

# AI 導入の明暗を分ける「現場目線」とは？

～スタンフォード最新研究が示す、失敗企業が見落とす「人間の願望」と  
「技術の限界」～

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エージェント導入の分水嶺

自律的に思考し、ツールを駆使してタスクを遂行する「AI エージェント」の台頭は、もはやSFの世界の話ではない。これは、世界の労働市場を根底から覆す、不可逆的な地殻変動の始まりである。問題は、この強力なテクノロジーを我々がどう使いこなすかという点にある。多くの企業が「AI 活用は社会の趨勢だから」という理由だけでAIによる自動化を推し進めようとする中、スタンフォード大学の研究チームが発表した最新の研究報告『Future of Work with AI Agents』は、そのアプローチに警鐘を鳴らしている。この研究は、これまで見過ごされてきた極めて重要な二つの側面、すなわち現場で働く「労働者の願望」とAIの「技術的な実現可能性」との間に存在する深刻なギャップを、大規模なデータ分析によって初めて明らかにした。技術の力に目が眩み、人間の意思を無視したAI導入は、現場の抵抗を招き、期待された生産性向上を達成できずに失敗する。今、日本企業はAI導入の分水嶺に立たされており、このスタンフォード大学の研究は、望ましいAI導入のあり方を考える上での羅針盤となりうる。

## 2.データが暴く「AI 導入」の不都合な真実

AI エージェントの導入を成功させる鍵は、労働者が何を望み、技術がどこまで到達しているのかを正確に把握することにある。スタンフォード大学の研究は、この問いに対する実態を3つのデータで示している。本節では、AI導入における「労働者の本音」「技術との致命的なミスマッチ」「求められるスキルの未来像」を、図表と共に具体的に詳述する。

### 1)労働者の本音は「反復的で創造性の低い仕事からの解放」

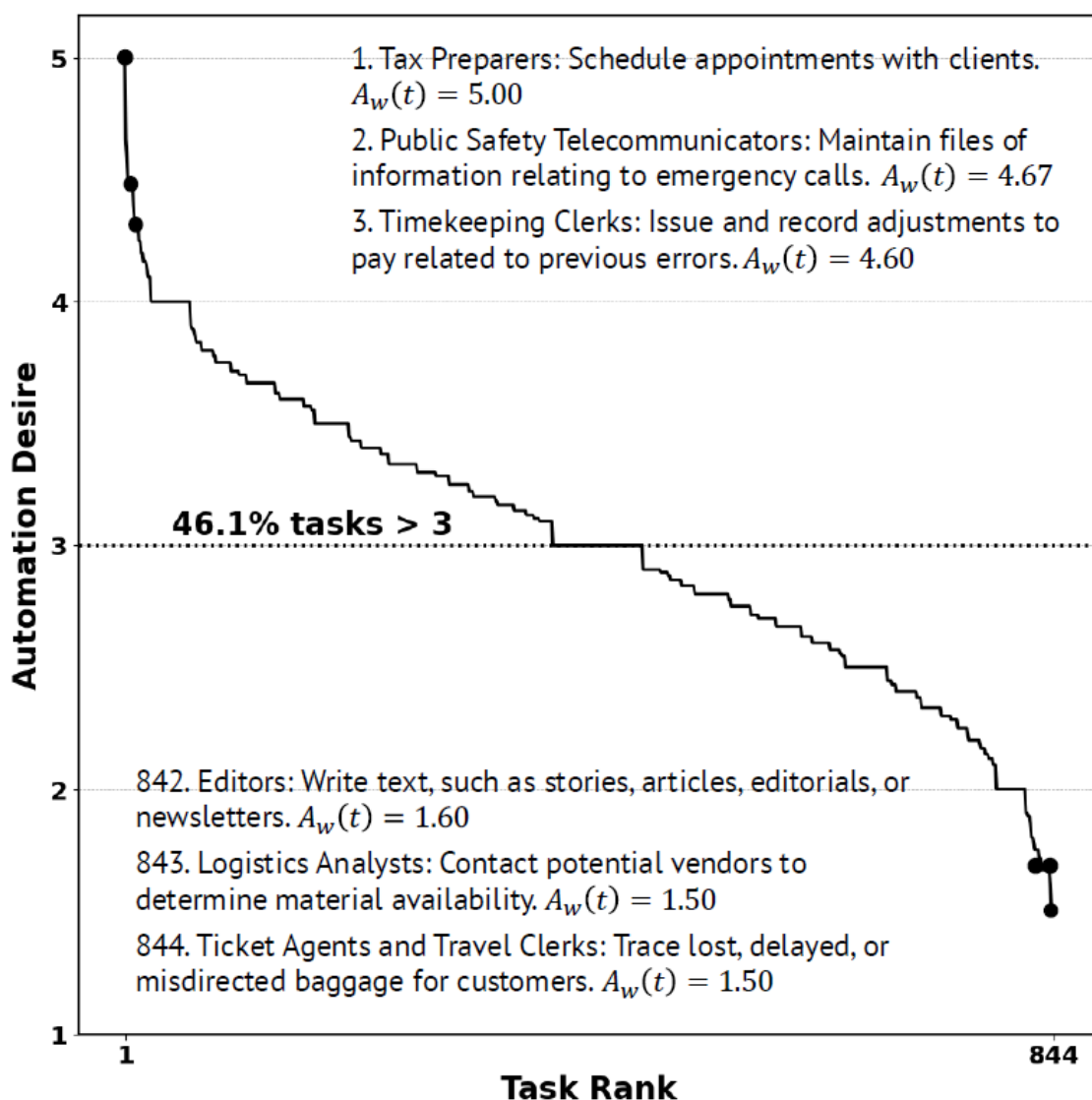
まず注目すべきは、労働者がAIに何を求めているかという点である。図表1は、104職種844タスクに対する労働者の自動化願望度をランク順に示したものである。これを見ると、労働者は決して全ての業務の自動化を望んでいるわけではないことがわかる。「タスクの46.1%で自動化に肯定的」という結果の裏には、明確な選別意識が存在する。「タスク・プレパラー（税務申告者）のクライアントとのアポイント調

整」や「タイムキーピング・クラークの給与修正記録」といった反復的で創造性の低いタスクは自動化への願望が極めて高い一方で、「編集者の記事執筆」や「ロジスティクス・アナリストの仕入先への連絡」といった創造性や人間同士の繊細なコミュニケーションが求められる業務については、自動化に強い抵抗感を示している。

労働者の本音は「退屈な作業から解放され、より価値の高い人間的な仕事に集中したい」という点にある。この現場の声を無視したトップダウンの自動化は、エンゲージメントの低下を招くことになる。

図表 1 職務タスクに対する労働者の自動化願望度

**a Automation Desire Score Over 844 Tasks Across 104 Occupations**



資料: Shao et al. (2025), Future of Work with AI Agents, Figure 4a

2)「願望」と「能力」のミスマッチ

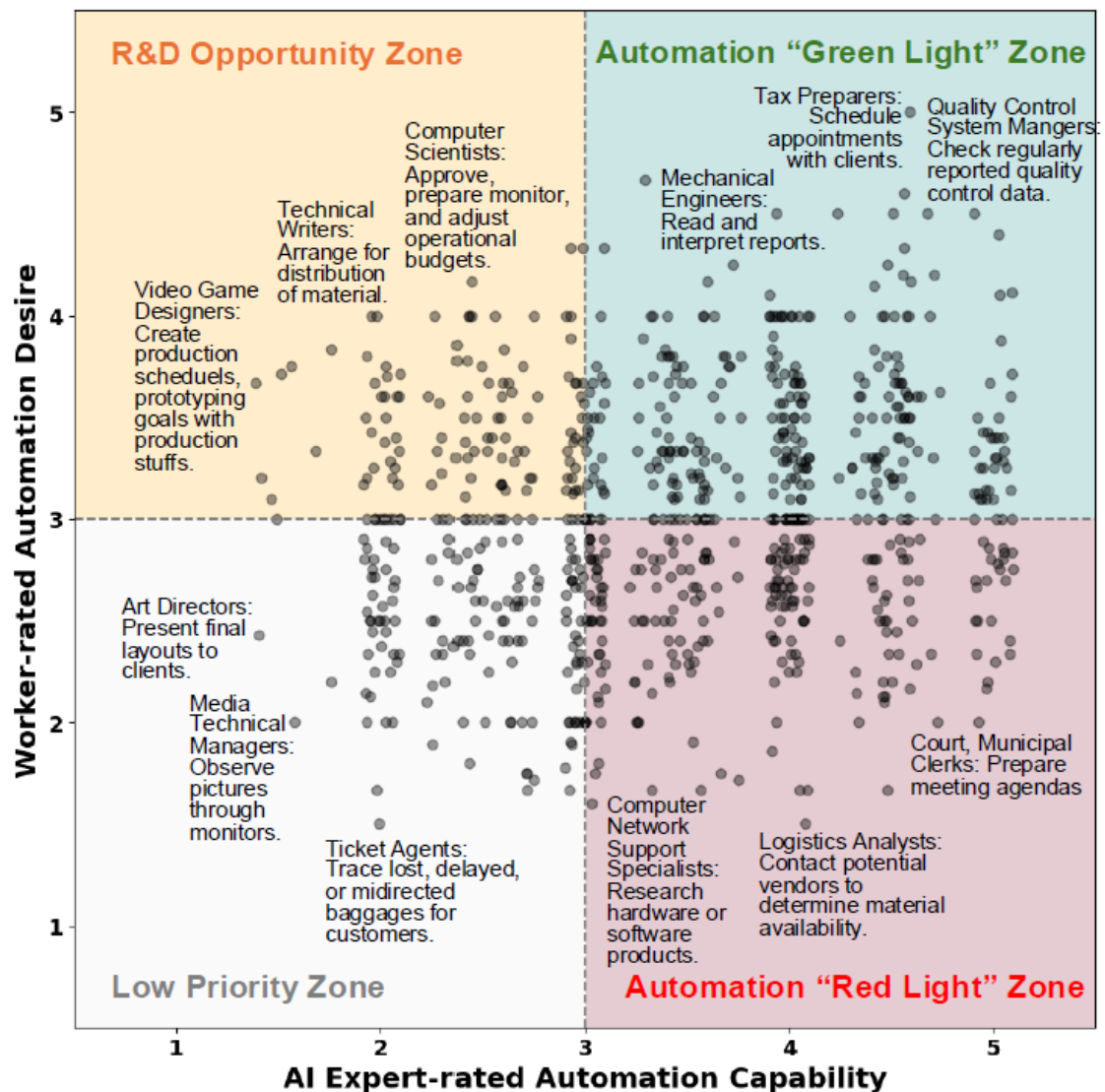
さらに深刻なのは、この労働者の願望と、AIの技術的能力との間に存在する「ミスマッチ」である。図表2は、横軸にAI専門家が評価した「技術的能力」、縦軸に労働者の「自動化願望」をプロットし、タスクを4つのゾーンに分類したものである。この図は、日本企業がAI投資を行う上で参照すべき戦略マップといえる。

たとえば、右上の「グリーンライトゾーン（高能力・高願望）」には、「税務申告者のアポイント調整」や「品質管理マネージャーのデータチェック」など、現場のニーズと技術が合致した、“導入すべき”タスクが並ぶ。逆に、右下の「レッドライトゾーン（高能力・低願望）」には、「物流アナリストの仕入先との交渉」や「チケットエージェントの遺失物追跡」といった、技術的には自動化可能だが、労働者が自動化に強い抵抗感をもつタスクが含まれており、導入は多大な摩擦を生む。そして、左上の「R&D機会ゾーン（低能力・高願望）」には、「コンピューターサイエンティストの予算策定」や「テクニカルライターの資料作成」など、現場の自動化ニーズは高いが技術が追いついていない領域がある。これは将来の競争力を左右する研究開発の重点分野といえよう。

同研究は、現在のAI関連投資が、労働者のニーズが高い「グリーンライトゾーン」や「R&D機会ゾーン」を十分カバーできていない可能性を指摘しており、多くの投資が非効率、あるいは現場の反発を招く領域に向けられているという実態を示している。

図表 2 AI 導入の願望・能力ランドスケープ

## a Automation Desire-Capability Landscape



資料: Shao et al. (2025), Future of Work with AI Agents, Figure 5a

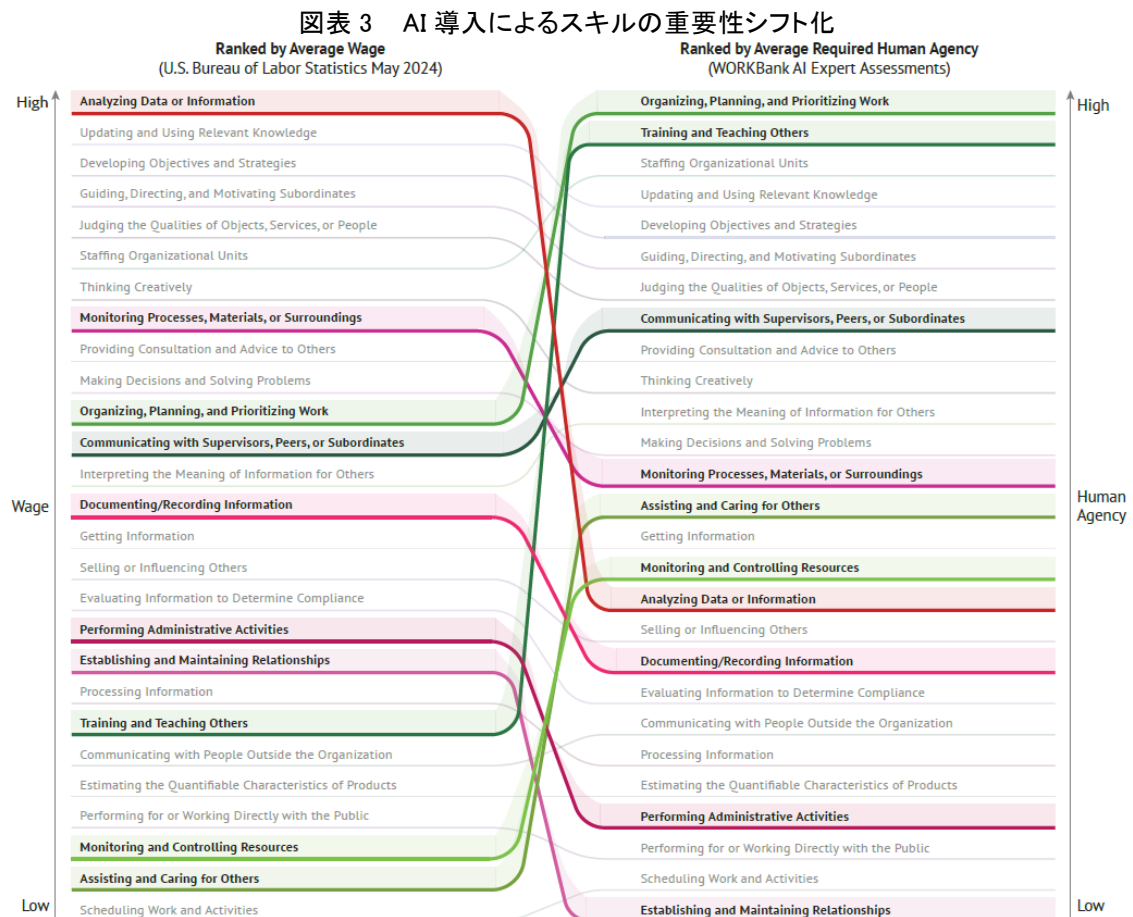
## 3) AI 変える「価値あるスキル」の序列

では、AI エージェントが普及した未来において、人間に求められるスキルはどのように変化するのか。図表 3 は、左側に現在の賃金でランク付けしたスキル、右側に AI 導入後に人間の関与が求められる度合い（人間エージェンシー）でランク付けしたスキルを並べ、その順位変動を示したものである。

この図から浮かび上がるのは、スキルの価値序列の劇的な転換である。これまで高賃金の代名詞であった「データ分析」スキル（図中赤線）は、AI によって代替されやすく、その相対的価値は大きく低下する。一方で、「他者の教育・訓練」「組織の計画・優先順位付け」「部下や同僚とのコミュニケーション」といった、高度な対人関

係能力や組織的調整能力（図中緑線）は、AI には代替できない人間の中核的能力として、その重要性を飛躍的に高める。

これは、未来の職場では、PC の前で一人黙々と情報を処理する能力よりも、人と人との間に立ち、信頼を築き、チームを動かす能力が決定的に重要になることを意味している。



資料: Shao et al. (2025), Future of Work with AI Agents, Figure 7

### 3. 今こそ「戦略的人材ポートフォリオ」の再構築を

スタンフォード大学の研究が示す未来は明確である。AI エージェントの導入は避けられない潮流だが、その成否は「何を AI に任せ、人間は何に集中すべきか」という、人間中心の戦略設計にかかっている。そして、その戦略転換に成功した企業が、AI 時代の勝者となる。日本企業が今すぐ着手すべきは、場当たりのツール導入ではなく、「戦略的人材ポートフォリオの再構築」という、企業経営の根幹に関わる変革である。

図表 4 AI との協働による戦略的人材シフト



資料:筆者作成

第一に、AIによる徹底的な業務代替を断行すべきである。図表1と図表2の分析にもとづき、労働者が解放されたいと願い、かつ技術的にも成熟している「グリーンライトゾーン」の業務、すなわち定型的なレポート作成、データ入力、スケジュール調整、経費精算といったノンコア業務について、AIエージェントへの移行を速やかに完了させる必要がある。これは単なるコスト削減ではなく、企業内に眠る最も貴重な資源、すなわち「人間の時間」を創出するための戦略的投資である。

第二に、そしてこれが最も重要な提言であるが、創出された人材リソースを、人間が最も価値を発揮できる領域へと戦略的に再配置することである。図表3が示したように、AI時代に価値が高まるのは、顧客との信頼関係を築き、複雑な交渉をまとめ、チームを鼓舞する高度な対人スキルである。したがって、AIによって定型業務から解放された人材を、徹底的なリスキリングを通じて、営業、顧客関係構築、アカウントマネジメント、新規事業開発といった、企業の最前線（フロントライン）へと大胆にシフトさせるべきだ。

AIが分析したデータや作成した提案書を武器に、最終的には人間が「共感」と「信頼」で契約を勝ち取る。このAIと人間の協働こそが、未来の企業の競争力の源泉とな

る。バックオフィス業務の効率化で生まれた力を、売上と成長に直結するフロントラインに集中投下する。これこそが、AI時代における効果的な成長戦略といえる。この人間中心の職場革命を断行できるか否かが、日本企業の未来を左右するのである。