



# 恐れなき未来： 2025年グローバル AIジョブバロメーター

AIが労働者の価値を高める



# はじめに

日本においてもAIの活用は全産業で加速しています。労働人口減少という社会課題を抱える日本にとって、AIは、自動化の推進や、さらに高度で創造的な業務への人材のシフトを可能にするものであり、生産性向上の手段として、もはや無視できません。

本レポートは、世界にある「AIは人の仕事を奪う」という懸念に対して、AIは仕事を奪うのではなく、労働者に力を与え、生産性を高め、豊かさを社会全体にもたらすものである、と精密なデータ分析を通して示しています。しかしながら、労働力不足の影響がすでに始まっている日本企業においては、AI活用に関する是非の議論を超えて、AIの活用をさらに急速に推進するための経営体制の構築や、AIスキルを持つ人材に対する高まる需要への対応、従業員のスキルアップ支援などについて、より具体的に行動を起こしていかなければなりません。

PwC Japanグループの「生成AIに関する実態調査 2025春 5カ国比較」において、日本は諸外国に比べるとAI活用の推進度は平均的であるが、効果実感は低いという結果が出ています。そして、大きな効果を享受するためには、経営リーダーシップの下で、高い目的・期待の設定、推進リソースの確保、業務プロセス・ガバナンス・還元策の整備といった全社的な改革が必要となることを示しました。これは、本レポートが導き出したビジネスリーダーへの提言と通ずる内容でもあり、日本企業がAI活用を進めるための正攻法と言えるでしょう。

本レポートが、日本企業のAI活用の推進、ひいては労働人口減少という課題に立ち向かうための戦略策定の一助となれば幸いです。

PwC Japanグループ チーフ・AI・オフィサー  
PwCコンサルティング合同会社 パートナー  
藤川 琢哉

# 調査結果のポイント

3倍

従業員1人あたりの収益成長

AIの影響をより受けやすい業界

100%

全ての業界でAIの活用が拡大

鉱業や建設業など、AIの影響度が低いと見られてきた業界を含む

66%

AIの影響を受けやすい職種に求められるスキルの変化の加速率  
前年の25%から大幅に加速。  
自動化可能な職種で最も顕著

6大陸における約10億件の求人広告と数千社の財務報告書を分析した結果、以下の知見が得られた。

## AIは労働者の生産性を大幅に高め、企業に価値をもたらしている

- AIの活用可能性が最も高い業界では、従業員1人あたりの収益において、他の業界の3倍高い成長を達成している
- AIの可能性に注目が集まった2022年以降、AIの導入に最も適した業界では生産性の伸びが約4倍に高まった（対照的に、AIの影響が最も低い業界ではわずかに低下）
- プロンプトエンジニアリングなど、AIスキルを持つ労働者は平均で56%の賃金プレミアム（前年の25%から増加）を得ており、AI人材が生み出す価値が高まっていることを示している
- 鉱業や建設業など、AIの影響が低いと見られてきた業界を含めて、全ての業界でAIの活用は広がっており、ビジネスリーダーがAI投資に価値を見出していることがうかがえる

## 企業はAIを人員整理のためだけでなく、労働者の価値と生産性を高めるために活用している

- 雇用が失われるのではないかという不安に反して、AIの影響を受けやすい職種のほぼ全てで、雇用数と賃金はともに増加しており、この傾向は最も高度に自動化可能な職種でも見られる

## AIは労働者が成功するために必要なスキルを根底から変えつつある

- AIの影響度が最も高い職種（例：金融アナリスト）では、AIの影響度が最も低い職種（例：理学療法士）と比較して、雇用主が求めるスキルが66%速く変化している（前年の25%から大幅に加速）

# ビジネスリーダーへの 5つの提言

## 1



### AIを活用して、会社全体を変革する

調査結果が示すとおり、AIは従業員1人あたりの収益成長など、企業に具体的なメリットをもたらしつつある。競争優位性を確保するためには、この機会を捉えるための計画が必要である。すでに多くの企業がAIを局所的に取り入れ始めている。しかしAIの真価は、AIによって企業全体の価値創造プロセスを抜本的に変革することで発揮される。それによって、新たな収益源の創出と競争優位の確立が可能になる。

## 2



### AIを効率化ではなく、成長のための戦略と位置づける

調査結果は、企業がAIを単なる人員整理の手段ではなく、従業員の価値創造を支援する手段としていることを明確に示している。AIを人員削減のためだけに使っている企業は、新たな市場の開拓や収益源の創出といった、はるかに大きな機会を逃す恐れがある。

## 3



### エージェンティックAIを積極的に活用し、従業員の能力を飛躍的に拡大する

AIエージェントを活用すれば、従業員の生産性は大幅に高まる。AIエージェントをいち早く導入したビジネスリーダーは、コストを削減するだけでなく、競合他社よりもすばやく思考し、適応し、実行できる組織を構築できる。例えばPwCが開発した新プラットフォーム「agent OS」は、複数のAIエージェントがチームを組み、コンテキストを共有し、システム横断的に協働・学習することで、AIエージェントの価値を最大限に引き出す。

## 4



### AIを最大限に活用するためのスキルを従業員が習得できるよう支援する

AIの進化に伴い、労働者に求められるスキルも急速に変化している。企業はデータに基づいてスキルギャップを特定し、それを埋めるための計画を策定する必要がある。

## 5



### 信頼を築き、AIの変革力を最大限に引き出す

調査結果は、AIを導入するだけでは企業は成長できないことを示している。成功にはテクノロジーだけでなく、責任ある導入、明確なガバナンス、そして社会や組織からの信頼が欠かせない。

# 01

## AIは、最も高度に自動化可能な職種でも労働者の価値を損なうどころか、高める可能性がある

これは、6大陸における約10億件の求人広告と数千社の財務報告書から、AIが雇用、賃金、スキル、そして労働者の生産性に与える影響を多角的に分析した結果、導き出された結論である。この分析は、エージェンティックAIを導入する企業が増える中、目標達成のために自律的に計画し、行動できるAIが与える影響を浮き彫りにした。

今回の調査では、「拡張可能な職種」（人間の判断や専門性をAIが補完・支援できる業務を多く含む職業）と「自動化可能な職種」（AIが自律的に完了できる業務を多く含む職業）の2つの職種カテゴリーについて、AIが与える影響を分析した。

**AIの影響を受けやすい職種：**AIを活用できるタスクを多く含む職業。金融アナリスト、データ入力担当者など<sup>1</sup>。「AIを活用した職業」とも言う。

**拡張可能な職種：**AIの影響を受けやすい職種の中でも、多くの業務で人間の判断や専門性をAIが補完・支援できる職業。外科医、裁判官<sup>2</sup>など。

**自動化可能な職種：**AIの影響を受けやすい職種の中でも、AIが実行できる業務が多い職業。ソフトウェアプログラマー、カスタマーサービス担当者など。

**AIの影響を受けやすい業界：**AIを活用できる仕事を多く含む産業。例えば、ソフトウェアパブリッシングはAIの影響を受けやすいが、伐採業はAIの影響を受けにくい。

調査では、AIの導入状況に代わる指標として「AI影響度」（AIの活用可能性）を分析した。実際には、AIの導入状況はAI影響度を下回る可能性がある。今後、AIの活用が進むにつれて、本レポートで取り上げた影響はさらに拡大する可能性がある。

1 AIの影響を受けやすい職種の特定には、Feltenらの手法（職業のAI影響度：AI Occupational Exposure）を用いた。詳細は調査手法に関する付録（Methodology Appendix）を参照。

2 拡張可能または自動化可能な職種の特定にはIMFの手法を用いた（「Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work」、2024年）。詳細は調査手法に関する付録（Methodology Appendix）を参照。

まずは、2人の労働者のストーリーを紹介しよう。2人の経験は、本レポートのデータが示すように、今後、何百万人もの労働者が経験する未来を示している。1人目は、情報アナリストのアミナだ。アミナはAIの力を借りて、自身の分析能力を拡張している。アミナの指示に従って、AIエージェントは調査を実施し、レポートの下書きを作成する。その結果、アミナは調査結果の分析やレポートの改善、クライアント対応、新規ビジネスの開発といった業務に多くの時間を割けるようになった。アミナは新たなスキルを学び、変化に適応しなければならなかった（「これほど短期間で多くを学んだのは学生時代以来だ」とアミナは語った）。しかし、アミナは以前よりも仕事を楽しんでおり、会社の売上げにもこれまで以上に貢献している。

次に紹介するのは、カスタマーサポート担当のジョンだ。最近は仕事の多くがAIによって自動化され、単純な問い合わせはAIが対応している。以前はAIに仕事を奪われるのではないかと不安だったが、実際にはAIの導入によってジョンの能力は高まった。今はもっぱら、複雑な製品トラブルの解決や、こじれてしまった顧客関係を相手の立場に立って修復するなど、難易度の高い問い合わせに対応している。AIは、こうした困難なケースでもジョンを支援してくれる。例えば、過去の数千件の類似事例を自動で分析し、解決策を提案してくれることもある。その結果、ジョンの役割は単なる問い合わせ処理係から、問題解決の専門家へと進化し、会社にとってのジョンの価値も高まった。拡張可能な職種と自動化可能な職種という分類は有効ではあるものの、ジョンの経験は、自動化可能とされる職種においてさえ、AIは労働者の能力を拡張できることを示している。

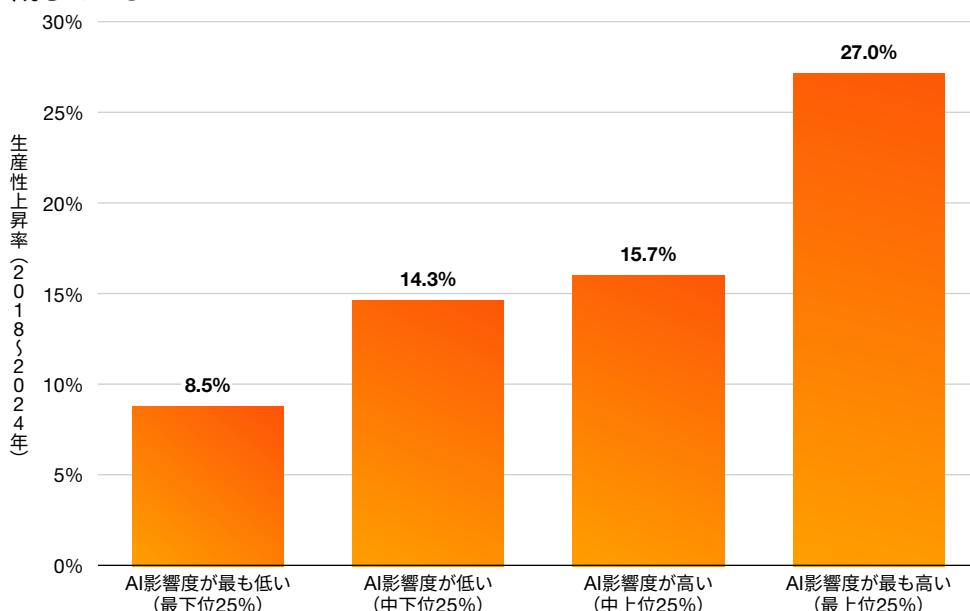


**AIは専門性を増幅させる。人間の思考力を代替するのではなく、強化する。人間に代わって問題を解決するのではなく、人間が問題をより良く解決できるよう支援する”**

Matt Wood, Global and US Commercial Technology & Innovation Officer, PwC米国

アミナやジョンのように、AIを活用した何百万人もの労働者が、企業による価値創出を支えている。AI影響度が最も高い業界、つまりAIの活用可能性が最も高い業界（例：ソフトウェアパブリッシング）では、AIの活用可能性が最も低い業界（例：伐採業）と比較して、従業員1人あたりの収益において3倍高い成長を達成している。

### AIの影響度が最も高い業界では、従業員1人あたりの収益において3倍高い成長を達成している



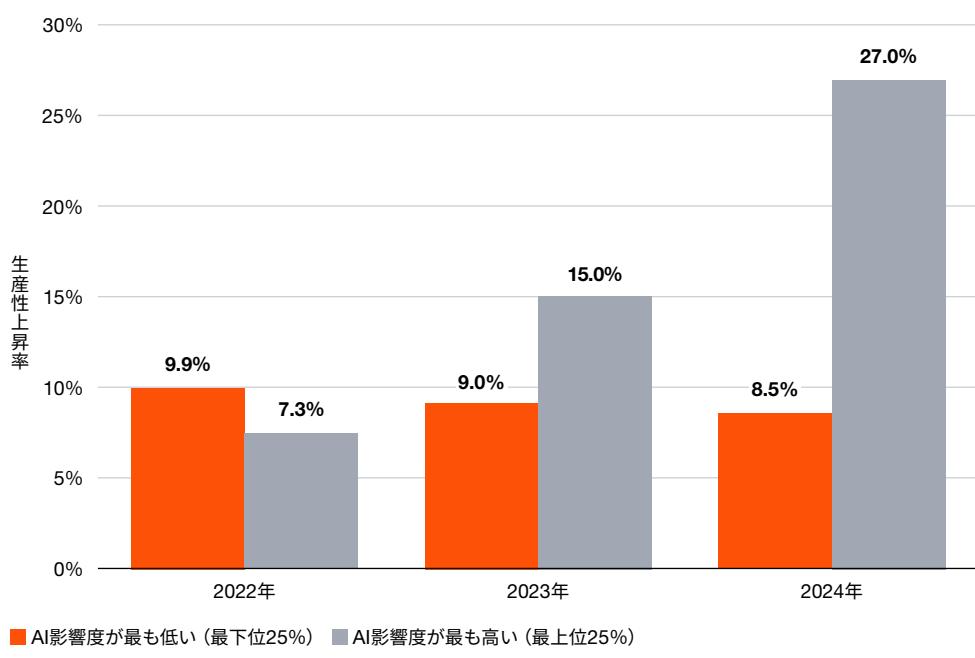
従業員1人あたり収益を指標とした生産性の推移（2018～2024年）。

出所：PwCによる分析、Orbis、Felten et al. AI影響指数（AI Exposure index）。本分析では、AIの実際の導入状況ではなく、AI影響度（どの程度AIを活用しやすい状況にあるか）を指標として用いた。十分な観測値が得られた全14カ国のデータを使用。

この生産性の急激な上昇は、本当にAIによるものなのだろうか。因果関係を完全に証明することはできないが、AIの影響を受けやすい業界で2022年に収益が急伸したことは間違いない。2022年は、ChatGPT 3.5の登場によって、世界中がAIの可能性に気づいた年でもあった。それ以降、企業はこぞってAIの導入に乗り出し、特にAIの活用に最も適した業界では業績が飛躍的に向上した。

わずか2年の間に、AIの活用可能性が最も高い業界では、かつては生産性の低かった企業が、生産性のリーダーに変貌した。これは企業のAI投資が成果を上げつつあることを示している。AIの可能性が現実のものとなりつつあるが、導入は始まつたばかりにすぎない。

### 2022年以降、AIの導入に最も適した業界では収益成長が約4倍に拡大



出所：PwCによる分析、Orbis、Felten et al. 生産性の伸びは2018年を基準年として算出。

### エージェンティックAI：デジタルエージェントの支援によって労働者の生産性が向上

AIエージェントとは、推論し、タスクを実行し、コンテキストを理解して革新的な解決策を生み出し、失敗から学習できる高度なデジタル労働力である。人間の労働者にとって、AIエージェントは疲れを知らない、極めて知的なエグゼクティブアシスタントのような存在だ。AIエージェントは目的を理解し、それに向けて戦略的に計画を立て、その実行を支援する。人間の労働者は複数のデジタルエージェントを指揮することで、より多くの業務を、より迅速に遂行できるようになる。その結果、生産性、革新性、効率性は飛躍的に向上する。例えば営業部門では、AIエージェントに提案書の作成、見込み客のフォローアップ、会議の設定、顧客管理システム（CRM）の更新などを任せることで、担当者は取引をまとめることに集中できるようになる。

### ビジネスリーダーへの提言：生産性向上の条件

- **AIをビジネスに積極的に活用し、その恩恵を享受する。** AIの活用は、今やビジネス戦略に不可欠のものであり、単に新しい技術を取り入れることにとどまらない。AIは事業全体を管理し、新たな収益源を創出することで、大きな成果を生み出す。
- **AIを個別の業務の効率化ではなく、全社規模の変革に活用する。** すでに多くの企業がAIを局所的に取り入れ始めている。しかしAIの真価は、AIによって企業全体の価値創造プロセスを抜本的に変革することで発揮される。
- **エージェンティックAIを優先する。** デジタルエージェントを従業員の指揮下に置くことで、従業員がこれまでにない方法で価値を創出し、競争優位を獲得し、新たな収益源を開拓できるようにする。



# 02

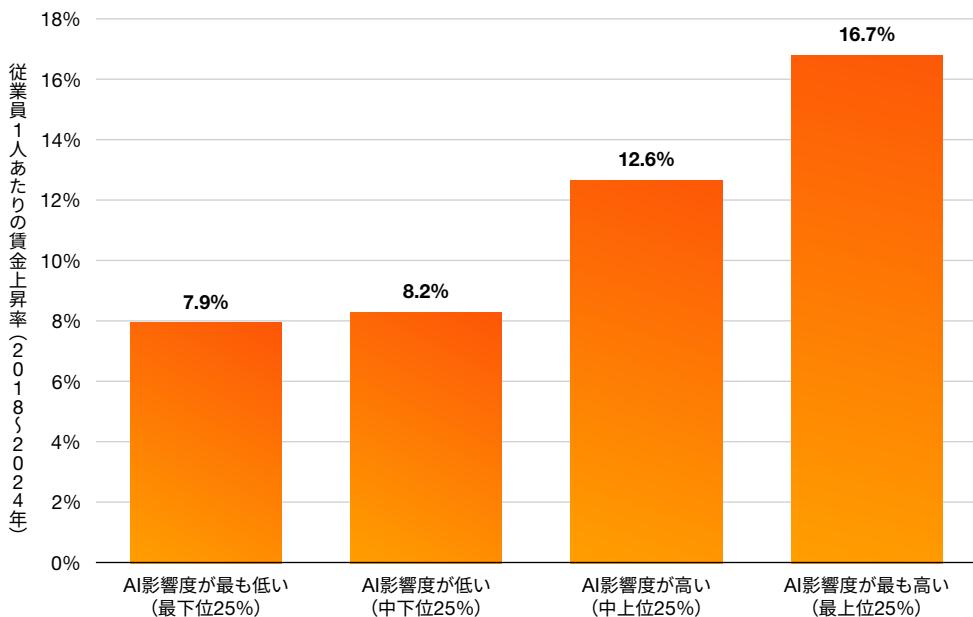
## 最も高度に自動化可能な職種でも、AIを活用した労働者の賃金は上昇傾向にある

前述のアミナやジョンのような世界中の労働者やその同僚たちの賃金には、どのような変化が起きているのだろうか。AI影響度が最も高い業界は、AI影響度が最も低い業界と比較して、賃金の上昇率が2倍に達している。アミナやジョンが生み出す価値が増すにつれて、賃金も上昇していると考えられる。

### 2倍

AIの影響度が最も高い業界では、AIの影響度が最も低い業界と比較して、賃金の上昇率が2倍に達している。

AIの影響度が最も高い業界は、AIの影響度が最も低い業界と比較して、賃金の上昇率が2倍



出所：PwCによる分析、Orbis, Felten et al.

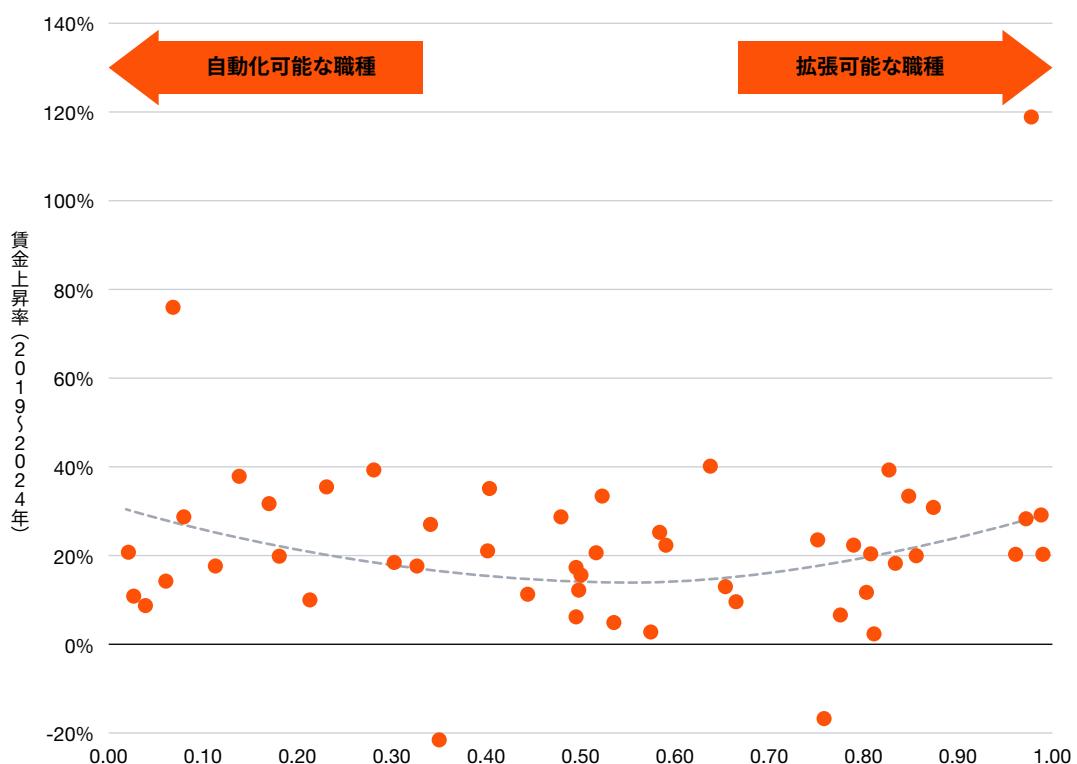


意外かもしれないが、カスタマーサービス担当者のような、AIによって最も高度に自動化可能な職種でも賃金は上昇している。AIによる自動化の影響はさまざまだ。AIが人間に取って代わるケースもあれば、業務の性質そのものが変わり、人間を自動化可能なタスクから解放し、他の業務（通常は、より付加価値の高い業務）に集中できるようにするケースもある。調査結果によると、全体として自動化は後者の影響を及ぼしている。つまり、AIによって自動化可能な職業の価値が下がるという懸念は的外れである可能性が高い。

# 56%

AIスキルを持つ  
労働者の賃金は  
平均で56%高い。

## 最も高度に自動化可能な職種と最も高度に拡張可能な職種の両方で賃金は上昇傾向



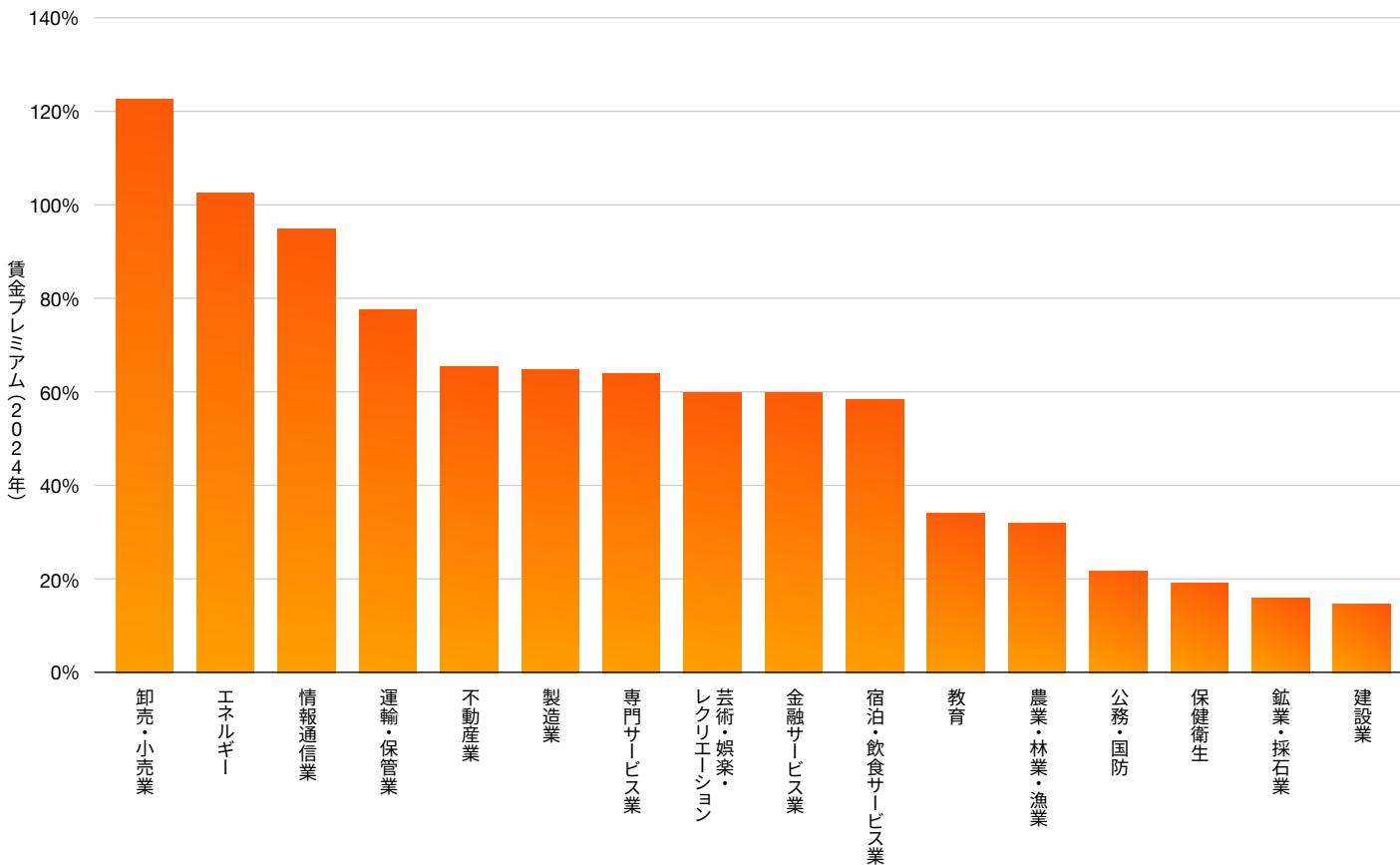
この図は、AIの支援を受けた職種（自動化可能な職種と拡張可能な職種の両方）における平均賃金の伸びを示している。各ドットは、国際標準職業分類（ISCO）に基づく職業分類を表す。図に示された37の職業分類には、合計400超のサブカテゴリーが含まれる。

出所：PwCによる分析、英国国家統計局（ONS）データ。

AIを活用した労働者が企業に大きな価値をもたらしていることは、AIスキル（例：機械学習、プロンプトエンジニアリング）を持つ人材の方が高い報酬を得ていることからも明らかである。PwCは、AIスキルの有無のみを変数とした場合、同じ職種（例：ロジスティクスマネージャー）の間でどのような賃金格差があるかを比較した。その結果、AIスキルを持つ労働者の賃金は平均で56%高いことが分かった<sup>3</sup>。しかも、AIスキルを持つ労働者に対する賃金プレミアムは分析対象となった全ての業界で確認された。

<sup>3</sup> AIスキルを持つ人材が少ないことも、AIスキルを持つ労働者の方が高い賃金を得ている一因となっている可能性がある。しかし、希少性だけでは賃金の高さは説明できない。希少性だけが理由であれば、中世のカリグラフィーなど、特殊分野の専門家は全員、高い報酬を得ていることになるからだ。高い賃金が支払われているということは、雇用主がそのスキルに高い価値を見出していることを意味する。

## AIスキルを持つ労働者は平均56%の賃金プレミアムを得ている



AIスキルが要件となっている求人の平均賃金プレミアム（業種別、2024年）。AIスキルの一覧は調査手法に関する付録（[Methodology Appendix](#)）を参照。  
出所：PwCによる分析、Lightcastデータ。

## AIエージェントに定型業務を任せることで労働者の生産性が向上

PwCは、企業がAIエージェントを活用し、従業員が生み出す価値を拡大できるよう支援している。以下は、その代表的な事例である。

- ある大手テクノロジー企業は、AIエージェントを活用してオムニチャネル対応のコンタクトセンターを構築し、顧客対応を刷新した。意図予測モデル、適応型対話、リアルタイム分析といった技術を組み合わせることで、通話時間は約25%短縮され、転送件数は最大60%減少し、顧客満足度は約10%向上した。
- ある大手ホスピタリティ企業は、AIを活用した先進的なプラットフォーム上にエージェント主導のワークフローを構築し、ブランド基準の管理を世界規模で効率化した。インテリジェントエージェントを用いて更新、承認、コンプライアンス追跡を自動化した結果、レビュー時間が最大94%削減された。
- あるグローバルヘルスケア企業は、現場にエージェンティックAIを活用したワークフローを導入することで、がん治療を刷新した。インテリジェントエージェントによって臨床・業務プロセスを効率化し、非構造化文書の抽出、標準化、検索を自動化した。その結果、有用な臨床情報へのアクセスが50%改善された他、AIを活用した文書検索・統合により、職員の事務負担が約30%削減された。[詳細はこちら](#)。

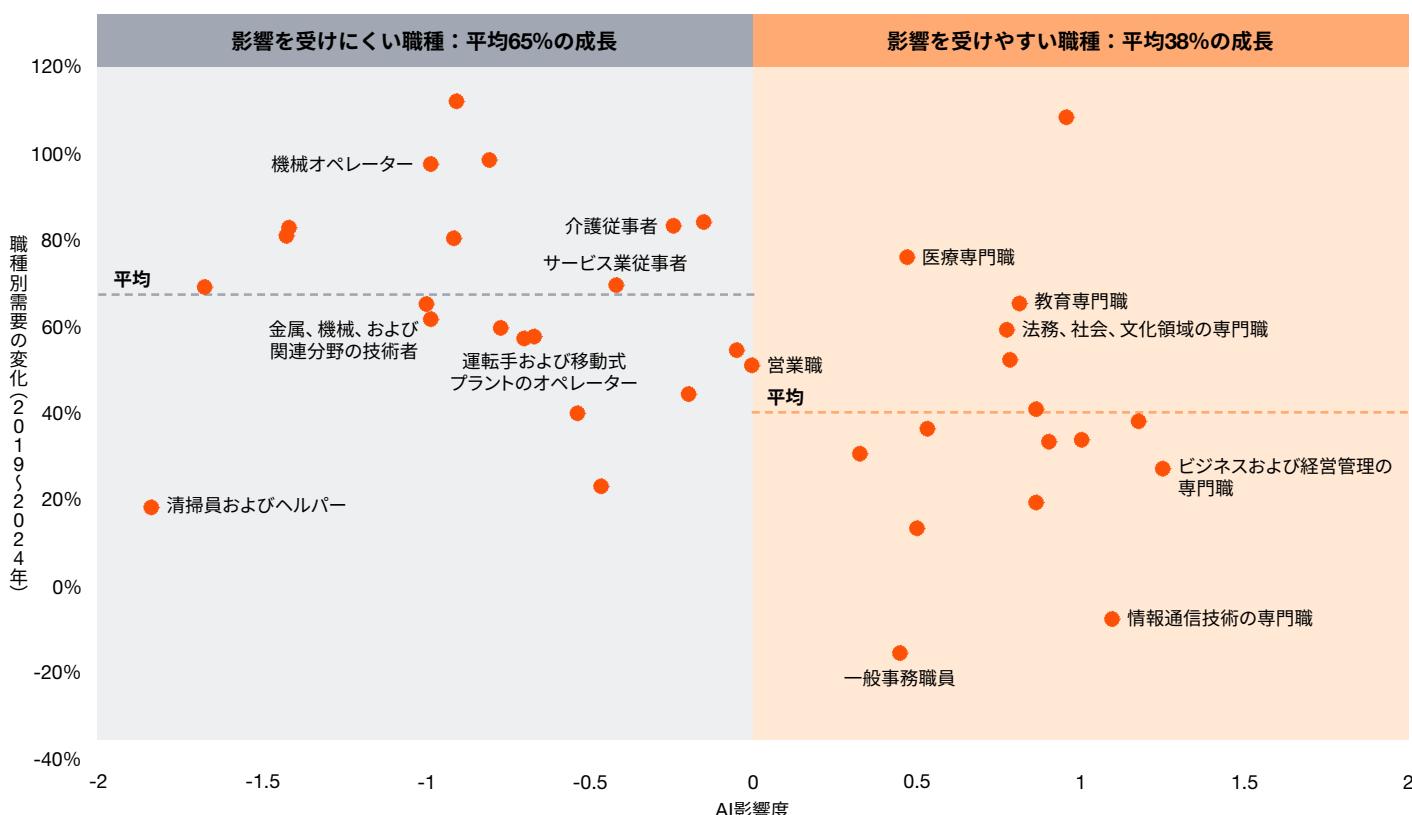
# 03

## AIは雇用数に複雑な影響を与えてる

AIの登場によって、データ入力担当者やソフトウェアプログラマーといった職種は、これまでどおりの形では存在できなくなるかもしれない。しかし歴史が繰り返し示してきたように、多くの職業は消滅するのではなく、より付加価値の高い役割へと進化する可能性が高い。例えば、従来のデータ入力担当者はデータアナリストに進化するかもしれない。つまり、社会が直面している課題は「雇用が失われるスピードよりも速く、新たな雇用が創出されるか」、そして「労働者は、労働市場の変化に適応できるだけのスキルを持っているか」である。

まずは雇用数を見てみよう。AIの影響を受けやすい職種では、2つの例外（データ入力担当者と情報通信技術専門職）を除いて、雇用は世界的に増加傾向にある。しかし、雇用の増加率はAI影響度によって違う。過去5年間の雇用の増加率を見ると、AI影響度が低い職種では65%に達するのに対して、AI影響度が高い職種では38%にとどまる。

**AIの影響を受けやすい職種では雇用数は増加しているが、AIの影響度が低い職種と比較して増加のペースは緩やか**



AI影響度で見た職業需要の変化（世界全体、2019～2024年）。分析対象である全期間のデータ入手できなかった国・地域（香港、マレーシア、ノルウェー、南アフリカ、アラブ首長国連邦、ブラジル、メキシコ）は除外した。本分析では、国際標準職業分類（ISCO）が規定する、37の職業分類（計415職種）を分析した。

出所：PwCによる分析、Feltén et al.、Lightcastデータ。



### 労働人口が減少している中、緩やかな雇用拡大は有益だろうか。

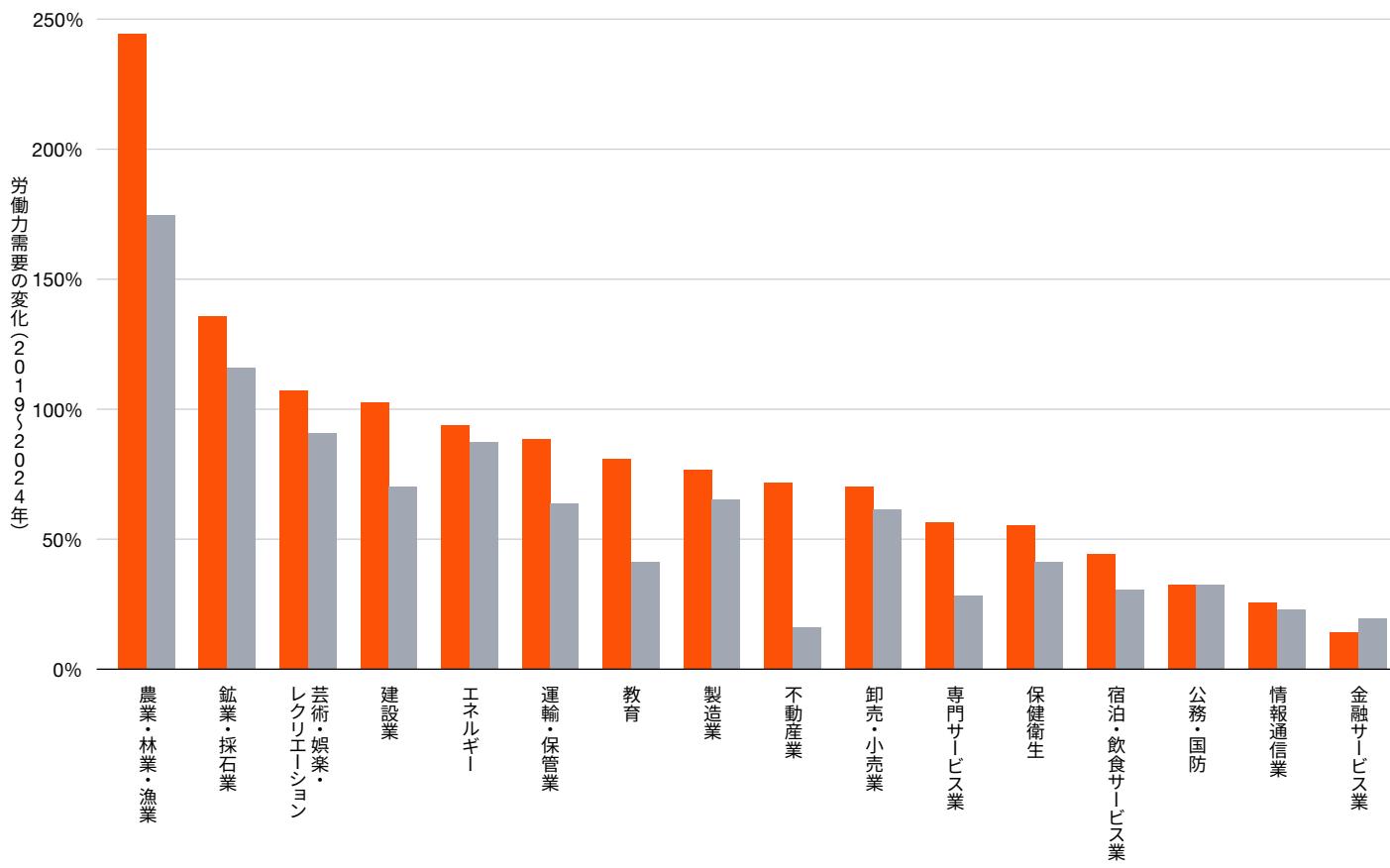
現在、世界人口の4分の1以上は生産年齢人口が減少傾向にある国々で暮らしている。その割合は、2050年代には半数を超えると予測されている<sup>4</sup>。生産年齢人口の割合が縮小している国々にとって、AIの影響を受けやすい職種における緩やかな雇用拡大は、むしろ好都合と言えるかもしれない。AIは、各国の雇用が生産年齢人口の規模に適した「ゴルディロックス（適温相場）」的な成長を実現し、進行する高齢化や労働力不足によって迫り来る経済危機を回避する手段となり得るだろうか<sup>5</sup>。

4 Centre for Global development 「Where working age populations are shrinking」、Axios、2024年4月

5 「The baby gap」、Financial Times、2025年1月

AIが、特に自動化可能な職種における雇用数の急減を引き起こすのではないかという懸念に反して、実際には全ての業界で雇用数は増加している。この傾向は自動化可能な職種と拡張可能な職種の両方で見られる。

## 全ての業界で雇用数は増加しており、この傾向は自動化可能な職種と拡張可能な職種の両方で見られる



■ 拡張可能な職種 ■ 自動化可能な職種

出所：PwCによる分析、Lightcastデータ、Felden et al、IMF。拡張可能な職種と自動化可能な職種における労働力需要の平均成長率を示す。

AIを早い段階から積極的に導入した業界（例：金融サービス業、情報通信業）では、雇用数の増加ペースは比較的緩やかなものとなっている。こうした業界はAIの導入時期が早かったため、AI関連分野の雇用拡大が細く長く続いてきた。現在の緩やかな拡大ペースは、その結果と言える。

AIによる雇用創出が雇用喪失のペースを上回るためには「大きく考える」ことが重要になる。つまり、AIを既存の仕事を効率化するためだけでなく、未来の仕事を生み出すために活用するという視点が求められている。これはAIが企業にもたらす価値と影響力の最大化にもつながる。

### ビジネスリーダーへの提言：成長戦略としてのAI

**AIを効率化ではなく、成長のための戦略と位置づける。**今回の調査では、AIの影響を受けやすい職種では雇用数が増加していることが明らかになった。この結果は、企業がAIを単なる人員削減のためではなく、従業員の価値創出を支援するために活用していることを示している。AIを人員削減のためだけに使っている企業は、新たな市場の開拓や収益源の創出といった、はるかに大きな機会を逃す恐れがある。

# 04

## AIの可能性を「大きく考える」ことが、労働者と企業に最大の価値をもたらす

“

**未来の働き方とは、人と仕事を減らすことではなく、協力して成果と効率を拡大することである。人とAIの分担を再定義することで、組織は生産性を飛躍的に高め、イノベーションを促進し、人は人にしかないスキルを発揮して、さらなる価値を生み出せるようになる”**

Joe Atkinson、グローバル最高AI責任者、PwC米国

AIの可能性を「小さく考える」とは、これまでどおりタスクを処理し製品を提供するために、限定的に従来のやり方でAIを使うことを指す。このようなアプローチはAIが実現できる革新の幅を狭めることになりかねない。例えば、ろうそくを「電気のろうそく」に置き換えるためだけに電気を使っていたなら、コンピューター、通信、衛星、航空機といった革新的な技術は生まれなかっただろう。AIを小さく考えている限り、既存の業務の枠組みから脱することはできず、労働者から仕事を奪うことになりかねない。「すでにあるもの」とらわれていると、「あり得るもの」を想像できない<sup>6</sup>。

これと対照的に、AIの可能性を「大きく考える」とは、AIを変革の手段と捉え、新たな能力、製品、さらには産業そのものを創出する手段とすることを意味する。創造力をもって活用すれば、AIはまったく新しい仕事やビジネスモデルを生み出す力を持っている。例えば、現在、米国に存在する職業の約3分の2は1940年には存在せず、その多くは技術革新によって生み出されたものだ<sup>7</sup>。

調査結果は、多くの企業が今までのところはAIの可能性を大きく考えていることを示している。企業はAIを単なる人員削減の手段として使うのではなく、最も高度に自動化可能な職種においても、AIを活用して従業員が新たな価値を生み出せるよう支援しているように見える。

### サウスウェスト航空：AIシステムが定型業務だけでなく、複雑な問題解決も支援

サウスウェスト航空はPwCと連携して乗務員の勤怠・休暇管理システムを刷新し、時間の節約、コスト削減、リスク低減を実現した。このプロジェクトは、従業員が定型業務よりも批判的思考やイノベーションに集中できるようにすることで、一部の従業員の役割が強化されるという副次的な効果も生み出した。

既存のレガシーシステムは、正確な文書の不足や暗黙知への過度な依存といった問題があり、保守・改善が難しく、業務の処理速度が低下していた。そこで生成AIの機能を活用して、ソースコードから直接ユニークなインサイトや要件を抽出したところ、プロジェクトの計画に要する時間が半分に短縮された。

サウスウェスト航空の航空運航テクノロジー担当副社長のMarty Garza氏は、「こうした進化は、従業員の仕事を奪うのではなく貴重な時間を生み出し、チームがじっくり考え、複雑な課題を解決し、イノベーションを促進できるようになった」と語った。詳細は[こちら](#)。

<sup>6</sup> Erik Brynjolfssonは、このような偏狭な思考を「チューリングトラップ」と呼ぶ。これはAlan Turingが人間のようなAIを生み出そうとしたように、人間を模したAIを作るという発想にとらわれている状態を指す。

<sup>7</sup> New Frontiers: The Origins and content of new work, 2022年、David Autor et al.

# 05

## スキルの地殻変動は加速している

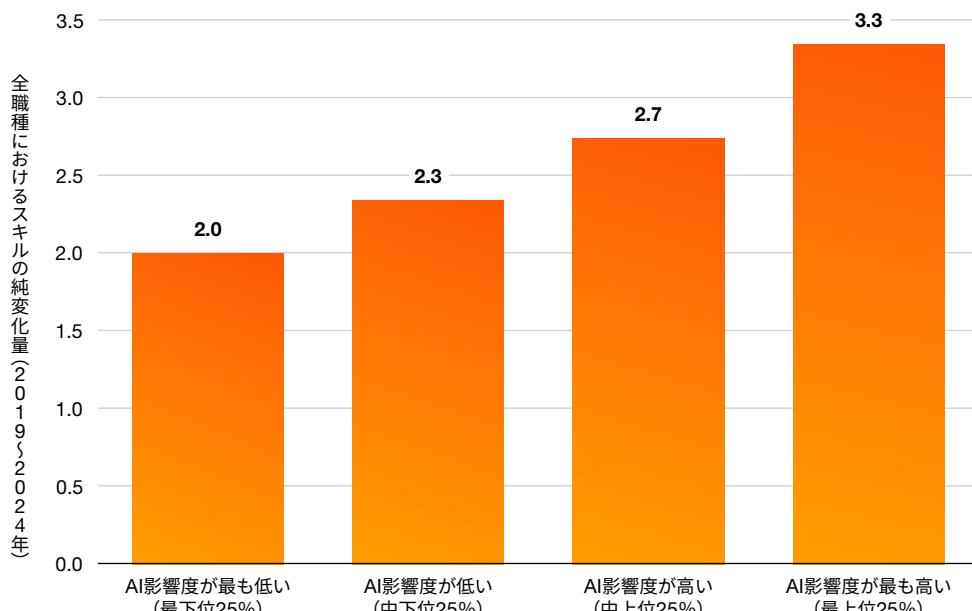
AIを活用した職種で成功するためのスキルも急速に変化している。雇用主が求めるスキルの変化は、AI影響度が最も高い職種では、AI影響度が最も低い職種よりも66%速く変化している。これは前年のペースより2.5倍以上速い。例えば弁護士事務所のパラリーガル（法律事務職員）には、以前は手作業での文書確認、判例の要約、定型的な法律文書の作成といったスキルが求められた。しかし現在では、こうした業務をAIが支援できるようになり、パラリーガルにはAIツールの操作スキルに加えて、批判的思考や共同作業の能力がこれまで以上に求められるようになった。

### 66%

**雇用主が求めるスキルは、AIの影響度が最も高い職種では、AIの影響度が最も低い職種よりも66%速く変化している。**

これは前年のペースより2.5倍以上速い。

**雇用主が求めるスキルの変化は、AIの影響度が最も高い職種では、AIの影響度が最も低い職種よりも66%速く変化している。前年の25%からさらに速くなっている。**



出所：PwCによる分析、Lightcastデータ、Felden et al. スキルの純変化量は、特定の職種の求人広告に記載されているスキルの変化率を表す。詳細は調査手法に関する付録を参照。スキルの純変化量が20を超える外れ値、職業のAI影響度が0の職種、スキル純変化量が0の職種はデータから除外した。



AIが仕事を奪うという話がまことしやかに語られ、労働者に恐れや不安を与えていた。しかし歴史が示しているとおり、産業革命が起きるたびに失われた仕事よりも多くの仕事が生まれた。問題は、新たな仕事に必要なスキルが、これまでとはまったく異なる可能性があることだ。労働者にとって、問題は仕事がなくなることではなく、新たな仕事に備えなければならないことである”

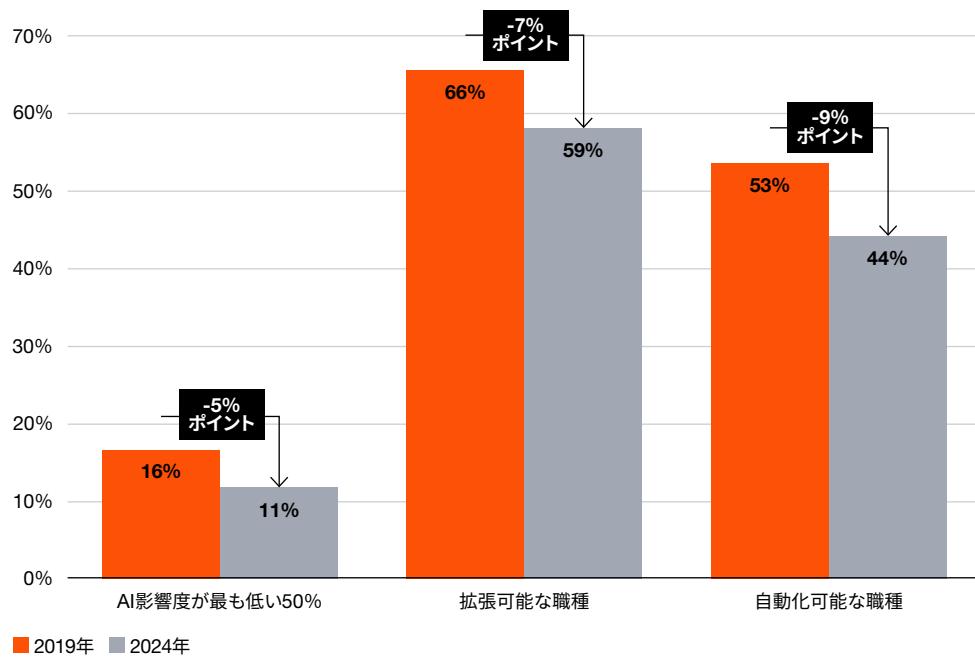
Carol Stubbing、グローバル最高商務責任者、PwC英国

雇用主は、従業員が新たなスキルを速やかに習得できるよう支援するだけでなく、AIに対する従業員の信頼を強化する方法も考える必要がある。PwCが世界経済フォーラムと共同で実施した調査では、AIの先進導入事例を分析した結果、AIを有効活用するためには、AIに対する従業員の信頼を築くことが不可欠であるという結論に至った。

AIの影響を受けやすい職種で成功するために必要な要素は、他の面でも変化しつつある。例えば、求職者に「学位」を要求する雇用主は全ての職種で減少傾向にあるが、特にAIの影響を受けやすい仕事では顕著に見られる。この変化には次のような要因が考えられる。

- AIを活用することで、誰もが迅速に専門的な知識を手に入れ、活用できるようになった（いわゆる「専門知識の民主化」）。その結果、学位などの資格の価値が相対的に低下する可能性がある。
- スキルの変化や知識の陳腐化の速度が速く、大学などで学んだ知識が短期間で時代遅れになりやすい。
- AIスキルを持つ人材の需要が急増しており、雇用主が正規教育を受けた労働者だけでなく、多様な人材に目を向けるようになっている。

### AIの影響を受けやすい職種では、学位を要求する雇用主が他の職種よりも速いペースで減少している



出所：PwCによる分析、ILOSTAT、Felten et al. 学位要件は、学歴データを含む全求人に占める、学位を必須としている求人の割合を基に算出。質の高いデータを確保できた国々（スペイン、ニュージーランド、シンガポール、オランダ、フランス、カナダ、オーストラリア、米国、ドイツ、英国、スイス）のデータを基に分析。

採用において学位よりもスキルが重視されるようになれば、機会の民主化が進み、正式な学位を取得するための時間や資金がない人々にも門戸が開かれることになる。特にAIの影響を受けやすい分野では、過去に何を学んだかよりも、今、何ができるかが重視されるようになっている。これから労働者は、適応力、テクノロジーの理解、批判的思考力といった、AIを補完するスキルを求められるようになる可能性が高い。これを受けて、マイクロラーニング、実践的な教育、生涯学習への移行が今後も続くと予測される。

### ビジネスリーダーへの提言：スキル、従業員エンゲージメント、信頼

- ・ 従業員の現在のスキル、求められるスキル、そのギャップを埋めるための方法を明確化する。AIの登場によって従業員が必要とするスキルは急速に変化しており、スキルのギャップとその解消方法をデータに基づいて明確にすることが求められるようになっている。スキルのギャップを埋める方法としては、新たな人材の採用 (Buy)、既存の従業員のスキル強化 (Build)、テクノロジーの活用 (Bot) などがある。
- ・ AIがもたらすメリットを従業員に示す。多くの従業員は、AIが導入されれば自分が不要になるのではないかという不安を抱えている。従業員がAIは労働者の力を強化するものだと理解し、AIを受容できるようにする必要がある。これは、企業がAIを活用するために不可欠である。調査結果は、AIは労働者の価値を損なうのではなく、むしろ高めることを示している。
- ・ 信頼を築き、AIの変革力を最大限に引き出す。AIを導入しただけで成長できるわけではない。成功にはテクノロジーだけでなく、責任ある導入、明確なガバナンス、社会と組織からの信頼も欠かせない。

“

中核的なスキルの価値は、これまで4年から6年は持続していた。しかしAI時代には、スキルは18カ月、時には12カ月で急速に変化し、姿を変える。従業員の競争力を維持するために、企業は高度な人材戦略に投資し、従業員の現在のスキル、今後必要となるスキル、そして従業員のスキルアップを支援する方法を把握しようとしている”

Pete Brown、グローバル・ワークフォース・リーダー、PwC英国

AIの登場によって労働者に求められるスキルは急速に変化しており、この1年間で変化の速度は2倍以上に高まった。ビジネスリーダーは、この変化の波を従業員が乗り越えられるよう支援する必要がある。例えば、従業員がAIシステムを使いこなすスキルを身につけられるようにすることや、AIによって複雑化し、判断力や創造性が必要となった仕事に対応できるようにすることが求められている。



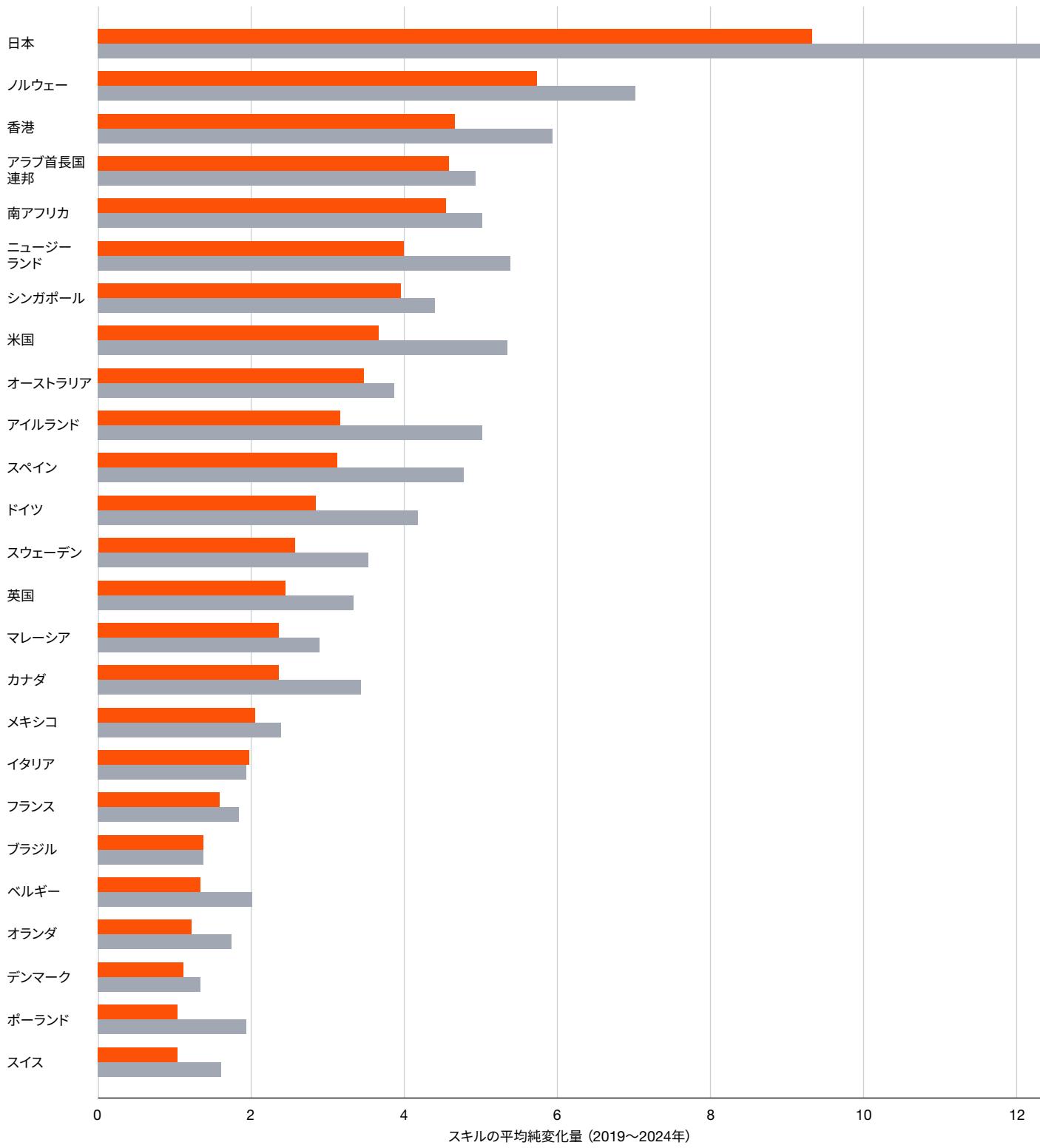
# 06

## AIは自動化可能な職種を高度化する可能性がある

AIが定型業務や反復作業を担うようになる中、自動化可能な職種では求められるスキルが大きく変わりつつある。それとは対照的に、AIによって拡張可能な職種では、求められるスキルの変化は緩やかだ（それでも、AIの影響を受けにくい職種と比べれば変化は速い）。これは、AIが既存の業務を置き換えるというより、補完・支援する傾向があるためだろう。

自動化可能な職種では、求められるスキルが大きく変わりつつある一方で、賃金や雇用数は増加傾向にある。調査結果によると、自動化可能な職種はおそらくより複雑な業務、より創造的な業務に移行することで、より大きな価値を生み出すよう再構築されている。

ほぼ全ての分析対象国・地域で、自動化可能な職種に求められるスキルは大きく変化している



■ 拡張可能な職種 ■ 自動化可能な職種

出所：PwCによる分析、Lightcastデータ、Felten et al.、IMF。スキルの純変化量が100を超える極端な外れ値はデータから除外した。一部の国・地域（香港、マレーシア、ノルウェー、南アフリカ、アラブ首長国連邦、ブラジル、メキシコ）に関するデータは、入手できた2021年から2024年のデータのみを含めた。自動化可能な職種のスキルの純変化量は世界平均で3.9であり、拡張可能な職種の平均は3.0である。

# 07

## AIをめぐる「神話」を暴く

今回の調査結果は、AIが与える影響に関して広く流布している「神話」を反証している。

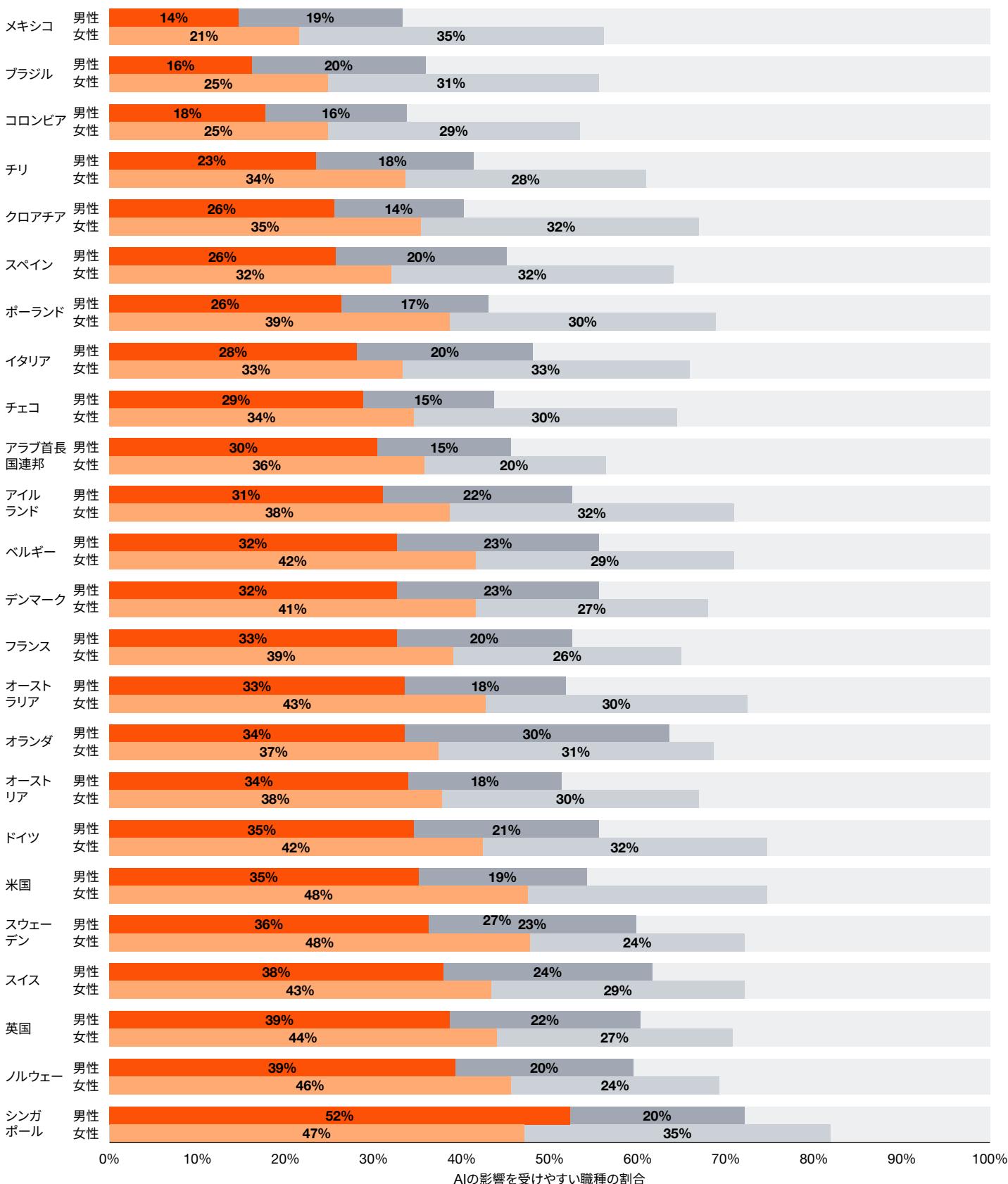
テーマ	イメージ	データが示す事実
生産性	AIはまだ生産性に大きな影響を与えていない。	AIの活用可能性が最も高い業界では、従業員1人あたりの収益において、他の業界の3倍高い成長を達成しており、企業の業績に直接的な影響を及ぼしている。
賃金	AIは労働者の賃金と交渉力に悪影響を与える。	AI影響度が最も高い業界では、AI影響度が最も低い業界と比較して、賃金の上昇率は2倍に達している。
雇用数	AIは雇用の減少につながる可能性がある。	AI影響を受けやすい職種では、全体的に求人は増加傾向にあるが、AI影響度が低い職種と比較して、増加のペースは緩やかである。
不平等	AIは労働者の機会・賃金格差を拡大する可能性がある。	賃金と雇用数は、AIによって拡張可能な職種と自動化可能な職種の両方で上昇している。AIの影響を受けやすい職種では、学位を求める求人が他の職種よりも急速に減少しており、何百万もの人々に新たな機会が開かれている。ただし、求められるスキルは急速に進化しているため、全ての労働者が成功に必要な能力を習得できるよう支援することが不可欠である。
スキル	AIによって自動化された仕事ではスキルが不要になる可能性がある。	AIは自動化可能な職種を高度化し、より複雑なスキルや意思決定が必要となる可能性がある。
自動化	AIは、高度に自動化された仕事の価値を下げる可能性がある。	AIによって自動化可能な職種と拡張可能な職種の両方で賃金は上昇している。自動化可能な職種では、拡張可能な職種よりもさらに速いペースでAIによるスキルの高度化が進んでおり、業務内容はより複雑かつ創造的なものになりつつある。



# 08 AIは女性に機会とリスクの両方をもたらす

全ての分析対象国において、AIの影響を受けやすい職種に就いているのは男性よりも女性の方が多かった。つまり、女性は男性よりもAIの恩恵を受けやすく、かつリスクにもさらされやすい。前述したように、AIは労働者の価値を高める可能性があるが、AIを活用した仕事で成功するためのスキルは、他の職種よりも66%速く変化している。AIがもたらした地殻変動に適応することができれば、女性はAI革命の恩恵を享受できる可能性がある。しかし、PwCの2024年版「Workforce Radar」調査によれば、米国では女性のAI活用率が男性を大きく下回っていることが分かっている。女性がAI時代に成功を収めるためには、AIスキルを急速に伸ばす必要がある。

全ての分析対象国において、AIの影響を受けやすい職種に就いているのは男性よりも女性の方が多かった



■ いずれにも該当しない ■ 自動化可能な職種の男性 ■ 自動化可能な職種の女性 ■ 拡張可能な職種の男性 ■ 拡張可能な職種の女性

出所：PwCによる分析、ILOSTAT、Feltén et al、IMF。2022年のデータ。

# 09

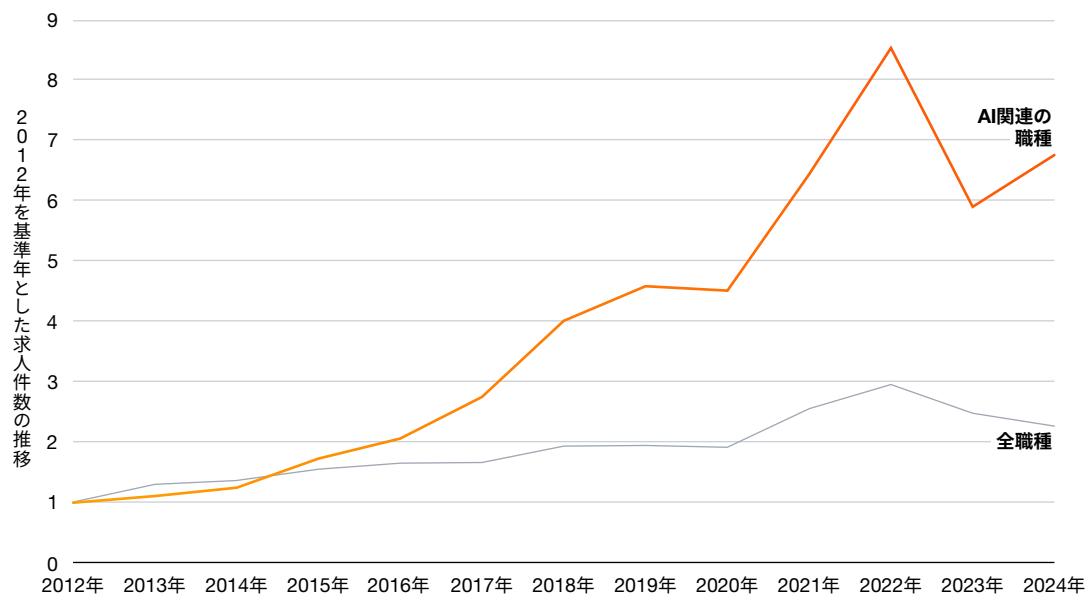
## AIの活用は全ての業界で加速している

AIスキルを必要とする職種は、どの職種よりも急速に成長している。昨年は全体の求人件数が11.3%減少したにもかかわらず、AIスキルを必要とする職種の求人は7.5%増加した。この結果は、ビジネスリーダーがAIの価値を認識し、AIへの投資を優先的に進めていることを示している。実際、PwCの「第28回世界CEO意識調査」(2025年)によると、CEOの半数が今後3年間の最重要課題として、既存のビジネスプロセスやワークフローにAIを統合することを挙げた。

**50%**

PwCの「第28回世界CEO意識調査」(2025年)では、CEOの半数が今後3年間の最重要課題として、既存のビジネスプロセスやワークフローにAIを統合することを挙げた。

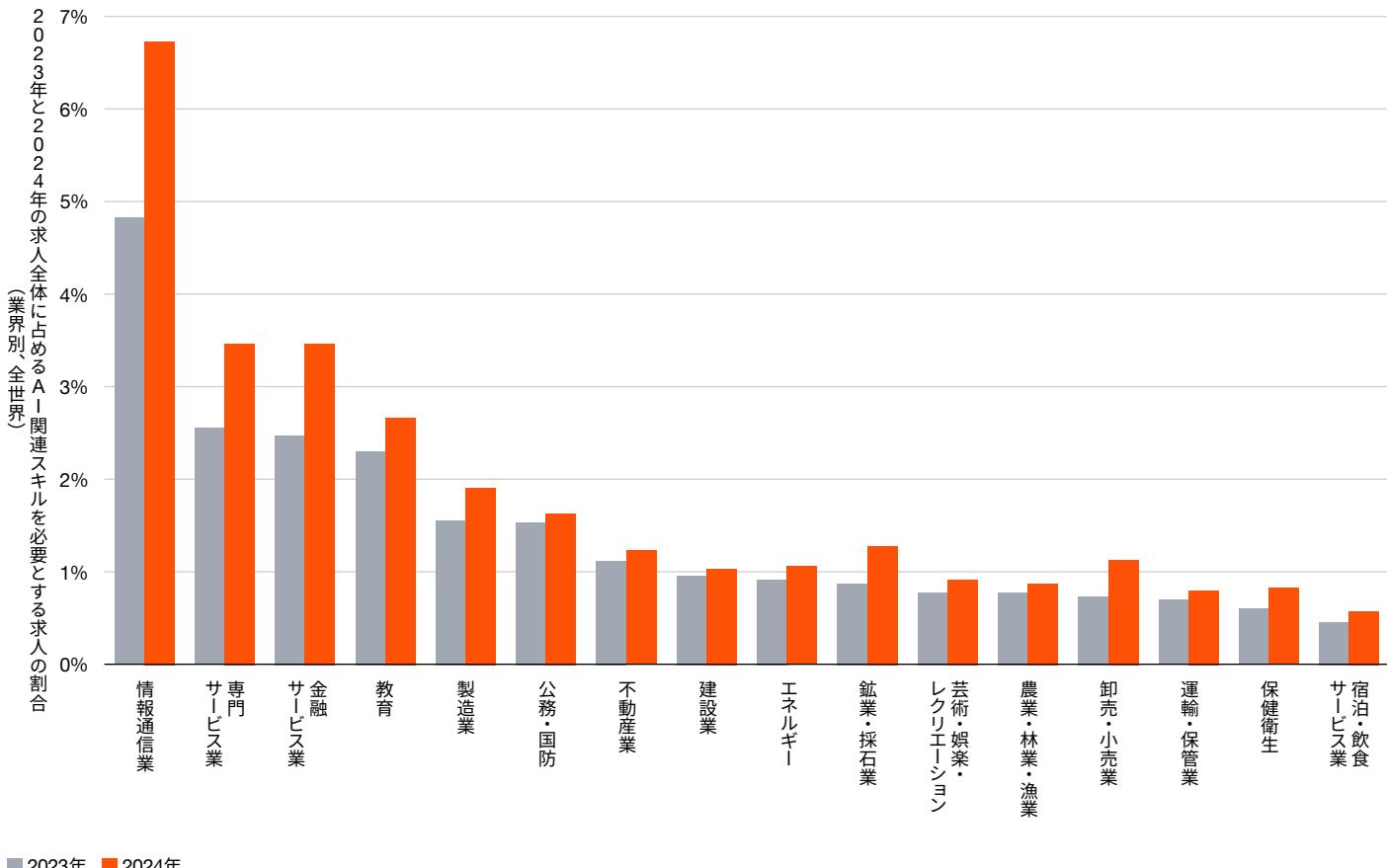
雇用市場は縮小傾向だが、AIスキルを必要とする職種では求人が増加している



出所：PwCによる分析、Lightcast。

AIスキルを必要とする職種の割合は全ての業界で増加傾向にあり、AIの活用が加速していることを示している。この傾向は、農業や建設業といったAIの影響度が低いと見られてきた業界にも当てはまる。

## AIスキルを持つ労働者の需要は全ての業界で加速している



■ 2023年 ■ 2024年

出所：PwCによる分析、Lightcastデータ。業種不明の求人および他国での活動に分類されるデータは除外した。

AIスキルを必要とする職種の割合は増加している。この傾向は、特にAI人材の採用を早期に開始した業界、例えば情報通信業、専門サービス業、金融サービス業で顕著に見られる。これらの業界はAIのメリットを実感しており、AI投資をさらに強化している。

### エネルギー企業SSE：生成AIツールを活用して従業員が生み出す価値を拡大

エネルギー企業SSEのリスク・革新・分析チームは、PwCが提供する生成AI機能のデモを見て、その可能性をいち早く認識した。年間60件以上の監査のために、数百ページの文書を精査する代わりに、重要な情報を特定する作業を生成AIに任せられれば、従業員はより戦略的で高度な認知的業務に集中できるようになることを認識した。

PwCはSSEと連携し、非構造化データにも対応できる、SSEのニーズに合わせた生成AIツールのパイロットテストを実施し、カスタマイズを行った。その結果、SSEの監査チームは手作業によるデータ処理から解放され、より複雑な問題解決や戦略的業務に注力できるようになり、組織にさらなる価値をもたらすようになった。詳細は[こちら](#)。

# 10

## 恐れなき未来

AI革命は始まったばかりであり、その未来を確実に予測することは誰にもできない。しかし今回の調査結果は、AIは労働者の価値を損なうのではなく、高めることを示している。

労働者が生み出す価値の最も直接的な指標とも言える従業員1人あたり収益は、2022年以降、急速に増加している。特にAI影響度が最も高い業界では、AI影響度が最も低い業界と比較して、増加のペースは約3倍に達している。

自動化可能な職種でも、まだ大規模な自動化は進んでいない。むしろ、賃金は上昇し、求人は堅調に増加している。この事実は、自動化可能な職種は人材の価値を高める方向で再構築されつつあることを示している。拡張可能な職種でも、求人数と賃金は上昇傾向にある。

### 70%

**CEOの70%が、AIは自社の価値創出アプローチを変革すると予測している。**

出所：PwC「第28回世界CEO意識調査」（2025年）

世界のCEOは、AIの時代とは従業員とともに、また従業員を通じて価値を生み出す時代であることに同意している。PwCの「第28回世界CEO意識調査」（2025年）では、CEOの70%がAIは自社の価値創出のアプローチを変えると回答し、82%がAIの導入によって人員は増えたか、変わらないと回答した。労働者もAIの恩恵を実感している。生成AIを使用した経験のある労働者の70%超は、新たなスキルの習得、創造性の向上、仕事の質の改善につながる機会の創出を期待している。一方で、業務内容が悪い方向へ変化すると考えている労働者は少数派（47%）にとどまった。

将来に目を向けると、真の課題は予測ではなく、設計にある。AIがもたらす影響力は人間の選択によって決まる。例えば、AIを労働者の能力を拡張する手段として活用すれば、高度な学位を持たない人でも付加価値の高い意思決定をする仕事に就けるようになり、中所得の仕事が増える可能性がある。これにより、手頃な価格の医療や教育などへのアクセスが大きく広がるかもしれない<sup>8</sup>。

人材への投資とスキルの向上、AIツールへの公平なアクセス、そして新たな雇用の創出が従来型の雇用の喪失を上回るペースで進むよう支援する政策（例えば、人間よりテクノロジーへの投資が奨励されることを回避する税制設計<sup>9</sup>）といった措置を通じて、人間の能力を拡張する手段として引き続きAIの活用を支援することができる。

8 「Applying AI to rebuild middle class jobs」、David Autor、2024年、全米経済研究所（NBER）ワーキングペーパー

9 「The Turing Trap: The Promise & Peril of Human-Like Artificial Intelligence」、Erik Brynjolfsson、2022年

また、目線を高く保つことも重要である。既存の仕事の自動化だけでなく、新たな仕事や未来の産業を創出する。

最も重要なのは、AIを社会や組織の信頼を得られる形で導入することだろう。AIは質が高く倫理的に適切な結果を提供してくれるとユーザーが信じていないなら、あるいはAIによって自分の価値が高められると労働者が信じていないなら、あるいはAIをトータルでは良い影響をもたらすものだと社会が信じていないなら、AIが普及することはなく、AIが新たな雇用や未来の産業を創出する力も限られたものとなるだろう。この点は、PwCのマクロ経済的調査でも裏づけられている。この調査では、AIが信頼を得て広く導入されれば、世界のGDPを15%押し上げる可能性があると指摘している。しかし、もし信頼が得られなければ、AIがもたらすメリットは大幅に縮小され、GDP成長は約1%にとどまる可能性がある。

私たちはテクノロジー理想主義者でもなければ、悲観論者でもない。しかしテクノロジーと、それを取り巻く制度、政策、意思決定を意図的に設計すれば、AIは労働者に力を与え、生産性を高め、豊かさを社会全体にもたらすと考えている。これこそが「恐れのない未来」を実現するための鍵なのだ。





# 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](http://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、監査およびプローダーアシアラ NS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13,500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よ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136カ国に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2025年6月に発行した『The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したもので、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。

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-jobs-barometer.html>

日本語版発刊年月：2026年1月 管理番号：I202506-08

© 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](http://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.