PRI Workshop 2026

Talent and Organizational Development
In the age of AI

MY FUTURE

AI時代の人材・組織開発に関するワークショップ

（問題意識の提示）

2026.10.29

財務総合政策研究所 「AI人材WS」事務局

片野 幹、宇津野 翔大、別所 範優、村上 優、
迫間 唯、後藤 可那子、篠原 裕晶

PRI Workshop 2026

Talent and Organizational Development
In the age of AI

MY FUTURE

本ワークショップ（WS）の趣旨

Why ; 第１期WSでは、**「生成AI時代における人間と機械の分業の在り方」**が繰り返しテーマにあがった。これは行政官自身についても当てはまる問いであり、第２期WSでは、日本社会全体の課題を俯瞰しながら、**AI時代における霞が関・財務省の組織・個人の在り方**について職員自らが考える場が必要。

What ; 第２期WSでは、主に、

・行政官の職務遂行能力を構成する **①課題発見力 ②課題解決案作成力 ③合意形成力 のうち、②をAIが一部代替していくと予想されるなかで、行政官はどのような役割を果たしてゆくべきか**

・また、**そのために必要となる人材育成・組織開発・働き方とはどのようなものか**

について取り上げる。

用語の定義

業務　；　組織の中で、価値あるものを生み出す活動そのもの。

タスク；　業務を構成する１つ１つの作業工程。

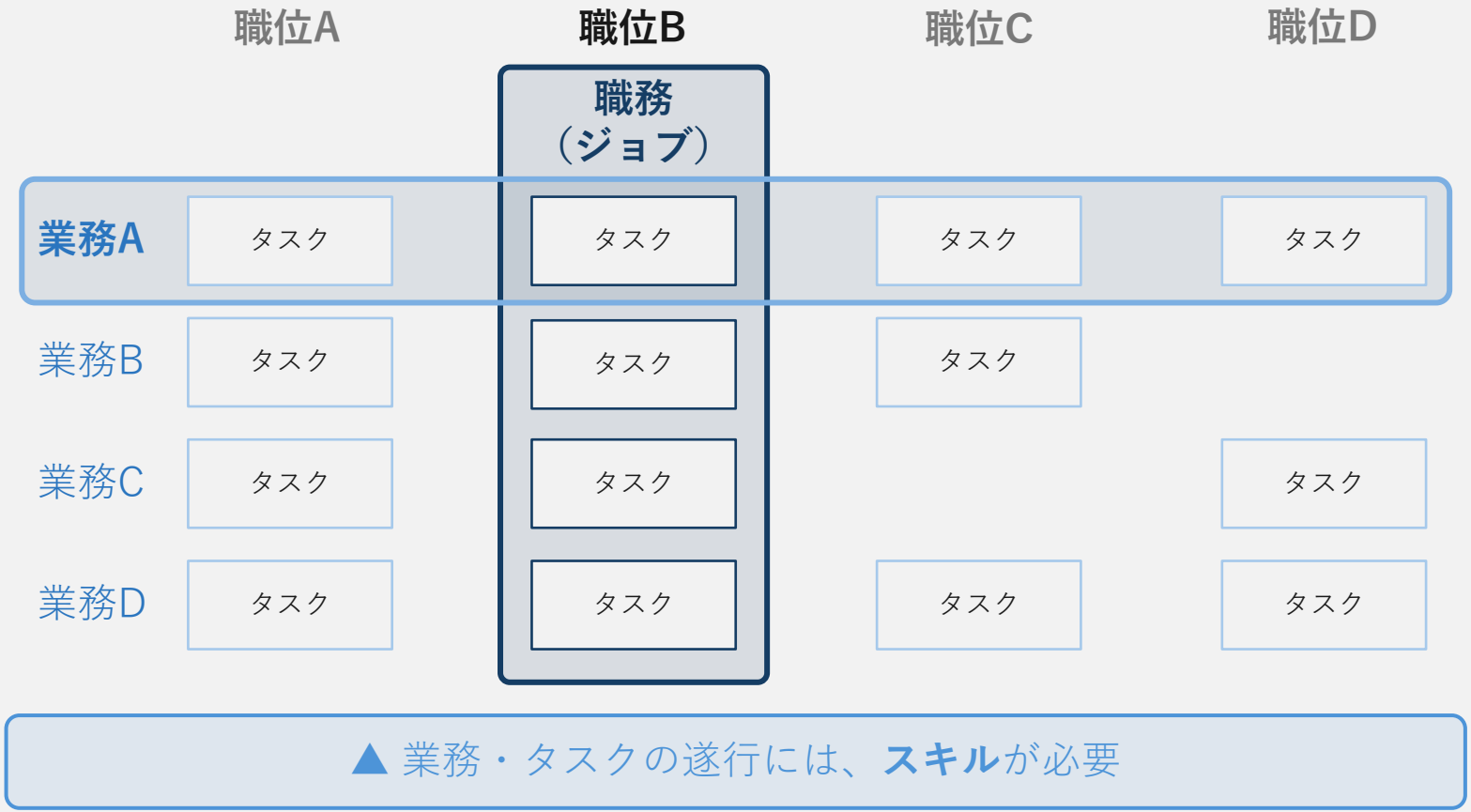
職務（ジョブ）；　当該職位に置かれている職員に対して期待されている業務上の役割。

スキル；　特定の職務やタスク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。

※ここでのスキルとは、後述する業務スキル・対人スキル・概念化スキルなどの幅広い概念を指す。

（注）財務総合政策研究所「人材マネジメントと組織開発に関するワークショップ（第１期WS）」向山こずえ氏講演（第10回）、濱口桂一郎『ジョブ型雇用社会とは何か―正社員体制の矛盾と転機』（2021）等をもとに整理。

（参考）各用語の関係の整理



（注）上記の図は、各用語の関係を簡略化したものであることに留意。

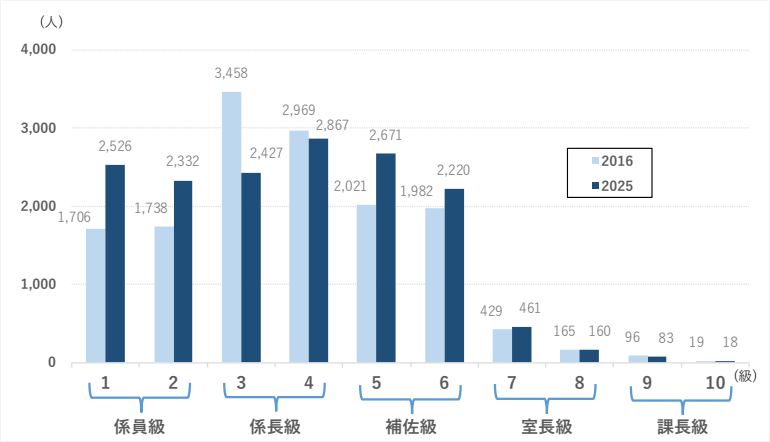
現状把握①：財務省の職員構成

○ 財務省の級別職員数をみると、４・５級の職員数が特に多い。また、2016年から2026年にかけて、１・２級及び５～７級を中心に職員数が増加している。

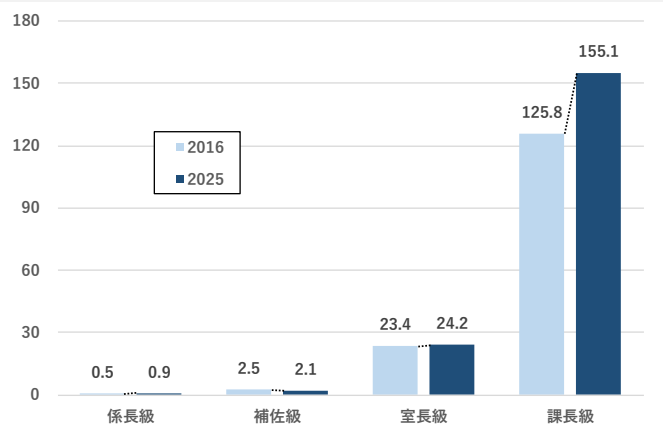
○ 各職位の職員１人当たりの部下数（＝下位職位の職員数÷当該職位の職員数）をみると、2026年には補佐級で2.1人、室長級で24.2人、課長級で155.1人となっている。また、2016年と2026年の部下数を比較すると、補佐級では減少する一方、係長級・室長級・課長級では増加している。

○ これからの人材育成や組織開発について検討するにあたっては、こうした職員構成やその変化を踏まえて、業務・タスク、職務を遂行するために必要なスキルを整理することが重要。

▶ 財務省の級別職員数



▶ 財務省の職位別の１人あたり部下数



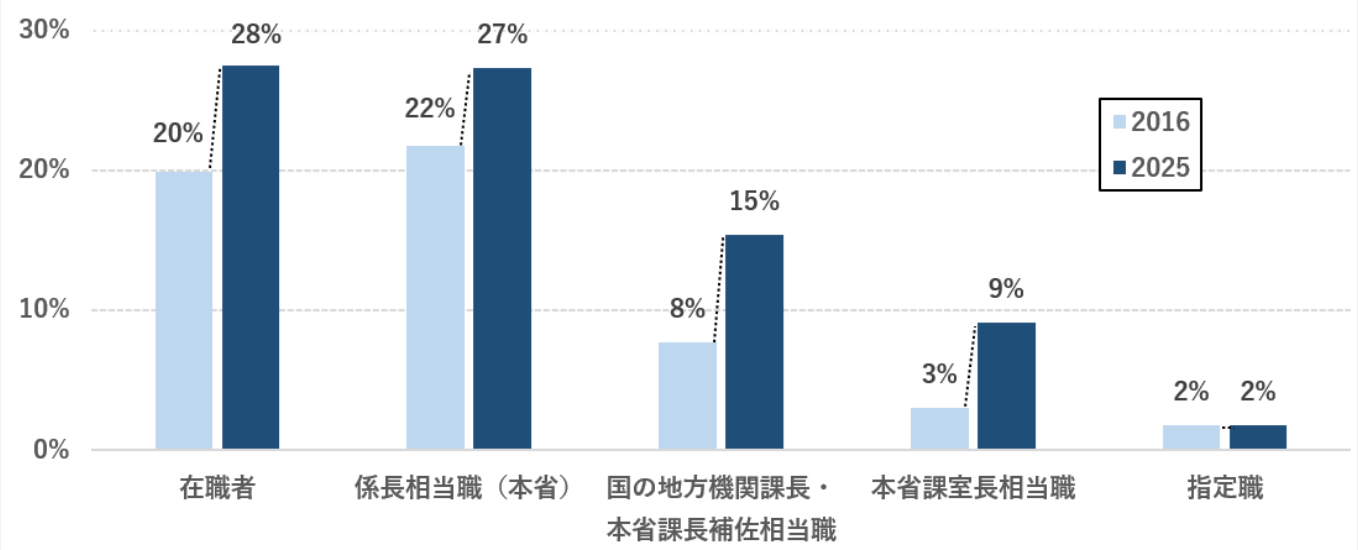
（注１）集計対象は、いずれの年についても７月１日時点で財務省（地方支分部局含む。国税庁除く。）に在籍している職員。
（注２）職位・級の対応は機械的に２級刻みとする。
（注３）「部下数」は職位別の職員数から機械的に算出したもの（下位職位の職員数÷当該職位の職員数）。
（出所）「一般職国家公務員在職状況統計表（人事統計報告）」

現状把握②：財務省の女性職員の在職・登用状況

○ 財務省では、近年、女性在職者の割合の増加に伴い、各役職段階に占める女性職員の割合も増加傾向にある一方、管理職（国の地方機関課長・本省課長補佐相当職以上）に占める女性の割合は依然として限定的。

○ 女性職員をはじめ多様な職員が継続的に能力を十分に発揮できるよう、業務や職務のあり方を検討する必要。その一環として、AIの活用を通じた業務の属人化の解消や再現性の向上などの取組を進めることが考えられる。

▶財務省における女性職員の在職状況及び登用状況



（注１） 集計対象は、いずれの年についても7月1日時点で財務省本省及び地方機関に在籍している職員に限る。
（注２） 「係長相当職（本省）」は、一般職給与法の行政職俸給表（一）の３級及び４級の職員。「国の地方機関課長・本省課長補佐相当職」は、同俸給表の５級及び６級の職員。「本省課室長相当職」は、同俸給表の７級から10 級の職員。「指定職」は一般職給与法の指定職俸給表の適用を受ける職員。
（出所） 財務省HP「財務省における女性の活躍に関する情報の公表」

現状把握③：国家公務員（デジタル庁）のAIの活用状況

○ 国家公務員のAIの活用状況がわかる資料として、デジタル庁は庁内のAI（源内）の活用状況をダッシュボード化している。

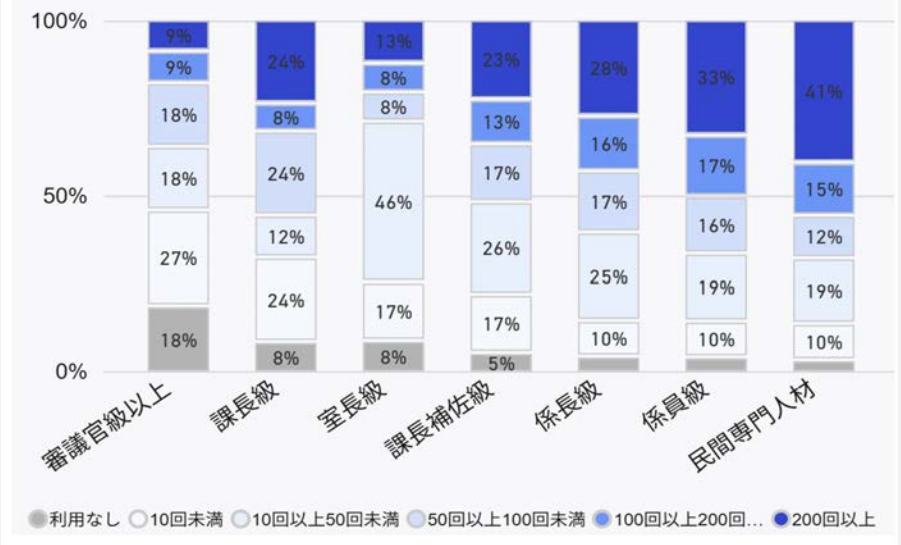
○ これによれば、職員１人当たりのAI利用回数（月平均）は、2026年以降横ばいの傾向にある。一方、職位別にみると、概ね上位職ほど利用頻度が低い傾向にあり、月50回未満の職員は、課長級で約44%、審議官級以上で約63%を占めている。

○ AI時代における人材育成や組織開発を検討するためには、職位別のAI利用状況の違いや各業務の背景を把握した上で、AIが担う役割と人間が担うべき役割を整理する必要。

▶ デジタル庁全体でのAI利用回数（月平均）



▶ デジタル庁における職位別のAI利用回数



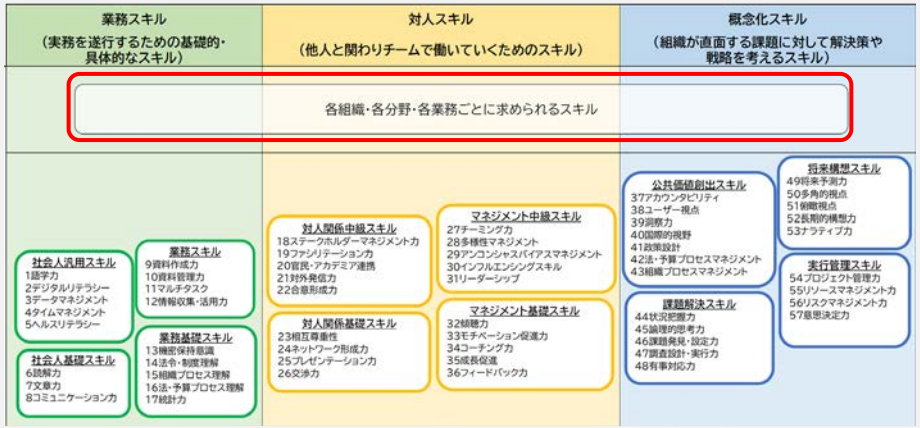
（注１）集計対象はデジタル庁職員。離職済みまたは入庁前の職員は含まれない。
（注２）「利用回数」は、AI機能（メッセージ送信）が実行された総数。
（出所）内閣人事局「AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会」（第１回）デジタル庁提出資料

（参考）人事院「国家公務員スキル一覧 Ver.1.0」の取組

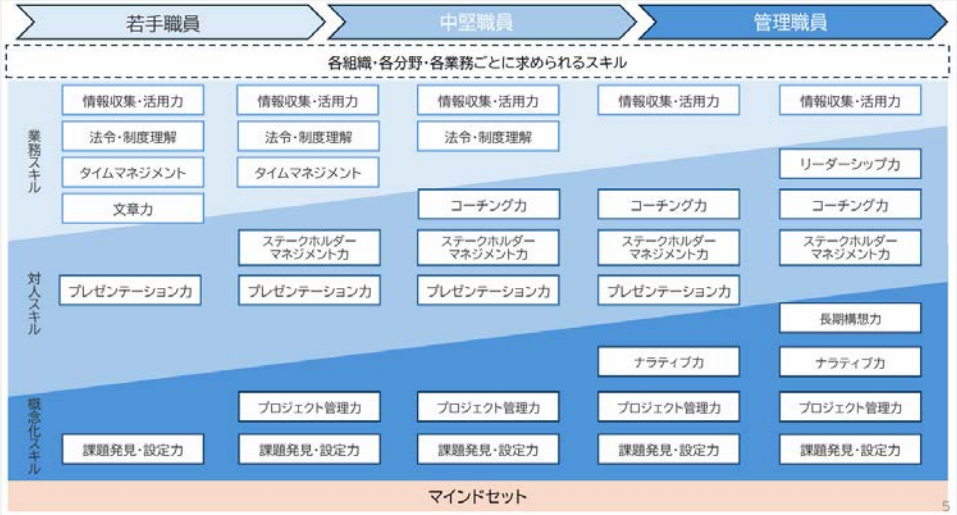
○ 人事院は、全府省庁職員を対象としたアンケート調査を基に、国家公務員に求められる「スキル一覧」、業務・役職別の「スキルマップのイメージ」を公表。これらは、業務や職位によって、必要なスキルに共通点や相違点があることを示している。

○ このような取組は、職員自身が身につけるべき能力や今後のキャリアを考え、組織が人材育成方針や業務分担のあり方を検討するための共通の基盤となる。AI時代の人材育成や組織開発を考える上でも、こうした枠組みを出発点として、業務や役割の変化を捉えることが重要。

▶ 国家公務員スキル一覧



▶業務別スキルマップのイメージ(①政策(法律・予算・事業)立案業務)



（出所）人事院「国家公務員スキル一覧 Ver.1.0 説明資料」より抜粋

現状把握④：財務省の職位別に重視されるスキルの分析と今後の課題

○ 同調査の個票データから、財務省本省職員が「重視する」と回答したスキルの上位５つについて、職位別の順位を比較。その結果、「情報収集・活用力」が各職位で共通して上位に位置する一方、「課題発見・設定力」などの順位には職位による違いがみられる。

○ AI時代の人材育成・組織開発について考えるためには、上記の分析結果を手掛かりとして、①各部署における職務と、必要となるスキルや習得できるスキルを対応づけて整理することが重要。さらに、②AIによる業務の代替・補完を見据え、人が担う役割と必要なスキルの変化を検討する必要。特に若手をはじめとする職員が、業務を通じて自ら考え、判断し、スキルを身につける機会の確保も重要。

○ これらの検討を踏まえて、スキルマップを作成し、AI時代の人材育成や組織開発の検討に活用してはどうか。

職位別分析（財務省）

▶ 職員自身がそれぞれの職位別に「重視する」スキルの順位：

財務省本省職員の回答数上位５つのスキルについて、職位別の回答数順位を比較
（オレンジハイライトは職位ごとの回答数上位3位）

具体的 ↕ 抽象的

カテゴリ	スキル名	主任/係員	係長	課長補佐	室長	課長
業務スキル	情報収集・活用力	1	1	1	3	1
対人スキル	プレゼンテーション力	2	3	4	7	4
	交渉力	3	2	3	4	6
概念化スキル	課題発見・設定力	4	4	2	1	2
	リスクマネジメント力	5	5	5	2	4

- **「情報収集・活用力」は、各職位で共通して重視されているが、職位によってスキルを活用する業務の違いがある可能性。**
- **一方、「課題発見・設定力」などは、職位によって順位の差がみられる。**

（注１）職位・担当業務および「重要と考える能力」（調査時の52項目から最大５項目）を選択式で調査。
（注２）財務省本省職員の回答数上位５項目を抜粋。順位は各職位における全52項目中の順位。
（出所）人事院「国家公務員の能力に関する調査」（うち財務省本省職員分； N=869）を財務総研にて分析。

今後の課題

課題①：部署・職位に応じた必要スキルの明確化

各部署における職務と、そこで必要となるスキルや習得できるスキルを対応づけて整理。

×

課題②：AIの活用を前提としたスキルの再定義

AIによる業務の代替・補完を見据えて、
人が担う役割と、それに必要なスキルがどう変わるかを検討。

本WSにおける問題意識の提示

➢ 行政官が担うべき役割とは何か

社会全体でAIの活用範囲が広がる中、行政官が自ら担うべき役割をどう捉えるか。

➢ 組織・人材を取り巻く環境はどのように変化しているのか

職員構成や女性職員の登用状況といった組織・人材を取り巻く環境の変化をどのように捉えるか。
こうした現状を踏まえ、多様な職員が能力を発揮できる業務分担やマネジメントの望ましい姿とは何か。

➢ 職員に求められるスキルとは何か

行政官としての役割を果たすため、各部署における業務を遂行するには、それぞれの職務において、
どのようなスキルが必要か。
また、AIの活用によって業務や役割が変化する中で、求められるスキルをどのように見直していくべきか。

➢ AI時代に求められる人材育成とは何か

若手が自ら考え、判断する経験を積み、専門性を身につける機会をどう確保するか。
また、各職務を遂行する力を育てるために、どのような業務経験や育成支援が必要か。

本WSの進め方

○ 第１期と同様、宮本弘暁氏を座長とするとともに、職員参加型の議論の場（「大人のゼミ」）を提供することを目指す。
さらに、第２期では、有識者と職員の議論をより促進する観点から、ファシリテーターとして田中泉氏をお招きする。

▶ Core Members



座長：

宮本 弘暁 氏

(一橋大学経済研究所 教授)



司会・ファシリテーター：

田中 泉 氏

(キャスター

/株式会社IZMiN 代表取締役)

▶ 各回の進め方

	学ぶ	考える	デザインする
主な内容	AI時代を見据えた働き方・人材育成・組織開発の変化について、参加者間で課題意識を共有する。	AI時代の行政官の役割・在り方を霞が関に焦点を絞って議論する。	AI時代にふさわしい霞が関・財務省の姿を実際にどう実現していくかを議論する。

参考：今後の開催スケジュール（年内）

第2回	学ぶ	12月11日(金) 10:00～12:00	草鹿 泰士 氏 諸橋 峰雄 氏	マーシュ・マーサー・ジャパン株式会社　代表取締役社長 同　シニアプリンシパル
第3回	考える	12月15日(火) 13:00～15:00	曽我 謙悟 氏	京都大学大学院公共政策連携研究部 教授

【第2回】



草鹿 泰士 氏
マーシュ・マーサー・ジャパン株式会社
代表取締役社長



諸橋 峰雄 氏
マーシュ・マーサー・ジャパン株式会社
シニアプリンシパル

【第3回】



曽我 謙悟 氏
京都大学大学院　公共政策連携研究部 教授