

生成 AI 時代の人的資本経営と働き方の未来

人工知能（AI）の進化が目覚ましい。1990 年代のインターネット、2000 年代のモバイル革命、それに続く 2020 年代の生成 AI の登場は、いずれも技術の大転換点となる「産業革命」といえよう。米ベンチャーキャピタル NFX の共同創業者 ジェームス・キャリアー氏は 2022 年 10 月、「14 年の停滞を経て今後 5 年ですごいことが起きる」「カンブリア爆発だ」と語った。生成 AI によって技術革新が急激に進み、新たなビジネスの可能性が爆発的に広がっている。AI は補助的な判断支援が主体の「道具」から、知的業務の代替や創造支援を行う「パートナー」へと変わってきた。2025 年は自律型 AI が本格的に企業の現場で活用される「AI エージェント元年」となり、「人的資本経営」の在り方を根本から変革しつつある。

生成 AI は人の能力の「拡張」に特徴がある。例えば、M&A 提案者は一人で調査、分析、構想、資料作成、交渉戦略の策定まで担えるようになり、プロフェッショナルとしての自立性と業務執行スピードが飛躍的に向上しよう。人事担当者であれば、スキルマップ分析やキャリアパス提案、研修設計、人的資本 KPI のダッシュボード化などで、経営層との対話が可能となり、経営戦略に直結する「人的資本プロデューサー」へと進化する。専門性の壁を越えた「多機能型人材」が現れ、職種の再定義や組織設計の見直しが求められるよう。

世界経済フォーラム「仕事の未来レポート 2025」（2025 年 1 月公表。22 産業と 55 経済圏

における 1,400 万人以上の労働者、1,000 社以上の企業の回答）によると、今後 5 年間で、一般事務職や銀行窓口業務職、会計士などが衰退する一方、ビッグデータ・スペシャリストやフィンテック・エンジニア、ソフトウェア・アプリケーション開発者など生成 AI と親和性が高い職業の成長余地が大きい。同時に、「AI 導入をサポートするスキルの不足」が AI 導入の障壁になると 50% の経営者が回答。日本では「組織文化と変化への抵抗」が依然、ビジネス変革の障壁だ（55% が回答）。令和 7 年版「情報通信白書」によると、米国、ドイツ、中国の企業による生成 AI 利用率が 90% 超に対し、日本は約 55% に留まる（2024 年度調査）。

日本企業による AI 実装が急がれる中、トップダウンでの AI 活用気運の醸成がカギとなる。第 1 フェーズでは、個人レベルで生成 AI を利用し、議事録作成やアジェンダ作りなど業務の効率化と生産性の向上を図る。第 2 フェーズでは、社内業務プロセスについて生成 AI を前提に業務を再定義し、高度化・効率化を目指す。第 3 フェーズでは、生成 AI を活用したビジネスモデルの変革・価値創造に繋げる。

人的資本の観点では、リスクリングと自律的なキャリア形成が重要だ。生成 AI の活用による従業員のスキルレベルと目指す将来像の分析に基づいたリスクリング案の作成に留まらず、部署ごとに必要なスキルの明確化、事業計画に合わせた人

材育成など組織全体の人的資本マネジメントを効果的に実施できる。また、従業員のメンタルヘルスマネジメントでも、生成 AI を活用した人事支援は極めて重要な役割を果たす。一方、ハルシネーション（誤情報の生成）や著作権侵害、情報流出などセキュリティ面への懸念も高まっており、AI 利用ガイドラインの策定や社員教育も必要だ。

今後、生成 AI はインターネットと同様に社会インフラとして利用されるようになっていくだろう。企業は AI 実装後を見据えた「AI × 人 × 組織文化」の取り組みが肝要となる。

第一は「AI × 人」。上記で述べたように、AI を補助者や相談相手のように活用し、大量のデータ分析や定型かつ機械的に処理できる業務は AI に任せていこう。一方、批判的な分析や複雑な状況下での倫理的な判断は人が関与すべき領域だ。熟練者の勘や経験、空気感など言語化できない「暗黙知」の価値は高い。

第二は「AI × 組織文化」。AI 時代に必要なのは「問いを立てる力」だ。本質を理解し社会的な課題を見出すことは AI には難しいだろう。その能力を高めていくためには、自由に質問し、失敗が許容される心理的安全性の確保が必要で、部門横断の共創を促すナレッジ共有が求められる。新規事業の立案や戦略的な意思決定など創造的な業務に人的資本を投下し、チームマネジメントや交渉・調整の能力を高める。AI が定型作業を代替する過程で失われる若手による「経験を通じた学びの機会」の創出に向け、仮想クライアントとの対話などを通じたキャリア支援を再設計する。

第三は「人 × 組織文化」。AI が高度化する中、共感力や倫理的判断力、信頼感の醸成などが重要になる。AI は「手段」であり「目的」ではない。個人の生産性だけでなく、チームの創造性を高め

ていく。AI による意思決定が支配する社会を避け、人の幸せを追求できる社会を目指す。自社は何のために存在し、どんな課題を解決するのか、といった本質を見極める思考力を育んでいく。組織文化の醸成は一朝一夕では成し遂げられない。

生成 AI の活用は、単なる業務効率化に留まらず、「人的資本経営」の実現を加速させる。今後は、AI と人、組織文化が一体となり、従業員のウェルビーイングと企業価値の向上を両立する経営が求められる。さらに、労働生産性やイノベーションにも直結している。日本では、経済産業省が「2024 年の経済対策で策定した『AI・半導体産業基盤強化フレーム』に基づき、半導体・AI 分野で 2030 年度までの 7 年間に 10 兆円以上の公的支援を行い、約 160 兆円の経済波及効果を実現」を目指していく。生成 AI が更なる格差の拡大に繋がらないよう誰もがアクセスできる環境を確保しつつ、生成 AI を活用したイノベーションが日本経済の活力に繋がっていくことを願っている。

[著者] _____
山田 雪乃（やまだ ゆきの）



調査本部 執行役員
リサーチ担当