

生成AIと切り拓く日本の雇用と 就業構造の未来

生産性・雇用・キャリアの新たな地平



石上圭太郎

CONTENTS

- I 生成AIの雇用へのインパクトとリスク
- II 経済成長・雇用の観点から見た日本の構造的課題と生成AIがもたらす構造変化
- III 日本の成長と雇用維持に向けた戦略的方向性：論理的方策と現状のギャップ
- IV ギャップを埋めるための施策と政策：企業と政府および個人の役割
- V 終わりに

要約

- 1 生成AIは短期的には雇用混乱をもたらすが、長期的には生産性向上や新産業創出を通じて雇用増加が期待される。
- 2 日本は低生産性・低投資・人口減少という構造的課題を抱え、2040年には深刻な労働供給不足が予測されているものの、AI／フィジカルAI（ロボット）はこれを緩和・解消するポテンシャルを有している。
- 3 その実現に向けて企業は生成AIを「効率化ツール」から「ビジネス変革エンジン」へと位置づけ直し、全社的な事業ポートフォリオ再編や人材育成を強化する必要がある。広くAI／フィジカルAI導入・活用を推進すること自体が、それを担う新サービス・事業や人材の育成を前提とすることにも着目すべきである。
- 4 政府・企業・個人が協調し、リスクリングやセーフティネット整備を進め、AI時代の持続的な企業の変革と個人のキャリア形成を実現することが重要である。

I 生成AIの雇用への インパクトとリスク

1 主要国際機関などの予測比較

生成AIの雇用へのインパクトについて、世界経済フォーラム（WEF）や、ゴールド

マン・サックス、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートといった主要国際機関・シンクタンクなどによる予測は、おおむね「生成AIによる自動化は短期的には混乱を招くが、長期的には生産性向上・新産業・職種創造を通じて雇用の純増をもたらす」と

表1 生成AIなどの雇用インパクトに関する主要国際機関などの予測例

機関	レポート／年	主要な定量的予測	主要メカニズム	留意点
世界経済フォーラム（WEF）	Future of Jobs Report 2025 ^{注1}	AIと情報処理技術のトレンドによって1,100万人分の雇用が新たに創出、同時に900万人分の雇用が失われると見込まれる	デジタルアクセスの拡大は、最も変革的な動きになると見込まれており、雇用の60%が、2030年までに自社ビジネスを変革する要因になると予想している	2025～2030年の間に、労働者の現在のスキルセットの約5分の2（39%）が変容するか、時代遅れになると見込まれる
国際通貨基金（IMF）	Gen-AI：Artificial Intelligence and the Future of Work 2024 ^{注2}	世界の雇用の約40%（先進国では約60%）が何らかの形でAIの影響を受けると試算	潜在的なAIとの補完関係を測る新しい指標によれば、約半分はAIによって悪影響を受ける可能性がある一方で、残りはAIの統合を通じて生産性の向上の恩恵を受ける可能性を示唆	AIは所得と富の不平等に影響を与えるだろう
経済協力開発機構（OECD）	Employment Outlook 2023 ^{注3}	AI含むすべての全自動化技術を含めた試算として、27%の仕事が自動化リスクの高い職業に存在	AIは自動化できる業務の範囲を、単なるルーティン・非認知的な業務を超えて大きく拡大しており、ほぼすべての産業や職業に影響を及ぼす	AIの開発と導入に伴い、新たなスキルが必要となり、既存のスキルも変化したり陳腐化したりするようになる。低技能労働者だけでなく高技能労働者にも研修が必要
マッキンゼー・グローバル・インスティテュート	A new future of work 2024 ^{注4}	生成AIの加速により2030年までに現在の労働時間の最大30%が自動化され得る	生成AIなしでも約20%の自動化は可能と示唆されている一方、生成AIはそれを大きく加速させる	「より緩やかなシナリオ」で欧州では、必要な職種転換は現在の雇用の4.6%、米国では7.5%に相当する可能性
ゴールドマン・サックス	The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth 2023 ^{注5}	現在の米国の雇用の7%がAIによって代替され、63%がAIによって補完され、30%は影響を受けないというベースライン想定	直接的な人件費削減、職を失わなかった労働者の生産性向上、職を失った労働者が新たな職に再就職することによる構成変化により、労働生産性の押し上げ効果が発生する	—
PwC	PwC 2025 Global AI Jobs Barometer ^{注6}	AIは生産性成長を4倍に高めることや、賃金に56%プレミアムをもたらすことと関連している一方で、最も自動化しやすい職種においてさえ、雇用はなお増加	AIは専門性を増幅し、かつ民主化することで、従業員が自らの影響力を何倍にも高め、より高次の責任に集中できるようにしている	AIの急速な進歩は、産業構造を変えているだけでなく、労働力そのものとも求められるスキルのあり方を根本的に変えつつある

いう見解となっている（表1）。一方で、その実現にはスキルギャップへの対処や労働者の円滑な職業移行支援が必要であり、政策介入も重要との指摘もある。

2 フィジカルAI（ロボット）の浸透とインパクト

生成AIによる知的労働の変革と並行して、物理世界でのフィジカルAI（ロボット）も省人化・自動化で生産性・雇用に影響を与えている（表2）。特に中国ではすでにフィジカルAI（中国ではEmbodied AIといわれる）が工場での省人化と生産性向上に成果を出し始めている。中国はロボット密度（製造業従業員数当たりのロボット数）で、2023年に日本を抜き世界3位となったが、さらにロボットとAIの統合に踏み込んでおり、中国企業のデータ分析に基づいたいくつかの研究では、AI技術（非生成AI含む）の導入は製造業の生産効率を大きく向上させていると報告されている^{7, 8}。

日本でも、物流、医療・介護、小売・サービスなどの分野で多様なロボット（非AI制

御含む）の導入が期待されている。たとえば、物流では倉庫内ピッキングや仕分けロボット、介護では見守りセンサーや移乗支援ロボット、小売・サービスではセルフレジやサービスロボットなどがすでに実用段階に入ってきている。2040年頃までには、現場作業の一定部分がロボットに代替され、人間の役割は監督や例外対応にシフトしていくのではないかといった見方もある。

3 生成AIによる雇用へのインパクトの日米比較

生成AIの雇用への影響は、現在のところ各国の労働市場の状況によって様相が異なっている。米国では、「2022年以降、AIの影響を最も受けやすい職種（カスタマーサービス、会計、ソフトウェア開発など）において、22～25歳の労働者の雇用が、ほかの層に比べて13%減少⁹」や、テック業界を中心に多くの企業が競い合うようにAIを導入し、中間管理職を削減しており、グレート・フラットニング（経営および組織構造の平坦化）が進んでいる¹⁰との報道もある。

表2 中国のAIを活用した自動化工場事例

会社	コンセプト	実装アプローチ
フォックスコン	ライトオフファクトリー	完全自動化生産プロセスに、機械学習やAIを搭載した設備の自動最適化システム、自律的メンテナンスシステム、リアルタイム生産監視システムの使用により、無人でコントロールされており、照明がオフになっている
宝山鋼鉄	ダークファクトリー	AI、IoTなどの技術を使用して生産材料の情報追跡、場所特定、産業ロボットによる作業オペレーション、作業最適化を自動的に実施することで、無人化運営を実現

出所) 唐徳権「世界最先端『ライトハウス工場』に中国企業が多い理由」ソフトバンクビジネスブログ (2021/7/1) より作成
<https://www.softbank.jp/business/content/blog/202107/lighthouse-china>

一方で、日本では直近では明確な生成AIの影響は限定的であるが、将来的リスクへの懸念が発生している。特にオフィスワーカー業務（事務・管理・バックオフィス系など）の生成AIによる代替可能性が注目され、「自分の仕事の多くがAIで置き換え可能では」という不安が生じている。クロスワークの調査^{注11}ではオフィス職の約7割が「条件次第で現場職に転向してもよい」と回答している。しかも、自分の仕事がAIに代替されると認識する人ほどその傾向が強い。日本でもホワイトカラーからの人材シフトの可能性が出てきているのかもしれない。日本では米国よりも労働不足が深刻かつ継続しているため、AIによる業務代替リスクへの懸念と、AI活用による労働力不足解消への期待が併存する状況となっている。

経営陣・リーダーの役割については、オープンAIのサム・アルトマンCEOが、「オープンAIが『AI CEO』によって運営される最初の大企業でなければ、私としては恥ずべきことだ」^{注12}と語った事例はあるものの、米国の研究では生成AIは、複雑なシナリオのモデリングやデータを駆使した分析において、「人間のリーダーが戦略的判断、共感、倫理的意思決定といった、人間が優位性を持つ領域に集中できるようにする」^{注13}ものであり、「人間を相手にする市場において、AIがCEOの責任すべてを担うことはできない。その代わりに、戦略立案プロセスを大幅に改善し、高くつくミスを防ぐのに役立つ」とされており、経営トップはAIに代替されず人間が担い、AIは「共同パイロット」として経営判断を補佐する役割にとどまるという見解が少なくない。

II 経済成長・雇用の観点から見た日本の構造的課題と生成AIがもたらす構造変化

1 日本の構造的課題： 低生産性・低投資・人口減少

日本が持続的経済成長と雇用創出を実現するうえで3つの構造的課題が指摘できる。経済学で一般的に用いられるソロー型成長会計では、「資本」と「労働」を生産要素とした場合、経済成長率は下式のように表現され、「生産性向上」「機械・設備・ソフトなどの投入増加」「労働投入増加」が経済成長のカギとなる。

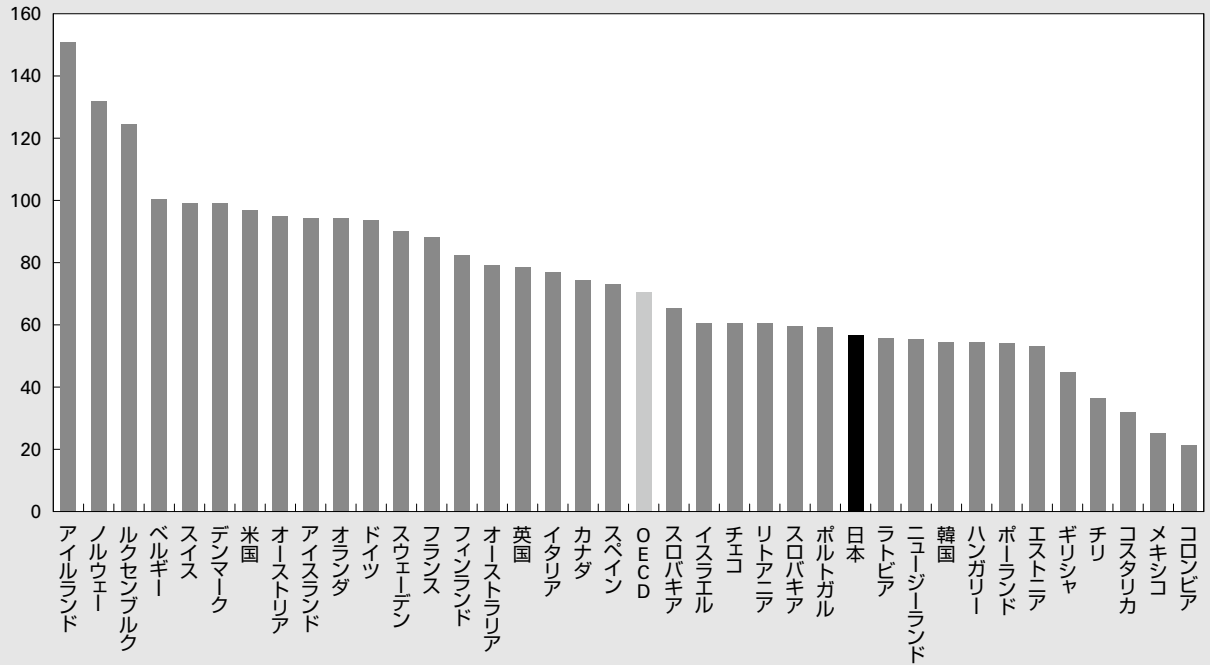
$$\text{GDP成長率} \approx \text{TFP成長率} + \alpha \times \text{資本成長率} + \beta \times \text{労働投入成長率}$$

- TFP（全要素生産性）＝「技術・制度・やり方」の総合的な効率
- 資本＝機械・設備・ソフトなど
- 労働投入＝就業者×労働時間

(1) 低生産性：低い労働生産性

日本経済の長期停滞要因の一つは労働生産性の低さである。経済協力開発機構（OECD）の分析では、日本の労働生産性はOECD平均の80%、米国の58%にとどまっており（図1）、その背景には日本企業の業務プロセスの非効率性やデジタル化の遅れといった構造的要因があると考えられている。前述したソロー型成長会計では、労働生産性の成長率は、TFP成長率と、資本装備率成長率×資本所得分配率（資本シェア）に分解できるため、労働生産性向上にはTFP向上、資本装備率向上、資本シェア（GDPのうち資本の持ち主に分配されている取り分の割合）向上が貢献する。

図1 労働生産性（2023年）（労働時間当たりGDP）

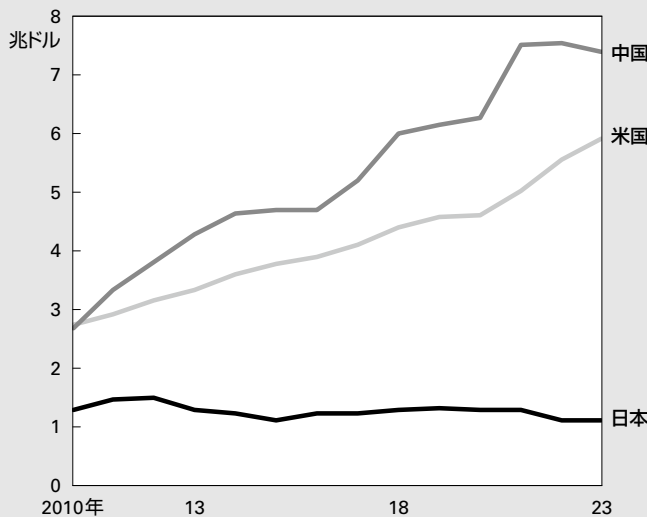


出所) OECD 「OECD Compendium of Productivity Indicators 2025」より作成

(2) 低投資：資本投資／AI投資の伸び悩み
 米国と中国が総固定資本形成額（国全体の

固定資産への投資額）を増加させている（図2）のに対し、日本では微減傾向にある。特にTFP向上にも寄与するAI投資を見ると、民間投資額では日本は米国や中国と比較して、桁違いに少ないというのがこの10年程度の状況となっている（図3）。

図2 総固定資本形成の推移（Current US\$）

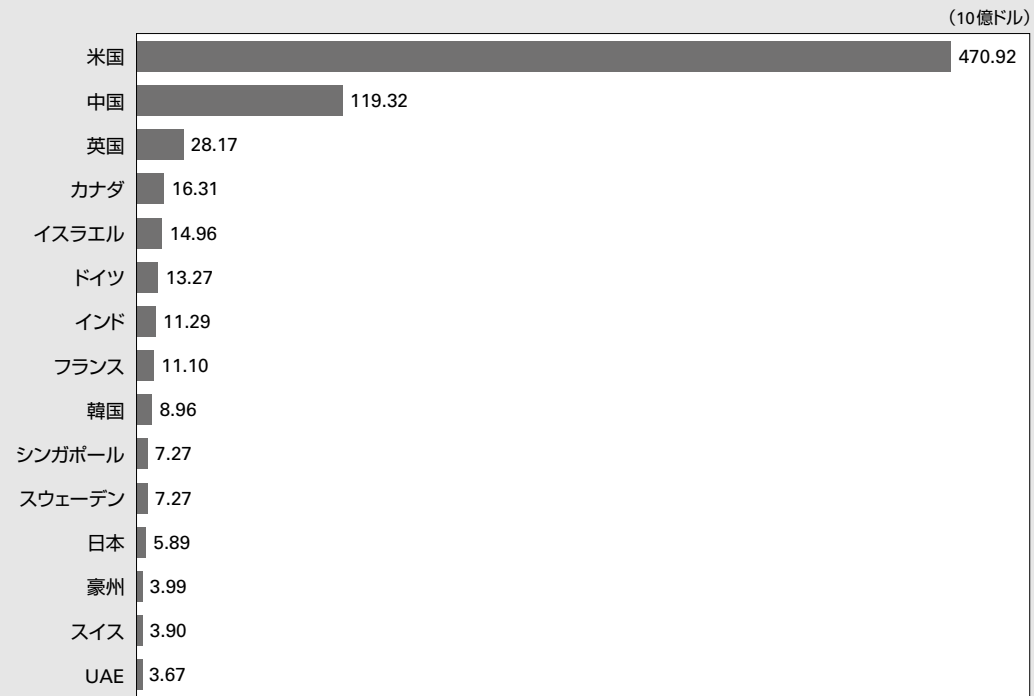


出所) WORLD BANK GROUP 「Gross fixed capital formation (% of GDP)」より作成
<https://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.FTOT.ZS>

(3) 人口減少：生産年齢人口の減少と少子高齢化

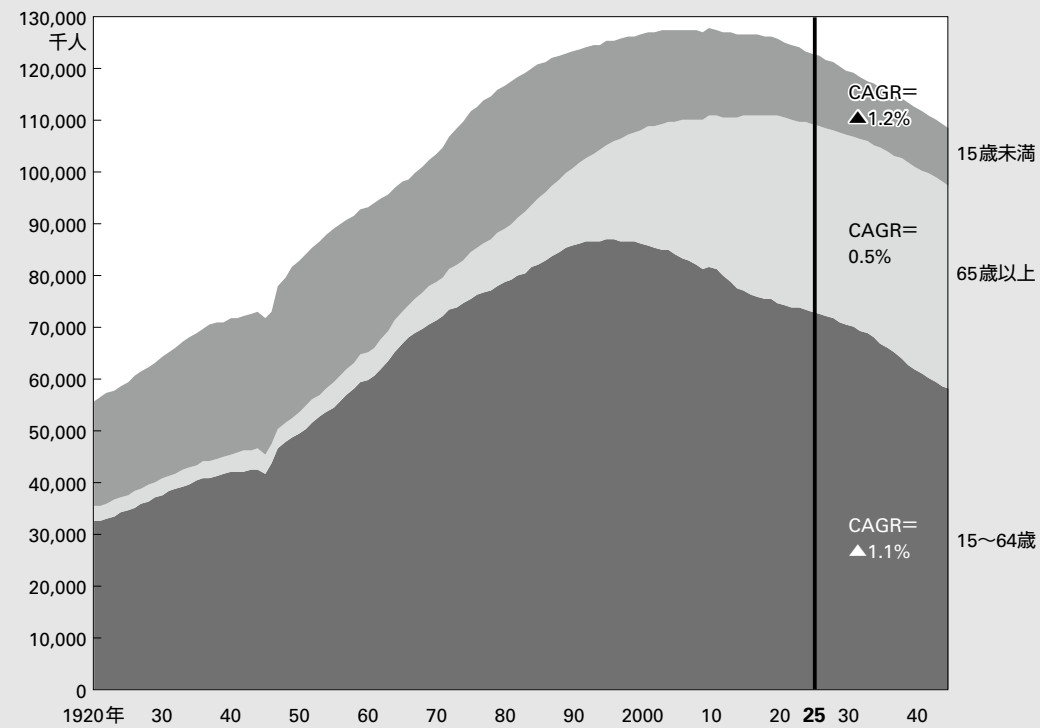
日本では、世界でも類を見ないスピードで人口減少と高齢化が進んでいる。図4のとおり、生産年齢人口（国内の生産活動の中心を担うとされる15～64歳の人口を指す）は1995年のピークからすでに1400万人以上減少し、今後も年率1.1%減少と予測されており、労働投入の内生的成長は期待できない。加えて、需要側から見た場合でも、2040年までに

図3 国別のAIへの民間投資（2013～2024年累計）



出所) スタンフォード大学 Human-Centered Artificial Intelligence 「Artificial Intelligence Index Report 2025」 より作成
https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf

図4 年齢層別の日本の人口の推移および予測（CAGRは2025～2040年）



出所) <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/xls/g0101.xlsx>

人口が1000万人減少することが見込まれ、国内需要にも成長制約がある。

以上より、「低生産性：低い労働生産性」「低投資：資本投資／AI投資の伸び悩み」「人口減少：生産年齢人口の減少と少子高齢化」が日本の経済・雇用の基盤の弱点となっており、構造的な打開策が必要である。

2 2040年の日本の

労働市場シナリオ： 労働供給制約の顕在化

人口減少・少子高齢化と関連していくつかの将来の労働需給ギャップに関するシナリオが提示されている。

(1) リクルートワークス研究所

「未来予測2040」^{注14}

リクルートワークス研究所は、2023年に取りまとめた報告書「未来予測2040 労働供給

制約社会がやってくる」の中で、労働需給シミュレーションモデルの構築により、2040年に1100万人の供給不足を予想している。特に高齢化に着目して、「社会において高齢人口の割合が高まるということは、必要な労働力の需要と供給のバランスが崩れ、慢性的な労働力不足に直面する」として、表3に示されるようなエッセンシャルサービス（生活維持サービス）における人手不足を懸念している。なお、同報告書では、「このシナリオは『ほとんど成長しない日本』を前提」として、「経済成長する場合にはより多くの労働需要が生じる」ことを留意点としている。

(2) 経済産業省「2040年の産業構造・就業構造の推計」2025

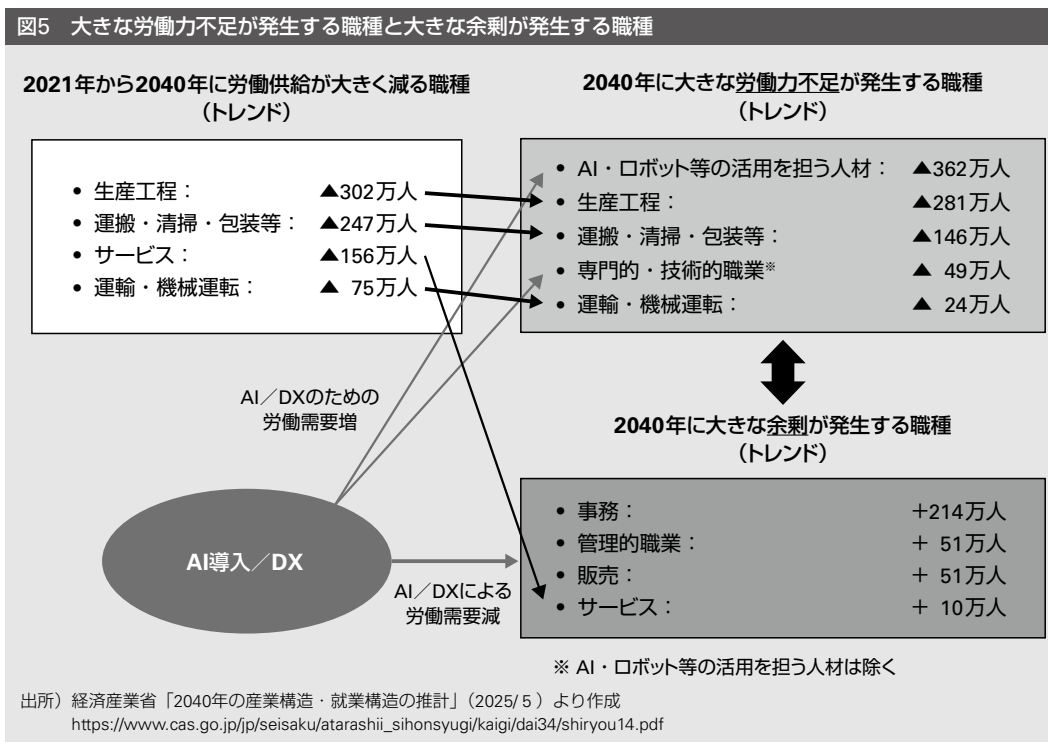
経済産業省は、2040年の就業構造について「少子高齢化による人口減少に伴って労働供給は減少するものの、AI・ロボットの活用

表3 職種別労働需給シミュレーション

職種	2040年の労働供給不足	2040年の労働需要に対する不足率
輸送・機械運転・運転（ドライバー）	99.8万人	24.2%
建設	65.7万人	22.0%
生産工程	112.4万人	13.3%
商品販売	108.9万人	24.8%
介護サービス	58.0万人	25.3%
接客給仕・飲食物調理	56.6万人	15.1%
保健医療専門職	81.6万人	17.5%
事務、技術者、専門職	156.6万人	6.8%
合計	739.6万人	—

出所) リクルートワークス研究所「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」より作成
<https://www.works-i.com/research/report/forecast2040.html>

図5 大きな労働力不足が発生する職種と大きな余剰が発生する職種



促進や、リスクリングなどによる労働の質の向上により大きな不足は生じない（約200万人分の不足をカバー）。今後、シナリオ実現に向けた政策対応が必要」と推計・総括しているが、その一方で「現在の人材供給のトレンドが続いた場合、職種間、学歴間によってミスマッチが発生するリスクがあり、戦略的な人材育成や円滑な労働移動の推進が必要となる」ことも指摘している。

両調査は、2040年の労働需要の前提条件に違いがあることから、労働力不足量の数値自体は異なるものの、どちらのシナリオでも経産省定義の「エッセンシャルサービス業（観光〈飲食・宿泊業〉、小売・卸売、医療・介護、運輸、建設等）」での人手不足が見込まれる。加えて、図5のとおり、トレンドで労働供給の縮小が見込まれる「生産工程」職で両調査ともに労働力不足が発生する。

3 汎用目的技術（GPT：General Purpose Technology）としての生成AIがもたらす構造変化

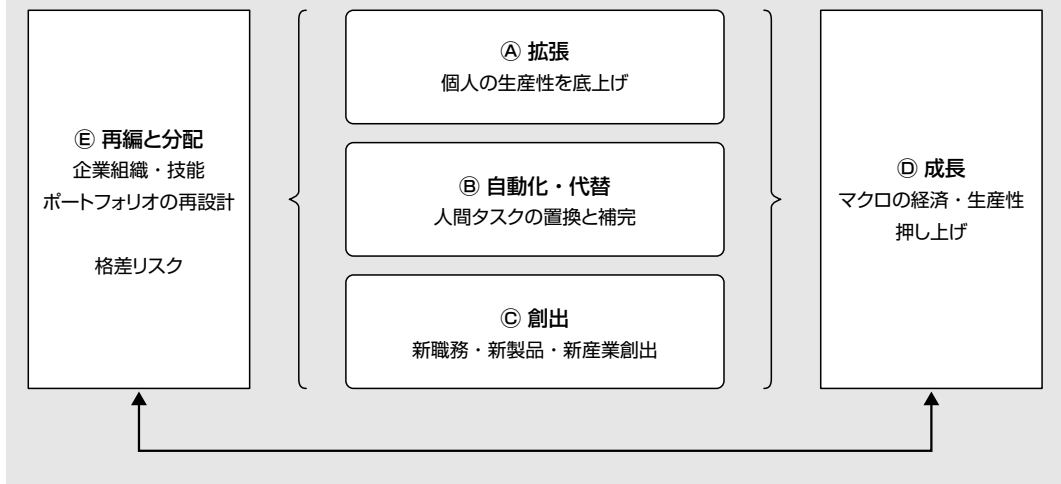
生成AIは雇用インパクトのみならず、日本の構造的課題解決の糸口となり得る。その効果は経済成長と雇用の観点からは以下の5つの視点で整理できる（図6）。

① 拡張

生成AIは人間の能力を拡張し生産性を高める。

エリック・ブリニョルフソンらが、カスタマーサービス担当者に対して会話型の支援を行うAIツールについて検証したところ、担当者の生産性は一時間当たりで解決できる顧客対応件数で測った場合、15%向上する結果となった。この効果は経験の浅い、あるいはスキルの低いカスタマーサポート担当者によ

図6 生成AIが社会・経済に与えるインパクト



り大きく表れた^{注15}、と報告している。

④ 自動化・代替

生成AIは人間の業務を直接代替し得る。

国際通貨基金（IMF）のクリスタリナ・ゲオルギエバ専務理事は、人工知能（AI）は世界の労働市場に「津波のように」押し寄せていると述べた。今後2年間で先進国の職業の60%、世界全体の職業の40%がAIの影響を受ける可能性が高いと述べた^{注16}と表現している。

⑤ 創出

生成AI（などの技術革新）は新たな産業や職種を創造する。

世界銀行は、「AIとデジタル・プラットフォームの両方により、新たなタスク（たとえば、AIプロンプトエンジニアやクラウドエンジニアなど）が生み出される可能性がある」としている^{注17}。

③ 成長

生成AIは生産性向上の効果としてマクロ経済を成長させる。

ゴールドマン・サックスは、生成AIの広

範な導入後の10年間において、米国の労働生産性の年間成長率をおよそ1.5%ポイント弱押し上げる可能性を指摘している。また、最終的にAIが世界の年間GDPを7%押し上げる可能性があるの見積もっている^{注18}。

⑤ 再編と分配

生成AIは雇用構造再編と成果分配変化をもたらす。

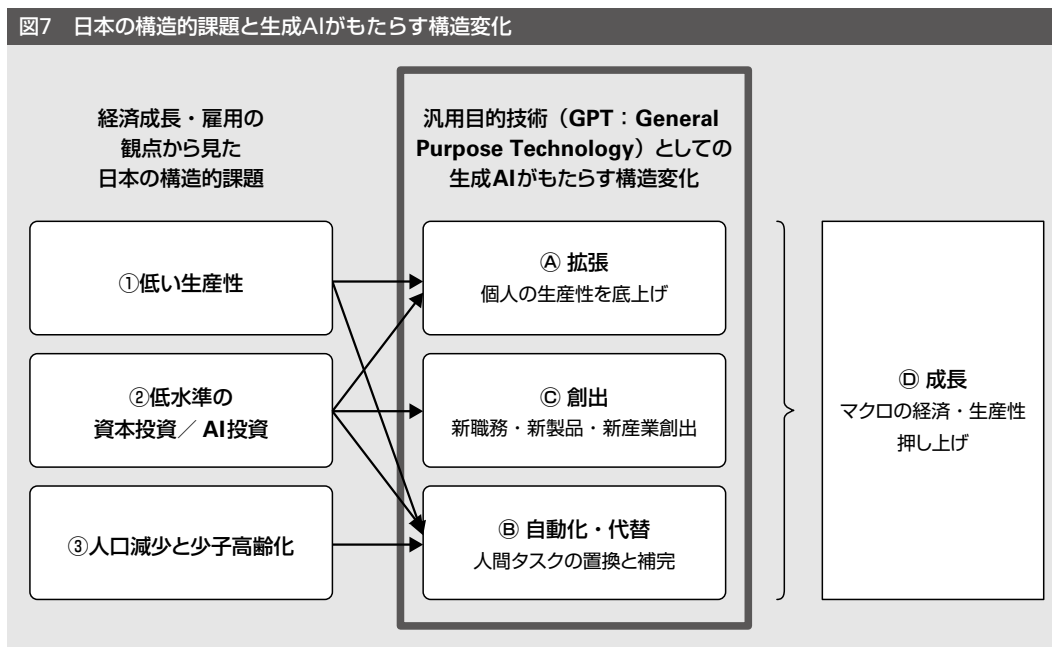
OECDによると、「企業による人工知能（AI）の導入は、労働者の仕事の進め方や、仕事の編成を変革する。このタスクの再編成により、求められるスキルの需要も変化していくことになる」^{注19}。このため、生成AIについて「拡大する不平等や失業、さらには市場の集中度の高まりといった、さらなる好ましくない影響に対処するためには、一連の政策も必要」^{注20}としており、再配分政策、教育や職業訓練などを例に挙げている。

4 生成AI活用による

日本の構造的課題解決の可能性

生成AIは、「拡張」「自動化・代替」「創

図7 日本の構造的課題と生成AIがもたらす構造変化



出」効果を通じて、日本の構造的課題を緩和・解消するポテンシャルを有していると考えられる（図7）。

たとえば、「拡張」においては人間と生成AIが協業することで生産性が上がり、人間のタスク内容そのものが変わる可能性があり、職種の定義すら変わる可能性がある。「自動化・代替」においても、フィジカルAIが人間のタスクを代替するのであれば、そのフィジカルAIを監視・調整・アップデート・拡張する職種およびサービスが新たに必要となる。中国ではすでに工場向けに生成AIを組み込んだプラットフォーム^{注21}を提供する企業も現れている。

このように、日本が構造的課題の解決を実現するためには、生成AIおよび関連サービスを提供するための多様な職種や新産業を創出することも必要となってくる。

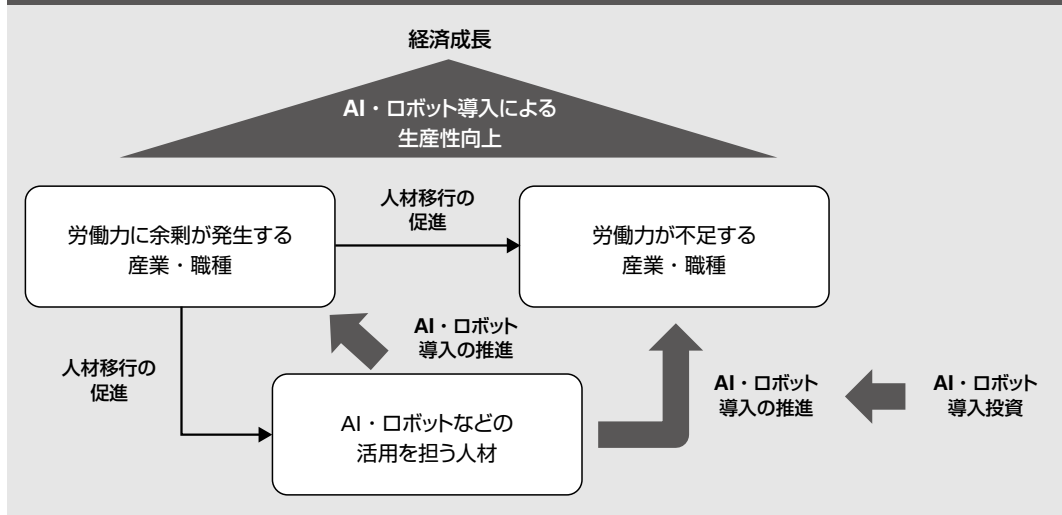
Ⅲ 日本の成長と雇用維持に向けた戦略的方向性：論理の方策と現状のギャップ

1 論理的に導かれる方策案

前章までの分析を踏まえると、日本の成長と雇用維持に向けた論理の方策案は図8のようにシンプルに描くことができる。すなわち、生成AI・ロボットの普及などにより余剰が生じる職種・産業から人手不足に陥る職種・産業（AI・ロボット活用人材含む）への計画的な人材シフトである。

AI・ロボット活用には設備投資や人的投資が必要であり、企業・政府ともに関連投資を拡大させる。結果として資本ストックが増加し、さらに生産力を高める。結果、広範な領域でAI・ロボット活用が進展し、マクロの生産性が向上し、経済成長率が押し上げられる。

図8 日本の構造的課題解決に向けての論理的な方策案



2 論理的に導かれる方策案を支える業務プロセス、意思決定、組織、人材構成など

2040年頃の企業の姿、業務プロセス、組織構造などの予測は極めて困難だが、生成AIによる雇用へのインパクト予測や汎用目的技術としての生成AIの特性を踏まえると表4のような姿が想定し得る。

業務プロセスでは、購買・生産など各工程を担当するAIエージェント同士がリアルタイムで業務システムの情報を共有・分析していることを前提に、人間と生成AIの協業が一般化するだろう。現場社員でもAIエージェントから必要なデータ・知見を瞬時に引き出せるため、意思決定では現場への権限委譲が進む。結果的に組織はフラット化する可能性が高い。

組織の形が変わっても、部下（人間および生成AI）の能力開発や人間と生成AIの協業の設計・推進を行うコーチ役は必要であり、管理職の役割がこの方向にシフトするかもしれない。タスク・トランスフォーメーション

（AI／フィジカルAIが得意なタスクの人間からの移管）が発生し、企業の人材構成も変化する。

一方で、AIに対して適切な問いを立て、AIのアウトプットを評価するタスクは人間側に残り、AIの活用を効率的かつ円滑に進めるために必要な新職種も生まれるだろう。将来に向けて企業等組織への生成AI導入時には、長期的な視野で生成AI活用を前提とした業務プロセスや組織構造なども考えていくことが必要となる。また、AIの進化は速いため、次々に発生するAI倫理対応・リスク管理のためのガバナンス体制も必要となる。

3 現状の企業の生成AI導入プロセスとのギャップ

上記のような方策が、企業で実際に導入され得るかということそこには大きなギャップがある。現在、日本企業で多く見られる生成AI導入の進め方には、図9のような課題が指摘される。具体的には、AI活用案件はと

表4 日本の構造的課題解決に向けての合理的方策を支える業務プロセス、意思決定、組織など

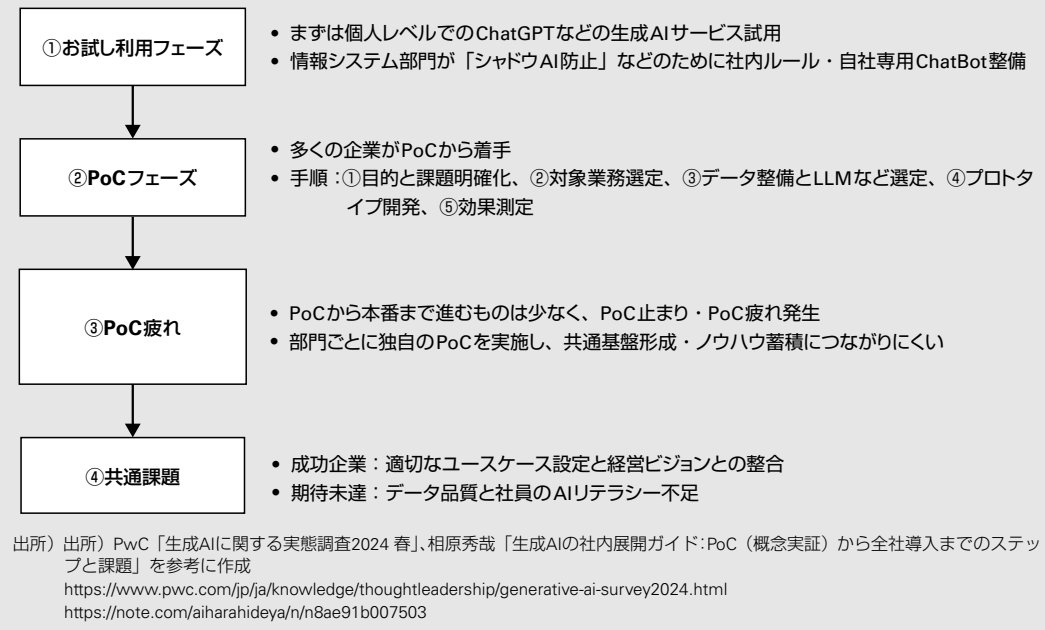
	2040年頃のあり方（例）	概要	要件（例）
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 人間とAIエージェントが協業して価値を創出 組織横断でシームレスにつながる仕組み 	「購買→生産→販売」といったプロセスでは、AIが各工程のデータをリアルタイム分析してボトルネックを検出・調整することで、在庫管理や需要予測、サプライヤー交渉なども自動化・高度化され、全体として効率的場業務運営が可能になる	複数のAIエージェントがやり取りしながら最適経路を組み立てる動的プロセス <ul style="list-style-type: none"> 生成AIやAIエージェントが企業内のさまざまな業務フローを横断的に連携・オーケストレーションし、動的に再編・最適化する仕組みの導入
意思決定スタイル	<ul style="list-style-type: none"> 経験や勘に頼って逐次上申するプロセスから、全社のデータとAI分析に基づき現場で即断即決するプロセス 	社内各階層で、意思決定前にAIによるシミュレーションや要約の経由が標準化 現場社員はAIから必要な知見を瞬時に引き出して判断に活かせるため、権限委譲が進み意思決定のスピード・精度が向上	<ul style="list-style-type: none"> 自社のナレッジデータを学習した生成AIの導入 現場への権限移譲
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> フラットでネットワーク型の組織 	意思決定者と現場作業者の階層的なピラミッド構造から、各業務ごとにAIエージェントを活用するタスクフォース型のチーム編成へ	<ul style="list-style-type: none"> AIエージェントの活用 組織の階層的ピラミッド構造の解消
管理職の役割	<ul style="list-style-type: none"> 「コントローラー」から人間とAIの部下への「コーチ」へ 	部下の能力開発やAIとの協業設計・推進に注力し階層を補完	<ul style="list-style-type: none"> 部下の能力開発 AIとの協業設計・推進
人材構成	<ul style="list-style-type: none"> タスクトランスフォーメーション 人材に求められるスキルセットの変化 	AIやロボットで代替できるタスクを見極め、それらを人間から移管 単純な定型業務は生成AIが担い、人間の役割はより創造的で高付加価値な仕事にシフト	AIを使いこなすリテラシー <ul style="list-style-type: none"> 適切な問いを立てる力 AIのアウトプットを批判的に評価・リスク管理する力 既存職種（エンジニア、企画、オペレーションなど）のスキルセットがAI前提化 新しい職種 <ul style="list-style-type: none"> プロンプトエンジニア、データ&AIリスク担当など
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> AI時代に適合したガバナンス体制 	AI活用における倫理・リスク管理のガイドラインを整備し、透明性と説明責任を確保	<ul style="list-style-type: none"> AI倫理委員会の設置 最高AI責任者（CAIO）設置 AIモデル検証プロセスの社内標準化

りあえずPoCを行うものの、その先の本格展開に至らないことが頻発している。個別の実証が点の成果で終わり、面に横展開しない。また、AIプロジェクトが各部門や外部ベンダーに任せられ、全社的なプラットフォーム戦略や組織設計が後追いになる傾向がある。その結果、統合されたデータ基盤やAI人材戦略が欠落し、AI活用も部分最適にとどまる。

組織内で生成AI活用がスケールせず、大きな流れが形成されないといった課題が積み重なっている。

このような課題が解消されないままでは、前節で描いたようなAIを組み込んだ業務プロセス、意思決定スタイル、組織構造、人材構成などに関する将来像の実現はおろか、検討すらおぼつかないであろう。

図9 日本の典型的な生成AI導入プロセス・パターン



IV ギャップを埋めるための施策と政策：企業と政府および個人の役割

1 企業と政府の役割

前章で述べたとおり、論理的な施策は明快である一方、その実行には企業の意識改革・戦略転換と政府の政策支援などの多様で複雑な組み合わせが必要となるだろう。その際に、企業経営者と政策担当者が「セイム・ボート（同じ船）に乗っている」という認識の共有が必要である。

(1) 企業の役割：生成AIの役割の格上げと生成AI時代の組織・人材戦略の構築

企業が自ら変革しなければ、労働供給制約による事業拡大機会損失と国内市場停滞が自社にとってのリスクとなり得ることを前提に、生成AIの位置づけを「効率化ツール」

から「ビジネス変革エンジン」に格上げすることが求められる。この点について、PwCの「生成AIに関する実態調査 2025春 5カ国比較」によれば、成果を上げている企業は生成AIを「業界構造を変革する機会」と捉えていることが明確であり（表5）、企業経営者にとってもこれは注目に値することといえよう。

(2) 政府の役割

政府としては、AI時代に即した制度設計とセーフティネット構築が重要となる。政府の役割は企業任せ・個人任せでは調整し切れない大所高所からの施策を講じることで、民間での取り組みを支え、民間企業が人材再配置やAI投資に踏み切りやすい環境を整備することとなるだろう。

表5 期待を上回る効果を出している企業の生成AIの位置づけ

	生成AIで期待を上回る効果を出している企業	一般的な取り組みの企業
目線の高さ	生成AIはビジネス変革エンジン 効果を上げている企業は生成AIを「業界構造を変革する機会」として捉える比率が高い	生成AIは効率化ツール 「業務効率化」「身近な困りごとの解決」にとどまりがちで、プロセス再設計や新規事業創出まで踏み込む企業は少ない
トップマネジメントの関与と推進体制	効果を出している企業では以下が多い <ul style="list-style-type: none"> • 経営トップ直属の推進体制（社長直轄・CEOオフィス） • CAIO / Head of AI / AI CoEの設置 	<ul style="list-style-type: none"> • 情報システム部門や現場有志に委ねられ、 • 経営レベルのコミットメントやKPI連動が弱いことが多い

出所) PwC「生成AIに関する実態調査 2025春 5カ国比較」などより作成
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2025.html>

(3) 企業と政府の協調

生成AI時代の構造変化に対応するには、前述したような政策と企業行動がかみ合う必要がある、「セイム・ボート」マインドで政府が掲げるAI・DX人材育成目標や産業構造転換ロードマップも意識しながら、企業が自社の事業や人材ポートフォリオを再設計するといった動きが必要となろう。そして政府は企業の挑戦を後押しし、チャレンジの結果としての失敗を許容できる制度も整備し、社会全体の底上げを図ることが望ましい。また、官民連携で成功事例の横展開（ベストプラクティス共有）や、地域間・業界間の協力も重要になる。

この変革期には個々人のキャリア支援も忘れてはならない。AI時代に求められるスキルを個人が主体的に身につけられるよう、企業内外でのキャリア形成支援を行い、政府もリスキリング支援や職業紹介でバックアップすることが必要である。これらを通じて図6の「再編と分配」でのマクロ政策とミクロ経営の協奏により円滑化・加速化を目指したい。

2 個人の役割：

生成AI時代のキャリアパス

AIが一通りの事務的作業をこなす時代では、個人にはAIと差別化された人間固有の力が求められ、また育成に時間をかけることなく早期に戦力化が求められるため、自律的なキャリア・パス設計が重要になる。

(1) 2040年頃的前提：生成AIが当たり前となった職場でのキャリア形成

この頃には、オフィスワーカーの多くの職場で、以下が当たり前の光景となっているだろう。

- 資料作成・議事録・調査・ドラフト作成はAIが標準的に実行
- 社内業務システムは、自然言語でAIエージェントが操作
- 部署や会社の壁を超えたプロジェクト・人材マッチングもAIが自動推薦

つまり、単純な事務・調整・レポート作成力では差別化ができず、「問題を定義できる

こと・問いを立てられること」と「人と組織を動かせることが」が人材としての価値の源泉となっている可能性が高く、キャリア形成における現在からの大きな転換が予想される。

(2) 早期戦力化が求められるキャリアパス

生成AIが広範に普及した時代には、企業は大量の新卒を一括ポテンシャル採用して社内でじっくり育成するモデルから、才能ある人材をスカウトして早期に戦力化してともに成長するモデルへと移行する可能性がある。新卒や若手に求められるのは、単純な事務処理能力ではなく「AIに対してどのような問いを立てられるか」「AIにはない異質な視点」「AIが不得意な不確実性の高い状況で判断できるか」といった資質となり、人材育成の考え方も変化する可能性がある。

①AI活用による下積み経験の

短縮・高速育成

これまで、日本企業では新卒はある程度の時間をかけてOJTで基礎を叩き込むことが通例であったが、AIが一定の作業を十分にこなす状況では、新人でも早期にプロフェッショナルとして立ち上がることが求められるだろう。

一方で、企業側には、社員が最短距離でプロフェッショナルとなるための「加速装置」としての機能を提供する役割が求められるようになるかもしれない。たとえば、過去の膨大なトラブル事例や顧客との商談データをAIに学習させ、新入社員はバーチャル空間で擬似的に「100回の失敗」を安全に経験させれば、実務経験あるいは修羅場体験が浅く

ても高度な判断力を早期に養うことが可能となる。

②リバーシメンタリング

AIやデジタル技術が急速に進化する中で、若手はベテランに最新のデジタル感覚やトレンドをインストールする役割を担う一方で、ベテランにはこれまでは経験の中で学ぶものとされてきた、かつAIでは解決できない「社内政治の動かし方」や「人間理解」という暗黙知を若手に伝承することが求められるようになる。

③リーダーシップ

AIエージェントが横断的に社内業務システムを操作して情報収集・分析できる時代では、情報の伝達や勤怠管理といったことは中間管理職が行わなくても済んでしまう。組織のリーダーに求められるのは、「AIには描けないビジョンを描くこと」「人間とAIの部下をコーチすること」および、それらの前提として「人を引きつけ」「人や組織を動かす」などのスキル・能力となっていく可能性がある。

(3) 企業と政府に求められる

キャリアパス形成支援策

前項で述べたことが実現するのなら、それは「人間は生成AIと協働し、人間固有の力（不確実性対応・リーダーシップ・創造性など）を磨きながら、組織や社会としなやかにつながる自律的キャリアを築く時代」と表現できるだろう。そこでは、基本業務はAIとペアでこなし、差別化は「人間らしさ」で生まれる、また、企業への依存は相対的に弱ま

り、個人は組織や社会と柔軟にかかわることになる。

企業は従来のように社員を囲い込みで支援するだけでなく、組織を「人材が集いなくなる魅力的な場」に再設計することが求められるだろう。退職したアルムナイ（卒業生）ネットワークの構築、AIと協業できる力や人間固有の力を伸ばす育成・評価制度、AIリスクリングおよび社員のキャリア自律を支援（学び直し・越境経験の推奨）の提供などがその方向性と整合するのではないか。

個人の企業への依存が弱まる中で、政府には個人が安心して挑戦できるセーフティネットを整備することが期待される。すでに取り組みが進んでいるものもあるが、転職・副業・学び直しを支えるセーフティネットや教育投資の拡充、学校教育の「課題発見力」「創造性」「倫理観」重視への転換、企業・教育機関・行政の連携による多様なキャリア形成支援などが求められるだろう。

『ニューズウィーク日本版』²²では、「最先端に行くアメリカの大手企業では、既に大量の人員整理が始まっており、ホワイトカラー層の労働者は、極めて高いスキルや実績がないと採用されにくい環境となりつつある。こうした事態を受けて、一部の若者は大学や大学院に進学するのではなく、職業訓練学校を目指し始めている」と報じている。その背景には、「溶接や機械加工などの分野で賃金が上昇し、技術も進歩したことで、技能職が見直され、汚い低位職と言うイメージの払拭に一役買っている」²³ことがある。生成AIが普及する中、日本でも米国の職業訓練学校やドイツのマイスター制度などのように、高度な専門的な職業スキルに着目した教

育制度を再検討することが必要かもしれない。

V 終わりに

生成AIは、雇用や産業構造に大きな変革をもたらすと同時に、日本が抱える低生産性・低投資・人口減少といった構造的課題の解決にもつながり得る。そのためには、AIと人間の協業による生産性向上や新たな職種・産業の創出を促進しつつ、企業・政府・個人が一体となってスキル転換やキャリア支援、制度設計を進めることが不可欠となる。特に、企業は生成AIを単なる効率化ツールではなく、ビジネス変革のエンジンとして位置づけ、組織や人材戦略を再構築する必要がある。また、政府はセーフティネットやリスクリング支援を強化し、個人も生成AI時代の新しい現実に対応することが求められる。

AI時代の恩恵を社会全体で享受するためには、柔軟かつ戦略的な対応と、官民協調による持続的な変革が重要となるだろう。

注

- 1 WORLD ECONOMIC FORUM 「Future of Jobs Report 2025」
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- 2 IMF 「Gen-AI : Artificial Intelligence and the Future of Work」 (2024/1)
<https://www.imf.org/-/media/files/publications/sdn/2024/english/sdnea2024001.pdf>
- 3 OECD 「OECD Employment Outlook 2023」
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html
- 4 McKinsey Global Institute 「A new future of

- work : The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond」
<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond#/>
- 5 Goldman Sachs 「Global Economics Analyst The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth (Briggs / Kodnani)」 (2023/ 3 / 26)
https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst_-The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs_Kodnani.pdf
 - 6 PwC 「PwC 2025 Global AI Jobs Barometer」 (2025/ 6 / 3)
<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025/ai-linked-to-a-fourfold-increase-in-productivity-growth.html>
 - 7 ACM DIGITAL LIBRARY 「The Impact of AI Technology on the Productivity Level of Manufacturing Industry——Based on unbalanced panel data of Chinese listed Firms」(2025/ 4 / 27)
<https://dl.acm.org/doi/full/10.1145/3718751.3718769>
 - 8 Economic Change and Restructuring 「The impact of artificial intelligence on total factor productivity : empirical evidence from China's manufacturing enterprises」 (2022/12/ 5)
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10644-022-09467-4>
 - 9 Yahoo!ニュース 「AIが若者の雇用を揺るがす——スタンフォード大が大規模データで実証、キャリア形成に新たな課題 (小久保重信)」 (2025/11/23)
<https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/767d27e3e98bcd8601d0d7644ccab19647a01177>
 - 10 ダイヤモンド・オンライン 「米ビッグテックが中間管理職に大なた振るう、AI普及によってピラミッド形の企業組織が崩壊中」 (2025/9 / 4)
<https://diamond.jp/articles/-/371964>
 - 11 クロスワーク・マガジン 「ホワイトカラーの7割『条件次第でブルーカラーに転職もアリ』AI代替不安が強い層ほど現場職転向が視野に【オフィス職・現場職1000人調査】」
https://x-work.jp/journal/driver-working_ai
 - 12 MSN 「AIの次の挑戦 : CEOから仕事を奪う」
<https://www.msn.com/ja-jp/money/other/ai%E3%81%AE%E6%AC%A1%E3%81%AE%E6%8C%91%E6%88%A6-ceo%E3%81%8B%E3%82%89%E4%BB%95%E4%BA%8B%E3%82%92%E5%A5%AA%E3%81%86/ar-AA1SkHv2?ocid=msedgntp&pc=LCTS&cvid=1e6d67f56dc1456cd43669dbde06cbac&ei=43>
 - 13 University of Cambridge Judge Business School 「New research: Human vs AI CEOs」 (2024/10/ 2)
<https://www.jbs.cam.ac.uk/2024/new-research-human-vs-ai-ceos/#:~:text=%E2%80%9CThe%20main%20takeaway%20is%20this%3A,%E2%80%9D>
 - 14 リクルートワークス研究所 「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」 (2023/ 3 / 28)
<https://www.works-i.com/research/report/forecast2040.html>
 - 15 Erik Brynjolfsson、Danielle Li、Lindsey Raymond 「Generative AI at Work」 (2025/ 2 / 4)
<https://academic.oup.com/qje/article/140/2/889/7990658>
 - 16 Reuters 「Artificial intelligence hitting labour forces like a "tsunami" - IMF Chief」(2024/ 5 / 14)
<https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence-hitting-labour-forces-like-tsunami-imf-chief-2024-05-13/>
 - 17 WORLD BANK GROUP 「Future Jobs : Robots, Artificial Intelligence, and Digital Platforms in East Asia and Pacific」 (2025/ 6 / 2)
<https://www.worldbank.org/en/region/eap/publication/future-jobs>
 - 18 Goldman Sachs 「Generative AI could raise global GDP by 7%」 (2023/ 4 / 5)
<https://www.goldmansachs.com/insights/articles/generative-ai-could-raise-global-gdp-by->

- 7-percent
- 19 OECD 「The Future of Work」
<https://oecd.ai/en/working-group-future-of-work>
- 20 OECD 「The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth」(2024/4)
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/the-impact-of-artificial-intelligence-on-productivity-distribution-and-growth_d54e2842/8d900037-en.pdf
- 21 ソフトバンクビジネスブログ「ハイアールのスマート工場化を支える産業インターネット『COSMOPlat』のエコシステム」(2021/5/26)
<https://www.softbank.jp/business/content/blog/202105/lighthouse-haier>
- 22 ニューズウィーク日本版「AIの浸透で『ブルーカラー』の賃金が上がり、『ホワイトカラー』は大量に人余り...変わる日本の職業選択」(2025/11/20)
https://www.newsweekjapan.jp/kaya/2025/11/post-349_2.php#goog_rewarded
- 23 ダイヤモンド・オンライン「米Z世代、大学進学より職業訓練校 技能職の人気上昇」(2024/4/10)
<https://diamond.jp/articles/-/341956>

著者

石上圭太郎 (いしがみけいたろう)

野村総合研究所 (NRI) コンサルティングDX推進室
エキスパート

専門はAIの活用・導入推進など