

## AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会（第1回） 議事概要

---

日時：令和8年8月17日（月）15:00～17:00

場所：赤坂インターシティコンファレンス302会議室

出席者：

（AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会）梅崎修座長、石井大地構成員、石原直子構成員、小田勇樹構成員、竹内達也構成員、橋本賢二構成員  
（有識者）羽深宏樹 京都大学大学院法学研究科特任教授  
（大臣）松本尚国家公務員制度担当大臣  
（事務局（内閣官房内閣人事局））武藤人事政策統括官、中井内閣審議官、前内閣審議官、西水内閣参事官（総括担当）、橘高内閣参事官（人材戦略担当）、田宮内閣参事官（人材確保担当）、伊東内閣参事官（人材育成担当）  
（人事院）原田事務総局政策立案参事官、田中事務総局人材局企画課長  
（デジタル庁）山口参事官（ガバメントAI 源内担当）  
（総務省）辻行政管理局企画調整課長、田上行政管理局調査法制課長

主な議題：有識者講演（羽深宏樹氏、竹内達也構成員）、政府における現状と検討の論点の説明、意見交換

---

1. 松本国家公務員制度担当大臣からの挨拶、事務局からの本検討会の運営についての説明があった後、羽深宏樹 京都大学大学院法学研究科特任教授から「責任あるアジャイル・ガバナンス」における国家公務員の役割について、竹内達也構成員から「AI時代における組織・人材改革」について、それぞれ講演があり、質疑応答を行った。

2. 続いて、デジタル庁から政府内における生成AI「源内」の活用について、事務局から想定される論点について、それぞれ説明があった後、出席者間での意見交換を行った。

3. 質疑応答及び意見交換における主な意見の要旨は以下の通り。

- ・ 国家公務員の特徴は様々な人に会って政策に生の声を反映できること。AIで事務作業を自動化し、現場でニーズ等を把握して政策を絶えず見直すことが重要。
- ・ AIの影響はホワイトカラーの定型業務で大きい。物理的・対面業務での人の役割は減りにくい、手続業務は劇的に減る可能性があり、新たな役割をセットで考えなければならない。
- ・ AIによる生産性向上には組織改革が必要だが、ボトムアップでは成果が出ず、予算などの対応を含めて、組織トップのコミットメントが一番重要。
- ・ 国家公務員の働き方として、企画から執行までの期間が長い、確実な執行が求められる、多段階の決裁などが特徴であり、アジャイルなガバナンスに移行する難易度が高い。
- ・ 現行の法律制定に至る仕組みを所与の前提とした上で、法定事項はゴールやアウトカムとして事後のレビューに取り組むことが必要。行政の無謬性を解消するとともに、責任主体を明確化して組織をフラット化することも必要。
- ・ AIガバナンスの目的は、リスクをゼロにすることではなく、受容可能な範囲で、プラス

マイナスを最大化すること。また、批判に対して説明でき、理解者を作るコミュニケーションが今後の国家公務員には重要になる。

- ・ AIエージェントによる判断の透明性をどう確保するかについては、公務の性質等を踏まえ、コンテキストに応じた設計とすべき。事後的に検証できることが重要であり、そこから学びにつなげられるよう、失敗をオープンに議論するのが公の責務。
- ・ AI利用の本格化に向けた移行期の段階から、国家公務員に求められるスキルが変化していくことは明確に打ち出した方がいい。求める職務のあり方を職員に伝え、OJT等の中でリスキリングするための環境をつくることがリテンションにつながる。
- ・ AI代替が進む場合、人材ポートフォリオや採用計画が喫緊の課題となる。従来、公務に向いているとされていたような人材よりも、民間を目指す傾向のあるテクノロジーに敏感な人材を求めるのであれば、そうした人材に目指してもらえだけの魅力が公務にあるのかが問われる。
- ・ 公務の人材確保において、自律的に働くことができる勤務環境が重要。情報と人脈にアクセスできる公務の魅力を活かし、外部でもバイネームで活躍できるようにすべき。
- ・ 個人の作業を効率化するだけでは生産性向上に限界がある。組織全体として効果を上げるためには組織のフラット化による意思決定の迅速化が必要。公務員は役職階層を上がることをモチベーションの源泉とする傾向が強いが、こうした組織文化を変えることができるかが検討課題。
- ・ 突出した才能を有する人材の業務手法を形式知化してAIで再現すれば、全職員の水準が上がる。そうした人材を採用して活かす文化や報酬などの環境整備が重要。
- ・ AI時代に組織が職員に何を求めるかだけでなく、職員が組織に何を求めているかという視点も、離職もある中で重要なテーマ。
- ・ AIによる効率化だけではなく、AIを用いて国民にどう付加価値を届けるかという視点からの検討も必要。
- ・ これまで自身で作業を行っていた職員は、現場業務の経験による暗黙知を有した状態でAIの活用ができるが、将来的には、AIを使わずに作業を行ったことが無い暗黙知を有していないという職員が増える。AIがこなせない高度な業務を人間が担い続けるためには、AIが担う仕事を人間に経験させるトレーニングの場が必要かもしれない。
- ・ AIの使用で思考能力が育たなくなるのではないかという懸念については、外に出て現場を見る機会が増える等、これまでとは異なる方法で賢くなると信じるべき
- ・ 求められる仕事の品質が理解できれば、その達成手段は問われず、AIの使用の有無は本質ではない。求められる品質・ゴールを伝える教育や研修が重要。
- ・ AIによって減少して良い業務とそうではない業務とがあり、解像度を上げて考えていく必要。AIの使用で生まれた時間で人に会いに行くなどの体験を増やすようになれば望ましい。
- ・ 職員が外に出ていくようになることで暗黙知を仕入れてAIで形式知化できれば、組織のダイバーシティが上がり、良いアウトプットが出やすくなる。
- ・ 国家公務員は人事異動で知識を拡張しているが、同じキャリアの幅を広げる経験であっても経営学の越境学習や拡張的学習とは少し異なる印象がある。単なる知識の拡張でなく、認識の次元を変える不連続な学習の場を作れるかが課題ではないか。

(以上)