

令和4年度デジタル庁行政事業レビュー公開プロセス

開催日時：令和4年6月9日（木）9：30～11：18

○奥田参事官

定刻となりましたので、そろそろ開始したいと思います。委員の皆様、音声は聞こえておりますでしょうか。

それでは、令和4年度デジタル庁行政事業レビュー公開プロセスを開催いたします。

本日の進行は、デジタル庁参事官の奥田が務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本日は、新型コロナウイルス感染対策としまして、ウェブ会議システムを用いて開催させていただきました。

まず、開会に当たりまして、デジタル庁戦略・組織グループ、富安統括官から、御挨拶させていただきます。

よろしくお願いいたします。

○富安統括官

おはようございます。デジタル庁戦略・組織グループ統括官、富安でございます。

本日は、有識者の先生の皆様方には、大変お忙しい中、また、朝早くから御参加を賜りまして、誠にありがとうございます。

本日は、先日勉強会でも御議論いただきましたデジタル庁における大きな特色である情報システムの整備の事業につきまして取り上げていただきます。

デジタル庁は今回が初めての公開プロセスでございますので、何かと不慣れな点もあるかと思いますが、どうぞよろしくお願いいたします。

また、デジタル庁は当然データ戦略とかの推進役でございますので、その中ではEBPMが大事だと申し上げます。先般のデジタル臨調あるいは骨太方針等でも行政事業レビューあるいは行政事業レビューシートをしっかりと活用してEBPMにつなげていくという方針が出されておりますので、我々もしっかりと貢献したいと思っております。

本日取り上げていただく事業につきまして、まさにこの政策でどういったことを狙っているのか、それをどういう指標ではかっていくのかといった点について、いろいろと御意見を賜れたらと存じております。

本日は、どうぞよろしくお願いいたします。

○奥田参事官

ありがとうございました。

続きまして、内閣官房行政改革推進本部事務局より、開催に当たり、御挨拶がございます。

よろしく願いいたします。

○中村参事官

おはようございます。行革事務局でございます。いつも大変お世話になっております。

本来であれば牧島行政改革担当大臣から直接御挨拶申し上げるところでございますけれども、大臣の業務日程の都合上、大変恐縮ですが、大臣から挨拶をお預かりしておりますので、事務局で代読させていただきます。よろしく願いいたします。

代読させていただきます。

行政改革担当大臣の牧島かれんでございます。

6月1日から、行政事業レビューの公開プロセスが各府省庁において開催されております。この公開プロセスは、各府省庁が外部融資者の方々のお知恵をお借りしながら公開の場で自らの事業の点検を行うことにより、事業の効率的・効果的な実施に向けた改善及び見直しを推進するものです。さらに、そうした議論を公開することで、国の行政の透明性を高め、政府の取組について、国民の皆様にも、御理解、御関心を持っていただくことも重要な意義と考えております。

また、デジタル技術の急速な進展やコロナ禍に見られるように、行政を取り巻く環境は刻々と変化しており、行政の在り方も見直していかなければならないと考えています。こうした考えの下、昨年の秋のレビューについては、行政の無駄の削減だけでなく、旧来型の組織や社会をどう構築していくかというより幅広い観点から踏み込んだ議論をいただきました。

さらに、本年1月には、行政改革推進会議の下にワーキンググループを設置し、行政の無謬性神話からの脱却をテーマとして、デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方について議論をいたしました。この提言が去る5月31日に取りまとめられ、その中で、意思決定過程におけるEBPM的観点の導入につなげる観点から、行政事業レビューを活用する旨の御提言もいただいております。

行政改革担当としても、議論を深め、順次実行に移していきたいと考えていますので、この場を借りて、御紹介、御理解、御協力をお願いをさせていただきます。

今般の公開プロセスについても、国民本位の真に効果的・効率的な実施に向けた議論の場とすべく、御参加いただく外部有識者の方々には、行政の無謬性神話にとらわれることなく、ここが悪かったのではないかと、ここに責任があるのではないかと何かを責めるのではなく、こうすればよいのではないかと、こんなやり方もあるのではないかとといった前向きで建設的な御意見や御提案をいただければ幸いです。

また、各府省庁の皆様にも、御議論をしっかりと受け止め、事業の改善につなげていただきたいと思っております。

以上をもちまして、私からの挨拶といたします。

以上、代読させていただきました。

先生方、どうぞよろしくお願ひいたします。

○奥田参事官

ありがとうございました。

本日の公開プロセスには、デジタル庁専任の外部有識者3名、内閣官房行政改革推進本部事務局専任の外部有識者3名の合計6名の外部有識者に御出席いただいております。

それでは、本日御出席の外部有識者の方々を御紹介させていただきます。

まず最初に、デジタル庁の政策評価に関する有識者会議において座長をされております、国立情報学研究所情報社会相関研究系教授、佐藤一郎先生です。佐藤一郎先生には、本日のコメントの取りまとめ役をお願いしております。よろしくお願ひします。

次からの外部有識者の先生は、ウェブ会議システムの参加となっております。

まず、早稲田大学電子政府・自治体研究所教授、岩崎尚子先生でございます。

次に、兵庫県立大学情報科学研究科教授、笹嶋宗彦先生です。

次に、一橋大学国際・公共政策大学院教授、佐藤主光先生です。

次に、株式会社カレイディスト代表取締役、塚原月子先生です。

次に、TMI総合法律事務所パートナー弁護士、水戸重之先生です。

以上6名の外部有識者の皆様、本日はよろしくお願ひいたします。

続きまして、本日の進行について御説明いたします。

まず、事務担当者から事業の説明をさせていただきます。その後、私から論点を御説明申し上げますので、委員の皆様から当該事業に対する忌憚のない御意見や御質問等を頂戴したいと思っております。その後、議論の終了10分前程度を目安にアナウンスをさせていただきますので、各委員、それぞれの最終コメントの送信をお願いいたします。委員の皆様からいただいたコメントを取りまとめさせていただき、委員を代表して佐藤一郎先生に発表していただきまして、委員の皆様へ御承認いただいた上で、確定させていただきます。なお、議論を続けながらコメントを入力することになりますので、大変恐縮でございますけれども、よろしくお願ひいたします。

また、ノイズ防止のため、マイクは通常はオフ設定にいただき、御発言の際には、軽く挙手していただくか、もしくはシステムの挙手ボタンを押していただきましたら、指名させていただきますので、その際にマイクをオンにして発言していただければと思います。御発言が終わりましたらオフに戻していただきますよう、よろしくお願ひいたします。

それでは、早速ですけれども、事業説明を担当からよろしくお願ひいたします。

○浅岡参事官

担当の参事官の浅岡でございます。よろしくお願ひいたします。

情報システムの整備事業について、私どもの取組と目指す姿について、簡単に概要を御説明申し上げます。

デジタル庁では、ミッションとして「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化を。」、また、ビジョン、バリューをそれぞれ定めまして、各府省で共通的に利用するシステムの整備や国のシステム事業の統括・監理に取り組んでいます。国のシステムの事業統括・監理とは、具体的には、大きく、資料の下の点線囲みにありますが、システムの整備に係る基本的な方針・ルールの整備・提示とさせていただきまして、一元的なプロジェクト監理で重要なシステムを中心に共通機能の活用・投資対効果等の観点から予算要求・執行段階を通じてレビューを実施しています。ポートフォリオ管理としまして、統括・監理支援システムを整備しまして政府の情報システムの基礎的な情報を収集して管理する、これをしっかりとまさにプロジェクト監理に反映させていくみたいなこともやっております。情報システムの予算の一括計上は、デジタル庁になりましたその前身の内閣官房IT室時代との一番大きな違いなのですが、各府省等のシステム事業の予算、令和4年度の約4500億円をデジタル庁に一括計上し、デジタル庁システム、共通機能の提供として、ガバメントクラウド、ガバメントソリューションサービス、マイナポータルといったものについては自ら執行しますし、デジタル庁と各府省が共同でプロジェクトを組んでやっているものもございますし、小さなものについては各府省がそれぞれの予算でシステムの整備をやっていくということで、それぞれに対して予算を分配し執行していく、予算の計上自体はデジタル庁で一括してやるということで、全体的な政府のシステムのプロジェクト監理をデジタル庁でやっていく形になっております。

こういったことを通じまして、デジタル社会の形成をしっかりとやっていくことが大事なのですが、もともと政府としては令和2年度を基点に令和7年度までの5年間に情報システムの運用経費3割削減を掲げています。それで、情報システムの改革を推進しています。これはこれで、しっかりとやっていきます。一方で、デジタル庁が設置されまして、今申し上げましたプロジェクト監理の中でPDCAをしっかりと確立して、適切なKPI、KGIを設定していくことが大事だということで、本日、この点について先生方から御助言や御指導をいただき、我々でしっかりとやらせていただきたいと思います。私どもで、大きく3つほど、こういうことが考えられるのではないかとすることを勉強させていただいております。1つは、共通機能の整備の推進で、今まで各機関でそれぞれにシステム整備をやってきていましたが、全体的に見ると、同じようなシステム、同じような機能を重複して整備しているということが見受けられます。我々は、そういったところで、共通機能をしっかりとデジタル庁で整備し、それを各機関に使っていただくということで、今まで重複していたものをどれだけ削減できたのかということが、1つ、デジタル庁の活動指標としてはあるのではないかと考えられます。成果指標としては、共通機能をどれだけ現に活用してもらっているのか、可能であれば、その活用を通じて、国民や住民のメリット、例えば、手続の時間がこれだけ削減されたとか、今までオンラインでやろうとしていたけれども離脱していたような人たちが離脱しなくて最後まで完結できたみたいなところを拾えば、そういったものもよりよい指標としてはあるのかもしれませんが、その辺りはどうやって

取っただけのなかなか難しいかなということをお我々は考えておまして、当面、ここでは各府省でどれだけ共通機能を活用していただけたかということをお成果指標にしてはどうかということをお考えておます。もう一つ、EBPMに資するシステム整備の推進で、これから我々はしっかりデータを取って政策決定過程にもそれを反映できるようにしていきたくお思っています。システムでしっかりとデータを取ってやるのが大事だお思っています。活動指標としては、国民向けのシステムへのレビューの実施数、適切なKPI、KGIを設定しているシステム数はあるお思いますが、普段まさにこの行政事業レビュー等を通じていろいろ御助言をいただいている先生方の観点から、こういう指標があったら非常に役に立つよね、こういうものをシステムで取れるようにしてほしいよねみたいな御助言がありましたら、それもいただければお思います。我々は、直近でVRSという予防接種の記録管理システムをデジタル庁で作ってあります。そこでは、ある程度リアルタイムにデータを取れるようにしてあります。もしお時間があるようでしたら、今日は少しそういったものも御紹介できるような準備もしてありますので、やらせていただければお思います。3つ目、コスト構造の改善の推進でございます。先ほども申し上げましたように、運用経費の3割削減ということはあるのですが、我々はこの削減したものをしっかりよりよいデジタル社会形成のために再投資していくことが極めて大事だお思っています。削減が目的化するのではなく、その削減したものをデジタル投資にしっかり回してよりよいデジタル社会形成を目指していきたくお思っています。そういう意味でも、例えば、活動指標においては、コスト構造の把握・分析から始まって、設計書等のドキュメント整備をしっかりとやらないと、ベンダーロックインとかにもなりかねませんので、そういうところをやってオープンにしていくことによって費用削減を目指していく。成果指標としては、デジタル投資をどれだけ増やせたかということをおしっかりと見ていただければどうかお考えておます。

簡単ですが、以上でございます。

それでは、簡単にデモをやらせていただきます。

#### ○山本企画官

コロナワクチン接種記録システム、略称「VRS」を担当してあります企画官の山本と申します。よろしくお願ひいたします。

今、画面で御覧いただいているものは、実際にクラウド上で稼働しているVRSのコンピューティングリソース利用状況のスナップショットでございます。本日は、リアルタイムでお見せすることも考えたのですが、いろいろと機微な情報も含まれますので、すみませんが、若干加工したもので御説明させていただきます。VRSをつくる当初、デジタル庁準備室の時代ではあったのですが、早期からガバメントクラウドを念頭に置いた設計を行っておりまして、そのベースとなるものがEBPMでございました。つまり、クラウドサービスで標準的に提供されているリソースの状況を非常に細かい粒度で出力することが可能となっております。これは当たり前についてありますので、これを使ってその運用パターンや今後の

政策決定などにも反映できるという確信を持って作ったものでございます。今御覧になっている画面の一番上の行が、実際に行政官が今何人ぐらいログインしているのか、これは単位時間が1時間なのですけれども、接種会場では1時間で何件ほど接種記録が登録されているのか、接種券の情報を登録するときにOCRを使っているのですけれども、こういったものがどれぐらいの密度で来ているのかということを見ていきます。2行目から下が、どちらかというとコンピューティングリソースとなっていて、CPUやメモリーを見ていくわけなのですけれども、クラウドの一番大きな経済的なメリットとしては従量課金が1つは挙げられます。これは使った分だけの後払いなのです。これまでの霞が関のクラウドは、コンピューティングリソースをあらかじめ決めて契約機関がそれを使い続けるので、使っていなくてもお金を払い続けなければいけなかったところ、こういったサービスを積極的に活用することで、真に使った分だけをお支払いをしていくことが可能となります。もう一つは、キャパシティーの上限を決めておいて、ある閾値を超えたらここを拡大する、あるいは、使われていないということを検知したらすぐに絞るといったこともリアルタイムにできますので、ここをさらに自動化することで費用の極小化が図れます。さりながら、お客様に対するレスポンスも重要ですので、サービスレベルという意味で、例えば、レスポンスが悪くなってきたとなったらそこは一気に拡張するといったことを今でもやっております。それで致命的な停止はこれまで一度も起きていません。断片的な停止は数回ございましたが、その中でも極めて優秀なシステムかと自負しております。

ちょっとしたエピソードなのですけれども、ワクチンのスマホ用のアプリをリリースしたときがあったのですけれども、このときは我々でリアルタイムにこのグラフを見ておりました。記録をアプリに落とすことは非常に高度な計算が必要な部分がございます、これは非常に高価な機能だったので、スタート直後は目いっぱい上げて様子を見ておりました。案の定、某全国区のニュースが流れた瞬間、激増しました。そこで、レスポンスタイムを見ながら、もっと上げられるところはないかということを実タイムにやってみていき、ニュースが終わったら一気に収められたのです。そのときには、一気に絞って費用を抑えました。そういうこともできますので、リアルタイムに費用をコントロールすることもできますし、1か月あるいは1年というスパンを見て、当初計画どおりにいっているのか、もう少し見直すべき事務はないか、事務は、例えば、1年間を並べてみて季節性が出てきたときに、これをいかに平準化するか、これによってコストが下げられる可能性が出てきますので、そういったときには事務そのものの見直しをこちらからも提言ができるのではないかと。そういう可能性がいっぱいあるので、ガバメントクラウドを中心に、こういった活動を今後も提案させていただければと考えております。

私からは、以上でございます。

○奥田参事官

ありがとうございました。

以上が、事業説明になります。

次に、想定する主な論点について御説明いたします。

富安統括官からの挨拶、また、浅岡参事官からの説明にもありましたように、デジタル庁予算の大部分を占めております、情報システムの整備（情報通信技術調達等適正・効率化推進費）につきまして、デジタル社会の形成の推進に向け、国の情報システムに関する事業の統括・監理、また、予算の一括計上といった取組を通じて、デジタル庁が推進していく方策の内容及びその進捗を客観的に測定する指標、いかにして監理していくのがいいのか等につきまして御議論いただきたいと考えております。

それでは、質疑・議論に移りたいと思います。有識者の方々から、御質問、御意見等がございましたら、よろしく願いいたします。

塚原先生から、よろしく願いいたします。

#### ○塚原委員

御説明をありがとうございます。

事前にいろいろ議論させていただいたことも反映していただいて、とても真摯に対応していただいているなという印象を受けましたし、この事業レビューは注目度も高いのかなと思う中で、とても重要かと思えます。

2つ、申し上げたいと思っております。

1点目は、質問というよりコメントに近いのですが、今回のレビュー対象である情報システムの整備のスコープからもやや外れてしまうかもしれないのですが、情報システム整備の効果を最大化するルールメイキングの部分もデジタル庁が担っているということ念頭に置いて、申し上げたいと思えます。例えば、個人情報の保護の壁などによって、様々な有用なデータが地方自治体や準公共的機関に保有されつつもデータが連携されて活用するということができない状況という課題が厳然としてあるなど、私は今までを見ていても思っているのですが、こういった課題による前提が見直されることで変わり得る将来があると思っています。デジタル化やシステム整備のベネフィットの定義そのものもそれによって変わり得るのかなと思っていて、デジタル庁の国民が誰一人取り残されないというミッション、価値観と、デジタルファースト原則に基づく見方から見たときに、変えなければいけないような既存の制度や規制の見直しとシステム整備のプロセスをしっかりと結びつけていくことで、PDCAの基になる目的設定がしっかりしてくるのかなと思えます。

2点目ですけれども、アウトカム指標のところ、事前協議から少しバージョンアップをしていただいて、国民目線から見て国民生活がどれぐらいよりよくなっていくのかという視点も加えられたら加えたいと御説明の中に入っていました。難しいのだろうと思うのですが、例えば、全体を取りにいくということが仮にできなくても、パイロット的な取組でもいいのではないかと思うので、年代別、地域別、もしくは、一部の地域につ

いてのパイロットや一部の政策領域についてのパイロットをしていくといった形で、国民から見た使いやすさやデジタルでの手続完遂率みたいな指標を設けることができるのではないかと思います。

以上です。

よろしくお願いいたします。

○奥田参事官

ありがとうございました。

担当から、何かあればお願いします。

○浅岡参事官

ありがとうございます。

引き続き、勉強、検討させていただきます。いろいろと御指導いただければと思います。

○塚原委員

ありがとうございます。

○奥田参事官

それでは、佐藤主光先生、よろしくお願いいたします。

○佐藤主光委員

よろしくお願いいたします。

まず、最初、レビューシートで、細かいですが、2点ほど。

書き込んでいただいて、ありがとうございます。比較的丁寧に書き込んでいただいているのは分かるのです。今は令和4年度なので、多分ここに記載はできない、実績がこれからということによく分かるのですけれども、それぞれの成果指標に中間目標や最終目標の目標値がまだ特に記載されていないと思います。これらはこれから記入するという理解でよろしいのかという確認の質問です。

意味を教えてくださいたいことは、昨日の事前説明でも御説明があったと思うのですが、国民向けシステムのところで成果指標の一つに「適切なKPI、KGIを設定しているシステム数」とありますけれども、適切な基準とは何なのかということ。もちろんデジタル庁も含めて多分各府省庁が何らかのKPIやKGIを設定してくるのだと思うのですが、何か統一した基準を設けるのか、各府省庁が独自に設定するものをデジタル庁が適切かどうか判断するのか、この辺りを教えてくださいませんか。

○松田参事官

佐藤主光先生、ありがとうございます。

参事官の松田でございます。

前段のほうは、まさに今日御議論いただいたことも踏まえて、何で計測が可能かということもよく見極めた上で中期目標等々をこれから具体化していきたいと思っております。

2つ目のところにつきましては、御指摘のとおり、KPI、KGIをしっかりと定めてほしいということは全府省庁に我々は申し上げて、そういう方針を示しております。他方で、具体的に様々なシステムがある中でどういったものが望ましいのかと、我々は各府省とやり取りをしながら、ある種、ベストプラクティスをつくりながら、例えば、国民向けの業務であればこうだとか、基盤系であれば直接ははかれないけどこういうはかり方があるのではないかということ、一個一個つくっていつているということになります。我々の中では、当然ながら、KPIでございますので、世の中から見ると計測して評価できるものであることは当然必要だと思います。省庁の中にはかなり定性的にだけ書き込まれているものもかなりあることが現状でございます。他方で、計測するにもまたコストがかかるということもありますので、どういうものがあるのか、ベストプラクティスを探りながらやっていきたいと思っております。

○佐藤主光委員

ありがとうございます。

多分ここは結構大事なところで、原則は定量的であること、ベストプラクティスはあると思います。うまく成果指標を設定している府省庁も出てくると思うので、例えば、他府省庁にもそういうやり方を奨励するとか、そういう形でベストプラクティスの横展開を図っていくということはあっていいのかなと思えました。

もう一つの質問が、これも同じくアウトカムの成果指標です。「デジタル庁が整備した共通機能の活用数」というものが出てきたのですけれども、昔、内閣官房のIT室だったときにも何か似たような御説明を受けた記憶があるのですが、活用数ということになってしまくと、いわゆる各府省庁が奨励して使ってくださいねというレベルの話なのか、使ってくださいねというか、ある意味、要請するということもあり得ますよね。機能の活用とは、これから奨励していくものなのか、むしろある意味で強制していくものなのか、これはどういうスタンスだと思えばよろしいのですか。

○松田参事官

これは、デジタル庁が、今回の一括計上等々とともに、各府省にある種のガイドラインを出しています。整備方針のガイドラインということでどんどん出してまいりまして、その中で、基本的に共通機能を使うことが前提であるということになってまいりまして、例えば、今回のガバメントクラウドを整備すると、基本的にはこれに乗ってくれということで、乗れ

るものは基本的に乘っていく。ただ、移行の時期とか、いろいろな課題もありますので、どの時期に使っていただくのかということは個別の調整もありますけれども、まずは、ガバメントクラウドを使う、ネットワークのところについても、GSSということで今は整備していますけれども、基本的にはデジタル庁が提供するものに置き換えていくということで、調整をしているものがほとんどであると思います。

○佐藤主光委員

ありがとうございます。

ぜひ推進をお願いします。

最後、3つ、コメントになります。

1つは、一般的な話です。今回、デジタル庁が中央官庁の共通基盤の整備やまさに予算の一元的計上とかをやられているのは分かるのですが、システムが非常に乱立しているのは地方自治体のほうであります。オンライン申請とかも含めて特に国民が直接接触するのはむしろ自治体ですので、今後、ぜひ地方自治体のシステム整備にもデジタル庁には主体的に関わっていただきたいと思います。私は規制改革の仕事をしているのですが、地方自治体にはいつもローカルルール問題がありますので、この辺りもシステムの共通化を進める中で解消していただければと。

これは私にアイデアがあるわけではないのですが、さっきシステムの重複の解消の話が出ていたと思います。国民向けに利便性が向上するということはもちろんあってしかるべき目標だと思うのですが、もう一つは、内部管理というか、各府省庁の内部管理の中で業務が効率化するという事。先ほどお話があった平準化が進むとか、システムの整備や共通化によって府省庁や自治体の業務が効率化した、あるいは、効率化は指標がなかなか難しいのであれば繁忙期等とそうではないときの差が小さくなったという意味での平準化につながったとか、何かそのような指標があるといいのかなということが2つ目です。

最後、3つ目は、こだわるようで申し訳ないですが、3割経費の削減の話で、その運用経費の削減分が投資的経費に回るとは結構なのですが、デジタル庁の予算は別に一定ではないし、これから増額を図られてくると、結局、運用経費が目標どおりに削減されなくても予算が増えれば投資的整備が充実できてしまうのです。投資的整備を進めることは結構なのですが、これがその裏できちんとコスト削減やコストの適正化があったということには必ずしもならない気がするので、ちゃんとコストについても目配りは続けられたほうがよろしいかと思えます。

最後は、コメントです。

ありがとうございました。

○松田参事官

ありがとうございます。

何点か、自治体のところをまずは御指摘いただいたと思います。これは先生方の御指導も含めてありました。今、地方自治体の標準化に関しては法律ができてございますが、これについては、デジタル庁も共管という形で書いてございまして、デジタル庁の中の地方班というところが、自治体や総務省と連携しながら、自治体の基幹システムの標準化を進めてございます。今日の冒頭で御紹介したガバメントクラウド上で、基幹システムを標準化し、データ連携をしやすい形にしていくという取組を、今、進めているところでございます。

3割削減のところは、我々は大事なポイントだと思ってございます。デジタル庁としては、コスト構造を常に最適化していくことが大きなミッションだと思ってございまして、3割ありきではないものの、当然運用等経費が高止まりする傾向はございます。役所は、できるだけ少ない人数、他方で、システムの安定性やセキュリティーの要請もある中で、そのきちんとした判断ができないと、運用等経費はかなり高止まってしまうというところもありますので、セキュリティーや安全は守りながらも、コストダウンをどうできるのか、さらに重複業務を直していけるのかというところは、引き続き、しっかりと計画を立てて取り組んでいきたいと思ってございます。これは、単年度の取組というよりは、数年をかけて各府省庁とデジタル庁で相談しながら進めていく形でやらせていただければと思ってございます。

業務の平準化も、我々は重要だと思ってございます。デジタル庁の整備方針の中で、システムシステムの望ましい整備の仕方ということで、各府省のシステム担当だけではなくて、制度の担当、業務の担当も三位一体で必ず進めてほしいということは申し上げてございます。過去にも、業務・制度・システムが一体的に我々を含めて各府省としっかりと議論させていただいたものは、コストも下がり、業務もよくなっていると思います。そうしたところも入れながら、先生の御指摘も踏まえて、その中でもどういう工夫ができるか考えていきたいと思っております。

○佐藤主光委員

ありがとうございました。

○奥田参事官

先生方、いかがでしょうか。

水戸先生、よろしく願いいたします。

○水戸委員

御説明をありがとうございました。

既に質問への御回答の中に入っているものもあると思うのですが、一応聞いていただければと思います。

デジタル庁自身が、各府省庁のシステム構築、利益推進、一括管理も含めて予算面を監理されてレビューをしていく事業を行うということは、すごく重要で難しいお役目だということは理解しておりますし、現在試行錯誤されているところも十分伝わってきているところではございます。とはいえ、4,600億円という大きな金額は、私はこの行革の仕事を2015年からやっているのですけれども、行革の対象事業の規模としてはかなり大きな方だと思っています。原子力や復興予算などで出てくるぐらいの金額かと思っておりました。ですので、数値目標などの国民の皆さんの関心も高いですし、デジタル庁が一括計上して獲得された予算を各府省庁にどう分配していくかというプロセスにも国民は関心をお持ちになるのではないかと考えています。主計局の予算折衝にも似たような構造があるのかなと思っています。その意味では、定量化が大事だということには私も全く異論はないのですけれども、難しい面があるのかなとも少し思っているところです。前置きはこれくらいにします。私は弁護士で企業のお手伝いをすることが多いのですが、政府や府省庁全体を一企業と考えれば、例えて言えば、企業全体のDX推進についてそれを統括する部署がどのように見ていくかという話で、内部統制の問題に置き換えることができるのかなと思っています。内部統制でよく言われる業務フローの整備とその運用の実態の検証とか、IT統制がうまく働いているかとか、そういったものを応用して整理していくことも一案ではないかと思います。今回がどうこうということよりも、定量化が難しい中で、その前提となる視点という意味で申し上げている次第であります。そういう意味では、ガバナンス体制の設置、運用の確認、業務フローの記載、IT統制などの考え方を応用して、次は秋のレビューになるのですかね、それに向けて「見える化」を進めていただければということが1つです。

次に、レビューシートのことなのですが、私の読み方がおかしくなければ、最後のページの資金の流れのフローチャートがあると思うのですけれども、通常、他の行政レビューのときは金額も入っていることが多いと思います。もちろん過去になしということでも入れないということなのかもしれませんが、一番上の行に、新規要求事業については現時点で予定やイメージを書いてくれと書いてあるので、これに数字のことまでも含めていいのであれば、ざっくりとお考えがあるなら書いていただければと思います。まだノーアイデアだということであれば今日は特にいいのですけれども、これが2番目ですね。

最後に、3割削減の点ですが、数値目標が大事なのではなくて、必要な予算は使っていくべきだと思っていますし、行革の作業も、単なる削減、事業仕分けではなくて、後押しすべき政策があればもうちょっと予算を出してもいいのではないかという意見もあるやに聞いておりますので、その観点から、なぜ3割削減が必要かという辺りを、既に議論はされているのですけれども、今回の中でも少し分かるように表現されているといいかなと感じました。それによつては、4割削減しろ、いや、1割削減でよいあるいは現状維持でもいいのではないかという意見も出てこようかと思っています。

雑駁ですが、私からは3点の話となりました。

○奥田参事官

ありがとうございました。

○松田参事官

ありがとうございます。

ガバナンスのところは、我々はとても重要だと思っております。定量的な目標に加えて、プロセス、ガバナンスは、デジタル庁もそうですし、各府省の中でもどのように情報システムの統制に向き合っていくのかというところが重要だと思います。これについては、標準ガイドラインでかなりいろいろな仕組みを示してそうしたことを求めているということになります。他方で、我々の課題感としますと、各府省のPMOやPJMO、我々もそうなのですが、民間でそれなりのシステムを作って運用しているところと比較しても、政府内にいるデジタル人材の数・質ともかなり脆弱だということが課題でございます。ここについても、ガバナンスに合わせて、それを担う人材をしっかりと確保していく、育てていくこともまた重要になってくるかと思っております。

レビューシートのところは、後で一括計上からお答えいただきましょうかね。予算制度上可能な範囲でしっかりと書き込んでいくことにはなろうかと思えます。

3割削減につきましては、まず、既に一度ワンラウンドをやっているということになってございます。過去、「旧3割削減」と我々は言っていますけれども、平成25年度を引いて2021年度までを目途に3割削減を目指すということで、1回、この実施をしてございます。この背景が、政府の情報システムの予算がかなり高止まりしているという大きな課題感がある中で、民間等々の状況を見ながら、まずは3割削減ということでかなり大きな目標を掲げてやりまして、これについてはほぼ達成の見込みということになってきてございます。また、これをある種一つの目安として今回も取り組んでいこうとなっているものがございます。一個一個、進捗についてもまたいろいろなレビュー等々で出しながら進めていければと思っております。

○奥田参事官

予算の金額のところなのですけれども、まず、予算ベースでいきますと、一括計上の目的は、しっかりと配分していくというところと併せて、予算額を業者に分からなくしたい、予定価格を大体予測されてしまうと高止まりになってしまうということがあって、予算ベースではなかなか出さない形で、一括でまとめた形を出していきたいという意図がございました。そういうこともあって、この予算額ベースでは出していない。ただ、これも執行額が出てきますので、執行額ベースではしっかりと掲載させていただいた上で、こういった形の資金の流れになっていくかというところについては計上させていただきたいと思っております。

以上でございます。

○水戸委員

これは発注先の民間企業と一言でまとめられているのですが、まだ実名は出せないのですか。1社なのか、3社なのか、そのイメージすらつかめないのですけれども。

○奥田参事官

ここも実績ベースでは出していきたいと思っています。

○水戸委員

今後ですね。

○奥田参事官

はい。出していきたいと思っています。

ただ、1省庁1事業ではございませんので、かなりの数が出てきていると思います。その辺りでの出し方は工夫しながらやっていきたいと思っております。

○水戸委員

分かりました。ありがとうございます。

○奥田参事官

ありがとうございます。

先ほど、岩崎先生、手が挙がってございましたが、大丈夫でしょうか。

よろしく申し上げます。

○岩崎委員

発言の機会をいただき、ありがとうございます。

まず、デモも含めまして、本日は御説明をどうもありがとうございました。大変有用なリアルデータだと思っていまして、コストカットやコストメリットを享受できるという意味においては非常に意義が大きいと思っています。ただ、本日の論点にありますように、経費をどの程度削減できたのかというエビデンスがなければ運用経費削減についての実現性の評価が困難になりますので、今後、そういった点も含め、リアルデータの分析によって予見や将来的な対策につながる具体的な分析にぜひ期待したいと思っています。

新しいKPIなど、2項目については特に異論はありません。ただ、先ほど御指摘がありましたけれども、目標年度の令和7年度に向けて、どの程度行財政改革に貢献したのかという数値目標は必要だと思っています。より詳細なロードマップを構築されて新しい投資を

捻出するために、透明性の確保を備えていくことが非常に重要だと考えています。新規KPIについて御提案できるとすれば、例えば、各府省が共通で利用するシステムネットワークの活用によって整備コストとしての人や労働時間の業務効率化が実現できたかどうか、関連して、ガバメントクラウドの整備や地方公共団体の基幹業務のシステムの統一・標準化で地方公共団体の負担がどれほど減少するのか、人・労働時間にどれだけ効果があるのか、あるいは、セキュリティーシステムを確保することによってハッキングや起こり得るサイバー攻撃の数をどれほど減少させることができたのかどうかといった点も一考かと思いません。システムの標準化に付随して確実にコスト削減に寄与できるという仮説がデジタルの役割だと考えていますので、ぜひ御一考いただければと思います。

少し総論になります。利用者が恩恵を実感できるデジタル化投資へのコスト構造の最適化を図って、運用等の経費を投資に振り向けて、さらにサービスの提供を目指すというデジタル庁の設置目的に照らせば、国の情報システムに関する事業の統括・監理、予算一括計上と一元管理、システムの統合・共通化などの面はコスト効率の面で合理的であると私も考えております。新規投資も、経費の削減と同時進行に、事業勘案の予算措置ができなければ、恐らく各府省も防衛的になってしまっていて経費削減の意欲が湧かなくなってしまうおそれがある、有効リンクを活用できないことになってしまいますので、スピード感を持って対応していただきたいと思っています。

その新規投資について、第5世代のデジタルガバメントを牽引する情報システムの整備、2点目に、構造的課題解決、いわゆる行政の縦割り、中央と地方の有機的な連携、地方公共団体の標準化システムに対する適正な予算管理、不足するデジタル人材の育成と確保、AI・ブロックチェーン・Web3.0等の新技術の活用や応用、レジリエントなシステムのためのセキュリティー確保などが考えられるかと思っています。先ほど申し上げましたけれども、第5世代のデジタルガバメントという構想は、私の所属しております早稲田大学電子政府・自治体研究所が、現在、APEC、国連、G20などに提唱しているコンセプトですので、ぜひデジタル庁とも共有できればと思います。

最後に、この事業そのものがデジタル田園都市国家構想の基盤ともなる世界トップクラスのデジタル政府モデルを構築する一大事業と私も理解しておりますので、情報システムは重要プラットフォームですから、府省のみならず地方公共団体や関係団体を同時並行して一元管理する推進体制にぜひ進めていただきたいと思っています。そのために、総理大臣をはじめとして、強力なリーダーシップを発揮していただきたいと思っています。

すみません。長くなりましたが、以上、コメントと提案させていただきます。

○奥田参事官

ありがとうございます。

○松田参事官

ありがとうございます。

御指摘を踏まえてぜひいろいろと検討していきたいと思います。

1点だけ、今岩崎先生に言っていた中で、サイバーセキュリティーについても言及いただいたと思います。デジタル庁の重要な一つの貢献として、セキュリティー・バイ・デザインという考え方が、まさに今、あると思いますけれども、システムの構築段階からセキュリティーを十分に確保できるシステムを整備していくことによって、最終的には、脆弱なシステムを作って攻撃に遭ったときの対処よりも、当然守りもしっかりしますし、コストも大幅に下げられるということがあると思います。こうしたところも、デジタル庁として、自ら整備するもの、一定のガイダンス出しも含めて、しっかりと取り組んでいくことも重要かと思ってございます。

○奥田参事官

ありがとうございます。

笹嶋先生、いかがでしょうか。

○笹嶋委員

ありがとうございます。

事前の勉強会の内容も反映されておりまして、非常に丁寧な説明をいただきまして、ありがとうございます。

また、このような発言の機会をいただきまして、ありがとうございます。

私自身は情報技術の専門家でありまして、こういった予算感といったことにつきましてはあまり意見申し上げられませんが、今回の主な論点の中で挙げられていることにつきまして、情報技術の観点から私の知っている範囲で意見を幾つか申し上げさせていただきたいと思います。

1つ目なのですが、共通機能の削減につきましてかなり議論されておられるようで、釈迦に説法かもしれませんが、これは当然なぜ重複が発生したのかということの確認が非常に重要だと考えております。重複が発生する理由は、単なる設計ミスといった誤りのほかに、必要だから重複させたという場合も当然あると思いますので、それが発生した時期に遡って、なぜそれが発生しているのかという原因も確認することが重要だと思いますし、必要な重複であれば残す必要があると思います。単純に減らせばいいというものではないと考えます。

EBPMについて議論されておりますけれども、私どもは、今、データサイエンスを教育する学部を整備しているところで、今年で4年目、ようやく完成なのですが、EBPMについても検討をしております。案件に応じて非常に評価の時間軸が変わるといいますか、長期間をかけないと評価ができないような政策から、例えば、マイナンバーカードがどれ

ぐらい普及したかといった短期的に測定ができると思われる指標もあるのですが、それが本当に住民の満足度につながっているかどうか、生活の中にどれぐらい溶け込んで恩恵を受けているか、今回の目標として掲げられている、一人も取り残されないような、全員が満足するような社会というものの評価に繋がっているかの時間軸は数年や数十年という単位での測定になると考えます。そういった中で、今回、なるべくコストを下げたこの自治体でも展開していけるようにということで標準化を図られていると思うのですが、その標準化をするに当たっては、デジタル庁が、デジタル化の対象になる業務をどのようにモデル化して、何の効率化を目標として、共通システムを設計して実装したのかといった設計の背景も含めて展開されるのがいいのではないかと思います。本当に地方ごとにその状況は全く異なっておりまして、ポイントシステムなどを例にしますと、ポイントシステムでそのポイントを活用しようと思っても、活用できる場所が非常に限られているとか、住民のモチベーションにつながったりつながらなかったりするところもあります。単純にポイントシステムをそのまま導入すればその地方でもそれが普及するかというと、また変わってくると思いますので、そういったところの留意をすることが必要ではないかと思いました。

また、コスト削減により残すことができたリソースにつきましては、例えば、地方ごとに必要なカスタマイズが絶対に発生するということが共通認識だと思うのですが、そういったところの支援に振り向けるということが求められているのではないかということが私の意見です。もう一つは、先ほど岩崎先生の御意見の中にもありましたけれども、そういったリソースにつきましては教育への活用が非常に重要ではないかと思います。今、先端IT人材育成とか、大学の入試科目に情報が入ってくるとか、こういったデジタル教育を、国民全体でやっ払いこう、国全体でやっ払いこうという機運がちょうど高まっております。ただ、現場はどうかといいますと、高校でも、情報の科目を担当される先生のうち、ちゃんとその免許を持っておられる先生の割合が非常に少ないということをそういった専門家の方々の会議でお聞きしております。そういったところに、余ったリソースといいますか、有効活用をしていくということも示すと、デジタル庁のこういった事業に対する協力といいますか、そういうものが得やすいのではないかと思います。

私からは、以上でございます。

#### ○松田参事官

ありがとうございます。

1つ、重複の排除のところについては、御指摘のとおり、しっかり分析をしながら進めていくことが重要かと思います。もともと霞が関は一つの会社というよりもそれぞれの会社でそれぞれの機能を求めがちである一方で、例えば、ある種、いわゆる市民向けのサービス、国民一般向けのサービスを提供している府省庁と、例えば、防衛省のように全然違うレベルのセキュリティーを求められるようなところの業務のやり方が違うところをどう

するのかとか、結構制度的にいろいろなものが違うといったところも踏まえながら、それだったら制度まで変えたほうがいいのか、そうではなくてシステムは別にしたほうがいいのかということは、過去にも遡りながらしっかりと議論していきたいと思います。

ただ、新規物になると結構それぞれが出してくる、新しい課題についてはまたそれぞれが出してくるというところもありますので、そこはしっかりとデジタル庁としても関与していく必要があるかと思っています。

EBPMのところは、御指摘のとおり、我々も短期的にはかれる部分とかなり長期的にしかはかれない部分をどういう組み合わせながら捉えていくのかということは極めて重要かと思っています。デジタル庁の役割としても、B to Cでいろいろなサービスを提供する部分もある一方で、ある種、各府省庁の基盤を提供することによって各府省庁が業務をしやすくするというところも重要な要素でありますので、それぞれに応じたはかり方が大事かと思っています。その上で、今御指摘のあった設計思想ということも、簡単ではないと思うのですけれども、我々はどういう考えでこれを設計して整備したのかということは、組織立ってデジタル庁になったということだと思いますので、ある程度、外にも示しながら次の物事を考えるときの基盤になるようなことにも取り組んでいきたいと思っています。

実際に、人材育成のところは、予算的には国と地方でいろいろな課題があって、その制度の上でということにはなるとは思いますけれども、結局、分かっている人がいる分だけ仕事が進むということは当然デジタルの世界でも典型的に起こることだと思いますので、その人の確保・育成のところには振り向けていく、よりそこを重点化していくことは重要かと思っています。NISCとデジタル庁を中心に、そうした取組も、今、さらに強化しようということで進めてございますが、そうしたところへの投資の重要性を改めて踏まえて考えたいと思います。

○笹嶋委員

よろしく申し上げます。

○奥田参事官

ありがとうございました。

佐藤一郎先生、申し上げます。

○佐藤一郎委員

国立情報学研究所の佐藤でございます。

私は、デジタル庁の外部有識者会議の座長という立場もありますので、やや意見の取りまとめ的なことを申し上げたいと思います。後ほど皆様のレビューに関しての取りまとめをもう一度申し上げますけれども、まず、私のほうで全体のコメントをさせていただきま

今日は、行革の有識者の方を含めて御意見をいただいたところで、皆さんからいろいろな御意見があったのですが、かなり共通的な話題が多かったという印象でございます。例えば、塚原先生から、データの利活用もデジタル庁のミッションである、また、岩崎先生から、いわゆる田園都市構想に基づいてWeb3.0というキーワードも挙げていただいたところです。多分、これはデジタル庁が非常に国民から期待をされているということが、ある種、背景にあるのだと思います。ただ、今回の評価の観点でいうと、情報通信技術調達等適正・効率化推進費になりますので、あまりスコープを広げられても事業レビューの範囲を超えてしまうのかなということは、とりまとめ役の立場として申し上げさせていただきます。その観点でコメントをお願いしたいですし、デジタル庁でのリソースを考えると何でもかんでもができるわけではありません。恐らくデジタル庁の本丸が今回のレビュー対象のシステム整備のところであり、そこを確実にやっていかなければいけません。リソースの配分も含めてコメントをいただけるといいのではないかと考えております。

また、佐藤主光先生から、目標値に関してございました。ここは、多分、デジタル庁はまだできて1年もたっていないところですから、これから整備をされていくというところなので、我々としてもそれをきちんとウォッチをしていきたいと思っております。

笹嶋先生から、いわゆる地方を前提にして重複のお話がありました。確かに、別にシステム担当者がサボったから重複したわけではなくて、いろいろな経緯が重複したところで、今後、そういった同じ失敗を繰り返すべきではないといえます。もちろん重複したことの全部が失敗ではなくて、それが必要な場合もあるわけで、必要な場合とそうでない場合を分けることも必要ですし、重複しなくていいものまで重複しているのであれば、どうしてそうなったのかという経緯をちゃんと総括することもデジタル庁にはお願いしたいと思っております。

水戸先生から、監査という観点でガバナンスのお話もありました。これは松田さんからも御指摘があって、そのとおりでございます。私も技術屋の立場でこの件について1点補足をさせていただきますと、この政策評価法に基づく評価はあくまでも各事業に対しての評価で、心配なのは、デジタル庁は、国全体のシステム、各府省庁または地方公共団体の情報システムを支援するというのを考えたときに、もちろんデジタル庁には適切な支援またはその構築をしていただけるのですけれども、同時に、それがちゃんと技術的に適切なのかどうかということの評価する仕組みは、残念ながらこの政策評価の枠組みではなかなか難しいところがあるので、今後、そういった技術面を含めたガバナンスはデジタル庁で積極的に御議論いただけるとよいかと思っております。

私からのコメントは、以上でございます。

○奥田参事官

ありがとうございました。

今のことに對して、何かございますでしょうか。

○松田参事官

ありがとうございます。

それぞれ、佐藤一郎先生にまとめていただいたところは重要なところだと思います。

最後の技術的なところで、デジタル庁としても、今の取組の状況だけを御説明すると、昨年の秋に技術検討会議を中に立ち上げてございます。その中で、例えば、データ、セキュリティ、クラウド、それぞれの技術的な専門家に集まっていたいて、その中で、ある種、レビューをする、ガイドラインをつくっていくということも始めてございます。その中にデジタル庁の職員も入っていますが、外部の専門家にも入っていただけて進めてございます。デジタル庁の、ある種、ガイドライン等、技術のルールについて、かなり影響力が大きいということがあると思いますので、よりプロセスやガバナンスはさらに強化する必要があるかと思います。

○奥田参事官

ありがとうございます。

先生方から御意見をいただきましたけれども、さらに何か追加でということがございましたら、よろしくをお願いします。

併せまして、議論の途中になりますけれども、有識者の先生におかれましては、コメントシートへの御記入をよろしくお願いいたします。記入されましたら、事前に連絡しておりましたメールアドレスにお送りいただければと思います。よろしくお願いいたします。

何か意見等もございましたら、よろしくお願いいたします。

佐藤主光先生、よろしくお願いいたします。

○佐藤主光委員

ありがとうございます。

まず、一般論になりますけれども、デジタル庁のこれからの活動は国民の関心が非常に高いと思うので、成果目標はすごく大事だと思います。例えば、システムの共通化、基盤の共通化といったものが、もちろん、中央官庁の業務、内部の効率化につながるの、それはそうなのですが、この成果目標がいかに国民生活の利便性につながっているのかということが分かるような指標であると、国民の関心を引きつけるのです。各府省庁から見れば、その指標を達成するためにどうしたらいいか、より共通化や重複の排除といったものをやらなければいけないのだということについてのプレッシャーにもつながりますので、別にアイデアがあるわけではなく言っているのですけれども、何かそういう国民生活と直結するような指標があるといいなと。私は、こだわるようですが、地方自治体をどう書き込むかはすごく大事だと思います。地方自治体が国民の直接の窓口になるからです。年金とかも抱えているので、厚労省もそうですよね。そういう国民とつながっているところ

ろを特に押さえながら、いかにこういうシステム基盤を整備してることが国民生活にとってよいことなのかということをお伝えされるといいかなという気がしています。

EBPMについていろいろな御意見がありますけれども、今回、特に行革本部でもアジャイル型の政策形成という指摘があったとおり、KPI、KGIの設定が難しいことはよく分かるのですけれども、取りあえずやってみることだと思います。その中で、比較的短い期間でPDCAを回しながら、検証して、必要であれば見直していくという、まずは無謬性を排除することが今回の原則だと思います。難しいから設定しないとか、時間をかけて設定を検討しますとかはやめて、とにかくやってみる。やってみて、検証して、柔軟に見直していくという体制で臨むことが肝要かと思いました。

最後は、コメントです。

以上です。

ありがとうございました。

#### ○浅岡参事官

ありがとうございます。

佐藤主光先生をはじめほかの先生からの国・地方を通じて住民視点でみたいなところをまさに評価指標にもう少し反映できないかみたいなのは、工夫をしていきたいと思えます。例えば、マイナポータルは、国のシステムなのですが、自治体への申請や自治体のオンラインサービスでも今はかなり使ってもらっていますし、あるいは、自治体だけではなく民間にもAPIを提供していろいろなヘルスケアサービスなどの裏でマイナポータルが動いてということが現に始まっています。そういったところを少し評価に反映する、あるいは、地方のシステムにいろいろと関与していくに当たっても、我々は地方の現場をそんなに知っているわけではないので、今、自治体の皆さんとオンラインで共創プラットフォームというプラットフォームを用意して、自治体の皆さんの御苦勞を共有したり意見交換をしたりするようなプラットフォームをつくっています。特に、先ほどのシステムの方針、整備方針とか、大きなアーキテクチャーをどうしていくのか。いろいろなことをやらなくてはいけないのですけれども、まずは、住民・国民接点の部分、地方のシステムでも、標準化、二重業務は、住民サービスに関わるところから重点的にやっていきます。そういう住民サービスを向上していくというところで、例えば、あまりデジタルな感じはしないのですが、自治体の窓口のBPRみたいなことも、デジタル田園都市国家構想実現会議で、補助金TYPE 1で採択された70団体が、今、この窓口のBPRデジタル化に取り組んでいます。こういったところもデジタル庁と一緒に併走して自治体間の情報共有のサポートとかもやらせていただいているのですが、そういった取組も含めてデジタル庁の活動の何らかの成果指標にできないか、もう少し中でも検討させていただければと思います。

○奥田参事官

ありがとうございます。

○佐藤一郎委員

多分いろいろと御意見はあるかと思うのですが、レビューシートの取りまとめの作業の時間もありますので、一旦ここで事務局にお返しして、レビューシートの回収に関してお話しいただけますでしょうか。

○奥田参事官

コメントを先生方に御記入いただいていると思いますけれども、昨日にメールアドレスをお送りさせていただいております。そちらにお送りいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

書きながら、また御意見があるということであれば、発言いただければと思いますので、よろしく願いいたします。

○佐藤一郎委員

時間つなぎ的に、私から。

今日、冒頭で牧島大臣から行政の無謬性神話に陥らないというお話があり、同様のことを先ほど水戸先生からも御指摘をいただいたところで、私は国の研究機関にいるわけですが、一方でいろいろと民間の情報システムの構築をお手伝いする立場でいうと、民間の情報システムは必ずしも成功していない、正直に言って、あまり成功率は高くないのではないかという気もします。行政においても失敗することは仕方ないといえますか、例えば、ちゃんと準備をして、いろいろと要件定義をして、いろいろと課題をちゃんと見つけてやったけれども、失敗したのだったら、それはある意味で仕方ないことで、それは失敗しても、仕方なかったですね、と言ってあげることが多分我々有識者会議の役割です。私たちが一番恐れなくてはいけないことは、失敗は許されない状況にもってしまふことです。結局、皆さんがリスクを取らなくなってくると、非常に消極的になるし、よりよいシステムがつかれなくなるのです。そもそも今のこういう行政レビューはイギリスで始まったNew Public Management (NPM) という流れでございますから、失敗することも織り込み済みであり、それは考慮すべき。あまりに失敗されると困るのですが、ある程度の行政の失敗も許容しながら全体としてよりよいものをつくっていくことが、こうした行政レビューに求められる、特にデジタル庁における行政レビューには求められるかと思っております。

他の委員の方で、逆にこの時間だと雑談的なことも言えるかもしれませんが、何か御意見がある方は言っていただくとよいのではないかと思います。

笹嶋先生よろしく願いします。

○笹嶋委員

ありがとうございます。

研究している上で、SNSやメディアに触れることが非常に多いのですが、今の失敗を許す環境づくりが重要と考えます。最近、デジタルトランスフォーメーションなどの講演とかを頼まれることが多いのですが、まず、失敗することが前提で、とにかくできることから始めましょうということと、それを許す空気をつくりましょうとよくお話ししています。メディアの皆さんとの協力体制をつかって、ここが失敗したからやめようとか、あいつが悪いと責任追及をするばかりではなくて、ここが進んだとか、こういうことができるようになったとか、そういうポジティブな方向になれば良いと考えております。良いイメージでデジタルの導入、デジタル化についても意見が増えてくるような、そういう機運を醸成するために具体的にどうすればいいのかと言われるとなかなかアイデアは出ないのですが、そういう世の中になっていくよう、メディアと協力をしながら進めていくことも必要かと思えます。

○佐藤一郎委員

佐藤主光委員、お願いします。

○佐藤主光委員

もちろん失敗を許容する社会であるべきだとは思いますが、失敗は見直すことが前提ですよ。失敗し続けるのはさすがにまずいので。

ただ、うちの大学もそうなのですが、こういうセキュリティー関係のシステムで難しいことは、できて当たり前ではないですか。情報が流出したというと、メディアに取り上げられるのですよね。普段からちゃんとやっているということもメディアに取り上げてもらえるようにする、つまり、こういうときは何もないことが一番いい状況ということになりますので、普段からの情報発信があってもいいのかなど。事故があったときだけ発信するのではなくて、そういう形でやらないと、どうしてもネットなどを見ている1つの失敗をあげつらって結構話が大きくなってしまうケースもある。特にマイナポータル関係は、これから普及させるべきものだと思いますので、普段からの情報発信があってもいいかなと思いました。

以上です。

○奥田参事官

今、コメントを書いていますので、司会がつなぎますけれども、失敗は、当

然システム関係で僕もいろいろと経験はしていますけれども、あるかと思っています。そこからリカバリーをしていくというところについて、どれだけリカバリーができたか、失敗の後にどういう対応をしたかというところについても、評価指標に出すことは難しいかもしれませんが、その辺りは何らかの形でこのレビューとかにも反映できればいいと思います。これは、また現場とも相談しながら、失敗しないことが一番いいのですけれども、失敗した後にどうリカバリーをしたのか、佐藤一郎先生もおっしゃっていたように、ほったらかしにはできないので、そこをリカバリーしてうまくその次の成功につなげたというところは何らかの形で評価していてもいいのかなと、これは手前みそになって非常に僭越ですけれども、その辺りは何か考えたいと思っております。

#### ○浅岡参事官

この辺りは笹嶋先生が御専門のところですが、システムの構成自体をどんどん疎結合化していかないと、どこに原因があるのかとか、原因があったときに切り替えるとかは、密結合でがちがちのシステムをつくってしまうと、難しいのかなと思っています。その辺も、まさにガバメントクラウドを中心に、できるだけモジュールの組合せでやりたいことを実現していけるような世界を目指していきたいなと思っています。

#### ○笹嶋委員

非常に難しい問題で、おっしゃるとおりだと思います。密結合にしたほうが、当然、システムの運用上の効率とかもよくなりますし、エラーとかも減りますので、それは本当によいのですけれども、確かに、がちがちになってしまいますと、横展開ができなくなったり、その自治体1個だけあるいは国の想定している環境1個だけといいますか、非常に限定的なシステムになってしまっても問題はありますので、そこは本当に難しい問題だと思います。だから、頭の隅にでも意識だけは持っておいて、運用していく上で、問題が出てきたら、こうだったんだ、それで合っていた・合っていなかったという議論をしながら進めていけば、問題はないかと思います。

#### ○佐藤一郎委員

行政のシステムの経験でいうと、例えば、内閣府の前の全体システムで仕様の策定委員をさせていただいていた経緯もあって、それなりに知見があるのですけれども、多分疎結合でいくことが理想なのですけれども、疎結合は疎結合で難しいのです。かえって工程が増えてしまうところがあって、多分、大切なことは、逆に言うと、密結合を許してしまってもいい、ただし、密結合の範囲をすごく狭めて、例えば、その部分だけは24時間365日監視ができるぐらいの小さいところにしていかなければいけない。多分、システムアーキテクチャー論でいうと、専門なのでそれをしたくなってしまうのですけれども、疎結合のよさもあるのですけれども、それにあまりこだわるといいことはないので、うまく使い

分けをしてくださいとしか多分言いようがないのですけれども、その点も御考慮してください。

○奥田参事官

ありがとうございます。

先生方に提出いただきました。プリントアウトをさせていただいております。

先にいただいている先生のコメントを紹介させていただきながら、担当と佐藤一郎先生でコメントを取りまとめていきたいと思っております。

コメントをいただいています。紹介させていただきます。

システム運用等経費3割削減に向けて、コスト構造の把握・分析については、デジタル庁がしっかりとリーダーシップを取っていくべきというお話がございました。また、行政事業レビューの成果目標に目標値が記載されていないという御指摘もありますので、そこはしっかりとやっていきたいと思えます。運用等経費の削減が投資的整備の割合の増加に充てられるというロジックは理解できるが、デジタル庁の予算は一定ではなく、これまでも右肩上がりになってきております。運用等経費が目標どおりに削減されなくても予算が増えて投資的整備が充実すれば成果になるのかというところもあるかと思えます。共通基盤や政府の共通ルールの整備によって府省庁間でどのように情報が共有できるのか、システムとの重複が解消されるのか、具体的な事例やエビデンスが提出されてしかるべき。国民の利便性の向上も重要ですが、システムの整備・共通化が省庁や自治体の業務の効率化・平準化につながったことを示す成果指標があってもいいのではないかと。また、デジタル庁が整備した共通機能の活用数があるが、奨励ベースではなく、要請、規制して活用を進めるべきではないかと。中央官庁に限らず、地方自治体のシステム整備にもデジタル庁が主体的に関わるべきではないかと。今後の課題として、個人の所得等の情報をリアルタイムに把握する省庁間・自治体間で共有する仕組みの構築が必要という意見をいただいております。

また、省庁全体を一企業と考えれば、企業全体のDX推進について内部統制が健全に行われているかを見ていく立場かと思う。その意味で、本件システム整備事業に関しても、企業の内部統制評価の際に用いられるガバナンス体制の設置と運用強化、業務フローの整備確認、IT統制など、考え方を応用して、秋の事業レビューに向けて見える化をさらに進めたいということでもございました。レビューシートの中で、「資金の流れ」の「予算の移替」については、府省ごとの金額を記載することできないか。委託先の民間事業者の名称を書けないか。これはしっかりと対応していきたいと思っております。3割削減という目標数値ありきではなく、必要な予算は使っていくべきと考える。一度3割削減を目指し、ほぼ達成されて今回が第二弾と伺ったが、今回の3割削減目標の根拠をある程度示していただけるとよいと思った。

また、重複機能の削減に当たっては、なぜ重複が発生したのかを確認することが必要だ

と思います。必要な重複は残す必要があります。EBPMについては、可能な限り、データの公開と新たな利活用提案の受入体制構築も必要だと考えます。システム標準化を地方に展開するに当たっては、デジタル庁がデジタル化の対象となる業務をどのようにモデル化し何の効率化を目標として共通システムを設計・実装したのか、設計の背景も含めて展開すべきであると考えます。地方ごとの状況は全く異なり、例えば、ポイントシステムには住民のモチベーションを高めるところとそうでないところがあります。節約で残すことができたリソースについて、地方ごとに必要なカスタマイズの支援に振り向けてはどうでしょうか。同じく、上記リソースについて、教育への活用を考えていただけるとありがたいです。先端IT人材育成、情報が大学入試科目になるなど、高等教育の整備が必要な場面が増えてきており、そのための補助があれば大変ありがたいと存じますという意見がございました。

御意見を踏まえまして、時間もまだございますので、何か御意見がありましたら発言いただければと思います。

#### ○佐藤一郎委員

今、3名の先生の御意見を読み上げていただいた形になっていまして、後でまとめなければいけないので、逆に今は取り入れにくいかなというところだけを言っておきますと、例えば、業務委託のとき、民間業者の名称とかに関しては、多分ここの政策評価の範囲外になるところがあるので、そこはなかなか難しいということ御理解をいただくことと、今回、3割削減を目標化していて、多くのコメントでそこに関して言及いただいているところです。何で3割になったのかというところは何らかの形で示していかなければいけないですし、その3割削減したものを何に使うのかということは、多分、いろいろな御要望があるのだと思います。例えば、地方に振り分けてほしいとか、いろいろと御要望をいただいたところなのですが、そこは多分総合的に御判断いただかなければいけないかなと思っているところです。

地方に関して特に多くの方々からいただいているところなのですが、多分、今回はあくまでも中央省庁の行政システムに関するところなので、地方に関しては今後また時期を見て議論があるかと思うので、今回は、中央省庁といいたいでしょうか、霞が関における行政システムに関するところがターゲットだということは御理解いただければと思っています。

#### ○奥田参事官

さらにコメントをいただいておりますので、紹介させていただきます。

国の情報発信に関する事業統括・監理、予算一括計上と一元管理、システム統合・共通化は、コスト効率の面で合理的である。新規投資も経費削減と同時進行して事業化案の予算措置ができなければ、各府省も防衛的になり、経費削減の意欲が湧かず、有効活用がで

きない。着実な実行に向けて、スピードが勝負である。今後、KPI、KGIとしては、業務効率化、ユーザーの利便性、普及や利活用率と国民視点、Wellbeingとの相関なども鑑み、令和7年度に向けてどの程度行財政改革に貢献したのかという数値目標が必要である。ロードマップを構築し、新しい投資を捻出するために、透明性の確保が重要である。さらに、リアルデータ分析により予見や将来的な対策につながる具体的な分析による行財政改革にも期待したい。新規分野として、①第5世代デジタルガバメントとの情報システム整備、②構造的課題解決、③地方公共団体の標準化システムに対する適正な予算・監理、④不足するデジタル人材の育成・確保、⑤AI・ブロックチェーン・Web3.0等、新技術活用と応用、⑥強靱かつレジリエンスなシステムであるセキュリティー確保なども一考である。情報システムは重要プラットフォームであり、府省のみならず、地方自治体、関係団体を同時並行して一元化管理へ推進した形が大事である。そのために、総理大臣の強力なリーダーシップを最初に発揮すべきである。行政の無謬化からの脱却には、EBPMによる分析とアジャイル的な柔軟な推進と評価の継続の両面が大事であるとコメントをいただいております。

さらに、情報システム整備の効果を最大化するルールメイキングの部分もデジタル庁が担っていることを念頭に置いて、申し上げたい。個人情報保護のカベにより、様々な有用なデータが地方自治体や準公共的機関等に保有されつつもデータ連携し活用することできない状況といった課題があるが、このような課題による前提が見直されることで変わり得る将来があり、デジタル化・システム整備のベネフィットと定義そのものが変わることもあり得る。国民の誰一人取り残されないという価値観、デジタルファースト原則に基づく既存制度や規制の見直しとシステム整備のプロセスをしっかりと結びつけていただきたい。今回直接のスコープ外とは承知しつつ、コメントさせていただき、恐縮です。現時点でアウトカム指標はシステム面からの視点に偏っているように見えるが、国民目線から見て、国民生活がどのようにどれくらいよくなっているのかという視点も加わるとよい。例えば、パイロット的な取組でもよいので、年代別、地域別、政策領域別、国民から見た使いやすさやデジタルでの手続完遂率といった指標を設けることは考えられないか。運用コスト3割削減については、それ自体が目的化されることは適切ではなく、新規投資に振り向けられていくべきであるということは、そのとおりであるが、高コスト体質になっていた要因を解き明かし、今後のシステム整備の考え方に継続的に生かしていくことが重要。新規投資の先として、新規システム整備はもちろんだが、デジタル人材育成などソフト面の充実も図っていくことが重要ということです。

以上のような形です。

少々お待ちいただければと思います。またいろいろと発言いただければありがたいです。

○佐藤一郎委員

皆さん、御自由に御発言していただけると、何とかつないでくださいという感じです。

○奥田参事官

担当から、追加で何かあればお願いします。

○富安統括官

本日は、ありがとうございます。

先ほど佐藤一郎先生がおっしゃったもっと国民に近い成果目標という話でありますけれども、昨年、デジタル庁ができるときの法案でさんざんこのデジタル庁の業務として説明してまいりましたことが、デジタル庁においては、国のシステム整備管理方針をつくって国が行うシステムを統括・監理するんだ、そのために一括計上を行うんだということで、一大事業としてこの統括・監理ということがございましたので、統括・監理を行政事業レビューの対象とするのはどうかと思ったのですけれども、我々はそこを結構重要視してやっていますので、ここを掲げさせていただきました。

本当は、そういう意味で、個々のシステムのまさにユーザーとつながっているところの成果目標等も必要だと思いますし、それは別途行政事業レビューシートでしっかりつくると思うのですけれども、統括・監理ということで確かにちょっと国民と遠いところの議論にさせていただいてしまったのですけれども、本日の議論を踏まえまして、趣旨はそういうことだったのですけれども、国民との兼ね合いも分かるようにしておかないと、この事業の意味合いが分からないだろうということだと思いますので、先ほど浅岡参事官も申し上げましたが、工夫したいと思います。

本日は、統括・監理以外に、先ほど、今のコメントの地方システム標準化とか、まさにUI・UXの話とか、いわゆるデータの話、育成、ソフト面の話とか、まさに今デジタル庁にとって必要ないろいろな貴重な御意見をいただいたと思っております。本事業以外の面で非常に大事な話だと思っておりますので、参考にさせていただいて、しっかり取り組んでまいりたいと思います。また叱咤激励をいただければと思っております。

○奥田参事官

富安統括官の話を受けて、先生方、何かコメントがございましたら、よろしくお願いたします。

追加のコメントをいただきましたので、紹介させていただきます。

デジタルに対する国民からの期待は大きい、その結果、当庁のミッションが広がっているが、その中でも今回のレビューの対象となる情報発信整備は、当庁の最重要なミッションと言える。その重要性に応じたリソース配分・拡充体制が望まれる。システム整備では予算削減が目が行きがちだが、その削減分はシステム機能を高めることが適切であり、国民に資するとはいえ、その点は高く評価したい。過去20年間の行政のIT化では電子申請に注目されてきたが、電子申請は行政デジタルの結果として可能であることから、まずは行政を適切にデジタル化することが重要とはいえ、量よりも質につながる指標が望まれる。

上記と関わるが、システムは動けばいいわけではない。既存の業務プロセスやデジタル化ではなく、デジタル化に合った業務プロセスを確立することが重要であり、BPRではその点に留意しながら府省庁の要望を整理しながら進めてほしい。国民にも職員にもシステムの使いやすさは重要であり、使いやすさにつながる客観指標、タスクの達成率、エラー率、作業所要時間なども加えられるか検討することを勧めたい。この他、システムが整備されていてもブラックボックス化することでレガシーシステム化が早まり、さらにベンダーロックインにつながることから、ドキュメント整備も一緒にするべきであろう。霞が関では職員のハードワークが問題になっていることもあり、行政で働く方々の負担を抑えることもシステム整備の成果指標に入れるべきで、例えば、各工程の作業時間、業務全体の時間、残業時間なども考慮すべきであろう。自動的かつ確実に行政文書を残せるようなシステムは実現できるはずである。整備または整備支援したシステムの技術的な妥当性は重要であり、技術的な観点でシステム評価する仕組みは今後検討されるべきであろう。EBPMに関しては当然重要であるが、個々に該当する既存エビデンスがあるとは限らない。事業レビューの趣旨に反するかもしれないが、新しいシステムや機能に果敢にトライすることも重要であるし、民間においてもシステム開発は全てが成功しているわけではない。その意味では、政策評価法に基づく評価、つまり、この有識者会議の役割は、行政が失敗することもあることも前提にしている。未知なることに最善を尽くしても失敗したのであれば、それは仕方がなかったと評価するのもこの有識者会議の役割と言えるはず。当庁は行政の無謬化に陥らないようにしていただきたいし、それに対応した政策評価を進めるべきであるという形で、失敗に対してどう対応するのかということも御意見をいただいております。

取りまとめのコメントがまとまりました。

#### ○佐藤一郎委員

皆様、レビューシートをありがとうございます。私が送信できなくて手間取ったところなのですけれども、今手を挙げられている方は御意見がおありになるのでしょうか。

水戸様、お願いします。

#### ○水戸委員

先ほど先生から民間業者の名称の記載は対象外というお話があったのですが、絶対に書いてくれという意味ではないのですが、過去の行政事業レビューの中では書かれていた例もあるように記憶しているので、後でいいのですが、何か制度上書いてはいけないとか、何かあるのか、行革事務局でも確認しておいてもらえますか。別に本件はいろいろな政策的理由から書かないということでしたらそれで結構なのですが、自分の認識と違いがあったものですから。

○奥田参事官

こちらは現時点で書けないということで、執行段階、結果が出た段階では書く形になります。

○水戸委員

そういう趣旨でしたか。理解しました。

○奥田参事官

よろしく願いいたします。

岩崎先生ですかね。

○岩崎委員

岩崎です。

ありがとうございます。

少しお時間があるということで、コメントをさせていただきたいと思います。

本日の論点で、中央省庁がメインであるということは重々承知した上で申し上げるのですけれども、早稲田大学電子政府・自治体研究所では、毎年、電子政府ランキングを、ICTの先進国64か国を対象に、10のベンチマークを使用し、分析・評価して、公開しています。最近の潮流としては、世界的にDXがかなりのスピードで進んでいます。日本にも強みと弱みがあり、例えば、インフラとかの面では世界トップクラスで非常に高く評価している次第です。今回、なぜこれほどまでに行政あるいは政府のDX、デジタル化を進めなければならないのかということ振り返りますと、コロナはその背景の一つですが、そのもう少し前に遡りますと、自治体2040構想で言及された、高齢化、少子、人口減少社会ということで、今後、人は人でしかできない仕事に従事する、逆に、ロボティクスやAIなどを活用してデジタル化することはデジタル化することによって、行財政コストの削減に寄与させていくということが大前提にあったかと思います。

その意味で考えますと、何よりも全体最適を目指していくことが非常に重要だと思っております。本日の議論にもありました中央省庁が大事な論点ではありますが、将来的な視点で考えてみますと、現在の地方制度調査会でも岸田総理の諮問で言われておりますことが、中央省庁間、中央と地方公共団体の連携、また、地方公共団体同士の連携ということで、その3つの課題をどのように効果的、有機的にシステムを連携させていくのかが問われているところでもあります。

こういった使命を考えますと、デジタル庁の使命は非常に大きくロードマップをしっかりと構築することによって、将来的に全体最適をぜひ目指していただきたいと思います。

以上、コメントをさせていただきます。

○奥田参事官

ありがとうございました。

それでは、佐藤一郎先生、取りまとめをよろしく願いいたします。

○佐藤一郎委員

佐藤から、各委員からいただいた意見の取りまとめを述べさせていただきたいと思えます。

皆さんから非常に多岐にわたって御意見をいただき、どれも重要なところで、個々の意見は多分残りますので、今回は全体の取りまとめということで、取り入れられていない部分があったとしても御容赦いただければと思います。

まず、今回、いろいろな観点からいただきましたが、その中でも意見として多かったことは、3割削減というところに関してですが、それに加えて、業務の効率化やユーザーの利便性、例えば、取り扱いやすさも含めてだと思えるのですけれども、普及、利活用率、それは国民的な視点と実際に業務をされる職員の視点というところで、そうした観点で、どのように行政改革に貢献したのかという数値目標は重要であるというところです。

この取組は、単年ではなくて、これから長期にわたって進めていかなければいけないという点でロードマップを構築すべきという御意見があつて、これは非常にそのとおりでございまして、ロードマップを構築し、それに基づいて、新しい投資といいましょうか、その予算をちゃんと確保していくことと、その成果があつたのかどうかという透明性の確保が重要です。また、デジタル化をすることによって、達成状況、また、業務の状況のリアルタイムなデータの分析をすることもできるはずで、そうしたことを推進していただく。予見的、将来的な投資対策になるような新しい行政、また、その新しい行政改革を期待したいという御意見もいただいております。

また、システム運用等経費については、根拠を示しつつ、3割削減ありきではなく、その効果をしっかり踏まえるべきという議論がありました。これは非常に重要な観点で、3割削減の根拠も重要ですし、何でも減らせばいいというものではないので、そこはちゃんとメリハリをつけて、デジタル庁の業務状況を考えると、コアとなるものに注力することも避けて通れないかと思っております。

これと関わるのですけれども、各府省庁との関係という観点もあるのですけれども、単に削減するだけですと、各府省庁も非常に防衛的になって経費削減に意欲が湧かないのではないかというところがあつて、削減した部分を新たなる事業や新たなる行政サービスにつなげていくことが、府省庁との関係においても重要であるし、そうしたことを進めていく、それもスピード感を持って進めていくことが重要であるという御指摘をいただいております。

何回か、牧島大臣のコメントも含めて、無謬性の御議論がございました。EBPMを使うと

によって、無謬性神話を排除ことにつながりますし、一方で、新規のことは必ずしもデータやエビデンスがないというところもございまして、その部分は、EBPMを重視しつつ、それ以外に関しては、例えば、一応事務局としては評価の継続という言い方をされていますけれども、この事業レビューの中で、失敗する事案がありうることも含めて、それを仕方ないと言っていいのか分かりませんが、失敗を最小化しつつ、失敗した場合も次につなげることで、補完していきたいと思っております。

どうしてもそのデジタル庁は情報システムという技術に関して支援をするところがあって、デジタル庁の支援した技術が正しいのかどうかというところがあって、そこに関しては、評価は難しいだろうというコメントをいただきつつも、新しい技術が技術を含めたガバナンスということで、先ほど松田参事官からも御説明いただきましたけれども、技術検討会議などがそれに資するものだと思いますし、中立的なガバナンスを強化していただくことが必要かと思っております。

アウトカムの目標についてというところも御意見をいただいております、アウトカムの指標は、国民の目線から見て国民生活がどのようにどれくらいよくなっているのかという視点も加えられるとよいというご意見であったり、また、パイロット的な取組でもよいので、年代別、地域別、政策領域別、国民から見た使いやすさ、デジタルの手続の完遂率といった指標が考えられないかという意見もありました。一般のウェブサービスですと、サービスを使い始めてから終わるまでの所要時間や途中で抜けてしまった人の率があって、使いやすさに関しては民間の指標が使えるのではないかと思います。

当然ながら、システムを使うのは国民だけではなくて、職員も使うところですから、その職員の作業時間や、極端なことを言うと、残業が減らせるといった働く側の方にとっての指標もたいへん重要であるといえます。

それに関わるのですけれども、システムの整備・共通化が省庁・自治体の業務の効率化・平準化につながったことを示す成果指標があってもよいのではないかと御意見もいただいております。当然のことながら、既存の、ある種、無駄のある業務をそのままデジタル化しても、結局、無駄が残ってしまいますので、こういったデジタル化をするに当たって、業務そのものをデジタル化に合ったものに変えていくということも、委員会といたしましょうか、この会議では多分お願いをしたいところがございます。

また、国民生活と直結した成果目標も、なかなかこれは難しいのですけれども、今後、御議論いただきたいと思っております。

それ以外の項目に関して取りまとめをさせていただきますと、この場合は府省庁ですけれども、一つの企業と考えると、その企業全体のDXについて内部統制が健全に行われるかを見ていく立場が必要と思う。霞が関全体を別々に見ますとどうしても局所最適化されやすいところがあるので、全体最適化という観点からも重要な御視点になります。

その観点で言いますと、本件システム整備事業に関しては、企業の内部統制評価の際に用いられるガバナンス体制の設置と運用、評価、業務フロー、整備確認、IT統制などの考

え方を応用して、今後、この場合は秋のレビューに向けて進めてほしい。そのときに、なるべく準備も当然我々としてはデジタル庁にはしていただきたいですし、逆に言うと、そういうことが簡単にできることも、行政のデジタル化に求められる機能なのかもしれません。

EBPMに関しては、可能な限りデータの公開と新たな利活用提案の受入体制の構築も重要という御指摘をいただいています。EBPMに関しては、先ほど申し上げたように、当然、政策立案は、別に経験や勘だけではなくて、データに基づいたものが需要ですので、そうしたデータを得やすいような形のシステム構築も必要ですし、それを前提とした行政の考え方も重要だと思っております。

ここで私の個人的な意見を1つだけ交ぜると、EBPMに関わるのですけれども、多分今回のプロジェクトの遂行に当たってどういう意思決定がされたのか、記録をしていくことが重要で、システム構築は、ドキュメントが整備されていないとブラックボックス化してベンダーロックインがしやすいので、そういった部分のドキュメント化するなどして、ちゃんと記録に残すということも重要です。もっと広く見ていくと、デジタル庁に限らず、行政の意思決定でやっている業務の記録がきちんと残るということも重要です。行政の方々の仕事は文書を残すというところがある種の大きなミッションなので、それに手間がかかっているところがあります。繁文縟礼という問題があるのですけれども、逆にデジタルを使うことによって、それを自動化かつ確実に残せるはずで、それも行政のデジタル化では重要なはず。そこは私の意見ですけれども、お願いしたいなと思っております。

全体の意見に戻りますけれども、今後の課題として、個人の所得などの情報をリアルタイムに把握する、また、府省庁間と自治体間での共有する仕組みの構築が必要という御意見もいただいております。このところは、いわゆる個人情報保護やプライバシーに関わる部分、行政はどうしても強権的に情報を集めているというところもありますので、そうしたところで、個人の権利利益の侵害にならないということが前提にはなりますが、その中で、どういう取組ができるのかということは御検討いただく価値はあるかと思っております。

中央省庁に限らず、このデジタル庁の取組が地方自治体のシステム整備に関わることも重要ですので、デジタル庁には地方自治体にも主体的に関わってほしいという御意見をいただいております。また、地方に関しましては、システム標準化を地方に展開するときに、デジタル庁がデジタル化の対象となる業務をどのようにモデル化し、何の効率化を目標として共通システムを設計・実装したのかといった設計背景も含めて展開すべき、先ほど申し上げたプロジェクトの過程のドキュメント化にかなり近い話だと思うのですけれども、そうしたものも積極的に取り組んでいただけるとよいのではないかと思います。節約で残すことができた、削減したことで残るリソースといたしまして、予算、もちろんそれは人員も含めたリソースなのですけれども、それを何に使うのかというところで、今回いただいた御意見のひとつでは、地方ごとの必要なカスタマイズの支援や教育への活用を考え

ていただけるとありがたいという御要望をいただいています。ここは、共通化の話と、カスタマイズすると、結局、ばらばらになっていってしまうところがあるので、そのところもデジタル庁でうまくバランスを取ってやっていただくと、地方にとっても、個別の状況に対応しつつ、全体としての共通化も進むのではないかと思いますので、引き続きお願いできればと思っております。

いただいた御意見は、以上でございます。すござっくりと御説明してしまったのですが、何か足すことはありますか。各先生方の御意見は一応残って、これは公表されますので、そこで多分世の中の的には残りますので、今説明させていただいたものはこの場の取りまとめという形で御理解いただければと思っております。よろしくお願ひします。

○奥田参事官

ありがとうございます。

今、佐藤一郎先生からお取りまとめいただきましたものを、一部追加がありましたので、修正させていただき、佐藤一郎先生と最終案をまとめさせていただいて、公表させていただくということで、先生方、よろしいでしょうか。

(委員首肯)

○奥田参事官

ありがとうございます。

それでは、その形で公表させていただきます。

デジタル庁戦略・組織グループ、富安統括官から、最後の御挨拶をさせていただきます。

よろしくお願ひいたします。

○富安統括官

本日は、長時間にわたりまして、先生方、どうもありがとうございました。

取りまとめにつきましては、私どもはこれから出発する役所でございますので、真摯に受け止めてまいりたいと思います。

特に冒頭に申し上げましたけれども、アウトカム、何を指すのかという話と、それをはかる指標ですね。それは、今後、EBPMの土台となる行政事業レビューシートを作るために非常に重要だと思っていますので、本日の先生方の御意見を踏まえまして、しっかりと対応してまいりたいと思います。

また、ガバナンスの話につきましても、まさに政府全体のシステムを最適化することが我々の仕事だと思っておりますので、しっかりと研究してまいりたいと思います。

先生から最後にドキュメントのお話もございましたが、これもしっかりと考えてまいりたいと思います。

本日は、どうもありがとうございました。

○奥田参事官

ありがとうございました。

それでは、デジタル庁行政事業レビューをこちらで終了させていただきます。

本日は、ありがとうございました。