

AI時代に必要な人材（ネオゼネラリスト）の 育成に関する調査

<サマリー版>

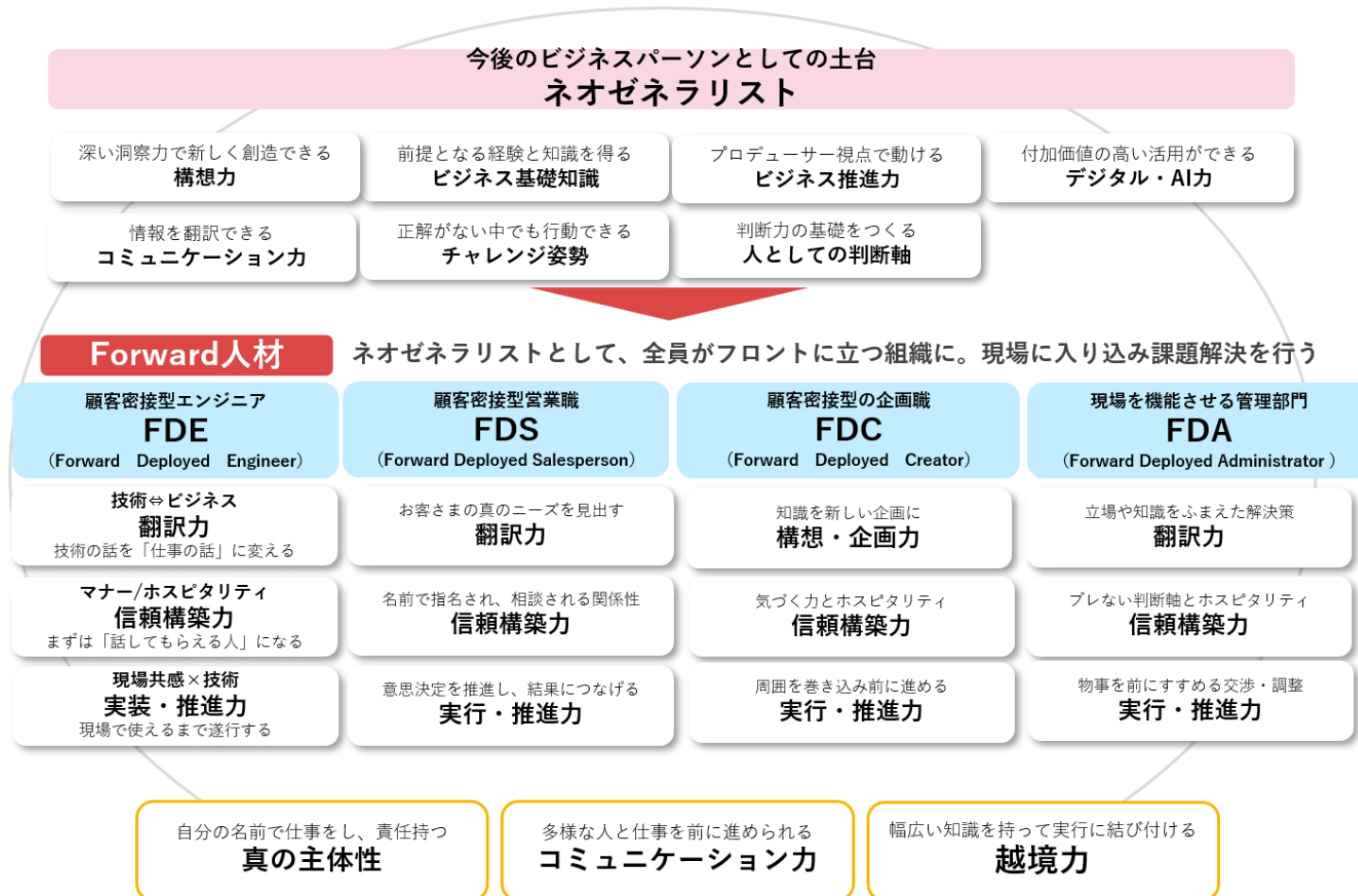
2026年10月
株式会社インソース総合研究所

0. 調査概要

調査名	AI時代に必要な人材（ネオゼネラリスト）の育成に関する調査
調査目的	AI時代に求められる人材（ネオゼネラリスト）について、共通の土台となる能力と、4つの主なフォワード人材（エンジニア、営業、企画、管理部門）に求められる姿勢・態度・能力を把握する。あわせて、各能力の重要度、存在度・充足度、AI・デジタル化対応状況との関連、および育成・活躍状況と組織パフォーマンスとの関連を明らかにし、今後の人材育成・研修設計の方向性を検討する。
調査対象	スクリーニング調査：全国20歳以上の男女（会社員・経営者・役員）3,832人 本調査：現在および1年以内に人事・人材育成・研修業務を担当している正社員/経営者 809人（有効回答）
調査期間	スクリーニング調査：2026年7月8日～7月17日 本調査：2026年7月17日～7月24日
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット調査
調査・分析主体	株式会社インソース総合研究所

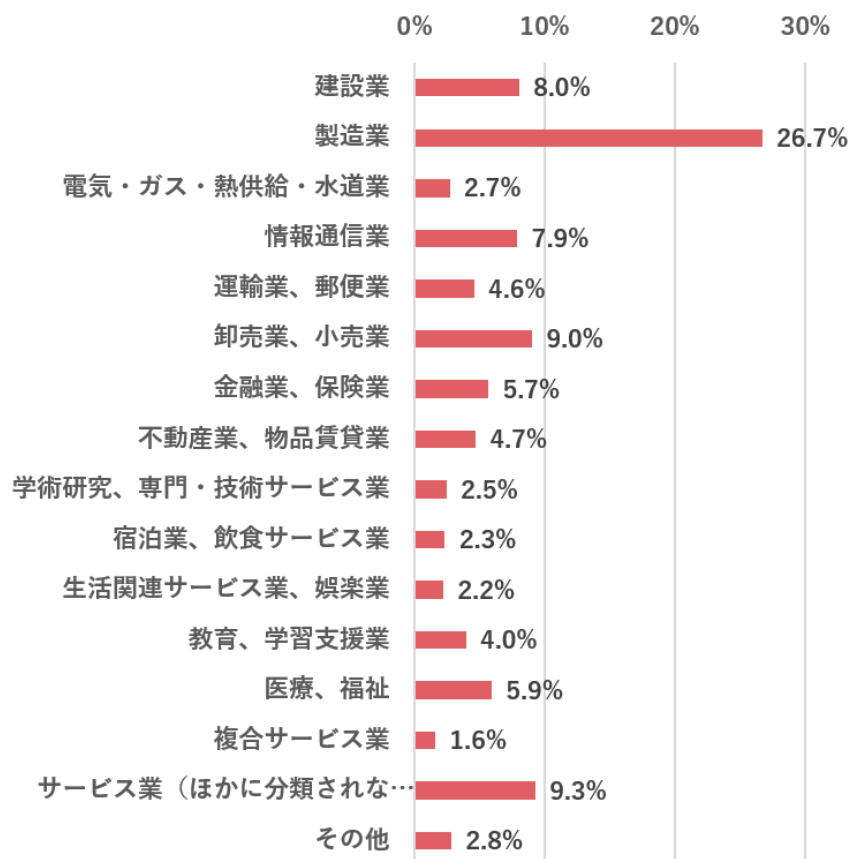
本調査では、ネオゼネラリスト及び主なフォワード人材について、以下のような考え方と定義をしている。

1. 生成AIが専門知識の民主化を促した結果、スペシャリスト思考から、ゼネラリスト志向への回帰を想定
2. 昨今の環境変化の中で、企業が真に必要としているのは、単一領域の深い専門性よりも、複数の領域を横断し、異なるリソースを組み合わせる新たな価値を生み出せる人材
3. よって、求められるのは、幅広いスキルを持って構想できる、価値創造のプロデューサーであるネオゼネラリスト



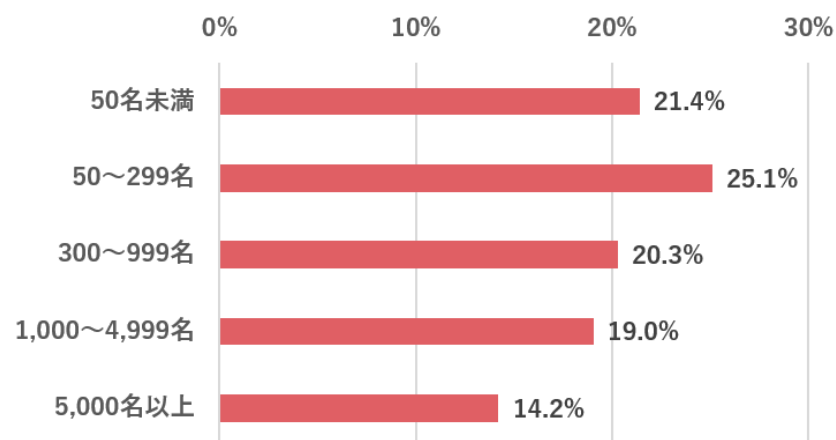
業種

【n=809】



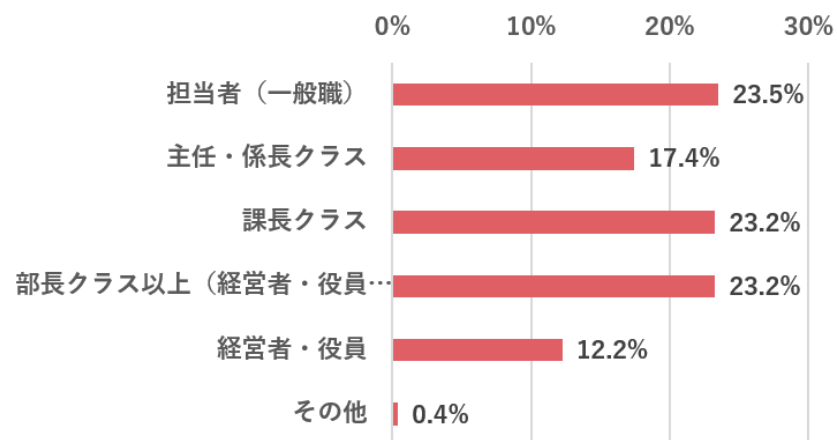
企業規模

【n=809】



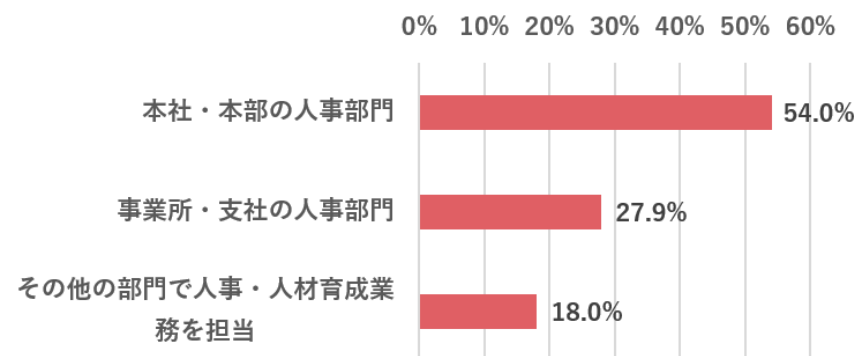
役職

【n=809】



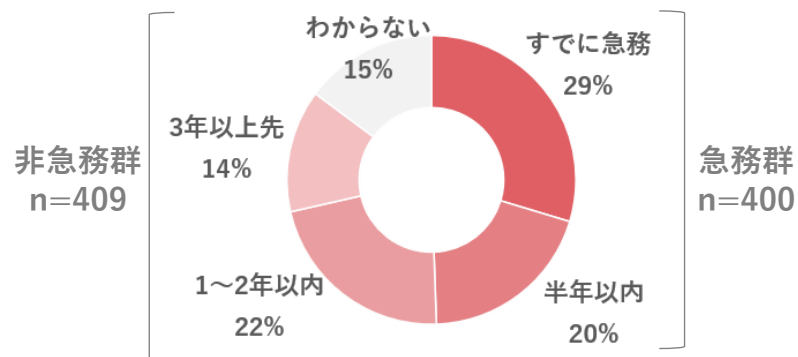
所属先

【n=809】



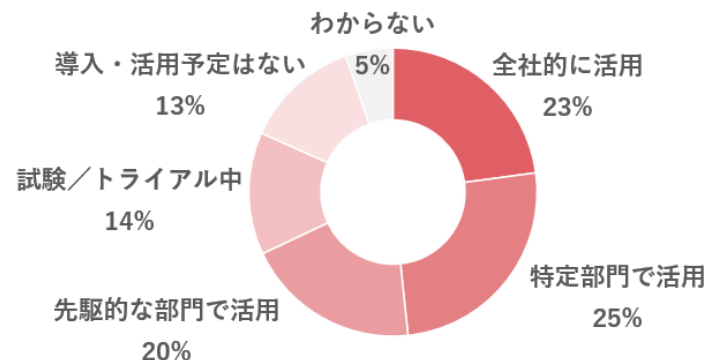
AI・デジタル化への対応

【n=809】



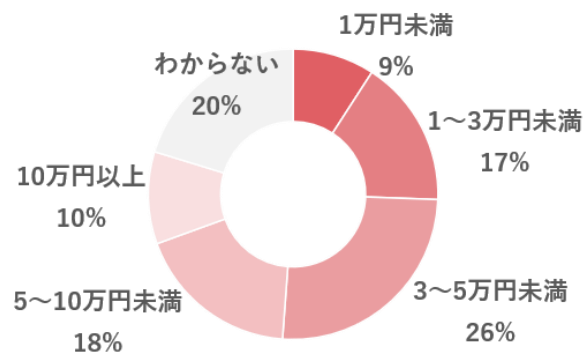
生成AI・デジタルツール活用

【n=809】



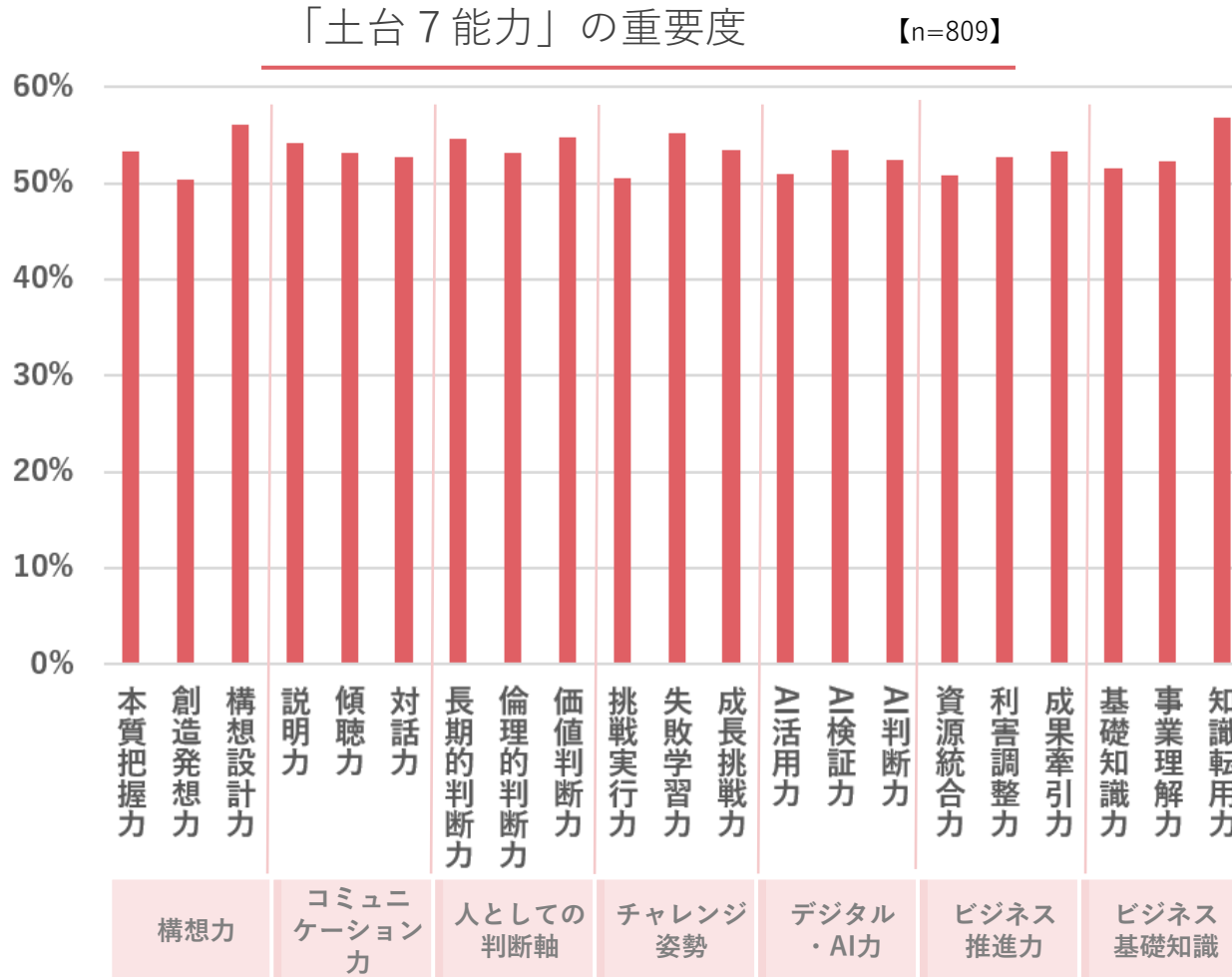
人材育成・研修への年間投資額

【n=809】



1. AI時代に必要な「土台 7 能力」

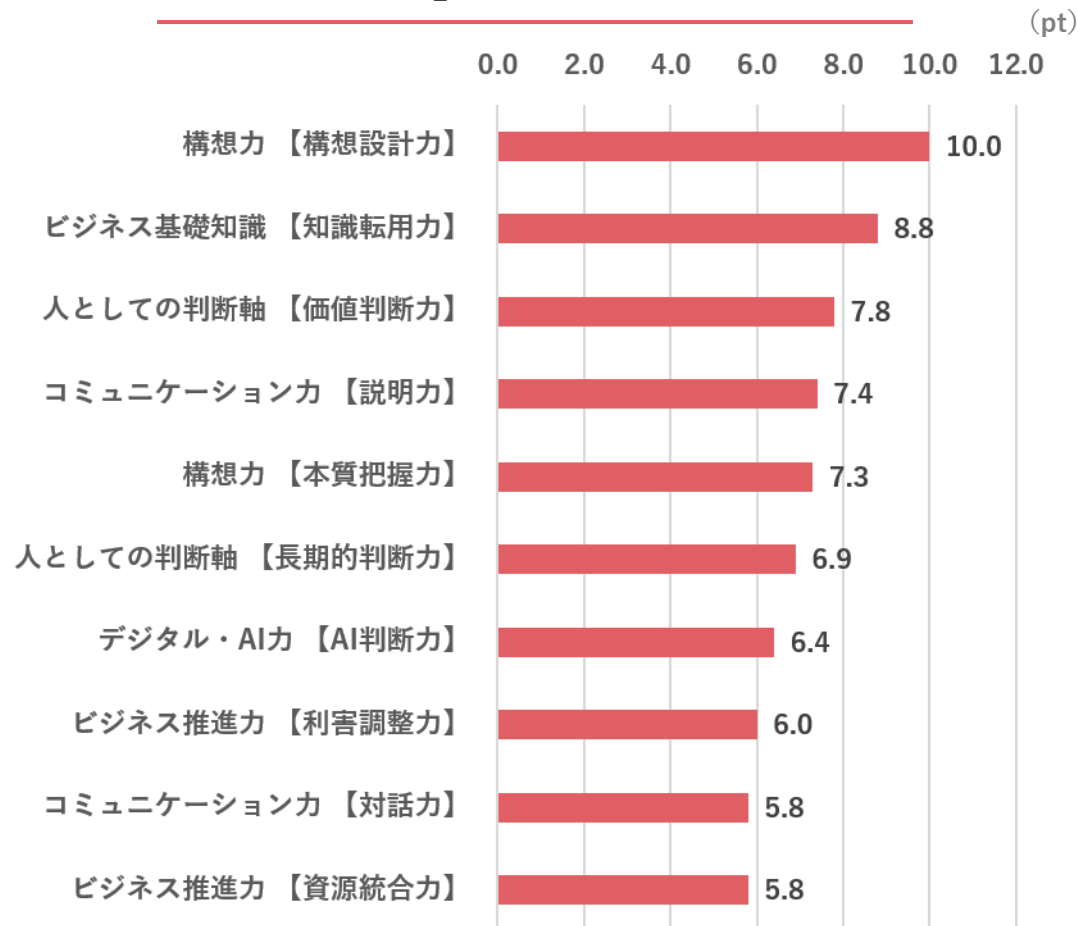
AI時代のビジネスパーソンに求められる「土台7能力」について、21項目の重要度（「非常に重要である」「まあ重要である」の合計、以下同様）を見ると、すべての項目で5割以上が「重要である」と回答している。特定の能力だけではなく、構想・対話・判断・挑戦・AI活用・事業推進・知識活用を組み合わせた、幅広い総合力が求められている。



「土台7能力」の重要度と存在度の差

幅広い能力が重要とされる一方、重要度と存在度の差（「重要である」割合から「存在する」割合を差し引いた値（pt差））を見ると、企業が特に不足を感じている能力が明確になる。差が大きいのは【本質把握力】【構想設計力】【説明力】【価値判断力】【知識転用力】など、“考える・伝える・判断する”系の選択肢に集中している。不足感は、AIツールの操作そのものよりも、課題を捉え、知識を応用し、構想・説明・判断する能力に集中している。

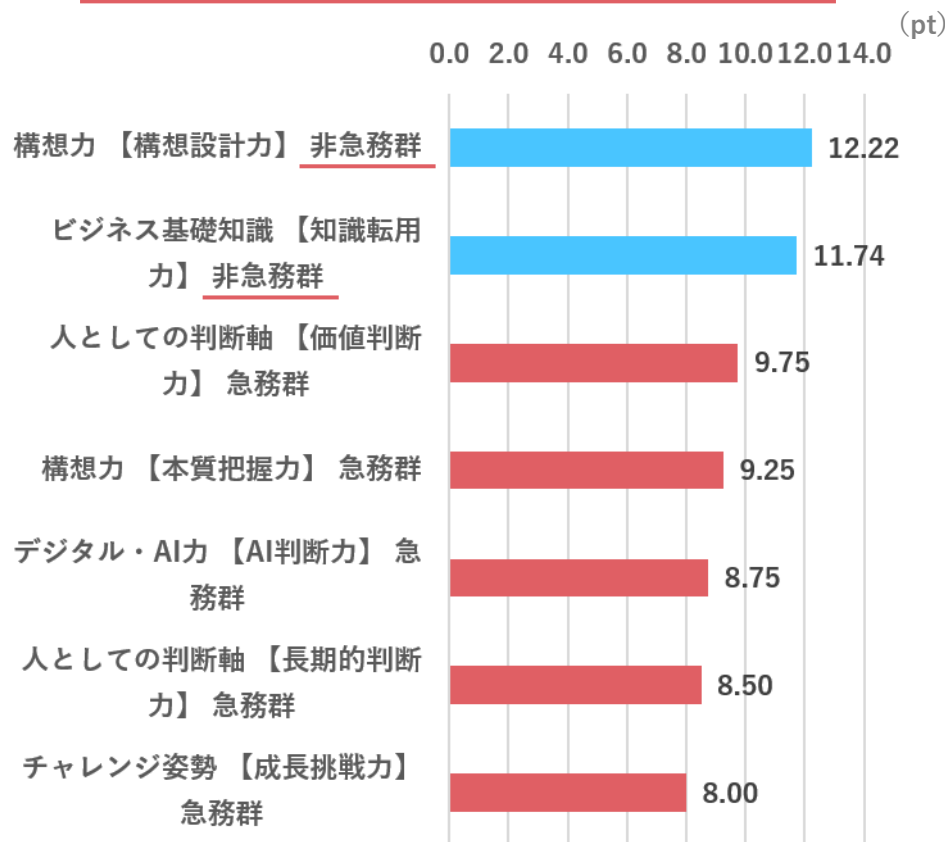
「土台7能力」重要度－存在度の差



AI・デジタル化対応が急務となる時期別 「土台7能力」の重要度と存在度の差

重要度と存在度の差を企業のAI・デジタル化対応「急務群」「非急務群」（※スライドNo.7を参照）別に見ると、育成課題の重点が異なる。**非急務群**では【構想設計力】【知識転用力】が相対的に不足感が大きく、既存の知識を実行計画や具体的な業務へ落とし込む力が課題となっている。一方、**急務群**では【本質把握力】【長期的判断力】【価値判断力】【成長挑戦力】【AI判断力】の不足感が大きい。AI対応が具体化するほど、正解のない状況で課題を見極め、判断し、挑戦する高次の能力が求められる。

AI・デジタル化対応が急務となる時期別 「土台7能力」重要度－存在度の差

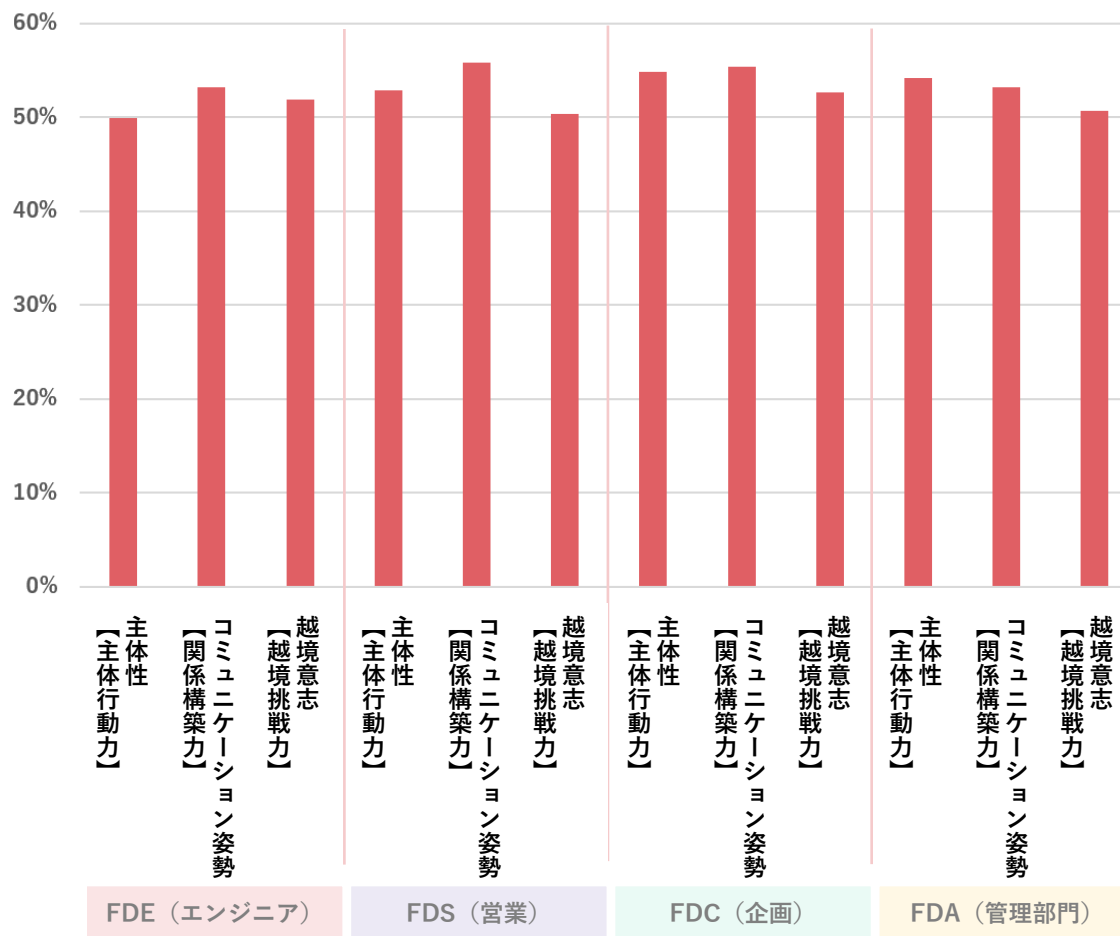


2. AI時代に必要な人材の能力評価

4 職種における「姿勢・態度」の重要度

AI時代の4職種（※スライドNo.4を参照）に共通する前提として、「主体性」「コミュニケーション姿勢」「越境意志」の3つを設定した。単純集計だけをみると、いずれの職種でも重要度はおおむね5割を超えており、職種を問わず、周囲に働きかけ、信頼を築き、組織や専門の枠を越える姿勢が求められている。

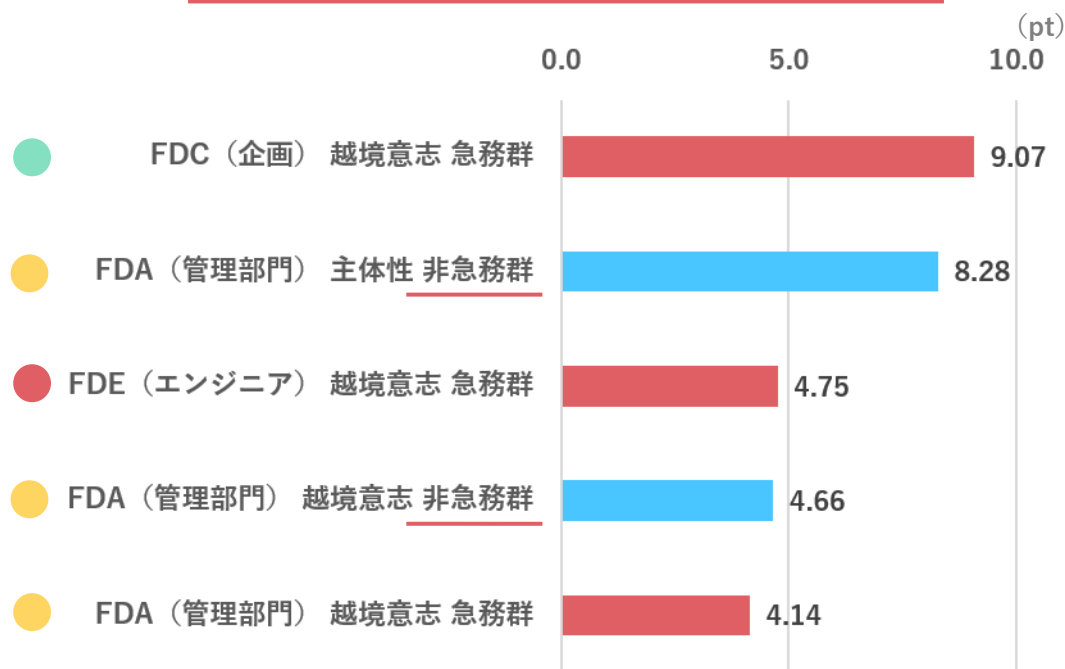
姿勢・態度の重要度（4職種） 【n=809】



AI・デジタル化対応が急務となる時期別 「姿勢・態度」の重要度と存在度の差

全体では3つの姿勢が幅広く重視されているが、AI・デジタル化対応「急務群」「非急務群」別に見ると、職種ごとの課題が明確になる。**非急務群**では、FDA（管理部門）が8.28ポイントで最も大きく、危機感が顕在化する前から、管理部門の主体性が潜在的な課題となっている。**急務群**では、FDC（企画）が9.07ポイントで最も大きく、AI対応が具体化するほど、企画職には部門や専門の枠を越えて新しい企画・事業を生み出す姿勢が求められる。

AI・デジタル化対応が急務となる時期別 「姿勢・態度」重要度－存在度の差

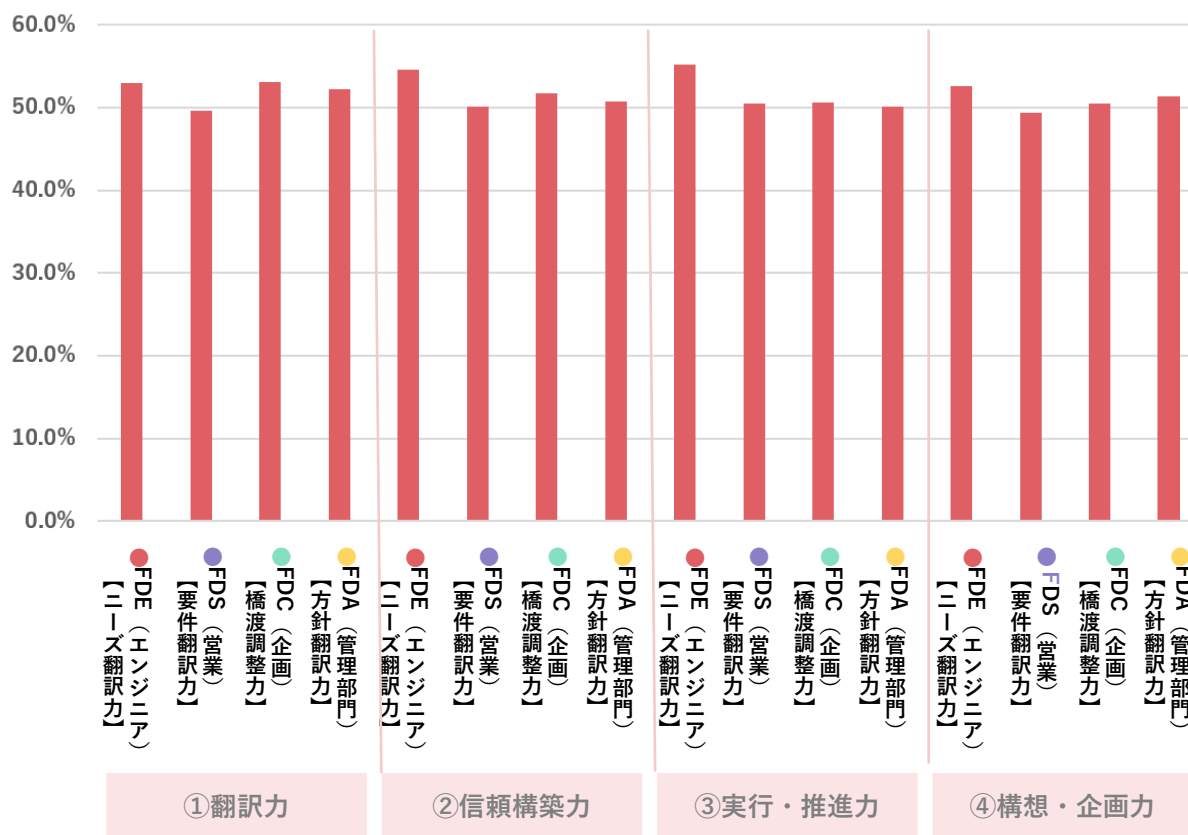


職種別 4 能力の重要度

4 職種に求められる「翻訳力」「信頼構築力」「実行・推進力」「構想・企画力」は、いずれも約 5 割が重要と回答している。職種間で比較すると、エンジニアはの重要度が 4 職種中で最も高い。AI時代のエンジニアには、技術開発だけでなく、顧客との信頼構築から課題解決の実行までを担う役割が期待されている。

職種別 4 能力の重要度

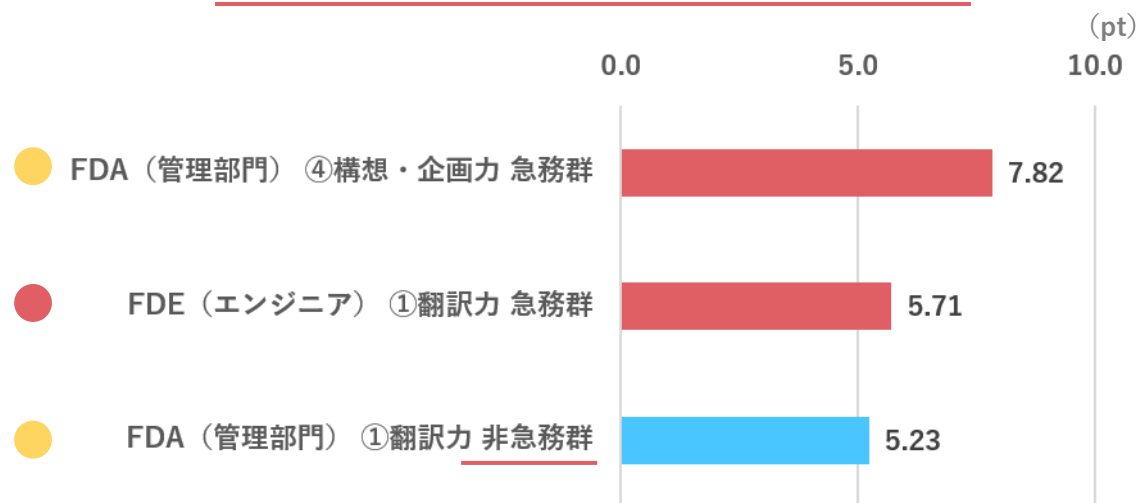
【n=809】



AI・デジタル化対応が急務となる時期別 職種別 4 能力の重要度と存在度の差

AI・デジタル化対応「急務群」「非急務群」別に重要度と充足度の差が大きい3項目は以下のとおりで、AI対応が具体化した企業では、管理部門とエンジニアに異なる不足感が表れる。**急務群**では、FDA（管理部門）が7.82ポイントで最も大きく、次いでFDE（エンジニア）が5.71ポイントとなった。一方、**非急務群**では、FDA（管理部門）が5.23ポイントとなっている。AI対応の段階にかかわらず管理部門には不足感があり、AI対応が具体化すると、変革を企画する力と、エンジニアが顧客ニーズを技術へ変換する力が新たな課題となる。

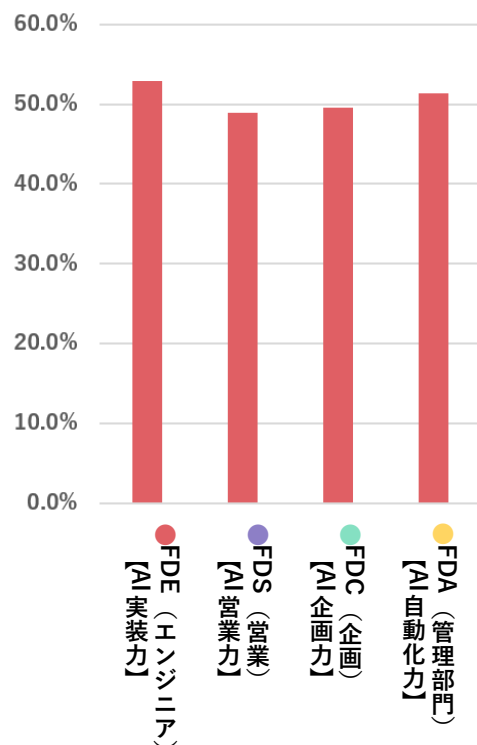
AI・デジタル化対応が急務となる時期別 「職種別 4 能力」重要度－存在度の差



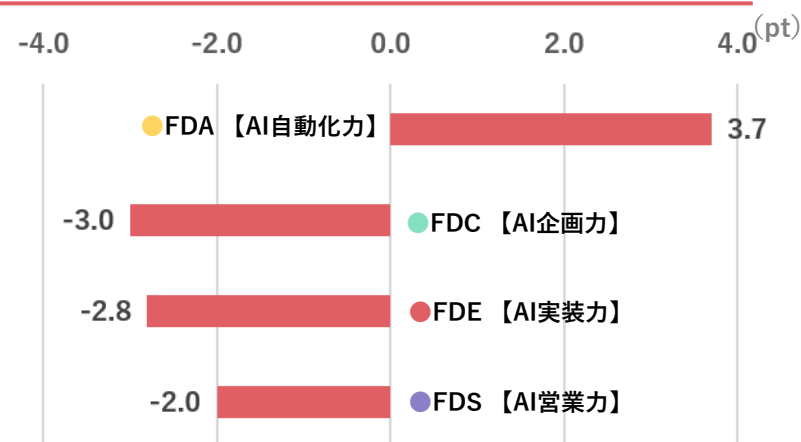
職種別デジタル・AI力

職種別のデジタル・AI力の重要度は約5割で大きな差はないが、充足度と比較すると、FDA（管理部門）だけが重要度を下回っている。FDA（管理部門）は、全体で3.7ポイントの不足感があり、非急務群では6.99ポイントまで拡大する。AI対応への危機感が顕在化する前から、管理部門では業務自動化を担う人材が不足している可能性がある。一方、急務群ではFDC（企画）にも4.82ポイントの不足感があり、AI活用を企画や施策検証へつなげる力が課題となっている。

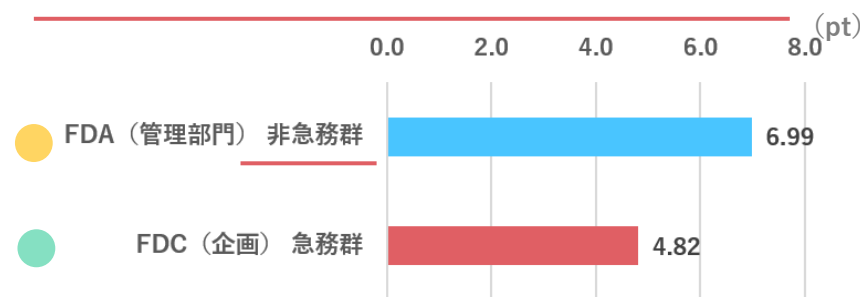
職種別デジタル・AI力の重要度 【n=809】



「デジタル・AI力」重要度－存在度の差



AI・デジタル化対応が急務となる時期別
「デジタル・AI力」重要度－存在度の差



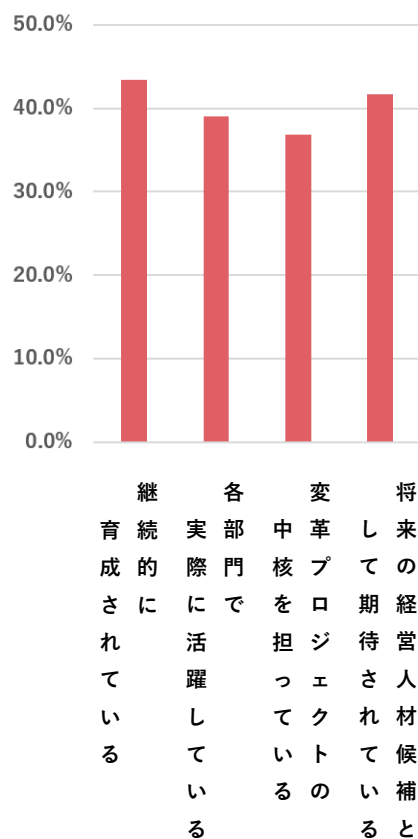
報告書 図表60、62、64、65より

3. AI時代に必要な人材の創出と組織成果

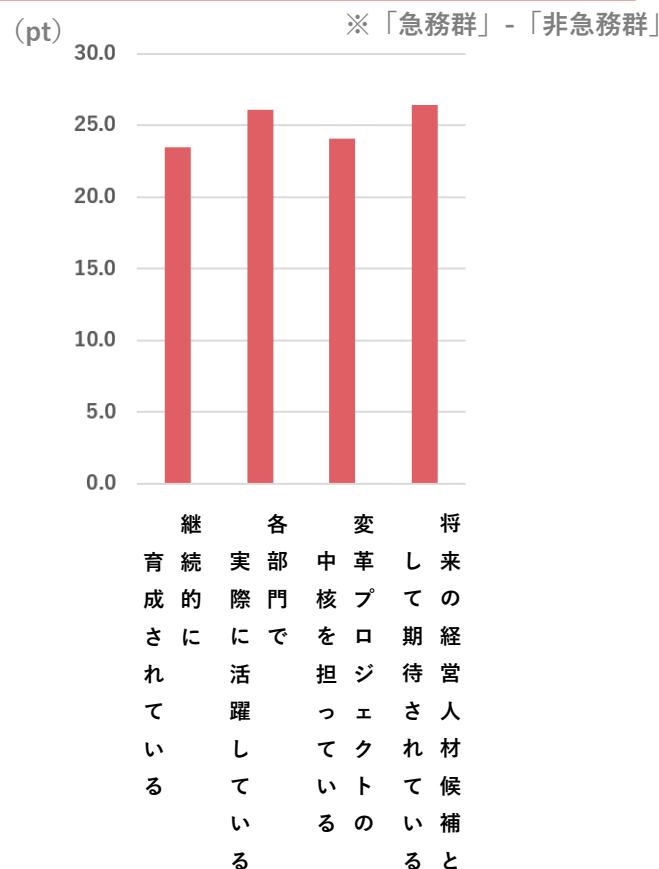
AI時代に必要な人材の育成・活躍状況について、「そう思う（「非常にそう思う」「ある程度そう思う」の合計、以下同様）」との回答をみると（左表）、「継続的に育成されている」の割合が最も高い。またいずれの選択肢においても、「**急務群**」「**非急務群**」間の差は大きく、**危機感の強い企業（急務群）**では、「**人材が育っている・活躍している**」という実感を全般的に強く持っていることを示唆している。

人材の育成・活躍状況

【n=809】



AI・デジタル化対応が急務となる時期別
「人材の育成・活躍状況」の差



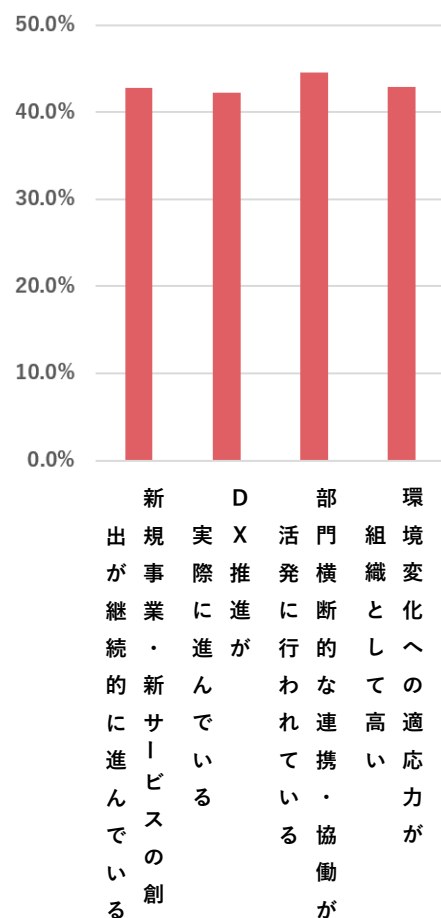
報告書 図表66、67より

組織全体のパフォーマンスについて、「そう思う」との回答をみると、「部門横断的な連携・協働が活発に行われている」の割合が最も高い（下左表）。またいずれの選択肢においても、「**急務群**」「**非急務群**」間の差は大きく、**危機感の強い企業（急務群）**では、**組織的な成果を強く実感している**。

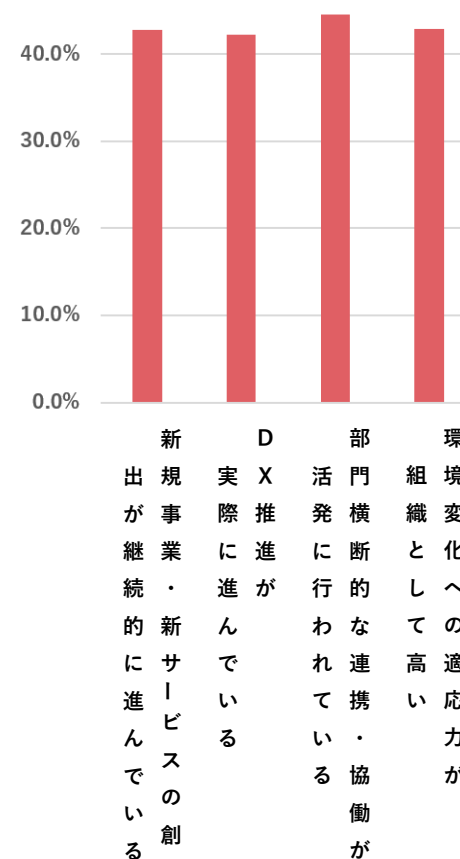
AI・デジタル化対応が急務となる時期別
「組織全体のパフォーマンス」の差

組織全体のパフォーマンス

【n=809】



(pt) 50.0% ※「急務群」-「非急務群」



報告書 図表68、69より

4. まとめ：本調査から得られた示唆の総括

1 AI危機感による重視能力の違い（まとめ1）

危機感の強い企業ほど重要度が高くなる5つの力が確認されました

（右の図表24のオレンジ部分）

- ① 利害調整力
- ② 挑戦実行力
- ③ AI活用力
- ④ AI判断力
- ⑤ 倫理的判断力

このことから、AIを操作する技術だけでなく、①利害調整、②まず動く力、③AI活用の限界を見極める判断力、④倫理的判断力が“セットで”重視されていることがわかります。

特に③のAI活用力は、危機感の強い企業において、評価が異なる“二極化”した能力であることが明確になっています。＜急務企業63.0%に対し、非急務企業39.1%と、差23.9pt、21項目中最大級の差異＞（出典：図表24 土台7能力の重要度）

重要度「重要である」 AI・デジタル化急務－非急務		差異(pt)
「構想力」	(1) 本質の問題を見極める【本質把握力】	20.2
	(2) ゼロベースでアイデア創出【創造発想】	18.4
	(3) 実現ステップを設計【構想設計力】	15.6
「コミュニケーション力」	(1) 分かりやすく伝える【説明力】	20.5
	(2) 先入観なく聴く【傾聴力】	20.0
	(3) 建設的対話を進める【対話力】	17.7
「人としての判断軸」	(1) 長期視点で判断【長期的判断力】	18.5
	(2) 正しさで判断【倫理的判断力】	23.4
	(3) 自律的価値に基づき行動【価値判断】	21.7
「チャレンジ姿勢」	(1) まず動く【挑戦実行力】	24.1
	(2) 失敗から学ぶ【失敗学習力】	16.8
	(3) 新領域に挑む【成長挑戦力】	21.2
「デジタル・AI力」	(1) AIを業務活用【AI活用力】	23.9
	(2) AI出力を評価修正【AI検証力】	18.0
	(3) AIの限界を見極める【AI判断力】	23.9
「ビジネス推進力」	(1) 資源を組み合わせる【資源統合力】	22.1
	(2) 利害を調整する【利害調整力】	24.4
	(3) 関係者を動かす【成果牽引力】	22.2
「ビジネス基礎知識」	(1) ビジネス基礎知識【基礎知識力】	22.2
	(2) 自社・業界理解【事業理解力】	20.2
	(3) 知識を応用する【知識転用力】	17.6

図表24 土台7能力：選択肢別 重要度－存在度の差
（オレンジ＝危機感クロス集計で差が大きい5項目に該当する能力群）

2-1 FDE（エンジニア）の進化 ：危機感による期待の変化（まとめ2）

エンジニアに強く求められる"ニーズ翻訳力"

AI・デジタル化対応が急務な企業では、FDEの4能力の中でも【翻訳力（ニーズ翻訳力）】が最も重要度を増しています。

これは、急務企業64.8%に対して、非急務企業41.6%と、差異が23.2ptと大きく、4職種16項目中3位という高水準になっています。

（出典：図表54より算出）

また、重要度と充足度の差からみても5.71ptと大きく、現状の不足感の大きさも裏付けられています。

（出典：図表58 4つの能力の重要度と充足度の差異【4職種】）

AI時代のエンジニアに求められる役割が“技術力”だけでは説明しきれなくなっていることがわかります。

重要度における急務・非急務企業の差（FDEの4能力）

※急務群＝AI・デジタル化対応「半年以内に必要／すでに急務」

職種・能力	差(pt)	出典
①翻訳力（ニーズ翻訳力）	23.2	図表54
④構想・企画力（俯瞰構想力）	22.9	図表54
③実行・推進力（伴走実行力）	21.3	図表54
②信頼構築力（顧客信頼力）	18.5	図表54

＜上表から読み取れること＞ FDEの4能力すべてで危機感による差が大きく、中でも【翻訳力（ニーズ翻訳力）】が最大です。危機感の強い企業ほど、FDEに“顧客ニーズを直接汲み取り、技術に翻訳する力”を求め、開発担当から顧客接点担当への役割拡張を期待していることが分かります。

2-2 FDE（エンジニア）の進化 ：“作る人”から“信頼される人”へ（まとめ2）

相関図（因子分析）から分かること

1. 第1因子「ビジネス実行力」には、価値判断力（.835）や倫理的判断力（.807）といった、“判断軸”に関わる項目が、非常に高い相関で含まれています。
2. “チャレンジ精神”の3能力の、成長挑戦力（.666）を筆頭に、同じ第1因子に含まれており、第1因子「ビジネス実行力」は、判断力や挑戦力を併せ持つ、幅広い能力であることを示しています。
3. 第2因子「コミュニケーション」は基礎知識力の次に、AI活用力（.576）が来ており、AIの基礎となるAI活用力は、デジタル・AI力とは異なるコミュニケーションの因子と強く相関しています。
4. 第3因子「構想力」は独立した因子として、それぞれ高い負荷量で位置づけられています。

今回、ネオゼネラリストの基礎能力と定義しました7つの能力全体が、強い相関構造で結びついていることがわかります。

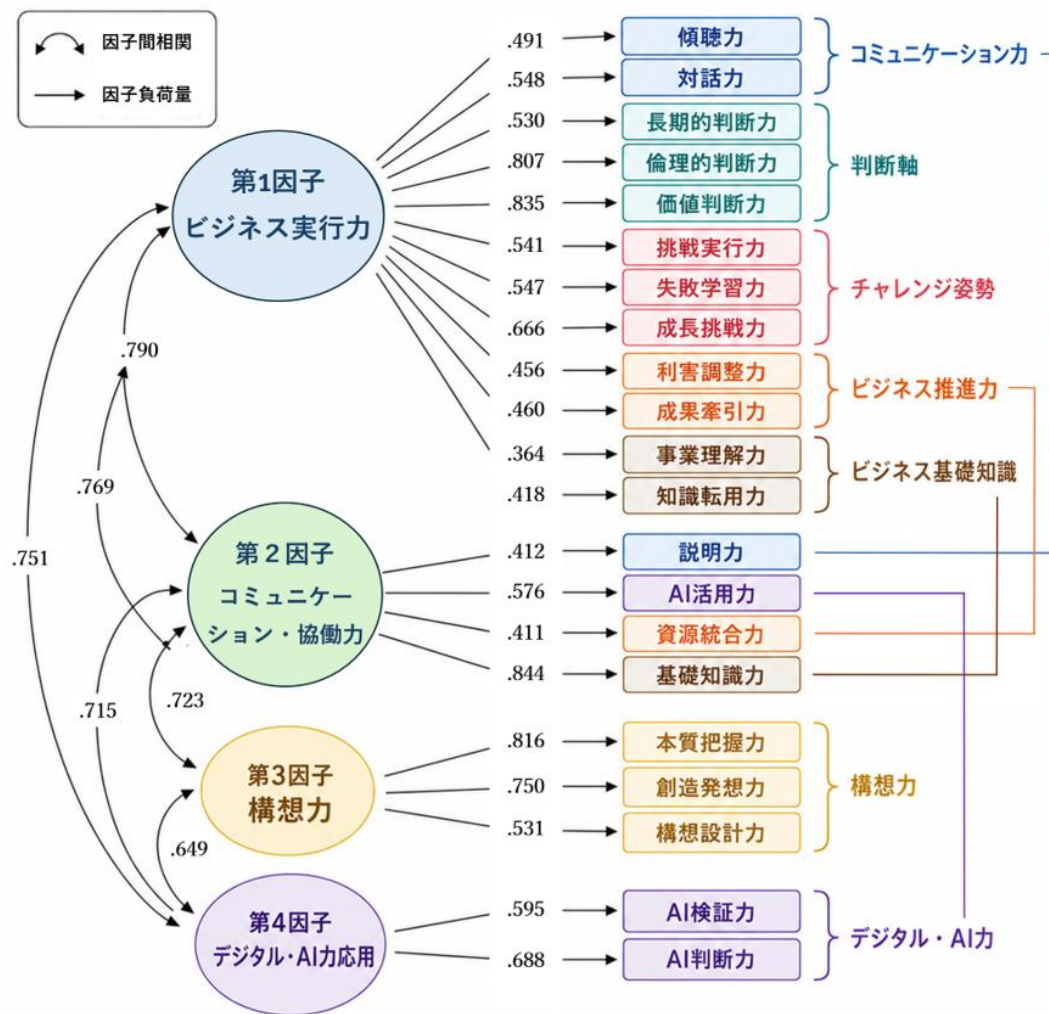


表29 土台7能力21項目の探索的因子分析（4因子解）の結果

3 管理部門におけるフォワードデプロイ型人材 (FDA) に不足する能力（まとめ3）

本調査の3大分析領域＜姿勢・態度／職種別4能力／デジタル・AI力＞全てで、唯一「不足感」を示したのはFDAのみ

本調査で実施した、パートA（姿勢・態度）・パートB（職種別4能力）・パートC（デジタル・AI力）という3つの独立した分析軸全てにおいて、FDAは「不足感（重要度－充足度の差）」が確認されています。

その中でも、特にFDAの不足感が大きかった項目を抜粋し、他3職種平均と対比したところ、不足感が確認されています。

能力領域・概念ラベル	FDA差	他3職種平均
職種別【変革企画力】（出典：図表50）	+4.5pt(不足)	-4.0pt(充足)
職種別【方針翻訳力】（出典：図表50）	+4.1pt(不足)	-3.0pt(充足)
姿勢【主体行動力】（出典：図表33）	+4.0pt(不足)	-1.0pt(充足)
デジタル【AI自動化力】（出典：図表64）	+3.7pt(不足)	-2.6pt(充足)
姿勢【越境挑戦力】（出典：図表33）	+3.4pt(不足)	+0.3pt(均衡)

AI非急務層でもFDAの【AI自動化力】不足感は6.99ptと突出しています。

（出典：図表65 デジタル・AI力の重要度と充足度の差異【4職種】）

ただし、これには、業務代替への恐怖や投資配分の後回しといった、構造的問題・心理的抵抗が影響している可能性があります。

4 職種を超えて重要な2つの力（まとめ4）

多くの能力が職種内・総合的にまとまる中、「越境意志」と「翻訳力」は、職種を問わない重要な能力として認識されています。

（出典：図表41、図表59、図表73・74 Forward人材の構造分析）

独立核① 越境意志（出典：図表41、図表73）

4 職種共通の同一因子、枠を超える能動的マインド（越境挑戦力）として認識されています。

＜解釈＞ 部署・役割の壁を自ら踏み越えようとする"姿勢"そのものが、どの職種であっても共通して評価される、独立した資質として扱われています。

＜研修への示唆としてどう捉えるか＞ 他の能力が「与えられた役割の中で成果を出す力」であるのに対し、この2つは“境界を超える力”「組織や専門性の枠組みそのものを越えて接続・調整する力」として、他の能力とは切り離して認識されています。そのため、単独で研修プログラムとして成立しやすい、独立性の高いテーマです。

独立核②の根拠：

右図表は、パートB・4能力の探索的因子分析（4因子解）の結果において、「翻訳力」（赤枠）が、4職種全てを通じて同一の第2因子としてまとまっています

独立核② 翻訳力（出典：図表59＜下記＞、図表74）

4 職種共通の同一因子、専門性をつなぐ変換思考（ニーズ／要件／方針の翻訳）として認識されています。

＜解釈＞ お客様の言葉と専門知識をつなぐ、橋渡しの力です。越境意志とは別に、独立した強みとして評価されています。

能力	FDE	FDS/FDC/FDA	主な特徴
翻訳力	① 第2因子		「翻訳力」軸でまとまる
信頼構築力	② 第3因子	FDS：第4因子 FDC：第2因子 FDA：第1因子	職種間でまとまりが異なる
実行・推進力	第3因子	③ 第1因子	FDEのみ因子が異なる
構想・企画力	第3因子	第1因子	FDEのみ因子が異なる
主な特徴	3能力横断的なまとまり	「実行・推進力」と「構想・企画力」の能力横断的なまとまり	

図表59 パートB・4能力の探索的因子分析（4因子解）の結果

5 人材の育成・活躍度は、 組織パフォーマンスの7割を説明する（まとめ5）

「人材育成にしっかり投資していることと、組織全体の業績の間には、強い関連が見られる」ことが、統計的に裏付けられました。

人材育成や活躍度だけで、
会社の業績のばらつきの

約7割

を説明できます。

何を、どのように測ったのか

「人材の育成・活躍状況（4つの質問）」と「組織の業績（4つの質問）」を尋ね、両者の関係を統計的に分析しました。（相関分析（Q25・Q26））

その結果、「育成・活躍」に関する4項目は、いずれも「組織の業績」の高さと、はっきりとした関連（プラスの相関）を示し、モデルとしての説明率は $R^2=.705$ （7割超）に達しています。（出典：図表101 相関分析（Q25・Q26）及び図表102）

なお、会社の業種・規模の違いを考慮しても、この関係は変わらないことも示されています。

上記の、企業における育成・活躍状況（4項目）と、業績との関連の強さに関する内訳は下表のとおりです。
企業において4項目の状況が高い相関で結びついた場合に、業績と7割を超える強い関連となることを示しています。

育成・活躍状況の4つの項目	業績との関連の強さ
将来の経営人材候補として期待	★★★★★（最大／B※=.244）
人材が継続的に育成されている	★★★★☆（B=.195）
各部門で実際に活躍している	★★★☆☆（B=.183）
変革プロジェクトの中核を担っている	★★★☆☆（B=.165）

※B（非標準化回帰係数）：
プラスの値は正の関連、
説明変数が1単位高くなる
と結果となる変数がどの程
度影響されるかを示す

出典：重回帰分析 図表102

➡ 人材育成を考える際には、個人の育成状況にとどまらず、組織の業績も継続的に見ていくことが重要であることを示唆しています。この検証は「人への投資は本当に報われるのか」という経営者が気にされる問いに対する、統計的な根拠となります。

5つの発見が示す、AI時代の人材育成の方向性

1

AI危機感による重視能力の違い

危機感の強い企業ほど重視する能力が異なり、【AI活用力】は“二極化”した項目になっています。

2

FDE（エンジニア）の進化

“作る人”から“信頼され、任される人”への進化が期待されています。

3

管理部門（FDA）の一貫した能力不足

3つの独立した分析軸すべてで、管理部門だけが能力不足を示しています。

4

越境意志・翻訳力の独立性

「越境意志」と「翻訳力」だけは、職種を問わず独立した資質として検出されました。

5

人材育成と組織パフォーマンスの関連

人材の育成・活躍度は、組織の業績の7割を説明するという示唆がでました。

提言1 FDE"統合型"養成プログラム

(出典：まとめ2「研修への示唆」／図表54・58・51・29)

対象：Slerなどエンジニア（FDE）

“技術研修”と“対人研修”を別立てにせず、「技術力を武器に、顧客との信頼を築き、課題解決までやり遂げる」統合型プログラムとして設計。SlerなどAIへの意識が高い、危機感の強い企業ほど、FDEに“顧客ニーズを直接汲み取り、技術に翻訳する力”を求め、“作る人”から“信頼され、任される人”への進化を期待しています。

提言2 「AI活用×合意形成・意思決定」プログラム

(出典：まとめ1「研修への示唆」／図表24)

対象：AI対応急務企業／一般企業

単なる“AIツールの操作”研修ではなく、合意形成・意思決定を組み合わせた、判断力にフォーカスした実践型プログラム。危機感の強い企業ほど、利害調整や倫理的判断を含む統合的研修を強く求めています。

提言3 管理部門の「キャリア拡張型」AI研修

(出典：まとめ3「研修への示唆」／図表33・50・64・65)

対象：管理部門（FDA）・バックオフィス担当者

管理部門特化型AI自動化・変革企画研修。“AIを使って自分の役割を代替させない・むしろ拡張する”というキャリア再定義のメッセージを含め、全ての項目で唯一不足感を示したFDAの、代替恐怖を和らげることが必要です。

提言4 核となる「越境意志」と「翻訳力」の体系化

(出典：まとめ4「研修への示唆」／図表41・59・74)

対象：全職種・ネオゼネラリスト育成層

「越境意志」を中心とした“マインド”醸成研修と、「翻訳力」を中心とした“現場実装力”の研修を主要プログラムにし、独立して認識される2大能力を軸に、他スキルは柔軟なモジュールで提供します。