

第2回東京デジタルサービス会議 議事要旨

日時：令和3年12月27日（月）15:00～16:50

場所：オンライン開催

出席者：

岩崎 尚子 早稲田大学教授

小野 和俊 株式会社クレディセゾン取締役（兼）専務執行役員 CTO（兼）CIO

越塚 登 東京大学大学院教授

村井 純 慶應義塾大学教授

宮坂 学 東京都副知事

当日資料：

1. 資料1 行動規範の策定状況及び定着に向けた取組
2. 資料2 標準プロセスの検討
3. 資料3 ワーキング・グループ（WG）の設置

議事次第：

1. 開 会
2. 議 事
 - （1）行動規範の策定状況及び定着に向けた取組
 - （2）標準プロセスの検討状況について
 - （3）WGの設置について
3. 閉 会

議事（敬称略）：

（1）行動規範の策定状況及び定着に向けた取組

（事務局）

資料1に沿って説明。

（村井）

このようなものを定めるのは役所として画期的と感じる。各構成員に伺う前に宮坂構成員よりフォローはあるか。

（宮坂）

伝統的な組織にデジタルの息吹を持ち込むためにこういった哲学のようなものが大事と考える。デジタル庁も行政職員とデジタル人材と一緒に仕事するうえで哲学を共有することが大事なのだと見ていて感じた。これまでは行政職員が考えてあとはベンダーにお願いをしていたが、今後良いサービスを作るために、我々も一緒になってものを考えて作っていくことをやりたい。その際多様性のあるメンバーとなるため、最低限この10個はみんなで共通して守っていきこうというものをガイドラインの前にまず整理した。民間だとパーパスやミッションビジョンバリューなどと呼ばれるものの都庁版。

（越塚）

内容は画期的であり素晴らしく、異論はない。ただし、行動規範と呼ぶことは、人によっては倫理やモラルといった「べからず」の印象を受ける。ビジョンやバリューと言うほうが適しているのではないか。国の場合はデジタル原則と呼んでいる。

#9について、行政は完璧であることを前提とし間違いはないものとしている。よって間違いがあった時、それを直す手法がない。例えばデータやシステムに関して誤りがあったとき、合理的に可能な範囲で最大限早急に直せばよく、また直すべきである。完璧が前提だから誤りを認めないとか誤りは隠す、また誤りが少しでも含まれそうなことはやらない、ということはやめるべき。これはデジタル化に向けて重要。#9に追記して

はどうか。

#4 について、東京都はオープンデータに取り組んでいるので、より前面にオープンデータを出しても良いと感じた。#7 のダッシュボードも良いことだが、データをオープンデータにすることで都政見える化を進めるということも重要。データに関してはオープンをもう少し言葉に出せると良い。

(岩崎)

画期的な取組である。ガバナンスコード、背景、マネジメントシステム、いずれもよくできている。

#3 について、すべての人々が行政サービスの恩恵を受けるためには、あらゆるダイバーシティに配慮することが大切。国連の SDGs では「誰も取り残されない社会の実現」が究極の目標となっている。多くの先進国、中国、ASEAN などで高齢化が進み、今後 3 人に 1 人が 65 才以上というポスト超高齢社会の到来が予測されている。世界ではシニアのデジタル化が進んでいるが、日本はスマホや PC が使える高齢者の割合がまだ低い。日本はシニアのスマホ普及率は約 45% であり、アメリカ、ドイツ、スウェーデンなどと開きが大きい。日本で普及率が海外の状況に近づくにはまだ時間がかかるため、デジタルデバインド対策が必要。東京都民の高齢化率は 23.3% だが、局所的に 50% を超える。早稲田大学近くの戸山ハイツ居住者の高齢化率は 57%。コロナ禍で引きこもりが増え、独居問題が露呈してくると、デジタルインクルージョン実現の障壁となってくる。

また、もう 1 つは情報弱者として外国人の論点がある。R3 年の東京都の外国人者数は 54.6 万人。デンマークやニュージーランドでは多言語対応のデジタル行政を進めている。誰も取り残されない社会というのは、障がい者を含めあらゆるグループへの“想像力”を持った丁寧な対応が大事である。

岸田政権のデジタル田園都市国家構想では、例えばデジタル推進委員を全国に展開することを掲げている。行動規範を検討する上では、高齢者や外国人居住者の意見を聞くことが重要。高齢化で活動の持続性が難しくなりつつある自治会では高齢者クラブをネットワーク化することで、あらゆる世代が参画するような枠組みを作るのも良い。

#6 について、国や区市町村との連携は大事。都民に提供するデジタル行政サービスの質を高めることが最も大事。東京は世界最大のメガ都市であり、コロナ禍でのオリパラ成功都市として注目されているところ。東京は日本を代表するスマートシティのモデル都市であり世界最大のデジタルシティとして価値を高める必要がある。職員のモチベーションを上げるための啓もう活動や、どういった街づくりが住みよい街（東京）なのか職員だけでなくあらゆる対象者に社会調査することなども含め検討してもらいたい。

(小野)

全体的によくまとまっている。印象的なエピソードのようなものを作り共有することが重要という点に補足する。10 か条を定めるのはトップダウン、一方で印象的なエピソードはボトムアップ。両方向から行うことが大事。クレディセゾンでは業務上関連のないサービスに対しても意見することなどを実施した。今までと異なる人材や文化、その行動や発言を受容していくことが大切である。一方で異なる文化側の方は、従来のやり方や人、システムにきちんとリスペクトすることが大事。つまり HRT の原則（※謙虚(Humility)、尊敬(Respect)、信頼(Trust)の頭文字を取ったもの）をお互いに実践していくことが大事。庁内ワークショップを企画するとのことだが、そうした所での発言は、今までと違うものをいかに受容できるかということが今後の変化につながる。

(村井)

越塚構成員の意見について、確かに行動規範と聞くとコンプライアンスのようにも捉えられる。

(宮坂)

行動規範という呼び方は暫定的なもの。ご意見いただいたので改めて考えたい。

(越塚)

大学の中で行動規範というと、研究倫理とか不正がないようにするための取組を指す。ビジョンやバリューであるなら、直接そう呼んだほうがしっくりくるのではないか。

(村井)

行政は完璧が前提であるという点について、日本の役人は 2-3 年で異動があるため、失敗するやり方をしない。公務員規定の根本があるので難しい面はあるが、間違えても許してあげる、間違っても直してあげるということがデジタルでは大事。ヒントは民間と一緒に進めるということと、デジタルやアジャイルの考え方はそういうものだとして理解してもらうこと。

岩崎構成員の意見について、スマホ普及率が 45% と遅れているとのことだが我が国においてはまずスマホ

を推進することが最優先か。ワクチン証明もスマホを使うことが前提となっている。

(岩崎)

ウェアラブル等もあるものの、ポストスマホが出るには時間がかかる。やはり人々にとって身近なのはスマホ。スマホで行政サービスを受けられるかというのがポイントである。岸田政権では高齢者にスマホやデジタルでの行政手続きの方法を教えるデジタル推進員を 2022 年度中に約 1 万人配置する方針だ。まず大事なのは、都の中でスマホを持っている人がどのくらいか、使える人はどのくらいか、丁寧な社会調査をすること。

(宮坂)

社会調査は重要。今つながる東京プロジェクトの一環で、どういう人がスマホを使って、またインターネットを使っているか年 1 回調査をしている。世界の状況と見比べたいので調査方法などは相談させていただきたい。

(村井)

まずはスマホを推進する考えで良いか。

(越塚)

今はスマホが良い。給付金を渡すのであれば、スマホを支給しても良いのではと思うくらい、そのくらいの前提で考えても良いのではと考える。

(村井)

ボトムアップでの浸透について、国のデジタル臨調などでルールを変えようとしている。都民と直接接する窓口の人たちが課題を一番知っているので、本来的にはこの人達が気づいて行動して変えていけるのがボトムアップだが、ルールにはなっていない。デジタル臨調のようなものでルールを変えても、窓口の人たちが変えようと行動できるようにしないとスケールしない。現場に行動させて評価するのはどうすればよいか。

(小野)

ボトムアップの気づきに力を与えるのがまさにトップからの行動規範だと思う。Amazon でも principle を定めており、それぞれについて一番活躍した人を表彰している。現場の気づきをノートに書いただけだと、そういう声もあるね、で終わってしまうが、それが 10 か条の何番と何番に該当しているか紐づけて書くことで、現場の気づきが合意されたものになり、意見の通りやすさや影響の大きさは変わると思う。申し伝えノートのフォーマットに行動規範のどれに該当するかを入れることが大事。

(村井)

窓口に来た人の提案や、窓口の人の気づきの声をどう吸い上げるか、今の都政・今後の都政でどうありたいと考えているか。

(宮坂)

こういったことを浸透させるためには経営システムやマネジメントシステムが重要。頑張った人をきちんと評価する仕組みが大事。法律の関係から給与面などでの対応は難しいが、頑張った人を見てあげる、認知してあげることは都庁としてもやっていきたい。小さな取組ではあるが部署毎の FAX 削減を見える化し削減できたところに何をやったか聞き取って共有している。同じように、現場のナラティブを丁寧に広げていき、現場のヒーローを作るということが大事と考えている。

(小野)

現場をほめるだけでなく、現場の気づきをラベリングすることで集計、分析ができる。またその観点で表彰することもでき、いろいろ活用ができる。

また、行動規範という名前が適切かという点について、トップダウン系は硬くて強すぎるくらいで個人的には良いと考えている。そのくらい大事なものであるというメッセージになる。それでも強すぎるのであれば、行動原則くらいの名前にするなど。

(宮坂)

オープンデータを全面に出すべきという点について、これは全面に押していきたい。

また、これまでシステムからデータを出すということを考えられていなかったので、データを利活用するためには自分以外の人にもデータを出していく、お互いがデータを出すと利活用が進むということを説いていきたい。システムをつくる時にデータを出すということを組み込みたい。

(村井)

オープンデータについて、徹底して進める覚悟が必要。使ってもらえないと自分たちはなぜこんなに頑張っ

てオープンにせねばならないのかととらえてしまう。オープンにすることは原則。その中から上手な出し方などが見えてくる。

外国人について、東京にはインバウンドもあるし住んでいる人も国際的。また旅行者など住んでいない人も多数いる。地域ごとに行政は知事が自立した責任をもっているが、一方で連続的でオープンな空間である。その中で多様性とのバランスをどう考えるか。こういう中で定める行動規範はどうあるべきか。

(岩崎)

東京都に住んでいる外国人に情報提供がしっかりできているかが重要。顕著に表れるのは有事の時。多言語対応などによりしっかりデータを届ける必要がある。都だけでやるのは大変なので民間との協業も必要。

また、データの解放について、リアルデータの提供が重要でありそのためには民間との協業が重要と考えるがいかがか。リアルデータとは例えば住民の居住データなど。

(越塚)

オープンデータは過去に作られたデータをどうするかを中心に考えている。必要な分析のために今どのようなデータが必要なのか、という方向からも考えるべき。今無いデータをどうするか考えることが大事。例えば過去にも、税率があがったとき、各種料金の改訂データがないので手作業で苦労するということがあった。

(村井)

データアーキテクチャ上の工夫が必要。国が責任をもって、例えばタイムスタンプをデータに付与するなどをやらねばならない。また本当のリアルタイムデータは民間にあることが多い。これをいかにオープンデータに昇華するかが大事。

(2) 標準プロセスの検討状況について

(事務局)

資料2に沿って説明。

(小野)

基幹業務システムは今までと変わらないように見えてしまう。ポイントは SOE やアジャイル、人材やカルチャー、そういうものを No①のモデルにも溶け込ませるとのこと。そういったコミュニケーションや、交流する場を設けるという設計を織り込んでおくとなお良い。

(宮坂)

かなり少数の案件でデジタル予算が占められているのが現状。その少数とは例えば水道局のシステムのような基幹業務システム。一方で、そのようなシステムは 90%が SOR だが意見を寄せられるのは都民が使うオンライン部分。そこには SOE の要素があり、そこが都庁のシステムの弱点。例えばパスワードの変更届をだすとはがきが届くなど。SOR の中にある SOE 部分をいかにハイブリッドにするか。

(小野)

水道料金のシステムで誤課金がないのを担保するのは SOR でありウォーターフォールでよい。一方で UX について、最後八がキはあり得ないなどスタートアップや Web 系の人材なら感じる。そういった忌憚のない意見交換を織り込んでおかないと、予算の大半をしめる SOR は結局何も変わらないで終わってしまう。例えば要件定義の途中でチェックポイントを設け、UI/UX の観点で有識者やモデル②の関係者が確認をするなど。その観点をいれないとなにも変わらない。

(宮坂)

画面系は、最初の段階でユーザにテストしてもらうことを考えている。これまでは作ってしまった後テストしていた。これを SOR でもやりたい。

(村井)

人材が溶け込むという点について、確かに資料をみると結局 3つの縦割りが出来てしまうようにも見える。一方で溶け込むというのは実務上可能なのか。

(小野)

ウォーターフォールは下流から上流に戻らないので要件定義が命。要件定義が終わる前にモデル②の人が必ずチェックするのを標準プロセスとして組み込めば良い。

(村井)

立体的な 3次元の人材アーキテクチャがいるのかもしれない。同じ人が何回も登場するというところかもし

れないが属人的なモデルになってしまう。

(岩崎)

民間では開発の段階で難しいという判断がなされたとき Exit するという考えがあるが行政では難しいのか。

(宮坂)

あまり聞いたことがない。だからこそ KPI/KGI を設定し判断軸としたい。つくるまでは一生懸命だが、そのあと効果を測ることが行政はあまりできていない。

(村井)

だから失敗しない。測っていないから失敗しようがない。行政にそれをインクリメントするのは画期的だが本当にできるのか。

(宮坂)

今年からデジタル予算の一元化をした。次はこれをもとに案件毎に KPI/KGI を書いていけるようにしたい。システム管理の種はまいたので、これから育てたい。

(越塚)

プロセスで気になったのが、レビューがテストの後にしかないこと。これがもっと前の工程にあるべき。

また、ウォーターフォールかアジャイルかは組織の形態によっても向き不向きがある。アジャイルに対応するのなら組織もそれにあう形にしていく必要がある。またこれを実装する時には調達も見直す必要がある。国の契約だと基本設計、詳細設計、・・・といった形でウォーターフォールを前提とした納品物を求められる。それもある種、調達と開発が溶け込むということではないか。

(村井)

ネットワークを構築する際、24 時間運用するためにはオペレーションテクノロジーという分野がある。運用しているときには必ずオペレーションがあるが、役所にはおらず外部にいる。そういったオペレーションの分野は SOE に分類されるのか？この資料では作ることは言っているが運用することができてこない。

(小野)

モード 1 の OT とモード 2 の OT は流儀ややり方が違う。モード 1 であれば外部ベンダーに任せる。モード 2 だとそれも含めて手の内かしないとノウハウも残らない。運用や監視、リカバリ処理を自分たちでやることで見えることもあるし、最近は DevSecOps など開発と運用をシームレスにすることをしないと改善のサイクルが早まっていけないと言われている。運用も自分たちでやっていくという選択肢も入れないといけないかもしれない。

(村井)

デジタル庁にも運用するべきと提言している。都庁はどう考えるか。

(宮坂)

オペレーションにこそ重要なことが詰まっており、差別化につながることは理解できる。一方で今の都庁の人員構成でオペレーションを抱えるのは難しい。一步踏み出しても良いと思うのは、昨日自分のサービスが正しく稼働していたか、どんなクレームがきたのか、意識をリリース後のシステムにも向けることはやりたいと考える。ダッシュボードやログをちゃんと見るというところから始めたい。

(村井)

なにか事故があったとき、運用体制を中にもっていたかどうかで致命的な結果になることがある。人の命にかかわるような組織は中にもっている。デジタルサービスもそういう人が中にいないとダメなのではと考えている。オペレーションというのをこのプロセスに位置付けるべき。

(3) WG の設置について

(事務局)

資料 3 に沿って説明。

(村井)

WG とこの会議体との関係はどうなるか。

(事務局)

WG はこの東京デジタルサービス会議で示された方向性に沿って検討をしていくもの。第 3 回東京デジタルサービス会議では今後各 WG がどんな動きをするか報告をしていく。

(宮坂)

今 WG は 3 つだが、こういう WG もあるべきというところもご意見いただきたい。

(岩崎)

UI/UX のアクセシビリティの観点について、選出には時間的に難しい面はあるかもしれないが、ダイバーシティに配慮したメンバーの参画を検討していただきたい。

(宮坂)

メンバーの要件について意見をいただくのも本会の役割。

(村井)

領域によって専門家は異なる。誰一人取り残されないはものすごく広いので、重点領域を定めることが大事。また安心安全について、デジタル空間の中で何が安全なのか、一方で監視社会にならないようバランスをとりながら議論するのは非常に難しい。都にも専門機関があると思うが、行政側からも参画する必要がある。

(宮坂)

各局がシステムを作っていく中で、このチェックリストを守れば 60 点取れるシステムだと示していけるようにしたい。これから利用者のデータを預かることになるので、セキュリティについても具体的な項目を定めて品質をそろえたい。

(越塚)

セキュリティに関しては専門家を集め、専門性の高い議論をすることが重要。一方で UI/UX で重要なのは取り残す側の人と、取り残される側の人にわかれなくようにすること。そのため、議論の段階から多様な人を主体的に参加させる姿勢が必要。決めてしまったことをあとから渡すのではなく、決める場に参加いただくことが大事。

(宮坂)

取り残される人が出ないようにするためには、ルールメイキングの場にも取り残されないということと理解した。

(村井)

行政手続きを 98% デジタル化すると話があったが、残りの 2% にもリーチするための検討は UI/UX ではないと考える。誰ひとり取り残されないという #3 は独立したワーキングでも良いのではないかと。そのくらい大事なワーキングである。#1 と #3 は領域が異なるし、#3 のボリュームが大きい。

(宮坂)

一方で、今都民でスマホを持っている人も取り残してしまっている現状がある。まずはそこに最適な UI を提供することからやりたいと考えている。

(村井)

#3 のターゲットは現状スコープの外にいるように感じる。そこに気が付く人に作業してもらう必要がある。

(宮坂)

人選も含め良い人がいればぜひ紹介いただきたい。似た分野のスペシャリストが集まると深みはでるが、アクセシビリティはその外側の視点が必要。

(村井)

スマホに最適な UI を考えるという点で最強の布陣ではあるが、#3 は違う。

(村井)

世界視点で東京都は何をできるのか。そのことに対する専門家が必要。世界のデジタル情勢に詳しい人が京都のために力を貸してくれるといい。

(宮坂)

パリ、NY、ロンドン、シンガポールで行政サービスのデジタル化に関する調査を行っているが、東京は負けている部分が多い。海外の成功例を参考にしていくことも重要。サービスデザインをプロセスに組み込んでいきたい。

(宮坂)

誰一人取り残さないというのは大事な問題だが、一方で先進的な取組により先頭を突っ走る必要があるという意見もある。このバランスはよく議論が起こる点。

(岩崎)

今の政権下ではどの自治体に住んでも同じ行政サービスを受けられるのが目標。その中で東京は日本のスマートシティのベストモデルであり、治安、安全、クリーン、おいしい水、その他を総合して世界のモデルになるべき。先進的なデジタルシティになるという点と誰一人取り残さない社会をつくるのは平行して行う必要がある。ただ、誰一人取り残さないのはコストや時間がかかるため、それぞれの課題や地域特性などを考慮し、底上げする優先順位を整理するための社会調査が必要。これは両輪でやっていく必要がある。

(越塚)

だからこそコミュニケーションが重要。障害のある方でも開発ができる。それぞれにできることをお願い、主体的に関わってもらうということ。できることはできる、できないことはできないで良い。

(村井)

この60年間、経済発展は民間頼りであった。これによってデバイドが発生した。この60年の反省もふまえ今後の展開を考える必要がある。我が国のIT政策も民間任せ。経済優先というだけではなく、官民両方が責任を持ち協力して推進していくことが大事。本当に洗練した進化というのは人の幸せと経済発展の両立を可能にさせること。

閉会

(事務局)

次回の第3回は、年明け1月24日を予定している。主に行動規範の取りまとめ、WG検討状況報告などを議事にあげたいと考えている。