

AIと人材のジレンマ： 追従ではなく、 AI時代をリードするために

経営層の期待と従業員の現実乖離が生じるとき、
組織に何が起こるのか

AIパルス調査 — 第5弾



protiviti®
Global Business Consulting

目次

03 エグゼクティブサマリー

04 注目すべき調査結果

06 経営幹部によるAIの成熟度認識

07 人材の備え：自信と現実

08 AIの推進要因：効率化と価値創出

10 人材の活用はますます複雑化している

11 ギャップを埋める：
人事部門とAI戦略の意思統一を図る

12 調査概要

13 AI成熟度の段階

14 プロテビティについて



エグゼクティブサマリー

AI時代における人事（HR）部門には二重の責任があります。従業員がAIを効果的に活用できるよう人材マネジメントの基幹プロセスを更新するとともに、自部門のオペレーティングモデル（組織運営モデル）にもAIを統合し、より効率的に従業員を支援することです。最新のAIパルス調査によると、人事部門はこれら両面で後れを取っています。

経営幹部間の一体感の欠如が主要な要因となっています。調査結果によると、AIへの備えができた人材の構築を担当するCHRO（最高人事責任者）は、他の経営幹部と比較して、AIへの備え、価値への期待、必要とされる人材変革の規模について足並みが揃っていません。

例えば、**CHROは、3年後のAI推進要因としてビジネス価値の創出・獲得を最上位に挙げていない唯一の経営幹部です**。また、CHROの約5人に1人は、2030年の全社組織図に人間とデジタルワーカーの両方が含まれることに同意していません。つまり、人材変革を推進する役割を担う部門が、まだその主導的立場にない状況です。

経営層におけるAIの潜在的価値に対するコンセンサスは完全に失われているわけではありません。調査対象となった約800名の経営幹部のうち、約80%が、今後3年間でAIへの投資によって最終利益の向上、市場投入までのリードタイムの短縮、売上成長の促進が期待できると考えています。しかし、これらの成果を達成するためには、人事部門のリーダーシップと他の経営層が連携することが不可欠です。

人事部門は、長年にわたりビジネスの戦略的パートナーとなるべく取り組んできました。しかし、経営層の関係者が、全社的なAI戦略において人事部門と連携するのではなく、人事部門を迂回して対応せざるを得なくなれば、その地位を失う可能性があります。そのため、人事リーダーは今こそ前面に立ち、AIの導入や人材変革に関する重要な意思決定を積極的に主導することが急務となっています。

AIの持つ可能性を最大限に引き出すためには、単にテクノロジーを導入するだけでなく、業務の進め方が重要となります。意思決定の場において人事部門が十分に関与しなければ、組織はAIを受け入れる設計になっていない組織運営モデルにAIを導入してしまうリスクがあります。そのリスクは導入の遅れだけにとどまらず、人材の整合性が取れなければ、AIへの投資が期待される投資対効果（ROI）を生み出せなくなることです。

CHRO

82%

他の経営幹部

93%

2030年までに人間とデジタルワーカーが
共存する労働力が実現すると見込んでいます



注目すべき調査結果

01

AI導入において、IT部門は先行し、人事は後れを取っている

- IT部門はAIの浸透率が最も高く、次いで研究開発（R&D）およびエンジニアリングが続きます。CIOおよびCTOの5人中3人は、今後3年以内にIT業務の大部分がAI対応になると予想しています。
- 人事、内部監査、サプライチェーンはAIの導入率が最も低い部門です。CHROの約60%は、今後3年以内に人事業務のうちAI対応となる割合が25%未満であると予想していますが、実際には人事業務の80%以上が何らかの自動化に適しているのが一般的です。

03

現在、AIは効率化を支援しているが、将来的には成長の原動力となることが期待されている

- 現在、AIへの投資の主な推進要因はプロセス最適化（50%）と生産性の向上（40%）です。
- 2029年までに、ビジネス価値の創出・獲得がAIへの投資の主要な推進要因になると予想されています。

02

組織の備えには、従来の人事機能の抜本的な見直しが必要となる

- 回答者の75%以上が、人事の基幹機能がAIを活用した人材を支援する準備ができていると考えています。
- しかし、CHROのより慎重な見解は、他の経営幹部のリーダーが仕事の役割、報酬プログラム、研修・開発能力の再設計の範囲や複雑さを過小評価している可能性があることを示唆しています。

04

AIを活用したチームは、市場投入サイクルを加速させることが期待されている

- 回答者の91%が、2030年までに組織構造に人間とデジタルワーカーの両方が含まれると予想しています。
- 89%が2030年までに新製品やサービスの市場投入までのリードタイムがAIによって短縮されると予想しています。



表1：AIの導入状況、優先事項、期待される成果といった複数の側面において、CHROはCIO/CTOおよびCEOとの認識の乖離が最も大きくなっており、このことは、組織におけるAIトランスフォーメーションと人材活用の進め方に関して、組織内の認識の一致が十分に図られていないことを示しています。

視点	現在の主要なAI推進要因	3年後の主要なAI推進要因	主なリスク／盲点	2030年の展望
CTO / CIO	従業員の生産性（44%） およびプロセス最適化（43%）	ビジネス価値の創出・獲得（56%）	一部の同業他社と比較して、「リーダーシップの実践」を定着支援の手法として重視する割合は低い（16%）	最も強気な全体傾向：97%が人間とデジタルが混在する組織図を予想、96%がAIによる業績向上を期待
CEO	プロセス／業務プロセスの最適化（47%） および従業員の生産性（46%）	ビジネス価値の創出・獲得（53%）	CTOよりも人材再設計に慎重：74%が職務設計・役割変更に前向き	非常に楽観的：91%が人間とデジタルが混在する組織図を予想、87%がAI主導の売上成長を期待
CFO	プロセス／業務プロセスの最適化（51%）	ビジネス価値の創出・獲得（44%）	人事変革やAIのスケール展開（人材関連業務）についてはより慎重な姿勢を示している	パフォーマンスに自信：91%が最終利益の向上を期待し、80%が売上成長を期待している
COO	プロセス／ワークフローの最適化（55%） ― 最も強力な効率化重視	ビジネス価値の創出・獲得（51%）	全体的な変革段階の成熟度が最も低く、特に人事および監査での導入に慎重である	やや強気：90%が人間とデジタルが混在する組織図を予想しているが、管理業務やオペレーション業務の大部分が自動化されると予想しているのは78%にとどまる
CHRO	従業員の生産性の向上（58%） ― 最も人材重視の傾向が強い	プロセス最適化（51%）、 続いてビジネス価値の創出・獲得（44%）	職務設計に最も慎重（59%が肯定的）であり、AIによる売上成長には最も自信がない（71%）。	構造的・価値面で他の経営幹部ほど強気ではない：82%が人間とデジタルが混在する組織図を予想



経営幹部によるAIの成熟度認識

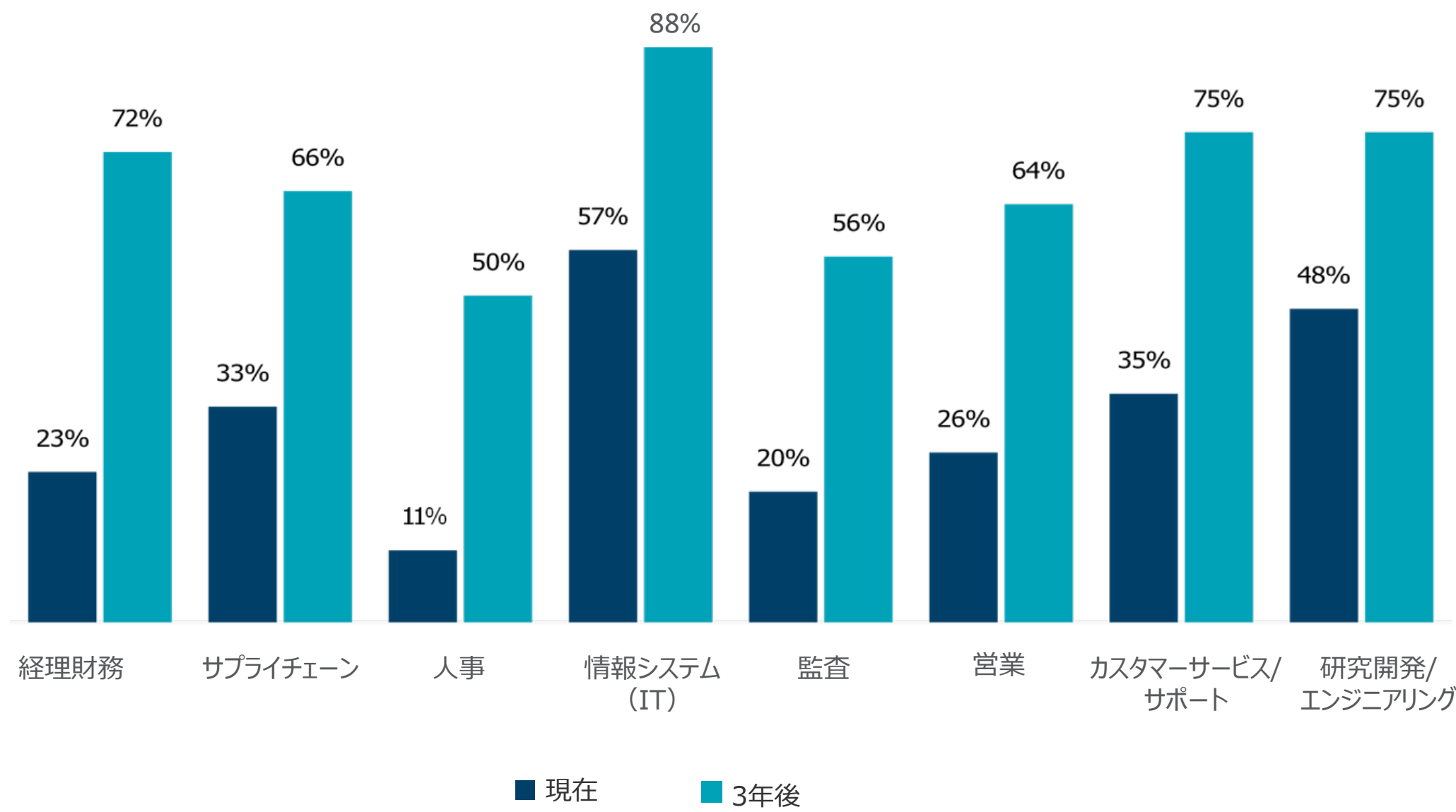
多くの組織はAIの成熟度カーブの中間に位置しており、ステージ2（実験段階）およびステージ3（定義段階）に集中しており、ステージ4（最適化段階）へ進んでいる組織は少数です。

AI成熟度の各段階の定義については、13ページを参照してください。

しかし、経営幹部の中でも認識は大きく異なります。CEOやITリーダーは一貫して成熟度を高く評価する一方で、CFO、COO、CHRO（最高人事責任者）はより慎重であり、明確な認識ギャップが浮き彫りになっています。これらの違いは実際の導入状況を反映しており、AIの浸透度はITやR&Dが最も高い一方で、人事、監査、サプライチェーンは後れを取っています。

このギャップは、リーダーが自部門を評価する際にさらに顕著になります。CIOおよびCTOのほぼ3分の2（62%）が、今後3年以内にIT業務の少なくとも50%がAI対応になると予想している一方で、CHROで同様に人事業務についてそう考えているのはわずか5%にとどまっています。

図1：部門別AI浸透度（現在 vs. 3年後）：AIの導入はあらゆる機能で加速していますが、リーダーと後れを取っている組織とのギャップは縮まるのではなく、広がっています。



* 部門別のAI浸透度は、特定の機能における業務の25%以上が現在AI対応済み、または今後3年以内にAI対応されると回答した割合を示しています。



人材の備え：自信と現実

大局的には、リーダーは人材のAIへの備えに強い自信を示しています。しかし、経営幹部全体で自信のレベルは均一ではありません。CHRO（最高人事責任者）は主要な領域において一貫して楽観的ではありません。

- 役割設計（職務の内容や責任範囲の設計）がAI活用への対応ができていると強く認識しているのはわずか13%であり、全体の28%と比較して低い結果となりました。
- 自社の人材育成の能力がAIへの備えができていると強く同意するのはわずか14%であり、全体では36%となっています。

この乖離を説明する要因は2つあります。第一に、AIが業務をより少数で高いインパクトを持つ役割に集約し続ける中で、CHROは役割設計、報酬制度、キャリアパスの再構築に伴う複雑さをより現実的に捉えています。一方で、CHRO以外のリーダーはこれらの課題を過小評価しているようです。

次に、調査によると、人事部門のAIの成熟度は、ITやR&Dなどの主要部門よりも低く、さらにファイナンスやセールスなどのフロントオフィスおよびバックオフィスのいくつかの分野にも遅れをとっています。これは、多くのCHROが、全社レベルのAIのスケール展開を支えるために必要な人事の基幹プロセスの再設計を、AIツールがどのように強化・加速できるかについて、直接的な理解が限定的であることを示唆しています。

全体として、組織は業務自体を再設計する能力よりも、従業員をトレーニングする能力に対してより自信を持っているようです。これにより構造的なギャップが生じています。すなわち、**学習能力は強化されているものの、職務構造やインセンティブ、報酬モデルはAIを活用した業務とまだ十分に整合していません。**

IT部門のリーダーは、
人材の準備状況について
最も高い自信を示している

96%

学習環境の準備に前向き

88%

役割設計の準備に前向き



10社に 1社

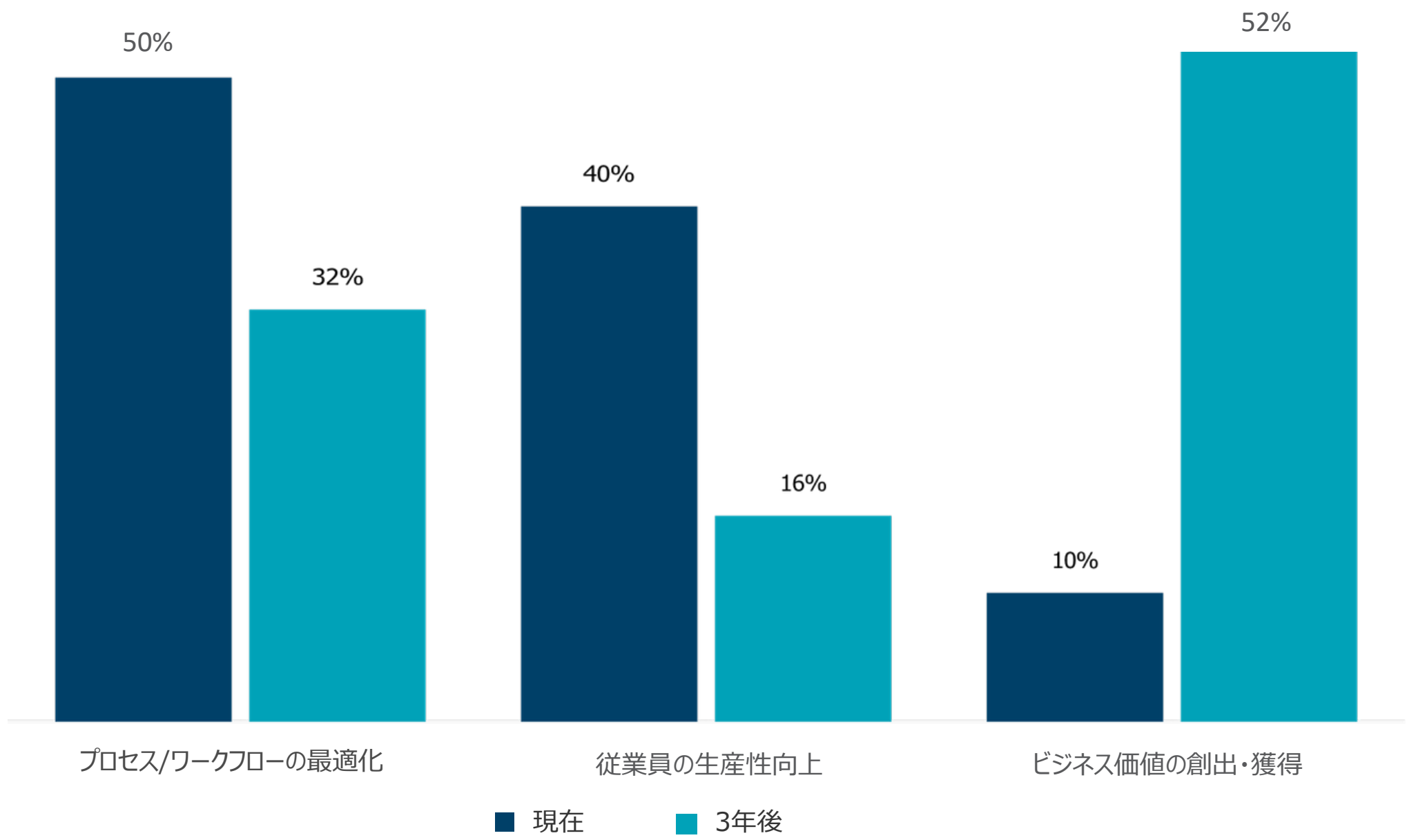
AIを主に事業価値創出の
ために活用しています

AIの推進要因：効率化と価値創出

AI投資は効率化から価値創造へとシフトしています。現在、企業は主にプロセス最適化（50%）や生産性の向上（40%）のためにAIを活用しており、直接的なビジネス価値への注力は比較的少ない状況です。

今後3年間でバランスは劇的に変化し、ビジネス価値の創出・獲得が主要な推進要因となることが、当社の調査で示されています。これは、業務の進め方を改善する段階から、価値創出の方法を変革する段階への重要な転換点を示しています。この変化を実現するためには、人材の備えが極めて重要となります。

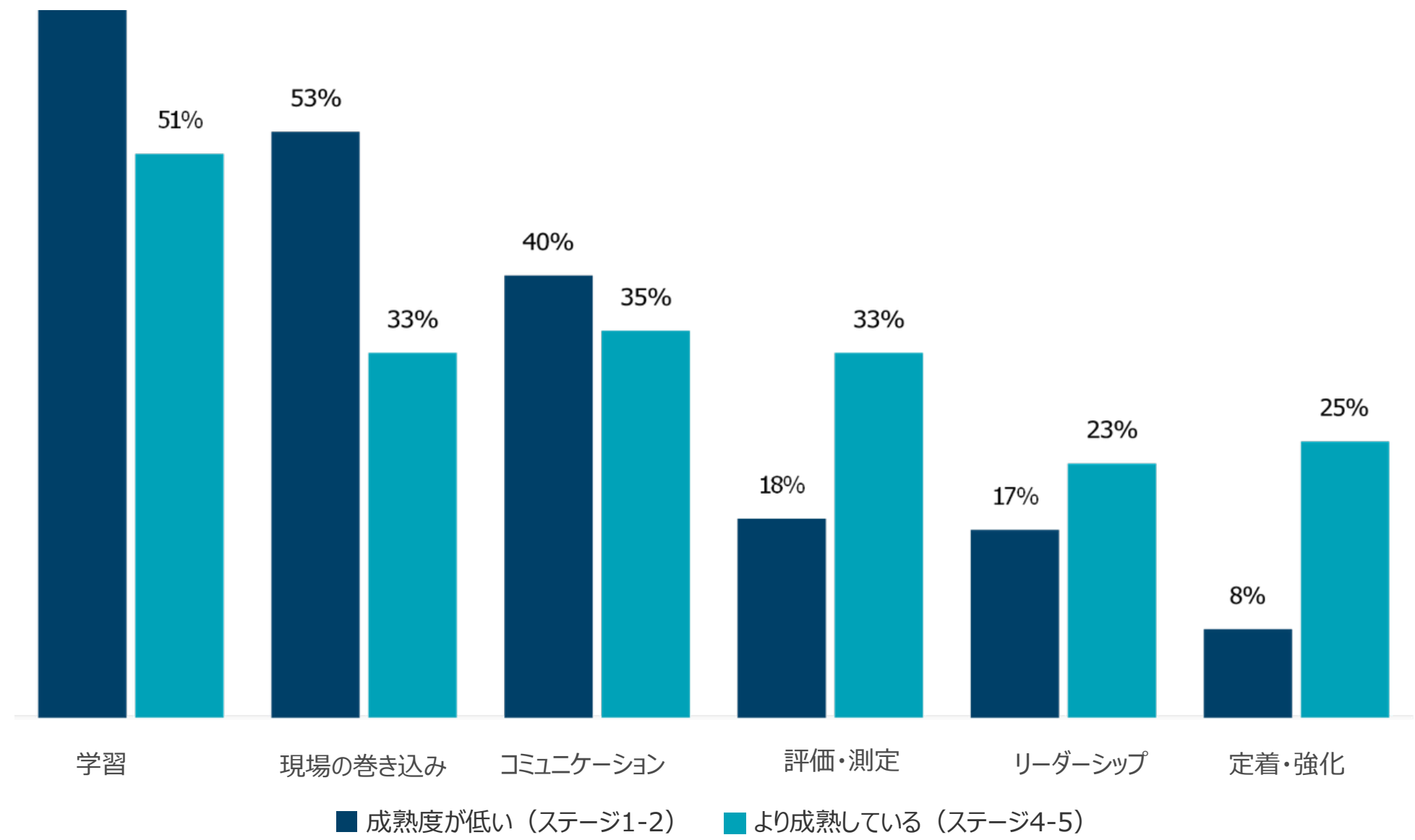
図2：AIの推進要因（現在 vs 将来）：AIは効率化ツールから価値創出の成長エンジンへと移行しつつありますが、ほとんどの組織はまだその段階に達していません。





人材の活用はますます複雑化している

図3：成熟度レベル別のAI導入戦略：成熟度の低い組織は学習や現場の巻き込みに依存する一方、より成熟した組織は評価・測定、リーダーシップ、定着・強化を通じて差別化を図っています。



*各推進施策の定義については、右記を参照ください。

従業員がAIと効果的に協働できるよう支援することは、単なるトレーニングではなく、戦略的なリーダーシップ能力となりつつあります。

より高度なAIの成熟度を持つ組織は、評価・測定とリーダーシップをより重視しており、定着支援のアプローチが成熟度とともに進化することを示しています。

同時に、マネジメントと業務はますます複雑化しています。マネージャーは現在、人間とデジタルワーカーの両方を管理しています。AIは業務をより少数でインパクトの大きい役割に集約し、スピード、判断力、アウトプットの質に対する期待を高めています。

マネージャーは、AIが生成したアウトプットを迅速に評価し、AIと共に働く従業員を指導し、役割を継続的に適応させる必要があります。また、従業員の雇用の安全性に関する懸念に対応しつつ、判断力、創造性、倫理観といった人間のスキルの重要性を強調することも求められます。

¹ 学習：従業員に対し、研修やOJTを通じてスキル向上の機会を提供している。
現場の巻き込み：チームと専門知識を活用し、顧客や事業にとって最も関連性の高いAIユースケースを構築する。
コミュニケーション：AIが事業戦略をどのように前進させるかについて、経営層が明確に発信している。
評価・測定：KPIおよびインセンティブ制度がAIの成果を反映するよう更新されている。
リーダーシップ：リーダー自らがAI活用の行動を率先して実践する。
定着・強化：組織がAIイノベーションを称賛し、各部門での優れたユースケースが共有されている。



ギャップを埋める：人事部門とAI戦略の意思統一を図る

AIの成功は、テクノロジーへの投資と同様に人材の変革にも大きく依存します。そのため、働き方の変化に対するリーダーシップの認識の一致と、役割設計、報酬制度、学習プログラム、マネジメント能力にわたる意図的な取り組みが重要となります。

経営幹部のリーダーおよび取締役会メンバーは、これらの質問を投げかけるべきです。

- 企業全体のリーダー（CFO、CIO、CHROなど）は、役割や報酬制度、キャリアパスがどのように進化すべきかについて合意していますか。
- 人事部門の運営体制（および部門内の能力）は、ビジネスニーズに合致していますか。
- 各部門のAI学習および開発戦略は、迅速かつ継続的なリスキングを目的として設計されていますか。
- ビジネスが主導するAIに関する取り組みは、組織全体における人事プログラム（パフォーマンス、タレントレビュー、後継者計画、差別化報酬など）とどの程度整合していますか。
- マネージャーは、人間とデジタルワーカーの両方を含むチームを率いる準備ができていますか。
- 人事部門におけるAI導入を遅らせている障壁は何ですか。
- AIは、人事部門の変革をどのように加速し、組織全体のAI活用の効果を高めるために必要な余力をどのように生み出せますか。

AIのトランスフォーメーションは最終的には人材の変革です。どれほど高度なテクノロジーであっても、企業が人材、組織運営モデル、リーダーシップを業務の変化に合わせて整合させなければ、AIへの投資は期待通りの成果を上げることはできません。

プロティビティの専門家



Fran Maxwell

マネージングディレクタ、プロティビティ



Danny Ferron

マネージングディレクタ、プロティビティ



Kimerle Campbell

ディレクタ、プロティビティ

調査概要

プロティビティは、AIパルス調査を2025年に開始し、幅広いリーダーやプロフェッショナルから、自社が現在AIをどのように活用しているか、またはAI活用にどのように備えているか、成長機会をどこに見出しているか、そして関連する課題にどのように対応しているかについての洞察を収集しました。本調査は2026年4月に実施されました。

世界中で約800名のエグゼクティブがAIパルス調査に参加し、そのうち80%以上が経営幹部を代表しています。回答者はCEO、CFO、COO、CIO/CTO、CHROおよびその他の機能部門リーダーなど幅広い役職にわたり、全社レベルのAI戦略に関するトップレベルの視点を提供しています。

本調査のサンプルは、金融サービス、製造、テクノロジー、ヘルスケア、エネルギーなど、主要な業界を幅広く網羅しています。組織の年商規模は2,500万ドル未満から500億ドル超まで多岐にわたり、中堅から大企業が多くを占めています。

回答者は世界中に分布しており、最も多いのはアメリカ（約29%）で、次いでカナダ、イギリス、メキシコ、フランス、ドイツ、インドが続きます。さらに、イタリア、オーストラリア、日本、そしてヨーロッパ、アジア太平洋、ラテンアメリカの多くの国々からも参加がありました。



AI成熟度の段階

本調査では、回答者に自社のAIの成熟度を5段階の成熟度モデルに基づいて特定してもらいました。その結果、ほとんどの組織がAIの成熟度カーブの中間に位置しており、真の変革段階に到達している組織は比較的少ないことが分かりました。以下は、プロティビティが定義するAI成熟度の段階です。

ステージ1：初期段階

組織はAIの潜在能力を認識しているが、理解は限定的である。

ステージ2：実験段階

組織は小規模なパイロットプログラムと概念実証を開始している。

ステージ3：定義段階

AIソリューションが特定のワークフローに組み込まれている。

ステージ4：最適化段階

AIは複数の機能にわたって大規模に展開されている。

ステージ5：変革段階

AIは企業全体の変革を推進している。



プロティビティのAIに関するサービス提供について

プロティビティは、測定可能なビジネス価値を創出するAIソリューションの優先順位付けから構築、提供までを一貫して支援しています。私たちは、革新性があり、かつ適切に統制され、事業に対して説明責任を果たせるAIの実現に注力しており、すべてのAIソリューション提供が安全で、透明性が高く、お客様の目標と整合していることを重視しています。当社の専門家チームは、クライアントが安心して活用できるAIソリューションを構築し、強固なガバナンス、責任ある設計、そして全社規模で自信を持ってスケールできる仕組みによって、企業の信頼と成果を支えます。

また、変革のマネジメントや定着化の最大化を通じて、人材が学び、適応し、自信を持ってAIを活用・リードできるよう支援します。私たちのAIスタジオ、独自のアクセラレーター、技術パートナー、AIファクトリーを通じて、戦略策定からソリューション開発、導入、運用後のライフサイクル管理までを網羅するエンドツーエンドの支援を提供しています。これにより、AIを安全かつ効果的に、そして継続的に価値を生み出す存在として維持するための、信頼できるマネージドサービスパートナーとして、お客様を支援します。

プロティビティについて

プロティビティは、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予期せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25カ国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人事・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとに的確なソリューションを提供しており、組織変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。

2015年以降、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に11年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティはRobert Half（RHI）の100%子会社です。

Face the Future with Confidence®

© 2026 Protiviti Inc.



protiviti®
Global Business Consulting