

経済セミナー

8・9

2026

No.751

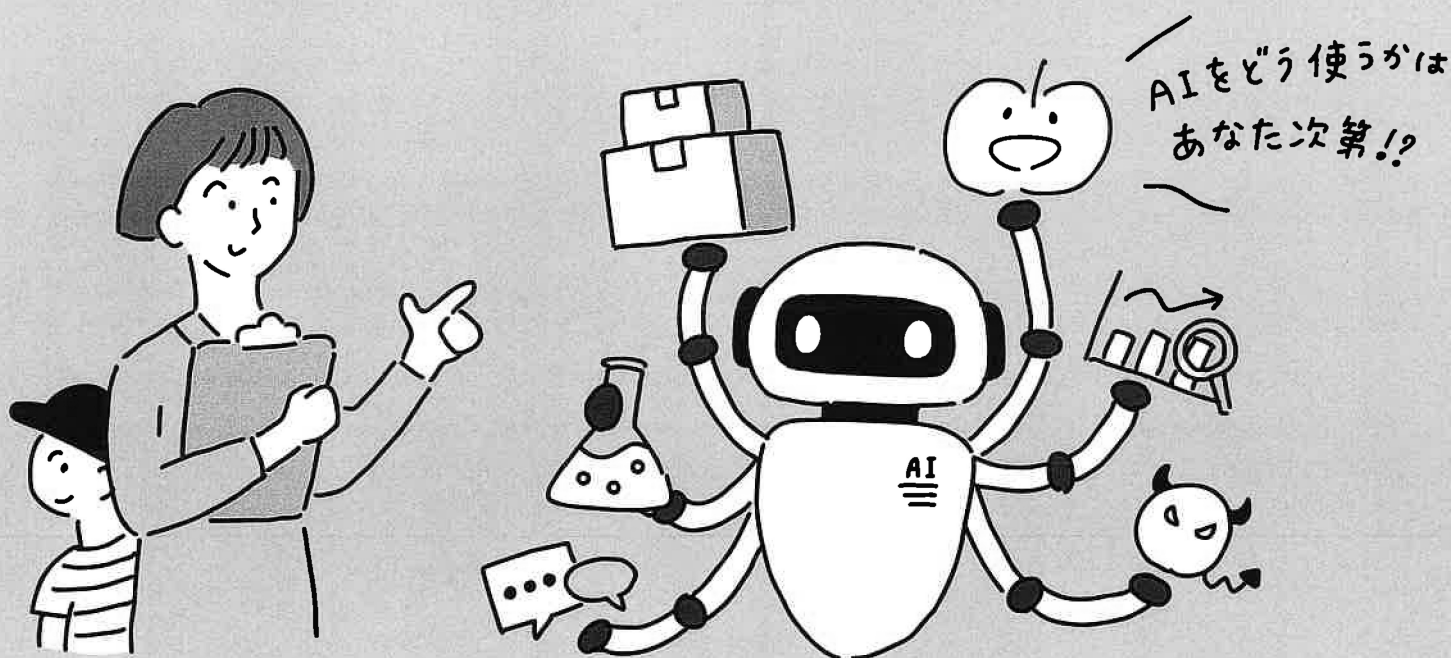
日本評論社

2026年9月1日発行（年6回奇数月の1日発行） 通巻751号 昭和32年4月18日 第3種郵便物認可 ISSN 0386-992X

THE KEIZAI SEMINAR

特集

AI時代の働き方と マネジメントを考える



鼎談

AIは仕事を奪う脅威か、働き方を変える原動力か

宮本弘暁×坂本貴志×櫻井彩乃

AIによる労働社会の再編 ―人間と機械の新たな分業 / 大内伸哉

人口減少・AI時代の「働き方」とは ―「人材マネジメントと組織開発に関するワークショップ」の議論から / 酒井花野・別所範優・宇津野翔大・後藤可那子・篠原裕晶

個人に依存せず、個人を活かす組織 ―組織をマクロモデルとして捉える試み / 金子洋文

SHORT COLUMN / AI時代のホスピタリティと人的資本 ―「見た目アナログ、中身デジタル」の現場論 / 南里清久
“生涯現役”に向けたキャリアアップに関する提言 / 佐藤文男

新連載スタート! 経済学のためのアンケート調査法 / 山田克宣

トピックス デジタル化が職務満足度に及ぼす多様な影響をどう考えるか? / セバスチャン・ルシュヴァリエ

CONTENTS

特集

5 AI時代の働き方とマネジメントを考える

- 6 鼎談 AIは仕事を奪う脅威か、働き方を変える原動力か
宮本弘暁×坂本貴志×櫻井彩乃
- 21 AIによる労働社会の再編 ―人間と機械の新たな分業／大内伸哉
- 27 人口減少・AI時代の「働き方」とは
―「人材マネジメントと組織開発に関するワークショップ」の議論から／
酒井花野・別所範優・宇津野翔大・後藤可那子・篠原裕晶
- 33 個人に依存せず、個人を活かす組織 ―組織をマクロモデルとして捉える試み／
金子洋文
- 36 [ショートコラム] AI時代のホスピタリティと人的資本
―「見た目アナログ、中身デジタル」の現場論／南里清久
- 37 [ショートコラム] “生涯現役”に向けたキャリアアップに関する提言／佐藤文男

トピックス

- 38 デジタル化が職務満足度に及ぼす多様な影響をどう考えるか？：
制度と仕事の組織化の役割
セバスチャン・ルシュヴァリエ

新連載

- 44 経済学のためのアンケート調査法 vol.1 [新連載] 山田克宣 
アンケート調査に基づく実証分析の時代

経済セミナー

THE KEIZAI SEMINAR

8・9

2026

No.751

経セミ追加情報の発信

本誌掲載記事の補足情報や、
その他参考情報などを、

「経済セミナー note」(<https://note.com/keisemi>)
にて公開しています。

本誌とあわせて、ぜひご利用ください。



表紙イラストについて

AIは、私たちの想像を超えるスピードで進化を続けている。この先どんなAIが登場するかよくわからない一方で、もはやどんなにすごいAIが登場しても最初の衝撃ほどの驚きはない。近い将来、万能AIロボットも登場する気がする。AIは、私たちの日常や仕事の世界にすっかり入り込んでいる。しかし過去の技術革新と同じく、AIを使って成果を上げられるか否かは自分次第。これからは、AIと掛け合わせる自分のスキルや知識の有無が、格差の源泉となるかもしれない。

“生涯現役”に向けた キャリアアップに関する提言

佐藤 文男 Sato Fumio

佐藤人材・サーチ株式会社代表取締役社長、山梨学院大学(C2C)客員教授

“生涯現役”に向けてキャリアを積み重ねてキャリアアップしていくためには、「就職」以外に「転職」「起業」「海外駐在（海外留学）」の3つのステップが鍵を握る。

まず、「転職」に関しては、最近転職そのものが一般化してきているため、20代から30代の若い世代で転職を安易に繰り返す方が増えてきているようだが、インターネットおよびAIが今後どんなに普及して仕事の中核になるうとも、人材に対する周囲からの基本的な評価軸は今後も大きくは変わらない。特に、20代から短期間で転職を繰り返す流れは、決してキャリアアップにつながらない。私が考える許容可能な転職のべ回数は20代で1回、30代で3回、40代で4回、そして50代で5回までとなる。また、短期間で繰り返す転職は、残念ながら本人のキャリアアップに直結せず、かつ周囲からは実績として認めてもらえない。すなわち、周囲からの高い人材評価に加えて、実績に対する周囲からの信頼を獲得するためには、転職後3年～5年の勤務期間は基本的に必要である。

次に、「起業」に関しては、今後「転職」同様に徐々に一般化していくかと想定されるが、「起業」そのものに自分自身がどの程度向いているかは個々によって大きく異なる。すなわち、「起業」してから組織を拡大して多くの人材を雇用してビジネスモデルを拡大・発展させていく経営能力のレベルは個々によって違うわけである。特に、人を新たに採用して、人を束ねていく自らのマネジメント能力に関して、客観的に鑑みて、もしもマネジメント能力に自信がないのであれば決して無理をして組織を拡大する必要は

なく1名から数名の小さな組織に抑えて「起業」を継続していくことが肝要である。要は、「起業」においては“己を知る”ことが、“百戦危うからず”につながると言える。

さらに、「海外駐在（海外留学）」に関しては、海外出張レベルではなく実際に海外に住む事により現地での滞在経験を通じて自らのキャリアの可能性を拡大させる事が期待できる。私自身も遅ればせながら50代前半でシンガポールに約1年半滞在したが、その後の自らのキャリアに大変プラスになったことは間違いない。

最後に、“生涯現役”を貫くためには、「マネジメント能力」よりもむしろ、「専門性を持ったプレーヤー能力」がより重要である。すなわち、「転職」「起業」「海外駐在（海外留学）」の3つのステップを自分なりに活用しつつ、「マネジメント兼プレーヤー」ないしは「プレーヤー」として自らの専門性を深く掘り下げながら、職（仕事）を自ら創り出す“創職力”を磨いていくことによりキャリアを積み上げキャリアアップしていく流れこそが、“生涯現役”に直結する近道であると私は確信している。

著者紹介

1984年、一橋大学法学部卒業。総合商社、外資系証券、メーカー等の異業種で人事・営業（マーケティング）を中心にキャリアを積み、1997年より人材紹介（人材サーチ）ビジネスの世界へ。2003年に佐藤人材・サーチ株式会社を設立して代表取締役社長に就任。2017年からは、山梨学院大学（C2C）の客員教授として「実践キャリア論」の授業を担当。共著1冊を含め20冊の著書出版。近著に『自助の時代 生涯現役に向けたキャリア戦略』（労務行政、2020年）等がある。