

資料 8

上野山構成員提出資料

デジタル行財政改革会議 提出意見

重点領域2：現役世代の活躍を支える働く環境整備 公務員の働く環境 DX に関する提言 ～AI を使った働く環境 DX とはそもそも何か？～

PSKHA Technology 上野山勝也

1. 問題認識（未来から見た現状構造のボトルネックとその二面性）

生成 AI は言葉を話すソフトウェアであるが Before AI 時代のすべての業務は言葉を扱うのは人間のみという前提で設計されている。つまり業務への AI 活用問題は、この前提が崩れた全業務の再設計問題となる。人間以外が言葉を話すというのは、反直感的だが、足元で起きているのはまさにその変化である。

行政・企業を問わず、現在の業務の大半は、会議・文書作成・承認プロセスを中心とした「人間による多層的な伝言ゲーム（multi-layer telephone game）」として構成されている。

- 横方向：省庁間・部局間の調整
- 縦方向：意思決定・承認プロセス

これらが多層的に連鎖することで、未来のあるべき業務プロセスに比べると、意思決定の遅延、情報の劣化、重複業務の発生といった非効率性が構造的に生じている。

一方で、この構造は単なる非効率ではなく、日本の行政においては以下のような重要な機能的役割も担ってきた。

- 若手人材が意思決定プロセスに段階的に関与することで、**政策立案能力・調整能力を学習する育成機能**
- 文書・調整を通じた暗黙知の共有による、**組織内の知識伝承**
- 多段階レビューによる、**政策品質およびリスク制御の担保**

すなわち、「多層伝言ゲーム」は非効率であると同時に、人材育成・知識継承・品質担保の装置でもあったという二面性を有する。したがって、単純な削減・排除ではなく、これらの機能をどのように再設計するかが本質的論点となる。

2. 構造変化（AIの本質的インパクト）

近年の生成 AI の進展により、自然言語を直接扱うソフトウェアが実用段階に到達している。これは単なる業務効率化ではなく、「伝言ゲームそのものをそのままでは不要にし、再設計を私達に要請する技術」である。

短期的には、具体的には以下のような変化が生じる：

- 会議内容のリアルタイム構造化・タスク化
- 文書作成・要約・調整の自動化
- 部局・省庁を横断した情報接続を促す AI エージェント
- 省庁間「ポテンヒット」の自動統合を促す AI エージェント

これにより、縦割り行政の非効率の根源に直接アプローチできる可能性を持つ。

同時に、従来「人間のプロセス」に内包されていた育成・知識伝承・品質担保の機能も、AI を前提とした新たな形で再設計する必要がある。

3. 提言①：業務プロセスの AI ネイティブ化と人材育成機能の再設計

短期的にはクイックヒットを創出しつつ、

中長期では業務プロセスおよび人材育成の仕組みを一体で再設計する必要がある。

（1）短期施策（クイックヒット）

- 会議データの構造化・自動タスク化（例：会議→即時アクション化）
- 文書作成・要約の自動化
- ナレッジ検索・共有の高度化（ブロードリスニングの拡張）

（2）中期施策（構造改革）

- 省庁横断エージェントによる業務連携の自動化
- 意思決定プロセスのデータドリブン化
- 縦割り構造を前提としない業務設計

（3）育成・知識伝承機能の再設計

- AI による意思決定プロセスの可視化・トレース化
（若手が高度な判断プロセスを直接学習可能に）
- シミュレーション型政策立案環境の整備
（実案件に依存しない育成）
- 暗黙知の形式知化と共有（tacit → explicit）

4. 提言②：ソフトウェア開発プロセスの再設計

AI Coding の急速な進化により、

「Text to Creation（言語によるソフトウェア生成）」が現実化しつつある。

これは、従来の 要件定義 → 設計 → 実装 → テスト という段階的プロセスを前提とした開発モデルの根本的見直しを迫るものである。

（1）現状課題

- 開発プロセス自体が「伝言ゲーム構造」になっている
- 開発スピードが組織構造に制約されている（Conway's Law）

（2）改革の方向性

- AI 前提の開発プロセスへの移行（AI-native development）
- 組織構造とシステム構造の同時再設計（Conway's Law redesign）
- 小規模・高速反復（iterative development）による実装加速

5. 実行戦略（Implementation Strategy）

二層戦略の採用

- 短期：クイックヒットの積み上げ（1-2年）
 - 現場業務の即時効率化
 - 成果の可視化による組織内浸透
- 中長期：構造変革（3-10年）
 - 行政業務の AI ネイティブ化
 - 人材育成・知識伝承の新モデル確立
 - 行政全体の「AI Agent OS 化」

6. さいごに

AIは単なる効率化ツールではなく、業務構造と人材育成構造の双方を再定義する基盤技術である。従来の「多層伝言ゲーム」は、非効率であると同時に、行政の質を支えてきた側面も有する。したがって今後は、その機能を保持・強化しつつ、よりよい形に再設計することが不可欠である。

以上