

各府省庁 DX 推進連絡会議（第 3 回）・デジタル社会推進会議幹事会（第 18 回）合同会議
議事要旨

開催日時：令和 7 年 5 月 12 日（月）16:00～17:00

場所：中央合同庁舎第 4 号館全省庁共用 1208 特別会議室

議事次第：

1. 開会
2. 議事
 - (1) デジタル行財政改革の更なる推進について
 - (2) 各府省庁 DX の更なる効果発現に向けた依頼事項について
 - (3) 人事管理業務のデジタル化・高度化について
 - (4) 旅費業務プロセスの改善について
 - (5) 経由調査に関する業務の実態把握の結果
 - (6) 令和 8 年度機構・定員要求検討に当たっての留意事項等
 - (7) 意見交換
3. 閉会

（概要）

○冒頭、内閣官房副長官補（内政担当）兼内閣官房デジタル行財政改革会議事務局長より挨拶。

（発言要旨）

一昨年9月からデジタル行財政改革に携わってきたが、その中で痛感したのは、人口減少の影響は想像以上に深刻であり、DXを進めないと行政も社会もこのままでは立ち行かないという強い危機感。今後、官民間わず担い手不足は更に加速する。それぞれの省の各原局において必要なDXの取組が行われているか改めて確認いただきたい。

DXには人手や手間がかかるが、この会議ではリソースの確保を含め、関係省庁の協力を得て様々な支援措置を用意している。本日の会議で紹介される内容はいずれも公務の持続可能性を確保するDXの取組につながるもの。持ち帰った上で、原局が必要とする支援策の検討をお願いします。

AIの急速な進化など行政を取り巻く環境は刻々と変化している。社会の変化に対応する抜本的な発想の転換ができるかは官房長をはじめとする各府省庁の幹部の意識改革にかかっている。当面の足元の行政が回ればよいという発想ではなく、5年後、10年後の霞が関を変えるため、幹部自身が先頭に立って旗を振り、職員全員の仕事のやり方を変革してほしい。

○次に、デジタル庁デジタル監より挨拶。

（発言要旨）

関係府省庁におかれては、デジタル社会実現に向けた様々な施策の推進へご協力にいただき感謝。人口減少をはじめとする様々な課題を乗り越えるためには、国・地方のデジタル化、DXを加速するということが不可欠。一方で、社会環境の変化により、政府、府省庁はもちろん、民間ベ

ンダーの公共部門においても十分な人材を確保することが困難になりつつある。

府省庁のシステムにおいては、最適化を進めなければ、新たなシステムの開発のみならず、現行システムの更新も十分に行えず、各府省庁の業務・サービスが今後急に立ち行かなくなる潜在的なリスクがあるということを危機感も含めて共有したい。

その上で、システム最適化の取組とそれに必要なPMO等の人材確保、制度や業務とシステムの両方を理解できる人材の中長期育成について、今後の環境変化を見据えた人材配置方針の見直しを進めていただきたい。

また、昨今の生成AIをはじめとする技術進歩は目覚ましく、従来の政策やシステムづくりのプロセスが根幹から変わるようなパラダイムシフトが起きることが想定され、国としても対応してまいりたい。大量のデータをベースとした政策形成の実現や業務の効率化、行政サービスの質の向上はもちろんのこと、AIの活用を前提とした人的資源の最適配置を含めて進めていただきたい。

デジタル庁としても各府省庁とコミュニケーションを取りながら、AI調達・利活用ガイドラインの整備やAI活用の環境を提供することを含め、必要な支援をしっかりと行っていく。また、各府省庁との連携をより一層強化し、社会の環境変化やパラダイムシフトに柔軟かつ俊敏に対応できる仕組みや体制を一緒に整えてまいりたい。

○議事（1）「デジタル行財政改革の更なる推進について」、内閣官房デジタル行財政改革会議事務局より説明。

（説明要旨）

デジタル行財政改革は、公共サービスの持続可能性を人口減少下においても維持していくということを目的とし、各府省に制度・業務・システムを一体として、かつ、国・地方を通じたDXへの積極的な取組をお願いするもの。

DX推進には、追加的な負担が生じる。このため、人手不足が本格化する前にDXに集中的に取り組む必要があることから、支援措置として、業務効率化に資するDXに係る定員要求について要求上限の別枠とする措置が新設された。

令和8年度に本措置が継続される場合には、令和7年度要求と同様に「国・地方重点DXプロジェクト」、「政府DXの重要プロジェクト」の推進に係る整備が引き続き検討対象となるが、そのうち前者について説明したい。

国・地方重点DXプロジェクトは、デジタル行財政改革会議直轄プロジェクト、国・地方のデジタル共通基盤に関するプロジェクト、その他BPRや制度改革を含む「特に重要と認めるもの」に関するプロジェクトを対象としており、まず、デジタル行財政改革会議の直轄プロジェクトについては、次年度に新規対象として上下水道のDXを追加。

次に、国・地方のデジタル共通基盤の取組については、令和6年度共通化の対象候補として12業務を選定し、地方の代表も集まった連絡協議会を通じて、国・地方でキャッチボールを進めている。令和7年度以降も継続して取組を行っていくが、今年度の共通化対象候補の選定について各地方公共団体から集まった共通化対象の提案について検討を行う際に、積極的に共通化の対象になるよう実態調査等に協力いただきたい。このほか、分権提案において提案がないものであっても、

各府省で共通化の対象とすべき候補としたものについて事務局に5月末をめどに連絡、相談いただきたい。

最後に、「特に重要と認めるもの」については、次年度に「データ利活用の推進」、「府省共通業務DX」の2つを対象にしたい。データ利活用については、足元で検討会を進めているため、改めて説明したいが、府省官房業務については、重要な機能であるにもかかわらず、改革に意識が回らない、定員要求が後回しにされがちといった実態があり、見直しが急務と認識。デジタル行財政改革会議事務局としては、府省共通業務のDXについても、この5年間を集中取組期間と位置付け、取組を進めてまいりたい。まずは制度官庁における検討が中心となるが、これを踏まえて各府省において必要な人員体制の確保も含めて協力をお願いしたい。

府省官房業務のうち会計業務については、採用環境が大きく変化をしており、専門知識と高い正確性が要求される業務の持続可能性を確保するため、DXに早期に取り組む必要。昨年度は、一部省庁の協力のもと会計業務の現状についてヒアリングを行い、同じ情報を何度も入力しているといった課題が明らかになった。今夏から、業務に集中できる環境の構築を目指し、検討を本格化していく。各官房長からも関係職員の督励をお願いしたい。

○議事（2）「各府省庁DXの更なる効果発現に向けた依頼事項について」、デジタル庁より説明。
（説明要旨）

まず、情報システム最適化・各府省庁の体制強化について説明したい。政府情報システムの置かれている状況として、国家公務員は人材採用が非常に困難な状況になってきており、業務改善と長時間労働の改善が課題の1つとされている。また、このような状況なので、情報システム維持・運用のために多くの職員を割り続けることは難しくなっている。IT業界でも人材不足が続いており、政府システムについても、ITベンダーが人を多く割かずとも効率的に開発・運用することが可能なシステムへ今のうちから転換していく必要。このため、ガバメントクラウドやGSSは、サーバー、ネットワークを共通で提供するものであり、システム運用や業務効率化、働き方改革に関して各府省共通のソリューションの一つとなるものであり活用いただきたい。

また、PMOは各府省のシステムの取りまとめとしての役割が非常に重要。PJMOが業務に連動したシステムの計画・推進、開発・運用をするが、PJMO全ての体制強化をするのは現実的ではなくPMOを重点的に強化しPJMOを支援できるようにすることが必要。今後、令和8年度の要求に向け、PMO体制強化の材料となるよう、実態調査でPMOのスキルや業務経験、配置状況について確認したい。

今後は情報システムに限られた人材というより、効率的な業務運営のためのデータ活用、デジタルを前提とした制度見直しなどが重要となるので、制度と業務、システムの3つを理解できる人材を中長期的に育成していくことが重要。人事ローテーションなどにおいても配慮いただきたい。

次に、政府内部におけるAI利活用促進・ガバナンス体制構築等について。デジタル庁は政府におけるAIの利活用推進の役割を分担しており、現在、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の作成を進めている。生成AIの利活用に関するリスク対応等について、デジタル庁において先進的AI利活用アドバイザリーボードやAI相談窓口を設置し、丁寧に対応してまいりたい。生成AIには様々な論点があり、各省でも参照頂けるようチェックリストを提供す

る。その際、高リスクと判断されるものについてはデジタル庁も協力して相談に乗ってまいりたい。また、各府省においては、CAIOをはじめとするガバナンス体制を構築していただきたい。

AI利活用については各種アイデアソン・ハッカソンを実施しユースケースの発掘も行っている。そうしたものにつき、デジタル庁で実装に向けて安全性・安定性を検証した上で、ガバメントクラウド上に利用環境を構築して、できる限り各府省においても使っていただけるようにしてまいりたい。

今後、各府省において、生成AIの利活用を積極的に行っていただきたい。その際、生成AIにより、行政事務のサービスの質の向上や業務効率化を促し、限られた人的資源を有効に配置することが可能となったり、これまで扱えなかった大量のデータをベースにした政策形成の利用が可能という2点を意識した組織運営をお願いしたい。

最後に、アナログ規制の見直しの関係でお願いしたい。地方公共団体や被規制事業者など技術実装・調達主体（現場）において、各規制所管省庁で実施したアナログ規制見直しの成果を最大限活用し、「技術の実装」を進めていただくことが重要。そのためには、見直しの具体的な内容が、技術実装を検討・実行する上で必要・参考となる情報を含め、現場に分かりやすい形で伝わるのが重要。各府省庁におかれては、都道府県や市町村の担当部門や関連業界に向けて積極的・継続的に情報提供・発信していただきたい。その際、技術実装の優先度や効果が特に高い分野を選定・整理して進めていただきたい。

○議事(3)「人事管理業務のデジタル化・高度化について」、内閣官房内閣人事局、デジタル庁、人事院より発言。

(内閣人事局)

人口減少、若手のキャリア志向の変化、ライフスタイルの多様化で、今後は人材のマネジメントやキャリア形成支援に取り組む必要があることから、人事関係業務には工数を要することになると想定される。一方、人事管理業務は手作業と紙の処理がベースで、非常に手間がかかっている。これらを踏まえて、人事管理業務のデジタル化及びヒューマンリソースマネジメントの機能の強化について説明したい。

人事管理業務のデジタル化について、基本的な人事関連情報をデータとして利活用できるような基盤を令和10年度をめどに整備できればと考えている。また、勤務時間管理システムを各府省共通のシステムとして令和8年度中には基本的な機能を整備し、令和9年度から運用してまいりたい。

ヒューマンリソースマネジメントの機能強化について、各府省の人事課の主要な役割を担う方をターゲットに様々な人事に関係するテーマを取り扱い、相互に意見交換をしながら学び合っていくことを想定。人事担当は、業務の性質上、なかなか他者と相談しづらい状況があるが、つながりを持ちながら進めていければと考えている。

(デジタル庁)

デジタル庁もシステム面から貢献してまいりたい。真に業務の効率化・標準化を実現するためには、各府省には現行の人事業務の変革をお願いすることになる。短期的には負担が掛かるかも

しれないが長期的な視点に立ち、カスタマイズしないで標準的なもので対応するという姿勢を理解いただきたい。

（人事院）

公務組織を取り巻く状況は大変厳しいと認識。先般提出された人事行政諮問会議の最終提言を受け止め、各府省とも連携・協力しながら国家公務員人事管理の改革に取り組んでまいりたい。人事管理のシステム整備については、組織パフォーマンスを最大化するため、各府省の理解、協力を改めてお願いする。

○議事（4）「旅費業務プロセスの改善について」、内閣官房行政改革推進本部事務局より説明。

（説明要旨）

旅費業務に関して、令和5年9月に「旅費業務効率化推進会議」で旅費業務プロセスの改善方針を策定。この方針に基づき、行政改革推進本部事務局では旅費業務に関するマニュアルの見直し、財務省では旅費法改正などの制度の見直し、デジタル庁等ではSEABISの見直しと、制度・業務・システムの側面から改善するために関係省庁で連携して取組を進めてきた。

令和6年12月に各府省等申合せとして「旅費業務の標準的な取扱い」を策定し、本年4月からの改正旅費法の施行につなげることができた。申合せの策定に当たり、各府省に協力いただき感謝。

今後はコーポレートカードの利用による職員の旅費の立替払いによる負担軽減に取り組むほか、デジタル庁で令和10年度にSEABISの抜本更改を予定しており、引き続き協力をお願いしたい。

○議事（5）「経由調査に関する業務の実態把握の結果」について、総務省行政評価局より説明。

（説明要旨）

DXやBPRを進める際の前提となる現場での業務の実態把握の重要性について紹介したい。経由調査については、業務の現場で生じている負担や困難が把握できていなかったため、国・都道府県・市町村それぞれの実態について調査を実施。

結果、国の調査は自治体の多大な負担の下で成り立っていること、国と市町村を直接つなぐシステムの利活用拡大だけでは必ずしも負担軽減にはつながらないこと、調査ごとに改善に取り組む必要があることなどが明らかになった。また、新たな気づきとして、市町村の多くは必ずしも都道府県を経由する必要性を感じていない一方、都道府県では市町村の負担を軽減するための工夫を凝らしていることも明らかになった。

苦労や工夫を含めた互いの立場を理解することが業務を変える第一歩。このような観点からも、実態把握を行う意義がある。経由調査の課題解決に向けては夏以降に取組を進めていくが、実態把握は想像以上に手間がかかるため、経験やノウハウの共有等を通じて支援を行ってまいりたい。

○議事（6）「令和8年度機構・定員要求検討に当たっての留意事項等」について、内閣官房内閣人事局より説明。

（説明要旨）

令和7年度定員の査定では、DXを推進するための体制整備を行いやすくなるよう、要求基準数と

は別枠で要求できるようにする措置を設け、DX推進に関する定員を前年度の倍以上の386人増員したほか、定員合理化目標数を政府全体で100人猶予した。具体的な事例として、資料では厚生労働省のe-労基と出入国在留管理庁の日本版ESTAを掲載している。システム関係の要求は、システムの整備や調達だけではなく、その前に業務や法令の見直しなどもセットで行うなど、本当に効果が出る形で行っていただきたいが、資料の事例は非常にうまく要求いただいた事例なので、今後の各府省におけるDX体制整備の検討に当たり、参考にいただければ幸いである。

一方、令和7年度査定ではPMOやPJMOを大幅に増員したが、実員がまだ配置できていないところも多いと伺っている。なかなか適材がないということもあると思うが、適材がないで終わらずに、キャリアパスの整備やデジタル庁への出向等、こういった形であれば人材を確保して育てていくことができるのか考えていただきたい。

令和8年度要求においても、DX推進のための体制整備に係る定員については要求上の後押しを行いたいと考えている。昨年は慌てて御検討いただいたかと思うが、今年は時間があるので要求までの間によく御検討いただきたい。また、今年は各省のPMOからも体制整備や将来について話を伺いたい。

官房長等の皆様におかれては、PMOやPJMOの現場を一度ご覧になっていただき、気づきの点や組織体制、定員などの問題があれば聞かせていただきたい。また、昨年も幾つかの府省には直接伺いして官房長等の話をお伺いさせていただいたが、今年も査定の中でそういった機会を設けて直接皆様のお困り事を伺えるような機会を設けたいと思っているので、よろしくお願いしたい。

○議事（7）「意見交換」の中で、こども家庭庁、総務省自治行政局より発言。

（こども家庭庁）

デジタル化を進めるうえで、知見のない官房長がどうやってエンジンになれるかが課題。なお、弊庁では、PJMOやPMO、コンサルに各プロジェクトの進捗状況を晴れ・曇り・雨でわかりやすく分類してもらった資料を作成してもらったところ、大変参考になったので紹介する。

各省庁におけるデジタルを活用した効率化の状況について、簡単なものでも指標があれば、来年度何をするかを計画するきっかけになるため非常にありがたい。

ヒューマンリソースマネジメント機能の強化は霞が関の将来にとって非常に重要。官房長クラス同士でも知見や危機感の共有と出口の模索を一緒に行えるような仕組みがあってもいいのではないかな。

（総務省自治行政局）

国・地方デジタル共通基盤推進連絡協議会において、システム共通化のためには国と地方が課題等を共有しながら現場の実務を踏まえた取組が必要である、無理のないスケジュールに基づいたものとしていくことが重要などの意見をいただいている。本協議会の枠組みの中でこういった意見が聞けているのは非常に有益。引き続き国と地方のコミュニケーションの円滑化に努めてまいりたい。

○最後に、内閣官房副長官補（内政担当）兼内閣官房デジタル行財政改革会議事務局長より挨拶。

(発言要旨)

本日の内容は多岐にわたったが、時間をかけて消化し、各府省の業務に是非とも生かしていただきたい。

PMOがDXプロジェクトを支える重要な役割を担っている。幹部が個々のプロジェクトの詳細まで把握することは難しいかもしれないが、PMO体制強化が大事だと認識し、この機会にPMO体制をどう強化していくか、そのための人材をどう育成していくかについて方針を確認していただきたい。

会計人事等の府省共通業務のDXは非常に手間が伴う作業になるが、今後を見据えれば、省全体の活動を支える大臣官房業務を持続可能にしていくために必要な取組。この機を逃さずに積極的に取り組んでいただきたい。

去年夏の本会議で、私から、「幹部の皆さんが我が事としてDXに向けた計画を立案し、要求をしっかりと出すとともに、DX推進に適正のある職員を実際に実員として配置する」ようお願いした。今回、内閣人事局から令和8年度要求における後押しについて前向きな発言があったことも踏まえ、真に効果の高いDXを実現すべく、本日の各説明の趣旨に沿った対応をお願いします。

DXの主役は各省であり、この数年の取組によって大きな差がつく局面。内閣人事局、デジタル庁等が提供する様々な支援措置を活用して取組を加速していただきたい。

(以 上)