

# デジタル時代における 今後の行政改革の基本的方向性 (仮)

令和2年6月26日

内閣官房行政改革推進本部事務局

「行政組織集中レビュー」中間報告（案）

本中間報告は、行政組織集中レビューとして令和2年1月から5月にかけて行った有識者ヒアリングの結果を整理したものです。

今後、本報告に対する各方面からの意見聴取等をさらに行い、本年夏を目途に内容を更に拡充していくことを予定しております。

本報告をご覧になった皆様方からの忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

<ご意見提出先>

g.DX.z3w@cas.go.jp

## 中間報告目次

1. 基本的な問題意識	p.3
2. 行政に求められる「変化への対応」 ...Society5.0時代を見据えて	p.5
3. デジタル時代における「変化への対応」 のための行政改革	p.9
4. デジタル行政改革（ガバメントDX）の進め方 ...中長期を見据えつつ、足下から	p.11
参考資料	p.13

# 1. 基本的な問題意識

デジタル技術の活用に伴う社会経済の不連続的な変化に、行政は対応できているか？

スピード感についていくことができているか？ 技術革新を支援できているか？ 技術革新を妨げていないか？…

⇒ 確かに、いくつかの個別行政では、変化への対応が模索されている。

しかし、来るべきSociety5.0時代も見据えると、小手先の個別対応を超えて、社会経済の変化に対応した行政の組織・政策プロセス全般の基本構造を再構築する行政改革(=ガバメントDX※)が必要な段階となっているのではないか？

※DX：デジタル・トランスフォーメーション。業務プロセスでのICT利用にとどまらず、ビッグデータやAIなど革新的デジタル技術により生じる社会経済の変化をとらえ、組織の戦略や編成の在り方を抜本的に見直すこと



そもそも行政改革の原点は、

①変化への対応、②総合性の確保、③簡素化・効率化、④信頼性確保（第2次臨調第三次答申〈昭和57年7月〉）

ではなかったか？

⇒ 近年の行政改革で、①変化への対応は十分意識されていたか？

定型業務にデジタル技術を活用することにより、国民の負担を軽減したり、職員が企画立案に専念できるようにしたりするための業務改革も重要だが、それらはSociety4.0時代における改革の深掘りであり、その先の時代の変化を視野に入れた新たな改革に踏み出すべきではないか？

## 近年の行政改革の主な取組

- ・ 政策調整機能の強化  
(府省の大括り再編、内閣機能強化等)
- ・ 政府のスリム化  
(民営化・アウトソーシング等)
- ・ 行政事務の効率化  
(システム化、手続オンライン化等)
- ・ 公平性・透明性等信頼確保  
(情報公開、行政手続法、公文書管理等)

## 社会経済が直面する急激な変化

- デジタル化による社会経済の不連続的な変化
- ・ リアルタイムデータを活用した新しいビジネスモデル
- ・ 社会経済活動の範囲・主体・枠組の流動化・多様化  
(プラットフォームが登場。企業がビッグデータを活用して個人に合わせたサービスや公共的サービスまでも提供、シェアリングエコノミーの拡大等)
- ・ 社会のルールやモラルのミスマッチ  
(知らず知らずに自分の情報が利用されたり、自分の意思決定が誘導されたりすることや、AIの普及への不安等)
- このほか、経済のグローバル化の徹底、人口の減少、家族関係の多様化、気候変動による災害激甚化など



- 「with/afterコロナ」で、間違いなく、このような社会経済の変化がさらに加速。
- 行政が変化に対応できなければ、国民への責任を果たせなくなる。このため、諸外国の行政も、変化への対応に注力している。
- 今こそ行政は、危機意識を持って、今般の困難を逆にチャンスへと転化する新たな行政改革(ガバメントDX)に踏み出すべき

## 2. 行政に求められる「変化への対応」…Society5.0時代を見据えて

### 【求められる行政】

- 【1】  
変化に遅れない・変化を先取りする  
行政の実現
- 【2】  
民間の価値創造力を行政に注入して  
行政サービス向上
- 【3】  
デジタル時代の課題に対応した  
国民の信頼の確保

Society5.0時代までを念頭に置いたとき、今後、行政対象となる社会経済にどのような変化が想定されるか

- ・デジタル技術の進歩の加速化
- ・リアルタイムデータ、自動分析等で意思決定迅速化
- ・個々の消費者に最適化された財・サービスの提供
- ・経済圏の拡大、業種を超えた産業構造の大転換
- ・デジタルプラットフォーマーのプレゼンスの拡大
- ・個人やベンチャーが業種や規模に関わらず参入
- ・データによる監視、個人の峻別や意思の誘導の懸念
- ・AIの活用的一般化による判断のブラックボックス化
- ・デジタル技術のある者となない者との格差が拡大

### 新型コロナウイルス感染症対策で、求められる行政を一部先行実施

⇒withコロナの実績を、諸外国とも比較しつつ検証し、afterコロナにつなげるべきではないか

(先行実施の例)

- ・基地局やGPSによるリアルタイム情報を活用した国民の行動分析・政策の実証
- ・プラットフォームを活用した教育コンテンツの提供、個人調査（予防行動や発熱の状況等）

# ○「求められる行政」として想定されるイメージ

## 【1】変化に遅れない・変化を先取りする行政の実現

○ゴールベースの政策決定(行政は結果にコミット、トライアル&エラーでゴールを実現)

○行政によるリアルタイムデータの活用、AI等を活用した分析・活用能力の向上

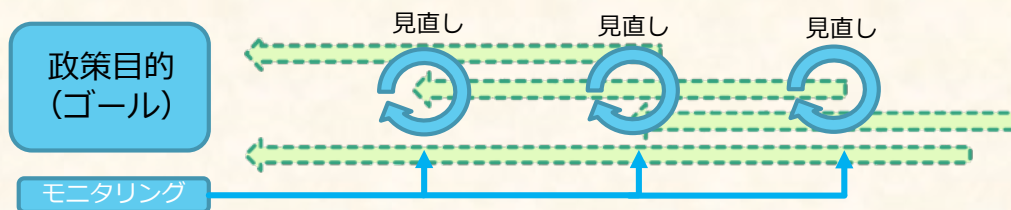
＜現状＞  
技術進歩のスピードと政策立案・  
変更のスピードのミスマッチ

(政策誘導が機能しなくなる？民間の創意工夫を阻害する？等)

＜対応例＞

- ・ 政策のゴールを設定。それを実現するための課題を細分化し、可能な課題から逐次対応。効果を見ながら、随時必要な軌道修正（アジャイル型）
- ・ 法令ではゴールを縛り、行政手法や民間に求める対応の縛りは柔軟に（状況に応じて行政手法は弾力的に変更、法令の水準を満たすための民間の創意工夫促進）
- ・ 非制約的な行政手法の導入・活用（ナッジ、アーキテクチャ）

等



当初から全て設計し切るのではなく、  
検証・フィードバックの反復により  
政策の作り込みを行っていく

データを活用して達成度合いをリアルタイムに把握・分析  
→ 達成状況に応じて、行政手法を弾力的に緩和・変更等

＜更なる検討課題（例）＞

- ・ 行政によるトライアル&エラーへに対する国民の理解の確保
- ・ 政府によるデータ収集の改善（データを利用する政府自身の信頼向上、多数のデータの活用による精度確保とプライバシー確保のバランス、国民や事業者等の報告負担の軽減、データを利用されることへの不安の解消等）
- ・ 政策立案のプロセスの見直し（政策とモニタリング（データ確保）を、一体的に設計するようになる等）
- ・ 政策立案、データ収集、モニタリングのサイクルの確立（例えば、ある行政サービスを通じて集めたデータを、次の行政サービスの立案に活用することも）

等

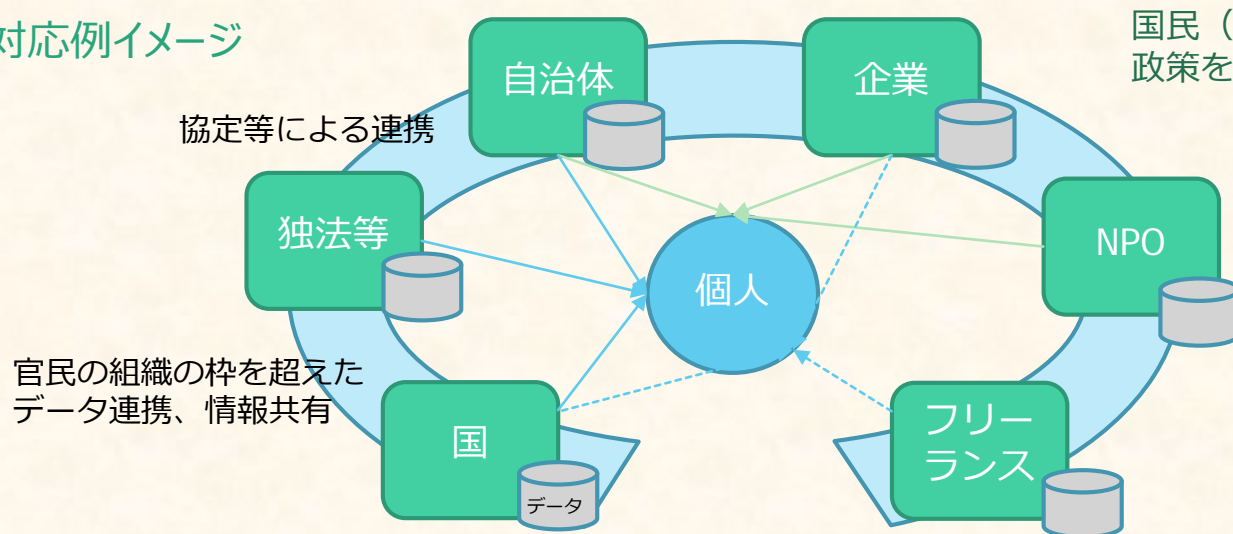
# ○「求められる行政」として想定されるイメージ（続き）

## 【2】民間の価値創造力を行政に注入して行政サービス向上

○行政サービスの提供で、民間デジタル・プラットフォーマーなどと分担・連携（行政丸抱えからの脱却）

○個人に対する行政のアプローチ強化（申請を前提としないプッシュ型サービスを充実、世帯から個人へ）

### 対応例イメージ



国民（個人）のニーズを起点に  
政策をデザインし、サービスを提供

オープンイノベーションにより困っている人に、最適・最高のサービスを、迅速に提供

～データの連携・共有

～官民間わらず、得意とする主体が提供  
(データ活用を行政が独占しない)

- ・行政機関の公平・公正さ
- ・現場のニーズ把握力
- ・プラットフォーマーの高いデータ収集・分析能力のベストミックス

～個人に必要なサービスを柔軟に提供  
(ビュッフェ型)

**「個人に合わせた」×「公平で公正な」行政サービス  
データを活用して、プッシュ型で行政サービスを提供**

### <更なる検討課題（例）>

- ・官民連携のための原則の確立（責任・リスク、透明性、サービスの質の確保、共通のひな形の作成・公表等）、各主体のインセンティブ確保
- ・情報管理・情報保護（官民で異なる規律を民間が公的業務を担うことに伴い統一、国境を越えたデータ活用への対応等）
- ・行政と国民のコミュニケーションの充実（本当に困っている個人と行政の繋がりの確保、「世帯」を通じた行政と個人の繋がりの有効性の低下への対応、国民の安心を確保するリスクコミュニケーション等）
- ・データの利活用促進（データフォーマットの統一、データの所在情報の整備、オープンデータ化の促進（皆で判断・使い道を考える）、コンプライアンス問題への対応（オープンデータ化の心配の解消）等）
- ・行政の意識改革（行政サービスの独占から民間との連携への意識転換）、行政におけるデータ人材の確保

# ○「求められる行政」として想定されるイメージ（続き）

## 【3】 デジタル時代の課題に対応した国民の信頼の確保

○デジタル時代の懸念に対応した官民の活動ルール等の整備（公平性と正当性の確保）

○あらかじめリスクを想定し、それに備えるリスク管理（ゼロリスクを志向すると改革が停滞）

### <デジタル時代の懸念の例>

- ・ AIによる事故が発生した時の責任関係？
- ・ AIを活用した人物評価が、社会全体の行動様式を画一化・固定化することにより、逆にイノベーションを阻害？
- ・ AIによる個人の分析や意思誘導に対する不安？
- ・ デジタル技術を活用できない者の不利益発生？
- ・ 政策決定が、AIの活用で、政府自身にもブラックボックス化？

ナッジを活用した結果は、個人にとって望ましいものとなっているか？ 等

### <対応例>

- ・ 被害や不利益を被った個人の救済システム・体制
- ・ 個人情報情報の活用やその際のアルゴリズムの透明性確保等に関するルールの整備
- ・ あらかじめ問題発生時の対応マニュアルを準備
- ・ デジタル技術を活用できない者に対するサポート確保
- ・ AIを活用した政策過程等において、敢えて人間を介在させる（ヒューマンインザループ）
- ・ 政策の立案・実施過程のログの記録
- ・ 官民のオープンな議論の場の設置
- ・ 政策決定過程や新たな行政手法の実施状況等に関する事後評価・異議申立を充実 等

### <更なる検討課題（例）>

- ・ 企業にAI等の活用を透明化させることと経営上の秘密保持とのバランスの確保
- ・ 国民の政策の選好データがリアルタイムで得られるようになった時代における行政の民主的で公正な意思決定の在り方
- ・ デジタル時代における行政の監視や国民の救済を確保するためには、立法（政治）、司法はどうあるべきか
- ・ デジタル時代におけるメディア、研究者、NPOその他国民からの行政のチェックや評価を確保するための行政の情報発信の在り方 等



### 3. デジタル時代における「変化への対応」のための行政改革

- デジタル時代における変化に対応して「求められる行政」を実現するためには、public（公共性）とは何かということを不断に問い直し、その中における行政の役割を踏まえて、行政組織・配置、人材管理に及ぶ幅広い行政改革に取り組んでいくことが不可欠ではないか
- 行政組織等の改革は、行政手法等の見直しの後追いとなるものではなく、組織体制の検討から考えることも重要ではないか

変化への対応

例

- 行政（国・地方）の担う業務の範囲や官民分担の見直し（民間の価値創造力を活用）
- 産業構造や国民ニーズの変化に対応した組織見直し（現行の縦割り組織の見直し、組織改編の柔軟化、府省・部局を超えたデータの共有で縦割り行政排除、特定の分野で急に進展した技術革新にも迅速に対応できる柔軟な体制）
- リアルタイムデータを前提とした施設・危険物等の管理・監視体制の確立
- デジタル時代の問題対応や救済を担う第三者的体制、行政評価体制の整備（人事、文書、会計等の官房機能に「情報・データ管理」を追加）
- ガバメントDX体制の確立、人材の確保・育成（各省における推進体制とその連携を担う政府横断的な中核体制を整備、改革の現場では若手を登用して実験的に試行、民間人材も柔軟に登用して、アイデアを迅速に具体化）

#### <更なる検討課題（例）>

- ・ 政府内のデータの共有、一体的活用のための工夫（例えば、府省間における情報共有のための体制・仕組の整備。自治体内や国地方間、行政・司法・立法の間の情報共有・連携。各省→県→市町村のレイヤーごとの情報保有からの脱却等）
- ・ 職員の人事制度全般の見直し（例えば、事務官と技官の壁の撤廃。データサイエンス枠の新設など採用枠の見直し。複数の職場で勤務するなど働き方・働き場所の流動化。人事評価の見直し。デジタル時代における変化への対応についての問題意識の浸透等）
- ・ AIシステムの監査など部内育成や外部人材確保が困難な業務における対応（例えば、民間の認証制度等の活用等）
- ・ 民間の優秀なDX人材の確保・活用のための工夫（例えば、登用に当たっての人材の評価。民間人登用により政府の正当性・公平性が疑われないような手続・仕組。官民出身の職員が自由に議論できる場の設定等）
- ・ 各省間・各省内の横串となるような効果的なガバメントDX体制の検討（諸外国の金融機関のDX体制なども参考に検討）
- ・ 文理区別なく順応できる子供を育成する観点から行う教育分野の改革や指導者教育

○また、これまで行われてきた総合性の確保、簡素化・効率化、信頼性の確保のための行政改革についても、デジタル時代に対応するため、一部手直しを行う必要があるのではないか

変化への対応  
×  
従来からの  
総合性の確保  
簡素化・効率化  
信頼性の確保  
の手直し

例



- 企画と実施の再融合・連携強化、モニタリング機能充実により P D C A 迅速化
- アウトソーシング・法人化した業務も含め、デジタル技術の活用で 業務手法と担い手を見直し（政策の担い手から受け手までの事務や負担を全体として効率化・最適化）
- 人間がやる領域を減らすという視点からのリソース配分の適正化。また、変化への対応のための 一時的なリソース増を柔軟に（変化を先取りした組織の準備、旧行政手法を残しつつ新行政手法を並行的に試行、民間のデジタル人材の登用など）
- 体制が縮小し、変化への対応が困難になっている 自治体に対する国の支援強化（システム、人材、統一すべき基準等）、国地方の役割分担の見直し
- 意識せずに誘導されるナッジ、アーキテクチャを行政利用する場合のルール整備（情報開示や説明責任確保等）

#### <更なる検討課題（例）>

- ・ 各省庁自らによる業務の棚卸しの実施（業務ごとにかかっている時間・費用を地方自治体や民間分も含めてトータルで把握（国直轄の実施業務は少ないので、委託先等を含めた全体で見直し））
- ・ 政府における業務改革の進め方の工夫（例えば、組織を定期的に敢えて機能別組織から事業別組織に作り変え、その度に不要な部分をなくす。データ利活用の訓練の一環で、ニーズがない行政サービスを探す等）
- ・ 将来的にも人間が担うべき仕事の見極めて、日本の従来の行政の強みを活かした人と機械のハイブリッド型の意思決定システムを構築（例えば、手続の公平性の確保、国民との双方向のコミュニケーション等の仕事には、将来的にもリソースを確保）
- ・ デジタル時代にふさわしい予算作成・執行の在り方
- ・ 人口減少を踏まえたリソース配分の在り方（例えば、人口当たり公務員数を維持するか否か。スリム化を行う場合に、非常時の対応要員をどう確保するか等）

## 4. デジタル行政改革（ガバメントDX）の進め方…中長期を見据えつつ、足下から

### <基本的な考え方>

○ 改革の目的（どのような国を目指すか）を明らかにして国民と共有

…Society5.0で掲げられる「人間中心主義」の考え方を深掘りして、どのような国を目指すか、行政はどうあるべきかを具体化

…改革の成果を、国民に常に発信し、その理解を得ながら推進

○ デジタル技術の導入状況は行政対象によって大きく相違しており、一律の対応ではなく、導入の進んでいる／導入が強く求められている行政分野から速やかに改革に着手して、成果を横展開

⇒シート12参照

○ 改革は、政府目線ではなく、国民目線で

…サービスの提供の観点からは、官・民という提供主体の区分は意味を持たない。個々の国民、事業者から見て、本当にサービスがよくなるか、安心できるかを追求

○ 当面の推進体制を整備し、幅広い人材から構成される「民間人レビューチーム」で推進状況を随時検証

…新たな取組であり、状況に応じて改革のアクセルとブレーキを的確に

### <更なる検討課題（例）>

・デジタル時代における立法、司法との関係の整理も重要な論点（民主的統制、事後救済の在り方、立法・司法のDXへの期待、デジタル技術による行政の専門性・合理性の強化に対応した行政と政治の関係、行政の政治応答性の在り方等）

・各府省にガバメントDXが浸透し、本気で取り組むこととなるための仕掛けの検討

# ○進め方のイメージ

## 第1ステージ

### ○当面の推進体制を整備して、政府の組織や政策プロセスを改める**ガバメントDXに着手**

(「べき論」にならぬよう事例研究から帰納的に。取組を通じて政府職員の啓発も)

※例えば、民間DX促進の観点から行われている**デジタル規制改革**の対象となっている行政分野（リアルタイムデータの把握、活用等が進んでいる分野）を入り口として、当該分野における行政の役割、行政組織・配置、人材管理に及ぶ幅広い改革を、政策の決定から執行の現場までプロセス全体について検討

※例えば、新型コロナウイルス感染症対応の経験を踏まえ、今後、官も民も「**対面を前提としない仕事の仕方**」に移行せざるを得ないことを切り口に、押印、書面等の見直しに止まらず、デジタル技術を活用して規制等の行政手法や行政手続を再構築し、その結果の行政組織・配置等への反映を検討

### ○それらと並行して、国民や民間企業の利便性の向上や行政の効率化のために進められてきたこれまでの**行政手続のオンライン化等の積み残しの課題を一掃**

※その際には、業務をエンドツーエンドで見直す、申請者が同時期に行わなければならない全手続を一体的・府省横断的に見直す、手続の検索から申請に至る申請者の一連の行為が分断されないようにする。既存の非効率な仕事を引き継がない、機械による業務実施やデータを活用した業務実施を前提に見直す、これまでに蓄積されたデータを利活用するための電子化や形式の統一、ワンストップ化・ワンズオンリー化等を検討

※また、再び新型コロナウイルスが流行することに備える観点から、今回の対応でボトルネックとなったデジタル化の課題の洗い出しを行うことは、デジタル化を進める原動力ともなり、効果的



## 第2ステージ

### ○第1ステージで着手した**ガバメントDXの成果を、他の行政分野に横展開**

※例えば、デジタル化が進んでいる分野、情報保護等の問題が発生した分野、新技術の実証等が進められている分野等への横展開を検討

※全国一律ではなく、地域を限定して先行的に実施することも検討

#### <更なる検討課題(例)>

- ・デジタル技術を活用した改革についてこられない国民や事業者への対応が重要だが、そこにあわせたスケジュールでは全体が停滞(例えば、期限を切って大胆な補助を行いつつ、全体の改革は進めていく発想が必要)

# 參考資料

# 資料 1 検討の経緯

## 令和元年

- 1 2月 デジタル規制改革に関する提言（党行革本部）を踏まえた、「新たな行政手法に対応した組織・配置の見直し」、について検討指示

## 令和2年

- 1月 有識者から個別ヒアリング 【次ページ】  
・行政改革推進会議の有識者、行政のデジタル化の有識者等（14人）
- 2月 有識者ヒアリング会合（3回開催）
- 4月 有識者追加WEBヒアリング（3回開催）
- 5月 中間報告案を有識者に確認（メール・WEB）→中間報告公表
- } 各回4～5人の有識者を3回  
にわけて開催



今後、本年夏を目途に

最終報告の整理

民間人レビューチームの設置

新たな機構定員管理手法を整理

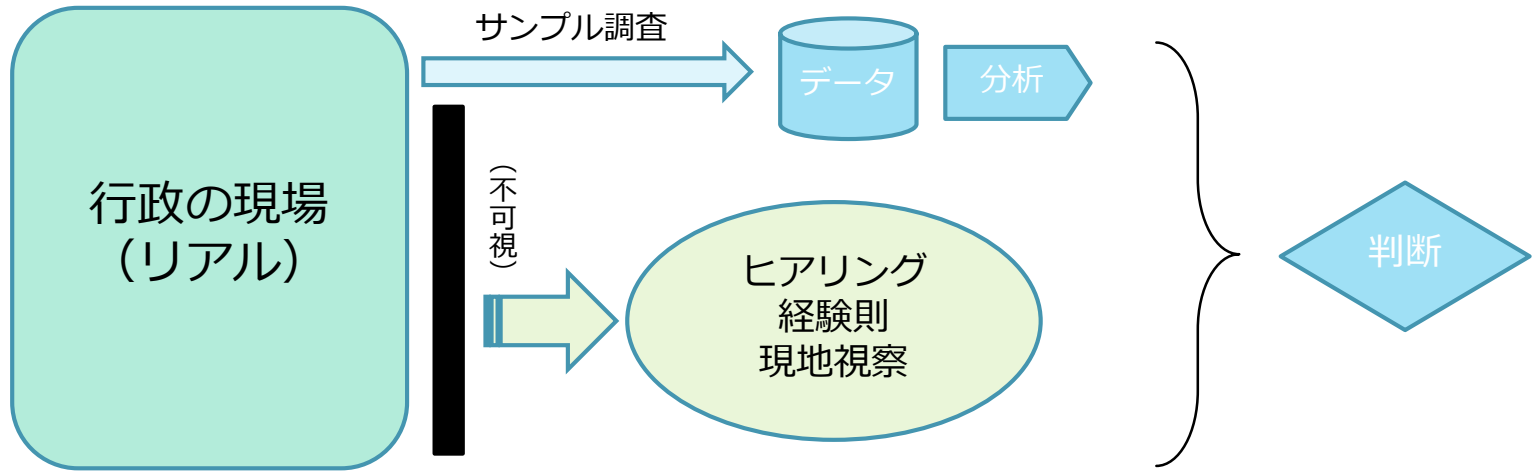
## 資料2 ヒアリングにご協力いただいた有識者

秋池 玲子	ボストンコンサルティンググループマネージング・ディレクター&シニア・パートナー
石田 恵美	弁護士・公認会計士（日比谷見附法律事務所）
伊藤 伸	政策シンクタンク構想日本総括ディレクター
伊藤 芳彦	株式会社三菱総合研究所コンサルティング部門副部門長
大屋 雄裕	慶應義塾大学法学部教授
亀井 善太郎	PHP総研主席研究員、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任教授
佐藤 主光	一橋大学国際・公共政策大学院教授
穴戸 常寿	東京大学大学院法学政治学研究科教授
武田 洋子	株式会社三菱総合研究所政策・経済研究センター長、チーフエコノミスト
土居 丈朗	慶應義塾大学経済学部教授
南雲 岳彦	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社専務執行役員
原田 久	立教大学法学部教授
森 亮二	弁護士（英知法律事務所）
山本 龍彦	慶應義塾大学法科大学院教授

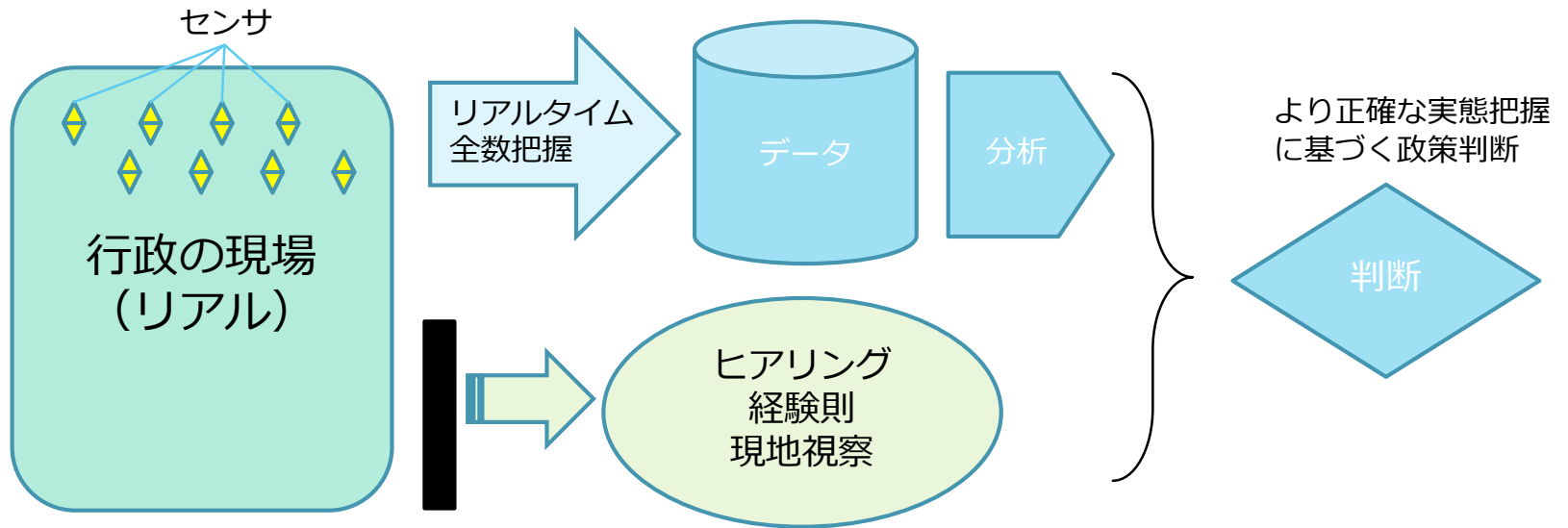
（五十音順）

# 資料3 デジタル技術を活用した行政の将来像（イメージ）

【現状】



【将来像】



①リアルタイムデータによる実態把握

②データの分析・活用能力の強化

③データと現場力の融合による政策立案の高度化

④行政内部のDX

⑤行政手続デジタル化、制度・規制のDX



# 資料 4 ① 行政のデジタル化の進展のイメージ

デジタル化による省力化  
(リアルタイムデータ把握)

DXによる新付加価値創出  
(データ連携・データ活用)

Society5.0時代の  
行政の役割の再定義

○AI・RPA活用等

○デジガバ計画等

デジタル化による  
行政の効率化

○オープンデータの促進

行政活動

○規制の執行体制の見直し

○政策立案高度化  
(データ共同利用、EBPM、ナッジ)

デジタル化による  
行政の高度化

○農水省共通申請サービス・MAFFアプリ  
○中小企業庁中小企業支援プラットフォーム  
○国土交通データプラットフォーム

民間の活動領域の拡大に応じた  
行政の役割の変化？

- 縦割り構造(業法、組織)の柔軟化
- 政策立案高度化(官民クラウドワーク型)
- デマンドチェーン型の公共サービス提供
- 事後救済のあり方の検討

デジタル  
規制改革

既存の規制

- コード・アーキテクチャに対する規制のあり方
- OAIの進展による責任分配の問題
- 国境を越えた活動に対する執行の問題

○官民オープンデータを活用した社会課題解決  
Ex) Code for Japan

データ連携

民間活動

○高圧ガス・スーパー認定事業所

○ETC2.0を活用した特殊車両通行制度

○ドローン・センサーによる測量、点検

○自動車の完成検査の合理化

○企業保有データの共有・利活用  
→金融機関取引履歴の共同DB化  
(マネーロンダリング対策)  
→電力スマートメーターを活用した配達経路策定  
→ドライブレコーダーを活用した自動車保険算定

デジタル化の進展に伴い  
新たなマーケットが出現  
Ex) FinTech、MaaS、Faas

○「業」を前提とした産業構造からの転換

サービス提供の  
新たな担い手の登場  
Ex) シェアリングエコノミー

# 資料4② 新型コロナウイルス感染症対策で見られたデジタル技術の活用

デジタル化による省力化  
(リアルタイムデータ把握)

DXによる新付加価値創出  
(データ連携・データ活用)

Society5.0時代の  
行政の役割の再定義

