

AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会（第2回） 議事概要

日時：令和8年10月5日（月）10:00～12:00

場所：中央合同庁舎8号館816会議室及びオンライン

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）大黒達也 東京大学大学院情報理工学系研究科准教授、羽深宏樹 京都大学大学院法学研究科特任教授

（大臣）中司宏 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、西水内閣参事官（総括担当）、橋高内閣参事官（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）

（関係省庁等）

松本尚 内閣総理大臣補佐官（デジタル政策担当）

人事院：原田事務総局政策立案参事官、高田事務総局研修推進課長

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

（各府省等人事担当課）

文部科学省：川村大臣官房人事課人事企画官

経済産業省：山下大臣官房秘書課人事企画官

主な議題：有識者講演（大黒達也氏、小田勇樹構成員）、事務局及びデジタル庁からの説明、意見交換（AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方、AI時代の国家公務員に求められる役割・能力）

1. 中司国家公務員制度担当大臣からの挨拶の後、大黒達也 東京大学大学院情報理工学系研究科准教授からの「「創造的暇」と「場の知性」という視点からAI時代の公務員の在り方を考える」についての講演及び質疑応答、小田勇樹構成員からの「行政組織の特性から考えるAI時代の国家公務員—民間組織との対比を踏まえて—」についての講演及び質疑応答を行った。

※大黒准教授が提示した「創造的暇」とは、「やることがない時間（退屈な時間）」ではなく、自身の関心や課題に注意を向けられる心的余白のある状態を意味する。

2. 続いて、事務局から想定される論点の例等について、デジタル庁から「政府におけるAI活用のベストプラクティス」について、それぞれ説明があった後、AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方及びAI時代の国家公務員に求められる役割・能力について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。

・注意配分理論についての話があったが、意識を割かれる対象が多数存在したり、多段階

の承認を受けるために待つ時間が多く発生したりすると、それぞれに注意を注ぎ続ける必要が生じるため「創造的暇」が生まれない。

- ・ 国家公務員の場合は、創造性を発揮する仕事以前に、その多忙状態を解消することが必要。しかし、AIを使っても仕事量の減少にはつながらず、むしろ忙しくなり得る点は、難しい。
- ・ 国家公務員の場合は職務専念義務があり「創造的暇」の状態が許容されにくいという点に対しては、意識改革、制度設計の変更を行うしかない。国家公務員の仕事のやり方を変えていくことが、公務外への波及にもつながる。
- ・ 職員が自分の中で考える時間を少し延ばす、一見すると遅れに見えるようなことに対して、組織として許容できる余白を持つと、その考える時間に本当の言語化が生まれ、創造性の発揮につながる。
- ・ AIが人間よりも早く業務を処理する中では、本来は忙しくなる必要は無い。忙しくしていないと批判される方が矛盾している。職員が数か月間ほど考えることに注力しても、現状水準を維持して業務を回すことは可能ではないか。
- ・ 本当に世の中のためになることであれば、課題がある状態で世の中に出したとしても世の中の様々な人が進んで解決策を考えようとする。このような「場の知性」に委ね、自分で全てを背負う必要は無いという発想により「創造的暇」を持つことも重要。
- ・ 創造性とは認識、感情であり、他者からは創造的ではないとも見えても、本人がわくわくして面白いと思って行うのであれば「創造的暇」である。
- ・ AI活用により国家公務員が創造的暇に時間を転化できることが重要。政策立案など国家公務員が本来担う仕事にクリエイティブに取り組むことができる環境が必要であり、現場に出て、現場の声を聴いて新しい政策を考える時間の確保が必要。
- ・ 特に若手の国家公務員には、長期的な国家像をデザインしてほしい。そうしたことを考える文化を組織内で醸成する必要がある。
- ・ 長期的な国家像を議論するには膨大なエネルギーが必要だが、議論できる環境を作り出すこと自体にエネルギーを割かなくてはならない。加えて、人は自ら影響を与えられる範囲に対して行動する傾向があるため、未来のことよりも今日のことが大事になり、長期的な議論ができなくなる。自分の仕事が将来や社会にどうつながるかや、次世代が幸福になる社会像の議論が足りていないのではないか。
- ・ AI時代においても、政治から大局的な問題意識が提示され、国家公務員がそれを施策に落とし込むという関係は変わらないと考えられ、国家公務員が担う施策の立案部分においても、課題や方向性の設定などは人間の役割として残る。
- ・ 国家公務員は、調整業務が重い。長期的な国家像を考えられるようにする必要があるが、一方で、調整、根回しという役割は現実には外すことは難しい。
- ・ 大局観を持って社会を引っ張る人材が国家公務員を志向しなくなっている可能性がある。仕事の魅力が高まると、そうしたタイプの人材が集まるのではないか。
- ・ 言語情報から言語情報を整理するのはAIが得意であるが、人間は、身体的経験や現場体験など言語情報ではないものから言語化することができる。国家公務員は、そうした本当の言語化をする仕事をもっと増えると良い。

- ・ AIは言語情報というシンボルを学習しているのであり、フィールドワークによって、言語化されていないものについて言語化・シンボル化を行うことが従来からの人間の役割。このため、言葉にならない感動をしてそれを人に伝えることが重要。
 - ・ AI時代の国家公務員像として、企画立案という役割が考えられるが、「企画」は、言語情報ではないものを言語化するという能動的プロセスである。
 - ・ 国家公務員に社会のことを考える余裕が生まれるのであれば、現場での課題やきっかけを見つけることが、国家公務員の本当の業務ではないか。
 - ・ 意思決定にも様々なレベルがあり、全体の方針の下で政策手法を考える段階であっても創造性を発揮すること、職員のモチベーションを上げることは可能であり、その際、自律的に時間を使うことができ現場や地方で一次情報を得られることは、職員にとって大きなことと考えられる。
-
- ・ 企業では、規模拡大にともない、現場の活力や創造性をどう維持するかが課題となる。国の行政機関は、組織が大きすぎるとい難しさがあるのではない。大企業が抱える組織活力維持の課題と共通するかもしれない。
 - ・ 公務員全体の人数は大企業をたくさん束ねたような規模だが、府省等ごとの職員数には差があり、業態の違い、現場が近いか遠いかの違いもある。
 - ・ AIを徹底的に活用し職員の業務の効率化を進めると、職員が成果物の取捨選択や判断を行うこととなり、そうした過程で仕事の自由や主体性を感じることができる。
 - ・ 一定の範囲の中で、自らビジョン・ゴールイメージを持ち段取りに取り組むという裁量権の広がりがあると、国家公務員のモチベーションアップにもつながるのではない。
 - ・ 経験的に、職員を信頼して半年間や1年間などの長さで自由に職務遂行させると、やりがいのある仕事や大きな成果に繋がると考えている。
 - ・ 小さいものでもいいので、職員に裁量権を与えることが重要であり、モチベーションアップにもつながる。
 - ・ 大きな変革ではなく、日常的な改善や工夫においてもクリエイティブを発揮することができる。国家公務員にはそういうメッセージの方が良いかもしれない。
-
- ・ 国家公務員が状況や説明相手に応じて資料を微調整するスキルは、経験の積み重ねで得られているもの。そのような情報を組織で共有することで、他の職員がそういった知識を獲得するプロセスを圧縮することができる。しかし、知識を使えるように身体知とするためには、実際の場面を経験することも必要。
 - ・ 根回しは、相手の言葉を読み解いて段取りや落としどころを考えるなどクリエイティブな仕事。
 - ・ 国家公務員の根回しのスキルは多くの職員が持っている。しかし、長期的な将来像を考える機会は減っている。また、職員に求める役割や価値観を示すのは、行政官の幹部職員。その立場にある者が、何を評価し何を重視するのか、AI時代の仕事の変化と時間の使い方の転換についてメッセージを出すべき。
 - ・ 様々な関係者への説明や調整は、本来の国家公務員の仕事として重要。しかし、政治との曖昧な線引きで行政本来の仕事ではない政治的な業務が生じると職員のモチベーションを下げる。行政の本来の業務に専念できるように、行政組織として仕事の線引きを明

確にして大臣や幹部から宣言し、職員がその業務に注力することが行政組織としてあるべき姿。

- ・ AIによってプロセスが省略されることで従来育成されていた能力が育成されなくなるという懸念があり、業務ごとに影響や意識的な業務経験の必要性を検討する必要がある。
- ・ AIによる業務プロセスの変化と人材育成への影響については、AI時代に不要になる能力と引き続き必要な能力とがあり、丁寧な検討が必要。

(以上)