参考資料集

参考資料２

「人工知能基本計画　～日本ＡＸ、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ＡＸに向けて ～「信頼できるＡＩ」で日本を駆動～）

（略）あわせて、我が国は、**「人とＡＩが協働する社会」の実現に向け、**エージェント型ＡＩ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ＡＩ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ＡＩ」で社会全体を駆動する日本ＡＸに国を挙げて取り組む。課題解決と国力強化を探求し、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ＡＩ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、アカウンタビリティ、非認知能力並びに自己価値感等。**

【具体的な取組】

（１）～（３）（略）

（４） ＡＩ時代における人間力の向上

① ＡＩを前提とした社会への構造変革を踏まえ、「人間中心のＡＩ社会原則」の在り方について検討するとともに、人がＡＩとどう関わり、いかなる判断を担うのかといった、人とＡＩの役割分担の在り方を継続的に探究する。その際、ＡＩ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、ＡＩ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ＡＩ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ＡＩ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 ＡＩ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ＡＩ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】

「行政の進化と革新のための生成AIの調達・利活用に係るガイドライン」（令和８年6月12日デジタル社会推進会議幹事会決定）（抜粋）

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。

「ガバメントAI 源内　ガバナンス・セキュリティ・セーフティに関する基準　（「源内基準」）（第１版）」（令和８年10月20日デジタル庁源内班）（抜粋）

２－２　利用者が遵守すべき基本原則

（AI の積極的な活用）

●利用者は、AI が多くの業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こと。**AI の利用は、行政課題をより創造的・戦略的・革新的に検討する契機となり得る**ことから、AI の活用に開かれた姿勢を持つこと。

●利用者は、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も活用すること。また、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、実際に試行すること。

●利用者は、従来の業務手法にとらわれることなく、AI 利用による効果及び課題を継続的に検証し、利用方法を改善すること。その結果を、業務の効率化、品質向上、利用者の負担軽減及び業務プロセスの変革（BPR）につなげること。

・・・

（AI 活用における専門性と判断力の維持）

●**AI は利用者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**として利用すること。**AI への過度な依存は批判的思考や利用者の技能を低下させ得るため、自ら理解・保有していない技能をAIに安易に委ねない**こと。

●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**こと。**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**すること。**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**すること。

●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、**職務遂行に必要となる基礎的な知識、技能、思考力及び判断力を徹底的に身に付ける**こと。

（ヒューマン・イン・ザ・ループ（Human in the loop）の確保）

●**利用者は、**AI による処理をそのまま受け入れるのではなく、**AI を用いた業務プロセスの適切な段階に関与**し、**必要な確認、判断、承認、修正、監督又は停止を行う**こと。AI の出力結果を職員が確認しないまま、行政資料や公文書への直接の転記はしないこと。

●源内を利用する際は、業務の性質・内容に応じて、例えば、次のような対応を行うこと。

・プロンプトを入力する前に、その内容や含まれる情報が適切であるかを利用者自身が確認する。
・AI に与える指示、参照資料及び実行条件が業務目的に適合しているかを確認する。
・AI から出力された回答をそのまま採用せず、根拠、正確性及び妥当性を批判的に検証する。
・AI が作成した文書、分析結果その他の成果物を利用者が確認し、必要に応じて修正する。
・AI が複数の処理を連続実行する場合に、重要な処理の前に利用者による確認又は承認を行う。
・ファイルの更新・削除、データの登録等、影響の大きい処理は利用者が実行可否を判断する。
・AI の処理内容が当初の目的、権限又は指示の範囲を逸脱していないかを監督する。
・AI の出力を行政上の判断や対外的な説明に用いる場合に、利用者が最終的な内容を確認する。
・意図しない動作、異常な出力その他の問題を認識した場合に、処理を停止し、必要に応じて管理者（第三章参照）に報告する。

・・・

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はならない態様を整理**。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

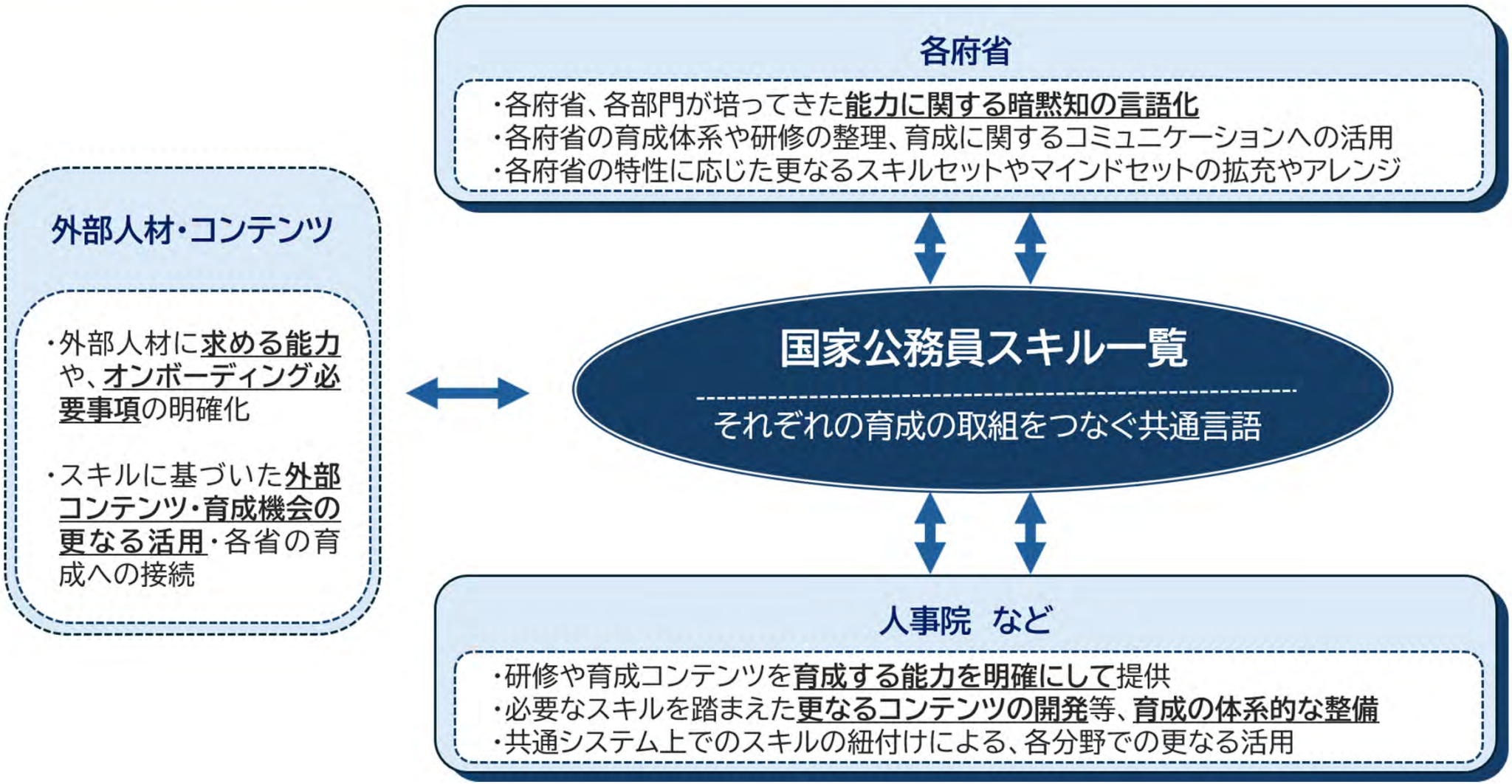
将来的に想定し得る検討課題

○ 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度について聴取
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、そこで挙がった能力の定義や、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

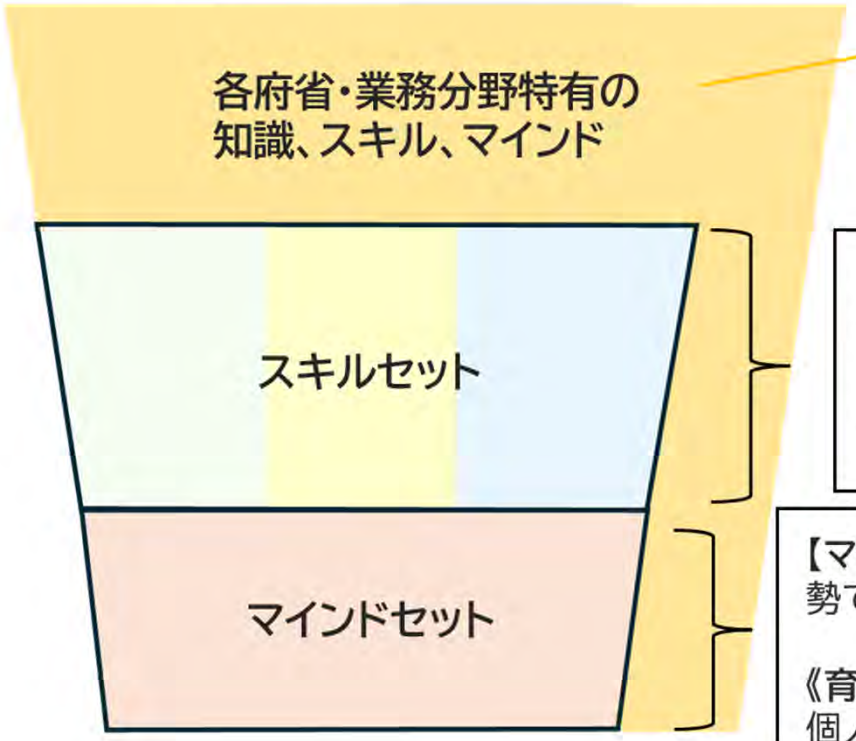
② 各府省人事担当ヒアリング
【対象】 17府省庁の人材育成を担当する人事担当職員
【ヒアリング内容】
○ 下記の項目をヒアリング
・職員にとって、共通して、あるいは業務・役職ごとに重要と考えられるスキルは何か
・現状の育成方法では十分育成できていないスキルやさらに育成したいスキルは何か など
○ 上記のヒアリングの中から「能力」に関する言及を踏まえ、新規の仮説スキルとして抽出・整理

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



各府省や業務分野ごとに求められる具体的な知識や、特有のスキル・マインド（本スキル一覧には未収録）

【スキルセット】特定の役割や業務を遂行するために必要となる知識・技術・経験を、実際の行動として発揮できる能力

《育成の視点》 訓練や経験として積み重ねていくことにより、一定の再現性を伴った育成が期待できる要素

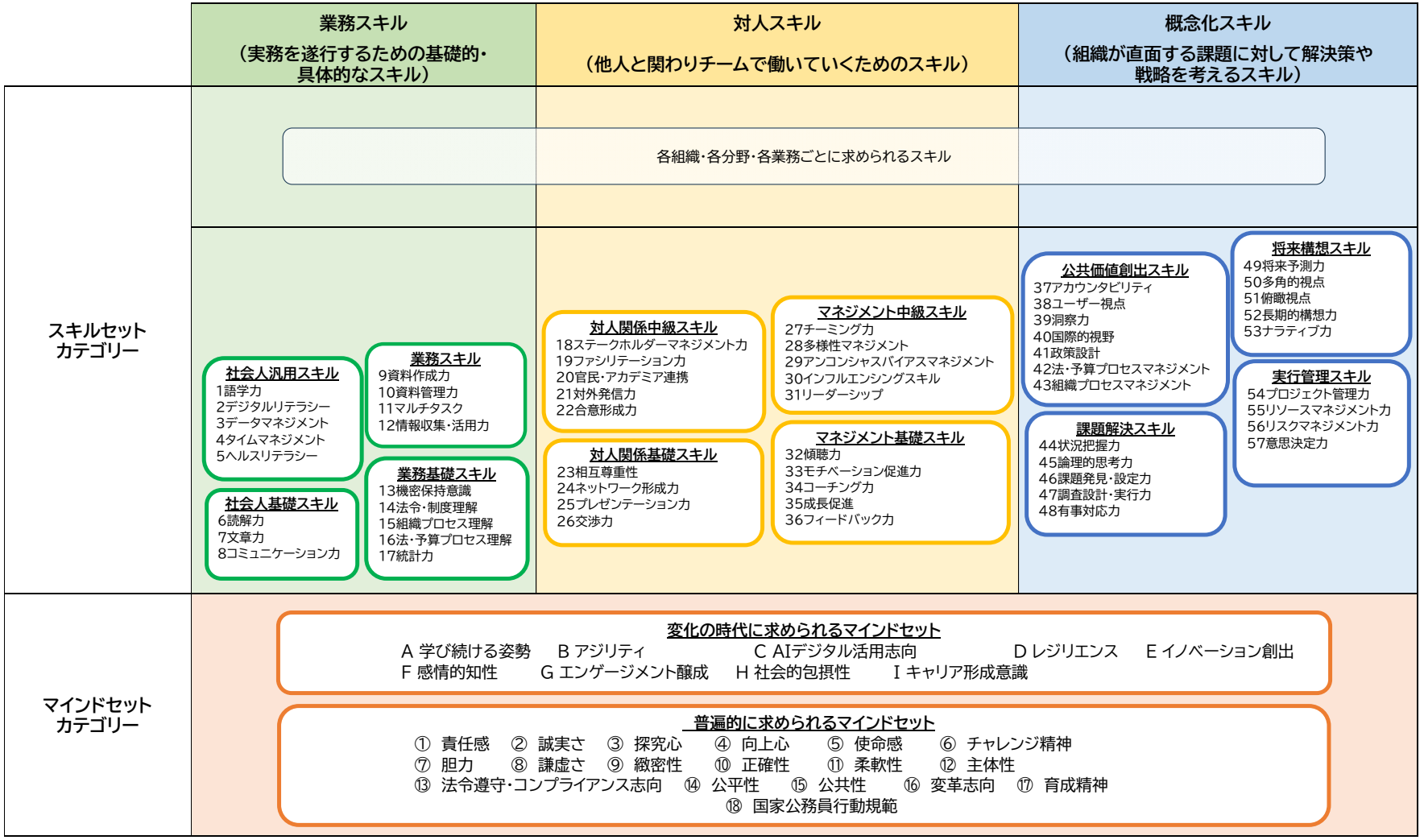
【マインドセット】業務・学習・成長・変化に対する個人の基本的な信念や姿勢であり、スキルの獲得・発揮の前提となる基盤的な能力

《育成の視点》 業務での経験、内省、対話、上司や組織の関わりを通じて、個人個人の中で中長期的に養成される要素

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）



【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

1

3｜AIによって、行政は何ができるようになるか

従来の行政	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

3

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

4

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）

5

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

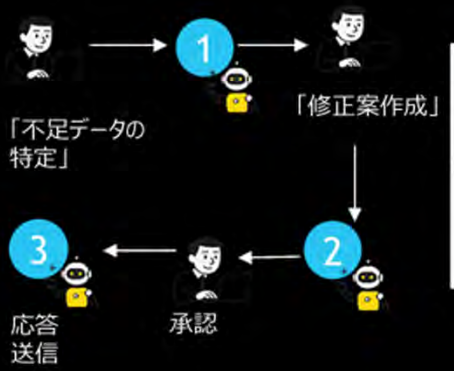
9

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ユーザーワークフローに提供

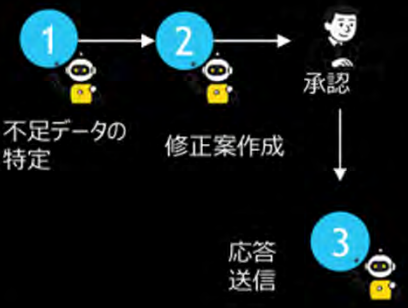
例：*ChatGPT*



ヒューマン・イン・ザ・ループ

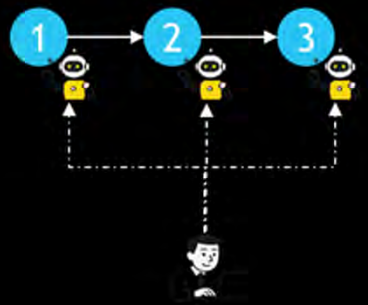
エージェントが意思決定を行い、人による承認を明示的に待つ

例：*Claude Code*



ヒューマン・オン・ザ・ループ

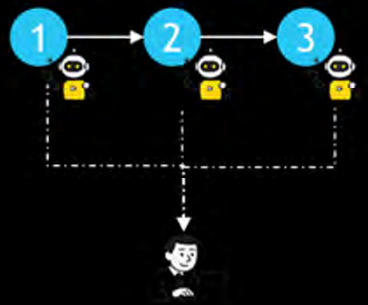
ユーザーが出力を監視し、問題があれば介入可能



ヒューマン・アウト・オブ・ザ・ループ

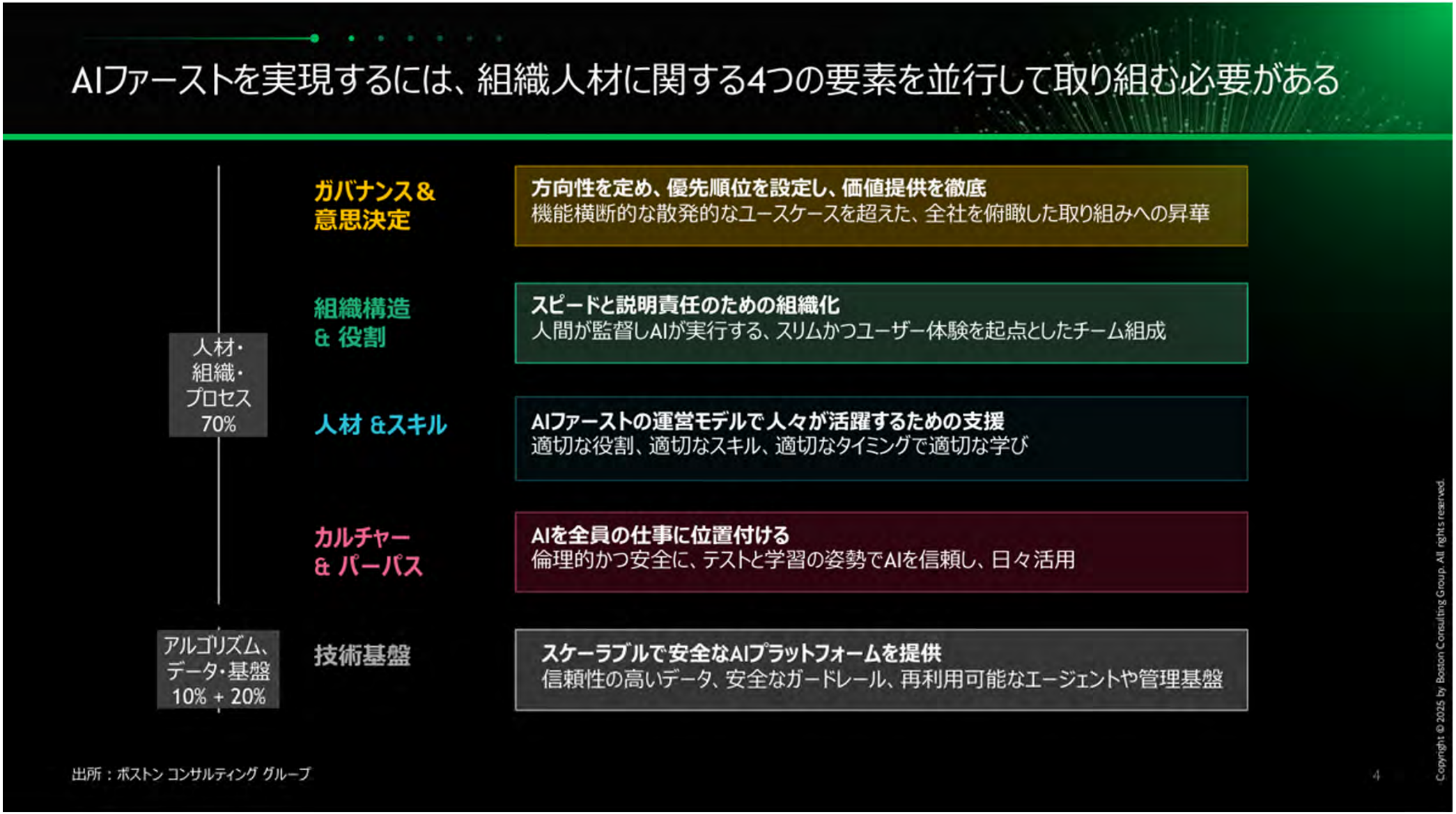
エージェントが明示的な人の監督なしで動作

例：スタンドアロンのサポートエージェントチーム



出所：LangChain、ボストン コンサルティング グループ

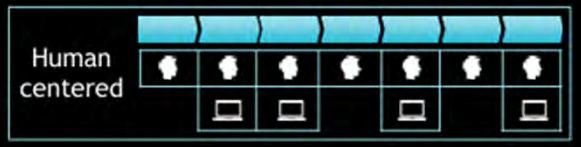
Copyright © 2025 by Boston Consulting Group. All rights reserved.


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
人材・組織・プロセス 70%
アルゴリズム、データ・基盤 10% + 20%
ガバナンス＆意思決定
方向性を定め、優先順位を設定し、価値提供を徹底
機能横断的な散発的なユースケースを超えた、全社を俯瞰した取り組みへの昇華
組織構造＆役割
スピードと説明責任のための組織化
人間が監督しAIが実行する、スリムかつユーザー体験を起点としたチーム組成
人材 &スキル
AIファーストの運営モデルで人々が活躍するための支援
適切な役割、適切なスキル、適切なタイミングで適切な学び
カルチャー＆パーパス
AIを全員の仕事に位置付ける
倫理的かつ安全に、テストと学習の姿勢でAIを信頼し、日々活用
技術基盤
スケーラブルで安全なAIプラットフォームを提供
信頼性の高いデータ、安全なガードレール、再利用可能なエージェントや管理基盤
出所：ボストン コンサルティング グループ
4
Copyright © 2025 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

組織構造
& 役割

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

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

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

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）

Human　Digital Tools

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

5

Copyright © 2025 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

組織構造
& 役割

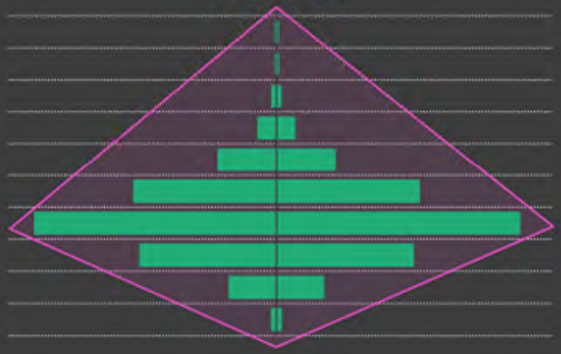
AIファースト組織への移行は、組織構造・人材ポートフォリオに根本的な変化をもたらす

Human employee　AI Agent[1]

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

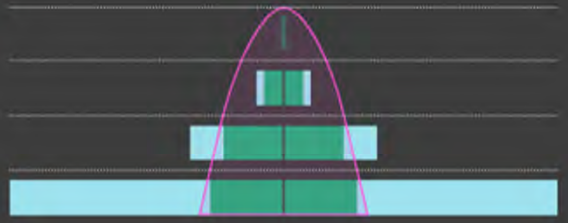
Pyramid



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

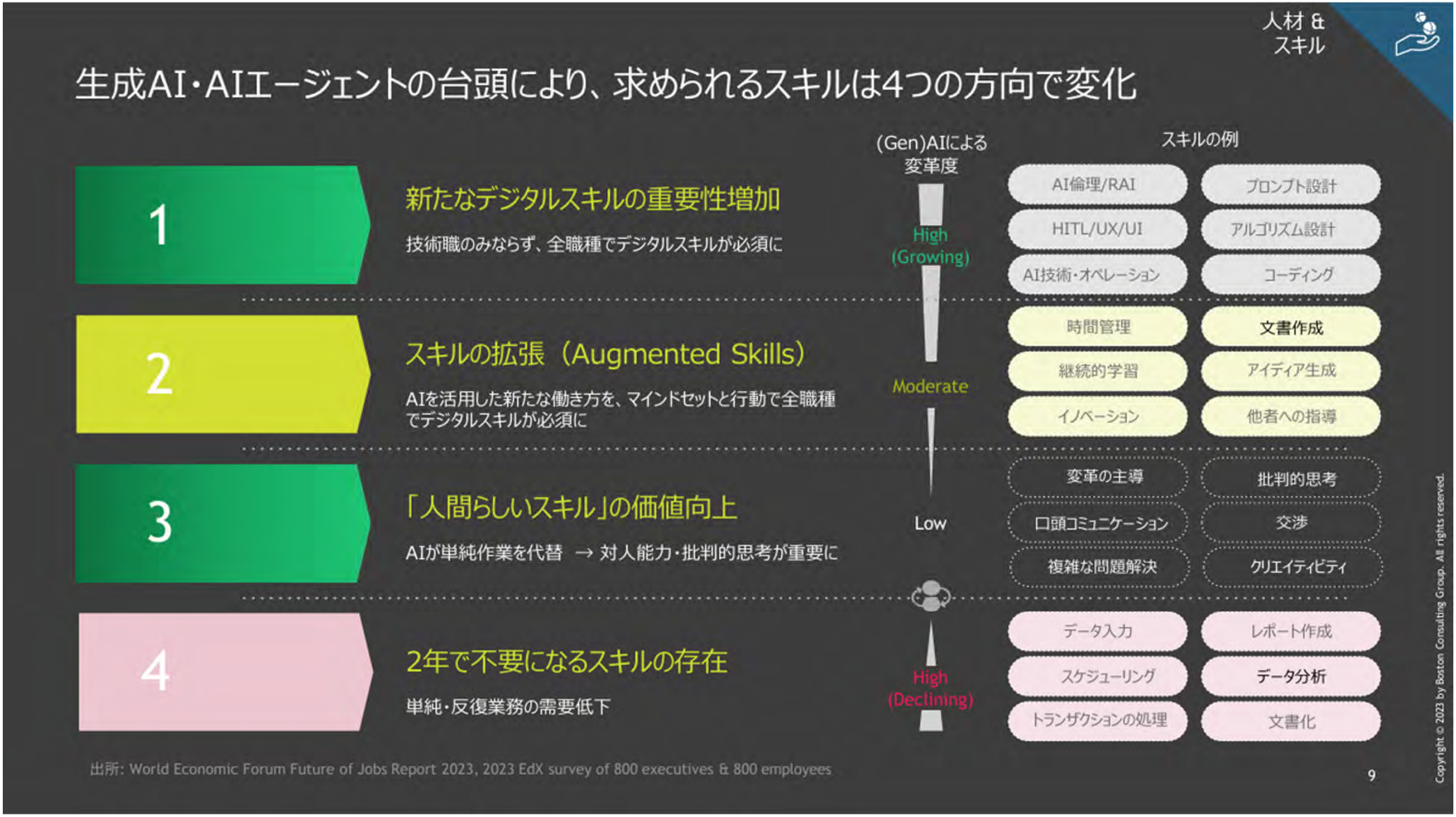
Arc



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

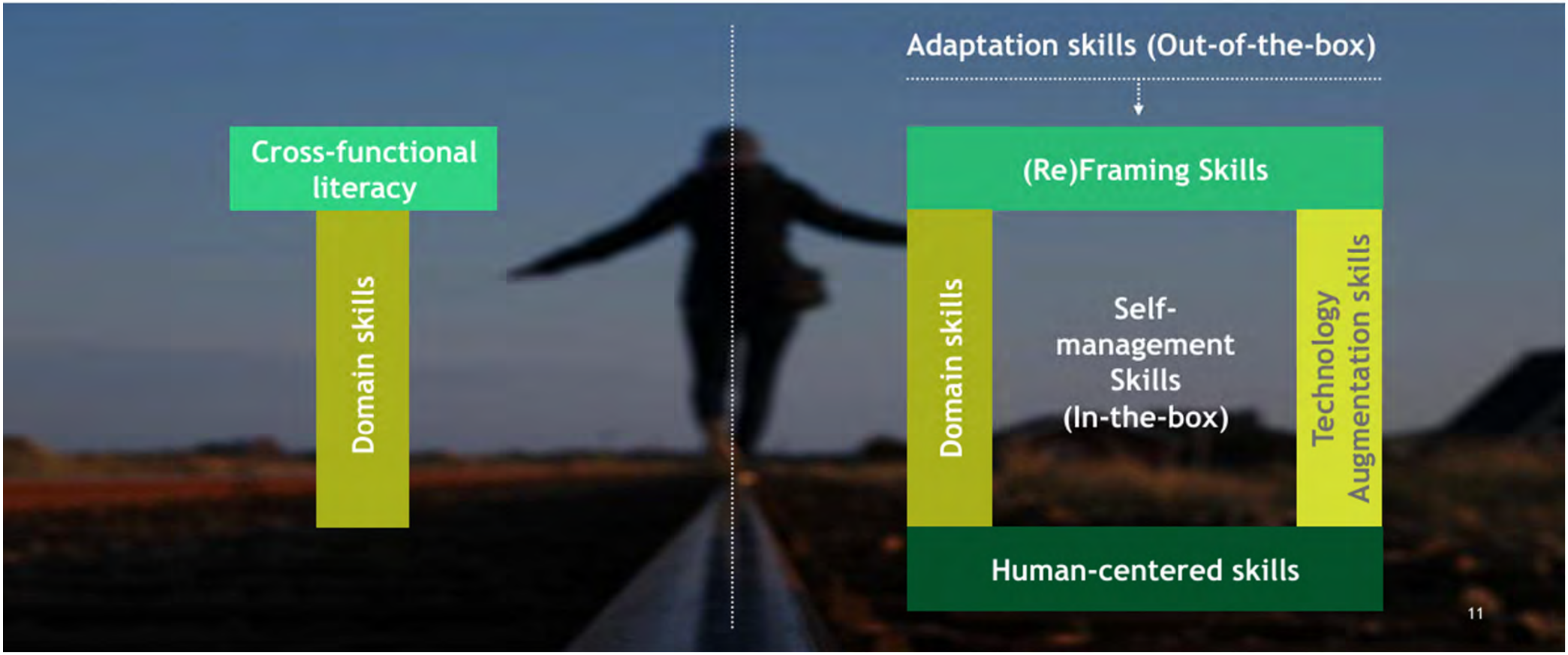
7

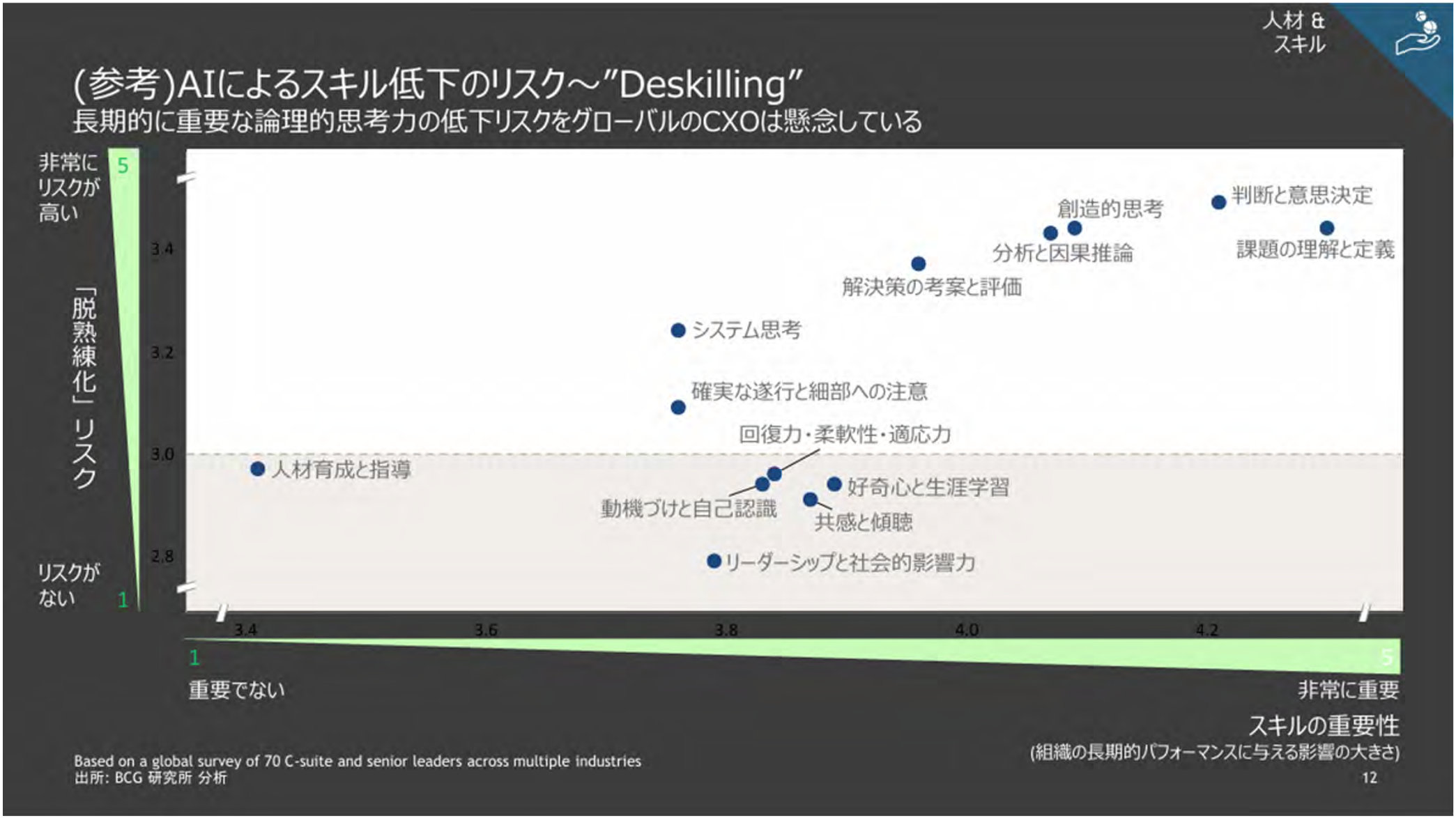
Copyright © 2026 by Boston Consulting Group. All rights reserved.


人材 &
スキル
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
(Gen)AIによる
変革度
スキルの例
1
新たなデジタルスキルの重要性増加
技術職のみならず、全職種でデジタルスキルが必須に
High
(Growing)
AI倫理/RAI
プロンプト設計
HITL/UX/UI
アルゴリズム設計
AI技術・オペレーション
コーディング
2
スキルの拡張（Augmented Skills）
AIを活用した新たな働き方を、マインドセットと行動で全職種
でデジタルスキルが必須に
Moderate
時間管理
文書作成
継続的学習
アイディア生成
イノベーション
他者への指導
3
「人間らしいスキル」の価値向上
AIが単純作業を代替 → 対人能力・批判的思考が重要に
Low
変革の主導
批判的思考
口頭コミュニケーション
交渉
複雑な問題解決
クリエイティビティ
4
2年で不要になるスキルの存在
単純・反復業務の需要低下
High
(Declining)
データ入力
レポート作成
スケジューリング
データ分析
トランザクションの処理
文書化
出所: World Economic Forum Future of Jobs Report 2023, 2023 EdX survey of 800 executives & 800 employees
9
Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

人材 &
スキル

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




人材 &
スキル
(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
非常に
リスクが
高い
5
「脱熟練化」リスク
リスクが
ない
1
3.4
3.2
3.0
2.8
判断と意思決定
創造的思考
課題の理解と定義
分析と因果推論
解決策の考案と評価
システム思考
確実な遂行と細部への注意
回復力・柔軟性・適応力
人材育成と指導
好奇心と生涯学習
動機づけと自己認識
共感と傾聴
リーダーシップと社会的影響力
3.4
3.6
3.8
4.0
4.2
1
重要でない
5
非常に重要
スキルの重要性
(組織の長期的パフォーマンスに与える影響の大きさ)
Based on a global survey of 70 C-suite and senior leaders across multiple industries
出所: BCG 研究所 分析
12

01 PROBLEM

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時代の国家公務員の在り方に関する検討会（第2回）

3 / 13

01 PROBLEM

AIは仕事を減らしても，心的余白を自動的には増やさない

“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

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

02 BACKGROUND

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]

03 CONCEPT

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]

第２回会合における大黒達也氏講演資料「「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」（抜粋）

04 PROPOSAL

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

AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会（第2回）

10 / 13

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―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

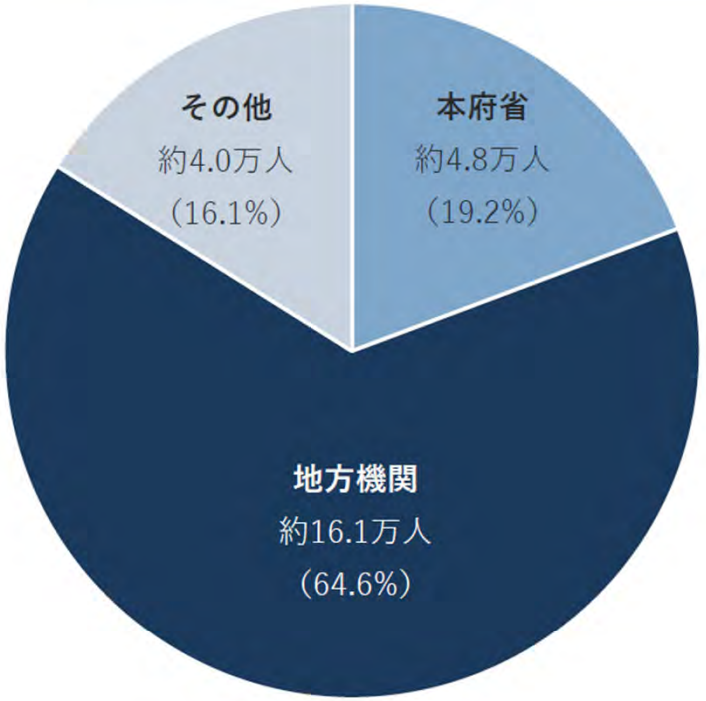
公務全体に共通する2つの特徴

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[1]



注: その他は研究所、大学校、刑務所など

[1]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.jinji.go.jp/kouho_houdo/digitalbook/panfu2026/

2

意思決定の構造：強い政治的影響[2]

特徴① 意思決定の構造

	民間企業	行政組織
① 決定の権限	・経営層に大きな決定権と責任 ・中長期での経営戦略	・政治と世論の影響下での意思決定 ・組織のトップは一定期間で交替
② 関係者の範囲	・株主、顧客、従業員など相対的に明確 ・共通目標は成長と利益	・与野党議員、業界団体などの利益集団 ・税金が原資であり全国民が関係者 ・関係者の価値観、目標は多種多様
③ 判断の基準	・目的合理性、経営判断 ・迅速な意思決定が可能	・多様な利害と政治状況への配慮が最優先 ・目的合理性だけでは意思決定できない

⇒ 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

[2]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。

4

意思決定への評価：批判を受けやすい性質[3]

特徴① 意思決定の構造

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

⇒ 政策の決定過程とその根拠に対する説明責任が重い

[3]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。

5

公務の特性を踏まえてAI活用を進めるための論点

前提：現在の公務の構造

意思決定の構造

- 不可欠な政治的調整
- 社会からの批判的目線
- 重い説明責任

組織運営の構造

- ルールによる組織編成
- 柔軟な現場の分業

AI活用に向けた論点

論点	関係者間の調整におけるAI利活用の可能性は？
論点	政治的な情報をどこまでAIに入力できるのか？
制約	政策のエビデンスには厳密さと精度が求められる
制約	職員がAIの出力した情報を理解し説明できなければ政策判断の材料に使えない
論点	柔軟な分業体制はAIの利活用には適合的か？

8