

# 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 —

---

2026年10月5日

AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会(第2回)

慶應義塾大学法学部准教授 小田勇樹

# 議論の前提と本報告の概要

## 国家公務員の働く現場の多様性

- 本府省勤務は少数派、大半は地方機関での政策実施
  - 本府省一地方を行き来しキャリアを積む省も
- ⇒AI時代に求められる能力を一律に議論しにくい構造

## 本報告の概要

### 公務全体に共通する2つの特徴

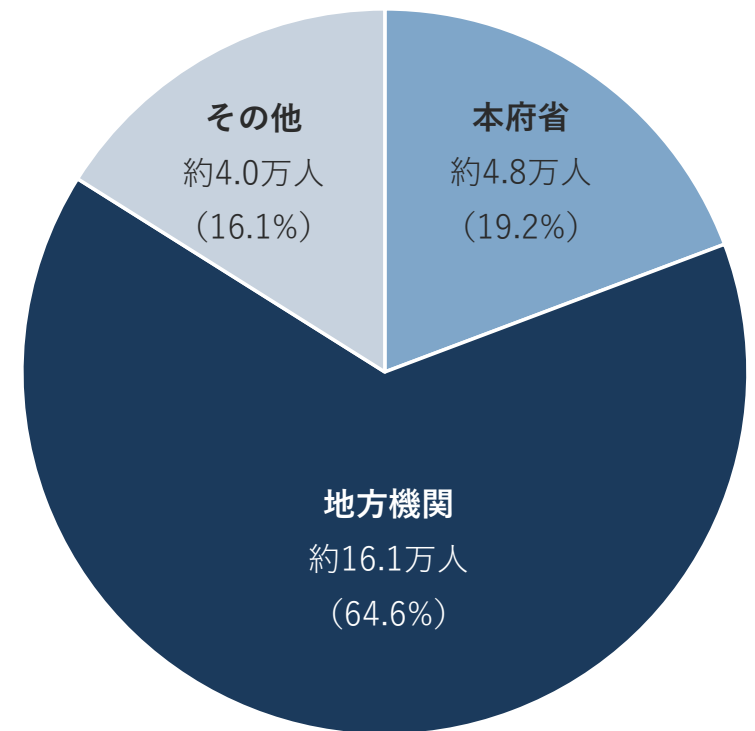
①意思決定の構造 重い調整コストと説明責任

②組織運営の構造 硬直的な制度と柔軟な運用



将来も変化しにくい公務特有の環境条件

## 国家公務員(給与法適用職員)の内訳<sup>1</sup>



注: その他は研究所、大学校、刑務所など

<sup>1</sup>人事院「令和8年度人事院の進める人事行政について」 [https://www.iinji.go.jp/kouho\\_houdo/digitalbook/panfu2026/](https://www.iinji.go.jp/kouho_houdo/digitalbook/panfu2026/)

# 01

---

## 公務に共通する2つの特徴

意思決定の構造と組織運営の構造



# 意思決定の構造：強い政治的影響<sup>2</sup>

特徴① 意思決定の構造

|          | 民間企業                                                                                     | 行政組織                                                                                                                    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 決定の権限  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 経営層に大きな決定権と責任</li><li>・ 中長期での経営戦略</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 政治と世論の影響下での意思決定</li><li>・ 組織のトップは一定期間で交替</li></ul>                              |
| ② 関係者の範囲 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 株主、顧客、従業員など相対的に明確</li><li>・ 共通目標は成長と利益</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 与野党議員、業界団体などの利益集団</li><li>・ 税金が原資であり全国民が関係者</li><li>・ 関係者の価値観、目標は多種多様</li></ul> |
| ③ 判断の基準  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 目的合理性、経営判断</li><li>・ 迅速な意思決定が可能</li></ul>        | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 多様な利害と政治状況への配慮が最優先</li><li>・ 目的合理性だけでは意思決定できない</li></ul>                        |

⇒ 目的合理性だけでは決定できず常に政治的な調整が伴う

<sup>2</sup>Rainey & Bozeman 2000, Boyne 2002, Boye et al. 2024, 田尾 2014などの公私組織の比較研究を踏まえ、報告者の見解を加え本報告の文脈に合わせて整理・再構成し作成。

# 意思決定への評価：批判を受けやすい性質<sup>3</sup>

特徴① 意思決定の構造

|         | 民間企業                                                                                                                                                      | 行政組織                                                                                                                                                                        |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 活動の評価 | <div><div>企業</div> → <div>利益 ¥</div> → <div>株主・顧客</div></div> <p>単一の金銭的価値で評価・比較しやすい</p>                                                                   | <div><div>経済成長</div> ↔ <div>環境保護</div></div> <div><div>財政健全化</div> ↔ <div>社会保障の充実</div></div> <p>数値化困難な目標や、相対立する活動目標も<br/>→ どちらを選んでも一方から批判されやすい</p>                         |
| ② 時間軸   | <p>相対的に短期間で結果が出る</p> <div><div>●</div> — <div>●</div> — <div>●</div> — <div>●</div> —&gt;</div> <div>Q1      Q2      Q3      Q4</div> <p>四半期・年度で成果を測定</p> | <p>効果が出るまで時間がかかる政策が多い</p> <div><div>●</div> ————— <div>●</div> —————&gt;</div> <div>導入                      10年後                      数十年後</div> <p>→ 成果が分からないので批判されやすい</p> |

⇒ 政策の決定過程とその根拠に対する説明責任が重い

<sup>3</sup>Rainey & Bozeman 2000, Boyne 2002, Boye et al. 2024, 田尾 2014などの公私組織の比較研究を踏まえ、報告者の見解を加え本報告の文脈に合わせて整理・再構成し作成。

# 組織運営の構造：硬直的な制度と柔軟な運用

特徴② 組織運営の構造

制度上の姿：固定的な組織編成と定員

〇〇課

A係

B係

C係

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 組織 | 組織の設置・編成は法令、省令などで規定         |
| 業務 | 業務分担の分業はルールで線引き             |
| 定員 | 総定員法による上限、定員査定 <sup>5</sup> |

現場の実態：人が係を越えて動く

〇〇課

A係

B係

C係

- 一つの業務を複数人で担い、担当者不在でも柔軟に対応
- 個人の職務区分はあいまい<sup>4</sup>、短期間に負荷が集中する国会対応などは係を越えて総動員
- 組織を超える課題は、ポストの併任・タスクフォース・プロジェクトチームなどを活用

⇒ 組織編成にはルールの縛りが多いが、現場の実態は柔軟な分業体制

<sup>4</sup>大森彌(2006) 66頁、75-76頁。 <sup>5</sup>内閣人事局の定員査定については、原田久(2021) 272-273頁。

# 02

---

## 公務の特性とAI活用



# 公務の特性を踏まえてAI活用を進めるための論点



# 参考文献

## 外国語文献

- Boye, S., Nørgaard, R. R., Tangsgaard, E. R., Winsløw, M. A. and Østergaard-Nielsen, M. R. (2024) 'Public and private management: Now, is there a difference? A systematic review', *International Public Management Journal*, 27(2), pp. 109–142.
- Boyne, G. A. (2002) 'Public and private management: What's the difference?', *Journal of Management Studies*, 39(1), pp. 97–122.
- Rainey, H. G. and Bozeman, B. (2000) 'Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), pp. 447–470.

## 日本語文献

- 大森彌(2006)『官のシステム』東京大学出版会。
- 田尾雅夫(2014)『公共経営論』木鐸社。
- 原田久(2021)「定員査定の実証分析」『政策科学』28巻3号、263–282頁。