

BCG AI AT WORK

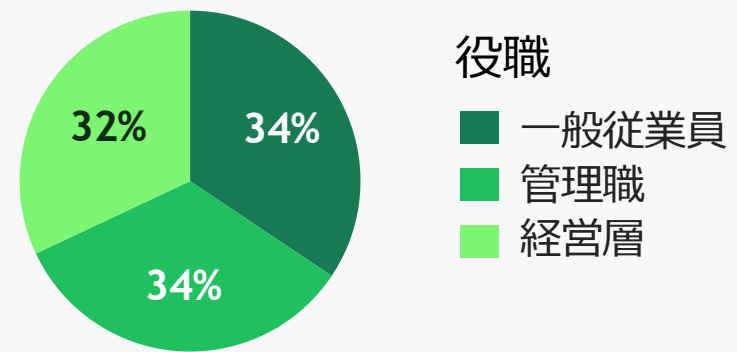
職場におけるAI活用に関する 意識調査 2026

第4回 2026年6月

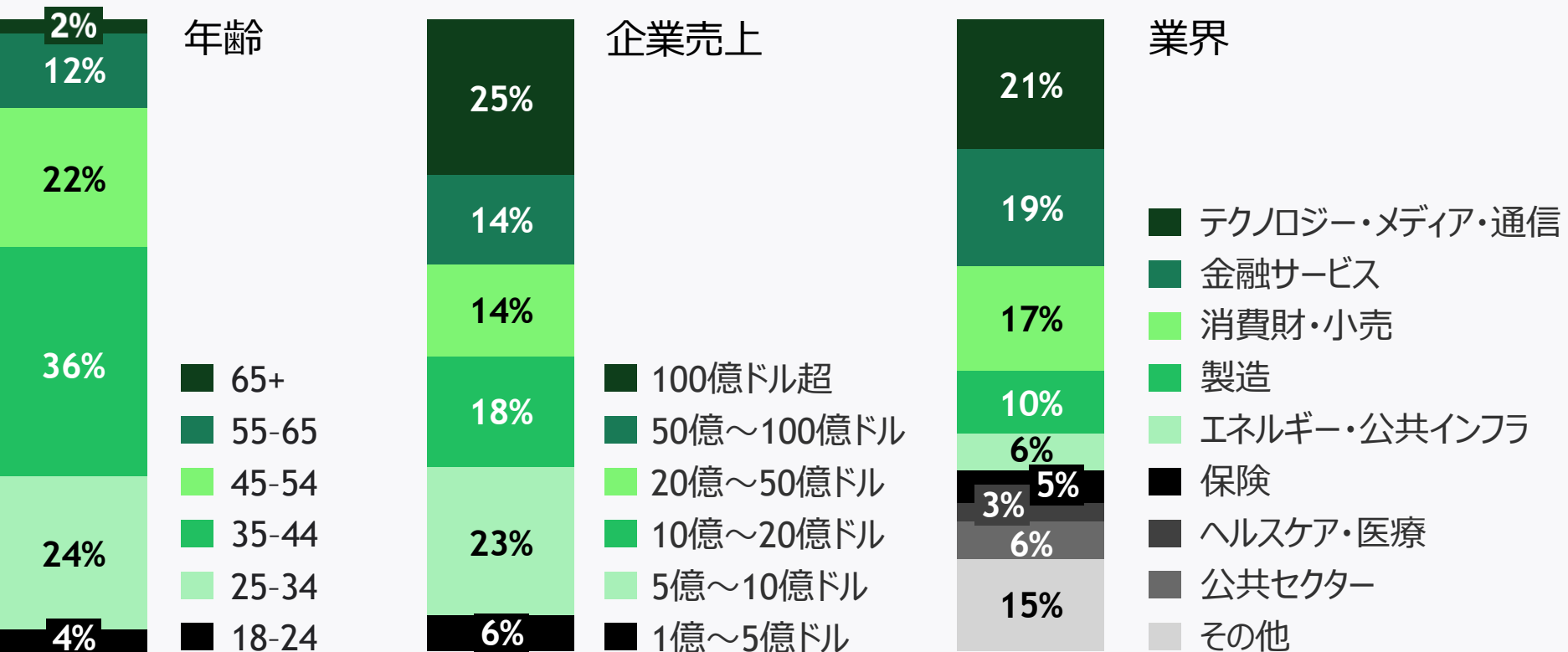
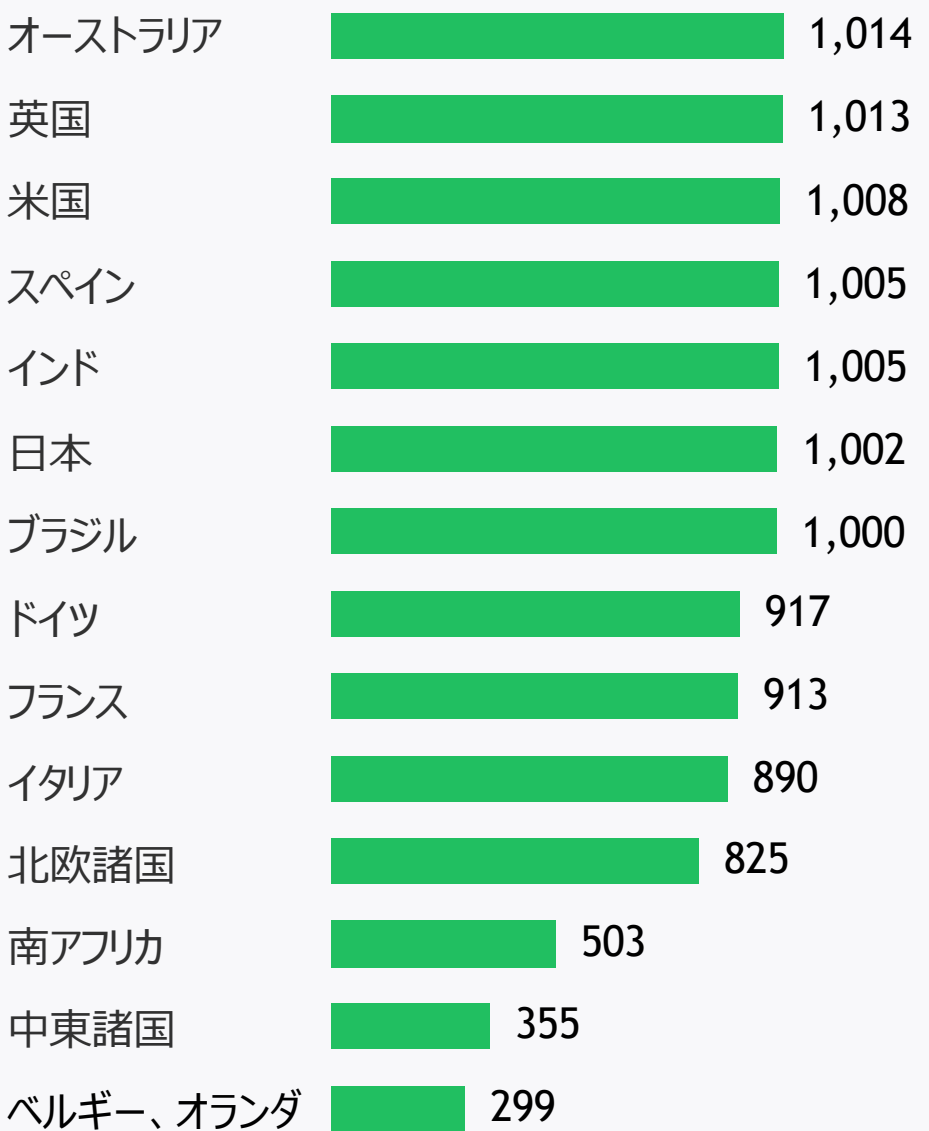
調査概要

回答者

11,749人



国・地域別回答者数



注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと。北欧諸国とは、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランドを指す。中東諸国は、アラブ首長国連邦、サウジアラビア、クウェート、カタールを指す

出所: ポストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=11,749

2025年調査でみられた傾向を裏付ける、新たな発見



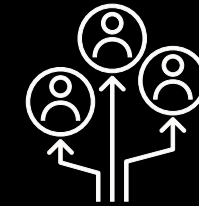
従業員個人の生産性の向上で創出された時間は、自動的に価値に転換されるわけではない

AIを日常的に利用する一般従業員の42%が、AIによって週に少なくとも1営業日分の時間を創出していると回答。しかし、66%はその時間をどのように活用すべきかについて十分な指針を示されていない、あるいは全く示されていないと答えた。また、半数以上が創出した時間で戦略的な業務を行っていない



業務をエンドツーエンドで再考することが、価値創出の前提条件

より多くの組織がAIを活用して新たなビジネスモデルを構築している。業務フローをエンドツーエンドで再設計している企業は、事業価値創出の面でも、従業員の仕事への満足感でも、ツールを導入するだけの企業を上回っている。明確なロードマップと人材への投資が、その差をさらに広げている



AIの潜在能力を引き出すのは適切なトレーニングと経営層からの支援だが、いまだ十分ではない

全回答者の72%がAIによって職務に求められるスキルが変わったと回答したが、十分なトレーニングを受けたと感じる回答者は36%と、2025年と同様の水準だった。経営層がAIについてわかりやすく発信していると答えた一般従業員はわずか33%、経営層の発言と組織の実際の行動の間に強い整合性を感じている割合は28%にとどまる

調査から得られた5つの示唆

1

一般従業員がAIを
日常業務に組み込んで
いる。

一般従業員の74%が
日常的にAIを利用しており、
この割合は2025年調査から
23ポイントの増加。
インドと中東諸国がAI導入
をけん引し、米国、フランス、
イタリアは平均を下回って
いる。

2

真の課題は組織的・
マネジメント的なものに
変化している。

AIによる業務時間の節約は
よく話題に上るが、真の変化
はより深く、構造的なものだ。
回答者の72%が求められる
スキルが変化したと答えて
おり、約半数が自分の役割
が業務そのものからAIを
管理・指示する方向にシフト
したと回答している。

3

事業価値の創出と
従業員の仕事のやりがい
はトレードオフではなく、
同時に生まれる。

AIを日常的に利用する人
の67%が仕事をより楽し
めるようになったと回答。
最も大きいビジネス価値を
生んでいる企業は、従業員
が最も仕事にやりがいを
感じている企業でもある。

4

AIへの高揚感や、
経営層が明確な戦略
をもって持続的な
インパクトを生み出さ
ない限り、長続きしない。

導入当初はAIの新鮮さと
認知的な刺激がやりがい
を生む。しかし、継続的な
やりがいは戦略の明確性から
生まれる。CEOが強く関与
しメッセージを発信すれば、
従業員体験は向上する。

5

AIエージェントは概念から
現実のものとなったが、
オペレーティングモデルが
追いついていない。

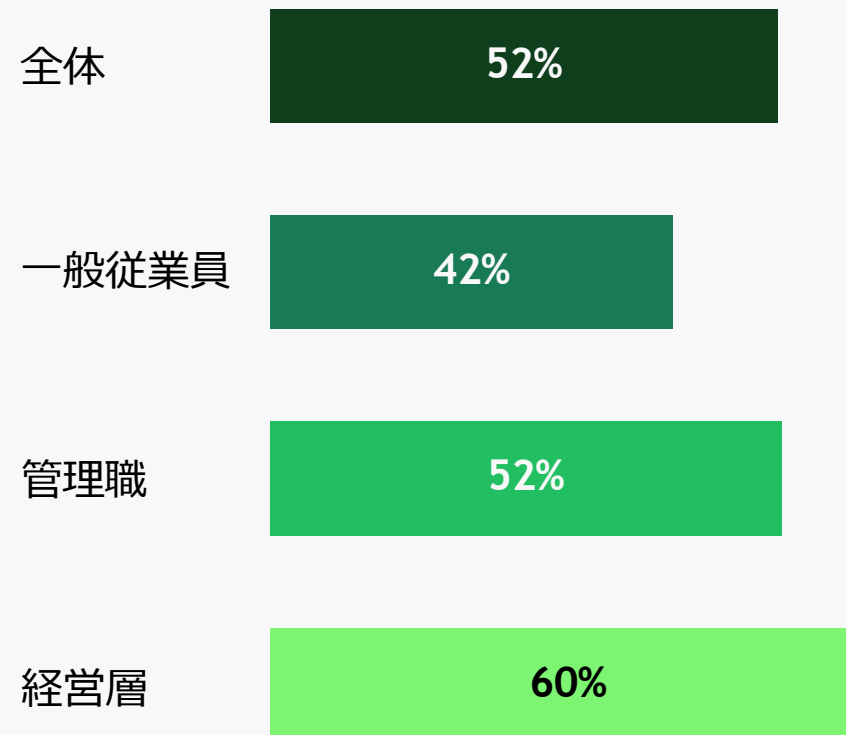
AIエージェントが業務フロー
に組み込まれていると
答えた割合は2025年比で
倍以上となり、61%が3年
以内にエージェントが自分
の仕事の半分以上を実行
できると考えている。
しかしガバナンスは、技術の
進化に追いついていない。

2025年調査でみられた傾向を裏付ける、 新たな発見

AIを日常的に利用する
一般従業員の42%が、
AIによって週に少なくとも
1営業日分の時間を
創出していると回答

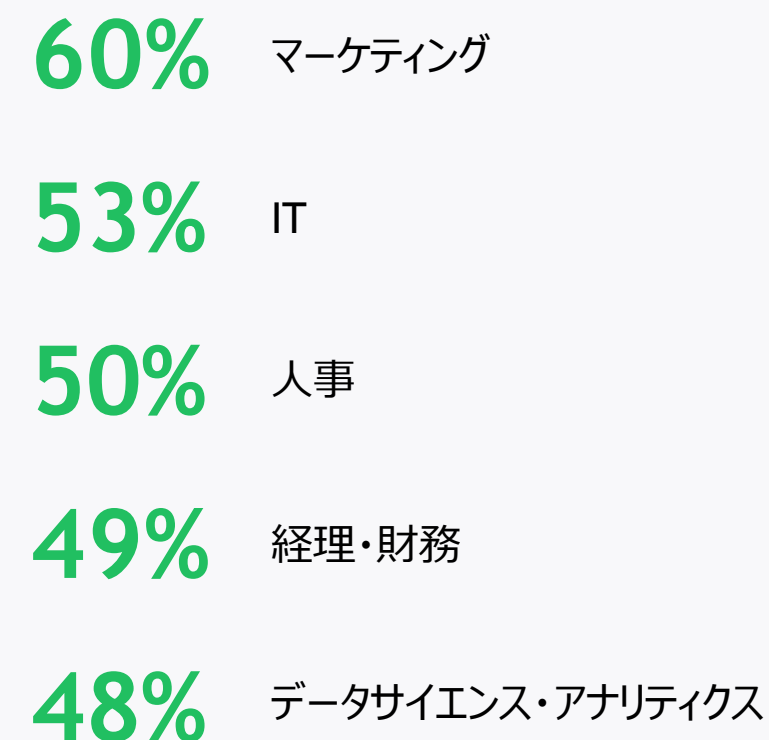
経営層がAI活用の恩恵をもっとも大きく
受けており、週に1営業日分の時間を
創出している割合は60%にのぼる

週に1営業日以上時間を創出していると
答えた割合



職種によってAI活用の進み具合に
差がある

一般従業員が週に1営業日以上時間を
創出している割合が高い上位の職種



注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと

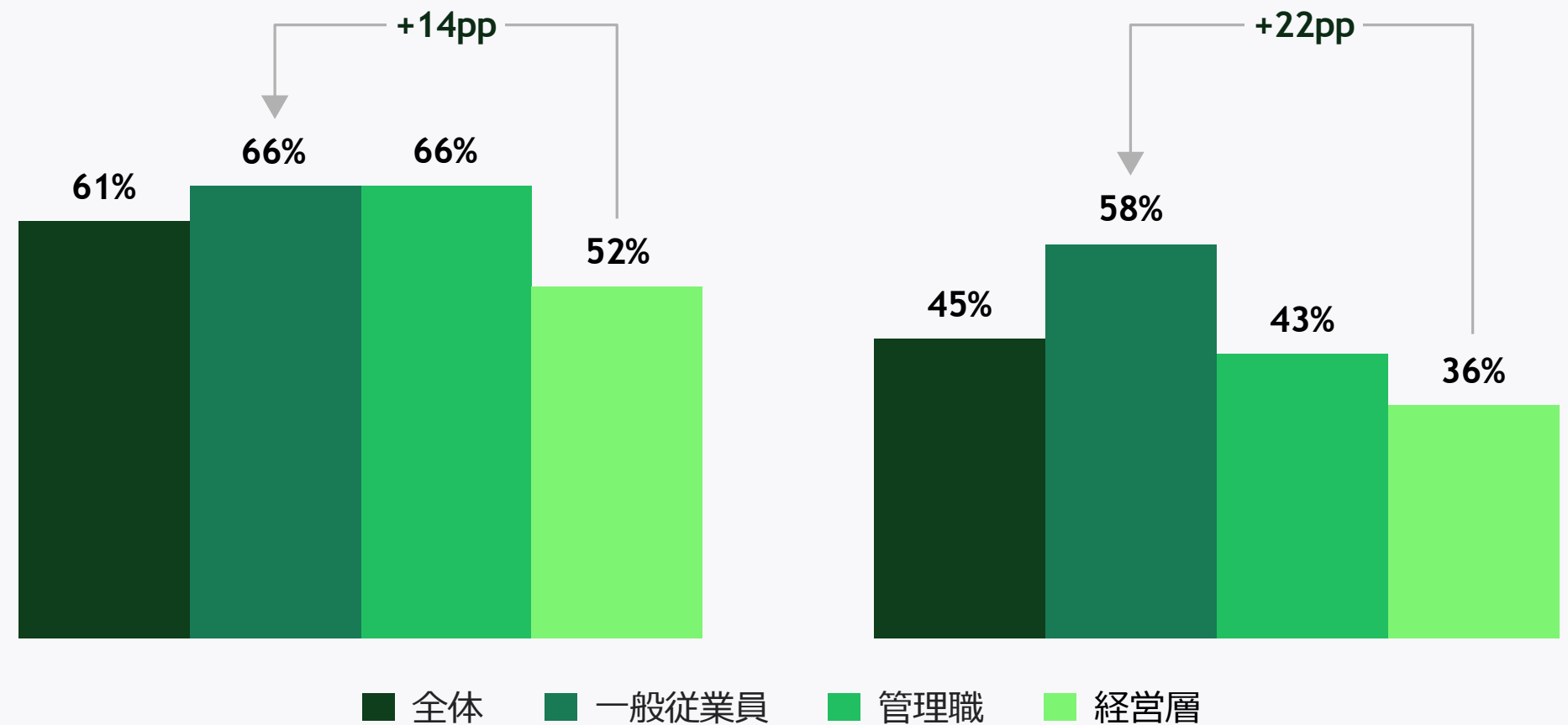
出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年)、n=8,989 (日常的にAIを使う人、外れ値を除く)

一般従業員は、
AIによって創出した時間の
使い方について指針を
示されていないと感じ、
半数は創出した時間を
戦略的に使えていない

管理職と経営層は、一般従業員に比べ指針を明確と感じ、AIのインパクトをより強く実感している

創出した時間の使い方について、組織から限定的な指針しか示されていない、またはまったく示されていないと回答した割合

創出した時間を戦略的な業務に充てていないと回答した割合



注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年)、n=8,989 (日常的にAIを使う人、外れ値を除く)

企業はAIツールの導入
段階を終えつつあり、
「創造 (Invent)」フェーズ
がほぼ倍増

企業におけるAIの活用状況

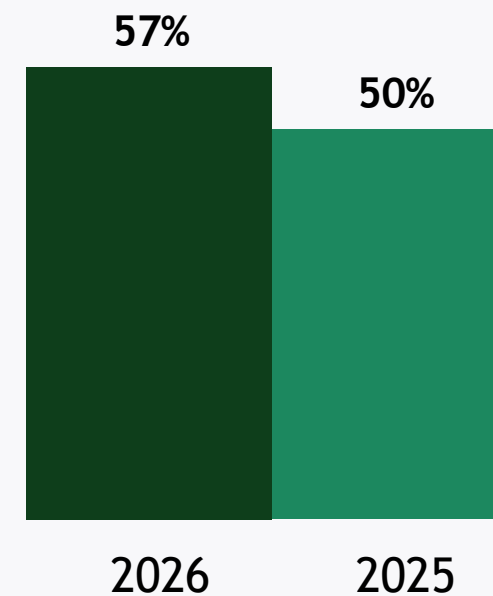
導入 (Deploy)

生成AIツールの導入を支援し、
生産性向上を促進する



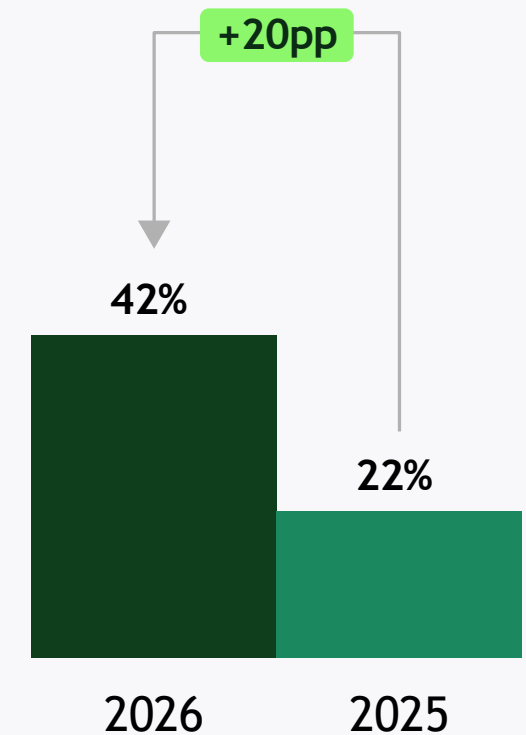
再設計 (Reshape)

部門・経営機能のあり方を再構築
するために、業務フローやプロセスを
エンドツーエンドで見直す



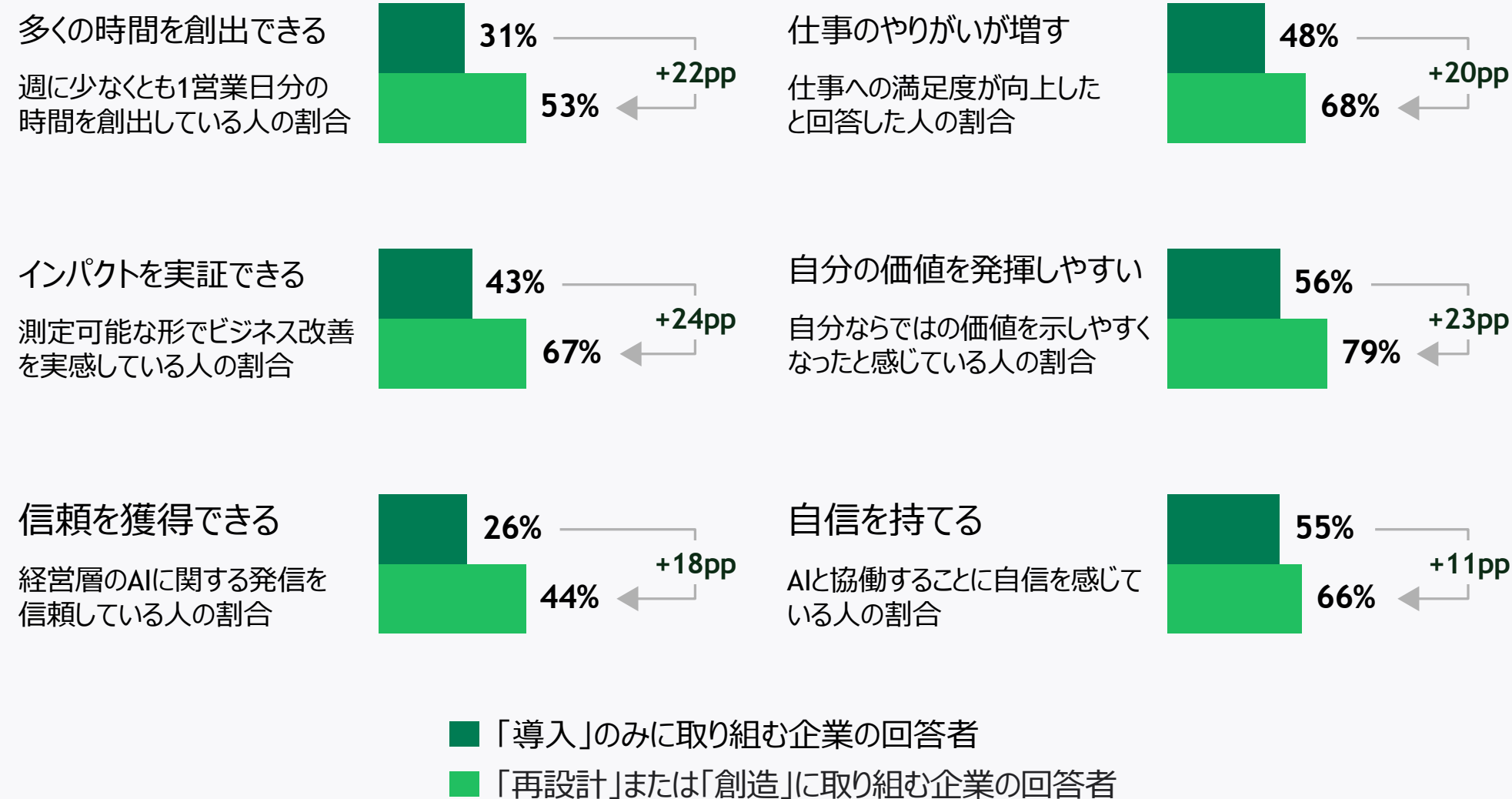
創造 (Invent)

事業の成長を見据えて、新たな
ビジネスモデルや製品を生み出す



AI活用による
「再設計 (Reshape)」
または「創造 (Invent)」を
進めることで、より多くの
価値を創出し、
従業員体験も向上する

「再設計」または「創造」に取り組む企業はより多くの価値を創出し、
従業員の満足度も上がる

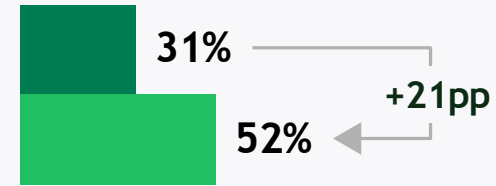


出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年)、n=10,990
(うち「導入 = Deploy」に取り組む企業の回答者2,919名、「再設計 = Reshape」または「創造 = Invent」に取り組む企業の回答者8,071名。AIの活用状況は不明と回答した回答者を除く)

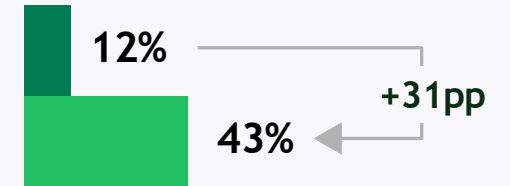
「再設計」や「創造」を 成功に導く要因は、 より明確なロードマップと 人材への投資

「再設計」や「創造」に取り組む企業はより明確なロードマップを構築し、
その実現を担う人材への投資もしている

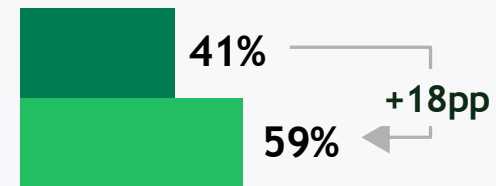
方向性を示す
AI戦略が明確だと感じている
人の割合



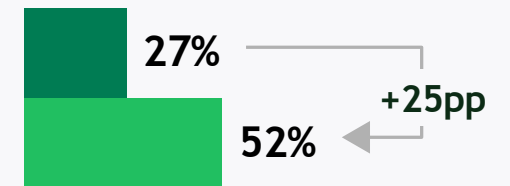
人材を巻き込む
プロセス再設計に参加している
人の割合



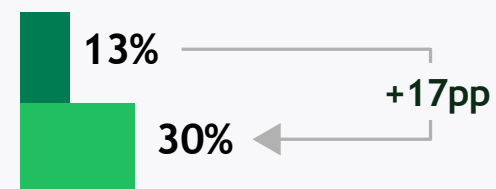
ルールを定める
適切な規制が整備されている
と感じている人の割合



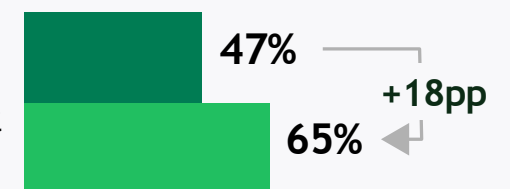
成果を測る
AIによる価値創出が適切に
測られていると感じている人
の割合



エージェントを実装
エージェントが業務フローに
組み込まれていると感じている
人の割合



スキルに投資する
本格的なリスティングを経験した
人の割合



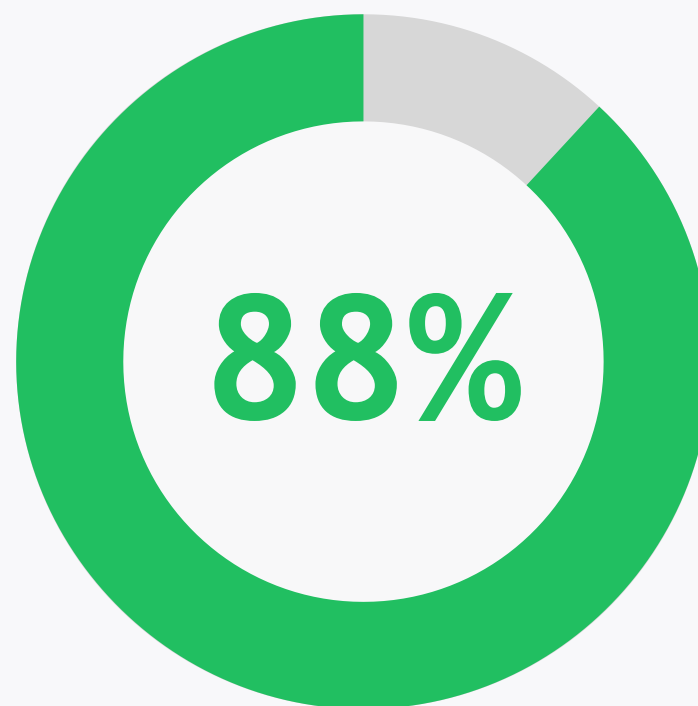
■ 「導入」のみに取り組む企業の回答者
■ 「再設計」または「創造」に取り組む企業の回答者

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年)、n=10,990

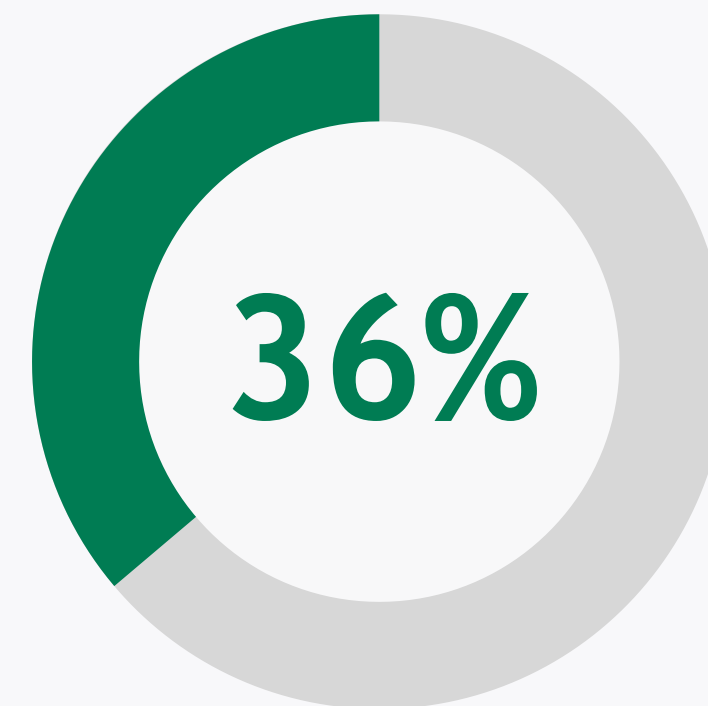
(うち「導入 = Deploy」に取り組む企業の回答者2,919名、「再設計 = Reshape」または「創造 = Invent」に取り組む企業の回答者8,071名。AIの活用状況は不明と回答した回答者を除く)

アップスキリングへの
需要は根強いが、
対応はまだ不十分

回答者の大多数が今後5年以内にアップスキリングの必要性を感じているが、
十分なトレーニングを受けていると感じる人はわずか36%



今後5年以内に本格的な
アップスキリングが必要になる
と考える回答者



十分なトレーニングを受けている
と感じる回答者

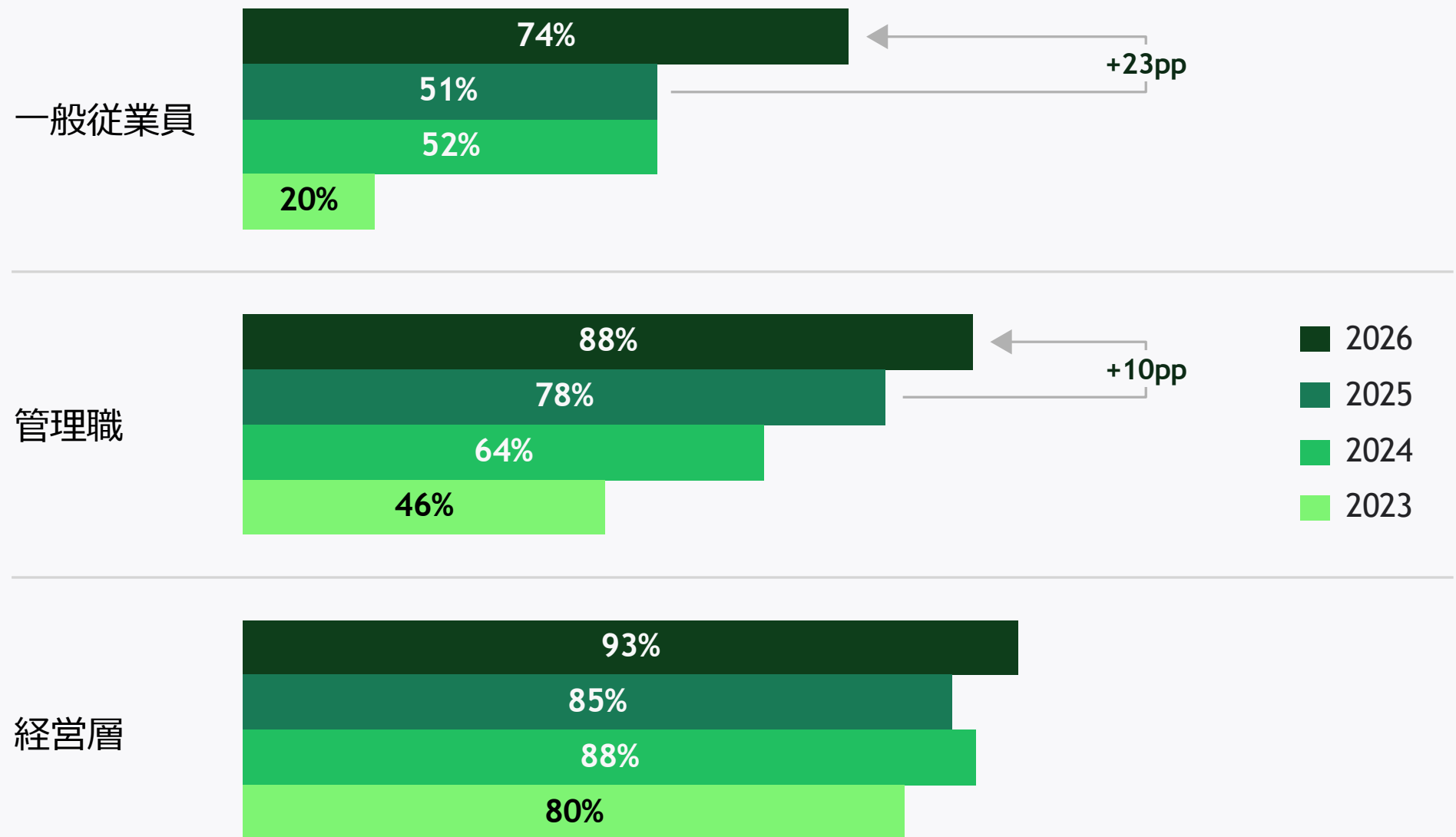
注: 両指標における回答者の割合は2025年から変化なし

出所: ポストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=11,749

一般従業員がAIを日常業務に組み込んでいる

一般従業員の74%が
AIを日常的に利用している
と回答しており、全体の
導入をけん引している

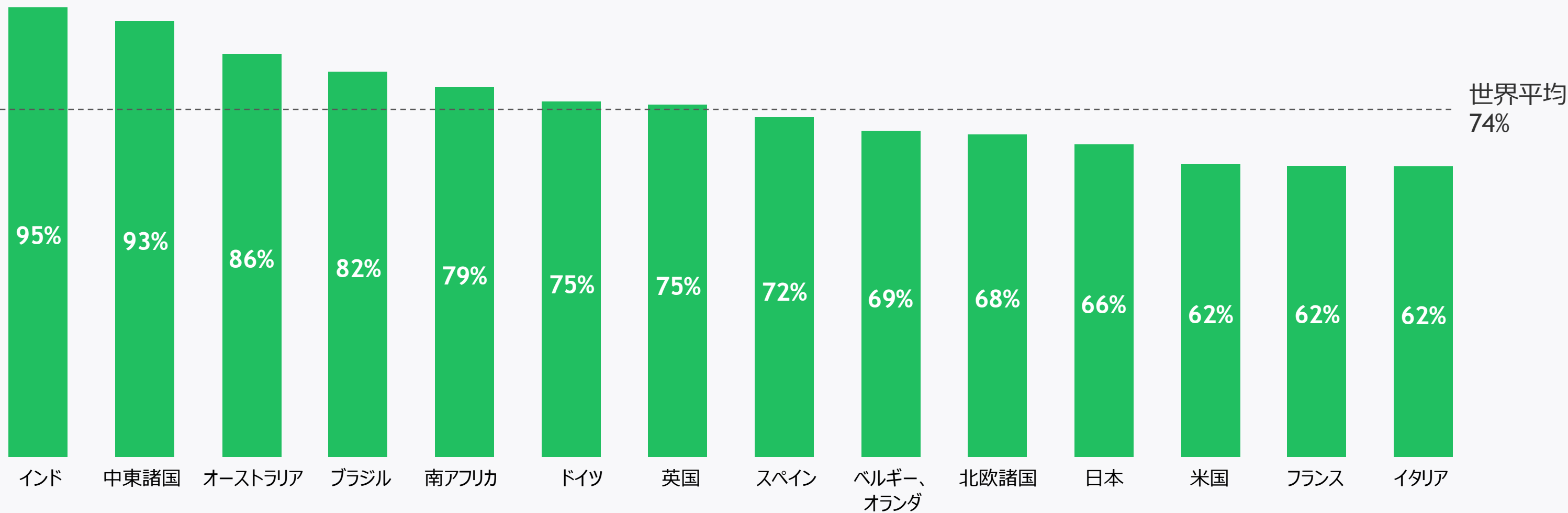
日常的なAI利用率



注: AIを週に数回以上、または毎日使用する場合を「日常的に使用する」と定義。一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと
出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=11,749

インド、中東諸国、オーストラリアが一般従業員のAI導入をけん引する一方、フランス、イタリア、米国は平均を下回っている

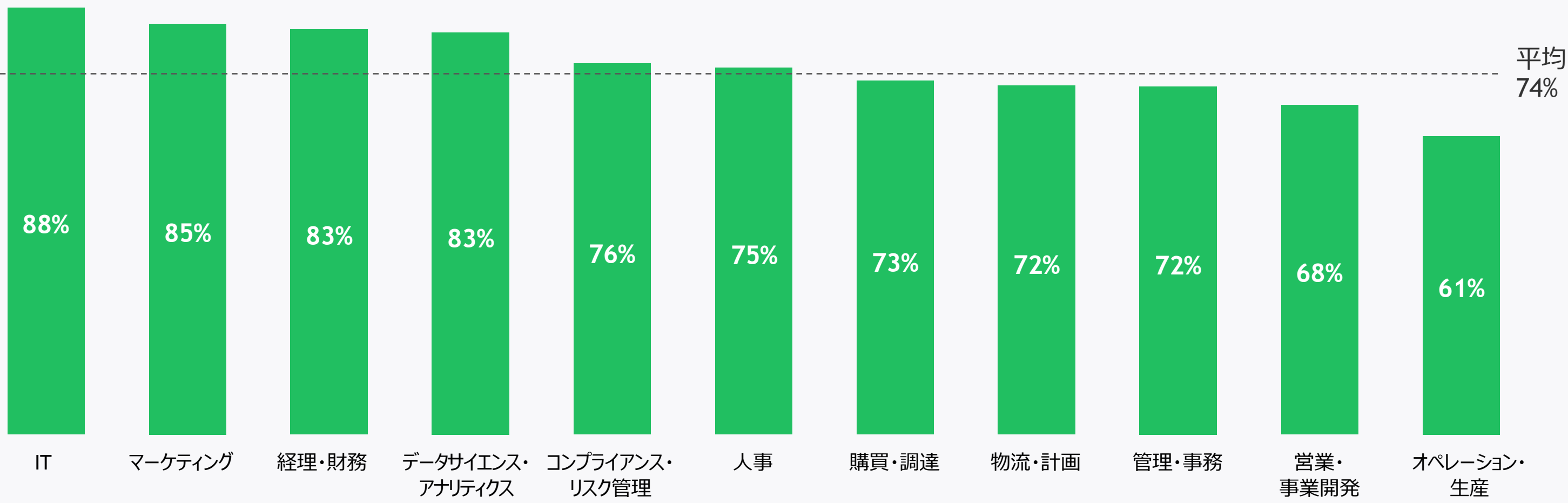
生成AIを週に複数回使用する一般従業員の割合 (国・地域別)



注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと。北欧諸国とは、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランドを指す。中東諸国は、アラブ首長国連邦、サウジアラビア、クウェート、カタールを指す
出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=4,040 (一般従業員)

コーポレート部門が一般従業員の導入をけん引する一方、 営業・オペレーション部門は後れをとっている

生成AIを週に複数回使用する一般従業員の割合 (部門別)

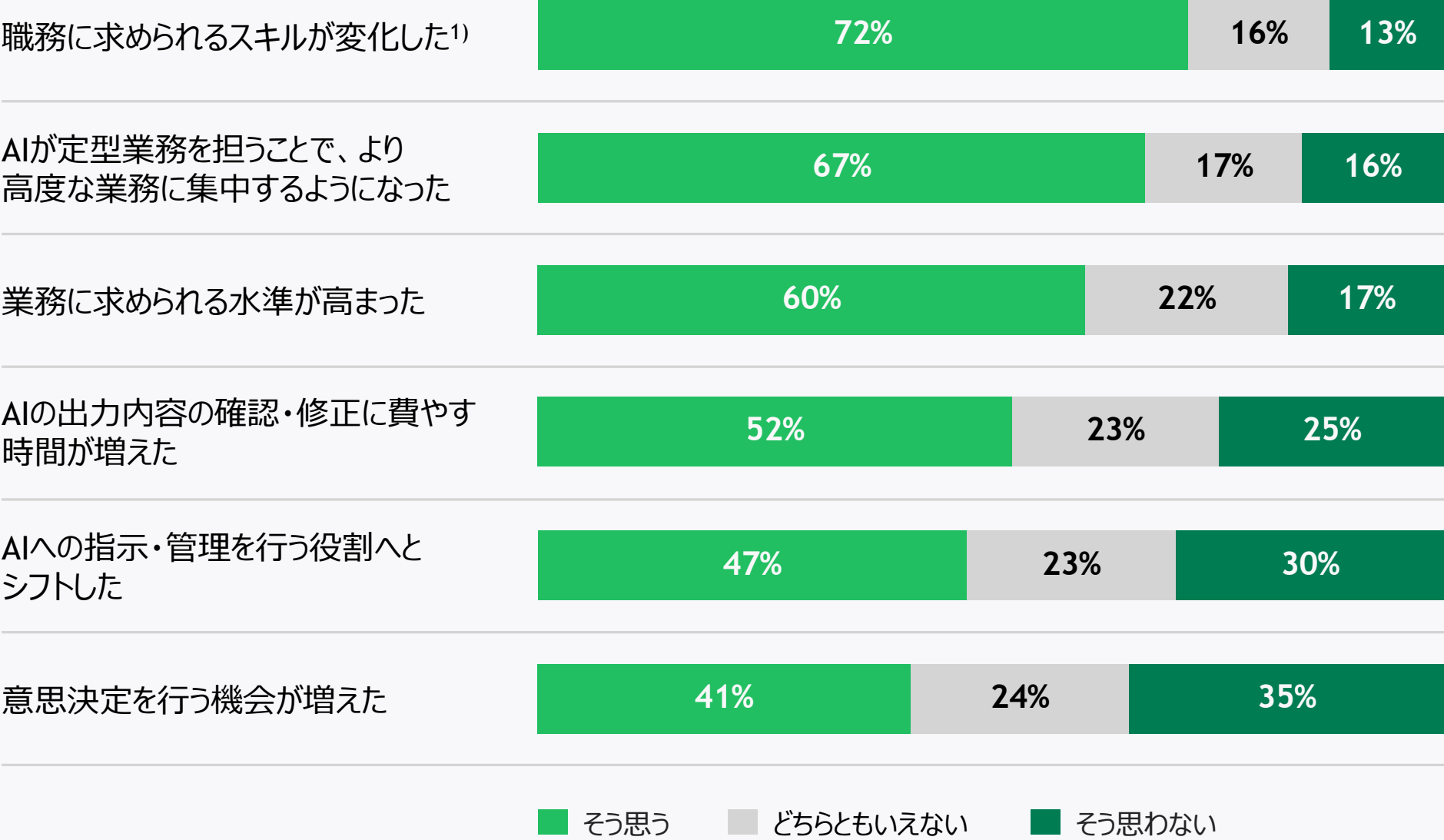


注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと
出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=4,040 (一般従業員)

真の課題は組織的・マネジメント的なものに
変化している

AIは仕事を再形成し、
職務の本質とマネジメントの
あり方に影響を与えている

AIによって変化した仕事の側面



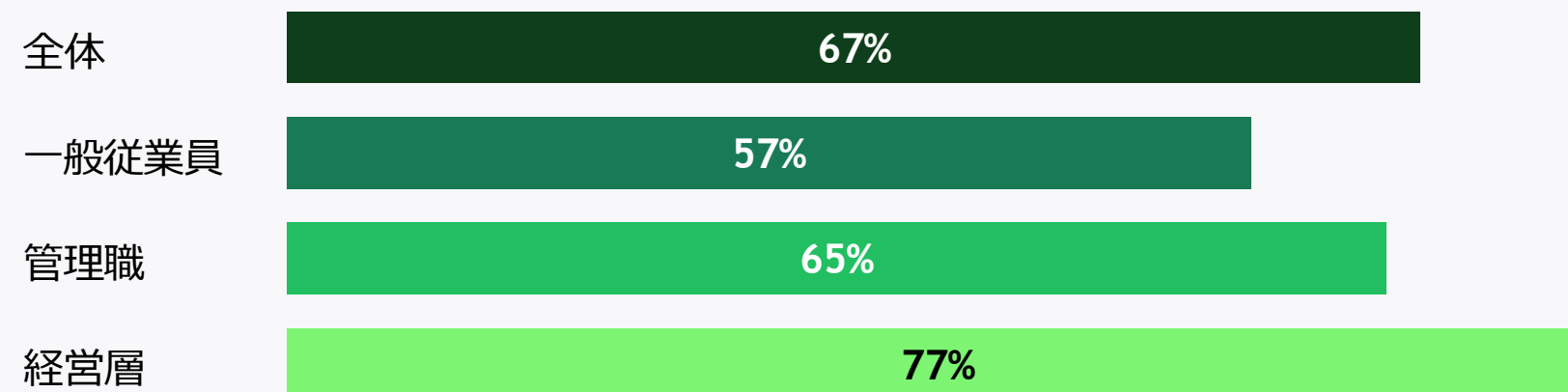
1. 現在の職務において求められるスキルに対する期待が、AIによって大きく、またはある程度変化すると回答した人の割合
出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=11,749

事業価値の創出と従業員の仕事のやりがいは
トレードオフではなく、同時に生まれる

AIによるやりがいの パラドックス—— 仕事をより良くし、難しくもする

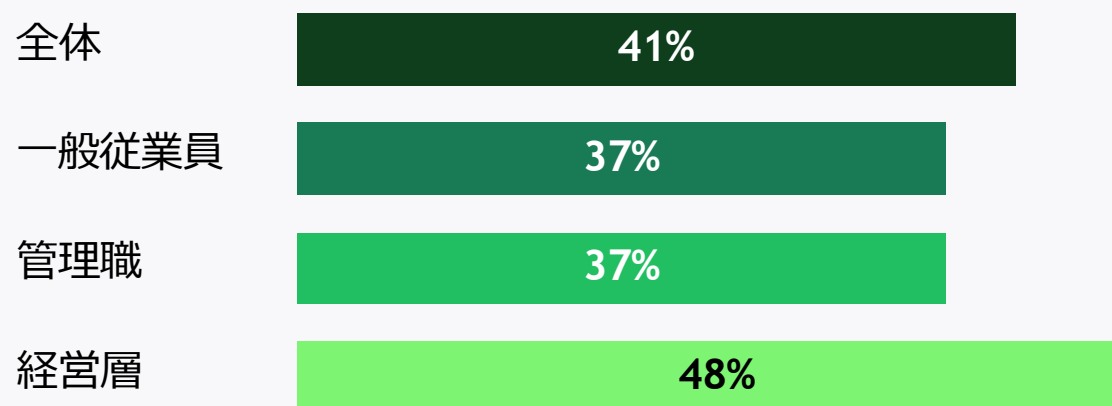
AIを日常的に利用している人のうち、3分の2以上が仕事への満足度向上を実感

AIにより仕事への満足度向上を実感している割合



一方で、思考や判断による疲労感、いわゆる「認知的負荷」が増大したと回答した人も41%

AIにより認知的負荷が上がったと答えた割合

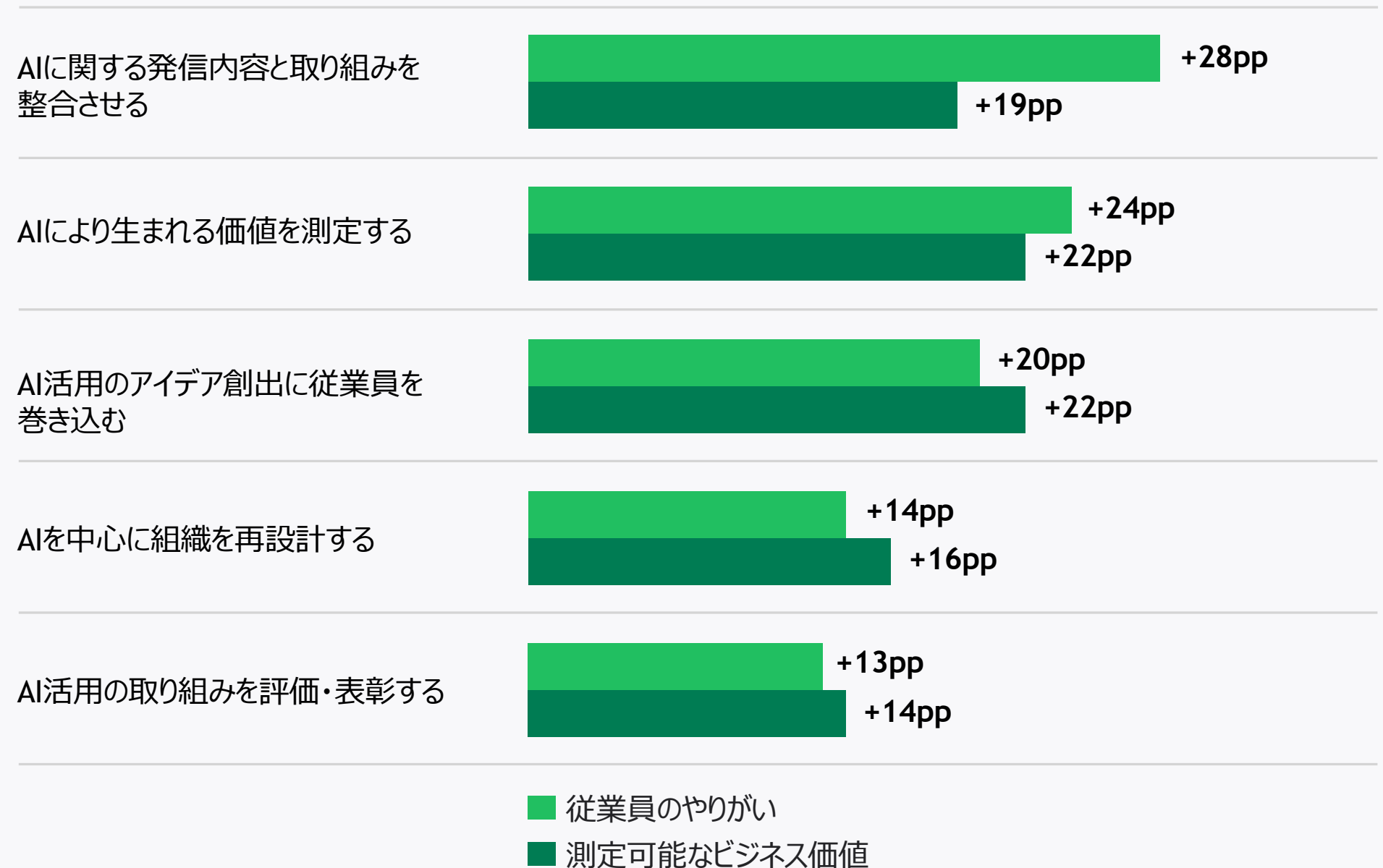


注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=9,923 (AIを日常的に使用する人)

事業価値を生むための
取り組みは、従業員が
活躍できる環境をもつくる

従業員のやりがいと測定可能な事業価値への寄与度で上位の取り組み



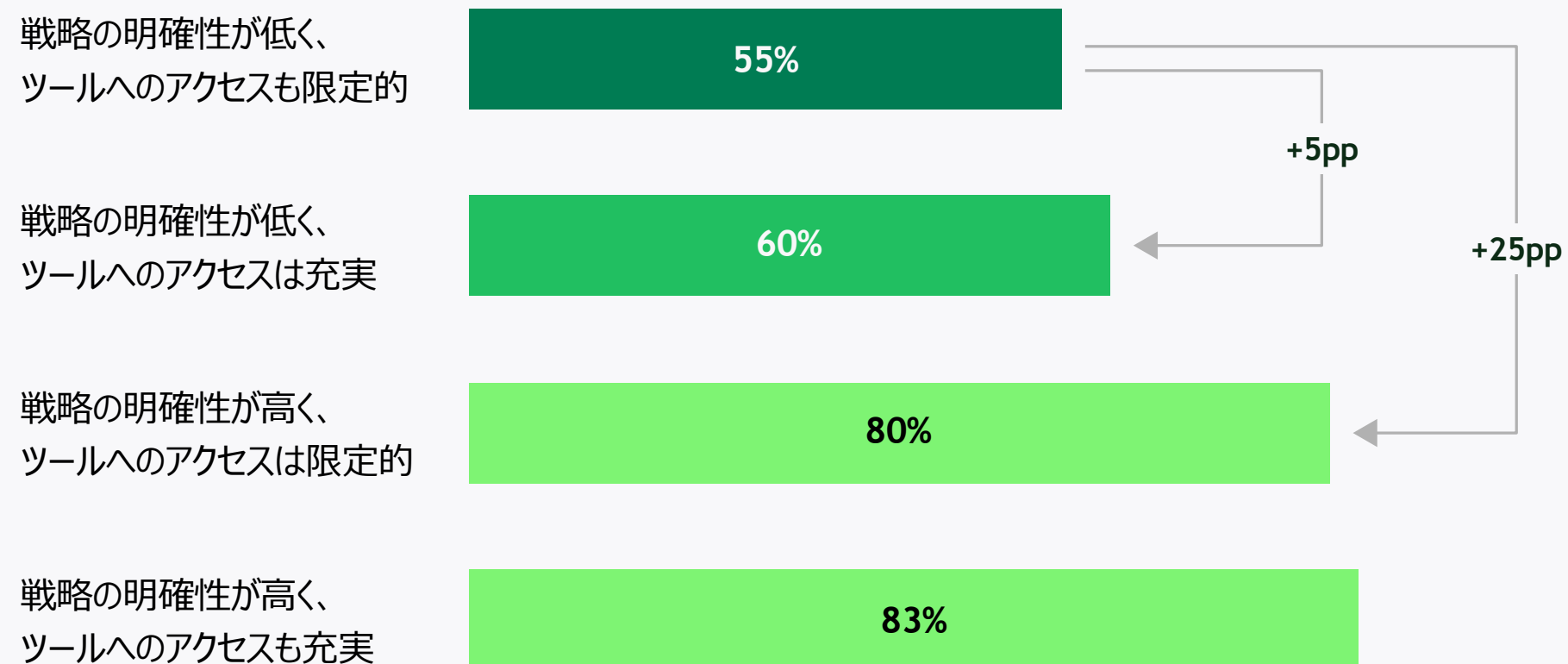
注: 測定可能な事業価値とは、AIによってもたらされた主要ビジネス指標の改善

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=9,923 (AIを日常的に使用する人)

AIへの高揚感は、経営層が明確な戦略をもって
持続的なインパクトを生み出さない限り、長続きしない

戦略の明確性はツールに
勝る——
AIツールへのアクセスが
限られていても、明確な
戦略があれば、戦略がない
ままツールだけをそろえた
企業を上回る

測定可能なインパクトを実感している回答者の割合

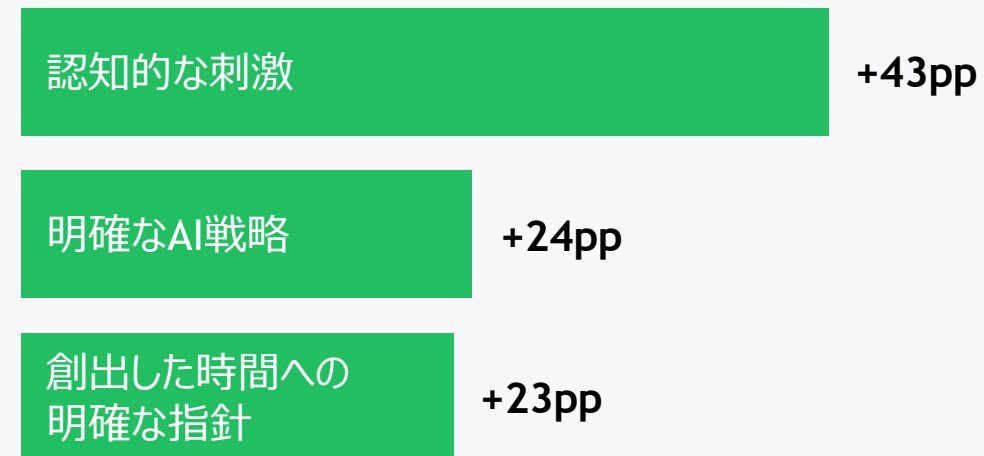


注: 戦略の明確性が高いとは、AIを優先事項とし、明確なAI戦略とAIにより創出した時間の使い方に関する指針を持っていること
ツールへのアクセスが充実しているとは、AIツールまたはAIツールの検証・実験環境へのアクセスがあること
出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=9,923 (AIを日常的に使用する人)

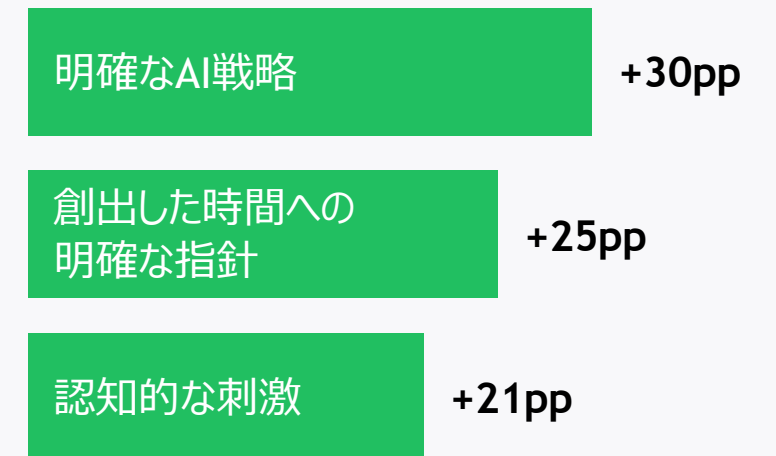
AIへの高揚感とは何か——
導入当初は認知的な刺激が
やりがいをもたらすが、
長期的なやりがいを持続させる
カギは戦略の明確性である

AIを活用した仕事において、やりがいを左右する要因は時間とともに変化する

AIを日常的に利用し始めて6カ月未満

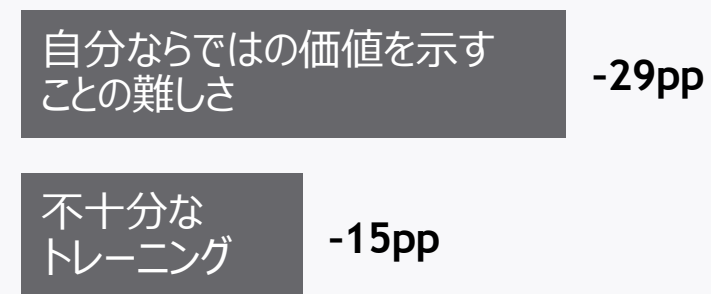


AIを日常的に利用し1年超

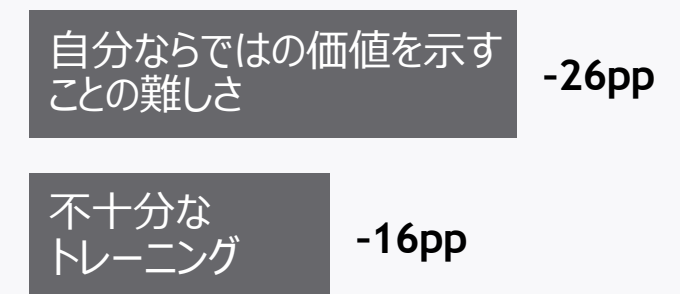


しかし、苦痛の要因は変化しない

AIを日常的に利用し始めて6カ月未満



AIを日常的に利用し1年超



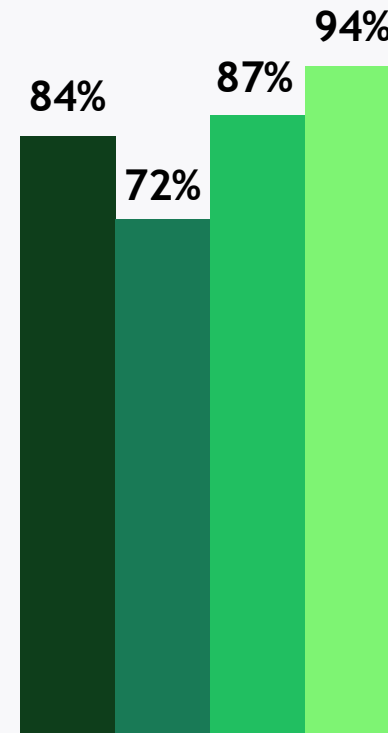
注: その要因が存在する場合に仕事のやりがいを感じる従業員の増加割合 (+)、または減少割合 (-)

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=6,998 (AIを日常的に利用し始めて6ヶ月未満の回答者と1年超の回答者の比較)

AIエージェントは概念から現実のものとなったが、
オペレーティングモデルが追いついていない

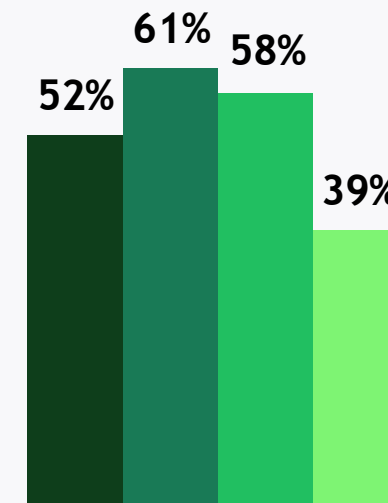
AIエージェントの認知度は高まり、重要性も認識されているが、その内容を正確に理解している人はまだ少ない。経営層はAIエージェントの可能性をより積極的に発信していく必要がある

AIエージェントについて聞いたことがある人の割合



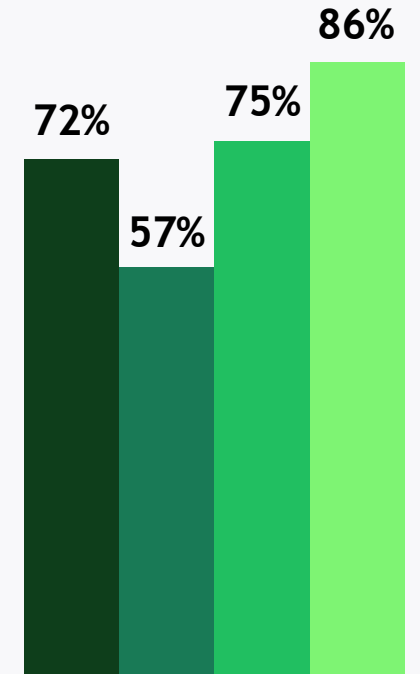
+12pp
vs 2025 (全回答者)

AIエージェントについて十分に理解していないと回答した人の割合



-15pp
vs 2025 (全回答者)

今後2～3年でAIエージェントが重要になると考える人の割合



-5pp
vs 2025 (全回答者)

■ 全回答者 ■ 一般従業員 ■ 管理職 ■ 経営層

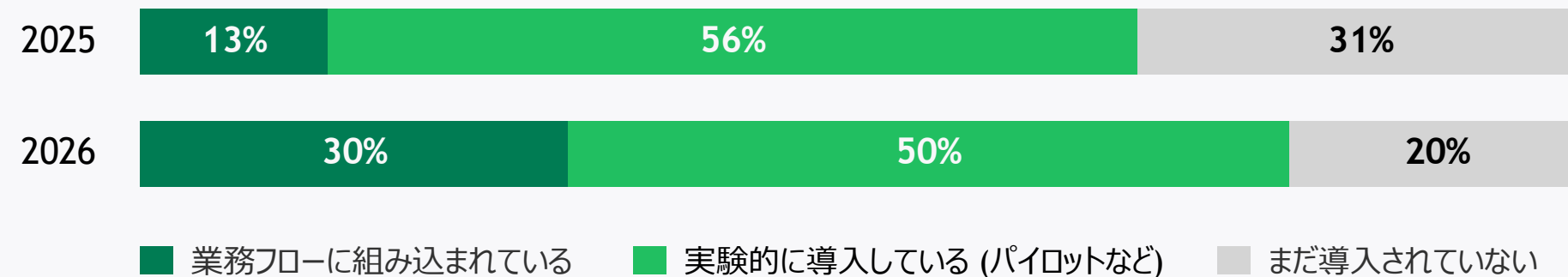
注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=11,749

2025年比で倍以上の
組織がAIエージェントを
業務フローに組み込んでおり、
特に管理職以上で大きな
インパクトが見込まれている

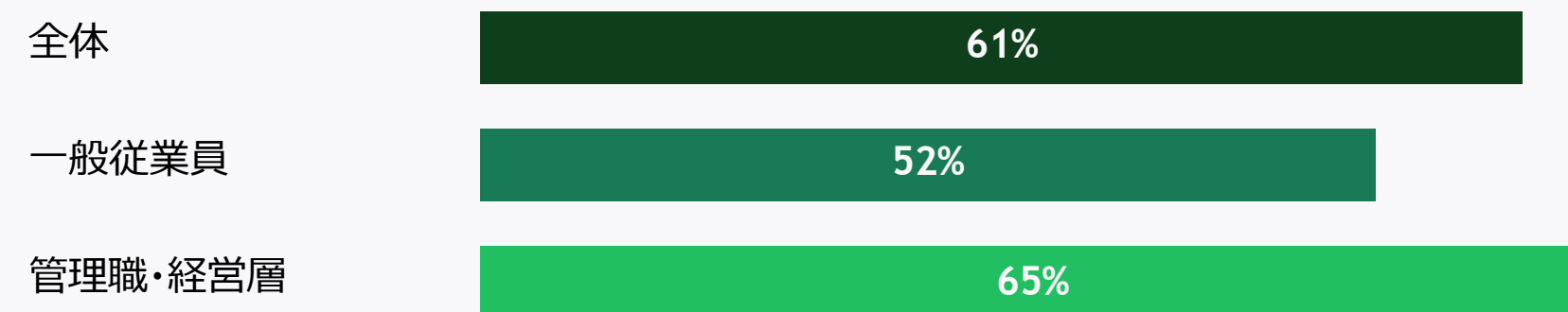
企業のAIエージェント活用が成熟するにつれ、業務フローへの統合が進んでいる

AIエージェントの活用状況



大多数の人がAIエージェントは将来的に自分の仕事の少なくとも半分を担えるようになると考えており、管理職と経営層が特に大きな変化を見込む

今後3年以内にAIエージェントが自分の業務の少なくとも半分をこなせるようになると思う回答者の割合



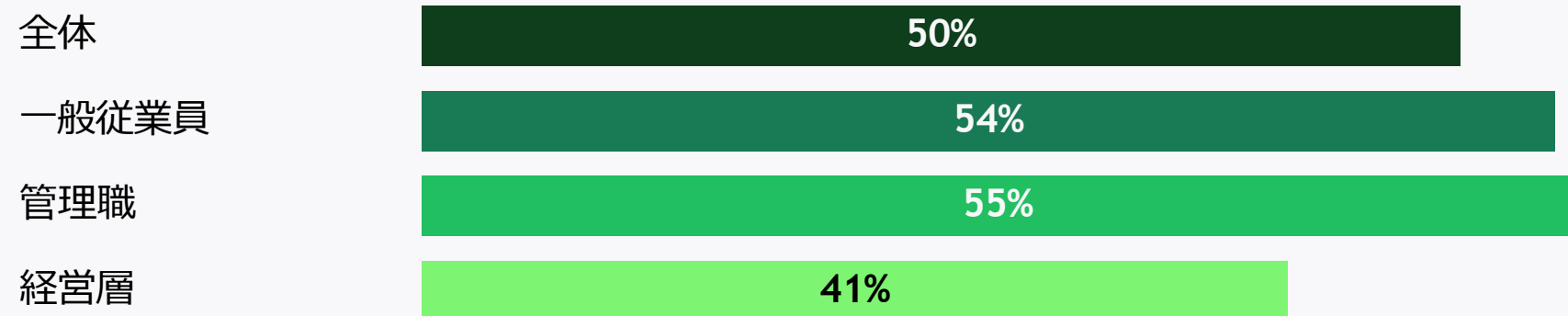
注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年), n=9,923 (AIを日常的に使用する人)

オペレーティングモデルが AIエージェントの導入に 追いついていない

半数が、人間とAIの混成チームの管理に関する明確なガバナンスを持っていない
一般従業員と管理職がその課題を特に強く感じている

人間とAIの混成チームの管理に関する明確な指針が整備されていないと回答した割合



説明責任はあらゆる階層に共通する懸念事項

AIに起因する説明責任の問題を、今後2～3年の懸念事項のトップ3に挙げた回答者の割合



注: 一般従業員とは、管理職ではないホワイトカラー職のこと

出所: ボストン コンサルティング グループ「AI at Work」調査 (2026年)、n=8,849 (AIエージェントについて聞いたことがあると回答、かつAIを日常的に利用している人)

経営リーダーに求められる戦略的優先事項

1

戦略の明確性を最優先事項とし、自らがその旗振り役となる

戦略の明確性はコミュニケーションの問題ではなく、リーダーシップのあり方の問題だ。AIを明確な最優先事項として位置づけ、会社の目指す方向を示し、一般従業員を含む全員にそのメッセージを確実に届ける。変革を自ら主導するCEOは、事業価値の獲得、従業員のやりがい、信頼というすべての面で、そうでないCEOを上回る結果を出している。

2

評価軸を変える——導入率ではなく、価値を測る

導入率はAIが使われているかを示すにすぎず、それが成果につながっているかはわからない。従業員個人が創出した時間は、追跡して意図的に再投資しない限り、組織から漏れ出てしまう。導入率ではなく、ビジネス上の成果に目を向けるべきだ。

3

より多くのツールを使うためではなく、業務のエンドツーエンドの再設計に投資する

多くの企業が依然としてAIを従業員個人の生産性を向上させるツールとして捉えているが、より重要な変化は組織全体に関わるものだ。AIは、チームの協働のあり方や、組織内での業務の流れを再形成しつつある。その変化から価値を生み出すには、いくつかの中核的なプロセスをエンドツーエンドで再設計することが必要だ。

4

再設計の中心に人を据える

再設計は、人が関与して初めて機能する。今後数年間で人の役割がどのように変化するかを見据え、最も重要なスキルのトレーニングを行い、変革を一方向的に提示するのではなく、従業員が参加できるようにする。従業員のエンゲージメントを支えるのは、AIによってどれだけ速く働けるかではなく、AIを通じてどのように成長できるかを実感することだ。

5

変化し続けるものとしてガバナンスを構築する

テクノロジーはどんな企業の対応速度も上回るスピードで進化する。AIを継続的に管理・調整し続けるべき対象として捉えることが重要だ。モデルやエージェントの進化に合わせて、何が機能しているかを定期的に検証し、価値を測り直し、方針を柔軟に見直せる、シンプルなガバナンス体制を整備し、それを維持する必要がある。