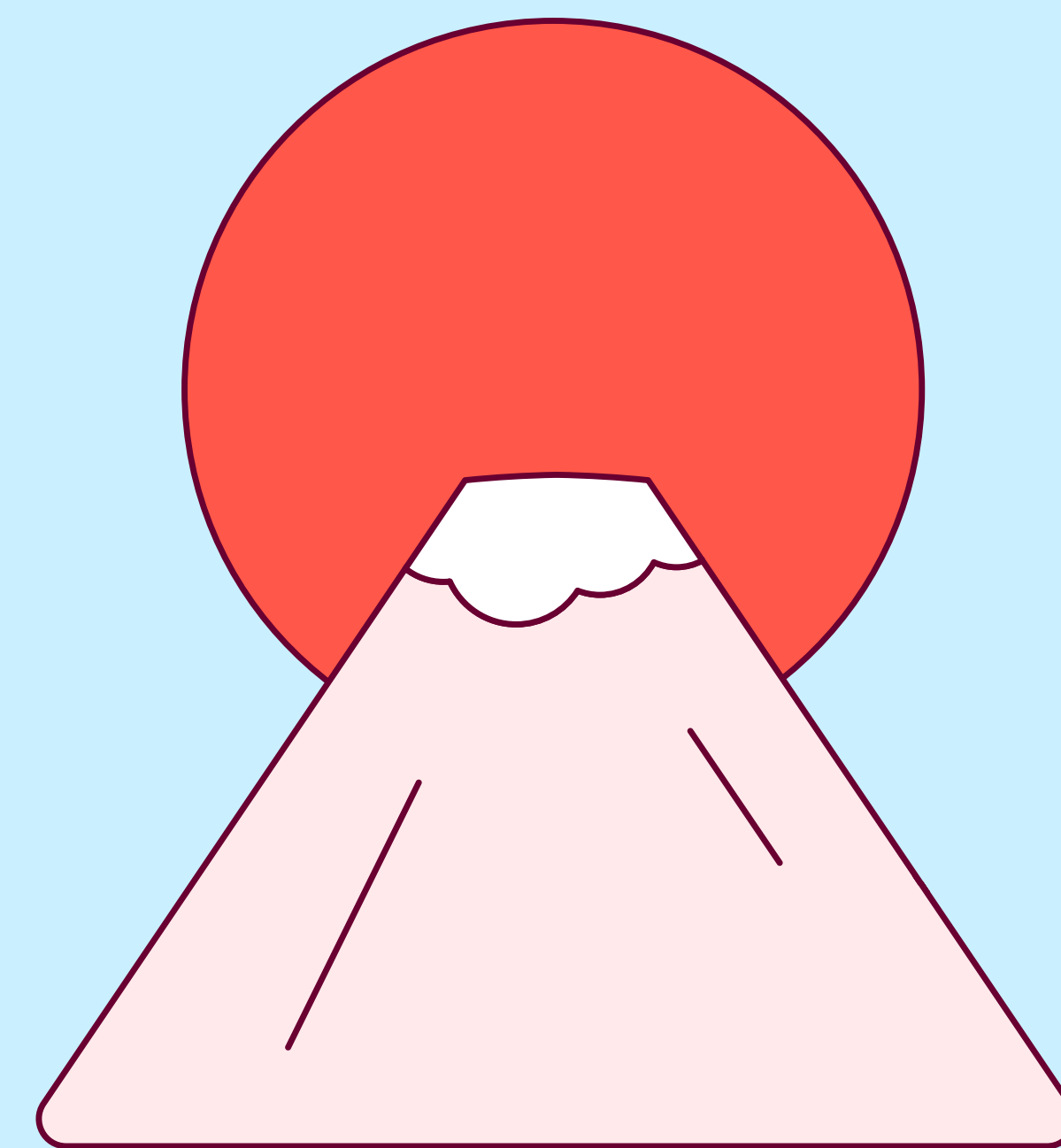




AIと働き方の 現在地： 2025年の日本



なぜAIだけでは、非効率な仕事が続くのか

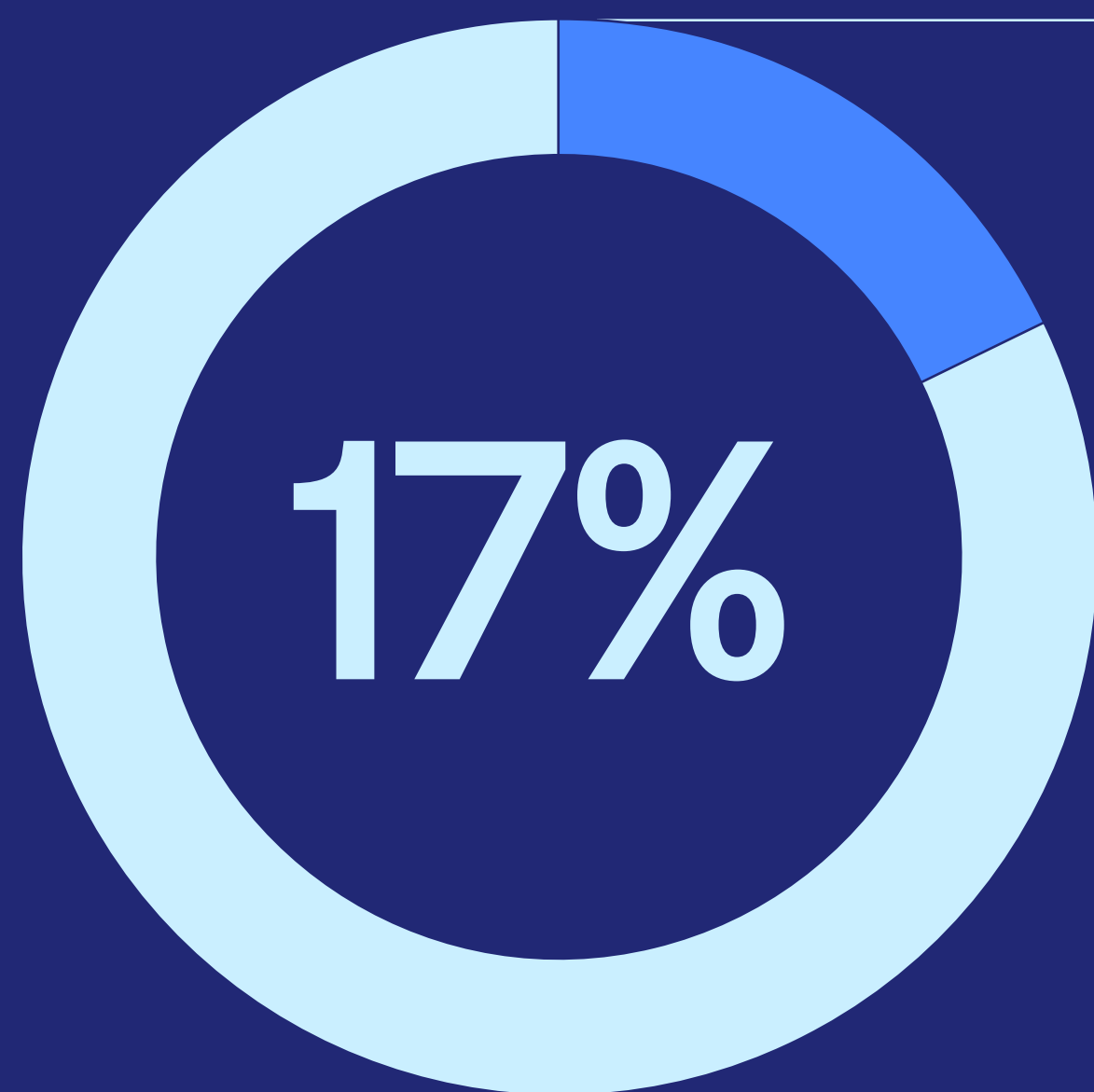
著者

Asana Work Innovation Lab

Rebecca Hinds 博士
Anna James
Mark Hoffman 博士
長橋 明子

経営層向け概要: 日本における AI の現実	01
導入のギャップ: 使用頻度は高いものの、体制は整っていない	06
AI がもたらす競争優位性: AI 導入を拡大する企業が成功し、他が失速する理由	09
仕事の未来: AI スケーラーが 2030 年に向けて準備していること	20
話題先行から実成果へ: 組織を前進させるには	23
おわりに: 日本の変革の瞬間	27

日本における AI の現実



日本の組織で AI の活用を組織全体に拡大している割合はわずか 17% にとどまっています。

日本は AI の活用において重要な局面を迎えつつあります。ナレッジワーカーの週あたりの AI 使用率は、わずか 1 年で 23% から 35% へと大幅に上昇しています。しかし、その勢いの裏には、より大きな課題が潜んでいます。AI の活用を事業全体に拡大している組織の割合はわずか 17% にとどまっています。ほとんどの組織において、AI の導入は依然として断片的であり、サイロ化した状態で、さまざまなツールに分散し、基幹業務には統合されていません。

こうしたギャップは、より根深い問題を浮き彫りにしています。多くの場合、AI は時代遅れのシステムに上乗せされています。仕事の進め方を変えるはずの AI が、AI を前提としていない業務プロセスにかえって混乱をもたらしているのが現状です。

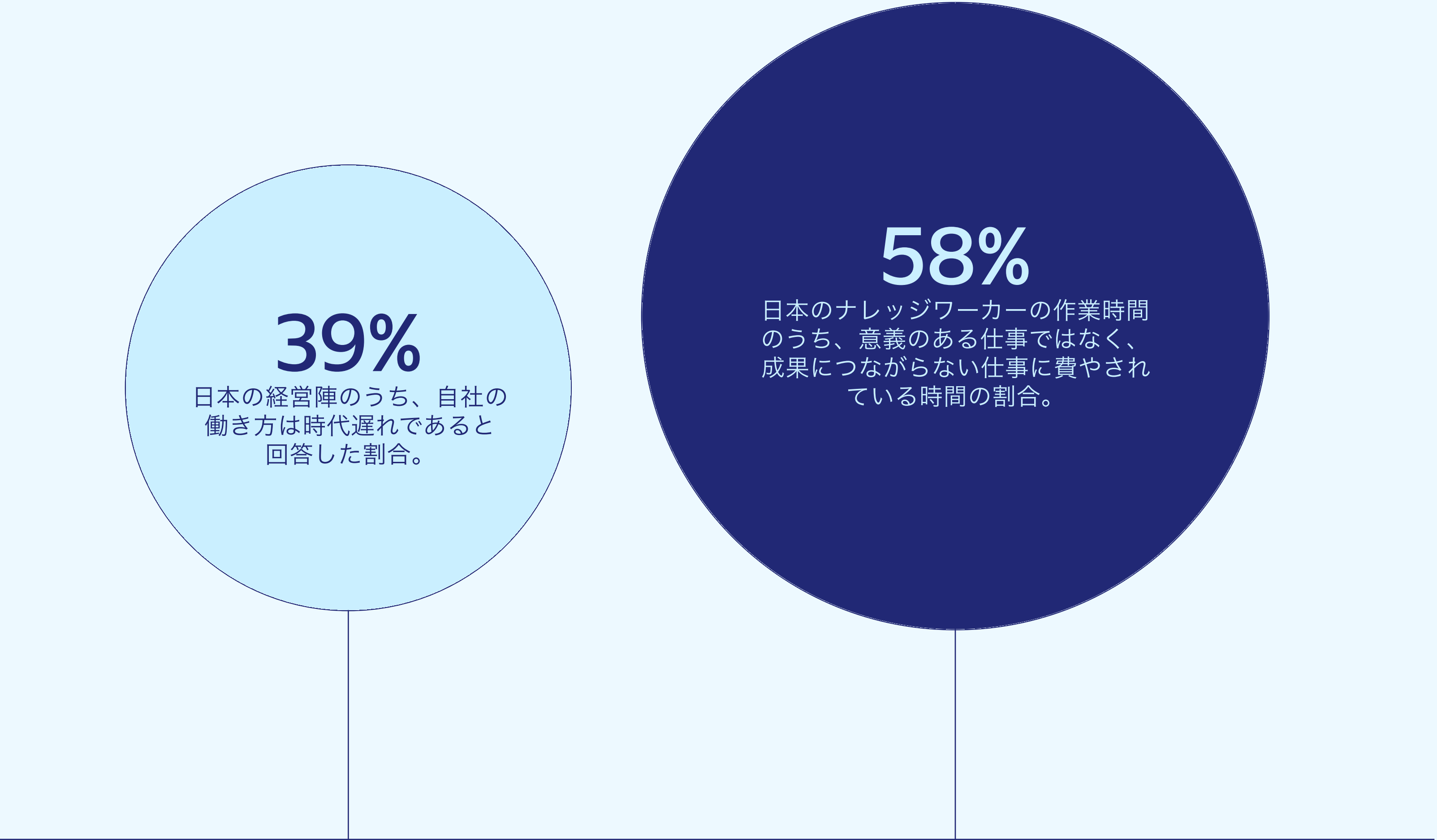
日本のナレッジワーカー 2,034 人を対象とした調査に基づくこのレポートは、単に AI を導入するだけでは真の価値を生み出せないことを示しています。仕事の進め方そのものを再設計する必要があるのです。

問題のある業務プロセスは AI で解決できない

日本では、AI の活用は増加している一方で、働き方は改善されていません。今日の日本のナレッジワーカーの 58% は、戦略的でインパクトの大きな仕事ではなく、価値の低い調整作業に 1 週間の大半を費やしています。

こうした職場における非効率性は以前から存在していましたが、日本ではこの問題が無視できないレベルにまで達しています。世界有数の高齢化大国であり、労働人口の減少が進む日本では、労働力不足が生産性、人材の最適配置、そして事業継続に深刻な影響を及ぼしつつあります。

これは単なるテクノロジーの問題ではなく、業務全体に関わる運用上の問題です。多くの企業では、根本的な仕事の進め方は変わっていません。日本のナレッジワーカーの 3 分の 1 以上 (35%) が、自社の働き方は時代遅れであると回答しています。経営層ではその割合が 39% にのぼり、この問題が認識されているものの、解決に至っていないことを示しています。



AI 導入が拡大している一方で、こうした非効率性は悪化の一途をたどっています。多くの日本の組織では、仕事の根幹が崩れつつあり、対応が追いついていないのが現状です。

日本が世界で競争力を発揮してきた背景には、「精度」「一貫性」「継続的な改善」を重視する文化があり、これらの価値観が自動車、電子機器、製造業などで世界トップクラスの業績を支えてきました。こうした強みは、終身雇用、年功序列の昇進、同意に基づく意思決定といった、日本独自の制度モデルに根ざしています。このような基盤は長期的な視点を育み、「カイゼン (継続的な改善)」を日本の強みとして根付かせてきました。その結果、システムは時間をかけて着実に洗練され、安定化および最適化されてきたのです。

しかし、AI の時代はまったく異なるルールで動いており、スピードが重視されます。また、部門横断的な調整や適応力も同時に求められます。かつて日本の強みとなっていた、形式に沿った階層構造、リスク回避型の意思決定、固定化されたワークフローといった仕組みが、いまや日本を失速させるリスクとなっています。この課題は、日本の伝統的な事業部制において特に顕著です。多くの大企業が、それぞれ独立したユニットとして、個別のサプライチェーン、ツール、業務プロセスをもって運営されています。この組織構造は、部門内の効率化を促進する一方で、情報の流れを妨げる組織のサイロ化を招きかねません。これにより、AI が組織全体のコンテキストを把握する能力が制限される可能性があります。

競争力を維持するということは、カイゼンを捨てるということではなく、進化させるということです。つまり、仕事の流れ、意思決定のあり方、そしてテクノロジーの活用方法に対しても、これまでと同じように規律ある姿勢で取り組むことを意味します。

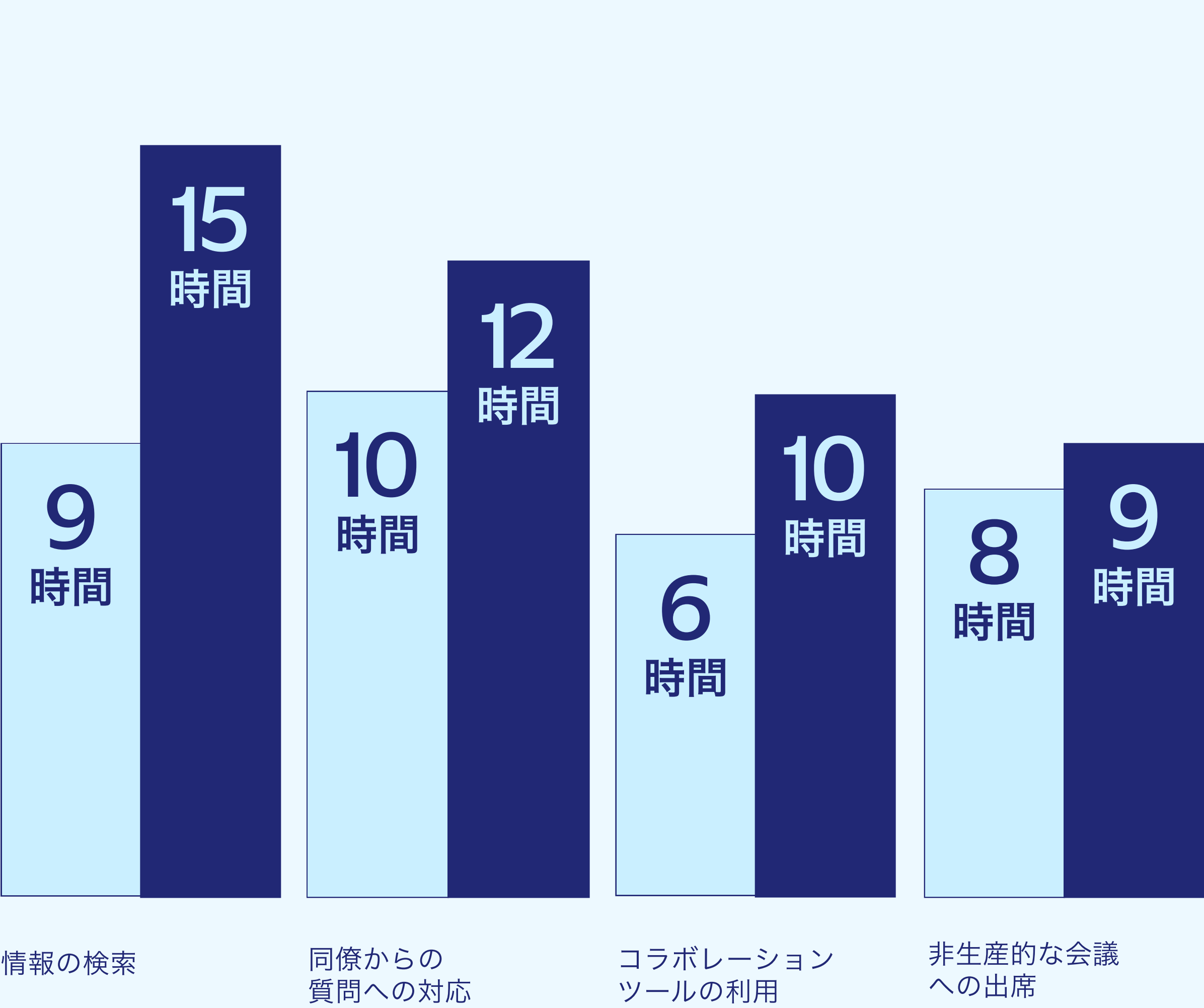
こうした仕組みの近代化は、伝統を壊すことではなく、日本が卓越性を追求し続けるうえでの次なる章なのです。

そして、こうした時代遅れの仕組みによる非効率さは、2025年の日本の平均的なナレッジワーカーの時間の使い方にも、はっきりと表れています。

[1] 表示されている各時間は重複している可能性があります。

日本の平均的なナレッジワーカーが週に費やす時間

○ 2024 ● 2025

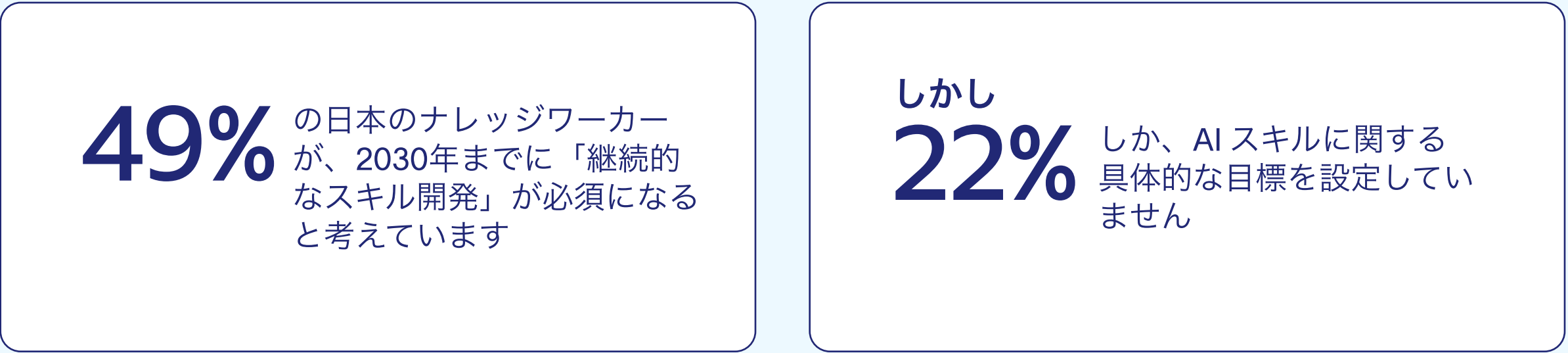


働き方変革のギャップ

AI の導入は一時的な解決策ではなく、長期的な戦略です。2030年以降を見据え、働き方そのものが根本的に変わることを前提に、人材を準備していく必要があります。日本のナレッジワーカーの多くは、すでにその変化の兆しを感じ取っており、今後、自分たちの仕事はより自律的かつ柔軟になり、仕事と生活のバランスも改善されることを期待しています。

しかし、こうした期待は、現在の職場の構造と衝突しています。現在のシステムは依然として、コントロール性と予測可能性を重視して設計されており、承認には時間がかかり、ワークフローは硬直的で、ツールは時代遅れのままです。こうしたシステムが改善されない限り、AI が新たな価値を生み出すことはできません。古い非効率なワークフローを自動化するだけになってしまいます。

未来への期待と現状とのギャップは、すでに目に見える形で現れ始めています。



このギャップは、特に日本の人口動態という文脈においても深刻です。G7 諸国の中で最も高齢化が進み、世界的にも最低水準の出生率を抱える日本では、労働市場が逼迫しています。毎年労働力として新たに加わる人の数は減少する一方で、高いスキルとインパクトが求められる職種の需要は増え続けています。

働き方の構造や人材育成のあり方に対して大胆な改革がなされなければ、どれほど強力な AI ツールを導入したとしても、生産性はむしろ低下してしまう可能性があります。

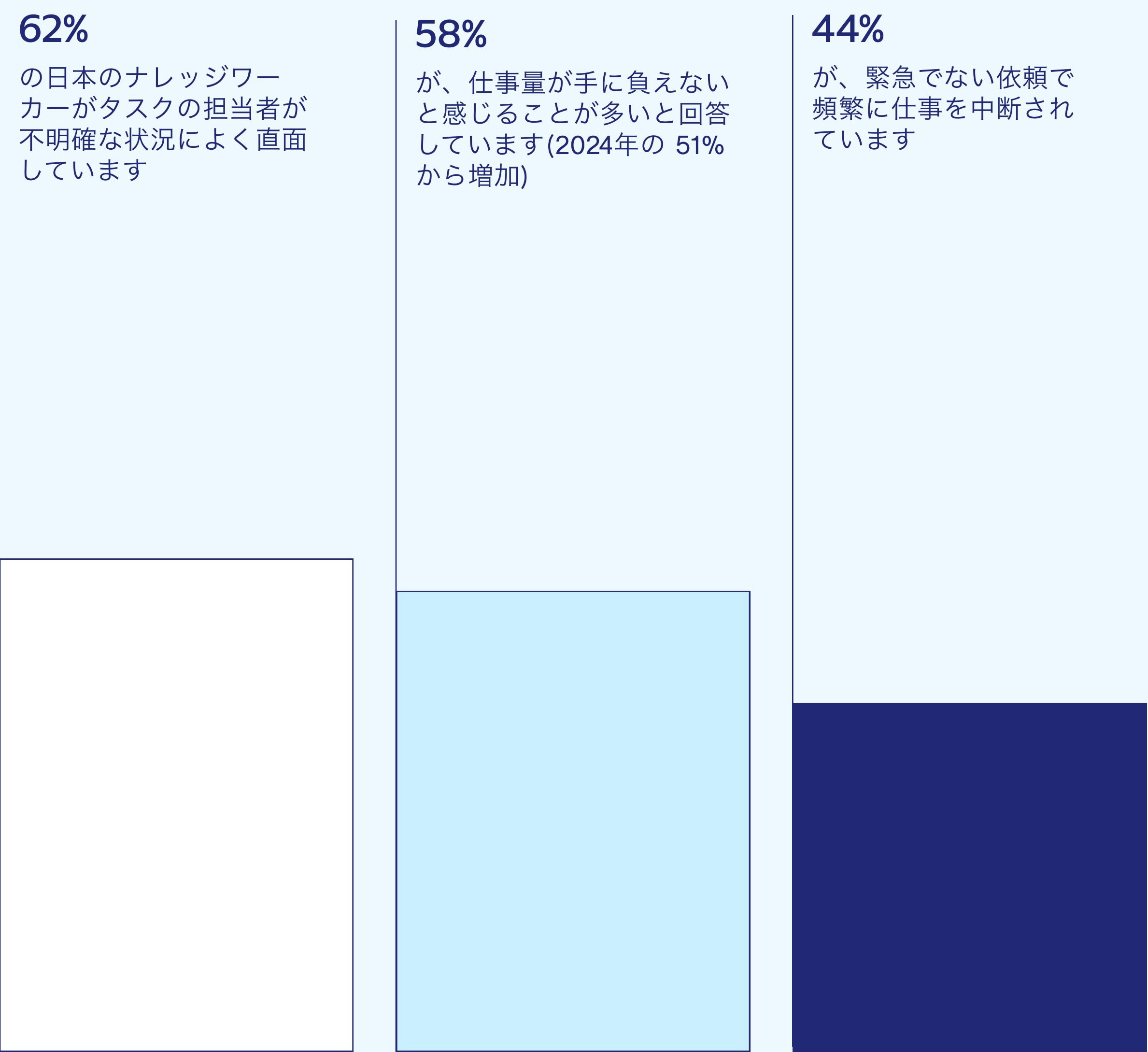
実際、日本の経営層の 52% が「人材不足は今や成長にとって最も深刻なリスクのひとつである」と答えています。

AI は、日本の労働力減少という課題に対応するために必要不可欠な手段です。期待は高まっているものの、多くの組織は AI を本格的に活用するための体制をまだ整えられていません。日本のナレッジワーカーの 40% が、スキル不足への対応策として AI が不可欠だと考えているにもかかわらず、多くの企業では、本来は AI に対応していないシステムに AI をただ上乗せしているだけというのが実情です。

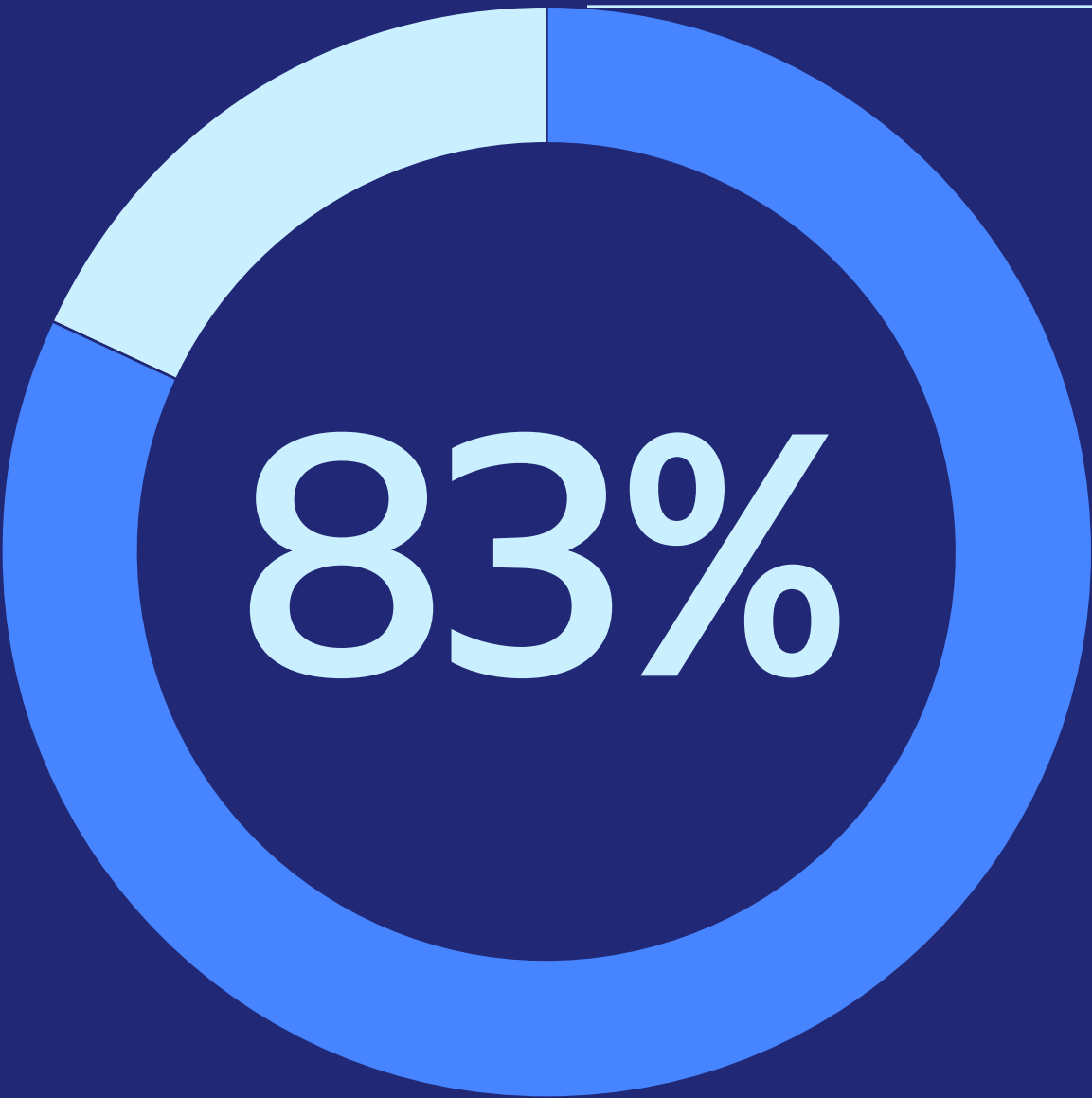
その結果、技術的な意欲と日々の現実との間のギャップがますます大きくなっています。多くのチームが、依然として非効率な業務プロセスに悩まされています。

この課題に対処するには、日本には新しいツール以上に、仕事の進め方そのものを見直す新たなアプローチが必要です。それは、他の地域のやり方を模倣するということではありません。日本が得意とする、体系的で精度を重視した再設計と、慎重かつ意図的に進められるイノベーションを基盤に据えるということです。

整っていない基盤



使用頻度は高いものの 体制は整っていない



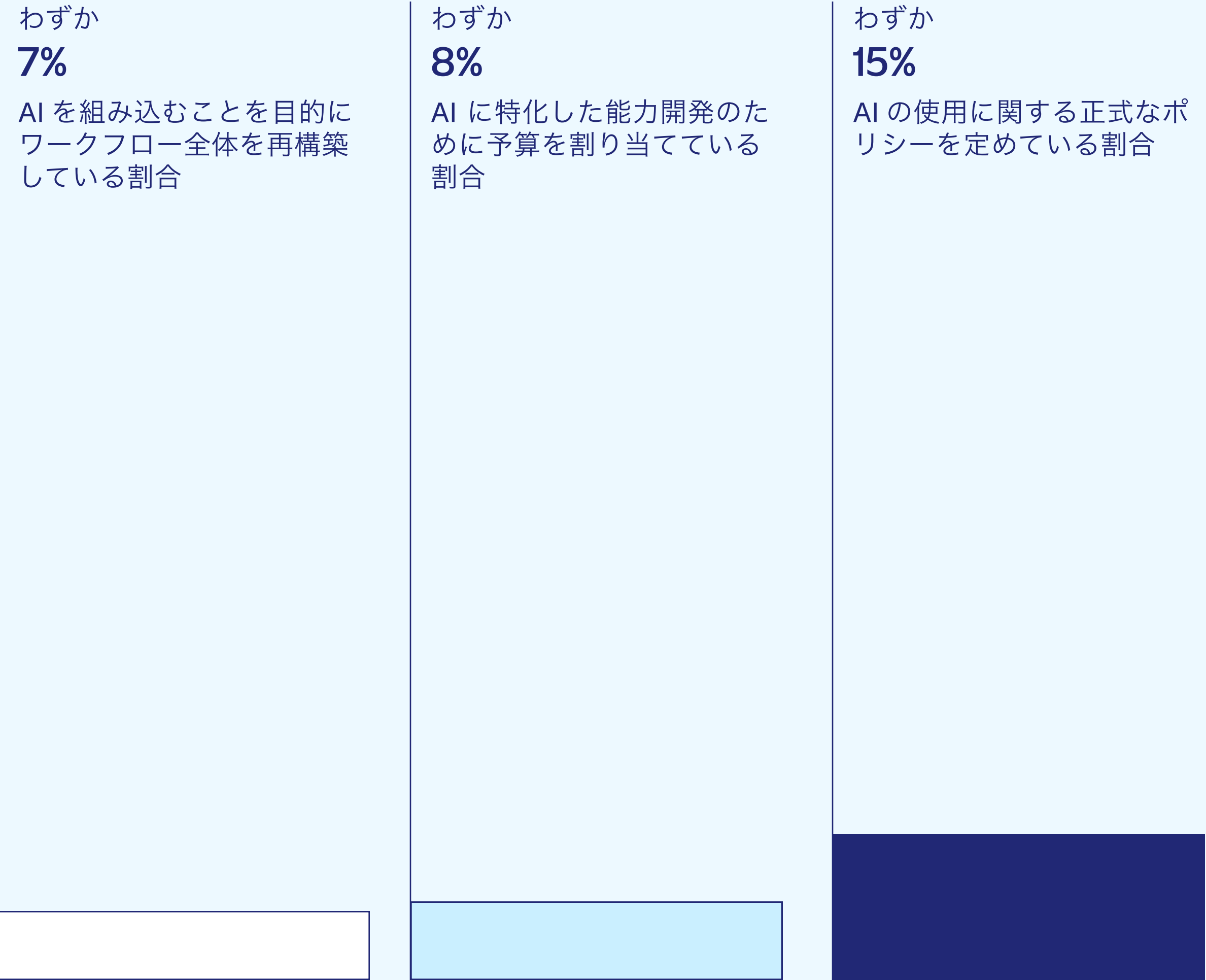
日本のナレッジワーカーの83%が、自分の組織はAI導入のパイロット段階にとどまっており、テクノロジーの本格展開に至っていないと答えています。

日本のナレッジワーカーの3分の1以上(35%)が毎週AIを使用しているものの、大抵の組織では導入が初期段階にとどまっています。日本が技術先進国として知られていることを考えると、このギャップは特に目立ちます。ロボット工学から先進的な製造業まで、日本は長年にわたり、卓越したエンジニアリングと先進的な研究開発への投資において、高く評価されてきました。

日本の組織における AI 導入の現状

AI 導入ステージ	組織の割合 (%)
ステージ 1: 現時点で導入計画や戦略はない	33%
ステージ 2: 関心はあるが、正式な計画はない	19%
ステージ 3: 正式な計画はあるが、導入には至っていない	12%
ステージ 4: 一部のワークフローでパイロット導入が行われている	19%
ステージ 5: 導入を拡大しており、効果を測定し、改善する体制も整っている	17%

日本の組織の AI 導入を妨げている要因は何でしょう？多くの場合、それは意欲の欠如ではなく、準備が整っていないことにあります。



おそらく、最も見落とされがちな障壁は、経営陣と従業員の間で広がる認識のギャップです。

多くの経営陣が AI 戦略を先導して進めている一方で、多くの従業員はその流れに取り残されています。

その結果として、「2 つのスピードで動く職場」が生まれています。リーダーは変革に向けて準備が整っているものの、現場のチームは時代遅れのシステムに縛られ、そこにさらに複雑さが加わり、より一層足かせとなっているのです。

このような断絶は、日本において特に大きなリスクとなります。日本の業務プロセスは、コラボレーション、責任の共有、密な連携に依存しているためです。多くの場合、成功のカギとなるのは、集団での合意形成、明確な役割分担、そして既存のやり方への敬意です。こうした環境で、現場チームを AI 活用の取り組みから外してしまうと、プロセスが遅くなるだけでなく、仕事を効果的に進めるために必要な仕組みそのものを弱体化させてしまうのです。

日本の企業が AI の真の価値を引き出すには、経営陣主導の戦略にとどまらず、組織のあらゆる階層が AI を活用できる体制づくりが必要です。

幸いなことに、すでに一部の日本企業はその可能性を示し始めています。これらのリーダーたちは、単に AI を活用するだけでなく、仕事の進め方そのものを再構築し、あらゆるレベルの従業員に変革の担い手となる力を与えているのです。

AI 導入における経験の相違:

○ 一般社員 ● 経営陣

AI の使用率: 職場で毎週 AI を使用している割合は、経営陣では 57% にのぼる一方で、一般社員ではわずか 27% にとどまっています

27%

57%

生産性の向上: AI によって生産性が向上したと回答した割合は、経営陣では 56% にのぼる一方で、一般社員ではわずか 29% にとどまっています

29%

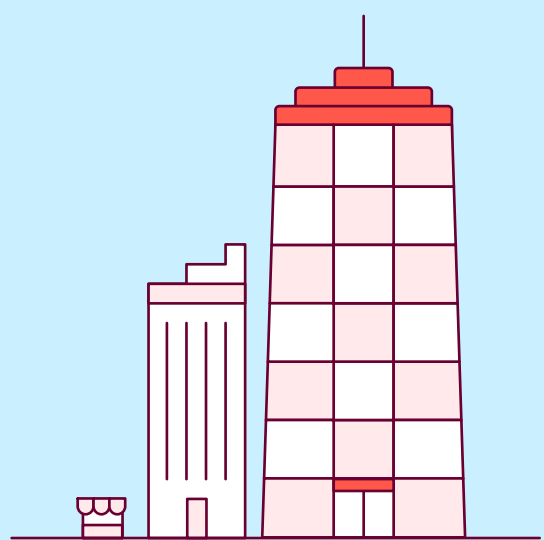
56%

エンパワーメント: AI を試してみることに関心がある割合は、経営陣では 58% にのぼる一方で、一般社員では 38% にとどまっています

38%

58%

AI 導入を拡大する企業が成功し 他が失速する理由



Asana の調査により、組織は大きく 2 つのタイプに分かれることが明らかになりました。

AI スケーラー

複数のワークフローに AI を導入しており、測定、調整、継続的な改善を通じて効果的に運用している組織

非スケーラー

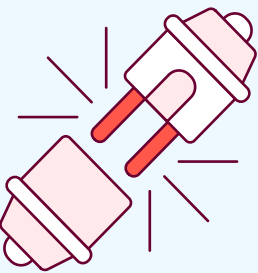
AI を試験的に導入し、一部の業務に採用しているものの、全従業員への拡大には踏み切れていない組織

両タイプの最大の違いはどこにあるのでしょうか？ AI スケーラーは、仕事そのものを見直すことから始める傾向にあり、AI を組み込むことを目的にワークフロー全体を再構築している割合が 1.75 倍高くなっています。一方、非 AI スケーラーは、老朽化したシステムに AI を上乗せすることで変革を図ろうとしますが、うまくいかないのが実情です。

AI スケーラーは、ツールの導入にとどまらず、職場の摩擦を生む根本的な要因を特定し、解決することに注力しています。日本における課題は明確です。チーム間の連携不足、情報伝達の遅れ、柔軟性に欠けたシステム、そして慢性的な業務過多です。AI スケーラーは、こうした課題を打破するために AI を活用し、より迅速で柔軟性があり、持続可能な組織づくりを進めています。

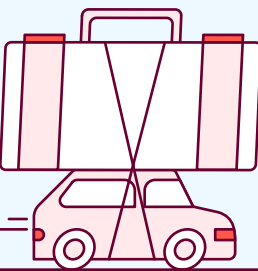
組織が直面する 4 つの生産性の負担

企業を失速させる 4 種類の職場の負担:



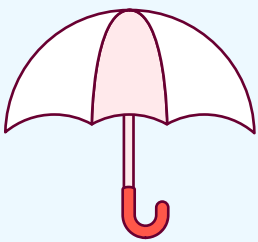
連携の負担

チーム、ツール、情報のサイロ化された状態では、足並みが乱れ、重複作業が発生します。日本のナレッジワーカーのうち、チームが部門を超えて効果的にコラボレーションしていると回答したのはわずか 10% でした。



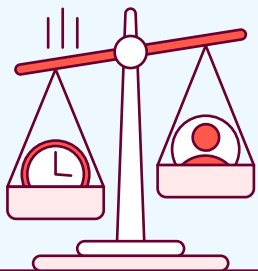
ベロシティの負担

手作業での引き継ぎ、承認の遅れ、時代遅れの技術などによる業務プロセスのボトルネックが進捗を妨げます。日本のナレッジワーカーのうち、チーム間で情報やアイデアが迅速に共有されていると回答したのはわずか 9% でした。



レジリエンスの負担

順応性に欠けたシステム、柔軟性のないワークフロー、不明確な優先順位により、チームが変化に対応できなくなったときに発生します。日本のナレッジワーカーのうち、自分の所属する組織が予期せぬ課題にも適応できると確信しているのはわずか 8% でした。



キャパシティの負担

業務過多によって生じる代償を指します。必要以上の会議、ツールの乱立、集中を妨げるさまざまな要因により、従業員は本来取り組むべき重要な業務に集中できなくなってしまう。日本のナレッジワーカーの 58% が、過去 6 か月間に対応できないほどの仕事量を経験したと回答しています。

現状打破: AI スケーラーが実践している
職場の負担を軽減する AI 活用法

職場の負担に取り組むにあたって、AI スケーラーは根本的に異なるアプローチと考え方を採用しています。

職場の負担	非スケーラーのアプローチ	AI スケーラーのアプローチ
連携の負担	断片化されたツールに AI をただ追加し、ワークフロー、システム、チーム間の連携がとれることを期待する。	ツールやチームをまたいで業務を連携させる仕組みを構築することで、AI が関連情報を提示し、サイロ化を解消できる環境をつくる。
ベロシティの負担	欠陥のあるワークフローを自動化し、業務の高速化を期待する。	ボトルネックや遅延を解消するために業務フローを再設計し、そのうえで、AI を活用して承認の自動化、ブロッカーの可視化、意思決定の迅速化を図る。
レジリエンスの負担	AI を部分的に導入することで、システム全体が脆くなり、場当たりの対応しかできなくなる。	AI を中核システムやワークフローに組み込むことで、AI がリスクを早期に特定し、計画を柔軟に調整しながら、チームの迅速な適応を支援できる環境をつくる。
キャパシティの負担	すでに限界に達しているチームからさらに成果を搾り取るために AI を活用する。	AI を活用して雑務をなくし、戦略立案や創造的な活動、意思決定といったインパクトの大きい業務に力を注ぐ。

連携の負担

連携の負担とは、人やツール、チームがサイロ化された状態で働くことによって、つながりが欠如して生じるコストを指します。

日本の組織は、チーム内での構造づくりにおいては非常に優れていることが多く、プロセスがしっかり整備されており、チーム内や上司と部下の間での連携（いわゆる「報・連・相」）も密に行われています。しかし、チームをまたいだ連携、特に部門横断的な業務になると、状況は一変します。

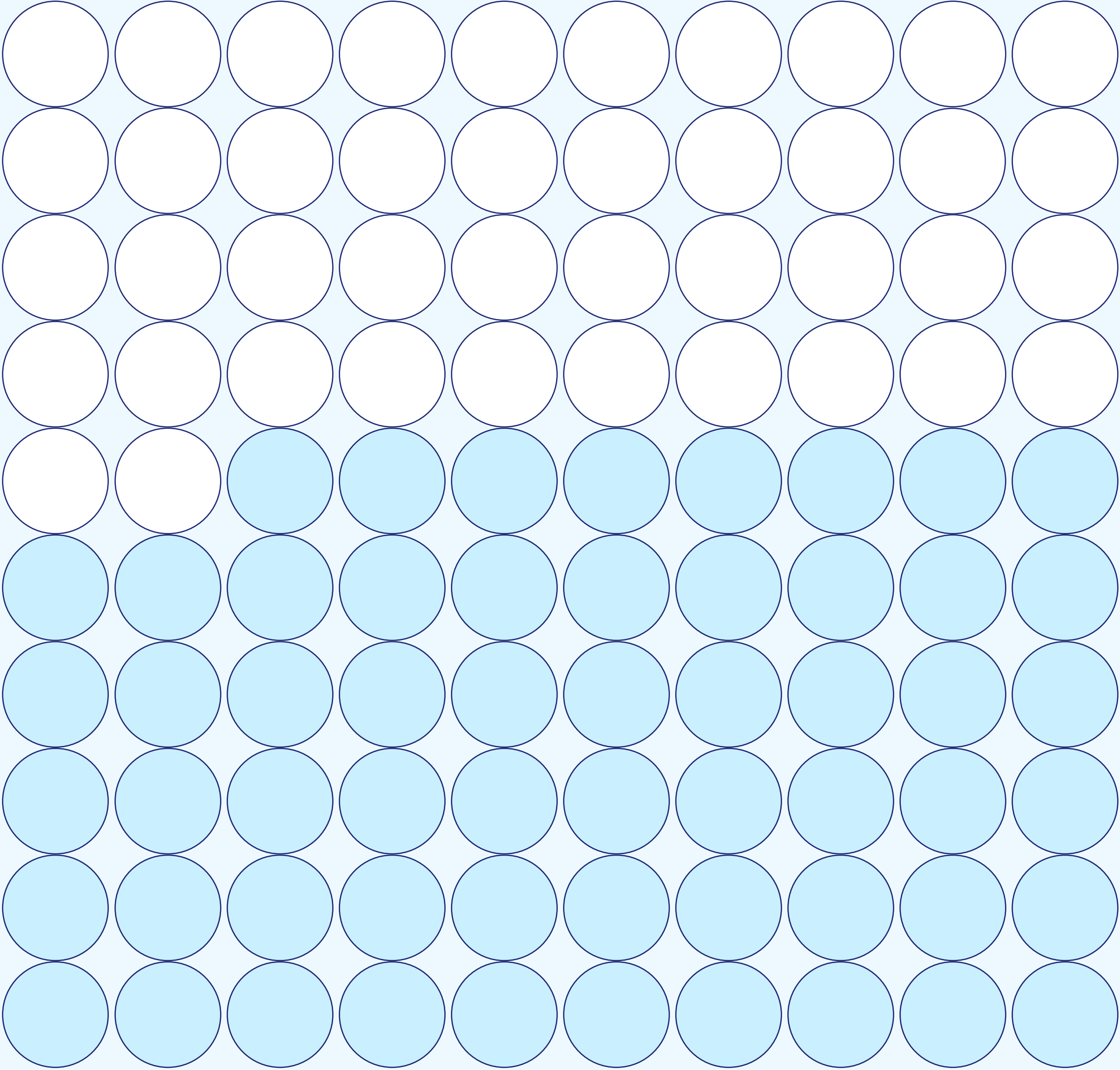
責任範囲があいまいなことが多く、コミュニケーションは非公式なチャネルで行われ、上下関係への配慮が意思決定の遅れを招くこともあります。その結果、情報がサイロ化したり、重複したり、失われたりすることで、スピードが求められる場面でも調整や意思決定が滞ってしまいます。

問題はツールが足りないことではなく、それらのツール同士が連携していないことにあります。実際、多くの組織では、連携を促すどころかサイロ化を悪化させてしまうようなアプリが氾濫しています。欠けているのは、チームが優先事項を共有し、進捗を確認し、そして実際に仕事を一緒に前に進めていけるような、統合されたシステムです。

日本の組織における
連携の負担



当然のことながら、ナレッジワーカーは変化を求めています。58% のナレッジワーカーが、組織で標準化されたコラボレーションツール群が採用されることを望んでいます (2024年比で 35% 増)。組織がこれに応えるためには、まずは人間と AI の効果的な連携を促進する AI ツールを組織全体で導入し、その後各チームが仕事ですでに使用しているツールと連携させる必要があります。



58%
組織で標準化されたコラボレーション
ツール群が採用されることを望んでいる
ナレッジワーカーの割合 (2024年比で
35% 増)

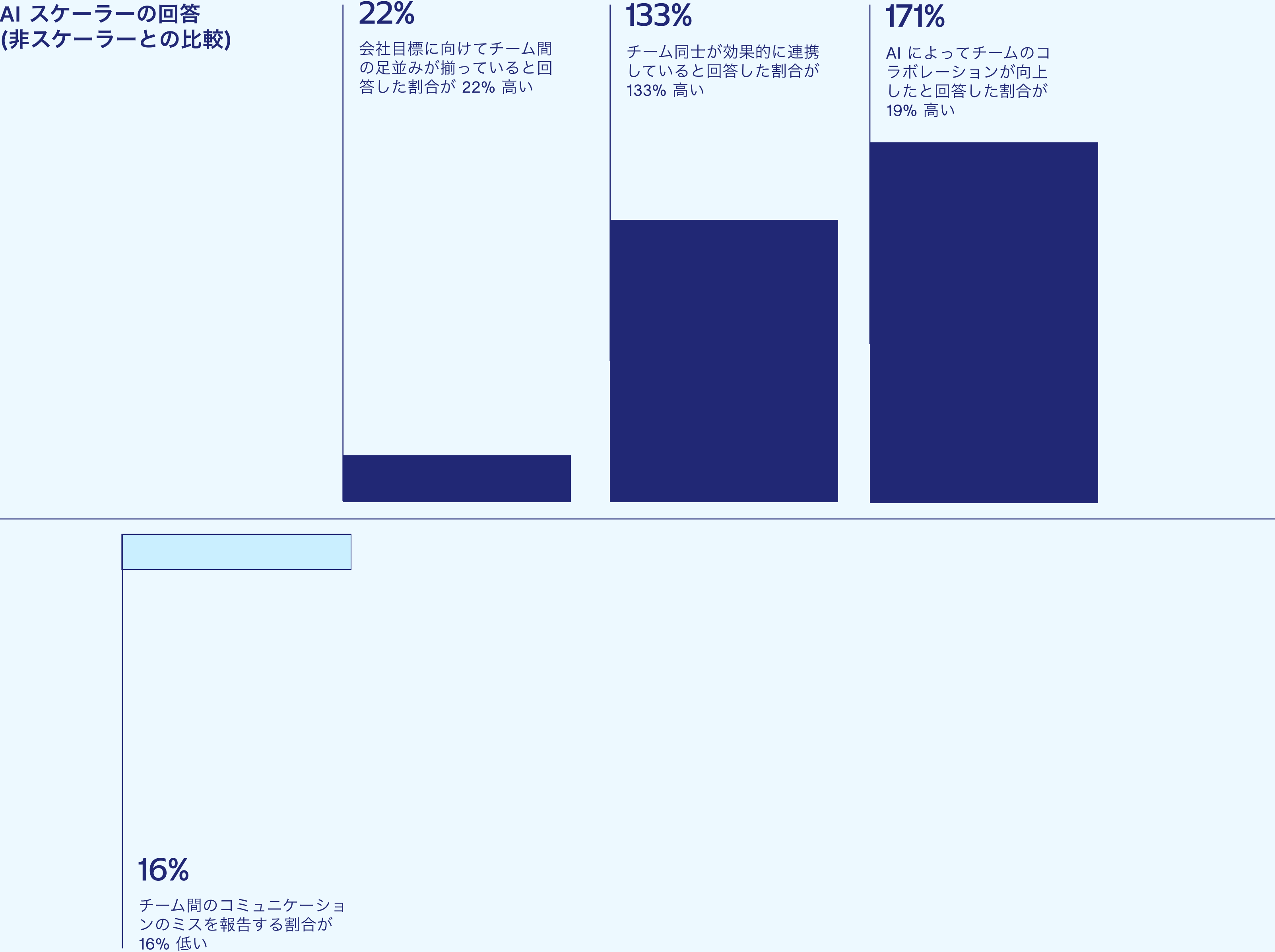
AI スケーラーに共通するアプローチ

AI スケーラーは、AI が単独では機能しないことを理解しています。AI を活用するには、人とテクノロジーが組織全体で連携できる仕組みが必要なのです。これこそが、AI スケーラーのチームが真の成果を上げている理由です。

AI スケーラーは、連携の負担を軽減するために、次のように AI を活用しています。

- ✔ **コンテキストに適した情報を提供する。**従業員は、AI が提示する関連資料やメッセージ、最新情報を確認することで、メールや共有フォルダーを探し回る必要がなくなります。その結果、検索に費やす時間が減り、作業のやり直しも回避できます。
- ✔ **会議を増やすことなくチームの足並みを揃える。**AI を活用した共有ダッシュボードでは、各チームが取り組んでいる仕事、仕事が停滞している場所、注意が必要なタスクを確認できます。これにより、チームは際限のない進捗報告ミーティングやメールのやり取りに頼ることなく、常に足並みを揃えることができます。
- ✔ **コミュニケーションを参照可能な知識として整理する。**AI が会議のメモ、チャットでの会話、カジュアルな進捗報告を取り込み、それらを体系化された検索可能な記録に変換します。このユースケースは、特に日本において有効です。その理由は、日本では知識が口頭での会話や部門ごとのサイロの中に留まりがちであり、人事異動や退職の際に、その知識を引き継ぐことが難しくなるためです。

AI スケーラーの回答
(非スケーラーとの比較)



ベロシティの負担

ベロシティの負担とは、手作業での引き継ぎ、承認の遅れ、時代遅れの技術など、業務の進行を妨げるボトルネックを指します。

現代のビジネス環境において、スピード (ベロシティ) は当たり前であり、競争優位性をもたらす要素となっています。それでも多くの日本の組織は、安定性、正確性、そして合意形成を重視して構築された従来型のプロセスに足を引っ張られています。かつてはそうした特性が品質と安定性を支えていましたが、今ではしばしば足かせとなっています。

この負担は、日本で特に顕著に見られます。タスクがどれほど緊急であっても、上司の承認、部門間の合意、膨大な書類作成を待つ間に業務が停滞してしまうことがよくあります。

日本の組織におけるベロシティの負担



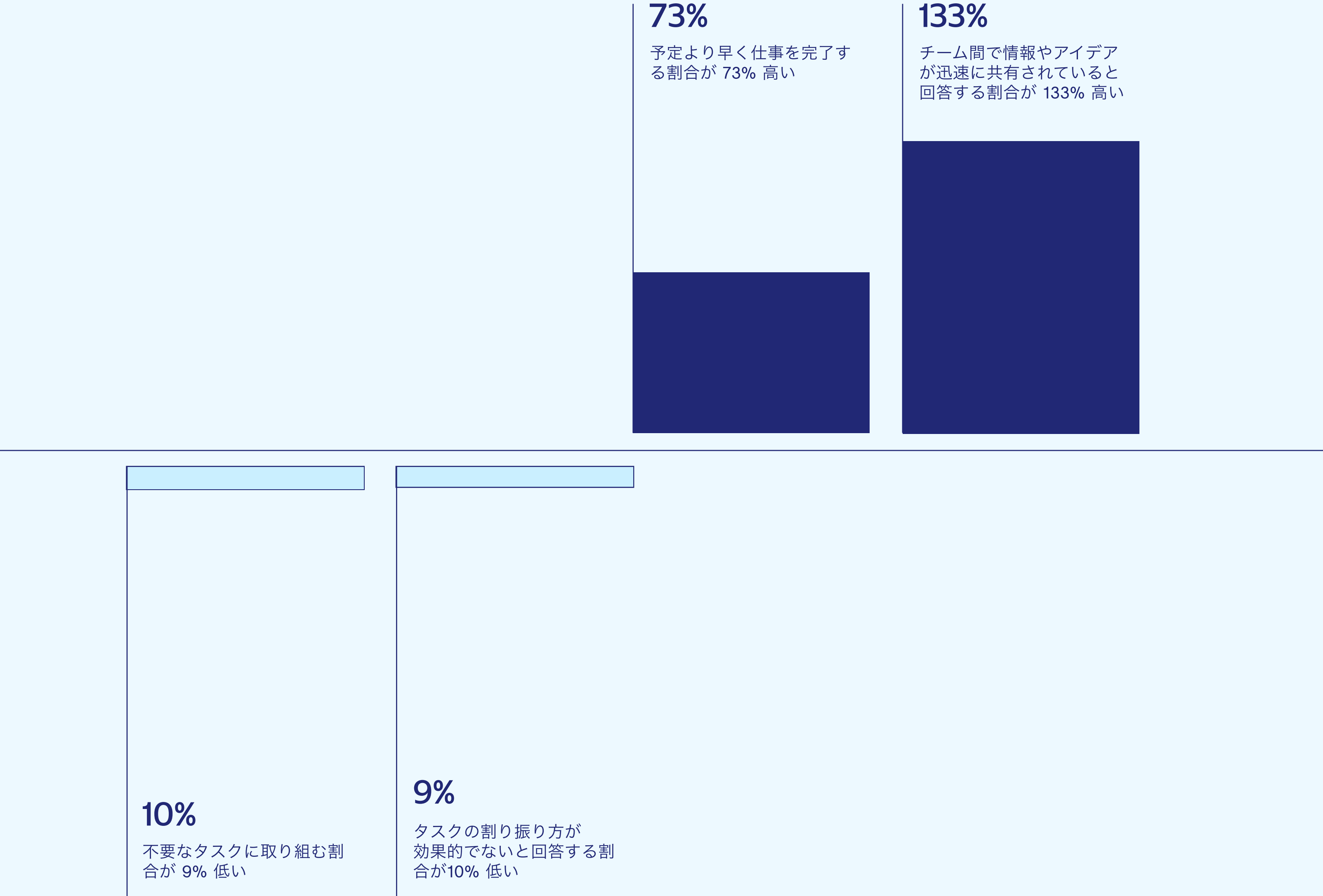
AI スケーラーに共通する アプローチ

AI スケーラーは、欠陥のあるワークフローを修正し、ボトルネックや遅延を排除することから始めます。そして、AI を活用することで、定型的な承認プロセスを自動化し、問題が深刻化する前に察知して対処できるようにし、仕事が適切なタイミングで適切な人に届くようにしています。

AI スケーラーは、ベロシティの負担を軽減するために、次のように AI を活用しています。

- ✓ **明確なルールを使って定型的な承認プロセスを自動化する。**反復的かつ低リスクな承認を AI に任せることで、マネージャーは本来対応不要な成果につながらない仕事から解放され、仕事をより迅速に進められるようになります。
- ✓ **緊急性と影響度をもとに、状況に応じた仕事の優先順位付けを行う。**AI は、変化する優先度、依存関係、タイムラインを継続的に分析し、最も意義のある仕事を示します。これにより、計画に変更が生じた場合でも、チームはインパクトの大きなタスクに集中できます。
- ✓ **仕事を適切なタイミングで適切な人に割り当てる。**AI は仕事量と担当業務を可視化し、必要に応じて適切な人に対応をリクエストします。これにより、やり直しや承認漏れを防ぎ、チームはより明確な状況のもとで前進できるようになります。

AI スケーラーの回答 (非スケーラーとの比較)

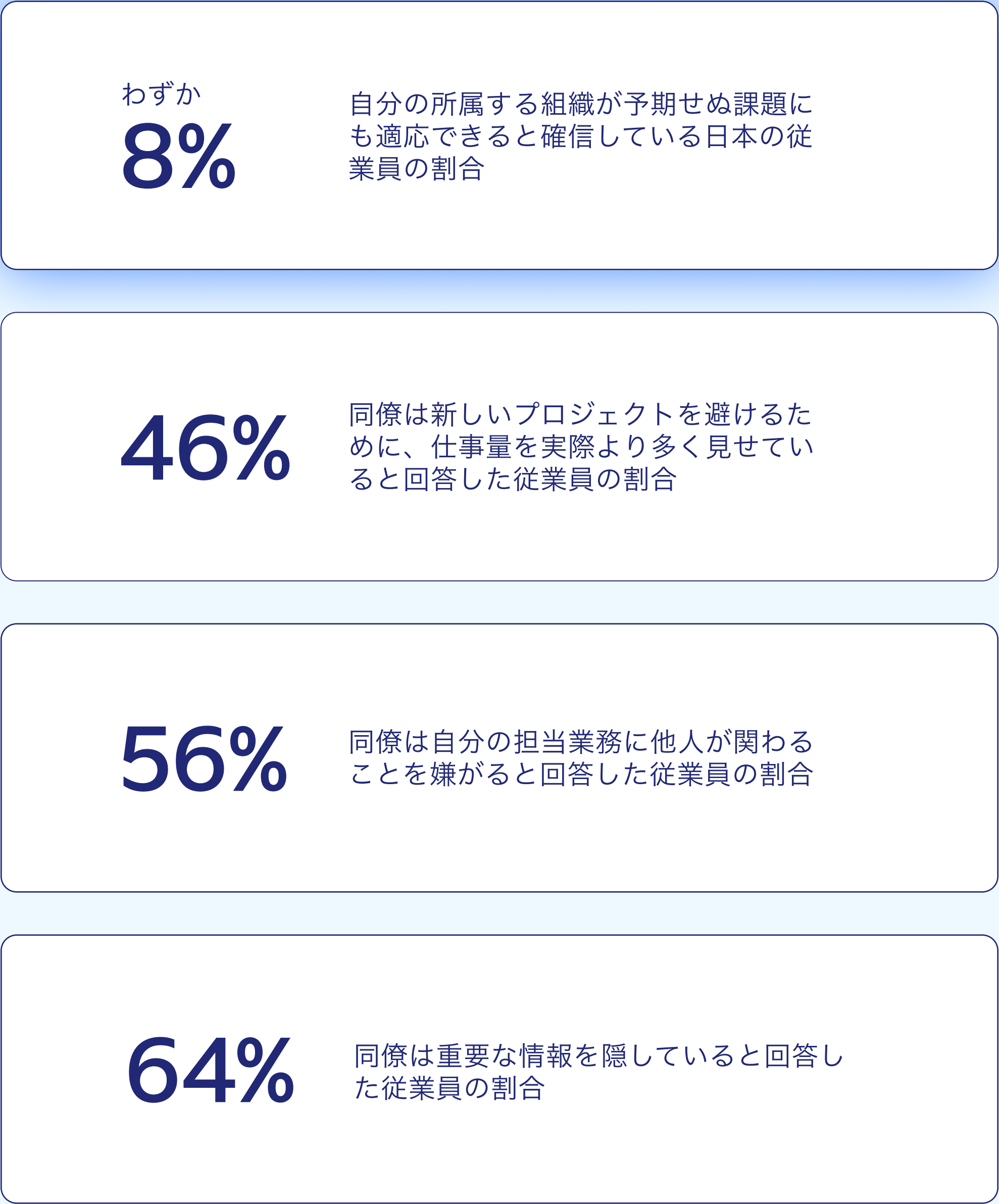


レジリエンスの負担

レジリエンスの負担は、順応性に欠けたシステム、柔軟性のないワークフロー、不明確な優先順位により、チームが変化に対応できなくなったときに発生します。

日本の多くの組織は、厳密な構造と長期的な計画サイクルで運営されています。これは安定した環境では強みとなりますが、混乱の時代には弱みとなります。絶え間ない組織再編、変化する顧客の期待、そして不安定な市場環境が続く現代において、レジリエンスは不可欠な要素です。それでもなお、多くのチームは、俊敏さではなく予測可能性を前提に設計されたシステムの中で働き続けています。

日本の組織におけるレジリエンスの負担



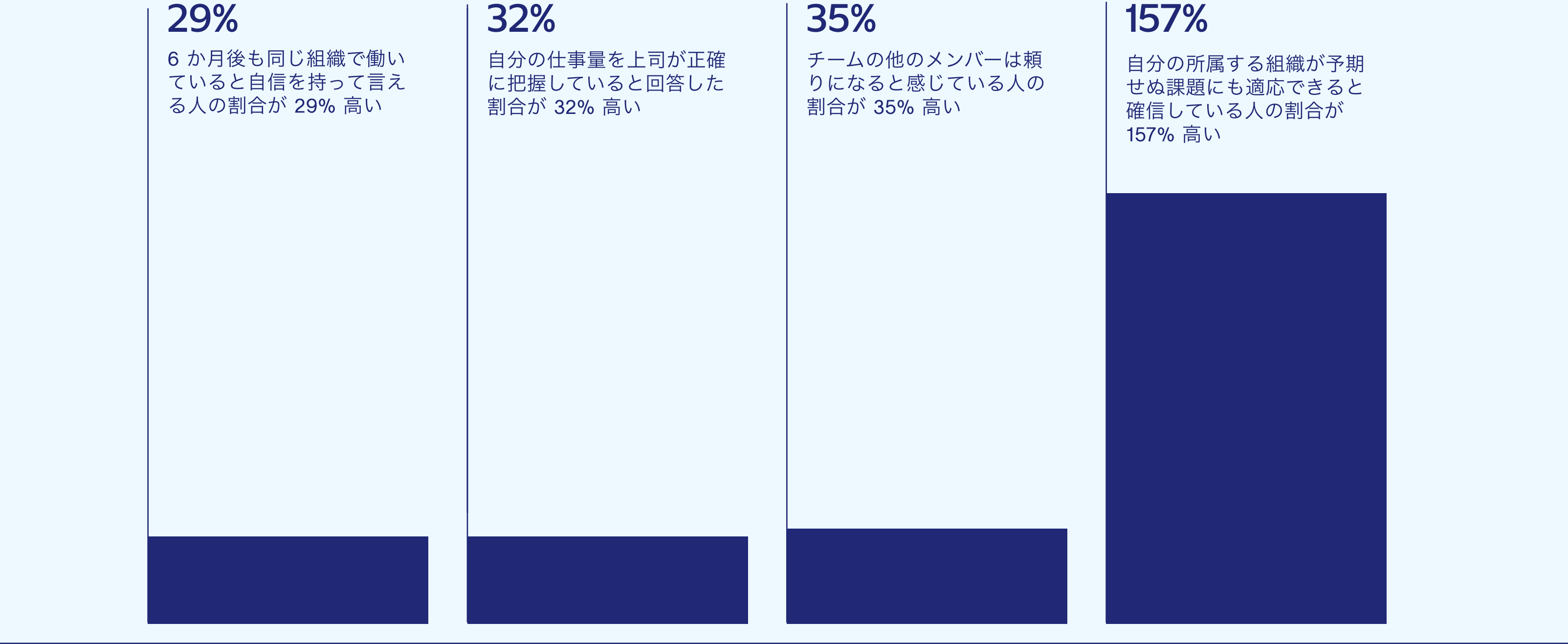
AI スケーラーに共通するアプローチ

AI の導入に先立ち、AI スケーラーは優先順位の変化に柔軟に対応できるようシステムを再構築します。これは、信頼できる唯一の情報源を構築し、業務をひとつのプラットフォームに統合し、AI を活用してリアルタイムで調整可能なワークフローを実現させることを意味します。

AI スケーラーは、レジリエンスの負担を軽減するために、次のように AI を活用しています。

- ✔ **組織の知識を保持:** AI が意思決定やその背景情報を記録するため、従業員の異動や退職によって重要な情報が失われることはありません。特に日本企業では人材の高齢化が進んでおり、知識の継承は急務かつ深刻な課題となっているため、こうした取り組みは非常に重要です。
- ✔ **問題を積極的に特定:** AI が遅延やボトルネック、リスクを早期に警告してくれるため、チームは問題が深刻になる前に対処できます。
- ✔ **変化の中でも連携を維持:** 誰に業務が集中しているのか、どこにリスクがあるのか、どこにサポートが必要なのかをリアルタイムかつ明確に把握することで、リーダーは問題が深刻化する前に業務の再配分を行えます。

AI スケーラーの回答
(非スケーラーとの比較)



キャパシティの負担

キャパシティの負担とは、業務過多によって生じる代償のことです。必要以上の会議、ツールの乱立、集中を妨げるさまざまな要因により、従業員は本来取り組むべき重要な業務に集中できなくなってしまう。

日本では、長時間労働や多忙なスケジュールが職場文化に深く根付いています。これらは、多くの場合、頑張る、努力を目に見える形で示す、集団責任を果たすなどの価値観に結びついています。残業は依然として、多くの人にとって忠誠心と献身の証と見なされています。しかし、こうした時間の多くは、人とのやりとりを要する業務に費やされています。たとえば、承認を得るための報告書の作成、義務的な進捗報告ミーティングへの出席、そして誤解や対立を避けるための社内の根回しや調整などです。

日本の組織における キャパシティの負担

57%

仕事の遂行よりも、忙しく見せることを優先する、いわゆる「仕事してるふり劇場」を演じてしまっていると回答した日本人のナレッジワーカーの割合

58%

過去 6 か月間に、対応できないほどの仕事量を経験した割合

63%

過去 1 年間に燃え尽き症候群を経験した割合

76%

コラボレーションツールによるデジタル疲れを報告したナレッジワーカーの割合

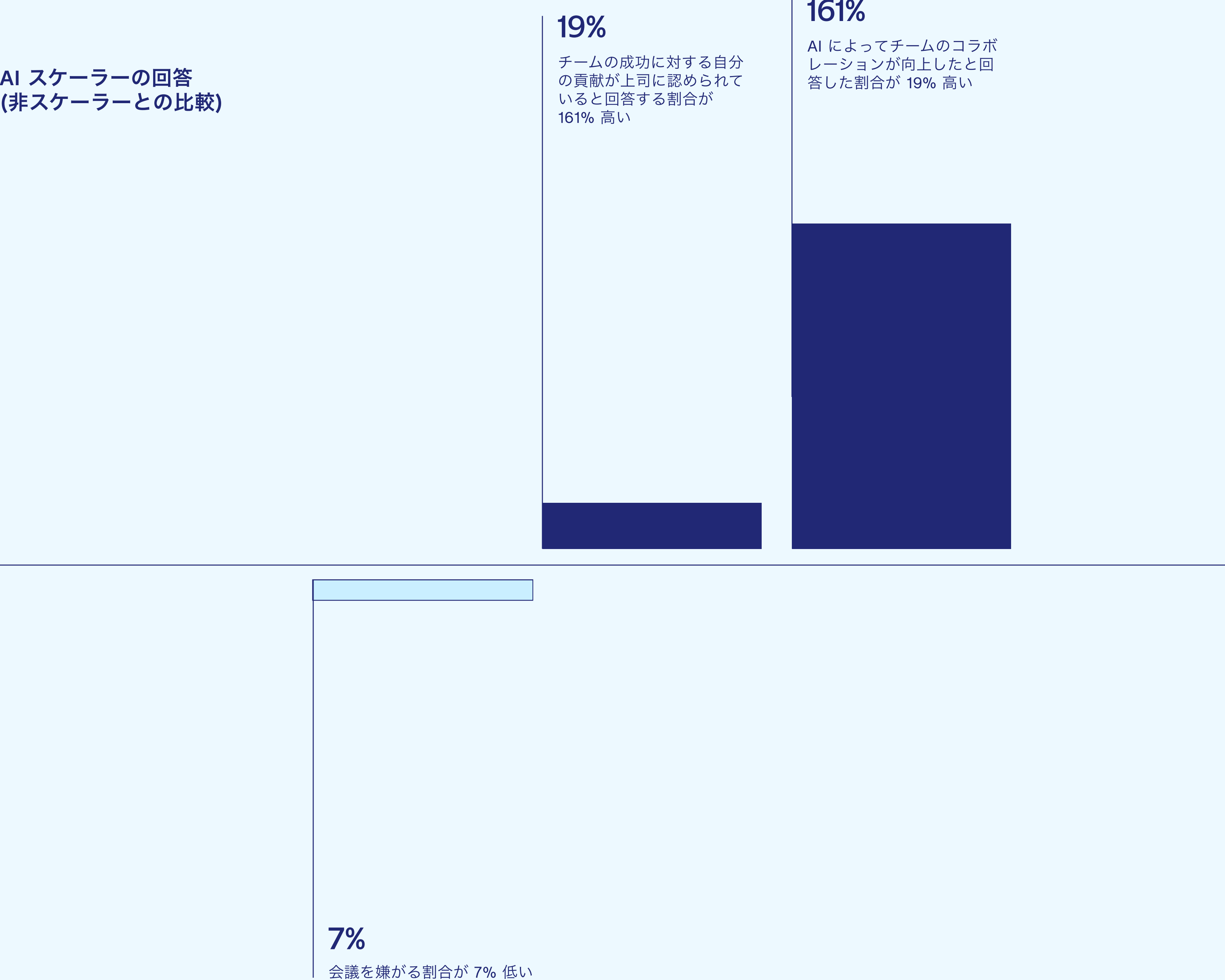
AI スケーラーに共通するアプローチ

AI スケーラーが AI を活用する目的は、燃え尽き寸前のチームからさらに成果を搾り取るものではありません。むしろ、適切なキャパシティを確保し、集中できる環境を整え、業務過多を未然に防ぐことにあります。

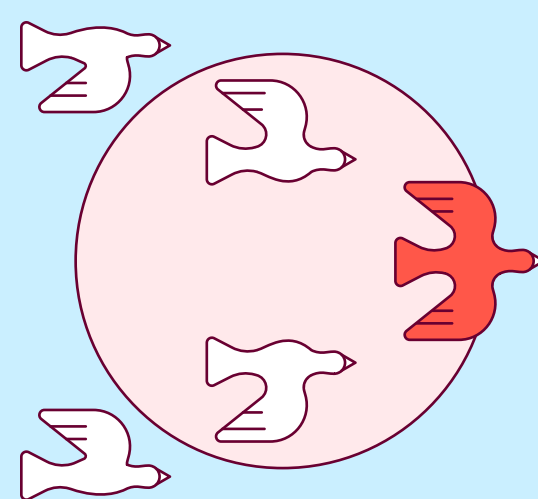
AI スケーラーは、キャパシティの負担を軽減するために、次のように AI を活用しています。

- ✓ **価値の低いタスクを排除:** AI を活用して、ステータス更新やレポート作成などの事務作業を自動化します。これにより、頭の切り替えが減り、インパクトの大きい戦略的なタスクに時間を割けるようになります。残業が一般的な日本において、これは特に重要です。
- ✓ **集中できる時間を確保する:** AI 搭載ツールは、緊急度や重要度に基づいてスケジュールを管理し、タスクの優先順位を付けるのに役立ちます。これにより、チームは集中するための時間を確保し、仕事に没頭できます。
- ✓ **リアルタイムで仕事量のバランスを取る:** AI は、キャパシティ、タスクの複雑さ、変化するチームのニーズを分析することで、公平な仕事の割り振りを支援します。また、業務過多の初期兆候を明らかにし、燃え尽き症候群の防止にも役立ちます。

AI スケーラーの回答 (非スケーラーとの比較)



AI スケーラーが 2030年に向けて準備していること



多くの日本の組織がまだ AI 導入の初期段階にある一方で、AI スケーラーは 2030年に向けて、これまでとは根本的に異なる働き方のモデルに備えています。こうした企業は、単に AI をより迅速に導入しているだけでなく、役割の構造、意思決定の方法、そして人間と AI のコラボレーションの仕方を再構築しようとしているのです。

日本の職場における AI の役割の拡大

日本の AI スケーラーは、2030年までに AI が従業員のウェルビーイングのモニタリングから、他の AI システムの管理に至るまで、より広範で戦略的な業務領域を担うようになると予測しています。

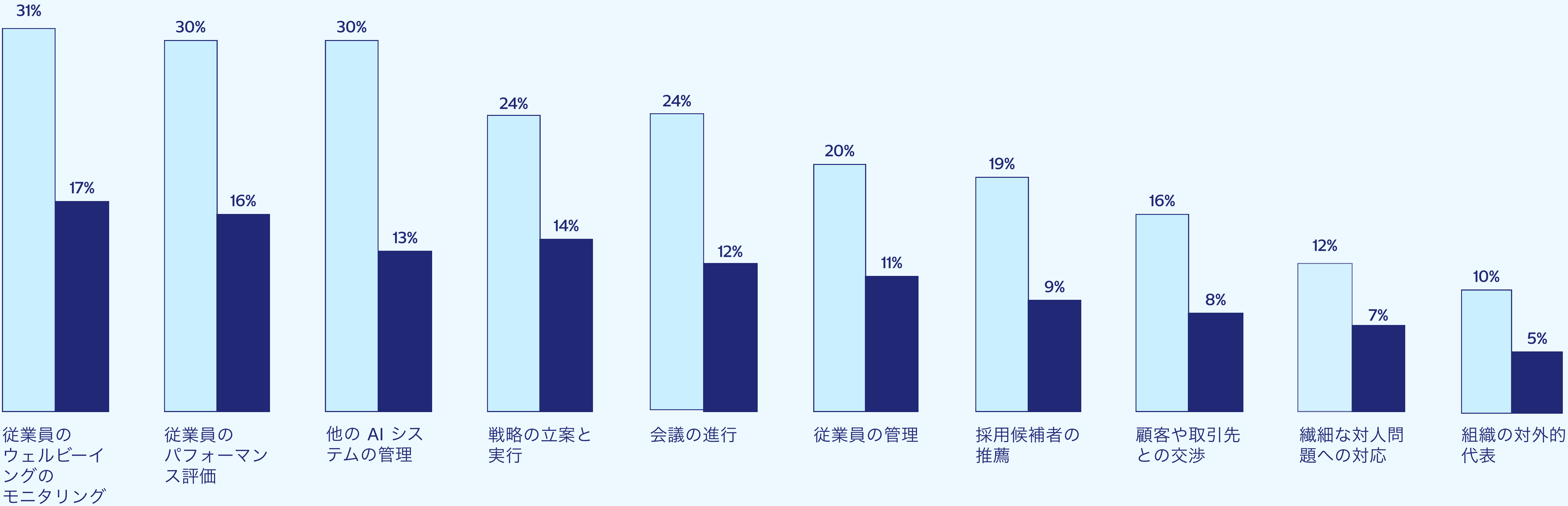
実際、AI スケーラーの 31% は従業員のウェルビーイングのモニタリングを AI が担うようになると予測しています (非スケーラーではその割合はわずか 17%)。この傾向は、高齢化が進み、過重労働にさらされている日本の労働力において、燃え尽き症候群や仕事量をモニタリングする必要性が高まっている現状と一致しています。

また、AI スケーラーの 30% が AI が従業員の業績評価に関与するようになると考えており、よりデータ主導で客観的なフィードバックシステムへの移行を示唆しています。これは、日本において従来の業績評価が年功序列や在籍年数、上司の主観的判断に依存している傾向があることを踏まえると、特に重要な変化です。AI を活用することで、より透明性の高い、スキルに基づいた評価が可能になり、組織は従業員の貢献を階層だけではなく、実際の成果に基づいて評価しやすくなります。

これは単なるテクノロジーの話ではありません。仕事の役割や、人と AI のコラボレーションのあり方を根本から再構築することを意味しています。日本の AI スケーラーは、AI を単なるツールではなく、真のパートナーとして受け入れる準備を進めています。

2030年までにナレッジワーカーが期待する AI 機能

○ AI スケーラー ● 非スケーラー



組織構造と業務慣行の再構築

2030年の日本の職場では、AI がより広く活用されるだけでなく、職場の構造そのものがこれまでとは異なるものになっているでしょう。AI スケーラーは、これまでの階層構造や肩書き、固定された勤務時間といった常識を見直す、柔軟でスキル重視かつ成果重視の働き方への移行を見据えています。

AI スケーラーの従業員の 49% が、2030年までに「継続的なスキル開発」が仕事を続けるための必須条件になると考えています。

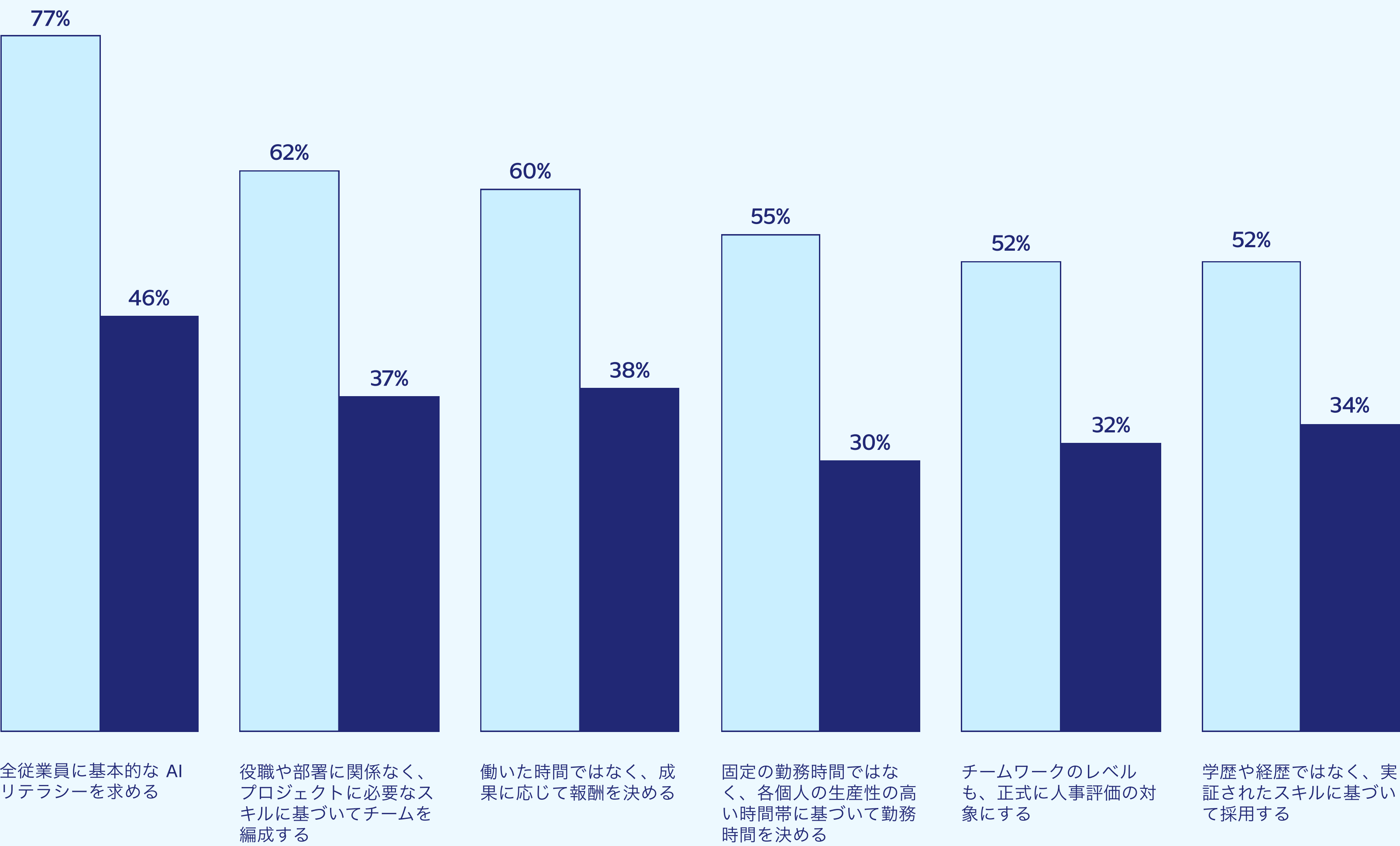
たとえば、AI スケーラーの従業員の 77% が、基本的な AI リテラシーがすべての役職で必要になると予想しています。一方、非スケーラーではこの割合はわずか 46% にとどまっています。これは、AI リテラシーがもはや技術系チームに限られたものではなく、あらゆる職種にとって必須の能力になるという認識の表れです。

AI スケーラーの従業員の 62% が、固定の部門ではなく、プロジェクトの目的や必要なスキルに基づいてチームが編成されるようになると予想しています。これは、硬直した部門構造から、より柔軟で部門横断的なコラボレーション体制への転換を示しています。

また、AI スケーラーの従業員の 60% が、報酬が勤務時間ではなく、成果に応じて決定されるようになると予想しています。この予想は、日本に根強く残る「努力や出勤時間」を評価する文化に異議を唱えるものであり、より測定可能な成果を重視する考え方に対する関心が高まっていることを示唆しています。

日本のナレッジワーカーが、2030年までに組織に期待すること:

○ AI スケーラー ● 非スケーラー



日本企業にとって、こうした変化は、固定された役割、年功序列、終身雇用といった長年の制度に一石を投じるものとなるかもしれません。しかし AI スケーラーはすでに行動を起こしており、俊敏性、透明性、スキルを年功よりも優先する形で、働き方の再設計を進めています。この変革を先延ばしにする日本の組織は、取り残されるリスクがあります。

組織を前進させるには

多くの組織はいまだに話題性を追い求め、派手なパイロットプロジェクトを実施したり、部門ごとにバラバラに試験運用を行ったりしながら、変革を期待しています。しかし、AI で実際に成果を上げている企業 (AI スケーラー) は、まったく異なるアプローチを取っています。試験にとどまらず、組織全体で価値を生み出したいと考える企業にとって、こういった組織は有効な道筋を示しています。そのアプローチをご紹介します。

戦略 01

仕事を遅らせる負担を減らす

うまく機能していないシステムに AI を組み込んでも、問題が解決するとは限りません。AI スケーラーはまず、業務を停滞させている非効率を取り除くことから始めます。生産性を損なう 4 つの職場の負担に着目した対応を進めます。

一元的な調整の仕組みを構築し、「連携の負担」を解消する

日本企業は、縦の効率性に優れた構造を持つ一方で、横の連携や調整に課題を抱えていることがよくあります。チームはそれぞれ孤立して動いており、ツール同士は連携しておらず、コミュニケーションも断片的なチャンネルで行われています。

アクション: 人やデータ、意思決定がサイロの中に埋もれず、チーム全体で見えるようにできる共通のワークマネジメントプラットフォームに投資します。

ワークフローの再構築と自動化を通じて「ベロシティの負担」を解消する

日本の合意重視の職場では特に、承認プロセスの長さ、責任の所在の不明確さ、手作業による引き継ぎが、ボトルネックとして頻繁に発生しています。AI で問題のあるプロセスを高速化しても、非効率性を助長し、問題が悪化するだけです。

アクション: 意思決定を効率化し、責任の所在を明確にし、業務を自動的に振り分ける AI 主導のワークフローを構築することで、スピードと明確さの両立を実現します。

問題が深刻化する前にリスクを積極的に特定し、仕事量のバランスを最調整することで、レジリエンスを強化する

レジリエンスとは、単に問題から立ち直ることではなく、問題を未然に察知し、一歩先を行くことを意味します。急速に変化する環境においては、柔軟性に欠ける業務フローや仕事量の偏りが、組織の脆弱性を高め、受け身な対応を強いられる原因となります。

アクション: AI を活用して、ボトルネックを早期に特定し、リアルタイムで仕事の割り当てを調整します。また、AI を活用して、目標やリソース、状況の変化に適応できる動的なワークフローを構築します。

価値を付加しない仕事を特定し、キャパシティを確保する

日本のナレッジワーカーは、レポート作成やステータス更新、仕事の調整などに長時間を費やすことが多く、その結果、インパクトの大きな仕事に使える時間が奪われています。

アクション: AI を活用して価値の低いタスクを特定し、自動化することで、実際に成果につながる重要な仕事に時間を割けるようになります。



戦略 02

経営陣と従業員の認識の格差を解消する

多くの日本の経営陣は AI を積極的に活用し、早々に効果を実感しています。しかし、大半の従業員はまだ AI の活用に本格的に関わっていません。AI へのアクセスや研修の機会が十分に与えられておらず、AI が自分の仕事にどう関係してくるのかも明確に理解できていません。

これは単なるコミュニケーションの問題ではなく、文化の問題です。日本では、特に複数のチームが関与する場面や上級管理職の前では、従業員が質問をしたり、意見を述べたりすることを避ける傾向があります。

AI が明確なサポートなしに導入された場合、従業員はその仕組みや重要性がわからないまま、沈黙を貫く可能性があります。その結果、職場のスピード感に差が生じてしまいます。リーダーが迅速に業務を進める一方で、若手従業員はそのスピードについていくのに苦労します。

AI スケーラーは次のようなアプローチを取っています。

・ **模範で示すリーダーシップ**

経営陣は AI について話すだけでなく、実際に使用しますリーダーが会議や意思決定、日常業務に AI を取り入れることで、AI はもはや選択肢ではなく、新たな働き方の一部であることをチームに示せます。

・ **あらゆるレベルでのスキル開発への投資**

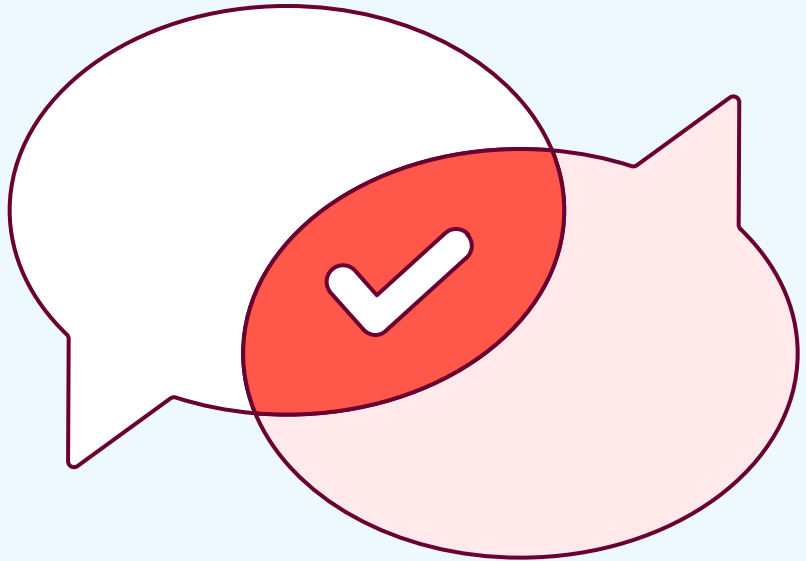
AI に対する理解度が求められるのは、経営陣だけではありません。AI スケーラーは、全社的な研修に投資し、特に若手社員のスキル習得に力を入れます。現在、AI の使用ポリシーを定めている企業はわずか 15%、AI 研修のための予算を確保している企業に至っては、たったの 8% です。

・ **部門横断的なガバナンスの構築**

AI スケーラーは、AI 戦略を経営層だけで議論して終わらせません。「机上の空論」にならないよう、部門や役職の上下にかかわらず人を巻き込み、ツールやポリシー、実務のあり方を共に形成します。

・ **意味のある指標の測定**

AI スケーラーは、AI の ROI だけでなく、「社員が実際に使っているか?」「使ってて楽しいか?」など、人間中心の指標も追跡しています。



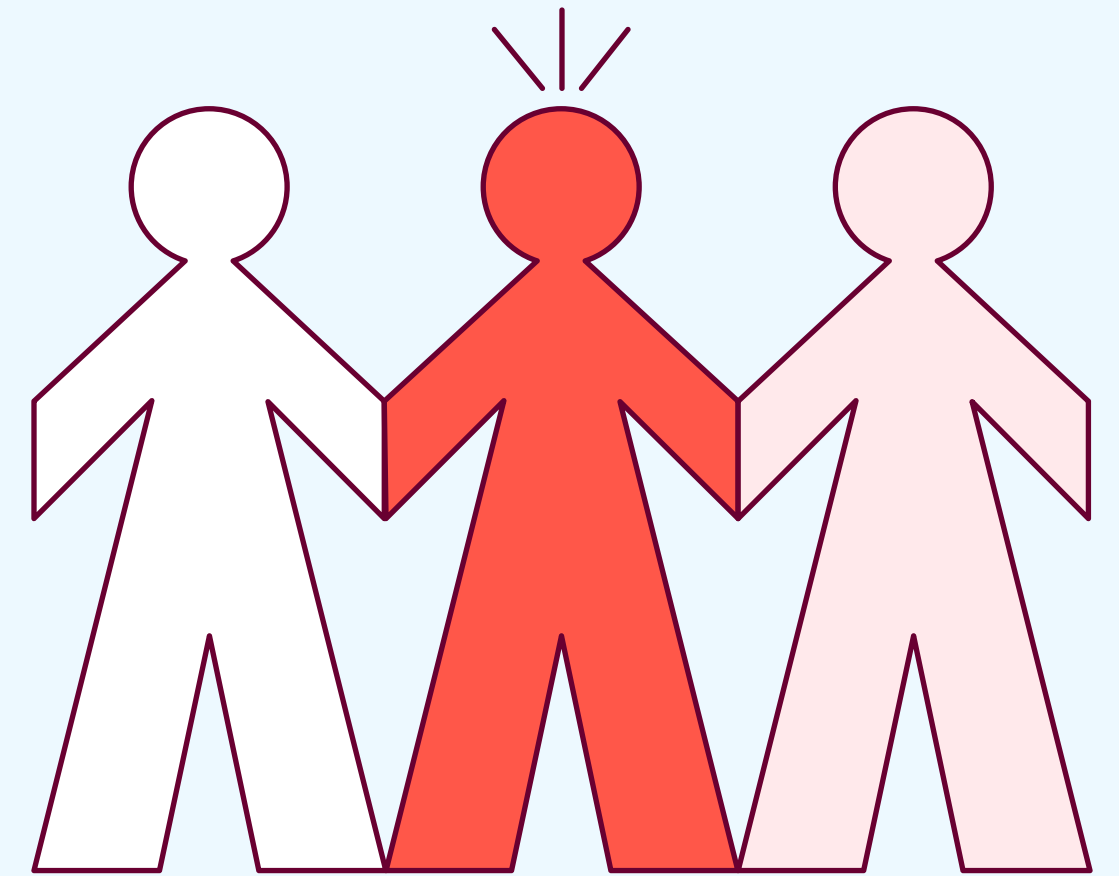
戦略 03

AI を日本の強みと結びつける

日本企業は、AI で成功を収めるために自社のアイデンティティを一新する必要はありません。最も効果的なアプローチは、日本の長年の強みを土台にすることです。

- AI を使用してプロセスの規律を強化する**
 日本が誇る、構造化された高品質なプロセスという強みは、AI によってさらに洗練させることができます。AI は課題を早期に検知し、パフォーマンスをリアルタイムで追跡し、改善策を提案することで、チームが高い基準を維持しながら、より効率的に業務を進めることを支援します。
- AI を使って部門横断の透明性を高める**
 チームの調和は日本文化の中核を成す要素ですが、部門をまたいで業務を進める際には、タスクの担当者が不明確なために進行が滞ることが少なくありません。AI は、担当範囲の明確化、進捗の追跡、無駄なやり取りの削減を通じて、こうした課題の解消に貢献します。

- AI を活用して、段階的かつ持続可能な変革を支援する**
 日本が重視する長期的な計画は、AI との相性が良いと言えます。短期的な成果を追い求めるのではなく、AI を日々の業務に組み込み、効果を測定しながら、一歩ずつ改善を重ねていくといった、まさに「カイゼン(継続的な改善)」の概念に則ったアプローチが可能です。



日本の変革の瞬間

日本における AI スケーラーと非スケーラーの間の差は、すでに広がり始めています。AI スケーラーは、業務フローを再設計し、従業員の準備態勢に投資し、AI を責任ある形で拡張していくために必要なガバナンスを構築しています。時間の経過とともに競争優位性が積み上がっていく仕組みを作り上げており、これは、労働人口が減少し、生産性への圧力が高まる日本において、特に重要な意味を持ちます。

日本は、2030年には生産年齢人口の減少と深刻な人手不足という人口動態上の現実と直面すると予測されており、それが AI 変革に対して特有の緊急性を与えています。先進的な組織は、単にツールを試すだけでなく、労働力の持続性を見据えて、AI を活用しながら人手不足を補い、従業員の退職に備えて重要な知識の継承にも取り組んでいます。これは、効率化に加え、日本の長期的な競争力を守ることも目的としています。

71%

日本の AI スケーラーのうち、自社のスキル不足を解消するうえで AI が不可欠になると考えている割合 (非スケーラーでは、わずか 42%)

65%

AI スケーラーのうち、従業員のスキルアップと AI 機能の構築にすでに投資している割合 (非スケーラーでは、わずか 31%)

調査方法

Asana の Work Innovation Lab によるこの調査は、2025年 4月に日本のナレッジワーカー 2,034名を対象に行われました。回答者はすべて雇用されているナレッジワーカーです。この調査では、ディレクター以上の役職を「経営陣」としています。