

男女共同参画会議

計画実行・監視専門調査会

AI時代の女性活躍推進

— テクノロジーの進展を踏まえた 働き方改革と人的資本投資 —

2026年8月4日

山本勲

慶應義塾大学商学部

▽ 自己紹介

- 氏名：山本 勲（やまもと いさむ）
- 役職：慶應義塾大学商学部教授
慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センター長
- 経歴：日本銀行エコノミスト→日本銀行金融研究所企画役→
慶應義塾大学商学部准教授→同教授
- 専門：労働経済学（ブラウン大学経済学博士）
- 研究：働き方、健康経営、AIと雇用、女性活躍推進、格差など
- 主著：『コロナ禍と家計のレジリエンス格差』（共編著）
慶應義塾大学出版会・2023年
『人工知能と経済』（編著）勁草書房・2019年、
『労働時間の経済分析』（共著）日本経済新聞出版社・
2014年（日経・経済図書文化賞受賞）
『実証分析のための計量経済学』中央経済社・2015年

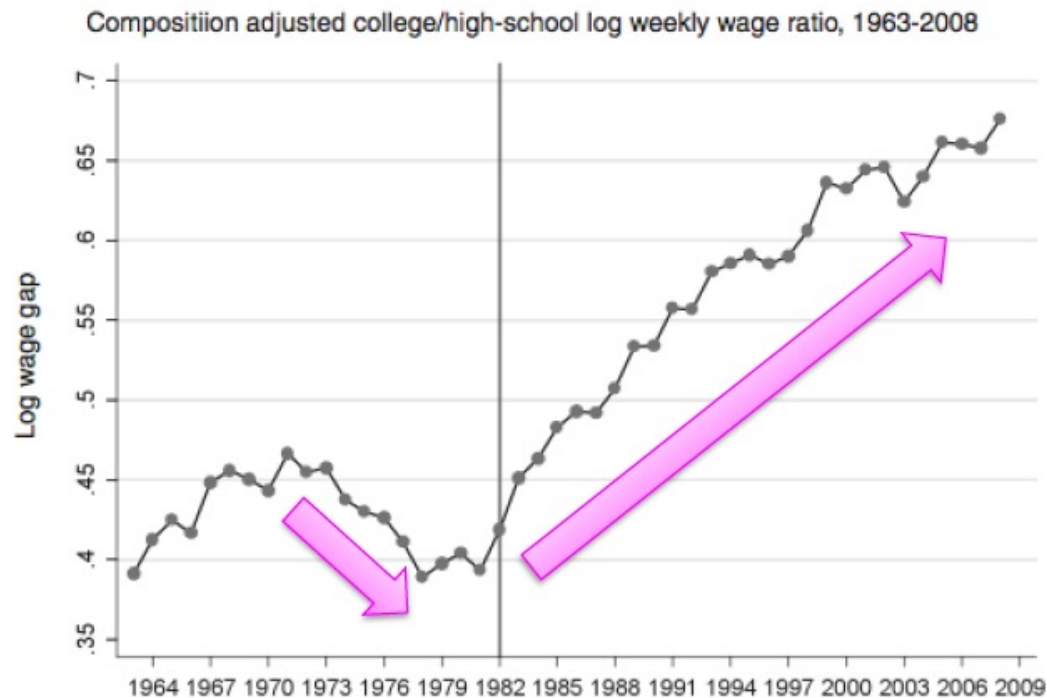


1. AIの進展は労働市場をどう変えるか

● スキルプレミアムモデル

➤ 米国での賃金格差の推移と要因

図 1 米国における賃金格差の推移



⇒ 技術革新（IT化）の影響は「技術失業」ではなく「格差拡大」

資料) Acemoglu and Autor (2011)の Figure 1 を引用。

➤ 賃金格差の決定要因

賃金格差（スキルプレミアム） ①技術革新要因（技能偏向型） ②熟練労働者増加要因

$$\ln\left(\frac{W_H}{W_L}\right) = \frac{\sigma - 1}{\sigma} \ln\left(\frac{A_H}{A_L}\right) - \frac{1}{\sigma} \left(\frac{H}{L}\right), \sigma > 1$$

「Tinbergenの競争」

👉 技術革新(①)と熟練化(②)の大きさに格差の変化が決まる

➤ 知見・示唆

- AIを使える人（≡熟練）が増えれば（=②）、負の影響は回避

→ リスキリング・学校教育の重要性

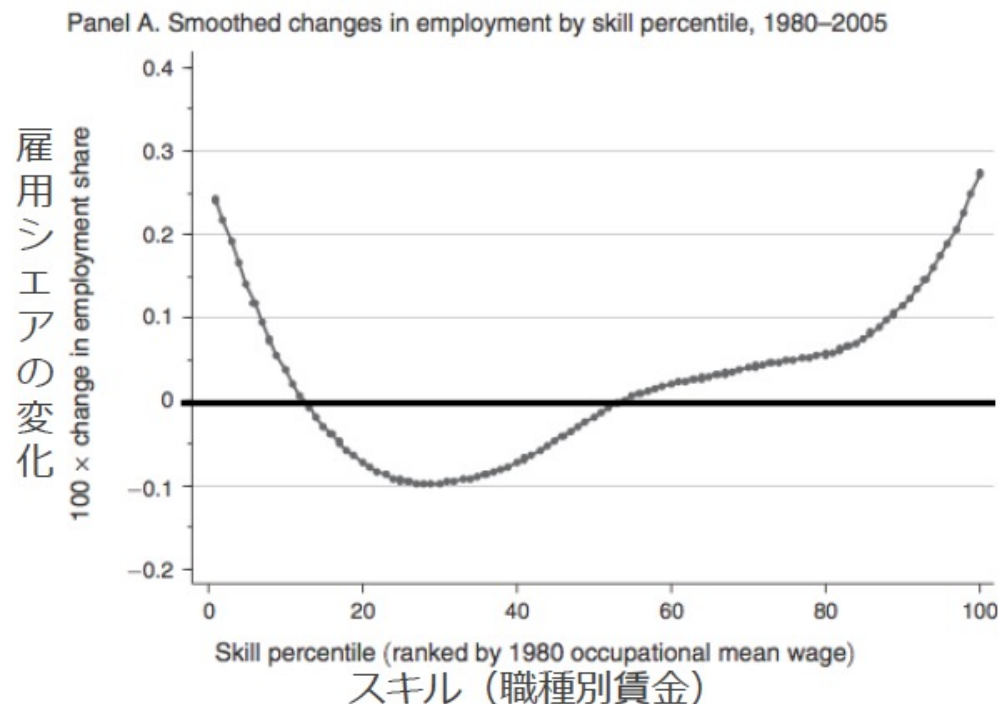
→ ユーザーインターフェース（UI）の重要性

※ 理工系女子人材 + AIを使える文系女子人材₄

➤ スキルプレミアムモデルの評価

- ・ 実証的な適合性は1980年代まで
- ・ 1990年代以降の「二極化」現象と非整合的
 - ※ 「二極化」： **低所得層** ← 中間層 → **高所得層**
- ・ 特定の職種・タスクの技術との置換が説明不能

図 2 米国における雇用の二極化



資料) Autor and Dorn (2013)の Figure 1 を引用。

● タスクモデル：Autor, Levy, and Murnane (2003)

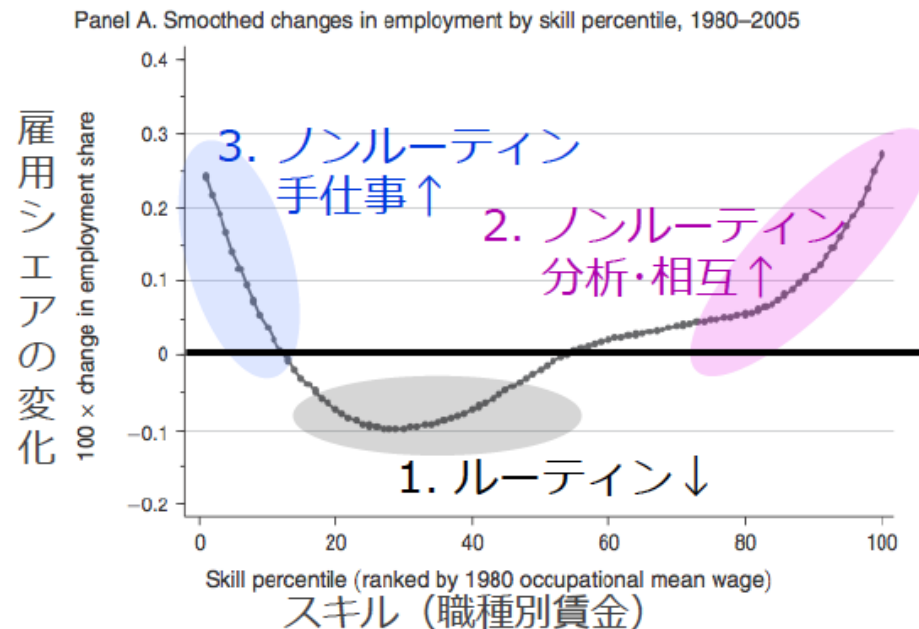
- 仕事をタスクで捉え、ITCなどの技術の影響の受けやすさの違いをタスクの種類で表現

表 1 ALM によるタスク分類

	ルーティン タスク	ノンルーティン タスク
	分析 ・ 相互 （ Analytic and interactive ） タスク	
例	● 記録 ● 計算 ● 繰返型 の 顧客 サービス (例 ： 銀行窓口)	● 仮説の設定・検証 ● 医療 診断 ● 法律 文書作成 ● 営業 ・ 販売 ● 管理監督
IT の 影響	● 大規模 な代替	● 強い 補完
	手仕事 （ Manual ） タスク	
例	● 選定 ・ 並び替え ● 繰返 型 の 組立て	● 手作業 ● トラック 運転
IT の 影響	● 大規模な 代替	● 限定的な 代替か補完

➤ 二極化の説明：Routinization仮説

図 2 米国における雇用の二極化



資料) Autor and Dorn (2013)の Figure 1 を引用。

<減少したタスク>

1. ルーティン：単純作業・事務、中賃金

<増加したタスク>

※ ルーティンタスクの「受け皿」

2. ノンルーティン分析・相互：専門・知的労働、高賃金

3. ノンルーティン手仕事：サービス・肉体労働、低賃金

➤ 知見・示唆

- ITが中間層のルーティンタスクを代替したように、AIは特定のタスクにおいて人の仕事を代替
- AIの発展段階ではタスクの代替でなく補完（支援）も
※ その場合は格差を縮小させる影響

例) Brynjolfsson et al. (2023)など

生成AIの使用によって特に経験の浅い低スキルなカスタマーサービス職の生産性が34%向上

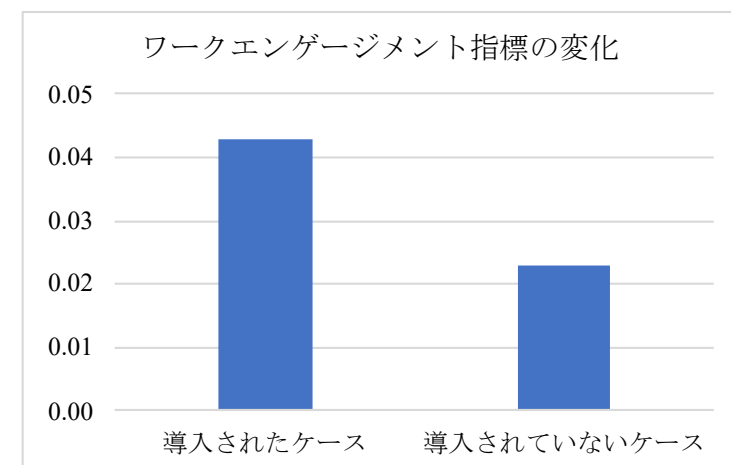
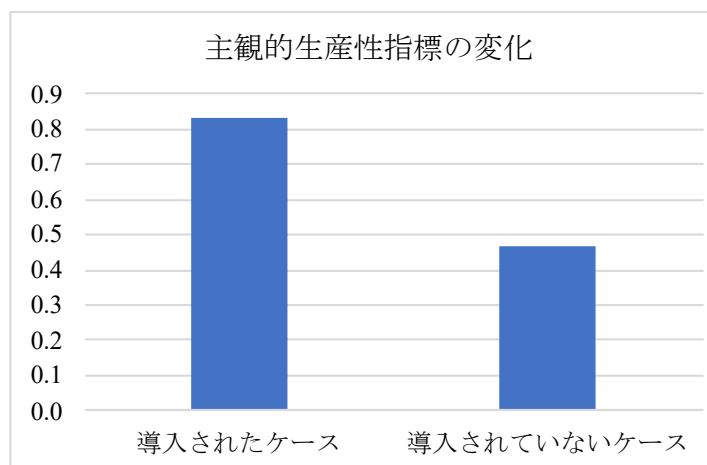
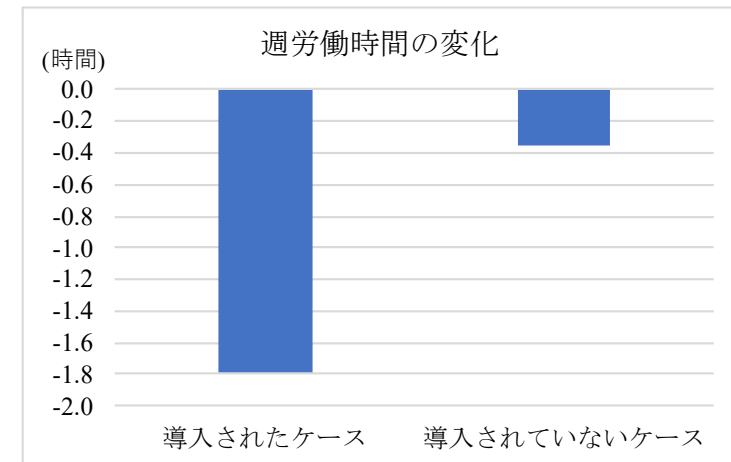
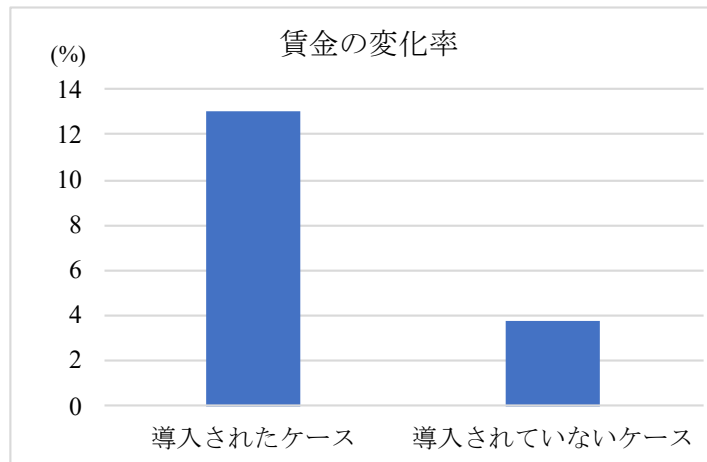
- 代替されるタスクを担っていた人のタスクは？

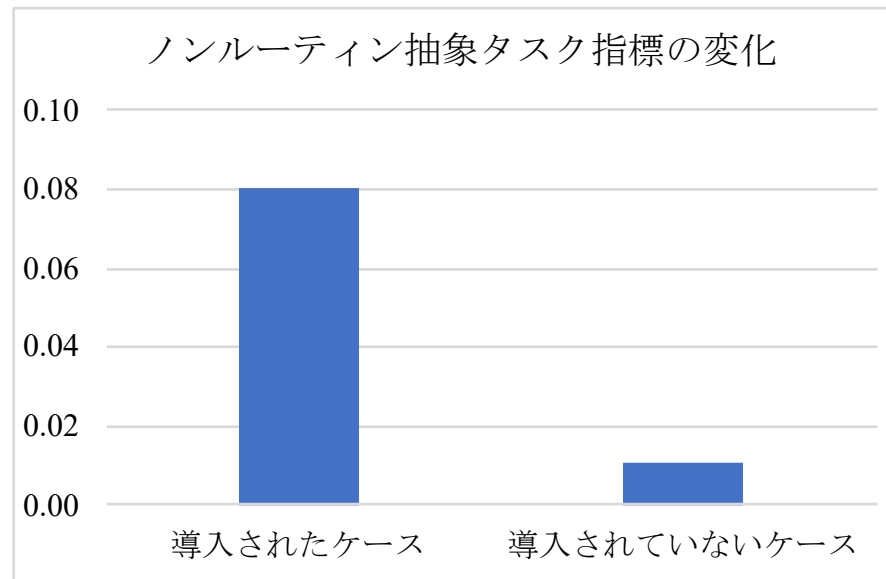
→ タスクトランスフォーメーションが必須

（従来のタスクをAIに任せ、人はAIができないタスクを担う）

▽ タスクトランスフォーメーションの効果 ～山本（2026）

- ・ 「日本家計パネル調査」：2019～23年調査
- ・ 職場でのAI導入とアウトカム変数の変化の関係





- AIが職場で導入されている労働者ほど、賃金の上昇や労働時間の減少、生産性の向上、エンゲージメントの向上がみられる。
- こうしたプラスの効果はタスクトランスフォーメーションによってもたらされた可能性

2. AIと女性活躍推進

● タスクの分布

▽ 日本でのルーティンタスク集約度の分布（山本 2019）

	観察数	RTI（指標A）	RTI（指標B）
非正規	2,885	0.10	0.29
うち契約社員	510	0.10	0.23
うちアルバイト・パートタイマー	2,042	0.05	0.23
うち派遣社員	282	0.45	0.78
うち嘱託	51	0.14	0.42
正規	7,241	-0.04	-0.12
うち役職なし	4,821	-0.01	-0.02
うち課長補佐、係長・主任相当職	1,427	-0.16	-0.32
うち課長相当職	688	-0.02	-0.26
うち部長相当職以上（役員未満）	305	-0.02	-0.36

👉 ルーティンタスクの相対的な大きさを示す指標
RTIが正規雇用でマイナス、非正規雇用でプラス
→ ルーティンタスクが非正規雇用に偏っている

● AI普及の影響①：非正規雇用（多くが女性）

- AIによる代替が生じやすい
 - ・ AIによる代替が生じやすいルーティンタスクに従事
 - ・ 企業内での配置転換によるタスクトランスフォーメーションは生じにくい
 - ・ 企業内訓練によるリスクリングは生じにくい
 - 含意 1：公的支援が必要不可欠
 - ・ 公的職業訓練によるリスクリングや転職支援
 - 含意 2：正規雇用化も解決策
 - ・ 出産後の正規就業継続や正規就業転換の促進
- ⇒ 「L字カーブ是正」はAI時代の女性政策でもある
～「正規雇用化→AIと協働（企業による支援）
→生産性・所得向上」といった好循環

● AI普及の影響②：正規雇用女性

- 非正規雇用と比べるとAIによる代替は生じにくい
- 「人的資本経営」の拡がり
 - ・ 正規雇用への人的資本投資として、企業によるリスキリング、UI向上、配置転換が実施されやすい
 - 企業内でのタスクトランスフォーメーション
 - ※ 女性ウエイトの大きい事務職からの転換が鍵
- 含意：人的資本経営の一環としての女性活躍推進
 - ・ 女性活躍推進は人的資本として女性を最大限に企業内で活かす人材施策＝「人的資本経営」
 - ・ 人的資本経営としての女性活躍推進は企業パフォーマンス向上にもつながりうる
 - エビデンス？

3. 女性活躍推進と企業業績

● 女性活躍推進と企業業績の関係性

- 本来であれば関係性なし（男女、人種、年齢などとは関係なく、適材適所な登用がなされているはず）
- 環境変化が生じている状況では関係性も生じうる
 - ※ 日本の状況：男性中心モデルの不適合化
- 学術的検証結果：「女性活躍→業績up」とは限らない

▽ 業績downの理由

- ・ 過度なアフーマティブアクション
- ・ ビジネス環境（製造業中心のキャッチアップ・大量生産モデルなど）
- ・ 多様性を前提としない働き方（長時間・硬直的）

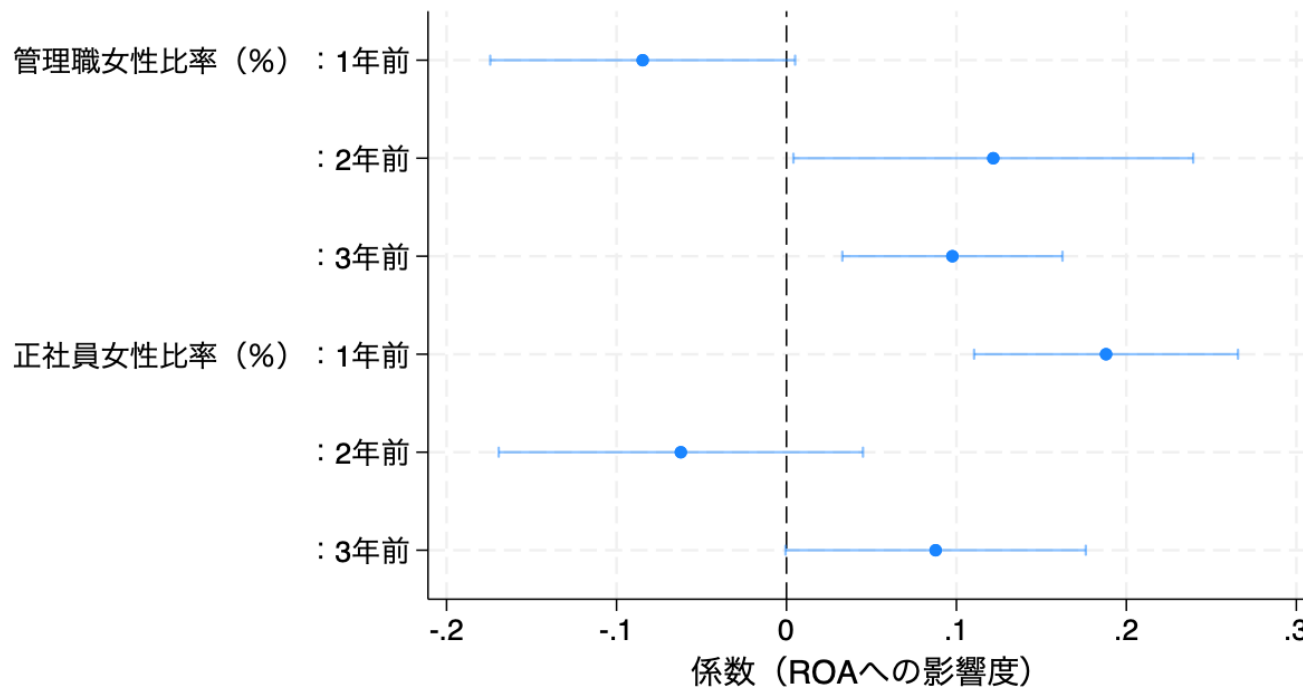
▽ 業績upの理由

- ・ プロダクト/プロセスイノベーション
- ・ ビジネス環境（価値観の多様化・人手不足、デジタル経済化など）
- ・ 多様性を前提とした働き方（適正時間・柔軟）

● 近年の実証例：山本（2025、日経スマートワーク経営研究）

➤ 日経スマートワーク経営研究会での上場企業パネルデータ(2016～23年)を用いた固定効果モデルの推計

➤ 利益率（ROA）への影響
▽ 全企業（ベースライン）

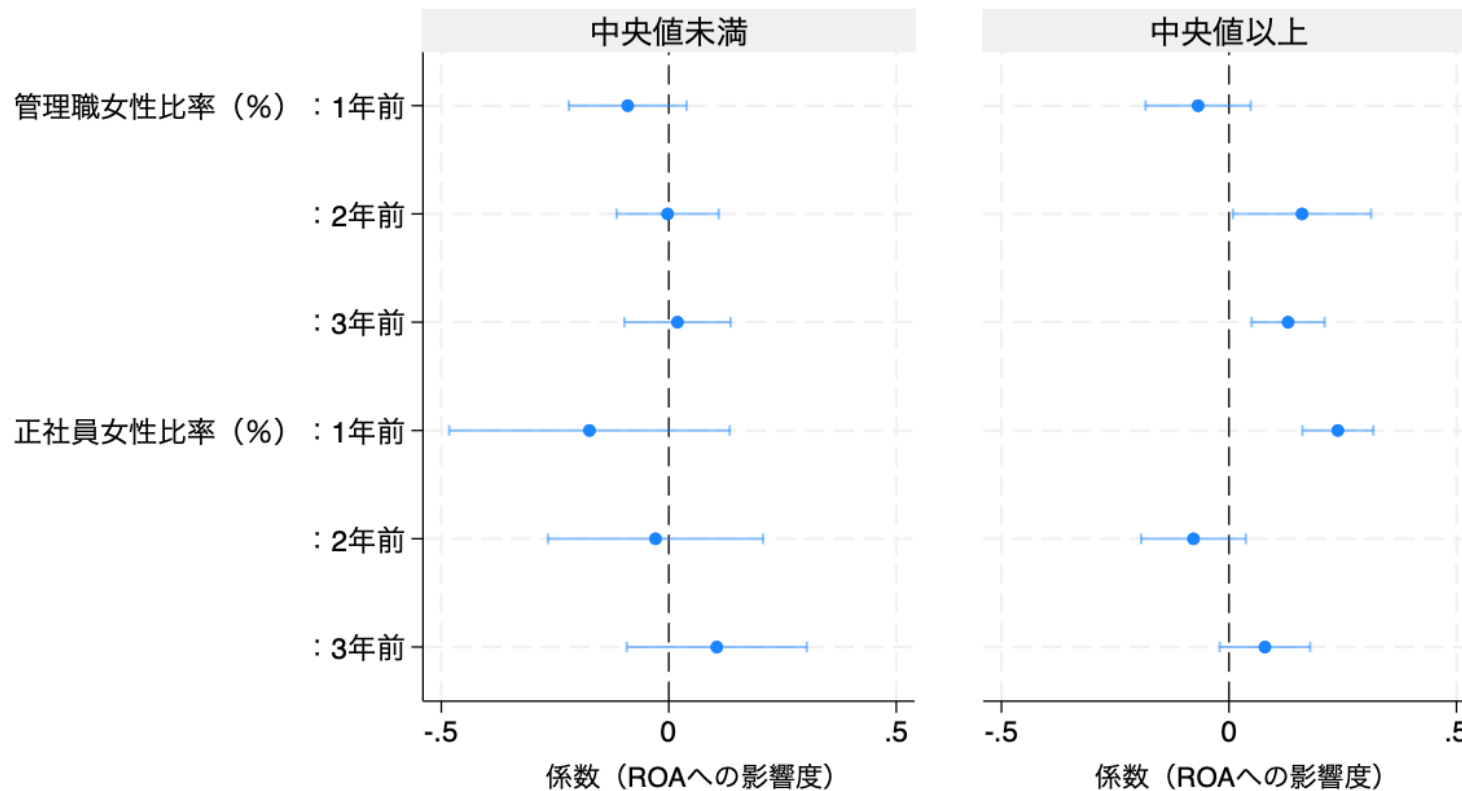


備考：被説明変数は利益率（ROA）。各変数をそれぞれ説明変数に用いた推計式の係数プロット（横線は90%信頼区間）。他の説明変数には平均年齢、平均勤続年数、正社員数、売上高、年ダミーを用いている。サンプルサイズは1690（512企業）。

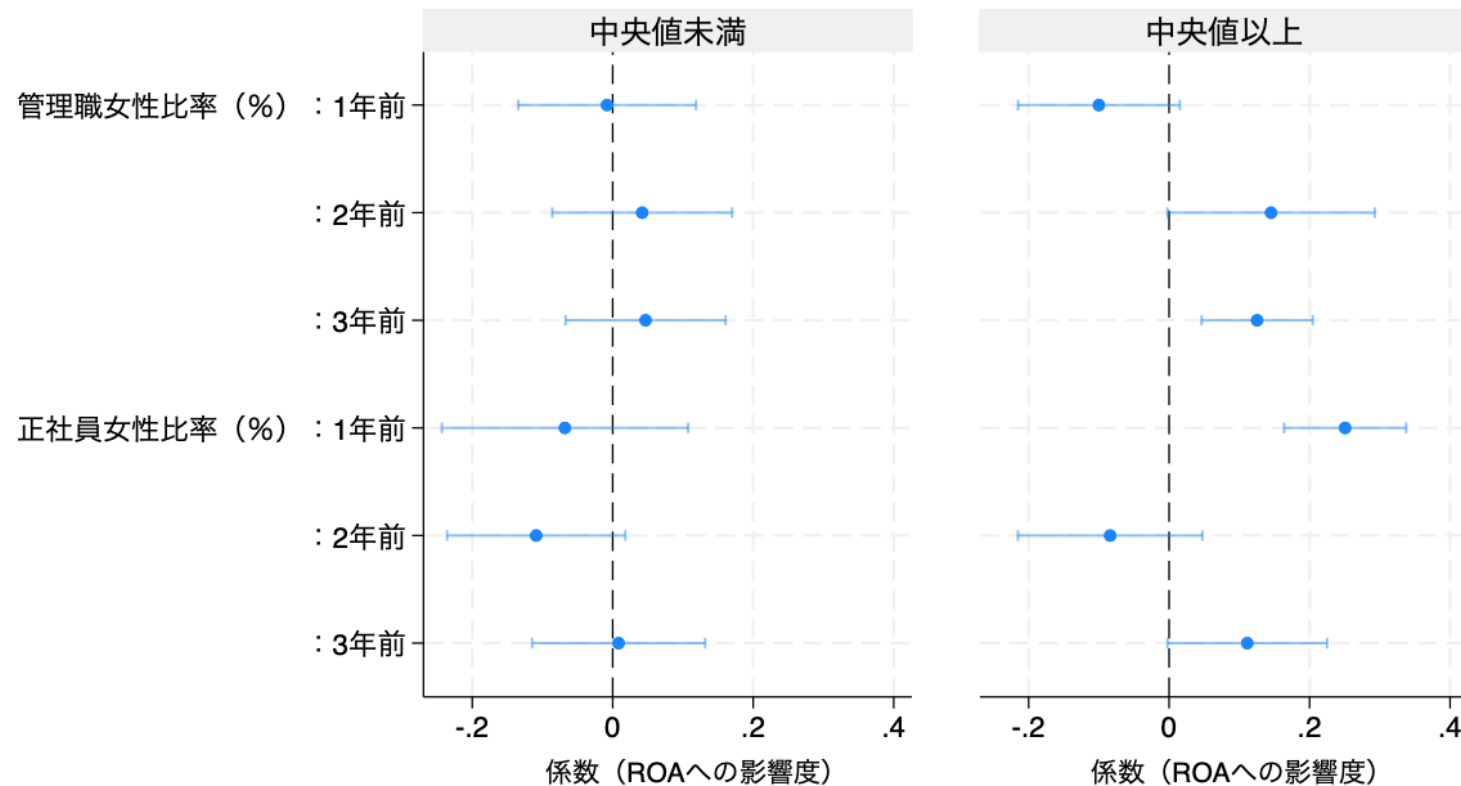
→ 管理職女性比率は2～3年後、正社員女性比率は1年後の利益率（ROA）を高める

➤ 企業特性による効果の違い

▽ 正社員女性比率（期間平均）の高さ別

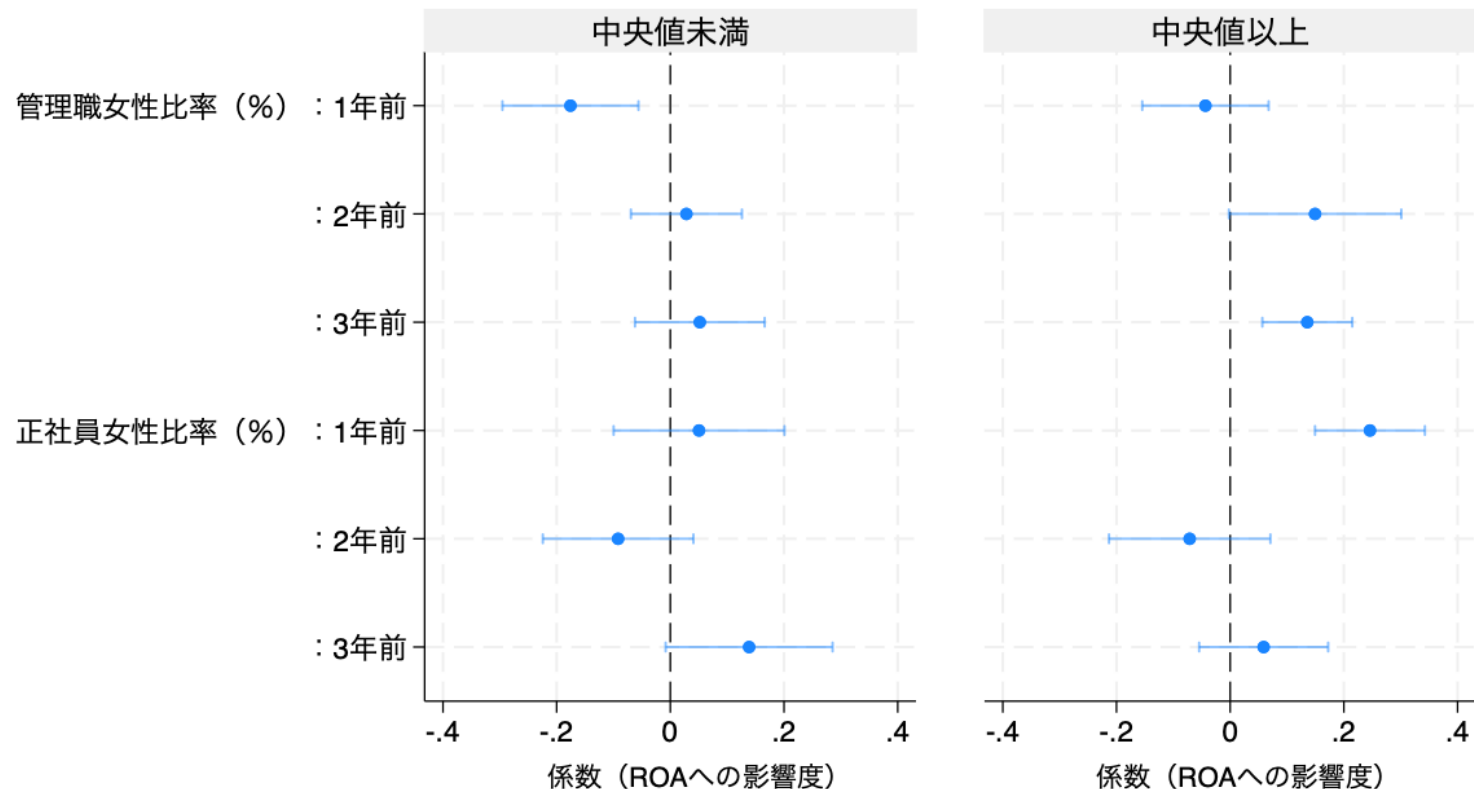


▽ 管理職女性比率（期間平均）の高さ別



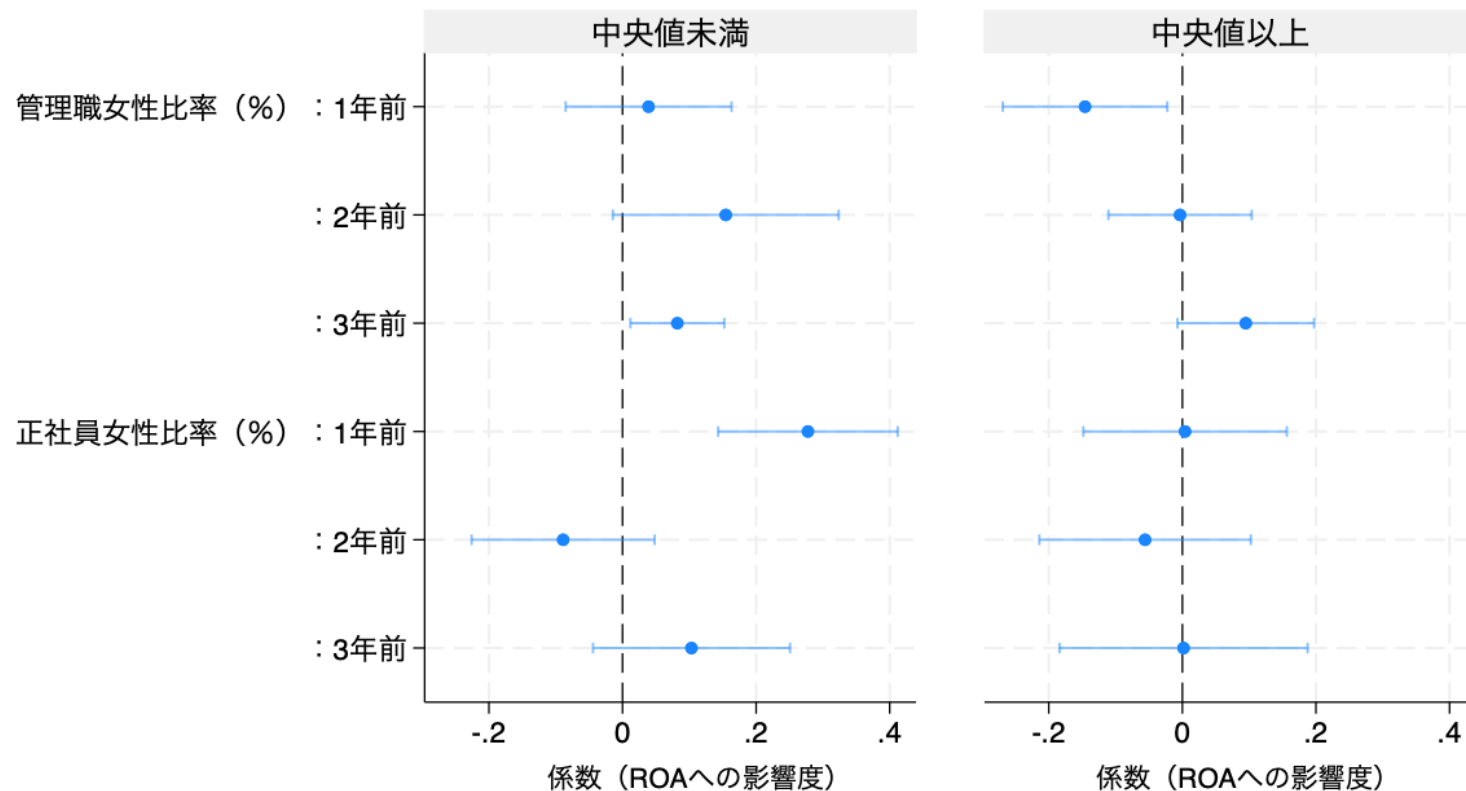
→ 女性活躍推進がなされていない企業（正社員女性比率や管理職女性比率が中央値未満の企業）では、効果は出にくい。

▽ 離入职率（期間平均）の高さ別



→ 管理職女性比率や正社員女性比率を高める効果は、離入职率の高い企業（中央値以上の企業）でのみ見られる。離入职率の低い企業では管理職女性比率が1年後の利益率（ROA）を低くする影響もある。

▽ 賃金カーブの大きさ別



→ 管理職女性比率や正社員女性比率の効果は、賃金カーブの小さい（中央値未満の企業）でのみ見られる。

● 分析から導かれるポイント

- 管理職女性比率や正社員女性比率の上昇は、ラグを伴うものの、利益率に対してプラスの影響を持つ。
- 管理職女性比率や正社員女性比率の上昇のプラスの効果は、以下の企業のように、日本的雇用慣行から脱却している企業でみられる。

- ・ 女性活躍推進が進んでいる企業
- ・ 雇用の流動性の高い企業
- ・ 賃金カーブの小さい企業

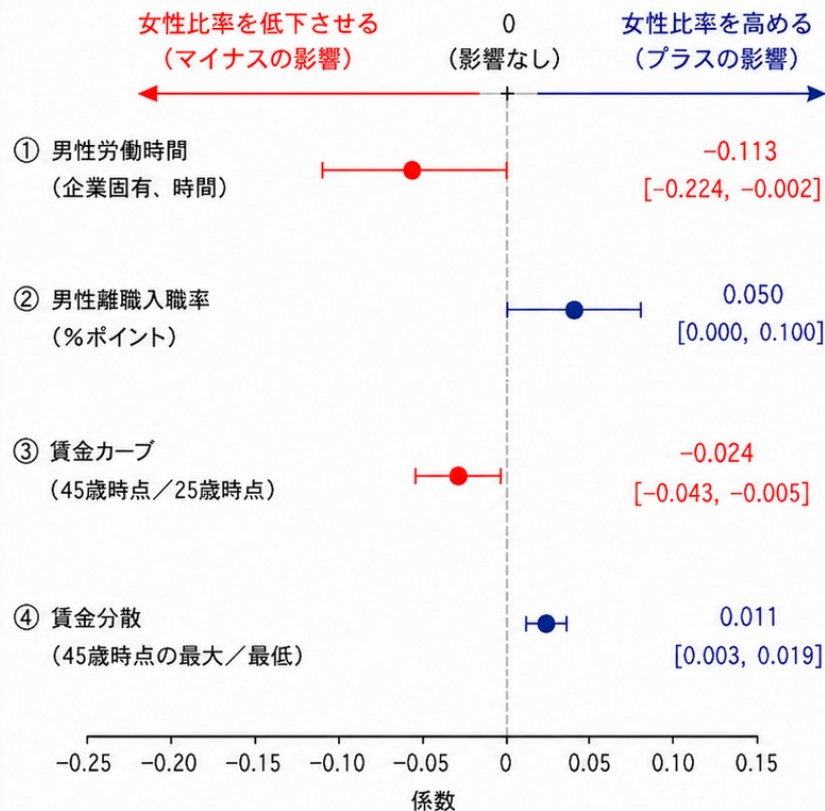
⇒ 女性活躍推進が業績向上につながるには、女性比率が一定以上に高くなるまで継続した取り組みが必要（中長期的な展望の重要性）。

⇒ 日本的雇用慣行を修正し、誰もが能力を発揮しやすい環境を整えることで、女性活躍推進が中長期的に企業にメリットをもたらす。

＜参考：日本的雇用慣行の度合いと企業の女性比率＞

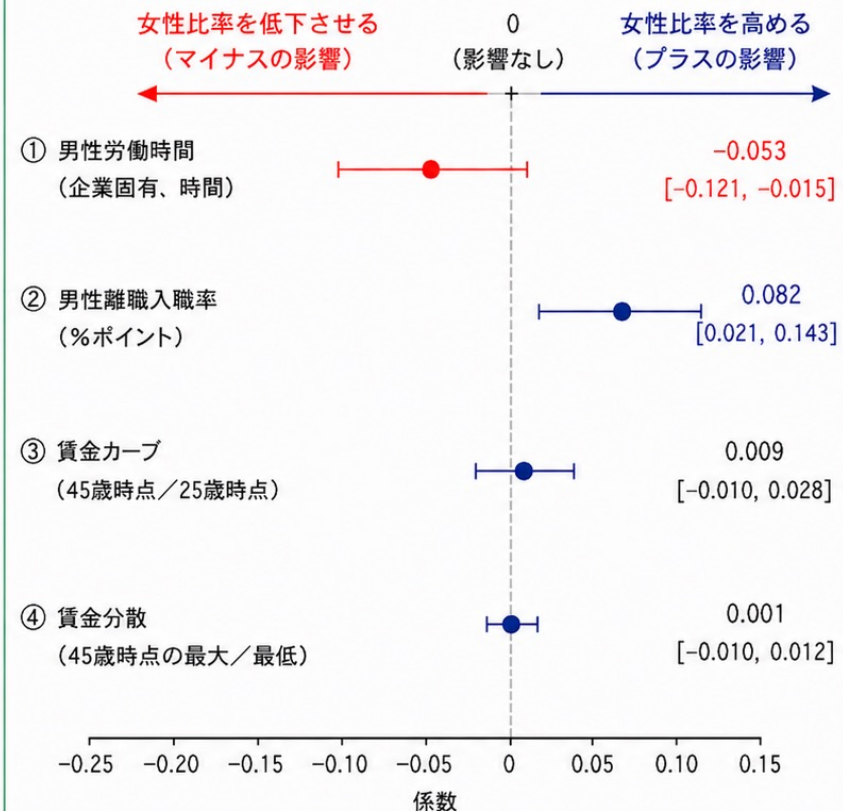
(1) 正社員女性比率への影響

係数と90%信頼区間



(2) 管理職女性比率への影響

係数と90%信頼区間



出所：山本（2014、経済産業研究所Iディスカッションペーパー）

→ 日本の雇用慣行（長時間労働、低い流動性、急勾配な賃金カーブ、小さい賃金分散）は女性比率を低める傾向

4. ダイバーシティ（DEI）推進と企業業績

● DEI (Diversity, Equity, and Inclusion)

Diversity : 多様性

👉 Demographic diversity

- ・ 人口統計的多様性
- ・ 属性の違い
- ・ クォーター制、数値目標など

👉 Cognitive diversity

- ・ 認知的多様性
- ・ 考え方の違い
- ・ 多様な働き方・目標の尊重

Equity : 公平性

👉 多様な人材に対する多様な機会（育成・登用）の担保

👉 ≠Equality（平等性）

Inclusion : 包摂性

👉 多様な人材の多様な形での活用・活用

● 研究紹介：山本（2024、日経スマーワーク経営研究）

➤ DEI変数（従業員調査：上場企業）

✓ 認知的DEI：以下の回答（各5点満点、平均値）

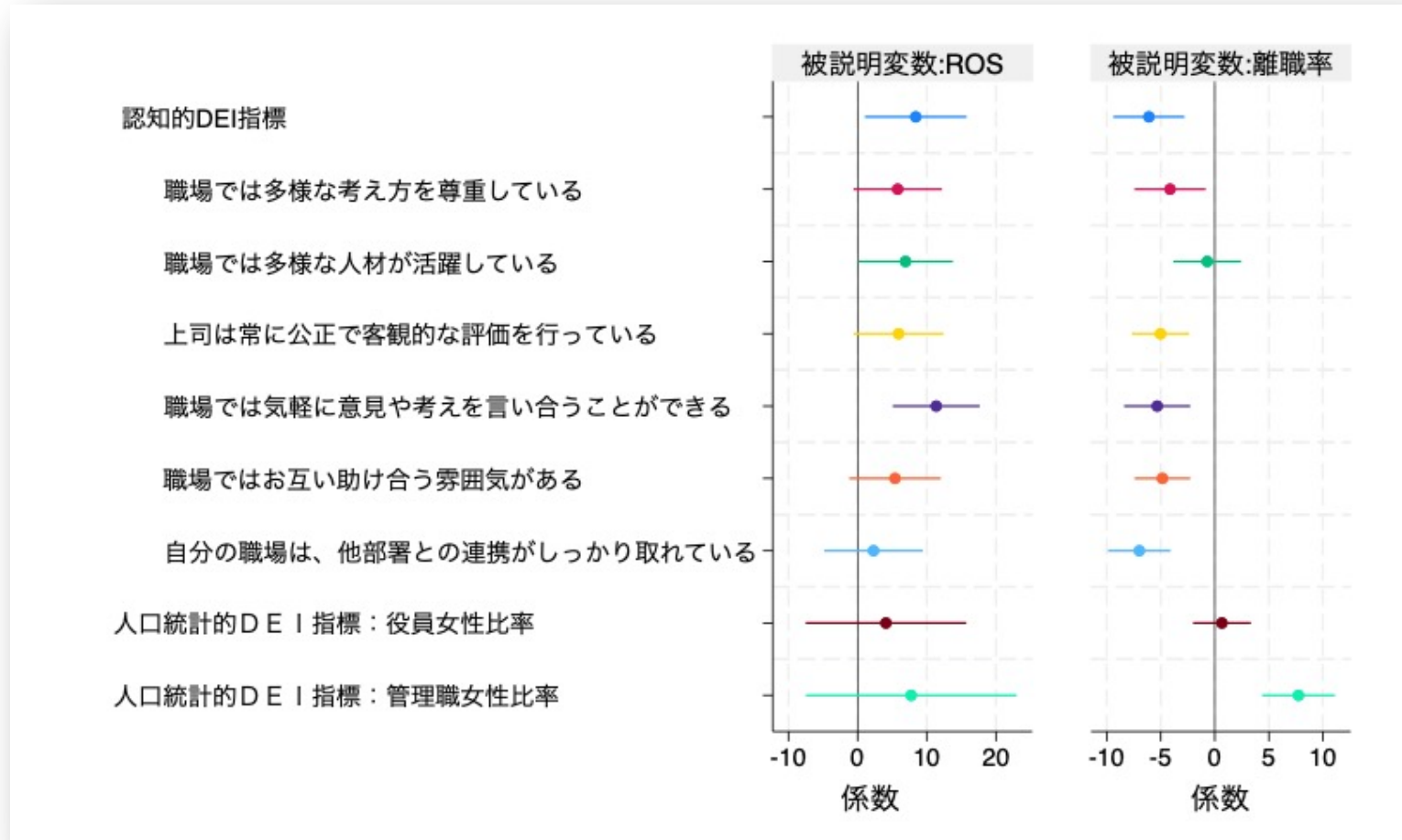
- 職場では多様な考え方を尊重している
- 職場では多様な人材が活躍している
- 上司は常に公正で客観的な評価を行っている
- 職場では気軽に意見や考えを言い合うことができる
- 職場ではお互い助け合う雰囲気がある
- 自分の職場は、他部署との連携がしっかり取れている

👉 企業毎の集計：従業員調査で1社5人以上回答している
企業に勤務する正社員→企業平均

✓ 人口統計的DEI：企業調査の以下の項目

- 役員女性比率、管理職女性比率

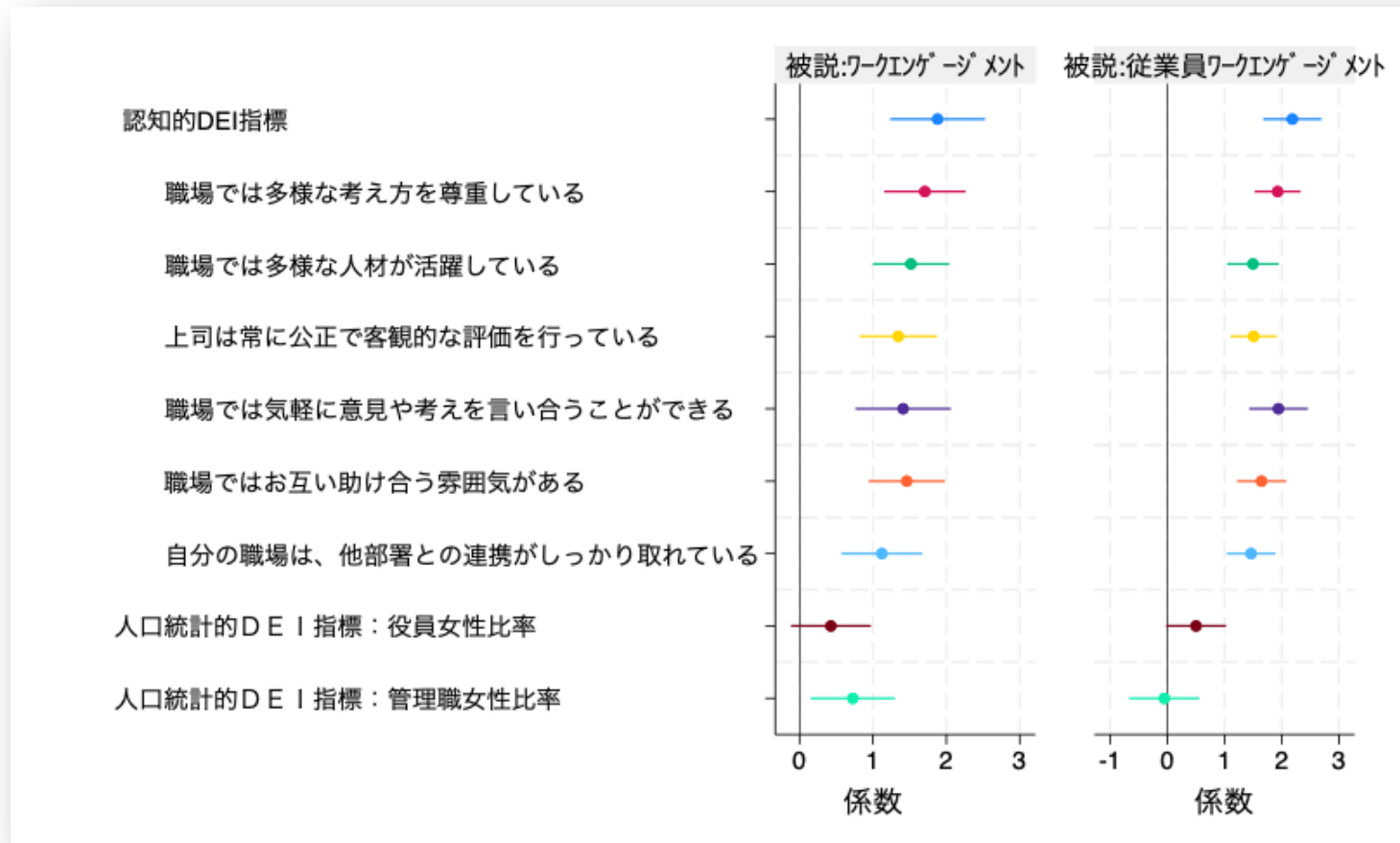
➤ DEI指標と翌年の利益率・離職率との関係



備考：各DEI変数をそれぞれ説明変数に用いた推計式の係数プロット（横線は90%信頼区間）。他の説明変数には業種ダミー、企業規模ダミーを用いている。サンプルサイズは、被説明変数がROSの場合は320、離職率の場合は298。

→ 認知的DEI指標は1年後のROSと有意にプラス、1年後の離職率と有意にマイナスの相関。

➤ DEI変数と1年後のエンゲージメントの関係



備考: 各DEI変数をそれぞれ説明変数に用いた推計式の係数プロット (横線は90%信頼区間)。他の説明変数には業種ダミー、企業規模ダミーを用いている。サンプルサイズは、被説明変数がROSの場合は320、離職率の場合は298。

→ 認知的DEI指標は1年後のワークエンゲージメントや従業員エンゲージメントと有意にプラスの相関。

● 分析から導かれるポイント

- 認知的DEIの向上が翌年の企業の業績や従業員のウェルビーイングを高める可能性

※ 米国の企業と従業員データを用いたEdmans et al. (2023) と整合的な結果

⇒ 女性活躍推進やDEIの手段として、認知的多様性を浸透させることも有用

まとめ：AI時代の女性活躍推進のアプローチ

● これまでのアプローチと、今後の追加アプローチ

これまでのアプローチ

女性活躍を推進する



女性管理職比率の向上に注力



数値目標の設定・達成を重視



クオータや登用枠の設定



「女性活躍の重要性」を繰り返し訴える

今後の追加アプローチ

AI時代に女性が活躍できる環境をつくる



AI時代への
新たな対応
(補完的イノベーション)



① リスキリング・UIの向上



② タスクトランスフォーメーションの推進



働き方・
組織改革
(継続・発展)



③ 日本的雇用慣行の修正：賃金カーブのフラット化



④ 日本的雇用慣行の修正：適度な雇用の流動性の確保



⑤ 日本的雇用慣行の修正：長時間労働の是正など



組織文化の改革
(DE & Iの深化)



⑥ 認知的DE & Iの推進

(多様な考え方の尊重・心理的安全性・公正な評価など)



「女性活躍」を直接促すだけでなく、AI時代に女性が能力を発揮できる組織への改革が重要

政策の ポイント

①

人的資本経営の推進



AI導入だけでなく、人への投資
(リスキリング、配置転換など)を強化

②

L字カーブ是正をAI政策 として位置づける



女性の正規雇用化と柔軟能力形成→
AIとの協働=人的資本経営の好循環へ



③

非正規女性への支援強化



企業内だけでは限界があるため、
AIリスキリング・デジタルスキル、
職業訓練、転職支援を充実

ご清聴ありがとうございました