

生成AIの本格的利用促進に向けた 問題意識調査に関する報告書

<サマリー版>

2026年4月
株式会社インソース総合研究所

0. 調査概要、本調査の特徴

1. 生成AI活用の実態と活用効果

2. 生成AI活用における課題（阻害要因）

3. 生成AI活用に向けた人材・組織・教育の課題

4. 生成AIが企業にもたらす業務への影響や対応

5. 生成AI活用に関する中長期ビジョン

6. 本報告書からの提言に向けて

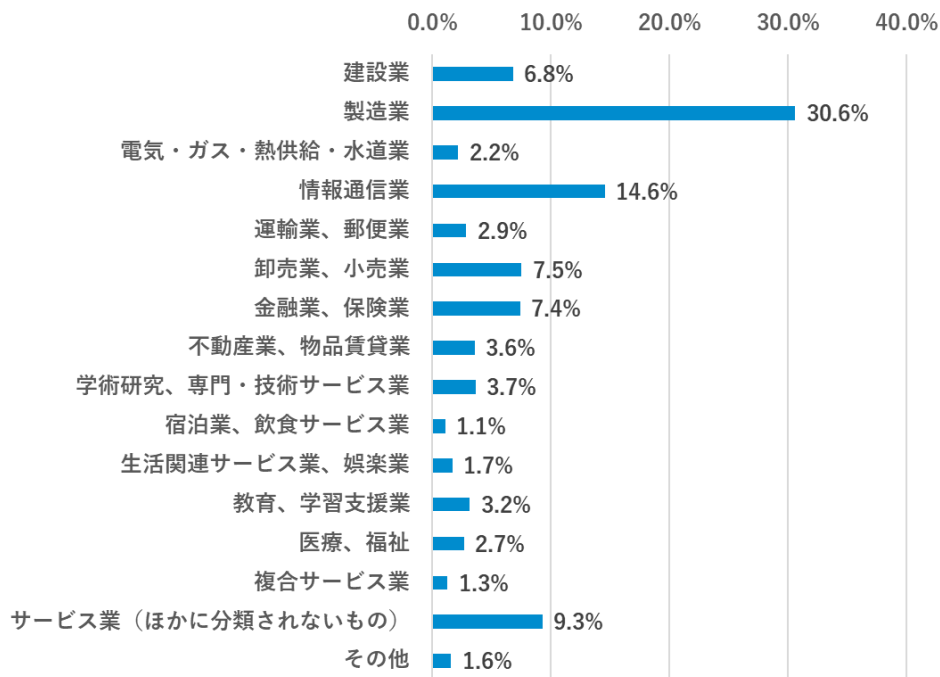
0. 調査概要、本調査の特徴

○本アンケート調査は、生成AIの本格的利用促進に向けた調査の一環として行った、生成AIの利用促進に関する企業向けアンケート調査の結果を整理したものである。日本の企業において生成AIの本格的利用促進を妨げている具体的な課題・阻害要因を明らかにし、その解決策の示唆を得ることを目的としている。

| | |
|--------|--|
| 調査名 | 生成AIの本格的利用促進に向けた問題意識調査 |
| 調査目的 | 企業における生成AIの導入・活用の現状を把握、課題・阻害要因を明確にし、推進体制や教育体制の在り方などを探り、また生成AIが企業にもたらす影響などを明らかにする |
| 調査対象 | <ul style="list-style-type: none"> ・スクリーニング調査 10,000人対象 全国の20歳以上の男女（会社員（正社員）、経営者・役員）を対象とした。 ・本調査 1,010人対象 スクリーニング調査対象者のうち、従業員数30人以上、かつ生成AIを導入・活用している日本企業に勤務する1,388人を対象に実施。そのうち有効回答である1,010人を集計対象とした。 |
| 調査期間 | スクリーニング調査 2026年1月28日～2月4日 本調査 2026年1月30日～2月10日 |
| 調査方法 | 調査会社モニターを用いたインターネット調査 |
| 調査実施主体 | 株式会社インソース総合研究所 |

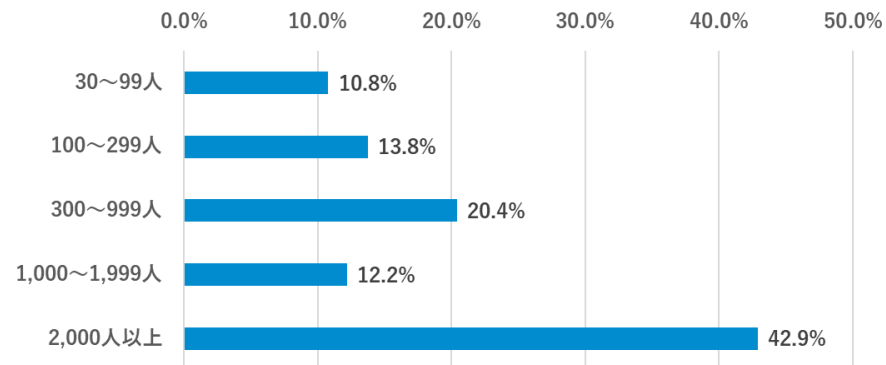
業種

【n=1,010】



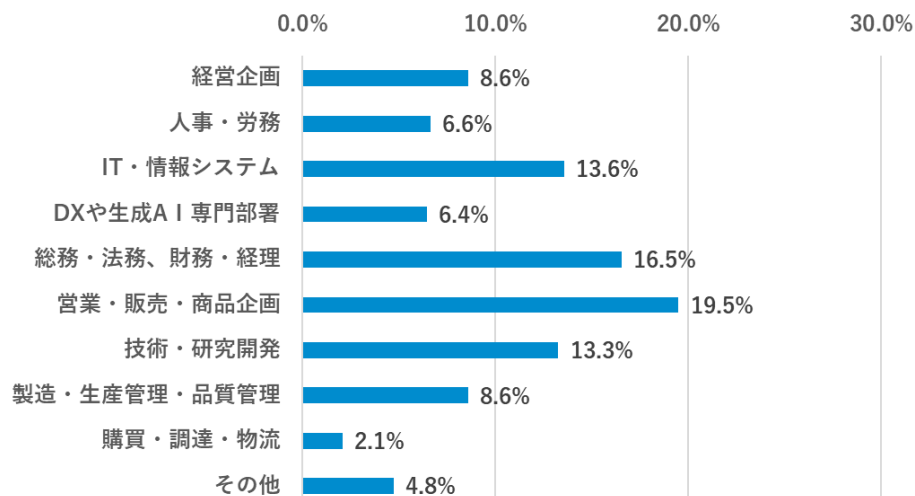
企業規模

【n=1,010】



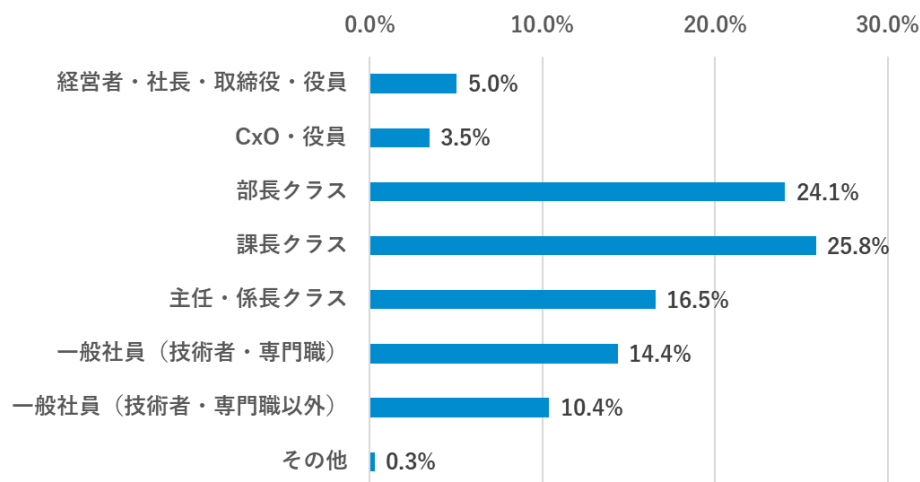
所属部門

【n=1,010】



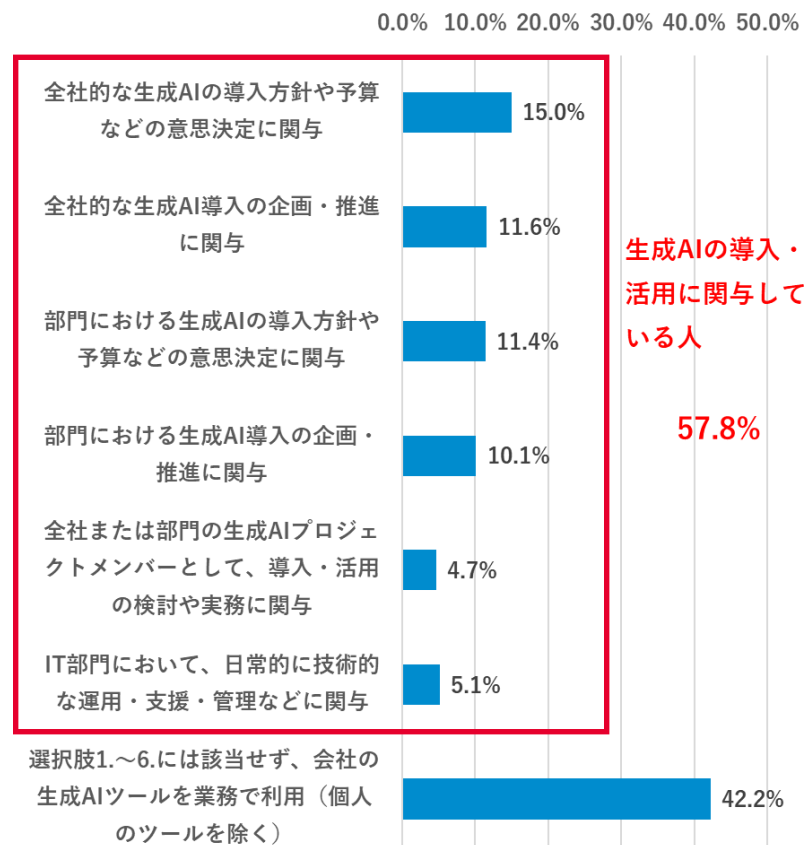
役職

【n=1,010】



生成AI導入・活用への関与

【n=1,010】



○回答者層について

今回の調査では、生成AIを導入している企業のみを対象とし、加えて、生成AI活用の意思決定や運営に直接関与している回答者を中心に抽出したため、推進者・管理者が全体の6割近くを占める。

○網羅性の確保と暫定的分類の利用について

①**本調査における生成AIの範囲**：対話型生成AIやAIエージェント等の定義が定着してないため、生成AI全般について確認している。

②**生成AI活用方針（レベル）**：生成AI活用方針については、生成AI活用の成熟度に応じた、下記の3目的を基軸として分類

- ・初級（業務効率化・コスト削減のツールとしての位置づけ）
- ・中級（業務プロセスの部分的改善・自動化ツールとしての位置づけ）
- ・上級（経営戦略・ビジネスモデル変革のツールとしての位置づけ）

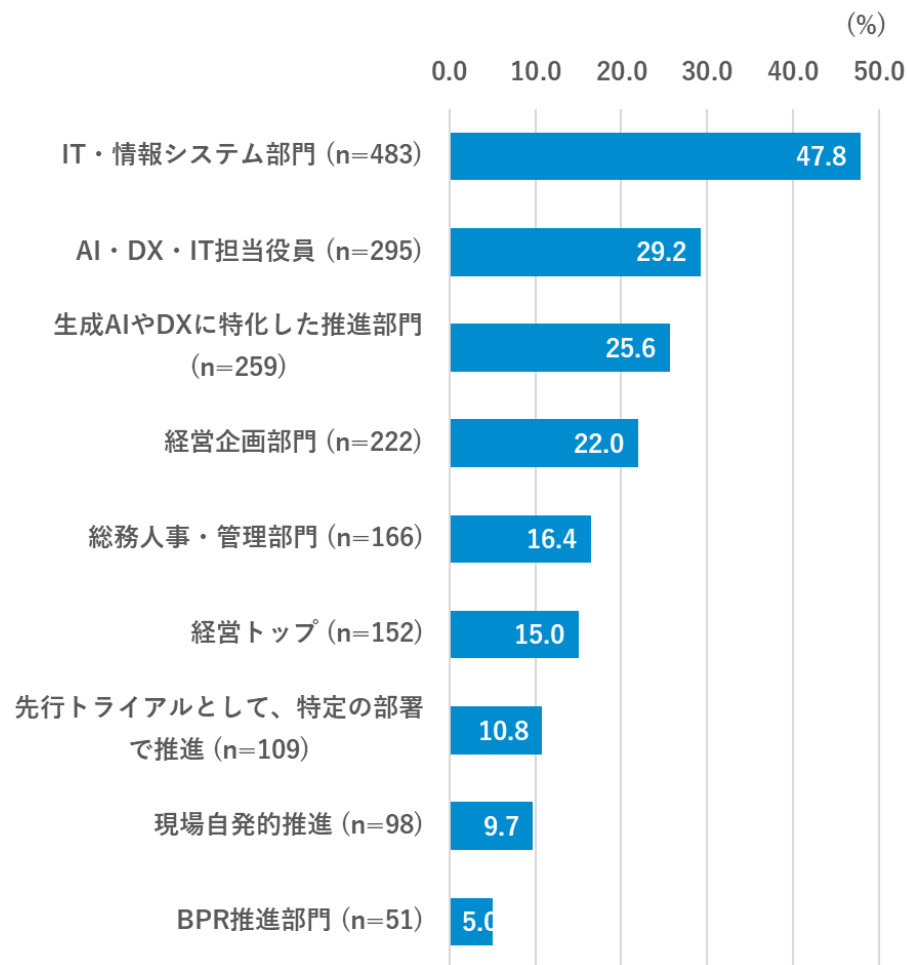
③**対象業務**：本調査では、生成AIが産業革命に匹敵するような命題であることに鑑み、幅広い業務を対象とするため、企業の主な業務・領域を、上記①の中で想定される主な生成AI活用目的にそって分類し、各業務における生成AI活用状況を整理・分析。この活用目的のレベル分けは、生成AI活用状況の特徴を概観するための便宜上の分類

- ・初級活用（資料作成・定型業務サポート・情報収集等）
- ・中級活用（データ分析・業務プロセス改善・教育自動化等）
- ・上級活用（新規事業・戦略支援・人材戦略・ビジネスモデル変革等）

④**生成AIに代替される業務**：生成AIが多くの労働者に大きい影響を与えるような命題であることから、生成AIによって代替される業務について幅広く確認するため、オフィス系と現場・技術系の代表的な業務について、各業務における代替度合いと、代替された場合の影響について現状を整理・分析

1. 生成AI活用の実態と活用効果

推進部門

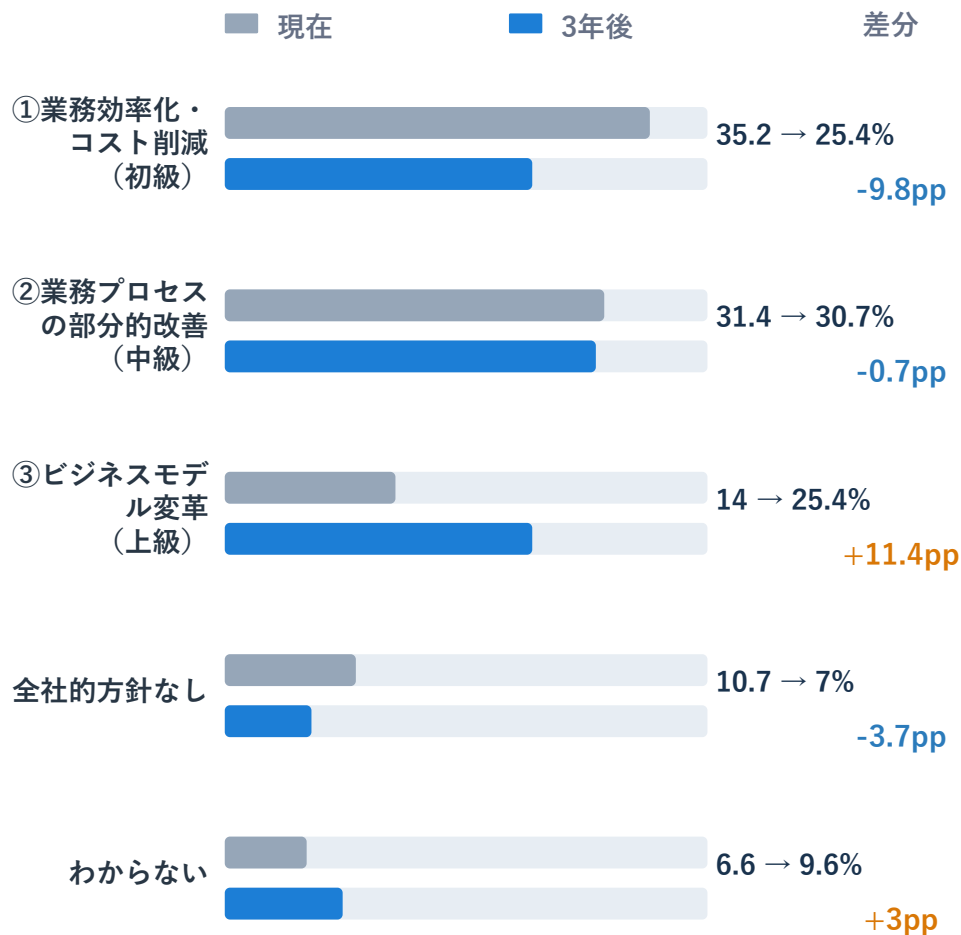


Q6 (複数回答)

本アンケート調査時点では「IT・情報システム部門」が約半数の企業で推進役を担っており、技術部門主導の導入が主流である。

- 「AI・DX・IT担当役員」 (29.2%)、「生成AIやDXに特化した推進部門」 (25.6%)、「経営企画部門」 (22.0%) など上位で、戦略的な横軸の推進体制を持つ企業も一定程度進む
- 「経営トップ」の関与が15.0%と高くないことは、まだトップダウンでの推進が中心でない企業が多いことを示している。また、「現場自発的推進」が9.7%と低いことから、ボトムアップでの活用拡大には組織的な仕掛けが必要

生成AIのとらえ方：現在→3年後



Q7 【n=1,010】

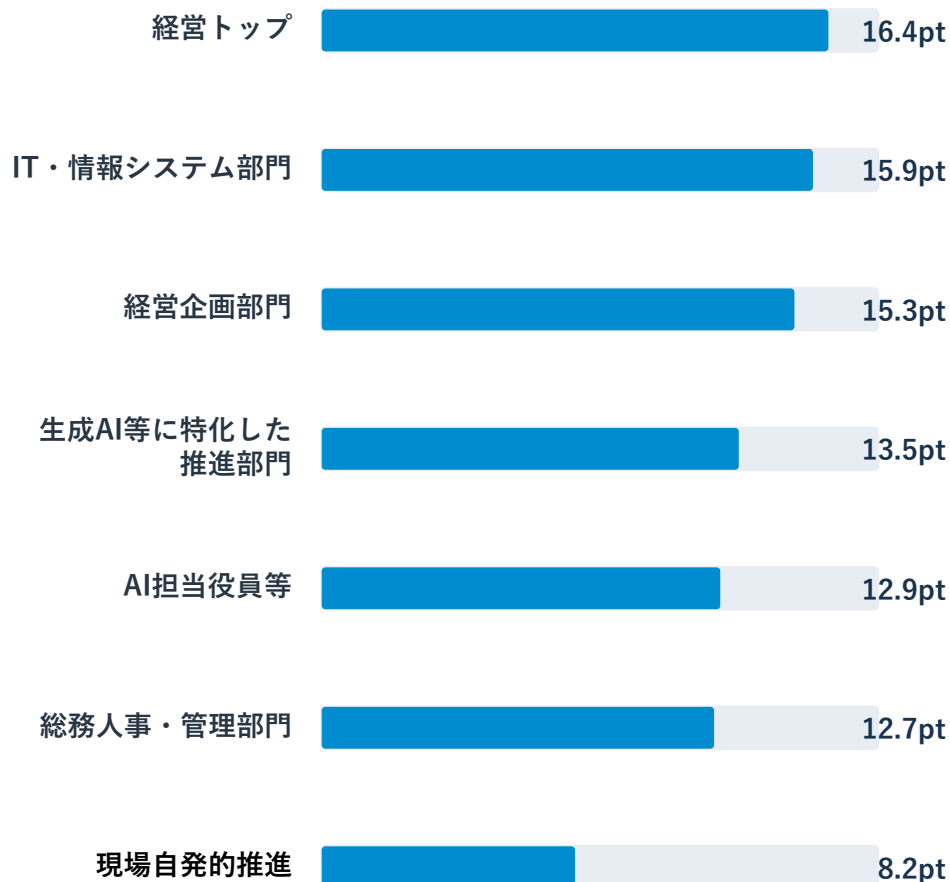
生成AI活用方針は、3つのレベルに分け、
①業務効率化・コスト削減（初級）、
②業務プロセスの部分的改善（中級）、
③ビジネスモデル変革（上級）と設定
現在と3年後の方針推移が明確である。

○現在は①「業務効率化・コスト削減のツールとして位置づけ」が最多だが、3年後には10ポイントも下がる。一方で、
③「経営戦略・ビジネスモデル変革・競争力強化のツールの位置づけ」が大きく伸長。生成AI活用方針が、効率化から戦略的変革へとシフトしていることが明確

○②「業務プロセスの部分的改善」は現在も3年後もあまり変化なし

○④「全社の方針なし」が3年後には低下し、方針の明確化が進む見通しだが、「わからない」が増加し、3年後のビジョンを描けていない企業が一定数存在。生成AIを競争力の源泉として位置づける動きが始まっていると言えるが、その方向性にはまだ不確実性が残る

推進部門別に見る「ビジネスモデル変革」の伸び



Q6×Q7（「ビジネスモデル変革」比率の現在→3年後増分）

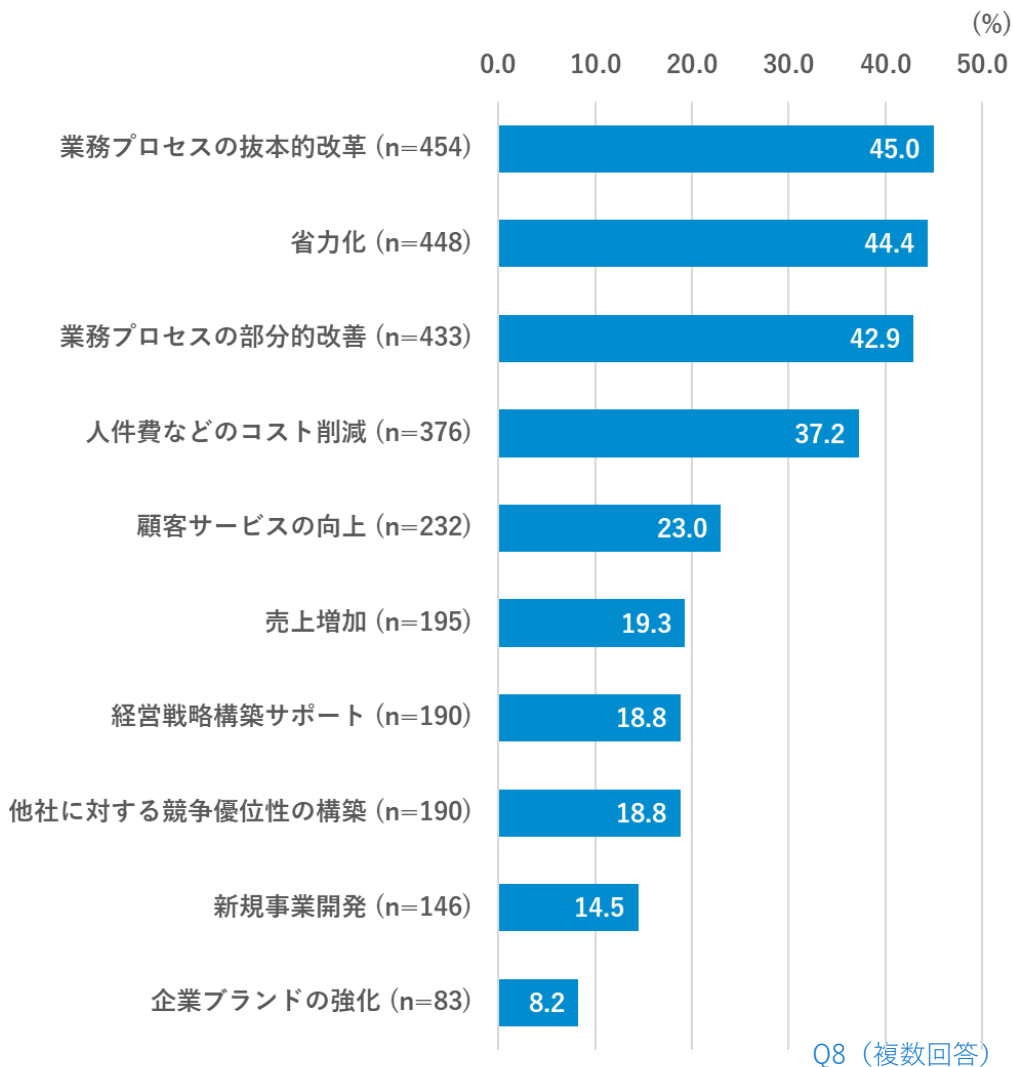
生成AI活用方針を「ビジネスモデル変革（上級）」とする企業の、現状と将来（3年後）の伸び率については、生成AIの推進部門ごとの違いが出ている。

○将来（3年後）の割合は、全ての推進体制において、現状から大幅増。特に増加率が大きいのが「経営トップ」が推進部門となる場合で16ポイント以上増加。「IT・情報システム部門」と「生成AI等に特化した推進部門」でも15ポイント以上増加。

○近い将来、生成AIの活用方針は、①業務効率・コスト削減（初級）から、②業務プロセスの部分的改善（中級）を拡大して、③ビジネスモデル変革（上級）へとつながる方向性が明確。

○その活用方針の推移に伴い、推進部門は「経営トップ」が担うという割合の増加が顕著。現状、リーダーシップが弱いと思われる「経営トップ」が、3年後は生成AI戦略を牽引していくものと期待。

期待している効果（短期的：1～2年）



短期的な生成AIに対する期待は、「業務プロセスの抜本的改革」、「業務プロセスの部分的改善」など業務改革への期待や、「省力化」、「コスト削減」など、効率化への即効性を求める傾向が強い。

○「新規事業開発」「企業ブランドの強化」への期待度は低く、短期的には攻めの活用より守りの効率化が優先

○ただし、「業務プロセスの部分的改善」ではなく「業務プロセスの抜本的改革」を行うには、単なるツール活用を超えた組織変革が必要。抜本的改革の実現には生成AI人材やプロセス再設計が不可欠であるところ、期待と実態にギャップがあるのではないかと推察

生成AI活用状況

○本調査では、企業の主な業務・領域を下記のように生成AI活用目的にそって分類し、各業務における生成AI活用状況を整理・分析。この活用目的のレベル分けは、生成AI活用状況の特徴を汎用的に見るための便宜上の分類

- ・初級レベル：業務効率化・省力化
- ・中級レベル：業務プロセス改善・自動化・高度化
- ・上級レベル：ビジネスモデル変革・戦略領域

<グラフは次ページご参照>

- 初級活用レベル**：「資料の作成・校正」、「定型文・テンプレートの自動生成」、「簡易翻訳・言語チェック」、「情報収集・調査」で“全社的な活用”が進んでいる。“特定部門”や“先駆的な部門での活用”もあわせると、約7割の企業で一定の活用が進んでいる。初級活用レベルの取組については、日常業務の効率化に直結する定型業務の分野であること、導入のしやすさから、約3割の企業で“全社的な活用”が進み、それ以外でも“特定部門”の活用などが既に広がっている
- 中級活用レベル**：生成AIに馴染みやすい「データ分析」は初級レベル業務と類似の分布だが、初級レベルと比べると“全社的な活用”は限定的。“特定部門”や“先駆的な部門での活用”もあわせると、半数程度の企業ではほとんどの業務で一定の活用が進む。「データ分析」や「マーケティング」といった汎用的な業務や、導入しやすい業務を中心に導入が進んでいる段階。
- 上級活用レベル**：ほとんどの業務で“全社的に活用している”企業は中級よりもさらに低く、全社レベルでの活用は限定的。“特定部門での活用”をあわせた小計でも、明らかに活用度が低い。“導入・活用予定はない”と回答した企業も初級・中級に比べて高く、また、“わからない”も高水準で社内認知も低い。やっと約半数の企業で高度活用に向けた動きが始まっている段階であると言え、戦略的活用への転換が課題

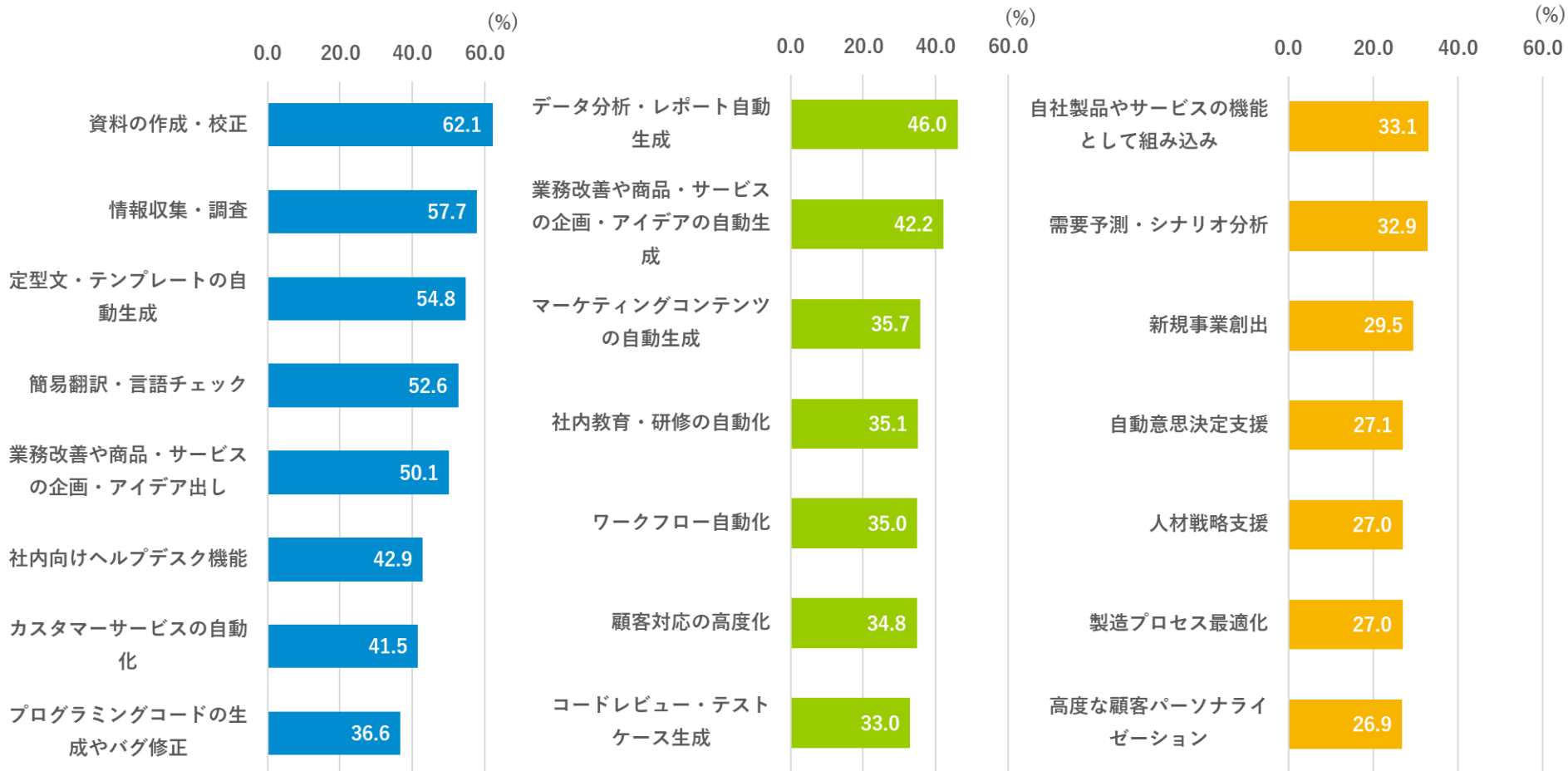
1-3. 生成AI活用状況と活用効果

生成AI活用状況

初級活用レベル

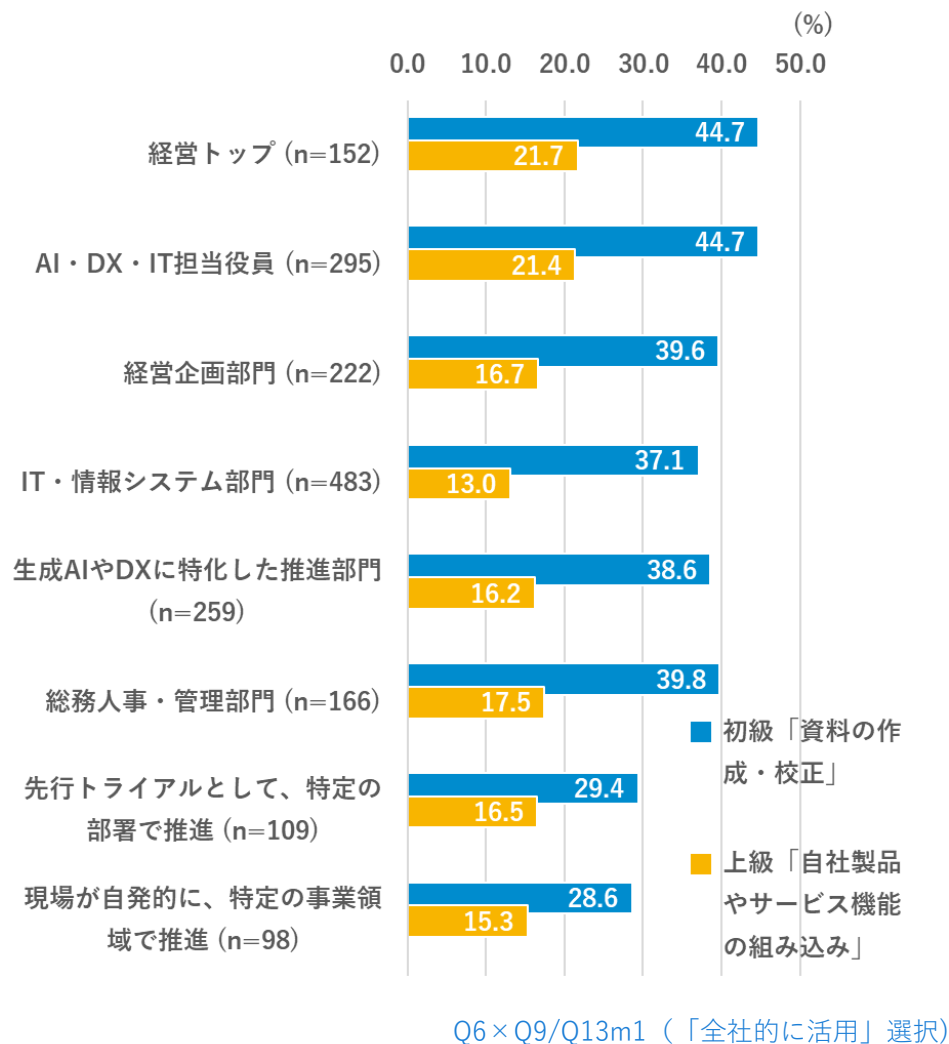
中級活用レベル

上級活用レベル



Q9/Q11/Q13 (「全社的に活用」「特定部門で活用」の合計) 【n=1,010】

推進部門で変わる生成AI活用状況



生成AI活用している業務・領域の中で、初級レベル (Q9) と上級レベル (Q13) の中から代表的な業務を取り上げ※、活用業務への影響を見たところ、生成AI推進部門 (Q6) による差異を確認。

※初級の代表業務として「資料の作成・校正」、上級の代表業務として「自社製品やサービス機能の組み込み」

○初級の業務では、推進部門がどこであって4割程度で推進できているが、生成AIの導入の難易度があがる上級の業務の場合は、「経営トップ」や「AI担当役員」が推進部門の場合に2割超と高くなっている。

○これは、初級業務に多い①“業務効率・コスト削減”目的から、上級業務になるにつれて、②“業務プロセスの部分的改善”や、③“ビジネスモデル変革”の目的が強くなっていくことから (Q7)、「経営トップ」や「AI担当役員」が推進部門である必要性が高まっていることを裏付ける結果である。

生成AI活用効果

[<グラフは次ページご参照>](#)

- **初級レベルの業務**：初級業務に対する今後1年の効果期待について、基本業務は効率化が測りやすく、早期に効果が出やすいこともあり、“7割程度の効果”が高い特徴あり。ボリュームゾーンは“3割程度の効果”“5割程度の効果”、“7割程度の効果”までの合計では、7割前後の企業で効果を期待。ただ、“3割程度”が最大ゾーンで、3割程度を占めるということは、企業は着実な改善効果を実感している段階と言え、今後の伸びしろが高い。個別業務では、
 - ・ 「企画・アイデア出しのサポート（壁打ち）」で“まだ効果は見えていない”が最も高いことは、定量的な効果測定な困難な創造的業務の評価の難しさがある
 - ・ 「プログラミング支援」「カスタマーサービス」が“1割未満”が高いことは、専門領域での効果発揮には、追加の取り組みも必要であることを示唆
 - ・ 「簡易翻訳・言語チェック」が“7割以上”枠で最も高い効果が期待されていることは、言語処理は効果が測りやすく、生成AIの強みが発揮される分野との評価
- **中級レベルの業務**：初級レベルの汎用業務に比べて、“3割程度”が最大のボリュームゾーン、“5割程度”がセカンドゾーンは共通だが、“1割未満”がセカンドゾーンのケースもあり、効果が低め。個別業務では、
 - ・ 「データ分析」の効果期待が高いのは、活用範囲が幅広く多くの現場で効果を実感されているためと推察
 - ・ 「コードレビュー」の効果実績が最も低いことは、開発系業務での活用は時間を要するためと推定
 - ・ 全般に“まだ効果見えず”が13～16%と、初級レベルよりは高めで、効果検証段階の企業が多い
- **上級レベルの業務**：最も戦略的な領域であり、効果の確度を作るのが難しい領域であるため、初級・中級レベルの業務より、足元の期待は総じて低め。最大ボリュームゾーンは“3割程度”であるが、セカンドゾーンは“5割程度”と“1割未満”が半々、“7割程度”も低め。個別業務では、
 - ・ 「自社製品やサービスの機能として組み込み」「需要予測・シナリオ分析」で期待が高いのは、既存のKPIに紐づけやすいテーマが強いことが推定
 - ・ 「新規事業創出」は、“効果見えず”が全選択肢の中で最大、成果を可視化しにくい領域の特性
 - ・ 「自動意思決定支援」の効果の見通しも低く、生成AIによる経営判断支援は、実装と効果実現の双方で、ハードルが高いことが示唆

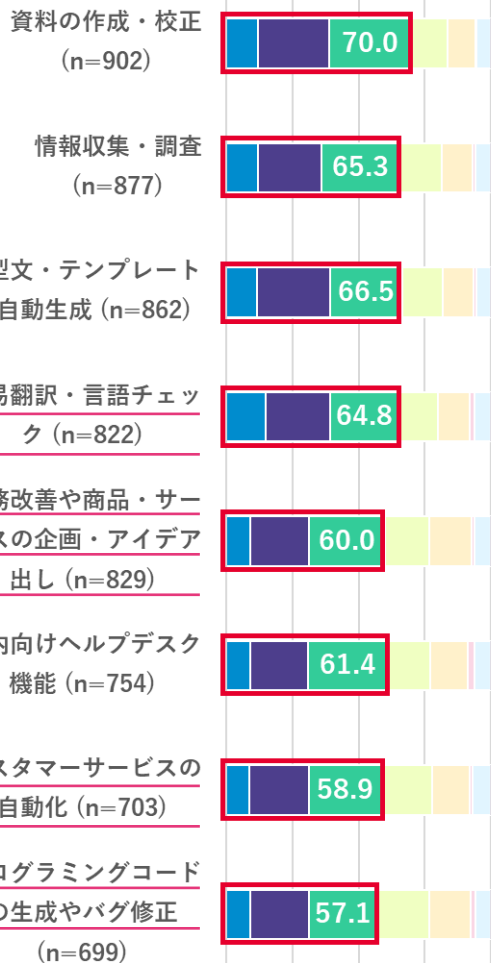
1-3. 生成AI活用状況と活用効果

生成AI活用効果(今後1年)



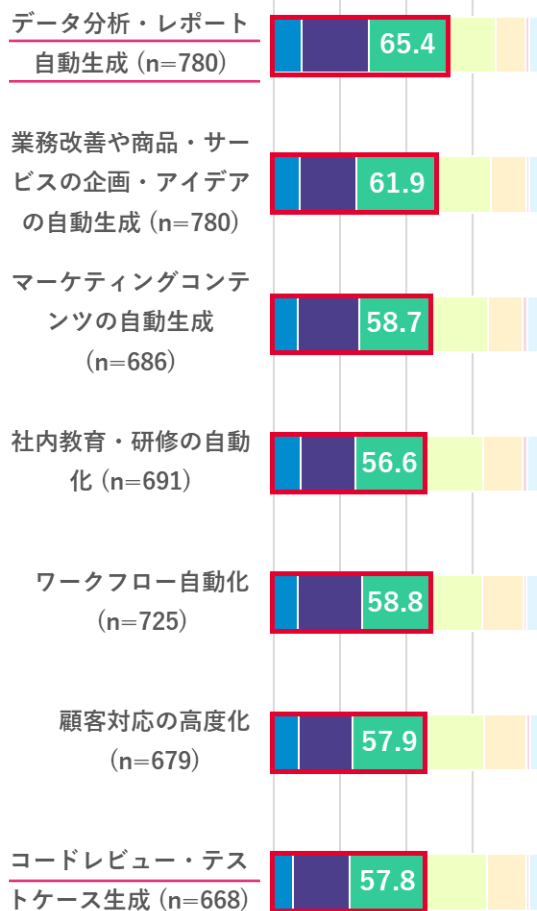
初級活用レベル Q9×Q10 (%)

0.0 25.0 50.0 75.0 100.0



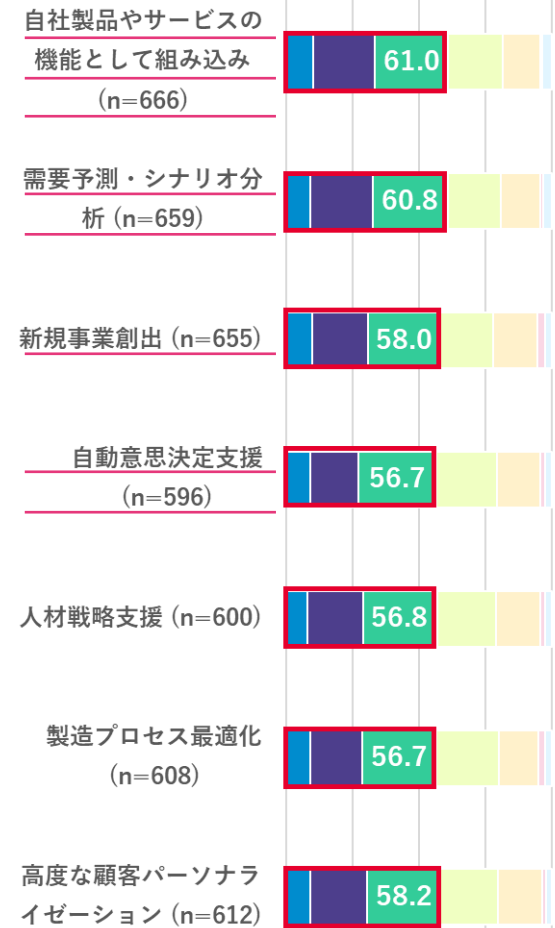
中級活用レベル Q11×Q12 (%)

0.0 25.0 50.0 75.0 100.0



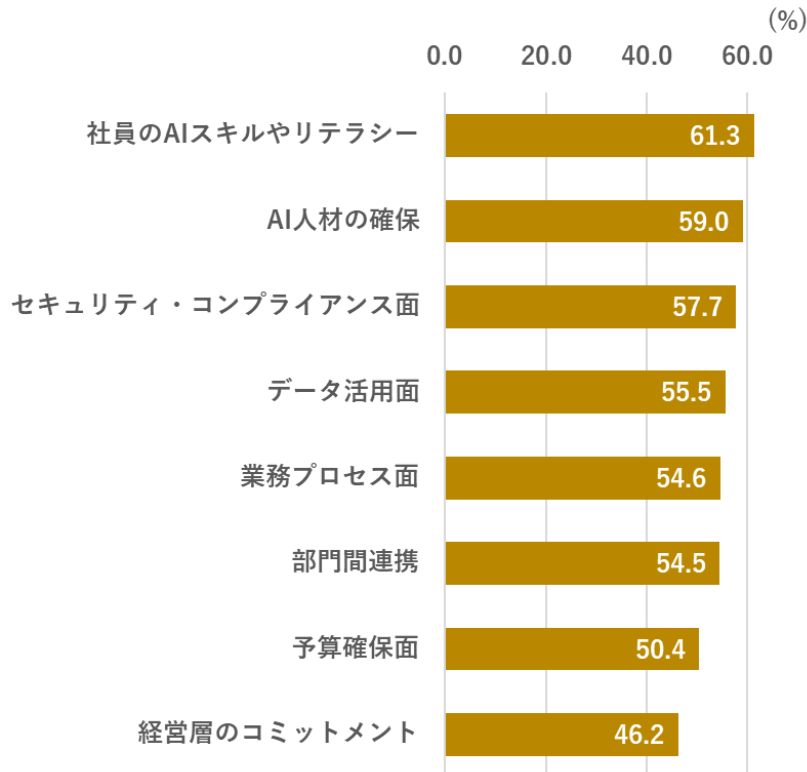
上級活用レベル Q13×Q14 (%)

0.0 25.0 50.0 75.0 100.0



2. 生成AI活用における課題（阻害要因）

生成AI活用の主要課題



Q15 (「非常に課題である」「やや課題である」の合計) 【n=1,010】

生成AI活用に関する主要課題8項目について、課題意識の大きさを確認。

- 1) 「経営層のコミットメント面」
- 2) 「データ活用面」
- 3) 「セキュリティ・コンプライアンス面」
- 4) 「AI人材の確保」
- 5) 「業務プロセス面」
- 6) 「社員のAIスキルやリテラシー」
- 7) 「予算確保面」、8) 「部門間連携」

○生成AI活用の主要課題の中で課題意識が高い課題は、**1位「社員のAIスキルやリテラシー」、2位「AI人材の確保」、3位「セキュリティ・コンプライアンス面」が上位**となり、**人材面と統制面の課題が筆頭**という結果。

○「経営層のコミットメント」への課題感
は低い傾向にあり、トップのリーダー
シップよりも、まずは現場の手詰まり感
が問題視されている印象。

○「予算確保面」が中位であることは、投
資意欲はあるが「何に投資すべきか」の
判断に迷っている状態を示唆

推進部門別の課題差

生成AI活用の主要課題

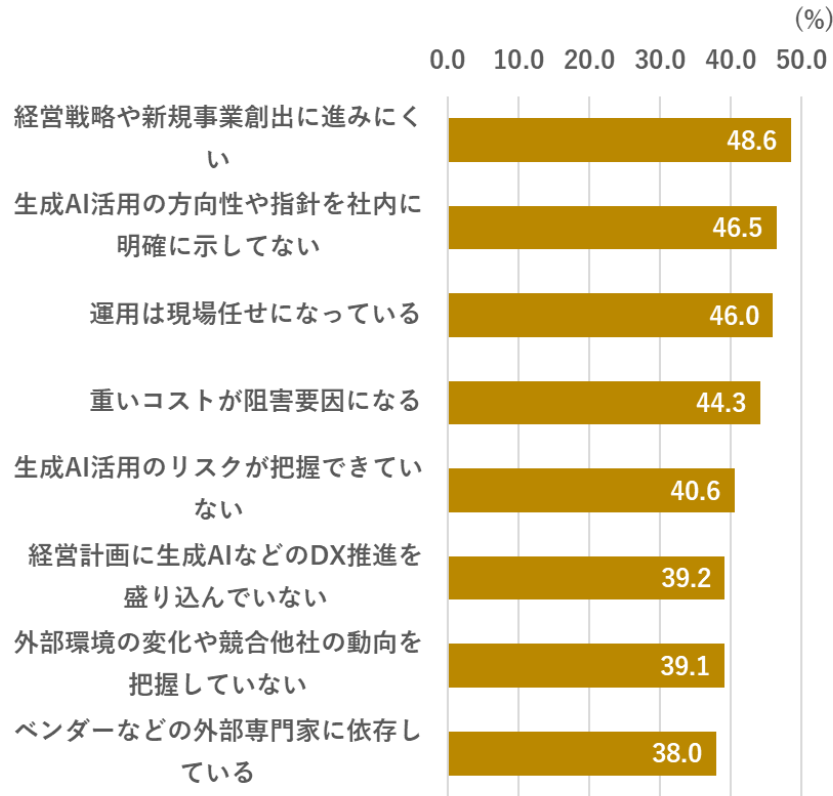
| 推進部門 | (pp) | コミットメント | | コンプライアンス面 | | セキュリティ | | 業務プロセス | | 社員のAIスキルやリテラシー | | 予算確保面 | 部門間連携 |
|--------------------------|------|---------|--------|-----------|---------|---------|---------|--------|-------|----------------|--|-------|-------|
| | | 経営層の活用面 | データ活用面 | コンプライアンス面 | セキュリティ面 | AI人材の確保 | 業務プロセス面 | リテラシー | AIスキル | | | | |
| 全体 (n=953) | | 7.6 | 24.2 | 27.6 | 30.3 | 22.1 | 33.6 | 14.4 | 22.9 | | | | |
| 経営トップ (n=152) | | 28.3 | 37.5 | 28.9 | 44.7 | 39.5 | 40.1 | 23.7 | 30.9 | | | | |
| AI・DX・IT担当役員 (n=295) | | 19.3 | 39.3 | 43.4 | 48.1 | 36.9 | 41.7 | 23.1 | 35.9 | | | | |
| 経営企画部門 (n=222) | | 24.3 | 32.0 | 40.1 | 38.7 | 28.4 | 46.8 | 22.5 | 37.4 | | | | |
| IT・情報システム部門 (n=483) | | 13.7 | 35.0 | 37.3 | 42.2 | 32.1 | 43.5 | 17.0 | 24.4 | | | | |
| 生成AIやDXに特化した推進部門 (n=259) | | 9.3 | 31.3 | 34.7 | 34.4 | 28.6 | 37.5 | 22.0 | 22.4 | | | | |
| 総務人事・管理部門 (n=166) | | 20.5 | 30.1 | 31.9 | 31.9 | 30.1 | 42.8 | 22.9 | 24.7 | | | | |
| 先行トライアル、特定部署で推進 (n=109) | | -2.8 | 20.2 | 22.9 | 20.2 | 22.0 | 31.2 | 23.9 | 29.4 | | | | |
| 現場主導、特定の事業領域で推進 (n=98) | | -12.2 | 8.2 | 2.0 | 0.0 | 13.3 | 12.2 | 12.2 | 17.3 | | | | |

Q6×Q15 (「非常に課題である」「やや課題である」
- 「全く課題ではない」「あまり課題ではない」)

生成AIに関する8つの主要課題の課題意識の高さを、推進部門別に差異を確認したところ、主要課題の中で意識度が高い課題である、①「社員のAIスキルやリテラシー」、②「AI人材の確保」、③「セキュリティ・コンプライアンス面」については、ほとんどの推進部門で、シリアス度が高いことが確認され、推進部門に関わらず、人材の教育・確保の課題が大きいことが確認された。

○むしろ、これらの課題のシリアス度の深さが象徴的であるのは、②「AI人材の確保」は、「経営トップ」が推進している場合でも、課題認識が強い（人材確保が難しい）こと、また①「社員のAIスキルやリテラシー」においても、「担当役員」や「経営トップ」が推進の場合に、課題認識が低くないことである。

主要課題1-① 経営層のコミットメントに関する課題



Q16（「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の合計）【n=1,010】

主要課題の1つ目の課題である“経営層のコミットメント”に関する具体的な課題としては、①「経営戦略や新規事業創出に進みにくい」、②「生成AI活用の方向性や指針が社内に明確に示していない」、③「運用は現場任せになっている」が上位を占めており、経営層のコミットメントの弱さ、社内での認知度や信頼性の低さが浮き彫りになっている。

○特に、「生成AI活用の方向性や指針を社内に明確に示してない」ことの課題認識の高さは、経営層が生成AI活用の旗振り役としては十分に機能していない実態が伺える。

○また、「効率化ツールとしてのみ捉えて、経営戦略や新規事業創出に進みにくい」、「現場任せ」などについては、経営層の戦略的、全社的展開の弱さが明確に。

○「重いコストの阻害」は、ROIの見通しが立たない中での投資判断の難しさを反映している。

主要課題1-②

推進部門別の経営層コミットメントの個別課題差

経営層のコミットメントに関する課題

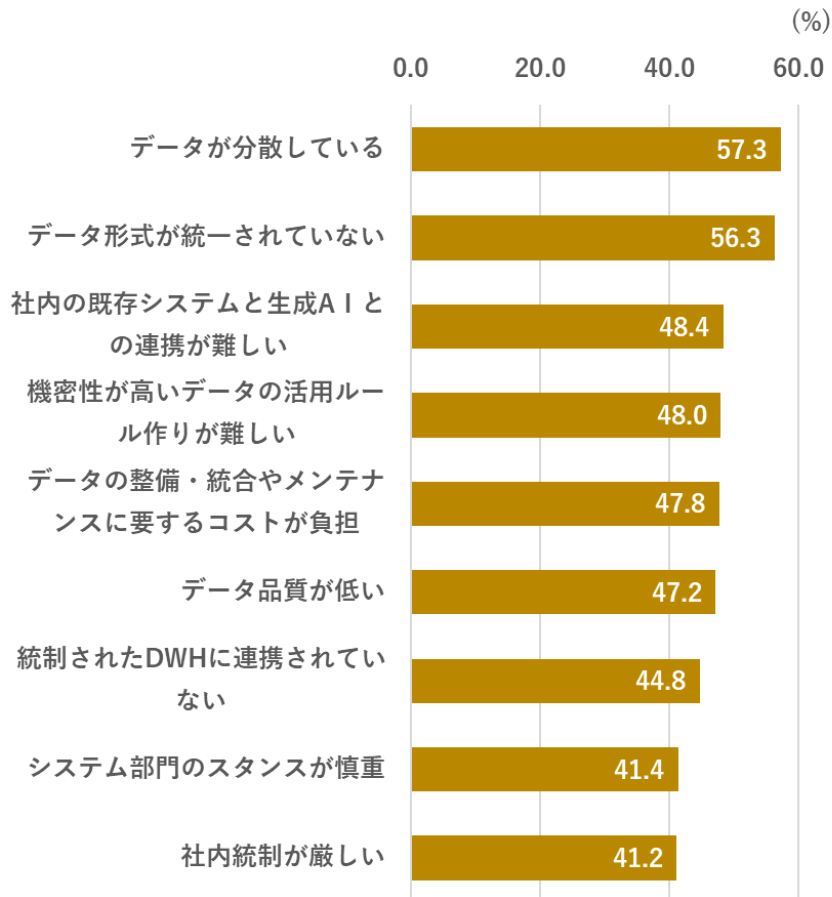
| 推進部門 | 生成AIを活用する際の方向性や指針 | 経営戦略や新規事業創出に | 重いコストが阻害要因になる | D X 経営計画を盛り込んでいく | 外部環境の変化把握や競合他社との | 生成AI活用での課題が把握 | 運用は現場任せになっている | ベンダーなどの外部専門家に |
|--------------------------|-------------------|--------------|---------------|------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| 全体 (n=953) | 1.6 | 9.0 | 1.1 | -7.1 | -6.6 | -6.1 | 3.6 | -8.6 |
| 経営トップ (n=152) | 7.2 | 21.1 | 3.3 | 3.3 | -2.6 | -12.5 | 5.9 | -1.3 |
| AI・DX・IT担当役員 (n=295) | 1.4 | 10.2 | 11.2 | -6.1 | -7.8 | -3.1 | 1.7 | 0.0 |
| 経営企画部門 (n=222) | 14.9 | 18.5 | 4.1 | -5.4 | -10.4 | -7.2 | 2.7 | -2.7 |
| IT・情報システム部門 (n=483) | -1.9 | 10.4 | -0.8 | -7.7 | -4.8 | -8.9 | 1.9 | -12.0 |
| 生成AIやDXに特化した推進部門 (n=259) | -3.5 | 14.7 | 6.6 | -7.7 | -8.5 | -9.3 | 10.8 | -11.6 |
| 総務人事・管理部門 (n=166) | 21.7 | 9.6 | 4.2 | 0.6 | -7.2 | -1.8 | 9.0 | -4.2 |
| 先行トライアル、特定部署で推進 (n=109) | 5.5 | 30.3 | 18.3 | 10.1 | 1.8 | 12.8 | 18.3 | 10.1 |
| 現場主導、特定の事業領域で推進 (n=98) | 11.2 | 0.0 | 8.2 | -4.1 | -2.0 | -6.1 | 11.2 | -10.2 |

Q6×Q16（「非常に課題である」「やや課題である」
－「全く課題ではない」「あまり課題ではない」）

経営層コミットメントにおける個別課題の認識差を生成AI推進部門別に見たところ、“経営戦略や新規事業創出に進みにくい”は、選択肢の中で課題認識が顕著に高く、全ての推進部門の場合において課題認識が高いことが確認された。「経営トップ」主導の場合でさえ、経営戦略や新規事業創出への懸念が高いことは非常に問題である。

○“運用が現場任せである”は、個別選択肢の中で2番目に課題認識が高い。ほぼ全ての推進部門において課題認識が高いが、部門間比較では、「戦略上の先行トライアル」「生成AI等に特化した推進部門」等の専任部署の場合は、現場に任されている実態が理解でき、「AI担当役員」「IT・情報システム部門」「担当役員」など、IT部門や役員がリーダーシップを発揮している場合、現場任せが減る傾向が確認できる。

主要課題2-① データ活用面に関する課題



Q17 (「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の合計) 【n=1,010】

主要課題2点目の“データ活用面”の個別課題の中で、生成AI活用に不可欠なデータの自由な活用を妨げる「データの分散」や「形式の不統一」、「データ品質の低さ」など、統合や標準化の手前で、基盤的なデータ整備の根本的な課題を多くの企業が抱えていることが明確である。

(主要課題5でも指摘あり)

○加えて、「既存システムとの連携」や「機密データ活用ルール」など、技術的・制度的なデータ基盤の整備の問題も大きい。

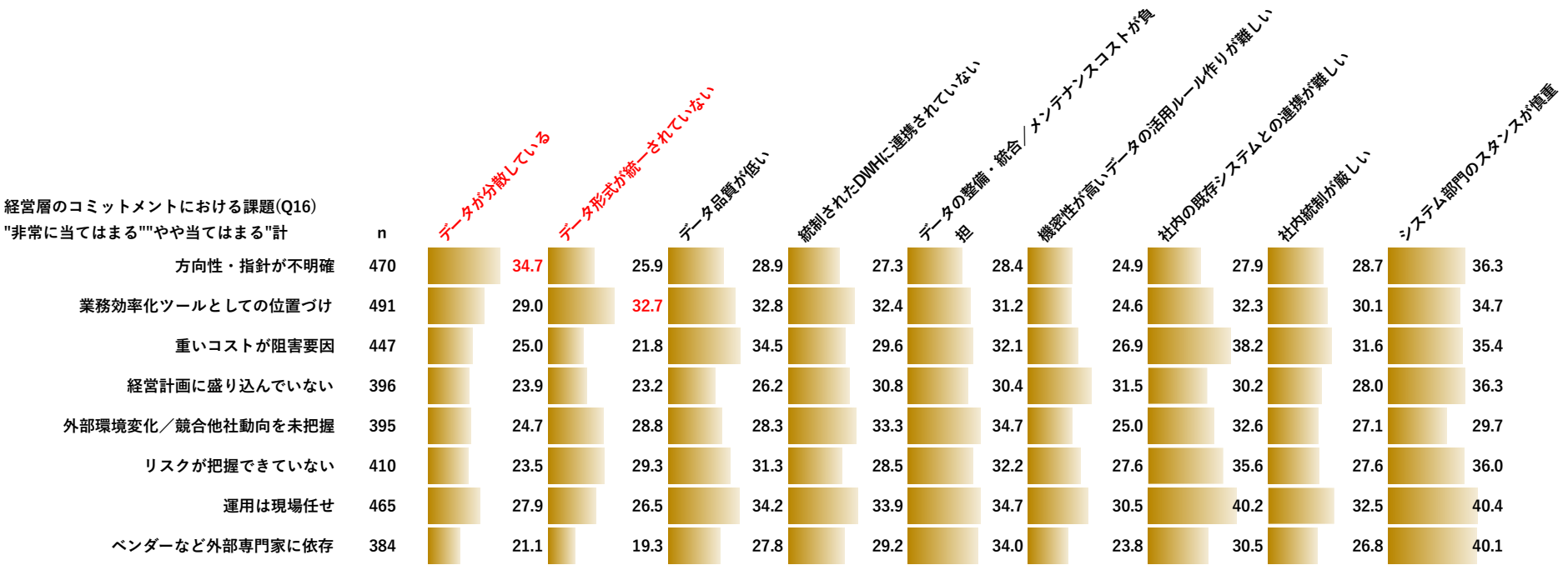
主要課題2-②

経営層コミットメントにおける課題別 データ活用面に関する課題

- 「データが分散している」を課題として挙げた企業で、“方向性・指針が不明確”が最も高い割合
- 「データ形式が統一されていない」課題認識の企業で、“業務効率化ツールとしての位置づけ”が高い
- 経営の姿勢や導入の位置づけが、データ基盤整備の遅れを通じて生成AIの活用可能性を左右することを示唆している

データ活用面に関する課題

(pp)



ポイントの算出方法)

Q17 「非常に当てはまる」「やや当てはまる」

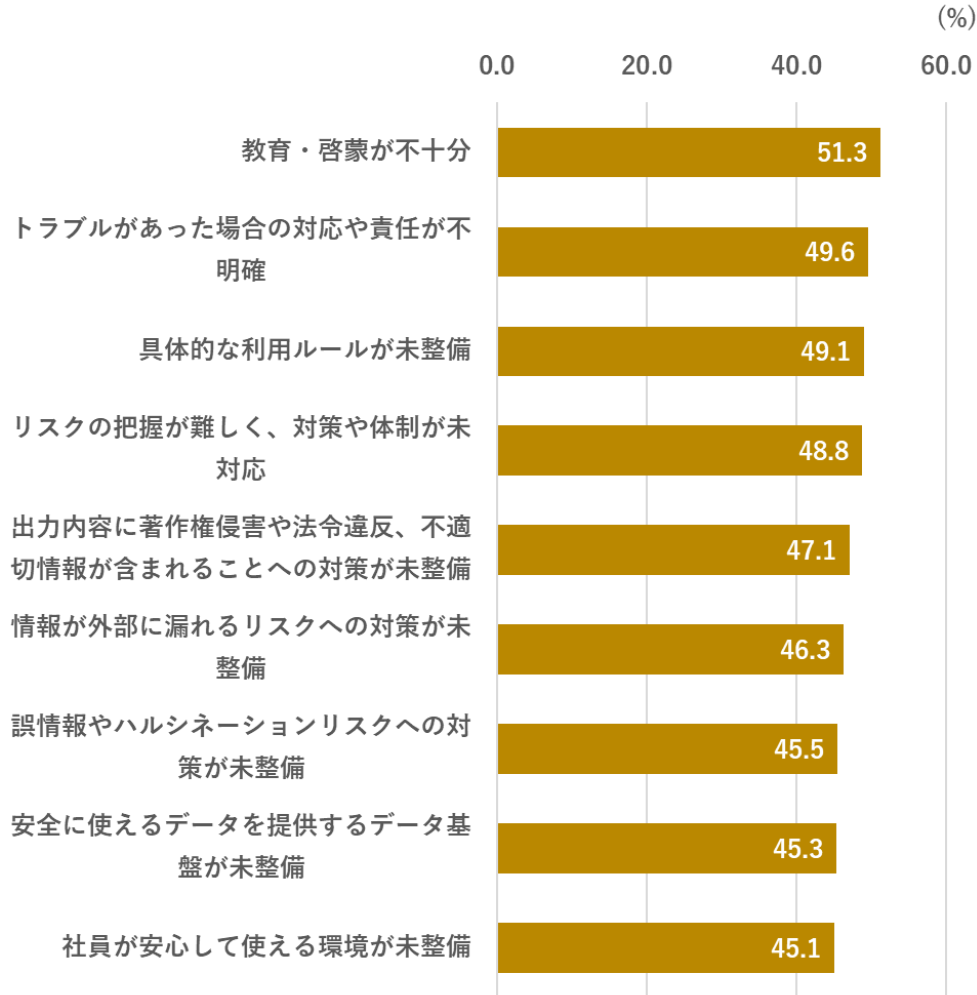
Q16 「非常に当てはまる」「やや当てはまる」

Q17 「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」

Q16 「非常に当てはまる」「やや当てはまる」

主要課題3-①

セキュリティ・コンプライアンス面に関する課題



Q18（「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の合計）【n=1,010】

主要課題3点目の“セキュリティ・コンプライアンス面”の個別課題については、全ての個別項目で半分程度の企業が懸念を感じており、多方面にわたって重要な視点である。最大の懸念は「教育・啓蒙が不十分」という、人的対応が重要であると認識されている。

- 「トラブルがあった場合の対応や責任が不明確」、「生成AIの具体的な利用ルールが未整備」は、制度・ルール面の整備の遅れが広く課題認識されている。
- 「誤情報やハルシネーションリスクへの対策」への懸念も低くないことから、半数近くの企業で、生成AI特有のリスクへの対応が追い付いていない状況が確認される。

主要課題3-②

経営層コミットメントにおける課題別 セキュリティ・コンプライアンス面に関する課題

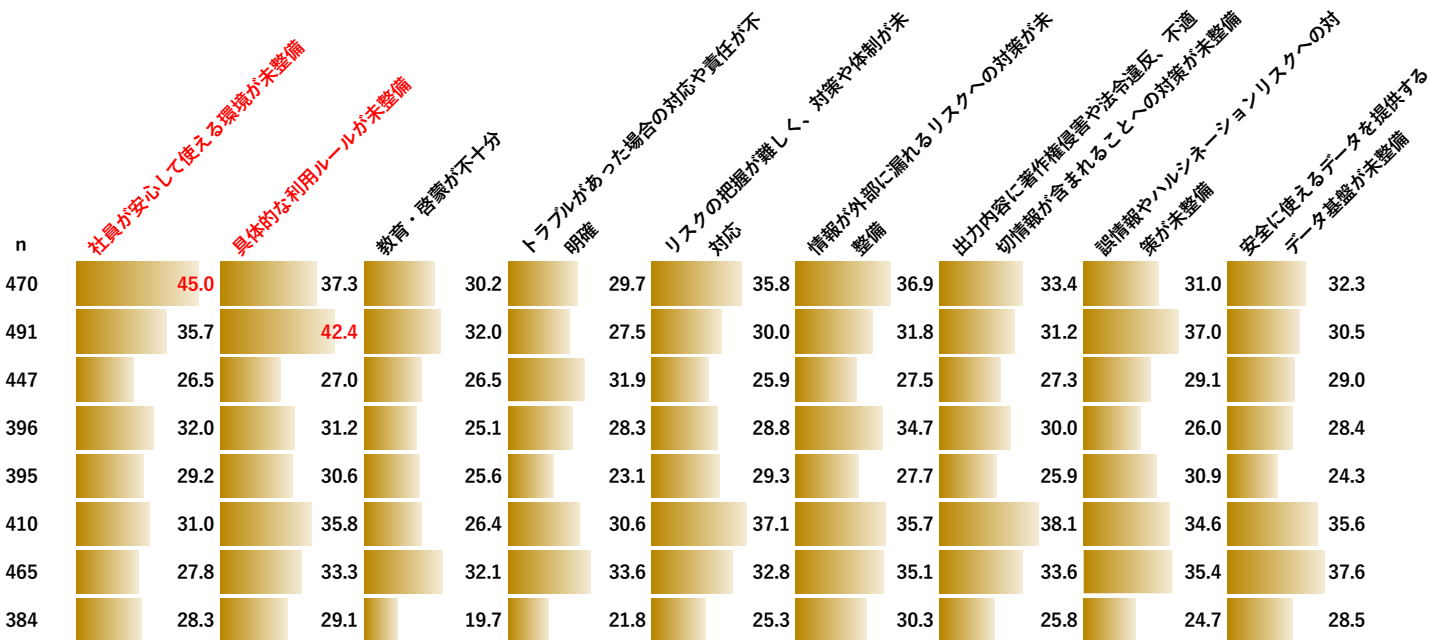
○「環境が未整備」（安心して使える環境等）の企業で、「方向性・指針が不明確」の割合が高い。

⇒ 経営層が方針や指針が明確に示していない企業、業務効率化の範囲にとどめて捉えている企業では、安全な利用環境やルール整備の遅れにつながり、生成AI利用に対するリスク認識を高める要因となっている可能性が大きい

セキュリティ・コンプライアンス面に関する課題

(pp)

経営層のコミットメントにおける課題(Q16)
"非常に当てはまる" "やや当てはまる" 計



ポイントの算出方法)

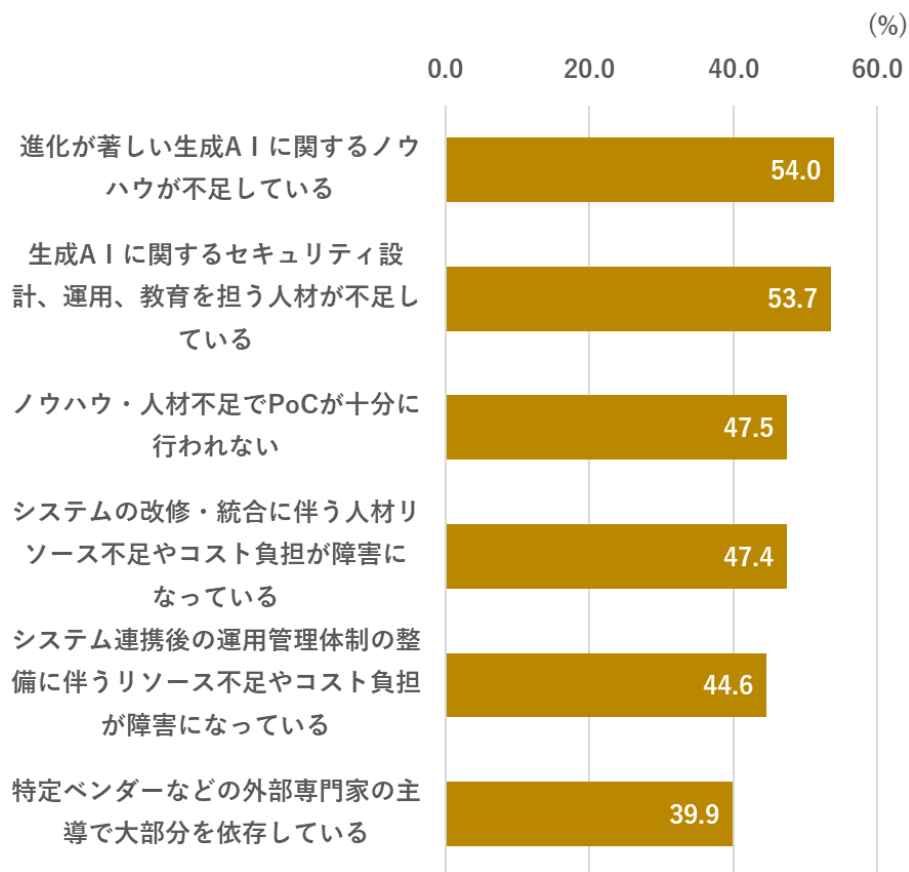
Q18 「非常に当てはまる」 「やや当てはまる」

Q16 「非常に当てはまる」 「やや当てはまる」

Q18 「あまり当てはまらない」 「全く当てはまらない」

Q16 「非常に当てはまる」 「やや当てはまる」

主要課題4 AI人材の確保に関する課題

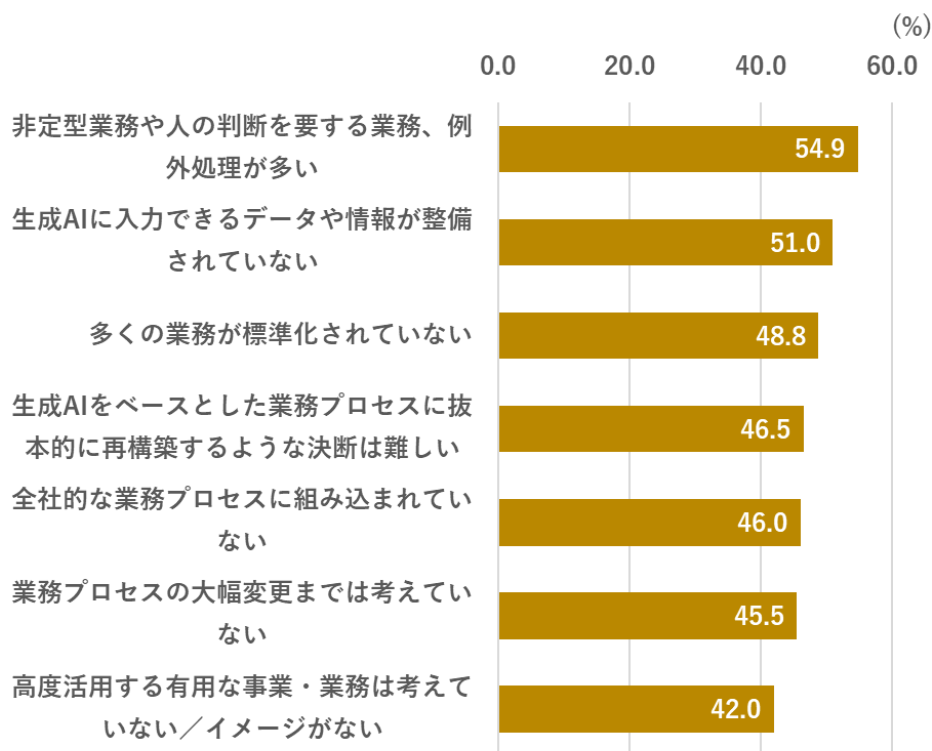


Q19（「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の合計）【n=1,010】

主要課題4点目の“AI人材の確保に関する”個別課題では、以下の2つの立場から確認したが、ノウハウ・人材不足の課題が最重要である。

- 1) 生成AI活用を自社中心に進めている企業については、「AI人材の確保やノウハウ上の課題」について、**約半数の企業で、「ノウハウ不足」「人材不足」を最重要課題**と考えており、内製の推進力が不足。「生成AIに関するノウハウ不足」は、“非常に当てはまる”と回答した企業の割合は高く、**進化の著しい生成AIに人材面・知見面で追いついていない状況が確認できる。**
- 2) 特定ベンダーなどの外部専門家主導で進めている企業では、**ベンダーに依存していることへの課題認識は低い。**進化の著しい生成AIの円滑な導入・運用、人材不足の現状に鑑みると、外部専門家主導を進めていくことも一つの選択肢であるが、今後益々重要性を増す生成AI戦略について、内製知の蓄積等、企業自らが主体的に活用できるような体制にしておく必要はある。

主要課題5-① 業務プロセス面に関する課題



Q20 (「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の合計) 【n=1,010】

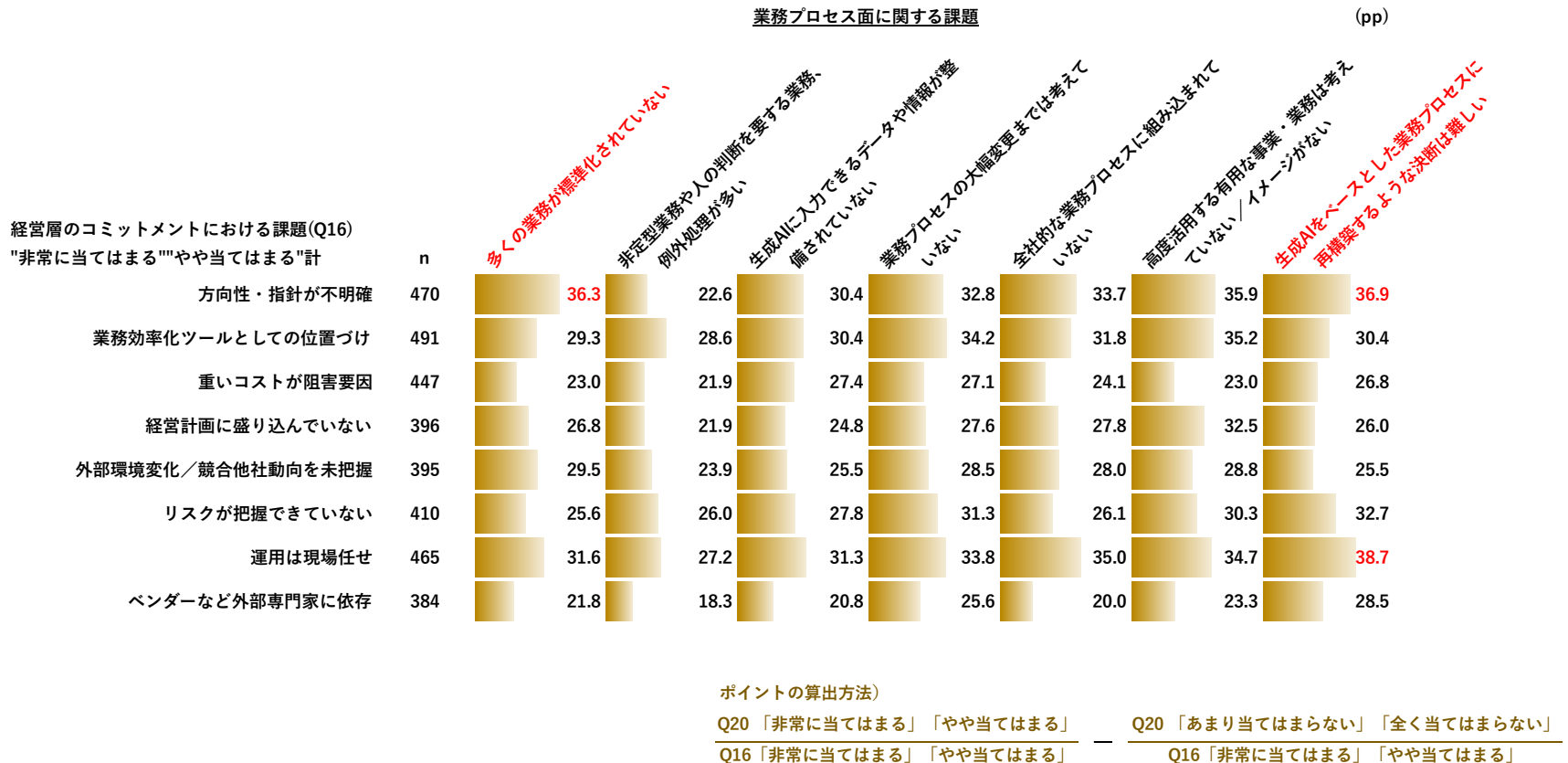
主要課題5点目の生成AIの活用を阻む“業務プロセス面”の個別課題については、半数以上の企業で、業務プロセス自体に問題があり見直しが必要であること、データ・情報の整備や標準化に課題があること（主要課題2のデータ活用面と共通）が、生成AI活用の際に大きい障壁になっている。業務の標準化・可視化が生成AI活用の前提条件であるところ、多くの企業が生成AI活用に向けた前処理段階で停滞気味であることがわかる。

- 「大きな決断が難しい」、「全社プロセスに組み込まれていない」状況なども停滞要因である。
- 「高度活用」については、相対的に課題認識は低い。ただ、現状では生成AI活用が初級活用レベルにとどまっており、高度活用は具体的な課題としてイメージできる段階に至っていないためだと推測される。

主要課題5-②

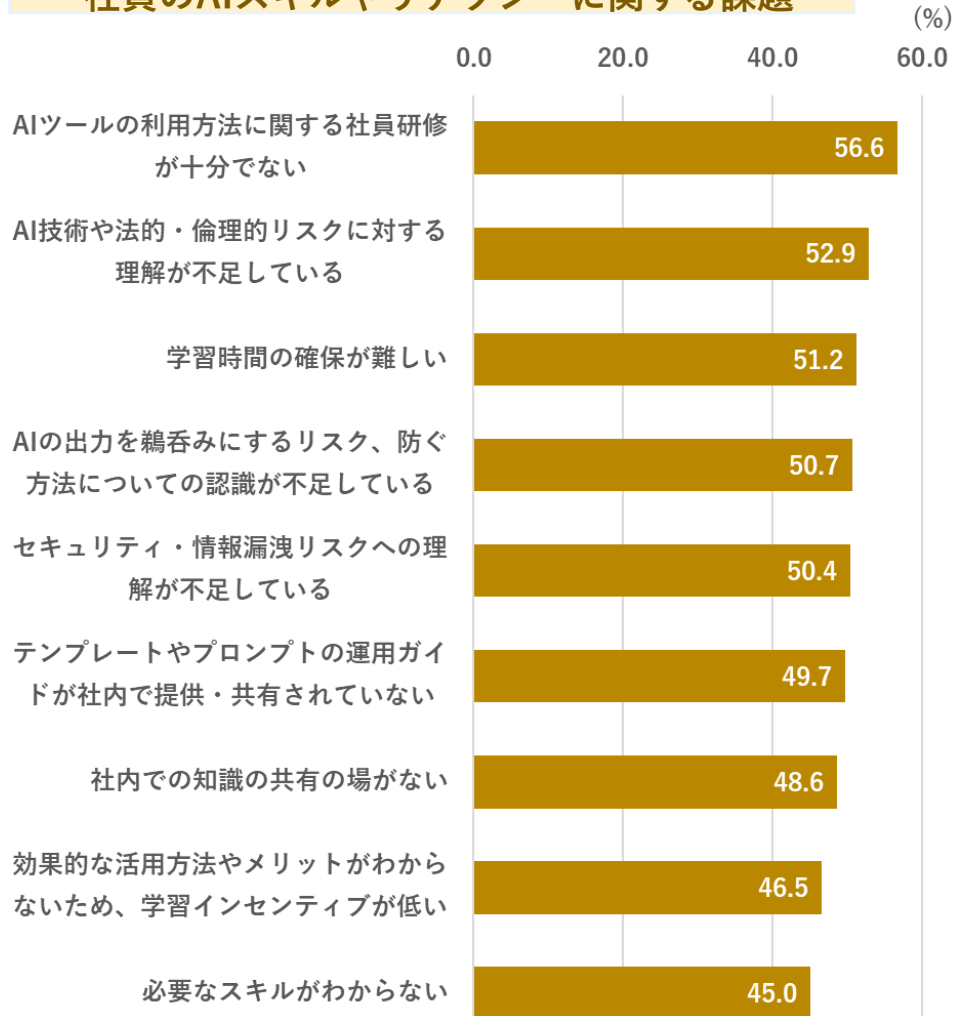
経営層コミットメントにおける課題別 業務プロセス面に関する課題

- 「生成AIベースとした業務プロセスへの再構築が困難」とする企業で、“運用は現場任せ”、“方向性・指針が不明確”の割合が高い
 - 「多くの業務が標準化されていない」企業で、“方向性・指針が不明確”が最も高い割合
- ⇒ 経営の方針設計・統合管理・ガバナンス構築が適切に機能していないことが、業務プロセス上の課題になっている



主要課題6-①

社員のAIスキルやリテラシーに関する課題



Q21 (「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の合計) 【n=1,010】

主要課題6点目の”社員のAIスキルやリテラシーに関する“個別課題については、①「研修機会不足」を筆頭に、②「リスクへの認識不足」、③「学習時間の不足」がトップの課題であり、半数以上の企業で認識されている。

(これは、「社員のAIスキル・リテラシー(Q15)」が最大課題であったことと整合。)

○その他の多くの課題項目でも、5割に近い高い課題認識が確認され、生成AI活用に不可欠な生成AI特有のスキルやリテラシーの習得が、全般的に進んでいない様子が見られる。

主要課題6-①

経営層コミットメントにおける課題別 社員のAIスキルやリテラシーに関する課題

- 「セキュリティ・情報漏洩リスクへの理解不足」の企業で、「業務効率化ツールとしての位置づけ」割合が高い
- 「テンプレートや運用ガイドが社内で提供・共有されていない」企業で「運用は現場任せ」割合が高い
- 「社内に知識共有の場がない」企業で、「方向性・指針が不明確」の割合が高い

⇒社員のAIスキルやリテラシーは、経営層の方針明確化・ルール整備・教育体系構築など上流のガバナンス水準に依存。生成AI活用の安全性確保と高度化に向けて最優先で改善すべき領域。

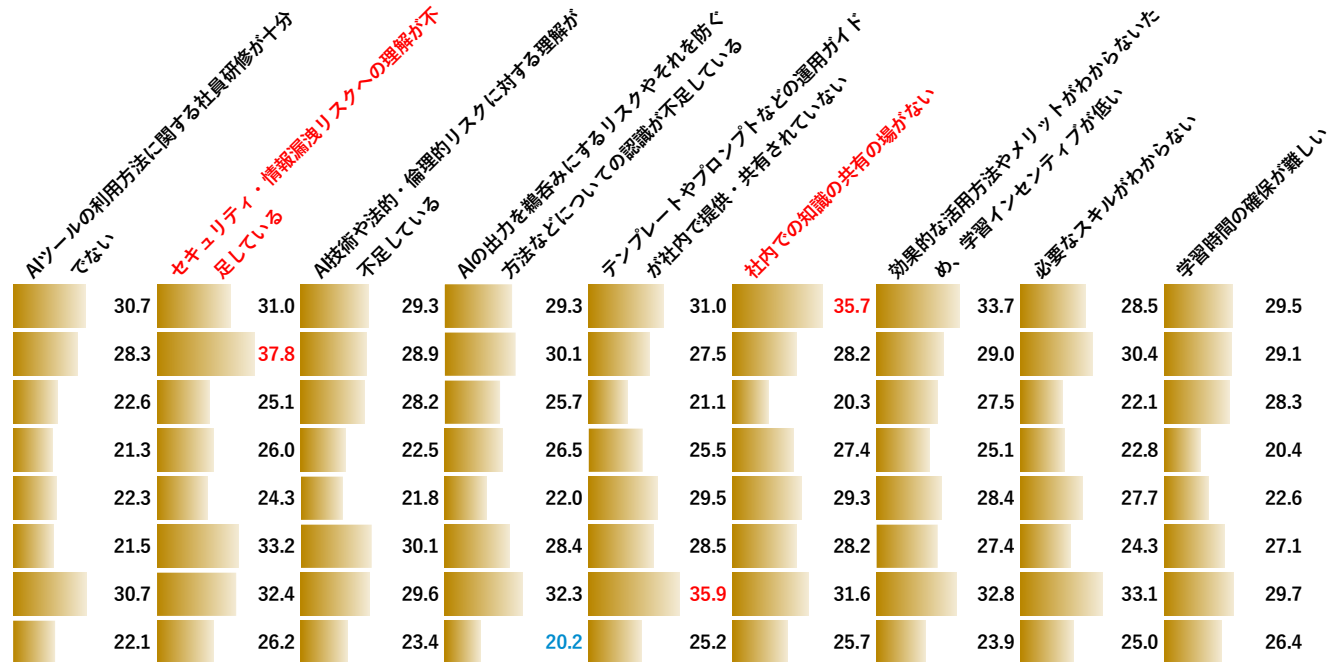
社員のAIスキルやリテラシーに関する課題

(pp)

経営層のコミットメントにおける課題(Q16)

"非常に当てはまる"「やや当てはまる」計

n



ポイントの算出方法)

Q21 「非常に当てはまる」 「やや当てはまる」

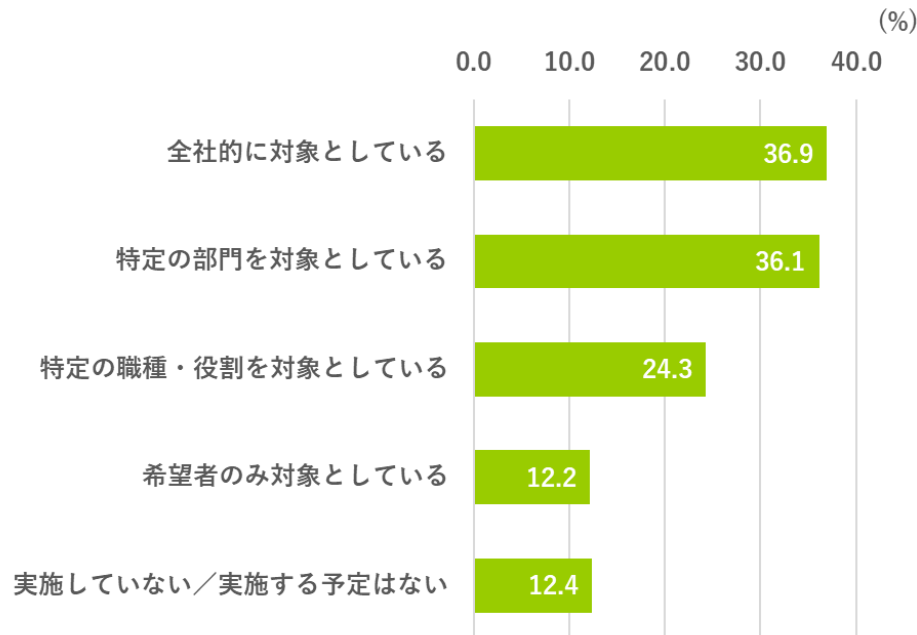
Q16 「非常に当てはまる」 「やや当てはまる」

Q21 「あまり当てはまらない」 「全く当てはまらない」

Q16 「非常に当てはまる」 「やや当てはまる」

3. 生成AI活用に向けた人材・組織・教育の課題

社内研修・教育プログラムの実施状況

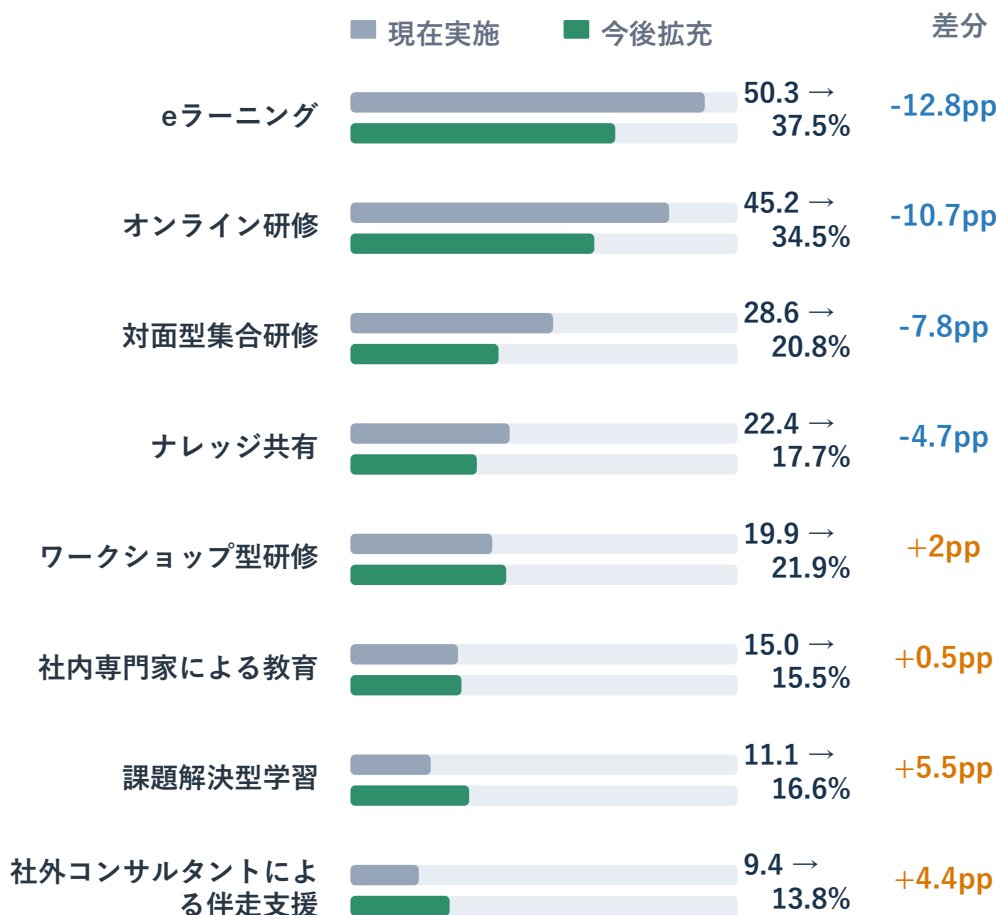


Q22（複数回答）【n=1,010】

生成AI活用に関する社内研修や教育プログラムを「全社対象」に実施している企業は、まだ4割に満たない。

- 「希望者のみ」や、「実施していない」と教育に消極的な企業も少なくない。
- 今後、生成AI活用を本格化させ（代替される業務に起因する影響も<Q31等>ご参照）、活用範囲を広げていく中で、**社員教育の量・質・対象範囲の抜本的拡充が急務となる**ことが想定されることから、「全社対象」、「特定部門」、「特定職種」とともに、**研修や教育のニーズが、社内実施・社外委託を問わず高くなる**ことが想定される。

生成AIに関する研修形式の現状と拡充意向



Q23 (複数回答) 【n=885】

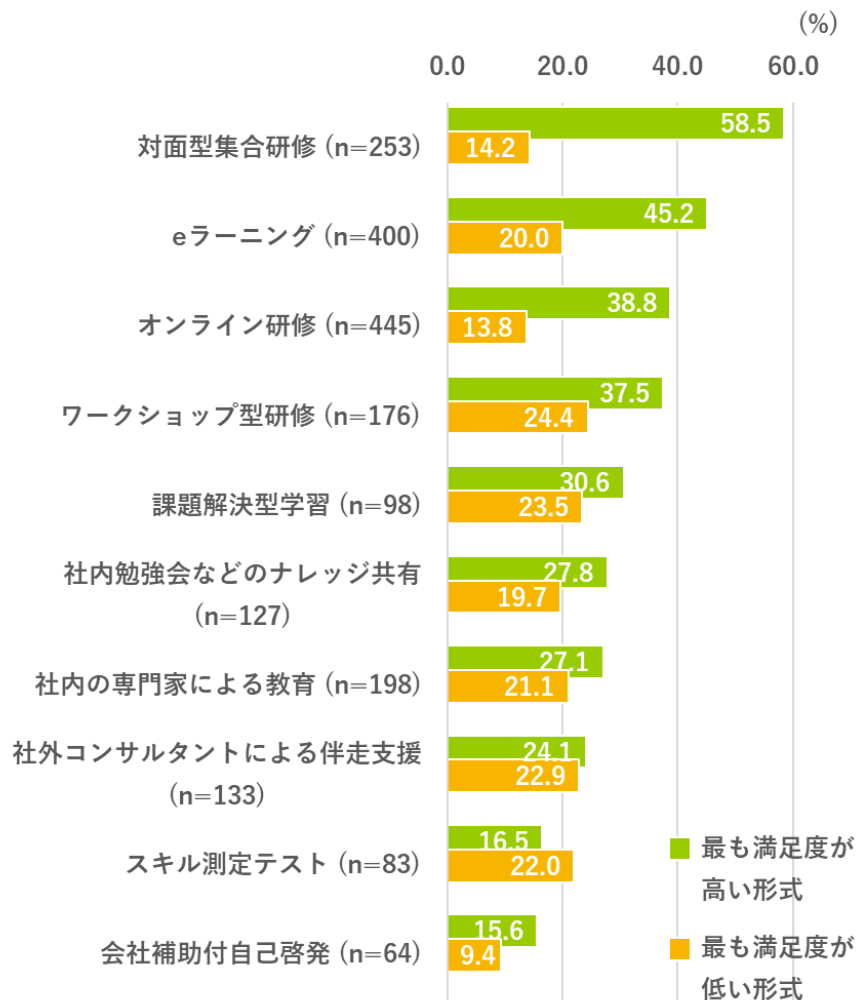
現在実施している生成AI教育の形式は、1位が“eラーニング”で5割を超えており、2位の“オンライン研修”も5割に近く、“対面型集合研修”とはかなりの差がある。大規模に展開しやすい、実施しやすい形式が導入の初期段階として多用される。

今後拡充したい生成AI教育の形式は、現在の3つの主要研修 (“eラーニング”、“オンライン研修”、“対面型集合研修”) が低下。

一方で、“ワークショップ型研修”、“課題解決型学習”、“社外コンサルタントによる伴走支援”で、今後の希望実施率が現在実施率を上回る。一方向的学習の“eラーニング”とは対極の”実践型“研修へのニーズが今後高くなる。

○今後拡充したい形式で、現在実施率より“eラーニング”、“オンライン研修”では1ポイント以上減少しているところ、“対面型集合研修”の低下は小幅減で、“eラーニング”や“オンライン研修”の優位性が相対的に下がる傾向。一方向の学習だけでは、現場のスキル定着に限界。

社内研修・教育プログラムの形式別満足度



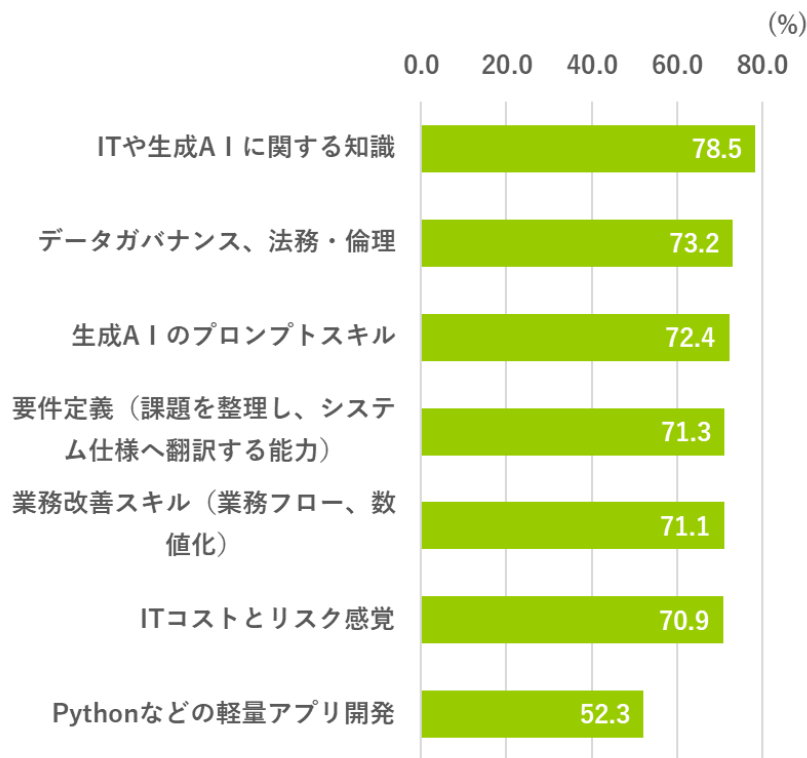
Q24 (対象研修実施企業のうち、「最も満足度が高い」/「最も満足度が低い」割合)

最も満足度が高い形式は、1位が“対面型集合研修”、2位が“eラーニング”、3位が“オンライン研修”であり、特に“対面型集合研修”は6割近い満足度と、2位以下の研修を大きく上回る。

○逆に、不満足度が低い研修は、1位“オンライン研修”、2位“対面型集合研修”、3位“ナレッジ共有”、4位“eラーニング”の順で、“オンライン研修”、“対面型集合研修”の不満足度の低さは、“eラーニング”の不満足度を大きく下回る。

○ここで、満足度が低い形式の“ワークショップ型研修”、“課題解決型学習”、“社外コンサルによる伴走”は、今後拡充したい形式において、ニーズの上昇率が高い形式と一致。満足度が低いのは現状提供されている研修の質に問題。“ワークショップ型研修”、“課題解決型学習”、“社外コンサルによる伴走”は、研修の質を改善することで、高まっている実践型やカスタマイズ研修へのニーズに答えられる可能性が大きい。

生成AI・DX推進に求められるスキル要件



Q25（「非常に必要である」「やや必要である」の合計）【n=1,010】

生成AIを含むDXの推進者に必要なスキルとして、8割弱の企業で、ITや生成AIに関する知識が挙げられた。プロンプトスキルや要件定義等のIT関連スキルだけではなく、生成AI活用に必要な業務改善スキルや、ガバナンス／リスクなど幅広い知識を必要とする企業が総じて多い。

- 生成AI特有のスキルだけでなく、業務改善スキルや要件定義もニーズが高い点は、技術だけでなくビジネスプロセスの理解や翻訳能力が重視されていることを示唆。Pythonへのニーズが低いのは、Pythonが開発用としての側面のみとの認識が主流であるためだと思料。
- 生成AIを本格的に活用する上で、DXの推進者にはIT関連スキルを習得するだけでは不十分であり、様々なスキル習得への高いニーズが認識されている。

社員が抱える不安



Q26（「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の合計）【n=1,010】

生成AI活用之际、社員が感じる様々な不安の中で、筆頭に上がったのは、①「関連研修不足」、②「評価基準が不明確であること」、③「会社の方針が不明確」である。

○これらトップ3の不安は、相互に関連している可能性が大きい。方針や期待水準が明確でなければ、必要な能力開発の方向性も定まりにくく、何を学習してよいかわからず、不安感の増幅につながる。

○加えて、「**トラブルの責任が自分に来るのではないかという不安**」については、“非常に当てはまる”という強い不安が特に高く示された。その背景には会社としてのルールや責任分担の明確化が十分でないことがあると推測され、責任分岐点等の明文化が必要。

○生成AI活用之际しては、方針・ルール・評価をセットで準備して、社員が安心して生成AIを活用できる環境作りが必要。

活用方針と社員不安の関係

- 社員が抱える個別の不安と、生成AIの活用方針（Q7）との関係を見ると、明確な差異が認められ、**高い方針を掲げた場合には、社員マインドが最も高く、反面、方針がない場合は社員マインドが最低**になった。
- ① 業務効率化・コスト削減方針（初級）の場合、「評価基準が不明確」、「急激なプロセス変化への適用」、「生成AI関連の研修不足」への社員の不安が大きい
 - ② 業務プロセスの部分的改善方針（中級）の場合、「生成AI関連の研修不足」、「生成AI活用方針が不明確」、「急激なプロセス変化への適用」に対する不安が大きい
 - ③ ビジネスモデル変革方針（上級）の場合、社員のネガティブ評価が非常に低く、多くの項目で不安を感じていない割合が高い
 - ④ 全社的な方針がない・明示されてない場合、社員のネガティブ評価が非常に多い。社員はほぼ全ての項目において強い不安を感じており、特に、「会社の方針があいまい・不明確」への不安は強い

社員が抱える不安

| 生成AI活用方針 (pp) | 会社の方針があいまい・不明確 | トラブルの責任が、自分に来るのではないかという不安 | 業務で使ってよいか、どの程度の頻度的に活用すべきなのか不明確 | 活用について、評価基準が不明確であること | 担当業務変更、配置転換、雇用へ | スキルが低い/ない場合の評価・昇進への影響 | 業務プロセスの急激な変化への適 | 関連研修の不足 | 勉強すべきことがよくわからないといった焦り |
|---------------------------------------|----------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------|-----------------------|
| 全体(n=884) | 17.3 | 8.7 | 14.0 | 20.9 | -1.2 | -3.2 | 17.1 | 23.1 | 6.3 |
| ①業務効率化・コスト削減のツールとして位置づけ (n=340) | 20.6 | 8.6 | 18.8 | 31.2 | 6.7 | -2.1 | 23.4 | 34.9 | 15.0 |
| ②業務プロセスの改善・自動化、高度化ツールとして位置づけ (n=307) | 21.8 | 14.7 | 18.7 | 14.2 | 3.0 | 2.3 | 19.3 | 22.4 | 9.3 |
| ③経営戦略・ビジネスモデル変革・競争力強化ツールの位置づけ (n=137) | -18.2 | -5.9 | -14.9 | 12.4 | -10.6 | -9.1 | 4.5 | 0.0 | -10.6 |
| ④全社的な方針はない/明示されていない (n=100) | 52.0 | 24.0 | 40.8 | 33.3 | -2.2 | 3.1 | 19.1 | 33.3 | 5.2 |

Q7×Q26 （「非常に当てはまる」+「やや当てはまる」）-（「全く当てはまらない」+「あまり当てはまらない」）

※マイナス値は、不安を感じていない人の方が多いことを表す

4. 生成AIが企業にもたらす業務への影響や対応

生成AIへの代替可能性の高い業務マップ

オフィス系



現場・技術系



Q27/Q29 (濃色=「ほぼ+大部分代替」、淡色=「半分+部分代替」)

企業の代表的な業務について、今後2年の間にどの程度代替されるかの予想では、それぞれ以下のような傾向を確認。

○ **オフィス系業務**は、定型的・反復的な知識労働が最初に代替される。「データ入力」「文書作成」は代替予想が非常に高い。「総務」「人事」、「経理」、「営業」、「コールセンター」、業務については、“半分+部分的代替”で5割程度。ただし、“ほぼ+大部分代替”率で、「人事」、「営業」、「マーケティング」など人との関わりが深い業務については低い代替率で、生成AIでは対応しにくい業務の特性が出ている。

○ **現場・技術系業務**は、代替予想率は低めで、“半分+部分的代替”は5割を下回る。「生産計画」「倉庫管理」等の基本業務は、“ほぼ+大部分代替”が高めだが、「品質管理」、「店舗カウンター、顧客サービス」、「社内研修」等の専門性が求められる業務、人との関係性が求められる業務では、“あまり代替されない”割合が一番高い。

代替後の再配置等の対応策

代替した際の社員への対応

| | 代替可能性業務 (%) | ① 社内異動 | | | | ② 出向・転籍 | ③ 早期退職 | ④ 生成業務のA転換活用による | 検討中 |
|--------|------------------------------|--------|---------|--------|-----------------|---------|--------|-----------------|-----|
| | | ① 社内異動 | ② 出向・転籍 | ③ 早期退職 | ④ 生成業務のA転換活用による | | | | |
| オフィス系 | データ入力・分析 (n=894) | 61.5 | 37.5 | 20.4 | 21.0 | 10.7 | | | |
| | コールセンター業務 (FAQ 対応など) (n=781) | 41.6 | 33.5 | 25.9 | 20.9 | 10.1 | | | |
| 現場・技術系 | SE・プログラミング業務 (n=776) | 43.6 | 36.1 | 24.9 | 24.7 | 10.1 | | | |
| | 店舗カウンター業務、顧客サービス (n=636) | 43.7 | 39.0 | 27.5 | 20.4 | 9.6 | | | |

- ① 社内の再配置や配置転換（業務類似・非類似の2種）合算
- ② （社内でなく）グループや関連会社等への出向・転籍（業務類似・非類似の2種）合算
- ③ 早期退職制度の適用（支援有・支援無の2種）合算
- ④ 生成AI活用による新業務等への再配置や配置転換（関連業務・新業務の2種）合算

Q28/Q30

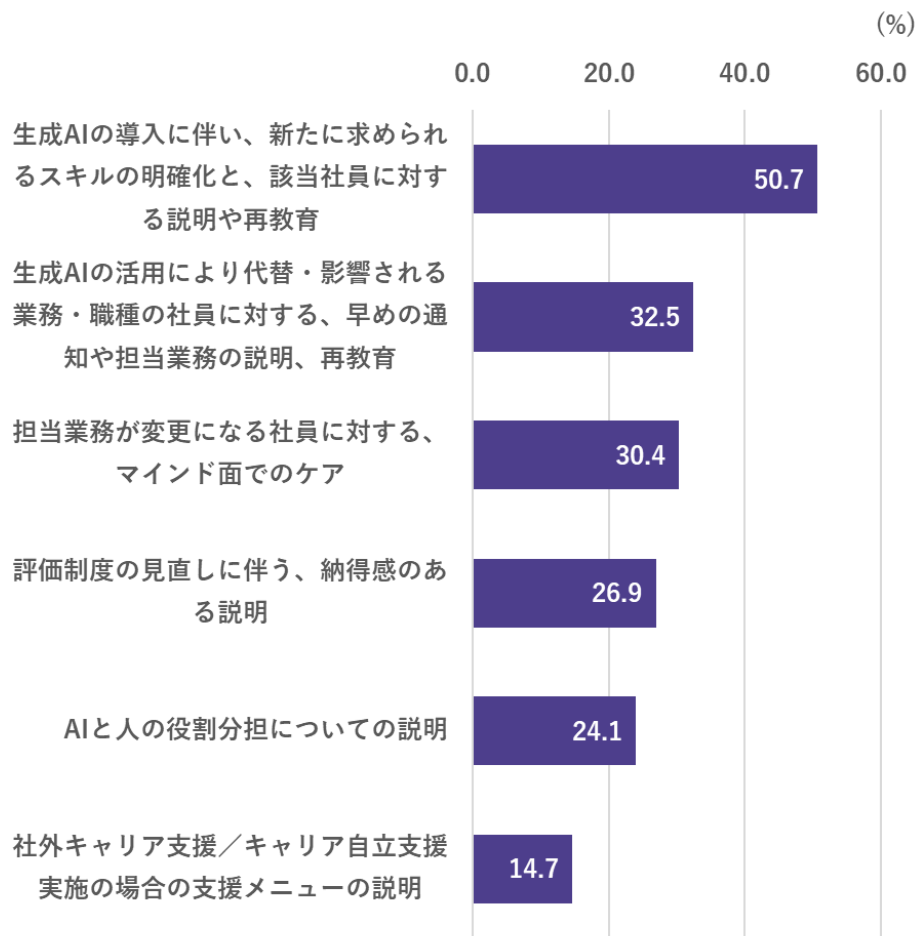
代替される業務の再配置・配置転換などについて、計8種類の対応策別に確認。

○**オフィス系業務**では、“社内の類似業務への異動”が最多で、第一選択肢(4割程度)で、“グループ内での吸収”も含め、早期退職適用より配置転換で吸収する方針が強い模様。ただし、「コールセンター」等、“早期退職適用”が高い業務がある一方で、“営業”や“WEB運用”等は、“生成AI関連業務転換”が高い。

○**現場・技術系業務**では、“社内異動”はオフィス系と大差ないが、“出向・転籍”の割合がオフィス系より高め、“早期退職”も高め。特に、“店舗カウンター”“研究開発”等。一方で、“SE・プログラミング”等、“生成AI関連関連の新業務”への転換の可能性が高い業務も。

○なお、社内等の再配置先が、類似業務か、非類似かについては、半数程度が非類似になっており、社員の再教育の必要性が高い。（次頁のニーズをご参照）

必要となる教育・ケア施策



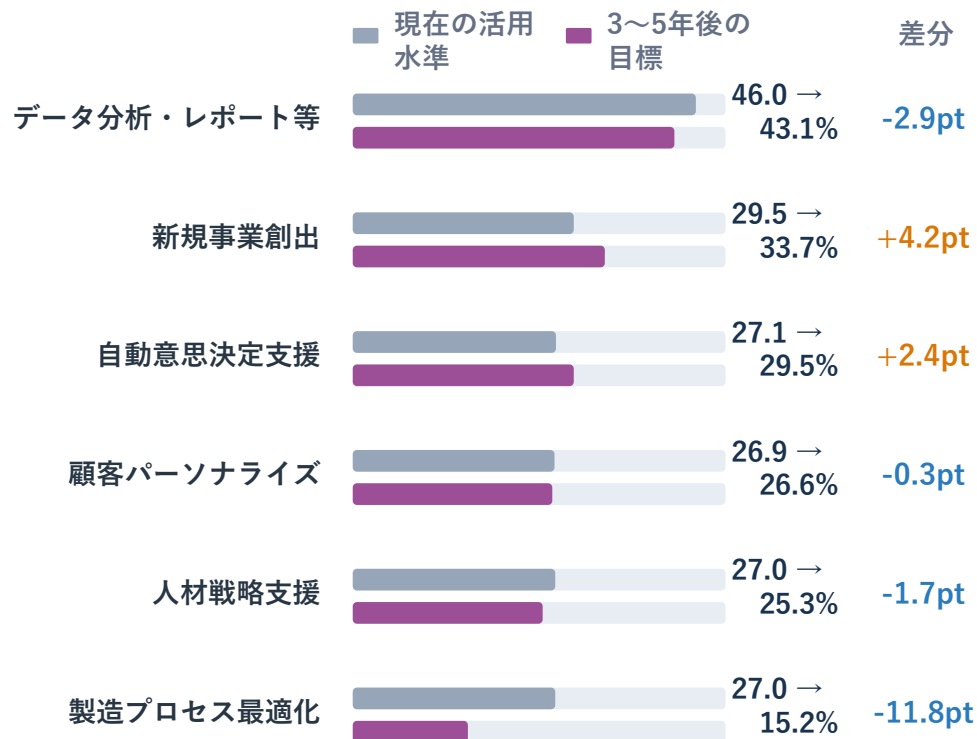
Q31（複数選択） 【n=1,010】

生成AI活用が社員に及ぼす影響を踏まえ、組織として必要となる教育・ケアについて、「スキルの明確化と社員への説明や再教育」（「新スキル」が5割以上、「代替・影響されるスキル」が3割以上）と、新旧いずれのスキルの場合も、説明や再教育の必要性が認識されている。（前問Q30で、再配置となる場合の半数が、これまでとは異なる業務を想定されているという結果とも整合。）

- 教育面だけでなく、ケア面についても、必要性が3割程度で認められていることから、生成AIが社員のマインド面にも影響すると認識されていることが確認。
- 「生成AIとの役割分担」の説明、大幅な業務変更に伴う「評価制度見直しに伴う説明」、「社外キャリア支援」のサポートの数値が低いことは、現時点では必要性が認識されていないようであるが、引き続き注視しておきたい点である。

5. 生成AI活用に関する中長期ビジョン

中長期の目標（3～5年）



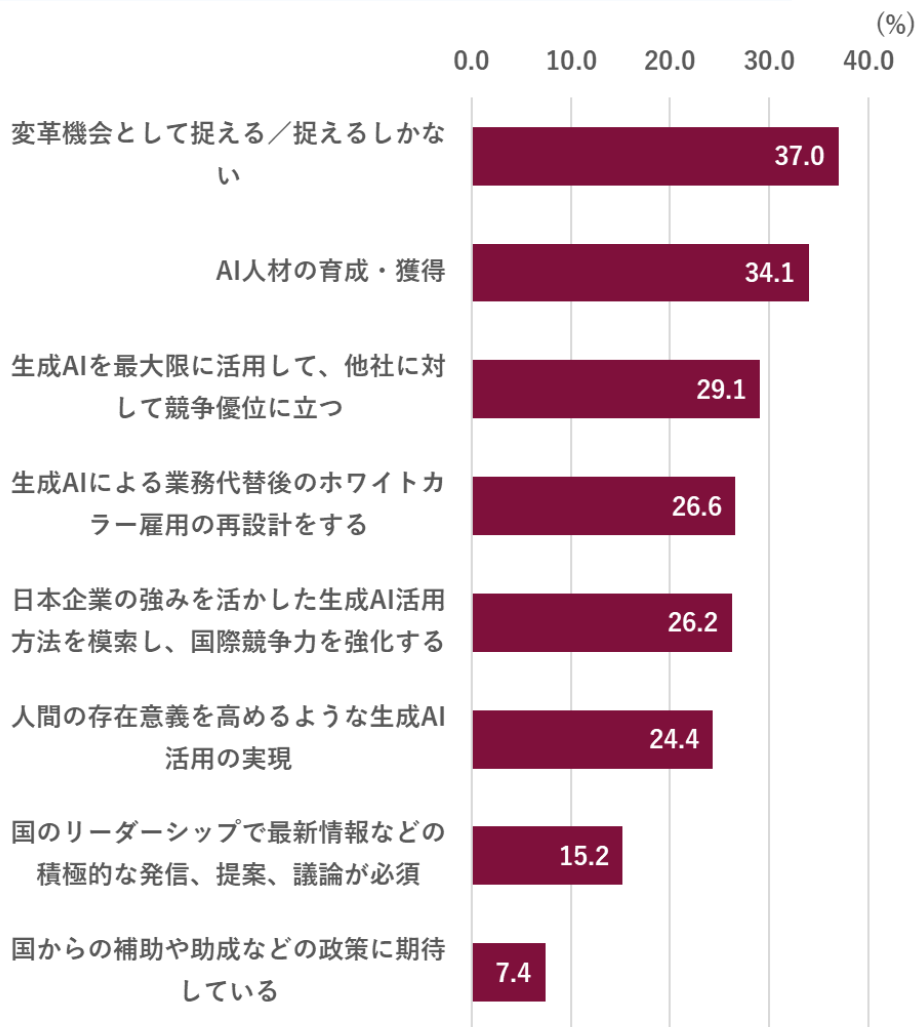
生成AI活用を活用し中長期に実現したい具体的な目標は、「データ分析、レポート、企画案・コンテンツなど」は、現在でも活用している業務であり、現状維持路線であり、次点の「新規事業創出」や「自動意思決定支援」も、現状とあまり変わらないレベル。

○中長期的に、生成AIに対する期待が変わり映えしないこと、“わからない”という回答が2割近く、生成AIの活用イメージがまだ漠然としているためではないかと推測される。

○「製造プロセス最適化」は現状の活用状況よりも大きく低下しており、中長期で見ても当該分野での生成AI適用ハードルが高い模様。

Q31（複数選択、現在値はQ11/Q13の「全社+特定部門」）【n=1,010】

中長期ビジョン（3～5年）



Q33（複数選択）【n=1,010】

生成AI活用に対する中長期ビジョンを確認したところ、「変革機会として捉える」37.0%、「AI人材育成・獲得」34.1%が上位で、組織変革に関するビジョンが最大の関心事になっている。

○生成AIを単なるツールでなく、「変革機会」のドライバーとして認識する企業が多いこと、同時に「AI人材の育成・獲得」への支持が高いことは、人と組織の実装力が勝負であるという考え方が強い。また、「業務代替後のホワイトカラー雇用の再設計をする」ことは、人材・雇用設計まで踏み込む必要があることが意識され、雇用構造の再構築が現実的な課題と認識されている。

○なお、国のリーダーシップを前提とした最新情報などの積極的な発信、議論や、国からの助成等、政策への期待が低い。一方で、「日本企業の強みを活かした生成AI活用方法を模索し、国際競争力を強化する」ためには、民間主導だけでこの競争を勝ち抜いていけるのかという視点から、国には明確なビジョンやリーダーシップを期待したい。

6. 本報告書からの提言に向けて

1. 経営層による生成AI活用の方針 (戦略的ビジョンの提示)は不可欠

- 戦略ビジョンなき導入は定着しない
 - 経営層が生成AI活用の目的・期待水準を明示
 - 方針に沿った組織的な推進体制の構築が不可欠
 - 各部門任せではなく、「効率化ツール」から「競争力の源泉」への意識転換が必要

3. データ基盤の整備と セキュリティガバナンスの確立

- 安心して使える環境が活用を加速する
 - 分散・未整備なデータ基盤の統合
 - 利用時の責任範囲・ルールの明確化
 - セキュリティと利便性の両立設計が重要
 - 「効率化ツール」中心の活用企業はリスク感度を高める必要あり

2. 生成AI人材の確保・育成が 最優先課題（現状のボトルネック）

- 採用だけに頼らない戦略が必要
 - 課題の核心は人材定義（必要スキル定義）
 - 外部採用が難しい場合、社内育成が不可避
 - eラーニング偏重から脱し、実践型・伴走型研修への転換が有効
 - 全社員向けの基礎リテラシー（ボトムアップ）+高度人材（FDE等※）の早期育成を並行

※Forward Deployed Engineer,顧客密着型エンジニア

4. 生成AI代替に備えた 雇用・キャリアの再設計

- 早期の雇用・キャリアの再定義へ
 - 業務代替の進展を前提に、早期の制度設計が必要
 - 新スキル定義・再配置モデルの構築
 - 評価制度の見直しと学び直し支援
 - キャリア不安への組織的ケアが鍵

本報告書に関するお問い合わせ

株式会社 インソース総合研究所
調査研究・コンサルティング部門
理事・プリンシパル 田淵文美
主任研究員 塚田 聡

web : <http://www.insource-ri.co.jp>