

第2回 行政改革推進会議 議事要旨

【開催日時】

令和8年1月28日（水）17:15～18:00

【場所】

デジタル庁庁議室

【出席者】

副議長	松本 尚	行政改革担当大臣
構成員	朝日 智司	日本生命保険相互会社 代表取締役社長 社長執行役員
	大橋 弘	東京大学副学長・大学院経済学研究科教授
	金丸 恭文	フューチャー株式会社 代表取締役会長兼社長 グループCEO
	亀井 善太郎	PHP総研主席研究員 立教大学大学院社会デザイン研究科特任教授
	島田 由香	株式会社YeeY 共同創業者 代表取締役
	高島 宗一郎	福岡市長
	武田 洋子	株式会社三菱総合研究所 常務研究理事
	田中 弥生	東京大学客員教授 元会計検査院長
	村上 明子	AIセーフティ・インスティテュート 所長
事務局	七條 浩二	内閣官房行政改革・効率化推進事務局 局長
	郷 敦	内閣官房行政改革・効率化推進事務局 次長
	上坊 勝則	内閣官房行政改革・効率化推進事務局 次長

【議事次第】

- 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

【配布資料】

資料 行革 AI 活用プロジェクト「AI（アイ）プロ」の取組状況と今後の方向性について

【議事の経過】

- 事務局の司会により、議事が進行した。初めに、松本行政改革担当大臣から、以下のとおり発言があった。

（松本行政改革担当大臣）

- ・ 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・進化や、予算・基金事業の不断の点検見直しに向けて秋のレビュー等々も行っているところ。
 - ・ 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。国民の皆さんも非常に関心の高いところであり、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。
 - ・ 本日はデジタルと 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。
- 次に、事務局から資料について説明があり、続いて、有識者構成員から、以下のとおり発言があった。

（各有識者構成員の主な発言）

- ・ ハッカソン等を通じ、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を高く評価。
- ・ AI を活用したからこそ分かった点というのが多くある。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見ているだけでは気づきにくく、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た。こうした事業は単に書きぶりだけを整えるのではなく、事業そのものとしてしっかり見直していくことも必要。
- ・ AI は決して魔法の箱ではなく、人間の能力を拡張してくれるための手段でしかない。AI は人間の判断を置き換えるものではないため、最終的な判断を委ねるべきではないことから、その使用に当たっては、どういうことが分かりたいのかという人間の思いをしっかりと持つことが必要。
- ・ そのためには、AI の示唆をどのように解釈していくのか、どう使うのかについて人間がしっかりと関与し、対話的そしてアジャイルに仮説検証することが重要。

- ・ AI はどうしても表層的な表現や資料の体裁のよしあし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ってほしい。
- ・ 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。例えば、住民のデータは市区町村などの基礎自治体がもっているところ、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）をしているのかということ、行政側も住民側も、総じて昔からのやり方を変えたくないということで、マイナンバーの情報が活用されていない事務手続きが多いことが判明した。
- ・ 本来デジタル化が進めば、デジタル弱者と呼ばれる人が最も楽になるはずなので、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い、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が重要。
- ・ 行政事業レビューシートと AI の活用において、複数の省庁にまたがっている事業は、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可能性がある。どこかでグループ化し、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は AI が担えるのではないか。
- ・ 説明資料に関し、形骸化するという説明が一覧表にあったが、必ずしも形骸化が悪いという訳ではなく、定型化された役所の仕事自体が必要なこともあるので、そういう部分に AI を活用させる余地もある。
- ・ 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なので、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。これまでよりも AI を活用することで EBPM を迅速に回し、成果が思わしくない事業については原因を早めに特定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、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。
- ・ 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。短期的にはアウトカム指標の達成や改善への効果を測ることは難しいかもしれないが、中長期的には人事評価に反映し、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を実感させられれば結果的に職員の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。
- ・ 国民への説明責任について、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ではないか。

- ・ 各省庁の事業の質を向上するということであれば、レビューシートには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きたい。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が、その後自治体で事業が展開されていった際に、どれく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ある。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な。
- ・ 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、行革につながるようなこともあるのではないかな。
- ・ 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必要がある。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る。
- ・ AI やデジタルを実際に活用、推進するのは人なので、スキルはもちろんのこと、職員のウェルビーイングやコンディション、心身の健康、モチベーションといった内側の部分も忘れないでほしい。
- ・ 誰かが、この事業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という視点がとても重要。
- ・ 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だが目的の認識が非常に重要なのではないかな。
- ・ 組織全体の生産性向上は一人ひとりに起因している。どのような時に人がモチベーションを感じるのかについては3つ（①やっている人が何かの進化や成長を感じる場があるか。②自分でできているという自律のような感覚を感じられる瞬間があるか。③自分だけが何かしているのではなく、困っていたら助けをもらえとか、連動してみんなで行われているという「つながり」の感覚があるか。）分かっている。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る。AI プロは横串を刺してやっているプロジェクトなので、様々な省庁の職員との連携ができると良い。
- ・ 令和の時代の行政改革というのは、政策のパフォーマンスをしっかりと上げると同時に、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な。

- ・ 今回の AI プロジェクトは、業務の所掌を超えて丁寧に議論し、専門家や学生ともコミュニケーションを取りながら、新しい技術に前向きに挑戦した点を高く評価している。
- ・ 各省庁の実態と AI の分析結果に大きなズレがなく、また、これまでバラバラだったデータを一元化できている一方で、AI は「書かれていない情報」は読み取れないことが分かった。日本人は言語化されていないものをコミュニケーションに使うことが多いので、そのような暗黙知をいかに形式知化していくか、誰かの記憶にとどめるのではなくきちんと記録に残すようなことが非常に重要。
- ・ 特に行政事業レビューは予算のことがメインであるが、政府の仕事は制度や法規制、税制など他にもあり、こういった事業の背景となる情報も記載することで横断して見ることができるようになる。制度を所管しつつ事業を持つ官庁では、制度面の情報が十分に書かれていないことが多く、正しい評価や改善につながりにくい。次のレビューシートを作る際には、制度の内容もしっかり記録できる仕組みを要件として盛り込むべき。
- ・ また、人の意思やもくろみ、工夫といった「見えにくい部分」を書き出すことも非常に重要だが、現状は十分に書き出されていない。こうした情報をきちんと記録する文化を霞が関に根付かせることを目指してほしい。
- ・ 厚労省の「重層支援体制整備事業」について、レビューでのとりまとめと異なる方向に事業が進んでいる報道があるので、行革側でも重点的なフォローアップを行うべき。
- ・ AIによって仕事が全部なくなるのではないかという危機感を持ちながら業務全体を見直そうとしている中で、AI導入には2つのアプローチ方法がある。それは「今ある仕事を前提にAIで効率化する方法」と、もう一つは「AIを起点に仕事そのもののやり方を作り直す方法」である。
- ・ 地方自治体も含めた全体最適を目指すという話もあったが、どこまで目指すかはトップのリーダーシップと覚悟にかかっている。山を登る時に、まずは中腹まで登り、先が見えてきたらさらに高みを目指すような段階的な進め方もある。
- ・ 職員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なくてはいけないので、先述の2つのアプローチ方法も検討すれば、このチームがダイナミックでもっと興奮するようなものになるのではないか。
- ・ 本体資料7ページにおいて、政策事業の戦略性や、ロジック・根拠、ストーリー等の本来重要な部分が低スコアなので、ここをどうやって高スコアにするかの工夫が相当必要

なのではないか。

- ・ 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和、国の全事業を標準化して評価することの難しさが浮き彫りになったのではないか。
- ・ 生成AIをかけると同じクエリでも1か月程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り、今後レビューシートの記載においてもAIのさらなる活用が見込まれるため、見栄えのよいものがどんどん出てくることもありえる。
- ・ 本当に重要なのは政策立案の担当職員が、国民に対して政策を実行する前の立案段階で考えた政策効果のプロセスや発現経路（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。もしく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考えている。
- ・ 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、アイデアソンやハッカソンのように議論するプロセスがとても重要ではないか。業務負荷が減った部分を内部で議論し、各政策担当者に政策の重要性を納得してもらって、さらによりよい政策をつくり込むための時間に充てるプロセスを各府省、各担当課で行うようになれば、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。
- ・ 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を積極的に活用し、業務を円滑に遂行することが容易となる可能性も出てくる。AIにはハルシネーションなどの課題もあるが、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。
- ・ 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る。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ので、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していただきたい。
- ・ 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。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。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

も連携し、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・共有化して、日本全体の行政サービスの質向上を先導していただきたい。

○最後に、松本行政改革担当大臣から、以下のとおり発言があった。

（松本行政改革担当大臣）

- ・ AIプロへの評価をいろいろといただき感謝。事務局としても、自信を持って前に進められ、モチベーションが上がったと思う。
- ・ 暗黙知をどうAIに分からせるかというような話は全くもってその通りであり、その上で、AIをうまく活用すると評価がより一層よくなって、浮いた時間を職員が政策立案のためにもっと使えるということ、それがまた後任の政策決定に役に立つ。
- ・ 確かに書いていないものをAIは全く分からない面もあるが、我々人間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ならない。
- ・ 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ならない。

（以上）

（文責：行政改革・効率化推進事務局 速報のため事後修正の可能性あり）