



2018 年度 デジタル政府・行革 PT 提言

## デジタル・ガバメント推進に関する提言

—データを中心とした国家価値創造に向けて—

2019 年 5 月

公益社団法人 経済同友会

## 目次

はじめに	1
デジタル・ガバメント構築の先に見据える社会とは	2
現状認識	3
提言	6
提言 1：目指すべき社会像やアウトカムを提示し、その実現に向けた集中改革期間を設定せよ	6
提言 2：データ連携を可能とする分散型データプラットフォームのグランドデザインを早急に構築せよ	7
提言 3：個人番号および民間 ID の利活用を推進せよ	8
提言 4：デジタル・ガバメント推進における象徴的取り組みを設定せよ	9
提言 5：内閣官房 IT 総合戦略室の機能・体制を刷新し、デジタル・ガバメント推進体制を再構築せよ	11
提言 6：デジタル・ガバメントを推進するための人材を確保・育成せよ	12
おわりに	13
デジタル政府・行革 P T 名簿	14

## はじめに

デジタル技術の革新は、世界経済・社会に大きな変化を与えつつあり、国家・企業・個人等のグローバルな競争は激しさを増している。世界では、デジタル・プラットフォームが時価総額トップ10のうち6社を占めるなど、データを利用したビジネスの影響力は拡大している。また、データ・ガバナンスのあり方が国際的な検討課題となる中で、本年1月の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）において、安倍晋三内閣総理大臣は“Data Free Flow with Trust”の考え方を提示した。6月のG20大阪サミットにおいてデジタル経済への制度面の対応の議論を開始する見込みであり、新たなルール作りの機運が高まっている。

各国では、デジタル技術の急速な進展にともない、行政が国民サービス、政府の業務改革、ガバナンス等、さまざまな面で社会変革を推進し、デジタル・ガバメントへと移行しつつある。諸外国の取り組みを概観すると、例えば政府調達に関してクラウドファースト原則の提示やクラウドサービスの政府調達に係る認証制度が導入され効率性・生産性向上に繋がっている。また、韓国やエストニアなどは、大胆なデジタル・ガバメント推進策により行政サービスのオンライン利用率の大幅な向上やオープン・ガバメント・データ活用など、デジタル社会のインフラ整備が進んでいる。

一方、わが国は世界の潮流から大きく立ち遅れている。政府が今国会に提出し成立した「デジタル手続法」は、オンライン処理原則化による行政手続きの効率化にとどまっており、付加価値向上の攻めのデジタル技術活用には至っていない。デジタル化の本来の目的は行政サービスのオンライン化ではなく、デジタル技術を活用した国民生活の利便性向上と、鮮度の高いデータの官民活用による付加価値の創出である。政府においては、目指すべき社会像を明示し、最新の技術を用い、時間軸を意識して危機感をもってデジタル・ガバメント構築に取り組むべきである。目指すべき社会像を分かり易く国民に示し、理解を求め、オールジャパンで社会変革を実現していく必要がある。

2018年度デジタル政府・行革PTでは、デジタル・ガバメントの目指すべき姿と実現に向けた方策について検討した。その結果として、デジタル・ガバメント構築の先に見据える社会像を具体的に提示し、その実現に向けて、さまざまな社会課題が深刻化する2025年をターゲットとする5年間の集中改革期間を設定し速やかに具体的な施策を実行することを提案する。

## デジタル・ガバメント構築の先に見据える社会とは

本 PT は、デジタル・ガバメント構築の先に見据える社会像を検討した。その社会とは、データを中心とした行政サービスの再設計や民間のオープンデータ活用等による新たな価値創出によって、国民の快適な生活を創造できる社会である。

既存の社会インフラをベースにしつつも、近年の技術革新による大容量のデータの容易な取り扱いや、機械学習に代表される解析技術の進歩に加え、国および地方自治体が保有するデータのセキュリティを確保し、官民で活用することができるようになれば、これまでになかった発想が可能となり、新たなサービスを創出することも可能となる。デジタル・ガバメント構築の先に見据える社会のイメージは下記のとおりである。

### <デジタル・ガバメント構築の先に見据える社会のイメージ>

- ① 個人も法人も、行政関連手続きにまつわる不便さから解放され、快適な生活を営めるようになる社会
- ② 国民一人一人のニーズに合致した行政サービスが、国民からの申請手続を経なくとも、漏れなく適切に提供される社会
- ③ 最新のデータが、十分にセキュリティが保持された状態で、適切に収集、保管、利活用され、国および地方自治体等に対する信頼が醸成される社会
- ④ 鮮度の高いデータに基づき、タイムリーな政策決定が行われ、少子高齢化、労働人口減少、生産性の停滞、社会コストの増大等の社会的課題が解決され、国民が安全・安心を実感できる社会
- ⑤ 行政保有データの徹底した利活用により、あらゆる行政サービスのコスト削減、ユーザー目線での行政サービスの利便性の向上が達成され、国民がデータ利活用の恩恵を実感できる社会
- ⑥ 行政に限定されず、オープンデータの整備により、官民横断的な利活用が可能となり、行政サービスに加えて、民間活動における付加価値の向上、ひいては経済成長が達成される社会

例えば、本会が、「データ利活用基盤の構築を急げ—QOL を向上させるデー

タヘルスに関する中間提言<sup>1</sup>」<sup>1</sup>に示した通り、全国的な保健医療ネットワークが整備されれば、複数の医療機関で重複して検査・処方を受けることが抑制される。また、ライフステージを通じた健康・医療情報の収集により、生活習慣病の予防について医師からの適切な助言・アドバイスを受けることが可能になるなどのメリットがある。

団塊世代が「後期高齢者」となり年金問題等さまざまな社会課題が大きく顕在化する「2025年」までに、上記の新たな社会像の一端が実現することにより、デジタル・ガバメント推進に向けた一層の国民的理解を得ることが必要である。

## 現状認識

### （政府の取り組み）

「電子行政」に関しては、1990年代前半から取り組まれているものの、紙の行政手続きを電子化することに主眼が置かれており、申請・届出手続きのオンライン申請が可能な体制は整備されたものの、利用率が低迷したまま今日に至っている。

こうした中、政府において、「IT新戦略の策定に向けた基本方針<sup>2</sup>」や、「デジタル・ガバメント実行計画<sup>3</sup>」に基づき、業務改革（BPR）の徹底とデジタル化の推進により、利用者中心の行政サービスの実現を目指している。

また、今国会にて「デジタル手続法」が成立した。行政手続等の利便性の向上や行政運営の簡素化・効率化が期待できるものの、政治のリーダーシップおよびマネジメントが不十分であることから、その実効性は不透明である。

---

<sup>1</sup> これまでも本会では、データの利活用によって達成される社会像について提示してきた。例えば、「データ利活用基盤の構築を急げ—QOLを向上させるデータヘルスに関する中間提言—（2018年5月25日経済同友会）」では、「①技術革新を活かした医療・介護の効率化による一人あたりサービス提供コストの抑制、②公的制度で保障するサービスレベルの抑制、③健康経営・予防医療の充実による医療・介護サービス受給者数の抑制、④生活習慣病等の予防・早期治療を通じた重症化の抑制—等により、医療費・介護費の伸びが抑制されている。オンライン診療の普及や医療従事者間の業務の移管・共同化が進展し、勤務医等の労働環境が改善している。」「AI等を活用した日本の健康・医療・介護技術およびサービスがアジアをはじめ広く世界に普及し、再生医療をはじめとする先進医療や認知症対応等の分野で日本が世界のイノベーションをリードしている。」等を提示した。

<sup>2</sup> 平成29年12月12日IT本部・官民データ活用推進戦略会議決定

<sup>3</sup> 平成30年1月16日初版eガバメント閣僚会議決定、平成30年7月20日改定デジタル・ガバメント閣僚会議決定

## (ビジョン共有の欠如)

政府は、「デジタル・ガバメント推進方針<sup>4</sup>」において、「官民を問わず、データやサービスが有機的に連携し、新たなイノベーションを創発する社会」を社会像として掲げている。しかし、現在置かれている状況との乖離が大きく、国民がその利便性を実感できるに至っていない。例えば、下記のように、デジタルで完結しないことやデータやサービスの連携が不十分であること等に起因する個人や法人の負担は依然存在する。

- ▶ 個人の負担となっている例：他の市区町村に引越しをした場合、自治体間でデータの連携がなされていないため、引越し元および引越し先の両方で届けを出す必要があることに加えて、児童手当についての受給事由消滅届・認定請求書をそれぞれの地方自治体に提出する必要がある。
- ▶ 法人の負担となっている例：保育所への入所に必要な就労状況申告書は各地方自治体で様式が異なり、手書きの上で押印が必要となっているなど紙が介在するプロセスが残っており、書類を発行する事業者の負担となっている。また、労働保険・社会保険・税で賃金・報酬・給与の定義が異なり、その確認等によって事業者の大きな業務負荷となっている。

「デジタル・ガバメント実行計画」等これまでのデジタル・ガバメントに関する戦略・計画等では、アウトカムベースでの数値目標・達成時期が十分に明示されていない。そのため、それに基づき現在までの取り組みを、顧客（国民）視点で評価することができない。例えば、行政におけるシステム稼働率は極めて低い状況であると思われるが、そうした数字については、「IT ダッシュボード<sup>5</sup>」等に掲載されていない。

## (データプラットフォーム構築の遅れ)

農業に関連するデータについては、未来投資会議等での議論に基づき、内閣府・戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）により開発が進められてきた「農業データ連携基盤（WAGRI）」において、公的機関や民間企業が有するデータが相互連携し、オープン化する基盤として活用されることが期待されている。こうした先進的な事例を除けば、多くの国および地方自治体のシステムに関しては、データプラットフォームが構築されておらず、データを十分に活用できる状況ではない。

<sup>4</sup> 平成 29 年 5 月 30 日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部・官民データ活用推進戦略会議決定

<sup>5</sup> IT ダッシュボードは、「各府省の IT 投資の状況を、一覧性をもって、誰でも確認できるサイト」として内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室が提供しているもの。

また、官民の両方において、データを共有財産として活用するためのアーキテクチャを十分に理解・認識できておらず、特に、最先端技術（クラウド、AI、仮想化技術、エッジコンピューティング等）を踏まえたアーキテクチャ全体像を描けているとは言えない。

#### （ID・個人認証普及の遅れ）

マイナンバーカードは、公的個人認証の手段であるが、その発行枚数は約1,640万枚と、予定されていた2019年3月末時点での8,700万枚には遠く及ばず、人口に対する普及率は約12.8%と低い水準にとどまっている。

デジタル・ガバメントを推進するためには、さまざまな認証の仕組みが必要である。諸外国ではオンラインの行政サービスを利用するためのIDについて、民間が提供しているIDを利活用する事例も見受けられる。他方、わが国ではそうした事例は見受けられない。

#### （推進体制の再構築の必要性）

デジタル・ガバメントの推進体制については、2013年の内閣情報通信政策監（政府CIO）の設置以降、システム数や運用コストの削減、BPRの推進等を中心として、これまでに見られなかった取り組みに着手し、一定の成果が現れている。

一方で、さらなるインパクトを生み出すためには、一層の取り組みが必要であり、現在の延長線上の取組では、大きなインパクトを発現させることは困難と考える。

各府省のシステム担当部局、内閣官房のIT総合戦略室、行政改革推進本部事務局、そして総務省行政管理局や総務省行政評価局等の組織に業務が分散している。こうした組織構造において、デジタル・ガバメントの推進における役割と実行責任が必ずしも明確化されていない。特に、デジタル化を前提とした業務の削減、見直し等については十分に対応できていない。

#### （デジタル人材の欠如）

中央省庁においては、データの利活用について一定の知識と実績のある、いわゆるデジタル人材が乏しい。デジタル人材の確保・育成には課題が多く、現状は絶対数が足りない。背景として、デジタル人材の急速な需要増加に対応した国家公務員制度（採用・育成・評価等）となっていないことが考えられる。さらに、専門人材に限らず、デジタルに対する国家公務員全般の基礎知識が乏しい点も課題である。

## 提言

### 提言 1：目指すべき社会像やアウトカムを提示し、その実現に向けた集中改革期間を設定せよ

国は、データを中心にした行政サービスの再設計により、デジタル・ガバメントの構築に取り組みなければならない。その際、利用者である国民に対して、行政分野の施策にとどまらず、その先にある国民一人ひとりが快適な社会生活を営める社会像を分かり易く提示すべきである。

目指すべき社会像と時間軸の提示とともに、独自性やゼロベースからの開発に固執せず、既存の IT インフラに最新技術を組み合わせていくとの発想への転換が重要である。したがって、2020 年から 2025 年までを集中改革期間に設定し、社会像に即した実現への工程表と各段階における実施項目を提示するよう求める<sup>6</sup>。

デジタル・ガバメント推進に際して PDCA サイクルを適切に機能させるために、アウトカムベースの目標・評価指標を設定すべきである。特に、デジタル・ガバメント実行計画において「利用者中心の行政サービス改革」を掲げている以上、「利用率」および「顧客（国民）満足度に関する指標」は確実に捕捉する必要がある<sup>7</sup>。

目標・評価指標の具体例としては、「行政サービスに関する国民負担（時間的コストや金銭的コスト）を半減」、「行政機関における投入時間を半減」、「行政データの活用による民間におけるビジネス創出数を 10 倍」といった成果目標を設定すべきである。一方、現在、デジタル・ガバメント実行計画に記載されている KPI である「～の考え方等の整理等」については、KPI として不相当であることから、同様の記載については KPI から除くことが妥当である。

国は、行政機関がすでに保有している情報について、追加的に国民に対して情報提供を求めてはならないこと等をデジタル手続法等の法令で規定すべきである。例えば、韓国と同様に、「行政機関は特別な理由がある場合を除き、行政機関の間で電子的に確認できる事項について国民に証明書など提出させてはならない」と禁止事項として規定することも一案である<sup>8</sup>。

<sup>6</sup> 2025 年（令和 7 年）には、団塊の世代が後期高齢者となり、高齢者人口は約 3,500 万人に、認知症高齢者は約 320 万人に達すると推計される。

<sup>7</sup> エストニアでは、国民の満足度が行政の成果指標として設定されている。

<sup>8</sup> 韓国では、同様の法令により、行政に対する禁止事項を規定しており、一定の効果があつたとの見方がある。韓国の法律 8852 号 2 章 2 条では、「行政機関は特別な理由がある場合を除き、行政機関の間で電子的に確認できる事項について国民に証明書などを提出させてはならない」と規定されている。（廉宗淳

## 提言 2：データ連携を可能とする分散型データプラットフォームのグランドデザインを早急に構築せよ

国は、データを最大活用するためのデータ連携を可能とするプラットフォーム等のグランドデザインを構築すべきである。グランドデザインの構築にあたっては、データプラットフォームのアーキテクチャに加え、IT ガバナンス、セキュリティ、データ項目等のあり方を含めて検討する必要がある。

公的機関や民間企業が保有するデータを連携・活用することが期待されることから、国はデータプラットフォームを構築・提供すべきである。その際には、柔軟性に欠く一元的な大規模データベースを構築するのではなく、クラウド、エッジコンピューティング、仮想化技術等を活用し、分散型のデータ交換基盤の構築を目指すことが妥当である<sup>9</sup>。さらに、地方自治体および民間企業は、国が提供するデータ交換基盤に接続し、そのデータを利活用するアプリケーションを住民に提供する形式を目指すべきである。

当該データプラットフォームの管理・運用については、国は、民間企業におけるトップダウン・集中管理型の IT ガバナンスを参考とし、データプラットフォームを省庁横断型の新組織（提言 5 で詳述）で管理・運用することが望ましい。

個人情報に関するセキュリティについては、システム上閲覧権限の制限を担保することに加え、閲覧権限のない者による閲覧は厳罰とする法令も併せて整備すべきである。その上で、国民各自のデータは国民自らが管理することを考え方の基本とすべきである。データプラットフォーム上でやり取りされる個人のデータについては、モニタリングできるシステムを担保することが必要である。すなわち、行政機関の自己満足に陥らず、セキュリティ関連の最新技術を活用することで、利便性とのバランスに配慮した“With Trust”の確立を目指すべきである。

データプラットフォーム上でやり取りされるデータの項目については、機械学習や API 連携等の技術活用を念頭に、住所、年号、振り仮名等についての標準化を急ぐべきである。また、共通語彙基盤については、データベース連携のために整備が必須であることから、国費を当てて、提言 5 による新組織の任務として推進することを求める<sup>10</sup>。

---

「国民に感動を与える、電子政府・電子自治体サービスとは何か？」『IT Initiative, 第 9 巻』

<sup>9</sup> エストニアの X-Road は、分散型のデータ交換基盤であり参考となる。X-Road では、政府各省庁や民間企業の保有データについてセキュリティを担保して連携することが可能とされている。

<sup>10</sup> 現在、わが国において、共通語彙基盤の構築は民間ベースでの取り組みがメインである。

### 提言 3：個人番号および民間 ID の利活用を推進せよ

マイナンバー制度はわが国のデジタル化の基盤であり、デジタル・ガバメント推進のためにも着実な普及が必要である。同制度が基盤としての役割を果たすため抜本的な改革を改めて求める<sup>11</sup>。以下では、マイナンバー制度を構成する個人番号(マイナンバー)およびマイナンバーカードについて、それぞれ提案する。

個人番号については、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」の第9条等に規定されている事務について用いられており、今後同法の改正により、利用事務や情報連携対象の拡大が見込まれている<sup>12</sup>。個人番号はデジタル化の基盤として必要不可欠なものであるという認識の下、「マイナンバー制度に関する提言－マイナンバー制度をわが国のデジタル化の基盤として今こそ抜本改革せよ－」(2018年8月公表)において示したとおり、その取扱いコストを下げ、利活用の発想が膨らむ番号とするため、「特定個人情報」に係る規定の撤廃や個人番号の利用目的に係る規定の見直しを引き続き求める。

また、マイナンバーカードについては、健康保険証としての利用を担保し、普及率の向上を推進すべきである。その際には、マイナンバーカードによるオンライン資格確認を原則とし、被保険者番号の個人単位化による新健康保険証の交付については原則実施しない方針とすべきである。

ただし、マイナンバーカードの普及枚数に伸び悩みが見られ、さらに今後電子証明書の有効期限が切れ始める状況を踏まえると<sup>13</sup>、これを個人認証のツールとして依存することには限界があると言わざるを得ない。データを中心とした国家価値創造の実現のためには、個人認証のためのその他の手段の拡充が必要である。例えば、現在、民間企業等が提供している ID および個人認証サービスについて、セキュリティ等について検証した上で行政が認定し、行政サービスにおいて利活用できる体制を整備すべきである。インターネットバンキングを利用したことがある人の割合は2割台後半であり<sup>14</sup>、そうした ID および個人認証サ

---

<sup>11</sup> 「マイナンバー制度に関する提言－マイナンバー制度をわが国のデジタル化の基盤として今こそ抜本改革せよ－」(2018年8月公表)においては、「特定個人情報」に係る規定の撤廃(提言1)、「個人番号の利用に係る規定の見直し」(提言2)、「マイナンバー制度の推進体制の刷新」(提言3)、「中央政府による地方自治体の業務プロセスおよびシステムの標準化の徹底」(提言4)、「健康保険証とのワンカード化の早期完了」(提言5)、「マイナンバーカードとスマートフォンの利活用の両立」(提言6)、「マイナンバー制度の目標設定、評価方法の構築」(提言7)を提言した。

<sup>12</sup> 罹災証明書の交付事務等の個人番号利用事務への追加等が検討されている。

<sup>13</sup> マイナンバーカードの電子証明書の有効期限は、発行から5回目の誕生日である。なお、マイナンバーカードの有効期限は、20歳以上の場合、発行から10回目の誕生日、20歳未満の場合は、同じく5回目の誕生日である。

<sup>14</sup> 日本銀行情報サービス局「生活意識に関するアンケート調査」(第74回)の結果－2018年6月調査」

ービスを行政サービスに利活用できれば、オンラインによる行政サービスの利用者の拡大を図ることが可能となる。さらに、オンラインによる行政サービス利用の増加は、データの蓄積を加速化させることにも資する。

また、上記のとおり、マイナンバーカードの電子証明書の有効期限切れが発生することが見込まれるため、オンラインでの更新作業ができるよう国は対応すべきである。

マイナンバー制度については、依然として国民の認識・理解・信頼が十分とは言えない。上述の提案への対応を求めるとともに、マイナンバーカードによる「自治体ポイント」の還元やオンライン資格確認の開始など、普及につながる契機を捉え、改めて同制度について国民への丁寧で分かりやすい説明を求める。

#### 提言４：デジタル・ガバメント推進における象徴的取り組みを設定せよ

国は、デジタル・ガバメント推進における象徴的な取り組みを設定すべきである。その際には、規制改革推進会議行政手続部会が取りまとめた「行政手続コスト削減に向けて（見直し結果と今後の方針）」に、事業者における行政手続コストの計測結果が示されていることから、国はそれを踏まえ、特定分野の選定を行うべきである。具体的には、「営業の許認可」、「社会保険」、「調査・統計」、「労務管理」、「補助金」、「就労証明書」の順に、事業者における行政手続コストは大きい。また、「調査・統計」に関する業務は、デジタル化により合規性や正確性の向上が見込まれる。

図表 分野別の行政手続コスト<sup>15</sup>

	1件当たりの作業時間	総手続件数 (コスト計測対象)	作業時間 (金額換算)
営業の許認可	26.9時間	525万3226件	1億4124万時間(3592億円)
社会保険	2.1時間	5680万6812件	1億2211万時間(3105億円)
調査・統計	3.5時間	681万1452件	2393万時間(609億円)
労務管理	5.0時間	301万3296件	1514万時間(385億円)
補助金	37.6時間	29万2598件	1100万時間(280億円)
就労証明書	2.3時間	246万件	556万時間(141億円)
商業登記	47.5時間	59万5272件	2828万時間(821億円)
計	4.6時間	7523万2656件	3億4727万時間(8831億円)

(資料) 規制改革推進会議行政手続部会「行政手続コスト削減に向けて（見直し結果と今後の方針）」より作成。

<sup>15</sup> 規制改革推進会議行政手続部会「行政手続コスト削減に向けて（見直し結果と今後の方針）」では、手続数の多い「営業の許認可」として「飲食店営業等の営業許可の申請」、「決算報告（建設業法）」等を挙げている。また、「社会保険」については「雇用保険被保険者資格取得届」「雇用保険被保険者資格喪失届」、「労務管理」については「時間外労働・休日労働に関する協定届」「1年間の変形労働時間制に関する協定届」「就業規則の届出」の手続数が多い。

象徴的取り組みの推進に当たっては、各種行政手続きにおいて、データ連携が徹底され、デジタルで完結することが重要である。例えば、就労状況申告書については、国では「ぴったりサービス<sup>16</sup>」を提供しており、API<sup>17</sup>が公表されているため、企業で利用されている人事給与ソフトの情報を連携することが可能であるが、地方自治体は社印ないし代表者印の押印を求めている。そのため、印刷・押印したものを従業員に渡し、従業員はその紙の証明書を撮影等してデータ化したものをアップロードしている。このように紙が介在しているプロセスを排除し、企業の人事給与システムから地方自治体に証明データを直接送付できるようにすることを求める。

また、住民税特別徴収税額決定通知書については、現在企業は地方自治体から送付された通知書を一通ずつ切り離し、封緘した上で、従業員に配布しており大きな負担が生じているため、納税義務者に対する通知についても紙ではなく、デジタルデータが送付され、事務フロー全体がデジタルで完結するよう制度を改める必要がある。

さらに、賃金台帳・退職金支払明細について、保存の基準や方法が明確にならず、税務署により判断基準にバラつきがみられ、ソフトウェアでの取り扱いができず、結果として電子的保存が進んでいない。全国統一の基準を明確化し、ソフトウェアにその基準を実装できるようにすることが重要である。

上記のような行政手続に限らず、政策立案においても象徴的な取り組みを期待する。政府で取り組まれている「証拠に基づく政策立案（Evidence Based Policy Making：EBPM）」の一層の推進が必要である。

健康・医療・介護においては、データ利活用の効果が大きい分野である。健康・医療・介護などデータヘルスの取り組みにより、革新的かつ効果的な医療・介護サービスが開発され、医療従事者の働き方等を改善し、ひいては国民が良質で安定的な医療サービスを受けることが可能になる。

データの連携を可能とするデータプラットフォームに関しては、前述のとおり、農業に関連するデータについては、「農業データ連携基盤（WAGRI）」において、公的機関や民間企業が有するデータが相互連携し、オープン化する基盤として構築されており、他分野への同様のデータプラットフォームの展開が求められる。

---

<sup>16</sup> 内閣府が提供するウェブサービス。子育てに関する手続等、さまざまな申請や届出を地域別に検索することができ、一部の手続についてはオンライン申請も可能とされる。

<sup>17</sup> Application Programming Interface の略。

## 提言5：内閣官房 IT 総合戦略室の機能・体制を刷新し、デジタル・ガバメント推進体制を再構築せよ

国は、内閣官房 IT 総合戦略室の機能・体制を刷新し、デジタル・ガバメントの推進体制を再構築すべきである。

諸外国と比較すると、わが国の行政内部におけるデジタル人材の量・質は圧倒的に不足しており、ベンダー企業との情報の非対称性が大きく、その点を改善する必要がある。また、デジタル・ガバメントを推進する際には、各府省における既存の制度・業務について抜本的な見直しも含めた対応が必要となる<sup>18</sup>。しかし、現在の内閣官房 IT 総合戦略室は、各府省における制度・業務を詳細に調査し、デジタル化を見据えた改善提案を実施する権限・機能を十分には有しておらず改善が必要である。

このような課題を踏まえ、内閣官房 IT 総合戦略室が持つ機能・体制を新たな体制へと刷新すべきである。以下のとおり組織が備えるべき要件を提案する。

- ① 【新規要件】 現在分散している IT に関する部局、行政改革に関する部局、行政機関に対するチェック機能に関する部局を統合し、人員および予算もそれらの部局から移管すること<sup>19</sup>。
- ② 【新規要件】 2020 年から 2025 年までを集中改革期間として設定し、予算、人事等の当該組織のガバナンスに係る権限を 2025 年まで継続的に担保すること。
- ③ 【継続・強化要件】 全省庁における IT システムに係る調達権限を集約し、当該組織において一元的な IT システム調達を実施すること。
  - ◇ 各省を含む政府における IT システム調達の仕様書作成、入札における審査権限等は、高度な専門性を有する人材を集約して担うこと<sup>20</sup>。
  - ◇ 既存のシステムの管理に関する権限についても、当該機関に移管すること。
  - ◇ 電子政府・電子自治体を一体的に構築するために必要な自治体クラ

<sup>18</sup> デジタル化推進に際して、既存の制度・業務の抜本的見直しが必要となるのは、地方自治体も同様である。この点に関して、本会では、地方分権委員会を中心に議論を深めており、夏頃までに提言を取りまとめる方針である。

<sup>19</sup> 現在、内閣官房 IT 総合戦略室、行政改革推進本部事務局、総務省行政管理局、総務省行政評価局等が連携してデジタル・ガバメント推進に関与している。

<sup>20</sup> 韓国等諸外国においては、公的な機関の IT システムの入札について、大手 IT ベンダーの入札に対して一定の制限を設定、デジタル人材に対して中小企業に就職する場合にインセンティブ付与を行う等の施策も行っていることから、そうした施策についても当該機関において検討することが求められる。

ウドの開発を担うこと。

- ④ 【新規要件】IT システムの前提となる業務プロセスに関しても、調査権限を有し、改善提案・勧告を行えること。

なお、当該組織における機能要件の検討に当たっては、海外におけるデジタル・ガバメント推進体制は参考となることから、さらなる調査研究を進め、政府はそれを踏まえ、時限立法等必要な措置を取ることが望ましい<sup>21</sup>。

## 提言 6：デジタル・ガバメントを推進するための人材を確保・育成せよ

デジタル人材の確保・育成を念頭に入れ、国家公務員制度改革を推進すべきである。他分野に先駆けて流動化が進んでいるデジタル人材の活用には、「人材のサーキュレーション」に対応した柔軟な人事制度が必要である。

例えば、現在の人材市場において、有為なデジタル人材に対する報酬水準が、国家公務員の報酬水準と大きく乖離している。その差を埋めるべく、デジタル人材の処遇について、「一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律」（任期付職員法）により、報酬を担保すべきである<sup>22</sup>。諸外国の公的機関において働くデジタル人材に対する報酬水準が 12 万ドルから 16 万ドル程度であることを踏まえ、わが国においても、少なくとも国内の同業界の上位レベルの水準を担保することが必須である<sup>23</sup>。

デジタル・ガバメントの推進組織においては、大手 IT ベンダー出身者を中心とした構成ではなく、多様な民間人材、若年層（いわゆるデジタル・ネイティブ世代）の活用が重要である。そのため、民間の人材紹介サイト等も活用するなど、デジタル人材へ求人情報を届けるよう人材募集のチャンネルについて多様性を担保することが望ましい。

デジタル・ガバメント推進の意義・インパクトを十分に説明し、それに共感する有為な人材を惹きつけることが必要である。有為な人材を引き付けることで、さらに有為な人材に対して訴求することが可能となる。その際には、デジタル・

---

<sup>21</sup> 韓国では、中央政府について、電子政府推進委員会、情報化振興院、行政情報共同利用センター等が設置されており、一元的なデジタル・ガバメント推進体制が構築されている。また、地方自治体について、地域情報開発院が国費で基幹業務アプリケーションを開発し、著作権は地域情報開発院が有している。そのため日本のように 5 年ごとの更新が不要で、ベンダー・ロックインが発生しない仕組みとなっている。他方、エストニアでは、経済通信省の「国家情報システム局（Department of State Information Systems: RISO）」が、システム開発に関する認可を行う権限を有している。

<sup>22</sup> 「マイナンバー制度に関する提言—マイナンバー制度をわが国のデジタル化の基盤として今こそ抜本改革せよ—」（2018 年 8 月公表）において同様の提言を行っている。

<sup>23</sup> 経済産業省「平成 28 年度電子経済産業省構築事業（「デジタルガバメントに関する諸外国における先進 実態調査」）」（2017 年 3 月 31 日）

ガバメントに関する取り組みについて、担当した職員名を可能な範囲で明示することも、個人のキャリア形成の観点からも有益であり、有為な人材獲得のための一助になると考える。

また、国家公務員全般のデジタル分野に関する理解の底上げも必要である。国家公務員採用試験での出題、研修の導入と毎年度の受講の義務化を進めるとともに<sup>24</sup>、受講歴や知識・理解度を人事評価上の評価項目に盛り込むべきである。

## おわりに

データ覇権主義やデジタル専制主義と言われる時代の到来を目前に、デジタル経済社会における国際的なルールづくりの議論が、日本が議長国を務める本年6月のG20大阪サミットで始動する。データの重要性が高まるなかで、民主的に保有・活用する枠組みの議論を主導し、政策の方向性や着地点を見出すことは、今後の経済外交戦略において極めて重要であると同時に、デジタル化における周回遅れの日本にとってはデジタル政策を加速化するチャンスでもある。

“Data Free Flow with Trust”を提案、発信するわが国がデジタル革新を積極的に取り入れることが必要であり、デジタル・ガバメント構築への取り組みはその試金石となる。

政府に対して、諸外国に比して劣後している取り組みに対して、強い危機感を持ち、速やかに行動することを求めるとともに、我々経営者・企業もデジタル技術を活用したイノベーションやそれを実現するための自己変革に果敢に取り組んでいく。

以上

---

<sup>24</sup> イギリスのGDS Academyでは、デジタル・ガバメントのスキルを定義し、国家公務員向けの研修を実施しておりわが国の今後の研修体制構築の際には参考となる。

## デジタル政府・行革PT

(敬称略)

## 委員長

玉塚元一 (デジタルハーツホールディングス 取締役社長 CEO)

## 副委員長

梶川融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

加茂正治 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン パートナー)

川本明 (アスパラントグループ シニアパートナー)

橋本孝之 (日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)

## 委員

青木寧 (花王 常務執行役員)

赤池敦史 (シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン 取締役社長  
パートナー)

阿部伸一 (グーグル・クラウド・ジャパン 代表)

大久保和孝 (EY新日本有限責任監査法人 経営専務理事)

大久保昇 (内田洋行 取締役社長)

岡田晃 (ANA総合研究所 取締役社長)

尾崎哲 (野村アセットマネジメント 取締役会長)

佐藤雅敏 (三井不動産 取締役)

根岸秋男 (明治安田生命保険 取締役 代表執行役社長)

牧浦真司 (ヤマトホールディングス 常務執行役員)

牧野正幸 (ワークスアプリケーションズ 代表取締役最高経営責任者 (CEO))

本山博史 (興銀リース 取締役社長)

森本雄司 (ルミネ 取締役社長)

以上18名

## 事務局

藤井大樹 (経済同友会 政策調査部 グループ・マネジャー)

末吉範匡 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

三浦雅央 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)