

# 職場における AI 活用のジレンマ

～「楽しんで？」他者の視線と評価低下の不安を乗り越え、生産性を最大化するには～

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による生産性革命の期待と職場評価への懸念

人工知能（AI）ツールの進化と普及は、私たちの働き方に革命的な変化をもたらしつつある。AI の助けを借りることで、かつては専門家の領域であった高度な分析や創造的な作業に誰でも容易に取り組めるようになったことで、生産性の飛躍的な向上が期待されている。

しかし、この輝かしい進歩の陰で、職場に新たな、そして根深い問いが浮上している。それは、「AI ツールを使って成果を出すことは、職場で正当に評価されるのだろうか？」「AI に頼ることは、上司や同僚から『楽をしている』『能力が足りないのでは？』と見なされてしまうのではないか？」という懸念である。

実際、学術誌 PNAS に掲載されたジェシカ・A・ライフ氏らの研究「Evidence of a social evaluation penalty for using AI（AI 利用に対する社会的評価ペナルティの証拠）」は、まさにこの職場のジレンマに鋭く切り込み、AI 利用者が直面しうる社会的な評価の低下という現実を実験的に明らかにしている。

本稿では、まずこの研究が示す衝撃的な事実を、誰もが職場の光景を思い浮かべながら理解できるように図解を交えて詳述する。その上で、AI 利用に対する否定的見解と評価ペナルティの構造を理解し、それを乗り越えて真に生産性を高めるために、私たち一人ひとりが、また組織全体が持つべき視座について考察していく。

## 2.AI 利用に対する職場の視線: 4 つの実験が示すリアル

### 1)「どう見られるか…」評価低下への不安と利用開示のためらい

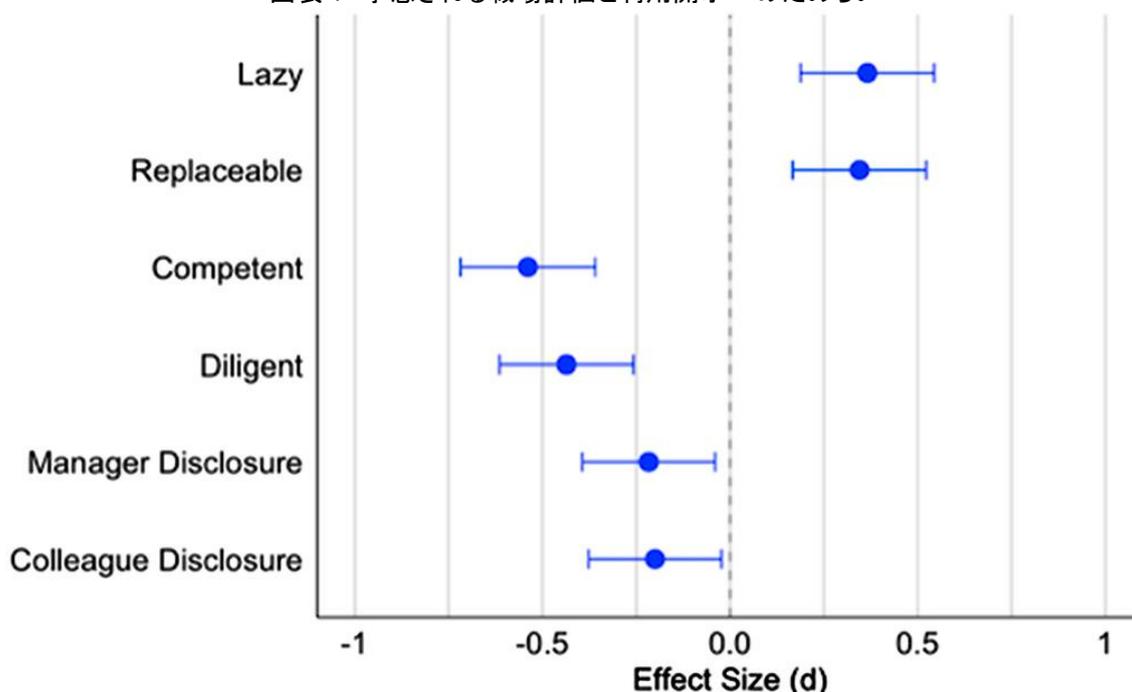
ライフ氏らの研究における最初の実験は、AI ツールを使う従業員が、自身の職場での評価をどのように予測し、それが行動にどう影響するかを浮き彫りにしている。参加者に職場での AI ツールまたは従来型ツール利用場面を想像させ、周囲からの評価予想や、ツールの使用を上司・同僚に伝える意欲を尋ねた。

結果は、多くの人が職場で感じているであろう不安を裏付けるものだった。AI ツール利用者は、従来型ツール利用者と比較して、自身が「怠け者(Lazy)」「(AI なしでは仕事ができない) 代替可能な存在(Replaceable)」といったネガティブなレッテルを

貼られるのではないか、という強い不安を抱いていた（図1 右側参照）。逆に、「有能(Competent)」「勤勉(Diligent)」といった、職場で通常ポジティブに評価される特性については、低い評価を予想していた（図1 左側参照）。

この「周りからどう見られるか」という潜在的な評価低下への恐れは、AI ツールの使用を職場でオープンにしにくいという行動につながり、上司(Manager Disclosure)や同僚(Colleague Disclosure)への情報開示に対してより消極的になる、という状況を生み出す（図1 左側寄り参照）。これは、AI の利便性を享受したい気持ちと、職場での評価を守りたい気持ちとの間で揺れ動く、従業員の心理的なジレンマを映し出している。

図表1 予想される職場評価と利用開示へのためらい



資料:PNAS「Evidence of a social evaluation penalty for using AI」(2025)

## 2)「怠惰」「能力不足」—AI 利用者に向けられる評価ペナルティ

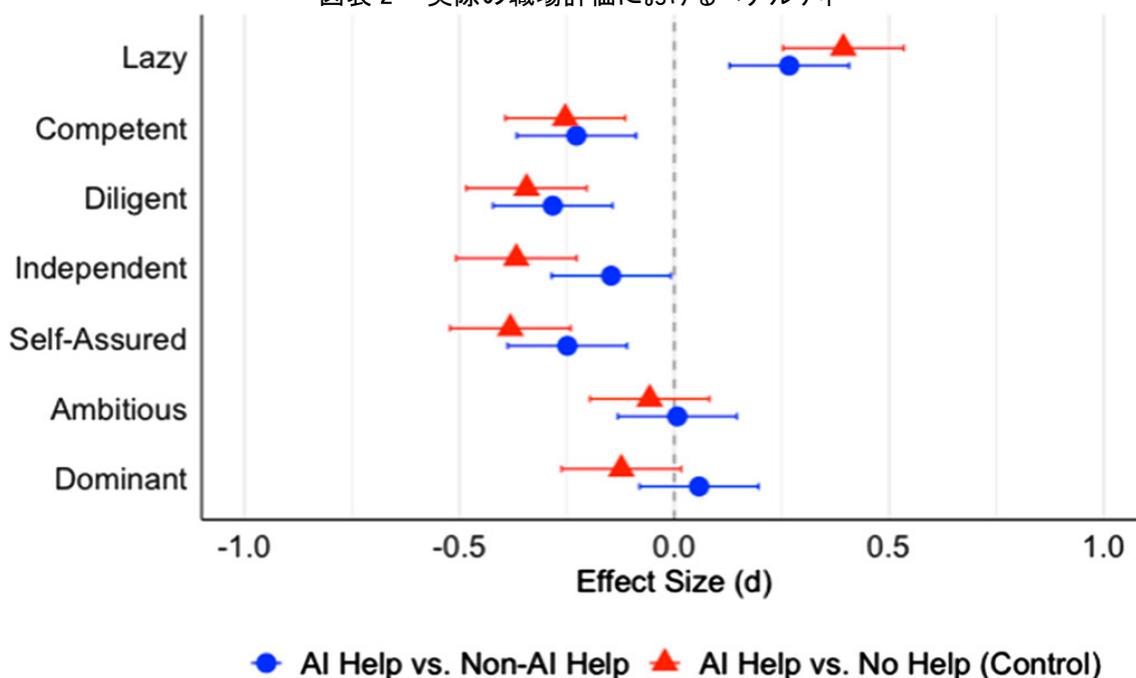
従業員の不安は、残念ながら単なる思い過ごしではなかった。第二の実験は、AI 利用に対する実際の職場評価がいかに厳しいものであるかを赤裸々に示している。評価者の役割を担った参加者は、AI の助けを借りて仕事をしたとされる人物を、AI 以外の支援（非 AI ヘルプ、例えば部下や同僚）を受けた人物や、全く支援を受けなかった人物（コントロール）と比較して評価した。

その結果、AI 利用者は、他のグループと比較して、実際に「怠け者(Lazy)」であるよりも強く評価される傾向が見られた（図2 右上の青丸と赤三角参照）。さらに、「有能(Competent)」「勤勉(Diligent)」「自立(Independent)」「自信(Self-Assured)」

といった、業務遂行能力や主体性を示す重要な特性においても、一貫して低い評価を受けるという事実が確認された（図2 左側の青丸と赤三角参照）。一方で、「野心的(Ambitious)」や「支配的(Dominant)」といった対人関係に関わる特性評価には、統計的に有意な差は見られなかった。

この結果が突きつけるのは、たとえ AI 活用が客観的な生産性向上に寄与していたとしても、周囲の観察者はそのプロセス自体を本人の努力や能力の不足の証拠と見なしやすいという、職場における AI 利用を取り巻く厳しい評価構造を浮き彫りにしている。

図表2 実際の職場評価におけるペナルティ



資料: 図表1に同じ

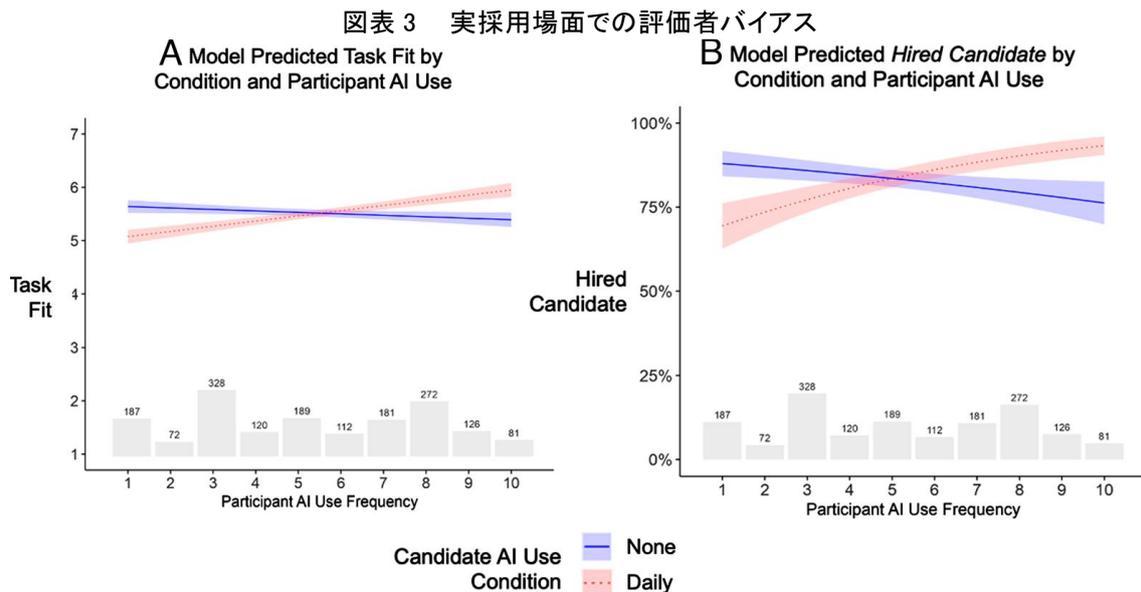
### 3) 評価者の AI 経験が採用候補者の未来を左右する

加えて第三の実験では、AI 利用へのネガティブな評価は、日常的な印象形成にとどまらず、採用というにも影響を及ぼすことが示された。採用マネージャー役の参加者は、候補者が AI を日常的に使う (Daily) か、全く使わない (None) かを知らされた上で、その候補者の仕事への適性 (Task Fit) を評価し (図 3A)、採用するか (Hired Candidate) 否かを決定した (図 3B)。

ここで極めて示唆深いのは、評価者自身の AI 利用頻度 (グラフ横軸: Participant AI Use Frequency) が、候補者評価の方向性に大きな影響を与えている点である。具体的には、評価者自身が AI をあまり使わない場合 (横軸左側)、AI を日常的に使う候補者 (赤点線) よりも、AI を全く使わない候補者 (青実線) のタスク適合性を高く評価し、採用する確率も高かった。しかし、評価者自身の AI 利用頻度が高まるにつれ

て（横軸右側）、この評価は完全に逆転し、AI を日常的に使う候補者（赤点線）をより高く評価し、採用する確率が高まる傾向がある。

これは、AI という比較的新しいツールに対する個人の経験や理解度が、他者の AI 利用に対する評価基準を大きく歪め、採用においても決定的な影響力を持つ現実を物語っている。



資料: 図表 1 に同じ

#### 4)「怠惰」という認識の罠

なぜ AI の利用は、これほどまでに職場での評価を下げてしまうのか。最後の実験は、その背景にある心理的なメカニズムと、その影響力が変化する条件を解き明かしている。

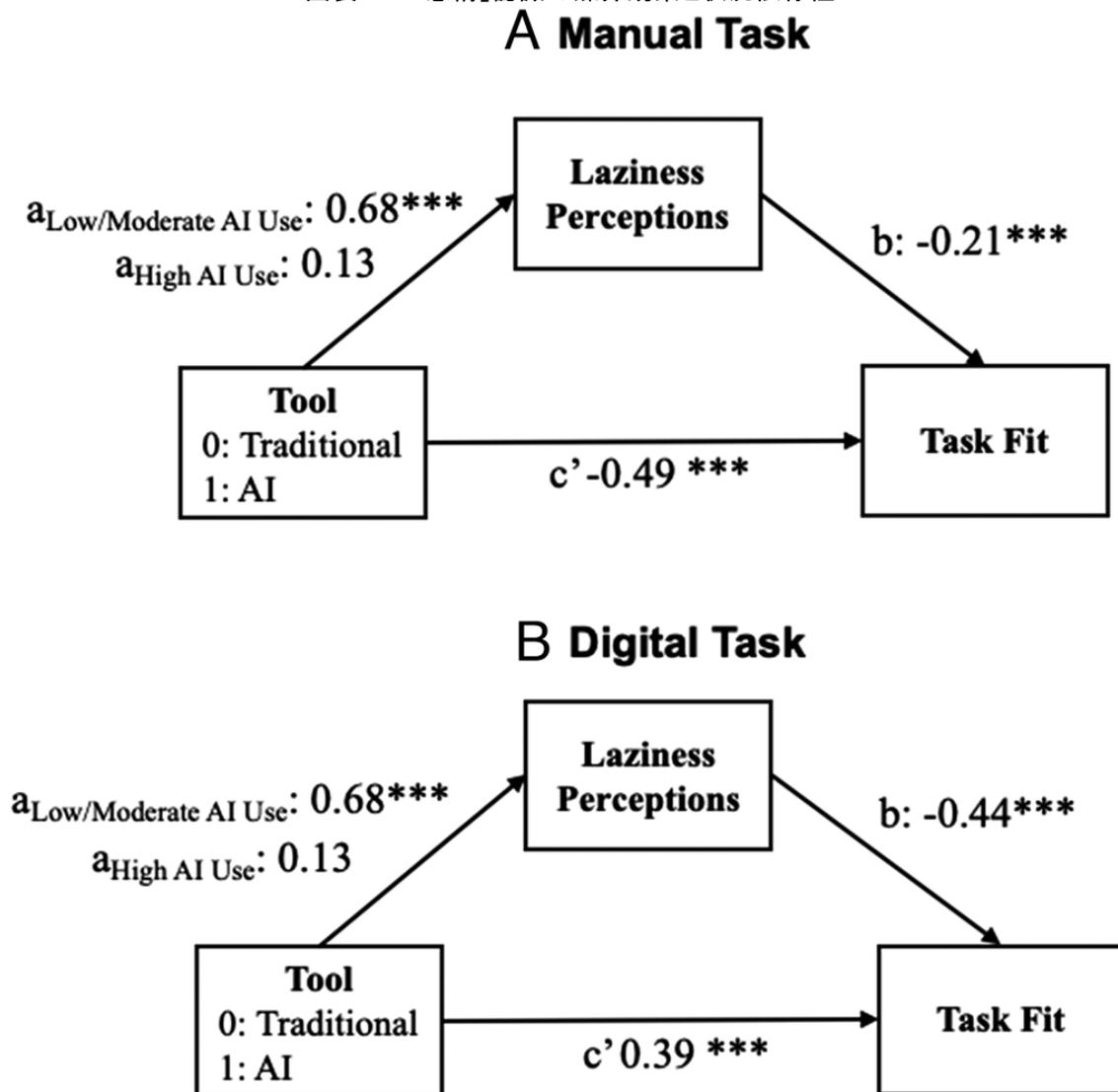
分析の結果、「AI を使っている人は怠け者である (Laziness Perceptions)」という周囲の認識（一種のステレオタイプやバイアス）が、AI 利用 (Tool 1: AI) という事実と、「仕事への適性が低い (Task Fit)」という最終的な評価判断との間をつなぐ、強力な媒介要因となっていることが突き止められた（図 4 a→b の経路）。つまり、「AI 活用＝楽をしている＝怠惰」という短絡的な連想が、本人の能力や仕事への適性そのものに対する否定的な判断を引き起こしているのである。

しかし、希望もある。「怠惰」という認識と影響力は、絶対的なものではないことも同時に示されたのだ。評価者自身の AI 利用頻度の多寡 (Low/Moderate AI Use vs. High AI Use) によって、AI 利用を怠惰と認識するか否か (a の経路) の強さが異なったのである。すなわち、AI をよく使う評価者は、AI 利用者をそれほど怠惰とは見なさなかったとの結果が得られている。

さらに重要なのは、AI 利用がタスク適合性評価に与える直接的な影響 (c' の経路)

が、タスクの性質によって劇的に変化した点である。AI 活用が効果を発揮しにくい手作業(Manual Task)ではマイナス評価となったが(図 4A)、AI 活用が明らかに有効なデジタル作業(Digital Task)においては、評価ペナルティは相殺されるどころか、むしろプラスの評価につながる(図 4B)。これらの結果により、AI 利用への社会的ペナルティが固定的なものではなく、①タスクとの適合性(AI が本当に役立つ場面か)、②評価者の AI リテラシー(AI を理解しているか)という要因によって、克服あるいは逆転さえ可能であることが示唆された。

図表 4 「怠惰」認識の媒介効果と状況依存性



資料: 図表 1 に同じ

### 3. 評価ペナルティを超えた生産性向上への視座転換

ライフ氏らの研究は、AI利用が職場における社会的な評価低下という「ペナルティ

イ」を伴う現実と、利用者が抱える「予期不安」を克明に描き出した。この事実は、AI導入を進める多くの職場が直面する課題として受け止める必要がある。

図表 5 AI活用の位置づけと目指すべき未来

#### 技術革新と社会的受容の歴史



#### 現在の課題：社会的評価ペナルティ

- 「楽をしている」という周囲の視線
- 能力への疑念
- 「安易な手段」というレッテル
- 利用者の予期不安

#### 目指すべき未来：価値創造の加速

- 人間の限界を超える生産性の飛躍
- 未知の領域を切り拓く創造性の増幅
- 高度なアウトカムの迅速な実現
- 組織全体のパフォーマンス最大化

#### AIの本質的価値



#### 視座転換のポイント

##### 硬直した二元論からの脱却

「AIを使うか否か」という不毛な議論を超える

##### 過渡期の摩擦熱の認識

社会的ペナルティは技術浸透とリテラシー向上で解消

##### 未来価値の最大化

躊躇は停滞を、先送りは取り返しのつかない機会損失を招く

資料：筆者作成

たとえば過去、電卓が「思考力の低下」を、インターネットが「情報への依存」を、スマートフォンが「対話能力の阻害」を招くのではと懸念されたように、革新的技術は常に、既存の価値観との軋轢の中で「人間の従来能力低下への疑念」や「安易な手段の採用」というレッテルと戦ってきた。だが、それらの技術が今日、我々の知的生産活動に不可欠な基盤となっている事実は、我々が進むべき道を示唆しているのではないかと。

今、我々が真に焦点を合わせるべきは、AIが解き放つ本質的な価値——すなわち、人間の限界を超える生産性の飛躍、未知の領域を切り拓く創造性の増幅、そして、より高度なアウトカムをかつてないスピードで実現する力である。ライフ氏らの研究は、タスクの有用性や評価者の利用経験が他者のAI活用に対する評価を変えうる可能性を示している。このように、現在の社会的ペナルティは、技術浸透と社会全体のAIリテラシー向上に伴って解消されていく、過渡期の摩擦熱に過ぎないのかもしれない。「AIを使うか否か」という硬直した二元論や、「個人の努力」と「ツールの活用」を対立させるような不毛な議論に貴重な時間を費やすべきではない。

本稿が提起するのは、「いかにAIを戦略的パートナーとして職場に迎え入れ、人間の知性と効果的に融合させ、組織全体のパフォーマンスを最大化し、未踏の価値創造を加速させるか」という、より建設的で次元の高い問いである。AIは単なる道具ではない。それは人間の知的能力を飛躍的に増幅させる「触媒」であり、思考の限界を押し広げるポテンシャルを秘めている。この巨大な潜在力を解き放ち、個人、組織、ひいては社会全体の生産性と創造性のパラダイムシフトを駆動することこそが、AI時代に課せられた我々の責務であり、未来への羅針盤となる。

電卓なき複雑計算が非現実的であるように、AIを駆使しない高度な知的生産が非効率と見なされる日は、我々の想像よりも早く訪れるだろう。短期的な評価の風当たりや「楽しってる？」という周囲の視線に過度に怯むことなく、AI活用の本質的な価値を見据え、未来価値の最大化へと賢く舵を切ることが、この歴史的転換点を乗り切り、個人としても組織としても持続的な成長を確保するための唯一の道である。躊躇は停滞を、先送りは取り返しのつかない機会損失を招くだけなのである。