

役割を失う時代に、 人は何を「生きがい」にし、 企業は何を「顧客価値」にするのか

2026年9月10日
日販テクシード株式会社
代表取締役社長

藤澤 徹



藤澤 徹 Toru Fujisawa



略歴

- **1986** **日本IBM株式会社 入社**
技術者及び技術系マネジメントとして通信・メディア・公益・流通業界のシステム構築を担当
- **2009** **IBM Corporation. Executive Assistant to VP (米国赴任)**
米国IBM副社長補佐として Global Solution と経営を学ぶ
- **2011** **日本IBM株式会社 理事**
通信・メディア・公益・流通業界 システム開発事業責任者
- **2014** **日販テクシード株式会社* 代表取締役社長 (現任)**
- **2023** **日販グループホールディングス株式会社 取締役 CIO (現任)**
- **2026** **同 グループAI推進室長 (現任)**
日販グループにおけるIT事業会社の経営責任者
日販グループ各社におけるIT活用とガバナンスの責任者
日販グループ各社におけるAI活用・導入を推進する責任者

※ 日販テクシード株式会社の旧名称は、日販コンピュータテクノロジー株式会社

企業の現場にAI導入を推進する技術者出身の経営者として、現在の「心象風景」を言語化いたします。
主観にすぎる点、分析・検証等が未熟な点等については、忌憚なくご意見をいただければ幸いです。

講演の構成

1

人は、何を「生きがい」にしているのか

内閣府の世論調査から、充実感と生きがいの分布を確かめる

2

企業は、何を「顧客価値」にするのか

顧客価値を分解し、AI による代替性を順に整理する

3

その2つは、どこで交わるのか

顧客価値を支えるものと、生きがいを支えるものを重ねてみる

本講演では「役割を失う時代」を下記として扱う。

「AIによる仕事の代替性が向上していく時代 - The Runway to AGI（過渡期）」

第1部

人は、何を「生きがい」にしているのか

内閣府の世論調査から、充実感と生きがいの分布を確かめる

【全世代（18歳以上）】日頃の生活の中での充実感

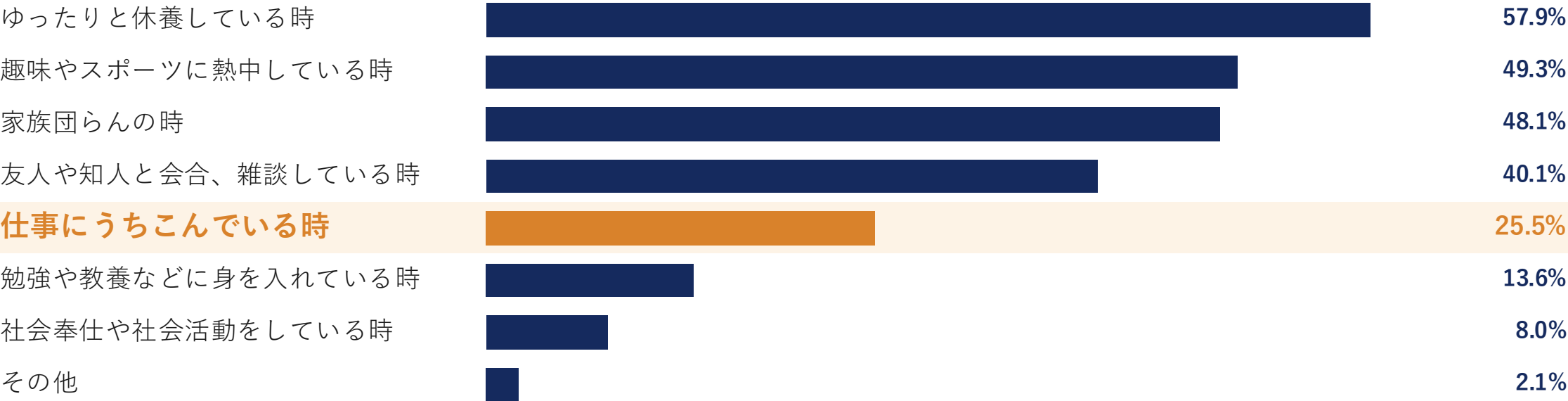
内閣府「国民生活に関する世論調査」（令和7年8月調査）全国18歳以上・有効回収2,938人・郵送法

問4 あなたは日頃の生活の中で、どの程度充実感を感じていますか ― 1つ選択（n=2,938）



以下は、①②③を回答した人（n=2,661）が対象

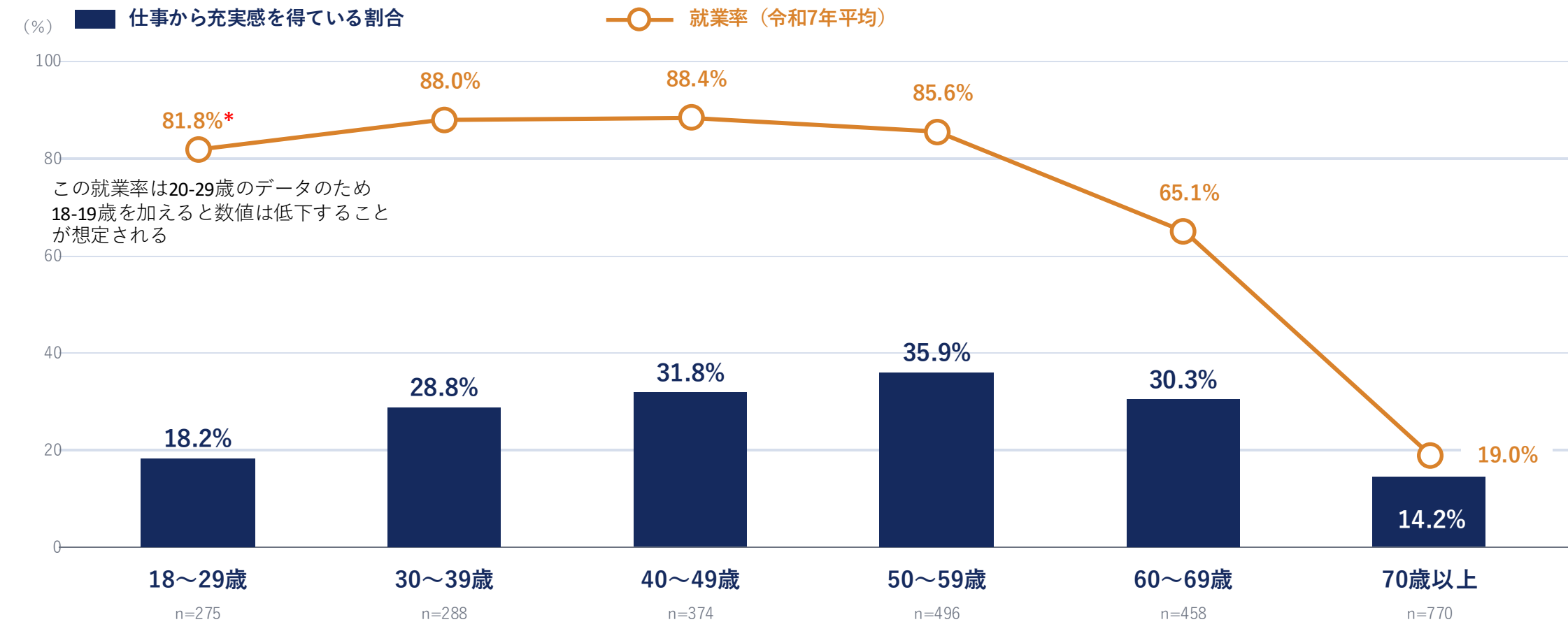
問5 充実感を感じるのは、主にどのような時か ― 複数回答・全8選択肢（n=2,661）



出典：内閣府「国民生活に関する世論調査」（令和7年8月調査）問4「現在の生活の充実感」／問5「充実感を感じる時」（複数回答）集計表11。n=2,938 は有効回収数。
n=2,661 は問4で「ほとんど感じていない」および無回答を除いた者。

充実感における「仕事」の関係度合いは世代の両端で異なる

棒＝内閣府「国民生活に関する世論調査 問5「仕事にうちこんでいる時」／ 折れ線＝総務省「労働力調査」就業率



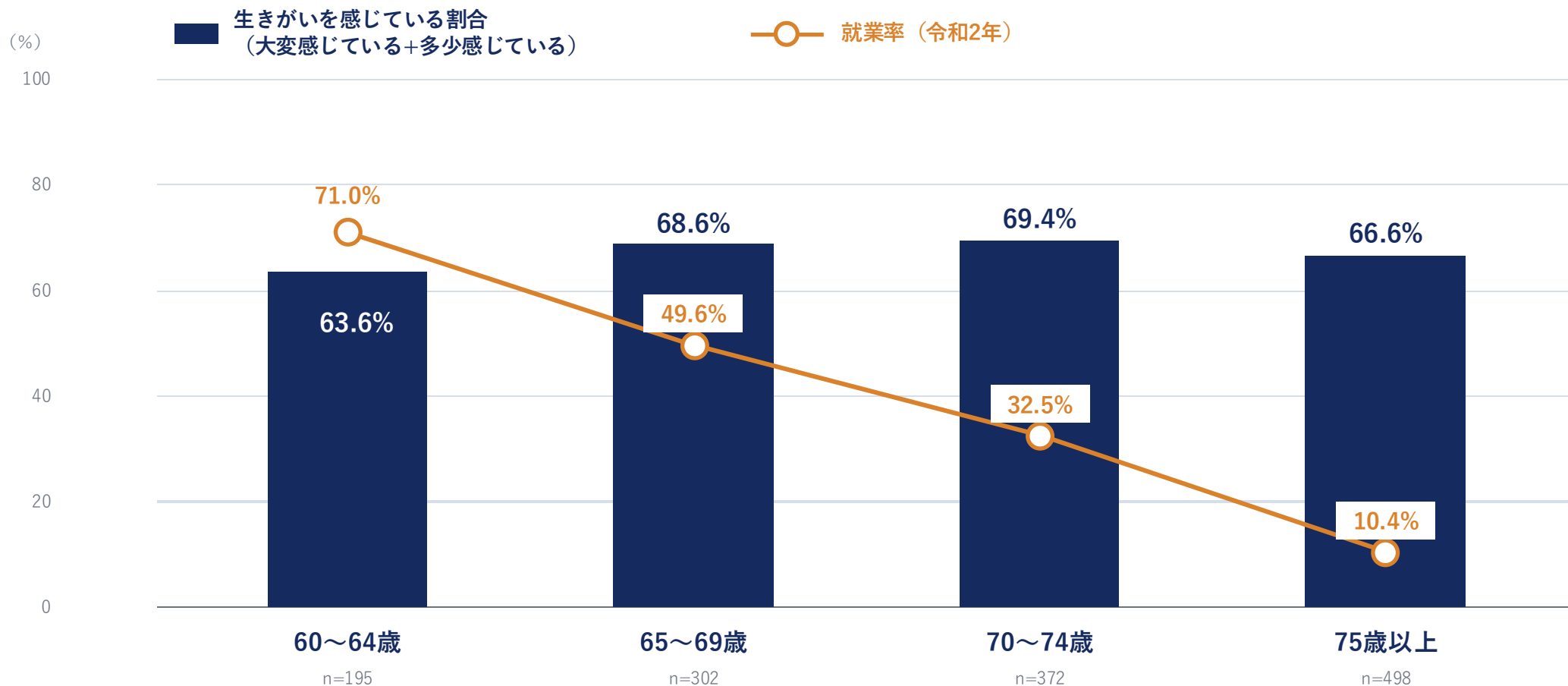
* 就業率の区分は20～29歳の数字を記載。労働力調査は5歳階級で公表されるため、18～19歳を分離できない。

出典：内閣府「国民生活に関する世論調査」（令和7年8月調査）集計表11／総務省「労働力調査」長期時系列 表3-1・表3-3（令和7年平均、5歳階級を合成）。

【シニア世代】 就業率が低下しても「生きがい」に有意差はない

棒＝内閣府「第9回 高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」／ 折れ線＝総務省「労働力調査」就業率

Q36 あなたは、現在、どの程度生きがい（喜びや楽しみ）を感じていますか。



※ 4区分の間に統計的に有意な差は認められない (χ^2 検定: $\chi^2=2.24$, $df=3$, $p=0.52$ 。公表構成比と回答者数から復元した度数による)。

有意差が認められないことは、差がないことの証明ではない。また本調査は層化二段無作為抽出であり、この検定は設計効果を考慮していない。

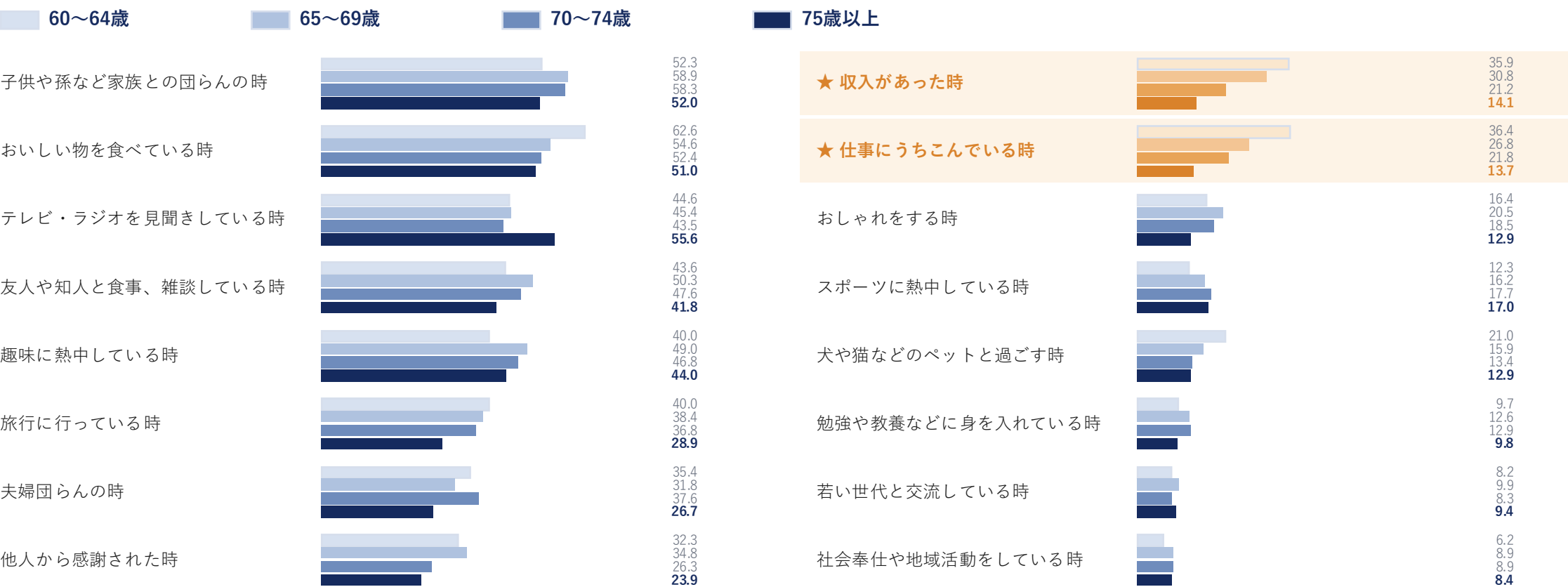
※ 「75歳以上」66.6% は、公表区分の 75～79歳 (72.7%) と 80歳以上 (61.4%) を回答者数で加重再集計した値である。

出典：内閣府「第9回 高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(令和2年度) 日本 $n=1,367$

内閣府「令和3年版高齢社会白書」図1-2-1-13 (原資料：総務省「労働力調査」令和2年)

【シニア世代】年齢が上がっても生きがいは失われない。 だが、仕事・収入は源泉から外れていく。

Q37 生きがいを感じる時（複数回答・全16選択肢）



出典：内閣府「第9回 高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」（令和2年度）図表2-8-2-3（年齢別）。

ここまでの整理と、問い

● 人生の充実感や生きがいの源泉は、仕事の外に広くある

充実感を感じる場面の上位は「ゆったりとした休養」「趣味やスポーツ」「家族団らん」「友人・知人との会話」
仕事は 25.5% で8選択肢中5位。

● 仕事をやめても、生きがいそのものは失われない

シニアの就業率は 71.0% → 10.4% に下がるが、
生きがいを感じる割合は 63.6% → 66.6% で変わらない。

▶ 一方で、仕事は生きがいを構成する要素の1つである

30～69歳では約3人に1人が仕事から充実感を得ている。
人によっては、関与が大きい。



AI によってタスクの代替性が高まっていく中で、
仕事が生きがいを支える関係は、どう変わるのか。

第 2 部

企業は、何を「顧客価値」にするのか

顧客価値を分解し、AI による代替性を順に整理する

「顧客価値」の位置づけ



AI によるタスクの代替によって、顧客価値はどう変化していくのか

これまでも仕事を誰かに渡すことはキャリア形成において必要だった

問題は、**渡した先で「自分は何をすべきか = 自分の顧客価値」**が見えなくなること

顧客価値①「コスト・スピード」

あなたに任せたほうが、速くて安いから

AIでなく人間が担うことが多いケース

A

多種少量

- ・量が少なくバリエーションが多く、
AI費用（初期＋ランニング）を回収できない
- ・習熟した人のほうが効率よく処理できる

AIを活用してRPA等のコードを生成し、反復実行させていくポテンシャル領域でもある。

B

前提共有に時間がかかる

- ・都度の説明 → 検証 → 修正が要る
- ・説明するより自分でやった方が速い
- ・部分的タスクでのAI活用は可能

AIによるKnowledge蓄積強化によって、一定程度の改善は可能である。

C

物理的な作業

（日本における傾向）

- ・例外への即応が求められる場面が多い
- ・技能訓練が行き届き品質管理費が抑制
- ・日本の製造業労働費用*
米国の43%、ドイツの36%

*出典：JILPT『データブック国際労働比較2026』
第5-8表 p.182／2024年・為替換算値

部分自動化より全体自動化が効果的だが、設備投資規模が大きく回収リスクも高い

ただし、AI費用と人件費の変動によって代替性（≒ROI）も変動する

ROI：Return on Investment（投資対効果）

顧客価値②「機能・品質」

あなたにしかできないから

AIが優位性を発揮しやすい条件

- ①必要な情報が言語化された形で与えられる
- ②正解の基準が事前に定義できる
- ③目標と完了条件が一貫している

AIでなく人間が担うことが多いケース

A

暗黙知

①の裏返し 言葉にできない

- ・熟練者の感覚、人間同士の間合い
- ・「なんとなくおかしい」という違和感

形式知化が進めば、AIに渡せる領域は広がる。

B

ひらめき

②の裏返し 正解が定義できない

- ・既存の延長線上にない筋を選ぶ
- ・候補の生成と、賭ける筋の選択は別

AIが候補を出し、人が筋を選ぶ分担が現実的である。

C

文脈の統合

③の裏返し 目標・条件の修正が多い

- ・複数の関係者・制約・経緯を束ねる
- ・まだ誰も渡していない情報を取りに行く
- ・目的が動けば、正解も動く

文脈を渡す仕組みが整うほど、この領域は狭まる。

ただし、AIのさらなる進化によって代替性が向上していく

顧客価値③「責任」

あなたは一緒に背負ってくれるから



※ 前提：責任者は、その能力とは別に、適切な職位・職責に就いていることの上に成り立つ

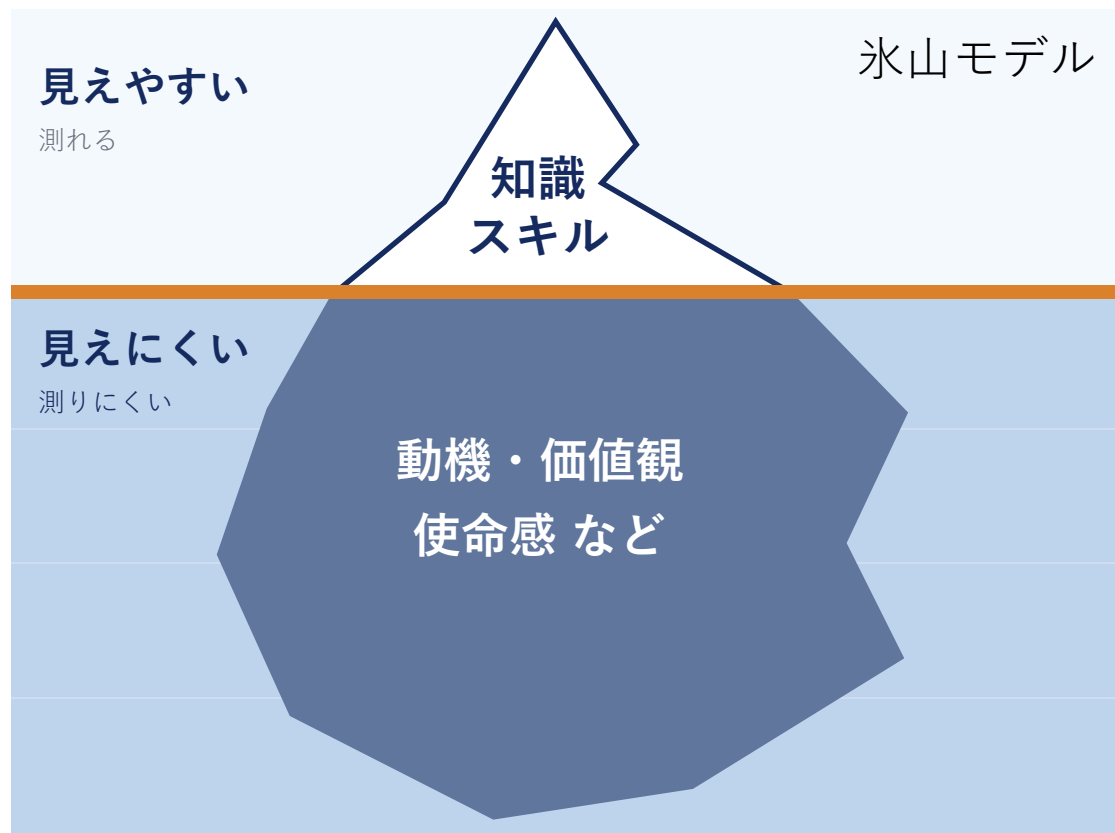
第3部

その2つは、どこで交わるのか

顧客価値を支えるものと、生きがいを支えるものを重ねてみる

Competency —— 「責任」を託すために重要な要素

経営の実感：重要任務を託せる人は、明確な動機や強い使命感を持って「主導」できる人である



Intelligence*

知識・スキル

- 試験で確認できる
- 体系的な教育が可能

Competency

動機・価値観・使命感 など

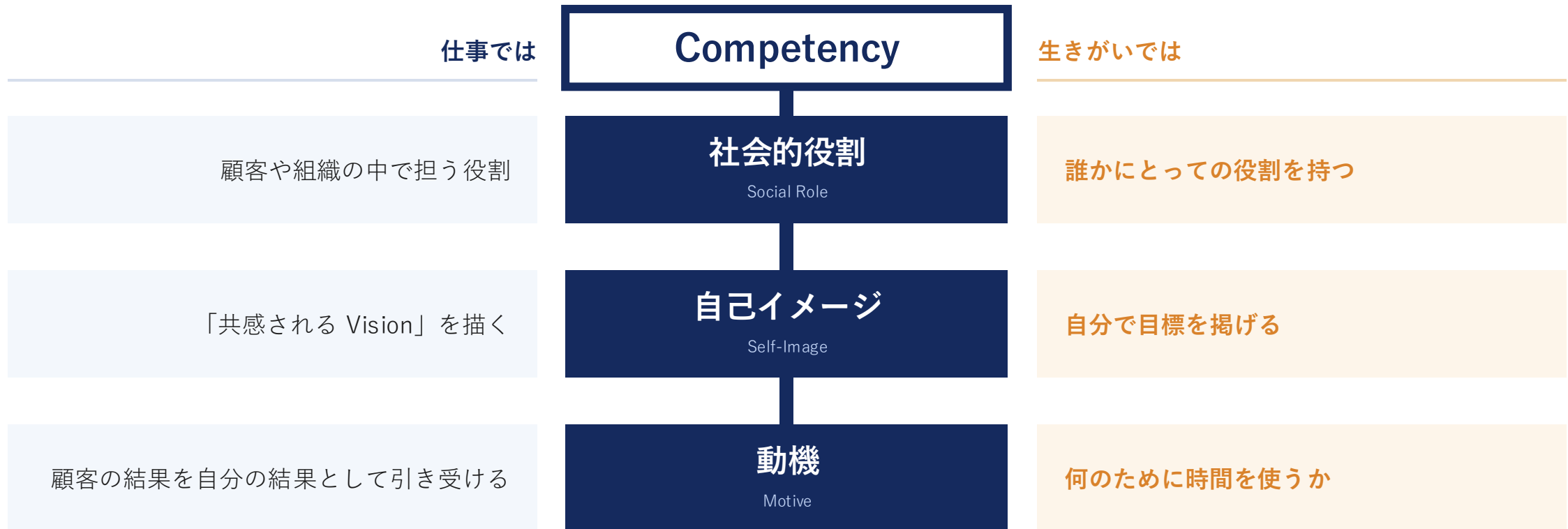
- 試験では確認しにくい
- 行動を通じて確認できる
- 体系的に教育しにくい

* : このページでの Intelligence は McClelland の用法であり、AI で用いられる用法・定義とは異なる

※ McClelland および Spencer & Spencer のコンピテンシー（氷山モデル）議論を参考に、発表者の独自解釈を加えて再構成したものである。

Competency は

「仕事を通じて生きがいを感じる」要素につながるのではないか？



2つの問い

1 AI は Competency を 代替できるのか

仮に AI が Competency に相当する振る舞いを示すとき

—— それを内的な特性として扱うのか

—— 観察可能な行動と結果で評価するのか

2 そもそも、 代替は必要なのか

責任を託す相手が人であり続けるなら、
AI が Competency を持つ必要はないのかもしれない

では、AI に責任を託すとしたら、
AI はそれを果たすために
Competency を必要とするのか

ぜひ、皆様のご意見をお伺いしたい

ご清聴ありがとうございました。

今回の講演は大変貴重な機会となりました。

是非、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。