

報道関係各位

Press Release

2026年3月19日

マーサー「グローバル人材動向調査 2026」を発表

投資家は、人と AI の能力を組み合わせる企業が競争優位性を獲得すると考えていることが明らかに

マーシュ（NYSE：MRSB）の一事業体であり、クライアントの投資目標の実現、仕事の未来の形成、従業員のウェルビーイングおよび退職後における生活の質の向上を支援するグローバルリーダーであるマーサーは、「グローバル人材動向調査 2026」レポートの調査結果を発表しました。

この画期的な調査は、日本を含む世界中の約 12,000 人の経営幹部、HR リーダー、投資家、従業員を対象に実施され、11 年目を迎えます。調査結果では、企業に持続的なパフォーマンスを発揮することが求められている一方で、労働力不足と組織内の目標やビジョンのずれにより、目標達成が危うい状況にあることを明らかにしています。

マーサーのプレジデント兼 CEO、パット・トムリンソンは以下のように述べています。

「リーダーたちは、常に成長を目指していますが、それを達成するには組織のすべてのチームが最高のパフォーマンスを発揮する必要があります。経営幹部は、AI を飛躍的なパフォーマンス向上と成長加速の鍵と見ているものの、AI 投資の真のリターンを実現するには、意図的に仕事を再設計し、従業員の能力と経験を強化するような運用モデルを構築することが不可欠です」

投資家は、人と AI を効果的に協働させる企業を評価する準備ができているようで、72%が「人と AI の両方の能力を取り入れる企業は競争優位を獲得できる」と答えています。

人材不足が深刻化する現在、リスクリングの重要性が高まる

経営幹部は人材のパラドックスに直面しています。AI により、同じ仕事をより少ない人数で遂行できる可能性がある一方で、AI が求める将来の役割に必要なスキルを持つ人材は不足しています。人材不足は経営幹部にとって大きな課題であり、54%が人材計画に影響を与える最大の要因と認識しています。一方、HR リーダーの 59%は、重要なデジタルスキルを持つ人材の確保が最大の課題であると答えています。

人材不足の問題を解決するにはジレンマがあります。AI が仕事を代替し、補完し、変革するにつれて必要なスキルは劇的に変わり、リスクと再配置の必要性が生じます。これを適切に管理しなければ、人材不足が深刻化し、従業員のレジリエンスとパフォーマンスが脅かされることになるでしょう。

これらの課題に対応するため、98%の経営幹部が今後2年間で組織設計を変更することを計画しており、65%は同じ期間にAIの影響で従業員の11%~30%の再配置またはリスキルが行われると予想しています。経営幹部はスキルに注力する姿勢を強めており、63%が将来に備えてスキル主導型の人材施策に移行する必要性を認めています。

投資家もスキルアップとリスキルが経営上の必須課題であると認識しており、77%がAI教育とトレーニングを通じて従業員の能力向上に取り組む企業への投資意欲が高いと答えています。

経営層、人事、従業員、三者のズレが成長の妨げに

経営層、人事、従業員の間乖離があり、組織が最高のパフォーマンスを発揮する妨げになっているようです。従業員は燃え尽き症候群に直面しています。仕事で「充実している」と答えた従業員の割合は45%であり、2024年の54%から大幅に減少し、コロナ禍の時期よりも低くなっています。さらに、AIにより仕事を失うことを懸念する従業員は2024年の28%から2026年には40%に急増しています。この状況は生産性を脅かします。なぜなら、労働力が不足し、疲弊する中、「FOBO（Fear Of Better Options：時代遅れになることへの恐怖）」に悩まされることで、従業員が持続的なパフォーマンスを発揮できないからです。

リーダーが対処しない限り、不安が生産性を妨げます。従業員の64%はAIが人間の感情に与える影響をリーダーが過小評価していると考えていますが、HRリーダーのうちこの影響をデジタル実装戦略に組み込んでいるのはわずか18%です。

経営層が最優先とする人材投資の項目はAIと自動化を取り入れた仕事の再設計（66%）ですが、人事部門の最優先事項は優秀な人材を引き付け、維持するための従業員体験の向上です。人と機械の時代に変革が求められる中、経営層と人事はパフォーマンスを左右する要因について意見が一致していません。

経営層にとって、HR機能の未来は人の才能とデジタルエージェントを並行して管理することにあります（81%）。おそらくこの理由から、人事専門家は人事とITの機能をより近づける方法を模索しています。

新たなリーダーシップを設計する

AI導入に数十億ドルを費やしているにもかかわらず、自組織が人と機械の時代において成功する準備ができていると自信を持つ経営層の割合は2024年の62%から2026年には46%に減少しています。

AIを活用する未来に備える中で、変革を促し新しい働き方を採用することが重要になっています。投資家もこれを認識しており、83%が「適応力とレジリエンスのある経営者が率いる組織は、混乱期に競合他社を上回る成果を上げる」と回答しています。

デジタルに精通しレジリエンスに優れたリーダーの育成は依然として課題です。経営幹部は戦略やリスク管理などの能力を依然として優先しますが、従業員はコミュニケーションや共感などの要素を重視しています。これらのスキルはすべて重要ですが、AI 活用に向けた変革を導くにはデジタル知識が不可欠です。68%のリーダーが競争力を維持するために組織のデジタル化が必要であると認める一方で、自組織のデジタル対応力を高いと評価するリーダーの割合はわずか 20%です。このギャップを埋めることが重要であり、AI を理解することはリーダーシップの成功において財務知識と同様に重要になります。

マーサーの組織・人事コンサルティング部門プレジデント、イリヤ・ボニックは以下のように述べています。

「リーダー達はビジョンが不足しているわけではありません。すでに未来を設計し、組織を変革するためのテクノロジーと洞察を手にかけています。現在の課題は大規模な実行です。AI を活用する未来において、人間中心の原則に基づき変革を実現する組織が勝利するでしょう」

マーサー「グローバル人材動向調査 2026」について

本レポートは、2025 年 9 月から 10 月にかけて実施された調査により、世界中の約 12,000 人の経営幹部、HR リーダー、投資家、従業員から得られた洞察に基づいています。

マーサーについて

マーサーは、リスク、再保険と資本戦略、人材戦略、資産運用、経営コンサルティングの領域におけるグローバルリーダーであり、世界 130 ヶ国にわたるクライアントに対してサービスを提供している [マーシュ](#) (NYSE: MRSH) の一員です。年間総収入 240 億米ドル超、総勢 90,000 名以上のスタッフを擁するマーシュは、未来への確かな視点を通じて、ビジネスを成功へと導くサポートをしています。マーサーについての詳細は [mercerc.com](https://www.mercer.com)、あるいは [LinkedIn](#) をご覧ください。

お問い合わせ

マーサージャパン株式会社

広報 ヘレラ純代

Email : pr.japan@mercerc.com