

## 転職サービス「doda」、企業のAI活用実態と人材戦略に関する調査レポート 第2弾“AI導入・活用と育成・評価の実態編”を発表

～AI活用企業の約7割は社員のスキル水準を定義、うち評価にも含めている企業は約6割。  
8割超が研修やまなびの機会を提供するなど組織的な支援が進む一方、  
「社員の活用差」が課題に～

パーソルキャリア株式会社が運営する転職サービス「[doda \(デュダ\)](#)」(編集長：桜井 貴史)は、2026年2月に、AIツールを導入・活用している従業員数501人以上の企業の人事担当・採用担当者515人<sup>\*1</sup>を対象に、『AI活用実態と人材戦略に関する調査』を実施しましたので、結果をお知らせします。また、同調査の詳細版(全体・業種別・活用推進度別)は調査白書としても公開します。

本調査レポートでは、第2弾『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](#)』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」などについてまとめ、3月下旬に公開しています。

<sup>\*1</sup> 詳細は調査概要に記載。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。



### 調査結果サマリ

- ・AI導入・活用企業の8割超が研修やまなびの機会を提供。利用促進や使い方の共有・指導は専任部署が担うケースが約半数
- ・AI活用スキルの水準を定義する企業は約7割、うち評価にも含めている企業は約6割  
…具体的なインセンティブとしてボーナスや昇給・昇格などが上位にあがる
- ・約8割が、AI活用度と業務パフォーマンスは「関係していると思う」。評価や研修を後押しする背景に
- ・一方で課題も顕在化。7割超の企業が“AIが活用できている人／できていない人”の二極化を実感

### doda編集長解説：

**組織を超えてAI活用・業務改善に取り組んだ経験を持つ人材への期待は、今後さらに高まると予想**

今回、社員のAI活用推進に関して、企業側の取り組み内容や評価の実態を明らかにするために、AI導入・活用企業の人事・採用担当者を対象に本調査を実施しました。その結果、大きく2つの傾向が見えてきました。

1つめは、多くのAI導入・活用企業で、研修の提供や評価制度への組み込みなどを通して、社内のAI活用を後押しする仕組みづくりが進んでいることです。本調査では、8割を超える企業がAI活用リテラシー向上を目的とした研修を実施していることが分かりました。また、社員のAI活用スキルに基づく行動目標や達成率などを、組織や個人の評価に取り入れている企業の多くが、ボーナスや昇給・昇格といった金銭的インセンティブを設計しています。さらに、評価やAIスキルを明確に定義し、研修実施を推進している企業ほど、AI活用度と業務パフォーマンスは「強く関係していると思う」という回答割合が高くなっています。AI活用が成果につながるからこそ、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が表れていると言えるでしょう。

2つめは、制度化が進む一方で、社員の“AI活用の差”が新たな課題として顕在化していることです。7割を超える企業が、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上位にあげられます。

なお、活用推進度別に見ると、全社横断でAIを活用している企業では、評価制度の整備やAI活用スキルの明確な定義、研修の実施など、“社員のAI活用を後押しする仕組みづくり”に取り組む割合が高い傾向が見られました。一方で、社員のAI活用レベルの差を強く感じている傾向も見られ、二極化が広がりやすい様子がうかがえます。

こうした結果から、研修や評価制度といった仕組みを整えることに加え、AI活用によって成果が出ているものとそうではないものを把握し、どう向き合うかが、今後の企業の人材戦略において重要なテーマになっていくのではないのでしょうか。具体的には、AIを業務に活用し、業務改善やアウトプットの質・スピード向上といった成果につなげている事例からまなび、その要因を組織全体に還元していくことも有効だと考えられます。“AI活用の差”が生まれている今だからこそ、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ていると言えるでしょう。

その中で、AIを活用して成果を上げた経験や、組織を超えてAI活用・業務改善に取り組んだ経験を持つ人材への期待は、今後さらに高まっていくと考えられます。転職を考える個人にとっても、AIツールを使えるかどうかではなく、AIを活用してどのような価値を発揮してきたのかを具体的に語れることが、重要なアピールポイントになっていきそうです。

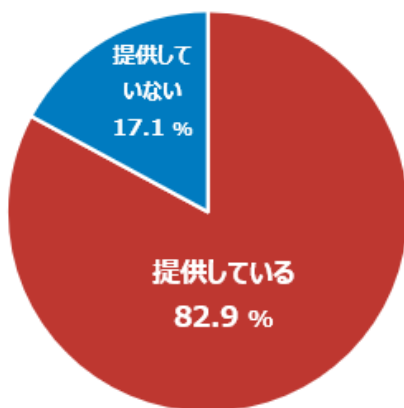
**AI導入・活用企業の8割超が研修やまなびの機会を提供。利用促進や使い方の共有・指導は専任部署が担うケースが約半数**

AI導入・活用企業に対して、AI活用リテラシー向上を目的とした研修やまなびの機会を提供しているか聞いたところ、82.9%の企業が「提供している」と回答しました【図1】。具体的な提供・実施範囲については「全社で実施」が60.4%、「部単位で実施」が33.3%、「スポット・希望者向けに実施」が6.3%となり、全社的な支援が多い結果となりました【図2】。

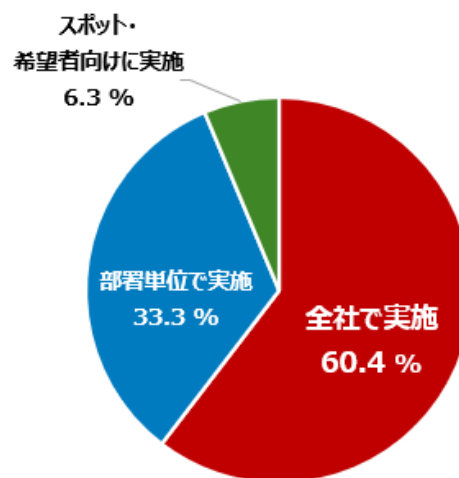
また、AIの活用促進やツールの使い方に関する共有・指導を誰が担っているか複数回答で聞いたところ、「専任の推進担当・専門部署」が54.2%で最も高くなりました【図3】。

なお、活用推進度別に見ると、全社横断でAIを活用している企業では、研修を提供している割合や専任部署が推進を担う割合が相対的に高い傾向が見られます。

【図1】研修やまなびの機会の提供有無  
(n=515/単一回答)



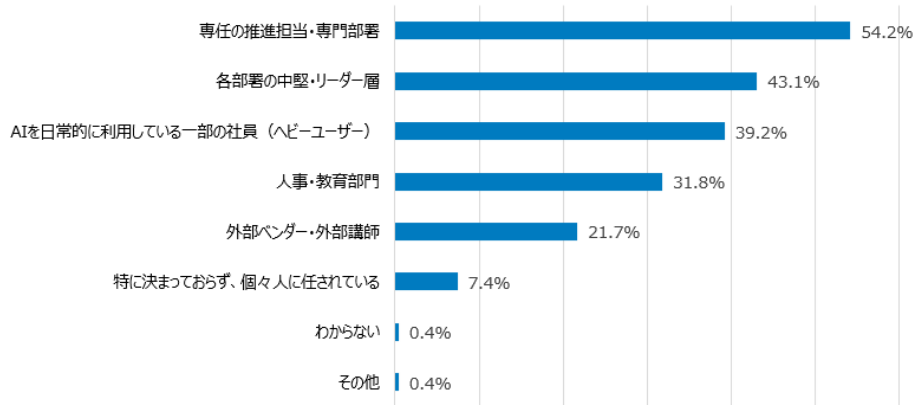
【図2】研修やまなびの機会の提供・実施規模  
(n=427/単一回答)



出典：転職サービス「doda」

【図3】AIの利用促進、使い方の共有、指導を担う人

(n=515/複数回答)



出典：転職サービス「doda」

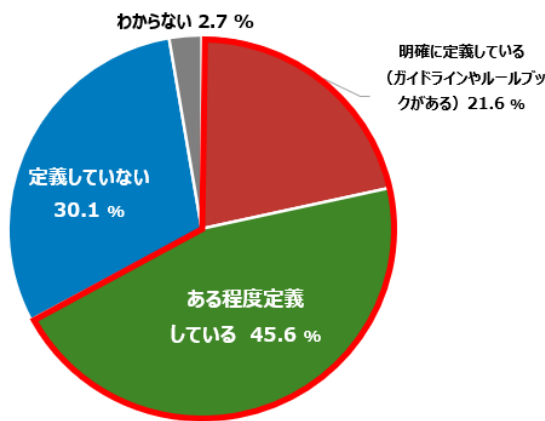
AI活用スキル水準を定義する企業は約7割、うち評価にも含めている企業は約6割

社員のAI活用スキル水準の定義について、「明確に定義している」（21.6%）「ある程度定義している」（45.6%）の回答合計は約7割（67.2%）でした【図4】。そのうち、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」企業は58.4%に上ります【図5】。なお、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ました。

評価に含めている企業に対して、AI活用スキル水準を達成した場合にインセンティブを設けているか聞いたところ、「特にない」「わからない」を除く94.1%（202人中190人）が何らかのインセンティブを「設けている」と回答しました。具体的には、「ボーナス・特別手当」（64.4%）、「昇給」（63.9%）、「昇格」（60.9%）といった項目が多くあがりました【図6】。

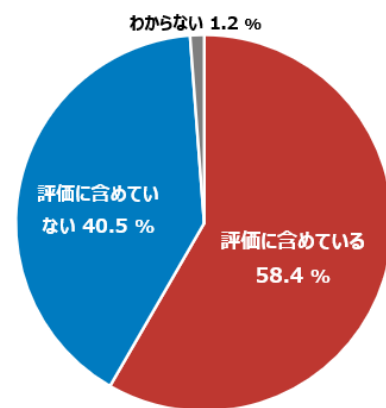
【図4】AI活用スキル水準の定義

(n=515/単一回答)



【図5】スキル水準に基づく目標・達成度の評価

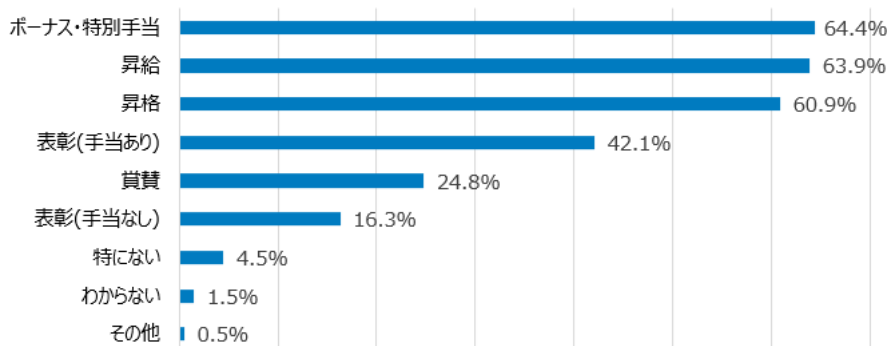
(n=346/単一回答)



出典：転職サービス「doda」

【図6】目標達成時のインセンティブについて

(n=202/複数回答)

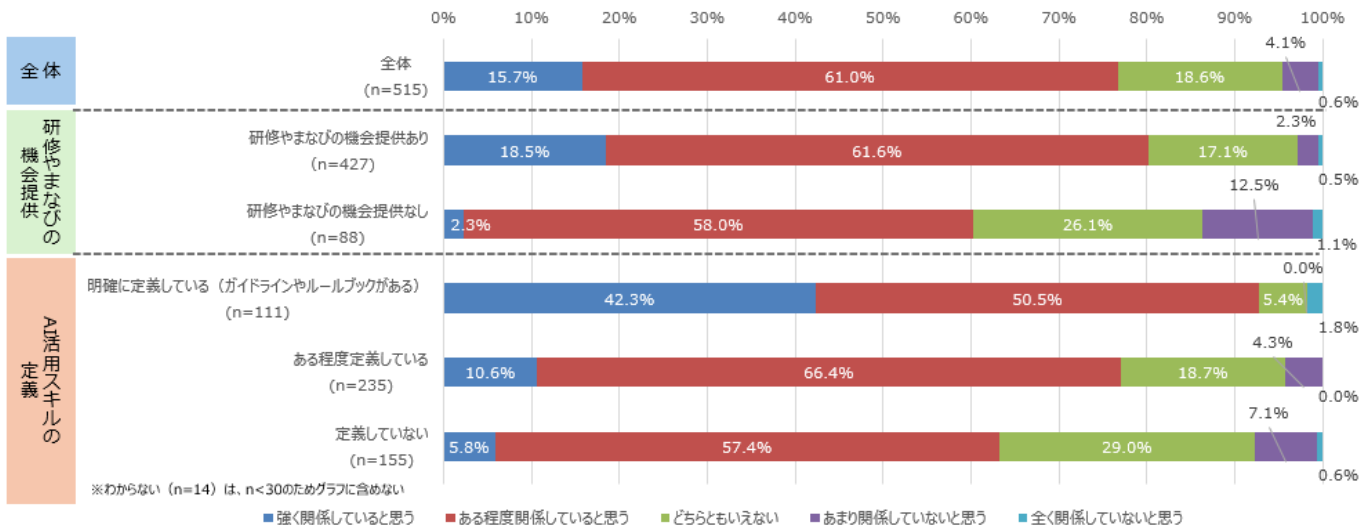


出典：転職サービス「doda」

**約8割が、AI活用度と業務パフォーマンスは「関係していると思う」。研修や評価を後押しする背景に**

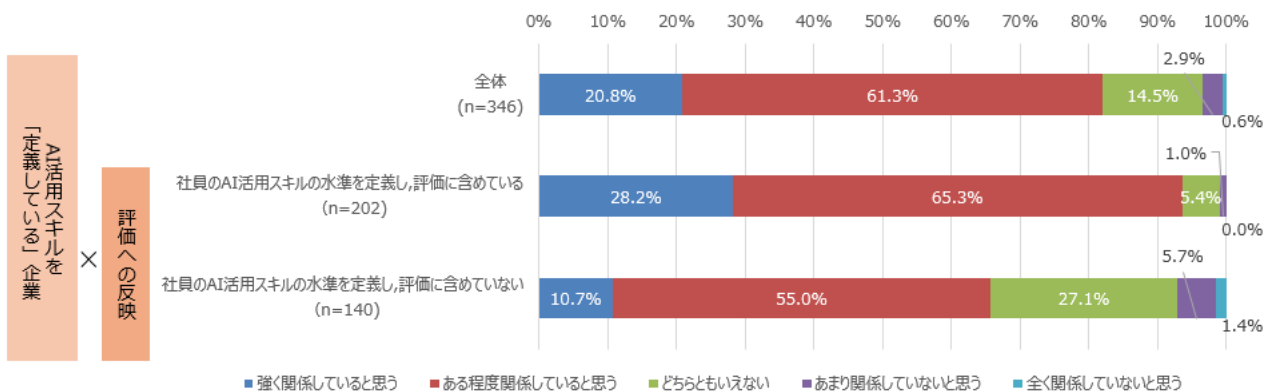
社員のAI活用度と業務パフォーマンスには関係があるか聞いたところ、「強く関係していると思う」(15.7%)「ある程度関係していると思う」(61.0%)の回答合計は76.7%となり、約8割が「関係している」と考えていることがわかりました。なお、評価やAI活用スキルを定義し、研修などを推進している企業ほど、AI活用度と業務パフォーマンスは「強く関係していると思う」という回答割合が高く【図7、図8】、全社横断でAIを活用している企業でも、「強く関係している」と感じる割合が相対的に高い傾向が見られました。

**【図7】 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**



出典：転職サービス「doda」

**【図8】 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**



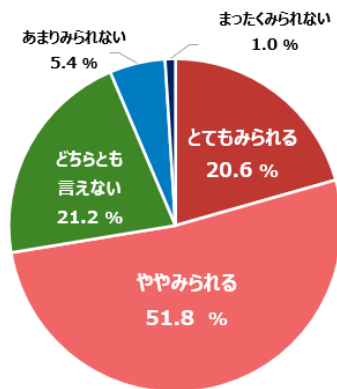
出典：転職サービス「doda」

**一方で課題も顕在化。7割超の企業が“AIが活用できている人／できていない人”の二極化を実感**

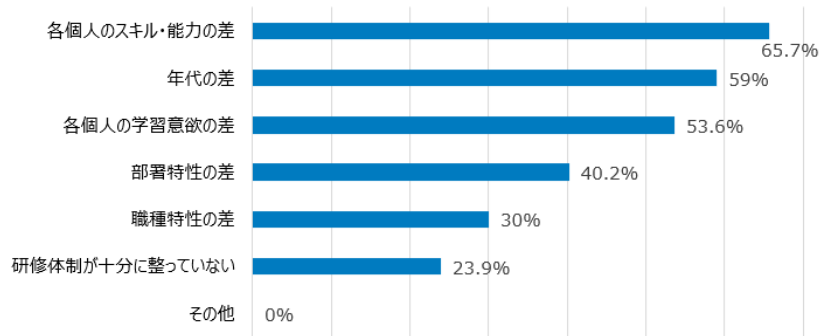
自社社員について、AIが活用できている人・活用できていない人の二極化が見られるかを聞いたところ、「とても見られる」(20.6%)「やや見られる」(51.8%)の回答合計は72.4%となり、全体の7割超が「見られる」と回答しています【図9】。二極化が生じる理由としては、「各個人のスキル・能力の差」(65.7%)、「年代の差」(59.0%)、「学習意欲の差」(53.6%)が上位にあがっており、制度や環境を整えても、人による活用やスキルの差が生じやすい状況が浮き彫りになっています【図10】。

なお、全社横断でAIを活用している企業では、二極化が「とても見られる」と回答する割合が相対的に高い結果となりました。

【図9】AI活用状況の二極化 (n=515/単一回答)



【図10】AI活用状況の二極化が見られる理由 (n=373/複数回答)



出典：転職サービス「doda」

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て中途入社。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。



■ 調査概要

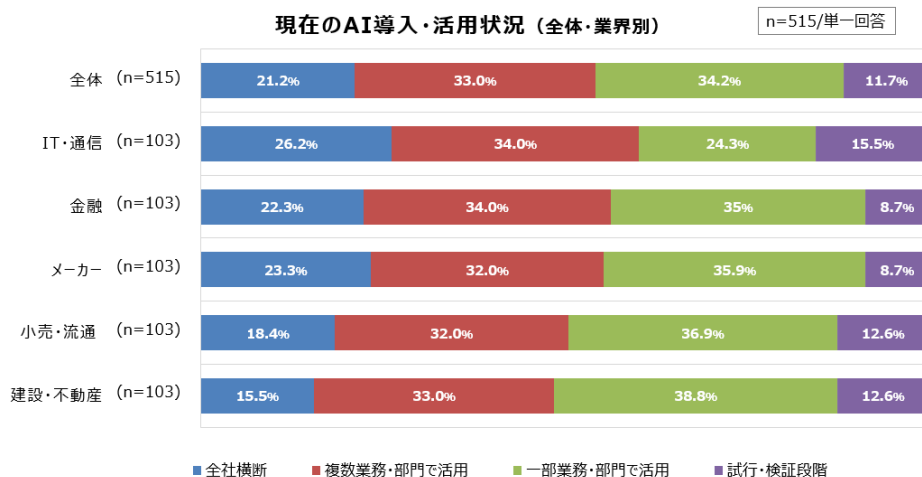
調査名称：企業のAI活用実態と人材戦略に関する調査

調査方法：インターネット調査

調査期間：2026年2月25日~26日

対象：従業員数501人以上 AIツールを導入・活用している企業において、人事もしくは採用にかかわる22~69歳の担当者515人 (IT通信、金融、メーカー、小売・流通、建設・不動産から各103サンプル)

※1 調査対象者の業種とAI導入・活用状況



**■ [転職サービス「doda」](https://doda.jp) について < <https://doda.jp> >**

「doda」は、「はたらく今日が、いい日に。」をスローガンに、転職サイトや転職エージェント、日本最大級のdoda転職フェアなど、各種コンテンツで転職希望者と求人企業の最適なマッチングを提供しています。

**■ [パーソルキャリア株式会社](https://www.persol-career.co.jp/) について < <https://www.persol-career.co.jp/> >**

パーソルキャリア株式会社は、**－人々に「はたらく」を自分のものにする力を－**をミッションとし、転職サービス「doda」やハイクラス転職サービス「doda X」を通じて人材紹介、求人広告、新卒採用支援などを提供しています。2022年5月にはプロフェッショナル人材の総合活用支援サービス「HiPro」を立ち上げ、副業・フリーランス領域にも本格参入。グループの総力をあげて、これまで以上に個人の「はたらく」にフォーカスした社会価値の創出に努め、社会課題に正面から向き合い、すべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現を目指します。

当社のミッションについて：[https://www.persol-career.co.jp/mission\\_value/](https://www.persol-career.co.jp/mission_value/)