

BCGプレスリリース「72%がAIによって仕事に求められるスキルが変わったと回答」の深掘りと、日本企業・知財部門への示唆

エグゼクティブサマリー

BCGの2026年6月の調査は、AIの論点が「ツール導入」から「仕事の再設計」へ移ったことを、かなり明瞭に示しています。日本語プレスリリースは、世界14の国・地域、1万1,749人を対象にした調査の抄訳であり、回答者の72%が「AIによって自分の仕事に求められるスキルが変わった」と回答しました。さらに47%は、仕事の重心が「自分で実行する」ことから「AIに指示し、管理する」ことへ移ったと答えています。一般従業員のAI日常利用率は世界平均74%、日本66%でした。AI常用者の67%は仕事満足度の向上を感じる一方、41%は認知的負荷の増大も経験しており、AIは「楽にする」だけでなく「難しくする」側面も持つ、というのがBCGの核心です。 ¹

この傾向はBCGだけの特殊な見立てではありません。WEFは2025～2030年に労働者の既存スキルの39%が変容または陳腐化すると見込み、59%に訓練が必要だとしています。OECDはAI利用職場で仕事の満足度や健康・賃金にプラス面がある一方、プライバシー、仕事の強度、バイアスのリスクもあると報告しています。ILOは生成AIの主要インパクトを「職業丸ごとの代替」より「タスクの補完・再編」と見ており、IMFは世界の雇用の約40%がAIの影響を受けると推計します。Microsoft/LinkedInも、AIスキルが採用要件化する一方、企業研修が追いついていないことを示しました。つまり、各ソースを並べると、「導入」「技能変化」「職務再設計」「ガバナンス」の四つが同時進行している、という整合的な絵が見えます。 ²

日本企業にとっての重要点は、AI導入率の多寡ではありません。BCGは、単にAIツールを配る「Deploy」型より、業務フローを再設計する「Reshape」や新規事業・新製品創出に踏み込む「Invent」型の方が、business value、時間創出、仕事満足、経営への信頼、AIへの自信のすべてで成績が良いと示しています。他方、IPAのDX動向2025は、日本のDXが依然として「内向き・部分最適」に偏り、85.1%の企業がDX推進人材の量不足を、質面でも深い不足を感じていると示しました。日本企業が変わるべきは、AI利用そのものよりも、AIを前提とした仕事・評価・責任・育成の設計です。 ³

知財部門では、この変化はさらに直接的です。特許調査、要約、先行技術探索、クレーム草案、競合監視、IPランドスケープ、契約一次レビューといった工程はAIで大きく補助できますが、発明該当性、進歩性の最終判断、FTO判断、出願可否、秘密管理、権利行使、対外交渉などはなお人間の説明責任が中核です。日本のAI事業者ガイドライン第1.1版も、AI利用者に対して、入力データの適切性、個人情報・機密情報の不適切入力防止、説明責任、ステークホルダーへの情報提供、人間による合理的判断を求めています。したがって知財部門は、**Can**（AIに技術的にできるか）、**Trust**（十分に検証され安心して任せられるか）、**Own**（最終責任を誰が持つか）という三層で業務を再設計するのが有効です。これは本報告の実務フレームワークですが、その根拠はBCGの「管理・指示役へのシフト」と、日本政府ガイドラインの「人間中心・透明性・アカウントビリティ」にあります。 ⁴

結論として、この現状を変えるには、短期的には「ルール整備と可視化」、中期的には「職務再設計と検証基盤」、長期的には「評価制度・組織設計・知財ガバナンスの更新」が必要です。予算制約を置かないなら、全社横断のAIガバナンスと、人事・IT・法務/知財・事業部が共同で進める職務再設計に投資すべきです。特に知財部門は、AIを使う部門から「AIを安全に事業価値へ変えるための統制・証拠・権利化設計を担う部門」へ位置づけを上げるべきです。 ⁵

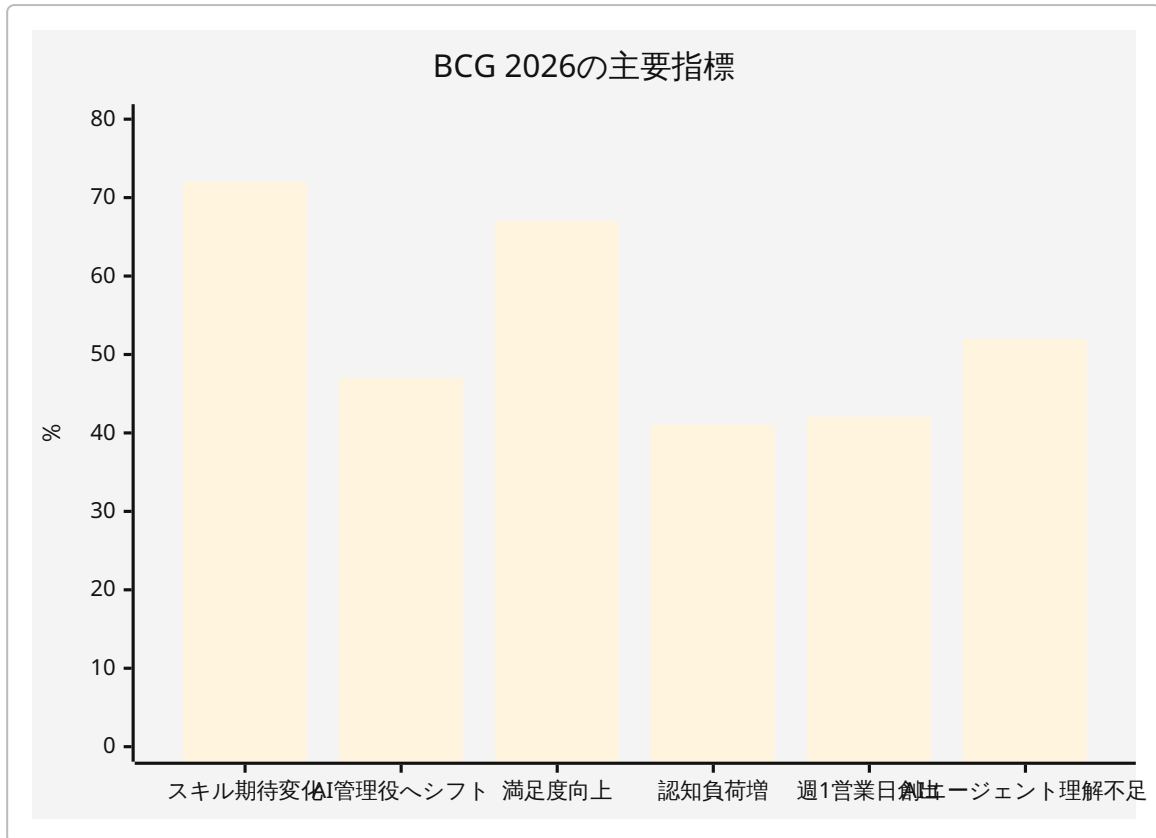
BCGプレスリリースの内容と、どこまで信頼して読めるか

BCGの日本語プレスリリースは、2026年6月10日付の日本語抄訳で、英語版プレスリリースは2026年6月3日付です。日本語版は「本資料は、2026年6月3日に米国で発表されたプレスリリースの抄訳です」と明記しています。したがって、原典としては英語版レポートページと英語プレスリリース、日本語版はその要点整理と位置づけるのが妥当です。 ⁶

BCGが公開しているスライド資料によると、調査対象は1万1,749人で、14市場はオーストラリア、英国、米国、スペイン、インド、日本、ブラジル、ドイツ、フランス、イタリア、ノルディクス、南アフリカ、中東、ベネルクスです。ノルディクスはスウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランド、中東はUAE・サウジアラビア・クウェート・カタール、ベネルクスはベルギー・オランダを含むと注記されています。回答者の役割構成は、リーダー32%、マネジャー34%、フロントライン従業員34%です。 ⁷

主要統計は次の通りです。フロントライン従業員のAI日常利用率は74%で、2025年比で23ポイント上昇しました。日本の一般従業員の日常利用率は66%で、世界平均より低いものの、プレスリリース上は米国の62%を上回っています。回答者の72%がAIによりスキル期待が変わったとし、47%がAIへの指示・管理役へのシフトを経験、AI常用者の67%が仕事満足度向上を実感する一方、41%が認知負荷増大を感じています。さらに、フロントライン従業員の42%は週に少なくとも1営業日分の時間をAIで創出したと回答しましたが、66%はその時間の使い道について十分な指針がないと答えました。AIエージェントについては、AI日常利用者の30%が既に業務フローへ組み込まれていると回答し、61%は3年以内に自身の仕事の半分以上を担えると見えますが、全回答者の52%はAIエージェントを十分理解していません。 ¹

この調査の真価は、単なる利用率ではなく、**導入の質**を分けている点です。BCGは、AI活用を「Deploy」「Reshape」「Invent」に分類し、Reshape/Inventに進んでいる企業の従業員の方が、時間創出、仕事満足、事業成果の実感、経営への信頼、AIへの自信のすべてで高いことを示しています。具体的には、Reshape/Invent企業では、週1営業日以上時間創出が53%、仕事満足向上が68%、事業改善を実感する割合が67%、経営のAIコミュニケーションを全面的に信頼する割合が44%、AIと働くことに自信がある割合が66%で、Deploy企業を大きく上回っています。これは「AI導入量」より「仕事再設計の深さ」が成果を左右することを意味します。 ⁷



上の数値は、BCGの日本語プレスリリースと英語スライドの公開値を整理したものです。特に「72%」「47%」「42%」「52%」の並びは、AIの問題がもはや“効率化ツール”ではなく、“職務・管理・責任の再編”であることを示しています。¹

一方で、調査の読み方には注意も必要です。公開資料からは、発表日とサンプル、国・地域、役割構成は確認できますが、**fieldworkの実施日程、抽出方法、加重方法、誤差範囲、質問票全文**は確認できません。さらに、一部の分析は全回答者1万1,749人ではなく、AI常用者8,989人や、組織のAI実装類型を認識している1万990人など、母数が異なります。したがって、「72%」を普遍的事実として読むより、「比較的大規模でホワイトカラー寄りの国際調査において、技能変化と仕事再設計が強く認識されている」と読むのが適切です。¹

他の主要一次資料と比べると何が見えるか

BCGの特徴は、AIのインパクトを「利用率」「時間創出」だけでなく、「スキル期待」「認知負荷」「役割シフト」「経営信頼」「エージェント理解不足」まで含めて捉えている点です。しかし、他の一次資料と突き合わせると、BCGの示唆はより強くなります。WEFは2030年までに既存スキルの39%が変化・陳腐化し、59%に訓練が必要、63%の雇用主がスキルギャップを変革の主要障壁と認識、85%がアップスキリングを優先すると報告しています。BCGの「72%が技能期待変化、でも十分な訓練は36%」という構図は、WEFの中期見通しを短期の体感データで裏づけた形です。⁸

OECDのAI職場調査は、BCGと違って製造業と金融業の7か国を対象に、企業側・労働者側の両方を押さえています。2022年の調査で、AI利用者の約80%がAIで仕事のパフォーマンスが改善したと答える一方、プライバシー、仕事の強度、バイアスのリスクを指摘しました。雇用や賃金への将来不安はあるが、現在の利用体験は比較的ポジティブという構図です。BCGの「67%が満足度向上、41%が認知負荷増」という両義性は、OECDの結果とよく整合します。⁹

ILOは生成AIの影響を世界雇用レベルで推計し、最も高い自動化曝露を受けるのは事務・clerical系で、clerical tasksの24%が高度曝露、58%が中程度曝露としました。ただし、ILOは主たる影響を「職業全体の代替」より「仕事の補完・増強」と見ています。BCGが示す「47%がAIを指示・管理する役割へ移行」は、まさにこの“augmentation with task reallocation”を、企業内の現場感覚として捉えたものです。¹⁰

IMFは、AIに雇用の約40%が曝露し、先進国では60%に達すると試算しました。そのうち半分程度はAI補完で生産性向上が見込まれる一方、残りは労働需要や賃金を押し下げる可能性があります。加えて、女性・大卒層は曝露が高いが便益も受けやすく、高齢者は適応が難しい可能性があるとして論じています。BCGの「AIが仕事を变える」は、IMFのマクロ推計で言えば、日本のような先進国ほど強く表れやすいはずでです。¹¹

Microsoft/LinkedInの2024 Work Trend Indexも、BCGと同じ方向を示しています。31市場3万1,000人の知識労働者調査で、75%が仕事で生成AIを使用、78%がBYOAI、66%のリーダーが「AIスキルのない人は採用しない」と答え、71%が「経験豊富でもAIスキルのない人より、経験が浅くてもAIスキルのある人を探る」と答えました。一方で、会社からAI研修を受けた人は39%にとどまりました。BCGの「72%が技能変化、訓練十分は36%」とかなり近い training gap です。¹²

日本の一次資料を見ると、景色は少し違って見えます。JILPTの2025年調査では、2024年5～6月にWeb調査で2.2万人の雇用者を対象とし、勤め先企業全体でAIが使われていると認識する人は12.9%、自身がAI利用者は8.4%、自身が生成AI利用者は6.4%でした。ただし、AI利用者では仕事のパフォーマンスや労働環境の改善可能性が示され、話し合い、リスキリング、企業の訓練提供・資金援助があると効果が高まるとしています。BCGの日本66%とのギャップは、**調査時点の違い、対象者の違い、職種カバレッジの違い**で説明できます。JILPTは日本の雇用者全体に近く、BCGは国際比較のホワイトカラー比重が高いサンプルです。両者は矛盾というより、「日本全体ではまだ厚く浸透していないが、ホワイトカラー現場では急速に変化している」と読むべきです。¹³

IPAのDX動向2025は、AIそのものではなくDX推進人材を見ていますが、日本企業の制約条件をよく示しています。2025年2月上旬～3月下旬の調査で、日本企業の85.1%がDX推進人材の量不足、質面でも不足が大きく、特に不足している職種として「ビジネスアーキテクト」が挙げられました。BCGが「仕事はAIを使うことより、AI時代に合わせて再設計することが課題だ」と示している以上、日本の本当の不足は、プロンプト担当者よりも、**業務・権限・評価・責任を再設計できる人材**です。IPAとBCGを重ねると、そこが最重要ボトルネックだと分かります。¹⁴

比較表

| ソース | 公表時期 | 対象・規模 | 主要な数値・確認点 | 日本企業への読み替え |
|---|---------|---|--|--|
| BCG「AI at Work: Strategy Matters More Than Tools」 | 2026年6月 | 14市場、11,749人。リーダー32%、マネジャー34%、フロントライン34%。 ¹⁵ | スキル期待変化72%、AI管理役シフト47%、フロントラインAI常用74%、日本66%、十分な訓練36%、AIエージェンツ理解不足52%。 ¹ | 仕事設計・管理・責任の更新が主戦場。単発導入ではなくReshape/Inventへ進める必要。 ⁷ |

| ソース | 公表 時期 | 対象・規模 | 主要な数値・確認点 | 日本企業への読み替え |
|--|----------|---|---|--|
| WEF 「Future of Jobs Report 2025」 | 2025年1月 | 1,000超の雇用主、55経済圏、1,400万人超の労働者を代表。 <small>16</small> | 2030年までにスキルの39%が変化・陳腐化、59%に訓練必要、63%がスキルギャップを主要障壁と認識、85%がアップスキリングを優先。 <small>17</small> | BCGの「72%」は先行実感、WEFの「39%」は中期見通し。日本企業は人材投資を先送りしにくい。 <small>18</small> |
| OECD 「Employment Outlook 2023」 「AI workplace surveys」 | 2023年7月 | 7か国、製造業・金融業。企業調査2,053件、労働者調査5,726件。調査本番は2022年1～2月。 <small>19</small> | AI利用者の約80%が業績改善を報告。プライバシー、仕事強度、バイアスはリスク。27%の仕事が自動化高リスク職種に属する。 <small>20</small> | AIは「良いか悪いか」ではなく、便益とリスクの同時管理が必要。人事・労使対話・規律設計が必要。 <small>21</small> |
| ILO 「Generative AI and jobs」 | 2023年8月 | グローバル推計。GPT-4でタスク曝露を評価。 <small>22</small> | clerical tasks の24%が高度曝露、58%が中程度曝露。主たる影響は職業全体代替より補完・再編。高所得国ほど自動化曝露が高い。 <small>10</small> | 日本のバックオフィス・知財・法務・企画などは「代替」より「再分業」の設計が重要。 <small>23</small> |
| IMF 「Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work」 | 2024年1月 | 142か国のデータ分析を含むマクロ推計。 <small>24</small> | 世界雇用の約40%がAI曝露、先進国では60%。その約半分はAI補完、半分は悪影響の可能性。高学歴・女性の曝露高、高齢層は適応難の恐れ。 <small>11</small> | 日本の先進国性を考えると、AI影響は平均より強めに出やすい。再配置と学び直しを制度化すべき。 <small>24</small> |
| Microsoft/LinkedIn 「Work Trend Index 2024」 | 2024年5月 | 31市場、31,000人の知識労働者。2024年2月15日～3月28日。 <small>25</small> | 75%が仕事で生成AIを使用、78%がBYOAI、66%がAIスキルのない人を採らない、39%しか会社研修を受けていない。 <small>26</small> | 研修欠如のまま採用要件だけが先行すると、既存社員の不安と不公平が増える。 <small>27</small> |
| JILPT 「AIの職場導入による働き方への影響」 | 2025年5月 | 日本の雇用者2.2万人。2024年5月27日～6月27日。 <small>28</small> | 企業全体でAI利用12.9%、自身AI利用8.4%、自身生成AI利用6.4%。話し合い、学び直し、企業の訓練提供で仕事の質改善が高まる。 <small>29</small> | 日本全体ではAI浸透はまだ限定的。だからこそ、今のうちにガバナンスと学習制度を整える余地が大きい。 <small>29</small> |
| IPA 「DX動向2025」 | 2025年6月 | 日米独比較。調査期間は2025年2月上旬～3月下旬。 <small>30</small> | 日本企業の85.1%がDX推進人材の量不足。質面も不足、特にビジネスアーキテクト不足。 <small>31</small> | AI導入の成否は、DX・業務設計・横断調整を担う人材の不足解消にかかると見られる。 <small>31</small> |

日本企業は何を変えるべきか

日本企業にとって第一の論点は、「AIを使う人を増やす」ことより、「AIを使った後の仕事を定義し直す」ことです。BCGが示すように、時間創出は既に起きていますが、その時間の再配分が曖昧だと、価値創出に結びつきません。日本企業では、IPAが示す通りDXが社内効率化の「内向き・部分最適」に偏りやすく、しかもビジネスアーキテクトが不足しています。したがって、AIの導入施策をIT部門主導のツール配備で終わらせると、時間は浮いても経営成果は出ない、というBCGの警告がそのまま当てはまりやすいです。³²

第二に、研修を「プロンプト教育」に矮小化してはいけません。WEF、BCG、Microsoftはいずれも、技能変化の大きさに対し、企業の訓練供給が不足している点で一致しています。必要なのは、AI操作スキルだけでなく、業務分解、証拠評価、例外扱い、リスク判断、説明、組織内調整、データの取り扱い、品質保証、そして仕事の再設計です。日本企業では人材育成の厚みが相対的に弱いというIPAの問題提起もあるため、研修は座学より、実際の業務フローを使うPBL型に寄せるべきです。³³

第三に、AIは「従業員体験」を改善するが、それだけでは持続しません。BCGは、AI利用初期の“honeymoon”は認知的伸張や新規性で支えられるが、長続きには戦略的明確さが必要だと示しています。OECDも、AI利用者は概ね前向きだが、仕事の強度やプライバシー不安は残るとしています。日本企業では、導入初期の盛り上がりの後に「何のために使うのか」「何をやってはいけないのか」「最終責任は誰か」が曖昧だと、現場はすぐに萎縮します。現状を変える第一歩は、**禁止リストを配るのではなく、許容範囲・期待成果・責任分界を明文化すること**です。³⁴

第四に、経営と現場の情報非対称を解消しなければなりません。BCGではフロントライン従業員ほど、時間の使い道に関するガイダンスが弱いと感じています。JILPTでも、新技術導入時に雇用主と労働者・代表の話し合いが十分とは言い難く、話し合い・学び直し・企業訓練が効果を高めると示されました。日本企業では、AI導入の意思決定を役員会・IT部門・現場部門で分断させず、現場のタスク粒度で「どの工程をAIに任せるか」「誰がレビューするか」を決める必要があります。³⁵

その意味で、日本企業に必要なのは「AI人材の増員」だけではありません。より重要なのは、**プロセスオーナー、業務アーキテクト、AI QA担当、データ/機密統制担当、説明責任を担う承認者**を業務ごとに割り当てることです。AI活用が成熟するほど、現場のスーパーユーザーだけでは足りず、組織としての責任分担が必要になります。これは、BCGが示した「AIに指示・管理する役割へのシフト」と、日本のAIガイドラインが示す「AI利用者の説明責任・ステークホルダー対応・規約遵守」と一致します。³⁶

知財部門では何が変わり、どう責任を設計すべきか

知財部門は、AIの影響を最も受けやすい部門の一つです。理由は単純で、知財業務の多くが「情報探索」「文書生成」「類似性判断」「要件整理」「論点整理」「エビデンス接続」という、生成AIと検索強化AIが得意なタスクから成るためです。他方で、知財業務は権利化・侵害・契約・秘密管理・対外説明といった高責任領域でもあり、AI活用の失敗コストが大きい。だからこそ、知財部門は全社の中でも早く、そして厳格に「仕事の再設計」を行う価値があります。³⁷

特許庁自身も、先行技術調査の高度化、生成AIの特許行政事務への適用、生成AIの特許審査業務への適用について、令和7年度に技術実証を行うとしています。つまり、**公的機関側でも、調査・行政補助・審査補助のAI活用は現実的なユースケース**と見ているわけです。他方で、JPOはAI関連技術の特許審査事例集を拡充し、創作過程におけるAI利活用拡大を踏まえて、進歩性・記載要件・発明該当性の理解を支援しています。これは、AIが知財業務を助ける一方、知財部門側にもAI関連法務・審査実務の理解が必要になることを示します。³⁸

さらにJPOは、令和6年度の制度問題調査研究として「生成AIを利用したデザイン創作の意匠法上の保護の在り方」を掲げています。加えて、特許庁やINPITは、知財人材に求められる役割が、純粋な権利化実務だけでなく、事業戦略、特許情報分析、ビジネスモデル理解、投資家視点まで広がっていることを示しています。

知財部門は、AIによって省力化される部門ではなく、AIを使う事業部に対し、権利・契約・秘密・証拠・ガバナンスを埋め込む中核部門へと役割が広がる、と考えるべきです。 39

知財部門でAI活用しやすい業務

知財部門でAI活用の優先度が高いのは、まず一次探索・整理・ドラフトです。具体的には、先行技術調査の検索式たたき台、特許公報や論文の要約、発明届の論点整理、競合ポートフォリオの変化検知、商標・意匠・著作物の一次的類似チェック、契約書のAI/データ条項抽出、教育資料・FAQ生成などです。これらは、AIの出力を人がレビューしやすく、誤りがあっても再確認で是正しやすい領域です。JPOのAI活用アクション・プランやAI関連審査事例の公表は、少なくとも特許探索・審査論点整理の周辺でAI補助が実務的であることを示しています。 38

逆に、人間が最終責任を保持すべき業務は、発明者認定、出願可否判断、FTOの最終評価、侵害判断、訴訟・係争戦略、ライセンス条件の最終決定、営業秘密と公開の線引き、職務発明・報奨・共同研究契約の重要判断です。AI事業者ガイドライン第1.1版は、AI利用者に対し、AI出力を事業利用判断に用いる際は責任をもって判断すること、個人や団体の評価に用いる場合はAI利用を通知し、人間による合理的判断のもとで説明責任を果たすことを求めています。知財判断は、まさにこの「人間中心」「透明性」「アカウンタビリティ」が必要な高リスク判断です。 40

必要能力はどう変わるか

知財部門に新しく必要になる能力は、単なる“うまいプロンプト”ではありません。最低でも、**業務分解力、検索・証拠評価力、AI出力の検証力、法的論点への落とし込み、データ・秘密管理、説明責任、部門横断調整力**

が必要です。特に、AIはもっともらしい文言を生成できても、特許実務で重要な「クレーム解釈」「サポート要件」「進歩性との差分」「先行技術とのクレームチャート作成」「秘密保持との整合」を自律的に保証してくれるわけではありません。知財人材には、前よりも一段高い“編集者・検証者・設計者”としての能力が求められます。 41

Can Trust Own で責任を切る

ここで有効なのが、本報告で提案する **Can / Trust / Own** フレームです。これはBCGの役割シフトと、日本のAIガイドラインの人間中心・透明性・アカウンタビリティを踏まえた実務整理です。 42

| 層 | 実務上の意味 | 知財部門の具体例 | 主担当 |
|--------------|---------------------|--|----------------------------|
| Can | AIが技術的に実行可能か | 公報要約、先行技術候補抽出、FAQ生成、契約条項抽出、クレーム表現の代案作成 | AI担当、調査担当、業務担当 |
| Trust | 検証済みで、一定条件下なら使ってよいか | ベンチマーク済み検索補助、社内承認済みモデル、機密入力禁止設定、出力検証手順付きドラフト生成 | 知財部門長、IT/セキュリティ、法務、AIガバナンス |
| Own | 最終責任と説明責任を誰が負うか | 出願判断、FTO最終判断、侵害判断、ライセンス条件、営業秘密管理、対外説明 | 弁理士・知財責任者・法務責任者・事業責任者 |

この切り方の利点は、AI導入の議論を「使うか禁止か」から、「どこまで任せられるか」「誰が説明できるか」に変えられることです。たとえば、先行技術調査の一次探索は **Can** であり、社内ゴールドセットで再現率・適合率・引用妥当性を検証できれば **Trust** に上げられます。しかし、最終的にその結果をもとに出願を見送るなら、それは **Own** であり、人間の責任が必要です。AI事業者ガイドラインも、AI利用者に対し、適切

な利用、適切な入力、機密情報の不適切入力防止、説明責任、問合せ窓口設置、規約遵守を求めています。

43

優先順位付きの提言と実装ロードマップ

現状を変えるための優先順位は、**制度化 → 検証 → 再設計 → 評価制度更新**の順がよいです。日本企業では、まずルールと責任の曖昧さがAI活用を止め、次に検証基盤の欠如が本格展開を止め、最後に職務・評価制度の旧態依然が成果定着を止めます。したがって、順番を間違えて「とりあえず全社員にツール配布」から始めるのは非効率です。BCGの結果でも、戦略的明確さがツールアクセス以上に重要であり、日本のAI制度研究会やAI事業者ガイドラインも、法令とガイドライン、ガバナンス、国際整合性を組み合わせる方向を示しています。

44

優先度の高い施策

| 優先度 | 施策 | 内容 | 目安 工数 | 概算コスト |
|-----|----------------------|---|------------|---------------------|
| 最優先 | AI利用ポリシーと責任分界の整備 | データ分類、禁止入力、承認済みツール、Can/Trust/Own、ログ保存、QA手順、事故時対応を定義 | 4~8 週間 | 約300万~ 1,500万円 |
| 最優先 | 高価値業務のユースケース絞り込み | 全社で5~10件、知財で2~4件に限定し、時間削減ではなく品質・速度・リスク低減で評価 | 3~6 週間 | 約200万~ 800万円 |
| 高 | 検証用ゴールドセット構築 | 先行技術調査、要約、契約レビュー、FAQ等で基準データを作成し、精度・再現性・幻覚率を測る | 2~4 か月 | 約1,000万~ 4,000万円 |
| 高 | 役割再設計と研修 | 業務担当、レビュー担当、AI QA担当、承認者を分け、PBL型研修を実施 | 3~6 か月 | 約1,500万~ 6,000万円 |
| 中 | 知財・法務・IT連携の統合ワークフロー化 | DMS、特許DB、ナレッジベース、承認フロー、監査ログを接続 | 6~12 か月 | 約4,000万~ 1.5億円 |
| 中長期 | 評価制度の更新 | AIを使った量より、再設計・品質・責任遂行・再現性・教育貢献を評価に組み込む | 6~18 か月 | 約500万~ 3,000万円 |
| 長期 | エージェント運用モデルの本格実装 | 承認閾値、監督範囲、権限管理、監査証跡、説明テンプレートを整備して段階導入 | 9~24 か月 | 約8,000万~ 3億円以上 |

上のコストは、上場企業または大企業グループの本社機能・知財部門を含む実装を想定した粗いレンジです。SaaS中心の軽量導入なら下限寄り、社内専用環境・オンプレ統制・多部門接続・法務/知財レビュー統合まで進めるなら上限寄りになります。

45

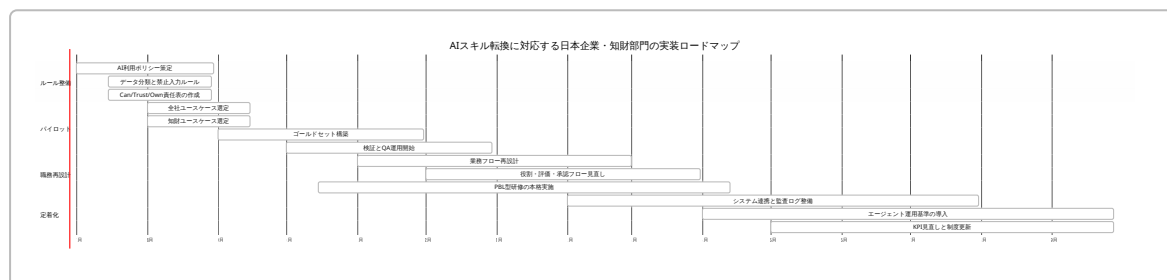
知財部門向けの具体策

知財部門向けには、次の順です。

第一に、**秘密情報・個人情報・未公開発明情報の入力ルール**を先に固めること。AI事業者ガイドラインは、個人情報や機密情報の不適切入力回避をAI利用者に求めています。第二に、**一次調査と最終判断の切り分け**を

明文化すること。第三に、**出力検証のテンプレート**を作ることです。たとえば、特許調査なら「引用根拠の明示」「クレームとの対応表」「未確認事項の表示」「最終レビュー者署名」を標準にする。第四に、**知財部門自身が事業部のAI利用を監督・支援する役割**を持つことです。AIを使ったデザイン創作、営業資料、コード生成、契約ドラフト、製品仕様書の各工程には、著作権、営業秘密、特許、商標、不競法、契約上の帰属の論点が絡みます。知財部門は事後相談窓口ではなく、事前設計部門になるべきです。 46

ロードマップ



短期は「ルールを決める」、中期は「使い方を検証する」、長期は「仕事と制度を変える」です。BCGの数値から見ても、最初に効くのは利用促進そのものではなく、**戦略の明確さ、訓練、責任設計**です。 15

主要ソースの信頼性評価

本件で特に信頼度が高いのは、OECD、ILO、IMF、JILPT、IPA、JPO、総務省・経産省のガイドライン類です。いずれも政府・国際機関・公的研究機関による一次資料で、方法論や制度的位置づけが明示されています。特にOECDは技術報告書で調査時期・サンプル設計まで確認でき、JILPTは日本の雇用者2.2万人を対象に調査期間も明示しています。IMFとILOはマクロ推計・タスク曝露推計として非常に有用ですが、個別企業の現場設計にそのまま落とし込むには補助資料が必要です。 47

BCGは、オリジナルのプレスリリースとスライドがあり、サンプル数・対象市場・一部の分析母数は確認できます。その意味で、コンサルティング会社の宣伝文書であっても、完全なブラックボックスではありません。ただし、公開ページからはfieldwork 日程、抽出方法、重み付け、誤差範囲、設問全文が確認できず、学術調査や政府統計ほどの透明性はありません。したがって、BCGの数値は「現場感覚をすばやく捉えた経営実務データ」として読み、政策設計や制度設計はOECD・ILO・IMF・JILPT・IPA・政府ガイドラインで補強するのが望ましいです。 1

Microsoft/LinkedInのWork Trend Indexは、31市場3万1,000人、調査期間も開示されており、サンプル面ではしっかりしています。ただし対象がknowledge workersに限定され、さらに企業提供AIとBYOAIの文脈でMicrosoftプロダクト戦略と重なります。ゆえに、「知識労働の変化」「採用市場・研修不足」の把握には有効ですが、日本の全労働市場を代表するものとしては扱わない方が安全です。 26

ソースリンク付き一覧

| ソース | 用途 | 信頼性の見立て |
|-------------------|------------------|--------------------------|
| BCG日本語プレスリリース 48 | 日本語での主要数値確認 | 原典抄訳。要点把握に有用だが、方法透明性は限定的 |
| BCG英語レポート・スライド 49 | サンプル、国・役割、分析母数確認 | 原典に近い一次資料。fieldwork不明が弱点 |

| ソース | 用途 | 信頼性の見立て |
|--|--------------------|--|
| WEF Future of Jobs 2025 ¹⁶ | 雇用主視点のスキル 将来見通し | 国際比較の代表的資料。将来予測ゆ え解釈に幅あり |
| OECD Employment Outlook 2023 / AI workplace surveys ⁵⁰ | AI職場影響の方法論 付き比較 | 公的・方法開示が厚く、非常に信頼 性が高い |
| ILO Working Paper 96 ²³ | 生成AIのタスク曝露 推計 | 世界雇用への構造的示唆が強い。個 社実装には補助が必要 |
| IMF SDN 2024/001 と公式ブログ ¹¹ | マクロな雇用曝露と 不平等論点 | 国際比較に強い。個別業務レベルに は補足が必要 |
| Microsoft/LinkedIn Work Trend Index 2024 ²⁶ | 知識労働・採用・研 修の変化 | 大規模調査で有用。ただし対象は knowledge workers中心 |
| JILPT調査シリーズNo.256 ⁵¹ | 日本の労働者実態 | 日本企業向けに最重要。調査期間・ 標本条件も明示 |
| IPA DX動向2025 ⁵² | 日本企業の人材不 足・DX構造 | 日本企業の実装制約を理解するの に有効 |
| AI事業者ガイドライン第1.1版 ⁵³ | ガバナンス・責任・ 説明 | 日本企業の運用設計に最重要な公式 指針 |
| 内閣府AI制度研究会中間とりまとめ ⁵⁴ | 制度方向性・政策整 合性 | 日本の政策方向を押さえる上で重要 |
| JPO AI関連審査事例・AI活用アクシ ョンプラン ⁵⁵ | 知財部門の実務影響 | 知財部門のAI活用と法的判断領域を 考える上で信頼性が高い |

本件を総合すると、「72%がスキル変化を感じる」というBCGの数字は、単独で大きさではなく、**国際機関・政府・公的研究機関が別々の方法で観測している変化の、企業現場側の短期シグナル**として読むのが最も妥当です。そして、日本企業と知財部門にとって本質的な問いは、AIを使うかどうかではなく、**AI前提で仕事・能力・責任・証拠・統制をどう設計し直すか**に移っています。 ⁵⁶

¹ ⁴ ⁶ ³² ³⁵ ³⁶ ⁴² ⁴⁸ ⁵⁶ 72%がAIによって仕事に求められるスキルが変わったと回答～BCG調査
<https://www.bcg.com/ja-jp/press/10june2026-ai-reshaping-jobs-faster-than-companies-reshaping-work>

² ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ The Future of Jobs Report 2025 | World Economic Forum
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

³ ⁷ ⁸ ¹⁵ ³³ ³⁴ ⁴⁴ ⁴⁵ AI at Work Slideshow-Jun-2026-Edit
<https://web-assets.bcg.com/e7/c7/00d913744cccb1e4f65bbf54fe86/ai-at-work-slideshow-june-2026.pdf>

⁵ ⁵⁴ www8.cao.go.jp
https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/interim_report.pdf

⁹ ²⁰ The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers (EN)
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/the-impact-of-ai-on-the-workplace-main-findings-from-the-oecd-ai-surveys-of-employers-and-workers_ad686e91/ea0a0fe1-en.pdf

¹⁰ ²² ²³ ³⁷ Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality
https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/WP96_web.pdf

11 24 **imf.org**

<https://www.imf.org/-/media/files/publications/sdn/2024/english/sdnea2024001.pdf>

12 25 26 27 **AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part**

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>

13 28 29 51 調査シリーズNo.256 「A I の職場導入による働き方への影響等に関する調査（労働者Webアンケート）結果」 | 労働政策研究・研修機構（JILPT）

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2025/256.html>

14 31 「DX動向2025」 本文

<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/tbl5kb0000001mn2-att/dx-trend-2025.pdf>

19 47 **Microsoft Word - OECD AI Integrated Methodology Report_amendments Kantar 20220609.docx**

https://www.oecd.org/future-of-work/AI_Labour_Market_Technical%20report.pdf

21 50 **OECD Employment Outlook 2023 | OECD**

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html

30 52 「DX動向2025」 日米独比較で探る成果創出の方向性「内向き・部分最適」から「外向き・全体最適」へ | 社会・産業のデジタル変革 | IPA 独立行政法人 情報処理推進機構

<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/dx-trend-2025.html>

38 55 特許庁における人工知能（AI）技術の活用に向けたアクション・プランの令和7年度改定版について | 経済産業省 特許庁

https://www.jpo.go.jp/system/laws/sesaku/ai_action_plan/ai_action_plan-fy2025.html

39 特許庁産業財産権制度問題調査研究について | 経済産業省 特許庁

<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/zaisanken-seidomondai.html>

40 43 46 53 **meti.go.jp**

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/ai_shakai_jisso/pdf/20250328_1.pdf

41 AI関連技術に関する特許審査の事例について | 経済産業省 特許庁

https://www.jpo.go.jp/system/laws/rule/guideline/patent/ai_jirei.html

49 **AI at Work: Why Strategy Matters More Than Tools | BCG**

<https://www.bcg.com/publications/2026/ai-at-work-why-strategy-matters-more-than-tools>