

AI が日常の手段になると、 仕事はどう変わるのか。

— 「なくなる職・残る職」では見えない、
仕事の進め方・担い方・学び方の変化

公開研究と生成 AI との共働経験に基づく実務考察

成果物が増えること。仕事がよくなること。
人が育つこと。これらは、同じではありません。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

資料確認日・版日：2026 年 9 月 15 日

本書の比較表と仕事設計の観点は、職場で検討・検証するための提案です。
職業の消滅や、AI 導入の効果を一括して予測・保証するものではありません。

要旨と本書の読み方

AIで何の作業を置き換えられるかだけでなく、AIを使うことで、仕事全体をどう組み直せるのか。本書は、公開研究と生成AIとの共働経験を手がかりに、この問いを考えるための実務考察です。

**成果物が増えること。仕事がよくなること。
人が育つこと。これらは、同じではありません。**

本書が提案する見方

職業名だけで将来を断定せず、一つの仕事を、目的、事実確認、検討、判断、実行、結果確認のつながりとして捉えます。ビフォー／アフターは、仕事の始め方、情報の扱い方、取り組める範囲、選択肢、順序と分担、時間と負担、専門性、経験の八つの観点から整理します。

アフターを一つの理想像にはしません。同じ仕事の負担が減る場合、取り組める仕事広がる場合、出力は増えても品質や周囲の負担が悪化する場合を分けます。これらは段階的な成長モデルではなく、同じ職場でも併存しうる変化の方向です。

根拠の種類を分けて読む

区分	本書での扱い
公開研究・公的資料	何を対象に、どの方法で、何を測ったかを示します。研究結果は、その対象・課題・期間の範囲で解釈します。
当社の経験と既公表の提案	代表者の共働経験と、既公表の協働原則を出発点にします。独立した第三者による効果検証ではありません。
条件付きの想定・実務提案	比較表、変化の方向、仕事設計、確認の観点は、職場で検討・検証するための当社の提案です。

本文中の【1】～【10】は巻末の参照資料に対応します。資料名・参照リンクから原文を確認できます。場面例は説明用であり、顧客事例や測定済みの改善実績ではありません。

目次

見出しをクリックすると、該当箇所へ移動します。本文中の参照番号から、巻末の参照資料へ移動できます。

要旨と本書の読み方.....	2
図解から読む 10 枚の図解と本文の対応.....	4
はじめに 職業の予測から、仕事の変化へ.....	5
1. 「AI の影響を受ける職業」と「なくなる職業」は同じではない.....	7
2. 共働経験から見えてきたのは、「書く速さ」だけではない.....	9
3. 仕事のビフォー／アフターを、八つの観点で捉える.....	11
4. 「同じ仕事を速くする」と「仕事を組み直す」の違い.....	15
5. アフターは一つではない.....	18
6. 仕事のできたことと、本人に力が残ったことを分ける.....	21
7. 個人の使い方だけでなく、組織の仕事設計を変える.....	23
8. 職業が残っても、雇用や育成の入口は変わりうる.....	26
9. 「AI を使ったか」ではなく、「何が変わったか」を確かめる.....	27
10. 未来を当てるためではなく、仕事の変化を選ぶために.....	29
調査方法・根拠の位置づけ・限界.....	31
参照資料.....	32
発行・お問い合わせ.....	35

図解から読む

10 枚の図解を、対応する本文の後に配置しています。図解で全体像を捉え、本文で条件・根拠・限界を確かめられます。

図解	内容・本文の対応	掲載頁
01	AI が日常の手段になると、仕事はどう変わるのか。 本文：はじめに	6
02	なぜ「なくなる職・残る職」だけでは不十分か 本文：第 1 章	8
03	共働で見えてきた変化 本文：第 2 章	10
04	ビフォー／アフター① 始め方・情報・範囲・選択肢 本文：第 3 章・前半	12
05	ビフォー／アフター② 分担・負担・専門性・経験 本文：第 3 章・後半	14
06	具体例 会議資料を早くつくりたい 本文：第 4 章・例 1	16
07	アフターは一つではない 本文：第 5 章	20
08	成果が出たことと、本人に力が残ったことは別である 本文：第 6 章	22
09	個人の使い方だけでなく、組織の仕事設計を変える 本文：第 7 章	25
10	職業名だけでなく、仕事の変化を確かめる 本文：第 8～10 章	30

図解の位置づけ

図解は、本文の要点を整理した当社の実務提案です。研究結果と提案を同一視せず、図解の比較は条件付きの選択肢として扱ってください。場面例は、実際の顧客事例や測定済みの改善実績ではありません。

図解の見出し・掲載頁から図解へ、本文の対応表記から該当章へ移動できます。図解は横向きの独立ページに収録しています。

はじめに | 職業の予測から、仕事の変化へ

AI によって、どの職業がなくなり、どの職業が残るのか。この問いに答えるだけでは、働く人が明日から何を変えればよいかは見えてきません。同じ職業の中でも、担当する仕事、利用できる情報、求められる品質、判断できる範囲は異なるからです。

本書では、問いを置き直します。

AI が日常の手段になると、 一つの仕事の進め方・担い方・学び方は、どう変わるのか。

ここでいう「日常の手段」とは、特別な取り組みとして AI を使うのではなく、調べる、考える、つくる、比べる、確かめるといった普段の仕事の中で、必要に応じて AI を用いる状態です。

対象は、文章作成、調査、分析、企画、対話などに用いる生成 AI と、検索・業務システムとの連携を含む利用です。ロボットを含むあらゆる AI 技術や、すべての職業の将来を一括して予測するものではありません。

リクエスト株式会社は、生成 AI との共働経験と公開研究をもとに、仕事の変化を捉えるためのビフォー／アフターを提示します。

中心に置くのは、「成果物が増えること」「仕事がよくなること」「人が育つこと」の区別です。AI で何を置き換えられるかだけでなく、何を実現し、何を確かめ、誰が判断し、その結果から何を残すか。そこまで含めて、仕事の変化を考えます。

「一つの仕事」を捉える単位

本書では、一つの仕事を、目的に向けて、事実確認、検討、判断、実行、結果確認が重なったものとして扱います。担当者一人がすべてを行うという意味ではありません。誰が担う場合でも、その結果が次の判断や仕事へ戻ることを重視します。

本書の比較は、従来の働き方を一律に低く評価するものでも、すべての仕事に AI の利用を求めるものでもありません。AI を使わない方法や、従来の方法を維持する判断も含まれます。

AIが日常の手段になると、仕事はどう変わるのか。

—「なくなる職・残る職」では見えない、仕事の進め方・担い方・学び方の変化

公開研究と生成AIとの共働経験をもとに、仕事の変化を、作業の置き換えではなく、仕事全体の組み替えとして捉え直す。



仕事の進め方の流れ

AIとともに、よりよい仕事のサイクルへ



見るべきなのは、「何の職がなくなるか」だけではない。
AIを使うことで、仕事全体をどう組み直せるのかである。

1. 「AIの影響を受ける職業」と 「なくなる職業」は同じではない

職業別の研究には、変化が起こりうる領域を把握し、教育や雇用政策を検討するための価値があります。問題は、その研究が測っているものを超えて、結論を読み取ってしまうことです。

ILO と NASK が 2025 年に公表した分析は、職業を構成する作業をもとに、生成 AI の影響を受ける可能性を評価しています。ILO は、この指標が示すのは潜在的な影響へのさらされやすさであり、実際の失業や雇用喪失ではないと明記しています。また、職業全体の置き換えより、仕事の内容が変わる可能性を重視しています。 [1]

四つの問いを、一緒にしない

確認する段階	問い
技術的な可能性	その作業を、AI が技術的にできるか。
職場での実行可能性	必要な品質と条件を満たし、実際の職場で任せられるか。
仕事の再編	任せた結果、仕事の順序や役割分担がどう変わるか。
雇用・労働条件	必要人数、採用、賃金、労働時間にどう結びつくか。

これらは同じ問いではありません。また、作業を一つずつ分解するだけでも、仕事全体は捉えきれません。

たとえば、営業の仕事を、情報収集、資料作成、説明、交渉に分けたとします。しかし、「どの相手の、何を確かめるか」「何を提案する必要があるか」「約束したことを実行できるか」「提案後に何が起きたか」というつながりが抜けると、個々の作業が速くなくても、仕事としての有効性は判断できません。

**見るべきなのは、個々の作業の代替だけではありません。
そのつながりを、どう組み直せるかです。**

なぜ「なくなる職・残る職」だけでは不十分か

AIの影響を受ける作業と、職業全体の将来は同じではない。見るべきなのは、一つの仕事の中で、何がどう組み替わるかである。

避けたい読み替え



AIができる作業を数える



その合計から職業の将来を語る



職業全体の消滅予測へ読み替える

本稿の見方



一つの仕事は、目的・事実確認・検討・判断・実行・結果確認がつながっている



作業の一部が変わっても、仕事全体の有効性は別に確かめる



見るべきなのは、仕事のつながりの組み替えである

実際に検討すべき論点（順に考える）

1 技術的にできるか



その作業はAIなどの技術でどこまで実現できるか。



2 職場で任せられるか



実際の職場でどの範囲まで任せられるか。品質・責任・リスクの観点で検討する。



3 仕事の順序・役割がどう変わるか



作業が変わることで、仕事の流れや人の役割はどのように組み替わるか。



4 雇用・採用・育成にどう影響するか



必要な人材やスキルはどう変わり、雇用・採用・育成にどのような影響があるか。



結論

作業の置き換え予測だけでは不十分である。仕事全体のつながりを見なければ、実際の変化は捉えきれない。

2. 共働経験から見えてきたのは、 「書く速さ」だけではない

当社が整理してきた生成 AI との共働では、実際の仕事で得た経験や事実を出発点に、案をつくるだけでなく、目的や背景の見立てそのものも検討の対象にしています。この考え方は、既公表の「人間と AI の協働原則」にまとめています。 [2]

たとえば、現場で感じた違和感を、いったん文章や図の構成にする。形になったものを見ると、説明の不足、前提のずれ、別の捉え方が見えてくる。そこで、資料や記録、他の説明と照らし合わせ、問いや構成を変えていく。

この共働経験から、本書では次の変化を仮説として捉えます。

**考えがまとまってから形にするだけでなく、
仮の形をつくり、その形を手がかりに、
考える対象そのものを見直せる。**

これは、AI がなければできない進め方ではありません。変わりうるのは、仮の文章や図をつくる手間、比較できる案の範囲、修正を試せる回数です。その結果、制作は、決まった考えを表現する工程だけでなく、何をつくる必要があるのかを検討する工程にもなりえます。

対話で検討することと、現実で確かめること

ここには、二つの異なる確認があります。一つは、AI との対話で、説明、選択肢、前提を検討することです。もう一つは、その内容を、実際の相手、現場、記録、出典、実行結果に照らして確かめることです。

AI との対話で納得できたことと、現実の仕事で確かめられたことは同じではありません。当社の協働原則でも、AI が示す説明や相手役としての反応を、実際の根拠や当事者の反応と区別しています。 [2]

この区別を保ちながら、対話と現実の確認を往復することが、本書で提案する仕事の進め方です。AI を通じて情報を取得できる場合も、生成された見立てと、元の記録から確認できることを分けます。

共働で見えてきた変化

AIは、文章を速くつくる道具であるだけではない。仮の形を手がかりに、考える対象そのものを見直せる。

進め方の一例

順に進めて、形にしていく



AIと選べる進め方

行き来しながら、よりよくしていく



重要なのは、AIとの対話で納得することではなく、実際の相手・現場・記録・結果に照らして確かめることである。



結論

制作は、決まった考えを表現する工程だけでなく、何をつくる必要があるかを検討する工程にもなりうる。

3. 仕事のビフォー／アフターを、 八つの観点で捉える

以下は、仕事の変化を検討するための当社による条件付きの整理です。実測した効果の一覧でも、すべての職場が同じように移行するという予測でもありません。

ビフォーは、従来の働き方を低く評価するためのものではありません。従来から行われてきた優れた実践も含め、AIを組み込むことで、実行に必要な手間や取り組める範囲がどう変わりうるかを比較します。

始め方・情報・範囲・選択肢

観点	ビフォー AIを組み込まない進め方の例	アフター AIを組み込んだ場合の選択肢
仕事の始め方	自分で考えを整理し、構成を決めてから制作に着手する。	未整理の出来事や違和感から仮の形をつくり、それを見ながら問いや目的を整理する。
情報の扱い方	必要な資料を順に読み、自分で整理して論点を見つける。	複数資料の整理や比較を補助させ、不明点を絞る。そのうえで、重要な内容を原資料や当事者に確認する。
取り組める範囲	自分の作成技能、予算、協力者の時間に合わせて、着手する仕事を選ぶ。	文章、比較表、図の構成などを試作し、従来は着手しにくかった仕事を検討する。必要な専門家との共働は別に確保する。
選択肢の検討	時間と手間の範囲内で、限られた案を比較する。	複数案、反対の説明、条件が異なる場合を検討する。案を増やすだけでなく、採用、保留、追加確認、中止を判断する。

アフターの各項目は、適切な情報、利用環境、確認、相談、実行の条件が確保された場合の選択肢です。AI利用だけで自動的に成立するものではありません。

ビフォー／アフター①

仕事の始め方と、検討できる範囲はどう変わるか

観点	ビフォー	アフター
 仕事の始め方	考えを整理し、構成が固まってから制作に着手する。	未整理の出来事や違和感から仮の形をつくり、目的や論点を整理する。
 情報の扱い方	必要な資料を順に読み、自分で整理して論点を見つける。	資料の整理・比較を補助させ、不明点を絞ったうえで原資料や当事者に確認する。
 取り組める範囲	自分の作成技能や、依頼できる範囲に合わせて着手する。	比較表、文章、図の試作を通じて、従来は着手しにくかった仕事も検討できる。
 選択肢の検討	時間と手間の範囲で、限られた案を比較する。	複数案、反対の見方、条件違いまで繰り返し検討できる。



結論

AIが変えるのは、作業の速さだけではない。
どこから仕事を始め、何を検討対象にできるかも変わる。

仕事のビフォー／アフター | 続き

順序と分担・負担・専門性・経験

観点	ビフォー AI を組み込まない進め方の例	アフター AI を組み込んだ場合の選択肢
仕事の順序と 分担	作業や専門領域ごとに依頼し、完成した成果物を受け渡す。	仮の成果物を早い段階で共有し、確認する時点、専門家に相談する時点、引き渡し条件を組み直す。
時間と負担の 所在	調べる、書く、整える工程に多くの時間を使う。	それらを短縮できた場合、事実の不足、確認、合意、承認、実行が次の制約になる。仕事全体の負担を確かめる。
専門性の 使い方	知識や技能を使い、自分で成果物をつくる比重が大きい。	制作に加え、何を問うか、どこが不適切か、どの条件なら使えるかを検討する場面にも専門性を使う。
経験の残し方	作業の試行錯誤や振り返りを通じて、経験を得る。	案の違い、選んだ根拠、実際の結果を記録し、次の仕事に戻す。一方、それらを省けば、成果物だけが残る可能性もある。

ここから見てくるのは、「人がしていた作業を AI がする」という変化だけではありません。

一人や一つのチームが、どこまで検討・試作できるか。どこで他者と関わり、何を確認する必要があるか。何を次の仕事に使える経験として残すか。その境界を見直せる、という変化です。

**検討・試作できる範囲が広がることと、
責任を持って引き受けられる範囲が広がることは、
別に確かめる必要があります。**

ビフォー／アフター②

役割分担、負担、専門性、経験の残り方はどう変わるか

観点	ビフォー	アフター
 仕事の順序と分担	作業や専門領域ごとに依頼し、完成した成果物を受け渡す。	仮の成果物を早い段階で共有し、確認する時点や引き渡し条件を組み直す。
 時間と負担の所在	調べる、書く、整える工程に多くの時間を使う。	制作を短縮できても、確認・合意・実行が次の制約になる場合がある。
 専門性の使い方	知識や技能を使い、自分で成果物をつくる比重が大きい。	何を問うか、どこが不適切か、どの条件なら使えるかを見極める場面にも専門性を使う。
 経験の残り方	作業の試行錯誤や振り返りを通じて経験を得る。	案の違い、選んだ根拠、実際の結果を記録し、次の仕事へ戻す。 省けば、成果物だけが残る可能性もある。



結論

AIを組み込むと、**誰が何を担い、何が次の仕事に残るのか**まで見直す必要がある。

4. 「同じ仕事を速くする」と 「仕事を組み直す」の違い

以下は、変化の仕組みを説明するための例です。実際の顧客事例や、効果を測定した結果ではありません。

例1 | 会議資料を、早くつくりたい

会議資料を提出するたびに修正が入り、予定より時間がかかっている場面を考えます。

AIに文章作成や体裁の調整を任せれば、その工程の時間を減らせるかもしれません。しかし、修正の理由が「比較条件がそろっていない」「数字の対象期間が不明」「この会議で判断する事項が分からない」であれば、文章を速くつくるだけでは、やり直しの原因は残ります。

そこで、過去の依頼文、提出資料、修正内容を確認します。AIには、その整理や、繰り返されている指摘の抽出を補助させます。確認できたことと推測を分け、依頼者に、何を比べ、何を決める資料なのかを確かめます。

そのうえで、全体を完成させる前に、一部の比較表や構成案を共有する。作成後は、文章を書いた時間だけでなく、確認と修正に使った時間も含めて振り返る。この例は、既公表の協働原則で示した考え方に基づいています。 [2]

変える範囲	この例で見直すこと
作業を速くする	文章作成や体裁調整の工程を短縮する。
仕事を組み直す	作り始める前に確かめること、途中で共有するもの、完成と判断する条件を見直す。

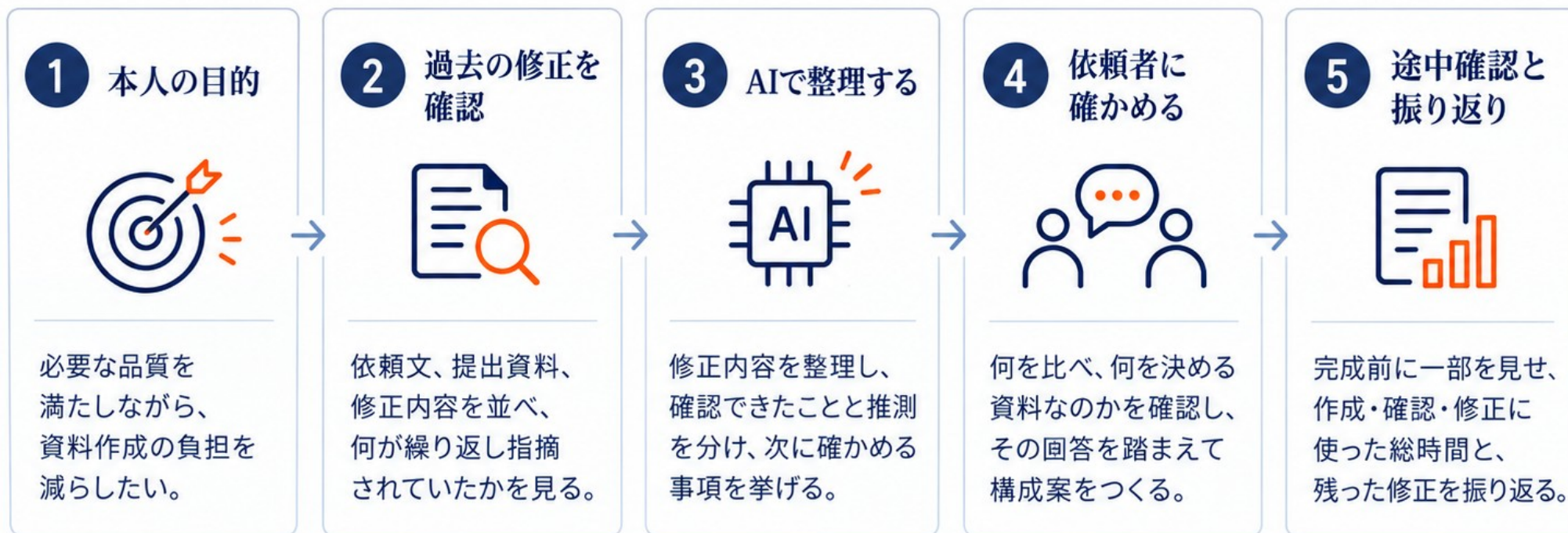
ここで変えたのは、文章を書く担当だけではありません。作成前、作成中、提出後のつながりを見直しています。

「早く終えたい」という本人の目的を捨てる必要はありません。

その目的を実現するために、仕事の進め方まで検討します。

具体例 | 会議資料を早くつくりたい

変わるのは、文章を書く速さだけではない。作り始める前に何を確かめるか、途中で何を共有するかも変わる。



注意

AIが推測した会議の目的や判断基準を、そのまま確定した条件にはしない。



結論

早く終えたいという目的を捨てずに、何を先に確かめ、どこでAIを使うかを見直す。

仕事の組み直し | 着手できなかった仕事を試す

例2 | 繰り返す問い合わせへの対応を、見直す

同じ問い合わせへの対応が繰り返されているものの、日々の業務に追われ、改善に着手できていない場面を考えます。

AIと、問い合わせ記録の整理、原因の仮説、説明資料や案内方法の試作を進める。仮の形をつくることで、「回答を速くする」以外に、「問い合わせが必要になる状況を減らす」という選択肢が見えてくるかもしれません。

ただし、どの案が役立つかは、実際の利用者や業務条件を確かめる必要があります。小さく試し、問い合わせの内容、利用者の困りごと、別の担当者の負担がどう変わったかを確認します。

問い合わせ件数が減ったとしても、解決しやすくなったのか、問い合わせにくくなって困りごとが表に出なくなったのかは区別します。件数だけでは、改善したと判断できません。

**この場合のアフターは、既存の対応を速くするだけではありません。
手をつけられなかった問題を、検討と試行の対象にすることです。**

新しい仕事は、新商品や新事業に限りません。繰り返す手戻りを減らすこと、分かりにくい説明を改めること、不要になった工程をやめることも含まれます。

二つの例に共通すること

最初に考えた成果物を、そのまま完成させるだけにはしません。何を実現したいかを確認、そのために必要な工程や相手との関わり方を見直します。AIとの検討で得た案を、実際の人や状況に照らし、続ける、変える、止めることを判断します。

例示は、AIを使えば必ず問い合わせや手戻りが減ると示すものではありません。変化を確かめる対象と、見落としやすい条件を示しています。

5. アフターは一つではない

AI を使い始めれば、すべての仕事と同じ方向へ改善するわけではありません。本書では、少なくとも三つの方向を区別します。

同じ仕事を、少ない負担で進められる

必要な品質を保ちながら、同じ仕事を短時間で終わられる。これは、それ自体で意味のある変化です。

66 社・7,137 人の知識労働者を対象とした無作為化実験では、6 か月の実験後半に、AI の利用権限を付与され、実際に利用した人に関する推定で、メール業務や通常勤務時間外の作業に時間短縮が見られました。一方、個人への AI 提供による、担当作業の量や構成の変化は検出されませんでした。参照したのは 2025 年 11 月改訂のワーキングペーパーです。 [3]

この結果は、時間短縮と、仕事の組み替えを別に確かめる必要があることを示しています。利用者についての推定を、全員に同じ効果が生じたという意味には扱いません。

また、得られた時間を必ず新しい業務に充てる必要はありません。残業を減らす、無理のある納期を改善する、休息を確保するという使い方も、検討すべき選択肢です。

検討・試作できる仕事の範囲が広がる

P&G の 791 人を分析対象とした無作為化実験では、商品開発課題において、AI を使う個人が、AI を使わない二人チームに匹敵する提案品質を示しました。また、AI を使った参加者は、専門領域を越えて、技術面と事業面のバランスが取れた提案を行いました。ただし、これは一日の初期開発課題における結果であり、商品化までの全工程や、チーム・専門家の不要化を実証したものではありません。 [4]

本書では、この結果を、一人で検討できる範囲と、他者と共働する必要がある場面を再検討するための材料と捉えます。一人で何でも完結することを目指すものではありません。試作を通じて論点を明らかにし、必要な専門家や当事者と、より具体的に関わられるようにするという方向です。

アフターは一つではない | 品質と負担も見る

出力は増えても、品質や負担が悪化する

BCGのコンサルタント758人を対象とした実験では、課題によってAI利用が速度や品質を改善する一方、別の課題では正しい解答を得る割合が低下しました。論文の査読誌掲載は2026年ですが、使用したモデルは2023年6月当時のGPT-4であり、現在のすべてのAIに同じ得意・不得意の境界があるという意味ではありません。 [5]

実務上は、確認されていない説明が、整った資料として大量に流通する事態にも備える必要があります。作成者の時間が減っても、受け取る人の確認や修正が増える可能性があります。したがって、出力数や作成速度だけを成功の指標にはしません。

これは「AIを使う人は考えていない」という指摘ではありません。本人は、自分に見える仕事の範囲では、十分に比較し、工夫しているつもりかもしれません。本書では、本人の姿勢を決めつけるより、どこまでを仕事として捉え、何を実際に確かめているかを確認することを提案します。

変化の方向	主に確かめること
負担の軽減	必要な品質を保ち、確認・修正まで含めて負担が減ったか。
仕事の拡張	従来は着手しにくかった仕事を検討・試行でき、その有効性を確かめられたか。
品質・負担の悪化	誤りや手戻りが増えていないか。別の人へ負担を移していないか。

この三つは、段階を順に上がる成長モデルではありません。同じ職場でも、負担軽減と仕事の拡張が起こる一方で、一部の工程では確認負担が増えることがあります。

どこで、何が、誰にとって変わったかを分けて見る。
そのための整理です。

アフターは一つではない

AIを組み込んだ後の変化は、常に同じ方向へ進むわけではない。

① 同じ仕事を、少ない負担で



必要な品質を保ちながら
時間を短縮できる



残業ややり直しを
減らせる可能性がある



作成だけでなく、
確認・修正を含む
総時間を確かめる。

② 検討・試作できる 範囲が広がる



比較、試作、改善案を
短時間で形にできる



従来は着手しにくかった
仕事を検討対象にできる



ただし、専門家や
当事者による確認は
別に必要

③ 出力は増えるが、 品質や負担が悪化する



整った成果物が増えても、
重要な確認が抜ける
ことがある



作成者の負担が減っても、
受け取る人の確認負担が
増えることがある



出力数や速さだけで
成功としない



結論

同じ職場の中でも、負担軽減、仕事の拡張、確認負担の増加が同時に起こりうる。
どこで、何が、誰にとって変わったかを分けて見る。

6. 仕事ができたと、 本人に力が残ったことを分ける

AI を使って成果物を完成させたことから、その人の理解や判断力が同じだけ高まったとは言えません。一方、AI を使うと必ず学びが失われる、と決めつけることもできません。

顧客支援担当者 5,172 人を対象とした研究では、AI 支援による生産性の改善は、経験の浅い担当者などで大きかったと報告されています。同研究は、AI が一時的に使えない時間の成績も分析し、学習が生じたという解釈と整合する証拠を報告しています。ただし、特定企業の業務における結果であり、あらゆる能力や長期的な熟達を測定したものではありません。 [6]

これに対し、プログラミング経験者 52 人が未習熟のライブラリを学ぶ短時間の実験では、AI を利用した群は、利用しなかった群より、直後に AI なしで行った理解度テストの成績が低くなりました。参照したのはプレプリントであり、特定課題における短期の結果です。長期的な能力低下や、すべての AI 利用による学習阻害を証明したものではありません。 [7]

両者は、対象、課題、期間、測定しているものが異なります。だからこそ、支援を受けた状態での仕事の成績と、本人が獲得した能力を区別する必要があります。AI の便益を得られるのは熟達者だけだ、とすることも適切ではありません。

完成物だけでは分からないことを確かめる

育成を伴う仕事では、完成物に加えて、何を事実とし、何を推測としたのか、なぜその案を採用し、別の案を採用しなかったのかを確かめます。どの条件が変われば判断を変えるのか、結果が予想と違ったときにどこを確かめ直すのかも、確認の対象です。

すべてを AI なしで再現させる必要はありません。ただし、その役割で必要な理解や、異常に気づいて相談する力まで、成果物の見栄えで代用しないことが重要です。

また、「考える人だけが AI を使いこなせる」と、人を固定的に分けるべきではありません。経験が少ない人にも、小さな事例、参照できる記録、相談相手、試行と結果確認の機会を用意できます。

**何を見て、比べ、選び、確かめる経験が、
その仕事に含まれているかを問います。**

成果が出たことと、本人に力が残ったことは別である

AIを使って完成したことと、理解や判断力が高まったことを同一視しない。

AIの支援で進んだ仕事



必要な成果物が完成した



処理速度や見栄えが改善した



支援を受けた状態で、
仕事が前に進んだ

本人に残る力



何を事実として扱ったかを説明できる



なぜその案を採用したかを言える



どの条件が変われば判断を変えるかを
考えられる



結果が違ったとき、どこに戻るかを見直せる

本人に残る力を見極めるための4つの視点



事実

何を確認したか



理由

なぜ選んだか



条件

どこまで成り立つか



見直し

結果から何を変えるか



注意

完成物の見栄えや速度だけで、育成の成否を判断しない。
AI使用中の成果と、本人に残る判断力は別に確かめる。

7. 個人の使い方だけでなく、組織の仕事設計を変える

ここまでのアフターを、担当者の努力だけに求めることはできません。「AI を活用して速く進めること」と「すべてを慎重に確認すること」を同時に指示しても、確認に必要な情報、時間、権限、支援がなければ、実行可能な仕事にはなりません。

本書では、組織に次の対応を提案します。

任せる範囲と、確認・判断する役割を明らかにする

AI に何を任せるかだけでなく、誰が情報の妥当性を確かめ、誰が採否を判断し、重要な不明点が残ったときに誰へ相談するかを決めます。「最後は人が確認する」という一文だけで終わらせず、確認する対象と基準、止める条件まで具体化します。

NIST の生成 AI 向けリスク管理資料でも、人による監督の役割と責任、出力中の出典・引用の検証、継続的な監視などが扱われています。 [8]

仕事の影響に応じて、確認の方法を変える

誤りが起きた場合の影響、未確認事項の多さ、後から修正できる程度によって、必要な確認は異なります。個人の検討用メモと、対外的な契約判断に使う説明を、同じ確認方法で扱わないことが必要です。

安定した用途では、事前検証や自動検査、監視を組み合わせる。重要な判断や例外的な状況では、専門家や責任者への確認を厚くする。すべての出力を毎回同じ深さで人が読み直すことも、AI に任せたという理由で確認を省くことも、一律の原則にはしません。

複数の AI に同じ内容を確認させたとしても、それだけで独立した検証が済んだとは扱いません。重要な説明は、元の記録、再計算、実際の当事者への確認、実行結果など、その内容に適した根拠へ戻ります。

法令や契約に関する個別の判断を、本書で代替するものではありません。業務上の要件と利用環境に応じて、担当部門・専門家と確認してください。

組織の仕事設計 | 情報・支援・余力の配分

情報、時間、支援と、結果が戻る経路を整える

担当者が参照してよい情報、相談先、試行してよい範囲を明らかにします。機密情報、個人情報、権利のある資料を扱う際の利用条件も、作業に入る前に確認できるようにします。

作成した人と、結果を確かめる人が別でも構いません。ただし、実際に何が起きたかが、次の仕事を担う人に戻るようにします。

AI利用の可否だけでなく、利用しない方がよい場面や、従来の方法へ戻す条件も含めて設計します。出力の不具合が見つかったときは、利用者だけを責めて終えず、情報、役割分担、確認方法、採用した仕組みも見直します。

生まれた余力と、新たな負担の配分を検討する

時間が短縮されたとしても、そのすべてを追加業務で埋めることが唯一の選択肢ではありません。負担軽減、品質の安定、育成、顧客対応の改善、新しい試行など、何に使うかを検討します。同時に、確認や調整を担う人に負担が偏っていないかも確かめます。

本人が早く終えたいという目的と、組織が実現したいことを、最初から同じものとして扱わないことも必要です。すべての人に、同じ使命感や仕事観を求めるのではなく、引き受ける役割、必要な品質、時間や支援の条件について合意します。

**AIを使う人だけでなく、成果物を受け取る人、
判断する人、実行する人まで含めて、仕事を見直す。**

仕事を組み直すことは、個人に担当範囲の拡大を無条件に求めることではありません。何を減らし、どの支援を加え、どこで他者と分担するかも同時に決めます。確認を増やすだけで、仕事全体の負担が見えなくなることを避けます。

個人の使い方だけでなく、組織の仕事設計を変える

AI活用を担当者一人の努力に委ねず、必要な確認と判断ができる仕事に組み直す。

1 任せる範囲と確認役割



AIに何を任せ、誰が妥当性を確かめ、誰が採否を判断し、不明点が残るとき誰へ相談するかを明らかにする。

2 影響に応じた確認方法



誤りが起きた場合の影響、不明点の多さ、後から修正できる程度によって、確認の深さや方法を変える。

3 情報・時間・支援・結果が戻る経路



参照してよい情報、相談先、試行の範囲を明らかにし、実際に何が起きたかが次の仕事へ戻るようにする。

4 生まれた余力と新たな負担の配分



短縮できた時間を何に使うかを考え、確認や調整の負担が別の人に偏っていないかも確かめる。



結論

AIを使う人だけでなく、成果物を受け取る人、判断する人、実行する人まで含めて、仕事を見直す必要がある。

8. 職業が残っても、雇用や育成の入口は変わりうる

職業の消滅予測を慎重に読むことは、雇用への影響を小さく見積もることではありません。

同じ需要を、より少ない労働時間で満たせるようになれば、必要人数や採用を減らす判断につながる可能性があります。一方、提供できるサービスが広がり、未対応だった需要に応えるなら、人の配置は別の形になりえます。これは、技術の能力だけでなく、需要、価格、提供方法、経営上の選択を含む、異なるシナリオです。

米国の給与記録を分析したスタンフォードの研究の2026年8月改訂版は、経済全体に及ぶ広範な雇用代替の証拠は確認していない一方、AIの影響を受けやすい職業で22～25歳の若年者の雇用が相対的に弱まり、主に採用の減少を通じて差が生じていると報告しています。ただし、著者らは、これをAIの因果効果を確定した推定ではなく、初期の記述的な兆候と位置づけています。 [9]

これに対し、デンマークの調査と行政記録を結びつけた2026年のディスカッションペーパーでは、2024年末までの観察期間において、仕事の再編は見られる一方、所得や記録上の労働時間への平均的な影響は検出されませんでした。記録上の労働時間は、個別作業の所要時間と同じ指標ではありません。 [10]

国、制度、対象、観察期間、指標が異なるため、両者を同じ条件の比較とは扱えません。これらの研究から、「大量失業が必ず起こる」とも、「雇用への影響はない」とも、一括して断定するべきではありません。

職業名の存続だけで判断しない

企業実務では、職業の名称が残るかだけでなく、担当する仕事、採用される人数、賃金や労働時間、若手が経験を積む機会を分けて確認する必要があります。

特に、初期段階の仕事をAIに任せる場合は、若手が事実に触れ、比較し、判断し、結果を確かめる機会をどこに設けるかも、同時に検討することが重要です。

作業を減らす判断と、将来の担い手を育てる設計を、切り離さないことが求められます。

9. 「AI を使ったか」ではなく、「何が変わったか」を確かめる

本書のビフォー／アフターを、自分たちの仕事に当てはめる際は、一つの仕事から確認します。

最初に、「何を減らしたいか」「何をできるようにしたいか」「何を守る必要があるか」を置きます。そのうえで、次の観点から必要なものを選びます。

確認する観点	確かめる内容
目的への有効性	成果物が完成しただけでなく、必要な判断、相手の行動、問題の改善につながったか。
仕事全体の負担	情報の準備、AI への依頼、確認、修正、調整、実行まで含めて、時間と費用がどう変わったか。
品質とリスク	誤り、見落とし、やり直し、重要な条件への不適合がどう変わったか。
取り組める範囲	従来は着手しにくかった比較、試作、改善、提案を、実際に検討・試行できたか。
本人と組織に残った経験	選択の根拠、適用条件、実際の結果が残り、次の仕事で参照・修正できるか。
便益と負担の配分	誰の負担が減り、誰の負担が増えたか。生まれた余力は何に使われたか。

新しい帳票を増やすことが目的ではありません。既存の依頼文、業務記録、修正履歴、振り返りに、必要な情報を残します。

一つの指標にまとめて、人や職場を順位づけることも目的ではありません。時間が減った一方で品質が悪化した場合など、異なる結果を分けて扱い、何を続け、何を修正するかを検討します。

この六つの観点は当社の実務提案です。妥当性が確立された評価尺度や、AI 導入効果を測定済みの指標群ではありません。対象の仕事と確認可能な情報に合わせて使います。

変化を確かめる | 比較の条件と結果を残す

一度の前後比較だけで、原因を決めない

一度の前後比較だけで、変化の原因をAIに帰属させないことが重要です。仕事の難しさ、担当者の経験、周囲の支援、時期、利用したモデルや情報など、ほかに変わった条件も記録します。

可能な範囲で、似た条件の仕事や従来の方法と比較し、うまくいった例だけでなく、修正、中止、失敗も含めて確かめます。確認を実施した日と、結果が分かる時点を分けることも必要です。提出直後には分からない変化もあります。

同じ成果の効率化か、新しい成果への試行か

仕事の範囲自体を広げた場合には、総時間が増えたという理由だけで失敗とは言えません。同じ成果を少ない負担で得たいのか、新たな成果を追加の時間で得たいのかによって、評価すべきものは異なります。

何を目指した比較なのかを明らかにしてから、結果を評価する。この順序を守ることで、AI利用を、印象ではなく改善可能な仕事の実践として扱えます。

一つの仕事で残す、最小限の確認メモ

残すこと	記録する内容の例
目的と条件	今回、何を実現し、何の品質や制約を守るか。
変更した点	AIに任せた作業、順序、分担、確認方法のどこを変えたか。
比較した条件	従来の方法と比べ、仕事の難しさ、情報、支援などはどう違うか。
結果と次の判断	時間、品質、負担、経験はどうだったか。何を続け、変え、止めるか。

このメモも、必須の提出書式ではありません。すでに残っている記録を使い、仕事の重要性和不確実性に応じて確認の深さを変えます。

10. 未来を当てるためではなく、 仕事の変化を選ぶために

AIが日常の手段になることで、同じ仕事を速くするだけでなく、取り組める仕事や、その進め方を変えられる可能性があります。

しかし、何をつくれるかが広がることと、何をつくる必要があるかが明らかになることは同じではありません。AIと案を検討することと、実際の相手や現場で有効性を確かめることも異なります。

そのため、本書は、人間とAIの役割を「人間が目的を決め、AIが方法を考える」と固定しません。人間が最初に置いた目的や背景も、AIとの対話と現実の確認を通じて、見直す対象にします。

一方で、AIに検討や作業を任せることと、採用、実行、影響に関する責任の所在を曖昧にすることは別です。任せる範囲が変われば、必要な確認と役割分担も見直します。

**AI時代の仕事を考えるとは、
人に何が残るかを探すことだけではありません。
人と組織が、何を実現するために、
仕事全体をどう組み直すかを考えることです。**

職業の未来を断定するより、起きている変化を具体的に捉える。成果物の数だけでなく、実際の有効性と負担を確かめる。仕事を終えるだけでなく、次の仕事に使える経験を残す。

AIで何の作業を置き換えられるかだけでなく、AIを使うことで、仕事全体をどう組み直せるのか。何を変え、何を守り、何を確かめるのか。

私たちは、AIと何をつくっていくのか。

職業名だけでなく、仕事の変化を確かめる

職業名が残っても、仕事・採用・育成は変わりうる。雇用への影響を含め、実際の変化を確かめる。

雇用・採用・育成で見ること



職業名が残るか



担当する仕事はどう変わるか



必要人数や採用はどう変わるか



若手が経験を積む入口が残るか

次の一仕事で確かめること



目的への
有効性



仕事全体の
負担



品質とリスク



取り組める範囲



本人と組織に
残った経験



便益と負担の
配分



AIを使ったかどうかではなく、何が、誰にとって、どう変わったかを確かめる。



最終メッセージ

AIで何の作業を置き換えられるかだけでなく、
AIを使うことで、仕事全体をどう組み直せるのか。
私たちは、AIと何をつくっていくのか。

調査方法・根拠の位置づけ・限界

根拠と実務提案の区別

本書は、当社代表者の生成 AI との共働経験、当社の既公表資料、公開研究・技術資料を踏まえた実務考察です。代表者の経験は、実践を検討するための材料であり、独立した第三者による効果検証や、職業全体を代表する標本調査ではありません。

ビフォー／アフター、三つの変化の方向、仕事設計と評価の観点は、当社による整理・提案です。引用した研究が、その全体の効果を実証したものではなく、参照機関が本提案を承認したことも意味しません。本書のために、当社の既公表データを新たに統計分析したものでもありません。

参照の方法と範囲

資料確認日は 2026 年 9 月 15 日です。仕事の進め方、成果、学習、雇用の違いを検討するため、英語・日本語の論文、著者公開稿、公的機関の資料、当社の既公表資料を参照しました。原文または発行主体の公表ページで、書誌、対象、研究方法、指標、主要結果、解釈上の限界を照合しています。

文献参照は探索的なものであり、網羅的な系統的レビューではありません。文献の事前登録、全検索結果の網羅的収集、統一尺度による質評価、効果量の統合推定は行っていません。参照資料は 10 件で、査読論文、ワーキングペーパー等、公的資料、自社提案を区別しています。

結果を一般化するときの留意点

研究で用いられた AI と、現在利用できる AI は同一とは限りません。公表年と実験実施時期も区別する必要があります。また、海外の特定企業・職種で得られた結果を、日本のすべての職場にそのまま適用することはできません。

統計的に差が検出されなかったことは、あらゆる条件で効果がゼロである証明ではありません。観察研究の関連を、そのまま AI の因果効果として扱うことも避けます。場面例は説明用であり、個別の顧客事実や改善実績を示すものではありません。

今後の技術、利用環境、研究結果に応じて、整理を更新する必要があります。実際の職場では、必要な品質、権限、情報管理、関係者への影響を確かめたうえで、適用する範囲を判断してください。

参照資料

資料確認日：2026 年 9 月 15 日。本文中の参照番号に対応します。リンク先は原資料、発行主体、または著者が公開する参照版です。

[1] Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure.

ILO・NASK（2025 年 5 月 20 日）

ILO Working Paper 140. International Labour Organization.

資料区分：公的機関のワーキングペーパー・研究公表資料

参照範囲：職業を構成する作業から評価する潜在的な影響と、実際の雇用喪失の区別。ILO の研究公表ページと発表資料を参照。

解釈上の限界：影響へのさらされやすさを測る指標であり、失業率や職業消滅の予測値ではない。

[原資料 | ILO Working Paper 140（原文リンク）](#)

[ILO の公表説明（原文リンク）](#)

本文の参照箇所へ

[2] 私たちは、AI と何をつくっていくのか。— 自分の目的と経験から始める「人間と AI の協働原則」を図解 11 枚で公開

リクエスト株式会社（2026 年 9 月 14 日）

PR TIMES、No.248。公表ページおよび同ページから公開される全文資料。

資料区分：自社の既公表の実務提案

参照範囲：目的・背景の再検討、経験と解釈の区別、実際の結果確認、会議資料づくりの例、組織が整える条件。

解釈上の限界：本書の独立した効果検証ではなく、当社が提示してきた実務原則として参照。

[公開ページ・全文資料：https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000248.000068315.html](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000248.000068315.html)

本文の参照箇所へ

[3] Shifting Work Patterns with Generative AI.

Dillon, E. W., Jaffe, S., Immorlica, N., & Stanton, C. T.（2025 年 11 月 13 日改訂、v4）

arXiv:2504.11436v4.

資料区分：ワーキングペーパー（参照版）

参照範囲：66 社・7,137 人、6 か月の無作為化実験。Abstract および時間配分・作業構成に関する結果。利用権限の無作為付与と、実利用者に関する推定を区別。

解釈上の限界：特定の業務アプリに組み込まれた AI の提供効果であり、組織全体の再設計や全利用者に共通する効果の証明ではない。

[参照版の記録・本文：https://arxiv.org/abs/2504.11436v4](https://arxiv.org/abs/2504.11436v4)

本文の参照箇所へ

参照資料 | 続き

[4] The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI and Teamwork.

Dell’Acqua, F., Ayoubi, C., Lifshitz, H., Sadun, R., Mollick, E., Mollick, L., Han, Y., Goldman, J., Nair, H., Taub, S., & Lakhani, K. R. (2026 年 6 月 12 日オンライン公表)

Organization Science. DOI: 10.1287/orsc.2025.20702

資料区分：査読論文

参照範囲：P&G の 791 人を対象とした初期の商品開発課題。Abstract、Sections 3–4 の実験設計と結果を参照。実験は 2024 年 5～7 月に実施。

解釈上の限界：一日の課題における提案品質と専門領域の組み合わせ。商品化後の成果、継続的なチーム運営、チーム全体の不要化は測定していない。

論文・DOI：<https://doi.org/10.1287/orsc.2025.20702>

[本文の参照箇所へ](#)

[5] Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality.

Dell’Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E., Lifshitz, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Kraye, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026 年 3 月 11 日オンライン公表)

Organization Science. DOI: 10.1287/orsc.2025.21838

資料区分：査読論文

参照範囲：BCG の 758 人を対象とした無作為化実験。Abstract、Section 3 (Methods) と課題別の成績を参照。2023 年 6 月当時の GPT-4 を使用。

解釈上の限界：課題による効果の違いを示す。現在のすべての AI に同じ能力境界があるという意味ではない。

論文・DOI：<https://doi.org/10.1287/orsc.2025.21838>

[著者所属機関の公開本文（原文リンク）](#)

[本文の参照箇所へ](#)

参照資料 | 続き

[6] Generative AI at Work.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025 年)

The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942. DOI: 10.1093/qje/qjae044

資料区分：査読論文

参照範囲：顧客支援担当者 5,172 人への段階的導入。Abstract、Introduction および学習に関する分析を参照。生産性、経験別の効果、AI の一時停止中の成績を区別。

解釈上の限界：特定企業の支援業務における結果。すべての職種の能力形成や、長期の雇用効果を測定したものではない。

論文・DOI：<https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

著者が公開する掲載版 PDF：<https://danielle.li/assets/docs/GenerativeAIatWork.pdf>

本文の参照箇所へ

[7] How AI Impacts Skill Formation.

Shen, J. H., & Tamkin, A. (2026 年 2 月 1 日改訂、v2)

arXiv:2601.20245v2.

資料区分：プレプリント（参照版。査読誌掲載版としては扱わない）

参照範囲：未習熟の Python ライブラリを学ぶ実験。Section 4 の方法と Section 5.2 の主実験（分析対象 52 人）、直後の理解度評価を参照。

解釈上の限界：小規模・短期・特定課題の結果。長期の能力低下や、あらゆる AI 利用による学習阻害を示すものではない。改訂日は arXiv の登録情報に基づく。

参照版の記録・本文：<https://arxiv.org/abs/2601.20245v2>

本文の参照箇所へ

[8] Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile.

National Institute of Standards and Technology (2024 年 7 月)

NIST AI 600-1. DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1

資料区分：公的機関のリスク管理資料

参照範囲：本文 p.18 の GOVERN 3.2、p.31 の MEASURE 2.5（出典・引用の検証）、pp.43–45 の監視・導入後の管理を参照。

解釈上の限界：実務上のリスク管理を検討する資料であり、本書の効果や、個別法令への適合を証明するものではない。ページは資料に印刷された番号。

原資料・DOI：<https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1>

NIST 公開 PDF：<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.600-1.pdf>

本文の参照箇所へ

参照資料 | 続き

[9] Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence.

Brynjolfsson, E., Chandar, B., & Chen, R. (2026 年 8 月 12 日改訂)

Stanford Digital Economy Lab. Working Paper.

資料区分：ワーキングペーパー・著者による公表説明

参照範囲：2026 年 6 月までの米国 ADP 給与記録を用いた分析。Abstract と改訂版公表ページの六つの事実、著者による解釈上の留意点を参照。

解釈上の限界：若年者の雇用・採用の相対的な変化に関する記述的指標。AI の因果効果を確定した推定ではない。

研究公表ページ（原文リンク）

2026 年 8 月改訂版 PDF：https://digitaleconomy.stanford.edu/app/uploads/2026/08/Canaries_August2026.pdf

本文の参照箇所へ

[10] Still Waters, Rapid Currents: Early Labor Market Transformation under Generative AI.

Humlum, A., & Vestergaard, E. (2026 年 3 月 13 日)

RFBerlin Discussion Paper No.078/26.

資料区分：ディスカッションペーパー（参照版）

参照範囲：デンマークの導入調査と行政記録による分析。Abstract および仕事の再編、所得・記録上の労働時間への初期的な影響を参照。観察期間は 2024 年末まで。

解釈上の限界：対象国・観察期間での平均的な影響と仕事の再編。記録上の労働時間は、個別作業の所要時間とは異なる。

原論文 PDF：<https://www.rfberlin.com/wp-content/uploads/2026/03/26078.pdf>

本文の参照箇所へ

発行・お問い合わせ

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

代表取締役 甲畑 智康

「より善くを目的に」を掲げ、組織で働く成人の研究と教育開発を行っています。

お問い合わせ：request@requestgroup.jp

公式サイト：<https://requestgroup.jp/>

組織概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>

本書は生成 AI による文章整理・比較等の支援を用いて作成しています。生成内容そのものを独立した事実根拠とは扱わず、参照資料と当社の提案を区別しています。