

内閣人事局 AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会（第2回）

「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



大黒 達也

東京大学 / ケンブリッジ大学

2026年10月5日

自己紹介



大黒 達也（だいこく たつや）

准教授

- 東京大学 AIセンター/SICTセンター
- ケンブリッジ大学

博士（医学）。英オックスフォード大学、独マックス・プランク研究所、英ケンブリッジ大学などを経て現職。芸術の認知システムから個性と創造性の起源を、神経科学や計算モデルを用いて探る。

主な著書



光文社新書
2020



朝日新聞出版
2021



NHK出版
2023



朝日新書
2022



中公新書
2026

AIが仕事を代替しても、仕事は減らない

人類は仕事を減らすために科学とテクノロジーを発展させてきた（洗濯機，掃除機 etc.）．
それでも，処理しなければならない仕事は増え続けている．

受動的なサイクル

AI 大量の情報を生成する

人間 情報を受け取り，応答し続ける

結果 指数関数的に情報と仕事が増え続ける

能動的なサイクル

人間 問いと目的を自ら設定し価値ある情報を生成する

発信 AIと協働して解決策を考える

応答 AIの反応を待ち，次の行動を選ぶ

どちらのサイクルを社会の基本にするか。今まさに議論し、制度として設計しなければならない

AIは仕事を減らしても、心的余白を自動的にには増やさない

“自動化後”にも残る3つの制約

- 自動化はタスクを置換する一方、新たなタスクも生む。
=> 仕事量の減少にはつながらない [Autor, 2015]
- 処理能力を超えた情報量は、意思決定力が下がる [Eppler, 2004]
- 常時協働は、個人の探索を狭めることがある [Bernstein et al., 2018]

様々な問題の根源は「時間不足」ではなく、

[1] 注意を自律的に配分できる

「心的余白」の不足

[2] 独立思考と交流を往復する

「場」の設計の不足

① 心的余白（＝創造的な暇） × ② 場の設計

「多忙」と「退屈」は同時に起き得る 共通するのは、自律性・意味・注意の不足

注意の断片化（認知的多忙）

情報過多と頻繁な切替は、
集中と判断を損なう [Eppler,
2004; Leroy, 2009]

主観的時間不足（時間的多忙）

「時間に余裕がある」という感
覚は、well-beingと関連する
[Kasser et al., 2009]

注意の行き場の欠如（退屈）

退屈は低負荷だけでなく、意味や
注意の行き場の欠如から生じ
不調・非生産的行動と関連する
[Eastwood et al., 2012; van Hoof
et al., 2014]

= 注意配分理論 [Kahneman, 1973]

公務員への示唆

人材確保・自律的成長・well-
beingを一体の課題に位置づけ
る [人事院, R1]

「多忙」 = 辞める理由の表層（忙しいのに満たされない）
「退屈」 = 辞める理由の深層（暇ではないが退屈している）

→ 解決への糸口 「創造的暇」

02 BACKGROUND

作業定義

創造的な暇 = 注意を「自律的」に配分できる, 意味のある心的余白

退屈

価値ある活動に注意を向けたいが
向けられない不快状態
[Eastwood et al., 2012]

休暇

制度上の時間
(カレンダーの空白)

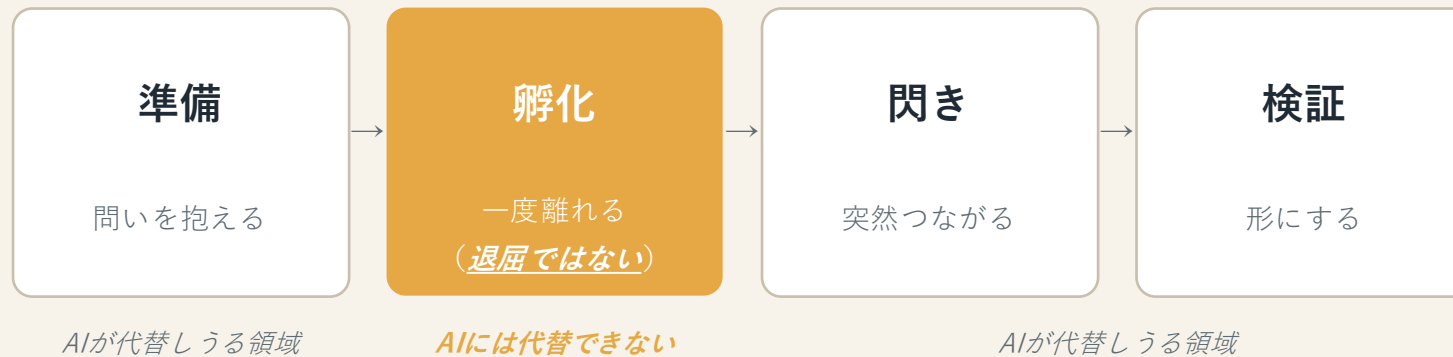
創造的な暇

余白 + 自律性
創造の準備状態 [Baird, et al., 2012]

低負荷の活動中に生じるマインドワンダリング（≡創造的な暇状態）は、創造的な孵化を促しうる [Baird, et al., 2012]
鍵は「何もしないこと」ではなく、自律性と意味を保った余白である

創造的暇①：ヒトの創造性には、課題から一度離れる「孵化期」が寄与

Wallasの創造過程の段階モデル



心的余白は、個人の孵化とチームの独立探索（場の知性）を支える

- 孵化は、ただの休止ではない。課題を保ったまま意識的作業から離れると、問題解決が改善する [Sio et al., 2009]（閃きのトリガー）
- 孵化期は、「退屈」でも「制度的な休暇」でもない
- 現在の生成AIに、ヒトと同じ自律的・身体的な孵化があるかは未確立

創造的暇②：心的余白に伴う「場の知性」は、異なる思考の往復から生じる

拡散的思考

可能性を広げ、多様な選択肢を生む。
拡散的思考は創造的潜在力の指標だが、
創造性そのものではない [Runco et al., 2012]

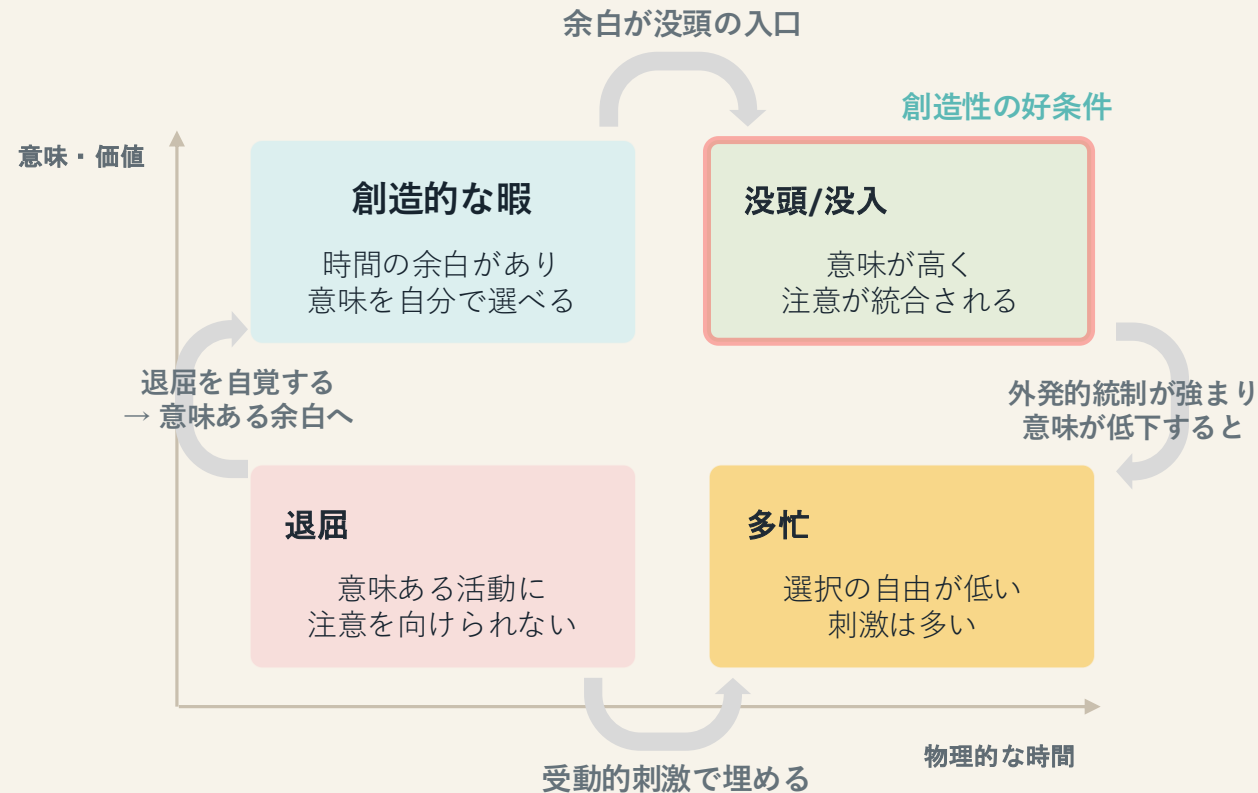


収束的思考

選択肢を評価し、実行可能な解へ絞る。
政策形成には、拡散と収束の
往復が必要になる

全員が同じ思考様式である必要はない
個人で探索する時間と、対話する時間を交互に設計 [Bernstein et al., 2018]
—— 「場の知性」 [Daikoku 2026]

創造的暇③：時間×意味の2軸で捉える概念モデルの提案



現代の問題は、しばしば
「暇ではないが退屈している」状態

「暇」と「退屈」を分ける鍵は「刺激量」ではなく、注意の向け先を自分で選べるかどうか [Dec et al., 2012]

AI時代の公務員に必要な能力

AIが代替でき、かつ多忙を招く「量的知識」ではなく、
心的余白を持って現場を俯瞰し、現場の文脈から「質的課題」を発見する力

1 身体を伴う現場感覚

個性の異なるチームで、街並みや国民の暮らしを間近で見て、そこに潜む課題をみんなでリアルに感じ取る **学者・研究者的な仕事**
認知は身体と環境に根差す [Barsalou, 2008]

2 AIと人間の役割分担

AIは情報整理・生成を支援する。人間は現場観察，価値判断，説明責任を担い，問いを定義する

3 公務に固有の視点

市場価値だけでは拾いにくい課題を，公共性・公平性・長期性の観点から扱う
(学者・研究者に似た存在)

AI時代の公務員は、社会・場という現場を持つ「**学者**」となり得る

3つの課題に対する制度設計

若手減少・離職・モチベーション低下を、個人の適応ではなく「仕事と組織の設計」の問題として扱う

課題① 人材確保

制度の方向性

- 定型処理の担い手から、**現場で問いを発見**し、AIと協働して解決策を検証する研究者的な人材へ

課題② 離職

制度の方向性

- 「多忙→退屈」へ落ちる典型パターンを可視化し、意図的に現場に出て気づく**余白（孵化期）を制度に組み込む**
- 現場観察，省庁横断対話，内省の時間を業務として確保し，独立探索と交流を往復させる

課題③ 意欲低下

制度の方向性

- 自律性を支える
 - 拡散型・収束型どちらの役割も尊重する組織文化をつくり，“やらされ仕事”から**“自分で意味を見出す仕事”**への転換を後押し
- ＝「場の知性」を尊重

05 CONCLUSION

- ・ 受動的サイクルから、能動的サイクルへ持っていく制度設計
- ・ そのために、① 注意を自律的に配分できる「創造的な暇」（没入・没頭となり得る）と、
②場の知性を産む設計
- ・ 社会という現場から問いを立て、AIとともに検証する「現場の学者」となる

AI時代の人事制度は、定型業務削減の先に「公務員の余白」をどう設計するかが問われる

参考文献

- [1] Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? *Journal of Economic Perspectives*, 29, 3–30.
DOI: 10.1257/jep.29.3.3
- [2] Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload. *The Information Society*, 20, 325–344.
DOI: 10.1080/01972240490507974
- [3] Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 168–181.
DOI: 10.1016/j.obhdp.2009.04.002
- [4] Bernstein, E., Shore, J., & Lazer, D. (2018). How intermittent breaks in interaction improve collective intelligence. *PNAS*, 115, 8734–8739.
DOI: 10.1073/pnas.1802407115
- [5] Kasser, T., & Sheldon, K. M. (2009). Time affluence as a path toward personal happiness. *Journal of Business Ethics*, 84, 243–255.
DOI: 10.1007/s10551-008-9696-1
- [6] Eastwood, J. D., et al. (2012). The unengaged mind: Defining boredom in terms of attention. *Perspectives on Psychological Science*, 7, 482–495.
DOI: 10.1177/1745691612456044
- [7] van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2014). Boredom at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 348–359.
DOI: 10.1037/a0036821
- [8] Sio, U. N., & Ormerod, T. C. (2009). Does incubation enhance problem solving? *Psychological Bulletin*, 135, 94–120.
DOI: 10.1037/a0014212
- [9] Baird, B., et al. (2012). Inspired by distraction: Mind wandering facilitates creative incubation. *Psychological Science*, 23, 1117–1122.
DOI: 10.1177/0956797612446024
- [10] Runco, M. A., & Acar, S. (2012). Divergent thinking as an indicator of creative potential. *Creativity Research Journal*, 24, 66–75.
DOI: 10.1080/10400419.2012.652929
- [11] Woolley, A. W., et al. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in human groups. *Science*, 330, 686–688.
DOI: 10.1126/science.1193147
- [12] Barsalou, L. W. (2008). Grounded cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 617–645.
DOI: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093639
- [13] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- [R1] 人事院（2026）『令和7年度 年次報告書』
https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/koumuinhakusyo/hakusho/pdf.html