



国領二郎

こくりょう じろう

慶應義塾常任理事／IT総合戦略本部新戦略推進専門調査会
デジタル・ガバメント分科会座長代理



岩崎尚子

いわさき なおこ

早稲田大学総合研究機構電子政府・自治体研究所教授
国際CIO学会理事長



甘利 明

あまり あきら

自由民主党行政改革推進本部本部長
衆議院議員



山本正巳

やまもと まさみ

行政改革推進委員長／富士通会長



根本勝則 〈司会〉

ねもと かつのり

専務理事

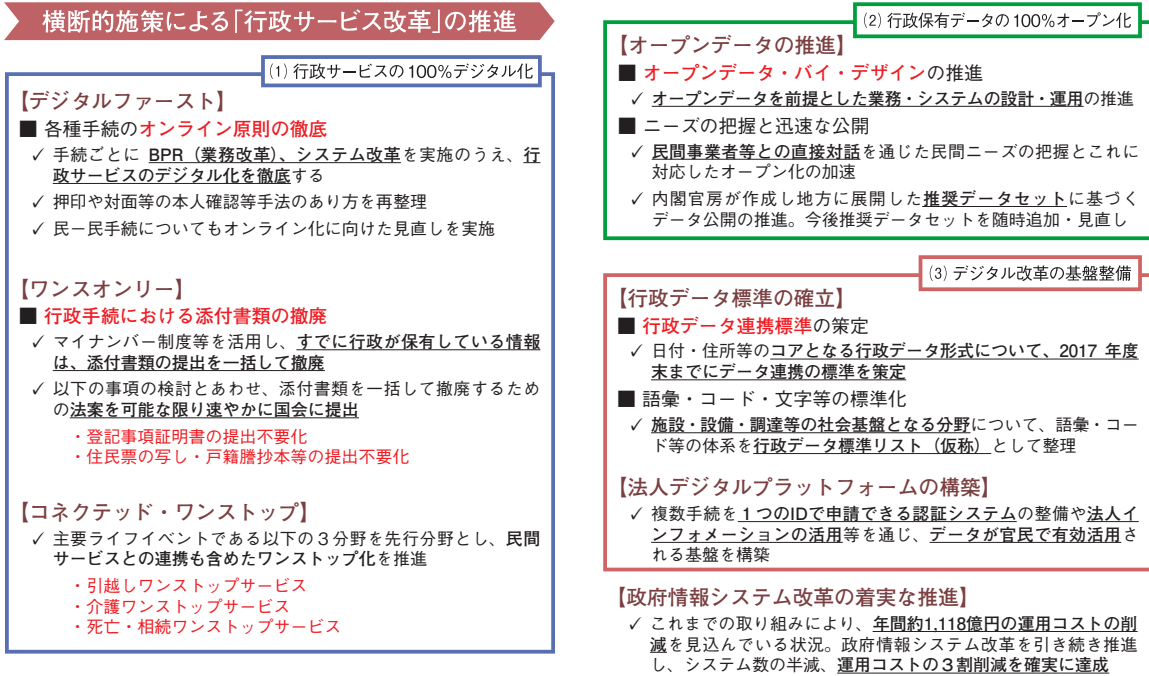
政府と経団連が推進する超スマート社会「Society 5.0」を実現するためには、社会に参画するあらゆる主体がデジタル化に対応することが不可欠である。とりわけ行政において、デジタル化が進まないことには、国民や事業者の利便性が高まらず、社会全体の生産性も向上しない。こうしたなか、政府は、今年1月に「デジタル・ガバメント実行計画」を策定し、さらには次期国会に向けて「デジタルファースト法案」が検討されている。そこで、本座談会では、諸外国の動向を踏まえつつ、これからの行政のあるべき姿、デジタル・ガバメント実現に向けた課題について議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

デジタル・ガバメント
—Society 5.0時代の行政

図表1 デジタル・ガバメント実行計画(2018年1月16日eガバメント閣僚会議決定)
具体的な取り組み(主なもの)



各府省計画の策定と個別分野のサービス改革

- 【各府省中長期計画の策定】 ✓ 各府省のITガバナンスを強化し、上記の各種取り組みを推進するため、各府省におけるデジタル改革の中長期計画を2018年上半期を目途に策定
- 【個別分野におけるサービス改革】 「行政手続等の棚卸」等を踏まえ、以下の分野で先行的にサービス改革を推進
- ・金融機関×行政機関の情報連携(預貯金等の照会)
 - ・遺失物法関係サービスの利便性向上
 - ・自動車安全運転センターによる各種証明書発行サービスの利便性向上
 - ・無線局開設手続等にかかる行政サービスのさらなるデジタル化
 - ・住民税の特別徴収税額通知の電子化等
 - ・電子調達サービスの利便性向上
 - ・法人設立手続のオンライン・ワンストップ化、法人登記情報連携の推進
 - ・在留資格に関する手続のオンライン化
 - ・旅券発給申請方法等のデジタル技術の活用による多様化
 - ・相続税申告のオンライン化
 - ・社会保険・労働保険関係の電子申請の利用促進
 - ・公的年金関連サービスのデジタル化
 - ・ハローワークサービスの充実
 - ・特許情報提供サービスの迅速化
 - ・自動車保有関係手続のワンストップサービスの充実

提供：内閣官房IT総合戦略室

Society 5.0時代の
行政のあり方

根本 最初のテーマは「Society 5.0時代の行政のあり方」です。ICT(情報通信技術)が急速に普及し、IoT(Internet of Things)、AIなどの革新的な技術が登場するなか、日本がどのような社会を目指すべきか、その際、行政はどのような姿になるべきかを議論したいと思います。

甘利議員は、アベノミクスの総仕上げとして「イノベーション・エコシステム」の実現を主張されています。エコシステムの確立には何が必要か。とりわけ、行政にどのような意識改革や行動変革を求めていくのか。こういったことについて、まずお考えをお聞かせください。

「デジタル化3原則」のつとめて
行政サービス改革を推進する

甘利 デジタル化を議論する座談会に、私のような「アナログ代表」をお呼びいただいたことは、経団連がユーザー目線、国民目線でこの問題をとらえていることの証左だと思っています。ならば、私も本日はその目線で考

えを申し述べたいと思います。

さて、政府は「行政サービス改革」の推進にあたって、①デジタルファースト、②ワンストップ、③コネクテッド・ワンストップという「デジタル化3原則」を掲げています(図表1参照)。

行政にとって必要なことは、スピード感と利便性です。国民がいつでも、どこでも、気軽に行政サービスを利用できる。これが求められます。そのためには、すべてをデジタル化しなければなりません。例えば、せっかくオンラインのシステムを導入しても、パソコンで文書をつくって、紙で出力して……といった具合に、間に1つでもアナログな手続が入ると、そこで流れが止まってしまいます。すなわち、紙の書類に代表されるアナログな手続を完全に排除していくこと、これがデジタルファーストの考え方です。

また、今の行政手続は、例えば何か申請しようとする、住民票やら所得証明書やら、たいてい複数の証明書を用意しなければなりません。住所氏名など、書類ごとに同じ情報を何度も書く場合すらあります。さらに押印が原則で、何枚も何カ所も印鑑を押さなければならぬ。マイナンバー制度などを活用す

れば、すでに行政が保有している情報については添付書類を提出する必要がなくなり、スピード感と利便性が向上します。これがワンストップということですね。

そして、私たちには引越、介護、死亡・相続など、さまざまなライフイベントがあるわけですが、これらに際して、民間サービスとの連携を含めてワンストップ化を推進することが、コネクテッド・ワンストップです。民間との連携を進めるためには、当然のことながら行政が保有しているデータを民間と共有していく必要がありますから、ご指摘のあったイノベーション・エコシステムの実現につながるものだと思います。

私としては、ただ今申しあげたデジタル化3原則にのっとり行政の意識改革、行動変革を進めていくことが、非常に重要であると考えています。

根本 國領教授は、IT総合戦略本部新戦略推進専門調査会の構成員として、長年にわたり、政府の電子行政に関する戦略の策定に携わっておられます。先日閣議決定された「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」を通じて政府が目指す行政の姿とは、どのようなものなのでしょうか。

マイナンバーをはじめとする
「道具立て」はそろった

國領 基本的には甘利議員がおっしゃったことに尽きると思います。国民や企業がさまざまな活動を行うなかで、利便性の手前とところで、煩雑さによって行政が負担をかけてしまっている。そうした部分をデジタル化によって解消していくことです。

私は、初期のころから政府のIT戦略にかかわらせていただいています。今、大きな転換期を迎えていると感じています。これは、「これがなければできない」と言われていたような、マイナンバーをはじめとするいくつかの基盤が、関係者の努力によって整備されてきたことが大きいでしょう。

また、デジタル化3原則を実現するうえで、「データを中心に考える」ということが浸透してきています。これまでは「書類を電子化する」という発想でやってきたところがありますが、ここにきて「書類そのものをなくしてしまおう」という発想に変わってきています。あらためて「書類とは何なのか」を突き詰めて考えてみれば、はつきりします。先ほど甘利議員がおっしゃったように、何か1つ申

図表2 第13回早稲田大学世界電子政府進捗度ランキング調査
2017総合ランキング

順位	国名	点数	順位	国名	点数	順位	国名	点数
1	シンガポール	91.057	23	スイス	63.788	45	カザフスタン	52.476
2	デンマーク	88.739	24	香港	63.695	46	サウジアラビア	51.006
3	米国	87.117	25	イスラエル	62.949	47	ベトナム	50.540
4	日本	81.236	26	ポルトガル	62.721	48	ブラジル	50.475
5	エストニア	81.198	27	イタリア	62.707	49	南アフリカ	50.417
6	カナダ	77.425	28	マカオ	61.145	50	ブルネイ	49.791
7	ニュージーランド	75.041	29	チェコ共和国	60.998	51	グルジア	49.592
8	韓国	74.828	30	スペイン	58.804	52	リトアニア	46.956
9	英国	74.214	31	ロシア	58.449	53	アルゼンチン	45.776
10	台湾	73.224	32	インドネシア	58.032	54	ペルー	45.702
11	オーストリア	70.929	33	フィリピン	57.346	55	ウルグアイ	44.847
12	スウェーデン	70.234	34	アラブ首長国連邦	57.295	56	モロッコ	43.787
13	オーストラリア	68.396	35	インド	57.071	57	コロンビア	43.099
14	アイスランド	68.077	36	マレーシア	56.386	58	チュニジア	42.986
15	ドイツ	67.212	37	ポーランド	56.317	59	パキスタン	40.621
16	ノルウェー	66.861	38	ルーマニア	55.947	60	ベネズエラ	38.946
17	オランダ	66.783	39	トルコ	55.527	61	ケニア	38.705
18	フィンランド	66.772	40	チリ	53.610	62	エジプト	37.735
19	フランス	65.911	41	バーレーン	53.480	63	ナイジェリア	37.443
20	アイルランド	65.834	42	メキシコ	53.441	64	コスタリカ	34.200
21	タイ	65.200	43	オマーン	53.426	65	フィジー	33.897
22	ベルギー	65.189	44	中国	52.865			

出所：早稲田大学電子政府・自治体研究所「第13回早稲田大学世界電子政府進捗度ランキング調査2017」

請するにも、申請内容ごとに専用の書類があり、同じ情報を何度も書いたり、証明書を添付したりと、非常に煩雑なわけです。「書類を電子化する」という発想のままでは、こうした構造から抜け出すことは到底できません。しかし、マイナンバーのようなツールがあれば、いちいち申請者から情報を提供してもらわなくても、行政の側で、保有する情報をつなげて、集めることができます。必要だといわれてきた「道具立て」はそろったので、これらを活用してスピード感や利便性を一段と一気に高めていかなければなりません。もはや、そういう局面に入っていると思います。根本 山本委員長は、経団連の行政改革推進委員会の委員長として、電子行政やマイナンバーに関する提言を取りまとめてこられました。産業界としては、新しい時代の行政のあり方をどのように考えておられるのでしょうか。

日本社会全体のデジタル化に期待する

山本 私は、ICT産業に身を置く者として、社会全体のデジタル化の加速を、身をもって感じています。

Society 5.0の社会では、国民・事業者・行

毎年、世界ICT先進国を中心とした65カ国を対象に「電子政府進捗度ランキング」を発表しており、今年で14年目を迎えます（図表2参照）。そのベンチマークの1つとして「オープンデータ」があるのですが、最近の調査

結果によると、上位レイヤーの国々において、この項目について特筆すべきことがわかってきます。近年、この分野で常にイニシアティブを握ってきたのは、やはり米国です。米国は、20

政の間でデータが円滑に流通することが大前提となります。これは、データを使って豊かな社会づくりをしていくという、世界最先端の発想であり、非常に素晴らしいものだと思います。そのためには、大量かつ良質なデータを利活用できる環境が不可欠です。とりわけ行政は良質なデータの集積地として重要な位置にあり、行政のデジタル化は、社会全体のデジタル化・ネットワーキ化に向けた基盤だと認識しています。政府には、甘利議員が言及されたデジタル化3原則にのっとり、「デジタル・ガバメント」の実現を力強く推進していただきたいですし、私たち民間も、最大限の協力をしたいと考えています。そのなかで民間としては、データをどのようにに活用するかが重要だと考えています。その方法も、データサイエンスやロボティクスなど、新しい手法や技術を導入することが必要です。そう考えると、予算的にも人員的にも限られているなかで効率的に行政サービスの改革を行うには、やはり技術を含めた官民の連携が重要になってくるのではないのでしょうか。もう1つ、重要な課題として、地方自治体におけるデジタル化の推進があります。私たち民間が直接に接する機会が多いのは、何とい

っても地方自治体の窓口です。ここがデジタル化されていなければ、「一気通貫」の行政サービスになりません。政府が徹底的にデジタル化を進めておられますが、地方自治体を含めた日本全体のデジタル化にいただきたい、と私たち民間は期待しています。根本 山本委員長がおっしゃったとおり、Society 5.0時代においては、さまざまななかたちで収集・蓄積された良質なデータの活用状況が競争力を左右します。これを行政に当てはめると、自らが保有するデータを民間に公開して新たな製品・サービスの開発を促進したり、国民や企業から収集したデータを活用した行政運営を実施したりすることが考えられます。行政におけるデータ利活用へのアプローチが諸外国でどうなっているのか、岩崎教授から伺いたいと思います。

オープンデータ先進国の事例に学ぶ

岩崎 海外の新潮流として、先進国の成功例や教訓を基に、途上国が情報開示に向けて政治的な壁を打破することができるか否かという点に、非常に注目しています。私が所属する電子政府・自治体研究所では

09年以来、市民参加や協業、透明性をコアに戦略を進めており、最近では「エビデンス重視の政策立案」に力を入れています。ハワイトハウスの主導で、体制の整備や省庁間の連携、革新的な取り組みの開発と標準化など、行政データの利活用に向けて、さまざまな政策が推進されています。

オバマ政権時代に超党派で設立されたCEP (Commission on Evidence-Based Policymaking) という組織が、行政の保有するデータの利活用を促進するとともに、プライバシーや機密性に関する方針を検討してきました。各省庁がコンピタンス強化を推進していることから、統計的な手法や先端的な技術を活用しながらデータを共有するといったことが進められています。米国でも、アクセス制限や過剰なプライバシー保護、人材不足といったことが最大の課題になっていますが、これらを解決するために法案を策定し、実現に向けて政府と連携しながら政策提案を行うというのも、この組織の特徴的な活動です。

具体例を挙げると、サンフランシスコ市は行政データを積極的に公開していることで知られています。現時点では、さまざまなテーマについて400強のデータが公開されてお



政府は「行政サービス改革」の推進にあたって、①デジタルファースト、②ワンストップ、③コネクテッド・ワンストップという「デジタル化3原則」を掲げている。このデジタル化3原則にのっとり行政の意識改革、行動変革を進めていくことが重要である。2013年に「政府CIO」を設置したことで、スピード感は高まっている。マイナンバー制度をはじめ、国民との合意形成を積み上げながら、利便性を体感してもらうことで、デジタル化のさらなる浸透を図りたい。(甘利 明)



Society 5.0の社会では、国民・事業者・行政の間でデータが円滑に流通することが大前提。とりわけ行政はデータの集積地として重要な位置を占める。行政のデジタル化は、社会全体のデジタル化・ネットワーク化の基盤である。今年1月に訪問したエストニアでは、デジタル化を国家の生き残り戦略として明確に位置付け、国を挙げて推進していた点が強く印象に残る。「課題先進国」である日本は、世界に先駆けピンチをチャンスに変えていける。少子高齢化などの課題解決に向け新しいサービスをつくり出し、成功事例として積極的に輸出していくことを目指すべきだ。(山本正巳)

り、市民や企業がそのデータを活用することによって、地域生活に有効な情報や犯罪情報などを得ながら、さまざまなサービスを実らせています。英国もオープンデータの面で非常に先進的で、とりわけプラットフォームの構築では抜かんでいきます。Open Data White Paper、

(内閣情報通信政策監)を設置したことが、とても大きかったと思います。CIOを民間から登用しましたし、スタッフにも民間から当数入ってもらっています。企業の観点から行政を見て、どこに改善点があるのかを明確にしたわけです。今のところ、非常にうまくいっていると思っています。

政府CIOのもと、各省にこれまで設置されていたCIOに加え、新たに副CIOを置

社会と経済を成長させる公共サービスの向上、ビジネスの創出といったことに非常に力を入れていきます。また、世界規模でイニシアティブを取るべく、現在70カ国以上が参加している「オープン・ガバメント・パートナーシップ」への取り組みや、約1万のデータセットを開示しています。なお、こうした動きの契機は、2012年のロンドンオリンピック・パラリンピックです。

その他、最近では「スマートシティ」が大ブームになっています。プリストル、コペンハーゲン、バルセロナなど枚挙にいとまがありません。シンガポールの「スマートネーション」を耳にされた方も多いと思います。こうした先進国のオープンデータの特徴として、まずプラットフォームを構築して、市民や地元の民間企業といったステークホルダーのデータ管理を徹底して行っているということがあると思います。

電子行政の推進に関するこれまでの取り組み

根本 ここまで皆様より、新しい時代の行政についてお話しいただきました。その基盤が

き、セキュリティも含めてしっかりガバナンスしていく、ということですが、これまでは効率を上げて、スピード感を高めることに重点がありました。これからは、利便性を上げていくことにより注力しなければなりません。国民のなかには「デジタル」と聞いただけで拒絶反応を示す人たちもいます。その人たちにどうやって納得してもらおうか。そこが鍵になるでしょう。例えば、高齢者の方に説明する際、「AIスピーカーのCM」を引き合いに出すのも1つの手です。「灯りをつけて」とか「TV番組を録画して」とAIスピーカーに向かって語りかけるだけでやってもらえる。あのCMと同じですよと伝える。行政の窓口に向かって、「引越しの手続をして」と言う。ただそれだけですべての手続が完了するのですよ。こういう説明の仕方であれば、「デジタル化」について、より多くの方々にイメージを持っていただけるのではないかと思います。

デジタル化を進めるうえで注意しなければならぬのは、「デジタル弱者」にも使い勝手の良いシステムにすることです。デジタルに強い人ばかりがメリットを享受するよいうな仕組みでは決してないことを、丁寧にかかりやすく発信していく必要があるでしょう。

デジタル化であるという点で衆目は一致していると思います。ところが、この20年、さまざまな政府の取り組みがあったにもかかわらず、残念ながらデジタル化について目覚ましい成果が挙がっているという実感はありません。甘利議員、日本のデジタル政策における課題は何でしょうか。

「デジタル弱者」にとって「使い勝手の良いシステム」を

甘利 ご指摘のとおり、政府のIT戦略は20年前にスタートしています。最初に行ったことは、各省庁の担当者へのパソコンの支給です。つまり、國領教授がおっしゃる「書類を電子化する」という発想ですね。ですから、業務フローが劇的に変わるということは起きませんでした。

「業務フローの見直し」が重要であるというやうに気づいて、そこに手をつけようとしたわけですが、今度はシステムの数が多すぎて、横串を刺すことが非常に困難でした。少しずつシステムの改革・統合を進めて、今は半分ぐらいになっています。

業務フローの見直しとシステムの改革を進めていくにあたって、5年前に「政府CIO」根本 國領教授は2000年代前半の「ITやDSS戦略」のころから政府の検討に参画されています。これまでの政府の取り組みの内容や不足していた点などについて、お話しただけですか。

政府CIOの設置がターニングポイント

國領 IT戦略の初期のころを振り返ってみますと、とにかくインフラを整備することに力を置いていました。その部分は割と順調に進んだわけですが、ある意味、政府と関連業界だけで解決できる問題であったと思います。その後、少し停滞していた時期がありました。私も直接にかかわっていたので責任を感じています。ITを社会課題の具体的なソリューションにつなげていくという段階で問題が複雑になり、また関連する府省の数もすごく増えてきてしまったのです。当然、そのころは政府CIOも設置されておらず、力強く調整できなかった。そうしたことで、毎年、美しい絵は描くわけですが、絵で終わってしまうようなことが続いていました。しかし、このままではいけないということで、2013年に政府CIOが創設され、こ



電子政府・自治体研究所では、毎年、世界のICT先進国を中心とした65カ国を対象に「電子政府進捗度ランキング」を発表している。そのベンチマークの1つである「オープンデータ」について、米国、英国をはじめとする「オープンデータ先進国」の事例から学ぶべきである。デジタル・ガバメントの先進的な取り組みを検証すると、コストメリットに対する評価が高い。利用率や利便性を高めるためには、ソーシャルメディアを活用する米国の事例などを参考にしながら、高齢者をはじめとする「デジタル弱者」にしっかりと配慮していけるかが鍵となる。(岩崎尚子)

残っていて、それがデジタル化を妨げている側面もあるので、現在の流れを止めないよう努めていかなければならないと思っています。また、中小企業の場合は、仕組みを活用しなくとも初期投資の負担が大きく、なかなか踏み切れないという側面があると思います。しかし、昨今、ICTの世界では「クラウド」

の数年で政府側のシステムをどう変えていくべきか、道筋が見えてきたところです。これが1つのターニングポイントでした。私は、今後さらに数年のうちにさまざまなものが動き出すと思っています、そこは前向きに評価してよいのではないのでしょうか。今後は、やはり官と民、両方のシステムを連動させる必要があります。民間が活躍できるように、政府が保有するデータを、使いやすい

マイナンバーをはじめとする基盤が整備されてきたことによって、デジタル・ガバメントは実現に向け大きく進み始めている。特に「書類を電子化する」という発想から、「データを中心に考える」という発想に変わってきたと実感している。最大の課題は、国民や企業との接点が多い地方自治体のデジタル化である。現在、マイナンバーのようなIDを一つ一つの行政サービスに付与することで、業務の効率化と利便性の向上を目指す取り組みを進めている。(國領二郎)



いかたちで提供していかねければなりません。ただ、いろいろなところで「古い制度」が残っており、一進一退というのが現状です。規制に関して付け加えると、先ほど地方自治体の話が出てきましたが、法令に基づいた地方と民間、あるいは民間同士の手続のなかでは、いまだに「紙でなければダメ」というものが数多く残っています。まだまだやるべきことはたくさんあると感じています。根本 山本委員長、産業界としては政府の取り組みをどのように評価しているのでしょうか。

デジタル社会実現の起爆剤として「デジタルファースト法案」に期待する

山本 甘利議員、國領教授のお話のとおり、過去の政府の取り組みを振り返ると紆余曲折があったと思います。2001年の「e-Gov戦略」では、手続のオンライン化に着手しましたが、BPR(業務改革)の観点が徹底されなかったため、オンライン化はしたものの、利用率が低調な手続も残ってしまいました。2003年の「行政手続オンライン化法」では、行政手続を実際にオンラインで可能にするか否かは、各省の裁量に委ねられ、対面

や現物が必要な手続も適用除外であったため、デジタルへの原則転換が達成できなかったと言わざるを得ません。

そうしたなか、経団連の提言が実を結び、政府CIOの設置、マイナンバー制度の導入、「官民データ活用推進基本法」の公布・施行が実現しました(図表3参照)。大きく動き出したと感じています。

私たち民間の立場からすると、オープンデータが推進されることによって、インベションを創出するための「種」が生まれてくると思っています。今後、民間がイノベーションを起こしていくためには、官が保有するさまざまなデータをもっと利活用していく必要があります。そのための仕組みは整備されつつあり、産業界にもそうしたデータを利活用しようという前向きな動きが出てきています。「デジタルファースト法案」制定に向けた動きなど、国全体が「原則デジタルへ」という流れになるなか、民間もそれに乗ろうという機運は高まっており、ここに来てようやく国民が「1つの船に乗った」ことが大きな進歩だと思っています。

ただし、國領教授からご指摘いただいたように、民間においても古い制度、古い習慣が

という新しい手法も出てきているので、そうした技術を上手に利用して、デジタル化を進めていってほしいと思います。

一方で、中小企業の方々にとっても使い勝手の良い環境や、ITリテラシーを身に付けられるような環境を、政府や地方自治体が提供していく必要があります。中小企業は、大企業のように大きな投資をしたり、さまざまなことにチャレンジしたりといったことは、どうしてもやりづらい。しかし、日本経済は中小企業が支えている部分が非常に大きいわけですから、社会全体のデジタル化を進めるうえで、中小企業を含めたIT政策は不可欠と考えます。

電子行政の国際動向

根本 これまでの議論で、日本の電子行政に関する課題が明らかになってきました。他方、北欧諸国に代表される「電子行政先進国」では、国民にとって利便性の高い行政サービスが提供されていると聞いており、日本にとつて大いに参考になるものだと考えます。そこで、岩崎教授より、諸外国における先進的な取り組みをご紹介いただきたいと思います。

海外におけるデジタル・ガバメントの先進的な取り組み

岩崎 デジタル・ガバメントの先進的な取り組みについて、いくつかの側面から評価がありますが、「コストメリット」というのが一番大きいのではないかと思います。実際、行政サービスをデジタル化することによって、かかるコストが削減できたという定量的な評価結果はたくさんあります。

例えば、行政手続をオンライン化したことで、1回の対応コストが40分の1になったオーストラリアの事例や、デジタル・ガバメントのアプローチを根本的に変えた結果、1年間で約2600億円のコスト削減に成功した英国の事例など。また、他の主要国の政府においても、クラウド利用による行政コストの削減に着手するなど、取り組みは進んでいます。先ほど甘利議員からデジタル弱者への対応が鍵であるとお話がありましたが、海外の事例では、ソーシャルメディアを活用したデジタル化、情報共有を行っている政府もあります。例えば、米国ではFacebookやTwitterなどが活用されています。政府のFacebook

会も多いかと思えます。各国の取り組みの状況と日本への示唆について、お話しいただけますでしょうか。

エストニア政府CIOのレクチャーで考えたこと

甘利 日本より規模が小さい国は、意思決定が早く、あつと間に事が進むという印象がありますね。シンガポールも然り、エストニアもまた然り。しかし、単純に国土面積の大小だけとはいえません。世界最大の人口を有する中国でも、目覚ましいスピードでデジタル化が進んでいます。これには2つの理由があると思います。

1つは意思決定のプロセスです。やる言ったらやる、問題が出たらその時に対処すればよい、といったかたちで推し進める。これに対し、日本では、バグを完璧になくし、万が一にも事故が起きないようにして、システムを導入していきます。これでは非常に時間がかかります。

もう1つは旧システムが脆弱であるということです。日本のようにレガシーシステムが強くあるほど、新しいシステムを導入しにくくなります。中国の場合は真逆です。例え

ば、中国では電子決済が急速に普及しています。これは偽造貨幣をめぐる問題など現金に対する信用が低いからこそ広まったという側面があるわけです。

規模が小さく、かつ政策遂行にスピード感のある国では、不安要因をきちんと排除したうえで、新しいシステムを導入している印象があります。例えば、デジタル化に際して重要な要素となる「個人番号」です。自分が自分であることの証明、日本というマイナンバーです。

私が担当大臣としてエストニアを視察した時のこと、ある政府CIOからレクチャーを受けたのですが、いきなりホワイトボードに十数桁の数字を書かれ、「これが私の個人番号です」と。愕然として「それを教えてくださいよいいのですか？」と尋ねたところ、「こんなもの知られたって一向に構いません。他人は使えませんから」との答えでした。衝撃的でした。

日本では「個人番号は金庫に鍵をかけて大切にしまっておくものだ」といったイメージが定着してしまっていて、これがマイナンバーの普及を妨げています。導入時に、もっと国民の不安を取り除くための工夫が必要だったの

ではないか、と深く反省しています。

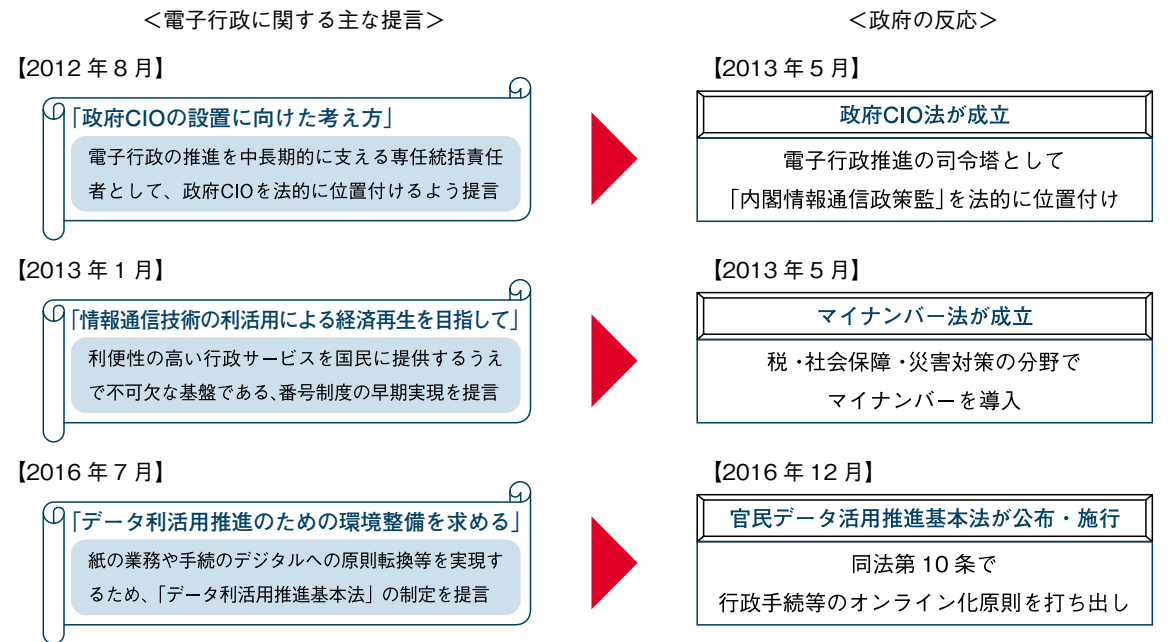
とはいえ、マイナンバーカードがまだに1割程度の普及にとどまっている状況を、なんとかしなくてはなりません。最大の「キラコンテツ」となり得るのは、使用頻度の高い保険証機能の追加です。2020年度を目途に進めています。実をいうと、これは私が大臣時代から強く推進してきたことなのです。セキュリティの問題を解決できたとしても、利便性の高さについては、実務を通じて体感してもらわなければいけません。

根本 山本委員長も、今年1月、安倍総理のエストニア訪問に同行されたと同っています。「世界最先端の電子国家」の状況をご覧になり、どのような印象を受けましたか。

デジタル・ガバメントのシステムを国の強みに

山本 バルト3国のなかでもエストニアはIT先進国として知られていて、当社も300人強の従業員がいる拠点があり、政府によるデジタル化推進のお手伝いをさせていただいています。今回の訪問では、いくつか新たな発見があり、とても有意義であったと思っ

図表3 電子行政に関する経団連提言と政府の対応状況



に毎日、約50万人がアクセスしているというデータもあります。

日本の最大の課題は急増する高齢者への対応です。高齢者層による政府の情報へのアクセスを容易にすることが非常に重要です。1つの契機として、BCP(事業継続計画)の観点から、自然災害などが起こった場合、ソーシャルメディアが有効に活用されていることがあります。こうした面の整備を進めていくなかで、高齢者のみならずデジタル弱者といわれる人たちへの情報供給が可能になるのではないかと考えます。

また、少しテーマが異なりますが、サイバーセキュリティの問題を国家の最重要課題の1つに位置付ける流れが諸外国において非常に強まっています。例えば、米国でも国家安全保障上の重要課題と考

えられています。国家安全保障戦略における公共の安全、あるいは経済発展の文脈で扱われるようになったことから、ガイドラインの策定・公表が行われ、サイバースペースのための国際戦略の構築にまで進んでいます。

英国でも同様に、脆弱性を意識しつつサイバー部門の成長が促進されており、2010年前後に関連する諸政策の立案、法整備が行われました。21世紀の最重要課題の1つに、デジタル・ガバメントにおけるサイバーセキュリティを位置付け、対策に力を入れる国が増えてきています。

最後に、皆さんからご指摘があったように、CIOの役割が非常に重要であると考えています。政府CIOはもろろんのこと、自治体のCIOの育成も重要な課題となるでしょう。行政のオープン化と軌を一にして、企業、大学、NPOなどと協力しつつ、政府の積極的な支援に基づいた新規ビジネスの環境整備、オープンデータ施策の展開などを、自治体のCIOと一緒に進めていく必要があります。しかしながらCIO人材が不足していることが、大きな問題です。

根本 甘利議員は国会議員として、デジタル化に向けた諸外国の取り組みをご覧になる機

その1つは、国家の生き残り戦略としてデジタル化が進められていることです。エストニアは、IT専門家の育成に力を入れ、海外に派遣するビジネスを行っていたり、自国のデジタル・ガバメントのシステムそのものを諸外国に売り込むことを考えていたりしているのです。

昨今、インターネットの世界ではクラウド化が進んでいますが、セキュリティの問題は避けて通れません。エストニアでは、政府のシステムにブロックチェーンという新しい仕組みを取り入れて、それを海外に展開しようとしています。つまり、デジタル・ガバメントの取り組みを、単に国民の利便性という観点だけではなく、国の強みとし、輸出産業にまで育てていこうとしているのです。

日本も、デジタル・ガバメントの取り組みを進め、それを国の強みとしていくべきだと思います。日本は「課題先進国」です。少子高齢化や、それに伴う社会保障の問題を解決するために、新しいサービスをつくり、イノベーションを起こしていかななくてはなりません。そして、国内での普及にとどまらず、輸出していくことを戦略的に考える必要があります。

な考え方と英米法的な考え方で、責任に対するとらえ方が異なってきますので、単純に外国の法律をそのまま当てはめればよいというわけにはいかなそうです。もっと根っここのころ、法哲学のところから考え直さないとけない。

そういう混沌とした状況のもとで、どうすれば研究開発を行っている人たちにより良い環境を提供することができるか、解を模索していくことになりました。道路などインフラの整備を含めて、これから各国がしのぎを削っていくことになると思います。

甘利 社会変革を行っていくとき、やはりスピード感というのが、とても大切です。先頭に立った国のシステムが国際標準になるわけですから。しかし、民主化の度合いとスピード感とは反比例するという側面があります。私たちとしては、民主主義とスピード感を両立させるために「サンドボックス」や国家戦略特区をつくったのですが、今、本質とは違ったところで世論の批判を浴びています。これは政府にとって非常に頭の痛い問題です。

自動運転に関して、米国ではGoogleが「最終的な責任は自分たちが取る」ということを言い始めています。中国は中国で「事故が起



エストニアの電子政府の取り組みを紹介する“e-Estonia Showroom”

ます。この逆境を逆手にとって、国の成長、繁栄につなげていくという発想です。

もう1つ、甘利議員からご指摘があったように、エストニアの方々が個人情報に対してオープンな感覚を持っていることにも驚かされました。

日本でも、個人情報はどうやって利活用するかということをもっと国民全体で議論していくべきですし、政府には国民に対する啓発を進めてもらうことを期待しています。当

きたら、その時に考えればよい」という姿勢で、どんどん進めている。日本ではとてもそうはいきませんが、国民感情に配慮しながら、いかにスピード感を確保するかという難しい課題に取り組んでいくしかないと思っています。

根本 岩崎教授、この問題に関して、何か解決策はあるでしょうか。

岩崎 甘利議員がおっしゃるように、スピード感には非常に大事です。産官連携でオープンデータを推進し、イノベーションを起こしていく必要があります。また、まず「日本がこれからどうあるべきか」ということを、よく考えていく必要があると思います。規制が感じられなくなっているために研究開発が進まないのであれば、これをいかに打破するかです。デジタル化の進展は、先進国と途上国の差を縮小させています。国家戦略特区については、例えばシンガポールやタイなど、デジタル化を推進していて、なおかつ日本と親和性があるような国でテストベッドのようなかたちで実証、成功させ、それを日本に逆輸入するというやり方も考えられるのではないのでしょうか。

根本 山本委員長、経営者として、何かアイデアをお持ちでしたら、お聞かせください。

然、私たち民間企業にも、新しいサービスをどんどん創出していくことが求められています。

根本 國領教授、個人情報保護に関して、さまざまな制約があることでデジタル・ガバメント実現の障害になっているところもあるのではないのでしょうか。

民主主義とスピード感の両立は可能か

國領 やはり「何を実現したいか」ということが一番大切だと思います。往々にして手段が目的化してしまい、何のための個人情報保護なのかということが忘れられてしまうことがあるのではないのでしょうか。

先ほど甘利議員から高齢者の話が出ました。例えば、AIを活用して高齢者にも優しいインターフェースをつくっていくとした場合、当然、個人情報を取り扱う必要があります。しかし、さまざまな規制があるために、AIを使った実験すらできないというのが現状であり、研究者から「何とかしてほしい」という声が日々上がっています。

また、自動運転の責任問題についても、さしあたっては既存の法体系で手当てしていくことになると思います。ところが、大陸法的

山本 やはり選択と集中ではないでしょうか。どこまでやってもリスクゼロのシステムはつけない。このことが大前提だとしても、すべてにおいて世界最高レベルのセキュリティを求めているのでは、コストも時間もかかりすぎてしまいます。

国民が行政サービスを受けるにあたって、「この部分は絶対に守りたい」というところにコストをかけるべきです。日常レベルで安全性が多少落ちても、利便性が高まるから使おうというサービスもあるでしょう。その重み付けをしていく作業が必要ではないかと思っています。

デジタル・ガバメント 実現に向けた取り組みの方向性

根本 各国がデジタル化に向けた取り組みを強化するなか、日本でも、政府が掲げるデジタル・ガバメントを早期に実現することが不可欠です。そのための推進体制のあり方も含めて、今後取り組むべきことについて、皆様のお考えを伺いたいと思います。甘利議員から順番にお願いします。

クレームに耳を傾けることで
改善していきたい

甘利 先ほど、政府CIOを設置したことで、かなり進捗があったと申しあげましたが、まだ足りていないこともあります。それは「権限」です。組織上、政府CIOのポジションは各省の事務次官よりも上になっていますから、各省に対して指示ができることになっている。しかし、各省において受け止めが行き届いていないということは、やはり権限の話になってきます。

政府CIOに、予算の査定から執行まで、横串を刺して、すべてチェックできる権限を持たなければ、「号令はかけますが、あとは各省庁でやってください」ということになり、デジタル化の整合性が政府全体で取れないという事態を招いてしまいます。具体的に政策を動かすのは予算なので、政府CIOの予算に対する権限をより強化して、政府全体で整合性の取れた仕組みにしていく必要があります。これについては自民党の「IT戦略特命委員会」の提言として出しています。

また、冒頭で申しあげたとおり、デジタル化は、中央政府、地方自治体、民間の三者が、重要です。それによって、より良い行政情報を住民、ユーザーが活用しやすい構造をつくっていくことができます。米国、韓国、シンガポールといった国々は、そうしたサービスをすでに輸出産業化しています。日本もデジタル・ガバメントを輸出産業ととらえ、特にASEANなどに展開、推進していけば、おのずと成長戦略の1つに育っていくと期待しています。

行政サービスにもIDを
付与して効率化を図るべき

國領 ささまざまな課題がありますが、最も重要なのは、自治体の部分をどう考えるかということ。私は「官民データ活用推進基本計画実行委員会」で地方の分科会を受け持っています。国民や企業が実際に多く接点を持つているのは圧倒的に地方自治体です。

同じ手続の様式が県ごと、市町村ごとで異なっていることがよく問題になります。また地方税もeLTAAX(地方税ポータルシステム)によってかなり緩和されたようですが、まだまだ問題が残っている。

地方には、その地方なりの独自色を出したい、付加的なサービスを提供したいといった

きちんと横串を刺して使えるかたちにならないと、利便性は向上しません。その支障をなくしていく必要があります。これについては、サンドボックスや国家战略特区の使い勝手の悪さを何とかしなくてはいいけない。

私は常に「ユーザーからのクレームに耳を傾けなさい」と言っています。使う人にとって使いやすいものにするには、その苦情を真摯に受け取って、不断に改善していくことが大切です。「サンドボックスのここが問題だ」というクレームをどんどん上げてもらって、使い勝手を良くしていきたいと思っています。

テクノイノベーションから
サービスイノベーションへ

岩崎 私たちは、國領教授にもご尽力いただいて、2006年に「国際CIO学会」を立ち上げました。政府CIOはもちろん、自治体や民間のCIOの育成に貢献したいとの思いでおります。最近の日本の潮流を見ると、CIOにとどまらず、さまざまな役職の定義の曖昧さが問題になっていると危惧します。「C×O」ブームで、日本の行政、企業の情報組織機能が混線していることが多々見受けられることを危惧しています。米国の事例を

思いがあるので、それは尊重しなければいけません。そうしたなかで、実現したいことを中央の命令一下でやろうとして、地方自治権の侵害という憲法問題に直面し、止まってしまう。こうしたことが繰り返されてきました。

しかし、実際に現場の方々の声を聞くと、「これは国が決めてくれた方が楽だ」というケースも多くあるのです。冒頭で申しあげたように、書類を電子化するという考え方が、データ中心の考え方に大きく転換しようとしているのがチャンスだと思っています。

根本 マイナンバーのように、行政サービスにもIDを振ってほしいという議論を進められていくそうですね。

國領 現在、法令にはIDが振られているのに、行政サービスには付与されていません。しかし、各自治体で名称が異なっていますが、同じ法令に基づいて提供されるサービスというの、実は非常に多いのです。

そうすると、ある自治体で受けていた手当を、引越し先の自治体で引き続き受けようとしたとき、どの部分が対象になっているのか、最初から調べていかなければいけないということが起こります。すべての手続が終わった後で、同じ手当を受けられることがわかる、

見ると、連邦政府法でCIOの定義が定められており、コア・コンピタンスが明確になっています。日本も、もう一度CIOの定義を見直して、人材育成を含めてしっかり行っていく必要があります。

もう1つ、成長戦略の観点からは、デジタル・ガバメントに関して日本の国際ランキングは上昇してきています。日本の優位性は「電子政府振興」や「政府CIOの設置」、「行政管理の最適化」にあります。政府CIOの設置により、政府のICT戦略と方針、意思決定が明確になったことは好事例だと思えます。ただし、甘利議員がおっしゃるように「権限」付与は不可欠です。

一方、デジタル・ガバメントの推進にはソフト、サービスの面で改善の余地がありますので、マイナンバーを含むスマートフォンなどのオンライン活用システムの高度化や実装、紙ベースを廃止して電子申請一本化の実現を目指すなど、ロードマップを策定し、第三者機関による中間評価を行う等、PDCAに基づく戦略が必要かと思えます。その際、これまで「テクノイノベーション」という技術を優先してきたイノベーションを、「サービスイノベーション」にシフトしていくこと

というようなことも出てくるわけです。

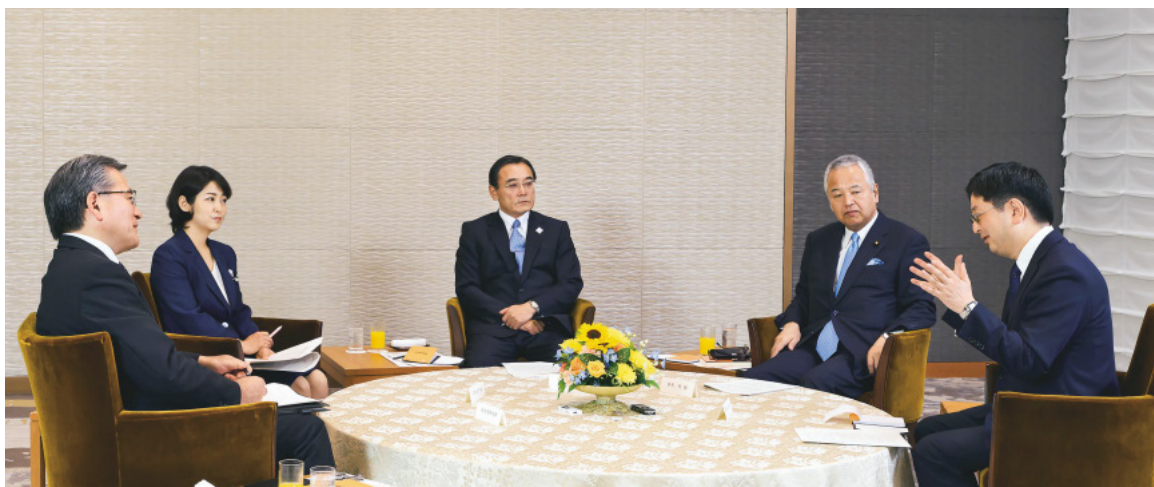
今、私の仲間たちが、さまざまな行政サービスを階層化し、整理しています。そうやって行政サービスにIDを振っていけば、かなりの効率化が期待できると思います。

デジタル省の創設を見据えた
体制構築を

山本 皆さんがおっしゃるのように、デジタル・ガバメントの推進は容易ならざる課題ではありますが、同時に本場に良いチャンスだと思えます。Society 5.0を実現するうえで必須であることも、共通認識だと思いますので、ぜひ成功させたいですね。

それには、まずBPRを徹底し、業務改革を伴ったデジタル化を進めていかなければなりません。また、國領教授も指摘されたように、国と地方自治体、そして民間が一体的に取り組んでいく必要があります。

次に、その推進体制を確固たるものにしていくことが大切です。政府CIOとして遠藤紘一氏がおおいに活躍されました。業務の棚卸しをはじめ、さまざまな仕組みが見直され、着実に成果を挙げています。これをさらに進めて、甘利議員がおっしゃる「権限」



撮影：工藤裕文

を与えることによって、より強力な体制が整うものとみています。

その延長線上には、私たち経団連が提唱している「情報経済社会省(デジタル省)」の創設があります。これは、日本がグローバル競争を勝ち抜いていくために不可欠の基盤であると考えています。ITやデジタルエコノミーなどの関連政策を一元的に所管することで、標準化や国際展開に向けて、施策や予算措置を迅速に推し進めることができると考えています。これにより、日本のデジタル・イノベーションの進化につながると 생각합니다。

最後にもう一つ申しあげたいのは、マイナンバー制度についてです。世界でデジタル・ガバナメントを実現している国は、いずこもIDをベースに統一されたサービスを提供しています。マイナンバー制度は、導入に際して紆余曲折があったものの、税、社会保障、災害対策などの分野で一定の成果を挙げ始めています。制度の目的である①公平・公正な社会の実現、②国民の利便性向上、③行政の効率化に向けて、日常のあらゆる場面でマイナンバーや法人番号が利用されることが重要であると考えています。そのためには、特定個人情報に関する収集・提供・保管に関する制限や、将来

的なマイナンバーの民間利用など、番号法の規制の見直しは避けて通れません。

一方で、理解を深めていくことも大切です。国民がマイナンバー制度の利便性を実感し、納得して使えるよう、マイナンバーカードの普及促進策を国・地方自治体、民間と一体になつて進めていくべきです。

根本 甘利議員、最後にひと言お願いします。
甘利 日本は古来、合意手続を積み上げることを非常に大事にしてきました。これを一気になくすことは現実的ではありませんから、従来の手続を積み上げながら、できる限りスピード感を持って浸透させていくことが最も重要であると考えています。

本日の座談会で、国と自治体の連携など、具体的な課題がたびたび指摘されました。それらへの取り組みを進め、成功事例を一つ一つ積み上げていくなかで、国民の皆さんに利便性を体感してもらおう。それがデジタル化のスピードアップにつながるのではないかと期待しています。

根本 本日は詳細かつ具体的なお話をまじえ、踏み込んだ議論をしていただき、誠にありがとうございました。ありがとうございました。

(2018年6月22日 経団連会館にて)