

## 特集1：特別寄稿

# AIを活用した業務の効率化について

## ～AIと人間が協働する新しい働き方～



島森 俊央 氏（株式会社グローセンパートナー 代表取締役）

少子高齢化が加速し、あらゆる業界で深刻な労働力不足が課題となる中、業務効率化や生産性向上の鍵として注目されているのが生成AIの活用です。人事制度設計や研修支援を手がける株式会社グローセンパートナーでは、評価基準の作成や面談の可視化、行動基準の策定といった分野に生成AIを導入し、「人とAIが協働する新しい働き方」の実現に挑戦しています。AI導入の実践例とその可能性をひもときます。

### ■はじめに

弊社グローセンパートナーは、人事制度のコンサルティングや研修を行っております。近年、生成AIの急速な進歩に伴い、私たちも積極的にこの技術を業務に取り入れ、「生成AIの可能性の範囲」「どのような業務が効率化できるのか」という視点から実践を重ねてまいりました。今回は、その成果と具体的な活用方法について皆様にお伝えしたいと思います。

私は人事制度コンサルティング会社を退職後、2008年にグローセンパートナーを創業しました。以来、20年近くにわたり人事制度の設計やマネジメント研修に従事しております。近年は生成AIの台頭に伴い、この技術に強い関心を持ち、積極的な活用を始めています。具体的には、生成AIを活用した評価基準の作成や評価プロセスの効率化、1on1面談の可視化などに取り組んでいます。また、いくつかの書籍も執筆しており、公益財団法人日本生産性本部「生産性労働情報センタール」から『ダイアログ（対話）型人事制度のすすめ』『今の評価制度に疑問を感じたら読む本』、そして昨年は『「新解釈」マネジメントの本』などを上梓しております。

### ■AIの基礎知識と選択のポイント

生成AIとは、大量のデータから学習し、新たなテキストや画像などのコンテンツを生成できる人工知能技術です。特に近年、ChatGPTやClaudeなどの大規模言語モデル（LLM）の登場により、ビジネスシーンでの活用が急速に広がっています。これらの生成AIは、文章作成や要約、翻訳だけでなく、データ分析、コード生成、アイデア発想など幅広いタスクをサポートします。

人事業務においても、面接質問の作成、評価シートのドラフト作成、フィードバックの文章化、研修資料の生成など、多岐にわたる活用が可能です。特筆すべきは、生成AIがユーザーの意図を理解し、対話形式で柔軟に対応できる点です。これにより、人事担当者の日常業務の効率化だけでなく、意思決定の質向上や戦略的人材活用にも貢献します。

この記事の執筆と後述する行動基準策定には、主にClaudeを活用しています。Claudeは、日本語の生成能力がChatGPTよりも優れており、なめらかな文章作成が得意です。特に長文の作成や複雑な内容の整理において、自然で読みやすい文章を生成してくれます。

## AIを活用した業務の効率化について

加えて、弊社では「NotebookLM」も活用しています。NotebookLMの特徴は、情報ソースを固定できることにあります。情報を限定できることで、信頼できるデータから情報を生成でき、情報漏洩のリスクを低減します。弊社では、NotebookLMを使って、会社の人材のスキルマップを作成したり、研修前の課題を分析して、本人に成長課題をフィードバックしてみたりしています。また、学習内容をNotebookLMに入力すると、音声解説やマインドマップ、学習ガイドなどが生成できます。これらを使ってインプットを行い、自動生成されたテストに回答することで理解を深めるなどの活用をしています。

### ■近未来のビジネス変化予測

AIエージェントの普及により、ビジネスシーンでは大きな変化が予想されます。まず、顧客対応業務が大幅に効率化され、24時間365日の即座な問い合わせ対応が可能になります。営業活動では、リード管理や提案書作成が自動化され、営業担当者はより戦略的な業務に集中できるようになるでしょう。

人事領域では、採用プロセスの初期スクリーニングや従業員の研修サポー

トにAIエージェントが活用され、人材育成が個別最適化されます。また、会議の議事録作成や資料準備、スケジュール調整などの事務作業が自動化されることで、従業員はよりクリエイティブで付加価値の高い業務に時間を割けるようになります。

一方で、AIエージェントとの協働スキルや、AIが提供する情報の適切な判断能力が新たに求められるスキルとして重要になり、従業員の再教育や組織文化の変革も必要となるでしょう。

### ■今回の記事執筆での生成AI活用

この記事では、生成AIを最大限に活用して執筆作業を行いましたので、その過程で使用した生成AIに指示するプロンプトについても併せて紹介します（以下▼は生成AIへの指示＝プロンプトです）。

#### 実践例1…原稿の書き起こし

生成AIを業務で活用する最も基本的な使い方が、文章作成の支援です。アイデアを整理したり、構成を考えたりにする際に、生成AIは非常に有効なパートナーとなります。例えば、特定のテーマについて300～400文字程度の文章が必要な場合、以下のよう

なプロンプトを使用します。

▼生成AIの紹介とできることについて、300～400文字で書いてください。

▼今後1～2年間でAIエージェントなどがサービス提供されると聞いています。ビジネスシーンで起きる変化の予想を300～400文字で書いてください。

このような指示により、適切な文字数で整理された文章を得ることができ、重要です。重要なのは、生成された文章をそのまま使用するのではなく、自分の意図や文脈に合わせて編集・調整することです。

#### 実践例2…音声データの要約

現状、Claudeは音声データを直接取り込めないため、文字起こしをしたテキストデータを利用します。

例えば、本記事の冒頭の自己紹介の原稿は、以下のプロンプトで原稿を作成しました。

▼自己紹介を話しました。下記をわかりやすく文章用に校正してください。

このように、話し言葉で記録された

内容を、読みやすい文章形式に変換することで、資料作成の効率が大幅に向上します。

弊社では議事録作成を全て生成AIに任せています。また、文章の構成立案においても生成AIを積極的に活用しています。自分で執筆した文章は生成AIに推敲してもらい、それを参考にしながら再度自分の言葉で洗練させていくというプロセスを取り入れています。

お客様対応においても、ミーティング内容を文字起こした後、生成AIで整理して提案書に反映させています。さらに、お客様が抱えている課題を生成AIを用いて構造化したり、特殊な業界における人材育成ステップを生成AIで可視化したりするなど、様々な場面で活用を進めています。

## ■人事制度構築への応用…等級別行動基準の策定

それでは、ここからは弊社が進めている「生成AIでどこまで人事制度を構築できるのか？」の検証の中から、「等級別に求める行動基準の策定」への活用についてご紹介します。

・人事制度コンサルタントとして考えてきたこと

これまで多くの企業の「等級別に求める行動」の策定に関わってきた中で、「知識・スキル系の行動」と「人としての成長系の行動」に分けると、後者はどの企業でも共通する要素が多いことがわかりました。例えば、知識・スキル系の行動には「マーケティングの知識を有する」「1か月程度の生産計画を立てられる」などがあり、人としての成長系の行動には「積極的に問題解決できる」「部下の立場に立ったコミュニケーションができる」などがあります。

この「人としての成長」の観点は、成人発達理論と親和性が高く、行動基準の策定に「成人発達理論」を応用できるのではないかと考えています。成人発達理論とは、成人が生涯にわたって発達し続けるという前提に基づき、認知能力や価値観、世界観がどのように段階的に発達していくかを体系化した理論です。

一方で、行動基準を作成する過程では、人事メンバーやコンサルタント間で議論を重ねても、言葉の曖昧さから解釈にばらつきが生じることがあります。さらに、「ダイバーシティを重視する」と言いつつも、一定の基準で評価するという矛盾も感じています。これらの点を踏まえると、等級別に求め

る行動基準の策定には過度な手間や時間（費用）をかけず、効率的に作成できることが望ましいという考え方が根底にあります。

・生成AIを活用して行動基準を策定するにあたって

生成AIを活用した行動基準策定の検証にあたっては、まず複数の生成AIで比較検証をした結果、有料版のChatGPTとClaudeであれば十分に活用可能であることがわかりました。

次に、等級の基準軸としてどの成人発達理論との親和性が高いかを検証したところ、自我発達理論(Susanne R. Cook-Greuter)・STAGESモデル(Tom Murray & Terri O'Fallon)・道徳発達理論(Lawrence Kohlberg)の3つの理論で等級定義がしつかりと生成されることが確認できました。どの理論が最適かは各企業の相性によるため、複数の理論で試してみることをおすすめします。

また、「業種や業態の特性を加味できるのか」「職種別の調整は可能か」についても検証し、いずれも対応可能であることを確認しました。今回は、弊社が普段研修やセミナーで解説している「自我発達理論」を用いた検証結果を紹介します。

## AIを活用した業務の効率化について

・等級別に求める行動基準策定の流れ  
生成AIのアウトプットはプロンプト次第です。1か月ほど試行錯誤しながら完成させたプロンプトと策定の流れを紹介します。作成の流れは以下の通りです。

- 1 行動基準策定のベースとなる前提条件を指定
  - 2 等級別の行動基準を策定する
  - 3 等級別の行動基準に企業の特性を反映する
  - 4 職種別の特性を反映した行動基準を策定する
- 図表1のような行動基準の一覧を作成できます。
- 1 行動基準策定のベースとなる前提条件を指定
- まず、生成AIに前提条件を認識させます。「評価制度設計コンサルタント」として「行動評価基準を作る」役割を与え、「自我発達理論を参照する」条件のもと、「発達理論の概要を表示させる」タスクを指示します。

図表1 行動基準の一覧

等級	行動基準	説明	できること	できないこと
1等級 (新人社員レベル)	1. 基礎的業務能力	ルーティン業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	単純な業務の遂行が可能である。	複雑な業務の遂行や判断が難しい。
1等級 (新人社員レベル)	2. 対人関係構築	与えられた業務内容の中で必要な対人関係を構築できる。業務上必要に応じて業務に協力できる。業務上必要に応じて業務に協力できる。	業務上必要に応じて業務に協力できる。	業務上必要に応じて業務に協力できない。
1等級 (新人社員レベル)	3. 専門性	基本的な業務内容にスキルを習得できる。マニュアル業務に従って業務を遂行できる。知識・経験が業務で活用できる。知識・経験が業務で活用できる。	基本的な業務内容にスキルを習得できる。	高度な業務内容にスキルを習得できない。
1等級 (新人社員レベル)	4. 意思決定・問題解決	業務上必要に応じて意思決定ができる。業務上必要に応じて意思決定ができる。業務上必要に応じて意思決定ができる。業務上必要に応じて意思決定ができる。	業務上必要に応じて意思決定ができる。	高度な業務内容にスキルを習得できない。
2等級 (一人前社員レベル)	1. 基礎的業務能力	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
2等級 (一人前社員レベル)	2. 対人関係構築	業務の範囲として業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務の範囲として業務の優先順位を適切に理解できる。	業務の範囲外で業務に適切に対応できない。
2等級 (一人前社員レベル)	3. 専門性	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
2等級 (一人前社員レベル)	4. 意思決定・問題解決	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
3等級 (一人前社員レベル)	1. 基礎的業務能力	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
3等級 (一人前社員レベル)	2. 対人関係構築	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
3等級 (一人前社員レベル)	3. 専門性	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
3等級 (一人前社員レベル)	4. 意思決定・問題解決	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
4等級 (マシジョーレベル)	1. 基礎的業務能力	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
4等級 (マシジョーレベル)	2. 対人関係構築	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
4等級 (マシジョーレベル)	3. 専門性	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
4等級 (マシジョーレベル)	4. 意思決定・問題解決	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
5等級 (マシジョーレベル)	1. 基礎的業務能力	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
5等級 (マシジョーレベル)	2. 対人関係構築	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
5等級 (マシジョーレベル)	3. 専門性	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
5等級 (マシジョーレベル)	4. 意思決定・問題解決	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
6等級 (マシジョーレベル)	1. 基礎的業務能力	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
6等級 (マシジョーレベル)	2. 対人関係構築	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
6等級 (マシジョーレベル)	3. 専門性	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
6等級 (マシジョーレベル)	4. 意思決定・問題解決	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
7等級 (マシジョーレベル)	1. 基礎的業務能力	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
7等級 (マシジョーレベル)	2. 対人関係構築	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
7等級 (マシジョーレベル)	3. 専門性	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。
7等級 (マシジョーレベル)	4. 意思決定・問題解決	業務内容の範囲内で業務に適切に対応し、指示や命令と業務の優先順位を適切に理解し、必要に応じて業務を遂行できる。必要に応じて業務の進捗を報告できる。	業務内容の範囲内で業務に適切に対応できる。	業務内容の範囲外で業務に適切に対応できない。

### 【プロンプト例】

あなたは評価制度設計コンサルタントです。これから、評価制度の設計をします。評価は、業績評価と行動評価があり、行動評価の基準を作ってもらいたい。評価の基準は「Susanne R. Cook-Greuter氏『Self Development, A Full-Spectrum Theory Of Vertical Growth And Meaning Making』の論文を参考にします。一旦は、情報を取り込んでください。発達段階は、日本語と英語、段階の番号も付記し、簡単な説明を加えてください。

2 等級別の行動基準を策定する

等級と発達段階を紐づけ、行動基準の切り口（要素）を定義します。「どの等級をどの発達段階に対応させるか」には人事部門の判断が必要で、成人発達理論の基礎理解が求められます。今回は「①視点取得能力 ②対人関係構築 ③専門性 ④意思決定・問題解決能力 ⑤自己内省力」の5つの要素で指定しました。

【プロンプト例】

等級を1等級（新人社員レベル）：The Rule-oriented stage, Delta 3



2 等級（一人前レベル）：

The Conformist Stage 3

3 等級（スペシャリストレベル）：

The Self-conscious or Expert Stage 3/4

4 等級（マネジャーレベル）：

The Conscientious or Achiever Stage 4

5 等級（部長レベル）：

The Individualist - Pluralist Stage 4/5

6 等級（経営者レベル）：

The Autonomous Stage 5 とします。

それぞれの等級で5つの要素、①視

点取得能力 ②対人関係構築 ③専門

性 ④意思決定・問題解決能力 ⑤自

己内省力について記述してください。

1つの要素について1000文字程度で

説明を加え、「できること」を30文字

程度、「できないこと」を30文字程度

で出力して、「できること」と「でき

ないこと」を入れてください。それら

をCSVデータで作成してください。

### 3 等級別の行動基準に企業の特性を反映する

行動基準に「業種・業態」の特性を

加味します。行動基準の切り口を「①

業務遂行力 ②コミュニケーション

③専門性 ④問題解決能力 ⑤成長

力」に変更し、企業の組織風土に合わ

せたカスタマイズを行います。

### 【プロンプト例】

上記の内容について、自社の業態を

加味したいです。下記の【追加の情報】

を加味して、1～6等級について、こ

れまで抽出した5つの要素を、①業

務遂行力 ②コミュニケーション ③

専門性 ④問題解決能力 ⑤成長力、

として、1つの要素について1000文

字程度で説明を加え、「できること」

を30文字程度、「できないこと」を30

文字程度で出力して、「できること」

と「できないこと」を入れてください。

それらをCSVデータで作成してくだ

さい。

### 【追加の情報】

① 弊社は、従業員500名の精密機器

の販売商社です。

② 専門性が高く、お客様のニーズを

聞き出し、ゼロからソリューション

を考えることが得意です。

③ 組織風土は個人プレーが多く、

チームワークや連携を強化したい

と思っています。

### 4 職種別の特性を反映した行動基準を策定する

最後に「職種別」に等級基準を調整

します。営業職、事務職、スタッフ職

それぞれの業務内容を具体的に指定

し、職種ごとの特性を反映した行動基準を策定します。これにより、職種ごとの整合性調整が簡易化され、上位等級のロールモデルがない場合でも対応可能になります。

### 【プロンプト例】

1～6等級について、これまで抽出

した5つの要素をもとにして、

①営業職の業務内容は、お客様訪問・

ニーズ収集・ソリューションの提供・

メーカーへの開発依頼・調整・納品・

長期信頼の構築

②事務職の業務内容は、営業職の補佐、

メーカーへの発注業務、海外メーカー

への発注業務、売掛金データの入力・

入金確認

③スタッフの業務内容は、下記のバツ

クオフィス業務を一般表現で示す（経

理業務・総務業務・情報システム業務・

知的財産業務・人事労務業務）

に分けてください。

- ① 営業職の1～6等級の5つの要素
- ② 事務職の1～6等級の5つの要素
- ③ スタッフ職の1～6等級の5つの要素

で抽出して、「説明」は「ができる」という表現にして、CSVデータで作

## AIを活用した業務の効率化について

成してください。

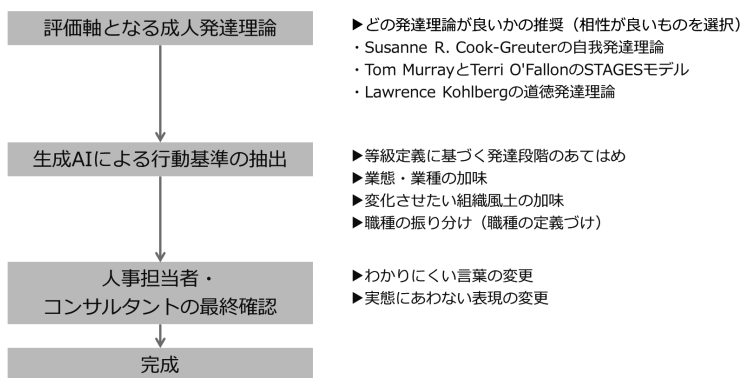
### ・まとめと今後の展望

今回は「行動基準の策定」という限られた領域での検証でしたが、生成AIを活用することで、人事部門の作業負担を大きく軽減できることがわかりました。現段階では、AIが生成したアウトプットを人事担当者が修正する流れが最も効果的です。また、コンサルタントのアドバイスも最小限で済む可能性もあります。これまでの策定フロー（図表2）を見直してみると、必要に応じてコンサルタントのアドバイスが必要な部分がありますが、全体としてコンサルタントの作業量も大幅に削減できると考えられます。

### ■おわりに

生成AIの活用は、まだ始まったばかりです。技術の進歩とともに、その可能性はさらに広がっていくでしょう。特に、組織活性化、人材育成、人事評価など、多くの分野で新たな可能性が開かれています。これまで時間とコストがかかっていた人事制度の構築において、生成AIは強力なサポーターとなるでしょう。ただし、重要なのは、生成AIを単なる作業代行ツールとして使うのではなく、人間の

図表2 行動基準の策定フロー



協働する新しい働き方を模索していきたいと考えています。人事制度コンサルタントとして、この変化の波を前向きに捉え、クライアントの皆様により良いサービスを提供できるよう、今後も積極的に取り組んでまいります。皆様の職場でも、ぜひ生成AIの活用にチャレンジしていただき、業務効率化と品質向上の両立を実現していただければと思います。

判断力と組み合わせ活用することです。我々は、先行して様々なトライアルを実施しており、それらをセミナーを通して皆さんにお伝えしています。興味のある方は「グローセンプार्टナー セミナー」で検索していただければと思います。

今後、人事領域における生成AI活用の可能性を探求し、AIと人間が