



AI時代の雇用： 2つの未来

2026年グローバルAIジョブバロメーター



目次

はじめに	3
01 二極化する労働市場	4
02 エントリーレベルでも労働市場の二極化は始まっている	11
03 AIスキルの地殻変動は加速している	14
04 「スーパースター」企業はAIから最大の成果を得ている	18
05 AIスキルに対する賃金プレミアムは上昇し続けている	22
06 AI専門人材の採用の急増は、AI投資の拡大を示唆している	24
結論：次のステップ	26

AIは労働市場を二極化しつつある。それが6大陸の10億件を超えるオンライン求人広告を分析することで得られた重要な発見だ。

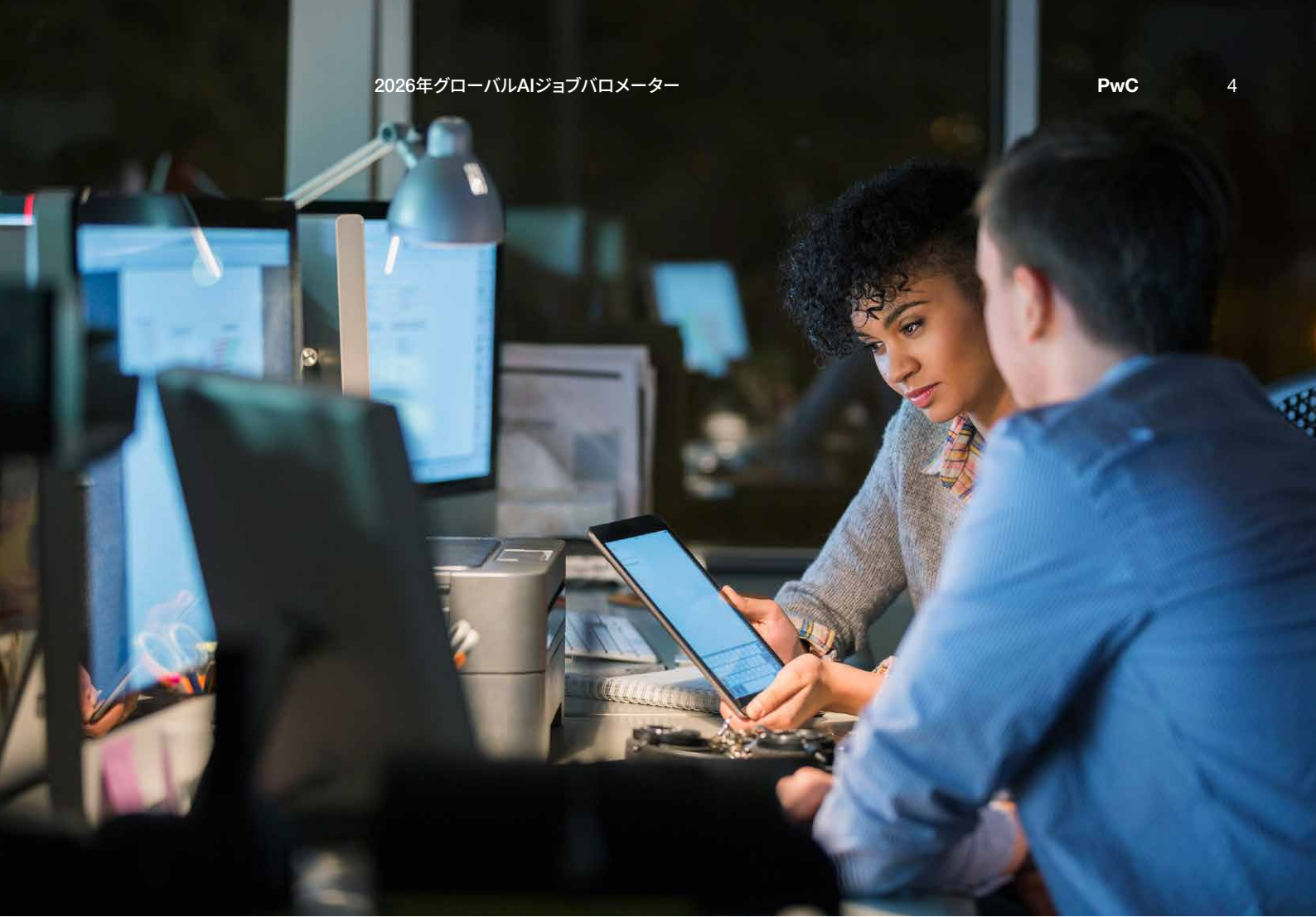
AIは、単に人間の仕事を置き換えるのではなく、仕事そのものを根本的に再構築しつつある。一方では、定型業務を自動化し、人間の専門性、判断力、創造性の重要性を高めることで、仕事を「専門化」している。もう一方では、複雑な業務に求められるスキルの障壁を引き下げ、業務の専門性を低下させることで、仕事を「民主化」している。この分岐により、労働市場には二極化が生じ、まったく異なる結果を生み出している。専門化された職種（求人の22%）の求人数は、民主化された職種（求人の52%）の2倍のペースで成長しており、2021年以降の賃金上昇率も42%高い。

今回の調査では、直感に反するような結果が得られた。AI影響度の高さは従業員数の減少ではなく、むしろ増加と結びついているというものだ。なぜだろうか。AIは生産性を向上させ、それによって大きな価値をもたらすことができるが、AIの真価は、企業の事業活動そのものを再設計するところにある。変革こそ、AIから最大の利益を引き出すための鍵であり、生産性の向上が最も顕著だった企業はまさにその道を選んでいることを、今回の調査データは示している。AI影響度が最も高い組織では、AI影響度が最も低い組織と比べて、従業員の増加率が2倍高く、賃金の上昇ペースも大幅に速い。また、今回の調査ではPwCの他の調査と同様に、「スーパースター効果」が確認された。AI影響度が最も高い企業では、2018年を基準とした生産性の伸びは34%だったが、上位20%の企業に絞ると、生産性の伸びは163%に達している。

仕事が急速に変化する中、従業員に求められるスキルも急速に変化しており、雇用主の関心はますます人間の特性に向けられるようになってきている。AI影響度が最も高い職種では、AI影響度が最も低い職種と比べて、2倍の速さでスキル要件が変化している。また、共感力、判断力、創造性といったスキルに依存する新たな業務も、2.5倍の速さで増加している。

労働市場の二極化は、あらゆるレベルで表面化しつつある。米国のデータを分析した結果、AI影響度が高いエントリーレベルの職種では、従来は上級職に求められていた能力（モチベーションリーダーシップ、戦略的意思決定、チームビルディングなど）が要件となっていることが分かった。こうした能力は、当該職種で新たに要件に加わった新規スキルの52%を占めているが、AI影響度が最も低いエントリーレベルの職種では、その割合は7%にとどまる。このように「上級化」したエントリーレベルの職種は増え続けているが（35%増）、世界全体で見ると、AI影響度が高い職種のエントリーレベルの求人数は横ばいとなっている。

今年のAIジョブバロメーターが企業のリーダーと労働者に提供する明確な教訓は、テクノロジーだけでなく、人間のスキルを活用することが成功の鍵になるというものだ。AIの導入が進むほど、人間に求められる専門性の価値が高まる。組織にとっては、単に業務を自動化するだけでなく、仕事そのものを再設計することが大きなテーマとなる。一方、労働者にとっては、リーダーシップ、判断力、創造性やチームワークのスキルを磨き、AIにはできない能力を発揮することが重要になる。



01

二極化する労働市場

AIによる自動化は、なぜ一部の職種に恩恵をもたらしているのか

昨年のAIジョブバロメーターでは、ある問いが浮かび上がった。AIが業務を自動化し、人間の仕事を奪うのではないかと多くの人が懸念しているにもかかわらず、AIによって高度に自動化可能な職種では、実際には雇用数と賃金がともに増加傾向にあることが判明したのである。

AIによる自動化は一部の職種の専門性を高める

重要なのは、AIによる自動化によって職務内容がどのように再構築されるかだ。つまり、AIによる自動化は人間の専門性（専門的な知識や能力）に対する需要を高めるのか、それとも低下させるのかである¹。今年のAIジョブバロメーターでは、この点を検証した。

¹ Expertise, Autor & Thompson, 2025

職種の三分類

世界の全ての職種は、以下の3つのカテゴリーのいずれかに分類される。

1

AI影響度が低い職種：AIに対応可能な業務をほとんど含まないため、AIが職務に与える影響は限定的と考えられる職種。例：料理人・調理師、建設作業員、整備士

2

専門化された職種：AIによって再構築され、より高度な専門性が求められるようになった職種。例：放射線科医、採用担当者、航空管制官

3

民主化された職種：AIによって再構築され、より低い専門性でも対応できるようになった職種。例：ソフトウェア開発者、融資担当者、財務マネージャー

詳細な調査手法については付録 (Methodology Appendix) を参照。

まずは、AIが専門性に対する需要をどのように高めるのかを見ていこう。職務内容のうち、比較的基础的な業務をAIが担うことで、人間には、より複雑で専門性の高い業務が残される。例えば弁護士なら、文書の要約といった基礎的な業務をAIが支援することで、人間は法廷での立証といった、より難易度の高い業務に集中できるようになる。採用担当者の場合には、AIが書類選考を自動化することで、人間は契約条件の交渉といった、より専門性の高い業務に対応できる。本レポートでは、このようにAIによって人間に求められる専門性が高まった職種を「専門化された職種」と呼ぶ。

一方で、職務内容のうち、比較的専門性の高い業務をAIが担い、人間にはより専門性が低い業務が残される場合もある。在庫管理担当者を例にとろう。現在では、在庫管理のような専門性の高い業務はAIが担当し、人間は倉庫内で在庫を移動させるといった、より専門性の低い業務を担うようになっている。本レポートでは、このような職種を「民主化された職種」と呼ぶ。

AIの影響は、専門性²の高い業務を自動化するか、基礎的な業務を自動化するかによって2種類に分けられる

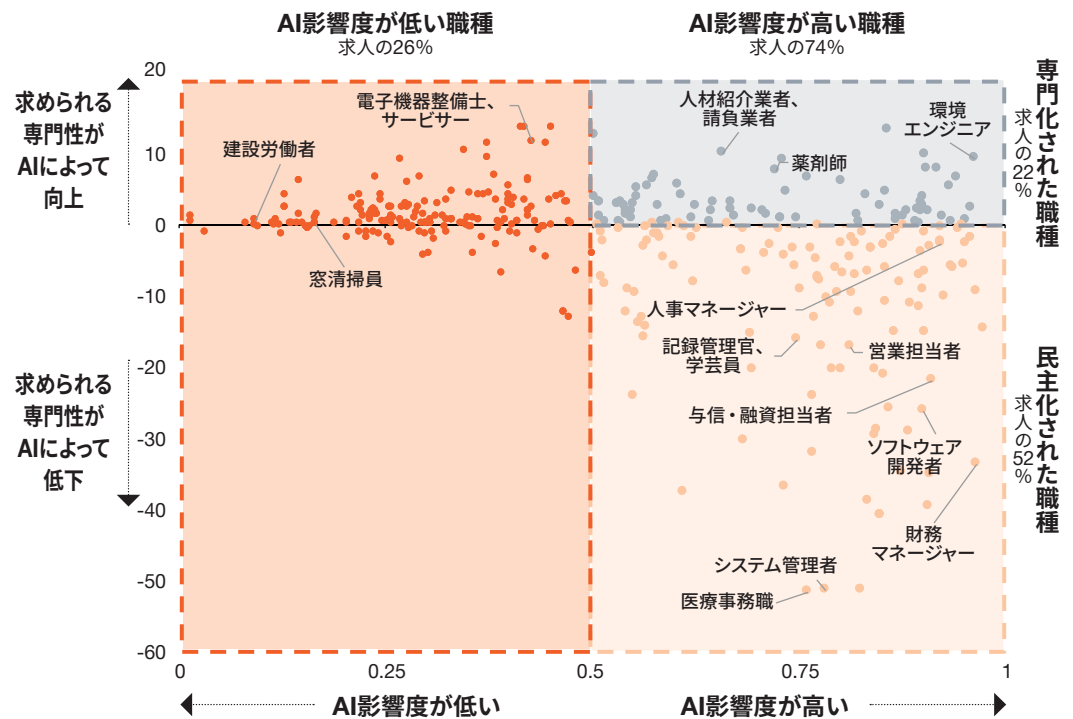
求人の52%	求人の22%
民主化された職種	専門化された職種
(業務の専門性が低下)	(業務の専門性が向上)
例：在庫管理担当者	例：採用担当者
在庫管理のような専門性の高い業務	契約条件の交渉のような専門性の高い業務
AIが自動化	引き続き人間が対応
在庫の移動のような専門性の低い業務	書類選考のような専門性の低い業務
引き続き人間が対応	AIが自動化

2 専門性 = 特別な知識や能力を要すること

PwCの調査データが示しているとおり、一部の民主化された職種では、AIの登場によって人間に求められる専門性が大幅に低下した。例えば、医療事務職やITシステム管理者の場合、従来は人間が担っていた専門性の高い業務のかかなりの部分をAIが自動化した（専門性の変化量の算出にあたっては、Teeselink and Carey (2026) の研究に基づく手法を用いた。詳細は付録〈Methodology Appendix〉を参照）。

専門化された職種と民主化された職種にAIが与える影響は、広範囲で感じられることになるだろう。世界の求人のうち、約半数は民主化された職種、約4分の1は専門化された職種、残る約4分の1はAI影響度が低い職種となる。

AIが専門性に与える影響は、特に民主化された職種で大きい



国際標準職業分類 (ISCO-08) に掲載されている380の職業分類のうち、74は専門化された職種、125は民主化された職種、残る181はAI影響度の低い職種に分類される。2018年版米国家標準職業分類 (SOC 2018) の40の職業については、専門性の順位付けに関するTeeselinkらのデータの質が十分ではなかったため、分析対象から除外した。

この専門化と民主化という枠組みは、AIによって自動化された既存業務を分類するという過去志向の見方ではなく、AIが今後、さまざまな職種をどのように再構築するかという未来志向の見方でAIの影響を捉えることを促すものである。私たちは、専門化と民主化という概念がAI時代における仕事の未来を見通すための明確な視点を提供すると考えている。以下で示すように、その可能性は十分にある。

専門化された職種は雇用数、複雑性、賃金の面で 民主化された職種をリードしている

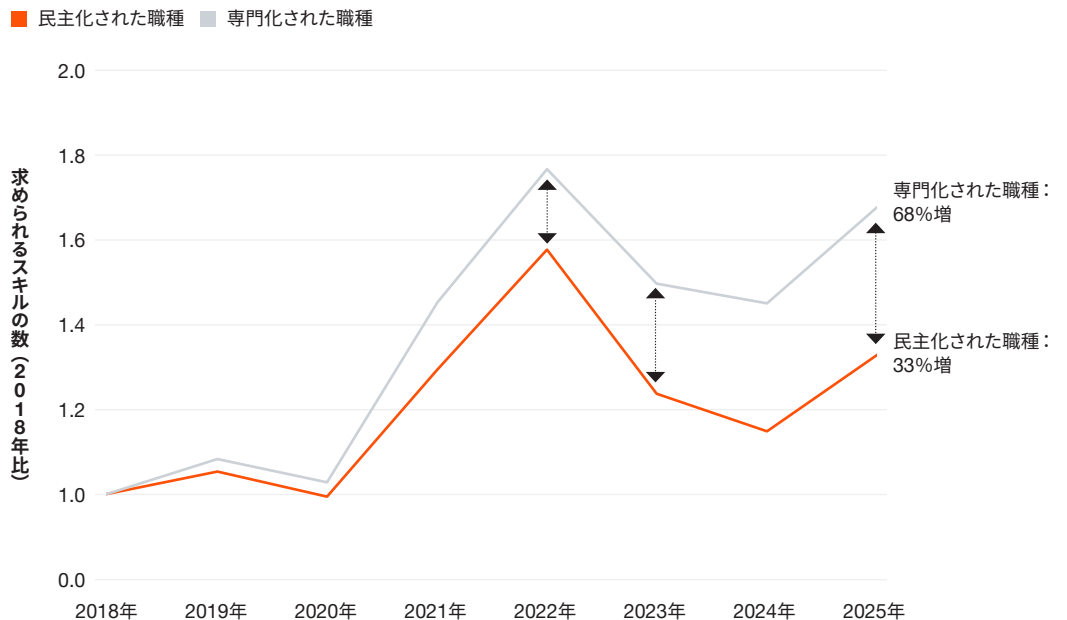
専門化された職種と民主化された職種が今後、どのような軌跡をたどるのかを理解するために、1980年代にスプレッドシート（表計算ソフト）が普及した際に起きたことを振り返りたい。

スプレッドシートは簿記係や会計事務職が担っていた、より高度な業務の多くを実行できるようになった。その結果、これらの職種は実質的に民主化され、雇用数は緩やかに、しかし着実に減少していった。一方、財務アナリストはスプレッドシートという新しい強力なツールを手に入れ、かつてないほど複雑かつ柔軟な分析を実行できるようになった。その結果、財務アナリストの職務は実質的に専門化された。財務分析の新分野が次々と開拓される中、財務アナリストの雇用数は急速に増え、その傾向は2020年代に入っても続いている。雇用数だけでなく、多くの場合は賃金も上昇している（米国のデータ）³。

PwCの分析が示しているとおり、専門化された職種は実際、世界全体で複雑性を増し、民主化された職種の2倍のペースで新たなスキルが求められるようになっている。

専門化された職種では、民主化された職種の2倍のペースで新たなスキルが求められるようになっており、その差は2022年以降さらに拡大している

専門化された職種と民主化された職種に求められるスキルの数の推移（2018年比、世界全体）



出所：PwCによる分析、Lightcastデータ、Teeselink and Carey (2026)

注：データの頑健性を確保するため、2012年以降のLightcastデータを入手できる6カ国のみを分析対象とした。

3 US Current Population Survey – FT analysis, ‘What the AI Jobpocalypse narrative misses,’ 2025

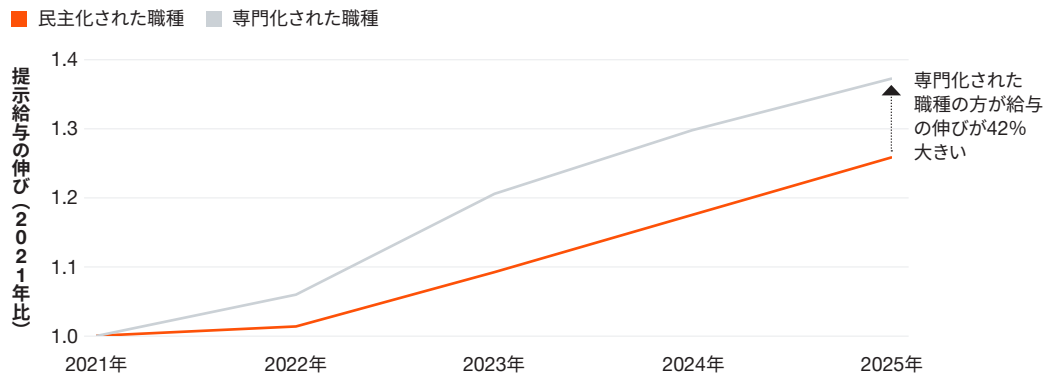
専門化された職種では、スキル要件の高まりが給与にも反映され、給与の伸びは民主化された職種を42%上回る。両者の差は、AIの活用が急速に拡大した2022年以降、さらに広がっている。

42%

専門化された職種では、スキル要件の高まりが給与にも反映され、給与の伸びは民主化された職種を42%上回る。

専門化された職種の平均給与の伸びは民主化された職種を42%上回り、その差は2022年以降、さらに広がっている

民主化された職種と専門化された職種の平均提示給与の推移（2021年比、世界全体）



Teeselinkの専門性に関するデータはSOC 2018に基づく。Lightcastの雇用関連データに使用されているSOC分類は米国以外の国には利用できない。そのため、PwCの専門性分析に必要な世界規模の数値や指標を算出することを目的として、Lightcastデータを使用しつつ、Teeselinkの専門性スコアをSOC 2018からISCO-08にマッピングした。2021年以降の給与の伸びは専門化された職種が37%、民主化された職種が26%であり、その差は42%である。

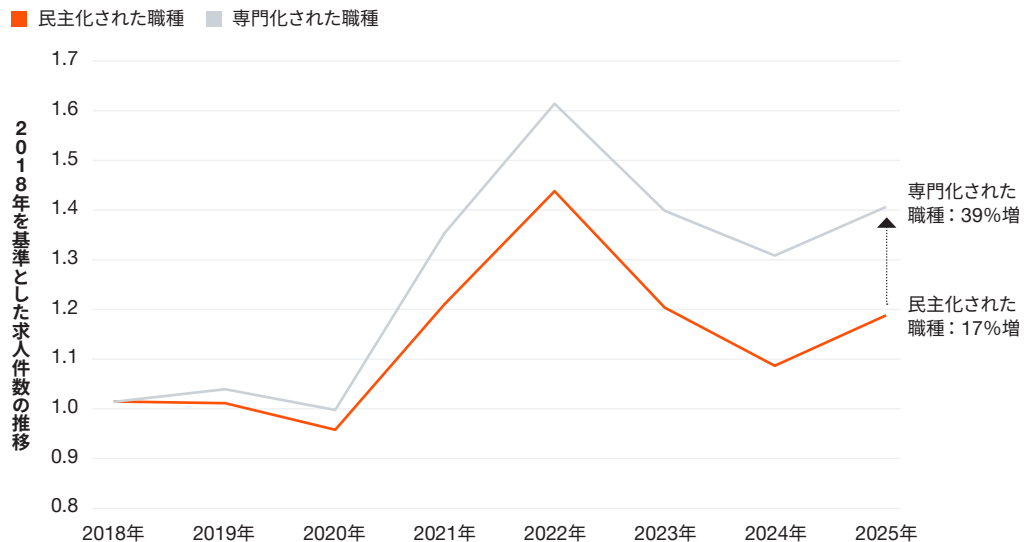
出所：PwCによる分析、Lightcastデータ、Teeselink and Carey (2026)

注：データの頑健性を確保するため、2012年以降のLightcastデータを入手できる6カ国のみを分析対象とした。

雇用数に目を向けると、心強いことに、民主化された職種と専門化された職種の両方で雇用は増え続けていることが分かった。しかし、専門化された職種の増加ペースは民主化された職種を大幅に上回っている。これは労働市場の構成が徐々に変化し、民主化された職種からのシフトが起きていることを示している。

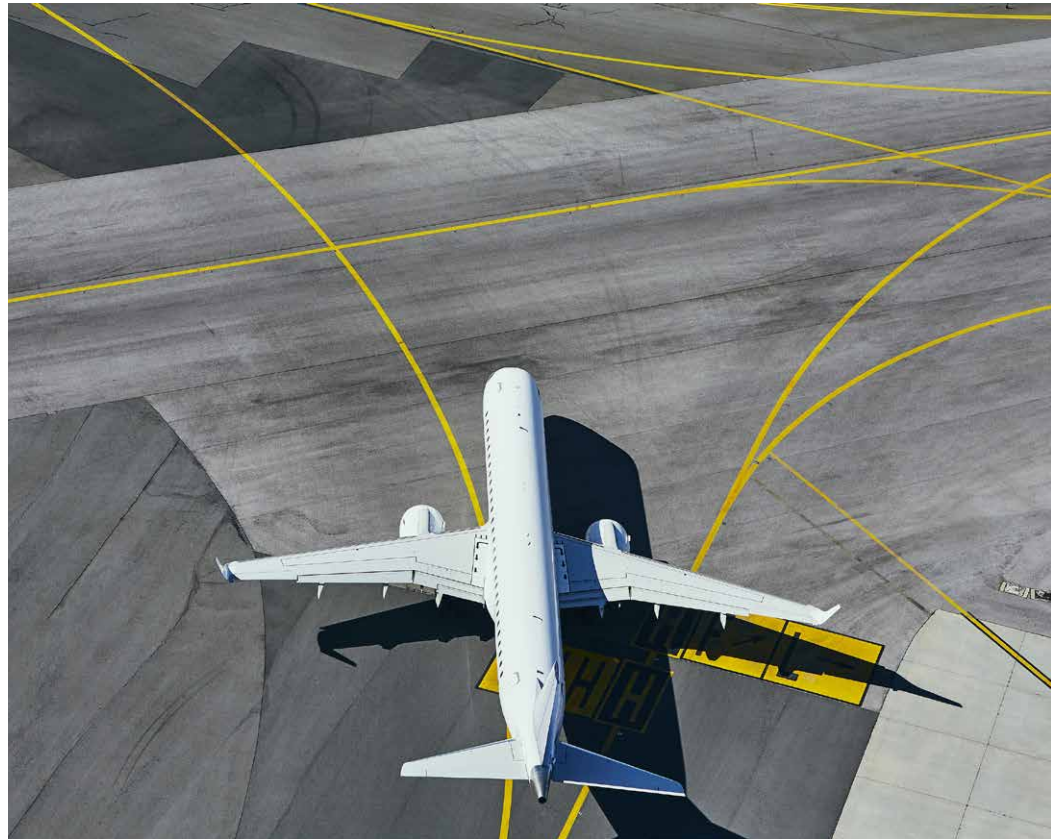
専門化された職種の求人件数は民主化された職種の2倍のペースで成長している

民主化された職種と専門化された職種の求人件数の推移（2018～2025年、2018年比、世界全体）



出所：PwCによる分析、Lightcastデータ、Teeselink and Carey (2026)

注：データの頑健性を確保するため、2012年以降のLightcastデータを入手できる6カ国のみを分析対象とした。



PwCの分析によれば、AIによる自動化によって置き換えられるか、価値が低下すると考えられていた一部の職種（専門化された職種に分類される航空管制官やマーケティングマネージャーなど）では、実際にはスキル要件、賃金、そして需要が高まる可能性があることが示唆されている。仕事とAIを巡る議論は、AIによる自動化への恐れから脱し、AIは労働者の生み出す価値をどのように再構築するのかという、より複雑な問いに移行する時期に来ているのかもしれない。

AIが職種に与える影響を左右するその他の要因

世界全体で見ると、専門化された職種では雇用と賃金がより高い伸びを示し、民主化された職種では、その逆の傾向が見られる。しかし例外は必ず存在する。

専門化された職種に分類される看護補助者を例にとろう。AIがバイタルサインの記録や投薬スケジュールの管理といった比較的基礎的な業務を担うことで、この職種は専門化している。その結果、看護補助者は患者との関係を構築する、あるいは予期せぬ状況に対応し、患者に寄り添いながら、状況に応じた判断を下すといった、より高度な業務に多くの時間を費やせるようになった。

このことから、看護補助者は1980年代にスプレッドシートを手にした財務アナリストと同じ軌跡をたどると考えてよいだろう。つまり、テクノロジーを活用することで、より高度な業務を担えるようになった結果、需要が高まるというシナリオである。しかし実際には、看護分野におけるAIの影響は、規制や業務プロセスへの統合の難しさ、あるいは職務内容の厳しさから志望者が限られるといった要因によって限定的になる可能性がある。

別の例として、民主化された職種に分類される保育サービス管理者を考えてみよう。AIは、保育サービス管理者の職務内容のうち、予算管理や政府規制への対応といった、比較的高度な業務を支援できる。しかし、保育サービス管理者の求人は停滞するどころか、2019年以降、2倍以上に増加している。その背景には、保育サービスに対する潜在需要が非常に大きいことに加えて、職務の民主化によって、より多くの人がこの職種を担えるようになったことがある⁴。

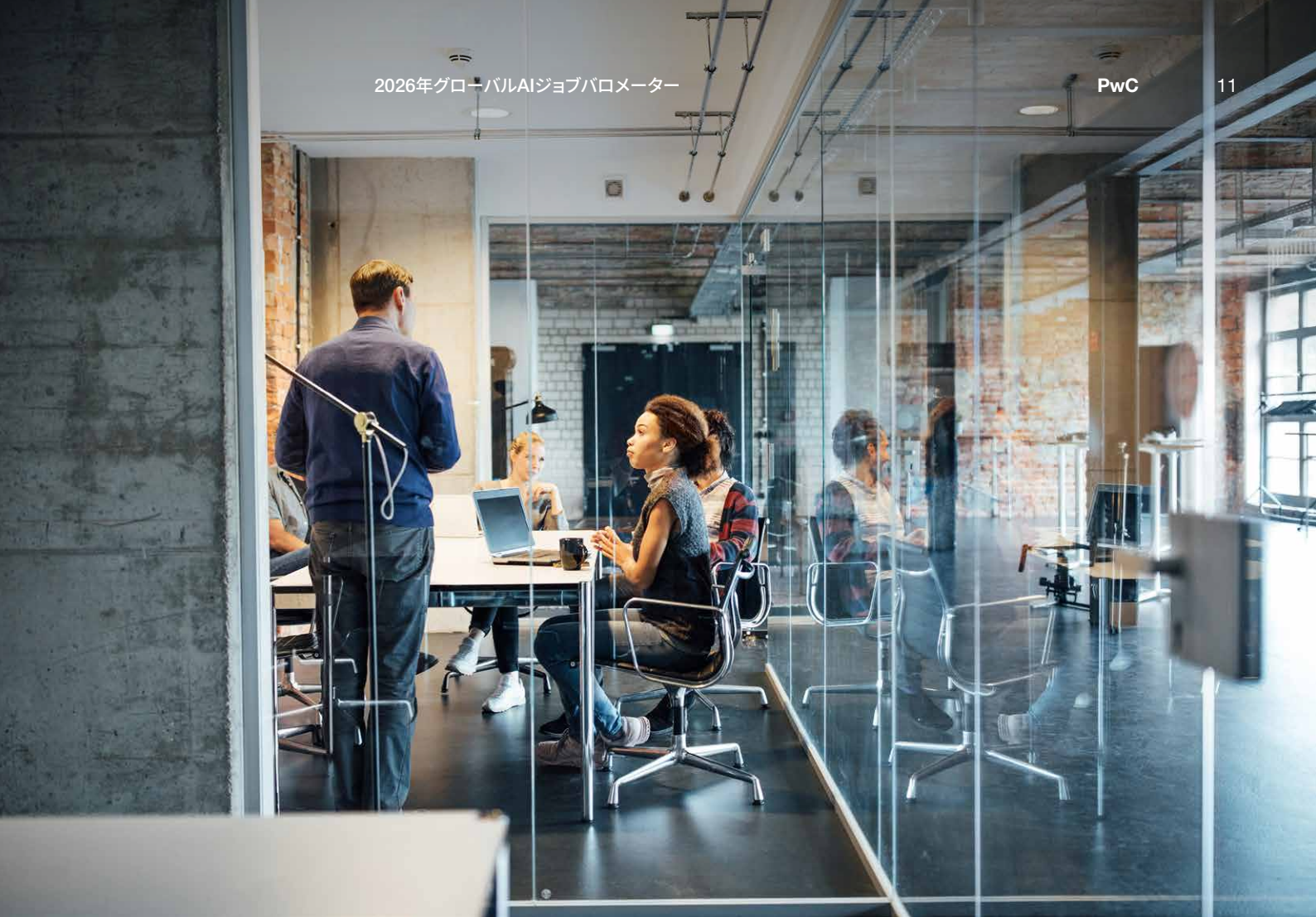
あらゆる職種の未来を見通す4つの問い

PwCの分析は、特定の職種の未来を見通したいと考える企業のリーダーや労働者に対し、次の4つの問いを検討することを提案している。

- 1 専門性：**AIは、人間に求められる専門性の水準をどのように変化させているか。
- 2 需要と供給：**AIが職務を再構築することで、その職種に対する需要や、その職種を担う人材の供給はどのように変化するか。
- 3 AIの限界：**AIを監督・補助するために、人間の関与が必要となる領域はどこか（AIの出力品質の確認、例外的なケースへの対応など）。
- 4 環境要因：**外部要因（業務プロセスのボトルネックや規制など）は、AIの活用にどのような制約や影響をもたらすか。

これら4つの問いを検討し、特に専門性の変化に注目することは、AIが特定の職種における人間とテクノロジーの協働をどのように再定義し、その職種の将来がどのようなものになるかを理解する手がかりとなるだろう。

⁴ David Autorは「Expertise」（2026年）において、テクノロジーによってある職種に求められる専門性が低下すると、その職種に対応できる人材の裾野が広がり、その結果、当該職種の雇用規模が拡大する（ただし賃金は停滞する）可能性があると論じている。タクシー運転手を例にとると、衛星ナビゲーションの登場により、道路に精通している必要性が低下した結果、この職務を果たせる人は大幅に増加した。その結果、タクシー運転手の数は急激に増加したが、賃金の伸びは停滞している*。同じ現象が保育サービス管理者でも起きているように思われる。保育サービス管理者の求人は2019年と比べて2倍以上（111%増）に増えているが、賃金の伸びは8%にとどまっている。*海外の例となるため日本市場には当てはまらない



02

エントリーレベルでも労働市場の二極化は始まっている

AIの影響を受けやすい職種において、エントリーレベルの求人が減少していることは広く知られているが、その背後にはより本質的な変化が隠れている

スタンフォード大学による最近の分析では、AIの影響を受けやすい分野では、エントリーレベルの雇用が16%減少したことが明らかになった。また、金融やテクノロジーなど、AI影響度が高い一部の業界では、エントリーレベルの職種の減少がさらに深刻なペースで進んでいることも指摘されている⁵。

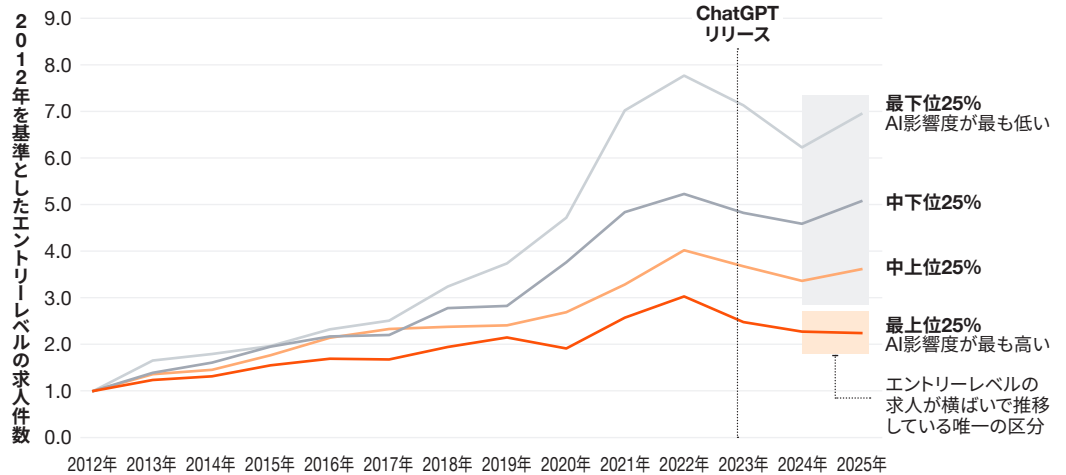
この傾向は今後も続き、さらに強まる可能性がある。PwCの最新の「世界CEO意識調査」では、CEOの49%がAIの導入によって今後3年間でエントリーレベルの採用は減少すると予想した（これに対し、上級職の採用について同様の見方を示したCEOは12%）。

5 Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the recent Employment Effects of Artificial Intelligence, Brynjolfsson et al, 2025; The Crisis of Entry level Labor in the Age of AI, Jacob Jacquet, 2025

先進国では、AI影響度が高い職種ほど、エントリーレベルの求人の伸びが小さい

2012年を基準としたエントリーレベルの求人数の推移（AI影響度の四分位区分別*、カナダ・シンガポール・英国・米国）

*AI影響度の高いものから低いものまで職種を25%ずつにわけて最上位・中上位・中下位、最下位に分類、以降注記がない限り同様



出所：PwCによる分析、Lightcastデータ

注：Lightcastの「Years of Experience (必要経験年数)」変数を、エントリーレベルの職種を識別するための代替指標として用いた。募集要項に記載された必要経験年数が0～2年の場合、エントリーレベルの職種と定義した。データの入手可能性の観点から、本分析にはカナダ、シンガポール、英国、米国のみを含めた。(1) この図は、AIが求人数の変化の原因だと主張しているわけではないことに留意されたい。最上位25%の職種の求人傾向には、他の外的要因や構造的特性も影響している可能性がある。(2) 2012年以降のデータを入手可能な国々の中でも、米国は全球人の約73%を占めているため、分析結果には米国のデータが大きな影響を与えている。

49%

PwCの最新の「世界CEO意識調査」では、CEOの49%がAIの導入によって今後3年間でエントリーレベルの採用は減少すると予想した。

以下では、エントリーレベルの職種のうち、今後雇用数が減少する可能性が高い職種と低い職種を見極めるための手がかりを提供する。これは、キャリア形成を目指す若手人材にとって（また、そうした人材を雇用する企業にとっても）極めて重要な情報である。

鍵となるのは、AIが人間の専門性に対する需要をどのように変化させているかだ。AI影響度が最も高いエントリーレベルの職種（ジュニアデータアナリストなど）は、従来は上級レベルの人材に求められていたスキルを要件とする方向へと急速に進化しつつある⁶。

実際、AI影響度が最も高いエントリーレベルの職種では、AI影響度が最も低い職種と比べて、従来は上級職に求められていたスキルが要件に加わる可能性が7倍高い。こうした上級のスキルには、これまで若手人材の職種ではあまり求められてこなかった水準のEQ（非認知能力）、判断力、リーダーシップ能力が求められる。

最初の仕事で、次のようなスキルは求められていたろうか

現在では、AI影響度が高いエントリーレベルの職種の多くで、従来は上級レベルの職種で求められていたスキルが要求されるようになっている。以下はその例である。

- モチベーションリーダーシップ
- チームビルディング
- 人材管理
- ステークホルダー管理
- プロセス管理
- メンタリング
- データに基づく意思決定

6 2019年時点で、AI影響度が高い職種の経験者向け（非エントリーレベル）の求人では50回を超えて言及され、同等の職種のエントリーレベルの求人では5回までしか言及されなかったスキルを、「従来は上級職に求められていたスキル」と定義した。

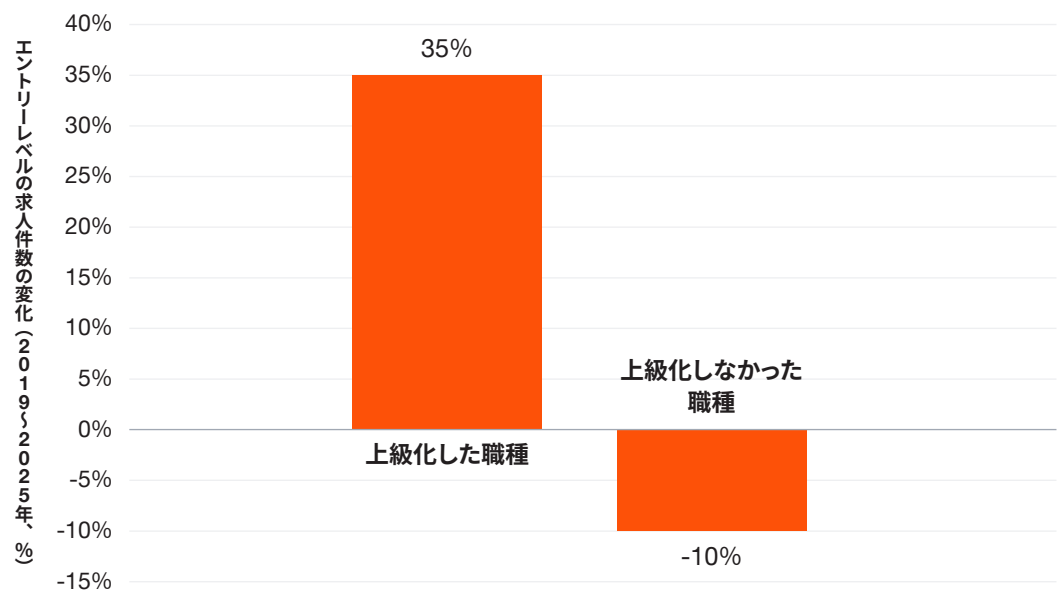
前頁のグラフにおいて求人数が唯一横ばいとなったAI影響度が最も高いエントリーレベルの職種に焦点を合わせると、際だった分岐が見えてくる。従来は上級職に求められていた10を超えるスキルが要件に加わったエントリーレベルの職種の求人数は、2019年から2025年にかけて35%の成長率を達成しているのに対して、その他のエントリーレベルの職種は減少している。

35%

従来は上級職に求められていた10を超えるスキルが要件に加わったエントリーレベルの職種の求人数は、35%の成長率を達成している。

さらに詳しく見ていくと、AI影響度が最も高いエントリーレベルの職種でも、従来は上級職に求められていた能力が要件に加わっているかどうかによって求人の伸びには大きな差が見られる

エントリーレベルの求人数の変化：上級化した職種と上級化しなかった職種の比較
(2019～2025年、AI影響度の四分位区分の最上位25%、米国)



出所：PwCによる分析、Lightcastデータ

注：(1) エントリーレベルの求人のうち、従来は上級職に求められていた新規スキルへの言及が10回を超えるものを「上級化」した職種として分類した。なお、同等の職種のエントリーレベルの求人における言及が2019年は5回以下だったが、2025年は10回を超えていたスキルを「新規スキル」と定義した。2019年時点で、AI影響度の四分位区分が同等の職種の求人のうち、経験者向け（非エントリーレベル）の求人では50回を超えて言及され、エントリーレベルの求人では5回以下だったスキルを、従来は上級職に求められていたスキルと定義した。

つまり、AIの影響を受けやすいエントリーレベルの職種の全てで雇用が縮小しているわけではない。実際には、AIの影響を受けやすいエントリーレベルの職種では「上級化」が進行している。AIによって職務内容がより複雑で高度なものへと再構築される中、そうした職種に従事する労働者の機会はむしろ拡大している。

企業（と教育機関）は、若手人材が従来よりもはるかに早い段階で上級レベルのスキルを身につけ、それを発揮できるように、育成、指導、そしてキャリア初期の成長を支える仕組みを見直さなければならない。



03 AIスキルの地殻変動は加速している

AIは、労働者が成功するために必要なスキルを急速に変えつつある

特に専門化された職種では、より複雑で高度な役割が求められるようになっているが、それは、民主化された職種で働く労働者にはスキルの向上が求められていないということではない。

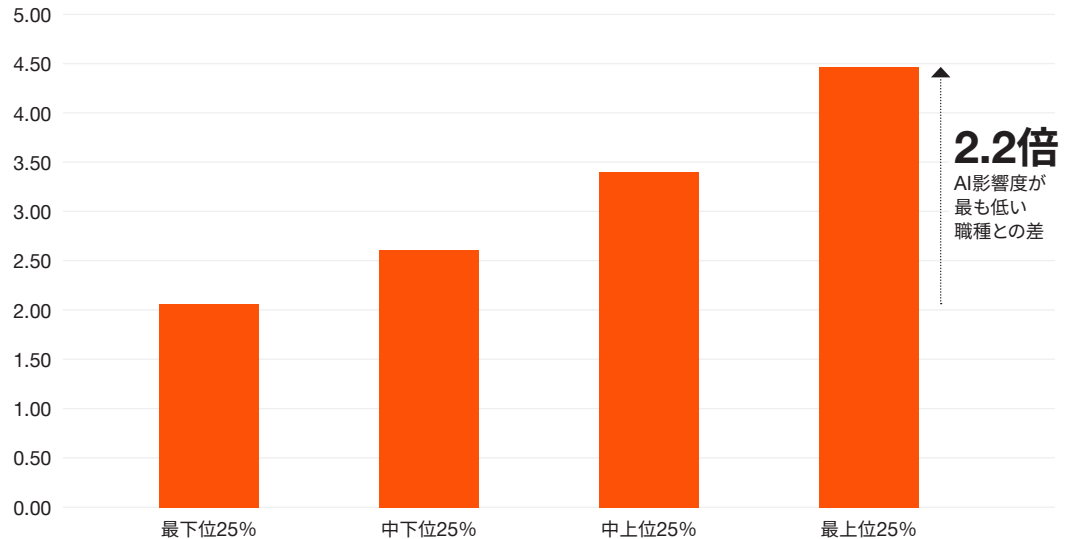
AI影響度が最も高い職種（民主化された職種と専門化された職種の両方を含む）では、AI影響度が最も低い職種と比べて、求められるスキルが2倍を超えるペースで変化している。さらに、AI影響度が最も高い職種と最も低い職種とでは、スキルが進化する速度の差も急速に拡大している。現在、AI影響度が最も高い職種では、AI影響度が最も低い職種と比べて、スキルセットが2倍を超えるペースで進化しており、その差は前年と比べて75%拡大している。

75%

現在、AI影響度が最も高い職種では、AI影響度が最も低い職種と比べて、スキルセットが2倍を超えるペースで進化しており、その差は前年と比べて75%拡大している。

AI影響度が最も高い職種では、AI影響度が最も低い職種と比べて、求められるスキルが2倍を超えるペースで変化している

AI影響度の四分位区分別のスキルの純変化量（全職種、世界全体、2019～2025年）



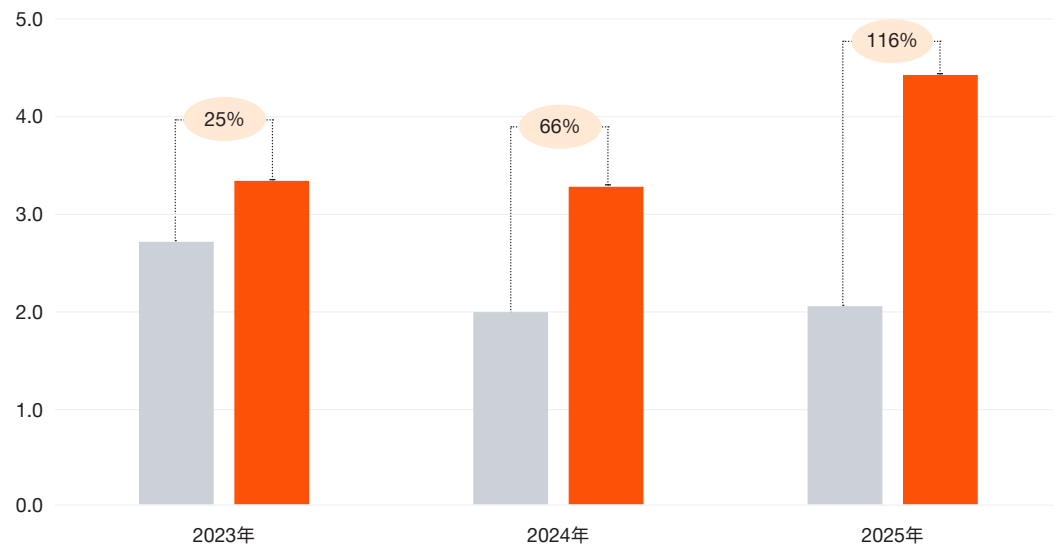
出所：PwCによる分析、PwC AI Occupational Exposure Index、Lightcastデータ

注：スキルの純変化量は、ある職種を構成するスキルの比率を2019年と2025年で比較し、その差（パーセントポイント）を集計して算出した。

AI影響度の高い職種では、求められるスキルの変化がますます加速しており、その差は時間とともに拡大している

AI影響度の四分位区分別の最上位25%と最下位25%におけるスキルの純変化量（全職種、世界全体、2019年と2023年、2024年、2025年の比較）

■ 最下位25% ■ 最上位25%



出所：PwCによる分析、PwC AI Occupational Exposure Index、Lightcastデータ

注：スキルの純変化量は、ある職種を構成するスキルの比率を2019年と2023年、2024年、2025年で比較し、その差（パーセントポイント）を集計して算出した。

2.5倍

AI影響度が最も高い職種（専門化された職種と民主化された職種の両方）に追加された新たな業務は、人間ならではの能力に依存する可能性が2.5倍高いことが分かった。

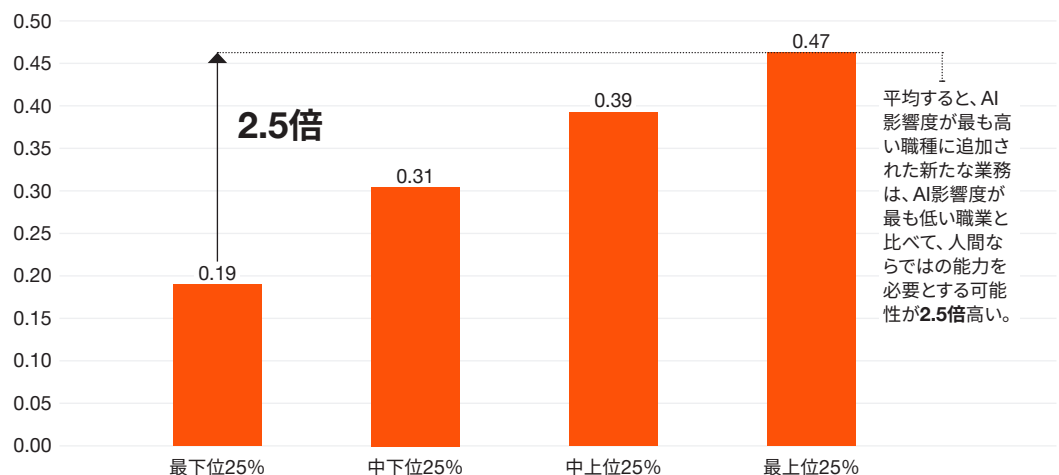
現在、AI影響度が最も高い職種で求められる可能性が高い能力は何か。この問いに答えるために、今回の調査ではMITのLoaiza and Rigobon (2025) が提唱したEPOCHフレームワークを用いた。同フレームワークは、AIによる自動化への耐性が最も高く、かつAIと補完関係にある（すなわち、AIシステムと協働して成果を生み出すために必要な）「人間ならではの（human-intensive）」の能力⁷を次の5つに分類している。

- **共感力・感情的知性**：思いやり、理解、有意義な人間関係を築く力。
- **対面での関与・ネットワーク・つながり**：その場にいること、人とのネットワークを築くこと、社会的文脈をふまえて行動することなど、信頼関係の構築や協働に欠かせない能力。
- **意見・判断・倫理**：明確な正解がない状況やあいまいな状況、倫理的な課題に対応する能力。
- **創造性・想像力**：独創的な発想、即興的に対応して斬新なアイデアを生み出す力。
- **希望・ビジョン・リーダーシップ**：粘り強さ、不屈の精神、主体性、戦略的な方向性を示す力。

2022年以降にAIの影響を受けやすい職種に追加された新たな業務は、共感力、創造性、対面での関与といった「人間ならではの」の能力に依存する可能性が2.5倍高い

AI影響度の四分位区分別の職種あたりの平均EPOCHスコア（新たな業務のみ、2022～2025年）

最上位25%の平均／最下位25%の平均：2.5倍

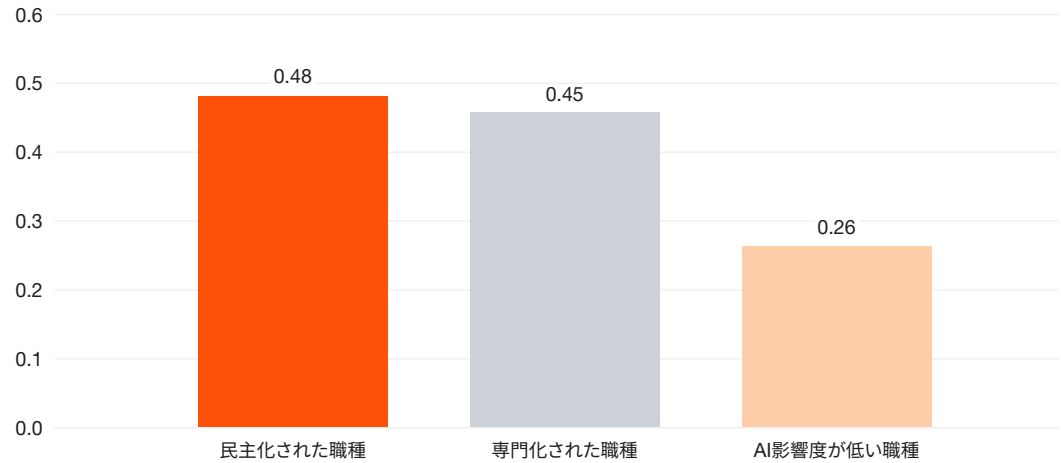


出所：PwCによる分析、PwC AI Occupational Exposure Index、Loaiza and Rigobon (2025)

注：新たに出現した業務がどの程度、人間ならではの能力に依存しているかを評価するため、本分析ではLoaiza and Rigobon (2025) が開発したEPOCHフレームワークを用いた。EPOCHスコアは、業務が人間の能力（Empathy [共感力]、Presence [対面での関与]、Opinion [意見]、Creativity [創造性]、Hope [希望]）にどの程度依存しているかを測定する指標である。本分析では、SOC 2018に含まれる各職業に追加された新たな業務の平均EPOCHスコアを算出し、AI影響度の四分位区分別に示した。

民主化された職種と専門化された職種で、AI影響度が低い職種より相対的に人間ならではの能力が求められるようになっている

職種レベルの平均EPOCHスコア（専門性の分類別、2025年）



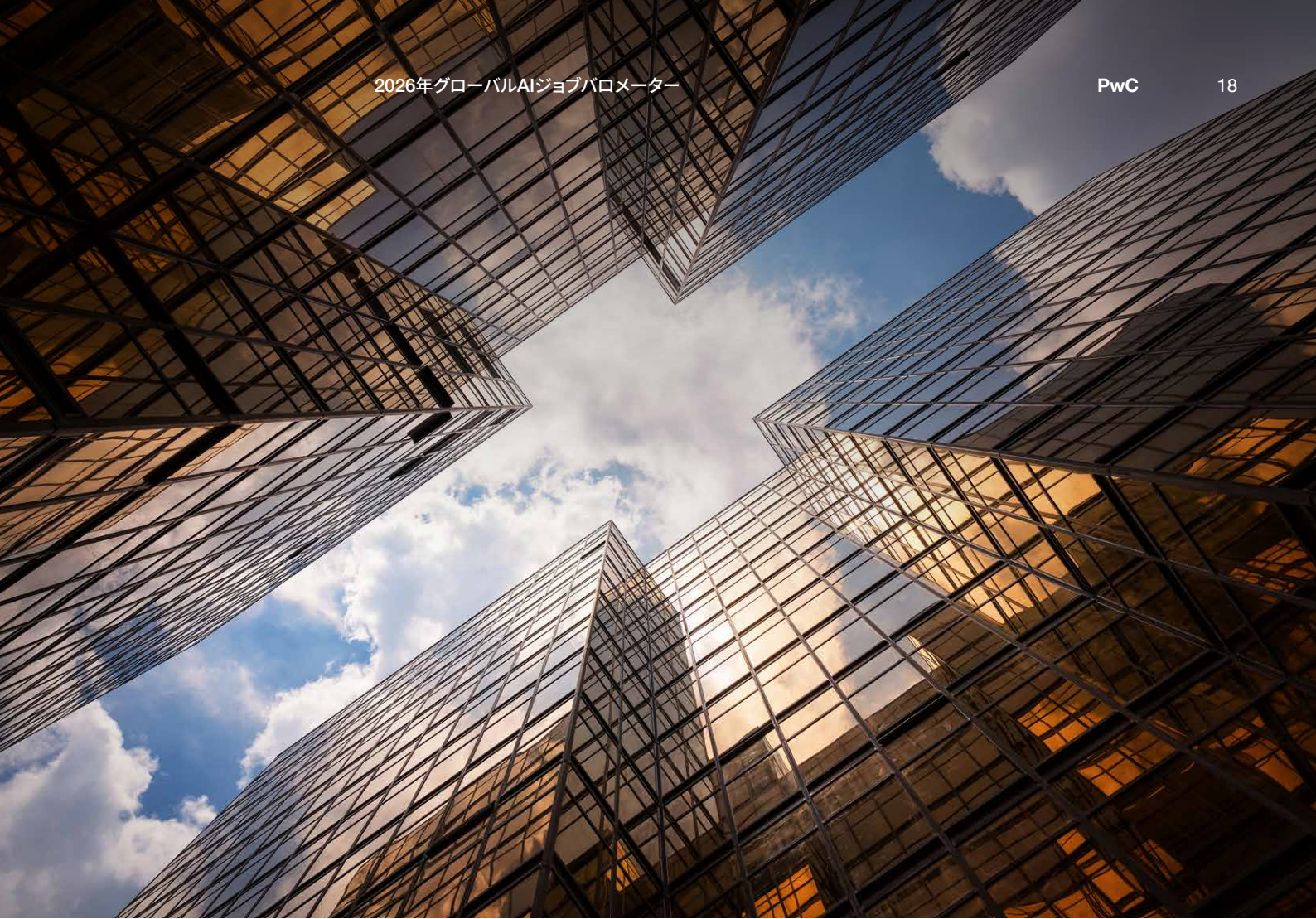
出所：PwCによる分析、Teeselink and Carey (2026)。Loaiza and Rigobon (2025)

注：新たに出現した業務がどの程度、人間ならではの能力に依存しているかを評価するため、本分析ではLoaiza and Rigobon (2025) が開発したEPOCHフレームワークを用いた。EPOCHスコアは、職業が人間の能力（Empathy [共感力]、Presence [対面での関与]、Opinion [意見]、Creativity [創造性]、Hope [希望]）にどの程度、依存しているかを測定する指標である。本分析では、SOC 2018ベースで、民主化された職種、専門化された職種、およびAI影響度が低い職種について、2025年の平均EPOCHスコアを算出した。

これは、AIが労働者に求められる専門性を変化させる、もう一つの側面である。民主化された職種であれ、専門化された職種であれ、その職種での成功を目指す労働者は、共感力を育む力、社会的な状況に適切に対応する力、独創的なアイデアを生み出す力などを求められる可能性が高い。

しかし、こうしたスキルはAIなどのテクノロジーを活用することで損なわれる可能性があるという指摘もある。このことが、労働者、教育機関、そして企業のリーダーにとって、未来にふさわしい人材の育成という課題をさらに複雑なものとしている⁸。

⁸ Alone Together, Sherry Turkle, 2025; The Shallows, Nicolas Carr, 2025; The Anxious Generation, Jonathan Haidt, 2024



04 「スーパースター」企業は AIから最大の成果を得ている

AIから多大な恩恵を得ている企業が存在する一方で、その活用に苦戦している企業もある

これまで見てきたように、AIは労働市場を二極化し、専門化された職種と民主化された職種は異なる軌跡をたどっている。

同様に、AIは企業の二極化も引き起こしている。AIを活用し、突出した成果を上げている企業がある一方で、AIが持つ力を十分に活用できずにいる企業も存在する。

AIの利用が急速に拡大した2022年以降、AI影響度が最も高い企業では生産性（従業員1人あたりの売上高ベース）が飛躍的に向上し、その他の企業との差は広がり続けている。

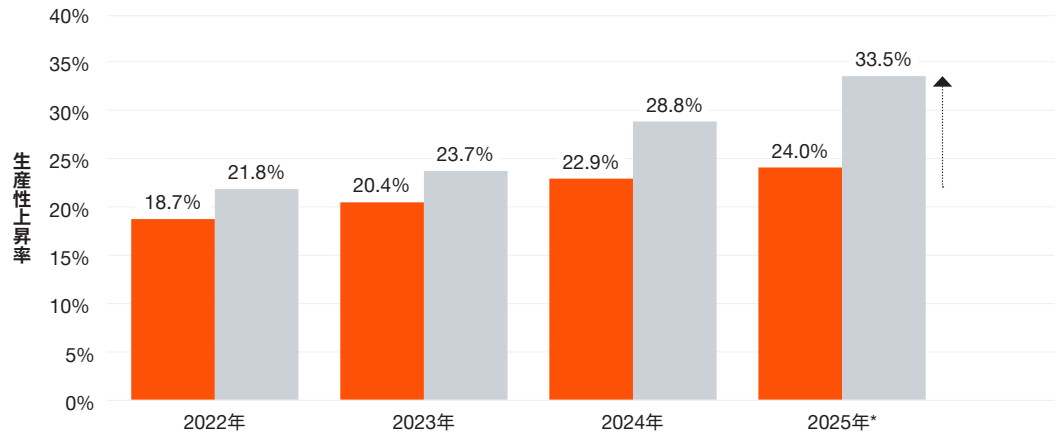
33.5%

AI影響度が最も高い企業では、生産性が33.5%向上した。

AIの導入が急増した2022年以降、AI影響度が最も高い企業では生産性の伸びが加速している

AI影響度の四分位区分別の企業の平均生産性上昇率（2018年を基準として算出）

■ AI影響度が最も低い（最下位25%） ■ AI影響度が最も高い（最上位25%）



出所：PwCによる分析、ORBISデータ

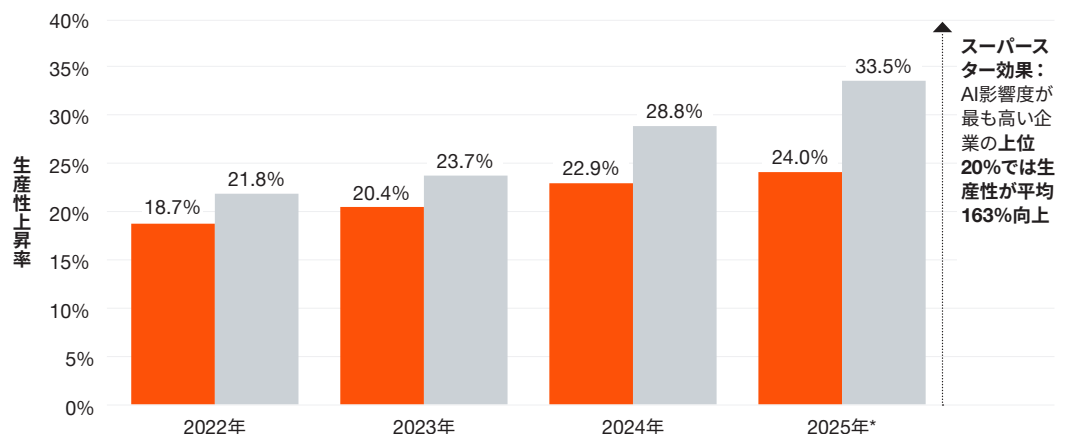
注：*従業員1人あたり売上高を指標とした生産性の推移（2018～2024／25年）。2025年のデータ入手できた企業については当該データを使用し、入手できない企業については2024年のデータで補った。企業のAI影響度は、ORBISデータで企業に割り当てられたNAICS産業分類に基づいて決定した（建築・設計や保険業に属する企業はAI影響度が高い業種、鉱業や廃棄物処理業に属する企業はAI影響度が低い業種など）。

さらに詳しく見ていくと、AI影響度が最も高い企業の中でも、ごく一部の「スーパースター」企業が生産性を著しく向上させていることが分かる。AI影響度が最も高い企業全体の生産性上昇率は33.5%であるのに対し、スーパースター企業（AI影響度が最も高い企業のうち、最も生産的な上位20%の企業）では、その値は163%に達している。

顕著な「スーパースター」効果が生じている。AI影響度が最も高い企業（最上位25%）の平均生産性上昇率が33.5%であるのに対し、その中でも上位20%の企業の生産性上昇率は163%で5倍に達する。

AI影響度の四分位区分別の企業の平均生産性上昇率（2018年を基準として算出）

■ AI影響度が最も低い（最下位25%） ■ AI影響度が最も高い（最上位25%）



出所：PwCによる分析、ORBISデータ

注：*従業員1人あたり売上高を指標とした生産性の推移（2018～2024／25年）。2025年のデータ入手できた企業については当該データを使用し、入手できない企業については2024年のデータで補った。

この結果は、PwCの最新の「世界CEO意識調査」の結果とも整合している。同調査では、過去1年間にAIによって売上がある程度以上増えたと回答したCEOは、8%にとどまった。多くの企業では、依然としてAIの活用は実証・試行段階にあると見られるが、一部のスーパースター企業はAIを実際の成果に結び付ける方法を見いだしつつある。

スーパースター企業は他の企業と何が違うのか

8%

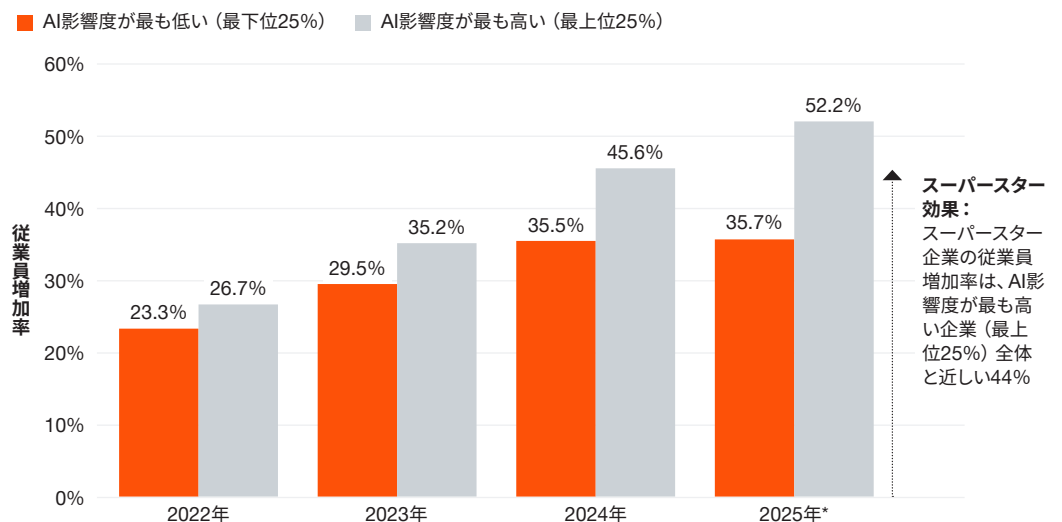
過去1年間にAIによって売
上がある程度以上増えたと回
答したCEOの割合。

スーパースター企業は、なぜこれほど高い成果を上げているのだろうか。この問いを考える上では、PwCの調査「2026 AI Performance Study」が参考になる。この調査でもスーパースター効果が確認され、全企業の20%がAIによる成果の74%を得ていることが明らかになった。企業がAIから突出した成果を引き出すための最大の鍵は、成長の機会をつかむためにAIを活用しているかどうか、特に業界の枠を超えた協働や競争によって生まれる機会を活かしているかどうかにある。

今年の「AIジョブバロメーター」でも、AIが成長を加速させるために活用されていることが確認された。分析の結果、AI影響度が最も高い企業では、AI影響度が最も低い企業を大幅に上回るペースで従業員が増加しており、その差は2022年以降、拡大し続けていることが分かった。これは、AI影響度が大きい企業、特にスーパースター企業は、AIを単なる効率化や人員削減のために活用しているわけではないことを示唆している。むしろ、こうした企業はAIを成長の促進剤として活用し、その結果、採用の拡大や賃金上昇が起きていると見られる。従業員数に関するデータも、PwCの「AI Performance Study」の結果と整合している。同調査では、AIを活用して高い成果を上げている企業の32%が、5%以上の従業員増加を見込んでいるのに対して、AIの活用成果が低い企業では、従業員増加を見込んでいる割合は17%にとどまった。AIは雇用を奪う存在どころか、むしろ雇用を拡大する可能性がある。

意外なことに、AI影響度が最も高い企業では、AI影響度が最も低い企業を大幅に上回るペースで従業員が増加している

AI影響度の四分位区分別の平均従業員増加率（2018年を基準として算出）



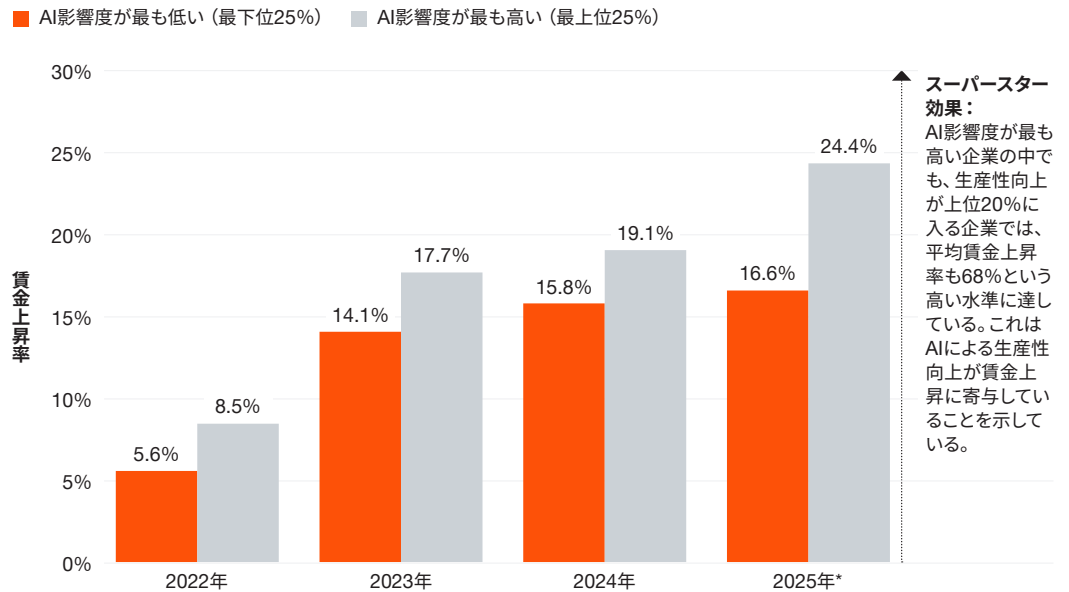
出所：PwCによる分析、ORBISデータ

注：*2025年のデータを入手できた企業については当該データを使用し、入手できない企業については2024年のデータで補った。ORBISの企業データは、経済全体の雇用成長を示すことを目的としたものではない。本分析の対象は、2018年と2024/25年の財務データおよび従業員数データを入手できる比較的大規模の登録済みの企業であり、年間売上高5,000万ドル以上という条件を適用している。また、分析対象期間に市場から退出した企業は除外しているため、生存者バイアスが存在する。さらに、財務報告の要件は国によって異なるため、継続的な報告データを入手できる企業は、一般的な企業よりも規模が大きく、制度化が進み、高い業績を上げている可能性がある。したがって、本分析で重視すべきは、経済全体と比較した絶対的な従業員増加率ではなく、AI影響度が高い企業と低い企業の間に見られる、従業員増加率の相対的な差である。

AI影響度が最も高い企業は、AI影響度が最も低い企業と比べて、賃金上昇率もはるかに高い。特にスーパースター企業では、この傾向が顕著に見られる。

AI影響度が最も高い企業では、生産性が向上するにつれて賃金の伸びも加速しており、生産性の向上がもたらした利益が労働者に還元されている可能性があることを示している

AI影響度の四分位区分別の企業の平均賃金上昇率（2018年を基準として算出）



出所：PwCによる分析、ORBISデータ

注：*従業員1人あたり総人件費を指標とした賃金の推移（2018～2024／25年）。2025年のデータ入手できた企業については当該データを使用し、入手できない企業については2024年のデータで補った。

AI影響度の高い企業、特にスーパースター企業では、生産性と賃金が大幅に上昇する一方、雇用も拡大している。この結果は、AI活用の成果が単なる人員削減やコスト効率化だけでなく、事業規模の拡大や付加価値の向上にも結び付いている可能性を示している。こうした企業では、効率化によって生まれた経営資源を成長領域へ再配分するなど、AIを事業拡大や価値創出につなげていると考えられる。これは企業がAIから最大の効果を引き出すための示唆となるだろう。翻って、労働者にとっては、AIの力を最大限に活用している業界や企業で拡大している機会を捉えることが重要になる。





05

AIスキルに対する賃金プレミアムは 上昇し続けている

AIスキルを持つ労働者は平均62%の賃金プレミアムを得ている

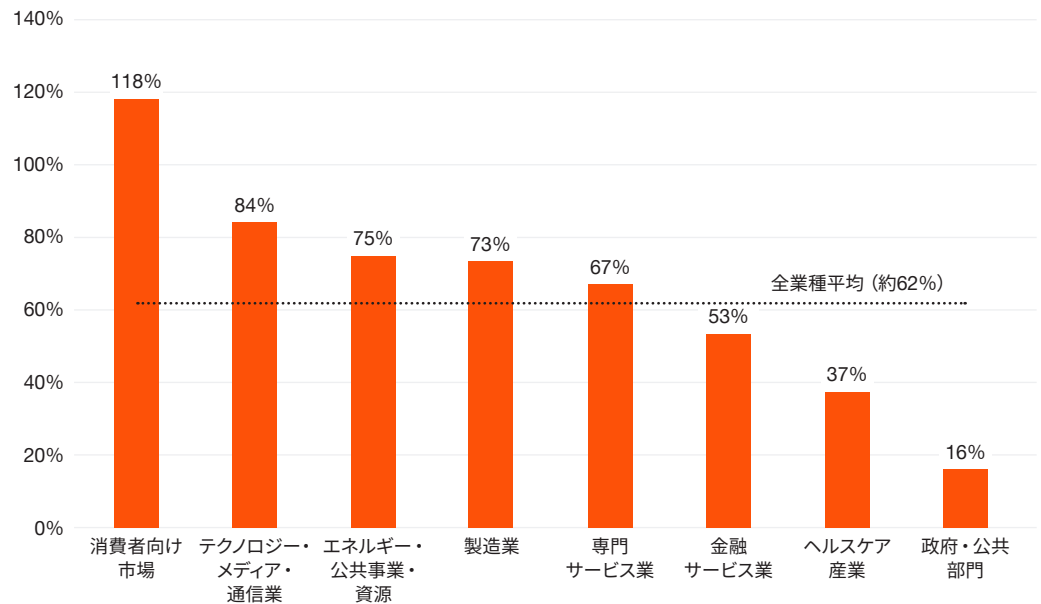
企業がAIから大きな価値を得ていることは、プロンプトエンジニアリングなどのAIスキルを持つ労働者に高い賃金プレミアムが支払われていることから明らかである。今年の賃金プレミアムは62%に達した（賃金プレミアムは、AIスキルを要件とする職種に提示された給与と、AIスキルを要件としない同等の職種に提示された給与との差をもとに算出した。AIスキルの一覧は調査手法に関する付録（Methodology Appendix）を参照）。

62%

企業がAIから大きな価値を得ていることは、プロンプトエンジニアリングなどのAIスキルを持つ労働者に高い賃金プレミアムが支払われていることから明らかである。今年の賃金プレミアムは62%に達した。

**AIスキルを持つ労働者の賃金プレミアムは62%に達した
(昨年のAIジョブバロメーターの57%から上昇)**

業種別の賃金プレミアム (%、2025年)



出所：PwCによる分析、Lightcastデータ

注：(i) 賃金プレミアムの算出にあたっては、各業種の求人者をAI関連求人者と非AI関連求人者に分類した。その上で、同一業種におけるAI関連求人者と非AI関連求人者の賃金を比較し、賃金プレミアム（差異）を推定した。本分析が示しているのは上昇率ではなく、対象年の比較である。なお、図にはPwCが定義する8つの業種のみを掲載しているが、全業種平均（62%）は、AIジョブバロメーターの分析対象である全16業種を対象に算出した。





06

AI専門人材の求人の急増は、 AI投資の拡大を示唆している

企業はAIシステムと、その構築・運用・最適化を担う人材への投資を加速させている。世界全体で見ると、2025年はAI専門人材の求人は、全職種の8倍のペースで増加した。

AI専門人材の求人は、本調査の対象となった全ての地域で増加している。一部の新興国では、多くの先進国を上回る伸びを示し、AI関連の能力と人材への需要が急速に拡大していることがうかがえる。

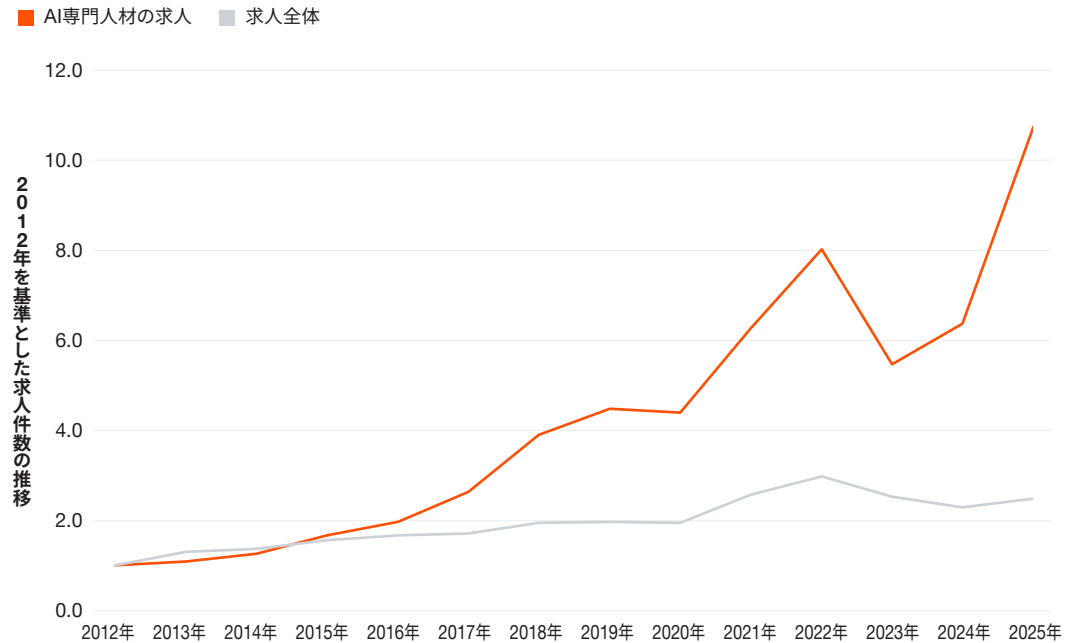
AI専門人材の求人は全ての業種で増加している。特にテクノロジー・メディア・通信業では、2025年の求人全体の11.4%をAI専門人材が占めた。

11.4%

AI専門人材の求人は全ての業種で増加している。特にテクノロジー・メディア・通信業では、2025年の求人全体の11.4%をAI専門人材が占めた。

AI専門人材の求人件数は過去1年間で急増し、全職種の8倍のペースで増加した。これは企業がAI投資に優先的に取り組んでいることを示唆している

AI専門人材求人と求人全体の相対的増加率（2012～2025年、世界全体）

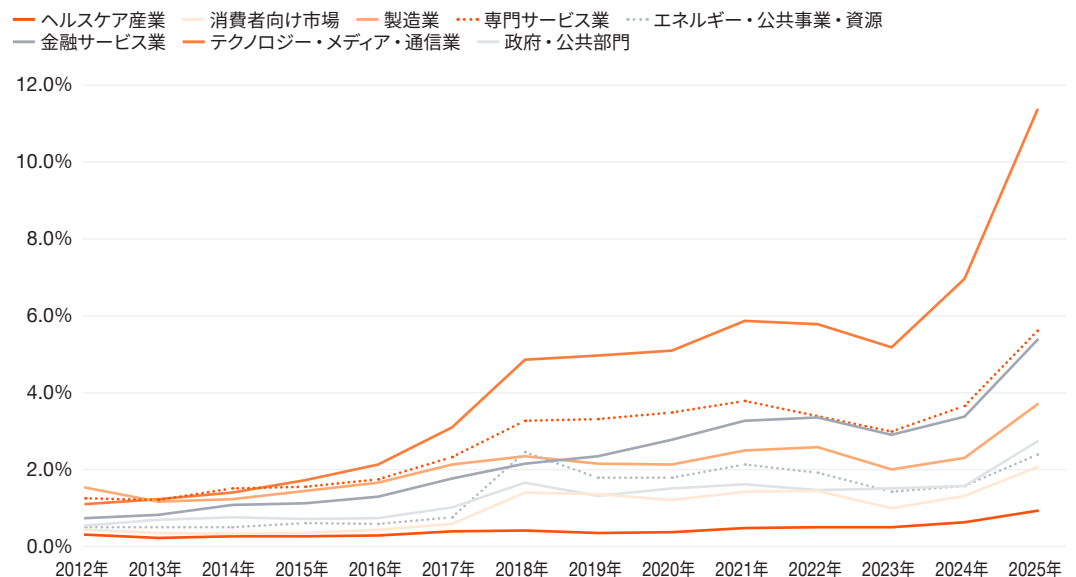


出所：PwCによる分析、Lightcastデータ

注：一部の国については、入手可能なデータが2018年または2021年以降に限られた。そのため、2012年以降のデータが入手可能な国のみを分析対象とした。少なくとも1つのAI関連スキルが要件に含まれている求人を、AI関連求人と定義した。

AI専門人材の求人は全業種で増加している

業種別のAI関連求人の割合（世界全体、%、2012～2025年）



出所：PwCによる分析、Lightcastデータ。

結論：次のステップ

世界各地の10億件を超える求人情報を分析した結果、AIが大規模な雇用喪失をもたらすという懸念を裏付ける証拠は得られなかった⁹。その一方で、労働市場と、成功するために必要なスキルが大きく再構築されつつあることが明らかになった。

ビジネスリーダーに求められる次のステップ

1

AIを効率化だけでなく、成長に活用する。AIから最大の価値を得ている企業は、AIをコスト削減や人員削減のみに活用しているわけではない。むしろ、新たな収益の創出、新たな市場への参入、新しい形の価値創造のためにAIを活用している。リーダーは、成長機会の創出を軸にAI戦略を構築し、特に業界の枠を超えた連携を重視すべきである。しかし、成長機会に向けて単にAIを活用するだけでは十分ではない。PwCのAI Performance Studyは、適切なAI基盤、例えば重要なAI施策を広く展開するための的を絞った戦略や、そうした戦略を支える最新のデータ基盤、テクノロジープラットフォームを整備することで、AIの可能性を具体的な成果に結び付ける能力は大幅に高まると指摘している。

2

人材戦略に「専門化」と「民主化」の観点を取り入れることで、人材投資とスキル開発を効果的に推進するとともに、人材の自然減に備える。専門化された職種では、需要の拡大と賃金上昇圧力を背景に、高度なAI活用能力、人間ならではのスキル、専門性の高い人材、人材の定着戦略への投資を強化することが求められる可能性がある。一方、民主化された職種では、AIによって求められる専門性が変化する中、先を見据えた業務の再設計、人材の流動化を支える仕組み、そしてキャリアパスの見直しが求められる可能性がある。

3

人間の専門性を最大限に補完するエージェンティックAIに投資する。AIエージェント群を自在に活用できるようになれば、労働者は人間ならではの専門性を発揮し、これまでよりかはるかに大きな規模で価値を提供できるようになる。その結果、組織は競合他社よりも迅速に考え、適応し、実行できるようになる。実際、PwCのAI Performance Studyでも、AI投資から最大の価値を得ている企業は、投資収益率が低い企業と比べて、AIエージェントを導入している可能性が2倍高いことが確認されている。

4

若手人材のキャリアパスを再設計する。若手向けでありながら、上級レベルの能力が求められるようになりつつある職種を洗い出す。新人研修、メンタリング、訓練プログラムを再設計し、リーダーシップ、ステークホルダー管理、戦略的意思決定といった高度なスキルの開発を加速させる。

5

AIスキルと並行して、人間ならではのスキルに投資する。AIが定型業務や技術的な作業を担うほど、共感力、判断力、創造性、リーダーシップといった能力の競争優位性は高まる。こうした能力を備えた労働力の構築は、従業員のAI活用能力向上と同じように戦略的に重要である。

9 Prepare for an AI jobs apocalypse, Economist, May 2026

労働者に求められる次のステップ

1

AIによって専門性が高まっている職種への移行を検討する。PwCの分析では、(例外はあるものの) 機会は民主化された職種から、専門化された職種やAI影響度が低い職種へと移りつつあることが示唆されている。

2

先駆的な企業や業界を積極的に探す。AIを活用して新たな市場やサービスを創出している企業、または従来の業界の枠を超えたパートナーシップを通じて、未来の新事業を生み出している企業に注目する。

3

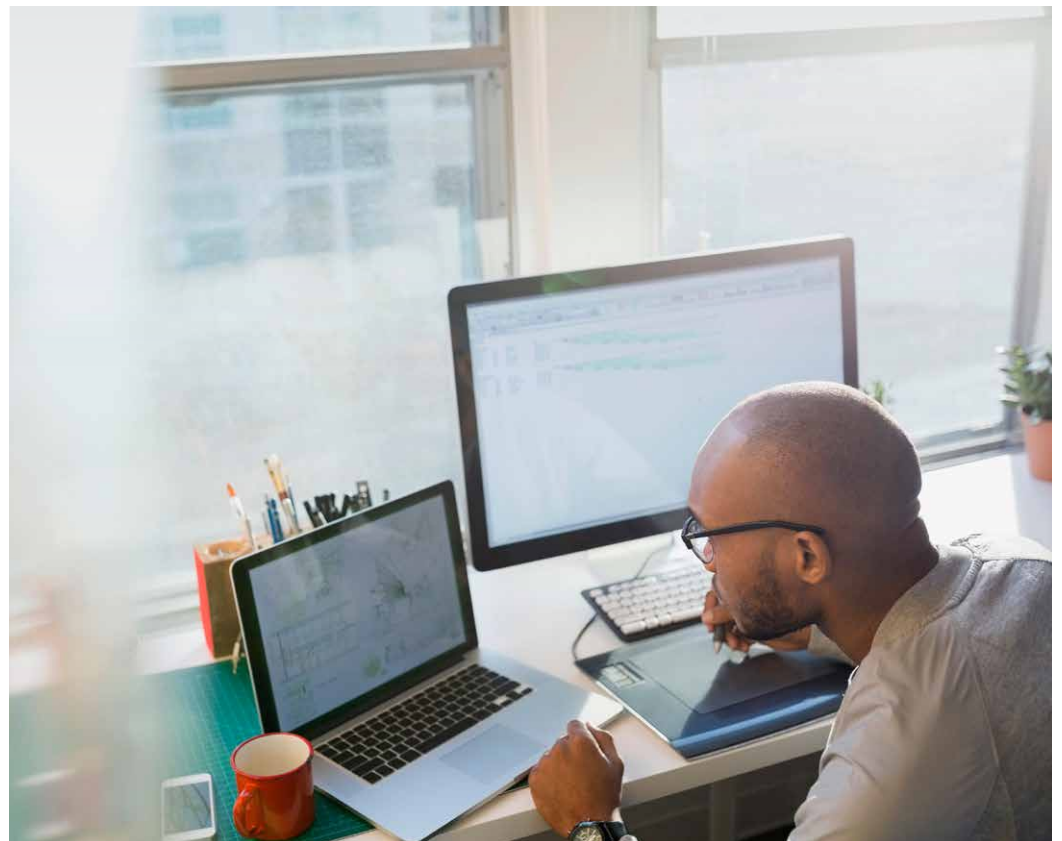
AIをツールやパートナーとして自在に使いこなす力を身に付ける。本レポートの分析は、「人間の仕事を奪うのはAIではなく、AIを使いこなせる人間だ」という言葉が真実であることを示している。

4

人間ならではのスキルを磨く。創造性、対人関係能力、リーダーシップ、判断力、複雑であいまいな状況に対応する力など、AI時代に価値が高まっているスキルを磨く。

5

キャリアの初期にある場合は、上級レベルのスキルを早期に身に付ける。多くの若手人材は、基礎的で反復的な業務に何年も従事する必要性がなくなる可能性が高い。その一方で、リーダーシップや戦略的思考といったスキルを早い段階で発揮できるようになることを求められるという課題もある。



パートナー スポンサー

**Joe Atkinson**

グローバル最高AI責任者、PwC米国

**Peter Brown**グローバル・ワークフォース・リーダー、
PwC英国

ソートリーダー シップ制作

**Sarah Brown**ソートリーダーシップリード、グローバル
コミュニケーション&チェンジ、PwC英国

英国経済調査・ 分析チーム

**Simon Oates**英国エコノミクスリーダー、
PwC英国**Nabil Taleb**エコノミスト、マネージャー、
PwC英国**Harry Ingham**エコノミスト、シニアアソ
シエイト、PwC英国**Zara Sendut**エコノミスト、アソシエイト、
PwC英国**Mehdi Sahneh**エコノミスト、シニアマ
ネージャー、PwC英国**William Feng**エコノミスト、シニアアソ
シエイト、PwC英国**Mustafa Rupawala**エコノミスト、シニアアソ
シエイト、PwC英国

シニア アドバイザー



Justine Brown

ディレクター、グローバル
ワークフォース、PwC英国



Annie Veillet

パートナー、クラウド・デー
タ&AI、PwCカナダ



Zlatina Loudjeva

パートナー、AIスキルハブ
担当エンゲージメントリー
ダー、英国研究・イノベ
ーション機構(UKRI) AIスキ
ルハブ、PwC英国



Anthony Bruce

パートナー、グローバルヘル
スケア産業担当リー
ダー、PwC英国



Khaled Bin Braik

カンントリーシニアパート
ナー、PwCアラブ首長国
連邦



Bivek Sharma

最高テクノロジー & AI責
任者、PwC中東



Prasun Shah

パートナー、グローバル
CTO、ワークフォースコン
サルティング、最高AI責任
者、PwC英国



**Brenda
Vethanayaga**

パートナー、リスクサービ
ス、AIトラスト、PwCカナダ



Rob Dicks

パートナー、コマーシャル
AIリード、PwC米国



**Dr Dayalan
Govender**

パートナー、ピープル&組
織トランスフォーメーショ
ン担当リーダー、PwC南
アフリカ



Shebani Patel

パートナー、ワークフォ
ース・ソリューション・ブラ
クティ担当リーダー、PwC
米国



Farbod Nassiri

パートナー、ナショナルプ
ラクティス担当リード、デ
ジタルHRトランスフォー
メーション、PwCカナダ



Vikas Agarwal

グローバルおよび米国コ
マーシャル最高技術・イノ
ベーション責任者、アドバ
イザー、PwC米国



Anumeha Singh

パートナー、組織・人材ト
ランスフォーメーション、
PwCインド



**Marlene de
Koning**

ディレクター、トランス
フォーメーションコンサル
ティング・AI・アダプティ
ョン、PwCオランダ



Bas Van De Pas

パートナー、トランスフォー
メーションコンサルティング・AI・ア
ダプティョン、
PwCオランダ



Parul Munshi

パートナー、PwC東南ア
ジア・コンサルティング
APACワークフォースリー
ダー、PwCシンガポール



Chris Greenwood

リードパートナー、コーポ
レート機能トランスフォー
メーション、PwCオースト
ラリア



**Rusbeh
Hashemian**

グローバル・テクノロジー・
リーダー、EMEA CIO &
CTO、PwCドイツ



Dan Priest

最高AI責任者、PwC米国



Scott Likens

グローバル最高AIエンジ
ニア、PwC米国



Felicity Copeland

ディレクター、トラスト・イ
ン・AI、PwC英国



Vishy Narayanan

アジア太平洋デジタル &
AIリーダー、PwCマレー
シア



Julia Lamm

パートナー、ワークフォ
ーストランスフォーメーシ
ョン、PwC米国



日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約14,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにのり的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2026年6月に発行した『Two futures for jobs in an AI era』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

www.pwc.be/en/news-publications/2026/ai-jobs-barometer-2026.html

日本語版発刊年月：2026年9月

管理番号：I202606-09

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.