資料２

生成AI時代の成長論
―AI時代の国家公務員制度への示唆―

リクルートワークス研究所
研究員　橋本賢二

2026年11月9日

Recruit Works Institute

© Recruit Works Institute All rights reserved

「生成AI時代の成長論」の問題意識

生成AIの活用フェーズが変わると課題感が変わる

生産性・効率性の向上

AIに何を任せ、
業務をどう効率化するか

能力の拡張

人の役割は何か、
新たな価値創出に
必要な能力は何か

© Recruit Works Institute All rights reserved

「生成AI時代の成長論」の問題意識

なぜ「成長」を考えなければならないのか？

生成AIが仕事のプロセスを担う →
人が経験することが変わる →
人の役割や人との関わり方が変化

日常業務に埋め込まれていた成長機会が失われかねない今、
経験を成長につなげる環境を、
組織が意図的に設計し直す必要がある。

© Recruit Works Institute All rights reserved

生成AIが変える、これからの成長論

生成AIは、わたしたちの「成長」に大きな影響を及ぼしつつある。

- 平均して顕著な時間短縮効果は得られず、矛盾や間違いを見抜く力（理解度）が育ちにくくなる（Shen & Tamkin, 2026）
- AIに思考を委ねると成果物と自分との間に距離が生まれ、内容を思い出せなくなったり、成果物への所有感が薄れたりする（認知的負債）（Kosmyna et al., 2025）
- AIを活用して演習で高い成果が出ていても、個人の能力形成が伴っていないケースが生じている（OECD, 2026）
- 英国では、雇用コストの上昇とAIの普及により、若者の初級職への採用や、仕事を通じた育成機会を縮小させることへの懸念が示されている（英国商工会議所, 2026）

（出典）リクルートワークス研究所（2026）「生成AI時代の成長論　生成AIが変える、これからの成長論」
https://www.works-i.com/research/project/genai-growth/theory/index.html

© Recruit Works Institute All rights reserved

企業・有識者ヒアリングなどで見えてきたAI活用の３つの論点

1. 効率化が招く思考のスキップ

- AIが最短で「もっともらしい答え」を出すことで、自ら問いを立て、迷いながら考えを深めるプロセスが省かれやすくなっている。

2. 経験から学習するサイクルの見えにくさ

- 作業が代替されることで、仕事に埋め込まれていた「試行錯誤」の機会が減少し、仕事をどこまで理解しているのかが周囲から見えにくくなっている。

3. 生産性向上の先にある価値創出の難しさ

- 業務スピードが上がり、成果物が一定水準で整いやすくなるなか、AIに頼るだけでは自社独自の強みや差別化につながりにくくなっている。

リクルートワークス研究所の研究プロジェクト「生成AI時代の成長論」において、2026年2月から7月にかけて11社と5名の有識者に、生成AIの活用が及ぼす人や組織への影響についてヒアリングを実施。

© Recruit Works Institute All rights reserved

AI時代の人材育成研究会

＜研究会の趣旨と目的＞

- 製造業、サービス業、金融業、小売業など、業種や企業規模の異なる企業から、AIと人との協働を最前線で担う実践者に参画を依頼。
- それぞれの試行錯誤を持ち寄って、AI時代の人材育成・組織づくりの新たな考え方をともにつくる。
- 参加者自身の経験や考えに基づく率直な議論を重視し、議論の内容は企業名や個人名は特定できないように加工して紹介。

＜検討したテーマ（2026年8月から9月にかけて全３回実施）＞

第１回：企業は人に何を期待するのか

第２回：今後、「見る力」「考える力」をどう育てるのか

第３回：職場とマネジメントをどう設計するのか

© Recruit Works Institute All rights reserved

「AIをどう使うのか」のその先へ。人と組織の成長を問い直す

「生成AI時代の成長論」リーフレットの作成・発信

- AIと人の協働に取り組む企業の実践者との議論を踏まえ、私たちが向き合うべき「4つのissue」と「意図的に設計すべき5つの成長機会」を提案。
- これからの時代に自社が目指す人と組織のあり方を、経営層やリーダー層がともに語り合うための「対話のきっかけ」となるリーフレットを作成・発信。

詳しいレポートはこちら



© Recruit Works Institute All rights reserved

Issue 1 AIに任せないと決めたところに、「自社らしさ」が宿る

Recruit Works Institute

AI活用で生じる議論

AIが進化しても人間にしかできない特別な仕事を見つけ、そこに育成の指針を置く必要がある。

研究会での議論

AIにできる／できないの境界はすぐに陳腐化するので、「AIに任せると、何が失われるのか」というトレードオフで線を引く。

＜実践例＞

AIに高度なデータ分析を任せられる環境であっても、あえて、担当者を1年間店舗の売り場に立たせている。現場で生じるイレギュラーな出来事や、顧客・従業員が感じる不便さの肌で知らなければ、AIの生成物や分析結果を疑えずに、本質的な課題を見落としてしまう。

⇒　任せない領域に自社の価値観が表れ、そこが社員の判断軸を磨く「育成の現場」になる。

＜対話のための問い＞

AIに任せられる仕事が増える中で、
わが社は何を、なぜ人に残すのでしょうか？

© Recruit Works Institute All rights reserved

Issue 2「その仕事」をなくしたとき、育つことはできるのか

AI活用で生じる議論	研究会での議論
AIで効率化を進めると、仕事を短時間で進められるようになり、より高度な業務に早く着手できるようになる。	知識や手順の学習はAIで短縮できても、予想外の反応や意思決定、結果を引き受ける経験は代替できない。

＜実践例＞

AIを使うことで、本人の力量を超えているように見える成果物が簡単に出てくるので、完成したものだけでなく、「なぜそう考えたのか」「何をAIに任せたのか」「どこで迷ったのか」といった思考の経緯を見るようにする。

⇒　経験を守るのではなく、何をショートカットし何を経験させるかを選び直す。

＜対話のための問い＞

AIで仕事のプロセスが変わる中、わが社は何を本人に経験してもらい、
そこから学ぶ機会をどうつくりますか？

© Recruit Works Institute All rights reserved

Issue 3「何でもできる」と「何でもやらなくていい」が同時にやってくる

AI活用で生じる議論	研究会での議論
AIを使いこなすことで、1人が幅広い業務をこなせるようになる一方で、すべてを平均以上にこなす必要もなくなる。	AIによって増えたのは選択肢であり、1人が万能である必要がないので、どこまで自分で担うのかを選び取ることが問われる。

＜実践例＞

営業担当者がAIを使ってアプリを自作できるようになった。しかし、簡単に作れるからこそ、その裏側にあるリスクや制約を十分に理解できるとは限らず、セキュリティ要件や保守までを含めて考えられる開発者レベルの深い専門性が自動的に身につくわけではない。

⇒ どこまで職域を広げ、どこを自分の強みとして深めるのかを見極め、仕事の境界を自ら設計する。

＜対話のための問い＞

AIによって社員が担える仕事の範囲が広がる中、わが社はどこまで
役割を定め、どこから本人の判断に委ねるべきでしょうか？

© Recruit Works Institute

Issue 4 AIで広がる個人の可能性を、どう組織の価値につなげるのか

AI活用で生じる議論	研究会での議論
仕事が自己完結し、上司や同僚への相談、専門家への依頼といった接点は、意識しなければ減ってしまう。	人と関わる必然性が薄れるなかで、それでも誰と、何のためにつながるのかという接点を意図的に考えることが重要になる。

＜実践例＞

現場へ行く機会を意図的につくる。個人で完結できる仕事であってもあえて出社の機会を設ける。定例会や他拠点との交流を残す。Slackなどを使って、同じ時間に集まらなくても気軽に会話が始まる仕掛けをつくるなど。

⇒ 異なる視点や現場の一次情報に触れる機会、偶然の出会いや発見が生まれる余白をつくり、判断の途中も含めて次の判断に使える組織知として蓄積する。

＜対話のための問い＞

わが社は、どんな人が、どんな経験をし、誰と関わりながら
価値を生み出す組織をつくりたいのでしょうか？

© Recruit Works Institute All rights reserved

4つのIssueの国家公務員への読み替え

＜大前提＞全体の奉仕者＝民主的統制の原理を守りながら、国民目線の行政を実現

Issue 1：AIに任せないと決めたところに「公務の価値」が宿る

国民の権利義務に影響する政策判断において、人間が引き受けるべき公務の中核となる領域は、どこに、どの程度あるのだろうか？

Issue 2：「その仕事」をなくしたとき、育つことはできるのか

業務がAI化されていくなかで、誰に、どのように、政策課題の現実を知る機会を設け、判断と責任を引き受けるようにするのか？

Issue 3：「何でもできる」と「何でもやらなくていい」が同時にやってくる

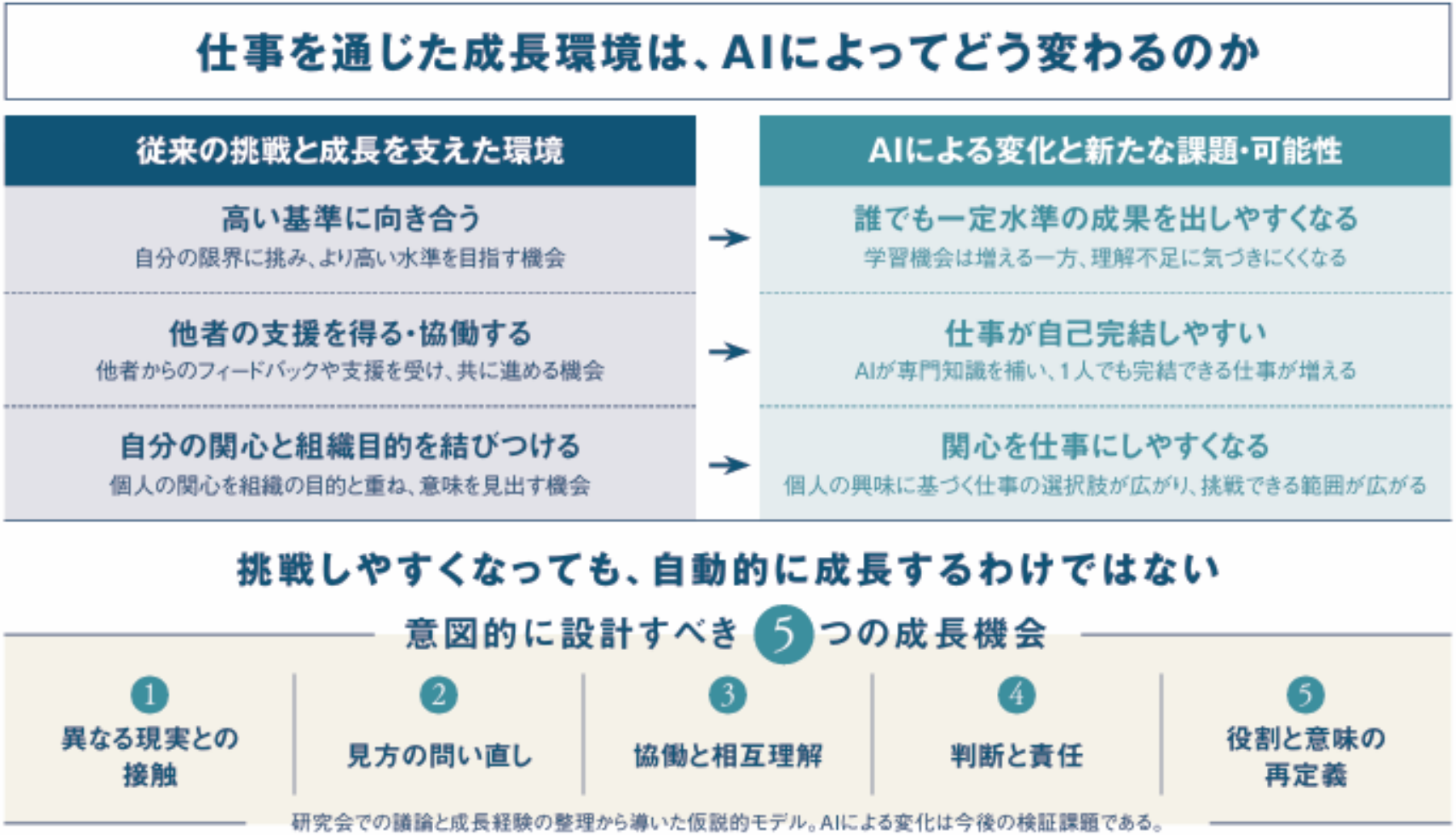
個々の職員が、AIを活用して苦手や作業を補いながら、深い専門性やこだわりを発揮できる環境を、どのように組織のなかで実現するのか？

Issue 4：AIで広がる個人の可能性を、どう公務の価値につなげるのか

誰が、どのように、当事者、地方自治体、民間企業などからの多様な関係者の意見を取り入れ、透明性と納得性の高い政策を実現するのか？

© Recruit Works Institute All rights reserved

意図的に設計すべき５つの成長機会



（出典）リクルートワークス研究所（2026）「生成AI時代の成長論」

AI時代の国家公務員のあり方への示唆（私見）

＜意図的な設計が期待されるもの＞

何も手を打たなければAIの活用によって失われかねない機会を意図的に設け、業務が個人で完結しない組織設計や個人の強みを組織の強みに活かせる人事運用を目指す。

１．育成の機会（異なる現実との接触、見方の問い直し、協働と相互理解）

- 早い段階から現場・現地・現物の一次情報に触れる機会
- 公式・非公式に限らず、発信を伴った多様な関係者と意見を交換する機会
- 組織内外の関係者と連携・調整しながら、政策を形成・執行する機会

２．組織設計（判断と責任）

- 役職段階に応じた判断と責任の明確化と判断プロセスの共有

３．人事運用（役割と意味の再定義）

- 政策形成のプロフェッショナルとゼネラリストの両方を養成する複線型人事
- 結果だけでなく、判断プロセスを評価する人事評価・フィードバック

© Recruit Works Institute All rights reserved

参考文献

Shen, J. H. & Tamkin, A. (2026) How AI Impacts Skill Formation, Anthropic. https://arxiv.org/html/2601.20245v1

Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., Maes, P. (2025) Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task, MIT. https://arxiv.org/abs/2506.08872

OECD (2026) OECD Digital Education Outlook 2026: Exploring Effective Uses of Generative AI in Education, OECD Publishing, Paris.

英国商工会議所（2026）Powering Productivity: AI and the Future of UK Work

© Recruit Works Institute All rights reserved