

デジタルガバメントを 実効性のあるものにするために



水之浦啓介

CONTENTS

- I メリットが感じにくかった従来の行政情報化
- II 国民（住民）のメリット
- III 企業のメリット
- IV 行政のメリット
- V まとめ

要約

- 1 デジタル庁の創設、5Gなどの情報インフラの高度化、スマートフォンやパソコンなどの技術革新による情報機器の高度化、情報機器の利用者の拡大、デジタル技術を用いる企業の増加など、デジタルガバメントを実現できる環境が整ってきている。この意味では、行政分野のIT化に関する従来のどの戦略・計画の時期よりも、成果が期待できる状況になりつつある。
- 2 しかし、何よりもデジタルガバメントの発展のカギを握るのは、国民・住民、企業、行政機関といった主体が、デジタル化・デジタル活用による具体的で身近なメリットを感じることができるかどうか、ということである。戦略・計画があるからやる、では成果が期待できない。
- 3 国民・住民の観点からは、地域のリソースやデータが集まって可視化され、付加価値ある情報の提供やリアルなマッチングを実現するプラットフォームが構築されることでメリットが提示できる。また、企業の観点からは、事業でのオープンデータ活用や、デジタルガバメント関連の事業機会創出（新規事業、起業・イノベーション、産業活性化など）がメリットになる。
- 4 最もメリットを感じる必要があるのは、デジタルガバメントの中核となる行政である。行政全体としてのメリットだけでなく、行政職員が具体的なメリットを感じる必要がある。そのためには、行政事務の効率化だけでなく、デジタルガバメント推進に貢献した職員が評価されること、さらには、評価されるための組織・風土・教育体制の構築が重要である。

I メリットが感じにくかった 従来の行政情報化

1 行政のデジタル化にかかわる 戦略・計画の系譜

2016年12月に成立した「官民データ活用推進基本法」、17年の「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」および「デジタル・ガバメント推進方針」の策定、さらには18年の「デジタル・ガバメント実行計画」などの動きを受け、20年3月には、「デジタル・ガバメント実現のためのグランドデザイン」が策定された。さらには、20年9月に就任した菅義偉総理大臣の目玉施策として「デジタル庁の設立」が掲げられ、20年12月現在、設立に向けた準備が進められている。

民間におけるデジタル技術の日進月歩の革新・活用拡大に伴い、行政分野におけるデジタル化に向けても、各種法制度や計画・ビジョン、実施体制が整えられている現状である。

しかし、当然ながら、行政分野のIT化はここ数年だけに限ったことではなく、従来から取り組まれているところである。古くは、1994年の「行政情報化推進基本計画」などもあり、2001年のIT戦略本部の設置や「e-Japan戦略」なども大いに社会の注目を集めた。その後も、06年の「電子政府推進計画」、09年の「i-Japan戦略2015」など、行政のデジタル化を目的とする戦略や計画は何回かの更新を経ながら継続され、近年のデジタルガバメントの議論につながっている。

2 実感できない

デジタルガバメントのメリット

しかし、20年以上にわたる取り組みや、戦略・計画が企図したデジタルガバメントの理想像からすると、必ずしも結果がついてきているとは言い難い。2020年10月に経済協力開発機構（OECD）より発表されたデジタル政府ランキング（Digital Government Index：2019 results）では、韓国、英国、コロンビア、デンマークに次ぐ5位と健闘したものの、国連の経済社会局（UNDESA）が20年7月に発表した世界電子政府ランキングでは、前回18年の10位から14位へと順位を下げるなど、国際的な評価は必ずしも高くない。

われわれの実感としても、デジタルガバメントによる国民生活や企業活動の利便性の高まりや、行政の効率性向上・施策の効果拡大は十分には感じにくい。たとえばマイナンバーカードの普及率は、総務省の「マイナンバーカードの市区町村別交付枚数等について」によると、20年11月時点で21.8%となっており、全国民の5分の1程度にとどまる。各種キャンペーンの実施にもかかわらず、十分に国民に認知されるにはもう少し時間がかかりそうである。また、20年初頭のコロナ禍における定額給付金の支給にかかわる混乱や、コロナの陽性判定にかかわる保健所からの情報集約がFAXで行われていたなどの報道を耳にして、デジタルガバメントの実現は遠いと感じられた人も多かったのではない。

3 環境面の課題とその解消

膨大な予算を使いつつ、数次にわたる戦略や計画の変遷を経て、なお、なぜ、デジタルガバメントの恩恵が感じにくいのだろうか。

一つには、過去には官民含めた情報インフラが整わなかったということもあるかもしれない。インターネットのスピードが遅い、使える場所が限られる、使うためには費用がかかる、といった事情が考えられる。しかし、今後は5Gの利用が拡大するほか、菅政権の目玉政策の一つとして携帯電話料金の値下げが打ち出されているなど、情報インフラ環境はかなりの改善が進み、課題としては解消されてくるだろう。

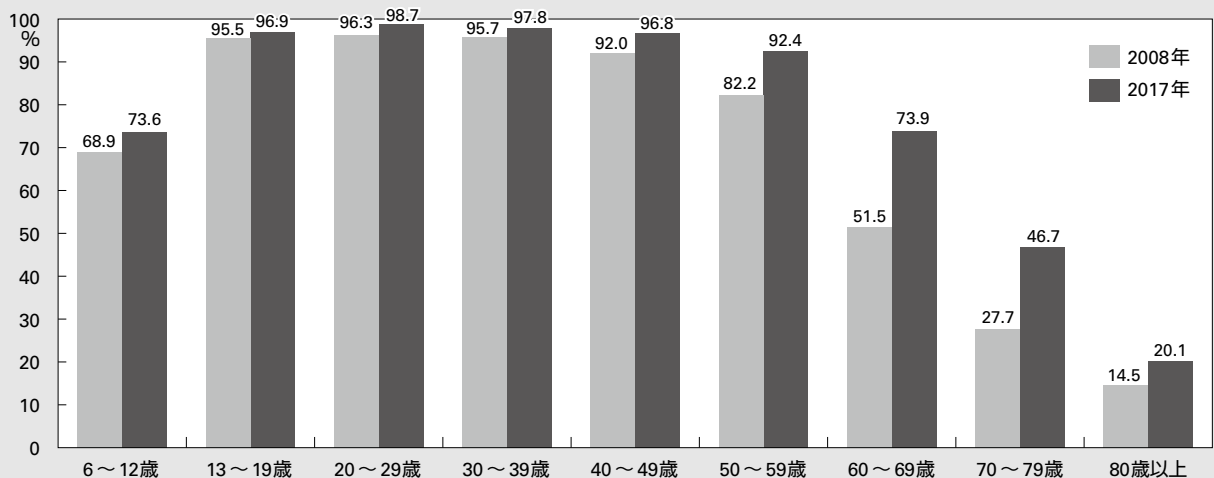
一方で、利用者側の問題として、整備されたデジタルガバメントの恩恵を得る上では、ITリテラシーが低い、デジタルデバイドの課題があるという問題もあった。しかし、この点も、スマートフォンの普及とともに解決が進んでいる。総務省の情報通信白書（2018年）によると、60歳以上のインターネット利用率（17年）も08年との比較で大きく伸びており、インターネットを使いこなせない人の割合は減りつつあると考えられる（図1）。

従来は、デジタルデバイドが大きな課題と

なり、手続き・情報提供・業務プロセスなどを完全にデジタル化することはできなかった。その結果、紙やリアルの世界が残り、結果として非効率にならざるを得なかった。しかし、上記のようなインターネット利用率の伸びやデジタル化の今日の進展を見ると、今後は、「デジタルデバイドの課題があるからやらない、紙・リアルを残す」という発想ではなく、「すべてデジタルに移行するが、デジタルデバイドの課題はあるので、不利益を受ける人をサポートする」という発想に転換して進めていくことになるだろう。

この点については、総務省でも、「デジタル活用支援員推進事業」などで、ICT機器・サービスの利用方法について、高齢者などが身近な場所で相談や学習を行えるようにする「デジタル活用支援員」に関し、地域における支援員の活動、実施体制などについて検証を進めている。このような取り組みが拡大・一般化することで、利用者側のITリテラシーの問題も徐々に解決されていくだろう。

図1 個人のインターネット利用者の割合



出所) 総務省「平成30年版情報通信白書」より作成

また、19年度から20年度にかけて実施されたキャッシュレス・ポイント還元事業で、決済の電子化に対する消費者の心理的障壁も一定程度下がったと考えられる。さらに、20年初頭からのコロナ禍の影響で、通販・テイクアウトなどの利用が伸びたが、このことはデジタル技術の利用に対する消費者の慣れも促したように思われる。これらの取り組みや社会的な変化を受けて、国民のデジタル技術利活用にかかわる心理的障壁は、従来と比較して相当程度下がっているといえる。

このように考えると、デジタルガバメントの実現・活用を阻害するようなインフラ面、利用者の技術面での問題は解消されつつあるし、人々はデジタル活用に対して心理的にも前向きになってきているように感じられる。

4 デジタルガバメントの鍵となる「具体的で身近なメリット」

従来は十分ではなかったさまざまな条件がこのタイミングでそろいつつあるため、デジタルガバメントの実現はこれからであるということも事実だが、一方で、従来のIT化の取り組みが今一つ進まなかったのは、環境面の問題だけだったのだろうか。筆者は従来、IT化の必要性を皆が認識しつつも、計画や戦略の達成目標が先にあり、その利用者のメリットを分かりやすい形で実現することがおざなりになってきたことが特に問題だったのではないかと考えている。

先に述べたように、手続きのIT化を行い、オンライン申請などができるようにしたにもかかわらず、デジタルデバインドなどへの配慮から、紙やリアルの手続きが残らざるを得なかった。結局、行政としては手続きが複雑化

しただけであり、さらには、最後にシステム上の情報を打ち出して、紙の情報と併せて別途処理する（例：件数の合計を出すなど）ような業務量の増加を招き、メリットが十分に感じられなかったことに問題があったのではないだろうか。

国民・住民の観点からしても、かつて行政手続きのオンライン化に伴う活用拡大の議論をしているときに、「そもそも役所に手続きで行くことが年に1～2回しかないのに、そのために住民基本台帳カード（住基カード）を作ったり、カードリーダーを購入したりすることにメリットが感じられない」という声も少なくなかった。

政府の計画や方針、司令塔となるデジタル庁、情報インフラ、利用者のリテラシーやIT利用環境、IT活用への心理的障壁の低下など、デジタルガバメントの推進環境は整った。今後、実効性あるデジタルガバメントを実現するためには、いかにしてデジタルガバメントにメリットが感じられるようにするか、という基本的なことが極めて重要になると考えられる。

本稿では、このような問題意識から、デジタルガバメントの実現・発展のために、「国民（住民）」「企業」「行政」の3つの主体ごとに、どのようなメリットを創出すればよいのかということについて検討する。

II 国民（住民）のメリット

デジタルガバメントの実現により、最もメリットを享受すべきは国民であることは疑いようがない。では、国民にとって、どのようなメリットが期待できるだろうか。

1 手続きの効率化だけでは メリット不足

第一に期待されるのは、各種の行政手続きが容易になるということである。2019年に成立したデジタルファースト法は、まさにこのメリットの実現を目指した法律であり、①デジタルファースト（個々の手続きやサービスがオンライン上で完結できるよう優先する）、②ワンストップ（必要な情報の入力は一度で済むようにする）、③コネクテッド・ワンストップ（複数の行政機関をまたがる場合でも、一度で手続きできるようにする）の3つの柱が掲げられた。面倒で分かりにくい行政手続きについて、簡潔化や、24時間365日オンラインで実施できるようにしよう、という点は評価できる。

しかし、このメリットだけでは十分ではない。なぜならば、国民が負担に感じる手続きについてその負担を軽減するというメリットではあっても、国民生活にプラスをもたらすメリットではないからである。また、よくいわれることであるが、「それほど、国民が行政手続きを頻繁に行うのか」ということも重要な視点である。結婚や転居・転職、住居購入といった人生の重要なタイミングでは幾つかの行政手続きが生じるのは事実であるが、多くの人にとって、年に何回も行うような手続きではないため、デジタル化によるメリットを強く感じられるものではない。やはり、手続き的メリットではなく、実生活上のメリットが重要になる。

2 「公」「共」「私」のベストミックス の実現によるメリット提示

デジタルガバメントにより国民が感じるベ

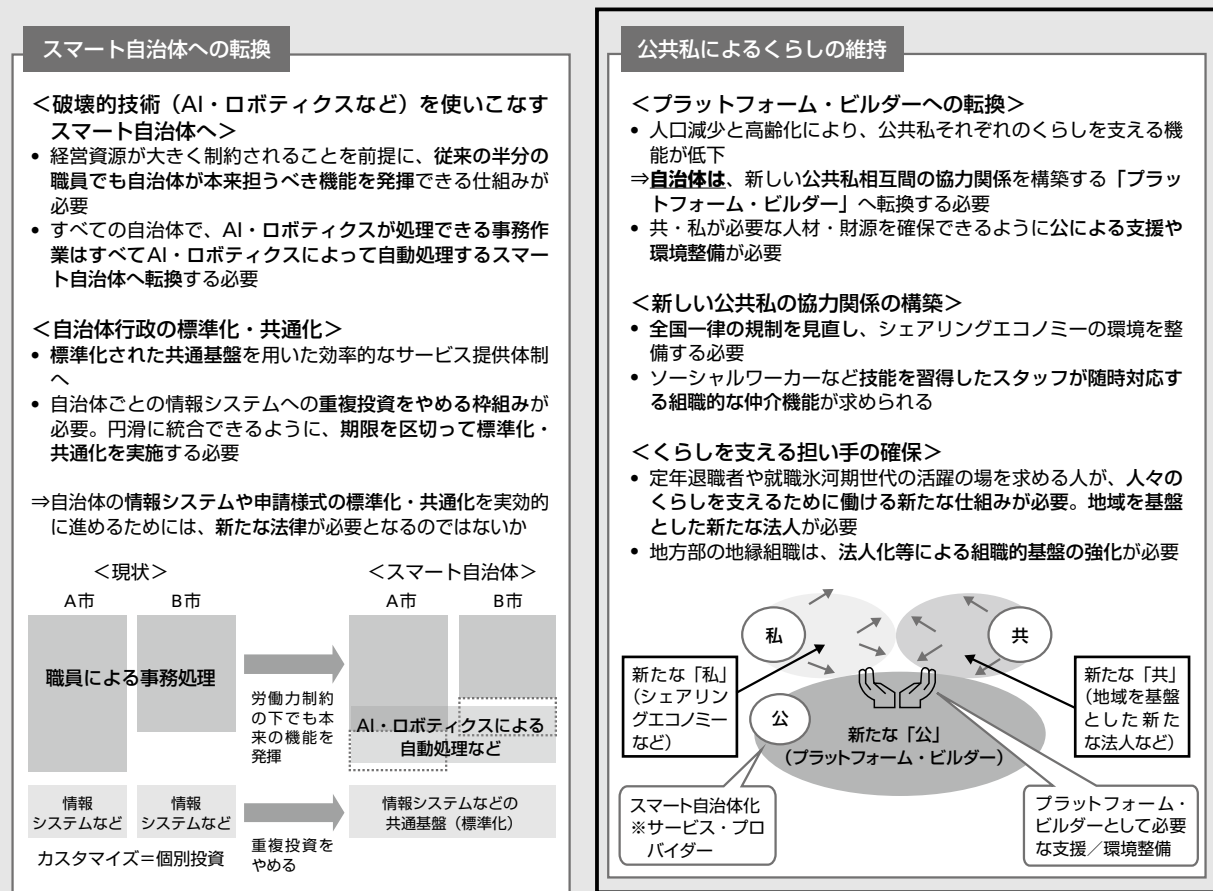
きメリットは、人口が減少・高齢化する中で、居住地など、地域の中での情報・リソースがデジタルによって効率的・効果的に活用できるようになり、生活が便利・豊かになることに求めたい。

この点に関して、総務省が2018年に公表した、「自治体戦略2040構想研究会報告書」が参考になる考え方を示している。同報告書では、2040年に自治体職員が今の半数程度になるという想定に基づき、残り20年で、それでも地域を運営していくにはどのように備える必要があるのか、ということバックキャスト的に考えている点が特徴である。

同報告書では、「公（行政）」「共（住民同士の協力や地縁関係）」「私（民間企業・サービスなど）」という地域を支える主体について、「公」は経営資源の制約により、従来の方法や水準で公共サービスを維持することは困難になるとしている。「共」は都市部では共助の受け皿が乏しく、地方部を中心に生活支援機能を担ってきた地縁組織は高齢化と人口流出により機能が低下すると考える。さらに、「私」は人口減少による市場の縮小により、民間事業者の撤退やサービスの縮小が生じるとしており、「公」「共」「私」いずれも個々には悲観的だが現実的な将来想定を置きつつ、だからこそ、新しい「公」「共」「私」のベストミックスが必要であるとしている。そして、新しい「公」「共」「私」の協力関係の構築により住民ニーズを充足できるように、「公」である行政が、協力関係の構築を地域ごとに実現する、プラットフォーム・ビルダーになることが求められる、と提言している。

たとえば、新たな「私」の主体の一つと考

図2 自治体戦略2040における「新たな自治体行政の考え方」



出所)「自治体戦略2040構想研究会 第一次・第二次報告概要」、2018年7月、総務省自治行政局行政経営支援室より作成

えられる、シェアリングエコノミーの事業者が、地域に既に存在している「共」の団体の一つであるシルバー人材センターなどと連携することが考えられる。シェアリングエコノミー事業者に依頼のあった「自宅の清掃」業務について、特に引き受け手（シェアリングエコノミーにサービス提供者として登録している者）の少ない地域では、シルバー人材センターの会員である高齢者が業務を担当することで、相互に利益がある。この連携の枠組みの実現について、行政が仲介などのサポートをしたり、連携の事実を広報することなど

で、プラットフォーム・ビルダーとしての役割を果たすことが考えられる（図2）。

デジタルガバメントという、スマート自治体への転換のことであると狭く捉えられがちであるが、むしろ、「公」にとっては、「私」や「共」からもメリットを感じてもらえるプラットフォーム・ビルダーになることが最も期待される。デジタル社会資本ともいえるような、社会にとって重要なインフラを構築・運営することが、デジタル時代の「公」の役割である。

3 デジタルガバメントによる ローカル・リソース・マネジメント の実現

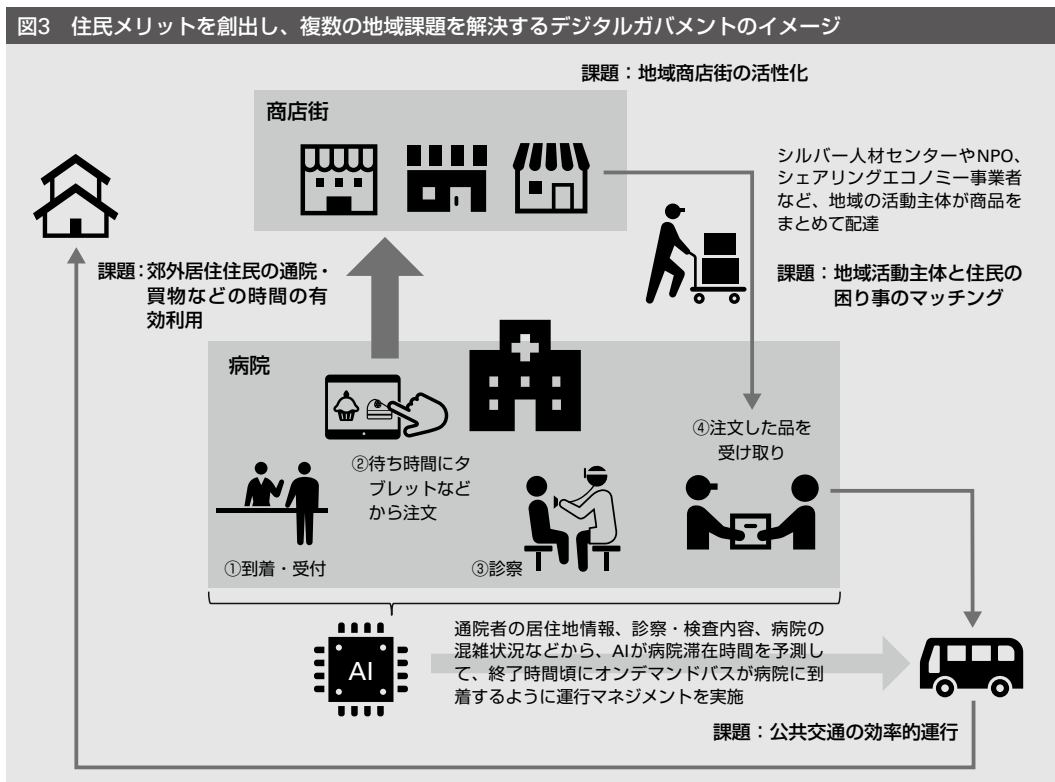
地域における人口減少・高齢化は全国に共通する悩みであり、一部の都市を除いて、経済的な衰退やバス・鉄道などの公共交通の衰退、病院や商業施設などの撤退や縮小、地域内の特定エリアへの集中などが一層加速する。そのような地域においては、地域が活用可能なリソースについて可視化し、効率的・効果的にマネジメントすることが必要となる。

デジタル技術は、この課題解決に最も貢献することが期待される。地域に存在する各種データを統合的に集約し、データの組み合わせにより、最適なあり方を提示することができる。

イメージしやすい一例を挙げたい。地域の

中でもへき地に住む高齢者が、地域の中心部に通院と買物にでかけるようなシチュエーションを想定する。病院における待ち時間に、病院設置の大型タブレットで購入が必要な日用品について注文を実施。注文を受けて地域の「共」を担うシルバー人材センターやNPOなどが市街地の商店街を回って商品を買集め、一括して病院に配達する。

一方で、高齢者の診察時間にかかわる過去データや当日の病院の混雑状況から、診察終了時間を予測し、さらにオンデマンドバスが、同一方向に向かう人が一定数集まる時間帯を見計らって運行される。そうすれば、高齢者は病院で日用品を受け取り、そのまま少ない待ち時間でバスに乗って自宅に向かうことができ、効率的に一日を使い、心身への負担も少なく済む（図3）。



4 複数の地域主体の連携による、 複数の地域課題の解決

上記のサービスイメージは一つの例である。この実現のためには、利用者、病院、商店街（地域企業）、NPO、公共交通それぞれのデータ連携や決済などの連携、時間予測などのためのAIが必要となるが、国民（利用者）からすれば、買物に要する時間や荷物の重さからの解放、待ち時間の有効活用というメリットが十分に感じられるものとなる。それだけではなく、商店街の活性化、公共交通の効率的な運行、地域活動主体と住民の困り事とのマッチング（地域活動主体の仕事の創出）などの複数の地域課題も同時に解決が可能となる。

デジタルガバメントで目指すべきは、「公」「共」「私」の各分野に属する地域の複数の主体が関係する場面で、複数の地域課題が解決可能なデータプラットフォームを作ること、さらには、データを単に分かりやすく可視化するだけではなく、一定の分析・マッチング機能を有することで、具体的な提案やサービス・活動を実現することである。そのことで、地域のリソースの効果的・効率的な配分やマッチング、活用を目指すローカル・リソース・マネジメントが実現されるようになるだろう。

複数主体や複数の課題が関係する場面こそ、行政がプラットフォーム・ビルダーとして活躍すべき場面である。各主体の課題の整理や調整を通じ、国民・住民はもとより、「公」「共」「私」の地域主体がメリットを感じられる仕組みを作り出すことが期待される。

従来は、課題ごとに行政の担当部署が決ま

っており、それが自治体だけではなく、中央省庁の施策や補助金などを通じて、強固な縦割りになっている側面があった。たとえば上記の例だと、公共交通は国土交通省、商店街の活性化は経済産業省や中小企業庁、地域活動主体については総務省、病院運営については厚生労働省といった所管省庁が存在していた。デジタルガバメントの実現は、このような旧来型の縦割り打破に対する起爆剤となる可能性も秘めている。

5 オープンデータ連携や シュタットベルケにみる 発展の可能性

今、国・自治体などではデータのオープン化が進められており、行政がオープンにしたデータを民間企業が活用し、さまざまな情報提供を行うようになっている。たとえば、政府CIOポータル「オープンデータ100」では、さまざまな事業者や地方公共団体らによるオープンデータの利活用事例、アクティビティ（全国各地の特筆すべき継続的なイベント・プロジェクトなど）が公開されている（表1）。

現時点では、たとえば「育児」や「交通情報」「道路などインフラ情報」といった特定のテーマにかかわるデータの連携事例が多い。これをさらに一歩進め、複数の行政分野や生活分野にまたがるデータの連携と、そのデータの解析に基づいて提供される具体的な地域サービス（例：オンデマンドバスの最適運行、配達時間の最適化など）と組み合わせることがデジタルガバメントにおいては期待される。

この点に関して、他国ではデジタル化され

表1 オープンデータ100の掲載事例（一部）

事業名称	市区町村	概要
鯖江 バスモニター	福井県鯖江市	バスの路線や時刻表、現在走っている場所のデータが市のオープンデータサイトで公開されており、スマートフォンアプリで同データを地図上に表示して見ることができるようになっている
ちばレポ	千葉県千葉市	市内で起きている公共インフラの課題（たとえば、道路が傷んでいる、公園の遊具が壊れているなど）を、市民の投稿したレポートをオープンデータとして活用することで解決を目指す。市民からのレポートはクラウド型CRM（顧客管理）システムによるデータベースで一元管理され、Web上のマップに表示されることで、不具合情報が可視化される。その情報を基に、千葉市内で課題対応について担当課に振り分けている
かなざわ 育なび.net	神奈川県横浜市 金沢区	居住地の郵便番号や現在地を登録すると、保育園・幼稚園、医療機関、授乳・おむつ替えなどで利用できる施設などを近い順に表示。生年月日を登録すると、該当の健診日を抽出、予防接種の目安を表示など、市役所のさまざまな部署から提供される育児にかかわる情報について、居住地・子供の年齢に基づいて提供できるようにしたサービス。情報の発信者である市役所目線ではなく、利用者（市民）目線で、利用者が自分に必要な情報だけを見られるようにしたことに特徴がある

出所) 政府CIOポータル「オープンデータ100 (<https://cio.go.jp/opendata100>)」より作成

ていないものの、このような取り組みが既に見られる。たとえばドイツのシュタットバルケである。シュタットバルケは、電気・ガス・水道・交通などの公共インフラを整備・運営する自治体所有の公益企業（公社）である。電気・ガス・地域熱供給などのエネルギー供給事業のみならず、上下水道などのインフラ管理・公共交通・廃棄物処理などの事業も担っている。そして、異なる事業のデータを連携することで、資金調達、顧客管理・技術運転などで相乗効果を作り出すだけでなく、利益が出ない事業に対して、収益事業の利益で内部相互補助をすることも可能といわれている。

シュタットバルケは、複数の行政サービスを統合的に管理・運営することで多様なデータを収集でき、そのデータの活用によって効率的な地域運営に貢献している事例であるが、特に小規模でリソース不足の自治体にお

いて、その力を発揮している。このため、わが国においても、地方ごとに地域課題を見定めて、複数の地域課題を解決するためにはどのようなデータとエネルギーなどの公的サービス提供主体を組み合わせればよいのかを考えた上で、プラットフォームを構築することで、国民が大きなメリットを感じられる行政・生活サービスが実現できると考えられる。

6 国民・住民のメリットのまとめ

デジタルガバメントの実効性を高めるためには、国民・住民に対する、分かりやすいメリットの提供が欠かせない。自治体戦略2040構想研究会報告書で示されたように、自治体がプラットフォーム・ビルダーとしての役割を、デジタル技術を活用して実現していくことで、国民・住民にメリットが提供できると考えられる。

既に、オープンデータ100などで萌芽事例

は作られつつあることから、複数の課題や主体がどのようにデータ連携を行うのか、連携した結果、具体的にどんなアクションにつながられるのかを考えることが次のステップになる。

もちろん、国民・住民の情報を取り扱う観点からは、プライバシー・テックのようなプライバシーに配慮した各種のツールや工夫をデジタルガバメントの中に取り込むことにも留意が必要だろう。

Ⅲ 企業のメリット

前章の事例でも触れたように、自治体戦略2040構想研究会報告書の想定する世界では、新しい「公」「共」「私」のベストミックスが必要とされているが、実効性あるデジタルガバメントの実現に向けては、当然ながら、「私」である民間企業の関与と、民間企業がメリットを感じるが必要不可欠である。

また、地方創生の観点からは、2020年12月に閣議決定された第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2020改訂版)においても、目指すべき将来像について新たに「地域の外から稼ぐ力を高めるとともに、地域内経済循環を実現する」という将来像が示された。同戦略では、これに加え、横断的な目標として「新しい時代の流れを力にする」として、地域におけるSociety5.0の推進が掲げられている。具体的には、地域におけるスーパーシティ構想の推進など、地域におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)の活用による地域課題の解決が期待されている。

これらの新たな記載内容からは、地方創生のためには、効率化や使い勝手の改善のみな

らず、特に地域のデジタル化を通じて地域の企業の「稼ぐ」につなげられるようにすることの必要性が前面に打ち出されていることが読み取れる。企業にとっての一番のメリットは、新たに稼げるサービス・事業を生み出すことであり、デジタルガバメントにおいても、企業の稼ぎにつなげる視点が必要不可欠である。地方において、企業が生み出され、発展していく上で重要な機能を果たせるようなデジタルガバメントの実現が求められる。

1 行政オープンデータの活用による新規サービスの展開

最も分かりやすい企業のメリットは、ビジネスの高度化・効率化につながり、売上・利益が上がることである。さらに、オープンデータ100のような形で、行政が保有するデータを開示し、そのデータを活用できれば、民間企業にとっては新たなサービス創出や業務の効率化につなげることができる。

著名な例では、アグリノート(ウォーターセル社)が挙げられる。同社の主力製品はクラウド型農業支援システムであるが、行政のデータをオープンデータとして活用することで、同システム利用の付加価値を高めている。具体的には、農林水産消費安全技術センターが公開している農薬データベースをオープンデータとして取り込んでいる。従来は農家がノートに記していた「与えた肥料量や農薬使用量」といった過去のデータと、農家が個々に手間をかけて調べていた「農薬データベース」を同時に参照することができ、農薬の投与のしすぎ、もしくは不足などについて、個人の勘やノウハウに頼ることなく、データを基に今後の農薬使用量を調整すること

ができ、適切な質・量の農産品の生産が確実にできるようになるなど、生産活動の合理化に役立てることができるメリットがあるということである。その他の多様な機能に加え、年間6000円で利用できるという比較的安価な価格設定も相まって、同サービスの利用は20万圃場（2019年時点）と利用者数も伸びている模様である。

行政のオープンデータを取り込むことでサービスの付加価値を高めた好事例といえるだろう。このように、デジタルガバメントによりオープンデータ化を進めることだけでも、民間ビジネスの品質を高めるメリットが期待される。

2 社会課題の解決のための 起業家支援・新規サービス支援

デジタルガバメントによる企業のメリットについて、行政のデータ活用ということからさらに踏み込むと、社会課題・地域課題の解決のためにデジタル技術を活用するという観点からの関連事業創出がある。スタートアップ企業や新規事業開発を検討している企業などが行政と連携することで、新たな事業や産業の契機となることや、全国的な知名度を獲得して急成長の契機を得られるようなメリットも考えられる。

(1) 神戸市における

アーバン・イノベーション・ジャパン

代表的な取り組み事例は、「Urban Innovation JAPAN（アーバン・イノベーション・ジャパン）」であろう。神戸市役所が2018年に始めた取り組みであり、当初はUrban Innovation KOBEという名称であった。行政

課題のデジタル技術による解決と起業家育成を目指す枠組みである。

具体的には、市役所の各部署が業務効率化や地域イベントの発信などの管轄する行政課題を公開し、その課題解決に有益なアプリケーションや情報システムについて行政との共同開発に意欲のあるスタートアップ企業など（ベンチャー企業、第二創業でも応募可能）を公募する。審査後、採択事業者は担当部署と数カ月の共同開発を経て実証実験まで運ぶことを目指すことになる。

従来とは異なるのが、行政がシステム開発のための仕様書を詳細に定めて発注するのではなく、解決が求められる地域課題を提示して、その解決策そのものについてもスタートアップ企業などからの提案を受ける点である。

システムのことがよく分からない行政職員が保守的・網羅的に作成した仕様書に対し、行政の実態がよく分かっていない情報システム会社が仕様書通り動くことを第一の目的として作ったシステムでは、課題解決への寄与が十分でないことも少なくなかった。神戸市の取り組みは、この問題を乗り越えるための一つの有効な方策という点でも斬新である。

この事業の具体的な開発事例としては、たとえば、毎月手作業で実施しているレセプトチェックの自動化について、米国のFlyData社、日本のモンスター・ラボ社と連携した取り組みがある。これまでは受給者番号の記載間違いなどによる確認や手戻りが生じていたが、正しい受給者番号を推測するAIモデルの作成により、業務時間を1割削減した。また、業務フローの整理とITツールの活用により、4割の業務量、年間約500時間の業務時間削減に寄与した実証結果が得られたとい

う事例などが紹介されている。

本件実証に参画した企業は、この成果をさらに精緻化・商品化して全国展開することが可能であるし、神戸市における成功事例は、ほかの自治体に売り込みを行う際に強力なアピールになる。「ほかの自治体で問題なく稼働し、成果を出した」という事実は、安定性と正確性を求める自治体には何よりの訴求ポイントである。このように、デジタルガバメントに参画することへの企業のメリットを意識することが極めて重要な視点である。

(2) オランダにおけるイノベーション・パートナーシップ・プログラム

類似した事例として、オランダにおけるイノベーション・パートナーシップ・プログラムも紹介したい。オランダでも、政府の解決すべき課題に対して、スタートアップ企業がソリューションを提案する機会を設けている。特徴的なのは、そのプログラムへの参加（ソリューションの提案）が認められると、集中トレーニング、メンターによる支援、ワーキング・スペース、政府のネットワークへのアクセスが認められるほか、最大2万5000ユーロ（約320万円）の資金面での支援も認められる点である。各種リソースが不足しているスタートアップ企業にとっては、上記のような支援を受けた上で、行政課題へのソリューション提案ができるのは大きなメリットである。

同プログラムの適用事例としては、「政府が農家に貸与している土地における土地・建物利用が計画に沿っているか、貸与目的に適した穀物が栽培されているかをチェックする」という政府の課題が挙げられる。この政

府の提示した社会課題に対して90ものスタートアップ企業がソリューションを提案することとなった。なお、最終的にソリューションとして提案が採択された場合には、あらかじめ公共調達にかけることなく、選定されたソリューションが開発資金を得た上で実際に採用される見込みであるという。

行政が課題を提示し、スタートアップ企業らがデジタル・ソリューションを活用して解決を提案することで、企業は研究開発に要する費用や期間を減らしつつ課題解決の可能性を探ることができ、採択された暁には、評価・名声とともに営業活動を優位に行えるようになる。

企業から見た場合のデジタルガバメントのメリットとしては、行政のデータを活用して新規事業・サービスの展開実現や効率化の実現などにつなげることが考えられ、取り組みやすい。一方で、行政課題の解決に民間企業が関与することを通じ、民間企業の新規サービス・事業創出、営業活動につなげることもメリットになる。

IV 行政のメリット

1 行政こそ

デジタルガバメントの恩恵を

ここまで国民・住民、企業のメリットについて論じてきたが、実は、最もデジタルガバメントでメリットを感じてもらう必要があるのは行政だと考えている。本稿の冒頭で、過去の行政情報化・IT化にかかわる多数の戦略や計画の流れを取り上げたが、一部を除いて、必ずしもその成果は十分に期待に応えたものではない。

その原因としては、戦略・計画で決まったことを義務的に実施する、という行政の姿勢が少なからず関係しているのではないだろうか。デジタル化・デジタル活用をすることで、行政の業務が効率化する（仕事が楽になる）、意思決定が高度化する、行政サービスの質が上がる、というメリットを直接的に感じられれば、もっと表面的な対応ではない前向きな対応がなされるはずである。

2 2つの側面がある

「行政のメリット」

行政のメリットを考える際には、①行政全体としてのメリットに加え、②行政で働く職員のメリットを意識することが極めて重要になる。たとえば、デジタル技術の活用による意思決定とサービスの高度化は行政全体のメリットではあるが、その背後で紙とデジタルの両方の手続きが残っていれば、現場の行政職員にとっては負担が増えただけとなる。これでは、行政で働く職員からすると、デジタルガバメントを進めるモチベーションが十分でなくても仕方がない。このような考え方に基づき、本稿では、特に、②行政で働く職員のメリット、について詳細に考察する。

3 行政全体のメリット

「①行政全体としてのメリット」については、ここで詳細に述べるまでもなく、業務の効率化など、国民・住民個々人の状況に対応したサービスの高度化などが挙げられる。

たとえば、橋や道路のインフラ管理において、設置したセンサーから送られてくる情報や、ドローンによる空中からの映像などを用いて点検を行うことができれば、現地まで赴

く必要がなくなり、効率的かつ頻度を高めた確実なインフラ整備につなげることができる。

また、各種の国民・住民からの問い合わせ対応についても、RPAやチャットボットなどを使うことで定型的な質問にかかわる行政職員の負担を減らせるだけでなく、迅速な回答や統一した回答といった高度な行政サービスを提供することができる。

また、国民・住民からの相談を蓄積しておくことで、前回の相談を引き継いだ対応ができるようになり、国民・住民が何度も同じことを複数部署で説明するような手間も省けるし、より適切な事業・施策の説明や情報提供ができるようになるだろう。このように、デジタルガバメントの実現により行政全体のメリットを想定するのは比較的容易であり、既にさまざまなメリットが考えられ、実現に向けて工夫がなされている。

4 職員のメリット：業務の効率化や高付加価値業務への集中

やはり留意すべきは、「②行政で働く職員のメリット」であろう。既述のように、デジタルガバメントの実現によって業務の効率化が進んだとしても、データの整理や報告などの付加的な業務が加わることでトータルの業務量がむしろ増えてしまうのでは意味がない。本当に業務を効率化して残業が減らしたり、より付加価値が求められる業務への集中ができたりしなくてはメリットとはいえない。また、近時のコロナ禍の状況などに鑑みると、セキュアな情報通信機器・情報通信環境の導入により、リモートワークができるようになることも、行政で働く職員にとっての分かりやすいメリット、ということができる

だろう。

5 職員のメリット：デジタル化推進 に対する適切な評価や キャリアの設定

もう一步考えを進めると、デジタルガバメントの実現・推進に貢献したことで、庁内で積極的に評価されることこそが最大の職員のメリットであり、今後はこの点に留意することが必要になる。必ずしも加点主義になっていない行政機関における人事評価において、デジタル化のような新しいテーマは評価されにくく、結局、「やることになっているからやる」という義務的な対応になってしまう。それでは、表面的・数合わせの対応になってしまう可能性が高くなる。デジタルガバメントの実現に向けたチャレンジそのものが評価され、かつ、成果を出したことについて、特に高く評価されることが必要である。

(1) デジタル化を担当する部署の 位置付けに関する課題

しかし、現状は必ずしもそうっていない。筆者も幾つかの自治体の「情報システム部」に類する部署とディスカッションを実施しているが、「情報システムに関する専門家集団」のような位置付けのところが多い。システム化された業務を持たない部署との接点は少なく、システムにかかわるトラブル対応を実施している部署といった、矮小化・誤解された認識を持たれている場合もある。

また、情報システム部から他部署へ異動してキャリアアップするというキャリアパスが描かれている組織は少ない。実際、ある自治体の情報システム部からは、「ICT人材や

ICT組織への認識が自治体内で低いことが問題」といった声や、「民間企業であれば、ICTを知る・使える人材が経営やマネジメント、事業に深く組み込まれているのに、自治体ではそれがない」という声が聞かれた。

(2) デジタル化を大前提とする発想と

デジタル化担当部署の位置付けの高度化

このような現状を打破し、実効性のあるデジタルガバメントを実現するためには、まずは「一部の施策・事業・手続きの中からデジタル化対象を選ぶのではなく、すべての施策・事業・手続きでデジタル化やデジタル活用が大前提となる」という考え方への転換が必要である。

この考え方に基づけば、人材・組織の観点からは、従来の行政組織における「財政担当」「企画担当」と同様に、「デジタル化担当」がすべての行政活動に関与する位置付けになる必要がある。また、庁内におけるキャリアアップの過程で必ずデジタル化・活用担当業務を経験するようなキャリアパスが必要である。そのような組織・キャリア上の位置付けが実現されてはじめて、行政職員も、デジタル化にかかわることやデジタル化を推進することにキャリア・処遇上のメリットを感じることが可能になる。

なお、デジタル化担当部署の位置付けの話に加えて、今は少なくなりつつあるが、デジタル化に対する無理解・不信感から、デジタル化に否定的な態度を取る幹部・管理職の意識の変革も必要不可欠であろう。中には、「情報システムに頼ることは楽をすること」という誤った認識を持つ人がいるという話も聞く。このような幹部・管理職の意識の変革

のためにも、行政全体として、デジタル化を推進・実現した人や、それをサポートした幹部・管理職も評価するような組織風土を醸成していくこともまた重要である。

(3) デジタル化担当組織・職員の位置付け や職域にかかわる先進事例

近時、デジタルガバメントの実現に向けて動いている自治体の幾つかでは、デジタル化担当職員の位置付けを変えたり、職種や職位を設けたりする動きが見られる。たとえば愛媛県では、民間との競争もありデジタル化人材の採用は容易ではないことから、デジタル分野の企画にあたる職員をテレワークも可能な副業・兼業に限定して募集し、2020年9月に県外居住者を3人、採用するなどしている。また、神戸市ではデジタル化専門官の採用を行っている。これらは、外部の専門家を適切な処遇・位置付け・権限を持つ専門職として処遇しようという動きである。

また、東京都では、21年度採用予定の新卒職員について、職種として「ICT（情報通信技術）」を新設し、職種としての位置付けを明確にしたほか、デジタルシフト推進担当課長、デジタルシフト推進専門員のような職種・職位も新設した。これは、キャリアや位置付けを明確化しようという取り組みである。

これらの職員が従来の「情報システム部」の担当より明確で積極的な処遇・権限を持つ職員として採用されたことは評価すべきである。しかし、もう一步進んで、デジタル化担当が一部の外部専門家を採用して担われるのではなく、庁内を理解したプロパー職員のキャリアアップのための重要なステップとして位置付けられることを期待している。

その意味では、群馬県の知事戦略部デジタルトランスフォーメーション課や千葉県市川市の情報政策部デジタルトランスフォーメーション課など、従来の「情報システム担当部」の位置付けや職責を超えた位置付けとして、デジタル化担当部署が捉えられている事例も出てきている。これらの組織が、名実ともに備わった組織へと強化・発展されることを期待している。

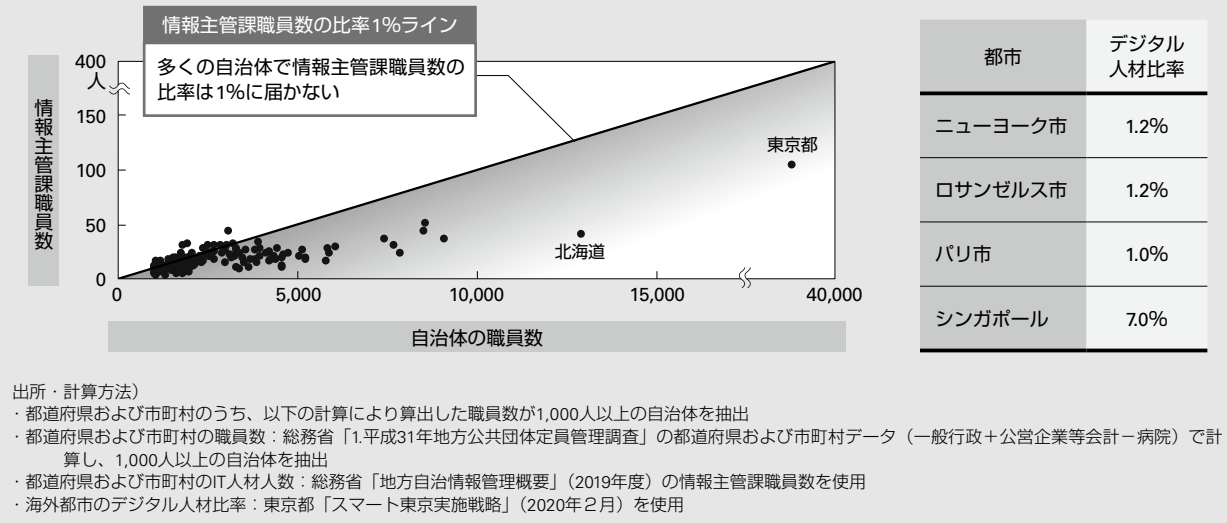
6 職員のメリット：全職員の デジタル教育により 能力を身に付ける

実効性あるデジタルガバメントのためには、「一部の施策・事業・手続きの中からデジタル化対象を選ぶのではなく、すべての施策・事業・手続きでデジタル化やデジタル活用が大前提となる」考え方への転換が必要であると述べた。

この実現のためには、適切に評価され、強い権限を持つデジタル化担当部署を備えることに加え、多くの行政職員がデジタル化に関する知見や経験をある程度持つことも必要である。そうすることで、ストレスなくデジタル化された業務に従事し、業務のデジタル化によるメリット創出に行政職員の多くが関与できるようになり、職員自身もメリットを感じやすくなるからである。

しかしながら、ニューヨーク市やシンガポールでは1000人以上のデジタル担当職員がいることと比較すると、日本の行政機関のデジタル担当職員の数は圧倒的に不足している（図4）。デジタル化に関する人材不足が官民間問わず叫ばれており、民間企業で人材獲得競争が起きていることに鑑みると、行政におい

図4 自治体の情報主管課職員の人数比率



て急速にデジタル担当職員の数を外部からの採用などにより増やすことは現実的には難しい。そこで、底上げの意味で、すべての行政職員を対象として、デジタル化にかかわる人材育成を実施することが急務である。

教育という観点からは、たとえば英国では、2011年に設置されたGDS（Government Digital Service）が英国の公務員を対象としたデジタルにかかわる多様なトレーニングコースを提供している。具体的には、「デジタルとアジャイルへの気づき（Digital and agile awareness course）」「デジタルリーダーシップ（Digital leadership course）」「行政機関におけるAI導入（Introduction to artificial intelligence in government course）」などのコースがあり、公務員はそれほど高くない負担で受講することができる。

このような英国の取り組みからすると日本は周回遅れの感があるが、わが国でも早期に、デジタル庁などのリーダーシップに基づいてこれらの公務員向け講座が整備され、多

くの公務員がデジタルについて安価・容易・気軽に学ぶ機会を持てるようにすることが期待される。

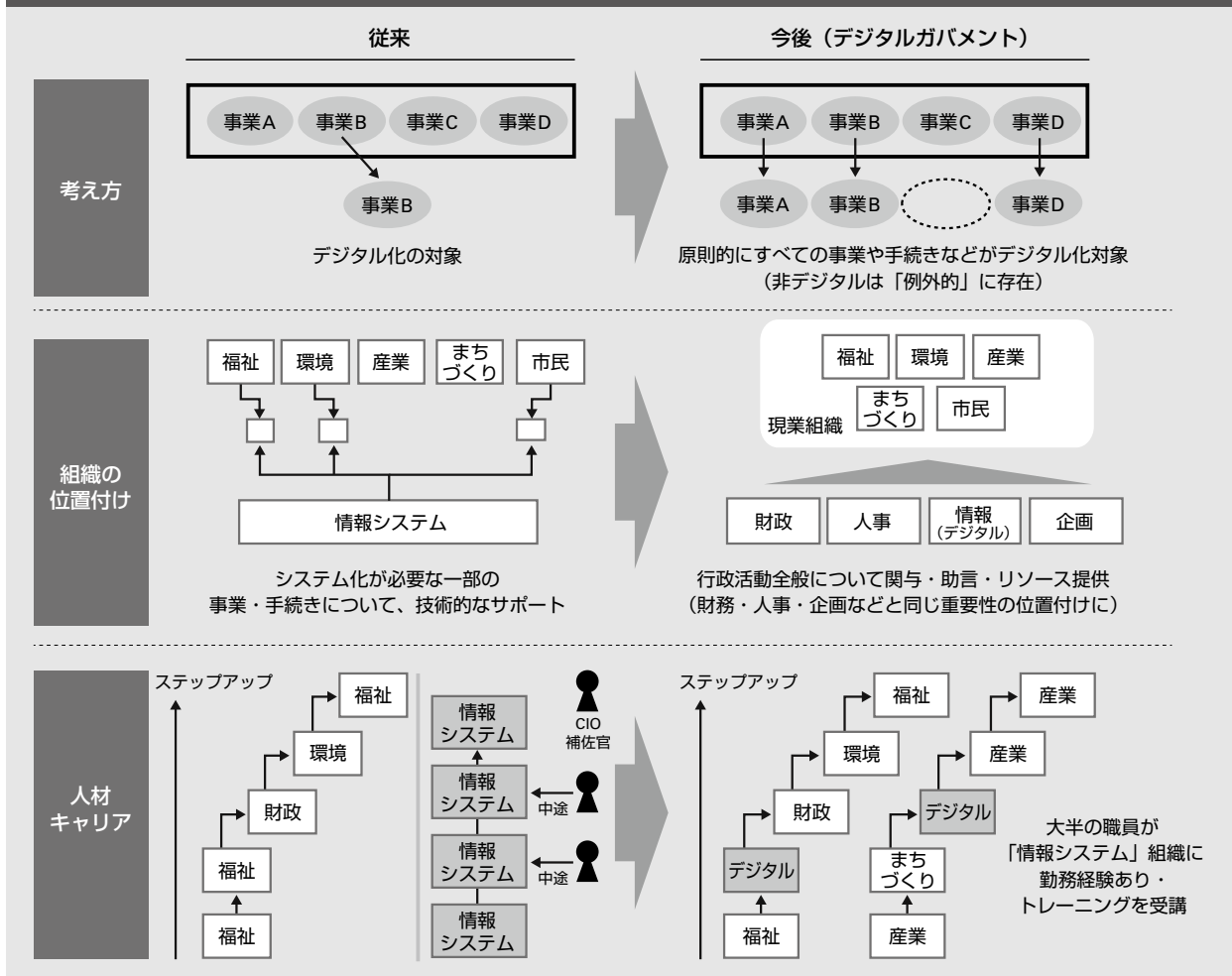
多くの職員がデジタル化について技術やルール、進め方や実例を学ぶことで、施策や事業・業務の中に当たり前にデジタル化・デジタル活用を考える組織風土が醸成され、そのことで職員がデジタル化に対する心の障壁を感じることなく、前向きに取り組めるようになることは、大きなメリットになるはずである。

また、教育を通じて、デジタル化・活用担当部署の専門性の高い人とも議論ができるようになり、デジタル化・活用担当部署とのコミュニケーションも多くなることから、これらの部署の庁内での位置付けの高まり、という文脈でも意味があると考えられる（図5）。

V まとめ

デジタル庁の創設、5Gなどの情報インフ

図5 デジタル化を推進する行政職員がメリットを感じられる枠組み



ラの高度化、スマートフォンやパソコンなどの技術革新による情報機器の高度化、情報機器の利用者の拡大、デジタル技術を用いる企業の増加など、デジタルガバメントを実現できる環境という意味では、従来のどの戦略・計画の時期よりも、期待できる状況になりつつある。

しかし、何よりも実効性のあるデジタルガバメントの発展の鍵を握るのは、国民・住民、企業、行政機関・行政職員といった主体が、デジタル化・デジタル活用による具体的に身近なメリットを感じることができるかど

うか、ということにかかっている。

現場における具体的なメリットを小さくても積み重ねることにより、デジタルガバメントを積極的に利用したり、かかわることを希望する主体が増えることが期待される。また、個々の主体や個々のテーマだけで考えていたときには、管轄や従来の既得権益の存在から動きづらかった主体が動きやすくなるような、潜在的なメリットが顕在化する可能性もある。

デジタルガバメントは行政だけが作り上げるものではなく、国民・住民や企業などが

かわることによってその機能と使い勝手が高まるものであることから、戦略や計画の表面的な文言やKPI（Key Performance Indicator）にとらわれすぎることなく、具体的で分かりやすい「メリット」ベースの考え方を第一に、デジタルガバメントが発展することを期待している。

著者

水之浦啓介（みずのうらけいすけ）
野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部上級研究員／プリンシパル
専門は行政経営、官民連携、政策実行支援、社会システムとしての人材活性化など