

BCG 調査「AI at Work 2026」詳細レポート：AI がもたらす仕事とスキルの変容

Manus

1. 調査の概要と背景

ボストン コンサルティング グループ (BCG) は、2026 年 6 月 3 日 (米国時間)、職場における AI 活用に関する第 4 回年次グローバル調査レポート「AI at Work: Strategy Matters More Than Tools (AI 活用において、ツールよりも戦略が重要)」を発表しました[1]。日本では同年 6 月 10 日に抄訳版プレスリリースが配信されました[2]。

本調査は、デジタル領域の専門家集団である BCG X が実施したもので、日本を含む世界 14 の国・地域において、経営幹部から一般従業員まで 1 万 1,749 人を対象に行われました[2]。AI の導入が単なる生産性向上のフェーズを越え、仕事の性質、リーダーシップ、従業員エクスペリエンス (EX) を根本的に再構築しつつある現状を浮き彫りにしています[1]。

2. 一般従業員への AI 普及と地域・職種別動向

日常的な AI 利用の急拡大

本調査の最も顕著な発見の一つは、一般従業員 (管理職以外のホワイトカラー従業員) の間で AI 利用が急速に普及している点です。週に数回以上 AI を利用する「日常的な利用者」の割合は、世界平均で**74%**に達しました[2]。これは 2025 年調査の 51%から 23 ポイントの大幅な上昇であり[3]、かつて存在した「シリコンの天井 (経営層と一般層の利用格差)」が崩壊したことを示しています[4]。

地域別の格差：グローバルサウスの躍進と日本の現状

地域別に見ると、グローバルサウス諸国が AI 導入を強力に牽引しています[1]。

- **上位国:** インド（95%）、中東諸国（93%）、ブラジル、南アフリカなどが世界平均を大きく上回っています[1][2]。
- **日本の現状:** 日本の一般従業員の日常的利用率は**66%**でした[2]。これは米国（62%）などを上回るものの、世界平均（74%）には届いていません[2]。
- **下位国:** 米国、フランス、イタリアなどが後塵を拝しています[1]。

職種別の普及状況

AIの導入は職種によってもばらつきが見られます。

- **先行する職種:** IT（88%）、マーケティング（85%）、財務（83%）[5]。
- **遅れている職種:** 営業・事業開発（68%）、オペレーション・製造（61%）[5]。

3. 仕事に求められるスキルの変化と「ジョイ・パラドックス」

求められるスキルの変容

回答者の**72%**が「AIによって自身の職務に求められるスキルが変わった」と回答しています[2]。さらに、**47%**の従業員が、自らの役割が「AIへの指示や管理を担う役割」へとシフトしていると報告しています[2]。

また、回答者の60%は、AIの普及によって「十分な水準（good enough）」とみなされる仕事のハードルが上がったと述べています[6]。AIが下書きの作成や情報要約、ルーチンタスクの自動化を行うようになる中で、人間には品質の確認、回答の改善、意思決定、文脈の適用といったより高度な判断が求められるようになっていきます[6]。

「ジョイ・パラドックス（喜びの逆説）」の発生

AIの導入は、従業員エクスペリエンスに複雑な影響を与えています。BCGはこれを「ジョイ・パラドックス」と呼んでいます[1]。

- **満足度の向上:** AIを日常的に利用する人の**67%**が「仕事への満足度が向上した」と実感しています[2]。

- **認知的負荷の増大:** 一方で、**41%**の人が、AIの出力の確認や管理、意思決定の増加による疲労感、すなわち「認知的負荷」の増大を報告しています[2]。

AIによって日常的なタスクが容易になり働きやすさが向上する一方で、残された業務の難易度が上がり、精神的な負担も増加しているという実態が明らかになっています[2][6]。

4. 時間の創出と「価値の漏出」問題

AIは明確な時間的余裕を生み出していますが、多くの企業はそれをビジネス価値に変換できていません。

- **週1日分の時間創出:** 日常的にAIを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（約8時間）の時間を創出していると回答しています[2]。マーケティング（60%）、IT（53%）、人事（50%）部門ではこの割合がさらに高くなっています[4]。
- **ガイダンスの欠如:** しかし、そのうちの**66%**は、創出した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」または「全く示されていない」と回答しています[2]。
- **戦略的業務への未転換:** 結果として、半数以上が創出した時間を戦略的な業務に振り向けておらず、効率化で生まれた価値が組織から「漏出（leak out）」してしまっています[1][6]。

5. AI エージェントの台頭とガバナンスの遅れ

自律的にタスクを実行する「AI エージェント」の職場への浸透も急速に進んでいます。

- 日常的なAI利用者の**30%**が、すでにAIエージェントが業務フローに組み込まれていると回答しており、昨年の13%から2倍以上に増加しました[2]。
- 回答者の**61%**は、今後3年以内にAIエージェントが自身の業務の半分以上を実行できるようになると予測しています[2]。

しかし、組織の対応は技術の進化に追いついていません。

- 全回答者の**52%**が「AI エージェントについて十分に理解していない」と回答しています[2]。
- 回答者の半数が、人間と AI の混成チームを管理するための明確なガバナンスが自社に欠如していると指摘しています[4]。

6. ツールより「戦略的明確性」が重要

BCG のレポートが最も強調しているのは、AI の価値を持続させるためには「ツール」そのものよりも「戦略的明確性 (Strategic clarity) 」が重要であるという点です。

単なる AI ツールの導入から、業務フローやプロセス全体の再設計、さらには新たなビジネスモデルや製品の創出へと進んでいる企業 (全体の 42%) は、そうでない企業に比べて圧倒的な成果を上げています[2][4]。

業務プロセスの再設計等を進めている企業の従業員は、そうでない企業の従業員と比べて以下の特徴があります[2]：

- AI による事業成果の向上を実感している割合が **24 ポイント** 高い
- 週に 1 営業日以上時間を創出できている割合が **22 ポイント** 高い
- 仕事への満足度向上を実感している割合が **20 ポイント** 高い

7. CEO が取り組むべき 5 つの課題

BCG は、AI 導入を成功に導くために CEO が取り組むべき 5 つの要件 (Imperatives) を提示しています[4]。

- 1 **戦略的明確性を最優先し、自ら主導する**：AI を明確な最優先事項とし、最前線の従業員を含む全員に会社の方向性を理解させる。
- 2 **評価指標を変える (導入率ではなく価値を測る)**：単なる AI の利用率や削減時間ではなく、ビジネスの成果を測定し、浮いた時間をどこに再投資するかを明確に指示する。

- 3 ツールではなく、業務の全体的な再設計に投資する: AI を個人の生産性向上ツールとしてだけでなく、チームの働き方や組織横断的なタスクの流れを再設計するために活用する。
- 4 再設計の中心に「人」を据える: 今後数年間で役割がどう変わるかを見据え、最も重要なスキルのためのトレーニング（リスキリング）を提供する（現在、十分なスキルアップを受けたと感じている従業員はわずか 36%に留まっています[4]）。
- 5 一過性のプログラムではなく、動的な目標としてガバナンスを効かせる: 技術の進化に合わせて、何が機能しているかを再確認し、価値を再測定し、モデルやエージェントの進化に応じて調整する継続的なガバナンス体制を構築する。

参考文献

- [1] Boston Consulting Group. "AI Is Reshaping Jobs Faster Than Companies Are Reshaping Work" (Press Release, June 3, 2026). <https://www.bcg.com/press/3june2026-ai-reshaping-jobs-faster-than-companies-reshaping-work> [2] ボストン コンサルティング グループ. "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" (Press Release, June 10, 2026). <https://www.bcg.com/ja-jp/press/10june2026-ai-reshaping-jobs-faster-than-companies-reshaping-work> [3] Consultancy.eu. "AI is transforming jobs faster than companies are redesigning work" (June 8, 2026). <https://www.consultancy.eu/news/13842/ai-is-transforming-jobs-faster-than-companies-are-redesigning-work> [4] Boston Consulting Group. "AI at Work: Strategy Matters More Than Tools" (June 3, 2026). <https://www.bcg.com/publications/2026/ai-at-work-why-strategy-matters-more-than-tools> [5] LinkedIn Post by Silvio Palumbo (BCG). "74% of frontline employees use AI regularly". https://www.linkedin.com/posts/spalumbo_ai-at-work-2026-findings-activity-7468265567846760448-UT-1 [6] CIO. "AI saves workers a day a week, but they don't know what to do with it" (June 3, 2026). <https://www.cio.com/article/4181057/ai-saves-workers-a-day-a-week-but-they-dont-know-what-to-do-with-it.html>