

第 60 回 行政改革推進会議 議事要旨

【開催日時】

令和 7 年 1 月 15 日（水） 17:30～18:30

【場所】

デジタル庁庁議室

【出席者】

副議長	平 将明	行政改革担当大臣
出席者	穂坂 泰	内閣府副大臣
	岸 信千世	内閣府大臣政務官
構成員	漆 紫穂子	品川女子学院理事長
	大橋 弘	東京大学副学長・大学院経済学研究科教授 ・公共政策大学院教授
	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 執行役員 (兼) 研究理事 シンクタンク部門長
	筒井 義信	日本生命保険相互会社 代表取締役会長
	土居 文朗	慶應義塾大学経済学部教授
	事務局	武藤 真郷
柴田 智樹		内閣官房行政改革推進本部事務局 次長
山口 最丈		内閣官房行政改革推進本部事務局 次長

【議事次第】

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

【配布資料】

資料 1 時代の変化に機動的・柔軟に対応する行政について

資料 2 E B P Mの推進に関する取組状況

資料 3 R Sシステムの機能改善・ A Iの活用

参考資料 1 令和 6 年秋の年次公開検証の取りまとめ（E B P Mの推進を担う人材の育成の在り方について）

参考資料 2 E B P Mの推進を担う人材の育成の在り方について

【議事の経過】

- 事務局の司会により、議事が進行した。初めに、事務局から資料1～資料3について説明があり、続いて、平行政改革担当大臣から、以下のとおり発言があった。

(平行政改革担当大臣)

- ・ EBP MやレビューシートでのA Iの活用は当然であり、行政改革においては、アナログ的な解決策と、A Iなどが出てきたときにおける抜本的に違う解決策がある。
 - ・ 新しい時代であり、そもそも劇的に行政改革ができるというタイミングにあって、フォワードルッキングな議論を是非お願いしたい。
- 次に、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)

- ・ A Iのような新しいツールや技術の活用も含め、そのようなものに耐えられる人間をどのように育てるかが非常に重要であり、行政改革の要ではないか。
- ・ 平成30年に各府省に政策立案総括審議官等が設置された際は、人材育成を進めていくことを主眼にEBP Mが導入された経緯があると思っており、これをしっかり進めていくことが大変重要。
- ・ 日本では、ややもすると投入量を競う政策等が多くある中で、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おり、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職員がしっかり持つことが重要。
- ・ 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た上で、場合によっては、行革事務局だけではなく、内閣人事局や人事院、各府省庁の人材部門が連携して進めていくことが必要ではないか。
- ・ A Iなどの先端分野を導入するときに、霞が関の人材だけで対応しようとするとう無理がある。専門性が足りない点を補完するために専門人材が入ってくることが非常に重要であり、全体の司令塔である内閣官房においても高度な専門人材の利活用が不可欠。
- ・ RSシステムに関して、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、また、見えることで良いプレッシャーもかかってくる。
- ・ レビューシートにおいて、問題であると思っているのは、目標が最終アウトカムになっていないもの、その方法で本当に効果が出るのかという点で問題が構造化できておらず

その方法で効果が出るのか深掘りをできていないもの、インプットとアウトプットがずれているなどしてその指標で本当に効果が測れるのかというものがある。

- ・ E B P Mを推進するに当たっては、インセンティブが予算獲得という目的にならないよう、事業を進めるための順番がすごく大事であることに留意したうえで、E B P Mを推進するためのインセンティブの見直しが必要。
- ・ 縦割りの問題がある中で、そもそも予算を取ってその政策を行うことが国家にとってどのような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感じる。
- ・ A Iはまさにこれからブレイクスルーになるのではないか。特に、官僚の仕事はルーチンワークが多く、そのようなものを機械に任せていくことで、省力化や時間の節約をすることができ、その空いた時間を人にしかできない政策の企画や立案に振り向けることができるかと非常に効果的。
- ・ A Iによってルーチンワークの負担を軽減して、ポリシーメイキングに能力や時間を割くことができ、ますますE B P Mを役立てる素地ができるという意味では、A Iの活用とE B P Mの推進は車の両輪である。
- ・ E B P Mの最初の一步として、政策や事業の説明能力の向上のためにE B P Mの発想を活用することが考えられるのではないか。政府の国民に対する説明能力の向上とE B P Mの推進を併せて進めていくことが重要。
- ・ 人材が霞が関の中で足りないということであれば、政策の中で優先順位の高いものを先に進めて、それに劣後するものは縮小や打切りにせざるを得ないという議論にもつなげていけるとよい。
- ・ A Iによって行政は大きく変わる。また、A Iの活用の目的は、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、国民との対話の4つを意識する必要がある。
- ・ A Iの活用で政策の質の向上を図り随時アウトカムに近づいているかA Iが判定することでP D C Aを回しやすくなり、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が短くなることを期待。また、働く職員が社会が変化したのかについて担当した業務のフォローアップができ、それをモチベーションにつなげることで、行政の質を上げていくことができるのではないか。
- ・ 最終的には人事制度とうまくつなげることができないか。試行的に一部実施するなど、人事制度とのリンクも考えていくことが重要。

- ・ 旧弊を見直すという点から、施策の新陳代謝は一定程度必要。政策の質を高めるためには、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、見直しの場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うるので、新しい行政改革のアプローチをとる場合でも新陳代謝は一定程度必要。
- ・ 今回、行政改革思考を従来型から転換したという点は、極めて重要なポイント。企業と同様に、単純なコストカットではなく、しっかりとPDCAサイクルを回していくという視点が行政改革に織り込まれてきたことは評価。
- ・ EBPM人材の育成について、成功体験を現場の行政官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することが重要。また、その際、各部局の幹部のコミットメントが不可欠であり、人事の評定に組み込むことも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。
- ・ EBPMの取組が、国だけではなく地方公共団体にも浸透していくことを期待。ノウハウを言語化・体系化・共有化することが重要。また、好事例を収集して、地方公共団体同士が横展開しあっていくことも重要。
- ・ 日本政府が集めるデータや、PDCAのサイクルの時間軸について、ほとんどが月次であり、極端なことをいえば2年前の数値が出てくる状況であり、この状況下で日本が世界と伍して戦うためには、コンピューターの処理をしている中で、リアルタイム処理の割合が年々増えていくことが一番分かりやすいKPI。
- ・ 見える化を進める際には、いつのものが今見えているのかという点を是非KPIに入れてほしいと思っており、これを極力短くしていくことが戦略的ではないか。
- ・ AIやDXはやり方やツールであり、これらがアップデートされていくことは非常に重要である一方で、それらを使用する人がどうなのかという点に引き続きフォーカスを置いていただきたい。
- ・ なぜこの会議が行われているかといえば、良い国にする、国民のために、ということがあると思う。そうなったときに、それを作る各府省庁の職員やこの会議の出席者を含めた関係者全員が良い状態であることが重要。
- ・ 本日の資料には、コミュニケーションという言葉が多く書かれているが、コミュニケーションに力を入れるのであれば、AIやDXへの予算と同時に、人材育成にも政府として是非力を入れてほしい。

- ・ E B P Mの推進について、A Iなどのデジタル技術の活用と併せて、将来的には各府省庁の事業評価だけではなく、地方公共団体、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で、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。
- ・ この行政改革推進会議で、アナログなボトルネックを解消していくような議論ができれば、最適化の議論が色々な形でより進むことを期待。
- ・ 令和6年秋の年次公開検証の場で、平大臣から地方公共団体の取組を他の地方公共団体にも展開していくべきというコメントがあったが、このような情報提供を国が後押しすることについては、非常に心強く思う。
- ・ これまでの行政改革がどちらかといえば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であり、それが新たな行政改革へのアプローチであるという点について強く共鳴する。
- ・ 世の中の動きや技術開発の進展は非常に速く、そのようなものと連動したD XやA I化の取組をしっかりと政策立案に取り入れていくことが非常に重要。不確実性が高まる中で、国民経済や社会を守るための政策の実行に躊躇があってはならない。
- ・ 政策の効果が必ずしも完全には予見できるわけではない中では、政策が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。不確実性がある中でも、様々な政策的な選択肢を知恵を絞って出しながら、より効率的な選択肢を探していくような取組が今後の政策立案あるいは評価において重要。このような状況下の政策立案手法として、ロジックモデルが存在する。
- ・ 行政は間違いを犯さない、無謬であるというわけでは必ずしもなく、どちらかという通常に質を高めていくという点で、資料1の内容は行政改革の考え方を根底から変えていくもの。
- ・ 政策立案は評価と一体であるため、これらを短いサイクルで回しながら、P D C Aの中でもチェックとアクションのリンクを強くしていくことが求められ、それがまさにE B P Mの推進なのではないか。
- ・ E B P Mの推進の取組は、行政改革推進本部が中心に取り組んでいるという認識だが、内閣府のE B P Mアクションプランや総務省の政策評価といった取組もあり、こうした取組が屋上屋を架すのではなく、相互に補完的な関係として整理されることが重要。

- ・ 相互に関連しあう事業を見るに当たり、RSシステムを使うことで、あるいは機能改善をすることでDXやAIの取組をさらに政策立案の中に取り込んでいくことが重要。
- ・ EBPMあるいはDX、AIの取組の先には、政策を通じて国を良くしたいという公務員の思いがある。政策立案に当たり、単に民間委託してよしとするのではなく、政策立案における行政の職員の人材育成と能力向上をつなげながら、民間ではできないようなことが公務員であればできるという魅力を作り出すことが最終的な目的ではないか。
- ・ 行政事業レビューやEBPMの取組について、作文をするものだと思っている職員は多いが、そうではなく、良い政策を作るプロセスそのものであり、創造的コミュニケーション行為であるという点について政治が強いメッセージを出していくことが重要。
- ・ 行政がボトムアップで取組を進めていくのが行政改革であると思う一方、トップダウンで政治そのものが、例えば補正予算が初めに総額ありきではないところまで議論し、メッセージを発信していただきたい。
- ・ 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い場合や、行政は間違っただけというよりは行政側からは言いにくく、政治側からのほうが言いやすい場合があると思うので、お互いが言いにくいことを行政改革推進会議として色々な場で発信していくような、議論だけでなく社会へのメッセージについても分担しながらできるとよい。
- ・ AIの導入やEBPMの推進を行うに当たって、行政の無謬性神話だけではなく、一時的に護送船団方式からも脱却する必要。全員がついてこられない限りは進めないとする、進みたい人にとっては足かせでしかない一方、いつまでも救われない人を作ってはいけないので、一時的に護送船団方式を脱却すべきではないか。
- ・ AI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、職員も根気強くAIを育てていく必要がある。

○ 次に、穂坂内閣府副大臣から、以下のとおり発言があった。

(穂坂内閣府副大臣)

- ・ AIが導入されて効率化される一方、人や予算が削られる状況で、現状の目標で本当に行政が走れるのかというと、ちぐはぐになってしまう。まずはしっかり目標設定を行うことが重要。

- ・ K P Iについて、様々な指標をE B P Mやレビュー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し、それによって国全体がより良くなっていくことが必要。

○ 次に、岸内閣府大臣政務官から、以下のとおり発言があった。

(岸内閣府大臣政務官)

- ・ 予算取りに終始せず、政策の効果までしっかりと評価軸に組み込めば、最終的に国民に説明をする段階でも説明しやすくなると感じた。
- ・ 地方公共団体や地方行政については、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、まず前に出て、できないところが出てきたらそれをどのようにすくっていくかというように、考え方を考えていければよいのではないかと。

○最後に、平行政改革担当大臣から、以下のとおり発言があった。

(平行政改革担当大臣)

- ・ 新型コロナウイルス感染症の流行の際、行政の縦割りも問題であるが、自治体、都道府県、国という横割りも問題であるという意識があった。デジタルやA Iを導入する際、どのように縦割りのみならず横割りも排して国民とパブリックが直接つながれるかという視点を持つべきであり、そのために標準化やクラウド化が必要。
- ・ デジタルガバメントやガバメントクラウド、マイナンバーカードが当たり前になってきた中で、今度は生成A Iなどが現れてくる世界になっており、行政改革はどうあるべきか考えるべき。
- ・ 目指すべきは、縦割りと横割りを排しつつ、人を採れないのでランニングコストを下げること。そのような中で回すにはA Iやデジタルが必要。将来的には、必要な人に必要なときに必要な手を差し伸べられるサービスが可能になるはず。
- ・ 行政の定員はどう充足するのかという点について、アナログのソリューションは給料を上げることと処遇改善をすることしかないが、ほかの業界も全て給料を上げて処遇改善をするので、アナログでは解決しないので、デジタルとA Iの導入になる。
- ・ 身を切る改革はもうやめて、国民の満足度を上げて、全体的なランニングコストを下げつつ、公務員の給料を上げ、その際にインセンティブ設計をしっかりと入れるということが行政改革のイメージ。

- ・ RSシステムについて、約5,000事業を人の目で見るとは大変であるため、とりあえずAIに読み込ませると、惰性で続けている事業は自動的にあぶり出されてくるので、そのようなものはやめていけばよい。
- ・ 社会は複雑化するため、行政はおそらく色々なことに対応しなくてはならない一方、財政も人もリソースも限られているので、リソースは小さな政府で、役割は大きな政府ということを考えており、これを実現するのがAIでありデジタル。

(以上)

(文責：行政改革推進本部事務局 速報のため事後修正の可能性あり)