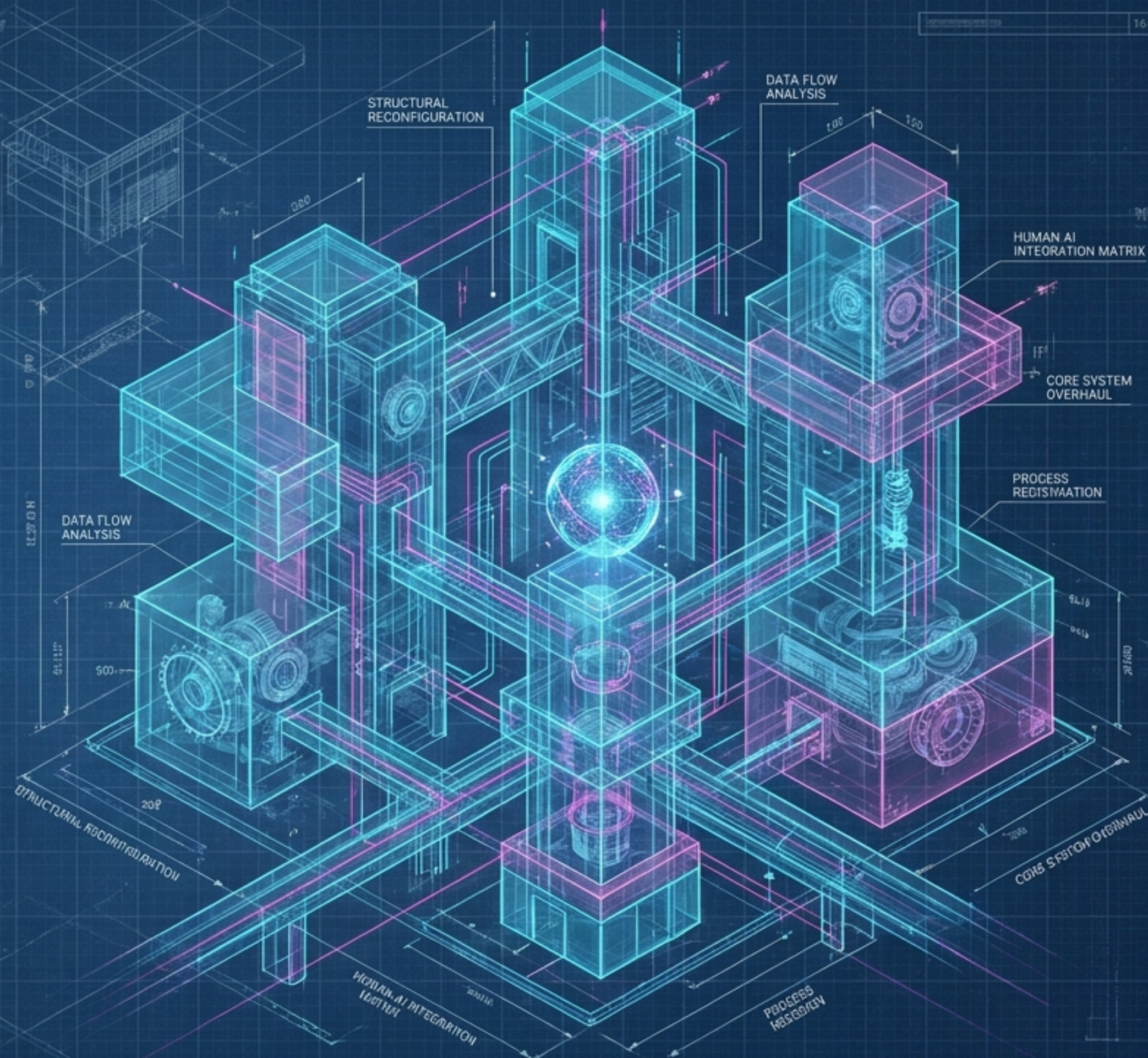


# ツールから戦略への パラダイムシフト

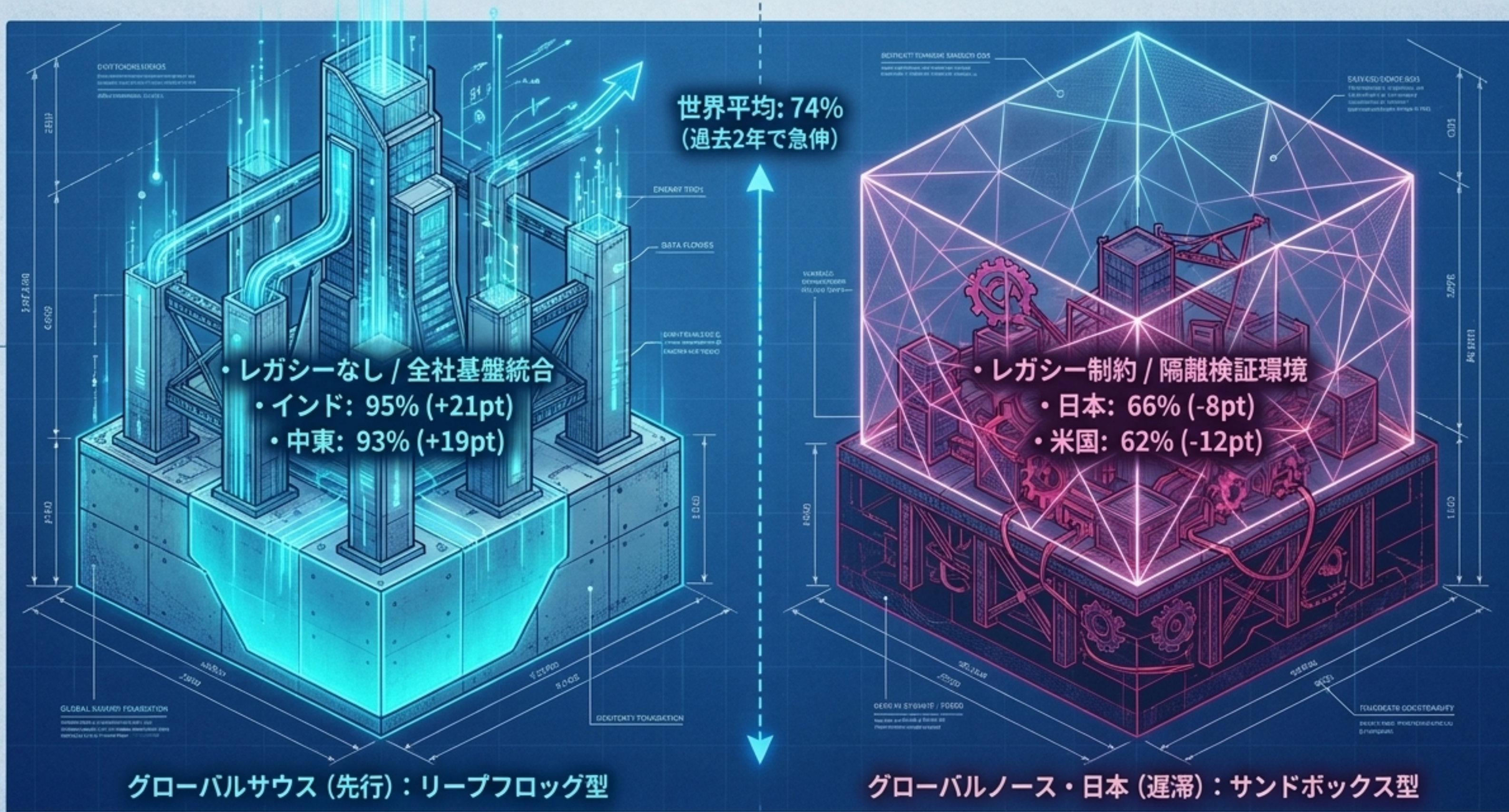
2026年「AI at Work」が  
突きつける不都合な真実と、  
組織再設計の青写真

「AIの試験運用（パイロット）」の時代は終わった。今、我々が直面しているのは技術的な課題ではなく、組織構造、業務プロセス、そして人間の役割そのものを根本から再定義する経営課題である。



# AI利用率の地政学的シフト：日本が直面する「過度な漸進主義」の代償

キャズムは完全に越えられた。日本市場の利用率の遅れは、安全性の追求ではなく、AIを前提とした「組織と業務プロセスの変革」の遅延を意味している。



# 労働パラダイムの歴史的転換：タスク実行者から「AIのオーケストレーター」へ

過去：オペレーター（タスク実行）  
迅速かつ正確なタスク実行  
（急速にコモディティ化）

現在・未来：オーケストレーター  
（統合・管理）

コンテキストの付与、批判的評価、  
経営価値への統合



• 72%：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実感



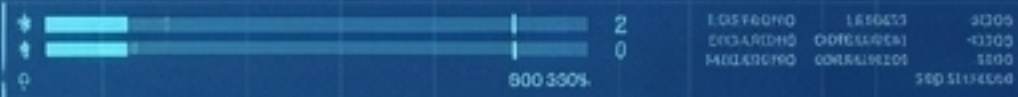
• 67%：AIが単純タスクを引き継ぎ、より複雑な業務が自分に残された



• 47%：AIへの指示や管理を担う役割へと業務の重心が明確に移行

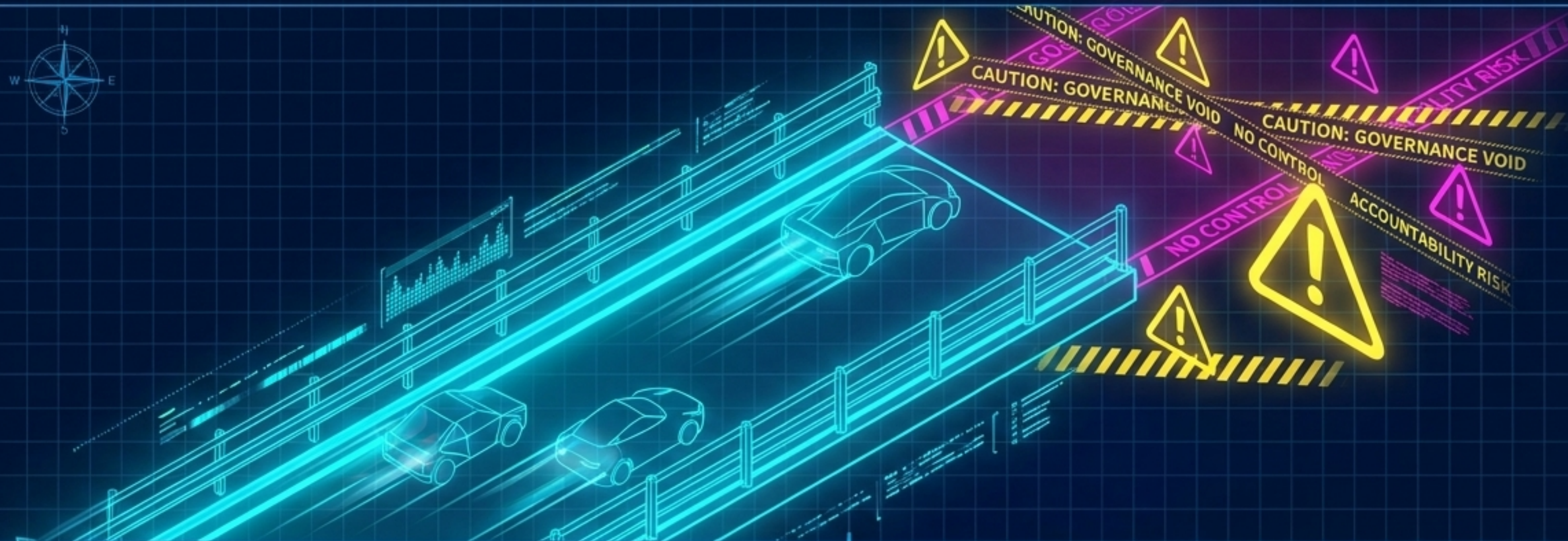
GLOBAL MISSION

ICPHE DIBED NOLUP ET INLET. DOKICITTYCA BOPPCNO 3ET  
KOKITONKSEITRENDENFPEDE UNET CUPROGROGNETE SROGDOCHIB  
BONTRADEN TINDIXKENS OTEFFRAGE ET DIBO SUGREKOCK.  
EOLYTKCHNEDC PERUS GUPROTE YRTRKASLSTH  
KCPYTOOGRBENI HENICHTICCHONK 18.18181 DOKICLONKIBAP  
KOPNTHKAGUL DREKAZFROECHTHTNIBTKITTE.



DATE	TIME	STATUS	LOCATION
2023-10-27	10:30	ONLINE	SERVER ROOM
2023-10-27	11:00	OFFLINE	SERVER ROOM
2023-10-27	11:30	ONLINE	SERVER ROOM
2023-10-27	12:00	OFFLINE	SERVER ROOM

# AIエージェントの自律化の加速と、致命的なガバナンスの空白



## 【エージェントの台頭 (The Acceleration)】

- 84%: AIエージェントを認知
- 30%: 日常利用者のうち、すでに業務フローに組み込んでいる（前年から倍増）
- 61%: 今後3年以内にAIエージェントが自身の業務の半数以上を実行すると予測

## 【統制の欠如 (The Void)】

- 50%: ハイブリッドチームを管理する明確なガバナンスが自社に欠如
- 52%: AIエージェントについて十分に理解していない
- 最大の懸念: 「AIに関する説明責任（アカウンタビリティ）の所在」。最終決定権は誰にあるのか？

# 「Joy Paradox (喜びの逆説)」：満足度向上と精神的疲労の同居



## 解放・創造 (Joy)

**67%**が「仕事への満足度向上」を報告

- 理由：退屈な反復作業や官僚的な事務処理からの解放。創造的な仕事への集中。

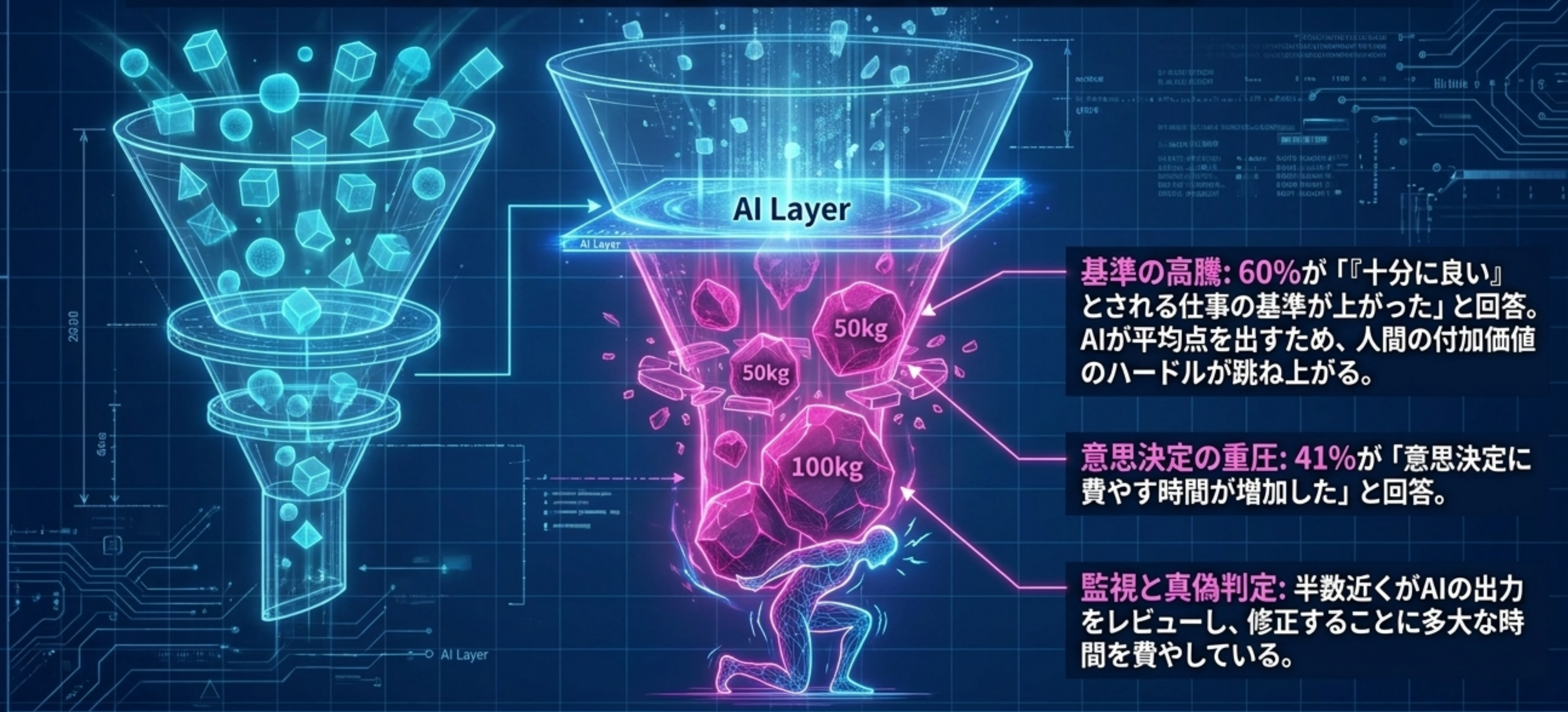
## 認知的負荷 (Burden)

**41%** (リーダー層は48%)が「精神的疲労の増大」を報告

- 理由：満足度が高いにもかかわらず、要求の厳しい複雑な判断のみが手元に濃縮されるため。

# 認知的負荷が高まるメカニズム：「Good enough」の罠と絶え間ない警戒心

自動運転車のドライバーと同様に、通常時は操作不要だが、極限状況での瞬時の高度な判断と、ハルシネーションへの絶え間ない監視が極度の緊張を強いる。



# 価値の漏出 (Value Leakage) : 「時間の捻出」と「戦略的活用」の深刻な乖離

従業員個人が時間を節約しても、明確な再投資先がなければ、余力は「隠れた待機時間」として霧散する。  
AI導入の成否は技術力ではなく、プロセスの再設計力にかかっている。

## 【生産性向上の錯覚】

42%: 週に「1営業日分 (約8時間) 以上」の時間を創出できている

創出された時間 (Time)

## 【漏出の現実】

66%: 創出した時間をどう活用すべきか「会社・経営陣から十分な指針を示されていない」

Value Leakage  
価値の漏出

戦略的明確性の欠如  
(Lack of Strategic Clarity)



# 「デプロイ (導入)」から「リシェイプ (再設計)」への転換がもたらす圧倒的格差

「AIの採用率」や「節約された時間」を測るスコアボードを捨てよ。  
時間を再投資し、プロセス再設計に踏み込む企業だけが経営インパクトを得る。

## 【Deploy (導入)】

単なる個人の生産性向上ツールとしての導入



## 【Reshape / Invent (再設計)】

チーム連携・タスクフロー全体のエンドツーエンドでの再構築



成果指標 (Performance Metric)

事業成果の向上:

週1日以上時間創出:

仕事への満足度向上:

圧倒的格差 (Impact Delta for Reshape)

+24ポイントの差

+22ポイントの差

+20ポイントの差

# コグニティブ・デット (認知の負債) : 経営陣が恐れる「デスキリング」の脅威

原因: ほぼ90%のリーダーが「AIのアウトプットを無批判に受け入れること」がデスキリングの始まりであると指摘。

3. 創造的思考力

2. 問題の理解と  
枠組みの設定  
(文脈構築の省略)

1. 判断力と意思決定能力  
(最高リスク: AIへの盲信)

4. 分析と因果推論

5. 批判的思考力

脆弱な認知スキル  
(失われやすいトップ5)

- 50%: 経営幹部が自組織内でデスキリングの兆候をすでに観察
- 60%以上: 今後3~5年以内に「組織への重大な脅威(Material threat)」になると確信

# 組織の免疫システム:「持続的スキル」による防衛と再評価

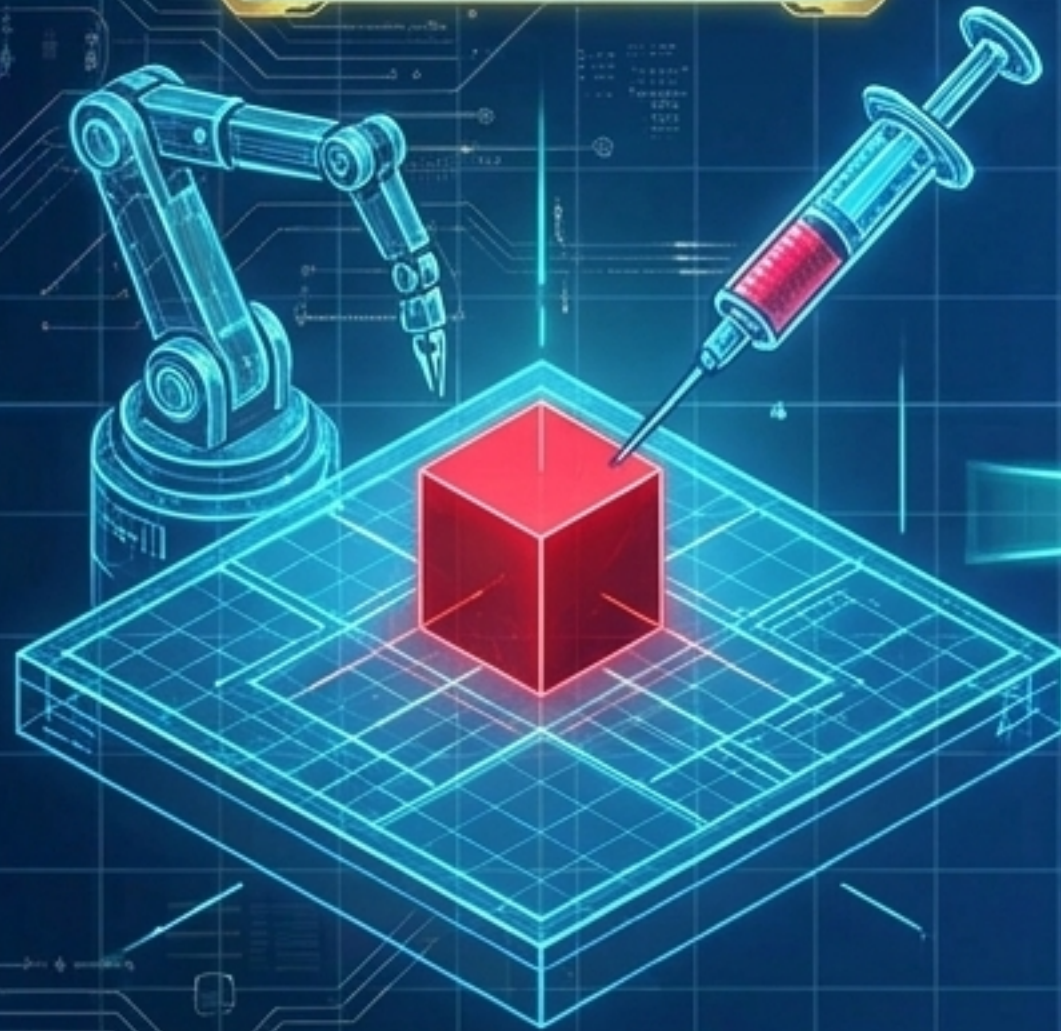


AIの過度な依存は、判断力や問題設定力などの「コア認知スキル」を侵食する。  
リーダーシップや共感力といった「持続的スキル」は、この侵食から組織の知性を守る免疫システムとして機能する。

# 組織的緩和戦略:「AI Failure Drills(AI障害訓練)」の導入

AIが提案したからという理由で責任を放棄する文化を排除するための実践的訓練

## 1. 注入 (Injection)



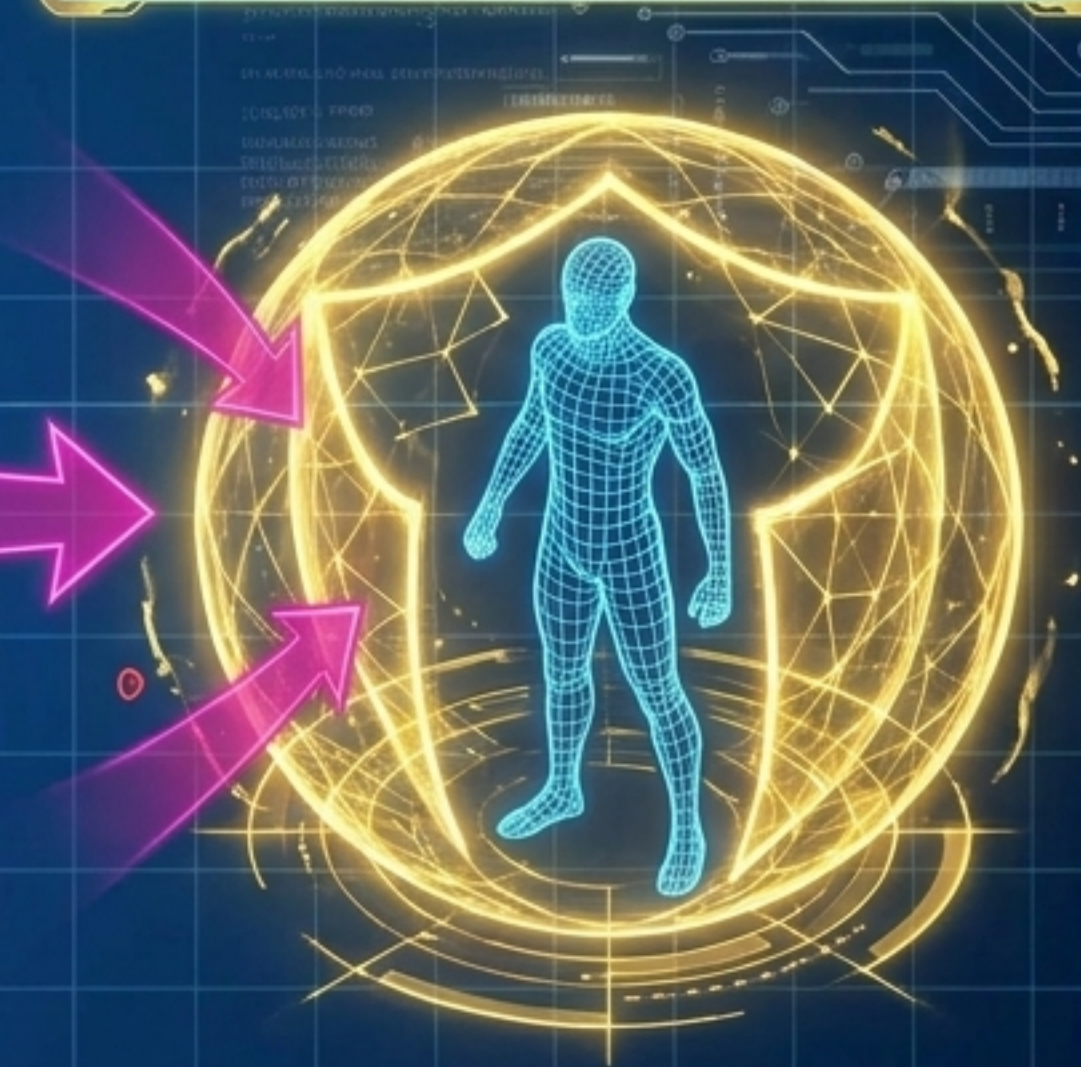
管理された環境下で、ハルシネーションや意図的なバイアスを含んだAI出力をわざと従業員に提供する。

## 2. 経験 (Exposure)



AIが「行儀悪く振る舞う」極限状況を定期的に経験させる。

## 3. 抗体生成 (Immunity generation)



アルゴリズムを盲信せず、常に疑問を持ち、徹底的に問い詰める「健全な批判的習慣」を身体的レベルで獲得する。

# アップスキリングの危機と「ケイパビリティ・ベロシティ」の追求

スキルが構築され、実務に適用され、組織の文化として定着するまでの「速度と効率性(Velocity)」。この有無が勝敗を分ける。

【過去: Classroom (座学)】

【未来: Workflow Integration (実践・統合)】

## 【教育支援と信頼のギャップ】

- 72% がスキル要件の変化を感じているが、「十分なアップスキリングを受けている」と感じる従業員はわずか 36%。
- リーダーの「発言」と組織の「実際の投資・行動」が一致していると信じる従業員は 28% に過ぎない。

# 経営トップ(CEO)に求められる2026年の5つの使命(1/2)

AI投資は前年の2倍へ。変革の主導権はIT部門からCEO(72%が自らをメイン意思決定者と自認)へと完全に移行した。

## 1. 戦略的明確性の最優先課題化

経営トップ自らがスポンサーとなり、AIでいかに価値を創出するかを青写真を全社に示す。従業員の「Joy」を持続させる最大の推進力。

## 2. 「利用率」ではなく「事業成果」の測定

ログイン率の追跡を捨てる。抽出された時間を確実に追跡し、顧客価値・品質改善・イノベーションへ再投資する評価基準を設ける。

## 3. エンドツーエンドの「業務再設計(Reshape)」

個人の作業補助ツールとして放置しない。部門横断のワークフロー全体を俯瞰し、AIと人間の役割分担をゼロベースで再構築する。

# 経営トップ (CEO) に求められる2026年の5つの使命 (2/2) と究極の試金石

AI投資は前年の2倍へ。変革の主導権はIT部門からCEO (72%が自らをメイン意思決定者と自認) へと完全に移行した。

## 4. スキル変革と「免疫システム」の構築

判断力を保護する「持続的スキル」への投資と、「AI Failure Drills」などの実践的訓練を行う。従業員を初期から巻き込む。

Tools (ツール導入):  
**+5pt 影響**

## 5. 機動的なガバナンス体制の確立

エージェントが業務の半分を担う世界を見据え、説明責任の所在を明確化する。継続的にリスクを評価する常設フレームワークの構築。

Strategy (明確な戦略的計画):  
**+25pt 影響**

# Final Takeaway: Strategy Matters More Than Tools.

AIは人間が働く意味を問うリトマス試験紙である。技術の表層展開に留まらず、人間中心の深い業務再設計を推進する企業のみが競争優位を獲得する。