

AIをマネジメントする 新たなホワイトカラー職の開発と育成



藤中 峻



西野貴弘

CONTENTS

- I 労働力の需要と供給の変化：ホワイトカラーにおけるエントリーレベルの崩壊と市場の反応
- II AIがもたらす人の役割変化：プロセス実行から「4つの『AIマネジメント能力』」へ
- III 若年層の育成と組織内での役割：マネジメントレイヤーとしての再定義
- IV 新たな職種の必要性和これからの人材戦略：選ばれる企業になるための再構築
おわりに：AIを部下にできる企業が選ばれる

要 約

- 1 労働市場では、事務・エントリー職の需要が蒸発する一方、AI活用を前提とした人材の需要が急拡大している。この変化により、人の役割は自ら手を動かす作業員から、AIという部下を指揮するマネージャーへと不可逆的にシフトする。
- 2 これに伴い、全社員による、①業務設計、②指示出し、③解釈と選定、④最終決定と責任、からなる「4つのAIマネジメント能力」の習得が不可欠となる。また、AIによる定型業務の代替で、下積みによる育成が機能しなくなるため、若手をAIのアウトプットを評価する一次評価者や未開拓領域の開拓者として配置し、早期に擬似的なマネジメント経験を積ませる必要がある。企業は職務定義を「作業」から「意思決定と責任」へと書き換え、組織構造を抜本的に再構築しなければならない。
- 3 本論考は、労働市場のマクロな変化（外部環境）から説き起こし、それが個人の業務プロセス（内部環境）をどう変えるかを定義する。そのうえで、変容した業務環境における具体的な若手育成モデルを提示し、最終的に企業全体が採るべき人材・組織戦略へと論を展開する。

I 労働力の需要と供給の変化： ホワイトカラーにおける エントリーレベルの崩壊と 市場の反応

本章では、まず企業を取り巻く外部環境、すなわち労働市場全体で何が起きているのかを整理する。結論からいえば、ホワイトカラー領域、とりわけ事務職や知識労働のエントリーレベルにおいて、「需要の蒸発」が始まっている。

ここで留意すべきは、労働市場における二極化の進行である。建設・物流・介護・サービスといったブルーカラー領域では、少子高齢化を背景に深刻な人手不足が続き、未経験者を含めた争奪戦が起きている。対照的に、生成AIの影響を直接受けるホワイトカラー領域、とりわけ事務職や知識労働のエントリーレベルにおいては、まったく逆の現象——「需要の蒸発」が始まっている^{文献1}。

本章では、このホワイトカラー領域に焦点を当て、1節で需要側、2節で供給側を扱う。

1 需要の減退と

事務系エントリー職の消失

日本では、職種による求人動向の格差が数字として顕著に表れている。全国求人情報協会（全求協）集計に基づく報道・解説によれば、2025年11月の職種別求人広告件数は全体で前年同月比-21.0%である一方、事務職種に限ると-50.7%と大きく減少している^{文献2}。

現場作業を伴う職種で人手不足が課題となる一方で、オフィスワーク領域では、企業側に「AIと少人数の正社員がいれば十分」という認識が広がりつつある。『ニューズウィ

ーク日本版』は、事務職の求人減少が相対的に大きい点を取り上げ、AIを使った事務作業の自動化進展が一因となっている可能性を指摘している^{文献3}。

海外でも同様の動きが顕在化している。IBMは2023年、AIや自動化で代替可能な業務について採用を抑制し、約7800人規模の雇用がAIなどに置き換わり得る、という趣旨の報道がなされた（非顧客対応の職種約2.6万人のうち約30%が5年で置換され得る、という見立てを含む）^{文献4}。

英国の大手法律事務所Clifford Chanceは、ロンドンのビジネスサービス（バックオフィス）機能で約10%の削減（約50人規模の冗長化など）を計画しているが、AI活用の拡大やポーランド・インドなどの拠点における業務比重増が背景要因として報じられている^{文献5}。

また、IDCがDeel社向けに作成した2025年の調査報告では、「今後3年でエントリーレベル採用が減速する」と予想する組織が約3分の2（66%）に上ると記載されている^{文献6}。

これらの動きは、「とりあえず大学を出て資格を取れば、まずは事務・バックオフィスでキャリアをスタートできる」という、ホワイトカラーの典型的なキャリアモデルが崩れつつあることを意味する。物理的な身体性を伴わない業務でAIが作業の一部を代替し始めた結果、人が担うべき領域が相対的に前倒しで「判断・編集・統合（意思決定）」に寄ることで、中間の育成枠（エントリーレベル）の設計が難化している。

一方で、DXやデジタル人材への需要は職種の壁を越えて伸びている。転職サイト、ビズリーチのプレスリリースでは、同サービス上のDX関連求人数が「3年前と比べて約6.7

倍」に伸ばしていると述べられている^{文献7}。つまり、ホワイトカラー市場においては、「AIを使えない作業員」の席は相対的に減り、「AIを前提とした高度専門職」への需要が伸びるという選別が起きている。

2 供給サイドの キャリアチェンジとスキルシフト

需要構造の変化は、求職者側にも影響を及ぼしている。LinkedInの「Skills on the Rise 2025」ではAIリテラシーが上位に置かれている（例：米国版「Skills on the Rise 2025」ではAIリテラシーが1位）^{文献8}。

また同社の「Work Change Report」（2025年1月）では、過去8年間でAI人材の採用が世界全体で300%超増加したことに加え、過去2年間に生成AI（GenAI）を導入した企業の51%が「収益が10%以上増加した」と回答し、88%のC-suiteの中で「今後1年でAI導入を加速することが重要」と答えたことが示されている^{文献9}。

こうした環境の中で、求職者もAIとともに働けるスキルを求めてキャリアチェンジを進めている。情報発信メディア「CHAPTER TWO MEDIA」によると、学生の46.7%が志望企業選びで「生成AIの活用の有無」を考慮したとされる^{文献10}。

企業が旧来型の職務定義のまま募集をかけたとしても、それがAIに代替されやすい仕事と認識されれば、優秀な人材ほど応募を避ける。採用競争力を維持するには、企業側が職務の中身と成長機会をAI前提でアップデートし、将来性を明確に示す必要がある。

II AIがもたらす人の役割変化： プロセス実行から 「4つの『AIマネジメント能力』」へ

第I章で見た「事務職・エントリー職の消滅」は、企業内部における個人の役割にどのような変化をもたらすのか。ここでは、AIを単なるツールではなく「部下」と見なし、人が「作業員」から「指揮官（マネージャー）」へとシフトする必然性を論じる。

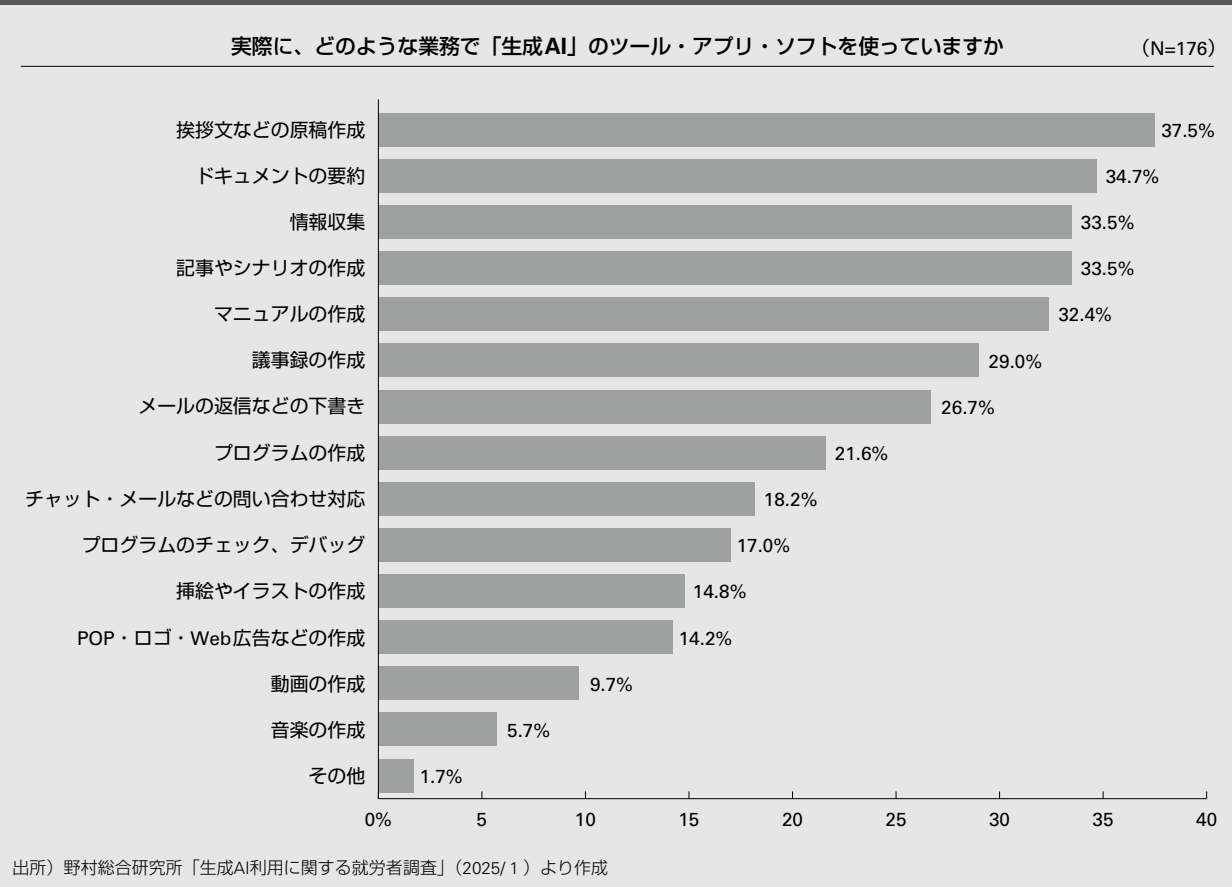
1 AIと人の協働関係の再定義

野村総合研究所（NRI）が2025年に実施したアンケート調査によれば、生成AIのビジネス利用は「挨拶文などの原稿作成」「ドキュメントの要約」「記事やシナリオ作成」など、ドラフト作成や要約業務が中心となっている（図1）。

海外の実証研究では、生成AIの導入により、コールセンターのオペレーターの生産性が平均14%向上し、特に経験の浅い層で改善が大きいことが報告されている^{文献11}。また、ChatGPTを用いた中間的なホワイトカラーのライティング業務（職種別の文章作成課題）を対象にした実験研究では、処理時間が約37%短縮され、評価スコアが上昇したことが示されている^{文献12}。

これらの結果は、AIが「叩き台を誰よりも速くつくれる新人」として、プロセスの実行部分を代替し始めていることを示している。これに伴い、人の役割は劇的に変化する。従来、管理職は担当者を管理し、担当者は管理者の下で作業を遂行していた。しかしこれからは、担当者レベルであってもAIという部下を管理し、管理職はさらにその「AI

図1 知見継承における生成AI活用意義と現状



+人」の複合チームを指揮するという、全階層的なマネジメントシフトが発生する。

2 すべてのホワイトカラーに求められる

4つのマネジメントフロー

AIを「優秀な新人」と見なしたとき、経営層から若手まで等しく求められるのは、次の4つのマネジメントフローを回す力である(図2)。

- 業務設計 (Design)

業務全体の中でビジネス価値の所在を見極め、「どのプロセスをAIに任せ、どこを人が

担うか」を設計する構想力。AIの得意・不得意、データやルールの前提、リスクを踏まえたタスク分解が求められる。

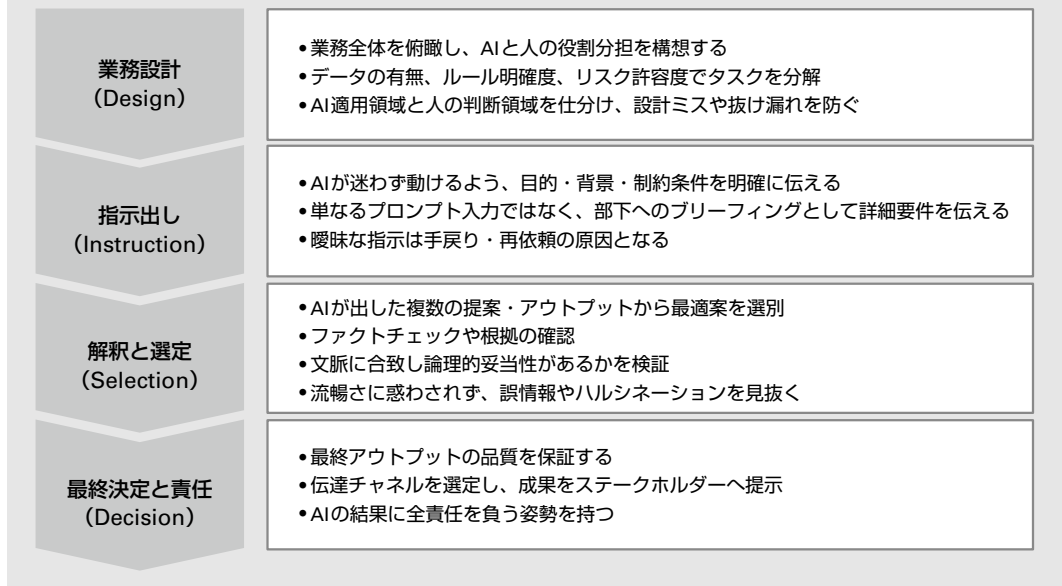
- 指示出し (Instruction)

目的・前提条件・品質要件を明確に言語化し、AIが誤解なく動けるようにプロンプト(指示)として伝える力。これは生成AIへの指示出しのテクニックを備えた程度の要件ではなく、上司が部下に仕事を任せるときと同様のブリーフィング能力に近い。

- 解釈と選定 (Selection)

AIが出力した複数案を、ファクトチェッ

図2 AI時代の新しいマネジメントプロセス



クやコンテキスト適合性の観点から評価し、「なぜそれが妥当か」を説明できる形で最適案を選び取る目利き力。

● 最終決定と責任 (Decision)

選定結果をどのように加工・統合し、どのチャンネルでステークホルダーに伝えるかを定める力。そして、その結果に対して最終的な責任を負う姿勢である。

従来、これらの能力は主に管理職やプロジェクトリーダーに期待されていた。しかし、AIがプロセス実行部分を代替するほど、一人ひとりのホワイトカラーがこの4つのマネジメント能力を持っているかどうか、組織の生産性を左右するようになる。

3 4つのAIマネジメント能力を セットで鍛える必然性

現場でよく耳にするのが、「AIに書かせて

みたが、結局、自分で大幅に手直ししている」という声である。多くの企業で生成AIの価値は「便利な下書きツール」程度にとどまり、期待したほどの効率化が実現していない。こうした修正・やり直しは、多くの場合、業務設計と指示出しがなおざりだったことに起因するケースが多い。

①業務設計が欠けると

本来AIに任せるべきでない曖昧な判断やデータ不足の領域まで丸投げしてしまい、何度出力させても使えない結果しか得られない。

②指示出しが弱いと

AIは、一般論としては正しそうだが自社の業務にはフィットしない文章を量産し、結局は人がゼロから書き直すことになる。

一方で、前述のコールセンター研究では、経験の浅い層で生産性向上が大きいことが報

告されている。しかし、ここで見落とされがちなのが、下記の③④が欠けると高速だが間違いが生じる、という問題である。生成AIは、もっともらしい文章を高い流暢性で生成する一方、根拠のない断定（ハルシネーション）などを含むことがある。したがって、AIを業務プロセスに組み込むほど、出力を評価し、採否を決め、採用した結果に責任を持つ③④が、単なる仕上げではなくリスク管理と価値創出の中核になる。

③解釈と選定が欠けると

典型例が法務領域である。米国では、生成AIが作成した存在しない判例を引用した裁判書面の提出が問題となり、裁判所が制裁（Rule 11等に基づく金銭ペナルティ等）を命じた事例がある^{文献13}。問題の本質はAIが誤ったことではなく、人側が根拠確認とファクトチェックを行い採否判断する工程を欠いた点にある。

④最終決定と責任が欠けると

具体例として、カナダの大手航空会社のウェブチャットボットが誤った運賃条件を案内し、利用者が不利益を被った件で、紛争解決機関が航空会社側の責任を認定した事例がある^{文献14}。また、④はアウトプットを外へ出すだけでなく、何をAIに入力してよいかという意思決定も含む。実際に、企業機密情報が生成AIに入力されたことを受けて、従業員の利用を制限した例が報じられている^{文献15}。

世間では「AIによって中間管理職は不要になる」という議論が盛んだが、本稿の視座は真逆である。AI時代の組織では、マネジ

メントという機能が管理職のものではなく、新入社員を含む全社員の必須要件へと民主化されるからである。

従来、若手や現場社員はプレーヤーとして、上司が決めたタスクを遂行することに価値があった。しかし、生成AI、さらには自律的にタスクをこなすAIエージェントの台頭は、このプレーヤーの領域を完全に侵食する。「AIエージェントが進化すれば、指示出しや選定も不要になるのではないか」という疑問を持つ読者もいるだろう。しかし、AIが自律的になればなるほど、実は人側のマネジメント能力の重要性は低下するのではなく、むしろ非常に高まる。その理由は、確率と責任の非対称性にある。

- AIができること（確率）：過去のデータに基づき、最も確からしい解を自律的に導き出すこと
- 人がすべきこと（責任）：その解がもたらす結果に対し、法的・社会的・経済的な責任を負うこと

いかにAIが高性能化しても、AI自体に法人格や責任能力を持たせる法制度が整わない限り、最終的な意思決定（③④の能力）と、AIに何を目指させるかという目的設定（①②の能力）の責任は人側に残る。むしろ、AIが勝手に動ける範囲が広がるほど、結果に対する全責任を負う人側の負担は重くなる。

つまり、これからのホワイトカラーは、入社1年目であっても、AIという「有能だが責任を取れない部下」を使いこなし、成果に対して責任を持つ指揮官としての振る舞いが求められる。

以上を踏まえると、生成AI活用の本質は便利な時短ツールの導入ではない。むしろ「誰もが部下を持つ」という組織構造への強制移行であるといえよう。

①業務設計、②指示出し、③解釈と選定、④最終決定と責任。これらは従来、管理職が部下に対して行っていた行為そのものである。AI時代において、これら4つの能力を欠くことは、プレーヤーとしての価値を失ったにもかかわらず、マネジャーとしての機能も果たせないという、組織内での存在意義の消失を意味する。

- ①②ができない人材は、AIという部下に仕事を渡せず、自ら手を動かし続ける（＝コストが高い）存在となる
- ③④ができない人材は、AIのアウトプットを盲目的に右から左へ流し、組織に重大なリスク（ハルシネーションや権利侵害）を招き入れるリスクがある

「作業をする人」はいなくなる。「AIを率いて決断する人」だけが残る。この役割転換を直視することこそが、次章以降で論じる人材戦略の起点となる。

Ⅲ 若年層の育成と組織内での役割：マネジメントレイヤーとしての再定義

第Ⅰ章で述べたとおり、市場からはエントリーレベルの仕事が消滅しつつある。これは企業内部において「若手が手を動かして仕事を覚える機会（下積み）」がなくなることを意味する。OJTの前提が崩れる中で、いかに

して若手を「4つのマネジメント能力」を持つ人材へと育てるかが新たな課題となる。

1 「下積み」が消滅した時代の育成モデル

AIによる自動化が真っ先に対象とするのは、ルールが明確で反復可能な定型業務である。これは、まさに若手が担当してきた下積み業務と重なる。請求書処理、データ入力、簡易なりサーチ、メールドラフト作成——こうしたタスクは、すでに多くの企業でRPAや生成AIに代替されつつある。

結果として、若手が手を動かしながら学ぶ場は急速に縮小し、経験学習を前提としたOJTモデルは持続可能性を失いつつある。こうした状況に対し、本稿では組織構造を次のように再設計することを提案する。

従来：上司一部下（人のみ）

これから：上司—若手（一次評価者）—AI

AIを「最下層の実務担当」と位置づけ、その上に若手社員を一次評価者＝AIマネジャーとして配置することで、マネジメントフローの訓練機会を意図的に創出する発想である。

2 一次評価者としての擬似マネジャー経験

AIは一定品質のアウトプットを大量かつ高速に生成できるが、そのすべてをベテランがレビューするのは非効率である。そこで、若手を一次スクリーニング担当として配置する。具体的には、若手が次のような役割を担う。

- 上司が設定した目的・条件を踏まえ、

AIに指示を出す (②の能力)

- AIが生成した複数案を一次評価し、使えるもの・使えないものをスクリーニングする (③の能力)
- 選定した案を簡易に加工し、上司にレビューを依頼する (④の能力)

このプロセスを日常業務に組み込むことで、若手は作業のやり方ではなく、良しあしの判断基準を学ぶことになる。これは、従来であれば数年かけて身につけていたマネジメントの勘どころを、早期に擬似的に体験する仕組みと言い換えることができる。

3 ロングテール領域の開拓経験を通じたマネジメント力の育成

一次評価者としての経験を積んだ若手には、次のステップとして開拓者の役割を担わせることが有効である。

多くの企業では、限られた人的リソースを高重要度の大口顧客や主力製品に集中させる結果、収益性が低いと見なされる「ロングテール領域」が放置されがちである。具体的には次のような領域を指す^{文献16}。

- 営業・マーケティング領域：訪問コストが見合わず接点が希薄になっている地方の中小規模顧客や、過去に失注してから追客できていない休眠顧客群
- 商品企画領域：マス向けではないが熱狂的な需要が見込めるニッチな製品派生案や、検証コストの観点から後回しにされてきた実験的なサービスモデル

こうした領域を、若手に「失敗が許容される実験場」として開放 (=裁量権を与えて担当させる)することは一定程度効果的である。

これは既存業務に追加して残業させるという意味ではない。1節で述べたとおり、AI活用によって定型業務 (議事録、日程調整、リサーチなど) に要する時間は劇的に圧縮される。そのAIによって創出された余剰時間を、これら未開拓領域への挑戦にシフトさせるべきである。

従来、こうした領域は手間がかかる割に実入りが少ないため敬遠されてきたが、AIを活用すれば話は変わる。

- 数千件の休眠顧客に対し、個別の文脈に合わせた提案メールをAIで生成しアプローチする
- ニッチ市場のトレンドや競合情報をAIで網羅的に調査し、低コストで企画の叩き台をつくる

このように、AIの生産性を武器に「質より量」で試行回数を稼ぐアプローチが可能になる。これにより、若手・企業双方にとって以下のようなメリットがある。

- 若手：リスクの低い領域で「仮説立案・実行・検証」のサイクルを自律的に回し、事業開発的なマネジメント能力を獲得する
- 企業：ベテランのリソースを使わずに、これまでコスト面から手をつけられなかった領域のポテンシャルを探索・発掘できる

ここでも重要なのは、作業をどれだけこなしたかではなく、AIを活用して市場と対話し、意思決定のサイクルをどれだけ回したかである。

IV 新たな職種の必要性と これからの人材戦略：選ばれる 企業になるための再構築

ここまで、AIが人の役割をマネジメント寄りに押し上げ、若年層の育成や労働市場構造に変化をもたらしていることを見てきた。本章では、その延長線上で、企業が職務定義をどう再設計し、人材をどう再配置し、採用戦略をどう組み立てるべきかを論じる。1節で職務定義、2節で既存人材の再配置と組織知、3節で採用戦略を扱う。

1 職務定義の再設計： 作業から意思決定へ

第II章で触れたように、AIが作業を代替する領域は拡大の一途をたどる。この環境下では、従来の資料作成やデータ集計といった作業ベースの職務定義は意味をなさなくなる。

重要な視点は、「AIが人を自然にマネジメント層へ押し上げてくれる」という楽観的な期待を捨てることである。現実には、AIをマネジメントする側に回るか、それができなければAIの学習データを作成・修正するだけの「AIの下請け」に回ることになるだろう。

したがって、ホワイトカラーが生き残るための職務定義は、必然的に作業内容ではなく、「AIを用いてどのような意思決定を下

し、何に責任を負うか」を軸に再設計されなければならない。具体的には、以下のような書き換えが求められる。

- 作業中心の定義（旧）
 - 顧客向け提案資料の作成
 - 会議議事録の作成
- 責任・意思決定中心の定義（新）
 - 生成AIを活用して提案パターンを複数案出し、顧客戦略に照らして最適案を選定・編集し、最終提案としての質を保証する責任
 - 会議目的を踏まえたアジェンダ設計と、生成AIによる議事録ドラフトのファクトチェック、および決定事項の合意形成に対する責任

AIを単なる効率化ツールと見なさず「部下」として定義し直し、その部下を使った成果創出に責任を持たせること。これが職務定義見直しの起点となる。

2 既存人材の再配置と組織知の蓄積： 熟練オペレーターから AIトレーナーへ

人材戦略において、既存のベテラン社員の役割も大きく変わる。これまでは、特定の業務プロセスやレガシーシステムに精通し、誰よりも早く正確に作業をこなせる熟練オペレーターとしての能力もベテラン社員の価値とされていた。しかし、AIが実務を担うようになると、その価値は相対的に低下する。

ここで、第II章で述べた「4つのAIマネジメント能力」との整合性が問われる。彼らは、自身の持つ豊富な暗黙知をAIが理解可

能な形式知（プロンプト）に変換し、AIという部下を賢く育てる「ナレッジをドキュメント化し尽くすAIトレーナー」へと進化する必要がある。具体的には、次のプロセスを主導する役割である。

- ①指示出しの高度化：自身の業務ノウハウを言語化し、AIへの指示出し（プロンプト）のライブラリとして整備する
- ②選定基準の策定：AIのアウトプットが良いか悪いかを判断するための評価ガイドライン（正解データ）を作成する

このように、個人の経験知を組織知としてAIに実装するプロセスを設計できれば、属人性を排除しつつ業務品質を維持できる。ベテラン自身には、AIという「優秀だが教育が必要な新人」の能力を最大化させるためにAIトレーナーとして暗黙知をドキュメント化し尽くすミッションが課せられる。

3 採用戦略の再構築：「垂直」と「水平」による人材要件の明確化

AI時代の採用戦略において、単に「優秀な人材」という曖昧な定義は通用しない。AIが得意とする領域と不得意な領域が明確になった今、人が担うべき役割は以下の2つの軸（二極）に整理される。

- ①垂直的な深さを持つ「新規開拓者（ディープ・スペシャリスト）」

AIは過去のデータに基づいて最適解を出すことは得意だが、データが存在しない未知の領域（0→1）や、文脈が極めて複雑なニ

ッチ領域における判断は苦手とする。したがって、AIがまだ学習していない最先端の技術領域や、特殊な業界知識を持つスペシャリストの価値は高まる。彼らに求められるのは、AIの回答が正しいかどうかさえ判断できない未知の荒野において、自らの洞察と仮説構築力で道を切り拓く力である。

- ②水平的な統合力を持つ「AIオーケストレーター（アジャイル・ジェネラリスト）」

一方で、既存事業や定型化可能な領域においては、特定の専門知識よりも、AIを含む多様なリソースを束ねて成果を出すジェネラリストの能力が形を変えて求められる。

従来のジェネラリストは「何でもそこそこできる」ことが価値だったが、これからは「どの領域でもAIを使って80点の叩き台を瞬時につくり、専門家（またはAI）と協働して100点に仕上げる」という、AIマネジメント力（4つの能力）を水平展開できる統合力が問われる。

採用の枠組み自体は、今後も「専門職採用（垂直）」と「総合職採用（水平）」という形が残るかもしれない。しかし、その中身は劇的に変わる。

- 垂直型：過去の知識量ではなく、AIが答えを持たない問いに対する「仮説構築力」の有無
- 水平型：調整能力ではなく、AIを部下として使いこなし、プロセス全体を設計・完遂する4つのAIマネジメント能力の有無

企業は、自社のこれからの事業ポートフォリオにおいて、垂直方向の突破力が必要なのか水平方向の生産性革命が必要なのかを見極め、それぞれの軸に応じた人材要件を定義し直す必要がある。AIとともに働けるマネジャー候補を、いかに早期に見極め、採用・育成できるかが、中長期的な競争力を左右するだろう。

おわりに：AIを部下にできる企業が選ばれる

本稿では、生成AIの進展と国内外の調査・事例を踏まえ、次のメッセージを提示した。

- 生成AIは、作業プロセスの大部分を代替し得る優秀な新人として、すでに業務の中に入り込んでいる
- 人の役割は、手を動かす作業から、AIという部下をマネジメントする指揮官へと移行しつつあり、業務設計、指示出し、解釈と選定、最終決定と責任の4つの能力をセットで鍛えることが不可欠である
- 若手の下積みはAIに置き換わりつつあるが、それは若手を早期からAIの一次評価者やロングテール開拓者として育てる機会でもある
- 労働市場ではエントリーレベル職が縮小する一方、DX・AI関連職とAIマネジメントスキルの需要が急増しており、職務定義、人材配置、採用戦略の全面的な見直しが求められている

AIの導入は、単なる便利なツールの追加

ではない。職務の定義が変わるということは、必然的にそれを束ねる組織構造が変わり、求められる人材要件が根本から覆り、ひいては事業運営に必要な人員数やコスト構造そのものが劇的に変化することを意味する。それは、企業の骨格を組み替えるに等しい、極めてドラスティックな進化である。

この不可逆的な変化を直視し、AIを前提に組織のあり方を再発明できる企業こそが、次世代の労働市場において選ばれる存在となるだろう。

参考文献

- 1 厚生労働省「令和6年版 労働経済の分析——人手不足への対応」（2026/2/27閲覧）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/24/24-1.html>
- 2 全国求人情報協会（全求協）「求人広告掲載件数等集計結果（2025年11月分）」（2026/2/27閲覧）
<https://www.zenkyukyo.or.jp/outline/research/>
- 3 ニューズウィーク日本版「『AIで十分』事務職が減少…日本企業に人材採用抑制の波」（2025/9/11、2026/2/27閲覧）
<https://www.newsweekjapan.jp/stories/business/2025/09/569522.php>
- 4 Al Jazeera “IBM to freeze hiring as CEO expects AI to replace 7,800 jobs”（2023/5/3、2026/2/27閲覧）
<https://www.aljazeera.com/economy/2023/5/3/ibm-to-freeze-hiring-as-ceo-expects-ai-to-replace-7800-jobs>
- 5 The Guardian “Leading law firm cuts London back-office staff as it embraces AI”（2025/11/21、2026/2/27閲覧）
<https://www.theguardian.com/technology/2025/nov/21/increased-ai-use-law-firm-clifford-chance-cuts-london-jobs-10-per-cent>

- 6 International Data Corporation (IDC) “AI at Work: The Role of AI in the Global Workforce” (2025/11、2026/2/27閲覧)
https://website-media.deel.com/IDC_Info_Brief_AI_at_Work_The_Role_of_AI_in_the_Global_Workforce_3d9d7da9c6.pdf
- 7 ビズリーチ「ビズリーチ、『2023レジユメ検索キーワードトップ30』を発表」(2024/1/23、2026/2/27閲覧)
<https://www.bizreach.co.jp/pressroom/pressrelease/2024/0123.html>
- 8 LinkedIn “LinkedIn Skills on the Rise 2025: The 15 fastest-growing skills in the U.S.” (2025/3/19、2026/2/27閲覧)
<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-skills-rise-2025-15-fastest-growing-us-linkedin-news-hy0le>
- 9 LinkedIn “Work Change Report: AI is Coming to Work” (2025/1、2026/2/27閲覧)
<https://economicgraph.linkedin.com/research/work-change-report>
- 10 PR TIMES 「【AI時代の認識調査】現役学生の46.7%が志望企業選びでAI導入を既に考慮・社員の37.1%が『AI活用スキルが今後のキャリア・年収に影響する』と懸念 | 株式会社Chapter Two」(2025/8/5、2026/2/27閲覧)
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000012.000097256.html>
- 11 NBER Working Paper No. 31161, Erik Brynjolfsson, Danielle Li, and Lindsey R. Raymond, “Generative AI at Work”, April 2023, revised November 2023 (2026/2/27閲覧)
<http://www.nber.org/papers/w31161>
- 12 Science vol.381, No.6654, Shakked Noy, Whitney Zhang, “Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence” (2023/7/13、2026/2/27閲覧)
<https://www.science.org/doi/10.1126/science.adh2586>
- 13 Mata v. Avianca, Inc., No. 1:22-cv-01461 (PKC), “Opinion and Order on Sanctions”, United States District Court for the Southern District of New York, June 22, 2023 (2026/2/27閲覧)
<https://cases.justia.com/federal/district-courts/new-york/nysdce/1%3A2022cv01461/575368/54/0.pdf?ts=16875254817>
- 14 Moffatt v. Air Canada, 2024 BCCRT 149, Civil Resolution Tribunal (British Columbia), February 14, 2024 (2026/2/27閲覧)
<https://www.canlii.org/en/bc/bccrt/doc/2024/2024bccrt149/2024bccrt149.html>
- 15 The Straits Times, “Samsung bans staff’s AI use after spotting ChatGPT data leak”, May 2, 2023, updated Nov 21, 2024 (2026/2/27閲覧)
<https://www.straitstimes.com/asia/east-asia/samsung-bans-staff-s-ai-use-after-spotting-chatgpt-data-leak>
- 16 Chris Anderson, “The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More”, Hyperion, July 11, 2006

著者

藤中 峻 (ふじなかりょう)

野村総合研究所 (NRI) AI戦略コンサルティング部
アソシエイト

専門はDX、アナリティクス、アプリケーション開発
など。直近では生成 AI の利活用支援などにかかわる

西野貴弘 (にしのだかひろ)

野村総合研究所 (NRI) AI戦略コンサルティング部
部長

専門はIT・デジタルを活用した事業企画・開発、業
務改革、実行支援など