

AI活用が進む中、職場とマネジメントに変化の兆し
業務効率化と、人の役割の再定義が進展

「AI活用が変える職場とマネジメント業務調査」の分析結果を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、企業に勤務する正社員を対象に「AI活用が変える職場とマネジメント業務調査」を実施しました。本調査では、仕事におけるAI活用の現状や意識を捉えるとともに、職場やマネジメント業務にどのような変化が生じているのかを多角的に分析し、今後の組織運営のあり方を探ることを目的としています。

【エグゼクティブサマリ】

- 仕事活用群の勤務先の経営層・上司・同僚の約4割がAIを積極的に活用、職場での成果実感も広がる（図表1）
- 仕事活用群の6割超が積極的に活用と自認。自身の課題解決だけでなく組織の課題解決への広がりも（図表2）
- 仕事活用群の方が仕事非活用群よりも直近1、2年の業務遂行上の良い変化を感じている人が多い（図表3）
- 仕事活用群の中でも、AI活用度が高い方が直近1、2年の変化を感じている（図表4、5）
- メンバーは、業務推進や新たな観点、選択肢の提示はAI、メンバーの感情や動機への寄り添いは人の上司を評価（図表6）
- 仕事活用群はAIのもたらす未来をポジティブに捉える一方、危機感も抱いている（図表7）
- 仕事活用群であっても、AI活用による能力拡張はその人自身の力が向上したとは言い切れない（図表8）
- マネジャーの業務に関連するAIツール導入の裾野は広がるも限定的（図表9）
- マネジャー業務へのAIの影響を想定している人はまだ少数（図表10）

近年、商品・サービスの高度化や業務プロセスの効率化など、事業領域におけるAI活用が進展しており、その動きは日常的に見聞きされるようになってきました。こうした中で、働く個人におけるAI活用も着実に広がり、日々の業務の進め方や職場における役割、さらにはマネジメント業務にも変化の兆しが見られつつあります。

調査の結果、AIを仕事で活用している層は、業務の効率化や生産性向上に加え、業務の質の向上や新たな視点の獲得といった価値を実感していることが明らかになりました。一方で、やる気の喚起や感情への寄り添いといった側面では、人である上司の役割が依然として重要であることも示されています。

また、AI活用は個人単位にとどまらず、職場全体の業務改善や価値向上へと広がりつつあり、活用内容の高度さと利用頻度の高さが成果実感を左右することも確認されました。加えて、AIがもたらす未来については、業務効率化や可能性拡張への期待がある一方で、人の思考力低下や固有価値の発揮に対する懸念も見られ、期待と危機感が共存している状況がうかがえます。

さらに、マネジャー業務においては、AIツールの導入が進みつつあるものの、その活用は限定的であり、現時点では業務改善や要員管理といった領域から活用が進展していく兆しが見られました。

2026年4月22日

これらの結果から、AI活用は働き方やマネジメントの在り方に変化をもたらし始めている一方で、その価値を最大化するためには、個人の活用にとどまらず、組織全体での活用促進や制度・環境の整備が求められていることが示唆されます。今後は、AIと人が役割分担しながら協働することで、より高度な業務遂行やマネジメントの実現が期待されます。本調査が、今後の組織運営や人材マネジメントのあり方を検討する一助となれば幸いです。

※本リリースにおける「仕事活用群」「仕事非活用群」の定義

- 仕事活用群：AIの活用状況が、「仕事ではほぼ毎日使っている」「仕事で週1~3回程度使っている」の選択者
- 仕事非活用群：「仕事では使っていないがプライベートではほぼ毎日使っている」「仕事では使っていないがプライベートでは週1~3回程度使っている」「仕事・プライベートともに週1回未満」の選択者

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 主任研究員

武藤 久美子（ぶとう くみこ）



商品・サービス、業務プロセスといった事業におけるAI活用に関するニュースを日々見聞きます。また、働く人のAI活用も進み、職場やマネジメント業務にも変化が表れてきている状況を受けて、本調査を実施しました。

本調査を通じて、**個人単位でのAI活用や成果実感だけでなく、職場全体の業務改善や生産性向上、職場での価値向上など、職場全体のAI活用の成果を感じ始めている**ことがわかりました。こうした動きを加速できるように、**目標設定や活用度評価の制度を整えたり、AIが活躍（活用）しやすい環境を考えたり、整備を図ったりしていく必要がある**のではないのでしょうか。

そして、**AI活用による成果実感・変化実感は、応用的な活用内容をしているか、高頻度で使っているかという活用内容と頻度の両方が揃っていることで更に感じられる**ということがわかりました。AIを使うか否かに留まらず、複数のAIの使い分け、AIエージェントの活用、ワークフローへのAIの組み込みといった形で活用内容を広げ、高頻度で使っていくということが、AIにおける未来の変化の兆しを捉えるうえでも重要になっているようです。

AIの高度化は、今後の組織人事を考えていくうえで外せない環境変化です。今後の働く人の風景はどうなるのか、今後のマネジャーの役割はどうなるのか、今後の組織人事はどうしていく必要があるのか。AIの高度化や、AI活用進展のスピードが早い中で、こうした問いに答えを持つことは容易ではありません。しかし、**活用内容も利用頻度も高い人たちがどのような変化の兆しを感じているのかを捉えることは変化の兆しを捉えるヒントになる**と思います。加えて、**AIを積極的に活用する人が、自社・自組織でどれくらい多数派になっていくのかを見立てることで、今後のマネジメントや組織人事の変革の必要度合いを考えることができる**のではないのでしょうか。

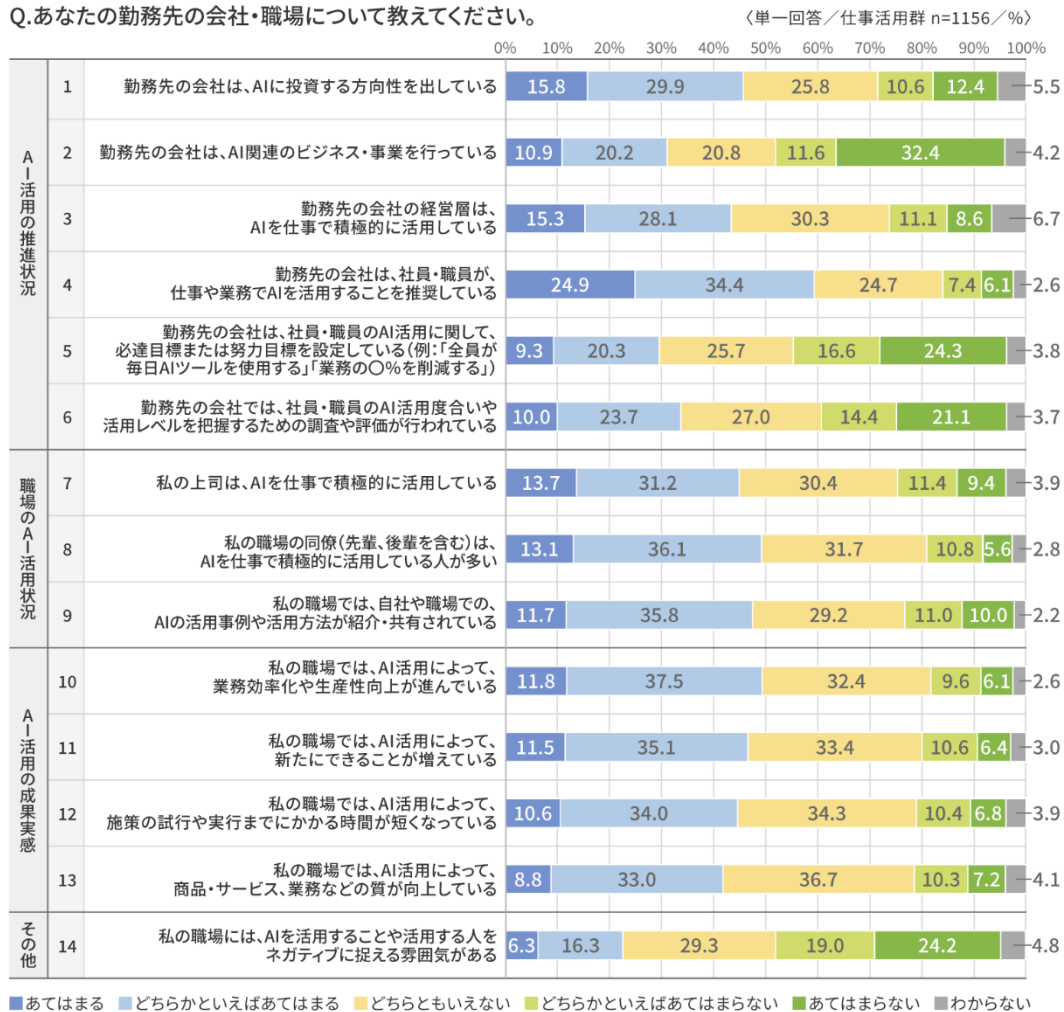
2. 調査の結果

● 仕事活用群の勤務先の経営層・上司・同僚の約4割がAIを積極的に活用、職場での成果実感も広がる

- [仕事活用群] に、勤務先の会社や職場の AI 活用状況について尋ねた。「1.勤務先の会社は AI に投資する方向性を出している」は、肯定回答率（「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」の合計）が 45.7%と、約半数の企業で AI が戦略として位置付けられている。
- 「社員の AI 活用を推奨している（4）」の肯定回答は 6 割近くにのぼり、職場における AI 活用の推進機運は高まりつつある。
- 一方で、「AI 活用に関する目標設定（5）」の肯定回答率は 29.6%、「活用状況の把握・評価（6）」は 33.7%にとどまり、制度的な部分においてはまだ整っていないことが分かる。
- 「経営層の AI 活用（3）」の肯定回答率は約 4 割にとどまり、回答者である社員側には必ずしも可視化されていない状況がうかがえる。
- 職場レベルでは、「上司が活用（7）」の肯定回答率が 44.9%、「同僚が活用（8）」49.2%、「活用事例・方法の共有（9）」47.5%と、いずれも約半数で AI 活用が進んでいる。
- AI 活用による成果実感として、「業務効率化・生産性向上（10）」の肯定回答率が 49.3%、「新たにできることの増加（11）」46.6%、「施策の試行・実行スピードの向上（12）」44.6%、「業務の質向上（13）」41.8%と、いずれも 4 割を超えている。

⇒これらの結果から、企業における AI 活用は一定程度浸透し、現場レベルでも活用と成果実感が広がりつつある一方で、経営層による発信や、目標設定や評価といった制度面での牽引は今後の課題であることが示唆される。

図表1：会社や職場のAI活用状況

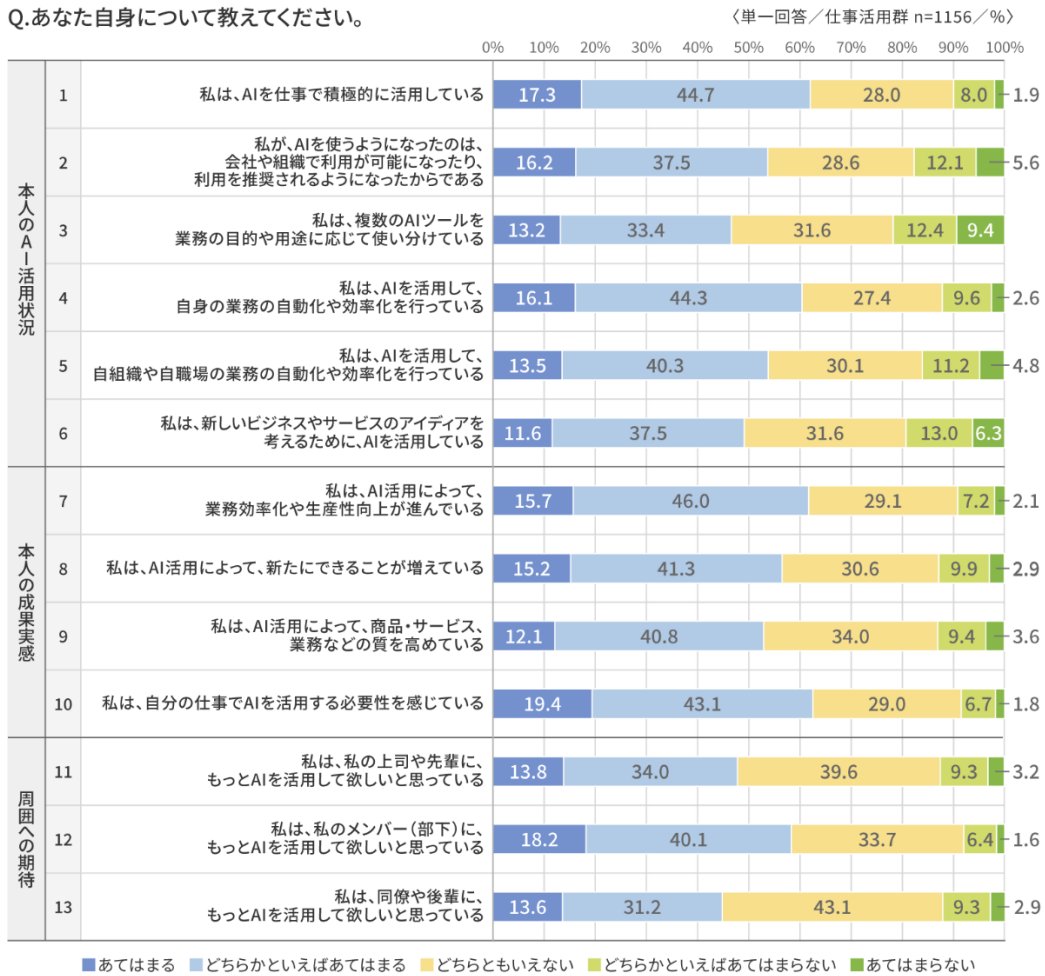


● **仕事活用群の6割超が積極的に活用と自認。自身の課題解決だけでなく組織の課題解決への広がりも**

- 回答者本人のAI活用状況と成果実感について尋ねた。「AIを仕事で積極的に活用している(1)」は、6割超が自らの活用を積極的だと認識している。
- 活用内容としては、「自身の業務の自動化・効率化(4)」の肯定回答率が60.4%、「自組織・職場の業務の自動化・効率化(5)」が53.8%と、自身の業務にとどまらず、組織単位での活用も広がっている。
- 成果実感として、「業務効率化・生産性向上(7)」の肯定回答率が61.7%、「新たにできることの増加(8)」56.5%、「商品・サービスや業務の質向上(9)」52.9%と、いずれも過半数が効果を実感している。
- 周囲への活用期待として、「上司・先輩にもっと活用してほしい(11)」の肯定回答率が47.8%、「同僚・後輩にもっと活用してほしい(13)」44.8%である一方、「部下にもっと活用してほしい(12)」は58.3%と、組織長の期待が特に高い。

⇒これらの結果から、AI活用は個人の業務効率化にとどまらず、組織全体の生産性向上へと広がる段階に入っていると考えられる。また、特に組織長においてメンバーのAI活用への期待が高く、今後は組織全体での活用水準の引き上げが重要になることが考えられる。

図表2：本人のAI活用状況



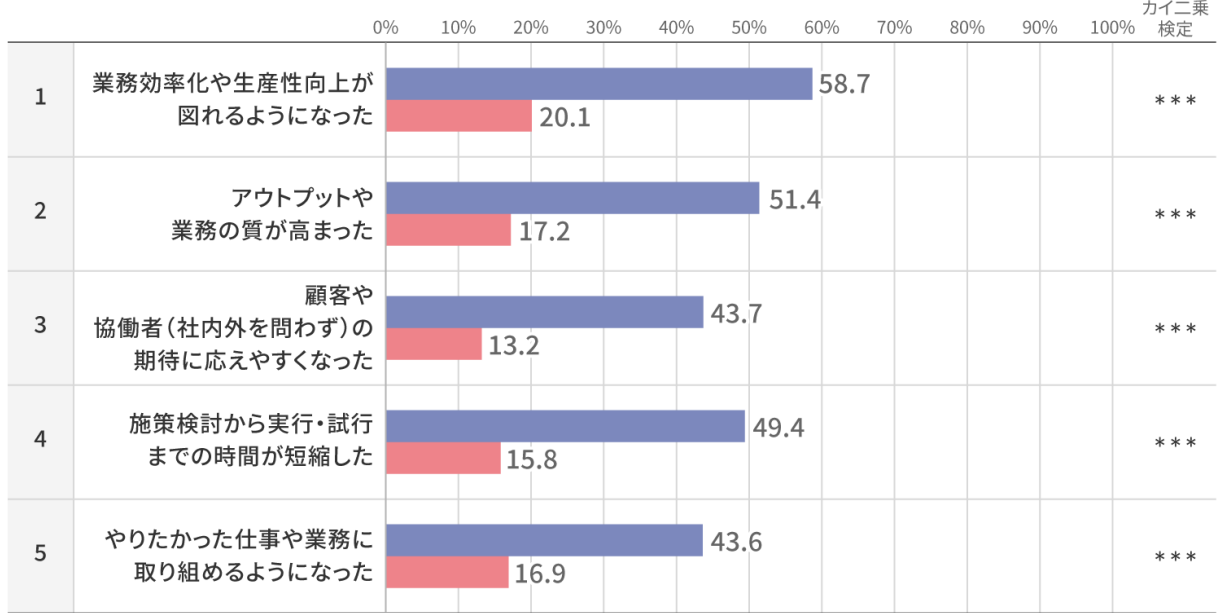
● 仕事活用群の方が仕事非活用群よりも直近1、2年の業務遂行上の良い変化を感じている人が多い

- 直近1、2年での仕事上での変化について尋ねたところ、「1.業務効率化や生産性向上が図れるようになった」の肯定回答率は、仕事活用群で58.7%と約6割に達する一方、仕事非活用群では20.1%にとどまり、両者の差は+38.6ポイントと、全項目中最大となった。
- 「2.アウトプットや業務の質が高まった」は仕事活用群51.4%、非活用群17.2% (+34.2ポイント)と、効率化にとどまらずアウトプットの質向上においても顕著な差が見られる。
- 「3.顧客や協働者の期待に応えやすくなった」は仕事活用群43.7%、非活用群13.2% (+30.5ポイント)と、個人の業務変化にとどまらず、対外的な成果実感にも差が生じている。
- 「4.施策検討から実行までの時間短縮」は仕事活用群49.4%、非活用群15.8% (+33.6ポイント)と、構想から実行までのスピードにも大きな開きが見られる。
- 「5.やりたかった仕事や業務に取り組めるようになった」は仕事活用群43.6%、非活用群16.9% (+26.7ポイント)と、効率化の先にある「業務機会の拡張」においても差が確認された。

⇒これらの結果から、AIを業務で活用している群は、非活用群と比較して業務効率化や質の向上、業務機会の拡張といったポジティブな変化を強く実感していることが明らかとなった。AI活用が直接的な要因とは限らないものの、両者の間には明確な差が見られ、AI活用が業務変化の実感に影響している可能性が考えられる。

図表3：この1、2年の変化実感

Q.あなたの仕事について、1,2年前と比べてときに、現状は以下にあてはまりますか。〈単一回答／n=1156／%〉



※カイ二乗検定 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05
 ※上記は、「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」という5つの選択肢のうち、「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」と回答した人の割合

● 仕事活用群の中でも、AI活用度が高い方が直近1、2年の変化を感じている

- 前述の設問について、AIの活用内容と頻度別で分析した(図表4)。「アドバンスト群×毎日」利用群は、すべての項目で最も高い変化実感を示しており、他の活用層を上回る結果となった。
- 「アドバンスト群×時々」利用群と「ベーシック群×毎日」利用群は、変化実感に大きな差は見られず、活用内容または頻度のいずれか一方だけでは十分ではないことがうかがえる。
- 「ベーシック群×時々」利用群は、全体的に変化実感が低く、活用内容の幅や難度および利用頻度の狭さや低さが影響していると考えられる。

⇒これらの結果から、AI活用による変化実感は、活用の高度化と日常的な利用の双方がそろって高まること示唆される。単なる導入や部分的な活用にとどまらず、活用レベルの深化と習慣化が重要になると考えられる。

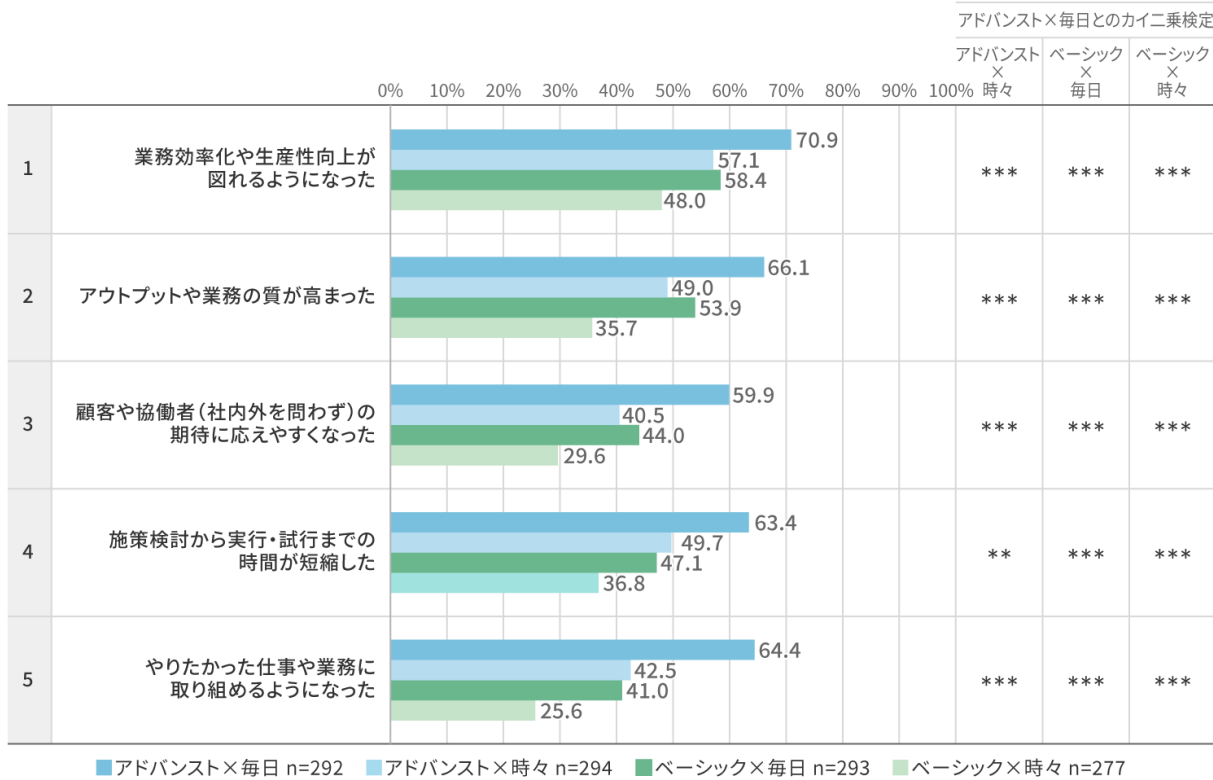
図表4：[仕事活用群]の活用内容と活用頻度による分類

活用内容	アドバンスト群	ベーシック群
	[仕事活用群]のうち、「データの集計・分析」「画像の作成・編集※」「音楽の作成・編集※」「動画の作成・編集※」、「業務効率化ツール、生産性向上ツールの作成」「プログラミング(コード生成、バグ修正など)」「アプリの生成」のいずれか1つ以上で、仕事でAIを用いている	[仕事活用群]のうち、[アドバンスト群]に該当せず、「検索、情報収集」「文字起こしや文章の要約」「翻訳」「アイデア出し、壁打ち相手」「計画・企画の立案」「社内で使用する資料・文章の作成(報告書、議事録、社内提案書など)」「社外で使用する資料・文章の作成(提案書、プレゼン資料など)」のいずれか1つ以上で、仕事でAIを用いている
活用頻度	毎日群	時々群
	[仕事活用群]のうち、「仕事で、ほぼ毎日使っている」	[仕事活用群]のうち、「仕事で、週1~3回程度使っている」

2026年4月22日

図表5：AIの活用内容と頻度別 直近1、2年の変化

Q.あなたの仕事について、1、2年前と比べてときに、現状は以下にあてはまりますか。 <単一回答／n=1156／％>



※カイニ乗検定 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

※上記は、「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」という5つの選択肢のうち、「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」と回答した人の割合

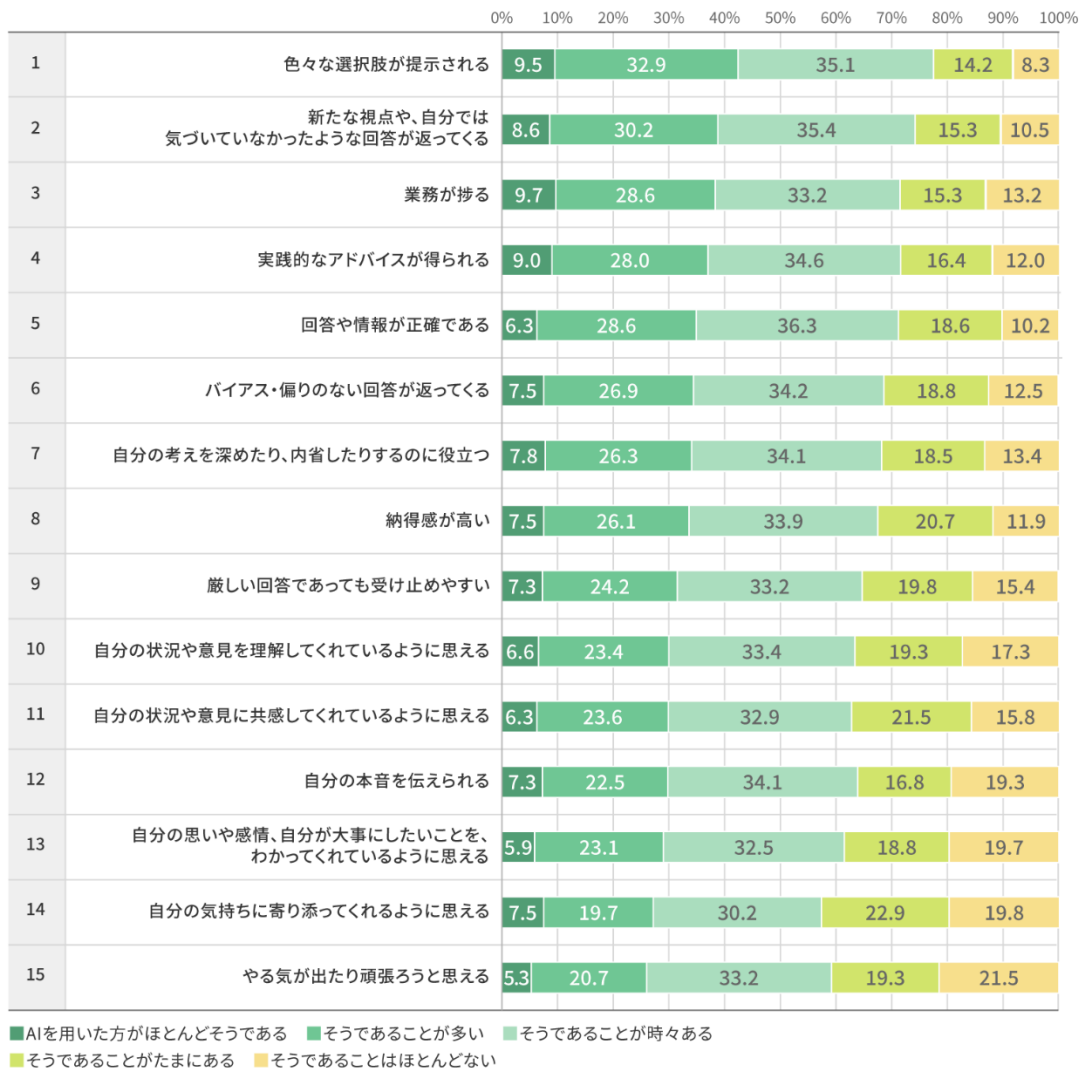
● メンバーは、業務推進や新たな観点、選択肢の提示は AI、メンバーの感情や動機への寄り添いは人の上司を評価

- 仕事活用群のうち組織長以外の人に、「(それぞれの活用場面において) AI を用いた方が、上司に話したり相談したりするよりもそうであるか」という肯定回答を尋ねた。AI が優位と評価されたのは、「複数選択肢の提示 (1)」の肯定回答率が 42.4%、「新たな視点の提供 (2)」38.8%、「業務の推進 (3)」38.3%、「実践的なアドバイス (4)」37.0%と、業務遂行や思考拡張に関する領域が中心となった。
- 一方で、「やる気の喚起 (15)」は AI の肯定回答率が 26.0%に対し上司 40.8%、「気持ちへの寄り添い (14)」は AI 27.2%に対し上司 42.7%、「価値観や感情の理解 (13)」は AI 29.0%に対し上司 38.5%と、感情や内面への関与では上司が上回る結果となった。

⇒これらの結果から、AI は業務推進や意思決定支援といった領域で強みを発揮する一方、メンバーの感情や動機づけといった深い関与は人の上司が担っていることが明らかとなった。AI の高度化の状況にもよるところもあるが、今後は AI を補助的に活用しながら、上司が感情面のマネジメントにより注力するなど、役割分担を前提としたマネジメントが求められると示唆される。

図表6：メンバーからみたピープルマネジメントにおけるAIと上司の役割分担

Q.AIを用いた方が、上司に話したり相談したりするよりもそうですか。〈単一回答/仕事活用群のうち組織長以外 n=590/％〉



● 仕事活用群はAIのもたらす未来をポジティブに捉える一方、危機感も抱いている

- AIがもたらす社会的な変化について、「業務の効率化が進む (5)」は仕事活用群 67.0%、非活用群 46.1%、「試行やアイデア創出が容易になる (1)」は仕事活用群 60.9%、非活用群 40.3%と、活用者の方がポジティブに捉えている。
- 「人との協働が進む (4)」は仕事活用群 49.3%、非活用群 28.2%と差が見られ、AI 活用者ほど協働の促進にも期待を寄せている。
- 一方で、「思考力の低下 (8)」は 52.9%、「自分ならではの価値発揮が難しくなる (7)」は 36.5%と、ネガティブな側面への懸念も一定数存在している。
- 自身への影響としては、「生産性が向上する (12)」62.7%、「将来の可能性が広がる (13)」56.1%、「能力が拡張される (11)」54.8%と、総じて前向きに捉えられている。

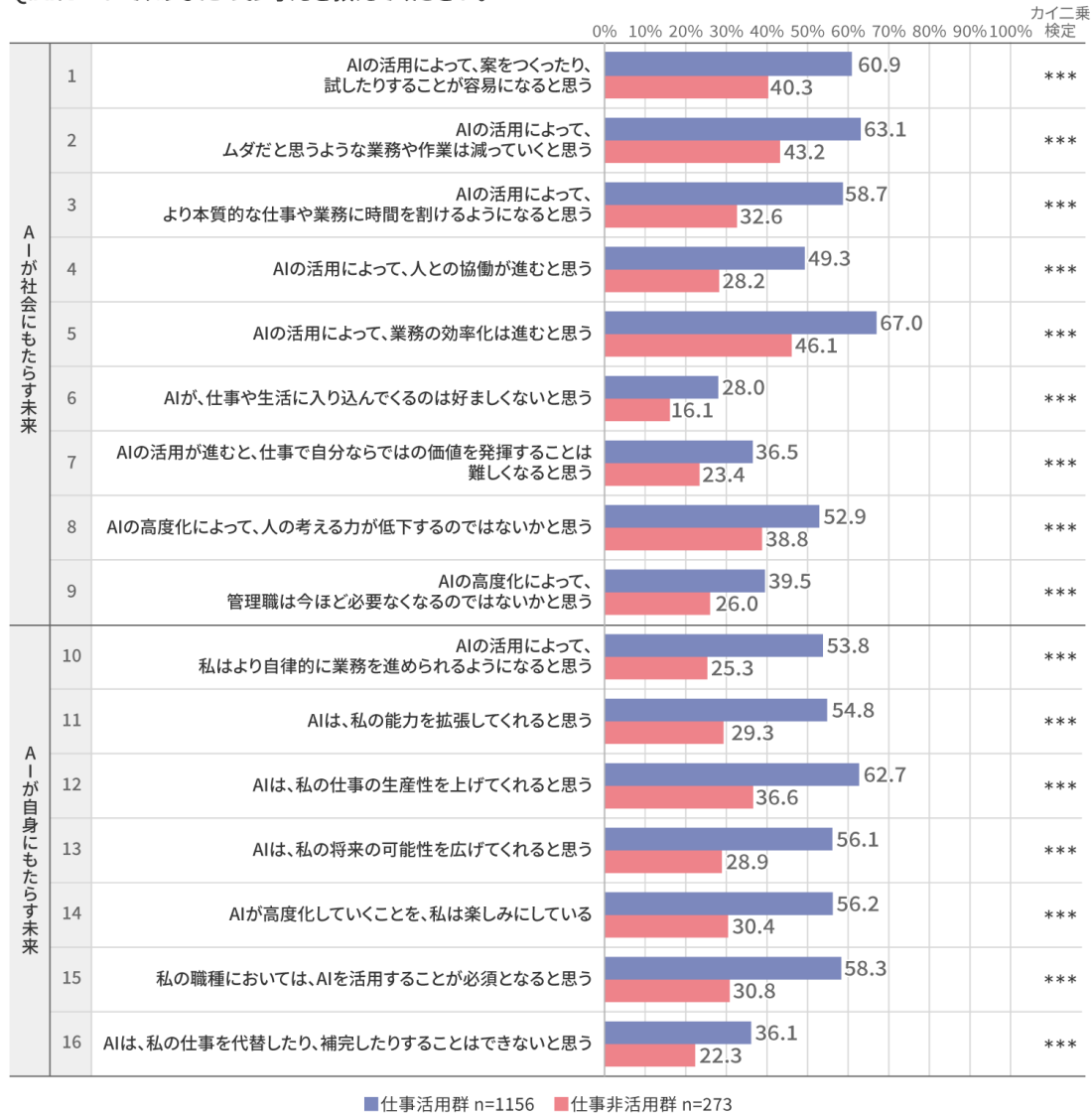
⇒これらの結果から、AI 活用者はAIのもたらす効率化や可能性拡張に期待を寄せている一方で、思考力の低下や個人の価値の希薄化といったリスクも認識しており、期待と危機感が同時に存在していることが示唆される。

2026年4月22日

図表7：AIが社会にもたらす未来／AIが自身にもたらす未来

Q.AIについて、あなたのお考えを教えてください。

〈単一回答／n=1429／%〉



■仕事活用群 n=1156 ■仕事非活用群 n=273
 ※カイ二乗検定 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05
 ※上記は、「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」という5つの選択肢のうち、「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」と回答した人の割合

● 仕事活用群であっても、AI 活用による能力拡張はその人自身の力が向上したとは言い切れない

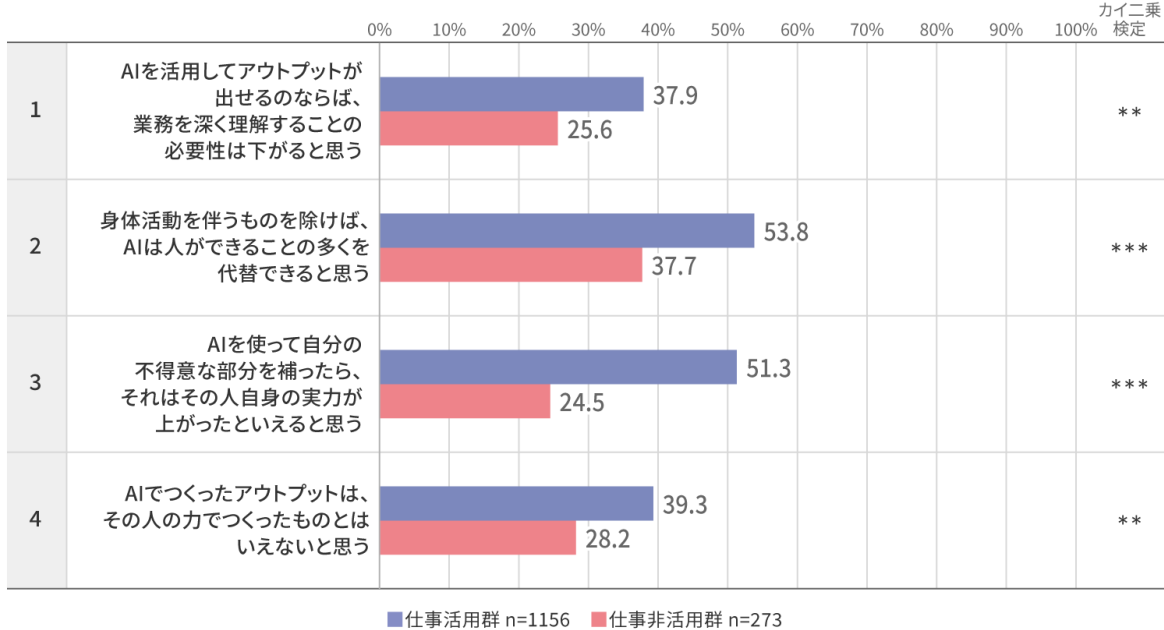
- 「AI で自分の不得意な部分を補ったら、それはその人の実力があがったといえる (3)」は仕事活用群で 51.3%と、約半数が AI 活用による能力拡張を肯定的に捉えている。
- 一方で、「AI で作成したアウトプットは本人の力とはいえない (4)」は仕事活用群で 39.3%と、一定数が AI 活用と本人の実力を区別して認識している。
- 仕事活用群においても、AI による成果をそのまま個人の能力とみなすことには慎重な見方が存在している。

⇒これらの結果から、AI は個人の能力を補完・拡張する手段として一定の評価を得ているものの、それがそのまま本人の実力向上と認識されるわけではなく、その人自身の判断や付加価値が伴うことの重要性が認識されていることが示唆される。

図表8：AIによる能力拡張への見立て

Q.AIについて、あなたのお考えを教えてください。

〈単一回答／n=1429／%〉



※カイ二乗検定 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

※上記は、「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」という5つの選択肢のうち、「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」と回答した人の割合

● マネジャーの業務に関連する AI ツール導入の裾野は広がるも限定的

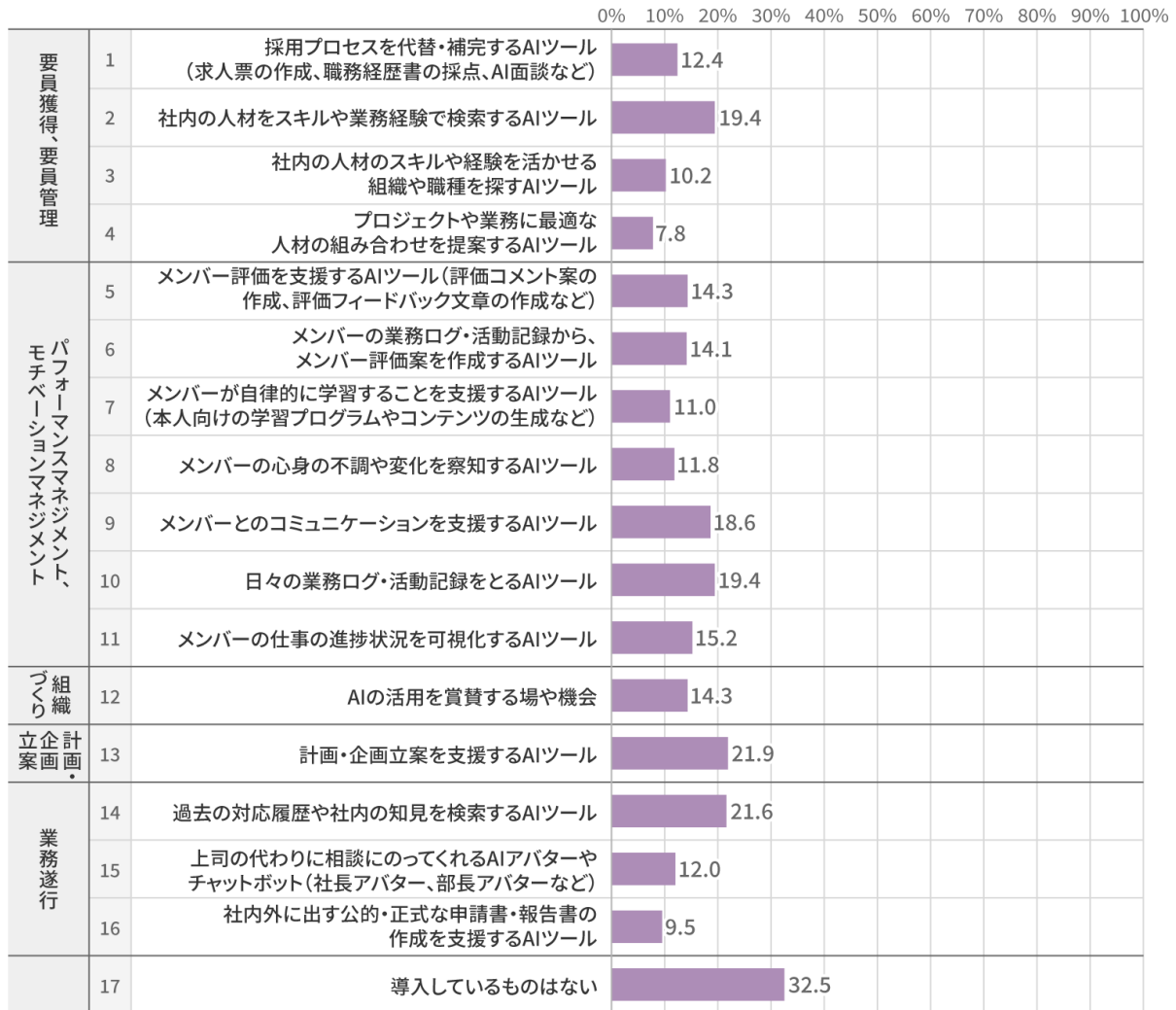
- 勤務先の会社や職場に導入されている AI ツールについて、仕事活用群のうち組織長に尋ねた。AI ツールを「導入しているものはない (17)」は 32.5%である一方、何らかのツールを導入している企業は 67.5%と、導入の裾野は広がりつつある。
- 導入されているツールとしては、「計画・企画立案支援 (13)」21.9%、「履歴や社内知見の検索 (14)」21.6%、「業務ログ・活動記録 (10)」19.4%、「人材検索 (スキル・経験) (2)」19.4%、「コミュニケーション支援 (9)」18.6%が上位となっている。
- 特に、ログ管理や情報検索、既存データの活用など、従来の業務基盤と親和性の高い領域での導入が先行している。

⇒これらの結果から、マネジャー業務における AI ツールの導入は一定程度進んでいるものの、活用の進展は現時点では限定的であり、既存の業務プロセスやデータ基盤と連動した領域から段階的に導入が進んでいることが示唆される。

図表9：マネジャーの業務に関するAIツール導入状況

Q.あなたの会社または職場に、以下は導入されていますか。導入されているものをすべて選択してください。

〈複数回答／仕事活用群のうち組織長 n=566／%〉



● マネジャー業務へのAIの影響を想定している人はまだ少数

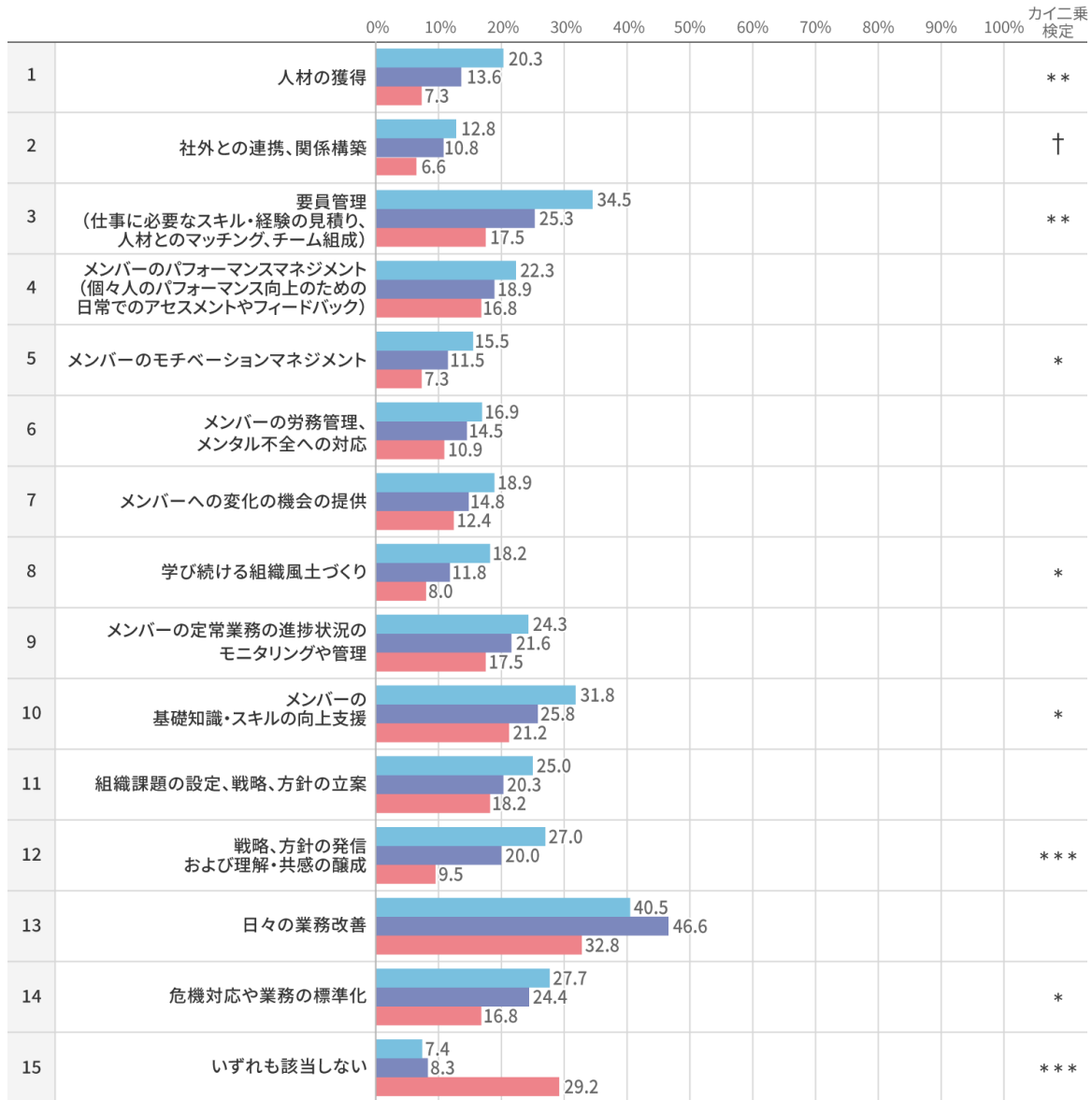
- 組織長の役割・業務としてAIの活用が進みそうなものは何かを尋ねた。マネジャー業務へのAIの影響については、日常の業務改善など一部を除いて、現時点で影響するという見通しを持つ人はあまり多くない。
- その中で、AI活用が進みそうな業務として、「日々の業務改善(13)」、「要員管理(3)」、「メンバーの基礎知識・スキル向上支援(10)」が上位となった。
- 特に「要員管理」は、AI活用度が高い層([アドバンスト群] × [毎日群])で顕著に選択率が高く、他群との差も大きい。
- スキルや経験の見積り、人材とのマッチング、チーム編成といった領域において、AIの活用による高度化が期待されている。

⇒これらの結果から、マネジャー業務におけるAI活用は、まずは日常業務の効率化や要員配置といった比較的構造化された領域から進展し、徐々に人材マネジメントの高度化へと広がっていく可能性が示唆される。

2026年4月22日

図表 10：マネジャーの役割・業務における AI 活用の見通し

Q.あなたの役割・業務としてAIの活用が進みそうなものをすべて選択してください。〈複数回答／組織長 n=703／%〉



■ 仕事活用群のうち、組織長かつアドバンスト×毎日群 n=292 ■ 仕事活用群のうち組織長 n=566 ■ 仕事非活用群のうち組織長 n=137

※カイニ乗検定 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, †p<0.1

※カイニ乗検定は、「[仕事活用群]のうち、[組織長]かつ[アドバンスト×毎日群]」と「[仕事非活用群]のうち[組織長]」の二者間で実施

3. 調査概要

調査名	AIが変える職場環境とマネジャーの業務調査
調査目的	AIの活用によって、職場やマネジャーの業務はどのように変わっていくのだろうか。本調査を通じて、今後の組織人事やマネジャーのあり方を考えていくヒントを得る。
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> 会社、職場におけるAIの活用の推進状況 回答者本人のAIの活用状況、および変化実感 マネジャーの業務におけるAIの活用状況 AIが変える職場環境やマネジャーの業務の見通し
調査方法	インターネット調査
調査期間	2026年1月22日～26日
有効回答数	1429名
回答者の属性	<ul style="list-style-type: none"> 平均年齢：46.1歳 20代・30代33.1%、40代・50代66.9% 性別：男性82.1%、女性17.8%、回答しない・その他0.2% 役職：組織長49.2%、組織長以外50.8% ※正社員の性別の実態を鑑み、管理職は9:1で男性、非管理職は3:1で男性としている。 業種：農業、林業、漁業、鉱業、採石業、砂利採取業0.1%、建設業4.3%、製造業33.0%、電気・ガス・熱供給・水道業1.3%、情報通信業11.7%、運輸業、郵便業4.8%、卸売業、小売業7.2%、金融業、保険業7.8%、不動産業、物品賃貸業2.3%、学術研究、専門・技術サービス業2.4%、宿泊業、飲食サービス業1.0%、生活関連サービス業、娯楽業1.7%、教育、学習支援業1.3%、医療、福祉5.4%、複合サービス事業1.0%、サービス業（他に分類されないもの）6.1%、公務（他に分類されるものを除く）8.6% 職種：営業職、接客、販売員17.1%、一般事務13.9%、事業企画、営業企画・商品企画、マーケティング9.1%、経営企画、財務・経理、総務、法務、人事、広報・IR、購買19.9%、研究開発職6.5%、製造職5.8%、IT/AI関連技術職11.1%、技術系専門職（IT関連技術職以外）8.0%、その他専門職5.1%、コンサルタント0.5%、その他の職種2.9% ※小数点第1位まででは合計99.9% 仕事でのAI活用状況：仕事活用群80.9%、仕事非活用群19.9% 仕事でのAI活用内容：仕事活用群のうち、アドバンスト群50.7%、ベーシック群49.3% 仕事でのAI活用頻度：仕事活用群のうち、毎日群50.6%、時々群49.4%

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

●事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築

●ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HRアナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEBサイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>