

2020年12月22日  
No.2020-034

## 韓国のデジタル・ガバメント

—行政改革と一体となった中央集権・組織横断型の取り組み—

調査部 主任研究員 野村敦子

### 《要 点》

- ◆ 韓国のデジタル・ガバメントの取り組みは、国際的な評価で常に上位に位置している。現在につながる取り組みは2000年代初めから本格的に始まったが、その背景には、アジア通貨危機に伴う公的セクターの合理化・効率化の要請、ITの導入・活用によるIT産業の振興と経済活性化、ならびに政府の透明性向上による民主化の促進などがある。
- ◆ 1998年に就任した金大中大統領のもと、2001年に電子政府法が施行され、行政業務の情報化が進んだ。続く盧武鉉政権下では、国民向けポータルサイトなど今日のデジタル・ガバメントの基盤が整備された。それ以降の各政権においても、電子政府は重点政策の一つに据えられており、現在の文寅在大統領は、AIやブロックチェーンを活用したインテリジェント政府構築を目指すデジタルニューディール政策を打ち出している。
- ◆ 韓国の代表的なデジタル行政サービスとして、住民登録番号を基盤としたワンストップポータルの「政府24」が挙げられる。政府24では、国民が役所の窓口を訪ねることなく、各種行政手続をオンラインで完結可能である。韓国国民のデジタル・ガバメントの利用率は87.6%、満足度は97.8%に達する。韓国政府によれば、政府24のサービス開始以降、年間1.5兆ウォン（約1,420億円）の経済的・社会的コストが削減されている。
- ◆ 韓国のデジタル・ガバメントでは、組織横断的な取り組みが効率的に推進されている。その特長は、①大統領の指示のもと行政安全部を中心とする一元的なガバナンス体制の構築、②情報化振興院や地域情報開発院、行政情報共同利用センターなど、技術支援組織や共通基盤の整備、③電子政府法による行政機関・職員の義務と役割の明確化、の3点に整理できる。
- ◆ なかでも、わが国が参考にすべき視点として、①体制：トップのコミットメントと法的な裏付け、②共通化：徹底した標準化と重複投資の回避、③意識：単なる情報化ではない行政改革・業務改革（BPR：Business Process Reengineering）の断行、④人材：プロフェッショナルの採用と政府職員・市民の情報化教育、が挙げられる。わが国でもデジタル・ガバメントを巡る議論が活発化しているが、韓国の取り組みの表から見える部分ばかりでなく、その背後で蓄積されている経験や教訓から賢く学ぶ姿勢が求められよう。

**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**

**日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。**

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

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ので、ご了承ください

## 1. はじめに

今回の新型コロナ禍で、わが国における行政のデジタル化の遅れが深刻であることが明らかになり、デジタル庁創設などデジタル・ガバメントを巡る議論が活発化している。そうしたなか、先行事例として各所で紹介され、注目されているのが韓国である。韓国はIT立国を目指し、国を挙げてIT産業の振興や情報化社会の構築に取り組むなど、日本のよき競争相手である。2000年代初めに、韓国政府は電子政府への本格的な取り組みを開始したが、「最先端の技術を導入するだけでは電子政府は実施できない。政府の業務や組織の根本的な再設計と改革により達成する」（韓国情報化振興院・2000）とし、日本やアメリカなどの取り組みを研究してビジョンや戦略の策定を行った。その結果、現在では日本を大きく引き離す成果をあげており、国際的な評価も高い。韓国がデジタル・ガバメント先進国としての地位を確立した背景には、大統領のリーダーシップを指摘されることが多いが、そればかりでなく、デジタル・ガバメントに不可欠な要素を着実に整備していったことが考えられる。本稿は、韓国のデジタル・ガバメントの取り組み経緯を概観しつつ、その推進のポイントや成功要因などを整理し、わが国の参考に資することを目的とする<sup>1</sup>。

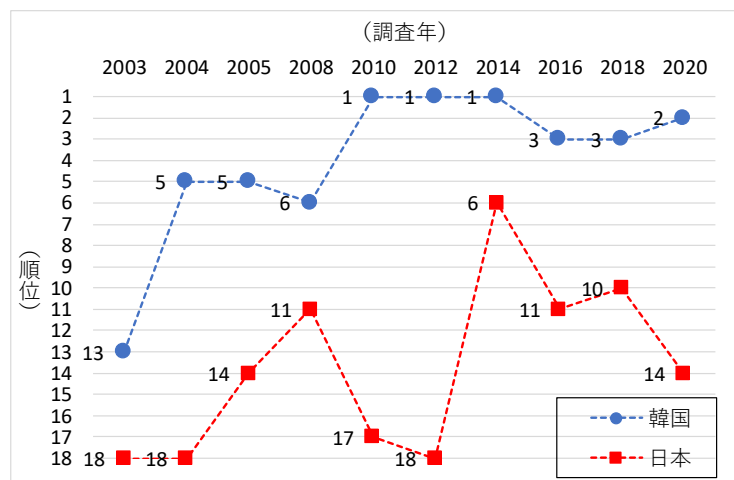
## 2. 韓国のデジタル・ガバメントの概要

### (1) 取り組みの背景

韓国のデジタル・ガバメントの取り組みは、国際的な評価で常に上位に位置しており、国連の2020年世界電子政府ランキングでは193カ国中第2位、アジアの中ではトップと評価されている（図表1）。一方、日本は14位と韓国と大きく差が開いている。その評価の内訳をみると、オンラインサービス、通信インフラ、人的資本のどの項目も韓国に劣後している（図表2）。

韓国では、1967年に行政機関の業務へのコンピュータ導入が始まり、1987年には「電算ネットワークの普及拡大と利用促進に関する法律」が制定され、主要な業務（住民登録、不動産登記、自動車登録等）の電子化やデータベースの構築が推進された。そこで、韓国政府は1987年を電子政府開始の年とし、2017年には電子政府50周年を祝うイベントなどを開催している。もともと、1980年代から1990年代にかけての取り組みは、電子政府というよりも行政内部の業務プロセスをコン

(図表1) 国連の世界電子政府ランキング  
日韓の順位の変遷



(資料) UN E-Government Knowledgebase データを基に  
日本総合研究所作成

<sup>1</sup> なお本稿では、政府・地方自治体による行政業務や行政サービスのデジタル技術導入による変革の取り組みについて、基本的にデジタル・ガバメントと表記しているが、原文が電子政府（英語：e-government、韓国語：전자정부）とされている場合には、それに従い、電子政府と表記している。なお、OECDやEUでは、オープンでユーザー主導のアプローチ、プロセスと運営の変革をもたらすものをデジタル・ガバメントと定義し、単なるインターネットの活用にとどまる電子政府（EUではe-Government 1.0）と区別している（OECD・2018、Egidijus Barcevičius et al.・2019）。

ピュータ化する意味合いが強かった（世界銀行・2016）。

電子政府ならびにデジタル・ガバメントへの取り組みが本格化したのは、日本や他の国とほぼ同時期の 2000 年代初めであり<sup>2</sup>、1997 年にアジア通貨危機に見舞われたことが契機となった。韓国経済は深刻な打撃を受け、IMF の介入による構造改革が進められるなか、韓国政府は情報通信分野の振興を梃に経済再生に取り組む方針を打ち出した。また、IMF からは政府部門に対しても財政緊縮を迫られ、低コストで効率的な行政運営が要請された。そこで、IT 産業の

需要を牽引する先導的なユーザーとして政府・公的セクターを位置づけ、基盤を構築するとともに、行政改革（韓国では「政府革新」との言葉を使う）を断行しコストを削減するための手段として、電子政府が進められた。加えて、韓国の政治体制が民主化の途上にあるなかで、政府の透明性を向上させ、国民の参加を促進するツールとしても、電子政府の取り組みは重要な意味を持った。

このように、韓国の電子政府やデジタル・ガバメントの取り組みは、公的セクターへの IT 導入・活用を通じた経済活性化、ならびに民主化促進が目的とされていた。

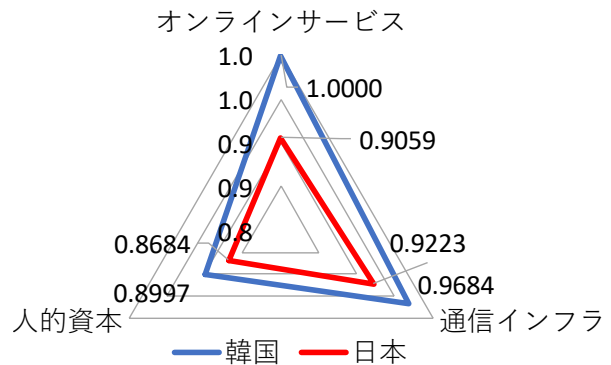
## （2）歴代政権の戦略の概要

アジア通貨危機直後の 1998 年に金大中政権（在任期間 1998 年～2003 年）が成立すると、金大中大統領は「韓国を世界で最もコンピュータを使う国にし、情報大国の土台を築く」と宣言した。1999 年には情報通信政策の「サイバー코리아 21」が策定され、政府の公式ホームページの開設や総合的な電子政府の実施計画の策定、統合的な民事申請情報システムや統計情報システムなどのオンライン行政サービスの導入が実施された。さらに、2001 年に電子政府に関する最初の包括的な法律「電子政府実現のための行政業務のデジタル化の推進に関する法律（現・電子政府法）」が成立した。同法で、電子政府を「情報技術を活用して行政機関と公共機関（以下「行政機関等」という）の業務を電子化し、行政機関等の相互間の管理業務及び国民に対する行政業務を効率的に実行する政府」（韓国電子政府法第 2 条）と定義し、行政機関や行政職員に電子政府に取り組むことを義務づけている。金大中政権はまた、国民・企業へのサービスの向上、行政の生産性の向上、電子政府の基盤構築の 3 テーマ・11 の重大課題を定め、行政の電子化の基礎的な基盤構築を推進した（図表 3）。

2003 年に盧武鉉政権が発足すると、「参加型政府の電子政府ビジョンと推進原則」が発表され、オープンな電子政府を目指す方針が打ち出された。金大中時代の電子政府戦略により機能別・業務別・部署別の情報化は進んだものの、サービス提供者（＝行政機関）を中心に据えた取り組みであり、国民にとって利便性が向上したと実感できるようなものではなかったことが背景にある（廉・2008）。盧武鉉大統領は、電子政府・電子自治体を行政改革の柱の一つとして位置づけ、「業務の処理方法の革新」、「国民に対するサービスの革新」、「情報資源管理の技術革新」、「法・制度の整備」の 4 分野

（図表 2）国連の世界電子政府ランキング

### 日韓の 2020 年評価の比較



（資料）図表 1 と同じ

<sup>2</sup> 金泳三政権が、アメリカのスーパーハイウェイ構想に影響を受け、1996 年に情報化促進基本計画を策定し、重点課題の一つとして電子政府の実現を掲げたが、政権末期であったことに加えアジア通貨危機が発生したことから、政策の具体的な変化は見られず、本格的な実施は電子政府法が成立した 2001 年とする先行研究が多い。

について、10のアジェンダと31の重大課題（プロジェクト）を設定した「電子政府ロードマップ」を発表した。デジタルを前提とした業務プロセスの改革やオフラインを基本とする法律・慣行の見直し、省庁の縦割り構造を超えた組織間の情報連携、オンラインを通じた市民の国政への参加促進などに焦点を当てた内容である。同政権下ではまた、国連の世界電子政府ランキングを5位以内に引き上げる目標が設定され、電子政府への取り組みが一気に加速した。

2008年に成立した李明博政権では「国家情報化基本計画」が策定され、電子政府は重点5分野のうちの4番目に位置付けられた。そして、「仕事能力の高い知識政府」が目標として掲げられ、4つのアジェンダ・19のプロジェクトが策定された。2011年3月には「スマート e-Gov 計画」が発表され、PCベースの電子政府からモバイルベースの電子政府への移行が打ち出された。この時期は、情報通信関連の行政組織の統廃合なども行われた。

続く朴槿恵政権では「ガバメント 3.0」<sup>3</sup>として、個々人のニーズに合った公共サービスの提供や需要の高い公共データの民間企業への公開・提供により、雇用創出や経済成長を追求する方針が打ち出された。2013年6月に発表されたガバメント 3.0 推進計画では、「コミュニケーションできる透明な政府」、「仕事ができる有能な政府」、「国民中心のサービス政府」の3つのアジェンダと10のプロジェクトが示された。もっとも、李明博政権、朴槿恵政権ともに、それ以前の政権ほど電子政府に熱心ではなかったとの指摘がある（明承煥・仁荷大学教授<sup>4</sup>、安・2016など）。

**(図表 3) 韓国歴代政権の電子政府、デジタル・ガバメント戦略**

政権	金大中	盧武鉉	李明博	朴槿恵	文在寅
実施期間	1998年～2003年	2003年～2008年	2008年～2013年	2013年～2016年	2017年～
主要テーマ	世界クラスの国家に変革するための電子政府	世界最高水準のオープンな電子政府	PCベースからモバイルベースへ	ガバメント 3.0	インテリジェント政府
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア通貨危機を受け、小さいが効率的な政府の実現</li> <li>政府の課題と国民生活サービスの電子化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府の改革と電子政府への取り組みを関連付け</li> <li>省庁間のサービス連携</li> <li>市民の参加促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報化をフル活用したモバイルインテリジェント政府の実現</li> <li>管理サービスの接続と統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国民中心のオーダーメイド型サービスの提供</li> <li>電子政府を雇用創出、成長エンジンとする</li> <li>オープン性、共有、コミュニケーション、協働を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間と協働し、AIを始めとする先端技術を活用したデジタル・ガバメントの構築</li> </ul>
主要な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>11大課題</li> <li>電子政府法制定</li> <li>民願業務革新サービス(G4C)</li> <li>統合電子調達システム(G2B)</li> <li>ホームタックス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子政府ロードマップ(31大課題)</li> <li>電子政府法改正</li> <li>G4Cの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19大課題</li> <li>電子政府法改正</li> <li>国家情報化基本法制定</li> <li>行政情報の共同利用の拡大</li> <li>電子政府標準フレームワーク</li> <li>汎政府情報技術アーキテクチャ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10大課題</li> <li>情報開示システム</li> <li>国家情報資源を開放し、公共データポータルを構築</li> <li>統合行政サービスの提供(政府 24)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15大課題</li> <li>ブロックチェーンベースの電子証明書発行</li> <li>クラウドベースのビジネスシステム</li> <li>AIを活用したセキュリティシステム</li> </ul>

(資料)韓国行政安全全部資料等を参考に日本総合研究所作成

<sup>3</sup> ガバメント 1.0 は政府が中心で効率化を目的とし、ガバメント 2.0 は人々が中心で民主主義に価値を置き、ガバメント 3.0 は個々の市民が中心で、民主主義の拡張を追求する、としたビジョンが打ち出された。

<sup>4</sup> ソウル新聞 2020年5月31日付記事 (<https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20200531500079>) などによる。

現在の文在寅政権下（2017年5月発足）では、2016年4月に発表された「電子政府 2020 基本計画」（対象期間：2016年～2020年）に従い、「科学的根拠に基づく国家政策」、「市民のためのオープンで革新的な政府」に焦点を当てた施策が推進されている。具体的には、①デジタル経験の強化：政府サービスの再設計、②インテリジェント政府の新たな構築：認知・予測を基盤とするインテリジェントな公共機関の実現、③電子政府のエコシステムへの参加：産業と共存する新たな電子政府エコシステムの創出、④信頼に基づくインフラの組織：信頼に基づき未来志向のインフラの拡張、⑤Yes!韓国の電子政府：世界の電子政府の地位で主導権を確保、の5つの戦略が掲げられている。2017年3月には、「インテリジェント政府に向けた基本計画（Intelligent Government Master Plan）」が発表され、行政革新のために、AIやビッグデータ、ブロックチェーンといった最先端の技術を積極的に利用する方針が示されている。

さらに、2020年に入って新型コロナ禍の影響を受けた経済・社会の立て直しのために、デジタルニューディールとグリーンニューディールの二本柱から成る「韓国版ニューディール政策」に取り組むことが発表された。デジタルニューディールの10大課題の一つに5Gとブロックチェーンを活用した「インテリジェント（AI）政府」が掲げられた。2025年までに総事業費9兆7,000億ウォンを投資し、9万1,000人の雇用創出を目指す計画である<sup>5</sup>。

### （3）主要なデジタル行政サービス

韓国では、国民一人一人に住民登録番号（RRN：Resident Registration Number）が付番されており、デジタル・ガバメントの重要な基盤となっている（図表4）。出生時または国籍取得時に付番されるもので、国や地方自治体が提供する公的サービスばかりでなく、銀行口座の開設や携帯電話・インターネットの契約などでも必要とされる。

韓国政府は、中央政府の各省庁と地方自治体で個別に運営されていた申請窓口を単一の窓口として再編し、国民にとってわかりやすく利用しやすいものとするために、2001年より「民願業務革新（G4C）サービス」の構築に取り組んでおり、使い勝手のよいワンストップの市民ポータルサイトが実現している（2010年から「民願24」、現在は「政府24」のサービス名称）。2017年には、納税、健康保険、国民年金などのサービスも統合したワンストップポータルの「政府24」が本格的なサービスを開始している<sup>6</sup>。政府24は、住民登録番号を用いてアクセスし、役所の窓口を訪問する必要がなく、オンライン上で様々な行政手続きを完結することが可能となっている。

また、法人が政府と取引するためのサイト（G2B）としては、2002年10月に国家総合電子調達システム「KONEPS（Korea Online e-Procurement System）、韓国語：나라장터（国市場）」が運用を開始しており、防衛事業を除く全ての公共機関（地方自治体も含む）の調達について、単一窓口として情報を提供している。入札の公告から入札への参加、契約締結、代金支払いまでオンラインで手続きが完結でき、事業者は一度登録すれば、以降は、他の機関の入札にも参加可能である。

行政安全部の「電子政府の利用状況に関する調査結果 2019年」によれば、利用率は87.6%であり、認知度93.8%、満足度97.8%といずれも高い評価である（図表5）。また、政府によれば、G4C（民願24）はサービス開始以降、年間1.5兆ウォン（約1,420億円）の経済・社会的コスト（時間給・交通費等）を節減し、交通機関の利用や紙の使用の削減により約2万2,000トンの二酸化炭素

<sup>5</sup> 韓国政府広報サイト（<https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148875457>）。

<sup>6</sup> これに伴い民願24は政府24に統合され、2020年11月にサービスを終了した。

排出量を削減するなどの経済効果をもたらしている。

(図表 4) 韓国の主要なデジタル行政サービス

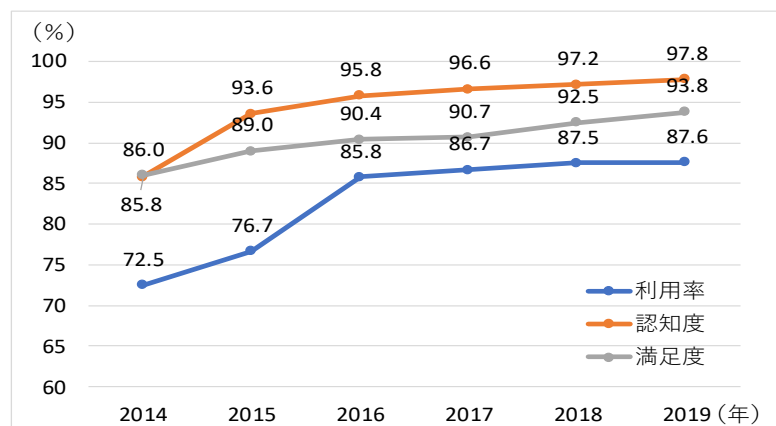
項目	サービス名称	内容
個人番号	住民登録番号 (RRN : Resident Registration Number)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1962年制定の住民登録法に基づき1968年に住民登録番号が導入された(当初はスパイを識別する狙い)。</li> <li>・出生又は国籍取得によって住民登録を行う際に13桁の番号が付与され、生年月日、性別、出生地などの情報が紐づけされる。17歳以上は、国民登録証カードを取得・保有する義務がある。</li> <li>・行政、医療、教育、雇用、結婚などで使われるほか、不動産取引、携帯電話の契約や銀行口座開設に必要となる。</li> <li>・2015年に個人情報保護法改正により、法的根拠なく住民登録番号を収集することは禁止されることとなった。</li> </ul>
市民ポータル	政府 24 (GOV24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国・地方自治体の一元的な市民向けポータルサイト(当初の名称: G4C→民願 24→政府 24に統合)。</li> <li>・転入・転出、住民票、印鑑証明、土地台帳、自動車登録など主要な申請手続きが可能。ガイド情報の提供 5,000 種類以上、うちオンライン申請が可能なのは 3,000 種類以上、オンライン証明書発行(自宅でプリントアウト可能)1,200 種類以上。300 種類以上がモバイルでも提供されている。</li> <li>・証明書の電子化・機関間連携により、紙の証明書の発行が必要なくなり、書類や住民の窓口訪問の削減に寄与(オンラインの方が手数料が安い)。</li> </ul>
納税	Home Tax	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の年間の給与所得や金融所得、医療費、教育費などが予め入力された情報が表示され、修正箇所を入力することで納税申告完了。</li> </ul>
法人ポータル (公共調達)	国家総合電子調達システム (G2B/KONEPS: Korea Online e-Procurement System)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国家総合調達システムのサイト(G2B/KONEPS)は、公共機関と企業を繋ぐ電子調達システムの単一窓口として2002年10月に運用を開始。4,500種類の情報を提供し、1,500種類の申請と問い合わせサービスを提供。</li> <li>・全ての公共機関の物品・施設・サービス・リース・備蓄・入札などの情報をオンラインで提供。企業は一度登録すれば、その後の全ての入札に参加可能であり、入札、契約、決済まで全てのプロセスをオンラインで完結可能。</li> <li>・2018年の年間取引金額は約90兆ウォン、参加は約5万5,000の公共機関、約40万のサプライヤー。</li> </ul>

(資料) 韓国行政安全部、調達庁ホームページ、経済産業省(2020)資料等を参考に日本総合研究所作成

韓国の取り組みは、2011年に「国連公共行政賞 (PSA: Public Service Award)」優秀賞を受賞するなど、国際的にも高く評価されている<sup>7</sup>。

なお、韓国政府はデジタル・ガバメントに関連する情報システムを重要な輸出産業として位置付けており、2018年度の実績は201件・2億5,831.9万ドル(約271億円)であった。

(図表 5) 韓国の電子政府の利用状況



(資料) 行政安全部「電子政府の利用状況に関する調査結果 2019年」

### 3. 韓国のデジタル・ガバメント推進体制の特長

先述の国連の世界電子政府ランキングでは、韓国は特にオンラインサービスの得点で満点と高い評価を受けている(前掲図表2)。これは、組織横断的な取り組みが効率的に推進されていることに

<sup>7</sup> 民願 24 ホームページによる ([http://my.g4c.go.kr/new\\_info/introduce/AA090\\_info\\_introduce\\_summary.jsp](http://my.g4c.go.kr/new_info/introduce/AA090_info_introduce_summary.jsp))。

よるものといえ、その特長は、①一元的なガバナンス体制の構築、②専門の技術支援組織や共通基盤の整備、③電子政府法による義務と役割の明確化、の3点に整理することができる。具体的な内容は、以下の通りである。

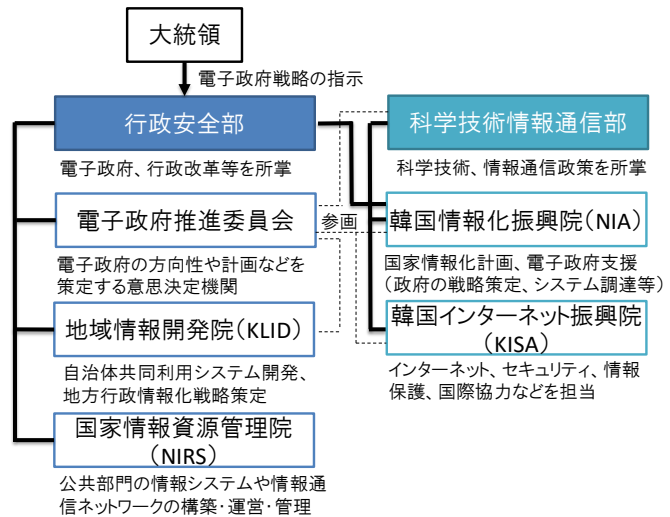
### (1) 一元的なガバナンス体制の構築

韓国の電子政府やデジタル・ガバメントに関連する施策について、国と地方が一体となって組織横断的な推進が可能となっている背景には、大統領の強いリーダーシップ、ならびに一元的なガバナンス体制が構築されていることが大きい。具体的には、意思決定機関としての電子政府推進委員会と戦略の策定・遂行に責任を持つ行政安全部が中心的な役割を担い、実働部隊として中央政府の戦略策定や各省庁のシステム調達の支援を行う情報化振興院（NIA：National Information Society Agency）、地方自治体の支援を行う地域情報開発院（KLID：Korea Local Information Research & Development Institute）、さらに専門機能を提供する国家情報資源管理院（NIRS National Information Resources Service）や韓国インターネット振興院（KISA：Korea Internet & Security Agency）などが存在する体制となっている（図表6）。その中でも、行政安全部とNIAが中心となり、一体的かつ組織横断的に電子政府に関連する政策や戦略を推進している。

行政安全部は、「大統領の指示を受けて」政府・地方自治体間の調整を行うデジタル・ガバメントの司令塔として位置付けられている（内閣官房・2016）。韓国では、1990年代から2000年代初めにかけて、行政自治部（現・行政安全部）や情報通信部（現・科学技術情報通信部）など複数の省庁間で電子政府の主導権争いがあり、プロジェクトの重複や適切な実行計画の不在、政府全体を牽引する強いリーダーシップの不足、といった問題が生じた。そこで、2008年の李明博政権下における行政改革や省庁再編の一環として行政自治部が行政安全部に改組されたことに伴い、行政安全部が電子政府に関する政策を一元的に所管することになった<sup>8</sup>。行政安全部には、次官をトップとして官民で組織される電子政府推進委員会が設置されており、同委員会が政策の方向性や課題を決定・管理する役割を担っている。さらに、行政安全部の傘下にNIA（科学技術情報通信部と共管）やKLIDなどの専門的な組織（詳細は次項）が設置され、指揮系統の一本化が実現している。

また、電子政府への取り組み開始当初は情報化推進委員会が情報化政策を管轄していたが、電子政府よりもインフラ整備などの全国情報化計画を重視していたことや、審議会であったため予算や法的な権限がなく、省庁間の調整や仲介について十分に機能できなかった（Lee・2012）。そうした反省を踏まえ、2001年に金大中大統領直轄の政府革新委員会の傘下に、電子政府に特化する時限的

(図表6) 韓国政府の電子政府推進体制



(資料) 韓国政府ホームページ等を参考に日本総合研究所作成

<sup>8</sup> その後、朴槿恵政権時代の2015年に行政安全部が行政自治部に改称され、電子政府政策と国家情報化政策を一元的に担当することになった。しかし、文在寅政権になり再び、情報通信政策を所管する組織が科学技術情報通信部に再編された。科学技術情報通信部は、主に情報通信インフラの整備や情報通信産業の振興などを担当する。

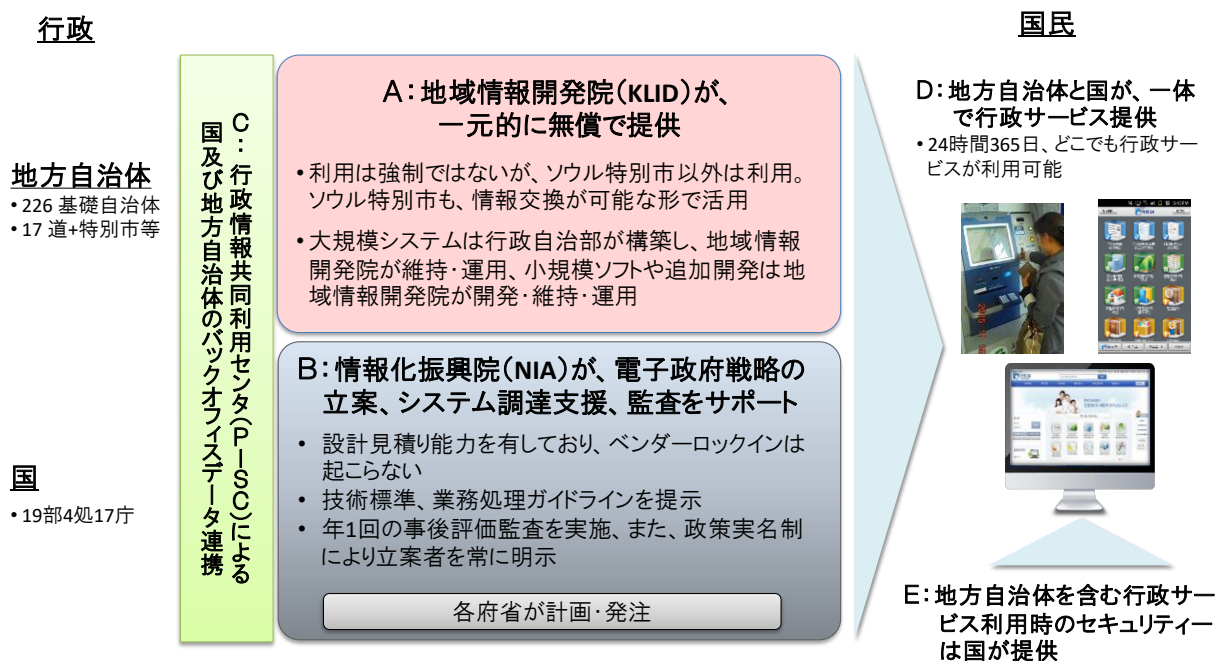


な委員会として電子政府特別委員会が設置された。各省庁の副大臣レベル（10名）と民間の有識者（7名）で組織され、政府の電子政府戦略の策定と遂行を担った。その後の各政権下でも、電子政府専門委員会、電子政府特別委員会、国家情報化戦略委員会などの委員会が組成されており、現在は前述の電子政府推進委員会が2016年に行政安全部に設置され、意思決定機関としての役割を果たしている。電子政府推進委員会は、行政安全部大臣と民間有識者を共同委員長とし、行政安全部や科学技術情報通信部、企画財政部の次官のほか、NIA、KLID、KISAの各院長、民間の専門家などが委員を務める。

## （2）専門の技術支援組織や共通基盤の整備

第2の特長として、NIA（韓国情報化振興院）、KLID（地域情報開発院）、行政情報共同利用システムなど、専門性の高い支援組織や共通基盤が整備されている点が挙げられる（図表7）。

（図表7）韓国のデジタル・ガバメント構築を支える支援組織・共通基盤



（資料）内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室「韓国における電子政府の現状について～地方自治体のシステム等の考察を中心として～」2016年

（注）国の機関数は、青瓦台（大統領府）ホームページを基に修正。

NIAは、2008年に韓国情報社会振興院（1987年設立の韓国電算院が前身）と韓国情報文化振興院が合併する形で設立された。科学技術情報通信部・行政安全部共管（国家情報化基本法第14条）のデジタル国家戦略開発シンクタンクとして、情報化基本計画の策定・推進、電子政府の支援事業等を実施している。電子政府に関しては、専門的な知見を活かし、電子政府戦略・計画の策定、政府部門の情報通信インフラの整備、IT調達や先端技術に関するサポートのほか、職員の研修、技術標準や業務処理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。NIA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名（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、要件定義等の能力等を有するIT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、行政安全部傘下で2008年に設立されたKLIDが情報化戦略策定や共通システムの開発・導入・運営等を支援する役割を担っている。地方自治体の基幹システムは、一元的に国（行政安全部）が構築・提供し、KLIDがその維持・運用、ならびに小規模ソフトや追加開発を担当している<sup>9</sup>。国とKLIDが提供するシステムの利用は強制ではないものの、ソウル特別市以外の全ての地方自治体が利用している（内閣官房・2016）<sup>10</sup>。ソウル特別市も、情報交換が可能な形で活用しており、システムの整合性が確保されている。KLIDの職員数は約280人で院長は次官級又は局長級とされ、NIA同様に要件定義等が可能な専門能力を有する職員がいる。

また、国や地方自治体の保有する行政情報の共同利用<sup>11</sup>に関しては、2012年設立の行政情報共同利用センター（PISC：Public Information Sharing Center）が、2006年に制定された行政情報共同利用法に基づき構築された行政情報共同利用システムを管理・運営する。PISCは、行政情報を求める側と提供する側を仲介するハブとしての役割を担う。行政情報を必要とする機関は、PISCを介して、元情報・データを保有する機関に照会し、オンライン上で当該情報・データを参照・確認できる仕組みとなっている。行政情報共同利用法に基づき、利用頻度の高い住民登録や不動産登記、自動車登録、法人登記など160種類以上の行政情報が共同利用の対象として選定されており、国・地方自治体などの行政機関のみならず、電力などの公共事業体、銀行、通信会社、教育機関なども利用可能とされている。PISCによれば、行政情報の共同利用により、年間10億件近い証明書類等が削減されている。なお、韓国では1980年代から90年代にかけて住民登録、不動産登記、自動車登録、雇用、税関、経済統計など主要分野のデータベースの整備が行われてきたことが、行政情報共同利用の基盤となっている。

このように、NIAとKLIDが、国や地方自治体の情報システム整備計画や調達プロジェクトの妥当性、入札審査からシステム完成後の運用・保守まで集中的に管理・監査・評価することで、障害管理が徹底されており、システムの安定稼働と低コスト運用を可能にしていると評価されている（IPA・2013）。加えてPISCにより、国と地方自治体のバックオフィスデータが連携しており、ワンストップポータルやワンスオンリー（一度提出した情報は再提出不要）を実現している。

なお、韓国においても住民登録番号など個人情報漏洩や不正利用の問題が頻発しており、個人情報やプライバシーの保護が重視されるようになってきている。個人情報保護に関しては、個人情報保護法や情報通信網法、信用情報法が代表的な法律である。2015年には個人情報保護法改正により、法的根拠なく住民登録番号を利用することが禁止された。行政機関による個人情報へのアクセスに関しても履歴が記録され、アクセス違反に対して処罰が課せられるほか、個人が開示を請求できる仕

<sup>9</sup> ソフト開発費用は国が負担し、インフラ構築経費は国50%、市道（県）20%、市区郡（市町村）30%を負担する。また、地方自治体を含む行政サービス利用時のセキュリティは国が提供する（内閣官房・2016）。

<sup>10</sup> 地方自治体の場合には、全ての自治体への適用を前提として、業務の標準化を行ったうえで共通システムが開発されている。自治体国際化協会の調査によれば、日韓の地方自治体のシステムを比較すると、韓国は①中央政府の主導で開発されたシステムをほぼ全ての自治体が使用している、②ほとんどのシステムがクラウドベースで開発され、最新のサーバ機上で運用されている、③運用・管理やシステム改修も全国一カ所で集中管理されている、などによりコスト削減や効率化、最新技術の適用などが実現している。一方、わが国の場合には、①それぞれの自治体が個別にシステムを構築していることで、システムのコストが高額である、②古いシステムの維持・改修が中心となり、最新技術の反映が遅れる、③組織間のシステム連携ができていない、などのデメリットが指摘されている。

<sup>11</sup> 行政情報の共同利用は、国民の書類提出の負担軽減ならびに行政事務の効率化を目的としており、電子政府法第4条、第36条などで規定されている。

組みとなっている（春木・2020、福田・2016）。

### （3）電子政府法による義務と役割の明確化

韓国のデジタル・ガバメントの法的な根拠が、2001年に制定された電子政府法である（図表8）。同法は、行政機関等の長や職員の責務（第4条）、行政業務や行政文書の原則電子化（第25条）、行政情報の共同利用（第36条）等を定めている。

また、国民は行政機関に出向く必要がなく申請が可能（第9条）であり、電子署名された電子文書の送受信（第27条）が原則とされ、行政機関に一度提出した情報を再度提出する必要がない（第36条）。このように、公的セクターが国民に対し公共サービスや情報を提供する場合には、原則インターネットを通じて電子的に行うことが原則とされており、その職員は自分たちの組織ではなく国民の便益を第一に考え、対応することが求められている。

さらに、行政機関の重複投資の禁止（第4条）や標準化の推進（第50条）、取り組みの成果の評価と公表の義務付け（第68条）などが明文化されている。デジタル・ガバメントの取り組みを、公的セクター全体としての効率化やコスト削減に繋げるために、共通化や標準化を進めるとともに、定期的に成果や進捗状況を開示し検証することを求める内容である。なかでも、第48条で「人員配置や業務プロセスなど情報通信技術の導入に適合するように再設計し、これを施行しなければならない」と定められており、デジタルを前提とした組織や業務の改革、すなわちデジタル変革（DX：Digital Transformation）に言及している点が先駆的である。このように、電子政府法は政権交代などがあつたとしても、国や地方が一貫してデジタル・ガバメントを進める根拠として機能している点で重要である。

## 4. 韓国の取り組みから学ぶポイント

ここまで見てきた通り、韓国はわが国とほぼ同時期に電子政府への本格的な取り組みを開始しているが、わが国に比べ非常に合理的かつ効率的なシステムを実現している。わが国においても司令塔となるデジタル庁を創設して、デジタル・ガバメントを強力に推進する方針が示されているが、韓国の取り組みの中で特に参考にすべき視点として、①体制：トップのコミットメントと法的な裏付け、②共通化：徹底した標準化と重複投資の回避、③意識：単なる情報化ではない行政改革・BPR（Business Process Reengineering）の断行、④人材：プロフェッショナルの採用と政府職員・市民の情報化教育、が挙げられる。以下、それぞれの概要を述べる。

### （1）体制：トップのコミットメントと法的な裏付け

政府横断的な施策を実施するにあたり、トップのコミットメントが極めて重要になる。特にデジタル・ガバメントの場合には、（3）で述べるように行政改革・業務改革の視点が不可欠であり、現状を維持したい現場からの抵抗や反発が生じる。これを乗り越え、司令塔組織が合意された計画を着実に遂行していくためには、首相のリーダーシップはもとより関係する各組織のトップのコミットメントが求められる。また、司令塔組織の権限や役割、各機関のトップ・職員の責務、取り組みの方向性を明確化していくに当たり、法的な裏付けも重要な意味を持つ。

**(図表 8) 韓国の電子政府法で規定されている主な事項の概要**

事項	法の規定の概要
行政機関・職員の責務	【第 3 条】①行政機関等の長は、電子政府の実装を促進し、国民の生活の質を向上させることができるように法律を運営し、関連制度を改善しなければならない。情報通信網の連携や行政情報の共同利用などに積極的に協力しなければならない。 ②公務員と公共機関の所属職員は、担当業務の電子的処理に必要な情報技術活用能力を備えなければならない。担当業務を電子的に処理するときに、その機関の利便より国民の便益を優先的に考慮しなければならない。
電子政府の原則	【第 4 条】①行政機関等は、電子政府の実現・運営及び発展を推進するにあたり、次の各号の事項を優先的に考慮し、これに必要な対策を講じなければならない。 1. 対民間サービスの電子化と国民便益の増進 2. 管理業務の革新と生産性及び効率性の向上 3. 情報システムの安全性・信頼性の確保 4. 個人情報とプライバシーの保護 5. 行政情報の公開と共同利用の拡大 6. 重複投資の防止および相互運用性の強化
デジタルを前提とした業務の再設計	【第 48 条】①行政機関等の長は、所管業務に情報通信技術を導入する際、既存の組織、人員配置や業務手順などを情報通信技術の導入に適合するように再設計し、これを施行しなければならない。②業務の再設計の範囲が複数の行政機関等と連携している場合には、行政機関等の長は、関係行政機関等の長に協力を要請でき、関係行政機関等の長は、特別な事由がなければ、これに協力しなければならない。
行政情報の共有	【第 4 条】③行政機関等は、相互に行政情報の共同利用を通じて電子的に確認できる事項を請願に提出するように求めてはならない。 【第 36 条】①行政機関等の長は、収集・保有している行政情報を必要とする他の行政機関等と共同で利用しなければならない。他の行政機関等から信頼できる行政情報の提供を受けることができる場合には、同じ内容の情報を別に収集してはならない。
文書等の電子化の原則と紙の削減	【第 7 条】①行政機関等の長は、関係法令で紙文書で申請、届出又は提出などをするように規定している場合でも、電子文書で申請などを行うことができる。 【第 8 条】①行政機関等の長は、証明書類等が電子文書で発行できる文書の場合には、直接、その書類の発行機関から発行を受けて業務を処理しなければならない。 【第 25 条】①行政機関などの文書は、電子文書を基にして作成、発送、受付、保管、保存及び活用されるべきである。 【第 33 条】①行政機関等の長は、紙文書の作成、受理、流通、保管を最小限に抑えるための計画を策定しなければならない。②行政機関等の長は、紙文書の不要な出力を最小限に抑えるため、作業方法等を改善しなければならない。
窓口訪問不要の原則	【第 9 条】①行政機関等の長は、関係法令の整備、必要な施設及び制度の整備等の条件を整備し、申立人が関係機関に直接請願を申し立てないものとする。
電子署名による本人確認	【第 27 条】①個人、法人又は団体が本人であることを確認する必要がある電子文書を行政機関等に送信する場合には、電子署名や他の法令に基づいて、本人であることを確認するために認められる電子的手段を用いて送信しなければならない。
個人情報の保護	【第 4 条】④4. 個人情報とプライバシーの保護、④行政機関等が保有・管理する個人情報は法令に定める場合を除いては、当事者の意思に反して使用してはならない。 【第 42 条】①利用機関が共同利用センターを通じて、個人情報が含まれている行政情報を共同利用する際に、共同利用の目的等を知ることができるよう情報主体の事前の同意を得なければならない。
標準化の推進	【第 50 条】中央事務管掌機関の長は、国会規則、大法院規則、憲法裁判所規則、中央選挙管理委員会規則及び大統領令で定めるところにより、電子文書、行政コード及び行政機関等で一般的に使用される行政業務用コンピュータなどの標準化のために必要な措置を講じることができる。
電子政府成果の分析と評価、公開	【第 68 条】①中央事務管掌機関の長は、いくつかの行政機関等に関する電子政府事業と地域情報化事業など、大統領令で定める主要事業と行政情報の共同利用について推進実績及び事業の成果を総合的に分析・評価し、その結果を国会に提出し、これを翌年の事業計画等に反映されるようにしなければならない。

(資料) 韓国政府電子政府法を基に日本総合研究所作成

韓国では、デジタル・ガバメントは政府・公的セクター自体のイノベーションに取り組むことであり、他の分野の成長や発展の足掛かりとして位置づけられており、大統領の強いリーダーシップのもと関連する施策が遂行されている。世界銀行によれば、政権交代があるにもかかわらず、韓国のデジタル・ガバメントのプロジェクトは全ての大統領から継続的に全面的な支援を得ていると評価されている（Karippacheril et al.・2016）。そして、強大な権限を持つ大統領によりデジタル・ガバメントが国家の重要課題として位置付けられていることで、関連する行政機関の各トップもデジタル・ガバメントのプロジェクトに積極的に関与する態勢となっている（MOIS・2017）<sup>12</sup>。大統領のみならず行政機関のトップのコミットメントがあることが、組織の壁を越えた横断的な協力体制を実現し、デジタル・ガバメントのイニシアチブに掲げられている目標達成の推進力となっている。加えて、電子政府法で中央事務管理機関（行政安全部）、行政機関等の長ならびに職員の責務や役割が明確に規定されており、政府や地方自治体、公的機関が一体となって取り組む法的根拠となっている。

わが国の場合、電子政府やデジタル・ガバメントが政策として打ち出されながらも、取り組みが遅々として進まなかったが、その背景には施策の重要性に対する政府・行政機関トップの理解やリーダーシップが不足していたこと、デジタル化の作業が負担となる現場の抵抗や反発が強いこと、推進主体の権限が法的に明確に規定されていないこと、などが指摘されている（経団連・2017ほか）。司令塔組織としてのデジタル庁が効果的に機能するためにも、首相ならびに全ての行政機関のトップ（大臣ならびに次官、首長等）が、デジタル・ガバメントを国全体の重要課題であるとの共通認識を持ち、継続的にコミットメントすること、その法的裏付けとして、デジタル・ガバメントのビジョン、司令塔組織の権限、ならびに行政機関等のトップや職員の責務を明確化する必要があると考えられる。

## （2）共通化：徹底した標準化と重複投資の回避

先に述べたように、韓国のデジタル・ガバメントの取り組みでは、NIA や KLID など技術的な知見を持つ専門家組織が設置され、国や地方自治体が IT 投資を行うための各種支援、事業実施後の監査や評価などを実施している。特に、国と KLID が地方自治体に向けて共通システムやソフトウェアを開発・提供し、個々の自治体の負担を軽減するとともに、国民がどの地域でも同じようにサービスを利用することが可能な環境としている。

このことに加えて、公的セクター内のシステムの標準化や共通化、一元化が追求されており、情報システムや技術の質の向上、コスト面での貢献、組織間での相互運用性の確保などが実現されている。電子政府法第4条の電子政府の原則で、「重複投資の防止および相互運用性の強化」、第50条で「標準化」が掲げられており、標準化や共通化を進めるうえでの法的根拠となっている。

そして、韓国の公的セクターの IT プロジェクトについては、標準フレームワークの「eGovFrame」が策定されている。デジタル・ガバメントの開発および運営に必要な基本ツールを定めたものであり、政府のシステムはこれに準拠して開発しなければならない（経済産業省・2020）。標準フレームワークはオープンソースを基盤とし、システムのブラックボックス化やベンダーロックインの回避、開発の生産性の向上、品質の一定水準の確保、潜在的なエラーの除去、共通部品の再利用、相互運用

<sup>12</sup> 電子政府の取り組みの初期には情報化促進基金（Informatization Promotion Fund）を優先的に活用できたこと、継続的な支出が確保されてきたことも、電子政府施策の進展に寄与したと指摘されている。

性の向上などを目的としている。標準フレームワークが公開されていることで、大手ベンダーばかりでなく中小企業がデジタル・ガバメントの公的調達に参入しやすい環境となる。また、標準化された技術的な枠組みがあることで、途上国へのデジタル・ガバメントに関連するシステムやソフトウェアの輸出・導入にも役立っている。eGovFrame センターが、技術的支援や人材育成、コンサルティング、互換性検証などのサービス提供、ならびに eGovFrame のメンテナンスや改善などに携わっている。

このように標準化や共通化・一元化は、重複投資を防止しコストを削減するばかりでなく、組織間の相互接続性や情報・データの共通利用を可能とする点、ベンダーロックインを回避する点でも重要である。わが国でも、自治体ごとに個別に開発されてきたシステムを統一すべく、総務省が地方自治体の標準仕様書の策定などにより基盤整備を進めているところである。もともと、各自治体が仕様書に沿って個別に対応する状況には変わりないとされる<sup>13</sup>。韓国と日本の地方自治体制度は異なり、韓国は中央集権の色彩がより強い<sup>14</sup>ことから、日本で韓国のような一括開発・一括運用などの対応を行うことは現実的ではない（島田・2013）。しかし、一歩踏み込んで、自治体間で共通化や共同化すべきシステム・サービス等については、国が主導して一元的な開発と運用を進めていくことも検討に値するのではなかろうか<sup>15</sup>。

### （3）意識：単なるデジタル化ではない行政改革・BPR の断行

デジタル・ガバメントの実施に当たり、トップのリーダーシップや司令塔組織の設置ばかりでなく、実際に国民や民間企業との間の業務に当たる現場職員の意識改革が重要となる。

韓国政府はデジタル・ガバメントについて、単にアナログの行政手続を IT 化するのではなく、行政改革の手段として位置付けている。すなわち、国民の視点や立場に立ち、その便益に資する行政サービスを実現するために、EA（Enterprise Architecture）<sup>16</sup>や BPR（Business Process Re-engineering）を徹底的に行うことを基本としている<sup>17</sup>。この理念は、電子政府法第 4 条や第 48 条で明文化されている。さらに、同法では行政文書や行政業務を原則電子化することや、国民が窓口

<sup>13</sup> 日本経済新聞（2020 年 12 月 3 日付）。

<sup>14</sup> 韓国で地方自治体のシステム共通化を進めやすかった理由として、日本とは地方自治の制度が異なることや地方自治体の情報化が遅れていたことが挙げられる。具体的には、自治体の業務は中央政府からの委任事務と位置づけられ、中央政府はシステム投資の合理化を進めたこと、地方自治の歴史が比較的新しく、地方行政業務の構成や規則・手続きについての自治体毎の違いが少ないこと、地方自治体は財政上の制約があり、国が開発するシステム導入のメリットが大きかったこと、従来システム化されていなかった業務領域のシステム化であったので、導入がしやすかったこと、などが指摘されている（自治体国際化協会・2010）。

<sup>15</sup> 韓国では、公的セクター間で重複投資とならないように、「全国の自治体が使う情報システムなどは中央政府の予算と責任のもと、国が所有権を保有するパッケージ製品として完成させ、全国の地方自治体に無料で提供している。インターフェースの統一が行われ、適用に当たり混乱を避けながら自治体ごとの特性に合わせ改造ができ」（電子商取引推進協議会「ビジネスとの連携の視点からみた電子政府の在り方」2005 年 3 月、原典：廉宗淳『『電子政府』実現へのシナリオ～『ネット先進国』韓国に学ぶ～』時事通信社、2004 年 6 月、pp.134～135）、日本の地方自治体に比べ圧倒的に低コストでのシステム構築や運用・維持・保守を実現している（自治体国際化協会・2010）。また、「国家調達情報システムにより、公的セクターが同じシステムを通じて調達を行うことで重複投資を防いでいる」（電子商取引推進協議会・2005、廉・2004）とされ、調達の窓口を一元化していくことも検討に値すると思われる。

<sup>16</sup> EA（Enterprise Architecture）とは、組織全体を通じた業務・システムの最適化を図る設計手法。BPR

（Business Process Re-engineering）とは、住民サービス向上という最終目的を達成するため、組織の構造や業務内容、業務の流れを見直し、効率化を図ること（総務省「住民視点の行政サービス提供に向けた業務分析手法」）。

<sup>17</sup> 廉（2009）によれば、「どのプロジェクトにおいても、システムの開発、導入においては、業務や組織構造を分析し、あるべき姿を検討する BPR と、ハード/ソフトの調達、システムやネットワークの構築、データ移行、テスト、稼働開始後の運用などに必要な事前調査やスケジュール、手順などをまとめた ISP（Information Strategy Planning）」が実施されるなど、デジタル・ガバメントにおいて BPR の姿勢が徹底されている。

に出向くことを不要とすること、本人確認のために電子署名等の手段を整備すること、電子的な業務処理に必要な能力を行政職員が習得すべきこと、などが行政機関に対し義務付けられている。

わが国でも、電子政府開始当初から BPR 等の必要性は指摘されてきたが、実際には従来の業務プロセスを前提とし、業務改革の必要性の低いシステム化が進められてきた（奥村・2009）。今回の新型コロナ禍で官民のデジタル化の遅れが深刻であることが明らかになり、デジタル・ガバメントと行政改革を一体的に進めようとする機運がようやく高まっている。もっとも、今ある行政手続き等を紙からオンラインに変えたり、押印を不要とするだけでは不十分である。例えば、引っ越しを例にとると、単に役所への紙の転出届・転入届をオンラインで提出可能にするだけでは、利用者ならびに行政機関職員にとっての利便性や効率性が十分に向上したとはいえない。韓国では、転出届の手続きが転入届と連動しており、基本情報は国民登録番号を基に自動的に入力・表示され、転入先の住所の入力のみで済み、市民が直接窓口に出向くことは不要となっている。さらに、引っ越しに伴う諸手続き（運転免許証や健康保険、年金等の住所変更、学校の転校・転入手続、電気・ガス・水道・通信や金融機関等の住所変更）についても、公共機関ばかりでなく民間企業とも連動して自動的に反映・処理される仕組みが実現している。

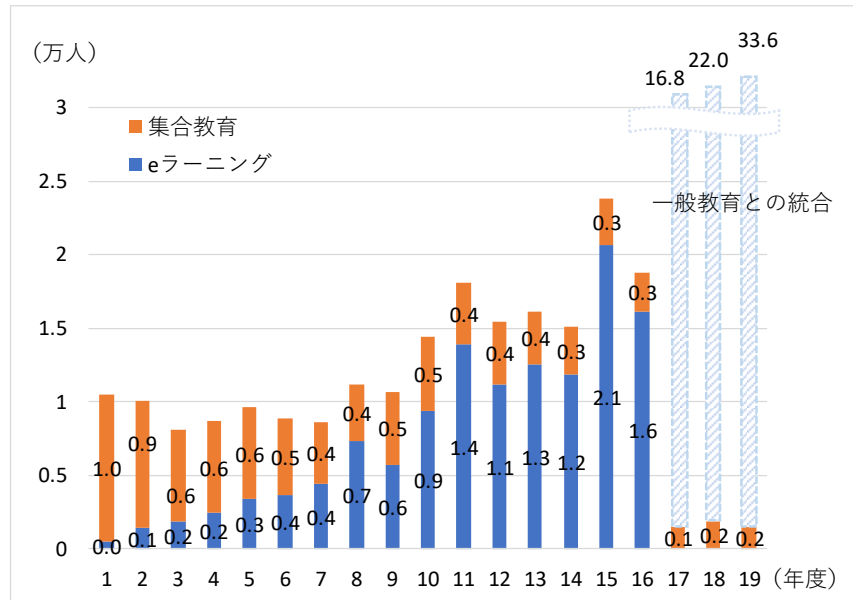
このように、利用者である国民や民間企業の視点から、業務や手続きのプロセス、関連する規制等を徹底的に見直し、無駄を排除していくこと、すなわち、真の意味での業務改革・行政改革が必要とされる。韓国では行政職員の評価についても、「顧客満足度」を重視する評価体系に変更している（権永錫・2006）ことは注目すべきであろう。また、次の項で述べるように、実際にデジタル手続き等に携わる現場職員の理解を醸成していく取り組みが併せて重要になると考えられる。

#### （４）人材：専門家の育成・採用と政府職員・市民の情報化教育

韓国のデジタル・ガバメント政策は、インフラの整備ばかりでなく人材育成にも重点が置かれている。韓国はアジア通貨危機

を経て、IT 人材の育成に力を入れており、高度専門人材の蓄積がある。若年層の失業対策として、プログラミングやソフトウェア開発などの分野の教育訓練プログラムに資金が集中的に投入され、電子政府関連プロジェクトがその受け皿となった（春木・2020）。さらに、海外への留学や就職、人材交流の支援を通じて、海外 IT 企業の求める高い IT スキルと語学を習得した高度人材の育成にも取り組んできた。その結果、政府の電子政府戦略に対して技術的な知見を

（図表 9）公務員の情報化教育の実施状況



（資料）国家公務員人材開発研究所「2019 年人材開発年報」2020 年 7 月、Karippacheril et al. (2016)

（注）2017 年に個別に運営されていた eラーニング（一般）と eラーニング（情報化）が国コース（公務員向け統合学習サイト）に統合。

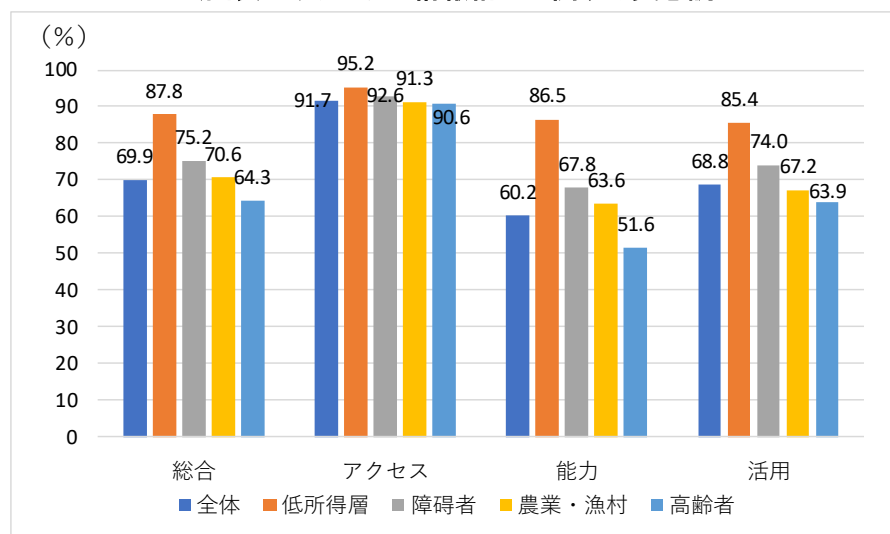
提供する専門機関において、博士号を持つ高度人材を積極的に採用することが可能となっている。

高度人材ばかりでなく、デジタル・ガバメントを利用する立場の行政機関の一般職員の情報化教育も進められている。エンドユーザーとなる国や地方の行政機関職員のデジタルリテラシーが低いと、デジタル・ガバメントを推進するうえでの妨げになるとの考えに基づくものである（自治体国際化協会・2010）<sup>18</sup>。政府各省庁と地方自治体は、電子政府法第 53 条第 2 項で、職員のデジタルリテラシー養成のための情報化人材開発計画の策定と推進が義務付けられている。行政安全部傘下の国家公務員人材開発研究所の情報化教育センターが、情報化能力の研修を実施している。電子政府の取り組み当初の 2001 年から毎年 1 万人前後の公務員が IT 研修を受講しており、現在では e ラーニングの科目の中に情報化教育が組み込まれている（図表 9）。集合研修では、最新の情報技術分野の動向を理解し、現在の業務への反映に役立つ教育やセキュリティなど専門分野の養成などが図られている。

韓国政府は、電子政府への取り組み開始以来、デジタルデバイドの縮小を目的とした市民向けの情報化教育にも重点的に取り組んでいる。当時の金大中大統領が「国民がインターネットを使う国家」を目標に掲げたことを受けたもので、情報先進国になるためには、情報通信基盤の構築と情報通信産業の育成と同時に、国民の情報マイナードと情報リテラシーを向上させることが最重要の課題であると位置づけられた。その一環として、1999 年より国民情報化教育が継続して実施されている<sup>19</sup>。文在寅大統領の韓国版ニューディール政策においても、デジタル経済、デジタル政府とならんで、国民のデジタル能力の開発（デジタル・インクルージョン）が政策の柱とされている。

韓国では、2001 年 1 月に「情報格差の解消に関する法律（情報格差解消法）」が成立しており、

（図表 10）デジタル情報格差に関する実態調査



（資料）科学技術情報通信部「2019 年デジタル情報格差に関する実態調査」  
2020 年 3 月

（注）デジタル情報化レベル（総合）=デジタルアクセスレベル+デジタル能力+デジタル活用レベル、一般的な国民を 100 とした指標。

アクセスレベル：デジタル機器の保有、インターネットアクセスが可能な程度

デジタル能力レベル：デジタル機器やインターネットの基本的な利用能力

デジタル活用レベル：デジタル機器やインターネットの量的質的活用程度

高齢者は 55 歳以上。

<sup>18</sup> 呉（2002）によれば、公務員は業務処理と直接関連する情報化能力が不十分であったことから、政府は改善計画を策定し、①職級・職位（管理職、実務、専門職）ごとの情報化教育プログラム、②情報化能力検定を実施した。

<sup>19</sup> 韓国の場合には、より低コストの技術（ADSL）に着目してブロードバンドの迅速な展開が図られたことと、一般家庭へのパソコンの普及ならびに利活用する能力の強化に注力している点が特徴である。その一環として国家情報化教育のほか、低価格 PC（国民 PC・インターネット PC と呼ばれる）普及事業、主婦 100 万人情報化プロジェクト、情報村（情報化が遅れている農村や漁村などの地域を国が指定して情報化を支援するプロジェクト）、郵便局に PC を設置して高齢者向け IT 教育を行うなどのインターネット普及策が実施された。なお、インターネット PC 事業は、一般家庭へのパソコンの普及のみならず、中小企業育成の目的もあった。

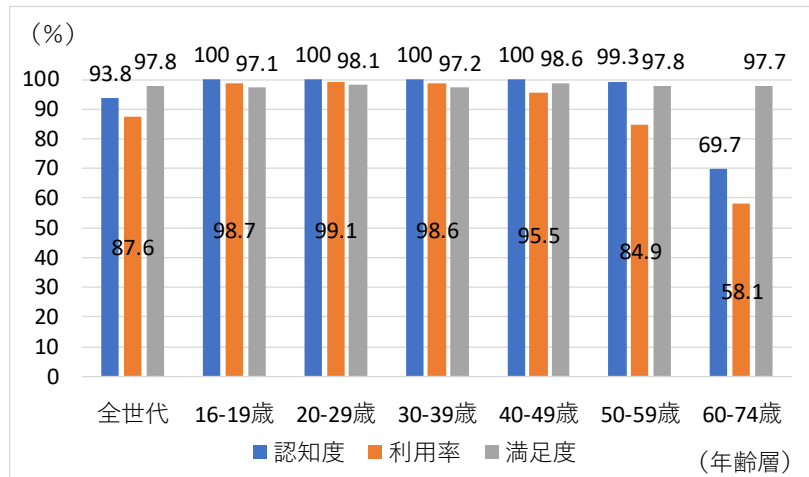


第7条で「国、地方自治体その他の公的機関は、障害者や高齢者等の情報弱者が情報への容易なアクセスおよび利用ができるように必要な措置を講じること」、第11条で「国や地方自治体は格差解消のために情報化教育計画の策定・実施すること」、などが定められている。同法では、情報格差の実態調査の実施（第11条の2）についても定められており、2019年の調査結果は図表10の通りである。調査結果を見ると、55歳以上の高齢者は他の情報弱者に比べ総合的なデジタル情報化レベルが64.3%と低いものの、2017年

（58.3%）に比べ改善されている。電子政府利用状況を年齢別にみると、やはり60～74歳の認知度や利用率は低いものの、満足度は他の年齢層とほぼ同じ高い水準となっている（図表11）。

なお、韓国は1990年代半ばより教育の情報化にも注力しており、学校におけるPCの普及は一人一台を達成しており、電子黒板やマルチメディア教材の利用は当たり前の授業風景である。

（図表11）年齢別電子政府の利用状況



（資料）行政安全部「電子政府の利用状況に関する調査結果 2019年」

## 5. おわりに

本稿で見てきたように、韓国のデジタル・ガバメントの進め方は、大統領のリーダーシップのもと、国や地方自治体などの公的機関が一体となって、合理的・効率的な仕組みが構築されている点で評価できる。その一方で、いくつかの課題も散見される。例えば、政権交代により政策やガバナンス体制への影響があることや、中央集権的傾向が強く、政策が極端に偏ることなどにより、全体最適とはいえない事例も見られること、などが指摘されている。具体的には以下の通りである。

第1に、大統領の任期は5年とされており、その間、長期的な視点で政策を遂行しやすいものの、政権交代の都度重点政策が変更され、省庁再編やガバナンス体制の見直しが行われることが挙げられる。実際、李明博政権や朴槿恵政権において、電子政府やデジタル・ガバメントが必ずしも最優先課題とは位置付けられていなかった。特に、ガバナンス体制に関して、金大中政権や盧武鉉政権では大統領直轄の委員会が組成され、施策の強力な推進により目標が達成されてきたものの、その後の政権下では委員会の位置づけが省庁間の調整にとどまるなど弱体化しており、十分にリーダーシップを発揮できていないことが指摘されている（明承煥・仁荷大学教授）。安定的かつ一貫したガバナンス体制実現のために、常設の司令塔組織を法で規定する必要性が指摘されており、2019年には電子法改正案が議員有志により国会に提出されたが、今のところ成立していない。

第2に、大統領の強大な権限とも関係があるが、韓国は中央集権的な傾向が強く、時に政策が極端に偏る傾向があることに留意が必要である。例えば、韓国では国内におけるデジタル・ガバメントの推進と並行して、開発された情報システムを海外に輸出する戦略がとられている。しかしながら、2013年に公共システム分野における寡占状態を改善し、中小企業を育成する観点から、大企業

に対して参入規制が設けられた<sup>20</sup>。多様なプレイヤーによりイノベーションを促進するという方向性は間違っていないものの、極端な規制を設けたことで、デジタル・ガバメントに関連するシステムの輸出や国内のプロジェクトに大企業が関与できないことが支障となり、中小企業も含む韓国ソフトウェア業界全体の競争力を低下させ、結果として海外輸出の実績や中小企業数を減少させた、などとする指摘がある<sup>21</sup>。同様に、キャッシュレス化を進めすぎたことで、大規模通信障害が発生した際にクレジットカード決済が使えず、大混乱が起きたことも報道されている（春木・2020）。

また、国からのトップダウンによるデジタル・ガバメントの推進は、全国の公共システムの統一性や効率性という点ではメリットがあるものの、一方で、中央集権的傾向が強く、各地域の特性や異なる意見が反映されず、地方自治体の独自性が発揮しにくい（島田・2013）ことや、中央政府への依存が大きい（KLID）などの課題が指摘されている。

わが国では、2021年にデジタル庁をはじめとするデジタル・ガバメント構築に向けた枠組みが具体化・推進されていくことになるが、先行する韓国の経験や教訓を他山の石として、その取り組みや推進施策から見習うべきポイントについて賢く学ぶ姿勢が必要であろう。

以上

## 参考文献

- ・ 田中秀明、廉宗淳（2020）「デジタル庁創設の課題⑤ 問題解決の実行計画を」日本経済新聞経済教室、2020年11月10日付
- ・ 経済産業省（委託先・エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所「デジタルガバメントに関する諸外国における先進事例の実態調査報告書」経済産業省、2020年3月
- ・ 国際社会研究所「ヘルスケア分野のICT活用が可能にするQOL・QOD向上に関する調査研究報告書」2020年3月
- ・ 田中秀明、廉宗淳（2019）「行政デジタル改革は国民中心に—韓国に学ぶ利便性の向上」週刊エコノミスト2019年6月4日号
- ・ 趙 章恩（2018）「韓国のデジタル・ガバメントとサイバーセキュリティ政策の変化に関する考察」FIT2018（第17回情報科学技術フォーラム）
- ・ 経済団体連合会（2017）「Society5.0に向けた電子政府の構築を求める」2017年2月
- ・ 河昇彬（2017）「初期電子政府化政策の研究：日韓の『政策アイデア学習』の比較」六甲台論集、法学政治学篇、64（1）pp.1-17、2017年9月
- ・ 申 龍徹（2017）「共通番号制度における個人情報の共同利用に関する国際比較」山梨国際研究、山梨県立大学国際政策学部紀要 No.12、2017年
- ・ JEITA（2017）「ITサービス政府調達に関する調査報告書」2017年6月
- ・ 内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室（2016）「韓国における電子政府の現状について～地方自治体のシステム等の考察を中心として～」2016年11月

<sup>20</sup> 韓国における政府・公共部門の情報システムは、サムスン SDS、LG CNS、SK C&C など大手 IT ベンダーによる寡占市場ということが問題視されていた。そこで、大手 IT ベンダーのサポートがなくても、政府自身がシステム調達できる能力を持つために NIA や KLID が設置され、標準化が推進されるとともに、ソフトウェア産業振興法による大手ベンダーの入札機会が制限された（自治体国際化協会・2010、浅川直輝「大手 IT ベンダーに頼らない、韓国政府のシステム調達力」日経コンピュータ、2012年8月）。

<sup>21</sup> 韓国経済研究院「공공 SW 사업 대기업 참여제한 제도의 평가와 시사점（公共 SW 事業大手の参加制限制度の評価と示唆点）」2019年5月。



- ・ 李 貞娥 (2016) 「韓国の電子行政の新ビジョン～『電子政府 2020 基本計画』」行政&情報システム 2016 年
- ・ 安 善姫 (2016) 「政策ネットワークの変化に関する研究－韓国の電子政府政策を事例に－」同志社政策科学研究第 17 巻 2 号、2016 年 3 月
- ・ 島田達巳 (2014) 「電子政府・自治体の日韓における比較研究」日本情報経営学会誌 34 巻 4 号、pp.116-129、2014 年 8 月
- ・ 島田達巳 (2013) 「電子政府・自治体の日韓比較について」2013 年春季全国研究発表大会、経営情報学会、2013 年 6 月
- ・ 廉宗淳「韓国における IT ガバナンス」総務省、2010 年 11 月
- ・ 自治体国際化協会 (2010) 「韓国で電子自治体が急発展した鍵～全国的に一つの自治体標準システムを共同開発、共同運営するメリット～」海外の諸情報シリーズ第 58 号、2010 年 8 月
- ・ 奥村裕一 (2009) 「日米両国の業務改革 (BPR) への取組比較研究」2009 年秋季全国研究発表大会、2009 年
- ・ 日本情報処理開発協会「海外における IT 戦略・IT 利活用に関する調査研究」2007 年 3 月
- ・ 権永錫 (2006) 「韓国行政自治部の政府革新プログラム」同志社政策科学研究 8(1)、pp.167-179、同志社大学大学院総合政策科学会、2006 年 7 月
- ・ 自治体国際化協会 (2006) 「各国の電子自治体の推進状況」海外比較調査シリーズ第 04 号、2006 年 7 月
- ・ 自治体国際化協会 (2005) 「日本と韓国に見る電子自治体の推進」海外の諸情報シリーズ第 29 号、2005 年 8 月
- ・ 呉峻根 (2002) 「韓国における行政情報化の推進状況」細野健二編著『東アジアにおける行政の情報化と公法』名古屋大学法政国際教育協力研究センターCALE 叢書第 1 号、名古屋大学、2002 年 4 月
- ・ UN Department of Economic and Social Affairs (2020) “E-Government Survey 2020” United Nations, July 2020
- ・ Choong-Sik Chung and Sung-Bou Kim (2019) “A Comparative Study of Digital Government Policies, Focusing on E-Government Acts in Korea and the United States” MDPI, November 2019
- ・ OECD (2019) “Strengthening Digital Government” March 2019
- ・ Egidijus Barcevičius et al. (2019) “Exploring Digital Government transformation in the EU” European Committee, 2019
- ・ Tina George Karippacheril, Soonhee Kim, Robert P. Beschel Jr., and Changyong Choi (2016) “Bringing Government into the 21st Century: The Korean Digital Governance Experience” World Bank Group, July 2016
- ・ Choong-Sik Chung (2015) “The Introduction of e-Government in Korea : Development Journey, Outcomes and Future” Dans Gestion et management public 2015/2 (Volume 3 / n° 4), pp.107-122, January 2015
- ・ Young B. Lee (2012) “The Introduction of e-Government in Korea” Ministry of Public Administration and Security, 2012

- ・ 韓国行政安全部ホームページ (<https://www.mois.go.kr/eng/sub/a03/EGovernment/screen.do>)
- ・ 韓国情報化振興院ホームページ ([https://eng.nia.or.kr/site/nia\\_eng/main.do](https://eng.nia.or.kr/site/nia_eng/main.do))
- ・ 韓国政府広報サイト (<http://japanese.korea.net/>)
- ・ 廉 宗淳「再入門：韓国の電子政府」日経クロステックホームページ (<https://xtech.nikkei.com/top/it/index.html>)、2008年9月～2009年6月