

「人工知能基本計画 ～日本 A X、より強く、より豊かに～」（令和 8 年 7 月 14 日 閣議決定）（抜粋）**第 1 章 基本構想**

（社会全体での日本 A X に向けて ～「信頼できる A I」で日本を駆動～）

（略）あわせて、我が国は、**「人と A I が協働する社会」の実現に向け、エージェント型 A I の登場で高まるリスク、特に働き方や雇用への影響、格差拡大への懸念にも向き合う。人と社会との関係を再定義し、人と A I がどういった役割分担の下信頼を構築するのか、判断責任を始め人が創造すべき価値は何かを探究するとともに、人が人として判断し、行動し、生きるため、社会の枠組みの構築や、創造力、思考力、判断力、適応力、コミュニケーション力などを含む「人間力」の増進に率先して取り組んでいく。**

「信頼できる A I」で社会全体を駆動する日本 A X に国を挙げて取り組む。課題解決と国力強化を探究し、日本独自の価値を創出する。

この実現に資する戦略として A I 法第 18 条第 1 項の規定に基づく「人工知能基本計画」の第 II 期計画を策定し、政府は、本計画に盛り込まれた内容を着実に推進していくこととする。

第3章 AI 関連技術の研究開発及び活用の推進に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策

第4節 AI 社会に向けた継続的変革

(略) 行政においては、単にAIを導入することにとどまらず、意思決定や業務の進め方を根底から見直すAXに率先して取り組み、AIを前提とした制度や社会の仕組みへの継続的な変革を促す。 (略)

AIの利活用や開発を担う人材として、全ての国民がAI適正活用人材を目指すとともに、AXを進める上で中核となるAI実装人材、さらに研究開発やガバナンスの担い手など、人材像を整理し、産学官で質・量の両面から育成・確保に取り組む。

人とAIの協働による新たな社会を追求するため、人が意思決定に対する責任 (注記9) を持ちながら、AIの利活用によって様々な課題を解決していけるよう、エージェント型AIを前提に、社会における制度・枠組みについて抜本的に見直し、判断責任を果たす人的主体性 (注記10) (**Human Agency**) を中核に「人間力」向上を図る。その際、エージェント型AIを含めたAIの普及に伴う心理的影響、社会構造の変化等の研究を進め、個人の心理・生活への影響等を理解しなければならない。人権や倫理的側面への配慮を欠かさず、AI社会から取り残される者を生まないよう、AIの進展による格差や排除を防ぎ、浅慮につながるAIへの過度な依存を回避する。特に、青少年が安全・安心にAIと向き合うことができるよう、自ら身体を使い知識や能力、経験を身につける手触り感ある経験も重視する。

(注記9) 人の責任の在り方には、以下のような考え方が現在議論されている。

Human in the loop : 人がAIのタスク実行の流れに直接関与する仕組み

Human on the loop : タスク実行自体はAIに任せつつ、その流れの全体設計や監視は人が担う仕組み

Human in the lead : AIをツールとして統制し、人が意思決定や価値創出の主導権を握る仕組み

(注記10) 人的主体性の構成要素は、課題設定能力、判断力及び批判的思考、アカウントビリティ、非認知能力並びに自己価値感等。

【具体的な取組】

(1) ～ (3) (略)

(4) A I 時代における人間力の向上

- ① A I を前提とした社会への構造変革を踏まえ、「人間中心の A I 社会原則」の在り方について検討するとともに、人が A I とどう関わり、いかなる判断を担うのかといった、人と A I の役割分担の在り方を継続的に探究する。その際、A I に依存し、思考や判断を委ねるのではなく、人的主体性を中核とする「人間力」を育み、人が人としての価値を発揮する環境整備を推進する。【◎内閣府、関係省庁】
- ② 人的主体性を構成する人間ならではの力を伸ばしつつ、A I と共に課題を解決できる人材を育成するため、リベラルアーツ教育を含む A I 時代にふさわしい教育を推進する。あわせて、オフライン学習など A I 依存により身につけるべき能力が低下しないための教育環境の整備を図る。【内閣府、◎文部科学省】
- ③ A I の進展に伴い、働き方の在り方そのものが大きく変化する中で、人間の主体性と多元性が発揮される A I 時代にふさわしい働き方の方向性を検討する。【内閣府、◎厚生労働省】

5 生成AIによる便益とリスクを理解した利活用推進

5. 1 生成AIの便益

AI事業者ガイドラインでは、AIの活用による便益について、以下のとおり、示されている。

AIの活用による便益は多岐にわたっており、技術の進展に伴い拡大し続けている。
AIは各主体において価値を創造するために活用することができる。一例として以下のことが期待できる。

- 運営コストの削減
- 既存事業のイノベーションを加速させる新製品・サービスの創出
- 組織の変革
- 人が対応することが困難な時間的・場所的領域へのサービス拡大

さらに、様々な分野（農業、教育、医療、製造、輸送等）への応用及び様々な展開モデル（クラウドサービス、オンプレミスシステム、サイバーフィジカルシステム等）の活用が考えられる。

政府においても、生成AIの利活用による便益が期待され、こうした便益は、生成AIの急速な進歩に伴い、更なる拡大が期待される。

各府省庁においては、こうした生成AIの便益を理解し、今後、積極的に業務への活用を進めていく必要がある。

あわせて、政府での利活用を加速するため、デジタル庁において、各府省庁と連携しながら、実際の業務への活用のユースケースを想定した技術検証や「AIアイデアソン・ハッカソン」等を通じたユースケースの創出にも積極的に取り組む。

源内にAIエージェント利用環境を導入(予定)

1. 源内においては、チャットや定型的なAIアプリの提供にとどまらず、本年10月頃、政府職員が自らの業務に応じてAIエージェントを自ら構築し、活用できる環境を導入する予定。
 - 世界的には、Claude Codeに代表されるコーディングエージェントの利用が広がり、プログラミングに限らず、利用者が自然言語で指示し、ファイルの作成、データ分析、スキルの作成・実行及び成果物の検証までを利用者が主体的に行う活用が進展
2. 源内のWeb上であらかじめ用意されたAIアプリは、文書作成、要約、翻訳等の汎用的な業務には有効。一方、複数のファイル、膨大なデータ及びネット検索を用いた連続的作業や、行政固有の判断基準を伴う審査プロセス等の業務にAIを支援させるには限界がある。
3. このため、政府職員が、自らの業務に応じたAIエージェント用の「スキル」を自ら作成できるようにする。
 - スキルとは、従来、個々の職員や部局に属人的に蓄積されてきた業務手順、判断基準、参照資料、関連データ、確認方法、出力形式、例外処理等を、AIエージェントが実行可能な形で可視化・形式知化したもの。
 - 職員の経験に依存していた暗黙知を、再現可能な形式知へ変換できるようにする。作成したスキルは、AIエージェントによって、数十から数百ステップ連鎖させて行政事務を処理できるようにする。 (“エージェントチャット”、“源内工房”)
4. 加えて、作成した「スキル」を各府省庁の組織内及び政府横断的に共有、評価、改善及び再利用することにより、個人の知識を政府組織の「集合知」へと発展させる。 (“源内マーケットプレイス”)
5. これにより、業務品質の均一化、引継ぎの円滑化、属人化の抑制、人材育成の効率化及び優良な業務方法の横展開を図るとともに、職員自身がAIを活用して継続的なBPR(業務プロセス改革)に取り組む文化を形成し、政府全体の政策立案能力及び行政遂行能力の強化につなげる。

ガバメントAI 源内における基本的な考え方

- AIが多くの公務に有用であることを踏まえ、AIを過度に忌避することなく、業務の目的、重要度及びリスクに応じて、日常の行政実務に積極的に活用する。
 - AIの利用は、行政課題をより創造的、戦略的かつ革新的に検討する契機となり得る。
 - 調査、資料作成、データ分析その他の業務においてAIの能力を十分に引き出すとともに、より高度なデータ分析やエビデンスに基づく意思決定の支援に活用する。
 - 既存の業務に限定せず、AIを活用できる新たな業務や業務プロセスを積極的に探索し、実際に試行する。
- AIは政府職員の能力を代替するものではなく、専門性を拡張するための手段として利用する。
 - AIへの過度な依存は批判的思考や職員の技能を低下させ得るため、利用者は、自ら理解・保有していない技能をAIに委ねない勇気を持つ。
 - 利用者は、自ら考え、判断し、検証する能力を維持するとともに、AIを活用しながらも専門知識及び業務遂行能力を継続的に向上させる。AIの出力を評価できるだけの専門性(目利きの能力)を維持する。AIが利用できない場合でも、重要業務を遂行できる能力を維持する。
 - 特に若手職員については、AIを積極的に活用して業務の効率化及び学習の高度化を図る一方、職務遂行に必要な基礎的な知識、技能、思考力及び判断力を徹底的に身に付ける。
- 政府職員によるAIの利活用を促進するだけでなく、自律性・代替性・耐遮断性に関するAIソブリンティを確保しつつ、利活用時の安全性、正確性、信頼性、透明性、可観測性、公平性、アカウントビリティ、セキュリティ、人間による監督を最大限確保する。

※ ガバメントAI 源内の利用に関する政府内の基準として10月頃に公表予定

行政通則法的観点からのAI利活用調査研究会（※） 中間整理（概要）

※令和6年12月以降、7回にわたって開催し、行政通則法の観点から考え得る法的課題等について議論。（座長：大屋雄裕慶應義塾大学教授）

「行政通則法」の目的

- 行政手続法、行政不服審査法及び情報公開法は、行政機関による処分等に係る事前の手続や事後の救済手続、行政機関の活動についての説明責任を規定。これら「行政通則法」は、**国民の権利利益の保護、行政の公正性確保・透明性向上を目的**とする。
- AI技術は急速な進展を遂げており、行政においても、公務の担い手不足や複雑高度化する課題対応に大きな役割を果たし得る。一方で、AIの及ぼす様々なリスクも想定されるため、円滑な利活用を進める上で、行政通則法の意義が損なわれないようにする必要。（リスクの例：AIにより行政処分を行う場合において、判断過程・理由がブラックボックス化すると、透明性・公正性が損なわれ、判断に不服がある者の救済に支障を来す可能性等）

行政におけるAI利活用の状況

- 現下の状況を把握する限りでは、業務補助・判断の参考としての部分的・慎重な利活用が中心（AI利活用例：保育所入所希望者の選考作業、国民からの申請内容のチェック業務等）。一方、行政において更なる利活用の進展が想定される中、リスクの顕在化もあり得る。
- また、行政として法的にリスクとなり得る点等が明らかではないため、利活用を躊躇している実態もうかがえる。
- 円滑かつ適正なAI利活用がなされるよう、より広範・高度な利活用の態様を想像し、国民の権利利益や行政の公正性・透明性との関係で想定されるリスクや留意点への対応を、中長期的な視野で整理・検討する必要。

対応策

＜現下の検討課題とそれを踏まえた対応＞

- AIの誤った利活用により権利利益・公正性・透明性を損なったり、リスクのないケースまで利活用を委縮することがないよう、
 - ・ 様々な利活用の態様を想定し、利活用の指針・留意点をきめ細かく整理（分類例：AIの種類、国民の権利利益への影響、利活用場面（内部検討／外部表示段階か））。技術面の急速な進展に柔軟・機動的に対応できるよう、ガイドライン（ソフトロー）として策定。
 - ・ 特に、行政通則法の観点から許容されないAI利活用（法的な限界線）を、いわば「ガードレール」として明確化する。

（例えば、AIにより行政処分を行う場合における行政手続法上の理由の提示（申請者の不服申立・訴え提起の機会確保の観点）など、様々な点について今後整理）

- 上記の他、AI利活用を検討する行政機関において考慮・検討すべき事項を整理する。
（例：AIガバナンス体制、AI利活用に係る記録の作成・開示の在り方等）※政府全体の政策動向・ルールの内容との関係に留意

＜将来的な更なる検討課題等＞

- 国外における行政部門でのAI利活用に係る仕組みや課題等を把握するとともに、AI技術の革新的進展により新たな行政通則法的課題が顕在化する可能性を踏まえ、将来的な検討課題の芽出しを行う。（例：申請を前提としないプッシュ型の給付）

（補足）行政通則法的観点からの検討課題について

- 民間と異なり、行政部門が提供する行政サービスは提供主体が限定され、国民にとって選択可能性が乏しいため、行政におけるAI利活用においては透明性・公正性・公平性を図る必要。更なるAI利活用の進展の可能性を前提として、あり得るリスクや留意点への対応を整理・検討する必要。
- AIの技術革新・利活用拡大に柔軟・機動的に対応するため、ハードロー（法律・命令）ではなく、まずはソフトロー（ガイドライン・指針等）によって対応すべき。可能なもの、行政運営の現場のニーズが高いものから順次その内容を具体化していくことが適当。

ガイドラインの整理（優先的に検討）

- 国民の権利利益や行政の公正性・透明性が損なわれるリスクに対応するため、**AIの導入に当たり、導入可能なAI、導入が禁止されるAI、AIを導入可能な業務、AIの導入に当たりに対応すべき事項、残すべき記録等の目安となる事項を、ガイドラインとして整理**する。
- **行政通則法の観点から違法・不当となる利活用の態様や、ただちに明文の条項には抵触しないが法の趣旨に反する利活用等、行政通則法の観点から踏み込んでではない態様を整理**。これにより明確になった利活用の限界線が「ガードレール」として機能し、ガードレールの内側での利活用推進に寄与。
 - ※ まずは行政管理局所管の行政手続法・行政不服審査法・情報公開法の三法について、各法の目的に示されている観点（行政の適正・公正な運営、透明性の向上、国民の権利利益の救済、政府の諸活動に対する国民への説明責任等）から検討。
 - ※ ガードレールの存在により現場が必要以上にAIの利活用を躊躇することのないよう、現場を後押しする内容となるよう留意。AIの利活用に先進的・意欲的に取り組む機関を後押しする「伴走型」で、試行錯誤・コミュニケーションを取りつつ順次具体化していくことも考えられる。
- **行政でのAIの使われ方について分類（ラベリング）**を行い、それぞれの場合の考慮要素を整理しつつ、行政通則法的に許容されない利活用の態様を示す。

＜AIの利活用の態様に応じた分類の観点の例＞

- ◆ AIの種類（ルールベース型AI／機械学習型AIかにより使い分け）
- ◆ 導入の目的（行政の質の向上／業務効率化か）
- ◆ 利活用のタイミング（内部の調査検討段階／外部の意思決定段階か）
- ◆ 国民の権利利益の変動に直接関わるか（リスクアセスメントの要否）
- ◆ 対物行政／対人行政か（国民の権利利益への影響、事後救済措置）
- ◆ 行政行為の性質（申請に対する処分／不利益処分か）
- ◆ 画一的な判断がなじむ業務か、個別事情を考慮する必要のある業務か
- ◆ 行政側の利用者（行政分野（規制／振興）、権限（担当者／決裁者）…）

※ 地方公共団体において活用場面やリスクに応じた分類表を策定している例等を参考にし得る。

ガイドライン以外の留意事項の整理

- 今後のAI利活用の質的・量的拡大により行政通則法的観点からの様々な問題の顕在化が想定される。ガイドラインの他、**AI利活用を検討する行政機関において行政通則法の観点から考慮・検討すべき事項を整理**する。

※ 政府全体の政策動向・ルールの内容との関係に留意。

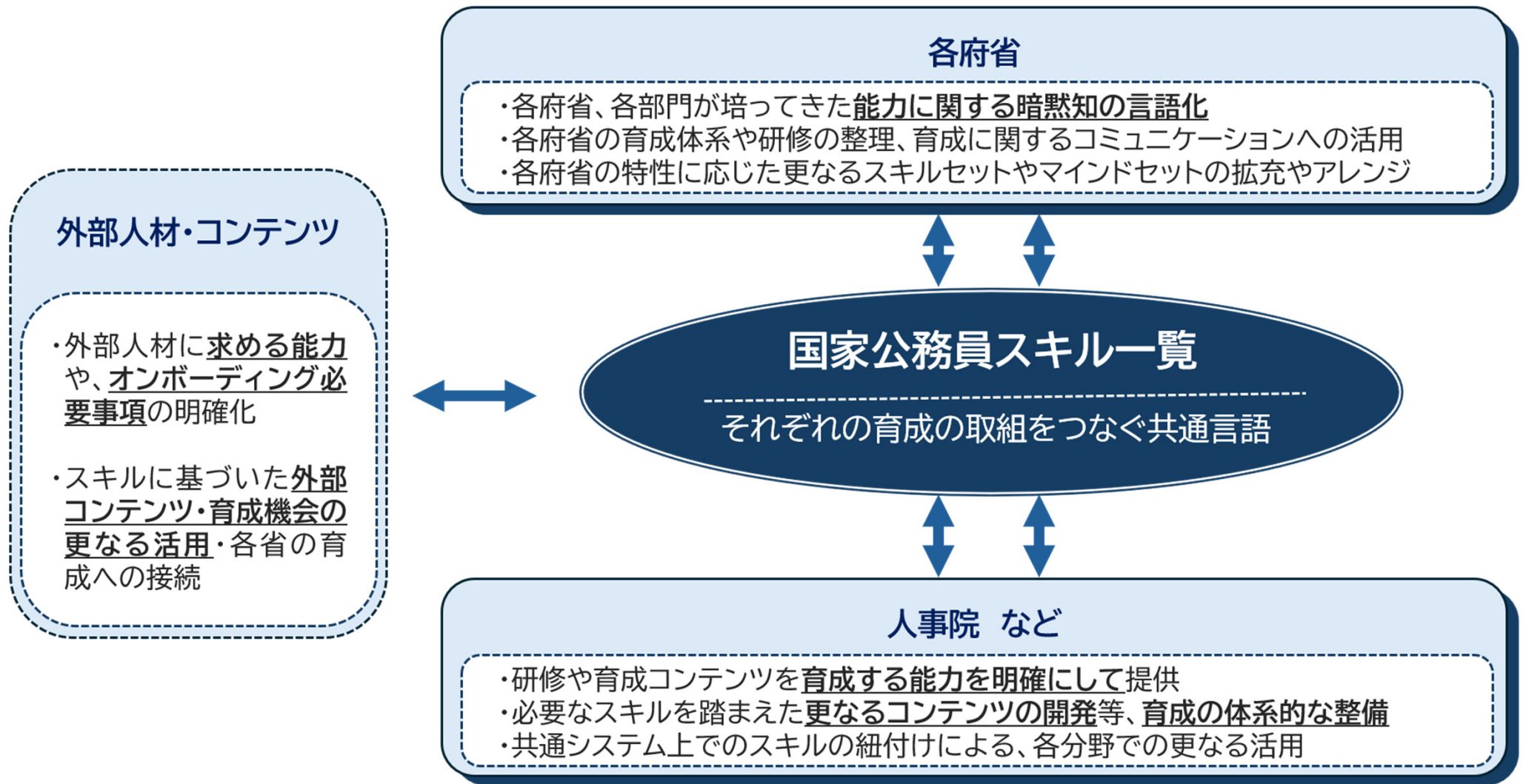
＜今後考慮・検討すべきと考えられる論点の例＞

- ◆ AIを導入する際のルールの策定プロセス
- ◆ 保存・管理すべき記録・データの範囲
- ◆ ノウハウの蓄積・継承方法
- ◆ AIガバナンス体制
- ◆ 導入に伴うコスト
- ◆ ユーザーの納得を担保する方法
- ◆ アルゴリズムの情報公開の在り方

将来的に想定し得る検討課題

- AI技術の革新的な進展に伴い行政のAI利活用が進展した結果、現下の想定とは異なる**新たな行政通則法的課題が顕在化する可能性**がある。
 - 例）・申請を前提としないプッシュ型の給付（事前統制・事後救済の要否、対応する仕組みについての検討）
 - ・行政機関による行政情報の収集、行政機関から行政情報の国民への提供、行政内部での行政情報の提供・共有（権利義務に間接的に影響する場合の対応の要否）
- 現行の行政通則法では規律の存在しない領域についても、多様な行政分野に共通して適用すべきルールの有無やルールの規範形式・担保方策について検討。直ちに結論が出ないとしても、**将来的な備え・検討課題として芽出し**。

目指す姿：スキルを共通言語としてそれぞれの育成の取組が体系的につながる



国家公務員のスキル一覧の作成

【基本スキル候補の特定】

- 様々な見方ができる「国家公務員の能力」について、以下の3つの手法を通じて、国家公務員に必要なスキルのうち、省庁や業務を超えて共通性が高いと考えられるスキルを特定
 - ① 職員アンケート…職員本人(育成される側)が有するスキル観やその共感性について聴取
 - ② 各府省人事担当ヒアリング…組織側(育成する側)として重要と考えられる能力について聴取
 - ③ 有識者ヒアリング…上記の結果も踏まえて、そこで挙げた能力の定義や、その区分けの仕方について聴取

① 職員アンケート

【対象】 全府省職員

【回答数】 41, 287 人

【調査時期】2025年10月14日～10月24日

【調査内容】

- 8つの業務区分(「業務共通」、「政策・立案」、「事業・予算執行」など)ごとに計118の仮説スキルを設定
- 上記の仮説スキルをそれぞれ「重要と考える能力」「今後伸ばしたい能力」の観点でアンケート収集
- 仮説スキルのうち、重要と考えられている割合を職務や役職別に分析

② 各府省人事担当ヒアリング

【対象】 17府省庁の人材育成を担当する人事担当職員

【ヒアリング内容】

- 下記の項目をヒアリング

・職員にとって、共通して、あるいは業務・役職ごとに重要と考えられるスキルは何か
・現状の育成方法では十分育成できていないスキルやさらに育成したいスキルは何か など

- 上記のヒアリングの中から「能力」に関する言及を踏まえ、新規の仮説スキルとして抽出・整理

③ 有識者ヒアリング

【対象】計15人

【内容】

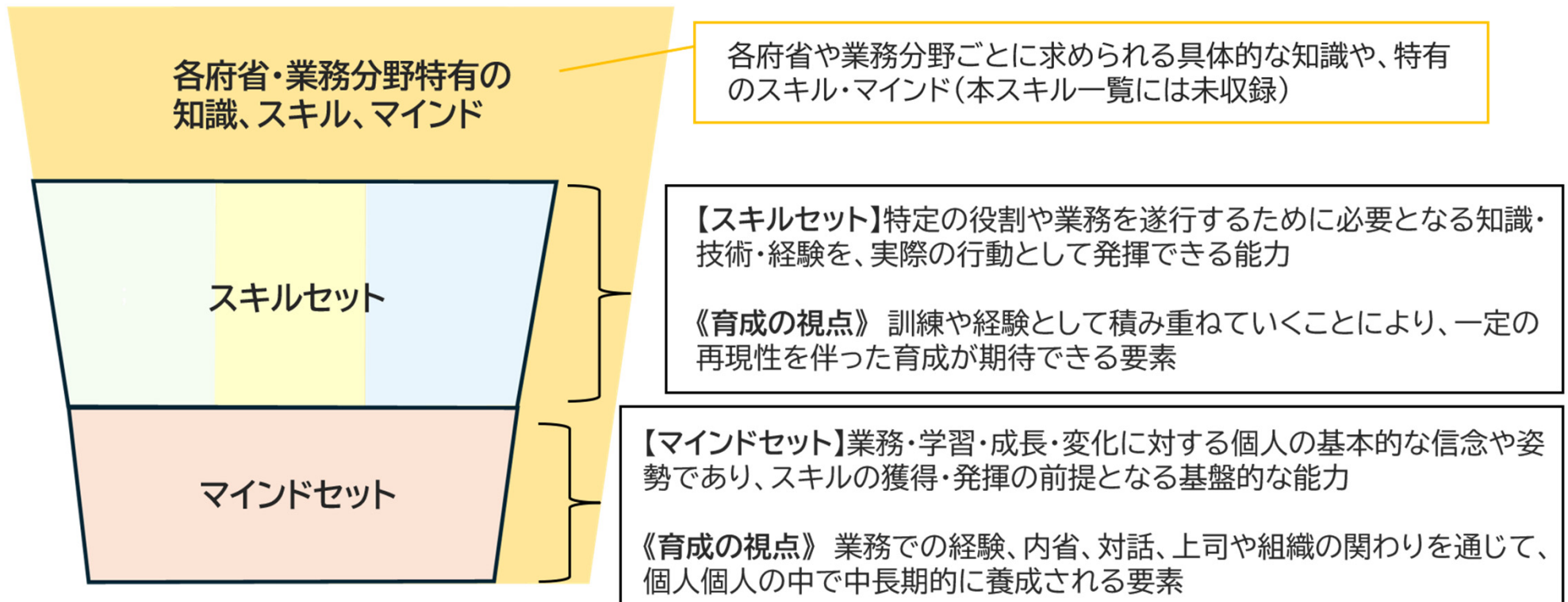
①と②の抽出結果を共有しつつ、抽出するスキルやその分類についての考え方、スキル一覧の作成後の活用についてヒアリング

仮説スキル群について、アンケートでの回答が少なかったものの削除、ヒアリングを踏まえた統合、名称・定義の補正を行い、計57の能力に関する要素を言語化したラベルを作成

国家公務員のスキル一覧の全体像

【国家公務員スキル一覧のフレームワーク】

- 今回の調査などで抽出された能力に関するラベルを、その性質や育成の視点での性質の違いを踏まえて「**スキルセット**」カテゴリーと「**マインドセット**」カテゴリーに分類
- あわせて、今回抽出したスキル・マインドは組織を超えて共通性の高いものであり、その外側に各府省や業務の現場で具体的に求められる知識や、特有のスキル・マインドが広がる



国家公務員スキル一覧及びディクショナリーの説明

【国家公務員スキル一覧シート】

○ これまでのカテゴリー分け等の考え方も踏まえて分類したスキルを一覧にした資料

国家公務員スキル一覧(2026年6月)

	業務スキル (実務を遂行するための基礎的・ 具体的なスキル)	対人スキル (他人と関わりチームで働いていくためのスキル)	概念化スキル (組織が直面する課題に対して解決策や 戦略を考えるスキル)
		各組織・各分野・各業務ごとに求められるスキル	
スキルセット カテゴリー	社会人汎用スキル 1語学力 2デジタルリテラシー 3データマネジメント 4タイムマネジメント 5ヘルスリテラシー 社会人基礎スキル 6読解力 7文章力 8コミュニケーション力 業務スキル 9資料作成力 10資料管理能力 11マルチタスク 12情報収集・活用力 業務基礎スキル 13機密保持意識 14法令・制度理解 15組織プロセス理解 16法・予算プロセス理解 17統計力	対人関係中級スキル 18ステークホルダーマネジメント力 19ファシリテーション力 20官民・アカデミア連携 21対外発信力 22合意形成力 対人関係基礎スキル 23相互尊重性 24ネットワーク形成力 25プレゼンテーション力 26交渉力 マネジメント中級スキル 27チームing力 28多様なマネジメント 29アンコンシャスバイアスマネジメント 30インフルエンシングスキル 31リーダーシップ マネジメント基礎スキル 32傾聴力 33モチベーション促進力 34コーチング力 35成長促進 36フィードバック力	公共価値創出スキル 37アカウンタビリティ 38ユーザー視点 39洞察能力 40国際的視野 41政策設計 42法・予算プロセスマネジメント 43組織プロセスマネジメント 将来構想スキル 49将来予測力 50多角的視点 51俯瞰視点 52長期的構想力 53ナラティブ力 実行管理スキル 54プロジェクト管理力 55リソースマネジメント力 56リスクマネジメント力 57意思決定力 課題解決スキル 44状況把握力 45論理的思考力 46課題発見・設定力 47調査設計・実行力 48有事対応力
マインドセット カテゴリー	変化の時代に求められるマインドセット A 学び続ける姿勢 B アジリティ C AIデジタル活用志向 D レジリエンス E イノベーション創出 F 感情的知性 G エンゲージメント醸成 H 社会的包摂性 I キャリア形成意識 普遍的に求められるマインドセット ① 責任感 ② 誠実さ ③ 探究心 ④ 向上心 ⑤ 使命感 ⑥ チャレンジ精神 ⑦ 胆力 ⑧ 謙虚さ ⑨ 緻密性 ⑩ 正確性 ⑪ 柔軟性 ⑫ 主体性 ⑬ 法令遵守・コンプライアンス志向 ⑭ 公平性 ⑮ 公共性 ⑯ 変革志向 ⑰ 育成精神 ⑱ 国家公務員行動規範		

【留意点】一人の職員に対して上記の全てが求められるものではなく、業務内容・業務の分野・役職などによって、それぞれの必要なスキル・マインドの組み合わせがあり、その組み合わせのための要素を言語化したもの。

1 | 「ゴール固定型」ではなく「ゴール変動型」の発想へ

	ゴール固定型	ゴール変動型
問い	今の業務のうち、AIに代替されないものは何か	AIによって、行政が新しくできるようになることは何か
出発点	現在の業務	行政が実現すべきアウトカム
人材像	判断・調整・責任	ガバナンス・システム(※)の設計・運用

※ 民主的制度、規制ガバナンス、コーポレートガバナンス、個別システムのリスクマネジメント等を含む多層的な概念

3 | AIによって、行政は何ができるようになるか

従来 of 行政	AI時代に可能になる行政	例
制度を作り、数年後に見直す	社会の変化を常時把握し、制度を継続的に改善する	申請・相談・苦情などをAIで分析し、制度の想定外の影響や新たなリスクを早期に検知する
国民から申請が来るのを待つ	必要な人に行政側から支援を届ける	保有データから給付・支援制度の対象となり得る人を把握し、「この制度を利用できる可能性があります」と案内する
一律の行政サービスを提供する	一人ひとりの状況に応じた行政サービスを提供する	複数の制度を横断して、個々の事情に応じた支援策や行政手続きを案内する「AI行政コンシェルジュ」
限られた案件だけを検査・監督する	大量の情報からリスクを検知し、監督資源を重点配分する	事故・苦情・取引データ等から高リスクな事業者や領域を抽出し、検査・監督を重点化する
政策案を経験と限られたデータで比較する	多数の政策シナリオを事前に探索・比較する	税制、補助金、交通政策などについて、複数の政策オプションとその影響をAIでシミュレーションする
省庁・制度ごとに情報を処理する	複数制度を横断して社会課題を捉える	子育て、教育、福祉、雇用などのデータを横断的に分析し、複合的な課題や制度の「谷間」を発見する

4 | AI時代の公務員の新しい役割

AI時代に可能になる行政	公務員の新しい役割
社会の変化を常時把握し、制度を継続的に改善する	政策のフィードバックループを設計・運用する
必要な人に、行政側から支援を届ける	誰に・いつ・何を届けるかというルールを設計する
一人ひとりの状況に応じた行政サービスを提供する	個別最適と公平性を両立するサービス設計を行う
大量の情報からリスクを検知し、監督資源を重点配分する	リスク指標・介入基準・救済手続を含む監督システムを設計する
多数の政策シナリオを探索・比較する	何を最適化し、何を守るかという目的・制約を設定する
複数の制度・組織を横断して社会課題を捉える	行政全体を俯瞰し、制度間をつなぐガバナンスを設計する

5 | 信頼性・適切性・透明性をどう確保するか

行政がAIを使う際、避けては通れないのが以下の問い

モデル・システムの信頼性

「そのAIを信頼できるか」

業務の適切性

「そのAIの使い方は適切か」

判断の透明性

「判断根拠が示されているか」

とりわけ公務では、民間以上にAIシステムの利用の信頼性・適切性・透明性が求められる

例：憲法31条（適正手続の保障）

憲法14条1項（法の下の平等）

行政手続法5条（審査基準の設定・公表）、8条・14条（理由の提示）

情報公開法1条（政府の説明責務）

公文書管理法4条（意思決定過程の文書作成義務）

9 | AI時代の公務員に必要な能力（仮説）

相対的に重要性が低下するもの

一般的な知識の量

前例の理解

定型的な事務の正確な処理

相対的に重要性が高まるもの

ゴールを定める力

何をAIに実現させ、何を守るのかを言語化する

リスクと便益を構造化する力

ステークホルダーに生じる費用便益を評価する

仕組みを設計する力

ルール・技術・運用を組み合わせる

フィードバックサイクルを回し続ける力

観測し、ずれを見つけ、直す

アカウンタビリティを果たす力

相手に応じて、根拠を示し、責任を取る

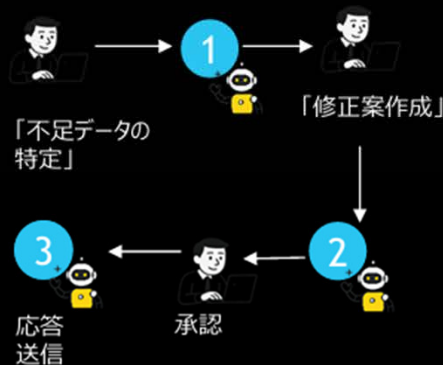
これらこそ、AI時代の国家公務員に必要なガバナンス・システムの設計・運用能力ではないか

AIエージェントはヒトを支えるツールから、段階的に人を監督する役割にシフトし 組織の在り方を根底から変える

支援型エージェント

エージェントが限定されたタスクの結果を
通常の利用者ワークフローに提供

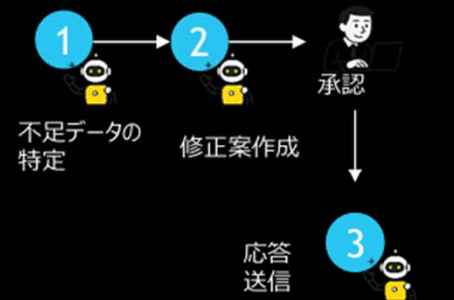
例：ChatGPT



ヒューマン・イン・ザ・ループ

エージェントが意思決定を行い、人による
承認を明示的に待つ

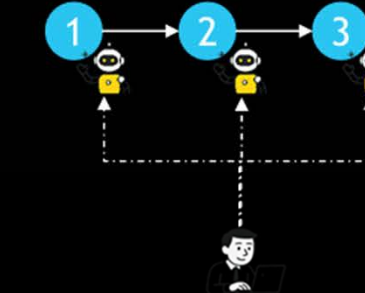
例：Claude Code



ヒューマン・オン・ザ・ループ

ユーザーが出力を監視し、問題があれば
介入可能

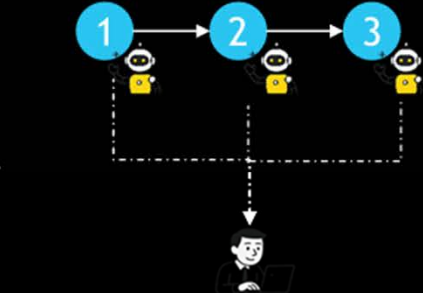
例：Crew AI



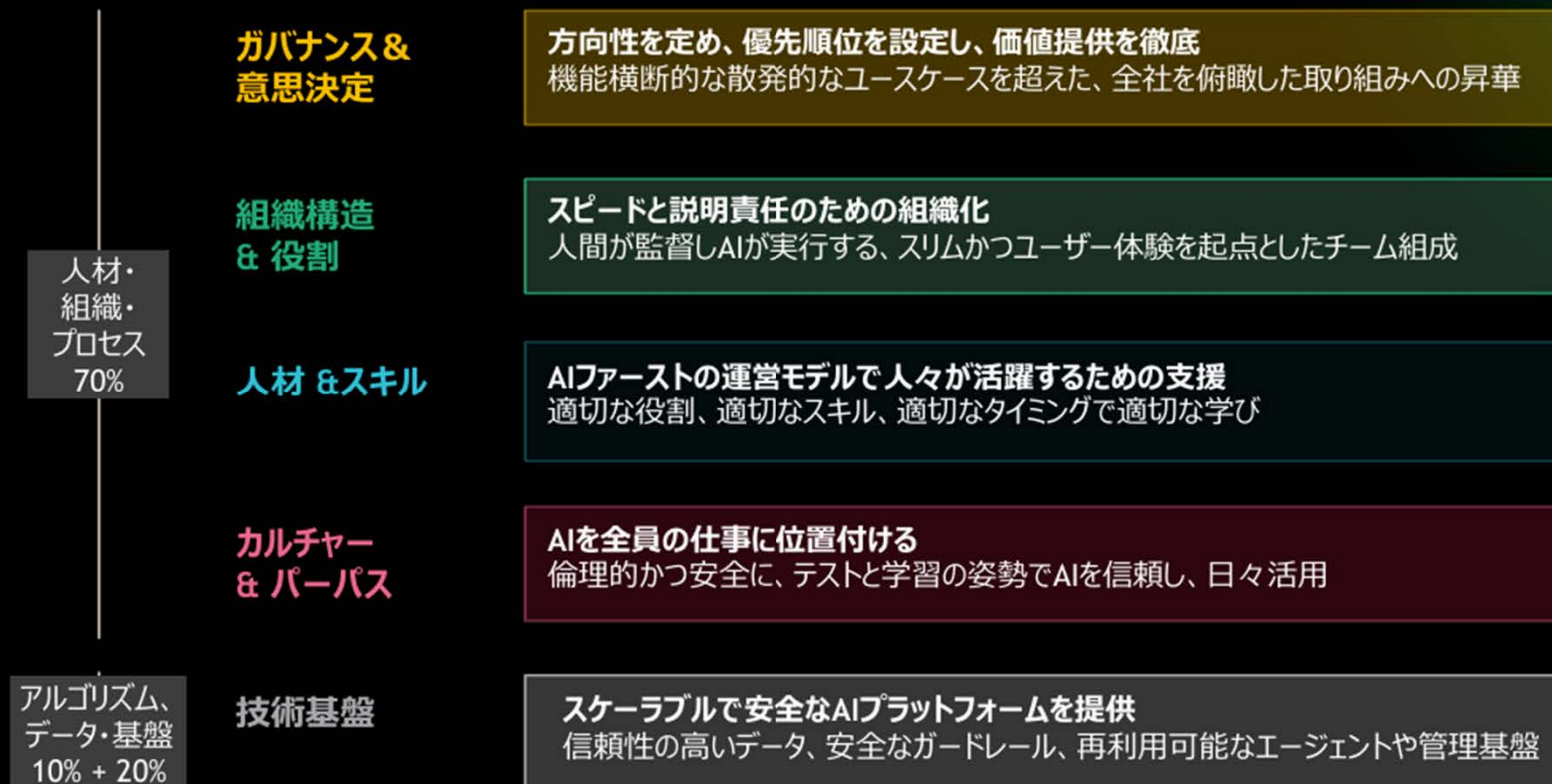
ヒューマン・アウト・オブ・ザ・ループ

エージェントが明示的な人の監督なしで
動作

例：スタンドアロンのサポートエージェントチーム



AIファーストを実現するには、組織人材に関する4つの要素を並行して取り組む必要がある





AIファーストな組織では、大半の業務をAIが担い、人は業務設計や監督に特化 効率やスピードも非連続に向上

伝統的な組織



- 人がプロセスの中心となりアウトプット
- 基本的なデジタルツールを使用



カスタマーサービス業務におけるイメージ

- 手動でチケットを記録し、メール/電話で解決
- 判断や返信はすべて人間が管理

応答時間

- メールでの返信: 24時間

デジタルで強化された組織



- AIツールを活用して人の能力を拡張
- 代替可能な分野からAI単独に置換

- デジタルツールがチケットを振り分け、回答案を提案。人間が複雑なケースのみを対応し、それ以外はボットが対応

- チャットでの返信: 3~5分

AIファーストオーガニゼーション

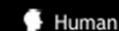


- AIがプロセスの中心となりアウトプット
- 人はAIのプロセスを設計・維持・統括

- AIがチケットをエンドツーエンドで処理（バックエンド処理とコミュニケーション）
- 人間は例外ケースや監督で支援
- ボットでの返信: 即時（10秒未満）

1. Time for first response to customer query

出所: Pexly, Keeping, Zendesk Benchmark、ボストン コンサルティング グループ分析





AIファースト組織への移行は、組織構造・人材ポートフォリオに根本的な変化をもたらす

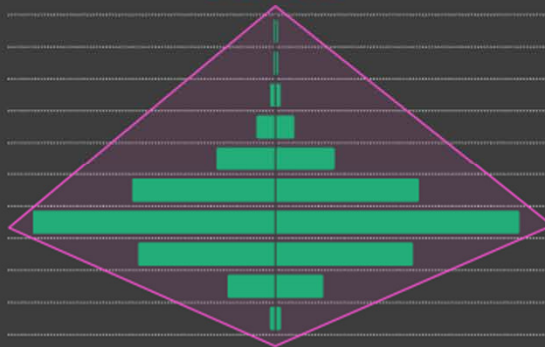
Human employee

AI Agent¹

現在の状態

- Tall organization (~10 layers), resulting in heavy overhead
- Managerial roles focused on monitoring, allocation, & coordination across team
- Organization focused on AI tool adoption and scaling

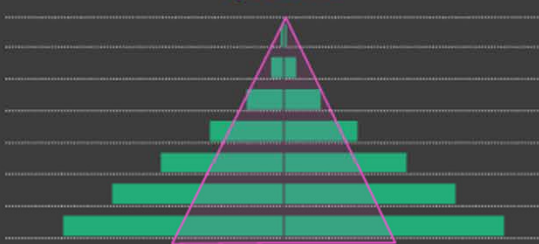
Diamond



AIで強化された組織

- Organization gets flatter with ~1-3 layers reduced
- Managerial admin and layers are reduced with co-pilot type tools
- First line roles (e.g., support / sales) are managed by agents

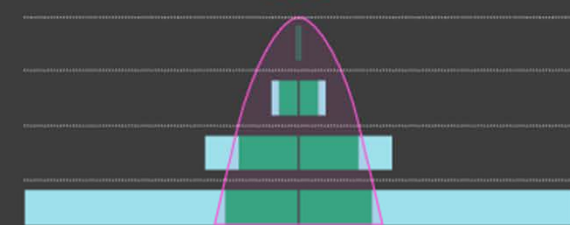
Pyramid



AIファースト組織

- Organization flattens to <5 layers, enabling faster decision cycles
- Agents take on routine & repeatable tasks, enabling humans to lead, set strategic vision, and ensure agents operate within the right guardrails and quality standards

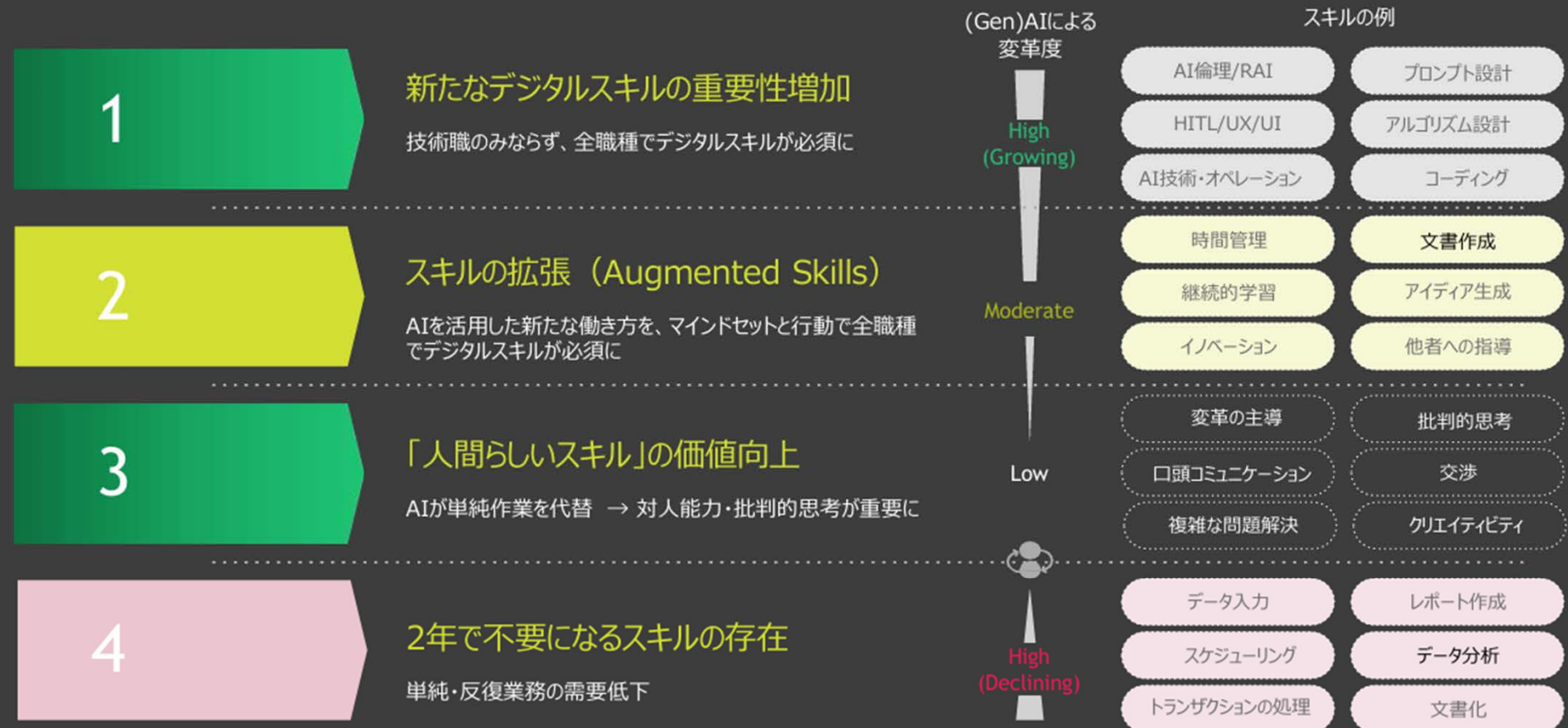
Arc



1. Represents workload fully handled by AI agents, not the distinct agent count



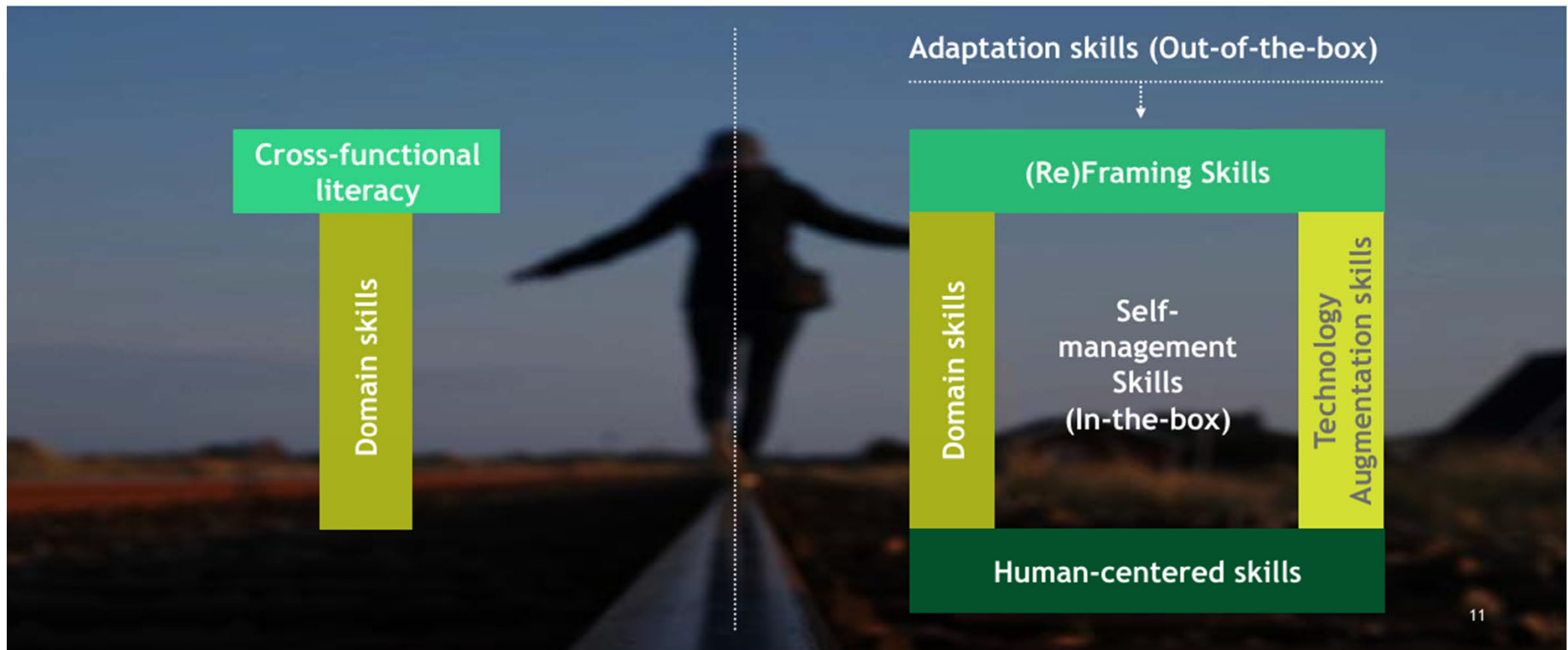
生成AI・AIエージェントの台頭により、求められるスキルは4つの方向で変化



出所: World Economic Forum Future of Jobs Report 2023, 2023 EdX survey of 800 executives & 800 employees



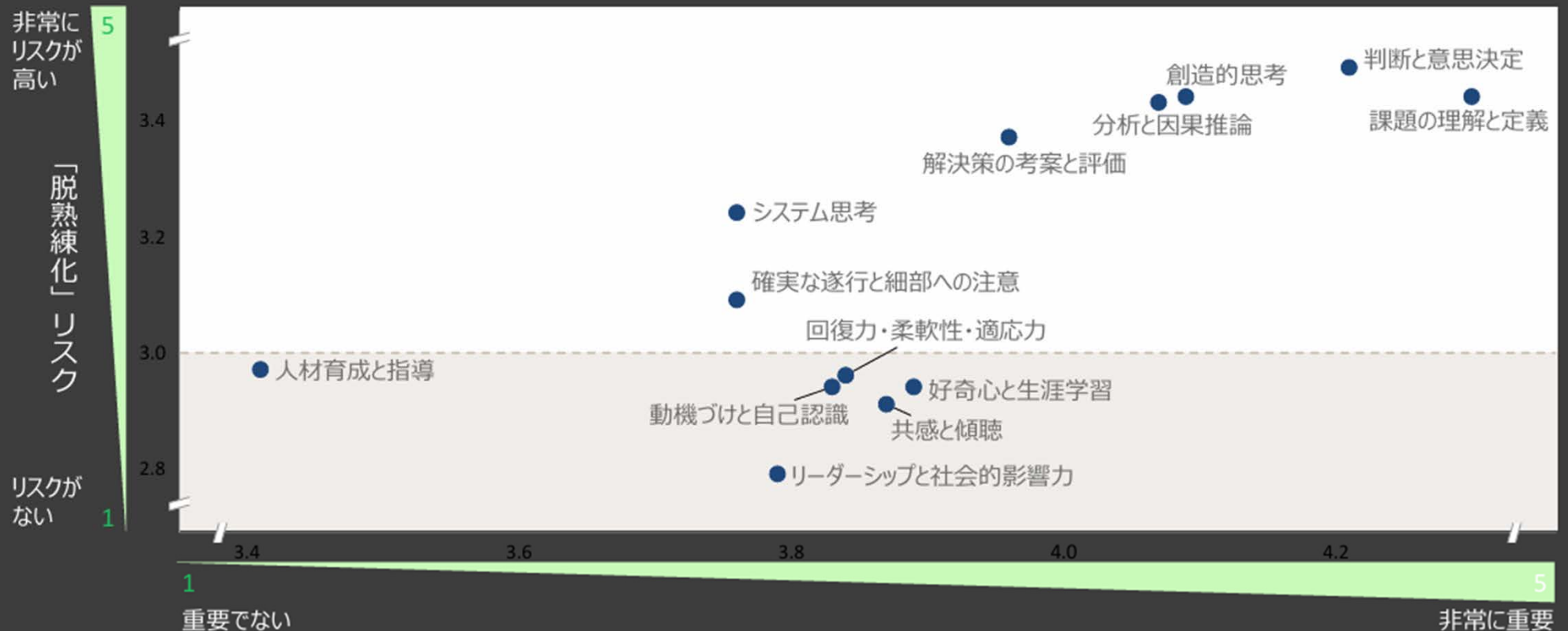
更には、AI時代においては必要となる汎用スキルの構造が変わる





(参考)AIによるスキル低下のリスク～“Deskilling”

長期的に重要な論理的思考力の低下リスクをグローバルのCXOは懸念している



Based on a global survey of 70 C-suite and senior leaders across multiple industries
出所: BCG 研究所 分析

(組織の長期的パフォーマンスに与える影響の大きさ)