

世代間の AIギャップを埋める

すべての世代の生産性を引き出す

ダニエル・ジョレス教授、グレース・ローダン教授
ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス、インクルージョン・イニシアチブ



protiviti®



はじめに

人工知能（AI）が職場を大きく変える中、組織のリーダーは、技術的ニーズ・行動様式・経験・価値観が異なる多世代の従業員全体の生産性を向上させることが求められています。しかし、AIの可能性を十分に生かすには、すべての従業員が新たな働き方やスキル、行動様式を開発する必要があります。AIツールがもたらす新たな影響や、生産性・効率性を劇的に高める可能性が注目される一方で、世代や組織を超えて従業員が実際にどのようにこれらのツールを活用しているのか、どの程度生産性が向上しているのかについての実践的な知見は限られています。

[ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）のインクルージョン・イニシアチブ（TII）のGENERATIONS HUB](#)が、2024年1月に発足して以来、当社の報告書『[GENERATIONS: Unlocking productivity potential of a multigenerational workforce](#)（ジェネレーションズ：多世代の従業員の潜在的生産性を解き放つ）』および『[When GENERATIONS meet: The productivity potential of multigenerational meetings](#)（多世代が会うとき：多世代によるミーティングの潜在的生産性）』は、世代間の多様性とインクルージョンがもたらす潜在的な生産性向上の可能性を明らかにしてきました。AIが職場でますます大きな存在感を示す今、AIによる生産性向上に向けて従業員を適応させるためには、さまざま

な世代の従業員がこれらのツールをどのように活用しているかを理解することが、最優先課題となっています。

本レポート『Bridging the Generational AI Gap: Unlocking Productivity for All Generations』は、[インクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)が複数年にわたり取り組んでいる調査において、プロテビティがスポンサーを務めた2年目の年次報告となります。このイニシアチブは発足以来、リーダーが多世代チームの潜在的生産性を引き出すことを支援してきました。本レポートは、リーダーが従業員全体のAI活用を促進し、効果的に導くための手段を提供することで、その影響力をさらに拡大するものです。

AI関連の取り組みにおいて、世代間の多様性に富むチームは多様性に欠けるチームを常に上回る成果を上げている。この結果は、インクルーシブ・イノベーションの価値を裏付けるものである。

「私たちの調査によって、『AIは若者だけのもの』ではないことが明らかになりました。適切な研修とインセンティブがあれば、全世代の従業員によるAIの活用を促進し、生産性を大幅に向上させることができます。真の問題は従業員へのサポート不足です。若手もベテランも、自分の役割で成果を出すために必要なAIスキル研修を十分に受けられていないという状況があります。」



グレース・ローダン博士
インクルージョン・イニシアチブ創設ディレクタ

プロテビティにとって、[インクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)へのスポンサーシップは、クライアントの最も重要な資産である人材の可能性を最大限に引き出すというコミットメントと強く結びついています。[LSEのインクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)にとって、[GENERATIONS HUB](#)での活動は、教育・研究・実践を結び付け、よりインクルーシブな職場環境を構築するというコミットメントに基づいています。

本レポートは、AIによる大変革の初期段階にある今、様々な世代の潜在的な生産性を活用することの重要性を強調しています¹。しかし、こうしたAI関連の取り組みが、当初の目的を達成する前に最大42%の確率で取りやめられていると推定されています²。このことは、リーダーにとって2つの課題を提示しています。1つ目は、様々な世代の従業員がAIツールをどのように活用して測定可能な生産性向上を実現しているかを理解すること、2つ目は、AI関連の取り組みを主導するチームが成功に必要なスキルを確実に備えるようにすることです。

「プロテビティの『2025年のトップリスクに関するエグゼクティブの視点』調査では、AIおよび人材関連のリスク（先進技術を活用するための労働力とスキルの確保）が経営幹部が認識する課題のトップ10に挙げられました。この調査は、世代を超えたAIスキル研修に投資することで生産性を向上できることを示唆しています。また、多世代のAIチームを構築することで従業員のコミットメントが高まり、組織の利益達成とこれらのリスク軽減につなげることができます。」



マット・ダンカン
プロテビティ
マネージングディレクタ


「AIが職場のあり方を変え始めている今、生産性の向上は、年齢でなくトレーニングへのアクセスやAIツール導入のモチベーションに左右されることが、本レポートによって明らかになりました。AI関連の取り組みに携わる世代の多様なチームは、一貫して多様性の低いチームを上回る成果を上げており、包摂的イノベーションの価値を裏付けています。AIの潜在能力を最大限に引き出すために、リーダーは各世代に合わせたスキル向上への投資と公平な参加を促す必要があります。」



フラン・マクスウェル
プロテビティ
ピープル&チェンジ グローバルリーダー

¹ Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Gil, Y., Parli, V., Kariuki, N., Capstick, E., Reuel, A., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J. and Ligett, K. (2025). [Artificial intelligence index report 2025](#).

² Wilkinson, L. (2025). *AI project failure rates are on the rise: report*. CIO Dive. Available at: www.ciodive.com/news/AI-project-fail-data-SPGlobal/742590/.



78%以上の組織が従業員向けのAI投資を行っている一方、AI関連の取り組みの最大42%が当初の目的を達成する前に中止されている。

AIは日常業務の自動化や意思決定の高度化など、様々な職種の生産性向上を可能にする技術として、これからの働き方において中心的な役割を担います。AIを活用することで従業員の時間と余裕が生まれ、より協働して創造性の高い、付加価値の大きい業務に集中できる環境をつくることが期待されます。

また、世界的な労働人口の高齢化が進む中、若手人材の割合はますます減少し、一人ひとりの職業人生は長くなります。その中で、リーダーはAI活用を前提とした包括的な働き方改革とイノベーション創出を推進することが求められています。

こうした背景を踏まえると、世代間の多様性を効果的に活かすことこそが、AI導入と未来に強い組織づくりを実現する鍵となります。本レポートでは、リーダーがこれらの目標を達成するために取り組むべき具体的なステップを紹介します。

今後の[GENERATIONS HUB](#)の研究への参加をぜひご検討いただけますと幸いです。参加方法の詳細は、本レポートの巻末をご覧ください。

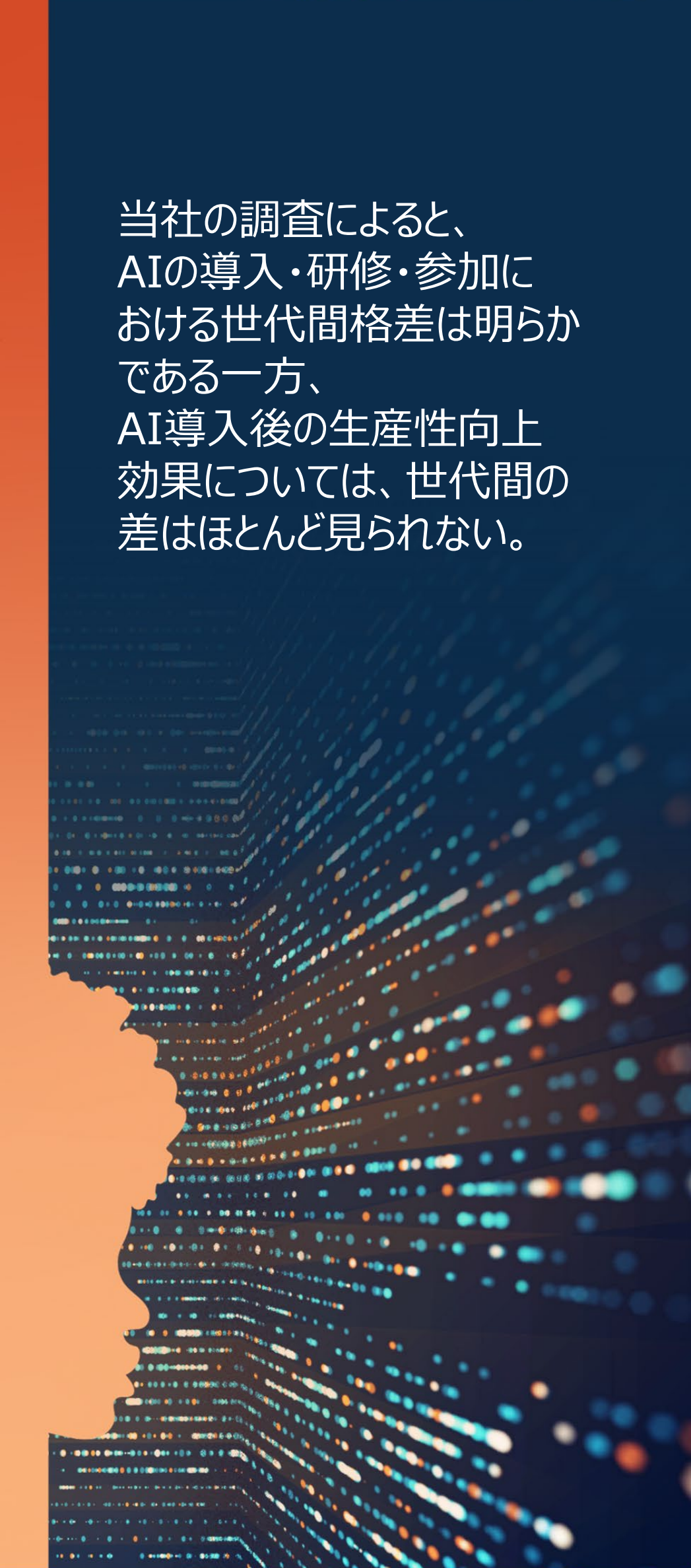


要旨

組織が従業員全体でAIの生産性向上効果を最大限に引き出そうとする中で、リーダーは二つの課題に直面しています。一つは、従業員がAIツールを効果的に活用し、実質的な生産性向上につなげる方法を理解すること、もう一つは、AI関連の取り組みをリードするチームが成功できる体制を整えることです。これらの課題に対処し、あらゆる世代の従業員がAIツールを効果的に活用できるようにするためには、スキルアップ、研修、日々のコラボレーションに至るまで、様々な従業員の習慣や行動を変容させることが求められます。

当社の調査によると、AIの活用・研修・取り組みへの参加における世代間格差は確認されているものの、AI導入後の生産性向上効果における世代間格差はほとんど見られません。さらに、世代間の多様性に富むAIチームは、多様性が低いチームよりも優れた成果を上げています。

本レポートは、世代別にカスタマイズされたAIスキル研修、ピアラーニングネットワーク、適切に設計されたインセンティブなど、的を絞った実践的な施策を通じてAIの世代間格差を埋めることが、あらゆる世代におけるAIの活用と生産性の向上を促す上で効果的であることを示しています。



当社の調査によると、
AIの導入・研修・参加に
おける世代間格差は明らか
である一方、
AI導入後の生産性向上
効果については、世代間の
差はほとんど見られない。

レポートのハイライトは以下の通りです。

セクション 1 AIの活用・研修・AI関連の取り組みへの参加には世代間のギャップがある

- 従業員の70%が業務でAIを活用している。Z世代は82%のAI活用率で他世代をリードしているが、ベビーブーム世代では52%にとどまる。
- 従業員の3分の1以上が業務の一環としてAI関連の取り組みに関与しているが、この関与率には世代間のばらつきがある。Z世代の47%がAI開発に従事しているのに対し、より上の世代（X世代・ベビーブーム世代）では約30%である。
- 若い従業員ほど、過去12ヶ月間にAIスキル研修を受けている（Z世代の45%が受講、ベビーブーム世代の25%が受講）。
- AIスキル研修を受けた従業員は、世代を問わず、AIを業務に活用する傾向が非常に高い。具体的には、研修を受けた従業員の93%が業務でAIを活用しているのに対し、研修を受けていない従業員では57%であった。これらの結果から、世代間のAI活用率の差は、AIスキル研修の受講率の差と関連していると考えることができる。

セクション 2 AIの生産性向上効果は、世代よりも研修による影響が大きい

- AIを活用している従業員は、週平均7.5時間（労働時間の20%）を節約している。
- 従業員の約3分の2（68%）が、過去12ヶ月間にAIスキル研修を受けていない。
- 過去12ヶ月以内にAIスキル研修を受けた従業員は、生産性が2倍向上した（研修受講者の時間の節約率28%＝週11時間に対し、研修未受講者は14%＝週5時間）。
- 最近AIスキル研修を受けた人は、AI活用への意欲が高く、AIが自分の業務における意思決定を改善すると考える傾向が強い。これらの要素は、AIの生産性向上効果において、世代要因をはるかに上回る重要性がある。

セクション 3 世代の多様性がAIチームのパフォーマンス向上につながる

- 従業員は約3分の1（34%）の時間をAI関連の取り組みに費やしている。
- 世代の多様性が高いチームが推進するAI関連の取り組みはより生産的が高い。世代間の多様性が高いチームでは77%が生産的と回答されたのに対し、世代間の多様性が低いチームでは66%であった。
- AIイニシアティブに関与する従業員は、組織へのコミットメントと帰属意識が高い。この傾向は、特にミレニアル世代とX世代で顕著である。

セクション 4 AI導入の有無にかかわらず、AIへの信頼は障壁となっている

- AI主導の意思決定を信頼しているのは、AIを活用している従業員の半数未満（49%）であった。AIを活用していない従業員では、この信頼度はわずか20%にとどまる。
- AIの正確性と信頼性に対する信頼を高めるため、従業員は以下のことを求めている：重要な意思決定に対する人間の監視の強化、AIシステムの意思決定プロセスの明確な説明、エラー率に関する透明性、データ保護の保証。

セクション 5 リーダーはどのようにAIの普及を推進すべきか

- 従業員は、スキル研修だけでなく、業務フローの統合、AIの業務活用と金銭的インセンティブの整合性、同僚間での成功事例の可視化、業務に特化したユースケースに関するワークショップの実施が、AI活用促進につながると考えている。
- 現在AIイニシアティブに関与していない従業員の半数（49%）は、AIイニシアティブへの関与を希望しており、機会があれば約3分の1の時間を割きたいと考えている。
- すでにAIイニシアティブに取り組んでいる組織は、これらのイニシアティブに割く労力の割合を平均34%（現状）から44%（希望）に増やしたいと考えている。

世代間の多様性が高い
チームでは77%が生産的と
回答されたのに対し、
世代間の多様性が低い
チームでは66%であった。

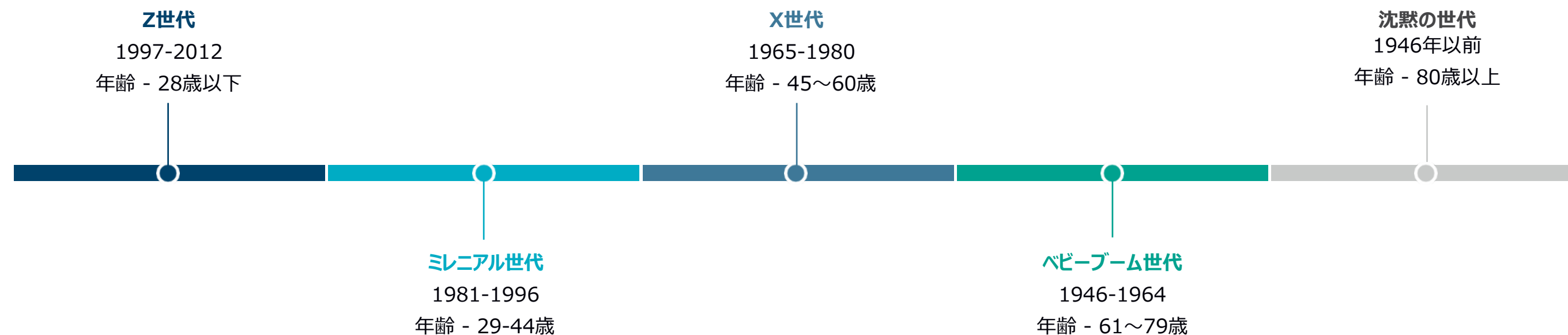
アプローチ

世代の定義：Z世代は1997年から2012年生まれ、ミレニアル世代は1981年から1996年生まれ、X世代は1965年から1980年生まれ、ベビーブーム世代は1946年から1964年生まれを指します。また、1946年以前に生まれた人々は沈黙の世代と呼ばれています^{3,4}。

従業員によるAIの活用と生産性を把握するため、[ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）のインクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)は、2,794名の従業員と240名の経営幹部からデータを収集しました。

その結果、世代を超えた3,000を超える回答が得られ、AI活用について深い洞察を得ることができました。

本レポートでは、回帰分析によって、世代やその他の要因がAI導入の可能性やAIによる生産性向上効果、AI関連の取り組みへの取り組みとどのように関連しているかを、より深く理解することができます⁵。また、AI関連の取り組みの世代的多様性が、チームの生産性の認識とどのように関係しているかも検証しています。



³ 世代の開始日・終了日に関する公式な分類法はないが、米国のシンクタンクであるピュー・リサーチ・センターが定義したこれらの日付は一般的な理解を得ている。詳しくは <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> を参照。

⁴ データは2025年に収集されたもので、Z世代は28歳以下、ミレニアル世代は29~44歳、X世代は45~60歳、ベビーブーム世代は61~79歳、沈黙の世代は80歳以上。

⁵ 分析の完全版は付録をご覧ください。回帰分析では、従業員の性別、出生国（居住国と同じか）、組織の規模、従業員の役割、組織のタイプ、従業員の学歴、国、セクターなどの要因をコントロールしている。



人口統計

240 役員

2,794 従業員

30カ国

35% 米国 34% 英国 14% イタリア
7% ドイツ 10% その他

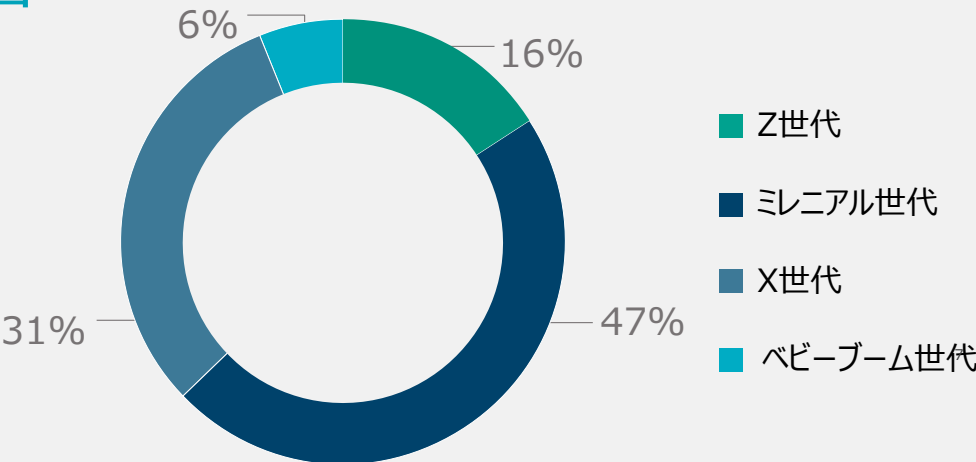
業務でAIを活用
している従業員

70%

AI関連の取り組み
に携わる従業員

38%

世代割合⁶



組織規模

28% 従業員数
250名未満

32% 従業員数
250~2,500名

22% 従業員数
2,500~10,000名

18% 従業員数
10,000名以上

09 平均在籍年数

12 平均在職年数

33% 非管理職

67% 管理職

⁶ 沈黙の世代（80歳以上）に属する従業員から3件の回答を得た。回答数が少ないため、世代別分析からは除外。



セクション 1

世代間のAI活用状況の違い

従業員のAIツール利用

すでにAIは日々の業務プロセスに組み込まれつつありますが、多くのリーダーは、従業員が実際にどのようにAI技術を活用し、どこで最も効果を上げているのか、明確に把握できていません。

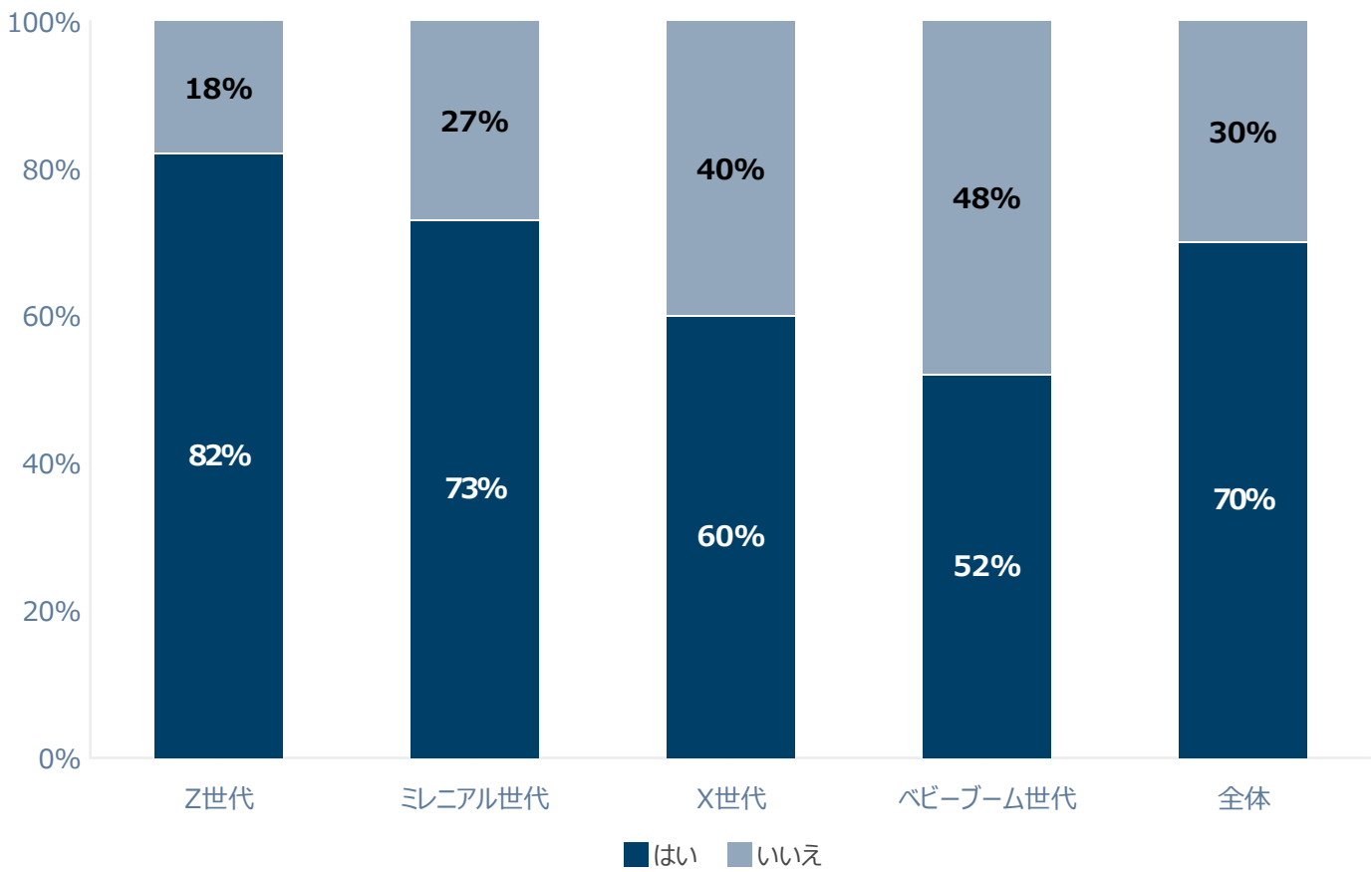
各世代の従業員が業務でどの程度AIを活用しているか調査したところ、若い世代ほどAIを活用している割合が大きいことが明らかになりました（図1）⁷。全体では70%の従業員が業務でAIを活用していると回答しています。AI活用率を世代別にみると、Z世代が最も高く（82%）、ベビーブーム世代が最も低い（52%）結果となりました。

AIが最も活用されているタスクは、世代を問わずほとんど同じで、最も一般的なのは「文章作成・コンテンツ制作」でした（図2）。次いで「コミュニケーション・コラボレーション」への活用が多く、「データ分析・データの可視化」にも広く活用されています。一方で、プロジェクト管理、システム開発、市場調査、クリエイティブデザインなど、より高度な業務でのAI活用は限定的です。

⁷ 従業員に、「あなたは業務において、生成AIを含む人工知能（AI）を活用していますか」という質問に対して「はい」または「いいえ」で回答を求めた。これはChatGPT、Microsoft Copilot、Google GeminiなどのAI技術やその他AIツールを活用し、業務タスクの遂行、調査・設計、職場での時間管理やウェルビーイングの管理に役立てることを含む。

全体では70%の従業員が業務でAIを活用していると回答している。AI活用率を世代別にみると、Z世代が最も高く（82%）、ベビーブーム世代が最も低い（52%）結果となった。

図1：AIを業務に活用している従業員の割合（世代別）



AI活用とは？

本調査では、職場でのAI活用について複数の質問を行いました。「AIを活用」している従業員とは、ChatGPT、Microsoft Copilot、Google GeminiなどのAI技術やその他AIツールを活用し、業務タスクの遂行、調査・設計、職場での時間管理やウェルビーイングの管理に役立てている人を指します。

図2：一般的なタスクカテゴリーで見た、AIを活用している従業員の割合（世代別）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	文章作成・コンテンツ制作 - 54%	文章作成・コンテンツ制作 - 46%	文章作成・コンテンツ制作 - 37%	文章作成・コンテンツ制作 - 27%	文章作成・コンテンツ制作 - 43%
2	コミュニケーション・コラボレーション - 41%	コミュニケーション・コラボレーション - 36%	コミュニケーション・コラボレーション - 29%	コミュニケーション・コラボレーション - 22%	コミュニケーション・コラボレーション - 34%
3	データ分析・データの可視化 - 37%	データ分析・データの可視化 - 28%	データ分析・データの可視化 - 21%	データ分析・データの可視化 - 15%	データ分析・データの可視化 - 27%
4	システム開発・プログラミング - 28%	研修・能力開発 - 24%	研修・能力開発 - 17%	研修・能力開発 - 14%	研修・能力開発 - 22%
5	研修・能力開発 - 27%	システム開発・プログラミング - 22%	プロジェクト管理 - 16%	プロジェクト管理 - 14%	プロジェクト管理 - 21%



AI関連の取り組みに携わる従業員

現代のリーダーにとって、従業員が業務においてAIをどのように活用しているかを理解することは出発点にすぎません。多くのリーダーは、AIへの投資拡大が従業員の時間の使い方や業務内容をどのように変えるかに関心を寄せています。

本調査では、従業員の3分の1以上（38%）が、AI技術の構築・開発・販売・研修・広報などのAI関連業務に携わっていると回答しています⁸。その一方で、AI関連業務に費やす時間には大きくばらつきがあり、労働時間の10～60%程度をAIプロジェクトに充てていることがわかりました。

AI関連の取り組みに携わるとはどのようなことか？

本調査では、AI関連の取り組みについて、どのように関与しているか、どのくらいの時間を費やしているかなど、複数の質問を行いました。
「AI関連の取り組みに携わる」従業員とは、組織内での活用を目的としたAI関連の活動、または他組織向けのAI製品・サービスを提供するための活動に関与している従業員を指します。

若い世代の従業員は、上の世代に比べてAI関連の取り組みに携わる割合が高いことがわかりました（図3）。特に、Z世代の従業員の約半数（47%）がAI技術の開発に取り組んでいると回答しているのに対し、X世代とベビーブーム世代では3分の1以下にとどまっています（X世代は30%、ベビーブーム世代は31%）⁹。

また、一度AI関連の取り組みに携わる人のうち、Z世代の従業員が最も多くの時間（40%）を割いているのに対し、ミレニアル世代、X世代、ベビーブーム世代では30%程度となりました（図4）¹⁰。

図3：AI関連の取り組みに携わる従業員の割合

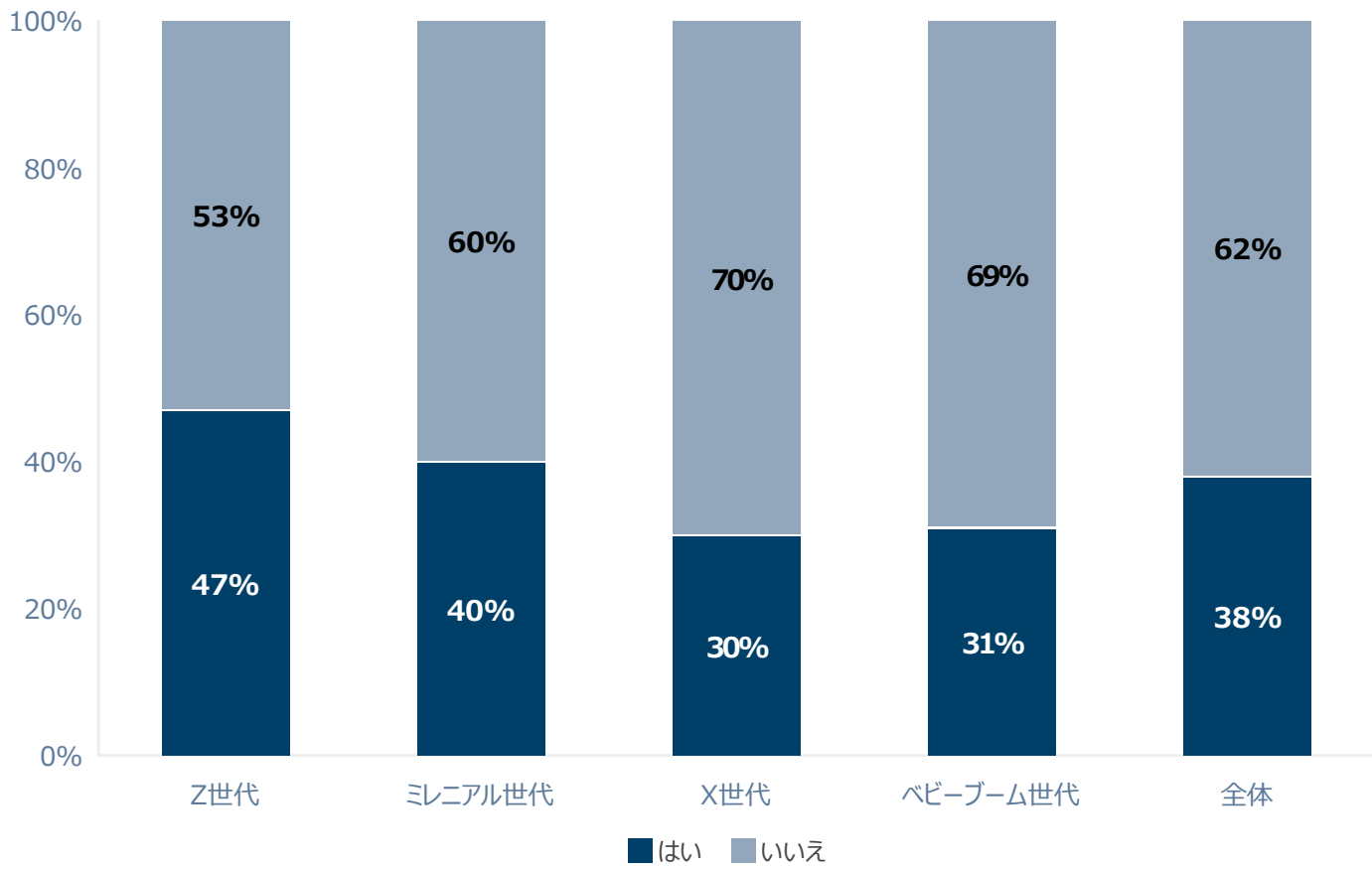
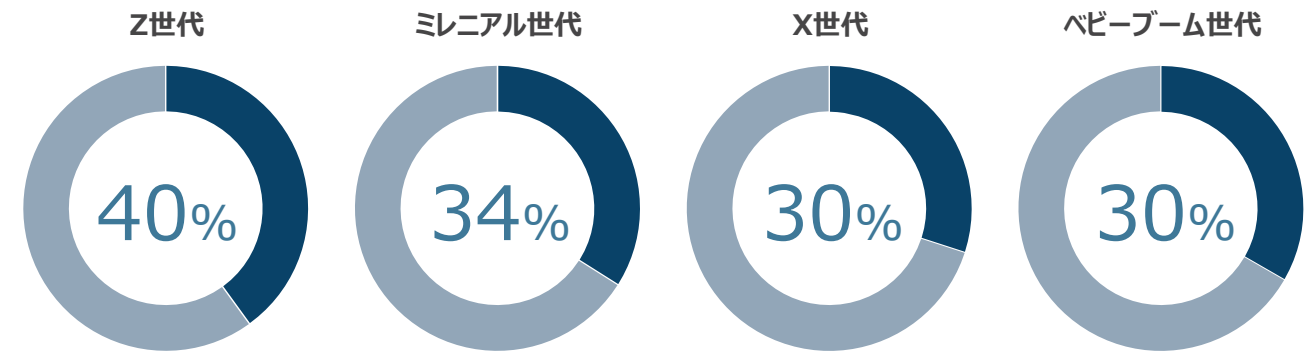


図4：AIに費やす時間の割合



注：全回答者のうち、AIに費やす時間の割合は全体で34%。

⁸ 従業員に、「あなたは業務において、生成AIを含む技術の構築・開発・販売・研修・広報に携わっていますか」という質問に対して、「はい」か「いいえ」のどちらかで回答するよう求めた。これは、組織内での活用、他組織へのAI製品やサービスの展開を含む。

⁹ 各世代の従業員がAI技術の構築・開発・販売・研修・広報に携わる可能性を把握するため、回帰分析を実施した。性別、出生国、組織規模、役職レベル、組織タイプ（民間、非営利など）、業種、学歴、国などの関連要因をコントロールした。分析の詳細は付録を参照。

¹⁰ ミレニアル世代の従業員（34%）は、X世代（30%）やベビーブーム世代（30%）よりもAI関連の取り組みに取り組む時間が長いと回答しているが、これらの差は統計的に有意ではない。



プロジェクト管理、システム開発、市場調査、クリエイティブデザインなど、高度な業務でのAI活用は限定的である。

これらのAI関連の取り組みとして最も多かったのは「研修・能力開発（16%）」「データサイエンス・機械学習（16%）」であり、次いで「AI戦略・リーダーシップ（13%）」、「ユーザーエクスペリエンス（11%）」、「プロジェクトマネジメント（11%）」という結果となりました。

図5：AI関連の取り組みの種類別の関与率（世代別）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	データサイエンス・機械学習 （データ収集、モデル開発を含む） - 23%	研修・能力開発（従業員または顧客 の研修、技術ワークショップを含む） - 15%	研修・能力開発（従業員または顧客 の研修、技術ワークショップを含む） - 18%	研修・能力開発（従業員または顧客 の研修、技術ワークショップを含む） - 26%	研修・能力開発（従業員または顧客 の研修、技術ワークショップを含む） - 16%
2	研修・能力開発（従業員または顧客 の研修、技術ワークショップを含む） - 15%	データサイエンス・機械学習 （データ収集、モデル開発を含む） - 14%	データサイエンス・機械学習 （データ収集、モデル開発を含む） - 16%	営業・マーケティング（AI製品の営業や マーケティング、アカウント管理を含む） - 19%	データサイエンス・機械学習 （データ収集、モデル開発を含む） - 16%
3	AI戦略・リーダーシップ（ガバナンス、 ポリシー、コンプライアンス、倫理、法務を 含む） -12%	AI戦略・リーダーシップ（ガバナンス、 ポリシー、コンプライアンス、倫理、法務を 含む） - 14%	ユーザーエクスペリエンス （UX/UIデザイン、製品サポート を含む） - 13%	AI研究とイノベーション（理論的または 応用的研究、製品テスト、セキュリティを 含む） - 15%	AI戦略・リーダーシップ（ガバナンス、 ポリシー、コンプライアンス、倫理、法務を 含む） - 13%
4	AI研究・イノベーション（理論的または 応用研究、製品テスト、セキュリティを 含む） - 12%	プロジェクトマネジメント（AIプロジェクト の企画・調整を含む） - 12%	AI戦略・リーダーシップ（ガバナンス、 ポリシー、コンプライアンス、倫理、法務を 含む） - 12%	AI戦略・リーダーシップ（ガバナンス、 ポリシー、コンプライアンス、倫理、法務を 含む） - 13%	ユーザーエクスペリエンス （UX/UIデザイン、製品サポート を含む） - 11%
5	プロジェクトマネジメント（AIプロジェクト の企画・調整を含む） - 10%	ユーザーエクスペリエンス （UX/UIデザイン、製品サポート を含む） - 12%	プロジェクトマネジメント（AIプロジェクト の企画・調整を含む） - 10%	ユーザーエクスペリエンス （UX/UIデザイン、製品サポート を含む） - 9%	プロジェクトマネジメント（AIプロジェクト の企画・調整を含む） - 11%



セクション 2

AIの活用による生産性向上における世代間の違い

AIの活用により全従業員が労働時間を節約

さまざまな業務においてすでにAIが活用されていますが、多くのリーダーにとっての重要な問いは「AIが実際に生産性を高めているのか、それとも既存業務に新たなレイヤーを追加しているだけなのか」という点です。

業務でAIを活用している従業員は、日々のタスクの31%でAIを活用していると回答しています（図6）。この割合は若い世代ほど高く（Z世代では39%、ミレニアル世代では31%）、より上の世代では低くなっています（X世代では25%、ベビーブーム世代では29%）。しかし、AIを活用しているタスクの割合は、生産性を直接示す指標であるとは限りません。各タスクの複雑さや影響度、従業員の役割によって、生産性向上の効果は異なるからです。

そこで本レポートでは、AI活用が生産性に与える影響を調べるため、AIによって削減された時間数に加え、週の労働時間に対する削減時間の割合も算出しています¹¹。

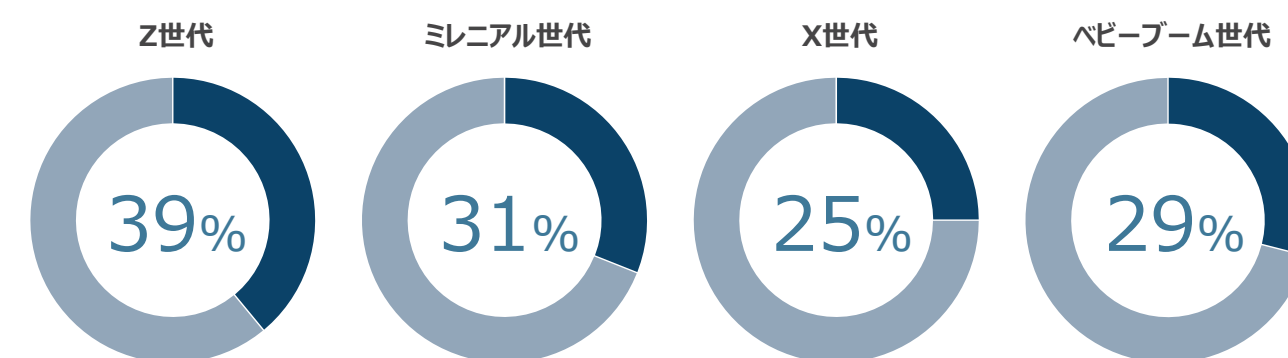
¹¹ 従業員に、「AI技術の活用によって、あなたの労働時間は週に何時間節約できると思いますか」、「現在の業務で通常週に何時間働いていますか」と質問し、AI活用で節約できた時間を週の労働時間で割った。AIを業務に活用している人の週平均労働時間は39.21時間（中央値40時間）であった。詳細は付録を参照。



AIを業務に活用している従業員は、労働時間を週に平均7.5時間（労働時間の約20％）削減できていることがわかりました（図6）。これは、AIの活用により週に1営業日分の生産性が向上したことを意味しています。AI活用によって得られる生産性向上効果はZ世代が最大（8.85時間、労働時間の25％を削減）であった一方で、他の世代の従業員との間に大きな差は見られませんでした。

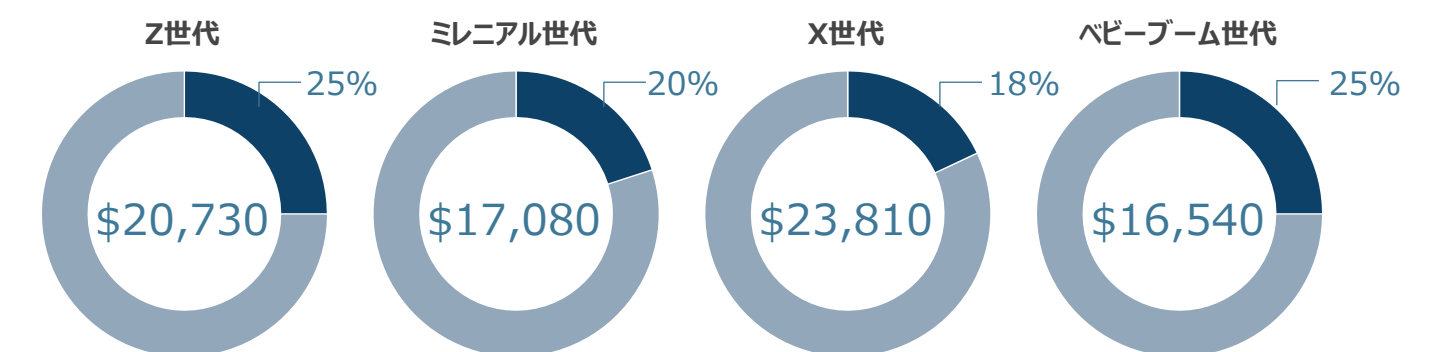
AIの活用によって削減できる労働時間は、従業員1人あたり年間約1万8000ドルに相当します（図7）。ベビーブーム世代は他世代に比べ平均給与が高いため、AIを活用した生産性向上により、年間約24,000ドルを削減していると考えられます¹²。

図6：AIを活用している日常業務の割合（世代別）



※AIを活用している日常業務の世代別割合の平均は31％。

図7：AI活用によって削減した労働時間の割合、世代別給与のコスト節約に基づくAI活用の生産性効果



※回答者全体におけるAI活用によって削減した労働時間の割合は20％、削減したコストの見込み額は17,930ドル。

世代を問わずAI活用によって生産性を向上させることができる

AIの生産性向上効果は、世代を超えた多くの個別要因に左右されます。AI技術の活用率は、特に若年層の従業員（Z世代の82％、ミレニアル世代の73％）で高いものの、年長層でも多くの従業員（X世代の60％、ベビーブーム世代の52％）がAIを活用しています。また、世代を問わず、AIを活用している従業員は生産性が向上していることが分きました。

生産的なAI活用に関するその他の要因を調査した結果、過去12ヶ月以内にAI関連の研修を受講した従業員は、AIツールを業務に活用する意欲が高く、より生産的にAIを活用していることが明らかになりました¹³。

¹² これは従業員が回答した給与から推定されたものである。従業員に「あなたの現在の年収（ボーナスを含む、税金およびその他控除前）はいくらですか(単位:\$USD)」と質問し、範囲を選択するよう求めた。この計算の詳細は付録を参照されたい。

¹³ 付録参照。

過去12ヶ月以内に
AIスキル研修を受けた
従業員は、自分の業務で
AIを活用する可能性
が高い。

スキル研修によりAI活用を推進し生産性を向上させるには

過去12ヶ月間に職場でAIスキル研修を受けた従業員は約 3 分の 1 に上ります（図8）¹⁴。これらの従業員のうち、93%が業務でAIを活用していると回答しています（研修を受けていない従業員では57%、図9）。さらに、AIスキル研修を受けた従業員は、自分の業務でAIを活用する可能性が高だけでなく、AIをより多く活用する可能性も高いことがわかりました（図10）。

具体的には、業務でAIを活用している従業員のうち、過去1年以内にAIスキル研修を受けた従業員は週に10時間（労働時間の28%）を削減できたと回答しているのに対し、研修を受けていない従業員では週に 5 時間（労働時間の14%）でした。

図8：過去12ヶ月間にAIスキル研修を受けた従業員の割合（世代別）

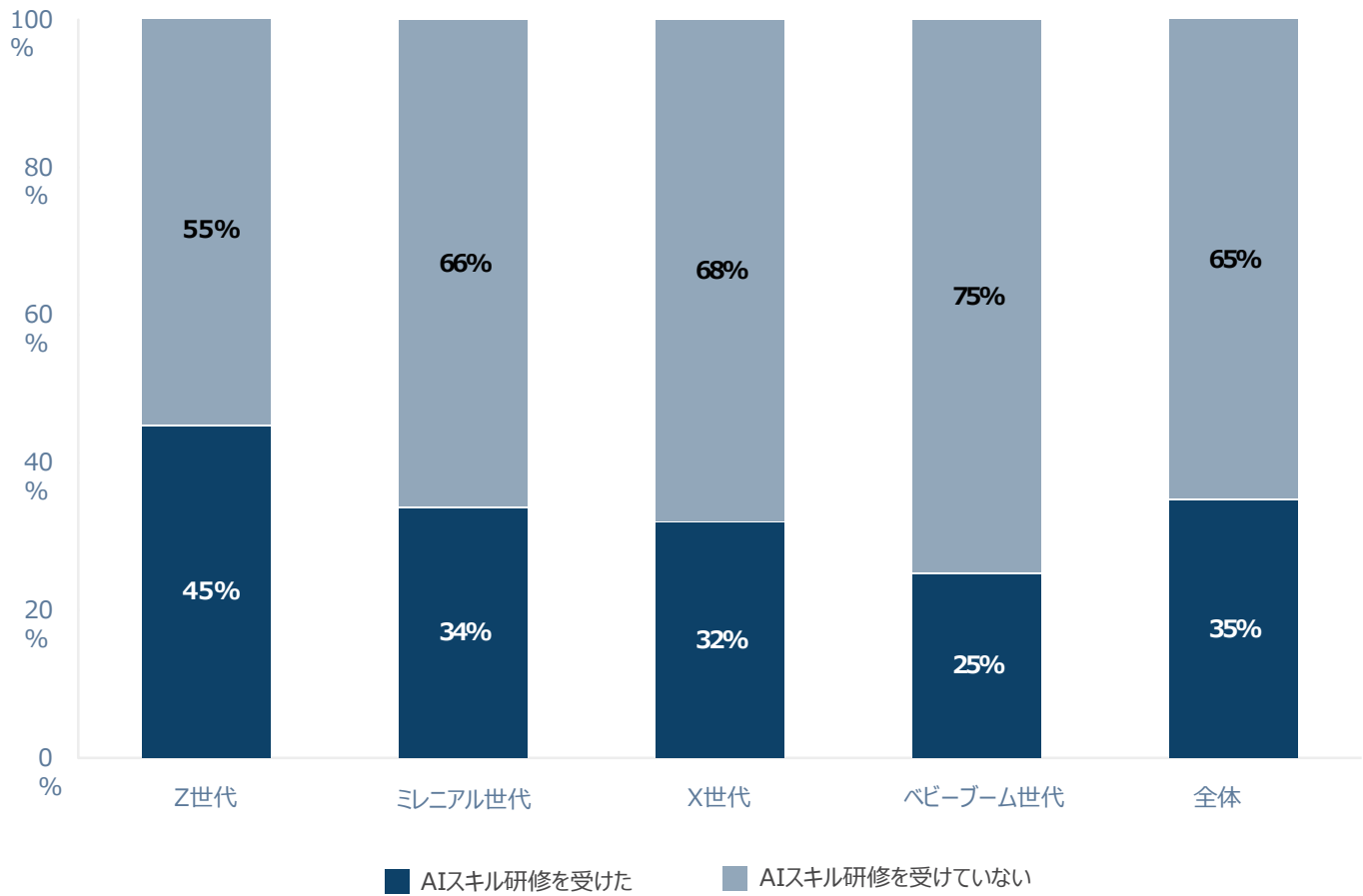


図9：過去12ヶ月間にAIスキル研修を受講した従業員の割合（世代別）

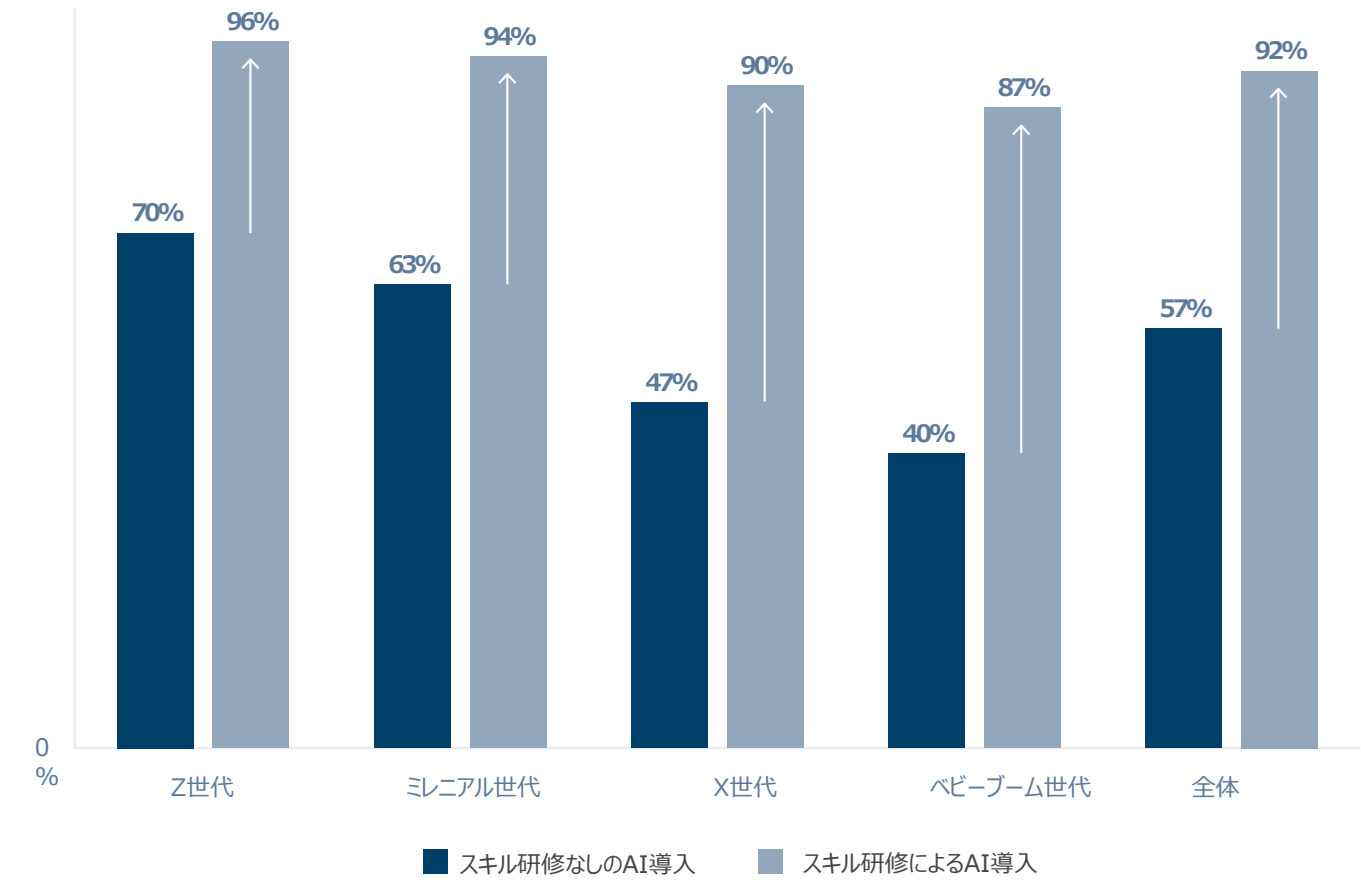
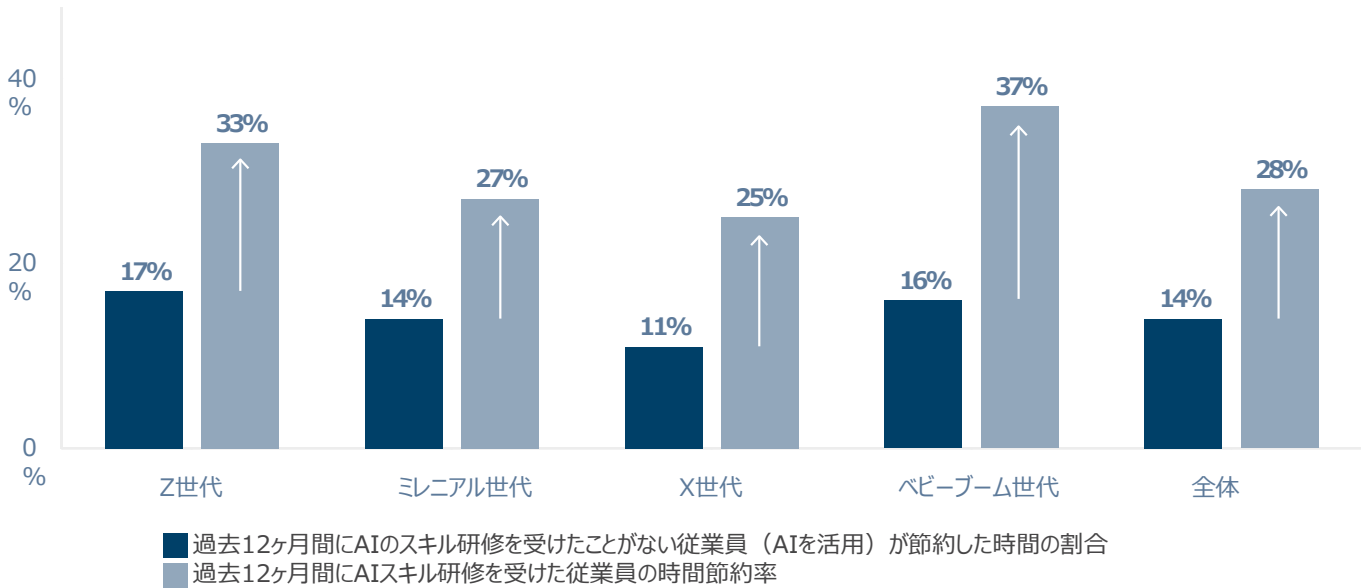



図10：過去12ヶ月間にAIスキル研修を受けた従業員の生産性（AI活用によって削減した時間が総労働時間に占める割合）（世代別）



¹⁴ 従業員に「過去12ヶ月以内に、仕事のパフォーマンスを高めるためにAIツールに関するスキル研修を受けましたか」という質問した。



過去12ヶ月以内に
AIスキル研修を受けた
X世代の従業員は、
研修を受けていない
Z世代の従業員よりも
AI活用によって生産性が
向上している。

世代間のAI活用格差を埋めるスキル研修の可能性

自分の業務でAIを利用する傾向は、若い従業員ほど強くなります（ベビーブーム世代は52%、Z世代は82%、図1）。しかし、若い従業員は年長の従業員に比べ、AIスキル研修を受けている割合もはるかに高いことがわかりました（Z世代は45%、ベビーブーム世代ではわずか25%、図8）。図9のように、過去1年間にAIスキル研修を受けた従業員は、仕事でAIを活用している可能性が高くなっています。

若い世代は年長の世代よりもAIスキル研修を求める傾向が強いのでしょうか、あるいは組織のリーダーの研修への投資が世代間で不均等になっているのでしょうか。研修受講率の格差は、若い従業員と年長の従業員の役割の違いに起因するという見方もできますが、非管理職の従業員は管理職に比べ、過去12ヶ月間にAIスキル研修の受講率が低いことがわかりました（管理職41%、非管理職23%）。また、管理職・非管理職ともに、年長の従業員ほどAIスキル研修を受けた割合が低い結果となりました（図11）。

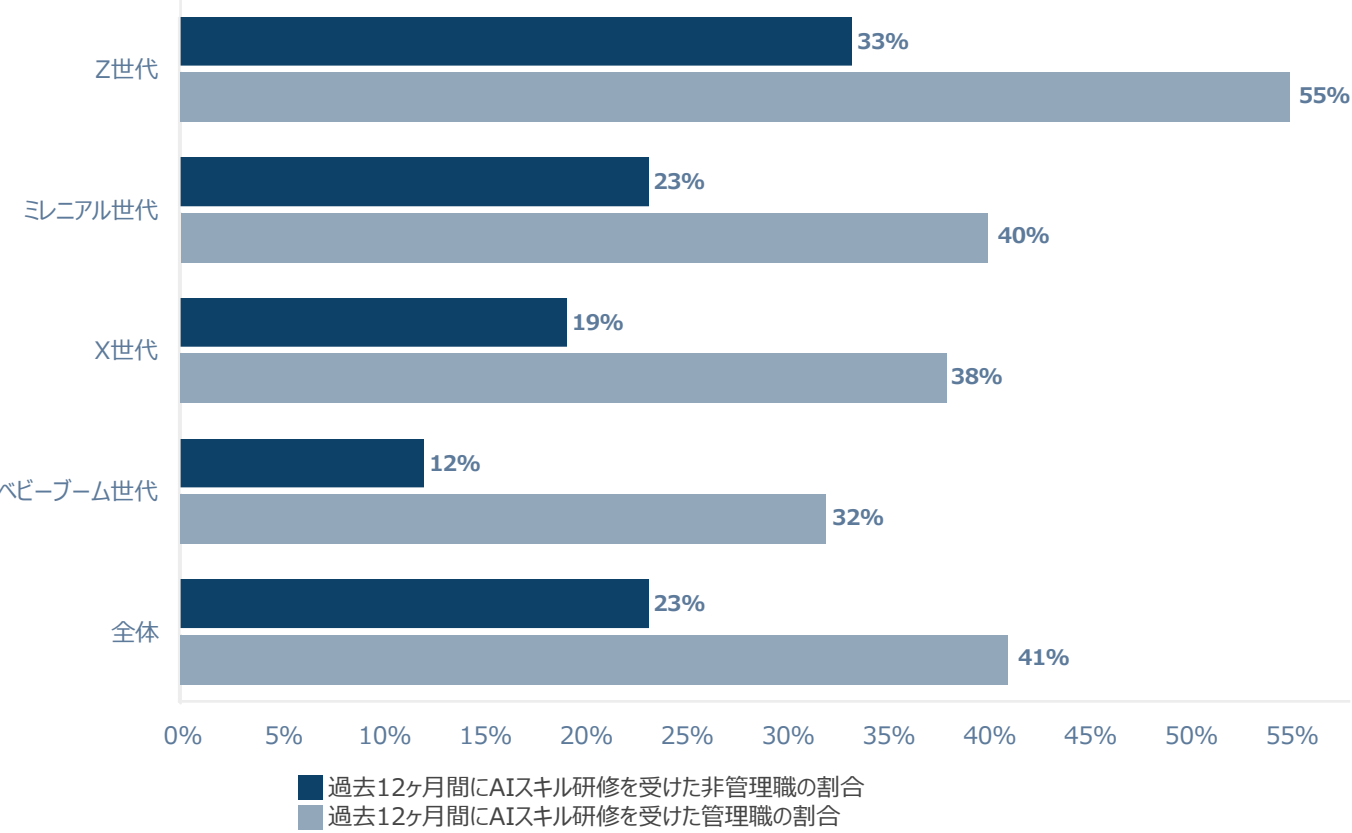
AIスキル研修への参加は、高年齢世代にとって特に重要です。過去12ヶ月以内に研修を受講した場合、仕事でAIを活用している人の割合は約2倍となっています¹⁵。注目すべきは、AIスキル研修受講者における世代間の生産性の差はわずかであり、Z世代とX世代のみが、大幅な時間短縮効果（Z世代は11.5時間＝33%、X世代は9.5時間＝25%、図10）を示しているという点です。過去12ヶ月以内にAIスキル研修を受けたX世代の従業員も、大きな生産性向上効果をAI活用によって得ているということです。

これらの結果は、従業員のAI活用の世代間格差は、世代間の研修への投資格差を反映していることを示唆しています。従業員のAI活用を促進し、生産性向上のメリットを最大化するためには、すべての世代、特に年長世代において、質の高いスキル研修が重要な差別化です。年長の従業員の給与が高いことを踏まえると、スキル研修とその後のAI活用による潜在的な生産性の向上とコスト削減のメリットは、特に価値が高いと考えられます。

¹⁵ データはある時点で取得されたものであるため、「因果関係（例：AIを活用している従業員は研修への意欲が高い）」を結論づけることはできない。
しかし、研修とAI活用の関係は、因果関係にかかわらず年長の世代にとっては特に重要であるようだ。

最近AIスキル研修を受けた従業員は、AIツールを活用する意欲が高く、AIが自分の業務における意思決定を改善すると考える傾向が高い。

図11：AIスキル研修を受けた従業員の割合（非管理職対管理職）（世代別）

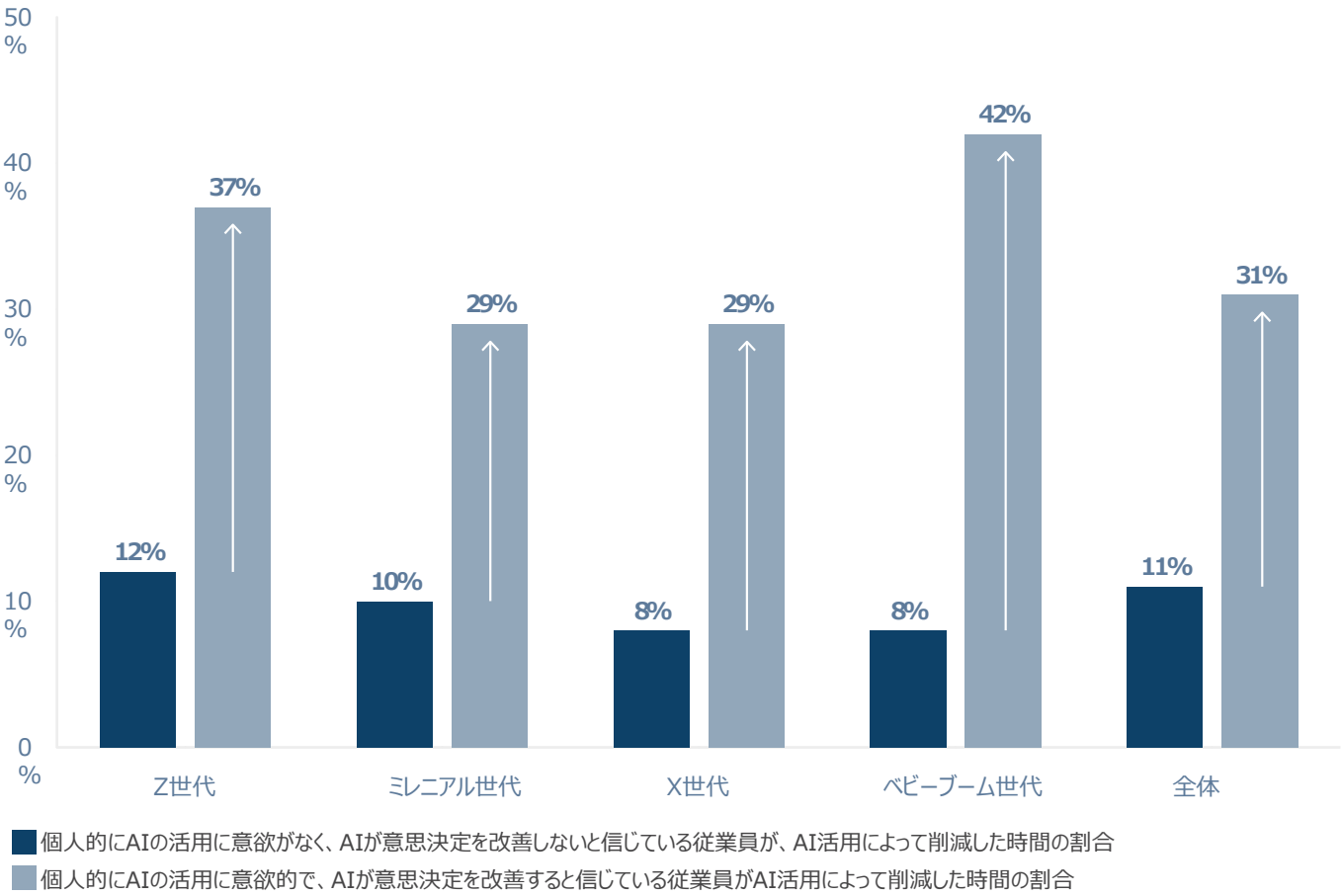


AI活用への意欲と考え方が最大の生産性向上をもたらす

最近AIスキル研修を受けた従業員は、AIツールを活用する意欲が高く、AIが自分の業務における意思決定を改善すると考える傾向が高いことがわかりました（図13b）¹⁶。AIを積極的に活用している従業員のうち、AIを活用することで個人の業務における意思決定がより良くできると考えている人はわずか43%となりました（図13c）。この結果は、AI活用による生産性向上効果と強く関連しており、世代間の格差の一因となっています（図12）。

AIの活用に意欲的であり、AIが意思決定を改善すると信じている人は、週に11時間（労働時間の31%）が削減できていると回答しています。また。AIを活用する意欲がなく、AIが自分の意思決定を改善すると信じていない従業員でも、AIを使うことで生産性が向上することがわかりました。

図12：個人的にAI活用に意欲があり、かつAIが意思決定を改善と考えている従業員の生産性（AI活用によって削減した時間が総労働時間に占める割合）（世代別）

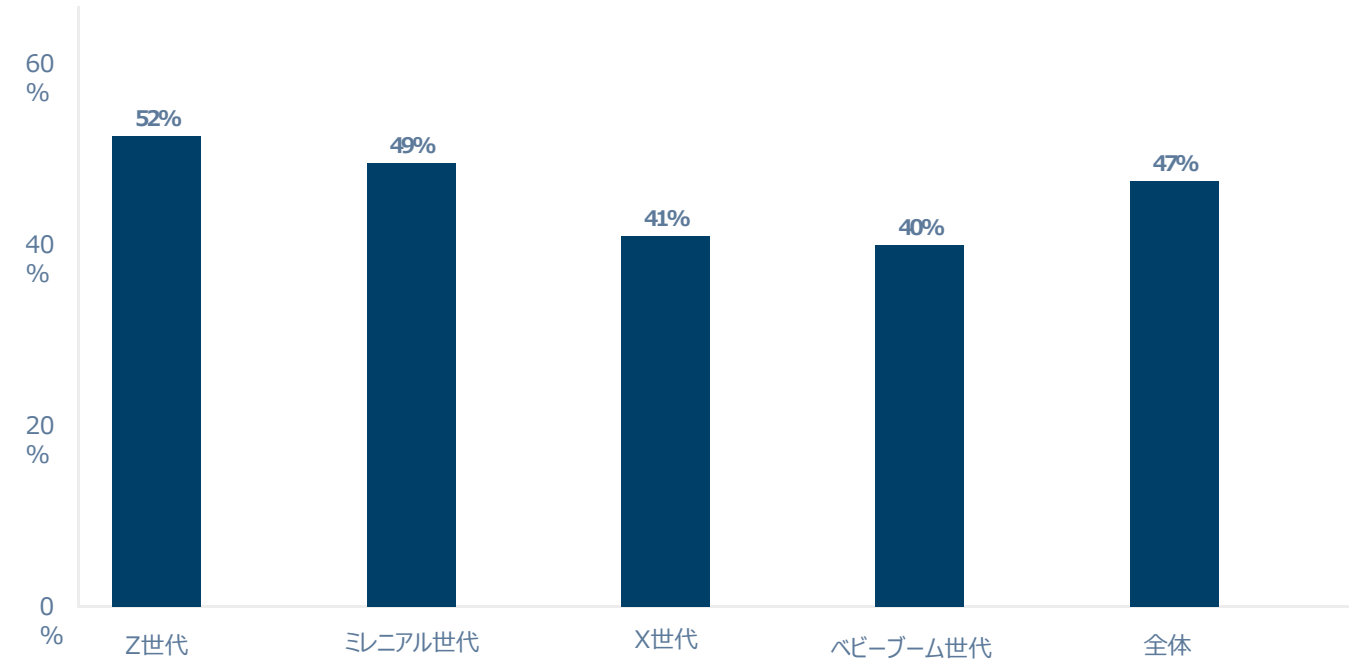


¹⁶ 脚注15参照。データはある時点で取得されたものであるため、「因果関係（例：AIが意思決定を改善すると信じている従業員は研修への意欲が高い）」を結論づけることはできない。変数間の相関関係は付録を参照。

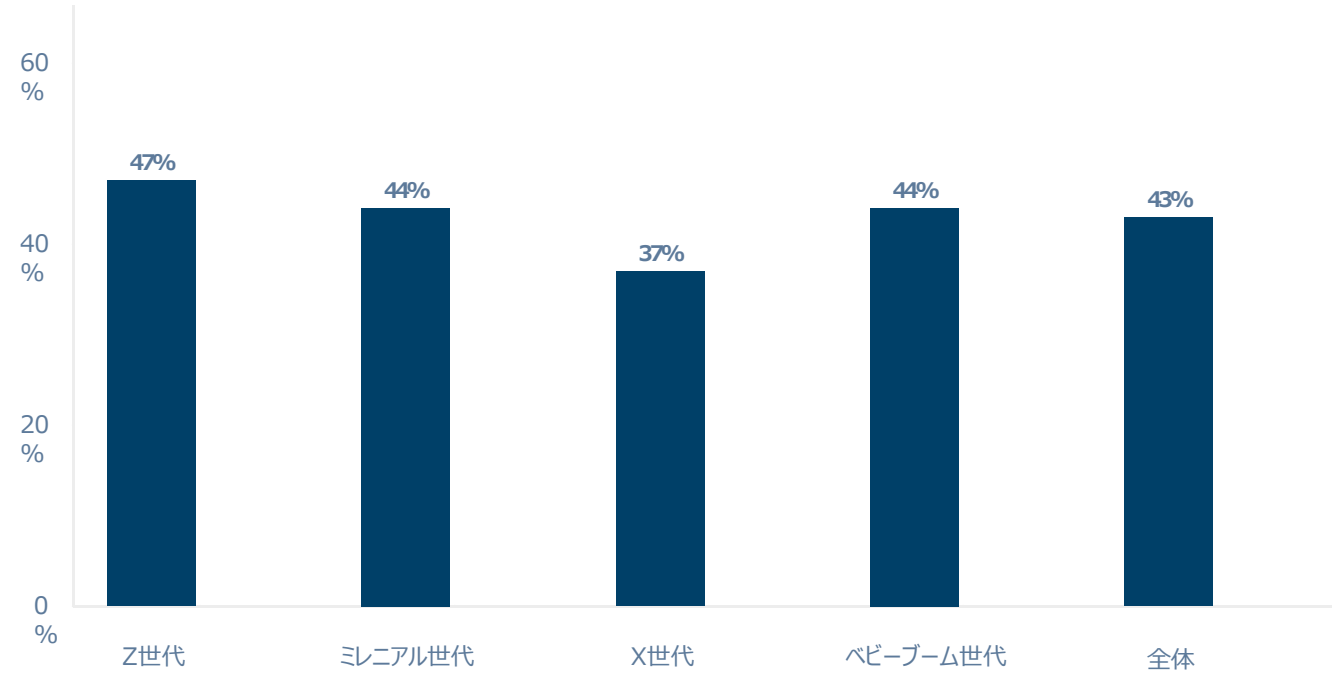


図13：AIを積極的に活用している従業員のうち、a) AIツールを学習し活用することに個人的に意欲がある、b) AIは意思決定を改善すると考えている、c) 個人的に意欲があり、かつAIは意思決定を改善すると考えている従業員の割合を世代別に示す。

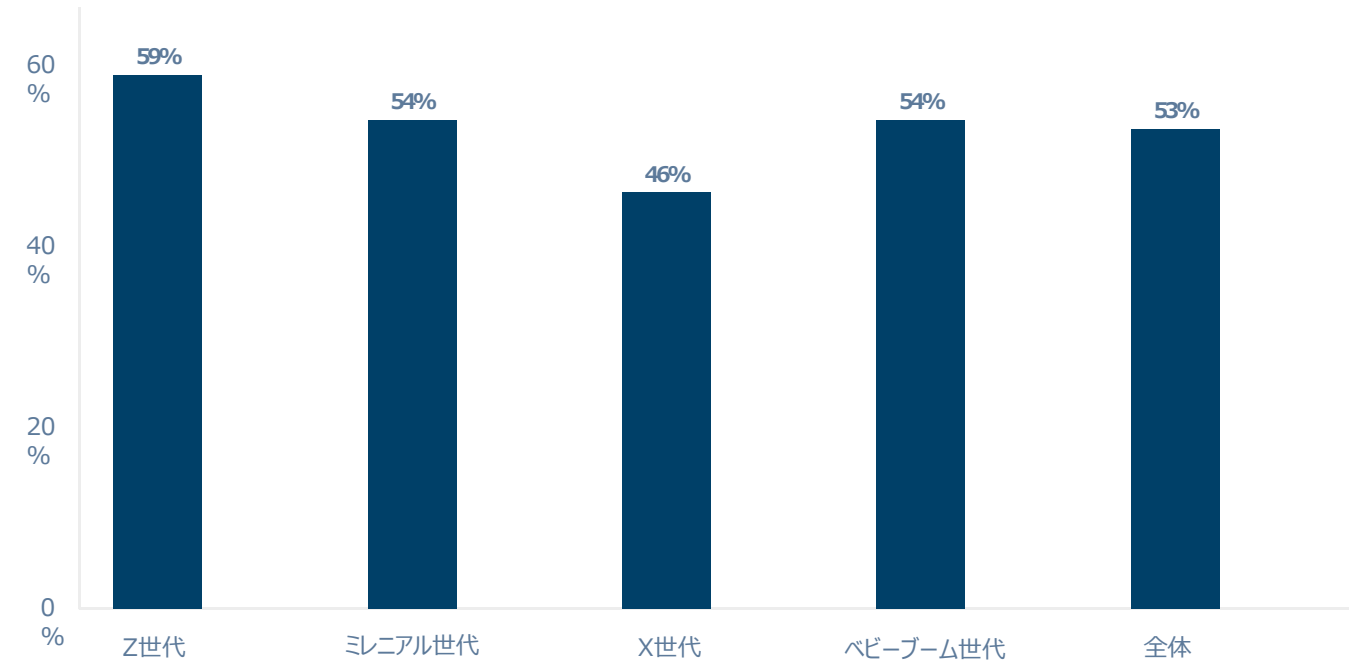
a) 個人的にAIツールを学び、活用する意欲がある



c) AIツールの学習と活用に個人的に意欲があり、AIが意思決定を改善すると信じている



b) AIは意思決定を改善すると信じている





セクション 3

世代間の多様性とAIチームのパフォーマンスの関連性

AIの取り組みにおける世代間の多様性が生産性を向上させる

各世代がそれぞれ独自の知識、経験、スキル、人的ネットワーク、視点を
持ち寄ることにより、世代の多様性はチームの生産性を高めると考えられます
17, 18。

セクション1では、AI関連の取り組みへの投資が増加し、従業員の時間と
労力の使い方が変化していることを示しました。実際に、従業員の3分の
1以上（38%）が、AI技術の構築・開発・販売・研修・広報などに
関与しています。

しかし、若い従業員の方が年長の従業員よりもAI関連の取り組みに携わる
傾向が強いことがわかりました。Z世代の従業員の半数近く（47%）がAI
技術の開発に携わっていると回答しており、ミレニアル世代の40%、X世代
の30%、ベビーブーム世代の31%と比べて高い結果となりました。

¹⁷ Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of applied psychology*, 106(1), 71.

¹⁸ Qu, J., Liu, M., Zhao, S., Zhao, Y., & Cao, X. (2024). Team cognitive diversity and individual creativity: the roles of team intellectual capital and inclusive climate. *Personnel Review*.

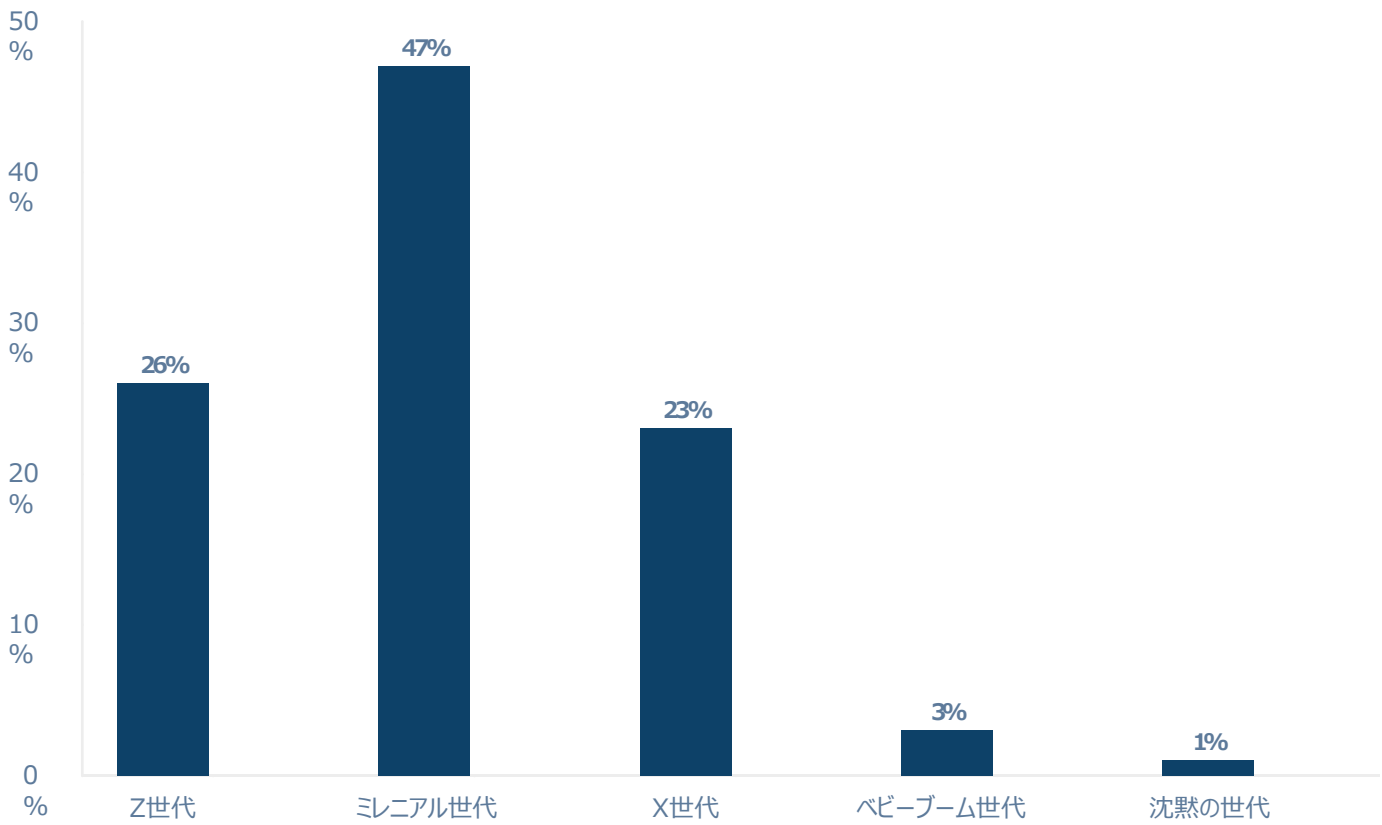
AIに携わる従業員は、自身のAIチームにおける世代間の多様性が高いと回答している場合、そのチームがより生産的であるとも回答している。

AI関連の取り組みを推進するチームの生産性

本調査では、AI関連の取り組みに携わる従業員に対し、自身が属するチームのAI技術の構築・開発・販売・研修・広報などにおいてどの程度生産的であるかを尋ねました。また、世代間の多様性を算出するため、チームメンバーの年齢（世代）別に分類するように回答者に尋ねました。

AI関連の取り組みへの関与率は、Z世代とミレニアル世代が他世代に比べて高いことがわかりました（図14）¹⁹。

図14：AI技術の構築、創造、販売、教育、普及に携わるプロジェクトチームメンバーの割合（世代別）



¹⁹ 従業員に「AI技術の構築・開発・販売・研修・広報などのAI関連業務に関わるチームについて、どの程度生産的だと思いますか」と質問した。

²⁰ 回答を中央値をで分割し、多様性が「高い」チームと「低い」チームに分類した。詳細は付録を参照。

²¹ 各世代の労働力における割合は国によって異なるが、米国労働省によれば、米国の労働人口を次のように推定している：Z世代 18%、ミレニアル世代 36%、X世代 31%、ベビーブーム世代 15%

若い従業員は、年長の従業員よりもAI技術の構築に取り組んでいる割合が高くなっています（図3）。一方、これらの開発チームにおける世代の多様性は、生産性の向上と関連していることがわかりました。AI技術の構築に従事する従業員のうち、自身のAIチームにおける世代間多様性が高いと回答した人は、そのチームの生産性も高いと回答しています（図15）。具体的には、世代間の多様性が高いチームの従業員の77%がチームの生産性が高いと考えるのに対し、世代の多様性が低いAIチームでは66%にとどまりました^{20,21}。

組織のリーダーは、従業員がAI関連の取り組みに携わる障壁を取り除き、取り組みを推進する世代的に多様なチームを構築することが求められています。

図15：生産性が高いと報告されたAI関連の取り組みのチーム割合（世代の多様性別）

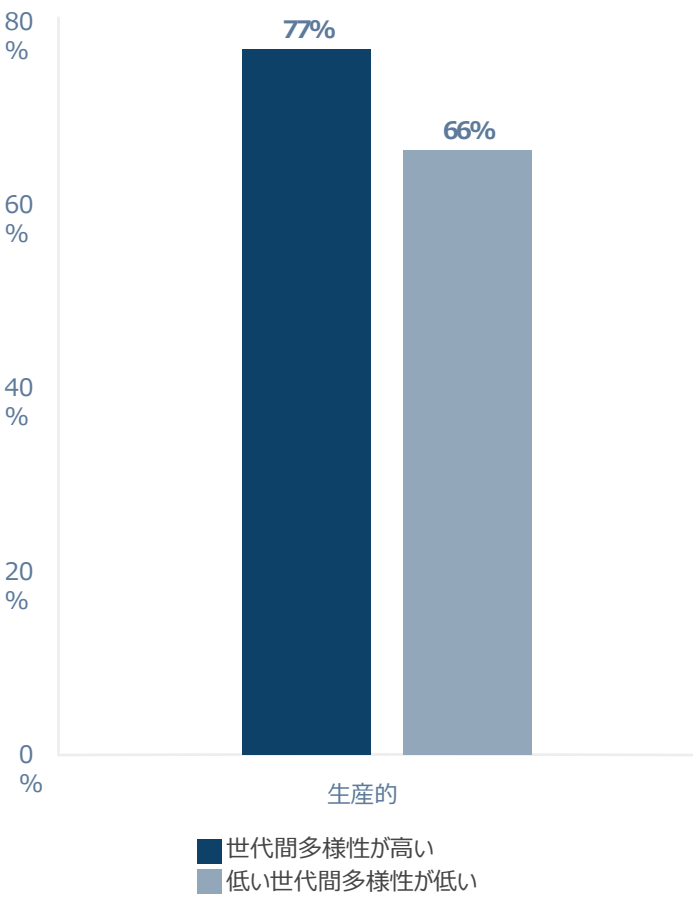




図16：世代別にみたAI関連の取り組みに費やす時間の理想的な割合（世代別）

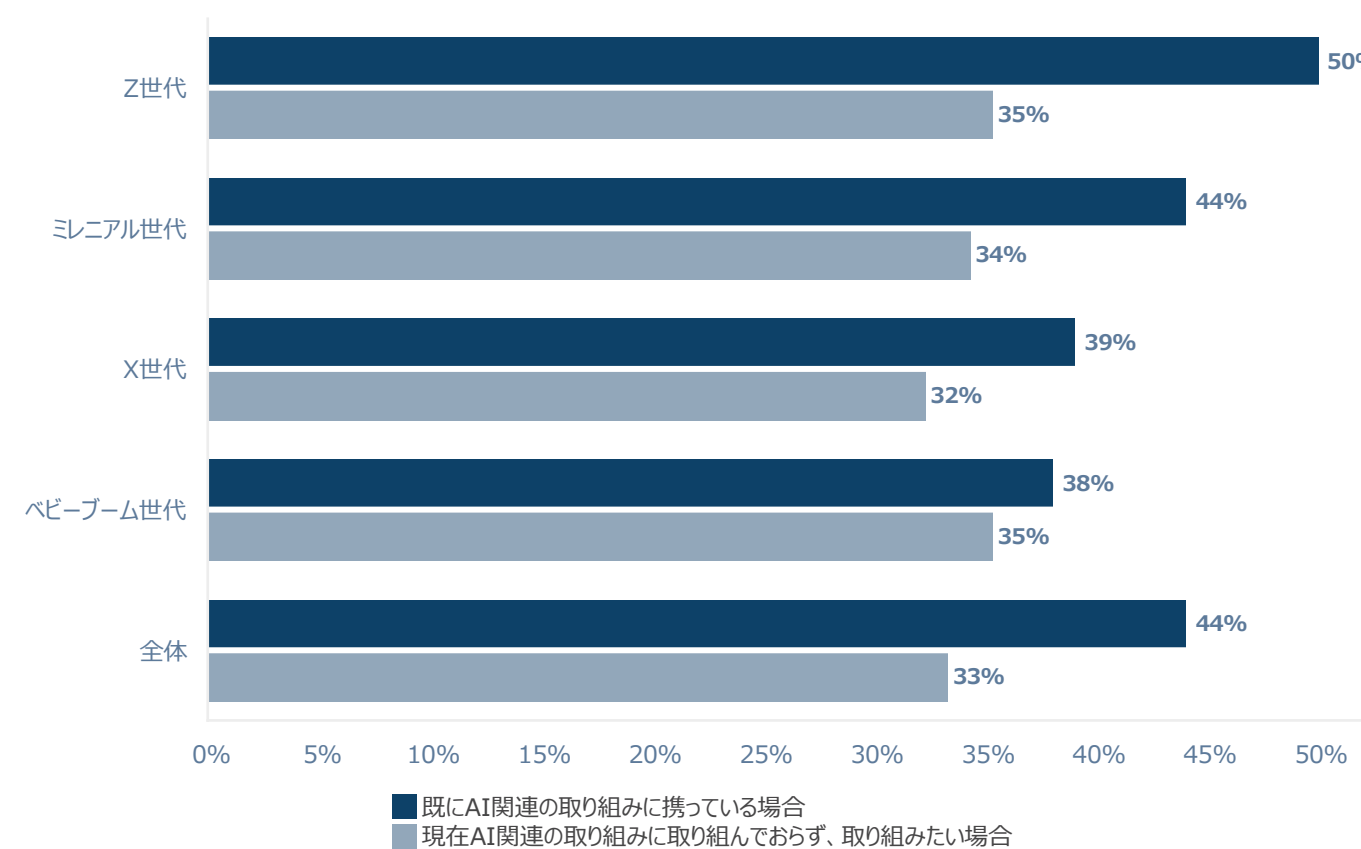
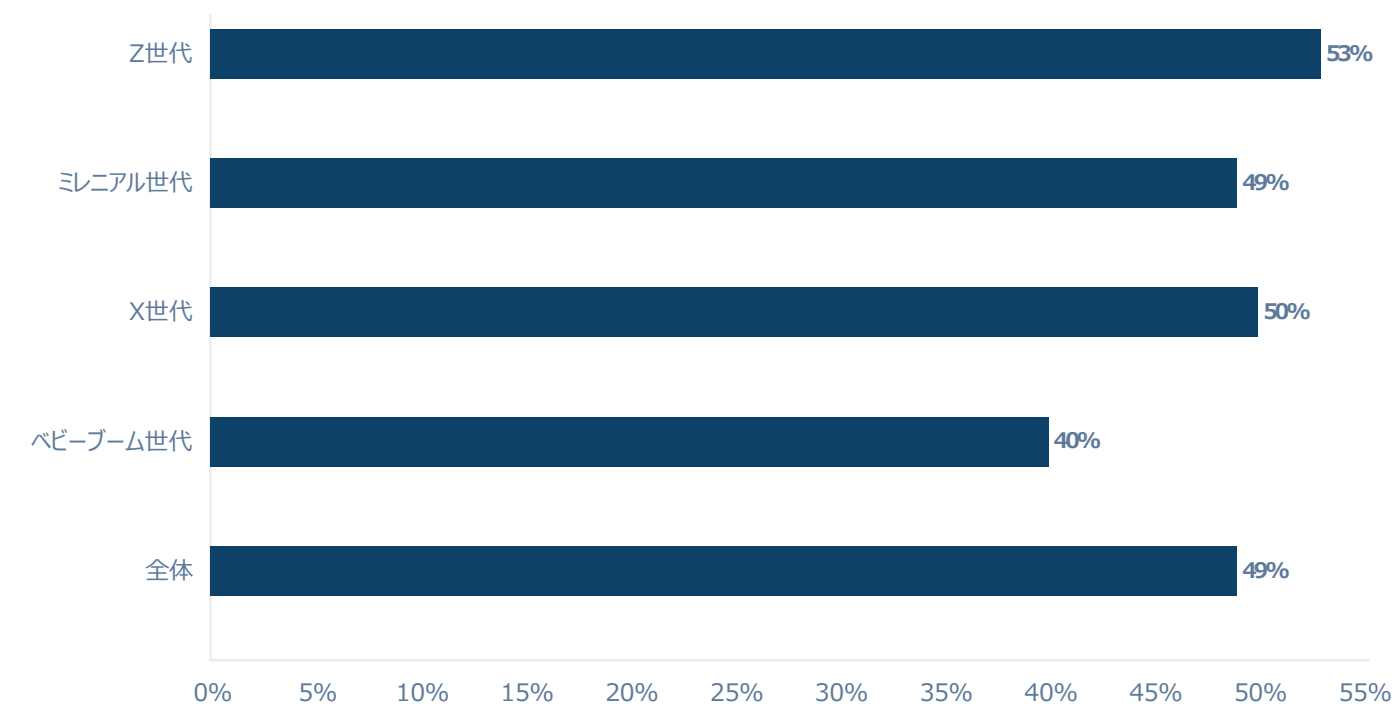


図17：現在AI関連の取り組みに携わっていない従業員のうち、将来携わりたいと思う従業員の割合（世代別）



従業員はAI関連の取り組みにより多くの時間を割きたいと考えている

多くのリーダーは、従業員が実際にどの程度AI関連の取り組みに携わりたいと考えているか疑問に思っているかもしれません。各従業員がAI関連の取り組みに費やしたいと考える時間の割合は、役割や組織によって異なる可能性が高いが、世代間の差は驚くほど少なくなっています。

本調査では、従業員は自分の時間の約3分の1（34%）をAI関連の取り組みに費やしていると回答しています（図16）。既にAIに取り組んでいる人は、この時間を半分近く（44%）まで増やしたいと考えています（図16）。一方、現在AI関連の取り組みに携わっていない従業員の約半数（49%）は、機会があれば携わりたいと回答しています（図17）。まだAI関連の取り組みに携わっていない従業員は、自分の時間の約3分の1（33%）をこの仕事に充てたいと回答しています（図16）。



セクション 4

世代ごとに異なるAI導入の障壁とAI活用促進に向けた提言

AIの意思決定に対する信頼が採用への重要な障壁となる

従業員がAIを業務に導入する際の重要な障壁のひとつは、AIツールが生成する情報への信頼です。AIユーザーの半数程度（49%）が、AIによる意思決定の正確性と確実性を信頼していると回答しています²²。

AIを導入していない従業員のうち、AIの正確性と確実性を信頼していると回答したのはわずか5人に1人（20%）にとどまりました（図18）。

若年層は年長層に比べて、日常業務でAIを活用状況にかかわらず、AIの正確性と確実性を信頼する傾向があります（図19）。

しかし、こうした世代間の差は小さく、従業員のAI活用は、世代よりも従業員個人のAIの正確性や確実性に対する信頼とより強く関連していることがわかりました（図19）。

²² AIユーザーに「AIによる意思決定の正確性と確実性をどの程度信頼していますか」と質問した。詳細は付録を参照。

AIツールが生成する情報
に対する信頼は、従業員
のAI活用の障壁となっ
ている。

図18：AIの意思決定を信頼している従業員の割合（AI導入者対非導入者）

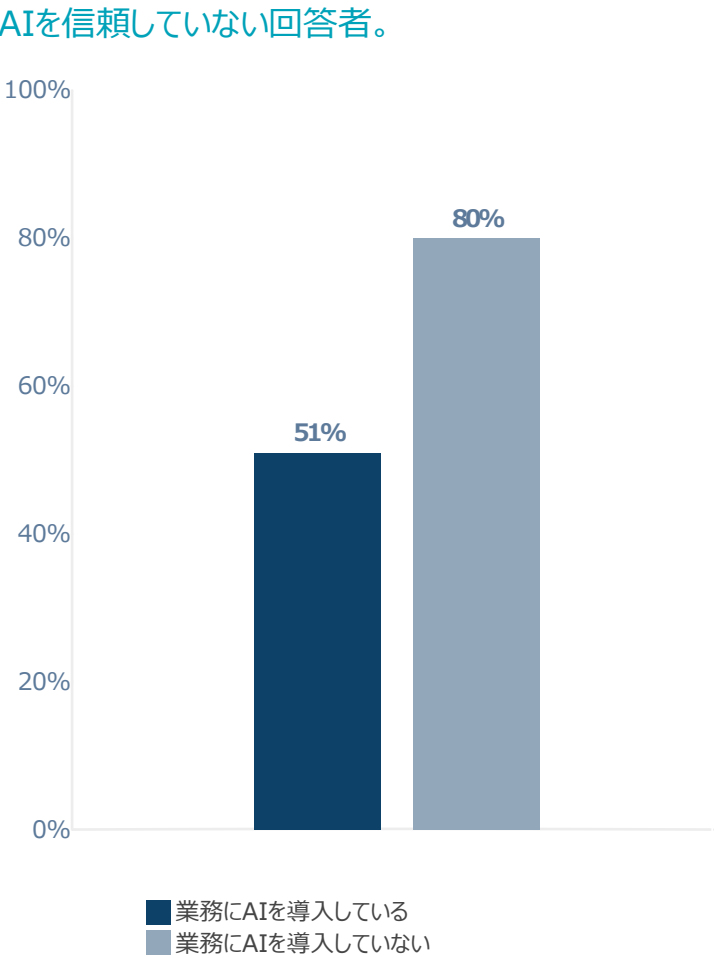
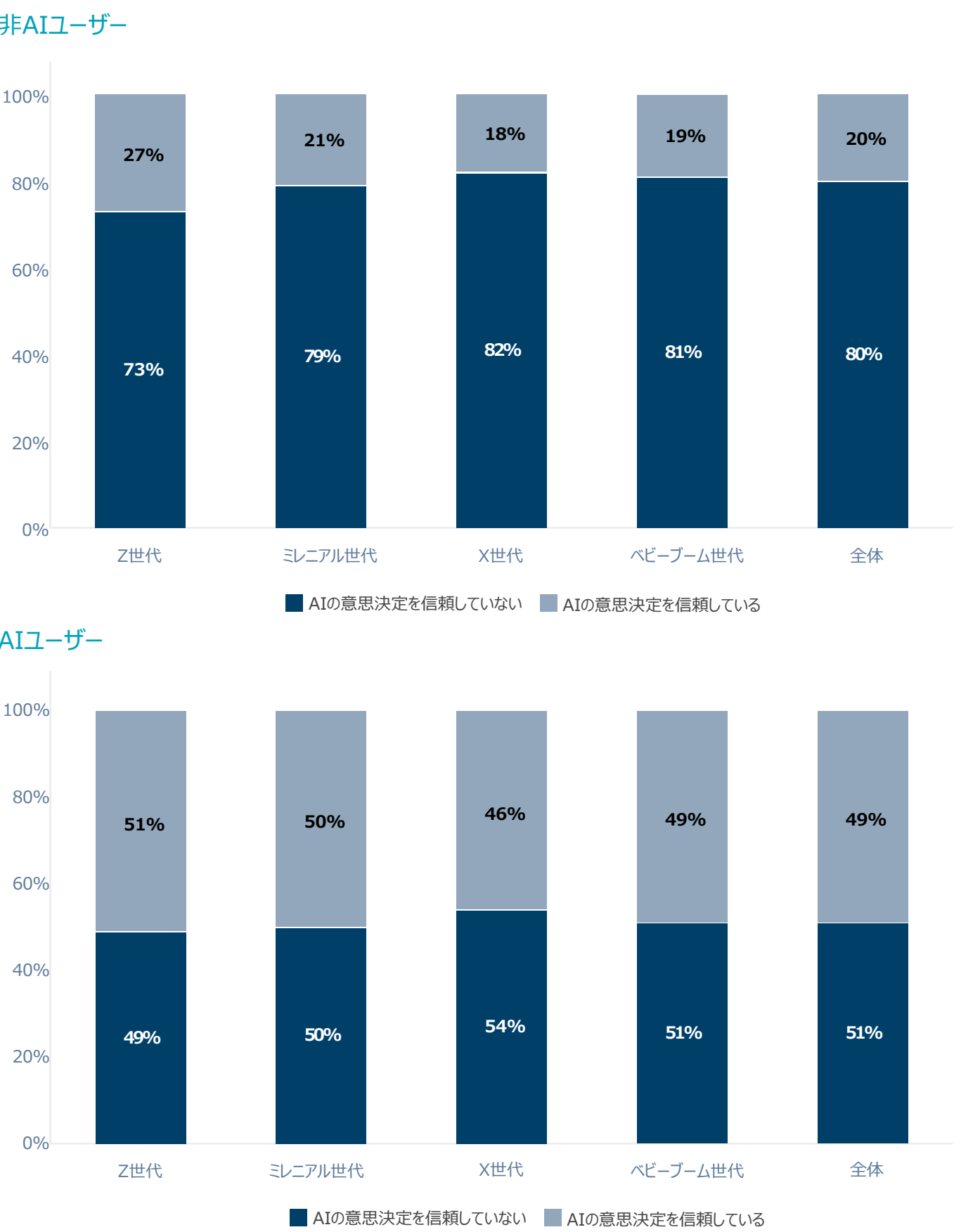


図19：AIの意思決定を信頼している従業員の割合（世代別、AI導入者対非導入者）





AIに対する信頼と従業員によるAIの導入に強い関連性があることを受けて、リーダーはAIに対する信頼を高めるためにどのような支援をすればよいのでしょうか²³。AIをまだ活用していない従業員にとって、AIの精度に対する信頼を高める一番の方法は、人間による監視を導入し、AIが関与する重要な意思決定を人間がレビューできるようにすることです。AIシステムの意思決定プロセスについての明確な説明、エラー率に関する透明性の向上、データの確実な保護は、すべての従業員にとって信頼を高めるために重要と考えられています（図20）。

図20：業務でAIを活用している／活用していない従業員が支持した、AIの意思決定に対する信頼と信用を高めるための戦略

	非AIユーザー	AIユーザー	合計
人間による監督：重要な意思決定に人間によるレビューが含まれる場合、人間によるイン・ザ・ループ・アプローチを確保する。	47%	36%	39%
明確な説明：AIシステムがどのように意思決定を行うかについて、特に非技術系ユーザーにとって理解しやすい説明を提供する。	44%	48%	47%
エラー率と改善：AIの精度、エラー率、特定された問題に対処するための更新について透明性を保つ。	40%	48%	45%
データ保護：機密データの安全な保存、匿名化、暗号化を保証する。	33%	38%	37%
プロセスへのアクセス：AIがどのようにデータを処理し、どのような結果を導き出すかをユーザーが見ることができるようにする（例：視覚的な意思決定ツリー、サマリー）。	30%	34%	33%
バイアスの透明性：AIアルゴリズムにおける潜在的なバイアスを認識し、対処する。	30%	35%	33%
トレーニング・プログラム：ユーザーがAIの能力と限界を理解できるよう、利用しやすいトレーニングを提供する。	23%	21%	21%
第三者監査：AIの意思決定における公正さと公平さを検証するために、独立した監査を利用する。	19%	22%	21%
責任の所在の明確化：AIの意思決定に対する責任の所在、特に利害関係の大きい環境（医療、法制度など）における責任の所在を明確化する。	19%	16%	17%
オープンソースまたは監査可能なモデル：AIの機能を検証するためのオープンソースツールや詳細な文書を提供する。	16%	26%	23%
段階的導入：AIツールを段階的に導入し、ユーザーに自信をつけさせる。	16%	8%	10%
成功事例：特に類似の業界や業務において、AIがポジティブな結果をもたらした事例を共有する。	16%	10%	12%
同業者による活用：同業者または競合他社による広範かつ成功した採用事例を示す。	14%	10%	11%
最小限のデータ収集：プライバシーの懸念を軽減するため、AIの目的に必要なデータのみを活用する。	13%	15%	14%
倫理的AI認証：システムが倫理的AIの原則を遵守していることを証明する、信頼できる機関からの認証を取得する。	12%	16%	15%
ユーザーの価値観との一致：AIの意思決定や推奨が、ユーザーの倫理基準や価値観に沿ったものであることを保証する。	10%	9%	9%
説明可能な価値判断：倫理的なトレードオフや価値観に基づく判断を、利用者が理解できるようにする。	6%	9%	8%
その他	3%	1%	2%

²³ 従業員に「あなたのAIに対する信頼を高めると思うものを、5つまで選択してください」と質問した。

49%
のAIユーザーは、AIによる
意思決定の正確性と
確実性を信頼している。

AI活用の促進

組織が従業員へのAIツールの活用を促進するために、様々な方法があります。例えば、スキル研修やインセンティブの導入、既存ツールのAI統合型へのアップグレード、組織全体のAIに対する信頼の向上などが挙げられます。

AIの導入障壁を克服する方法を明らかにするため、現在AIを業務に活用していない従業員に焦点を当て、業務でAIツールを活用するための最大の動機を尋ねたところ²⁴、圧倒的に多かった回答は「AIが解決に役立つ具体的な業務課題の存在」でした。これは特にZ世代に顕著で、同世代間ではすでにAIの導入が進んでいます（図21）。

図21：AIツール活用の意欲を最もかき立てるものはどれですか。（世代別の非AI活用者）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	具体的な業務課題 – 58%	具体的な業務課題- 44%	具体的な業務課題 – 45%	具体的な業務課題 – 46%	具体的な業務課題 – 46%
2	チュートリアルへのアクセス – 11%	プレッシャーが低い環境 – 13%	チュートリアルへのアクセス – 16%	チュートリアルへのアクセス – 12%	チュートリアルへのアクセス – 14%
3	個人的な価値観や目標 - 8%	チュートリアルへのアクセス – 12%	プレッシャーが低い環境 – 13%	プレッシャーが低い環境 – 12%	プレッシャーが低い環境 – 12%
4	プレッシャーが低い環境 – 7%	個人的な価値観や目標 – 12%	個人的な価値観や目標 – 13%	個人的な価値観や目標 – 11%	個人的な価値観や目標 – 12%
5	個別の課題 – 7%	個別の課題 – 11%	個別の課題 – 8%	個別の課題 – 8%	個別の課題 – 9%
6	その他 – 9%	その他 – 8%	その他 – 6%	その他 – 11%	その他 – 7%

24 従業員に「次のうち、AIツール活用意欲を最もかき立てるものはどれですか」と質問した。



全世代で最も支持される
インセンティブは、AI活用
に結びついた金銭的
インセンティブ（賞与や
昇給）である。

AI導入のインセンティブに関しては、従業員は報酬、特に金銭的インセンティブとの明確な連動を求めています。すべての世代で最も支持されたインセンティブは、AI導入と連動した賞与や昇給であり、特に若年層の従業員に顕著です（図22）。金銭的なインセンティブは多くの年長層従業員からも支持されていますが、これらの世代はAI活用に関する定期的なフィードバックが動機となると回答しています。また、年代が上がるほど、インセンティブがなくても自分のスタンスは変わらない（AIに対する抵抗感を示している）と回答している傾向が強いことがわかりました。

図22：以下のインセンティブのうち、自身のAIツール活用を最も後押しするものはどれですか。（世代別の非AI活用者）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	賞与または昇給 – 44%	賞与または昇給 – 38%	賞与または昇給 – 32%	定期的なフィードバック – 30%	賞与または昇給 – 35%
2	キャリアアップの機会 – 23%	キャリアアップの機会 – 26%	キャリアアップの機会 – 25%	賞与または昇給 – 28%	キャリアアップの機会 – 24%
3	定期的なフィードバック – 15%	インセンティブなし – 14%	インセンティブなし – 17%	インセンティブなし – 22%	インセンティブなし – 16%
4	インセンティブなし – 9%	定期的なフィードバック – 13%	定期的なフィードバック – 16%	キャリアアップの機会 – 12%	定期的なフィードバック – 16%
5	認証またはバッジ – 7%	認証またはバッジ – 6%	認証またはバッジ – 7%	認証またはバッジ – 5%	認証またはバッジ – 7%
6	知名度 – 2%	知名度 – 3%	知名度 – 3%	知名度 – 3%	知名度 – 3%



従業員はまた、周囲の成功者からも影響を受けることがわかりました。AIを活用していない従業員の約3分の1が、同僚が日常業務でAIをうまく活用する姿を見れば、自分もAIツールを導入する意欲が高まると回答しています。このことから、従業員のAI導入の成功事例を強調し、称賛することで組織全体のAI活用を促進できると考えられます（図23）。

図23：以下の同僚に関する要素のうち、自身のAIツール活用を最も後押しするものはどれですか。（世代別の非AI活用者）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	同僚の成功を見ること – 26%	同僚の成功を見ること – 29%	同僚の成功を見ること – 35%	同僚の成功を見ること – 31%	同僚の成功を見ること – 31%
2	スーパーバイザー -19%	影響なし – 22%	影響なし – 16%	影響なし – 28%	影響なし – 20%
3	影響なし – 19%	スーパーバイザー – 14%	チーム・チャレンジまたはグループ・トレーニング – 15%	チーム・チャレンジまたはグループ・トレーニング – 11%	スーパーバイザー – 13%
4	信頼できる仲間からの推薦やアドバイス – 16%	AIの成功事例を聞くこと- 14%	スーパーバイザー – 14%	AIの成功事例を聞くこと- 15%	AIの成功事例を聞くこと- 13%
5	チーム・チャレンジまたはグループ・トレーニング – 13%	信頼できる仲間からの推薦やアドバイス – 11%	AIの成功事例を聞くこと- 11%	信頼できる仲間からの推薦やアドバイス – 9%	チーム・チャレンジまたはグループ・トレーニング – 12%
6	AIの成功事例を聞くこと – 7%	チーム・チャレンジまたはグループ・トレーニング – 9%	信頼できる仲間からの推薦やアドバイス – 9%	スーパーバイザー – 5%	信頼できる仲間からの推薦やアドバイス – 11%



従業員の4人に1人以上が、現在使用しているソフトウェアにAIが自動的に組み込まれればAI活用が促進されると回答した。

現在AIを活用していない多くの従業員にとって、ワークフローへの統合が進めば、導入が促進されることが予想されます。従業員の4人に1人以上が、現在使用しているソフトウェアにAIが自動的に組み込まれればAI活用が促進されると回答しています。また、同数の従業員が、ソフトウェア内でAIの提案が表示されるが、任意選択できる形であることを望むと回答しています（図24）。

図24：以下のデフォルトベースのアプローチのうち、自身のAIツール活用を最も後押しするものはどれですか。（世代別の非AI活用者）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	すでに使っているソフトウェアにAIツールが自動的に含まれている – 34%	すでに使っているソフトウェアにAIツールが自動的に含まれている – 27%	すでに使っているソフトウェアにAIツールが自動的に含まれている – 31%	AIの提案は表示されるが任意選択できるデフォルト設定 – 32%	すでに使っているソフトウェアにAIツールが自動的に含まれている – 28%
2	AIの提案は表示されるが任意選択できるデフォルト設定 – 21%	AIツールの活用を促すようなデフォルトベースのアプローチはない – 20%	AIの提案は表示されるが任意選択できるデフォルト設定 – 26%	AIツールの活用を促すようなデフォルトベースのアプローチはない – 20%	AIの提案は表示されるが任意選択できるデフォルト設定 – 23%
3	AIツールの活用を促すようなデフォルトベースのアプローチはない – 14%	AIの提案は表示されるが任意選択できるデフォルト設定 – 19%	AIツールの利用を促すようなデフォルトベースのアプローチはない – 16%	AIツールは、すでに使っているソフトウェアに自動的に含まれている。 – 15%	AIツールの活用を促すようなデフォルトベースのアプローチはない – 18%
4	AIを使うことの利点を思い出させてくれる定期的なプロンプト – 11%	AI導入を容易にする事前設定 – 14%	AIの導入を容易にする事前設定 – 12%	AIの導入を容易にする事前設定 – 12%	AIの導入を容易にする事前設定 – 13%
5	AI導入を容易にする事前設定 – 10%	AI導入を自分の役割の一部として期待されている – 10%	AI導入を自分の役割の一部として期待されている- 9%	AIを使うことの利点を思い出させてくれる定期的なプロンプト – 12%	AIを使うことの利点を思い出させてくれる定期的なプロンプト – 9%



AIを活用していない人の多くは、AIの活用事例や実際に使われている様子を見ることで、AI活用への信頼と自身が高まると回答しています。これは、リーダーがチーム内で成功した活用事例を紹介し、AIの利点を他のユーザーに示すことの重要性を示唆しています。

図25：AI導入に対する信頼と自信を最も高めるものはどれですか。（世代別の非AI活用者）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	業界リーダーや専門家によるAIツールのデモンストレーション - 26%	同様の業務でのAIの効果的な活用事例 - 28%	同様の業務でのAIの効果的な活用事例 - 31%	同様の業務でのAIの効果的な活用事例 - 32%	同様の業務でのAIの効果的な活用事例 - 29%
2	同様の業務でのAIの効果的な活用事例 - 23%	業界リーダーや専門家によるAIツールのデモンストレーション - 22%	業界リーダーや専門家によるAIツールのデモンストレーション - 26%	同僚からの証言や成功談 - 18%	業界リーダーや専門家によるAIツールのデモンストレーション - 24%
3	同僚からの証言や成功談 - 16%	同僚からの証言や成功談 - 19%	同僚からの証言や成功談 - 18%	業界リーダーや専門家によるAIツールのデモンストレーション - 16%	同僚からの証言や成功談 - 18%
4	他の人がAIツールをうまく使っているのを見ても、それを活用する意欲には影響しない - 16%	他の人がAIツールをうまく使っているのを見ても、それを活用する意欲には影響しない - 17%	他の人がAIツールをうまく使っているのを見ても、それを活用する意欲には影響しない - 12%	他の人がAIツールをうまく使っているのを見ても、それを活用する意欲には影響しない - 15%	他の人がAIツールをうまく使っているのを見ても、それを活用する意欲には影響しない - 15%
5	業界におけるAIの普及を示すレポート - 13%	業界におけるAIの普及を示すレポート - 9%	業界におけるAIの普及を示すレポート - 10%	業界におけるAIの普及を示すレポート - 12%	業界におけるAIの普及を示すレポート - 10%

38%
の従業員が、自身の業務に特化したワークショップがあればAIツールを使う可能性が高まると回答している。

本レポートではここまで、AIスキル研修とAI活用およびAIによる生産性向上との間に強い関連性があることを示してきました。では、実際にAI活用を促進するにあたり、どのようなトレーニング手法が効果的なのでしょうか。多くの従業員、特にX世代とベビーブーム世代は、自身の業務に特化したワークショップを好むと回答しています。認定資格付きのオンラインコースにも一定の支持はありますが、最も需要が高いのは、業務に特化した実践的なワークショップであることが明らかになりました。

図26：以下のトレーニングアプローチのうち、自身のAIツール活用を最も後押しするものはどれですか。（世代別の非AI活用者）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	自分の業務に合わせた対話型の実践的ワークショップ - 31%	自分の業務に合わせた対話型の実践的ワークショップ - 34%	自分の業務に合わせた対話型の実践的ワークショップ - 43%	自分の業務に合わせた対話型の実践的ワークショップ - 45%	自分の業務に合わせた対話型の実践的ワークショップ - 38%
2	資格取得のためのオンライン・コース - 21%	資格取得のためのオンラインコース - 20%	資格取得のためのオンラインコース - 17%	ワークフローに組み込まれた定期的な更新と学習教材 - 20%	資格取得のためのオンラインコース - 18%
3	ワークフローに組み込まれた定期的な更新と学習教材- 16%	トレーニングへのアクセスはAIツール活用の決断に影響しない - 16%	ワークフローに組み込まれた定期的な更新と学習教材 - 15%	トレーニングへのアクセスはAIツール活用の意思決定に影響しない - 15%	ワークフローに組み込まれた定期的な更新と学習教材- 14%
4	トレーニングへのアクセスはAIツール活用の決断に影響しない - 16%	ワークフローに組み込まれた定期的な更新と学習教材- 11%	AIの専門家やメンターによる1対1の指導 - 12%	AIの専門家やメンターによる1対1の指導 - 11%	トレーニングへのアクセスはAIツール活用の意思決定に影響しない - 14%
5	AIの専門家やメンターによる1対1の指導 - 9%	AIの専門家やメンターによる1対1の指導 - 9%	トレーニングへのアクセスはAIツール活用の意思決定に影響しない - 11%	資格取得のためのオンラインコース - 8%	AIの専門家やメンターによる1対1の指導 - 11%



AI活用による効果を得るには、十分に考えられたチェンジマネジメントおよび導入支援プログラムが必要不可欠である。

AIツールへの懸念を克服するための、単一なアプローチは存在しません。AIの活用を促進してその効果を得るには、十分に考えられたチェンジマネジメントおよび導入支援プログラムが必要不可欠です。具体的な方法としては、段階的なガイド、明確な説明やガイドライン、デモンストレーションやAIツールを安全にテストする機会など、様々な施策が一定の支持を得ています。

図27：AIツール活用に関する懸念を克服するために、最も役立つと思うものはどれですか。（世代別の非AI活用者）

	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーム世代	全体
1	AIツールの意思決定プロセスに関する明確な説明 – 19%	AIの信頼性と精度の実証 – 21%	AIの信頼性と精度の実証 – 20%	段階的なガイドやユーザーフレンドリーなインターフェース – 18%	AIの信頼性と精度の実証 – 20%
2	AIの信頼性と精度の実証 – 17%	段階的なガイドやユーザーフレンドリーなインターフェース – 17%	AIツールの意思決定プロセスに関する明確な説明 – 19%	AIの信頼性と精度の実証 – 16%	AIツールの意思決定プロセスに関する明確な説明 – 17%
3	複雑さや潜在的なエラーに対する懸念は、AI導入の意欲に影響しない – 15%	AIツールの意思決定プロセスに関する明確な説明 – 14%	段階的なガイドやユーザーフレンドリーなインターフェース – 18%	AIツールの意思決定プロセスに関する明確な説明 – 16%	段階的なガイドやユーザーフレンドリーなインターフェース – 16%
4	失敗のリスクを最小限に抑えながらAIツールをテストする機会 – 14%	失敗のリスクを最小限に抑えながらAIツールをテストする機会 – 13%	失敗のリスクを最小限に抑えながらAIツールをテストする機会 – 15%	複雑さや潜在的なエラーに対する懸念は、AI導入の意欲に影響しない – 15%	失敗のリスクを最小限に抑えながらAIツールをテストする機会 – 13%
5	AIの倫理とコンプライアンスに関する明確なガイドライン – 13%	複雑さや潜在的なエラーに対する懸念は、AI導入の意欲に影響しない – 12%	複雑さや潜在的なエラーに対する懸念は、AI導入の意欲に影響しない – 11%	AIの倫理とコンプライアンスに関する明確なガイドライン – 14%	複雑さや潜在的なエラーに対する懸念は、AI導入の意欲に影響しない – 12%



セクション 5

従業員のコミットメントとAI活用の関連性

従業員が組織やその幹部、直属の上司に対して帰属意識とつながりを実感できると、職場での様々な行動に良い影響が表れます。それは、業務パフォーマンスの向上、従業員満足度とエンゲージメントの向上、ウェルビーイングの向上、定着率の向上などです^{25, 26, 27, 28}。では、AIが仕事の進め方を変える中で、帰属意識とコミットメントは、従業員のAI活用やAI関連の取り組みへの関与の仕方とどう関連しているのでしょうか。

世代間で従業員のコミットメントに違いはあるのか？

世代間の帰属意識とコミットメントの違いはほとんど見られませんでした（図28）。組織へのコミットメントを感じると答えた従業員は半数未満（45%）である一方、約半数が組織への帰属意識（50%）や

組織幹部へのコミットメント（51%）を感じていることがわかりました。また、従業員の約3分の2が、直属の上司にコミットメントを感じると回答しています（60%）。全体として、若手社員は年長社員と同程度の帰属意識やコミットメントを感じている傾向があり（図28）、Z世代は組織や直属の上司へのコミットメントがわずかに高い結果となりました²⁹。

²⁵ Komisarof, A. (2022). A new framework of workplace belonging: Instrument validation and testing relationships to crucial acculturation outcomes. *Journal of International and Intercultural Communication*, 15(3), 311-332.

²⁶ Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Remote work and psychological distance: Organizational belongingness as a resource against work stressors and employee performance impairment and distress. *Sustainability*, 17(4), 1342.

²⁷ Kellerer, M., & Süß, S. (2025). Implications of multiple commitment targets for turnover intentions and actual turnover: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-46.

²⁸ Xu, X., Zhao, P., Hayes, R., Le, N., & Dormann, C. (2023). Revisit the causal inference between organizational commitment and job satisfaction: A meta-analysis disentangling its sources of inconsistencies. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1244.

²⁹ 世代が帰属意識とコミットメントに与える影響について回帰分析を行った。多重比較検定（ボンフェローニ補正）を行ったところ、Z世代とミレニアル世代、Z世代とX世代の従業員の間で、統計的に優れた世代間の差が確認された（ $p < 0.05$ ）。詳細は付録を参照。

従業員の帰属意識や組織へのコミットメントと、AI活用およびAIによる生産性向上との関係についての結果は一貫していない。

図28：a)帰属意識、b)組織へのコミットメント、c)直属上司へのコミットメント、d)組織幹部へのコミットメントを感じている従業員の割合（世代別）

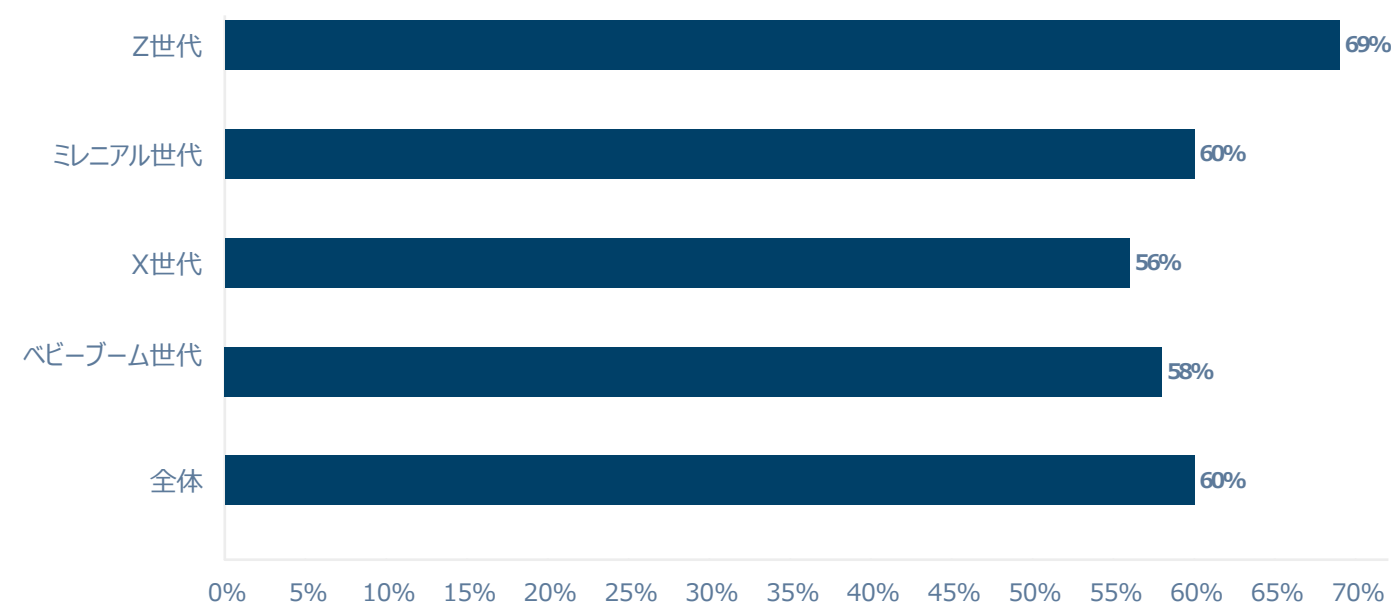
a) 帰属意識



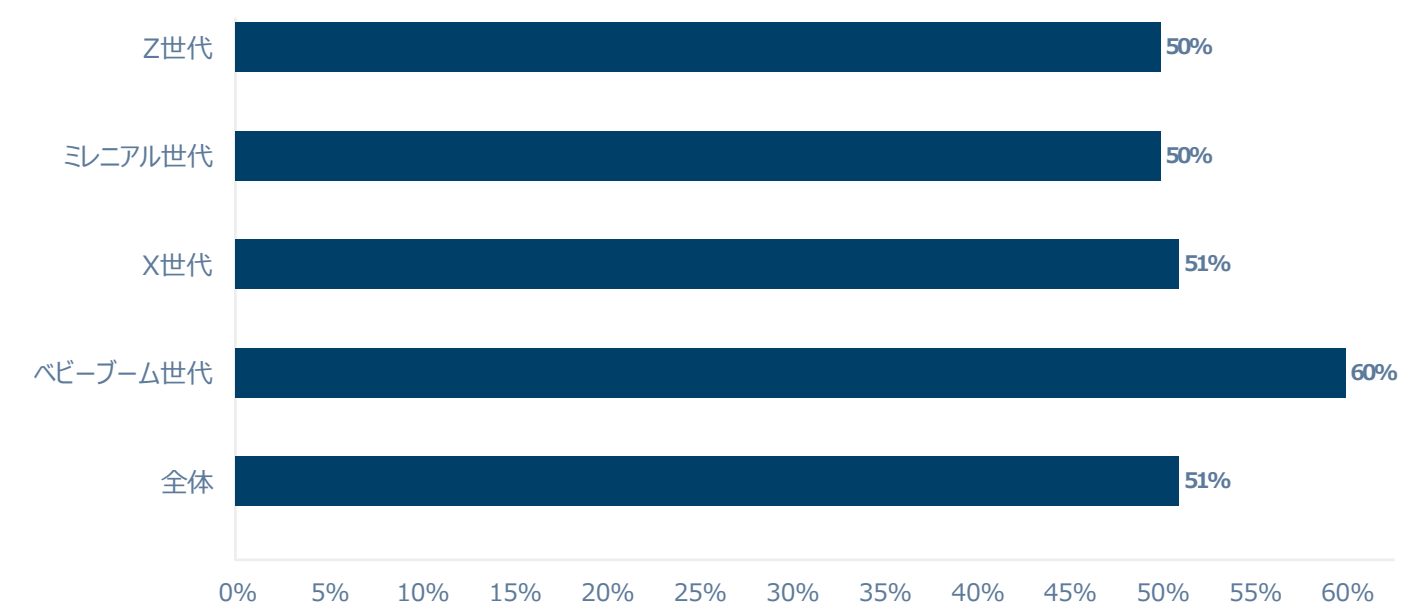
b) 組織へのコミットメント




c) 直属の上司へのコミットメント



d) 組織幹部へのコミットメント





AIの導入と生産性の向上には、個々のニーズに合わせたAIスキル研修、ピアラーニング・ネットワーク、適切に設計されたインセンティブなど、よりのを絞った実践的な施策が効果的である。

AI活用と生産性向上においては、帰属意識とコミットメントよりAIに特化した研修やAIに対する個人の意欲・考えが重要

従業員の帰属意識や組織へのコミットメントと、AI活用およびAIによる生産性向上との関係を見ると、その結果は一貫していません（図29）。帰属意識とコミットメントが高い従業員ほど、業務でAIを活用している傾向はあるものの、帰属意識やコミットメントとAI活用との関連性はそれほど大きくありません。

ただし、例外としてベビーブーム世代では、組織へのコミットメントが高いほどAI技術の活用率も高い結果となりました。この結果から、ベビーブーム世代の組織へのコミットメント向上によってAI活用が促進される可能性が考えられますが、因果関係があると断定はできません。

AIによる変革を推進するリーダーにとって、組織へのコミットメントが主要な推進要因でないという結果は朗報ともいえるかもしれません。組織へのコミットメントを高めるのは複雑で時間がかかります。一方で、本調査では、個々のニーズに合わせたAIスキル研修、ピアラーニングネットワーク、適切に設計されたインセンティブなどの、的を絞った実践的な施策の方が、AIの活用と生産性向上に効果的であることが示唆されています。

AI関連の取り組みに携わる従業員は、帰属意識とコミットメントが高い

世界的にAIによる変革が注目される中で、多くのリーダーは、AI関連の取り組みに携わる従業員が帰属意識やコミットメントを高めているかに関心をお持ちかもしれません。調査の結果、AI技術の構築・開発・販売・研修・広報に携わっている従業員の38%は、AIに取り組んでいない従業員に比べて帰属意識と組織へのコミットメントを感じている割合が高いことがわかりました（図30）。AI関連の取り組みへに携わっている従業員は、帰属意識および様々なコミットメントのレベルが高いと回答していますが、他の要因を統計的に調整した場合に有意なのは、帰属意識と組織へのコミットメントのみとなりました³⁰。

この傾向は、ミレニアル世代とX世代で特に顕著です。例えば、AI関連の取り組みに携わるミレニアル世代の58%、X世代の51%の従業員が組織へのコミットメントを感じていると回答しているのに対し、AIに取り組んでいない従業員では36%にとどまっています。

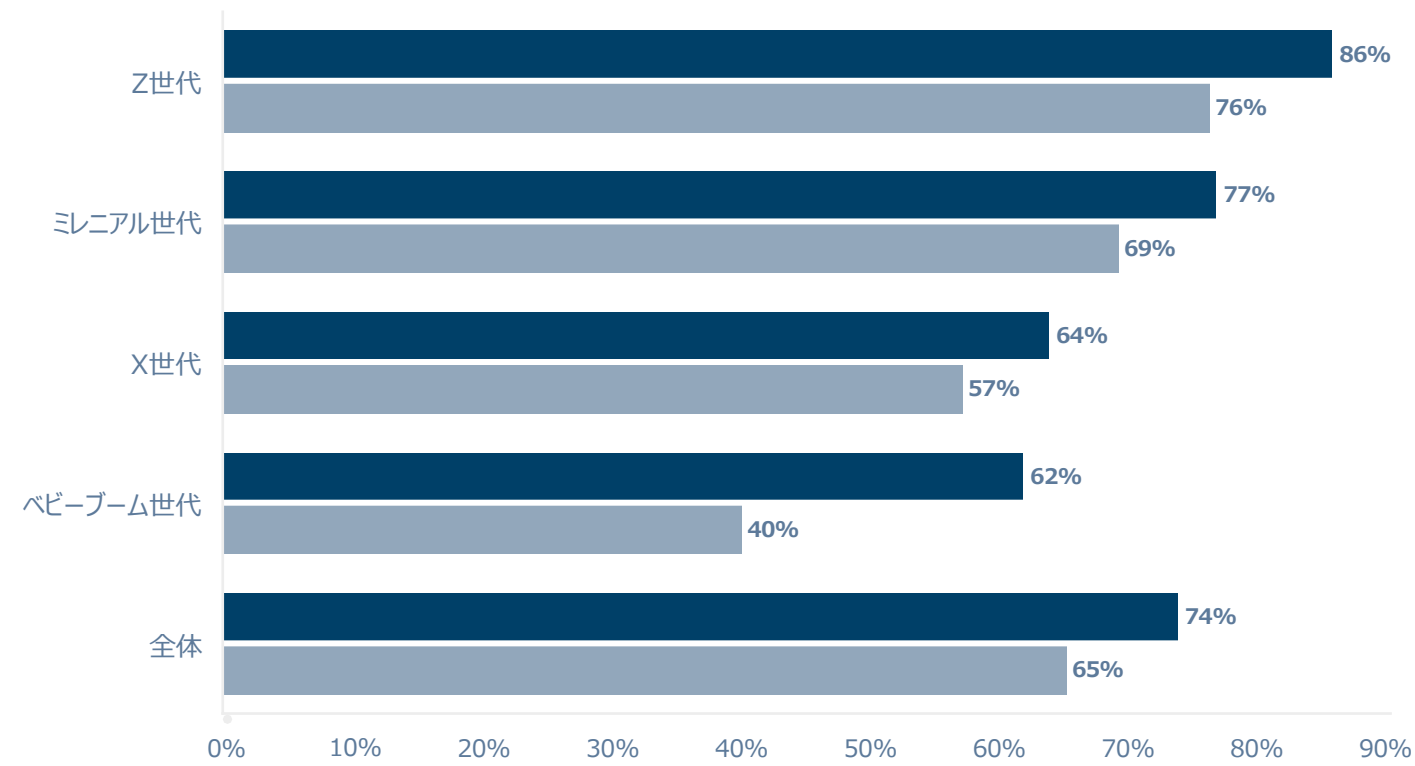
しかし、帰属意識や組織へのコミットメントが高い従業員ほどAI関連プロジェクトに選ばれやすいのか、あるいはAIに取り組むことで従業員の帰属意識が高まるのかは現時点では明確ではありません。ただ、明らかなことは、AI関連の取り組みへの関与と帰属意識・組織へのコミットメントとの間には、プラスの関係があるという点です。

³⁰ 回帰分析の詳細は付録を参照されたい。コントロール項目は、世代、性別、出生国、組織規模、年功・役割、組織タイプ、学歴、国、セクターである。（付録参照）

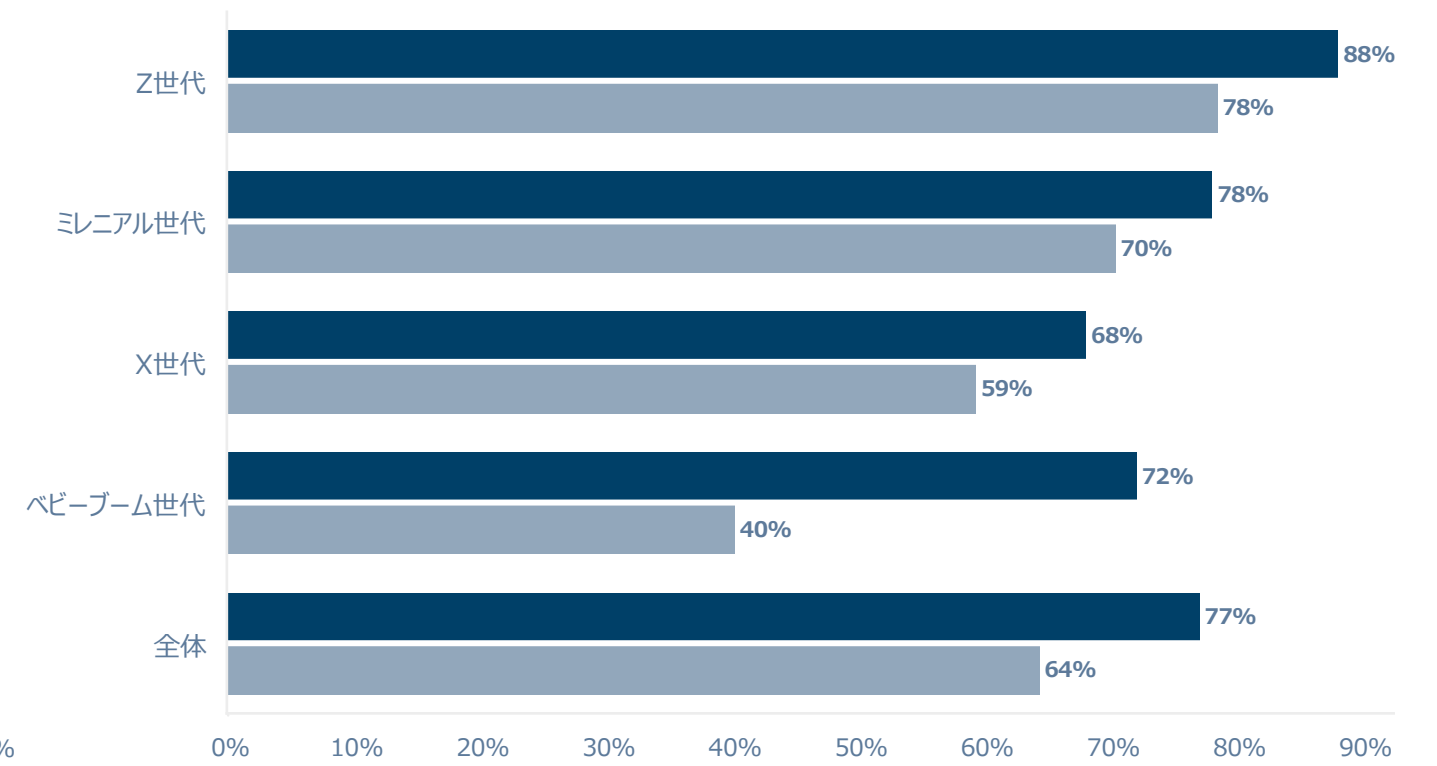


図29：a) 帰属意識、b) 組織へのコミットメント、c) 直属上司へのコミットメント、d) 組織幹部へのコミットメント別に見た、業務でAIを活用している従業員の割合（世代別）

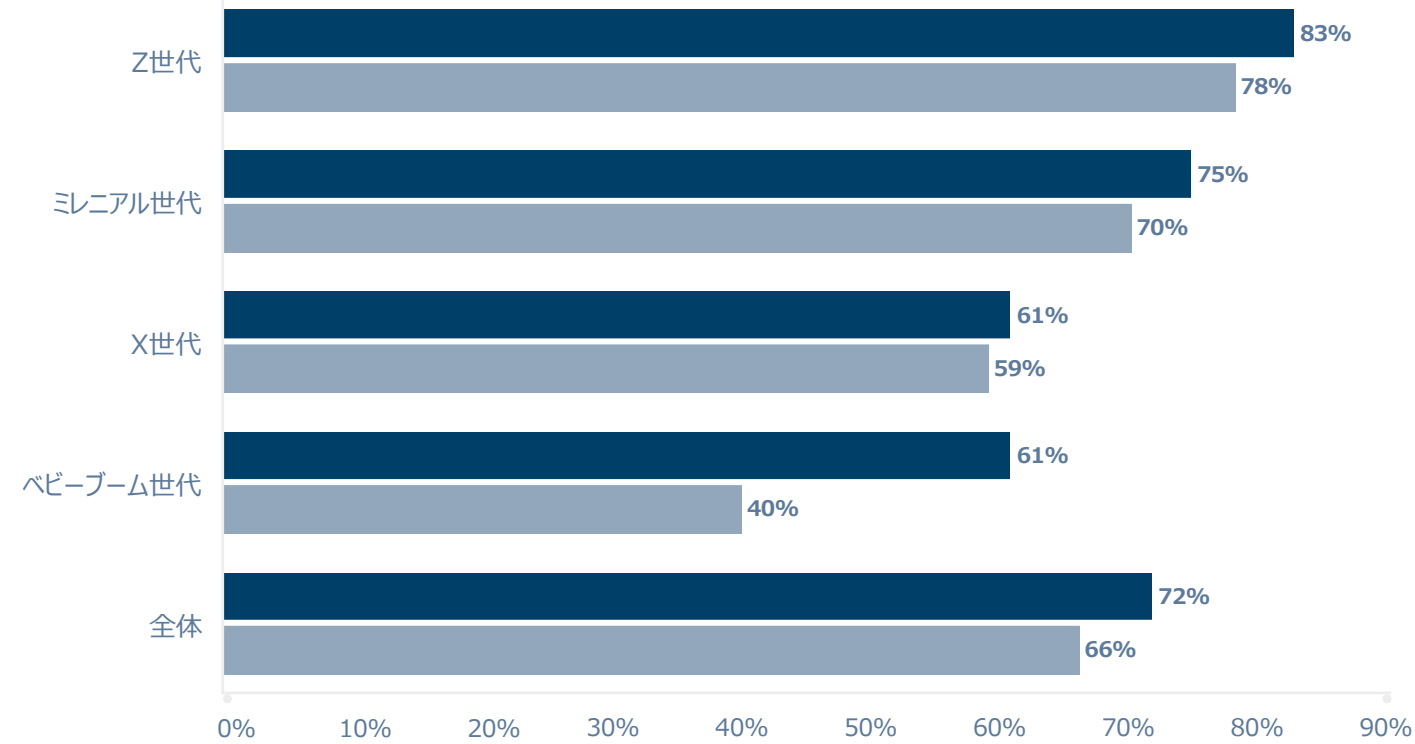
a) 帰属意識



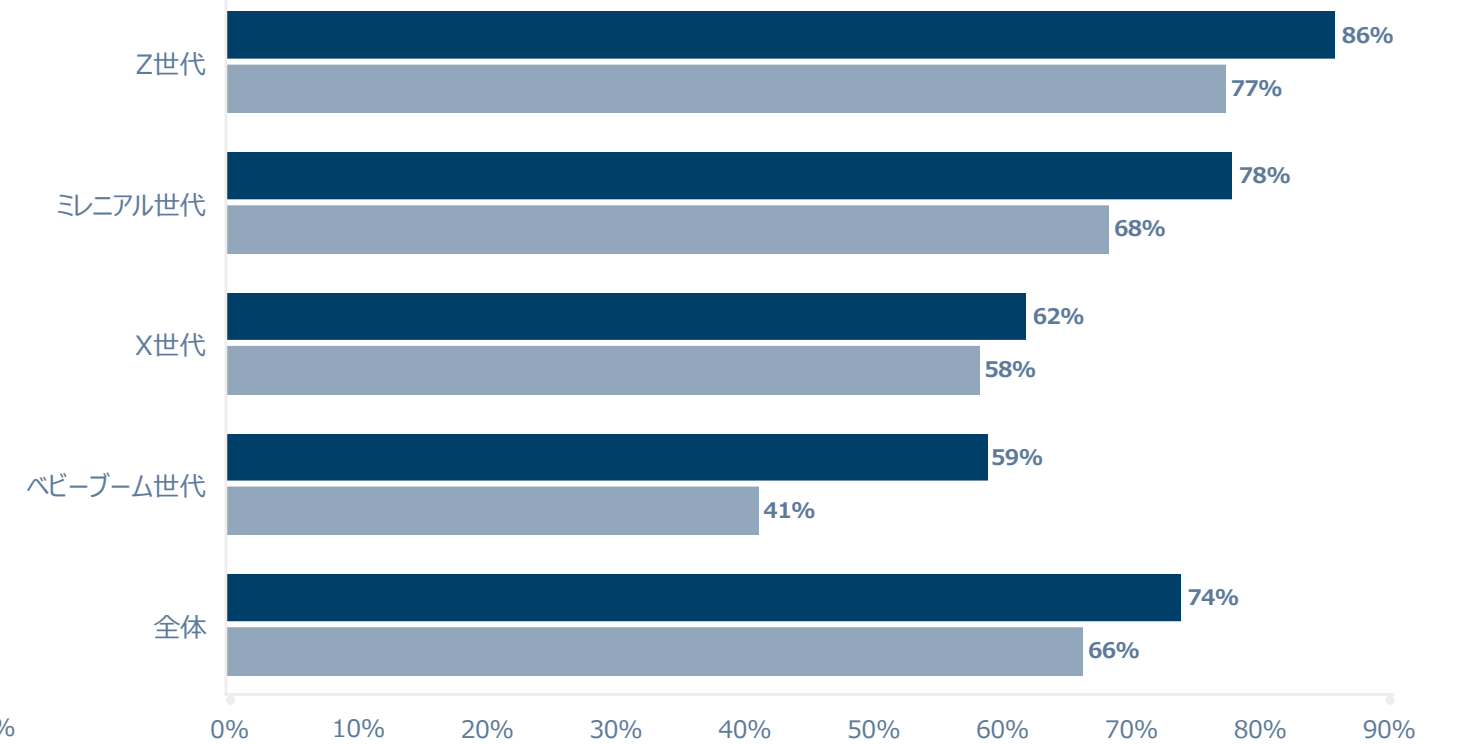
b) 組織へのコミットメント



c) 直属の上司へのコミットメント



d) 組織幹部へのコミットメント

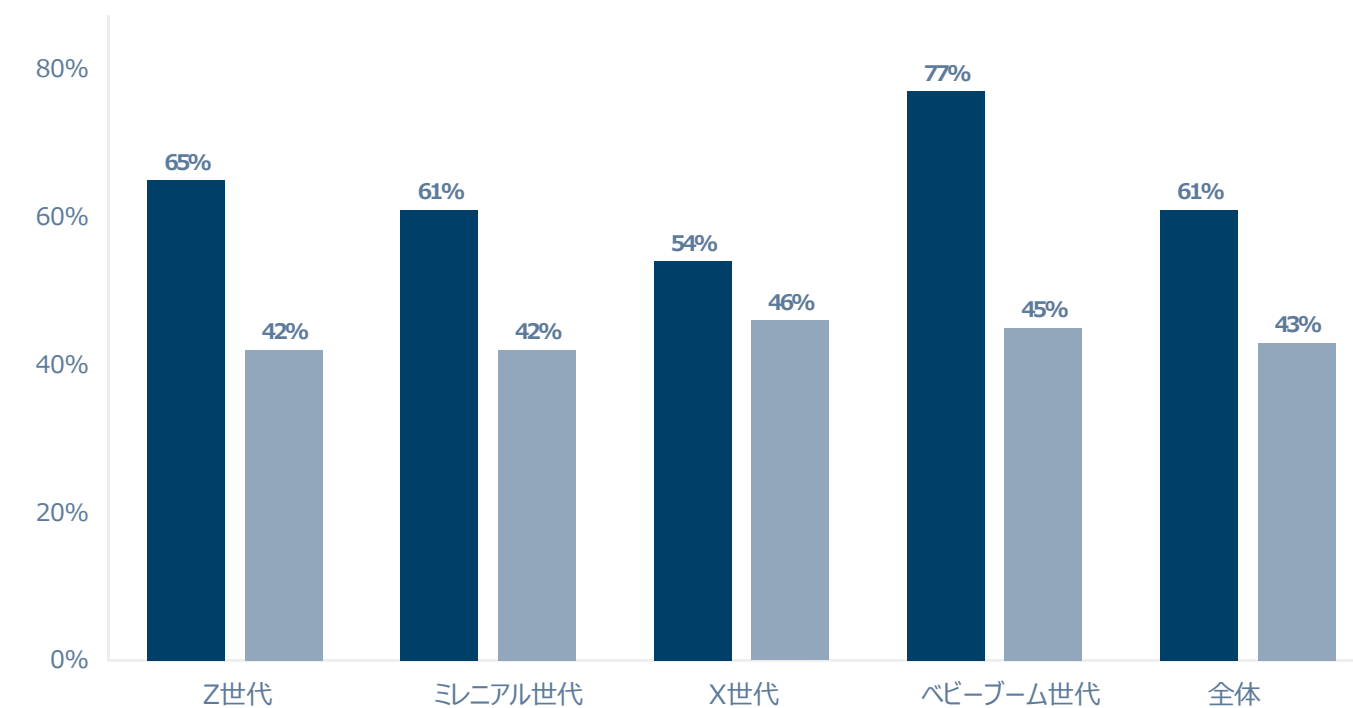


■ 業務におけるAIの活用（採用者）
■ 業務でAIを活用していない（非採用者）

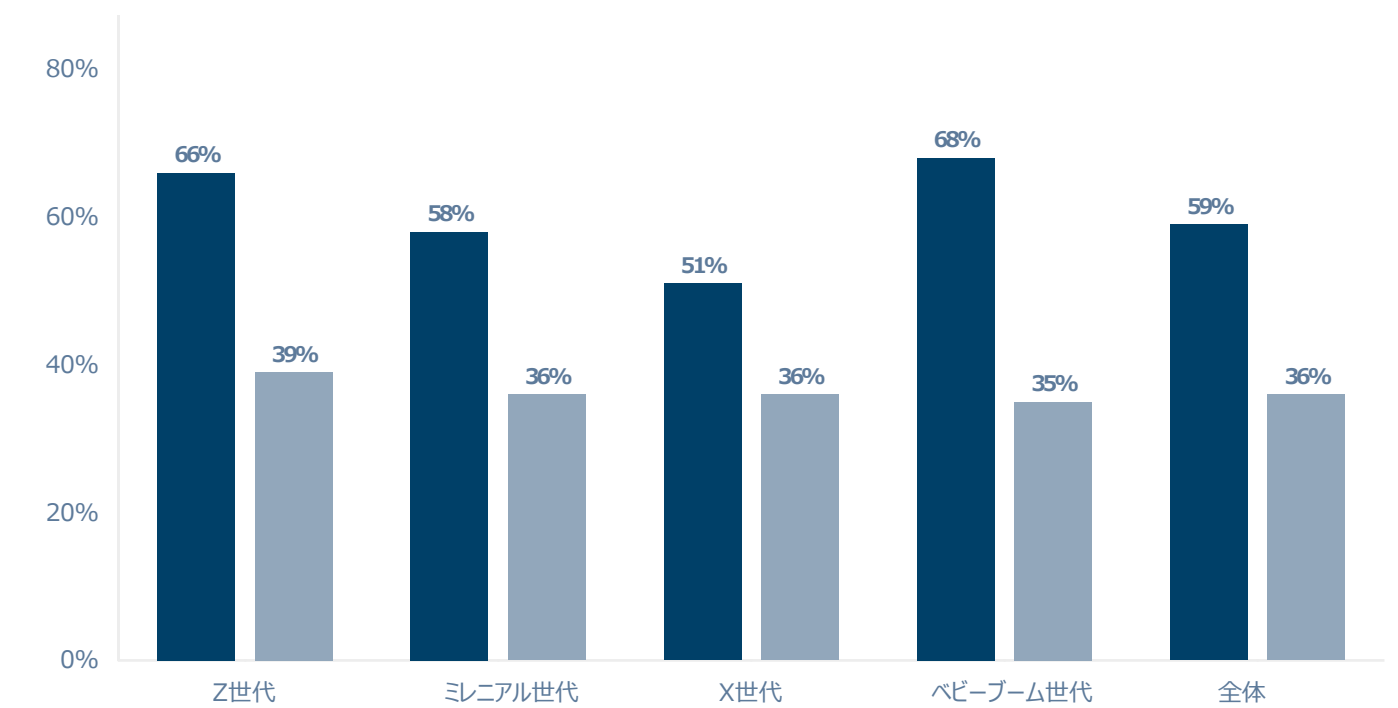
AIの導入と生産性の向上には、個々のニーズに合わせたAIスキル研修、ピアラーニング・ネットワーク、適切に設計されたインセンティブなど、よりのを絞った実践的な施策が効果的である。

図30：a) 帰属意識、b) 組織へのコミットメント、c) 直属上司へのコミットメント、d) 組織幹部へのコミットメント別に見た、AI関連の取り組みに関与している／関与していない従業員の割合（世代別）

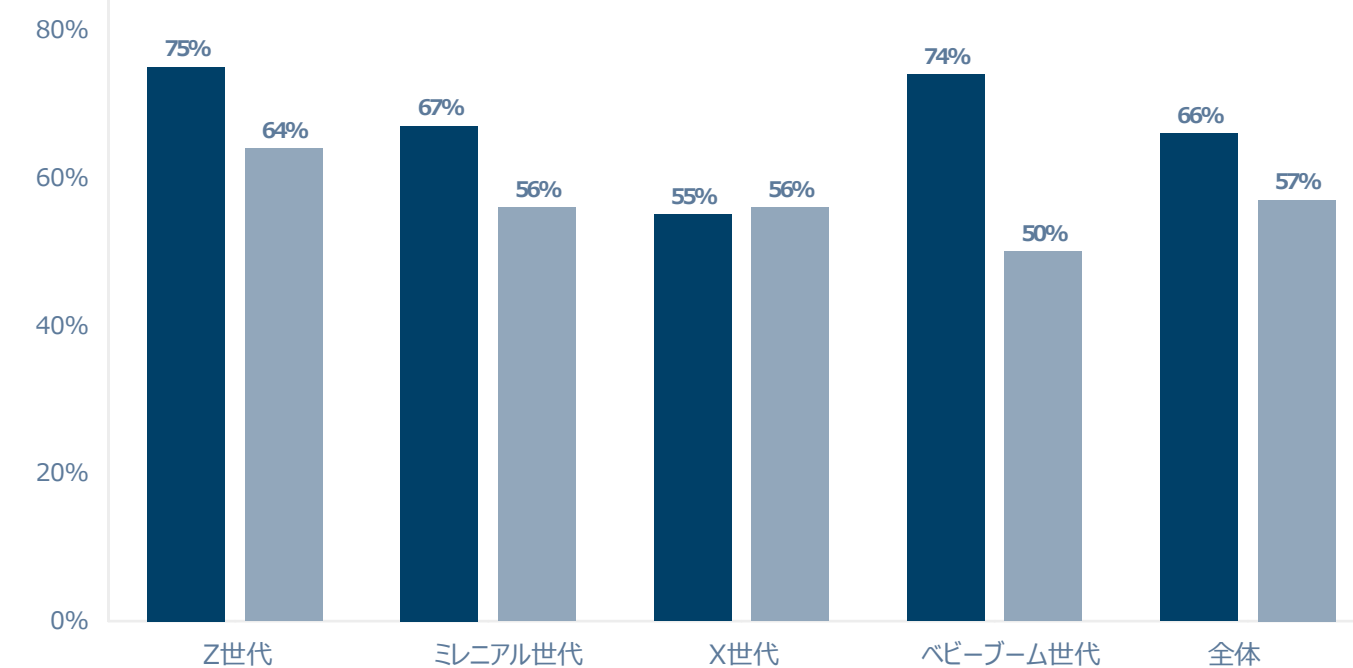
a) 帰属意識



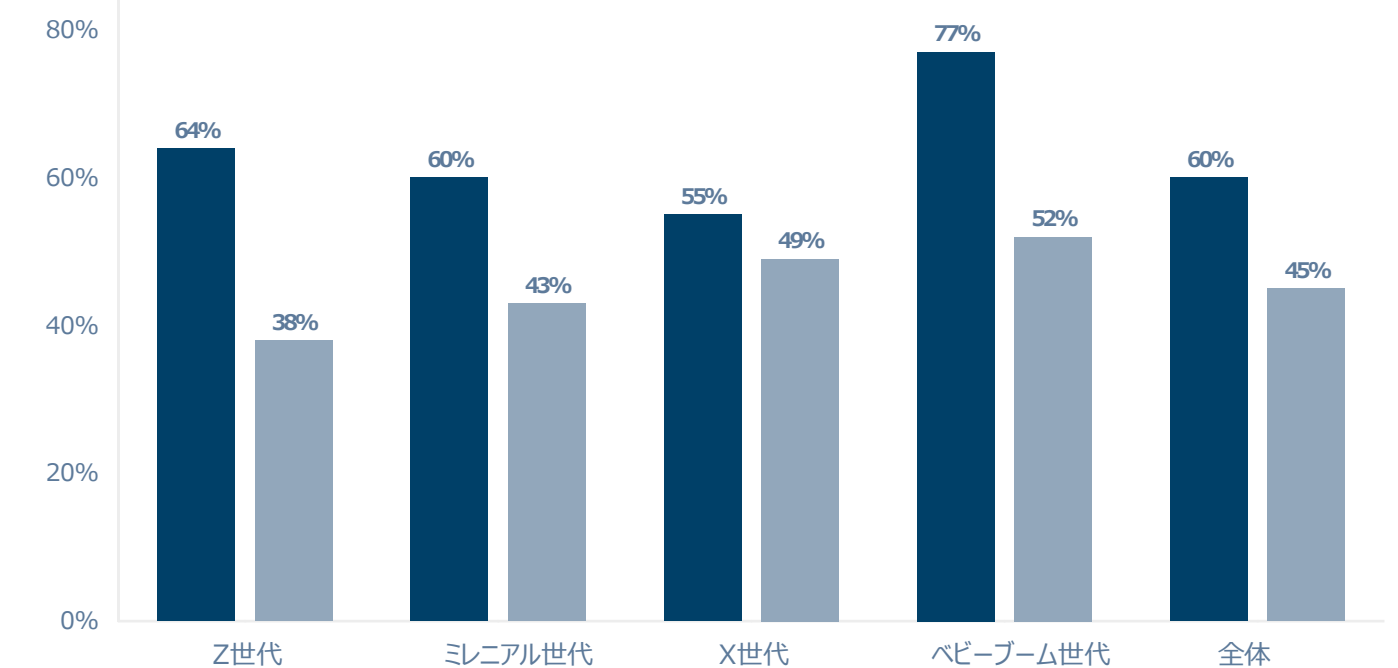
b) 組織へのコミットメント



c) 直属の上司へのコミットメント



d) 組織幹部へのコミットメント



■ AIに取り組んでいる
■ AIに取り組んでいない

結論

AIが職場にますます浸透する中、その生産性向上のメリットを最大限に引き出すには、AIの導入が広範かつ包括的で、意図的に行われることが必要です。そのためにリーダーは世代を超えて従業員を支援する戦略に投資することが重要となります。

特に年齢層の高い従業員を対象とした研修は、AI導入の拡大と生産性向上に効果があると考えられます。また、明確なインセンティブの設計やピアラーニングの事例提供、AIツールの業務フローへの直接統合も、AI活用促進に効果的と考えられます。さらに、リーダーが生産性と公平性を両立させる形でAI活用を推進するためには、AIの透明性確保、人間による監督体制、明確なガイドラインを通じて信頼を築くことが鍵となります。

また、当社の過去レポートと同様に、世代的に多様なチームは生産性が高い傾向があることがわかりました。今回の調査では、特にAI関連の取り組みにおける世代的多様性の効果が確認されました。これは、年齢層の高い従業員もAI研修やプロジェクトチームに積極的に参加させることの利点を示しています。さらに、調査結果からは、こうした取り組みへの関与が従業員の帰属意識とコミットメントの向上と関連していることも示唆されました。また、現在AI関連の取り組みに携わる従業員は、AIを通じて組織の未来をつくるために、より多くの時間を割くことに意欲的であることがわかっています。



GENERATIONS HUB

プロティビティは、[LSEのインクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)と[GENERATIONS HUB](#)で共同研究できることを嬉しく思います。競争が激化する市場において優秀な人材を獲得・維持できるかは、今後10年間にリーダーが直面する最重要リスクです³¹。

本レポートは、AI導入の拡大とスキル向上、そしてAIチームにおける多世代の参画によって生まれる人材面および生産性向上の可能性を明らかにしています。

リーダーが多世代の人材の獲得・定着・育成を行い、チームのパフォーマンスを引き出すために、[GENERATIONS HUB](#)では研究に基づく各種リソースを提供しています。このテーマに関する最新の行動科学の知見を扱った出版物や記事、イベントについては、ぜひ[GENERATIONS HUB](#)をご覧ください。

³¹ Protiviti (2025). *Executive Perspectives on Top Risks for the Near-and Long-Term*. www.protiviti.com/uk-en/survey/executive-perspectives-top-risks



次回のGENERATIONSグローバル年次調査への参加

GENERATIONSグローバル年次調査は、従業員、管理職、取締役、経営幹部層の経験をもとに、世代を超えて生産性と人材定着を促進する上で「何が重要か」を理解することを目的としています。本レポートで示した調査結果は、世代ごとの従業員の経験を継続的に理解し、多世代化するチームのパフォーマンスを高めるための働き方への道筋を示しています。

GENERATIONSグローバル年次調査は、各世代を理解すること、組織のパフォーマンスと従業員経験を向上させる方法を理解することを目指しています。具体的には、この調査の目的は、リーダーがグローバルな人材課題に対応し、生産性の課題を克服できるよう、従業員体系を設計するための実践的な示唆を得ることです。

多世代の従業員の潜在能力を引き出し、世代間のインクルージョンと生産性を最大化したいと考えるリーダーの方々は、ぜひ[GENERATIONS HUB](#)で最新の知見をご覧ください、[GENERATIONSグローバル年次調査](#)にご参加ください。

LSEの連絡先

グレース・ローダン博士
インクルージョン・イニシアチブ 創設ディレクタ

ダニエル・ジョレス博士
行動科学研究員

プロティビティの連絡先

フラン・マクスウェル
ピープル＆チェンジ
マネージングディレクタ 兼 グローバル・リーダー

マット・ダンカン
ピープル＆チェンジ
マネージングディレクタ

著者と謝辞

著者紹介



ダニエル・ジョレス：ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカルサイエンスの[インクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)の行動科学研究員。労働力の高齢化や世代的多様性の課題に行動科学を応用することに焦点を当てた研究を行う。この研究は、組織が生産的で、多世代にわたる包括的な労働力の構築を支援することを目的としている。彼の研究は、MIT Sloan Management Review、Fast Company、World Economic Forum’s Future of Workなどの国際的な学術誌やビジネス誌に掲載されている。



グレース・ローダン：[インクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)の創設ディレクターであり、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカルサイエンスの准教授。インクルーシブ・リーダーシップ、職場における女性活躍、仕事の未来、多様性と個人の成功を通じた生産性に焦点を当てた研究を行う。彼女の学術論文は名だたる国際誌に掲載され、The Financial Times、Fortune、MIT Sloan Management Review、Harvard Business Reviewなどに寄稿している。大手金融・テクノロジー企業での講演者・アドバイザーとしても活動している。2021年、初の著書である『Think Big, Take Small Steps and Build the Future You Want（大きく考え、小さな一歩を踏み出し、望む未来を築こう）』を出版した。

インクルージョン・イニシアチブ：[インクルージョン・イニシアチブ（TII）](#)は、行動科学の知見を活用し、金融および各種専門サービスを提供する組織におけるインクルージョンの促進要因の理解を進めることを目的とする。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス＆ポリティカル・サイエンス内に位置するTIIは、組織がインクルージョンの障壁を理解し、インクルージョンのメリットを定量化し、より良いインクルージョンの成果を達成できるよう、調査・対策を提供している。

Eメール：TII@lse.ac.uk

謝辞

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス＆ポリティカル・サイエンス、[インクルージョン・イニシアチブ](#)

サシャ・オゴシ、[インクルージョン・イニシアチブ](#) 広報マネージャー



protiviti®

このホワイトペーパーを使用または参照する場合は、以下のように引用してください。
Jolles and Lordan (2025). When Generations Meet: The productivity
potential of multigenerational meetings.
A report by The Inclusion Initiative at LSE.