

資料 3

上野山構成員提出資料

デジタル行財政改革会議

株式会社 PKSHA Technology

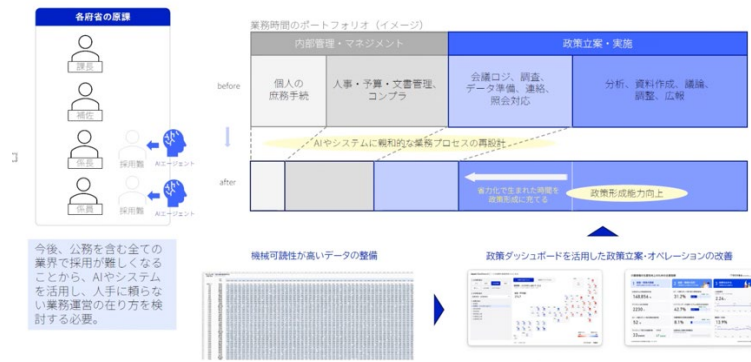
代表取締役

上野山 勝也

業務の省力化や政策立案の高度化に資する

AI/データの活用方法に関する意見

業務の省力化や政策立案の高度化に資するAI・データの活用方策のイメージ



人材不足・採用難易度向上への対応を「業務効率化」に留めず

「行政改革の好機」へ転換できるかが中長期に重要そう

不都合な前提：人口減少下で、ジュニア層の業務をAI支援するだけの施策は、一時的緩和策に過ぎず、構造的な課題の解決にはならない

- 既存業務にAIを後付けする施策は短期的な効率化には資するものの、業務構造そのものは維持されるため、省力化の効果は限定的。止まらない人材不足への対応策は、業務の流れ、判断の所在、役割分担そのものを見直す取り組みであり、中長期的に見て初めて、真の省力化と高度化をもたらす。
- 行政におけるAI活用を本格化させるためには、単なるツール導入に留まらず、業務再設計を含めた検討を並行して進めることが不可欠である。
- AI活用が進展することで、これまでシニア官僚が育ってきた経験蓄積型のキャリアパスそのものが成立しなくなる可能性。ジュニア層の業務がAIにより大きく変化する場合、将来の政策立案を担う人材をどのように育成するのかについては、従来とは異なる育成プロセスを意図的に設計・デザインする必要

提案： 人材不足を単なる制約でなく「変革の好機」と捉え

「A：業務フロー自体の再設計」と「B：AIを使った政策立案の高度化」を同時に推進する必要

[A]：AIによる業務改革の段階的整理（民間業務改革の知見より）

レベル3以上の業務再設計が必要（業務のデジタル化とDX化は異なる）

- ✓ レベル1：既存業務のデジタル化・自動化（例：文書作成補助、定型処理自動化）
- ✓ レベル2：既存業務フローの部分的変更（例：振分け/判断業務一部をAIが担う）
- ✓ レベル3：部局内業務の再設計（例：多層的な承認・伝言構造の簡素化）
 - 特に、承認や評価手法の変革：人事制度改革はこのレイヤー
- ✓ レベル4：政策立案・実施における人とAIの役割分担の再定義
 - AI Firstなオペレーション：ブロードリスニングはこのレイヤー
- ✓ レベル5：縦割りを前提としない、省庁間連携の設計そのものの再構築
 - 行政改革レイヤー：組織構造 / 予算アルゴリズムのアップデート

[AIがない時代＝多層伝言ゲーム] を [AIを前提としたプロセスに変革しえるか]

- 特にAIは、これまで行政組織内に存在してきた「多層伝言ゲーム」を解消する潜在力を有している。採用難易度向上への対応において、レベル3以降に踏み込めるかどうか、行政改革の実効性を大きく左右すると考える。

「B：AIを使った政策立案の高度化」（下記は一例）

- ✓ 市民接点
 - EBPM / ブロードリスニングなどのエビデンスベースの政策立案プロセス
 - パーソナライズドプッシュ（例：子育て支援）などの個別化行政サービス
- ✓ 省庁内プロセス
 - 政策ダッシュボードを起点とする多層伝言ゲームを簡素化する新たな政策立案プロセス（案）
- ✓ 省庁間プロセス
 - 会議データを横断する AIエージェントが 部門間 / 省庁間連携を高度化

AIによる政策の高度化施策は多岐にわたるが、[A]に関してどこまで踏み込んだ改革を決断できるかが、問題解決の水準を左右する。

最後に：シニア官僚育成プロセスへの影響と対応

- AI活用が進展することで、これまでシニア官僚が育ってきた**経験蓄積型**のキャリアパスそのものが成立しなくなる可能性。従来とは異なる育成プロセスを意図的に設計・デザインする必要
- 業務の省力化議論は、本質的には、人事制度、研修設計、ローテーションの在り方と一体で検討されるべき、中長期的課題である。

データ利活用の制度整備に関する意見

データ利活用の制度整備により、リスクゼロ前提がもたらす停滞構造を解消するインパクトは大きい

(1) 現場で顕在化している制度的ボトルネック

データ利活用に関して、行政・民間の現場で共通して認識されている課題は、データの中に一部でも個人情報が含まれる可能性がある場合、研究開発や実装が実質的に停止してしまうという点である。この結果、本来であれば社会的価値を生み得る AI 活用が、企画・検討段階に留まり続けるケースが少なくない。

(2) 「リスクゼロ前提」がもたらす停滞構造

特に日本においては、法務・コンプライアンス部門がリスクをゼロにする判断を求められる構造が強く、結果として「実施しない」ことが最も合理的な選択になりやすい。この構造が続く限り、データ利活用は PoC 止まりとなり、実装・社会実装に至らない。

(3) 外部からの「進めてよい」という担保の重要性

この課題を解消するためには、現場や事業者に判断責任を過度に集中させない制度設計が不可欠である。

具体的には、

- ・ 事前に明確化されたガイドライン
- ・ 第三者性を有する確認・助言プロセス
- ・ 事後検証を前提としたセーフハーバー的な枠組み

等を通じて、外部から「この範囲であれば進めてよい」という担保を与えることが、実務上極めて有効である。

(4) 「自由な共有」ではない、明確な線引きの必要性

一方で、すべての個人情報すべての法人に自由に共有すべきという議論ではなく
①制度として許容されるスコープと、②明確にスコープ外とする領域を整理し、**関係者が安心して動ける可動域を可視化すること**である。この線引きが明確になることで、過度な萎縮を防ぎつつ、適切な保護と利活用の両立が可能になる。

以上