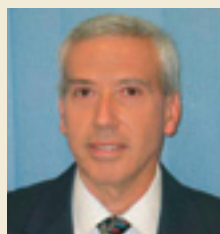


インタビュー:市民中心でサービス向上と経済成長を可能にするイスラエル政府の取り組み



イスラエル総理府
ICT局 ディレクター
サハール・ブラシャ
(Shahar Bracha)



イスラエル経済産業省
政府上席CIO
シモン・ブロナー
(Shimon Broner)

人口約860万人。四国と同じくらいの国土から次々とスタートアップが生まれる国、イスラエル。昨今ではイノベーション立国としても世界で確固たる地位を築いている。各府省の手続や情報入手をワンストップで行うことができる政府横断型のポータルサイトgov.ilを中心にイスラエル政府はいかにして市民中心のデジタルガバメントを実現したのか。改革のキーマンとなる、イスラエル総理府ICT局ディレクターのサハール・ブラシャ氏とICA前議長で政府上席CIOのシモン・ブロナー氏に話を聞いた。

——なぜ政府にとって市民中心（利用者中心）の思考が重要だとお考えですか。

サハール氏：政府の主な機能の1つは市民にサービスを提供することですが、近年まで政府は自分たちが便利な時間にサービス提供をしていました。通常、窓口業務でのサービス提供は平日午前中のみであり、一週間毎日ではありません。ですから、市民が行政機関で手続を行う場合、仕事の時間を割いて行政機関へ赴く必要があり、時には何度も来なければならないこともあります。この状況は市民に直接的なコストがかかるだけでなく、国の経済が損失を被るコストも膨大になるということを意味します。

もう一つは、現在、ほぼすべての市民がコンピューターやモバイル端末を保有しており、それらを介してWebサイトやWebサービスに人々がますますつながりを強めているということです。市民は行政機関が彼らの望むような形でサービスを提供すること

を期待しており、政府としてそのような期待に応えない訳にはいきません。私たちはサービスを進歩させる必要があります。また市民中心の思考が必要になっている理由として、政府や政策を理解している市民がますます増えてきており、意思決定に市民を巻き込んで協力してもらう必要性が高まっていることも挙げられます。政府がルールを立案決定する際に、市民のアイデアや知識、情報を活用する必要性が高まってきたといえます。市民中心のシステムを提供するために政府が努力をすることが非常に重要な理由はここにあります。

シモン氏：もう一つのポイントについてお話ししましょう。私たちは長い間市民サービスを提供してきました。しかし、各省は独自にサービスを提供しており、市民は、各省庁のために1回以上来訪しなければなりません。市民が一度だけ政府に訪れ、その際にデータを受け取っている省庁から別の省庁へ共有されていれば、市民は個人情報をもう一度別の省庁へ提供する必要はありません。省庁間での共有ができていればすべての省庁がすべての情報を持っていることになります。ワンストップショップというのが実現できれば、市民は政府から必要なサービスをすべて手に入れることができるのです。

——通常、政府関係者は市民中心主義へ考え方を变えるのは難しいと思うのですが、その目標はイスラエルにおいてすべての政府関係者に共有されていま

政府におけるデジタル変革の国際潮流～ICA会議初の日本開催～

すか。それともまだ進行中でしょうか。

サハール氏：それはまだ進行中です。中央政府は閉鎖的な環境です。数年前まで、すべてのデータは国家機密のように保管されていました。私たちがマネージャーや他の政府関係者と話し始めるときにまず伝えることは、「あなた方自身も市民である」ということです。私たちが政府のサービスを利用しようと窓口へ赴く度に、長蛇の列に並ばされ、サービスに対して不満を抱きます。しかしその後オフィスに戻るとそのような不満を忘れ今までのやり方を続けてしまうのです。ですから、政府職員自身も市民であるのだというマインドセットを持ってもらうことは重要だと考えています。行政サービスを受けるということが市民にとって難しいものになってしまっているということに気づかなくてはなりません。もちろん、これは継続的な努力が必要です。

シモン氏：このような取組みの出発点として、市民中心のサービス提供やICTを活用したイノベーション促進、および透明性と効率性の向上を主な任務とするICT局が2年前に首相直属の機関として設立されました。それ以来、各省庁のCIO間で大きな協力体制が生まれ、毎月1回ミーティングを開き、各省庁の取組みに関する情報を共有しています。また複数の省庁が関係するサービスについては該当する省庁に情報が自動的に共有される仕組みを作りました。

サハール氏：CIOに目を向けると、イスラエルの省庁においてCIOは非常に重要な役割を果たしています。CIOになるためのコースは確立されていますが、CIOに求められるのは技術的なものではなく、CIOに必要な素質と新しい情報を持っているかどうかです。また、IT担当者だけでなく、政府の政策立案者、政府の管理職クラスや行政官のための6ヶ月程度のデジタルリーダープログラムも存在しています。

私はそのプログラムを今年5月に終えたところです。5ヶ月間、私たちは米国のハーバード大学で学びました。私たちの役割は、省庁の内部、省庁で働くすべてのマネージャーや部署にデジタル変革の意識を広め、変革を遂行するために彼らと一緒に努力することです。

このプログラムから生み出されるものの1つは、

人の変化だと思っています。結局のところ、デジタル変革に重要なのは技術的な問題ではなく、人間の問題なのです。人々に変革の一部を担いたいと思ってもらう必要があります。また、このプログラムの副次的な効果として、ある省庁やサービスに何らかの問題がある場合に、CIOプログラムを通じて横のつながりができた他省のCIOやデジタルリーダーに連絡をとることができるようになっています。

——誰がそれをやろうと言い出したのでしょうか。

サハール氏：首相と我々イスラエル政府は、国家レベルで何らかのデジタル的な変革が必要であると判断しました。それに伴い政府が下した決定の1つは前述したICT局の設立であり、もともと4年前に財務省に設置されたものを2年前に首相直属のもと責任をもつ形になるよう新たな決定が行われました。決定の中にはロードマップが記され、毎年進捗状況を更新して公開しなければなりません。ちょうど1ヶ月前には、首相からデジタル化されているすべてのサービスについて情報を毎月更新するように指示があったところです。

——では、実際に変革を進めるにあたって解決すべき問題は何なのでしょう。人間の要因が主な問題だということですが、具体的には、その努力の中でどんなことが行われたのでしょうか。

サハール氏：首相の指示を受けて、毎月とまではいかないものの、3ヶ月ごとに情報更新することになりました。省庁のCIOは毎年計画を立て、政府CIOにこの計画を示し、承認を得なければなりません。計画の中では、複数の省庁が同じようなシステムを別々に構築しないようにする、という点について注意を払っています。もしある省が構築したシステムが他の省庁にとって良いものであれば、情報とアプリケーションを共有します。そうすることで計画よりも早くデジタル化を実現できるのです。

ICT局の役割の1つは、各省庁の幹部に対しそれぞれの省庁のITに関わる作業計画へフィードバックを提供することです。また、各省庁の作業計画は政府CIOおよびICT局の幹部によって管理されており、すべてチェックされています。

「人間」が重要なファクターであるということ

別の観点から見ると、プロセスのデジタル化によってヒューマンエラーを減らせるという側面もあります。一例として、土地登記の場合、権利を他の人に譲渡する際は関係者全員が弁護士と共に担当省庁へ来訪し、審査のために大量の書類を提出する必要がありました。書類提出後、担当者による内容確認が行われ、もしそこで申請者が1つでも提出書類を忘れていることが分かったら、その時点で申請はストップしてしまいます。書類をすべて揃えて、弁護士を含む全員で再訪しなくてはならないのです。そのようなプロセスだったため、土地登記申請は平均6ヶ月かかってしまっていました。ところが最近導入した新しいサービスでは、デジタル化により数日で完了することが可能になったのです。経済へ与える価値は巨大といえるでしょう。私たちはデジタル化されたこのようなサービスを400から800ほど提供しています。現在も引き続きニーズに基づいてサービスのデジタル化を進めています。

これは重要なポイントなのですが、ICA会議でプレゼンテーションした600のサービスはgov.ilのサイトにあるサービスだけであり、(図1) 土地登記や法人登記、法人手数料の支払い、取締役の更新などのサービスは政府ポータルサイトのgov.ilに未統合です。このようなサービスはまだ数百残っています。私たちの活動の目標は最終的にはgov.il上ですべてのサービスを統合することなのです。

シモン氏：gov.ilへ統合することの意義は、どの省庁がどのサービスを提供しているかを市民が知っておく必要がないところにあります。各省庁が独自のサイトでサービスを提供している状態では、市民は望んでいる申請等の各プロセスをどの省庁で行わなければならないかを知っておかなければなりません。gov.ilの目標は、すべてのサービスが1つの場所に配置されているということです。すべてのサービスにgov.ilからアクセス可能であるため、市民はすべてのサービスを同じように使えるようになります。その環境においてはサービスの提供元がどの省庁かということとは関係ないのです。

gov.ilへの移行は政府決定事項の一部です。ですから、すべての省庁は前向きにこのサイトへ移行しなければなりません。またサービスだけでなく、省庁に関する情報についてもgov.ilへの移行を進めています。

——例外や反発はありませんでしたか。

サハール氏：例外はありません。ゼロです(笑)。今年ではなく来年移行して欲しいと依頼してきた1人が2人の大臣がいたくらいでしょうか。

——日本ではそれほどのコンセンサスを得るのは非常に難しいと思います。移行するシステムで大きなものはどんなものがありましたか。

サハール氏：大事なものはデータがgov.il内に留まる

図1



政府におけるデジタル変革の国際潮流～ICA会議初の日本開催～

のではなく、各省庁に直接流れていき、そこからサービスの提供が継続されるという点です。これがgov.ilを立ち上げることが簡単であった理由となります。つまり、市民が目にするフロントページを変更するだけということです。

一例として先程からお話ししている土地登記が住宅省所管なのか、財務省所管なのか、あるいは司法省所管なのかということを市民は気にしません。ユーザーである市民は自分の住所を更新したり、土地の権利を譲渡したりする必要があるだけなのです。

gov.il上で登録された情報の処理は各省の責任の下で管理が行われます。私たちはgov.ilの形式に沿ったフォーム構築、利用を各省に強く求めています。フォームはすべて同じ様式、同じユーザーエクスペリエンスになるようにしなくてはなりません。データ共有の観点からこれは非常に重要です。簡単なフォームですのでgov.il対応のための専属の開発者は必要としませんし、開発に時間を要するような障害は存在せず、簡単に新しいフォームを更新して提供することができます。

シモン氏：市民の側からすれば、すべての省庁の申請フォームが同じように見えます。統一されたイメージによって、市民はサイト上の各サービスに統一感を感じ、gov.ilを通じてより多くのサービスをより簡単に受けられるようになるのです。

——地方自治体、地方政府のフロントページも統合されているのでしょうか。

サハール氏：地方自治体は現在、この政府決定の対象から外れています。イスラエルの地方自治体は規制権限がとても小さく、基本的に政府の事業部門のような形といえます。

今のところ、自治体はgov.il計画の一部ではありませんが、自治体もその一部になる方法を検討しています。現在エルサレム市で始まっているプロセスの1つとして、例えば社会保障の権利が現在何らかの理由で無効になっており、その再申請をしたい市民がいた場合、新しい証明書や地方自治体に新しい書類を持参する必要はありません。エルサレム市は政府からその市民に関する情報を共有され、必要な情報があれば受け取ることができる仕組みになって

います。こうすることで地方税などの、地方自治体が支払わなければならない手数料を減らすことができます。他方で、小規模の市町村ではリソースに制約があるため、おそらく統合されていくでしょう。地方自治体版のgov.ilができるかもしれませんね。ただ今のところどのようになっていくのかはまだ分かりません。

シモン氏：いくつかの参考になる自治体があると付け加えておきましょう。例えばテルアビブのようなIT部門が非常に強い大企業がある都市では、民間と自治体の協力を開始しています。大企業のスタッフ数名に政府CIO会議へ参加してもらい、私たちと情報共有するようお願いしています。官民間でお互いの問題について学ぶ良い機会になっています。おそらく、いくつかのプロセスについて官民間での協力体制を築けるのではないかと考えています。

——API管理には、すべての政府機関が参加していますか。対象範囲はどこまででしょうか。

サハール氏：API管理プラットフォームは有効だと考えています。これにより、より迅速でより良いサービスを提供することができます。各省庁が様々なAPIを使用しており、gov.ilシステムにはある種の単一プラットフォームが存在します。(図2)これにより異なる省庁間での情報提供が可能になっています。現在、API管理プラットフォームは非常に高速になりました。政府データの主要なソースになり、各部門はこれに接続したいと考えています。暗号化、セキュリティ、認証、認可といったすべての必要な処理がこのプラットフォームを中心に行うことができますので、他の選択肢はないのです。要点は、API管理プラットフォームの中心となる部分は情報を保持しておらず、単純に情報の受け渡しだけを行うということです。すべての省庁は、それぞれのミッションのためにデータを保管し、どの情報が送信され、どの情報がどの機能の上でどのように表示されるかを決定する権利があります。ですからデータは厳密に保管されています。私たちは、データを保管する省庁と、省庁間でのデータのやり取りを行うセンターという2つのレイヤーを保っているのです。

既存のAPIの最も良い例は内務省です。内務省は

人口データベースを担当しています。例えば経済省は多くの市民サービスを扱っていますが、経済省が必要としている主な情報は市民の個人情報、ID番号や住所のようなものです。そこで私たちは内務省と経済省が連携するためのAPIを持つことにしました。職員はID番号をAPIへ送信するだけで、個人の詳細な情報、例えば名前、生年月日、性別、住所などの情報を入手できる仕組みです。それらの情報から経済省の職員は自省のシステム作業に必要なものを使います。このAPIは現在政府におけるすべての省庁で一般的に利用されているAPIの1つです。これは良い例だと思います。手頃な価格で迅速ですから、政府内の誰もがこのAPIに接続したいと考えています。

また、各省庁が保持する情報は、別の省庁が必要とする場合は無料で入手できる、というICT局の決定が大きな推進力になったと考えています。ICT局の権限が確立されて以来、特にCIOが設置されてからはより情報を共有するようになりました。期待していたよりも早く結果を出しているのではないのでしょうか。

——このような取り組みは誰のアイデアやインスピレーションによるものでしょうか。

シモン氏：ICA会議の参加者は世界各国から来ています。こういった会議で情報交換される各国の事例はとても参考になっています。例えば、ベルギーでは10年前からAsk onceポリシーを導入してきま

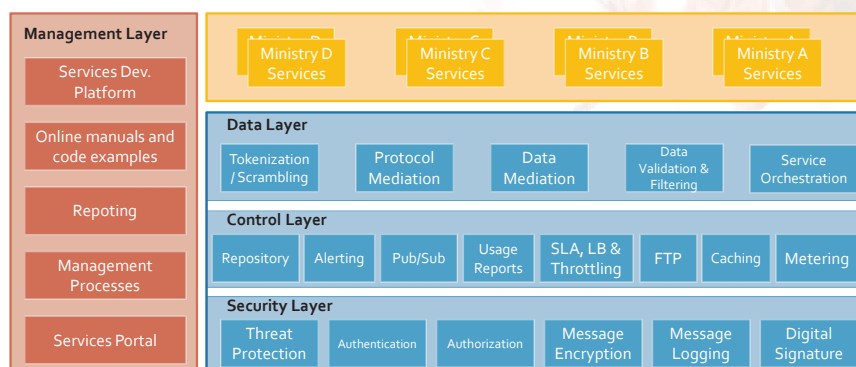
した。オープンデータ・イニシアチブもそうです。私たちはこういった会議から、自国へ持ち帰る情報を多く得ますし、その中から自国でできることを考えるきっかけにもなっているのです。gov.ilウェブサイト、そして開発コード自体は英国のGOV.UKの事例が参考になっています。私たちはそれらの情報を無料で入手し、翻訳し、実装しました。すべての国で多かれ少なかれ同じようなサービスが提供されており、法律制定やリソース確保、人材確保といった同じような問題を抱えているのです。そのため、ICAのような国際会議では、何がうまくいくのか、リスクはあるのか、前進しているのかということを考えながら参加しているのです。情報の共有、経験、コラボレーションは、ICAの活動における主な目標です。失敗したプロジェクトについて情報共有をしたり、これは役に立たない、この会社はちゃんと仕事をしてくれない、といった経験談を共有したりすることはとても有益なのです。たとえ年1回であっても各国メンバーが揃い、互いの情報を交換できる場としてこのような会議を続けることは非常に重要だと思います。

——プレゼンテーションではオープンデータがもたらす価値が紹介されていました。これはどのように計算するのでしょうか。

サハール氏：マッケンジーのようなマイクロファイナンス企業がいくつかの概算を作りました。データを一般公開することで、様々な問題に対する新しい

図2

API Management Platform



(出典) ICA会議プレゼンテーションより



政府におけるデジタル変革の国際潮流～ICA会議初の日本開催～

ソリューションを開発することができます。例えば Moveit という会社がバスのリアルタイム運行状況アプリを作成しました。彼らは交通機関に関わる省庁が保有していた、どのバスがどこを走っていて、いつバス停に到着するかというバス運行に関する誰も興味を持たないようなリアルタイムデータを利用してユーザーが使いやすいアプリを生み出したのです。今まで誰も利用しなかったデータを彼らはユーザー視点で活用しました。このアプリは市場で4億ドルの価値を生み出しました。これこそが市場で価値をもたらす方法なのです。企業、研究者、ジャーナリストのような人たちは私たち政府の人間には分からないような問題を見つける能力を持ち合わせています。彼らは政府が公開しているいくつかのデータセットを組み合わせて日常生活に紐付いた問題を解決できる新しいソリューションを提供することができるのです。(図3)

このような試みが行われる際、政府側には何も費用はかかりません。民間会社にデータを使用させるだけですから、win-winの関係といえるでしょう。

——政府の保有しているデータとニーズをどのようにマッチングするのですか。

サハール氏：一つの方法は、市民との対話です。私たちが市民と実際に集まって住宅問題に関するディスカッションを行った会議の例をお話ししましょう。イスラエルでは、住宅価格が急上昇しているという現状がありますので、市民に対しどのような情報が必要なのか話してもらうことにしました。数百人の市民が参加し、私たちと話をしました。私たちは会議を開催しただけで終わることはせず、市民から寄せられた質問や意見を活かし、市民がどのよう

に考え、政府が何をすべきかを可視化したウェブサイトを開きました。こうすることで政府も市民も必要なものを理解し、精緻化することができます。市民から寄せられた意見や提案の多くは、私たちが考えてもみなかったようなものでした。彼らは私たちが公開している情報を利用してそれらを提案してくれたのです。政府が公開するデータセットを民間が利用してデータを豊かなものへと変換してくれることは、市民と話し合っただけで価値を上げるのに役立つ素晴らしいツールだと思います。

彼らはアプリケーションを作成するために建設会社や施工者といった異なる立場のステークホルダーが利用するすべての情報を一元的に取得できるようにしました。もしあなたが探している家について知りたいと思ったら、登記状況や家屋の価格などの情報をいつでも得ることができるのです。政府ではそれぞれの情報は各省が別々に保有しており、一括した情報としては持っていませんでした。市民や企業の自発的な取り組みによって新たな価値がもたらされた例といえます。これ以外にも、変革につながるアイデアを生み出すための官民協働のハッカソンを3ヶ月に一度程度実施しており、ハッカソンで得られたアイデアを具体化することで政府のサービス向上につなげたいと考えています。



(左から、サハール・ブラシャ氏、シモン・ブロナー氏 著者撮影)

図3

The Economic Value of Open Data



(出典) ICA会議プレゼンテーションより

「政府職員も市民である」というフレーズに象徴されるように、政府職員のマインドセットを変えることがデジタル変革の秘訣だとシモン氏はにこやかに語った。政府内でのコミュニケーションはもちろんのこと、イスラエルでは市民と政府の対話もイノ

ベーションを生み出すきっかけになっている。市民から学ぶ、というその姿勢はスタートアップへの政府レベルでのサポートがこの国に存在していることを納得させてくれる。イスラエルという国の強さと魅力がそこにあった。

(取材・文／増田 睦子)

サハール・ブラシャ (Shahar Bracha)

イスラエル首相府ICT局の戦略企画部ディレクター。

経営管理学士および経営学修士。

民間企業でスタートアップ、テラーメイドソリューション、コンサルティング等に10年間従事した後、政府サービスの提供を民間へ拡大するために政府へ入職することを決意。2009年から法務省にて多数の大規模な戦略的ベンチャープログラムを成功させた。2017年、政府のICT戦略をリードするためICT局に加わる。ソフトウェア開発とITインフラストラクチャの構築、および業務改革や戦略策定に関する民間での経験を活かし、ICT局で業務を行っている。

シモン・ブロナー (Shimon Broner)

イスラエル経済産業省上席CIO。社会科学学士および公共政策学修士。テルアビブ大学でコンピューター工学を学び、労働省に入省。同省でコンピューターセンター立ち上げに携わったほか、システム分析部門およびシステムアプリケーション部門の責任者等を務めるなど、30年以上のキャリアを積んだのち、2016年より現職。

現在、イスラエル情報システムアナリスト会議、政府CIOフォーラム、首相官邸内政府CIOオフィスに設置された「ICTと技術に関わる中央委員会」のメンバーを務める。

また、イスラエル代表として2003年からICA理事（副議長）、2010年10月から2015年9月までICA議長を務めた。