011)、*コンピテンシー・マネジメントの展開* [完訳版]、生産性出版、2011年。
- [114] Stross, R., *The launch pad: Inside Y Combinator*, Portfolio. (滑川 海彦, 高橋 信夫, TechCrunch Japan 翻訳チーム 訳. (2013). *Yコンビネーター*. 日経BP.), 2012.
- [115] World Economic Forum (WEF), *The future of jobs report 2023: Insight report*, 2023.
- [116] 関谷 勇司、東京大学におけるサイバーセキュリティ人材育成、東京大学SI センター主催 第5回シンポジウム「サイバーセキュリティにおける人材育成」パネルディスカッション、2024年3月4日。
- [117] 文部科学省 初等中等教育局、初等中等教育段階における生成AIの利活用に関するガイドライン、2024年12月26日。
https://www.mext.go.jp/content/20241226-mxt_shuukyo02-000030823_001.pdf
- [118] Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A., *Algorithms at work: The new contested terrain of control*, *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410, 2020.
<https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- [119] Mohlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. W., *Algorithmic management of work on online labor platforms: When matching meets control*, *Management Information Systems Quarterly*, 45(4), 1999-2022, 2021.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15333>
- [120] Werner, J., マスクが断言、「2026年はシンギュラリティの年」—— テック界の巨人たちが予測するAIの未来, *Forbes Japan*, 2026.
<https://forbesjapan.com/articles/detail/88770>
- [121] 美馬 のゆり、AIの世界へようこそ：未来を変えるあなたへ、Gakken、2024年。

<参考資料1> 審議経過

○ 第25期 経営学委員会「AI・IT等の普及による経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会」

- ・第25期第1回（2021. 2. 13）

AI、DX(デジタル・トランスフォーメーション)の現状と今後の展望に関する討議。

- ・第25期第2回（2022. 2. 12）

AIに関する社会的動向と今後のAIの展開の可能性について討議。

- ・第25期第3回（2022. 9. 6）

- A. AIと経営のフレームワーク、
- B. AIと人間、ビジネス領域での変革、
- C. 教育カリキュラムの3つの要素について説明及び討議。

- ・第25期第4回（2023. 6. 4）

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－“ChatGPTと共創”時代の経営教育－」における検討項目の討議。

- ・第25期第5回（2023. 8. 25）

生成AIの現状と今後、並びに大学・大学院・社会人教育に与える影響等についての講演と討議。

○ 第26期 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」

- ・第26期第1回（2024. 1. 5）

G7広島サミットでの「広島AIプロセス」についての講演と討議。

- ・第26期第2回（2024. 2. 14）

意思の表出に向け、テーマ別に以下の4つのWGを設置し、各WGにおいて討議を行った。具体的には、社会像WG（主査：鈴木久敏）、ビジネスWG（主査：恩藏直人）、高度専門人材WG（主査：佐藤信彦）、教育WG（主査：阪智香）を設置。

- ・第26期第3回（2024. 12. 23）

「AI活用時代における経営教育の変革」の見解を発出するための討議。

- ・第26期第4回（2025. 3. 1）

学術シンポジウム「AI活用時代における経営教育の変革」における検討項目の討議。

- ・第26期第5回（2025. 8. 26）

「AI活用時代における経営教育の変革」の見解を発出するための討議。

<参考資料2> シンポジウム開催経過

○ 学術フォーラム、公開シンポジウム等

- ・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. 6. 4)
於：早稲田大学 小野記念講堂
- ・第22回アジア学術会議 “Education in the Digital Transformation Era”
(2023. 10. 19) 於：ソウル国立大学 (韓国)
- ・学術フォーラム「AI 活用時代における経営教育の変革」 (2025. 3. 1)
於：日本学術会議 講堂