

本格化する日本のデジタルガバメント

デジタル庁創設、行政改革と一体的推進を

新型コロナウイルス禍により、わが国の行政サービスにおいてデジタル化の遅れが深刻であることが明らかとなった。2020年9月に発足した菅政権は、行政のデジタル化に本腰を入れて取り組むことを表明した。その象徴的な取り組みが、デジタルガバメントの司令塔組織「デジタル庁」（仮称）の創設である。海外の事例を見ると、デジタルガバメントは行政改革と一体で推進されており、司令塔組織には関係機関に対し指示、執行できる強い権限が付与されている。わが国のデジタル庁にも、行政業務をデジタルに置き換える単なる旗振り役としてではなく、組織横断的に徹底した改革を推し進める役割と、それにふさわしい機能と権限が与えられるべきであろう。

行政デジタル化の遅れとデジタル庁設置

政府は、20年12月に「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」（以下、基本方針）を発表し、「デジタル社会の形成に関する施策を迅速かつ重点的に推進する新たな司令塔」として、デジタル庁を21年9月に発足させることを明らかにした。デジタル庁創設の背景としては、

新型コロナウイルス禍の影響で対面・接触によるコミュニケーションが制限される中、これに対応すべき行政のデジタル化が一向に進んでおらず、迅速な支援や業務処理、情報連携等が困難な実態が浮き彫りになったことがある。具体的には、国の特別定額給付金や雇用調整助成金などでオンライン申請が混乱し給付が遅延したこと、保健所のコロナ感染者情報の把

握・報告がファクスなど旧態依然の方法であったこと、オンライン教育やオンライン診療への対応が後手に回ったことなどが挙げられる。行政のデジタル化が進んでいない理由として、官民における「書類・対面・押印」の慣行や変化に対する現場の抵抗、行政の縦割り構造、時代遅れとなったレガシー（遺産）システムの存在、デジタル人材の不足

日本総合研究所主任研究員
野村敦子
のむら・あつこ 88年早大政経学部卒、同年三井銀行（現三井住友銀行）入行。さくら総合研究所（現日本総合研究所）産業調査部等を経て、現在に至る。注力テーマは成長戦略（ベンチャー支援、IT融合等）、産業政策。

などさまざまな問題点が指摘されている。中でも、組織横断的にデジタル化を強力に推し進める組織が存在しなかったことの問題が大きい。これが、統一的にデジタルガバメント政策や計画を策定してもなお、国の省庁や地方自治体におけるばらばらのデジタル化や情報化投資を招いてきた一因であったとされる。公的セクター内で組織ごとに独自のシステムや業務手続きが規定・整備されてきたため、本来であれば共通化・標準化できるシステムや事務が多くあるにもかかわらず、重複投資が放置されただけでなく、組織間で相互に連携させることが難しく、コロナ禍で前述のような事態に陥ったのである。こうした反省を踏まえ、デジタル

庁は「各府省等に対する総合調整権限（勧告権等）を有する強力な司令塔機能」等を有することが想定されている。その主要な業務対象は、①国の情報システム②地方共通のデジタル基盤③マイナンバー④民間・準公共部門のデジタル化支援⑤データ活用⑥サイバーセキュリティ⑦デジタル人材の確保であり、「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」を推進していくこととされている（図表1）。

デジタル庁が既存の官庁と異なる点は、民間の人材を積極的に登用するところである。IT関連の高い専門性や、利用者視点のサービス開発が求められることから、定員約500人のうち100人以上を民間から採用する方針である。4月から先行して実施するプロジェクトに合わせ、既に30人程度の非常勤の国家公務員を募集しており（募集期間…1月4日～22日）、テレワークや兼業を認めるなど、従来の公務員とは全く異なる柔軟な就業形態を導入している。また、国家公務員の採用試験に新たに「デジタル職」の区分を設けることが検討されており、22年度からの実施を目指している。

海外の司令塔組織

わが国で注目されているデジタル庁であるが、諸外国においてデジタルガバメントの司令塔組織にはどのような機能や役割があるのか。先行事例として、国連の世界電子政府ランキング1位のデンマークと、2位の韓国について見ていく（図表2）。

デンマークでは、財務省がデジタルガバメント推進の主導的な役割を担っており、傘下に公的セクターのデジタル戦略や行動計画の遂行について責任を負う「デジタル庁（Danish Agency for Digitisation）」が設置されている。行政改革を主導する役割を担い、予算配分の権限を有する財務省が、公的セクター共通の施策であるデジタルガバメントを推進することが望ましいとの考えに基づく。

デジタル化庁は、デジタル政策を担う複数の省庁の組織を統合する形で11年に設立された。スタッフ数は約290人で、デジタル政策に関する政府のビジョンや戦略、行動計画の策定・遂行、国と地方が参画する意思決定機関（ポータルフォリオ運営委員会）の運営と議長役、組織横断

的な協力体制の構築、インフラの開発と管理などについて責任を負う。また、同じ財務省傘下には政府ITサービス庁が設置されており、政府内のプラットフォームの共通化や業務の標準化、各省庁に対するITサービスの提供や助言などを行っている。

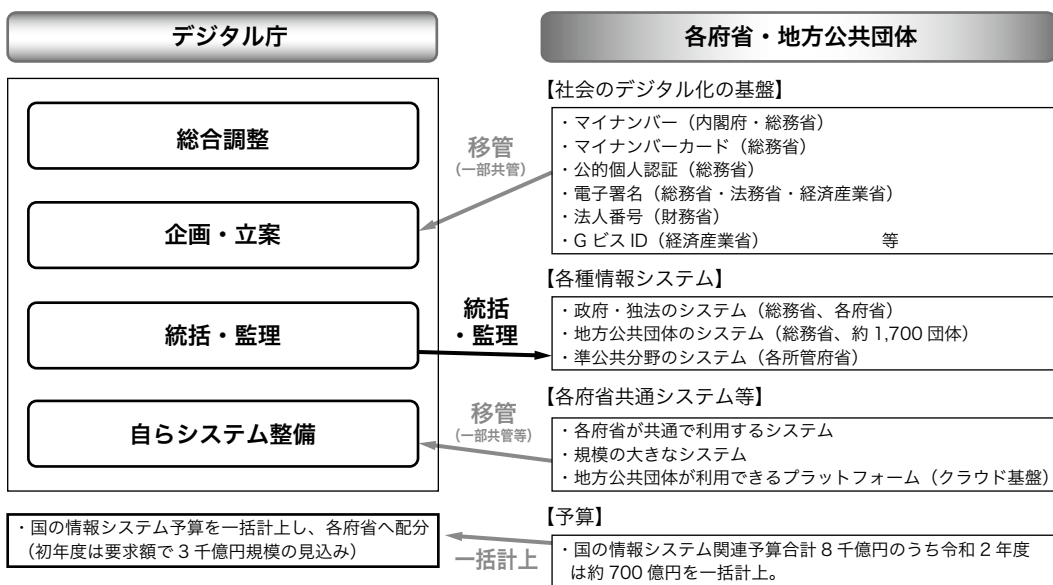
予算に関しては、大規模ITプロジェクトの経験を有する官民の委員から成るデンマークICT評議会が、1000万デンマーク（約1.6億円）を超える政府機関のプロジェクトや、6000万デンマーク（約10億円）を超えるプログラ

ムのリスク評価を行っている。また、デンマークでは18年以降、新しい法案は原則的にデジタル対応とするこ

的協力体制の構築、インフラの開発と管理などについて責任を負う。また、同じ財務省傘下には政府ITサービス庁が設置されており、政府内のプラットフォームの共通化や業務の標準化、各省庁に対するITサービスの提供や助言などを行っている。

予算に関しては、大規模ITプロジェクトの経験を有する官民の委員から成るデンマークICT評議会が、1000万デンマーク（約1.6億円）を超える政府機関のプロジェクトや、6000万デンマーク（約10億円）を超えるプログラ

〈図表1〉デジタル庁の業務・予算のイメージ



（出所）「デジタル改革関連法案ワーキンググループ作業部会とりまとめ」2020年11月20日
https://www.soumu.go.jp/main_content/000722994.pdf

とが求められており (Digital-ready Legislation)、財務省内の専門組織が法案の審査や助言等を行っている。

地方自治体のデジタル化については、基礎自治体の代表機関である K L (Local Government Denmark) が出資する非営利組織の K O M B I T が、I T ベンダーとの間の仲介者として機能している。

K O M B I T の役割は、地方自治体が一体となって I T システムの交渉・調達を行うことで購買力を高め、市場に競争をもたらし、ベンダーロックイン (特定の I T ベンダーに囲い込まれること) を回避することにある。加えて、K O M B I T が地方自治体のデジタル化に関与することで、地方自治体間、あるいは中央と地方間、公共機関間のシステムの相互運用性の確保を可能とすることが期待されている。K O M B I T の従業員数は約 350 人で、システムデザインやプロジェクトマネジメント、I T 調達などの専門的なスキルを有する。なお、K L は地方自治体の職員向けに、デジタル化のメリット・デメリットを理解するための研修プログラムを提供している。

一方、韓国は大統領の強力なリ

ダーシップの下、行政安全部がデジタルガバメントや行政改革を推進している。行政安全部は、デジタルガバメント政策に関して中央省庁と地方自治体の間を調整する司令塔の役割を担っており、大臣は官民から成る意思決定機関である電子政府推進委員会の議長を務める。行政安全部の傘下には、実動組織として情報化振興院 (N I A) が存在する。

N I A は、国のデジタルガバメント戦略・計画の策定、政府部門の情報通信インフラの整備、I T システム調達や先端技術に関するサポートのほか、技術標準や業務処理に関するガイドラインの策定、実施状況の監査・評価、輸出支援などを行っている。N I A の院長・副院長は公募で選ばれ、院長は次官級である。職員数は 670 人 (うち正社員は約半数で、ほとんどが民間人) で、システム設計や仕様の詳細化、要件定義等の能力を有する I T の専門家に加え、デジタルガバメント構築で必要となる法律、医療、教育、金融等の専門知識を有する人材も採用しており、9割が博士号を取得しているエキスパート集団である。

地方自治体のデジタル化に関して

は、基幹システムは国 (行政安全部) が一元的に構築・提供しているが、地域情報開発院 (K L I D) がその維持・運用のほか、地方自治体の情報化戦略策定や共通システムの開発・導入・運営等を支援している。K L I D の職員数は約 280 人で院長は次官級、または局長級とされ、N I A 同様に要件定義等が可能な専門能力を持つ職員を擁する。

韓国ではデジタルガバメントの法的根拠として、01年に電子政府法が施行されており、行政機関の長や職員の責務、デジタルに即した業務や組織の再設計、文書の電子化や窓口訪問不要の原則、職員の情報化教育の計画・実施、成果の分析と評価・公開、次の計画への反映などが定められている。

先進国から学ぶ点

これらデジタルガバメント先進国の事例からわが国が参考にすべき点が多いが、特に司令塔組織の機能や役割に焦点を当てると、以下の3点を指摘できる。

第一に、デジタルガバメントを進めるに当たり、司令塔組織の下、指揮系統が一本化されており、国と地

方自治体が一体となって長期的な視点から取り組みが進められていることだ。そして、司令塔組織は単に行政機関の I T システム調達の窓口になっただけではなく、行政改革・業務改革を前提として、デジタル化に適合した組織体制や業務プロセス、制度の再設計を指揮・支援する役割を担っている。加えて、トップのリーダーシップはもとより、デジタル化のビジョンや重要性が行政機関の幹部や職員の間で共有されている。

第二に、司令塔組織の傘下に技術的な支援を提供する専門家から成る組織が設置され、中央政府ならびに地方自治体の共通戦略の策定やシステム・サービスの共同調達・共同開発を実現している点がある。司令塔組織や専門組織には、I T 人材以外にもデジタル化の対象となる分野 (医療や教育、金融、法律等) の専門家が登用されており、I T ベンダー、行政機関の双方との専門的な対話や橋渡しが可能な体制となっている。さらに、両国では専門人材の育成・登用にとどまらず、デジタルガバメントのユーザーである一般職員や市民に対してもデジタルリテラシー (活用力) 教育を実施している。

第三に、デジタルガバメントの計画や予算の決定・執行から、進捗状況や成果まで、分析・評価、公表する仕組みが整備されており、国民に対して透明性を高めていることがある。取り組みの中には良い結果も悪い結果もあるが、国民に対しつまびらかに公表し、目標未達の場合には原因を究明して、次の戦略や計画に反映させていく仕組みとなっている。

それ以外にも、両国は市民や企業向けのワンストップのポータルサイトや、行政データの共同利用などを実現している。これらは司令塔組織の下、組織横断的な協力が進められた結果であり、わが国でも中長期的に検討していくべき課題と言えよう。

求められる徹底した行政改革

わが国でも、デジタルガバメント先進国の取り組みに倣い、司令塔組織としてデジタル庁を創設するとともに民間IT人材の積極的な登用、迅速にシステム開発を行う「アジャイル開発」の考え方の導入、マイナンバーのさらなる活用などが打ち出されており、その方向性は正しいと言えよう。もつとも、司令塔組織の

設置はデジタルガバメント実現の第一歩にすぎない。重要なことは、行政の現場で非効率になっていく業務プロセスや不合理な制度・慣行などを利用者の視点から徹底的に見直し、仕事内容やサービスの課題を改善したり、質を高めたことである。

そのためには、単に行政手続きやサービスの提供手段をデジタルに置き換えたり、人工知能(AI)・ビッグデータなど最先端の技術を導入したりするだけでなく、現場の職員の意識や行動の変革が不可欠である。

また、最近のわが国での論調を見ると、新型コロナ禍における非常時の対応の側面からデジタルガバメントの推進が強く打ち出されている。確かに、新型コロナはこれまでの社会や生活様式、価値観の変容をもたらしており、デジタル化の取り組みを加速させている。しかしながら、デジタル化やデジタルガバメントは、今回のような非常事態に限らず、将来の少子高齢化に伴う人手不足や財政的な制約が懸念される中で、平時においても行政の効率性や透明性を高める、市民が求める質の高い行政サービスを実現する上で重要であり、長期的に取り組むべき課題である。

デンマークや韓国では、司令塔組織は行政改革を主導する役割を担う省庁に設置され、行政改革とデジタルガバメントが一体的に推進されている。その取り組みは長期に及び、定期的な評価と反省、次期計画への反映など不断の見直し・改善が行われている。わ

が国の司令塔組織としてのデジタル庁の役割も、行政業務をデジタルに置き換える旗振り役というよりも、前例踏襲主義や旧態依然とした規制を打破し、省庁横断的な行政改革を断行するための手段として、デジタル技術の導入や標準化・共通化を主導することにある。従って、

デジタル庁には組織横断的に徹底した行政改革を進めていくための機能と権限が求められる。それと同時に、実施された施策をきちんと検証・評価し、次の施策に反映させていくメカニズムの導入が必要とされよう。

〈図表2〉デンマークと韓国のデジタルガバメントの概要

項目	デンマーク	韓国
司令塔組織(所掌): 意思決定機関 実動組織	財務省傘下 ポートフォリオ運営委員会 デジタル化庁	行政安全部傘下 電子政府推進委員会 情報化振興院
技術的支援・サービス提供	中央省庁: 政府ITサービス庁 地方自治体: KOMBIT	中央省庁: 情報化振興院 地方自治体: 地域情報開発院
成果の分析・評価・公表	次期計画に前回内容を反映 利用率以外に認知度・満足度も測定	電子政府法で規定 利用率以外に認知度・満足度も測定
法的な対応	行政向け: デジタル対応の法律 市民向け: デジタルセルフサービス法、デジタルポスト法	電子政府法
デジタルリテラシー教育	基礎自治体の代表組織(KL) が自治体職員向け研修プログラム提供	電子政府法で規定、情報化教育センターが各種研修プログラム提供
行政データの共同利用	基本データプログラムによりベースレジストリ整備、データディストリビュータがハブとして機能	電子政府法で規定、行政情報共同利用センターが行政情報共同利用システムを管理・運営
ワンストップポータルサイト	市民向け: Borger.dk 法人向け: Virk.dk	市民向け: 政府 24 法人向け: KONEPS(電子調達)
デジタル包摂への対応	デジタル包摂室の設置	情報格差解消法の制定

(出所)日本総合研究所作成