

«自治体 DX シリーズ No.8»

2025 年 2 月 12 日
No.2024-064

わが国における GovTech の取り組み動向

—地方自治体における先駆的な取り組み事例—

調査部 主任研究員 野村敦子

《要 点》

- ◆ GovTech (Government Technology) とは、公共部門のデジタル化や DX の取り組みを技術的に支え実現する基盤である。世界的には、GovTech 分野において公共部門と民間部門がオープンイノベーションを推進する動きが活発化している。もっとも、わが国では多くの自治体や公共部門の職員において GovTech という言葉自体が認知されていないのが現状である。そこで、本稿では先駆的な事例として、兵庫県・神戸市ならびに東京都における GovTech の取り組みを取り上げた。
- ◆ わが国では、GovTech の発端となる電子政府・電子自治体やデジタルガバメントへの取り組みは 2001 年の e-Japan 戦略から始まっている。しかしながら、行政のデジタル化が本格的に進んだのは、2020 年の新型コロナの感染拡大を受けてのことであり、非接触・非対面の行動様式を余儀なくされたことによるものであった。
- ◆ 行政のデジタル化や DX が国の重点施策とされたことと相俟って、国などによる GovTech に関連したイベントの開催、海外動向の調査なども実施されている。国の DMP (Digital Market Place) やデジタル田園都市国家構想総合戦略・同交付金などは、広義の GovTech を支援する仕組みと捉えることができる。民間においても、GovTech 分野のスタートアップや関係者により、Govtech 協会が発足している。
- ◆ 地方自治体においても、組織内における GovTech の推進がこれからの行政運営に不可欠との考えから、いくつかの自治体でこれに注力する動きが出てきている。例えば、兵庫県神戸市はスタートアップの育成・集積に注力してきたが、2017 年よりスタートアップと市職員が地域の課題解決に向け協働して取り組む「Urban Innovation KOBE」(2024 年より官民連携課題解決プログラム「So-I」として内容を一新)を実施している。東京都は、2023 年に DX に向けた官民協働プラットフォームとして GovTech 東京を設立している。GovTech 東京は、都と都内区市町村の DX を支援するほか、デジタル人材の確保・育成、システム・サービスの共通化・共同化などを推進している。
- ◆ 両自治体の取り組みの共通の特徴として、①現場の行政職員が当事者として主体的に関与していること、②官と民の人材交流・人材循環の起点として機能していること、③デジタル公共財の考え方を踏まえ横展開を意識していること、などが指摘できる。こうした自治体の事例も踏まえ、全国で GovTech に対する認識・活動を定着させていくためには、OECD の「OECD GovTech ポリシーフレームワーク」など国際的な動向も参考に、①体系的かつ持続的な取り組みとするためのフレームワーク、②スタートアップの巻き込みと自立自走できるモデルづくり、について検討・実施していく必要があるだろう。

本件に関するご照会は、調査部・主任研究員・野村敦子宛にお願いいたします。

Tel : 090-1702-2502

Mail : nomura.atsuko@jri.co.jp

[「経済・政策情報メールマガジン」](#)、[「X（旧 Twitter）」](#)、[「YouTube」](#)でも情報を発信しています。

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。

1. はじめに

2020年の新型コロナウイルス感染症の流行拡大を受け、わが国の経済・社会においても、非接触・非対面の活動を実現可能とするデジタル化の取り組みが加速した。2021年には、わが国のDX（デジタル・トランスフォーメーション）の司令塔としてデジタル庁が設立され、民間部門に比べ取り組みに遅れが見られた国や地方自治体など公共部門におけるデジタル化が本格化することとなった。公共部門のデジタル化やその先に見据える行政・自治体のDXに向け、それを技術的に支え実現する基盤となるのがGovTech（Government Technology）である。GovTechの明確な定義はないものの、例えば世界銀行は、「公共部門の近代化に対する政府全体のアプローチであり、市民中心のサービス、ユニバーサル・アクセシビリティ、デジタル・トランスフォーメーションの三つの側面に焦点を当てる」ものと定義している¹。GovTechの取り組みは、公共部門だけで達成できるものではなく、専門の知識や技術を持つ民間のGovTechプレイヤーの存在と協働が不可欠である。OECDでは、「GovTechは公共部門が他の部門とともに革新的な公共サービスのデジタル・ソリューションについて協働する動きをもたらす²」としており、世界的にもGovTechの振興に向け公共部門と民間部門がオープンイノベーションを推進する動きが活発化している。

わが国においても、国や地方自治体におけるDXを効率的・効果的に進めるにあたり、GovTechの振興ならびにGovTechに関わる関係者のエコシステムを形成していくことが重要な課題である。わが国においても、すでに複数の地方自治体において、GovTechを明確に示して取り組む動きが登場している。もっとも、多くの自治体や公共部門の職員においてGovTechという言葉自体が認知されていないのが現状である。

本稿では、GovTechの先駆的な事例として、兵庫県神戸市ならびに東京都の取り組みを取り上げ、具体的にどのような活動に取り組んでいるのか、他の自治体にとって参考になる点などを整理する。そして、OECDの「GovTechポリシーフレームワーク」なども参考に、今後、わが国において行政・自治体のDXとGovTechを両輪として推進し、エコシステムを形成していくにあたり、考慮すべき課題について検討する。

2. 日本におけるデジタルガバメントならびにGovTechの取り組み

わが国におけるGovTechへの取り組み動向を概観するにあたり、まずは、その発端となる電子政府・電子自治体の推進、さらにデジタルガバメント、行政DXへと至る経緯について整理する。そして、わが国政府が現在、GovTechについてどのような取り組みを行っているか、関連する施策について紹介する。

（1）デジタルガバメントの取り組み経緯と行政DXの推進

わが国のデジタルガバメント構築の取り組みは、2001年に発表されたIT政策「e-Japan戦略」

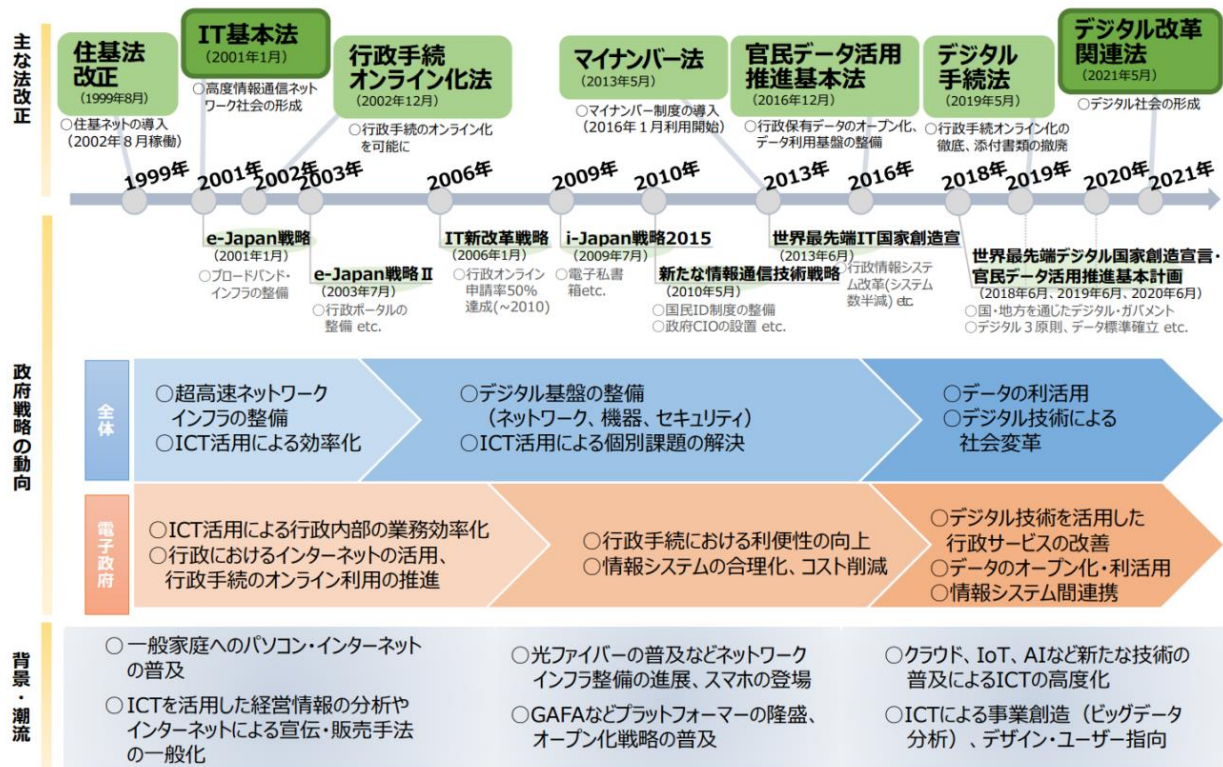
¹ World Bank Group “Global Program on GovTech & Public Sector Innovation ホームページ “What is GovTech?” (<https://www.worldbank.org/en/programs/govtech>) による（2025年1月28日閲覧）。

² OECD [2024] “Enabling Digital Innovation in Government: The OECD GovTech Policy Framework, OECD Digital Government Studies” OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a51eb9b2-en>.（2025年1月28日閲覧）



に端を発する（図表1）。同戦略は、「5年以内に世界最先端のIT国家になる」という目標を掲げ、①超高速ネットワークインフラの整備および競争政策、②電子商取引ルールと新たな環境整備、③電子政府の実現、④人材育成の強化、を重点政策分野に据え、集中的に取り組む方針が示された。もともと、行政文書や事務手続きの一部を単に紙からオンラインに置き換えただけにとどまり、本来の目的である業務の効率化・省力化や、国民向け行政サービスの利便性・質の向上などは十分に実現できていなかった。

（図表 1） わが国の国・地方における行政デジタル化の取り組み経緯



（資料）デジタル行政改革会議「地方自治体に係る主な共通基盤・共通機能の経緯」2024年4月5日、
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_gyozaiikaikaku/jyunbi1/jyunbi4.pdf、2024年12月12日閲覧）

先行研究においても、その背景として、利用者視点が不十分であったこと、政治的なリーダーシップに欠けていたこと、縦割り組織でデジタル化を牽引する司令塔が不在であったこと、現場の抵抗も大きくデジタル化に必要な業務改革がなされていなかったこと、などが指摘されている³。とりわけ、行政のデジタル化で目指す方向性や将来像、従うべき原則などが必ずしも明確ではなく、政府・自治体などの行政組織内で共有されていなかったこと、IT化・デジタル化全般をITベンダーに過度に依存して行政組織・職員が主体的に関わっていなかったこと、加えて、施策の着実な実施

³ 経済同友会「わが国の電子政府推進政策の検証と今後の取り組むべき課題」2011年4月、城山英明「電子政府とガバナンス」行政&情報システム2010年4月号、行政情報システム研究所
<https://www.iais.or.jp/ja/wp-content/uploads/2011/08/%E3%82%AC%E3%83%90%E3%83%8A%E3%83%B3%E3%82%B9.pdf>、2024年12月12日閲覧）、総務省「令和3年版情報通信白書」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd113220.html>、2024年12月12日閲覧）などによる。

や改善に必要な目標設定や計測、評価・検証などが適切になされていなかったこと、などは、デジタルガバメントを通じて行政改革・業務改革を断行する観点からも、重大な欠点であったと考えられる。

その後、2017年に策定された「デジタル・ガバメント推進方針」では、国民・事業者の利便性向上に重点を置き、行政のあり方そのものをデジタル前提で見直す「デジタルガバメント」を目指す方針が打ち出された。そして、行政手続きのIT化にあたっての3原則として、①デジタルファースト、②ワンスオンリー、③コネクテッド・ワンストップ、が掲げられた。もともと、3原則を踏まえた行政のDX（デジタル・トランスフォーメーション）に本腰を入れて取り組むようになるのは、2020年に新型コロナウイルス感染症が流行し、人と人との接触を前提とするこれまでの行動様式・商慣習では経済・社会が立ちいかななくなる恐れが高まってきたことを受けてのことであった。感染拡大の防止と経済・社会活動を両立するためには、デジタル化により非対面、非接触、無人化を実現することが待ったなしの状況となった。そうしたなか、2020年に「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が打ち出され、2021年にはデジタル改革関連5法⁴が成立、さらにはわが国の経済・社会のDXの司令塔としてデジタル庁が設置されるなど、矢継ぎ早に措置が講じられた（前掲図表1）。

（2）GovTechに関連する国の施策

わが国政府は、国・地方自治体におけるデジタルガバメントの推進と並行して、GovTechに関するイベントや海外の動向の調査などを実施している。デジタル庁は、GovTechを「行政の利便性を高めるテクノロジー⁵」としており、内閣府の資料⁶では、2016年の官民データ活用推進基本法の成立・施行からGovTechがスタートしたとされている。そして、行政のデジタル化に関する多様な関係者の知見や先進的な取り組み事例の共有、対話・交流を促すために、経済産業省主催のGovTech Conference Japan（2019年～2021年）、デジタル庁主催のGovtech Meetup（2020年～2021年）、神戸市主催のGovTechサミット（2019年～2022年）などが開催されている。これらの取り組みは、国や地方自治体、行政職員における最先端のAIやIoTなども含めたテクノロジーに対する理解を深めるとともに、これを業務変革に結び付けるDXについて共通認識を醸成すること、官にとどまらず民間のGovTech関係者とのネットワークやコミュニティを形成していくこと、などを目的としている。

また、GovTechとは銘打っていないものの、政府のDMP（Digital Market Place）やデジタル田園都市国家構想総合戦略なども、広義のGovTechへの取り組みを支援する仕組みと捉えることができる。

DMPは、デジタル庁がオンライン上に開設するデジタルサービスのカタログサイトである（図表2）。デジタル庁と予め基本契約を締結した事業者が登録しており、地方自治体などの行政機関は

⁴ ①「デジタル社会形成基本法」（令和3年法律第35号）、②「デジタル庁設置法」（令和3年法律第36号）、③「デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律」（令和3年法律第37号）、④「公的給付の支給等の迅速かつ確実な実施のための預貯金口座の登録等に関する法律」（令和3年法律第38号）、⑤「預貯金者の意思に基づく個人番号の利用による預貯金口座の管理等に関する法律」（令和3年法律第39号）。

⁵ Govtech Meetupを告知するホームページによる（<https://www.digital.go.jp/news/Ln4EAoqE>、2024年12月12日閲覧）。

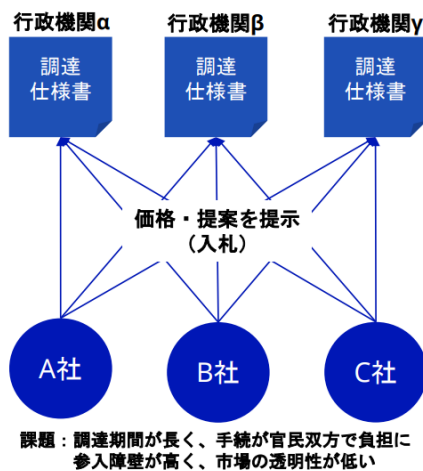
⁶ 内閣府「新AI戦略検討会議（第1回）イギリス公共部門におけるAI・データ戦略の調査結果」スライド31ページ（NTTデータ経営研究所作成、2021年10月）。

当該サイトから自分たちのニーズに最も適していると考えられるサービス（クラウドソフトウェアなど）を選択、調達できる仕組みである。2024 年 10 月に正式版が開始となったが、従来のようにそれぞれの行政機関が個別に仕様書を作成して限られた事業者から調達する方法に比べ、登録された多様な事業者・サービスの中から比較検討可能であり、行政機関にとっては調達手続きの簡素化、要する時間の短縮化が可能になり、事業者にとっては参入機会や販売先の拡大、市場の透明性の向上が期待される。

（図表 2）デジタルマーケットプレイス（DMP）の概要

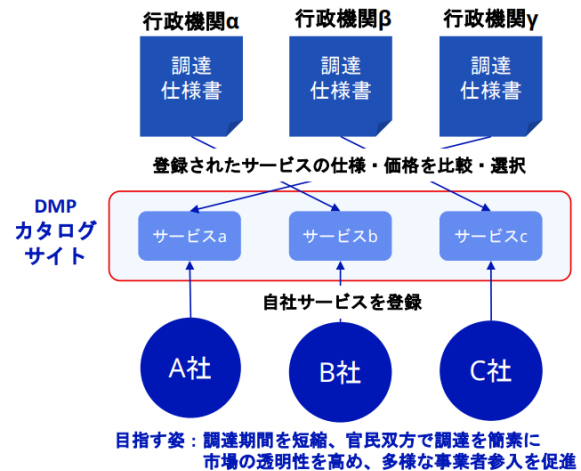
通常の情報システムに関する契約

調達の都度、行政機関の調達仕様に対して、複数社が提案と価格を提示し、両面から最も優れた事業者が落札する。（総合評価方式）



DMPによるIT調達

デジタル庁とあらかじめ基本契約を締結した事業者が、デジタルサービスを登録するサイトを設け、そのサイトより各行政機関が最適なサービスを選択し、個別契約を行う調達手法。



（資料）デジタル庁「デジタルマーケットプレイスの概要と取組状況について」2024 年 6 月 10 日

デジタル田園都市国家構想総合戦略は、「デジタルの力で、地方の個性を活かしながら社会課題の解決と魅力の向上を図る」施策である。2027 年度までにデジタル実装に取り組む地方自治体を 1,500 団体とすることを目指しており、各地方自治体における先行的なモデル実現に向けた意欲的な取り組みを支援するために、デジタル田園都市国家構想交付金により、デジタル実装に必要な経費などを支援している。対象の一つに、デジタル技術を活用し、地方の活性化や行政・公的サービスの高度化・効率化を推進する「デジタル実装タ

（図表 3）デジタル田園都市国家構想交付金の概要

事業イメージ・具体例
○主な対象事業 【デジタル実装タイプ】 デジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上の実現に向けて、以下の取組を行う地方公共団体に対し、その事業の立ち上げに必要な経費を支援。 - 他の地域等で既に確立されている優良なモデル・サービスを活用して迅速に横展開する取組（TYPE1） - オープンなデータ連携基盤を活用し、複数のサービス実装を伴う、モデルケースとなり得る取組（TYPE2） （TYPE2の要件を満たす）デジタル社会変革による地域の暮らしの維持に繋がり、かつ総合評価が優れている取組（TYPE3） 「デジタル行政改革」の基本的考え方に合致し、将来的に国や地方の統一的・標準的なデジタル基盤への横展開につながる見込みのある地方自治体の先行モデル的な取組（TYPES）※利用者起点及びEBPMに基づく公共サービスに関する調査・支援事業を含む。 - サテライトオフィスの整備・利用促進等（地方創生テレワーク型） 【地方創生拠点整備タイプ】 デジタルの活用などによる観光や農林水産業の振興等の地方創生に資する拠点施設の整備などを支援。 【地域産業構造転換インフラ整備推進タイプ（仮称）】 半導体等の戦略分野に関する国家プロジェクトの生産拠点の整備に際し、必要となる関連インフラの整備を機動的かつ追加的に支援。 【地方創生推進タイプ】 万博の開催を契機として、各都道府県において新たに実施する地方創生に資する取組を支援。

（資料）内閣府、内閣官房、デジタル庁「デジタル田園都市国家構想交付金 デジタル実装タイプ TYPE1/2/3 等 制度概要 増補版」2024 年 2 月 14 日

イブ」があり、まさに地方自治体による広義の GovTech の取り組みを資金面から支援するものといふことができよう（図表 3）。

一方、民間でも GovTech 推進に関与しようという動きが登場している。2023 年には、GovTech 分野のスタートアップや関係者により、一般社団法人 Govtech 協会が発足している。民間企業による革新的な GovTech サービスが生まれやすい環境や法制度の整備に関する政策の提言、共創・競争環境の整備・推進などを活動の目的としている。

このように、行政のデジタル化や DX への取り組みが国の重点施策とされたことと相俟って、GovTech に関連するイベントや民間企業・スタートアップの登場などが見られる。地方自治体においても、組織内における GovTech の推進がこれからの行政運営に不可欠と考え、注力する動きが出てきている。そこで以下では、先駆的な事例として兵庫県神戸市、ならびに専門組織として GovTech 東京を設立した東京都の取り組みについて見ていくこととする。

3. 神戸市における GovTech 振興に向けた施策

（1）神戸市におけるスタートアップ支援事業

神戸市は、2010 年代半ばより全国の自治体に先駆けてスタートアップの育成・集積、ならびにエコシステムの構築に取り組んでいる。「起業しやすいまち・神戸」を掲げ、2015 年に行政オープンデータとスタートアップ支援の両輪の取り組みを開始しており、シリコンバレーへの若手人材派遣交流プログラムやアクセラレーションプログラムに参加する起業家を選定するビジネスプランコンテスト「グローバル・スタートアップ・ゲートウェイ神戸⁷」の開催、IT 起業家等の活動拠点「神戸スタートアップオフィス事業⁸」の開設など、様々な取り組みを展開してきた⁹。これらに加えて、国内最大級のバイオメディカルクラスター・神戸医療産業都市の構築にも取り組んでおり、ライフサイエンス分野のスタートアップ向け支援も行っている。

2016 年には、アメリカ・シリコンバレーのアクセラレーターである 500 Startups（現 500 Global）とパートナーシップ協定を締結し、連携して起業家育成プログラム「500 KOBE Accelerator」を開始したことで、国内外から大きな注目を集めた。このプログラムは、協賛企業からの資金拠出により運営され、アーリーステージ（成長初期段階）のスタートアップ約 20～25 社に対し、シリコンバレーの専門家も来日して、アクセラレータープログラムを実施するというものである。応募企業は神戸市に拠点を置くものに限らず、国内外から多くの企業が応募してきた。神戸市によれば、スタートアップ支援事業の 6 年間の実績として、支援社数は延べ 500 社以上、資金調達額は累積実

⁷ 札幌市の調査資料によれば、シード期からアーリーステージ中盤期のスタートアップを対象に、チームの優秀度や市場性、成長性のほか、神戸との親和度などを基準に選出。採択されたチームは、神戸スタートアップオフィスで 3 か月間のアクセラレーションプログラムを受け、最終的には投資家や事業会社向けデモデイを実施、資金調達や事業共創の機会を探る。2015 年～2018 年の間に 5 期のプログラムが実施され、合計 29 チームが採択され支援を受けた（https://www.city.sapporo.jp/somu/machikiso/documents/h30machikiso_startup02.pdf、2024 年 12 月 12 日閲覧）。

⁸ 2016 年 1 月から 2018 年 3 月まで設置。神戸新聞社と関西学院大学が共同で運営を受託。グローバル・スタートアップ・ゲートウェイ神戸のコンテストで選定された起業家に対するアクセラレーションプログラムなどを実施。

⁹ オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会「国内外の自治体・公的機関における推進事例」オープンイノベーションに関する調査レポート、（https://www.ioic.jp/files/report_3-1_city_kobe.pdf、2024 年 12 月 12 日閲覧）。

績で 140 億円である¹⁰。

2020 年 7 月には、神戸市は兵庫県、京都府・市、大阪府・市とともに内閣府のスタートアップ・エコシステム拠点都市に選定されている。そして、イノベーション創出のために多様な人々が集積・交流する施設として ANCHOR KOBE が開設されたほか、県と市の協調により 2021 年 3 月に「ひょうご神戸スタートアップファンド」が設立され、域内で社会的課題・地域課題の解決に取り組むスタートアップに対する支援が実施されている。

（2）Urban Innovation KOBE 取り組みの経緯

「Urban Innovation KOBE（以下 UIK）」は、柔軟な発想や迅速な機動力、優れた技術力を持つスタートアップと社会・行政課題を知る市職員が協働して、課題解決に取り組むプログラムであり、2017 年に始まった。2015 年に、市長が視察したアメリカ・サンフランシスコ市で実施されている「Startup in Residence（STiR）」をモデルとしている¹¹。

神戸市が UIK を導入した背景には、地方自治体の IT 関連の調達方法に対する問題意識がある¹²。従来は、地方自治法の規定に基づき「仕様書」を作成し、入札を行ったうえで、調達先となる事業者を選定してきた。もっとも、こうしたやり方は中小企業や新興企業の参入の機会を奪っているとの意見があった。加えて、デジタル技術の導入を検討する分野や範囲が格段に増える一方で、技術の変化のスピードが加速しているなかで、専門性の不足や陳腐化の恐れなどもあり、適切な仕様書の作成が困難なケースが増えてきていた。そこで、神戸市では仕様書を作成するプロセスとは別に、現場の課題を熟知している行政職員と、最新のデジタル技術に関する専門知識などを持っているスタートアップが協働して、革新的な課題解決策を創出することを目的として、UIK を開始した。

UIK の具体的な流れとして、まず業務に関連して問題やニーズを抱えている市の現場の部署（原課）が、課題を提示する。その課題に対し、スタートアップが自社のアイデアや技術を活用した解決策を応募・提案する。市は、選考基準¹³に合致し最も良い解決策を提案したスタートアップを採択し、約 3 カ月

（図表 4）スタートアップと行政職員が協働する

「Urban Innovation KOBE」の実証フロー例



実証実験の支援金の支給（神戸市の場合、➡ 投資としての実証実験

（資料）「神戸市のイノベーション創出の取組」デジタル庁、2022 年 10 月

間、市職員と当該スタートアップが協議しながら解決策のプロトタイプの開発を進める。開発した

¹⁰ 「神戸市のイノベーション創出の取組」デジタル庁、2022 年 10 月。

¹¹ Coral Capital 『神戸市は実験都市であるべき』スタートアップ×行政に挑む、神戸市の胸の内』2019 年 6 月 12 日付記事（<https://coralcap.co/2019/06/kizou-hisamoto-from-kobe/>、2024 年 12 月 12 日閲覧）による。

¹² 多名部重則氏『【吉永隆之】神戸市役所を辞めてふたたび民間へ 自治体の「調達改革」に一石』神戸市公式 STORY、2022 年 12 月 6 日付掲載記事（<https://storynews.jp/story/kobe-yoshinaga/>、2024 年 12 月 12 日閲覧）による。

¹³ 選考基準は、チームの優秀度、課題の理解度、職員との協調性、新規性・創造性、継続性・収益性。

アプリケーションやサービスは、実際に職員や住民が使う実証事業を行い、その結果、担当部署が調達する意向があれば、外部有識者からなる審査会を経て、新商品調達制度により認定・契約調達となる（図表4）。

自治体・職員にとって UIK は、自分たちのニーズや目的に合った解決策の実現に向けて、専門的な知見を踏まえながら、その技術・サービスが現実的に導入、使用が可能か、検証しながら進めることができるというメリットがある。スタートアップにとっては、実証実験で支給される支援金は50万円ながら、自治体職員とともに取り組むことで公共の業務やサービスに関する理解を深めることや、実際に使用される環境に近い状態で実証実験を進めることができ、神戸市や他の自治体の調達、新たなビジネスの開拓などに繋がる可能性がある。

（3）これまでの成果と課題

神戸市の UIK は、他の自治体に先駆けた行政職員とスタートアップのオープンイノベーションの取り組みであるが、その成果として、①行政職員の新たな技術やスタートアップとの協働に対する理解と経験が進んだこと、②併せて公共調達の改革を行われたこと、③他の地域への横展開が進んだこと、などを挙げることができる（図表5）。

職員の理解と経験に関しては、2018年～2023年にUIKで50件を超える取り組みが実施された。その課題解決率は93%、継続率は70%、うち神戸市からの調達率は56%¹⁴となっており、一定の成果をもたらしたことが確認できる。従来よりも低コストで、業務やサービスの課題解決や改善策を実現できる可能性を見出したことも大きい。

（図表 5）Urban Innovation KOBE の効果

行政職員	スタートアップ
● 先進的アイデアの収集 ● スタートアップとのネットワーキング ● 事業の効果検証 ● 仕様書からの開放・調達期間の短縮「調達の改革」 ● 職員のITリテラシーの向上	● 行政課題の理解向上 ● 概念実証。使われるサービスの開発 ● 神戸市との取引による信用・実績作り ● メディアへの露出 ● 神戸市による調達

（資料）「神戸市のイノベーションのイノベーション創出の取組」デジタル庁、2022年10月

公共調達の改革に関しては、2019年に、「地方自治法施行令第167条の2第4号¹⁵」の規定を活用して、UIKを通じてスタートアップ等と共同で開発した製品・サービスを神戸市が随意契約で調達できる制度を創設している。なお、調達に関する公平性と公正性を担保するために、外部有識者による審査会において、①課題への適合性、②価格の適正性について審査を行ない、調達先を認定している。

他の地域への横展開に関しては、2019年に「Urban Innovation JAPAN」として全国の自治体に

¹⁴ 神戸市「神戸市のイノベーション創出の取組」デジタル庁、2022年10月による。

¹⁵ 同施行令では、「新商品の生産により新たな事業分野の開拓を図る者として普通地方公共団体の長の認定を受けた者」が「新商品として生産する物品」を定められた手続きにより買入れもしくは借り入れる契約、または「新役務の提供により新たな事業分野の開拓を図る者として普通地方公共団体の長の認定を受けた者」から定められた手続きにより新たな新役務の提供を受ける契約をするとき、地方自治法第234条第2項の規定により随意契約ができるとされている。

拡大しており、一般社団法人 Urban Innovation Japan が、NPO 法人コミュニティリンクとともにその運営を担っている。Urban Innovation JAPAN のホームページによれば、課題掲載数 214 件、応募企業数 1,356 社・採択企業数（累積）は 153 社、本格導入数（累積）74 件・サービス導入継続率 46%（2023 年 4 月時点）となっている。

（４）新たな官民連携の施策「So-I（ソーイ）」

神戸市では、2023 年に組織改革を行い、Urban Innovation KOBE に関しても担当部署（新産業創造課）が企画調整局から市の経済発展をミッションとする経済観光局に移った。これは、企業誘致やスタートアップに関連する施策と、中小企業を含む市内企業の振興施策を一元化することにより、優れた人材の確保・育成や域内経済のさらなる活性化・好循環へと繋げることを目的としたものである。組織の再編とともに、複数のに分かれていた企業支援・官民連携プログラムの統一が図られ、Urban Innovation KOBE に関しても新たなプログラム「So-I（ソーイ）」に統合されることになった。

So-I は、地域が抱える課題とスタートアップを繋ぐことにより、課題解決と社会実装を目指すプログラムである。その名称は、「企業の創意工夫により、人々が抱える課題（insight）を解決するための革新的な技術・サービス（innovation）を生み出し、社会に大きな影響（impact）を与えることを目指す」という事業全体の目的を表したものである。So-I のプログラムは 2024 年度より本格的に稼働しており、行政課題解決コース、地域課題解決コース、オープンイノベーションコース、新規事業創出コース、企業提案型コース、の五つのコースが設けられている（図表 6）。このうち、行政課題解決コースと地域課題解決コース、企業提案型コースの三つが Urban Innovation KOBE の流れを汲む後継プロジェクトである。2024 年度に新設された「地域課題解決コース」は、神戸市と関わりの深い施設・土地を活用して実証実験を行うプロジェクトであり、GLION ARENA KOBE や ANCHOR KOBE での実証実験を 3 件実施した。同コースを通じて、地域社会に密接した場所での実証実験・課題解決を行うことにより、社会実装の早期化と市民への価値提供の拡大を進めていく計画である。

（図表 6）So-I（Kobe Business Program）の概要

概要	地域が抱える課題とスタートアップを繋ぐことにより、課題解決と社会実装を目指すプログラム	
コース	行政課題解決コース	行政×スタートアップでの課題解決
	地域課題解決コース	市が保有するアセットを活用した実証実験
	オープンイノベーションコース	市内企業と連携した課題解決
	新規事業開発コース	市内企業対象の事業開発支援
	企業提案型コース	社会課題解決を目指す企業から神戸市への実証実験の提案
これまでの成果	（行政課題解決）	課題件数：54 課題 課題解決率：9 割超 （Urban Innovation KOBE を含む）

（資料）神戸市「神戸市債のご案内～神戸市の財政状況と主要施策」2024 年 10 月に加筆

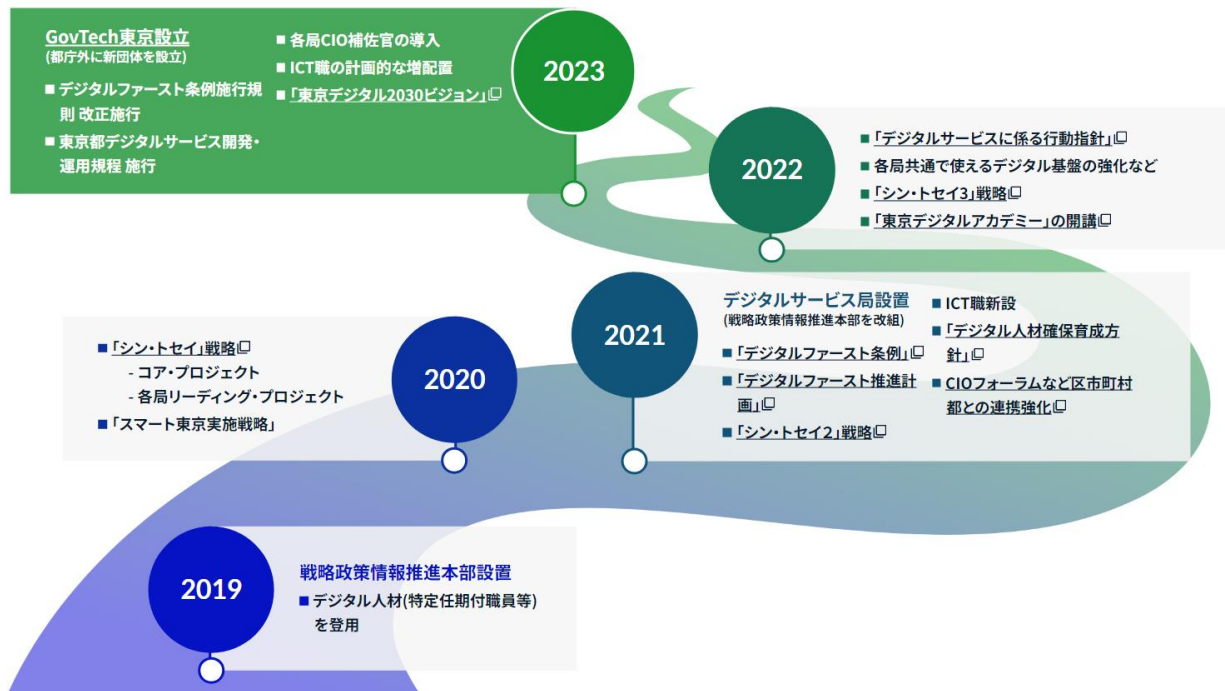
（https://www.city.kobe.lg.jp/documents/8035/kobe_ir_2024.pdf、2024 年 12 月 12 日閲覧）

4. 東京都の GovTech 東京を通じた取り組み

(1) 東京都における行政 DX の推進

東京都は、2019 年にヤフー株式会社（現 LINE ヤフー株式会社）の会長を歴任した宮坂学氏が副知事に就任したことで、DX の取り組みを本格化させている（図表 7）。同年に発表した『『未来の東京』戦略ビジョン』では、基本戦略の一つに「デジタル・トランスフォーメーションで『スマート東京』を実現」することが掲げられている。スマート東京とは、東京都が 2040 年までの実現を目指す将来像で、「デジタルの力で東京のポテンシャルを引き出し、都民が質の高い生活（QoL）を送ることができる」社会にするというものである。スマート東京の実現に向け、2020 年に①Tokyo Data Highway、②街の DX、③行政の DX を 3 本柱とする「スマート東京実施戦略」が策定され、全庁横断的に取り組むための基盤となる戦略、組織、人の整備が進められている。

（図表 7）東京都のデジタル化への取り組み



（資料）東京都デジタル人材採用情報サイト（<https://www.digital-recruit.metro.tokyo.lg.jp/>、2024年12月12日閲覧）より引用

このうち戦略・制度に関しては、2020年に行政手続きは原則デジタルで行うことを定める「東京デジタルファースト条例」が成立している。2021年には、同条例に基づき「東京デジタルファースト推進計画」が策定され、行政手続きやサービスのデジタル化、さらにはデジタル技術の活用を住民や事業者の利便性の実感に繋げる施策が進められている。現在、推進計画は第二期（2024～2026年度）に入っており、行政手続きのデジタル化達成率 100%、ならびにユーザーである都民目線での取り組みのさらなる深化・拡大を図るとしている。また、各局で個別にデジタルサービスを開発・運用するのではなく、全庁一体的な取り組みを進め、サービス水準や品質管理の向上を図るために、2022年に「デジタルサービスの開発・運用に係る行動指針」が策定されている。

組織に関しては、2021年4月に都庁のDXの旗振り役・牽引役としてデジタルサービス局が設置

された。デジタルサービス局は、①都庁各局ならびに区市町村の DX 推進を技術面からサポート、②デジタルに関する都庁全体の統括、③デジタル人材の結集と都庁職員の育成、の三つの機能により、全庁に DX を波及・浸透させる役割を果たすことがミッションとされている。また、2021 年に外部有識者からなる「東京デジタルサービス会議」が設置され、都が行動指針や推進計画を策定・改定する際には意見を求めている。

人材に関しては、デジタルに関する豊富な知識・経験・技術を有する人材の確保・育成に努めている。これまでもデジタル分野の専門人材を任期付きで採用してきたが、さらに 2021 年より、任期は決めずに長期的な視点から東京都庁で専門職（ICT 職）として従事する枠組み・試験制度を開始している。加えて、都職員のみならず、都内区市町村職員も含めた研修やノウハウを共有する取り組みを展開している。2022 年に「東京都デジタル人材確保・基本方針」を策定するとともに、同年 5 月より「東京デジタルアカデミー」として、勉強会・研修会等の実施、ポータルサイトを通じたデジタルリテラシー向上のための各種教材・ツールの提供、海外の先進事例の調査・分析などを行っている。東京デジタルアカデミーなどを通じて、ICT 職以外の一般職員のリスクリングを進め、デジタルに対する理解や活用能力の習得・向上を図っている。また、2024 年度から「DX アンバサダー」として、各課で業務改善等を先導する職員を任命する仕組みを導入している。

（２）GovTech 東京の設立経緯

東京都は、東京都全体の DX を推進に向けた官民協働プラットフォームとして、2023 年 7 月に一般財団法人 GovTech 東京を設立した（事業開始は 2023 年 9 月）。ミッションとして「デジタルの力で住民一人ひとりの生活を豊かに、そして幸せに」、ビジョンとして「情報技術で行政の今を変える、首都から未来を変える」を掲げている。GovTech 東京の法人格は、株式会社ではなく一般財団法人とされているが、これは株主や収益に左右されない中立的な組織とすることを意図したものである。GovTech 東京の理事長には、東京都副知事の宮坂氏が就任している。東京都の 100% 出資であり、東京都内 62 区市町村ならびに一般事務組合の 3 組合が参画する。

東京都が、都庁内の組織とは別に GovTech 東京を設立した背景として、以下の 3 点が指摘できる。第 1 に、官民におけるデジタル化の動きは待ったなしであり、デジタル行政サービスについても、量、質の両面での高度化に加え、スピード感が求められていることがある。既に述べたように、東京都はこれまでの行政デジタル化の取り組みのなかで、一定の成果を挙げてはいる。もっとも、東京都の調査によれば、デジタル化に関する都民の利用率や満足度は諸外国と比べて低いのが実情である。従来のやり方や自治体組織のままでは、新しい技術の導入や住民ニーズの充足に十分に対応できないのではないかと、との問題意識が高まったことも背景にある。

第 2 に、DX の担い手となるデジタル人材が不足しており、官民間でデジタル人材の獲得競争が激しさを増すなかで、自治体が公務員と同じ条件でデジタル人材を確保することは難しいという事情がある。また、行政・公務員の組織・文化のなかでは、デジタル人材を採用しても十分に活躍できるような機会を与えることができず、思うような結果も残せていないという、採用面のみならず活用面での課題もある。

第 3 に、東京都と区市町村で一気通貫・連携して DX の取り組みを進めていく必要があること、さらには日本全体としても DX が喫緊の課題とされていることがある。このため、地域や行政組織の枠組みを越えて人材やノウハウを集積・共有していくことが求められており、官民の間に立つ中

立的・中間的な体制とすることがより望ましいとの考えがある。

さらに、海外の先行事例の調査・研究も実施しており、従来の取り組みスタイルから脱却し新しい体制・方法論に挑戦するためには、行政組織の外側にデジタル開発に特化した中間的な組織を立ち上げる方が目的を達成できる可能性が大きいと考え、決断に至ったものである¹⁶。また、行政のデジタル化はオンライン化率などの目標を達成すれば終わるわけではなく、行政が提供する業務やサービスと同じく永続的に続くものであることから、長期にわたり安定的に技術・サービスや専門人材を供給できる体制を創り出そうという狙いもある。

GovTech 東京は、東京都デジタルサービス局と連携し、①都庁各局 DX、②区市町村 DX、③デジタル基盤強化・共通化、④デジタル人材確保・育成、⑤データ利活用推進、⑥官民共創・新サービス創出、の6分野を事業の柱として取り組む（図表8）。事業を遂行するにあたっては、行政の下請けとしてデジタルサービス等を開発するのではなく、何を変えるべきか、そのためには何を作るべきか、という上流から都の各部局と協働し、政策イノベーションにも関わる方針である。

GovTech 東京は、とくに内製開発力の強化を重視している。内製化を進めることで、生成 AI のような新しい技術を導入したアプリケーションの試作などにも柔軟かつ積極的に挑戦することが可能であり、開発にかかる費用や時間を削減できるほか、ニーズに応じた微修正などにも迅速に対応できるようになる。また、外部に発注する場合にも、必要な技術要件や完成イメージなどを適切に把握、説明でき、ベンダーへの丸投げにならないに体制づくりにも繋がる。2024 年には、GovTech 東京職員がデジタル庁主催の AI アイデアソン・ハッカソンに参加して、高い評価を受けている。2025 年度以降には、内部開発を推進する部門を立ち上げるとともに、2040 年には全国半数以上の自治体で GovTech 東京が開発したサービスを導入・使用してもらうという目標を打ち出している。

GovTech 東京は、東京都にとどまらず多くの地方自治体の DX を支える「公共 DX 分野への人材輩出組織」として機能することも目指している。デジタルに関する高い専門性を有する人材を「情報技術エキスパート」として任期付で採用するほか、2024 年度から公共分野での活動を希望するデジタル人材を、DX に関する課題解決に向け即戦力を必要とする都内自治体とのマッチングを行う「GovTech 東京パートナーズ¹⁷」事業を開始している。これは、自分の能力を活かせる場を求める人材と、専門のスキルを持つ人材を確保したい自治体の双方のニーズを合致させる施策である。また、東京都との協働により専門人材（ICT 職）のスキルを高め、将来的には GovTech 東京で活躍した人材が、自治体・団体の CIO などの情報系幹部職としてキャリアアップしていく道も開けるようにすることを目指している。

なお、スタートアップの育成に関して東京都は、2022 年 11 月に「Global Innovation with STARTUPS」を策定している。世界の先進的な国や都市は、スタートアップの育成・集積に取り組み、経済成長や社会的課題の解決に役立てていることから、東京都もその有する多様な強みをスタートアップの成長に活かして、世界で最もスタートアップ・フレンドリーな都市を目指す戦略である。現在、「10×10×10 のイノベーションビジョン」として、東京発のユニコーン数を5年で10倍にする「グローバル×10」、東京における起業数を5年で10倍にする「裾野拡大×10」、東京都

¹⁶ GovTech 東京公式 note を参照

(https://note.govtechtokyo.jp/n/n09a6eb3b2c7f?_gl=1%2ams2j3x%2a_ga%2aNzUwNzI2NDQ4LjE3MDU1MzQ3NDg%2a_ga_6446M4VBGR%2aMTczNjIwNTg0Ni4xMi4wLjE3MzYyMDU4NDYuNjAuMC4w、2024 年 12 月 12 日閲覧)

¹⁷ GovTech 東京パートナーズ人材は、専門性ととともに行政に関する知識（GQ）も高め、区市町村において DX 推進に向けた課題解決をリードする人材としての活躍を目指す。

の協働実践数を5年で10倍にする「官民協働×10」の三つの目標を掲げている。対象となるスタートアップは、広義の意味での GovTech 分野のスタートアップも含まれている。GovTech 東京は、GovTech 分野のスタートアップの育成を直接支援するわけではないものの、東京都でスタートアップ育成・振興を担当する部署（スタートアップ・国際金融都市戦略室）と連携して、ハッカソンやアイデアソンなどのイベントを開催している。

（図表 8）GovTech 東京の概要

設立	2023 年 7 月（事業開始 2023 年 9 月）	
目的	・ 東京都の DX 推進強化に向けた新たな展開として、区市町村も含めた東京全体の DX を進めるための枠組みとして、GovTech 東京を設立。 ・ GovTech 東京は、人材シェアリングや共同調達などの機能を備え、既存の東京電子自治体共同運営協議会の機能を拡充するもの。	
組織概要	一般財団法人 理事長宮坂学氏（東京都副知事） 従業員数約 50 人（事業開始時）➡2027 年に GovTech 東京で採用するデジタル人材を 250 人に拡充していく目標（東京都から派遣される ICT 職を含む） ・ デジタル戦略本部：東京の DX 推進に向けて各事業の連携・調整、新規事業の立ち上げ等を実施 ・ DX 協働本部：各事業において現場と密に連携を図りながら、プロジェクト全体のマネジメント支援等を担当 ・ テクノロジー本部：各プロジェクトの技術面において上流から参画し、構築・改善における技術・品質面のサポートを担当 ・ デジタルサービス基盤開発本部：GovTech 東京全体の IT 関連基盤の構築・運用管理を担当 ・ 経営管理本部・デジタル人材本部：バックオフィスを担当（経営企画、人事、総務、広報、経理財務）	
事業概要	①都庁各局 DX	事業検討段階など上流工程から参画するなどして都庁のデジタル化をサポート
	②区市町村 DX	システムの標準化や共通化といった都内各自治体が抱える課題の技術的なサポート等を実施し、住民に身近なサービスを提供する区市町村を含めた東京全体の DX を推進
	③デジタル基盤強化・共通化	自治体間で共通で利用できるシステムやツールなどを共同して調達・開発
	④デジタル人材確保・育成	公共に興味を持つ人材の登用やデジタル教育を通じてデジタル人材育成をサポート
	⑤データ利活用推進	データプラットフォームの構築・運用などデータ利活用推進に向けた取り組みを推進
	⑥官民共創・新サービス創出	民間と行政との協働を通じて行政課題の解決に資するデジタルサービスの創出に取り組む

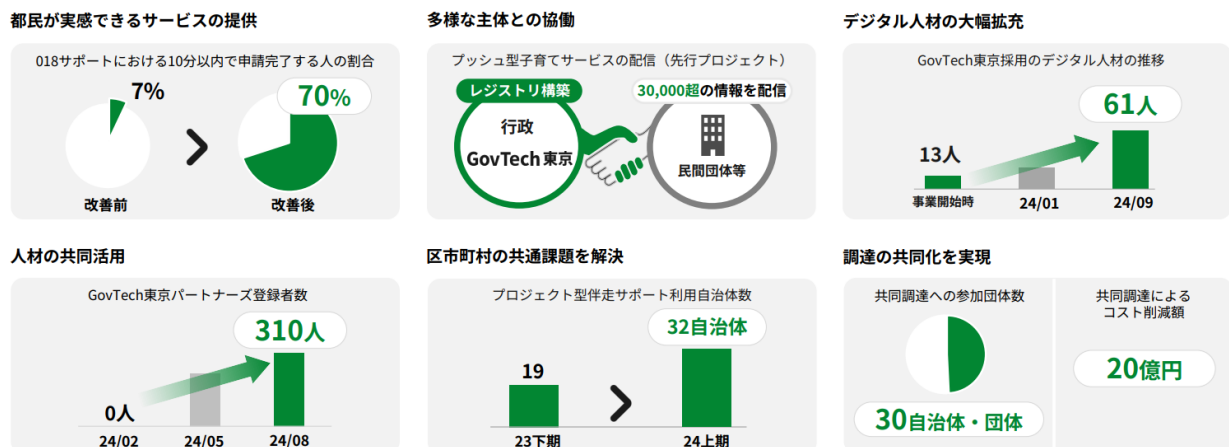
（資料）GovTech 東京団体概要（2023 年 9 月 11 日）を参考に日本総合研究所作成

(3) これまでの成果と課題

GovTech 東京は設立から1年程度しか経っていないものの、既に一定の成果を収めつつある。主な成果は、図表9の通りである。とりわけ、オール東京でDXを推し進めるためには「共同化」が大きなテーマとされている。そこで、GovTech 東京が人材、調達、課題解決などの共同化について、都と都内区市町村の受け皿となり、意見交換や議論を重ねて、スケールメリットを活かした協働の取り組みを実現していることは大きな前進といえよう。また、都内区市町村におけるデジタル活用の優れた事例を表彰する「Tokyo 区市町村 DXaward」は、これまで見えづかった他の自治体のDXの取り組みを可視化し相互賞賛する仕組みとして、区市町村職員のDXマインドの醸成、自主的・自発的なDXの活動や横展開の促進にも繋がっている。

もっとも、先に述べたように都民の利用率の向上や満足度の充足はこれからの課題である。そこで、2040年の目指す姿として、「東京・日本での生活がデジタルの力を通じて便利で快適になっている」状態とすることを掲げている。具体的には、①デジタルサービスに関しては、都民の90%以上がポジティブに評価、②内製力の強化に関しては、誰もが使いたくなるサービスを生み出し、全国の半数以上の自治体で採用、③デジタル人材に関しては、1,000人以上が公共領域で活躍、うち100人以上がCIO等の主要ポストで活躍、とすることが、主要な重要目標達成指標(KGI)として設定されている。2040年のKGI達成のための土壌づくりとして、2027年を目標に、サービス品質の変革、内製開発力の獲得、持続可能な経営基盤の確立、の三つの軸で取り組みを展開していく方針である。

(図表 9) GovTech 東京の1年間の実績



(資料) GovTech 東京「中期経営計画 2024-2027」より引用

なお、GovTech 分野も含めたスタートアップ支援の一環として、東京都では行政がスタートアップのファーストカスタマー（最初の買い手）となり、公共調達を拡大する取り組みを進めている。公共調達サポート窓口を設置するほか、公共調達の促進に向け地方自治法施行令第167条の2第1項第4号¹⁸に基づくスタートアップ認定として「キングサーモンプロジェクト」を実施している。加えて、「公共調達参入促進・自治体連携事業（ファーストカスタマーアライアンス）」では、スタ

¹⁸ 新製品の生産又は新役務の提供により、新たな事業分野の開拓を図る者として認定を受けた者から、競争入札によらず随意契約で製品・サービスを調達できることを定めた規定。

スタートアップの製品等の公共調達促進を目的として、全国の自治体と連携・協力しながら、スタートアップの情報を共有・カタログ化し、他団体でも採択可能な仕組みを構築する計画である。こうした施策は、公共分野の DX に関連する事業に取り組むスタートアップの育成にも寄与するものと考えられる。

5. 先行事例から得られる示唆

(1) 共通する特徴

本稿では、地方自治体における GovTech の先駆的な事例として、兵庫県神戸市と東京都・GovTech 東京を取り上げた。それぞれのアプローチの仕方は異なるものの、他の自治体にとっても参考になるとされる共通の特徴として、以下の点が指摘できる。

① 現場の職員が当事者として積極的に関与

第1に、神戸市、東京都・GovTech 東京ともに、GovTech に取り組むにあたっては、IT・システムや DX を担当する部署ばかりでなく、実際の業務に携わる現場の職員が当事者として関与することを不可欠としている点である。首長からのトップダウンであったり、IT ベンダーからの提案を受動的に取り入れるばかりでは、現場のニーズに合致しない表面的な技術の導入、使われないサービスやシステムとなってしまうことになりかねない。そこで、神戸市の事例でも、東京都・GovTech 東京の事例でも、まずは各現場の職員からデジタル技術を活用した課題解決に関する要望を担当部署が吸い上げ整理し、そのなかから実現可能性・実効性の高いものを選択して、現場の職員がデジタルの専門家とともに開発・実現に向けて取り組む体制としている。両自治体ともに、まずは現場が自分ごととして課題を把握し、デジタル技術の導入・活用に主体性を持って取り組むこと¹⁹や、発注者と受注者という一方向の関係にならないことが、行政組織に GovTech や官民連携を根付かせていくうえで重要と考えている。

② 官と民の人材交流・人材循環の起点

第2に、官民の人材の交流や循環を促す仕組みづくりに取り組んでいる点である。多くの自治体では、業務・サービスの高度化や課題の解決にデジタル技術を効果的に活用するにあたっては、多様なバックグラウンドや資質・強みを有する人材が、共通のビジョンの実現に向けてチームとして一体で取り組むことが重要と考え、官民の連携・協働を重視している。両自治体は、現場の行政職員が民間企業やデジタルの専門家と GovTech に取り組む機会を作るばかりでなく、外部の専門人材を自らの組織内部に取り入れ、行政の仕事の進め方と民間のビジネス手法の両方を理解する橋渡し人材を育てようとしているところが特徴である。

神戸市の場合には、行政にはない経験やノウハウを取り入れるために、民間からイノベーション専門官（任期3年間）を公募して、スタートアップと担当部署の市職員との間の橋渡しとしての役割を担わせている²⁰。東京都・GovTech 東京の場合には、最長5年の任期で民間の専門人材を登用

¹⁹ 神戸経済「神戸市の GovTech サミット 神戸市の多名部氏『業務委託でなく失敗も構わない』」2019年2月10日記事参照（<https://news.kobekeizai.jp/blog-entry-3276.html>、2024年12月12日閲覧）。

²⁰ 外部のコンサル会社にプロジェクトマネージャ的な役割を任せたと、市職員側にスタートアップと民間コンサルに対する不信感が生まれ、共同開発がうまく進まなかったことから、この教訓を踏まえ2018年上期より IT

し、行政の情報システムの企画段階から実運用まで担える人材にすることを目指している。どちらも、専門人材確保の受け皿となるだけでなく、行政職員としての知識・能力とデジタルの専門家としての技術・能力をともに高めた人材を育成し、官民を循環させる起点としての役割を果たそうとしている。

行政とデジタルの両方の領域を行き来し、知識や経験、技術を習得した人材は、官民の DX を担い、両者を橋渡しする人材として活躍の場を広げていくことが期待される。

③ デジタル公共財の考え方

第3に、両自治体は GovTech の推進とともに、そこから生まれた成果や経験、ノウハウなどを他の自治体とも共有する「デジタル公共財」の考え方に立っている。これまでは各自治体が自分たちで行政サービス・システムを開発・用意してきたものの、そのなかには共同化・共通化できる可能性があるものも多く存在していると考えられる。とくに、デジタル技術は複製・配布が容易な点が特徴であり、公共分野のよりよいソリューションが創り出されたのであれば、行政単位といった枠組みを越えて、広く日本全国の市民や地域社会に利用されるようにすることが、公共財としてあるべき姿と考えられる。そこで、同じような課題や業務改善を考えている他自治体を取り入れることを可能とするために、開発したデジタルサービスなどをオープンソースとして公開し、多様な技術者たちに改善され、より良いサービスとして発展させていくことを志向している。オープンソース・ソフトウェアにとどまらず、ハードウェアやデータ、ガイドラインのようなものも同様に、自治体間で共同化・共通化したりすることに加えて、共有していくことが可能である。このようなデジタル公共財の考え方は、国内外で重要視されるようになってきている。

なお、GovTech の成果や貢献した人に対する表彰など相互に賞賛する仕組みづくりも、行政職員や協働する人・企業に GovTech への取り組みに対するやりがいを生み出すことに繋がり、行政組織内に定着させていくうえで有効と考えられる。

（２）わが国における GovTech 振興に向けた課題と展望

前述の通り、神戸市ならびに東京都・GovTech 東京の取り組みは、GovTech を展開していくうえで参考となる事例である。もっとも、こうした事例が登場している一方で、わが国の多くの自治体では依然として GovTech に対する理解や認知度が不足している。今後、全国の地方自治体で GovTech に対する認識を高め、活動を定着させていくためには、①体系的かつ持続的な取り組みとするためのフレームワーク、②スタートアップの巻き込みと自立自走できるモデルづくり、について OECD の「OECD GovTech ポリシーフレームワーク」なども参考に検討を深め、具体的な施策としていく必要があると考えられる。

① 体系的かつ持続的な取り組みとするためのフレームワーク

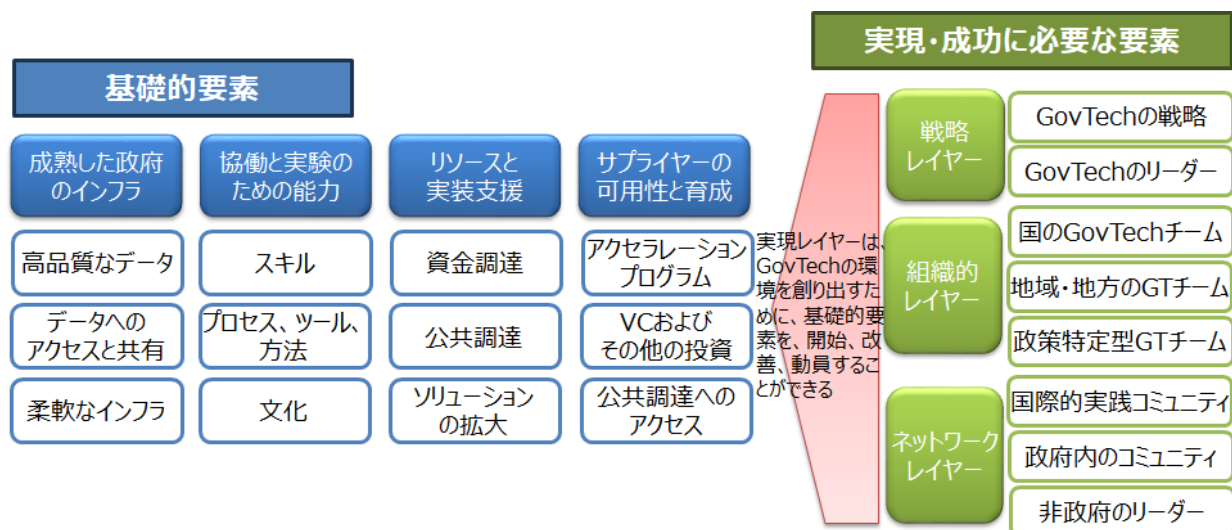
第1に、体系的かつ持続的な活動として GovTech に取り組むためのフレームワークを検討・構築することである。公共部門のイノベーションを実現するためのテクノロジーである GovTech と、デジタル技術を活用して業務改革を推進していく行政 DX・自治体 DX は表裏一体の密接な関係にあ

イノベーション専門官（民間企業で既に IT ビジネスに関するプロジェクトマネージャーの経験を有する市職員）を任用している（多名部重則（2019）「スタートアップと進める GovTech—Urban Innovation KOBE の紹介—」『オムニ・マネジメント』2019年4月号、p18、一般社団法人日本経営協会）。

り、国全体のデジタル戦略を構成する重要な柱でもある。したがって、行政 DX や自治体 DX の方針や計画の策定と同時に、GovTech に取り組む体制の整備、必要な資源を確保するための外部とのコラボレーションなど、体系的に取り組むを進めていくことが不可欠である。ところが、DX の計画や方針は策定したものの、実際にどのような対応を進めていけばいいのかわからず、GovTech の必要性は認識していても具体的に実践していくところまで踏み込めていない自治体が多いのが現状である²¹。また、全庁的に取り組むを進めていくにあたっての障害として、行政組織の意思決定が分散していること²²や、GovTech のような新しい取り組みに対しては議会や地域社会からの理解が得られないこと、などが指摘されている。現状、国による支援メニューはいくつかあるものの、基本的には各自治体の自主性・自発性に任せており、現状のままでは先行する自治体とそうでないところで地域間格差が一段と拡大していくことが懸念される。

そこで参考になるのが、OECD が示す GovTech ポリシーフレームワークであり、これを参考に国がフレームワークやガイドラインを明示していくことが考えられる（図表 10）。OECD によれば、「GovTech の基本的要素（GovTech Building Blocks）」は、公共部門がマイクロレベルで実施すべきプロセスや政策、イニシアチブであり、GovTech プロジェクトの成功の可能性を最大化するために必要な要件である。マクロレベルの「GovTech の実現・成功に必要な要素（GovTech Enablers）」は、GovTech エコシステムを支援・奨励する環境を作り出し、進むべき方向性を明確化・統一するために必要とされる。わが国の場合、基礎的要素に関してはインフラやデータなど段階的に手当てが進みつつあるものの、要素の相互の関連性などは十分に考慮されていない。実現・成功に必要な要素（Enablers）に関しても同様に、戦略や制度、組織、ネットワークといったレイヤーを考慮した体系的かつ構造的なアプローチを取っているとはいえない。

（図表 10）OECD が提唱する GovTech ポリシーフレームワーク



（資料）OECD “Enabling Digital Innovation in Government: The OECD GovTech Policy Framework” 2024

²¹ 拙稿「自治体 DX の進捗状況—デジタル改革本格化後の自治体 DX の現在地点を探る—」（Research Focus No.2024-032、日本総合研究所、2024 年 9 月 12 日）を参照されたい。

²² 神戸経済「神戸市の GovTech サミット 神戸市の多名部氏『業務委託でなく失敗も構わない』」2019 年 2 月 10 日記事参照（<https://news.kobekeizai.jp/blog-entry-3276.html>、2024 年 12 月 12 日閲覧）。

わが国でも、「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」というビジョンを掲げるのであれば、国がこれを実現するための技術的な基盤となる GovTech に関して、参照すべきフレームワークやガイドラインなどを提示し、全国の自治体が取り組みやすく、相互に協力できるような環境を整備していく必要があろう。加えて、それぞれの自治体で GovTech に関する取り扱いが異なれば、GovTech エコシステムの形成、GovTech の横展開に向けた障害になることも考えられる。全国で足並みを揃えていくことが必要であり、この観点からも国がフレームワークやガイドラインを整備・明示することは有用であろう。

なお、東京都では GovTech 東京がデジタル公共財として都内の基礎自治体向けに共通で利用可能なガイドライン等を提供し、各自治体の負担軽減と品質の安定化に貢献するとしており、こうした取り組みを広く全国の自治体に展開していくことも考えられる。

② スタートアップの巻き込みと自立自走できるモデルづくり

第2に、GovTech へのアプローチに際して、デジタルと親和性の高いスタートアップを積極的に巻き込んでいく必要性である。本稿では、自治体主体の GovTech の取り組みを中心に挙げたが、例えば EU の事例のように、長期的な視点から GovTech エコシステムの形成において、スタートアップの育成や巻き込みに焦点を当てていく必要があると考える²³。わが国の場合には、国などによる明確な GovTech の定義はされていないが、例えば「行政の利便性を高めるテクノロジー」（デジタル庁）とされるように、技術を活用するという側面に焦点が当てられていることが多い。一方、世界的な潮流としては、GovTech を単に「政府のテクノロジー」として捉えるのではなく、公共部門に向けて優れたデジタル・ソリューションを提供するための公共部門とイノベーションエコシステムとの協働、として位置付けられている。そして、俊敏（agile）で反応が早く（responsive）、ユーザー中心（UI・UX）、コスト効率（cost-effective）などを得意とするスタートアップなど、「イノベーター」との協働が重視されている²⁴。

わが国においては、GovTech 分野にスタートアップが参入しにくい、あるいは参入してもスケールアップできないとの意見も多い。政府・地方自治体の情報システムやサービスを公共調達するにあたって、多くは長期にわたる契約となることや、サービスの提供先が市民となり、そのデータを取り扱う機会も多いことなどから、企業としての経験や実績が比較的短いスタートアップとの取引は、公共部門の側も経験が乏しく、リスクや実績などを考え躊躇するケースが多いためだと考えられる。地方自治法の規定で可能な随意契約の制度を導入している自治体が少ないことも、こうした要因が影響しているものとみられる。また、GovTech 分野のスタートアップへの支援といっても、単発のピッチコンテストやアクセラレーションプログラムにとどまることが多く、地方自治体とスタートアップが長期継続的な関係を構築しているケースは限られている。

GovTech のピッチコンテストやアクセラレーションプログラムなどは、起業家やスタートアップ

²³ EU の GovTech スタートアップ育成の取り組みについては、拙稿「EU における GovTech エコシステム形成に向けた動向—わが国の参考となる GovTech 関連プロジェクトの概要—」（Research Focus No.2024-055、日本総合研究所、2024 年 12 月 18 日）を参照されたい。

²⁴ OECD “Enabling Digital Innovation in Government: The OECD GovTech Policy Framework” 2024, (https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/enabling-digital-innovation-in-government_ae259f62/a51eb9b2-en.pdf, 2025 年 1 月 22 日閲覧) による。OECD は、GovTech の主要なアクターとして、公共部門（政府、各省庁、公共機関、地方自治体、学校・病院など）、ユーザー（公共サービスを利用する市民、民間企業、開発・管理・支援を必要とする公共部門の職員など）、イノベーター（スタートアップ、アカデミア、社内起業家など）の 3 者を挙げている。

を発掘する入口として重要であるが、アイデアや PoC（概念実証）までの支援では不十分といわざるをえない。有望なソリューションに対しては、国や地方自治体が最初の買い手となって、スケールアップやスケールアウト（横展開）させ、出口までの伴走を見据えていく必要がある。

6. おわりに

本稿では、地方自治体における GovTech に関連する取り組みを中心にみてきたが、行政のデジタル化や DX とともに、GovTech の活動を継続して成功体験を積み重ねていくことが、その認知度や理解を促進するうえで重要と考えられる。神戸市や東京都・GovTech 東京の事例は、取り組みの開始からそれほど時間が経っていないものの、着実に自分たちが主体となって GovTech に取り組もうという機運が芽吹き成長しつつある。今後は、GovTech を巡るスタートアップとの連携・協働についてもさらに積極的に行っていくことが望まれるが、その場合においても、地方自治体・職員が主体性をもって取り組むことが不可欠である。これを可能とするためにも、東京都・GovTech 東京のように職員自身の内製力を高めていく必要があることはいうまでもない。

一方で、GovTech ソリューションの開発や実装にあたっては、挑戦する姿勢と失敗を受け入れる寛容性も求められよう。かねてより、わが国の行政機関は行政の無謬性に囚われるあまり、新たな施策へのチャレンジやイノベーションへの取り組み、スタートアップとの協働などに消極的であることが指摘されている²⁵。OECD が 2019 年に発表した「公共部門のイノベーションに関する宣言（the Declaration on Public Sector Innovation）」や 2021 年の「公共部門におけるデジタルの才能とスキルのためのフレームワーク（OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector）」では、失敗を恐れず挑戦する文化を育むことの重要性が強調されている。すなわち、失敗は学習と改善のための貴重な機会で、失敗から得られる教訓を活かして次なる成功を目指すべきであり、組織全体で失敗を許容し挑戦を奨励する環境を整えることが、公共部門におけるイノベーションや DX の推進に不可欠であるとしている。

デジタルの分野は、挑戦と失敗を繰り返しながらも継続して取り組んでいくことがイノベーションに繋がるのであり、公共部門も例外ではない。これまでのように単発の実験や対症療法で終始しているようでは、デジタルの他の分野と同様に、わが国が世界から周回遅れとなることが懸念される。GovTech に関しても失敗を恐れずに、行政の抜本改革とデジタル技術の社会実装に向け、スタートアップも巻き込んだ小さなボトムアップの取り組みから着手し、スケールアップ、スケールアウトを展望して継続的な支援を実施していく、そのための一貫通貫の枠組みを整備していくことが重要なのではなかろうか。

謝辞

本稿を作成するにあたり、神戸市 経済観光局 新産業創造課 高見 直矢 氏（イノベーション専門官）、同 渡邊 知子 氏、東京都副知事・一般財団法人 GovTech 東京 理事長 宮坂 学 氏、同 業務執行理事兼 CSO 畑中 洋亮 氏、同 経営管理本部 総務グループ長 芝田 香 氏、東京都 スタートアップ・国際金融都市戦略室 イノベーション推進部 イノベーション戦略課 光野 幸嗣 氏には、そ

²⁵ 行政改革推進会議「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言～行政の『無謬性神話』からの脱却に向けて～」(2022 年 5 月 31 日) など。



それぞれの団体の活動内容の詳細についてお教えいただいたばかりでなく、GovTech 振興やスタートアップ支援に関する多くの貴重な示唆やご助言をいただきました。ここに厚く御礼申し上げます。

以 上