



AI 時代、職種ごとに人に残る仕事は 「正しく処理する」だけでは進まない仕事で決まる

～ 生成 AI が広がる時代に、企業が職種ごとに見直すべき仕事と人材育成の視点 ～

生成 AI の普及によって、企業の仕事は大きく変わり始めています。

資料作成、情報整理、定型的な問い合わせ対応、既存ルールや過去事例に沿った処理など、一定の条件がそろっていれば再現しやすい仕事は、今後さらに AI が担いやすくなっていきます。こうした仕事では、求められるのは主に、正確さ、速さ、抜け漏れのなさ、既存情報の整理力です。条件が明確で、扱うべき情報が定義されており、求める出力もある程度決まっているため、AI との相性が良い領域です。

一方で、企業の中で人の仕事がなくなるわけではありません。むしろ、これからは人に残る仕事の輪郭が、以前よりはっきりするようになります。たとえば、

- 顧客がなぜ決め切れないのか
- 部下がどこで止まるのか
- 企画がなぜ外れるのか
- 現場がどの条件で止まりやすいのか
- 制度運用のどこで現場が詰まるのか

こうした仕事は、知識を当てはめるだけでは前に進みません。

その場で何が起きているのかを確かめ、表に出ていない条件を捉え、複数の要素を見比べながら、何を優先し、どう進めるかを決める必要があります。つまり、必要になるのは、単なる処理能力ではなく、状況差を踏まえて進め方を変える判断です。

ここが、AI 時代の仕事を考えるうえで最も重要な点です。

AI が広がることで問われるのは、「人が要らなくなるかどうか」ではありません。本当に問われるのは、どの仕事が AI に寄り、どの仕事が人の判断を必要とし続けるのかです。

そして、その人に残る仕事は、職種によって異なります。

顧客接点人材、管理職、企画職、現場監督、バックオフィスでは、仕事の目的も、止まり方も、難しさの出方も違います。だからこそ、AI 時代の人材育成は一律では成立しません。



職種ごとに、何が AI に寄り、何が人に残り、その仕事にどのような判断経験が必要なのかを整理し直す必要があります。

本レポートでは、この視点から、5 つの職種について、

- なぜその仕事が人に残るのか、
- そこではどのような判断が必要になるのか、
- 企業は何から始めるべきなのか

を、具体的に整理します。

1. なぜ今、「職種ごとに人に残る仕事」を見極める必要があるのか

AI の普及によって変わるのは、人の仕事の有無ではありません。

変わるのは、**職種の中で価値を持つ仕事の中身**です。これまで多くの職場では、

- 早く調べられること
- きれいにまとめられること
- 抜け漏れなく処理できること
- 既存の型に沿って安定的に進められること

が、重要な強みとして評価されてきました。

もちろん、これらは今後も必要です。ただし、こうした力の一部は、AI によって補完されやすくなります。なぜなら、これらは「すでにある情報を使って、定義済みの形に処理する仕事」だからです。

一方で、企業が本当に苦戦するのは、そこではありません。

実際に仕事が止まるのは、多くの場合、**条件が違う、事情が見えない、正解が一つに決まらない場面**です。

- 顧客ごとに事情が違う
- 部下ごとに止まる場所が違う
- 企画ごとに本当の問題が違う
- 現場ごとにぶつかる条件が違う
- 部門ごとに制度とのずれ方が違う。

このとき必要なのは、マニュアルの再生ではありません。

何が違うのかを見て、何を確認すべきかを決め、進め方を変えることです。

だから、人に残る仕事は、単に「AI にできない仕事」ではなく、**条件差のために判断が必要な仕事**だといえます。



ここで重要なのは、職種ごとに、その「条件差」の出方が違うことです。

同じ会社の中でも、顧客接点人材と管理職では、止まり方が違います。企画職と現場監督でも、見るべき条件は違います。バックオフィスでは、また別の形で判断が必要になります。

そのため、これからの企業に必要なのは、「AIを導入するかどうか」だけを議論することではありません。職種ごとに、何がAIに寄り、何が人に残るのかを言語化することです。これが曖昧なままだと、AI活用も人材育成もずれます。AIに任せるべき仕事に人手をかけ続けたり、逆に、人の判断が必要な仕事を知識教育だけで済ませようとしたりするからです。つまり、職種ごとの整理は、単なる役割確認ではありません。AI時代における、人材育成の再設計の出発点です。

2.5 つの職種で、何がAIに寄り、何が人に残るのか

そして、なぜそこが人に残るのか

① 顧客接点人材

顧客接点人材の仕事の中では、商品説明、提案資料のたたき台作成、問い合わせへの一次回答、過去事例の検索、メール文面の作成などは、AIで代替・補完されやすい領域です。これらは、既存情報を整理し、相手に伝わる形に整える仕事だからです。

しかし、人に残る仕事は別のところにあります。顧客が本当に迷っている理由をつかみ、今ここで提案すべきか、まだ聞くべきか、誰を巻き込むべきか、どこで期待値を調整すべきかを判断する仕事です。

なぜここが人に残るのか。それは、顧客が止まる理由が、表面に出ている言葉と一致しないことが多いからです。たとえば、顧客は「少し社内で検討します」と言うかもしれませんが、実際には予算の問題かもしれません。決裁者の懸念かもしれません。過去の失敗経験かもしれません。比較先との違いが見えていないのかもしれません。

つまり、顧客接点で本当に必要なのは、説明の量ではなく、止まっている本当の条件を見抜くことです。ここでは、同じ説明を上手に繰り返すことよりも、相手ごとの差を見て進め方を変えることが求められます。そのために必要になる判断経験は、

- 顧客ごとに異なる停止要因を確かめ、
- 誰が止めているのか、
- 何が決め切れない理由なのか、
- どの条件が変われば前に進むのかを見極めながら、
- 進め方を変えていく経験です。



したがって、顧客接点人材の育成で最初にやるべきことは、説明力強化だけではありません。受注・失注の結果だけを見るのではなく、**案件を止めていた本当の条件を洗い出すこと**です。そこが見えなければ、何を判断経験として積ませるべきかも決まりません。

② 管理職

管理職の仕事の中では、会議資料の整理、数値集計、進捗の見える化、報告文の下書き、論点の一覧化などは、AIに寄りやすい領域です。これらは、情報を集めて整理し、共有しやすくする仕事だからです。

一方で、人に残るのは、

- 誰にどの仕事を任せるか
- どこまで任せるか
- どの案件なら経験になるか
- どこで助け、どこで考えさせるか

を見極める仕事です。

なぜそこが人に残るのか。それは、部下育成の成否が、知識量よりも**任せ方の設計**で決まるからです。同じ部下に同じ仕事を与えても、育つ場合と止まる場合があります。その差は、本人の能力だけではありません。

- 任せた範囲が広すぎたのか、狭すぎたのか
- 途中で支援すべきだったのか。逆に、少し悩ませた方がよかったのか
- 失敗させてよい場面だったのか、止めるべき場面だったのか

こうした設計の違いが、成長の差を生みます。

つまり、管理職に必要なのは、正しい答えを持っていることだけではありません。**部下がどこまで自力で進められ、どこから止まるのかを見抜き、任せ方を調整する力**です。

そのために必要になる判断経験は、

- 部下がどこまでは自力で進められ
- どこから止まるのかを見極め
- 任せる範囲や支援の仕方を調整しながら
- 部下が判断できる範囲を広げていく経験です。

したがって、管理職育成で最初に見るべきなのは、成果の良し悪しだけではありません。**部下がどこで止まり、何が曖昧なまま任されているのかを見極めること**が出発点になります。



③ 企画職

企画職の仕事の中では、市場情報の収集、競合比較、会議資料のたたき台作成、アイデアの整理、論点候補の列挙などは、AIに寄りやすい領域です。これらは、情報を広く集め、見やすく整える仕事だからです。

一方で、人に残るのは、

- そもそも何を課題として置くべきか
 - どの問題から先に手を付けるべきか
 - 誰を巻き込み
 - どこに着地点を置くべきか
- を決める仕事です。

なぜそこが人に残るのか。それは、企画が外れる原因が、情報不足よりも問いの置き方の誤りにあることが多いからです。

売上が落ちている、という事実があったとしても、

- それを営業力の問題と見るのか
 - 顧客構成の問題と見るのか
 - 商品設計の問題と見るのか
 - チャンネルの問題と見るのか
- で、打ち手はまったく変わります。

最初の問いがずれていれば、どれだけ資料が整っていても、企画は外れます。つまり、企画職に必要なのは、情報を集める力そのものではなく、何を本当の問題として捉えるべきかを見抜く力です。そのために必要になる判断経験は、

- 起きている事実を確かめながら
 - 何を本当の問題と捉えるべきか
 - 問いをどう置くと打ち手が変わるのかを見極め
- 意思決定の方向を定めていく経験です。

したがって、企画職の育成では、情報収集や資料化の量を増やす前に、

何が本当の問題なのか、問いをどう置くと打ち手が変わるのかを見極めること
から始める必要があります。



④ 現場監督

現場監督の仕事の中では、工程表作成の補助、報告書の下書き、標準手順の確認、過去トラブルの検索、必要書類の整理などは、AIに寄りやすい領域です。これらは、標準化された進め方を確認し、抜け漏れなく回す仕事だからです。

一方で、人に残るのは、

- 現場ごとの条件差を把握し
- 安全・品質・納期がぶつかったときに何を優先するかを見極め
- 協力会社や関係者と調整しながら、その日の進め方を決める仕事です。

なぜそこが人に残るのか。それは、現場では、標準通りに進めようとしても、実際には**条件同士がぶつかる**からです。

- 凶面通りに進めると納まらない
 - 工程通りに進めると品質が危うい
 - 品質を守ると納期がずれる
 - 安全を優先すると作業順序を変えなければならない。
- こうした場面では、手順を知っているだけでは足りません。

必要なのは、

- 誰に確認し
- どこを止め
- どこを先に進め
- 何を優先するか

をその場で判断することです。

つまり、現場監督に必要なのは、標準を守る力だけではなく、**条件がぶつかったときに優先順位を決めて進め直す力**です。そのために必要になる判断経験は、

- 現場ごとに異なる条件差を確かめ
- 安全・品質・納期の優先順位を見極めながら
- 止まりそうな現場を前へ進める経験です。

したがって、現場監督の育成では、問題が起きた後の対応力強化だけでは不十分です。**どの条件がぶつかる**と止まりやすいのかを先に見える化することが出発点になります。



⑤ バックオフィス

バックオフィスの仕事の中では、申請処理、定型入力、書類作成、照合作業、制度案内、問い合わせの一次回答などは、AIに寄りやすい領域です。これらは、決まったルールに沿って正確に処理する仕事だからです。

一方で、人に残るのは、

- 制度通りには処理しきれない例外案件への対応
- 部門ごとに異なる事情の調整
- 現場実態を踏まえた運用変更
- 業務が止まらないように支える仕事です。

なぜそこが人に残るのか。それは、組織が詰まるのは、ルールがないからではなく、ルールと実態がずれるからです。制度は全社共通でも、現場の事情は部門ごと、案件ごとに異なります。そのため、制度通りに処理するだけでは、かえって現場が止まることがあります。

ここで必要なのは、制度を崩すことではありません。

どこで例外が生じ、どの運用なら業務を止めずに回せるのかを見極めることです。

つまり、バックオフィスに必要なのは、正確に処理する力だけではなく、制度と実態のずれを見抜き、運用を成立させる力です。そのために必要になる判断経験は、

- 制度と現場のずれを事実で確かめ
- どこで例外が生じ
- どの運用なら業務を止めずに回せるのかを見極めながら
- 運用を成立させる経験です。

したがって、最初にやるべきことは、効率化だけを進めることではありません。現場を詰まらせている制度運用のずれを洗い出すことが出発点になります。

3.5 職種に共通して起きていること

なぜ「知識を増やす育成」だけでは足りないのか

この五つの職種に共通しているのは、AIによって仕事が消えるのではなく、仕事の中で人が担う部分が変わるということです。



これまで価値だった

- 「早く調べる」
- 「うまくまとめる」
- 「抜け漏れなく処理する」
- 「既存の型に沿って進める」

といった力は、今後 AI に寄りやすくなります。

一方で、人に残るのは、

- 相手や状況ごとの差を見ること
- 表に出ていない条件をつかむこと
- 複数条件の中で優先順位を決めること
- 関係者を動かしながら進めること
- 例外や想定外に対応すること

です。

ここで人材育成の考え方も変わります。

なぜなら、人に残る仕事は、知識を覚えただけでは担えないからです。条件差がある仕事では、毎回同じ正解があるわけではありません。

- 何を確かめるべきか
- どこに違いがあるのか
- 何を優先すべきか
- どこで進め方を変えるべきか

これらは、実際の仕事の中で経験し、振り返り、次に活かすことでしか身につけません。

つまり、これから重要になるのは、「何を知っているか」だけではなく、

その職種で、人が判断すべき場面を見極め、その判断経験を積めるようにしているかです。

4. ここで重要になるのが「判断経験設計」である

なぜ、偶然の経験では足りないのか

ここで重要になるのが、判断経験設計という考え方です。判断経験設計とは、単に経験を積ませることではありません。また、研修を増やすことでもありません。



人に残る仕事に必要な判断を、偶然や属人的な育成に任せるのではなく、どの場面で、何を確かめ、どう迷い、どう決め、どう振り返るのかを、意図的に仕事の中へ組み込むことです。

なぜ、そこまで設計が必要なのか。理由は、判断経験が自然には積み上がらないからです。

- 忙しい現場では、上司が先に答えを出してしまいます
- 顧客対応では、急ぐあまり説明を足す方向に流れがちです
- 企画では、問いを疑う前に情報を集め始めがちです
- 現場では、問題が起きてから対処に追われがちです
- バックオフィスでは、制度どおり処理することが優先されがちです

この状態では、本人は仕事をしていても、

- 「何を見て」
- 「どう判断し」
- 「なぜそうしたのか」

が経験として残りにくくなります。

だからこそ、判断経験は偶然に任せず、意図的に設計する必要があります。

たとえば、

- 結論だけではなく、まず確認した事実を言わせる
- どこが他案件と違うのかを比較させる
- なぜその優先順位にしたのかを言語化させる
- 途中でどこが曖昧だったのかを振り返らせる
- 上司や先輩が答えを渡すのではなく、見るべき論点を返す
- 成果だけでなく、どの条件を見て進め方を変えたのかを確認する。

こうした仕組みがあると、経験は単なる場数ではなく、次の判断につながる経験になります。

5. 企業は何から始めればよいのか

なぜ最初に「事実確認」が必要なのか

AI時代の人材育成は、「まず教育する」ことから始まるものではありません。

最初に必要なのは、どこで止まり、何が曖昧で、どの条件差が見えていないのかを事実として確認することです。



- 顧客接点人材なら、受注・失注だけでなく、案件を止めていた本当の条件を洗い出すこと
- 管理職なら、部下がどこまで自力で進められ、どこから止まるのかを見極めること
- 企画職なら、情報収集の前に、何が本当の問題なのか、問いをどう置くと打ち手が変わるのかを見極めること
- 現場監督なら、現場を止める条件差を先に洗い出すこと
- バックオフィスなら、現場を詰まらせている制度運用のずれを洗い出すこと

なぜ最初にここから始める必要があるのか。

それは、判断経験を設計するには、何が進行を止めているのかを事実としてつかむ必要があるからです。

- 止まる理由が分からないままでは、何を経験させるべきかは決まりません
- どの条件差が重要なのが分からなければ、何を見抜けるようにすべきかも決まりません
- 何が曖昧なまま任されているのが分からなければ、どこを任せ方として設計し直すべきかも決まりません

だから、最初の一步はいつも、

教育メニューを増やすことではなく、止まり方に見える化することです。

6. これからの人材育成で本当に重要になること

「知識を教える」から「判断経験を設計する」へ

AI時代の人材育成の中心課題は、知識教育を増やすことではありません。本当に重要になるのは、職種ごとに人に残る仕事を見極め、その仕事に必要な判断経験を設計することです。

企業としては、次の順序で考える必要があります。

- まず、その職種の中で何がAIに寄る仕事なのかを整理する
- 次に、何が人に残る仕事なのかを明らかにする
- そのうえで、その仕事に必要な判断経験は何かを定義する
- 最後に、それを日々の仕事の中で積み重ねられるようにする。

この順序を外すと、AI導入は単なる効率化で終わり、人材育成は知識教育の延長にとどまります。逆に、この順序で考えると、AIが担う領域と人が価値を出す領域が整理され、人材育成も「人に残る仕事を担えるようにする」方向へ変わります。

つまり、これからの育成は、



知識を教えることから、判断経験を設計することへ軸を移す必要があります。

まとめ

生成 AI の普及により、企業の中で人に残る仕事は職種ごとにより明確に分かれていきます。

- 顧客接点人材には、相手ごとの差を読み、次の一手を決める判断経験
- 管理職には、人と仕事の組み合わせを見極め、任せ方を調整する判断経験
- 企画職には、何を問うべきかを定め、方向を決める判断経験
- 現場監督には、条件の違う現場を止めずに進める判断経験
- バックオフィスには、制度と現場をつなぎ、運用を成立させる判断経験が残ります

そして重要なのは、ただ変化を理解することではありません。その職種に必要な判断経験を、何を目的に、何から始めて、どう設計するのかを明確にすることです。

AI 時代に企業が考えるべきことは、「人を減らすかどうか」ではありません。本当に考えるべきなのは、職種ごとに人に残る仕事を見極め、その仕事を担えるようにするために、どの判断経験をどう設計するかです。そこを明確にできた企業から、AI を単なる効率化で終わらせず、人が価値を発揮する組織へ移っていくことができます。



AI時代

職種ごとに人に残る仕事は、

「正しく処理する」だけでは進まない仕事

顧客接点人材・管理職・企画職・現場監督・バックオフィス

980社・33.8万人の実践と分析から

Behave
より善くを目的に



お問い合わせ： **判断デザインラボラトリー**

E-mail: request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

- ・ 本社：〒160-0022 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
- ・ 会社概要： <https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- ・ 代表取締役 甲畑智康： <https://requestgroup.jp/profile>
- ・ 公式サイト： <https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

[リクエスト株式会社](#)（本社：東京都新宿区、代表取締役：[甲畑智康](#)）は「より善くを目的に」を掲げ、980社・33.8万人の働く人達のデータに基づいた **組織行動科学**[®] を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学[®]は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

[Behavioral Robotics](#)[®](HOBiROA[®])総研

smart creative management[®]総合研究所

[OrgLogLab](#)[®](組織論理学[®]研究センター)

XR HRD[®](AIAndragogy[®])研究センター

ABA Operations Research[®]センター

人的資本開発プランニング[®]センター

[判断デザイン](#)ラボラトリー

[公共行動研究室](#)[®]

