

HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所
最新研究発表

2026. 7. 14
オンライントークイベント
AI時代における“よい会社”とは？



AI時代の働き方とこれからの 「Good Company」の条件

「AI時代の働き方とこれからの『Good Company』の条件」をテーマに、ヒューマンファースト研究所の最新研究発表会が7月14日、オンラインで開催されました。今回の発表会では、ヒューマンファースト研究所が実施した最新調査レポート『ポストオフィス回帰時代における働き方レポート2026』の内容をもとに、AI時代における人の能力発揮、組織文化、オフィスの価値について考えました。

ゲストには、一橋大学ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センター准教授の永山晋氏をお迎えし、司会は「Tokyo Work Design Week」オーガナイザーで、ヒューマンファースト研究所アドバイザーの横石崇氏が務めました。

当日は、ヒューマンファースト研究所 所長の眞島明花より最新調査結果を発表した後、永山氏・横石氏とのディスカッションを実施。AIの浸透によって働き方が大きく変化する中で、これからの会社は人のどのような可能性を引き出すべきなのか、議論を深めました。

HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.



働き方レポート2026

働く人と企業がともに成長できる会社

こがらみい会社

NEXT GOOD COMPANYの条件

冒頭では、真島より最新レポートの概要を紹介しました。今回の調査で明らかになったのは、日本で働く人の約6割が「自分の能力を十分に発揮できていない」と感じているという事実です。

働き方の選択肢は増え、AIによって業務は効率化されつつあります。

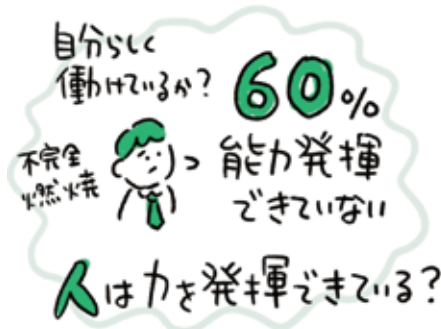
しかし、それにもかかわらず、多くの人が「自分の力を出し切れていない」と感じている。

これは働く人にとっても、企業にとっても大きな損失だと、真島は指摘しました。

「どこで働くか」だけでなく、自分らしく働けているか。

能力を十分に発揮できていると実感できているか。

ポストオフィス回帰時代の働き方を考えるうえで、この問いがますます重要になっています。

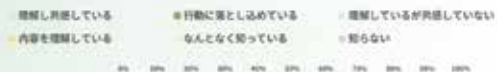


1. 評価は高くても“不完全燃焼”のなぜ、エンゲージメントのカギは“能力発揮実感”にある

MVV = Mission・Vision・Value

この会社は何のために存在し、何を大切にしているか

能力発揮実感有無によるMVV浸透状況の違い



能力発揮
実感ワーカー

約3倍

能力発揮
非実感ワーカー

MVV浸透状況

全体：n=3,000



HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

能力発揮の鍵は「自分の価値観」と「組織文化」の一致

調査では、能力発揮を実感している人ほど、自分の価値観と組織文化が一致していると感じていることが分かりました。つまり、「この会社は自分に合っている」「この組織で自分は力を出せる」と感じられることが、能力発揮に深く関係しているということです。

さらに、能力を発揮できている人は、そうでない人と比べて、会社のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を理解し、共感し、行動に落とし込んでいる割合が高いことも明らかになりました。



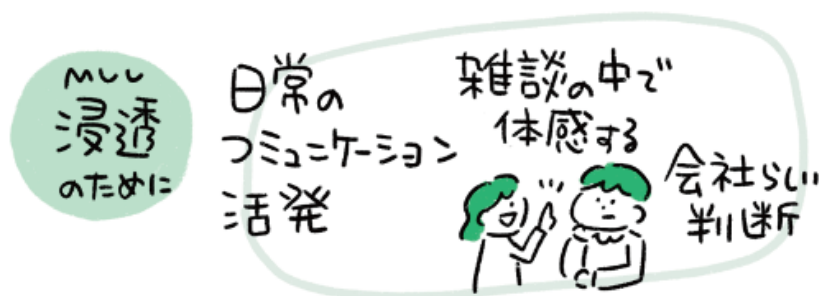
一方で、ワーカー全体を見ると、MVVを「理解している」人は4割程度にとどまり、日々の行動にまで落とし込めている人はさらに少ないという結果も出ています。MVVは多くの企業で掲げられています。

しかし、それが壁に貼られているだけ、朝礼で読み上げられるだけでは、働く人の力を引き出すカルチャーにはなりません。

眞島は、MVVが日常の会話や判断の中で確かめ合われることの重要性を語りました。

「この会社らしい判断とは何か。うちは何を大事にしてきたのか。」

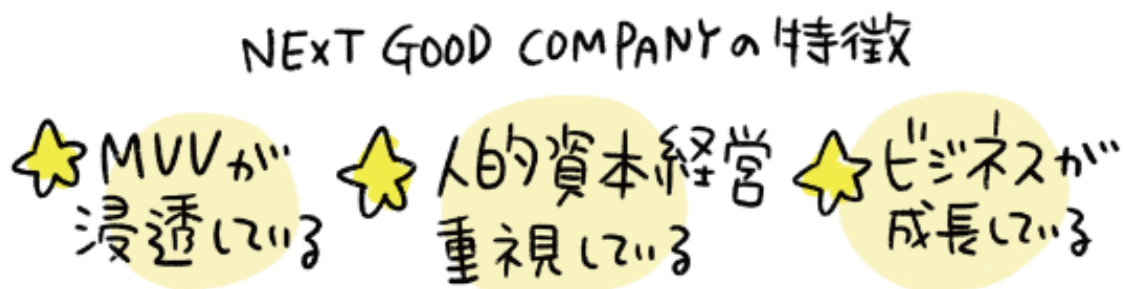
そうしたことが日々のコミュニケーションの中で交わされることで、MVVは初めて“生きたカルチャー”になるのではないのでしょうか。」



企業と人がともに成長する「Next Good Company」の条件

今回のレポートでは、企業と人がともに成長している会社を、ヒューマンファースト研究所では「Next Good Company」と位置づけました。

調査から見てきたNext Good Companyの特徴は、大きく3つです。



特に重要なのは、人を単なる管理対象や消費するリソースとして捉えるのではなく、ともに成長するパートナーとして捉えている点です。社員の心身の健康、多様性、公平性、成長支援といった人的資本に関する取り組みは、一見すると「きれいごと」のように聞こえるかもしれませんが。しかし今回の調査では、そうした取り組みが企業の成長や競争力にもつながっている可能性が示されました。



テーマ1 AIは不完全燃焼を救うのか？

続くディスカッションでは、永山氏を交え、AI時代における能力発揮について議論しました。



横石氏が最初に投げかけたのは、

「働く人の6割が能力を発揮できていないと感じているとき、AIはその状況を改善する存在になるのか」という問いです。

永山氏は、短期的にはAIが人の自己効力感を高める可能性があるとは指摘しました。

AIにより、これまでスキル不足で難しかった作業ができるようになる。その結果、「自分にもできる」という感覚が生まれる。特に、スキルが低い人ほどAIによってエンパワーされる可能性があるという研究も紹介されました。



一方で、永山氏はAI活用の長期的なリスクにも言及しました。

それは、AIによって個人のアウトプットが似通っていく可能性です。AIはさまざまな情報にアクセスできる便利なツールですが、同じAIを多くの人が使えば、アウトプットも似たものになりやすい。

さらに、AIは自分の関心に沿った情報を深掘りするには

向いている一方、自分の関心の外側にある未知のものと出会う機会を減らしてしまう可能性もあります。

「個人としては多様な情報にアクセスできているように感じるかもしれない。

でも、会社全体で見ると、むしろアウトプットが似てくる可能性があります。」



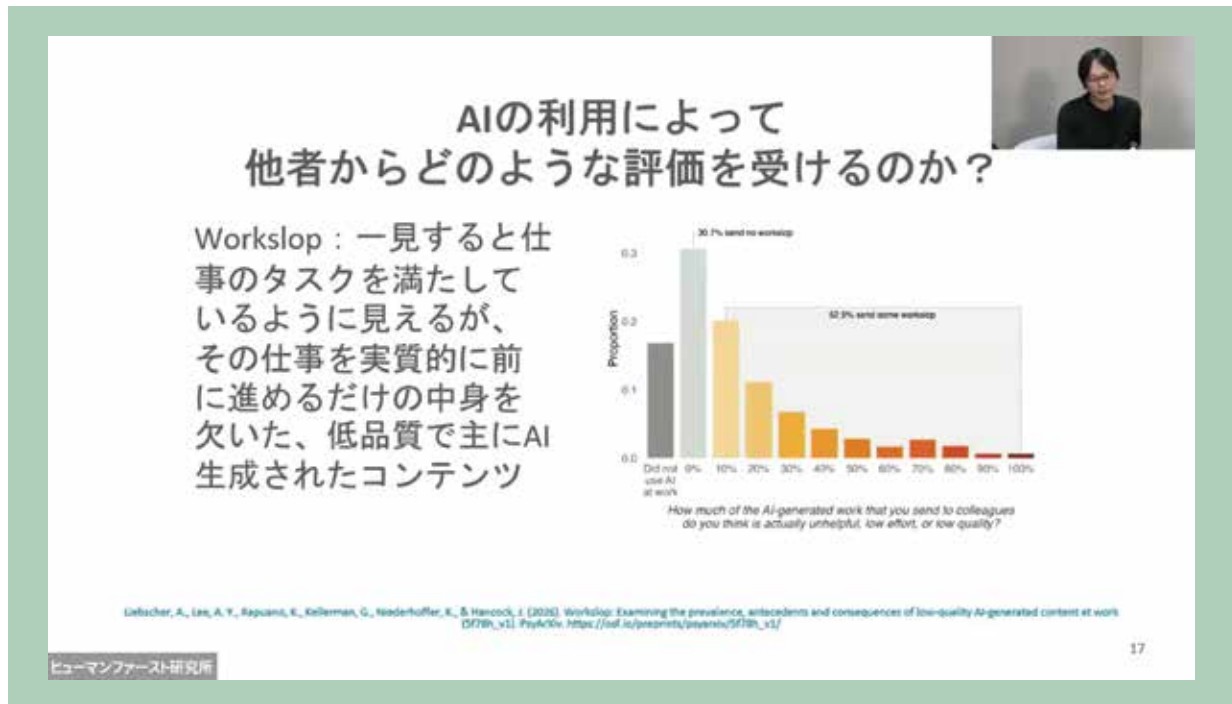
AI時代の新しい問題「Workslop」

議論の中で特に印象的だったのが、永山氏が紹介した「Workslop（ワークスロップ）」という概念です。Workslopとは、AIで作成された一見それらしいアウトプットでありながら、中身が薄く、受け手側に大きな解説・修正コストを発生させるものを指します。



永山氏は、Workslopを次のように説明しました。

「作り手がかけた時間よりも、受け手がそれを読み解くために使う時間の方が長いコンテンツ。
それがWorkslopだという定義は、とても面白いと思います。」



AIを使えば、短時間で資料や文章を作成できます。しかし、それを受け取った側が「結局これは何を言いたいのか」「どこまで確認済みなのか」と読み解くために多くの時間を使うのであれば、組織全体としては効率化どころか、むしろ負荷が増えてしまいます。

さらに問題なのは、Workslopが信頼関係を損なう可能性です。

中身の薄いアウトプットを受け取った人は、送り手に対して「責任感がない」「仕事に真剣ではない」と感じてしまうかもしれません。

AI時代には、単にAIを使えるかどうかではなく、AIを使ったアウトプットをどう人に渡すかが、組織内の信頼関係に大きく関わってくるのです。

テーマ2 AI時代の Good Companyは
人間の何を強くするのか？

後半では、AI時代のGood Companyが人間のどのような可能性を引き出すのかについて議論しました。

議論の中で永山氏から出た印象的な言葉がありました。

「AI時代には、欲望の総量が重要になるのではないかと思います。」

AIは、さまざまな作業を代替し、これまで難しかったことを可能にしてくれます。しかし、そもそも「やりたいこと」がなければ、AIに任せることもありません。AIが進化すればするほど、人間側に問われるのは、スキルだけではなく、何をしたいのか。何を実現したいのか。何をやらずにはいられないのか。という内発的な欲求です。

永山氏は、AIを「欲望のバリアを外すもの」と表現しました。

例えば、英語が苦手だから海外展開を諦めていた。専門知識が足りないから新しい企画を諦めていた。時間が足りないから挑戦できなかった。AIは、そうしたバリアを取り除く可能性があります。しかし、その先に向かうためには、人間側に「やりたい」という欲望が必要です。



AI時代のオフィスは「メタ認知を問い直す場所」

AIが進化し、在宅でも多くの仕事ができるようになる中で、あえてオフィスに集まる意味はどこにあるのでしょうか。この問いに対して、永山氏は、オフィスには「メタ認知を問い直す場所」としての価値があるのではないかと語りました。



AIと対話していると、自分の関心に沿ってどんどん深掘りができます。

一方で、その方向性が本当に正しいのか、全体像から見てずれていないのかは、自分一人では気づきにくい。

オフィスで人と会い、軽くアウトプットし、雑談の中で反応をもらう。

その過程で、「自分の考えは少しずれていたかもしれない」と気づくことができます。

眞島も、オフィスでの小さなアウトプットや雑談が自分の認知のズレに気づくきっかけになると話しました。

さらに永山氏は、AIが常に肯定的に返してくれることにも触れました。

「AIと対話していると、褒めてくれるんですよ。」

そうすると、対人ストレス耐性が極限まで落ちる可能性がある。

ある意味、オフィスは社会復帰のリハビリの場かもしれません。」

会うこと、話すこと、反応を受け取ること。AI時代におけるオフィスの価値は、単なる作業場所ではなく、他者との関わりを通じて自分を見直す場所へと変化しているのかもしれない。

Good Companyは、人間の何を強くするのか？

永山氏は、Good Companyの条件として、まず自分がやっていることの意味や意義を与えてくれることを挙げました。加えて、会社だからこそ得られる新しい経験や、普通に生活しているだけでは出会えない知識・人・機会に触れられることも重要だと話します。

AIは個人を強力に支援してくれます。しかし、自分の関心の外にあるもの、未知の経験、他者との偶発的な出会いは、会社や組織が提供できる大きな価値です。



眞島も、ヒューマンファースト研究所らしい観点として、AI時代だからこそ「人がどう考え、どう行動するか」が重要になると語りました。

「人には、本来まだ発揮できていない力がある。
AIによってできることは増えますが、
その一方で、本来活用できていないものがさらに隠れてしまう可能性もあります。
だからこそ、人の可能性をどう引き出すかを、これからも研究していきたいと考えています。」



AI時代だからこそ、人の可能性を見つめ直す

今回の発表会では、ヒューマンファースト研究所の最新調査を出発点に、AI時代の働き方とGood Companyの条件について議論しました。

働く人の約6割が能力を発揮できていないと感じている。

AIはその状況を変える可能性を持っています。

しかし同時に、AIはアウトプットの同質化やWorkslop、信頼関係の毀損といった新たな課題も生み出します。

だからこそ、これからの会社に求められるのは、単にAIを導入することではありません。

- ・人が何をしたいのかを引き出すこと
- ・組織のカルチャーを日常のコミュニケーションに根づかせること
- ・AIでは出会いにくい他者や未知の経験に触れられる環境をつくること
- ・オフィスを、メタ認知やつながりを生み出す場として再設計すること

AI時代のGood Companyとは、人の可能性をAIに置き換える会社ではなく、

AIを活かしながら、人が本来持っている力をより深く引き出す会社なのかもしれません。

ヒューマンファースト研究所では、今後も「人の可能性を引き出す働き方」について、調査・研究を続けていきます。