



EY
Building a better
working world

未来の
仕事に向けて
今からどう
備えますか?



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

本シリーズの第1回では、テクノロジーの進化の歴史と、その社会への影響、そこから学んだ教訓、そして新しいテクノロジーがもたらす機会と課題、特に人々や仕事への影響について議論しました。

第2回では、生成AIの技術の発展がもたらすタスクや仕事の混乱の規模と性質について概説しました。その結果として、この変化の複雑さと順序を把握することは難しいが、何が起こるか傍観して待つわけにはいかないと結論づけました。

このような状況を踏まえて、組織はどうのに対応すべきでしょうか。生成AIの進化には洗練された実証済みの変革が必要となることは明らかです。このような切迫した状況の中で、最初のステップは何でしょうか。

第3回では、重要な優先事項としてリスクリソースの課題に焦点を当てるとともに、組織が競争力を維持するため考慮すべき他の実践的なアプローチについても検討します。

今日の知識をもとに決断を下し、継続的に行動する組織は、生成AIの持つ変革の恩恵を最大限に活用することができます。一方、行動が遅い、あるいは受動的に動く組織は、将来的に多大な投資を迫られることになるでしょう。

目次



学習の変革： 重要な優先事項



より高い生産性、質の高い仕事および生活を約束する生成AIを活用した未来への移行を成功させるには、人々が新たなチャンスを生かす能力が必要となります。そのためには、適切なスキルを持つことが不可欠です。

テクノロジーの進化が労働環境を急速に変えていく中で、スキルの半減期は短くなり、一部の分野では急速に人員削減が進むことが予測されています。これは継続的な学習がレジリエントな労働力の中核となることを示しています。

オーストラリアの労働市場は、引き続き労働者の学歴の向上を求めていました。例えば、学士号以上を必要とする職業は過去3年間で2.4%増加し、34.7%に達しました。一方で、中等教育（中学・高校相当）またはCertificate 1（中卒程度）を必要とする職業の雇用シェアは1.6%減少し、14.2%となっています（オーストラリア政府資料、2023年）。

今や、生涯にわたるスキル向上とリスキリングが不可欠であることは広く認識されています。新技術や生成AIの急速な拡大を考えればなおさらですが、国家単位で変化する要件に対応し、積極的にスキルの更新を推進している例はほとんど見られません。

30歳以上の人団のうち、高等教育を現在受けているのは10%未満であり、非公式な学習は2013年の32%から2020～21年には27%に減少しています¹。

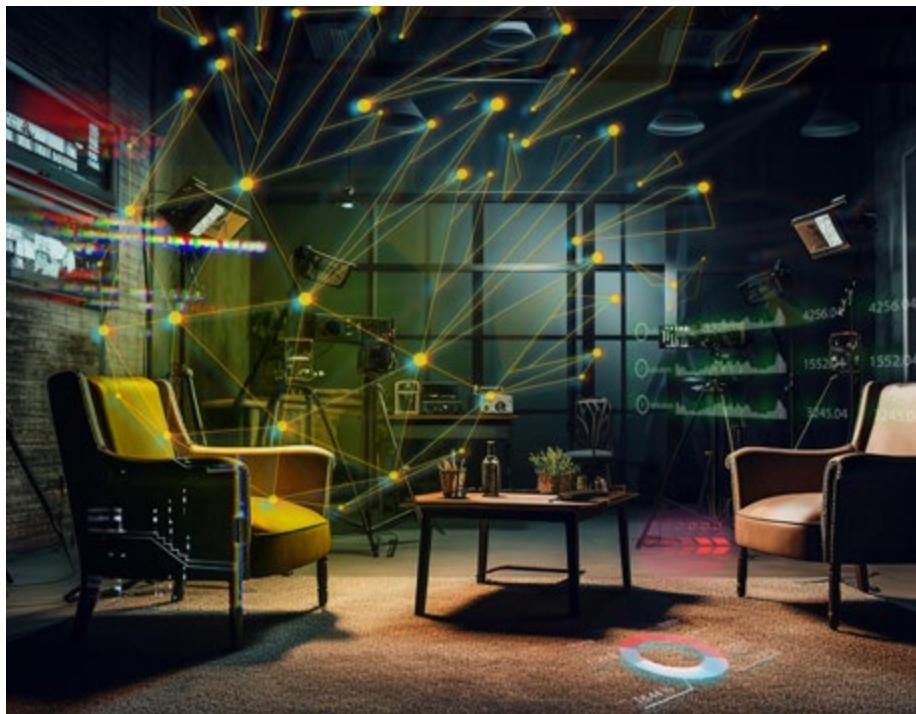


学校を卒業後に教育を受ける人は人口の半分しかおらず、その後さらに学び続ける人は4分の1以下です。これは、9割の仕事が学士号以上の学歴を必要とし、生涯にわたって新しい仕事の分野に適応するために継続的な学習が求められるという見通しとは程遠い状況です。

¹ 学校教育以外の学習が、2013年の27%から2020～21年の23%にまで減少したのは、仕事関連の研修が減少した影響を受けている（ABS、2022年）。

挑戦： 学びの時間 およびモチベーション

生成AIへの移行は産業革命と似ていますが、労働者を農場から移動させるだけではなく、人々をより速い変化とさらなる不確実性へと導きます。



2023年の世界経済フォーラムでは、生成AIによるスキル要件の変化に対応するために必要な5つの行動を示しています：

1. 現在および将来のスキルニーズとギャップを特定し、スキルを作業タスクにマッピングする。
2. 職務記述書のスキル要件を明確にし、革新的なスキル評価方法を認識・活用する。
3. 業界、教育サービスプロバイダー、政府と共同でスキルベースのトレーニングプログラムを開発・提供する。
4. 生涯学習を促進し、スキルベースの学習機会へのアクセスを向上させる。
5. スキルベースの開発と再配置の道筋を作成する。

これらは重要な基盤ですが、30歳以上のオーストラリアの労働者が、正式な学習や職場での学習に対して無関心であるという課題を解決するものではありません。

一番最初に取り組むべき最も重要な課題は、学びの機会を増やすことです。これは、適切なスキルへの継続的なアクセスを確保し、不必要的冗長性を避けるための基本となります。

「現在、平均的なスキルの半減期は5年未満で、中には2.5年程度の技術分野もあります。数百万の労働者にとって、スキルアップだけでは不十分です」(ハーバード・ビジネス・レビュー、2023年)

恐怖心は、学習意欲を高めるのに効果的ではありません。むしろ探し、課題を解決し、卓越しようとする情熱が動機付けの要因になりますが、これらの特性を持つ労働者はわずか14%に過ぎません(John Hagel III 氏、2021年)。

では、リスキリングしなければ仕事を失うリスクの緊急性を訴えることが動機にならないとしたら、何がなるのでしょうか。

「私たちは、スケーラブルな効率性からスケーラブルな学習へ移行する必要があります。ルーティン作業の実行から、皆が共により速く学ぶことに焦点を移すのです。そのためには、ビジネス慣行と職場環境を再設計し、研究所やイノベーションセンターの人々だけでなく、すべての労働者に探求者としての情熱を育む必要があります」(John Hagel III 氏、2021年)

オーストラリアの労働者は、仕事に対する動機付け、エンゲージメント、教育歴、学歴、キャリア歴が多様です。この多様性を超えて人々を引き込み、学習の障壁に対処するためには、雇用主、教育セクター、政府が協力する必要があります。



組織ができること：

- ▶ **継続的な学習の必要性を強調する：**キャリアパスや関連する職務要件を明確にし、常に学習を組織の目標に結び付けることで、学びを中心に据えます。
- ▶ **学習のための時間、リソース、インセンティブを提供する：**働いている人々にとって、学習時間の不足が最も大きな障壁となっています。生成AIが学習時間を生み出すことはできるでしょうか。学習を職務記述書に組み込むことは可能でしょうか。
- ▶ **生成AIを学習のサポートに活用する：**生成AIは、リアルタイムな指導やコーチング、学習ニーズやスタイル、好みに応じた個別の学習プランを通じて、学習を革命的に変える可能性があります。
- ▶ **スキルの習得をモニターし、調整する：**組織は多くの場合、学習の参加、完了、スキル開発に関するデータを収集していません。学習戦略に関するこの貴重な洞察がなければ、学習提供に必要な調整は限られます。
- ▶ **マネージャーが学習を推進する：**学習を促進し、模範を示し、チームが共同の学習目標を達成するよう奨励します。
- ▶ **学習を中核的な職務要件として設計する：**スキルが仕事の流れに組み込まれるようにします。
- ▶ **リスキリングの設計に従業員を関与させる：**学習者のリスキリングが、適切かつ最新であり、自身の能力と時間を尊重したものであることを確認します。

機会： 生成AIを用いた リアルタイムな 学習フィードバック

「AIリーダーは、自動化された個別フィードバックシステムを使用して、従業員をリアルタイムの学習に引き込み、従業員の能力と効力感を高めることができます。実際、AIリーダーがゲーミフィケーション要素と組み合わせたフィードバックを提供できれば、この分野で人間のリーダーを上回ることが期待されています」

(Niels Van Quaquebeke 氏と Fabiola Gerpott 氏、2023年)

生成AIは、学習方法に革命を起こすことが予想されています。また、それを実現する力も備えており、すでにパーソナライズされた質の高い学習コンテンツを迅速に作成するプログラムが開発されています。今後、さらに多くのプログラムが作られ、利用可能になることで、その規模とアクセスはますます拡大していくでしょう。

個別化された学習体験や、消費者向けのデジタルで柔軟な学習が実現すれば、変化する学習ニーズへのアクセスや対応を迅速化します。これらはすべて、先端技術によって可能になります。



ケーススタディ：ディスラプションにおけるチャンスをどうつかむのか？

生成AIは、組織や社会全体の学習状況を一変させ、革命を起こす呼び水となっています。自身の学習スタイルや好みに合わせた教育体験を想像してみてください。生成AIを使えば、パーソナライズされた学習が現実のものとなります。生成AIはインテリジェントな個別指導システムを通じて、適応性のあるフィードバックを提供し、それぞれの強みを最大限に生かし、弱点を克服するためのオーダーメードの学習経路に沿ってコーチングを行い、指導します。

また、仮想シミュレーションや実験を通じて、従業員は複雑な概念や状況に没入することで、現実世界の制約なしに安全な環境で理解を深めることができます。この生成AIによる偶発的学習のアプロー

チは、リアルタイムの学習機会を創出し、従業員のエンゲージメントを高める可能性があります。

生成AI技術を学習と開発のために取り入れることで、組織はこの変革の時代において従業員をサポートし、学習体験を変えることができます。

新しく昇進したチームリーダーのレナを紹介しましょう。彼女は初めて管理職になりました。効果的な人材管理のための90分(3部構成)のオンライントレーニングを受ける時間を探す代わりに、レナはAIが生成した学習ポータルを通じてリアルタイムの情報にアクセスします。これにより、効果的な会話術、チームメンバーの成長に向けた指導、特定のポリシーの理

解など、その場で効果的に管理職務を遂行するための情報を得ることができます。

このシステムはレナの学習ニーズを追跡し、積極的にコーチングや関連する学習資料を提供します。また、彼女のチームリーダーとしての成長を認識し、キャリアパスの次のステップを提案し、その目標を達成するために必要な学習を提供します。生成AIはレナのパーソナル学習コーチなのです。学習はレナの1日の仕事の中に組み込まれ、十分な学習時間を確保する必要性や、規定の学習が自身のスキル開発のニーズや学習スタイルに部分的にしか合致しない可能性を排除します。彼女はリアルタイムで学習を実践することで、学習内容が強化され、より定着しやすくなります。

現在、近い将来、そしてその先へ

生成AIは、私たちの働き方、仕事内容、タスクの価値の優先度を根本から変え、組織に革命をもたらすでしょう。この技術がさらに統合されるにつれ、すべてが再評価されるのです。

組織にとって変化の規模と速度は圧倒的であり、そのような環境では、いつ、どこで、どのように行動するかが最も重要な課題となります。

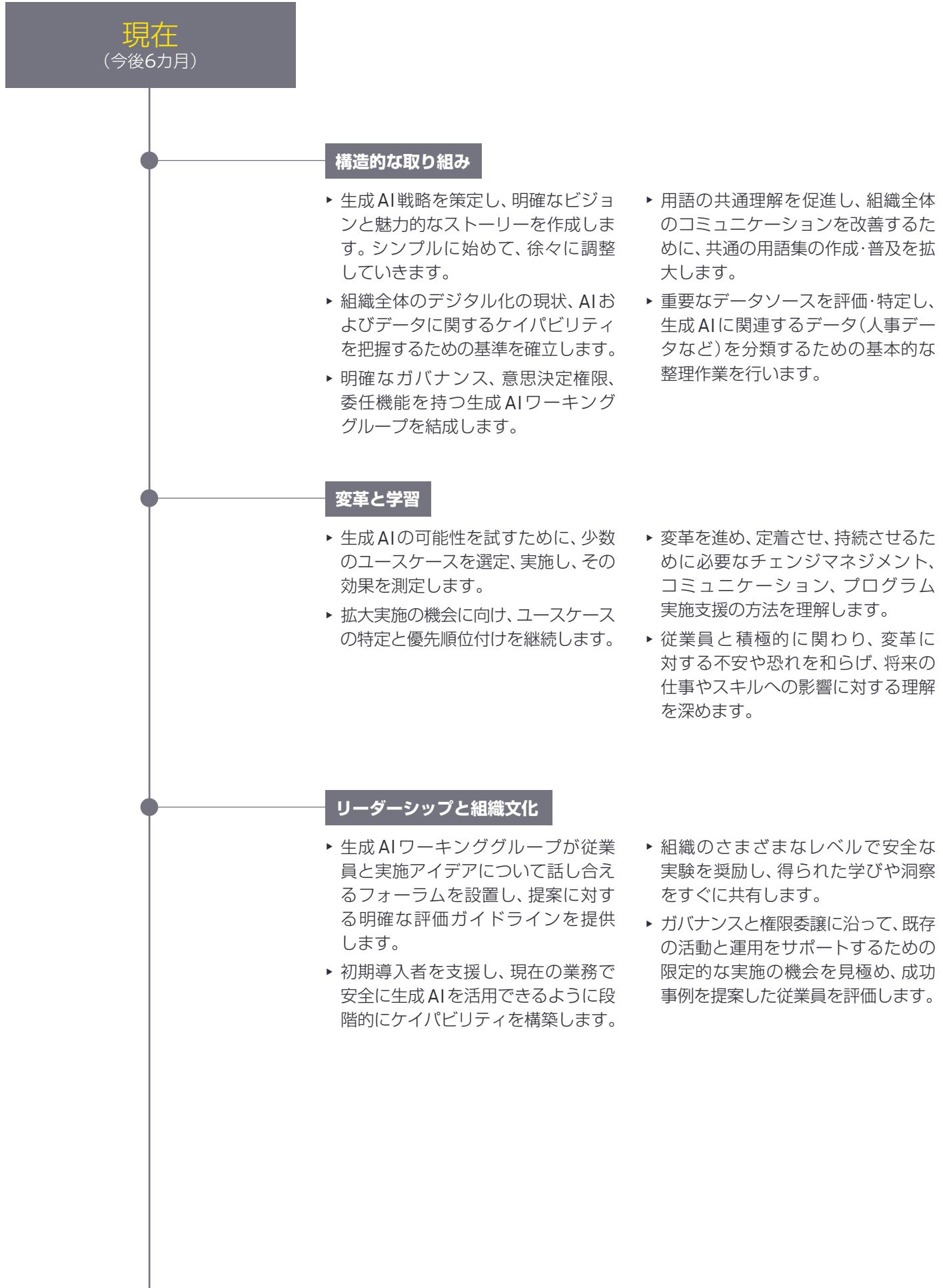


組織が課題に対して集団の力を結集し、明確にギャップを特定し、特に既存のスタッフの教育・訓練方法を見いだすことができれば、成功を収めることができるでしょう。

生成AIの具体的な用途や将来の展望を示すことは難しいですが、人材に関する課題はそれほど不透明ではありません。必要なスキルや能力は一夜に

して身に付くものではありませんが、多くの場合、リーダーは必要なスキルについて正しい判断を下すための十分な情報を持っています。

現在、近い将来、そしてその先へ向けて、組織が学習と広範な人材戦略を支援するために取るべき行動は次の通りです。



近い将来 (6~12カ月)

構造的な取り組み

- ▶ 生成AIの導入がスキルや能力の需要に与える影響を評価します。
- ▶ 戦略および設計に基づいて、将来目標とする状態を設定し、スケールアップの継続に必要な移行活動を設計します。
- ▶ ケイパビリティとキャパシティの要件に応じて、リソースを動的に予測・配分するシステムを確立します。
- ▶ 生成AIを活用して、タスクや仕事への影響、人材の需給を予測分析します。

- ▶ チーム内および部門横断的にタスクや仕事に与える影響を評価し、生成AIが個別のユースケースから企業全体のソリューションへと拡大するのに合わせて、戦略的な人材計画とケイパビリティの継続性を再調整します。
- ▶ 生成AIを自身の職務や業務学習に活用する従業員を評価・奨励する機会を特定し、組織全体の人材を分類化し、ペルソナを作成します。

変革と学習

- ▶ 生成AIを既存の学習プログラムに組み込むためのトレーニングニーズ分析を実施し、ペルソナを絶えず進化するケイパビリティに適合させます。
- ▶ 現在の学習ソリューションが必要な速度でスケーラブルな学習を促進できるか評価します。

- ▶ 学習機会の利用を増やすためのアプローチを定義します。これは、適切なスキルへの継続的なアクセスを確保し、不必要的冗長性を避けるために重要です。
- ▶ 職務やスキルの変化が従業員のウェルビーイングに与える予期しない影響を監視します。

リーダーシップと組織文化

- ▶ 生成AI環境におけるシニアリーダーの変革能力を評価し、向上させます。

- ▶ 変革を受け入れ、協力し、革新し、技術と効果的に連携する文化を組織に浸透させます。

その先へ (12カ月以降)

構造的な取り組み

- ▶ 組織のモデル、構造、役割、能力、リソースを再設計します。
- ▶ 将来の目標と状態に対して現在のスキル構成を評価し、能力向上の必要性と人材のギャップを特定します。
- ▶ 生成AIが普及した未来において、目標とする組織文化に合わせた新しい働き方を定義し、導入します。

- ▶ 初級および既存のキャリアパスを再定義し、組織レベル／グローバルレベルにおける現在および変化する仕事の見通しを監視／報告して、将来の人材戦略に役立てます。
- ▶ パフォーマンスフレームワーク、主要業績評価指標(KPI)、目標と主要な成果を将来のスキル計画に合わせて調整します。

変革と学習

- ▶ 生成AIが広く普及した世界で成功するために必要な新しいスキルと能力を取得できるように、従業員の再教育を行います。

- ▶ 変革とコミュニケーションの向上に備えるとともに、将来への移行過程を管理します。

リーダーシップと組織文化

- ▶ 常に将来像を再構築し、AIの進歩を活用し、組織のリスク許容度を適切に調整します。

- ▶ 人間とAIの能力の統合が標準となる組織文化を定義し、構築します。

結論

「生成AIやその他の技術の可能性を最大限に引き出すためには、組織はますますデジタル化が進む職場環境において、包括的な人間中心の視点を持つことが必要です。生成AIの能力にだけ焦点を当てるのではなく、その活用によって『ネクストノーマル』における働き方の運用面と体験面の両方がどのように向上するのかを考えることが重要です」(EY、2023年)



将来を予測することで、ある程度の確実性に基づいた計画を立てることはできますが、絶え間ない変化の中では多くの場合、計画は組織の行動のパラメータを提供し、同じ方向性へと進む力を引き出すための指針に過ぎません。

テクノロジーが前例のない速度で世界を変革する中で、リーダーは自身の経験を超えた不確実性に対処することが求められます。彼らはパフォーマンスを向上させるために、いつ、どのようなテクノロジーが必要かを判断し、従業員への影響を考慮・管理し、あらゆる分野でよりダイナミックな組織設計に対応する必要があります。

また、組織の文化的な展望も考慮する必要があります。どのようにすれば、従業員が新しい技術を受け入れ、積極的に試すことができるようになるか？日常の業務の一部として、従業員を学習に引き込むにはどうすればよいか？変化を乗り越えるためにどのようなサポートが必要か？

生成AIは想像を超える変革をもたらす可能性がある一方で、テクノロジーの世界的リーダーたちが繰り返し指摘している重大なリスクも存在します。強固で共有された倫理的基盤を築き、それを厳守することが、生成AIの開発と適用および必要な規制と法的枠組みを管理するために重要です。

Japan view — 日本の見解



労働市場の流動性が高まりつつあるとはいっても、雇用保障の手厚い日本ではキャリアに対する見方は「危機」まで至らない「不安」とどまっています。

このため、企業が学習コンテンツを何万とそろえても、自己学習に取り組む人の割合はなかなか上がりません。「リスクリソースに関する調査」(アデコ株式会社)によれば8割以上の日本人がリスクリソースの必要性を認めているにもかかわらず、実際に取り組んでいる人は半分もいません。コロナ特需に沸いた個人向けeラーニング市場も頭打ちのようです。

やはり能動的なリスクリソースを促すにはそれだけ自律的に学習に向き合う意識を高める必要があるということでしょう。本稿ではそのカギを生成AIによるパーソナライゼーションやゲーミフィケーションに求めていますが、日本では特に、ここに「将来の見通し」を追加したいと考えます。

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
ピープル・コンサルティング／インテリジェンスユニット
シニアマネージャー
吉田 瑞咲

ジョブがタスク化され、スキルも細分化されてゆく現在、何をどうこなせばどこへ到達できるのかが非常に見えづらくなっています。そういう不安をくみ、興味関心や適性、これまでの経験などを踏まえた明るい将来を描く道筋をテーラーメードで見せていくこと。それも「AIエンジニアになりますよ」という抽象的なものではなく、「この分野でここまで行くと直近5年は社内で経験を積むポジションが得られそうで、そうすれば社内外からの引き合いが3割ほど上がります」という具体感を見せることができれば、不安な日本人の背中をも押せる可能性が生まれてきます。

組織強化のためにリスクリソースを推進するのであれば、これまで以上に企業の側から積極的に仕掛けてゆくことが求められるでしょう。

- ▶「リスクリソースに関する調査」2023年(アデコ株式会社)
- ▶「eラーニング市場に関する調査」2024年(株式会社矢野経済研究所)

参考文献

- ABS, 2022. Work-Related Training and Adult Learning, Australia
- Australian Government, Jobs and Skills Australia, 2023. Labour Market Update February 2023
- Bonime-Blanc, A. 2023. 8 steps to make your organization AI resilient. World Economic Forum.
- Doumi, L., Goel, S., Kovacs-Ondrejkovic, O., Sadun, R. 2023. Reskilling in the Age of AI. Harvard Business Review
- EY, 2023. GAI Survey
- EY, 2023. Generative artificial intelligence now and beyond
- EY, 2023. The Future Consumer Index.
- EY, 2023. Which are you skilling faster - your people or your AI? Reshaping careers in the 21st century
- EY, 2018. Stop Talking About the Future of Work
- John Hagel III, 2021. The Journey Beyond Fear
- John Hagel III, 2021. What Motivates Lifelong Learners. Harvard Business Review
- McKinsey, 2023. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year
- National Skills Commission, 2022. Projecting employment to 2026
- Reineholm, C., Lundqvist, D. and Wallo, A. 2023. Managers' development environments: an integrative literature review
- Van Quaquebeke, N. and Gerpott F.H. 2023. The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. Journal of Leadership & Organizational Studies. 30 (3)
- World Economic Forum. 2023. Putting Skills First: A Framework for Action May 2023

EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバー・ファームを指し、各メンバー・ファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバー・ファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え(humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し(technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し(innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは、ey.com/ja_jp/services/consultingをご覧ください。

© 2025 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバー・ファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書はHow can you prepare now for the work of the future?を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp