

ニュースリリース

AI活用の鍵は「組織文化」、経営層と現場には認識差も グロービス経営大学院、日経ビジネスとAI活用の実態や組織課題を共同調査

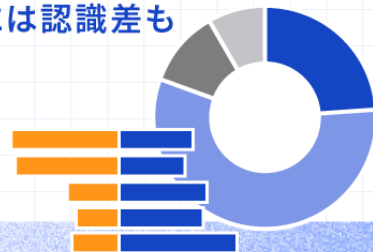
グロービス経営大学院大学(東京都千代田区、学長:堀義人、以下 グロービス経営大学院)は、ビジネスメディア「日経ビジネス」(発行:株式会社日経BP)と共同で、グロービス経営大学院の在校生・卒業生を対象に、AI活用の実態や組織における阻害要因、AI時代のビジネスパーソンに求められる能力について調査を実施しました。

グロービス経営大学院
Graduate School of Management, GLOBIS University

日経ビジネス

グロービス経営大学院、日経ビジネスと AI活用の実態や組織課題を共同調査

AI活用の鍵は「組織文化」、経営層と現場には認識差も



本調査では、経営層の約8割がAIを日常的に活用していることが明らかになりました。自組織のAI活用頻度と阻害要因との関係を分析したところ、最も強い負の相関を示したのは、試行錯誤や失敗を許容する文化がないことでした。また、経営層の34.5%が自組織でAI活用の推進を鈍らせている要素は思いあたらないと回答する一方、一般社員では、使用できるツールの制限や経営層のAI理解度、組織文化などの課題を阻害要因として挙げる割合が経営層より高く、経営層と現場でAI活用をめぐる認識に差がある可能性が浮かび上がりました。

■調査実施の背景

生成AIをはじめとするテクノロジーの進化により、ビジネスの現場におけるAI活用は急速に広がっています。個人がAIを活用して業務を効率化するだけでなく、企業にとっては、AIを経営や業務プロセスにどのように組み込み、組織全体の競争力向上につなげていくかが重要なテーマとなっています。

一方、AIを導入するだけで、組織全体での活用が進むとは限りません。AI活用を進めるうえでの組織的な課題や、経営層と現場の認識の違いに加え、AI時代に人やビジネスリーダーにどのような役割・能力が求められるのかについても、企業経営における重要な論点のひとつとなっています。

こうした背景を踏まえ、企業経営の最前線を伝えるビジネスメディア「日経ビジネス」と次世代のリーダー育成に取り組むグロービス経営大学院は共同調査を実施。経営の現場を捉える視点と、経営・組織・人材育成の視点を掛け合わせ、AIの利用実態にとどまらず、組織的な課題や今後のAIと人間の役割、人材要件までを多角的に明らかにすることを目指しました。

本調査では、グロービス経営大学院の在校生・卒業生を対象にWEBアンケートを実施し、618件の有効回答を得ました。経営層、管理職、一般社員など幅広い職位の回答をもとに、AI活用の実態、組織における阻害要因、今後のAIと人間の役割、AI時代に求められる人材要件について分析しました。

■調査サマリ

1. 経営層の約8割がAIを日常的に活用

経営層の79.8%が、AIを「業務の中核」または「日常業務の中で頻繁」に利用。利用目的では、「情報収集・調査(86.3%)」、「文書作成・推敲・文字起こし(84.2%)」などが上位となり、経営層はAIを日常業務のさまざまな場面で活用。

2. AI活用の阻害要因で最も強い負の相関は「失敗を許容しない文化」

AI活用の阻害要因のうち、回答者が認識する自組織のAI活用頻度と最も強い負の相関を示したのは、「AIに限らず、新しいものを導入した際の試行錯誤や失敗を許容する文化がない(相関係数 $r=-0.29$)」。

3. 経営層の約3人に1人が「AI活用の阻害要因なし」、一般社員との認識差も

AI活用推進を鈍らせている主な要因を尋ねたところ、経営層の34.5%が「自組織において、AI活用の推進を鈍らせている要素は思いあたらない」と回答。一方、一般社員では、「AIに限らず、業務で利用できるツールに関する制限が厳しい(37.6%)」、「経営層のAI理解度が低い(28.0%)」、「AIに限らず、新しいものを導入した際の試行錯誤や失敗を許容する文化がない(26.8%)」となり、職位による認識差が浮き彫りに。

4. AIが担う領域が広がる一方、「ビジョンの発信・共有」や人と向き合う役割への期待

経営層では、今後3～5年でAIが不可欠な役割を担う業務として、「バックオフィス業務(総務・経理等)(88.5%)」が最多。人間が不可欠な役割としては、「営業・販売・接客(77.0%)」、「ビジョンの発信・共有(74.1%)」、「モチベーション・メンタルヘルス管理(64.7%)」が高い割合。

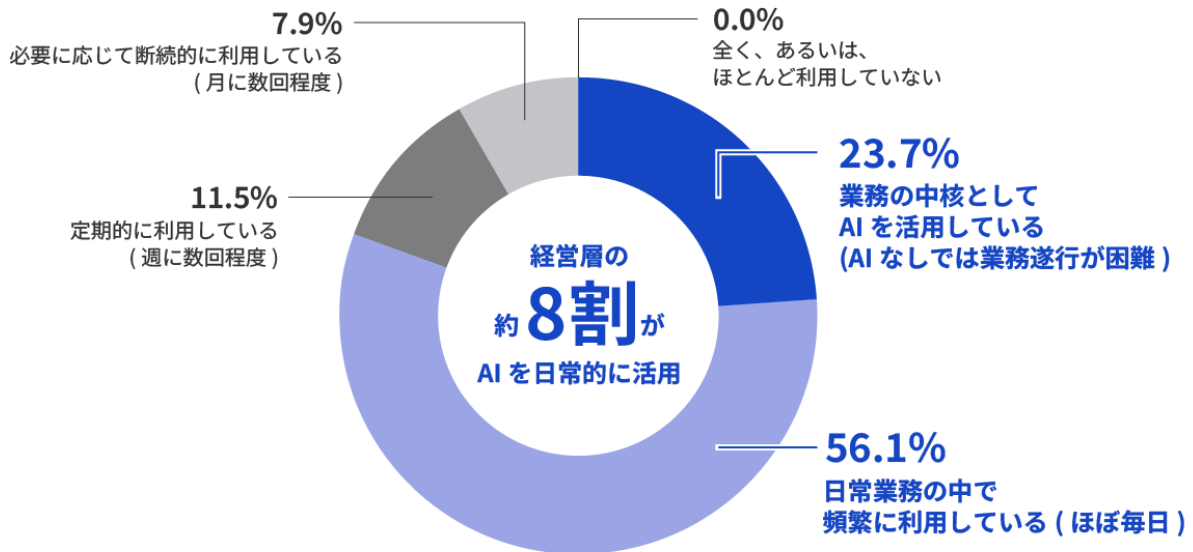
■調査結果詳細

1. 経営層の約8割がAIを日常的に活用

経営層のAI活用頻度について、「業務の中核としてAIを活用している(AIなしでは業務遂行が困難)」は23.7%、「日常業務の中で頻繁に利用している(ほぼ毎日)」は56.1%となり、合わせて79.8%でした。経営層において、AIの活用が日常業務に広がっています(図1)。

(図1)

Q. 経営層は日常業務において AI をどの程度活用していますか。



グロービス経営大学院

Graduate School of Management, GLOBIS University

出所：グロービス経営大学院・日経ビジネス 共同調査

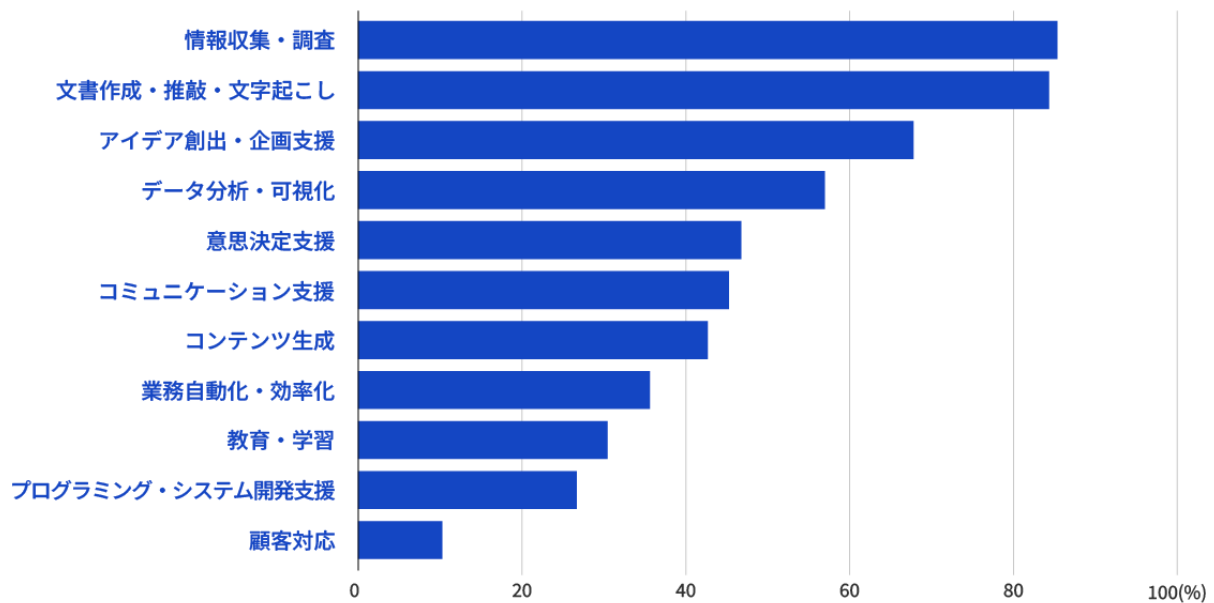
n=139、単一回答

※nには無回答者も含まれるため、合計は100%になりません。

AIの利用目的では、経営層は「情報収集・調査」(86.3%)、「文書作成・推敲・文字起こし」(84.2%)が上位でした。なお、「意思決定支援(シナリオ分析、意思決定の補助等)」へのAI活用は、経営層で47.5%、一般社員で28.7%となりました(図2)。

(図2)

Q. 業務において AI をどのような用途で活用していますか。＜経営層＞



グロービス経営大学院

Graduate School of Management, GLOBIS University

出所：グロービス経営大学院・日経ビジネス 共同調査

n=139、複数回答

2. AI活用の阻害要因で最も強い負の相関を示したのは「失敗を許容しない文化」

自組織のAI活用頻度とAI活用を阻む要因との関係を分析したところ、「AIに限らず、新しいものを導入した際の試行錯誤や失敗を許容する文化がない」は、相関係数 $r=-0.29$ で、阻害要因の中で最も強い負の相関を示しました。次いで、「経営層のAI理解度が低い」($r=-0.26$)、「AI活用の目的・意義が不明確」($r=-0.23$)でした。

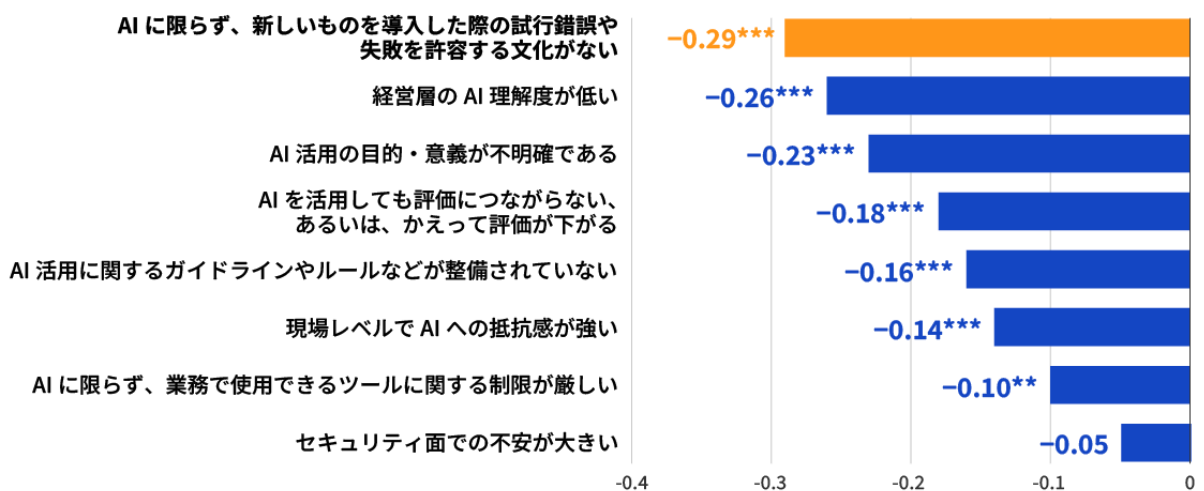
組織におけるAI活用頻度には、ツールやルールだけでなく、新たな取り組みにおける試行錯誤や失敗を許容する文化、経営層のAI理解などといった組織的な要素が関係していることが示唆されます(図3)。

(図3)

Q. 所属組織において、AI 活用推進を鈍らせている主な要因としてあてはまるものをすべてお選びください。

AI活用の阻害要因のうち、「失敗を許容しない文化」が最も強い負の相関

【自組織における AI 活用頻度と各阻害要因との相関係数】



グロービス経営大学院

Graduate School of Management, GLOBIS University

出所：グロービス経営大学院・日経ビジネス 共同調査

n=618

※「阻害要因なし」を除く項目を掲載

※*** $p<0.001$ 、** $p<0.01$ 、* $p<0.05$

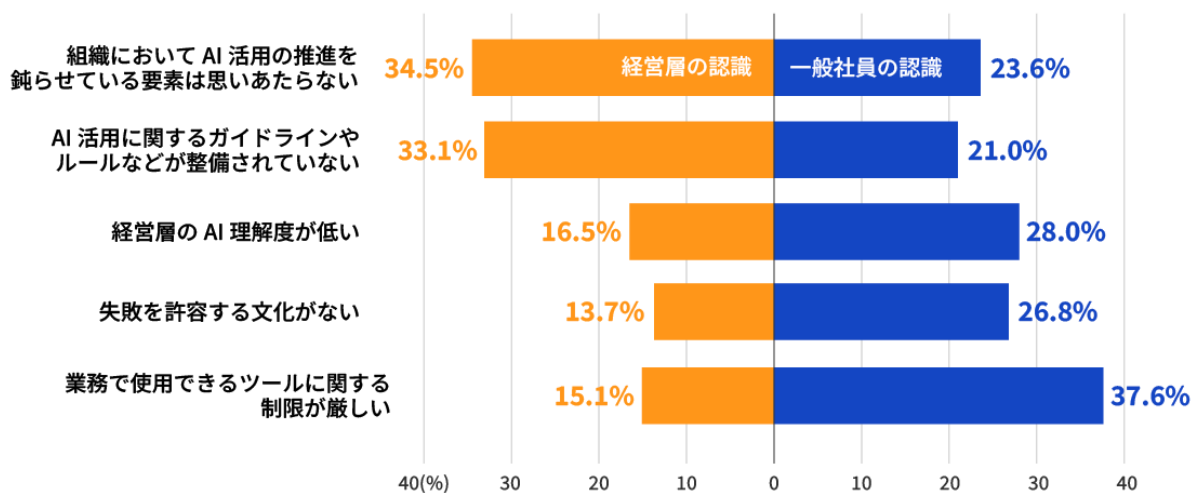
※相関関係は因果関係を示すものではありません

3. 経営層の約3人に1人が「AI活用の阻害要因なし」、一般社員との認識差も

所属組織でのAI活用推進を鈍らせている主な要因を尋ねたところ、経営層では34.5%が「組織においてAI活用の推進を鈍らせている要素は思いあたらない」と回答しました。一方、一般社員では、「業務で利用できるツールに関する制限が厳しい(37.6%)」、「経営層のAI理解度が低い(28.0%)」、「新しいものを導入した際の試行錯誤や失敗を許容する文化がない(26.8%)」となりました。AI活用をめぐり、職位によって自組織の現状の捉え方に違いがあることがわかりました(図4)。

(図4)

Q. 所属組織において AI 活用推進を鈍らせていると主な要因としてあてはまるものを、すべてお選びください。



グロービス経営大学院

Graduate School of Management, GLOBIS University

出所：グロービス経営大学院・日経ビジネス 共同調査

n=618、複数回答

4. AIが担う領域が広がる一方、「ビジョンの発信・共有」や人と向き合う役割への期待

経営層に、今後3～5年でAIが不可欠な役割を担うと考える業務を尋ねたところ、「バックオフィス業務（総務・経理等）」（88.5%）」が最も高く、「マーケティング（顧客理解・販売促進等）」と「戦略立案・分析」がともに69.1%でした(図5)。

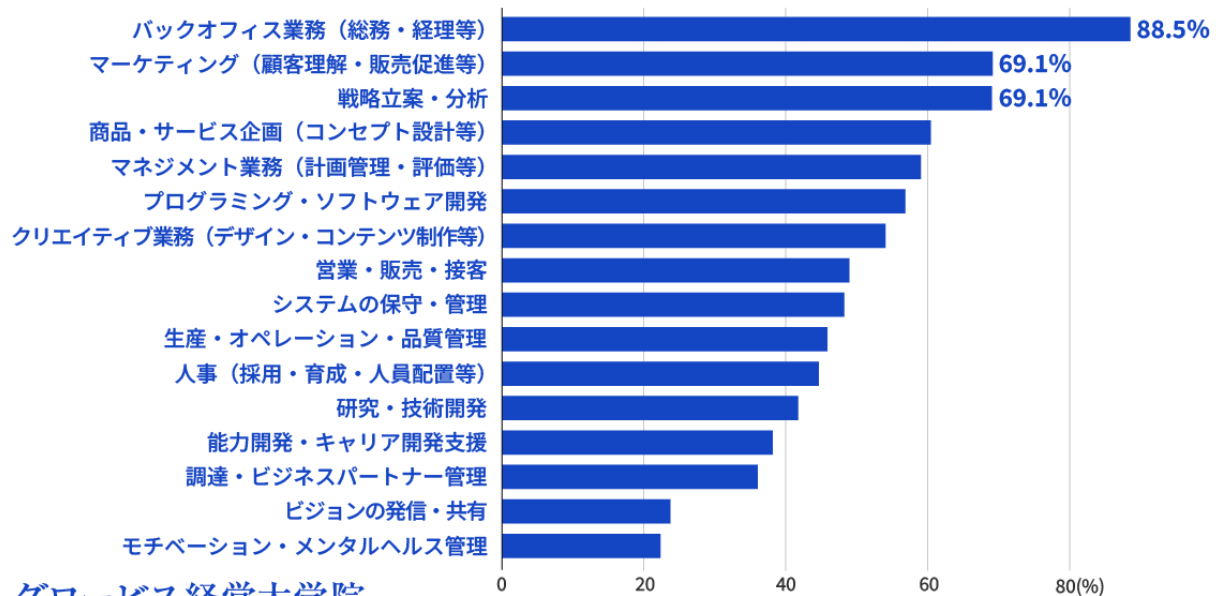
一方、今後3～5年で人間が不可欠な役割を担うと考える業務では、「営業・販売・接客（77.0%）」、「ビジョンの発信・共有（74.1%）」、「モチベーション・メンタルヘルス管理（64.7%）」が続きました(図6)。

今後、AIの活用が幅広い業務領域に広がると考えられている一方、人間には、ビジョンを示したり人と向き合ったりする領域で重要な役割が期待されていることが分かりました。

(図5)

Q. 所属組織において今後3～5年で、AIが不可欠な役割を担っていくと思われるものをすべてお選びください。＜経営層＞

経営層が今後3～5年でAIが担うと考える業務役割



グロービス経営大学院

Graduate School of Management, GLOBIS University

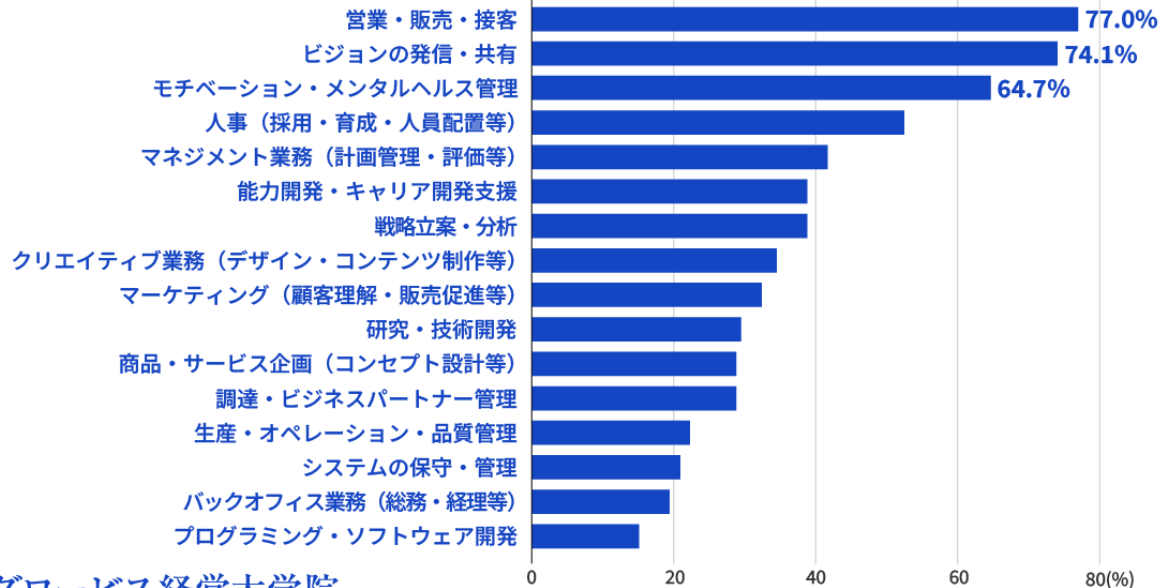
出所：グロービス経営大学院・日経ビジネス 共同調査

n=139、複数回答

(図6)

Q. 所属組織において今後3～5年で、人間が不可欠な役割を担っていくと思われるものをすべてお選びください。＜経営層＞

経営層が今後3～5年で人間が不可欠と考える業務役割



グロービス経営大学院

Graduate School of Management, GLOBIS University

出所：グロービス経営大学院・日経ビジネス 共同調査

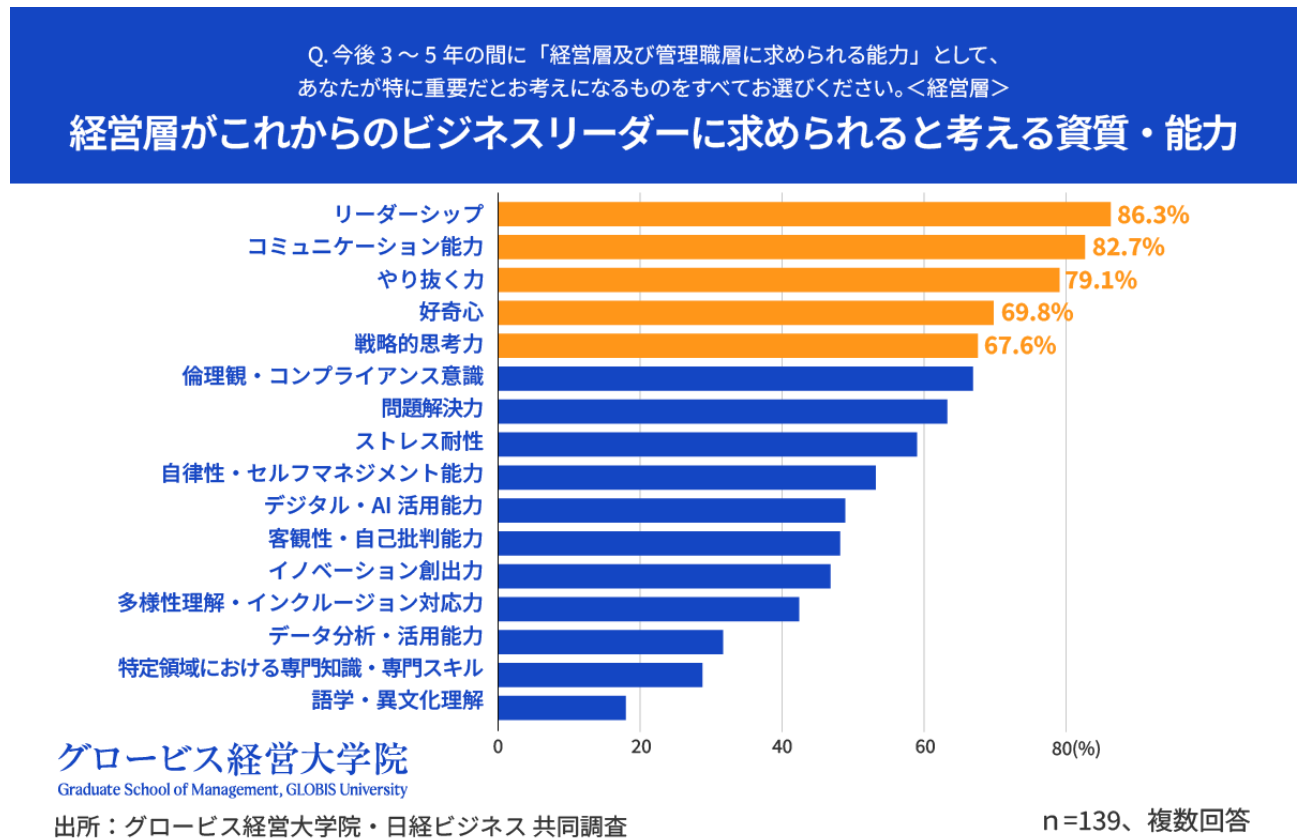
n=139、複数回答

■AI時代に求められる経営力を備えたリーダーの育成

本調査では、経営層が今後3～5年でビジネスリーダーに求められる能力として重視しているのは、「リーダーシップ(人・組織を巻き込み、方向づける力)(86.3%)」、「コミュニケーション能力(対人・対組織の調整力)(82.7%)」、「やり抜く力(困難に直面したときにあきらめない意欲)(79.1%)」などであることが分かりました。一方、「デジタル・AI活用能力(生成AI・ITツールの業務活用)」は48.9% でした(図7)。

経営層では、人や組織を巻き込み、方向づけ、やり抜く力が重視されていることがうかがえます。

(図7)



また、職位別に見ると、「好奇心」を重要な能力として挙げた割合は、経営層69.8%、上級管理職63.3%に対し、中間管理職49.8%、一般社員42.0%となりました(図8)。経営層・上級管理職ほど「好奇心」を重視する傾向が見られ、AI活用が広がる中で、新たな可能性に関心を持ち、問いを持ちながら探究し続ける姿勢も、AI時代のリーダーに求められる重要な要素と考えられます。

(図8)

Q. 今後3～5年の間に「経営層及び管理職層に求められる能力」として、
あなたが特に重要だとお考えになるものをすべてお選びください。＜経営層＞

これからのビジネスリーダーに求められると考える資質能力のうち 「好奇心」を挙げた比率

職位	好奇心
経営層	69.8%
上級管理職	63.3%
中間管理職	49.8%
一般社員	42.0%

グロービス経営大学院

Graduate School of Management, GLOBIS University

出所：グロービス経営大学院・日経ビジネス 共同調査

n=618、複数回答

グロービス経営大学院では、こうしたAI時代に求められる「問いを立てる力」「中長期の視点で構想する力」「人・組織を巻き込み、動かす力」を磨く経営教育を行っています。AIから得られる情報や分析を活用するだけでなく、何を問うのか、どのような未来を描くのかを考え、自ら意思を持って人や組織を動かしていく力を育むことを重視しています。その中でも、デジタル技術を活用し、新たな事業や価値を構想する力を養うため、「テクノベート*」を、これからの経営を学ぶうえで欠かせない領域として教育に取り入れています。「[テクノベート・シンキング](#)」「[AI&データサイエンス](#)」などの科目を通じて、最新テクノロジーを知識として学ぶだけでなく、実際に活用しながら、ビジネスにどのような価値を生み出せるかを実践的に学びます。また、テクノロジードリブンで新たな価値創造をリードする力を養う「[テクノベートMBA](#)」に加え、経営や組織の変革を担うリーダーを対象とした「[エグゼクティブMBA](#)」を提供しています。

グロービス経営大学院は、AIやテクノロジーを活用しながら人や組織を率い、創造と変革を実現するリーダーの育成を今後も推進してまいります。

*テクノロジーとイノベーションを組み合わせた造語

調査概要

- 調査期間:2026年5月19日～6月14日
- 調査方法:WEBアンケート
- 調査対象:グロービス経営大学院在校生・卒業生
- 有効回答数:618名(うち経営層139名)
- 回答者属性:
【職位】経営層 139人(22.5%)、上級管理職 90人(14.6%)、中間管理職 221人(35.8%)、一般社員

157人(25.4%)、その他 10人(1.6%)

【所属組織の従業員規模】5,000人以上 165人(26.7%)、1,000～4,999人 131人(21.2%)、300～999人 102人(16.5%)、100～299人 72人(11.7%)、100人未満 146人(23.6%)

※無回答、重複回答等により、一部の項目では回答合計数が618件とらない場合があります。

※本調査は、グロービス経営大学院の在校生・卒業生を対象としたものであり、国内のビジネスパーソン全体の代表値ではなく、AI活用に関する実態や傾向を把握するための参考値として扱っています。

※本調査で示す相関関係は、因果関係を示すものではありません。

※回答者の職種、業種などの詳細については、報道関係者の方に個別にご案内しています。

ご希望の場合は、グロービス広報室(pr-info@globis.com)までお問い合わせください。

<『日経ビジネス』で特集記事>

AIを戦略的に使いこなす「AI駆動型リーダー」の実像とそのあり方について考える特集を「日経ビジネス」2026年9月21日号と「日経ビジネス電子版」(<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00928/>)でお読みいただけます。

◆グロービス経営大学院大学

([日本語プログラム](#) | [英語プログラム](#))

グロービス経営大学院大学は、2006年の開学以来「能力開発」「人的ネットワークの構築」「志の醸成」を教育理念に掲げ、ビジネスの創造や社会の変革に挑戦する高い志を持ったリーダー輩出のために尽力しています。国内では東京・大阪・名古屋・福岡・オンラインの5キャンパスおよび仙台・水戸・横浜の特設キャンパスを開設。さらに海外ではシンガポール・バンコク・サンフランシスコ・ブリュッセル・マニラ・ジャカルタ・台北・オマーン・ニューデリーに開講拠点があります。

2006年開学当初78名だった入学者数は、2026年4月には日本語MBAプログラムで1,089名に達しました。在校生・卒業生は合計1万4,000人を超え、日本最大のビジネススクール*に成長を遂げています。英語MBAプログラムは、パートタイム&オンラインMBAプログラム、フルタイムMBAプログラムを展開し、世界各国から多様な学生が集まっています。グロービス経営大学院大学は、今後も創造と変革を担うビジネスリーダーを育成し、テクノロジー時代の世界No. 1MBAを目指していきます。

*参考:文部科学省「令和8年度専門職大学院一覧」

<グロービス経営大学院 体験クラス&説明会>

グロービス経営大学院は、本科(MBA)への進学を検討している方、進学を視野に単科で1科目から学び始めた方に向け、体験クラス&説明会を全国の拠点およびオンラインで開催しています。

詳細はこちら:

<https://mba.globis.ac.jp/trial-class/>

日程の合わない方、過去に「体験クラス&説明会」に参加済みの方、グロービスでの受講経験をお持ちの方は、**個別相談**をご利用ください。

◆グロービス (<https://globis.co.jp>)

グロービスは1992年の設立以来、「経営に関するヒト・カネ・チエの生態系を創り、社会の創造と変革を行う」ことをビジョンに掲げ、各種事業を展開してまいりました。「ヒト」の面では、グロービス経営大学院に加え、スクール型研修や集合研修など法人向け人材育成サービスを展開するグロービス・コーポレート・エデュケーション、eラーニングや定額制動画学習サービス「GLOBIS 学び放題」などを提供するグロービス・デジタル・プラットフォームにより、リーダーの育成を推進しています。「カネ」の面では、ベンチャー企業への投資・育成を行うベン

チャー・キャピタル「グロービス・キャピタル・パートナーズ」を運営、「チエ」の面では、出版事業ならびにオウンドメディア「GLOBALIS 学び放題×知見録」を通じて知の発信を行っています。さらに社会における創造と変革を促進するため、一般社団法人G1によるカンファレンス運営、一般財団法人KIBOWによる震災復興支援および社会的インパクト投資などの活動を展開しています。

グロービス:

学校法人グロービス経営大学院

・日本語(東京、大阪、名古屋、福岡、オンライン)／英語(東京、オンライン)

株式会社 グロービス

・グロービス・エグゼクティブ・スクール

・グロービス・マネジメント・スクール

・企業研修

・出版／電子出版

・「GLOBALIS 学び放題×知見録」／「GLOBALIS Insights」

・「GLOBALIS 学び放題」／「GLOBALIS Unlimited」

グロービス・キャピタル・パートナーズ株式会社

顧彼思(上海)企業管理諮詢有限公司

GLOBALIS Asia Pacific Pte. Ltd.

GLOBALIS Asia Campus Pte. Ltd.

GLOBALIS Thailand Co., Ltd.

GLOBALIS USA, Inc.

GLOBALIS Europe BV

GLOBALIS Manila Inc.

PT. GLOBALIS Indonesia Hub

GLOBALIS Taiwan Co., Ltd.

GLOBALIS Middle East (Commercial Representative Office)

GLOBALIS India Private Limited

その他の活動:

・一般社団法人G1

・一般財団法人KIBOW

・株式会社茨城ロボッツ・スポーツエンターテインメント

・株式会社LuckyFM茨城放送

【取材に関するお問い合わせ先】

グロービス 広報室 担当:土橋涼

E-MAIL:pr-info@globis.com