

アイデアからプラスの影響へ： 政府リーダーのための 責任あるAI導入の手引き

AI構想を実社会での価値に変える



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. The background of the entire advertisement features a man with a beard and curly hair wearing large white headphones and holding a smartphone. He is looking down at the phone. The background is a blurred city street at night with colorful light trails. There are also some abstract yellow dotted lines and a wireframe diagram of a building in the lower right corner.

Shape the future
with confidence

AI構想を実社会での 価値に変える

世界各国の政府が人工知能（AI）の導入を進めていますが、その目的は公共サービスの効率化だけではありません。市民のためにどのように結果を出すか。それを変えるためでもあるのです。もはやAIを導入すべきか否かは問題ではありません。いま問われているのは、いかに責任ある形で、効果的かつ大規模に導入するかです。

政府が計画段階から導入段階へと移行する中、次のような疑問が浮上してきました。パイロットプロジェクトや概念実証プロジェクトの成功を経て、AIの導入を拡大し、実社会にパブリックバリューをもたらす中で生じる複雑な問題を全て把握し、それに備えるにはどうすればいいのか。

Oxford Economics社と共同で実施した幅広い調査（調査方法については、3ページを参照）の結果をまとめた初回のレポート¹では、AIが6つの主なバリュードライバー（「生産性と効率性」、「従業員体験」、「市民体験とエンドユーザー体験」、「戦略的サービスプランニング」、「財務の最適化」、「リスクとレジリエンス」）において公共サービスの提供の仕方をどのように変えつつあるのかを紹介しました。

また、データとAIへの取り組みを組織全体のビジョンに沿って戦略的かつ強力に進めることの重要性を強調するほか、AI導入の成功に不可欠な5つの基盤（「データとテクノロジー」、「人材とスキル」、「適応力のある文化」、「信頼と倫理的なガバナンス」、「連携エコシステム」）（サイドバー「AI導入の成功に不可欠な5つの基盤」を参照）について説明しています。ただ、このような基盤を整えても、戦略からプラスの影響へと至る道のりはやはり困難を伴います。データ・インフラ面の制約やプライバシー・倫理面の懸念、職員の抵抗や統合面のハードル、スキル不足、投資利益（ROI）の不透明さが阻害要因となり、パイロットプロジェクトの段階で頓挫する大胆なビジョン・構想も少なくありません。

迅速に対応してこうした阻害要因を取り除く政府は、新たな効率化の道を切り開き、市民体験を向上させることができます。一方、二の足を踏む政府は後れをとりかねません。そして、それはコストの上昇や生産性向上・政策決定のスマート化を図る機会の逸失、市民の期待の未達につながります。他国が取り組みを進める中、それについて行くことができれば、信頼を損ない、デジタル化の格差が広がるおそれがあります。

AI導入の成功に不可欠な5つの基盤

1 データとテクノロジー

高度な機能を実現する、基盤となるプラットフォーム（クラウドなど）、最新のアーキテクチャとシステム、質が高く、アクセスしやすいデータ資産・製品を開発する。

2 人材とスキル

総合的なデジタルリテラシーに加え、データサイエンスとAIに特化したスキルセットを組織全体で確保する戦略的な取り組みを実施する。

3 適応力のある文化

実験的試みや継続的な学び、技術の進歩とともに急速に進化する能力を尊重するイノベーションマインドセットを持つ。

4 信頼と倫理的なガバナンス

透明性の高いデータの利活用法、強固なプライバシー保護策・倫理フレームワークにより信頼を高め、AIシステムが公共の利益をもたらす環境を整える。

5 連携エコシステム

緊密な産官民連携で相互運用性を支え、イノベーションとAI導入を加速させる。



本レポートを読んでもらいたい 「想定読者」とその理由

これは、AIを導入し始めたばかりの段階か、これまでの取り組みの拡大を図っている段階かを問わず、政府のリーダーが複雑な問題乗り越え、効率的に導入を推し進める一助となるレポートです。最高データ責任者や最高AI責任者、最高技術責任者、長官、事務局長など、デジタルトランスフォーメーションやAI戦略の担当者を想定して執筆しました。パブリックセクターのイノベーションを統括する政策担当者や、責任あるAI導入を指導する規制・倫理・コンプライアンス分野の専門家にとっても、本レポートはとても参考になるはずです。

インタビュー調査で得たインサイトと、調査対象者からお聞きしたパブリックセクターの先駆的な取り組みを参考に、AIが持つ可能性を最大限引き出し、構想を測定可能な成果に変えるロードマップを提示しました。「影響が大きい変革の機会を見極める」、「責任ある導入に向けた準備を整える」、「ソリューションを試験的に導入し、評価する」、「ソリューションの導入に向け組織の態勢を整える」、「価値を測定する」、「学びを共有し、継続的改善と政府での導入拡大を徹底させる」という重要なステップに関する実践的なインサイトも紹介していきます。



Sheena Thompson

EY Global Government and
Public Sector AI Co-Leader



Dr. Thomas Erwin

EY Global Government and
Public Sector AI Co-Leader



Julie McQueen

EY Global Government and
Infrastructure Insights Leader

調査手法

「パブリックセクターがデータとAIを活用してパブリックバリューを高めるにはどうすればいいか」という問いの答えを探ることを目的に、EYはOxford Economics社と共同で2024年7月から12月にかけて、組織のデータ・AIプログラムに精通している14カ国492人の政府リーダーを対象に調査を実施しました。回答者は最高経営責任者、最高情報責任者、最高データ責任者、最高戦略責任者、最高AI責任者、最高イノベーション責任者、最高執行責任者または業務担当役員、最高技術責任者、事務局長、長官などが含まれます。

調査で得られた定量的結果を補完し、また背景をより深く掘り下げるため、公務員38名、学術・政策専門家4名、AIの導入を進めているプライベートセクターのリーダー4名、合わせて46名を対象にインデプスインタビュー（1対1の詳細な定性的聞き取り調査）も実施しています。このインタビューで、データとAI導入の成熟度、導入にあたっての課題、そうした課題を克服するためのベストプラクティスに関する新たな視点を得ることができました。

EYの大規模言語モデル（LLM）やEYQ、Microsoft Copilotなど高度なAIツールを利用して、文字起こしデータを整理し、主要な調査結果を抽出しました。EYQを使って膨大なテキストデータを処理、分析し、自然言語処理（NLP）技術でパターンやテーマを特定したほか、Copilotを活用して文字起こしデータの要約の作成や重要なポイントの抽出を行い、こうしたインサイトを精緻化させています。これらのツールを組み合わせることで、定性データを効率的かつ正確に統合し、極めて重要な調査結果と傾向を把握することができました。

目次

エグゼクティブサマリー

政府のリーダーがAI導入を進める上での指針：
5つのステップから成るロードマップ

1

影響が大きい
変革の機会を見極め、
優先順位を決める

2

責任ある導入に向けた
準備を整える

3

試験的に導入し、
評価する

4

導入拡大に向け
組織の態勢を
構築する

5

測定し、学び、
共有して
影響を持続させる

結論

エグゼクティブサマリー

課題

世界各国の政府は今、AIを導入すべきかと自問する段階を超え、どのように責任ある形でAIの導入を大規模に進めるかという課題に取り組んでいるところです。AIの強固な基盤を構築した政府が多いとはいえ、アイデアからプラスの影響へと至る道のりはやはり困難を伴い、インフラ・データ面の制約やセキュリティ面の懸念、スキル不足、変化に抵抗する組織文化、統合の複雑さ、資金不足、投資利益(ROI)の不透明さにより、大胆なビジョン・構想が頓挫することもありません。効率化と成果の向上、信頼の構築のために決断と行動が求められる局面で、これが導入の停滞を招くのです。

Oxford Economics社と共同で実施した調査の結果をまとめた本レポートでは、パブリックセクターのリーダーが構想を目に見えるプラスの影響に変える上で実践的指針を提示しています。この指針は、46件のインデプスインタビューから得たインサイトを参考にしたほか、高度なAIツールを利用して調査データを整理してまとめたものです。また、オーストラリアやエストニア、フランス、カナダ、英国、米国などの成功例も紹介して、規律と先見の明を持って導入すれば、目的志向型で市民を重視した、拡張性のあるAI導入を実現できることを明らかにしています。

真の課題は、AIが役立つかと証明することではありません。パブリックセクターの複雑な環境でも幅広く機能すると証明することです。成否の鍵は、予測されるコストを完全に把握し、目に見える便益を実証し、ユーザーエンゲージメントと導入に向けた信頼できる計画を盛り込んだビジネスケースに左右されます。これが頓挫するパイロットプロジェクトと、真のパブリックバリューをもたらすプログラムの違いです。

Sheena Thompson

EY Global Government and Public Sector
AI Co-Leader

ソリューション:実績に裏打ちされた5つのステップから成るロードマップ

1 影響が大きい機会を見極め、優先順位を決める

まず、必要なテクノロジーではなく、期待する成果を決める。トップダウン式で戦略をすり合わせると同時に、ボトムアップ式で現場職員や市民からインサイトを取り込み、有意義なユースケースを洗い出す。(アイデアを集め、絞り込んでいく)アイデアファネルやイノベーションハブ、優先順位付けのフレームワークなど体系的なプロセスは、取り組みを選別し、順位を付ける一助となる。ガバナンス体制を整備することで、監視とパブリックバリュー目標との整合性確保が可能。

2 責任ある導入に向けた準備を整える

試験的導入に先立ち、テクノロジーアーキテクチャやデータの質、セキュリティプロトコルなど、データとインフラの準備状況进行评估する。プライバシー・倫理面への配慮は初期段階から組み込まなければならない。また、早い段階から規制当局と連携することで、大きな負担を伴う修正を回避できる。コンプライアンスの徹底と信頼構築には倫理面の監視とリスク管理、部門横断型のガバナンス委員会の設置が不可欠。

3 試験的に導入し、評価する

現実世界の条件を反映させるよう管理された環境でAIソリューションを試験的に導入することで、有効性を確認できる。目的の明確化と部門の枠を超えた連携、エンドユーザーの早期参画による実用的なサービスの実現が成否の鍵を握る。厳格な評価と反復型開発は、拡張性を備えたソリューションの構築に役立つ。重視すべきは、実効性のあるパイロットプロジェクトが、価値とコスト、セキュリティ、拡張性を明らかにし、信頼できるビジネスケースを支えていることであり、これがなければ、本格導入の根拠が十分でない、あるいは幹部の懸念を解消できないという理由で、AI導入の取り組みが棚上げされかねない。

4 導入拡大に向け組織の態勢を整える

現行の体制や戦略目標、組織文化、デジタル成熟度を踏まえ、中央集権型・分散型・ハイブリッド型のいずれかのオペレーティングモデルを選ぶ。チェンジマネジメントは極めて重要であり、明確なコミュニケーションと共同設計がAIツールに対する抵抗感を和らげる一助となる。研修や新規雇用、リテラシープログラムの実施で組織内のAI能力・機能を構築することにより、AIの持続的な導入を後押しできる。また、アジャイル調達アプローチで、サプライヤーへのアクセス拡大とイノベーション促進、拡張性を備えたソリューションを共同開発する組織能力の強化が可能になる。

5 測定し、学び、共有して影響を持続させる

AI導入前にKPIや基準となる指標を設定して、業務効率や生産性、サービスの質とアクセシビリティの向上から、経済発展やインクルージョン(包摂)、サステナビリティ、レジリエンスなどより幅広い社会的利益まで、便益の全体像を把握しておく必要がある。ダッシュボードとスコアカードを用いて、創造されるパブリックバリューの推移を把握できるほか、ステークホルダーからのフィードバックにより、リアルタイムで改善を図ることができる。機関の枠を超えたイベントやケーススタディを通じて学びを共有することで、AI導入を政府全体に拡大し、継続的改善の文化を構築する。

喫緊の課題

AIが進歩するにつれ、市民の期待も高まっています。後れをとった政府は導入格差を広げ、信頼を損ねかねません。要求が高まる一方で、負債は膨らみ、予算は縮小しています。その結果、今までより少ない資金でより多くの成果を上げる必要があり、人間の能力を超えた効率性が求められています。AIなしに、こうした課題に対応することはできません。

行動を起こすタイムリミットは迫っていますが、ロードマップは明確です。この体系的なアプローチに従う用意のあるリーダーには、AIを活用して変革を起こす機会が訪れます。迅速かつ戦略的に対応することで、業務効率や従業員体験、市民エンゲージメント、戦略的プランニング、財務管理、レジリエンスなど主要な面で大きな価値を引き出すことができます。

政府のリーダーが AI導入を進める上での指針 5つのステップから成る ロードマップ

初回のレポートでは、戦略的なビジョンやAIの強固な基盤を構築した政府は多いものの、深刻な導入格差が根強く残っていることが明らかになりました²。一方、各組織は一樣に、パイロットプロジェクトの成功と組織全体への導入の隔たりを埋めることに苦慮しています。この課題を解決するには、技術面と組織面、両方の複雑さへの体系的な対応が必要です。これから紹介するロードマップは5つのステップから成り、AI導入に伴うこの課題を克服するための、実績に裏打ちされた手段です。

政府にAI構想がないわけではありませんが、その構想を長く続くプラスの影響に変えるメカニズムが往々にして欠如しているのです。今回の調査の結果は一貫して、成功は規律ある実行にかかっていることを示しています。戦略目標に沿ってAI導入の取り組みを進め、強固なガバナンス体制と倫理面の監視体制を構築し、試行と反復的改善、学びを重ね、責任ある形で導入拡大を図る組織の能力を構築しなければなりません。

Julie McQueen

EY Global Government and Infrastructure Insights Leader

01

影響が大きい 変革の機会を見極め、 優先順位を決める

AIを活用した変革の取り組みは、アルゴリズムやインフラではなく、成果重視のマインドセットから始まります。先駆的な政府は「AIをどのように活用すればいいのか」ではなく、「目指す成果は何か。そして、その実現にAIは役立つのか」と自問しています。

まず着手するのは、影響が大きい 現実的な問題と機会

オーストラリア・ビクトリア州運輸・プランニング省 (Department of Transport and Planning) の事例は、戦略目標に沿ってAIユースケースをどのように策定すべきかを示しています。同省の輸送データプラットフォームは、構造化データと非構造化データを統合して、予測モデリングとリアルタイムのインサイトの取得に役立てる仕組みです。同省の最高データ・デジタル責任者のJason Owusu氏によると、この取り組みはAIプロジェクトではなく、「市民向けの交通サービスをどのように改善するのか」という課題の解決策と位置付けられていました。

トップダウン型のアプローチをとることで、組織全体の戦略とビジョンに沿ったユースケースを洗い出すことができ、取り組みの分断化を防ぐ一助となります。例えば米国メリーランド州では、AIユースケースを知事が掲げる10の戦略的優先事項に照らして評価し、幅広い政策目標に沿ったものになっています^{3 4}。

AIプロジェクトの実施で最も重要なのは、目的志向型を貫くことです。(中略)AIはあくまでツールであり、目的に沿って活用する必要があります。

高官

オーストラリア・ビクトリア州経済成長および規制改革分野
(Economic Growth and Better Regulation)

一方、現場職員とサービス利用者からインサイトを収集するボトムアップ型もまた、戦略に沿った導入を補完する重要なアプローチです。日本のデジタル庁の元統括官である村上敬亮氏は次のように述べています。「ボトムアップ型の実情を把握しないままトップダウン型アプローチだけを押し付けても、現場では機能しません⁵。デジタル庁は児童相談記録をデジタル化してこのアプローチの有効性を実証し、相談員が相談内容を音声で記録できるようにして、将来AIで分析できる構造化データを作成すると同時に、パーンアウトを軽減することができました。村上氏は次のように説明しています。「効率化のためだけにデジタル化を進めているわけではありません。将来のよりの確な意思決定を支えるAIの基盤を構築しているのです」

このバランスをうまく保っている政府の取り組み

- アンケート調査やフィードバックセッションを通して市民や職員と向き合い、その実際のニーズと問題を把握する。
- 既存のデータを利用して、サービスが不足している領域や非効率な領域を把握する。
- 部門や政府の枠を超えたワークショップを主催してブレインストーミングを行い、さまざまな事業部門・機関・省庁からユースケースのアイデアを集める。
- 幅広い組織のミッションと成果に沿ったものだけをユースケース候補に選び、パブリックバリューの創造に注力する。

こうしたアプローチをとることで、テクノロジー自体を追求するのではなく、実際の業務課題と市民のニーズに対応するAI導入の取り組みを実現できます。

政府全体に変革をもたらす機会を探る

先駆的な政府は、データセットの統合とテクノロジープラットフォームの共有で、セクターや機関、プログラムの枠を超えた政府全体レベルで、変革をもたらすAIユースケースを検討しています。

エストニアは、AIアシスタント「Bürokratt」で市民のためのデジタル窓口を一本化する予定です。これにより、市民は40の政府機関が提供する5,000を超えるデジタルサービスにアクセスできるようになるため、複数のウェブサイトや行政窓口を行き来する必要がなくなります。2026年初めに稼働予定のこのBürokrattは、NLPを利用してユーザーの問い合わせを理解し、回答する一方で、機械学習のアルゴリズムが利用者とのやり取りから学習します。子供の誕生や家族との死別などライフイベントに応じて能動的にサービスを提供する仕組みであり、申請の必要はなく、アクセスが簡素化され、必要な支援を市民が確実に受けられるようになります⁷。

エストニア経済通信省Bürokratt、サービス・プロジェクトマネージャーのAllar Laaneleht氏は次のように説明しています。「単なるチャットボットを作っているわけではありません。どの機関が提供するサービスであれ、市民が必要とするサービスを受けられるよう案内できるAIアシスタントのネットワークを構築しているのです⁸」

事例

National Highwaysにおける窓口スタッフの負担軽減

英国の高速道路当局「National Highways」でデジタルラボ責任者を務めるKamran Ashraf氏とそのチームは、明確な業務上の課題があることに気づきました。道路の閉鎖や交通状況など、市民の移動計画に伴う日常的な問い合わせが多く、その対応に時間をとられて、窓口スタッフが複雑な内容の問い合わせになかなか対応できていなかったのです。この課題を解決するため、チームは自然言語処理を活用したチャットボットを開発し、窓口スタッフがトピックを設計しました。このチャットボットの役割は、移動や手続き関連の優先度の低い問い合わせを処理して、スタッフが優先度の高いインシデントに対応するための時間を確保することです。

Kamran Ashraf氏からは次のような話を聞くことができました。「お客様が道路上で助けを求めているり、危険な状況に置かれていたりする場合には、ベテランのオペレーターができるだけ速やかに対応して、そのインシデントを安全に解決する必要があります」

「データとAIが唯一の解決策であるかのように誇張されがちですが、軽視されているのは、事業変革のコアパーパスである『職員が自らの役割を果たす中で、また顧客がカスタマージャーニーの中で、新たな価値を得られるような体験を設計する』ことです。人間を中心に据え、反復的なプロセスを組み込んだソリューションを開発したのはそのためです⁶」



ユースケースの開発に必要な体系的プロセスを構築

先駆的な組織は、偶発的なアイデアに頼ることはありません。AIユースケースを洗い出して優先順位を付けるために、体系的なアプローチを構築します。そのために実行するのが、次の3つの主要なステップです。

1

アイデアファネルとイノベーションハブを導入する

AI導入を順調に進めている政府は、ITチームや現場職員、サービス利用者、テクノロジーパートナーなどからAIユースケース候補を体系的に集め、評価しています。デジタルチームやAI委員会、機関横断型のワーキンググループがアイデアファネルを管理し、戦略との整合性や実現可能性、影響を踏まえてアイデアを選別した後、最も有望なユースケースのプロトタイプ作成と導入を進めます。米国住宅都市開発省の元最高財務責任者兼最高AI責任者のVinay Singh氏は次のように述べています。「アイデアファネルを構築し、迅速に優先順位付けした上で、このテクノロジーをユースケースに落とし込む方法を分析しました⁹⁾

先駆的な機関はAIのサンドボックスとイノベーションハブも設置しています。これは、政策担当者と技術者、サービス設計者、外部パートナーが一堂に会して、アイデアを試し、ソリューションのプロトタイプを作成し、うまく機能したソリューションの導入拡大を図る専任の部署です。各チームが、機密性の高いシステムに影響を与えることなく、管理された環境で実験的試みができる安全な環境を提供します。こうしたハブが、アイデアファネルや能力育成、機関の枠を超えたイノベーションを支えることが少なくありません。

フランスでは、政府全体のデジタルトランスフォーメーションとAI導入を推進するデジタル省庁間総局(Direction Interministérielle du Numérique : DINUM)の部門責任者を務めるFlorian Delezenne氏から次のような話を聞くことができました。「私たちと連携する各省庁・機関にインキュベーター組織を立ち上げることを決めました。当初は私たちがサポートしていたのですが、次第に自律的に活動するようになり、独自のスタートアップを設立しています¹⁰⁾

2

優先順位の厳格な判断基準を定める

先駆的な組織は導入コストや組織のミッションとの整合性、技術的な複雑さ、必要なリソースに加え、アルゴリズムによる決定が市民の生活に影響を及ぼしかねない高リスクのユースケースに伴う潜在的なリスクなど、さまざまな観点から実現可能性を評価しています。成否の明確な判断基準に照らしてこうした要素と潜在的便益を比較して、その結果などを基に投資選択をするのです。最終的には、それが行政の進め方や、サービスを受ける人たちに改善をもたらすかどうかを判断する必要があります。

概念実証(PoC)について、現実的な期待値を設定することも重要です。EYの経験上、AIのPoCのうち、本格導入に移行するのは20%~25%です。とはいえ、PoCは貴重な学習ツールとなります。こうした現実を受け入れる組織文化がとても大切であり、PoCの結果を取り組みの後退と捉えず、優先順位付けの参考にすべきです。各省庁がビジネスケースを練り上げ、大きな代償を伴う失敗を回避する一助となります。



事例

イル・ド・フランス地域圏でのAIユースケースの洗い出しと優先順位付け¹¹⁾

イル・ド・フランスは2024年3月に、生成AIに重点を置き、新たなAIユースケースを40件策定する取り組みに着手しました。まずITを担当する部署が最初の洗い出しを主導した後、同地域圏の協議会がAIソリューションのアイデアとニーズを職員に募りました。そのアイデアとニーズは専任チームが取りまとめ、一部を自動化や業務再設計の取り組みとして分類し直しています。ユースケースは、コスト削減や時間効率、サービス品質など投資利益(ROI)を踏まえて優先順位付けされました。事業部門がAIプロジェクトに共同出資することで、業務目標との整合性を確保し、意思決定の分断を防いでいます。

40件のユースケースのうち、30件が概念実証に進み、10件が本格導入に至っています。ユースケースの内容は、内部業務(CRMの強化、LLMを利用したITインシデントの解決、HRオンボーディングの自動化など)から、市民向けサービス(生成AIを活用した助成金の受給資格案内など)まで多岐にわたります。

「現在は、こうしたユースケースの透明性・倫理・ガバナンス面に加え、毎年新たに加わるユースケースに取り組んでいるところです。基本的には、AIユースケースの新たな波を毎年起こしたいと考えています。」

Achille Lerpinière氏

イル・ド・フランス地域圏最高情報・技術責任者

監視と意思決定を担うガバナンス体制を構築する

AI導入を順調に進めている組織は、ガバナンス体制を構築し、さまざまな部門の代表者がそれに参加することで、AI導入の取り組みの継続的な監視と戦略的な方向付けを行っています。この体制により、ステークホルダーの足並みを揃え、限られたリソースに影響が大きいユースケースに集中させることができます。

こうした組織は、成功指標の設定やリスク評価の実施、モニタリング・調整プロトコルの導入を含め、構想からパイロット段階へ進めるための承認メカニズムも定めています。このようにプロセスを体系化することで、各チームがAI導入を進める中で学び、状況に適応しながら、迅速に方向転換できるようになるのです。

事例

規律あるAI導入の推進：米国住宅都市開発省（HUD）の監視モデル¹²

HUDは、政策・技術・運営の各委員会で構成され、AI導入の取り組みを監視するAIガバナンス評議会（AI executive governance board）を設置しました。Vinay Singh氏は次のように述べています。「イノベーションを中央集権的に進めているのではなく、私たちはそれを調整しています。そうやってアジリティとコンプライアンスを維持しているのです」

HUDはアイデアを手軽に吸い上げ、優先順位付けするための受付フォームも構築しました。同評議会は概念実証の前にAI関連の提案を全て定期的に精査・承認して、戦略目標と職員のニーズに沿ったものとなるよう徹底させています。また、AIプロジェクトによる安全への影響も評価し、安全と倫理を確保しながらイノベーションを推進しています。

こうしたアイデア全てについて、たとえ概念実証に進む前の段階であっても、実行に移すかどうかはガバナンス評議会に最終決定権があります。（中略）今では1カ月に2回会議を開いています。しばらくは臨時の評議会だったのですが、それではうまく機能しなかったのです。AIの適切な導入には不確定要素がたくさんあるため、私はお膳立てをし、各委員会や執行委員会から承認を得る手助けをしています。複雑なプログラムやプロジェクトを成功に導く上で大切なのは、明確で分かりやすいコミュニケーションです。

Vinay Singh氏

米国住宅都市開発省（HUD）
元最高財務責任者兼最高AI責任者

政府への提言

1

テクノロジーではなく、成果から考える

AIソリューションを検討する前に「どのような成果を上げようとしているのか」と自問する。サービス提供体制の強化や業務の効率化、市民体験の向上など、各省庁の価値とパブリックバリューの具体的な目標に焦点を合わせる。

2

トップダウン型アプローチとボトムアップ型アプローチのバランスを取る

戦略的優先事項に沿った対応をしながら、市民と職員から現場のインサイトを吸い上げて、実質的な課題や機会を把握する。こうした二重の視点を持つことは期待の不一致を回避する一助となり、実用性と実現可能性を確保できる。

3

体系的で透明性の高いプロセスを用いる

1回限りの実験的試みの代わりに、体系的な手法を取り入れる。体系的なアイデアファネルや優先順位付けのフレームワーク、ガバナンスの監視によってユースケース候補を評価する。

4

部門横断型のチームを作り、当事者意識を共有する

AIスペシャリストやデータエンジニア、コンプライアンス責任者、各領域の専門家から成る、アジャイルなチームを編成する。コミットメントと自分事化の徹底を目的に、各事業部門によるパイロットプロジェクトへの共同出資を検討する。当事者意識を共有することで取り組みへの注力が強化され、現行のワークフローに確実に統合できるソリューションの開発が可能になる。

02

責任ある導入に向けた準備を整える

試験的に導入する前に、AIソリューションを効果的かつ安全に支えるテクノロジー・データ・規則・倫理面の体制が整っていることを確認しなければなりません。

データとインフラの準備状況进行评估

調査対象となった組織の45%が「デジタル・データインフラの未整備」をAI導入の阻害要因に挙げました。そのため、AIソリューションの試験的導入前に、インフラの現在の準備状況进行评估することが不可欠です。

導入を効果的に進める組織は、テクノロジーアーキテクチャの処理能力やネットワークインフラ、統合能力、さらにパイロットプロジェクトから組織全体への導入まで成長を支える潜在的能力について評価するほか、AIアプリケーションの導入に備えて、レイクハウスアーキテクチャやクラウドコンピューティング、強固なデータ管理システムなど、柔軟性と拡張性を備えた安全なテクノロジープラットフォームに投資もしています。

このように導入を順調に進めている政府機関は、試験的導入前にデータの準備状況の評価も実施しています。具体的には「データは正確かつ完全で、アクセス可能か」、「サイロ化したシステムに閉じ込められ、有効活用しにくくなっていないか」、「誰が何をいつ利用できるかについて、明確なルールはあるか」などの確認です。

欧州のある主要な税務当局は、253のシステムのデータを単一のデータウェアハウスに統合し、データの生成時点から厳密に追跡することで、AIモデルで使用されるまでの間、データの正確性と公正性、コンプライアンスの維持を徹底し、責任あるAI導入を強化しました。

韓国では、AIが起すハルシネーションやバイアスの大半は、不備があるか、質の低いデータセットに起因することを認識して、データの質を優先するAI戦略をとっています。多様性に欠けるか、モデル性能を向上させることができないデータセットは破棄されます。

「多様性に関する条件を満たしていないデータセットは、多額の資金を投じたものであっても破棄します。多様性に欠けるデータセットは役に立たないのです。そうしたデータセットでアルゴリズムを学習させるべきではありません。」

Yoon-Seok Ko氏

国立情報社会振興院(National Information Society Agency)副院長

62%

一方、組織の62%が阻害要因に「プライバシーとセキュリティ上の懸念」を挙げており、政府は最初の段階から強固なデータ保護対策を組み込まなければなりません。具体的には暗号化やアクセス制御、利用制限、リスク管理プロトコル、「シャドーAI」の発生防止を目的としたガバナンスフレームワークなどです。シャドーAIとは適切なガバナンス管理のないまま外部AIツールを無許可で使用することを指し、機密データが露出するおそれがあります。

集中管理システムではなく、個々の機関でデータを処理する分散型モデルでこのアプローチを体現するのが、エストニアのプラットフォーム「Bürokratt」です。各機関が自らのデータを引き続き管理・制御するため、不必要なデータ共有を制限し、大規模なデータ侵害のリスクを軽減できます。セキュアな相互運用性とエストニアの国家認証サービスにより、認証済みのユーザーしかサービスにアクセスできないようになっています。プライバシー保護も、EU一般データ保護規則（GDPR）の準拠とオープンソースの透明性により、さらに強化されました。

エストニアでは、当事者に十分な説明をした上でデータ使用の同意を得ており、また市民が自分のデータの使用状況をモニタリングし、アクセス許可をプロバイダーと共有することを認めています。およそ45万人の市民がデータトラッカーからデータアクセス状況を定期的にチェックしています。同意内容はポータルからいつでも閲覧・追跡・撤回することができるため、各機関は、収集した目的以外でデータを使用しない義務を負い続けることになるのです。

しかし、公共サービスの提供でAIの活用が増えるにつれ、セキュリティリスクも変化しています。特に、悪意ある攻撃者がAIを利用して脆弱性を突くようになっているため、省庁は、AIのセキュリティ対策の検証において課題の拡大に直面しています。ディープフェイクなどの脅威が、AIを活用した本人確認をすり抜けるおそれがある一方、敵対的攻撃やモデルの改ざんがシステムの完全性を脅かすリスクを生んでいます。先駆的な政府は脅威のモデル化や敵対的テスト、インシデント対応をAIのライフサイクルに組み込み、「セキュリティ・バイ・デザイン」アプローチを採用することでこうした課題に対処しています。

倫理ガバナンスとコンプライアンス フレームワークの確立

42%

組織の42%が倫理面の懸念を示し、65%が規制ガイドラインの整備を上回るペースでAI導入が進んでいると回答しました。導入を順調に進めている政府は、早い段階からの規制当局との連携と倫理面の厳格な監視でこうした課題に対処しています。

早い段階からの規制当局との継続的な連携

明確に定められた許容範囲とガイドラインは、特に法的・倫理的・運用上の基準に関連して、AIシステムをどのように開発・試験・導入するかを決める一助となり、AIのパイロットプロジェクトの安全性とコンプライアンスを確保します。それらがなければ、プロジェクトが法的・倫理的なグレーゾーンに足を踏み入れてしまい、進捗が遅れ、幹部の信頼を損ね、大きな負担を伴う修正が必要になります。

導入を順調に進めている組織

- 設計プロセスの早い段階から規制当局と連携してコンプライアンスを確保するとともに、その助言や意見などを聞く必要のあるAIユースケースと必要のないAIユースケースの種類に関わるガイドラインで合意を形成する。
- 規制が変化する中でAI導入の取り組みを進める過程で、規制当局との率直な対話を継続的に持ち、その助言を直ちに取り入れる。
- 規制サンドボックスを設け、各機関がAIソリューションを安全に試験できる一時的な柔軟性を提供する。
- 法律専門家や倫理アドバイザー、政策のスペシャリストなどから成る、部門横断的なコンプライアンスチームとAIガバナンス委員会を設置する。

欧州委員会HRデジタルソリューションおよび業務プロセス効率化のユニット長（Head of Unit for HR Digital Solutions & Business Process Efficiency）のSebastien Renaud氏は次のように助言しています。「業務の阻害要因を常に把握しておくこと。それが私のアドバイスです。そのためには規制当局と緊密でオープンかつ率直なコミュニケーションを維持することが極めて重要となります。どこまで許容されるかについての助言を早い段階で得られれば、初期段階から必要な要件全てに対応したソリューションを設計できますから¹³」

倫理面の監視とリスク管理

責任あるAIをリードする組織は初期段階からプログラムに倫理面の配慮とコンプライアンス体制を組み込んでいます。

米国国防総省(DoD)が、責任あるAIの基盤として重視しているのは倫理・法律面の制約です。国防総省長官室最高デジタル・人工知能室(Chief Digital and Artificial Intelligence Office)で上級軍事顧問(Senior Military Advisor)を務めるManuel Xavier Lugo氏(退役大尉)は次のように述べています。「多くの人が制約とみなしているものは、実際にはガイドラインです。(中略)倫理的かつ道徳的で合法的な決定を確実に下すためのものなのです」。生成AI技術を理解・活用するためのイニシアチブである特別チーム「タスクフォース・リマ」は、キネティックシステム(動力・運動システム)や人命に関わるライフクリティカルシステム(人命保護システム)への生成AIの接続を禁じるなど、実験的試みの明確な許容範囲を発表しました。

先駆的な組織は倫理ガバナンスフレームワークを導入し、法律・コンプライアンス専門家や倫理・政策アドバイザー、データサイエンティスト、AIスペシャリスト、IT・サイバーセキュリティ専門家、事業部門のトップ、人事部門のリーダーなど、部門の枠を超えた代表者から成る監視委員会を設置しています。取り組みの内容は、新たな規制の導入や規制の変更を逐次チェックし、常にコンプライアンスを確保すること、職員向けの明確な倫理ガイドラインを定めること、透明性を確保するためにAIモデルの目的やデータソース、設計、限界、ガバナンスプロトコルについての詳細な文書を提出すること、さらにシステムのアウトプットを継続的にモニタリングし、異常や潜在的バイアスを検知したらパフォーマンス上の問題についてチームに警告することで、問題がサービスの提供に影響を及ぼす前に迅速な対応を講じることができるようにすることなどです。

先駆的な政府は、バイアスや差別を含め、AIのリスク評価を目的とした強固なガバナンスシステムの構築を進め、悪影響が生じるおそれがある場合には、導入を遅らせるか、中断させる構えです¹⁴。

先駆的な組織は、次のような基本原則に従い、信頼できるAIの実現に取り組んでいます。

1 公平性

AIシステムは偏った前提に基づいていないか。また、プラスの社会的影響を促進するよう設計されているか。

2 レジリエンス

AIシステムが学習するデータは、誤った結果の生成につながりかねない不正アクセスから守られているか。

3 説明可能性

AIシステムの内部の仕組みとそれが出す結果は、人間が理解し、疑問を呈し、検証し得るものか。

4 透明性

エンドユーザーはどのようなデータが使用されているかを把握し、それをコントロールできるか。

5 性能

AIシステムは設計どおりに価値を創造しているか。また、ステークホルダーの期待を一貫して満たしているか。

事例

責任あるAIに全政府的アプローチをとる

オーストラリア政府が2024年8月に立ち上げた全政府的AIタスクフォースは、AIと生成AIの利用に伴うリスクに対処する暫定ガイドラインを発表しました。

主な内容

- 各機関・省庁の責任者を任命。これらの提案は適切な監視とガバナンス、リスク管理を確保して、AIの利用の透明性と説明可能性を高める。
- 最大20の機関でAI保証フレームワークを試験的に導入。この試験的導入が、AIユースケースを評価し、そのAIアプリケーションのリスクレベルを評価する最良の方法の見極めで役立った。
- AI導入のライフサイクル全体をカバーする技術基準を策定。モデル選定とベクトルデータベースの開発もこの基準の対象に含まれており、バリューチェーン保護対策の策定に役立った。

我が国には、政府を手本として、AIの導入を進める強固な基盤があります。自らに課す責任のレベルと、外部から求められる責任の範囲で、私たちを上回る組織はあまりありません。

Lucy Lucy Poole氏

オーストラリア・デジタルトランスフォーメーション庁
General Manager, Strategy, Planning and Performance Division¹⁵



アルゴリズムによる意思決定に倫理原則と透明性を組み込むことが、責任あるAI開発の証となりつつあります。チーム全員にその重要性を理解してもらう一助となるのが研修プログラムです。エストニアでの取り組みについて、経済通信省政府最高データ責任者のOtt Velsberg氏は次のように述べています。「試験的導入を通して倫理研修を展開し、コンプライアンスプロトコルを試し(中略)責任ある拡大の土台を築きました¹⁶⁾」

事例

AIによる意思決定の透明性向上

カナダ連邦政府は2020年に、自動化された意思決定に関する指令を發布し、AIシステムの導入前にアルゴリズム影響評価(AIA)を完了させることを各省庁に義務付けました。AIAでは、影響レベルを「影響なし・最小限の影響」(助成金審査など)から「非常に大きな影響」(法執行用途など)までの4段階に分類して、自動化された意思決定の潜在的リスクを評価します。

影響レベル

- 1 影響なし・最小限の影響**
日常的な行政事務を処理するだけで、リスクは低い
- 2 中程度の影響**
個人や組織にかなりの影響を与える可能性もあるが、影響は深刻なものではない
- 3 大きな影響**
個人や組織に与える影響が大きく、諸権利やプライバシー、経済的利害に影響を与える可能性もあり、総合的評価と有効なリスク軽減戦略が必要
- 4 非常に大きな影響**
個人の生活の重要な側面や大規模な社会的機能に大きな影響を与える

この体系的アプローチで、アルゴリズムによる意思決定の影響を受ける市民のために、透明性と公平性、救済手段を確保しているのです。

「この指令の土台にあるのは、アルゴリズムの透明性、データバイアスへの対応、救済手段の確保という原則です。(中略)決定に納得できない場合、どのように対処すればいいのか。それが、AIAツールを構築した理由です。」

Stephen Burt氏

カナダ政府最高データ責任者(CDO)

政府への提言

1

インフラとデータの準備状況を評価する

試験導入の前に、テクノロジーアーキテクチャがAIワークロードに対応できるかを評価する。データセットの完全性と正確性、関連性を検証し、データの侵害と悪用を防ぐ強固なセキュリティ対策を確立する。

2

初期段階からプライバシーを組み込む

「プライバシー・バイ・デザイン」原則を採用し、保護対策をシステムアーキテクチャに組み込んで、データの収集、保管、使用の仕方に関する明確なプロトコルを策定する。

3

早い段階から規制当局と連携し、それを継続する

設計段階から規制当局を巻き込み、基準の変化に対応することで、後になって大きな負担を伴う修正が発生するのを避ける。規制サンドボックスでソリューションの試験を安全に行い、積極的な協働を通じて信頼を構築する。

4

強力な倫理監視体制を構築する

AI利用の許容範囲を定める倫理ガイドラインと技術基準を策定して、規制の変化に常に対応できる体制を整える。

5

透明性を高めて信頼を構築する

AIの導入前にリスクと影響を評価するツールを導入し、研修を実施することで、チーム全員が責任あるAIプラクティスを理解し、実践できるようにする。

03

試験的に導入し、評価する

次のステップは、アイデアを行動に移すことです。現実世界やシミュレーション環境でソリューションを試し、何が有効かを学び、その価値を検証するには、試験的な導入が不可欠であり、導入を拡大するのは、最も有望なパイロットプロジェクトだけです。

SMART目標とKPIを設定してパイロットプロジェクトを評価

先駆的な組織は、サービス提供体制の強化やコスト削減、リスク軽減など明確なビジネスニーズに対応し、パブリックバリューをもたらすことができるパイロットプロジェクトを設計・実行しています。また、初期段階から、具体的(Specific)、測定可能(Measurable)、達成可能(Achievable)で関連性のある(Relevant)、期限が設定された(Time-bound) SMART目標と、価値を測るための明確なKPIを設定しています。

Microsoft社でSenior Director, Cloud and AI Strategyを務めるErin Guthrie氏は次のように指摘します。「ツールをただ導入しただけで、目指すべき目標を設定しなければ、スタッフのやる気をそぐことになりかねません。(中略)コールセンターを例に取ると、対応する電話の件数を最大20%増やすという目標を設定し、難易度を基準として全ての電話対応を評価する必要があります¹⁷⁾」

ソリューションが目に見える価値をもたらしているか、ステークホルダーのニーズを満たしているか、そして導入拡大に値するかを確認するには、AIのパイロットプロジェクトの結果を、あらかじめ設定したKPIに照らして評価することが不可欠です。エストニアでは、パイロットプロジェクトを「時間」、「コスト」、「イノベーション」、「影響」の4つの基準に照らして評価しています。本格展開されるのは、時間の短縮や悪影響の回避など具体的な便益をもたらすことが実証されたプロジェクトだけです。経済通信省政府最高データ責任者のOtt Velsberg氏は次のように強調しています。「アイデアが素晴らしいだけではだめなのです。私たちは数字を重視しています¹⁸⁾」

一般財団法人 日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)は会議議事録の要約とプレゼンテーション用スライドの作成に生成AIを利用するパイロットプロジェクトを開始しました。これらはリスクが低い一方、影響が大きいMVP(必要最小限の価値を提供できるプロダクト)で、確実に投資利益を生むことが証明されました。このトップダウン型アプローチでは、具体的な目標を設定し、KPIを用いて職員のAI活用状況を測定しました。

それにより、結果に対する責任感が育まれ、良好な結果の出たパイロットプロジェクトの拡大と、文書監査や海外文献の検索など追加のユースケースの採用への弾みがつきました。

「特に大事なものは、概念実証の成否を決める判断基準、つまり「解決しようとしている問題は何か」、「改善したいのはどの指標か」、そして最終的に「それがうまく行ったかどうかをどのように判断するのか」という基準の策定です。」

高官

米国メリーランド州

実効性のあるプロジェクトのための適切な条件を整える

パイロットプロジェクトがAIソリューションの試験とその潜在的価値の検証で果たす役割はとても重要ですが、政府は現実世界の試験条件を再現する際に独自の課題に直面することが少なくありません。その課題に対処するために先駆的な政府が行っているのは、運用環境をエミュレートする、管理された環境の構築です。具体的には、実際の政策上の制約のもとでAIソリューションを試験できるよう一時的な柔軟性を提供する規制サンドボックスや、匿名化されたデータセットや代表的なデータセットを用いて実際のサービス提供をシミュレーションするライブデータテストベッドです。現場業務のデジタルツインとしてサービスワークフローのシミュレーション環境を構築し、稼働中のシステムに影響を与えることなく、AIツールが現実世界のシナリオでどのように機能するかを観察している機関もあります。こうした環境により、監視とコンプライアンスを確保しつつ、市民の信頼を維持しながら安全に実験的試みを行うことが可能になります。

事例

現場の情報収集分析責任者の経験を活用

オーストラリア内務省では、データサイエンティストとプロダクトマネージャーの間の強固なパートナーシップと、現場の情報収集分析責任者の実際の経験を生かして、AI導入の取り組みを連携して進めてきました。同省の「Targeting 2.0」は、アジャイルで反復的なプロトタイプ作成によって開発されたシステムです。情報収集分析責任者が、学習し続けるAI・MLモデルにリアルタイムのインサイトを頻繁に読み込ませます。「情報収集分析責任者は深い専門知識を持ち、またAIならば見逃してしまうような、新たなパターンや行動、問題にも気付くことができます。これは犯罪者が進化し続ける今、とても貴重です」と最高データ責任者のPia Andrews氏¹⁹。「現場職員の直感と経験は、システムの継続的な学習に不可欠な重要なインプットです」

オーストラリア国境警備局（ABF）長官（本レポート執筆時点）のMichael Outram氏は、Targeting 2.0の取り組みについて次のように述べています。「Targeting 2.0の目的は、AIが持つ並外れた能力を活用し、職員の深い専門知識を補完・強化すること、迅速かつ大規模に新たなパターンを特定すること、犯罪をリアルタイムで検知・防止すること、そして将来的には、進化し続ける犯罪活動に先手を打つことです。AIは進化を続けており、今後はより広い視野で、脅威の発見、モデル化、阻止といった観点から、システムレベルで問題に対処できるようになるでしょう²⁰」

この人間と機械のパートナーシップにより、国境警備のあり方が大きく変わりました。情報収集分析責任者の所見に、機械学習のアウトプットを融合させてリスクプロファイルを評価し、違法な物品をより高い精度で検知できるようになったのです。その結果、意思決定の迅速化が図られ、より革新的な介入措置が行われています。また、コンピュータービジョンや予測分析などのデータサイエンス技術を活用し、銃器や薬物、タバコなど違法な物品を差し押さえたことにより、オーストラリアでは年間で推計30億豪ドルの社会・経済的被害を回避できました。Pia Andrews氏からは次のような話も聞くことができました。「統計分析と現場経験、両方の長所を生かして、情報をシステムに取り込み、そのシステムを全国規模に拡大できる。人間の仕事を置き換えることが目的ではありません。人間の力を増強してくれるのです」

人間を中心に据えてパイロットプロジェクトを設計

パイロットプロジェクトの設計に人間の知識や経験を取り入れることで、より実務に則し、現場の実態に根差したソリューションを開発しやすくなります。

導入を最も順調に進めている組織

- AIスペシャリストやデータエンジニア、プロダクトマネージャー、ビジネスアナリスト、コンプライアンス責任者、各領域の専門家から成る、部門横断型のチームを作る。
- 反復型開発と人間中心の設計を採用し、ユーザーのデータとフィードバックをあらゆる段階で取り入れる。
- 早い段階からエンドユーザーを巻き込み、実際のニーズを満たし、現行のワークフローにスムーズに溶け込むソリューションを開発する。
- 直感的なインターフェースを構築して、AIが支援ツールとして有用であることを示す。

アウトリーチ活動と市民・コミュニティエンゲージメントに資金と時間を費やして、試験的導入段階以降もAIを活用して所期の便益をもたらす体制を整えれば、大きなリターン（利益）を上げることができます。

事例

テキサス州アマリロにおけるコミュニティとの共創

テキサス州アマリロ市は生成AIコンシェルジュ「Emma」を開発して市のウェブサイトに取り込み、住民がサービスにアクセスしやすくなりました。同市はEmmaをユーザーと共同で設計し、ステークホルダーにもたらされる価値を証明してから、開発に着手しています。同市最高情報責任者のRich Gagnon氏はこの取り組みを次のように説明しています。

「イノベーションセッションを開催して、住民と緊密に連携し、問題を明確にしました。その後、パイロットプロジェクトを開始して、一緒に学びを得て、真の影響を生むソリューションが見つかるまで同じ作業を繰り返したのです。本格導入に移行する頃には、すでにROIを実証し、パブリックエンゲージメントを確保し、コミュニティの賛同を得ていました。だからこそ、より短期間でイノベーションから社会実装へと移行できたのです。」

Rich Gagnon氏

米国テキサス州アマリロ市最高情報責任者²¹

手頃なコストで規模を拡大できる、 明確な戦略を策定

導入を順調に進めている組織は、導入拡大を後から検討するのではなく、最初からそれを念頭に置いてパイロットプロジェクトを設計しています。ある税務当局の最高データ責任者は次のような見方を示しています。「概念実証の段階で行き詰まることがないように心がけています。実施するすべての取り組みには、実用化への明確な道筋が必要です」

先駆的な組織は、長期的なコストと導入拡大のニーズをあらかじめ見据え、それをビジネスケースに反映させて、ライフサイクル全体のコストを試算し、必要な資金を確保しています。一方、いくつかの試算から、試験的導入から本格導入へと規模を拡大する際、組織がAIプロジェクトのコストを500%～1,000%も過少に見積もることが少なくないことが示唆されています²²。コストの見積もりでは「テクノロジーとデータ：ネットワークインフラ、データの準備・保管、計算リソース、ソフトウェアとライセンス、エネルギー利用など」、「人材・人的資本：職員の採用・スキルアップ、チェンジマネジメントなど」、「ガバナンス・セキュリティ・コンプライアンス：サイバーセキュリティ、プライバシー、法律・倫理面の監視など」、「業務統合・保守：ワークフローの再設計、ユーザーサポート、モデルの再学習、長期的な運用維持など」といった経費区分を考慮に入れる必要があります。適切なリソース配分を確実にを行い、大きな負担を伴う、予期せぬ事態を避けるには、こうした要素全てを把握することが不可欠です²³。

AIの本番運用コストと、AIがもたらす価値(コスト削減やミッション遂行能力の強化、市民の満足度向上など)を比較検討することは重要ですが、簡単ではありません。Microsoft社のErin Guthrie氏は次のように指摘しています。「ROIを高めるのであれば、どのユースケースを選ぶかを慎重に検討することが重要です。毎回、非常に複雑なクエリを実行しようとするれば、大量の計算リソースを使うことになり、多額の費用がかかります。(中略)慎重に検討する必要があります。(中略)どれを採用すべきかを見極める、何らかのガイドラインが必要です」

予算上の制約を考えると、政府は柔軟でコストパフォーマンスが良く、かつ目に見えるパブリックバリューに明らかにつながるAIの導入に必要な資金の調達方法を開拓する必要があります。従来のウォーターフォールアプローチからアジャイルなフレームワークへと移行しつつある英国政府は、進捗状況に合わせて予算を確保しています。推奨される資金調達方法は、AIパイロットプロジェクトの場合は、進捗状況に合わせた段階的な資金調達、デジタルサービスの場合は、定期的なチェックで明らかになる成果に連動した実績ベースの資金調達などです。それにより、煩雑なプロセスを減らし、意思決定を迅速化できます。

先駆的な組織は、影響が大きい分野で短期的な成果を上げ、さらなる拡大を支える投資の妥当性を証明しながら、短い期間で価値を創造することを優先しています。MVPから始め、弾みをつけた上で、機能を追加していくのです。カナダ政府最高データ責任者のStephen Burt氏からは、次のような話を聞くことができました。「必要最小限の価値を提供できる政策(MVP)という考え方を重視しています。つまり、使えるものを数週間で世に出してから、それを改良していきます²⁴」

コストを抑えるもう1つの方策は、中核的なAIインフラを構築してから、それを複数の省庁で活用することです。エストニアではバーチャルアシスタント「Bürokratt」の導入を各機関・自治体に拡大させるにあたり、モジュール性と現場主体の当事者意識、市民中心の設計を重視しています。エストニア経済通信省Bürokratt, Services Project ManagerのAllar Laaneleht氏は、「同じサービスの別バージョンを16種類も構築することはありません。構築するのは一度だけで、各々のニーズに合わせて調整しています」と説明しています²⁵。

英国では市民相談所(Citizens Advice)が国の戦略と各地域の実験的試みのバランスを取り、拡張性を備え、影響が大きいソリューションを実現しています。Executive Director for Digital TechnologyのAlex Butler氏によると、オペレーターが複雑な問い合わせに答えるサポートをするAIアシスタント「Caddy」は、現地のチームが開発・試験した後、その妥当性の評価を経て、全国で導入されました。現在では市民相談所ネットワーク全体に加え、労働年金省(DWP)や歳入関税庁(HMRC)などの機関でも導入されています²⁶。

政府への提言

1

1日目から導入拡大の計画を立てる

導入拡大を後から検討するのではなく、最初からそれを念頭に置いてパイロットプロジェクトを設計する。インフラやデータ、コンピュータ、保守、リスク管理などコストと必要なリソースを見積もる。柔軟な資金調達モデルを採用して、財務リスクを軽減しつつ、実験的な試みを支援する。

2

パイロットプロジェクトごとにSMART目標を設定する

組織全体の優先事項と、もたらされるパブリックバリューに沿ってパイロットプロジェクトの目標を設定する。具体的で測定可能な目標と明確なKPIを事前に設定することで、成功させるには何が必要かを見極め、影響を客観的に測定できる。

3

人間を中心に据えて設計する

早い段階からエンドユーザーを巻き込み、実際のニーズに応えるソリューションを開発する。パイロットプロジェクトを現行のワークフローに組み込み、人間中心設計の原則を適用し、反復型開発と継続的なフィードバックを通じて、ユーザーのデータとフィードバックをあらゆる段階で反映させる。

4

結果を厳格に評価する

定量・定性的基準(短縮できた時間、回避できたコスト、サービス利用者の体験向上など)で、パイロットプロジェクトの成果を評価し、導入拡大の妥当性を証明する。学んだ教訓を文書化するほか、ステークホルダーにフィードバックを求め、そのフィードバックを参考にソリューションを練り上げていく。

5

インクルーシブなモジュール型システムを構築する

MVPから始めて、反復的に改善する。ツールと研修で現場チームの能力を高め、多様なニーズとリソースレベルに対応できるソリューションを開発する。

04

導入拡大に向け 組織の態勢を整える

良好な結果を出したパイロットプロジェクトの実施を組織全体に拡大するには、インフラの制約や資金調達上の制約、チェンジマネジメントの難しさといった技術的・組織的課題の両方に対処しながら、そのパイロットプロジェクトが生んだ勢いを維持する必要があります。

AIによるサービスの提供に適した オペレーティングモデルを構築

組織は戦略目標と技術力、組織文化、リスク選好、業務の現状に合致したオペレーティングモデルを選ばなければなりません。

3つの主なオペレーティングモデルとそれぞれの経路

- **中央集権型モデル**: AIの開発、導入、ガバナンスを単一の当局または中央組織が管理。このモデルは、技術力の育成や、倫理・法律面のコンプライアンス確保を支える一方で、AI専門家と各領域の専門家の足並みが乱れ、業務ニーズが満たされない、職員の賛同が得られない、といったリスクを生む。
- **分散型モデル**: 個々の省庁や機関がAIシステムを独自に管理することが可能。このモデルは、業務ニーズに沿った対応や短期間での実験的試みの実施が可能で、ユーザーの賛同が得られやすい反面、セキュリティとコンプライアンスを一貫して維持することが難しくなり、取り組みの重複やガバナンス分断のリスクが生じる可能性がある。
- **ハイブリッド型モデル**: 中央集権型の監視と分散型の実行を組み合わせたモデル。中央組織（ハブと呼ばれることもある）が戦略的方向性の策定やインフラの共有、基準の設定を担う一方、AIスペシャリストが各省庁・部門（スポーク）と一体となって、各々のニーズに合わせた独自のAIソリューションを開発・導入する。

今回の調査の結果から、先駆的な組織はハイブリッド型を採用するところが多く、技術的専門知識と業務ニーズに沿った対応の両方の恩恵を受けていることが分かりました²⁷。

成否を左右する要素

- 役割と責任、決定権を明確に定めたガバナンスフレームワーク
- バウンダリレスパンナー（異なる組織や専門領域をつなぎ、協働を推進する橋渡し役の人材）や部門横断型のワーキンググループなどのメカニズムを活用した技術・業務・法務・倫理チーム間の強固な連携体制（結束や責任感の確保とイノベーションのシステム全体への拡大には、定期的なコミュニケーションと指標の共有、継続的な学びが不可欠）
- 管理者と現場職員を対象としたAI研修によるデータドリブン文化の醸成
- リスクや機会の変化とパイロットプロジェクトで得た学びに対応できる、適応力のあるリーダーシップ



事例

オーストラリア税務局(ATO)ではデータとAIを活用してサービスを提供

ATOのハブ「Data and Analytics(D&A)」では約1,000名から成るチームがデータライフサイクル全体を管理しており、D&Aのガバナンスや、D&Aのツール・ソリューション・専門知識の他部署への提供などを担っています。ある高官は次のように説明しています。「センターオブエクセレンス(CoE)組織や連邦組織は長期的に価値を提供し続けることが難しいのです。この仕組み(ハブ・アンド・スポーク型モデル)がうまく機能しているのは、私たちが現場でビジネスに関わっているからです。(中略)象牙の塔に座ってデータや分析、AIに関する法令を発布するだけの存在ではないからこそ、関係が近くなり、クライアントのニーズを把握しやすくなるだけでなく、相互の敬意と信頼も生まれます。横のつながりを持つことで、同じことを一からやり直すことが避けられます。私たちが目指しているのは、そうした状況から生まれるスケールメリットと学習効果の活用です」

ハブには、橋渡し役のクライアントアカウントマネージャーが配置され、ハブとスポークをつなぎ、ソリューション全体で共通性を確保しています。

チェンジマネジメントと人材面の懸念に対処

With

31%

調査対象となった組織の31%が、AI開発の阻害要因として雇用維持に関する人材面の懸念を挙げていました。この問題に対処するため、先駆的な組織は、明確なコミュニケーション戦略でAIの開発プロセスに職員を巻き込み、便益を強調して、懸念に対処しています。

単に職員のためにAIツールを設計するのではなく、職員と共に設計することで、ツールはユーザーのワークフローを乱すことなくニーズに適合し、意欲の向上にもつながります。オーストラリア内務省最高データ責任者のPia Andrews氏は次のように述べています。「私たちの目的は人材を補完・増強し、能力を強化することです。(中略)パブリックセクターは今後、これまでよりはるかに多くの未処理案件を常に抱えることになり、現在の人員では対応が追いつかなくなるはずです」

もう1つの課題は、人による意思決定プロセスに慣れた公務員が、AIシステムに対して当初抱く不信感です。テクノロジーと人間の知恵を組み合わせることが価値創出にいかに重要であることを強調することは、強力なメッセージとなり、自らの役割が今後も重要であることを職員が理解する一助となります。また、重要度の低い作業を減らし、空いた時間をより重要でやりがいのある業務に充てることで、仕事に対する職員の満足度を高めることもできます。

欧州の税務当局でデータ・分析を担当する幹部は、AIツールは職員に取って代わるものではなく、業務を支援するためのものであることについて職員の不安を和らげる必要があるとして、次のように述べています。「ケースワーカーや職員は、『自分の仕事がこのソリューションに奪われるのではないかと』懸念しているようでした。情報は今後も全て皆さんにフィードバックすると伝えました。また、市民対応において、X、Y、Zのどれを実施するかを決めるのは皆さんです、とも説明しました。(中略)当初は懐疑的でしたが、結果が始めると、その価値を理解してもらうことができました」

組織全体のAI能力を構築

組織におけるAIスキルと能力の構築には、体系的なアプローチが必要です。このアプローチでは、まずスキルニーズ分析を行い、現状の能力を評価するとともに、将来のAI構想とのギャップを把握します。その上で、どの能力を社内で構築し、どの能力を外部から獲得すべきかについて、調達戦略を吟味します。

政府は研修と開発の体系的なロードマップを策定すべきです。役割ごとの研修をeラーニングやワークショップ、実地経験と組み合わせ、あらゆるレベルの職員のスキルアップを図る必要があります。「AIアンバサダー」ネットワークを構築することで、組織文化の変革を加速させ、継続的な学習を促進することができます。

オーストラリア・デジタルトランスフォーメーション庁 Strategy, Planning and Performance DivisionでGeneral Managerを務めるLucy Poole氏は次のように述べています。「現在、人材能力と人材プランニングの観点から、『Australian Public Service (APS) Data, Digital, and Cyber Workforce Plan 2025-30』で示された取り組みの実現を進めています。目標は、3分野全てで主要課題を特定し、知識とリテラシー、実用的な技術スキルの強化に着手することです。これは、APS(オーストラリア公共サービス)の人材が今日のニーズ、さらには将来のニーズに対応できる態勢を整える上で欠かせません」

戦略的な採用と外部専門家や委託業者とのパートナーシップは、専門スキル不足を補う上で有効です。一方で、金銭面・非金銭面の両面で強力な人材定着戦略を講じることで、重要な人材の熱意と意欲を維持することができます。意識とリテラシーの向上を図り、働きかけを強めてAI・データドリブン文化を推進することで、ベストプラクティスを組織全体に浸透させることができるはずです。こうした取り組みを幅広いAI導入ロードマップに沿って進めることで、政府はAIを活用した変革を主導し、持続的に取り組みを推進できる人材を育成することができます。

調達アプローチを最新化

従来型の調達がAI導入を遅らせることは少なくありません。レガシーシステムとは異なり、AIは急速に進化するため、期間が長く柔軟性に欠ける評価サイクルは適していません。容量が固定された契約や成果連動型の契約などのアジャイルモデルは、より賢明な選択肢といえます。このモデルでは、固定チームが未処理のユースケースに対応し、月額コストの予測が可能であるほか、アイデアごとに契約を結ぶ必要もありません。ベンダーと責任を分担し、具体的な成果の提供を求めるリスク・リワード型のモデルも注目を集めています。AI調達体制の最新化においては、従来の硬直的なモデルから、インクルーシブでアジャイルなアプローチへの転換が不可欠です。市場調査やイノベーション課題の設定、柔軟なベンダー連携など、戦略を進化させることで、幅広いサプライヤーのエコシステムにアクセスする道が開けます。このエコシステムには、中小企業やスタートアップ企業だけでなく、それぞれの分野における深い専門知識や統合能力、戦略的ガイダンスを提供する大手テクノロジー企業やプロフェッショナルサービス・アドバイザーも含まれます。

Manuel Xavier Lugo氏は、次のようにコメントしています。「もはや参入障壁はありません。特定の課題に対処している小規模な企業であっても参加できます」

先駆的な組織はまた、AIソリューションを評価し、効果的に管理するための内部能力の育成にも投資しています。具体的には、ベンダーの製品・サービスを評価し、リスクを管理するとともに、単発の購入にとどまらず継続的な能力開発を支援することを目的とした、調達チームとIT専門家向けの研修などです。オーストラリア・ビクトリア州 Economic Growth and Better Regulationのある高官は次のように話します。「政府が目指しているのは、担当者の専門知識を高め、十分な情報に基づいて調達を行える体制を整備することです」

政府のリーダーは、持続可能なAI導入を促進するため、取引型の調達からさらに一步踏み込み、共同開発を視野に入れたテクノロジーパートナーとの連携強化を求めています。

「テクノロジー企業やコンサルタントとの関係を、より緊密かつ公平なものにする必要があります。パブリックセクターのニーズに合わないことが多い製品やサービスを一方的に売り込むのではなく、市民が実際に直面する問題を解決できる適切な製品を、公務員と共に設計し導入していくことが求められています。」

Laura Gilbert博士

元英国内閣府Head of Data and AI

政府への提言

1

適切なオペレーティングモデルを選択する

組織の文化と能力・機能に応じて、中央集権型・分散型・ハイブリッド型のいずれかのアプローチを選択する。中央集権型の戦略的監視と、各省庁で蓄積されてきた専門知識を組み合わせることで、イノベーションと業務ニーズとの整合性のバランスを図ることができる。

2

人材エンゲージメントとチェンジマネジメントを優先する

AIの役割は人間の意思決定に取って代わるのではなく、それを強化するものであることを明確に伝える。ユーザーと共にAIツールを設計し、ワークフローに確実に組み込むことで、信頼と熱意を醸成する。

3

AI導入を先導するための専門スキルを構築する

スキルギャップ分析を行い、データサイエンティストやデータエンジニアなど、AIソリューションを設計し、導入を拡大できるスペシャリストのチーム構築に投資する。AI導入を先導し、戦略目標に沿ったAIの活用を実現する上で必要な知見をリーダーに習得させる。

4

組織全体でAIリテラシーを高める

幅広い人材がAIに精通できるよう、AIツールを理解し、自信を持って使いこなし、業務に活用できるようにするための、対象別研修プログラムを開発する。

5

調達アプローチを最新化する

サイクルが長く硬直的な調達から、インクルーシブなアジャイル調達へと移行する。こうしたアプローチには、従来型ベンダーと各領域の技術専門家に加え、革新的な中小企業やスタートアップが参加するエコシステムが必要となる。ベンダーと共同でのソリューション開発と、価値の長期的な提供の確保に必要な専門知識を組織内で構築する。

05

測定し、学び、共有して 影響を持続させる

先駆的な組織は体系的なアプローチを確立して、価値を測定し、学びを得て、インサイトを共有し、信頼を構築するとともに、継続的改善の徹底と政府全体への導入拡大を図っています。

KPIと基準指標を定める

測定を有効なものとするためには、導入開始前から取り組むことが重要です。改善状況を正確に測定し、ROIを実証するには、現時点のパフォーマンスレベルを記録しておく必要があります。組織の優先事項とパブリックバリューに沿った明確な目標を設定することも不可欠です。政府は、コスト削減のみに焦点を当てるのではなく、処理時間の短縮、サービスの改善や職員の満足度の向上、不正行為やミスの減少、コンプライアンスの向上など、幅広い便益を把握できるKPIと基準指標を策定する必要があります。

アンケート調査やアプリ内評価、センチメント分析、エンゲージメントセッションは、市民対応を担うAIツールに関するユーザー体験と満足度のモニタリングに役立ちます。

価値を測定し、フィードバックループを活用して反復的に改善する

先駆的な組織は、ダッシュボードとスコアカードを利用して基準指標に対する進捗を継続的に把握し、具体的な改善状況を可視化しています。効果的なモニタリングを行うには、月次で業務指標を確認し、四半期ごとに戦略的影響評価を実施するなど、定期的なレビューサイクルが必要です。

ステークホルダーからフィードバックを集める仕組みを整えることで、市民と職員からインサイトを収集できるようになります。これにより、期待される成果だけでなく予想外の成果も追跡でき、リアルタイムでの改善と迅速な是正が可能になります。先駆的な組織が重視しているのは、データから見えてくるストーリーです。

市民にとって、どのような変化があったのか。現場職員は何を経験したのか。チームにとって意外だった点は何か。ツールとその成果を向上させるには何が必要なのか。こうしたインサイトは、KPIだけでなく、定性的なフィードバックから得られることも少なくありません。

事例

オーストラリア内務省ではリアルタイム分析によりAIを最適化

内務省は、各プログラムが意図した影響を確実にもたらすよう、高度な分析の活用を開始しました。各チームは事前にプログラムの成果と指標、評価基準を定め、リアルタイムのポートフォリオ分析を通じて、AI導入の取り組みがもたらす意図した影響と意図しない影響の双方をモニタリングしています。

Pia Andrews氏によると、こうした能力・機能により、同省は評価チェックポイントを待つことなく、ライブデータに基づいて軌道修正できるようになり、政策管理において適応型アプローチがとれるようになりました。「適応型アプローチの目的は、成果を測定することだけではありません。政策決定やプログラムへのアプローチを積極的に最適化し、意図した影響を最大化するためのツールと能力・機能、オペレーティングモデルを構築することも目的です。AIや機械学習のような最新テクノロジーを活用して、意図した影響と意図しない影響の双方に見られるパターンを正確に把握したいと考えています²⁸」

リーダー、職員、市民に向けた影響を可視化

AI導入の進捗状況と影響をリーダーと職員、市民に定期的に報告することで、透明性を高め、説明責任を積極的に果たしながら、ステークホルダーの信頼を強化することができます。

コミュニケーションは相手に合わせて変えるべきです。政治指導者や組織のリーダーへの報告では戦略的成果とROIに焦点を当て、将来の政策決定や投資の指針とします。職員への発信ではワークフローの改善状況に、市民への報告ではパブリックバリューの創造と倫理的AI実現に向けた取り組みの現状に焦点を当てることで、信頼を高め、説明責任を積極的に果たすことができます。

「局長が求めているのは、私たちの仕事が生産性にどのような影響をもたらしているのかをより分かりやすく示すことです。それが、私たちのコアバリューであり、その影響についての明確なインサイトを得ることは非常に価値があります。」

高官

米国テキサス州ライセンス・規制省 (Department of Licensing and Regulation)

学びのマインドセットを持つ

AI導入の真の勢いは、個別のパイロットプロジェクトからだけでなく、外部へと広がっていくストーリーや学びからも生まれます。学ぶマインドセットを持つ機関ほど、不確実性にうまく対応し、効果が確認されたソリューションの導入を拡大する態勢を整えています。反復的改善を歓迎し、好奇心を高く評価し、実験的試みを行える安全な環境を整備しているのです。

こうした開かれた精神が具現化しつつあります。中でも極めて重要な役割を果たすのが各機関のフィードバックループです。現場職員と技術専門家、エンドユーザーが発言し、インサイトを共有して、それが将来のプロジェクトを形成することになります。総合的なレポートやケーススタディが中央レポジトリにアップロードされ、各チームが政府の枠を超えたイベントに積極的に参加することで、苦労して得た知識が他者の役に立つのです。

国際的かつ政府の枠を超えたレベルで見ると、知識レポジトリを一元化して、助言やガイダンス、あらゆるパイロットプロジェクトの結果を整理する先駆的な組織も出てきました。知識共有イベントではAI分野のリーダーや専門家、新規参加者が一堂に会して、AI導入の成功事例や課題、機会を共有します。こうした対話が、省庁の枠を超えて展開できる、共通性と拡張性を備えたAIソリューションを見極め、その影響を増幅させる一助となるのです。

「(メリーランド州では)実践コミュニティを立ち上げました。各機関でAIを活用している、あるいはAIの構築を検討している全職員が基本的に参加する共同ワーキンググループの形をとっています。全員が「直面している課題は何か」、「同じものを一から作り直さずに済ませられないか」の答えを知りたくて話をしています。これもまた、全員の方向性を一致させる手段なのです。」

高官

米国メリーランド州

国際的に見ると、ユネスコの「AI倫理に関するグローバルフォーラム」が、各国が一堂に会し、AIを倫理的かつ責任を持って導入するための学びとベストプラクティスを共有し、互いの実体験から学ぶ場となっています。ユネスコ社会・人間科学担当事務局長補の Gabriela Ramos氏は次のように述べています。「私たちが作っているのはマニュアルではなく、羅針盤です。各国は互いに学び合いたいと考えています²⁹⁾」

政府のリーダーたちは、学ぶことで取り組みを共有し、目標達成を称え、失敗を詳しく分析し、プロセスを公開しています。AIパイロットプロジェクトを出発点として変革を進めているのです。その結果、パブリックセクターは、AIを活用した実験的試みをするだけでなく、継続的改善と信頼、全体としての前進を重んじる文化も醸成するようになってきました。



政府への提言

1

導入開始前にKPIと基準指標を策定する

コスト削減だけに焦点を当てるのではなく、サービスや市民の満足度、職員体験の向上など、あらゆる便益を把握できる測定フレームワークを構築する。

2

継続的なフィードバックループを構築する

進捗状況を定期的にモニタリングして、意図した結果と意図せぬ結果の両方を追跡するとともに、ステークホルダーに助言や意見を求める。それにより、リアルタイムでの改善と迅速な軌道修正ができる。

3

学びを政府全体で共有する

機関の枠を超えたイベントを主催し、ケーススタディを公表し、ナレッジマネジメントシステムを維持する。成功事例、失敗事例、学びをオープンに共有して信頼を育み、学びとパブリックセクター全体での導入を加速させる。



結論



AI導入を順調に進めているのは、技術的課題と組織的課題の両方に対処する体系的なアプローチをとる組織です。こうした組織は、まず実際の問題に着目し、適切なガバナンスフレームワークを構築し、試験的導入を戦略的に進めてから、慎重に規模を拡大しています。

AI導入で先行する政府はすでに、AIを体系的に導入すると何が可能になるかを実証しています。具体的には生産性や職員体験、市民サービス、戦略的プランニング、財務管理、組織のレジリエンスの持続的な向上などです。

本レポートで紹介したフレームワークは、影響が大きい機会の見極めから、結果の測定・共有まで、世界各地の先駆的な政府組織から得た学びに裏打ちされた、進むべき確かな道を示す指針となります。

AIは大きな機会をもたらしますが、それを生かすには規律ある実行と継続的な取り組み、学ぶ力、適応力が必要です。その態勢が整った先駆的な政府にとって、公共サービスの向上、市民体験の改善、組織の能力・機能の強化を実現する機会は、不可欠かつ有益な取り組みとなるでしょう。

AI技術が急速に進展する今、何もしないことのコストは日々上昇しています。AI導入を先延ばしにする組織はサービス格差を広げ、市民の信頼を失い、市民へのサービスの効果的な提供で後れをとりかねません。

一方、迅速に行動を起こす組織は、AIが持つ変革力を活用して、市民と職員、社会にもたらす成果を向上させることができます。AI能力・機能の構築が加速する一方で、市民の期待も高まっており、行動を起こすタイムリミットは迫っています。

戦略から成果へと移行する態勢を整えたリーダーには大きな好機が待っています。最適なロードマップに従って導入を進めれば、AIを活用して、パブリックセクターの対応力とレジリエンスを高め、市民重視の姿勢を強めることができますはずです。

パブリックセクターでAIの真価が問われるのは、導入初期段階ではありません。さまざまな政府部門で持続可能な変化を生むその能力において真価が試されます。認められるには、明確な目標を掲げ、期待される成果を数値化し、ステークホルダー間の連携を促す総合的な戦略が必要です。この有無が、短命に終わる取り組みと、公共サービスを向上させる変革的なソリューションの分かれ目となります。

Thomas Erwin博士

EY Global Government and Public Sector AI Co-Leader

データを活用した政府機関の変革で EYのチームができること

EYのチームは、データとインサイトを活用した変革の実現において、戦略の策定から実行、価値の測定に及ぶ幅広いアプローチを通じて政府機関をサポートすることができます。

1

戦略策定と計画立案

EYのチームは、組織のAI・データ能力・機能の現状を入念に評価した上で、目指すべき目標を定め、主な取り組みとスケジュール、マイルストーンを盛り込んだ詳細な戦略とロードマップを策定します。また、組織の長期目標に沿った、影響が大きいユースケースの順位付けと実行計画の作成をサポートするほか、協力と賛同を得るべくステークホルダーエンゲージメントを実施し、AI戦略の実行状況を監督するガバナンス体制の構築をお手伝いします。ある交通当局は、EYが作成した最新化ロードマップを実行して、技術環境の簡素化を図りながら、安全性と顧客サービスの向上を図ることができました。

2

基盤を築く

EYのチームは、AIの取り組みの土台となる、強固なデジタルインフラと拡張性を備えたデータプラットフォームの構築をサポートします。具体的には、データレイクやクラウドプラットフォーム、統合ツールなどです。ある州の交通局から委託を受けて、高度なオープンデータ交換プラットフォームを開発しました。このプラットフォームが、開発者コミュニティとの連携を促進させながら、データガバナンスと検索性を向上させたことで、データを活用した意思決定とオペレーションの卓越性を実現するための基盤を築くことができました。

私たちは、主要な方針と原則の設定やガバナンス体制の構築など、倫理的で責任のあるAIプラクティスを初期段階から取り入れています。ある州の教育省から委託を受けて、児童福祉データプラットフォームを導入したときには、EYのガバナンスフレームワークを適用して、連携の強化と、210万件の記録全ての強固なプライバシー保護体制の構築の両方を実現しました。私たちは常に人を中心に据えるべく、アジャイル文化の醸成と職員の能力育成を図るとともに、持続可能な導入によってエンドユーザーに便益をもたらすソリューションを提供しています。ある連邦政府の国防省から委託を受けて、データワークフローを標準化した結果、データの転送時間を66%短縮しただけでなく、アナリストが即座に影響評価を行うことができるようになったほか、プロセスの簡素化でスプリント計画立案に要する時間を75%短縮しました。

3

実行と価値測定

実行段階でEYのチームが担うのは、特定のユースケースに対応したAIモデルの設計と開発です。私たちはパイロットプログラムをサポートして、AIソリューションの試験と改良、良好な結果を出したパイロットプログラムの組織全体への拡大を担い、既存のシステムやプロセスに統合を支援します。また、厳格な検証プロセスや透明性の高いAIモデルにより、あらゆるソリューションに信頼を組み込みます。戦略的アライアンスを締結しているため、エコシステムの制約に縛られることなく、最適なソリューションを設計することが可能です。

また、重要業績評価指標(KPI)を定め、継続的にモニタリングすることで、コスト削減や効率化、サービス提供体制の強化など、AIの取り組みで実現する便益を数値化して、価値を実証し、意思決定の参考にするサポートもいたします。

Microsoft社と共同で、あるパブリックセクターのクライアントにAI関連のM365 Copilotワークフォースパイロット評価を提供しました。これは、ユースケースの改善とパフォーマンスのモニタリングに焦点を絞った取り組みで、職員の作業時間を推計で1週間あたり5～9%程度削減できました。



EYが独自に開発した アクセラレーターとツール

EYの変革アプローチで活用している、独自開発の実地試験済み資産

- 1. EY AI Strategy Framework:**
AI導入における組織の現在の能力・機能やプロセス、パフォーマンスの評価に用いる一連のアーティファクト
- 2. AI Use Case Catalog and Ideation Framework:**
ステークホルダーの参画とワークショップ、実現可能性評価を通じて、影響の大きいAIユースケースを迅速に把握し、その優先順位を決定
- 3. AI Governance Toolkit:**
主要な方針と原則の設定やガバナンス体制の構築を図り、倫理的で責任あるAI導入を進める環境を整備
- 4. AI Risk Playbook:**
リスクレジスターやモデルリスクのティアリング、継続的なモニタリングと管理など包括的なリスク管理フレームワークを構築
- 5. Rapid Assessment Framework:**
テクノロジーとインフラの準備態勢を評価して、ギャップと改善機会、今後の投資機会を特定
- 6. Data Fabric Architecture:**
効率化を図り、手作業を最大90%削減(条件により異なります)
- 7. Secure Innovation Labs:**
管理された環境でAIソリューションを試験
- 8. EY Skills Assessment:**
EY Skills Foundry and My Talentを活用して、スキルニーズ分析を行い、研修・人材育成ロードマップを作成
- 9. EY Estimator Tool:**
AI導入の詳細なコスト・スケジュールの見積もりを作成
- 10. AI Monitoring Framework:**
ビジネス成果やステークホルダーの満足度など指標とマイルストーンを定め、それに照らしてAIの取り組みの進捗状況を継続的に把握するとともに、その有効性を評価

こうしたフレームワークとツール、アクセラレーターを活用して、EYはデータ分析・AI導入の体系的かつ効果的なアプローチを提供し、政府機関のイノベーション促進と業務効率化、サービス提供体制の強化をお手伝いしています。



脚注

1. How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, EYGM Limited, 2025.
2. For more on the implementation gap, see How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, EYGM Limited, 2025. [Expedite AI in government to drive greater public value | EY - Global](#)
3. Senior public official, state of Maryland, US, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
4. Moore-Miller Administration 2024 State Plan, The Office of Governor Wes Moore, state of Maryland, 2024.
5. Keisuke Murakami, Director-General, Digital Agency, Japan, interviewed by Oxford Economics on 12 July 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
6. Kamran Ashraf, Head of National Highways Digital Lab, UK, interviewed by Oxford Economics on 24 July 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
7. Bürokratt - a single chatbot for Estonia, Public Sector Tech Watch, Bürokratt - a single chatbot for Estonia | Interoperable Europe Portal accessed 12 September 2025
8. Allar Laaneleht, Bürokratt Services Project Manager, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed by Oxford Economics on 12 July 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?9 Vinay Singh, former Chief Financial Officer and Chief AI Officer, Department of Housing and Urban Development (HUD), US, interviewed by Oxford Economics on 9 July 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
9. Vinay Singh, former Chief Financial Officer and Chief AI Officer, Department of Housing and Urban Development (HUD), US, interviewed by Oxford Economics on 9 July 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
10. Florian Delezenne, Head of Department, DINUM, France, interviewed by Oxford Economics on 4 October 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
11. Achille Lerpinière, Chief Information & Technology Officer, Région Île-de-France, interviewed by Oxford Economics on 12 September 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
12. Vinay Singh, former Chief Financial Officer and Chief AI Officer, Department of Housing and Urban Development (HUD), US, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 9 July 2024
13. Sebastien Renaud, Head of Unit for HR Digital Solutions & Business Process Efficiency, European Commission, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 3 September 2024
14. Johnson, Nari; Moharana, Sanika; Harrington, Christina N.; Andalibi, Nazanin; Heidari, Hoda; Eslami, Motahhare; "The Fall of an Algorithm: Characterizing the Dynamics Toward Abandonment," Arxiv, 13 May 2024
15. Lucy Poole, General Manager, Strategy, Planning and Performance Division, Digital Transformation Agency, Australia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value? 23 October 2024
16. Ott Velsberg, Government Chief Data Officer, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 3 July 2024
17. Erin Guthrie, Senior Director, Cloud and AI Strategy, Microsoft, interviewed by Oxford Economics on 11 October 2024, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?
18. Ott Velsberg, Government Chief Data Officer, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 3 July 2024
19. Pia Andrews, Home Affairs Chief Data Officer, Australia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 10 July 2024
20. <https://www.aspistrategist.org.au/how-the-australian-border-force-can-exploit-ai/>
21. Rich Gagnon, CIO, the City of Amarillo, Texas, US, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 6 December 2024
22. Emperado, Gumafelix, Ma. Lorena, "How Much Does AI Cost in 2025? A Breakdown for Smarter Business Decisions," DesignRush, 26 June 2025, © DesignRush 2025, All Rights Reserved.
23. Slingerland, Cody, "AI Costs In 2025: A Guide To Pricing, Implementation, And Mistakes To Avoid," CloudZero, 18 March 2025, Copyright © 2025.
24. Stephen Burt, Chief Data Officer, Government of Canada, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 29 August 2024
25. Allar Laaneleht, Bürokratt Services Project Manager, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 12 July 2024
26. Alex Butler, Executive Director for Digital Technology, Citizens Advice, UK, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 26 September 2024
27. Selten, Friso; Klievink, Bram, "Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration," Government Information Quarterly, March 2024, Copyright © 2025 Elsevier B.V.
28. Pia Andrews, Home Affairs Chief Data Officer, Australia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 10 July 2024
29. Gabriela Ramos, Assistant Director General for Social & Human Sciences, UNESCO, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 3 September 2024

執筆者



Sheena Thompson

EY Global Government and Public Sector AI Co-Leader

EY Global Government and Public Sector AI Co-Leader、UK Digital Engineering Leader、EY Consulting Partner

世界各地のパブリックセクターのクライアントを対象としたAI・デジタルトランスフォーメーションイニシアチブを主導し、その市民サービスの向上とアジャイルなデジタル能力の構築をサポート。英国と中東、インドで15年を超えるキャリアを重ね、テクノロジーとイノベーションを活用したパブリックセクターの成果向上に専心。

DEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルーシブネス）活動に熱心で、インドとドバイで「Women in Technology」イニシアチブを主導。ノッティンガム大学でビジネスマネジメントの学士号（BA）を、シェフィールド大学で情報システムの修士号（MSc）を、それぞれ取得。現在の拠点はロンドン。



Dr. Thomas Erwin

EY Global Government and Public Sector AI Co-Leader

EY EMEA Data & Analytics Leader、Global Government and Public Sector AI Co-Leader

EY EMEAのAI・データ部門を率い、省庁や政府機関のデータとAIを活用した変革や意思決定の強化、市民サービスの向上などをサポート。30を超える国で25年以上のキャリアを重ね、専門は戦略と実行、イノベーション主導の文化の醸成。

EYに加わる前は、自動車、ライフサイエンス、通信、プロフェッショナルサービスの各セクターの主要な組織に勤務。大規模な変革プログラムを戦略から実施まで手がけてきた。

カールスルーエ工科大学（ドイツ）で応用コンピュータ科学の博士号（PhD）とインダストリアルエンジニアリングの学士号を取得。現在の拠点はハイデルベルク。



Julie McQueen

EY Global Government and Infrastructure Insights Leader and Government and Public Sector Lead Analyst

EY Global Government and Infrastructure Insights and Government and Public Sector Lead Analyst

パブリックセクターのソートリーダーシッププログラムを主導。省庁やパブリックセクターの機関に戦略的インサイトを提供して、急速に変化する運営環境を理解し、働き方を変えるサポートをするほか、市民とコミュニティにより良い社会・経済的成果をもたらすというコアパーパスの実現をサポート。

EYに加わる前は、グローバルなプロフェッショナルサービス組織のパブリックセクター機関（public sector institute）にDirector of Researchとして、またグローバルな大手の健康関連学術機関にPolicy Fellow in Innovationとして、それぞれ勤務。公共サービスの政策立案・提供と、さまざまな政策分野のガバナンスに関するソートリーダーシップ研究の調査を重ね、著書多数。

アバディーン大学で経済学の修士号（MA）を取得。

謝辞

この場を借りて、今回の調査と一緒に実施したパートナーのOxford Economics社に感謝の意を表します。深いインサイトを得ることができました。また、パブリックセクターとプライベートセクターのリーダーの方々からは、貴重なお話をお聞きすることができ、本レポートの取りまとめで、大いに参考にさせていただきました。心から感謝申し上げます。

EY Insightsのチーム



Deepak Sachdeva

EY Global Government and Public Sector Senior Analyst



Raghav Bansal

EY Global Government and Public Sector Analyst

Oxford Economics社のチーム



John Reiners

Managing Editor Thought Leadership, EMEA



Alice Pickthall

Senior Research Manager, Thought Leadership



Maximilian Douglas Carl Vickers

Research Manager, Thought Leadership

パブリックセクターのインタビュー対象者

Pia Andrews,

Home Affairs Chief Data Officer, interviewed on 10 July 2024

Senior public official,

Australian Taxation Office (ATO)

Jason Owusu,

Chief Data & Digital Officer, Department of Transport & Planning Victoria, Australia

Senior public official,

Economic Growth and Better Regulation Victoria, Australia

Lucy Poole,

General Manager, Strategy, Planning and Performance Division at the Digital Transformation Agency, Australia

Scott Jones,

President, Shared Services Canada

Senior public official,

Employment and Social Development, Canada

Stephen Burt,

Chief Data Officer, Government of Canada

Senior public official,

Danish Tax Authority, Denmark

Mikkel Hemmingsen,

Chief Executive Officer, Sund & Baelt Holding AS, Denmark

Ott Velsberg,

Government Chief Data Officer, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed on 3 July 2024

Allar Laaneleht,

Bürokratt Services Project Manager, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia

Achille Lerpinière,

Chief Information & Technology Officer, Région Île-de-France

Florian Delezenne,

Head of Department, DINUM, France

Carole Leclerc,

Innovation and Digital Director, Urssaf, France

Richard Ruot,

AI Director, France Travail

Senior public official,

DREES, France

Senior public official,

Large public IT service provider, Germany

Davide D'Amico,

Director General for Digital Innovation, Simplification and Statistics, Ministry of Education and Merit, Italy

Mario Nobile,

Director General, Agency for Digital Italy

Keisuke Murakami,

Director General, Digital Agency, Japan

Senior Public Official,

Japan Institute for Promotion of Digital Economy and Community (JIPDEC)

Dr. Shen Hwee Chua,

Chief Data Officer, Energy Market Authority, Singapore

Public official,

IMDA, Singapore

Yoon-Seok Ko,

Vice President, National Information Society Agency (NIA), Republic of Korea

Professor HunYeong Kwon,

Presidential Committee for Digital Government Platform, Republic of Korea

Senior public official,

Ministry of Education, UAE

Sameh Hablas,

Information Technology Expert, Artificial Intelligence, Digital Economy and Remote Work Applications Office, UAE

Senior public official,

Ministry of Foreign Affairs, UAE

Kamran Ashraf,

Head of National Highways Digital Lab, UK

Dr. Laura Gilbert,

former Head of Data & AI, 10 Downing Street, UK, interviewed on 6 August 2024

Sue Bateman,

Chief Data Officer, DEFRA, UK

Vinay Singh,

Former Chief Financial Officer & Chief AI Officer, U.S. HUD, interviewed on 9 July 2024

Senior public official,

state of Maryland, US

Captain (Ret.) Manuel Xavier Lugo,

Senior Military Advisor, Chief Digital and Artificial Intelligence Office, OSD, former Commander of Task Force Lima, US

Rich Gagnon,

Chief Information Officer, City of Amarillo, Texas, US

Joshua Kuntz,

Chief Information Security Officer, Texas Department of Licensing and Regulation, US

インタビュー対象者(専門家)

Alex Butler,

Executive Director, Digital, Citizens Advice, UK,
interviewed on 26 September 2024

Sylvain Geron,

Chief Technology Officer, Carrefour, interviewed on 13
September 2024

Senior Executive,

EDM Council

Sebastien Renaud,

Head of Unit for HR Digital Solutions & Business
Process Efficiency, European Commission

Manoj Gupta,

Google Public Sector Cloud Engineering

Erin Guthrie,

Senior Director, Cloud and AI Strategy, Microsoft

Dr. Ian Oppermann,

Commonwealth Data Standards Chair, Co-founder
ServiceGen, Industry Professor, University of
Technology Sydney

Nigel Guy,

Head of Data Migration & Data Transition, Banking, UK

Gabriela Ramos,

Assistant Director General for Social & Human
Sciences, UNESCO, interviewed on 3 September 2024

お問い合わせ

EYのパブリックセクター・インフラ担当のリーダーにご質問や
お問い合わせなどがある場合には、こちらまでご連絡ください。



government.publicsector@ey.com

Global

Catherine Friday

Africa-India

Gaurav Taneja

Canada

Steven Maynard

Central Europe

Stig Thorgersen

East Asia

Benjamin Chiang

East Asia

Kenji Izawa

West Europe

Cornelia Gottbehuet

Gt China

Jane SJ Yang

MENA

Ahmad Ahmad

Oceania

Dean A Yates

UK and Ireland

Rohan Malik

US, Latin America and Israel

Doree E Keating

EYのインサイトをメールで
直接お届けします。

QRコードを読み取るか、[こちらを
クリック](#)してください。パブリックセ
クターに関するEYの最新のインサ
イトを随時お届けします。



EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

All in to shape the future with confidence.

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはey.com/ja_jpをご覧ください。

© 2026 EY Japan Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書はFrom ideas to impact: a government leader's guide to responsible AI implementationを翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp