

AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会 【事務局説明資料】

令和 8 年 8 月 17 日

- | | |
|-------------------|----------|
| 1. 想定される論点 | P. 1 ～ 6 |
| 2. 現時点で想定するスケジュール | P. 7 ～ 8 |

1. 想定される論点

趣旨・検討事項

趣旨

- AI技術が急速に進展し、「**人とAIの協働**」による**新たな社会の実現が求められる**中、人口減少社会において**効果的かつ効率的な行政を維持し、より一層高度化**するためには、公務における**AIの活用が不可欠**。
実際に生成AI「源内」の活用が開始されるなど、国の行政機関においてAIの活用が進行しており、国家公務員の仕事の在り方についても変革が迫られている。
- このため、本検討会において、**AI時代における仕事の変化**を踏まえ、**国家公務員に求められる人材像やスキル、それらを踏まえた人材育成方法やマネジメントの在り方等について検討・整理**する。

検討事項

- 検討事項 1 : AIがもたらす国の仕事の変化
- 検討事項 2 : AI時代の国家公務員に求められる役割・能力
- 検討事項 3 : AI時代の国家公務員の育成・確保の在り方
- 検討事項 4 : AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方

検討事項 1 : AIがもたらす国の仕事の変化

課題認識

- 定型的・反復的な仕事についてAIによる効率化や代替が進むとともに、人が担う役割についてもAIを活用することで高度化が期待される。
- 公務においても同様の変化が想定されるが、一方で、国民の権利利益に影響を及ぼす行政処分、政策判断、合意形成等において、AIの活用の際により慎重な対応が求められる可能性。
- さらに、AIの活用に伴い、システム管理・リスク管理等の新たな業務の発生も見込まれる。
- AI時代の国家公務員像を検討する前提として、AIが国の仕事にもたらす変化について確認することが必要。

論点

- AIの利活用により国の行政機関において業務がどのように変化するか（効率化、代替、高度化等）。
- AIの利活用に伴い、新たに必要となる業務にはどのようなものがあるか。
- 業務の種類（情報収集、文書作成、企画立案、制度運用、窓口対応等）ごとに考えるとどうか。

※ケーススタディを用いて、一部の業務を例に業務フローレベルでAIと人の役割を具体的に分析することも考えられるか。

検討事項 2 : AI時代の国家公務員に求められる役割・能力

課題認識

- AIの活用により、人の役割は「処理」のウエイトが下がり、例えば「意味付けと判断」といった人間特有の役割へとシフトしていくと考えられる。
- これにより、国家公務員に必要な能力として、知識量、定型的な事務の処理能力等の重要性が相対的に低下し、AI活用能力に加え、ラーナビリティ、課題の設定、不確実性への対応、構造把握、利害調整等の重要性が高まることが想定。また、AIを使うことができない状況で知識を用いて対応する場面も想定される点は留意が必要。
- また、幹部職員や管理職には、「部下とAIを含めた組織成果の最大化」の役割・能力が求められる。さらに、人材開発、組織開発といった役割の重要性が高まる可能性。
- AI時代を見据えた未来視点で、国家公務員に求められる役割や能力を検討する必要。

論点

- AIの活用を前提としても人である国家公務員が担う役割は何か。
- 国家公務員として重要性が高まるスキル・低下するスキルをどう整理するか。
- 幹部職員、管理職に求められるマネジメント・リーダーシップ・意思決定能力の要素はどう変化するか。
- AIを活用した組織変革を担う能力をどう位置付けるか。
- 役職段階や職種ごとに、どのようなAIの活用能力が求められるか。

検討事項 3 : AI時代の国家公務員の育成・確保の在り方

課題認識

- 国家公務員についても、中長期的な人材ポートフォリオを見据えた人材確保・育成戦略が必要。
- AIの活用により、定型業務の代替や、上司の判断プロセスが観察しにくくなり、若手職員の挑戦・試行錯誤の機会、育成機会が縮小する可能性。
- AI時代の管理職に求められる能力を踏まえた若手育成も必要。
- 採用に際して重視すべき能力も変化する可能性。
- AI時代における公務の魅力発信も課題。

論点

- 職種・役職段階ごとに人に求められる能力を踏まえ、それを担う人材をどう育成するか。
- AIへの過度な依存による経験・スキルの空洞化や、組織の技能継承における問題をどう防ぐか。
- AI時代の国家公務員として求める人材を、どう見極めて、どう確保するか。新卒一括採用、経験者採用それぞれの在り方、強化の必要性は変化するか。
- 国家公務員として求める人材は民間が求める人材と引き続き競合するか。その場合の公務の魅力は何か。

検討事項 4 : AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方

課題認識

- AIにより、現場レベルで処理・判断できる業務の拡大が見込まれる。
- 幹部・管理職のマネジメントは、代替や迅速化が進み、1人でより多くの部下の管理ができる可能性。
- このため、組織のフラット化が進む可能性がある一方、新たな課題も（キャリアパス、組織の一体性等）。
- 行政においてAIを用いても最終的な説明責任は人間が負うと考えられるが、AIの判断はブラックボックス性がある。



論点

- AIの活用により、従来型の縦割り・多段階意思決定構造の合理性は変化するか。
- AI時代に適した組織構造・管理スパンはどのようなものか。
- 人事制度（ジョブ型orメンバーシップ型）への影響についてどのように考えるか。

2. 現時点で想定するスケジュール

現時点で想定するスケジュール

○合計 5 回程度の開催により、令和 9 年 1 月を目途に取りまとめを目指す。

○検討会と平行して、内閣人事局の庶務業務などでAI活用のケーススタディを実施。

第 1 回 (本日)	キックオフ	○AIガバナンスの動向 ○民間企業における A I と人材マネジメントの動向 ○政府における生成AI利活用の動向 ○国家公務員の人事管理の動向 ○検討事項の確認
第 2 回 (令和 8 年 9 月頃)	ヒアリング① テーマ別議論	○AIが国の業務に与える影響、国家公務員に求められる能力などについて
第 3 回 (令和 8 年 10 月頃)	ヒアリング② テーマ別議論	○AI時代の若手育成の在り方、管理職に求められる能力と候補者の育成、採用の在り方などについて
第 4 回 (令和 8 年 12 月頃)	論点整理	○ヒアリングを踏まえ、AI時代の国家公務員の在り方について論点を議論
第 5 回 (令和 9 年 1 月頃)	取りまとめ	○取りまとめ案について議論