

JILPT 資料シリーズ

No.299 2026年3月

# 職場における生成 AI の活用による 従業員への影響

—情報通信業 J 社と製造業 K 社の事例調査より—



JILPT 資料シリーズ No.299

2026年3月

# 職場における生成 AI の活用による 従業員への影響

—情報通信業 J 社と製造業 K 社の事例調査より—

## ま え が き

本研究は、プロジェクト研究「多様な働き方とルールに関する研究」のサブテーマ「労使関係・労使コミュニケーションに関する研究」に係る研究テーマ「AI 技術等の職場・働き方への影響に関する国際比較研究 ※OECD 共同研究」の研究成果を取りまとめたものである。

近年、急速に進展しつつある生成 AI と労働に関する情報は、テレビ、新聞、SNS などを通じて広く発信されており、見ない日はないと言ってよいほど溢れている。しかし、技術の進展が極めて速いため、生成 AI と労働の関連を探る研究が乏しいのが現状である。こうしたなかで、生成 AI が労働に及ぼす影響について、実態に即して捉え直し、整理することの重要性が高まっている。

このような問題意識のもと、本研究は、情報通信業 J 社および製造業 K 社へのヒアリング調査を通じて、職場レベルにおける生成 AI の活用実態を明らかにし、そのうえで生成 AI が従業員にどのような影響を及ぼしているのかを検討することを目的とした。

本研究が明らかにした点は、次のとおりである。第一に、タスクの変化として、①補完的タスク変化、②新たなタスクの創出、③タスクの幅の拡大、④タスクの部分的自動化の拡大がみられ、⑤タスクの再編成が示唆された。第二に、スキルの変化として、①新たなスキルの創出、②スキルの幅の拡大、③スキルの向上がみられ、④スキルの価値の低下が示唆された。第三に、雇用および賃金の変化は確認できなかった。第四に、生成 AI の倫理的活用に関わる原則・方針およびガイドラインが策定されていた。第五に、全従業員を対象とした社内研修が実施され、その研修内容は、生成 AI の操作方法や著作権の侵害防止などの倫理的活用のあり方を含むものであった。第六に、生成 AI の活用事例に関する発表会を通じて、生成 AI の活用事例の共有がおこなわれていた。第七に、生成 AI の導入をめぐる労使協議は実施されていなかったものの、その活用をめぐる労使協議は実施されていた。

これらを踏まえ、ハルシネーションの問題、低スキルの従業員への恩恵、生成 AI の活用事例の共有をめぐる課題、AI 技術の倫理的活用といった論点について検討した。

情報通信業 J 社および製造業 K 社の取り組みは、生成 AI をいかに活用していくかを検討するうえでの貴重な素材となる。各企業の方々には、ご多忙のなか、貴重な時間を割いてヒアリング調査へのご協力に加え、原稿の確認などにおいても多大なるご協力を賜った。この場を借りて御礼申し上げます。本研究が今後の生成 AI と労働をめぐる議論の一助となれば幸いである。

2026 年 3 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 藤村博之

## 執筆担当者

氏名	所属	担当
いわつき 岩月 真也	労働政策研究・研修機構 研究員	全章

### 「AI 技術が職場に与える影響に関する研究会」（五十音順）

天瀬 光二 労働政策研究・研修機構 副所長  
新井 栄三 労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー  
岩月 真也 労働政策研究・研修機構 研究員  
荻野 登 労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー  
呉 学殊 労働政策研究・研修機構 特任研究員  
小松 恭子 労働政策研究・研修機構 研究員  
松上 隆明 労働政策研究・研修機構 リサーチアソシエイト  
森山 智彦 労働政策研究・研修機構 副主任研究員

※所属・肩書きは 2026 年 3 月末現在のものである。

# 目 次

<b>第 1 章 研究の目的と方法</b> .....	1
第 1 節 研究背景 .....	1
第 2 節 先行研究 .....	3
1 日本における生成 AI の利用状況 .....	3
2 ハルシネーションの問題 .....	4
3 低スキルの従業員への恩恵 .....	5
4 生成 AI の活用事例の共有をめぐる課題 .....	6
5 倫理的活用に関する議論 .....	6
第 3 節 研究目的 .....	7
第 4 節 研究方法 .....	7
第 5 節 構成 .....	9
<b>第 2 章 情報通信業 J 社における生成 AI の活用</b> .....	10
第 1 節 はじめに .....	10
第 2 節 組織概要 .....	10
1 会社概要 .....	10
2 労働組合の組織と主な活動 .....	10
第 3 節 生成 AI の基礎情報 .....	12
1 ChatGPT の概要 .....	12
2 コーポレートチャットの概要 .....	13
3 生成 AI の導入過程 .....	14
第 4 節 タスクの変化 .....	15
1 補完的タスク変化 .....	15
2 新たなタスクの創出 .....	18
3 タスクの幅の拡大 .....	19
4 タスクの部分的自動化の拡大 .....	20
5 タスクの再編成 .....	21
6 営業職におけるタスクの変化 .....	22
第 5 節 スキルの変化 .....	22
第 6 節 雇用と賃金の変化 .....	23
第 7 節 AI 開発・利用原則およびガイドライン .....	23
1 AI 開発・利用原則 .....	23
2 ガイドライン .....	23

第 8 節 社内研修と活用事例の共有	23
1 社内研修	24
2 生成 AI の活用事例の共有	27
第 9 節 生成 AI をめぐる労使の対応	27
1 労働組合の基本的な見方	27
2 生成 AI の導入をめぐる労働組合の関与	27
3 社内研修をめぐる労使の対応	28
4 AI 技術の倫理的側面をめぐる労使の対応	29
第 10 節 まとめ	29
1 生成 AI の基礎情報	29
2 タスクの変化	30
3 スキルの変化	30
4 雇用と賃金の変化	31
5 AI 開発・利用原則およびガイドライン	31
6 社内研修と活用事例の共有	31
7 生成 AI をめぐる労使の対応	32
<b>第 3 章 製造業 K 社における生成 AI の活用</b>	<b>33</b>
第 1 節 はじめに	33
第 2 節 組織概要	33
1 会社概要	33
2 労働組合の組織と主な活動	33
第 3 節 生成 AI の基礎情報	33
1 K 社生成 AI の概要	34
2 ChatGPT Enterprise の概要	34
第 4 節 タスクの変化	34
1 補完的タスク変化	35
2 新たなタスクの創出	36
3 タスクの再編成	37
第 5 節 スキルの変化	37
第 6 節 倫理方針とガイドライン	37
第 7 節 社内研修と活用事例の共有	38
第 8 節 生成 AI をめぐる労使の対応	38
第 9 節 まとめ	39
1 生成 AI の基礎情報	39

2	タスクの変化	39
3	スキルの変化	40
4	倫理方針とガイドライン	40
5	社内研修と活用事例の共有	40
6	生成 AI をめぐる労使の対応	40
<b>第 4 章</b>	<b>生成 AI の活用による従業員への影響</b>	<b>41</b>
第 1 節	要約	41
1	タスクの変化	41
2	スキルの変化	42
3	雇用と賃金の変化	44
4	生成 AI の倫理的活用に関わる原則・方針とガイドライン	44
5	社内研修と活用事例の共有	44
6	生成 AI をめぐる労使の対応	45
第 2 節	論点	46
1	ハルシネーションの問題	46
2	低スキルの従業員への恩恵	47
3	生成 AI の活用事例の共有をめぐる課題	48
4	倫理的活用に関する議論	49
第 3 節	今後の研究課題	50
1	タスクの変化の詳細	50
2	高スキルの従業員のスキルの変化	50
3	活用事例の共有の手続き	51
4	生成 AI をめぐる労使協議の詳細	51
5	非正規雇用の従業員への影響	51
6	産業間比較	51
7	他国の事例との比較	51
	参考文献	53

## 第1章 研究の目的と方法

本研究の目的は、情報通信業 J 社および製造業 K 社へのヒアリング調査を通じて、職場レベルにおける生成 AI の活用実態を明らかにし、そのうえで生成 AI が従業員にどのような影響を及ぼしているのかを検討することである。本章では、研究背景、生成 AI に関する先行研究の知見、研究目的および具体的な研究課題、研究方法、構成を述べる。

### 第1節 研究背景

AI 技術が従業員に及ぼす影響に関する議論が誠に賑やかである。例えば、AI 技術による職業の代替に関する議論 (Frey and Osborne 2017) をはじめとして、タスク、スキル、雇用、賃金などへの影響や労使のあり方に関する議論がなされている (Lane and Saint-Martin 2021; 鶴 2021; Lane et al. 2023; Milanez 2023; JILPT<sup>1</sup> 2024)。

これらの議論について、OECD8カ国での質的な共同研究の成果をまとめた JILPT (2024) に基づくと、主として次のように整理することができる。第一に、AI 技術の導入後のタスクの変化には、①補完的タスク変化<sup>2</sup>、②タスクの完全自動化、③タスクの部分的自動化、④新たなタスクの創出という4つのパターンがみられる。いずれのパターンにおいても、日本と他国の事例には共通性がある。なお、タスクの完全自動化は、従業員が担う複数のタスクのうち特定のタスクのみが完全に自動化したという意味であり、従業員の仕事そのものを代替したわけではない<sup>3</sup>。

第二に、スキルの変化として、①新たなスキルの要請、②高度なスキルの比重の増加、③スキルの低下、④スキルに変化なしという4つのパターンがみられる。スキルの低下は他国の事例では確認できるが、日本の事例では確認できない。その他の変化は、日本と他国の事例に共通性が確認される<sup>4</sup>。

第三に、雇用の変化として、①雇用の安定性、②雇用の減少、③雇用の増加がみられる。いずれにおいても、日本と他国の事例に共通性がある<sup>5</sup>。日本の事例においては、AI 技術の導入が雇用減少の要因であるか否かは不明である。

第四に、賃金の変化として、①賃金に変化なし、②賃金の増加、③賃金の低下が生じている。賃金に変化が確認できなかった点については、日本と他国の事例に共通性が確認できる。

---

<sup>1</sup> 労働政策研究・研修機構の成果物については「JILPT」と表記する。

<sup>2</sup> 補完的タスク変化とは、従業員がタスクを担い続けるものの、業務効率化や生産性向上を導く変化を意味する。Milanez (2023) は補完的タスク変化の特徴を次のように述べる。「補完的タスク変化 (complementary task change) には2つの決定的な特徴がある。1. 従業員は (技術に責任を譲るのとは対照的に) タスク全体を遂行する責任を持ち続ける、2. 変化を誘発する技術は、タスクの遂行における従業員の能力を高め、ひいては労働生産性を高める」(Milanez 2023 : 51)。ただし、業務効率化や生産性向上が不明瞭な事例もある。この場合、業務効率化や生産性向上が論理的に導かれるのであれば、補完的タスク変化に含めている。

<sup>3</sup> JILPT (2024 : 35-36) より。

<sup>4</sup> JILPT (2024 : 36) より。

<sup>5</sup> JILPT (2024 : 37) より。

一方、日本の事例には賃金の増加と低下が生じておらず、増加と低下が生じている他国の事例との差異が確認できる<sup>6</sup>。

第五に、仕事の質<sup>7</sup>の変化として、改善と悪化が生じている。日本の事例には改善が多々みられるが、悪化はほとんどみられない。改善面として、①退屈さの軽減、②仕事満足度の向上、③身体的安全性の向上、④負担や疲労の軽減、⑤精神的健康の改善が確認されている。一方、悪化面としては、①退屈なタスクの創出、②労働強度の増加、③ストレスの増加が確認された<sup>8</sup>。

第六に、AI 技術をめぐる労使の対応として次のことが明らかとなっている。①労働組合や労使協議会の代表者は、競争力の向上、業務効率化、生産性の向上、仕事の質の向上可能性の観点から、AI 技術に肯定的な見方を示す一方、将来的な雇用への懸念、監視強化、スキルの低下などの懸念も示している。このような AI 技術に対する肯定的な見方と懸念の併存は、日本と他国の事例に共通性がみられる。②AI 技術をめぐる集団的な労使協議が実施されていない事例が確認され、日本のすべての事例では、AI 技術が雇用、賃金、労働条件に深刻な影響を及ぼしていないため、集団的な労使協議は未実施である。この点も日本と他国の事例に共通性がみられる。③オーストリアやドイツを中心として、AI 技術をめぐる集団的な労使協議が実施されている事例もある。AI 技術をめぐる協議内容は、従業員の雇用保障、再配置や再研修のあり方、AI 技術の導入中止、AI 技術の監視機能の確認である。一方、労使協議の場で提供される情報が乏しいため、実りある協議が実施できないことや、AI 技術に対する従業員側の知識が不足しているため、発言に制約が生じること、企業側の説明を「信頼」するしかないこと、労働協約の更新に制約が生じることといった課題もある。④AI 技術をめぐる集団的な労使協議が実施されていないものの、開発への従業員の参加や従業員への説明会というインフォーマルな労使コミュニケーションがみられる。この点は日本と他国の事例に共通性がある。例えば、従業員への説明会が実施され、将来的な雇用喪失などの従業員の不安が緩和されている。また、日本の事例にみられたインフォーマルな労使コミュニケーションは、他国ではみられない、日本の特徴である可能性が示唆される<sup>9</sup>。

総じて、JILPT (2024) が AI 技術による従業員への影響について整理していることは、タスク、スキル、雇用、賃金などの変化は AI 技術が一方向的に規定するのではなく、AI 技術を導入した企業組織の対応のあり方によっても規定されうるということである<sup>10</sup>。

しかし、JILPT (2024) が対象とした AI 技術には、ChatGPT などの生成 AI が含まれていない。近年、生成 AI が普及しており、従業員にいかなる影響を及ぼしているのかについ

---

<sup>6</sup> JILPT (2024 : 37-38) より。

<sup>7</sup> JILPT (2024) では実際の変化に基づいて「労働環境」と大きく整理していた。しかし、「労働環境」という概念は指し示す内容が広くなりすぎることと、同様の変化を OECD の報告書 (例えば Milanez 2023) では「仕事の質」(Job quality) と表現されているため、本稿も「仕事の質」と表現している。

<sup>8</sup> JILPT (2024 : 38) より。

<sup>9</sup> JILPT (2024 : 39-40) より。

<sup>10</sup> JILPT (2024 : 153) より。

ての関心が高まっている。では、生成 AI の影響について、どのように議論されているのだろうか。次節で確認しよう。

## 第 2 節 先行研究

生成 AI による従業員への影響に関する議論を整理しておきたい。以下では、日本における生成 AI の利用状況を確認したうえで、生成 AI をめぐる論点として、生成 AI が誤情報を生成するというハルシネーション<sup>11</sup>の問題、低スキルの従業員への恩恵、生成 AI の活用事例の共有をめぐる課題、生成 AI の倫理的活用に関する議論に言及する。

### 1 日本における生成 AI の利用状況

日本における生成 AI の利用状況については、JILPT (2025) が丹念な調査をおこなっている<sup>12</sup>。以下、JILPT (2025) の調査結果に基づき、生成 AI の利用割合、主な活用方法、ガイドラインの策定状況や社内研修の状況を確認する。

2024 年時点での生成 AI の利用状況として、全有効回答労働者 (n=2.2 万人) のうち、『企業で生成 AI が使用されている労働者』は 2,323 人 (10.6%) であり、そのうち『自身が生成 AI を利用している労働者』(「生成 AI 利用者」) は 1,401 人 (6.4%) である (JILPT 2025 : 25)。加えて、「企業で AI が使用されている場合 (n=2,833 人) に、企業全体で生成 AI が使用されているかについても尋ねると、『はい (使用されている)』が 82.0%で、『いいえ (使用されていない)』が 9.2%、『わからない』が 8.8%」であった (JILPT 2025 : 23)。ここでは「企業で AI が使用されている場合」、その約 8 割が生成 AI を利用しているため、企業内における生成 AI の普及がうかがえる。この調査の実査期間は 2024 年 5 月 27 日～6 月 27 日であるため (JILPT 2025 : 4)、現在はより普及しているかもしれない。なお、産業分野別に見ると、「生成 AI 利用者」の割合は、製造業 (24.1%) と情報通信業 (16.2%) が他の産業と比べて高い (JILPT 2025 : 27-28)。

生成 AI の主な活用方法は、「資料や文章の原案作成」(46.5%) 「文章等の修正・編集・校正・要約」(40.4%) 「データの整理・分析」(40.3%) 「他言語への翻訳」(33.8%) 「プログラムのコード作成・デバッグ」(29.4%) 「アイデアの検討・改良」(28.7%) 「情報収集のためのオンライン・リサーチ」(28.6%) 「斬新なアイデアの模索」(21.1%) などである (JILPT 2025 : 29)。

---

<sup>11</sup> 野村総合研究所は、ハルシネーションを次のように解説している。「ハルシネーションとは、人工知能 (AI) が事実に基づかない情報を生成する現象のことです。まるで AI が幻覚 (=ハルシネーション) を見ているかのように、もっともらしい嘘 (事実とは異なる内容) を出力するため、このように呼ばれています。OpenAI の ChatGPT や Google Bard のような会話型 AI サービスでは、ユーザーの質問に対して AI が回答しますが、どのようなデータに基づき回答されたのかが分からない場合、それが真実なのか嘘なのか、ユーザーが判断することは困難です。ハルシネーションは、会話型 AI サービスの信頼性に関わる問題であり、この問題を解消するために様々な研究が進められています」(野村総合研究所「ハルシネーション」『用語解説』(<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/hallucination.html>) 最終閲覧日：2025 年 8 月 22 日)。

<sup>12</sup> 調査概要については、JILPT (2025 : 1-8) を参照せよ。

ガイドラインの策定状況については、全有効回答労働者のうち、勤め先企業で、生成 AI に関する社内規定やガイドラインが策定されている割合は 3.7%である (JILPT 2025 : 13)。ただし、生成 AI 使用企業の労働者 (n=2,323 人) のうち、生成 AI に関する社内規定やガイドラインが策定されているとの回答割合は 24.5%であり、生成 AI 利用者 (n=1,401 人) の場合は 34.8%である (JILPT 2025 : 34)。

社内研修については、企業で生成 AI を含む AI 技術が活用されている場合、何らかの訓練や資金援助がおこなわれている割合は 25.3%である。このうち、具体的な取り組み内容として最も多いのが「社内での研修セミナー」(44.2%)である。次いで、「日々の業務における上司や先輩職員による訓練」(33.9%)「外部機関での研修セミナー」(32.2%)「自主的な社内勉強会への支援」(29.3%)「AI 技術に関する学会への参加支援」(27.1%)「習得すべきスキルと知識の明確化」(24.8%)「教育機関での学びへの支援」(23.7%)「勤務時間外の自己啓発活動への支援」(22.7%)「企業からの AI 技術の情報提供」(19.8%) などである (JILPT 2025 : 46-47)。

## 2 ハルシネーションの問題

生成 AI が誤情報を生成するというハルシネーションによって、生成 AI を業務に適用する困難性や生成 AI が生成する情報の信頼性に対する懸念が示されている (Peng, B. et al. 2023; Brynjolfsson et al. 2023; Milanez et al. 2025)。

Peng, B. et al. (2023) は、ChatGPT のような大規模言語モデル (LLM) <sup>13</sup>の活用について、次のように指摘する。「大規模言語モデルを実社会の重大な業務 (mission-critical) に適用することは依然として困難である。その主な理由は、大規模言語モデルはハルシネーションを生成しやすい」ためである (Peng, B. et al. 2023 : 1)。では、職場ではハルシネーションをどのように処理しているのだろうか。この点は不明である。

Brynjolfsson et al. (2023) も生成 AI のハルシネーションの問題を指摘する。「生成 AI ツールは現実世界での応用において重大な課題に直面している。技術的な観点では、ChatGPT などの大規模言語モデルベースの人気ツールが、予測不可能なかたちで誤った情報や誤解を招く情報を生成することが確認されており、重要な場面においてそれらが信頼できるかどうか懸念が生じている」(Brynjolfsson et al. 2023 : 8)。しかし、Brynjolfsson et al. (2023) は、ハルシネーション (「誤った情報や誤解を招く情報」) に対して、職場の従業員がどのように対応しているのかまでは明らかにしていない。

一方、生成 AI を含む新技術を対象とした、Milanez et al. (2025) もハルシネーションの問題に関わる「判断の質に対する疑念」を指摘している。「アルゴリズム管理 (人工知能 (AI) を含むこともある技術的ツールを用いて、従来は人間の管理者が担っていた業務を完全また

---

<sup>13</sup> 大規模言語モデルは自然言語などのテキスト処理に特化した技術である。

は部分的に自動化すること)は、近年急速に拡大している。……(アルゴリズム管理には; 岩月)業務の過重化、デジタル監視によるストレス、自動化された判断の質に対する疑念といった問題も報告されている」(Milanez et al. 2025 : 9)。また、Milanez et al. (2025)によると、「約3分の2の管理職は、自身が使用しているアルゴリズム管理ツールの信頼性について、少なくとも1つの懸念を抱いている(もっとも、懸念が直ちに被害を意味するわけではないことには注意が必要である)。最も多く報告された懸念は、誤った判断が下された場合における責任の所在が不明確であることであり、全体の28%の管理職がこの点を指摘している。次いで多いのは、アルゴリズムによる判断や提案の論理を追えないこと(27%)」である(Milanez et al. 2025 : 10)。このように、アルゴリズム管理ツールを使用する管理職は、そのツールによる「誤った判断」やその「判断や提案の論理を追えないこと」を懸念している。これもハルシネーションに付随する懸念といえる。

このように、生成AIの活用に伴うハルシネーションの問題が指摘されており、その指摘は生成AIを活用するにあたって極めて重要な問題である。しかし、すでに生成AIは職場で活用されている。では、どのようにハルシネーションは処理されているのか。この点については明瞭ではない。

### 3 低スキルの従業員への恩恵

生成AIが従業員に及ぼす影響は、一様ではなく、従業員のスキルレベルの違いによって異なりうる。例えば、生成AIの導入後、従業員間にみられる生産性のばらつきが縮小し、特に低スキルの従業員が最も大きな恩恵を受けている(Brynjolfsson et al. 2023 : 4)。

Brynjolfsson et al. (2023)によると、生成AIの活用によって、低スキルの従業員の生産性が向上した一方で、高度なスキルを有する経験豊富な従業員の生産性にはほとんど影響がみられない。さらに、生成AIによる生産性向上という低スキルの従業員への恩恵は、実験環境における生成AIの影響を分析したZhang (2023)、Choi and Schwarcz (2023)、Peng, S. et al. (2023)の結果とも一致している(Brynjolfsson et al. 2023 : 4)。なお、生成AIの普及以前のAI技術を対象としたJILPT (2023)においても、「未熟練もしくは経験の浅い保全従業員は、AI技術を使って、過去のトラブル事例やその対応を参照するようになり、彼らの対応範囲は拡大した」(JILPT 2023 : 21)との知見がある<sup>14</sup>。AI技術の恩恵を最も受けているのは、低スキルの従業員であることが示唆される。

Brynjolfsson et al. (2023)は、職場における生成AIが大規模に導入された際の影響を検証した希少な研究であるものの、現実社会における生成AIの実態調査の蓄積がなお必要である。

---

<sup>14</sup> 製造ラインのトラブルの原因を提示するAI技術を導入した、日本の製造E社の事例である。詳細はJILPT (2023 : 7-33)を参照せよ。

#### 4 生成 AI の活用事例の共有をめぐる課題

生成 AI の活用をいかに共有するかという論点もある。高スキルの従業員は自身のスキルを AI 技術のデータとして提供したとしても、それに対する報酬を得ていない。Brynjolfsson et al. (2023) は次のように指摘する。「高度なスキルをもつ従業員は、AI システムがその従業員らのスキルを学習・拡散するために使用する学習データへの貢献に対して、一般的に報酬を得ていない。しかし、こうした従業員の貢献がなければ、AI システムは新たな問題の解決方法を効果的に学習できない可能性がある。したがって、本研究は従業員が AI システムにデータを提供することに対して、どのように報酬を与えるべきかという問題を提起している」(Brynjolfsson et al. 2023 : 3-4)。

この指摘は高度なスキルをもつ従業員による AI 技術へのデータ提供の文脈でなされているものの、生成 AI を有効に活用できる従業員がその活用事例を他の従業員に共有したとしても報酬が得られなければ、同様の問題が提起されることになる。そうすると、ある企業が生成 AI を全社的に導入したとしても、有効な活用事例が共有されず、一部の従業員のみが有効に活用するに留まる。生成 AI を全従業員に有効に活用してもらいたいと考える企業にとっては、有効な活用事例の共有の困難さは社内普及を進めるうえでの障害となりうる。

では、すでに生成 AI を全社的に導入している企業においては、生成 AI の有効な活用事例はいかに共有されているのだろうか。この点も不明瞭なままである。

#### 5 倫理的活用に関する議論

生成 AI を含む AI 技術の倫理的活用に関する議論の乏しさも指摘されている。例えば、藤本 (2024) は次のように述べる。「AI 利用に関して、日本は労働者不足という深刻な事態の前に、利便性、経済的効率性重視の情報があまりにも多く、社会倫理に関する問題や労働者の働きがいなど、人々の雇用への影響、職場での働き方の変化などに関する調査や議論が少ない」(藤本 2024 : 79)。

また、JILPT (2024) によると、日本の労働組合は、AI 技術による将来的な雇用や仕事への影響を注視しているものの、AI 技術を活用するにあたっての倫理的側面に対する懸念が乏しい。一部事例の調査対象者からは倫理的ガイドラインの必要性が指摘されていた<sup>15</sup>。

近年、AI 技術に対する他国の労働組合の懸念は、雇用喪失に繋がる仕事喪失から、差別の可能性、過剰な監視、人権侵害など、他のリスクへと変化していることが示されている (Krämer and Cazes 2022 : 9)<sup>16</sup>。差別・過剰な監視・人権侵害などをいかに防止するかの検討は、まさに AI 技術の倫理的活用のあり方の検討といえよう。

では、日本の職場では AI 技術の倫理的活用のあり方がどのように議論されているのだろう

<sup>15</sup> 詳細は JILPT (2024 : 145-146) を参照せよ。

<sup>16</sup> Krämer and Cazes (2022) は、OECD 加盟国であるベルギー、カナダ、ドイツ、デンマーク、フィンランド、フランス、イギリス、ギリシャ、アイルランド、イタリア、ニュージーランド、スウェーデンの労働組合などの労働者団体と使用者団体に対してアンケート調査を実施した報告書である。

うか。この点もよく分からない。

### 第3節 研究目的

生成 AI に関する先行研究を検討すると、日本においては生成 AI を利用する従業員は一定数に留まっているものの、その数は今後増加することが考えられる。また、生成 AI の活用にあたって、ハルシネーションの問題、低スキルの従業員への恩恵、活用事例の共有をめぐる課題、倫理的活用に関する議論の乏しさが指摘されている。しかし、日本の職場において、ハルシネーションの問題はどのように処理されているのか、低スキルの従業員への恩恵は確認できるのか、活用事例はいかに共有されているのか、倫理的活用に関する議論はいかになされているのかなどは不明瞭なままである。そもそも、職場レベルにおける生成 AI の活用実態が十分に把握されていない。

そこで、本研究の目的は職場レベルにおける生成 AI の活用実態を明らかにし、そのうえで生成 AI が従業員にどのような影響を及ぼしているのかを検討することとする。

生成 AI の活用実態を捉えるため、本研究では AI 技術の導入後のタスク、スキル、雇用、賃金の変化および労使の対応に焦点を当てた、Milanez (2023) および JILPT (2024) の分析枠組みを適用する。加えて、本研究では、活用事例の共有をめぐる課題や倫理的活用についての先行研究での議論をふまえ、それらの点についても分析枠組みに取り入れる。

本研究の具体的な研究課題は次のとおりである。すなわち、①タスクの変化、②スキルの変化、③雇用・賃金の変化、④生成 AI の倫理的活用に関する原則・方針およびガイドラインの内容、⑤社内研修・活用事例の共有に関する取り組み内容、⑥労使の対応を把握することである。これらの把握を通じて、職場における生成 AI の活用実態を捉えたい。そのうえで、職場におけるハルシネーションの問題、低スキルの従業員への恩恵、活用事例の共有をめぐる課題、倫理的活用に関する議論のあり方を検討する。

### 第4節 研究方法

本研究はヒアリング調査を通じた事例研究を採用する。生成 AI 導入後の変化の内容、過程、理由、課題などを詳細に捉えるためである。調査対象企業は、情報通信業 J 社と製造業 K 社（以下、原則として「J 社」「K 社」）である。情報通信業と製造業を選択した理由は、JILPT (2025) の調査によると、この両産業は他の産業よりも生成 AI が利用されているためである<sup>17</sup>。また、J 社と K 社は、全従業員向けに生成 AI を導入し活用している先進的な企業であり、すでに生成 AI の活用に関して一定の経験を有している。さらに、この 2 社には労働組合が組織されており、生成 AI をめぐる労使の対応についても尋ねることが可能である。

---

<sup>17</sup> JILPT (2025 : 27-28) を参照した。

図表 1 はヒアリング記録である。両社へ二度のヒアリング調査を実施している。一度目は、主に生成 AI を社内で推進する管理職の方に活用実態と従業員への影響を尋ねている。二度目は、労働組合の代表者に生成 AI に対する労働組合の見方、労使協議の有無やその内容を尋ねている。

なお、J 社と K 社に関する固有名詞は、匿名性を確保するため、原則として仮称を用いている。

図表 1 ヒアリング記録

企業	対応者	主な質問項目	年月日
情報通信業J社	・A氏（コーポレート統括本部 人事本部 人事企画部 グループリーダー） ・B氏（J労働組合 中央執行委員長）	生成AIの導入目的、活用実態、 スキルの変化、研修など	2025年7月15日
	・B氏（産業別労働組合） ・C氏（J労働組合 事務局長）	生成AIに対する労使の対応など	2025年10月20日
製造業K社	・A氏（開発本部 IT室 室長） ・B氏（K労働組合 執行委員長） ・C氏（K労働組合 副執行委員長）	生成AIの導入目的、活用実態、 スキルの変化、研修など	2025年6月17日
	・B氏（K労働組合 執行委員長） ・D氏（K労働組合 書記次長）	生成AIに対する労使の対応など	2025年11月4日

注：所属・肩書は調査時点のものである。

本研究では、「AI 技術」を「予測・提言・判断をおこなう技術」と定義している（Lane and Saint-Martin 2021 : 17）。この定義は JILPT (2024) でも用いたため、本研究でも継承した。また、「生成 AI」は、「AI 技術」のうち、「文章、画像、音声、動画などを生成する技術」と定義している（JILPT 2025 : 7）。OpenAI 社の ChatGPT、Microsoft 社の Copilot、Google 社の Gemini といった個別の生成 AI は、「生成 AI」のうち、特定の企業が提供する個別の技術と定義している。

以下の記述では、生成 AI を含む AI 技術一般を指す場合には単に「AI 技術」と表記し、生成 AI 一般を指す場合には「生成 AI」と表記し、ChatGPT などの特定の生成 AI については特定の名称を用いて表記する。

なお、本研究の留意点として、第一に、本研究は事例研究であるため、得られた知見を一般化することはできない。しかし、事例研究の強みは、わずかな事例数であったとしても、当事者の立場に立とうとする観察を通じて、生成 AI による労働の変化、その過程や理由に関する理解を深められる点にある。このような理解は、調査票調査を検討する際の素材になるとともに、先行研究の知見の更新や修正にも貢献する。第二に、ヒアリング調査では各社共通の質問項目を設定したものの、明らかにできた項目とそうでない項目がある。とりわけ、雇用・賃金の変化については、得られた情報が乏しい。雇用・賃金は多様な要因によって変

化するため、顕著な変化がなければ、生成 AI 単独の影響を把握することが困難なためである。本稿では、明らかになった範囲内で記している。

## 第 5 節 構成

本稿の構成は、第 2 章で J 社の事例を、第 3 章で K 社の事例をそれぞれ記述する。各事例においては、原則として、会社概要や労働組合などの組織概要、活用している生成 AI についての基礎情報、生成 AI 導入後のタスクの変化、スキルの変化、雇用・賃金の変化、生成 AI の倫理的活用に関する原則・方針およびガイドライン、社内研修・活用事例の共有、生成 AI をめぐる労使の対応を述べる。第 4 章では、各事例を統合し要約したうえで、先行研究が問題提起する生成 AI をめぐる 4 つの論点を検討し、今後の研究課題を述べる。

## 第2章 情報通信業 J 社における生成 AI の活用

### 第1節 はじめに

本章では、J 社における生成 AI の活用が従業員のタスクやスキルなどにどのような変化を及ぼしているのか、また、その活用をめぐる労使の対応のあり方を検討する。J 社はすでに全従業員が生成 AI を活用できる体制を整えている。生成 AI を有効に活用している従業員は、従来の仕事の進め方を変化させつつある。このような変化をさらに進めるため、J 社は社内研修の体制を構築し、さらなる活用を模索しているところである。また、労働組合もその社内研修や生成 AI の倫理的活用についての発言をおこなっている。

以下では、第2節で J 社の組織概要、第3節で社内で活用されている生成 AI の概要をそれぞれ示す。第4節から第6節にかけて、タスク、スキル、雇用・賃金の変化、第7節で倫理的活用に関わる AI 開発・利用原則やガイドラインの策定、第8節で社内研修と活用事例の共有、第9節で労使の対応をそれぞれ述べる。第10節では本章のまとめを示す。

### 第2節 組織概要

J 社の組織概要として、会社概要を述べ、労働組合の組織と主な活動を概観する。

#### 1 会社概要

J 社は国内外に多数のグループ会社を有し、J 社グループの従業員規模は、2025年3月31日時点で5,000人以上（連結）に及ぶ。

次に J 社の主な組織を概観しよう。個人の顧客向け事業を担っているのが「カスタマー事業本部」である。一方、法人の顧客向け事業を担っているのが「エンタープライズ事業本部」である。J 社の技術部門としては、「テクノロジー本部」が組織されている。テクノロジー本部は、先端研究からインフラ・アプリケーションの開発、保守運用を担っている。「コーポレート統括本部」には人事、総務、経理本部などの本部が複数組織されている。人事本部には、「人事企画部」が組織され、同部は、本章で言及する生成 AI の活用に関する社内研修の企画・運営を担っている。また、社長直轄の組織として「経営企画本部」が設けられている。2023年頃、この経営企画本部に、「AI・データ推進部」が生成 AI のビジネス活用や自社従業員の仕事内容の向上を目的として新設された。AI・データ推進部の主な役割は、データ分析、生成 AI の普及・ルール作り・リスク管理、および生成 AI の社内利用の普及である。

#### 2 労働組合の組織と主な活動

##### (1) 労働組合の組織

J 社には、J 社単体の労働組合と J 社を含むグループ会社4社の労働組合による J 社グループ労働組合（以下、「J 労働組合」）が組織されている。J 労働組合は日本労働組合総連合会

に加盟している。なお、J社は多数のグループ会社を有しているが、上記の4社以外には労働組合が組織化されていない。そのため、J労働組合は他のグループ会社の組織化に向けて取り組んでいる。

2012年、J労働組合は、紆余曲折を経て、使用者側とユニオンショップ協定を締結した。その際、J労働組合は、非管理職の正規雇用と非正規雇用の従業員を組合員の対象とした。定年後の再雇用者は、管理職相当の業務を担う者が大半であったことから組合員の対象としない規定としていたが、2025年3月、再雇用者も組合員の対象とする規定が設けられた。

J労働組合の組織を概観しよう。J労働組合には中央本部があり、そのもとにA支部からE支部の5つの支部がある。A支部、B支部、C支部については、原則として、地域ごとに複数の分会が組織され、J社単体の組合員が所属している。ただし、A支部からC支部の分会には、グループ会社X社のX労働組合の組合員も所属している。D支部には、グループ会社Y社のY労働組合の組合員が所属しており、2つの分会がある。最後に、E支部にはグループ会社Z社のZ労働組合の組合員が所属している。E支部に分会はない。

J労働組合の中央本部では、執行委員長、副執行委員長、書記長、事務局長、執行委員など、複数名が専従役員として活動している。専従役員の任期は一期2年とされているが、再任を妨げるものではない。それゆえ、10年以上の専従経験がある者も存在する。各支部の組合代表者は非専従である。

## (2) 労働組合の主な活動

J労働組合とJ社は、団体交渉・労使協議を定期的におこなっている。第一に、団体交渉は春闘の時期および7月に開催されている。

第二に、労使協議は日常的におこなわれている。協議内容がまとまりつつある段階で事務折衝もおこなわれる。事務折衝の頻度は、2週間に1回程度である。労使協議における現在の労使の課題は、「2020年に改定した人事評価制度の運用」「定年制」「社会的課題」「2026年春闘」「働きやすさの向上」「集团的労使関係の構築」である。これらの課題のうち、AI技術に関わるのは社会的課題である。社会的課題として、AI技術などの新技術の人事業務への適用に対する倫理的側面が検討されている。例えば、採用や人事評価へのAI技術の活用は是非が挙げられる。その倫理的側面の検討については第9節で確認する。

第三に、経営協議会が年に1度、6月もしくは7月に開催されている。この協議会への主な出席者は、労働組合側では中央本部の全専従役員であり、使用者側は社長、コーポレート統括本部長、人事本部長などの役員・管理職層である。経営協議会の趣旨は、J社の今期の事業計画を労使間で共有することである。本協議会において、労働組合は、使用者側が説明する事業計画の内容を確認し、質問や要望を提示している。

### 第3節 生成 AI の基礎情報

本節では、J社が活用している生成 AI の基礎情報を整理する。J社はすでに複数の生成 AI を活用している。生成 AI のタイプとしては、ChatGPT という汎用型<sup>18</sup>と、特定の目的をもった専用型<sup>19</sup>の2つがある。生成 AI の導入経緯として、J社は汎用型の ChatGPT の導入を開始し、その後、専用型の生成 AI を導入している。以下では、J社の生成 AI のうち、汎用型の ChatGPT と、専用型の一つである「コーポレートチャット」の概要を示し、生成 AI の導入過程について確認する。

#### 1 ChatGPT の概要

2023年5月、J社は法人用の ChatGPT を社内に導入した<sup>20</sup>。OpenAI 社は法人用として「ChatGPT Enterprise」を公開し、社内情報が保護されている旨を次のように述べている<sup>21</sup>。「ChatGPT Enterprise からのデータ（入力と出力）は、決してモデルの学習や改善には使用されません。また、強力な業界標準の暗号化技術を使用してお客様のデータを保護しているため、情報漏洩の心配もありません」。

ChatGPT の機能は、対話形式で、テキスト、画像、音声などのデータの読み込みや生成をおこない、汎用的な使用を可能とする。ChatGPT の機能は日々進化しており、新しいバージョンが公開されると、J社はそのバージョンを使用することができる。

J社が ChatGPT を導入した目的は、従業員の生産性向上である。しかし、現状としては、ChatGPT の効果は未知数であり、J社はその効果を探りながら活用している<sup>22</sup>。

J社が導入した ChatGPT を活用できるのは、J社で働く全従業員と派遣労働者である。従業員の雇用形態の違いを区別することなく、ChatGPT の活用が可能である。ただし、全従業員が ChatGPT を活用できる体制にあるといっても、実際に全従業員が活用しているわけではない。従業員の仕事特性によって ChatGPT の利用率が異なるからである。コーポレート統括本部の A 氏は次のように説明する。「生成 AI は私のような事務職には、比較的相性が良いと感じています。しかしながら、お客様を訪問する仕事や、電話で対応する仕事など、パソコンに向かって作業する仕事ばかりではありません。利用率を観察していると、営業職をはじめとして対人折衝のある方々の利用率は大きく低いことがわかりました。それが必ずし

---

<sup>18</sup> ChatGPT のほかに、Copilot も活用されている。J社の従業員は、Copilot と ChatGPT を目的に応じて使い分けているようである。ただし、本調査では ChatGPT の活用に焦点を当てたため、Copilot の活用実態については今後の研究課題としたい。

<sup>19</sup> JILPT（2024）が対象とした AI 技術は、いずれも特定の目的をもった専用型であり、生成 AI は含まれていない。

<sup>20</sup> 法人用の ChatGPT を全社的に導入した K社と同様である。

<sup>21</sup> 「企業向けに構築されたフロンティア AI」より（<https://chatgpt.com/ja-JP/business/enterprise/>、最終閲覧日：2025年10月11日）。

<sup>22</sup> このような判断は、住宅ローンの仮審査に AI 技術を導入した金融 A社と同様である。金融 A社は費用対効果が事前に把握できなかったものの、AI 技術の活用が成功している要因について、「思い切って挑戦したこと」をあげている（JILPT 2022：28）。

も悪いことだとは言えませんが、仕事の特性に配慮することは、やはり忘れてはいけな  
と考えています」。仕事特性によって、ChatGPT の活用に向き不向きがある。したがって、  
ChatGPT が従業員に及ぼす影響を検討する際には、仕事特性という要素を考慮する必要が  
ある。一概に影響を語ることはできない。

J 社における典型的な ChatGPT の活用事例は、文書作成・整理・添削、議事録・社内稟議  
書・契約書・メール本文・報告資料などの作成、文書要約、表記体裁整理、翻訳、集計デー  
タの分析、プログラムコードの作成（ソフトウェア開発部門）、障害特定（ログデータの検証  
など）、アイデア出しなどである<sup>23</sup>。

J 社において、ChatGPT がどの程度の生産性向上や業務効率化をもたらしているのかにつ  
いて調査をおこなっている。従業員の体感としては、一定の効果をもたらしている。例えば、  
ChatGPT によって、特定のタスクが従来と比べて短時間でおこなえるようになっている。  
この点は第 4 節で検討する。

## 2 コーポレートチャットの概要

2024 年 12 月、J 社はコーポレートチャットをコーポレート統括本部に導入した。コーポ  
レートチャットの機能は、社内従業員からの問合せへの対応である。コーポレートチャット  
は、生成 AI の大規模言語モデルをチャットボットに搭載した技術である。コーポレートチ  
ャットの特徴は、社内規程、特定ファイル・申請書・マニュアルの所在などの社内情報を学  
習させている点にある。従業員が社内手続きを確認する際、コーポレートチャットに自然言  
語で質問すれば、コーポレートチャットが社内規程やマニュアルに記載されている手続きを  
回答する仕組みになっている<sup>24</sup>。

コーポレートチャットの導入目的は、社内問合せをする従業員の業務効率化とコーポレー  
ト統括本部の従業員の業務効率化である。問い合わせる従業員側は、自身の問合せに対する  
回答を速やかに知りたい。コーポレートチャットの導入は、社内問合せにかかる時間の削減  
を通じた業務効率化をねらいとしている<sup>25</sup>。一方で、同統括本部の従業員は、給与計算、経理  
などのさまざまな業務を担当している。そのなかで、社内従業員の問合せにも対応しなけれ  
ばならない。同統括本部の従業員側からすれば、人を介した問合せ件数やそれにかかる時間  
を削減したい。

---

<sup>23</sup> ここでの活用事例は、J 労組組合の B 氏提供資料に基づいている。提供資料には J 社以外の情報通信業の企  
業事例も含まれる。ただし、A 氏によると、J 社の生成 AI に関する研修で示される標準的な使用例と大きな違  
いはない。

<sup>24</sup> そうなると、社内規定などの社内情報を更新する度に、コーポレートチャットに再度学習させる必要が生じる  
ように思われる。これがどのように処理されているのかは本調査では分からなかった。

<sup>25</sup> 金融 C 社の AI チャットボットの社内問合せ版といえる。金融 C 社の詳細は、JILPT（2022：58-74）を参照  
せよ。

### 3 生成 AI の導入過程

J 社における生成 AI の導入過程を確認する。J 社の生成 AI は、主に自社開発とベンダーへの外注を通じて導入されるが、近年、個々の従業員の企画を通じた導入も整備されつつある。

J 社の生成 AI の導入方法の一つは自社開発である。自社開発は、主に AI・データ推進部が担っている。J 社は AI 技術を提供する事業者でもあるため、多くの開発者を社内に配置している。なお、AI・データ推進部は、個々の従業員が AI 活用のアイデアを思いついた場合、適宜相談にのり、導入に向けたサポートもおこなっている。

もう一つの生成 AI の導入方法は、AI 技術を提供するベンダーへの外注である。ChatGPT およびコーポレートチャットは、この経路によって導入されたものである。コーポレートチャットについては、コーポレート統括本部のシェアードサービス本部が担当部門である。同本部の担当者が「使い勝手がよさそうなのがあるから、この会社に頼んでみよう」とベンダーとやりとりして導入された。J 社には、生成 AI の開発や推進を担う AI・データ推進部が組織されているが、各統括本部や各事業本部にも生成 AI の活用を推進する人員が配置されている。A 氏は次のように説明する。「生成 AI を使って自分たちの仕事をどうやって合理化していくかは、全従業員が考える立場にあります」。

生成 AI の導入方法に関して、自社開発と外注の中間として、個々の従業員が企画して導入するという経路も構築されている<sup>26</sup>。J 社の全従業員は、生成 AI の導入を企画する権利を有している。とはいえ、個々の従業員が生成 AI の導入を企画するには、2つの条件が必要とされる。第1の条件は、生成 AI が何を得意とし何を苦手としているのかという技術的特徴を理解していることである。第2の条件は、業務プロセスを設計するスキルを有していることである。例えば、従来の業務プロセスが①～⑩という10個のタスクで構成されている場合、③と⑤のタスクは生成 AI に置き換えられるということに気づくことができるか否かのスキルである。A 氏の説明が分かりやすい。「従業員からの問合せの部分はチャットボットで受け、回答もチャットボットがおこなう。その際に問合せ事項が解決したらそこで終了、解決しなかった場合は人間にバトンタッチする。このようなプロセス設計が1つのスキルであると考えます」。これは生成 AI の知識やスキルがあったとしても、業務プロセスを理解していなければ、生成 AI を活用して、どのような課題をどのように解決できるのかを導き出せないことを意味する<sup>27</sup>。この2つの条件をクリアできれば、個々の従業員は生成 AI の実装を社内担当者<sup>28</sup>もしくはベンダーに依頼するとしても、その生成 AI の導入を企画するところま

<sup>26</sup> 個々の従業員のアイデアから AI 技術を導入した金融 A 社と類似している（JILPT 2022：12-13）。

<sup>27</sup> 金融 D 社の中途採用では、AI 技術と実務の双方の知識を併せ持つ人材が評価される傾向にあった。金融実務を理解していなければ、AI 技術等のデジタル技術に関して高いスキルや技術を有していたとしても、その技術を活用させることができない傾向がみられるからである。この詳細は JILPT（2022：88）を参照せよ。

<sup>28</sup> 例えば、AI・データ推進部の担当者に相談することが考えられる。相談後、AI・データ推進部担当者が内製するかベンダーを通じて調達できる体制も構築されている。

ではできるようになる。

ところで、この2つの条件をクリアできる従業員はどの程度存在するのだろうか。生成AIが普及しつつあるとはいえ、活用方法を十分に理解できていない従業員もいよう。そこで、J社では上記の2つの条件をクリアすることにつながりうる生成AIに関する社内研修を進めている。社内研修については第8節で確認する。

#### 第4節 タスクの変化

本節では、ChatGPT およびコーポレートチャットの活用を通じて、従業員のタスクがどのように変化しているのかを検討する。これら生成AIの導入後のタスクの変化は、第一に、同一のタスクが担われ続けるものの、生産性向上や業務効率化を導く補完的タスク変化、第二に、ハルシネーションを処理するという新たなタスクの創出、第三に、従来できなかったタスクが実行可能になるというタスクの幅の拡大、第四に、すでに部分的に自動化されていたタスクの範囲が拡大するというタスクの部分的自動化の拡大である。さらに第五に、特定のタスクに要する時間の短縮分を他のタスクに配分するというタスクの再編成も示唆される。なお、営業職におけるタスクの変化は今回の調査ではよく分からなかった。

以下、ソフトエンジニア、ネットワークSE（システムエンジニア）、一部の事務職、営業職をそれぞれ取り上げる。

##### 1 補完的タスク変化

ChatGPTの導入後、タスクの変化として、補完的タスク変化がみられる。補完的タスク変化とは、第一に、従業員は既存のタスクを担い続けていること、第二に、従業員の業務の効率性・生産性を向上させていることを意味する。

###### (1) ソフトエンジニア

J社において、ChatGPTの効果を実感しているのがプログラムの作成・修正をおこなうソフトエンジニアである。ソフトエンジニアには補完的タスク変化がみられる。

ソフトエンジニアは、プログラムの不具合を修正するというタスクを担っている。ChatGPTの導入以前、ソフトエンジニアは自身でプログラムの不具合の原因を探して修正していた。このタスクの内容は、A氏の説明が分かりやすい。「プログラムの作成では文章を作り込みます。それが間違っているところがあると動かないのです。途中で止まってプログラムが思うようにいかない時があります。思うようにいかないのをバグと言います。バグを潰す、バグを解消するという作業をプログラマーの人がおこないます。そのときに、私は生成AIなき時代のやり方で、うまくいかないなど、どこの調子が悪いんだろうとか、いろいろ試行錯誤して、膨大なソースをつくったなかで壊れているところを探さなければならないのです。そのときにいろいろと実験をするのです。このデータを投入したらうまくいく、こ

のデータは駄目だ。その差分でどこが違うのだろう。ここを直したらいいんじゃないかと」。不具合の原因を特定し、それを修正するタスクには、疲労やストレスが相当程度に伴うと推測される。

ChatGPT の導入後、ソフトウェアエンジニアは、不具合の原因を ChatGPT に質問して修正するようになっている。例えば、通信障害が発生した場合、ソフトウェアエンジニアが ChatGPT にその原因を尋ねると、可能性のある原因とその修正方法が提示される。ソフトウェアエンジニアによる ChatGPT の操作方法は至極シンプルである。それを示したものが図表 2 である。ソフトウェアエンジニアは、ChatGPT に不具合の原因とその修正方法を示すよう指示する文章を入力し、不具合のあるプログラムコードを貼り付けるだけである。そうすると、不具合の原因と修正方法を得ることができる。それによって、プログラムの修正は従来よりも圧倒的に早くなっている。実際に、ChatGPT の導入前であれば 3 日を要した不具合の修正が、5 分程度で完了したとの報告が挙がるようになっている。それゆえ、ChatGPT は、J 社のソフトウェアエンジニアたちから圧倒的な信頼を得ている。ソフトウェアエンジニアは、プログラムの不具合を修正するというタスクを担い続けているが、業務効率化が生じているため、これは補完的タスク変化に位置づけられる。

図表 2 ソフトエンジニアの ChatGPT の活用イメージ

ChatGPT

あなたはプログラミングのプロフェッショナルです。

- ・○○というエラーが発生しました。
- ・考えられる原因を提示してください。
- ・解決方法も提案してください。

※不具合が発生したプログラミングコードを貼り付ける

【回答】

**考えられる原因と解決方法をご提案します。**

**原因：**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

**解決方法：**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

注：グレーの網掛けはソフトウェアエンジニアの指示例である。黒の太字は ChatGPT の回答例である。  
出所：ヒアリング記録（2025 年 7 月 15 日）より作成。

## (2) ネットワーク SE

ソフトウェアと類似した事例は、ネットワーク機器やシステム的设计・構築・運用・保守を担当するネットワーク SE である。ここでも補完的タスク変化がみられる。

ネットワーク SE は、ネットワーク機器が作動しない場合、その原因を特定し復旧させるというタスクを担っている。従来、ネットワーク SE は自身でトラブルの原因を特定する必要があった。しかし、ChatGPT の導入後、ネットワーク SE は、ChatGPT に作動しない原因の候補を挙げてもらい、それによって、早期に復旧させられるようになっている<sup>29</sup>。A 氏と B 氏は次のように説明する。「お客様に J 社のネットワークの機材を購入して通信サービスを使っていたときに、ハードウェアの故障というよりも、何かしらのプログラムをそこに打ち込むので、それによって通信ができないことを確認するときに AI を活用するのです」(A 氏)。「ネットワーク機器の故障が起きて、結果的にルーターのコンフィグ(設定)などが何か悪さをしているのかを(ChatGPT に;岩月)質問して、浮かび上がった可能性をチェックするだけで障害検知が現場で早くなったというのは実際やっているそうです」(B 氏)。これについても、ネットワーク SE は、トラブルを復旧させるというタスクを担い続けているが、業務効率化が生じているため、補完的タスク変化に位置づく。

## (3) 一部の事務職

次に、一部の事務職のタスクの変化をみていこう。ここでも補完的タスク変化がみられる。一部の事務職は、ネーミング考案やアイコン作成などのアイデア出しという創造力を必要とするタスクをおこなっている。ChatGPT の導入前、アイデア出しは、自身で考案しなければならなかったタスクである。しかし、ChatGPT の導入後、このタスクは、ChatGPT の提案を参考におこなわれるようになっている。

アイデア出しに ChatGPT を活用する事例として、ネーミングの考案やアイコン作成をみていこう。新商品の名前を考案する際、「老若男女が分かりやすい名前はありますか」と ChatGPT に質問すると、いくつかの案を提示してくれる。「昭和チックにしてほしい」「ダジャレを入れてほしい」などと指示すれば、数秒で複数案を提示する。このようなネーミング案を参考にできるようになっている。人間が一から考える必要がなくなった。

アイコン作成にも ChatGPT が活用されている。例えば、数字の入った表を作成する際、忙しい従業員がすべての数字を確認しなくてもよいように、アイコンを作成することがある。J 社では、晴れ、雨などの天気マークがしばしば使用される。そのような視覚的に分かりやすいアイコンのデザイン案も従来は人が一から考案していた。しかし、このようなデザイン案についても ChatGPT に質問すれば、画像を提示するようになっている。ここでもアイコンを人が一から考える必要がなくなった。

---

<sup>29</sup> ネットワーク SE の事例は、ライントラブルの復旧方法の候補を提示する AI 技術を活用し、復旧時間を短縮させた製造 E 社の保全作業員と類似している (JILPT 2024 : 47)。

このように、アイデア出しというタスクは引き続き人間が担うものの、その効率性を向上させているという点で、補完的タスク変化といえる。

その他、ChatGPT は将来予測を考える際にも活用されている。ただし、あくまで参考としての活用である。実際の ChatGPT の回答の正否は不明ではあるが、将来に向けた議論について、身近に議論できる人がいなくても、できるようになっている。

## 2 新たなタスクの創出

ChatGPT の導入後、ChatGPT が誤情報を回答するというハルシネーションを処理するタスクが新たに創出されている。

このハルシネーションの処理の仕方を探ってみると、どのようなタスクに ChatGPT を活用するかによって、ハルシネーションの処理の難易度が異なっている。以下、文書の要約や事実確認にかかわるタスクと、プログラムの不具合を修正するタスクにおいて、ChatGPT のハルシネーションをどのように処理しているのかを検討しよう。

文書の要約を目的とした ChatGPT の活用の場合、ChatGPT の回答に誤情報が含まれているか否か、正確か否かを瞬時に判断することは困難である。人が何らかの手段を用いて内容を確認する必要がある。また、企画業務に ChatGPT を活用する場合についても、ChatGPT の企画案が妥当か否かは分からない。やはり、改めて人が内容を確認しなければならない。特に、極めて重要な内容であれば、念入りに確認する必要がある。

一方、プログラムの修正の場合、ChatGPT が提示した修正方法を試せば、誤情報か否かが瞬時に分かる。要するに、解決しなければ、それは誤情報だったということである。A 氏は次のように説明する。「(プログラムの修正の場合、; 岩月) ハルシネーションという、嘘が入っていることに関しての検証がしやすいのです。……原因は何ですかと質問して、直し方はこれですと言われたら、すぐに確かめられます。直ったらそれが正解なのです。……プログラムは、動くか、動かないかなので、正解が分かるのです。……動かなかつたら、ほかのやり方を考えてって指示すると、また考えてくれる。正解か否かがはっきりしてるからこそ、1 回で正解は出なくても信頼できる。……それを繰り返していけば当たるのです」。ChatGPT の回答が正しいか否かが瞬時に分かるため、ハルシネーションの処理が瞬時に実行可能となっている。それゆえ、ChatGPT はプログラムの作成・修正での活用に効果があらわれやすいと考えられる。

その他、ChatGPT は、店舗数、業界内シェア、利用者数などの事実を調べるタスクには適していない傾向にあることが示唆された。事実確認に対する ChatGPT の回答も、瞬時に正否が分からないためである。A 氏の言葉でいえば、「答えのあるものに対する質問」には不向きのようなのである。やはり、人が改めて事実を確認する必要があるからである。それなら、最初から自分で調べた方がよいかもしれない。A 氏は次のように説明する。「私が実験しているのは必ず答えがあるものを聞くことです。世界主要国のコンビニは何軒ありますかとか、チ

チェーン店舗ごとのシェアはいくらですかと聞いています。前はこういうのが苦手だったので。今は性能が上がってきて合うようになってきました。しかし、私が思うにですけど、こういう使い方は向かないです。性能は上がってきたけど、間違っているかもしれない。何より恐ろしいのは、間違っているかどうか分からない場合もあります。最近、出典を示してくれるのですが、全部合っているか、インドネシアのコンビニのシェアがどうなのかは分からないです」。そうすると、事実確認が重視されるタスクには、人間の介入が引き続き必要になる。

このように、新たなタスクとして、ハルシネーションを処理するというタスクが創出されている。この処理の難易度は、どのようなタスクに ChatGPT を活用するのかによって異なっている。この難易度の違いによって、ChatGPT の活用による効果のあらわれ方が変化することが示唆される。

### 3 タスクの幅の拡大

ChatGPT の導入後のタスクの変化は、非エンジニアである一部の事務職にもみられる。一部のプログラムの作成・修正については、プログラムの作成・修正を体系的に学んでいない一部の事務職であっても担えるようになってきている。ここでは実行可能なタスクの幅の拡大という変化がみられる。

まず、A 氏自身の事例が興味深い。A 氏はよく分からないプログラミング言語があったとしても、ChatGPT を活用しながら、プログラムの不具合を特定し修正している。「これは私の ChatGPT の画面です。……用語の解説をすると、Domo<sup>30</sup>というのはデータ分析のツールです。そういう市販のツールがあるのです。このなかで、Python というプログラムを使っていろいろなデータを処理します。しかし、私はこのプログラミング言語は分かりません。……部下から、『簡単にコードを書くことができますからやるといいですよ』と言われたのです。彼から教えてもらったマニュアルのとおりに行ったのですが、うまくできませんでした。……例えば、A という本棚から何とかという本を取ってくださいというのを教えてもらったので、それと同じように、B という本棚から取ってくださいということができるかなと思ったのです。何も分からないですが、コピペ<sup>31</sup>して、A を B に変えるだけでできると思ったのです。……それだったらできると思って彼も教えてくれたのです。できませんでした。……これは、そのシステム (Domo ; 岩月) から出てきたエラー画面です。一文字も分かりません。私は分からなかったので、(ChatGPT に ; 岩月) 『エラーが出ました。何が原因ですか』と (質問して、エラー画面の文字を ; 岩月) コピーして貼りました。そうしたら、……『原因はこれです』と教えてくれました。私はこの B という本棚にアクセスする権限がなかったというのが分かったので、担当の人にアクセスできるようにしてくださいと言って解決したん

<sup>30</sup> Domo は、社内データ管理・分析・可視化ツールである。

<sup>31</sup> 「コピペ」とは、「コピー・アンド・ペースト (copy and paste)」の略称である。

です。……（ChatGPT を使っていないければ；岩月）、まず、このプログラミング言語の本を買ってるところからやらなきゃいけません」。

ある派遣社員もまた、ChatGPT を活用することによって、一部のプログラムの作成・修正をおこなえるようになってきている。A氏は次のような驚きを語っている。「私のメンバーの派遣社員の方でシステムの整備をしてくれている方がいます。彼は Domo という製品の知識がもともと全くなかった素人です。これまでに、ミッションを与えて、データ整備をやったことがあるんですけど、この製品は初めての人です。でも、誰も教えていないのに、できているのです。何でできているかと尋ねると、『分からなかったら、これ（ChatGPT；岩月）に聞いているからです』と言うのです。つまり、普通だったら Python というプログラミング言語の本を買ってるところから始めます。しかし、彼はその工程をスキップして、分からなかったら常にこれ（ChatGPT；岩月）に聞けばいいという感じでできるようになっているのです」。

このように、一部の事務職でも一部のプログラムの作成・修正であれば、実行可能となっている。これまでできなかったタスクができるようになったという意味で、実行可能なタスクの幅が広がったといえよう。

しかし、ChatGPT を導入すれば、一部の事務職が一部のプログラムの作成・修正を自動的にできるようになるわけではないことに留意しなければならない。ここには、分からないことをきちんと質問するという人間の行為が介在している。この点を見逃してはいけない。生成 AI という新技術をいかに人間が活用していくかという観点は重要である<sup>32</sup>。

加えて、生成 AI を活用することによって、基礎的な学習が希薄化することへの危惧もみられる。一部のプログラムの作成・修正は、生成 AI を活用すれば、一部の事務職でもおこなえるようになってきている。この状況に対して、A氏は次のように語っている。「パッチワークみたいな、何も本質が分かっていないところで、いつかぼろが出る可能性はあります」。

#### 4 タスクの部分的自動化の拡大

人事・総務・経理などの業務を担うコーポレート統括本部で活用されている、コーポレートチャットの活用を取り上げる。同統括本部の従業員のタスクの変化、利用方法、限界、効果を確認すると、特定のタスクにおいて、すでに部分的に自動化されていた範囲が拡大している。

J社には人事や経理に関わるさまざまな規則が存在し、社内従業員からの多くの問合せが、人事や経理担当者に日常的に寄せられる。例えば、「もうすぐ産休に入るのですが、どういう手続きをすればよいですか」などの問合せがある。これらの問合せへの対応は、人事や経理担当者のタスクの一つである。コーポレートチャットの導入前は、可能な限り人事や経理担

---

<sup>32</sup> この観点は、JILPT（2024）の主張と重なる。

当者の負担を軽減し、かつ、問合せをおこなう従業員が迅速に問題を解決できるよう、FAQを作成して、問合せに対応していた。しかし、FAQで解決しない問合せが一定数存在するため、その都度担当者はメール・電話・チャットを通じて対応していた。コーポレートチャットの導入後、メール・電話・チャットを通じて、担当者による対応は続いているものの、一部の問合せはコーポレートチャットが対応するようになっている。

コーポレートチャットの利用方法として、まず、従業員は相談事を抱えた際に、コーポレートチャットのアプリを開く。アプリの画面には、問合せ項目が表示されているのではなく、従業員が自由に相談事を入力できるボックスが用意されている。従業員は、そのボックスに、「産休に入るのですが、その手続きを教えてください」「いつまでに申請書を提出すればよいですか」など、自由に入力すると、コーポレートチャットが回答する。ただし、コーポレートチャットがすべての問合せに対応できるわけではない。対応できない場合、コーポレートチャットは従業員からの問合せを担当者につなぐ仕組みになっている。

人事や経理担当者の問合せ対応というタスクにおいては、コーポレートチャット導入前に、すでにFAQによる「タスクの部分的自動化」が生じていた。しかし、コーポレートチャットの導入によって、FAQで対応できなかった問合せにも対応できるようになっている。自動化されていたタスクが部分的に拡大したという意味でタスクの部分的自動化の拡大といえる。同時にこの変化は、タスクの完全自動化への接近ともいえるかもしれない。

ただし、コーポレートチャットの導入によって、人事や経理担当者の対応時間がどの程度変化したのかについての詳細は分からない。2024年12月の導入から1年も経過していないため、効果が明確に分かる段階ではないとのことである。

## 5 タスクの再編成

ChatGPTの導入後の労働時間の変化という文脈のなかで、タスクの再編成が生じていることが示唆される。まず、労働時間に関して、従業員はその減少を実感していない。確かに、ChatGPTの導入後、ソフトエンジニアやネットワークSEは、従来よりも短時間で不具合の原因を特定して修正できるようになっている。一部の事務職も、ネーミング考案やアイコン作成などのアイデア出しを効率化させている。しかし、A氏は次のように説明する。「1時間かかった業務が50分になったとしても、残りの10分はほかの業務をするかもしれない。労働時間が減ったという体感はほとんどできないです」。不具合の修正やアイデア出しといったタスクにかかる時間が短縮されたとしても、その短縮された時間が他のタスクに配分されれば、総労働時間は変わらない。少なくとも一部の従業員においては、タスクの再編成が生じているかもしれない。タスクの再編成のあり方によっては、総労働時間が増加することにもなる<sup>33</sup>。

---

<sup>33</sup> JILPT (2024) は、AI技術の導入後、従業員の労働環境が改善するのか悪化するのかについては、AI技術を活用して削減した時間をどのようなタスクに再編成するかによって変化することを指摘している。

## 6 営業職におけるタスクの変化

顧客と対面でやりとりする営業職においては、ChatGPT の利用率が低い。営業職においては、ChatGPT を通じたタスクの変化が乏しい可能性がある。しかし、営業職における ChatGPT の活用実態およびその利用率の低さの理由は、今回の調査では分からなかった。今後の研究課題としたい。

### 第5節 スキルの変化

生成 AI 導入後、従業員のスキルにはどのような変化がみられるのだろうか。この点を検討すると、新たなスキル、スキルの幅の拡大、スキルの向上が生じている。また、特定のスキルの価値の低下が示唆される。

第一に、新たなスキルとして、まず、生成 AI に質問・指示をおこなう際、具体的にどのように質問・指示するかという、質問・指示のスキルが必要となっている。このスキルの違いが生成 AI の回答に影響を及ぼすからである。次に、生成 AI の回答が正しいのか否かを判断するスキルも求められている。生成 AI の回答に誤情報が含まれることがあるからである。なお、同一業務を担う従業員間において、これら質問・指示や誤情報処理のスキルに差が生じている場合、仕事の成果に格差が生じうる。そうすると、これらのスキル差が中長期的には大きな処遇差につながるようになる。

第二に、スキルの幅の拡大がみられる。A 氏やその部下の派遣社員という一部の事務職が、プログラミング言語の本を購入したり学校に通ったりすることなく、ChatGPT を活用して、一部のプログラムの作成・修正をおこなうようになっている。従来できなかったプログラムの作成・修正という新しい分野のタスクを習得したという意味で、スキルの幅が広がったといえる。

第三に、スキルの向上もみられる。ネーミング考案・アイコン作成などのアイデア出しのタスクが苦手であった従業員は、ChatGPT を活用して、それらの苦手なタスクをおこなえるようになっている。既存のタスクをより高い水準で実行できるようになったという意味で、スキルが向上したといえる。

第四に、特定のスキルの価値が低下していることが示唆される。ChatGPT の導入後、プログラムの作成・修正の知識が乏しい一部の事務職は、一部のプログラムの作成・修正をおこなえるようになっていた。また、ChatGPT の導入後、アイコンのデザイン考案というアイデア出しを苦手としていた従業員がそれを考案できるようになっていた。それゆえ、ChatGPT の導入以前、アイコンのデザインを考案する能力に長けていた従業員は、他の従業員からデザインに関する相談をしばしば受けていたが、ChatGPT の導入後は、その頻度が減少した。このように、一部の事務職が一部のプログラムの作成・修正をおこなえるようになり、また、アイデア出しを苦手としていた従業員がそれを上手くできるようになることによって、従来は希少価値を有していた一部のプログラムの作成・修正やアイデア出しというスキルの希少

性が低下している。これらのスキルの価値の低下が示唆される。

## 第6節 雇用と賃金の変化

生成 AI の導入後、雇用・賃金に変化はみられるのだろうか。現時点では、生成 AI の効果が明確でないため、生成 AI による雇用・賃金の変化は不明である。

賃金に関しては、生成 AI の活用の得手不得手が仕事の成果に差をもたらすのであれば、活用が得意な従業員とそうでない従業員との間に賃金格差が生じうる。しかし、この賃金格差はいまだ確認されていない。この詳細については今後の研究課題としたい。

## 第7節 AI 開発・利用原則およびガイドライン

J 社は、AI 技術の開発・利用にあたっての「AI 開発・利用原則」および「ガイドライン」を策定している。これらの内容を確認しよう。

### 1 AI 開発・利用原則

2021 年 8 月、J 社は AI 技術の倫理的活用に関わる AI 開発・利用原則を策定した。J 社は社内における AI 技術などの開発者、AI 技術の利用者、AI 用データの提供者それぞれに対して、AI 開発・利用原則を遵守するよう定めている。策定された原則事項は、「人間の尊重」「適正な利用」「制御可能性・人間の判断」「安全性」「プライバシー」「公平性」「透明性」「説明責任」「連携」の 9 つである。各原則事項の内容も明記されている。さらに、これらの原則は、技術革新や国際的な動向をふまえて、必要に応じて改定することとされている。いずれの原則事項も、AI 技術の開発・利用をめぐる重要な項目であり、AI 技術の倫理的活用に関わる懸念に対する配慮がみられる。

### 2 ガイドライン

J 社は、AI 開発・利用原則に基づいて、具体的に運用する際の留意事項をガイドラインとして策定している。ガイドラインは、「安全・セキュリティの確保」「情報の取り扱い」「差別の禁止」「情報流出・著作権侵害・誤情報のリスク」「人間による情報確認」「入力内容の留意」「社内ルールの遵守」「チェックリスト」などをより詳細に定めている。

加えて、このガイドラインの基準に準拠しているか否かを審査する社内審査部門が社内には設けられている。その審査で承認されなければ、開発できない仕組みとなっている。

## 第8節 社内研修と活用事例の共有

本節では J 社における生成 AI の活用に向けた、社内研修と活用事例共有の取り組みを取り上げる。以下では、J 社における生成 AI に関する社内研修の概要を示し、生成 AI の基礎研修、専門研修、今後の研修構想を整理する。次いで、生成 AI の活用事例の共有について触れる。

## 1 社内研修

### (1) 生成 AI の社内研修の概要

2023 年、J 社は生成 AI に関する社内研修を開始した。生成 AI の社内研修は二種類ある。一つは社内の生成 AI 利用者向けの生成 AI 基礎研修（以下、「基礎研修」）である。もう一つは、生成 AI を社内外に構築する開発者・コンサル担当者向けの生成 AI 専門研修（以下、「専門研修」）である。さらに、この専門研修には二つのコースがある。一つは生成 AI の技術を組み合わせて、生成 AI を商品として開発する開発者向けの研修である。もう一つは、生成 AI を活用して、新たなビジネスの検討・創出・高度化・効率化を推進する、コンサル担当者向けの研修である。

これら生成 AI に関する社内研修は、所定労働時間内に開催されている。研修場所はオンラインと社内の併用である。生成 AI の社内研修を始めた 2023 年は、社外の AI 専門家と研修プログラムを共同で構築し、その専門家が社内研修の講師を務めていた。しかし、現在の社内研修の講師は、過去に社内研修を受けた J 社の従業員である。なお、社内研修は社外一流の AI 専門家と共同で構築したため相当程度の費用が発生している。

以下では、主に基礎研修の取り組みを述べ、専門研修については今回の調査で分かった範囲で触れたい。

### (2) 基礎研修

#### ①概要

基礎研修の概要から示そう。基礎研修の目的は、第一に、全従業員が生成 AI を理解し、活用スキルを向上させることである。第二に、生成 AI に対する疑念を払拭することである。2022 年頃に ChatGPT 3.5 が話題になった際、この新技術が「人を駄目にする」という疑念をもつ者がいた。この疑念を払拭するねらいがある。第三に、生成 AI の活用方法の理解が挙げられる。生成 AI はどのような用途で活用可能で、どのような用途では活用が難しいのかを見定められるようにすることである。

基礎研修の対象者は、生成 AI を利用する従業員である。例えば、ソフトエンジニアが生成 AI を利用する場合、目的は生成 AI の利用なので、研修タイプは基礎研修となる。どのような職種であったとしても、生成 AI を利用する者は基礎研修の対象者となる。

基礎研修の受講は、全従業員に推奨されている。つまり、研修の受講を原則としつつも、受講は従業員の意思に委ねるという絶妙な位置づけになっている。顧客と直接会ってやりとりしなければならない仕事特性の営業職などの従業員にとっては、研修時間を顧客とのやりとりに使いたいと考えるかもしれない。前述のように、仕事特性によって生成 AI の利用率が異なっており、顧客とのやりとりが求められる営業担当者の利用率は低かった。一方、全管理職については、基礎研修の受講は必須研修として位置づけられている。

基礎研修は習得レベル別に開催されている。まず、J 社は生成 AI の習得レベルを定義し、

現在は 1 から 4 の習得レベルを設けている。習得レベルの数字が上がることは、習得度の向上を意味する。基礎研修は、習得レベル 1 から 3 に対応している。習得レベル 4 に対応した研修は今後実施予定であり、このレベルは基礎研修を超えた位置づけになる。なお、基礎研修は、同一年度に複数のレベル別研修を受けることができる。

J 社の基礎研修の推移を確認しておこう。当初、基礎研修 1 のみだった。その後、基礎研修 1 を受講した従業員の習得度が向上し、新たな研修として基礎研修 2 が新設された。現在、基礎研修 3 まで実施されている。このように、J 社は従業員の習得度の推移に合わせて研修内容を構築してきた。以下、詳しく伺うことができた、基礎研修 1 と 2 の内容をみていこう。

## ②基礎研修 1

基礎研修 1 では、ChatGPT の基本的な使用方法、誤情報への対応、著作権侵害の防止、倫理的観点などの基礎知識を学ぶ。基礎研修 1 の対象者は、生成 AI を使ったことのない者である。生成 AI について聞いたことはあるが触れたことのない者にとっては貴重な研修となろう。研修形式は、e ラーニングというオンラインでの座学である。研修時間は 1 時間程度である。

基礎研修 1 では、生成 AI の回答には誤情報が含まれることがあるので、回答内容を自身できちんと確認する必要があることを学ぶ。基本的なことではあるが、極めて重要である。また、著作権侵害などの法律面や活用にあたっての倫理面の理解も深められる。A 氏は次のように説明する。「例えば、ロボットの挿絵を描きたいと考え、生成 AI の画像生成を使う場合に、『ガンダムのようなアイコンの画像を作ってください』と指示すると、実際にガンダムのイメージが出てくることがあります。しかし、その画像をホームページや商品カタログに掲載すると、著作権侵害となる可能性があります。こうした法律や権利に関する注意を促し、そのリスクがある場面では使用しないようにと伝えていきます。AI が生成した画像の使用が著作権を侵害しているかどうかについては様々な議論があります。著作権者だけでなく、市場からどのように評価されるか、合法・違法だけでは測れない評価も存在します。そのため、怪しいと思われる場合には使用を控えるように伝えていきます」。

基礎研修 1 を初年度に実施した結果、受講者たちは簡単な質問や指示ができるようになり、生成 AI を活用するスキルが向上している。

## ③基礎研修 2

基礎研修 2 は、実際に自分で操作し、生成 AI をより効果的に活用できるようになるためのオンラインワークショップである。研修時間は 2 時間程度である。基礎研修 2 の対象者は、すでに短文の質問や指示ができる者である。

基礎研修 2 を開始した契機は、基礎研修 1 が座学で見るとのみであったため、具体的な使用方法を受講者が十分に理解できなかったことにある。そこで、J 社は実演を含む基礎研修 2

を開始した。A氏は次のように説明する。「基礎研修1はeラーニング形式の座学で提供されているため、ただ見ているだけの状態です。研修受講時は『こういう使い方もできる』『あんな使い方もある』と理解し、その場では『注意すべき点』なども理解した気になれます。しかし、実際に、習った通りに操作できるかというとはやはりできないこともあります。実際に手を動かしてスキルを身につける機会を提供するのが基礎研修2です」。基礎研修2は、受講者がいくつかのグループをつくり、講師と一緒に実演しながら学習する形式となった。

基礎研修2の内容をいくつかみてみよう。一つは「生成AIの実践ポイントを理解する」をテーマとして、実際に手を動かして、「できた、できないを体感する」。身体を動かさなければ身につけにくい。また、「目的に合わせる。実際にプロンプト、チューニングする」をテーマとして、プロンプトの概念、実際の入力例、効果的な質問・指示方法が伝えられる。ここまで学べば、あとは自身で生成AIを活用しながらスキルを高めていけそうである。

### (3) 専門研修

専門研修の目的は、生成AIを開発面とビジネス面とで活用できるようにすることである。現在のところ、専門研修の受講は希望制である。希望する権利は全従業員が有している。本人による自発的な希望や上司からの依頼を通じた希望がみられる。例えば、ある部長が部門で生成AIの活用を考えていた場合、部下に受講してほしいと依頼し、その部下が受講することがある。

専門研修の主な対象者は、開発者・コンサル担当者である。ただし、この研修は個々の従業員が生成AIの導入を企画できるようにするねらいもある。そのため、AI・データ推進部、テクノロジー本部といった生成AIの開発・ビジネス活用を主担当とする部門の従業員に限らず、他部門の従業員も受講可能である。研修内容によって、2時間のものから2日かかるものまで10項目ほどのカリキュラムがあり、2週間に1回のペースで3~4カ月かけて開催される。専門研修ではグループをつくり、共同で開発・プレゼンテーションがおこなわれている。

### (4) 今後の研修の構想

現在、J社は生成AIの習得レベル4に相当する研修4を構想している。研修4は上級者向けのより高度な内容である。J社が定義した習得レベル4は、生成AIの構造や特徴を理解しながら活用できる水準である。

研修4では、生成AIの構造や特徴を掴み、質問や指示は箇条書きの方が適しているという知識の獲得が目指される。A氏は次のように説明する。「対話形式で1回ずつやり取りをする方法に加えて、生成AIの動きや構造を理解して、生成AIが動きやすい質問や指示の仕方を知るのが最後のレベルです」。さらに、誤情報を事前に防ぐことにつながるスキルの習得も挙げられる。A氏は次のように説明する。「生成AIの特徴の一つは、どのような問

題であっても、自信満々に回答してくる点です。そのため、間違っただけの情報を提供することもあります。これを防ぐ方法の一つとして、例えば、生成 AI に『これとこれを作ってください』と指示した際に、具体的な例をいくつか並べて提示することがあります。また、自分がイメージしているものを伝えることで、AI はそれに近いものを教えてくれることがあります」。

今後、研修 4 を受講することによって、生成 AI を利用する際、箇条書きの方が回答の質が高いこと、適切な順番で質問・指示すること、誤情報を防ぐために例示することなどを学ぶことができる。このような研修は、全従業員に義務づけてもよさそうにもみえる。しかし、仕事特性によっては、普段、使う機会が少ない者もいる。J 社の研修実施のあり方は、従業員の意思を尊重するものである。全社的な研修を進めるうえでは、推奨という絶妙な位置づけが重要なポイントなのかもしれない。

## 2 生成 AI の活用事例の共有

部門によっては、生成 AI の活用事例に関する発表会を開催して、有益な活用事例を従業員間で共有している。しかし、共有されていない部門もある。この活用事例の共有の取り組みについての詳細は今後の研究課題としたい。

## 第 9 節 生成 AI をめぐる労使の対応

本節では生成 AI に対する労使の対応を検討する。以下では、生成 AI に対する J 労働組合の見方、生成 AI の導入をめぐる J 労働組合の関与、社内研修および倫理面への労使の対応をみていこう。

### 1 労働組合の基本的な見方

J 労働組合は、生成 AI の活用に対して肯定的な見方を示している。生成 AI が従業員の生産性向上や業務効率化につながる技術であること、また、J 社の事業が生成 AI を顧客に提供する立場でもあるからである。しかし、同時に、生成 AI を含む新技術に対して、J 労働組合は、「DX/AI スキルの格差・分断の回避」「雇用区分（正規/非正規）による格差是正」「公平・公正な機会提供」「柔軟に対応できる従業員ばかりではない」との懸念事項への対応の必要性も示している<sup>34</sup>。

### 2 生成 AI の導入をめぐる労働組合の関与

生成 AI の導入をめぐる J 労働組合の関与を確認しておこう。J 社においては、生成 AI を導入する際、労使間での協議や話し合いは特段おこなわれていない。第一に、J 社の生成 AI

---

<sup>34</sup> B 氏提供資料より。

は「新たな価値の創造」「業務効率化」「生産性向上」を目的に導入されており、人員削減を目的とした導入ではないからである。第二に、生成 AI の活用は、J 労働組合において、J 社従業員の雇用や賃金を減少させるものではないと捉えられているからである。

### 3 社内研修をめぐる労使の対応

J 労働組合は、「公平・公正な機会提供」を確保するために、経営協議会において、全従業員への研修機会の提供を主張している。例えば、「スキルを高められるチャンスはみんな平等に提供すべし」という主張があげられる。J 労働組合が研修機会の提供を主張する理由は、生成 AI を上手く活用できる者とそうでない者の格差が拡大することへの懸念があるからである。全従業員への研修機会の提供という J 労働組合の要望に対して、使用者側は、全従業員へ研修の機会を提供すると答えている。全従業員への研修機会の提供については労使間で一致している。一方、上手く活用できる者とできない者との格差については、J 労働組合はその格差が生じない施策を要望している一方、使用者側は全従業員への研修機会を提供した後生じうる格差については許容している。従業員間のスキル格差に対する認識については、労使間に一定の隔たりがある。

例えば、生成 AI の基礎研修について、B 氏は強制力をもう少し強めてもよいのかもしれないとの見方を示している。一方、基礎研修を担当している A 氏は B 氏の意見に同意しつつ、継続的な議論の必要性を述べている。人事担当者としては、基礎研修を推奨としている理由として、生成 AI を活用することによる全従業員への効果が明確になっていないこと、また、仕事特性への配慮を挙げている。以下、A 氏と B 氏のやりとりが興味深い。A 氏は次のように説明する。「全従業員に『基礎研修を受けなさい。あなたの役に絶対立つものです』と言うべきか悩ましい部分が残ります。仕事の特性への配慮はやっぱり忘れてはいけないという考えから本人の意思を尊重しています。一律で強制することが正義でもないため、仕事特性への配慮と受講者人数拡大を両取りしたいです」。これに対して B 氏は次のように答えている。「確かに職場実態として、仕事特性はありますよね。その上で、全体にどう広げていくかですね」。

ここからいくつかのことが読み取れる。第一に、営業職のような仕事特性の従業員には、生成 AI の効果がより不明瞭であるため、基礎研修を推奨として位置づけていることである。第二に、「両取りしたい」ということの意味である。基礎研修を全従業員に受けさせたいという一面があり、しかし、仕事特性によって一律に強制できないという一面もある。それゆえ J 社は、従業員の受講人数の拡大と仕事特性への配慮を両立させ、基礎研修は全員推奨として実施している。

J 社では生成 AI の基礎研修や専門研修が全従業員に提供可能な体制が整備されていた。これに対して、J 労働組合の B 氏は「J 社の組合員は、正直、恵まれていると思う」と肯定的に捉えている。

なお、J社ではDXや生成AIに関する基礎スキル研修を全従業員を対象に実施するにあたり、数年かけて研修をおこなうことを計画していたが、人材育成の強化としての「人への投資」の観点から、J労働組合は、春季生活闘争等の労使協議において、早期に全従業員が受講できるよう主張してきた。そして、当初、2025年中に全従業員がこの研修を終えることを目標としていたが、2024年時点でこの目標に達している。

#### 4 AI技術の倫理的側面をめぐる労使の対応

労使協議で議論になっている社会的課題として、AI技術などの新技術の人事業務への適用に対する倫理的側面が挙げられる。具体的には、採用や人事評価へのAI技術の活用の是非である。

現時点では、採用や人事評価に関わるAI技術のアウトプットの過程がブラックボックスであるため、J社は採用や人事評価にAI技術を活用していない。この過程がブラックボックスであるにもかかわらず、AI技術のアウトプットを参考にすることは倫理的な問題に抵触すると労使ともに認識しているからである。J労働組合のC氏は次のように語っている。「AI活用について、会社に対して『採用や人事評価にAIを活用することは、評価のブラックボックス化になるため、注意が必要である。もしAIを人事評価や採用に使うことがあれば、説明を求める』ということは、申し入れをしています。労働組合の目線で会社に対してチェックを続けています」。J労働組合は、使用者側に対して、採用や人事評価へのAI技術の活用については、倫理的観点から注意するよう主張している。仮に、AI技術を採用や人事評価へ活用する場合には、使用者側は活用前にJ労働組合に説明し、労使間で合意を得ることとされている。

### 第10節 まとめ

J社における生成AIの活用実態を検討してきた。本節では、生成AIの基礎情報、タスク、スキル、雇用、賃金の変化、AI開発・利用原則およびガイドライン、社内研修、労使の対応について、分かったことをまとめたい。

#### 1 生成AIの基礎情報

J社は複数の生成AIを社内のさまざまな職場で活用している。その一つがChatGPTである。J社は従業員の生産性向上のため、法人用のChatGPTを2023年5月に全従業員と派遣労働者に導入した。ChatGPTの機能は、対話形式で、テキスト、画像、音声などのデータの読み込みや生成をおこない、汎用的な使用を可能とする。しかし、ChatGPTの効果は未知数であり、J社はその効果を探りながら活用しているのが実情である。もう一つがコーポレートチャットである。2024年12月、J社は業務効率化を目的として、給与計算、経理などのさまざまな業務を担当しているコーポレート統括本部にコーポレートチャットを導入した。

コーポレートチャットの機能は、社内従業員からの問合せへの対応である。

J社の生成AIの導入過程として、第一に、自社開発を通じた導入がある。主にAI・データ推進部が担っている。第二に、AI技術を提供するベンダーへの外注を通じた導入がある。ChatGPTおよびコーポレートチャットはこの方式である。第三に、自社開発と外注の間として、個々の従業員の企画を通じた導入もおこなわれている。

## 2 タスクの変化

生成AIの導入後、従業員のタスクに変化が生じている。第一に、タスクは担い続けるものの、生産性向上や業務効率化を導く補完的タスク変化がみられた。ソフトウェアでは、プログラムの不具合を修正するタスクが、ネットワークSEでは、ネットワーク機器が作動しない原因を特定し復旧させるタスクが、一部の事務職では、ネーミング考案やアイコン作成などのアイデア出しというタスクがそれぞれ当てはまる。

第二に、生成AIの導入後、ハルシネーションを処理するという新たなタスクが創出されている。この処理の難易度は、文書の要約や事実確認に関するタスクに対するハルシネーションの処理なのか、それともプログラムの不具合を修正するタスクに対するそれなのかによって異なる。後者の方が難易度は低い。それゆえ、プログラムの作成・修正を担うソフトウェアなどはChatGPTの活用による効果をより実感している可能性がある。ハルシネーションの処理の難易度とChatGPTの活用との関連性が示唆される。

第三に、従来できなかったタスクが実行可能になるというタスクの幅の拡大がみられる。ChatGPTの導入後、一部のプログラムの作成・修正については、プログラムの作成・修正を体系的に学んでいない非エンジニアである一部の事務職も実行可能となっている。

第四に、タスクの部分的自動化の範囲が拡大している。コーポレートチャット導入以前から、人事や経理担当者がおこなっていた社内従業員からの問合せ対応というタスクにおいては、すでにFAQによるタスクの部分的自動化が生じていた。しかし、コーポレートチャットの導入後、以前のFAQで対応できなかった問合せにも対応できるようになり、自動的に問合せに対応できる範囲が拡大している。タスクの部分的自動化の拡大が生じている。

第五に、ChatGPTの導入後の労働時間の変化という文脈において、業務効率化によって特定のタスクに要する時間が短縮され、その短縮分が他のタスクに配分されるというタスクの再編成が示唆される。

なお、対面で顧客とやりとりする営業職のタスクの変化は不明であった。明らかになったことは、営業職においては、ChatGPTの利用率が低いということである。

## 3 スキルの変化

ChatGPTの導入後、スキルの変化がみられた。第一に、新たなスキルが求められている。まず、どのようにChatGPTに質問・指示するかという質問・指示のスキルが必要となって

いる。また、ChatGPT の回答の正否を判断するスキルも求められている。

第二に、スキルの幅の拡大がみられる。一部の事務職は、ChatGPT を活用して、一部のプログラムの作成・修正ができるようになってきている。従来できなかったプログラムの作成・修正という新しい分野のタスクを習得したという意味で、スキルの幅が広がった。

第三に、スキルの向上もみられる。ネーミング考案・アイコン作成などのアイデア出しのタスクが苦手であった従業員は、ChatGPT を活用して、それらの苦手なタスクをおこなえるようになってきている。既存のタスクをより高い水準で実行できるようになったという意味で、スキルが向上している。

第四に、特定のスキルの価値の低下が示唆された。ChatGPT の導入後、一部の事務職が一部のプログラムの作成・修正をおこなえるようになり、また、従来、アイデア出しを苦手としていた従業員もそれをおこなえるようになってきている。これにより、従来は希少価値を有していた一部のプログラムの作成・修正やアイデア出しといったスキルの希少性が低下し、それらのスキルの価値が低下していることが示唆される。

#### 4 雇用と賃金の変化

現時点では、生成 AI の導入効果が明確に確認されておらず、その導入後における雇用・賃金の変化については不明である。

#### 5 AI 開発・利用原則およびガイドライン

2021 年 8 月、J 社は AI 技術の倫理的活用に関わる AI 開発・利用原則を策定した。その原則には、「人間の尊重」「適正な利用」「制御可能性・人間の判断」「安全性」「プライバシー」「公平性」「透明性」「説明責任」「連携」のあり方が定められている。さらに、この AI 開発・利用原則に基づいて、J 社はガイドラインも策定している。そこでは、「安全・セキュリティの確保」「情報の取り扱い」「差別の禁止」「情報流出・著作権侵害・誤情報のリスク」「人間による情報確認」「入力内容の留意」「社内ルールの遵守」「チェックリスト」などがより詳細に定められている。

#### 6 社内研修と活用事例の共有

2023 年、J 社は生成 AI に関する社内研修を開始した。この研修には、社内の生成 AI 利用者向けの基礎研修と、生成 AI を社内外に構築する開発者・コンサル担当者向けの専門研修がある。現在、より高度な内容の研修も構想されている。

第一に、基礎研修は、全従業員が生成 AI を理解し、その活用スキルを向上させること、生成 AI に対する疑念を払拭すること、生成 AI の用途を見定めることを目的として実施されている。基礎研修は全従業員に推奨されており、受講を原則としつつも、受講の判断を従業員の意思に委ねるといった絶妙な位置づけにある。基礎研修は習得レベルに応じて、1 から 3 段

階に分けて実施されている。基礎研修 1 は、e ラーニング形式でおこなわれ、ChatGPT の基本的な使用方法、誤情報への対応、著作権侵害の防止、倫理的観点などの基礎知識を学ぶ内容となっている。基礎研修 2 では、実際の操作を通じて、ChatGPT を効果的に活用する方法を学習する。

第二に、専門研修は、生成 AI を開発面とビジネス面の双方で活用できるようにすることを目的として実施されている。受講は希望制である。参加者はグループをつくり、共同で開発およびプレゼンテーションをおこなっている。

第三に、J 社は生成 AI の習得レベル 4 に相当する研修 4 の実施を構想している。この研修は、生成 AI の構造や特徴を理解したうえで、より高度に活用できる人材の育成を目的とする発展的な研修である。研修 4 を受講することによって、生成 AI を利用する際に、箇条書きで入力した方が回答の精度が高まること、質問や指示の順序を適切に設定すること、誤情報を防ぐために具体例を提示することなど、より高度なスキルを学ぶことができる。

生成 AI の活用事例の共有に関して、部門によっては、生成 AI の活用事例に関する発表会を開催して、有益な活用事例を従業員間で共有している。しかし、共有されていない部門もある。

## 7 生成 AI をめぐる労使の対応

J 労働組合は、生成 AI に対して、肯定的な見方を示している。生産性向上や業務効率化につながる技術であること、また、J 社の事業がそのような技術を提供する立場でもあるからである。一方、J 労働組合は、「DX/AI スキルの格差・分断の回避」「雇用区分（正規/非正規）による格差是正」「公平・公正な機会提供」「柔軟に対応できる従業員ばかりではない」といった懸念事項への対応の必要性も示している。

生成 AI を導入する際、労使間での協議や話し合いはおこなわれていない。J 社の生成 AI の導入目的が「新たな価値の創造」「業務効率化」「生産性向上」であることや、雇用や賃金に対する懸念が生じていないことが理由として挙げられる。

一方、J 労働組合は「公平・公正な機会提供」を確保するため、経営協議会の場において「スキルを高められるチャンスはみんな平等に提供すべし」と主張している。生成 AI を効果的に活用できる者と、そうでない者との間でスキル格差が広がることへの懸念があるからである。全従業員への研修の機会提供については労使間に合意がみられるが、スキル格差が生じることについては若干の相違がみられた。

また、J 社では、労使協議の場において、倫理的観点から、採用や人事評価への AI 技術の活用に留意することについて、労使の合意が形成されている。

## 第3章 製造業 K 社における生成 AI の活用

### 第1節 はじめに

本章では、K 社における生成 AI の活用実態を検討する。K 社ではどのような生成 AI が活用され、従業員のタスクとスキルにどのような変化が生じているのか。また、生成 AI の活用を推進するためにどのような取り組みがおこなわれているのか、生成 AI をめぐって労使はいかに対応しているのか。これらについて明らかにしたい。

以下では、第2節で K 社の組織概要を述べ、第3節で生成 AI の基礎情報を概観する。第4節から第5節にかけて、生成 AI の導入後の従業員のタスクとスキルの変化を整理する。第6節では生成 AI の活用にあたっての倫理方針・ガイドラインを確認し、第7節で社内研修・活用事例の共有の取り組みを整理する。第8節では生成 AI をめぐる労使の対応を整理し、第9節では本章で明らかにしたことをまとめる。

### 第2節 組織概要

本節では、K 社の組織概要として、会社概要、労働組合の組織と主な活動についてそれぞれ整理する。

#### 1 会社概要

K 社は複数のグループ企業を有し、国内外でトップシェアの製品・サービスを提供するメーカーである。従業員規模は、2025年3月31日時点で連結で5,000名以上である。

#### 2 労働組合の組織と主な活動

K 社には労働組合（以下、「K 労働組合」）が組織されている。K 労働組合は、ユニオンショップ協定を締結している。また、K 労働組合を含む K グループ労働組合連合会が構成されている。K 労働組合の執行部の任期は、1期2年であり、再任を妨げるものではない。執行部のほか、K 労働組合の組織は、事業部門ごとに地域をまたがって、7ブロックに分けられている。

K 社の労使は、年に2回の労使協議をおこなっている。この労使協議では、K 労働組合の代表者と K 社の代表者が公式に交渉・協議をおこなっている。K 労働組合は、諸課題に関する職場の声を集約し、使用者に伝える役割を担っている。なお、K グループ労働組合連合会と K 社グループは、年に数回の情報交換の場をもっている。

### 第3節 生成 AI の基礎情報

K 社は複数の生成 AI を社内で活用している。本節では、全従業員が活用する生成 AI と、特定の部門の従業員が活用する ChatGPT Enterprise の概要を述べる。

## 1 K 社生成 AI の概要

2023 年、K 社は K 社グループの全従業員が K 社グループ独自の生成 AI（以下、「K 社生成 AI」）を利用できる環境を構築し、運用を開始した。K 社生成 AI は、OpenAI 社の ChatGPT を利用可能とする Microsoft 社のサービスを K 社が自社向けに内製化したものである。この K 社生成 AI で入出力した情報は、社内に留められ、OpenAI 社の AI 技術の学習情報として利用されない仕様となっている。こうして K 社は情報漏洩を防止している。

K 社生成 AI の機能は、テキストベースで入力された質問・指示に対して、テキストベースで回答するものである。従業員は自身のメールアドレスでサインインし、社内システムに入ってから、K 社生成 AI を使用している。ただし、全従業員が K 社生成 AI を活用できる環境にあるとはいえ、全従業員が活用できているわけではない。例えば、製造現場で PC を日常的に操作しない従業員にとって、K 社生成 AI を直接活用することは難しい。活用しやすい職種とそうでない職種が存在する。

## 2 ChatGPT Enterprise の概要

2025 年、K 社は ChatGPT Enterprise（以下、「ChatGPT」）を特定部門に導入した。この ChatGPT は OpenAI 社の法人向けサービスである。K 社が特定部門に導入した契機は、毎月のように更新される先進的な技術を利用できる社内環境を構築すること、そしてその技術が専門性の高い部門でより効果的であると判断したためである。

ChatGPT を活用する主な目的は、DX（Digital Transformation）の更なる推進である。導入先の各部門は、従来と比較して大幅な作業時間の短縮や、より広範な業務の遂行と品質向上を目指している。例えば、導入先の各部門では、論文や市場状況、特許調査などのリサーチに関わるタスクの遂行に時間を要していた。ChatGPT の導入後、業務効率化が顕著に生じており、導入効果が確認されている。今後、K 社は ChatGPT の活用を通じて、従来の業務と比較して AI 技術による自動化 50%以上を目指している。

機能面において、ChatGPT はテキストデータだけではなく、画像・音声・動画などのデータも入出力できる「マルチモーダル」や、論理的思考で推論し結論を出す「推論モデル」を搭載している。そのため、従業員はテキスト・画像・音声・動画などを ChatGPT に入出力して活用している。

## 第 4 節 タスクの変化

本節では、生成 AI の導入後、従業員のタスクにどのような変化が生じたのかを検討する。生成 AI の導入後、第一に、補完的タスク変化が生じている。補完的タスク変化とは、タスクそれ自体は引き続き従業員が担うものの、業務効率化や生産性向上を導くことを意味する。第二に、新たなタスクが創出されている。第三に、タスクの再編成も生じている。タスクの再編成とは、タスクの効率化によって削減された時間を他のタスクに配分し、従業員のタス

クの構成を変えることを意味する。

## 1 補完的タスク変化

ChatGPT を導入した部門において補完的タスク変化がみられる。以下、導入した部門でみられるタスクの変化を確認しよう。

ChatGPT が導入された部門の従業員は、論文や契約書などの情報を収集するというタスクを担っている。ChatGPT は、日本語だけでなく、外国語を含む膨大な量の文章を瞬時に要約する。これにより、従業員は従来よりも早く広範囲の情報を収集できるようになっている。このように ChatGPT の導入部門において、情報を収集するというタスクそのものは引き続き従業員が担っているが、そのタスクが効率化している。これは補完的タスク変化に位置づけられる。

アイデア出しというタスクも効率化されている。導入部門の従業員は、従来からアイデア出しというタスクをおこなっていた。ChatGPT の導入後、従業員は ChatGPT の回答を参考にしながらアイデア出しをおこなうようになっている。従業員は引き続きアイデア出しをおこなってはいるが、それが効率化しているため、ここでも補完的タスク変化が生じている。

プログラムを作成するというタスクも効率化し、このタスクについても補完的タスク変化がみられる。従来、プログラムの作成担当者は、様々なデータを分析する際、自身でプログラムを作成していた。しかし、ChatGPT の導入後、プログラムの作成担当者は、ChatGPT にプログラムの作成を指示し、その回答を参考にしながらプログラムを作成するようになっている。その結果、プログラムの作成にかかる時間が大幅に削減されている。時間の削減に関して、プログラムを勉強する時間を考慮すると、プログラムの作成に 1 年を要していたものが、半日で可能ということにもなっている。「計算しても意味がないくらい、時間の効果が出ている」とのことである。

法務担当者は、従来、アメリカなどの外国企業と契約を締結する際、英語で書かれた契約書の内容を確認するというタスクをおこなっていた。ChatGPT の導入後、法務担当者は ChatGPT を活用しながら、契約書の内容に過不足がないかどうかを確認している。このタスクにも「すごく使える」とのことである。外国語のものも含めて、契約内容を確認するタスクが効率化し、ここでも補完的タスク変化がみられる。

知財担当者のタスクの一つは、特許申請に関わる文書を確認することである。従来は、専門用語を含む膨大な量の文書を自身で確認していた。しかし、ChatGPT の導入後、知財担当者は、ChatGPT を活用して特許申請に関する文書を確認するようになっている。特許申請に関わる文書を確認するというタスクも効率化している。

K 社生成 AI については、従業員が業務内容についての相談や整理のために活用しており、すでに「なじみのツール」になっている。K 社生成 AI を活用して特定のタスクが効率化しているのであれば、補完的タスク変化が生じているといえるが、ここでは示唆に留まる。

## 2 新たなタスクの創出

生成 AI の導入後、生成 AI のハルシネーションを処理するという新たなタスクが創出されている。そのため、K 社は生成 AI の回答結果を確認することの重要性を認識している。ただし、K 社は、生成 AI のハルシネーションを処理するというタスクは、原理的にはこれまででもやっていたと捉えている。人間もハルシネーションを生み出すからである。

さて、従業員は生成 AI のハルシネーションをどのように処理しているのか。その主な手続きは、次の 2 つである。①ハルシネーションを確実に抑えなければならないものは、従業員が自身で時間をかけて確認する。②ハルシネーションを一定程度に抑えられれば十分であるものについては、生成 AI を用いて確認する。②の場合、生成 AI への質問・指示の文章作成など、一定のスキルが必要となろう。

生成 AI を用いて、ハルシネーションを処理する方法は複数ある。第一に、複数の生成 AI を活用することである。例えば、従業員は Gemini と ChatGPT の双方の生成 AI に対して、同じ質問・指示を入力し、その回答結果を比較し確認している。第二に、生成 AI に複数回の回答をさせることである。例えば、ChatGPT に質問・指示を複数回おこなったとしても、常に同様の回答を示すわけではない。そこで、ChatGPT に数回ほど回答させ、一番多かった回答を採用する方法もとられている。第三に、生成 AI の回答に出典を明記させる方法もある。ある文章を生成 AI に要約させる際、文章の引用部分と出典を表示させることによって、引用元を全て確認するのではなく、引用部分のみ確認するという方法がとられている。

では、生成 AI を活用して情報を収集したとしても、ハルシネーションの処理というタスクが新たに生まれたことを踏まえると、情報収集にかかるトータル時間が削減されたといえるだろうか。K 社においては、ハルシネーションを処理する時間を含めたとしても、情報収集にかかる時間が短縮し、効率化の恩恵の方が大きいと捉えられている。

ただし、今後、ハルシネーションを抑制する技術が発展したとしても、ハルシネーションの処理というタスクは完全には無くならないかもしれない。そこで K 社は、人の特定のタスクを生成 AI が効率化し、他方、生成 AI の回答を人が生成 AI を用いて確認するという人と生成 AI の協働の形を模索している。

以上のように K 社では、ハルシネーションを抑制するための手立てが用意され、それが実践されている。この K 社の取り組みから浮かび上がる問いは、人間はいかなる時も、生成 AI の回答を確認し続けることができるのかという点である。生成 AI の回答を人間が自身で確認するにせよ、生成 AI を活用して確認するにせよ、その回答を確認するか否かは人間が判断する。忙しい時や疲れている時なども、人間は生成 AI の回答を必ず確認するだろうか。誤解を恐れずに言えば、状況によっては、人間は生成 AI の回答を「信頼」し、確認しないこともありえるのではないか。しかし、この点は今回の調査の範囲を超えてしまうため、一つの可能性として考えられるのではないかという問題提起に留める。

### 3 タスクの再編成

生成 AI の活用によって削減された時間を他のタスクに配分するというタスクの再編成もみられる。K 社では、ChatGPT の導入後、特定のタスクが効率化され、削減された時間を思考系のタスクに配分するようになっている。

なお、タスクの再編成の詳細は、実際に生成 AI を活用している特定部門の対象者に尋ねる必要がある。

## 第 5 節 スキルの変化

生成 AI 導入後のタスクの変化を踏まえて、本節では従業員のスキルにどのような変化が生じているのかについて検討する。スキルの変化として浮かび上がったものは、新たなスキルの創出、スキルの向上、スキルの価値の低下である。

第一に、新たなスキルの創出がみられる。生成 AI の導入後、従業員は生成 AI への質問・指示をおこなうようになっているため、どのような質問・指示をどのように入力するかというスキルが必要となっている。また、生成 AI のハルシネーションを抑制するため、どのように生成 AI の回答結果を確認するかというスキルも求められている。

第二に、スキルの向上がみられる。従業員は、従来と比較し、より多くのアイデアを出せるようになっている。さらに、従業員は、自身が詳しくないプログラムの作成・修正であっても、ChatGPT に質問したり指示を与えたりすることで、プログラムの作成・修正をおこなえるようになっている。既存のタスクをより高い水準で実行できるようになったという意味で、スキルが向上したといえる。

第三に、一部のスキルの価値が低下していることが示唆される。プログラムの作成・修正スキルが乏しい従業員でも、ChatGPT を活用することで一部のプログラムの作成・修正を実行できるようになっている。その結果、一部のプログラムの作成・修正スキルの希少性が低下し、スキルの価値も低下していることが示唆される。

ただし、こうしたスキルの価値の低下は、初歩的なプログラムの作成・修正スキルに限定される可能性がある。高度なスキルを要するプログラムの作成・修正については、生成 AI が完全に対応できない場合、高度なプログラムの作成・修正スキルの希少性は引き続き維持されるためである。しかし、この点の詳細は、プログラムの作成・修正を実際におこなっている担当者に焦点を当てて、その実際を把握しなければ分からない。

## 第 6 節 倫理方針とガイドライン

K 社は生成 AI の活用にあたって、K 社グループの倫理方針（以下、「倫理方針」）とガイドラインを策定している。

2024 年、K 社は人権やプライバシーの侵害、差別の助長、偽情報の発信などの課題に対応するため、生成 AI の活用に関する倫理方針を策定した。倫理方針は、「法令遵守」「公正性・

公平性の確保」「プライバシーの保護」「透明性・説明性の追求」「人材育成」という 5 つの方針を掲げ、各方針の内容を定めている。これらの方針からは、生成 AI の倫理的な活用や、そのための人材育成への注力という K 社の姿勢がうかがえる。

また、K 社は上記の倫理方針に基づき、生成 AI の活用に関するガイドラインを策定している。このガイドラインでは、生成 AI を具体的に活用する際の留意点が示されており、社内限定で公開されている。

## 第 7 節 社内研修と活用事例の共有

K 社は、倫理方針やガイドラインを策定するだけでなく、生成 AI の活用に関する社内研修や活用事例の共有を実施している。

社内研修の内容から確認しよう。K 社は、従業員が生成 AI を適切に活用するためのリテラシーやリスクに関する意識を身につけられるよう、K 社グループの全従業員向けの社内研修を実施している。社内研修を実施するのは、倫理方針やガイドラインを策定するだけでは、必要なリテラシーやリスクへの意識が身につかないと判断しているためである。初期の社内研修は対面形式であったが、K 社グループの従業員が世界各地にいるため、現在はいつでも視聴可能なオンライン講座も提供されている。社内研修の頻度は年に数回程度である。

社内研修では、基本操作を学ぶ「初めての生成 AI」のような基礎的な内容から、より高度な内容のものまで提供されている。基礎的な内容として、質問・指示の入力方法、回答結果の確認方法、倫理面、著作権等の法律面などを学ぶことができる。生成 AI を活用したことのない従業員にとっては、生成 AI で何ができるのか、どのように操作すればよいのか、倫理面や法律面で注意すべき点は何かなどを学ぶことができる。また、すでに活用経験のある従業員にとっても、これらの基礎的な内容をあらためて認識する機会となっていよう。

次に、活用事例を共有する取り組みを確認しよう。K 社は生成 AI の活用事例を共有するため、生成 AI を有効に活用している従業員が活用事例を発表する、全社的なイベントを開催している。このイベントには経営層も参加し、優れた活用事例の発表者には表彰がおこなわれる。最優秀賞には、業務改善への貢献度が高い活用事例が選出されている。このようなイベントの開催によって、社内で活用事例が共有され、従業員は具体的な活用方法を学ぶことができる。

## 第 8 節 生成 AI をめぐる労使の対応

本節では、生成 AI に対する K 労働組合の見方、および生成 AI をめぐる労使の対応を確認する。

K 労働組合は、生成 AI が生産性向上、業務効率化、安全性向上につながる技術であるため、その活用に対して肯定的な見方を示している。

K 労働組合は、K 社の諸施策の確認・理解・推進・点検（チェック）・支援（フォロー）の

役割を担っており、生成 AI の活用に関しても同様の役割を果たしている。さらに、K 労働組合は組合員の声を使用者側に伝える機能も有している。現時点で生成 AI に関する問題は組合員から挙がっていないものの、何らかの問題が組合員から寄せられた場合、K 労働組合はその内容を使用者側に伝え、対応を求めるとしている。

## 第 9 節 まとめ

本章では、K 社における生成 AI の活用実態を探ってきた。以下では、本章で明らかにしたことをまとめよう。

### 1 生成 AI の基礎情報

K 社は複数の生成 AI を社内で活用していた。まず、2023 年、K 社は K 社グループの全従業員が活用できる K 社生成 AI を導入した。K 社生成 AI の機能は、テキストベースで入力された質問・指示に対して、テキストベースで回答するものである。2025 年には、K 社は法人用の ChatGPT を特定部門に導入した。その理由は、先進的技術を利用可能にすることと、専門性の高い部門でより効果的だと判断したためであった。ChatGPT は、テキストデータだけではなく、画像・音声・動画などのデータも入出力できる「マルチモーダル」や、論理的思考で推論し結論を出す「推論モデル」を搭載している。

### 2 タスクの変化

生成 AI の導入後、第一に、ChatGPT を導入した部門において、補完的タスク変化がみられた。従業員は、論文や契約書などの情報を収集するというタスクを担っており、ChatGPT の導入後、従来よりも早く広範囲の情報を収集できるようになっている。その他、アイデア出し、プログラムの作成、契約内容の確認、特許申請に関わる文書の確認がそれぞれ効率化し、補完的タスク変化が生じている。

第二に、生成 AI のハルシネーションを処理するという新たなタスクが創出されている。ハルシネーションを処理する手続きは、①従業員が自身で時間をかけて確認すること、②生成 AI を用いて確認することであった。②の方法としては、複数の生成 AI の回答結果を比較する方法、生成 AI に複数回の回答をさせる方法、生成 AI の回答に出典を明記させる方法があった。今後、ハルシネーションを抑制する技術が発展するとしても、ハルシネーションを処理するタスクは完全には無くならない可能性がある。なお、状況によっては人間がハルシネーションを処理しないことも生じうるかもしれない。

第三に、生成 AI の活用によって短縮した時間を、より付加価値の高い他のタスクに配分するというタスクの再編成もみられる。

### 3 スキルの変化

生成 AI の導入後のスキルの変化として、第一に、新たなスキルの創出がみられる。従業員は、どのような質問・指示をどのように生成 AI に入力するかというスキルが必要となっている。また、生成 AI のハルシネーションを抑制するため、どのように生成 AI の回答結果を確認するかというスキルも求められている。

第二に、スキルの向上がみられる。従業員は、自身が詳しくないプログラムの作成・修正であっても、生成 AI に質問・指示をおこなうことで、実行可能となっている。既存のタスクをより高い水準で実行できるようになったという意味で、スキルが向上している。

第三に、スキルの価値の低下が示唆される。プログラムの作成・修正スキルが乏しい従業員でも、生成 AI を活用することで、一部のプログラムの作成・修正が実行可能となっている。一部のプログラムの作成・修正スキルの価値が低下していることが示唆される。

### 4 倫理方針とガイドライン

2024 年、K 社は人権やプライバシーの侵害、差別の助長、偽情報の発信などの課題に対応するため、生成 AI の活用に関する倫理方針を策定している。さらに、K 社はこの倫理方針に基づき、生成 AI の活用に関するガイドラインも策定している。このガイドラインでは、生成 AI を具体的に活用する際の留意点が示されている。

### 5 社内研修と活用事例の共有

K 社は、従業員が生成 AI を適切に活用するためのリテラシーやリスクに関する意識を身につけられるよう、全従業員向けの社内研修を実施している。社内研修では、生成 AI の基本操作を学ぶ基礎的な内容から、より高度な内容まで提供されている。基礎的な内容として、質問・指示の入力方法、回答結果の確認方法、倫理面、著作権などの法律面などを学ぶことができる。また、生成 AI の活用事例を共有するため、生成 AI を有効に活用している従業員に活用事例を発表してもらいイベントも開催している。このイベントには経営層も参加し、優れた活用事例の発表者には表彰がおこなわれている。

### 6 生成 AI をめぐる労使の対応

K 労働組合は、生成 AI が生産性向上、業務効率化、安全性向上につながる技術であるため、その活用に対して肯定的な見方を示している。また、K 労働組合は、K 社の諸施策の確認・理解・推進・点検（チェック）・支援（フォロー）の役割を担っており、生成 AI の活用に関しても同様の役割を果たしている。

## 第4章 生成AIの活用による従業員への影響

本研究の目的は、情報通信業 J 社および製造業 K 社へのヒアリング調査を通じて、職場レベルにおける生成 AI の活用実態を明らかにし、そのうえで生成 AI が従業員にどのような影響を及ぼしているのかを検討することであった。本章では、第1節で J 社と K 社の事例を統合して要約する。第2節では、その2社の事例から得られた事実に基づき、先行研究が問題提起している4つの論点について検討する。第3節では、今後の研究課題を示す。

### 第1節 要約

本研究は J 社と K 社における生成 AI の活用実態を探ってきた。以下では、この2社における生成 AI 導入後のタスク、スキル、雇用、賃金の変化、生成 AI の倫理的活用に関わる原則・方針およびガイドライン、社内研修と活用事例の共有、労使の対応を統合した要約を示す。

#### 1 タスクの変化

生成 AI の導入後のタスクの変化として、①補完的タスク変化、②タスクの幅の拡大、③タスクの再編成、④新たなタスクの創出、⑤タスクの部分的自動化の拡大がみられた。なお、生成 AI の導入後のタスクの変化を十分に捉えることができなかった職種もあった。

##### (1) 補完的タスク変化

生成 AI の導入後、補完的タスク変化がみられた (J・K 社)。補完的タスク変化は、従業員はタスクを担い続けるが、業務効率化や生産性向上を導く変化である。J 社のソフトウェアや K 社の担当者はプログラム作成・修正というタスクを担い続けるものの、生産性向上や業務効率化が生じている。J 社の一部事務職や K 社の担当者においては、アイデア出しというタスクが効率化している。J 社のネットワーク SE においては、ネットワーク機器が作動しない原因を特定し復旧させるタスクが効率化している。また、K 社の従業員は、論文、契約書、特許申請などの情報収集というタスクを担っており、ChatGPT の導入後、従来よりも広範囲の情報をより早く収集できるようになり効率化している。

##### (2) タスクの幅の拡大

従来できなかったタスクが実行可能になるというタスクの幅の拡大がみられる (J 社)。J 社において、ChatGPT の導入後、プログラムの作成・修正を体系的に学んでいない一部の事務職であったとしても、一部のプログラム作成・修正というタスクが実行可能となっている。

### (3) タスクの再編成

生成 AI の活用によって削減された時間を他のタスクに配分するというタスクの再編成がみられた (K 社)。J 社では ChatGPT の導入後の労働時間の変化という文脈において、タスクの再編成が示唆された。

### (4) 新たなタスクの創出

生成 AI によるハルシネーションを処理するという新たなタスクが創出されている (J・K 社)。K 社におけるハルシネーション処理の手続きは、①従業員が自身で時間をかけて確認すること、②生成 AI を用いて確認することであった。②の方法の具体例として、複数の生成 AI の回答結果を比較する方法、生成 AI に複数回の回答をさせる方法、生成 AI の回答に出典を明記させる方法が挙げられた。

加えて、J 社の事例では文書の要約や事実確認において生じるハルシネーション処理には時間を要するが、プログラム作成・修正で生じるハルシネーション処理は瞬時に実行可能であり、後者の方が容易であることが示された。

### (5) タスクの部分的自動化の拡大

タスクの部分的自動化の拡大が生じている (J 社)。J 社では、コーポレートチャットの導入以前から、人事や経理担当者が担当していた社内従業員からの問合せ対応というタスクにおいては、すでに FAQ によるタスクの部分的自動化が生じていた。コーポレートチャットの導入後、FAQ で対応できなかった問合せにも対応できるようになり、自動的に問合せに対応できる範囲が拡大している。

### (6) タスクの変化が不明な職種

生成 AI の導入後のタスクの変化を十分に捉えることができなかった職種がある (J・K 社)。これらの職種ではタスクの変化が生じていない可能性もある。J 社では、対面で顧客とやりとりする営業職の ChatGPT の利用率は低かった。K 社の製造現場において日常的に PC 操作をおこなわない従業員にとって、K 社生成 AI を直接活用することは難しい。これらの職種においてはより詳細な調査が必要となる。

## 2 スキルの変化

スキルの変化として、①新たなスキルの創出、②スキルの向上、③スキルの幅の拡大がみられ、④スキルの価値の低下が示唆された。スキルの変化はタスクの変化とも関連する。タスクが変化すれば、そのタスクに必要なスキルも変化するためである。

#### (1) 新たなスキルの創出

スキルの変化として、新たなスキルの創出がみられる（J・K社）。J社とK社の従業員は生成AIへの質問・指示をおこなうようになってきているため、どのように質問・指示するかという新たなスキルが必要になっている。このスキルの違いが生成AIの回答に影響するためである。J社とK社において、もう一つ創出された新たなスキルは、生成AIのハルシネーションに対応するスキルである。

#### (2) スキルの向上

生成AIを活用することによって、既存のタスクをより高い水準で遂行可能になっているという意味で、スキルの向上がみられる（J・K社）。J社では、ネーミング考案・アイコン作成などのアイデア出しが苦手であった従業員は、ChatGPTを活用することによって、アイデア出しをおこなえるようになってきている。K社の従業員も、従来と比較し、より多くのアイデアを出せるようになってきている。また、K社の従業員は、自身が詳しくないプログラムの作成・修正であっても、生成AIに質問・指示をおこなうことで実行可能になっている。

#### (3) スキルの幅の拡大

生成AIの活用によって、従来できなかったタスクを遂行できるようになっているという意味で、スキルの幅が拡大している（J社）。J社において、一部の事務職はChatGPTを活用して、一部のプログラムの作成・修正ができるようになってきている。従来できなかったタスクを遂行できるスキルを習得している。一方、その状況に対して、基礎的な学習が希薄化することへの危惧もみられる。

#### (4) スキルの価値の低下

生成AIを活用することによって、低スキルの従業員であっても、特定のタスクが遂行可能となり、スキルの価値の低下が示唆された（J・K社）。J社では、ChatGPTの導入後、従来アイデア出しを苦手としていた従業員もアイデア出しが可能となったため、従来は希少価値を有していたアイデア出しといったスキルの希少性が低下し、そのスキルの価値の低下が示唆される。また、J社において、生成AIを活用することによって、プログラムの作成・修正スキルが乏しい従業員であったとしても、一部のプログラムの作成・修正が実行可能となっている。従来は希少価値を有していた一部のプログラムの作成・修正スキルの希少性が低下し、そのスキルの価値の低下が示唆される。K社においてもプログラムの作成・修正スキルが乏しい従業員であったとしても、一部のプログラムの作成・修正が実行可能となっており、そのスキルの価値の低下も示唆される。

### 3 雇用と賃金の変化

生成 AI の導入後における雇用と賃金の変化はみられない (J 社)。なお、K 社の変化については今回の調査では十分に把握できなかった。

### 4 生成 AI の倫理的活用に関わる原則・方針とガイドライン

#### (1) 生成 AI の倫理的活用に関わる原則・方針

生成 AI の倫理的活用に関わる原則・方針が策定されていた (J・K 社)。J 社は AI 開発・利用原則を策定している。原則として掲げられる事項は、「人間の尊厳」「適正な利用」「制御可能性・人間の判断」「安全性」「プライバシー」「公平性」「透明性」「説明責任」「連携」である。K 社は、人権やプライバシーの侵害、差別の助長、偽情報の発信などの課題に対応するため、生成 AI の活用に関する倫理方針を策定している。

#### (2) ガイドライン

生成 AI の倫理的活用に関わる原則・方針に基づき、生成 AI の活用に関するガイドラインが策定されている (J・K 社)。J 社のガイドラインには、「安全・セキュリティの確保」「情報の取り扱い」「差別の禁止」「情報流出・著作権侵害・誤情報のリスク」「人間による情報確認」「入力内容の留意」「社内ルールの遵守」「チェックリスト」などがより詳細に定められている。加えて、J 社はガイドラインに準拠しているか否かを審査する審査部門を社内を設置しており、審査部門の承認なしに開発できない仕組みを構築していた。K 社のガイドラインにおいても、生成 AI を具体的に活用する際の留意点が示されている。

### 5 社内研修と活用事例の共有

#### (1) 社内研修

全従業員を対象とした社内研修が実施されている (J・K 社)。J 社の基礎研修は、全従業員が生成 AI を理解し、その活用スキルを向上させること、生成 AI に対する疑念を払拭すること、生成 AI の用途を見定めることを目的として実施されている。基礎研修は全従業員に推奨されており、受講を原則としつつも、受講の判断を従業員の意思に委ねるという絶妙な位置づけにあった。K 社は従業員が生成 AI を適切に活用するためのリテラシーやリスクに関する意識を身につけられるよう、K 社グループの全従業員向けの社内研修を実施している。

研修内容は生成 AI の操作方法や、著作権の侵害防止などの倫理的活用のあり方である (J・K 社)。J 社の基礎研修 1 では、ChatGPT の基本的な使用方法、誤情報への対応、著作権侵害の防止、倫理的観点などの基礎知識が提供される。K 社の社内研修では、生成 AI の基本操作を学ぶ基礎的内容から、より高度な内容まで提供されている。基礎的な内容として、質問・指示の入力方法、回答結果の確認方法、倫理面、法律面などを学ぶことができる。

## (2) 活用事例の共有

生成 AI の活用事例の共有もおこなわれている (J・K 社)。J 社のある部門では、生成 AI の活用事例に関する発表会を開催し、有益な活用事例が従業員間で共有されている。しかし、共有されていない部門もあった。K 社では、生成 AI の活用事例を共有するため、生成 AI を有効に活用している従業員が活用事例を発表する社内イベントを開催している。このイベントには経営層も参加し、優れた活用事例の発表者には表彰がおこなわれる。

## 6 生成 AI をめぐる労使の対応

### (1) 生成 AI に対する労働組合の見方

労働組合は生成 AI に対して肯定的な見方を示している (J・K 社)。J 労働組合は、生成 AI が生産性向上や業務効率化につながる技術であること、また、J 社の事業自体がその技術を提供する立場でもあるため、肯定的な見方であった。K 労働組合は、生成 AI が生産性向上、業務効率化、安全性向上につながる技術であるため、その活用に対して肯定的な見方を示している。

他方、J 労働組合は生成 AI の活用に対して、「DX/AI スキルの格差・分断の回避」「雇用区分 (正規/非正規) による格差是正」「公平・公正な機会提供」「柔軟に対応できる従業員ばかりではない」といった見方も示している。

なお、J 労働組合が肯定的な見方を示す理由として挙げられていた、J 社の事業自体が生成 AI を提供する立場であるという点は、情報通信産業の特性かもしれない。

### (2) 労使協議

生成 AI をめぐる労使協議について、第一に、生成 AI の導入をめぐる労使協議は実施されていない (J 社)。J 社で実施されていない理由は、生成 AI の導入目的が業務効率化や生産性向上であることや、人手不足ゆえに雇用削減の懸念が生じていないためである。K 社の労使協議の実施状況については、今回の調査では十分に明らかにすることができなかった。

第二に、生成 AI の活用をめぐる労使協議は実施されている (J 社)。J 社においては、J 労働組合は経営協議会の場で「公平・公正な機会提供」を確保するため、「スキルを高められるチャンスはみんな平等に提供すべし」と主張している。J 労働組合は生成 AI を効果的に活用できる者と、そうでない者との間でスキル格差が広がることを懸念しているためである。J 社の労使は全従業員への研修機会の提供について合意している。一方、研修機会の提供後に生じるスキル格差に対する労使の認識には若干の相違がみられる。使用者側は許容している一方、労働組合側は懸念を示している。加えて、J 社では DX や生成 AI に関する基礎スキル研修を全従業員を対象に実施するにあたり、数年かけて研修をおこなうことを計画していたが、人材育成の強化としての「人への投資」の観点から、J 労働組合は、春季生活闘争等の労使協議において、早期に全従業員が受講できるよう主張してきた。そして、当初、2025 年

中に全従業員がこの研修を終えることを目標としていたが、2024年時点でこの目標に達している。また、J社の労使協議において、J労働組合は、使用者側に対して、採用や人事評価へのAI技術の活用について、倫理的観点から注意するよう主張していた。仮に、AI技術を採用や人事評価へ活用する場合には、使用者側は活用前にJ労働組合に説明し、労使間で合意を得ることとされている。

一方、K労働組合は、K社の諸施策の確認・理解・推進・点検（チェック）・支援（フォロー）の役割を担っており、生成AIの活用に関しても同様の役割を果たしている。

## 第2節 論点

ここでは本事例から得られた知見に基づき、先行研究が問題提起している①ハルシネーションの問題、②低スキルの従業員への恩恵、③活用事例の共有をめぐる課題、④AI技術の倫理的活用に関する議論という4つの論点を検討する。

### 1 ハルシネーションの問題

生成AIが誤情報というハルシネーションを生成するため、生成AIを業務に適用する困難性や情報の信頼性への懸念が語られてきた。Peng, B. et al. (2023)は、ChatGPTのような「大規模言語モデルを実社会の重大な業務に適用することは依然として困難である。その主な理由は、大規模言語モデルはハルシネーションを生成しやすい」ためであると指摘していた（Peng, B. et al. 2023 : 1）。Brynjolfsson et al. (2023)も「ChatGPTなどの大規模言語モデルベースの人気ツールが、予測不可能なかたちで誤情報や誤解を招く情報を生成することが確認されており、重要な場面においてそれらが信頼できるかどうか懸念が生じている」と述べていた（Brynjolfsson et al. 2023 : 8）。生成AIがハルシネーションを生じさせる問題は現在も問題であり続けている。

とはいえ、ハルシネーションが問題であるから企業は生成AIを活用していないのかというと、そうではない。J社とK社は、ハルシネーションを問題として認識したうえで、その処理をおこないながら生成AIを活用していた。特にK社では、①従業員が自身で時間をかけて確認すること、②生成AIを用いて確認することを通じてハルシネーションを処理していた。この2社の事例は、ハルシネーションそのものを問題とするのではなく、ハルシネーションをいかに処理しながら生成AIを活用するかという問いを立てる方が重要であることを示唆している。

加えて、J社の事例では興味深い示唆が得られている。それは、文書の要約や事実確認において生じるハルシネーション処理には時間を要するが、プログラム作成・修正で生じるハルシネーション処理は瞬時に実行可能であるため、プログラム作成・修正で生じるハルシネーション処理の方が容易であるということである。タスクの種類によって、ハルシネーション処理の困難さが変化することが示唆される。したがって、ハルシネーションを一括りに問

題とするのではなく、どのようなタスクに付随するハルシネーション処理がより困難かつ問題なのかを識別することが重要となろう。

## 2 低スキルの従業員への恩恵

ChatGPT は従業員間にみられる生産性のばらつきを縮小し、特に低スキルの従業員が最も大きな恩恵を受けるとの知見が示されていた (Brynjolfsson et al. 2023 : 4)。Brynjolfsson et al. (2023) によると、低スキルの従業員への ChatGPT の恩恵は、実験環境における生成 AI の影響を分析した Zhang (2023)、Choi and Schwarcz (2023)、Peng, S. et al. (2023) の結果とも一致する (Brynjolfsson et al. 2023 : 4)。

J 社と K 社の事例でも低スキルの従業員の方がより恩恵を受けるという傾向が示唆された。J 社において、ネーミング考案・アイコン作成などのアイデア出しのタスクが苦手であった従業員は、ChatGPT を活用して、それらの苦手なタスクをおこなえるようになっていく。これは、既存のタスクをより高い水準で実行できるようになったことを意味する。スキルの向上がみられた。また、K 社の従業員は自身が詳しくないプログラムの作成・修正であっても、生成 AI に質問・指示をおこなうことで、実行可能になっている。ここでもスキルの向上がみられた。さらに、J 社の一部の事務職は、ChatGPT を活用して、一部のプログラムの作成・修正ができるようになっていく。従来できなかったプログラムの作成・修正という新しい分野のタスクを習得し、スキルの幅を広げている。J 社と K 社の事例では、生成 AI の導入後、低スキルの従業員はスキルの向上やスキルの幅の拡大という恩恵を得ている。

一方、上記のような恩恵を低スキルの従業員が得たと同時に、スキルの価値の低下も示唆された。低スキルの従業員であっても、特定のタスクが遂行可能となったためである。J 社においては、生成 AI を活用することで、プログラムの作成・修正スキルが乏しい従業員であったとしても一部のプログラムの作成・修正が実行可能となったため、そのスキルの価値の低下が示唆される。K 社でも同様の傾向である。加えて J 社では、従来アイデア出しを苦手としていた従業員もアイデア出しが可能となったため、アイデア出しのスキルの価値の低下も示唆される。従来、これらの希少なスキルを有していた従業員にとっては、そのスキルの価値が低下することによって、低スキルの従業員とのスキル差が縮小している可能性がある。

さらに、生成 AI は低スキルの従業員に恩恵を与える一方で、基礎的な学習の希薄化という問題も生じさせている。この問題に対して、Brynjolfsson et al. (2023)、Zhang (2023)、Choi and Schwarcz (2023)、Peng, S. et al. (2023) は十分に焦点を当ててこなかった。J 社の一部の事務職は、生成 AI を活用すれば、プログラム作成・修正が可能になっている状況に対して、J 社 A 氏は次のように語っていた。「パッチワークみたいな、何も本質が分かっていないところで、いつかぼろが出る可能性はあります」。自身が担当するタスクをきちんと理解せずに実行した場合、そのタスクに対する説明を求められても答えることは難しくなる。

同様の事例は JILPT (2024) にもみられ、そこではカナダ製造会社が金属の切断機を制御する AI 技術を導入し、怪我の減少につながった事例がある。しかし、新人が切断機の操作に慣れておらず、物理的な安全性が向上したとはいえ、同社のある従業員は新人が切断機を操作するうえでの注意点やその方法を理解していないことへの危惧を示している (JILPT 2024 : 106-107)。自身が担うタスクの基礎学習を欠いたまま生成 AI を活用することによって、どこかのタイミングで業務上での不具合が生じるかもしれない。そうすると、そのタスクをよく理解し指導できる者が職場には必要となろう。

このように生成 AI の活用は、低スキルの従業員に恩恵を与えていると同時に、スキルの価値を低下させていることも示唆しており、加えて基礎学習の希薄化という問題も生じさせている。これらの詳細は、なお丁寧に観察する必要がある。

### 3 生成 AI の活用事例の共有をめぐる課題

生成 AI の活用事例をいかに従業員間で共有するかも重要な論点である。Brynjolfsson et al. (2023) は次のように指摘していた。「高度なスキルをもつ従業員は、AI システムがその従業員らのスキルを学習・拡散するために使用する学習データへの貢献に対して、一般的に報酬を得ていない。しかし、こうした従業員の貢献がなければ、AI システムは新たな問題の解決方法を効果的に学習できない可能性がある。したがって、本研究は従業員が AI システムにデータを提供することに対して、どのように報酬を与えるべきかという問題を提起している」(Brynjolfsson et al. 2023 : 3-4)。

高度なスキルを有する従業員が自身のスキルを提供しても報酬が得られていないという問題提起は、J 社と K 社の事例にも当てはまりうる。つまり、ある従業員が生成 AI の有効な活用事例を他の従業員に提供することによって、他の従業員は便益を得るが、提供元の従業員には報酬が与えられない。生成 AI の有効な活用事例を提供する従業員に対して、どのように報いるべきかという問いが浮かび上がる。では、この問題に対して J 社と K 社はどのように対応しているのか。

J 社においては、部門によっては生成 AI の活用事例に関する発表会を開催し、有効な活用事例を共有している。一方、K 社では、生成 AI の活用事例を共有するため、生成 AI を有効に活用している従業員に活用事例を発表してもらいイベントを開催している。このイベントには経営層も参加し、優れた活用事例の発表者には表彰がおこなわれている。金銭的な報酬の有無は不明であるものの、少なくとも、優れた活用事例を発表した従業員は役員層を含む従業員の前で表彰されるため、他者からの賞賛・承認という非金銭的な報酬を受け取っていると見える。

K 社の事例からは、有効な活用事例を提供する従業員に対する報酬として、表彰という報酬のあり方を示すことができる。しかし、非金銭的な報酬が活用事例を提供する従業員にとって有効か否かは分からない。したがって、生成 AI の有効な活用事例を提供する従業員へ

の報酬のあり方は、引き続き検討すべき重要な課題である。

#### 4 倫理的活用に関する議論

生成 AI を含む AI 技術の活用については、経済的効率性重視の議論が多く、倫理的活用に関する議論の少なさが指摘されている。藤本（2024）は次のように述べていた。「AI 利用に関して、日本は労働者不足という深刻な事態の前に、利便性、経済的効率性重視の情報があまにも多く、社会倫理に関する問題や労働者の働きがいなど、人々の雇用への影響、職場での働き方の変化などに関する調査や議論が少ない」（藤本 2024：79）。この指摘には同意する。とりわけ、JILPT（2024）では、職場での従業員の働きがいや働き方の変化に関して部分的に言及している一方、倫理的活用に関する問題については十分に議論していない。

生成 AI の倫理的活用に関する J 社と K 社の取り組みを振り返ってみたい。J 社と K 社は、AI 技術の倫理的活用に関する原則・方針およびガイドラインを策定している。J 社の AI 開発・利用原則には、「人間の尊重」「適正な利用」「制御可能性・人間の判断」「安全性」「プライバシー」「公平性」「透明性」「説明責任」「連携」のあり方が定められている。この原則に基づいて、J 社は「安全・セキュリティの確保」「情報の取り扱い」「差別の禁止」「情報流出・著作権侵害・誤情報のリスク」「人間による情報確認」「入力内容の留意」「社内ルールの遵守」「チェックリスト」などをより詳細に定めたガイドラインも策定している。K 社は 2024 年に人権やプライバシーの侵害、差別の助長、偽情報の発信などの課題に対応するため、生成 AI の活用に関する倫理方針を策定している。また、K 社はこの倫理方針に基づき、生成 AI の活用に関するガイドラインも策定している。このガイドラインでは、生成 AI を具体的に活用する際の留意点が示されている。

このような倫理的活用に関する原則・方針やガイドラインを策定するだけでは従業員に十分に認識されないため、J 社と K 社は全従業員への社内研修も実施している。J 社の基礎研修 1 では、ChatGPT の基本的な使用方法や誤情報への対応に加え、著作権侵害の防止などの倫理的活用の基礎知識を従業員に提供している。K 社の社内研修では、生成 AI の基本操作を学ぶ基礎的内容から、より高度な内容まで提供されている。基礎的な内容として、質問・指示の入力方法、回答結果の確認方法、倫理面、著作権などの法律面などを学ぶことができる。

さらに、J 社の労使間においても、労使協議の場で AI 技術の倫理的な活用をめぐる議論されている。その議論の内容を確認すると、J 社の労使は、現時点では採用や人事評価に AI 技術を活用していないものの、将来的に活用する場合には、事前に労使間で合意を得ることとしている。

このように、企業内では生成 AI の倫理的活用をめぐる議論が展開されている。生成 AI の普及以前における AI 技術の活用を観察した JILPT（2024）によれば、AI 技術の活用をめぐる労使の主な関心は、AI 技術によって将来的に雇用や仕事が喪失する可能性に置かれてい

た。しかし現在では、生成 AI に対する労使の関心は、雇用や仕事の喪失といった側面から、倫理的活用の側面へと変化していることが示唆される。なお、AI 技術に対する他国の労働組合の懸念は、「雇用喪失のリスクから、職場における AI 技術の導入に伴うその他のリスク、例えば潜在的な差別、過剰な監視、人権侵害といったリスクへと懸念が移行しつつある」（Krämer and Cazes 2022 : 9）ことが示されている。日本の労働組合にも類似の変化が生じている可能性がある。

従来 AI 技術の活用が特定部門の従業員を主な対象としていたのに対し、生成 AI の活用はより広範な従業員を対象としている。そのため、生成 AI の倫理的活用を確保するうえで、労使双方の役割は従来以上に重要性を増しているかもしれない。

### 第 3 節 今後の研究課題

最後に今後の研究課題を示しておきたい。以下では、①タスクの変化の詳細、②高スキルの従業員のスキルの変化、③活用事例の共有の手続き、④生成 AI をめぐる労使協議の詳細、⑤非正規雇用、⑥産業間比較、⑦他国の事例との比較について言及する。

#### 1 タスクの変化の詳細

エンジニアや営業担当者などの職業に焦点を合わせたタスクの変化の把握が必要である。本研究は特定の職業に生じた変化を詳細に捉えきれていない。特に生成 AI の利用率が低いとされた営業職にはほとんど言及できていない。

また、エンジニアについても、生成 AI を活用することでプログラム作成・修正というタスクが効率化したとはいえ、その変化はエンジニアの日々の仕事のなかで、どの程度のインパクトをもつのか、実はよく分からない。エンジニアに生じた変化の一部を捉えたに過ぎないからである。今後の観察においては、特定の職業の従業員に要請された仕事内容をきちんと把握したうえで、タスクの変化を捉える必要がある。このような観点からタスクの変化を捉えることによって、タスクの再編成の中身についてもより明瞭になると考える。

加えて、タスクの変化を検討するにあたり、タスクの自動化の状況についても把握しておく必要がある。この点も本研究は不十分である。例えば、K 社は ChatGPT の活用を通じて、従来の業務と比較して AI 技術による自動化 50%以上を目指している。では、どのようなプロセスを経て業務の自動化が実現されるのか。今後の研究課題としたい。

#### 2 高スキルの従業員のスキルの変化

本研究では生成 AI が低スキルの従業員に恩恵を与えるとの示唆が得られたものの、高スキルの従業員が生成 AI をどのように活用しているのかについては観察できていない。例えば、高スキルのエンジニアのスキルの価値は維持されているのか、向上しているのか、もしくは低下しているのかなど、スキルの変化を捉える必要がある。

### 3 活用事例の共有の手続き

活用事例の共有の手続きをより詳細に把握する必要がある。例えば、各社ではどの程度の規模や頻度で活用事例が共有されているのか。K社の表彰には金銭が伴っているのか。活用事例を共有するとしても、部門や職業が異なれば、活用事例をそのまま適用することは難しいと考えられるため、この難しさにどのように対応しているのか。分からないことは多い。

### 4 生成 AI をめぐる労使協議の詳細

生成 AI をめぐる労使協議は各社の労使関係機構を踏まえて位置づける必要がある。本研究ではエピソード的な言及に留まっており、各社の労使はどのような協議・話し合いの場を設けているのかなど、その構造をきちんと把握しておく必要がある。

また、J社とK社では生成 AI の活用をめぐる倫理的側面や社内研修のあり方を議論しており、この議論は今後の生成 AI の活用のあり方を考えるためにも極めて重要である。

一方、組合員の賃金・労働条件の向上という観点から労働組合の役割を捉えてみると、生成 AI の導入目的は業務効率化や生産性向上であったため、生成 AI がそれらに資するのであれば、その還元としての賃上げを労働組合は使用者に要求してもよいように思われる。この点について、労使はどのように考えているのか、すでに何らかの対応をおこなっているのかなど、正確な観察が求められよう。

### 5 非正規雇用の従業員への影響

生成 AI が非正規雇用の従業員に及ぼしている影響を検討する必要がある。本研究は主として正規雇用の従業員を対象としていた。正規雇用の従業員にとって、生成 AI が自身の雇用や仕事を奪うものとして捉えていなかったとしても、それは非正規雇用の従業員には当てはまらない可能性がある。特に生成 AI が雇用や仕事に及ぼす影響を検討する場合には、正規雇用か非正規雇用かの識別は極めて重要である。

### 6 産業間比較

本研究は、研究対象として情報通信業 J社と製造業 K社の事例を取り上げたが、両産業間の比較をおこなえていない。各社における生成 AI の活用実態を整理することに注力したためである。しかし、生成 AI の活用のあり方をより把握するためには、産業特性をどのように捉えるかという点は重要な問いである。J社とK社の事例をベースとして、産業間の比較分析を進めていくことは、今後の重要な研究課題であろう。

### 7 他国の事例との比較

日本の状況を正確に理解するためには、諸外国の状況を把握し、比較する必要がある。生成 AI の影響を国の区別なく議論しても、その論点がどれほど職場の実態と適合しているの

かが分からないからである。また、生成 AI による雇用・仕事の喪失の影響は、賃金制度や日常の仕事の進め方といった基本的な雇用慣行の差異にも左右されそうである。日本と他国の雇用慣行の差異を踏まえたうえで、生成 AI による従業員への影響を比較する観点が重要である。

## 参考文献

- Brynjolfsson, E., Li, D. and Raymond, L. (2023) “Generative AI at work”, *NBER Working Paper*, No. 31161.  
<https://www.nber.org/papers/w31161>
- Choi, J.H. and Schwarcz, D. (2023) “AI assistance in legal analysis: An empirical study”, *Journal of Legal Education*, Vol. 73, No. 2.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4539836#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4539836#)
- Frey, C.B. and Osborne, M.A. (2017) “The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, pp.254-280.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- 藤本昌代 (2024) 「人口減少社会における自動化技術と仕事との関係—AI利用事例調査より」『日本労働研究雑誌』 768号, pp.70-80。  
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2024/07/pdf/070-080.pdf>
- Krämer, C. and Cazes, S. (2022) “Shaping the transition: Artificial intelligence and social dialogue”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 279, OECD Publishing, Paris.  
<https://doi.org/10.1787/f097c48a-en>
- Lane, M. and Saint-Martin, A. (2021) “The impact of artificial intelligence on the labour market: What do we know so far?”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 256, OECD Publishing, Paris.  
<https://doi.org/10.1787/7c895724-en>
- Lane, M., Williams, M. and Broecke, S. (2023) “The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 288, OECD Publishing, Paris.  
<https://doi.org/10.1787/ea0a0fe1-en>
- Milanez, A. (2023) “The impact of AI on the workplace: Evidence from OECD case studies of AI implementation”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 289, OECD Publishing, Paris.  
<https://doi.org/10.1787/2247ce58-en>
- Milanez, A., Lemmens, A. and Ruggiu, C. (2025) “Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey”, *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 31, OECD Publishing, Paris.  
[https://www.oecd.org/en/publications/algorithmic-management-in-the-workplace\\_287c13c4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/algorithmic-management-in-the-workplace_287c13c4-en.html)
- Noy, S. and Zhang, W. (2023) “Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence”, *Science*, Vol. 381, Issue 6654, pp.187-192.  
<https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- Peng, B., Galley, M., He, P., Cheng, H., Xie, Y., Hu, Y., Huang, Q., Liden, L., Yu, Z., Chen, W., and Gao, J. (2023) “Check your facts and try again: Improving large language models with external knowledge and automated feedback”, *arXiv preprint arXiv:2302.12813*.  
<https://arxiv.org/abs/2302.12813>
- Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P. and Demirer, M. (2023) “The impact of AI on developer productivity: Evidence from GitHub Copilot”, *arXiv preprint arXiv:2302.06590*.  
<https://arxiv.org/abs/2302.06590>
- 労働政策研究・研修機構 (2022) 『金融業における AI 技術の活用が職場に与える影響—OECD 共同研究—』 (資料シリーズ No.253)。  
<https://www.jil.go.jp/institute/siryu/2022/253.html>

労働政策研究・研修機構（2023）『製造業における AI 技術の活用が職場に与える影響—OECD 共同研究—』（資料シリーズ No.262）。

<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2023/262.html>

労働政策研究・研修機構（2024）『職場における AI 技術の活用と従業員への影響—OECD との国際比較研究に基づく日本の位置づけ—』（労働政策研究報告書 No.228）。

<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2024/0228.html>

労働政策研究・研修機構（2025）『AI の職場導入による働き方への影響等に関する調査（労働者 Web アンケート）結果』（調査シリーズ No.256）。

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2025/256.html>

鶴光太郎（2021）『AI の経済学「予測機能」をどう使いこなすか』、日本評論社。

---

JILPT 資料シリーズ No.299

職場における生成 AI の活用による従業員への影響  
—情報通信業 J 社と製造業 K 社の事例調査より—

発行年月日

2026年3月18日

編集・発行

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先)

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

---