

AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会 第2回識者ヒアリング 講演録まとめ

「AIは『労働者親和型』に」

講師：柳川 範之（東京大学大学院経済学研究科教授）

日時：2026年5月22日（金）15:00～16:30

形式：対面（連合総研大会議室）

生成AIで変わる社会

生成AIの進展は、経済を含め社会全体の大きな変化になってきている。AIエージェントで事務の自動化ができるようになった。ClaudeやGoogleなどの巨額の投資で共倒れになるのではないかと議論も起きている。サムスンやNVIDIAなどが高収益を上げ、株式相場を上げている状況は、大きなマクロ金融的な課題でもある。AI活用が進めば、社会の在り方や組織における能力開発、雇用そして政策の在り方、さらに政策の形成過程も変わっていかざるを得ない。こうした状況下で、われわれが能動的に考えて、チャンスに変えていくことを考えないといけないだろう。

テクノロジー側の人たちによると、人間の能力を凌駕していく、全部AIがやってしまうことになるという話になる。テクノロジーが人間の能力より劣っているとか、優れているとかという論議に意味はない。しかし、人間を凌駕していくことになれば、われわれの働き口への影響が懸念されるだろう。AIの発達について、技術側の論理だけで語るのは正しくない。技術をどこまで、どう活用するかは、当然人間、人間社会の判断だ。

社会や経済の要請に従って技術を導入すべき

何かが技術的に可能になることと、社会がどこまで許容するかは別の話だ。武器製造や遺伝子操作が顕著な例だ。大量破壊兵器を造ることは技術的に可能だし、今までにないような生物を作り出すことも技術的には可能になりつつある。技術の社会導入を運命論的に考えるべきではない。われわれが主体的に技術の社会導入への程度や仕方を考えていくべきだ。

AIの倫理的な制約については、人種差別や児童ポルノ、自殺幫助等の例で議論が進んでいる。倫理面にとどまらず経済全体から、社会活動の中から、技術の社会導入にあたりどのような制約を課していくべきかを考えていかないといけないと思う。社会全体にとって、経済全体の活性化にとっても、AI技術ができることをすべて入れていいとは言えない。社会や経済の要請に従って技術の進歩や社会導入をコントロールしていくべきというのが、私の主張である。

どこまでAIにゆだねるべきか

こうした「労働者親和型AI」を強く主張しているのが、ノーベル賞を受賞した経済学者のダロン・アセモグル教授である。彼は、労働親和型でないAIの発達を制約すべきだと主

張する。

AI が仕事を奪うのか、奪わないのか。この問題設定自体あまり正しくない。技術を運命論的に考え、技術開発側で出てきたものを外生的に受けとめる問題設定だ。どういう AI を導入すれば人の仕事を奪わないのか、労働者の能力をもっと高められるのか、といった問題設定で考えていくべきだ。

技術的に可能だとしても、AI に全てを委ねていいのかという視点も重要だ。街づくりや政策、企業内の働き方、企業の意思決定など、とりあえず AI に全部投げて適当にやってもらおうと。これが、人間の社会との関わりや人間が社会で生きている意味としてよいことなのかという課題は、目の前に迫っている。

日本では完全自動運転は認められていない。しかし、日頃運転していない人が、突然危険を回避するのは難しい。完全自動運転にした方が安全ではないかという方向になりつつある。

ここは非常に難しい問題で、人間が最終判断する社会がいいと考えるのか、安全、健康、社会の発展には AI が全部やったほうがいいのかという方向性になってくる。きれいな答えがあるわけではない。

労働者親和型 AI を促進すべき

労働者親和型 AI の開発に焦点を絞るという判断になったときに、普通に技術開発をすれば過小投資になる。経済学的に言えば、ある種の外部性が発生していて、投資の回収ができない。労働者親和型でない AI のほうがリターンは高くなる。それでも労働者親和型にシフトさせていくのであれば、全ての AI 投資を支援するのではなく、労働者親和型 AI の開発を支援・促進することが大事になる。人手不足、少子高齢化の日本でうまく AI を使えば、逆に有利な環境に持っていくことができよう。こうした技術開発にシフトさせることが必要だ。

では、これをどういう所に投資すべきかは、まだよく分かっていない。だから、OpenAI などに介入し「こんな開発をしろ」ということはなかなか難しい。労働者親和型にシフトさせるには細かいことを考えていかなければならないが、その芽は出てきている。アメリカは AI 開発を政府が承認する方針を打ち出している。Claude Mythos は金融システムを破壊する可能性があるから禁止しましょうと。

技術はどんどん発達し、どの方向であっても発達した技術は受け入れるべきだという考え方は、かなり変わってきているが、雇用や働き方の観点で議論が進んでいるとは言えない。

進まない企業における業務フローの見直し

AI 導入に関連して考えなければならない企業戦略上の課題として、AI 導入によって労働者 1 人で何人分もの仕事ができるよう、人の能力を高めるような AI を導入して作業効率を上げるというのが、取り組みの第 1 段階。しかし、これが難しいというのが日本の現状だ。

AI にメールを書いてももらっても人間がチェックをする。日本の企業で AI の導入はしていても、実は効率化は行われていないケースが結構ある。

アメリカは AI を言い訳にして人を切っている面があるが、日本は人手不足の状況もあって人材をそのまま抱えている。新卒採用もアメリカでは減少するとされているが、日本は売り手市場だ。

個人の賃金、生産性が上げられるような AI 導入には、第 2 段階として、業務フローの見直しが大きな課題だが、その前に業務の仕分けができていない。AI を導入しても 10 人のチームは 10 人のままでやっている。

短期的に雇用を減らさない意味ではいいように見えるが、結局それは働いている人のためにならないと思う。労働生産性が上がらなくて、賃金が上がらない。きちんと働いて高いリターンが出るようにしていくことが必要だ。

AI 導入を経済的にプラスにするには

そのことを考えてもらうために、AI とは全然関係ない話をする。電気洗濯機の普及は、家事労働からの解放など、社会にとって大きなプラスであったことは間違いない。

しかし、経営の収支という面で見ると、洗濯機の普及は家計の支出減や収入増に成功したのだろうか。さらに日本経済全体で考える。生産の効果を除外して考えたいので、海外から洗濯機を買えるようになったとして、日本経済にどのようなプラスが発生したか。

ウェルビーイング的にはプラスだが、金銭的な収支では家計は支出を減らしていない。国全体でも海外から洗濯機を輸入していれば、その分経済はマイナス効果である。

収入を増やしたかという点、当時、多くの家庭では専業主婦が洗濯機を使ったので、時間は浮いても家計の収入は増やさない。洗濯機の導入で実は家計的に苦しくなった。したがって、洗濯機が海外から持ち込まれた場合、経済には基本的にプラスはない。この洗濯機の導入と AI の導入は何が違うのだろうか。どうすれば AI 導入が社会にプラスになるのだろうか。

ポイントは、家計の収入が増えなかったことである。企業で考えた場合は、収入が増えないと AI 投資の回収ができない。回収するには、浮いた時間に別のことで収入を増やさないといけない。つまり、主婦が働くようになったら、家計の収入が増える。主婦が働くのがいいことかどうかを言っているのではない。

AI 導入効果を要因別に整理する

AI 導入で浮いた時間に「何か別のことをやってもらう」には、業務フローの見直しが必要になる。要因分析すると、コスト削減と人的コスト削減効果だが、労働者の賃金を減らすことではなく、少ない人数でより効果的な活動ができれば、賃金を得るチャンスが出てくる。浮いた時間に活躍できるようにするために、組織の変更や人材配置の変更を考えていく必要が出てくるということだ。

さらに付加価値が高い時間にすれば企業もプラスになるし、個人もたくさんの賃金を得ることができることになるので、能力開発がとても大事になる。労働者親和型 AI を使って能力をプラスにしていく。こういう能力開発はより必要になってくよう。

コスト削減・業務プロセス効率化につなげる

コスト削減、業務プロセスの効率化に AI が強みを発揮させるのは、実際には難しい。例えばこの 3 人がやっていた仕事を全部 AI に切り替える、とはならない。実際は、それぞれの人やっていた仕事の 8 割が AI に置き換えられたとして、人間は今まで 10 時間働いていたのが 2 時間で済むというパターンが多い。これで人件費は削減できるのか、あるいは削減していいのかということになる。正社員だとこの人の賃金は変わらない。会社全体としては人件費が減らない。AI 分のコストもかかる。

そうすると、浮いた 8 時間に別のことをやらなければ意味がない。例えば、10 人の部署で 1 人ずつ 2 時間、全部で 20 時間の仕事を 2 人に集中させて、8 人を別の部署に移す。これが業務フローの見直しだ。現実の業務はそんなにきれいに切り分けられない。組織内の役割分担の再設計ができないと、本人にとっても、会社にとっても不幸になる。当然、不利益変更は労働者側からすると受け入れられないということになる。

それならいっそのことクビにしまえ。あるいは、最初から会社を作ると業務もコストも楽になる。アメリカで新興企業が伸びている一つの理由はそこにある。既にあるものを理想形に近い形で切り替えていくのはとても大変だが、新興企業と競争していくには、日本企業はそれをやっていかなければならないだろう。

重要な組織改革とリスクリング

コスト削減による効率化、十分な効果を生み出すためには組織改革が不可欠だ。これが DX だが、問題は誰がどうやって、これを再設計するかである。人手不足は大きなチャンスで、リタイアした人の補充をせず AI を導入すればいいだろうが、現実には難しい。だから再設計、人材育成が重要になっている。

これは基本的には経営企画、人事が考えることだが、労働者側、組合側も積極的に考えていく必要があるのではないか。世の中が変わっていくときに、できるだけ多くの方が不利益を被らない、よりいい形の仕事ができるように、会社はどんな再設計をすべきか。あるいは社会全体についても、労働者、労働組合から、もっと提言していいと思う。

そういう意味では、リスクリングは避けて通れないだろう。人材を置いてきぼりにして事業変革、方向転換をしては、働いている人は困ってしまう。日本は今まで M&A に頼って新しいことに対処できる人材を確保してきた。しかし M&A で買収してもそこにいる人がそのまま居続けるとは限らない。

方向転換に合わせ働いている人も新しい方向性に合うように能力を持つ必要があると思う。何をどうリスクリングして、新しい会社の方向性に合うようにするのか、そのモチベー

ションをどう作るのかは、大きな問題だと思う。

経験を活かすリスクリング

狭義のジョブ型雇用であれば、例えば静岡の工場を閉鎖して台湾で工場を造るとなると、静岡工場で働いていた人は全部去ってください、という形もできるが、このような方向転換があるときに逆に不安定性をもたらす。メンバーシップ型雇用の下である程度状況が変わっても雇い続ける必要があり、その代わりに台湾の工場の仕組みに合うように自分のスキルを調整してほしいし、現地の人とコミュニケーションを取れるぐらいの言葉も覚えてほしい。私が考えるリスクリングはそういうことだ。企業の方向転換に合わせて、今までの経験値や知識が生かせるリスクリングが非常に重要だと思う。

個人の視点で見たときには、環境変化に個人が対応する必要性が高まってくるため、キャリア自律的なことは必要になってくると思う。「会社依存」は世代ギャップが大きく、世代間の意識の違いをどう生かしていくのかが、人事戦略上、非常に大事なところであり、難しいポイントになってくると思う。

AI が発達しても経験値はとても大事な能力であり、ホワイトカラーでもブルーカラーでも、経験値を活かしたリスクリングが大事だと思う。企業の変革に合わせて、人の能力をどうバージョンアップさせていくかだ。

現状把握が重要

業務フローの見直しにあたって、まず、現状の業務フローが分かっていないと、誰に新しく何をやってもらい、何をやってもらわないのかが整理できない。合併を繰り返してきたような会社だと特に現状把握が難しい。

リスクリングでも、スキルの現状、どのような人材なのかを、本人も、会社も把握する必要がある。何がどのくらいできる、どんな経験を積んできた人材なのかをきめ細かく見ていく必要があると思う。

現状把握が十分でないと、改革のプランは画餅に帰す。現状把握や評価は、客観的にできるわけではなく、会社、個人の目指すべき将来像ありきで行わざるを得ない。現状把握を経営戦略と人事戦略にしっかり結び付けることが重要だ。

労働者側に求められること

人的資本投資、リスクリングが必要だと思っている。AI エージェントが発達してきたときに必要な能力は、以下の4つだと思う。一つは、変化に対応していく「柔軟性」が非常に重要だ。マインドの問題でもあるが、理解力、読解力でもある。新しいマニュアルなどを吸収していく能力が必要だろう。

AI に負けない能力で最終的に残るのは「好奇心」だろう。企業や人事、働き方で好奇心があまり重要なポイントになっていない。学校教育の中でも考えない。好奇心がいい質問を

AI に投げかけることになり、いい質問ができればいい答えが生成 AI から返ってくる。

AI が出してきたものをいいと思うのか、悪いと思うのか、あるいはこういうふうに変えてほしいと言える「判断力」が人間には必要だ。そして、人間が最終的に持つておかなければいけないのは「決定力」「決断力」だ。たとうまくできなかったとしても、だ。それがないと、AI という独裁者に全部を委ねることになりかねない。

高度エッセンシャルワーカー

エッセンシャルワーカーは人手不足下で圧倒的に足りなくなる。一方、生産性を引き上げる余地が相当あり、DX 投資や省人化投資、AI 投資などを進めていくことになるだろう。

そして、1 人で 2 人分、3 人分の仕事を AI 活用でやれるという姿が重要だと思う。したがって、経験のあるエッセンシャルワーカーをいかにリスクリングで高度化していけるかだ。また、ホワイトカラーの人が AI の活用でエッセンシャルワーカーになる。トラクターを動かしたことがない人が、リモートでコントロールする研究も行われている。

AI が雇用や働き方に与える影響はとても大きい。しかし日本は逆に、その影響が小さく出すぎていると思う。人を減らせない、それをずっと続けられたらいいだろうが、それが結果的に働いている方にとってのダメージになるとすると、今日の話を考える必要があると思っている。

最後に

格差拡大のリスクは将来的にはかなりあると思う。これをどう考えていくのかは重要で、人間がどこまで決定権を持って働いていくかが大事である。また、今の雇用を守ると同時に将来の雇用機会をどうやって守っていくのかということを今の段階から考えていく必要があるだろうと考えている。

以 上