

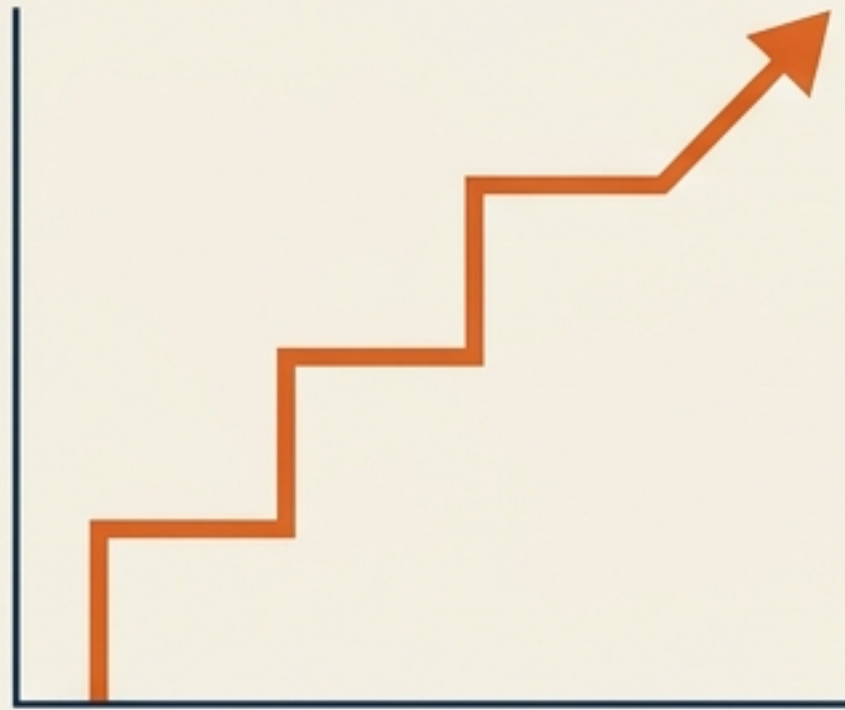


AI at Work 2026: ツールから「戦略と再設計」 のフェーズへ

BCGグローバル調査が紐解く、
AIがもたらす仕事・スキル・組織の劇的な変容と
CEOが直面する5つの課題

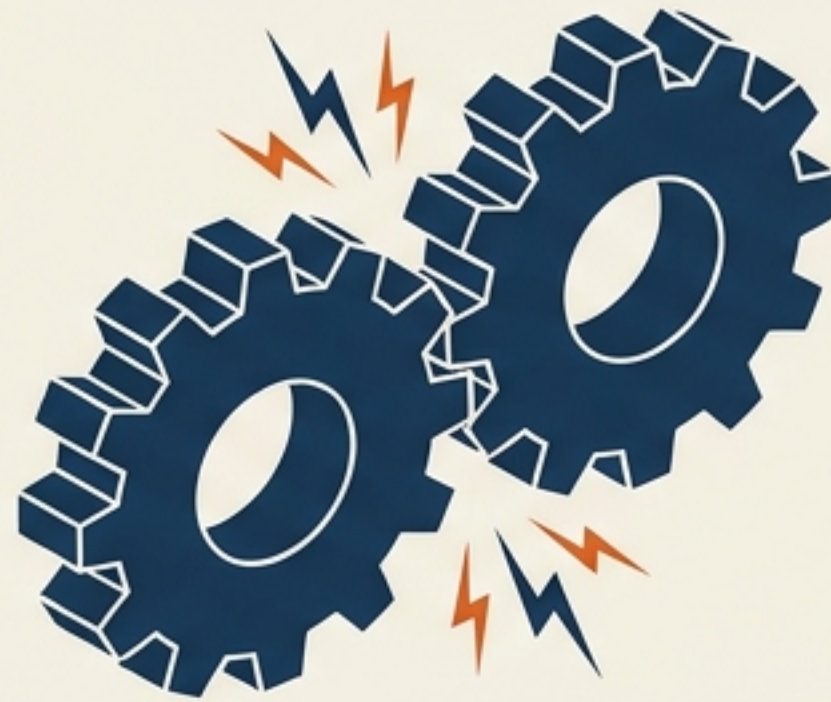
BCG X グローバル調査：14カ国、1万1,749人の従業員を対象

【普及の爆発】



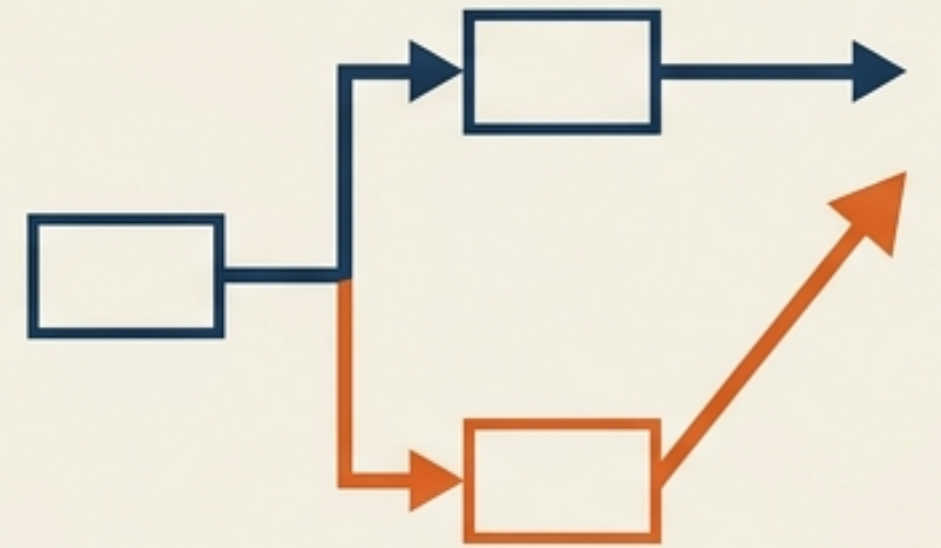
シリコンの天井は崩壊。一般従業員の74%が日常的にAIを利用し、組織の最前線へ浸透。

【生み出された摩擦】



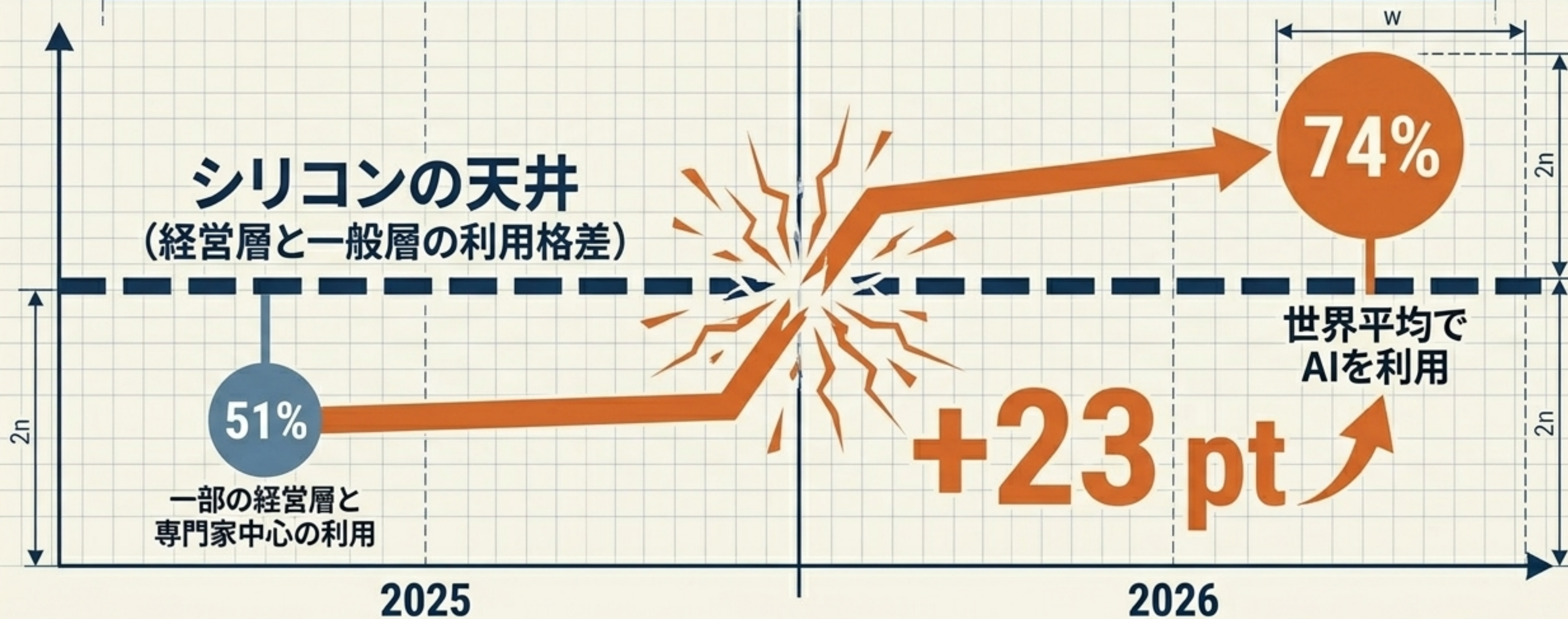
満足度が向上する一方、認知的負荷の増大（ジョイ・パラドックス）と「価値の漏出」が発生。エージェント化へのガバナンスも欠如。

【戦略の分岐点】



ツール導入にとどまる企業と、業務再設計を行う企業で圧倒的な成果の格差。CEOが主導すべき5つの要件とは。

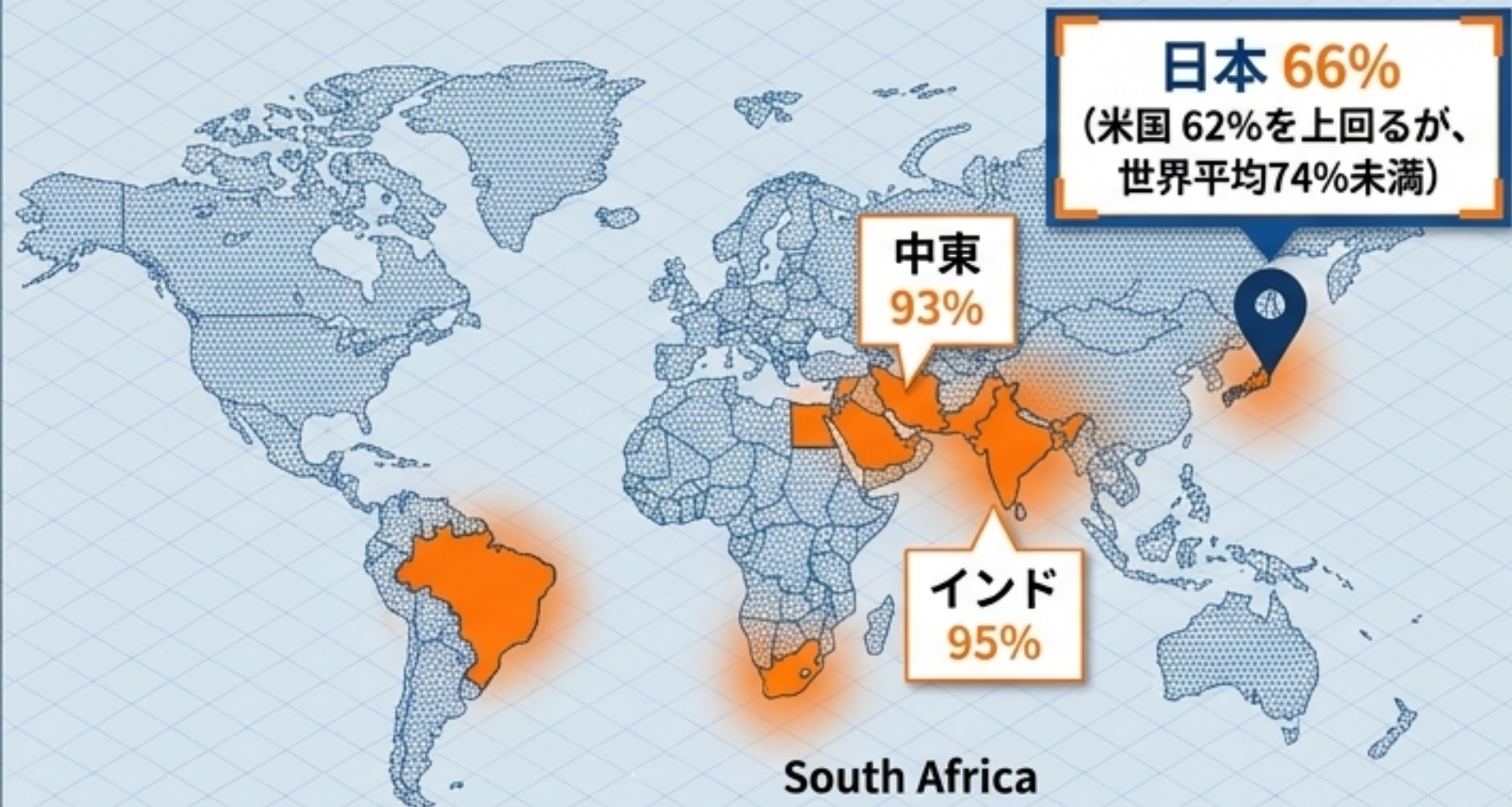
日常的なAI利用の急拡大：「シリコンの天井」の崩壊と現場への浸透



日常的なAI利用の急拡大：管理職以外のホワイトカラー（一般従業員）の間で、週数回以上AIを利用する割合が世界平均で74%に到達。AIは組織の特権ツールから、現場の標準インフラへと移行した。

BCG X グローバル調査：AI普及の地域差と職種別格差の現状

グローバルサウスの急速な浸透



先行する職種

IT (88%)

マーケティング (85%)

財務 (83%)

遅れている職種

営業・事業開発 (68%)

オペレーション・製造 (61%)

導入の不均衡：技術部門が先行する一方、収益の最前線（営業）や現場（製造）への浸透が次の大きな障壁となっている。

72%

職務に求められる
スキルが変わった

60%

「十分な水準」の
ハードルが上昇

過去: 作業者
(Worker)

- ✓ 下書きの作成
- ✓ 情報の要約
- ✓ ルーチンタスク

AIによる自動化・代替

未来: AIの管理者
(Manager of AI)

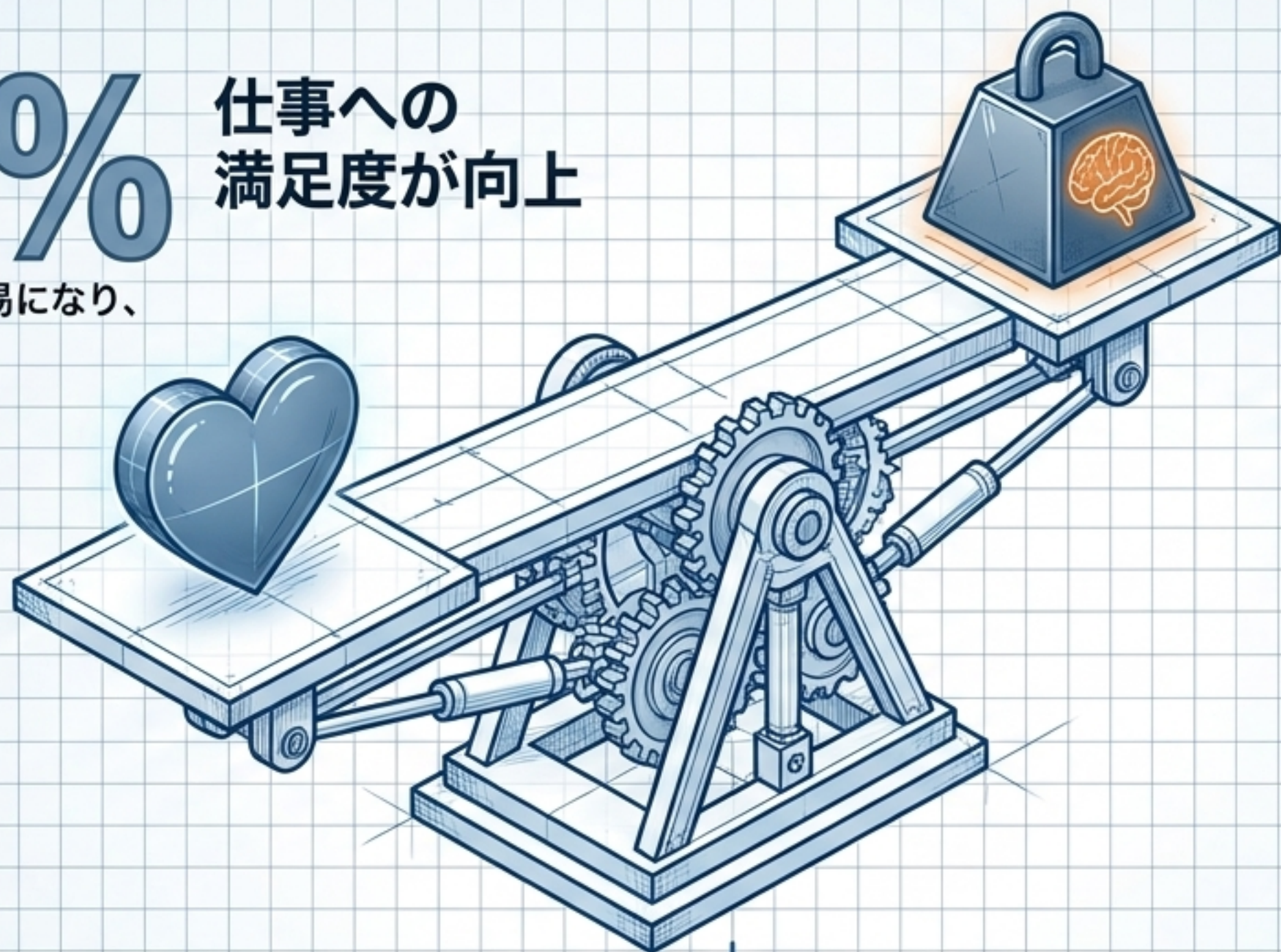
- ✓ 品質の確認
- ✓ 回答の改善
- ✓ 意思決定
- ✓ 文脈の適用

回答者の47%が自らの役割が「AIへの指示・管理」へシフトしたと報告。
人間は「手を動かす」ことから「判断する」ことへ、役割の再定義を迫られている。

67%

仕事への
満足度が向上

日常的なタスクが容易になり、
働きやすさが向上。



41%

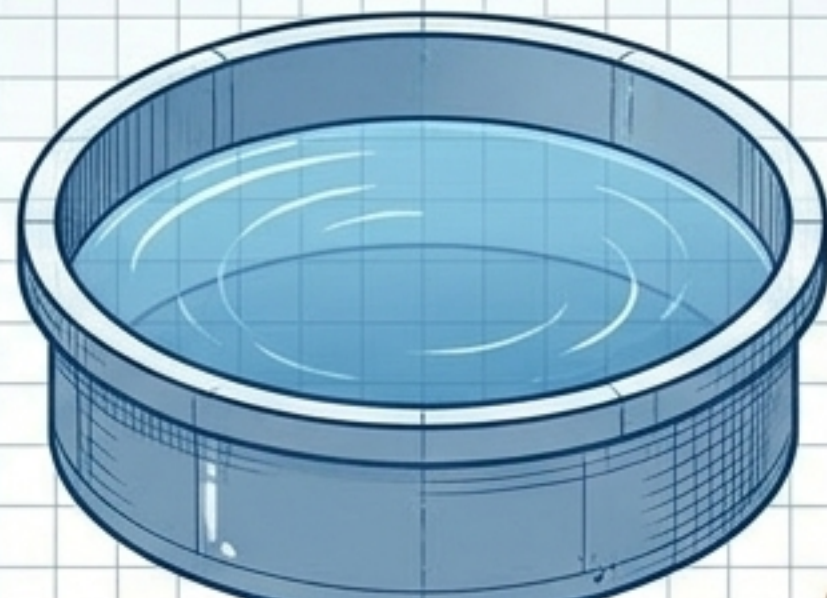
認知的負荷の増大

出力の確認、管理、意思決定の
増加による疲労感。

【ジョイ・パラドックス（喜びの逆説）】

ルーチンワークが消滅した結果、残された高度な判断業務が連続し、
従業員の精神的負担という新たな課題を生んでいる。

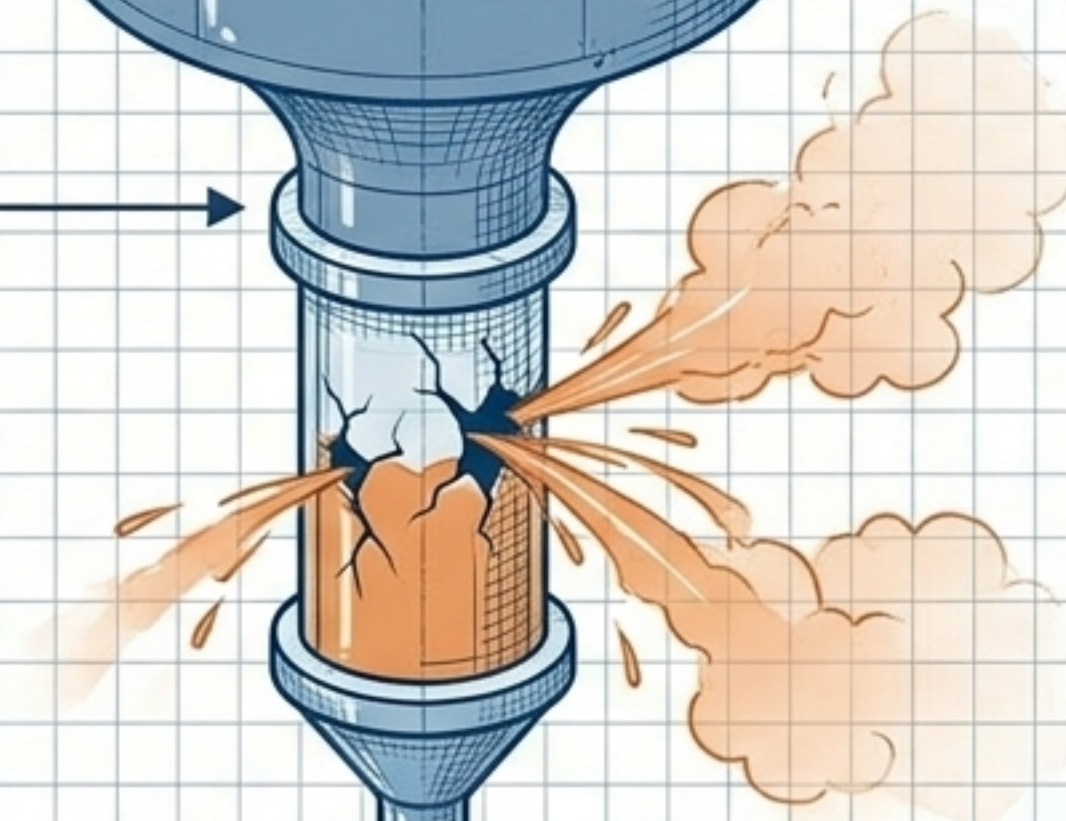
創出 (Creation)



日常利用者の**42%**が「週1日分 (約8時間)」の時間を創出。^[2]

障壁 (The Leak)

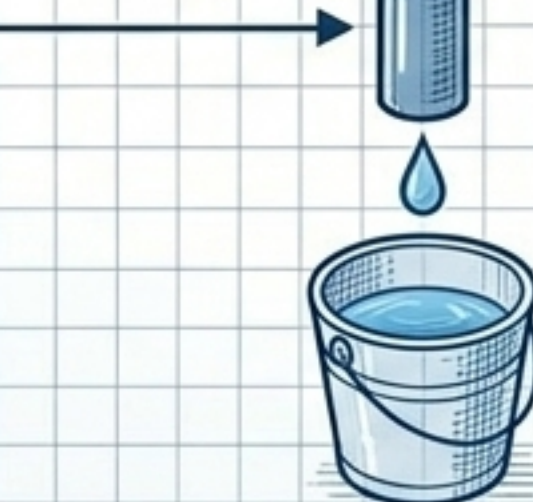
致命的なガイダンスの欠如: **66%**が「創出した時間の活用方法について指針がない」と回答。^[2]



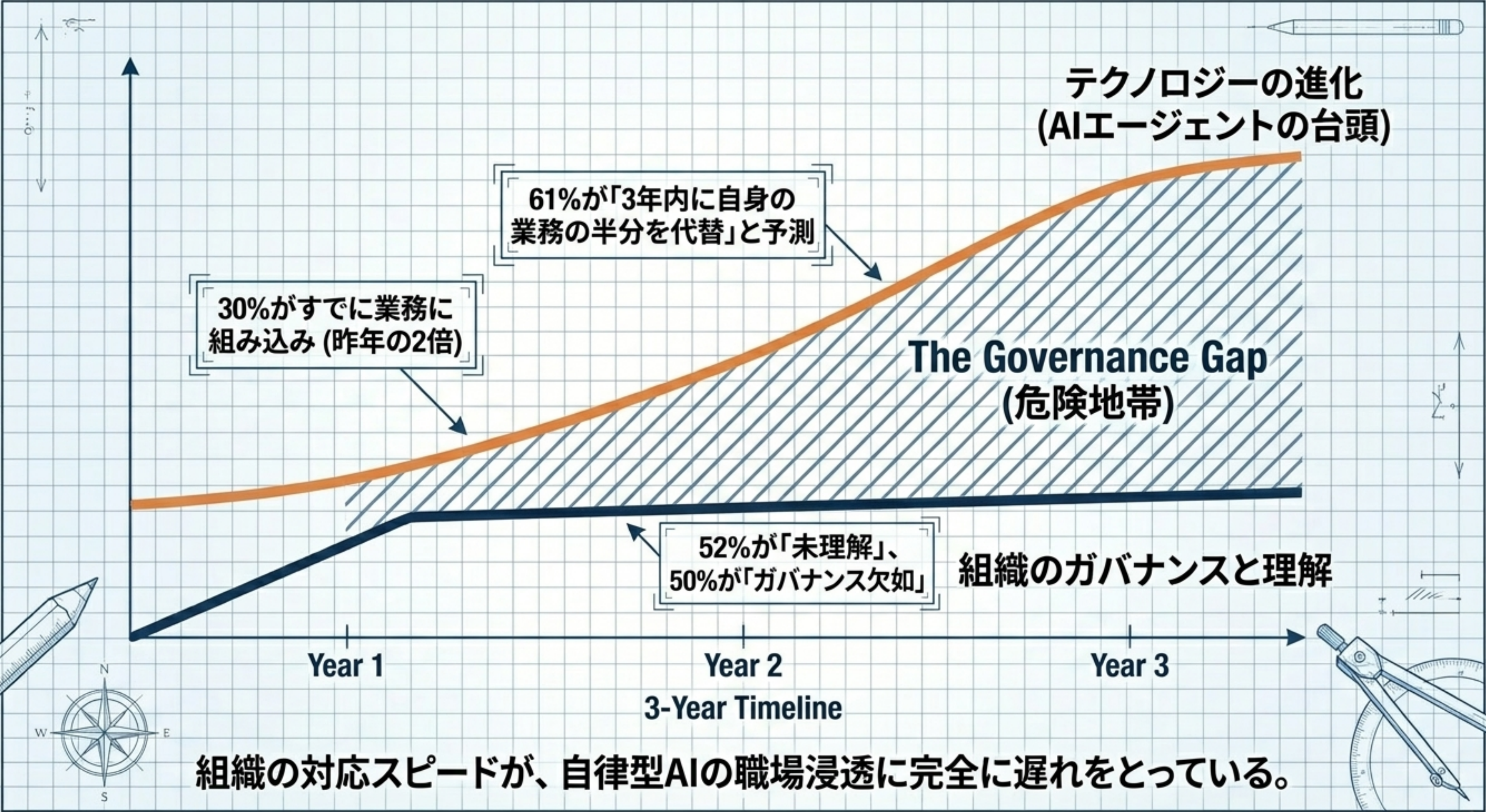
致命的なガイダンスの欠如: **66%**が「創出した時間の活用方法について指針がない」と回答。^[2]

結果 (Value Leakage)

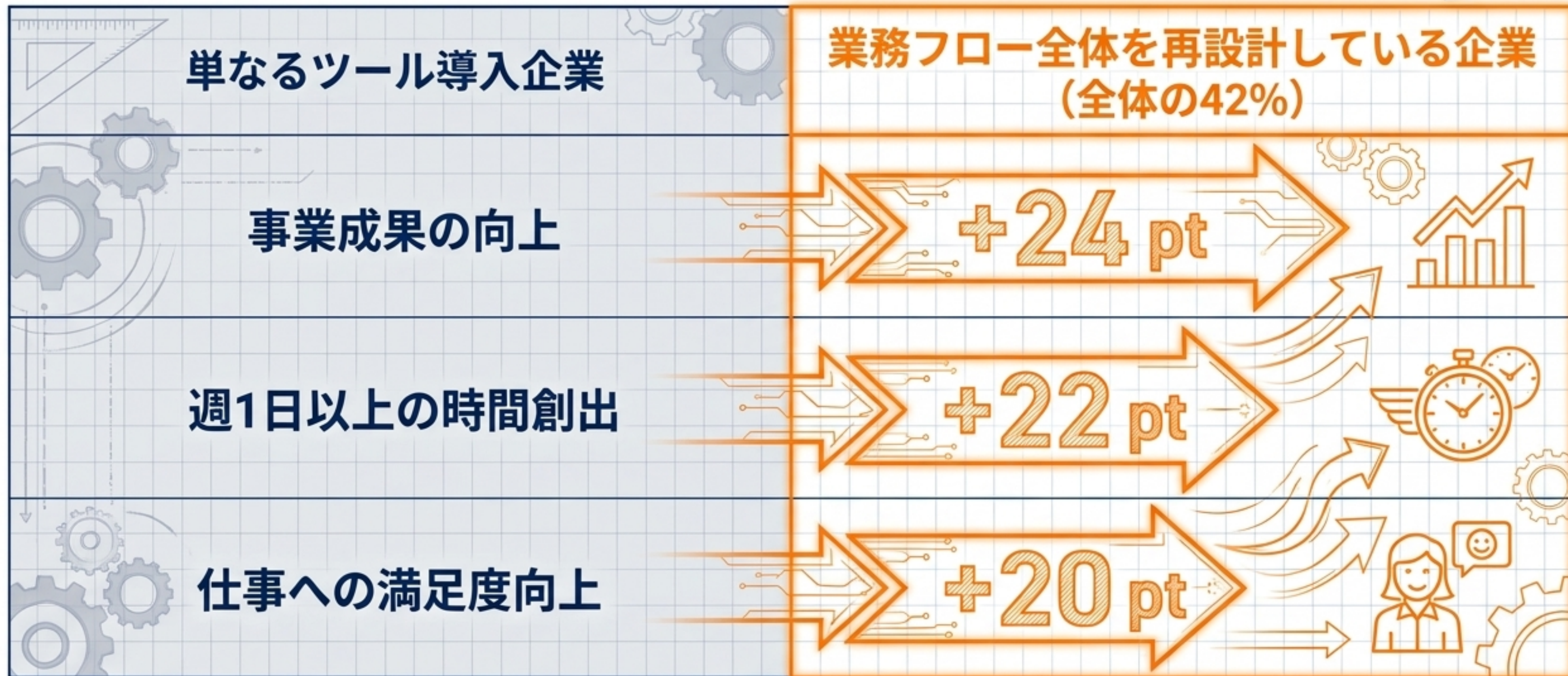
半数以上が創出した時間を「戦略的な業務」に転換できず、効率化の価値が組織から失われている。^{[1][6]}



半数以上が創出した時間を「戦略的な業務」に転換できず、効率化の価値が組織から失われている。^{[1][6]}



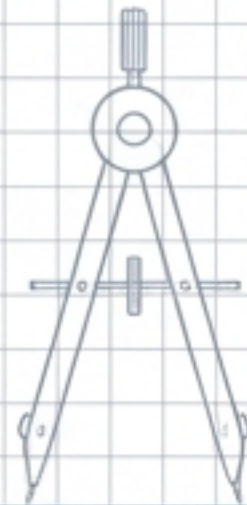
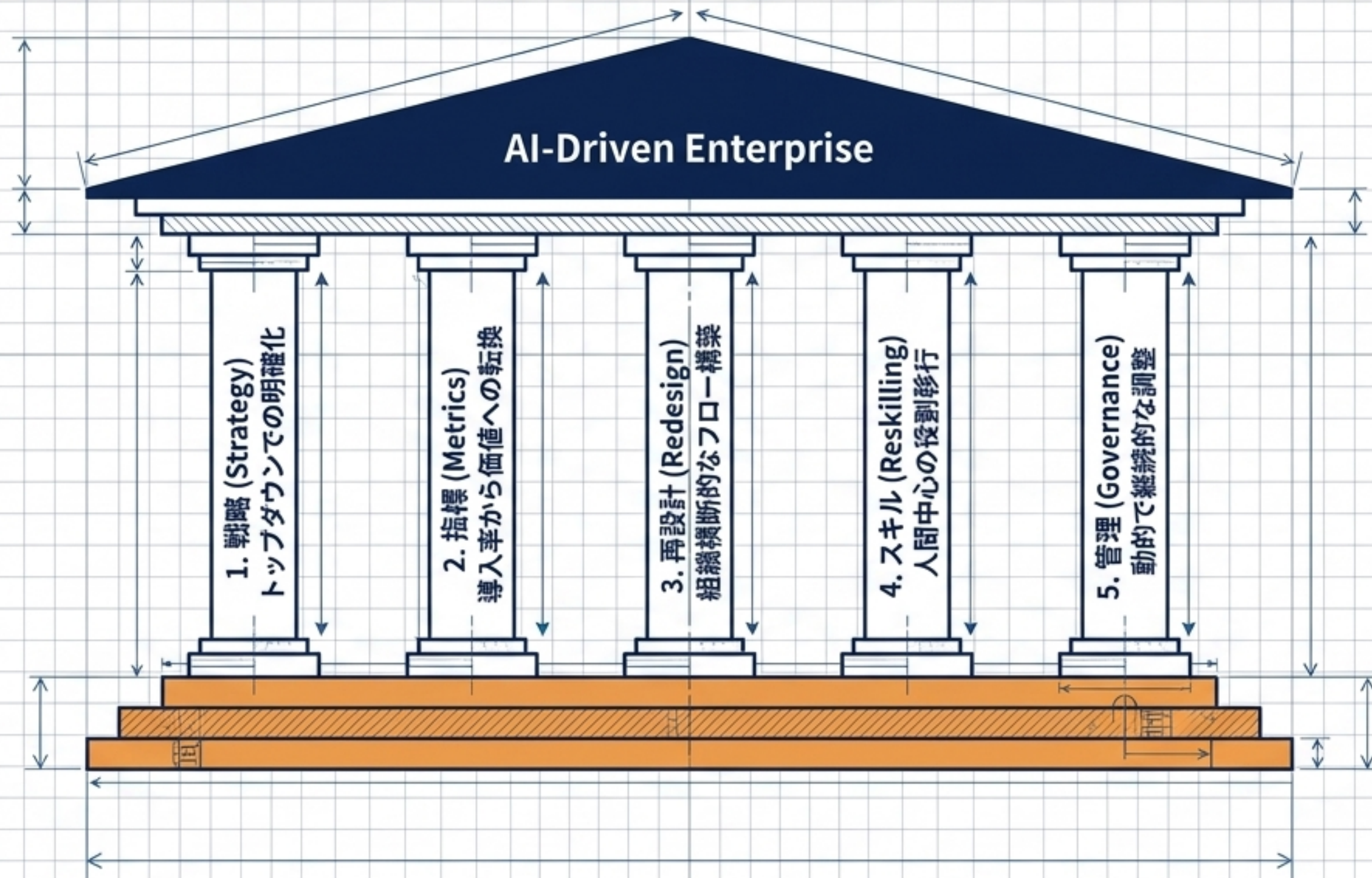
ツールか、再設計か (Tools vs. Strategy)



Core Insight: AIの価値を持続させるのは「ツール」ではなく「戦略的明確性」。プロセス全体の再設計に踏み込む企業だけが、圧倒的なリターンを享受している。

経営トップが今すぐ取り組むべき5つの要件 (5 Imperatives for CEOs)

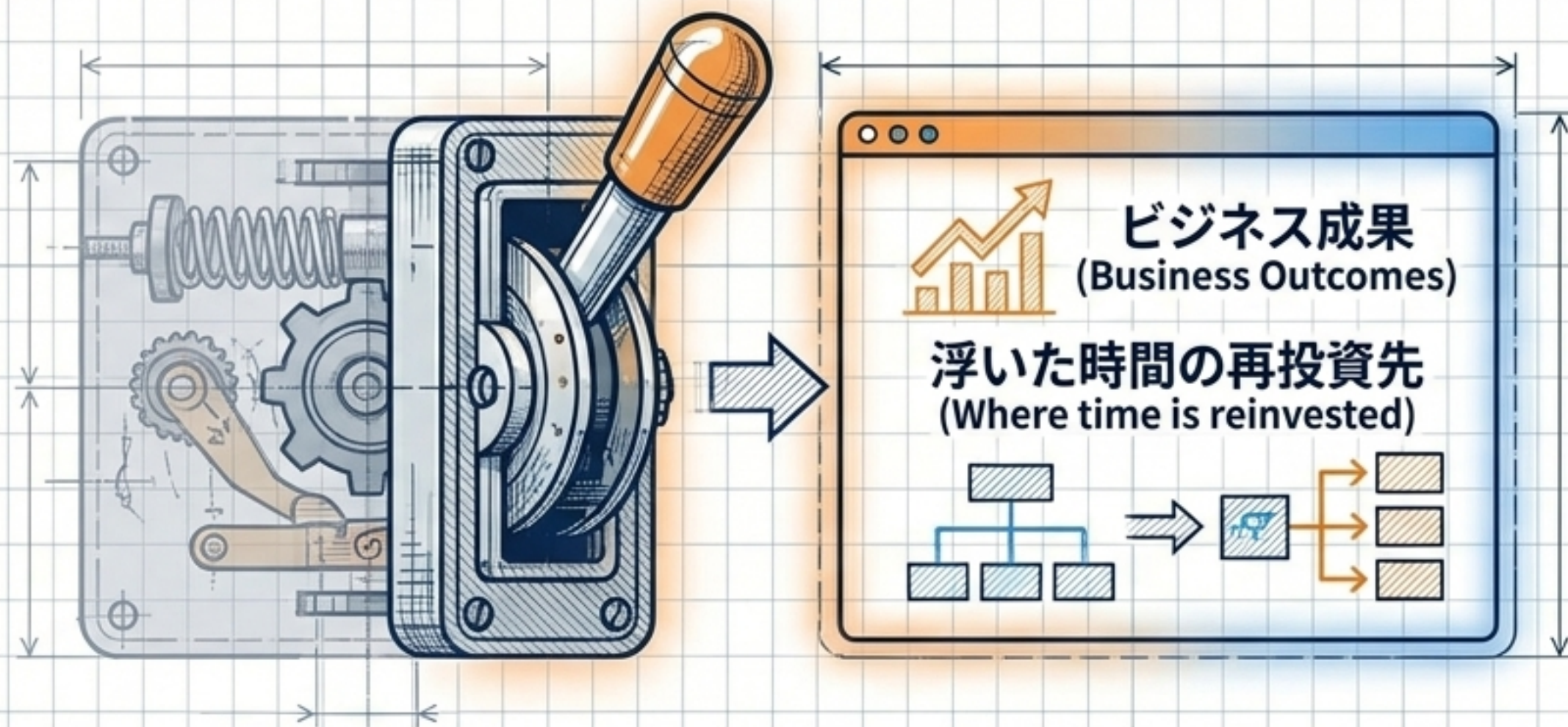
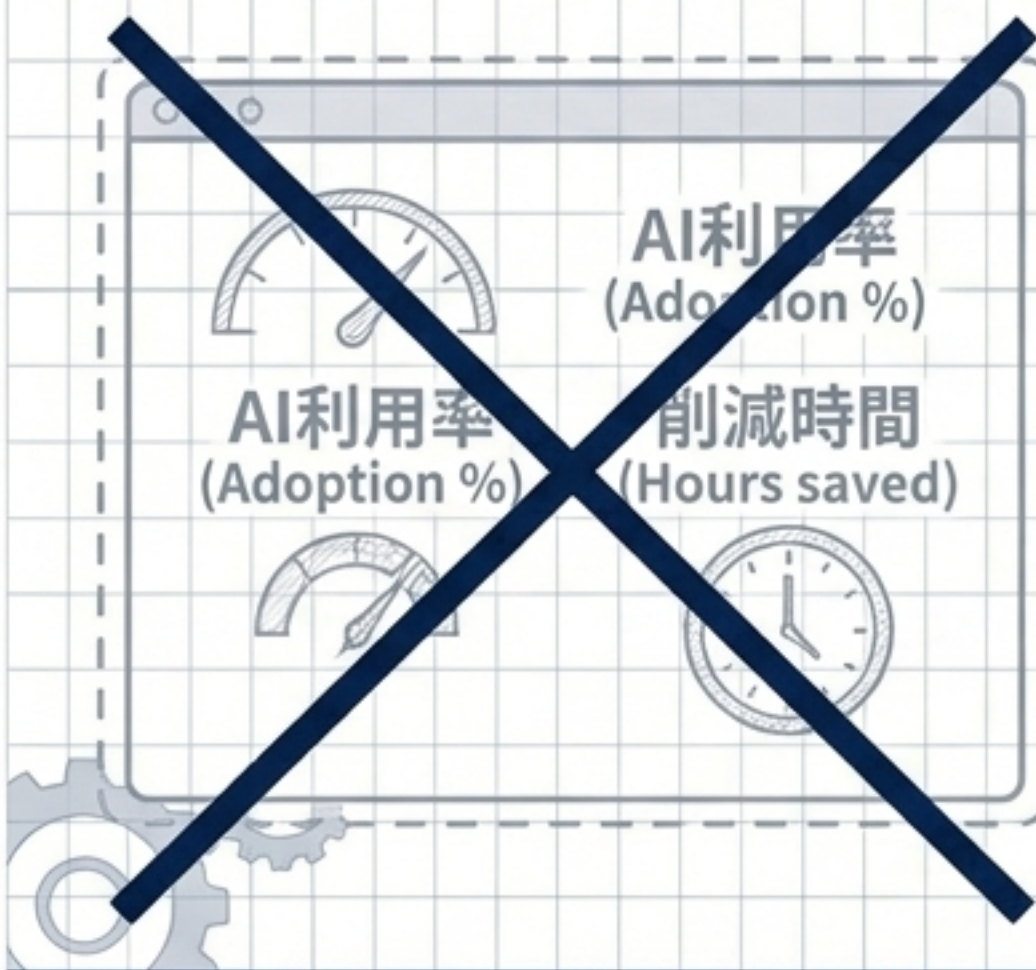
単発のITプロジェクトから、CEO主導の組織構造アップグレードへ。



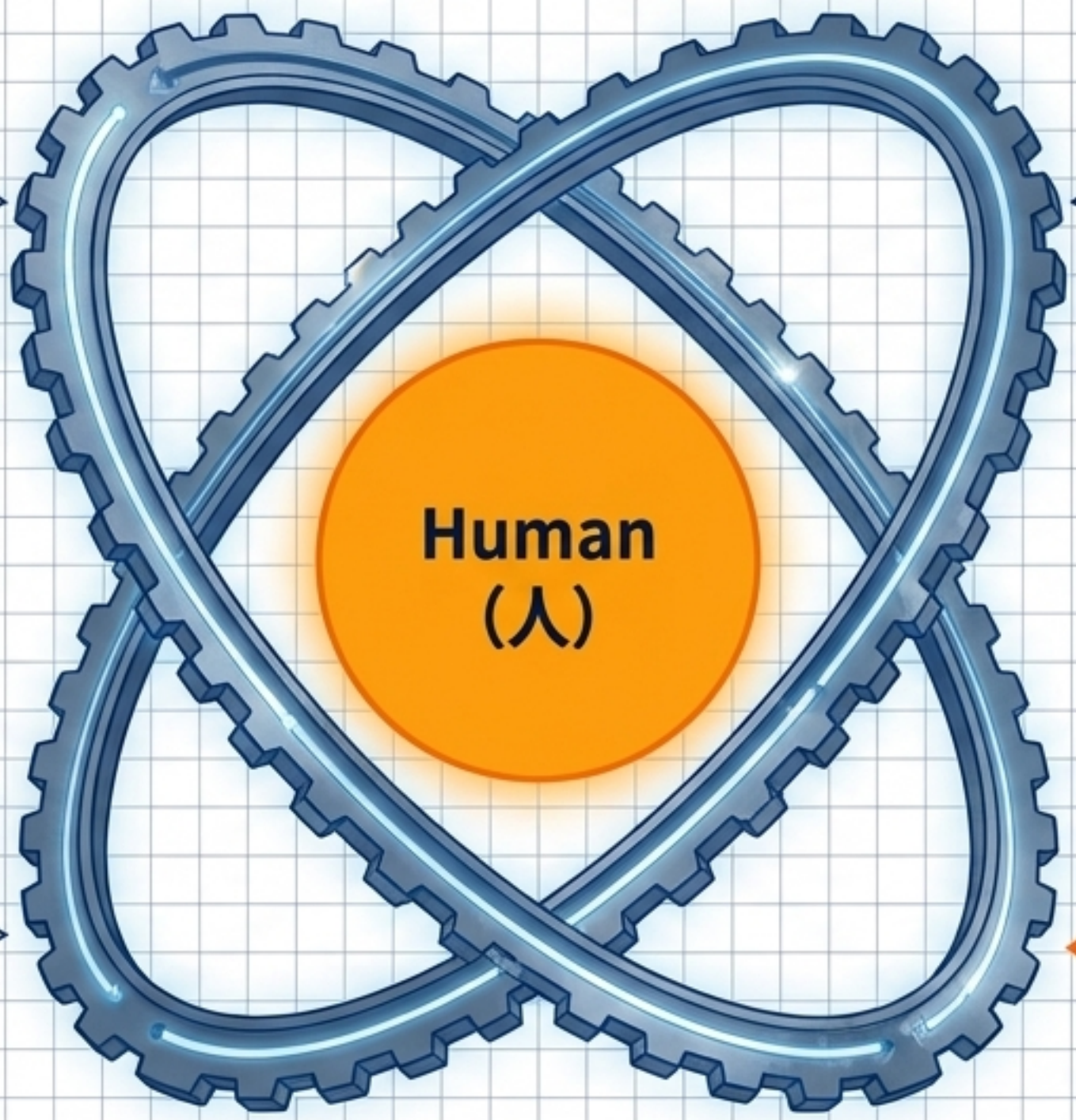
【1. 戦略的明確性の主導】

AI導入を単なるIT部門のタスクにしない。最前線の従業員を含む全員に対し、明確な方向性と最優先事項であることをトップダウンで提示する。

【2. 評価指標の刷新】



時間の「漏出」を防ぐため、創出された時間をどこに振り向けるか（戦略的業務、新製品創出など）を明確に指示し、その達成度を測定する。



【3. 業務全体の再設計】

AIを「個人の生産性向上ツール」として終わらせない。チームの働き方、組織横断的なタスクの流れ(エンドツーエンドのプロセス)自体を再設計する。

【4. 人間中心のリスキリング】

未来の役割の変化を見据えたトレーニングの提供。

!

現在、十分なリスキリングを受けたと感じている従業員はわずか36%。このギャップを埋める投資が急務。

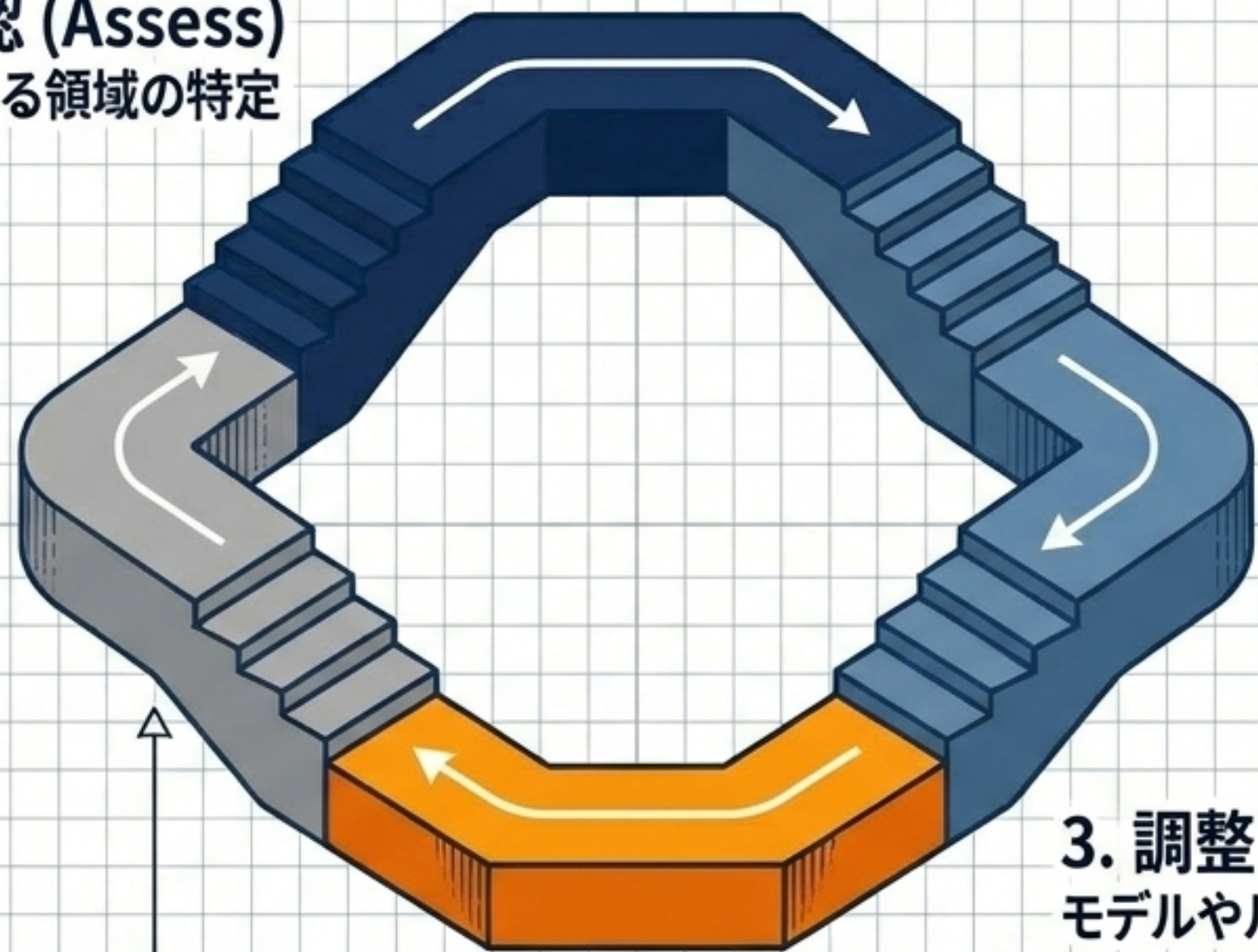
【5. 動的なガバナンスの構築】

1. 再確認 (Assess)
機能している領域の特定

2. 価値測定 (Measure)
創出されたビジネス価値の算出

3. 調整 (Adjust)
モデルやルール of 継続的なチューニング

4. 進化 (Evolve)
エージェント化への適応



一過性のプログラムではなく、動的な目標としてのガバナンス。テクノロジーの進化に合わせて、人間とAIの混成チームを安全かつ効果的に運用するための継続的な体制を構築する。

技術の進化とエージェント化が加速する中、
真の競争優位性は「どのツールを使うか」ではなく、
それを用以ていかに素早く組織と働き方を

「再設計 (Redesign)」

できるかにかかっている。

組織の配線を組み替え、創出された時間を戦略的
価値へと変換する。ハイブリッド・ワークフォ
オーブスの設計図 (Blueprint) を描くのは、
リーダーの決断である。