

1. 開催日時：2023年11月14日（火） 12:30～14:00

2. 場 所：オンライン

3. 出席委員等

主 査	柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授
主 査	羽藤 英二	東京大学大学院工学系研究科教授
委 員	大橋 弘	東京大学大学院経済学研究科教授
同	大屋 雄裕	慶應義塾大学法学部教授
同	後藤 玲子	茨城大学人文社会科学部教授
同	赤井 厚雄	株式会社ナウキャスト取締役会長
オブザーバー	中空 麻奈	B N P パリバ証券株式会社グローバルマーケット統括本部 副会長
同	西内 啓	株式会社データビークル取締役副社長

（概要）

<地方行財政等について>

・自治体DXの推進について

○委員

資料1のデジタル人材の確保・育成、自治体のフロントヤード改革について、地方財政措置をするに当たり、デジタル人材としてしっかりとした人を雇用する必要があるという点でも、このことにおいて達成されるべき成果は何かということをしっかり見据えた上で、KPI設定をしていただく必要がある。

同様に、自治体のフロントヤード改革も、総合的な改革につなげるのが重要だと説明があったが、そういった総合的な改革につながることで達成される成果は何かということも併せて考えなければ適切なKPIにならないのではないか。例えば、タブレットを入れていることだけでよしとするのか、あるいはブースがあればいいのか、あるいは窓口がワンストップになっていけばいいのかなどのインプットで見るとは、必ずしも待たせない、行かせない、迷わせない等のアウトカムにつながらないこともある。しっかり目的につながる形でのKPI設定をお願いしたい。

2点目、資料1ではデジタル人材やフロントヤード改革について、各事例の紹介があった。それぞれの地域の取組は素晴らしいが、こうした事例を1,000以上ある他の自治体を取り入れていくために、もう一步総務省でこなしていただく必要があるのではないか。これは全ての地域で使える取組なのか、あるいは地域によって類型化して、その類型化した中

で、このような取組はこのような自治体に合うといった、もう少し事例の取組のエッセンスが何であって、それにおける障害は何なのかというところまで踏み込んでいただかないと、この事例だけ見て「いい事例ですね」という感じで終わってしまっただけではいけないと思う。

資料2のデジタル庁の取組について、自治体のDX化においては、先進的な自治体もあれば、遅れている自治体もある。こうした自治体の置かれた状況に合わせた支援メニューが恐らく必要なのではないか。窓口BPRアドバイザー事業について紹介があったが、恐らく派遣先の団体だけを支援するというわけにもいかなくて、そうではないところが逆に相当問題なところもあるのかもしれないと思う。

また、すごく小さい自治体においては、フルフレッジでDX化するのかどうかというのも検討の余地があるのではないか。もう少し自治体の状況に合った取組、もう少しヒダのある支援メニューというものが必要だと感じた。

最後、資料3のシステム標準化について、これは2025年までに移行するということと、移行した暁には運用経費等が3割減になるというお話だと認識しているが、移行に当たって、遅れることを単純に許してしまうと、みんなこれは遅らせることがベストなのかなという感じになると思うので、自治体も、またベンダーも、なるべく早期に前倒しすることにメリットがある形の仕組みにしていかないと、なかなか2025年度末の目標は達成できないのではないかな。

相当遅れてしまう自治体があることは致し方ないと思うが、前倒しのインセンティブを持たせるような仕組みもしっかり考える必要があるのと、9ページ目の図については、全ての自治体でコストが同じなわけではなく、相当分散があるのかなということ、また最適化するといっても、これは縦軸が何なのかよく分からないので、もう少しこの図の精度を高められないか。これも自治体によって置かれている状況は違うので、もう少し詰めた議論を今後精査していただくことが重要。

○総務省

デジタル人材の関係で御質問いただいた問題意識は我々も持っており、いろいろな自治体がそれぞれ取組を進めているが、まだまだ外部人材、特に小規模自治体は自前で確保するのが難しく、実際に外部人材も活用できていないという状況で、そこは都道府県の広域的な支援をお願いしているが、それぞれ工夫しながら実施している。

広島のはやり方は、県が情報職を採用して、個別の自治体にその職員を派遣して、一つ一つの自治体を強く支援するというやり方であり、愛媛の場合は、県内の20市町を全て同じような人材のプールでシェアしていくというような取組を進めている。お話があったような類型化、県によっては全市町村の進め方をアセスメントして介入的にやっているところもあれば、あるいは手挙げ方式で求めがあったところに支援するといったような、いろいろな方式がある。都市自治体が多いところ、それから小規模自治体が多いところ、それぞ

れ悩みがあるので、ご意見いただいたようにエッセンスあるいは類型化をして、横展開が広がるように今後進めていきたい。

○総務省

続いて、フロントヤード改革の点でご指摘いただいた。総合的な取組による狙いを達成するためのKPI設定を、ということについて、我々もまさにそのとおりに思っている。アウトカム指標として何が必要なのか。やはり書かない、待たせないとかいうところできくと、オンライン申請率や待ち時間、1件当たり処理時間など、そういうものが取れるのかどうかというのは、今回のモデル事業を通してよく見ていきたいと考えており、そのためのアウトプット、KPIの第1階層というのも、何を拾っていくかというのは内部でもよく検討していきたいと考えている。

それから、優良事例の横展開についてもどのようにしていくかというのは、内部で検討していきたい。

○デジタル庁

御指摘のとおり、自治体の置かれた状況は区々であり、また、目指すべきゴール設定もその自治体によって違うので、何市の先行事例がいいのだからみんなこれに合わせるべきといった進め方はよくないと思っている。そのため、我々はアドバイザーの派遣を通じて、あくまでもその自治体が課題とゴールを設定できるように、そして自走できるようにということでサポートをしている。

説明の中では申し上げなかったが、今現在、80団体ほどデジタル庁に支援の求めが来ており、対応しようとしている。全自治体を対応できるほどのリソースはないが、来年度もう少し希望が出てくれば対応できるように、と考えている。

○デジタル庁

移行期限について、2025年度があくまでも原則であると認識しており、どんどん遅れていくということは当然望んでいない。今回、移行困難システムということで基本方針を改定して位置づけたが、現在、どういうシステムがこれに該当するか、自治体にヒアリングをさせていただいているが、基本的には個別開発のシステム、あとはベンダー撤退して後継ベンダーがないシステム、そのほか準ずる事由が該当するというので、ヒアリングをさせていただいているため、そのヒアリングの中で丁寧に、よく事情を聞いて対応をしていきたい。

また、前倒しの部分については、まさにそのとおりであり、移行困難システムとは、ベンダーから見ると非常に手間がかかるシステムであるため、そこが一定後ろに倒れることによって、逆にどんどん前に対応できる部分も増えてくるというようなメリットも今回改定によってある。そういったことも含め、先ほど御説明した事業者協議会の場合等も通じ、

ベンダー等ともしっかりと丁寧に会話をしていきたい。

また、9ページの自治体システムの効率化に向けたステップの中で御指摘のあった、団体によって当然違いがあるのではないかということは、そのとおりであり、令和3、4年度の検証の中でも、オンプレミスでの運用をこれまで行ってきた団体は運用経費が下がった一方で、自治体クラウドを運用している団体については運用経費が増加した。

また、9ページの図について、今後もう少し精度を高めていってほしいという御指摘もあったので、その点については、令和5年度の事業を検証していく中で、こういったグラフの精度を高めることについても、今後併せて検討させていただきたい。

○委員

令和3、4年は、どちらかという行政のDXというのは、なだめすかしながら頑張ってやってくださいという形でやってきて、その中でかなり皆さんいい仕事をしていただいたので、今年度は大人扱いをしてきっちりお話ししたい。

まず、3つそれぞれ別々なのだが、今のやり方だと、それぞれの省庁の縦割りの審議会で説明しているみたいな形になっている。そうするとリダundantになって、同じような内容の繰り返しで説明が長くなって、さらに個別の事例を引っ張り出してくるという話になる。こういうやり方はどうかと思う。ポイントは、最初に説明があった資料1の1ページのところに全て示されているわけで、自治体のDXにはフロントヤードがあって、バックヤードがあって、データ基盤の整備というのがあって、同時進行で、地域社会でDXということが進行しているというふうな外部環境として捉えればいい。左側は自律的推進で、右側は環境変化としての進行だと思う。その中で、フロントヤードというのは総務省がやって、バックヤードのところは総務省もやるが、基本的にはデジタル庁がやるという位置づけになっていて、UXと基盤という話なのだと思う。

それで、この中で右側の地域社会のほうが大きい。自治体の中でやっているものである。その中に地域社会が入っている中で見ると、2つあって、1つは行政がDXを引っ張るという側面と、行政がDXで置いていかれないように社会にキャッチアップしていくところがあり、どちらかという前半の引っ張っていくというのがこれまで多かったのだが、今日のお話を伺っていると、遅れないようにちゃんとキャッチアップしていかないとこれからは置いていかれるという感覚を持った。様々な理由で起こる遅延というものもあるが、基本の構造としてそうなんだというように考えていただく必要がある。それで工程管理をするということになる。

それで、資料2の9ページ、これはとても良いことだと思う。しかし、これは自治体やるので新しいことなのだが、金融機関はどこもかしこもやっているやり方である。地銀とかIFAとか、既存金融でも異業種の金融事業に参入する場合はこのやり方をやっている。だから、それを自治体に適用しようというのは、社会全体の一般的な温度感とか感覚を踏まえてデジタル庁が進めていただいているという意味で、これは良いと思う。

資料3の8ページのところで、経費がかかるというのは実は本末転倒であって、DXを進めることによって経費が下がるのが本来である。そのためにアップフロントでコストがかかるというのは、それは全体のコストの低減によって後に吸収するという話であり、コストがかかるというところだけが独り歩きすることは、全体像のストーリーを皆さんで共有できていないため、そういう議論になってしまうのだと思う。ここでかかるコストというのは、立ち上げのコストみたいなものだけではなくて、全国で自治体のDXが進むとコンピューターの処理能力はとて大きなものが求められて、これは医療DXのときも申し上げたが、GPUをどう確保するか。これは産総研が大きな、今、スパコンでトップ500位中の12位になった「ABC I」というものを持っていて、これを3,000社の民間企業に開放しているのだが、それでもグーグルとかアマゾンの10分の1、20分の1ぐらいの能力しかないものを何とか使ってやっている。社会全体のDXがあまり進んでいないので、それでも何とかなっているが、DXがさらに進んだ場合は別の視点が出てきて、計算資源(GPU)の確保にお金をかけるというところに国民的な合意を形成するために、自治体のDXを進めた結果として、どんな付加価値が生まれるか、どういうコストの削減が生まれるかということだと思う。

これは実は自治体の行政だけではなくて、先ほど話した金融だとフィンテックというものがある。かなり前にアメリカの大学の大学生にアンケートを取ると、歯医者に行くのが一番嫌なことだと言われていたのが、今は歯医者よりも銀行とか証券の窓口に行くのが嫌なことだと言う。歯医者は痛いから嫌という理由で、銀行や証券は、時間がかかるので待たされ、複雑で1回で終わらないから嫌だという理由だったが、これが金融の分野では見事に今は改善されている。でも、それがいまだに残っているのが自治体の窓口になっているので、自治体の窓口は歯医者より嫌われないものにしなければいけないというのが今の眼目だと思う。

若い人たちがそういう感覚を持っているのは、資料1の1ページの右側のところの社会のデジタルのほうにかなりついていっているからで、役所の中がちょっと遅れているがゆえに、そのギャップが生まれているということだと考えられる。専門人材ということからすると、上に行けば行くほど、メタバースとかオンラインでいい。下の現場に近づけば近づくほど、人でなければいけないけれども、これは未来永劫そういった人材が必要なわけではなくて、いずれ必要がなくなるものである。例えばアップルストアにはジーニアスパーというものがそれぞれの店舗にあって、いろいろな説明をするのだが、あれには人がいる。ああいう感じの人たちが必要で、根本的な商品開発というのは完全にオンラインでクラウド上にいるという形になるのが恐らく理想である。したがって、現場の人たちというのはいずれだんだん要らなくなってくる。アップルストアがお店を閉じたときには、市役所の窓口もミニマムなものになっていく。銀行の窓口は今、ATMとオンラインが中心になって、デバイスも使いやすく、高度化しているが、多分そういうことなのではないか。

国民が求めるサービスというのは、優しいサービスだけではなくて、いつでもどこでも

利用できるというようなことと、それが進んでいった先で止まらないということと、それから、低いコストで同じサービスが利用できる、つまり、財政負担が全体として少なくなることを求めているということではないか。そういう視点で、これをやったらどういう効果があるのかマクロで見て、数字で、レンジでもいいので示せる形にしていかないと、この議論は個別事例を漫然と並べるコレクションの品評会のようなものになってしまう。それぞれの現場がばらばらにやればやるほどそういう傾向が強くなってくるので、内閣府のほうでグリップして、全体を把握して、この結果としてマシンがぐるっと回ったときに何が起こり、どこにボトルネックがあるのかということを中心して、そこにKPIをつけていく。出口のところは先ほど言ったように、いつでもどこでも低いコストで、なおかつできれば優しいという形で、これも市民がだんだん慣れてくれば恐らく優しいというところも大分不要になってくると思うが、そういう形のものにするということで、令和5年、今立てたものは6年にわたる話だと思うので、そうやっていかないと完全に世の中に置いていかれると思う。

○内閣府

全体の進め方は内閣府のほうで受け止めさせていただく。

○委員

フロントヤードの統合とDX化について、総務省からも事務処理のダブルトラックは解消していくということであったが、デジタル化されたシステムを作り、従来のアナログのシステムを残していると二重に経費がかかっていくだけであるため、いずれはそのアナログのシステムを減ぼすことを前提に進めていかないといけない。誰も取り残さないDXをやることは非常に重要な理念であるが、問題は、取り残さない方法であり、アナログのシステムをずっと残しておくことによって取り残さない方法をとると、経費がかかり続ける最悪の選択になる。原則はデジタルに全部移行し、例えば、障害のため絶対使えないという方の個別対応を残す。その個別対応する経費を、アナログシステムを減ぼしたところから出していくことで計画を立てていかなければならない。別の言い方をすると、前橋市のマイタクのシステムにも言及があったが、マイナンバーを利用したシステムに3万人のお年寄りが対応できるわけである。やる気を出せば対応できる方というのは、取り残さないように配慮する対象ではなくて、インセンティブをつけてついてきてくれと言えばいいわけで、それ以外のどうしても移行できない方だけにアナログな対応をしていくのだと考えていただきたい。

バックヤードの標準化について、全自治体の移行が2025年に済めばそれが一番望ましいが、残念ながらそうはいかない場合に非常に重要であるのは、これまでデジタル化やオンライン化が進んでいない、特に中小の自治体をこのシステムに一刻も早く取り込むことであり、難しいとか時間がかかると反応が来ていると伺っているが、政令指定都市のように

自前でデジタル化したシステムを作ったので、それをこれに切り出して変えなければいけないから大変であるような団体は、そんなに急ぐ必要はないわけである。2025年にはデータ連携が行えるようになればよく、あとは順次時間をかけて移行していくことでも全然構わない。

したがって、K P I を組むにせよ、評価するにせよ、その眼目はやはり中小自治体の取り込みだという点については忘れないように進めていただきたい。

○委員

着実に進んでいることが実感され、心強く感じた。優良事例の横展開について、2つ実現していただきたい。

1つ目は、優良事例情報のデータベース化についてである。総務省の資料1にある、自治体D Xの推進参考事例集や、地域社会のデジタル化に係る参考事例集を拝読した。内容は非常に充実していて参考になるものだと思うが、フォーマットはP D Fで、広報資料としての性質が強いようであった。広報資料はあってよいが、それとは別に事業年度、事業分野、事業費、都市類型、K P Iなどでスクリーニングできるようなデータベースがあると、自主的な改革を促進する仕組みとして非常に有効に機能するのではないか。

改革工程表の話は次回以降とのことだが、国から地方への補助事業では、改革工程表の第2階層のK P Iを設定しようとしても、全国一律の効果指標の設定は困難であるということで、取組ごとの比較評価が十分にできていない状況にある。

十分に国が評価できないのであれば、補助金を手放して地方に財源を移譲することを考えることが筋であろうから、補助金を使いながら政策誘導する場合、国が何らかの形でしっかり評価をしながらやっていくことが重要である。

資料1の14ページで、フロントヤード改革について、自主的な改革を促進する仕組み等に関する調査研究事業を実施することの説明があったので、例えば手始めとして、そこで用いた団体間比較の分析データをデータベース化して公開することを第一歩として、そこに積み上げる形で情報を集積していくと、非常に役に立つのではないかと思うので、前向きに検討していただきたい。

先進優良事例は、恐らく成果のインパクト、K P Iの達成度で選んでいるのだと思うが、それだけではなく、デュープロセス的な観点で、例えば評価手続の透明性も評価に加えて、優良事例として推奨していくとよい。なぜなら、データベース化に関し、K P Iの達成度だけでスクリーニングしやすくなってしまうと、非常に抵抗が強くなるのではないかと思うが、手続的な面も評価されることになると、少し公表しやすくなると思われるためである。それに加えて、様々な形でE B P Mが進んでいるが、内部評価、自己評価で行っていると利益相反があるため、都合のいいエビデンスだけを使うとか、お手盛り評価から逃れられなくなってしまうため、評価の透明性を重視して見ていくことも大事である。

○委員

全体的にすばらしい重要な取組が進められていると思う。デジタル人材の確保・育成について、これはすごく大事であるが、民間等から採用する際に、人材のレベルによっては、むしろ自治体の中のD Xの進行を大きく妨げる危険性もあるのではないか。

例えば、資格とか経歴、あるいはデジタル的なことに疎い人が面接した形になってしまうと、いわゆる逆選択が起き、I T企業の中ではあまり仕事ができない人たちが自治体に来て、現場の負担になるということを危惧しておくべきである。例えばデジタル庁の中にはD Xのことを分かる方がたくさんいると思うので、その方々が自治体での採用時の評価や、面接を手伝う仕組みは何か検討されているかということと、あとは待遇面である。今の公務員の給与体系だと、良いデジタル人材に関して、民間と結構やはりギャップが大きいというところで、民間であまり活躍できなかった人ばかりが集まってしまうような可能性も考えられるが、その点を柔軟に支払いできるような余地はあるのかということである。

自治体のすばらしい取組を様々紹介いただいたが、そのサマリーとして効率化できたテキストに書いてあるが、これは数値的に何か評価されており、あるいは今後評価する予定があるのかを教えてください。これは元々どれぐらいのボリュームの仕事があって、それがどれぐらい削減できたかということが明確になっていないと、規模の大きな自治体以外は投資判断が難しくなってしまうため、検討いただきたい。

○総務省

フロントヤード改革におけるダブルトラック解消については、その方針で気をつけながら進めていきたい。

優良事例の横展開、データベース化について、我々も同じ問題意識を持っている。検索もできない状況にあるため、どう工夫をしていくべきか考えていきたい。

改革工程表のK P I等の設定について、今回、補正予算に計上した調査研究事業の他、自治体D Xの状況調査なども毎年実施しており、これらの見える化を通じて取組状況が分かるようにし、その上でK P Iの検討をさらに進めていきたい。

先行事例集は、今回、R P Aの事例には数値を入れているが、それ以外のところで数値があるかどうかは確認させていただきたい。

○総務省

外部人材について、レベルいかんによって必ずしもマッチしない例があるのではないかと御意見をいただいた。様々な自治体で取組が行われているが、企業と連携協定を結んで、自治体としてあまり年収を支払いきれないため、研修のような形で若手に来てもらう、あるいは地方移住を考えているような退職手前の方に来てもらい、デジタルのレベルとしてはそこまで高くないが、まず第一歩として研修してもらう事例もあると聞いている。

全て外部デジタル人材だからうまくいっているかという点、必ずしもそうではないケースもあるので、自治体がやってほしいことと、どういうデジタルスキルで、それがどういう業界で、どのような人と繋ぐかというような視点は非常に重要である。

自治体として、人材派遣会社のように、スキルを持った方とつなぐことも非常に大事であり、総務省としても支援していきたい。

○デジタル庁

デジタル庁で自治体の人材採用を何か支援できないかということであるが、総務省がブロックごとに全国で実施している説明会の項目の中で、地方のデジタル人材の採用というテーマがあり、デジタル庁でどう民間人材を採用しているのかを紹介し、既に展開をしている。さらに個別に自治体から照会があれば、デジタル庁で対応を考えていきたい。

また、ガバメントクラウドのデータの安全性をどう担保していくのか御質問をいただいた。現在、ガバメントクラウドは4つのクラウドサービス事業者が提供するものをマルチクラウドでガバメントクラウドとして提供しているが、デジタル庁が示した要件を満たしていれば、外国籍、国内の企業であっても、内外無差別で、かつ要件をクリアした事業者は全てガバメントクラウドとして採用する形の調達をやっており、現時点、昨年までのところで外国籍の4つの事業者しか採用されていないところである。

I S M A P というクラウドの安全基準をクリアしていることであるとか、クラウドでロックインされないようにきちんとデータ移行ができることであるとか、あるいはデータの暗号化処理をすることとか、様々な要件を課しているものなので、安心して利用していただきたい。〈参考2〉

○デジタル庁

ご指摘のあった中小の自治体を2025年度までにしっかり移行させることは重要だと考えているが、できるだけ多くの団体にしっかりと移行をしていただきたいという考えで進めているところである。

政令指定都市は個別開発しているシステムを多く持っているため、期限までの移行が難しいという感触を持っているが、中小の自治体を含め、団体が2025年度までに原則移行できるように、しっかりと支援をしていきたい。

○委員

全体の方向性は望ましいものであるが、総務省とデジタル庁、どう横串を刺していくのか、自治体がそれぞれきちんと進められるようにどのように後押しし、引っ張り上げていくのか等々、議論がいろいろあった。

多くの回答は、我々も同じような問題意識を持っているのでしっかりやっていきたいということであったが、それをどういう形で実現させていくのか。問題意識をどう実現させ

ていくかというところのKPIをしっかりと作っていかないと、経済・財政一体改革推進委員会としては議論を果たしたことになる。このため、出てきた課題について、具体的にどのようなプロセス、手順を踏んで、どう解決していくのかを改革工程表にしっかりと織り込んでいただきたい。

○委員

この改革については、大変筋がいいものである。庁内情報等との接続で市民とのコミュニケーションの質も相当向上する。役所業務の中ではマルチモーダル系の生成AIが出てきており、業務効率をさらに上げられる人もいれば、そうでもない人もおり、差が広がっているかと思う。セキュリティの問題は色々あるが、役所内の規制解除、緩和をうまく取り込み、プロパーの人材育成・人材確保、このための環境改善も併せて検討していただくことで、大きな効果を上げていただきたい。

(参考) オンライン会議のチャット機能による委員からの御意見等

<参考1>

・フロントヤード改革は効果がありそうである。住民スペースの拡大という話があったが、役所そのもののデザインも変わっていく中で、どこでも窓口が可能になるということは物理的な役所のスペースが効果的に縮小できることも意味している。庁舎建て替えやリノベーションの際、改革を財政効果に結びつけてもらいたい。

・ガバメントクラウド化は、横展開可能なので進むと調達の財政効果がありそうである。但し競争的環境をうまく制度設計しないと、一斉ダウンで影響がでたりするため、開発者ベンダコミュニティと市場形成のメカニズムデザインを十分図ってほしい。

・自治体のAI人材派遣をよくみるが、なかなか効果が上がっていないのではないだろうか。会議の場を営業とみなした利益相反みたいなこともみるため、この辺りのチェックや倫理・インテグリティ研修などもしっかり願います。

<参考2>

1) 省庁の横串を通さなくてはいけないことが多い。しかし、省庁の横串を通そう、ということが終わってしまっており、ブレークスルーが見えない。どうしたらいいのかわからないが、どう横串を通すのか、想定していただきたい。

2) マイナンバーカード保険証について利用率増支援に217億円計上された。緊急性がないのに予算を計上した、という批判もあるようである。スピーディに対応することをお願いする。

3) ガバメントクラウドについて取組も評価できると思う。あまりにも石橋を叩いて進めないことが多い日本なので、ぜひこのままやってほしいが、外国籍の企業しかないことには一抹の不安がある。どうデータの安全性を担保するかも配慮していただきたい。