MARSH

報道関係各位

News release

英語でのお問い合わせ先：

Fei Tierney
+65 9800 9984
Fei.tierney@marsh.com

国内のお問い合わせ先：

マーシュ・マーサー・ジャパン株式会社　広報担当
pr.japan@marsh.com

マーシュ調査、職場での AI 利用は 2024 年以降ほぼ倍増するも、日常的な利用は 3 人に 1 人にとどまる

ニューヨーク、2026 年 11 月 18 日 – リスク、戦略、人材・資産運用の分野でサービスを提供する世界有数のプロフェッショナルサービス企業であるマーシュ（NYSE：MRSH）は本日、マーシュが実施した「2026 年 HR テクノロジーが従業員に与える影響」調査の結果を発表しました。調査では、AI の急速な導入と組織変革の間には、依然として大きな隔たりがあることが明らかになりました。

本調査は、10 カ国の 6,700 人を超える従業員を対象にマーシュが実施しました。その結果、業務で AI を利用した経験がある従業員は 71%に達し、2024 年の 39%からほぼ倍増しました。一方、日常業務で AI を定期的に利用している従業員は 37%にとどまりました。

マーシュのグローバル・ワークフォース・リーダーである Ravin Jesuthasan は次のように述べています。

「71%という数字は、職場におけるテクノロジー活用に関する調査において、過去に例を見ないほど急速な 2 年間の導入拡大を示しています。しかし、この数字の裏には、変革が停滞している実態があります。十分な支援、スキル向上の機会、業務の再設計がなければ、AI ツールの利用が、効果的かつ継続的な活用につながるとは限りません」

AI 活用における格差

調査では、AI の活用状況が職種や業界によって大きく異なることが明らかになりました。ハイテク・IT 分野の従業員では、AI を定期的に利用している割合が 59%に達しました。これは、医療分野の 22%、政府機関の 19%の約 3 倍に相当します。また、AI を定期的に利用している割合は、エグゼクティブでは 64%であるのに対し、エントリーレベルの専門職では 20%にとどまりました。

こうした格差には、それぞれの層が AI 研修や支援を受ける機会の違いが反映されています。過去 1 年間に勤務先から AI 研修を提供されたと回答した割合は、エグゼクティブでは 78%でした。一方、経験豊富な専門職では 44%、エント

リーレベルの専門職では 32%、時間給従業員では 20%にとどまりました。エグゼクティブは、メンタリングやコーチングに加え、AI を実験的に活用できるサンドボックス環境にも、より多くアクセスしています。一方で、こうした環境を利用できない従業員も少なくありません。その結果、AI がもたらす効果に対する自信は、エントリーレベルの専門職の 60%に対して、エグゼクティブでは 89%に達し、経験豊富な専門職の 69%を上回りました。

一方、AI へのアクセスが最も多いハイテク・IT 分野の従業員は、AI による業務への悪影響を感じている割合も最も高く、26%に達しました。これは全体平均を 9 ポイント上回る水準です。主な懸念としては、AI によって業務量が増加すること（41%）、タスクの完了により多くの時間がかかること（40%）、正確性やプライバシーに関する懸念が生じること（35%）が挙げられています。

シャドーAI はコンプライアンス上の問題にとどまらない

調査では、従業員が勤務先の承認を受けていない AI ツールを利用する「シャドーAI」が、問題として拡大していることも明らかになりました。5 人に 1 人を超える従業員が、勤務先から提供されていない AI ツールを利用していると回答しています。また、組織の AI ガイドラインに従わない従業員の割合は、過去 2 年間でほぼ 3 倍に増加しました。さらに、10 人に 1 人を超える従業員が、自社には AI に関するガイドラインが一切ないと回答しています。

Ravin Jesuthasan は次のようにも述べています。「シャドーAI は、ガバナンスやコンプライアンス上の問題にとどまりません。むしろ、組織が従業員に求めることと、従業員が利用できるツールとの間にギャップがあり、能力のある従業員がそのギャップを自ら補おうとしていることの表れと考えられます」

デジタルツールが十分に整備されていると強く同意した従業員のうち、84%が会社から提供された AI を利用し、85%が AI ガイドラインに従っていると回答しました。一方、デジタルツールが十分に整備されているという意見に強く反対した従業員では、会社から提供された AI を利用している割合は 42%、AI ガイドラインに従っている割合は 54%に低下しました。

コミュニケーションの空白

多くの企業が AI に関する方針を打ち出している一方、従業員の 3 人に 1 人は、AI が自身の職務や所属部門に与える影響について、誰からも説明を受けていないと回答しています。説明を受けた従業員の中でも、直属の上司またはマネージャーを情報源として挙げた割合は、わずか 21%でした。このようなコミュニケーションの不足により、従業員は AI に関する方針を自ら解釈し、周囲の行動を参考にしながら、何が期待され、何が許可されているのかを手探りで判断せざるを得ない状況に置かれています。

コミュニケーション不足は、従業員が新しいテクノロジーの活用に慎重になる要因にもなっている可能性があります。従業員のほぼ 3 人に 1 人が、職場で新しいテクノロジーを試すことに「やや消極的」または「非常に消極的」だと回答しました。

スキルに関する課題

多くの組織は、AI 研修の重点を技術的なスキルに置いています。しかし、AI の活用を業務上の成果につなげるために重要なスキルは、一般的に、判断力、批判的思考力、また文脈に関する知識です。

多くのエグゼクティブは、こうした重要なスキルを身につけるための経験をより多く積んできたことから、AI ツールを活用しながらも業務を遂行できる自信があると回答した割合は、9 割に達しました。一方、組織の下位層に行くほど、こうした持続的に価値を発揮する人間固有のスキルが不足しています。その背景には、各層におけるスキル開発を支える仕組みが十分に整備されていないことがあります。AI ツールを活用しながら業務を遂行できる自信があると回答した時間給従業員は、5 割にとどまりました。

さらに、自身のキャリアを前進させるために必要なスキルを理解しやすいと強く同意した従業員は、30%にとどまりました。

「現在、リーダーに問われている実務的な課題は、責任ある AI 活用に必要な条件が組織内に整っているかどうかです。リーダーがどのように行動するのか、AI の活用をどのように率先して示すのか、どのように規範を設定し周知するのか、そして人間固有のスキルにどのように投資するのかが、AI 投資の効果を左右します」と Ravin Jesuthasan は述べています。

**本リリースは、現地時間 2026 年 11 月 18 日に米国ニューヨークにて発表されたプレスリリースに基づく翻訳です。*

（以上）

「2026 年 HR テクノロジーが従業員に与える影響」調査について

「2026 年 HR テクノロジーが従業員に与える影響」調査では、カナダ、フランス、ドイツ、日本、メキシコ、サウジアラビア、シンガポール、アラブ首長国連邦、英国、米国の 10 カ国において、6,700 人を超える従業員を対象に調査を実施しました。本調査では、AI の活用率、定期的な利用状況、組織の準備状況、従業員の自信、また責任ある AI 活用を支援するために組織が整備している条件について検証しました。

マーシュについて

マーシュ（NYSE: MRSH）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 ヵ国にわたるクライアントにサービスを提供しています。年間売上高は 270 億米ドル超、95,000 名以上の従業員を擁し、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。詳細については marsh.com あるいは、LinkedIn、X をご覧ください。