

行政改革推進会議（第 2 回）

議 事 録

内閣官房行政改革・効率化推進事務局

行政改革推進会議（第2回）

議 事 次 第

日 時 令和8年1月28日（水）17:15～18:00

場 所 デジタル庁庁議室

1. 開 会

2. 議 事

- ・行革AIプロジェクトの取組状況について
- ・その他

3. 閉 会

○七條局長 それでは、定刻になりましたので、ただいまから「行政改革推進会議」を開催いたします。

本日は、お忙しいところをお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

進行役を務めます内閣官房行政改革・効率化推進事務局長の七條と申します。

本日の会議には、松本尚行政改革担当大臣、9名の有識者委員の皆様にご出席いただいております。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、早速ですが議事に入らせていただきます。

冒頭、松本大臣から開会の御挨拶をお願いできればと思います。

大臣、よろしくお願いします。

○松本大臣 皆様、本日はお忙しいところをありがとうございます。行政改革担当大臣の松本でございます。

行政改革の取組として、これまで行政事業のレビュー等を通じたEBPMの定着・進化、それから、予算・基金事業の不断の点検見直し、これらに向けて秋のレビュー等々も行っているところでございます。

また、昨年11月より片山財務大臣の指導の下で、租特と補助金の見直しに向けた取組も始まったところです。これについては国民の皆さんも非常に関心の高いところでございまして、我々も高市政権の掲げる財政政策をしっかりと前に進めるためにも、経済財政運営の実施に向けて取り組んでまいりたいと思っております。

本日は、先般からいろいろと御議論もいただいていたと思うのですが、デジタルとAIの活用に向けた取組状況と今後の方向性について、ぜひ皆様から様々な御意見を伺い、また、それを我々の政策に確実に反映をさせていきたいと思っております。できる限り私もこの職にとどまって、皆様の今日の御議論を政策に反映できるように努力していきたいと思っております。ぜひ今日は活発な議論をお願いしたいと思います。よろしくお願い致します。ありがとうございます。

○七條局長 松本大臣、ありがとうございました。

続きまして、事務局から資料に基づきまして行革AI活用プロジェクトの取組状況について説明させていただきます。その後、有識者の皆様から御発言をいただきたいと思います。

それでは、郷次長のほうからよろしくお願い致します。

○郷次長 事務局次長の郷でございます。本日は、どうぞよろしくお願い致します。

行革AI活用プロジェクトの取組状況と今後の方向性について資料を説明の上、御議論を賜りたいと考えております。資料の説明に先立ちまして、最近の本会議を巡る動きについて一言御報告を申し上げます。

去る1月20日、内閣官房、内閣府の見直しの一環で、行政改革推進本部を廃止したことに伴い、同日改めて令和10年6月末を期限とする行政改革推進会議を設置し、昨日27日に第1回会議を持ち回りで開催いたしました。行政事業レビューの実施、調達改善及び

EBPMの推進に係る諸規定・体制を決定いただきました。ありがとうございます。有識者の皆様方におかれましては、引き続き行政改革の推進に御理解・御協力を賜りますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

それでは、資料の説明に入ります。

4 ページ、昨年の 1 月の会議でも示しましたように、現在、デジタル・AIの活用による政策立案の質の向上を目的に、令和10年度に予定されておりますRSシステムの更改を見据えたいわゆるAIプロを進めております。本日は、資料の下半分、橙色で枠囲いしている 2 点、レビューシートの質の分析・向上におけるAIの活用可能性並びにAIアイデアソン・ハッカソンについての進捗を御報告申し上げます。

6 ページ、AIを活用したレビューシートの評価・分析は、質の高いシートの作成を通じたEBPMの高度な実践による事業の質の向上を目的としております。AIが評価するための検証ポイント等につきましては約100シートを対象に磨き込みを行い、人間と同等レベルの評価が可能と判断された20項目に基づき、全てのレビューシート等の評価を行いました。

7 ページ、分析の結果といたしまして、全般的な傾向としまして、記載の形式面については高スコアであった一方、目標水準の算出根拠の提示や定量データ、エビデンスに基づいた点検結果や改善方針の記載などの内容面については、残念ながら低スコアの結果となっております。

8 ページ、事業類型や特性等を踏まえ、詳細に分析した結果、例えば長期継続事業については過去の記述が踏襲される、事業の詳細が非公開な事業についてはロジックモデル等の具体的な記載がそもそも困難であるなどの課題も明らかとなったところであります。

次に、アイデアソン・ハッカソンにつきましては11ページを御覧ください。行政職員向けAIアイデアソン・ハッカソンにおきましては、シートの記載内容の質を高めるチャットボット等のレビューシートの入力支援に係る解決策が示されました。

一方、12ページ、表彰式には大臣にも御出席いただきましたが、行政改革学生アイデアソン・ハッカソンにおきましては、13ページにあります 3 作品を部門賞として表彰いたしました。いずれも行政レビューシートの見える化に関して柔軟な発想による貴重なアイデアを示していただきました。

最後に15ページ、先ほど 8 ページでお示したような課題等も踏まえ、さらなる課題の抽出、解決策の検討等を行うとともに、AI導入を見据え、行政事業レビューシート作成ガイドブック等の参考資料のアップデートも図ってまいりたいと考えております。

さらにアイデアソン・ハッカソンの成果も踏まえたAI実証、あるいはデータの見える化等にも取り組んでまいり所存でございます。

私からの説明は以上となります。

行政事業レビュー等におけるデジタル・AIの活用に向けて、今後留意すべき事項は何かについて、皆様から忌憚のない御意見を承れればと存じます。

○七條局長 ありがとうございました。

続きまして、有識者の皆様から順番にコメントをいただければと思います。コメントは今説明した取組についてでも構いませんし、あと、広く行革推進に関連することは何でも構いませんので、よろしくお願いいたします。恐縮ですが、最初に村上委員から、次に田中委員という席の並び順でコメントをお願いできたらと思います。

では、村上委員、よろしくお願いいたします。

○村上委員 御説明ありがとうございます。

AIセーフティ・インスティテュートの所長をしております村上でございます。また、民間の立場もございまして、保険会社でチーフデータオフィサーもしております。

まず、行革AIプロジェクトをここまで進めてこられた事務局の皆様、また、資料作成に携わられた皆様、関係者の皆様に感謝を申し上げます。

本プロジェクトのことを御説明いただきまして、政府が目指すEBPM、そして、エビデンスに基づく政策立案を進める上で非常に重要な取組をされていると感じました。限られた人的、また、時間的に少数という中で、これだけ多くの行政事業を把握し、それから、全体像をつかむことは、人手で全てを網羅するのはなかなか容易でないことは、皆さんは御存じだと思います。そのためにAIを活用するという本プロジェクトの方向性自体、大変有意義であると感じております。

また、ハッカソン等を通じて、行政内部に限らず外部の知見や現場感覚を取り込もうとされている姿勢も高く評価したいと思います。今回の取組を通してAIを活用したからこそ分かった点というのが多くあると感じておりまして、例えば特定の個別事業に限らず全体として低スコアになっているポイント、この事業群が存在するということ、こういったことは個別の事業レビューを個々の人がやっていることだけを見ては気づきにくく、全体を俯瞰するという、まさにAIが得意なところを利用したところの示唆だと感じました。こうした事業については、単に書きぶりだけを整えるのではなくて、事業そのものとしてしっかり見直していくことも必要だと思っています。

ここで改めて申し上げたいのは、AIは決して魔法の箱ではないということです。私はAIの安全性を扱うAIセーフティ・インスティテュートもしておりますけれども、AIというものは人間の能力を拡張してくれるための手段でしかないと考えております。人間の判断を置き換えるものではないということを肝に銘じて私どもも活動しておりますけれども、全てを自動的に教えてくれる、よく魔法の箱で答えを教えてくれると勘違いされる方が多いのですけれども、最終的な判断をAIに委ねるべきではないので、しっかりどういうことを分かりたいのかという人間の思いを持ってAIを使っただけだと思います。

そのためには、AIの示唆をどのように解釈していくのか、そして、どう使うのかというのは、人間がしっかりと関与して行って、対話的そしてアジャイルという言い方もされていましてけれども、仮説検証することが重要だと考えています。AIはどうしても表層的な表現であるとか、資料の体裁のよしあしというものに数値スコアが引きずられること

があるので、その辺りをしっかりと人間の判断で進めていただければと思います。

今回のように、これだけ多くの事業を全体として俯瞰できるのは本当にAIの力だと思っておりますので、個々の事業の改善にとどまらず、日本の政府事業全体としての戦略的な見直しにもぜひ生かしていただければと感じております。

また、アイデアソン・ハッカソンの取組についても非常に有意義だと感じております。さらに今後、AIプロジェクトに限らず連携を強めていただいて、実装や運用等により強く結びつけていただくことを期待しております。

私からは以上でございます。

○七條局長 ありがとうございます。

続きまして、田中委員、お願いいたします。

○田中委員 東京大学の田中と申します。昨年3月まで会計検査院長を務めていたのですが、今日は会計検査結果も踏まえながらコメントさせていただけたらと思います。

大きく2つあります。一つはEBPMと地方のデータの問題、2つ目はレビューシートとのAIの活用の方向性であります。

まず、1点目ですけれども、EBPMを進めるに当たっても、データをどうやって入手するのかというのはとても大きな課題です。ただ、実際に検査をしてみて分かるのは、住民のデータは市区町村などの基礎自治体が持っているのです。ここにデータをきちんと出してもらわないと分析が進まないことを痛いほど感じました。

そういった中で、マイナンバーを活用した情報が肝になると思うのですが、一昨年、自治体がマイナンバーをどれだけ活用して、行政業務上の手続き（情報連携）をしているのかを検査したことがあります。いわゆる法律で情報連携が認められている事務手続きが1,429あったのですが（令和5年3月末時点）、4割は全く使われていない。それから、9割は利用率10%未満であることが判明しました。その理由も訪ねていますが、総じて、昔からのやり方を変えたくないということで、それは行政側も住民もそうなのです。マイナンバーを用いて行政側が作業をすれば不用な添付資料を、住民が自分から提出してくるという回答もありました。

デジタルが最も苦手な弱者と言われているお年寄ですが、本来デジタル化がきちんと進めば、手ぶらでマイナンバーカードを持たずに、1回登録すれば公的機関に入れたり、利用できたりするものなのだと思います。デジタル弱者と呼ばれる人が最も楽になるはずなのです。そこまでのビジョンを示して、より積極的に協力をしてもらうことも肝要です。そうでないと、地方からのデータを分析可能なものにして活用するのが難しいのだらうと思いました。そういう意味で、地方のデジタル化、特に行政業務の中で、マイナンバーの活用をいかに進めるのかが重要になると思います。

2点目は、行政事業レビューシートとAIの活用であります。これは昨年、いわゆる給付金の検査を行いました。コロナ感染症対策と物価高騰対策に係る給付金で令和2年から令和4年にかけて、9種類の給付金が合計で4.47兆円配られているのですけれども、驚

いたことに、一体どういう世帯層に幾ら、何人に配られていたのかというデータがなかったのです。担当していたのが内閣府とこども家庭庁ですけれども、どちらも持っていませんでした。そこで、会計検査院は、地方自治体から国（内閣府もしくは子ども家庭庁）に提出された実績報告書を提示してもらい、国勢調査のデータと突合して9種類ごとに、どのような世帯層の何割がいくら給付を受けたのかについて試算を出しました。

複数の省庁にまたがっている事業というのは大規模だと結構あるのです。もしかすると、省庁間で、互いにデータをもっているだろうと思い込み、レビューシートの中で国民が一番知りたい基本的なデータの記述が抜けてしまっているかもしれないです。そういう意味で、複数の省庁に関わっているようなレビューシートをどこかでグループ化して、抜けている視点がないかどうかということをチェックするような機能というのはAIが担えるのではないかと思いますので、対応していただきたいと思います。

それから、これは今、御説明いただいた資料に関することなのですが、形骸化するという説明が一覧表にあったのですけれども、役所の仕事で定型化された仕事はありまして、繰り返しになるものはあると思います。それ自体が必要なことでありますので、そうであれば、AIに書かせてAIにチェックさせるとかして、人の手を煩わせないで、でも、定型の業務というのはあるわけです。ですから、必ずしも形骸化が悪いのではないだろうと思います。

以上になります。

○七條局長　ありがとうございます。

続きまして、武田委員、お願いいたします。

○武田委員　三菱総合研究所の武田と申します。本日は御説明をいただきありがとうございます。

行革におけるAI活用のプロジェクトが着実に進んでおりますことを大変うれしく思っております。関係者の皆様におかれましては多大なる御尽力に感謝と敬意を表したいと思います。評価分析結果からも明らかになった課題については、今後、さらに明確化していただきたいと思います。その上で、特に重要と考える点を3点申し上げます。

第1に、政策事業の質の向上です。AIの強みはデータに基づく仮説構築、検証を迅速に回せることと考えます。まず、各施策で明確なアウトカムが設定できていないという課題は見直さなければならないと思いますが、その後の評価としては、これまでよりもAIを活用することによりEBPMを迅速に回すことができます。成果が思わしくない事業については原因を早めに特定する、そして、どのように改善できるかという点に各省庁の職員の時間にあてていただき、結果的には政策事業の質の向上に資するようにしていただきたいと思います。

第2は、職員のモチベーションの向上です。行革やEBPMの議論が始まった当初から、繰り返し申し上げてきたことですが、予算を獲得し、次の場所に異動されると、その予算がその後どのように生かされて、どのように社会に実装されたのか分からないまま仕事

を続けなければなりません。できるだけ事後的に成果を見える化し、自らが携わった施策が社会の課題の解決に貢献したことが実感できれば、全省庁の職員のモチベーションが向上すると考えます。

各省庁の職員の成果は、予算の獲得で計るのではなく、多少ラグを伴ったとしても、事業によって期待した成果をしっかりと出したかどうかによって見ていくべきだと思います。アウトカム指標の達成や改善への効果は、短期では難しいかもしれませんが、中長期的には評価に反映していくことで、結果的にモチベーションが高まっていく、そうした好循環をつくっていただきたいと思います。

第3は、国民への説明責任の向上です。審議中は国会中継や報道などで国民も目にするがありますが、その後、どのように成果をもたらしたのか、どのような効果があったのか、その点については国民には見えづらい現状がございます。AIを活用してEBPMを迅速に回すことができるようになれば、その結果は国民にも共有し説明していく、見える化していくことは可能だと思いますので、ぜひその点も御検討いただければと思います。

私からは以上です。ありがとうございました。

○七條局長　ありがとうございます。

続きまして、高島委員、よろしくお願いします。

○高島委員　こんにちは、福岡市長の高島でございます。

AIプロの取組状況等の御説明ありがとうございました。ここまでとりまとめをされた事務方の皆さんに感謝を申し上げたいと存じます。また、大変お忙しい時期にも関わらず行革会議が開催されると聞いて、松本大臣の並々ならぬ意欲を感じた次第でございます。よろしくお願いします。

先ほどAIを活用したレビューシートの評価・分析についてお話をいただきましたが、各省庁の事業の質を向上するというのであれば、レビューシートには、ぜひ自治体や民間事業者、国民のコストについても記載いただければと思います。現在のレビューシートは、都道府県等への支出総額と事業数という形でしか実績を記載していないようですけれども、その後自治体で事業が展開されていった際に、どれぐらいコストがかかるのかというトータルで見ないと事業効果が分からないこともいっぱいあると思います。

例えば、先日おこめ券について自治体からいろいろな声が上がっていたのは御承知かと思いますが、国がお米券を印刷して自治体に送るだけでもコストがかかるところ、その後自治体が、配布が必要な世帯の世帯数、世帯主を把握し、個別に梱包のうえ配送するコストがかかるというようなことを考えると、ものすごく大変な状況になるわけです。こういった自治体の負担を含めたところまでのトータルで行革ができると、非常に大きな効果が上がるのではないかと思います。

それから、まさに今、選挙の時期です。お金をかけなくても、法改正などといった国のリーダーシップによって、随分コストダウンにつながるようなこともあるのではないのでしょうか。

例えば選挙があると、投票日当日にたくさんの自治体職員が夜遅くまで残って開票作業をするのですが、電子投票という手法もあるわけです。電子投票を導入すれば、開票作業で残業せずに投票が終わった時点で数が分かる。ところが、例えば福岡市が条例を改正して、市議会議員選挙については電子投票ができたとしても、国の法律が変わっていないと国政選挙、もしくは、県が条例を変えていないと県知事選挙とかになったときに従前どおりの紙方式となり、結局作業が要るということになります。こういったものを国がリーダーシップをとって変えていくことによって随分全体としてコストダウンとなる、行革につながるということもあろうかと思います。

また、先ほど田中委員からの地方自治体のデータと一緒にというお話も、まさにそのとおりだと思うのですが、AIやデータの活用が想定されていないときにできた個人情報保護の考え方などは、今の時代にあわせて変えていくということをしなないといけないかなど。本当はもっとデータを生かして最適な評価ができたり事業遂行ができるのに、データの持ち方が今のデジタル時代を想定していなかった頃のものであるために、一々利用がブロックされたり、利用するにも煩雑な手続などにコストがかかっています。こういう話ができるのは、行革会議のような国の会議体しかないのではと思うので、一つ問題提起をさせていただきたいと思います。

以上です。

○七條局長　ありがとうございます。

続きまして、島田委員、よろしくお願いします。

○島田委員　島田と申します。よろしくお願いいたします。

私の専門が人事、人材、組織開発といったところにありますので、その視点で今日感じていることを幾つかお話しさせていただければと思っています。

ほかの委員の先生方もおっしゃられましたけれども、AIとかデジタルというのは、実際は使うのが人であるということ、あるいはそれを実際にやっていくのも人なので、職員の皆様、関わっていらっしゃる皆さんの状態がどうかということ、スキルはもちろんですが、それよりもウェルビーイングかどうか、どういうコンディションで、心身の健康、モチベーションといった、内側の部分ということも忘れずに、ぜひこのすばらしいAIプロを進めていただきたいと思います。

その点から申し上げると、いつもEBPMをやりながらレビューシートを見ていても思うのが、何のためにこの事業をやっているのかという原点に立ち返ることが、議論にすごく集中していたり、自分のやることに夢中になってしまうと、できないときがあるのではないかと感じています。ふと誰かが、これは何のためにやっているのだろうと言える心理的安全性のある会議ができているか、そういうコミュニケーションが取れているか、非常に内側のことですけれども、こう言った点がとても重要だと思っています。

したがって、AIやデジタルを使う目的は何か、そもそもこのAIプロの目的は何なのか、はたまた行政事業レビューの目的は何なのかなど、非常に初歩的なことのように聞こえま

すけれども、目的の認識が非常に重要なのではないかなと思っています。

あと2つほど申し上げると、EBPMをずっとやりながらずっと疑問なのは、職員の皆さんは幸せになっているのかなと。幸せになっています、楽になりました、効率化していますということを、皆さんも感じられているのだったら、すごくいいのではないかと思います。

モチベーションに関しては、様々な研究がされていて、どのような時に人はモチベーションを感じるのかについて3つ分かっています。やってらっしゃる方が何かの進化や成長を感じる場があるのか。それから、自分でできているという自律というようなことを感じる瞬間があるのか。それから、つながりを感じられるのか。つまり、自分だけが何かしているのではなくて、困っていたら助けてもらえとか、連動してみんなでやっているという感覚です。AIプロはこれはせっかく横串を刺してやっているプロジェクトだからこそ、様々な省庁の皆さんとの連携ができるといいのかなと思います。組織全体の生産性向上というのは一人ひとりに起因しています。

ウェルビーイングが高い人は生産性が3割高いというデータもありますので、この点をぜひ皆さんが心に留めて、皆さんが笑顔でいつもいられるような会議だともっといいかなと思っていますので、私はそこにきっと貢献できると思って毎年おります。ぜひ皆さんがウェルビーイングでありますように、もちろん大臣のウェルビーイングも一番大事です。今日は来ていただいてありがとうございます。

以上になります。ありがとうございます。

〇七條局長 ありがとうございます。

続きまして、亀井委員、お願いします。

〇亀井委員 亀井です。令和の時代の行政改革というのは、これまでもいろいろと先生方から御発言があったと思うのですがけれども、政策のパフォーマンスをしっかりと上げることと同時に、霞が関をもっと魅力ある職場にしていこうということなのではないかと思っています。今回のAIプロは、まさにその趣旨に沿って行革が、それぞれの班がありますけれども、班を横断して一丸となって取り組まれたのかなと認識しております。

ややもすると、新しい技術を導入するということになりますから、AIで大丈夫なのかみたいな話がありますけれども、ここら辺も含めて非常に丁寧に、人とAIで何が違うのかみたいなところの基礎的なところから始められて、さらには先ほどもお話がありましたけれども、それを最先端で使っている人に一緒に入ってもらったり、あるいは学生に入ってもらったりという形で様々なコミュニケーションがされて、こういう拡張の可能性があるのだと、もしかしたら、間違えるかもしれないけれども、それでも進んでみようという形で、この1年間のプロジェクトが進められたということを、まずもって一番評価したいと思います。

そういう中で、実際に私も各省庁のところを見てきましたけれども、見てきた実感とAIから出てきたものの実感がそんなにずれてなかったというのは、私にとっては個人的

に大変大きなところでありまして、この辺りも何よりシステムを一元化した、エクセル1枚1枚ごとで全く機能してなかったものを一元化された、それも実は事務局の皆さんの御努力でもありますので、この辺もしっかり評価をさせていただきたいと思います。

そういう中で、ネクストステップをどうしていくかという話でいうと、私が今回見えたことは、AIは書かれていないものは読めないということが分かったということだと思えます。つまりどういうことかという、案外日本人は暗黙知というか、言語化されていないものをコミュニケーションに使うということである、暗黙知をいかに形式知化していくかということがとても大事で、誰かの記憶にとどめるのではなくて記録にしていこうようなことが非常に重要なのではないかと思います。

特に行政事業レビューの場合には、事業から始まった、予算を云々というところから始まりましたので、予算のことばかりなのですが、政府がやっている仕事の大事なところは、制度であるとか、法規制であるとか、税制であるとか、ほかもあるわけでありまして、こういったものがきちんと書き込まれているものになって初めて、先ほど田中先生がおっしゃったような横断して見るができるようになると思います。

あるいは、特に制度官庁でプラス事業があるようなところ、こういうところも正しく評価をして、あるいは次なる改善を生み出していくことができるのではないかと思います。案外、実は制度についてきちんと書いていないというのが多いような気がしますので、この辺りを次のレビューシートのシステムをつくっていくときの要件整備のところできっかり考えていただけるといいのかなと思います。

さらにはこれも御意見がありましたが、人の意思であるとか、もくろみであるとか、工夫みたいなところが大事なので、これも書き出してもらうように促しをしていくことも非常に重要なのではないかと。みんな頭では分かっているのかもしれませんが、実際になかなか書き出されていないような感じがしますので、この辺りを、これからの霞が関の一つの文化にさせていただくところもやっていただけたらいいのではないかと思います。

最後に1点、本日のご報告とは直接関係ないのですが、秋にあった行政事業レビューの関係で、私は重層支援体制整備事業という厚労省の事業を担当させていただいたのですが、これについて1月25日に共同通信で、地方新聞の各紙一面に出るような形であまりよくないニュースが流れました。本件、とりまとめをさせていただいたのですが、とりまとめとは全く違う方向に事業が進んでいるような記事内容でもありますので、この辺り、行革のほうでもしっかりフォローアップしていただく、もちろんフォローアップすることはもとより決まっていたのですが、少しここは重点的にやっていただくことが必要なのではないかと思います。

以上です。ありがとうございます。

○七條局長　ありがとうございます。

金丸委員、よろしくお願いします。

○金丸委員

日頃、私どもの会社は、企業の経営改革と業務改革をデジタル技術、AI技術を使って大きく変化をするという仕事をしております。

AIの活用についてなのですけれども、私どもの会社自身もIT業界に属していますので、ひょっとすると仕事も全部なくなるのではないかと、経営者としては大きな危機感を持ちながら全体を見直そうと思っているのですけれども、そのときに、アプローチ方法は2種類ありまして、今の既存の仕事は前提にして、その中で最大の効率化を例えばAIを使って行うという視点でプロジェクトチームを1種類立ち上げています。もう一つは、そもそもAIが最初にあって仕事が後に来たときに、どんな仕事のやり方に変えるかという、この2つを考えております。

そういう意味で、私がお勧めするのは、これはこれでベストを尽くしていかなくてはいけないのですけれども、このチームの中で長期的には、先ほどの田中委員と高島市長の指摘は物すごくビューが大きいのです。地方自治体までトータルでデザインして最適化を目指そうということなのです。

そうすると、これは大臣のリーダーシップというか、そこまでやるぞとおっしゃるのかどうか、中程度の山を登るのだというのは、最初に覚悟の問題ではないかと思えますし、可能性の問題でもあると思うのです。一旦、3合目まで行って、先が見えてきたら登る山を高くしていくというアプローチもあるので、そういう意味では、皆さんは地道な仕事をデジタル技術を使いながら結果を出していかなくてはいけないので、そこは私もお手伝いさせていただきますので、今申し上げたような2つのアプローチ方法というのも御検討いただくと、このチームがダイナミックでもっと興奮するようなチームになるのではないかなと思いました。

それから、7ページですけれども、これを拝見すると、緑のところは高スコアで、黄色とピンクがそれほど高くないスコアということなのですけれども、特にピンクのところに書いてあるようなことを見ると、政策事業の戦略性とか、ロジック・根拠とか、ストーリーという本当は肝心要のところが低スコアということなので、ここをどうやって高スコアにするかというのは相当工夫が必要なのではないかなと思って今日拝聴しておりました。ここについてもいろいろな御相談があれば、私も貢献してまいりたいと思います。

私からは以上です。

○七條局長　ありがとうございます。

大橋委員、よろしくお願いします。

○大橋委員　AIプロの進捗についてお伺いして、相当緻密に20の項目を選定して検証されたこと、御尽力にまずもって感謝を申し上げます。

拝見すると、レビューシートへの記載が拙いもの、あるいはそもそもレビューシートの形式が適当ではないので記載するのが難しいもの、もろもろ指摘があって、改めて人材育成の重要性と、国の全事業を標準化して評価することの難しさも浮き彫りになったのかなと思っています。

生成AIをかけると、同じクエリでも多分1か月たつと相当見違えるような結果が返ってくることもしばしばあることを経験しますが、今後、レビューシートの記載においてAIの活用は進んでいくと思います。そうすると、見栄えのよいものがどんどん出てくるのだろうということはあるのかなと思います。

ただ、レビューシートと、その背景にあるロジックモデルというのは、政策立案とか執行をするときの、ある種、言葉は悪いですが、残りかすみたいなもので、本当に重要なのは政策立案する担当の方、官僚の方々が、生身の国民に対して政策を打つ中において、政策を遂行する前に考えた政策効果のプロセスというか発現経路です。それをロジックモデルと呼んできたわけですが、ロジックモデルを振り返りながら、何が実際に想定していたものと違っていたのか、あるいは同じだったのか、よりよい方法はなかったのか、そうした学びから事業の質を高めていく、あるいは政策立案と評価のサイクルを通じて、世の中が政策を通じてよくなっていることを担当者が実感する。そうした人材育成のツールだと思っています。

AIから形式的な答えが得やすくなっているという状況だからこそ、今回いただいたアイデアソンとかハッカソンにあるような、議論するプロセスが私はとても重要ではないかと思っています。その点で、業務負荷が減った部分を部内とか課内で議論して、各政策担当者に政策の重要性を腹落ちしてもらって、さらによりよい政策をつくり込むための時間に充てていただく。このプロセスを各府省、各担当課で行うようになれば、たとえレビューシートが標準化されたものとはいっても、各事業の特性に合った政策立案の能力向上と事業の質確保につなげることができるのかなと思っています。今後、RSシステムをシステム更改していくと伺っていますけれども、そういったことを念頭に置きながら進めていただければと思っています。

以上です。ありがとうございます。

○七條局長 ありがとうございます。

朝日委員、よろしくお願いします。

○朝日委員 日本生命の朝日です。

私からは、民間企業の経営に携わる立場から、行政事業レビューにおけるデジタル・AI活用について、とりわけAIの活用について、今後留意していただければと思う点を3点申し上げます。

1点目、行政におかれても深刻な人手不足が進む中で、行政事業レビューにかかわらず、行政運営全体でAIを積極的に活用することで、業務を円滑に遂行することが容易となる可能性も出てきています。AIにはハルシネーションなどの課題もありますが、だからといってAIの活用を躊躇しては何も変わらないということです。行政事業レビューでも、情報収集・整理・比較・論点抽出といった作業を、AIで大胆に代替・高度化し、効率化のみならず、レビューの質の維持・向上を図ることが重要です。

2点目、その前提としてデータの整備・標準化への継続的な投資の重要性を強調させて

いただきます。我々の経験から申し上げても、AIの導入の成否はツールの性能以上に、データの質と構造に大きく左右されます。事業目的やKPI・予算・成果といった基本情報が、年度や組織を超えて横断的な形で整理することができれば、AIは更なる力を発揮することができると思います。行政事業レビューの高度化には、共通フォーマットやデータの蓄積・更新といった基盤整備も重視いただければと思います。

3点目、AIの活用が国の行政だけではなく、地方自治体へも広がっていくことを期待したいと考えます。先進的に取り組む自治体がある一方、人員・財政に余裕がなく十分対応できない自治体も少なくないという認識です。行政改革・効率化推進事務局におかれては、デジタル庁をはじめ各省庁とも連携をいただき、自治体が参考にできるデジタル・AI活用の好取組事例を体系的に蓄積・共有化いただき、日本全体の行政サービスの質向上を先導いただければと思います。

最後に、民間の我々も重要な意思決定をAIに委ねることはないと考えております。AIは判断の質とスピードを高めてくれる存在ではありますが、重要な判断はもちろん人が行うと考えています。この原則を踏まえ、躊躇なくAIを活用し、改善を繰り返す姿勢が重要だという認識です。今後とも、是非、こうした取組の推進をよろしくお願いします。ありがとうございました。

○七條局長　ありがとうございました。

今、委員の皆様からいただきましたコメントに関連しまして、事務局からこの場でコメントがございましたらお願いしたいと思います。

○荒瀬参事官　事務局の参事官をしております荒瀬と申します。

このたびは貴重なコメント・御意見をたくさん頂戴し、誠にありがとうございます。事務局でこのAIプロを担当している者としまして、本当にいろいろ励まされるようなコメントをいただいたことは本当にありがたい話ですし、これを糧に今後も鋭意取り組んでいきたいと思っております。

縷々たくさん貴重なコメントを頂戴したので、皆様のコメントに対して逐一申し上げることが難しいのであれなのですけれども、村上先生から最初に話のありましたように、AIというのは手段でしかなくて、最終的にこれをどう解釈していくとかというのは我々職員の判断に委ねられるということは、まさにそのとおりでございます。そういったことは我々としても常に留意して、あくまでも今回の取組というのは、まさに政策立案当局者のコミュニケーションの一環としてAIの活用というものがあるということを強く思っております。

先ほど大橋先生とかからも話がありましたように、AIを使うことで業務遂行コストが下がった分、余った時間を、より政策立案に向けた実のある議論のほうに振り向けることで、我々が今進めているプロジェクトを活用してもらえらる方向に進んでいけば、我々としても大変ありがたいと思っていますところでございます。

あと、田中先生、高島先生とかからも色々いただいた地方公共団体との関係、給付金の

データの話ですとか、様々な御意見もいただきましたけれども、レビューシートの在り方みたいな話にもつながってくるところだとは思っています。我々としてもAIプロにとどまらず、レビュー制度全体の在り方だとして、そういった御意見も踏まえながら、あるべき姿というのを今後検討していけたらと思っております。

武田先生、島田先生からもございましたように、人材育成という観点も非常に大事なことでありまして、我々のAIプロで提供させていただこうとしているプロダクトも職員の皆様に喜んで使っていただけるような、それを使っていただいて本当によかったなと思っただけのようなものにしていけるように取り組んでまいりたいと思っております。

また、金丸先生とかからも力強い御支援をいただけるというようなお言葉もいただき大変感謝しております。我々も知見の少ない中でいろいろ試行錯誤しながらやっておるところでもございますので、今後もそういった方々の御知見とかも得ながら進めていけたらと思っております。

亀井先生からも暗黙知を形式知化していくとか、AIは書かれていないことは読めないといったような御指摘も全くそのとおりでございますので、我々も冒頭に申し上げられたように、霞が関をもっと魅力高くといった崇高な目標に向かって、このAIプロを進めていくことができればなと思っておりますので、引き続き御支援のほうをよろしく願ひできればと思います。

○伊藤参事官 レビュー担当をしております参事官の伊藤でございます。

亀井先生のほうから重層的支援体制整備事業交付金のお話を頂戴いたしました。我々も報道等も踏まえて地方自治体における事業の在り方、この状況を非常に注視しております。今回、厚生労働省が行った実施状況につきまして、これまで以上にフォローアップを強力にやっていきたいと思っております。

その上で、田中先生や高島先生からもございましたように、実際に現場で行われている自治体の皆さんの御苦勞をしっかりと反映した形で事業が実施できているかどうかという点につきまして、今回の秋レビューのテーマでもございましたので、しっかりとその点についてフォローアップした上で、厚生労働省とともに改善の方向性を考えてまいりたいと思います。よろしくお願い申し上げます。

○七條局長 ありがとうございます。

それでは、予定していた時間がまいりましたので、最後に松本大臣から総括的に御発言をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

○松本大臣 今日はどうもありがとうございました。皆さんから非常に具体的なお話をいただきまして、私もしっかりメモらせていただきました。

まずはAIプロへの評価をいろいろいただきましてありがとうございました。みんな、ある意味で自信を持って前に進められるのではないかと思います。その意味ではモチベーションが上がったと思いますのでうれしく思います。

一方で、いろいろお話があったのですが、亀井委員から暗黙知をどうAIに分からせる

かというようなお話がございました。そのとおりだなと思って伺っていました。その上で、AIをうまく活用すると、多分評価がより一層よくなって、浮いた時間を政策立案に彼らをもっと使えるということ、それがまた次の我々の人の政策決定に役に立つのだなということなので、もう一声、確かに書いていないものはAIは全く分からないので駄目だなと思いますし、我々が新しい創造をして新しいものをつくっていけば、その分だけAIがさらに賢くなるので、AIと一緒に賢くならなくてははいけない。

ですから、何から何まで全部AIに任せてしまうと我々の進歩は止まってしまうということは常々考えていて、そういうことを行革の担当者としてもしっかりと理解をした上でAIを使っていくということ、これはいろいろな局面で私も言っていかななくてははいけないなと思っているところです。そんなことを考えながら委員の皆さんの御意見を伺わせていただきました。

引き続き次のステップに向かってまいりたいと思います。しっかりと仕事をしますので、厳しい御意見をぜひいただきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

○七條局長 大臣、ありがとうございました。

以上をもちまして、本日の「行政改革推進会議」を終了させていただきます。

お忙しい中、誠にありがとうございました。