



2026年4月13日

各 位

会 社 名 株式会社ノースサンド
代表者名 代表取締役社長 CEO 前田 知紘
(コード：446A、東証グロース市場)
問合せ先 取締役 CFO 小久江 省隆
(TEL. 03-6263-0452)

AIの進化に関する当社の見解

AIの急速な進展に伴い、IT業界およびコンサルティング業界の構造変化に対する関心が高まっています。こうした市場環境を踏まえ、株主・投資家の皆様からいただいたお問い合わせや想定されるご質問に対し、当社の見解をまとめましたので以下のとおりお知らせいたします。

1. コンサルティング事業におけるAIの進化による影響

当社は、AIの発展によりコンサルティングの需要が減少することはないと考えています。

(1) コンサルタントの仕事は、AIには対応しにくい「高信頼・高文脈・高責任」^{※1}の領域にあたる仕事です。

コンサルティングという仕事は、お客様との信頼関係や組織内の暗黙知、重要な意思決定を伴う非定型業務であり、「この人だから任せられる」といった“人”に依拠する要素が大きい仕事です。実際に、海外でも「大規模なプロジェクトでは、高度な対人スキルや洞察力、繊細な配慮が必要」と指摘^{※2}されており、AI単体では構造的に代替が難しい領域と考えています。

(2) 日本では、雇用習慣や独自の組織構造^{※3}に起因し、コンサルティングの需要が高まりやすいと考えています。

日本は、メンバーシップ型雇用の習慣やハイコンテクストなコミュニケーション文化があり、部署間の調整コストが構造的に大きいため、欧米のような急速な内製化は進みにくい構造にあると考えています。また、IT人材の不足も続く^{※4}と見られており、組織内の橋渡し役・潤滑油として入り込む当社のようなコンサルティングサービスへの需要は今後も続くと考えております。

2. AI時代における採用・人材育成の方針

当社は、AI時代においても未経験者やジュニア層の採用^{※5}を減らしていく方針はございません。

(1) 未経験者は、教わり上手で、先入観が無く、純真な特徴を持ち、組織の長期的な成長に貢献します。

未経験者は、他人のフィードバックを求め^{※6}指摘を受け入れやすく^{※7}すぐ行動に移す^{※8}という特性を持っていると言われています。また、認知バイアスが少なく既存の枠組みにとらわれないため、軽率な判断をしづらい傾向^{※8}があり、純真な性格から大胆な提案や新鮮な発想をもたらす^{※9}と言われています。これらは、お客様との信頼を築くうえで重要な要素であると考えており、当社はこのような人材を積極的に採用していきます。

(2) ジュニア層は、組織の空洞化・外部依存化・硬直化を防ぎ、組織文化を持続させる役割を果たします。

ジュニア採用を減少させると、人材のパイプラインが断絶することで将来の中堅人材の不足や、多様性や新しい視点の損失につながる^{※10}と言われています。これにより、次世代のリーダーを担う人材がいなくなる「空洞化」や不足する人材を外部からの採用に頼る「外部依存化」、画一的でリスクを取ることを恐れる「硬直化」などのリスクが高まると考えております。ジュニア層は、これらのリスクを未然に防ぎ、組織文化を持続させ、企業の競争優位性を高める役割を持つと考えており、当社は引き続きジュニア層の採用を継続していきます。

以上より、AIの発展は当社の事業にネガティブな影響を及ぼすことはなく、むしろAI関連の案件獲得や業務の効率化につながるという観点からも、業績・事業にポジティブな影響をもたらすと考えております。

※1 AI時代において人間性が求められる仕事に関する出典

江崎貴裕 『生成AIが変える世界を紐解く INFRA MECHANISM 一時代を生き残るための7つの戦略』 (2026) ソシム

「『生成AIではなく人間でないと任せられない仕事』には、どのような要素があるでしょうか？それは、以下の3つです。1. 高信頼（信頼関係が成果そのものになる領域）2. 高文脈（暗黙知や例外が多い・データ化されない情報が重要な領域）3. 高責任（生命・金銭・権利・信用に直結する領域）」 p. 311

「まず1つ目が、高信頼な仕事です。これは『この人なら任せられる』『この人なら話せる』といった信頼関係を前提としないと成立しない仕事です。」 p. 312

「高文脈の仕事は、同じルールの当てはめでは対応できない、『この現場では』『この相手では』『今のタイミングでは』という条件によって正解が変わるようなものを指します。」 p. 314

「最後に、『高責任』な仕事です。AIがどれほど高度な提案を行ったとしても、その判断を『確定』させ、結果に対して社会的な責任を負うのは常に人間です。」 p. 318

「以上の『高信頼』『高文脈』『高責任』な要素を持つ仕事は、今後もそう簡単には代替されず、むしろその価値を相対的に上げていくことになるでしょう。」 p. 321

※2 プロジェクト推進における対人能力の重要性に関する出典

Lynn Crawford, and Hassner, Nahmias, A. "Competencies for Managing Change" (2010), International Journal of Project Management.

https://pure.bond.edu.au/ws/files/29059103/Competencies_for_managing_change.pdf (参照日2026年3月31日)

"others (Partington et al. 2005) consider that projects or programs that require significant amounts of behavioural and organisational change [...] demand high levels of interpersonal skill, astuteness and sensitivity and a fundamentally different approach to the candid, direct, and rational style valued in competent project managers."

※3 日本の組織構造の特徴に関する出典

小林祐児 『罰ゲーム化する管理職 バグだらけの職場の修正法』 (2024) 集英社インターナショナル

「組織と組織をつないでいる指揮・指示のコミュニケーションが『入れ子』構造になっているという特徴が見られます。」 p. 119

「役員レベルから主任レベルまで、このような『入れ子』構造が折り重なり、意思決定プロセスが重複することが、日本の組織の実態です。」 p. 121

Aoki, Masahiko. Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm (1988), American Economic Association.

https://www.wiwi.uni-bonn.de/kraehmer/Lehre/SeminarSS09/Papiere/Aoki_Horizontal_vs_Vertical_info_structure.pdf (参照日2026年3月31日)

"In contrast, in the J firm (Japanese firm), workers' jobs are not specified in detail and workers rotate among various jobs with some frequency within, as well as beyond, workshops. Through this practice, workers are gradually made familiar with the whole work process and become capable of coping with unexpected emergencies."

※4 日本国内のIT人材不足に関する出典

経済産業省 商務情報政策局 情報処理振興課 「IT分野について」 (2017) https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/daiyoji_sangyo_skill/pdf/001_06_00.pdf (参照日2026年3月31日)

「IT人材の不足は、現状約17万人から2020年には約37万人、2030年には約79万人に拡大すると予測され、今後ますます深刻化すると考えられている。」

※5 未経験者とジュニア層に関する定義

「未経験者」とはコンサルティング業界での実務経験を持たない人材のこと、「ジュニア層」とはおおむね20代の若手社員のことをそれぞれ指しています。

※6 職務経験の長さやFSB(フィードバックを求める行動)は負の関係にあることに関する出典

Anseel, Frederik, Beatty, Adam S., Shen, Winny, Lievens, Filip, and Sackett, Paul R. How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior (2013), Journal of Management. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521> (参照日2026年3月31日)

"Organizational tenure, job tenure, and age were negatively related to FSB [Feedback-Seeking Behavior]."

※7 自信や経験の度合いと助言の活用度合いは負の関係にあることに関する出典

Slade, Benjamin. Who is Worth What? Judge and Advisor Characteristics in a Paid-Advice Judgment Scenario (2010), All Theses. 966.

https://tigerprints.clemson.edu/all_theses/966 (参照日2026年3月31日)

"When making a decision, people often receive advice before settling on a particular course of action. Decision makers exhibit a spectrum of responses to advice, ranging from total rejection to complete acceptance."

"Results indicated that judge accuracy, confidence, and prior task knowledge were all negatively related to advice utilization."

※8 熟練の方が拙速な判断をしやすく経験の浅いの方が行動を変えやすいことに関する出典

Eva, Kevin W., Link, Carol L., Lutfey, Karen E., and McKinlay, John B. Swapping Horses Midstream: Factors Related to Physicians' Changing Their Minds About a Diagnosis (2010), Academic Medicine. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3701113/> (参照日2026年3月31日)

"Experience level of the physician: less experienced physicians were more likely to change their minds relative to more experienced physicians"

Eva, Kevin. W., and Cunnington, John P. W. The Difficulty with Experience: Does Practice Increase Susceptibility to Premature Closure? (2006), Journal of Continuing Education in the Health Professions. <https://www.researchgate.net/publication/6808596> (参照日2026年3月31日)

"A recent review of the physician performance literature concluded that the risk of prematurely closing one's diagnostic search increases with years of experience."

※9 ビジネスの変革における初心者の重要性に関する出典

O'Toole, Mike. The Beginner's Mind: How Naiveté Can Become a Critical Business Asset (2014), Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/mikeotoole/2014/09/16/the-beginners-mind-how-naivete-can-become-a-critical-business-asset/> (参照日2026年3月31日)

"In the beginner's mind there are many possibilities, in the expert's mind there are few."

"Disrupting a market demands exploration of new possibilities."

※10 エントリーレベルの採用減少が将来的に組織の人材不足や発想の画一化につながる可能性に関する出典

Baklaj, Nela. Junior Developer Crisis 2026: Why Companies Stopped Hiring Entry-Level and What It Means (2025), ARDURA Consulting.

<https://ardura.consulting/blog/junior-developer-crisis-2026-why-companies-stopped-hiring-entry-level/> (参照日2026年3月31日)

"If companies don't hire juniors for 3-5 years, a hole forms in the talent pipeline. In 5 years, these "unhired juniors" won't become mids. In 10 years, there won't be seniors who would have grown from this cohort under normal circumstances. The industry may face an even more serious talent shortage than currently."

"Homogenization of perspectives. Juniors bring fresh perspectives, question assumptions, propose unconventional solutions. Teams composed exclusively of experienced engineers may fall into groupthink and lose innovativeness."

■ 将来の見通しに関する注意事項

本資料に記載されている当社の見解、方針、予想等のうち、過去の事実以外のものは将来の見通しに関する記述です。これらの記述は、本資料の発表日現在における当社の判断・認識に基づいており、将来の業績を保証するものではありません。経済環境の変化、技術革新の進展、競争環境の変動、法規制の改正、その他の要因により、実際の結果は本資料における見通しと大きく異なる可能性があります。



NORTHSAND

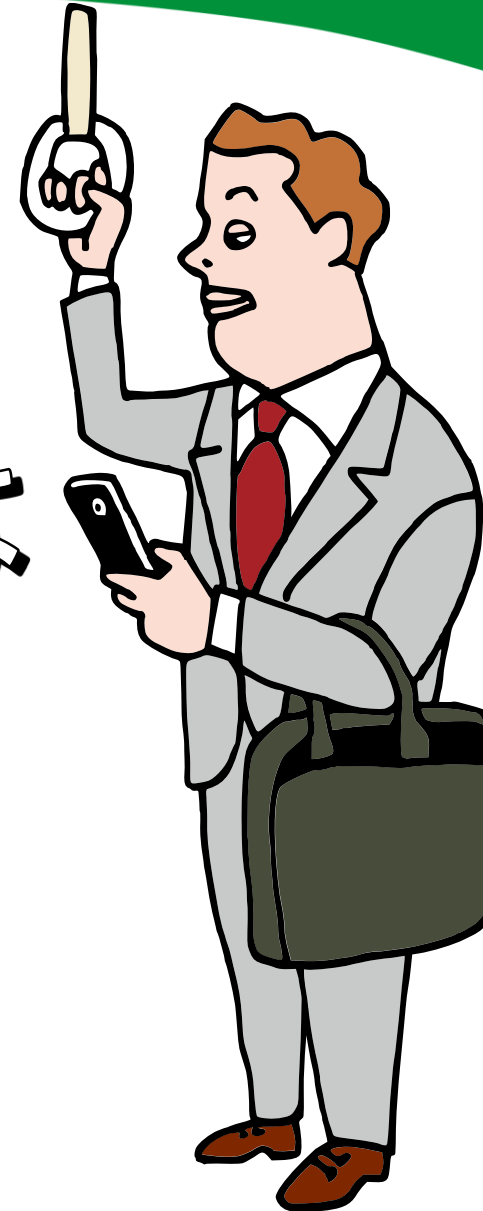
AIの進化に関する当社の見解

株式会社ノースサンド

2026年4月13日

証券コード 446A (東証グロース市場)

AIの急速な発展により、
コンサルティングの仕事は
不要になるのでは？



相手との信頼関係や過去の文脈が 重要な仕事は「人」にしか担えない

世間一般の仕事

人にしか 担えない仕事

相手との信頼関係が前提で、その人の文脈を理解することが重要な仕事



医療



交渉

コンサルティングの仕事



関係者をつなぐ
調整役

立場の異なる関係者の間に入り合意形成を導く



複雑な利害の優先
順位づけ

矛盾する要望を整理し、何を優先すべきか判断を助ける

AIが得意な仕事

情報処理が中心で、膨大なデータから傾向を分析したり、その結果をアウトプットする仕事



データ
入力



コール
センター



リサーチ
データ
分析



資料
作成

これらの仕事はAIで効率化していく

高信頼・高文脈・高責任の領域は これからも「人」に任される仕事

高
信頼

関係性そのものが
重要な仕事



伴走・支援

組織の価値観を理解し
心理的安全性を確保し
ながら支援する

営業・顧客サポート

潜在ニーズを察知し関
係性を構築したうえで
解決へと導く

高
文脈

データ化されない
暗黙知が重要な仕事



PJ推進

複雑な非言語情報と組
織の文脈を読み現場を
前へ進める



利害調整

利害の背景と人間関係
を読み解き合意形成を
主導する

高
責任

最終判断を下す
責任が重要な仕事



リスクを背負う判断

予測が困難なリスクに
対して組織の信用と利
益を両立し対策を取る

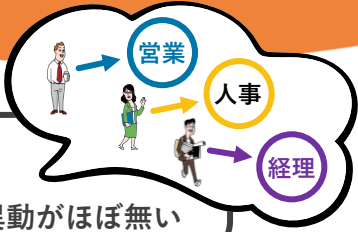


投資・金融判断

返済能力や事業の成長
性を総合的に判断
し最終判断を下す

文脈が強く組織内の調整が前提のため、 コンサルティングの需要が高まりやすい

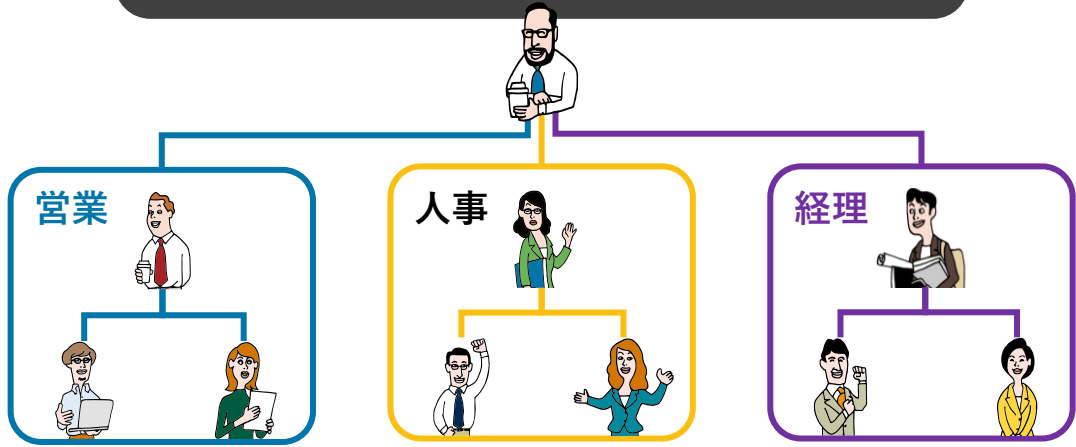
欧米 ジョブ型雇用
明確な役割に当てはまる人材を採用・配置、異動がほぼ無い



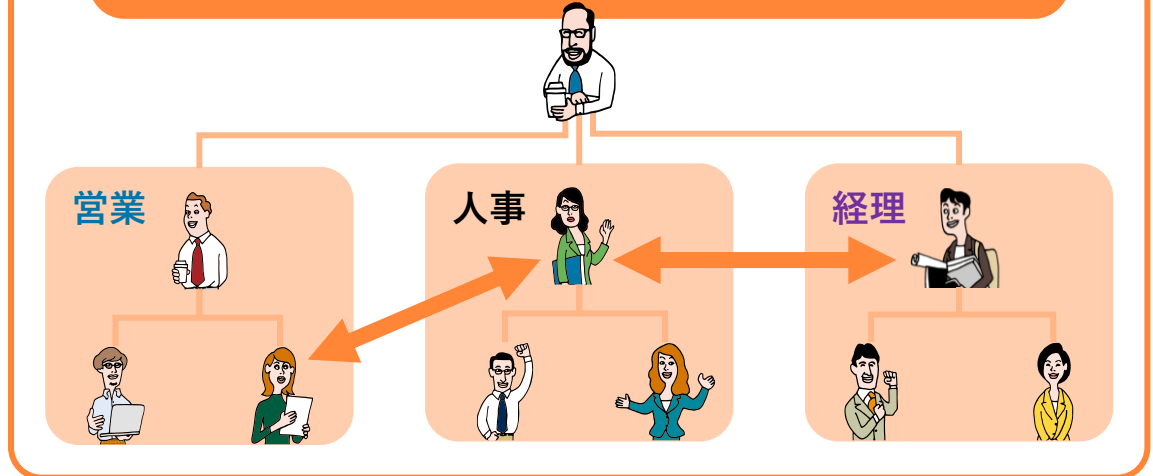
日本 メンバーシップ型雇用
役割を明確化せず、ポテンシャルで人材を採用・配置、異動が当たり前



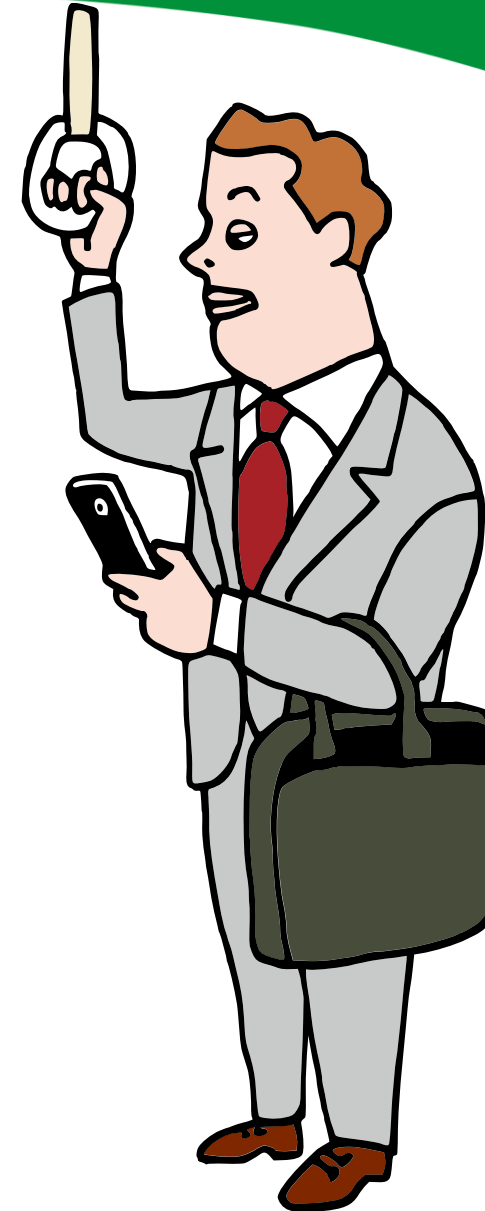
タテ型の組織
業務の境界線が明確で、他部門に対する干渉が少ない



ヨコ・ナナメ型の組織
業務の境界線が曖昧なため、部門をまたいだ情報共有や調整が必要



未経験者やジュニア層を
採用し続けることは
リスクにならないか？



教わり上手で先入観がなく純真な特性が 当社の長期的な成長に貢献する

教わり上手

フィードバックを求める
指摘を受け入れ行動に移す

先入観がない

枠組みにとらわれない視点
軽率に結論を出さない

純真

大胆な提案
新鮮な発想

未経験者

伸びしろが大きく
会社に新たな視点をもたらす存在

組織の停滞を防ぎ組織文化を持続させ 当社の競争優位性を強化する



ジュニア採用を減らすと起きる
3つのリスク

1



組織の空洞化

将来のリーダー・中堅を担う人材がいなくなり、組織内の断絶が起きる

2



組織の外部依存化

優秀な人材を社内から育成できず、外部のリソースを頼るようになる

3



組織の硬直化

組織の多様性が失われ、視点や発想が画一的となりリスクを恐れる



NORTHSAND

ジュニア層の
採用を継続

リスクを低減



空洞化



外部依存化

組織文化を持続・浸透



硬直化

競争優位性を強化





NORTHSAND