

一般社団法人さいたまサステナブル経営研究所

研究レポート No.005

AI 時代、人は何を担うのか

— 変わる仕事・キャリア・組織から、「人と組織」を考える —

【目次】

はじめに

本レポートについて

本レポートの全体像

第1章 AIは、仕事をどこまで変えているのか

第2章 AIは、仕事を「奪う」のか

第3章 AI時代、人は何を担うのか

第4章 AIは、キャリアをどう変えるのか

第5章 AIとの向き合い方は、キャリアステージで異なる

第6章 AI時代に、企業は何を担うのか

第7章 AIは、仕事を豊かにするのか

おわりに

参考文献・出典

はじめに | AI 時代を、「人」から考える

当研究所では、企業への支援やさまざまな方々との対話、先行研究や理論などを手がかりに、人と組織をめぐるテーマについて考え、研究レポートとして発信しています。

これまでに、「地域企業における組織の現在地」(No.001)、「管理職」(No.002)、「人材定着」(No.003)、「シニア人材」(No.004)を取り上げ、仕事や組織、そしてそこで働く人について考えてきました。今回取り上げるのは、「AI」です。

一見すると、これまでの研究レポートとは少し異なるテーマに見えるかもしれません。しかし、本レポートで考えたいのは、AI という技術そのものではありません。AI によって仕事が変わるとき、人の役割はどう変わるのか。必要な経験や能力はどう変わるのか。キャリアのつくり方はどう変わるのか。そして企業は、仕事や人材、組織をどのように考えていく必要があるのか。

つまり今回も、考えたいのは、「人と組織」です。その環境を大きく変える可能性のあるものとして、AI を取り上げます。

生成 AI は、急速に私たちの身近な存在になりました。分からないことを調べる。文章を要約する。資料のたたき台をつくる。アイデアを整理する。日常生活だけでなく、仕事の中でも AI を使う場面は少しずつ増えています。一方、企業の現場を見てみると、少し違った景色も見えてきます。AI を使って情報を調べる。文章を作成する。会議の内容を要約する。こうした利用は広がりつつありますが、AI が人に代わって仕事全体を担い、組織の人員構成まで大きく変えている企業が、日本ですでに一般的になっているわけではありません。ここには、「AI に何ができるのか」と「**実際の仕事で何が起きているのか**」は同じではないという重要な違いがあります。

AI については、「多くの仕事なくなる」「人にしかできない仕事が重要になる」といった議論も多くあります。しかし、AI の能力そのものが変化し続けているなかで、将来も人にしかできない仕事をあらかじめ決めることは難しいでしょう。

そのため本レポートでは、「AI にできないことは何か」から出発するのではなく、「**AI ができることが増えていくなかで、人は何を担うのか**」という問いから考えてみたいと思います。この問いは、単に AI の使い方を考えることではありません。AI によって仕事の一部が変われば、人が担う役割も変わります。役割が変われば、必要な経験や能力、キャリアのつくり方も変わる可能性があります。そして、それは企業にとっても、人材育成、仕事の設計、マネジメント、組織のあり方を考える問題になります。つまり AI は、技術の問題であると同時に、「**人と組織**」の問題でもあります。ただし、AI が仕事や雇用を最終的にどこまで変えるのかについては、まだ分からないことも多くあります。そこで本レポートでは、AI の未来を予測することを目的とはしません。国内外の研究や調査から、いま何が起きているのか、どこまで分かっているのか、そして、**まだ何が分かっているのか**を確認しながら、仕事、人の役割、キャリア、企業、そして働くことの豊かさについて考えていきます。

AI によって、私たちは何ができるようになるのでしょうか。そして、その先で、私たちは何をしたいのでしょうか。その問いを、「人と組織」の視点から考えていきます。

本レポートについて

本レポートは、AI の技術動向そのものを解説したり、将来の雇用や仕事の姿を予測したりするものではありません。AI によって仕事が変わるなかで、**人の役割、キャリア、企業や組織のあり方がどのように変わる可能性があるのか**を、「人と組織」の視点から考えることを目的としています。検討にあたっては、国内外の公的機関による調査・報告や先行研究、企業等による調査に加え、当研究所が企業支援や対話を通じて接してきた現場での問題意識を手がかりとしています。

AI は現在も急速に変化しており、仕事や雇用への中長期的な影響には、まだ明らかになっていないことも多くあります。そのため本レポートでは、**研究や調査から確認できること、現時点ではまだ分からないこと、そこから当研究所として考える仮説や見解**を、できる限り区別して整理しています。本レポートは一つの答えを示すものではなく、企業や働く人が、自らの仕事、キャリア、組織について考えるための一つの視点を提示することを意図しています。

本レポートの全体像

本レポートでは、AI そのものではなく、AI によって仕事が変わるなかで、**人と組織に何が問われるのか**を考えていきます。



AI時代の「人」を考えることは、
AIによって変わる仕事のなかで、人と組織が何を担うのかを考えること。

第1章

AI は、仕事をどこまで変えているのか

1. 身近になった AI と、企業の現場

生成 AI の進化を見ていると、すでに仕事の多くが AI に置き換わっていても不思議ではないように感じます。文章作成、情報検索、翻訳、要約、画像生成、データ分析、プログラミングなど、AI が支援できる領域は急速に広がっています。

しかし、AI の技術的な能力と、企業の現場で実際に起きていることは分けて見る必要があります。OECD が 2025 年に公表した日本の労働市場に関する調査では、職場で AI を利用している労働者は 8.4% でした。これは 2024 年に実施された労働者調査に基づく数値であり、勤務先で AI が導入されているかだけでなく、本人が仕事上で AI と関わっているかを踏まえて集計されたものです。また、AI 利用者のうち、AI によって仕事の成果や労働条件が改善したと回答した割合は平均 35.8% でした。

つまり、日本の職場では AI 活用が始まっている一方、すべての働く人に広く浸透している段階とはまだ言えません。

ここに、AI をめぐる議論と企業現場との間にある一つのギャップがあります。

【出典】

OECD (2025) “Artificial Intelligence and the Labour Market in Japan”

2. 企業への導入は進む。しかし、使い方には偏りがある

企業側では AI 導入が進んでいます。IPA 「DX 動向 2026」でも、日本企業における AI 導入は拡大しており、特に大企業では利用が進んでいます。

一方、その効果を見ると、現時点では**業務効率化や業務の迅速化**を中心とする企業が多く、新しい価値の創出や事業そのものの変革については、**今後さらに取り組みを進める余地があります**。

つまり、**AI を導入していることと、AI によって仕事や事業が変わっていることも同じではありません**。

例えば、社員が生成 AI を使ってメールや資料を作成していても、業務プロセス、役割分担、人員配置まで変わっていなければ、組織としての仕事の構造は大きく変わっていない可能性があります。

AI 活用の現在地を見るときには、「導入したかどうか」だけでなく、**何に使い、その結果、仕事の何が変わったのか**を見る必要があります。

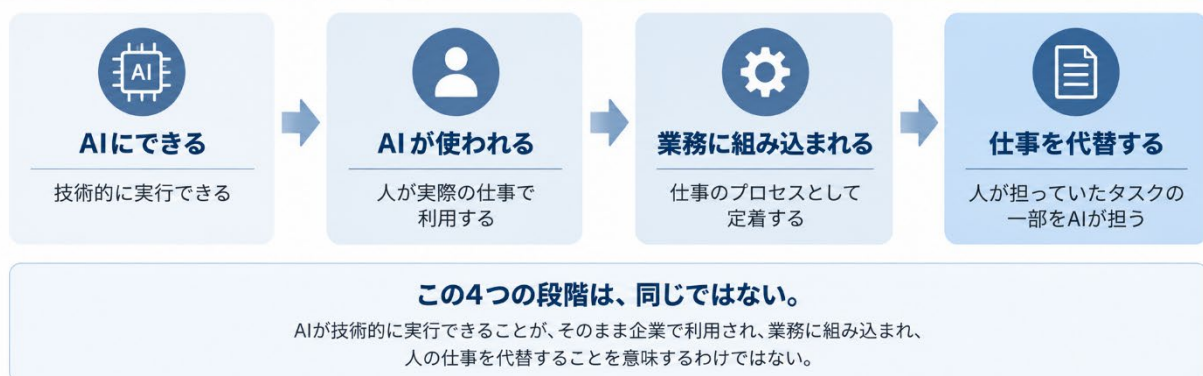
【出典】

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）「DX 動向 2026」

3. 「AI にできる」と「AI が仕事をしている」は違う

AI と仕事の関係を考えるうえで、本レポートでは次の 4 つを分けて考えます。

「AI にできる」と「仕事を代替する」の間



AI が技術的にある作業を行えるとしても、企業がその AI を導入しているとは限りません。導入していても、社員が実際に使っているとは限りません。使っていても、個人的な情報収集や文章作成にとどまり、業務プロセスそのものには組み込まれていない場合があります。さらに、業務に組み込まれたとしても、人の仕事そのものがなくなるとは限りません。

ILO が 2025 年に公表した生成 AI と仕事に関する分析でも、**世界の労働者のおよそ 4 人に 1 人が、生成 AI によって何らかの影響を受ける可能性のある職業に就いている**と推計されています。一方、そのことは直ちに雇用の代替を意味するものではないとされています。多くの職業では引き続き人の関与が必要であり、現時点では仕事の消滅よりも**仕事の変容**が主要な影響になる可能性が高いと整理されています。

したがって、「AI にできる仕事が増えた」ことだけから、「人の仕事なくなる」と結論づけることはできません。

【出典】

International Labour Organization (ILO) (2025) “Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure”

4. AI 活用を左右するのは、AI の性能だけではない

では、なぜ高性能な AI が存在していても、すぐに仕事全体が変わらないのでしょうか。

一つの理由は、AI を仕事に組み込むためには、AI そのものの以外の条件が必要だからです。

例えば、社員が AI を使えること。業務のどこに AI を使うかを判断できること。必要なデータを利用できること。情報管理やセキュリティ上のルールが整っていること。AI の出力を確認できる人がいること。そして、必要に応じて業務プロセスそのものを変更できること。こうした条件が関係します。

つまり、実際の仕事の変化は、AI の能力だけで決まるわけではありません。そこには、**人の AI リテラシーや専門性、業務への組み込み、そして組織の仕組み**が関係します。どれだけ高性能な AI があっても、人が使えなければ仕事は変わりません。また、人が使えても、既存の業務プロセスや組織の仕組みが変わらなければ、個人の効率化にとどまる可能性があります。

この点からも、AI による仕事の変化を考えるときには、技術だけではなく、**人と組織**を見る必要があります。

5. いま起きているのは、「代替」だけではない

ここまでの研究や調査を見る限り、日本企業では AI 利用が広がり始めていますが、大規模な人員代替が一様に進んでいるとは言えません。むしろ現在は、AI を使ってみる、一部の作業を効率化する、仕事の進め方を変える、業務への組み込み方を探る、といった変化が、企業によって異なる速度で進んでいる段階と考える方が実態に近いでしょう。ただし、これは、「**今後も AI は人の仕事を代替しない**」という意味ではありません。AI の能力は変化しています。企業側の導入や業務への組み込みも進んでいく可能性があります。

したがって、現在の状況だけから将来の雇用や仕事の姿を断定することもできません。現時点で確認できるのは、**AI による仕事への影響は、「仕事がなくなるかどうか」だけでは捉えきれない**ということです。

では、AI は仕事に対して、具体的にどのような変化をもたらすのでしょうか。

次章では、「**AI は仕事を奪うのか**」という問いを、仕事そのものではなく、その中に含まれる「タスク」まで分解して考えていきます。

第2章

AIは、仕事を「奪う」のか

1. 「なくなる仕事」を探す議論

AIと仕事について語られるとき、よく問われるのが、「どの仕事がAIによってなくなるのか」という問題です。確かに、AIによって人が行ってきた仕事の一部が自動化される可能性はあります。しかし、この問いだけでは、AIによる仕事の変化を十分に捉えられません。一つの職業は、一つの仕事だけでできているわけではないからです。

例えば採用担当者であれば、採用計画を考える、求人票を作成する、応募者の情報を整理する、面接する、関係部署と調整する、採用を判断する、といった複数のタスクを担っています。AIが求人票を作成できるようになったからといって、採用担当者という職務そのものが直ちになくなるわけではありません。

AIによる影響を考えるためには、「職業」ではなく、その中にある「タスク」まで分解して見る必要があります。

2. 「AIの影響を受けること」と「仕事が代替されること」は、同じではない

ILOは2025年、世界の労働者のおよそ4人に1人が、生成AIによって何らかの影響を受ける可能性のある職業に就いていると推計しました。ILOでは、生成AIによって仕事が影響を受ける可能性を「曝露 (exposure)」という考え方で捉えています。ここでいう「曝露」とは、その職業を構成する仕事やタスクが、生成AIの影響を受ける可能性があることを示すものであり、その仕事自体がAIに代替されることを意味するものではありません。特に事務系職種では生成AIの影響を受ける可能性が高く、一部の専門職や技術職でも、その範囲が広がっています。

世界の労働者のおよそ4人に1人が 生成AIへの曝露を持つ職業に就いている



4人に1人

世界の労働者のおよそ4人に1人が、何らかの生成AIへの曝露を持つ職業に就いていると推計されている。

ここでの「曝露 (Exposure)」とは？



仕事の中で、生成AIの影響を受ける可能性があるタスクを含む度合いを示す指標です。

曝露が高い
(AIの影響を受ける可能性はある)



仕事なくなる
(AIが代替する)

曝露が高いことは、必ずしもAIが仕事を代替することを意味するものではありません。

しかし、多くの職業は複数のタスクから構成されており、そのすべてを AI だけで完結できるわけではありません。そのため ILO は、現時点では、仕事そのものがなくなることよりも、**仕事の中身が変化する可能性の方が大きい**としています。さらに、ILO による 2026 年の実証研究レビューでも、生成 AI による生産性向上は確認され始めている一方、大規模な雇用喪失は現時点では限定的であり、長期的な雇用への影響については、まだ明確な結論が出ていません。

ここでも重要なのは、「AI の影響を受ける」ことと、「人が不要になる」ことを分けて考えることです。AI が仕事の一部に関わるようになったとしても、それがどのような変化につながるのかは一つではありません。仕事の一部が AI に置き換わる場合もあれば、人の仕事を支援する場合、仕事の進め方そのものが変わる場合もあります。

では、AI によって仕事にはどのような変化が起きるのでしょうか。

次に、その変化を整理してみます。

【出典】

International Labour Organization (ILO) (2025) *Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure*

International Labour Organization (ILO) (2026) *The impact of GenAI on jobs, productivity and work organization: a review of the empirical evidence*

3. AI が仕事にもたらす「4 つの変化」

そこで本レポートでは、AI が仕事にもたらす変化を「代替」だけで捉えず、現在の研究や企業で起きている変化を踏まえ、次の 4 つに整理します。

AI が仕事にもたらす 4 つの変化



AI によって、これまで難しかった仕事・役割・事業が可能になる。

例えば採用業務でも、求人票のたたき台を AI が作成すれば、その部分は「代替」に近づきます。面接前に候補者情報を整理するのであれば「補完」です。

AIによって書類作成時間が減り、採用担当者が候補者との対話により多くの時間を使うようになれば、仕事の「再設計」が起きます。さらに、これまで人手や専門性の不足から実施できなかった分析や採用施策が可能になれば、新しい仕事が「生まれる」可能性もあります。

ただし、4つ目の「新しく生み出す」については、現時点では他の3つほど十分な実証が蓄積されているわけではありません。

AIが新しい事業や仕事を生み出す可能性は指摘されていますが、それが雇用全体にどの程度の影響を与えるのかは、まだ分かっていません。

4. 一つの仕事の中で、複数の変化が同時に起こる

重要なのは、この4つが別々に起きるとは限らないことです。一つの職務の中でも、あるタスクはAIに代替され、別のタスクではAIによる補完を受け、その結果として仕事全体が再設計される、ということが起こり得ます。

例えば提案書をつくる仕事を考えてみます。情報収集や文章のたたき台はAIが担う。複数の提案案もAIが提示する。しかし、その企業にとって何が課題なのかを考え、どの提案を採用し、相手にどう伝えるかは、現時点では人が大きく関わっています。

AIによって提案書作成という仕事が丸ごとなくなるというより、**仕事の中で、人とAIが担う場所が変わる**と捉えた方が実態に近い場合があります。

5. 「補完だから安心」とも言えない

一方、「**AIは人を補完するものだから、仕事はなくなる**」と結論づけることにも慎重である必要があります。現在は人が担っている仕事でも、AIの能力向上や業務への組込みが進めば、将来はAIが担える範囲が広がる可能性があります。また、職務そのものがなくならなくても、その職務に必要な人数が変わる可能性もあります。さらに、これまで若手社員が経験してきた初級的なタスクがAIに代替されれば、雇用だけでなく、「**人はどのように仕事を覚えるのか**」という問題も生じます。したがって現時点では、「**AIによって仕事なくなる**」とも、「**AIは人を補完するだけだから大丈夫**」とも、どちらも言い切ることはできません。

6. 問うべきは、「仕事が残るか」だけではない

AIによって仕事なくなるのか。それは企業にとっても、働く人にとっても重要な問いです。しかし、ここまで見てきたように、それだけではAIによる変化を十分に捉えられません。職務が残ったとしても、その中で人が担う仕事は変わる可能性があります。AIによって作業時間が減れば、人が時間を使う場所も変わります。AIによってできることが増えれば、新しい仕事が生まれる可能性もあります。こうした変化を踏まえると、もう一つ考えるべき問いがあります。

仕事が残るかではなく、その仕事の中で、人は何を担うのか。

次章では、本レポートの中心となるこの問いを考えていきます。

第3章

AI時代、人は何を担うのか

1. 「人にしかできないこと」を探す前に

AI時代の人の役割について考えると、創造性、共感、コミュニケーション、判断力といった「人間ならではの能力」が挙げられることがあります。実際、世界経済フォーラム（WEF）の「Future of Jobs Report 2025」でも、AI・ビッグデータなどの技術スキルとともに、分析的思考、創造的思考、柔軟性、リーダーシップなどの重要性が高まると企業側が予測しています。しかし、ここから、「**これらはAIにはできないから、人に残る仕事である**」と結論づけることには慎重であるべきでしょう。AIの能力は変化しています。今は人が得意としている領域でも、AIが関与できる範囲は今後広がる可能性があります。

したがって本レポートでは、「AIに何ができないのか」ではなく、「AIができることが増えるなかで、人は仕事の何を担うのか」と問いを置き直します。

【出典】

World Economic Forum（2025）“The Future of Jobs Report 2025”

2. AIが入ると、人が時間を使う場所が動く

例えば、企業への提案をつくる仕事を考えてみます。

従来は、情報を集める、整理する、アイデアを考える、文章を書く、資料にする、相手に説明する、といった一連の仕事を人が担っていました。現在では、このうち情報整理、アイデア出し、文章作成、資料作成など、多くの部分をAIが支援できます。すると、人の仕事が単純に減るだけではありません。**人が時間を使う場所が変わります**。何を課題として設定するのか。AIが出した複数の案から何を選ぶのか。自社や顧客の事情に合っているかを判断する。関係者と調整する。そして、提案した内容の結果を引き受ける。

AIが作業の一部を担うことで、人が担う仕事が別の場所へ移っていく可能性があります。

3. 人が担う仕事を、3つの領域から考える

では、現在の仕事にAIが入ったとき、人はどこを担っているのでしょうか。

本レポートでは、現時点の企業実務を踏まえ、次の3つの領域から整理します。

① 仕事を定める

問題を設定する／選択する／判断する

- ・ 何を課題として扱うのか。
- ・ 何を目指すのか。
- ・ 複数の選択肢から何を選ぶのか。

② 仕事を動かす

関係者と調整する／人と AI の役割を設計する

- ・ 誰が何を担うのか。
- ・ どこを AI に任せるのか。
- ・ 関係者とどのように合意を形成し、仕事を進めるのか。

③ 結果を引き受ける

確認する／決定する／責任を担う

- ・ AI の出力をどう評価するのか。
- ・ 最終的に何を決定するのか。
- ・ その結果を誰が引き受けるのか。

ただし、これは、「AI にはこの 3 つができない」という意味ではありません。AI が関与できる範囲は今後も変わります。あくまで、AI が仕事に入り始めた現在の企業実務において、人が担っている役割を整理したものです。

4. 答えを出す前に、「何を問うのか」

AI は、多くの情報を短時間で整理し、さまざまな選択肢を提示できます。そのような環境では、その前にある、「何を問題として設定するのか」が重要になります。

例えば、「社員の離職を減らす施策を考えてください」と AI に聞けば、多くの施策を提示することができます。しかし、本当に離職率が最優先の経営課題なのか。どの社員が、なぜ辞めているのか。採用、配置、管理職、評価、キャリア支援など、どこに原因があるのか。問題設定そのものが適切でなければ、AI がどれだけ優れた回答を出しても、企業にとって有効な施策にはならない可能性があります。

AI によって「答え」を得やすくなるほど、**何を問うのか**が仕事の重要な部分になります。

5. 選択肢が増えるほど、「選ぶ仕事」が生まれる

AI は、一つの問いに対して複数の案を提示できます。

しかし、企業的意思決定には、多くの場合トレードオフがあります。短期的な利益と長期的な成長。売上とリスク。顧客の要望と自社の事情。効率と人材育成。AI が複数の選択肢を提示しても、**企業として何を優先するのか**まで自動的に決まるわけではありません。むしろ、**AI が選択肢を増やすほど、人には「選ぶ仕事」が増える**という見方もできます。そして、何を選ぶかには、その企業の価値観や戦略が表れます。

6. 「仕事の結果」を誰が引き受けるのか

もう一つ重要なのが、結果に対する責任です。

AI が作成した資料。AI が行った分析。AI が提示した判断材料。これらを利用したとしても、企業活動の中では、「**AI がそう言ったから**」だけでは意思決定の説明にならない場面があります。誰が

AI の出力を確認したのか。誰がその情報を採用したのか。誰が最終的な意思決定を行ったのかということが問われます。

これは抽象的な倫理の話だけではありません。経営判断、品質管理、内部統制、リスク管理など、企業実務そのものの問題です。

AI が仕事に入るほど、**AI が何をしたか**だけでなく、**人がどこで判断し、誰が結果を引き受けるのか**を明確にする必要が出てきます。

7. 「AI を使う」から、「AI を含めて仕事を設計する」へ

そして、人の役割として今後重要になる可能性があるのが、**仕事そのものを設計すること**です。

これまでは、「自分がこの仕事をどう行うか」を考えることが中心でした。しかし AI が仕事に入れば、どこまで自分で行うのか、どこを AI に任せるのか、AI の出力をどこで確認するのか、人と人との関係をどこに残すのかということまで考える必要があります。

つまり、**AI を使う能力から、AI を含めて仕事を設計する能力へ**。求められるものが広がる可能性があります。特に管理職や組織にとっては、「AI を使える社員を増やす」だけでなく、人と AI をどのように組み合わせて仕事をつくるかが課題になります。

8. 「残された仕事」ではなく、「担う仕事」

AI ができることが増え続けるのであれば、「**最後まで人間に残る仕事は何か**」を探し続けることには限界があります。

それよりも、AI をどこに使うのか、人はどこを担うのか、生まれた時間を何に使うのか、そして新しく何をつくるのかを考える方が、企業や働く人にとって現実的です。

これは、人が AI によって「残された仕事」を引き受けるという考え方とは少し異なります。AI をどこに使うかについても、人と組織には選択の余地があります。

そのため本レポートでは、「**AI 時代に、人には何が残るのか**」ではなく、「**AI 時代に、人は何を担うのか**」と問いを置きます。

そして、この変化は一つひとつの仕事だけでは終わりません。AI によって「自分にできること」の範囲が変われば、「**自分はこれから何を仕事にするのか**」というキャリアの問いにもつながります。次章では、AI がキャリアのつくり方をどのように変える可能性があるのかを考えていきます。

第4章

AIは、キャリアをどう変えるのか

1. キャリアは、すでに「与えられるもの」だけではなくなっている

AIが登場する以前から、キャリアをめぐる考え方は変化してきました。

会社が用意した役職や職務を順番に経験するだけではなく、自分自身でキャリアを考え、選択し、必要な能力を身につけていく「キャリア自律」の重要性が指摘されてきました。キャリア研究においても、本人の価値観や主体性を重視するプロティアン・キャリアや、自ら仕事の内容や関係性を作り変える Job Crafting、より長期的なキャリアを主体的につくり変えていく Career Crafting など、個人の主体性に注目した研究が積み重ねられています。つまり、「**自分のキャリアを自分でつくる**」という考え方自体は、AIによって突然生まれたものではありません。

では、AIによって何が変わるのでしょうか。

理論 BOX①

Career Crafting — 自らのキャリアに主体的に働きかける

Career Crafting は、自分自身とキャリアとの適合を高めるために、働く人が自らのキャリアに対して主体的に働きかけることを捉えた考え方です。仕事上の経験や人との関係、学習や将来の選択肢などに自ら働きかけながら、現在だけでなく将来も含めてキャリアをつくっていくことに着目します。この考え方は、キャリアを組織から「与えられるもの」としてだけ捉えるのではなく、**働く人自身が環境との関係を見ながら、主体的につくり変えていくものとして捉える視点**を示しています。

本レポートでは、この考え方を踏まえながら、AIによって「自分にできること」や仕事の作り方そのものが変化するなかで、キャリアを選択・適応するだけでなく、**自らの経験や専門性と AI を組み合わせ、新たな役割・仕事・価値の生み出し方をつくる可能性**を「キャリア創造」という仮説から考えます。

出典：Tims, M. & Akkermans, J. (2020) “Job and Career Crafting to Fulfill Individual Career Pathways.” In J. W. Hedge & G. W. Carter (Eds.), *Career Pathways: From School to Retirement*, pp.165–190, Oxford University Press.

2. 「自分にできること」の範囲が変わる

これまでキャリアを考えるときには、どのような経験があるのか、どのような専門性があるのか、どのようなスキルを持っているのか、といった自分自身が持っている能力が重要な前提になってきました。

しかし AI を仕事に組み込めるようになると、「自分一人ですること」と「AI と組み合わせればできること」の間に違いが生まれます。

文章作成を専門としていない人が、AIを使いながら情報を整理し、一定水準の文章をつくる。デザインの専門家ではない人が、アイデアを視覚化する。プログラマーではない人が、AIの支援を受けながら簡単なツールをつくる。語学力だけでは難しかった海外情報へアクセスする。

もちろん、AIを使えば専門家と同じ仕事ができるという意味ではありません。むしろ専門性や経験があるからこそ、AIの出力を評価し、より適切に利用できる場合もあります。

それでも、AIによって「自分にできること」の境界が動く可能性があります。これはキャリアを考えるうえでも重要な変化です。

3. AIは、自分の仕事をつくり変える道具にもなる

Job Craftingでは、社員が与えられた仕事をそのまま遂行するだけではなく、仕事の内容や関係性などを主体的に調整することに注目します。Career Craftingでは、さらに長期的なキャリアについて、自らの価値観や目標に合うよう主体的に働きかけていくことが扱われています。

近年では、生成AIの利用とJob Craftingとの関係を扱う研究も始まっています。こうした研究を踏まえると、AIは単なる効率化の道具ではなく、自らの仕事の進め方や役割をつくり変えるための道具にもなり得ます。

重要なのは、AIを使っているかどうかだけではなく、AIを使って自分の仕事をどう変えているのかという点です。

【関連研究】

生成AIとJob Crafting

近年では、生成AIの利用とJob Craftingとの関係についても研究が始まっています。Job Craftingとは、働く人が仕事のタスクや人との関係、仕事の捉え方などに主体的に働きかけ、自らの仕事をつくり変えていくことを捉えた考え方です。

生成AIについても、単に作業を自動化するだけではなく、働く人がAIを活用しながら自らの仕事の進め方や役割をつくり変えていく可能性が検討されています。また、近年の研究では、AIを人の能力の補完・拡張に活用する場合と、主として仕事の自動化に活用する場合とでは、仕事の成果やウェルビーイングとの関係が異なる可能性も示されています。

現時点では研究の蓄積途上にありますが、こうした研究は、「AIを使っているか」だけではなく、「AIを使って自分の仕事をどう変えているか」を見る必要性を示唆しています。

出典：Fong, C. Y. M., Leung, Y. K., Junker, T. & Kooij, D. (2025) “Generative AI Crafting: A Job Crafting Perspective on Employees’ Proactive Usage of Generative AI.” *Academy of Management Proceedings*, 2025(1).

4. AIは、キャリアを広げるのか、空洞化させるのか

ここには注意すべき点もあります。

AIによって仕事ができるようになることと、その人自身に能力が蓄積されることは同じではありません。

例えば、調査、分析、文章作成などをAIに任せれば、短時間で一定水準の成果物をつくれる可能性があります。一方、その過程で本来経験していた、調べる、考える、試す、失敗する、修正する、といった機会まで減るとすれば、長期的な能力形成には別の影響が生じます。反対に、AIを壁打ち相手として使い、自分では思いつかなかった視点に触れ、試行錯誤の回数を増やすことで、学習を促す可能性もあります。

つまりAIには、**能力を拡張する可能性と、能力形成の機会を減らす可能性**の両方があります。

したがって、「AIを使えばキャリアが広がる」と単純に考えることはできません。AIとの付き合い方によって、キャリアの可能性が広がる場合もあれば、仕事を通じた能力形成が弱まる場合もあり得ます。

5. 「キャリア自律」から、「キャリア創造」へ

ここまでを踏まえ、本レポートではAI時代のキャリアを考える一つの視点として、「**キャリア自律**」から「**キャリア創造**」へという仮説を提示します。

ここでいう「キャリア創造」は、新しい確立されたキャリア理論を意味するものではありません。Job Crafting や Career Crafting など、これまでの研究を踏まえながら、AIによって「自分にできること」の範囲が広がる時代に、キャリアを考えるための本レポートにおける表現です。

キャリア自律から「キャリア創造」へ

AI時代においても、自ら考え、つくり、歩んでいくキャリア



「キャリア創造」は、転職や独立、起業だけを意味するものではありません。会社の中でも、新しい役割をつくることはできます。AIによって生まれた時間を顧客への新しい提案に使う。自分の専門性とAIを組み合わせ、新しいサービスを考える。これまで担当していなかった領域へ仕事を広げる。既存の職務そのものを見直す。

つまり、「会社から与えられた仕事の中でキャリアを考える」だけでなく、「自分が担う仕事そのものをつくる」という方向まで含めて、キャリアを捉えるということです。

6. AI は、「仕事をつくる側」になる可能性も広げる

AIによって一人の人が扱える仕事の範囲が広がれば、**会社が仕事をつくり、人を配置する**という関係だけではなく、**人が仕事をつくり、会社に提案する**という動きも増える可能性があります。

また、会社の外でも、副業、フリーランス、小規模な事業、起業など、個人が仕事をつくるための一部のハードルをAIが下げる可能性があります。OECDも、生成AIが一部の専門能力を補完し、イノベーションや起業に影響を与える可能性を指摘しています。

ただし、AIによって実際に起業する人が増えるのか、新しい仕事がどの程度生まれるのかについては、まだ十分な実証研究がありません。

したがって現時点では、**AIは、仕事を奪う可能性を持つ一方で、仕事をつくる可能性を広げる技術でもある**という見方ができます。

そして、その可能性の意味は、すべての人に同じではありません。AIと出会ったときに、どのような経験や役割を持っているのかによって、AIがキャリアに与える意味は変わります。

次章では、その違いを考えていきます。

【出典】

OECD（2025）“*The Effects of Generative AI on Productivity, Innovation and Entrepreneurship*”

第5章

AIとの向き合い方は、キャリアステージで異なる

1. 違うのは年齢より、「AIと出会った時点」

AI活用については、「若い世代はAIに強い」「シニアは新しい技術への適応が難しい」といった見方をすることがあります。

確かに、AIの利用状況には年齢による差があります。OECDの日本に関する調査でも、年齢の高い労働者は若年・中年層に比べてAIを利用する割合が低く、AI関連の研修を受ける機会にも差が見られます。

しかし、AIを操作できることと、AIを仕事で有効に使えることは同じではありません。仕事でAIを活用するには、AIについての知識だけでなく、業務知識、専門性、経験、判断力なども関係します。

そこで本レポートでは、単純な世代の違いではなく、「その人が、どのような経験や役割を持った段階でAIと出会ったのか」という視点から考えます。

2. 若手 | AIがある時代に、どう仕事を覚えるか

これから社会に出る人や若手社員にとって、AIは仕事を始めたときから存在する道具になります。調査する。文章を書く。資料をつくる。データを整理する。これまで若手が時間をかけて経験してきた仕事の一部を、AIが支援できるようになります。経験の少ない若手でも、AIを使いながら一定水準の成果物をつくれることは大きなメリットです。

一方、これまで若手が担当してきた初級的な仕事には、**仕事を覚えるための経験**という側面もありました。先輩の資料を読む。自分で調べる。考える。失敗する。修正される。その過程で、仕事の背景や判断基準を学んできました。AIによってその過程が短縮されたとき、成果物は速くつくれても、同じ経験が本人に蓄積されるとは限りません。若手について企業に**問われるのは**、「AIを使わせるかどうか」だけでなく、「AIを使いながら、どう経験を積ませるか」という視点です。

【出典】

Calvino, F., Reijerink, J. & Samek, L. (2025) "The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship." *OECD Artificial Intelligence Papers*, No.39.

3. 中堅 | 経験とAIで、仕事をどこまで広げられるか

中堅層は、すでに一定の業務経験や専門性を持っています。

この層にとってAIは、蓄積してきた専門性を拡張する道具になる可能性があります。調査や資料作成をAIに任せ、分析や顧客対応に時間を使う。専門分野と異なる領域についてAIの支援を受け、仕事の範囲を広げる。蓄積した知識を使って、AIの出力を評価する。第4章で述べた「キャリア創

造」との関係も大きい層です。一方で、AI を既存業務の効率化だけに使えば、仕事そのものは大きく変わらない可能性もあります。

したがって中堅層では、「AI で今の仕事をどう速くするか」から、「経験と AI を組み合わせて、仕事をどこまで広げるか」という視点も生まれます。

4. 管理職 | AI を使うことから、仕事を設計することへ

管理職には、自分自身が AI を使うこととは別の役割があります。

部下の仕事のどこに AI を使うのか。どこを人が担うのか。AI の出力を誰が確認するのか。若手の経験機会をどう確保するのか。効率化によって生まれた時間を何に振り向けるのか。こうしたことを考える必要があります。

つまり管理職には、「AI を使えること」だけではなく、「人と AI を含めて仕事を設計すること」が求められる可能性があります。AI によって部下の資料作成時間が減ったとき、その時間を何に使うのか。仕事量を増やすのか。顧客と話す時間を増やすのか。新しい企画に使うのか。学習や育成に使うのか。その判断によって、AI が組織にもたらす意味は変わります。

5. シニア | 経験と AI を、どう新しい役割につなげるか

シニア人材については、AI との関係性を、「新しい技術についていけるか」という問題だけで捉えるべきではありません。

長年の仕事を通じて蓄積してきた経験には、顧客を理解する、過去の失敗を知っている、例外的な事象を判断する、組織の背景を理解する、関係者の利害を調整する、といった、必ずしも文書化されていない知識もあります。AI が情報整理や資料作成などを補うことで、こうした経験を別の形で活かせる可能性があります。一方、企業が AI 利用を求めるのであれば、「これからは AI を使ってください」だけでは十分ではありません。OECD の日本に関する分析では、AI 利用者のうち企業による AI 関連研修を受けた割合は、35 歳未満 37%、35～49 歳 32%、50 歳以上 25%と、年齢が高い層ほど低くなっています。この差を、本人の意欲や能力だけの問題と捉えることはできません。企業側が、**学ぶ機会をどこまで提供しているのか**という問題もあります。

企業がシニア人材に変化を求めるのであれば、その変化を可能にする環境をつくることも企業側の課題です。

【出典】

OECD (2025) “Artificial Intelligence and the Labour Market in Japan”

OECD (2025) “OECD Employment Outlook 2025: Japan”

6. 同じ AI でも、キャリア上の意味は違う

ここまでを整理すると、同じ AI でもキャリア上の意味は異なります。

若手 AI を使いながら、どう経験を積むか。

中堅 経験と AI を組み合わせ、どう仕事を広げるか。

管理職 人と AI を組み合わせ、どう仕事を設計するか。

シニア 経験と AI を組み合わせ、どう新しい役割につなげるか。

これは、若手、中堅、管理職、シニアを固定的に分類するためのものではありません。一人の人がキャリアの中で異なる段階を経験しますし、同じ年代でも経験や役割は異なります。

重要なのは、**年齢そのものではなく、その人が持つ経験や役割と AI との関係を見ることです。**

7. AI リテラシーの差を、個人の問題だけにしない

この違いを無視して、「**全社員に同じ生成 AI 研修を実施する**」だけでは、十分ではない可能性があります。

AI の操作方法を学ぶことは入口です。しかし実際の仕事では、**誰が、何のために、どの仕事で、どのように AI を使うのか**まで考える必要があります。AI リテラシーは個人が身につける能力であると同時に、**企業がその能力を育て、活かせる環境をつくっているか**という問題でもあります。

AI について考えることは、結果として、**若手をどう育てるのか、中堅の専門性をどう広げるのか、管理職にどのような役割を求めるのか、シニアの経験をどう活かすのか**という、人材戦略そのものを問い直すことにつながります。

では、そのために企業は何を考える必要があるのでしょうか。

次章では視点を個人から組織へ移し、AI 時代に企業は何を担うのかを考えていきます。

第6章

AI時代に、企業は何を担うのか

1. AI導入から、「仕事を変える」へ

企業のAI活用というと、生成AIの導入、利用ルールの策定、社員研修などがまず挙げられます。これらは必要な取り組みです。しかし、AIを導入し、社員が使えるようになっただけでは、仕事そのものが変わるとは限りません。現時点では業務効率化や業務の迅速化を中心とする利用が多く、新しい価値の創出や事業そのものの変革については、今後さらに取り組みを進める余地があります。AI活用を「導入」で終わらず、仕事の変化につなげるためには、**AIを何に使うのかではなく、AIによって仕事の何を変えるのか**まで考える必要があります。

そのために、本レポートでは、企業が考える問いを4つに整理します。

- ① どの仕事を変えるのか
- ② 人とAIをどう分担するのか
- ③ どの経験を残し、人をどう育てるのか
- ④ 生まれた余力を何に再配分するのか

【出典】

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）『DX動向2026』

2. ① どの仕事を変えるのか

AI導入では、「生成AIを導入する」「利用率を上げる」「社員に研修を受けてもらう」といったことが目標になりやすくなります。

しかし、本来の目的はAIを使うことそのものではありません。

例えば、資料作成に時間がかかりすぎている。問い合わせ対応が特定の人に集中している。情報を探すために多くの時間を使っている。顧客との対話に十分な時間を使えていない。こうした仕事上の課題があり、その解決手段の一つとしてAIがあります。

したがって最初に問うべきなのは、「**どの仕事を、なぜ変えるのか**」です。AIを何回使ったかではなく、**AIによって仕事の何を变えたいのか**。ここが明確でなければ、AI活用が個人レベルの便利なツール利用で終わる可能性があります。

3. ② 人とAIをどう分担するのか

変える仕事が決まれば、次に考えるのは役割分担です。

一つの仕事を分解すると、AIに任せる部分、AIに支援させる部分、人が確認する部分、人が最終的に判断する部分に分けることができます。例えば報告資料を作成する仕事でも、情報整理や文章の

たたき台は AI が担い、内容の妥当性を人が確認し、最終的なメッセージを人が決める、といった設計が考えられます。

どこまで AI に任せるのかは、業務によって異なります。正確性が強く求められる仕事。機密情報を扱う仕事。顧客との関係性が重要な仕事。法令や社内規程に基づく判断が必要な仕事。同じ AI を利用していても、適切な役割分担は同じではありません。

つまり、**AI 活用はツール選定であると同時に、仕事設計の問題**でもあります。

4. ③ どの経験を残し、人をどう育てるのか

AI によって仕事を効率化するとき、もう一つ考える必要があるのが人材育成です。

これまで人が行ってきた作業の中には、単なる作業だけでなく、**人が仕事を覚えるための経験**が含まれている場合があります。若手が自分で情報を調べる。資料を一からつくる。先輩から修正を受ける。顧客とのやり取りを重ねる。こうした仕事は時間がかかります。AI によって短縮できる部分も多いでしょう。しかし、作業をなくすときには、**作業と一緒に、経験までなくしていないか**を見る必要があります。

すべての従来業務を残す必要はありません。むしろ AI に任せた方がよい作業もあります。重要なのは、「**なくしてよい作業**」と「**残すべき経験**」を分けることです。

AI 時代の人材育成では、「何を教えるか」だけでなく、**どのような経験を意図的に残すのか**も企業側の設計課題になります。

5. ④ 生まれた余力を何に再配分するのか

AI によって仕事が効率化されれば、これまでその仕事に使っていた時間が減ります。

では、その時間を何に使うのでしょうか。さらに多くの業務を処理する。顧客との対話を増やす。

新しい商品やサービスを考える。社員の学習や育成に使う。労働時間を減らす。

あるいは、人員構成を見直す。どの選択が常に正しいということではありません。企業の戦略、事業環境、経営状況によって判断は異なります。

ここでは、効率化そのものだけでなく、**効率化によって生まれた余力を何に使うのかまで考える視点が必要になります**。AI によって削減できた時間だけを見るのではなく、**生まれた余力を、次に何へ再配分したのか**。そこまで見て初めて、AI 活用が企業に何をもたらしたのかを考えることができます。

6. AI は、IT 部門だけのテーマではない

ここまでの 4 つの問いを見ると、AI 活用は IT 部門だけで完結する問題ではないことが分かります。どの仕事を変えるのかは、経営や現場の問題です。人と AI の役割分担は、業務設計やマネジメントの問題です。どの経験を残すのかは、人材育成の問題です。生まれた余力を何に使うのかは、経営資源の配分の問題です。AI 導入そのものは情報システム部門が主導できても、**AI によってどのような仕事と組織をつくるのか**は、経営、人事、管理職、そして現場を含めて考える必要があります。

AI時代に企業が担うのは、社員にAIを使わせることだけではありません。人がAIとともに仕事をつくり直せる環境を、組織としてどうつくるか。そこまでを、企業側のテーマとして捉えることができます。そして、その仕事をつくり直しが、働く人にとってどのような結果をもたらすのか。最後に考えたいのが、AIは、仕事を豊かにするのかという問いです。

第7章

AI は、仕事を豊かにするのか

1. 仕事が速くなれば、仕事はよくなるのか

AI によって、これまで 100 時間かかっていた仕事が 70 時間でできるようになったとします。30 時間の削減です。生産性という観点では、大きな成果です。しかし、それだけで、「仕事がよくなった」と言えるのでしょうか。

例えば、空いた 30 時間にさらに多くの仕事が入り、働く人の負荷が高まれば、処理量は増えても働きやすくなったとは限りません。反対に、その時間を顧客との対話や新しい企画、学習、休息などに使うことができれば、仕事の中身や働き方が変わる可能性があります。

つまり、生産性が上がることで、仕事が豊かになることは同じではありません。

2. 「豊かさ」を、仕事の中身から考える

では、「仕事が豊かになる」とは何でしょうか。

その答えは一つではありません。賃金が上がること。労働時間が適正になること。自分で仕事を進める裁量があること。自分の能力を活かせること。仕事を通じて成長できること。周囲との関係があること。自分の仕事に意味を感じられること。こうした複数の要素が、働く人にとっての仕事の質やウェルビーイングに関係します。

したがって、AI の影響を見るときも、**どれだけ仕事量を減らしたか、どれだけ生産性を上げたか**だけでは十分ではありません。仕事の量だけでなく、**仕事の中身がどう変わったのか**。そして、**働く人がその変化をどのように経験しているのか**まで見る必要があります。

理論 BOX②

Job Quality — 「仕事の質」を複数の側面から捉える

Job Quality（仕事の質）は、仕事の良し悪しを、雇用の有無や賃金だけではなく、働く人がどのような仕事を、どのような環境で経験しているのかという複数の側面から捉える考え方です。

OECD では、仕事の質を、「所得の質」「労働市場の安定性」「労働環境の質」という 3 つの側面から捉えています。また、労働環境については、仕事上の要求だけではなく、仕事上の裁量や学習機会、職場での人間関係など、働く人が仕事を行ううえで活用できる「仕事の資源」も、ウェルビーイングを考えるうえで重要な要素として扱われています。本レポートでは、この考え方を、AI 導入そのものを評価するためではなく、**AI によって仕事に変化した結果、働く人の「仕事の中身」がどのように変わったのかを考えるための視点**として用います。生産性や削減時間だけではなく、裁量、能力を発揮する機会、学習や成長、人との関係、仕事に感じる意味などがどう変化したのかを見ることで、AI が仕事を「豊かにする」とは何かを考えます。

出典：OECD (2014) *How Good is Your Job? Measuring and Assessing Job Quality*. OECD Employment Outlook 2014.

3. AI は、仕事を豊かにも、貧しくもする可能性がある

AI によって定型的な作業が減れば、人はより複雑な判断、顧客との対話、新しい企画などに時間を使える可能性があります。これまで作業に追われていた人が、本来やりたかった仕事に時間を使うようになるかもしれません。

一方で、逆の変化も考えられます。AI が大量に作成した成果物を、人が確認し続ける。AI によって一人が処理できる仕事量が増え、より多くの仕事を求められる。これまで自分で考えていた仕事を AI が担い、仕事を通じて学ぶ機会が減る。仕事の効率は上がっても、裁量や手応えが小さくなる。つまり、**AI を導入すれば仕事が豊かになるわけでも、AI によって仕事が必ず貧しくなるわけでもありません。**同じ技術でも、仕事への組み込み方によって結果は変わる可能性があります。

4. AI によって生まれた「余力」をどう扱うか

ここで、第 6 章で触れた「余力」が重要になります。

AI によって 100 時間の仕事が 70 時間になれば、30 時間の余力が生まれます。その 30 時間を、より多くの業務を処理するために使うのか。顧客との対話に使うのか。新しい商品や事業を考えるために使うのか。社員の学習や育成に使うのか。労働時間の削減につなげるのか。人員構成の見直しにつなげるのか。その選択によって、働く人や組織への影響は変わります。

ここで重要なのは、どの使い方が正しいと決めることではありません。企業ごとに置かれた状況は違います。重要なのは、**AI による効率化の「果実」を、どこへ再配分するのか**を意識的に考えることです。AI 活用の成果を見るとき、「何時間削減できたか」だけでなく、「**削減した時間を何に使ったのか**」まで確認する。それによって、AI 活用の評価そのものも変わってきます。

5. AI とウェルビーイングを、直接結びつけない

AI によって仕事が効率化されれば、働く人のウェルビーイングも高まる。そのように考えたいくなります。

しかし、その間には多くの条件があります。AI によって裁量が増えたのか。自分の能力を活かせるようになったのか。新しいことを学べるようになったのか。人との関係はどう変わったのか。仕事量はどうなったのか。仕事の意味や手応えはどう変わったのか。こうした変化を見なければ、「**AI 活用＝ウェルビーイング向上**」とは言えません。

AI によって生まれた余力がどこへ向かうのかによって、働く人への影響も変わります。そのため企業が見るべきなのは、AI 導入そのものではなく、**AI によって仕事の質がどう変わったのか**です。

6. できることが増えることと、豊かになることは同じではない

AI によって、一人の人ができることは増えていく可能性があります。

これまで時間がかかっていた仕事が速くなる。専門外の領域にも取り組めるようになる。少人数でも、これまでより大きな仕事ができるようになる。新しい仕事や事業を始めるハードルが下がる可能性もあります。これは大きな可能性です。

しかし、**できることが増えることと、豊かになることは同じではありません。**できることが増えた結果、仕事量だけが増えることもあります。逆に、その力を新しい仕事、学習、人との関係、働き方の改善などに使うこともできます。

AI が仕事を豊かにするのか。それとも、仕事の魅力や成長機会を小さくするのか。現時点で、一つの答えを出すことはできません。ただし、その違いの一部は、**AI を仕事にどう組み込み、そこで生まれた余力を何に使うのか**によって生まれると考えることができます。AI には、仕事を豊かにする可能性も、その逆の可能性もあります。

ここで問うべきなのは、**AI によって何ができるようになったのか**だけではありません。その先で、**私たちは、その力を何に使いたいのか。**

最後に、その問いから本レポート全体を振り返ります。

おわりに | AI によってできること。その先で、何をしたいのか

本レポートでは、「AI 時代、人は何を担うのか」という問いについて、国内外の研究や調査と、企業の現場で起きている変化を手がかりに考えてきました。

調べていくなかで、見えてきたことがあります。一方で、まだ分からないことも多く残りました。

分かったこと

まず、AI の技術的な能力と、実際の仕事への影響は分けて考える必要があります。

AI にできることが増えても、それが実際に利用され、業務に組み込まれ、人の仕事を代替するまでには、いくつもの段階があります。

また、AI による仕事への影響も「代替」だけではありません。人の仕事を補完する。人と AI の役割分担によって、仕事そのものを再設計する。そして、これまで難しかった仕事を可能にすることも考えられます。

つまり、AI によって起きているのは、「仕事がなくなるかどうか」だけではなく、「仕事の中で、人と AI が担う場所が変わること」でもあります。

そのため本レポートでは、「AI にできない、人間だけの仕事」を探すことをしませんでした。AI の能力が変われば、その境界も変わるからです。

その代わりに考えたのが、「AI ができることが増えるなかで、人は何を担うのか」という問いです。現時点では、人が問題を設定し、選択し、関係者と仕事を動かし、最終的な結果を引き受ける場面が多くあります。しかし、これらも将来にわたって人だけが担うと決まっているわけではありません。AI が変われば、人が担う場所もまた変わります。

そのため、人が何を担うのかを、変化に応じて問い直し続ける必要があります。

これが、本レポートを通じて見えてきたことの一つです。

まだ、分からないこと

一方、AI と仕事の未来については、まだ答えが出ていないことも多くあります。

AI は長期的にどこまで雇用を代替するのか。新しい仕事をどれだけ生み出すのか。AI によって人の能力は拡張されるのか、それとも能力を身につける機会が減るのか。AI によって仕事は豊かになるのか。現時点の研究だけから、これらを断定することはできません。

AI そのものが急速に変化している以上、現在の研究結果がそのまま将来にも当てはまるとも限りません。分からないことは、まだ分からない。そのことを認めただけで、現時点で確認できることから考えることも、AI と向き合ううえで重要な姿勢だと考えます。

それでも、今考えられること

未来が分からなくても、今の仕事について考えることはできます。

AIによって、自分たちの仕事の何が変わっているのか。どこをAIに任せ、どこを人が担うのか。どのような経験を人に残すのか。そして、生まれた余力を何に使うのか。こうした問いは、すでに企業の現場で考えることができます。

キャリアについても同じです。AIによって「自分にできること」の範囲が広がれば、与えられた役割の中でキャリアを考えるだけでなく、自分の経験や専門性とAIを組み合わせながら、新しい役割や仕事をつくる可能性も広がります。

本レポートでは、その可能性を、「キャリア自律」から「キャリア創造」へという言葉で表現しました。

一方、それをすべて個人の自己責任にすることはできません。

人がAIとともに学び、経験を積み、仕事をつくり直していくための環境をどうつくるのか。AIは技術の問題であると同時に、**経営、人材、組織の問題**でもあります。

その先で、何をしたいのか

AIは、これからもできることを増やしていく可能性があります。

仕事に必要な時間を短くする。一人の人ができることを増やす。これまで難しかった仕事を可能にする。そうした変化が、さらに進む可能性があります。

しかし、できることが増えることと、豊かになることは同じではありません。

AIによって生まれた時間を何に使うのか。どのような仕事をつくるのか。どのようなキャリアをつくるのか。どのような組織をつくるのか。そこには、人と組織が考え、選択する余地があります。

最後に残るのは、「AIに何ができるのか」という問いだけではありません。

AIによって、私たちは何ができるようになるのか。

そして、その先で、私たちは何をしたいのか。

「AI時代、人は何を担うのか」。

その答えは、一度決めれば終わるものではありません。AIが変わり、仕事が変われば、人と組織が担う役割もまた変わります。

その変化のなかで、人は何を担い、組織は何を支えるのか。

AI時代の「人と組織」を考えるうえで、これからも問い続けていくテーマではないでしょうか。

参考文献・出典

本レポートの作成にあたり、以下の調査・研究等を参考にしました。

国内調査・資料

- 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）（2026）『DX 動向 2026 ― 広がる AI 導入、DX は変わるか』

海外調査・国際機関資料

- OECD（2025）*Artificial Intelligence and the Labour Market in Japan*. OECD Publishing, Paris.
- OECD（2025）*OECD Employment Outlook 2025: Japan*.
- Calvino, F., Reijerink, J. & Samek, L.（2025）“The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship.” *OECD Artificial Intelligence Papers, No.39*, OECD Publishing, Paris.
- International Labour Organization（ILO）（2025）Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. ILO Working Paper 140.
- Merola, R., Ernst, E., Samaan, D., del Rio-Chanona, M. & Teutloff, O.（2026）*The impact of GenAI on jobs, productivity and work organization: a review of the empirical evidence*. International Labour Organization.
- World Economic Forum（2025）*The Future of Jobs Report 2025*.

先行研究・理論

- Tims, M. & Akkermans, J.（2020）“Job and Career Crafting to Fulfill Individual Career Pathways.” In J. W. Hedge & G. W. Carter（Eds.）, *Career Pathways: From School to Retirement*, pp.165–190, Oxford University Press.
- Fong, C. Y. M., Leung, Y. K., Junker, T. & Kooij, D.（2025）“Generative AI crafting: A Job Crafting Perspective on Employees’ Proactive Usage of Generative AI.” *Academy of Management Proceedings, 2025(1)*.
- OECD（2014）“How Good is Your Job? Measuring and Assessing Job Quality.” In *OECD Employment Outlook 2014*, OECD Publishing, Paris