

I I S E FORUM 2024

知の共創で拓く、サステナブルな未来へ



B1:ブレイクアウトセッション

行政DXのその先へ

～誰のためのデジタル化か、改めて考える～

本ブレイクアウトセッションでは、武蔵大学 教授の庄司 昌彦 氏、国際社会経済研究所 (IISE) 理事長の藤沢 久美、IISE 研究主幹の小松 正人がパネリストとして登場し、行政DXをテーマにパネルディスカッションを実施しました。

まずは、藤沢がNECグループのソートリーダシップ「行政DX」の活動について紹介した後、庄司氏と小松がオープニングメントと日本の行政デジタル化の歴史に関するプレゼンテーションを行い、その内容を受けて「行政DXの本質とは」というテーマでディスカッション。次に北海道士幌町の取り組みを紹介した藤沢のプレゼンテーションを挟み、最後に「自分たちの街のつくり方」というテーマで意見交換が行われました。

Index

①プレゼンテーションパートA	p.02
②ディスカッションパートA「行政DXの本質とは」	p.03
③プレゼンテーションパートB	p.04
④ディスカッションパートB「自分たちの街のつくり方」	p.04

プレゼンテーションパートA

庄司 昌彦 氏による
「オープンガバメントの歴史」

私は、2000年代中盤以降は地域SNSの研究に、2010年代に入るとその延長線上でオープンガバメントの研究に取り組んできました。

当時を振り返ると「SNSでつながることができて嬉しい」とか、「オープンガバメント実現のためにデータをオープンにできて嬉しい」という段階で、私たちは満足してしまった印象がぬぐい切れません。それで本当に、社会を変えることができたのか。少し疑問が残る結果になってしまいました。

『ウェブ進化論』という本を書かれた梅田 望夫さんが、2009年のあるインタビューで「素晴らしい能力の増幅器たるネットが、サブカルチャー領域以外ではほとんど使わない、“上の人”が隠れて表に出てこない、という日本の現実に対して残念だ」という思いはあります（ITmedia、2009年6月1日公開『日本のWebは「残念」 梅田望夫さんに聞く』）と話しています。

つまり、日本のネットってサブカルばかりに使われていて、政治経済などの領域では使われていない、影響を与えられていないということを指摘されたのです。

当時、私もまさにその通りだと思いました。その頃までのSNSでは、政治に関する発言は忌避される傾向が強く、地域SNSでは利用規約で禁じられていたりすることもあったと記憶しています。しかし、この頃を境に風向きが変わっていくのです。

そこからSNSによる政治参加は、いろいろとカタチを変えてきました。最初期は「Twitter(現在の“X”)」を利用する議員が注目され、SNSを使って議員に市民の声を届けるというカタチが一般的でした。それが「アラブの春」やトランプ大統領が当選した2016年の「米国大統領選挙」に代表されるように、数多くの人たちがSNSを通じて、政治を直接動かすような動きが出てくるようになったわけです。

その後は、政府に声を届けたり政府を動かしたりするのではなく、自らがツールをつくり、コミュニティを運営して、市民自らが課題解決を目指す「シビックテック」という動きが出てきました。

日本では2011年に起こった東日本大震災をきっかけに、シビックテック主導でオープンデータ活用の機運が高まりました。そしてコロナ禍以降、あるいはデジタル庁発足以降は、



—— 武蔵大学 教授 庄司 昌彦 氏

政府主導による基盤整備的な取り組みが目立っています。

さて現在、進められている行政デジタル改革では、地方自治の在り方や「国」と「地方」の役割分担の見直しが行われています。さらに自治体システムの標準化が進められています。これが実現すると、国が自治体システムを支える部分の拡大が進む。そこで、国と自治体の関係をどう考えるかということも、議論すべき重要なテーマになってくると思います。

最後に「自治体は税金を払えば課題を解決し続ける『自動販売機』的な存在でいいのか?」という問題を提起させていただきます。やはりデジタル基盤の上で、いかに行政と住民が対話しながら社会をつくっていくかを考えることが必要ではないでしょうか。

小松 正人による
「日本の行政デジタル化の歴史と現状」

国連の「世界電子政府ランキング」において、2014年時点では日本は6位でした。これが2022年には14位と、順位が下がっている状況にあります。

ここで自治体の基幹系システムの変遷をまとめてみます。まず、1970～80年は手作業から電算化が進んだ時代です。ただしこの頃は、自治体システムは個別に構築がなされ、それぞれのシステムはネットワークにつながっていませんでした。これが「住基ネット」により初めて、各システムがつながったわけです。

その後マイナンバー制度が整備され、コンビニで住民票を受け取れるサービスができるようになりました。そして現在取り組んでいるのが、自治体業務の標準化になります。

2025年を目途に、全部の自治体で標準準拠システムに



—— 株式会社国際社会経済研究所 研究主幹 小松 正人

変えようという話が進んでいます。自治体ごとに個別要件のデータがあったものが、全て統一されるわけです。データが統一されると、官民でデータ連携ができたりとか、ワンス

トップサービスができたりするという世界が待っています。

さらにその先は、先ほど庄司先生がおっしゃったような、地域共創、住民の政策関与ということが進むのではないかと考えられます。

しかし、自分たちの街をつくり上げるという世界観を実現するには、自治体の職員も変わる必要があるでしょう。そこでカルチャーの変革に取り組んでいる、自治体の副市長にヒアリングをさせていただきました。

副市長の回答を分析すると、自治体の組織文化を変革するには「首長が明確なビジョンを示した上で、副市長がその道筋を示すことが必要」であることが見えてきました。トップが変わることで、自治体の職員も前向きな姿勢に変化していくという回答が多かったのです。

ディスカッションパートA

行政DXの本質とは

行政DXは人材戦略とデジタル活用を両軸で進めるべし

庄司 デジタル技術を行政に取り込もうとか、地域社会で活用していこうという話になると、どうしても先端技術を使って、ごく少数の技術エリートみたいな人たちが新しいことをやるという話に注目が集まりがちなんですね。

しかし本当に重要なのは、ハンコをやめるとか、FAXをやめるとか、そのような人に負荷をかけていたアナログな部分の底上げ。つまり、今までのやり方を変えて、次の段階に行くことが、行政DXの一番のポイントではないかと思うんです。

藤沢 企業においてもDXをどう進めるかが課題になっていますが、そこにはコインの両面のように、背中合わせになっている2つの取り組みがあるという話をよくしています。

ひとつはデジタルをどう使うのかという技術の話。そしてもうひとつは企業文化の改革や価値観の改革、働き方改革という話です。これを同時にやらないとDXは進みません。これは行政も同じだと思います。

人口が減っている中、今までのやり方で仕事をこなすことが困難なのは、行政も同じ。だからこそ働き方を変える必要があるわけです。さらにいえば行政官の存在意義も変えていかなければならない。行政官は何のためにいるのか。地域のためにどのような役割を果たすべきなのか。何を使命としているのか……というようなところですね。

このような人材戦略とDXを同時に進めていくことが、行政DXの本質ではないでしょうか。

社会課題解決というミッションにとらわれすぎるな

小松 先ほどのプレゼンテーションの中でも触れた、副市長へのヒアリングの際にも「どうやって文化を変えるか」という話はやはりありました。そして、そのためにはトップから変えることがとても重要だとおっしゃっていました。一般の職員にただ「変わらなさい」と言っても、恐らく変わらなわけです。組織のトップ自らが実行することによって、組織内に波及していく――。

庄司 また、私たちは社会課題解決という言葉で、簡単に使ってしまうところがありますが、そこにとらわれすぎるのもよくないと思います。

例えば、現在東京にはたくさんの課題があるにもかかわらず、人口が集中しています。それはなぜかというと、課題を上回る魅力があるからです。

しかも課題は次々と生まれてきますので、街のつくり方を考える上で、マイナスの課題を解決することばかりに目を向けるのではなく、「自分たちは何を大事にして、何をやっていくのか？」というプラスの価値の方も、きちんと考えることが大事ではないかと思っています。

プレゼンテーションパートB

**藤沢 久美による
「ヒト・モノ・カネが循環する参加型まちづくり5つのポイント 上士幌町の事例」**

上士幌町は、北海道の帯広の北側にある人口4,768人（2024年1月現在）の小さな町。特に若い世代の人口が増えています。

これまで企業をつくって、新たに雇用を生みだし、人口を増やしてきたことが功を奏していますが、その後は住民の生活の質を上げていく社会基盤の進化というところに取り組んでいるのです。今日はこの取り組みにおけるポイントを、5つご紹介しようと思います。

1つ目のポイントは、成果の見える化です。人口が増えた、経済が活性化した、企業が増えた、収入が増えた、税収が増えたなどの成果が見えるようにしています。

2つ目は、デジタル化の進化。最初に行ったのは、WebサイトやSNSによる情報発信ですが、その上でLANや5Gなどの通信インフラを整えていきました。その後、役所内にデジタル推進課をつくり、高齢者の方にタブレットを配布したり、オンデマンド交通などを始めたりして、サービスを高度化していったのです。

3つ目のポイントは、デジタル化を進化させるためのキーパーソンを、上士幌町で「つなげる」取り組みの実施です。

まずは、町長がこういうことをやりますと言いながら、東京をはじめ、様々な地域に出向きます。そして、新しい技術をもっているけれども、実験や実装できる場がない人に



—— 株式会社国際社会経済研究所 理事長 藤沢 久美

「上士幌町ならそのようなことができる」と声をかける。つまり、実験や実装が可能な場所を提供するのです。

4つ目は、ビジョナリーであること。新しいことにチャレンジしていくと、どんな未来がやってくるのかを住民がイメージできるように、絵を描いていくということです。

5つ目が、企業も同じですけれども、ガバナンスとディスクロージャーの徹底です。誰が責任をもっているのか。外の人と一緒に何かやろうと思っても、誰が責任者なのかを明確にしなければ何も決められないので、何も始まりません。だからこそ、責任を明確にしてガバナンスを強化していくことが求められます。

そして、お金を何に使い、どのような成果につながったのかを、ディスクロージャー、つまりはきちんと報告できるようにしておく必要があります。

この2つができていないと、人は集まってこないし、集まった人もそこで活躍し続けてはもらえません。

ディスカッションパートB

自分たちの街のつくり方**企業がその地域をうまく活用して
エコシステムを回す仕組みをつくる**

庄司 藤沢さんのお話を聞いて、どんな街をつくっていくかを考える上では、ガバナンスとディスクロージャーが本当に大事だと改めて感じました。

ディスクロージャーは、私の研究領域では「データをオープンにして、共有してみんなで評価する」ということになってくると思いますが、それが実現できれば皆で同じ情報を見て議論ができるようになっていく。

そして、たとえデータが見えても、「誰が何をやっているのか」であったり、「どこを動かせば変わるのか」であったり

が見えないと、話ができません。「どこに話せばよいか」が分かる仕組みがある、つまりガバナンスが効いていることはやはり重要ですね。

藤沢 実は資金の問題も全く同じなんです。自治体って税収がどんどん減っていて、お金が足りないってことになっているんですけど、実は税収以外にお金を得る方法って、いくらでもあるわけです。

寄付や国からの補助のほか、団体をつくって融資を受けるということもできる。そういうことをするときに求められるのが、やはり具体的にどんな目標をもってやるのかを考えることです。寄付であれば名誉を差し上げられるような仕組みをつくれればよいでしょう。

投資を受けるにしても、投資家の中には高いリスクを取りたい人もいれば、リスクは最小限に抑えたい人もいます。そういったときに、自治体側がどういうことをしたいかを明確にすれば、投資がしやすくなるわけです。そして成果を出せば、よいお金の循環も生まれます。

小松 スタートアップ企業同様、自治体がビジョンを明確にした上で、投資をしてほしいということをしっかり周りに伝えていくということですね。

藤沢 そのようなことを行うにしても、やはりデジタルがあるとスピードが上がるとは思いませんか？

小松 おっしゃる通りです。

庄司 また、地域社会のDXを考えていく上では、必ずしも行政が全てのお金を預からなくてもよいのではないのでしょうか。むしろ地元企業の方がその地域で雇用を抱えていて、消費者にも依存しているので、コミットし続ける必要があると思うんですね。だとすれば、そちらにお金を集めるとか、企業がデジタルインフラに投資することなどが大事だと考えられます。

例えば、かつては鉄道をひいたり、学校をつくったりという投資を地域の企業がやったりしていましたが、そういうデジタル社会の社会資本づくりにも民間活動も含めた様々な手段を組み合わせ、地域を回していく。そうすれば、皆でつくった街になると思います。

小松 「補助金の切れ目が縁の切れ目」という話ってよくあると思うんですけど、自治体が出した補助金狙いで企業が来て、補助金がなくなると去っていくみたいなことにならないようにすることが重要だという話にもなり

ますね。

企業がその地域をうまく活用してエコシステムを回す仕組みをつくることを、自治体がバックアップする——そういうことが街をつくり上げていくところにもつながっていくのでしょう。

藤沢 また、地方にはデジタルツールを使いこなすためのアドバイスができる人が不足しています。一方で、都市部にはたくさんいらっしゃいます。そういう方々に地方の自治体や中小企業のCTO（最高技術責任者）になってもらうことも考えたいですね。日ごろはオンラインで会議をし、月に2回ぐらいは現地に来ていただくということも、デジタルをしっかりと整備すれば可能です。そういうマインドが、地方にあるととてもよいと思います。

官民協働で街をつくる世界観を 自治体から全国へ

小松 それでは、本日のまとめとして、庄司先生にご感想を伺いたいと思います。

庄司 やはり行政DXは、文化を変えることだという思いを強くしましたが、文化を変えることというのは、何かを考えたときの礎となる価値を転換したり、行動レベルを変えたりすることの積み重ねに他なりません。

そして、文化を変える手段のひとつとして、人の交流も重要だということが上士幌町の話聞いて、改めて認識できました。

小松 ありがとうございます。

本日の話をまとめると、世の中で行政DXといえば、自治体業務の標準化や、行政手続きのデジタル化などに目がいきがちですが、実はその先に描くべきビジョンがあるということでした。

そして、どういう街でありたいかというビジョンを、首長が自ら描き出し、それを実現するために官民交流で人が集まり、街をつくり上げることが重要だというお話をいただきました。

いずれにせよ、そのような世界観が各自治体で立ち上がって、全国に広がっていけば、日本がもっとよい国になるでしょう。そして、こうした理想を実現するツールがデジタルだということですね。