

2025 年 11 月 6 日 全 12 頁

AI エージェントが人的資本経営にもたらす影響

マネジメントコンサルティング部 主任コンサルタント 浜島 雄樹

[要約]

- AI エージェントは、従来の生成 AI と異なり、自律的に計画・判断し、複数の業務を連続的に実行できる行動型 AI であり、業務プロセスの自動化や意思決定支援に強みを持つ。現段階では完全自律には至っておらず、人間の監督や介入が必要である。
- AI エージェントは人的資本経営を強力に支援するが、人への継続的投資が不可欠である。AI エージェントは業務効率化だけでなく、人間が価値を創造する環境づくりの一助となるだろう。
- AI エージェントの導入にはデータ・プライバシーやバイアス、公平性、導入コスト、法規制等多様な課題があり、慎重な検討と段階的な導入が求められる。企業はこれらのリスクを管理しつつ、公正性や透明性を確保することが持続的な価値創造につながる。

1. はじめに

人的資本経営とは、人材を単なるコストではなく価値創造の源泉となる資本と位置付け、その能力を最大限に引き出すことで企業の中長期的な価値向上を図る経営手法である。近年、日本企業において人的資本経営の重要性が急速に高まっている。2020 年に経済産業省から公表された「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会報告書（人材版伊藤レポート）」公表以降¹、人材戦略と経営戦略の連動が重視され、2023 年 3 月期からは有価証券報告書での人的資本情報の開示が義務化される等、企業は自社の人材投資や人材施策を見える化し、積極的に開示することを迫られている。これは、投資家やステークホルダーとの対話において人材戦略が企業価値評価の重要な要素となったことを意味する。

また、生成 AI の台頭も企業経営に大きなインパクトを与えている。2022 年末の ChatGPT 公開以来、生成 AI は広範な業務領域に変革をもたらし、企業の業務効率化や人員不足解消への期待も高まった。しかし、同時に生成 AI の普及は従来の仕事の在り方を揺るがし、エントリーレベルの職務の機会が減少する等、組織の人材育成に新たな課題を突きつけ始めている。こうした中

¹ 経済産業省「人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～」

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html（2025 年 10 月 3 日閲覧）

で登場したのが AI エージェントである。生成 AI が文章や画像等、コンテンツ生成を得意とする副操縦士だとすれば、AI エージェントは高次の目標を与えれば、自律的に計画立案から実行・修正まで行う自動操縦士へと進化しつつある。AI エージェントは単発の応答生成に留まらず、継続的な判断と行動によってより複雑な業務プロセスの自動化を可能にする点で画期的と言える。

このように、人的資本経営への注目と AI 技術の進化という二つの潮流が交わる今、企業は「人」と「AI」の協働による新たな経営モデルを模索する局面を迎えている。本稿では特に、AI エージェントが人的資本経営にもたらす影響、考慮すべき課題について掘り下げる。

2. AI エージェントとは何か

人的資本経営にもたらす影響を論じるにあたり、まず生成 AI と AI エージェントの違いを整理する。両者はともに大規模言語モデル（LLM）等の先端 AI 技術を基盤としているが、その役割・活用形態・自律性のレベルには本質的な違いがある。

本章では、両者の機能的な違いを整理したうえで、AI エージェントの自律性と企業活用の現状について、具体的な事例を交えて考察する。

(1) 生成 AI と AI エージェントの機能比較

生成 AI と AI エージェントはいずれも大規模言語モデル（LLM）等の AI 技術を基盤としているが、その活用形態と用途は大きく異なる。生成 AI は人間による個々の指示に従い、その都度アウトプットを返す仕組みであり、文章作成や画像生成等、特定のコンテンツ生成に特化している。一方、AI エージェントは最終目標を設定すれば、必要な一連のタスクを自律的かつ継続的に実行し、進捗に応じて判断を下す。

（図表 1）生成 AI と AI エージェントの特徴

項目	生成AI	AIエージェント
処理方法	基本的に一方向の処理を行い、ユーザーからの入力に対して出力を返す 与えられた情報をもとに新しいコンテンツを生成する	外部環境との双方向のやり取りを通じて情報を収集する 状況を判断し状況に応じた判断・行動を自律的に行う
判断基準	主に過去のデータや学習したパターンに基づく	環境からのフィードバックや収集したデータに基づく
応答の特徴	一問一答型の応答をする 入力に対して瞬時に出力を生成する	繰り返しの意思決定を行う 状況に応じて行動を調整する
具体例	ChatGPT Gemini DALL-E2 など	自律型営業支援AI カスタマーサポートの自動応答システム RPAとの連携AI

出所：株式会社大和総研「AI エージェントとは？次世代技術の活用と未来展望をわかりやすく解説」
<<https://www.dir.co.jp/world/entry/solution/agent-ai>>（2025 年 10 月 3 日閲覧）

上記のように、生成 AI はあくまで優秀な「コンテンツ生成者」であり、創造力を持ってアウトプット（文章や画像等）を生み出すことに長けている。処理は基本的に一方向であり、ユーザーからの入力に対して即座に応答を返す「一問一答型」の仕組みである。ChatGPT や DALL・E 等が代表例であり、過去の学習データに基づいて文章や画像を生成する能力に特化している。

一方、AI エージェントは自律的に「実行者」として振る舞い、デジタルワーカーのように業務プロセスそのものを動かしていくのが特徴だ。生成 AI とは異なり、AI エージェントは外部環境との双方向のやり取りを通じて情報を収集し、状況に応じた判断・行動を繰り返し行う。判断基準も、過去のデータだけでなく、リアルタイムで収集した情報や環境からのフィードバックに基づいているため、より柔軟で動的な対応が可能となる。

例えば、営業日程の調整に AI エージェントを使えば、関係者の予定確認から会議室予約、招集メール送付までを人手を介さず完結できる。これは単なる応答ではなく、複数の意思決定とツール操作を連続的に実行するマルチタスク能力によるものであり、従来の生成 AI 単体では難しかった領域である。

さらに、AI エージェントは RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）との連携によって、定型業務の自動化だけでなく、判断を伴う業務の遂行にも対応可能である。カスタマーサポートの自動応答システムや自律型営業支援 AI 等、実務における応用範囲は急速に拡大している。

このように、生成 AI と AI エージェントは技術的には共通の基盤を持ちながらも、役割・活用形態・自律性のレベルにおいて本質的に異なる存在である。企業がこれらを活用する際には、目的に応じた適切な使い分けが求められる。

(2) AI エージェントの自律性と企業における活用の現状

もともと、現時点（2025 年）における AI エージェントの自律性は、依然として発展途上にある。LLM の進化により、AI エージェントの課題として挙げられていた計画精度の低さ、多段推論の複雑化、処理の長時間化への対応が進み、高度な判断が可能になりつつある。一方で、依然として完全に人間の監督なしに業務を任せ切れるレベルには達していない。

現在の AI エージェントは自動運転技術で例えるなら「現段階のレベルは 2 の終盤、つまりレベル 3 が見えてきたくらい」と、ソフトウェア開発企業のモンスターラボの活用事例では評されている²。つまり、ある程度は手放して運転できるが、要所で人間がハンドルに手を添えて介入すべき状態であり、システムに任せきりにすると処理の順序を誤る等の不都合が起り得る段階だ。このため、AI エージェントにも新入社員のような訓練や人の手を介したチェックが必

² EnterpriseZine「AI エージェントには「新人教育」を施す必要がある」実際の活用事例から覗く、業務適用の現在地」〈<https://enterprisezine.jp/article/detail/21903>〉（2025 年 10 月 3 日閲覧）

要だと指摘されている。

同様の認識は他企業でも共有されている。NTT データでは、社内業務の一部に AI エージェント「SmartAgent」を導入しており、ドキュメント整理や問い合わせ対応等の定型業務を支援しているが、最終的な判断は人間が行う設計が前提となっている。これは、同社が採用する「UITL (User-In-The-Loop) 技術」に基づくものであり、ユーザーのフィードバックを AI エージェントのワークフローや出力に反映させることで、精度と信頼性を高める設計思想である³。

富士通においても、Salesforce の「Agentforce」を活用した社内ヘルプデスクの自動化が進められており、AI エージェントが約 15%の問い合わせ対応を担っている。しかし、複雑な問い合わせには人間のオペレーターが介入するハイブリッド型の運用が採られており、完全自律には至っていない⁴。

また、大和証券では AI エージェントを活用した AI オペレーターサービスを提供している。株価・マーケット情報から一般的な手続きまで広範な内容に対応しているが、リリース後も AI を活用したモニタリングツールを使って回答内容を継続的にチェックし、完成度を高め続けている⁵。

今後、基盤となる AI モデルの進化やツール連携の高度化により、AI エージェントの自律性はさらに向上し、人間の介入を最小化したレベル 5 の完全自律に近づくと思われる。しかし、現状では企業が AI エージェントを活用する際には、人の関与と AI の自律性のバランスを適切に取ることが重要である。

³ 株式会社 NTT データグループ「AI エージェントが切り開く、業務変革の最新事例」

〈<https://www.nttdata.com/jp/ja/trends/data-insight/2025/082702/>〉 (2025 年 10 月 3 日閲覧)

⁴ 株式会社セールスフォース・ジャパン「富士通の Salesforce サポートデスク対応に Agentforce を採用 AI エージェントの支援によるハイブリッドな労働力で顧客満足度を向上」

〈<https://www.salesforce.com/jp/news/press-releases/2025/01/20/fujitsu-customer-news/>〉 (2025 年 10 月 3 日閲覧)

⁵ 日本マイクロソフト株式会社「大和証券と日本マイクロソフトが戦略的枠組み締結。AI エージェント活用で「お客様の資産価値最大化」実現に貢献」〈<https://www.microsoft.com/ja-jp/industry/blog/financial-services/2025/08/21/industry-blog-daiwa-securities-group/>〉 (2025 年 10 月 10 日閲覧)

3. AI エージェントが人的資本経営にもたらす影響

本章では、AI エージェントが人的資本経営にもたらす影響を分析する。具体的に取り上げる観点は、(1)業務の効率化、(2)人材の育成、(3)意思決定の支援、(4)働き方の変革の4点である。これらは、人的資本経営において人材を資産として捉え、持続的な価値創出につなげるという考え方の中核をなし、企業の競争力を左右する重要な要素である。

(1) 業務の効率化

人的資本経営において、従業員の時間と能力を最大限に引き出すことは重要な観点である。限られた時間と能力を高付加価値業務に集中させるためには、定型的な業務の負荷を軽減し、創造的・戦略的な活動にシフトする仕組みが不可欠だ。

AI エージェントの最大の強みは、複雑な業務プロセスの自動化による業務効率化である。例えば、日程調整や定型的な資料作成、データ収集・レポートニングといった複数ステップからなる事務作業を、AI エージェントが人に代わって24時間365日休まず処理できる。これにより担当者は煩雑なルーチンワークから解放され、より創造的・戦略的な業務に時間を振り向けられる。これは単なる時間削減ではなく、人的資本の価値創出能力を最大化するための構造的変革である。

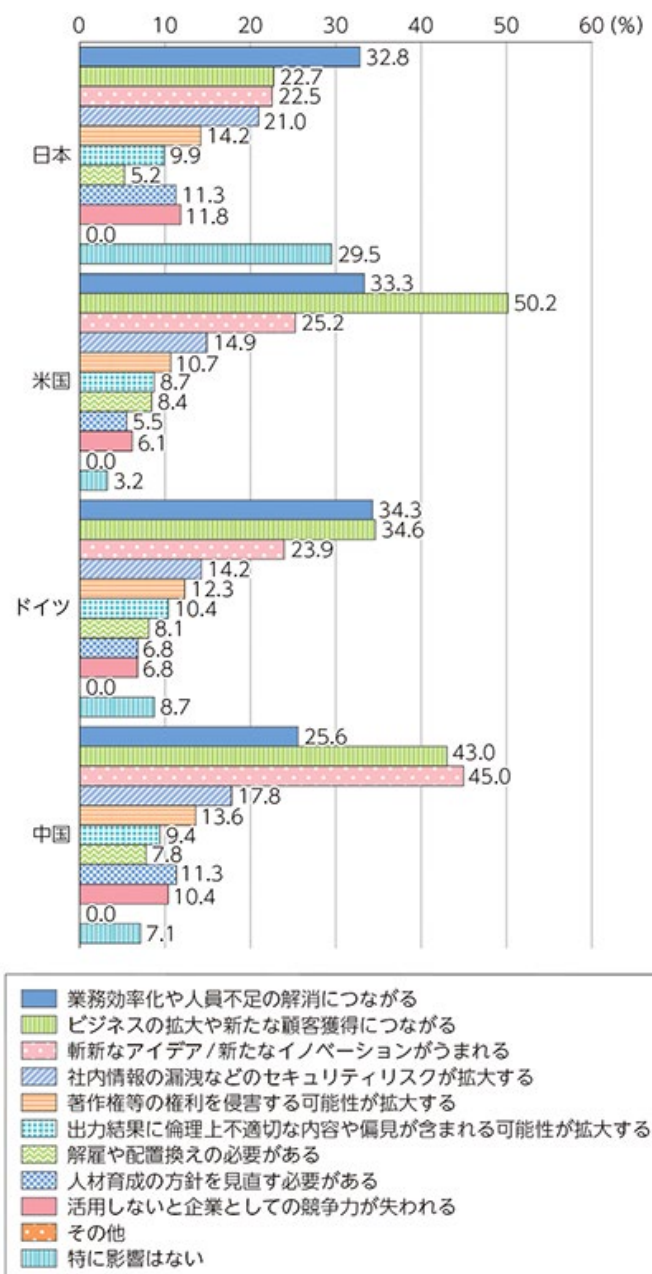
先述の富士通の事例では社内ヘルプデスク業務の自動化を推進し、AI エージェントが約15%の問い合わせ対応を担うことで、オペレーターはより複雑な対応に集中できる体制が構築されている。これにより、業務負荷の分散と対応品質の向上が実現されている。大和証券の事例においてもAI オペレーターサービスが24時間年中無休でサービスを提供する一方、従業員に対してはAI による対応が困難で、より高度なサポートに集中する時間を創出している。

さらに、AI エージェントは人手不足の緩和策としても期待される。情報通信白書における日本企業に対する調査では、生成AI等の活用による自社への効果として「業務効率化や人員不足の解消」が最も多く挙げられており、AI エージェントによる業務代替は慢性的な労働力不足への対応策となり得る⁶。特に定型業務に多くの人員を割けない中小企業にとって、AI エージェントの導入は人的資源の不足を補完し、企業の生産性を向上させるためのソリューションとなる。

一方、先述の情報通信白書によると、海外ではAIを効率化よりも新規ビジネス創出に結び付ける動きが強い。AI エージェントによって生み出された従業員の時間と能力を付加価値の高い分野へ再配分することは、競争力強化の鍵となる。AI エージェントの導入によって業務の効率化だけでなく人的資本の戦略的再配分を可能にすることで、人的資本経営の本質である価値創出は飛躍的に加速する。

⁶ 総務省「情報通信白書令和7年版」<<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/r07.html>> (2025年10月3日閲覧)

(図表 2) 生成 AI の活用による効果・影響 (国別)



出所：総務省「情報通信白書令和 7 年版」

<<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/r07.html>> (2025 年 10 月 3 日閲覧)

(2) 人材の育成

AI エージェントの活用は、人材育成の在り方に構造的な変化をもたらす。人的資本経営において、スキル形成は企業価値創造の基盤であり、AI 導入は変化を加速させる一方で、新たな課

題も生み出す。

AI エージェントを活用するためには、社員の AI リテラシー向上が不可欠である。総務省の分析によれば、生成 AI 時代には経営層を含めすべてのビジネスパーソンが基礎知識を身に付ける必要性が指摘されている⁷。具体的には、AI を適切に活用する判断力や、AI に正確に指示を与えるスキルが新たな基礎能力として重要になっている。AI エージェントは単なるツールではなく、業務の実行者として高度な連携を求めるため、企業は AI 活用教育を体系的に実施し、社員が「AI と協働する力」を備えることが人的資本経営上の必須条件となる。

そして、ある程度 AI エージェントの活用が進めば、AI エージェント自体を人材育成ツールとして活用できる可能性がある。例えば、新人社員に対し AI エージェントが OJT を補助し、質問対応や業務ナレッジの提示を行うことが考えられる。また、個々の社員のスキルデータや学習履歴を AI が分析し、最適な研修プログラムやキャリアパスを推奨する仕組みも実現可能であろう。これにより、従来の一律的な研修から脱却し、パーソナライズされた学びを提供することができる。

厚生労働省が 2025 年 7 月に公表した「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会報告書」でも、今後の人材開発政策における重要な視点として「個別化」と「見える化」が挙げられている。個々に合わせた人材開発や、社内のスキル情報の可視化を進めることが、能力発揮を最大化する鍵とされている⁸。AI エージェントは社員一人ひとりの習熟度に応じたパーソナライズ研修や、社内に蓄積された知見のオンデマンド提供を通じて、この「個別化」と「見える化」に寄与できる。

（図表 3）これからの人材開発政策を考えるにあたって重要な 3 つの「視点」

- ◆ 「個別化」 : 個々の労働者・企業の事情に合わせた人材開発を行うこと。
- ◆ 「共同・共有化」 : 産業・地域等の単位で複数の企業が連携して人材開発を行うこと。
- ◆ 「見える化」 : 労働市場及び企業における職務・スキル・処遇・人材開発の見える化を進めることにより、企業や個人の人材開発を促進

出所：厚生労働省「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会報告書」
[〈https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_59371.html〉](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_59371.html)（2025 年 10 月 3 日閲覧）

しかし、注意すべきは AI 導入による社内育成機会の減少である。生成 AI や AI エージェント

⁷ 総務省「情報通信白書令和 6 年版」〈<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/r06.html>〉（2025 年 10 月 3 日閲覧）

⁸ 厚生労働省「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会報告書」
[〈https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_59371.html〉](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_59371.html)（2025 年 10 月 3 日閲覧）

の普及は初歩的な業務の自動化を進め、若手社員が経験を積む場を減らす可能性がある。米国ではすでに新卒採用を削減し、中途採用に切り替える動きも表面化しており、このままでは将来の人的資本を育む仕組みが弱体化しかねない。

そこで、企業には意図的なリスクリング投資の拡充が求められる。日本政府も人への投資の強化を国家戦略の中核に据えており、企業に対して訓練機会の提供や学び直し支援の拡大を促している。AI エージェントに置き換えた業務領域で生じた従業員の時間や能力を、社員のスキルアップや新領域への挑戦に再配分することこそが、長期的な人的資本の形成につながる。

(3) 意思決定の支援

AI エージェントは、膨大なデータ分析や複雑なシミュレーションを短時間で行える強みを活かし、経営意思決定の高度化に大きく貢献する。先述の情報通信白書では、日本企業の課題として「AI を効果的に活用する方法がわからない」が懸念事項のトップに挙げられている。人的資本経営においては、人材配置・評価・育成といった判断の精度が企業価値を左右するため、AI による客観的な根拠に基づく意思決定は戦略的な意味を持つ。

例えば、人事領域ではAI エージェントが社員の業績データやエンゲージメント指標を分析し、ハイパフォーマーの要因や離職リスクの高い人材を予測して経営層に示唆を与えることが可能である。従来、人間の勘や経験に頼っていた判断領域でも定量的な裏付けを提供することにより、採用・配置・評価といった人材マネジメントの意思決定の質が向上し、公正で戦略的一貫性のある人的資本の活用が期待される。

さらに、経営戦略全般に目を向ければ、AI エージェントは財務・市場データや技術トレンド情報等、多様な情報源を統合し、経営層の右腕としてシナリオ分析やリスク予測を行うことも可能である。これにより、経営層は従来の経験則に依存する判断から脱却し、客観的な根拠に基づく意思決定を行う素地を得られる。

ただし、AI による判断への過信には注意が必要である。特に人事判断においては、AI の示唆するスコアや提案がアルゴリズムのバイアスや不足データの影響を受けている可能性を踏まえ、人間が最終判断において倫理面・戦略面の妥当性を検証するプロセスを組み込むべきである。この点、厚生労働省が2025年3月に公表した「AI・メタバースのHR領域最前線調査報告書」でも、国内外のAI活用に関する規制や倫理課題が整理されており⁹、企業はAIを意思決定に組み込む際、なぜその結論に至ったか、特定の層に不利なバイアスがないか等の説明責任や公正性の確保に十分配慮しなければならない。

AI エージェントは優秀な分析官・助言者となり得るが、最終的な意思決定責任は経営者にあるという原則は不変である。むしろAIの客観的な分析を建設的に活かしつつ、人間の経験知や価値観と統合して判断することが、これからの経営者に求められる資質といえる。

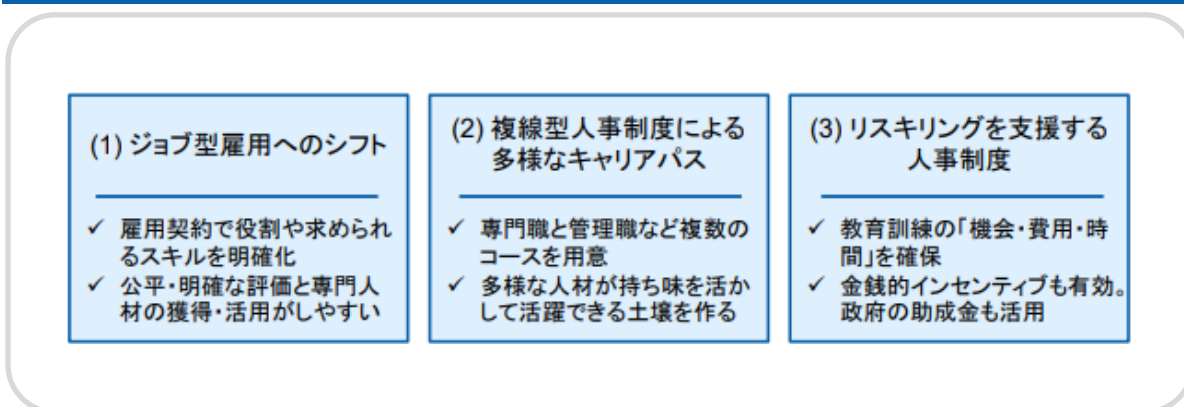
⁹ 厚生労働省「令和6年度AI・メタバース関係の調査研究事業」
<https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_56134.html> (2025年10月6日閲覧)

(4) 働き方の変革

AI エージェントの導入は、単なる技術革新ではなく、働き方そのものの再定義を促す。従業員がAI と協働することで、柔軟な働き方やリモート環境での業務遂行が可能となり、エンゲージメントの向上にも寄与する。これは、人的資本経営における多様な人材の定着と活力維持に直結する要素である。

定型業務がAI エージェントに委ねられることで、従業員はより専門性の高い役割にフォーカスした働き方が求められる。大和総研のレポートでは、日本型雇用の見直しとして、画一的なキャリア構造からの脱却とジョブ型雇用の導入が提言されている¹⁰。

(図表 4) 人事制度の柔軟な見直し



出所：株式会社大和総研「AI 時代の日本の人的資本形成（企業編）」
 <https://www.dir.co.jp/report/research/economics/japan/20250527_025120.html>（2025 年 10 月 6 日閲覧）

AI エージェントが補完する部分と人間が担う部分を再定義し、それに即した職務設計や評価制度の設計が必要になる。例えば、定型事務が減った分、企画力や対人折衝力といった定性的な貢献が評価に占める割合を高める等である。さらに、AI エージェントは時と場所を問わず働く特性を持つことから、リモートワークやフレックスタイムとの親和性も高い。AI エージェントにタスクを委任しつつ、業務の質と時間の使い方を最適化する働き方を支援するため、IT インフラや労務管理の整備も並行して進めることで、エンゲージメントの向上が見込まれる。

¹⁰ 株式会社大和総研「AI 時代の日本の人的資本形成（企業編）」
 <https://www.dir.co.jp/report/research/economics/japan/20250527_025120.html>（2025 年 10 月 6 日閲覧）

4. AI エージェント活用における課題や留意点

先述のように、AI エージェントは人的資本経営に多大なメリットをもたらす一方で、導入・活用にあたっては慎重な検討が求められる。

まず重要なのは、データ・プライバシーの確保である。AI エージェントが社員情報や機密データにアクセスする場合、情報漏えいや不正利用のリスクが伴う。情報通信白書によると、日本企業の多くも、AI 導入時の懸念事項として「社内情報漏えい等のセキュリティリスク」を挙げており、アクセス権限の厳密な管理や処理ログの監査、機微情報の匿名化等、運用面の対策が不可欠となる。特にクラウド型 AI サービスを利用する場合は、利用規約におけるデータの取り扱いにも注意を払う必要がある。

次に、AI のバイアスと公平性の問題も見逃せない。AI が学習するデータやアルゴリズムに偏りがあると、人事評価や採用等の場面で差別的な結果を招く恐れがある。先述の「AI・メタバースの HR 領域最前線調査報告書」でも、HR 領域における AI 活用の課題として公平性や倫理面の検討が挙げられている。企業は、アルゴリズムのバイアス検査や調整を定期的実施し、公平性に対して説明責任を果たすことができる状況を整えるべきだろう。

さらに、AI エージェントの判断や行動の精度を過信せず、人間によるレビューやフィードバックを必ず組み込むことが重要である。先述の自動運転「レベル 2」に例えられるように、AI エージェントはある程度自律的に動けるものの、要所では人間の監督が不可欠である。導入初期にはパイロット運用を通じて性能を検証し、想定外の挙動がないかを確認することが望ましい。特に重要な意思決定や例外対応については、人間が必ずチェックし、AI エージェントの出力との不一致があればチューニングを行う等、人間と AI エージェントが二人三脚で精度向上を図る姿勢が求められる。

導入コストと投資対効果（ROI）も現実的な課題である。AI エージェントを自社業務に適用するには、システム開発や業務連携、トレーニングに相当のコストと時間がかかる。設計の複雑さや初期投資の大きさが導入上のハードルとなり得るため、ROI を見極めながら、小規模な領域から段階的に導入する戦略が望ましい。また、導入後もモデルのアップデートや追加開発に継続的なコストが発生する可能性があるため、社内の人材育成や外部パートナーとの連携体制の構築も検討すべきである。

最後に、法規制及び社会的受容の観点も重要である。2025 年 6 月、日本で AI に関する基本法、「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律」が公布され、今後 AI 活用に関する規制整備が進む見通しである。個人情報保護や労働関連法との整合性、AI が行った対応に関する責任の所在等、法的観点を常にフォローする必要がある。また、社内外のステークホルダーに対しては、AI 導入の目的や活用方針を丁寧に説明し、合意形成を図る姿勢が求められる。企業は、効率化や生産性向上と並行して、公正性・透明性・安全性を担保する仕組みを整え、社員との信頼関係を維持しながら AI を活用することが、持続的な価値創造の前提条件となる。

5. おわりに

本稿では、AI エージェントと従来型の生成 AI との違いや留意点を整理し、人的資本経営にもたらす影響を、業務の効率化、人材の育成、意思決定の支援、働き方の変革の四つの観点から考察した。

AI エージェントは、人的資本経営を推進するうえで強力な武器となり得る一方、その真価を引き出すには人材への継続的な投資と戦略的な活用が不可欠である。AI エージェントの活用を通じて社員一人ひとりが自身の能力を最大限に発揮できる環境を整え、多様な人材が活躍する組織への進化を目指すことが重要だ。同時に、AI エージェントの導入・活用にあたり、データ・プライバシーや公平性、説明責任、法規制への対応等の多くの課題を一つひとつ丁寧に乗り越えていく姿勢が求められる。

—以上—

参考文献

- 株式会社大和総研「既に始まった生成 AI による仕事の地殻変動」
<https://www.dir.co.jp/report/research/economics/japan/20250804_025249.html>
(2025 年 10 月 3 日閲覧)