

AIが浸透した時代の行政サービスとは アンビエントAI、オラクルAIは実現するか



毛利一貴



中島雄仁

CONTENTS

- I はじめに
- II 2.0 (アンビエント) 段階の実現：プロセス自律化
- III 3.0 (オラクル) 段階への挑戦：政策共創とガバナンスの設計
- IV まとめと今後の課題

要約

- 1 本稿は、AIを活用した行政サービスの進化を3つのフェーズで展望する。まず、AIが業務の裏側に溶け込み、住民が意識せずとも先回り支援を受けられる「アンビエント社会 (2.0)」が到来する。これにより、住民は雑務から解放され、行政は定型業務を縮減し、対話や政策形成といった高付加価値業務へリソースを再配分できる。
- 2 さらに、AIが政策・制度設計の選択肢を提示する「オラクル社会 (3.0)」へと進化する。AIが複雑な課題に対して複数のシナリオをシミュレーションし、人間はAIとの対話を通じてその提案を吟味する。これにより、行政の意思決定サイクルは劇的に高速化し、データに基づいた質の高い政策形成が可能となる。
- 3 この進化を実現するため、地方公共団体の組織も段階的に再編される。2.0段階では既存組織にデータ連携機能が付加され、3.0段階ではAIと協働するための組織体制として、AIの提案を政策言語に変換する〈翻訳機能〉、アルゴリズムを監査する〈ガバナンス機能〉、住民との合意を形成する〈信頼機能〉という3つの専門機能が不可欠となる。
- 4 しかし、AIが政策立案に深く関与するようになるほど、そのリスクはより複雑かつ根源的なものとなる。〈「翻訳」機能〉の中立性、〈「ガバナンス」機能〉の独立性、〈「信頼」機能〉における参加の形骸化といった組織的課題に加え、AIへの過信が人間の批判的思考力を奪う問題や、AIスコアによる社会的排除といった人権侵害リスクにも向き合う必要がある。したがって、AIの能力を最大限に引き出すと同時に、そのリスクを統制する仕組みの設計が不可欠となる。

I はじめに

1 AIと共創する未来への期待

近年、人工知能（AI）の進展は目覚ましく、私たちの社会のあり方を根本から変える力を持つ。民間企業における活用が先行する一方、行政サービスの分野においても、その活用が現実的な選択肢として視野に入ってきた。特に、少子高齢化による労働力不足や多様化・複雑化する住民ニーズ、そして厳しい財政制約といった構造的課題に直面する日本の地方公共団体にとって、AIは単なる効率化ツールにとどまらず、公共サービスの質そのものを飛躍的に向上させ得る。

本稿では、AIが行政サービス、特に住民に身近なライフイベントにかかわる手続きや教育・学習、モビリティといった領域に浸透した未来を構想する。ここでは、AIが日常業務の裏側に溶け込み、住民一人ひとりの状況を先読みして支援する「アンビエント社会（2.0）」が実現し、さらには、AIが政策立案のパートナーとして人間と協働する「オラクル社会（3.0）」へと進化していく。

2 本稿の目的と構成

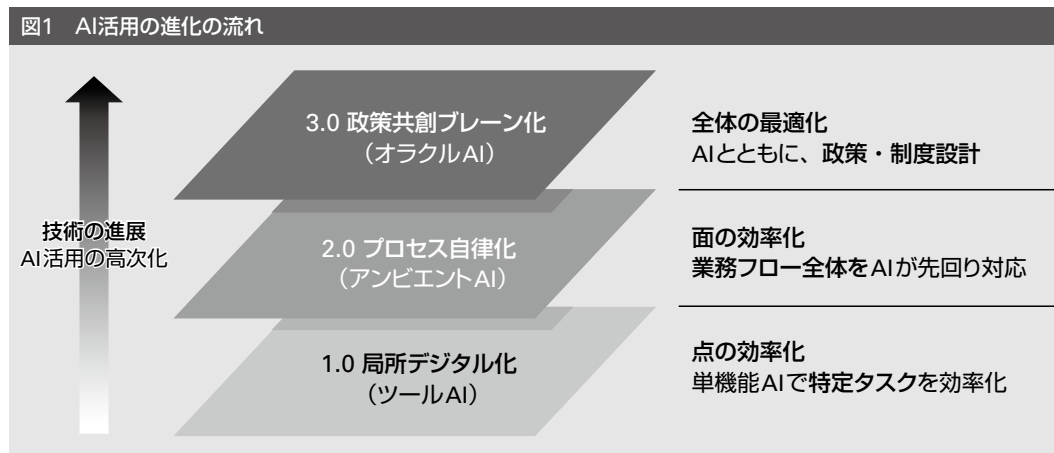
本稿は、AI活用の進化の流れ（1.0→2.0→3.0）を、具体的なケーススタディを交えて提示し、その実現に向けて地方公共団体が持つべき機能や組織のあり方などを描くことを目的とする（図1）。

- 1.0（局所デジタル化）：単機能AIで特定タスクという「点」を効率化する段階
- 2.0（プロセス自律化）：業務フロー全体という「面」をAIが自律的に動かす段階
- 3.0（政策共創プレーン化）：AIが政策・制度設計という「全体」の最適化に参画する段階

本稿はこの進化の流れに沿う形で構成している。

- 第Ⅱ章では、まず身近な未来である2.0（アンビエント）段階に焦点を当て、その具体的なサービス像、組織モデル、そして実現に向けた課題を論じる
- 第Ⅲ章では、さらにその先の未来である3.0（オラクル）段階を取り上げ、政策

図1 AI活用の進化の流れ



共創の具体像と、それを支える高度な組織・ガバナンスモデルを提示する

- 第IV章では、本稿全体のまとめと、実現に向けた今後の課題を論じる

なお、本稿で提示する「1.0→2.0→3.0」という進化の順序は、技術の成熟度や社会での受容性を考慮した蓋然性の高いシナリオとして提示するが、絶対的なものではない。有識者ヒアリングでは、インフラ投資を要する2.0よりも、政策共創の実現ステップである3.0の方が地方公共団体にとって先行しやすい可能性も指摘されており、本稿ではこうした非線形的な進化の可能性も視野に入れつつ論じていく。

II 2.0(アンビエント)段階の実現：プロセス自律化

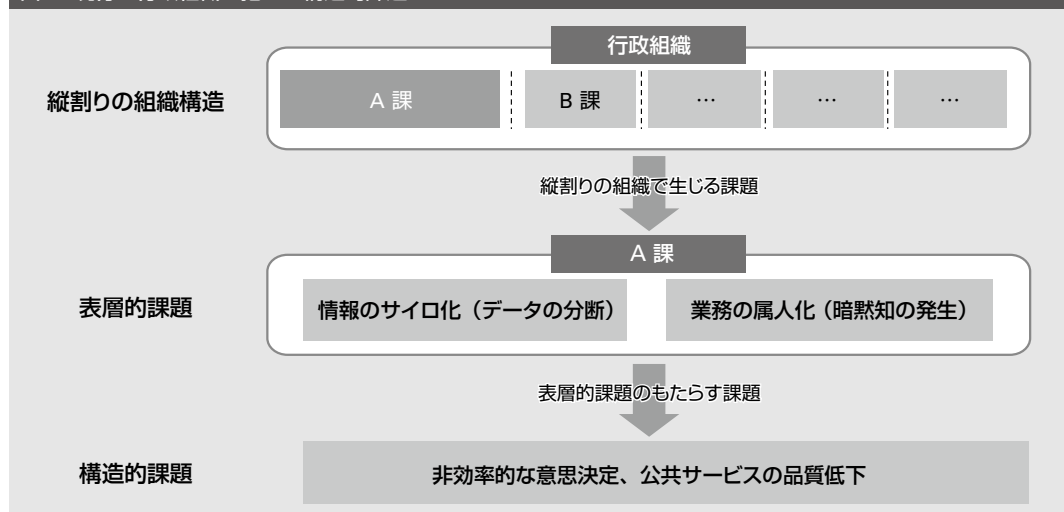
1 なぜ今、AI活用による変革が必要なのか

AIという技術の導入を論じる前に、まず

向き合うべきは、現在の行政組織における構造的な課題である。日本の地方公共団体の組織は、長年にわたり専門性と効率性を追求する中で、強固な縦割り構造を形成してきた。この構造は、安定した行政運営に寄与してきた一方で、柔軟性を確保しづらく、また分野横断的な対応を困難にしている。

第一の問題として、業務ノウハウが特定の担当者に集中する「属人化」が挙げられる。多くの業務が担当者の経験や裁量に依存しており、異動や退職によって知識が失われるリスクが常に存在する。この暗黙知の壁は、業務プロセスの標準化や自動化を困難にする。第二の問題として、各部署が独自にデータを管理することによる「情報のサイロ化」が挙げられる。住民情報、福祉、教育といったデータが部署ごとに分断されているため、一人の住民に対する総合的なサービス提供が難しい。たとえば、ある住民のライフイベント（出生、転居、介護など）に対して、複数の部署がそれぞれ個別に対応するため、住民は同じ情報を何度も提出し、行政は非効率な確

図2 現行の行政組織が抱える構造的課題



認作業を繰り返すことになる。

これらの「属人化」と「情報のサイロ化」は、結果として、多段階の承認プロセスや複雑な調整を要することから、データに基づいた迅速な判断を阻害している面がある。有識者ヒアリングでも、こうした組織文化や制度の硬直性が、地方公共団体におけるDX推進の大きな足かせとなっている点が指摘された(図2)。

2 1.0から2.0への進化：

なぜプロセス自律化が必要か

この構造的課題を解決する第一歩が、1.0(局所デジタル化)である。まず行政が直面するのは、日々の業務における人手不足と、それに伴うサービス品質の低下である。職員は定型的な問い合わせ対応や書類の転記作業に追われ、本来注力すべき専門的な相談業務や企画立案に時間を割けない。この「目の前の課題」を解決するため、最も導入が容易で、かつ即時的な効果が見込める単機能AIの活用、すなわち1.0(局所デジタル化)が

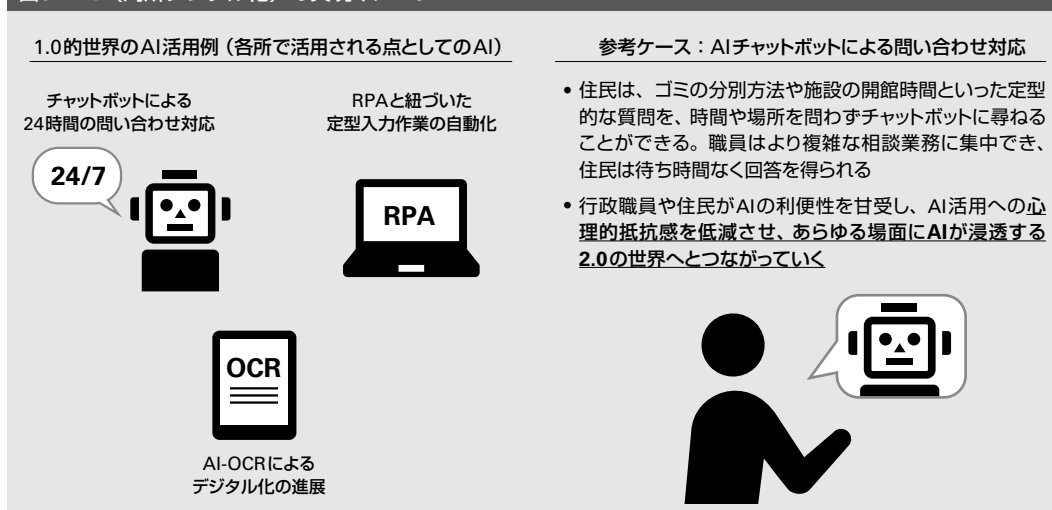
最初のステップとなる。

1.0は、「呼び出して使う」便利なツールとして、AIが行政の現場に登場する段階である。チャットボットによる24時間問い合わせ対応、RPA(Robotic Process Automation)による定型入力作業の自動化、OCR(光学文字認識)による紙書類のデジタル化など、特定の業務(=点)を効率化する取り組みが中心となる(図3)。

この1.0の段階は、行政職員や住民がAIの利便性を体感し、デジタル技術への心理的な抵抗感を低減させる重要なステップである。また、部分的なデジタル化を通じて、後の段階で必要となるデータの蓄積や、AI活用に関するガイドラインの雛形づくりが始まることにも期待される。

しかし、1.0段階の「点の効率化」だけでは、部署をまたがる根本的な課題、すなわち「縦割り構造」と「情報のサイロ化」は解決できない。住民は依然として複数の窓口を回り、職員は部署間の情報連携に手間をかけることになる。この構造的課題を乗り越え、住

図3 1.0(局所デジタル化)の実現イメージ



民一人ひとりに対して一貫したサービスを提供する必要性から、AI活用は業務フロー全体を自律化させる2.0（プロセス自律化）へと進化することが求められる。

3 2.0段階のサービス像： 「アンビエント社会」の 具体的イメージ

2.0は、AIが業務オペレーションの裏側に溶け込み、住民が意識せずとも先回り支援を受けられる「アンビエント社会」の到来を意味する。複数のAIやシステムが連携し、業務フロー全体（＝面）を自律的に動かすことで、住民の負担は劇的に軽減される。住民は雑務から解放され、本質的な活動（学び・仕事・余暇）に専念でき、行政は窓口・転記作業などを大幅に縮減し対話や政策形成へ人員を再配分できる（図4）。

この段階では、AIは、「本人性」が求められる行為（すなわち個人の意思、思考、感情、責任が不可欠な行為）と、定型的で代替可能な行為とでは、その関与のレベルが異な

ってくる。たとえば、学習や創造活動といった本人性が強い領域では、AIは選択肢を提示する推奨役にとどまる。一方、転居に伴う住所変更手続きのような本人性が中程度の領域では、申請書を自動作成する伴走役を担う。そして、条件が明確な給付金の自動適用など、本人性が低い領域では手続きを完全に代理する（図5）。

このように、AIによる関与のレベルは違えども、住民は行政手続きのような雑務から解放され、学習や創造、コミュニティ活動といった、より本質的な活動に時間とエネルギーを集中できるようになる。行政もまた、単純な転記や確認作業から解放され、専門的な相談業務や対話、政策形成といった付加価値の高い業務へとリソースを再配分することが可能となる。

4 2.0段階の萌芽事例

2.0の萌芽事例として、電子政府の先進国といわれるエストニアにおける「個別化医療」の事例を取り上げる。同国では2000年の

図4 2.0（プロセス自律化）の実現イメージ

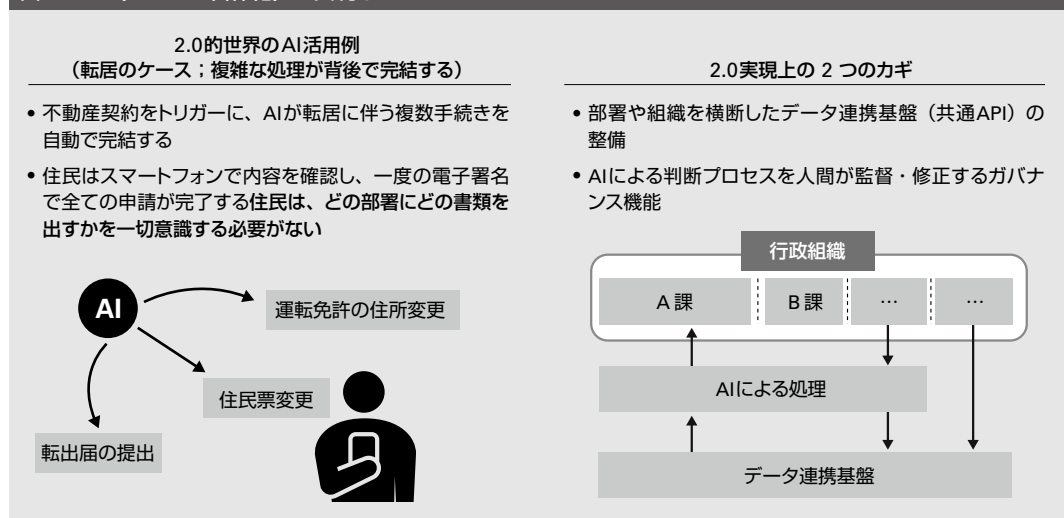
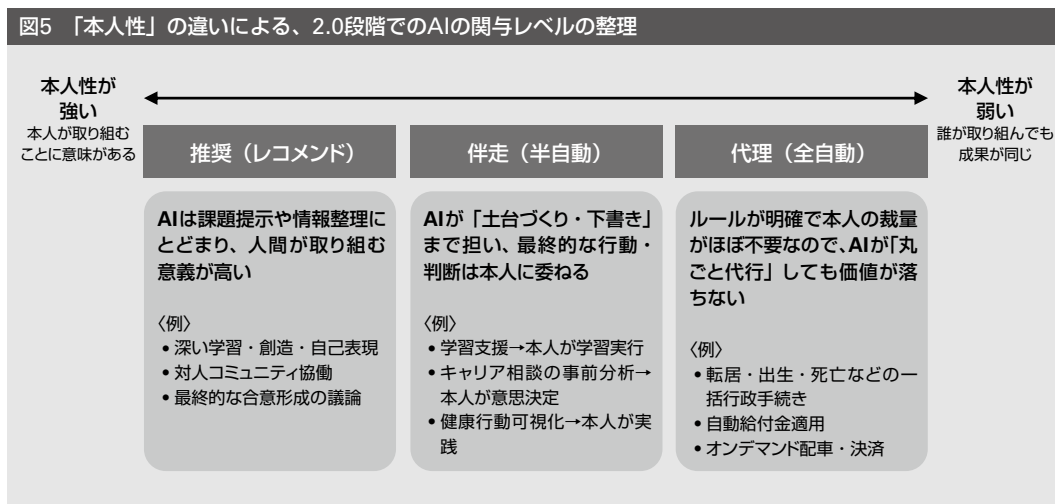


図5 「本人性」の違いによる、2.0段階でのAIの関与レベルの整理



「ヒト遺伝子研究法 (the Human Genes Research Act)」制定を皮切りに、長期にわたり遺伝子情報の収集が進められてきた。現在、バイオバンクへのドナー登録者は成人人口約137万人の2割程度に当たる21万人に及んでおり、すでに研究の枠を超えた実運用フェーズに入りつつある。具体的には、国家レベルで整備された「e-Health (電子カルテ)」の診療記録と、このバイオバンクに蓄積されたデータを連携させた仕組みが稼働している。AIはこれらのデータを横断的に解析し、たとえば乳がんや心疾患などの遺伝的リスクを個別に算出、発症リスクが高いと判定された住民を自動で抽出する。

2.0社会において住民が享受するメリットとして、自ら申請を行う「手続きの負担」から解放される点がある。従来、行政サービスを受けるには、自分で制度を調べ、窓口へ出向くといった能動的な行動が必要であり、これは生活者にとって少なからず負担となる。しかし本事例では、前述のとおりAIが裏側で処理を進めてくれるため、住民は特別なアクションを起こす必要がない。ただ普通に生

活しているだけで、必要なタイミングに支援が届く。これは、住民側が負担する作業コストを大きく減らすAI活用といえる。

こうした手続きや作業コストを減らす恩恵とは別に、AIが複雑な遺伝的要因と生活習慣を掛け合わせて疾病リスクを判断してくれるという、医療的な新規性や付加価値も存在する。自分では気づけないリスクを専門的なAIが検知してくれることは、安心感や健康管理の質的向上につながるものと考えられる。

ただし、こうしたAIの自律駆動は、アルゴリズムの偏りや、モデルの判断過程が不透明化するといったリスクを伴う。そのため、エストニアでは、アルゴリズムの精度検証や倫理審査を実施し、医療データ利用の透明性を担保する取り組みを行っている。2.0の実現に向けては、AIの自律性を高めつつ、バイアスやブラックボックス化のリスクをどう低減させるか、実証を通じた信頼性の確保が重要となるだろう。

5 2.0段階を支える組織モデル： マトリクス型組織への変革

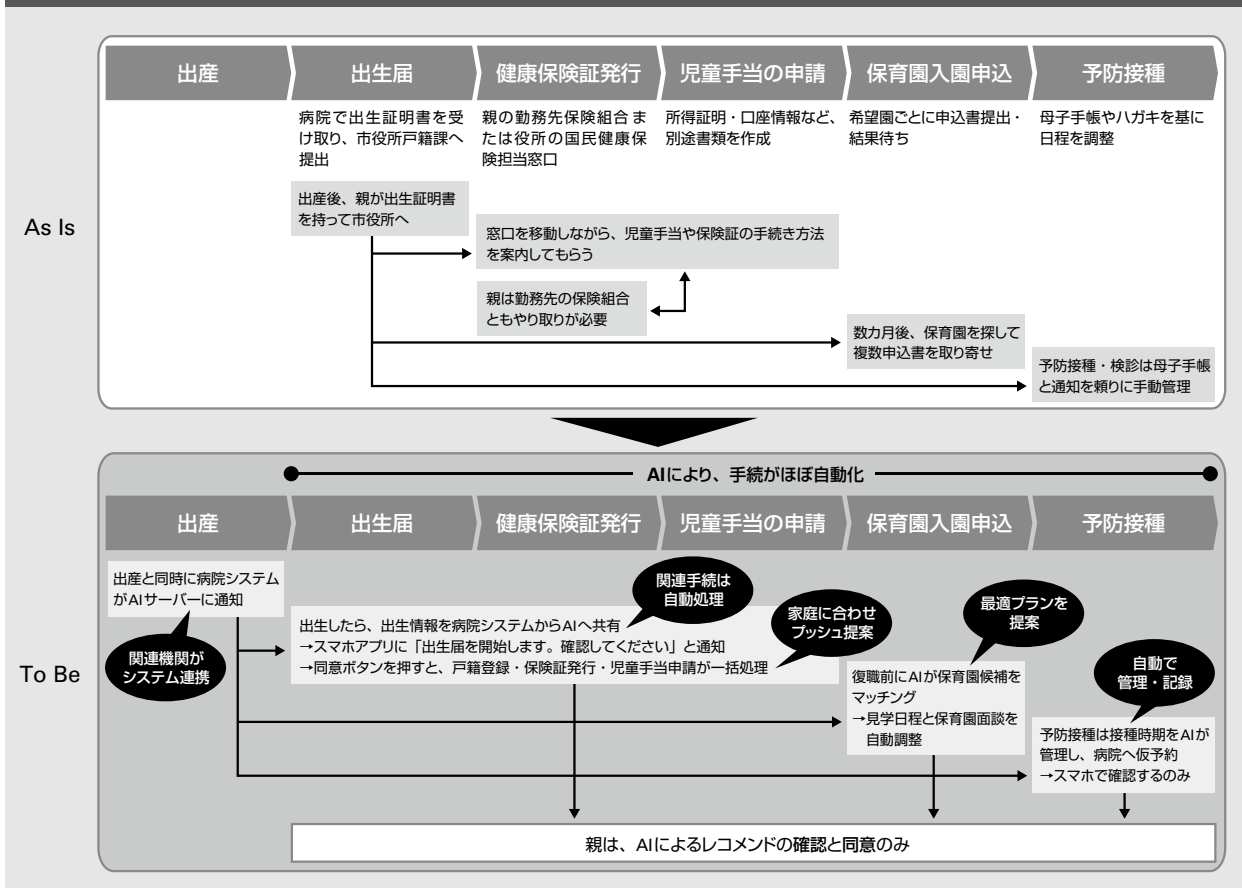
アンビエントAIの導入は、従来の縦割り組織を、AIプラットフォームをハブとして各原課が情報連携する「マトリクス型」組織へと変革させる。これにより、各原課は専門性を維持したまま、住民一人ひとりに対して統合されたサービスを提供できるようになる。

たとえば、本稿が2.0段階のサービス像として構想する「転居ワンパック手続き」なるサービスの実現には、住民情報（市民課）、税情報（税務課）、学区情報（教育委員会）など、複数部署のデータ連携が不可欠である。同様に、図6に例示する未来のサービス

像である「出生ワンパック手続き」の実現には、出生の事実（病院）、戸籍情報（市町村）、親の健康保険情報（保険組合または市町村）、所得・口座情報（税務署・金融機関）など、さらに多様な機関にまたがるデータ連携が求められる^{注1}。

このプロセスにおいて、各原課の職員の役割は、申請書を一件ずつ処理するオペレーターから、AIによる自動処理に誤りがないかを監督し、非定型的なケース（例：複数の制度にまたがる特殊な給付金申請、過去の例外的な行政処分が関連する許認可など）に対して専門的な相談に応じる「個別対応・専門相談担当」へとシフトする。AIが処理の8割

図6 2.0段階のサービス像として構想する「出生ワンパック手続き」の実施イメージ



を担い、人間は残りの2割の高度な判断や対話に集中する、という役割分担が生まれる。

このマトリクス構造の中核を担うのが、組織内のデータを横断的に管理・活用し、AIプラットフォームの運用をつかさどる「横断部門」である。この機能は、必ずしも一つの部署に集約される必要はないが、本稿では、全庁的な視点と調整能力を持つ従来の政策企画課や情報政策課が、その役割を拡張・進化させる形を想定している。これらの部門には、新たに二つの重要な機能が求められる。

第一に、「データ整備・品質管理機能」である。各原課が持つ住民データや業務データを、AIが解析可能な形式に標準化し、部署間にまたがるデータ連携基盤へと統合する。第二に、「AI出力の簡易『翻訳』機能」である。AIプラットフォームは、日々の業務ログから「手続きの平均処理時間」「申請不備の発生率」「窓口の混雑予測」といったKPI（重要業績評価指標）をダッシュボードとして自動生成する。このレポートを、首長や議会、そして各原課の職員が理解できる「行政

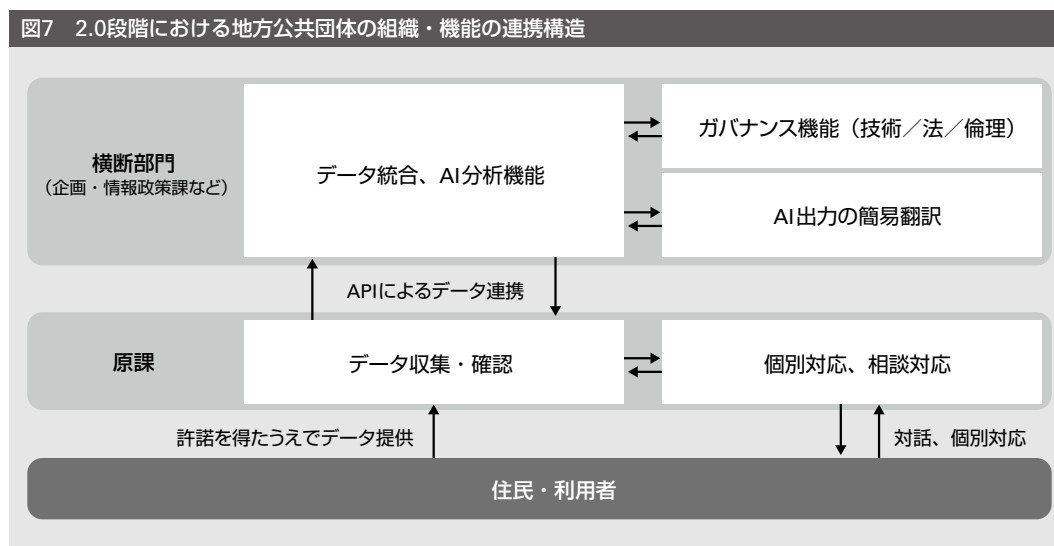
の言葉」に翻訳し、業務改善のアクションにつなげる（図7）。

なお、地方公共団体の規模や組織文化によっては、これらの横断機能を担う専門部署として、CDO（Chief Data Officer）やデジタル専門官をトップに据えた「デジタル戦略室」といった部署を新設することも有効な選択肢となるだろう。重要なのは、特定の部署名ではなく、組織の壁を越えてデータを統括し、AIの知見を全庁に還元する「機能」そのものが組織内に明確に位置づけられることである。

6 2.0段階の課題とリスク

この未来像の実現には乗り越えるべき障壁がある。有識者ヒアリングにおいて、AIのハルシネーション（AIが事実に基づかない情報を生成する現象）という技術的課題や、既存業務のデジタルライゼーションの遅れが、特に2.0段階の実現を阻む大きな障壁となり得ることが指摘された。生活保護の受給判定のように、住民の権利義務に直結する重要業

図7 2.0段階における地方公共団体の組織・機能の連携構造



務をAIにどこまで委ねられるかという倫理的な問いも残る。2.0段階の組織設計は、こうした便益とリスクを直視しながら進める必要がある。

III 3.0（オラクル）段階への挑戦： 政策共創とガバナンスの設計

1 2.0から3.0への進化： なぜ政策共創が必要か

2.0段階で業務プロセスが効率化されても、少子高齢化や財政制約といった、よりマクロで複雑な社会課題そのものが解決されるわけではない。将来の不確実性が高まる中で、過去の前例や人間の経験則だけに基づいた政策立案は限界を迎える。より長期的かつ客観的なデータに基づき、複数の政策シナリオを比較検討しながら意思決定を行う必要性から、AI活用は政策共創のパートナーとなる3.0（政策共創ブレイク化）へとその役割を拡張する。

3.0段階では、AIは、単に複数の政策シナリオを提示するだけでなく、行政職員や住民からの問いかけに対して即座に再シミュレーションを行い、その影響を可視化する。ときにはデータからは導き出しにくい倫理的な問いを人間に投げかけたり、当初は想定されていなかった新たなハイブリッド案を能動的に「共創」したりするなど、より人間に近い形で意思決定プロセスに深く関与していく。

2 3.0段階のサービス像： 「オラクル社会」の具体的なイメージ

2.0の段階で蓄積された膨大なデータをインプットしたうえで、AIは中長期的な社会の未来をシミュレーションし、複雑な課題に

対する複数の政策オプションを設計・提案する。人間は、AIが提示する「神託（オラクル）」ともいえる客観的なデータに基づき、AIと対話しながら価値判断や合意形成の推進に専念する。これらのシナリオは、それぞれの財政影響、住民の利便性などがダッシュボード上で可視化される。議会や住民は、この客観的な比較データを基に、どの未来を選択すべきかを議論し、合意形成を図る。AIは、意思決定そのものを代替するのではなく、議論の質とスピードを飛躍的に向上させる触媒として機能する（図8）。

AIは、行政の意思決定サイクルを「数年単位」から「数カ月単位」へと劇的に短縮する潜在力を持つ。しかし、AIの提案がブラックボックス化するリスクや、アルゴリズムに潜むバイアスの問題、そして最終的な責任の所在など、極めて高度なガバナンス設計が求められる挑戦的な段階でもある。

3 3.0段階の萌芽事例

（事例1）AIによる交通最適化（Project Green Light）

3.0の萌芽事例の一つが、2023年よりGoogleが主導し、世界20都市で導入が進む「Project Green Light」である。直近ではバンコク都庁（BMA）がこのプラットフォームを採用し、実運用を行っている。

仕組みとしては、Googleマップを利用する数百万台の車両から得られる膨大なデータをAIが解析し、交差点ごとの交通量や滞留時間をモデル化する。そこから既存の信号機のタイミング（青信号の長さやサイクル）を最適化するパターンを算出し、行政が都市の交通管制システムへと反映する形となっている。

図8 3.0 (政策共創ブレーション)の実現イメージ



- AIは単に与えられたデータを基にシミュレーションを行うだけではない。2.0段階で蓄積された膨大な住民の行動ログや、議会議事録、パブリックコメントの内容を自律的に学習し、地域が潜在的に持つ価値観（例：効率性よりもコミュニティの維持を重視する傾向）をモデル化する
- そのうえで、AIは「財政的には非効率だが、住民の社会的孤立を防ぐうえで最も効果的な路線案」といった、既存計画では見過ごされがちな、新たな政策目標そのものを複数提案する
- 議会や住民は、AIが提示した「なぜこの目標が重要なのか」という根拠とともに、各シナリオを比較検討する。さらに、議論の過程で住民が示した新たな価値観をAIがリアルタイムで学習し、シナリオを即座にアップデートしていく。AIは、人間の価値観を学び、それを政策オプションに反映させ、議論をリードすることで、意思決定プロセスそのものをより高度な次元へと引き上げることができる

具体的な運用フローは、まずGoogleのAIが交通データを分析して最適な信号パターンを提案し、それをバンコク都の交通運輸局や管制センターが受け取る。そして、行政の担当者が提案内容を検証したうえで、自らが管理する信号制御システムの設定を変更・反映させる役割を担う。ここには、AIが政策オプションとその予測効果（渋滞削減率など）を提示し、人間が最終的な意思決定を行うという、AIと行政の明確な分業体制が見て取れる。

このプロセスの特徴は、市民への負担を強いることなく、システムの実装と駆動が自動的に行われる点にある。バンコクのドライバーや歩行者は、特別なアプリの操作やAIへの指示出しを行う必要はない。通常の交通行動を取る中で、AIがインフラの制御を最適化し、物理的な交通流の円滑化やそれに伴う停止回数・排出ガスの削減といった社会的な効用が創出されているのである。

現在、本取り組みは交通分野に限定されているが、データを基にした意思決定支援という構造自体は、都市計画、防災、環境政策など他分野にも応用し得るものである。ゆくゆくは分野を横断した政策形成において、行政

判断の前段にAIが入り込み、選択肢と根拠を提示するスタイルが定着していく可能性を示唆している。さらにその先には、単にAIが一方向的に選択肢を示すだけでなく、その提案に対して行政職員がフィードバックを行い、AIとの対話と熟慮を重ねながら政策案をより精緻なものへと磨き上げていく、といった双方向のプロセスが実装されていくことも考えられる。

(事例2) AIによる立法の最適化

(Regulatory Intelligence Office, UAE)

事例1が「物理的な都市インフラの最適化」であるとすれば、より将来を見据えた視点では、AIが行政のさらに中枢的な機能、すなわち「ルール形成」や「制度設計」の領域に深く食い込んでくることが考えられる。現にアラブ首長国連邦(UAE)では、こうした動きが本格化しつつある。

2025年4月、UAE政府は「Regulatory Intelligence Office」を新設し、AIを用いた立法支援システムの構築に着手した。同国の国营通信社であるWAMの報道²²によれば、連邦法や首長国法、裁判例、行政サービス、手

続情報などを統合したデータ基盤を整備し、AIが法体系の重複や矛盾、規定の不足箇所を分析し、改正論点や新たな立法テーマを提示することを目的としている。これまで長期間を要していた法令レビューや影響分析のプロセスを短縮し、立法サイクルの効率化と網羅性の向上を図る点が、この取り組みの特徴とされる。

こうした国家レベルの動きの背景には、ドバイ首長国が先行して進めてきたデータ・AIガバナンスの蓄積がある。ドバイ首長国政府のデジタル政策機関であるDigital Dubai Authorityは、2019年のEthical AI Toolkit公開以降、都市行政におけるAI活用の原則整備やデータ基盤の構築を進めてきた。また、2024年にはDubai Universal Blueprint for Artificial Intelligence (DUB.AI) を策定し、行政運営の高度化と都市レベルでのAI導入の拡大を掲げている。これらはあくまでドバイ首長国の政策であるが、AIガバナンス・データ整備の面で、連邦政府の立法AI構想と方向性を共有している。

UAE政府が構築を進める立法支援システムの具体的な運用については、AIが抽出した論点や影響予測を連邦政府の法務部局や政策担当者が確認し、改正作業の参考情報として扱うことが想定されている。現時点の構想では、バンコクの事例同様、判断の主体を人間にとどめ、AIは論点整理と影響分析の補助に位置づけられている。

なお、当該システムは現段階では構想・開発中であり、使用するAIモデル、評価指標、レビュー手続き、ガバナンス体制などの詳細はまだ公表されていない。AIの提示内容をどのように公式の立法手続に組み込むか、バ

イアスや誤判定への対処をどう設計するかといった点は明らかでない。しかしながら、UAEが政策形成プロセスそのものにAIを導入する方針を明確にし、その初期段階として立法支援システムの構築に着手した事実は、AIと融合した3.0という社会の将来像を投影している。

4 3.0段階を支える組織モデル： 3つの必須機能を専門的に 発揮できる組織体制の確立

この高度な「AIとの協働」を実現するため、行政組織は〈「翻訳」機能〉〈「ガバナンス」機能〉〈「信頼」機能〉という3つの必須機能を専門的に発揮できる組織体制を本格的に確立すべきである（図9）。

(1) 〈「翻訳」機能〉とは：

AIの言葉を政策の言葉へ

〈「翻訳」機能〉は、AIが生成した数理的なシミュレーション結果を、具体的な条例案、予算案、事業計画といった「政策言語」に変換する頭脳部分である。この機能を担う職員は、データサイエンスの知見と行政実務の両方を深く理解し、AIと人間の意思決定者との間を媒介する。かつて、古代の神官や巫女が神託を解釈し、コミュニティに伝達した役割になぞらえ、いくなれば、AIと社会を媒介する「政策シャーマン」である。

(2) 〈「ガバナンス」機能〉とは：

AIに社会的な信頼・納得感を与える

〈「ガバナンス」機能〉は、AIの判断プロセスに誤りや偏りがなにかを多角的に検証し、その出力に「社会的な信頼・納得感」を

与える役割を持つ。AIの判断を無批判に受け入れる「オートメーション・コンプライセンシー」を防ぐための、組織的な防衛ラインである。アルゴリズムの公平性、技術的安全性、データプライバシーを監査する「AI監査室」や、外部の専門家を含む「AI倫理委員会」が常設され、AIモデルの運用停止やシステム全体を停止させる「ロールバック権限」を持つことが求められる。

(3) 〈「信頼」機能〉とは：

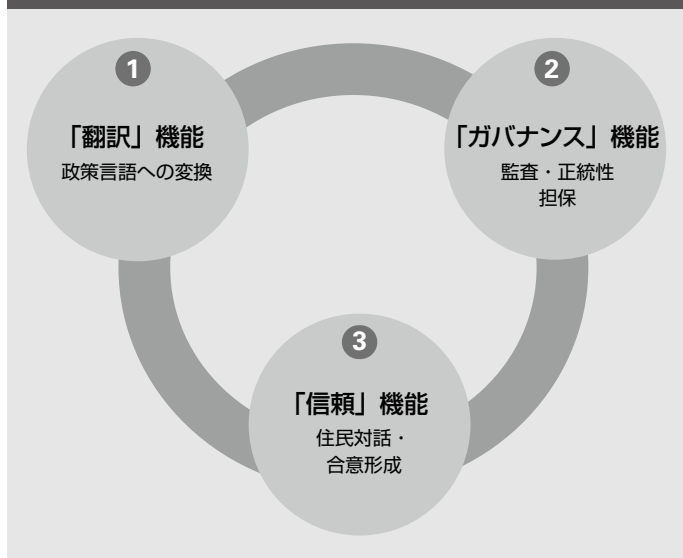
住民との対話と民主的統制

〈「信頼」機能〉は、AIが関与する政策決定プロセスを住民に透明に開示し、社会的な合意を形成する役割を担う。AIの提案を「神託」として一方的に押しつけるのではなく、民主的な議論の叩き台として活用するための、社会とのインターフェースである。AIが生成した複数の政策シナリオを、誰もが直感的に理解できる「住民向け政策ダッシュボード」として公開し、オンラインでの住民ワークショップや意見公募を常時運営する役割が求められる。

5 組織再編を支える人材像と育成

3.0段階の行政組織では、新たなスキルセ

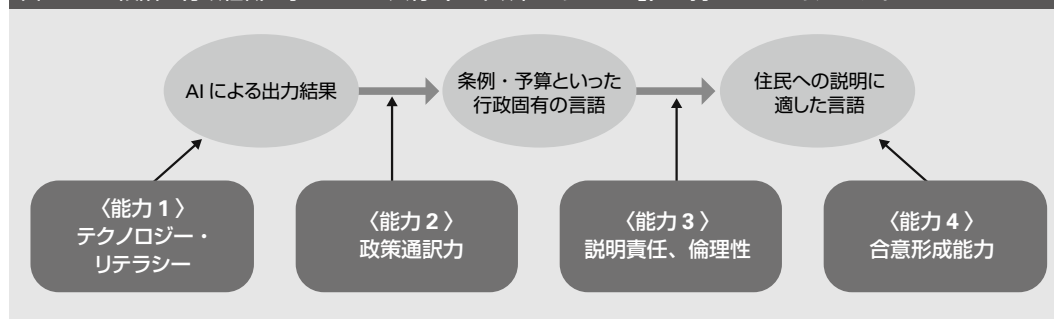
図9 3.0段階を支える組織で備えるべき3つの必須機能



ットを持つ人材が不可欠となる。特に〈「翻訳」機能〉をつかさどる職員は、テクノロジー・リテラシー、政策通訳力、説明責任と倫理性、そして合意形成能力という4つの能力を兼ね備える必要がある。

このような人材は、縦割り型の組織における人材育成制度では育ちにくい。専門職採用の拡大や民間企業とのクロスアポイントメント制度といった外部からの登用に加え、データサイエンスと公共政策の双方を学習できる専門職大学院のコースを設置したり、国・地方公共団体間での人材交流活性化策を講じた

図10 3.0段階の行政組織に求められる人材（＝「政策シャーマン」）が持つべきスキルセット4つ



りすることが考えられる（図10）。

6 運用単位に関する考察

AIの運用単位については、本稿の執筆に当たって検討し切れなかったが、さまざまな可能性がある。標準化とコスト効率を追求すれば国レベルでの一元管理が望ましいが、地域固有の価値観（例：効率性よりも伝統的なライフスタイル・コミュニティの維持を優先する など）を反映させるには、住民に近い単位での調整機能が不可欠である。国、都道府県、市町村などさまざまな階層の主体があるが、各主体の具体的な役割分担については今後検討を深めることが求められる。

IV まとめと今後の課題

1 まとめ

本稿で論じてきたように、AIの活用は行政サービスに革命的な変化をもたらす潜在力を持つ。2.0（アンビエント）段階では、AIが業務プロセスの裏側に溶け込むことで、住民は日々の煩雑な手続きや情報収集といった雑務から解放され、学習や創造、コミュニティ活動といった、より本質的な活動に時間とエネルギーを集中できるようになる。行政職員もまた、単純な転記や確認作業から解放され、専門的な相談業務や対話、そしてより高度な政策形成へとリソースを再配分することが可能となる。

さらに3.0（オラクル）段階へと進化すれば、AIは政策立案の「共創ブレイン」として機能し、より高度なデータに基づいた意思決定を支援する。これにより、行政の意思決定サイクルは劇的に高速化し、限られた財源

の中で、より公平で効果的な政策を立案・実行できる可能性が見えてくる。

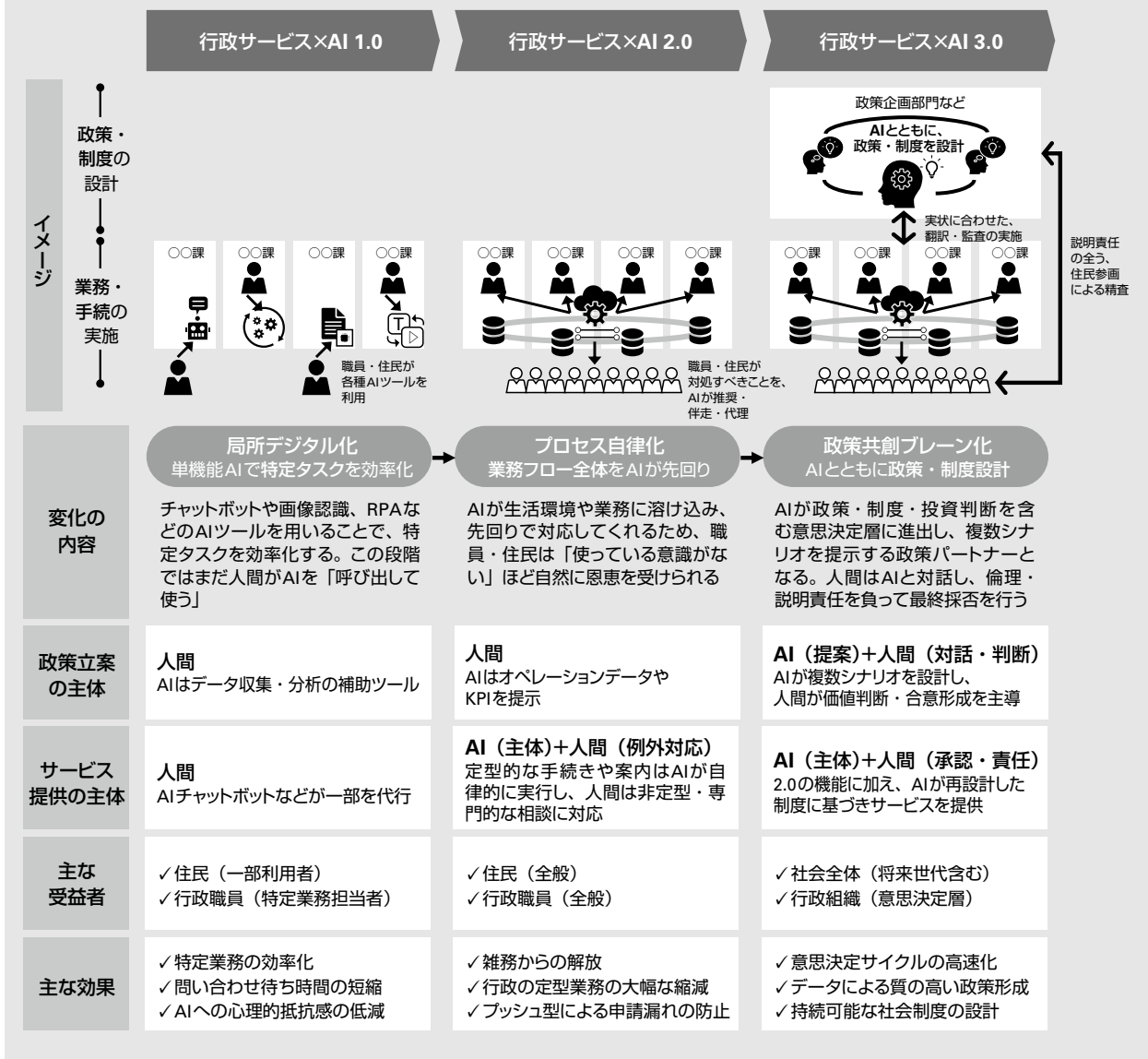
この進化を実現するためには、行政組織の段階的な再編が不可欠である。2.0では既存の縦割り組織にデータ関連機能を横断的に内包し、3.0では〈「翻訳」機能〉〈「ガバナンス」機能〉〈「信頼」機能〉という3つの必須機能を専門的に発揮できる組織体制へと分化する。この組織変革こそがAIの能力を最大限に引き出し、そのリスクを統制することにつながるものと考えられる（図11）。

2 今後の課題

AIを活用することによって、たとえば2.0では住民の手続きや行政における各種業務の人間からの解放、3.0ではより高度な行政サービスが提供されることで、急速な人口減少下においても安定した行政サービスを受けることができる一方で、乗り越えるべき課題もまた大きい。特に、AIがオペレーション層から政策立案層へと進出するほど、そのリスクはより複雑かつ根源的なものとなる。

有識者ヒアリングでは、AIへの過度な信頼が人間の批判的思考力を奪う「オートメーション・コンプリセンシー」の問題や、AIによる合理的な判断が普及する社会における人間の存在意義の揺らぎなどの問題が指摘された。これらは単なる制度設計を超えた、社会全体の哲学的・倫理的な問いかけである。また、AIによるスコアリングが教育、就職、融資などの個人の活動に影響を及ぼすリスクなど、具体的な人権侵害への対策も急務である。AIの判断根拠を問うだけでなく、その社会的文脈についても理解する「クリティカル・リテラシー」を、学校教育や生涯学習を

図11 AI活用の進化段階モデル（まとめ・詳細）



通じて市民全体で育むことが求められるのではない（図12）。

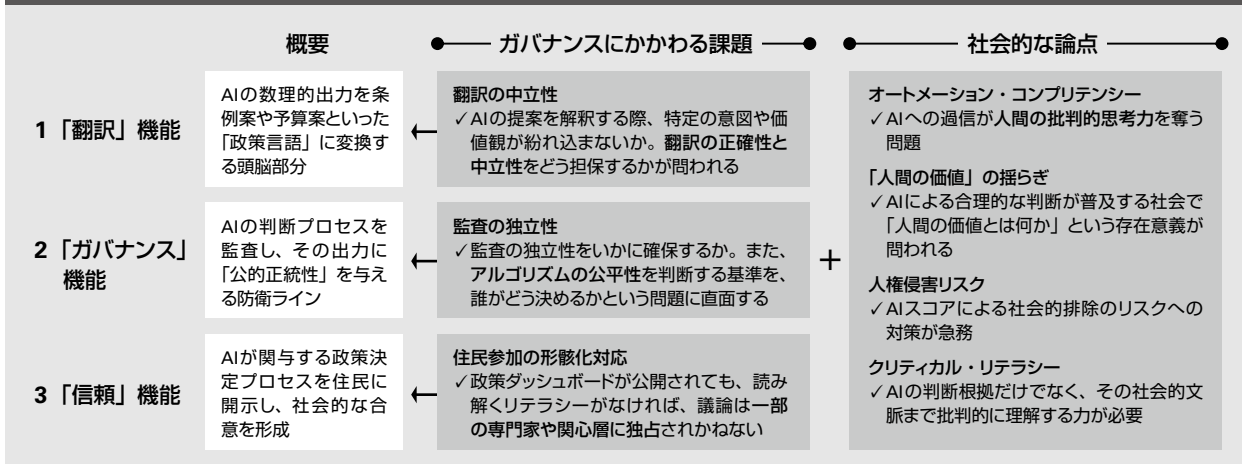
3 具体的なアクション提言： 次世代への橋渡し

2.0段階、3.0段階を見据えていくためには、社会を構成するさまざまな主体が連携し、以下の行動に段階的に着手すべきである。

①技術的・制度的基盤の整備

- 1 データ連携基盤の標準化：地方公共団体や分野の壁を越えてデータを安全に連携させるための共通API標準や技術仕様を策定する
- 2 AI倫理ガイドラインの法制化：AIの利用範囲、説明責任、人権保護に関する基本ルールを法律で定め、社会的な議論

図12 三層モデルで整理するガバナンス上の課題、その他社会的な論点



の土台を築く

- 3 先行モデル事業の推進：2.0、3.0のパilot事業を積極的に実施し、具体的な課題と効果を社会全体で共有・学習する

②新たな専門性と人材の育成

- 1 「政策チャーマン」人材の育成・確保：AIの数理モデルと行政実務を理解し、社会と対話できる専門人材を育成・認証する仕組み（例：資格制度、専門職大学院）を設計し、官民を問わず人材の流動性を高める
- 2 職員・市民向けのリテラシー教育：AIの便益とリスクを批判的に理解する「クリティカル・リテラシー」を、職員研修や学校教育、生涯学習のカリキュラムに組み込む

③信頼と合意形成の仕組みづくり

- 1 業務プロセスの可視化・標準化：AI導入の前提として、まず既存の業務フローを棚卸しし、誰にでも分かりやすい形に標準化を進める

- 2 住民との対話の場の常設：AI導入の初期段階から、そのメリットとリスクについて住民向けの説明会やワークショップを継続的に開催し、双方向のコミュニケーションを通じて信頼関係を構築する

- 3 独立した監査・評価機関の設置：AIの公平性や倫理性をチェックする第三者機関を設置し、ガバナンスの実効性を担保する

これらのアクションを連携して進めることで、AIと人間が協働する、より公正で効率的な公共サービスを実現できると考えている。単なる技術の導入ではなく、行政の役割、そして民主主義のあり方そのものを、市民とともに再創造していくプロセスとして捉えることもできよう。

本稿の執筆に当たっては、行政情報システム、情報哲学、科学技術社会論を専門とする複数の有識者との貴重な意見交換を行った。その深い洞察と示唆に富むご指摘に心より感謝申し上げます。

注

- 1 なお、本論考で描くデータ連携の実現には、個人情報保護法などの法制度に関する論点が存在するが、本稿の主眼は組織変革のシナリオ提示にあるため、詳細な法的分析は今後の課題としたい
- 2 WAM “UAE Cabinet, chaired by Mohammed bin Rashid, approves launch of first integrated regulatory intelligence ecosystem in UAE Government” (2025/4/14)
<https://www.wam.ae/en/article/bj6abdw-uae-cabinet-chaired-mohammed-bin-rashid-approves>

著者

毛利一貴（もうりかずたか）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部 地域共創DXドメイン シニアプリンシパル
専門は行政・産業界におけるデータ・テクノロジー利活用、規制改革

中島雄仁（なかじまゆうじん）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部 コンサルタント

専門はイノベーション・スタートアップ支援政策、製造業の海外展開支援など