

行政改革推進会議（第60回）

議 事 録

内閣官房行政改革推進本部事務局

行政改革推進会議（第60回） 議 事 次 第

日 時 令和7年1月15日（水）17:30～18:30

場 所 デジタル庁庁議室

1. 開 会

2. 議 事

時代の変化に機動的・柔軟に対応する行政について

- ・ E B P Mの推進に関する取組状況
- ・ R Sシステムの機能改善・A Iの活用

3. 閉 会

○柴田次長 それでは、お時間になりましたので、ただいまから第60回「行政改革推進会議」を開催させていただきます。

年始の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。

本日進行役の内閣官房行政改革推進本部事務局次長の柴田でございます。どうぞよろしくをお願いいたします。

本日は9名の有識者皆様に御出席をいただいております。大橋委員と高島委員におかれましては、オンラインでの御出席となっております。また、大橋委員は遅れて参加されるということでございますので、御承知おきいただければと思います。

それでは、早速でございますが、議事に入らせていただきます。

最初に、事務局から資料について順次資料1から資料3までまとめて御説明をさせていただきます、その後、御議論、御発言をいただきたいと思っております。

それでは、事務局から説明を申し上げます。

○武藤局長 事務局長の武藤でございます。今日はよろしくをお願いいたします。

今日は、お忙しい中お集まりいただき、また久しぶりのリアル開催、平大臣就任後の初のリアル開催ということで、大臣とも御相談して、お手元に資料1とありますが、「時代の変化に機動的・柔軟に対応する行政について」というテーマで、細々した話ではなくて大所高所からの貴重な御意見、御示唆を賜る機会といたしたく進めてまいりたいと思っております。

それでは、1枚おめくりいただきたいと思っております。「従来の行政改革思考からの転換」と題しておりますけれども、これまでの行政改革は御存じのとおり財政再建色が色濃く出た、言わばインプットや投入量の削減が主眼となってまいりました。予算のカット、定員のカット、また役所や独立行政法人といった器の見直しが中心になってきたところがございます。一方で、政策の効果は所与のものとされ、効果の把握にはなかなか役人の力が入らず、効果の発現経路の確認も勘と経験に頼ったような行政が進められてきたものと認識しております。これを人的、時間的コストは無定量という勤務環境の下で進めてきたという行政であったのではないかと思います。

このような中、時代の変化、社会の複雑化・多様化、また人口減少と、半ば言い古された言葉になっておりますけれども、このような環境下ではこれを続けることは不適切、というか物理的に不可能だという問題意識でございます。

では、これからはどのように進めていけばいいのかということで、このペーパーに沿って言いますと、組織全体の生産性向上・省力化推進に対応した新しい時代にふさわしい行政の姿を考えるに当たっては、EBPMやデジタル・AIの活用は不可欠ということで書いております。人材をきちんと高度化して政策立案の質をいかに上げていくかというアプローチでこれからの行政改革を進めていくべきではないかという問題意識でございます。

そのためのツールとして、資料の下の箱で囲っておりますけれども、1つ目が政策立案・意思決定プロセスの抜本的な改革としてEBPMの推進、またDX・AIによる行政機能の

高度化ということで、具体的にはRSシステム、レビューシートシステムの機能改善、またAIの活用などというアプローチで今後進めていってはどうかと思っております。このようなことを進めていくことで、結果として、これは何のためにやっている仕事なのだろうかとか、ブラック霞が関という言われ方も一時期しておりましたけれども、そういった陰の部分も払拭しつつ、公務の魅力を再発見して、人材確保等にもつなげていきたいと思っております。

2 ページ目、3 ページ目は、今申し上げたことを関係者、政府部内のみならず外部の有識者の方、またもちろんのこと一般の国民の方、地方公共団体、民間事業者というところで、どのような関係性を構築していけばいいのかということで模式的に描いたものでございます。こちらの説明は省略させていただきます。

続きまして、資料2と3について担当参事官から簡単に御説明申し上げます。

○黒田参事官 資料2についてEBPM担当の参事官の黒田から御説明させていただきます。

「EBPMの推進に関する取組状況」ということで、1枚目でございますが、令和4年度から試行的にレビューシートの中にEBPMの要素を入れて、令和5年、令和6年とそれぞれ取り組んできたところでございます。最近では秋のレビューでEBPMの推進を担う人材の育成の在り方について議論をいただいたところでございまして、こちらの内容につきましては年末の取りまとめで御決定いただいておりますので、2ページ目以降、資料等でまとめさせていただいておりますが、本日は資料1の議論がメインかと思っておりますので、こちらの資料2の内容も御参考にさせていただきながら御議論いただければと思っております。

非常に簡単ではございますが、資料2の説明は以上でございます。

○高橋参事官 資料3「RSシステムの機能改善・AIの活用」について御説明させていただきます。

1枚おめくりください。これまでの取組でございます。行政事業レビューシートの作成・公表に関しまして、これまでシステム化に取り組んでまいりました。昨年4月からRSシステムが稼働しまして、9月からは「行政事業レビュー見える化サイト」で全省庁のレビューシート等を一元的に公開を始めたところでございます。

資料をおめくりください。今後の取組についてでございます。AI技術が進展する中で、各省庁が作成するレビューシートのデータを活用しまして、行政改革の取組の有効性をさらに高めようということでございます。行革の事務局の中に行革AI活用プロジェクト、通称「AI（アイ）プロ」と称していますが、こちらで検討を開始いたしました。具体的な検討課題としましては、①がレビューシート等の質の向上、②がAI技術の活用、③がRSシステムの使い勝手でございますUI/UXの改善、④が見える化の充実・強化ということでございます。

資料をおめくりいただきまして、具体的な取組の中身でございます。①外部にAI活用に関するアイデアを求める取組として、行政事業レビューにAIを活用するアイデアを求めるAIアイデアソン・ハッカソン、②レビューシートのデータ分析及びAIの利活用等に

関する調査研究、③RSシステムの機能改修と、以上3つの取組を進めていきたいと考えております。

御説明は以上です。

○柴田次長 簡単ではございますが、事務局からの説明は以上とさせていただきます、残りの時間で有識者の委員の皆様から御意見などを頂戴したいと思っております。

○平行政改革担当大臣 その前に、運びだと私は終わってから発言することになっていたのですが、イレギュラーで申し訳ないのですが、最初に私の問題意識も少し話をさせていただきたいと思います。

○柴田次長 お願いします。

○平行政改革担当大臣 説明のあったEBPMやレビューシートでAIの活用は当然なのですが、この行革もアナログ的解決策と、AIなどが出てきたときに抜本的に違う解決策があると思っていて、この間AIのアイデア・ハッカソンをやったのですね。デジ庁は調達案件も多く、調達仕様書を書くのにもものすごく時間がかかるのですが、調達仕様書支援のAIを作成できれば、大変な業務の効率化ができる。あと、トクリュウ問題、いわゆる闇バイト問題で、端緒はエックスにあるので警察がそれを調べているのですが、私が指示をして、デジ庁と警察庁が一緒になって、危ないツイートを抽出して、その抽出をしたツイートを警察庁のアカウントで警告リプライして注意喚起をすると。これもAIのプロトタイプを作成したところ警察庁の業務量が8割削減できる試算になったのです。

今、国会の議論をしても野党の皆さんからも指摘されるのは、意外とアナログ的な手法の解決策が来るのだけれども、こういう新しい時代のそもそも劇的に行革ができますねというタイミングにあって、そういうフォワードルッキングな議論もぜひしていただきたいということで、今日はよろしくをお願いします。

○柴田次長 ありがとうございます。

それでは、委員の皆様からの御発言をお願いします。まずは対面出席の委員の皆様から先に御発言をいただければと思っております。どなたからでもお願いしたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

亀井委員、お願いします。

○亀井構成員 今の平大臣のお話は全くそのとおりで思っていて、ちょうど私も診療報酬支払基金の経営改革に関わっていて、今やレセプトの閲覧はほとんど全部AIに変わっていて、そこで今までやってきた人たちはどうなるかというところ、これからデータヘルスに回っていくとなっていて、まさに人の働き方そのもの、あるいは専門性の育て方も変わっていくところをどう捉えていくのかが非常に重要になってくるのだと思います。

そういう意味では、もともとこれはEBPMであるとか、レビューシートシステムのお話もいただきましたが、そういう新しいツールの活用、新しい技術の活用も含めて、これに耐えられる人間をどう育てるかが非常に重要になってきていて、これは行革の間違ひなく要なのではないかと思っております。AIだから急に分かりませんということではなくて、そう

いうものをなるほど使ってみよう、あるいは試してみようという取組が出てくることは大変大事ですし、そういう意味では、先ほどお話がありましたけれども、AIプロがこのように内閣官房の行革事務局からお話として出てくるというのは大変大事なことだし、今までとある意味でいうと、非線形な変化が期待できるものの、きちんと線形に人材育成が進んできていることの証左でないのかと思います。

もともと大事なところは今日の資料1の1ページなのだと私は理解しておりますけれども、先ほど平大臣がおっしゃった方向性も含めて、もともと内閣主導ひいては政治主導の中で、政務がいらっしゃる中で大変恐縮なのですが、霞が関の底力がだんだん落ちてきている、あるいは意欲が落ちてきている中で、平成30年に、これは資料2の1の注のところにも書いてありましたけれども、政立審が設置されて、人材育成をきちんとやっという主眼でもってEBPMが導入されたという経緯があると思いますので、これをしっかり進めていくことは大変大事なところなのではないかと思います。

また、ややもすると日本の場合は投入量を競う政策、政治、議論が多くある中で、効果が低いのではないかという指摘が様々なところでされていて、政策の効果をいかに高めていくのかという基本的な政策立案の物差しを霞が関の皆さんにしっかり持っていただくことが重要で、これは有効性の物差しと私はずっと申し上げていますが、政策効果を高め、ポリシーメイキングの質を向上させるというところをしっかりと意識していただいて、行政各部に、これは行革だけではなくて場合によれば内閣人事局、人事院あるいは各省庁の人材部門、こういったところがしっかり連携をしてやっていただくことが必要なのではないかと思います。

それが大きな総論なのだと思うのですが、個別論でいうと幾つか心配しているのは、分かるのだけれども、さはさりながら専門性が足りないというところをどう補完するかという実務上のジャンプが必要なのだと思っていて、そういう意味では、資料3のAIプロを始めるに当たってどうしていったらいいかみたいなお尋ねがあったので、そこについて1点だけ申し上げておくと、AIなどの先端分野を導入するときに、これは霞が関の人材だけで対応しようとするとう無理があるのだと思うのです。だって、プログラミングができないし。私自身もプログラミングはできないけれども、地方行政において議会对応AIあるいは様々な窓口対応AIみたいなところの導入をお手伝いさせていただいておりますけれども、そこに両方の言語が分かる専門人材が入ってくることがとても重要で、各省においてはこういうものを入れている動きが既にあるようですけれども、全体の司令塔である内閣官房においてもこうした高度な専門人材の利活用が不可欠で、これをしっかり入れていただくことは、ぜひ平大臣あるいは政務の皆さんのリーダーシップを持ってしっかりやっていただきたいと思います。

以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

それでは、漆委員、お願いします。

○漆構成員 品川女子学院の漆です。

RSシステムに関しては、素晴らしいと思います。見える化することによって縦割りの組織間で情報が共有されることもありますし、見えることでのよいプレッシャーもかかってきて、内容が向上するのではないかと考えています。

これまでレビューシートなどを見ていて私が問題だと思ったようなことを3つ挙げますと、目標が最終アウトカムに至っていないもの。問題が構造化できておらず、その方法で効果が出るか深掘りできていないもの。アウトプットとインプットがずれているなどその指標で本当に測れるのかというもの、そういう事例です。

なぜこういうことが起きるのか、2つ問題があると感じます。インセンティブの問題、もう一つは縦割りの問題です。例えばインセンティブが、予算獲得という目的になっているのではないかと見ることがあります。例えば教員の定数、この予算は必要なのですが、それ以前に、現場では教員が採れないのです。現状の免許制度の見直しなど、先にやるべきことがあるのです。タブレットも、活用できる先生やつながる環境がないとワークしなかったように順番がすごく大事です。EBPMを推進するためのまずインセンティブの見直しが必要なのではないかとというのが1つ目です。

もう一つは、縦割りで、そもそもその予算を取ってその政策をすることが国家にとってどういう影響があるのかという上位概念からの設計ができていないということをいつも感じています。大臣がおっしゃった人と技術の話なのですが、例えば文科行政などでいいますと、教員、補習の指導員、部活の指導員と、今は何とか人を確保しておこうという意識が働きます。しかし、人員確保が難しいので、それをもうちょっと俯瞰的に考えれば、テクノロジーの活用、例えば、AIで個別最適な学習が補完されることもあります。そのことで、予算の有効活用が進むこともあると思うのです。ところが、先ほどのインセンティブと絡んできて、人が減って予算が削られるということはインセンティブに逆行してしまうので、これがなかなか進まないということが起きているのではないかと。この2点が何か大きな根っこにある問題と感じております。

以上です。

○柴田次長 土居委員、お願いします。

○土居構成員 御説明どうもありがとうございました。

平大臣が先ほどおっしゃった、AIはまさにこれからブレークスルーになるのではないかと思います。特に官僚の仕事はルーチンワークが多いので、そういうものをいかに機械にお願いできるかということで、省力化、そして時間の節約、その空いた時間をもっと人にしかできない政策の企画や立案に職員の方々の時間を振り向けていくことができると非常に効果的だと思います。まさに時を同じくしてEBPMという議論があって、まさにポリシーメーカーなわけですから、AIによってルーチンワークにまつわる負担を軽減して、ポリシーメーカーのほうに能力、時間を割くことができれば、ますますEBPMを役立てる素地ができるという意味では、このAIの活用とEBPMの推進は車の両輪という面が多分

にあると思います。

その際に、EBPMも大分霞が関の中では定着してきていると思うのですけれども、もちろんエビデンスを客観的にデータに基づいて確立させていくのはそう簡単にできるものばかりではないのですけれども、もう少し職員が目線に立ったところで、EBPMが必ずしもデータに基づかないものであったとしても活用できるという面でいうと、政策の説明能力、事業の説明能力の向上にEBPMの発想を活用していくことが、最初の一步として期待できるのではないかと。この行政改革推進会議でもロジックモデルについて相当深く議論をし、そして少なくとも形は確立した。あとは漆委員がおっしゃったように形骸化しないようにしないといけないというところ、インプットとアウトプットが必ずしも整理されていないような事業もまだあったりするので、インプットはあくまでもインプットであって、それが成果やアウトプットになるようなものではないことを理解していただくと。

それは自分が担当している政策や事業がいかに関の国民のためになっているかを説明する、その気持ちがあると、下手な説明になっているかどうかを自問自答できるのではないかと。それを今までは組織の中であえてそういう視点を持たないようにしようとか、そこは蓋をしようという形で、あまり直視してこなかったと。成果が上がっているのかどうなのか、それは取りあえず置いておいて、とにかくインプットを出している、予算を獲得してきているということでもって仕事を成し遂げたことにしようと思っていた節が一部にはあったということなので、それで仕事が終わったわけではないと。国民のためになるようなアウトプット、アウトカムが出ているかどうかを確かめて、かつ出ていないとすれば、出ていなかったこと自体が駄目だというのはなくて、もう一度PDCAサイクルなり改めるべきところを改めて、同じ政策でも再び違う手法でやれば効果が出ることもあるかもしれないというような形で議論を回していく。これが必ずしもデータに基づかなかったとしても、EBPMの発想を現場で実践することにつながっていくのではないかと。そういう意味では、まさに平たい言葉で言えば、各担当の方々が国民に対して自分が担当している政策や事業が本当に役立っているものなのかどうかきちんと説明してください、説明できますかというところを問うということかと思えます。

私がいろいろ学生や普通の国民の方々とお話ししていると、政府はたくさんいろいろなこと、いいことをやっているのだけれども、あまりいいことをしてくれているという実感が乏しいという感じがあって、あれもしてくれていない、これも全然駄目、政府は何もやってくれないみたいな、私はそこまでひどくないと思っているのですけれども、そういう意見が結構平然と国民から出てくるというのは、もちろん国民に一理はあるのだけれども、もう少し踏み込んでいけば、政府側からの説明が足りなくて、本当はちゃんとできているのだけれどもできていること自体をあたかも空気のように感じて、国民はあまりありがたみを感じてくれていないという側面があるので、政府の説明能力の向上をEBPMの推進と併せて進めていくことが大事かと思えます。

最後に1点だけ、この議論の中で人が霞が関でも足りないということですから、政策の

優先順位づけにもこれを活用していくと。優先順位の高いものを先に進めて、優先順位では劣後するものはあいにくそれは縮小していくとか、人が足りないということであれば打ち止めにせざるを得ないという、そのような議論にもつなげていけるといいのかと思います。

以上です。

○柴田次長 武田委員、お願いします。

○武田構成員 武田です。

冒頭に大臣がおっしゃったことについては賛成の立場です。AIで行政が大きく変わることは、皆さんがおっしゃったとおりだと思います。

意見を大きく2点申し上げます。意見の1つ目は、AI活用についてです。活用の目的はポリシーメイキングの質の向上、スピード、マインドの改革、そして国民との対話の4つを意識する必要があると思います。

1点目、AIの活用でポリシーメイキングの質の向上を図ることは、皆様がおっしゃったように随時アウトカムに近づいているかAIが判定することでPDCAを回しやすくなり、うまくいかないときに何が原因かを考えるきっかけを与えてくれることに大きな効果があると思います。

2点目、見直すタイミングが早くなれば、成果を出すまでのスピードも短くなるのが期待できると思います。

3点目、働く方がモチベーションを持って働けるようになることがEBPMで非常に重要と以前から申し上げてきました。他の先生もおっしゃいましたように、現在は予算を取ることが目的化し、予算の金額が多いと大きなことを成し遂げたかのように受け止める文化があるように感じますが、重要なことは社会が変化したかということです。社会が変化したかを知る前に皆さんが異動してしまうため、実際に自分が成し遂げたことは予算を取ったことだけになってしまいます。しかし、社会を変えることが、自分が担当しているときだけでなく担当後も見える化し継続してフォローアップできるため、モチベーションにつながることで、結果として行政の質を上げていくことができると思います。

最終的に人事制度とうまくつなげることができないのでしょうか。試行的に一部で実施していくなど人事制度とのリンクも考えていくことが重要だと思います。

4点目、国民との対話で難しい点は、先ほど土居先生がおっしゃったように、サイレントマジョリティーにどう働きかけるか、そしてどう受け止められるかを何らか透明性を上げることにより次のステップに行けないかと問題意識を持っています。

意見の2つ目は、旧弊を見直すという点です。うまくいっていないこと、制度として古いものを見直す機会が全くなくなってしまうと、新しい政策を実施してもうまく機能しないことはあるため、施策の新陳代謝は一定程度必要だと思います。質を高めるには、根雪のようにたまっている古い政策や規制、制度等を見直すことはこれまでの行政改革でも行われており、見直しをなくしてしまうと、新しいことを行っても効果を弱めてしまうこ

とは起こり得るので、新しい行政改革のアプローチを取るとしても新陳代謝は一定程度必要で、この点は重要と考えます。

以上2点です。ありがとうございました。

○柴田次長 ありがとうございました。

筒井委員、お願いします。

○筒井構成員 既に御指摘されたことも含めて3点ほど申し上げたいと思います。

1点目は、今回行政改革思考を従来型から転換されたという点は、当たり前のようで極めて重要なポイントを志向されていると評価しております。要するに、企業もそうですが、単純なコストカット、単線的な経費削減ということではなくて、しっかりPDCAを回していく、実行して検証して改善していくというサイクルを回そうという意図がしっかり見受けられると認識しています。企業経営ではこれは当然に志向されていることなのですけれども、同等の視点が行政改革の中で織り込まれてきたことは評価されてしかるべきだと。これが1点目です。

2点目、EBPM人材の育成ということですが、成功体験を現場の行政官の方々が一つ一つ積み上げていくことと、その成功体験をしっかり評価してあげること。ありてい言えば褒める文化や褒める風土をつくっていくということだと思っております。企業でいいますと、CSという顧客満足という言葉があって、もう一個ESという従業員満足というものがあると。CSというのは幾ら頑張ってもESを上げないとCSが上がらない、CSが上がることによってまたESが上がってくる、この好循環ができるので、現場の行政官の方々のESを上げるためにきちんと評価してあげると。現場でカルチャーとして褒めることと、仕組みとしてその評価のシステムをつくっていくことが重要だと思います。

加えて、各部局の幹部のコミットメントが不可欠であると思います。これは幹部が能動的に関与していく、あるいは関与していかざるを得ないような仕組みをつくる。さっき人事評価というお話がありましたが、企業ではやらせるためには人事評価とすぐ一点張りにしてしまうのですけれども、行政改革を根づかせるためにはしっかり人事の評定に組み込んでいくことも、特に幹部のコミットメントを促進する上では重要ではないかと思っております。

最後に3点目、これはこちらの管轄の範囲を超えているかもしれませんが、このEBPMが国だけではなくて地方公共団体にも浸透していくことを期待しております。先進的な自治体、率先して取り組んでおられるところもありますけれども、そうした人的余裕のない自治体も多いのではないかと思います。地方行政でのEBPMは、課題であるところの地方のDX、デジタル展開のベースをつくっていくことが必要というように認識しています。ノウハウを言語化する、ノウハウを体系化する、そして共有化していくことが大事だと思います。加えて、この自治体ではこういういい取組をしているなどという好取組事例を収集して、それをお互い自治体同士が横展開し合っていく、そういうことで意識を誘発して喚起していく、そのことを呼びかけていくということですね。こういうことも重要ではないかと思っております。

以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

それでは、金丸委員、お願いします。

○金丸構成員 皆さんの流れに沿うかどうか分からないのですけれども、平大臣とは付き合いが長いので、問題意識といいますか、この会議というか平大臣への期待も含めてコメントさせていただきたいと思います。

私は20年ぐらい政府のこのデジタル関係の会議に何らかの形で委員として参画をしてまいりました。その間、世界を見たり、それから民間の企業の栄枯盛衰を見たりして、我々の本業ではお客様のデジタル戦略を担ってまいって、そのうちの1社は平大臣も毎年来ていただくところなのですけれども、その民間企業は自動発注なども一番早かったし、人工知能、AIも一番早く活用して、その結果が出ている例だと思うのです。

平大臣への期待は、平井大臣から始まって、牧島さんがいて、河野さん、それでいよいよ平さんが登場しました。今回新政権発足のときにデジタル大臣は誰がおやりになるのか物すごく関心を持っていたところ、平さんにおやりになっていただくということで、規制改革も御一緒させていただきましたから私は相当期待をしまして、そういう意味では丸ごと平大臣の下のいろいろな会議体をキックしていただいて、もちろん行政改革は今日御提案のあるとおりの何ら反対はないので、がんがんやっていただきたいと思いますけれども、丸ごと日本を変えるぐらいの意識で、平大臣はそういう意識をお持ちだと思いますので、この行政改革推進部隊が今回のようなEBPMやRSをやっていると思ったら、よりやりやすくなる環境も一方でつくっていかなくてはならないと思います。

2つ目は、私がこの20年間政府に提言をしてきたあるいは企業に提言したことは、端的に言うと、日頃の活動から発生するデータを見て何か行動に変えるのですけれども、その間の時間軸が従来はバッチ処理でよかったのです。1週間の出来事をまとめてみて、月曜日の朝に会議に出てきて、先週はこうだったねと言って今週以降に生かすと。ところが、そうするとそのPDCAのサイクルは時間軸が1週間で、でも、今は日本の政府のほとんどは月次だと思うのです。月次で回している。極端なことを言うと、例えば支払基金の話が出ましたけれども、2年前の数値が出てくるのです。それはどんなに頑張ってもファクトベースでやろうと思っても、2年前のデータをベースにしているのは駄目なので、基本的には我が国日本が世界と伍して戦うためには、端的に言うと、コンピューターの処理をしている中でバッチ処理の割合とリアルタイム処理の割合を取ってみたときに、リアルタイム処理の割合が年々増えていっていることが一番分かりやすいKPIだと思うのです。

今、基本的には個人は全員スマホを持っているので、個人はリアルタイムなのです。リアルタイムで情報を見て、リアルタイムでチャットなどもそうですけれども、どんどん変えていっていると。だけれども、大組織になればなるほどバッチ処理の割合が高くて、それは利用者から見たら、さっき土居先生もおっしゃったけれども、フラストレーションがたまって、何だこの仕組み、去年よりはよくなったかもしれないけれども、日頃なれ親

しんでいるベンチャーが出してきたサービスよりは劣って見えると。今、大企業の方が出してくるスマホのアプリの画面は従来型の画面の設計が多くて、ぱっと見たら分かってしまう。ユーザーに対するものが低いということなので、そういう意味では、私の期待は、平大臣時代にながら今までできなかったこともやっていただきたいし、過去にやろうと誰も思いつかなかったことをやってほしいし、そのお手伝いを私はしたいと思ってこの会議体に参加させていただいていますし、これからも貢献してまいりたいと思っています。ですから、基本的には見える化のときには、いつのものが今見えたという、この時間はKPIの中にぜひ入れてほしいと。これを極力短くしていくことが戦略的ではないかと思いました。

ぜひ今後も貢献していきたいので、こういうリアルな会議を何回もやっていただきたいということを最後に御要望として申し上げたいと思います。

以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

島田委員、お願いします。

○島田構成員 ありがとうございます。島田と申します。よろしくお願ひいたします。

皆様、先生方のお話も伺いながら、改めて今日お話ししたいと思っていることは、リアルな場はいいなということです。これは実はどんなときにも言えるのではないかと。

今日は大きくEBPMとAI・DXということがテーマとしてありますけれども、大臣がおっしゃった劇的な変化といったときに、人が全部やることだと思ってしまうので、AIやDXはやり方やツールであって、これがアップグレードされていくことはすごく重要ですが、それを使っている私たち人がどうなのかにはフォーカスをぜひ続けて置いていただきたいと思っています。私自身が組織と人が専門なので、よりそちらに意識が行きます。

何年かこの行政改革推進会議に関わらせていただいて、会議のやり方や雰囲気などいろいろ感じることもあり、ずっと同じことを言い続けているのですけれども、私たち人間というのは非常にシンプルなものですが、それをとても複雑にしています。なぜこの会議が行われているかといえば、全てはいい政策をつくるため、それはなぜかといったら、いい国にする、国民のためにということが最後はあるのかと思います。そうやっていったときに、それをつくる私たち、要は職員の皆さん、省庁の皆様、ここの会議にも出られている皆様、関係しているみんながいい状態であることはすごく重要だと思います。

それを一言で言うと、ウェルビーイングということで、もちろん2021年から政府もウェルビーイングに物すごく取り組んでいると思いますが、最近聞くのは、言葉が形骸化してきているのではないかと。それがなぜかといえば、体感する人がまだまだ少ないからなのではないかと思っています。ですから、私の提案は、こういう会議をもっと外でやるとか、少し景色を変えると意識が変わりますし、意識が変わったら組織が変わっていくので、さっき環境とおっしゃいましたけれども、そういったところもぜひ取り入れてやってほしいと思います。

今日のこの資料を拝見していると、すごく重要なことがいっぱい書かれていることがわかります。特に資料1や資料2は、これさえ見ていけばやることは結構決まりなのではないかと思います。コミュニケーションという言葉が物すごく書かれているけれども、いいコミュニケーションをどうやって取っていくのか、コミュニケーションが重要ですよといっても、それはどういうことなのか、このようなところを体感しながらやっていける人が増えていく、こういったところに力を入れていくとなると、AIやDXへの予算もそうなのですけれども、人材育成にぜひ力を政府としても入れていってほしいと考えます。

人事院が一時期、課長補佐のリーダーシップ研修に体感型の「SHIMA-NAGASHI」という海士町でやる研修を入れていました。それはよかったのではないかと思います。今年はいろいろ人が替わったので方針が変わるようですけれども、一例です。そういう劇的に変わるというところを、何か新しいことをしていただけたらいいのではないかと。コミュニケーションができると横の連携ができます。人同士もそうですけれども、同じ省庁の中の課同士もそうだし、部同士もそうだし、先ほどのデジタル庁と警察庁、さっきのエクスの話などは省庁をまたいで横の連携、これもコミュニケーションだと思いますので、そういうところをきっと平大臣が大きく変えられていくのだと思いますし、そこは私もですけれども、みんな頑張りたいと思っていますので、ぜひ引き続きよろしく願いいたします。

以上になります。ありがとうございます。

○柴田次長 ありがとうございます。

引き続きまして、オンライン参加の委員から御発言いただきたいと思います。高島委員、お願いします。

○高島構成員 皆様、こんにちは。福岡市長の高島でございます。

今回はオンライン参加となりましたが、リアルで参加すると、会議が終わった後の参加者同士や大臣、副大臣、政務官と立ち話でつながることもいっぱいあるので、ぜひまたリアル開催の際には、私も参加させていただきたいと思います。

さて、令和3年から私も行革会議の場に参加させていただいているのですが、各省庁のEBPMをどう進めるかという議論にとどまらず、さらにレイヤーを上げる形で、国と自治体、さらには民間企業ですとか、国民手続の負担コストまで含めたトータルなコストで見た大所高所からの大きな方向性の議論ができる場になればと思います。これは冒頭におっしゃっていただいたので、非常に心強く思っています。

これまで給付金の事務において自治体ごとに事務委託やシステム改修などのコストが毎回かかっているということで、国全体のトータルコストで見ると非常に高くなっているという状況について意見させていただき、デジタル庁を中心に「給付支援サービス」を構築いただきました。

それから、先ほど事務局の説明でRSシステムの機能の改善に取り組むというお話がありましたが、EBPMの推進において、AIなどのデジタル技術の活用と併せて、将来的には各省庁の事業評価だけではなくて、さらに自治体、民間事業者、国民のコストまで全体を含

めたトータルコストを見える化することによって、より抜本的な改革案について議論できるのではないかと思います。

AIなどに最適化の案を出してもらっても、それは実際の行政では使えないことがまだ多いと思います。なぜなら、私たち行政にはいろいろな法令等のお約束事がたくさんあって、データの持ち方の問題、プライバシー、個人情報などいろいろなボトルネックがあるからです。ぜひこの行革会議でもそうしたアナログなボトルネックを開いていくというか、解消していくというか、そのような議論ができていけば、より最適化の議論がいろいろな形で進むのではないかという期待をしています。

最後ですけれども、今年度の秋の行政事業レビューで、私は里親委託の推進というテーマに参加させていただき、里親等委託率が自治体ごとにばらつきがある中で、いかに国全体として上げていくかという論点について議論をしました。その中で、福岡市が行っているNPOと連携をした里親委託について御紹介をさせていただいたときに、平大臣から福岡市の取組をモデルとして他の自治体にもぜひ展開すべきというコメントもいただきました。こうしたほかの自治体への情報共有を国が後押ししてくださるとするのは非常に心強く思いますし、横展開に当たっては、もちろん喜んで福岡市も協力させていただきたいと思っております。

私からは以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

大橋委員、お願いします。

○大橋構成員 発言の機会をいただきまして、ありがとうございます。また、私のほうも本日対面で出席がかなわなくて大変残念に思っています。申し訳ございません。

コメントを発言させていただければと思います。

資料1を拝見させていただいて、まさにこれまでの行政改革はどちらかというところ、効率性に偏っていたところ、さらに質を高める行政改革にすべきなのだ、それが新たな行政改革へのアプローチなのだという点は、私も強く共鳴するところでもあります。世の中の動きあるいは技術開発の進展も本当に早く、そうした中において統計改革もなされてきたと思いますが、そういうものとも連動したDX化あるいはAI化の取組をしっかりと政策立案に取り入れていくことは大変重要だと思っています。不確実性がいろいろと高まる中で、国民経済や社会を守るための政策の施行にちゅうちょがあってはならないと。

他方で、そうした政策の効果は完全に予見できるものでも必ずしもないという中においては、政策はある意味で実験的な要素を含まざるを得ない領域が広がりつつあるのかと思っています。そうした中で、不確実性はあるけれども、様々な政策的な選択肢を、知恵を絞って出しながら、より効果的な選択肢を探していくような、そうした取組を行っていくというのが今後の政策立案あるいは評価の中で重要なのかと思っています。そうした中での政策立案手法として、ロジックモデルがあるのだと思っています。もし思ったように効果がある政策で上がらなければ、遅滞なくほかの選択肢をトライすると。そうした意味で、

行政は必ずしも間違いを犯さない、無謬だというわけではなくて、どちらかというとな常に質を高めていく、そうした行政の取組なのだと、ある意味で今回の資料1というのはそうした考え方、行政改革の考え方も根底から変えていくものなのかと思います。政策立案は評価と一体ですので、そうしたものを短いサイクルで回しながら、PDCAの中でもチェックとアクション、このリンクを強くしていくことが求められますし、それがまさにEBPMの推進ではないかと思っています。

こうしたEBPMなのですけれども、行政改革推進本部が中心で取り組まれているという認識ですが、他方で、内閣府でもEBPMアクションプランという取組もやっていたりとか、あるいは総務省でも政策評価の取組があったりとか、ある意味で分散的に取組が進んでいるところもあるのかと認識しています。こうした取組が屋上屋を架するのではなくて、相互に補完的な関係として整理がされることも重要なのかと思います。行政事業レビューは5,000の事業を個々に見ているところがありますけれども、他方で、この5,000の事業は恐らく全てが独立という話ではなくて、相互に関連し合う取組もあるのだろうと思います。例えば空き家対策の事業あるいは在宅医療や介護の事業、それを空き家を使ってやるという事業は、恐らく事業レビューとしては別々に見てしまうところはあると思いますけれども、ある意味でつながっている事業だとも言えると思います。こうしたものをRSシステムを使うことで、あるいはこれの機能改善をしていくことで、DX・AIの取組をさらに政策立案の中に取り込んでいくことは重要だと思いますし、そうしたことは異なる省庁あるいは部局をまたがる取組を効果的に推進していくという意味でも大変意義深いのかと思います。

最後ですけれども、EBPMあるいはこのDX・AIの取組の先には、国を政策を通じてよくしたいという公務員の皆さん方の思いが背景にはあると思っています。そうした思いをより実現に近づけていくと。単に民間委託してよしとするのではなくて、行政における職員の政策立案におけるそうした人材育成とその能力向上、これをつなげながら、民間ではできないようなことを公務員でできるのだという魅力をつくり出すことは、最終的な取組の目的として忘れることのないよう願っています。

以上です。ありがとうございます。

○柴田次長 ありがとうございます。

以上で一通り全ての出席の委員の皆様から御発言を頂戴いたしました。残りまだ5分程度余裕がございますけれども、補足的に追加的にコメントがある方がいらっしゃったらお願いしたいのですが。

漆委員、お願いします。

○漆構成員 私が縦割りが問題だと言ったことについて、今、一つ光が差していると思うのが、金丸委員に1票なのですけれども、平大臣がデジタル庁という全体を俯瞰できるポジションに就いて、なおかつ行革、規制改革という改革推進のイニシアチブを発揮できるところにいらっしゃるということで、今までこのように俯瞰して全体の政策を見られるよ

うなケースはなかったと思うのです。ですから、ここが本当に光明だと思っていますので、私も専門分野で幾らでもお手伝いできることがあればと思っています。

○柴田次長 亀井委員、お願いします。

○亀井構成員 皆さんのお話を伺いそうだったことで、ぜひこれは政治のメッセージをしっかりと出していきたいと思っています、資料1の1ページ目の上の部分、下の部分というのは平大臣の言葉なのだと思うのですけれども、これをもっと打ち出していきたい。はっきり申し上げて、かつての事業仕分けの呪いはまだ続いています。だから、ネガティブになっているし、これは11月に大臣も陪席されて議論したとおり、作文をつくるのだと思っている官僚はとても多い。そうではなくて、いい政策をつくるプロセスそのものなのだ、そこはコミュニケーション行為なのだ。それは国会やあるいは社会に対して説明する防御的コミュニケーションではなくて、そもそも創造的コミュニケーションなのだ。それができなければAIもDXもないという話なので、ここの思考回路が真逆なので、ここを政治が強いメッセージを出していただくことが大事なのかと思います。

政治が強いメッセージを出すというのはもう一つあって、インセンティブの問題は、申し訳ないけれども、補正予算もそうだし、初めに総額ありきのメッセージが内閣から発信されているように見えてしまうのです。そこは内閣不一致だとか言われたい範囲で、政治がそうではないのだとしっかり打ち出していきたい。平大臣が先ほど御説明されたとおり、私たちはこう変わってきている、社会はこう変わるのだというところを御説明いただければ、さっきまさに土居先生がおっしゃったような国民の反応も違ってくるのだと思うのですが、ややもすると百何兆円とか、ここに何兆円とか、まだまだ政治の言語が金を積みましたという見せ金の世界なのですね。ここを改善していただかないと行政も改まらないというところがあるので、これはどっちが先に動くかという、行政は行政でボトムアップさせていくというのが行革の取組なのだと思うのですが、トップダウンで政治そのものがメッセージを見せるのではないのだというところは、ぜひしっかりそこは議論していただきたいし、発信していただきたいと思いました。

以上です。

○柴田次長 土居委員、お願いします。

○土居構成員 一言だけ付言させていただきたいと思っているのは、このEBPMに関しては無謬性神話からの脱却という話が非常に重要なポイントで、特に日本の行政はそうだと。もう一つ二つ大事だと思うのは、AIを導入する、EBPMを推進する上で、一時的に護送船団方式からも脱却しないとイケないと。皆がちゃんとしてこられない限りは進められないということは往々にして我が国の行政ではあるので、そうだと進みたい人にとっては足かせでしかない。かといっていつまでも救われない人をつくってはいけないので、一時的に護送船団方式を解除するということと、あともう一つは、やはり学習ですね。つまり、AIというのは最初から賢いわけではないので、AIを人間が賢くさせるためには、職員も根気強く、最初からAIをこんなの使えないなどと言うのではなくて、AIを育てていく面

も必要かと思えます。

以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

ほかに御意見はございますでしょうか。

高島委員、お願いします。

○高島構成員 さきほど、御意見があったような、例えば見せ金ありきではないのだというメッセージは、政治というよりは逆に有識者側のほうが言いやすかったり、行政は間違っているのだというのは行政側からは言いにくいので政治側から言うとか、そういうお互いが言いにくいことを、行革会議全体としていろいろな場で発信をしていくというような、議論だけでなく、社会へのメッセージについても皆さんで役割分担をしながらできると良いと思いました。

以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

ほかにございませぬでしょうか。

それでは、時間も近づいてまいりました。大変幅広い御意見をいただきまして、ありがとうございます。私どもの今後の取組にしっかり活かしてまいりたいと思っております。

最後に、御出席いただいている政務から一言ずつ御感想なりコメントをいただければと思います。

○穂坂内閣府副大臣 ありがとうございます。副大臣を務めております穂坂泰です。

本日話を聞いておまして、漆先生からもお話がありましたが、本来の目的を間違えて捉えてしまっているのではないかという点は非常に実感するところです。AIを入れて、効率化されて、人も削られ、予算も削られ、この目標で本当に行政は走れるかという、ちぐはぐになってしまうのだらうと。そのため、目標設定をしっかりすることがまず重要だということを強く感じさせていただきました。

その上で、ではそのKPIをどう設定していくのかという点については、先ほど筒井先生からもありましたけれども、CSやESといった観点も重要な指標になり得ますし、またウェルビーイングといった視点を入れていくことも非常に重要です。こういった目標をEBPMやRSシートでしっかりと見える化しながらブラッシュアップをかけていく、その結果、国全体がより良くなっていくことが必要なのではないか、そういったことを改めて感じさせていただきました。

これからまだまだ私も勉強させていただきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。ありがとうございました。

○岸内閣府政務官 ありがとうございます。政務官の岸です。

今日は、皆様の本当に貴重な議論を聞かせていただきました。特にマインドの変革という部分は我々も本当に考えなくてはいけない、予算取りで終始しないようにしないとけないと思えます。これは一議員としては耳が痛い話なのですが、最後の効果までをしっかりと

りと評価軸に組み込めば、最終的に国民の皆様に説明をする段階で、我々も説明しやすくなるのではないかと感じました。

また、地方公共団体や地方行政、これは大中小ありまして、すぐ取り入れられるところと規模によってはそうでないところ、たくさんあると思います。実際にできていないところは地方が多いのだと思いますけれども、横並び一直線で、できないところに合わせるのではなくて、まず先に前に出て、できないところが出てきたらそれをどうすくっていくかというように、考え方もチェンジしていければいいのではないかと思います。

いずれにしろ丸ごと日本を変えていく平大臣をしっかりとお支えしたいと思いますので、よろしくお願いします。

○平行政改革担当大臣 今日には本当にお忙しい中をありがとうございます。

行政改革からはみ出るところがありますね。例えば武田さんからそれを人事評価に反映してもらいたいという話もありましたけれども、私はこの行政改革のほかに規制改革とデジタル庁と公務員制度も担当しています。公務員制度は人事院があるので、人事院と相談しながらになりますが、そのインセンティブ設計を予算のみならず給与や待遇でどうやったらいいかということも提案いただければ、はみ出しますけれども、私が受けますのでいただければと思います。

そもそも私の問題意識は、実はコロナのときに内閣府のデジタル担当副大臣をやっていて、あの頃はまだデジ庁もなくて、100年前のスペイン風邪のときにはスマホもGPSもデータもAIもなかっただろうと。あのときに、コロナになって何かできるのではないかということは一手に私が引き受けていたのです。そのときの問題意識はいろいろあるのですが、まずは行政の縦割りも問題だけれども、横割りも問題だと。自治体、都道府県、国と。コロナの陽性患者が保健所で認知されても、それが自治体、都道府県、国に上がってこない。だから、デジタル化やAIを入れるときに、縦割りのみならず横割りもどうやって排除して国民とパブリックが直につながれるかという視点を持つべきだと。そのために標準化も必要だし、クラウド化も必要だと。ですから、デジタルガバメント、ガバメントクラウドまで来ました。おかげさまでマイナンバーカード、私が副大臣をやっているときは普及率は13%しかありませんでしたが、河野さんの剛腕で今や保有枚数が約9700万枚まで来たので、デジタルガバメント、ガバメントクラウド、マイナンバーカードが当たり前の世界がようやくできたわけですね。そこに今度は生成AIなどが入ってくる世界で、行革はどうあるべきかを考えるべき。

目指すべき私のイメージは、縦割り、横割りを廃して、ランニングコストはそんなに上げない、どっちにしろ人は採れないので、逆に下げると。それでどうやって回すかといえ、それはAIやデジタルだと。一方で、デジタルでやるから一律10万円を配るとか、一律減税しなくても、将来的にはワン・ツー・ワンで必要な人に必要なときに必要な手を差し伸べるサービスが可能になるはずだと。だから、そういう政府をつくりたいと。

私は公務員制度の担当なので、定員はどう充足するのだと随分質問を受けました。その

ときのアナログのソリューションは、給料を上げるのと処遇改善しかないのですよ。でも、ほかの業界全て給料を上げて処遇改善をするのだから、やるべきところはやっただけいいけれども、アナログで解決はしないのですね。だから、デジタルとAIを導入しないとこれは解決をしませんねと。ですから、定員を充足できればいいけれども、実員で回るようにするし、実員も下がってくると。

あとは、公務員の給料をちゃんと上げる。民間が上がっていて、名目経済の世界に入ってきているので、私が今、公務員制度改革で公務員の担当大臣で言っているのは、身を切る改革はテンションが上がらないからもうやめましょうと。国民の満足度を上げる、全体的なランニングコストは上げないもしくは下げる、でも、一人一人の公務員の皆さんの給料を上げる、そこでインセンティブ設計をちゃんと入れるということが、私の考えている行革のイメージです。身を切る改革は小泉政権、20年前のイメージだと思っているので、しかもインフレなので、名目経済の世界なので、もうこれはやめましょうと。ですから、公務員の皆さんは若干テンションが上がってきているかとは思っています。いよいよそういうフェーズに入ってきたかと思うのです。

AIも何でもかんでもはやりもののAIに乗る気はないけれども、最終責任は人が取って、いわゆるBtoCはハルシネーションがあるからきついいけれども、社内で使う分にはめちゃくちゃ効率が上がるのです。ですから、ここはちゃんとAIをやしましょう。今回のRSシステムも、私が言ったのは、5,000事業を人の目で見るとは大変ですね、取りあえずAIに読ませたらという話から始まっているので、それで本当にさっき武田さんが言ったのかな。根雪みたいなしよもない惰性で続けてくるものは自動的にあぶり出されますので、それはそれでやめていけばいいと。

ですから、最終的には縦割り、横割りも廃していく、それで国民の満足度を上げる、ワン・ツー・ワンの行政サービスを実現する。大きな政府か小さな政府かといえば、社会は複雑化していくので、行政は多分いろいろなことをやらなくてはいけない。でも、財政も人もリソースも限られているのだから、リソースは小さな政府で、役割は大きな政府で、それを実現するのがAIでありデジタルであるというのが私の考え方です。せっかくこんないろいろな有識者の皆さんがいるので、それを実現するために新しい行政改革がどうあるべきかといった視点もぜひ入れて御議論いただければと思います。

長くなりましたけれども、よろしくお願ひします。ありがとうございました。

○柴田次長 ありがとうございました。

それでは、お時間になりましたので、本日の会議はここまでとさせていただきます。本日はお忙しい中御出席いただきまして、誠にありがとうございました。