

企業のAI活用実態と人材戦略に関する調査白書

第2弾 AI導入・活用と育成・評価の実態編



doda[!]

目次

はじめに

- 本調査について
- 調査概要
- 本調査におけるAI導入・活用の定義

エグゼクティブサマリー

<本調査結果>

第1章 社員のAI活用を 企業はどう評価、育成しているか

- 1-0 企業におけるAI導入・活用の現状（再掲）
- 1-1 AIを活用している業務領域
- 1-2 AI活用の推進体制
- 1-3 AI研修・学習機会の提供状況
- 1-4 AIスキル評価の導入状況
- 1-5 AI活用評価の具体内容

第2章 AI活用は評価制度を どう変えたか

- 2-1 AIスキル定義の整備状況
- 2-2 AIスキル水準に基づいた評価状況
- 2-3 インセンティブ設計

目次

第3章 AI活用は業務パフォーマンスを どう変えたか

3-1 AI活用と業務パフォーマンスの関係

第4章 AI活用の進展による、 社員間のAI活用スキルの格差

4-1 AI活用人材の二極化の実態

4-2 二極化の要因

第5章 AI時代に企業が求める人材とは

5-1 AIでは代替しにくい業務

本調査について

生成AIの急速な普及により、人材戦略から業務の進め方など、企業は大きな転換期を迎えています。AIの導入・活用は、業務プロセスの変化や役割分担の再設計を通じて、採用や人材育成のあり方にも影響を及ぼし始めています。一方で、企業におけるAI導入・活用の実態と、それが採用方針や社内の評価体制などにどのような影響を与えているのかについては、体系的に整理されたデータはまだ限られているのが現状です。

そこでパーソルキャリア株式会社が運営する転職サービス「doda（デューダ）」では、AIツールを導入・活用している数501人以上の企業の人事・採用担当者を対象に、『AI活用実態と人材戦略に関する調査』を実施しました。

本調査結果は2部構成で公開しています。第2弾となる本白書では「AI導入・活用と育成・評価の実態編」として、社内での「AI導入・活用状況」や「社内のAI活用促進にむけた取り組みや評価」についてまとめています。

なお、第1弾「求める人材の変化編」では、「AI活用による中途採用人数への影響や求める人物像の変化」「若手社員に求める仕事内容の変化」「活用推進にあたっての課題や懸念」などについて整理し、2026年3月25日に公開しています。第1弾と合わせて、本調査が、AI時代における企業の人材戦略や組織づくりを考えるうえでの参考情報となれば幸いです。

調査概要

対象者：22～69歳の男女

雇用形態：中途のみ、または新卒と中途両方の採用に関わる正社員

その他条件：AIツールを導入・活用している企業、従業員数501名以上の企業

対象業界：IT・通信業、金融業、メーカー（食料/飲料/医薬品・化粧品・化学・日用品/AV・家電・電気機械器具いずれかの方）、小売・流通、建設・不動産業の計5業界

調査方法：ネットリサーチ会社を利用したインターネット調査

実施期間：2026年2月25日～2月26日

有効回答数：515件

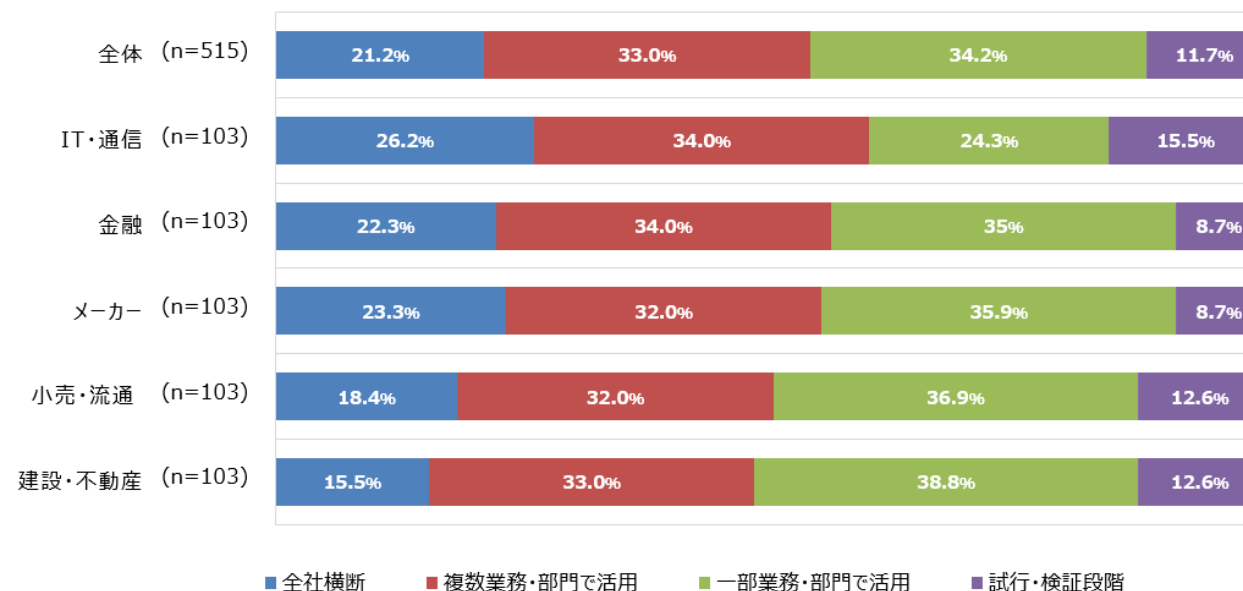
（IT通信、金融、メーカー、小売・流通、建築・不動産から各103サンプル）

※ 各回答の構成比（%）は小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がございます。

実施主体：パーソルキャリア株式会社

現在のAI導入・活用状況（全体・業界別）

n=515/単一回答



本調査におけるAI導入・活用の定義

本調査の「AI導入・活用」とは、社員の日常業務におけるAIの利用や、業務効率化を目的としたAIツールの導入・活用を指します。AIを戦略的に活用した経営改革や、AIに関する専門的な知識・スキルを有する、いわゆる「高度AI人材」の有無や育成状況については、含めずに回答いただいています。

なお、具体的には以下のようなAIツールを想定しています。

文章作成・要約・校正系AIツール（ChatGPT, Claude, Gemini, DeepL Writeなど）

情報収集・リサーチ支援AIツール（Perplexity, SearchGPTなど）

資料作成・スライド作成支援AIツール（Gamma, Microsoft Copilotなど）

画像・動画・デザイン生成（Adobe Firefly, Midjourney, Canvaなど）

議事録作成・音声文字起こし（CLOVA Note, AI GIJIROKUなど）

翻訳・多言語対応（DeepL, 高精度AI翻訳など）

プログラミング・データ解析（GitHub Copilot, Cursorなど）

事務作業・定型業務の自動化（AI-OCR, AI連携RPAなど）

カスタマーサポート・社内FAQ（AIチャットボットなど）

社内専用の生成AI利用環境（自社開発LLM、セキュアな対話AI環境）

① AI導入・活用企業では、 研修・まなびの機会が広がっている

AI導入・活用企業の82.9%が、社員向けにAIの研修・学習機会を提供しており、そのうち60.4%が全社規模で実施しています。約8割の企業が「AI活用度と業務パフォーマンスには関係がある」とも回答しており、パフォーマンス向上につながると考えるからこそ、制度面から活用を後押ししている姿勢がうかがえます。

② AI活用は“推奨スキル”から “給与面でも評価されるスキル”へ

AI活用に関する取り組みを評価制度に組み込んでいる企業の約25%は、2025年度から新たにAIに関する項目を評価に導入し始めており、変化の兆しが見られます。AIスキルを定義し評価に反映する企業も多く、目標達成時にはボーナス・特別手当、昇給、昇格などのインセンティブを設けています。社員のAI活用は、“あると望ましいスキル”から、給与面でも評価されるスキルへと移行し始めていると考えられます。

③ AIを“使える人”と “使いこなせない人”の 個人差が課題に

AI導入・活用企業の7割超が、AIを活用できている人とそうではない人の二極化を感じており、その背景にはスキルや年代、学習意欲といった個人差があると見られます。活用推進度別に見ると、AI活用が全社に広がっている企業では、評価制度や研修などの仕組みづくりに取り組む割合が高い一方で、社員間の活用レベルの差を強く感じている傾向も見られました。“AI活用の差”が生まれている今だからこそ、企業内で、成果につながる使い方を共有・評価していく姿勢が求められます。

解説者プロフィール doda編集長 桜井 貴史 (さくらいたかふみ)

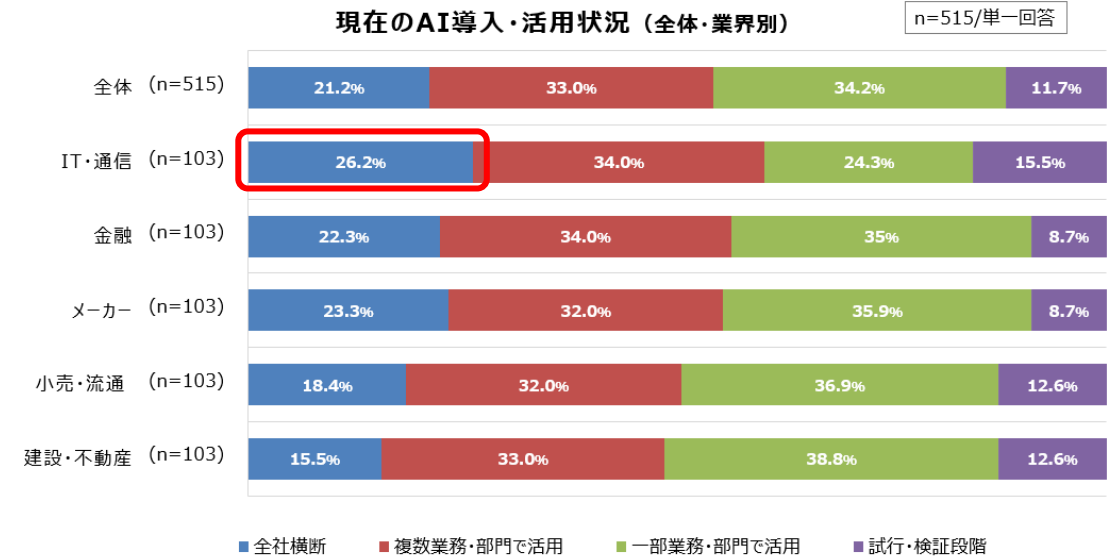
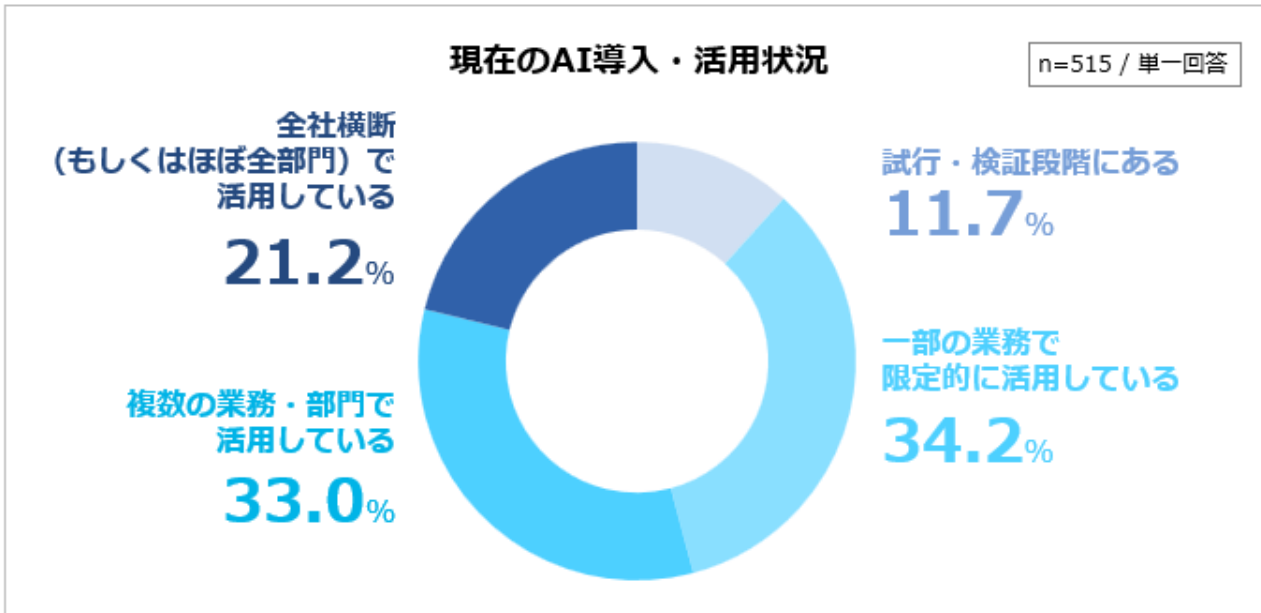
新卒で大手人材会社に入社し、一貫して国内外の学生のキャリア教育や就職・転職、幅広い企業の採用支援事業に携わる。2016年11月、パーソルキャリア株式会社に中途入社。同年、株式会社ベネッセホールディングスとの合併会社、株式会社ベネッセi-キャリアに出向、新卒オファーサービス「dodaキャンパス」の立ち上げを牽引し、初代dodaキャンパス編集長に。その後、同社 商品サービス本部 本部長として、キャリア講座やアセスメントをはじめとした大学生向けサービスの責任者を務める。2023年4月、doda副編集長 兼 クライアントP&M本部 プロダクト統括部 エグゼクティブマネジャーに就任し、法人向け採用支援プロダクト全体を管掌。2024年4月、doda編集長に就任。サービスを通じてこれまで60万人以上の若者のキャリア支援に携わり、Z世代の就職・転職動向やキャリア形成、企業の採用・育成手法に精通している。



<本調査結果>

全社横断での活用はIT・通信が先行

AI導入・活用の状況を見ると、全体では、「一部の業務で限定的に活用している」(34.2%) および「複数の業務・部門で活用している」(33.0%) がボリュームゾーンとなっており、それぞれ3割程度を占める。業界別では、全社横断（もしくはほぼ全部門）での活用が最も多いのは「IT・通信」で26.2%。



AI活用は文書作成・要約など文章関連業務が中心

AIの活用推進度別でみると、試行・検証段階の企業では「文章作成・要約・翻訳」（60.0%）、「データ分析・レポートिंग」（45.0%）といった基礎的な業務が中心となる。一方で、全社横断で活用している企業では、「企画・アイデア出し・資料作成」（81.7%）、「データ分析・レポートिंग」（80.7%）が多く、高度かつ中核業務への活用が広がっていると考えられる。

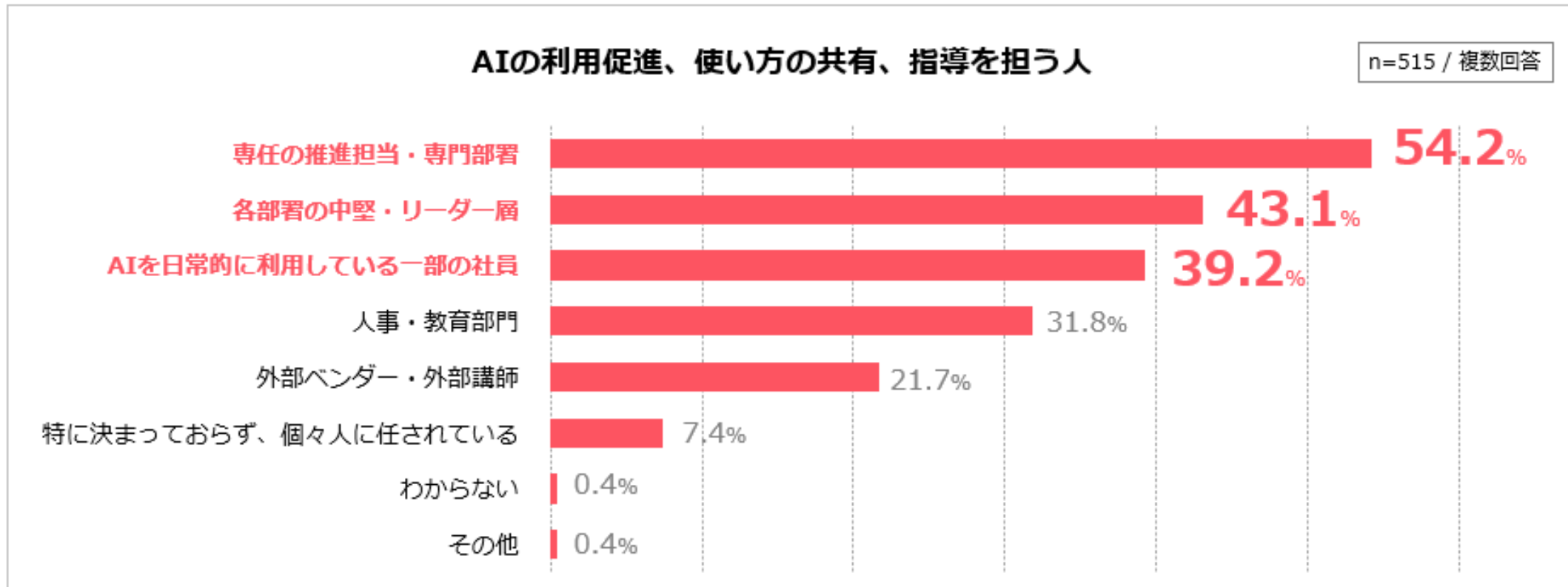
AIを導入・活用している業務領域（全体・活用推進度別）

		文章作成・要約・翻訳	データ分析・レポートिंग	企画・アイデア出し・資料作成	カスタマーサポート・問い合わせ対応	エンジニアリング・開発	管理部門（人事・経理・法務など）	営業・マーケティング部門
全体（n=515）		72.8%	62.5%	56.7%	38.8%	40.8%	55.0%	49.7%
AI活用推進度	全社横断（n=109）	89.0%	80.7%	81.7%	54.1%	62.4%	76.1%	72.5%
	複数業務・部門で活用（n=170）	75.9%	70.6%	61.2%	45.9%	45.9%	60.6%	61.8%
	一部業務・部門で活用（n=176）	64.2%	49.4%	42.6%	25.0%	25.0%	42.0%	29.0%
	試行・検証段階（n=60）	60.0%	45.0%	40.0%	31.7%	33.3%	38.3%	35.0%

全体との比率の差（ポイント） ■ +10以上 ■ +5以上 ±5未満 ■ -5以上 ■ -10以上

AI推進主導は「専任部署・担当」が半数を超える一方、現場主導の動きも

AIツールなどの利用促進、使い方の共有や指導を担う人については、「専任の推進担当・専門部署」（54.2%）が最も高く、「各部署の中堅・リーダー層」（43.1%）、「AIを日常的に利用している一部の社員」（39.2%）が続く。



AI活用推進は、IT・通信は「現場」、メーカーや金融は「専門組織」が主導

業界別で見ると、IT・通信では、全体と比較して「AIを日常的に利用している一部の社員」（48.5%、全体差+9.3pt）や「各部署の中堅・リーダー層」（48.5%、全体差+5.4pt）など、現場主導で推進を担う割合が高い。一方、メーカーでは「専任の推進担当・専門部署」（61.2%、全体差+7.0pt）の割合が、金融では「人事・教育部門」（36.9%、全体差+5.1pt）の割合が高いことから、専任組織が主導して推進している様子がうかがえる。

AIの利用促進、使い方の共有、指導を担う人（全体・業界別）

		AIを日常的に 利用している 一部の社員	各部署の 中堅・ リーダー層	専任の 推進担当・ 専門部署	人事・ 教育部門	外部ベンダー ・外部講師	特に決まっ ておらず 個々人に 任されている	わからない	その他
全体 (n=515)		39.2%	43.1%	54.2%	31.8	21.7%	7.4%	0.4%	0.4%
業 界 別	IT・通信 (n=103)	48.5%	48.5%	51.5%	25.2%	21.4%	8.7%	1.0%	-
	金融 (n=103)	38.8%	43.7%	54.4%	36.9%	21.4%	9.7%	-	1.9%
	メーカー (n=103)	32.0%	45.6%	61.2%	32.0%	22.3%	6.8%	-	-
	小売・流通 (n=103)	36.9%	35.9%	48.5%	33.0%	21.4%	4.9%	1.0%	-
	建設・不動産 (n=103)	39.8%	41.7%	55.3%	32.0%	22.3%	6.8%	-	-

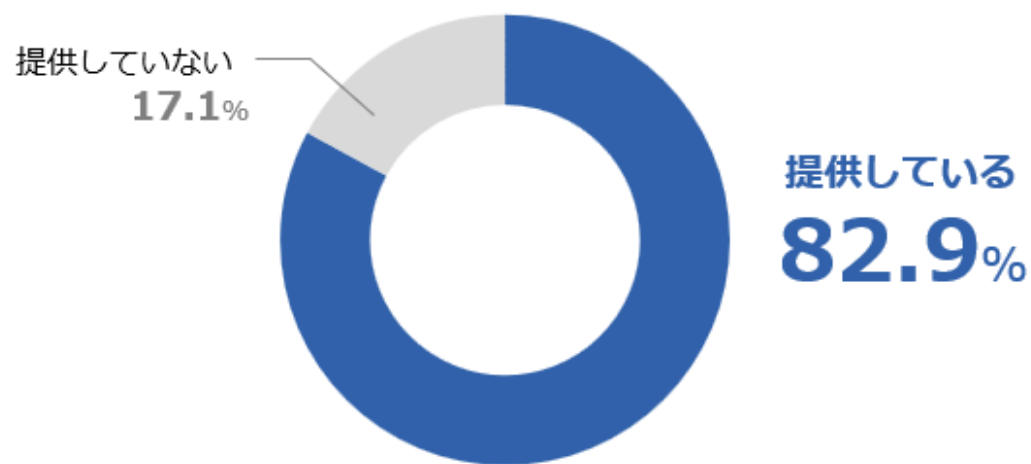
全体との比率の差（ポイント） ■ +5以上 ±5未満 ■ -5以上

AI導入・活用が進んでいる企業ほど、AIリテラシー向上を目指す研修など学習機会の提供が多い

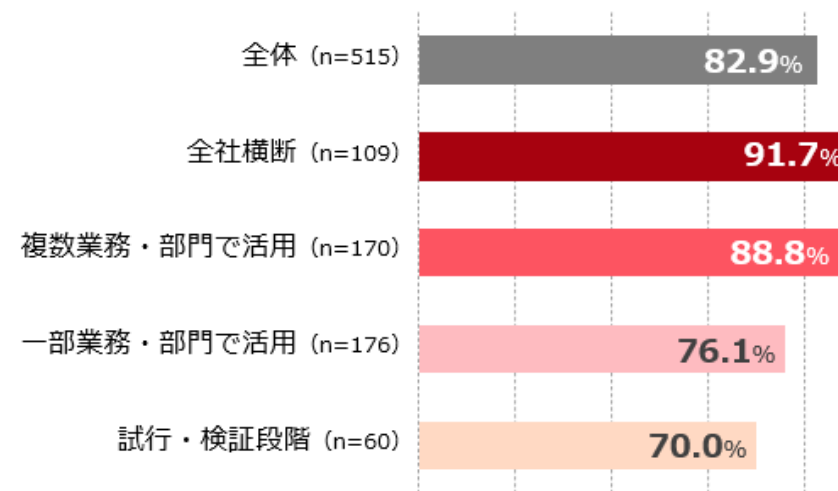
AI導入・活用している企業の82.9%が研修やまなびの機会を提供している。AI導入・活用を「全社横断」している企業では91.7%、「複数業務・部門」で実施している企業では88.8%が提供しており、育成や活用定着が強化されていると考えられる。一方で、「試行・検証段階」では70.0%にとどまっている。

研修やまなびの機会の提供有無

n=515 / 単一回答

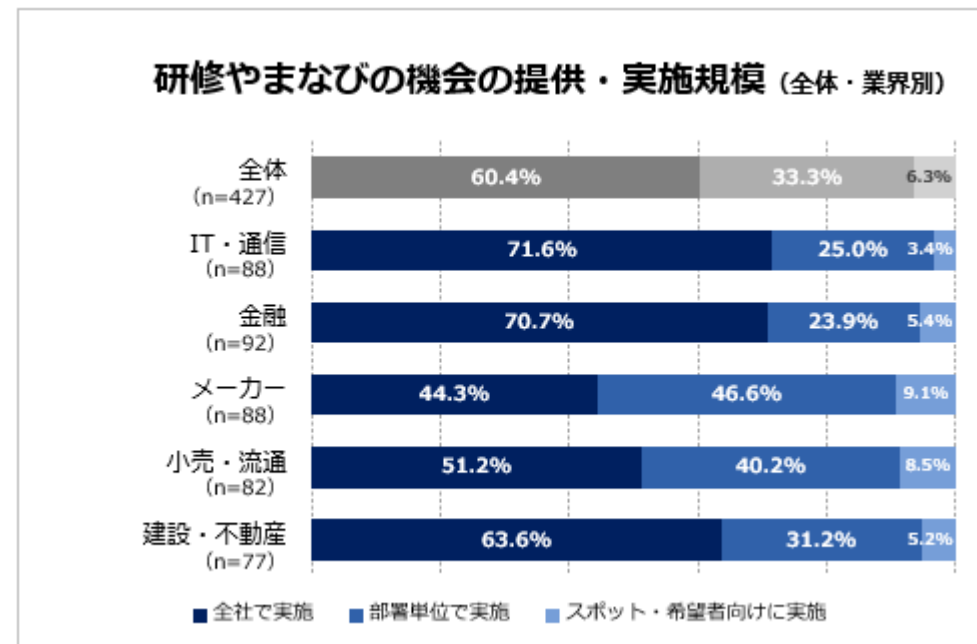
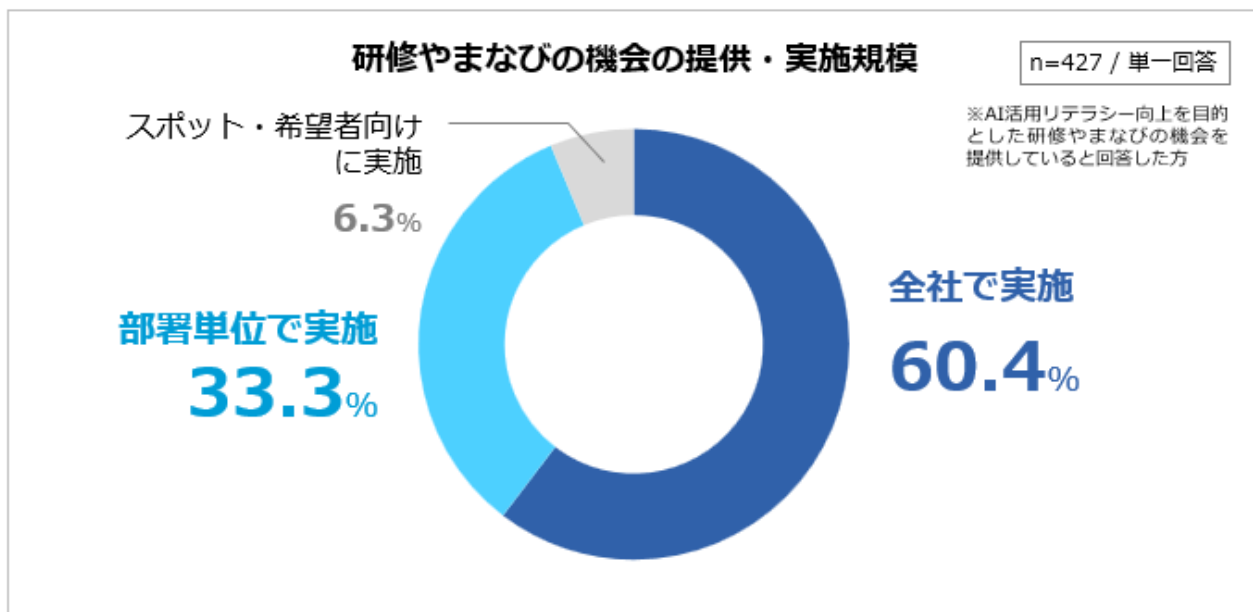


研修やまなびの機会の提供有無 (全体・活用推進度別)



AI研修は全社実施が主流も、メーカーや小売は部門単位での実施が多い

研修の実施規模は、「全社で実施」が60.4%と最も高く、「部署単位で実施」が33.3%で続き、全社での実施が主流となっている。業界別でみると、IT・通信や金融では全社実施の割合が約7割と高く、育成が進んでいる。「部署単位で実施」を見ると、メーカー（46.6%、全体差+13.3pt）や小売・流通（40.2%、同+6.9pt）の割合が高くなっている。



評価にAIに関する項目を含めている企業は半数超え、検討層も約3割

AI活用に関する項目と評価に「25年度から含めている」企業は25.4%、「25年度より前から含めている」企業は29.3%であり、これらの回答合計は54.7%で半数を超える。

また、現在は含めていないが「検討中」（15.1%）、「今後検討したい」（16.7%）の回答合計も全体の約3割を占めており、今後評価に含める企業が増える可能性は高いと思われる。



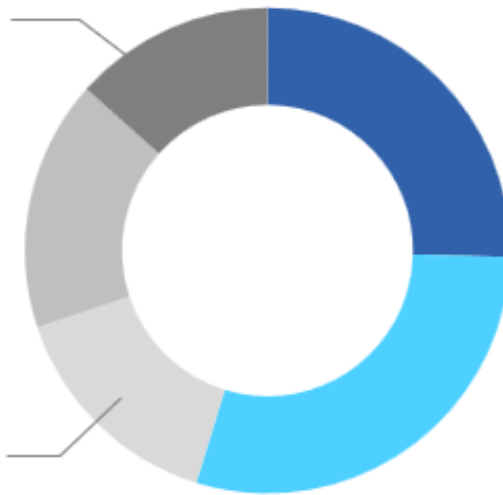
AI活用に関する評価項目について

n=515 / 単一回答

検討する予定なし 13.4%

現時点では検討していないが今後検討したい 16.7%

25年度現在項目に含めることを検討中 15.1%



25年度から項目に含めている
25.4%

25年度より前から項目に含めている
29.3%

54.7%

AI活用度と成果貢献を軸にした評価が主流に

AI活用に関する評価の内容については、「業務効率化への貢献度」や「生産性向上につながる活用状況」などの実務での活用度に加え、「資格取得」や「研修受講」といったスキル習得・学習状況、さらに「活用提案」や「業務改善への応用」といった主体的な取り組みも取り入れられているとの声があった。

AI活用に関する評価項目の具体的な内容（自由回答）
※社員の評価にAI活用に関する項目が含まれていると回答した方

AI活用による 業務効率化・生産性向上

「AIによる業務効率化がKPI」

「質とスピードをどう変えたか」

「生産性向上につながっているか」

「業務時間をどの程度削減できたか」

AIスキルの習得・学習状況

「使用頻度や熟練度で評価」

「AIパスポート取得の有無」

「スキルレベルのチェック」

「活用度と知識量を確認」

主体的な活用姿勢と成果創出

「業務改善への提案」

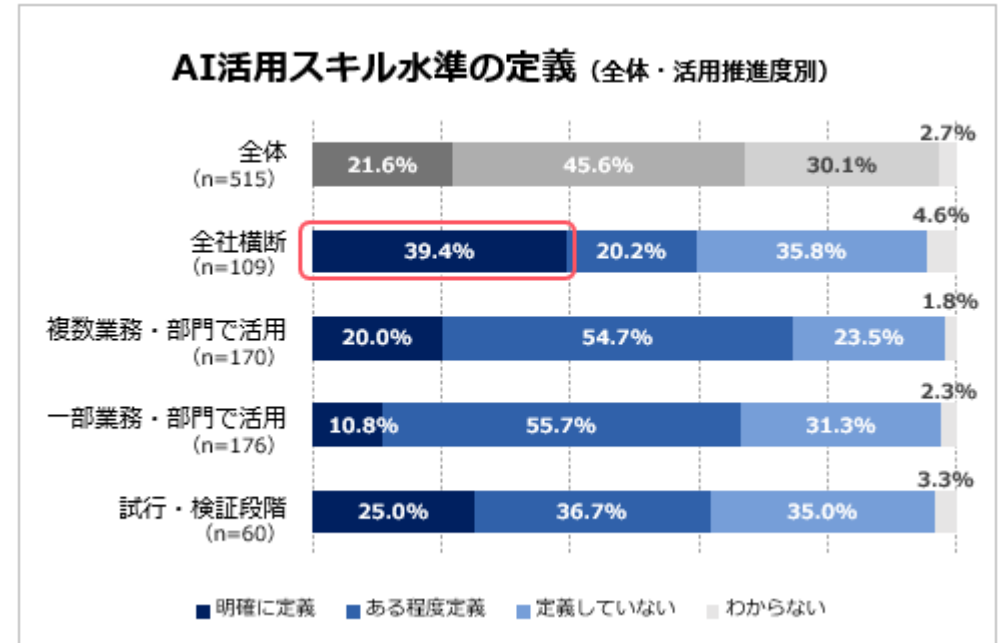
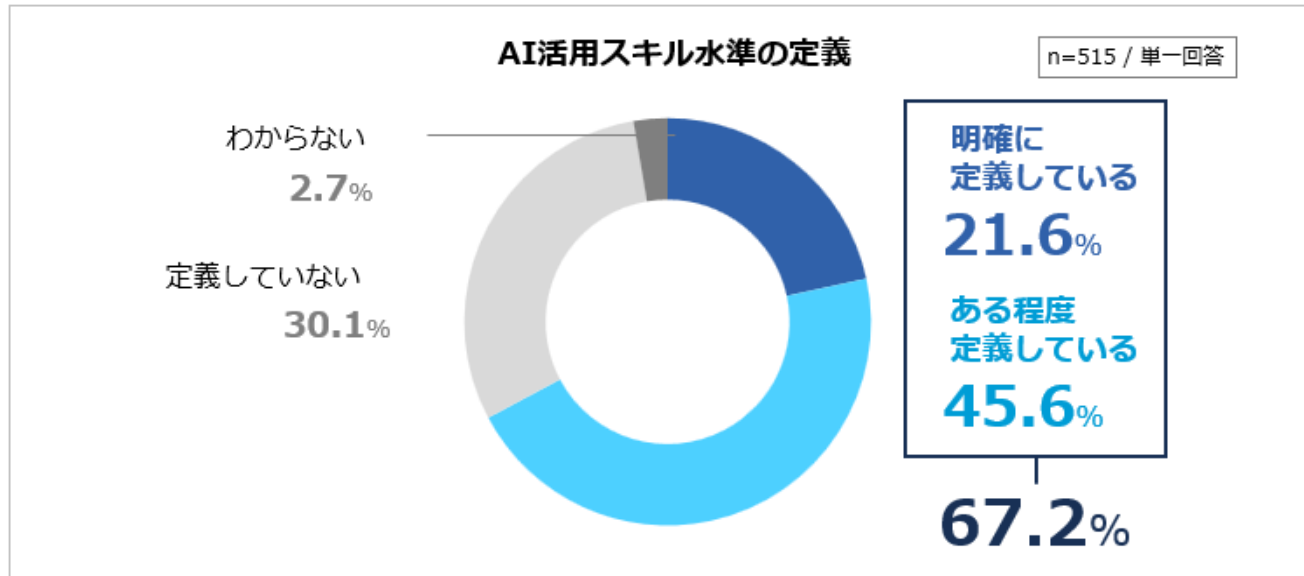
「AIを使った改善活動」

「活用方法の共有」

「積極的な活用を評価」

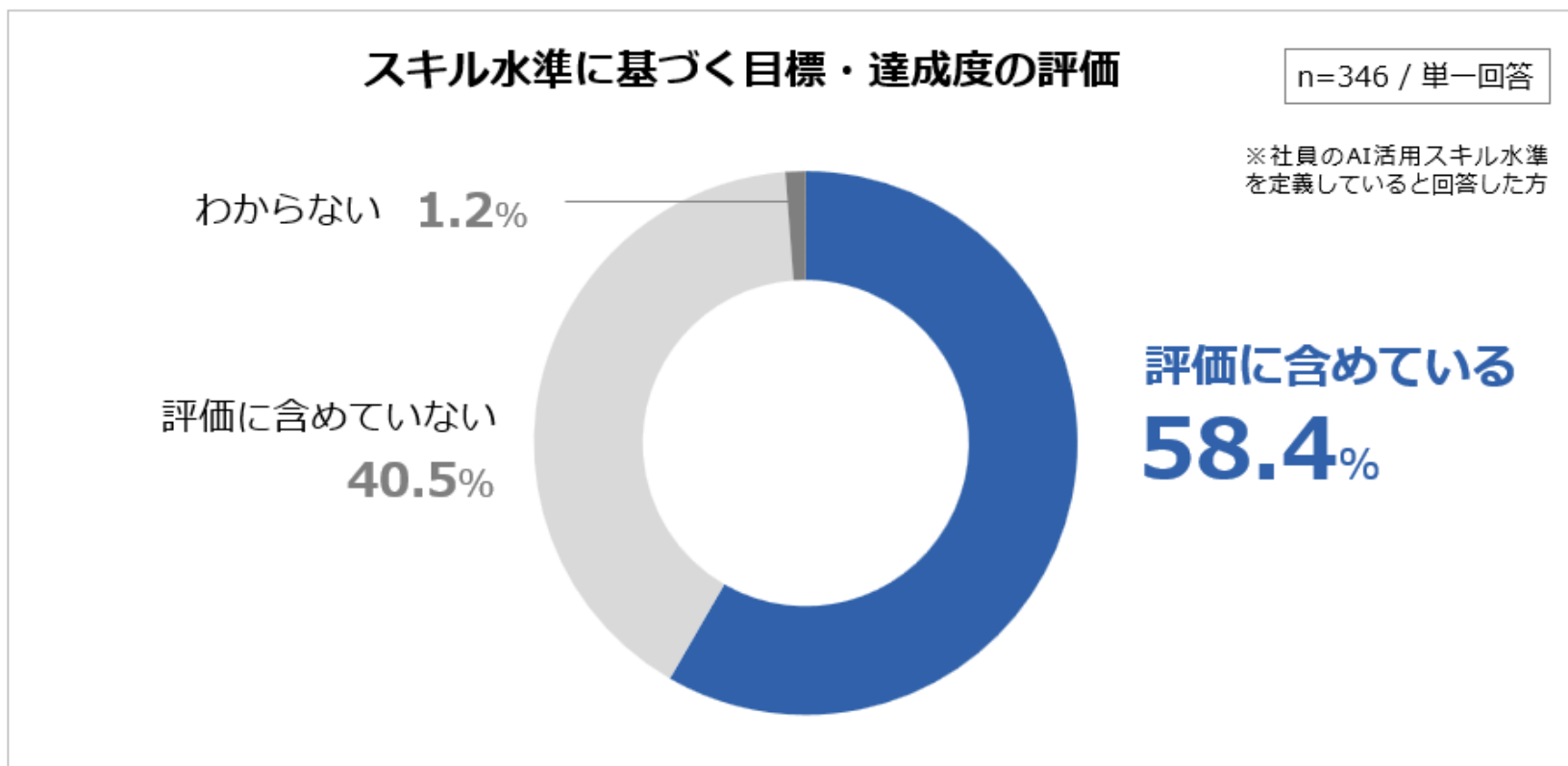
AIスキル水準を「定義している」企業は全体の約7割

AI活用スキル水準については、「明確に定義している」(21.6%)と「ある程度定義している」(45.6%)の割合の合計が67.2%となり、全体の約7割を占める。なお、活用推進度別で見ると「全社横断」が39.4%(全体差+17.8pt)という結果となり、「全社横断」でAIを活用している企業では、スキルを「明確に定義」している割合が相対的に高い傾向が見られた。



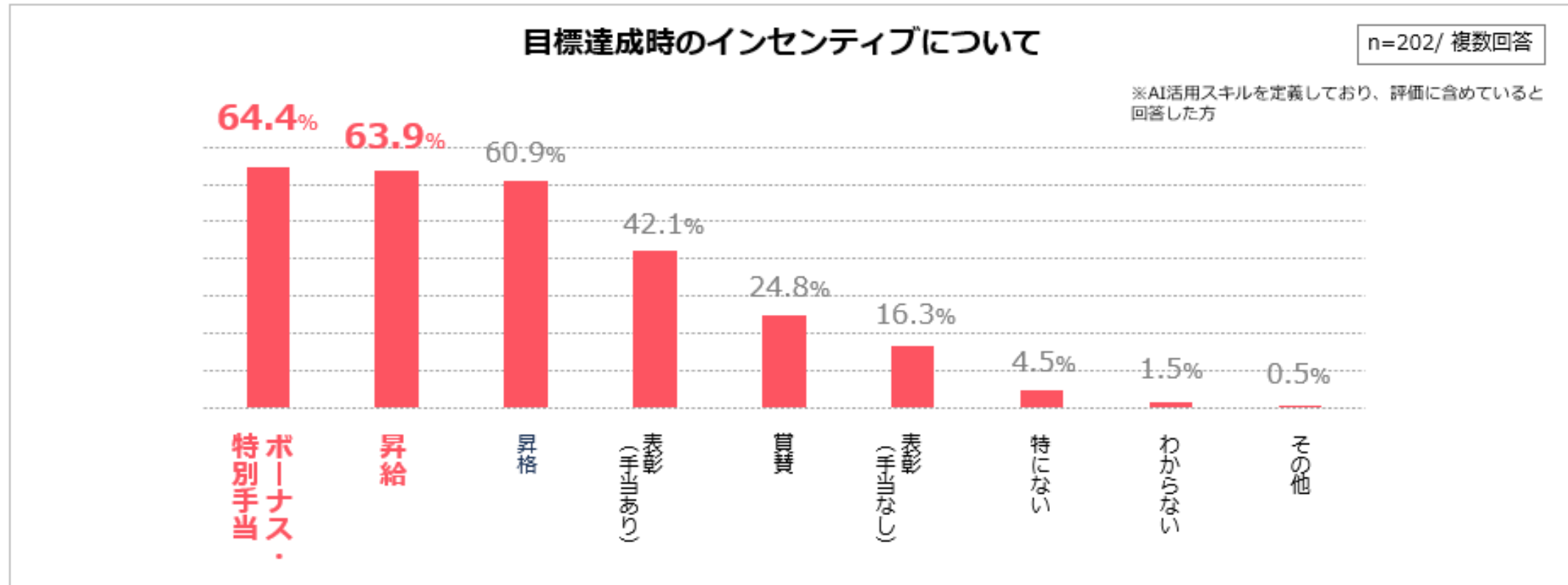
AIスキル水準を定義している企業の約6割は、社員のAIスキルを評価に反映

AIスキル水準を定義している企業の58.4%が、定義されたAIスキル水準に基づいた行動目標や達成率などを、組織や個人の「評価に含めている」と回答。



AI活用スキル水準を満たし、目標達成した際のインセンティブは「ボーナス・特別手当」が最多

AI活用・スキル定義・評価を導入する企業の中で、社員が目標達成した際のインセンティブについては、「ボーナス・特別手当」(64.4%) が最も多く、次いで「昇給」(63.9%) となり、金銭的なインセンティブが上位を占めている。一方で、「賞賛」(24.8%) や「表彰(手当なし)」(16.3%) などの回答割合は低い。



インセンティブについては、「IT・通信」、「小売・流通」が積極的に採用

業界別で見ると、IT・通信では「ボーナス・特別手当」（72.5%）が最多、全体差で+8.1ptとなる。小売・流通では「昇給」（70.5%、全体差+6.6pt）、「昇格」（68.2%、全体差+7.3pt）となり、インセンティブを積極的に採用している傾向が見られる。

目標達成時のインセンティブについて（全体・業界別）

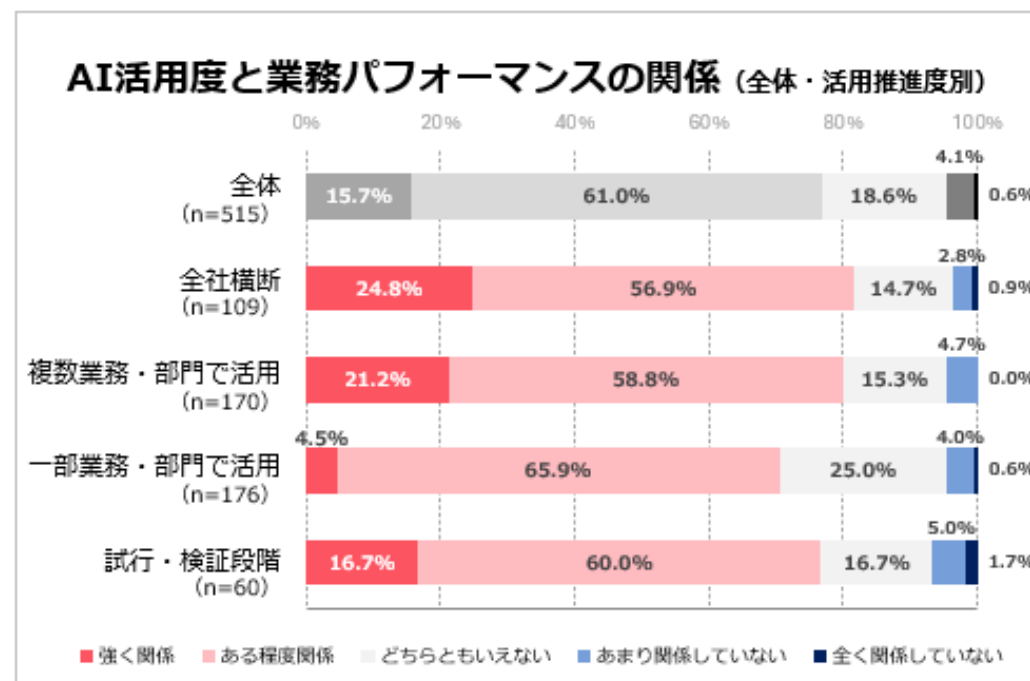
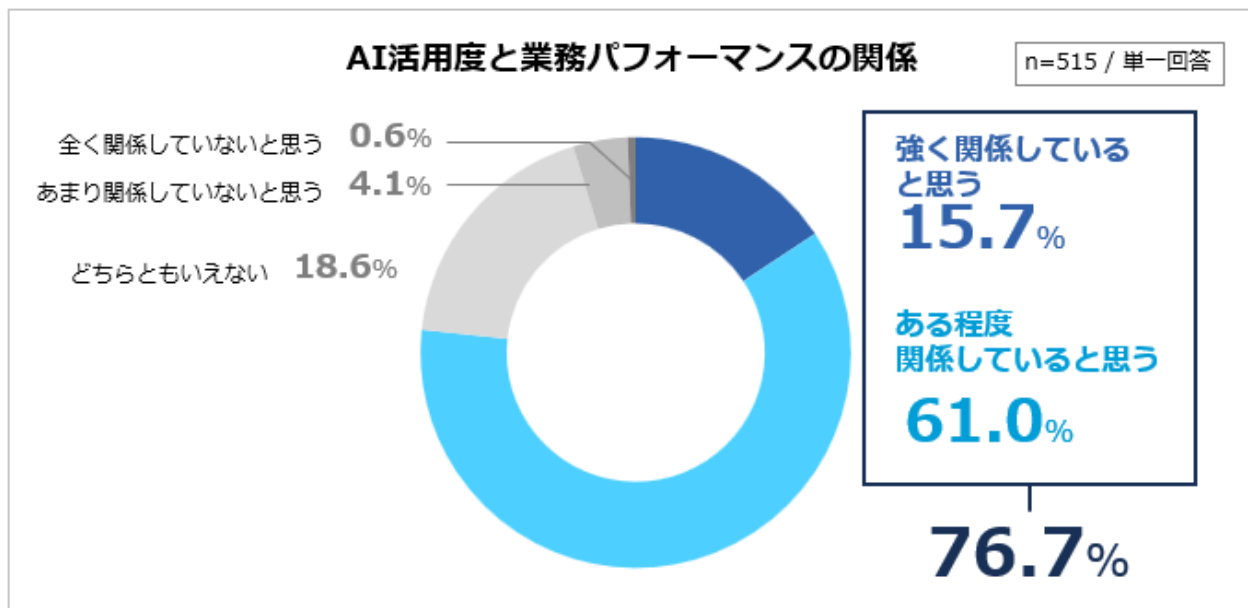
		ボーナス・特別手当	昇給	昇格	表彰 (手当あり)	賞賛	表彰 (手当なし)	特にない	わからない	その他
全体 (n=202)		64.4%	63.9%	60.9%	42.1%	24.8%	16.3%	4.5%	1.5%	0.5%
業界別	IT・通信 (n=40)	72.5%	62.5%	55.0%	47.5%	20.0%	15.0%	5.0%	-	-
	金融 (n=46)	60.9%	60.9%	63.0%	41.3%	30.4%	19.6%	6.5%	2.2%	-
	メーカー (n=37)	59.5%	62.2%	56.8%	35.1%	24.3%	10.8%	2.7%	2.7%	-
	小売・流通 (n=44)	65.9%	70.5%	68.2%	43.2%	22.7%	18.2%	4.5%	-	2.3%
	建設・不動産 (n=35)	62.9%	62.9%	60.0%	42.9%	25.7%	17.1%	2.9%	2.9%	-

全体との比率の差 (ポイント) ■ +5以上 ±5未満 -5以上

約8割が「AI活用度」と「業務パフォーマンス」に関係があることを実感

AI活用度と業務パフォーマンスの関係性については、「強く関係していると思う」(15.7%)と「ある程度関係していると思う」(61.0%)の割合合計が76.7%となり、約8割の企業が「関係している」と回答。

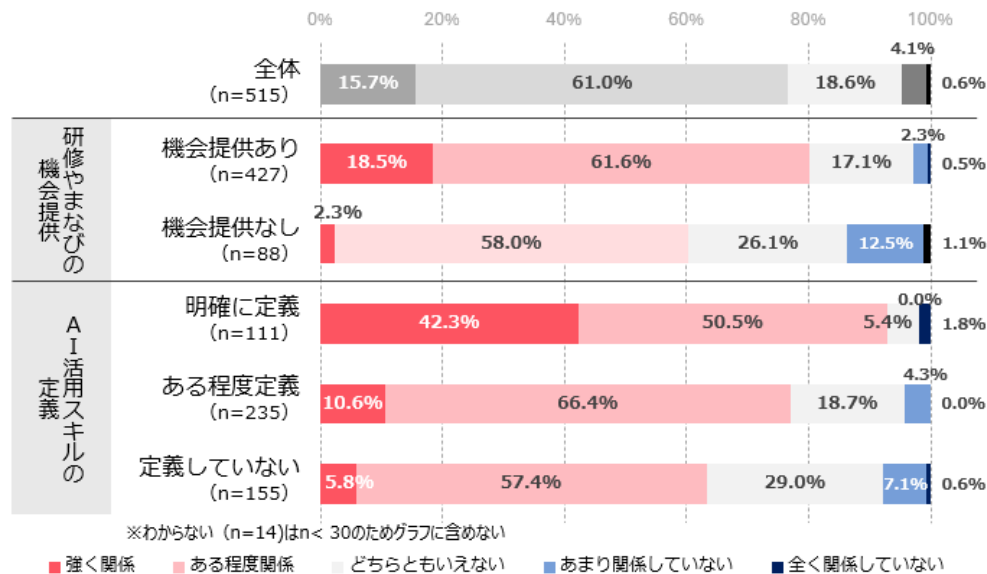
活用推進度別で見ると、「全社横断」の企業では「強く感じている」(24.8%)の割合は高く、全体差で+9.1ptとなり、「試行・検証段階」企業では、他の企業と比較して「全く関係していないと思う」の割合が最も高くなっている。



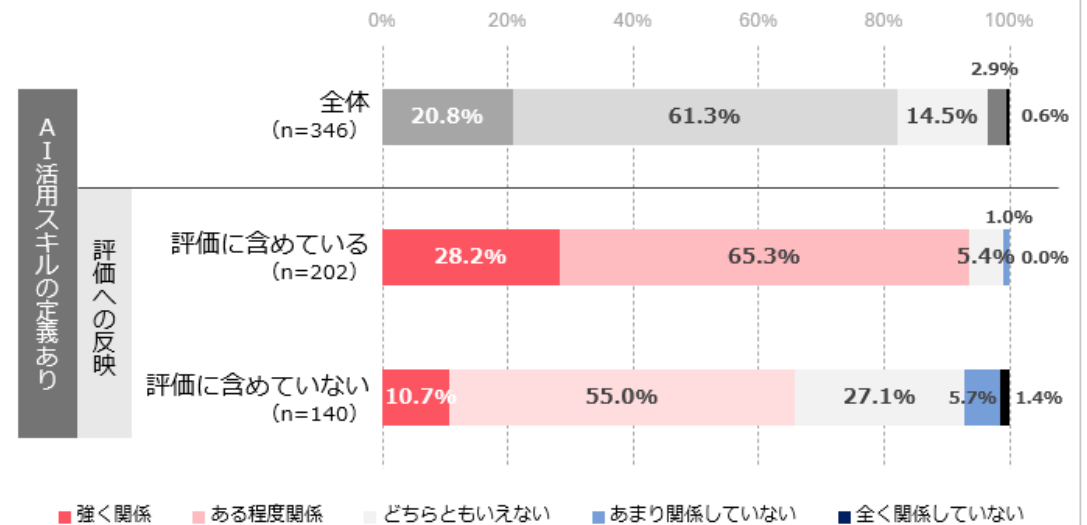
研修や評価制度を整えている企業ほど、「AI活用度」と「業務パフォーマンス」の強い関連を実感

「研修やまなびの機会提供」、「AIスキルの定義」、「評価への反映」の3項目について、これらを実施・明確に定義している企業では、「AI活用度と業務パフォーマンスが『強く関係している』」と回答する割合が高くなっている。
AI活用が成果につながると考えるからこそ、研修や評価制度を整え、組織全体で活用を進めていこうとする姿勢の表れと考えられる。

研修やまなびの提供・AI活用スキルの定義× AI活用度と業務パフォーマンスの関係



AI活用スキルの定義・評価への反映× AI活用度と業務パフォーマンスの関係



社員のAI活用状況は二極化、7割超の企業がその格差を認識

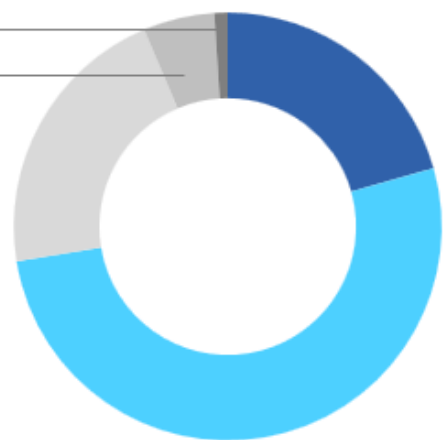
全体では72.4%の企業が自社社員について、AIが活用できている人／活用できていない人の二極化が見られると回答。なお、研修やまなびの機会提供の有無との関係を見ると、機会を提供していても社員のAI活用スキルには二極化が見られるとの回答が多かった。（「とてもみられる」「ややみられる」合計75.7%）

AI活用状況の二極化

n=515 / 単一回答

全くみられない 1.0%
あまりみられない 5.4%

どちらともいえない 21.2%

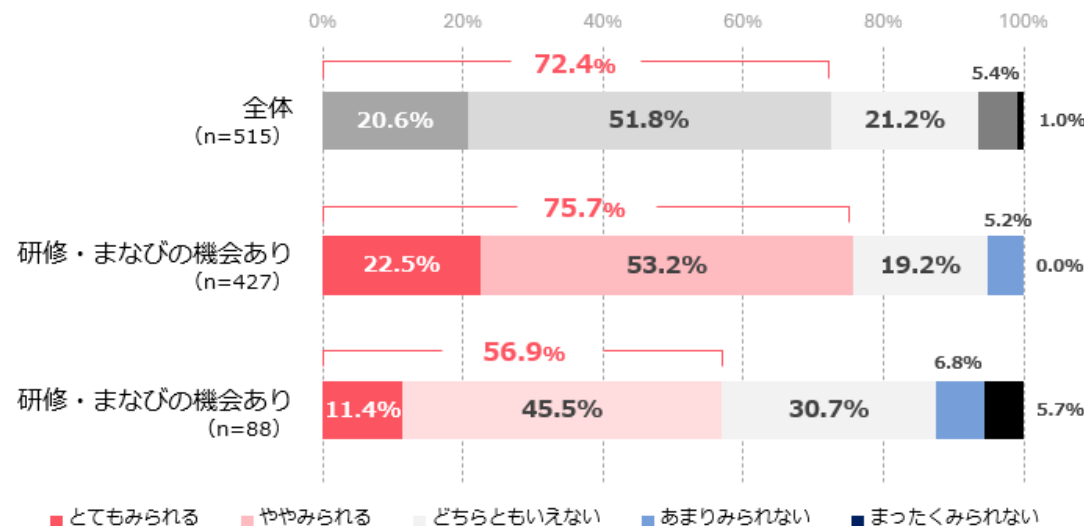


とてもみられる
20.6%

ややみられる
51.8%

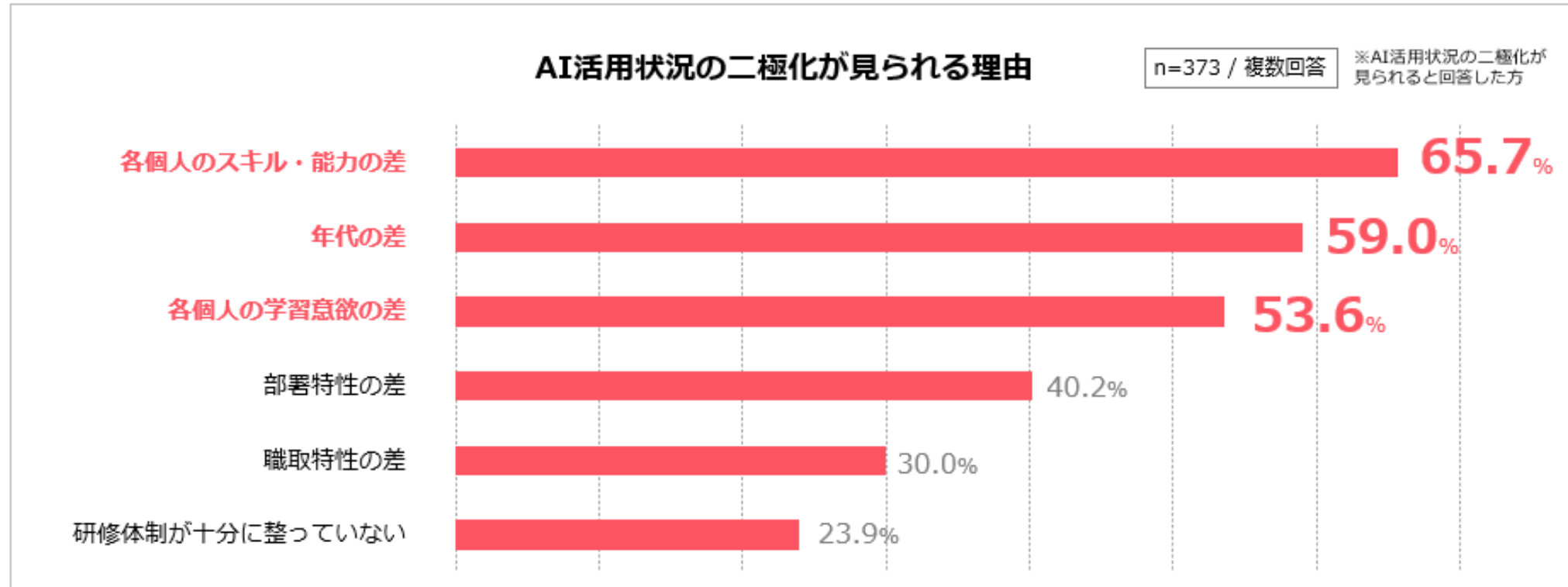
72.4%

研修機会の有無とAI活用状況の二極化



社員のAI活用の二極化の要因は「スキル」「能力」「年齢」「学習意欲」の差

二極化が見られる理由としては、「各個人のスキル・能力の差」(65.7%)が最も高く、「年代の差」(59.0%)、「各個人の学習意欲の差」(53.6%)が続く。「研修体制が十分に整っていない」という回答割合は23.9%で最も低かった。



AI活用が進むほど開く「社員間のスキル・能力の差」が最大の課題に

二極化の要因を活用推進度別に見ると、「各個人のスキル・能力の差」は、「全社横断」（72.7%、全体差+7.0pt）、「試行・検証段階」（58.5%、全体差-7.2pt）となり、活用が進んでいる企業ほど社員間の差が課題として認識されていると考えられる。また、「年代の差」も、「複数業務・部門で活用」（66.9%、全体差+7.9pt）、「試行・検証段階」（39.0%、全体差-20.0pt）となり、活用拡大に伴い世代間のギャップが顕在化した可能性がある。

AI活用状況の二極化が見られる理由（全体・活用推進度別）

		研修体制が十分に整っていない	各個人のスキル・能力の差	各個人の学習意欲の差	年代の差	部署特性の差	職種特性の差
全体 (n=373)		23.9%	65.7%	53.6%	59.0%	40.2%	30.0%
AI活用推進度	全社横断 (n=77)	26.0%	72.7%	64.9%	61.0%	35.1%	35.1%
	複数業務・部門で活用 (n=133)	20.3%	65.4%	51.9%	66.9%	48.9%	35.3%
	一部業務・部門で活用 (n=122)	27.0%	63.9%	46.7%	55.7%	35.2%	21.3%
	試行・検証段階 (n=41)	22.0%	58.5%	58.5%	39.0%	36.6%	29.3%

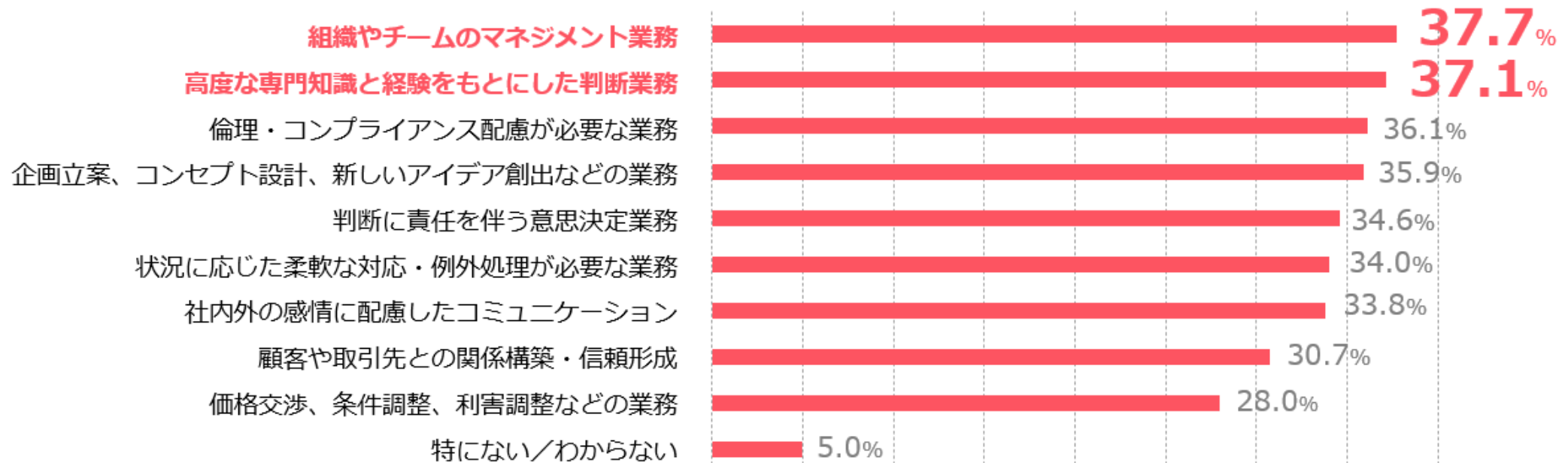
全体との比率の差（ポイント） ■ +10以上 ■ +5以上 ±5未満 -5以上 -10以上

AI時代に企業が求めるのは「マネジメント」「高度な意思決定」ができる人材

AIで代替できない「人」が担う領域において、これまで以上に重要度や期待度が増す業務は、「組織やチームのマネジメント業務」（37.7%）が最も高く、「高度な専門知識と経験をもとにした判断業務」（37.1%）が2番目に続く。

人の重要度や期待度が増す業務

n=515/ 複数回答



IT・通信、建設・不動産は関係構築や信頼形成、メーカーは責任を伴う意思決定で、人の重要性が高まっている

業界別で見ると、IT・通信では「社内外の感情に配慮したコミュニケーション」（41.7%）が全体差で+7.9pt、建設・不動産では「顧客や取引先との関係構築・信頼形成」（35.9%）が全体差で+5.2ptとなるなど、対顧客スキルの重要性が相対的に高い。メーカーでは「判断に責任を伴う意思決定業務」（40.8%）が全体差+6.2ptと高い。

人の重要度や期待度が増す業務（全体・業界別）

		顧客や取引先との関係構築・信頼形成	価格交渉、条件調整、利害調整などの業務	判断に責任を伴う意思決定業務	組織やチームのマネジメント業務	状況に応じた柔軟な対応・例外処理が必要な業務	企画立案、コンセプト設計、新しいアイデア創出などの業務	高度な専門知識と経験をもとにした判断業務	社内外の感情に配慮したコミュニケーション	倫理・コンプライアンス配慮が必要な業務	特にない／わからない
全体 (n=515)		30.7%	28.0%	34.6%	37.7%	34.0%	35.9%	37.1%	33.8%	36.1%	5.0%
業界別	IT・通信 (n=103)	36.9%	31.1%	39.8%	36.9%	35.9%	36.9%	43.7%	41.7%	35.9%	6.8%
	金融 (n=103)	29.1%	29.1%	28.2%	35.9%	31.1%	34.0%	33.0%	33.0%	34.0%	6.8%
	メーカー (n=103)	28.2%	29.1%	40.8%	38.8%	35.9%	38.8%	38.8%	38.8%	41.7%	4.9%
	小売・流通 (n=103)	23.3%	25.2%	33.0%	38.8%	31.1%	34.0%	34.0%	30.1%	29.1%	1.9%
	建設・不動産 (n=103)	35.9%	25.2%	31.1%	37.9%	35.9%	35.9%	35.9%	25.2%	39.8%	4.9%

全体との比率の差（ポイント） ■ +5以上 ±5未満 -5以上

企業のAI活用実態と人材戦略に関する調査白書
第2弾 AI導入・活用と育成・評価の実態編

発行：2026年4月 パーソルキャリア株式会社

<本調査に関するお問い合わせ先>
パーソルキャリア広報部 koho@persol.co.jp