

AI が日常の手段になると、 仕事はどう変わるのか。

【続編】

－ 仕事の範囲・判断・経験・働く機会を
捉え直す九つの論点を公開

「できること」が増えた先に、
何を引き受け、どこまで任せ、何を残すか。

国内外の公開研究を踏まえ、仕事を組み直す条件と、
変化の確かめ方を整理。

公開研究と生成 AI との共働経験に基づく実務考察

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

本稿は公開研究と共働経験を踏まえた実務考察です。
雇用の将来や、提案する仕事設計の効果を一括して保証するものではありません。

全文解説と図解 10 枚を、対応する章ごとに収録

目次

各項目から該当箇所へ移動できます。本文中の参照番号から、巻末の参照資料へ移動できます。

図解一覧・本書の読み方	3
はじめに 前編から、何を深めるか	4
1. 取り組む仕事の範囲も変わりうる	6
2. 案の生成・選択・現実での確認を分ける	8
3. 情報取得と事実確認の分担を捉え直す	10
4. 作成時間と、仕事全体の時間を分ける	12
5. 育成で残す経験を設計する	14
6. AI を通じた管理と権限の委任を見る	16
7. 始める条件と、終える条件を決める	18
8. 能力・技能の希少性・需要・便益を分ける	20
9. ビフォー／アフターの比べ方を見直す	22
九つの論点を、次の一仕事へつなげる	25
私たちは、AI と何をつくっていくのか。	26
本稿の位置づけ・参照方法・限界	27
参照資料 [1] ～ [14]	28
発行・お問い合わせ／前編との関係	33

研究結果、当社による整理・提案、説明用の場面例は、本文と巻末の留意点を併せてお読みください。

図解一覧・本書の読み方

本文を読み、対応する図解で全体像を確かめる。図解から本文・参照資料へ戻り、根拠と条件を確認する。その両方の読み方ができるように、各章の後に図解を配置しています。

図解番号（1～10）と本文の論点番号（1～9）は異なります。図解 1 は続編の要旨、図解 2～10 が九つの論点に対応します。

図解 1 続編の要旨	5
図解 2 仕事の範囲	7
図解 3 案の生成・選択・現実での確認	9
図解 4 情報取得と事実確認	11
図解 5 作成時間と仕事全体の時間	13
図解 6 育成で残す経験	15
図解 7 裁量・管理・権限の委任	17
図解 8 始める条件と終える条件	19
図解 9 能力・希少性・需要・配分	21
図解 10 比較の設計と次の一仕事	24

図解は本文の要点を整理したものです。図中の分類・矢印・確認事項は、すべての職場に当てはまる予測、成熟度や効果の測定結果を示すものではありません。本文の留意点と併せてお読みください。

本統合版では、原稿の本文・表・参照資料と、その資料確認日を保持しています。図解の下にある「本文」「参照資料」「図解一覧」から、対応箇所へ移動できます。

はじめに | 前編から、何を深めるか

リクエスト株式会社は、「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』では見えない変化を図解 10 枚で公開」に続く考察として、仕事の範囲、判断、経験、権限、負担、働く機会の変化を検討する九つの論点を公開します。

前編では、職業の名称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した。また、AI 導入後の変化を一つの理想像にせず、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区別しました。[前編]

本稿では、そこから問いを進めます。

AI によって、できることが増えたとき、私たちは、何を仕事として引き受け、どこまで任せ、どの経験を残すのか。

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、情報取得や業務システムの操作を組み合わせた利用です。あらゆる AI 技術や職業の将来を一括して予測するものではありません。

本稿は、新たな雇用予測や、当社の手法による効果実証の発表ではなく、公開研究と共働経験を踏まえた実務考察です。研究から確認できることと、そこから当社が提案する仕事の設計を区別して示します。

今回の続編で明らかにすること

前編の中心は、仕事の進め方・担い方・学び方が、どう変わりうるかでした。

続編では、その変化が、どのような条件で望ましい結果につながり、どのような場合に別の負担や問題を生むのかを検討します。

そのために、次の三つを軸にします。

できることが増えることと、引き受けるべき仕事が増えることは、同じではありません。

支援を受けて成果を出せることと、本人に理解や判断力が残ることは、同じではありません。

組織が効率化することと、働く人や仕事の相手にとって、仕事がよくなることは、同じではありません。

これらを分けて確かめることで、AI の利用を、便利さの紹介や将来への不安だけで終わらせず、実際の仕事を改善するための検討へつなげます。

AIが日常の手段になると、仕事はどう変わるのか。【続編】

仕事の範囲・判断・経験・働く機会を捉え直す九つの論点

『できること』が増えた先に、何を引き受け、どこまで任せ、どの経験を残すのかを考える。

01 | 最初に分けて考えること



- できることが増えること
≠ 引き受けるべき仕事が増えること



- 支援を受けて成果を出せること
≠ 本人に理解や判断力が残ること



- 組織が効率化すること
≠ 働く人や相手にとって仕事がよくなること

02 | 続編で扱う九つの論点



1 仕事の範囲



2 案をつくる・選ぶ・確かめる



3 情報取得の経路



4 時間と負担



5 育成と経験



6 裁量・管理・委任



7 始める条件と終える条件



8 能力・需要・配分



9 比較のしかた

03 | この続編で目指すこと



- 作業の速さだけでなく、仕事全体の組み方を見る



- 研究結果と実務提案を分けて読む



- 次の一仕事で確かめられる形に整理する



中心メッセージ

AIで何ができるかだけでなく、何を仕事として引き受け、どこまで任せ、何を人と組織に残すのかを考える。

私たちは、AIと何をつくっていくのか。

図解 1 | 続編の要旨 | 本文へ | 図解一覧

九つの論点は当社の実務提案です。雇用の将来や仕事設計の効果を一括して保証するものではありません。

1. 変わるのは、今ある作業だけではない。 取り組む仕事の範囲も変わりうる

労働政策研究・研修機構（JILPT）が 2026 年 3 月に公表した、情報通信業と製造業の 2 社へのヒアリング調査では、生成 AI による作業の補完、担当する作業の幅の拡大、作業の再編、新しい作業の創出、部分的な自動化が報告されています。ただし、2 社の事例研究であり、日本企業全体の傾向や因果効果を推定したものではありません。[1]

OpenAI が 2026 年 7 月に公表した仕事関連メッセージの分析でも、利用者が、自分の職業とは異なる職業に従来結びつけられてきた活動について、AI に支援を求める利用が確認されています。一方、この分析が捉えているのはメッセージであり、仕事の完成、品質、時間短縮まで確認したものではありません。提供企業自身による記述的な分析として読む必要があります。[2]

本稿では、これらを踏まえ、仕事の変化を「人がしていた作業を AI に置き換えること」だけで捉えないことを提案します。

変化の捉え方	仕事の中で検討すること
置き換える	従来、人が行っていた作業のどこを、必要な条件を満たして任せられるか。
支援する	人が行う確認、比較、制作、判断を、どのように補助できるか。
組み合わせる	別々だった作業や専門領域を、どのようにつながられるか。
新しく着手する	手間、技能、予算などの制約で着手しにくかった仕事を、検討・試行できるか。
減らす・やめる	目的や原因を見直した結果、不要になる成果物や工程はないか。

この五つは、仕事を検討するための当社による整理です。引用研究の分類をそのまま再掲したものでも、確立された評価尺度でもありません。

たとえば、営業担当者が、分析担当者へ依頼する前に顧客記録の比較表を試作する。人事担当者が、専門家への相談前に複数の制度案を整理する。現場担当者が、不具合を報告するだけでなく、発生条件と改善案をまとめる。これらは、変化を考えるための場面例です。

その際、試作できることを理由に、専門家への相談や確認を省くことはできません。試作を通じて、むしろ「どこから先は誰の判断や支援が必要か」を明らかにします。

仕事の範囲を広げるとは、一人に何でも担当させることではありません。何を引き受け、何を他者と分担し、何をやめるかを決め直すことです。

1. 変わるのは、今ある作業だけではない

取り組む仕事の範囲も変わりうる



ここでの要点

仕事の範囲を広げるとは、一人に何でも担当させることではない。
何を引き受け、何を他者と分担し、何をやめるかを決め直すこと。



結論

AIの影響は『代替』だけでなく、『着手できる仕事の再編』として捉える。

図解 2 | 仕事の範囲 本文へ 参照資料 [1] [2] | 図解一覧
五つの観点は順序・段階・成熟度ではありません。試作できる範囲と、責任を持って引き受ける範囲を区別します。

2. 案をつくること、案を選ぶこと、 現実で確かめることを分ける

P&G の 791 人を対象とした商品開発課題の実験では、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。2026 年の査読誌掲載版は、過程を分解した分析から、AI が主に生成される案の質を高める一方、評価・選択では人の判断が価値を持つことを示唆しています。ただし、特定の開発課題における結果であり、人と AI の役割を永久に固定する根拠ではありません。 [3]

また、AI による着想を利用した短編小説の実験では、個々の作品の創造性などの評価が高まる一方、作品同士が似る傾向が報告されています。これは短編制作という特定課題の結果であり、あらゆる仕事で多様性が失われることを証明したものではありません。 [4]

本稿で重視するのは、次の区別です。

案の数が増えることと、検討している前提の幅が広がることは、同じではありません。

表現が異なる十案でも、同じ顧客像、同じ原因理解、同じ「よさ」の基準に立っているかもしれません。その場合、案を増やしても、問題の捉え方は変わっていません。

そこで、案の比較に加えて、何を事実としているか、誰の見方が含まれていないか、条件が違えば何が変わるかを検討します。

たとえば「説明資料を改善する」という案だけを増やすのではなく、なぜ説明が必要になっているのか、説明以外の方法はないか、相手が望んでいる状態を捉え違えていないかを確かめます。

AI は、案の生成だけでなく、評価基準の検討や反対の見方の提示にも使えます。ただし、AI による評価を重ねたことだけで、現実での有効性が確認できたとは扱いません。

生成された案の質、採用した判断の適切さ、実行後の有効性を、それぞれ別に確かめることを提案します。

なお、すべての仕事で多様な案を増やす必要はありません。標準化や一貫性が重要な仕事では、ばらつきを減らすことが目的になる場合もあります。何のために案を出し、何を基準に選ぶかを先に置きます。

2. 案をつくる・選ぶ・確かめる

三つを分けると、仕事の質が見えやすくなる

01 案をつくる



- 複数案を試す



- 反対の見方も出す

02 案を選ぶ



- 何を事実として
いるかを見る



- 誰の見方が
抜けているかを見る

03 現実で確かめる



- 相手・現場・記録で
確認する



- 結果を見て修正する



案の数が増えること **≠** 検討している前提の幅が広がること



確かめたい問い

- 1 何を事実としているか
- 2 条件が違えば何が変わるか
- 3 実行後に何が起きたか



生成された案の質、採用した判断の適切さ、実行後の有効性を別に確かめる。

図解3 | 案の生成・選択・現実での確認 本文へ 参照資料 [3] [4] | 図解一覧
生成・選択・現実での確認は必要に応じて行き来します。役割を人と AI に固定するものではありません。

3. 「人が事実を集め、AI が整理する」 という分担にも固定しない

2026 年 9 月改訂の研究報告『Voice AI in Firms』は、フィリピンの顧客対応職への応募者約 7 万人を対象に、人による面接と音声 AI による面接を無作為に割り当てた実験を報告しています。いずれの条件でも、面接を評価し、採用を判断するのは人です。参照したのはプレプリントであり、他の採用場面への一括した一般化はできません。[5]

この研究を本稿で参照するのは、採用面接の自動化を勧めるためではありません。AI が、実際の相手から情報を取得する経路にもなりうることを、仕事設計の検討に含めるためです。

その際、次の三つを区別します。

情報の種類	何を根拠として扱えるか
実際の相手・現場・システムから取得した情報	取得元、日時、方法を確認し、原記録から何が分かるかを確かめる。
取得した情報をもとに AI が生成した整理・推論	元の情報との対応と、推論に含まれる前提を確認する。
AI が相手役として示した模擬的な反応	検討の材料として扱い、当事者から得た反応とは区別する。

実際の相手の発言であっても、「その人がそう発言した」という事実と、「発言内容が客観的に正しい」ということは別です。

また、情報を取得する方法が変われば、質問の仕方、回答できた人とできなかった人、記録される内容についても確認が必要です。

そのため、本稿では、事実確認を「人が集めた情報か、AI が集めた情報か」だけで判断しないことを提案します。

誰から、いつ、どの方法で取得したか。何を直接確認でき、何はまだ推測なのか。重要な説明を、元の記録へ戻って確かめられるか。

こうした確認を、情報の取得・利用に関する権限、相手への説明、機密や個人情報の扱いと併せて設計します。

AI を通じて現実の情報を得られることと、AI の説明が現実を正しく捉えていることは、同じではありません。

3. 情報取得の経路を分ける

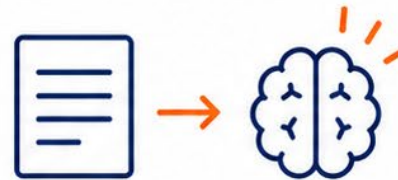
『直接の情報』『AIの整理』『AIの模擬反応』は同じではない

01 | 直接に取得した情報



- 相手・現場・システムから得た情報
- 取得元・日時・方法を確認する

02 | AIが生成した整理・推論



- 元情報との対応を見る
- 推論に含まれる前提を確認する

03 | AIが示した模擬的な反応



- 検討の材料として使う
- 当事者の反応とは区別する

事実確認で見ること



誰から



いつ



どの方法で



何が直接確認できるか



中心メッセージ

AIを通じて現実の情報を得られることと、
AIの説明が現実を正しく捉えていることは同じではない。

図解 4 | 情報取得と事実確認 本文へ 参照資料 [5] | 図解一覧
実際の情報には AI を介して取得した記録も含まれます。発言した事実と、発言内容の正しさは別に確かめます。

4. つくる時間が減っても、 仕事全体の時間が減るとは限らない

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、実際に AI を利用した人について、メール業務や通常勤務時間外の作業の時間短縮が推定されました。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。同論文は、資料確認日時点で『American Economic Review: Insights』の掲載予定論文として公表されています。[6]

本稿では、こうした結果を、個々の工程の効率化と、仕事全体の変化を分けて確かめる必要性として捉えます。

たとえば、原稿作成は速くなったが、数値や出典の確認が増えた。提案数は増えたが、依頼者が比較して決める時間が増えた。一人で試作できる範囲は広がったが、専門家による修正が後工程へ集中した。これらは、実務で検証すべき場面の想定です。

評価では、少なくとも三つの時間を分けます。

担当者が実際に作業した時間。

確認、修正、調整、実行を担う他の人まで含めた総投入時間。

依頼から、成果物が利用可能になるまでの、待ち時間を含む経過時間。

「自分は早く終わった」を、そのまま「仕事が早く終わった」に読み替えないための区別です。

時間だけでなく、利用料金、情報の準備、教育、情報管理、確認の仕組みを整える費用も、対象の仕事に応じて含めます。

一方、すべての出力を毎回同じ深さで人が確認することも、一律の原則にはしません。重要な誤りをどこで見つけるか、自動的に検査できるものは何か、専門家の判断が必要なものは何かを分けます。

改善の単位を、成果物をつくるところまでで終わらせず、それが受け入れられ、使われ、結果が出るところまで広げることを提案します。

4. つくる時間が減っても、仕事全体の時間が減るとは限らない

時間短縮と、仕事全体の変化は分けて見る

01 | 仕事の流れと、ボトルネックの移動

AIで「つくる」時間が短くなると、
ボトルネックが後工程に移ることがある。



ボトルネックが
後工程に移ることがある

02 | 分けて見るべき三つの時間



作業時間

担当者が実際に
作業した時間



総投入時間

確認・修正・調整を含む
全体の時間



経過時間

依頼から使える状態に
なるまでの時間

03 | 見落としやすいこと



- 提案数が増えると、
比較時間も増える
ことがある

選択肢が増えることで、
確認・比較・議論に時間が
かかることがある。



- 後工程に負担が移る
ことがある

確認・調整・承認など、
次の担当者の負担や待ち時間が
増えることがある。



中心メッセージ

改善の単位を、成果物をつくるところまでで終わらせず、

受け入れられ、使われ、結果が出るところまで広げる。

図解 5 | 作成時間と仕事全体の時間 | 本文へ 参照資料 [6] | 図解一覧

総投入時間は関係者の作業時間の合計、経過時間は待ち時間も含む長さです。後工程への負担移転は可能性として確認します。

5. 育成は、「AI を使わせるか」から「どの経験を残すか」へ進める

高校数学の約 1,000 人を対象とした実験では、通常の対話型 AI に近い支援を使った群は、練習中の成績が高まる一方、練習後に AI なしで行った試験の成績が対照群より低くなりました。教師が用意した解法や誤りの情報を踏まえ、ヒント中心で支援する条件では、その悪影響がおおむね抑えられました。ただし、AI なしの対照群を上回る学習効果まで確認されたわけではありません。 [7]

この研究は、特定の高校数学の学習を対象とした短期の結果です。企業内育成の効果を直接実証したものではなく、支援条件にも複数の違いがあるため、一つの機能だけを効果の原因とすることはできません。 [7]

本稿がここから提案するのは、AI の利用を一律に認めるか禁止するかではなく、場面の目的に応じて支援を設計することです。

成果を出す場面では、必要な品質と責任を確保しながら、どこまで支援や代行を使えるかを考えます。

理解や判断を育てる場面では、本人が事実を読み、比べ、仮説を立て、選び、結果を見る機会をどこに残すかを考えます。

役割に必要な力を確かめる場面では、条件が変わったときや誤りがあるときに、必要な対応や相談ができるかを確認します。

これらは、同じ仕事の中でも組み合わせられます。効率化できる工程をすべて残す必要も、学習につながる経験をすべて代行させる必要もありません。

また、「なぜ選んだかを説明できた」だけで、能力が身についたと判断しないことも提案します。AI の支援で整えた説明であっても、本人がその根拠や適用条件を理解しているかは、別に確かめる必要があるからです。

異なる条件の事例に対応できるか。元の記録と矛盾する説明に気づけるか。分からないことを特定し、適切に相談できるか。実際の結果を受けて、判断を修正できるか。

その役割に必要な行動として確認します。

AI を使った成果と、本人に残った力を分けるだけでなく、力が残るために、どの経験を仕事に含めるかまで設計する。これが、本稿の育成に関する提案です。

5. 育成は『AIを使わせるか』から『どの経験を残すか』へ

成果と、本人に残る力は同じではない

01 | 成果を出す場面



- 品質と責任を確保する
- 使える支援・代行を選ぶ

02 | 理解を育てる場面



- 事実を読む
- 比べる・仮説を立てる・選ぶ

03 | 力を確かめる場面



- 条件が変わっても対応できるか
- 分からないことを特定し相談できるか

残したい経験



事実を読む



比べる



仮説を立てる



選ぶ



結果を見る



中心メッセージ

AIを使った成果と、本人に残った理解・判断力は別に確かめる。

力が残るために、どの経験を仕事に含めるかを設計する。

図解 6 | 育成で残す経験 本文へ 参照資料 [7] | 図解一覧

成果・育成・能力確認の目的を分ける実務提案です。参照研究は高校数学の学習であり、企業内育成の効果実証ではありません。

6. AI を使う人だけでなく、AI を通じて管理される人と、AI に権限を渡す組織を見る

裁量が広がる場合と、狭まる場合を分ける

OECD の 2025 年の調査は、日本を含む 6 か国の 6,000 社超を対象に、管理業務をソフトウェアで部分的・全面的に自動化する「アルゴリズムによる管理」を調べています。管理者は判断の質などへの便益を認識する一方、責任の不明確さ、判断過程の分かりにくさ、働く人の健康への配慮不足などを懸念しています。対象は生成 AI に限定されず、管理者の認識を把握した調査です。[8]

本稿では、次の二つの立場を区別して検討します。

一つは、本人が AI を使い、仕事の目的や進め方を検討する立場です。もう一つは、AI を組み込んだ仕組みから仕事を割り当てられ、定められた基準で評価される立場です。

同じ人が、両方の立場になる場合もあります。

そこで、利用できる機能だけでなく、誰が問いを設定できるか、誰が判断基準を変えられるか、誰が例外や異議を申し出られるかを確認します。

情報にアクセスできることと、判断する権限を持つことも同じではありません。担当範囲を広げる場合には、必要な裁量、相談先、支援も併せて検討します。

実行を任せる場合は、委任の条件を具体化する

NIST が 2026 年 2 月に公開した AI エージェント等の識別・権限付与に関する概念文書案では、エージェントの識別、権限の委任、行動の記録、情報の来歴などが検討されています。これは検討段階の文書であり、すべての企業に適用される確定した義務を示すものではありません。[9]

本稿では、文章を提案する AI と、メールを送り、記録を変更し、業務を進める AI では、任せる条件を分けることを提案します。

実行前に、読んでよい情報、変更してよい情報、対外的に約束してよい範囲、承認が必要な操作を明らかにします。さらに、処理を止める条件、権限を取り消す方法、誤りが起きた後の修正・復旧も検討します。

回答を確認するだけでなく、委任した行動の範囲と結果を管理する。

AI に何を任せるかが変わるたびに、確認の対象と責任の分担を見直します。

6. 裁量・管理・委任を分けて考える

AIを使う人、AIに管理される人、AIに権限を渡す組織

01 AIを使って検討する人



- 問いや進め方を見直せる



- 裁量が広がる場合がある

02 AIを通じて管理される人



- 仕事の割当や評価が自動化されることがある



- 基準変更や異議申立ての経路が重要

03 AIに権限を委任する組織



- 実行範囲を定める



- 記録・停止・復旧を考える

委任前に決めること



読んでよい情報



変更してよい情報



約束してよい範囲



停止条件



誰が問いを設定できるか／誰が基準を変えられるか／誰が異議を申し出られるかを明らかにする。

図解 7 | 裁量・管理・権限の委任 本文へ 参照資料 [8] [9] | 図解一覧

管理の調査は生成 AI に限定されません。権限委任の参照資料は概念文書案であり、個別法令の義務を示すものではありません。

7. できることが増えるほど、 始める条件だけでなく、終える条件も必要になる

UC Berkeley の研究者が所属大学の取材に対して報告した、米国の従業員約 200 人の技術企業における 8 か月の観察と 40 件超のインタビューでは、AI によって取り組める仕事が増える一方、本人が自発的に多くの仕事を引き受け、仕事をする時間帯も広がる様子が示されています。単一企業で進行中の質的研究に関する報告であり、一般的な因果効果を示すものではありません。[10]

一方、JILPT が 2025 年に公表した労働者調査では、AI 利用者の自己報告において、月間の総残業時間が「増加した」より「減少した」とする回答が多くなっています。実査は 2024 年で、生成 AI 以外の AI も含みます。無作為化実験ではなく、利用者による前後の変化の認識を尋ねた調査です。[11]

これらから、「AI で必ず忙しくなる」「必ず楽になる」と、一括して結論づけることはできません。

本稿では、仕事の範囲が広がる場合に、次のことも併せて決めるよう提案します。

今回の判断に必要な情報は、どこまでそろえばよいか。追加の検討によって、採否や実行方法が変わる可能性はあるか。同時に進める仕事をどこまでにするか。何を満たせば終了し、何が起きたら再検討するか。

これは、意欲や創造性を抑えるためではありません。本人の関心を生かしながら、仕事全体として持続できる範囲を決めるための検討です。

また、時間が短縮された場合、そのすべてを追加業務に充てることを唯一の選択肢にはしません。残業の削減、休息、品質の安定、学習、新たな試行など、何に配分するかを検討します。

着手できる仕事が増えることと、着手し続けるべきことは別です。始めない判断、途中で止める判断、十分とする判断も、仕事の設計に含めます。

7. 始める条件だけでなく、終える条件も必要になる

着手できる仕事が増えるほど、『十分』を決める必要がある

01 | 必要な情報



どこまでそろえば
始められるか

02 | 追加検討の効果



増やすと判断や
実行方法が変わるか

03 | 同時進行の上限



いくつまで
進めるか

04 | 終了・再検討条件



何を満たせば終え、
何が起きたら見直すか

生まれた余力の使い方



残業削減



休息



品質安定



学習



新たな試行



中心メッセージ

始めない判断、途中で止める判断、十分とする判断も、
AI時代の仕事設計に含める。

図解 8 | 始める条件と終える条件 本文へ 参照資料 [10] [11] | 図解一覧

追加検討や同時進行の上限は仕事の条件に応じて定めます。生まれた余力のすべてを追加業務に充てる前提にはしません。

8. 本人の能力、技能の希少性、仕事への需要、便益の配分を分ける

JILPT の 2 社の事例調査は、生成 AI による新たな技能の獲得や技能の幅の拡大と同時に、一部の技能の希少性に基づく価値が低下する可能性も指摘しています。これは、本人の能力が低下したという意味でも、賃金低下を直接確認したという意味でもありません。

[1]

本稿では、次の四つを別々に捉えることを提案します。

その人が、できるようになったこと。

その仕事を、できる人がどれだけ増えたか。

その仕事への需要が、どれだけあるか。

生み出された便益が、誰の所得や時間に配分されるか。

この区別によって、個人の成長と雇用の変化を混同せずに考えられます。

たとえば、経験の浅い人の仕事の成績が AI 支援で上がることと、企業が新たに採用する人数を減らすことは、論理的には両立します。一人ひとりの成績と、企業が必要とする人数は、異なる指標だからです。

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 月改訂版では、AI の影響を受けやすい職業における若年者の雇用の相対的な弱さが、主として採用の減少を通じて生じていると報告されています。ただし、著者らは AI の因果効果を確定した推定ではなく、記述的な兆候と位置づけています。 [12]

他方、デンマークの調査と行政記録を結びつけた研究では、2024 年末までの観察期間において、仕事の再編は見られるものの、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。国、制度、対象、観察期間、指標が異なり、米国の結果と同じ条件の比較ではありません。 [13]

本稿では、これらを「仕事はなくなる」という安心材料にも、「大量失業が必ず起こる」という予言にも使いません。

企業実務では、作業の効率化を、同じ需要に対応する人数の削減につなげるのか、未対応の需要への展開につなげるのか、品質の向上や負担軽減に使うのかを、異なる選択肢として検討します。

育成についても、AI を使う技能を教えるだけでなく、何の仕事を担えるようにするか、その仕事への需要と役割があるか、経験を積む入口が確保されているかを確認します。

また、結果の違いを個人の努力だけで説明せず、利用できる情報、ツール、学習機会、支援、裁量の違いも検討します。

作業を減らす判断と、将来の担い手や働く機会をつくる判断を、切り離さないことを提案します。

8. 能力・希少性・需要・配分を分ける

個人の成長と、雇用や便益の変化は同じではない

01 | できるようになったこと



- 本人の能力や対応範囲

02 | できる人が増えたか



- 技能の希少性の変化

03 | その仕事への需要があるか



- 採用・役割・市場での必要性

04 | 便益が誰に配分されるか



- 所得・時間・負担の配分



実務で見ること



採用



配置



育成の入口



余力の使い方



作業を減らす判断と、**将来の担い手や働く機会をつくる判断を切り離さない。**

図解 9 | 能力・希少性・需要・配分 本文へ 参照資料 [1] [12] [13] | 図解一覧
個人の能力、技能の希少性、需要、配分は別の観点です。特定の雇用変化を AI の因果効果として断定しません。

9. AI が日常化するほど、 ビフォー／アフターの比べ方も見直す

METR は 2026 年 2 月、開発者の生産性に関する実験の設計を変更すると説明しています。AI なしの条件で働きたくない人が参加しないこと、参加する課題の選び方が変わることで、複数の AI を同時に動かす場合に作業時間の測定が難しくなることなどを挙げ、直近の効果の大きさを信頼できる形で推定しにくいとしています。[14]

これは、過去の結果を現在のすべての AI へ一般化すること、新しい推定値だけで効果の逆転が確定したとすることも避けるべき理由になります。[14]

本稿では、評価を二つに分けることを提案します。

同じ成果を得るための効率化

成果と品質条件をできるだけそろえ、情報の準備、作成、確認、修正、他者の負担まで含めて比較します。

これまで行わなかった仕事への展開

何を新たに検討・試行できたか、それが誰にとって有効だったか、どの程度の費用と負担で実現したかを確かめます。

後者では、時間が増えたという理由だけで失敗とは言えません。ただし、新しく着手したことだけで成功とすることもできません。

比較の設計 | AI と仕事設計の効果を分ける

さらに、AI の導入と同時に、仕事の順序や分担、確認方法も変えた場合、その変化をすべて AI の効果として扱わないことが重要です。

可能な範囲で、次の四条件を考えます。

比較する条件	従来の仕事の進め方	順序・分担・確認方法を組み直す
AI を使わない	従来の方法を確認する。	仕事設計だけを見直した場合を確認する。
AI を使う	従来の工程に AI を加えた場合を確認する。	AI と仕事設計を組み合わせた場合を確認する。

この表は、実施済みの実験結果ではなく、比較する条件を明らかにするための当社の提案です。

因果効果を検証する場合には、仕事の難しさ、担当者の経験、使用する情報、周囲の支援、割り当て方、他の担当者への影響なども検討する必要があります。四つの欄を埋めるだけで、原因を特定できるわけではありません。

また、AI があるから着手した新しい仕事に、無理に同一の「AI なし」の条件を求める必要もありません。その場合は、実現した価値、費用、負担、他の方法との違いを、確認できる範囲で記録します。

導入直後の設定・学習負担、日常運用での変化、能力形成、採用・配置の変化では、結果が現れる時点も異なります。

何を変え、何と比べ、誰のどの結果を、いつ確かめたか。そこまで残すことが、次の改善につながります。

9. 比べ方を見直し、次の一仕事へつなげる

AIの効果と、仕事設計の効果を混同しない



01 | 同じ成果を得るための効率化

品質条件をそろえ、準備・作成・確認・修正・他者負担まで比べる



02 | 新しい仕事への展開

何を新たに試せたか、誰に有効だったか、どの費用と負担で実現したかを見る

	従来の進め方	仕事設計を組み直す
AIを使わない	従来の方法を確認する	仕事設計だけを見直す
AIを使う	従来の工程にAIを加える	AIと仕事設計を組み合わせる

次の一仕事で
確かめること



目的と終了条件



委任



根拠と未確認



残す経験



結果確認



便益と負担



最終メッセージ

AIで何ができるかだけでなく、何を変え、何を守り、何を確かめるのかを考える。

仕事、経験、組織、働く機会を、どうつくっていくのか。

図解 10 | 比較の設計と次の一仕事 本文へ 参照資料 [14] | 図解一覧

四条件は比較設計の提案であり、実験結果ではありません。難しさ・経験・情報・支援などの条件と評価時点も確かめます。

九つの論点を、次の一仕事へつなげる

九つの論点を、すべての仕事で毎回詳細に確認する必要はありません。

まず、一つの仕事について、「何を実現したいか」「何を守る必要があるか」を置きます。そのうえで、変更する範囲に応じて、必要な項目を既存の依頼文や業務記録へ加えます。

確認すること	記録・合意する内容
目的と終了条件	誰のどのような状態を目指すか。何を満たせば終了し、何が起きたら再検討するか。
担当範囲と委任	何を自分が担い、何を AI や他者に任せるか。必要な権限、承認、相談先、停止条件は何か。
根拠と未確認事項	どこから得た情報か。確認できた事実、解釈、模擬的な反応、まだ分からないことは何か。
残す経験	育成を伴う場合、本人が何を読み、比べ、選び、結果を確かめるか。必要な力をどう確認するか。
比較と結果確認	同じ成果の効率化か、新しい仕事への展開か。時間、品質、費用、他者の負担を、いつ確認するか。
便益と負担の配分	誰の負担が減り、誰の負担が増えたか。余力を何に使い、次に何を続け、変え、止めるか。

この確認表は、妥当性が確立された評価尺度ではありません。人や職場を総合点で順位づけることも目的にしていません。

仕事の重要性、不確実性、誤った場合の影響に応じて使います。安定している工程まで一から問い直すことや、確認項目を増やすこと自体を目的にはしません。

また、確認を担当者に求めるのであれば、組織は、そのための情報、時間、権限、相談先を用意する必要があります。必要な条件が不足している場合は、担当範囲、期限、支援、実施方法のどこを変えるかも、検討の対象にします。

私たちは、AI と何をつくっていくのか。

本稿が提案するのは、AI によって残される仕事を探すだけでなく、人と組織が、仕事の組み方を選び直すことです。

AI によって案をつくりやすくなっても、何をつくる必要があるかは別に検討します。広い範囲を試作できても、どこまで責任を持って引き受けられるかは確かめます。成果を出せても、本人や組織に何が残ったかは見直します。

その際、人と AI の役割を、「人が目的を決め、AI が方法を考える」と固定しません。最初に置いた目的や、原因についての見立ても、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 に検討や実行を任せることを理由に、人や組織が引き受ける責任を曖昧にはしません。任せる範囲が変われば、必要な確認、支援、権限、結果が戻る経路も組み直します。

そして、すべての人に同じ仕事観を求めません。

早く終えたい人も、新しいことに取り組みたい人も、経験を生かしたい人も、それぞれの目的から始められます。その目的と、仕事で満たすべき条件、関係する人への影響を確かめながら、進め方を選びます。

AI でできることを増やすだけでなく、その可能性を、誰のどのような状態のために使うのか。

生まれた便益と、新たな負担を、どう分かち合うのか。

実際の結果から、何を続け、何を変え、何をやめるのか。

「私たちは、AI と何をつくっていくのか。」

それは、成果物だけの問いではありません。

仕事、経験、組織、そして働く機会を、どうつくっていくのかという問いです。

本稿の位置づけ・参照方法・限界

本稿は、前編の実務考察を発展させ、当社代表者の生成 AI との共働経験、当社の既公表資料、国内外の研究・公的資料等を踏まえて整理したものです。当社の既公表データを本稿のために新たに統計分析したものではありません。

文献参照は、仕事の範囲、案の生成と選択、情報取得、時間配分、学習、権限、負担、雇用、測定方法を検討するための探索的な参照です。網羅的な系統的レビューや、効果量を統合したメタ分析ではありません。

査読論文、掲載予定論文、プレプリント、公的機関の報告、企業による分析、進行中の調査に関する研究者の報告を区別しています。公表年と、実験・調査の実施時期も同一には扱っていません。

特定の国、企業、課題、利用者、AI で得られた結果は、日本のすべての職場や、現在利用できるすべての AI にそのまま適用できません。統計的な差が検出されなかったことも、あらゆる条件で効果がないことの証明ではありません。

本稿の五つの変化の捉え方、九つの論点、確認表、比較方法は、当社の整理・提案です。引用研究がこれら全体の効果を実証したものでも、参照機関が本提案を承認したものでもありません。場面例は説明用であり、個別の顧客事実や測定済みの改善実績ではありません。

法令、契約、個人情報、採用、労務などに関する個別判断を、本稿で代替するものではありません。対象業務の要件と利用環境に応じて、担当部門や専門家と確認してください。

本稿の整理には生成 AI の支援を用いています。生成された説明そのものを独立した事実根拠とは扱わず、公開資料と当社の提案を区別しています。

参照資料

本文中の [1] ～ [14] に対応します。資料確認日：2026 年 9 月 15 日。

リンク先は原資料、発行主体、著者が公開する参照版です。

[1] 職場における生成 AI の活用による従業員への影響—情報通信業 J 社と製造業 K 社の事例調査より—

岩月 真也／労働政策研究・研修機構（2026 年 3 月 18 日）

資料シリーズ No.299

区分：公的研究機関の事例調査

作業の補完・拡大・再編・創出、技能の変化を参照。2 社の調査であり、企業全体の傾向や因果効果の推定ではない。

[研究概要・本文](#)

本文の参照箇所へ

[2] Work at the Frontier: How AI is expanding what people do at work.

Chin, C., & Richmond, A. M.／OpenAI（2026 年 7 月）

OpenAI Economic Research

区分：AI 提供企業による利用データ分析

仕事関連メッセージと職業に関連する活動の広がりを参照。完了した仕事、品質、時間短縮、AI がなかった場合との差を直接測定したものではない。

[公開レポート（PDF）](#)

本文の参照箇所へ

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

Dell’Acqua, F., et al.（2026 年 6 月 12 日オンライン公表）

Organization Science. DOI: 10.1287/orsc.2025.20702

区分：査読論文

P&G の 791 人を対象とした開発課題、提案品質、専門領域の組み合わせ、生成と評価・選択に関する分析を参照。商品化までの全工程や、チームの不要化を実証したものではない。

[論文・DOI](#)

本文の参照箇所へ

参照資料 | 続き

[4] Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content.

Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024 年)

Science Advances, 10(28), eadn5290. DOI: 10.1126/sciadv.adn5290

区分：査読論文

短編小説の制作実験における作品評価と作品間の類似性を参照。あらゆる仕事の創造性や多様性への影響を示すものではない。著者の公開研究一覧に掲載された要旨も照合。

[論文・DOI](#) | [著者の公開研究一覧](#)

[本文の参照箇所へ](#)

[5] Voice AI in Firms: A Natural Field Experiment on Automated Job Interviews.

Jabarian, B., & Henkel, L. (2026 年 9 月 11 日改訂、v2)

arXiv:2607.28222v2

区分：プレプリント

フィリピンの顧客対応職の応募者を対象とした、人と音声 AI による面接の比較を参照。AI による情報取得と、人による評価・判断を区別する材料として使用。

[参照版の登録情報・本文](#)

[本文の参照箇所へ](#)

[6] Shifting Work Patterns with Generative AI.

Dillon, E. W., Jaffe, S., Immorlica, N., & Stanton, C. T. (資料確認日時点の掲載予定論文)

American Economic Review: Insights, 掲載予定. DOI: 10.1257/aeri.20250275

区分：査読誌掲載予定論文

66 社・7,137 人への AI 利用権限の無作為付与による実験。利用者に関する時間短縮の推定と、作業の量・構成の変化を区別して参照。

[発行学会の論文ページ](#)

[本文の参照箇所へ](#)

参照資料 | 続き

[7] **Generative AI without guardrails can harm learning: Evidence from high school mathematics.**

Bastani, H., et al. (2025 年)

Proceedings of the National Academy of Sciences, 122(26), e2422633122. DOI: 10.1073/pnas.2422633122

区分：査読論文

高校数学における支援条件の違い、練習時の成績、AI なしの試験成績を参照。企業内育成への直接の実証ではない。著者公開稿を参照し、著者所属に関する 2025 年 8 月の訂正告知も併記。訂正 DOI: 10.1073/pnas.2518204122。

[論文・DOI](#) | [著者公開稿 \(PDF\)](#) | [訂正告知・DOI](#)

本文の参照箇所へ

[8] **Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey.**

Milanez, A., Lemmens, A., & Ruggiu, C./OECD (2025 年 2 月 6 日)

OECD Artificial Intelligence Papers, No.31. DOI: 10.1787/287c13c4-en

区分：国際機関の調査報告

日本を含む 6 か国の 6,000 社超における、アルゴリズムによる管理と管理者の認識を参照。生成 AI に限定した調査ではない。

[研究概要・本文](#)

本文の参照箇所へ

[9] **Accelerating the Adoption of Software and AI Agent Identity and Authorization.**

NIST National Cybersecurity Center of Excellence (2026 年 2 月)

Concept Paper, Draft

区分：概念文書案

エージェントの識別、権限付与・委任、行動記録、情報の来歴を参照。確定した義務や、本稿の運用案の効果を示すものではない。

[概念文書案 \(PDF\)](#)

本文の参照箇所へ

参照資料 | 続き

[10] AI promised to free up workers' time. UC Berkeley Haas researchers found the opposite.

UC Berkeley Haas/Laura Counts (2026 年 2 月 18 日)

Haas News

区分：研究者本人への所属機関による取材

Xingqi Maggie Ye、Aruna Ranganathan による単一企業の観察・インタビュー調査の報告。進行中の質的研究として参照し、一般的な因果効果とは扱わない。

[所属機関による取材記事](#)

本文の参照箇所へ

[11] AI の職場導入による働き方への影響等に関する調査（労働者 Web アンケート）結果

労働政策研究・研修機構（2025 年 5 月 23 日）

調査シリーズ No.256

区分：公的研究機関の労働者調査

実査は 2024 年。AI 利用者による残業時間等の変化の自己報告を参照。生成 AI 以外の AI を含み、因果効果を直接推定したものではない。

[研究概要・本文](#)

本文の参照箇所へ

[12] 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

区分：ワーキングペーパー

米国の給与記録を用いた若年者の雇用・採用の相対的な変化を参照。AI の因果効果を確定した推定ではない。

[研究公表ページ](#)

本文の参照箇所へ

参照資料 | 続き

[13] 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

区分：ディスカッションペーパー

デンマークの調査と行政記録による仕事の再編、所得、記録上の労働時間の分析を参照。対象となる観察期間は 2024 年末まで。

[参照論文 \(PDF\)](#)

本文の参照箇所へ

[14] We are Changing our Developer Productivity Experiment Design.

Becker, J., Rush, N., Cunningham, T., Rein, D., & Mahamud, K. / METR (2026 年 2 月 24 日)

METR Research

区分：研究実施機関による方法上の報告

参加者・課題の選択、並行した AI 利用、時間測定などの問題を参照。直近の生産性効果の大きさを確定する資料としては扱わない。

[研究実施機関の報告](#)

本文の参照箇所へ

リクエスト株式会社について・お問い合わせ

リクエスト株式会社は、「より善くを目的に」を掲げ、組織行動科学®を基盤に、組織で働く成人の研究と教育開発を行っています。

会社名：リクエスト株式会社

代表者：代表取締役 甲畑 智康

所在地：東京都新宿区新宿 3 丁目 4 番 8 号

京王フレンテ新宿 3 丁目 4F

本件に関するお問い合わせ：request@requestgroup.jp

[公式サイト](#) | [組織概要](#)

会社情報の出典：リクエスト株式会社「組織概要」。資料確認日：2026 年 9 月 15 日。

前編との関係

本稿は、次の前編に続く実務考察です。前編で扱った「仕事の進め方・担い方・学び方」の変化を、担当範囲、判断、経験、権限、負担、働く機会へ広げて検討します。

【前編】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」では見えない変化を図解 10 枚で公開

リクエスト株式会社。基礎資料：『AI が日常の手段になると、仕事はどう変わるのか。』外部公開版（2026 年 9 月 15 日、全 24 ページ）。参照範囲：要旨と本書の読み方、仕事全体の組み直し、変化の三つの方向。

本稿の冒頭へ

資料確認日・版日：2026 年 9 月 15 日

発行：リクエスト株式会社 | 組織行動科学®