

生産性年次報告

2026

2026 年 9 月

公益財団法人 日本生産性本部

目 次

第1部 AIと雇用・生産性（イノベーション会議 中間報告）

1. AIが雇用に及ぼすインパクト（総括）…………… 5
大田弘子・公益財団法人日本生産性本部副会長、政策研究大学院大学学長
2. AIと生産性に関するこれまでの分析紹介（論稿）…………… 8
・AIは生産性にどのような影響を与えるか？ …………… 8
森川正之・機械振興協会経済研究所長
・生成AIが労働者の能力・雇用に与える影響 …………… 19
木村琢磨・昭和女子大学総合情報学部教授
3. AIと雇用（企業の現状）…………… 28
（1）「AIが雇用等に与える影響」に関する企業アンケート調査結果 …………… 28
（2）「AIが雇用等に与える影響」に関するヒアリング調査結果 …………… 47
・株式会社リコー
・損害保険ジャパン株式会社
・全国生命保険労働組合連合会
・全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会
4. AIが社会・ビジネスに与えるインパクト（有識者ヒアリング）…………… 57
・馬奈木俊介・九州大学大学院工学研究院教授
・江間有沙・東京大学国際高等研究所東京カレッジ准教授
・木村琢磨・昭和女子大学総合情報学部教授
・羽深宏樹・京都大学大学院法学研究科特任教授

第2部 生産性に関する調査、研究レポート

1. 第2回生産性白書（総論）…………… 73
2. レジャー白書…………… 87
「レジャー白書 2025」
3. メンタルヘルス…………… 89
「第12回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果」
4. 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査…………… 91
「第4回生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」
5. 働く人の意識調査…………… 93
「第18回働く人の意識調査」
6. 人的資本経営…………… 95
「上場企業の人的資本経営の浸透・従業員認知に関する調査（速報版）」
7. JCSI …………… 97
「2025年度 JCSI 調査年間発表」

第3部 生産性に関する基礎データ

1. 労働生産性の国際比較 2025 …………… 103
2. 日本の労働生産性の動向 2025 …………… 127
3. 労働生産性統計（2026年3月実績）…………… 142

第1部

AIと雇用・生産性 (イノベーション会議 中間報告)

■イノベーション会議の概要

イノベーション会議は、日本生産性本部の第1次中期運動目標に掲げた「日本企業の人材戦略の再構築と中核人材の育成」を具現化するため、コアメンバーに森川正之・一橋大学経済研究所教授／経済産業研究所所長、柳川範之・東京大学大学院経済学研究科教授を迎えて、2019年9月に発足（役職は当時のもの）。これまでに検討の成果として、「イノベーションを起こす大企業実現に向けて～『出島』と『オープンイノベーションを中心に』」、「イノベーター企業を実現する人材戦略」をとりまとめ、公表した。

2022年度は、コアメンバーに茨木秀行・亜細亜大学経済学部教授が加わり、「人材を生かす賃金」をテーマとして検討し、「生産性年次報告2022」を刊行、2023年度は「積極的労働市場政策のための条件整備」をテーマとして検討し、「生産性年次報告2023」を刊行、2024年度から2025年度にかけては、「人的投資と企業の実産性」をテーマとして検討し、「生産性年次報告2025」を刊行した。

2025年度より、「AIと雇用・生産性」について議論を行い、中間報告として本報告をとりまとめた。

■イノベーション会議のメンバー

座長：大田 弘子 日本生産性本部副会長／政策研究大学院大学学長
コアメンバー：森川 正之 機械振興協会経済研究所所長
コアメンバー：柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授
コアメンバー：茨木 秀行 亜細亜大学経済学部教授

1. AI が雇用に及ぼすインパクト（総括）

公益財団法人 日本生産性本部副会長 / イノベーション会議座長
政策研究大学院大学学長 大田弘子

ChatGPT が一般公開されてから 4 年足らず。職場での生成 AI の利用は当たり前のことになった。AI は、経済・社会を劇的に変える可能性のある汎用技術だから、これからもその技術進歩は産業や市場を大きく変えていくだろう。企業の生産性や雇用のあり方にも相当な影響を与えられるため、イノベーション会議では、今期から「AI が生産性と雇用に及ぼす影響」をテーマとすることとし、今期はとくに AI が雇用にどのような影響を及ぼしつつあるかに焦点を当てた。

日本生産性本部の人事関連活動に参加する企業を対象とした調査によれば、7 割超の企業が全社的に AI を導入しており、導入してから 1～3 年になる。ただ、導入の目的は業務の効率化や自動化が中心で、「AI を前提としたビジネスモデルへの転換」と回答した企業は 45%にとどまる。

自動化が進めば、雇用に影響を与えることが予測されるが、9 割以上の企業が、従業員数に影響はないと回答している。米国では、若年層を中心に雇用削減の動きがみられるが、日本は米国と雇用慣行が異なることに加えて深刻な人手不足が関係している可能性がある。AI が人を代替する前に人手不足を補完する手段として使われているとみることができよう。

しかし、今後 5～10 年を見通すと、状況は変わってくる。雇用が減少すると見込む企業が半数以上になり、AI を業務に利用している部署については、増加を見込む企業より減少を見込む企業のほうが多くなる。

「汎用的な事務を担う社員の採用は将来的に抑制方向になると考えられるが、現時点では採用を減らしてはいない。AI の変化が速く、今後どのような影響が生じるか現時点では判断するのが困難であり、AI の効果を見極めながら検討していきたい」（企業ヒアリング：損害保険ジャパン常務執行役員吉田彰氏）という発言が、現状をよくあらわしているように思われる。

興味深いのは、AI の導入目的を「経営の意思決定」としている企業だけを取り出すと、従業員が減少すると見込む企業が大幅に増加することだ。サンプル数が少ないので、参考情報でしかないが、AI が経営や組織の意思決定にまで浸透するようになると、雇用構造に大きな変化をもたらす可能性を示唆している。

雇用量にはほとんど変化がないとはいえ、求める人材の質には変化が起こりつつある。「課題形成力・的確な問いを立てる力の重要性が増している」（企業ヒアリング：リコー CHRO 長久良子氏）、「課題設定力や仕組みを変える創造的な仕事に力を発揮できる能力が重要である」（損害保険ジャパン 吉田彰氏）。AI の影響は、雇用量よりも先に雇用構造、すなわち仕事の内容や人材需要の変化として現れているといえそうである。

このことは裏返せば、AI を使いこなす人材とそうでない人材とで格差が広がるということであり、労働組合はそこに懸念をもっている。「将来的には生成 AI の重要性がより高まることが考えられ、その時に生成 AI に距離を置いている人が不利に判断される可能性はある」（労組ヒアリング：生保労連中央書記長松田惣佑氏）

AI デバイドに対応するため、電機連合では、Microsoft 社と連携して、企業属性にとらわれず、電機産業で働く組合員に AI の研修プログラムを提供する。「企業内で AI を学ぶ機会が十分に得られていない中堅・中小企業等の組合員を主な対象としている」（労組ヒアリング：電機連合事務局次長小島隆洋氏）

AI は、いずれ日本企業の組織のあり方や企業風土にも影響を及ぼす可能性が高い。九州大学大学院工学研究院教授の馬奈木俊介氏は、日本企業における調整重視型の意思決定を問題視する。「日本企業は、組織内の調整を重視するすり合わせ文化によって、データ化が不足し、現状で満足しがち。そのため、独自性の罠に陥り、AI の恩恵が小さくなる可能性がある」（有識者ヒアリング）

また、昭和女子大学総合情報学部教授の木村琢磨氏は、生成 AI によるパフォーマンスを高め、批判的思考力をもって生成 AI を活用するにはドメイン専門性（特定分野についての深い専門性、経験に基づく判断力など）が重要なカギになるというこれまでの研究成果を紹介し、「国際競争において、日本はドメイン専門性の低さが弱みになり得る」と指摘する。日本では、社会人に対するアップスキリングへの取り組みが十分ではなく、また大学においても専門教育が弱い。「ドメイン専門性の不足が、生成 AI を持続的な競争優位獲得のためのイノベーションにつなげられないどころか、国際競争における劣位に陥らせる懸念がある」（論稿及び有識者ヒアリング）。AI 時代には専門性の重要性が低下するのではなく、むしろ高まるというこの指摘はきわめて重要である。

以上みてきたように、現時点で AI が生産性や雇用に及ぼす影響はさほど顕在化していない。しかし、大半の企業が AI の活用に走り始めているのは事実であり、これによって仕事の内容が変化し、それが雇用構造の変化につながる可能性は高い。AI をいかに生産性向上につなげるか、質の高い雇用機会をいかに生み出せるかは、企業の最重要課題であり続けるだろう。

他のデジタル技術と同様に、人的投資などの無形資産投資と結びつかなければ、AI を付加価値の創出につなげることはできない。イノベーション会議コアメンバーである森川正氏は、論稿のなかで、「汎用技術である AI が効果を発揮するためには人材育成、組織変革など様々な補完的投資を必要とするという生産性 J カーブ効果」を紹介している。

個々の企業だけではなく、政府全体の取り組みも重要である。高市内閣は、AI を成長戦略と経済安全保障の中核技術として、また成長 17 分野の全分野を支える横断的技術として位置づけている。AI をロボット・産業・インフラと結びつけて、日本の供給力を高めるための投資がこれから官民で行われることになる。

この取り組みはきわめて重要だが、今回の調査から浮かび上がってきたように、AI 投資を拡大するだけでは競争優位は生まれない。AI 時代の競争優位の源泉となるのは、AI そのものの知識よりも、AI を付加価値創出に結びつけるための「ドメイン専門性」であり、その専門性を基盤として適切な問いを立て、組織や業務の仕組みを変革する能力である。それによって、AI をイノベーションにつなげることができる。

したがって、政府においては、AI への投資支援と人的投資を両輪として進めることが不可欠だ。社会人のアップスキリング支援、専門人材の育成、そして成長分野への円滑な労働移動を促す労働市場改革が急務である。

2. AI と生産性に関するこれまでの分析紹介 (論稿)

AI は生産性にどのような影響を与えるか？

機械振興協会経済研究所長

経済産業研究所 (RIETI) 特別上席研究員 森川正之

1. はじめに～ AI の生産性効果への期待

日本経済の潜在成長率は 0.5% 前後と低迷が続いており、生産性向上が課題になっている。イノベーションは生産性向上の最も重要な源泉であり、人工知能 (AI) という新技術の効果への期待が高い。2010 年代の AI は一部の専門家が利用する機械学習を中心とした技術だったが、2022 年末に ChatGPT がリリースされて以降、生成 AI の利用が爆発的に広がった。将来的には汎用 AI (Artificial General Intelligence (AGI)) の実現も取り沙汰されている。

「第四次産業革命」が言われた 2010 年代半ば頃から、各国政府は AI を開発・普及する政策を積極的に行ってきた。日本でも「日本再興戦略・改訂 2015」で AI が取り上げられて以後、経済成長戦略のキーワードの一つになっている。2019 年以降、何回か「AI 戦略」が作られ、2025 年には「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 (AI 法)」が成立し、同法に基づく「AI 基本計画」が策定された。高市内閣の下で発足した日本成長戦略会議の戦略 17 分野の中でも、「AI・半導体」が筆頭に掲げられている。

AI は、蒸気機関、電気、内燃機関、コンピューターなどと同様、利用範囲が広い汎用技術 (General Purpose Technology (GPT)) なので、長期的に多くの分野の生産性、ひいては経済成長率を高める可能性が高い。AI やロボットが労働を完全に代替する極端な場合、経済成長率が発散的に上昇する理論的可能性—「特異点 (singularity)」仮説—も指摘されている (e.g., Fernald and Jones, 2014; Aghion et al., 2019; Nordhaus, 2021)。問題は現実の AI が、①量的にどの程度生産性を高めるのか、②生産性効果が現れるタイミングはいつなのかである。これらを解明するために内外で多くの研究が行われている。

本稿では AI の生産性効果に関する内外の研究をサーベイするとともに、日本の就労者を対象に行った調査に基づく試算結果を紹介する。AI が生産性を高める一方で人間の雇用を失わせることへの懸念も強く、経済学の AI 研究では雇用・労働市場への影響を扱ったもの

も多いが、本稿は生産性に焦点を当てた研究に絞って概観する¹。ただし、AI の効果は世界の研究者の大きな関心事で、新しい論文が次々に発表されているので、必ずしも網羅的でないことは留保しておきたい。

2. AI の生産性効果の研究

AI 関連企業の株価が高騰しており、世界的な株式市況を牽引している。AI を開発する企業の将来に対する市場の期待が高いことを示している。企業データを用いた研究は、実際に AI 開発企業の生産性が上昇していることを示している (e.g., Marioni et al., 2024; Calvino and Fontanelli, 2026)。しかし、1990 年代半ばから 2000 年代前半の「IT 革命」と同様、経済全体の生産性に対する効果は、新技術を利用する側に着目する必要がある。

自動化技術の中でも、製造業の工場で利用されている産業用ロボットは、国際ロボット連盟 (International Federation of Robotics (IFR))、日本ロボット工業会などによる利用実態のデータが存在したため、これらを用いた研究が多数行われてきた。これに対して AI ではそうしたデータが存在せず、実証研究の大きな制約となっていた。

そうした中、2020 年前後から米国や欧州では政府統計部局が企業の AI 利用実態の調査を始めるようになった²。これら統計データが AI の生産性効果の分析にも利用され始めているが、AI 利用の有無を捉えているものの量的な情報は限られている。そうした制約がある中、研究者が企業や個人を対象に独自に収集したデータや企業の内部データを利用した研究が行われている。また、特許データ、求人データ、ウェブサイト情報などのオルタナティブ・データをテキスト分析して企業の AI 集約度を測る試みも行われており、そうした分析用データ構築にも AI が利用されている。以下、AI が生産性を高める効果に関する研究を、①省力化効果、②イノベーションへの効果に焦点を当てて概観する。

2.1. 労働者の生産性への効果

一般に生産性の高い企業や労働者ほど AI を利用する傾向があるので、AI 利用企業・労働者の生産性が高いという相関関係が観察されるが、これを AI から生産性への因果的な効果と解釈することはできない。この点で、ランダム化比較試験 (randomized controlled trial (RCT)) は因果関係を明らかにする上で極めて強力な方法である。AI についても、ランダ

1 AI の生産性効果に関する研究のサーベイ論文として、Comunale and Manera (2024)、大高・加藤 (2025) を挙げておく。AI が雇用・労働市場に与える影響を概観する上では、宮本 (2026) が有益である。

2 企業の AI 利用実態の統計調査として、米国では Annual Business Survey (ABS)、Management and Organizational Practices Survey (MOPS)、Business Trends and Outlook Survey (BTOS)、欧州では ICT Usage and E-Commerce in Enterprises Survey (EU-ICT-Firm) が挙げられる。日本では、「全国イノベーション調査」(科学技術・学術政策研究所)、「通信利用動向調査」(総務省) が、AI 利用動向を調査している。

ムに一部の労働者に利用させて生産性への因果効果を計測する研究が行われている。

執筆業務、顧客サポート、ソフトウェア開発、タクシー運転、経営コンサルティングなどの業務（タスク）を対象とした代表的な研究の結果をまとめたのが表1である。全ての研究がAI利用によって生産性が上昇することを示しているが、量的な大きさはタスクの種類によって大きく異なる。いくつかの研究は労働者のタイプによる効果の違いを分析しており、同じ職種の中でスキルの低い労働者への効果が大きいことを示すものが多い。

これらの研究は因果関係を厳密に示しているが、ソフトウェア開発などAIを適用しやすいタスクが対象とされる傾向があるため、広範な業務を含む労働市場全体に一般化するのは無理がある。これらの平均値を労働者全体に援用すると過大評価になる可能性が高い。また、計測しているのは短期的な業務効率化効果に過ぎず、イノベーションなどを通じた中長期的な効果は射程外である。

特定のタスクに限定せず広範な労働者を対象とした調査は、因果関係のエビデンスという点では弱い³が、労働市場全体を代表する数字を得られる利点がある。例えば、Bick et al. (2026) は、2024 年末時点での米国における AI の労働生産性効果は 1.2% という結果を報告している³。偶然ではあるが、第3節で紹介する日本の労働者を対象とした 2025 年末時点での試算結果（1.4%）と近い数字である。

ただし、いずれのアプローチでも、AI 技術自体が急速に進歩しつつあり、アプリケーションも拡がり続けていることから、あくまでも調査実施時点の生産性効果を示すものであり、中長期的な将来予測に援用する際には注意が必要である。

表1．実証実験に基づく AI の生産性効果の分析例

	タスク	生産性効果
Noy and Zhang (2023)	執筆タスク	58%
Brynjolfsson et al. (2025)	顧客サポート	15%
Kanazawa et al. (2025)	タクシー運転	5%
Cui et al. (2026)	ソフトウェア開発	26%
Dell' Acqua et al. (2026)	経営コンサルティング	12%

（注）生産性効果は労働生産性への効果。

2.2．企業の生産性への効果

企業レベルの分析の場合には、イノベーション、組織革新など省力化以外の経路を含む幅広い効果を計測できる可能性がある。しかし、AI 利用が企業の生産性に与える効果の研

3 生成 AI を利用していない就労者を含む総労働時間に対する比率である。

究は、企業の AI 利用実態に関するデータの制約もあってようやく緒に就いた段階である⁴。Czarnitzki et al. (2023) は、「欧州イノベーション調査」のドイツのデータを使用して生産関数を推計し、AI 利用は企業の生産性水準を 5～6 % 高めたという結果を示している。欧州企業を対象とした Aldasoro et al. (2026) は、AI 採用は労働生産性の水準を約 4 % 高めたとしている。ただし、AI の生産性効果の分布にはばらつきがあり、中規模ないし大規模な企業に集中していると述べている。

生産性への効果を扱ったものではないが、米国企業を対象とした Babina et al. (2024) は、AI 投資企業はイノベーション増加を通じて売上高、雇用、市場価値の成長率が高まったことを示している。この研究は、単に AI 利用の有無ではなく、従業員の履歴書情報と企業の求人情報をリンクして作成した企業レベルの AI 投資の定量的な指標を用いているのが特長である。

Yotzov et al. (2026) は、米国、英国、ドイツ、オーストラリア企業の経営層（CEO、CFO など）に対する調査（2025 年末～2026 年初）をもとに AI 利用の主観的な生産性効果を示している。それによれば、過去 3 年間の AI の労働生産性への累積効果は平均 0.3% だったが、今後 3 年間の生産性への累積効果の予測値は平均 1.4% である。

総じて見れば、これまでのところ AI 採用が企業の生産性を高めた効果は量的にさほど大きなものではない。汎用技術である AI が効果を発揮するためには人材育成、組織変革など様々な補完的投資を必要とするという「生産性 J カーブ効果」（McElheran et al., 2025）を反映しているのかもしれない。

2.3. AI のマクロ経済効果

AI が今後の中長期的なマクロ経済の生産性上昇率を高める効果を試算した代表的な研究をまとめたのが表 2 である。この表から明らかなように、年率 0.1 % 未満から 1 % 超まで予測値には大きな幅がある。AI が今後の生産性上昇率を高めることにはおそらく異論がないが、その量的な程度はコンセンサスにはほど遠い。

これらの多くは、前述したタスクレベルの実証実験などの研究成果を援用しつつ、様々な仮定を置いて将来の生産性効果を予測している。例えば Acemoglu (2025)、Misch et al. (2025)、Aghion and Bunel (2024) は、AI の影響を受けるタスクの割合 (AI エクスポージャー) × タスクレベルのコスト節約効果、つまり省力化を通じたマクロ経済効果を予測している⁵。

4 企業データでの AI 利用実態とその経済効果に関するこれまでの研究のサーベイとして Babina (2026) を挙げておく。

5 AI エクスポージャー、コスト節約効果とも既存研究の結果が利用されている。

表 2. AI のマクロ経済効果の試算例

	対象	生産性効果
Acemoglu (2025)	米国	0.06%ポイント
Misch et al. (2025)	欧州	0.2%ポイント
Aghion and Bunel (2024)	米国	0.1 ~ 1.2%ポイント
Filippucci et al. (2026)	米国	0.9%ポイント
Cerutti et al. (2025)	世界	0.08 ~ 0.24%ポイント

(注) いずれも今後 10 年間の全要素生産性 (TFP) 上昇率への効果を年率表示。

AI の生産性効果は、AI を適用しにくい (AI が人間を代替できない) タスクの存在がボトルネックとなるため、マクロ経済効果は単純な足し算よりも減殺される (Aghion et al., 2019; Nordhaus, 2021)。「ボーモル効果」(Baumol effect) と言われるメカニズムである⁶。Filippucci et al. (2026) は、米国における AI の生産性効果が産業によって大きく異なることを示した上で、ボーモル効果は AI のマクロ経済への生産性効果を制約するが、一定の条件の下でその影響は量的に小さいと論じている⁷。

2.4. イノベーションへの効果

AI がアイデア創出を加速してイノベーションの効率性を高める場合には、単なる省力化効果よりもずっと大きなマクロ経済効果が生じる可能性がある。Baily et al. (2026) は、AI は汎用技術であると同時に「発明方法の発明」(inventions in the method of invention (IMI)) という性質を持っており、効果発現までに時間を要するが、生産性を大きく高める可能性がある⁸と論じている。Jones (2024) は、AI がイノベーション人材を増やすのと同等の効果を持つ場合、経済成長率は 10% といった高い伸びになりうると述べている。Besiroglu et al. (2024) は、AI (深層学習) が研究開発に広く利用される場合、米国経済の生産性上昇率を戦後平均 (1.2%) の 2 倍の 2.4% に高める可能性がある⁹と試算している。

実際、研究開発で AI の利用が急速に広がっており、それが研究開発のパフォーマンスにプラスに働いていることを示すエビデンスも現れている。例えば、Chugunova et al. (2026) は、ドイツを代表する 2 つの公的研究機関に属する研究者を対象とした調査を行い、約 7 割が研究に AI を利用していること、利用者の多くは AI が研究に革新をもたらすと予想していることを報告している。また、Bianchini et al. (2026) は、学術論文データベースの分析により、AI を利用して行われた研究は新規性が高く、被引用数が多いことを示している。

6 ボーモル効果は、生産性上昇率の高い産業 (製造業) と低い産業 (サービス産業) が併存する経済において、低生産性産業の名目 GDP シェアが拡大していく結果、マクロ経済の生産性上昇率が鈍化していくという考え方である。近年、AI の生産性効果の文脈でもボーモル効果という表現が用いられている。

7 消費における代替の弾力性が 1 に近い、または、生産要素が産業間で自由に移動可能な場合には、AI のボーモル効果は小さいとしている。

Agrawal et al. (2026) は、タスクにおける労働の資本への代替（自動化）に着目するか、AI がアイデア創出を加速する効果に着目するかで、AI の経済成長率への効果の予測値に大きな違いが生じると述べている。AI がマクロ経済の生産性にどの程度の定量的な影響を持つのかを考える際、生産性上昇のエンジンであるイノベーションへの効果をどう評価するかが重要になる。

3. 日本の就労者への調査から

3.1. AI の省力化効果

それでは、AI は日本経済の生産性をどの程度高めた／高めるのだろうか。前述の通り、世界的にも AI の生産性効果の試算値には大きな幅があり、推計方法にもコンセンサスはないが、日本の就労者を対象に行った調査をもとに大胆に概算してみる⁸。この調査は性別・年齢別構成が日本の労働市場全体と整合的になるようにサンプルを選定したものである。設問は多岐にわたるが AI（生成 AI を含む）に関しては、①仕事での AI 利用状況、② AI 利用業務が労働時間に占める割合（AI 利用業務シェア）、③ AI 利用による業務効率化（省力化）効果を尋ねている。

仕事に AI を利用している個々の就労者の労働生産性向上効果は、②×③として計算できる。経済全体の労働生産性への効果は、AI を利用していない就労者への効果をゼロとして集計することで得られる。業務効率化効果は回答者の主観的判断に基づいており精度には限界があるが、マクロ経済全体への生産性効果をおおまかに把握できる。ただし、この方法で計測されるのは省力化を通じた効果に限られる。

集計結果をまとめたのが表3である。AI の業務利用者率は 22.3% で 2024 年の 8.3% の 2 倍以上に増加した。属性別に見ると、高学歴者、大企業勤務者、高年収の人ほど AI の業務利用率が高い。AI 利用業務シェアの平均値は 15.9% である。当然ながら AI を利用しているといっても仕事の一部で利用しているに過ぎない。業務効率化効果の平均値は 24.4%、AI 利用者の生産性効果の平均値は 6.2%、結果としてマクロ経済の生産性を AI がなかった場合と比べて 1.4% 高めている計算になる。

この表には就労先の産業を製造業と非製造業に分けて計算した結果も示している。製造業は AI 業務利用者比率が非製造業よりも高いが、AI 利用業務シェア、業務効率化効果は非製造業の方がいくぶん大きいので、結果としての産業全体の生産性への効果は同程度である（同

8 2025 年 11 月に行った調査を使用し、2024 年 10 月の調査に基づく『第 2 回 生産性白書』所載の試算（森川, 2026a）をアップデートした。この調査は機械振興協会経済研究所が行ったもので、回答者数は 5,680 人である（詳しくは森川, 2026b 参照）。

表最下段)⁹。ここで測っているのは生産性の水準への効果なので、生産性上昇率に換算する場合、AI利用の起点がいつなのかによる。この5～10年の間にAIの業務利用が進んだとすると、労働生産性上昇率を年率0.2～0.3%ポイント程度高めた計算になる¹⁰。

表3. 就労者のAI利用と生産性効果

	全就労者	製造業	非製造業
AI業務利用者比率	22.3%	28.0%	21.1%
AI利用業務シェア	15.9%	13.4%	16.5%
業務効率化効果	24.4%	22.7%	24.9%
AI利用者の生産性	6.2%	4.8%	6.6%
マクロ生産性効果	1.4%	1.3%	1.4%

それでは今後の生産性効果はどうだろうか。この調査では、現在AIを仕事に利用していない場合、今後の見通しを尋ねている。それによると、5年以内に利用するようになると見込む人が17.3%いた。これら潜在的利用者が実際にAIの業務利用を始めるとし、既利用者の生産性効果が経験を通じて高くなること（学習効果）と合わせると、今後5年間の追加的な労働生産性押し上げ効果は年率0.3%ポイント程度と概算される。ただし、過去の効果からの「加速」は0.1%ポイント程度で、省力化を通じたマクロ経済の生産性上昇率への中期的な効果は量的にそれほど大きくはないと予想される。

3.2. イノベーション効果

この調査では、AIを仕事に利用している場合、どのような業務に利用しているのかを尋ねている。その結果を集計したのが表4で、AI利用業務としては研究開発が最も多く、特に製造業で顕著である。

前節で述べた通り、AI利用がイノベーションを促進する場合、中長期的な生産性への効果は大きくなる。AIを研究開発に利用している人に絞って生産性効果を集計すると約8%であり、仮に研究開発の効率性がこれだけ高まると解釈すると、今後の生産性上昇率を年率0.1%ポイント程度「加速」する可能性がある¹¹。

9 産業をさらに細分化すると、情報通信業、金融・保険業、機械工業（特に情報通信機器製造業）で生産性効果が大きい。こうした産業別の違いは海外の研究結果と同じパターンである。

10 機械的にTFPに換算すると年率0.1～0.2%ポイントの生産性押し上げ効果を持ったことになる。

11 足下の研究開発投資対GDP比率（3.7%）、過去の研究に基づく研究開発の投資収益率の平均値（30%）、労働分配率2/3を仮定して計算している。

表 4. AI 利用業務

	全産業	製造業	非製造業
研究開発	24.4%	33.1%	22.0%
生産管理	12.0%	15.8%	11.0%
マーケティング	20.5%	16.9%	21.4%
調達	4.6%	6.0%	4.2%
顧客管理、顧客対応	19.9%	12.4%	21.8%
人事・労務関係	13.9%	12.0%	14.4%
経理関係	9.8%	7.5%	10.4%
法務、コンプライアンス	10.2%	6.8%	11.1%
その他	18.4%	14.7%	19.3%

(注) 複数回答のため合計は 100%を超える。

省力化効果、イノベーション効果を合わせると、今後の日本の労働生産性上昇率を 0.2%ポイント程度高める計算になる。あくまでも多くの仮定に基づく概算に過ぎないが、足下の日本の生産性上昇率は 0.5%前後なので、無視できないマグニチュードである。ただし、AI 技術自体が日々刻々と進歩しており、アプリケーションも広がっていくと見込まれるので、ここでの試算に限らず AI の長期的な生産性効果の大きさには極めて不確実性が高いことを留保しておきたい。

4. おわりに

本稿では、AI が生産性を高める効果について、近年の内外の研究を整理するとともに、日本の就労者を対象とした調査に基づく試算結果を紹介した。AI という新技術が生産性を高めるのはほぼ間違いないが、その量的な大きさ、効果発現のタイミングには大きな不確実性がある。AI の利用実態を継続的に把握し、アップデートしていくことが望ましい。

サービス産業は製造業に比べて生産性上昇率が低く、日本のサービス産業の多くで人手不足が深刻化している。本稿で紹介した研究や試算ではカバーされていないが、AI とロボットを組み合わせたフィジカル AI の開発も急速に進んでおり、これが深刻な人手不足に直面しているサービス産業の生産性を高める可能性にも注目する必要がある。

参考文献

- Acemoglu, Daron (2025). “The Simple Macroeconomics of AI.” *Economic Policy*, 121, 15–58.
- Aghion, Philippe, Benjamin F. Jones, and Charles I. Jones (2019). “Artificial Intelligence and Economic Growth.” in Agrawal, A., Gans, J., and Goldfarb, A., Eds., *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*, University of Chicago Press, 237–290.
- Aghion, Philippe and Simon Bunel (2024). “AI and Growth: Where Do We Stand?” unpublished manuscript.

- Agrawal, Ajay K., John McHale, and Alexander Oettl (2026). "AI in Science." NBER Working Paper, No. 34953.
- Aldasoro, Inaki, Leonardo Gambacorta, Rozália Pál, Debora Revoltella, Christoph Weiss, and Marcin Wolski (2026). "AI Adoption, Productivity and Employment: Evidence from European Firms." CEPR Discussion Paper, No. 21082.
- Babina, Tania, Anastassia Fedyk, Alex He, and James Hodson (2024). "Artificial Intelligence, Firm Growth, and Product Innovation." *Journal of Financial Economics*, 151, 103745.
- Babina, Tania (2026). "Understanding Firms' AI Efforts and Their Economic Impact." NBER Working Paper, No. 35123.
- Baily, Martin Neil, David M. Byrne, Aidan T. Kane, and Paul E. Soto (2026). "Generative AI: What Type of Technology?" *AEA Papers and Proceedings*, 116, 26–30.
- Besiroglu, Tamay, Nicholas Emery-Xu, and Neil Thompson (2024). "Economic Impacts of AI-Augmented R&D." *Research Policy*, 53 (7), 105037.
- Bianchini, Stefano, Valentina Di Girolamo, Julien Ravet, and David Arranz (2026). "AI in Science: When and Where it Makes a Difference." *Research Policy*, 55 (6), 105478.
- Bick, Alexander, Adam Blandin, and David J. Deming (2026). "The Rapid Adoption of Generative AI" *Management Science*, forthcoming.
- Brynjolfsson, Erik, Danielle Li, and Lindsey Raymond (2025). "Generative AI at Work." *Quarterly Journal of Economics*, 140, (2), 889–942.
- Calvino, Flavio and Luca Fontanelli (2026). "AI Users Are Not All Alike: The Characteristics of French Firms Buying and Developing AI." *Research Policy*, 55 (5), 105473.
- Cerutti, Eugenio, Antonio Garcia Pascual, Yosuke Kido, Longji Li, Giovanni Melina, Marina M. Tavares, and Philippe Wingender (2025). "The Global Impact of AI: Mind the Gap." IMF Working Paper, No. 25-76.
- Chugunova, Marina, Dietmar Harhoff, Katharina Hölzle, Verena Kaschub, Sonal Malagimani, Ulrike Morgalla, and Robert Rose (2026). "Who Uses AI in Research, and for What? Large-scale Survey Evidence from Germany." *Research Policy*, 55 (2), 105381.
- Comunale, Mariarosaria and Andrea Manera (2024). "The Economic Impacts and the Regulation of AI: A Review of the Academic Literature and Policy Actions." IMF Working Paper, No. 24-65.
- Cui, Kevin Zheyuan, Mert Demirer, Sonia Jaffe, Leon Musolff, Sida Peng, and Tobias Salz

- (2025). "The Effects of Generative AI on High-Skilled Work: Evidence from Three Field Experiments with Software Developers." *Management Science*, forthcoming.
- Czarnitzki, Dirk, Gaston P. Fernandez, and Christian Rammer (2023). "Artificial Intelligence and Firm-Level Productivity." *Journal of Economic Behavior and Organization*, 211, 188–205.
- Dell’Acqua, Fabrizio, Edward McFowland III, Ethan Mollick, Hila Lifshitz, Katherine C. Kellogg, Saran Rajendran, Lisa Kraymer, François Candelon, and Karim R. Lakhani (2026). "Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality." *Organization Science*, 37 (2), 403–423.
- Fernald, John G. and Charles I. Jones (2014). "The Future of US Economic Growth." *American Economic Review*, 104 (5), 44–49.
- Filippucci, Francesco, Peter Gal, and Matthias Schief (2026). "Aggregate Productivity Gains from Artificial Intelligence: A Sectoral Perspective." *AEA Papers and Proceedings*, 116, 31–35.
- Jones, Charles I. (2024). "The AI Dilemma: Growth versus Existential Risk." *American Economic Review: Insights*, 6 (4), 575–590.
- Marioni, Larissa de Silva, Ana Rincon-Aznar, and Francesco Venturini (2024). "Productivity Performance, Distance to Frontier and AI Innovation: Firm-Level Evidence from Europe." *Journal of Economic Behavior and Organization*, 228, 106762.
- McElheran, Kristina, Mu-Jeung Yang, Zachary Kroff, and Erik Brynjolfsson (2025). "The Rise of Industrial AI in America: Microfoundations of the Productivity J-curve(s)." CES Working Paper, No. 25-27.
- Misch, Florian, Ben Park, Carlo Pizzinelli, and Galen Sher (2025). "Artificial Intelligence and Productivity in Europe." IMF Working Paper, No. 25-67.
- Nordhaus, William D. (2021). "Are We Approaching an Economic Singularity? Information Technology and the Future of Economic Growth." *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13 (1), 299–332.
- Noy, Shakked and Whitney Zhang (2023). "Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence." *Science*, 381 (6654), 187–192.
- Yotzov, Ivan, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Philip Bunn, Steven J. Davis, Kevin M. Foster, Aaron Jalca, Brent H. Meyer, Paul Mizen, Michael A. Navarrete, Pawel Smietanka, Gregory Thwaites, and Ben Zhe Wang (2026). "Firm Data on AI." NBER

Working Paper, No. 34836.

大高一樹・加藤直也 (2025). 「AI 導入が生産性に与える影響：概念整理と国際比較」, 日銀レビュー, 25-J-10.

宮本弘暁 (2026). 『AI 大格差：最先端の研究が明かす仕事と給料の未来』, 日本評論社.

森川正之 (2026a). 「わが国の生産性の現状と課題」, 『第2回生産性白書』, 37-46.

森川正之 (2026b). 「人工知能・ロボットと労働環境：就労者調査による分析」, JSPMI Paper, 2026-2.

生成 AI が労働者の能力・雇用に与える影響

昭和女子大学総合情報学部教授 木村琢磨

1. 生成 AI の特徴と労働市場への含意

生成 AI は「学習したパターンに基づいて新しいデータを生成する」機械学習の一分野である (Raisch & Fomina, 2025)。従来の AI が既存データの分析・予測を主な目的としたのに対し、生成 AI は新たな文章・画像・音声などを自ら作り出す点に特徴がある。その生成は確率的生成によって行われる。すなわち、生成 AI は、膨大な学習データから抽出した統計的模式をもとに、次に出力する語や画像の要素を確率に従って逐次選択し、文章や画像を組み立てる (Sengar et al., 2025)。

生成 AI の使用法は自動化 (automation) と拡張 (augmentation) に大別される。自動化とは、人間が担っていた作業を AI が代わりに遂行することである。拡張とは、人間と AI が協働して作業を進めることである。人材の採用を例にとると、採用担当者の代わりに AI エージェントが応募者に定型文のメールを送信するのは自動化である。採用担当者が書類選考をする際に、AI による分析を参考にして最終評価を決めるのは拡張である。自動化と拡張は対立関係ではなく、拡張による効率化がやがて自動化へと移行し、自動化で生じた余力が新たな拡張へ振り向けられるという循環的な関係にある。

一部の研究は、発散的思考、社会的知性、共感的コミュニケーションにおいて、現代の生成 AI が人間に匹敵し、あるいは上回る成果を出すことを示している (Hubert et al., 2024; Sufyan et al., 2024; Yin et al., 2024)。これらに代表される、かつて人間に固有とされた能力の領域にまで生成 AI が及んでいることは、自動化と拡張の循環への期待を高めている。

現代の生成 AI が持つもう一つの特徴は、その利用における技術的・金銭的な障壁の低さである。現代の生成 AI は自然言語による指示で出力を得ることができ、データ処理・機械学習の知識やプログラミングの技術を必要としない。また生成 AI ツールの多くは低コストで提供され、経済力や技術力を問わず誰もが利用できる道具になりつつある (Krakowski, 2025)。特に金銭的な障壁の低さゆえに、AI 利用に関する企業規模間および企業と個人間の資源格差の縮小という AI の「民主化」が実現しつつあるという見方もある (Feuerriegel et al., 2024)。

これらの AI 技術は、成果物の大まかな要件さえ定義すれば、専門知識を持たない者でも一定水準の成果物を迅速に生成することを可能にする。さらに、検索拡張生成 (RAG; Retrieval-Augmented Generation) の導入により、リアルタイムの情報や会社独自のデータの取り込みが可能となり、実用性は一層高まった。こうした生成 AI によるコンテンツ生成

や AI エージェントによる作業の自動化は、労働のあり方に大きな変化をもたらしつつある。

一方、人間を上回る効率性と業務品質を生み出す AI の能力は、労働力としての人間の必要性を失わせる可能性を持つ。これまでは、自動化に伴う新たな業務の創出とそれに必要な新たな能力への移行により、機械による自動化は長期的には人間を代替せず、新たな雇用を創出してきた。しかし、従来の自動化技術とは異なり、AI は人間の認知能力、学習能力をも備えている。よって AI は、能力開発や雇用に対し、これまでの機械化・自動化とは質的に異なる影響を与える可能性がある。

そこで本稿では、能力形成と雇用という二つの側面から、生成 AI が労働者に与える影響を、先行研究をもとに検討する。

2. 能力形成への影響

2.1. パフォーマンス圧縮効果と能力形成

生成 AI が人間の能力形成に与える影響に関して、そもそも能力形成の必要性が低下するのではないかという議論もある。その論拠の一つが「パフォーマンス圧縮効果」である。これは、生成 AI の利用により業務の専門知識がなくても一定の品質の成果を短時間で生み出せるため、非熟練者ほど生成 AI の利用から大きな恩恵を受け、その結果としてスキルの差に伴うパフォーマンスの差が縮小することである (Brynjolfsson et al., 2025b)。

近年、パフォーマンス圧縮効果に関する実証研究が行われている。英国で行われた実験 (Doshi & Hauser, 2024) では、短編物語を自分で書くグループと生成 AI を用いるグループに分け、読者役の人々にその創造性 (新奇性・独創性) を評価させた。その結果、生成 AI の利用により、もともと創造性の低い書き手の創造性は大きく向上したが、初めから創造性が高い書き手の創造性はほぼ変化がなかった。また、生成 AI を用いて書いた物語は、書き手を問わず類似する傾向がみられた。この結果は、創造的業務における生成 AI が、パフォーマンス圧縮効果と均質化という 2 つの効果をもたらすことを示している。

Fortune 500 企業の顧客サポート部門を対象とした実証研究でも、ほぼ同様の結果が見られた (Brynjolfsson et al., 2025b)。AI の活用により、非熟練者の生産性とサービス品質は大幅に上昇したが、熟練者の生産性はほとんど向上せず、そのサービス品質はやや低下した。その理由は、対応速度を優先した AI への依存が、サービスを均質化させ、熟練度の差に伴うサービス内容の差を縮小したためと考えられる。一方、アジアのテレマーケティング販売員への調査では、パフォーマンス圧縮効果と対極的な結果が見られた。定型業務を AI に任せ、販売員を高度な問い合わせ対応に集中させたところ、AI 導入前から業績が高かった人の方が対応成功率は大きく上昇した (Jia et al., 2024)。

これらの相反する結果は「生成 AI に何を任せたか」の違いによるものと考えられる。創

造的な業務そのものを AI に任せた場合、非熟練者の弱みを補う圧縮効果が現れる。一方、AI に定型部分のみを任せ、創造的な判断を人間が行う場合には、人間の業務における創造的業務の比重が増え、スキルの差が如実に表れる。熟練者は AI による自動化で空いた時間を創造的業務に集中させられる一方、非熟練者は、仕事のすべてが高度な作業になり過負荷の状態に置かれるからである。また、生成 AI の利用により非熟練者が一定水準の成果を出せたとしても、それは知識や技能の向上を意味しない。熟練者においても、生成 AI への長期的な依存は、スキルのさらなる向上を妨げ、ひいては減退させる可能性もある。

上記の実証で現れた均質化は、生成 AI の仕組みである確率的生成の性質の表れである。生成物は学習データに現れた平均的・標準的なパターンを反映しやすいため、成果物はある程度の多様性を持ちつつも、典型的なパターンへ回帰しやすいのである。

2.2. 批判的思考力への影響

能力形成のもう一つの焦点は、AI への依存による批判的思考力 (critical thinking) の低下である。英国の成人を対象とした調査では、AI ツールの利用頻度が高い人ほど、思考を AI に委ねる「認知的オフローディング」が増え、批判的思考力が低下することが報告されている (Gerlich, 2025)。また、同調査では、若年層 (17 ~ 25 歳) は AI ツール使用が多く批判的思考スコアが低いのに対し、中高年 (46 歳以上) は AI ツールの使用頻度が低く批判的思考スコアが高いという傾向が見られた。

批判的思考力の低下に関しては、認知的負債という問題も指摘されている。AI の使用は短期的には効率性を高めるが、認知的な努力をしなくなることにより、長期的には批判的思考力、問題解決スキル、記憶の定着に累積的な負の影響を与えるという問題である。脳波計測を用いた実験では、AI に依存するほど脳内の神経接続が弱まり、数分前に自分が作成した文章を正しく想起できないほど記憶の定着が浅くなることが報告されている (Kosmyna et al., 2025)。さらにこの実験は、認知的負債は AI の使用を止めても即座には回復せず、その発生に本人が気づきにくいという問題も指摘している。

しかし、批判的思考力の低下が生成 AI の必然的な帰結ではないことを示す研究もある。タイの大学生 240 名を対象とした実験では、アイデア出しや下書きを AI に委ねて認知的負荷を減らしたうえで、その出力を批判的に検討させ、他者との議論を通じて吟味させ、自らの判断を文章化させる、といった教育的な介入を含めると、AI 活用は批判的思考を大きく向上させることが示された (Hong et al., 2025)。

これらの結果の相違は、認知アーティファクトの種類による影響と考えられる。認知アーティファクトとは、思考・記憶・理解・問題解決を支援するために用いられる人工物である。Krakauer (2016) は、これを「競合的」「補完的」の二種類に区分した。競合的認知アーティ

ファクトは、それが使えなくなると使用者が使用前の状態に戻ってしまう道具である。補完的認知アーティファクトは、反復的な使用が学習を促し、その道具を用いなくても同水準での課題遂行が可能になる道具である。計算を例にとると、頼るほど暗算能力が衰える電卓は前者にあたり、使用を通じて暗算能力が高まるそろばんは後者に該当する。

重要なのは、同じ道具が利用方法次第で競合的にも補完的にもなりうることであり、これは生成 AI についても同様である。生成 AI の出力をそのまま利用するという競合的認知アーティファクトとしての使用は、認知的負債を蓄積させ、批判的思考を衰えさせる。反対に、生成 AI の出力を思考のための素材として活用する補完的認知アーティファクトとしての使用は、批判的思考の形成に役立つ。

知識労働者 319 名を対象とした調査は、生成 AI の利用が批判的思考の労力を、情報の収集から検証へ、問題解決から AI 出力の統合へ、作業の実行から AI の監督・品質評価へと、質的に移行させることを明らかにした。そして、AI を信頼する者ほど批判的検討をしなくなる一方、自分自身の判断に自信を持つ者ほど批判的検討を継続していた (Lee et al., 2025)。この発見は、批判的思考がドメイン専門性に支えられていることを示唆する。専門性が高い人は、自らの判断を拠りどころとして AI の出力を検証し、自分の目的や文脈に合わせて統合し、その品質を評価できる。一方、専門性が乏しい人は判断の拠り所を欠くため AI に依存しやすい。よって生成 AI は、高い専門性を持つ人にとっては補完的認知アーティファクトとなりうるが、それ以外の人にとっては、理解を伴わない成果を量産させ、能力形成を妨げる競合的認知アーティファクトになりかねない。

3. 雇用への影響

3.1. 実証研究が示す雇用への影響の差

現段階では、生成 AI の雇用への影響について、新たな雇用創出の可能性よりも、AI による人間の代替という雇用減少の懸念が議論の中心となっている。しかし、これまでの実証研究は、生成 AI の雇用への影響は様々な要因によって異なることを示している。

第一の要因は、生成 AI の用途—自動化か拡張か—である。米国最大規模の給与データの分析は、AI 曝露の高い職種のうち、AI が労働を代替する自動化的用途が中心の職種では若年層の雇用が減少した一方、AI が労働を補完する拡張的用途が中心の職種では雇用が維持あるいは増加したことを報告している (Brynjolfsson et al., 2025a)。

第二の要因は、労働者のキャリア段階である。同じく Brynjolfsson らの米国データの分析によれば、AI 曝露の高い職種では、2022 年末以降、若年労働者 (22 ~ 25 歳) の雇用が約 16% 減少した一方、中堅層 (35 ~ 49 歳) の雇用は増加した (Brynjolfsson et al., 2025a)。同様の傾向は、生成 AI を導入した企業のデータを分析した Hosseini と Lichtinger の研究でも

示されている。彼らの分析によれば、生成 AI を導入した企業は、既存社員の雇用を維持しつつ新規採用を抑制している (Hosseini & Lichtinger, 2025)。これらの結果は、AI による人間の代替が、低熟練層に集中していることを示唆している。

この事実から二つの論点が導かれる。一つは、雇用抑制の先行性である。米国企業は、ChatGPT の公開からわずか 2 四半期程度で若年層の採用を抑制し始めた。これは、AI が実際に若手の業務を代替したというよりも、企業の予測と期待に基づく先行的な対応であると考えられる。もし企業が生成 AI の近未来の能力を過大に評価しているならば、進行中の雇用抑制は、技術的に正当化される水準を超えている可能性がある。もう一つは、キャリア段階による差が「コード化知識」と「暗黙知」の比率の違いを反映している可能性である。AI にとって、言語化しやすいコード化知識は学習しやすいが、言語化困難な暗黙知は学習しにくい。よって、コード化知識の比率が高い若年労働者は AI に代替されやすく、暗黙知を蓄積した熟練労働者は AI と補完関係に置かれやすい。

第三の要因は教育水準である。生成 AI による若年層雇用への打撃は学歴によって異なり、中位ランクの大学出身者が最も大きな影響を受ける一方、トップ校と最下位校の出身者は影響を受けにくいという報告がある (Hosseini & Lichtinger, 2025)。トップ校出身者は人的ネットワークやブランド、判断力によって相対的に守られ、最下位校出身者はそもそも AI 低曝露職種に就く傾向があるためと解釈されている。

教育水準は、生成 AI の利用機会の格差とも関連している。第 1 節で述べた「民主化」の理念とは異なり、その利用機会には格差が存在する。米国における ChatGPT 公開後の利用状況の分析では、都市部と地方の地域差が見られ、その主たる原因は所得・人種・産業構成ではなく教育水準であった (Daeppe & Counts, 2025)。生成 AI へのアクセスを規定するのは、経済力よりもむしろ、新しい技術を認識し、その価値を理解して利用しようとする認知的・文化的資本である。

3.2. 雇用への影響の数学的考察

雇用への影響を数学的に分析した研究も行われている。これらは実証研究ではなく、いくつかの前提を置いた数学モデルから論理的に結論を導く証明である。その前提には、同質的な企業群、単一の産業、一定の産出量といった単純化が含まれる。よって、結論は現実の近似であり、その妥当性は前提の妥当性に依存する点に留意が必要である。

Hemenway Falk と Tsoukalas (2026) は、競合する複数の企業が労働者を AI に置き換える状況をモデル化し「企業は産業全体にとって望ましい水準を超えて過剰に自動化する」と結論づけた。その論理は以下の通りである。ある企業が労働者を解雇すると、人件費の削減分のすべてがその企業の利益になる。一方、解雇された労働者は所得を失って消費を減らす

ため、産業全体の需要すなわち製品への支出の総額は減少する。ここで重要なのは、ある企業の解雇による需要の減少のうち、その企業自身の売上減少につながるのの一部にすぎず、他は競合他社の売上減少となることである。つまり、各企業は人件費の削減による利益の全額を得る一方、それに起因する需要減少の負担は一部しか負わない。この非対称性ゆえに、各企業にとって自動化が常に有利な選択となり、たとえ全企業が将来の需要縮小を予見していても、過剰な自動化の競争は継続する。

この帰結として生じる損失の第一は、解雇による労働者の所得喪失である。第二は、企業の所有者（株主）の利益の減少である。所有者は、当初は人件費の削減で利益を増やすものの、全企業が同時に解雇を進めた結果、産業全体の需要が大きく縮小し、最終的には自動化を控えた場合よりも利益が減少する。過剰自動化は、労働者から所有者へ富を移転させるのではなく、労働者の所得と所有者の利益を同時に減少させる。さらに Hemenway Falk と Tsoukalas は、市場の競争が激しいほど、また AI の性能が高いほど、この損失が拡大することを示した。そのうえで、この過剰自動化を根本的には是正できるのは自動化への課税（ピグー税）のみであると論じた。

Kimura (2026) は、この損失を「効率の側面」（過剰自動化により社会全体の富が失われること）と「分配の側面」（労働者から所有者へと実質的な購買力が移動すること）という二つの側面から捉え直し、両者が両立しない関係にあることを示した。所有者が利益を産業内で支出すれば、過剰自動化は緩和される。ただし産出量が一定であれば、この支出の増加は製品の生産量ではなく価格を上昇させる。価格の上昇により実質的な購買力は労働者から所有者へ移転する。つまり、所有者の産業内への支出は、過剰自動化を緩和する一方で、労働者に不利な所得分配をもたらす。この結果は、ピグー税は過剰自動化を抑制して効率の側面を是正するが、労働者から所有者への購買力の移転という分配の側面には対処できないことを意味する。分配の是正には、資本所得への課税を通じた労働者への所得移転や、企業の利益の一部を労働者に分配する制度（従業員への株式付与など）といった政策が必要である。また、再訓練により解雇された労働者の再就職を促進すれば、解雇により失われた労働者の所得が回復し、効率の損失と分配の悪化の双方の軽減につながる。

これらの理論的な考察は、実証的な動向すなわち AI への曝露が高い職種で若年層の雇用が抑制されるという事実の一つの説明となる。個々の企業が合理的に自動化を進めることが、産業全体としては過剰な雇用の削減をもたらさうるのである。

4. 結論

本稿は、生成 AI が労働者の能力と雇用に与える影響を、能力形成と雇用という二つの側面から検討してきた。能力形成の面では、パフォーマンス圧縮効果は非熟練者の見かけ上の

成果を底上げするものの、能力そのものを高めるわけではなく、成果を均質化させる。ただし、利用者が生成 AI を、競合的認知アーティファクトとしてではなく補完的認知アーティファクトとして用いれば能力は向上しうるが、そのためには利用者自身に一定の専門性が求められる。雇用の面では、影響は世代偏向的であり、企業の期待に基づく先行的なものである。若年層の採用抑制は、専門性形成に不可欠な経験の機会を閉ざし、人材育成機能の放棄につながる。理論的には、このような自動化は、個々の企業には合理的であっても、産業全体としては過剰な水準に達しうる。

ここに、格差を固定化・拡大しうる二重のメカニズムがある。圧縮効果は非熟練者の必要性そのものを消失させうる。また、生成 AI を補完的に使いこなすための素地が教育的・文化的資本に依存するならば、能力形成の遅れと雇用機会の喪失は相互に強化し合い、世代間・階層間の格差を固定化さらには拡大しかねない。この格差は、学歴の上位層と下位層の間ではなく、中位層が最も大きな不利益を受ける形で現れる可能性がある。

以上の懸念は確定した帰結ではなく、現時点で観察される動向に基づく予測の一つである。若年層の雇用抑制は、企業の予測に基づく先行的な対応であり、企業が AI の能力を過大評価しているならば、いずれ調整される可能性がある。また、雇用への影響を論じた数学的考察は、特定の前提を置いたモデルによるものであり、その結論は前提の妥当性に依存する。

ただし、想定される不利益を想定した対応は急務である。各職能分野の専門性が世界的に深化を続ける一方で、日本の社会人の継続的なアップスキリングへの取り組みは、他国に比べて乏しいと指摘されている。就職前の大学教育においても、教養科目や職業体験系科目の必修化が進み、専門教育が圧迫される傾向にある。ドメイン専門性の裏づけを欠いたまま生成 AI を利用すれば、生成 AI を持続的な競争優位に結びつけられないばかりか、国際競争において劣位に陥る懸念がある。さらに、AI ベンダーの寡占化が進めば、AI サービスの価格が引き上げられ、生成 AI へのアクセス格差の拡大や企業にとっての高コスト化につながる可能性もある。

求められるのは、生成 AI を、思考を委ねる競合的認知アーティファクトとしてではなく、専門性を高めながら用いる補完的認知アーティファクトとして位置づけることである。そのためには、専門教育の充実化に加え、労働者、特に若年層が実務経験を通じて専門性を形成する機会を確保しなければならない。これらは労働者の能力形成や雇用機会の確保のみならず、国際競争のうえでも重要である。

参考文献

Brynjolfsson, E., Chandar, B., & Chen, R. (2025a). Canaries in the Coal Mine?: Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence.

- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025b). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140 (2), 889-942.
- Daepp, M. I., & Counts, S. (2025). The emerging generative artificial intelligence divide in the United States. In *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media* (Vol. 19, pp. 443-456).
- Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*, 10 (28), eadn5290.
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business and Information Systems Engineering*, 66 (1), 111-126.
- Gerlich, M. (2025). AI tools in society: Impacts on cognitive offloading and the future of critical thinking. *Societies*, 15 (1), 6.
- Hemenway Falk, B., & Tsoukalas, G. (2026). The AI layoff trap. *arXiv preprint arXiv:2603.20617*.
- Hong, H., Vate-U-Lan, P., & Viriyavejakul, C. (2025). Cognitive offload instruction with generative AI: A quasi-experimental study on critical thinking gains in English writing. *Forum for Linguistic Studies*, 7 (7), 325-334.
- Hosseini Maasoum, S. M., & Lichtinger, G. (2025). Generative AI as seniority-biased technological change: Evidence from U.S. résumé and job posting data. Available at SSRN 5425555.
- Hubert, K. F., Awa, K. N., & Zabelina, D. L. (2024). The current state of artificial intelligence generative language models is more creative than humans on divergent thinking tasks. *Scientific reports*, 14 (1), 3440.
- Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal*, 67 (1), 5-32.
- Kimura, T. (2026). Efficiency or Distribution: The Hidden Tradeoff in the AI Layoff Trap (June 14, 2026). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=6936479>
- Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., & Maes, P. (2025). Your brain on ChatGPT: Accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task. *arXiv preprint arXiv:2506.08872*.
- Krakauer, D. (2016). Will AI harm us? Better to ask how we'll reckon with our hybrid nature. *Nautilus*, 6.
- Krakowski, S. (2025). Human-AI agency in the age of generative AI. *Information and Organization*, 35 (1), 100560.

- Lee, H. P., Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R., & Wilson, N. (2025, April). The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers. In *Proceedings of the 2025 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-22).
- Raisch, S., & Fomina, K. (2025). Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organizations. *Academy of Management Review*, 50 (2), 441-464.
- Sengar, S. S., Hasan, A. B., Kumar, S., & Carroll, F. (2025). Generative artificial intelligence: a systematic review and applications. *Multimedia Tools and Applications*, 84 (21), 23661-23700.
- Sufyan, N. S., Fadhel, F. H., Alkhathami, S. S., & Mukhadi, J. Y. A. (2024). Artificial intelligence and social intelligence: Preliminary comparison study between AI models and psychologists. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1353022.
- Yin, Y., Jia, N., & Wakslak, C. J. (2024). AI can help people feel heard, but an AI label diminishes this impact. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121 (14), e2319112121.

3. AI と雇用（企業の現状）

（1）「AI が雇用等を与える影響」に関する企業アンケート調査結果

I. 調査の趣旨

AI の普及による雇用・人材採用・人事評価・働き方等への影響に対する、企業の認識や今後の見通しを把握することを目的として、アンケート調査を実施。

II. 調査対象

日本生産性本部の人事関連諸活動参加企業 92 社
(追加的な質問をすることを想定して対象企業を絞った)

III. 調査期間

2026 年 7 月 6 日（月）～ 7 月 17 日（金）

IV. 調査方法

WEB 調査

V. 主な質問項目

AI の導入状況、雇用・組織への影響、人事評価への影響、従業員への影響 等

VI. 回収件数

33 件（回収率 35.9%）

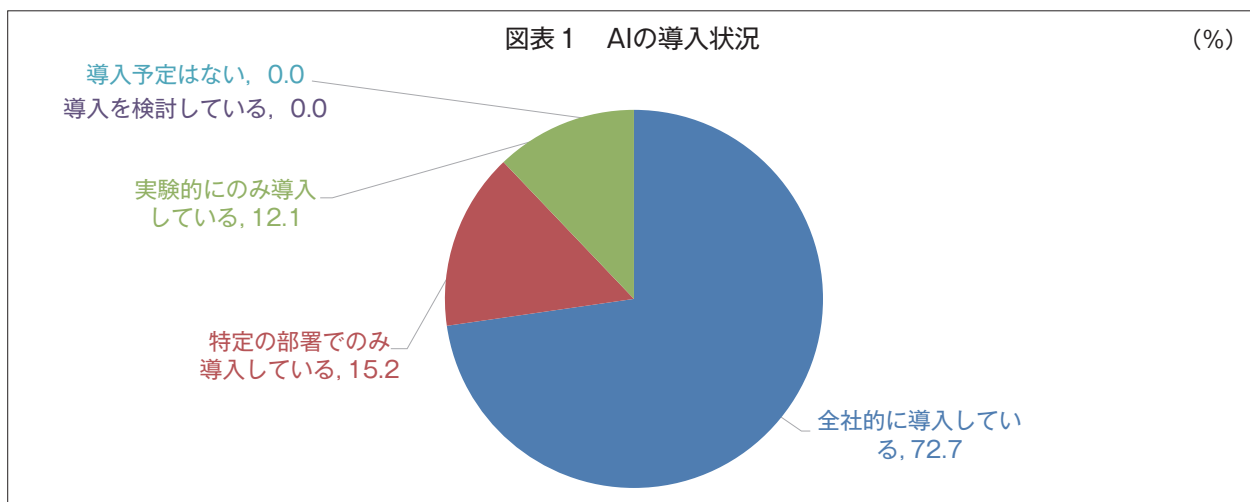
Ⅶ. 回答企業

		全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	サービス業 (他に分類されないもの)	その他
全体		33	1	21	1	3	2	1	1	1	1	1
		100.0%	3.0%	63.6%	3.0%	9.1%	6.1%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
従業員数	～1,000名	10	1	5	0	1	0	1	0	1	0	1
		100.0%	10.0%	50.0%	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%
	1,001名以上	23	0	16	1	2	2	0	1	0	1	0
		100.0%	0.0%	69.6%	4.3%	8.7%	8.7%	0.0%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%

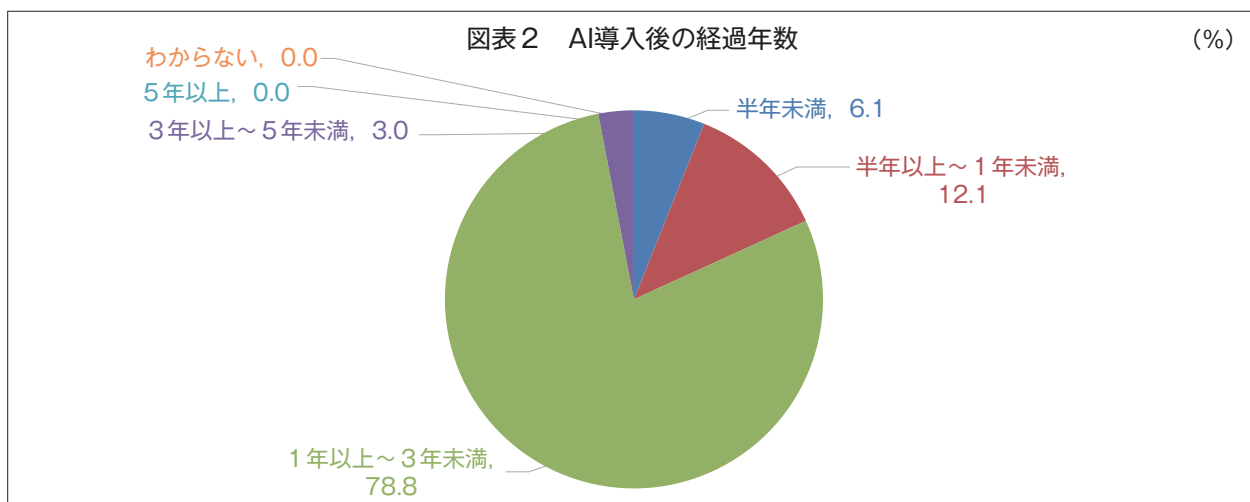
Ⅷ. 調査結果概要

1. AIの導入状況

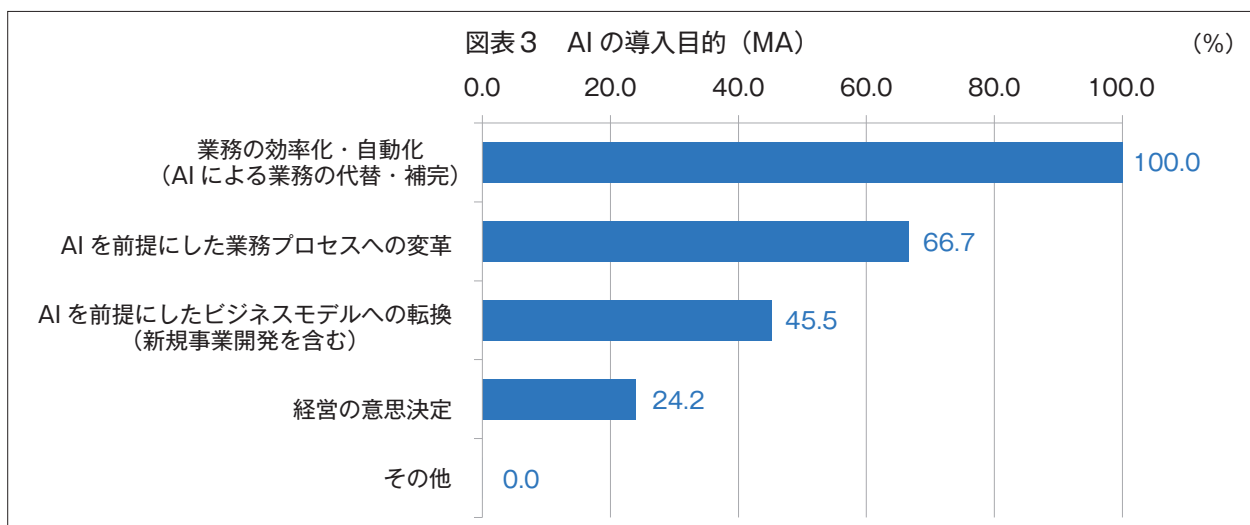
AI（機械学習、画像・音声認識、チャットボット、生成AI、AIエージェント等）を組織として導入しているかを確認したところ、「全社的に導入している」が最も多く72.7%、「特定の部署でのみ導入している」が15.2%、「実験的にのみ導入している」が12.1%となった。



AIを導入してから、どの程度の期間が経過したかを確認したところ、「1年以上～3年未満」が最も多く78.8%、次いで「半年以上～1年未満」(12.1%)、「半年未満」(6.1%)、「3年以上～5年未満」(3.0%)となった。



AI導入の主な目的を複数回答で確認したところ、全回答者が「業務の効率化・自動化（AIによる業務の代替・補完）」を選択した。加えて、「AIを前提にした業務プロセスへの変革」（66.7%）、「AIを前提にしたビジネスモデルへの転換（新規事業開発を含む）」（45.5%）「経営の意思決定」（24.2%）と続いた。

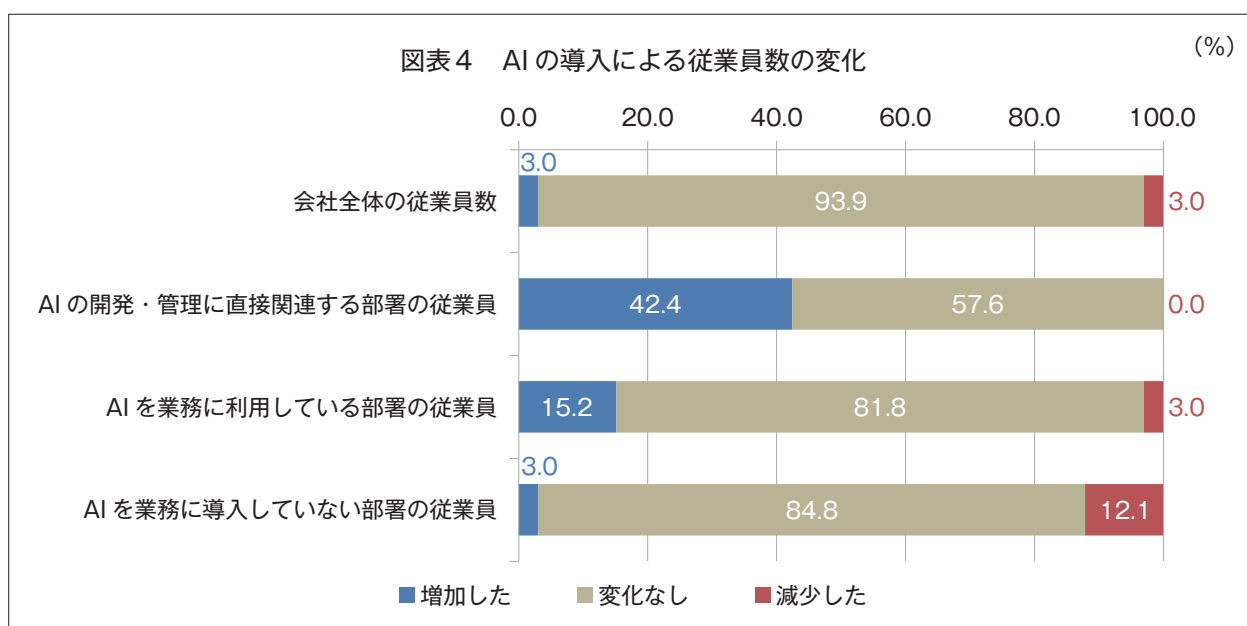


2. 雇用・組織への影響

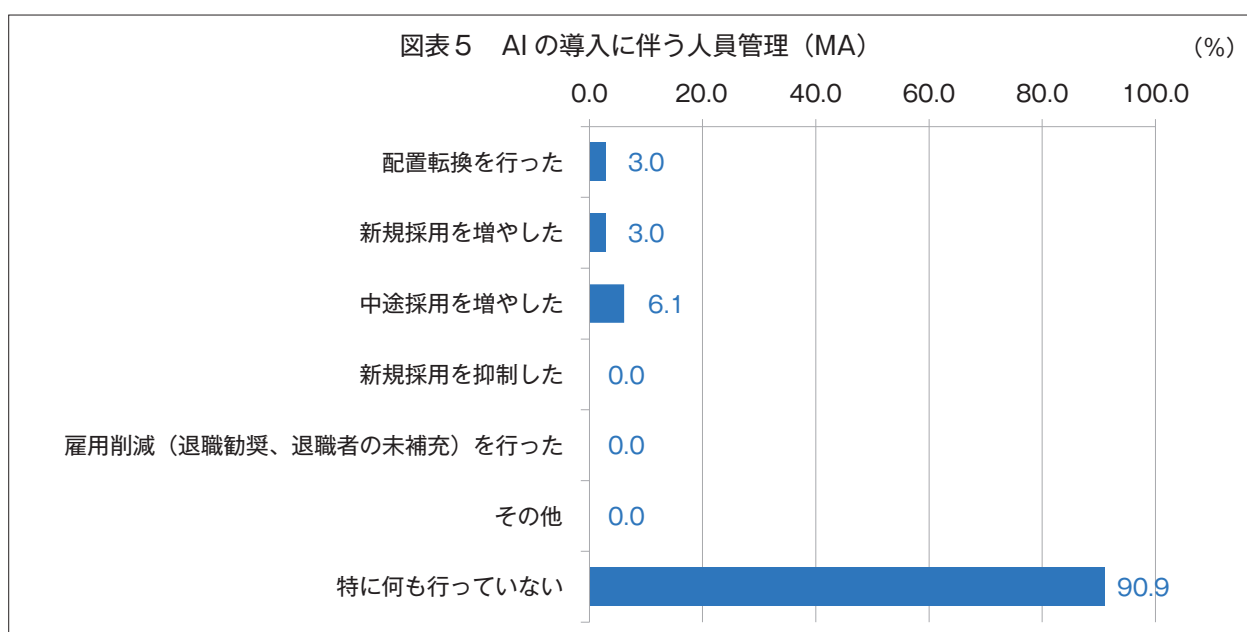
AI導入によって従業員数に変化があったか確認したところ、現状では、AI導入によって、「会社全体の従業員数」には変化はほとんどみられない。「AIを業務に利用している部署」でも、従業員の減少はほとんどなく、現時点では労働者からAIへの代替が起こっているとはいえない。

ただし、「AIの開発・管理に直接関連する部署の従業員」が増加したとする企業が42.4%あった一方で、「AIを業務に導入していない部署の従業員」では減少したとする企業が

12.1%あるなど、社内の部署間では人員の増減がみられる。

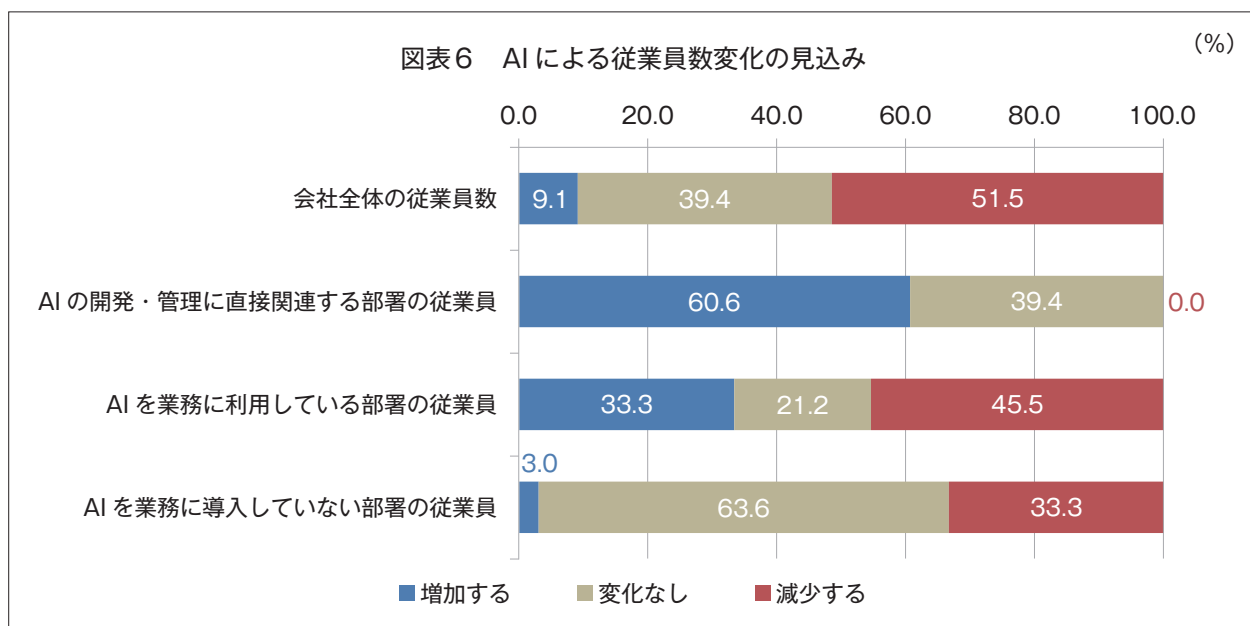


AIの導入に伴う人員管理については、「特に何も行っていない」が90.9%となった。

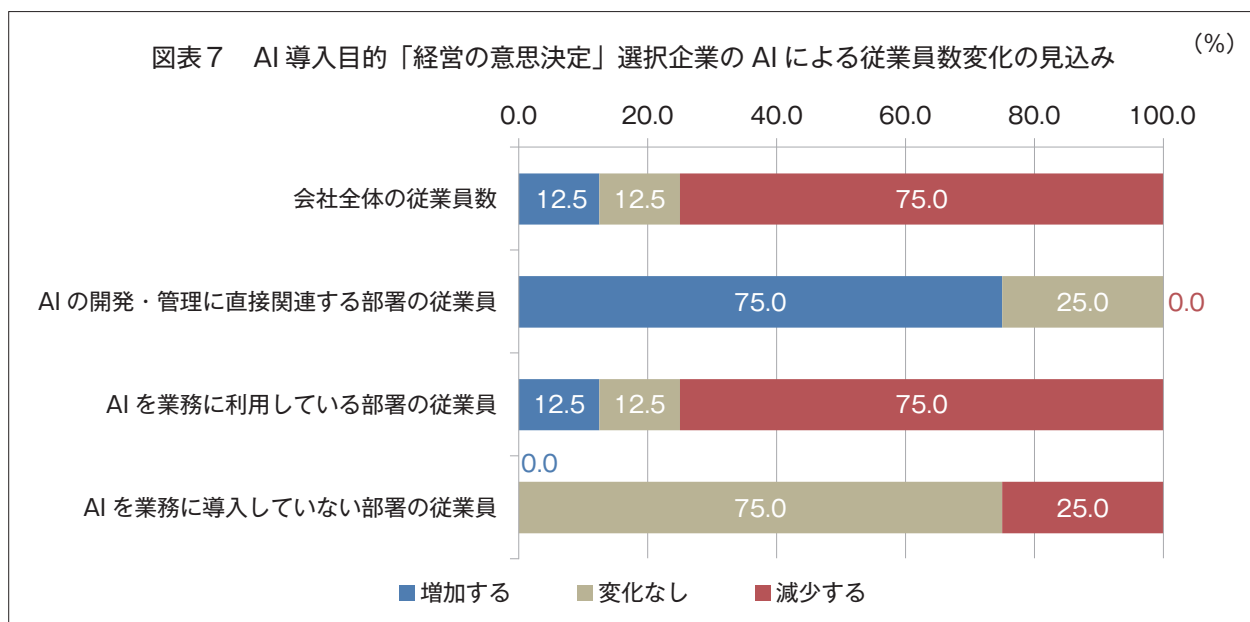


AIによる、今後5～10年の従業員数の変化見込みを確認したところ、51.5%の企業が「会社全体の従業員数」の減少を見込む一方、従業員数増加を見込む企業は9.1%にとどまった。「AIの開発・管理に直接関連する部署の従業員」の増加を見込む企業は60.6%と多いが、「AIを業務に利用している部署の従業員」や「AIを業務に導入していない部署の従業員」については、増加よりも減少を見込む企業が多い。前述（図表4）の通り、現時点における労働

者から AI への代替は見られなかったが、将来的に多少の代替が生じうることが示唆された。



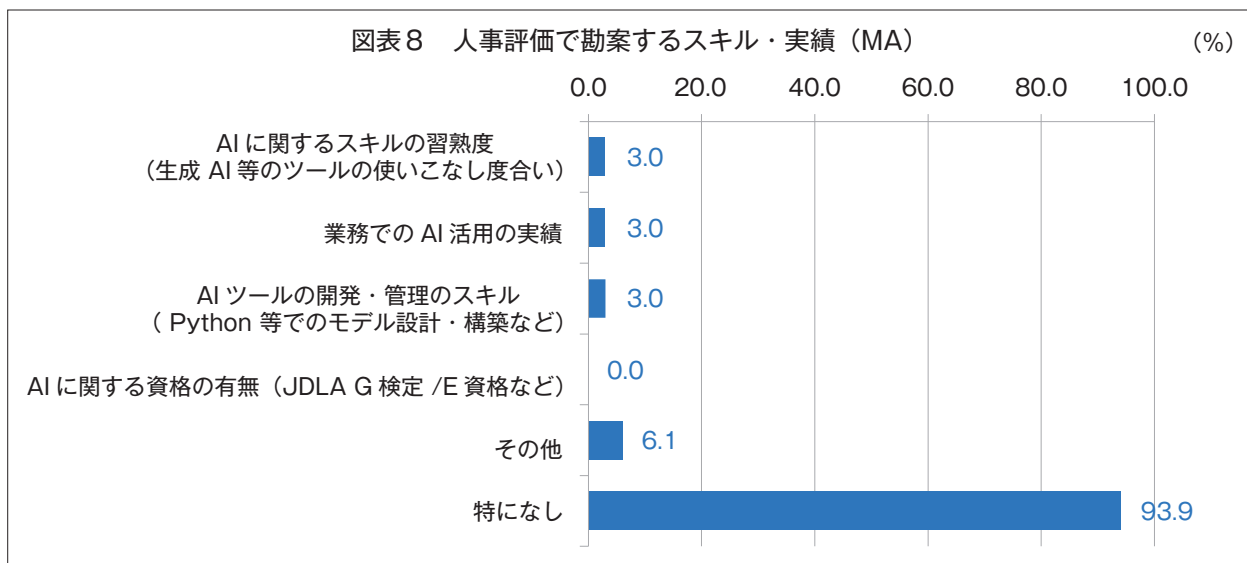
なお、回答数が少ないため参考程度ではあるが、AI導入の目的別に今後5～10年の従業員数の変化の見込みを確認したところ、AIを「経営の意思決定」のために本格的に活用しようとしている企業では、従業員の減少を見込んでいる企業の割合が高くなっている。



3. 人事評価への影響

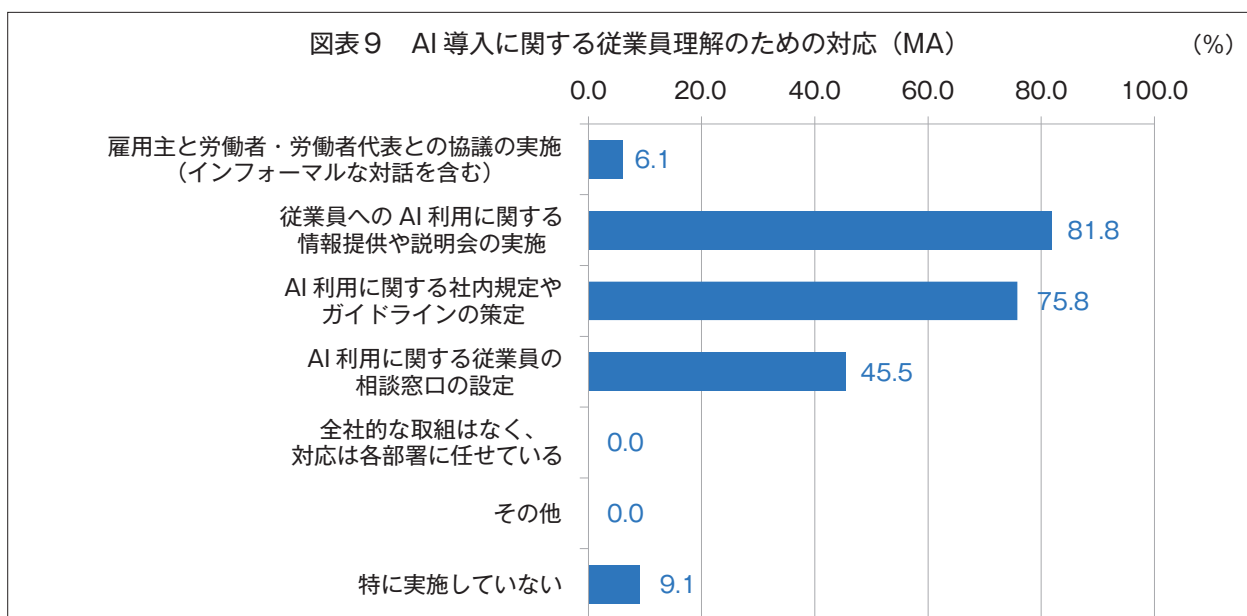
従業員の人事評価等にあたり、AIに関するスキル・実績等を勘案するかを確認したところ、

「特になし」が93.9%となった。AIの導入に伴う人員管理（図表5）と同様、評価などへの積極的な対応を行っている企業は、現時点では少ないことがわかる。

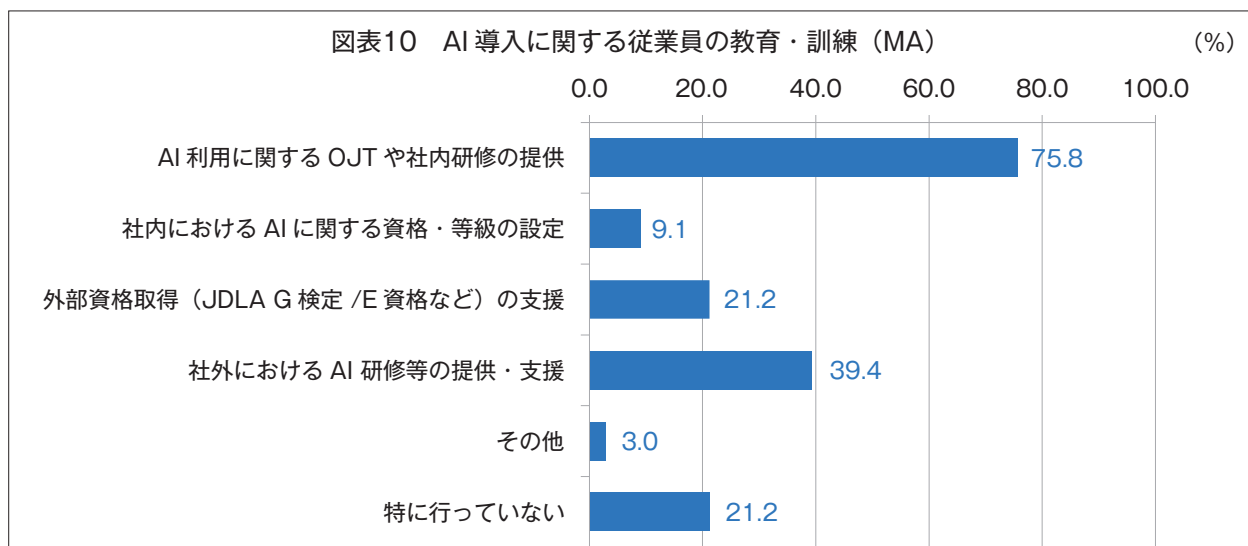


4. 従業員への影響

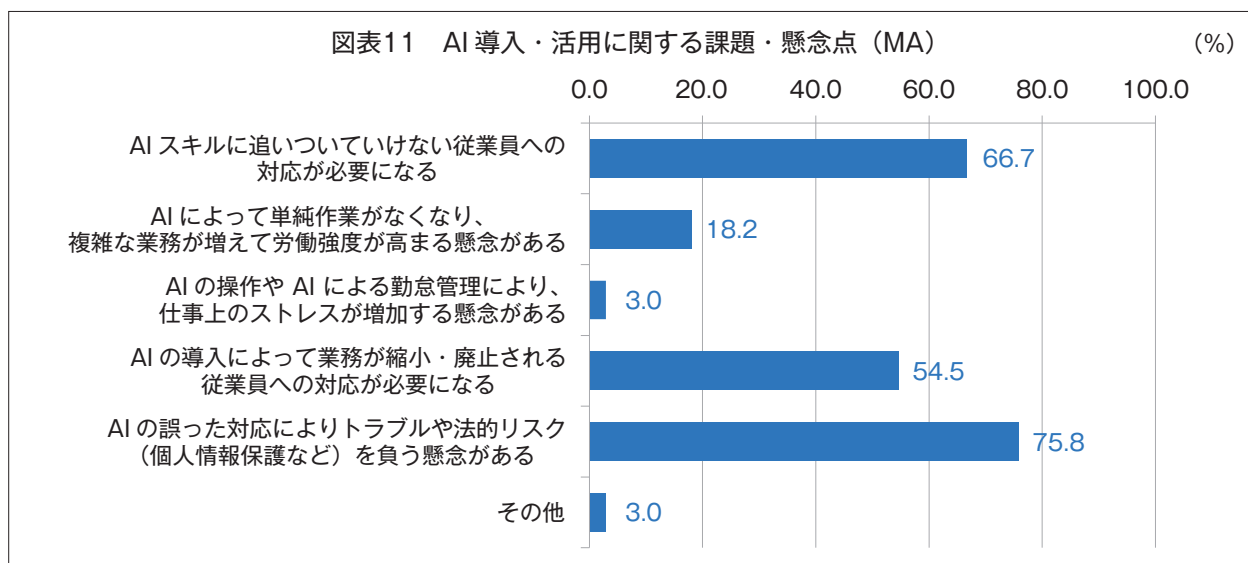
AI導入に関して、従業員の理解を得るために行っている対応を確認したところ、「従業員へのAI利用に関する情報提供や説明会の実施」(81.8%)、「AI利用に関する社内規定やガイドラインの策定」(75.8%)、「AI利用に関する従業員の相談窓口の設定」(45.5%)などが実施されている。他方で、「雇用主と労働者・労働者代表との協議の実施（インフォーマルな対話を含む）」は6.1%にとどまった。



AI 導入にあたり、従業員の教育・訓練のために行っている取り組みとしては、「AI 利用に関する OJT や社内研修の提供」が 75.8%で最も多いが、「社外における AI 研修等の提供・支援」(39.4%)や「外部資格取得（JDLA G 検定 / E 資格など）の支援」(21.2%)なども行われている。



AI の導入・活用にあたっての従業員に関する課題や懸念点を確認したところ、「AI の誤った対応によりトラブルや法的リスク（個人情報保護など）を負う懸念がある」(75.8%)、「AI スキルに追いついていけない従業員への対応が必要になる」(66.7%)、「AI の導入によって業務が縮小・廃止される従業員への対応が必要になる」(54.5%)などが挙げられている。



以上

AIが雇用等に与える影響について（企業アンケート） 調査票

イノベーション会議（座長：大田弘子・日本生産性本部副会長、政策研究大学院大学長）では、企業におけるAIの導入が雇用、人事評価、従業員理解、教育・訓練などに与える影響や課題について把握し、企業経営に資する情報を発信することを目的として、人事担当役員・部門責任者の皆様を対象にアンケートを実施いたします。

お忙しいところ誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解のうえ、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

回答期限：2026年7月17日（金） までにご回答ください。

回答前にご確認ください

【本アンケートについて】

- 本アンケートは、日頃より公益財団法人日本生産性本部の活動にご参画・ご協力をいただいている企業様に限定してお願いしております。ご協力賜りますようお願い申し上げます。
- 本アンケートは、「AIの導入による企業の人事・雇用への影響や課題」を把握することを目的として実施するものです。
- ご回答いただいた内容は、統計的に集計・分析し、個別企業および回答者個人が特定されることのない形でとりまとめたうえで、報告書として掲載・公表する予定です。
- 本調査では、企業名を全回答者の皆様にご記入いただきます。また、報告書の送付を希望される方には、部署・役職名、回答者名、所在地等送付のための情報をご記入いただきます。これらの情報は、報告書の送付および本調査に関する必要な連絡のためにのみ利用し、調査結果をはじめとした公表資料への掲載はいたしません。

【本アンケートについてのお問い合わせ先：事務局】

（公財）日本生産性本部・生産性研究センター（長田、吉岡）

mail：research@jpc-net.jp 〒102-8643 千代田区平河町2-13-12 Tel:03-3511-4016

※ 個人情報の取扱いについて：日本生産性本部

本アンケートにてご提供いただいた個人情報は、日本生産性本部の個人情報保護方針に基づき、安全に管理し、保護の徹底に努めます。なお、当本部個人情報保護方針の内容については、当本部ホームページ（<https://www.jpc-net.jp/>）をご参照ください。

個人情報、送付を希望される方への報告書の提供、および本アンケートに関するお問い合わせ・確認等への対応のために利用させていただきます。

法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。

ご本人からの求めにより、開示対象個人情報の利用目的の通知、開示、訂正、追加または削除、利用の停止、消去および第三者への提供の停止に応じます。この件については、本アンケート担当・長田（連絡先Tel 03-3511-4016）、または個人情報保護担当窓口（生産性運動基盤センター・連絡先Tel 03-3511-4026）までお問合せください。

<責任者：個人情報保護管理者（総務部長）>

◆貴社の AI 導入状況についてお聞きします。

問 1 貴社では AI（機械学習、画像・音声認識、チャットボット、生成 AI、AI エージェント等）を組織として導入していますか。（単一選択）

- ① 全社的に導入している →問 2 へ
- ② 特定の部署でのみ導入している →問 2 へ
- ③ 実験的にのみ導入している →問 2 へ
- ④ 導入を検討している（以下の設問は AI 導入後の予定・予測としてお答えください）
→問 3 へ
- ⑤ 導入予定はない →問 1 b へ

※問 1 で⑤を回答した方のみ問 1b へ（①～③回答者は問 2、④回答者は問 3 へ）

問 1 b 「導入予定はない」と回答された方にお聞きします。その理由についてお教えください。

→回答後 F1 へ

※問 1 で①～③を回答した方のみ問 2 へ（④回答者は問 3 へ）

問 2 前の質問で回答された AI を導入してから、どの程度の期間が経過していますか。

- ① 半年未満

- ② 半年以上～1年未満
- ③ 1年以上～3年未満
- ④ 3年以上～5年未満
- ⑤ 5年以上
- ⑥ わからない

問3 AI導入の主な目的を教えてください。(複数選択可)

- ① 業務の効率化・自動化 (AIによる業務の代替・補完)
- ② AIを前提にした業務プロセスへの変革
- ③ AIを前提にしたビジネスモデルへの転換 (新規事業開発を含む)
- ④ 経営の意思決定
- ⑤ その他

◆雇用・組織への影響についてお聞きします。

※問1で①～③を回答した方のみ問4へ (④回答者は問5へ)

問4 AI導入によって貴社の従業員数に変化はありましたか。以下のそれぞれについてお答えください。

	増加した	変化なし	減少した
① 会社全体の従業員数			
② AIの開発・管理に直接関連する部署の従業員			
③ AIを業務に利用している部署の従業員			
④ AIを業務に導入していない部署の従業員			

問5 AIの導入に伴い、人員管理に関してどのような対応を行いましたか。(複数選択可)

／ (問1：④選択者) AIの導入に伴い、人員管理に関してどのような対応を行いますか。(複数選択可)

- ① 配置転換を行った / 配置転換を行う
- ② 新規採用を増やした / 新規採用を増やす
- ③ 中途採用を増やした / 中途採用を増やす
- ④ 新規採用を抑制した / 新規採用を抑制する

⑤ 雇用削減（退職勧奨、退職者の未補充）を行った / 雇用削減（退職勧奨、退職者の未補充）を行う

⑥ その他

⑦ 特に何も行っていない / 特に行う予定はない

問6 AIによって、今後5～10年に貴社の従業員数にどのような変化があると思込んでおられますか。以下のそれぞれについてお答えください。

	増加する	変化なし	減少する
① 会社全体の従業員数			
② AIの開発・管理に直接関連する部署の従業員			
③ AIを業務に利用している部署の従業員			
④ AIを業務に導入していない部署の従業員			

問7 AIの活用を今後進めるにあたって、採用方針や人員管理に関して具体的な方針があればご回答ください。

◆人事評価への影響についてお聞きします。

問8 貴社では従業員の人事評価等にあたり、以下のようなAIに関するスキル・実績等を勘案していますか。（複数選択可） / （問1：④選択者）従業員の人事評価等にあたり、どのAIに関するスキル・実績等を勘案しますか。（複数選択可）

① AIに関するスキルの習熟度（生成AI等のツールの使いこなし度合い）

② 業務でのAI活用の実績

③ AIツールの開発・管理のスキル（Python等でのモデル設計・構築など）

④ AIに関する資格の有無（JDLAG検定/E資格など）

⑤ その他

⑥ 特になし / 特に予定はない

◆従業員への影響についてお聞きします。

問 9 AI 導入に関して、従業員の理解を得るためにどのような対応を行っていますか。（複数選択可） / （問 1：④選択者）AI 導入に関して、従業員の理解を得るためにどのような対応を実施しますか。（複数選択可）

- ① 雇用主と労働者・労働者代表との協議の実施（インフォーマルな対話を含む）
- ② 従業員への AI 利用に関する情報提供や説明会の実施
- ③ AI 利用に関する社内規定やガイドラインの策定
- ④ AI 利用に関する従業員の相談窓口の設定
- ⑤ 全社的な取組はなく、対応は各部署に任せている / 全社的な取組はなく、対応を各部署に任せる
- ⑥ その他（具体的な事例を以下に記述してください）

--

- ⑦ 特に実施していない / 特に実施しない

問 10 AI 導入にあたって、従業員の教育・訓練のためにどのような対応を行っていますか。（複数選択可）

- ① AI 利用に関する OJT や社内研修の提供
- ② 社内における AI に関する資格・等級の設定
- ③ 外部資格取得（JDLA G 検定 / E 資格など）の支援
- ④ 社外における AI 研修等の提供・支援
- ⑤ その他（具体的な事例を以下に記述してください）

--

- ⑥ 特に行っていない / 特に行わない

問 11 AI の導入・活用にあたって、貴社で働く従業員に関する課題や懸念があれば教えてください。（複数選択可）

- ① AI スキルに追いついていけない従業員への対応が必要になる
- ② AI によって単純作業がなくなり、複雑な業務が増えて労働強度が高まる懸念がある
- ③ AI の操作や AI による勤怠管理により、仕事上のストレスが増加する懸念がある

- ④ AI の導入によって業務が縮小・廃止される従業員への対応が必要になる
- ⑤ AI の誤った対応によりトラブルや法的リスク（個人情報保護など）を負う懸念がある
- ⑥ その他（具体的な事例を以下に記述してください）

◆貴社についてお教えてください。

F1 貴社名をお教えてください（貴社名を外部に公表することはありません）。

F2 貴社の業種をお答えください。

- ① 農業、林業、漁業
- ② 鉱業、採石業、砂利採取業
- ③ 建設業
- ④ 製造業
- ⑤ 電気・ガス・熱供給・水道業
- ⑥ 情報通信業
- ⑦ 運輸業、郵便業
- ⑧ 卸売業
- ⑨ 小売業
- ⑩ 金融業、保険業
- ⑪ 不動産業、物品賃貸業
- ⑫ 学術研究、専門・技術サービス業
- ⑬ 宿泊業
- ⑭ 飲食サービス業
- ⑮ 生活関連サービス業
- ⑯ 娯楽業
- ⑰ 教育、学習支援業
- ⑱ 医療、福祉
- ⑲ 複合サービス事業（郵便局、協同組合）

- ⑳ サービス業（他に分類されないもの）
- ㉑ 公務
- ㉒ その他

F3 貴社の従業員数（パートを含む常勤従業員数）をお答えください。

- ① 1 ～ 50 名
- ② 51 ～ 100 名
- ③ 101 ～ 300 名
- ④ 301 ～ 1,000 名
- ⑤ 1,001 ～ 5,000 名
- ⑥ 5,001 ～ 10,000 名
- ⑦ 10,001 名以上

質問は以上となります。

お忙しい中、本アンケートにご回答をいただき誠にありがとうございました。

本アンケートの結果をとりまとめ、報告書として掲載・公表する予定です。

ご希望の方に同報告書をお送りいたします。

報告書を希望されますか。

- ① 希望する

希望される場合は送付先をお教えてください。

氏名	
部署・ご役職	
送付先	(〒 -)

- ② 希望しない

「AI が雇用等に与える影響」に関する企業アンケート 単純集計表

問1 貴社では AI（機械学習、画像・音声認識、チャットボット、生成 AI、AI エージェント等）を組織として導入していますか。（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	全社的に導入している	24	72.7
2	特定の部署でのみ導入している	5	15.2
3	実験的にのみ導入している	4	12.1
4	導入を検討している	0	0.0
5	導入予定はない	0	0.0

問2 前の質問で回答された AI を導入してから、どの程度の期間が経過していますか。（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	半年未満	2	6.1
2	半年以上～1年未満	4	12.1
3	1年以上～3年未満	26	78.8
4	3年以上～5年未満	1	3.0
5	5年以上	0	0.0
6	わからない	0	0.0

問3 AI 導入の主な目的を教えてください。（MA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	業務の効率化・自動化（AI による業務の代替・補完）	33	100.0
2	AI を前提にした業務プロセスへの変革	22	66.7
3	AI を前提にしたビジネスモデルへの転換（新規事業開発を含む）	15	45.5
4	経営の意思決定	8	24.2
5	その他	0	0.0

問4_1 AI 導入によって貴社の従業員数に変化はありましたか。以下のそれぞれについてお答えください。/ 会社全体の従業員数（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加した	1	3.0
2	変化なし	31	93.9
3	減少した	1	3.0

問4_2 AI導入によって貴社の従業員数に変化はありましたか。以下のそれぞれについてお答えください。/AIの開発・管理に直接関連する部署の従業員（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加した	14	42.4
2	変化なし	19	57.6
3	減少した	0	0.0

問4_3 AI導入によって貴社の従業員数に変化はありましたか。以下のそれぞれについてお答えください。/AIを業務に利用している部署の従業員（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加した	5	15.2
2	変化なし	27	81.8
3	減少した	1	3.0

問4_4 AI導入によって貴社の従業員数に変化はありましたか。以下のそれぞれについてお答えください。/AIを業務に導入していない部署の従業員（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加した	1	3.0
2	変化なし	28	84.8
3	減少した	4	12.1

問5 AIの導入に伴い、人員管理に関してどのような対応を行いましたか。（MA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	配置転換を行った	1	3.0
2	新規採用を増やした	1	3.0
3	中途採用を増やした	2	6.1
4	新規採用を抑制した	0	0.0
5	雇用削減（退職勧奨、退職者の未補充）を行った	0	0.0
6	その他	0	0.0
7	特に何も行っていない	30	90.9

問6_1 AIによって、今後5～10年に貴社の従業員数にどのような変化があると見込んでおられますか。以下のそれぞれについてお答えください。/会社全体の従業員数(SA)

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加する	3	9.1
2	変化しない	13	39.4
3	減少する	17	51.5

問6_2 AIによって、今後5～10年に貴社の従業員数にどのような変化があると思込んでおられますか。以下のそれぞれについてお答えください。/AIの開発・管理に直接関連する部署の従業員（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加する	20	60.6
2	変化しない	13	39.4
3	減少する	0	0.0

問6_3 AIによって、今後5～10年に貴社の従業員数にどのような変化があると思込んでおられますか。以下のそれぞれについてお答えください。/AIを業務に利用している部署の従業員（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加する	11	33.3
2	変化しない	7	21.2
3	減少する	15	45.5

問6_4 AIによって、今後5～10年に貴社の従業員数にどのような変化があると思込んでおられますか。以下のそれぞれについてお答えください。/AIを業務に導入していない部署の従業員（SA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	増加する	1	3.0
2	変化しない	21	63.6
3	減少する	11	33.3

問8 貴社では従業員の人事評価等にあたり、以下のようなAIに関するスキル・実績等を勘案していますか。（MA）

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	AIに関するスキルの習熟度（生成AI等のツールの使いこなし度合い）	1	3.0
2	業務でのAI活用の実績	1	3.0
3	AIツールの開発・管理のスキル（Python等でのモデル設計・構築など）	1	3.0
4	AIに関する資格の有無（JDLAG検定/E資格など）	0	0.0
5	その他	2	6.1
6	特になし	31	93.9

問 9 AI 導入に関して、従業員の理解を得るためにどのような対応を行っていますか。(MA)

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	雇用主と労働者・労働者代表との協議の実施（インフォーマルな対話を含む）	2	6.1
2	従業員への AI 利用に関する情報提供や説明会の実施	27	81.8
3	AI 利用に関する社内規定やガイドラインの策定	25	75.8
4	AI 利用に関する従業員の相談窓口の設定	15	45.5
5	全社的な取組はなく、対応は各部署に任せている	0	0.0
6	その他	0	0.0
7	特に実施していない	3	9.1

問 10 AI 導入にあたって、従業員の教育・訓練のためにどのような対応を行っていますか。
(MA)

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	AI 利用に関する OJT や社内研修の提供	25	75.8
2	社内における AI に関する資格・等級の設定	3	9.1
3	外部資格取得（JDLAG 検定 /E 資格など）の支援	7	21.2
4	社外における AI 研修等の提供・支援	13	39.4
5	その他	1	3.0
6	特に行っていない	7	21.2

問 11 AI の導入・活用にあたって、貴社で働く従業員に関する課題や懸念があれば教えてください。
(MA)

		回答数	%
	全体	33	100.0
1	AI スキルに追いついていけない従業員への対応が必要になる	22	66.7
2	AI によって単純作業がなくなり、複雑な業務が増えて労働強度が高まる懸念がある	6	18.2
3	AI の操作や AI による勤怠管理により、仕事上のストレスが増加する懸念がある	1	3.0
4	AI の導入によって業務が縮小・廃止される従業員への対応が必要になる	18	54.5
5	AI の誤った対応によりトラブルや法的リスク（個人情報保護など）を負う懸念がある	25	75.8
6	その他	1	3.0
	回答なし	1	3.0

F2 貴社の業種をお答えください。(SA)

		回答数	%
全体		33	100.0
1	農業、林業、漁業	0	0.0
2	鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0
3	建設業	1	3.0
4	製造業	21	63.6
5	電気・ガス・熱供給・水道業	1	3.0
6	情報通信業	3	9.1
7	運輸業、郵便業	2	6.1
8	卸売業	1	3.0
9	小売業	0	0.0
10	金融業、保険業	1	3.0
11	不動産業、物品賃貸業	1	3.0
12	学術研究、専門・技術サービス業	0	0.0
13	宿泊業	0	0.0
14	飲食サービス業	0	0.0
15	生活関連サービス業	0	0.0
16	娯楽業	0	0.0
17	教育、学習支援業	0	0.0
18	医療、福祉	0	0.0
19	複合サービス事業（郵便局、協同組合）	0	0.0
20	サービス業（他に分類されないもの）	1	3.0
21	公務	0	0.0
22	その他	1	3.0

F3 貴社の従業員数（パートを含む常勤従業員数）をお答えください。(SA)

		回答数	%
全体		33	100.0
1	1 ～ 50 名	0	0.0
2	51 ～ 100 名	2	6.1
3	101 ～ 300 名	4	12.1
4	301 ～ 1,000 名	4	12.1
5	1,001 ～ 5,000 名	10	30.3
6	5,001 ～ 10,000 名	3	9.1
7	10,001 名以上	10	30.3

(2)「AIが雇用等に与える影響」に関するヒアリング調査結果

AIが雇用にどのようなインパクトを与えるのか、また、企業、労働者がどのように対応しているのかを探るため、企業、産業別労働組合にご協力いただき、2026年6～7月にヒアリング調査を行った。ここでは、組織別に、ヒアリング内容と関連する質疑の内容をまとめた。なお、協力者の所属・役職、各組織の取り組み、考えなど、本調査結果の記載情報は、いずれもヒアリング実施時点のものである。

調査対象

本調査の対象組織、調査日、ヒアリング内容は以下の通り。

	組織名	調査日	ヒアリング内容
企業	株式会社リコー	2026年 6月26日	・雇用総量への影響（増加する領域・縮小する領域） ・人事評価への影響（AI関連スキル・資格等の位置付け）
	損害保険ジャパン株式会社 （損保ジャパン）	2026年 7月14日	・採用への影響 ・働く側におけるAI導入への対応 など
産業別 労働組合	全国生命保険 労働組合連合会 （生保労連）	2026年 7月30日	・雇用総量への影響（増加する領域・縮小する領域） ・人事評価への影響（AI関連スキル・資格等の位置付け） ・採用への影響 ・働く側におけるAI導入への対応・組合としての支援 など
	全日本電機・電子・情報 関連産業労働組合連合会 （電機連合）	2026年 7月31日	・働く側におけるAI導入への対応・組合としての支援 など

ヒアリング調査結果

1. 株式会社リコー

リコーは、社内AI活用を積極的に推進するとともに、ベンダーとしてAIサービスの提供を行っている。ヒアリングでは、雇用総量への影響（増加する領域・縮小する領域）、人事評価への影響（AI関連スキル・資格等の位置付け）、採用への影響、働く側におけるAI導入への対応などについて説明を受け、意見交換を行った。

■ヒアリング調査協力者：

コーポレート執行役員 CHRO	長久 良子 氏
人事総務本部タレントマネジメント室長	五十野健史 氏

■ヒアリング概要：

（１）雇用総量への影響

- AIによる雇用総量への影響は、現時点では大きくない。これまで人間が手作業で行っていた業務の大幅な時間短縮が実現できたが、これは雇用総量の減少よりも、人間の仕事の質の向上・深化に繋がっている。例えば、人事部門では、エンゲージメントサーベイの分析が高度化し、役員の議論の材料として深い分析を提供できるようになった。事業部門では、海外拠点との技術対応において通訳・翻訳の壁が解消され、より本質的な対応に時間を割けるようになった。
- 生産・製造現場では、定年退職等の自然減により今後5年で従業員の4分の1が離職する見通し。この人員減少への対応（技能継承・省人化等）が課題となっており、AIの活用はその対応策の一つと位置づけられている。
- 雇用総量に与える影響としては、現時点では、AIの活用によるものよりも、事業ポートフォリオの変化による方が大きいとの認識である。ただし、AIによる代替が今後全く生じないとまでは考えておらず、状況は変化しうる。
- リコーは1977年に、「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」というOA（オフィスオートメーション）の考えを提唱している。AIの活用もその考えの延長線上に置くことができる。AI脅威論的な風潮は、もう少し時間をかけて見極めるべきとの認識である。

（２）人事評価への影響

- リコーは2022年から「リコー式ジョブ型人事制度」を導入しており、評価は基本的にジョブに基づくものであるため、AI関連の資格・スキルが評価に直接反映される仕組みにはなっていない。
- 一方、AIやデジタルを提供する企業の立場として、自社の「社内実践」の精神のもと、2022年から「リコーデジタルアカデミー」を三層構造（全社員必須、業務に応じた選択、希望者向けの発展的機会）で展開し、スキル向上の機会提供を行っている。
- 今後AIの活用が進むにつれて、「課題形成力・問いを立てる力」が重要度を増すが、この点の教育研修は、事業開発領域の人材育成プログラムに一部含まれる。また、今年度から評価制度を改定し、課題設定・解決策立案・遂行の3プロセスで行動を評価する仕組みを導入している。
- 人事評価の業務におけるAIの活用は行っていない。分析時に活用する可能性はあるが、AIの判断を評価に直接反映させることは想定していない。

(3) 採用への影響

- 採用への AI の活用は限定的である。応募書類が AI 生成文章かどうかを判定する剽窃チェックや、インターンシップにおける PR 動画のスクリーニングに AI を利用しているが、面接など最終的な合否判断は人が行っており、AI に任せることは現時点では考えていない。
- 応募者数が膨大な一部企業では AI 面接の活用が進んでいる状況も認識しており、自社も今後の状況変化により一部活用の幅が変わりうる可能性はある。しかし、人と人との繋がりを重視する企業文化・創業の精神（三愛精神）に基づく経営判断は大切にしていきたい。

(4) 働く側における AI 導入への対応

- 社内で AI を全く使っていない社員はほぼおらず、業務のあらゆる場面で AI が浸透している。一方、AI の進化速度が非常に速く、社内ガバナンスとセキュリティの確立が大きな課題となっている。
- 現場では、AI・デジタルへのリテラシーを持つ人材を「ゲートキーパー」として配置し、活用の推進と統制を両立させる体制づくりが重要であると考えている。ただし、スキル先行ではなく、あくまで事業上の課題解決が本質であり、AI・デジタルはそのための手段であるとの考えである。
- セキュリティ、ガバナンス、活用推進はそれぞれ異なる部署が担当し、責任範囲は明確化されている。DX 本部が主幹となり、四半期に 1 回の DX 推進会議で役員が状況・課題を確認する体制を敷いている。
- 技術的な暗黙知の継承は難しい。人事領域では経験値の情報化は可能だが、最終判断は状況により異なり、AI の出力を無批判に受け入れることには注意が必要である。AI を使いながらも「考えるプロセス」を学ぶことが今後の学びの形になる。また、課題形成力・的確な問いを立てる力の重要性が増している。
- AI の浸透によって、地頭力や調整力、グリットといった従来「昭和的」とされていた人間的資質が改めて重要になるかもしれない。

2. 損害保険ジャパン株式会社（以下、「損保ジャパン」）

損保ジャパンは、SOMPO グループの国内共通の取組みとして、国内グループ会社社員約 3 万人（損保ジャパンの全社員約 2 万人を含む）を対象とした AI エージェント「SOMPO AI エージェント」の導入を行うなど、積極的な AI 活用を推進している。ヒアリングでは、雇用総量への影響（増加する領域・縮小する領域）、人事評価への影響（AI 関連スキル・資

格等の位置付け)、採用への影響、働く側における AI 導入への対応などについて説明を受け、意見交換を行った。

■ヒアリング調査協力者：

常務執行役員 CHRO・Deputy CRO 吉田 彰 氏

■ヒアリング概要：

(1) 雇用総量への影響

- Google Cloud が提供する企業向けの AI エージェントプラットフォームである Gemini Enterprise をベースにした AI エージェントツール「SOMPO AI エージェント」を 2026 年 1 月より全社員に展開し、社内文書の検索・要約、議事録作成、データ分析等に活用している。
- 上記以外においても、例えば、保険金支払部門では案件の自動差配や不正検知に、営業部門では照会業務や問い合わせ対応に AI を利用し、両部門で定型業務の効率化とオペレーション全体の変革（生産性の向上）を進めている。なお、基盤システムを API 連携しやすい設計に刷新し、外部サービスと接続することで、急激な事業環境の変化にも迅速かつ柔軟に対応できるようにしている。基本方針としては定型業務を縮小しつつ、高度な判断業務・価値創造業務へと人材をシフトさせることである。
- AI の全社的な推進は DX 推進部が担い、各部署に AI の推進役として「AI レンジャー」を決めて推進している。全社的に関心が高まり、自発的な推進・活用が活発化しており、毎日使う社員は半数を超え、週 1 回以上使う社員は約 8 割に達する。また、部長以上に限ると週 1 回以上使う割合は 98%になる。
- AI 導入のコストは一定程度要するものの、費用対効果の定量計測は KPI による検証段階にある。作業時間は一定程度短縮している感覚があるが、短縮分は既存業務内の質的向上（丁寧な顧客対応等）や他業務に充当されるため、労働時間総量の削減にはまだ結び付いていない。
- AI による事務系業務や照会対応業務などの業務効率化をすすめているが、人員削減ありきではなく、創出された時間を利用して顧客対応の質的向上など付加価値創造を高めていきたいと考えているが、投資対効果の見極めが課題である。
- 従業員の付加価値創造業務へのシフトについては、これまでも従業員教育を行っているが、十分な状態ではなく継続していく必要がある。
- 労働組合とは、事業環境の厳しさ（人口減少・自動車保有台数減少・自然災害激甚化等）と AI 活用の必要性について認識の共有を図っている。

(2) 人事評価への影響

- 人事評価は「行動評価（コンピテンシー軸）」と「仕事評価（プロセス・結果）」の2軸で行われる。AIを取り入れた業務改革・効率化は行動評価の着眼点に反映しており、AIによるビジネスモデル変革を進めるリーダーシップ・構想力・変革力も評価の視点に含まれる。仕事評価においては、AI活用そのものを単独で評価するのではなく、各組織の経営計画の中でAI活用の目標を設定する形で反映している。
- 人事異動へのAI活用はまだ限定的で、人の力に頼っているのが現状。タレントマネジメントシステム等を導入しながら今後進めていきたい。
- 人事評価の実務面では、エンゲージメントサーベイや組織文化変革の取り組みの結果をAIに読み込ませての課題指摘や改善提言、社員との1 on 1 ミーティングの際のアドバイス項目のブラッシュアップなどにAIを活用している。

(3) 採用への影響

- 汎用的な事務を担う社員の採用は将来的に抑制方向になると考えられるが、現時点では採用を減らしてはいない。AIの変化が速く、今後どのような影響が生じるか現時点では判断するのが困難であり、AIの効果を見極めながら検討していきたい。
- 一方、AI・データ活用ができる高度専門人材のキャリア採用については社内的需要が高く、SOMPOホールディングスとも連携して採用を進めている。
- 新卒採用については大きな変化はない。年齢構成の維持のためにも若手採用を続けることは重要であり、その方針は変えていない。採用にあたっては「自分でしっかり考えられる人」などのコンピテンシー・人物像を基準としている。近年の学生は、既存社員に比べてAIネイティブ世代であることを実感している。

(4) 働く側におけるAI導入への対応

- AI活用への心理的抵抗の払拭が課題であり、全社員へのAIエージェント提供・試行実施を通じて障壁解消を図っている。AI活用への積極性に世代間の一般的な差はあるが、年齢を問わず「やる人はやる」傾向があり、そうした人材をいかに伸ばすかが重要。
- 今後は、従来型の課題処理能力だけでなく、課題設定力や仕組みを変える創造的な仕事に力を発揮できる能力が重要である。
- 他方、AI活用が進めば進むほど、基本的なスキルの定着に悪影響を与える懸念があるため、対面での対話を通じた管理職による部下育成や、管理職同士の横・縦のつながりでカバーする必要がある。
- AIのハルシネーション等のリスクを踏まえ、人が意思決定に関与する「ヒューマン・イン・

ザ・ループ」の考え方と正しい知識が必要である。また、ノウハウを AI に集約することによるブラックボックス化も、重要な懸念事項として認識している。

(5) その他

- 社内カルチャーとして、従業員側から何でも言える環境や空気感をつくるために、「どろたま BOX」を実施している。泥のついた玉ねぎをそのまま経営者につなげるという意味のネーミングで、本社部門や経営陣への自由投稿制度のことである。これに加えて、役員による全国の従業員との対話も行っている。

3. 全国生命保険労働組合連合会（以下、「生保労連」）

生命保険をはじめ、保険業界では AI の活用が加速している。進む AI 活用に対して、産業別労働組合としてどのように感じ、また、対応を考えているのか、生保労連にヒアリングを行った。ヒアリングでは、雇用総量への影響（増加する領域・縮小する領域）、人事評価への影響（AI 関連スキル・資格等の位置付け）、採用への影響、働く側における AI 導入への対応や組合としての支援などについて説明を受け、意見交換を行った。

■ヒアリング調査協力者：

中央書記長 松田 惣佑 氏

■ヒアリング概要：

(1) 雇用総量への影響

- 現時点では生成 AI 導入による雇用への影響については大きな課題感を持っていない。事務職を中心とした業務量削減には各社着手しているが、削減された人員は他領域への異動にとどまり、完全な人員削減には至っていない。ただし将来的にそうした事態が起こる可能性は否定できないため、引き続き注視していきたい。
- 生保労連加盟のほぼ全ての会社に ChatGPT や Copilot 等の生成 AI が導入されている。支払い査定（診断書や領収書の確認業務等）や営業現場（トレーニング用アバターや訪問先リストアップ等）で活用が進んでいる。
- 内勤職における生成 AI 導入は、人手不足対応よりも業務効率化・事業費削減の観点から進められている印象であり、これは他の金融保険業界でも同様の傾向とみられる。内勤職で AI の活用が進み業務効率化が進んだ場合には、営業の現場に近い部署等への異動が想定される。しかし、現時点では雇用契約変更や解雇の議論には至っていない。
- 営業現場においては、お客さまとの長期的な関係構築から潜在的な保障ニーズをヒアリ

ングし、最適な保障を提案し、お客様に安心を提供する役割があり、生成 AI による代替は起こりえないと考えている。生保労連は営業職員チャネルを主軸とし、「お客様とともに発展する営業職員体制」をめざす取組みを進めており、各社においても持続可能な営業職員体制の構築に向けた取組みが進められている。お客様からの保険金等の請求漏れ防止に向けては、対面での契約内容の確認活動等が必要であり、高齢顧客対応には営業職員による、より丁寧な対応を進めている。一方、営業現場における教育については、AI との親和性が高く、教育用ツールとして生成 AI の導入が進んでいる。

(2) 人事評価への影響

- 会社によって区々であるが、組織単位の評価と組み合わせる個人取組みにおいて、1 人当たりの生成 AI 利用率や、AI パスポート等の資格の合格率を反映させている会社もある。ただし、生成 AI はあくまでツールの一つ（パソコンやエクセルと同様の位置づけ）であり、生成 AI が使えるという理由だけで評価されるべきではないと考える。どれだけ生産性高く働いたか、どのような成果を出したかが重要という点は、従来と変わらない。企業としては、まず生成 AI を定着させるために、その活用率等を評価に組み込んでいる段階である。
- 生成 AI 導入による賃金への直接的な影響は現時点で報告されていないが、将来的には生成 AI の重要性がより高まることが考えられ、その時に生成 AI に距離を置いている人が不利に判断される可能性はある。年数や役職が上がるにつれ、生成 AI を活用した業務から疎遠となる可能性もあるため、そういった層へのフォロー・知識のアップデートも必要と考えている。

(3) 採用への影響

- 生保産業における生成 AI を活用した採用事例については、労働組合側では把握していない。
- これまで内勤職員領域においてはキャリア採用に消極的ではあったが、近年は増加傾向にあり、その中でも IT 人材等、専門性の高い人材に絞った採用が多いという印象がある。一方で、人材の流動化の影響により、生保産業の従業員が転職するケースも多く見受けられる。
- 現時点で既存従業員の解雇は考えにくいですが、将来的に様々な業務が生成 AI で代替できることが明確になれば、採用の入り口が狭まる可能性がある。

(4) 働く側における AI 導入への対応・組合としての支援

- 5月末に生保労連の会議で生成 AI 導入状況に関する情報交換を実施した。さらに、今後1年間かけて、生成 AI に関する各社における導入状況や各組合の課題認識等を把握するとともに、生保産業に与える影響や今後の活用の方向性等について議論を行う予定である。生成 AI と保険業界は親和性が高く、有効活用すべきと考える一方、労働組合としては雇用への影響を注視する必要があると考えている。
- 現時点では、AI 導入に関する組合員からの具体的な不安や懸念の声を直接聴取しているわけではない。一方で、定型的な事務やコールセンター業務は生成 AI との親和性が高く、今後、業務内容や働き方に一定の影響が生じる可能性がある。特に、長年にわたり同様の業務に従事している従業員にとっては、将来の仕事やキャリアに対する不安が生じることも想定される。
- 営業の現場では、教育用ツールとして生成 AI の導入が始まっている。一方、営業拠点の事務スタッフが本社・支社に集約される傾向が進んでおり、身近な相談相手がなくなることへの不安の声が上がっている。
- 現状、生成 AI に関連した労使交渉はあまり行われていない。一部外資系企業では、業務負担軽減・生産性向上のために労働組合が生成 AI 導入を求めるという前向きな例もある。生成 AI を発端とした労使問題は発生していない状況だが、問題発生前に海外の先行事例を共有するなどして、各組合の理論武装・知識武装を進める必要がある。
- また、生保労連においても業界団体である生命保険協会との年7回の労使交渉スキームが存在しているが、これまで生成 AI をトピックとした交渉は実施していない。今後、雇用総量への影響が顕在化する前に業界団体への働きかけを検討したい。一方で、現時点では具体的な事案が生じているわけではないため、具体的な要求内容について言及できる段階にはない。
- 連合構成組織や、市銀連（メガバンク産別）、全信連（信託銀行産別）等とも情報交換を行っており、引き続きの情報収集に努めたい。
- AI 活用のための教育は、内勤部門では、各社がイントラネットの特設ページに取組事例やテンプレートを掲載するなど、従業員が能動的に情報を得る形が中心である。営業現場では、本社からの映像教材や上長からの指示等で教育が行われている。生成 AI の導入によって、例えば支払査定では、社内ドクターへの紹介業務のスピード感が格段に上がったとみられるが、専門知識の重要性は変わっていない。社内資格やアンダーライティングに関する試験等の勉強も引き続き進めながら生成 AI を活用する必要がある。
- 労働組合自身の AI 活用も進んでおり、連合の会議でも生成 AI を使用する組織が半数以上との調査結果が出ている。ただし、あくまでサポートツールとして使う程度にとどめ

るべきであって、最終的な判断まで AI に委ねることには慎重であるべきと考えている。

4. 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（以下、「電機連合」）

電機連合は、生成 AI 関連のリスキリングとして、企業属性にとらわれない、電機産業で働く組合員を対象とした研修プログラムの提供を開始する。本ヒアリングでは、当該プログラムの内容をはじめ、働く側における AI 導入への対応や組合としての支援などについて話を聞き、意見交換を行った。

■ヒアリング調査協力者：

事務局次長	小島 隆洋 氏
中央執行委員	溝上 靖浩 氏

■ヒアリング概要：

（1）働く側における AI 導入への対応・組合としての支援

- 基本姿勢として、AI には懸念と期待が同居しているが、活用なしには日本の産業競争力の強靱化は困難との問題意識を持っている。
- Microsoft 社と連携し、1 年かけて組合員向けの研修プログラムを作成した。プログラムは、「基礎編」（AI リテラシーの基礎）と「応用編」（プロンプトの書き方等の有効な使い方）の 2 種類でいずれも 90 分、オンライン・会場集合のどちらでも可能である。今後、加盟組織の組合員に向けて本格実施する予定である。
- 実施方法は 3 パターンに分かれる。
 - ① 電機連合本部が、加盟組織役員や地域協議会役員向けに直接実施し、体験してもらう
 - ② 地方ブロック主催として地方協議会の研修に組み込む
 - ③ ①の研修を体験した役員等が「自分の組合でもやりたい」と手を挙げた場合に、Microsoft 社から講師派遣を受け、個別組合（労使共催可）で実施する
- ①の電機連合主催研修については、平日・休日等の時間帯や日程を変えて複数回実施し、できるだけ多くの役員に参加・体験してもらう予定である。そのうえで、次の展開（②地方ブロックや③個別組合への広がり）につなげたい。
- 今回の研修は労働時間短縮等などの働き方改革を主目的としているわけではなく、キャリア形成に関する観点が強い。AI が使えることは、今後の生活や仕事など様々な場面で有益であるという考えのもと、基礎スキルとして身につけてもらいたいという趣旨である。労働時間短縮等は結果として生じる可能性がある。

- 研修の対象は、AIに関する専門教育をすでに受けている組合員よりも、企業内でAIを学ぶ機会が十分に得られていない中堅・中小企業等の組合員を主な対象としている。会社がAI活用を主導しなくても、個人としてAIに関する知識や活用方法を身につけることで、今後の業務での活用や生産性向上につなげることが期待できる。
- AIの教育に関して、組合員からは、通常業務もあり、学ぶ機会の創出が困難との声があること、また、地方協議会等からは教育の依頼があるなど、一定のニーズがあるとみている。他の産業別労働組合には、同様なAI教育の取り組みを行っている例はあまりないようで、電機連合で問い合わせを受けることも多い。
- 加盟組合が横断的に参加する研修は、過去にも「電機産業職業アカデミー」として、組合役員向けキャリア開発推進者育成研修や、会社間で研修を相互開放する取り組みとして行った実績があり、今回が全く初めての試みというわけではない。
- 今回の電機連合のAIリテラシー教育は、柔軟な企業間労働移動や電機産業全体の雇用保障といったことが狙いではなく、あくまで今後必要となる新しい技術の習得意欲を高め、従業員が自社内で会社の発展・競争力強化に活躍することで、自身の会社内でのキャリア形成に寄与することを主目的としている。なお、電機産業に属する会社は、これまでも事業環境の変化に応じて各社ごとに事業ドメインやビジネスモデルを大きく変化させることも多く（ハードウェアからソフトウェアへ、要素技術の異分野展開など）、会社内で新事業に対応できる人材の育成（リスクリング）を行ってきた歴史（経緯）がある。
- 技術の進化が大きく進む中で、変化に対応し企業の成長や個人のキャリア形成を実現するには、AIに限らず新しい技術の習得を促すための機会が必要であり、組合として経営側に事業の将来像を示したうえで、キャリア教育・リスクリングなどを実施することを要望している。なお、電機連合の2026年総合労働条件改善闘争では、キャリア形成支援の取り組みの中でAIツールを活用するための環境整備を掲げている。
- デジタルデバイドについて、このままでは働く人のなかでAI活用の格差が拡大するとの問題意識がある。同一企業内でも差が生じるが、企業間でも経営者の積極性により差が生じる。特に電機産業は海外との関わりが深く、海外企業がAIを積極的に活用するなか、日本企業の競争力がデジタルデバイドにより低下することを懸念しており、誰もが安心して使える環境を整備したうえでAI活用を促すことが必要と考えている。

4. AI が社会・ビジネスに与えるインパクト (有識者ヒアリング)

「AI と雇用・生産性」をテーマとした研究を開始するにあたり、「AI が生産性・雇用・社会に与える影響」「生成 AI が労働者個人に与える影響」「AI ガバナンスのあり方」等について、オンライン形式での有識者ヒアリングを実施した。

以下は、各有識者へのヒアリングにおける主な発言・見解を事務局が要約したものである。記載内容は各氏の見解を示すものであり、イノベーション会議としての統一的な結論や、実証的に検証された事実を示すものではない。制度・技術・市場環境等に関する記載は、各ヒアリング実施時点の情報に基づく。

ヒアリング調査概要

各ヒアリングの主なテーマ、協力者、実施日は以下の通り。

テーマ	ヒアリング協力者	実施日
1. AI と生産性・雇用・社会との関係	九州大学大学院工学研究院 教授 馬奈木俊介氏 (マクロ・産業政策的な視点)	2026 年 1 月 9 日
	東京大学国際高等研究所東京カレッジ 准教授 江間有沙氏 (社会倫理・組織文化的な視点)	2026 年 2 月 2 日
2. 生成 AI と労働者の 生産性・能力・雇用への影響	昭和女子大学総合情報学部 教授 木村琢磨氏	2026 年 5 月 21 日
3. AI ガバナンスのあり方	京都大学大学院法学研究科 特任教授 羽深宏樹氏	2026 年 2 月 13 日

※ 本文の記載順は実施日順ではなく、論点の展開に即した順序としている。

ヒアリング全体から得られた主な論点

以下は、各有識者の発言を踏まえ、事務局において横断的に整理した主な論点である。必ずしも全ての論点について各氏の見解が一致しているものではない。

- ① AI 導入による生産性向上の効果は一律ではなく、対象業務、導入方法、検証体制、組織文化等に左右される。
- ② 反復的・定型的な業務は AI による代替や自動化が進みやすいため、代替によって若

手の経験形成が不足したり、雇用の入口が縮小したりする可能性がある。

- ③ 生成 AI によるパフォーマンス向上は、利用者が高いドメイン専門性（特定分野の専門知識、経験、判断力など）を持つことで実現するため、日本はドメイン専門性の低さが弱みになり得る。
- ④ AI 活用に当たっては、リスクリングに加え、問いを立てる力、出力を検証する力、AI のリスクを把握する力が重要である。
- ⑤ 技術的に実現可能であることと、社会的にやっていいことは別問題。この判断を AI に委ねることは、「誰のための判断か」が不透明になるリスクがある。
- ⑥ ガバナンスは AI 利用を抑制するためだけのものではなく、安全な活用拡大を支える基盤として整備する重要性がある。

有識者別ヒアリング要旨

1. AI と生産性・雇用・社会との関係

1-1. 九州大学大学院工学研究院教授 馬奈木俊介氏

■ヒアリング概要：

2026 年 1 月 9 日、九州大学大学院工学研究院教授の馬奈木俊介氏を招き、「AI と生産性・雇用・社会との関係」をテーマに、マクロ・産業政策的な視点を中心にヒアリングを実施した。馬奈木氏は資源経済学を専門とし、データサイエンス・AI 研究や政策研究にも取り組む識者である。

1-1-1. 馬奈木氏の説明

(1) 研究の経緯

専門は資源経済学で、当初はエネルギー・環境・気候変動を中心に実証研究を行ってきた。2010 年頃からデータサイエンス・AI 研究に着手し、政策研究を行う中で「言うだけでは誰もやらない」現実直面し、自らディープラーニング・機械学習を実践するようになった。近年は国の政策にも取り入れられたウェルビーイング研究にも取り組んでいる。

(2) AI と雇用に関する研究の系譜

- AI と雇用・生産性をめぐる経済学の研究には、大きく 3 つの流れがある。
 - ① 労働市場の変化： 代表的な Acemoglu と Restrepo の研究では、AI は人間の担っていたタスクを代替し、それによって人間のタスクが変化するが、他方で新しいタスクが創出される。代替効果と新タスク創出効果が同時に進み、そのバランスで雇用が決まる。ただ、この研究には、AI エージェントによる影響は捉えられていない。

長期的には雇用の代替が起こり、労働市場が変わるだろう。

- ② 生産性の上昇： AIによる生産性上昇はJカーブを描く。現在はJカーブの上昇局面にあり、今後、生産性向上の効果は非常に大きくなり得る。
- ③ イノベーションの加速： 材料工学・化学、医学・創薬などの複雑な分野では、AIにより予測コストが削減される。この分野ではR & Dが著しく進展しており、注目分野には予想を上回る資金と研究開発努力が集中。

(3) 日本のリスキリング政策がもたらす雇用の影響

- 日本の補助金を中心とする一律のリスキリング施策は、過去のIT分野における施策と同様に、十分に活用されない恐れがある。
- その結果、日本の雇用に下記の深刻な影響がもたらされる可能性がある。
 - ① AI格差の絶望的拡大
 - ② 労働市場の流動性不全（中高年が社内に滞留）
 - ③ 国際競争力の完全喪失

(4) AIエージェントの台頭と世界の構造

- AIエージェントは、利用者本人の知見や指示に基づき、交渉、調整、研究作業等を一定程度自律的に実行するAIであり、いわば自分のコピー。これによってAI利用が簡易になり、導入・活用の仕方によっては大幅な生産性向上につながる。さらに、自社データを投入することでメリットが最大化する。
- 日本企業は、組織内の調整を重視するすり合わせ文化によって、データ化が不足し、現状で満足しがち。そのため、独自性の罠に陥り、AIの恩恵が小さくなる可能性。

(5) 日本の戦略的転換

- 日本は米中が主導する最先端の基盤モデル開発競争では相対的に後れを取っており、正面から参入するには限界がある。日本が注力すべきは、米中が手を出さないニッチな重要領域。例えば、①データ保護等のルールへの対応が重視されるコンプライアンス関連分野、②気候変動、ウェルビーイング等の社会課題に関わる分野。
- コンプライアンスなど守りや公共性を支えるといった分野でAIの生産性向上を実現させれば、日本は強みを発揮し得る。これも、AI活用による最終価値を上昇させる戦略的アプローチのひとつである。
- 自身の取り組みとして、統合報告書等を多言語で解析するESG評価AI（精度95～98%）のほか、人口・気候変動予測、カーボンクレジット評価等、空間統計データを用

いた予測ツールを複数開発している。ただし、実務への採用には、既存の評価体系を変更することへの組織的な抵抗感から時間を要する場合がある。

1-1-2. 主な質疑・意見交換

- 雇用代替の時間軸は？ AI 活用による企業間格差が顕在化する時間軸は？
 - 長期的な雇用代替の影響が顕在化する時間軸として、5 年程度を想定している。AGI（汎用人工知能）のような極端な進展までは想定していないが、5 年後にはトップ企業が AI を最大限活用して大幅な生産性向上を実現し、十分に活用できない企業との差が拡大する可能性がある。
- エssenシャルワーカー等の代替可能性は？
 - 技術的な観点からは、基本的に代替できないタスクはない。ただし、「人でなければ嫌だ」という需要側の選好が残る限り一部代替されない領域は残る。
- データが乏しい分野での AI 活用の限界は？
 - データがなければ AI は機能しないが、少ないデータでも仮説を絞り込む補助としては有用である（従来 20 個の仮説を 2～3 個に絞る等）。「仮説検証してはいけない」領域（地震・戦争等）は、原理的に AI は不向きだが、シナリオ・シミュレーションへの活用は可能である。
- 企業人材は、どんなスキルを学ばばいいか？
 - 必要なスキルは職種ごとに異なるが、自分の情報源としてどんどん使い始めることが重要。それによって自分のコピーができる。既存の生成 AI（年間数万円程度）で対応可能であり、マンツーマン研修であれば 30 時間程度で習得できる。全員一律の展開ではなく、意欲的な人材から徐々に普及させることが望ましい。
- AI エージェントに責任や権限を付与できるか？
 - AI エージェントへの権限付与の障壁を下げる方策として AI 保険の整備が必要。AI にお金を払う社会になることが必要だ。
 - 先進企業において今後 1 年程度で AI エージェントの導入が進み、中堅企業でも 5 年程度で活用が広がれば、大きな変化につながり得る。AI 開発国に収益が集まりやすい構造上、日本では雇用喪失の影響を避けることは難しい。
- 政府によるリスクリソグ施策について
 - 政府が一律に設計するプログラムよりも、企業の自主的な取り組みを税制面等で後押しの方が実効性を持ち得る。
- 企業が求める人材像は？
 - 分野を超えてやれる学際性が求められる。日本企業においては、広く興味をもつ人材

が生かし切れていない。AI キャッチアップ力のある若手人材に、10 年後のプランなど自由度の高いタスクを任せられるポジションを新設することが有効である。

➤ 日本企業が強みを生かせる分野は？

- 日本のコンプライアンスや制度運用に対する信頼性を、AI 活用における強みとして生かせる可能性がある。実践に当たっては、大規模な取り組みから始めるのではなく、広報・企画部門等の比較的风险の低い業務から AI を導入し、成果を確認しながら活用範囲を広げることが有効。

1-2. 東京大学国際高等研究所東京カレッジ准教授 江間有沙氏

■ヒアリング概要：

2026 年 2 月 2 日、東京大学国際高等研究所東京カレッジ准教授の江間有沙氏を招き、「AI と生産性・社会との関係」を中心に、雇用への影響も含め、社会倫理・組織文化的な視点からヒアリングを実施した。江間氏は科学技術社会論を専門とし、人工知能やロボットを含む情報技術と社会の関係についての研究に取り組む識者である。江間氏からは、現場観察や共同研究で得られた知見も踏まえ、AI 導入に伴う社会倫理、組織文化、教育上の課題について多角的な示唆が得られた。

1-2-1. 江間氏の説明

(1) 人と AI の協調関係についての 3 つのシナリオ

- AI の導入をめぐるビジョンには次の 3 つのモデルがあり、国や企業がどのビジョンをとるかによって AI 導入の目的が変わってくる。
 - ① 「人が働き続ける」モデル（経済合理性シナリオ）：AI 導入によって、国や企業が収入を増やしていくシナリオで、現在最も主流の論調。効果を測る客観的指標は GDP や企業業績となり、現行制度と親和性が高く評価がわかりやすい点が魅力である一方、うまく適合できない人を置いていく格差構造を生みかねない。さらに、リテラシー教育の後れ、人々の心理的抵抗、法的対応の不明確さなど、評価のわかりやすさとは裏腹にブレーキとなる要因が多い。
 - ② 「人が労働から解放される」モデル（ユートピアシナリオ）：AI が全面的に価値創造を行い、人が労働から解放されるという未来像。二足歩行ロボット、フィジカル AI、エージェント AI、AI for Science 等の技術発展から考えると、人が意思決定にすら関与しなくなる可能性もありうる。また、非常時対応が困難になるレジリエンスの問題、人が機械に合わせることでやりがい・行為主体感を失うリスクという二つの懸念も伴う。

③ 「人が壊れずに持続可能に働く」モデル（ケアと持続性シナリオ）： 人が機械に合わせるのではなく、機械と人を融合させ、人の働き易さや産業の持続可能性を重視する社会をめざす。

- 現代社会は、①の言葉で短期的に AI・労働政策を語りながら、②的な夢を投資喚起のために掲げる構造にある。
- 日本では①または③のいずれかを志向する議論が比較的多いが、③の効果測定には難しさがあり、働く人の自己肯定感といった主体的な尺度で測ることができない場合、社会保障費やメンタルケアに関する医療費の減少といった間接的な指標で測るしかない。したがって、短期的には非効率に見えるため技術・制度設計が進まず、結局①のストーリーが語られ続ける社会になっている。
- いずれのシナリオを選択する場合でも、企業や国がどの方向に進みたいのかというビジョンを明確にすることが重要であると指摘した。大きな変化そのものよりも、企業がどのシナリオを選択するかによって今後の戦略が変わってくる。
- 現在、ものづくり現場の人手不足を踏まえた東京大学とトヨタの共同研究において、「人が人らしく働ける」かたちで、生産性とやりがいを両立する仕組みの検討を担当している。

（2）グランドビジョンの欠如という根本課題

- AI 導入後の個別課題への対処よりも、社会や企業が目指す方向性に関するグランドビジョンが十分に共有されていないことが、本質的な課題である。ビジョンがないまま AI が便利そうだからと導入し、後から法的・社会的課題に直面するという順序になると、戦略全体がちぐはぐになる。大枠のビジョンやガバナンス体制がない場合、個別の技術導入の是非を判断する基準を定めにくい。自治体では、なぜ AI を導入するのかというビジョン策定を丁寧に行うことで、技術導入の要否やコスト・機能について組織全体で判断できるようになった例がある。

（3）技術的に可能なことと社会的にやっていいことは別問題

- 技術的に実現可能であることと、社会的にやっていいことは別問題であり、AI に判断を委ねることは「誰のための判断か」が不透明になるリスクがある。判断に関わる業務は、「何が適切か」という評価基準に唯一の正解がなく状況依存的であるため、とくに AI には代替が困難である。AI の機能（認識・判断・予測・推薦等）ごとに、倫理的な問題の度合い、責任リスクの度合いが異なる点にも留意が必要である。

(4) AI 活用企業の評価について

- AI 活用が進んでいる企業の評価は、事務処理支援か意思決定レベルか、自社サービス開発か、によって大きく異なる。AI 活用が進んでいる企業では、ガイドライン整備、相談窓口、研修実施など、AI をうまく活かすためのガバナンスができています。

1-2-2. 主な質疑・意見交換

- ブルーカラー領域における AI 導入の課題は？
 - 介護・建設・物流等の人手不足が深刻な現場では、音声認識やデータ処理等の個別 AI サービス間の連携・統合が十分に進んでいない。企業ごとに個別導入を迫られる使い勝手の悪さが、現場での活用を阻んでいる。
- 倫理的に AI にやらせるべきでないことの線引きが重要だが、それが AI 導入を阻む言い訳として使われる恐れはないか？
 - 判断や予測に関わるところについては、誰が責任をとるのが問題になる。
 - AI のブラックボックス性にどう対応するかということに加え、導入を促すインセンティブの不足や、現場の時間的・資金的な余裕の乏しさが導入の障壁になり得る。
- AI に代替される業務と、AI が補完機能を担う業務はどう整理されるか？
 - 機械による対応を好む人と人を好む人がいるように、代替か補完かは利用者のパーソナリティや利用場面に左右され、画一的には決まらない。
- AI 普及に伴う教育のあり方はどう変化するか？
 - 産業界におけるリスキリングだけでなく、小中高における学習内容についても検討が必要である。探究学習における「問いをつくる力」に加え、AI に質問すればすぐに答えが返ってくる環境においては、「答えを疑い続ける力」が重要になる。

2. 生成 AI と労働者の生産性・能力・雇用への影響

2-1. 昭和女子大学総合情報学部教授 木村琢磨氏

■ヒアリング概要：

2026 年 5 月 21 日、昭和女子大学総合情報学部教授の木村琢磨氏を招き、「生成 AI と労働者の生産性・能力・雇用への影響」をテーマにヒアリングを実施した。木村氏は組織行動、組織アナリティクスを専門とし、データサイエンス、予測アナリティクスにも取り組む識者である。

2-1-1. 木村氏の説明

(1) AI の自動化と拡張

- AIによる自動化（人間の作業の代替）と拡張（人間とAIが協力して作業を遂行）は対立概念ではなく、相互に循環しながら進化する関係にある。
- AIは、人間の認知活動を支える「認知的アーティファクト（人工物）」の一種として捉えられるが、認知アーティファクト（人工物）には、使用によって人間の能力は向上しない競合的アーティファクト（例：計算機）と、学習されることでそのツールを使わなくてもスキルが持続する補完的アーティファクト（例：そろばん）の両方があるが、AIはこの両方の可能性を持ち、どちらとして機能するかは使い方次第である。

（2）AI利用の影響についての過去の研究成果

- パフォーマンスに及ぼす影響については、次のような研究成果がある。
 - 生成AIを活用することで個々人の創造性は向上するが、元から創造性が高かった人は、AIを使っても物語作成の創造性は向上しなかった。
 - 経験が少なく、スキルが低いオペレータは生産性が大きく向上するが、経験多・高スキルのオペレータについては生産性向上効果はみられなかった。
- 批判的思考力への影響については、次のような研究成果がある。
 - 小学生は、AI利用で批判的思考力・判断力の育成が阻害され、結果として問題解決能力の育成が阻害される可能性がある。
 - AIツールの使用頻度が高い若年層（17～25歳）は、思考をAIに委ねる傾向（認知的オフローディング）が多く、批判的思考のスコアが低い。
 - 教育水準が高いほど、AI使用による批判的思考低下の度合いが小さい（ただし、AIを批判的に活用するスキル自体が教育水準によって異なる可能性あり）。
 - AIへの過度な依存によって、記憶の定着力の低下、批判的思考力の低下、問題解決スキルの低下といった「認知的負債」の蓄積につながる可能性がある。この負債は、AI利用をやめても即座には回復せず、本人は気づきにくい。
 - 「ドメイン専門性」（特定分野の専門知識、経験、判断力など）を持つ労働者は自己への自信を持ち、AIを使いながらも自分の判断を維持するが、ドメイン専門性が低い労働者はAIを信頼し、批判的検討を放棄しやすい。
 - 米国において、生成AIの若年層雇用への打撃は学歴によって異なる「U字型」。最も大きな打撃を受けるのは中位ランクの大学出身者で、トップ校出身者はブランド等で守られ、最下位校出身者はAIにさらされない職種が多く影響が薄い。

（3）研究成果を踏まえてのまとめ

- 創造性・生産性・品質については、生成AIは初心者の上昇を実現するが、専門家の

レベルアップには大きな貢献はない。専門家が成果物の品質を高めるには、自らの専門知識を用いて AI と相互作用を繰り返すことが必要。

- 批判的思考力への影響は、生成 AI の使い方に依存する。AI を使いこなすことで自らの能力が高まるような使い方（補完的アーティファクトとしての利用）をすれば、批判的思考力の向上につながる可能性もある。
- 米国における雇用への影響はキャリア段階によって異なり、若年層の減少と既存社員の維持という対応がなされた。AI 利用の底上げ効果は初心者のほうが大きいですが、これが低スキル労働者の恩恵にはならず、逆に低スキル労働者の必要性そのものを消滅させることになった。
- 米国企業は速いスピードで若年層の雇用を抑制したが、これは AI による実際の代替ではなく予測に基づく先行的な対応。企業が生成 AI の能力を過大評価している可能性もある。
- AI の影響がキャリア段階で異なるのは、「コード化知識」と「暗黙知」の比率の違いによる可能性がある。若年労働者は、学校教育で得たコード化知識の比率が相対的に高いので AI に代替されやすい。経験豊富な労働者は暗黙知（言語化が困難な知識で AI が学習しにくい）を多く蓄積しているために、AI と補完関係にあるのかもしれない。しかし、AI 利用が進めば、いずれ暗黙知の蓄積がなくなる可能性もある。
- 生成 AI によるパフォーマンスや批判的思考力の向上は、利用者が高いドメイン専門性や暗黙知を持つことで実現するため、企業が若年層の雇用を抑制すると、若年労働者はドメイン専門性や暗黙知を獲得する経験の機会を失う可能性がある。これは、生成 AI を活かすための人材育成機能を企業が放棄するという逆説的な危機につながり得る。
- 国際競争において、日本はドメイン専門性の低さが弱みになり得る。日本の社会人の継続的なアップスキリングへの取組は他国に比べて乏しい。大学教育においても、語学やデータサイエンス、インターンシップなどの教養・職業体験系科目が必修化されることで、専門教育が圧迫されている。ドメイン専門性の不足が、生成 AI を持続的な競争優位獲得のためのイノベーションにつなげられないどころか、国際競争における劣位に陥らせる懸念がある。

2-1-2. 主な質疑・意見交換

- AI が人間の“脳の開花”をもたらし、今後、AI + 脳で考えるという可能性は？
 - AI の性能維持・発展には人間による知識のアップデートが必要であり、その担い手である AI 開発者や専門性を持つ人材を誰が育てるかが課題である。
 - ドメイン知識がない若年時にいかに AI を使うかが重要で、子どもの頃からの AI 依

存は将来の専門人材の芽を摘む恐れがある。

➤ 暗黙知、ドメイン専門性、批判的思考力を身につけるには？

- 暗黙知と批判的思考力は、仕事のプロになる過程で形成されるので、企業がどう対応するかが重要。AI 導入以前から人材育成や暗黙知の継承が十分に機能していなかった企業もあり、そこに AI の影響が重なっている可能性がある。
- ドメイン専門性には、アップスキリングで対応すべき。体験が組み合わされることで批判的思考力もついてくる。
- 暗黙知について、上の世代が本当に暗黙知を持っていて有効活用していたと思ってしまうのは危険。他の要因が企業の成功を生んでいたという見方もできるので、実証的な検証で日本の暗黙知が競争力につながっていたのかどうかを見直してみる必要がある。
- 暗黙知、ドメイン専門性、批判的思考力の3つとも持っている人が新しいものを生み出せるが、これだけではイノベーションには不十分。既存の枠組みを超えた発想や価値創出につながる能力（第4の能力）が必要。これは、経験を通して失敗と成功を積み重ね、自分で何かをつくりだす経験を要する。その際、知識を入れずに何かを創りだすのではなく、インプットしてからアウトプットすることが重要。ドメイン専門性をもって何かを生み出すことをしていかなないと、AI に代替される。

➤ AI 時代の経営者の役割は？

- 一般的な戦略分析やフレームワークの活用については、AI でも可能。経営者に求められるのは、環境を察知して、それを採り入れるダイナミック・ケイパビリティ。つまり、自社固有の歴史や過去の成功・失敗を含む文脈を踏まえ、かつ過去からの流れにとらわれずに自社の置かれた状況を判断し、有利な状況を採り入れ、不利な状況を捨てる意思決定の力が重要である。
- 日本企業のミドルマネジメント以上の層には、自社固有の文脈よりも他社の先行事例を参照して施策を設計する傾向がみられる場合がある。これだと人間としての強みが活かせない。
- AI エージェントのパフォーマンス評価がどの指標に基づいているかは、AI の設計による。どの指標を優先するかには人間の意図が入るので、現場任せにすると部分最適に陥る。会社として何を優先するかは、経営側が判断する必要がある。

➤ AI によって、組織のフラット化が進むのか？

- フラット化は元々進んでいて、既に文鎮型の組織が多い。組織構造よりも仕事の構造が変わる。AI に業務を任せて人員を削減し、少数の人間に仕事がより高い密度で集中して文鎮の幅が狭くなる組織が出てくるかもしれない。
- 付加価値の高い仕事は増えるが、AI の導入や、AI への指示を構築・改訂するのに時

間がかかるので、生産性は意外にあがらない可能性もある。

3. AI ガバナンスのあり方

3-1. 京都大学大学院法学研究科 特任教授 羽深宏樹氏

■ヒアリング概要：

2026年2月13日、京都大学大学院法学研究科特任教授の羽深宏樹氏を招き、「AI ガバナンス」をテーマにヒアリングを実施した。羽深氏は、京都大学における研究活動に加え、一般社団法人 AI ガバナンス協会代表理事及び AI ガバナンスに関するコンサルティング会社であるスマートガバナンス社の経営に携わる立場から、AI ガバナンスの理論と実務の両面について説明を行った。

3-1-1. 羽深氏の説明

(1) AI ガバナンスの基本的な考え方

- AI ガバナンスは、AI の価値を前提にして、そのリスクを受容可能な水準で管理することを目的とする。①技術的対応、②組織的対応、③ステークホルダー対応という3つの軸を組み合わせ、社会的な目的の達成を図る考え方が AI ガバナンスである。
- 技術進化の速さや課題の多面性を踏まえると、政府や業界団体が AI 利用に一律のルールを設定することには限界がある。企業や国には、「正解がない」状況下で、自らリスクを評価しながら AI を開発・実装していくことが求められる。

(2) AI ガバナンスを巡る世界の潮流

- 2012年頃のディープラーニングの進展と社会実装の拡大に伴い、AI の誤判定や差別バイアス、自動運転に関する事故等のリスクが顕在化してきた。こうした動きを受け、2010年代後半には、各国政府、国際機関、業界団体、企業等から AI 倫理原則が相次いで公表された。例えば、日本の「人間中心の AI 社会原則」や、EU、OECD、ユネスコ等による関連文書など。ここでは、安全性、セキュリティ、プライバシー、公平性、透明性、説明可能性、アカウンタビリティ等が主要な論点とされてきた。
- 2020年代に入ると、こうした原則を実務に落とし込むための標準・ガイダンスの整備が進み、米国国立標準技術研究所（NIST）の AI リスクマネジメントフレームワーク（AI RMF）、ISO/IEC 42001、日本の AI 事業者ガイドライン等が示された。
- さらに、2022年後半から2023年にかけて生成 AI が急速に普及したことにより、CBRN リスク（化学・生物・放射性物質・核に関する危険な知識・能力が AI を通じて拡散・利用されるリスク）、ディープフェイク、サイバー攻撃等への懸念が高まった。その結果、

EU AI 法をはじめとする法制化や、広島 AI プロセス等を通じた国際協調の動きが進展した。

- 他方、2025 年以降、AI 規制が技術開発や国際競争力に及ぼす影響を懸念する動きも強まっている。EU においても、AI 法の運用の明確化・簡素化に向けた議論が進められており、2025 年 11 月にはオムニバス法案が公表された。また、AI エージェントや AI ロボティクス等の技術が進展し、論点が一層多様化するなかで、企業は既存の法令や第三者の権利・利益への影響を踏まえつつ、AI をどこまで、どのように利用するかを自ら判断することが求められる状況にある。
- 加えて、AI の普及に伴って、特定の事業者への市場・データの集中や、業務代替による雇用への影響が生じる可能性も出てきている。弁護士・会計士等の専門職を含め、AI による業務代替の影響が比較的短期間で広がる可能性も指摘されている。また、学習データ等に関する財産権・利益分配のあり方も、今後の重要な課題である。

(3) 日本の政策動向

- 日本政府は、「世界で最も AI フレンドリーな国」を目指す方向性を掲げている。誰もリスクを取りたくはないので、事業者の予見可能性を高めて AI 活用が促されるよう、適切な AI ガバナンスを実践した主体には、事故対応の際に責任を軽減するセーフハーバールールが必要。規制側や裁判官もその方向でのマインドセットをもつ必要がある。
- EU が AI を横断的に対象とする AI 法を制定しているのに対し、日本では既存法制度（個人情報保護法や著作権法等）の活用・見直しと、技術・社会環境の変化に応じた機動的な対応を組み合わせるアプローチが採られている。AI ガバナンスをめぐって、EU をハードロー、日本をソフトローと単純に対比する理解は必ずしも正確ではない。
- 日本で 2025 年に成立した AI 推進法は、AI を包括的に規制する法律というより、AI の研究開発・活用の推進を主眼とする法律として位置づけられる。同法には、基本計画の策定、関係主体の責務、国による調査等に関する規定が置かれている。個別法の改正としては、2021 年以降、アナログ規制（目視、実地検査、定期点検、対面などを求める規制）の見直しが行われている。実務的に課題となるのは、AI やデジタル技術を使って事故等が起きたとき、事業者がどこまで責任を負うかが不明確なことであり、このリスクは AI 活用の阻害要因にもなっている。分野ごとに、リスク許容水準の整理・標準化などの基盤整備が必要である。

(4) 組織の AI ガバナンス実践

- 経済産業省・総務省の AI 事業者ガイドライン、米国国立標準技術研究所（NIST）の

AI RMF、ISO 31000 等の主要なフレームワークには、経営層と現場の双方から改善を図るフィードバックの考え方が共通してみられる。

- AI ガバナンスは、サイバーセキュリティ等の既存の隣接分野と別物として構築するのではなく、AI による「差分」を特定し、既存の枠組みに接続していくアプローチが重要である。複合的な AI リスク（採用 AI の偏見、機密情報流出等）への対応では、まずリスクシナリオを特定した上で、技術的対応（データ処理、人間の介在等）と組織的対応（レビュー体制等）を組み合わせ、最後に制度・マニュアルを参照するという手順が現実的である。

（５）AI 社会の制度設計における今後の課題

- AI 社会の制度設計における今後の主要課題は、以下の５点。これらの論点を踏まえ、2023 年の G7 デジタル・技術大臣会合では、アジャイル、マルチステークホルダー、分散的、という３要素が合意された。
 - ① 信頼を事前に特定できない時代における社会インフラ（法制度・標準・テスト環境）のあり方
 - ② 高度なモデルの誕生に伴う CBRN リスク（化学・生物・放射性物質・核に関する危険な知識・能力が AI を通じて拡散・利用されるリスク）等の制御不能性
 - ③ 急速に進む仕事の代替と人間のリスクリング
 - ④ コンテンツ作成者や元データ提供主体への利益還元エコシステムの構築
 - ⑤ AI 主権（経済・安全保障・文化保存の観点から）
- 今後の制度設計として、原則を重視した法制度を柔軟なソフトローで補完し、それに外部監査等による信頼性の確認（アシュアランス）、事故対応におけるセーフハーバー、インセンティブ設計、ADR による被害者救済を組み合わせる方向性が考えられる。また、トップダウン型のコンプライアンスだけに依存せず、社会全体でアジャイルなガバナンス体制を構築することが重要である。

３－１－２．主な質疑・意見交換

➤ リスク把握能力の向上には何が必要か？

- AI のリスク評価においては、まず想定されるリスクシナリオを具体化し、既存の情報セキュリティ等の枠組みで対応可能なリスクと、AI 特有の対応を要するリスクを切り分けることが重要。意図的に問題を引き出す質問（レッドチーミング）や、AI セーフティ・インスティテュート等が提供するテストデータセットを活用することで、多大なコストをかけずに一定程度のリスクを測定できる可能性がある。組織全体で実践

を重ねながら、リスクを把握・評価する能力を高めていく姿勢が重要である。

➤ AI 利用に関する責任分配の実態は？

- 現時点では、AI の開発・提供・利用に関わるサプライチェーン内での責任分配が主要な論点。開発者、サービス提供者及び利用者の中で責任を分配する枠組みが基本的には機能しており、直ちに「誰も責任を負わない」状態になっているわけではない。しかし、AI がより自律的に行動するようになった場合には、新たな論点が生じ得る。
- AI 自体に法人格を付与し、権利義務の主体とするという議論も EU を中心に 2010 年代半ばから存在するが、現時点ではいずれの国においても具体化には至っていない。

➤ 企業における AI 活用の実態と人間の役割の変化について

- 質の高い成果物を得るためには、AI に指示を与える前に、成果物の構成や論点を十分に検討することが重要。今後は若手が担ってきた業務の一部が AI に代替される可能性があるが、人間の役割は、成果物の構成を検討することや、AI による出力をレビュー・検証することに移っていく可能性がある。
- 近年の AI は、コーディングやリサーチなどの一連の作業を一定程度自律的に処理できる水準まで性能が向上している。しかし、多くの企業において、会社から支給された PC で利用できる AI モデルは十分なリスク確認を経たものに限定される場合が多く、新たな高性能モデルを業務で活用しにくい状況にある。新たなモデルのリスク評価を迅速に行い、その知見を共有する仕組みが重要である。

➤ 日本企業の AI 活用が遅れるリスクは？

- Waymo のように大きな資金力を有する企業では、独自のシミュレーション環境を構築し、大規模な安全性検証を行うことが可能だが、多くの企業にとって、同様の検証環境を自前で整備することは容易ではない。そのため、業界・分野ごとに、どのようなテストを経れば AI システムの安全性・信頼性を確認できるのかについて、社会的な合意形成を進めることが重要。また、テスト環境や評価手法を、個社ごとではなく共用可能なインフラとして整備することも検討課題となり得る。
- 先端的な IT 企業、日本発のグローバル企業、保険業界等において AI 活用が進められており、AI 導入と併せてガバナンスの整備に取り組む企業もみられる。

第2部

生産性に関する調査、 研究レポート

第 2 回「生産性白書」を刊行

人と AI の共生を軸に、人口減少社会における生産性改革のあり方を提言

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）は、2026 年 3 月 30 日、「人口減少社会の生産性改革～人と AI の共生～」と題する第 2 回「生産性白書」を刊行しました。

本白書は、労・使・学識の三者構成のもと、新たな時代の生産性をめぐる諸課題について議論し、マクロ・ミクロ両面から生産性と経済社会のあり方に関する政策提言等を発信する「生産性常任委員会」（委員長：小林喜光日本生産性本部会長）において、2024 年 10 月から約 1 年半にわたり議論を重ね、取りまとめたものです。「生産性白書」の発行は、2020 年 9 月以来、2 回目となります。

日本社会は、人口減少による労働力不足、所得の減少と格差の拡大、カーボンニュートラル社会の未達、地政学リスクや国家間の分断と対立など、多岐にわたる課題を抱えています。一方、世界経済は、技術革新、グローバル化と新興国の台頭、労働市場の構造変化に伴って拡大した所得格差などを背景に、自国第一主義を掲げる保護主義的な動きが強まるなど、第二次世界大戦後の自由貿易体制を支えてきた国際経済秩序が揺らぎつつあります。こうした現状において、付加価値増大を軸とする生産性向上と賃上げの好循環を確実なものにし、日本経済が力強さを取り戻すため、「生産性運動三原則」のもと、労使を含む各界が共有すべき生産性改革の指針をまとめました。

当本部では、今後、本白書を広く発信するとともに、人と AI との共生を見据えた生産性改革に向け、全国生産性機関や全国労働組合生産性会議（全労生）をはじめ各界と連携し、経営革新やイノベーションの実践などに取り組んでまいります。

【第 2 回生産性白書「人口減少社会の生産性改革～人と AI の共生～」概要】

第 1 部 総論

第 1 章 高付加価値経営

人口減少による国際競争力低下に抗うには、投資の拡大を通じた一人当たり付加価値の抜本的増大（生産性向上）による付加価値総額の成長が不可欠。全ステークホルダーのために付加価値を成長させることが経営者の本務。

第 2 章 イノベーションと AI

欧米では AI による雇用喪失が主な懸念だが、人口減少による労働力不足が深刻な日本では AI は労働力を補完し生産力を維持向上するパートナー。

第3章 人材投資と労働市場改革

付加価値創出の主たる源泉は人材であり、企業は賃金とともに人材投資を拡大する必要がある。多様で柔軟な働き方を推進し、労働者が自ら職業能力を身に付け自律的にキャリアを選択できる環境整備が必要。

第4章 生産性運動三原則

経営者、労働者、および学識者の三者構成により生産性運動は推進されてきた。その基盤になるのが「生産性運動三原則」。

第2部 各論（寄稿）

第1章 わが国の生産性の現状と課題

第2章 イノベーションと生産性

第3章 到来する人と AI の共生社会において求められる人材とは

第4章 「高付加価値経営」

第5章 労使関係と生産性

第6章 投資から考える生産性向上と持続的な「豊かさ」

第2回「生産性白書」より

第1部 総論 人口減少社会の生産性改革 ～人とAIの共生～

序

第1節. 日本の経済社会が直面する課題

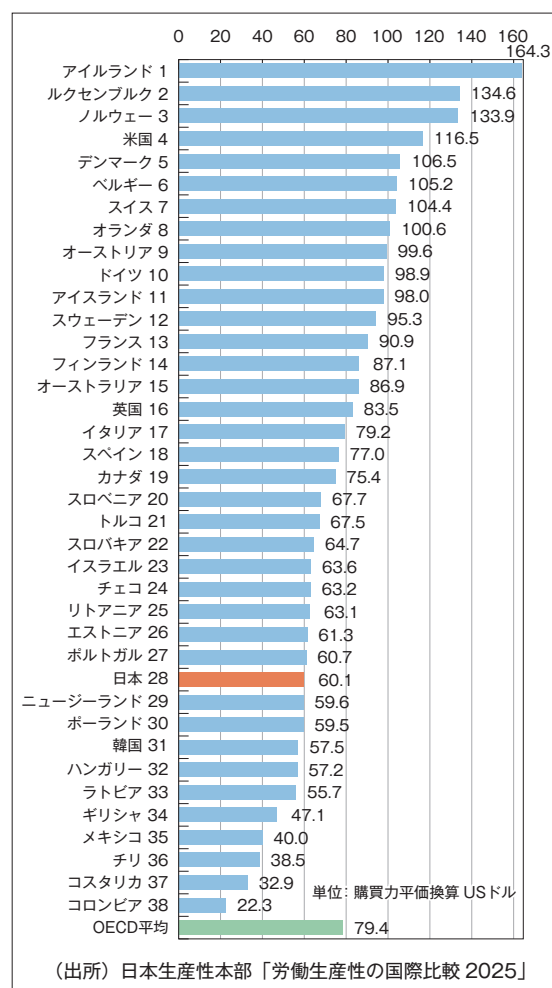
日本社会は、人口減少と労働力不足¹、格差の拡大²、また世界との関係では、カーボンニュートラル社会の実現、地政学リスクや国家間の分断と対立など、多岐にわたる課題を抱えている。

一方、世界経済は、技術変化、グローバル化と新興国の台頭、労働市場の構造変化に伴って拡大した所得格差などを背景に、自国第一主義を掲げる保護主義的な動きが強まるなど、第二次世界大戦後の自由貿易体制を支えてきた国際経済秩序が揺らぎつつある。そうしたなか、経済安全保障を確保するための取り組みが強まっており、日本経済も国際分業体制やサプライチェーンの再構築を迫られている。

日本の労働生産性（就業1時間当たり付加価値・2024年、購買力平価換算）は、実質ベースでコロナ禍前の2019年比で102.7%と、米国（同109.7%）に先行されているものの、英国（同101.8%）・ドイツ（同101.3%）などを上回り主要先進7カ国で米国に次ぐ上昇幅になっている。

しかし、名目労働生産性水準は、OECD加盟38カ国中28位にすぎず、主要先進7カ国でみても最も低い状況が続いている。また、業種別にみると、製造業で米国の約6割強、サービス産業では約5割の水準にとどまる（同2020年）。

図表1-序-1 OECD加盟諸国の
時間当たり労働生産性
(2024年／38カ国比較)



- 1 2040年の日本の人口は1億1,284万人と、推計基準年2020年（1億2,615万人）比で約1割減少する見込み（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 令和5年推計」）。労働力人口は2022年の6,902万人から2040年には6,002万人へと、それ以上の割合で減る見込み（労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計」）。
- 2 日本の1世帯当たり平均所得は名目値で2015年の545.4万円から2024年に536.0万円へ減少。所得金額階層別にみた最頻値も200～300万円層から100～200万円層へ下がり、所得低下と格差拡大が進んでいる（厚生労働省「国民生活基礎調査」）。

第2節. 生産性向上の必要性

わが国は人口減少による労働力不足時代を迎え、生産性向上がなければ経済成長、ひいては生活水準の向上が見込めず、国民生活の豊かさは失われる。社会の安定を維持していくためにも生産性向上が重要である。

企業の収益改善が賃金上昇につながり、それが消費や投資の増加に結び付く経済の好循環を持続可能にするのは、生産性向上に他ならない。その担い手である民間企業の経営改革とともに、原動力であるイノベーションと人材への投資を抜本的に拡大しなければならない。

労働力の面では、両立支援策等による女性活躍推進や健康寿命の延びに伴い、女性とシニアの就業率が上昇した³。就業者数は増えたが、非正規雇用としての就労が多く、潜在的な能力を十分に発揮できておらず、教育訓練を受ける機会も乏しかった。そのため、必ずしも労働の質の向上を伴わず、労働生産性の向上に寄与していない。

また、企業の開廃業率が低く⁴新陳代謝が進まないとともに、生産性の高い企業への労働移動が進んでいない。加えて、企業数・従業者数で多くを占める中小企業やサービス産業の生産性向上は不可欠である。

第3節. AI 時代における生産性改革

2000 年代に入り、ICT（情報技術）が生産性を大幅に向上させるようになり、日本でも ICT 投資と組織改革や人材育成などの無形資産への投資が生産性向上に大きな役割を果たすようになった。このような動きは、AI（人工知能）を効果的に活用することでさらに加速していくことが予想される。

AI などのデジタル技術は、驚異的なスピードで進化を遂げ、人間の知的領域さえも置き換えようとしつつあり、これまでの時間軸や社会構造の変化も迫られている。

産業革命以来、これまでの技術革新は主に人間の身体的能力の拡張であった。現在、新素材開発・新薬開発におけるデータ処理や構造予測で AI の活用が注目されているように、AI は言語力や計算力など論理的推論の面で人間を凌駕しつつある。

AI の活用で、日本の労働力不足による供給制約の克服が期待できる。人は社会の中で AI と協働・共生し、自らは人間らしい仕事をし、ウェルビーイングを高める、価値創出を先導するような経済社会を構想しなければならない。

人間の幸せ、ウェルビーイングの向上という究極的な目標を実現するため、AI を役立てて

3 女性の就業率は 2000 年の 47.1% から 2024 年に 54.2% へ上昇。シニアも過去最高で、65～69 歳は 36.2% → 53.6% に、70～74 歳は 23.9% → 35.1% に上昇している（総務省「労働力調査」）。

4 日本の開業率は 4.4%、廃業率は 3.1% と低水準で、米国（9.3%・9.4%）や英国（12.4%・11.1%）を大きく下回る（2020 または 2021 年：中小企業庁「中小企業白書 2023 年版」）。

いく。AIをパートナーとして、人間は心や感性によって新しいアイデアを創造し、人間にとって新たな価値と豊かさを生み出していく。そのような経済社会においては、ウェルビーイングという広い視点から生産性を問い直す必要がある。

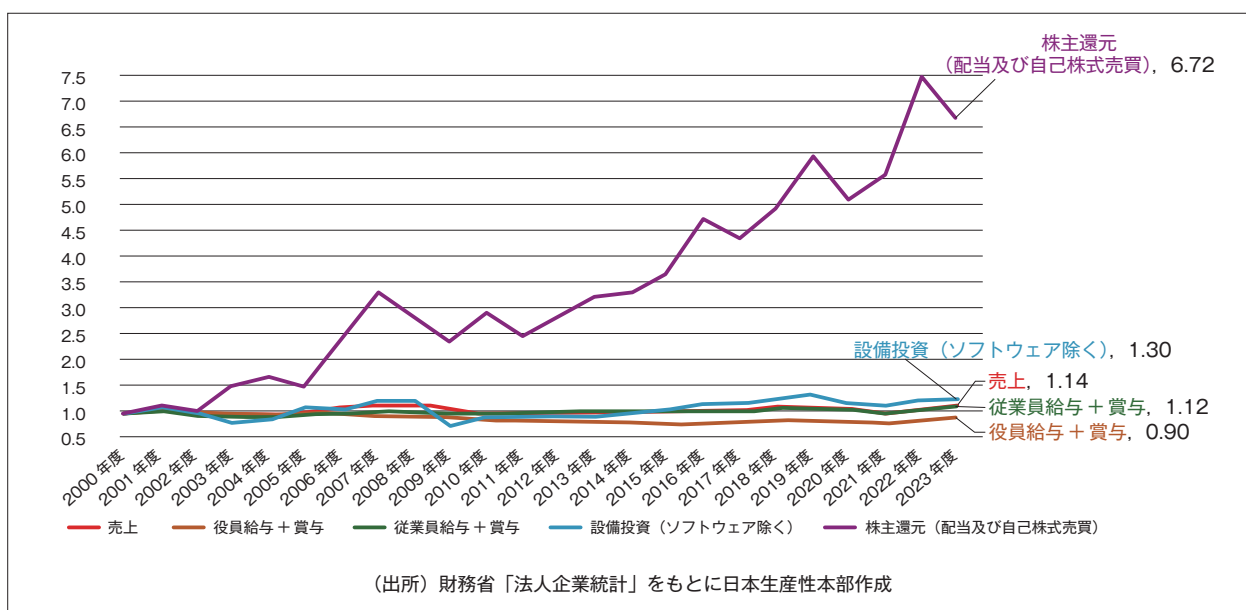
日本は、再び世界と伍する国へと変革できるのか、今まさにその岐路に立っている。

第1章 高付加価値経営

第1節 株主還元の現状と課題

日本企業の株主還元は、2000年代に入り急速に拡大してきた。財務省の法人企業統計によれば、2024年度の株主還元（配当及び自己株式売買）は2000年度比で6.7倍に増加している。一方で、同期間のソフトウェアを除く設備投資は1.3倍、労働への分配（従業員給与と賞与の合計）はほぼ横ばいにとどまっている⁵。

図表 1-1-1 付加価値の分配状況（2000年度 = 1）



この背景には、コーポレートガバナンス改革が進展するなかで、短期的に ROE（自己資本利益率）を引き上げようとした企業が多くなったことがある。上場企業の平均 ROE は改善傾向にある⁶が、短期的に財務レバレッジの活用や株主還元の拡大を図った企業が多く、成長投資などによる付加価値創造といった本質的な収益力向上は道半ばである。

特に懸念されるのは、イノベーション創出力の源泉となる投資において、わが国の研究開

5 財務省「法人企業統計」ベースの労働分配率（人件費／付加価値）は、2000年度の73.5％から2024年度に64.2％へと低下している。しかし、内閣府「国民経済計算」からみた労働分配率（雇用者報酬／国民所得）は、2000年が69.7％に対し2024年は69.2％と大きく低下しているわけではない。

6 日米欧の2013年と2023年を比較すると、日本8.33％→9.22％、米国18.18％→21.22％、欧州13.20％→11.07％と推移（経済産業省「持続的な企業価値向上に関する懇談会」資料）。

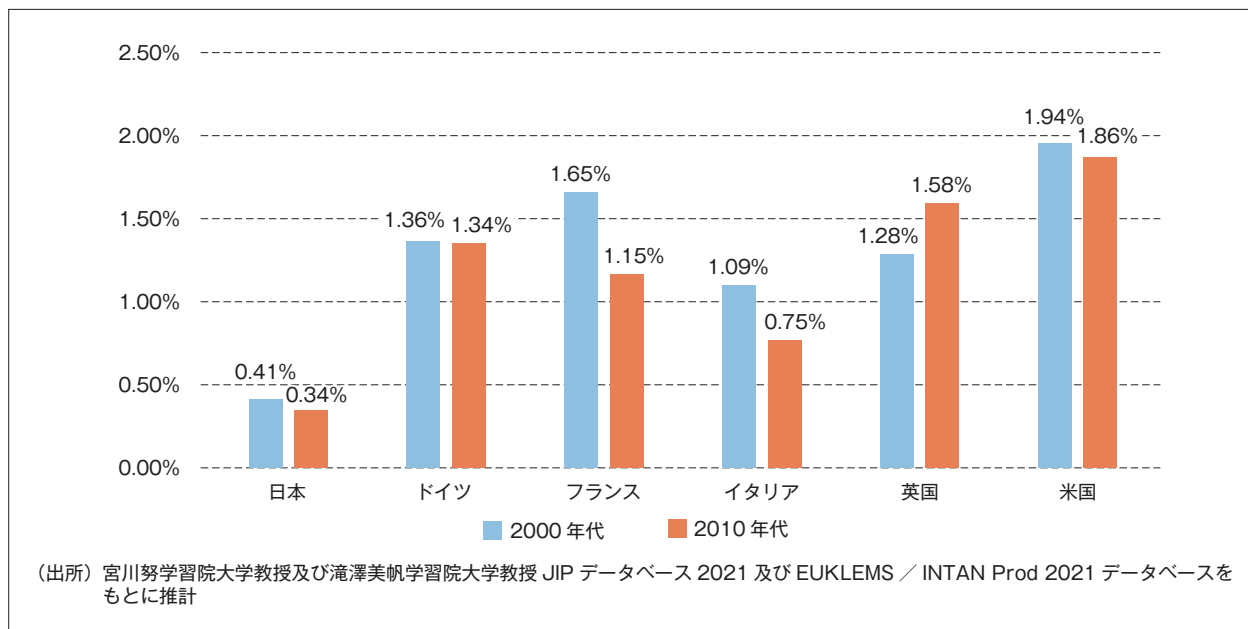
発投資が伸び悩み、米国や中国との差が拡大している状況である。また、人的資本投資についても、日本企業の OFF-JT（職場外訓練）への支出は GDP 比 0.3%程度と、米国の 2.0%と比較して著しく低い水準にある。

第2節. 高付加価値経営への転換の必要性

このような状況を打開するためには、短期的な株主価値最大化から、中長期的な付加価値総額の増大を目指すべきである。経営者は果敢にリスクをとって、未来に向けた投資を拡大しなければならない。具体的には、以下の3つの軸での改革が求められる。

第一に、無形資産投資の強化である。人的資本はもちろんのこと、知的財産やブランド、組織能力などの無形資産は、デジタル時代における競争力の源泉となる。

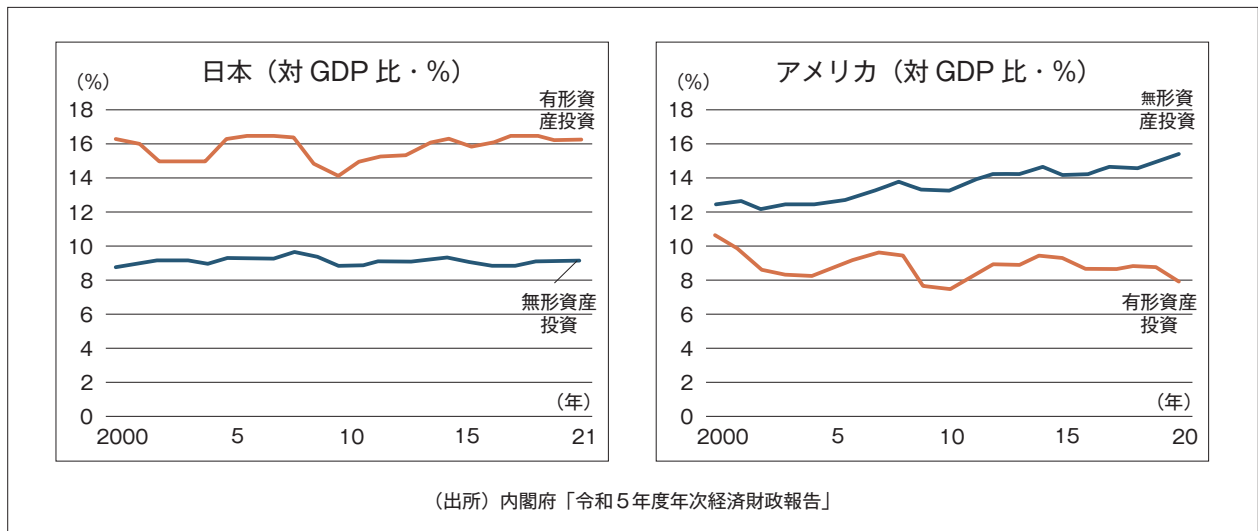
図表 1- 1- 2 人的資本投資額／ GDP 比率の国際比較



米国では無形資産投資が有形資産投資を超えて GDP の約 15%に達する一方、日本では 10%未満にとどまっている。特にソフトウェア投資やデータベース構築への投資を拡大し、AI の実装をはじめとするデジタルトランスフォーメーションを加速する必要がある。

第二に、とりわけ人的資本投資の拡充である。リスキリング（学び直し）への投資を引き上げ、労働者の能力開発と生産性向上の好循環を生み出すべきである。実質賃金の継続的な上昇を実現し、内需拡大と経済成長とともに、労働者の生活安定と企業発展を両立させることが重要である。

図表 1- 1- 3 有形資産投資と無形資産投資の推移



第三に、マルチステークホルダー経営の実践である。株主だけでなく、従業員、顧客、取引先、地域社会など多様なステークホルダーの利益を統合的に追求することで、社会的価値と経済的価値の両立を目指すべきである。さらに、カーボンニュートラルの実現をはじめとする地球環境への取り組みを、戦略的経営課題として位置づけなければならない。これにより、企業の社会的正当性が高まり、持続的な成長基盤が構築される。

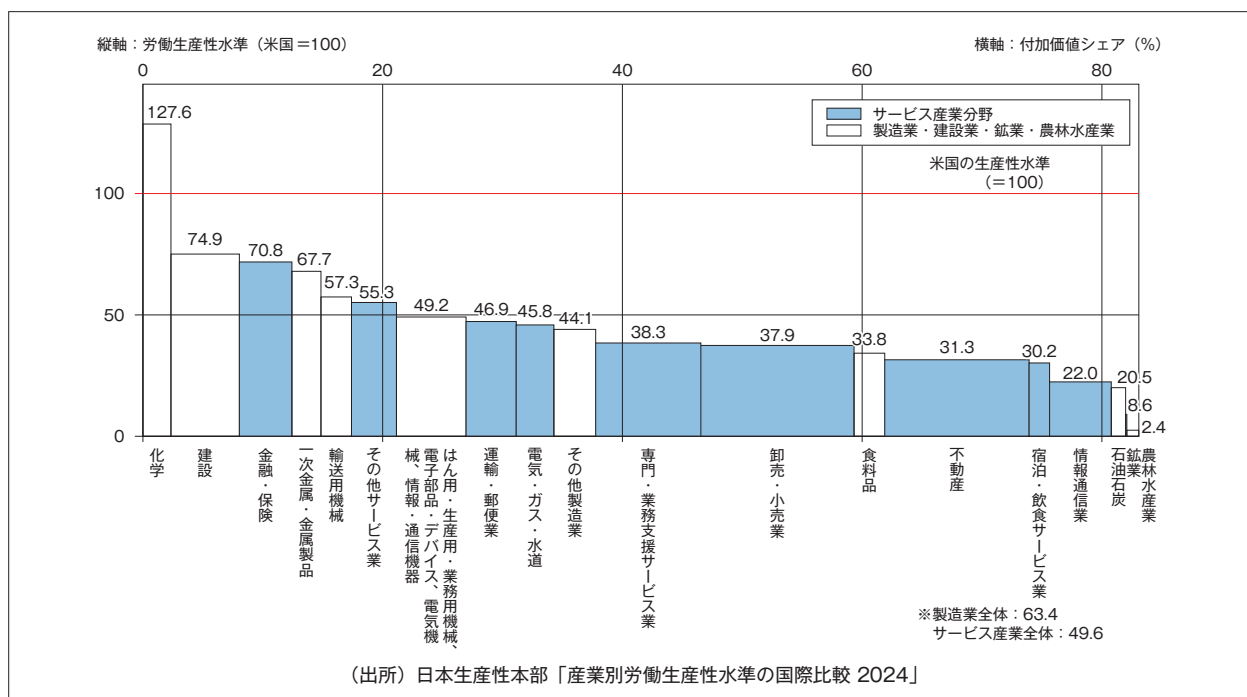
これらを円滑に実現するには、人口減少に抗う投資の拡大を通じた、一人当たり付加価値の抜本的増大（生産性向上）による付加価値総額の成長が不可欠である。これまでともすると、経済成長一辺倒の弊害をうたい成長を忌避する風潮もあったが、成長することは悪くない。むしろ人と社会のために付加価値を創出することこそが企業の本質であり、従業員が中核をなし、未来のステークホルダーを含む、全てのステークホルダーのために付加価値を成長させる「高付加価値経営」の推進こそが経営者の本務である。

日本企業が「高付加価値経営」への転換を果たし、付加価値創出力を高めることが、日本経済全体の持続的成長につながる。

第3節. 低生産性部門の経営改革

日本経済全体の生産性向上には、経済のなかで大きな位置を占める中小企業やサービス産業の抜本的な経営改革が不可欠である。

図表 1-1-4 日米の産業別生産性（1時間当たり付加価値）と付加価値シェア（2020年）



日本の企業数で99.7%、従業者数で約7割を占める中小企業の労働生産性は、大企業の約半分の水準にとどまる⁷。また、GDPの7割超を占める日本のサービス産業の労働生産性は、米国の約半分の水準となっている。特に地方経済においては、中小のサービス事業者が地域の雇用と生活基盤を支えている場合も多く、これらの生産性向上は地方創生の観点からも喫緊の課題である。

従来、中小企業やサービス産業のデジタル化は、資金・人材の制約から遅れがちであった。しかし、生成AIをはじめとする技術革新により、状況は一変しつつある。クラウドサービスやAIツールの低廉化・簡便化により、大規模な初期投資なしに高度なデジタル経営が可能となる。創業時からAIを経営の中核に据え、業務効率化、顧客対応の高度化、データ駆動型の意思決定により、伝統的な業界常識を凌駕する事例も出現している。この潮流は既存の中小企業にとって脅威であると同時に、デジタル技術の活用次第で大企業や世界の競合との生産性格差を一気に縮小し得る歴史的な好機でもある。

こうした変革を促進するため、中小企業やサービス産業におけるデジタルリテラシー向上支援、AI導入に係る伴走型コンサルティングの拡充、業界横断的なデータ共有基盤の整備などを推進すべきである。

7 全ての中小企業の労働生産性が一律に低いわけではない。日本でも、ドイツで言う「隠れたチャンピオン（Hidden Champions）」のように、高い国際競争力と労働生産性を誇る中小企業が存在する。

第2章 イノベーションとAI

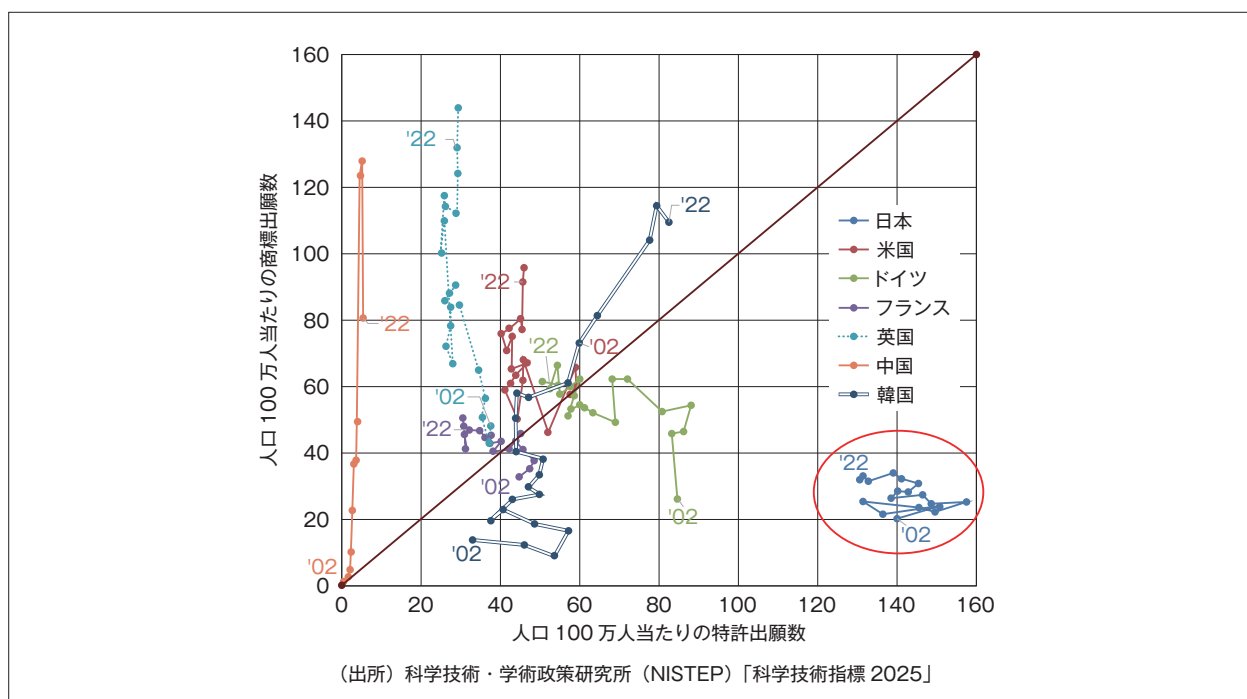
第1節. イノベーションのための社会づくり

イノベーションは、生産性の「分子」にあたる付加価値の増大に貢献する。イノベーションには、既存技術の改善・改良による価値の増幅と、新しいアイデアから生まれる価値創造があり、いずれもヒト・モノ・カネといった経営資源への継続的な投資が不可欠である。

しかし、イノベーションにつながる研究開発費の増加率をみると、中国や米国、ドイツが投資を大きく伸ばしているのに対し、日本はG7で最も伸びが小さい⁸。加えて、日本は経営資源の流動性が低く、新しいアイデアに資金や人材が集まりにくいいため、国際的にみてスタートアップの新規起業と、その後の成長は見劣りしている。

先進各国では特許出願数よりも商標出願数が多く、英国や米国などではさらに年々商標出願数を増加させている。しかしそれとは逆に、日本では商標出願数が特許出願数を大きく下回る状況が続いている。特許出願が必ずしも新しい商品やサービスにつながっていない、つまり技術の社会実装（新サービスや新製品の上市）が弱いことが推察される。

図表 1- 2- 1 商標出願数と特許出願数の国際比較



イノベーションを促すには、経営資源の流動性を高める制度改革に加え、失敗を許容し、新しい挑戦を歓迎する文化の醸成が求められる。また、スタートアップと大企業の協業により、新しいアイデアの価値を増幅させるなど、積極的にイノベーションの社会実装を支える

8 日本の研究開発費は2000年から2023年で1.4倍にとどまるのに対し、米国は2.1倍、ドイツは1.7倍、中国は18.1倍に増加。一方、2023年の研究開発費総額の対GDP比率は日本が3.7%で、米国(3.5%)、ドイツ(3.1%)など他のG7諸国を上回っている(文部科学省「科学技術指標2025」)。

エコシステムづくりも重要である。

イノベーションは生産性の高い仕事を生み出す一方で、既存スキルを陳腐化させ、雇用を破壊する可能性もある。新たに生まれる職と雇用を失う人材が一致しない以上、雇用リスクを社会全体でシェアし解決する仕組みづくりは不可欠である。

なお日本では、人口減少を背景に AI やロボットなど自動化技術への期待が高いが、タスク（業務）によっては雇用が代替される可能性があるため、自動化技術を活かすようなスキルを高めるなどの人的資本投資を行う必要がある。また、労働力不足下においても、スキルのミスマッチや一時的な雇用喪失に備えたセーフティネットは引き続き重要である。

第2節. AI 開発の遅れと日本の戦略

AI はイノベーションを加速する中核技術であり、生産性向上にとって不可欠な役割を担う。しかし、大規模言語モデルやクラウドベースの AI プラットフォーム開発では、米国や中国の巨大 IT 企業が圧倒的な優位にあり、日本は後追いの立場にある。

この状況を打開するには、汎用的なプラットフォーム開発で海外企業と正面から競うのではなく、日本固有の強みを生かした戦略的アプローチ、すなわちソブリン AI の開発が期待される。具体的には、日本語ベースで国・産業・組織固有の文化や価値観を反映できるプライベート AI や、特定業界の専門知識を深く組み込んだドメイン特化型 AI の開発が挙げられる。なお、独自の AI 開発自体がゴールではなく、新しい製品やサービスの開発につなげていくことが肝要である。

企業内データを活用したカスタマイズ型 AI は、日本企業が持つ「現場力」との親和性が高く、プライバシー・セキュリティの観点からもニーズが高まりつつある。こうした領域に戦略的に資源を集中させることで、日本は独自の競争優位を築くことができる。

第3節. 日本における AI の位置づけと環境整備

日本における AI 技術は、欧米とは異なる文脈で受け止められている。欧米では AI による雇用喪失が懸念されることが多いが、日本では人口減少による労働力不足が深刻であり、AI は労働力を補完し生産力を維持向上する技術として期待されている⁹。

フィジカル AI に代表されるようなロボティクスの分野において、現実世界の自動化を支える技術群、およびその発展・展開に伴って期待される周辺産業、例えばアタッチメント等

9 日本生産性本部「第3回生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」（2024年10月）では、「デジタル技術による働き方や業務プロセスへの影響」について質問したところ、「今までと同じ人員でより多くの業務をこなせるようになった」（23.4%）という回答が最も多く、「人手不足の解消に貢献している」（19.2%）も2割近くを占めていた。

の周辺機器、メンテナンス、リサイクルも含めた LCM（ライフサイクルマネジメント）などは、日本が国際競争力を発揮しやすい分野ともいえる。これまで製造業で培われた精密加工、センサー技術、制御技術、そして現場に根ざした熟練技能は、日本企業の強みであり、産業用ロボットや FA（工場自動化）システムなどの分野で高い評価を得ている。

また、その技術を応用し、製造業やサービス産業だけでなくオフィス分野も含め現場に蓄積された熟練技能や暗黙知を形式知化し、AI に組み込むことが重要である。技能のデジタル化と AI 学習を進めることで、技能継承の課題を解決し、生産性と品質を両立した体制の構築が可能となる。

さらに、日本全体で AI 活用を進めるためには、大企業だけでなく中小企業や地方自治体、さらには技術的専門性を持たない一般市民でも AI を活用できる環境を整備することが重要である。AI の利用コストを下げ、使いやすいインターフェースや教育訓練機会を広げることで、社会全体で AI の恩恵を享受できる基盤を作り出すことが求められる。

なお、AI の活用に伴うリスクを管理し、倫理的かつ安全に利用するための国際的な仕組みの構築を忘れてはならない。

第3章 人材投資と労働市場改革

第1節 人材投資の重要性と多様な教育訓練機会の整備

付加価値創出の主たる源泉は人材である。労働力不足時代には、能力開発機会の乏しい企業は働く人に選ばれない。企業は、賃金とともに、人材投資を拡大する必要がある。

生成 AI が人間の業務を代替することによって、将来的にホワイトカラーの事務的業務の一部が無くなったり、ロボティクスの普及により現場作業に求められるスキルが変化したりせざるを得ない。技術トレンドを踏まえ、AI やロボットを使いこなす能力を職場で共有するなど、中高年齢層を含む幅広い労働者に対する効果的なリスキリング支援に取り組む必要がある。

しかし、AI リテラシーのような新たな技術・スキルの教育訓練は、個別企業だけに任せることは難しい。技術革新のスピードが速く一企業単独では十分な教育訓練投資を行うことが難しい、投資をした労働者に転職されるリスクもあることから費用対効果が見えにくくインセンティブが働きにくい、また、中小企業や非正規雇用者へは教育訓練機会が提供されにくい、といった課題がある。他方で、労働者が教育訓練を受けようとしても、身に付けた技術・スキルが労働市場で正しく認識されにくいいため、そのような訓練を受けるインセンティブが生じにくいという課題もある。

職場においては、定型的・単純な業務が AI やロボットに置き換えられることにより、これまでのような OJT（職場内訓練）を中心とした新入社員や若手社員に仕事を覚えてもらう

教育訓練の場が無くなってしまう可能性がある。OJT は、現場における仕事の基礎を理解することによる、将来の能力伸長の基盤である。段取りや調整、業務遂行をする上での暗黙知の体得といった、OJT によって育まれる能力を身に付ける場が無くならないよう、留意する必要がある。

また、AI リテラシーが社会の基盤となるのであれば、自分で物事を考える力を身につける初等中等教育から、AI の利活用を学ぶ職業訓練まで、広く AI・デジタル教育を充実させる必要がある。企業内外で能力開発を受けることのできる多様な教育訓練機会の整備が求められる。例えば、業界団体や産業別労働組合が産業単位での労使の話し合いを通じ、教育訓練の場を提供することが有効である¹⁰。

第2節. 労働市場環境の整備

人口減少による労働力不足のなか、生産性の高い企業や成長産業への労働移動が円滑に行われることに加え、多様で柔軟な働き方の推進を通じて、年齢や性別、国籍、障がいの有無などにかかわらず、存分に能力発揮の機会をつかみ取ることができ環境整備が求められる。

AI の普及に主導されるイノベーションにより、働き方やジョブの中身が変わっていく。定型的なタスクや情報の収集・分析等の業務は AI に置き換えられ、AI を使いこなすマネジメントする人材が求められるようになる。現場の「エッセンシャルワーカー¹¹」は、デジタル技術等を活用して生産性が高まり、現在よりも高い賃金を得ることのできる「アドバンスト・エッセンシャルワーカー¹²」へと育成されていくことが望ましい。

その際、企業や事業の新陳代謝に対応し、労働者の雇用保障の担保された転職可能性拡大である「フレキシキュリティ¹³」が確保された積極的労働市場政策への転換が必要である。労働者が労働市場の変化に対応した職業能力を身に付け、正規・非正規労働者や「プラットフォームワーカー¹⁴」など、多様な働き方とライフキャリアを自律的に選択できる環境が求められる。また、中高年齢層のセカンドキャリアに向けたリスキリングを含め、キャリアプランニングを支援することの重要性はこれまで以上に高まっている。多様な働き手の協業を

10 日本とは労働にかかわる諸制度は異なるが、デンマークでは、労使が中央職業教育訓練委員会で協議し、労働市場ニーズに沿った教育訓練を提供している。座学と現場実習を交互に行うデュアルシステムにより、失業や転職時に「いつでも学び直せる」環境が提供され、高い労働生産性とイノベーションを社会全体で支えている。

11 医療、介護、保育、インフラ維持、食料品流通などに従事し、社会機能維持に不可欠な職種。

12 デジタル技術等も活用して現在よりも高い賃金を得るエッセンシャルワーカー。

13 柔軟性を表す "flexibility" と、安定性や保障を表す "security" を合わせた造語。労働環境や労働市場における柔軟性と安定性の組み合わせを意味する。

14 デジタルプラットフォームを介して労務や成果物を提供する労働者。

支える多層的な労使関係を構築することが求められる。

また、労働力が不足しているのであれば、税や社会保険の制度は働く人が就労調整せずベストな働き方を選択できるよう、就労に対し中立的であることが望ましい。就労促進的かつ格差是正への有効な手段として、先進各国の先行例を参考にした制度の導入を検討すべきである。

第4章 生産性運動三原則

第1節. わが国の生産性運動と三原則

日本における生産性運動は、第二次世界大戦により疲弊したわが国経済の立て直しと自立、国民生活の向上を目指し始まったものである。米国からは優れた技術とその背景にある経営を学び、欧州からはより人間的な価値を追求する精神を取り入れて、日本独自のシステムに進化させた。それにより、高度経済成長に大きな役割を果たすこととなった。

生産性は生産諸要素の有効利用の度合いを表すが、わが国における生産性運動は、こうした技術的概念を超えて人間尊重の理念が重視されてきた。運動の指針となったのが「生産性運動三原則」であり、経営者、労働者および学識者の三者構成による、これまでの生産性運動推進の基盤になった。

生産性運動三原則

(1) 雇用の維持・拡大

生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により、失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。

(2) 労使の協力と協議

生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。

(3) 成果の公正な分配

生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする。

生産性運動三原則の第一項目である「雇用の維持・拡大」は、生産性向上が究極において雇用を増大することを確認し、生産性向上により産業・企業の成長が雇用機会を創出するとともに、雇用の安定を最優先とする雇用慣行の定着を促した。

第二項目の「労使の協力と協議」では、労使の信頼関係が生産性向上の基盤であるとの認識のもと、企業活動を適切に行う上で、労働組合の協力は不可欠であり、労使で経営・労働

課題を協議する体制が築かれ、先進諸国へのキャッチアップを進めた。

第三項目の「成果の公正な分配」では、生産性向上の成果が賃金をはじめとする労働諸条件の持続的改善につながると同時に、高品質の商品・サービスを適正価格で消費者に提供することで経済の好循環を創出し、国民生活の向上に寄与した。

第2節. 生産性運動三原則の今日的意義

今回の白書は、本格的な人口減少と労働力不足時代を迎えたわが国経済が、その成長力と活力を取り戻すための生産性改革の方向性を示した。それは、人のウェルビーイングを高めるための改革であり、生産性向上の原動力としてのイノベーションと AI、人材投資、そして企業の経営改革である。

わが国の生産性運動は発足以来 70 年を迎え、運動の指針である「生産性運動三原則」の今日的意義を確認する。

第一項目：雇用の維持・拡大

労働力不足時代を迎え、誰もが働きがいのある人間らしい仕事ができる社会を実現する必要がある。人と AI の協働・共生により、人間の価値と能力を高める仕事の創出が求められる。

AI やロボティクスをはじめとする新たな技術の開発と普及を通じ、年齢、性別、身体特性にかかわらず、誰もが能力を最大限発揮できる環境を実現すべきである。

第二項目：労使の協力と協議

AI の普及に伴う職場や働き方のあり方について、人間尊重と相互信頼の理念の下で労使が協力・協議して問題解決する重要性は今後も変わらない。

労働市場の改革に加え、サプライチェーン、地球環境問題など個別企業・産業だけでは解決が困難な社会経済課題について、労使が産業横断的に協議する体制が必要となる。

第三項目：成果の公正な分配

生産性向上による成果は主として、株主・経営者、労働者および消費者に公正に分配されるものであり、経済全体にとっても個々の企業にとっても成長と分配の好循環の礎である。将来の付加価値の源泉として、未来に向けた研究開発や人材への投資が欠かせない。

また経営者は、企業のステークホルダーが株主、従業員、消費者、取引先やサプライチェーン、さらには地球環境問題への対応まで広がっていることを再確認すべきである。

2025 年 10 月 28 日

「レジャー白書 2025」

2024 年の余暇関連市場規模は 75 兆 2,030 億円、コロナ禍前を上回る
国内旅行が 3 年連続首位となる一方で、多くの種目で参加人口が減少

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）の余暇創研は、2024 年の余暇活動状況について、個別の意識や参加実態に関するアンケート調査および各業界の市場分析を検証して取りまとめた「レジャー白書 2025」を 2025 年 10 月 31 日に発行します。レジャー白書は、わが国における余暇の実態を需給双方の視点から総合的・時系列的に分析・記録する唯一のもので、1977 年の創刊以来通算 49 号目となります。

2024 年は、新型コロナウイルスの 5 類感染症への移行（2023 年 5 月）から約 1 年が経過し、2023 年に多くの余暇種目で参加人口の増加が目立ったのと比べると、前年と同水準もしくは減少した余暇種目が多くなりました。また、余暇関連市場規模は前年比で 5.6% 増の 75 兆 2,030 億円となりました。2019 年比で 104.0% となり、コロナ禍前を上回っています。本白書の主なポイントは以下の通りです。

＜「レジャー白書 2025」の主なポイント＞

日本人の余暇活動の現状～国内観光旅行が 3 年連続首位、一人当たり平均参加種目数は減少に転じる

- 余暇活動の参加人口は、「国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）」（4,680 万人）が 3 年連続の首位となった。「動画鑑賞（レンタル、配信を含む）」が参加人口を増やし 2 位に上昇。「外食（日常的なものは除く）」「読書（仕事、勉強などを除く娯楽としての）」などの種目は引き続き上位となっている。多くの余暇種目で参加人口の減少がみられる。
- 一人当たり平均参加種目数は、前年比 0.2 種目減の 10.2 種目。娯楽部門を除き微減。男女ともに減少したものの、女性の減少幅の方が大きく、男女で 0.3 種目（男性 10.0 種目、女性 10.3 種目）の差となった。
- 仕事より余暇を重視する回答者の割合が引き続き増加。回答者の 3 分の 2 以上が余暇を重視している。

余暇関連産業・市場の動向～観光・行楽部門が前年比で 9.9% 増加、他部門でも増加がみられる

2024 年の余暇関連市場規模は 75 兆 2,030 億円で、前年比で 5.6% 増加した。2019 年比で 104.0% となり、コロナ禍前を上回った。分野によって増加スピードに差。コロナ禍で伸びた分野の多くは堅調が続いている。

【スポーツ部門】（前年比 1.6% 増）フィットネスクラブ、スキー場、スポーツ観戦は好調。各スポーツ用品、施設・スクールは堅調。ゴルフ練習場は横ばいだが、ゴルフ場はマイナスに転じた。

【趣味・創作部門】（前年比 3.8% 増）音楽会、演劇、カメラは好調。動画配信、音楽配信、電子出版などのコンテンツ配信は伸び率が低下するも堅調。映画、CD、紙の書籍・雑誌は減少。

【娯楽部門】（前年比 5.3% 増）パチンコ・パチスロがプラス成長。外食は大きく伸び、カラオケも順調に回復。公営競技は引き続き堅調。ゲームセンター・ゲームコーナーは堅調も、テレビゲーム・ゲームソフト、オンライン・ソーシャルゲームはマイナス。

【観光・行楽部門】（前年比 9.9% 増）国内旅行は堅調。ホテル、遊園地・レジャーランド、旅行業、鉄道、国内航空、会員制リゾートは増加し、海外旅行も緩やかに回復。乗用車が伸びた一方、二輪自動車はマイナス。

第 12 回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果を発表 「心の病」増加傾向が約 4 割、前回調査に続き 20 代が最多

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）のメンタル・ヘルス研究所は 2025 年 11 月 10 日、「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果を取りまとめました。本調査は、2002 年から概ね隔年で実施しており、今回は 2023 年に続き 12 回目となります。

今回の調査では、コロナ禍を経た働き方の多様化を背景に、特に若年層において従業員のメンタルヘルスが依然として大きな課題であることが確認されました。また、企業の取り組みは対症療法にとどまらず、活力や働きがいをもつ方向へと広がりを見せ、ウェルビーイング経営を視野に入れ進展しつつある姿が浮かび上がりました。なお、今回の調査は、2025 年 7 月 8 日から 8 月 25 日に郵送および WEB で実施し、上場企業 171 社の人事担当から回答を得ました。

当本部では、メンタルヘルスは働く基盤であり、この実態を調査し結果を周知することで、各事業者がさらなる積極的な取り組みを進める一助としたいと考えています。

●「心の病」が最も多い年齢層：10-20 代が前回（2023 年）に続き最多。

10-20 代と回答した企業の割合は、2014 年調査の 2 倍の水準に。

前回調査（43.9%）に続き、今回も 10-20 代（37.6%）が最も「心の病」の多い世代となった。「心の病」は 10-20 代に最も多いと回答した企業の割合は、2014 年調査の 2 倍の水準（18.4%→37.6%）となった。

●直近 3 年間の「心の病」の増減：「増加傾向」39.2%、「横ばい」52.0%、「減少傾向」4.7%。

「増加傾向」は前回（2023 年）より低下するも、約 4 割と依然高水準。

「最近 3 年間に於ける『心の病』」が「増加傾向」と回答した企業は約 4 割（39.2%）となった。大幅に増加していた前回調査（2023 年）の 45.0%は下回ったものの、いまだ高水準にある。「増加傾向」との回答は、2014 年以降 2 割台と減少トレンドで推移していたが、前回の大幅反転の影響が継続。

●ウェルビーイング経営の目的：従業員の「心身の健康」と「エンゲージメント」が 6 割超。 “評価”が今後の課題。

近年関心が高まっている働き方改革やウェルビーイング推進について、取り組みの目的としては「従業員の心身の健康維持・増進」が 65.9%、「従業員エンゲージメント向上」

が62.9%と突出した回答となった。一方で課題としては、「費用対効果が不明確」が45.0%、「評価指標の設定が難しい」が43.8%と、取り組みをどのように評価するかに関することが挙げられている。

●組織風土・取り組みと「心の病」の増減傾向の関係：

「会社の理念や経営方針が従業員に浸透」していない企業の半数で「心の病」が増加傾向。「会社の理念や経営方針は従業員に浸透している」に“そう思わない”と回答した企業では「心の病」の増加傾向が50.0%だったのに対して、“そう思う”と回答した企業では34.2%となった。理念や経営方針が浸透していないと回答した企業では、「心の病」が増加との回答が半数に上り、浸透していると回答した企業より15ポイント以上高い結果となっている。

●ストレスチェック制度の課題：「集団分析結果の活かし方」が約2/3と最多。

高ストレス者・面接対応が3割強で続く。ストレスチェック制度導入から10年も傾向変化なし。

ストレスチェック制度の課題として最も回答が多かったのは、ストレスチェック制度導入直後の2017年調査と同様に「集団分析結果の活かし方」(65.3%)となった。2位は「高ストレス者への面接以外のフォロー」(35.9%)、3位は「医師面接勧奨者が面接を希望しないこと」(31.8%)となり、組織対応と個人対応の両輪とも課題として認識されている。

自身の業務のデジタル代替、脅威派と楽観派がほぼ拮抗 第4回「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）の生産性・グローバル経営推進センター^(*)は2025年11月26日、第4回「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」の結果を公表しました。本調査は、労働生産性の現状認識や生産性向上の阻害要因、改善策等について、ビジネスパーソンの意識を定量的に把握し、論点を深耕させるための基礎資料とすることを目的として実施したものです。

今回の調査は、従業員規模300人以上の組織で働くビジネスパーソン2,882名（会長・社長・取締役・執行役員などの「経営層」682名、部長・課長などの「管理職層」1,100名、係長・主任などの「非管理職層」1,100名）を対象に、2025年9月19～22日にインターネットを通じて実施しました。また、「経営層」「管理職層」「非管理職層」の役職別に加え、「ものづくり」「対人サービス」「非対人サービス」に対象者を再区分した業種別、さらに海外売上高比率別でも分析を行いました。主な特徴は以下の通りです。

- 日本の労働生産性が国際的に低迷する現状に対し、68.7%が危機感を持っている。非管理職では63.6%であるのに対し、経営層では74.2%と、役職が上がるにつれて多くなっている。また、日本の労働生産性が低い要因としては、「無駄な作業・業務が多い」が43.5%で最多。
- 生産性に対する物価上昇の影響については、「原材料費などコスト増加分並みの価格転嫁しかできておらず、生産性が変わっていない」(36.6%)が最多。「物価上昇に伴い、サービスや品質の改善を価格に転嫁できるようになり、生産性も上昇している」という、環境変化を好機として捉える回答は、全体では7.0%だが、経営層(14.1%)やものづくり(10.2%)では比較的多くなっている。
- 賃上げが物価上昇に見合っているとする回答は32.7%、見合っていないとする回答は55.0%。来年の賃上げ予想は「4.0%未満」が54.5%と半数を超える。賃上げ率を「6.0%以上」と予想する回答は全体で4.3%だが、海外売上高比率「50%以上」では10.1%と突出して多い。
- 生成AI等デジタル技術が自身の業務を代替する「脅威を感じている」は42.2%、「脅威を感じない」は44.1%とほぼ拮抗している。「かなり脅威を感じている」は、トップマネジメント（会長・社長など）で23.9%と他の役職より多く、役職が高くなるほど回答も多くなる傾向。

○人材や設備、研究開発投資の障害となっている要因については、「わからない」が20.6%で最も多く、「経営資源の制約（人員・資金）」が19.2%と続く。「経営資源の制約（人員・資金）」は経営層で最も多く、役職が上がるほど回答が多い。

*生産性・グローバル経営推進センターでは、第3次中期運動目標（2024～2026年度）「5. 国際連携体制の構築」の一環として、日米欧の経営リーダーによる生産性を軸とした対話、交流、共同研究・調査を本格化しています。

景況感・今後の景気見通しに対する不安が改善、 テレワーク実施率は 15.4%

働く人の意識や人材育成・働き方等の現状に関する継続調査～第 18 回「働く人の意識調査」

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）は 2026 年 1 月 29 日、働く人の意識や人材育成・働き方等の現状に関する継続調査（第 18 回「働く人の意識調査」）の結果を取りまとめ、公表しました。

本調査は、組織で働く雇用者を対象に、勤め先への信頼度や雇用・働き方に対する考え方などについて、2020 年 5 月以降、四半期毎（2023 年 7 月調査より半期毎へ変更）に実施しているものです。18 回目となる今回は、憲政史上初の女性首相となる高市首相誕生から 2 か月半が経過し、ガソリン税の暫定税率が廃止され、日中関係の悪化など国際情勢の先行き不透明感が増している 2026 年 1 月 5 日（月）～6 日（火）、20 歳以上の日本の企業・団体に雇用されている者（雇用者＝就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの）1,100 名を対象にインターネットを通じて行いました。

調査結果から、景況感・今後の景気見通しに対する不安が改善し、業績不安や転職意向も減少したことが明らかになりました。テレワークの実施率は 15.4% に微減しました。また、今回の調査では職場における AI の利用状況を初めて調査し、AI を導入している職場が約 2 割、利用率が約 6 割であることが明らかになりました。主な特徴は以下の通りです。

【第 18 回「働く人の意識調査」主な特徴】

1. 現況：景況感・今後の景気見通しに対する不安が減少に反転

- ・景気が「悪い」「やや悪い」の合計が前回 2025 年 7 月調査の 68.3% から 51.3% へ減少し、調査開始以来最少を更新。
- ・今後の景気見通しは、「悪くなる」「やや悪くなる」の合計が 7 月調査の 56.5% から 35.1% へ減少。2024 年 1 月調査から悲観的な見通しが強まっていたが、調査開始以来最少に転じた。

2. 働く人の意識の変化：業績不安が改善、AI が導入されている職場は約 2 割

- ・勤め先の業績に「全く不安は感じない」「どちらかと言えば不安は感じない」の合計が 55.3% に増加し、調査開始以来最多となった。
- ・職場において AI が「1 年以上前から職場に導入されている」「最近 1 年間に職場に導入された」の合計は 21.5%。そのうち、AI を「仕事で利用している」と回答したのは

62.3%。

- ・職場への AI の導入について、「職場全体の業務の効率化につながる」(54.5%)、「斬新なアイデアやイノベーションのきっかけになる」(51.3%) と前向きな回答が見られる一方、「倫理上不適切な内容や偏見、誤りを含んだものを作り出してしまうか不安である」(51.8%)、「AI そのものに対して、漠然とした不安がある」(51.1%) と不安や懸念を示す意見もあった。

3. キャリア形成と人材育成：兼業・副業、自己啓発、転職への意向が過去最低に

- ・「兼業・副業を行う気はない」が7月調査の62.0%から69.2%へ増加、調査開始以来最多。
- ・自己啓発を「行っている」「行っていないが、始めたいと思っている」の合計は32.4%で、調査開始以来最少。
- ・「転職をするつもりはない」が66.7%となり、調査開始以来最多。

4. 働き方の変化：テレワーク実施率は微減、自宅勤務未実施者の実施希望は4割未満

- ・テレワークの実施率は7月調査の16.8%から15.4%に微減。
- ・自宅勤務を実施していない回答者のうち、自宅勤務制度があれば行いたい（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計）は36.4%、実施を希望しない（「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」の合計）は63.5%。

2026 年 2 月 4 日

経営理念の浸透がワークエンゲージメント、 心理的安全性、生産性に相関

「上場企業の人的資本経営の浸透・従業員認知に関する調査（速報版）」

公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）は、2026 年 2 月 4 日、「上場企業の人的資本経営の浸透・従業員認知に関する調査（速報版）」を公表しました。

人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出す「人的資本経営」が注目されるなか、当本部では、2023 年 4 月に「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」を設置しました。2023 年 3 月末決算より有価証券報告書への記載が義務付けられた人的資本情報の開示状況を独自に調査・集計するとともに、2024 年 7 月には「人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響～日系企業に対するヒアリング調査とアンケート調査報告～」を発行しました。

今回は、「従業員は自社の人的資本経営をどう受け止めているのか」「人的資本経営施策が従業員の働き方・意識にどのような影響を与えているのか」を把握するための調査を実施しました。調査は、2025 年 10 月 21 日（火）～24 日（金）、25～64 歳の国内上場企業に勤務する 1,097 名を対象に、インターネットを通じて実施しました。

本調査は、事業創造大学院大学の一守靖教授、浅野浩美教授の監修・分析指導の下に行ったもので、今回の速報版では、主要な傾向を取りまとめています。2026 年 3 月頃を目途に、有価証券報告書への開示状況調査及び各種ヒアリング・アンケート調査に関する報告書を取りまとめます。主な特徴は以下の通りです。

1. 自社の経営理念が説明可能と答えた従業員は 4 割前後にとどまる

- ・自社の経営理念・行動指針の「内容を理解している」（「あてはまる」「ややあてはまる」の計）と回答した従業員は 54.3%と半数を超えた一方、「新入社員に説明できる」（40.2%）、「社外の人に説明できる」（39.4%）はいずれも 4 割前後にとどまった。
- ・年齢別では 55～64 歳で経営理念の浸透度が相対的に高かったが、他の年齢層では差が表れなかった。業種別では、電気・ガス業、建設業で高い一方、運輸業は相対的に低かった。

2. 人的資本経営施策（マス対応・個別対応）の従業員の認知にはばらつき

- ・全従業員に対して講じられる「人的資本経営施策（マス対応）」（経営トップのメッセージや人材戦略と経営戦略の連動度、人的資本の情報開示など）に対する従業員の認知度については、「肯定的回答」（「あてはまる」「ややあてはまる」の計）が概ね 4 割前後で

ある一方、「中立」（「どちらでもない」）が3～4割、「否定的回答」（「ややあてはまらない」「あてはまらない」の計）も2割強となり、評価が割れた。

- ・個人に対して講じられる「人的資本経営施策（個別対応）」（会社による能力開発機会の提供、上司支援など）については、施策の種類によって「肯定的回答」の割合が3割台半ば～5割強まで幅があり、受け止めの強さが異なることが示唆された。
- ・年齢別で認知には違いがあり、マス対応、個別対応とも、45～54歳まで年齢とともに下がり、その後、上昇している。業種別では、マス対応、個別対応とも、建設業、電気・ガス業でやや高く、運輸業で相対的に低かった。

3. 経営理念の浸透はワークエンゲージメント、心理的安全性、生産性と相関

- ・経営理念の浸透は、ワークエンゲージメントおよび心理的安全性と相関がみられ、経営理念の共有が職場環境や働きがいに影響を与えている可能性が示された。
- ・経営理念の浸透は、回答者自身の生産性に対する認知とも相関がみられ、理念の理解促進が従業員の生産性向上に寄与する可能性が示唆された。
- ・経営理念の浸透に対する肯定的回答者は否定的回答者に比べ、ワークエンゲージメントは約1.5倍（肯定的回答4.58、否定的回答3.00）と高く、心理的安全性、生産性においても同様の傾向がみられた。

2026 年 3 月 25 日



～ 2025 年度 JCSI（日本版顧客満足度指数）調査年間発表～

JCSI 日本のリーディングブランド 2025-26 を選出 ヨドバシ・ドット・コムが2年連続顧客満足1位に

公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会

公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会は、2026 年 3 月 25 日、2025 年度 JCSI 調査にて調査・分析を行った 27 業種 248 企業・ブランドのうち、特に優れた上位 52 企業・ブランドを「JCSI 日本のリーディングブランド 2025-26」として発表しました。JCSI 調査は、「顧客満足」を数値化・可視化して、企業や業種の成長に資する情報として用いることを目的として行われている日本最大級の顧客満足度調査です。「JCSI 日本のリーディングブランド 2025-26」で選出された企業・ブランドには、日本のサービス産業全体の生産性を底上げすることと持続的成長をけん引するトップランナーとしての役割が期待されます。



アンドエスティ	一休 .com	ANA	ANA クラウンプラザホテル	オルビス
木曽路	ケースデンキ	劇団四季	ケンタッキー	コープ共済
コメダ珈琲店	サイゼリヤ	JTB	ジャバネットたかた	ジャルバック
Joshin web ショップ	スーパーホテル	スカイマーク	ススキの正規販売店	ZOZOTOWN
ソニー損保	ソラシドエア	ダイワロイネットホテル	高島屋	宝塚歌劇団
DHC 公式オンラインショップ	帝国ホテル	東京ディズニーリゾート	東横イン	ドミーイン
都道府県民共済	Honeys	阪急電鉄	ビックカメラ. com	びっくりドンキー
ファンケルオンライン	ホテルオークラ	ホテル日航	ホテルルートイン	povo
三越	無印良品	メルセデス・ベンツ正規ディーラー	モスバーガー	ユニクロオンラインストア
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	ヨドバシカメラ	ヨドバシ・ドット・コム	リッチモンドホテル	リンガーハット
レクサス店	ワークマン			(50 音順)

< JCSI 調査の仕様 >

調査期間：2025 年 4 月 2 日～10 月 27 日

調査方法：インターネット調査

調査対象：37 業種 371 企業・ブランド

※上記から、特別調査業種および回答者数などで条件を満たさない企業を除いた、27 業種 248 企業・ブランドを年間総合順位の対象としています。

■ JCSI 日本のリーディングブランド 2025-26

2025 年度 JCSI 調査の年間総合順位対象となる企業・ブランドのなかで、顧客満足スコアが Top50 となった企業・ブランドを「JCSI 日本のリーディングブランド 2025-26」として選出しました。

業種	企業・ブランド名	顧客満足スコア	順位
百貨店	高島屋	76.3	38 位
	三越	75.7	48 位
家電量販店	ヨドバシカメラ	78.9	16 位
	ケーズデンキ	75.7	48 位
生活用品店 / ホームセンター	無印良品	75.7	48 位
衣料品店	Honeys	77.8	24 位
各種専門店	ワークマン	77.5	26 位
自動車販売店	レクサス店	80.9	6 位
	メルセデス・ベンツ正規ディーラー	76.1	42 位
	スズキの正規販売店	75.7	48 位
通信販売	ヨドバシ・ドット・コム	85.4	1 位
	アンドエスティ	80.6	8 位
	オルビス	80.0	10 位
	Joshin web ショップ	79.9	12 位
	ファンケルオンライン	79.4	14 位
	ユニクロオンラインストア	79.4	14 位
	DHC 公式オンラインショップ	78.9	16 位
	ビックカメラ.com	78.1	22 位
	ジャパネットたかた	78.0	23 位
シティホテル	ZOZOTOWN	76.6	34 位
	帝国ホテル	81.3	5 位
	ホテル日航	78.5	19 位
	ホテルオークラ	77.5	26 位
	ANA クラウンプラザホテル	75.9	47 位

業種	企業・ブランド名	顧客満足スコア	順位
ビジネスホテル	ドーミーイン	81.6	3 位
	リッチモンドホテル	80.1	9 位
	スーパーホテル	78.7	18 位
	ダイワロイネットホテル	77.5	26 位
	東横イン	76.7	33 位
	ホテルルートイン	76.3	38 位
飲食	サイゼリヤ	80.0	10 位
	モスバーガー	78.2	21 位
	ケンタッキー	76.9	31 位
	びっくりドンキー	76.6	34 位
	木曽路	76.1	42 位
カフェ	リンガーハット	76.0	44 位
旅行	コメダ珈琲店	76.2	41 位
	ジャルパック	77.7	25 位
	一休.com	76.8	32 位
エンタテインメント	JTB	76.0	44 位
	宝塚歌劇団	82.5	2 位
	劇団四季	81.4	4 位
	東京ディズニーリゾート	78.3	20 位
国内長距離交通	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	77.0	29 位
	ANA	76.6	34 位
	スカイマーク	76.0	44 位
	ソランドエア	75.7	48 位
近郊鉄道	阪急電鉄	76.6	34 位
携帯電話	povo	77.0	29 位
生命保険	コープ共済	80.8	7 位
	都道府県民共済	79.5	13 位
損害保険	ソニー損保	76.3	38 位

※業種内は顧客満足スコアの降順で表示

■ 業種別顧客満足連続1位企業・ブランド

当該企業・ブランドが、顧客満足において、長期（10年以上）にわたり連続1位となっている企業・ブランドは以下の通りです。

顧客満足連続1位企業・ブランド	業種	スコア（2025年度）	連続1位年数
帝国ホテル	シティホテル	81.3	17年連続
阪急電鉄	近郊鉄道	76.6	17年連続
ヤマト運輸	宅配便	75.4	17年連続
ヨドバシカメラ	家電量販店	78.9	16年連続
オーケー	スーパーマーケット	75.1	15年連続
ドラッグストアコスモス	ドラッグストア	75.5	15年連続
ヨドバシ・ドット・コム	通信販売	85.4	12年連続
カーブス	フィットネスクラブ	72.6	11年連続
セイコーマート	コンビニエンスストア	75.4	10年連続

※「オーケー」「ドラッグストアコスモス」は2011年度より調査対象。「カーブス」は2014年度より調査対象。

■ JCSI 調査の概要

1. 調査の対象業種

回	調査期間・発表時期	対象業種
第1回	2025年4月 (6月17日発表)	自動車販売店、飲食、カフェ、エンタテインメント、携帯電話、証券 [特別調査] MVNO（仮想移動体通信事業者）
第2回	2025年5月～6月 (7月30日発表)	百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、宅配便 [特別調査] QRコード決済、電子マネー、ショッピングセンター
第3回	2025年7月 (9月24日発表)	通信販売、旅行、フィットネスクラブ、銀行 [特別調査] 電力小売、ガス小売、動画配信サービス
第4回	2025年8月～9月 (10月28日発表)	シティホテル、ビジネスホテル、国内長距離交通、教育サービス、生命保険、損害保険（自動車／住宅・火災） [特別調査] 国際航空、有料特急
第5回	2025年10月 (12月16日発表)	家電量販店、生活用品店／ホームセンター、衣料品店、各種専門店、近郊鉄道、クレジットカード [特別調査] 映画館

2. 調査対象：37業種 371企業・ブランド

※年間総合順位の対象：27業種 248企業・ブランド

※年間総合順位の対象企業の選定について

- ・「回答者が300人以上確保できている」、および「前年度に調査実績がある」等の条件を満たさない企業・ブランドは、ランキングの対象外としています。
- ・また、特別調査（上記表参照）業種の企業・ブランドは、年間総合順位に含まれません。

※第1回調査～第5回調査のランキング対象企業の選定について

- ・正規調査業種と特別調査業種の企業・ブランドについて、業種別に集計しています。
- ・上述した回答者数などの条件を満たさない企業・ブランドは、ランキングの対象外とし

ています。

3. 調査期間：2025 年 4 月 2 日～10 月 27 日

4. 調査方法：インターネット・モニターを用いた調査（2 段階にて回答を依頼）

- (1) 1 次回答：調査会社のモニターを用いて、性別・年代別・地域別の人口構成に配慮した形で利用経験の有無についての回答を依頼し、回収します。
- (2) 2 次回答：上記の 1 次回答が、選定条件に当てはまる方から無作為に抽出し、サービスに対する具体的な評価について、各対象 400 人程度に回答を依頼しました。回答依頼は、調査回毎に回答者 1 人につき 1 企業・ブランドのみです。順位に含めた企業・ブランドは、300 人以上の回答を確保しています。

5. 回答者数：113,378 人（年間総合順位の対象 248 企業・ブランドの回答者は、100,833 人）

6. 質問数：約 110 問

7. 指数化の方法：顧客満足を構成する設問は以下の 3 問で構成されています。各設問が 10 段階評価で、その回答から 100 点満点になるように算出されます。複数の設問を「すべてを 10 とした」場合は 100 点、「すべてを 1 とした」場合は 0 点となります。

例：[顧客満足の設問] …「●●」は指数化対象の企業・ブランド名を挿入。

1. 全体満足：過去 1 年間の利用経験を踏まえて、●●にどの程度満足していますか
2. 選択満足：過去 1 年を振り返って、●●を利用したことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか
3. 生活満足：●●を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていると思いますか

第3部

生産性に関する基礎データ

労働生産性の国際比較 2025

概 要

1. 日本の時間当たり労働生産性は、60.1 ドル。OECD 加盟 38 カ国中 28 位。
 - ・ OECD データに基づく 2024 年の日本の時間当たり労働生産性（就業 1 時間当たり付加価値）は、60.1 ドル（5,720 円／購買力平価（PPP）換算）。日本の順位は、OECD 加盟 38 カ国中 28 位。2018 年（21 位）から 2020 年（28 位）にかけて順位が急激に落ち込んでから回復しつつあったが、2024 年は再び 28 位となっている。物価変動を調整した実質ベースの労働生産性上昇率は -0.6%（2024 年・OECD 加盟 38 カ国中 33 位）で、2023 年（+0.1%・同 16 位）から落ち込んだことが影響した。
2. 日本の 1 人当たり労働生産性は、98,344 ドル。OECD 加盟 38 カ国中 29 位。
 - ・ 2024 年の日本の 1 人当たり労働生産性（就業者 1 人当たり付加価値）は、98,344 ドル（935 万円／購買力平価（PPP）換算）。これは、ニュージーランド（100,533 ドル／956 万円）やスロバキア（97,612 ドル／928 万円）といった国とほぼ同じ水準。順位は、OECD 加盟 38 カ国中 29 位で 2023 年から変わらなかったが、主要先進 7 カ国でみると最も低い状況が続いている。
3. 日本の製造業の労働生産性は、80,411 ドル。OECD に加盟する主要 35 カ国中 20 位。
 - ・ 2024 年の日本の製造業の労働生産性（就業者 1 人当たり付加価値）は、80,411 ドル（1,188 万円／為替レート換算）で OECD に加盟する主要 35 カ国中 20 位。これは、イタリア（81,144 ドル）やスペイン（71,946 ドル）とほぼ同じ水準。日本の名目労働生産性は、円ベースでは上昇が続いているが、円安が進んでいることからドルベースでみると直近のピーク（2018 年・97,971 ドル）から 2024 年までに 18% 落ち込んでいる。

※ 本稿は 2025 年 11 月時点で OECD 等が公表していたデータに基づいている。日本の労働生産性などのデータは、内閣府が 2025 年 12 月 8 日に公表した年次推計及び四半期別 GDP 速報（2025 年 7 - 9 月期・2 次速報）を反映した上で計測等を行っている。

I OECD 加盟諸国の国民 1 人当たり GDP と労働生産性

1 国民 1 人当たり GDP の国際比較

「経済的な豊かさ」を国際的に比較するにあたっては、国民 1 人当たり国内総生産（GDP）を用いることが多い。国民 1 人当たり GDP は、

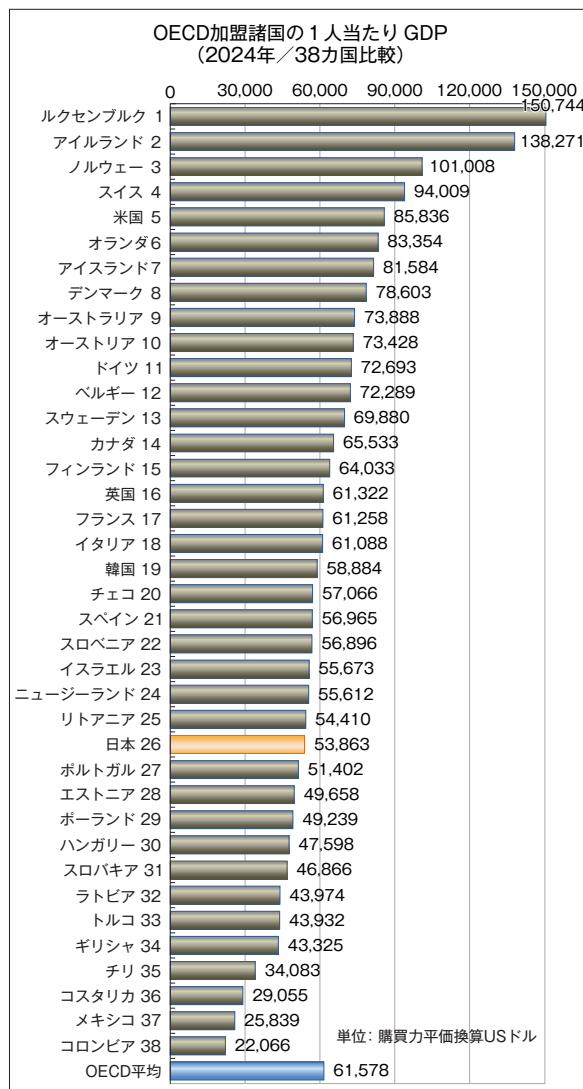
$$\text{国民 1 人当たり GDP} = \frac{\text{国内総生産（GDP）}}{\text{人口}}$$

によって算出される。また、国民 1 人当たり GDP をドルベースに換算する際は、実際の為替レートを用いると変動が大きくなるため、各国間の物価水準の違いを調整した購買力平価（Purchasing Power Parity / PPP）レートを利用している。

OECD（経済協力開発機構）に加盟する 38 カ国の 2024 年の国民 1 人当たり GDP をみると、1 位はルクセンブルク（150,744 ドル／1,434 万円）であった。以下、アイルランド（138,271 ドル／1,315 万円）、ノルウェー（101,008 ドル／961 万円）、スイス（94,009 ドル／894 万円）、米国（85,836 ドル／816 万円）といった国が上位に並んでいる。

日本の国民 1 人当たり GDP は、53,863 ドル（512 万円）で、OECD 加盟 38 カ国中 26 位だった。これは、米国の 6 割程度に相当し、リトアニア（54,410 ドル／517 万円）やポルトガル（51,402 ドル／489 万円）といった国とほぼ同水準にあたる。

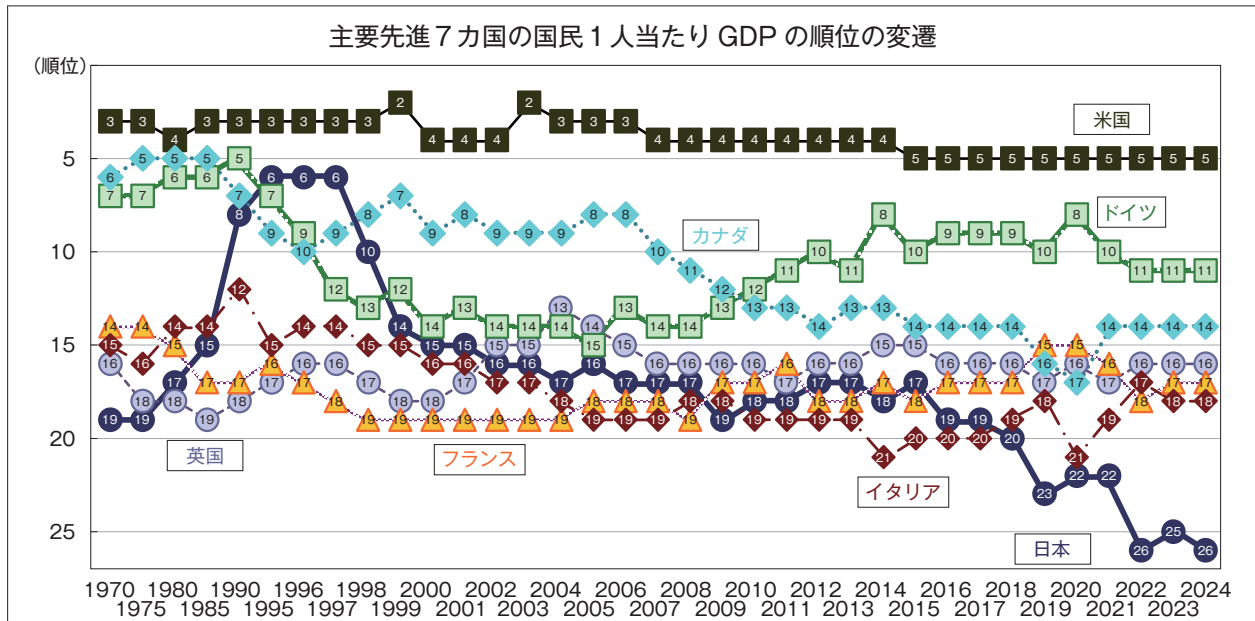
日本の国民 1 人当たり GDP は、1995～97 年にかけて OECD 加盟国中 6 位と、主要先進 7 カ国でみると米国に次ぐ水準だった。しかし、1998 年以降、経済的な停滞が続く中で国民 1 人当たり GDP も伸び悩んだことから、他の主要国に追い抜かれるようになった。2000 年代に入ると、英国やイタリアとほぼ同水準で推移するようになり、主要先進 7 カ国でみると下位に転落している。OECD 加盟諸国の中でみると、2010 年代半ばまで 1970～80 年代とほぼ同じ 17～19 位程度だった。その後、2010 年代後半になって 20 位台に後退し、2022 年に



※現在の OECD 加盟国は 2021 年 5 月にコスタリカが加盟して 38 カ国になり、本稿の各種比較も 38 カ国を対象としている。ただし、本稿及び付表等に記載する過去の OECD 平均（加重平均）などのデータは当該年の加盟国をベースとしている。また、1991 年以前のドイツは西ドイツのデータを用いている。

は1970年以降で最も低い26位まで落ち込んだ。2024年も、2022年に続いて26位となっている。足もとの経済状況を概観すると、各種生産活動の正常化やインバウンドを含む消費が緩やかながらも改善基調にあるが、直近のピークである2015年（17位）より9ランク低いことからすると、依然として回復途上といえそうである。

2024年の日本の1人当たりGDPは2019年対比でみると102.9%（実質ベース）で、コロナ禍前水準を上回るものの、OECD加盟38カ国平均（2019年対比105.9%）や米国（同109.3%）と比較すると改善幅で見劣りする状況にある。



※購買力平価（PPP）について

購買力平価とは、物価水準などを考慮した各国通貨の実質的な購買力を交換レートで表したものである。通常、各国の通貨換算は為替レートを用いることが多いが、為替変動に伴って数値にぶれが生じることになる。そのため、各種の比較にあたっては、為替レートに加えて購買力平価を用いるようになっている。購買力平価は、国連国際比較プロジェクト（ICP）として実施、計測されており、同じもの（商品ないしサービス）を同じ量（特定のバスケットを設定する）購入する際、それぞれの国で通貨がいくら必要かを調べ、それを等置して交換レートを算出している。

例えば、日米で質・量とも全く同一のマクドナルドのハンバーガーが米国で1ドル、日本で100円とすれば、ハンバーガーのPPPは1ドル=100円になる。同様の手法で多数の品目についてPPPを計算し、それを加重平均して国民経済全体の平均PPPを算出したものが、GDPに対するPPP（PPP for GDP）になる。購買力平価はOECDや世界銀行で発表されており、OECDの2024年の円ドル換算レートは、日米の物価上昇率に差があったことなどが影響して僅かながら円高に振れ、1ドル=95.11円になっている。

2 就業者 1 人当たり労働生産性の国際比較

国民 1 人当たり GDP として表される「経済的豊かさ」を実現するには、より少ない労力でより多くの経済的成果を生み出すことが欠かせない。それを定量化した代表的な指標が労働生産性である。日本のように人口減少が進み、就業者数の増加や就業率の改善がこれから期待できない状況下でも、働く人の能力やスキル、経営能力の改善、さまざまなイノベーションなどによって労働生産性が向上すれば、経済は成長し、国民 1 人当たり GDP も上昇する。そのため、持続的な経済成長や経済的豊かさを実現するには、労働生産性の上昇が重要とされる。

賃金も、労働生産性と密接に関係している。付加価値が増えない中で賃金を上昇させようとする、企業は利益を削らざるを得ない。労働生産性が向上するということは、働く人や時間当たりでみた付加価値が増えることを意味しており、それが企業利益と賃金、減価償却費などへ分配される原資になる。賃金の動向は労働分配率や経済・雇用情勢などにも影響されるが、労働生産性が向上すれば（＝付加価値が就業者 1 人当たり・就業 1 時間当たりで増えれば）、その分だけ賃金に振り向ける原資が増え、賃金上昇の余地が生まれることになる。そうした観点をふまえ、労働生産性から日本の国際的な位置付けをみていきたい。

労働生産性は、一般に就業者 1 人当たり、あるいは就業 1 時間当たりの成果として計算される。国際比較では、成果を付加価値（国レベルでは GDP）とする方式が一般的である。そのため、本稿でも、労働生産性を

※ GDP：購買力平価（PPP）によりドル換算

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{GDP（付加価値）}}{\text{就業者数（または就業者数} \times \text{労働時間）}}$$

として計測を行っている。労働生産性の計測に必要な各種データは OECD が公表する統計データを中心に、各国統計局のデータも補完的に用いている。また、各国のデータが随時改定されることから、労働生産性についても、1970 年以降全てのデータを過去に遡及して再計算している。

上述の定義式から計測した 2024 年の日本の就業者 1 人当たり労働生産性は、98,344 ドル（935 万円）であった。これは、ニュージーランド（100,533 ドル／956 万円）やスロバキア（97,612 ドル／928 万円）といった国とほぼ同じ水準である。西欧諸国をみると最も水準に近いポルトガル（107,532 ドル／1,023 万円）でも日本を 9 % 上回っており、日本の労働生産性水準に近似する西欧諸国が少なくなっている。

日本の就業者 1 人当たり労働生産性水準は、日本以外の主要先進 7 カ国で労働生産性が最

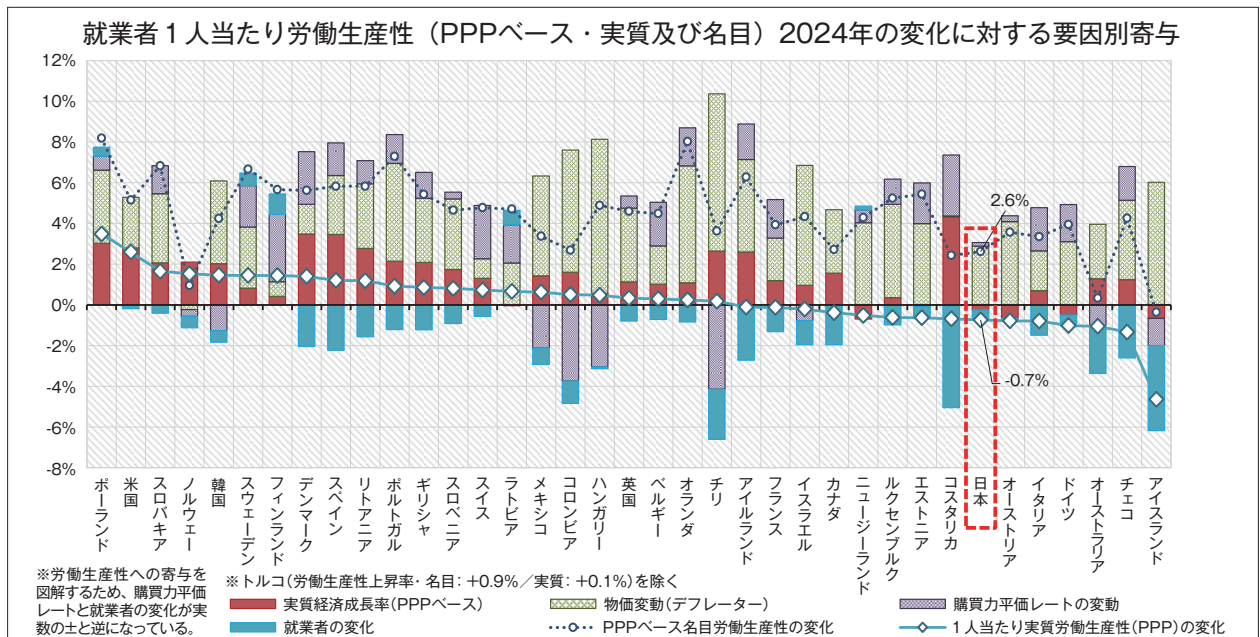
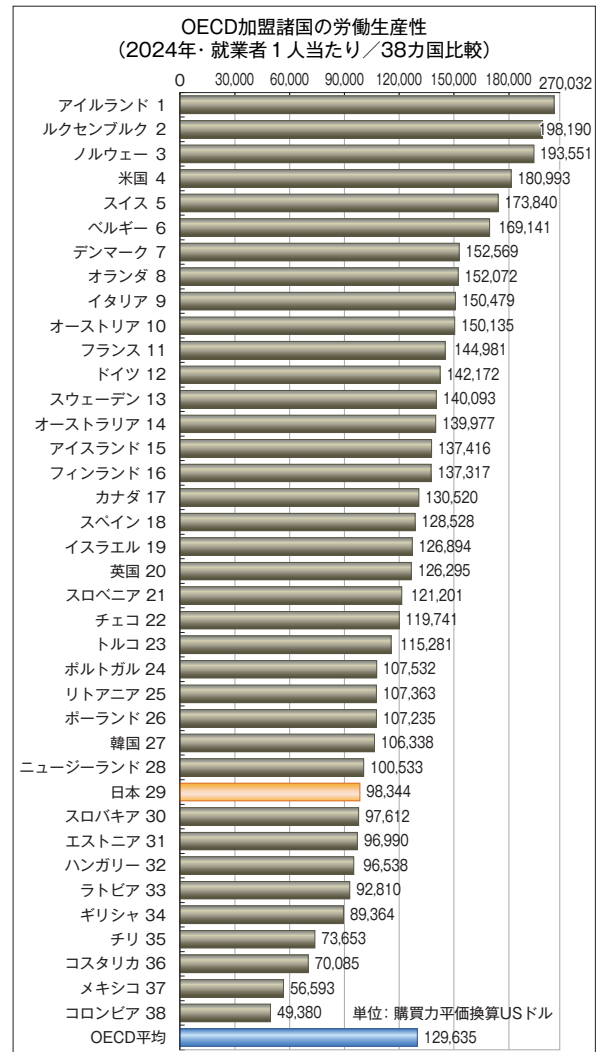
※今回の計測に利用した GDP や購買力平価レートなどは過去に遡及して随時改定が行われていることから、本稿で計測した日本の労働生産性水準及び順位が昨年度報告書の記載と異なっている。

も低い英国（126,295 ドル／1,201 万円）と比べても 8 割弱となっている。また、米国（180,993 ドル／1,721 万円）と比較すると 5 割強（54％）にとどまる。

順位をみると、OECD 加盟 38 カ国の中では 29 位にあたり、2023 年から変わらなかった。主要先進 7 カ国でみると、最も順位が低い状況が続いている。

2024 年は、米国が好調な個人消費を背景に潜在成長率を上回る経済成長率を維持しているほか、ユーロ圏でも多くの国で物価上昇率低下に伴う実質賃金上昇が消費に好影響を及ぼしており、堅調な経済情勢であった。ただ、ドイツやオーストリアなどで実質経済成長率がマイナスになるなど、ユーロ圏内では明暗が分かれている。それが各国の労働生産性の動向にも反映されている。

日本は実質経済成長率が若干のマイナス（－0.2％）だったこともあり、労働生産性上昇率（－



※時系列比較は物価変動を考慮した実質ベースで行うのが一般的だが、ここでは便宜的に名目ベースの変化も記載している。日米で同一の財・サービスを購入する価格から算出する購買力平価と日本の経済活動を対象とする GDP デフレーターで表される物価変動は、方法論や対象範囲が異なるものの、一部オーバーラップしていることに留意する必要がある。

0.7%／実質）も OECD 加盟 38 カ国中 32 位と多くの国を下回った。それが労働生産性の順位低下にもつながっている。

本来、労働生産性の時系列変化は物価変動を考慮した実質でみるべきだが、国際比較を行っている名目労働生産性は前年比+2.6%となっており、実額（名目）でみる限り、日本の労働生産性の水準自体は上昇していることになる。ただ、この上昇幅は OECD 加盟 38 カ国中 33 位にとどまり、国際的にみて必ずしも高いとはいえない。

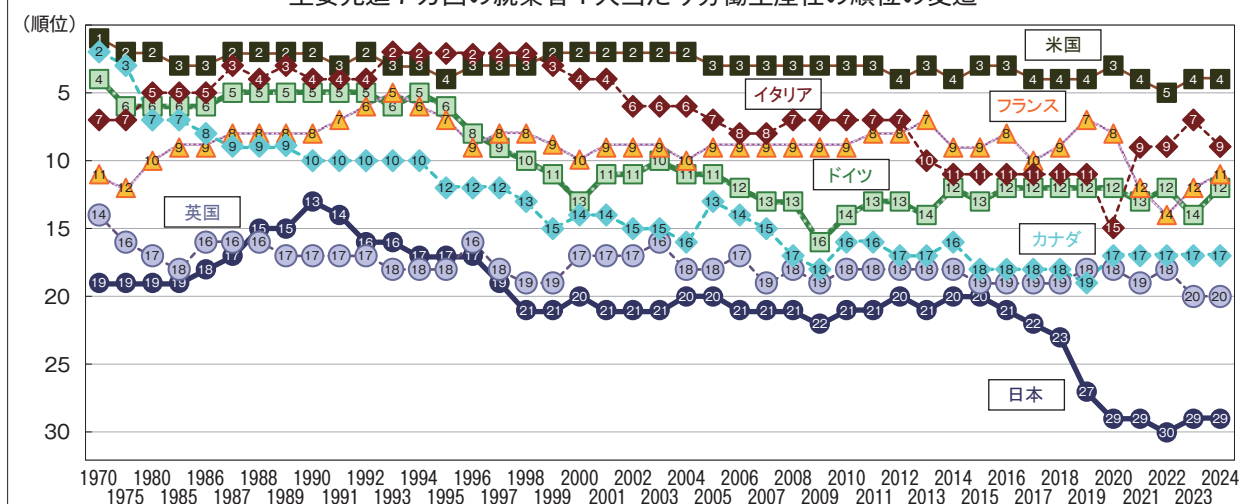
2024 年の 1 人当たり労働生産性が最も高かったのは、アイルランド（270,032 ドル／2,568 万円）だった。アイルランドは、1980 年代後半には日本とほぼ同じ生産性水準だったが、法人税率を低く抑えるなどの優遇策で Google や Apple といった多国籍企業を呼び込むことに成功し、急速な経済成長と生産性上昇を実現した。デジタル技術を軸としたテック系企業や製薬企業の進出も多く、コロナ禍やその後も生産性の上昇が続いている。

2 位はルクセンブルク、3 位はノルウェーだった。2023 年はノルウェーが 2 位だったため、順位が入れ替わった。ノルウェーは、2022 年のロシアによるウクライナ侵攻や世界的なエネルギー需給の逼迫により、主要輸出品である天然ガス・原油の価格が大きく上昇した影響で

就業者 1 人当たり労働生産性 上位 10 カ国の変遷

	1970 年	1980 年	1990 年	2000 年	2010 年	2020 年	2024 年
1	米国	オランダ	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド	アイルランド
2	カナダ	米国	米国	米国	ノルウェー	ルクセンブルク	ルクセンブルク
3	オーストラリア	アイスランド	ベルギー	ノルウェー	米国	米国	ノルウェー
4	ドイツ	ベルギー	イタリア	イタリア	アイルランド	ベルギー	米国
5	ベルギー	イタリア	ドイツ	イスラエル	スイス	スイス	スイス
6	スウェーデン	ドイツ	アイスランド	ベルギー	ベルギー	ノルウェー	ベルギー
7	イタリア	カナダ	オランダ	スイス	イタリア	デンマーク	デンマーク
8	ニュージーランド	オーストリア	フランス	アイルランド	オランダ	フランス	オランダ
9	アイスランド	オーストラリア	オーストリア	オランダ	フランス	オランダ	イタリア
10	オーストリア	フランス	カナダ	フランス	デンマーク	オーストリア	オーストリア
-	日本 (19 位)	日本 (19 位)	日本 (13 位)	日本 (20 位)	日本 (21 位)	日本 (29 位)	日本 (29 位)

主要先進 7 カ国の就業者 1 人当たり労働生産性の順位の変遷



1 ノルウェー石油・ガス庁 (Norwegian Petroleum) 「European gas price (TTF), yearly average 2015-2024」

労働生産性も急上昇していた。しかし、天然ガス価格（TTF：欧州の代表的な天然ガス指標）が2022年の124.6ユーロ／Mwh¹から2024年に34.4ユーロ／Mwhへ下落するなど、労働生産性を大きく押し上げていた状況は一変している。一方、ルクセンブルクにこのような攪乱要因はなく、労働生産性も安定的に推移している。

3 コロナ禍前水準と比較した就業者1人当たり実質労働生産性

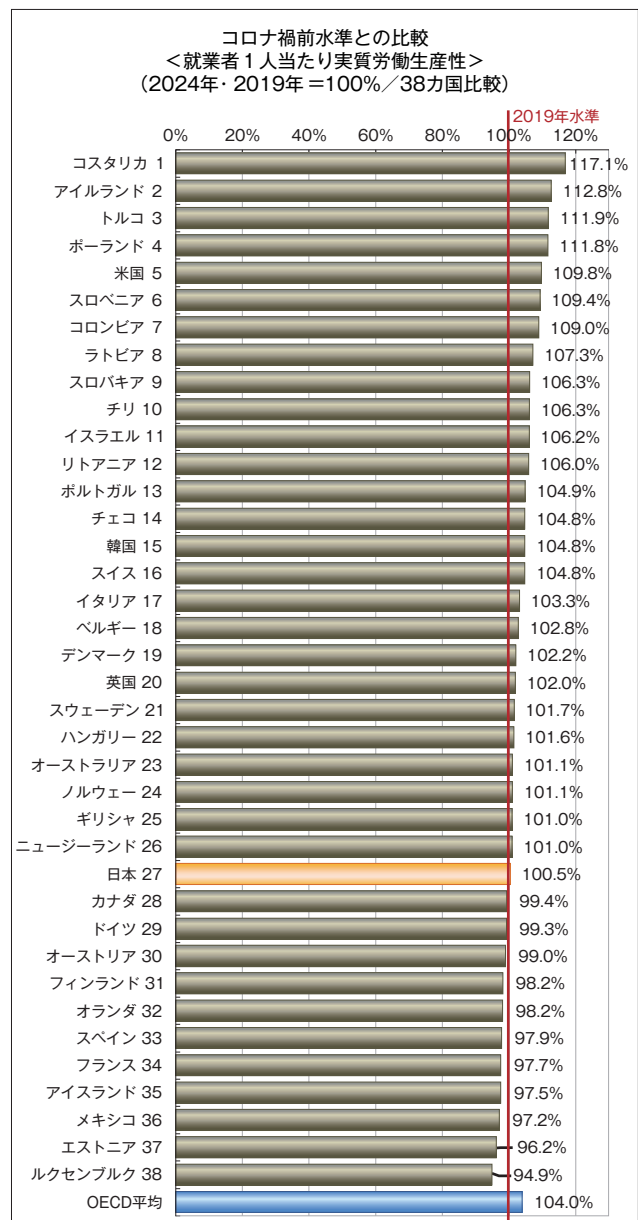
2020年代前半を概観すると、景気後退が懸念されるドイツや中国と経済が堅調に推移している米国などで、経済情勢やパフォーマンスに差が生じるようになっており、それが就業者1人当たり実質労働生産性にも影響を及ぼしている。

2024年の労働生産性が実質ベースでコロナ禍前（2019年）水準を上回る国は、OECD加盟38カ国中27カ国にのぼるが、カナダ（2019年比99.4%）やドイツ（同99.3%）、フランス（同97.7%）などがコロナ禍前水準を回復できていない。

日本は、コロナ禍前水準並み（同100.5%）だった。これはOECD加盟38カ国中27位で、ニュージーランドとほぼ同程度の回復状況である。

主要先進国をみると、米国（同109.8%）で改善が進んでおり、イタリア（同103.3%）や英国（同102.0%）なども堅調に推移しているが、ドイツやフランスをみるとコロナ禍前水準を回復できずに停滞しており、地域差が大きい。日本は、その中間に位置している。

2024年の労働生産性が実質ベースでコロナ禍前水準から最も改善しているのは、コスタリカ（同117.1%）だった。次いで、アイルランド（同112.8%）、トルコ（同111.9%）となっている。



2 OECD Data Explorer「Consumer price index, National, Growth rate」によると、トルコの物価上昇率は2022年:72.31%、2023年:53.86%、2024年:58.51%。

トルコ経済は、2022 年から 3 年連続で 50%を超える物価上昇率²に苦しんでいるが、低コスト労働力を武器に欧州向け製造拠点が集積するほか、ドローンなどの高付加価値製造業にも進出しており、それが高い労働生産性上昇率につながっている。

4 時間当たり労働生産性の国際比較

労働生産性は、就業者 1 人当たりに加え、就業 1 時間当たりとしても計測される。特に近年は、より短い労働時間でどれだけ成果を生み出したかが重視されるようになり、それを定量化した「時間当たり労働生産性」がよく利用されるようになっている。

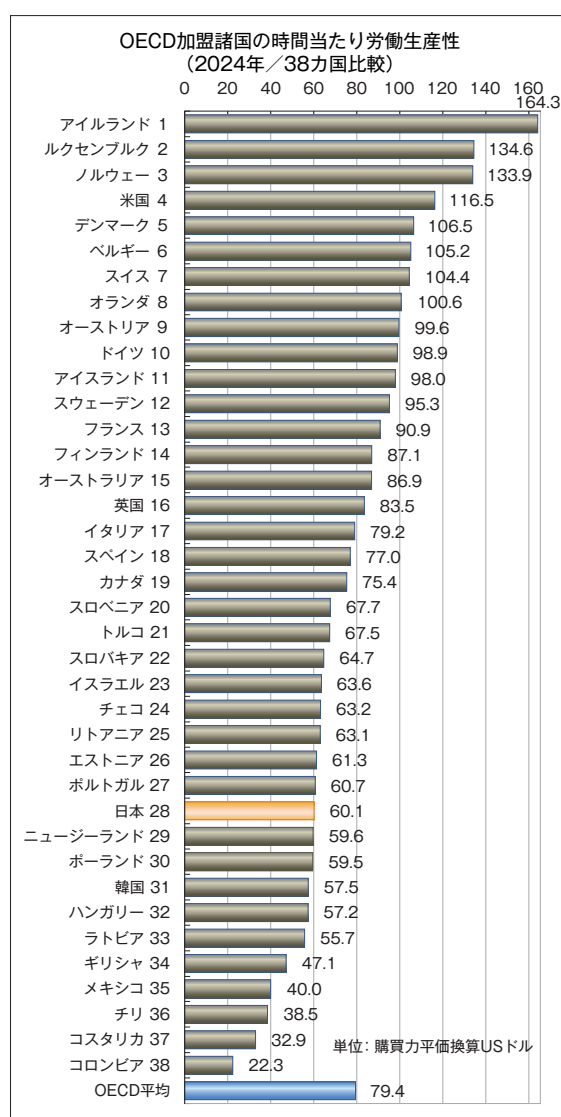
2024 年の日本の就業 1 時間当たり労働生産性は、60.1 ドル（5,720 円）であった。ポルトガル（60.7 ドル）やニュージーランド（59.6 ドル）とほぼ同水準である。

順位をみると、日本の時間当たり労働生産性は OECD 加盟 38 カ国中 28 位であった。

日本の順位は 2018 年（21 位）から 2020 年（28 位）にかけて急激に落ち込んでから回復しつつあったが、2024 年は再び 28 位となっている。

これは、2024 年の実質経済成長率が鈍化する一方、人手不足を背景に就業者の増加が続いていることから実質労働生産性上昇率（前年比－0.6%）が 2020 年以来 4 年ぶりのマイナスになったことが影響している。日本も様々な財やサービスの価格が上昇したことから名目・購買力平価ベースの労働生産性の上昇幅（同＋2.7%）は実質ベースでみるより高くなっているが、この上昇幅は OECD 加盟 38 カ国中 35 位にとどまる。

労働生産性上昇率が実質と名目で 3%ポイント以上の差が生じているのは、物価上昇（3.2%／GDP デフレーターベース）によってほとんど説明される。ドル換算に利用する購買力平価レートの変動に伴う生産性上昇への寄与は＋0.2%だった。この変動は日米の物価変動の差によるものだが、



※文中の労働生産性水準はドル・円換算値とともに四捨五入したもの。円換算にあたっては端数処理前の値で行っているため、文中のドル・為替レートから求めた円換算値と記載されている円換算値の末尾が一致しないことがある。

参考：文中にあるドル換算レートの変化／購買力平価レートの変化 2023年：95.27円→2024年：95.11円

為替レート（期中平均）の変化 2023年：140.49円→2024年：151.37円

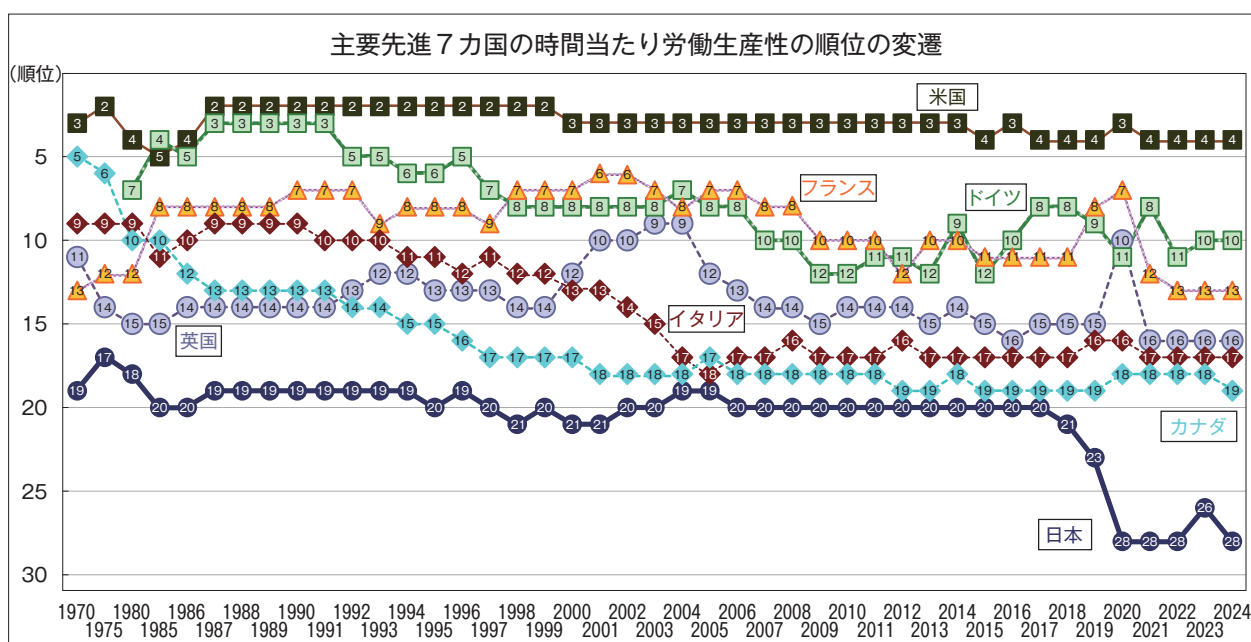
2023 年より円高に振れており、米国よりも物価上昇率がわずかに低かったことを反映している。消費者物価指数と GDP デフレーターは対象とする範囲の違いから変動に若干の違いがあるが、物価変動を反映した購買力平価レートが上昇（円高）する一方、実勢為替レートは 10 円以上下落（円安／期中平均）しており、逆の動きになっていることに留意する必要がある。

OECD 加盟諸国で就業 1 時間当たり労働生産性が最も高かったのはアイルランド（164.3 ドル／15,623 円）であった。2 位はルクセンブルク（134.6 ドル／12,800 円）、3 位がノルウェー（133.9 ドル／12,739 円）と続いている。就業者 1 人当たりでみたときと同様に 2023 年から 2 位と 3 位が入れ替わったが、水準としてみるとこの 3 カ国がやや突出する状況が続いている。

ちなみに、物価を調整した実質労働生産性上昇率（2024 年）をみるとアイルランドが前年比 +0.5%、ルクセンブルクが同 -0.9%にとどまっている。名目労働生産性水準でアイルランドが前年比で 6.9%、ルクセンブルクが同 5.0%上昇しているものの、それは主に物価要因と

時間当たり労働生産性 上位 10 カ国の変遷

	1970 年	1980 年	1990 年	2000 年	2010 年	2020 年	2024 年
1	スイス	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド	アイルランド
2	ルクセンブルク	スイス	米国	ノルウェー	ノルウェー	ルクセンブルク	ルクセンブルク
3	米国	オランダ	ドイツ	米国	米国	米国	ノルウェー
4	スウェーデン	米国	ベルギー	ベルギー	ベルギー	デンマーク	米国
5	カナダ	ベルギー	オランダ	オランダ	アイルランド	ノルウェー	デンマーク
6	オランダ	スウェーデン	スイス	スウェーデン	デンマーク	ベルギー	ベルギー
7	オーストラリア	ドイツ	フランス	フランス	オランダ	フランス	スイス
8	ベルギー	アイスランド	スウェーデン	ドイツ	スイス	オーストリア	オランダ
9	イタリア	イタリア	イタリア	スイス	スウェーデン	スイス	オーストリア
10	デンマーク	カナダ	ノルウェー	オーストリア	フランス	英国	ドイツ
-	日本 (19 位)	日本 (18 位)	日本 (19 位)	日本 (21 位)	日本 (20 位)	日本 (28 位)	日本 (28 位)



※毎年順位は、GDP や購買力平価レートのデータなどが随時改定されるため、最新年のデータで過去に遡って再計算している。そのため、過去のレポート記載の順位と必ずしも一致しない。

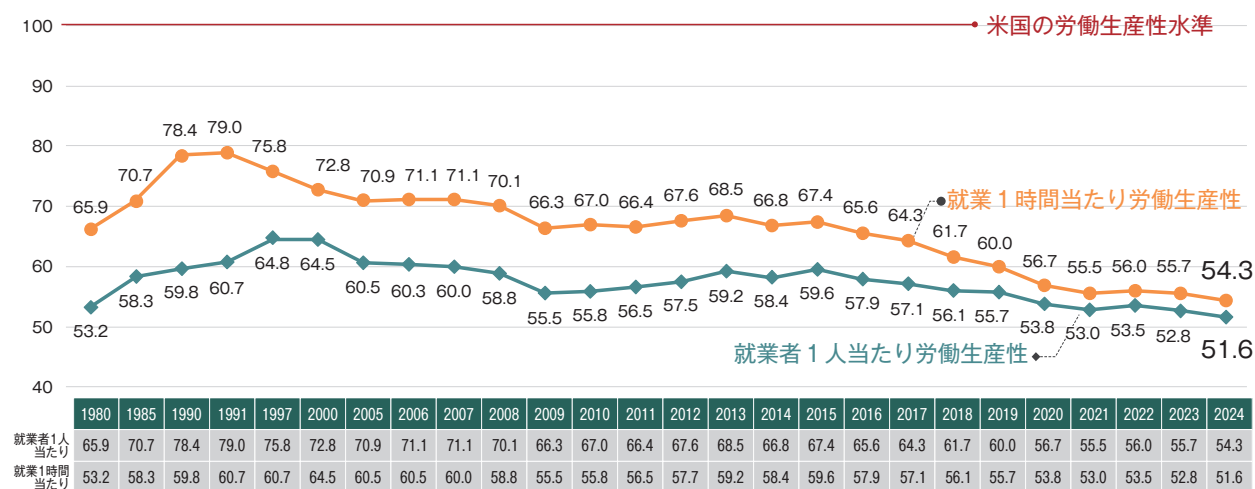
みることができる。ノルウェーは、資源価格の下落などで GDP デフレーターがマイナスになっており、アイルランドやルクセンブルクと状況がやや異なる。主要国では、米国（116.5 ドル／11,080 円）が 4 位、ドイツ（98.9 ドル／9,410 円）が 10 位となっている。

2024 年の日本の労働生産性を米国と比較すると、1 人当たりで 54%、時間当たりで 52% となっている。時間当たり労働生産性でみると日米格差が最も小さかった 1997 年のピーク（同 65%）から 13%ポイントも拡大しており、2015 年以降緩やかに格差が拡大する傾向が続いている。

このような状況を打開し、これから日本の労働生産性を向上させるためにすべきことは何だろうか。やはり、今後の生産性向上に大きな役割を果たす手段としては、生成 AI の効果的な活用が挙げられるだろう。日本生産性本部が米国ブルッキングス研究所を支援して行った生成 AI と生産性に関する研究によれば、既に米国では企業の 65%、労働者の 40%が生成 AI を利用しており、プログラマーに限れば 86%が利用する状況にある。生成 AI については、テクノロジー企業が巨額の投資を続けており、急速に進化しながら各種管理などの事務的な職務からコンピューターのコーディングまで、幅広いタスクを担うようになりつつある。今後それがさらに進むと、雇用への脅威になるとともに、生産性を大幅に向上させることにもなるだろう。日本でも、セブン-イレブン・ジャパンやデンソーなどで商品企画や各種作業の大幅な時間削減につなげているが、全体としてみると米国よりも活用が遅れている。

生成 AI 導入はリスクが皆無ではなく、既存の業務慣行を混乱させる可能性もある。しかし、先行する米国企業が AI 開発に巨額を投じているのに対し、追随する日本はそれをうまく活用することで高額なコスト負担を回避できる利点もある。生成 AI にできてしまう仕事をするのではなく、生成 AI を上手く活用して生産性を高めていくような働き方に変えていくこ

米国と比較した日本の労働生産性水準(米国=100)



※ OECD Data Explorer の米国の総労働時間（Hours worked for total employment）が過去に遡及する形で改訂された影響で、米国の時間当たり労働生産性水準も過年度報告書の数値と異なっている。その影響で上記対米比率も過年度報告書の数値と異なることに留意されたい。

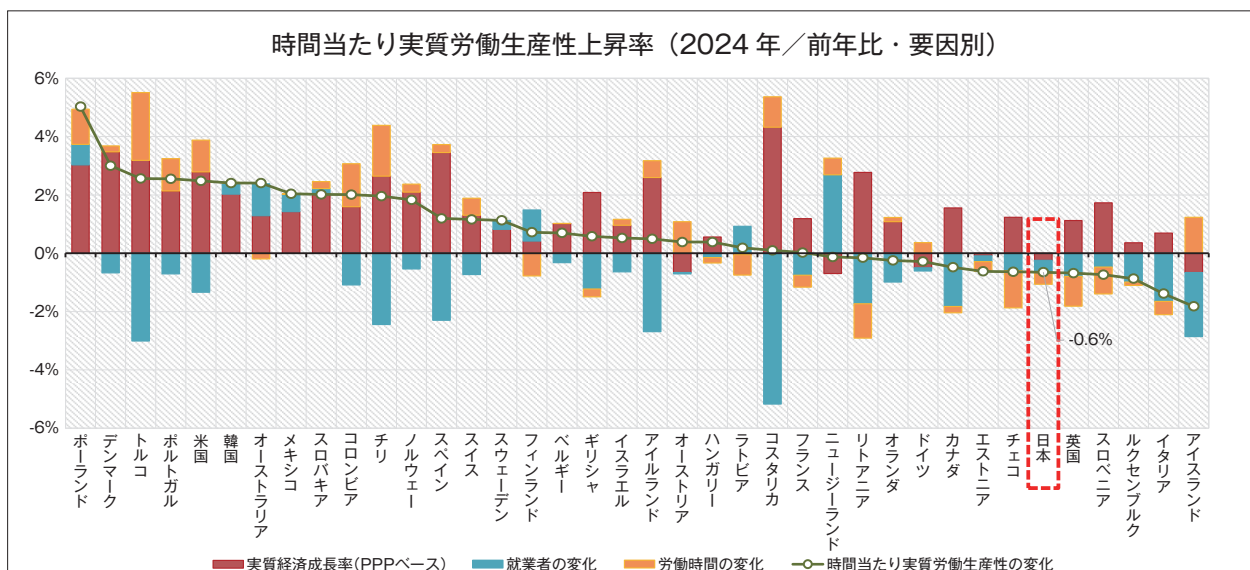
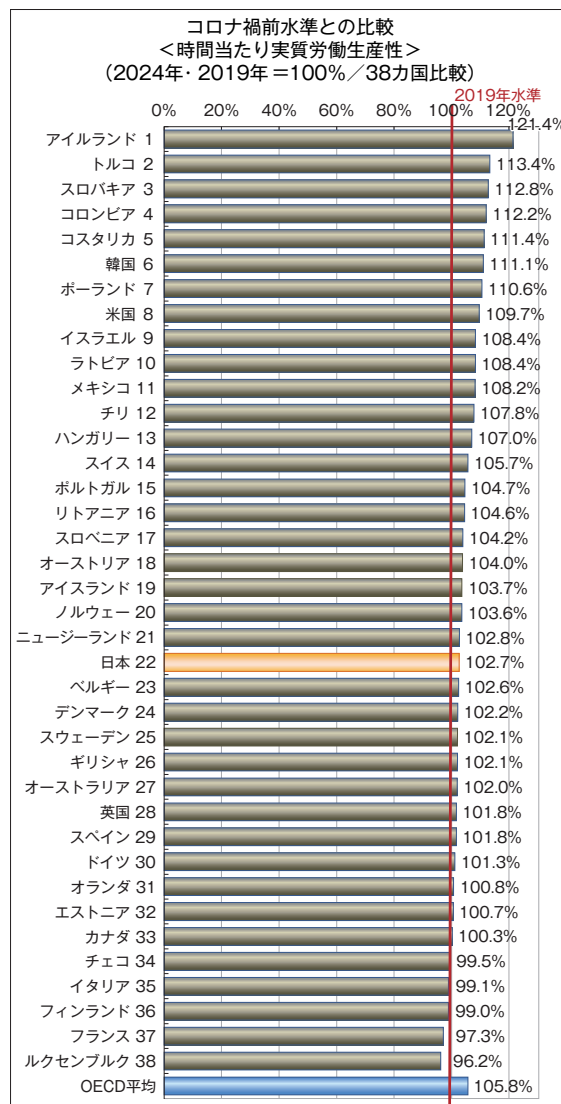
※ 日本生産性本部とブルッキングス研究所の研究成果は、「Harnessing AI for economic growth」として 2025 年 4 月に公表されている。詳細は <https://www.brookings.edu/articles/harnessing-ai-for-economic-growth/> を参照されたい。

とが重要だ。新技術は全ての人や組織に恩恵をもたらしうるが、活用の如何によって「勝者」も「敗者」も生むのが常である。「勝者」となるため、働き方や組織の柔軟性、適応能力の向上、そして迅速な行動が求められている。

5 コロナ禍前水準と比較した時間当たり実質労働生産性

実質ベースでみた2024年の労働生産性をOECD加盟国平均でみると、コロナ禍前の2019年対比で105.8%となり、直近5年で5.8%上昇したことになる。OECD加盟38カ国のうち2019年水準を上回るのは、33カ国にのぼる。主要国では、イタリア（同99.1%）やフランス（同97.3%）で回復の遅れが目立つが、米国（同109.7%）はコロナ禍前水準から10%近く生産性が上昇している。日本は2019年対比102.7%で、英国（同101.8%）・ドイツ（同101.3%）など欧州主要国と米国の間に位置している。日本の労働生産性は、水準でみると主要先進国で最も低いものの、上昇幅でみれば比較的上位に位置していることになる。

もっとも、2024年をみると、前述の通り、実質労働生産性上昇率がマイナス（-0.6%）になっており、必ずしもパフォーマンスが良好だったわ

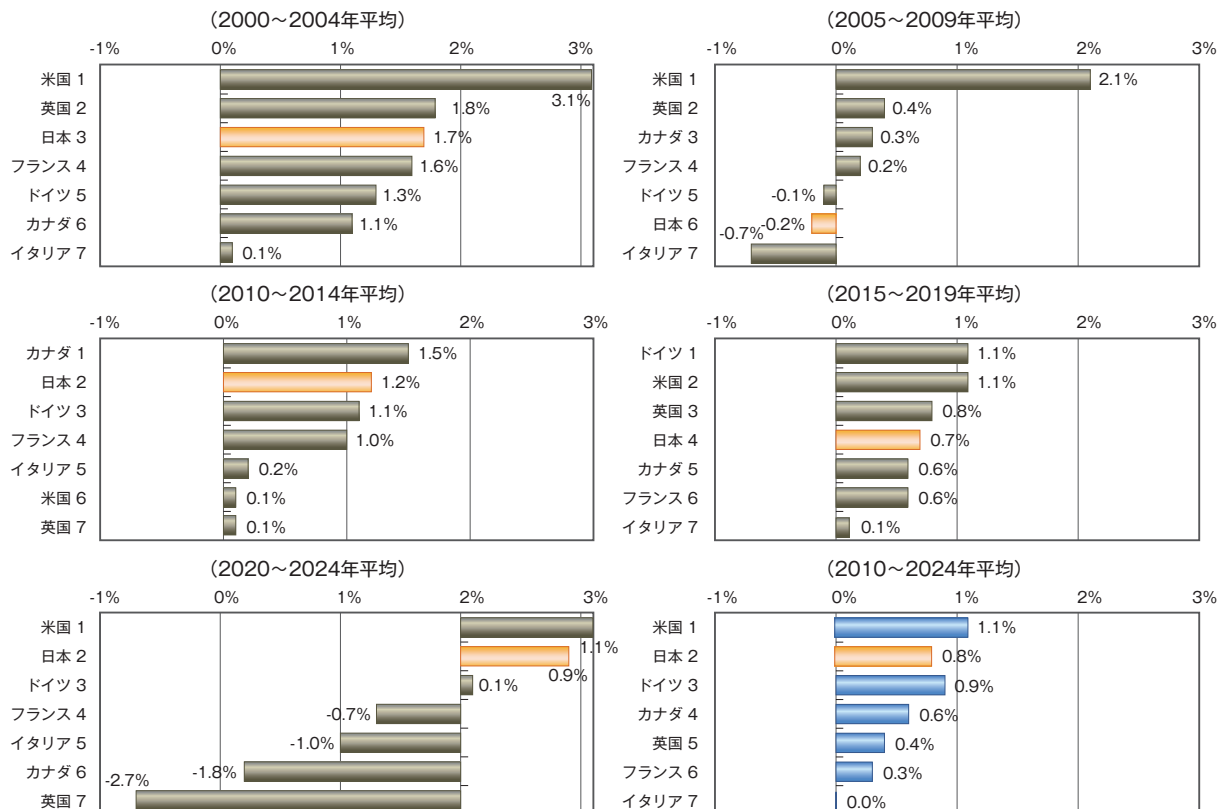


けではない。実質労働生産性上昇率は、OECD加盟38カ国のうちドイツや英国など13カ国でマイナスだったが、日本もそのうちの一つということになる。

労働生産性を上昇させる方策を長期的に捉えれば、イノベーションを生み出す投資の拡大やAIの効果的な活用を含む業務プロセスの革新などが非常に重要だ。しかし、マイナスになった2024年の実質労働生産性上昇率のような短期的な変動には、経済成長率をはじめとする経済環境の変化が相対的に大きく影響している。

主要先進7カ国の時間当たり実質労働生産性上昇率の長期的推移を概観すると、2000年代前半は日米英独仏加の6カ国で年率平均上昇率が1%を超えていた。しかし、2000年代後半になるとリーマン・ショックなどの影響もあり、米国以外の主要国の上昇率が0%前後へと落ち込んでいる。その後、2010年代前半に米国・英国を除く国で上昇率が回復したものの、2010年代後半に再び上昇率が1%を割り込む国が多くなっている。主要国の労働生産性を長期的なトレンドでみると、循環的に上下動しながら推移しているといえそうである。コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻の影響を受けた2020年代前半は、欧州諸国やカナダでマイナスになったが、日本(+0.9%)は米国(+1.1%)に次ぐ上昇率になっている。2010～2024年平均でも、日本の上昇率(+0.8%)は米国に次ぐ2位となっており、労働生産性を実質上昇率でみると主要先進7カ国でも上位に位置していることになる。

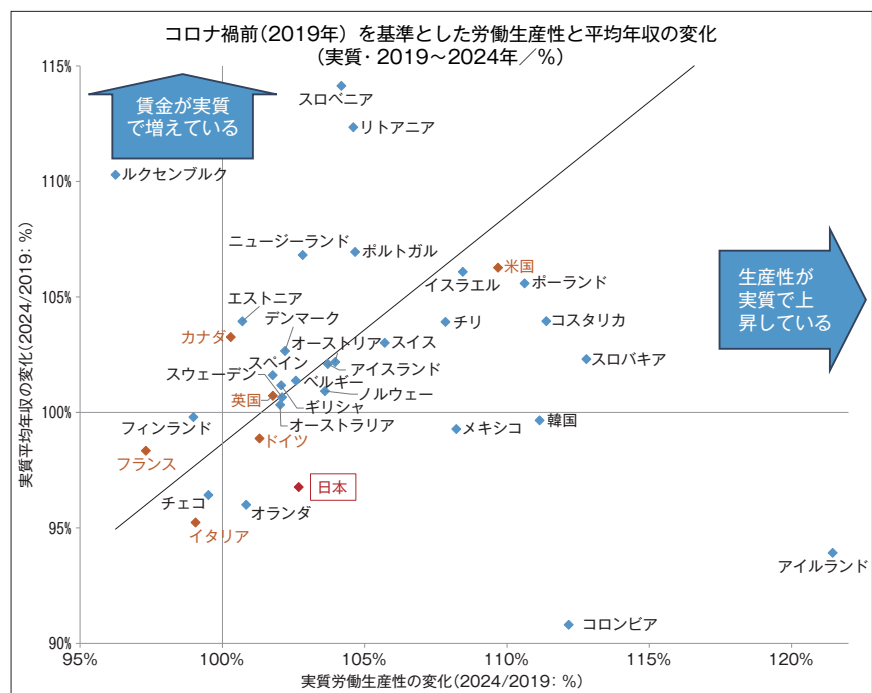
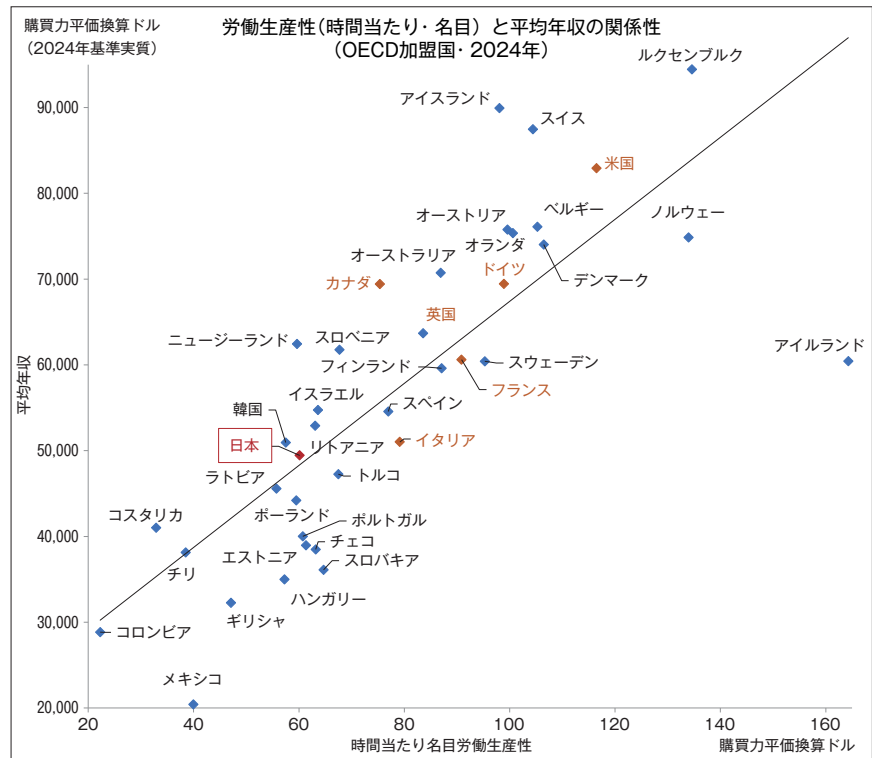
主要先進7カ国の就業1時間当たり実質労働生産性上昇率の推移



労働生産性が高ければ、賃金水準も高くなる
とよく言われる。実際、
OECD 加盟諸国の名目
時間当たり労働生産性と
平均年収（名目値）の相
関係数は 0.79 と強い相
関が認められる。右上図
でも、ある程度の幅があ
るとはいえ、ほぼ直線上
に並んでいる。日本は労
働生産性・平均年収とも
に OECD 加盟国では下
位に位置していることが
みてとれる。

また、賃上げには生産
性向上が欠かせないとも
指摘されている。（平均
年収の上昇は、労働生産
性「水準」と関係するわ
けではないことに注意す
る必要がある。）

2019 ～ 2024 年（直近
5 年間）の OECD 加盟
諸国の実質平均年収と実
質労働生産性の変化をプ
ロットした右下図でも、
日本は実質労働生産性
上昇率でみると主要先進
7 カ国で米国に次ぐもの
の、実質平均年収の变化
率で日本を下回るのはイ
タリアのみになっている。



※平均年収：OECD Data Explorer「Average annual wages」。チリ・コロンビア・コスタリカ・トルコの平均年収は 2023 年。オレンジ色・赤色（日本）の国は主要先進 7 カ国。なお、上図の平均年収は 2024 年基準実質の平均年収を利用しているが、基準年と図表の年次がいずれも 2024 年であるため、当該年次の実質値は名目値と一致する。

Ⅱ 産業別労働生産性の国際比較

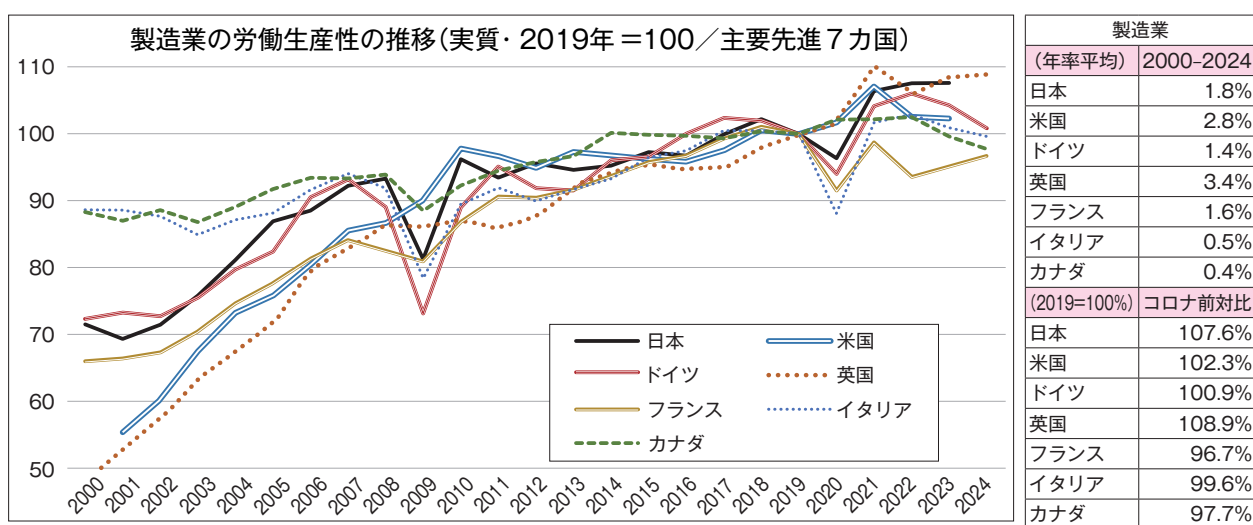
1 主要先進7カ国の産業別労働生産性のトレンド

労働生産性は、短期的な動きだけでなく、中長期的なトレンドから判断することが望ましい。さまざまなイノベーションによる付加価値創出や規制撤廃・競争環境の整備などに伴う経済効率性の改善、景気循環などの影響を受けるほか、AIをはじめとするデジタル技術はどう活用するかによっても生産性は変わってくるためである。産業や国の成長性や成熟度も、労働生産性のトレンドに影響を及ぼしている。

そこで、ここでは労働生産性のトレンドを産業別に概観する。コロナ禍前（2019年）の実質付加価値労働生産性を基準（＝100）に指数化し、主要先進7カ国（米国、英国、イタリア、カナダ、ドイツ、フランス、日本）の推移を概観していきたい。なお、2000～2024年のデータをもとに各国比較を行っているが、データの制約により、米国が2001～2023年、日本が2000～2023年までを比較対象としている。

製造業の労働生産性は、2009年のリーマン・ショックや2020年のコロナ禍のような外生的なショックで大きく低下した国が多い。しかし、長期的なトレンドとしてみると、概ね上昇基調が続いている。もっとも、足もとの推移をみると、日本や英国、米国はコロナ禍前水準を上回る形で推移する一方、フランスやカナダはコロナ禍前水準を回復できていない。また、ドイツは、ロシアからの天然ガス供給が断絶してエネルギー価格が急騰した2022年を境に生産性が下落傾向に転じている。

2000年以降の長期トレンドを概観すると、労働生産性上昇率（年率平均）が最も高いのは英国（＋3.4％）で、米国（＋2.8％）、日本（＋1.8％）、フランス（＋1.6％）、ドイツ（＋1.4％）と続いている。



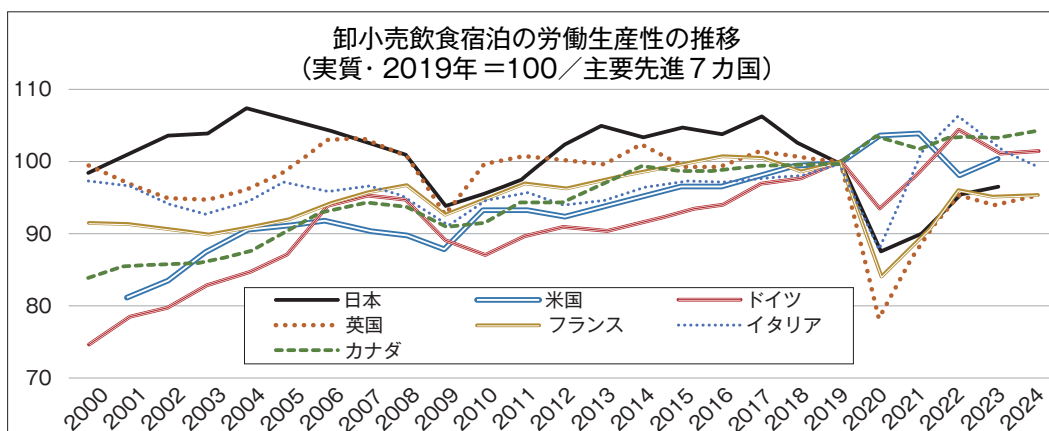
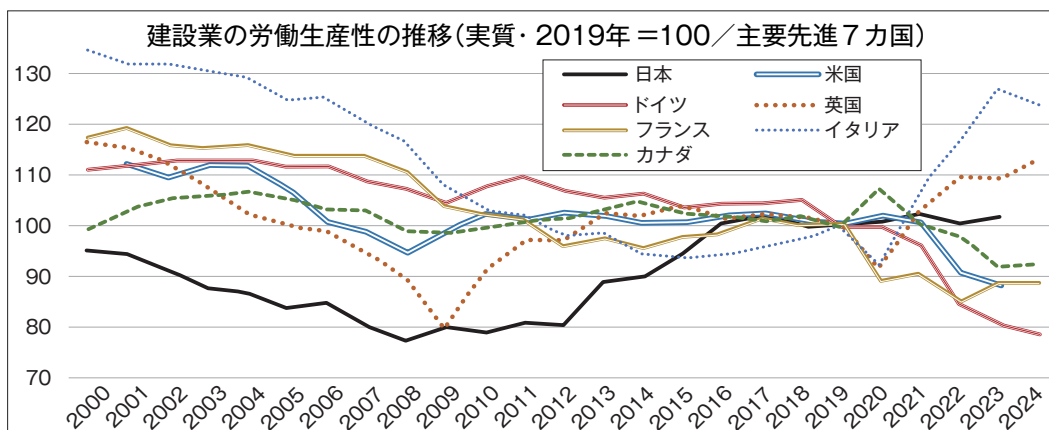
※本章の各国産業別データは、OECD Data Explorer「Annual employment by economic activity」「Annual GDP and components」をもとにしているが、米国のみデータが利用できなかったため、米国経済分析局(BEA)のデータを利用している。米国のデータは産業分類が異なるため、極力ISICに照らして再分類を行っているが、厳密には一致していないことに留意されたい。※データの制約により、米国は2001～2023年、日本は2000～2023年を計測範囲としている。

建設業の労働生産性は、ほとんどの国で長期的に停滞または低落する傾向にある。2000 年から 2024 年までの年率平均上昇率をみても、日本（+0.3%）がわずかにプラスだったが、他の 6 カ国でマイナスになっている。特に、ドイツ（-1.4%）やフランス（-1.2%）、米国（-1.1%）は 1 %を超えるマイナス幅になっている。

2010 年前後まで長期低落傾向にあった日本の労働生産性は、2010 年代の東日本大震災復興事業を契機に需給が逼迫するようになり、生産性が上昇に転じた。足もとでも深刻な人手不足の中で業務が過密化しており、事業者が採算性の高い案件を中心に選別する動きを見せていることも生産性を押し上げる要因になっている。

卸小売飲食宿泊（データの制約から卸売業・小売業・飲食業・宿泊業を統合した分類）は、2000 年以降の労働生産性が上昇傾向のドイツ（+1.3%）や米国（+1.0%）、カナダ（+0.9%）と、生産性が停滞する英国（-0.2%）や日本（-0.1%）、フランス（+0.2%）、イタリア（+0.1%）に二極分化している。

足もとの労働生産性をみても、カナダ（2019 年比 104.5%）やドイツ（同 101.5%）、米国（同 100.5%）は、コロナ禍前水準を回復している。一方、フランスや英国（ともに同 95.4%）や日本（同 96.6%）はコロナ禍前の水準を下回る状況が続いている。これらの国は、コロナ禍



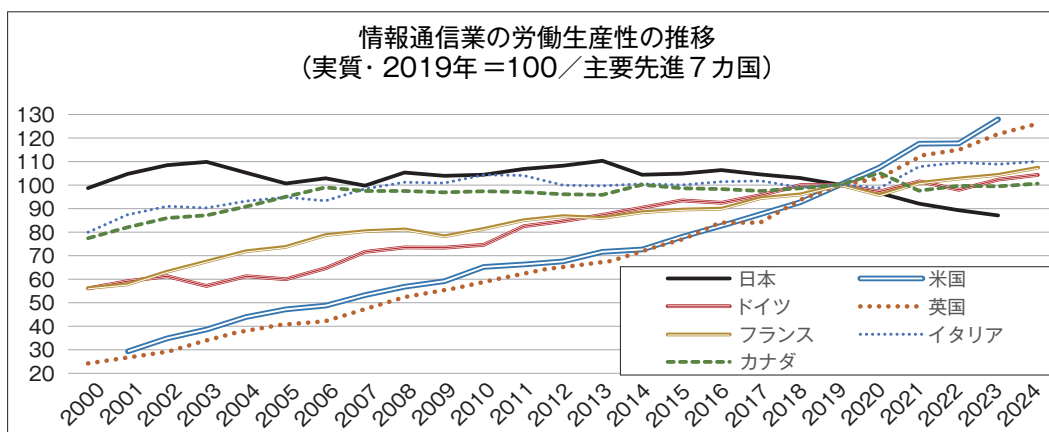
※米国：2001～2023年・日本：2000～2023年

による生産性の落ち込みが相対的に大きく、そこからの回復に時間がかかっている。

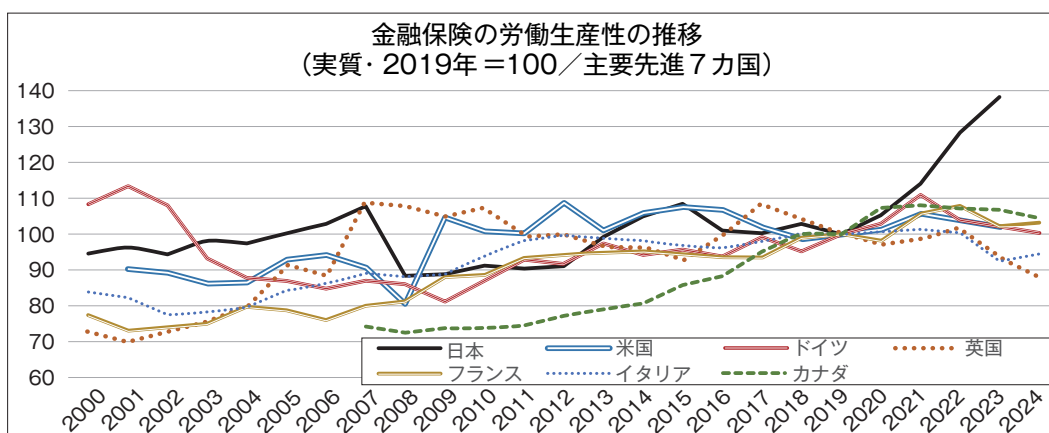
情報通信業は、主要産業の中でも労働生産性が比較的安定的に上昇する傾向がみられ、2000年以降の年率平均上昇率も6カ国でプラスになっている。特に、英国（+7.1%）や米国（+6.9%）で極めて高い生産性上昇が続いている。一方、日本のみ上昇率がマイナス（-0.5%）になっており、他国とトレンドが異なる。当該分野の実質付加価値額は過去10年間で15%増加しているものの、米国や英国ではおよそ2.3倍になっている。ドイツやフランスも50～60%増加しており、規模拡大のペースで日本は他の主要国に後れをとっている。一方で日本での就業者数は過去10年で40%近く増加しており、米国や英国（ともに2割強）より増加幅が大きい。日本では、多重下請けなどの問題が指摘されているが、人数がいても他国ほど付加価値を生み出せない構造が労働生産性にも影響しているとみられる。

金融保険の長期トレンドを概観すると、ドイツ（-0.3%）を除く主要先進7カ国中6カ国で+0.5～2.3%程度のプラスで推移している。日本（+1.7%）はカナダ（+2.3%）に次ぐ上昇幅になっている。

日本の労働生産性は足もとでも上昇している（2019年対比138.2%）が、これは就業者数が主要先進7カ国の中で最も減少していることも影響している。米国やカナダ、フランスは、



情報通信業	
(年率平均) 2000-2024	
日本	-0.5%
米国	6.9%
ドイツ	2.6%
英国	7.1%
フランス	2.7%
イタリア	1.3%
カナダ	1.1%
(2019=100%) コロナ前対比	
日本	87.1%
米国	127.8%
ドイツ	104.1%
英国	126.0%
フランス	107.3%
イタリア	109.9%
カナダ	100.6%



金融保険	
(年率平均) 2000-2024	
日本	1.7%
米国	0.6%
ドイツ	-0.3%
英国	0.8%
フランス	1.2%
イタリア	0.5%
カナダ	2.3%
(2019=100%) コロナ前対比	
日本	138.2%
米国	102.1%
ドイツ	100.4%
英国	88.2%
フランス	103.3%
イタリア	94.5%
カナダ	104.5%

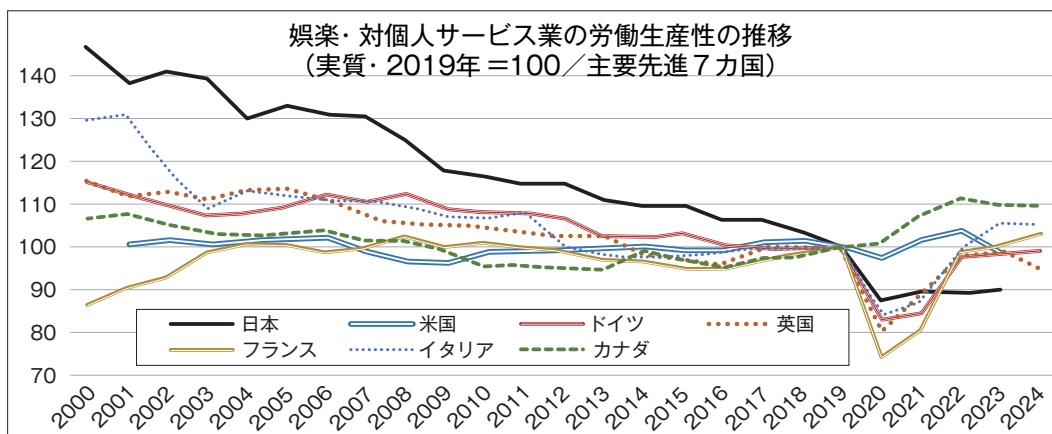
※米国：2001～2023年・日本：2000～2022年・カナダ：2007～2024年

実質付加価値額が増加する中で実質労働生産性も同2～4％程度増加しているだけでなく、就業者数も5％前後増加しており、産業規模が拡大する中で生産性が上昇するサイクルがうまく機能している。

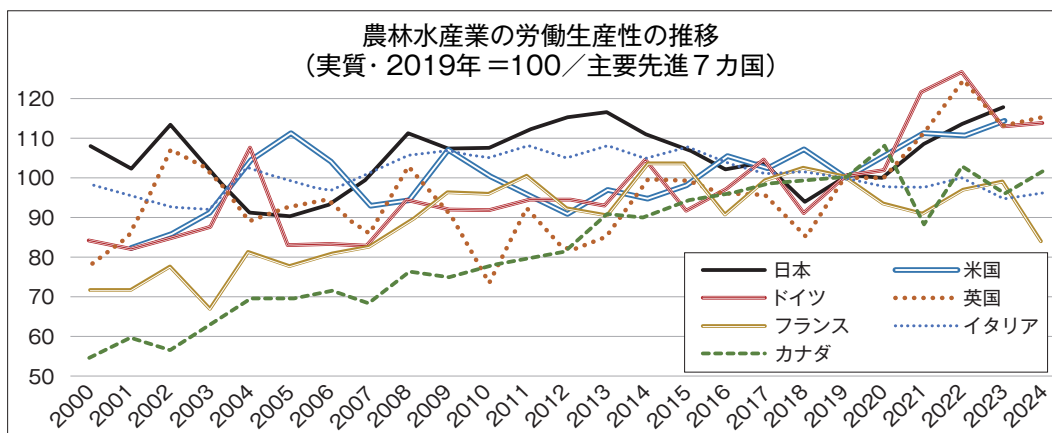
スポーツ・テーマパーク・映画館などの娯楽業や理美容・クリーニング・各種メンテナンスなどが含まれる娯楽・対個人サービス業は、各国ともにコロナ禍で大幅に市場が縮小した後、回復するプロセスをたどっている。ただ、足もとの労働生産性をみると、カナダ（2019年比109.8％）やイタリア（同105.3％）、フランス（同102.9％）でコロナ禍前水準を上回っているが、英国（同95.2％）や日本（同89.9％）では業況回復がやや遅れており、労働生産性もコロナ禍前水準を回復できていない。

なお、この分野は労働集約的な色彩が強いこともあり、長期トレンドをみると労働生産性が停滞気味の国が多い。2000年以降の実質労働生産性上昇率（年率平均）は、フランス（+0.7％）とカナダ（+0.1％）が若干のプラスであるものの、他の5カ国でマイナスになっている。

農林水産業は、GDPに占める割合が非常に小さいことが先進国共通の特徴に挙げられており、日本でも1％程度である。一方、労働生産性の推移をみると、上昇トレンドになっている国が多い。2000年以降の年率平均上昇率をみると、カナダ（+2.6％）や英国（+1.6％）、米国（+1.5％）、ドイツ（+1.3％）で1％を超える上昇幅になっている。日本は、足もとで



娯楽・対個人サービス業	
(年率平均)	2000-2024
日本	-2.1%
米国	-0.1%
ドイツ	-0.6%
英国	-0.8%
フランス	0.7%
イタリア	-0.9%
カナダ	0.1%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	89.9%
米国	99.0%
ドイツ	99.0%
英国	95.2%
フランス	102.9%
イタリア	105.3%
カナダ	109.8%



農林水産業	
(年率平均)	2000-2024
日本	0.4%
米国	1.5%
ドイツ	1.3%
英国	1.6%
フランス	0.7%
イタリア	-0.1%
カナダ	2.6%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	117.7%
米国	114.3%
ドイツ	113.6%
英国	115.2%
フランス	83.9%
イタリア	96.1%
カナダ	101.6%

※米国：2001～2023年・日本：2000～2023年

労働生産性が上昇基調にあるものの、2000 年以降の年率平均上昇率をみると +0.4% で、他の主要国より低くなっている。

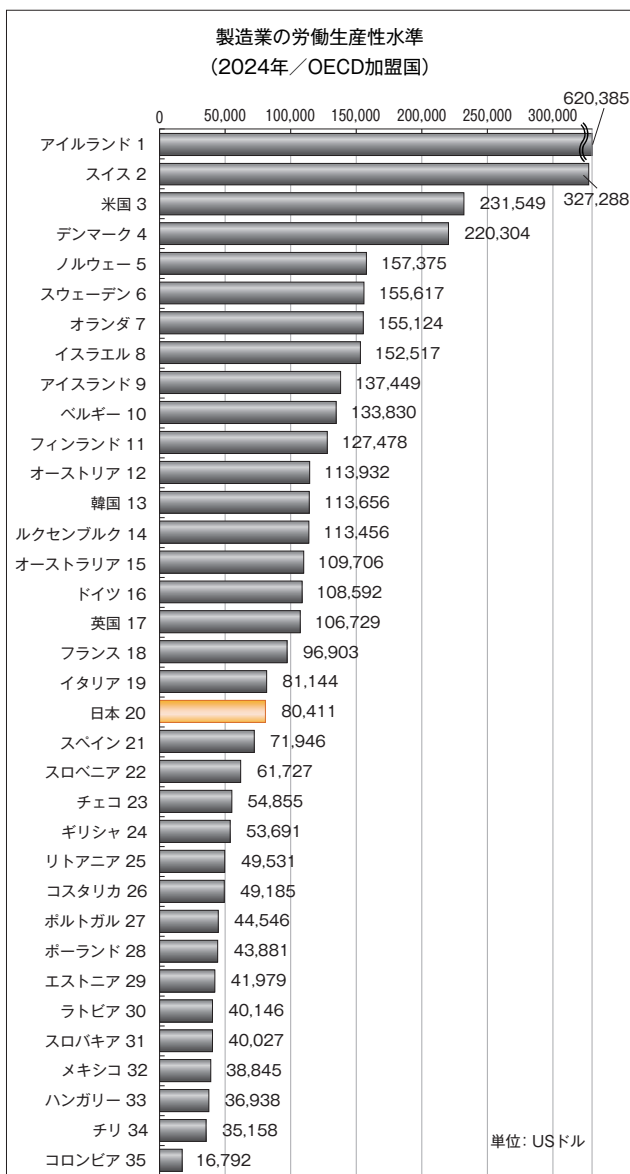
2 製造業の労働生産性水準の国際比較

労働生産性を分析する上では、トレンドだけでなく、水準を比較することも重要である。もっとも、労働生産性水準を産業別に国際比較するには、産業によって異なる価格水準を調整した産業別購買力平価を用いて通貨換算することが求められる。しかし、世界銀行や OECD が公表している購買力平価は国（GDP）レベルのものであり、個別産業レベルのデータを公表していない。国レベルの購買力平価を個別産業に適用するのは適切でないとされているため、ここでは為替変動によって価格が調整されやすい貿易財の比重が高い製造業について、便宜的に市場で取引される為替レートを用いた労働生産性の比較を行う。

為替市場は、経済情勢や物価変動などの経済的基礎条件（ファンダメンタルズ）だけでなく、国際的な金利水準差や金融取引・投機などによってもレートが変動するため、そのまま用いると為替要因で労働生産性が乱高下しかねない。そうした影響を軽減するため、当年と前後各 2 年の 5 年間で移動平均したドルレートで換算を行っている。

こうした手法で計測した 2024 年の製造業の名目労働生産性（就業者 1 人当たり）を比較すると、OECD 加盟国でデータが得られた 35 カ国で最も水準が高いのは、アイルランド（620,385 ドル／9,166 万円）だった。2 位がスイス（327,288 ドル／4,835 万円）、3 位が米国（231,549 ドル／3,421 万円）、4 位がデンマーク（220,304 ドル／3,255 万円）と続いている。上位 3 カ国の顔ぶれは、2015 年から変わっていない。

アイルランドは、Intel や Apple などの米系製造企業のほか、ファイザーやイーライリリー、ジョンソン・エンド・ジョンソンなど製薬分野の多国籍企業が欧州本社・拠点を置いており、輸出に貢献するだけでな



く、欧州での事業利益の多くをアイルランドで計上している。そのため、製造業の付加価値額が非常に大きくなっており、それが労働生産性を押し上げる要因にもなっている。ただし、トランプ政権の関税政策の影響で、米系製薬企業を中心に生産拠点を米国に移転する可能性が指摘されており、その動向次第ではアイルランドの労働生産性にも大きな影響を及ぼす可能性がある。スイスは、精密機械や医薬品などの産業クラスターが形成されており、高い生

製造業の労働生産性水準上位 20 カ国の変遷

	2000 年		2005 年		2010 年		2015 年	
1	日本	86,894	アイルランド	153,410	アイルランド	205,034	アイルランド	468,829
2	アイルランド	79,420	スイス	135,990	スイス	196,215	スイス	222,082
3	フィンランド	66,845	米国	121,361	米国	159,342	米国	171,520
4	ルクセンブルク	61,548	スウェーデン	100,569	スウェーデン	136,211	スウェーデン	143,226
5	イスラエル	56,188	フィンランド	99,881	ノルウェー	133,626	ノルウェー	124,261
6	カナダ	55,935	ノルウェー	95,361	フィンランド	120,328	デンマーク	121,248
7	ベルギー	55,163	日本	89,784	日本	114,766	フィンランド	109,940
8	英国	54,958	ルクセンブルク	86,684	オーストリア	111,061	アイスランド	105,739
9	ノルウェー	54,174	ベルギー	84,377	オランダ	107,254	ルクセンブルク	105,303
10	オランダ	50,517	英国	81,924	デンマーク	106,146	オランダ	104,392
11	オーストリア	49,945	オーストリア	80,243	アイスランド	102,039	オーストリア	102,932
12	デンマーク	47,021	オランダ	75,674	ベルギー	99,238	ベルギー	102,484
13	イタリア	42,398	デンマーク	72,042	オーストラリア	95,140	イスラエル	94,917
14	オーストラリア	41,255	ドイツ	71,513	カナダ	91,896	韓国	94,008
15	韓国	35,310	オーストラリア	71,460	ドイツ	91,071	日本	93,110
16	スペイン	34,211	カナダ	71,045	ルクセンブルク	87,267	ドイツ	92,656
17	ギリシャ	22,736	アイスランド	66,551	英国	83,112	カナダ	91,755
18	ポルトガル	16,748	フランス	66,470	フランス	82,630	英国	90,910
19	スロベニア	16,300	韓国	60,612	韓国	80,918	オーストラリア	86,785
20	チリ	15,224	イタリア	60,141	イスラエル	80,507	フランス	81,574
	2020 年		2021 年		2022 年		2023 年	
1	アイルランド	559,877	アイルランド	618,851	アイルランド	728,428	アイルランド	583,708
2	スイス	247,043	スイス	314,630	スイス	324,666	スイス	318,173
3	米国	182,224	米国	200,224	米国	214,004	米国	224,476
4	デンマーク	142,885	スウェーデン	154,838	アイスランド	169,809	デンマーク	194,905
5	スウェーデン	139,067	デンマーク	147,258	スウェーデン	164,165	スウェーデン	150,280
6	イスラエル	134,156	イスラエル	143,399	デンマーク	157,646	イスラエル	147,057
7	オランダ	121,792	アイスランド	142,790	イスラエル	155,218	ノルウェー	146,660
8	ノルウェー	121,352	オランダ	140,887	ノルウェー	140,341	オランダ	145,475
9	フィンランド	119,442	ノルウェー	132,993	オランダ	139,431	アイスランド	136,228
10	アイスランド	112,794	フィンランド	130,779	フィンランド	136,700	ベルギー	134,457
11	ルクセンブルク	109,727	ルクセンブルク	117,908	ベルギー	135,018	フィンランド	123,873
12	ベルギー	108,047	韓国	112,213	オーストラリア	112,046	ドイツ	110,670
13	オーストラリア	107,802	ベルギー	111,228	オーストラリア	109,427	オーストラリア	110,078
14	韓国	103,555	オーストラリア	109,577	韓国	108,683	英国	108,522
15	日本	95,785	カナダ	103,730	ドイツ	100,013	ルクセンブルク	108,140
16	オーストラリア	92,763	オーストラリア	98,923	ルクセンブルク	98,335	オーストラリア	107,209
17	カナダ	90,594	英国	97,532	英国	95,581	韓国	104,408
18	英国	89,330	日本	96,805	ニュージーランド	89,991	フランス	93,561
19	ドイツ	88,530	ドイツ	96,087	フランス	86,913	イタリア	82,461
20	ニュージーランド	81,659	ニュージーランド	86,516	日本	82,944	日本	81,904
							日本	80,411

(単位) US ドル (加重移動平均した為替レートにより換算)

移動平均は振幅が大きい株式や為替の推移の変動幅を平準化する際などに用いられる手法の一つ。今回の手法で算出した 2024 年の対ドルレートは 147.74 円(参考 2023 年: 140.96 円)。記載の円換算値は、端数処理の関係で左記レートによる値と一致しないことがある。

OECD Data Explorer「Employment indicators, Employed population by economic activity」、「GDP and components, Value added, gross, Manufacturing」をもとに作成。今年度より、比較年度をより直近(2024 年)にするため、就業者データを National Accounts (Annual employment by economic activity)ベースから上記に変更した関係で過去の値が変化していることに留意されたい。

※日本生産性本部では、今回利用した OECD のデータとは異なるデータセットで日米欧の時間当たり労働生産性の産業別比較を、滝澤美帆「産業別労働生産性水準の国際比較 2024」生産性レポート Vol.20 として、2024 年に公表 (<https://www.jpc-net.jp/research/rd/report/>) している。

産性に結びついている。

日本の製造業の労働生産性は80,411ドル（1,188万円／20位）であった。これは、イタリア（81,144ドル）やスペイン（71,946ドル）とほぼ同じ水準である。日本の労働生産性は、円ベースでは上昇が続いているが、円安が進んでいることからドルベースでみると直近のピーク（2018年・97,971ドル）から2024年までに18%落ち込んでいる。

Ⅲ 世界銀行等のデータによる労働生産性の国際比較

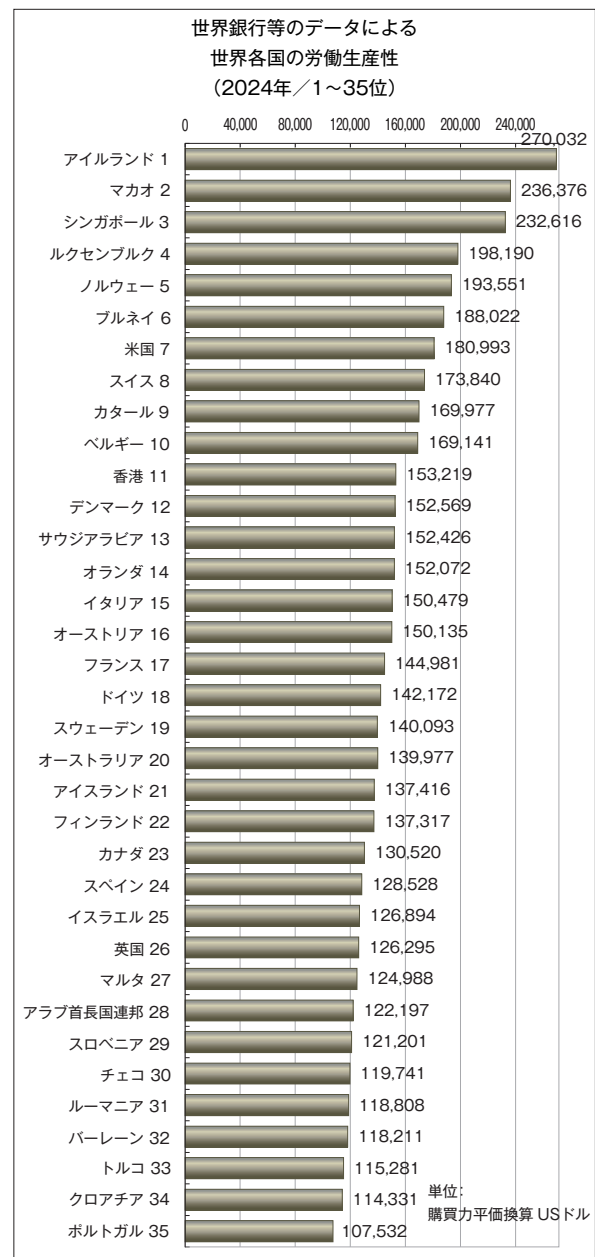
1 世界各国の就業者1人当たり労働生産性

本章では、OECD加盟国だけでなく、世界の幅広い国・地域の労働生産性について国際比較を行う。比較にあたっては、世界銀行・OECDのデータを中心に、アジア開発銀行（ADB）や国際労働機関（ILO）などのデータも補完的に使用し、156カ国の就業者1人当たり労働生産性を計測した。

労働生産性は就業者1人当たりと就業1時間当たりとして計測されることが一般的である。先進国では就業者と労働時間が統計的にほぼ把握できるため、この2種類の労働生産性が計測できる。しかし、発展途上国では就業者数の統計こそある程度整備されていても、労働時間まで把握できない国がかなりある。そのため、本章では、就業者1人当たり労働生産性から世界各国の比較を行っている。

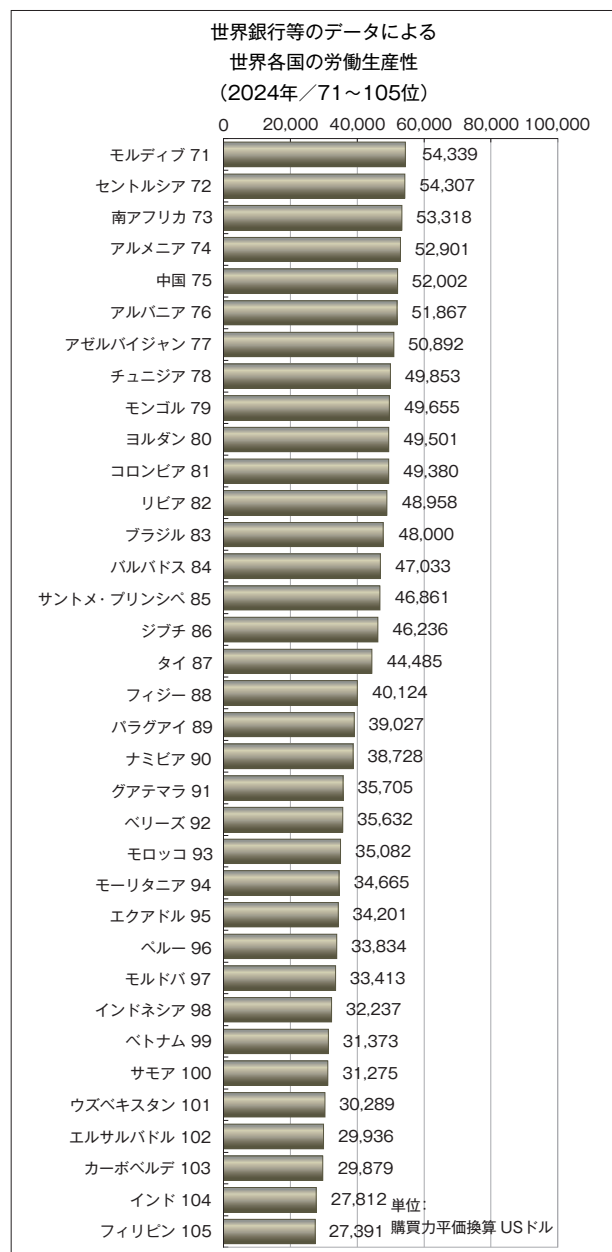
2024年の労働生産性が世界で最も高かったのは、OECD加盟国比較でみたときと同じアイルランド（270,032ドル／2,568万円）だった。2位と3位は、OECDに加盟していないマカオ（236,376ドル／2,248万円）、シンガポール（232,616ドル／2,212万円）。4位にルクセンブルク（198,190ドル／1,885万円）と続いており、いずれも人口が1,000万人を下回る国になっている。

上位10カ国をみると、6カ国がOECD加盟国であったが、シンガポールやマカオの他にも



ブルネイ（188,022 ドル／1,788 万円・6 位）やカタール（169,977 ドル／1,617 万円・9 位）といったアジアの産油国が名を連ねている。日本（98,344 ドル／935 万円）は 41 位にあたる。アジア諸国でも前述のシンガポールやマカオのほか、サウジアラビアやバーレーン、アラブ首長国連邦などの産油国が日本より上位に並んでおり、日本の生産性はアジアで 11 位の水準となっている。

36 位から 70 位は、概ね 50,000 ～ 100,000 ドルあたりの生産性水準の国が並んでいる。韓国（106,338 ドル／1,011 万円）やニュージーランド（100,533 ドル／956 万円）、スロバキア（97,612 ドル／928 万円）、チリ（73,653 ドル／701 万円）といった OECD 加盟国のほか、クウェート（87,412 ドル／831 万円）やオマーン（84,301 ドル／802 万円）、マレーシア（78,400 ドル／746 万円）などのアジア諸国、ウルグアイ（76,171 ドル／724 万円）やアルゼンチン



(67,164 ドル／ 639 万円) といった南米諸国などが名を連ねている。

BRICS 諸国に 5 カ国を加えた「BRICS+」をみていくと、ウクライナと紛争中のロシアの労働生産性が 97,918 ドル (931 万円・42 位) で日本とほぼ同程度になっている。次いで 2024 年に加入したエジプト (71,048 ドル／ 676 万円) が 56 位、イラン (65,079 ドル／ 619 万円) が 64 位となっている。その後ろに南アフリカ (53,318 ドル／ 507 万円・73 位)、中国 (52,002 ドル／ 495 万円・75 位)、ブラジル (48,000 ドル／ 457 万円・83 位) と創設メンバー国が続く。他のメンバー国をみると、インドネシア (32,237 ドル／ 307 万円) が 98 位、インド (27,812 ドル／ 265 万円) が 104 位、エチオピア (8,228 ドル／ 78 万円) が 145 位となっている。BRICS+ 諸国を構成する 10 カ国を合計すると、世界人口の 4 割強、GDP (PPP ベース) で 3 割強を占める。一方、労働生産性でみると、トップのアラブ首長国連邦と最下位のエチオピアで 15 倍近い差があり主要先進 7 カ国と比較すると経済効率 (= 労働生産性) や経済発展段階のばらつきが大きいことがわかる。

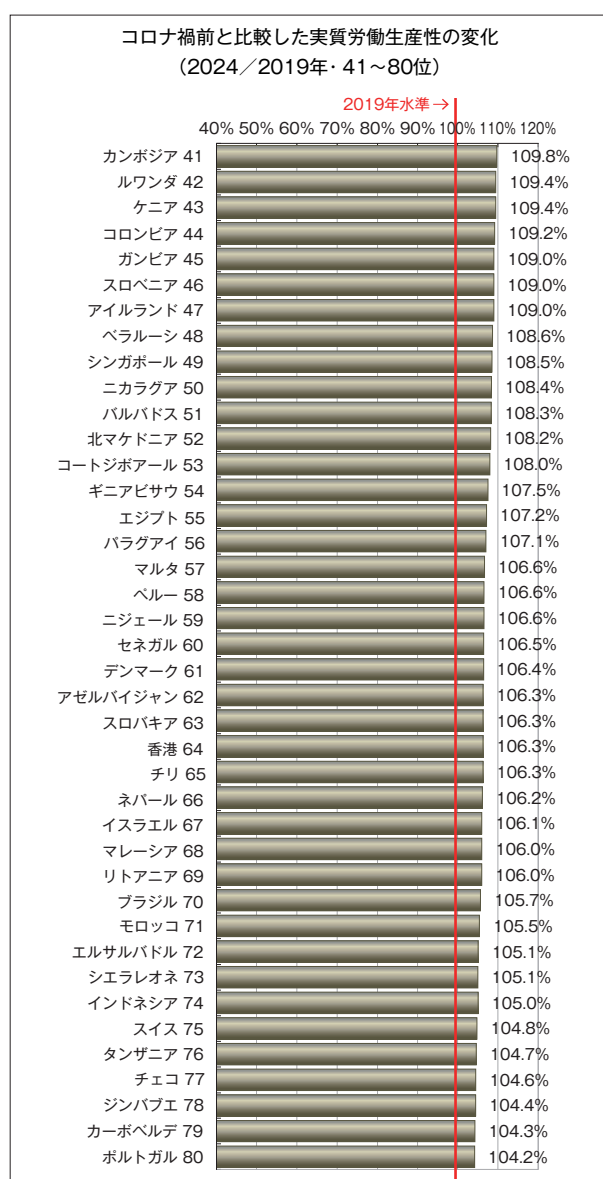
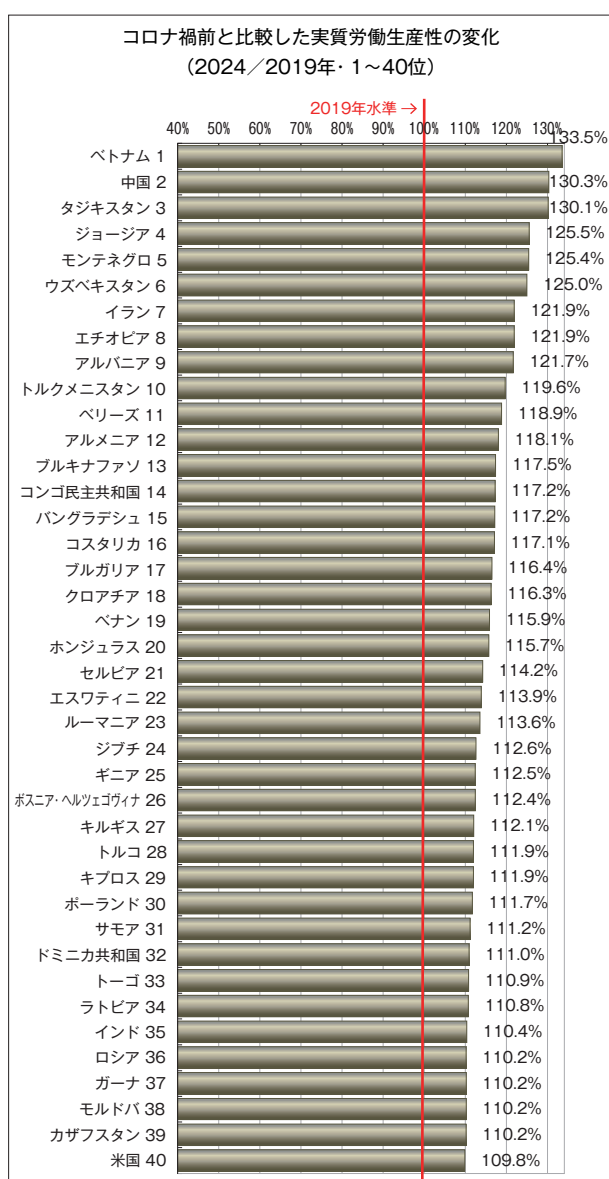


2 就業者1人当たり労働生産性上昇率の国際比較

世界各国の労働生産性は、コロナ禍前（2019年）水準をどの程度回復しているのだろうか。今回計測できた156カ国を概観すると、約7割にあたる107カ国で2024年の実質労働生産性が2019年の水準を超えている。

実質ベースの労働生産性が最も改善しているのは、ベトナム（2019年対比133.5%）である。2位は中国（同130.3%）で、タジキスタン（同130.1%）、ジョージア（同125.5%）が続いており、アジア諸国の上位に並んでいる。

1位のベトナムは、米中摩擦の影響や経済安全保障の観点からグローバルなサプライチェーンを見直す動きなどを背景に外国資本の直接投資が活発化している。また、輸出が好調なこともあり、2024年の実質経済成長率が+7.1%と政府目標を超えており、それが労働



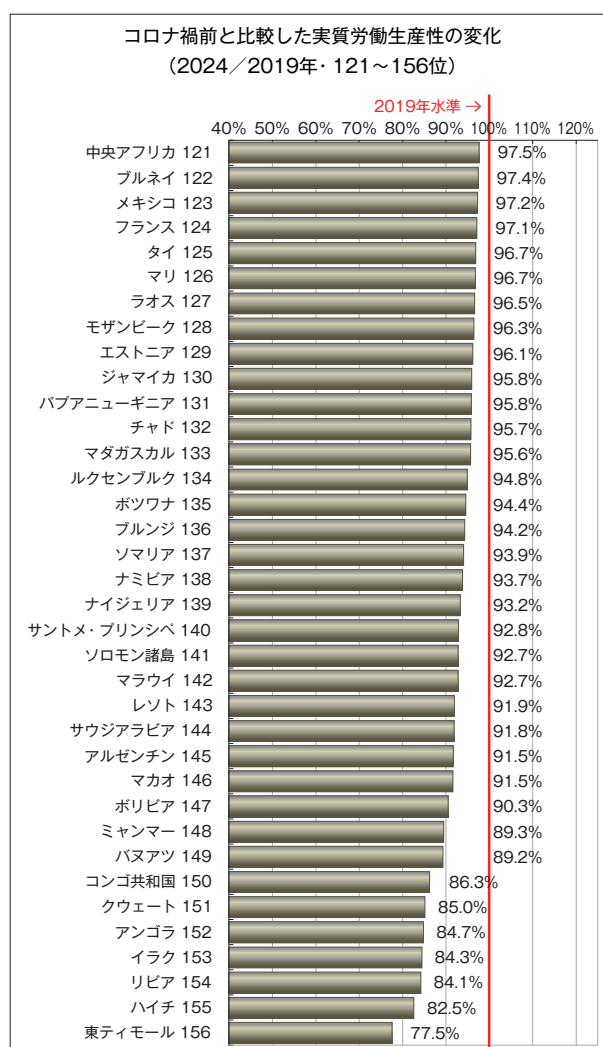
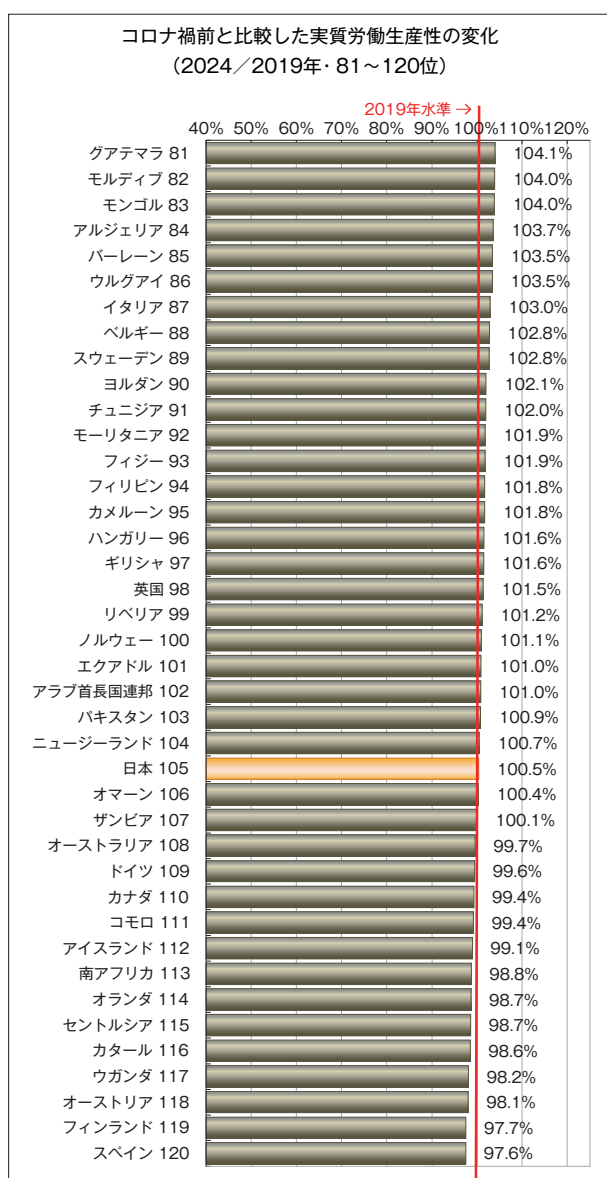
※労働生産性を計測する際のアウトプットとして Worldbank「GDP, PPP (constant 2021 international \$)」を利用している。OECD 加盟国比較では、OECD「Gross domestic product (PPP converted, Chain linked volume (rebased), 2020)」を利用しており、基準年や実質化手法に若干の相違があることなどから OECD 加盟国の上昇率が異なっている。

生産性の急上昇にもつながっている。

中国は、国内不動産不況などで経済成長が鈍化しているといった指摘もあるが、統計上は5%前後の成長が続いていることが労働生産性の上昇につながっている。

アジア諸国を概観すると、中国やベトナムのように労働生産性がコロナ禍前水準を大きく上回る国がある一方、カタール（同98.6%）やブルネイ（同97.4%）、サウジアラビア（同91.8%）のような資源国は実質ベースの労働生産性がコロナ禍前水準を下回っている。タイ（同96.7%）やミャンマー（同89.3%）もコロナ禍前水準を回復できておらず、生産性の動向にはばらつきが生じているといっていよい。

日本は、2019年対比100.5%とコロナ禍前水準をやや上回っており、順位で見ると156カ国中105位であった。ドイツ（同99.6%）やカナダ（同99.4%）、フランス（同97.1%）を上回るものの、世界的にみれば生産性の改善が進んでいるとはいいいにくい状況にある。



日本の労働生産性の動向 2025

概 要

1. 時間当たり労働生産性の動向

- ・ 2024 年度の日本の時間当たり名目労働生産性（就業 1 時間当たり付加価値額）は 5,543 円。現行基準の GDP をもとに計算できる 1994 年度以降で最も高くなっている。物価上昇を織り込んだ時間当たり実質労働生産性上昇率（前年度比 +0.2%）をみても、4 年連続で上昇率がプラスとなっている。
- ・ 四半期ベースでみると、2024 年 1～3 月期から 2025 年 4～6 月期まで 6 四半期連続でプラスが続いている。当該期間の上昇率平均は +0.5%にとどまるが、2016 年 10～12 月期から 2017 年 10～12 月期までの 5 四半期連続を更新し、2000 年以降で最も長い生産性上昇局面になっている。

2. 1 人当たり労働生産性の動向

- ・ 2024 年度の日本の 1 人当たり名目労働生産性は 907 万円。
- ・ 実質ベースの 1 人当たり労働生産性上昇率は前年度比 +0.2%（2024 年度）。4 年連続でプラスとなったが、2023 年度（+0.1%）に続いて 0%近傍で推移している。

3. 主要産業の労働生産性の概況

- ・ 製造業の労働生産性上昇率は、前年度比 -0.9%（2024 年度）と 3 年連続でマイナス。2023 年度（-2.2%）からやや改善したとはいえ、2024 年度に労働生産性が上昇した業種が電子部品・デバイスなど一部にとどまり、対象 20 業種中 15 分野で労働生産性が低下したことが影響した。
- ・ サービス産業の労働生産性上昇率は、同 +0.7%。主要 17 産業で労働生産性が前年度より改善したのは、運輸業・郵便業（同 +3.8%）など 7 分野だった。生活関連サービス業や飲食店（ともに -0.9%）、宿泊業（-3.8%）といった対個人向けサービスは、売上などのアウトプットは堅調だったものの、雇用や労働時間の増加が影響して労働生産性上昇率がマイナスに転じている。

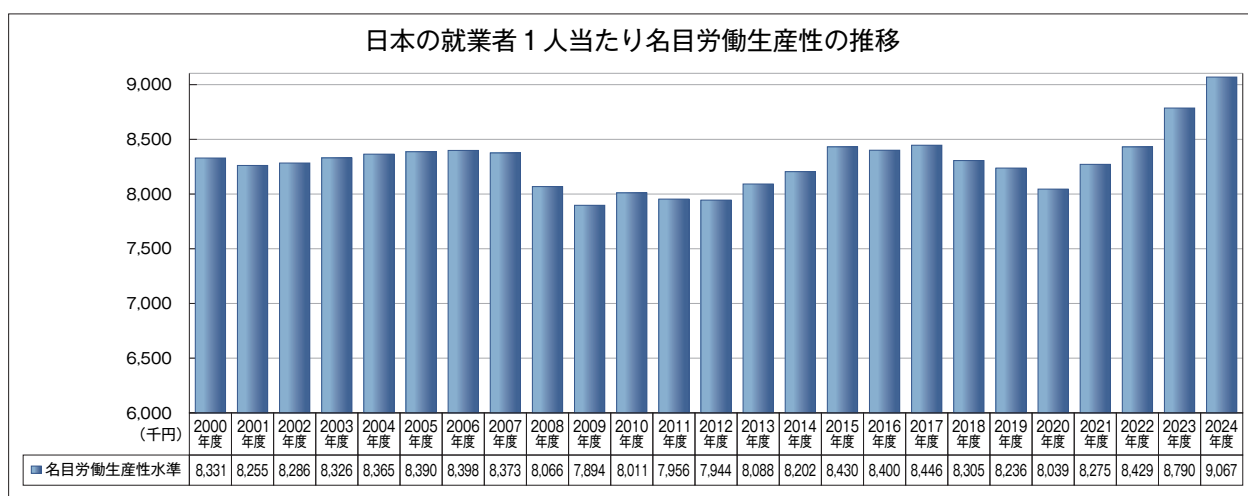
I 2024 年度の日本の労働生産性

1 2024 年度の日本の就業者 1 人当たり名目労働生産性は 907 万円

足もとの日本経済は、米国の関税政策や国内の物価上昇などの影響を受けつつも、緩やかに成長を続けているとみられる。日銀短観の業況判断 DI をみても、大企業を中心に比較的良好な状態が続いている。ただ、中国やドイツの経済が低迷を続けているほか、物価高を背景とした実質購買力の伸び悩みも、日本経済を見通す上でリスク要因になっている。

2024 年度の日本の実質経済成長率は +0.7% と、0.6% 前後と推定される潜在成長率をやや上回った。四半期ベースの実質経済成長率をみても、各期プラスで推移している。内閣府「景気動向指数」(CI 一致指数) は「下げ止まり」とする基調判断が続いているが、内閣府「月例経済報告」をみると「このところ足踏みもみられるが、緩やかに回復」(2024 年 4～7 月)、「一部に足踏みが残るものの、緩やかに回復」(8 月以降)といった判断になっている。これらを総合すると、2024 年度を通じて日本の景気は概ね拡張局面にあったといえそうである。

労働生産性の動向もこうした経済情勢に影響を受けており、2024 年度の就業者 1 人当たり労働生産性は 907 万円となり、4 年連続で上昇した。初めて 900 万円を超えたことになり、名目ベースでは現行基準の GDP をもとに計算できる 1994 年度以降で最も高い水準になっている。



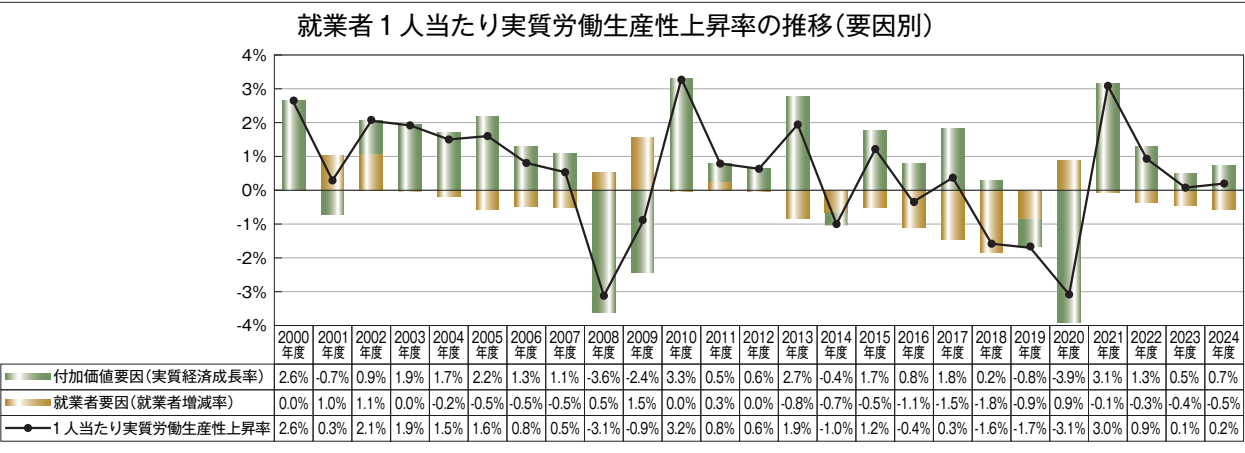
※図で省略している 1994～1999 年度の名目労働生産性水準は、1994 年度 7,931 千円・1995 年度 8,136 千円・1996 年度 8,272 千円・1997 年度 8,273 千円・1998 年度 8,231 千円・1999 年度 8,215 千円である。

(注) 文中の 2024 年度の日本の実質経済成長率 (+0.7%) は、本稿執筆時の内閣府「四半期別 GDP 速報」2025 年 4～6 月期 2 次速報による。

2 2024 年度の就業者 1 人当たり実質労働生産性上昇率は+0.2%

物価変動を考慮した実質ベースの就業者 1 人当たり労働生産性上昇率は+0.2% (2024 年度) で、4 年連続でプラスとなった。ただ、前年度 (+0.1%) を若干上回るとはいえ、2 年連続で 0 % 近傍の上昇幅となっている。

実質労働生産性上昇率が実質経済成長率 (+0.7%) を下回ったのは、就業者が増加した影響 (就業者増は生産性の変動にマイナス方向に作用する) が大きい。要因別にみると、付加価値増加による寄与 (+0.7%ポイント) を就業者増加による寄与 (-0.5%ポイント) が相殺する格好になっていることがわかる。もっとも、総務省「労働力調査」で公表されている「未活用労働指標 (LU4)」をみると、日本の未活用労働力は 6.1%で、米国 (7.6%) やドイツ (7.7%)、フランス (14.7%) より低い水準にある。そのため、人口が減少する中で、就業者が増加する状況をいつまでも続けられるわけではなくなりつつある。また、日銀短観の雇用人員判断 DI をみると、全産業・製造業・非製造業いずれも大幅なマイナスで推移しており、深刻な人手不足が続いている。こうした状況を打開するためにも、生産性向上が欠かせなくなっている。



※労働生産性：内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部作成。GDP：GDP 速報 (QE) 2025 年 4 ～ 6 月期 2 次速報データを利用。(付加価値ベースで計測)
※文中の GDP 関連データの記述も、GDP 速報 (QE) 2025 年 4 ～ 6 月期 2 次速報の数値に基づく。また、労働生産性計測にあたっては、毎年最新の政府統計を利用して過去分を含めて計算を行っている。そのため、国民経済計算が過去に遡及して改定を行うことなどを反映し、2022 年度以前の生産性水準などの数値が昨年度報告と異なる。

企業の雇用人員判断 (日本銀行「短観」)

(「過剰」 - 「不足」・%ポイント)

	全規模合計								大企業							
	2024 年				2025 年				2024 年				2025 年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)
全産業	-36	-35	-36	-36	-37	-35	-36	-40	-27	-28	-28	-28	-28	-28	-28	-30
製造業	-22	-21	-22	-23	-23	-22	-24	-27	-17	-18	-19	-18	-17	-18	-19	-22
非製造業	-45	-45	-45	-46	-46	-44	-44	-48	-37	-39	-39	-39	-39	-39	-39	-40
	中堅企業								中小企業							
	2024 年				2025 年				2024 年				2025 年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月 (予測)
全産業	-37	-36	-37	-36	-38	-37	-37	-40	-38	-37	-38	-40	-39	-37	-39	-43
製造業	-24	-23	-23	-24	-26	-24	-25	-28	-24	-23	-23	-24	-24	-23	-25	-31
非製造業	-46	-46	-45	-46	-46	-46	-45	-49	-47	-45	-47	-48	-48	-46	-46	-50

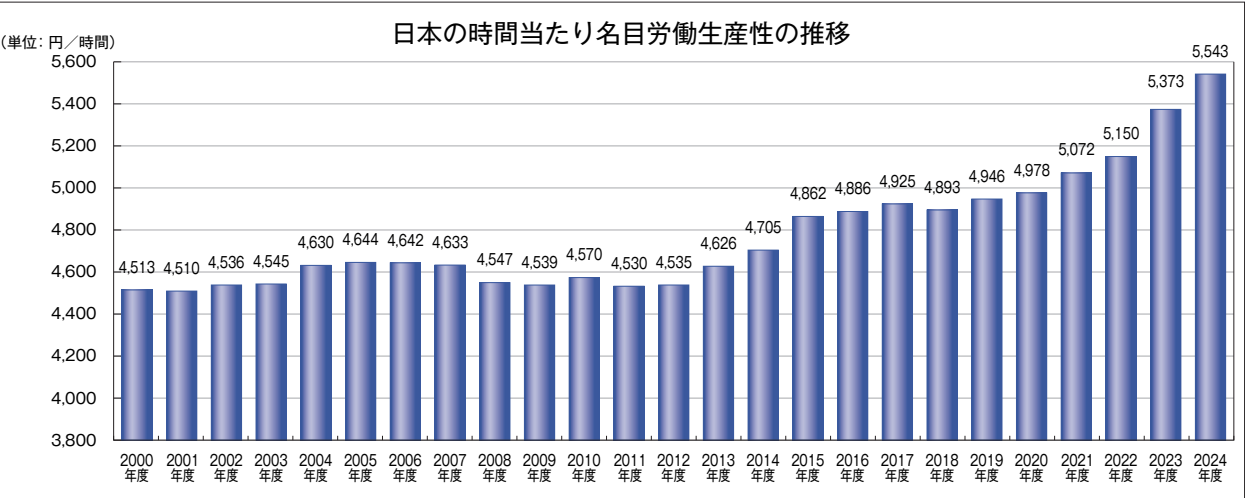
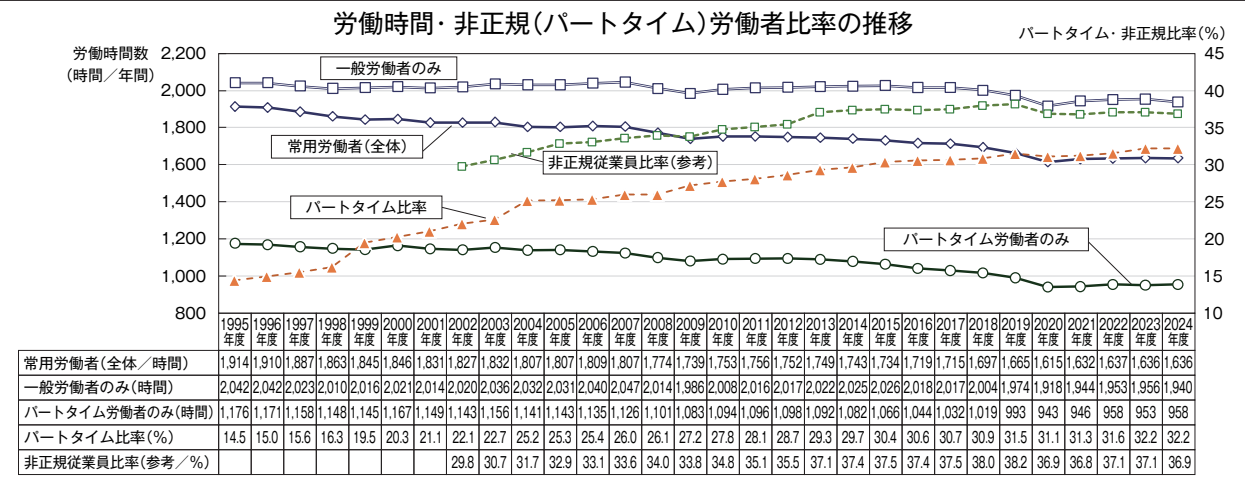
※日本銀行「短観」(2025 年 10 月公表) をもとに日本生産性本部作成。

3 2024年度の日本の時間当たり名目労働生産性は5,543円

日本の労働時間は、2020年代を通じて1,630時間強で推移している。1,900時間を超えていた1990年代半ばから15%近くも短くなったことになる。

これは、2018年まで2,000時間を超えていた一般労働者（正社員が多い）の労働時間が2024年度に1,940時間となるなど、緩やかながらも減少基調にあることが影響している。また、相対的に労働時間の短いパートタイム労働者の比率が漸増していることも寄与している。（もっとも、類似指標である総務省「労働力調査」の非正規従業員比率は上昇が一服していることに留意する必要がある。）

就業1時間当たりでみた労働生産性も、このような労働時間のトレンドに影響を受けている。2024年度の就業1時間当たり名目労働生産性は、5,543円であった。名目ベースでは2019年度から6年連続で上昇し、現行基準のGDPをもとに計算できる1994年度以降で最も高くなっている。時系列比較する際は実質でみるのが一般的だが、実質ベースでも1994年度以降で最も高い水準になっている。



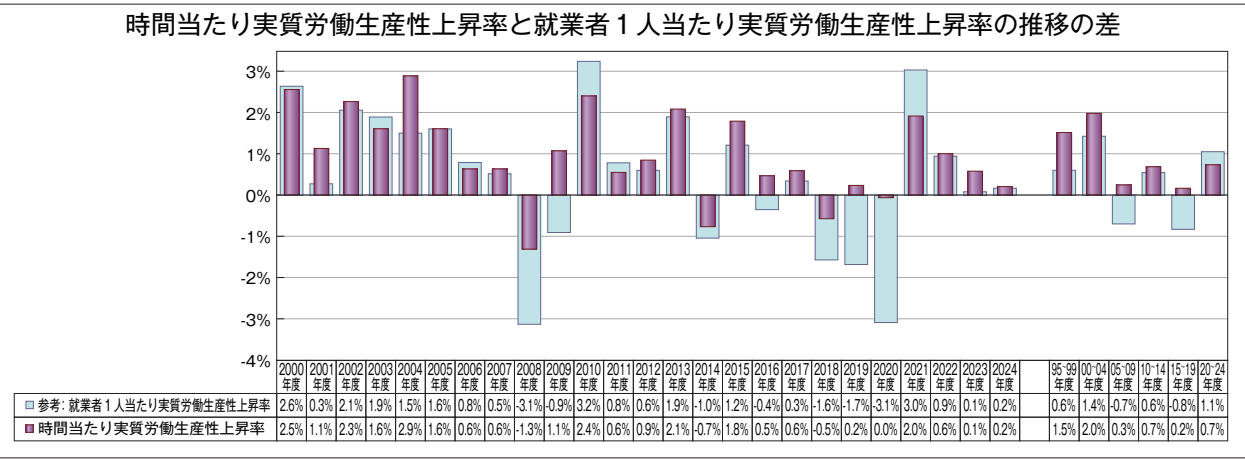
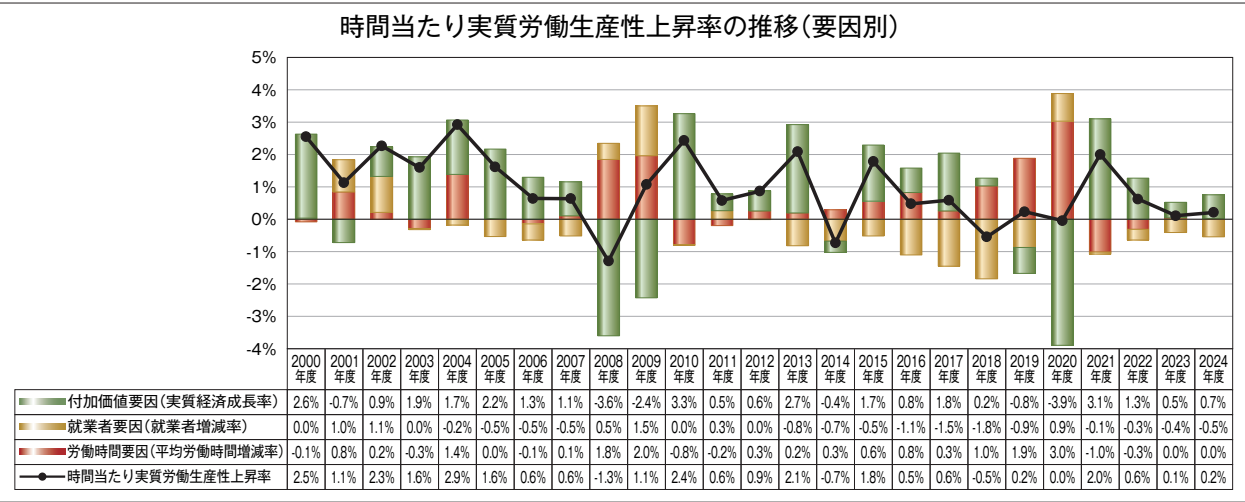
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP：GDP速報（QE）2025年4～6月期2次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。
※図で省略している1994～1999年度の時間当たり名目労働生産性水準は、1994年度4,152円・1995年度4,251円・1996年度4,331円・1997年度4,383円・1998年度4,418円・1999年度4,453円である。

4 2024 年度の時間当たり実質労働生産性上昇率は+0.2%

2024 年度の時間当たり実質労働生産性上昇率は、+0.2%。上昇率がプラスになったのは 4 年連続で、上昇幅でみると 2023 年度を 0.1%ポイント上回っている。

時間当たり労働生産性は、「分子」に相当するアウトプット（GDP）と「分母」に相当するインプット（就業者数×労働時間）の関係を表す指標である。この関係式から、労働生産性の変化をみると、

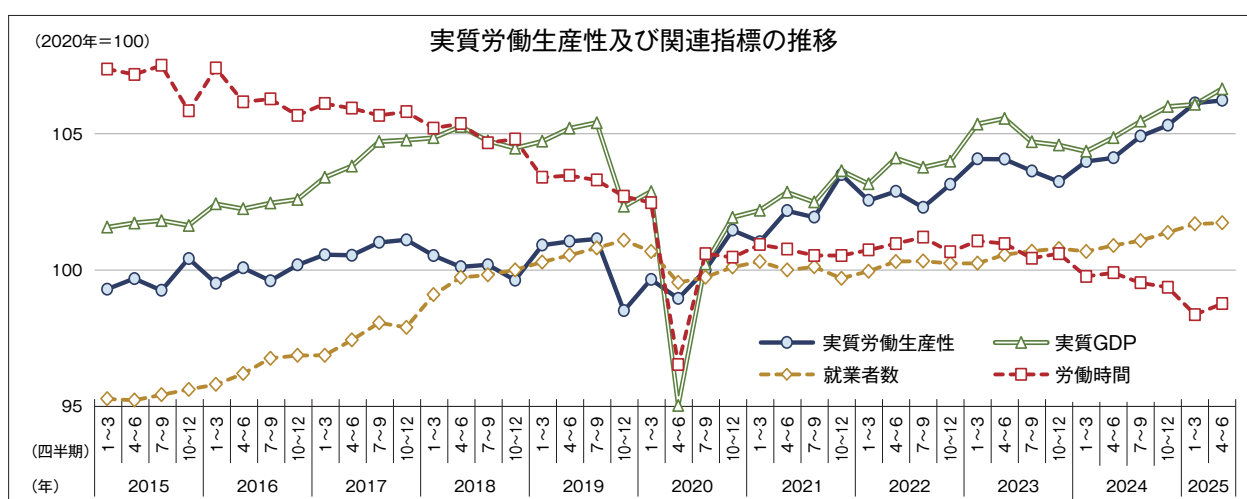
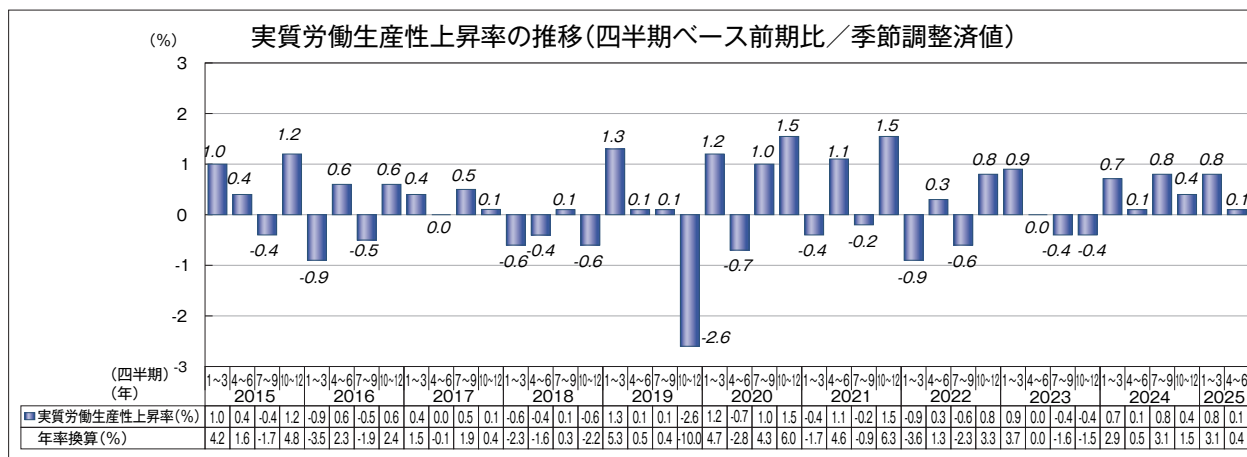
実質労働生産性上昇率＝実質経済成長率－就業者増加率－労働時間増加率
となる。2024 年度の変化を概観すると、経済成長（+0.7%）が労働生産性の上昇に大きく寄与する一方、インプットに相当する就業者の増加（+0.5%）が労働生産性上昇率を下押す方向に寄与している。これは、就業者 1 人当たり労働生産性の推移をみた時と変わらない。就業 1 時間当たり実質労働生産性の変化をみる場合、これに労働時間の変動による影響を加味する必要があるが、2024 年度の労働時間の変化は－0.02%だったため、労働生産性の変動にはほぼ影響していない。そのため、就業者 1 人当たりと就業 1 時間当たりの労働生産性上昇率がともに+0.2%になっている。



5 足もとの実質労働生産性の動向（四半期ベース）

労働生産性上昇率の推移を四半期ベースでみると、2024年1～3月期から足もとの2025年4～6月期まで6四半期連続でプラスが続いている。したがって、2024年度を通じて生産性が上昇していたことになる。この6四半期の上昇率平均は+0.5%にとどまるが、2016年10～12月期から2017年10～12月期までの5四半期連続を更新し、2000年以降で最も長い生産性上昇局面になっている。

このような労働生産性の上昇は、実質経済成長率がこのところプラスで推移している影響が大きい。実質経済成長率は2024年4～6月期から5四半期連続でプラスになっており、当該期間の平均成長率（+0.4%）によって生産性上昇のほとんどが説明できる。また、人手不足を背景に就業者の増加が続く一方で、労働時間が2022年後半あたりから緩やかに減少するようなトレンドになっていることも、労働生産性上昇率を押し上げる要因になっている。



※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP：GDP速報 (QE)2025年4～6月期2次速報データを利用。

※実質労働生産性：実質ベース・時間当たり付加価値として計測。計測にあたっては、実質GDP（季節調整済値）・就業者数（労働力調査）・労働時間（毎月勤労統計）について2020年平均を100とした指数化を行い、X-12-ARIMAにより季節調整している。

6 労働生産性と賃金・物価の推移

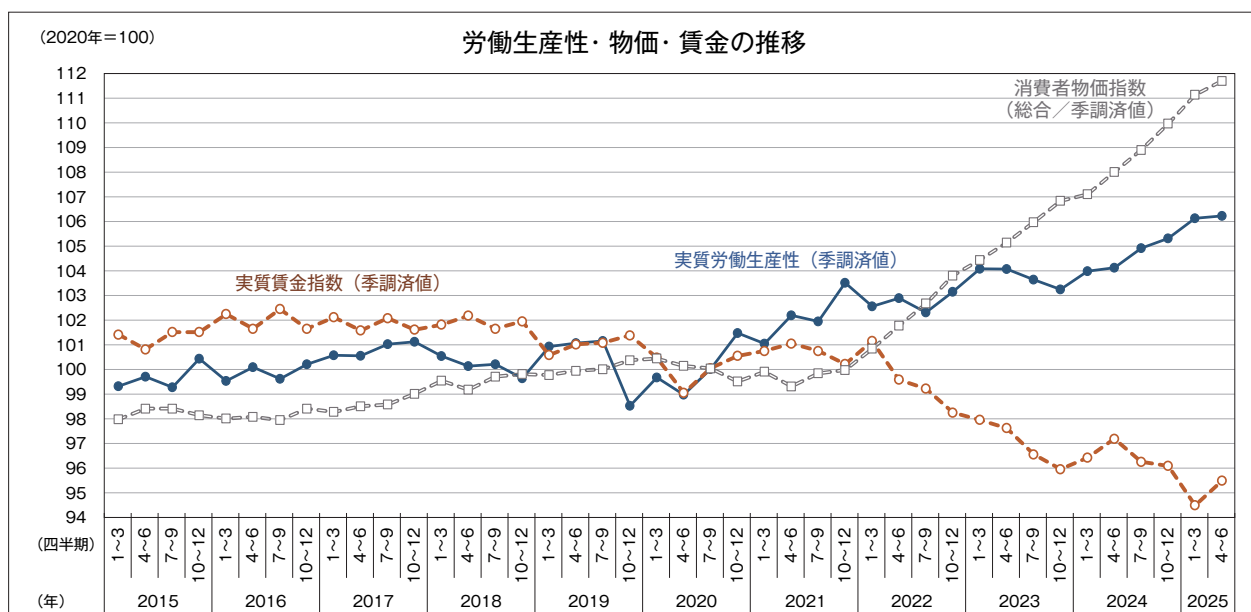
物価上昇は、当初エネルギーや原材料の価格上昇に起因していたが、このところ人手不足を背景に人件費の上昇が続くサービス分野や、コメをはじめとする食料品などにも価格上昇が広がっている。

物価変動の代表的な指標である消費者物価指数（CPI）をみると、2024年度は総合で前年度比+3.0%だった。2022年度から3年連続で3%以上の上昇率となっている。主要費目（10大費目）をみても、教育を除く幅広い分野で物価が上昇しており、特に光熱・水道（同+7.8%）や食料（同+5.0%）の上昇幅が大きい。主要先進7か国で比較しても、日本の物価上昇率（2024暦年）は英国・米国に次いで3番目に高くなっている。

消費者物価指数（CPI） 前年比（%/2024年）	
英国	3.3
米国	2.9
日本	2.7
カナダ	2.4
ドイツ	2.3
フランス	2.0
イタリア	1.0

一方、実質賃金（季節調整済値ベース）をみると2024年4～6月期に前期比プラスとなったものの、その後マイナスの状況が続いている。2020年を100とした指数では2025年1～3月期に95を割り込んでおり、現行基準の毎月勤労統計で公表されている1997年以降で最も低くなっている。2025年4～6月期に若干改善したとはいえ、緩やかな上昇が続く実質労働生産性とは対照的な推移になっている。

賃金支払い能力を高めるには生産性向上が欠かせないが、実質労働生産性が上昇する中で実質賃金が下落する傾向はここ数年変わっていない。



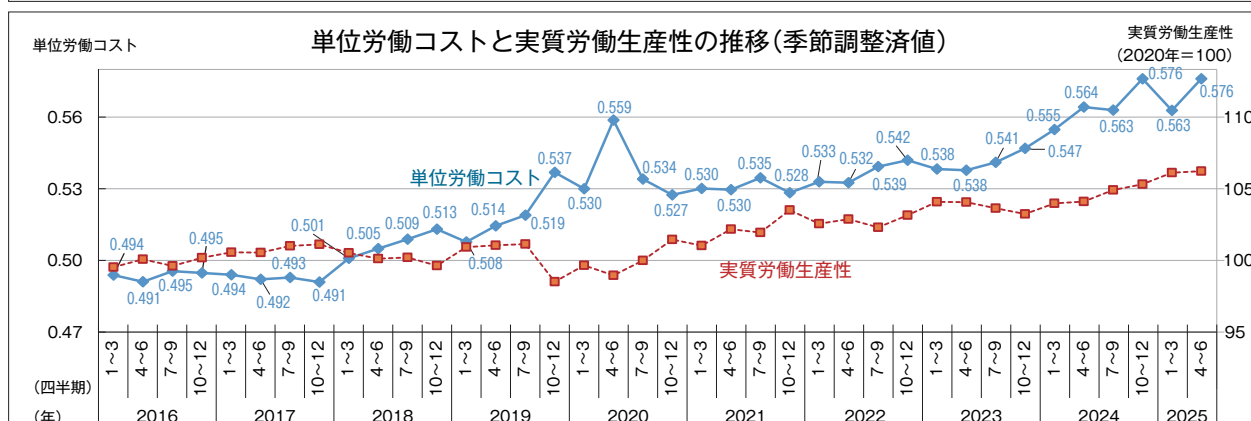
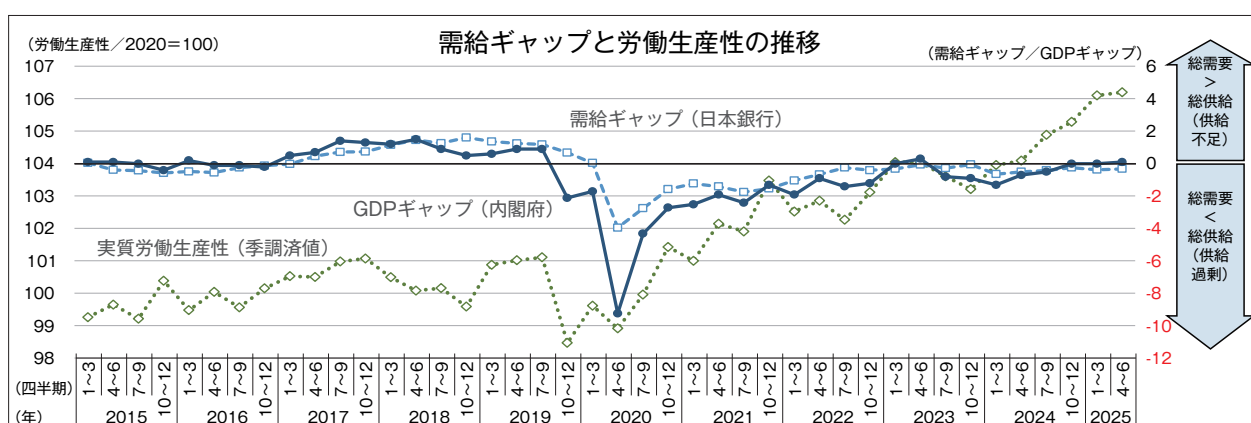
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費者物価指数」をもとに日本生産性本部が作成。GDP：GDP速報（QE）2025年4～6月期2次速報データを利用。

※実質労働生産性・実質賃金・消費者物価指数は2020年平均を100とした指数（季節調整済み値）。

7 労働生産性と需給ギャップ・単位労働コストの推移

需要が供給を上回り、供給力が不足する経済環境下では、設備や人員をより効率的に活用するインセンティブが働くため、労働生産性が上昇しやすい。逆に、供給過剰の状態では、効率的な生産体制を整備しても稼働率が低下するだけになりかねず、労働生産性の上昇につながりにくい。このような経済の需要と供給の状況を表す指標に需給ギャップがあり、日本銀行が「需給ギャップ」、内閣府が「GDP ギャップ」として四半期ごとに公表している。利用統計や手法が若干異なるために数値に相違があるが、いずれもコロナ禍で大幅に落ち込んだ後、しばらくマイナスが続いていた。しかし、2024年度の推移をみると、需要不足（供給過剰）は解消に向かっており、内閣府の「GDP ギャップ」は2024年10～12月期からプラスで推移するようになっている。日本銀行「需給ギャップ」は依然として若干のマイナスとなっているものの、「GDP ギャップ」と同様に需給バランスが改善に向かっている。

一方、単位労働コスト（実質付加価値1単位あたりの名目賃金／上昇すると企業のコスト負担が重くなって製品やサービスの価格引き上げにつながりやすい）をみると、2024年度はこれまでのピークだった2020年4～6月期を上回る水準で推移している。これまで多くの企業が価格転嫁を行ってきたが、コスト負担がまだ重くのしかかっており、これからも物価上昇が続きやすい環境にあることを示唆している。



※内閣府「国民経済計算」（GDP 速報（QE）2025年4～6月期2次速報）、「月例経済報告（10月／GDP ギャップ）」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」、日本銀行「需給ギャップと潜在成長率」（2025年10月）をもとに日本生産性本部作成。

※実質労働生産性：実質ベース・時間当たり付加価値として計測。単位労働コストはX-12-ARIMAにより季節調整。

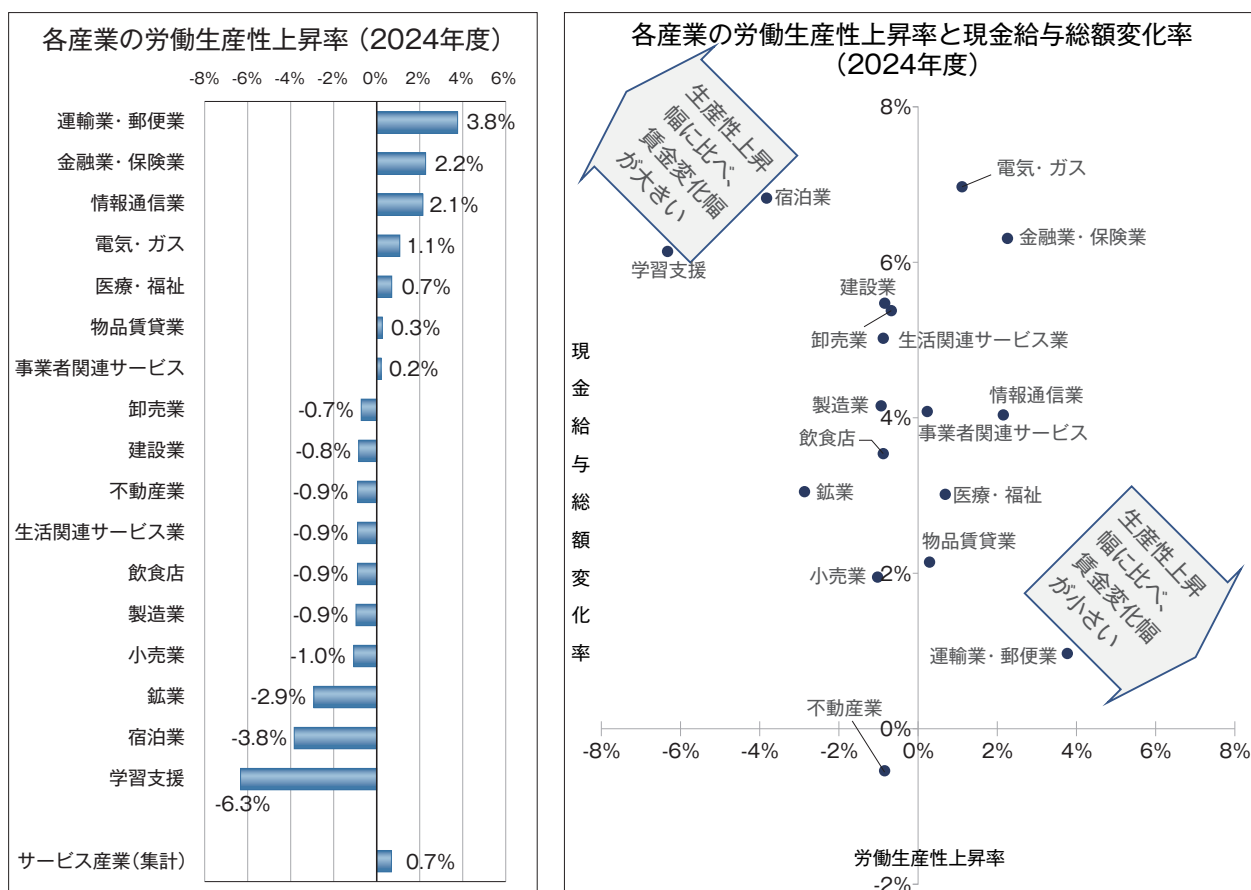
Ⅱ 産業別にみた日本の労働生産性

1 2024年度の労働生産性上昇率は17産業中7分野でプラス

日本生産性本部「生産性統計」をもとに産業別の労働生産性を概観すると、2024年度の労働生産性上昇率が最も高かったのは、運輸業・郵便業（前年度比+3.8%）だった。時間外労働の上限規制が適用されたことで労働投入が減少する一方、需要は底堅く推移したことが労働生産性の上昇につながった。労働生産性が前年度より改善したのは、主要17産業中7分野であった。

生活関連サービス業や飲食店（ともに-0.9%）、宿泊業（-3.8%）といった対個人向けサービスは、売上などのアウトプットは堅調だったものの、雇用や労働時間の増加が影響して労働生産性上昇率が2024年度になりマイナスに転じている。

また、ほとんどの産業分野で賃金が上昇している一方、賃金が上昇する中で労働生産性が低下した分野は、宿泊業や学習支援など9分野にのぼっている。



（資料）日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

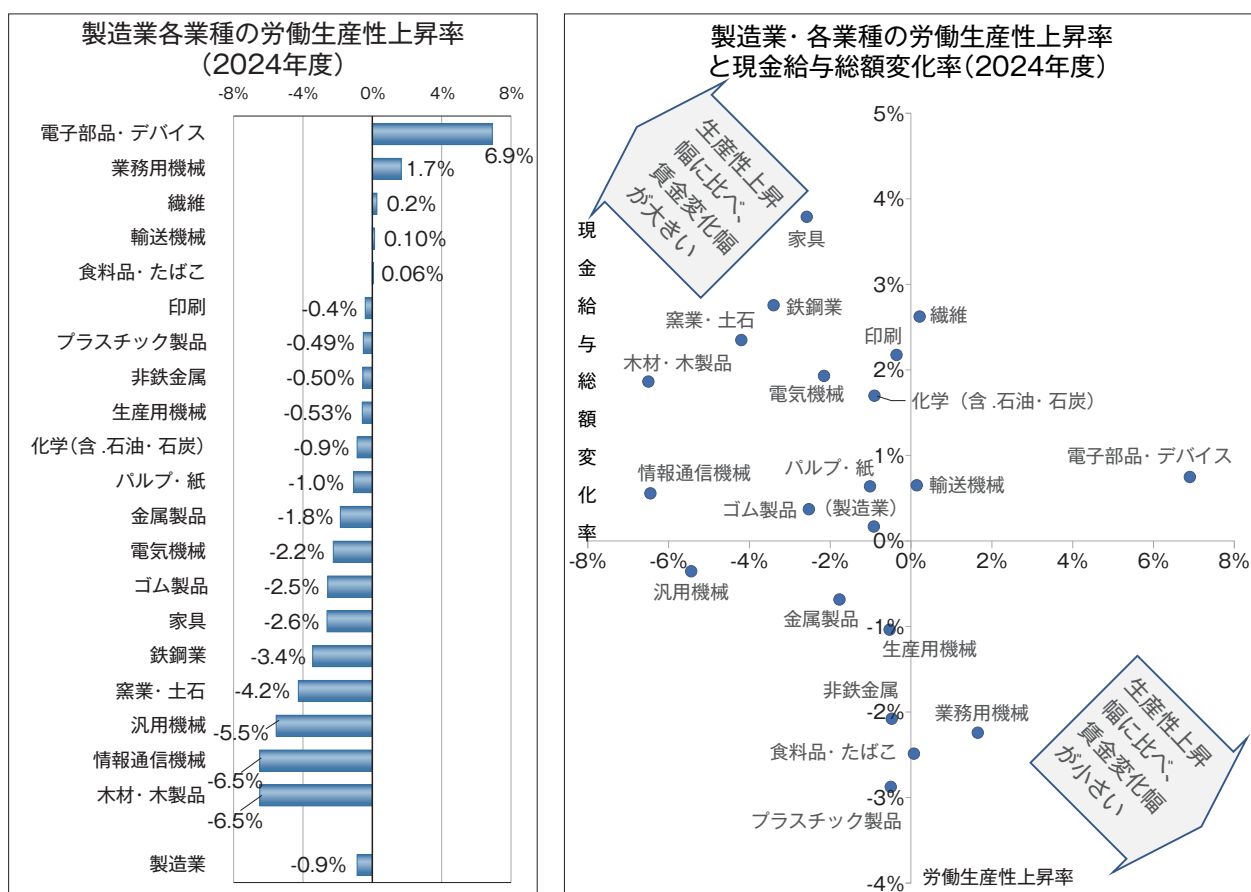
※以降の両統計等を用いた分析は、2025年8月下旬～9月上旬に発表されたデータを利用している。

※産業：基本的に日本標準産業分類に準拠した分類を用いているが、表記上名称の一部省略していることに留意されたい。

製造業で2024年度の労働生産性上昇率がプラスになったのは、電子部品・デバイス（前年度比+6.9%）や業務用機械（+1.7%）など5業種だった。対象20業種中15分野で労働生産性が低下しており、製造業全体の労働生産性上昇率も-0.9%と、マイナスだった。特に、2024年度は、汎用機械（-5.5%）や情報通信機械（-6.5%）をはじめ、対象20業種中14分野で生産活動が落ち込んでおり、それが生産性低下につながった分野が多い。

素材関連業種をみても、鉄鋼業や化学、金属製品、窯業・土石など幅広い分野で労働生産性上昇率がマイナスになっている。これらの分野では労働時間削減も進んだが、それだけでカバーしきれないほど生産が落ち込んでいる。

一方、賃金は20業種中13分野で上昇しているが、生産性と賃金がともに上昇したのは3分野にとどまった。逆に、鉄鋼業や電気機械、情報通信機械など対象20業種の半数にあたる10分野では、労働生産性が低下する中で賃金が上昇しており、賃上げが先行するような状況にある。これまでは多くの分野で、賃金の上昇幅が労働生産性の上昇率を下回っていたが、そうした状況は過去のものになりつつある。



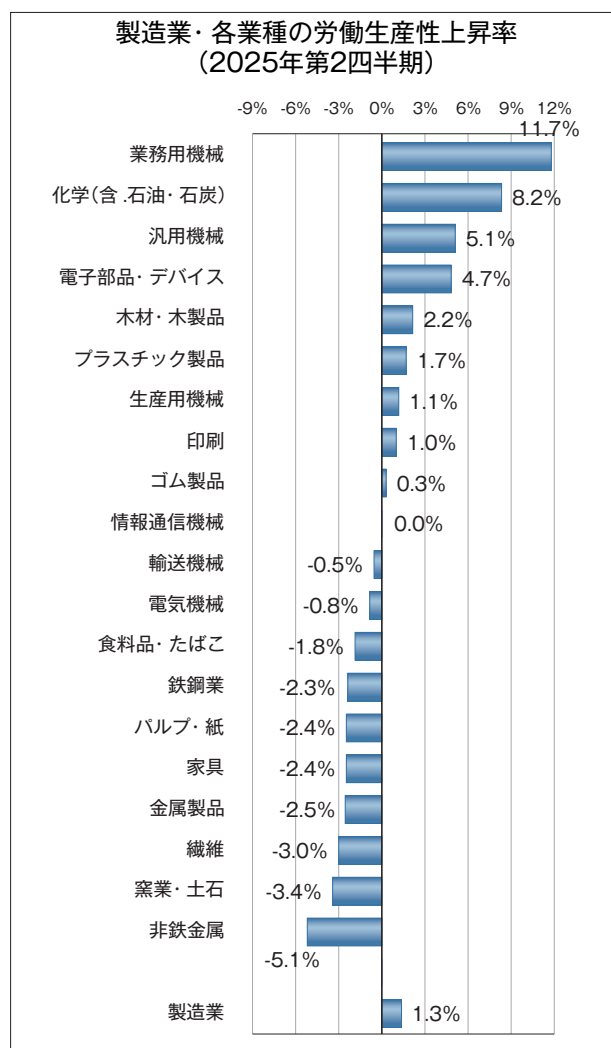
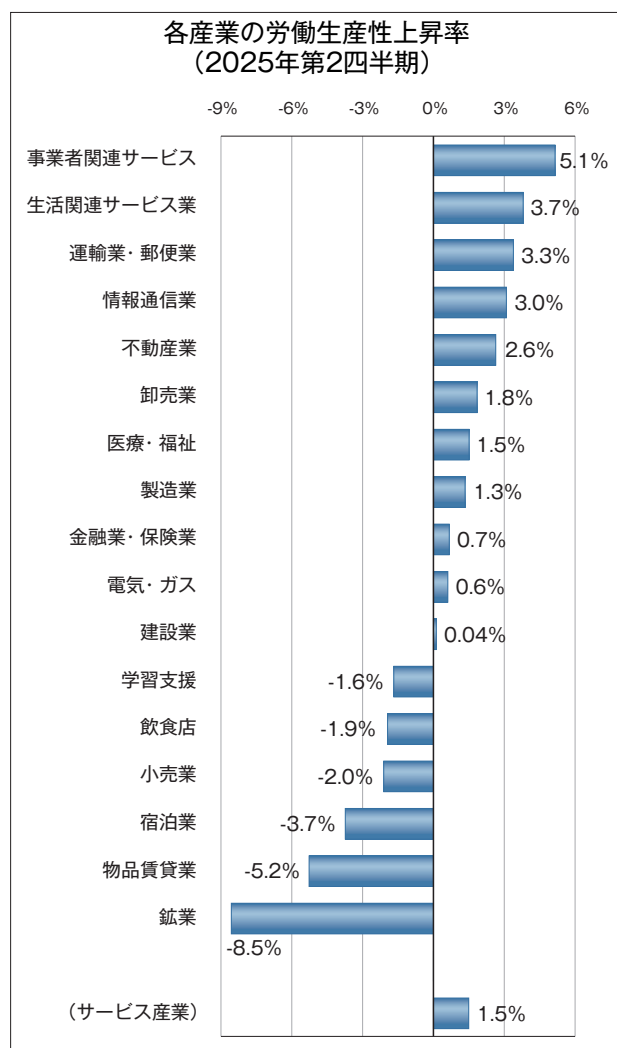
(資料) 日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

※業種：基本的に日本標準産業分類に準拠した分類を用いているが、表記上名称の一部省略していることに留意されたい。

2 足もとの労働生産性の動向

足もと（2025年第2四半期／4～6月）の労働生産性をみると、上昇率がプラスの分野が増えている。事業者関連サービス（前年同期比+5.1%）や生活関連サービス業（+3.7%）など、主要17産業中11分野で労働生産性上昇率がプラスになっている。これは、比較的堅調に推移する業況に引っ張られる形で労働生産性も上昇する分野が多くなっているためである。一方で、市況がやや停滞している小売業や宿泊業は、足もとで雇用や労働時間が増加していることもあって労働生産性上昇率の低下幅が拡大している。

他方、製造業20業種で2025年4～6月期の労働生産性上昇率がプラスになったのは業務用機械（+11.7%）や化学（+8.2%）など9分野にとどまり、2025年1～3月期の14分野から減少している。米国の関税政策の影響を最も受けた輸送機械は、労働生産性上昇率も若干ながらマイナス（-0.5%）になっている。生産活動が前年同期水準を下回る業種が13分野にのぼっており、それが労働生産性の動向にも影響を及ぼしている。



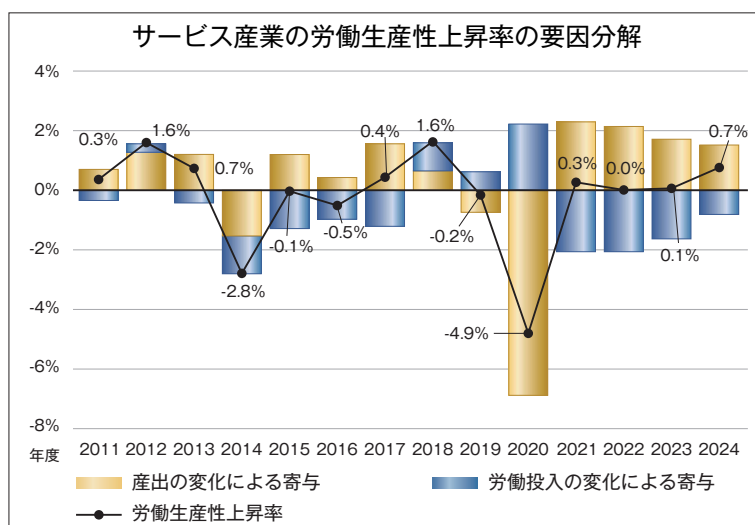
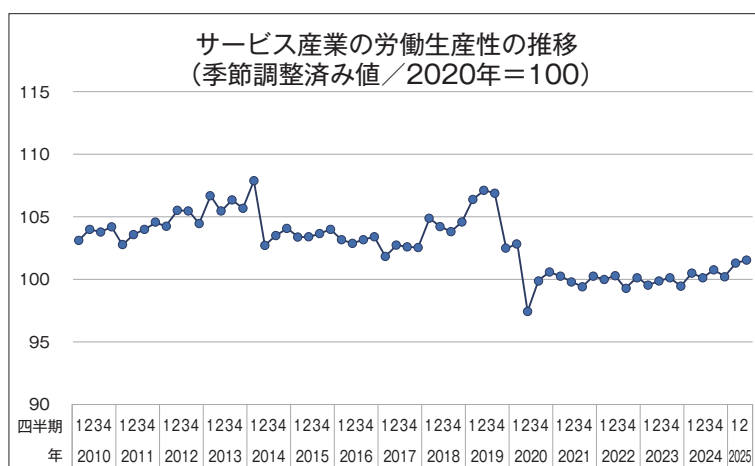
3 サービス産業の労働生産性の動向

農林水産業、製造業、建設業、鉱業を除く産業分野は第3次産業と分類されるが、「サービス産業」と称することも多い。人口減少が進む中で労働資源の増加が期待できない日本経済を持続的に成長させるには生産性向上が欠かせないが、その際も国内総生産（GDP）の7割以上を占めるサービス産業の生産性をいかに向上させるかが非常に重要だと考えられている。

しかし、時間当たりの売上や取扱数量などとして計測されるサービス産業全体の労働生産性（2020年=100とした指数）を概観すると、2021年度から足もとにいたるまで概ね横ばいで推移している。サービス産業の業況は必ずしも悪いわけではないが、事業活動の拡大に伴って雇用や労働時間が増える構造になっており、それが労働生産性の上昇を制約する要因になっている。

2024年度の労働生産性上昇率は+0.7%で、2023年度（+0.1%）から改善したものの、2021年度から1%を下回る状況が続いている。右下図をみると、売上などを総合した産出の増加が続いているものの、労働投入拡大による生産性へのマイナス寄与がそれをほぼ相殺してしまっている。また、産出の増加幅も2021年度をピークに縮小傾向にある。したがって、今後も労働生産性を持続的に上昇させるには、業務効率化や高付加価値化などの取り組みをさらに進めていく必要がある。

サービス産業の企業を見渡すと、人手不足対応から自動化・省力化設備への投資が増えている。生成AIなどのデジタル技術活用にも積極的だ。そうした取り組みが労働生産性上昇にもつながることを期待したい。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2020年=100)

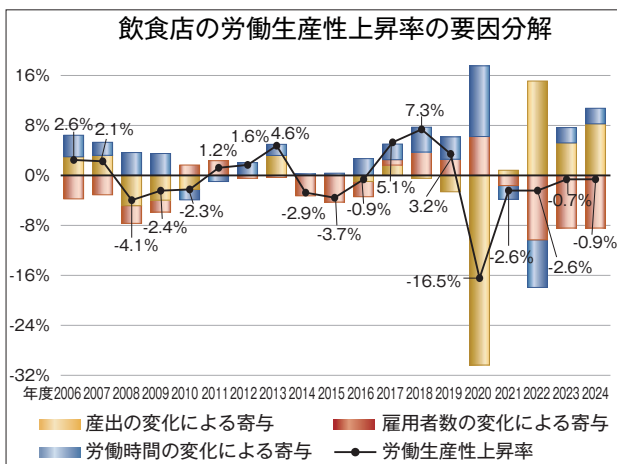
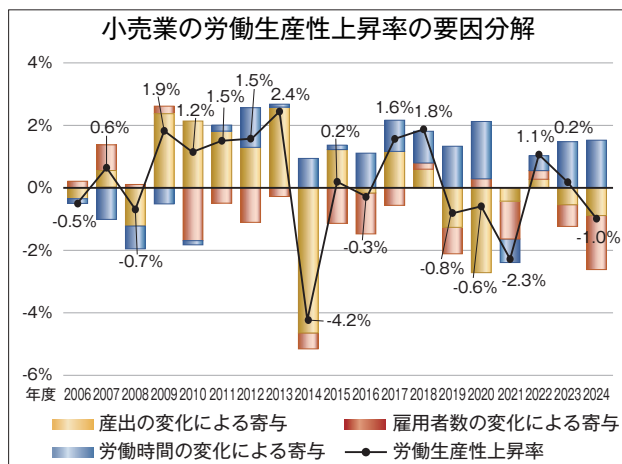
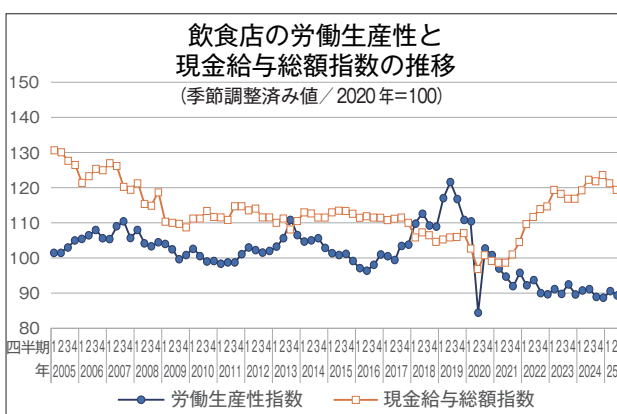
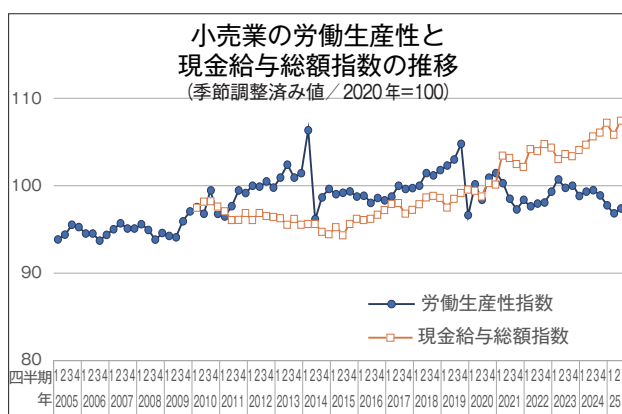
※四半期の数値は季節調整済み値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。

上図の四半期は1:1～3月、2:4～6月、3:7～9月、4:10～12月を意味する。

4 サービス産業主要分野の労働生産性の動向

小売業の労働生産性上昇率は前年度比-1.0%と、3年ぶりのマイナスだった。これは、売上などを総合したアウトプット（産出）の減少幅が拡大したことに加え、雇用者の増加が影響した。ただし、雇用増は主に短時間労働者による部分が大きく、労働時間は減少している。そのため、雇用者×労働時間で計算される労働投入でみると0.2%の増加にとどまっている。一方、労働生産性が低迷する中で賃金上昇が続く傾向が2024年度に入っても続いており、企業にとっては人件費負担が重くのしかかる環境にある。

飲食店の労働生産性も、2024年度はわずかとはいえマイナス（-0.9%）だった。飲食店の市場環境はコロナ禍で急激に悪化した後、回復に向かうプロセスを経て平常状態へと移行してきており、そうした変化が労働生産性の変動にも影響を及ぼしている。また、これまで急ピッチで上昇してきた賃金は、2024年度を通じておおむね横ばいで推移している。2025年に入ってから下落に転じており、これまでのように右肩上がりで賃上げが続く状況に変化が生じている可能性がある。



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」（2020年＝100）

※四半期の数値は季節調整済み値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。

上図の四半期は1：1～3月、2：4～6月、3：7～9月、4：10～12月を意味する。

5 製造業の労働生産性の動向

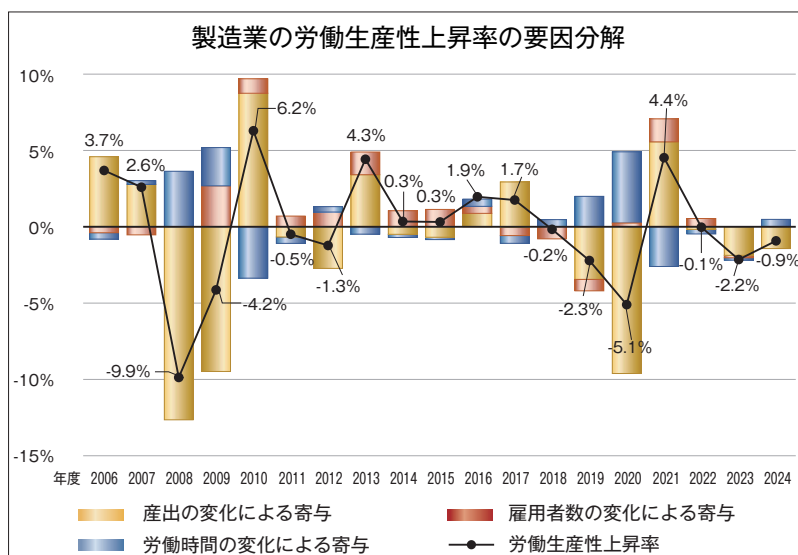
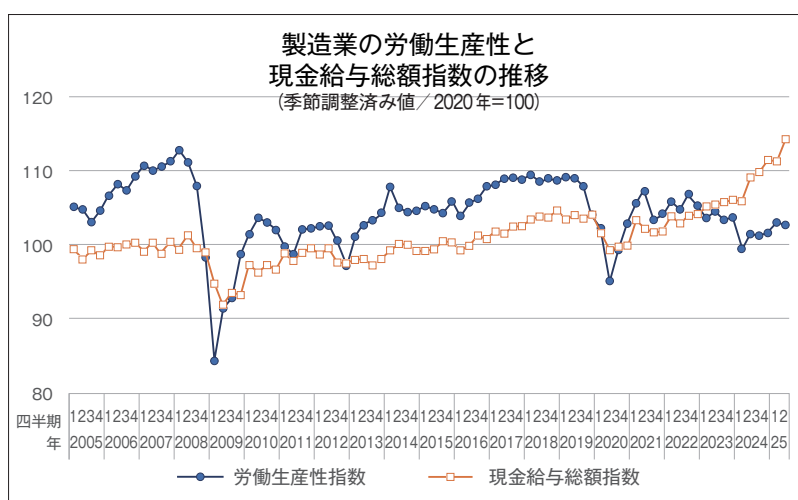
製造業の労働生産性は、リーマン・ショックやコロナ禍といった外生的ショックで大きく落ち込んだものの、長期的にみると上昇するトレンドが続いていた。しかし、コロナ禍以降をみると、2020年第2四半期の急激な落ち込みからV字回復した後、停滞気味の局面が続いている。生産活動を総合したアウトプット（産出）をみても、2022年度から3年連続で低下している。

2024年度の労働生産性上昇率は-0.9%と、3年連続でマイナスであった。製造業全体でみると、2023年度（-2.2%）からやや改善したとはいえ、2024年度に労働生産性が上昇した業種が電子部品・デバイスなど一部にとどまり、多くの分野で生産活動の落ち込みが生産性低下につながったことが製造業全体の動向にも反映されている。

ただ、2024年度に入ってから推移を概観すると、低迷していた生産活動は既に底入れたとみられることに加え、雇用や労働時間の変動が抑制的なことから、労働生産性も底打ちして上昇に転じつつある。

他方、賃金の推移をみると、これまでも上昇基調にあったが、2024年度に入ってから上昇幅が拡大している。

製造業は、これまで労働生産性と賃金水準が概ね連動していたが、足もとではこのようなトレンドが変化して賃金上昇が先行するようになっており、両者の変動にギャップが生じるようになっている。



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」（2020年＝100）

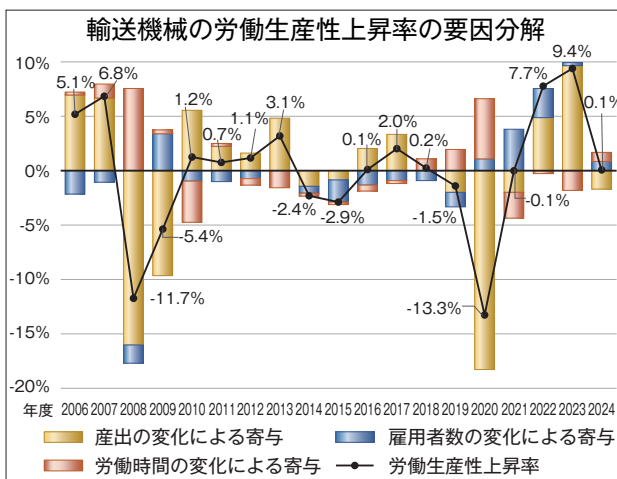
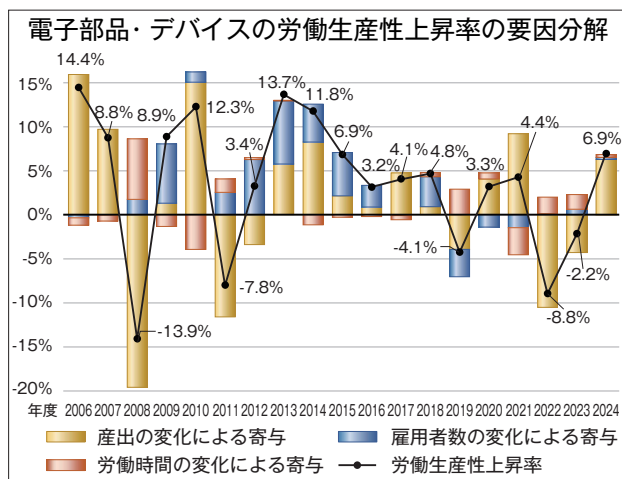
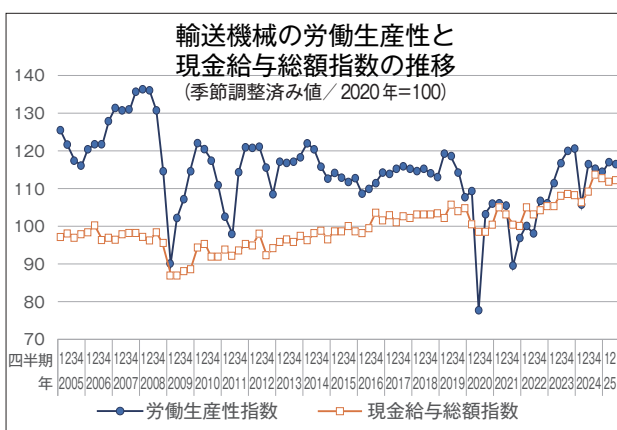
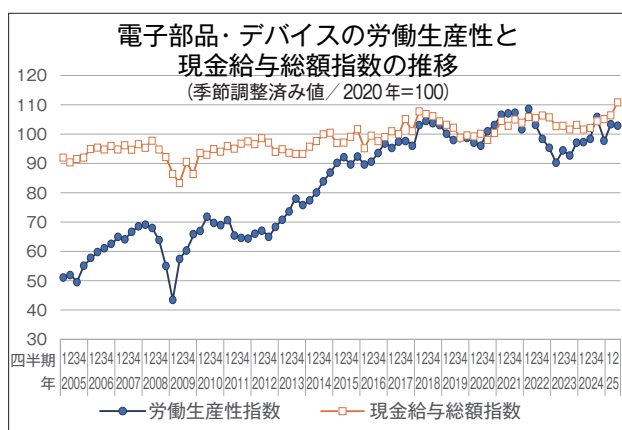
※四半期の数値は季節調整済み値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。

上図の四半期は1：1～3月、2：4～6月、3：7～9月、4：10～12月を意味する。

6 製造業主要分野の労働生産性の動向

製造業各業種の労働生産性上昇率を概観すると、電子部品・デバイス（+6.9%/2024年度）が突出して高くなっている。これは、市況が2022～2023年度に悪化したことに伴って生産活動も大幅なマイナスになっていた状況を脱し、回復基調に転じたことが大きい。大きく変動する市況に生産活動や生産性が左右される電子部品特有の業種特性によるものであり、循環的な要因とみることにもできる。当該分野は、労働生産性と賃金の変動が概ね連動するような格好になっており、2024年度を通じて賃金も緩やかに上昇している。

一方、輸送機械は、2022～2023年度は労働生産性上昇率が7%を超えていたが、2024年度をみると+0.1%に急落した。これは、自動車の輸出減や認証不正に伴う生産停止、在庫調整など複合的な要因が生産活動を下押ししたためと考えられる。2024年度を通じてみても、各四半期の労働生産性は概ね横ばいで推移している。賃金も、このようなトレンドに連動するような推移をたどっている。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2020年=100)

※四半期の数値は季節調整済み値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。

上図の四半期は1:1～3月、2:4～6月、3:7～9月、4:10～12月を意味する。

労働生産性の動向について（生産性統計）

< 2026 年 3 月分 >

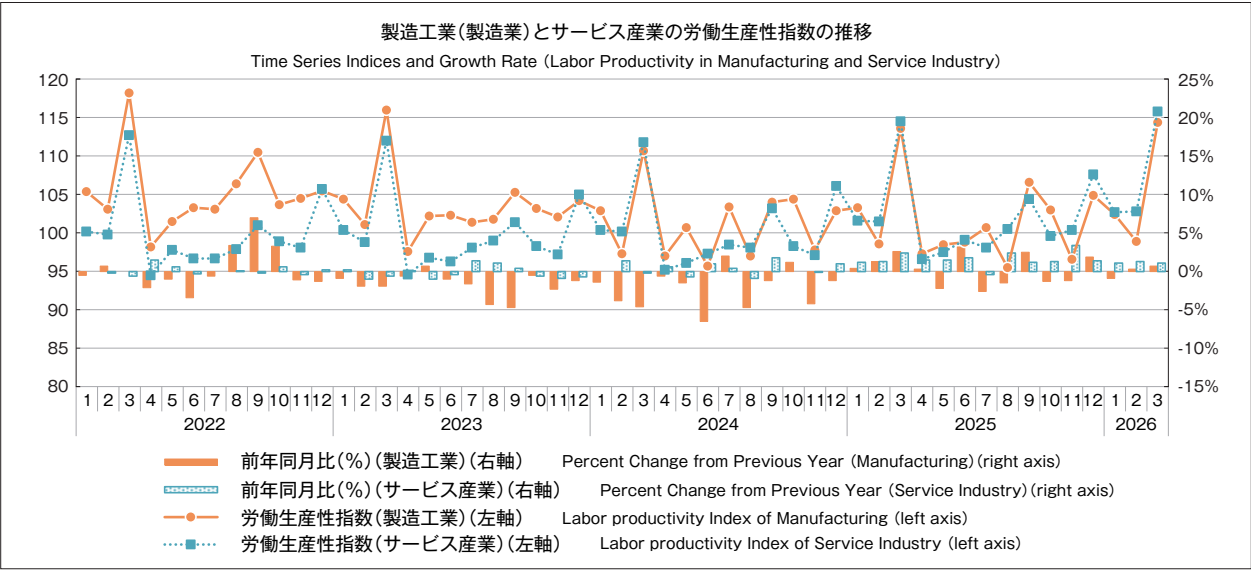
公益財団法人 日本生産性本部

公益財団法人 日本生産性本部は 2026 年 5 月 26 日、2026 年 3 月の生産性統計を発表した。
概要は以下のとおり。

【労働生産性の概況】

- ・ 製造業の労働生産性指数は 114.4（2020 年 = 100）。労働生産性上昇率（前年同月比）は +0.7%。サービス産業の労働生産性指数は 115.8。労働生産性上昇率は +1.1%。
- ・ 鉱工業では、対象 21 業種のうち、プラスチック製品工業（+5.4%）、輸送機械（+4.5%）、電気機械（+4.5%）等の 9 業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、電子部品・デバイス（+3.4%）の上昇率プラスは 10 カ月連続。
- ・ 建設業を除く非製造業では、対象 14 業種のうち、金融業、保険業（+11.5%）、医療、福祉（+2.2%）、情報通信業（+1.2%）等の 6 業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、情報通信業の上昇率プラスは 17 カ月連続。

（参考付図：製造業とサービス産業の労働生産性指数の推移）



生産性年次報告 2026

2026 年 9 月 30 日発行

ISBN978-4-88372-645-5 C3303

定価 2,200 円（本体価格 2,000 円＋税 10%）

編 集 公益財団法人 日本生産性本部
イノベーション会議

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4016 FAX 03-3511-4054

<https://www.jpc-net.jp/>

発 行 公益財団法人 日本生産性本部
生産性労働情報センター

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4007 FAX 03-3511-4073

<https://www.jpc-net.jp/lic/>

印刷・製本 文唱堂印刷株式会社

ISBN978-4-88372-645-5
C3303 ¥2000E



定価：2,200円(本体2,000+税10%)



GREEN PRINTING JPPF
P-B10144

この印刷製品は、環境に配慮した
資材と工場で製造されています。