AI は「同僚」になれるのか？

～ハーバード・ビジネス・スクール研究が示す、AI 共創時代の組織と個人の成長戦略～

ライフデザイン研究部 主席研究員/テクノロジーリサーチャー 柏村 祐

1.「AI同僚」はSFの世界の話か、それとも目前の現実か？

「AI に仕事を奪われるのではないか？」 そんな漠然とした不安が、あなたの胸にも去来したことがあるのではないだろうか。AI 技術の急速な発展は、職場環境に大きな変革をもたらしている。特に、画像認識、自然言語処理、データ分析といった分野で、AI はすでに人間を凌駕する能力を発揮し始めている。AI は、単なる「便利な道具」から、自律的に判断・学習し、より人間に近い存在へと進化を遂げつつある。

この進化に伴い、単純作業や定型業務を中心に、一部の職種では雇用が減少する可能性が指摘されている。特に、データ入力や単純な事務作業、基本的な分析業務などは、AI による自動化の影響を受けやすいといわれる。しかし、AI によって完全に代替される職種は限定的であり、多くの場合は「仕事の一部」が自動化されるにとどまると予測されている。この進化は、私たちの働き方に革命的な変化をもたらす可能性を秘めている。もはや、AI を「脅威」と捉える時代は終わったのかもしれない。AI を「職場の仲間」、つまり「AI 同僚」として迎え入れ、共に働く未来は、夢物語ではなく、すぐそこまで来ている現実なのだ。

AI と共存し、「AI 失業」を回避するためには、AI を競争相手ではなく「同僚」として捉え、人間と AI がそれぞれの強みを活かした協働関係を構築することが重要である。人間の創造性・共感性・倫理的判断力と AI の処理速度・正確性・データ分析能力等を組み合わせることで、これまでにない価値を生み出すことが可能になる。

本レポートでは、仕事における AI と人間の位置づけについて解説する。具体的には、AI が「職場の仲間」となる可能性と課題について実証研究に基づいて考察し、AI との共存がもたらす働き方の変化と、組織・個人に求められる対応について検討する。

2. AI が職場の仲間になれる理由

1)調査の方法

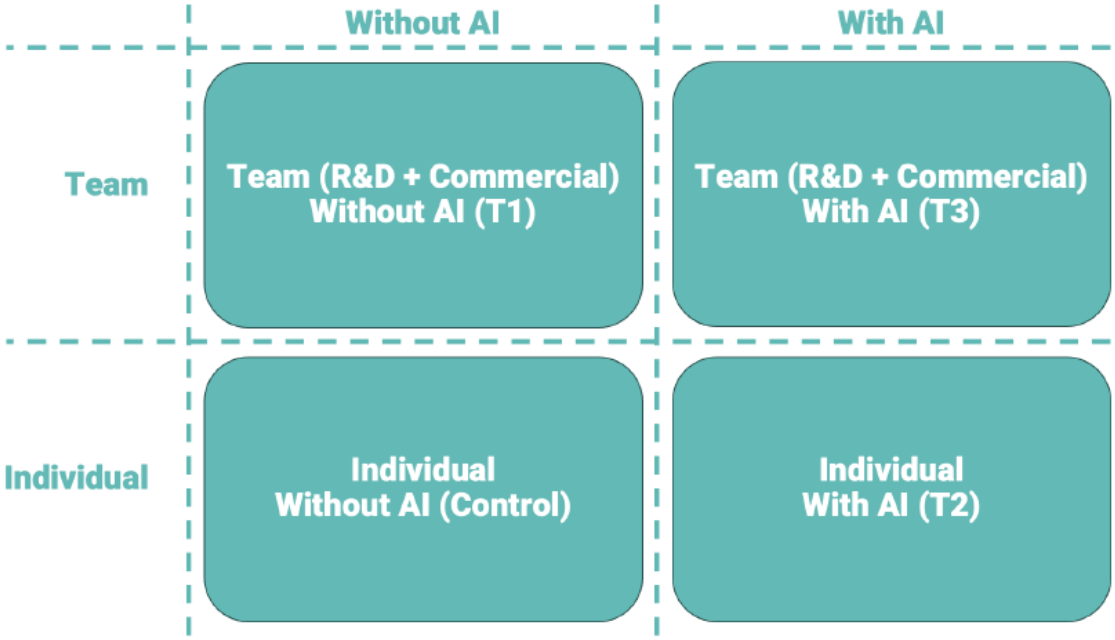
まず、AI が人間にとっての「職場の仲間」として機能する可能性を裏付ける、具体的な証拠について詳述する。これについては、ハーバード・ビジネス・スクールのワーキングペーパー「The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative

AI Reshaping Teamwork and Expertise」（サイバネティック・チームメイト：生成 AI がチームワークと専門性を再構築するフィールド実験）を参照する。この研究は、世界的な消費財大手企業の 776 名の専門職（主に研究開発部門と営業部門）を対象に実施された、大規模な実験に基づくものである。

実験では、参加者はまず新製品開発の課題（実際のビジネスニーズに基づいた具体的かつ実践的な課題）に取り組むことを目的に、以下の 4 つのグループ（個人かチームか×AI 有無）にランダムに割り当てられた。1 つ目は「個人（AI なし）」グループである。これは、従来の個人作業であり、同社の社員が普段行っている業務形態を再現したものである。2 つ目は「チーム（AI なし）」グループである。2 人組のチームで、研究開発部門と営業部門から各 1 名が参加したものだがこれは同社における新製品開発の典型的なチーム構成を模倣している。3 つ目は「個人（AI あり）」グループで、これは OpenAI が開発した高性能な大規模言語モデルである生成 AI（GPT-4）を活用する個人作業である。GPT-4 は、自然言語での質問応答、文章生成、要約、翻訳など、人間が行う知的タスクの多くを高いレベルで実行できる。4 つ目は「チーム（AI あり）」グループであり、2 人組のチーム（研究開発部門と営業部門から各 1 名）に加えて、生成 AI が参加した。これは、人間と AI が協働するという、未来の働き方を先取りした実験的な試みである（図表 1）。

この実験は、この消費財メーカーの実際の新製品開発プロセスを忠実に再現するように設計されており、参加者は自身の専門知識や経験を最大限に活かして課題に取り組むことができた。また、AI を活用するグループには、事前に AI の使い方に関する専門的なトレーニングが実施され、AI を効果的に活用するための基礎知識と実践的なスキルが提供された。

図表 1　実験グループの分類マトリックス



資料：Harvard Business School「The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise」(2025)

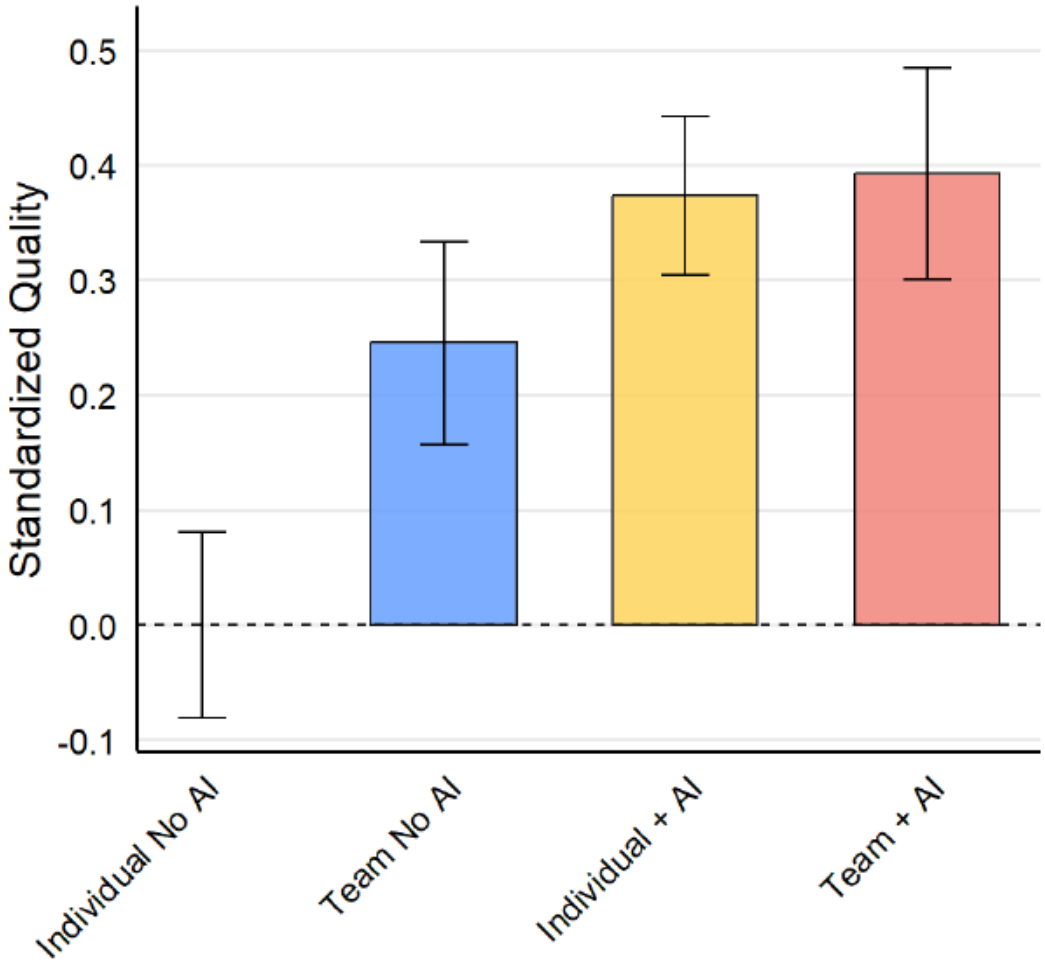
2）ソリューションの質の比較

図表 2 は、実験で生成されたソリューションの質を、グループごとに比較したものである。縦軸は「標準化された質」を表し、数値が高いほど質が高いことを示す。「個人（AI なし）」グループを基準（0）として、他のグループの質がどれだけ高いか（または低いか）が示されている。

注目すべきは、「個人 ＋ AI」グループのソリューションの質が、「チーム（AI なし）」グループとほぼ同等である点だ。これは、AI が、人間のチームワークによって得られる成果（多様な視点の統合、知識の共有、相互チェックなど）を、ある程度代替できる可能性を示唆している。

さらに、「チーム ＋AI」グループは、他のグループよりも高い質のソリューションを生み出しており、人間と AI の協働が、より高い成果をもたらす可能性を示している。

図表 2　各グループのソリューション品質比較グラフ



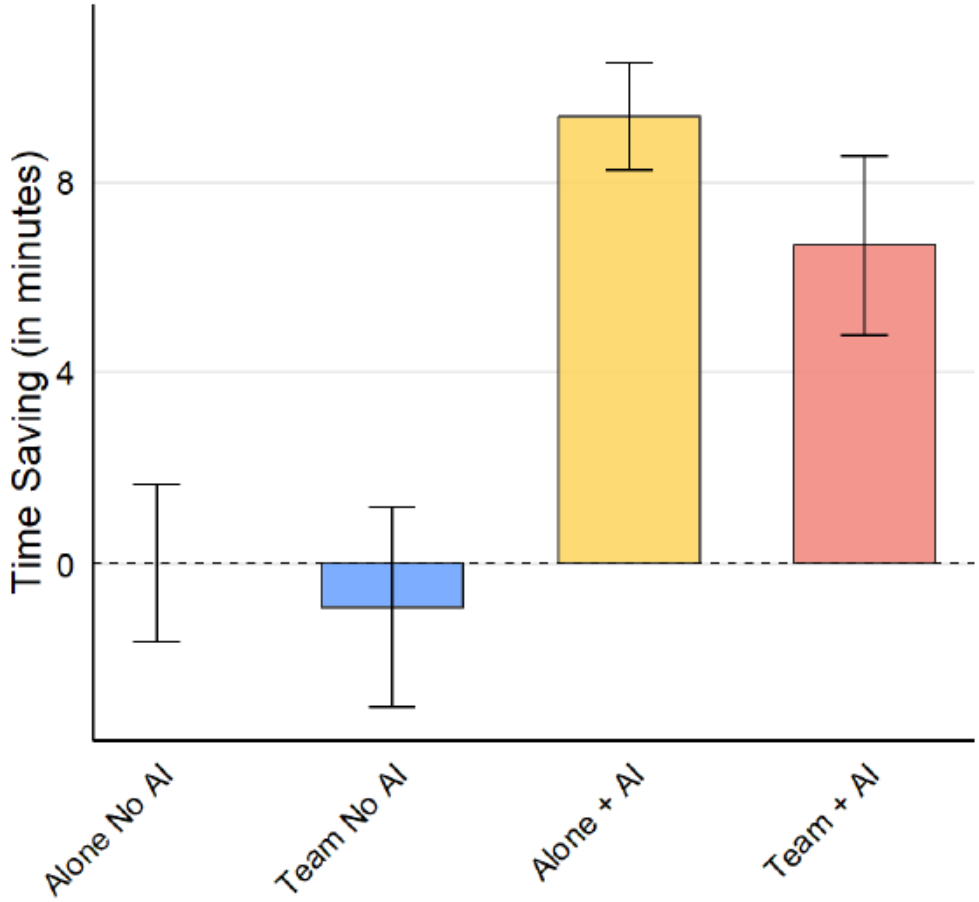
資料：図表 1 に同じ

3）作業時間の短縮効果

次に、AI 活用による作業時間の短縮効果について検証する。図表 3 は、各グループがタスク完了までにかかった時間の平均値を比較したものである。縦軸は「時間短縮（分）」を表し、数値が高いほど、より多くの時間が短縮されたことを示す。「個人（AI なし）」グループを基準として、他のグループがどれだけ時間を短縮できたかが示されている。

注目すべきは、「個人 + AI」グループと「チーム + AI」グループが、他のグループと比較して、大幅に時間を短縮している点である。これは、AI が、作業効率を飛躍的に向上させることを示している。AI は、データ分析、情報検索、文章作成などのタスクを高速かつ正確に実行できるため、人間がこれらの作業に費やす時間を大幅に削減できる。その結果、人間は、より創造的な仕事、戦略的な意思決定、人間関係の構築など、人間ならではの強みを活かせる仕事に、より多くの時間を割くことができるようになる。

図表 3　各グループのタスク完了時間比較グラフ



資料：図表 1 に同じ

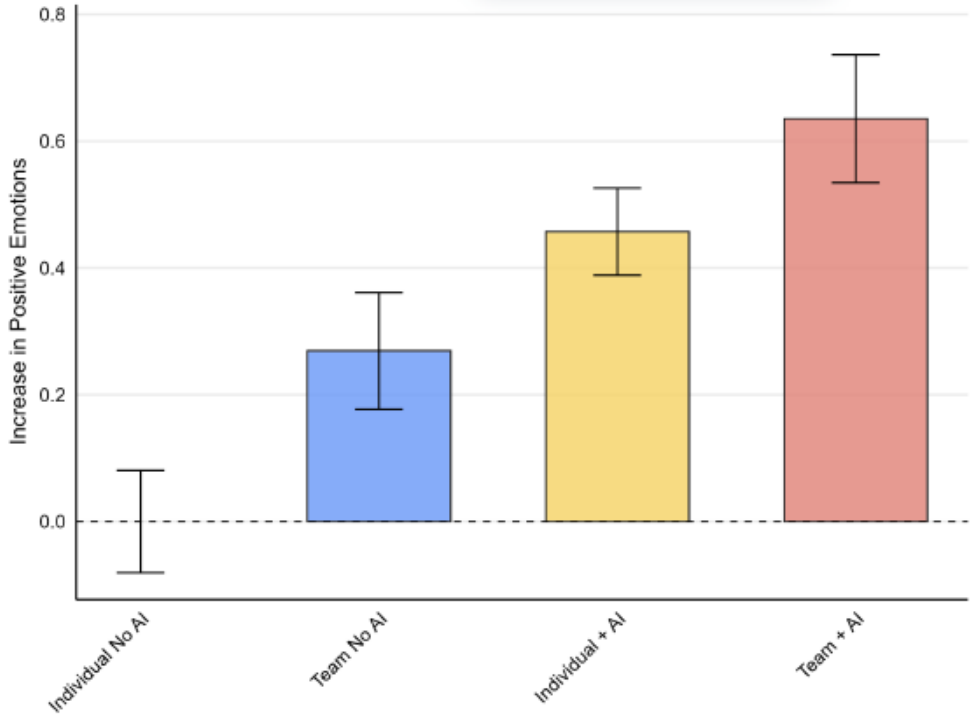
4）ポジティブな感情体験の促進効果

最後に、人間性の拡張とも言える、ポジティブな感情体験の促進効果について考察する。AI と協働した参加者は、単独で作業した参加者よりも、よりポジティブな感情（興奮、意欲、熱意など）を報告し、ネガティブな感情（不安、不満、ストレスなど）が少ないことが明らかになった。図表 4 は、タスク完了前後の、参加者のポジティブな感情の変化を比較したものである。縦軸は「ポジティブ感情の増加」を表し、数値が高いほど、ポジティブな感情がより増加したことを示す。

注目すべきは、「個人 + AI」グループと「チーム + AI」グループが、「個人（AI なし）」グループや「チーム（AI なし）」グループと比較して、ポジティブな感情が有意に増加している点である。これは、AI との協働が、人間の感情面にポジティブな影響を与えることを示唆している。

AI は、単なる「冷たい機械」ではなく、人間の感情に寄り添い、モチベーションを高める「温かいパートナー」としての側面も持っているといえる（図表 4）

図表 4　タスク前後のポジティブ感情変化グラフ



資料：図表 1 に同じ

これらの結果は、AI が単なる「便利な道具」ではなく、「サイバネティック・チームメイト（自動制御的な仲間）」として、チームワークの基本的な要素（パフォーマンス、専門性、社会性、さらには人間性）に深く影響を与えることを明確に示している。AI は、人間の能力を拡張し、より創造的で生産的、そして人間らしい働き方を実現する「真のパートナー」となり得るのである。

3. AI共創時代の組織と個人のための実践的ステップ

もはや、AIは人間の仕事を奪う「脅威」ではなく、協働を通じて人と組織の可能性を飛躍的に拡張する「希望」であり「未来への羅針盤」である。消費財大手企業での大規模実験の結果は、AIが働き方を根本的に変革する可能性を示している。特に日本企業においては、AIを「仲間」として迎え入れ、共創を成功させるために、具体的なステップを踏むことが重要となる。

まずは、小さく試す、多様なAIの導入から始めるのがよいだろう。特定の業務や部門に限定して、様々な種類のAIツール（文章生成AI、データ分析AI、画像認識AIなど）を試験的に導入する。「小さく始める」ことで、リスクを最小限に抑えつつ、AIの特性や効果を具体的に把握できる。これに向けて、現場の社員が主体的にAIを活用できる環境を整えることが求められる。たとえば、AIに関するワークショップや勉強

会を開催し、AIリテラシーの向上を支援したり、AI活用事例を社内で共有し、成功体験を水平展開するなどが効果的だろう。

次に投資対効果を「見える化」することである。具体的には、AI導入による効果（業務効率化、品質向上、コスト削減、従業員満足度など）を定量的に測定することが求められる。AIの活用状況（利用頻度、利用目的、利用スキルなど）を可視化し、改善点を見つける。さらには投資対効果（ROI）を明確にし、AI導入の継続的な改善につなげていくことが重要である。

そして、AI活用を「当たり前」にする組織文化の醸成が必要である。経営層が率先してAI活用の重要性を発信し、組織全体にAI共創のビジョンを共有することが求められる。そのためには、AI活用を評価する仕組みを構築し、AI活用に積極的に取り組む社員を奨励したり、AIに関する情報共有や意見交換を活発に行い、組織全体でAIリテラシーを高める活動が効果的である。また、AI活用を前提とした業務プロセスを再設計し、AIと人間がそれぞれの強みを活かせる役割分担を明確にするほか、AI倫理に関するガイドラインを策定し、AIの責任ある利用を徹底することも必要となる。

図表 5　AI と人間の協働による組織変革

資料:筆者作成

これらのステップを着実に実行することで、日本企業はAIとの共創を成功させ、生産性、創造性、従業員エンゲージメントを飛躍的に向上させることができるだろう。AIは、単なる「効率化ツール」ではなく、人間の能力を拡張し、より人間らしい働き

方を実現する「真のパートナー」となる。AI共創時代を生き抜くためには、私たち人間もまた、AIを理解し、AIと共に学び、成長し続ける必要がある。

なお、AIが仕事を奪う可能性が低い業種としては、以下のような分野が挙げられる。

建設分野においては、現場の状況判断や細かな調整、安全管理など、実世界での複雑な課題に対応する必要があり、AIによる完全な代替は難しい。ただし、設計支援やスケジュール最適化などの分野ではAIの活用が進むだろう。

医療分野においては、診断支援や画像解析などでAIの活用が進んでいるが、患者との信頼関係構築、複雑な症例の総合的判断、倫理的決断などは人間の医師にしかできない。そのため、AIは医師の「同僚」として診断精度向上や業務効率化に貢献する役割を担うことになる。

教育分野では、個別最適化された学習プログラムの提供や基礎的な質問への回答などでAIの活用が進むが、学習意欲の喚起、人間的成長の支援、価値観の形成など、教育の本質的な部分は人間の教師が担い続けるだろう。AIは教師の補助ツールとして機能し、教師はより創造的で個別的な指導に注力できるようになる。

このように、多くの分野でAIは人間の仕事を完全に代替するのではなく、人間の能力を拡張し、より高度な仕事に集中できるようサポートする「同僚」としての役割を果たすことになるだろう。