大和総研
Daiwa Institute of Research

2025 年 5 月 22 日　全 15 頁

AI 時代の日本の人的資本形成（個人編）

AI 時代を生き抜くキャリア自律に向けた戦略

経済調査部　　主任研究員　新田尭之
デジタルソリューション研究開発部　IT リサーチャー　田中誠人

［要約］

■ 「AI 時代の日本の人的資本形成」と題する本レポートシリーズでは、３回に分けて、AI 時代の到来と日本型雇用の変容という新たな局面において、いかにして人的資本を形成し、変化の波を乗りこなしていくべきかという論点に対し、具体的な戦略的視座およびアクションプランを提示する。

■ 第１回目の本レポートは、「個人」に焦点を当て、主体的なキャリア設計と人的資本形成のための戦略的視座とアクションプランをまとめている。具体的には、AI との関係性、AI を活用した学習戦略、ライフステージ別の実践ポイントを論じる。

■ AI が個人に与える影響は一様ではない。そのため、個人は自身の状況を「AI 共存・活用層」、「AI 代替リスク層」、「AI 影響軽微層」のいずれかに位置づけ、戦略的に対応する必要がある。AI 共存・活用層は AI を戦略的パートナーとし人間固有の価値向上を目指すことが求められる。AI 代替リスク層はスキル棚卸とポータブルスキルを核とした段階的スキルシフトを図るべきである。AI 影響軽微層も技術の非連続的進歩を念頭に、将来への備えと周辺業務の効率化を怠ってはならない。

■ 生成 AI は個人の学習を加速する強力なツールとなり得るが、ハルシネーション（AI が事実に基づかない情報を生成する現象）等のリスクを理解し、批判的思考を持って、賢く活用するリテラシーが不可欠である。同時に、基礎的な認知能力を土台としつつも、AI が容易には模倣できない人間ならではの能力である「高次スキル」や、学び方そのものを学ぶ能力である「メタ認知スキル」の強化が一層必要である。さらに他者との協調的な学びを促す学習コミュニティへの参加は、学びの深化と人的ネットワーク形成に寄与する。

■ ライフステージ別では、学生は AI ネイティブとしての基盤構築と主体的な探求、若手・中堅層は専門深化とキャリア複線化による変化適応力の向上、ベテラン層は経験資本と AI の融合による独自の価値創出が求められる。変化を好機と捉え、キャリア自律の姿勢で継続的に学び続けることが、未来を切り拓く鍵となる。

大和証券グループ　　株式会社大和総研 丸の内オフィス　〒100-6756 東京都千代田区丸の内一丁目 9 番 1 号 グラントウキョウノースタワー
このレポートは投資勧誘を意図して提供するものではありません。このレポートの掲載情報は信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。㈱大和総研と大和証券㈱は、㈱大和証券グループ本社を親会社とする大和証券グループの会社です。内容に関する一切の権利は㈱大和総研にあります。無断での複製・転載・転送等はご遠慮ください。

１．はじめに

１-１．　本レポートシリーズの目的

新田（2025）[1]では、日本の労働者は自己学習やスキルアップに消極的であると指摘した。これは、日本人が怠惰だからという単純な話ではなく、むしろ特定の環境下における合理的な選択であったといえる。その環境とは、転職市場が未発達な一方、長期雇用と年功賃金を前提に企業特殊スキルの習得が重視された状況であった。しかし、前回のレポートで指摘した通り、日本型雇用システムとそれに基づく労働者の行動様式は、残業制限、転職市場の活発化、デジタル化[2]、といった外部環境の急速な変化に伴い、その前提が徐々に変化しつつある。この変化は、企業が従業員のキャリア形成を主導する度合いを相対的に低下させるとともに、労働市場の流動化をより加速させることにつながる。その結果、個人の持つ専門性やポータブルスキル（持ち運び可能な汎用的スキル）が労働者の市場価値を決定する度合いが高まる方向へと、不可逆的に移行していく可能性がある。

このような環境変化を踏まえ、本レポートシリーズ「AI 時代の日本の人的資本形成」では、３回に分けて、AI 時代と日本型雇用の変容が生み出す新たな局面において、いかにして個人・企業・政府が人的資本を形成し、変化の波を乗りこなすべきかという論点に対し、具体的な戦略的視座とアクションプランを提示する（**図表１**）。

図表１　本レポートシリーズの構成

AI 時代の日本の人的資本形成

個人編【本レポート】
- AI 時代を生き抜くキャリア自律に向けた戦略

企業編
- 人事制度改革・学習文化・可視化による人的資本形成の実践

政府編
- 労働者視点の AI 戦略への統合と個人支援の強化で拓く日本の未来

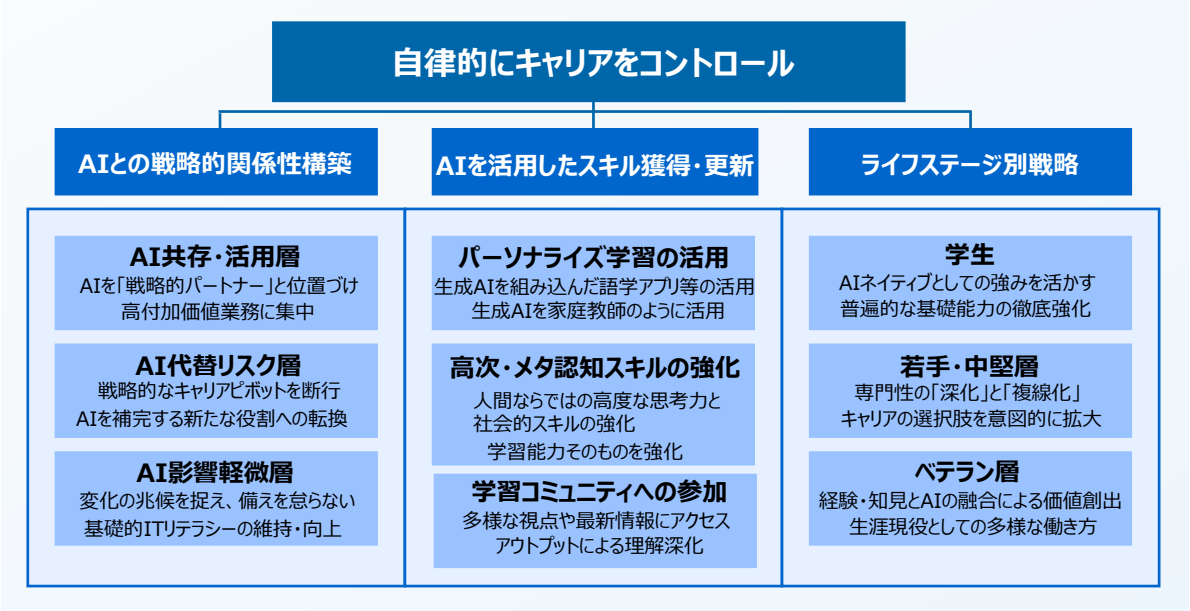
（出所）大和総研作成

第１回目の本レポートでは、「個人」がいかに主体的にキャリアを設計し、人的資本を形成していくべきか、その戦略的視座とアクションプランをまとめている。まず、AI という不可避な変化要因とどのように向き合い、自身の立ち位置を定めるべきか。次に、AI を最大限に活用した新しい時代の学習戦略とはどのようなものか。そして、学生、若手・中堅層、ベテラン層といったライフステージごとに、どのような点を重視して戦略を実践すべきかを論じていく（**図表**

[1] 新田尭之（2025）「岐路に立つ日本の人的資本形成」（大和総研レポート、2025 年 1 月 9 日）
[2] デジタル化について補足すると、セントルイス連銀のビック氏らの研究によれば、米国では、生成 AI は個人向けコンピュータに匹敵する速度で職場への導入が進んでおり、既に労働時間の一部を支援することで大きな生産性向上が可能であることが示唆されている。詳細は Bick, A., A. Blandin & D. J. Deming (2024), “The Rapid Adoption of Generative AI,” NBER Working Paper Series, w32966. https://www.nber.org/papers/w32966 を参照。

２）。

図表２　個人のアクションプランの概要



（出所）大和総研作成

１－２．　AI 時代の学習・スキルアップの意義

いわゆるシンギュラリティ（AI が人間の知能を超える転換点）とは別に、AI が大学入試レベルの数学の問題解答や議事録の骨子作成、X 線画像からの病変の自動検出といった特定のタスクで、人間と同等以上の能力を示す事例は、今後ますます増える公算が大きい。それでも学習やスキル習得が持つ本質的な価値は失われないだろう。第一に、習得したスキルが直接的に役立つ場面は依然として多く存在する。第二に、学習を通じて得られた能力やその学習プロセス自体が、多くの場合、職歴、学歴や資格といった形で社会に示されるように、「他の学生や労働者より優れた能力や意欲を持つ」というシグナル（信号発信）機能は依然として残る。

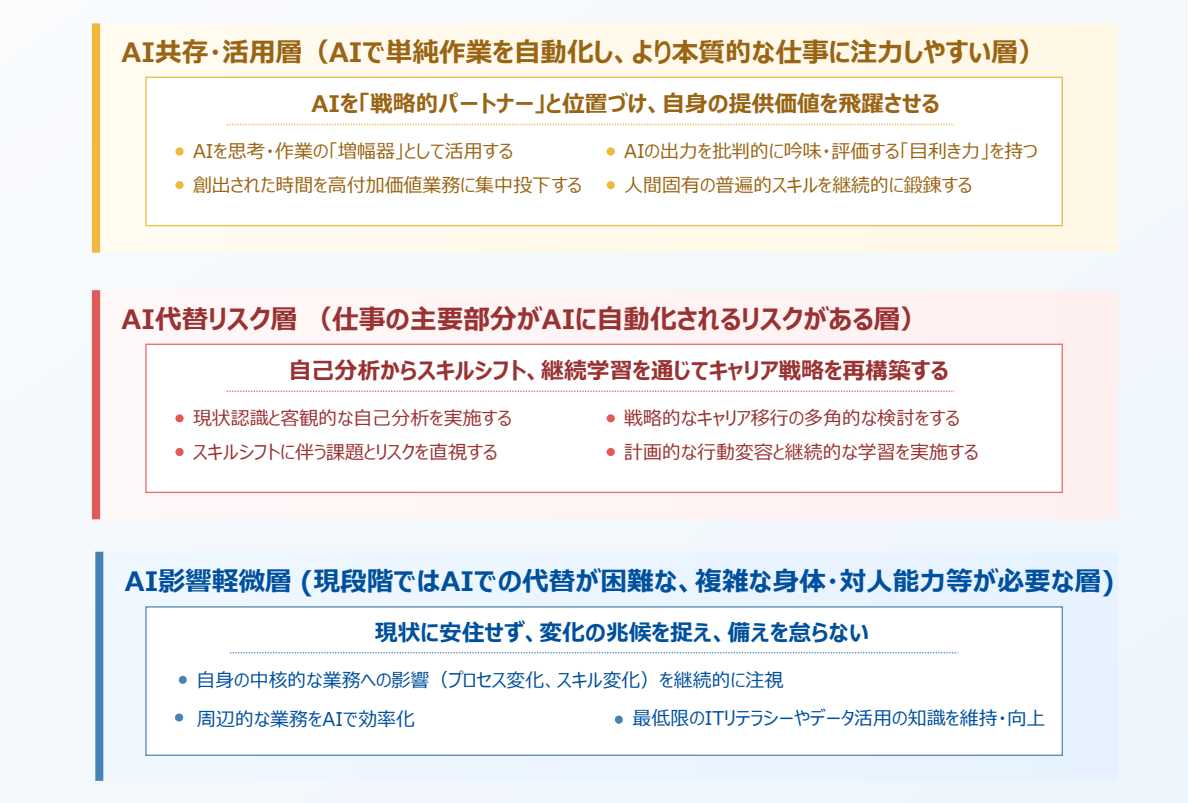
例えば、AI が組み込まれた翻訳アプリが進化し、日常的な意思疎通をさらに支援できるようになったとしても、外交やビジネスミーティングなどの複雑な交渉や深い議論が求められる場面では、依然として高度な外国語運用能力が実用的なスキルとして求められるだろう。そうしたレベルまで外国語を習得することは、実用的な価値を持つと同時に、難関大学の学歴や語学系の難関資格などを通じて、知的能力、異文化理解への意欲、目標達成に向けた粘り強さといった認知・非認知両面での潜在能力を示すシグナルとしても、引き続き重要性を持つ。このように AI 時代においても、主体的な学習やスキルアップは、自らの能力と適応力を社会に示すための不可欠な手段であり続ける可能性が高い。

２．AI との関係性に基づいた戦略的アプローチ

AI 時代が到来してさまざまな構造が変化し、日本型雇用も変容しつつある中では、個人が主体的にキャリアを設計・実行するキャリア自律の姿勢が不可欠となる。重要なのは、AI の影響は個人の職務内容、保有スキル、キャリア段階によって大きく異なることである。このため、画一的な対応ではなく、自身の状況を冷静に見極めた上で戦略を構築することが求められる。

そこで、大和総研が以前実施した、AI と職業情報データベースを活用したビッグデータ分析[3]を参考に、個人と AI との関係性を、①AI 共存・活用層（AI で単純作業を自動化し、より本質的な仕事に注力しやすい層）、②AI 代替リスク層（仕事の主要部分が AI に自動化されるリスクがある層）、③AI 影響軽微層（現段階では AI での代替が困難な、複雑な身体・対人能力等が必要な層）、という３つの類型に分類し、それぞれが取るべき戦略的アプローチを論じる（**図表３**）。

図表３　AI との関係性に基づいた戦略的アプローチ



（出所）大和総研作成

２-１．　AI 共存・活用層：AI を戦略的パートナーとし価値を飛躍させる

多くの知識労働者や専門職にとって、AI は仕事を奪う脅威以上に、生産性や創造性を飛躍的に高める戦略的パートナーとなり得る。もちろん、全員が AI 開発者や研究者になる必要はない。一方で、かつて多くの人がパソコンの基本的なスキルを身につける必要に迫られたように、AI

[3] 新田尭之（2024）「生成 AI が描く日本の職業の明暗とその対応策～AI と職業情報を活用した独自のビッグデータ分析～」，『大和総研調査季報』2024 年春季号（Vol.54），pp.38-71

を思考や作業の増幅器として日常的に使いこなす基本的なリテラシーは、今後不可欠な能力となるだろう（**図表３上段**）。

AI が得意とする情報収集、データ分析、文書作成補助、初期段階のアイデア生成といった定型的な業務は積極的に AI に委譲し、捻出した時間とエネルギーを、人間、特に経験を積んだ人材が、より高度な付加価値業務に注力することが求められる。すなわち、AI の提案を踏まえつつも、最終的な判断と責任を伴う戦略的意思決定、ゼロからイチを生み出す独創的な発想、複雑な人間関係や組織力学を考慮した問題解決、そして「何をすべきか」、「どのような価値を生み出すか」という根本的な問いへの回答といった領域である。

さらに、自身の専門分野における深い知見や経験、大局観といったものは、AI 時代においてもその価値を失わない。むしろ、AI が出力する情報を鵜呑みにせず、その正確性、潜在的なバイアス、倫理的な含意などを批判的に吟味・評価し、自らの専門性と経験に基づき最終的な判断を下し、結果責任を負う目利き力と当事者意識の重要性は一層増す。

この人間による高度な付加価値創出への集中という潮流は、ソフトウェア開発の現場においても明確に現れつつある。例えば、Cursor などの AI コード自動生成ツールがコーディングプロセスそのものを広範に支援することで、従来その作業に多くの時間を費やしていたエンジニアが、品質レビューやプロジェクト全体の設計との整合性確保により注力できるようになるだろう。これは、システム全体を見通す深い洞察、そして最終的な品質に対する責任が問われる役割へと、その主軸を移すことが可能となり、結果として開発の質と速度双方の本質的な向上に寄与すると見込まれる。さらに、こうした点をスタンフォード大学のング教授は、「10 倍プロフェッショナル」という概念[4]で強調している。その趣旨は、AI の扱いに習熟し、膨大な試行から質の高い見識を獲得できる人物が、仕事で圧倒的な（比喩として 10 倍の）パフォーマンスを示すようになる、というものである。

他には、AI による代替が困難とされる人間固有の普遍的なスキル、例えば、他者の感情を理解し寄り添う共感力、多様なメンバーをまとめ上げるリーダーシップ、高い倫理的な判断力、そして変化に柔軟に対応する適応力などを、意識的に鍛錬し続ける必要がある。共感力を高めるためには、日常的に他者の話を最後まで聞き（アクティブリスニング）、相手の感情や立場を理解しようと努める。例えば、チームメンバーとの 1on1 ミーティングの機会を増やし、業務以外の雑談も交えながら信頼関係を構築する。またリーダーシップを磨くには、小規模なプロジェクトでも率先してリーダー役を引き受け、目標設定、メンバーの動機付け、進捗管理、問題解決といった一連のプロセスを経験する。その際、多様な意見を引き出し、合意形成を図るファシリテーション能力も意識的に鍛える。

これらのスキルは、AI との相乗効果を生み出す源泉となる。例えば、AI による高度なデータ分析結果と、人間ならではの深い洞察力、経験知、そして価値観を組み合わせることで、より質の高い戦略立案や意思決定が可能となる。加えて、社内外の多様な人々とのネットワークや信頼関係などを構築・維持することも、新たな視点や知識、協働の機会を得る上で、その重要性を

[4] 島本高志(2025)「国際学会から見る次世代 AI の現在と未来」（大和総研レポート、2025 年 4 月 11 日）

増していくだろう。

２-２． AI 代替リスク層：変化への備えと戦略的なキャリア移行

定型的な事務作業、データ入力、あるいは一部のルーティン化された分析業務など、AI による自動化の影響を比較的受けやすい業務に従事している層にとっては、変化への備えと、必要に応じた戦略的なキャリア移行が喫緊の課題となる（**図表３中段**）。

まず求められるのは、自身の業務が AI 技術の進展によって将来どのように変化し得るのか、代替される可能性や業務内容が変容する可能性を、客観的に評価することである。「まだ大丈夫だろう」、「自分は関係ない」といった現状維持バイアスを排し、変化に備える必要性を冷静に認識することが第一歩となる。

次に、これまでの職務経験を通じて培ってきたスキル、知識、強みを具体的に棚卸し、言語化する作業が重要となる。具体的には、過去の職務経歴を時系列で書き出した上で、どのような課題に対して(Situation/Task)、具体的に何を行い(Action)、どのような成果を上げたか(Result)といった観点からなる STAR 法などを用いて整理する。これを踏まえて、成果につながったスキル（例：データ分析能力、顧客折衝能力、プロジェクト管理能力）を抽出し、それらが他の業界や職種でも通用するポータブルスキルかどうかを客観的に評価する。例えば、ルーティン化された顧客対応・コールセンター業務に従事してきた者は、この棚卸しを通じて「傾聴力」や「共感力」といった顧客折衝能力を、また、定型的な IT サポート・ヘルプデスク業務に従事してきた者は「技術的問題の分かりやすい説明能力」といったコミュニケーション能力をポータブルスキルとして抽出できる。この作業は、キャリアコンサルタントに相談したり、信頼できる同僚や上司にフィードバックを求めたりすることも有効である。

その上で、特定の企業や職種に限定されず、他の分野でも通用する汎用性の高いポータブルスキル、例えば、特定のソフトウェアやツールの活用スキル、問題解決能力、コミュニケーション能力などを特定し、再定義することが有効である。

そして、特定したポータブルスキルを核としながら、新たなスキルを獲得し、キャリアの方向転換を図ることを検討する。先ほどのコールセンター業務や IT サポート業務を例にすると、コールセンター業務で培った顧客折衝能力を活かし、高付加価値商材の対面接客・販売職へ移行する場合や、IT サポート業務で培った説明能力を活かして IT トレーナー/企業内研修講師（IT 分野）へ移行するケースが指摘できる。ただし、これらの領域は一定の専門知識や経験が求められるため、いきなり目指すのではなく、段階的なスキルアップと実績作りが必要となるだろう。

個人の適性や興味によっては、現時点では AI による代替が困難とされる AI 影響軽微層（例：複雑な身体技能や対人コミュニケーション能力が求められる職種、詳しくは後述）へのキャリアチェンジも選択肢となり得る。ただし、多くの場合、全く異なるスキルセットの習得が必要であり、相応の覚悟と準備が求められる。

いずれにせよ留意すべき点は、スキルシフトには学習のための時間的・経済的コスト（学習費

用、資格取得費用など）や、移行期間中の一時的な収入減少リスクなどが伴う点である。また、日本の労働市場においては、依然として中途採用、特に未経験分野への転職のハードルが高いという現実も存在する。しかし、「何もしないことのリスク」、すなわち自身のスキルが陳腐化し市場価値が低下するリスクは今後ますます高まることを認識する必要がある。このリスクに対応するため、以下の点が重要となる。

第一に、段階的かつ戦略的な移行計画を立てることである。具体的には、現職で関連性の高い業務経験を積む、副業で実績を作る、専門的な資格を取得するなどの方法が考えられる。

第二に、特定したポータブルスキルを活かしつつ、多様な移行戦略を検討することである。例えば、既存の経験・知識と新しいスキルを戦略的に組み合わせる、あるいは段階的にスキルを移行するといった戦略である。

第三に、学習機会を積極的に収集し活用することも有効である。所属企業が提供する研修や資格取得支援制度、教育訓練給付制度や公的職業訓練などの行政のサポート、さらに Udemy、Coursera といった多様なオンライン学習プラットフォームなどがその例である。

２－３． AI 影響軽微層：現状認識と将来への備え

複雑な身体技能や高度なソフトスキルが求められる職業などは、現時点では AI（特に生成 AI）による影響が比較的小さいと考えられる層である（**図表３下段**）。この背景としては、①AI が物理世界で人間と同等の器用さや柔軟性、能力を発揮するにはまだ技術的な壁があること、②人間が最終的な責任を負う必要性、③導入・運用コストの問題、などが挙げられる。

しかし、この層においても、現状に安住することなく、将来への備えを怠るべきではないだろう。例えば、かつて日本では AI は文章読解が困難と認識されていた。しかし、生成 AI の一種である大規模言語モデル（Large Language Model, LLM）の近年における進化は著しく、2025 年度大学入学共通テストの英語リーディングや国語で満点近くの点数を取った事例も報告されている[5]。このように AI 技術は非連続的に進歩する可能性を常に秘めており、足元で AI が不可能あるいは苦手なタスクが急に達成される可能性に注意する必要がある。もし AI を搭載したロボティクスの進化、センサー技術の高度化、そしてそれらのコスト低下が進めば、現在では考えられないような形で業務が変化する可能性も否定できない。

したがって、自身の専門分野に関連する技術の最新動向や業界ニュースサイト、同業のみならず異業種における AI・ロボット活用事例、さらには自身の業務プロセスへの間接的な影響を継続的に注視し、将来の変化に対する感度を高めておくことが重要である。一例として、Google が 2025 年 3 月に発表した Gemini Robotics という高度な視覚・言語・行動モデルが指摘できる[6]。このモデルは、日常会話のような自然な言葉で表現された指示を理解した上で、折り紙を折っ

[5] 日経 XTECH「『o1』が 2025 年度共通テストの得点率で 9 割超、新科目『情報 I』でも高得点」（2025 年 1 月 29 日）
[6] Google（2025）「Gemini Robotics を発表、AI を物理世界へ」（2025 年 4 月 30 日アクセス）

たり眼鏡をケースに収納したりするなど、手先の器用さが求められる現実世界のタスクも遂行可能であるという。今後は、従来のロボットでは困難であった身体的なタスクに対しても、生成AIを搭載したロボットが自動化できるようになるかもしれない。

加えて、周辺業務にAIで自動化可能なタスクが存在することもあり得る。具体的には、美容師が生成AIを活用し、メール作成、報告書の下書き、紙資料の文字起こし、単純なデータ入力を効率化することが挙げられる。このように、AI活用を通じて本来注力すべき専門業務のための時間を捻出するという視点も、生産性向上の観点から重要となる。

また、直接的な業務代替リスクが低い場合でも、社会全体のデジタル化が進展する中で、最低限のITリテラシー（情報検索、基本的なソフトウェア操作、セキュリティ意識など）や、データに基づいた意思決定の基礎となる知識（例：基本的な統計の理解、データの批判的読解力）を維持・向上させる努力は、あらゆる職業人にとって今後ますます必要となるであろう。

３．AI時代のスキルアップ戦略

前章２．で論じたように、AIとの関係性は個人の状況によって多様であり、それぞれに応じた戦略的アプローチが求められる。しかし、「AI共存・活用層」、「AI代替リスク層」、「AI影響軽微層」のいずれの類型においても、変化への継続的な適応が不可欠であるという点は共通している。スキルアップする上では、所属企業の研修制度、行政の教育訓練給付制度、多様なオンライン学習プラットフォームなど、様々な選択肢が存在する。

さらに、幸運なことに、常に新しい知識やスキルを学び続け、変化に適応していく上で、生成AIというかつてないほど強力なツールが利用可能になっている。そこで本章３．では、この生成AIをいかに活用し、スキルアップを実現していくか、その具体的な戦略を論じる。

３-１．　生成AIをパーソナルな学習ツールとして「賢く」活用

生成AIは、個人の学習体験を根底から変革するポテンシャルを秘めている。AIを学習に取り入れる第一歩としては、外国語学習アプリのDuolingoのように、生成AIの技術を教育目的に最適化して組み込んだ学習アプリやサービスを利用するのが効果的だろう[7]。これらは特定のスキル習得に特化しており、多くの人にとって利用しやすい。

さらに、より高度な学習や、既存のサービスでは満たせない個別のニーズに対応するためには、ChatGPTのような汎用的な生成AIを家庭教師のように活用することが有効となる。米国のランド研究所の報告書[8]によれば、パーソナライズドラーニングを導入した学校では、２年間で

[7] PR TIMESウェブサイト、「『Duolingo Max』が日本上陸！GPT-4／GPT-4oを活用した『リリーとビデオ通話』機能が新たに登場！」（2024年9月25日）
[8] Pane, J. F., E. D. Steiner, M. D. Baird, & L. S. Hamilton (2015). Continued Progress: Promising Evidence on Personalized Learning. RAND Corporation.

生徒の学力が導入しなかった学校よりも有意に向上し、特に学力が低かった生徒の伸びが大きいことが示されたという。これは今回の生成 AI ブーム以前の研究である。それでも、生成 AI を活用した個々の理解度や学習スタイルに合わせた学習が効果的な可能性を示唆する（**図表４**）。

従来の教育サービスや書籍と比較して、生成 AI は多くの場合低コストで利用できる。時間や場所に縛られず、24 時間いつでも、自分の都合の良いペースで学習を進めることが可能である。個々の理解度や学習スタイルに合わせて、解説のレベルや内容を調整してくれる。例えば、数学の勉強で困ったときには、生成 AI に対し「この定理を中学生でもわかるように説明してください」、「この数式の直感的な意味を日常生活に例えて教えてください」、「教科書では省略されている途中の式展開をすべて教えてください」など、人間相手だと、その時間を取るのが申し訳なくて躊躇してしまうような大雑把な質問に対して、生成 AI は多くの場合、正確でわかりやすい回答を返してくれる。このように生成 AI をフル活用すれば、従来のような独学より遥かに効率良く学ぶことができる。

図表４　生成 AI による学習の六つの強み

低コスト 従来の家庭教師と比較して 圧倒的なコストパフォーマンス	**時間・場所フリー** 24時間いつでもどこでも 自分のペースで学習可能	**個別最適化** 一人ひとりの理解度や 学習スタイルに合わせた指導
即時フィードバック 質問や回答に対する 瞬時の反応と詳細な解説	**繰り返し質問可能** 疲れを知らない学習パートナーが 何度でも繰り返し対応	**多様な解説アプローチ** 理解できるまで様々な角度から 異なる説明方法を提供

（出所）大和総研作成

さらに生成 AI に質問すれば、大抵の場合即座にフィードバックが得られ、疑問点が解消するまで、何度でも辛抱強く、多様な角度から説明を試みてくれる。プログラミングのコードレビュー、語学学習における会話練習の相手、専門知識に関する質疑応答、アイデア出しの壁打ち相手など、その活用範囲は極めて広い。

ただし、生成 AI を学習ツールとして活用する際には、その限界と注意点を十分に認識し、賢く使いこなすリテラシーが不可欠である。

第一に、AI が生成する情報には、ハルシネーション（AI が事実に基づかない情報を生成する現象）や不正確な情報、あるいは特定のバイアスが含まれている可能性がある。情報を鵜呑みにせず、常に批判的な視点を持ち、他の信頼できる情報源で必要に応じてファクトチェックを行う習慣が重要である。

第二に、安易に答えだけを求めることに慣れてしまうと、自ら深く思考するプロセスが省略され、表面的な理解にとどまったり、思考が画一化したりするリスクがある。「分かったつもり」

に陥らないよう、AI との対話を通じて得た知識を、自分の言葉で再構築したり、他者と議論したりするなど、能動的な学習プロセスを組み合わせることが重要である。

第三に、AI はあくまでツールであり、学習の目的や動機付けは人間自身が持つ必要がある。対面でのディスカッションや実践的な演習、他者からのフィードバックといった、従来の学習方法が持つ価値も依然として重要であり、AI と他の学習方法をバランス良く組み合わせることが、最も効果的な学習戦略となるであろう。

３-２． 高次スキルやメタ認知スキルの強化

近年、知識や計算力などテストで数値化しやすい認知スキルの評価が相対的に低下しつつある。実際、1992 年から 2013 年のスウェーデンの行政データを用いた研究[9]によれば、チームワークやリーダーシップといった非認知スキルの賃金上昇率は期間を通じて２倍になった一方、認知スキルのそれは 2000 年代に安定もしくは微減したという。

そうした中、AI 時代に重点的に強化すべき能力やスキルとしては、ハーバード大学のデミング教授が提案する「高次スキル（Higher-order skills）[10]」が参考になる。これは、情報を記憶・理解するといった基礎的な認知能力を土台としつつも、AI が容易には模倣できない人間ならではの洞察力、共感性、チームワーク、そして複雑な状況への適応力を体現するスキルである。

具体例としては、AI が生成する膨大な情報や提案を鵜呑みにせず、その妥当性や潜在的なバイアスを批判的に吟味し、倫理的な観点も踏まえて最終的な判断を下す高度な意思決定スキル、AI が個々のタスクを効率化する一方で、人間同士が協力し、多様な視点や専門性を融合させて新たな価値を共創するための社会的スキル、多角的な視点から本質を見抜く問題解決能力や、既存のアイデアを組み合わせたり、全く新しい概念を生み出したりする創造性などが挙げられる。

さらに、変化のスピードが加速し、知識やスキルの賞味期限が短くなる時代においては、「何を学ぶか」という学習内容の選択以上に、「いかに効率的・効果的に学び続けるか」という学習能力そのもの、すなわちメタ認知スキル（時代を超えた普遍性を持ち、他スキルの習得を促進する高次の能力[11]）が、個人のキャリアを長期的に支える重要な資産となろう。メタ認知スキルには、中核的な能力である自身に最適な学習方法を選択し計画的に実践する能力に加え、解決すべき本質的な課題を自ら問い設定する力（課題設定力）、膨大な情報から信頼できる情報を効率的に収集・評価する能力、仮説を構築・検証する能力、そしてアンラーニング（既存の知識や固定観念を意識的に棄却し、新たな視点や考え方を受け入れること。「学びほぐし」ともいう）の

[9] Edin, P.-A., P. Fredriksson, M. Nybom and B. Öckert (2022), “The Rising Return to Noncognitive Skill,” *American Economic Journal: Applied Economics,* 14(2), pp.78-100.
[10] Deming, D. J. (2022), “Four Facts about Human Capital,” *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), pp75-102.
[11] Skills Development Scotland, “Meta-skills Progression Framework”

能力などが含まれる。

メタ認知スキルを強化する第一歩としては、意識的な「振り返り」の実践が指摘できる。例えば、一つのタスク完了後や一日の業務終了時に、自身の思考プロセスや行動、その結果について客観的に評価する時間を設ける。具体的には、「なぜこの判断をしたのか」、「他にどのような選択肢があったか」、「期待した成果と実際の結果の差異は何か」、「その差異を生んだ要因は何か」といった問いを自らに投げかける。この内省を通じて、自身の強みや改善点、思考の癖などを把握し、次の行動計画に活かすことで、徐々にメタ認知スキルは磨かれていく。

さらに、生成 AI は、こうしたメタ認知スキルの獲得・向上においても有効な支援ツールとなり得る。例えば、生成 AI に学習計画の立案について相談したり、思考を整理するための壁打ち相手になってもらったりするなどして、自身の思考の幅は拡大できる。

３−３． 学習コミュニティ・ネットワークへの積極的関与

学習は、必ずしも一人で黙々と行う必要はない。むしろ、他者との関わりの中で学びを深める価値は、AI 時代においてますます高まっている。オンライン・オフラインを問わず、自身の関心分野に関する勉強会、セミナー、ワークショップ、あるいは専門家が集うコミュニティなどへの積極的な参加は、多くのメリットをもたらす。

まず、多様な背景、専門性、視点を持つ人々との交流は、単独では得難い気づきや最新情報、暗黙知（経験や勘に基づく、言葉にしにくい知識やノウハウ）に触れる機会を提供し、自身の学びを多角的かつ深く掘り下げることを可能とする。これは、心理学における社会的学習理論が示す通り、他者の観察や模倣を通じた新たな知識や行動の効果的な習得プロセスとも合致する。特に AI 時代においては、複雑な問題解決能力や創造性といった、AI による代替が困難な人間特有のスキルが重視されるが、これらのスキルは多様な他者との協調的な学びの中で磨かれやすい。

こうした活動を通じて構築される人的ネットワークは、スタンフォード大学のグラノヴェッター教授が指摘する「弱い紐帯の強み[12]」として、新しい知識やスキル習得機会につながるのみならず、予期せぬキャリア転換や協業の可能性をもたらす貴重な社会関係資本となり得る。これは、個人の市場価値を高める重要な投資と捉えることも可能である。

AI 時代における質の高い学習コミュニティの見極めには活動目的の明確性、参加者の多様性、そして具体的なアウトプット（知識創造や実践への応用等）機会の有無が重要な指標となるだろう。さらに、単なる参加にとどまらず、積極的な発言、議論への貢献、あるいはコミュニティ運営への関与は、より深い学びと質の高いネットワーク構築につながり、自身の専門性と影響力を高める上で不可欠である。このような能動的関与こそが、学習コミュニティの便益を最大

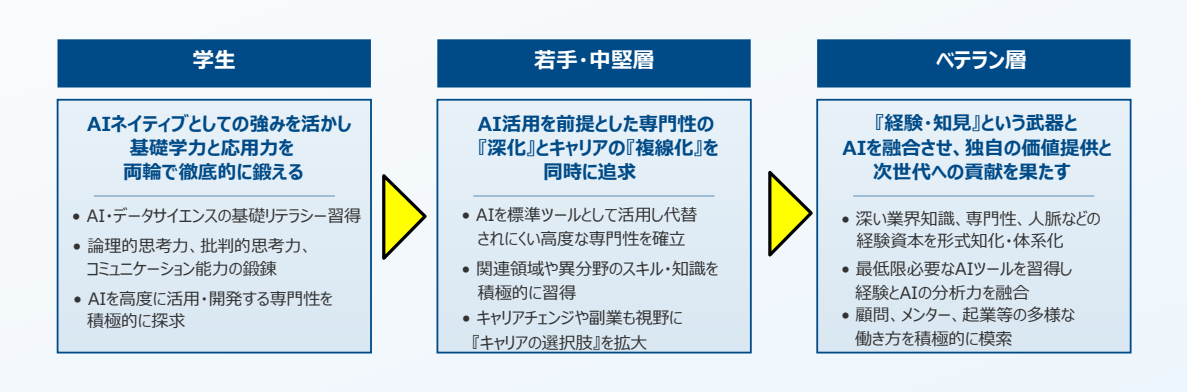
[12] 知人のような緩やかなつながりが、新しい情報やチャンスをもたらす力を持つという考え方。
Granovetter, M. S. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380.

化する鍵となる。

４．年齢・ライフステージ別戦略のポイント

前章３．の戦略を具体的に実践していく上では、個人が置かれた年齢やライフステージによって、直面する課題や活用できるリソース、目指すべき目標は異なってくる。したがって、本章４．では、この共通基盤の上に立ちつつ、それぞれの段階特有の状況を踏まえた戦略のポイントを検討していく（**図表５**）。

図表５　年齢・ライフステージ別戦略のポイント



（出所）大和総研作成

４－１．　学生：AI ネイティブとしての基盤構築と将来設計

幼い頃からデジタル技術に比較的に慣れ親しんだ今の学生世代は、AI を特別な存在としてではなく、標準的なツールとして活用し得る潜在的な可能性を持つ、いわば「AI ネイティブ」である。このポテンシャルを最大限に活用しつつ、将来のキャリアにおいて長期的に価値を発揮し得る強固な基盤を構築することが、この段階における最重要課題となる。

具体的には、まず、AI やデータサイエンスに関する基礎的なリテラシーを、文系・理系の別を問わず、標準的な素養として習得することが求められる。同時に、AI 時代であるからこそ価値が一層高まると考えられる、論理的思考力、批判的思考力、そして円滑な意思疎通と協働を可能にするコミュニケーション能力といった普遍的な基礎能力を、学業および課外活動を通じて高める必要がある。

また、AI を単に利用する側にとどまらず、そのメカニズムを深く理解し、新たな AI 技術の開発に携わる、あるいは特定の専門領域（医療、法律、芸術等）において AI を高度に活用し得る専門性を、自身の興味関心に基づき積極的に探求することも、将来の有力なキャリアパスとなり得よう。

一方で、留意すべき点も存在する。AI が容易に情報や解を提供し得る時代であるからこそ、自ら主体的に問いを立て、粘り強く探求し、試行錯誤する過程で得られる深い知識や思考力、そ

して創造性の価値は、むしろ相対的に高まると考えられる。学業成績や資格取得といった、努力の成果を示す客観的なシグナルの重要性も、依然として、あるいはこれまで以上に重要となるであろう。知的な好奇心に根差した幅広い学びと、多様な背景を持つ人々との交流を通じた人的ネットワークの構築を、学生時代から意識的に行うことが、将来の可能性を大きく広げることにつながるだろう。

４－２．　若手・中堅層：専門性の深化とキャリアの複線化

社会人としてキャリアの中核を形成し、実務能力を伸長させる段階にある若手・中堅層は、AI を日常業務における標準的なツールとして活用することを前提とした上で、自身の専門性を一層深化させることが求められる。AI による代替が困難な、高度な専門知識、豊富な実務経験に裏打ちされた判断力、そして人間固有の創造性を磨き上げ、組織や市場に対して独自の価値を提供し得るプロフェッショナルとしての地位を確立することが目標となる。

同時に、変化の激しい時代においては、単一の専門分野やスキルセットに依存することのリスクも考慮し、複数のキャリアパスを視野に入れる「キャリアの複線化」を意識的に図ることが重要となる。

キャリアの複線化を具体的に構想する上では、例えば、一つの専門分野を深く掘り下げつつ幅広い分野の知見も有する「T 型人材」、二つの専門分野を持つ「π（パイ）型人材」、自身の専門性を軸に他分野と連携し橋渡し役を担う「H 型人材」といった類型[13]を参考に、自身の目指すべき姿を多角的に検討することが有効と考えられる。

自身の現在の専門分野と関連性の高い隣接領域のスキルや知識を習得する（例：マーケティング担当者がデータ分析スキルを習得する）、あるいは、全く異なる分野のスキルを学び、将来的なキャリアチェンジや副業の可能性を探る（例：公務員がウェブアプリ開発スキルを習得する）など、意図的にキャリアの選択肢を拡張しておくことが、変化への適応力を高め、長期的なキャリアの安定に寄与すると考えられる。

この年代においては、社内外の多様な人々とのネットワークを積極的に構築し、維持・活用することが、専門性の深化（新たな知見や協業機会の獲得）とキャリアの複線化（異分野の情報収集やキャリアチェンジの契機）の両面において、極めて重要な要素となる。

４－３．　ベテラン層：経験資本と AI の融合による価値創出

豊富な職業経験と人生経験を有するベテラン層は、これまでのキャリアを通じて蓄積してきた知識、スキル、人脈、そして俯瞰的視座といった、一朝一夕には獲得し得ない貴重な経験資本を、AI と効果的に統合することによって、独自の価値を創出し、組織や社会、そして次世代への貢献を果たすことが期待される。これまでのキャリアを振り返り、特に困難を乗り越えた経

[13] HR NOTE(2024)「T 型人材とは？育成方法や H 型人材との違いを詳しく紹介」(2025 年 5 月 12 日アクセス)

験、大きな成果を上げたプロジェクトなどを具体的に書き出す。その中で培われた専門知識、人脈、判断力、問題解決能力などをリスト化し、それらが今後どのような形で組織や社会に貢献できるか（例：若手へのメンタリング、新規事業へのアドバイス、業界団体での活動など）を多角的に検討する。

AI 技術の習得に関しては、必ずしも最先端の技術に追随する必要はない。まずは、日常業務で時間のかかっている作業（例：インターネットを通じた情報収集、報告書やスライドなどの資料作成、英語のウェブサイトの翻訳、ビジネスメールの作成）を特定し、それらを効率化できる ChatGPT などの AI ツールをいくつか試してみる。その際、いきなり高度な機能を目指すのではなく、操作が簡単で、すぐに効果を実感できるものから始める。使い方を学ぶために、YouTube などのオンライン動画、シニア向けの IT 活用セミナーや、所属企業あるいは自治体が提供するデジタル活用支援講座などを利用するのもよいだろう。

他方、長年の慣れ親しんだ仕事の進め方に固執し、AI 活用の機会を逸するリスクには要注意である。この場合、本人のみならず所属組織に生産性向上や新たな価値創出のチャンスが失われてしまいかねない。むしろ、経験に裏打ちされた深い洞察や判断力は維持しつつも、より効率的・効果的に価値を生み出すために、AI との協働を前提として、時には自身の業務プロセスを柔軟に見直し、最適化を図るという前向きな姿勢が、ベテラン層にとっても重要となる。

ベテラン層の最大の優位性は、長年の経験を通じて培われた、特定の業界や分野に関する深い知識、複雑な状況下での的確な判断力、幅広い人脈、物事を俯瞰的に捉える大局観、そして言語化されにくい暗黙知や直観といった、経験に裏打ちされた資本（経験資本）そのものである。これらの人間固有の資産を、AI による高度なデータ分析能力や情報処理の効率性と組み合わせることで、組織全体の戦略的意思決定に対する経験に裏打ちされた提言、あるいは複雑なステークホルダー間の合意形成といった、AI 単独では実現困難な、独自の付加価値を提供することが可能となる。

また、従来の「定年」という概念に捉われることなく、自身の経験や専門性を活かし得る多様な働き方を積極的に追求することも重要である。企業での役職定年後も、顧問やアドバイザーとして専門知識を提供したり、メンターとして若手の育成に関与したり、あるいは自ら起業したりするなど、生涯現役として、自身のペースで社会に価値を発揮し続ける道を探ることが、個人の達成感と社会全体の活性化の両面に貢献するであろう。

５．未来は自らの手で切り拓く時代に

本レポートでは、AI 時代の到来という不可逆的な変化の潮流の中で、個人がいかに主体的にキャリアを設計し、人的資本を形成していくべきか、その戦略的視座と具体的なアクションプランを提示した。AI との関係性を「AI 共存・活用層」、「AI 代替リスク層」、「AI 影響軽微層」の三つに類型化し、それぞれの立場に応じた戦略的アプローチの必要性を論じた。AI 共存・活用層は AI を戦略的パートナーとして人間固有の価値を飛躍させ、AI 代替リスク層はスキルシフト

による戦略的移行を、AI 影響軽微層も将来への備えを怠ってはならない。

この変革期において、生成 AI は個人の学習を加速させる強力なツールとなり得るが、その限界を理解し、批判的思考を持って「賢く」活用するリテラシーが不可欠である。同時に、変化が加速度を増す現代においては、基礎的な認知能力を土台としつつも、AI が容易には模倣できない人間ならではの能力である「高次スキル」や、学び方そのものを学ぶ能力である「メタ認知スキル」が重要な資産となる。さらに、学習コミュニティへの積極的な関与は、多様な視点や暗黙知の獲得、そして「弱い紐帯」を通じた新たな機会の創出につながるだろう。

学生は AI ネイティブとしての普遍的基礎能力の育成、若手・中堅層は専門性の深化とキャリアの複線化による変化への適応力強化、ベテラン層は蓄積された経験資本と AI の融合による新たな価値創出が求められる。これらライフステージごとの戦略は、個々人が置かれた状況に応じてカスタマイズされるべきものである。

日本型雇用システムの変化に伴う個人のキャリア形成における主体性の重要性は、AI 時代において一層その度合いを増している。今後は、企業や政府のサポートを活用しつつも、変化を好機と捉え、自らの手で人的資本への継続的な投資を行うことにより、未来を切り拓く姿勢が一層求められる。

以上