

GDX

行政府における理念と実践

**Government
Digital Transformation:
Principle and Practice**



GDx
Government Digital Transformation: Principle and Practice

Institute of Administrative Information Systems

GDXの取扱説明書

- 09 DXは「デジタル」の話ではありません
- 09 予測不能な時代の行政府
- 12 変動し続けるユーザー・ニーズ
- 13 その名も「カスタマーサービス省」
- 16 行政府の何を変えるのか？
- 20 サービスのづくり手は誰？
- 21 内なる「ユーザー」に応える
- 22 デリバリーもしくは実装
- 27 DX推進組織はふたつの顔をもつ
- 29 ワクチンのデリバリーをめぐる挿話
- 50 冷酷さ、原理主義的厳密さ
- 53 ベンダーロックインと多言語の達人
- 56 予算の付け方とKPI
- 59 新しい「体の動かし方」を身につける
- 61 評判資本と成功体験
- 82 導線としてのポータル
- 85 信頼とユーザビリティを「編集」する
- 87 公務員はサービスデザイナー
- 90 柔軟なメッシュ構造
- 92 さらに、土木行政モデル
- 94 はやく「人間」になりたい

コラム

- 33 イギリスのDX・概略：世界を導いてきたDXリーダー「GDS」
- 37 GDSの蹉跌
- 41 デンマークのDX・概略：使いやすさはデモクラシー
- 46 ロジックモデルを使ってみよう
- 65 オーストラリアのDX・概略：デジタルIDで目下苦戦中
- 71 ポータルサイトを見較べてみる
- 77 タイのDX・概略：国の強みをアジャイルにサービス化

なぜDXを説明するのに7万字も必要なのか

若林恵

本冊子が何のためにつくられているかをあらかじめ記しておきたい。

本冊子は当初「世界各国におけるDX推進における手法の調査」の報告書として想定されていたものだ。調査は、4カ国の行政府の「DX推進組織」の仕事をデスクトップ調査とヒアリング調査によって詳らかにすることを目的に行われた。

対象国は、英国、デンマーク、オーストラリア、タイの4カ国。日本のはるか先を行っている事例として、英国・デンマーク。おそらく日本と似たような状況にあって参考になるかもしれない事例として、オーストラリアとタイを選出した。また、地方自治体の事例も入れておきたいという主旨から、オーストラリアではニューサウスウェールズ州政府を対象に選んだ。さらに、これに加えて、日本における民間企業の先進事例として、金沢を拠点とする北國銀行をヒアリング対象に加えた。

当初は要点を簡潔にレポートする冊子を制作する予定だったが、調査の途中で方針を急転回することにした。というのも、ヒアリングした内容があまりに面白かったからだ。いや「面白かった」というのは正確ではない。正しくは「驚いた」からだ。

*

「DX」と呼ばれる、行政から民間まで声高に叫ばない人はいないこのパスワードは、すべてのパスワードがそうであるように、それがいったい何を指しているのかが判然としない。パスワードのいいところは、それを誰しもが好き勝手に解釈できるところで、そういうものであればこそパスワードとして流通するのである。とはいえ、「DX推進手法」を調査するとすれば、一応の前提として「DXって何ですか？」と問う必要はある。

誰しもが好き勝手に自分なりの「DX」を叫んでいる日本的な状況のなかにあって、「DXとは何か？」という問いの答えを探すことは実際のところ非常に困難である。「DX」と検索してみていただくといい。見つかるどの説明でも当たらずとも遠からず似たようなことは語られているのだけれども、なんだかいまひとつ焦点がはっきりしない。モヤモヤする。その気持ちが、リサーチ前に晴れることはなかった。

なので、調査に入る段階では、「きっとDXはそういう曖昧なものなのだろうから、その定義を聞いてみても、ぼんやりとした答えしか返ってこないのだろう」と考え、「問いとしては聞くけれど、さほど明確な答えを期待するのはやめておこう」と思っていた。ところがである。それが違ったのだ。「驚いた」のは何よりも、そのことだ。

*

「ユーザー中心ってことですよ」

「DX」って何ですか？と聞くと、取材をしたどの人も判で押ししたようにこの答えを返してくる。なかには「ユーザー」のことばの代わりに「人間」や「カスタマー」といったことばを使う人もいるが、主旨としてはまったく変わらない。要は「供給者」の視点からではなく「受益者」の視点からサービスを開発・運用しろということだ。

「あれ？それだけ？」と拍子抜けするほどだが、この答えは決して揺らぐことがない。そこから話が始まり、「DX」にまつわるあらゆる話——その手法、プロセス、組織体制、働き方、KPIの設定等々——は、すべて（そう、すべてだ）この「ユーザー中心」という大義に帰着する。「それがすべてだ」と、実際少なからぬ人が口を揃える。

このことを、少なくとも自分は、相当大きな衝撃をもって受け止めた。なぜなら「DX」という文脈で「それはユーザー中心のことだから。以上」と、明確に言い切るような言説に、少なくとも自分は、出会ったことがなかったからだ。もし仮に、そうした言説が実際に数少なく、決して広くは共有されていないのだとすれば、これは由々しき事態ではないのか。

「DXとは何か？」という問いについては、議論の余地はすでにない。答え、つまり目指すべきゴールはとっくに決まっているのだ。であればこそ、「どうやって、それを実現するのか」という議論に意味も発生する。「何のためにやっているんですか？」という問いの答えが明確に定められていないところで、いくら「How」の話をしようが意味はない。ということ、この国では、誰も指摘してこなかったのだろうか。

*

しかしながら「ユーザー中心」ということばもまた、実体の伴わぬまま流通しがちなバズワードである。「DX＝ユーザー中心」という答えを授けたとて、これまた使い勝手のいい方便にしかならなからうことは容易に想像がつく。

「DXって何？」「そりゃユーザー中心のことさ」「で、そのユーザー中心って何ですか？」「んなもん、DXのことに決まってるだろ」といったしたり顔の禅問答を流通させるために、貴重な時間を浪費されたと知れば、今回お話を聞かせてくださった各国の方々もさぞかし悲しまれるに違いない。取材をさせていただいたこちらとしても申し訳ない気持ちでいっぱいだ。これは、結論だけを伝えるのではなくきちんと伝えなくてはならない。そう心を

決めたところから、レポートの目的と形式は急旋回することとなった。

物事をわかりやすく構造化し、キーワードをぼんぼん投げ込んで理解を促すというやり方は、頭と勘がいい人にとっては極めて効率的で有効だ。「DX＝ユーザー中心」と言われて「そうかそうか、そういうことね」と、それを即座に意思決定と行動の指針として採用し、すぐさま手を動かすことのできる人は、この先のページをめくっていただく必要はまったくくない。だが、自分の頭と勘がいいと思っている人に限って、自分に都合のいい解釈をことばに与えて悦に入っているだけのことも多い。自分がどちらに該当するかまずは考慮いただいた上で、ここから先のページに進まれるか否かをご検討いただきたい。

それを検討していただくにあたっては、まずは「ユーザー中心」ということばを絶対的な原理原則として、あらゆる業務、あらゆる意思決定の判断軸とすることができるかどうか、考えてみるといいかもしれない。「ユーザー中心」は大義でありビジョンではあるけれど、それよりもさらに重要なのは、それが具体的な業務の「行動指針」であることだ。その指針は、すべてのワーカーの日々の業務に及び、それが一貫してブレることなく完遂されることを要求している。

*

この冊子が説明しようとするのは、まさにこのことだ。「ユーザー中心」という理念に向けて、「DX」にまつわる、あらゆる制度、手法、プロセス、働き方などが、いかに綿密に考察され編成されているか、わたしたちは驚きとともに理解する必要がある。7万字に及ぶ、ぐだぐだと婉曲な本冊子を通して明かそうとするのは、その周到なまでの一貫性と頑ななまでの論理性だ。ディテールの話が、必ず「ユーザー中心」という大義へと収斂していくのを、この冊子のなかで何度も読むことになるはずだ。パスワードをパスワードとして終わらせないために必要なのは、こうした論理性・一貫性なのだということを、今回のリサーチではつくづく思い知らされた。

ある「ことば」を理解するということは、そのことばの定義を知ることではなく、そのことばが必要とされている前提にある課題、実行性をめぐる仮説、それがもたらす可能性を、ひとつの論理として理解することだ。それを理解したとき、それは過去と現在と未来をつなぐひとつの道筋として、初めて、わたしたちが未知なる時間へと歩みを進めていくための具体的な行動指針となる。

わたしがそう言ってるのではない。あちこち聞いてみたところ、とどのつまり、「DX」とはそういうものらしいのだ。

主な登場人物

元GDSのマークさん

マーク・オニール | Mark O' Neill | イギリス教育省チーフ・デジタル・オフィサー / 「GDS」ファウンダー

デンマークのカレンさん

カレン・アイアースボ・イバーセン | Karen Ejersbo Iversen | デンマーク政府・上席デジタル担当官

デンマークのマーガレットさん

マーガレット・ハーバー | Margrethe Harbor | デンマークのポータルサイト「borger.dk」担当者

北國銀行の杖村さん

杖村修司 | Shuji Tsuemura | 北國銀行 代表取締役頭取

ニューサウスウェールズ州のベンさん

ベン・シィ | Ben Xu | オーストラリア・ニューサウスウェールズ州・カスタマーサービス省 ICT デジタルガバメント部門 アクセラレーター

DXは「デジタル」の話ではありません

お題は「行政DX」です。

でかいですね。

何なんですか「DX」って。

デジタル・トランスフォーメーションのことですね。

それは、なんとなく知っていますが、それが何を意味するか、というところで。

そのお題、最初は難しいなあと思っていたんです。非常に広い概念ですし、さまざまな論点が錯綜していますので、一概に言うのは難しいだろうと思っていたんですが、今回海外4カ国をリサーチしてみて、「話としては案外簡単だ」ということがわかりました。

そうなんですか？

はい。ただし、「話として簡単」は「実行が簡単」という意味ではありませんので、そこにはご留意ください。

早く教えてもらっていいですか。

結論から言いますと、「DX」において、「デジタル」は核心ではなく、むしろ核心は「ユーザー」、もっと端的に言うところ「人」なんです。

どういうことですか？

これは私の考えではないですよ。海外のDX推進組織に関わる人たちに聞いた結果そうだった、という話ですが、「DX」と通称されている変革を通して、実現されようとしているのは、サービスの起点を「つくる側」から「受け取る側」にシフトさせようということです。

ふむ。

「ユーザー中心」ということばがよく使われますが、これが「DXの意義」に関する端的な結論でして、聞いた範囲では、これ以外の答えは返ってきません。

そうなんですか。答えが出ているんですね。

出ますね。

そうですね。ということは、これまでの行政は「ユーザー中心」ではなかったということですよ。

そうですね。これまではあらゆるサービスが「提供者中心」あるいは「組織中心」あるいは「システム中心」で企画・構想され、デリバリーされてきました。どんな政策を思い浮かべていただいてもいいのですが、基本、政治家や公務員

と呼ばれる人たちが起草し議会などを通じて承認された政策を、公務員と呼ばれる人たちが開発・実施してきたわけですね。

コロナ対策なんかでもそうですね。

もちろんそこに専門家が入ることで、個々の政策にそれなりの客観性と正当性が与えられますし、サービスの発動にあたっては、もちろん政治家の判断が入りますので、理論上は国民・市民の声が反映されていることにはなるのですが、とはいえ施策のひとつひとつが、その公共サービスを求めている人たちのニーズに的確に応えていて、かつそれが、どんな人にとってもアクセスしやすく、わかりやすく、効率的に届けられているのかと考えると大きな疑問符がつくわけですね。

たしかに。

ここで注意していただきたいのは、これはある国のある政権の公共サービスの質が良くないという個別の話ではないという点です。日本に限らず世界中の国で採用されている「官僚制」という、基幹システムそのものが問題になっていて、これをなんとかいまの時代にふさわしいやり方でアップデートできないかということが世界的な課題として浮上しているということですから、いま目の前にいる政治家や公務員を批判することでは、必ずしも「DX」は達成できないということにもなります。

と言いますと？

いまの制度のなかでちゃんと責務を果たせという批判はもちろん重要なのですが、「DX」の重要な点は、むしろ「政治家や公務員の『新しい責務』とは何か」を考えるとところにありますので、そこは混線しないようにしておかないといけないように思います。

予測不能な時代の行政府

すでに、いくつか質問があるのですが、いまおっしゃった「いまの時代にふさわしいやり方」というのは、なんのことを指しているのでしょうか。

そこですよ。ちなみに、いまの時代、あるいはこれから来る時代を規定することになるものって、なんだとお考えになりますか？

デジタル……ですか？

USER SIDE

PROPOSTA DE VALOR:
- ESTUDE!
- TRABALHE!

CLIENTE
- GARANTIA?
- MEU?
- INSEGURANÇA?
de valor:
? TRABALHE?
he?
?

- 100 MAKERS ON DEMAND ATUANDO EM PROJETOS JÁ
- + DE 20K MAKERS MENTORES
- 1 NOVO ANO LAUF. POR TRIMESTRE

2/17

はい。その通りです。ただ、「デジタルテクノロジーが私たちの社会を規定することになる」「デジタル化は急務なのだ」「だからこそDXが必要なのだ」と考えるのは、実は若干ミスリーディングかとも思っています。

あれ、そうなんですか？

もちろんデジタルテクノロジーは、これからますます私たちの暮らしのなかに深く入り込んで、私たちの社会を形づくる大きな要素になっていくはずですが、ここではデジタルテクノロジーの急速な発展と浸透が、私たちの社会に何をもたらすことになるのかを考えることが重要です。

何をもたらすんでしょ。

簡単な答えになってしまいますが、これは、やはり「予測不能性」ということばに集約されます。近年これからの時代における「常態」を表すことばとして「VUCA」がよく使われ、耳にされた方も多いかと思います。これは「Volatility」(変動性)「Uncertainty」(不確実性)「Complexity」(複雑性)「Ambiguity」(曖昧性)という4つの単語の頭文字を取ったものですが、そうした状況がもたらす困難を一言で言い表すのであれば、それは「予測ができない」ということに尽きるかと思います。

ちなみにですが、いまの社会にある予測不能なものって何ですか？

コロナウイルスによるパンデミックなんていうのは典型的なものでしょうし、あるいは気候変動と呼ばれる状況もまさにそうです。

そうか。デジタルテクノロジーも、そうした予測不能性に関与していると言えますか？

もちろんです。ハッキングや情報漏洩はもとより、よく言われる「炎上した」や「バズった」も、まさに予測不能の最たるものですよ。ソーシャルメディア上で普段と変わらない投稿をしたつもりが、突然バズったり、攻撃の対象になったりすることを経験された方も少なからずいらっしゃるかと思いますが、その投稿がなぜ、何の拍子に拡散したのかは、実際のところ謎だったりします。こうした動きの難しい点は、あとから拡散の経緯を調べて、経路をたどることはできたとして、同じ経路を使って同じように別の投稿を拡散させようとしても、決してうまくいかないところです。

再現性がないということですよ。

その通りです。「予測不能性」の対として考えられることばは「予測可能性」かと思いますが、「予測が可能である」ということは、すなわち「その予測に基づいて制御することが可能である」ということを意味しています。つまりコントロールが可能ということです。「再現性」というものが成り立つためには、必ずこうした基盤が必要となります。

なるほど。

いま「DX」というキーワードを通して問題になっているのが、「ますます予測不能な時代になるにつれて、これまでのやり方では対応できない」ということなのであれば、逆に言いますと、行政府に限らず、これまでのシステムや組織のあり方は「状況がコントロール可能である」という前提のもとに成り立っていたということにもなるわけです。

そうか。

先ほどの「バズ」や「炎上」の例で言いますと、これまでのマスメディアのあり方というのは、どこにどうやって誰に向けてどういう情報を出すのかを、発信する側が一元的に決定できるシステムだったわけです。もちろんそうやって送られてくる情報を受け取った側は、そこにさまざまな思いを抱くことになるのはいまも昔も変わりませんが、いまの時代が厄介なのは、これまで可視化されることのなかったそうした思いが、ソーシャルメディアによって可視化され拡散していくことです。

いままでは一方通行だったコミュニケーションが、みんなが発信者になることで、双方向になり、情報の流れを制御できなくなったということです。

例えば企業広告の場合、これまで「出しておしまい」だったものが、双方向性メディアがそこに介在するようになると、うまくいけば「バズって」さらなる波及効果を生む場合もありますが、逆に想定外のところから火の手が上がって予期せぬ災難を招くことにもなります。これは政治家でも、行政府でも同じです。

そうした事案を、この間随分見えてきたような気がします。

不用意な広告や発言などが大きな災難となって表れる事例には実際事欠きませんが、そうした事案において総じて言えるのは、基本的に、送り手側が、送り出したものがもたらす結果を「制御可能」だと考えていたことだろうと思

います。

「不確かさ」を想定しきれていなかったということですね。

はい。ただ、それを一概に「慢心」と責められないのは、結局のところ、これまでの社会のあり方が、「あらゆる物事は制御可能である」という想定を基盤とするものだったからで、私たちはあまりに深く、その「当たり前」のなかにいたからです。

それで実際社会が回っていたわけでもんね。急に
は変えられませんよね。

いまお話したのは情報の話でしたが、デジタルテクノロジーの浸透とそれがもたらすさらなるグローバル化によって双方向性が高まるのは、情報だけではないんですね。お金、人、モノも同様です。これは、裏を返せば、お金も人もモノも「情報化」「データ化」しているということでもありますから、その意味で、SNSの比喩は決して比喩ではなく、むしろ「デジタル社会」の不可避にして本質的な側面です。ですから、「SNSやらないから関係ない」と思っているうちは「デジタル社会」の本質をつかみ損なっていることになってしまいます。そうした社会の変化によって、ある時点から明らかにこれまでのやり方では物事が回らなくなり始めているわけですし、「これではマズいぞ」という危機感のなかから、本格的な変革に着手しようとなった帰結のひとつが「DX」と呼ばれるものなんです。

変動し続けるユーザー・ニーズ

なかなか遠大な話ですが、「予測不能時代」と、「DXの核心」とおっしゃった「ユーザー中心」という話は、どこでどうつながっているんでしょう。

いま見てきましたように、これまでのシステムは、基本的な構造として上から下に向けて、あるいは中心から外に向けて、一方通行で何かが発信されたり提供されたりするものだったと言えますが、それが可能になるのは、「これから起きることは予測できる」という前提があったからです。予測ができるので計画というものをつくることができ、それに備えたり、新しい手を打ったりすることができました。そして、その

計画に従って、働き手がミスなく粛々とそれぞれの持ち場において業務を遂行していけば、計画通りの結果が得られる。ごくごく簡単に言いますと、そういう仕組みのなかで、行政に限らず企業も、プロダクトやサービスを企画、開発し、デリバリーを行っていたわけです。

ふむ。

そうした仕組みを、英国行政のデジタル推進部門「GDS」(Government Digital Service)の創設メンバーだったマーク・オニールさんは『『プロセス中心』『アウトプット中心』『組織中心』の考えに基づくもの』と語っていますが、こうしたシステムや組織のありようは、予測不能な状況になるとうまく作動しないわけです。

それはなんとなくわかります。

予測不能なことが次々ともち上がってくる環境下にあっては、悠長に計画を練っている余裕はないということになりますので、とにかく素早くサービスやプロダクトを開発して届けなくてはならなくなります。

それもわかります。

その際に「悠長な計画者」の立場からではなく、どれだけユーザー側の視点に立ったところからサービスをつくり出し出していけるかが重大なポイントになるんです。

なぜですか？

まず、ひとつの大前提として、企業であれば、顧客やユーザーのニーズにきちんと対応できないとビジネスそのものが立ち行かなくなりますし、行政について言えば、国民・市民が納めた税金が国民や市民の課題や困りごとにまったく応えていないサービスをつくり出すことは、重大な裏切り行為になります。

それはその通りですね。

言ってみれば、行政というのは「サブスクリプション・モデル」の事業モデルで成り立っているんですね。つまり、先に国民・市民＝ユーザーがお金を支払って、その原資を元にさまざまなサービスの開発をしているということですから、お金だけ徴収しておいてサービスコンテンツが増えないというのは困るわけです。しかも、このサービスについては「解約」することが原理的にできませんから、なおさらきちんとユーザーのニーズに即したサービスを提供していかないとはいけません。しかも原資は極めて限られていますから、使えない、あるいは使われ

ないサービスに無益に予算を投下されては困るといふこともあります。なにせ、行政府におけるユーザー・ニーズは多様ですから、それらに対してより広的確に答えようと思えば、企業よりもさらなる効率性と厳格さをもってユーザーの課題や困難に寄り添うことが求められます。

企業であれば、あるサービスがコケたとしても自分たちがその損失をかぶるだけです、行政府のサービスがコケるのは国民・市民全員に関わる問題です。

そういう前提があるなかで、社会の予測不能性が今後どんどん高まりますと、ユーザーのニーズからサービスの企画者が遠ければ遠いほど、失敗のリスクが高まることになってしまいます。

なぜですか？

常に変動しているニーズに的確に答えられないからです。

ふむ。

新しい問題が立ち上がってきて、新たに発生している困りごとや困難に的確に素早く対応しようと思えば、ユーザーの困難を素早く察知し、問題をもたらしている要因を素早く特定し、素早くそこに介入できるシステムが必要となります。

なるほど。柔軟でスピーディな対応が必要になるといふことですね。

おっしゃる通りです。これまでのシステムは、計画を立てて実行する上では非常に効率のいいシステムでしたが、その一方で、予期せぬ事態に高速で対応することには向いていないシステムでした。これまでは、計画を立てて遂行する業務が大半で、予期せぬ事態への対応はむしろ特殊案件でしたが、これからは、計画を立てて肅々と遂行する実務はなくなり、予期せぬ事態が起きることを常態とするシステムが求められていくこととなります。それを実現するための中心的な命題として、「ユーザー中心」のシステムへの転換が求められているというわけです。

それが「DX」の本質的な意義だ、というわけですね。だと思えます。

その名も「カスタマーサービス省」

とはいえ、そうした組織モデル、事業モデルは、存在しているんですか？

これはひとつの参考意見ですが、トーマス・エルマコラという人が、これからの都市開発のあり方を「オープンソース・アーバニズム」という言い方で提唱してしまっていて、彼の説明は、その答えと言えるかもしれません。彼はこう言います。

「ソフトウェア開発におけるオープンソースは、開発の早い段階で人々を参画させて、より良い製品をつくるための方法ですよね。私は、都市開発で、このような考え方を実践しています。都市開発のプロセスの早い段階から市民を参画させることによるメリットは、都市のユーザーとなる市民が、企業や政府のためでなく、自分たちにとって望ましい都市のあり方を追求できるだけでなく、プロジェクトに関わることで、都市に対して、よりオーナーシップを感じ、長期的な視点で、環境やサステナビリティの問題についても考えられるようになることです」

ソフトウェア開発の手法がフィジカルな世界でも採用されているんですね。

はい。都市に限らず行政サービスの開発でもオープンソースにすることで、ユーザーや市民エンジニアなどの参加を促すことが可能です。また、サービスを世に出したあとも、ユーザーとサービス主体は潜在的に常時接続している状態にありますから、不具合があればユーザーがいつでもどこからでも報告できますし、サービス側はそれを受けて随時サービスを改良し続けることができます。デジタルサービスの開発・運用手法においてユーザーは、単なる「消費者」や「サービス受益者」という受動的な存在ではなく、むしろ開発・改良を担う重要な起点になっていて、その意味では「つくり手・送り手」と「受け手」の境界が曖昧になっていくことになります。

そうした考え方を、先のトーマス・エルマコラさんは、都市開発のなかで生かしているわけですが、それを行政府の運営にもち込むことが「行政府DX」の主

旨でもあるということですね。

そうですね。

単なる「デジタル化」が「DX」ではないということがうっすらと見えてきましたが、そう考えると「デジタル・トランスフォーメーション」における「デジタル」の語は、なかなかミスリーディングですね。

そうなんです。「DX」がこれまで語られてきた「IT化」と何が違うのかといえば、デジタル・トランスフォーメーションは、まずもって、社会全体のデジタル化によってもたらされた状況に対して、いかに適応し、あらゆるシステムをつくり直すかという点にありまして、その意味ではデジタル化がもたらした「結果」に対応するものなんですね。その対応策のなかには、もちろんこれまでデジタル化されていない領域をデジタル化することも含まれますので、当然「デジタル化」もそこには含まれているのですが、ゴールはそこではなく、むしろ、それは前提なんです。

なるほど。

デジタルビジネスの世界において「ユーザー起点」というと、よく「データの利活用」ということばが出てきますが、データというものが、実際のところ、どのように利活用されるかといいますと、まずはサービスそのものの改善・改良です。サービスをいかにユーザーにとって快適でスムーズで有用なものへと日々改善していくことができるかというところがまずは重要で、それを行うにあたって、データというものは最も重要なアセットとなるわけです。

そうですね。

これはUXデザイン企業「ビービット」のCCOである藤井保文さんが『アフターデジタル：オフラインのない時代に生き残る』という著書のなかでも書いていることですが、彼は「データはサービスに還元されないと価値を生まない」といいます。あるサービスから得られたデータがサービスの改善に役立つことで、さらにユーザーとのエンゲージメントが高まり、それがさらにデータを生み、さらなる改良に貢献することで、サービスは成熟しユーザーの満足度も上がっていく。そうしたサイクルをいかに作り出すことができるかが「アフターデジタル」の社会におけるビジネスのキモだと藤井さんは書かれています。これは行政府についてもまったく同様のことが言えるかと思っています。

なぜですか？

売上や利益といった事業結果に対する評価指標がない行政府では、本来であれば「そのサービスは役に立ったか」「そのサービスは良い結果をもたらしてくれたか」しか、事業に対する評価軸がないとも言えるからです。つまり、行政サービスはこれまで、実際は「顧客満足度」がすべてだったわけで、制度上は、国民は、その満足度を投票行動を通して表明しているということです。

顧客満足度は、つまるところ「UX」（ユーザー・エクスペリエンス）ということですよ。

そうなんです。藤井さんに「DXとは何か？」をお伺いしてみたところ、重要なのは「デジタル」ではなく、むしろ「UXだ」とおっしゃっています。「『デジタル庁』は『UX庁』と呼んでもいいくらいだ」と語られていたほどです。

あはは。なるほど。

これがあながち笑いごとではないのは、今回リサーチするなかで話を伺ったオーストラリアのニューサウスウェールズ州では、「デジタル庁」にあたる部門は「カスタマーサービス省」の名が付けられていまして、そのなかには「カスタマーエクスペリエンスユニット」という部門があったりします。

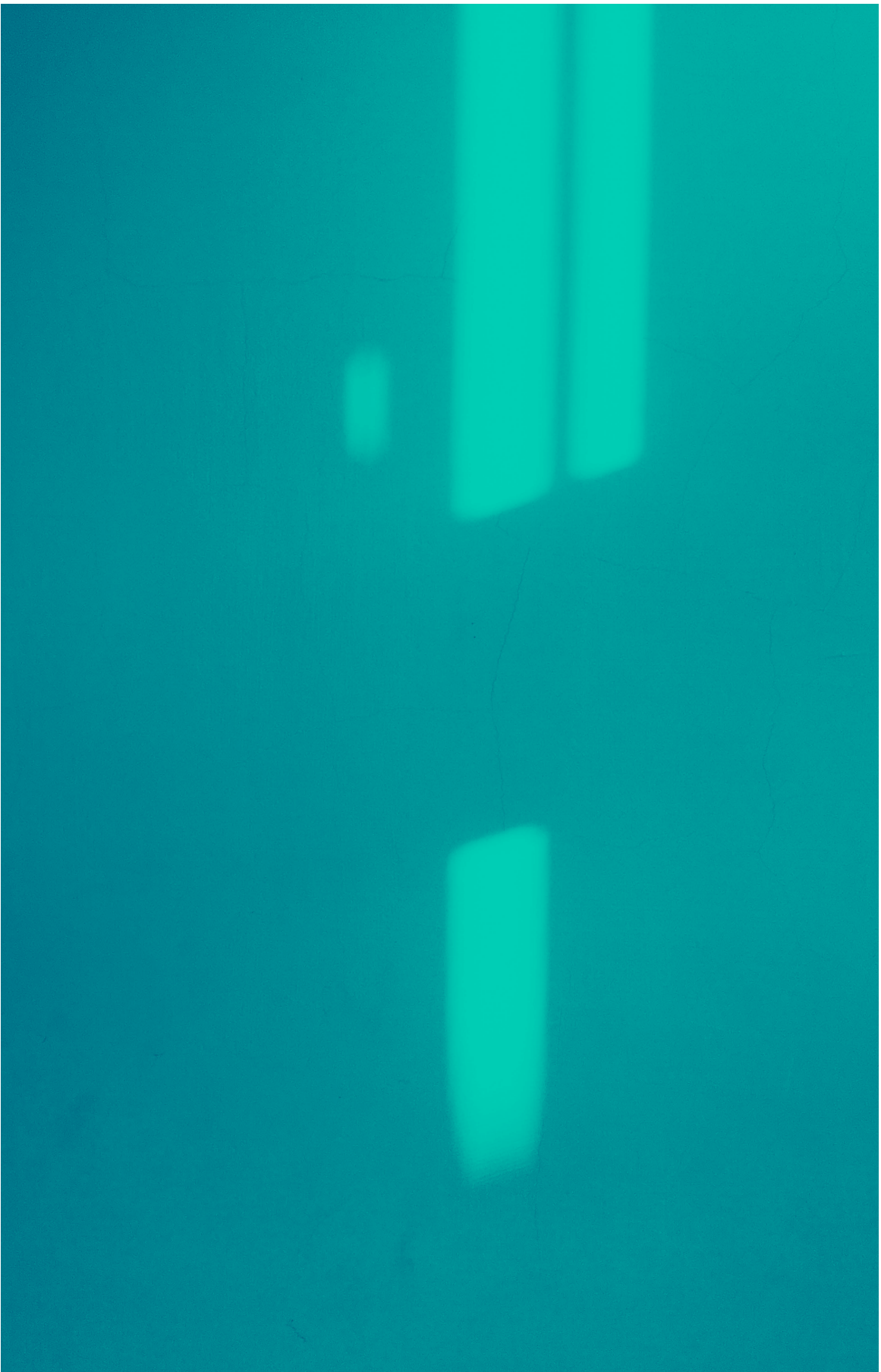
そのまま訳すと「顧客体験ユニット」ということですね。面白い。

同じようなことを前述のGDSの創設者のひとりであるマーク・オニールさんにもお伺いしてみたところ、違った答えが返ってはきたのですが、底流にある考えは同じと言えるかと思っています。

「デジタル推進を司る省庁の名前は、『人民省』（Ministry of people）」のような呼び方をしたいと考えている。人のための省であることが重要だ。その仕事は、人びとに『あなたには何が必要ですか？あなたのニーズは何ですか？政府としてそれを実現するには何が必要ですか？』と問うことだ」

ミニストリー・オブ・ピープル。いいですね。とはいえ、他の省庁が「いかに人民のために働いていないか」を暗に揶揄しているようにも聞こえますね。

おっしゃる通り、ここに痛烈なメッセージが込められていることは見逃してはならないと思います。もちろん、マークさんは「他の省庁は人民のために働いていない」と言いたいわけではないのだと思います。彼が指摘している重要な



ポイントは、これまでの行政府には「ユーザー体験」を専任で管轄する部署はなく、それが必要であるという想定すらなかったという点です。

そのせいで行政サービスというものは総じて使い勝手が悪かったですし、なんなら「そういうものだ」とみんなが諦めていたところすらあります。

「UX」が考慮されないサービスであっても、それでつつがなく作動していたのは、先ほども説明した通り、サービスが一方通行で展開されていて、ユーザーは単なる「受益者」として、受動的にそれに従うしかなかったからです。ところがユーザーがデジタルチャンネルを通してサービスにアクセスすることが増え、より深く、よりランダムに、いつでもどこからでもサービス主体とつながっていくことになれば、ユーザーとサービス提供者が接触するインターフェイスは、それ自体が「サービスそのもの」になっていくわけですね。というのも、ユーザーが接触するフロントエンドの機能性や操作性が低ければ、その先にあるはずの欲しいサービスに手が届かないわけですから。

「ピープル」にちゃんと貢献しようと思えば、「UX」をいかに整えるかが生命線になる、と。

はい。であればこそ、そこにはあらゆる省庁を横断して、統一された機能性とユーザービリティが担保されなくてはなりませんし、「UX」と、それが相対する「人民」を専任で担う部門が必要ともなってきます。

なるほど。

いったん整理しておきますと、こうなります。

はい。

デジタルテクノロジーは、これまで分断されていた「送り手」と「受け手」の関係性を一気に縮めて、場合によっては一体化させてしまったりもします。それによってもたらされる不確実性が常態となっていく社会においては、サービス提供者はユーザーとより近くにいること、時にはユーザーを参加させることすら必要で、そうであることによってより良いサービスを提供できるようになります。デジタルテクノロジーは、その意味では、不確実さをもたらす要因でもあり、同時にソリューションでもありえるということです。

諸刃の剣だということですね。

デジタル化を推進すればするほど、不確実性や流動性は高まっていきますが、それを嫌って背

を向けたところで、不確実性が消えてなくなるわけではありません。それをうまく有用化するしか、手立てがないということになりますので、それを慎重かつダイナミックにどう「国民・市民のために」有用化できるかを、絶えず検証し、監査しながらサービスを支援していく部門が必要になってくるわけです。

行政府の何を変えるのか？

ここで、ようやく議論のスタートに立った感じがですが、では、その「DX推進組織」がいったい何をやるのか、ということですよ。

はい。これを解説するにあたって参考になるのは、とある銀行の事例かと思っています。

はあ。

北國銀行という金沢の地方銀行があるのですが、ここは20年にわたって着実に「DX」に取り組んできた優良事例として知られていまして、おそらく日本の金融セクターではトップクラスの「DX」を実現しているのではないかと思います。この銀行で20年前のスタート時からDXの推進にあたってきた杖村修司さんは、いまは代表取締役頭取であられる方ですが、今回行ったリサーチで参考意見としてインタビューをさせていただきました。

そうなんです。

はい。インタビューではまず単刀直入に「DXって何ですか？」と聞いてみました。

難しい質問をいきなりしますよね。

って思いますよね。でも、実は、今回取材した方たちからは、総じてあっさり答えが返ってきたんです。

そうなんです。

はい。はっきり言って、冒頭にお話ししたように、「DXって何？」は、話としてはさして難しくないんです。

さっきからそればかりですね。

というのも、自分も「よくわからんなあ」と難しく考えていたところがあったからなんですけど、かなり明快に答えが返ってきたので、そのことに非常に驚いたんです。

で、杖村さんは何と？

「DXには3つの柱がある」とおっしゃっていま

した。

その3つの柱とは？

「1. 構造改革」「2. マインドセットの転換」「3. リカレント教育」だそうです。

スパッと明快ですね。

そうなんです。これは、もうほとんど説明もいらない字義通りの内容ですが、蛇足とは知りつつ、いくつか補足させていただきます。

お願いします。

この3つの柱は、ある状態からある状態への転換を表わしているものなのですが、まず語っておかなくてはいけないのは、ここで目指されているのは、「いったい何から何への転換か」というところです。

それはそうですね。

これにも明確な答えはありまして、ここまでにお話ししてきた通り、「顧客中心」「ユーザー中心」への転換になります。

やっぱりそこなんですな。

北國銀行でDX——という言い方は20年前にはなかったのですが——を進めるにあたって大きなきっかけとなったのは、当時行った顧客アンケートだったそうです。

へえ。

杖村さんがおっしゃるには、普段からお付き合いのあるお客さまにアンケートをして回った結果、わかったのは「誰ひとり積極的な理由から北國銀行を利用していない」ということだったそうです。つまり「先代から付き合いがあるから」とか「人に勧められたから」とか、ことごとくが消極的理由からだったそうで、そのことに銀行全体が非常に大きな衝撃を受けたと杖村さんは回想しています。

「こりゃヤバイ」という衝撃ですよな。

はい。それが大きな起点となって、顧客中心に銀行全体の思考と体質を変えないといけない、となったわけですが、そうした劇的な体質改善を行うには、何よりもまず原資が必要になります。そこで、店舗統合から内部システムのデジタル化といった大規模な効率化が断行されることになるのですが、ここで重要なのは、「効率化」が「効率化のための効率化」ではなく、あくまでも転換のための余力＝原資を確保するための効率化である点です。

「儲かってないから効率化する」ということではないんですね。

はい。格好よく言うなら「未来を見据えた効率化」ということかと思います。そう考えると、「構造改革」というのは、実はそれ自体が必ずしもゴールではないということになるようにも思えてきます。

と言いますと？

ここで目指されているのは、「これまでのビジネスのやり方はダメだから次のビジネスモデルに移行しよう」ということではないんですね。そうではなく、「これからの先の読めない時代は、いつビジネスモデルの転換を迫られるかわからないから、そうなったときにも臨機応変に対応できるような組織にしておく」ということなんです。誤解してはいけないのは、ここで「組織」と言ったときに指しているのは、ある固定化された「組織モデル」のことでなく、必要とあらば適宜組織モデル自体もどんどん変えていくことも厭わない、「柔軟性がある対応力の高い組織文化」という意味です。

なるほど。だから「マインドセットの転換」が大きな柱になるわけですね。

そうなんです。これは、ここまで何度かご登場いただいているマーク・オニールさんも語っていることです。

「組織における最初の課題は、どうすればユーザー中心主義を据えた組織になれるか、組織が行うすべてのことの中にユーザー中心主義をどう据えるかということだ。次の課題は、意識改革になる。DXは、同じことを少しだけうまくやるとか、既存のサービスのウェブサイトをつくってみるとか、そういったことではない。根本的な意識変革が必要になる。そして、その意識変革の中心には、やはりユーザー中心主義がある。その変革がなければ、ただ、新しいウェブサイトをつくるだけになってしまう。公共部門は物事を構造的に維持することを好むので、働き方を変えたり新しい機会を見つけたりすることはとても難しい。公共部門はサービスの変革だけでなく、文化を変えなくてはならない」

変化や不確実性に柔軟に対応できる文化とマインドセットがつくられることで、みなに変化に応じて自らを新しく教育し直すための「リカレント教育」が意味をもつようになる、ということですね。

「リカレント教育」というと、「これまでのスキ



Photo by Christopher Burns on Unsplash

ルが役に立たなくなったから、とりあえずデジタルのスキルを身につける」といったものと考えられがちですが、「リカレント教育」は、「これまでのスキルが役に立たなくなって、新たな何かを習得する必要がある」という事態が今後も継続して起き続けるという前提においてこそむしろ重要性が増すものでして、そうであればこそ、それは全社的、全組織的な課題ともなるわけです。

そうでないのであれば、対象はデジタルが不得意な
年配の人だけになっちゃいますもんね。

大事なのは、不確実性の高い社会というのは非連続的なものだということです。これはコロナウイルスによるパンデミックでみなさんが痛感したことでもあるかと思いますが、明日の働き方は今日の働き方と違っているかもしれない。そうした非連続性に晒されるのは、若者でも年配の方でも変わりません。つまり「リカレント教育」の対象は「全員」なんです。

若い人であっても絶えず情報をアップデートしてい
けるかは、仕事をする上ですでに重大な生命線に
なっています。

おっしゃる通りです。柔軟性があって対応力の高い組織というのは、「常に学び続けることができる組織」と言い換えることができます。ここでいう「学ぶ」とは、社会とそこに生きる人たちの声に虚心坦懐に耳を傾けるということですが、そのことと「ユーザーを起点に据える」という命題は、基本同義であると言っているかと思えます。

そう考えると、冒頭の「DXの核心は『人』にある」
ということの意味も、より立体的にわかってきますね。

「DX」というと、とかくハードウェアや物理的なシステムのアップデートのように思われがちですが、北國銀行の杖村さんがおっしゃったように、そうした部分に関わるのはあくまでも3分の1で、残り3分の2を占めているのは、どちらかといえば「ソフトウェア」、それも「人の中身」に関わる部分であるということが極めて重大です。システムやハードウェアは、今後どんどん変わっていきます。ということは、いまみんなが取り組まなくてはならないのは、「次に来るシステム」に最適化されたスキルやマインドセットを獲得することではなく、むしろ「今後どんなシステムが来たとしても対応ができるスキルやマインドセット」を獲得するこ

となんです。つまり、ある種の「メタシステム」のアップデートが必要だということで、「DX」の文脈で語られる「文化」というのは、この「メタシステム」のことを指すんですね。

文化を変えるって、めちゃくちゃ大変じゃないですか。

大変だと思います。すべての人に「変われ」と言うことになるわけですから。当然時間もかかります。先ほどこちらとお話したオーストラリアのニューサウスウェールズ州の「カスタマーサービス省」で、自治体内のDXのアクセラレーションを担当されているベン・シィさんは、こう語っています。

「最も大きな困難は『働き方の文化』を変えることでした。それぞれのサービスのデジタル化については、大きな進歩を遂げていますが、政府全体でその下地が整っているわけではありません。私たちの取り組みの多くは、『アジャイル』や『人間・ユーザー中心』の文化がまったくない組織において実施されました。実際にサービスをつくってローンチすることよりも、そうした組織のなかに『働き方の文化』をつくっていくことのほうが困難でした」

日本の現状を思うと、気が遠くなるような話です。

そうなんです。ただ、こうした転換を時間をかけてやっていくことの重要性について、ベンさんは、官僚組織における人事の観点から、こんなふうに指摘しています。

「スタッフの異動も課題のひとつです。デジタルサービスは構築して終わりではなく、繰り返しアップデートしなくてはなりません。スタッフが異動してしまうことで、5年後、10年後にサービスを完全につくり直すということがないよう、継続的にサービスのアップデートをする文化を組織のなかにつくり上げることが重要なのです」

継続的な更新・アップデートが必要となるデジタルサービスを発動させると、これまでのような「つくっておしまい」のやり方では破綻してしまうわけですね。

そうなんです。ですから、「変化し続ける」文化を根付かせることが大事なんですね。それを時間をかけてやっていきましょう、というのが「DX」というものをめぐる基本的な合意でして、デジタル推進組織の仕事は、実際にサービスを

開発していくことになる各部門に向けて、単に既存のサービスをデジタル化するだけでなく、そうした新しい働き方の「文化」を根付かせていきながら、その働き方に適的なツールやインフラを用意することでもあるわけです。

サービスのつくり手は誰？

「サービス」ということばが先ほどから頻出していますが、サービスをつくること自体は「DX推進組織」の仕事なんですか？ それともそうではないのですか？

まず、何を対象に、これまでずっと話をしてきたかを明確にしておいたほうが良さそうです。ここまでお話ししたことは、なにも中央官庁に限った話ではなく、地方行政府においても同じ話ですし、民間企業においても「DX」というものの基本的な建て付けは同じだと考えています。ですから「私には関係ない話だな」とはなりません。大げさにいえば、働く人すべてに関わる問題として理解していただくといいかと思います。

なぜそう言えるんでしょう？

基本的に「DX」が変革のターゲットにしているのが「官僚制」というものだからです。官僚制は行政府だけが採用しているものではなく、企業もほとんどがそれを採用しているからです。

そこでいう「官僚制」とは、具体的には？

ざっくり言いますと、ヒエラルキー化されたピラミッド型の階層組織で、情報が上意下達で流通し、計画というものに基づいて役割分担がなされ、ワーカーはそれぞれ割り当てられた仕事をこなしていくことでお給料がもらえるといった構造の組織体で用いられているガバナンス（統治）の仕組みで、もともとは軍隊から派生し、郵便制度や工場管理に導入され、のちに大々的に企業にもち込まれたものです。

要は「お役所仕事」と揶揄されるような働き方の

根源には、そうした制度があるということですね。

もちろん歴史を経るなかで、より柔軟な組織・制度のあり方は常に模索されてきましたから、いま説明したようなガチガチの官僚スタイルで仕事を遂行しているところは、現在ではむしろ珍しいかとも思いますが、おっしゃる通り「お役所仕事」と呼ばれるものが発生してしまうこ

との根本には、このシステムが作用しているわけです。

だからそれを変えようというわけですね。

いえ。そこは注意が必要なところでして、これまで垂直型だったものを「じゃあ水平型だ」と言って全面的に変えようという話では必ずしもない、というところはまずもってとても重要です。

あ。違うんですね。

はい。企業でも行政府でも、ひとつの事業体のなかには当然さまざまな事業が動いていて、それをすべて「水平型にする」というのは、かえって合理性がない場合もあります。中央官庁や自治体であれば、税金、教育、医療・衛生、住居、産業振興、労働といったように、それぞれの領域に応じて持ち場が分けられていて、それぞれの部門が、それぞれにサービスを開発し、展開しています。「DX」は、そのこと自体を否定しようというものではありません。

ふむ。

ただ、ここまでお話ししてきました通り、これまでの「官僚制」のなかでサービス開発からデリバリーをやっては、きちんとユーザー・ニーズに対応できず、かつ、そうやってユーザー・ニーズに即さないサービスをつくり続けていては税金の無駄遣いにしかならない、という危機感から「ユーザー中心」という理念に沿って体制をつくりかえていこうというのが「DX」のミッションですから、「DX推進組織」の仕事は、まず何においても、これから立ち上がる新規のサービスはもちろん、これまで運用されてきた既存のサービスを、「つくり手起点」のものから「ユーザー起点」へとつくりかえることとなります。

そのときサービスのオーナーは誰になるのでしょうか？

基本、そのサービスを運営している部門です。

だとすると、DX推進組織というのは、そこに入っ

ていってお手伝いをするということになるわけですね。

基本、「C」(customer) 向け、つまりユーザーに直接関わるサービスについては、そう言えるかと思います。これは特に自治体においてそうだと思いますが、ユーザーのニーズの矢面に立っているのは当該部門のフロントにおられる担当者ですから、この人たちからサービスのオーナーシップを奪うことに合理性はありません。ただ、ここでサービスを起案したり、実行してい

る人たちのすべてが必ずしも「ユーザー中心」の視点からサービス開発をできるわけではありませんし、デジタルテクノロジーを前提としたサービス開発を行うプロでもありませんから、「DX推進組織」の第一の仕事は、まず、そうした人たちに、より良いサービスをつくり、使ってもらうためのさまざまな「力」を授けることとなります。

どういう「力」ですか？

先に説明しました通り、柔軟で対応力のある仕事ができるようなマインドセットはそのひとつでしょうし、デジタルのスキルは、そうした「力」の最たるものですが、これは一朝一夕で身につくものでもありませんから、どちらかというと長期的な目標です。もう少し短期的なところで言いますと、「ユーザー中心」の理念に即してサービス開発が行われるための具体的なマニュアルやガイドラインを設けることも必要ですし、これまでとは違ったサービス開発のやり方を授けたり、それを執り行うためのツールを開発したりすることもあります。さらに短期的なことでは、具体的なサービスの開発やデザインの実施を手伝うこともあります。

多岐にわたりますね。

こうした「C向け」のサービスに関わる部分とは別に、もう一方で組織内部に向けたインターナルなサービスという領域もあります。先ほど、現場のみなさんに「力」を授けると言いましたが、個別の部門の人だけでなくあらゆる現場の人にとって有用たりうるツールやシステムを用意することも、それがうまく機能すれば、個別の業務遂行にあたって間接的に「力」を授けるものとなります。つまり、省庁や部門をまたいで、「全体の力」を底上げしていくためのインフラをつくりだしていくことも、重要な仕事です。

例えばどういうものですか？

決裁文書のデジタル化であるとか、ハンコのデジタル化から始まり、出張申請や経費精算を効率化するといったことがあるでしょうし、先ほどお話ししたような、全組織が準ずるべきガイドラインの策定や「教育プログラム」の実施から、規制・制度の策定も、広い意味での「インフラ整備」と言えるかと思います。

なるほど。

一言で言うならば、サービスのつくり手を「エ

ンパワーメントする」ということなんです。そして、ここで一度「ユーザー中心」ということばに戻りますと、「DX」は、そういう意味で言えば、行政府内の「内なるユーザー」の課題に答えていくということでもあるんです。

内なる「ユーザー」に応える

「ユーザー中心」と言ったとき、ユーザーはとかく「外にいるお客さん」のことを考えてしまいがちですが、組織のなかにいる「ユーザー」については、考えがよろそかになりがちです。

先ほど北國銀行の杖村さんへのインタビューで、「DXは文化の変革だ」といった話がありましたが、文化がいくら醸成されたところで、決裁や予算の承認プロセスがこれまでと変わらなければ、実際は何も変わりません。あるいは、これはニワトリが先か卵が先かという議論にもなりますが、そうした決裁・承認プロセスが変わらないことには、文化の醸成なんて期待すべくもないということも言えるでしょう。つまり、組織内のシステムを、より効率よく、滑らかなものにしていくことは、「文化の変革」を行う上で極めて重要なことですし、組織内のシステムやサービスの構築において「ユーザー中心」が実現できないようであれば外に向けてそれを発動することもままなりません。

組織内にいる人たちが、まず「自分たちもまたユーザーである」という自己認識がなければ、内なる改革もできないということですね。

はい。このことについてはオーストラリア・ニューサウスウェールズ州のベンさんが、非常に的確に語ってくださっています。ベンさんは「ユーザー中心」ということばを「人間中心」もしくは「顧客中心」ということばで説明していますが、それが指示している内容は同じものと思っただけで差し支えありません。

『人間中心のデザインアプローチ』とは、人間をサービスの中心に戻すことです。『顧客中心のアプローチ』(customer centric approach)と呼ぶ人もいます。人間を中心に据えるということは、単に顧客に対して視線を向けるだけでなく、企業や市民に直接働きかける『顧客中心の政府』に

生まれ変わるということです。ただ実際には、『人間中心のデザインアプローチ』は、いわゆるサービスの受益者とされる市民や企業だけでなく、より広い範囲を対象としていまして、現場で業務にあたる政府職員や、開発チームのメンバー、サービスを裏から支えるスタッフなども対象となります。なぜなら、『人間中心』といった場合に想定される人たちにサービスを提供するのは、同じ人間だからです。設計プロセスのすべての段階において、サービスの開発サイドとユーザーサイドが共に継続的に関与しながら、リサーチを行い、検証を重ねながら、継続的な改善のフィードバックループを起こすことが『人間中心デザイン』の原則です」

なるほど。同じ「人間」あるいは「ユーザー」として、対等な目線からサービスをつくっていかなくてはならないということですね。

その具体的な例として、デンマークのデジタル化庁 (Agency for Digitisation) におられるカレン・アイアースポ・イバーセンさんがデンマーク政府内であった失敗事例をお話ししてくださったのは非常に印象的です。DX推進を担うあらゆる人が他山の石とすべきお話かと思しますので、紹介させていただきます。ちなみにこれは、「日本の行政DXとデンマークのそれとの一番大きな違いはなんですか？」という質問に対するお答えです。

「最大の違いは、日本ではテクノロジーに焦点が当てられ過ぎていることです。その結果『人びと』に十分な焦点が当てられていないことではないかと思えます。デンマークでは、人びとに焦点が当たっていない場合、プロジェクトは失敗するということを苦勞して学んできました。

例えば、行政機関でも大学でも、旅費の経費精算システムがあります。それをデジタル化しようというプロジェクトがあったのですが、それまで、その業務を担当していたのは秘書の女性たちでした。彼女たちはその仕事を通じて申請者を助け貢献していることに強いプライドとアイデンティティをもっていましたし、そうした業務を通じて、申請者である上司との間に良好な人間関係を築いていました。

そうしたことをまったく考慮しなかったため、新しいデジタルのシステムは、彼女たちに受け入れられませんでした。かつ、そもそも多忙な申請者が、自分でそのシステムを使って申請する時間もないということも見落とされていたため、システムの導入はスムーズにいきませんでした。

このような経験から、何かを導入する場合、それがどのように機能するのか、誰が何をどのように進めるのかという人間関係のところから、トップダウンではなくボトムアップで丁寧に把握していくことが重要であることを、私たちは学んだのです」

面白いです。「ユーザー中心」のサービスとは何かを考える上で、とても参考になります。

これは上述のカレンさんのことばですが、業務というものには、見逃されてしまいかねない「隠れた仕事」(hidden work) や、それを通して育まれている「重要な人間関係」があるんですね。そこをちゃんと見た上でサービス開発をしないと、いいサービスはつくれないわけです。「なんで、そんな細かいところまで見ながらサービスをつくらなきゃいけないのか」とか「そんな細かいリサーチなんかやってる時間も予算もない」と思われる方もいらっしゃるかもしれませんが、サービス開発にあたっては、ここは極めて重要なポイントで決して過小評価してはいけません。

なぜですか？

それをおろそかにすると「誰も使ってくれない」からです。

それはやはり問題になりますか。

もちろん、なります。

デリバリーもしくは実装

なぜ問題になるのでしょうか？

ここで問題になるのは「サービスのデリバリー」の部分なんです。先ほどから「デリバリー」ということばを何度か使っていますが、デリバリーというのは、「お客さんの手元にサービス・プロダクトを届ける経路」のことを指しています。民間ビジネスであれば、ここは流通・販売に関わる場所ですから極めて重要な領域です。販

売網を構築し、店舗などを建てて、できるだけお客さんに近いところ、より目につきやすいところにサービスやプロダクトを置き、さらにそこにお客さんに足を運んでもらい、かつそれを手に取ってレジにまで運んでもらう。その仕組み全体を「デリバリー」の業務と呼ぶのであれば、ときにサービス開発以上に細かく周到な戦略が必要になります。それはなぜかといえば、つくっても売れなきビジネスとしてはなんの意味もないからですし、売れないとビジネスが破綻するからです。

言わずもがなのことですね。

ビジネスセクターにおいては、プロダクトやサービスの良し悪しや、デリバリーの戦略の妥当性といったことの評価は、良くも悪くも「売上」や「利益」といった判断基準がありますから、それがあつて「つくっておしまい」といったことにはまづなりません。

それも言わずもがなです。

ところが、行政政府というのは営利組織ではありませんので、「売上」や「利益」といった概念がなく、そうであるがゆえに販売部門もありませんので、結果として「つくったものをどう届けるか」を専任で扱う人たちがいないんですね。

言われてみると、たしかにそうですね。

これはどういう問題かと言いますと、冒頭で、元GDSのマークさんのことばとして何気なく紹介しましたが「アウトプット中心」という考え方に帰着する問題です。デリバリーを考慮する視点が欠落することで何が起きるかと言いますと、「サービスをつくること」がゴールになってしまうんです。

「何かをつくる！」がゴールであれば、それがつくれた時点で、すべて100点の評価になっちゃいますね。

そうなんです。つまり「どう使われるか」「どう役に立つのか」「それはそもそもちゃんと必要な人の手元に行き渡るのか」といった視点が欠落してしまうことで、「アウトプット」がすなわち「成果」として評価されることになってしまいます。

これはどうしたらいいんですかね？

「アウトプット」の対応語として近年よく耳にするようになったのは「アウトカム」ということばです。「アウトプット」は「つくったもの」を表していますが、「アウトカム」は簡単に言

ってしまえば、「それをつくったことによって何が変わったか」を表しています。現在世界の多くの行政政府では、この「アウトカム」に基づいて、成果の指標を見るようになっていきます。

「それによって起きた変化」が重要ということですね。

「アウトプット」「アウトカム」といったことばは、「ロジックモデル」と呼ばれるツールを使用する際に出てくるものなのですが、東京大学産学協創推進本部のディレクターを務められている馬田隆明さんの著書『未来を実装する：テクノロジーで社会を変革する4つの原則』（英治出版）では、ロジックモデルはこんなふうに説明されています。

「ロジックモデルとは、あるプロジェクトについて、投入する資源、活動、結果として生まれる製品やサービス、それによる成果、その成果がもたらすインパクトの因果関係を体系的に図示するものです」

「生まれる製品やサービス」がアウトプット、「それによる成果」がアウトカム。

はい。馬田さんのことばを引かせていただくなら、ロジックモデルは「『こうなればこうした結果を生むはず』という仮説の集まり」となります。さらに、「アウトプット」と「アウトカム」の違いを、馬田さんはこう説明されています。

「アウトプットによって起こる望ましい変化のことをアウトカムと呼びます。基本的にはアウトプットまではサービスの提供者の視点、アウトカムはサービス受益者や社会の視点で語られます。アウトプットとアウトカムの違いがわからなくなったら、アウトカムのほうが少し抽象度が高く、アウトプットの後に生まれるものだ、という風に考えておく一つのヒントになるでしょう。アクティビティやアウトプットのほうが具体的でわかりやすいため、ついそれらに注目してしまいがちですが、本来重要なのはアウトカムのほうです」

なるほど。

デンマークの政府内ではロジックモデルではなく、「利益実現」(Benefit Realization)というプロジェクトモデルを利用しているとのことですが、先述のカレンさんは、それをこう説明しています。

「(1) プロジェクトの目的は何か？ (2) プロジェクトからどのようなベネフィットを得たいのか？を明確にした上で、それを





Photo by Bethany Legg on Unsplash

実現するためにかかわる人たちそれぞれが、これまでと違う行動をとらなければならない場所を抽出して、(3) その行動をするにあたって何が必要なか？例えば、教育が必要なか？といったことを整理していきます。結果としてそれがビジネスモデルになり、プロジェクト計画になるのです」

「プロジェクトからどのようなベネフィットを得たいのか」が、ロジックモデルにおける「アウトカム」にあたる部分ですね。

そうです。ここで使われている「ベネフィット」ということばは、「利益」と訳すと経済用語のように見えてややミスリーディングなところがありますが、広い意味で「益」ということで、それは「望ましくない状態」が「望ましくなった」ときの変化の差分として理解できるものかと思えます。ですから、それは何も金銭的な「益」である必要はなく、心理的なものでもありえます。

話を戻せば、そうやって「望ましい状態」をゴールとして設定することで、つくり手が、きちんとデリバリーにコミットすることができるようになる、ということですね。

おっしゃる通りです。「アウトカム」が設定されることによって、「それがちゃんと使われていて、ちゃんと益をもたらしているか」を測る基準がつくれますし、また、さらに重要なのは、その基準が得られることによって、より精緻に「課題」を特定しようという視点も生まれるところですね。

と言いますと？

これは、そもそも『「課題」とは何か』という問題でもあるのですが、先の馬田さんの著書『未来を実装する』は、「課題」というものを「理想と現状のギャップ」と捉えています。

理想？

「理想」は「望ましい状態」のことです。

ふむ。

課題が課題として認識されるためには、まず最初に「これは何かがおかしいんじゃないか」ということに気づかれなくてはなりません、「これはおかしい」と気づくためには、それと対で「本当はこうあるべきなんじゃないか」、あるいはそこまで明確ではなくても「本当は違っているべきなんじゃないか」と思うところが必ずあるはずなんです。その「本当は～」のあとに続く「望ましい状態」が想定されていないところ

では、いくら問題があったとしても、「それはそういうものだ」としか認識されませんので「課題」として発見されないんです。

確かにそうですね。

つまり、そうやって「何かが違うな」という違和感を頼りに問題を探っていき、あることが明確に「課題」として特定されたとしたら、それは「こうなっているのが望ましい」という状態が特定されたときだということにもなります。シンプルに言えば、「課題」と「理想＝望ましい状態」は必ずセットで発見されるということです。

ふむ。

そして、それはまた同時に、課題を抱えている受益者が「望ましい状態」になることを妨げている「阻害要因」を発見することでもあります。ですから、「解決策(ソリューション)＝サービス」は、その阻害要因を除去することに向けてつくられていくこととなります。

「課題」と「理想」はセットで、そこには常に、理想の実現を阻んでいる「阻害要因」がある、と。サービス開発にあたっては、その3つをきちんと特定しないといけないわけですね。

はい。

それが、なんでデリバリーと関係あるんでしょうか？

ユーザー側の視点からいえば、ちゃんと困りごとを解決してくれないサービスは使う意味がありませんよね。

ん？

使われるサービスにならないのであれば、つくの意味がないじゃないですか。

それはそうですが。

つまり、ここでやや遠回りしながらお話ししてきたのは、「ちゃんと使われるかどうか」は、ものをつくったあとで考えることではなく、サービスやプロダクトを開発するにあたって、まず第一に考えなくてはいけないことである、ということを理解していただくためです。よりよくデリバリーされるサービスをつくるためには、そのデリバリーのありようも含めて、すべてがユーザーが抱えている課題に答えていなくてはならないのです。

そうか。

「いいサービスつくったから、この時間に窓口に取りに来い」と言われても、「いや、その時

間にそこに行けないから困ってるんですが」という課題がそもそもあつたりするわけです。そこまで考慮した上でサービスが開発されなくてはいけないということなのですが、その課題を特定するためには、受益者の「そもそも」にまで遡って「阻害要因」を特定しなくてはなりませんから、それなりに緻密なリサーチが必要になるということになります。「デザインリサーチ」と呼ばれる職能が近年非常に重視されるようになってきているのは、こうした理由からです。

なるほど。「ユーザー・エクスペリエンス=顧客体験」の向上というのは、つまりそういうことですね。課題にちゃんと応えると言いますか、痒いところにちゃんと手が届くと言いますか。

はい。これは特に行政がデジタルサービスを発動するときの一番のネックになるところでして、どれだけ精巧なアプリをつくったところで、それをダウンロードしてもらわないといけません。ところが思ったほどダウンロード数が伸びないときに、多くの人は、その原因をとかく「広報や宣伝の不足」に求めてしまいがちです。でも、まず最初に考えなくてはならないのはそこではなく、サービス開発の段階で実装までの道筋をきちんと仮説として持っているかどうかです。その仮説のすべての土台となるのは「見出された課題」、すなわち「見出された理想」ですから、それはよほどしっかりした根拠をもっていないと必ず不発に終わります。

「ユーザー中心」あるいは「顧客中心」の根幹には、周到なリサーチが必要ということになりますね。

サービスの対象となる「人」を理解して、そこからサービスを組み上げていくというのが「ユーザー中心」の根本理念ですから、当然、「人」を理解することには大きな比重が置かれます。それも単なるマーケティング調査ではなく、先のデンマークの出張精算システムの事例のように、人間関係や働き手のプライドのモチベーションなどについても検討しなくてはなりませんから、これまで行われてきたような「調査」では不十分になってきます。

どうするんですか？

そうした作業をアシストするためのリサーチャーが、最近では民間企業でも「UXリサーチャー」といった肩書きで雇用されていたりしますが、その人たちは、従来の、いわゆる「マーケットター」ではなく、むしろ社会学、文化人類学、行

動科学などのバックグラウンドをもつ人たちだったりします。

フィールドリサーチができる人ということですね。

おっしゃる通りです。これは、いまでは「デザインリサーチ」と呼ばれる分野・職能ですが、海外の「DX推進組織」にも少なからずそうしたリサーチャーが配備されるようになってきています。また、元GDSのマークさんは、こんなこともおっしゃっています。

「GDSの場合、ユーザーをプロジェクトチームに迎え入れることもある。私がこれまでに関わったプロジェクトのなかで、最もパワフルに成功したプロジェクトは、ユーザーに参加してもらったプロジェクトだ」

それこそ、トーマス・エルマコラさんの都市開発の話と一緒にですね。

行政サービスの開発にユーザーをそのまま参加させてしまうというのは大胆ですが、それがたしかに一番説得力がある手立てなのかもしれません。

DX推進組織はふたつの顔をもつ

いまのお話は、とても大事な話であることは理解したのですが、「フィールドリサーチをしましょう」と言っても、そんなことやったこともない公務員の人にはできませんよね。そもそも時間もありません。

そうなんです。ですから、「DX推進組織」が、新たにサービスを開発したい他部門をアシストすべく入っていくにあたっては、まさに「内なるユーザー」の声に耳を傾けながら、より良い状態でプロジェクトが遂行されることに配慮しなくてはなりません。

ですよ。

先ほど紹介したデンマークのカレンさんのことばに、こういう一節がありました。

ん？

以下に、いま指摘していただいた問題に対する答えが、そのまま入っています。

「(2) プロジェクトからどのようなベネフィットを得たいのか？を明確にした上で、それを実現するためにかかわる人たちそれぞれが、これまでと違う行動をとらなければ



ばならない場所を抽出して、(3) その行動をするにあたって何が必要なのか？例えば、教育が必要なのか？といったことを整理していきます」

ほんとだ。

つまり、あるプロジェクトに関わる人たちが、これまで培ってきたスキルやノウハウからはみ出していくような作業にあたらなければならないことがあるなら、それを執り行うにあたって必要な教育プログラムやツールを用意する必要がある、ということですね。そうしたことをサービスのオーナーである各部門の人たちが自分たちで配慮できるようになるまで、DX推進組織は、それについても伴走することになります。

どちらも大変ですね。

英国のGDSでは、サービス開発などのプロジェクトを執り行う際に、必ず「プロダクトマネージャー」と「デリバリーマネージャー」がアサインされるそうで、これは日本ではあまり馴染みのない職域かもしれませんが、実は、いまお話したことに対応しています。

デリバリーマネージャーですか。

GDSでは、サービス開発にあたってのルールを「サービスマニュアル」として策定していますが、

そのなかに、「チーム内で、プロダクトマネージャーとデリバリーマネージャーを置くこと」が明記されています。マークさんが、その違いを解説してくれていますので見てみましょう。

「プロダクトマネージャーの仕事はユーザーのニーズを集めること。ユーザーとチームの間のコミュニケーションにおいて不可欠なユーザーのニーズを探し回って、それらをパッケージにし、意味をもたせるのが仕事だ。一方のデリバリーマネージャーは、プロジェクトにおける冷酷な存在。プロダクトマネージャーが、プロジェクトを積極的に推進する役割だとしたら、デリバリーマネージャーはより慎重に、プロジェクトが正しい方向に進んでいるのか、絶えず立ち止まらせる役割だ」

要はプロジェクトを外部の視点から監査するということですかね。

マークさんは、デリバリーマネージャーが気にならなくてはならないポイントには、例えばこんなことがあると言います。

- 「・プロジェクトの方向性は誤っていないか？
- ・重要なマイルストーンはどこにあるのか？

- ・チームは適切なサポートを受けているか？
- ・チームは必要なリソースを持っているか？
- ・今日何をすべきか？
明日すべきことは何か？
- ・次のスプリントは何になるのか？
- ・自分たちの進捗を測る方法はこれで合っているのか？
- ・この問題や課題については、誰に相談すべきか？
- ・何かを調達するためには、誰と何をすべきか？」

一般的な意味で使われる「プロジェクトマネージャー」みたいな存在ですかね。

ここで留意すべき点は、「プロダクトマネージャーとデリバリーマネージャーをひとりに担わせてはいけない」ということだそうで、そういう意味では、「プロダクト」をつくる部分にデリバリーマネージャーは一切関与しないのが重要です。さらに、この役割分担は、いわゆるDX推進組織がプロジェクトに関わる際に重要なものでもあります。

DX推進組織は「プロダクトマネージャー」をアシストする役割なのか、あるいは「デリバリーマネージャー」をアシストする役割なのか、ということですよ。

はい。基本その両方を担うことになるはずですが、この役割分担は、DX推進組織がもっている二面性を的確に表しているかと思います。

というところ？

先ほど、DX推進組織の仕事は、「組織内の働き手をエンパワーすること」だと言いましたが、そうやって前向きに「新しいことにトライしていこう！」と組織を活性化するのが表のホットな顔だとしますと、その裏には実はもうひとつの顔もありまして、それは、いままさにマークさんのことばにあったように、サービス開発のありようを厳密に監査する、冷酷でクールな顔なんです。

ワクチンのデリバリーをめぐる挿話

DX推進組織の冷酷さという話ですが、これはどう

いうことでしょうか？

その話に行く前に、少し余談です。

いいですね。

ごく最近、コロナウイルスのワクチンのデリバリーについて、非常に面白い記事を読みました。

はい。

毎日新聞の記事で「自治体ワクチン担当、嘆きの投稿 ツイッター開設次々、情報交換」というものでして、記事の出だしはこうなっています。

『この大規模な事業でぜひ全国の同じ立場の方と情報共有できたら』

10万人規模の市の接種担当を名乗るツイッターは2月に開設された。フォロー先には、厚労省の公式ツイッターやワクチン接種を所管する河野太郎行政改革担当相、全国の同じ境遇の自治体のワクチン担当者らが並ぶ。余裕がないのか、アイコンの写真もない。

こうしたアカウントは、プロフィール欄などで確認できるだけで80件近くに上る。多くは目的を『情報収集用』と明記。国からの情報提供を待つのではなく、インターネット上で自ら、他の自治体の関係者と作業内容や進捗を共有しようとする現代型の業務スタイルだ

面白いと言っては申し訳ないですが、面白いですね。

つまり、ワクチン対応は、デンマークのカレンさんがまさにおっしゃっていた、「それを実現するために関わる人たちそれぞれが、これまでと違う行動をとらなければならない」案件ということになりますね。

まさにその通りです。記事のなかでは、さまざまなSNSの使われ方が紹介されています。基本は情報交換なのですが、それもいくつかパターンがあります。記事にはこうあります。

『ちなみに、みなさんの市町村では5月以降のワクチン（供給）を見込んで予約を取っているのでしょうか？』

小規模な町の担当者という人物は4月4日、ツイッターで情報交換を求めた。『これまで通りの（政府方針の）どんでん返しは怖く、町の人口が少ないのでちゃんとまわしてもらえるか不安』として、自分の町では供給数が確定した分のみ予約を開始する方針とも紹介した。

すると、ほかの自治体の担当者らから

返事が相次いだ。『確定分と見込み分を合わせて想定数を決め、予約開始を5月にしました』『まだ(予約を)取っていません。5月に配送スケジュールが出てからと思っています』『4月28日に予約開始通知を発送する』

自治体間の横のつながりを確保するというです。すね。

はい。さらに、これは「縦」のつながりでも利用されていると報告されています。

「4月4日には、河野担当相がこうした自治体の担当者のツイッターに返信した。『コロナワクチン担当になった町役場職員』が『コールセンターの回線パンクのニュースを見るたび、(接種券を)段階的の発送にしようか迷う』とつぶやいたのに対し、河野氏は『コールセンターの回線数などにあわせて段階的に発送してくださいね』とアドバイスした」

面白い。

さらに、新しく導入されたシステムの利用にあたって生じている困難をめぐって、こんな事例が紹介されています。

「V-SYSは自治体の打ち込みミスが重大な結果になりかねない仕組みだ。自治体はシステムにログインした上で、各接種会場のワクチンの分配量などを決定するが、万一送り先住所や数量を間違えれば、会場に十分なワクチンが届かない事態も発生しかねない。国は説明会開催やマニュアル配布に加え、開発メーカーが質問を受け付ける『サービスデスク』も設けているが、自治体担当者らのツイッターでは『誰か(使い方を)教えてください』との悲鳴も上がる」

なるほど。

これに関しては、政府は説明会やマニュアルをつくって対応し、メーカーも準備をしているとされていますが、どうもそれが追いついてない状況が明かされています。そして最後に、これらのアカウントが「愚痴」を吐露する場としても利用されていることが紹介されています。

「ツイッターからは本音や愚痴も透けてみえる。『全然準備が終わってない。一つずつ片付けていくしかないんだけど。泣きそう』『綱渡りです』『もう間に合う気がしね

え』『親から生存確認の連絡がきました』。

小規模自治体では、担当者の責任が重く、『細かい業務を知っているのは私だけ』という声も上がる。

実際の予約に先行する形で、高齢者向けの接種券を発送した自治体の担当者からは『問い合わせがすごい。コールセンターは予想通りパンクしてつながらない』『俺に優先的に接種させろ』とか無理』との悲鳴が出ている」

かなり悲壮感も漂います。

長々と引用してしまいましたが、この例は、SNSを介した一種の「フォーラム」が、意見や情報交換の場として、あるいは人に言えない愚痴を言える場所としても、非常に有効に役立つ可能性を示唆しています。

つまり、自治体職員のネットワークのなかで、相互に「手が届かない痒いところを搔いてあげる」ような共助のシステムが作動しているということです。

はい。これは、先ほどからお話している「エンパワーメント」の格好の事例のように思えます。加えて、ソーシャルメディアのような仕組みを使えば個々の担当者が、「個別にサービスデスクに問い合わせ、サービスデスクが個々に答える」という、これまでの一方通行メディアの非効率性を解消できたりもします。

一方向型のチャンネルでは、担当者が個別に大臣に問い合わせることもできませんしね。

はい。こうしたやりとりが国民全員が見ることができるようプラットフォーム上で行われることが、果たして望ましいかという議論もあるかと思いますが、それを民間の商用プラットフォーム上で行うことの是非も議論されるべきかとも思いますが、ここでの論点は、急に立ち上がった新しいプロジェクトのなかで、関係者が「これまでと違う行動をとらなければならない」ときに、「その行動をするにあたって何が必要なのか？」をきちんと考慮することの重要性です。

国のDX推進組織が、全国の自治体関係者が参加できる、こうしたSNS型のプラットフォームを用意してもよかった、ということですね。

はい。おそらくこうしたものは、今後不断に必要なようになってくるようになると思いますし、それこそ、自治体に対する国、市町村に対する県などが、全体に対して施策を発動する際に、実施にあたって想定される「ボトルネック＝阻

害要因」をあらかじめ把握する上でも役に立つ可能性がありそうです。

たしかに。

今回の施策にあたって、国がそういうものを用意できなかったことを批判するのはあたらなないと思います。ただ、記事が指摘している通り、「国からの情報提供を待つのではなく、インターネット上で自ら、他の自治体の関係者と作業内容や進捗を共有しようとする」ようなワークスタイルや働き方の文化が「現代型の業務スタイル」であるなら、それをどう支援し、拡張できるかが、まさにDX推進組織のミッションになるわけですね。

この事例は、突然やったことのない業務が勃発する、不確実性の高い時代における「働き方」がどういうものであるのか、たしかによく表していますね。

はい。さらにひとつ追加をすると、先ほど、これが市民も閲覧できる「公開の場」で行われていることが妥当かどうかと言いましたが、大臣とのやり取りの件でも説明した通り、やり取りが、質問した当該公務員でない他の公務員が見える透明性の高い場で行われたことは、非常に効率がよく、そうであることによって同じ質問に同じ人が何度も答える無駄が一気に省けます。

説明コストが一気に下がる、と。

はい。これが仮に市民に向けて公開されていて、それなりの数の市民が閲覧していたとしたら、ワクチンの接種が始まった時点で、すでにどういうやり方で摂取が進むのかが伝わっている可能性もあるでしょうし、プロジェクトを実施した時点で、それが、なぜ、どういう経緯で、そういうやり方になっているのかがあらかじめ共有されている可能性をつくり出すこともできるかもしれませんよね。

そうか。やり取りを透明化することで、説明コストを下げ、それによって実装をスムーズに行える可能性も生まれるということですね。

それがまさに、サービスをつくる最初の段階において「デリバリー」の成否も決まるという、先ほどお話ししたことの本意ですし、ここでの「ユーザー」は、もちろん最終的にはワクチンを接種する国民ということになりますが、その手前にいる「その業務を遂行する人たち」でもあって、その人たちをエンパワーすることをどう実現するのかを考えることが、とても重要な

ですね。

政府内のワーカーをエンパワーすることが、市民をエンパワーすることと一体になっていないと、いくら現場のワーカーが市民に寄り添いたいと思っても、それができないということですよ。

はい。外のユーザーに向けたサービスの開発は、常に「内なるユーザー」への働きかけと連動しているというのは忘れてはいけない視点です。

すべてのワーカーもまた「ユーザー」である、と。

それはそうですね。行政府に限って言えば、その人たちも「国民」であり「市民」でもあるわけですから、その人たちを、行政組織という巨大な機構の使い捨ての「歯車」ではなく、ひとりの「生身の人間」として扱うということが、「ユーザー中心」の重要な起点なんです。「歯車」のまま、いくら「ユーザー視点」と言ってみたとところで、それは変わらず「歯車視点」ですから。まずは、歯車を人間に戻してあげる、と。

はい。「ユーザー中心」というのは、「自分がユーザーである」という認識に立つことですから。

そうしたときに、透明性というのは、やっぱり大きなパワーをもちますね。

もちろん、すべてを公開でやることはできないとは思いますが、これまでのような「秘匿が前提で、透明化は例外」という考えは、「透明性が前提、秘匿が例外」へと180度転換する必要があります。台湾のIT担当大臣のオードリー・タンさんがことあるごとに「トランスパランシー・バイ・デフォルト」(透明がデフォルト)とおっしゃっているのは、まさに、「透明性」が行政府にいかにか力を与えてくれるかを、彼女が体験として強く理解しているからなのだろうと思います。



イギリスのDX・概略

世界を導いてきたDXリーダー「GDS」

概要

イギリスは、行政のデジタルサービスの構築において、いち早くユーザー中心の設計思想を取り込みながらサービスの設計に取り組んできた国として知られ、その取り組みは、デジタル政府の成功事例として世界各国で取り上げられてきた。とりわけ、政府のデジタル化の司令塔を担う「Government Digital Service」(GDS)はグローバルに高い評価を受けており、GDSが中心となって開発が進められた「GOV.UK」は、2013年にイギリスの「デザイン・オブ・ザ・イヤー」として表彰されている。一方で近年は、それまでの成功とは裏腹に、行政サービスのデジタル化推進の動きには陰りが見え始めており、国連が発表する電子政府ランキングでも、イギリスは長らくトップを占めてきたが、2020年7月のランキングでは順位を7位にまで落とし、GDS創設を支えたキーパーソンも次々と運営から離脱している。

DXの流れ

イギリスにおける行政のDXに関わる取り組みは、1990年代に端を発する。1994年には、政府ポータルサイト「Open.gov.uk」をローンチし、その後も「UKonline.gov.uk」(2000年)、「BusinessLink.gov.uk」(2003年)、「Direct.gov.uk」(2004年)など、さまざまな改善、アップデートが行われてきたが、それぞれのサイトはユーザーから受け入れられず、国民に広く使用されることはなかった。その他にも、電子カルテや、国が給付する福祉手当の一本化を行うユニバーサルクレジットなど、数々のITプロジェクトを試みたが、いずれも成果を上げることができなかった。

数々のITプロジェクトの失敗を受けて、2010年にデイビッド・キャメロン首相は、政府から独立してデジタル化の推進のリーダーとしての役割を果たす「Digital Champion」に、マーサ・レーン・フォックスを任命。フォックスはイギリス政府の当時のポータルサイト「Direct.gov」の改善策に関する報告書を、当時の内閣府大臣フランシス・モードに提出した。同報告書では、「デジタル・バイ・デフォルト」の考え方に基づいた情報公開および政府と市民や企業とのトランザクションのあり方、政府全体としてのサービス提供、電子政府の根本的な転換、デジタルサービスに関する政府のあらゆる組織の統合などが主張され、それに対する政府の回答として、デジタル改革に関する中心組織を内閣府に設置する方針が示され、内閣直轄の電子政府化推進組織であるGDSの設立へとつながった。

GDSは、設立当初の最優先課題として、2015年3月までに、「GOV.UK」のウェブサイトを含む25の政府サービスを改善することを掲げた。しかし、実際のサービスの有益性について英国検査院は、25の政府対象サービスのうち15のサービスのみが有益であり、残りの10件はコストがかかり過ぎて費用対効果の面からも政府にとって有益ではなかったと指摘している。

① Prison visit booking (英国刑務局)

「Prison visit booking」は、英国刑務局による、刑務所の面会予約サービス。イギリスでは、刑務所での面会予約を行う場合、訪問者は電話で予約申請をし、囚人は申請書を通して申請しなくてはならず、非常に手間のかかる手続きを行う必要があった。これらのプロセスを改善するために、2013年7月に「Prison visit booking」プロジェクトがスタート。2013年12月から2014年4月にかけてα版をテストし、2014年6月にβ版のローンチを行った。刑務所の面会予約におけるユーザーの利便性は大きく向上し、訪問者は、時間枠を選択できるWebカレンダーを通して面会を予約できるようになり、その後サービスはスマートフォンからでも利用可能になった。

② HMRC (英国歳入関税庁)

英国歳入関税庁 (Her Majesty's Revenue and Customs) は、顧客体験の向上、コンプライアンスの強化、デジタルチャンネルの利用率の向上、バックオフィス・プロセスの自動化によるスタッフの人員削減などを目的に、オンライン・デジタルサービスの再設計を行った。プロジェクトによって、2013年には、法人税申告の98%、付加価値税 (VAT) 申告の99%がオンラインで提出されるようになり、人員削減によって、2010年から2014年にかけては給与コストが10%削減された。また2017年からは、庁内のITシステムを2004年からアウトソーシングし、それまでに合計でおよそ100億ポンドを支払ってきたITベンダー企業「Aspire Systems」からの撤退交渉を開始。2021年までに年間24% (およそ2億ポンド) の支出を削減することが期待されている。

③ DVLA (英国運転免許庁)

英国運転免許庁 (Driver and Vehicle Licensing Agency) は、コスト削減や顧客体験の向上、プロセスの高速化などを目的に、市民との主要なやりとりやバックオフィス業務のオンライン化を進めている。さらに、庁内における旧式のシステムからの段階的な移行とアウトソース契約を終了させることによって、庁内のITシステムの再構築を行っている。英国運転免許庁では、アウトソーシング契約を終了しインハウスでシステムを構築することによって、2億ポンドのコスト削減を見込んでおり、すでに2013/14年から2015/16年の間に7,800万ポンドのコスト削減を実現している。

④ 英国議会

英国議会では、内部の業務プロセスや、議員・スタッフ・国民間での情報伝達を自動化するプロジェクトを行っており、2014年には国会質問への回答プロセスを電子化、続いて「議会デジタルサービス」(Parliamentary Digital Service) が設立され、議会のウェブサイトが更新された。また、公文書を電子作成することで、下院の印刷・出版費用は2011/12年の1,180万ポンドから2014/15年には770万ポンドに減少しており、成果を上げている。

イギリスにおける行政サービスのデジタル化の経緯・変遷は、世界の行政サービスのデジタル化のモデルケースとして取り上げられてきたが、ここ数年停滞期を迎えており、その勢いに陰りが見え始めている。

① 政府内での対立

GDSの失速にはいくつもの原因が考えられるが、きっかけのひとつは、キャメロン政権が2014年10月に、中央官庁の抜本的な構造改革を進めるべく、石油大手企業の幹部だったジョン・マンゾーニを内閣府における最上級役職のひとつ、公務員最高責任者（Chief Executive of the Civil Service）に迎えたことだという見方がある（GDSは内閣府の直属組織にあたり、マンゾーニはGDSにとっての上司のひとりにあたる）。マンゾーニはGDSに対して否定的な見方をとっており、当時のGDSのディレクターであり創設時のコアメンバーであるマイク・ブラッケンが提出した「Government as a Platform」（GaaP）の考え方にも否定的で、制度改革と公共部門サービスの完全な再設計を必要とする「GaaP」のアイデアを却下した。また、2015年2月には、GDSの創設者である内閣府大臣のフランシス・モードが政界からの引退を発表。

② 省庁からの反発

内閣府・公務員最高責任者であるマンゾーニは、GDSを中央の組織として機能させるのではなく、各省庁に人材・リソースを組み込み、それぞれの部門をGDSがサポートするあり方へと変化を促したことにより、中央機能としてのGDSの影響力・存在感は弱まり、歳入関税庁などのデジタル化が進んだ省庁は多くのデジタル人材を内部に抱え、独自でプロジェクトを進めるようになった。

③ 財務省

「財務省は、我々が対処しなければならなかった最も有毒な文化のひとつでした。（中略）多くの財務省職員は、デジタル技術を取り巻く環境や、改革を実現するために必要な財務構造を理解していませんでした。彼らは信じられないほど高学歴で、ホワイトホール（中央官庁）のやり方においては非常に賢明ですが、アナログ時代に生きています」——初代GDSディレクター、マイク・ブラッケンの発言

GDSから得られた教訓

英国政府研究所が2016年に発表したレポート「デジタルガバメントを成功させる」は、GDSがもたらした教訓をこう取りまとめている。

- ① デジタル・トランスフォーメーションは、デジタルの専門家だけで主導することはできない。リーダー層のデジタルの理解・知識を醸成することが不可欠。
- ② 効果的なデジタルサービスは、政策設計の段階から始めなければならない。
- ③ 政府プロジェクトを管理・チェックする従来のプロセスは、デジタル開発には不向きであり、あらゆる面でフラストレーションを生じさせ、開発を遅らせ、説明責任を損なう。
- ④ 公的機関が、デジタル人材にとって、より魅力的な雇用主にならない限り、目標を達成することはできない。
- ⑤ 多くの省庁が独自のデジタルチームを設置しているいま、GDSの役割は進化しなければならない。現在のGDSの役割は明確ではない。

ツール・教育プログラム

<p>① Service Standard</p> <p>公共サービスを作る上での原則／スタンダードを14項目にまとめたガイドライン。</p>	<p>② Government Design Principles</p> <p>公共サービスのデザイン原則と、それらの原則がどのように活用されているかをまとめたガイドライン。</p>
<p>③ GOV.UK Prototype Kit</p> <p>GOV.UK サービスのHTML プロトタイプ、インストールの手順やチュートリアル、テンプレートなどを記載したガイドライン。</p>	<p>④ ベンダーロックイン防止ガイド</p> <p>パブリッククラウド、ベンダーロックインに関する理解の醸成、より良いパートナーシップを結ぶためのガイドライン。</p>
<p>⑤ GDSアカデミー</p> <p>GDSが、アジャイルなサービス開発やデジタルサービスのデザイン手法に関するトレーニングを、中央政府だけでなく、地方の公務員、その他の公共サービス部門に対して提供するプログラム。</p>	<p>⑥ サービスデザイン入門研修</p> <p>GDSが提供する、ユーザー中心のサービス設計のトレーニングプログラムや横断的交流プログラム。</p>

GDSの蹉跌

DX推進組織が「失速」するとき

ユーザー中心の設計思想をいち早く取り込んで、行政のデジタルサービスの構築における世界的なリーダーの役割を果たしてきたイギリス。その司令塔の役割を担った「Government Digital Service」(GDS)は2011年に設立され、世界中から模範事例として模倣されるだけでなく、GDSが中心となって開発を進めたポータルサイト「GOV.UK」は、2013年にイギリスの「デザイン・オブ・ザ・イヤー」として表彰されるなど輝かしい実績を残してきた。国連が発表する電子政府ランキングでイギリスが長らくトップを占めることができたのは、ひとえにGDSの活躍に負うところが大きかった。

しかし、飛ぶ鳥を落とす勢いだったGDSの威光に近年陰りが出ている。上述の国連ランキングにおいても、2020年7月に順位を7位にまで落としており、GDS創設を支えたキーパーソンも次々と離脱するなどの困難にも見舞われている。

GDSの「失速」の遠因のひとつは、2014年の人事にあったと言われる。当時の首相デビッド・キャメロンは、同年10月に、中央官庁の抜本的な構造改革を進めるべく、石油大手企業の幹部だったジョン・マンゾーニを内閣府における最上級役職「公務員最高責任者」(Chief Executive of the Civil Service)に迎えた。GDSの功績は政府内でも高く、2015年11月の予算見直しで、4億5,000万ポンドの大型プロジェクトを行う権限を得たが、マンゾーニはGDSの考え方には否定的だった。当時のGDSディレクターで創設時のコアメンバーであるマイ

ク・ブラッケンが提出した「Government as a Platform」(GaaP)の考え方にも懐疑的で、制度改革と公共部門サービスの完全な再設計を必要とするそのアイデアをマンゾーニは却下した。

さらに2015年2月には、GDSの創設者である内閣府大臣のフランシス・モードが政界からの引退を発表。モードはGDSの立ち上げのほか「G-Cloud Framework」や「Digital Marketplace」の開発を通して、ベンダー企業と政府の間での契約期間を見直し、中小サプライヤーに対して道を開くなど、大きな貢献を果たしていただけに、GDSにとってモードの引退はインパクトが大きかった。

2017年9月に議会で行ったスピーチのなかでモードは、中央省庁には「イノベーションに不利な文化」と「情性に偏った文化」があるとし、「アメリカやオーストラリアなど他の政府のモデルとなったGDSは脇役になりつつあり、力不足に陥っている。『Government as a Platform』という強力な革命的なアイデアは死につつある」と述べている。さらに、2015年9月末には、GDSの初代責任者であるマイク・ブラッケンがGDSを離れることを発表、同時にトム・ルーズモア、ラッセル・デイヴィス、ベン・テレットといった3人の幹部も退職した。

内閣府・公務員最高責任者のマンゾーニは、GDSを中央の組織として機能させるよりも、各省庁に人材、リソースを組み込み、それぞれの部門をサポートするあり方へと変化を促し

たことにより、中央機能としてのGDSの影響
力・存在感は弱まり、歳入関税庁などのデジ
タル化が進んだ省庁は多くのデジタル人材を内
部に抱え、独自でプロジェクトを進めるよう
になった。

歳入関税庁が、GDSの「Government as a
Platform」の主要プロジェクトである「GOV.
UK Verify」サービスと一部重複し得る認証サ
ービスを独自に計画するなど、GDSと足並み
を揃えることなく協働から離脱する動きが生
まれている。さらに、上述した4億5,000万ポ
ンドの予算をもつGDS主導の大型プロジェク
トには、労働・年金省と歳入関税庁は参加し
なかった。

フランシス・モードは2017年9月のスピー
チの中で、GDSと各省庁の対立、GDSの存在
感の低下について、以下のように述べている。

「どの部署も、自分たちがやっていることは完
全にユニークで特徴的だと主張しており、もち
ろんその多くのことはまさにユニークなもので
す。しかし、不動産、IT、デジタル、調達、人事、財
務、プロジェクト管理に関する要件のほとんど
は、政府全体に共通しています。(中略) 技術的
な専門知識が集約されている場所が必要です。
GDSが、部門間の調整のための新たな中央機
能を構築しようという試みは『役人』によって
阻止され、とりわけ『財務省』の激しい抵抗に
あいました」

さらにモードはこう加える。

「多くの役人はGDSを、彼らの自律性と帝国
への攻撃であるとみなし、反撃してきます。(中
略) 私たちはそれでも絶対にこの改革を続けたい
と思っていますが、GDSは、いまでは各部
門に組み込まれてしまっており、各部門がかつ

てのやり方に逆戻りしてしまっています」

2010年にキャメロン首相から、デジタル化推
進のリーダーとしての役割を果たす「Digital
Champion」に任命されたマーサ・レーン・フ
ォックスは、公務員の昇進へのアプローチ、リ
スクに対する態度、メディアや政治的批判への
恐怖心が、デジタル変革をリードする公務員の
足かせになっていると指摘している。

「GDSは、私がレポートを書いたとき想像して
いた以上のことをしてくれましたが、それだけ
では十分ではありません。この国に、デジタル
におけるリーダーシップと野心がないことは、
非常に憂慮すべきことです」

「公務員のなかには、答えを知っている素晴ら
しい人たちがたくさんいるのに、前に進むため
のエンパワーメントが与えられていないのです」

また、初代GDSディレクターのブラッケンは、
GDSが「Government as a Platform」を追
求する上で、政府の各部門が、本人確認、ユー
ザーコミュニケーション、オンライン決済など
の標準化されたデジタルサービスを使用するこ
とに対して、明らかに不満を感じていたとも述
べている。

「各部門を運営する多くの人々は、プラットフ
ォーム・モデルが自分たちの権力を奪うと考え
ています。ホワイトホール(中央官庁)は、『自分
の世界でどれだけのレバーをコントロールでき
るか』を重視するため、特にそう考えます。(中
略) 中央政府が各省庁にサービスの共有を求め
ようとすると、大きな反発が起きるのです」

さらに、先にモードが名指しで非難した「財務
省」に対しても辛辣なコメントを発している。

「財務省は、我々が対処しなければならなかった最も有毒な文化の持ち主のひとつでした。(中略)多くの財務省職員は、デジタル技術を取り巻く環境や、実現するために必要な財務構造を理解していませんでした。彼らは信じられないほど高学歴で、ホワイトホールのやり方においては非常に聡明ですが、アナログ時代に生きています。財務省との調整は、我々がGDSで抱えていたおそらく最大の問題でした。デジタルへの投資が社会に与える影響を理解できている人を財務省に置くことが非常に重要です。フランス、ウルグアイ、メキシコは、この考えを理解して、そういった人材を財務省が登用していますが、イギリスではそうではありませんでした」

GDSは、他の先進国に先駆けて、行政サービスの設計にユーザー中心主義の思想を取り入れ、さまざまな行政サービスのデジタル改革を成功させてきた。各々のサービス設計だけでなく、これまでITベンダー企業に丸投げされてきた政府の各省庁とのアウトソーシング契約を見直し、さらに、各企業や団体のサービスをより公平に比較可能にし、中小IT企業の政府サービスへの参入を促したDigital Marketplaceは、他国でもモデルとして採用される特筆すべき改革だと言える。

一方で、上述したようにデジタル化のイニシアチブや、予算を巡る対立など、政治的なシステムや予算構造などにおいては複数の問題が存在した。GDSは創設以来、中央的な機能として位置付けられてきたが、現在は各省庁に組み込まれ、各部門のサービスをサポートする機能に変わりつつある。政府のデジタル化のフェーズが移行するなかで、政府内におけるGDSの役割も再定義しなくてはならない段階を迎えている。行政サービスのデジタル化において、GDSから得られた教訓や提言を、英国政府研

究所は2016年のレポートのなかで以下のよう

「政府の中核の役割は、各省庁がより良い仕事をできるように支援することでなければなりません。歴史的に改革は、中央集権で進めるか、地方(省庁)分権で進めるべきかという議論に集中しすぎており、これをゼロサムゲームとして提示し、どちらかが負けなければならない構図になっていますが、現在は、このような議論は無意味であるという認識が高まっています。目的は、各省庁のデジタル変革プログラムを支援することであり、そのためには各省庁のリーダーシップが責任を負うことになります」

また、GDS元職員のマイケル・ブラントン・スポールは自身のブログ記事「A vision for the future of GDS」の中で、GDSでの経験から得られた教訓や今後のあり方についての提言をこうまとめている。

「GDSは、市民との間にやり取りがあるわけではなく、主に政府内の各部門が市民とやり取りを行っています。各部門はそれぞれの業務内容を熟知しており、GDSよりもユーザーのことをよく理解しているはずです。GDSが得意としていることは、ユーザーリサーチを行い、オーダーメイドの技術ソリューションを開発し、ITプロジェクトを理解することです。また、中心から政府部門全体の幅広い動きや変化を理解することも利点です。GDSは『コンサルティング』モデルに戻り、各行政機関を変革しサポートする必要があります」

「以前、GDSがこのようなことを行っていたときは、基本的には各部署に対して行っていましたが、一部の部門はGDSのサポートを喜んで受け、その価値を認めていましたが、多くの部門は抵抗を示し、なぜGDSがこのようなこと

をしているのかを理解していませんでした。(中略) 政府内のデジタル改革は『引っ張る』のではなく『押す』ことが必要だったのです」

「今日では、ほとんどの業務部門が独自のデジタル・トランスフォーメーション・プログラムをもっており、GDSの支援の有無にかかわらず、デジタル・トランスフォーメーションに取り組んでいます」

「GDSは、あらゆる政府部門が利用できる人材、知識、サービスのリソースを運営し、そのスキルが模範的なものにならなくてはなりません。各省庁は、GDSがデジタルのビジョンを押し付けたり権限を奪おうとしているのではなく、課題に対応するために省庁の変革を支援しようとしているのだと理解し信頼する必要があります」

「GDSによる参画は戦略的なものであり、ケイパビリティビルディングである必要があります。(中略) GDSはデジタル化を強制する必要はありません。部門全体のデジタル・トランスフォーメーションの課題を考えると、その必要性はないはずです」

こうした提言や総括を受けて、イギリスのデジタル政府戦略は、2021年に新たな展開を見せることとなる。同年4月に、「Central Digital and Data Office」(CDDO)が新たに設立され、「Digital, Data and Technology」(DDaT)を管轄することが発表され、行政府内のデジタル部門のリーダーたちとの連携、またデジタルサービス、およびデータの利活用のモニタリングを担うこととなる。一方のGDSはプロダクトやサービスの開発に専任であたることとなった。

こうした役割分担が行われたこと背景には、前述のような政府内の軋轢を緩和する意図も

あるが、その一方で、今後ますます大きな課題となるデータガバナンスをめぐる対応、「デジタルID」の整備をめぐる問題などが横たわっていることが想像される。

いずれにせよ、スポールが指摘した通り、「すべての業務部門が独自のデジタル・トランスフォーメーションプログラムをもっており」「GDSの支援の有無にかかわらず、デジタル・トランスフォーメーションに取り組んでいる」という地点にまでDXが及べば、その強力なドライバーであったGDSの役割が後退していくことは、ある意味必然とも言える。

しかし、GDSの役割として残る重要な使命が「ケイパビリティビルディング」であるならば、その役割が終わったと考えるのは時期尚早でもある。各省庁が、不透明で非効率なやり方でDXを進めてしまえば、「デジタル政府」は、ただ「スマホに対応しただけの政府」で終わってしまう。コロナ禍は、政府のデジタル化を後押しした一方で、行政府が従来へのやり方に逆戻りしてしまう事例を、イギリスに限らず多く生んでいるとの報道もある。

DX推進は、現実においては理念通りには決して進むことはない。ただイギリスのGDSの蹟きを見るにつけ、デンマークをはじめ多くの国がデジタル推進組織を財務省の所管としたことは賢明な判断と言える。また、各部門からの反発が常に予想されるDXにおいては、トップダウンによる巻き込み、リーダーシップとエンパワーメントが何よりも不可欠であるとする、Digital Championのマーサ・レーン・フォックスのことは重たく響く。

デンマークのDX・概略

使いやすさはデモクラシー

概要

デンマークは、人口580万人の小国ながら、国連経済社会局（UNDESA）が2年ごとに発表している「世界電子政府ランキング」において、2018年から2回連続で1位を獲得している。その背景には、2000年以降、3～4年おきに重点を見直しながらデジタル戦略の方向性を定め、国民ID、デジタルID認証、Digital Post、国民ポータルなどの基盤インフラの導入を早期に達成してきたことが影響している。近年はこれらの基盤のもとで、誰もが信頼して使えるUX/UIの向上に焦点が置かれ、さらなる改善が進められている。デンマークのデジタル化の根底には、「使いやすさはデモクラシー」という考え方があり、「いかにして国民に信頼されるシステムを構築するか」という問いがデジタル化庁（Agency for Digitisation）の組織規範にまで高められている。体制面では、主導的に予算を確保できるように、財務省の下にデジタル化庁が置かれている点も注目すべきで、さらに、中央政府と自治体の合意形成と協働を重視している点も重要なポイントと言える。

2000年以降、行政サービスの効率化・品質向上と政府のスリム化を両立させるため、電子政府化を国家戦略の柱のひとつに設定したことから始まった。その背景には、高福祉を推進する上での財政支出の増加という課題があった。2001年に最初の電子政府化政策を発表し、その後も課題と目標を定め、段階的に電子政府化を推進している。

2001年～：デジタルコラボレーション

- ・市民は行政とEメールでやりとりを開始
- ・当局もデジタルコミュニケーションのチャンネルを活用

2004年～：政府のデジタル化と決済効率化

- ・電子請求書や公的銀行口座（NemKonto：納税や社会保障費給付のための個人窓口）の導入
- ・企業ポータル（virk.dk）や医療・保健ポータル（sundhed.dk）の導入
- ・安全な政府メールシステムの整備

2007年～：共有インフラと一元的アクセス

- ・市民ポータル（borger.dk）の導入
- ・デジタルID認証（NemID）、電子税金申告の導入
- ・行政からの連絡手段となる電子私書箱（Digital Post）の整備
- ・行政からのリマインダーテキストメッセージ（NemSMS）の導入
- ・行政による共通ITインフラの利用義務化

2011年～：「未来の反映」へのデジタルパス

- ・個人と企業のDigital Post利用義務化
- ・個人と企業のオンラインセルフサービス利用義務化
- ・デジタルウェルフェアサービスの普及拡大
- ・データ利用の基本原則（The Basic Data Program）の導入

2016年～：より強力で安全なデジタル化

- ・遠隔医療などのデジタルウェルフェアサービス強化
 - ・デジタル学習教材とツールの強化
 - ・公務員のデジタルコンピテンス強化
 - ・企業の行政手続き効率化（決算報告などの自動化）
 - ・民間による公共データ利用の枠組み整備（オープンデータ）
 - ・デジタル入札、調達、支払い手続きの導入
 - ・行政システムへのクラウド導入拡大
 - ・スマートシティ推進
 - ・子どもや若者へのNemIDの導入の検討
-

① 国民ID：CPRナンバー

デンマークの国民IDである「CPRナンバー」(Central Person Register/Det Centrale Personregister)は、高福祉国家の基盤となる税徴収を確実にするという目的のもと、1968年に導入されている。導入当時は個人情報の扱いを懸念する世論も少なかったため、国民の反発なく導入されたという。1970年には中央納税管理システムが導入され、CPRナンバーが納税記録と紐付けられている。医療や教育などの社会保障サービスにおいても、CPRナンバーを鍵としてデータが個人に紐付けられて記録・蓄積されていった。医療分野においては、1977年に個人医療記録システムが導入され、当初は電子記録ではなかったが、後に電子記録化され、borger.dkを経由し sundhed.dkで最大1977年までさかのぼってカルテの記載内容などの個人医療情報を閲覧できる。

② デジタルID認証：NemID

2007年のデジタル戦略では、すべての国民・企業と行政間で取り交わす書類をデジタル化するという目標が掲げられ、その具体策としてデジタルID認証システム「NemID」が2010年に導入されている。ユーザーは、NemIDでログインし、オンライン上でさまざまな行政サービスを利用することができる。15歳以上でCPRナンバーをもつ人は、誰でもNemIDを利用ことができ、金融機関のオンラインバンキングと行政ポータルサイトでのログインで用いられている。2010年の導入から2015年末までの間に30億回の利用があり、国民の85%が「満足」もしくは「とても満足」と評価している。

③ 市民ポータル：borger.dk

デンマークの市民ポータルサイトである「borger.dk」は、2007年に導入され、その後、デジタル戦略にもとづいてデジタルIDの導入が進み、ログインシステム、CMS、パーソナライズなどの導入へと進んでいる。borger.dkには、市民向けの行政情報が約800ページ掲載されており、仕事、失業手当、休暇、学校・教育、財政、税金、学生助成金まで、18の異なるテーマへの入り口がある。ユーザーは、ポータルのフロントページにあるメニューをクリックしてそれぞれのテーマを選択するか、検索機能を利用することができる。約2,000のオンラインセルフサービスが組み込まれており、保育園の待機児童の登録、住所変更の報告、児童手当の申請、学区の変更、確定申告などの行政手続きを行うことができる。

2012年以降、borger.dkを利用する人々のUXを重視することがデジタル戦略で定められ、簡単に直感的なユーザージャーニー、アクセシビリティ、明確な言語、適切でわかりやすいデザインなどを実現するため、UX & Communication チームを増員し、共通デザインシステム (Det Fælles Designsystem) にもとづく開発を行っている。2020年11月に行われた最新の調査では、国民の92%がborger.dkの利用に安心感をもっており、全体的な満足度も92%に達している。

④ 電子私書箱 : Digital Post

「Digital Post」は、borger.dkのデジタルレターボックスサービスで、市民は公的機関や銀行・保険会社などの民間企業からのメールを受け取ることができる。2014年11月1日以降、CPRナンバーとデンマークに永住権をもつ15歳以上のすべての市民にDigital Postが設定され、市民はDigital Postで公的機関からのメールを受け取ることが義務付けられている。Digital Postで受け取ったメールは紙の書類と同等の拘束力をもつ。公的機関からのメールには、病院からの連絡、年金明細書、学生助成金に関する情報、住宅手当の変更、保育施設の場所の割り当て、中央関税・税務局からの通知などがある。Digital Postにはborger.dkまたは「e-Boks.dk」というふたつのウェブサイトのいずれかからアクセス可能でNemIDでログインする。現在、480万人の国民(91.7%)と70万件の民間企業(100%)が、公的機関からDigital Postで通知を受け取っており、84%の国民がDigital Postに満足または非常に満足している。(2018年の公的機関によるDigital Post送信件数は、1億4,130万通)

⑤ 企業ポータル : virk.dk

企業ポータルサイトである「virk.dk」は、企業が行政手続きを処理する際のデジタルゲートウェイとして機能し、1,600種類以上のアラートへのアクセスを提供している。また、ポータルの検索エンジンを介して個々の当局からの情報を見つけることができる。産業省の一部であるデンマーク企業庁がvrik.dkのコンテンツ編集、サポートおよび開発を管理している。デンマークの事実上すべての企業がvirk.dkを使用している。約1,500件の報告書へのアクセスが可能であり、当局に報告しなければならない手続きをワンストップで済ませることができる。

⑥ 医療・保健ポータル : sundhed.dk

医療・保健ポータルである「sundhed.dk」は2003年に導入され、その後、ポータルとその背後にある組織の両方が大きく発展した。現在では、通院歴やカルテ、処方された薬などの情報を市民が自分で確認できる。2001年に自治体のイニシアティブのもと、市民と医療専門家のための医療システムへの単一の入り口をつくることを目的としたポータルプロジェクトが立ち上げられた。2003年の立ち上げ以降、年に4回程度、新しい機能やサービスが導入され、2009年、2012年には大幅なリニューアルが行われ、2016年にはモバイルデバイスにも対応したレスポンシブデザインへ移行している。コロナ禍で、「coronaprover.dk」からオンラインで検査予約し、結果をsundhed.dkで確認できる機能が追加された。

現状における課題

デンマークは、比較的早期にDXの取り組みを開始し、3～4年おきに重点を見直しながらデジタル戦略の方向性を定め、小さな失敗を重ねながらもインフラ基盤となる国民ID、デジタルID認証、電子私書箱、市民ポータルを導入を成功させている。現状における課題は、これらのインフラの利用率と満足度の向上に焦点が置かれている。具体的には、高齢者や障害者なども含め、すべての人々が信頼できる使いやすいサービスをいかにして構築するかが課題となっている。これについて、デジタル化庁は「全国民がターゲットグループなので、どのようにコミュニケーションをとるかが難しいと感じています。高齢者も学んで、使えるようになってもらう必要があります」と述べており、UX/UIの専門性をもつ人材を増員し、サービス利用状況のモニタリングデータを参考にして課題があるユーザー層にアプローチするといった対策をとっている。また、もうひとつの課題として、15～18歳の若年層によるDigital Postの利用率が低いことが明らかになったため、利用の必要性や使い方を案内する動画を作成し、キャンペーンを展開するなど、親も含めた啓発を行っている。

ツール・システム・教育プログラム

① Benefit realization model / Business case model

デンマークで実施されるすべてのITプロジェクトは、事前に「(1) プロジェクトの目的は何か?」「(2) プロジェクトからどのような利益を得たいのか?」を明確にした上で、それを実現するためにかかわる人たちがこれまでと異なる行動をとらなければならない場面を抽出し、「(3) 彼らがその行動をするには何が必要なのか? 例えば、教育が必要なのか?」といったことを整理し、レビューをクリアしなければ契約を結ぶことができない。これにより、事前にビジネスケースの全体像と責任を明確にすることができる。

② Sitecore

borger.dkをはじめとするポータルサイトで使われているCMS。「Sitecore」は2001年にデンマークで創業、2007年にオーストラリア、2008年にオランダとスウェーデン、2009年に日本、2010年にカナダとドイツ、2012年にシンガポールとフランス、2015年に中国、インドネシア等、2016年に香港、2017年に中東とインドに展開。

③ Det Fælles Designsystem (The Common Designsystem)

borger.dkやvirk.dkの基本的なデザイン(色、スタイル、フォント、アイコン、ロゴ、要素、レイアウト、コード等)を統一する上でのガイドとなる共通デザインシステム。

④ Virk Assistenten

会社を設立したり、ビジネスを始めようとする個人のニーズに合わせてパーソナルデジタルコースを作成し、必要な登録や許認可取得などを学びながら進めることができる。

ロジックモデルを使ってみよう

ユーザー中心のサービス設計のために

ソーシャルセクターで活用され発展してきたとされる「ロジックモデル」は、現在世界各国で政策評価のプロセスに使用され、民間企業においても社会的インパクトの測定やSDGsへの取り組みなど、セクター横断的に利用が進んでいるツールだ。行政DXで使用されるプロジェクトモデルは各国でそれぞれ異なるが、ロジックモデルは行政府が関与するプロジェクトにおけるもっともベーシックな評価モデルである。

ロジックモデルを構成する4つの要素

ロジックモデルは「もしこれが起こったら、こうなる」(If then)という因果関係の流れのもと、「アウトカム」「アウトプット」「アクティビティ」「インプット」の4つの要素が論理的につながって構成される。ロジックモデルの最大の特徴は、プロジェクトの成果を「アウトプット」ではなく「アウトカム」によって測定することだ。

アウトカム | 成果

プロジェクトが対象とする、個人や社会的・環境的要素に引き起こされる行動や信条、知識などの変化。時間軸によって短期・中期・長期に分けられ、長期アウトカムは「インパクト」と表される場合もある。

アウトプット | 結果

プロジェクトにおける成果物。提供するサービスや製品などを指す。

アクティビティ | 活動

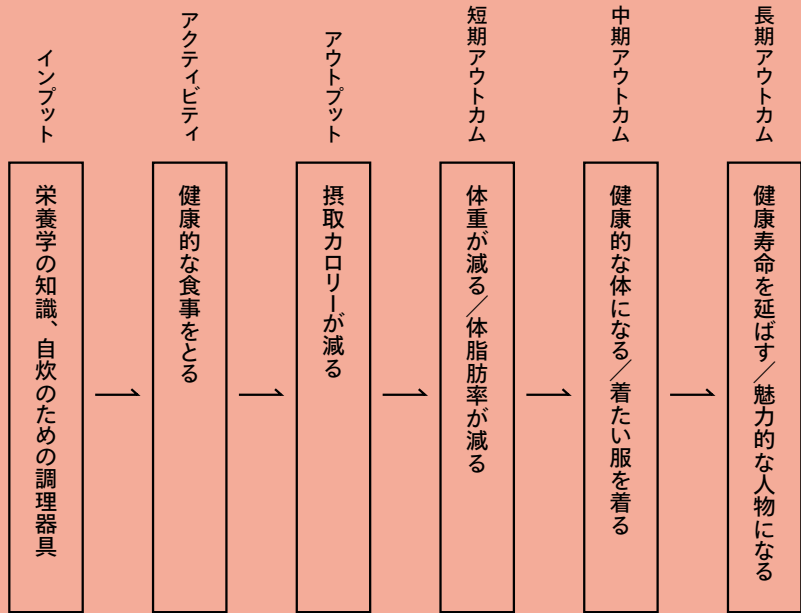
プロジェクトにおいて実施されるプロセスや事象、行動などを指す。

インプット | 投入

プロジェクトに投入される資源。人材や資金、知財、技術、文化などを指す。

例：あなたがダイエットをする場合のロジックモデル

仮にあなたがダイエットというプロジェクトに取り組んだとして、そのロジックモデルをつくってみたら、こんなかたちになる。アウトカムの項には、ダイエットを通じて起きる「変化」を思い描いて記入してみよう。



このようにロジックモデルでは「アウトカム」をゴールに、プロジェクトの「インプット」が「長期アウトカム」にまで至る道筋を論理的に示す。ロジックモデルは「インプット」や「アクティビティ」から構築される場合が多いが、「セオリー・オブ・チェンジ」や「変化経路図」といったツールを併用しながら、逆順の「アウトカム」から「インプット」へ検証することもある。

参考：馬田隆明『未来を実装する テクノロジーで社会を変革する4つの原則』（英治出版）

ロジックモデルを理解する4つのポイント

① 「ユーザー中心」のためのモデル

ロジックモデルは、サプライサイドの視点（アウトプットドリブン）でつくられてきたサービスのあり方をデマンドサイドの視点（アウトカムドリブン）で捉え直すために有効なツールである。ロジックモデルをつくる際にも「ユーザー中心」の視点を欠かすことはできない。

② 外部のためであり、内部のためでもある

ロジックモデルは、組織の外部に対してプロジェクトの妥当性を示すだけでなく、組織内部においてもプロジェクトの意義や自分たちの存在理由を明らかにし、プロジェクトに関わる多様なステークホルダーが理解を共有するために重要な役割をもつ。

③ ひとりの人間によって決定されない

ロジックモデルによって組織は取り組むべき課題に優先順位を付け、クリティカルな問題に集中することができる。そのため、ロジックモデルがひとりの人間によって決定されることはあってはならない。多様な視点を盛り込み、慎重に決定する必要がある。

④ 評価と検証がセットである

ロジックモデルはあくまでも「仮説」であり、常にアップデートを必要とすることが念頭に置かれていなくてはならない。ロジックモデルを構成する4つの要素、特に「アウトカム」は、測定可能で具体的なものである必要がある。それぞれの因果関係が論理的につながっているロジックモデルは測定を容易にしてくれる。

ロジックモデルを使ってプロジェクトを測定する

ロジックモデルの測定は、組織の外部に対してプロジェクトの妥当性を示すためだけでなく、組織がプロジェクトに関する学びを経て、行動を改善し、より良い変化や大きな社会的インパクトをもたらすために実行される。ロジックモデルを用いたプロジェクトの測定は主に3つの観点から行われる。

① 説明責任のための測定

各ステークホルダーに対する説明責任を強化するための測定。このプロセスが「制裁」や「報酬」と強く結びついてしまうと、組織の活動が本来の目的ではなく、測定の方に向けてしまい、機能不全に陥るリスクがある。

② 学びのための測定

それぞれの要素の関係性や因果関係の妥当性など、自分たちが立てた仮説を検証し、組織がもたらす変化やインパクトをより良くするために実行されるプロセス。

③ 行動のための測定

「インプット」や「アクティビティ」における効果や効率性を検証し、組織の行動の改善に活かすためのプロセス。学びのための測定と同じく、組織内部のために実行される場合が多い。

参考：マーク・J・エプスタイン『社会的インパクトとは何か 社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』（英治出版）



Photo by Ryoji Iwata on Unsplash

冷酷さ、原理主義的厳密さ

本題に戻って、「DX推進組織のふたつの顔」というお題ですが、先ほど「冷酷さ」ということばが出てきました。

はい。ここまで見てきたDX推進組織は、外のユーザーと内なるユーザーに等しく寄り添い、その人たちをエンパワーするという、ある意味、温かく、柔軟で、ソフトな一面でしたが、もう一方で、非常に強い厳格さを求められるものでもあります。

どういうことでしょう。

先ほどからお伝えしている「ユーザー中心」というのは、揺るがせにできない、重要な根本原理なんです。ですから、あらゆるプロダクト・サービスの開発がその原理からブレていないことを、DX推進組織は、あらゆる局面においてチェックする責任を負っています。その意味では、あらゆるサービス開発を、寄り添いつつ先導しながら、同時に厳しく「監査」することが極めて重要な仕事ともなるのです。

「ここ、なんかズレてきたぞ」と指摘しなくてはいけないわけですね。

はい。サービスが100%「ユーザー中心」であること、つまり、初期設定された「アウトカム」、もしくは「ユーザーのベネフィット」に向けられて作動しているかをいちいち指摘することになりますから、局面によっては、DX推進組織は、融通の利かない、杓子定規な人たちでもあるんです。元GDSのマークさんのことばを聞いてみましょう。

「(DX推進組織において)決して妥協してはいけないのは『ユーザー』だ。『ユーザー中心』のビジョンについては妥協できない。どんなまばゆいアイデアであっても、ユーザーがそれを望んでおらず、必要としないのであれば、つくるべきではない。そうした決定を行っていく上で、冷酷さが必要になる。DX推進組織は、ユーザーに集中し続けなくてはならない。

もうひとつは、行動だ。喜びや幸せ、楽しさ、エンパワーメントについて語ったところで、それを実行できる文化がなければ、それはただのカルトのようなものでしかな

い。ユーザーを見失ったり、チームを機械のように扱ったりすることは、許されない」

なるほど。ここは面白いところですね。「ユーザー中心」を原理主義的に守り通すことが必要だということだと思いますが、とはいえ、これをどう指針化するかというところは、結構難しいことのように思うのですが。

DX推進組織が、それなりの権限をもって、いまお話ししたような原理性を発動していくことになったとしますと、それなりの決定権がDX推進組織に与えられることになりますし、そうであることによって、そこが癒着や腐敗の温床になることも当然危惧されます。

はい。デジタルテクノロジーに明るくない人たちに寄り添いながら先導するという立場は、悪い言い方をしてしまうと、自分たちに都合のいいようにプロジェクトを誘導することができてしまう立場にもなりえます。

本来的には、そうしたことを避けるために「つくり手中心」の考えから脱却しよう、という考えが生まれてきているわけですし、先ほどマークさんが「私がこれまでに関わったプロジェクトのなかで、最もパワフルに成功したプロジェクトは、ユーザーに参加してもらったプロジェクトだ」とおっしゃいましたが、それがなぜうまくいくかというと、ユーザーの視点が一貫してプロジェクト内に置かれることで、意思決定におけるブラックボックス化を防ぐことができるからでもあります。

透明性やオープンであることが重要なんですね。

はい。「オープン」であることはGDSの「核のひとつ」とマークさんもおっしゃっていただいて、ブラックボックス化や、日本ではとりわけ大きな問題として指摘されている「ベンダーロックイン」という問題への対抗策ともなります。GDSは、そうした観点から「オープンスタンダード」「オープンAPI」を積極的に推進してきました。「オープンなAPI、オープンなデータ、そしてオープンなセキュリティ基準が必要だ。だからこそ、GDSは、標準化をひとつの中核的な機能として立ち上げた」とマークさんは語っています。

なるほど。

またGDSは、プロジェクトを推進するにあたって、デンマーク政府が必ず「Benefit Realization」というフレームを義務化したように、「必ず使

用しなくてはならない」フレームやツールは規則化していないそうですが、唯一「必ずアジャイルな開発」をすることはマンドトリー（義務・必須）としたそうです。

そうなんですな。

アジャイル開発とは、ソフトウェアの開発手法でして、ざっくりと概要を理解していただくために、Wikipedia の定義を拾っておきますと、「ソフトウェア工学において迅速かつ適応的にソフトウェア開発を行う軽量な開発手法群の総称である。例えばオブジェクト指向開発において、設計とプログラミングを何度か行き来し、トライアンドエラーで改良していく手法を指す」「アジャイル開発では、全体の開発期間を数週間程度の短い期間に区切って、この小さな開発単位ごとに設計・開発・テストを反復する」といったこととなります。

はい。

これは、2001年に、17人のソフトウェアエンジニアが、アメリカ・ユタ州のスノーボードというスキーリゾートに会して、それぞれが提唱していた開発手法の重要な部分を統合すべく行った会議でまとめられた「アジャイルソフトウェア開発宣言」(Manifesto for Agile Software Development) に、その原理原則が書かれているのですが、そこで提唱された、俗に「12の原則」と呼ばれる、「アジャイル宣言の背後にある原則」を振り返ってみましょうか。

お願いします。

こういうものです。

1. 顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供する
2. 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎する
3. 動くソフトウェアを、2～3週間から2～3カ月というできるだけ短い時間間隔でリリースする
4. ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働く
5. 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼する
6. 情報を伝える最も効率的で効果的な方法はフェイス・トゥ・フェイスで話をする
7. 動くソフトウェアこそが進捗の最も重

要な尺度

8. アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進し、一定のペースを継続的に維持する
9. 技術や設計をレベルアップさせる意識が、俊敏（アジャイル）さを高める
10. シンプルさ（ムダなくつくれる量を最大限にすること）が本質
11. 自己組織化したチームのメンバーが協調して動くほうが、パフォーマンスが高い
12. 定期的な「ふり返し」により、開発チームのパフォーマンスをより高めるようにする

なるほど。いの一に「顧客満足」が来るんですね。

こうやって見てみると、ここまでお話しされてきた話が、かなり集約されているようにも思えます。

まさにおっしゃる通りでして、それもそのはず、「デジタル政府」という構想の根底にあるモデルはデジタルスタートアップだからです。ただ、ここまでそのことを明かさずに語ってきたのは、「デジタルスタートアップになること」がゴールなのでは決してないからです。

そうですね。そこが重要なわけではなく、あくまでも「どう市民をエンパワーできるか」が大事なわけですからね。

はい。話を戻しますと、英国政府は、新たなサービス開発にあたっての「サービス・スタンダード」という原則を用意していますが、そこには14の原則があります。これを見ていただくと、スコープはもう少し広いですが、先に見た「ソフトウェア開発の12原則」との類似性は、すぐさま見いだせるのではないかと思います。

どういう内容でしょうか。

こんな感じです。

1. ユーザーとそのニーズを理解する
2. ユーザーにとっての課題全体を解決する
3. あらゆるチャンネルを通して統一された体験を提供する
4. サービスはできる限りシンプルにする
5. 誰もがそのサービスを使えることに留意する
6. さまざまな専門をもつチームをつくる
7. アジャイルに働く
8. 反復・改善を頻繁に行う

9. ユーザーのプライバシーが守られる厳重なサービスをつくる
10. 成功を定義し、その実現度合いを公表する
11. 正しいツールとテクノロジーを使う
12. 新しいソースコードは公開する
13. オープンスタンダードや共有コンポーネント、パターンを利用し、それに貢献する
14. 安定したサービスを運用する

なるほど。「シンプルさ」や「反復・改善」といったあたりが強調されているのは、まさに「アジャイル12原則」に通じていますね。

はい。デンマーク政府のデジタル化庁は、サービスのデジタル化にあたっての戦略原則を5つ掲げていまして、その内容を概略しますとこうなります。

1. 特別な論点がない限りは未成熟なテクノロジーは利用しない
2. すでに購入されたり開発されているものは可能な限り使い回す
3. コスト、ベネフィット、効果が明確に特定されたもの以外は実装しない
4. 事業の目的のみに沿う最小限のことにしなさい
5. 成熟したサービスを生むために、すでに共有されているメソッドやリソースしか使わない

ふむ。これはまただいぶ具体的ですね。

はい。先の英国政府のものはサービス全般についてのガイドラインでしたが、こちらはデジタルサービスに関わるものですので、レイヤーが異なる原則ではあるのですが、先述のカレンさんによれば、デンマーク政府内では、この「5原則」のうちの「4」が非常に重視されているそうです。彼女の説明を聞いてみましょう。

「政府のITプロジェクトの原則は、プロジェクトを可能な限り小さい単位に分解して、問題の最小単位に集中することです。デンマークのデジタル化庁には、ITマネジメントの部署があり、この部署が事前に、政府による一定規模以上のITプロジェクトに対して評価を行います。最初に判断するのは、大きなひとつのプロジェクトをいかにして複数の小さなプロジェクトに分割できるかということです。プロジェクトを可能な限り小さくした上で、それぞれの

プロジェクトをどれだけの人や機関が必要としているのかを判断します。

小さく焦点を絞ったプロジェクトが成功すれば、そこからさらに次のプロジェクトを展開しますが、うまくいかなかった場合は何がうまくいかなかったのかを探り、次に優先すべきことを考えます。巨大なシステムを一度に置き換えるのではなく、アジャイルな方法で、ひとつずつつづいていくのが最も簡単な方法なんです」

なるほど。「アジャイル」と「最小単位にまで削ぎ落とす」というのは、セットだということですね。

はい。そして、ここが主に、先ほどから話題になっている「冷酷さ」に関わる部分なのですが、こうしたレビュー（審査・監査）のプロセスは、サービスを実際に開発しようとしている人たちからは、必ずしも喜ばれないのだそうです。カレンさんはこう言います。

「最初の数年間はこのようなレビューメカニズムが使われることは嫌がられていました。ただ、このプロセスの良い点はプロジェクトが強制的にオープンになることであり、そのことで良いプロジェクトが評価され、議論も活性化されるんです」

ふむ。そもそも、なんでそれは嫌われるんですかね？

先ほど、ちらっと言いましたが、ここは「調達」という問題とも関わるところだったりするからなんです。

外部の民間企業などからシステムを購入したりする話ですか？

そうです。カレンさんはこう言います。

「ベンダーとのやり取りで最も苦勞することは『NO』と言うことです。デンマークでも民間ベンダーを雇ってシステムを導入することはありますが、彼らは入札の段階でも、仕様書の内容以上のことを盛り込もうとすることがあります。ですから『デジタル化庁がいまやるべきことは〇〇で、それ以外のことは後で結構です』というラインをつくらなくてはなりません。そうでなければ、予期しなかった問題が発生して対処できなくなることがあります」

ああ、なるほど。「シンプルにする」あるいは「最小限まで削っていく」ためには、さまざまところから湧いて出てくる不要な思惑などを全部斬り捨てないといけないわけですね。

はい、原理主義的な側面は、まさにそこで発動されるわけですし、そこにおける厳格なまでの潔癖さは、なんらかの思惑や下心を抱いている人からすると、当然目の上のたんこぶとなるんですね。

いやに人間臭い話ですが。

そうなんです。最初からお話ししている通り、「DX」はずっと人間をめぐる話なんです。問題は、行政システムあるいは官僚制において「人間臭さ」が発動されるのは、基本「腐敗」が起きるときなんです。逆に言えば、官僚制において腐敗が起きないようにするために、ワーカーは、その人間臭さを消し去って、ロボットのように振る舞うことが要求されているということなのですが、「DX」は先ほどから再三お伝えしていますように、そうしたワーカーの「人間性の回復」の運動とも言えるわけで、そうであるがゆえに、「人間らしさ」のネガティブな側面に、改めてよほどの考慮が必要になります。そうしたネガティブな側面の表出を防ぐ歯止めとして、アジャイルであること、最小限のことしかやらないこと、オープンであること、などが「原則」として置かれているわけです。

そして、その原則の遂行・監査にあたっては、よほどの冷酷さが必要になると。

原理主義者にならないとダメだ、ということですが、これはすなわち、よほど明確な「ビジョン＝原理」があるからこそそうした「原理主義者」が存在するということでもあります。

ベンダーロックインと多言語の達人

言うものはばかられそうですが、調達とベンダーをめぐる問題は、日本においては大きな困難になりそうですね。

これは、非常に根深い問題として指摘されていますが、『なぜデジタル政府は失敗し続けるのか：消えた年金からコロナ対策まで』（日経BP社）という本に拠らせていただくと、例えば1999年に本格化した「電子政府」の取り組みが、いまに至るまでなぜ実を結んでいないかが、こんなふうに説明されています。

「政府の行政手続きを電子化する『電子政府』への取り組みが本格化したのは1999

年のことだ。同年12月、政府は行政文書のペーパーレス化や政府調達手続きの電子化について、実施方針やスケジュールを発表した。（中略）

この計画に（中略）といった政府システム市場で高いシェアを握る大手ITベンダーは色めき立った。（中略）今後3年で電子政府のシステム構築に投入される費用は1兆円に達すると見込まれ、『行政手続きの電子化としては、過去最大の投資案件』（ITベンダー）だったためだ。（中略）

政府のシステム市場を巡って繰り広げられる大手ベンダーの泥沼の闘いは、政府のシステム調達体制に根本的な問題があることを物語っていた。

問題の根源は、発注者である官公庁のシステム部門の能力不足にあった。長年にわたって特定の”お抱え”のベンダーが大半のシステム構築を請け負ってきた中で、官公庁のシステム部門はシステムの企画から運用までを、大きくベンダーに依存するようになった。これが官公庁のシステム部門とベンダーの馴れ合いを生み、実態に合わない制度のもとで数々の問題を引き起こした」

その先が、本当に気になります。

それは実際に本にあたっていただくとして、ここでは、おおよその状況をわかっていたいただければ良いかと思うのですが、要は、技術のことに疎いシステム部門を外部の民間ベンダーが抱え込んでしまい、自分たちにとって都合のよいシステムやアプリケーションをどんどん投入していくことで、それぞれのシステムが孤立し、また、同時にシステムの導入にいたる判断、意思決定がブラックボックス化してしまったというわけですね。

はい。

とはいえ、これは日本の官公庁にのみ起きていることではなく、海外の政府でも起きていたことですし、民間企業においても同様の問題に苛まれてきた例は少なからずあるかと思います。「デジタル化あるある」ということですね。

はい。そうした問題の多い領域に、手と首を突っ込んで介入しないといけないわけですから、「DX推進」というのは、やはり相当の覚悟を要するものでもありますし、時間がかかるもので

もあります。元GDSのマークさんは、こう語っています。

「大手ベンダーと話し合うときには『アメとムチ』が重要になる。『ムチ』については、このようなことを語りかける。『私たちはあなた方に年間何十億ポンドも払っているのに、あなたたちはせいぜい平凡なサービスしかつくりることができていない。あなた方は私たちを騙しているのではないか』と」

すごいですね。

ただし、そうやって一刀両断に排除するわけではなく、一方に「アメ」も用意しておくわけです。「『アメ』についてはこのように話す。『私たちと一緒に仕事をすれば、あなたたちもビジネスモデルを変革するチャンスが得られ、競争力を高めることができる。なぜなら、世界のデジタルのトレンドはわれわれと同じやり方に向かっているからだ。われわれが採用するオープンなやり方で一緒にプロジェクトを進めて、このマーケットにおける先行者利益を得るか、もしくは、変わることを拒んで停滞するのか。過去10年の間に大手IT企業の収益が大幅に減少し、大きな問題となっているのを見てくださいだろうか?』と話すのだ」

「われわれと一緒に新しい一歩を踏み出すなら、一緒にやろう」と誘うわけですね。

はい。実は、これは、北國銀行の杖村さんもまったく同じことをおっしゃってまして、大手ベンダーと組む際に、「お互いに資源を出し合って、一緒に新しいものをつくろう」「お互いに人もお金も出すけど、できあがった成果はお互いにシェアしよう」といった取り決めのなかで、互いの関係がオープンになるような関係性をつくっていかれたといえます。

なるほど。

そうした経験から、杖村さんは、行政府の「DX」においては、「ベンダーの構造改革」をサポートすることも重要になると指摘しています。

「DXとは構造改革であり、社員や職員のリカレント教育が絶対に必要です。これから行政のシステムを全面的にアップデートしていくなら、それに伴って、ITベンダーの構造改革もサポートすることが必要になると思います。いまでもオンプレミスで運用を行っているベンダーは多いですから、

国のシステムをクラウドに移していくなら、ITベンダーの構造改革もサポートしなくてはならないのではないかと思います」

自分たちと組むことが、相手方のベンダーにとって、新しいビジネスモデルを開拓するチャンスになるということを説得し、かつそれを支援、促進するということですよ。それって、でも、自分たちがやっていることに、それなりに自信がないと言えないことでもありますね。

それはそうでしょうね。こうしたことが言えるということは、逆に言えば、DX推進組織の判断で、すでに実績のある大手ではない、これからの企業などに思い切って仕事を発注することができるということでもありますので、それには非常に長けた審美眼と胆力が必要になります。元GDSのマークさんは、こんな事例を語ってくれています。

「英国政府は長らく、大企業に対して過剰な支援を行ってきたが、ITのプロジェクトにおいてもその傾向は強かった。私たちはできるだけ小さな会社と仕事をすることを心掛けているが、多くの中小IT企業は、アジャイルで、私たちとの仕事にも熱心だ。そうしたマインドセットは、プロジェクトの他の参加者にも伝染し、より良い影響が生まれる。小さな会社の良いところは、本当の意味でのパートナーになれることだ。私たちがパスポート申請のシステムの大掛かりな改修に取り組んだ際、プロジェクトを始めた当初は、ITシステムの新規調達のための時間的余裕も資金的余裕もなかったし、もちろん大企業のように、システム開発のために企業を買収することなどできない。なので、代わりに国内の多様な企業を調べてみると、さまざまなフレームワークを取り入れてプロジェクトを行っている小規模な会社を多く発見した。そして、そのなかから、われわれのやり方と合致する会社を見つけてプロジェクトを開始した。その小さな会社は、当時、社員が200人から250人ほどだったが、いまでは当時の10倍以上の数のスタッフを抱えている。彼らは、決してパフォーマンスの高い経済圏ではない北アイルランドに拠点を置いているが、いまではグローバルにサービスを提供している。



デジタル推進に関わる省庁にできることのひとつは、財務省や経済産業省などと協力して、政府のデジタルプロジェクトのなかに、いかにスタートアップや中小企業を取り込むことができるかを検討することだ。変化を求めるのであれば、変化をもたらすことができる人と組むことが重要だ」

調達においては、いわゆる「受発注の関係」ではなく「パートナー」として協業できる相手を選ばなくてはならない、ということですね。

そうですね。台湾のオードリー・タンさんは、「政府と“一緒に”仕事をしているのであって、政府の“ために”仕事をしているわけではない」という言い方で、自身の仕事を定義していらっしゃいました。それは外部から政府の仕事に関わる人たちにも求められるマインドセットだと思いますが、それを広めていくためには、まずは行政府内の人たちが、相手のことを「一緒に仕事をする」対等なパートナーとして認めないことには始まりません。

そうですね。

加えて、オードリーさんは、「私は世代間、セクター間、文化間の連帯を構築する『チャンネル』で、セクターを横断して信頼関係を構築していくのが自分の仕事」だともおっしゃっています。

パブリックセクターとプライベートセクター、テックと非テック、旧世代と新世代といった、これまでとかく分断されがちで、不信心によって溝が生まれてしまっていたような領域間を横断しながらお互いをつないでいくということですね。

はい。

DX推進組織は、そういう意味では「多言語集団」でないといけないということにもなりますね。

まさにその通りです。デンマークのカレンさんは、デンマークのデジタル化庁の立ち上げの際には、チーム内で、3つの「言語」を取り扱える担当者がそれぞれの言語に応じて必要だったと説明しています。

どういった言語でしょう？

まず、政治家が介入してきて物事を複雑化させてしまうことを防ぐべく政治家とのコミュニケーションや行政文書の扱いに長けた「政治的なことばを扱う担当」。ついで、できるだけシンプルなインフラを実現するためにテクノロジー部門と緊密にやり取りのできる「テクノロジーのことばを扱う担当」。そして、「人間中心」の

理念をメッセージとして発信し、その遂行を最優先課題とする「人間中心のことばを扱う担当」だそうです。

なるほど。

カレンさんのことばを借りるなら、日本であれば、ここにさらに「ベンダーのことばを扱う担当が必要かもしれない」とのことですが、いずれにせよ各セクターの立場を理解し、それぞれのことばを読み解き、そして、それぞれの欲求やモチベーションに寄り添いながら、説得したり、協調したりといった綱渡りが求められるということですね。

ひとりで全部を執り行うのはさすがにむずかしそうですね。

でしょうね。であればこそ、DX推進組織にはバックグラウンドの異なる、多種多様な「ことば使い」の人たちが集まるのが必須となります。GDSの立ち上げメンバーには、テック業界の人間はもちろんですが、「BBC」や「The Guardian」といったメディア出身者などもいたそうです。

予算の付け方と KPI

いわゆる公共事業は、それ自体が巨大なマーケットですから、民間企業にとってそこを失うのは大きな痛手になるのでしょうか、とはいえ、そうやって公共の予算で民間事業を後押ししていくような従来のやり方を維持していけるだけの体力が行政府サイドにはもはやないでしょうし、一方でデジタルテクノロジーは、うまく使うと非常に効率的なサービス開発・運用を実現するものですから、これまでのように、橋や道路をつくるといった土木インフラの考え方で、「IT化」を推進することはもはやできなくなりつつありますね。

そうですね。政府がデジタルサービスの開発運用をできるだけ内製化し、効率よく運用できることになることで、IT関連の行政予算が一気に圧縮されることになります。英国のGDSは初年度で、公共部門全体で約140億ポンドをハイテク機器などに費やしていたのを60億ポンドにまで削減した、とマークさんは語っています。そもそも、そうした効率化もまた「DX」のひとつのミッションではあるわけですから、当然といえば当然なのですが。

となると、余計、これまでそこでビジネスをしてい

た人たちは戦々恐々とならざるを得ませんね。

はい。先ほどお話しした「冷酷さ」は、DX推進組織そのものが、ある意味ピューリタンの潔癖さ・清廉さをもっていることを前提としていますが、そうした属人的な特質だけを通じて、行政府という大組織の公正さを担保しようというのは、やはり困難なところもあるかと思えます。

つまり調達における発注権限をDX推進組織に一手に預けてしまえば、ことばは悪いですが、今度はそこに「利権」が集中しようということですね。

はい。そうしたことを回避するために、先ほどお伝えしましたように、「ユーザー中心」「アジャイル」「シンプルさ」「オープン」といった原則が置かれ、それに基づいて監査が行われる仕組みが投入されるわけですが、ここでやはり重要なのは、予算の付け方です。

そりゃそうですね。

アジャイル開発が導入されることによって大きく変わるのは、この予算の付け方の部分でして、この点についてはニューサウスウェールズ州のベンさんのお話が大変参考になるかと思います。

「従来の政府主導の資金調達の方法は、プロジェクトを通じて達成しようとしていることを詳細に記した文書が必要でしたが、こうした文書の作成には非常に時間がかかります。さらに、2〜3年かかるほどの大規模なプロジェクトの場合、そのような長期間のプロジェクトで何をするのかを資金調達の段階で正確に特定することは、むしろ多くのリスクを抱えることとなります。現実の社会は、2〜3年の間にさまざまな変化が起きますし、デジタルの領域ではさらに早い変化が起きます。3年後にデジタルの世界がどうなっているのかは、誰も正確に把握することができません。

私たちは、資金調達の方法についても『アジャイル』な方法をもち込みました。プロジェクト全体において、一括で資金を調達するのではなく、フェーズごとに必要な資金を調達するように変えました。つまり、先ほどお話ししたプロジェクトの手段に従って、ソリューションの構築に着手する前に、まず問題を理解してプロトタイプングを行い、検証するための資金が

提供されるんです。

プロジェクトには必ず新たな課題の『発見』と『学習』があることを念頭に置かなくてはなりません。『人間中心』の考え方を取り入れて、常に改善を繰り返すプロジェクトを実現するためには、資金調達の方法から見直さなくてはなりません」

なるほど。

ちなみに、ニューサウスウェールズ州でのサービス開発の手順は、「モビライジング」(Mobilizing)「ラピッドディスカバリー」(Rapid discovery)「アルファ・フェーズ」(Alpha phase)「スケール」(Scale)の4段階がありまして、最初のふたつのフェーズはリサーチにあてられます。プロトタイプを作成し、フィードバックを受けながら改善していく作業は、第3の「アルファ・フェーズ」以降となっていますが、ニューサウスウェールズ州では、このフェーズごとに予算がつくような仕組みになっているということです。

一段階進むと、新たに予算がつく、と。

こうすることで、途中で「これはやっても意味がないんじゃないか」と気づいたとしても引き返しやすいので、「つくったはいいけど誰も使わない」という事態を避けられます。また、ニューサウスウェールズ州に限らず、どこでもDX推進組織でも、サービスの評価基準、いわゆるKPIとして「顧客満足度」が絶対的な基準として置かれていますから、開発のフェーズごとに「それが本当にユーザーの役に立つものなのか」が厳しく問われてきます。ベンさんは、こう説明しています。

『「人びとに求められていて、実際に役に立つものか?」「それをつくることは技術的に可能なか?」「ビジネスの観点から見ても価値あるものなのか?』という3つの基準をすべて満たすことができれば、実際にサービスをつくり始めることができるようになります」

フェーズごとにそれが満たせていないと、その先の予算がつかないということですね。

デンマークでは、サービスの開発にあたっては必ず「ビジネスケースモデル」というものを使って、あらゆる事業をモデル化し、プロジェクトの全体のコストを明確にすることが行われていますが、カレンさんは、こうしたツールを利用するメリットをこう説明しています。



Photo by Barco Balla-Schotter on Unsplash

「このモデルはプロジェクト全体のコストを事前に明確化するモデルで、『利益実現』のモデルをもとにつくられます。なぜこのようなモデルを使うのかというと、プロジェクトがスタートして、ベンダーと契約を結び、システム導入が始まってしまうと、誰が何のためにそのシステムを使うのか、実際にどれだけのコストがかかるのかということを考える余裕がなくなってしまうからです。

なので、半ば強制的にでもビジネスケースの全体像を作成して、責任を明確にすることを事前に行う必要があります。多くの人は使うことを嫌がりますが、このモデルによってプロジェクトが何に取り組もうとしているのかを明確にすることが重要なのです」

こうした手立てによって実際に、無駄な資金の投入を未然に防ぐことができるようになるのでしょうか？

カレンさんによれば、デンマークでは、データを活用して高速道路の交通の制御を簡単にすることを目的とする比較的大きなプロジェクトがあったそうですが、データやアーキテクチャはよく考えられていたものの、リサーチの結果、ユーザーの行動についてまったく考えられていないことが明らかになり、プロジェクトが中止されたことがあったといます。カレンさんは、それを「賢明な判断だった」と評価しています。

なるほど。上手に引き返す、というのは日本はうまくない印象がありますね。

一気に予算をボカンとつけてしまえば、当然引き返さずらくなりますよね。そうした心理が必ずしも日本人だけのものではないことは、カレンさんのことばからもわかるかと思いますが、プロジェクトが走り出してしまうと忙しくなって「そもそも何のために？」を考えることができなくなってしまう心の緩も踏まえた上で、うまく引き返すための戦略を制度化していくことは重要なのだらうと思います。

ワーカーの側にも「思い切って途中でやめる」ことに対する耐性も必要になってきますね。

おっしゃる通りです。ニューサウスウェールズ州のベンさんが「働き方の文化」を変えるのが「DX」における最大の困難であるとおっしゃっていたのは、この辺の機微を指してのことでも

あろうかと思っています。しつこいようですが、再度引いておきますね。

「私たちの取り組みの多くは、『アジャイル』や『人間・ユーザー中心』の文化がまったくない組織において実施されました。実際にサービスをつくってローンチすることよりも、そうした組織のなかに『働き方の文化』をつくっていくことのほうが困難でした」

新しい「体の動かし方」を身につける

ここまでお話を聞いてきて、「人間中心」「アジャイル」といった新しい「文化」を根付かせることがDX推進組織のひとつの大きなミッションとなっていることは理解したのですが、さりながら、同時にまた、DXの初期段階においては、その「文化」がないところで「人間中心」「アジャイル」といった原理を曲げることなくサービスを開発したり、アップデートしたりしないといけないわけですよね。

はい。

となると、議論は再び「ニワトリが先か、卵が先か」の隘路にハマっていくことになりかねないようにも思うんですね。つまり、「文化醸成が先か、サービス開発が先か」ということですが。

もっともなご指摘です。これは「文化」というものを、どういったものとして捉えるかに関わってくるように思います。先ほど、デンマークのカレンさんは、DX推進組織のなかには、「『人間中心』の理念をメッセージとして発信し、それが遂行されることを最優先課題とする『人間中心のこたばを扱う担当』」が必要だとおっしゃっていましたが、そうやってあらゆる局面で繰り返し「それは誰のために役立つんですか？」「ユーザーのことを本当に考えていますか？」「そもそも何のために？」と問い返すことは、DX推進組織の重大な役割となります。ただ、いくら繰り返しそう言われてみんなが頭で理解したところで、それですなわち「文化」となるかということ、そういうものでもないんですね。

お勉強ただけではダメだ、と。

以前、デザインコンサルティングファーム「IDEO」のファウンダーのトム・ケリーさんが、「デザイ

ンシンキング」というものについて、「本を読んで身につけるようなものではない」とおっしゃってしまっていて、さらに「野球の本をいくら読んでも野球が上達することはない」と言われているのですが、それと「DX」は非常に似たところがあるように思います。

わかりやすいですね。理解よりも実践。体の動かし方を身につけないといけないということですよ。

はい。ニューサウスウェールズ州のベンさんは、行政府内における「理解」と「実践」のギャップをめぐる現状を、こんなふうに語っています。

『『アジャイル』や『人間中心のデザインアプローチ』の必要性は、州政府全体で十分に認識されていると思いますし、州知事が明確な目標として表明しています。ただ、実際にどれだけ実践されているかと言えば、まだまだ低いレベルにあると思います。

だからこそ、実践を積み重ねていくしかないと思っています。それぞれのプロジェクトでひとつずつ変化を起こしていくことが重要です。そのような変化が積み重なれば、時間と共に大きな勢いが生まれると期待しています」

そうか。「DX」の初期段階においては、具体的なプロジェクトのひとつひとつが実地トレーニングにもなっているということですね。

まさにその通りです。ベンさんが率いているのは、行政府内において「新しい働き方の文化」を根付かせていく「アクセラレーション」を担う部門で、新しいプロジェクトが立ち上がると、それに応じてコーチングをしていくような仕事となっています。

「トレーニングプログラムを実施することよりも、実際に現場で、スタッフが一緒に働くなかでスキルを身につけていくやり方に重点を置いています。トレーニングツールやプログラムは使っていないんです。サービスデザインのアクセラレーターが各部門のチームと働く過程で、アジャイル式のサービス開発について他のスタッフにコーチする格好になっていて、私たちはこのようなあり方を『実践コミュニティ』(community of practice)と呼んでいます」

なるほど。習うより慣れろ、ということですね。面白い。

「働き方の文化の刷新」と「デジタル化」とが「DX」ということばのなかにおいて同居しているのは、「社会のデジタル化が新しい働き方の文化を要請しているから」なのですが、それは結果として「新しい働き方に適応すること」が「デジタル化に適応すること」とニアリーイコールでもありうるということを意味しています。つまり、「デジタル化された環境においては、これまでとはまったく違った働き方が必要になる」ということなのですが、ただ、そこで重要なのは、「デジタル」はすでにして「環境」であって、目指すべきゴールではないという点です。

ほお。

行政府や企業が、組織内の「環境」をデジタル化しなくてはならないのは、それらの組織がすでにして「環境＝社会」から後れを取っているからであって、それに追いついたからといって、それがすぐに新たな付加価値には一切つながりません。むしろ、それを生み出すのは、そうした新しい環境をフルに生かされるワーカーたちですから、ゴールがどちらにあるのかと言えば、当然「新しい働き方」をできるだけ多くのワーカーに身につけさせることなんです。

はい。

そうした観点から見ますと、「デジタル化」を、ワーカーを「新しい働き方」へとシフトさせるための「テコ」だと考えることが、むしろ妥当なんです。

最初から目指すべきは「ユーザー中心」であるわけですしね。

はい。サービスのデジタル化によってもたらされる環境では、ユーザーとの絶えざるフィードバックループのなかで、サービス自体が常に変わり続けますので、「完成形がない」ことが最大の特徴となります。そうした「終わりのないプロジェクト」自体が、いわば、これまでの働き方においては未知のものでありますから、これは、まさに慣れていくしかないものなんです。北國銀行の杖村さんは、こんなふうに語っておられます。

「最初は本当に苦しいんですけど、だんだんと変わること慣れていくんです。昔はよく『いつまで変わり続けなくちゃいけないんですか?』と行員から聞かれました『それが普通のことなんだよ』と返していたのですが、それも5年ぐらい続きますと、変

わり続けていくことに体がだんだん慣れてくるんです。ですから6年目くらいになりますと、変わらないことにかえて不安を感じるようになってきました(笑)、言われなくとも自発的に『次どこ変える?』みたいな感じになるんです(笑)』

すごいですね。5年で体質が変わるわけですね。

そうなんです。であればこそ体質改善が完了するまでの5年間を、どのように進めていくのが、極めて重要になってきます。

評判資本と成功体験

最初に関わったプロジェクトでイヤな思いをしてしまうと、次の機会には、乗っかってきてくれないといったことが起きてしまいそうです。

はい。その意味でも、DX推進組織が新しく立ち上がった際には、その最初の一手としてどういうところから手をつけていくのが、戦略的にとっても重要なポイントとなります。

たしかに。

また、DX推進組織が実作業に取り組んでいくにあたっては、「プライオリティ」の策定もとても重要です。

優先順位ってことですね。

はい。デンマークのカレンさんは、「デジタルの推進組織が、まるで世界を救うかのごとく、たくさんの方に取組もうとすることも避けなくてはなりません。現実には人々の行動に変化を起こそうとするのであれば、優先順位をつけて取り組む必要があります」と語っています。

「デジタルで行政政府を救う！」と意気込んでみたところで、むしろ逆効果ということですね。

はい。台湾のオードリーさんは「オートメーションのチャンスがあると感じたところ、それが誰でも同じようにできる非常につまらない仕事だと感じたところ、最低限のトレーニングをして、誰がやってもスピードと正確さしか違いがないところ、そこがデジタル化とオートメーション化を図るポイントです」と語っていますが、それをやるにあたって、DX推進組織がやろうとしていることに共感してくれていたり、その手腕を信頼してくれる人や部門がないことには何も始まりません。ですから、「どこから

始めますか?」という問いについては、人的な関係性の観点からも作業的な観点からも、「やりやすいところから始める」というのが、あるべき答えとなります。

結果の出しやすいところ、ということですね。

はい。そう言ってしまうと何やら後ろ向きな選択に聞こえるかもしれませんが、それがなぜ重要かと言いますと、初期段階においてDX推進組織の最大の仕事のひとつは、「信頼をつくる」ことだからです。

そうですね。どこの馬の骨ともわからない人たちがやって来て「これまでの仕事のやり方は捨ててもらいます」と言うことになるわけですから、その時点で、すでに反発が起きそうです。

はい。とはいえ、いくら「自分たちを信じてください」と言ったところで「信頼」は高まりはしませんから、とにかく何かを実践させて、「お、こいつら役に立つな」とか「こいつらが言っていること、たしかにいいかも」と思ってもらわなくてはなりません。

はい。

かつ、そう思ってもらわなくてはいけない相手はたくさんいるわけですね。行政内内の「内なるユーザー」はもとより、政治家、外部ベンダーもそうですが、何よりも「ユーザー」であるところの国民・市民から信頼を得ていくことも重大な作業となります。

「新しいことやってます」といくら言っても、実際のサービスがなんの「益」にもならなかったら、「なんだよ」となって、下手すると、次から見向きもされなくなってしまいますからね。

その通りです。イギリスのGDSは、創設した際には、実際に手がける25のプロジェクトを発表し、それに取り掛かりましたが、「どのプロジェクトからやるか」は、上記のような観点を踏まえた非常に戦略的なものでした。その25のプロジェクトを列記しておきますね。

1. 選挙権の登録
2. 職業訓練に関する情報照会
3. 失業手当の申請
4. 特許の更新
5. 土地登記
6. 奨学金
7. 廃棄物処理業者の登録
8. 農業補助金の申請
9. 運転免許に関する情報照会

10. 自動車ナンバープレートの取得、書き換え
11. 自動車の名義変更
12. 介護者の各種申請
13. 個人自立支援手当 (PIP) の申請
14. ユニバーサルクレジットの登録
15. 源泉徴収
16. 確定申告
17. 個人用税アカウントの開設
18. 税理士による顧客の税手続の管理
19. 訪英旅行者向けサービス
20. パスポートの申請
21. ビザの申請
22. 市民権取得の申請
23. 労働審判所への申立手続
24. 刑務所の面会予約
25. 弁護士資格の更新手続

ほほう。

GDSの立ち上げのメンバーであったマークさんは、これらの25のプロジェクトの選定にあたって、どういった基準から選考をしたかについて、「多くの人が不便だと感じているもの」と「誰も解決に乗り出そうとしてこなかったもの」のふたつを挙げています。

なぜそのふたつなのでしょう？

そのふたつの領域においては、ちょっとした改善であっても、顧客満足を大きくアップすることができるからです。つまり「改善前」と「改善後」の違いが、大きく出しやすいところということですね。

賢いですね。

先のリストの「20. パスポートの申請」では、これまでとにかく時間がかかることで有名だったシステムのすべてを変えようとするのではなく、まず手始めにGDSがやったのは、「パスポートの写真を運転免許証でも利用できるようにすること」だったそうです。要は、同じ写真を流用することを可能にしたということですが、マークさんは、こうした「小さいこと」が大事なのだと語ります。

「これは、本当に小さな変化かもしれないが、行政府のDXのプロジェクトでは、ユーザーに対して「小さな喜び」を提供することが非常に重要になる。大規模なプロジェクトを行うには、小さな喜びを提供し続けることが不可欠なのだ」

先に挙げたふたつの要件の後者「誰も解決に乗り出そうとしてこなかったもの」も、「改善に乗り出した」ということだけで、ユーザーにとっては嬉しいですね。

「24. 刑務所の面会予約」のオンライン化は、その好例なのではないかと思います。DX推進組織は、そうやって自分たちの有用性を、ユーザーのみならず、各省庁のワーカーや政治家に対して示していく必要があるわけですが、マークさんのことばを借りるなら、誰もが気にはなっているのだけれども、あえて修繕に取り組もうとはしない「ドアの軋み」のようなものをうまく拾い上げて修繕し、それがユーザーに喜ばれることで、担当省庁のワーカーであったり、政治家に花をもたせてあげるようなことが大事なのだそうです。もちろん、そうしたサービスは、その実装にあたっては、「シンプルでわかりやすく、サービスを運用するワーカーも、サービスに対応するために追加のトレーニングを受ける必要がまったくくないものにする」という大前提は動きません。

言うなれば、ひとつひとつのプロジェクトが、それに関わる人たちにとって「成功体験」にならなくてはいけないということですね。

おっしゃる通りです。マークさんは、DX推進組織の立ち上げ期の重要な仕事のひとつは、その「評判資本」(Reputational capital) をどう蓄積していくかにある、と語っています。ですからDX推進組織の一挙手一投足のすべてが、DX推進組織内だけでなく、実際のサービスのフロントラインに立つワーカーたち、ひいては政府全体の「評判資本」を新たに構築していく作業ともなります。ひとつひとつのサービスが、きちんと「ユーザー」に喜ばれ、それがフロントエンドに近いワーカーにとっても自信と喜びを生み出し、政治家に対しても、それを自分の手柄としてアピールすることができるようにしてあげるといって、ポジティブなループをつくり出していくことが必須になってきます。

それが逆回りに作動してしまえば、DX推進組織は、面倒なことを言うただの厄介者・お荷物になってしまいうということでもありますね。

はい。ですから、逆に大きな手柄を取りにいこうとすると、かえって大怪我のもとにもなりかねません。もちろん、プロモーション的な効果を狙って大きなプロジェクトに取り組むことも

大事ですが、マークさんがおっしゃっていたように、「写真を流用できる」といった「小さくても結果の出やすいところ」から細かく成功体験をつくっていくことが非常に重要だという観点を忘れてはいけません。

「評判資本」をつくっていく、というのは、しかし大変なことですよ。

先にも言いましたように「DX」は、すべてのワーカーに「慣れていないこと」「いつもと違うこと」をやらせようという作業ですから、DX推進組織は、まずは「嫌われて当たり前」という前提をもっていないではなりません。そうした前提を踏まえた上で、みんなに自分たちの必要性・有用性をどう納得してもらうかといえば、「自分たちがいい方向に向かっているんだ」という手応えを、関わる人たちやユーザーに実感としてもってもらいたいかなと思います。北國銀行の杖村さんは、こう語っています。

「(行員たちは)支店で毎日お客さんと対面しているだけで大変なんです。オペレーションのやり方やシステムを変えていくなれば、支店の職員は、ただできえ大変なところに新しいことを覚えなくてはなりませんので最初は苦痛ですよ。ただ、それが使えるようになることで、ひとつずつ楽になっている感覚がちゃんとあることが重要で、昔は手書きで入力していたものが自動的に反映されるようになったりとか、そういった改善を地道に積み重ねるしかないんですよ」

大変ですね。

Code for Japanの代表で、現在は政府最高情報責任者(CIO)補佐官を務められている関治之さんは、デジタル推進チームが現場と対峙したときの困難を、ある会合でお会いした際にこんなふうに語っていたのですが、これは、まさにいまお話したような、「変わること」に対する納得感や腹落ち感をつくり出ししていく上で大きな参考になるかと思います。

「エンジニア的に正しいことをやっても『勉強になりました』で終わってしまいます。その背後には変化への感情的な反発や、新しいトライアルへのプライオリティの低さがあります。その際大事なのは、相手側の目線で物事を見ることです。『世界的にはそういう流れ』『これが正しい』『これが

最新』と、いくら説明しても、現場に行けば行くほど『日々の業務で忙しくて』とか『セキュリティが』と取り合ってもらえません。

大事なのは、正しいことを言うのではなく、相手にとって楽しかったり、利益となる提案をすることです。業務改革のワークショップを一緒にやりながら『もしかしたらここの部分、紙要らなくないですか?』とか『このエクセルデータを隣の部署に回すと、隣の部署はこれをいちいちやる必要がなさそうですね』といったことを一緒に考えていきます。そうすると『なるほどね。ようやくわかった』みたいな感じになります。正しいことよりも楽しかったり利益になるかたちで進めていくことが大事なんです」

「利益=ベネフィット」の語が、ここにも出てきません。

その「益」も「頭で理解」してもらうのではなく、ちゃんと「体感」できるかたちにしないと、人は動かないということですね。マークさんは、こう言っています。

「人々に自分を信頼してもらわなくてはならないが、それは必ずしも大がかりなことである必要はない。ただ、それまで苦痛だったサービスの利用が『何の苦労もなかった』と思ってもらえるようになればいいのだ。私たちはユーザーの痛み(pain)に向き合わなくてはならない」



jetBlue®

630JB

BUS A320

jetBlue

90505

オーストラリアのDX・概略

デジタルIDで目下苦戦中

概要

オーストラリアは、90年代後半からいち早く行政サービスのオンライン化を推進。現在、国連電子政府ランキングで第5位の水準となっている。広大な国土に対して人口が少ないことから、地方部、人口希薄な集落で行政サービスを充実させることがIT化の背景にある。

DXの流れ

1997年に当時のジョン・ハワード首相が、電子商取引と電子政府の実現に向けた組織「国家情報経済局」(NOIE)の創設を提唱。1999年には「情報経済のための戦略フレームワーク」を発表し、2001年末までに、連邦政府各省庁が提供する、1,665の行政サービスをオンライン化。2016年からは首相府直下に設置された「デジタル変換庁」(DTA)が、デジタル化を主導している。

1997年：ジョン・ハワード首相の演説を契機に、「適切な行政サービスを2001年末までにオンライン化すること」を目標にした、電子商取引と電子政府の実現に向けた組織「国家情報経済局」(NOIE)の創設を提唱

1999年：「情報経済のための戦略フレームワーク」(A Strategic Framework for the Information Economy)発表。
2001年末までに実現可能なすべての連邦政府各省庁のサービスをオンライン化することが正式に決定

2000年：各組織にアクションプランの策定を求める「政府オンライン戦略計画」実施
→同年には納税手続のオンラインサービス導入。2001年末までに1,665の行政サービスがオンライン化

2002年：「Better Services, Better Government計画」策定
2001年までの電子政府化の成果を発展させ、各省庁の単純な情報提供サービスにとどまらない、24時間365日利用可能な、省庁を横断したワンストップサービスの実現などを掲げた

2011年：世界を主導するデジタル国家となることを目指す「国家デジタル経済戦略」策定

2015年：デジタル変換局(DTO: Digital Transformation Office)設立。2016年には首相府直轄のデジタル変換庁(DTA: Digital Transformation Agency)設立
→通信情報省と財務省で分かれていた連邦政府の電子化政策の策定・施策・調達などを首相府が主導

2018年：「デジタル・トランスフォーメーション戦略」(Digital Transformation Strategy)策定

補足・デジタルIDと納税制度に関する年譜

オーストラリアでは、会社員も含めて国民全員が確定申告を行う必要があり、国内で就職する場合には「Tax File Number」(TFN)を取得しなければならない。一度個人に付番されると生涯番号が変わることはなく、結婚によって番号が変更されることもない。統合的な国民IDはプライバシー保護の観点から頓挫し、TFNが広く普及・活用されるようになった。TFNは行政サービスの電子化に大きく役立っている。

1985～87年：共通の国民番号を付番したオーストラリアカードの議論がなされたが、廃案に

1988年：連邦プライバシー法が可決

税制改正法によって、連邦プライバシー法にのっとり、納税者に対して新たに付番されるTFN導入

2000年：「ATO」(Australian Taxation Office：国税局)による納税手続のオンラインサービスがスタート

2013年：連邦政府による行政横断型ポータルサイト「myGov」運用開始

2018年：各種の電子行政サービスに対して横断的に利用可能なIDプログラム「myGovID」の運用開始

Digital Transformation Strategyについて

2025年までに世界でトップ3に入るデジタルガバメントを構築することを目標に掲げ、以下を最優先項目に設定、ライフイベントごとのシームレスな省庁横断型サービスの提供、パーソナライズされた行政サービス、それによって地域コミュニティやスモールビジネスを支え、政府とのより良い関係を築くことを実現する。以下はその戦略の基盤となる3つのビジョン／タグライン。

- ① Easy to deal with：省庁を横断し、シンプルで直感的にサービスを使えること
- ② Informed by you：ニーズから構築し、データ主権が市民にあること
- ③ Fit for the digital age：デジタル時代への最適化

① myGov

連邦政府 (DTA / DTO) が提供する、「ATO」や「Centrelink」(Services Australia 管轄の社会保障サービス: 社会サービス省)、「Medicare」など、個別の公共サービスにアクセスできるポータルサイト。2013年にローンチした。共通国民番号が存在しないため、各種行政サービスとの連携が必要(最初の1回のみ)となる。タックスリターンのときはATOのサイトとリンクして、そこからTFNを使ってタックスリターンを行う際にも利用される。2017年時点で950万人のアカウント登録だったが、「オーストラリア予防接種登録」(AIR: Australian Immunisation Register)を通じたCOVID-19予防接種に関するデジタル記録をメディケアアプリや「myGov」で確認できるようにしたことで、アクティブなアカウントは1,970万件となった。2020年6月以降、毎月平均15万件の新規アカウントが作成された。パンデミックをきっかけに、諸々の対策を既存のデジタルサービスと紐付け浸透させようという試みが多数実施されている。

② myGovID / Digital iD

連邦政府は2018年に各種の電子行政サービスに対して横断的なID認証システムを提供するモバイルアプリ「myGovID」の運用を開始。myGovID以外に、オーストラリア郵便 (Australia Post) が開発した「Digital iD」もID認証アプリとして選択可能になっている。Digital iDは大手信用金庫やTravelexなど民間サービスにも利用されている。今後はmyGovIDに顔認証による生体認証機能が実装される予定で、共通番号になっていないという弱点を、生体認証でのアクセスキーでカバーすることが狙いとされる。

③ My Health Record

2016年にローンチ。デジタルヘルス庁が管理、運用するサービス。myGovで医療受給者の個人情報確認(本人証明)を行い、「My Health Record」に登録するという流れとなっている。人口の約9割(約2,300万件、2020年11月時点)、医療提供側は16,400施設が登録。民間企業「Telstra Health」が開発したモバイルアプリと連携。ユーザーはスマホアプリ「HealthNow」を使ってどこからでもアクセス可能。患者は自身の診療記録について、どの医療機関がどの情報にアクセスできるかを管理することができ、自身の記録のアクセス履歴も閲覧可能。

④ COVIDSafe

シンガポールの新型コロナウイルス追跡アプリ「TraceTogether」をモデルに2020年4月にローンチ。連邦政府のDTAと保健省 (Department of Health) が主導。新型コロナウイルスの検査で陽性だったユーザーと15分以上濃厚接触していた場合に通知を送るトラッキングアプリで、「COVIDSafe」ユーザー同士が1.5メートル以内に接近すると、Bluetoothプロトコルを用いて情報を交換する「デジタルハンドシェイク」を行う。情報には、ランダムに生成・暗号化されたユーザーのtempID(一定期間で失効する)、端末の機種情報、Bluetooth信号強度などが含まれる。電話番号・氏名などの個人情報は含まれない。データは21日経過、またはアプリを削除した場合に消去される。プラットフォームはAWS。アプリのソースコードはGitHubリポジトリ上でオープンになっており、誰でもコメントやフィードバックを提供できる。半日で100万DLを突破し、現在700万人がユーザー登録中。

⑤ Service NSW (ニューサウスウェールズ州の事例)

2013年にローンチした、ニューサウスウェールズ州カスタマーサービス省(The Department of Customer Service) 管轄の「Service NSW」が提供する政府横断型ポータルサービス。ポータルサイトのUI / UXは連邦政府のものとは比べてシンプルで整理されている。サイトトップは市民が使うことができるサービス中心に表示されており、「性別変更」も可能だ。基本的なコンセプトは「tell us once」。従来の縦割状態だったサービスをひとつにまとめ、各サービスごとに同じことを何回も聞かれる煩わしさを解消することを目指している。手続きによっては個人情報の確認・申請から支払いまでを一貫して完結することも可能。2016年にはモバイルアプリをリリースし、交通違反などの罰金支払い機能やタッチペイ機能、デジタルドライバーライセンス機能など、モバイルでのサービスを拡張している。コロナ禍のなか、ウイルス感染防止にも利用され、レストランなどのサービス提供者が、入店者に「Service NSW」を使用してQRコードによるチェックインをしてもらうことが義務付けられている。現在220万人(ニューサウスウェールズ州の人口は816万人)がアプリをダウンロードしており、ユーザーの97%がサービスに満足している。

⑥ Fires Near Me (ニューサウスウェールズ州の事例)

山火事の情報リアルタイムで表示するマップアプリで2015年にローンチ。消防隊員や一般市民からの火災報告にもとづいた、「ニューサウスウェールズ州地方消防局」(NSW Rural Fire Service) が提供するデータをもとに、火災の深刻度ごとに色分けされて表示される。ユーザーは、関心のある地域(通常は自分の所有地周辺)を設定し、状況が変化した場合にプッシュ通知を受け取ることができる。2019～2020年にかけての大規模な山火事を契機に、ユーザーが急増。ユーザーを公式情報に誘導する入り口として役に立った。他の州の緊急サービスのデータも連携できるアーキテクチャとなっている。

⑦ Ask Izzy

1989年に活動を開始した非営利組織「Infocchange」が2016年にローンチ。ホームレスになった人、またはその可能性がある人を知らせる・見つけることができるモバイルアプリ。また、寝泊まりできる場所、食事、注射器の針の交換、雇用といったものから、Wi-Fiや充電器などが使える施設、さらには法律・金銭的なアドバイスまで、多岐にわたる支援サービスへの迅速なアクセスが可能(オーストラリア全土で37万件以上の医療・福祉サービスを掲載)。もともとあったデジタルサービスを、パンデミックによって認知とニーズが拡大したことから、政府緊急時における市民へのサポートの窓口として活用した事例。

① 国民デジタルID

統合的な国民IDが存在しないため、それぞれの行政オンラインサービスとそれに紐づくIDが別個に存在している。例えば、TFNは税務、医療IDは医療目的に限定され、他の社会保障分野で用いられることはない。ワンストップなオンライン行政サービスが実現しているとはいえ、厳格なプライバシー法との兼ね合いのなかで模索している段階だ。共通デジタルID「myGov / myGovID」は、各サービスのIDとのリンクが必要（最初の1回のみ）で、その作業はやや煩雑でリンクできないユーザーが多発したことも報じられており、使い勝手は酷評されている。シングルキーでのアクセスを目指した認証方法が段階的に導入されているが、複数の認証アプリ（myGovID、Digital IDなど）を許容しているため、国民デジタルIDをめぐる計画の全体像が見えにくい。

② 医療サービス

「My Health Record」の前身である「PCEHR」は個人・医療従事者が自ら登録するオプトイン形式を採用したことで普及せず（市民は10%、医療機関は12.7%程度）、「My Health Record」はオプトアウト方式を採用したことで、オーストラリアの人口の約9割（約2300万件、2020年11月時点）が登録したとされるが、約1年後には、およそ半数のユーザーがオプトアウトし、アカウントが未使用となっている。ただし、開業医や薬局の90%近くがシステムの利用登録済み、公立病院の93%がシステムを利用中と、医療提供側は高い利用率を示している。2019～2020年にかけての大規模な山火事とCOVID-19の拡大によるロックダウン以降、医療提供側の医療記録のアップロード・閲覧数は大幅な増加傾向にある。

① Digital Service Standard

各種省庁・行政府のポータルサービスが、デジタルストラテジーに立脚したフレームワーク・APIによって、徹底的に共通・平準化されている。サービスをつくる際のデザインポリシーから標準化のためのガイド、開発コンポーネント、コンテンツの編集マニュアルまでかなり細かいガイドラインがあり、また適用したサービスの評価方法まで細かく設定されている。ビジョンとロードマップが明確に提示され、プロジェクトベースで進んでおり、やるべきこと、目的、進捗がプロジェクト単位でアップデート・可視化されている。

② Anypoint Platform / MuleSoft (Salesforce 社が買収)

ニューサウスウェールズ州で採用された政府系オペレーションのための統合プラットフォーム。APIの設計開発・テスト・公開のライフサイクル管理、さまざまなデータソースへの接続基盤、社内外のAPI アセットの蓄積と再利用、APIのランタイム環境など、API主導のシステム連携をサポートするための幅広い機能を提供。運転免許証、出生証明書、高齢者カードの取得など異なるシステムに横断的にアクセスし、包括的なポータルサービス構築の実現に大きく貢献した。ニューサウスウェールズ州のデジタルサービス提供率は60%以上増加し、97%の顧客満足度を達成。

③ Digital Marketplace

事前に承認されたサプライヤーのリストを提供することでテクノロジー・プロジェクトの政府機関とサプライヤーをマッチングさせ、公共部門によるITサービスの調達を簡素化する取り組み。政府機関のバイヤーは必要な業務の概要を公開し、サプライヤーはその概要に返信することで、双方向のコラボレーションが可能になる。イギリスの行政機関の協力を得て、GDSのコードを用いて開発された。

④ Communities of practice

DTAが提供する、行政関係者なら誰でも参加できる、DXにおける各要件ごとのプラクティス・コミュニティ。

⑤ Learning and development

DTAが提供する、行政府職員のデジタルスキルを向上させるためのトレーニング／コーチング／メンタリングプログラム。

ポータルサイトを見較べてみる デジタルガバメントの「顔」はUXが命

ポータルサイトは、デジタル社会の行政府における「顔」であり、市民が行政サービスにアクセスするための最も重要な「玄関」である。シンプルながら信頼性の高い、一貫した「体験のデザイン」がそれぞれのサイトに共通しているのを見てとることができる。

The GOV.UK homepage features a clean, blue and white design. At the top, it says "Welcome to GOV.UK" and "The best place to find government services and information. Simpler, clearer, faster." Below this is a search bar and a list of popular topics like Coronavirus (COVID-19), Benefits, Births, deaths, marriages and care, and Business and self-employment. A large section titled "23" and "411" lists other agencies and public bodies. At the bottom, there are icons for "HANDS FACE SPACE" and "FRESH AIR" related to COVID-19.

The WH.GOV homepage has a patriotic theme with an American flag background. It features a large headline "THE BUILD BACK BETTER AGENDA" and a section for "U.S. Vaccination Progress" showing a 52% completion rate. Below this, there are sections for "Remarks by President Biden in Address to a Joint Session of Congress" and "Remarks by Vice President Harris at the Virtual Washington Conference on the Americas".

The Service NSW homepage is a grid-based interface with a dark blue header. It includes a search bar, a "Popular pages" section with links like "Working With Children Check" and "Apply for a NSW Seniors Card", and a "Browse services" section with icons for Births, Business, Driving, Health, and Legal services. There are also "Popular guides" and "Highlights" sections.

The b.borger.dk homepage features a large, high-quality photograph of a woman looking at her phone. Below the image, there are sections for "Feriemidler" (Vacation pay) and "Coronapas" (COVID-19 certificates). The design is modern and user-friendly.

The e-Government homepage is a colorful, vertical stack of service categories. It includes icons for "e-Health", "e-Justice", "e-Work", "e-Transport", "e-Education", "e-Environment", "e-Home", "e-Travel", "e-Immigration", "e-Consular", "e-Visas", "e-Consular", "e-Visas", "e-Consular", "e-Visas", "e-Consular", "e-Visas". Each category has a corresponding icon and a brief description.

GOV.UK

→ **Coronavirus (COVID-19)**
Rules, guidance and support

Welcome to GOV.UK
The best place to find government services and information
Simpler, clearer, faster

Search on GOV.UK

Popular on GOV.UK
[Coronavirus \(COVID-19\): rules](#)
[Brexit: check what you need to do](#)
[Sign in to your personal tax account](#)
[Find a job](#)
[Sign in to your Universal Credit account](#)

- Benefits**
Includes eligibility, appeals, tax credits and Universal Credit
- Births, deaths, marriages and care**
Parenting, civil partnerships, divorce and Lasting Power of Attorney
- Business and self-employed**
Tools and guidance for businesses
- Childcare and parenting**
Includes giving birth, fostering, adopting, benefits for children, childcare and schools
- Citizenship and living in the UK**
Voting, community participation, life in the UK, international projects
- Crime, justice and the law**
Legal processes, courts and the police
- Disabled people**
Includes carers, your rights, benefits and the Equality Act
- Driving and transport**
Includes vehicle tax, MOT and driving licences
- Education and learning**
Includes student loans, admissions and apprenticeships
- Employing people**
Includes pay, contracts and hiring
- Environment and countryside**
Includes flooding, recycling and wildlife
- Housing and local services**
Owning or renting and council services
- Money and tax**
Includes debt and Self Assessment
- Passports, travel and living abroad**
Includes renewing passports and travel advice by country
- Visas and immigration**
Visas, asylum and sponsorship
- Working, jobs and pensions**
Includes holidays and finding a job

23
Ministerial departments

411
Other agencies and public bodies

The websites of all [government departments](#) and many other agencies and public bodies have been merged into GOV.UK.

Here you can see all [news and communications, statistics and consultations](#).



Coronavirus (COVID-19)
Coronavirus restrictions remain in place across the country.



Budget 2021
Read the latest on the Chancellor's budget.



Get the NHS COVID-19 app
Use the app to protect yourself and others from coronavirus.

More on GOV.UK

- Most active**
- [Find a job](#)
 - [Log in to student finance](#)
 - [Passport fees](#)
 - [Jobseeker's Allowance](#)
 - [Council Tax bands](#)
 - [Running a limited company](#)
 - [Driving theory test](#)
 - [Vehicle tax rates](#)
 - [Renew vehicle tax](#)
 - [VAT rates](#)

UK bank holidays

Check the dates for [bank holidays](#) in England, Wales, Scotland and Northern Ireland.

Is this page useful?

Coronavirus (COVID-19)
[Coronavirus \(COVID-19\): guidance and support](#)

Brexit
[Check what you need to do](#)

■各官庁が個別に提供していた行政サービスを統合し、2015年には政府全体のウェブサイトに支出を、前年と比べて6100万ポンド削減
 ■2013年にはイギリスの「デザイン・オブ・ザ・イヤー」として表彰されるなど高い評価を受ける ■各官庁に関する情報の閲覧や、行政サービスへの手続き、各種料金の支払いだけでなく、行政サービスのデジタル化に関する進捗状況やそれぞれのサービスの利用データなども公開 ■アジア
 イル型プロジェクトに即した行政サービスの評価方法や、ベンダーのパフォーマンス評価に関するフレームワークも閲覧可能 ■Uのデザインやコ
 ンテンツの編成には厳しい基準が設けられ「Service Toolkit」を用いて運用されている ■デザインシステムは、オープンソースとして公開

■カメラ・ハリスや民主党全国大会のキャンペーンを手掛けたクリエイティブエージェンシー「Wide Eye」など、「トラボレーション」プロジェクトがスタート ■トランプ政権下で削除されたスペイン語への対応が復活したほか、文字の拡大やダークモードの追加、視覚障害者などへの対応がなされるなど、アクセシビリティが向上し、専門家からも高い評価を受ける ■サイトはわずか6週間で完成。「Wide Eye」が72時間でサイトのデザインをモックアップを作成 ■フォントは、大統領選の民主党選挙キャンペーンで使用されたものが引き継がれている ■CMSには「WordPress」が使用され、解析には「Google Analytics」などを使用

A Proclamation on Missing and Murdered Indigenous Persons Awareness Day, 2021
MAY 04, 2021 • PRESIDENTIAL ACTIONS

A Proclamation on the 60th Anniversary of the Freedom Rides, 2021
MAY 04, 2021 • PRESIDENTIAL ACTIONS

Readout of President Joseph R. Biden, Jr. Call with Abu Dhabi Crown Prince Mohamed bin Zayed
MAY 04, 2021 • STATEMENTS AND RELEASES

FACT SHEET: President Biden to Announce Goal to Administer at Least One Vaccine Shot to 70% of the U.S. Adult Population by July 4th
MAY 04, 2021 • STATEMENTS AND RELEASES

Bill Signing: H.R. 2630
MAY 04, 2021 • LEGISLATION

FACT SHEET: Biden-Harris Administration Delivers Funds to Support the Health of Older Americans
MAY 03, 2021 • STATEMENTS AND RELEASES

Remarks by President Biden on the American Families Plan
MAY 03, 2021 • SPEECHES AND REMARKS



LEARN MORE ABOUT

THE ADMINISTRATION

Thousands of people work in the West Wing, the East Wing, the Cabinet, and the Executive Office of the President. Learn more about the people who carry out the priorities of the Biden-Harris Administration.

- | The President
- | The Vice President
- | The Cabinet



THE HISTORY OF

THE WHITE HOUSE

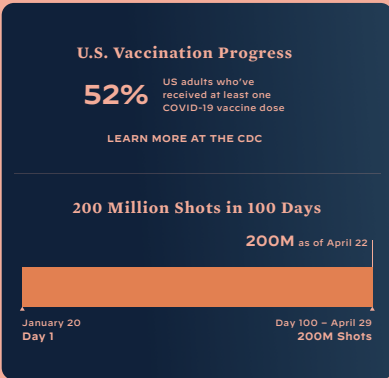
Learn more about our country's former presidents and the official residence.



WE'RE INVESTING IN THE AMERICAN PEOPLE

THE BUILD BACK BETTER AGENDA

- | Read about the American Families Plan
- | Find out how the American Jobs Plan works for you
- | Help is here with the American Rescue Plan
- | Learn more about how we're building back better



Remarks by President Biden in Address to a Joint Session of Congress

APRIL 29, 2021 • SPEECHES AND REMARKS

Remarks by Vice President Harris at the Virtual Washington Conference on the Americas

MAY 04, 2021 • SPEECHES AND REMARKS

Press Briefing by Press Secretary Jen Psaki, May 4, 2021

MAY 04, 2021 • PRESS BRIEFINGS

Remarks by President Biden on the COVID-19 Response and the Vaccination Program

MAY 04, 2021 • SPEECHES AND REMARKS

■「コンセント」に「Tell Government One」を掲げ、省庁ごとに縦割で区切られていたそれぞれのサービスを統合 ■サイトのUI／UXはシンプルに整理され、多言語対応も行うなど、オーストラリア連邦政府のポータルサイトと比較してもユーザーに優れていると評価される ■2017年時点では85万人だった利用者は、現在では同州住民の4分の1を超える220万人に増加 ■2016年にはモバイルアプリをリリースし、交通違反などの罰金支払い機能やタッチペイ機能、デジタルドライブライセンス機能など、モバイルサービスを拡張 ■ユーザーの満足度も非常に高く、2019年の調査によるとユーザーの97%がサービスに満足していると回答

All guides →

Highlights



Dine & Discover NSW Vouchers

Apply for \$100 in vouchers to use at dining, arts and recreation businesses.



Supporting NSW during COVID-19

Visit our COVID-19 page for information and advice on the assistance available for NSW residents and businesses.



Service NSW cyber incident

Service NSW was the target of a cyber attack that involved the illegal accessing of some Service NSW staff members' email accounts.



Floods support

If you have been impacted by the recent floods, find out how we can help.



Cost of Living

Discover more than 70 NSW Government rebates and savings to ease your cost of living. Apply online or make and appointment if you need help.



Jobs Plus program

Australian and international companies can apply for the Jobs Plus program to enter or expand business in NSW.



Your Feedback

All news →

Connect with us

Instagram



Visit our [storms and floods page](#) for information on the assistance available for NSW residents and businesses



Service NSW makes it easier to find government information and services



Popular pages

- Renew rego
- Transfer rego
- Renew or upgrade driver licence
- Check rego
- Change details with Roads
- Notice of disposal
- Working With Children Check
- Apply for a NSW Seniors Card
- Register a birth
- COVID-19 assistance
- Bushfire assistance
- Cost of Living

Browse services

- Births, relationships and deaths** →
- Boating, fishing and outdoors** →
- Business, industries and employment** →
- Concessions, rebates and assistance** →
- Driving and transport** →
- Education** →
- Health and care** →
- Housing and property** →
- Legal and Police services** →

Popular guides

- Moving house** →
- Losing your wallet** →
- Getting a NSW driver licence** →
- Death and bereavement** →

■約2000のオンラインセルフサービスが組み込まれ、さまざまな行政サービスの手続きや支払いなどが可能 ■ログインシステムに国民デジタルID「NetID」が利用され、デジタルレターボックスサービス「Digital Post」では、病院からの連絡、年金明細書、税務局からの通知などをオンラインで受け取ることができる ■2012年以降のデジタル戦略ではUXを重視することが定められ、UXとコミュニケーションのチームを増員し、デザインシステムにもとづいた開発が行われている ■デザインシステムはオープンソースとして公開されており、CMSには「Strapi」を使用 ■年間5800万件（デンマークの人口はおおよそ580万人）の訪問があり、2020年に行われた調査では、ユーザーの92%がサービスに満足していると回答



Pension

Oplys coronarelaterede indkomster



borger.dk

- Kontakt
- Find din kommune eller anden myndighed
- Om borger.dk
- Tilgængelighedserklæring (nyt vindue)
- Presse
- Teknisk hjælp
- Cookies
- English
- Beskyttelse af personoplysninger

WEBTILGÆNGELIGHED

Adgang med tegn **Fra**

Få teksten læst op (nyt vindue)

b borger.dk

Digital Post Mit Overblik Menu

////

Genveje

Se dit COVID-19-provesvar Bestil tid til COVID-19-test

Smitte | stop-app Indefrosset grundskyld Flytning

Læs om feriepenge Barsel Kontanthjælp Folkepension

Børnepasning Boligstøtte Søg SU Studiegæld

Identitetstyveri Det blå EU-sygesikringskort

Ansøg om eller forny dansk pas Tilmeld dig brugerpanelet



Feriemidler

Bestil dine indefrosne feriemidler



Coronapas

Denne dokumentation kan du bruge



タイのDX・概略

国の強みをアジャイルにサービス化

概要

2006年の軍事クーデター以降、タイでは政情不安の煽りを受けて金融・インフラ投資が落ち込み、経済成長率はASEAN内で最も低い水準に。高齢化が進むなか、生産性を飛躍的に引き上げなければ高所得国への移行が困難になるという危機感から「20カ年国家戦略」を打ち出す。この戦略を代表するビジョンとして掲げられたのが、ドイツの「Industry 4.0」をモデルにした「Thailand 4.0」。タイのDXはこの国家戦略に紐づくかたちで構想されている。国が抱えている問題と課題はたくさんあるが、「Thailand 4.0」という大きな方針に従って、農業・食・観光を生かした施策が次々と打ち出されるなど、そのアジリティの高さに注目したい。また、政府内で内製するのではなく、民間の既存サービス／プラットフォームを使うケースが多いのも特徴。

DXの流れ

タイの経済発展は4段階で整理されている。

- ・ Thailand 1.0：第二次世界大戦前の工業化以前の段階（農村社会、家内工業など）
- ・ Thailand 2.0：軽工業、天然資源、安価な労働力の提供（戦後～1980年代）
- ・ Thailand 3.0：重工業、輸出産業、外資の積極的な受け入れ（1990年代～現在）
- ・ Thailand 4.0：イノベーション、サービス貿易、デジタル化推進（2017年～2036年）

2016年に打ち出された「20カ年国家戦略」における象徴的ビジョンとして掲げられた「Thailand 4.0」における重要施策は以下。

① 国民IDカードとデジタルID

国民IDカード「バット・ブラチャーチョン」（บัตรประชาชน）は、1982年の内務省の設立とともに、オンライン上に住民管理に関するデータベースを構築する計画がスタートし、国民に対して番号が付番されたことに端を発する。13桁のIDが、社会保障、公務員医療給付等の各種データベースと紐付けられ、医療情報や保険加入状況の相互参照ができるほか、健康保険や小学校等公教育、運転免許、銀行口座など官民間問わず多様なサービスで利用されている。

② 保険制度

2002年の国民健康保険法の成立によって、非正規雇用や小規模農家、自営業者など当時保険に入っていなかったすべての人を制度に組み込み、医療へのアクセスが著しく向上した。タイの住民は、登録したプライマリーケアユニットと呼ばれる診療所で、家庭医による医療サービスを無料で受けることができる。専門医による診断が必要な場合は紹介状をもらい、高度な医療を提供する病院に行くことになる（オーストラリアを参考にしたモデル）。ひとつの病院を指定することで治療費や薬代などがほぼ無料となり、ウェブサイトです支払い履歴を確認することが可能、登録もネットで可能（外国人も同様）。

注目すべきプロジェクト

① e-Government Portal

政府機関が提供する38以上のサービスを集めたポータルサイト。2019年にローンチ。貧困層への寄付金の配分や管理、医療のリハビリサービスや州の福祉データベースのほか、税金の用途も高い透明性に基づいて公開されている。

② PromptPay

タイ国民が保有するID番号と個人所有の携帯電話番号（法人はタックスID）、銀行口座をリンクさせ、支払いや送金を容易にするシステム。2016年にタイ政府主導によりスタート。2019年末時点で4,970万人が登録（人口：6,963万人／2019年）。迅速かつ着実に国民生活のなかに取り込まれている。国民IDサービスの制度があったため、急成長。今後タイの「PromptPay」とシンガポールの「PayNow」の間で国境をまたいだ決済も検討されている。2021年中に「ISO 20022」にアップデートされ、ユーザーが注文や請求書を追跡したり、付加価値税データを当局に送信したり、迅速なデータ分析もできるようになる予定。

③ Welfare Card

低所得層の国民に対してキャッシュカード機能を備えた個人電子カード「Welfare Card」を配布することで、個人の所得情報等を収集し社会福祉データベースを整備。国内の低所得者に対し適切な福祉と補助金を分配する。Welfare Cardの所有者は、特定の商業施設での買い物の際に割引を受けることができる。

④ Paotang

2018年1月に国営クランタイ銀行がローンチしたデジタルウォレットアプリ。2020年11月時点で、4,000万人のユーザーを獲得。パンデミックからの経済復興対策として、タイ版「Go To Travel」（旅行費の最大40%がキャッシュバックされる）や、対象の飲食店などで最大半額を政府が負担するタイ版「Go To Eat」、低所得者約3,100万人への給付金支給もこのアプリを通して行われたことが、急速な普及の要因に。インフルエンザのワクチン接種の予約も可能。

⑤ MorChana

2020年4月にローンチ。GPS、Bluetooth、QRコード技術を利用してユーザーの位置を追跡。ユーザーがCOVID-19に陽性反応を示した場合、疾病管理局（DDC）はアプリのデータを使用してウイルスに感染する危険性のあるユーザーを迅速に追跡することができる。ほぼ同時期に感染者と同じ場所を訪れた他のユーザーに警告を発し、ガイダンスも提供。2021年1月9日時点で306万回以上ダウンロードされている。

⑥ Thaichana

2020年5月にローンチ。公共空間に入るためのオンライン登録システム。モールやオフィスなどの公共の場でユーザーが入退場の際にQRコードをスキャン。出口でQRコードを読み取り忘れた場合でも、後でオンラインでチェックアウトすることが可能。このアプリはGoogle Play Storeでは100万回以上ダウンロードされている。国営クルンタイ銀行のIT部門が開発。

⑦ ThaiFightCOVID

デジタル経済社会省（DES）と、スタートアップ企業「Articulus」が開発したコロナ対策アプリ。入国後14日間の自主隔離が必要な、中国、イラン、イタリア、韓国などからの入国者をトラッキングするアプリ。パスポート情報などとも連携し、隔離している場所から移動していないかなどを確認できる。2020年4月10日ローンチ。

⑧ Quarantine Package

観光立国タイならではのサービス。タイ国政府観光庁（TAT）が、タイ・デジタル委員会や旅行スタートアップと官民共同で立ち上げた、政府指定の自主隔離用ホテルを予約できるプラットフォーム。15泊の宿泊、空港から指定ホテルへの送迎、1日3食、最低2回の検査、看護師による1日2回の健康チェックなどがパッケージ化されており、約100カ所のホテルを予約することが可能。また、旅行者向けに旅行情報を提供するスマートマップ・アプリもリリース。バンコク市内のアトラクション、宿泊施設、飲食店、観光地などのほか、推奨ルートなどの情報も提供し、感染予防対策の詳細な情報も得ることができる。

現状における課題

① 組織的な問題

タイの公的機関は、いまだ縦割り社会でヒエラルキー（階層）が強く、連携しづらい体制になっていると世界銀行は指摘する。省庁の政策決定プロセスにおいても、煩雑で不透明な官僚の手続きがしばしば行われる。対象産業（主にテクノロジー産業）の国家競争力強化法が成立したにもかかわらず、各省庁が運営する既存のイノベーション促進スキームは相乗効果を生むに至っていない。また、ハードなインフラ整備への投資には慣れているが、イノベーションという観点から無形の成果を想定することが難しいという課題を抱えている。コロナ禍の影響もあって、政府と民間が組んでアジャイルに立ち上げるサービスが増えてきたが、まだ国民に広く浸透するサービスは少ない。

② 外資依存

海外からの観光客や、外資企業の誘致に注力してきたため、ドメスティックな産業が育っておらず、タイに生産拠点を置いている外資系企業から提供された技術が、国内企業には波及するに至っていない。大企業、同族経営の国内コングロマリットが経済政策の決定に影響力を行使する一方で、雇用の80%、GDPの約36%を占める中小企業は、国内のイノベーションのエコシステムに参加できていない。また、データの取り扱いなどにおける権利保護も不十分で、タイ国内の大学では研究の商業化と知的財産管理が未発達。

③ 経済格差とオンライン教育へのアクセス

パンデミックにより新学期の開校が大幅に遅れ、オンライン学習プラットフォーム「Deep」を立ち上げたが、地域によってネット環境やデバイスを用意できない人が多数発生し、普及の障害となった。テレビは国民の90%が所持しているため、テレビ放映による教育を開始（17のチャンネルで教育プログラムを放送）。タイの教師の50%近くが、デスクトップ・コンピューターやプロジェクターなどのデジタル機器の基本的なスキルをもっていないという「格差」の問題にも直面している。

ツール・システム

① e-GIF

2019年にデジタル政府開発局（DGA）が始めた、政府内の共通データフォーマット。官報や文書の受け渡し効率的に行われ、配布や受信の高速化を実現、セキュリティも保証される。「e-GIF」は「英国電子政府相互運用フレームワーク」（UK e-Government Interoperability Framework）の略称で、英国政府によって定められた公的機関の相互運用性に関するガイドライン。システム間の情報フロー、市民との間の相互運用、政府仲介機関および企業体との間の連携を管理するための技術面のポリシーと仕様について定めている。デンマークを含む多数のEU加盟国のほか、アジアではタイとブータンが採用している。

② Agoda

前述の「Quarantine Package」で、15泊分のホテル予約等ができるプラットフォームは、旅行代理店「Agoda」のオンライン予約システムを使用。

③ Vocalink

Mastercard傘下の英ペイメントシステム会社。電話番号だけでP2P送金できるサービスや、現在では当たり前になったリアルタイムの銀行口座決済システムを開発。アメリカの大手銀行が加入するTCHのほか、スウェーデンやシンガポール、カナダもシステムプロバイダーに採用している。



導線としてのポータル

「ユーザーの痛み」って本当ですね。「行政は関わるのも苦痛」ってのが一般的な市民の相場感ですかね。

そうなんです。最初のほうの話に戻りますと、これまでの行政サービスは「UX」という観点から見ると、本当に最悪だったわけですね。

窓口に行かないと何もできませんし、行ったら行ったで長いこと待たされたり、杓子定規な対応をされたり、書類の不備で何度も行くハメになったり、仕事を半日休まないと任務が終わらないという感じでしたよね。

もっとも、それは役所がそうしたくてそうになっていたわけではなく、構造的な理由から「そうせざるを得なかった」のが実際だとは思いますが、現場をなじってみても仕方のないことだとは思いますが、とはいえ、銀行から小売まで他のあらゆるサービス同様に、これまで「店舗の窓口」が果たしていた役割は、これからは完全に「PC／スマホの画面」に移行させることができますし、そうすることで24時間365日、いつでもどこからでもユーザーの要求に応えることができるようになりますので、「ユーザー」のことを真剣に考える組織であれば、サービスの起点を「デジタルデフォルト」、もっと言うなら「モバイルデフォルト」に変えていくことは必須事項となります。

サービスにアクセスするためのメインエントランスが「フィジカルな窓口」ではなく「スマホの画面」になる、と。

はい。これは、デジタルのエントランスを表玄関に据え、従来のフィジカルな窓口はむしろ補完的なものとなるようサービスの主従を完全に切り替えるということを意味しますが、行政府で言いますと、この「表玄関」にあたるのが「ポータルサイト」というものでして、ここがユーザーとの最初の接触ポイントとなりますので、行政の「UX」を決定する生命線になると考えられています。

そもそも「ポータル」は「入り口」という意味ですね。

元GDSのマークさんは、ポータルの重要性をこう説明しています。

「(ポータルが重要なのは、それが) ユーザーにとって重要だからだ。多くの人が政府と関わるのは、せいぜい年に1、2回程度だろう。市民が行政サービスを利用する際には、できるだけ素早く、シンプルでなくてはならない。これまでのサービスは、省庁や部門ごとにバラバラに存在していたが、それらがきちんとナビゲートされなくてはならない。政府のポータルサイトをつくることは、複雑な政府からユーザー中心主義への転換を意味している。だからこそ『GOV.UK』は、GDSの核のひとつなのだ」

「GOV.UK」が英国政府のポータルなんですね。

これは、実際世界中の多くの中央政府・地方政府がモデルにしたもので、行政DXにおけるポータルの雛形とも言われています。ポータルサイトの役割は、まずは各省庁であったり、部門ごとにバラバラに存在しているウェブサイトを統合することにあります。ただし、すでに稼働しているサイトが多数ありますから、一言で「統合」と言ってもこれは実際には相当に重たい作業です。

そうですか。

はい。ですから、まずここでは、ポータルの役割と、それを設置するにあたって考えなくてはいけないことを整理する必要があります。

ふむ。

まず行政府のウェブサイトにはふたつの役割があるといえます。

はい。

ひとつは「情報の伝達」ですね。あるサービスが必要としている人に、「ここでこういうサービスを受けられますよ」と、迷わないようにわかりやすく伝えることです。できればサービスの申請などを、そのままオンラインで完遂できることが望ましいのですが、そこに到達するまでは、実際は、かなりの時間がかかります。次にこの「オンラインでサービスを展開する」というレイヤーがふたつ目の役割となりますが、省庁をまたいで無数のサービスを統合していくには共通のIDといった基盤インフラが必要になりますので、これを一気に統合しようとするのは、およそ現実的ではありません。

そうですか。

はい。現在オンラインで2,000ものサービスが展開されているデンマーク政府をもってしても、

共通インフラの整備については、ようやく本格化し始めたところだそうです。

そうなんですね。

デンマークの場合はデジタルIDの整備が早くから進んできましたが、それでも、共通基盤の整備は、どちらかというと後回しにされてきました。デンマークのポータルサイト「borger.dk」のスタッフであるマーガレット・ハーバーさんは、こう語っています。

「2001年に最初のデジタル戦略がつくられたときには、とにかくデジタル化できそうなサービスから始めていくようにプロジェクトの優先順位を付けたのです。そして、このように優先順位を付けたことは、結果としてとてもうまくいきました。

個別の行政サービスのデジタル化から始めて、それを追いかけるかたちでデジタルIDやデジタルポストなどのインフラ開発に取り組んだのです。そして、これらのインフラを基盤として、各省庁のサービスとの接続と、サービスをより使いやすくするためのユーザージャーニーの開発に進んだというのが、進捗のステップになります」

個別に始めながら、それを徐々に統合していく、と。

これは先にお話した、「やれるところからやる」

という戦略にも関わるお話ですね。

はい。もう少し詳しくマーガレットさんの説明を聞いてみましょう。

『「borger.dk」には、大きく3種類のサービスがあります。

1つ目は、『レギュラーインフォメーション』です。それぞれの担当省庁が政府サービスや行政情報に関するアップデートを行い、デジタル化庁のコアチームが情報のアップデートについて確認しています。

2つ目は、『セルフサービスソリューション』と呼ばれるもので、デジタル化庁のコアチームが、共通アーキテクチャやデジタルIDなどに基づいて、それぞれの省庁のサービスをリンクさせていくものです。

3つ目は、『データインテグレーション』で、デジタルIDでログインしたユーザーが、自分で自分のデータをチェックできることを目指すものです。例えば、奨学金の支払いや返済状況、裁判の進行状況などです。このサービスはそれぞれの省庁と連携しな

がらデジタル化庁が進めています。次の4年で重点的に取り組むことが決まっている分野でもあります」

なるほど。1から3の順番が、整備していくにあたっての順番にもなっているわけですね。

はい。先ほど整理したように、扱う領域に「情報」と「サービス」のふたつがあるとしたら、まずは「情報」のレイヤーの部分から統合していくことになります。

まさにポータルですね。ナビゲーションと言いますか。

あまり適切な例ではないかもしれませんが、「LINE NEWS」や「SmartNews」のようなキュレーションメディアを想像するといいかもできません。キュレーションメディアに掲載されるひとつひとつの具体的なコンテンツ=記事は、新聞社、通信社、メディアサイトなどがつくったものですが、そうしたニュースを集めてきてひとつのサイトに集約して、そのサイトのなかで、重要度や人気の度合いに応じて情報が編集されています。政府のポータルサイトは、ある意味この構造に似ていると言えます。

「LINE NEWS」や「SmartNews」が政府ポータルで、個々の新聞社や通信社の記事は各省庁のサイトに掲載された情報ということですね。

はい。ただ、ここで決定的に違うのは、仮にポータルサイトから各省庁のサイトにリンクを通じて飛んだ場合、飛んだ先の、各省庁のサイトの見え方や情報の編集のされ方、文章のトーンやマナーが統一されている必要があるということです。

「あれ、なんか違うところに飛んだ？」となったら、だいぶ不安ですもんね。

はい。ですから、「サービス」を統合できるようになる前の段階で、「情報」の統合を行う際にDX推進組織がやらなくてはならないのは、サイトのデザインや編集に関わる方針・基準を設定することで、「デザインシステム」と呼ばれるものを、かなり詳細にわたって作りこむ必要があります。ニューサウスウェールズ州の「カスタマーサービス省」は、このデザインシステムを律する原則とした「デジタル・デザイン・スタンダード」というものを策定していますが、ベンさんは、「デザイン・スタンダード」の必要性をこんなふうに語っています。

「ひとつ目は当然ですが、市民の体験を一貫したものにすることです。つまり、政府

どのサービスを利用しても同じレベルの体験を得られるようにすることです。各省庁のブランディングに関係なく、UI／UXは、細かなレベルにいたるまでユーザーにとって馴染みのあるものでなければなりません。デザインだけでなく、住所検索などのコンポーネントは、州政府全体で利用されるために設計されましたが、別のウェブサイトやサービスでもすべて同じコンポーネントが利用されています。政府がアップデートを行った場合、関連するすべてのインスタンスが連動し、最新のかたちでサービスを利用できるようになっています」

さらに、情報の編集にあたっての原則なども事細かに策定されます。元GDSのマークさんは、GDSのポータルには「厳しいコンテンツ基準を設けている。ことは遣い、書き方、専門用語などの規定がある」と語っていきまして、さらに「サイトのなかでユーザー ID の呼び方が、リファレンスナンバーや、カスタマー ID のようにバラバラになってはいけない」とも語っています。

なるほど。ことは遣い、重要ですよ。

はい。ベンさんは、こう言っています。

「行政府のなかで使われている共通言語は、社会的には一般的ではありませんし、専門的で堅苦しすぎるという問題があります。市民にとってアクセスしやすい言語ではありません。市民が行政府のサービスにもっと参加したい、情報をもっと知りたいと思ったときに、行政府で使われる難しいことは高い壁になることがあります。そのため、市民に対していかに一貫したトーンで、『政府』のことはではなく『人間』のことでコミュニケーションを行うかということが、情報発信のガイドラインにおいて重要なポイントとして考えられています」

いいですね、「人間のことは」。

こうしたコンテンツ面に加え、さらに機能面についてもガイドラインに沿って厳密につくられていきます。これはデンマークでも同様でして、「borger.dk」のマーガレットさんは、こう説明してくださっています。

「ユーザビリティに関しては、共通のデザインシステム (Det Fælles Designsystem) をつくりました。アクセシビリティや操作の流れ、ドロップダウンメニューやボタン、

日付の表示、配色まで、どのように開発するのかを細かく定めています。また、見出しやテキストの書き方などについてもガイドラインがあり、エディターはガイドラインに沿ってコンテンツを制作します」

「デザインシステム」の構築というのは、それ自体がかなり大掛かりな作業ですね。

単に見え方のデザインだけではなく、操作性、機能性のデザインにおいても、全組織にわたって一貫してはなりませんから、きちんとガイドラインやスタンダードに沿って運用するためには、かなり厳格なガイドラインやスタンダードが必要になります。通常のメディアサイトには、ゆるやかなトーン＆マナーはありますが、そこまで厳密に言語化されていないことが大半だと思いますので、そういう意味では、デザインシステムにおける「編集領域のタスクの言語化」は、それ自体が、かなり骨の折れる作業と言えるかと思います。

大変な仕事ですね。

デンマークの「borger.dk」のデザインシステムのガイドラインの策定について、マーガレットさんは、こう言っています。

「デザインシステムのガイドラインは、編集者やコミュニケーションの専門家がつくっています。正確に必要な情報を集め、ユーザビリティを上げていくことが求められるので、異なる組織間のコミュニケーションをできる人は特に重要な役割を担っています。

ポータルサイトのユーザビリティを上げていくためには、サイトを訪れたユーザーからの問いに対して、どれだけ適切に答えられるかということに集中する必要があります。そのために、自分たちもユーザージャーニーを辿って検証することもありますし、ボランティアで参加してくれる市民からフィードバックをもらいながら改善を重ねていきます。繰り返しになりますが、ユーザビリティと信頼が最も重要なポイントなんです」

「デザインシステム」と言っても「このデザイン、イケてるっしょ」みたいなことではなく、あくまでも「ユーザー中心」という理念に則って、いかにユーザビリティやアクセシビリティといった観点からデザインも編集も行われていくか、ということですね。

はい。マーガレットさんは、ポータルサイトにおける「ユーザビリティと信頼」の関係性をこんなふうに語っています。「ユーザビリティが下がってしまえば、ユーザーからの信頼は失われてしまうので、ユーザビリティの改善には常に注力しています」。彼女のチームは毎年4,000人ほどを対象にユーザー満足度を測っているのですが、国民の「borger.dk」に対する顧客満足度は92%なのだそうです。

すごいですね。

日本においては、こうしたシステムティックなやり方で「編集」作業を遂行する仕事はほとんどないと思いますし、一方のデザイナーも編集領域にそこまで踏み込んでディレクションできる人は、それほど多くはないと思いますので、「ポータルサイトの制作」と一口に言いますが、これ自体が、かなり未知の領域と言えそうです。

本当ですね。

こうした「デザインシステム」の導入は、それ自体が新しいもので、これまでの「サイト運用」のやり方に大きな転換を迫るものと言えます。ということは、「政府ポータル制作」の作業は、全組織に対して「新しい働き方」を促す大きな契機となるものでもあります。つまり、ポータルの制作を通じて、各省庁や部門のワーカーに「ユーザー中心」の理念を行き渡らせるための、またとない「実地訓練」となるわけですね。

先ほどベンさんがおっしゃった『「政府のことは」を「人間のことは」に変える』ことが、「複雑な政府をユーザー中心の政府に変える」ことの、まずは第一歩になる、と。

はい。「デザインガイドライン」の策定の第一の意義は、もちろん「ユーザー体験」の一貫性をつくりだし、その体験を向上させていくところにありますが、それと同時に、それはワーカーの意識改革に向けられたものであることを、ベンさんは明確に語っています。

「(デザインシステムのガイドラインは) サービスのつくり手に向けられています。デジタルサービスの設計に関する政府内の成功例を収集し、ガイドラインを設定することで、『人間中心のデザインアプローチ』や『アジャイル開発』の手法に慣れていないチームに対して必要なサポートを提供できるからです。重要なことは、先ほどお話しした『実践コミュニティ』と呼ばれる、具体的

な参加を通してスキルを身につけられる場への導線をつくることです。『人間中心のデザインアプローチ』に関わる多くの実践者の経験や知識を集めて、その知識を共有するためにガイドラインを設定し、『実践コミュニティ』との橋渡しを行います」

なるほど。すべてが「やりながら学ぶ」ためのプロセスとしてデザインされているということなんですね。

冒頭からお話ししている通り、「DX」の根幹は「人を変えること」なんですね。そこはかなり徹底されていますし、原理としてぶれてはいけなところなんですね。

信頼とユーザビリティを「編集」する

「人間のことは」ということばが出てきましたが、ここはとても面白いところですね。改めて「お役所ことば」というものが、行政府に限らず民間にまでいかに行き渡っていたかを思い知らせてくれます。

本当ですね。しかしながら、じゃあ逆に「人間のことは」とはいったい何なのかを考えてみると、これもまた非常に難しいわけです。というのも、特に日本ですと、「お堅い役所ことばをやめよう」となると、必ず「親しみやすさ」という方向に走って、妙に馴れ馴れしいものになったり、「キャラ」を投入してみたりと、悪い言い方をしますと「レベルを下げる」方向に行きがちです。

たしかに。「老若男女にわかるように」となると、なぜかある種の「幼児語」が設定されることはよくありますね。あれは気持ち悪いですね。

「インクルージョン」というと、即「親しみやすさ」に還元されてしまうのは、とても日本的な悪弊に思えます。「日本の行政府のサイトには、なぜキャラがこんなに多いのか」とさるデンマークの方に指摘されたこともあります。そうした「親しみやすさ」の演出は、ただの演出でしかないという点において、これまでの「お役所ことば」のバリエーションでしかないんですね。

そもそも「わかりやすい感じを出してみました」と言ってる時点で上から目線ですしね。

デンマークのマーガレットさんは、ポータルにおいて最も重要なことは「ユーザビリティと信頼」だとおっしゃっていましたが、「幼児ことば」や「キャラ」の活用が、果たしてどれほど「ユ

「ユーザビリティと信頼」の向上に役立っているかを考えてみると、その問題点は明らかになるかと思えます。

そうですね。

そもそも「役所ことば」の問題は「堅いこと」なのか、という問いも必要のように思います。むしろ、その問題は「回りくどい」「どうとでも取れる」という点にもありそうですが、そうだとすると、解決策は「親しみやすくする」ではなく「要点を簡潔に、相手が迷わないように言う」ことでもあります。

そうすると、たしかに「信頼」にも「ユーザビリティ」にも貢献しそうです。

こうしたことば遣いの問題は、年々重視されてきておりまして、2017年にデザイナーのジョン・マエダさんが発表したレポート「Design in Tech Report 2017」では、「コーディングは唯一のユニコーン・スキルではない」として、「書くスキル」を「デザイン」という文脈における非常に大きな要素と位置づけています。近年では「UXライティング」なんていうことばも耳にするようになりましたが、「テキスト」と「UX」は密接する関連領域と考えられているんですね。

へえ。

このレポートのなかにデザインリサーチャーのスーザン・スチュワートさんのブログからの引用が掲載されていますが、そのブログは「UXデザインは文章を書くことに似ている」というものでして、そこで指摘されているのはこういうことです。

「インタラクション・デザイナーのコアスキルは、ユーザーの動機、行動、反応、障害、成功などを含めた『もしこうだったら』の先にあるシナリオを想像できることです。そのスキルは文章を書く人がもつスキルで、とりわけフィクション、脚本、テクニカル・ライティングを手がける人たちがそれに長けています」

「ユーザー中心」を真ん中に置くと、必然的に「想像力」がとても大きな役割をもつことになりそうですが、文章を書くスキルに長けた人は、そうした能力をすでにもっている、ということになりそうですね。

これは、小説家のようなイマジネーションをもてということではなく、「これでちゃんと伝わるか?」「言い足りないことはないか?」、あるいは「余計なことを言っただけで混乱を招いて

いないか?」といったことを、ことばの周りをぐるりと巡りながら検証する能力ということだと思います。

「ちゃんと正確に伝わるか」ということですね。

はい。行政のコミュニケーションのみならず、民間企業のプレスリリースもそうですが、基本的には「言いたいことを遺漏なく言ったか」を軸に検討されていたと思うのですが、そうした観点からのコミュニケーションは、結局は「送り手視点」でつくられ発信されてしまっているんですね。

なるほど。「人間のことば」への転換は、「発信者起点」から「ユーザー起点」のことばへの転換ということですね。

はい。これは当然、文章ひとつひとつはもとより、ポータル編集にまで及ぶ基軸となるかと思えます。というのも、ポータルと言っても、情報を雑然と並べて置いておくわけにはいきませんから、トップページにどういった情報を置くのかなどの優先順位を決定したり、それぞれの膨大な情報を構造化して適切に配置したりする必要があります。

その辺はもうメディアサイトと変わりませぬね。

はい。まさに「編集」の作業が必要になるわけですが、「編集」の作業というのは、いまお話ししたようにたくさん情報の「優先順位」を決定し、それを「構造化」することなんです。メディアサイトを考えていただくのですが、トップページにどの記事をもってくるかによって、そのメディアブランドが、何をいま大事なことと考えているかがメッセージとして強く打ち出されてしまうものですから、行政府ポータルのトップページの編集は、行政府そのもののスタンスや優先順位を表すものともなります。という意味では、そこにおける意思決定は、極めて重要ですし、責任も重いものとなります。

同時に、非常に大きな権限をともなうことにもなりますね。

はい。ですから、そうした「優先順位」の決定にあたっては、「ユーザー起点」で考えることは、ものすごく大事なことになるわけですね。

ポータル担当部門の編集担当者の属人的な判断に基づいて「優先順位」が決められても困りますものね。

はい。ですから、そこではむしろ、国民や市民にとっての喫緊性やアクセスの推移などを見ながら、日々調整をしていくことが重要になると

思います。そうやって「ユーザビリティ」を根拠とした編集方針が取られないと、ポータルは非常に偏りのあるものになってしまうでしょうし、そうなればなるほど使い勝手が悪いものになっていくはずですよ。そうしたことを避けるためにも、「編集」の作業がシステムティックに運用されることは、とても重要だと思われます。

デザインシステムと運用にあたってのガイドラインは、そうした点にも範囲が及んでいないといけないわけですね。

民間のメディアサイトであれば、編集長やデスクと呼ばれる人たちが、自分たちの責任において「優先順位」を決定することができ、それがメディアの個性ともなりますが、行政府の場合、DX推進組織が不透明な判断基準に基づいて、それを決定することはできません。誰が責任者になったとしても運用が変わらないガイドラインが必須となります。

大変な作業ですね。

問題があるとすれば、「編集」「執筆」といった作業は、これまで属人的なスキルに委ねられ、明確に体系化されてこなかったところかと思います。情報の編集作業の運用にあたって、誰が担当になったとしても運用ができるようにするためには、それなりに高度なマニュアルが必要

となりますが、これは必ずしも従来の編集者の手に負えることではありませんので、サービスデザインをバックグラウンドにもつ人が必要となるかと思います。実際GDSのコンテンツマネジメント業務の採用基準を見てみますと、それらの知見が必須となっています。

日本にそんな人たちがいるんですか？

そこなんですよね。

公務員はサービスデザイナー

「サービスデザイン」という仕事はどういうものと考えたら良いですか？

いままで長々とお話ししてきたことがまさにそこに帰着するわけですが、基本的にサービスデザイナーに求められるのは、「ユーザー中心」という基軸で「サービスの起案・開発・実装」ができるということだと思います。「市民のニーズに応えるべく、さまざまなサービスの企画・開発」をずっとやってきたという意味では、公務員と呼ばれる人たちは、ある意味でずっと「サービスデザイナー」であったとも言えるわけです。ただ、それを社会がデジタル化されてい





くなかで、これまでとは違ったやり方でやらなくてはならないというときに、そこに新たなスキルが加わらなくてはいけないことになります。具体的には、「ユーザー中心」で「アジャイル」な開発のスキルが必要になってくるということですが、先ほどご登場いただいた Code for Japan の関さんは、これからの公務員が身につけてはならない「サービスデザイン」の仕事、こんなふうに概説しています。

「いま行政に求められている人材は、『そもそもこれ何のためにやってるんでしたっけ』ということをちゃんと覚えて、それに対しての道筋をさまざまな方向から提案できる人です。『ここではITを使いましょう』とか、『ここではむしろ使わないほうがいいです』みたいな提案ができる人がいま必要なんです。あまり『IT、IT』と頭でっかちになる必要は、ありません。『そもそもこれってこういうためにやってるんですけど』とか、IT化によって『じゃあ、その分これができますね』みたいなこととか、そういういろんな現場目線でのアイデアを出せることがすごく大事だと思っています」

わかりやすいですね。

はい。サービスデザインのバックグラウンドをもっている人は、関さんがおっしゃるように、企画の「そもそもこれは何のためにやっているんでしたっけ」という問いに対しての「道筋をさまざまな方向から提案できる」スキルを職能としてもっている人ということになりますが、ゴールは「サービスデザイナーになる」ことではなく、的確で合理性の高い「現場目線のアイデア」をあれこれと出せるようにワーカー自身がなっていくことです。ただ、これまで再三お話ししてきたように、そうしたスキルが身につくには、これまでと違った頭の動かし方や体の動かし方が必要になりますから、すぐにやることができるものでもありません。ですから、そこに対して「コーチ」の役割を果たす存在が必要になるということで、それがDX推進組織なんです。

そのコーチになれる人は、日本にそれなりにいるのでしょうか。

日本の全自治体に十分行き渡るほどいるのかというと現状怪しい気はしますが、民間企業においてデジタルデフォルトの条件でサービス

開発の経験を積んできた人たちは少なからずいるでしょうし、当面はそうした人たちの手を借りながら、みなさんが実地訓練を積んでいくことになるのではないのでしょうか。

そうですか。

そこで気を配っておく必要があるのは、自治体ごとで固有のやり方が身につけてしまうことができるだけ避けることかと思います。

と言います。

ある固有のやり方が、ある組織内での取り組みだけにとどまっているうちはいいのですが、例えば自治体間で連携を取りながらプロジェクトを推進しなくてはならないときに、あまり一般性のないやり方をそれぞれが身につけてしまえば、効率的に協働できないようなことが起きてしまいます。それこそデンマークの例にもありましたが、ツールやプロセスをある程度標準化しておくことは重要でしょうし、共通の教育プログラムを不断に走らせ続けることも重要となります。デザインシステムやサービスデザインに関するガイドラインの策定には、そうした観点が重要なんです。

なるほど。

とはいえ、そのガイドラインが何のためにあるのかという点を忘れて、それを遵守することに汲々としてしまっただけはなんの意味もありませんから、念頭に置いておくべきは、先ほどの関さんのことばではないかと思います。

公務員の多くがそうやってユーザー中心のサービス開発ができるようになると、実際に企画はどういうふうに立ち上がってくることになるのでしょうか。

その辺、どうもよくわからないところがあるのですが。

ごもっともです。実際のサービスがどうやって立ち上がるのかは、たしかによくわからないところがあります。これを考えるためには、「そもそも企画ってどうやって立ち上がるのか」を改めて見つめ直す必要があると思うのですが、企画って、だいたいなんかの拍子にひょっこり生まれてくるようなものなんです。

おっと(笑)。

それこそトイレやお風呂に入っているときに思いついたり、雑談していて何かを思いついたり、ふいに出てくるものですよ。

まあ、たしかに。

それがそういうものだとして、企画をひらめく方法をシステムティックに導入することが難し

いのであれば、じゃあどうするのかと言いますと、誰かが不意に何かを思いついたときに「その思いつきをどうするのか」という受け皿の部分より良いものにする必要があるということになるのだと思います。

企画がどこからどうスタートするかって、言われてみればたしかに謎ですよ。

そうなんです。今回のインタビューでも、「どうやって企画が立ち上がるんですか」と聞いても「色々ですよ」「時と場合によって違いますね」という答えしか返ってこないんです。ですから、いい企画をシステマティックに生み出すことには、あまり労力は割かないほうがいいのかもかもしれません。つまり、いいアイデアというのは、それ自体が非常に不確実なものですよ。

たしかに。

実際、「アジャイル」という発想は、「いいアイデアが効率的に出てくる仕組み」といったものはそもそもつくることが難しいというところから出てきているところもあるように思います。「それがいいアイデアなのかどうかを、つくって検証してみよう」という観点から小規模でライトにプロジェクトを立ち上げるのがアジャイルの主旨ですから、その背景にあるのは、「アイデアはいつどんな拍子にどこから出てくるかわからない」「いいアイデアかもしれないものをできるだけ取りこぼさないようにするにはどうするか」という問題意識なんだと考えることができるわけです。

なるほど。

とはいえ、アイデアというものは、ぼんやりと机の前に座っていて湧くかといえば、そんなこともありませんから、いいアイデアを探すための、せめてもの基本動作のようなものがあるとすれば、それはまず「出歩くこと」なんです。

シンプルですね(笑)。

元GDSのマークさんはよく、よその部署を訪ねて「何か困りごとないですか?」と御用聞きのような感じで雑談することを心がけていたとおっしゃっていますが、おそらくサービスを担う各部門も同じことで、要は、できるだけユーザーとコミュニケーションをとって、ユーザーの声にたくさん耳を傾けることが大事、ということになりそうです。北國銀行の杖村さんは、こうおっしゃっています。

「サービスの起点はお客さまなので、お客

さまのニーズ、不満というのが一番の起点になります」

やはりそこですか。ずっとその話ですね。

いい加減飽きてきますよね(笑)。

柔軟なメッシュ構造

アイデアの発端は「ユーザー起点」だとして、問題は、そこから、そのアイデアをどうやって膨らませていくのか、ですよ。

はい。これについてはひとつ具体的なサンプルとして、北國銀行の杖村さんに教えていただくのがよいと思います。およそこんな手順になるそうです。

- プロジェクトの起案は業務側
- チャットのような場で行員同士の対話から始まる
- アイデアが温まってきたら、Microsoft「Teams」を使って、起案者が「こんなプロジェクトをやりたいからチームをつくりました。みんな入ってください」とメンバーを募集
- チームにシステム部門やリスク部門が入ってプロジェクト開始
- 上層部からはメンバーをアサインしないが、上層部が方向付けをプロジェクトにお墨付きを与える
- プロジェクト内のやり取りは起案当初からすべて透明。頭取、取締役も見ることができる
- 予算はプロジェクトオーナーとオープンに話し合いながら決定
- オーナーが予算額を提案し、経営部門が判断
- 予算はアジャイル的に決定。フェーズごとに都度判断

なるほど。

ここでのポイントは、最初の段階で経営陣がプロジェクトにお墨付きを与えることで、その重要性を杖村さんは、こう語っています。

「『こんなふうにやろうよ』と声をかけるのはトップからです。そこは上から言うしかないと思っています。下のほうから始めようとしても、上司から怒られるだけですか

ら。『何をやってるんだ？余計なことせずに自分の仕事をやれ』と。上から巻き込んでいくことが大事なんです」

それがないと、誰もアイデアなんか出さないとすもんね。

おっしゃる通りです。これに加えて、こうした仕組みを作動する上で重要なのは「透明性」だと杖村さんは語ります。

「透明性が非常に重要になります。いまはアイデアを起案した時点からすべて見えるようにしています。アイデアのゆるい段階から見ることができるのは、実はとても楽なことなんです。現場で完璧な飛行機をつくろうとして、何段階も経たアイデアを1カ月後に上層部にあげてみると『船って言ったじゃないか』と却下されてしまったら、悲惨なことですよ。そういったことがないように、最初からアバウトにアイデアを提案できる環境をつくって、毎度確認しながら仕事を進めるようにしています」

なるほど。

こうした透明性を確保しておくことのメリットは、現場も上役も、Teams上のプロジェクトのログを見て進捗を確認すればいいだけなので、会議を行う際に「上司や経営陣のための報告資料」をつくるような手間が省けることなども杖村さんは語っています。

ワクチン接種の予約システムのお話のなかにもありましたが、みんなの前で透明にやるのは、説明コストも下がってなにかと合理性が高いですね。

そうですね。さらに、ここでもうひとつ補足しておくべきことは、組織図的なことですが、上記のように部門横断で走るプロジェクトと、縦割の部門ごとに行われる業務とが、同時に走っているということですね。

そうですね。

しかも、先ほどの杖村さんの指摘にもありましたように、部門横断型の「横串」のプロジェクトは、起案者の部署と関係ない人でも自発的に参加できるオープンな仕組みになっていますから、当然「縦串」の業務との兼ね合いが難しくなります。

「何をやってるんだ？余計なことせずに自分の仕事をやれ」と言われかねない、と。

はい。北國銀行では、横串と縦串とが、いわば

メッシュ構造になっていて、ワーカーは「縦の業務」に従事しながら、同時に「横の業務」にも参加することになります。このようなモデルは、おそらく行政のみならず、多くの企業においても採用されることになっていくだろうと思います。というのも、横串だけの組織体というようなものは現実的にはありえないでしょうし、どうしたって、縦串のサイロを必要とする業務は残ります。ただ、いまお話ししたような「メッシュ型」の組織においては、ワーカーはいわば縦と横を行ったり来たりしながら業務を執り行うこととなりますので、現状においては、ただ単にタスクを増やすだけになるでしょうし、とりわけ「横串」の業務がワーカーの自発性に依存しているとすればなおさら、その自発性を支援し、そうした自発性の発動が「損」にならず、むしろ率先してやりたくなるようなインセンティブが必要になってきます。

自発的にやったものが、評価につながらないどころかマイナスになってしまうようだったら、誰もやらないですよ。

はい。ですから、こうした縦横がメッシュになった業務形態においては、それを走らせる上で、「透明性の確保」「上層部のコミットメント」「査定」「教育」といったものが制度として、きちんと整備されている必要がありますし、そもそも、こうしたワークスタイルを執り行う上での大前提として「縦串＝サイロ」の業務を最大限に刈りつめる必要性があります。それができていないところで「横串にも参加してね」と言われても「業務時間内にはとても無理」という答えしか返ってきませんよね。

デジタルテクノロジーを用いた業務の効率化は、そうしたメッシュ的な構造で組織を運営するために不可欠な地だということですよ。

杖村さんがDXの3つの柱と呼んだうちの「構造改革」は、まさに、縦横を行き来するような働き方を実現するための、いわば地ならしもあるんですね。ちなみに、北國銀行ではそうした地ならしがうまく進んだおかげで、時間外労働は全体で以前の10分の1にまで減ったそうですし、支店のワーカーも平日は16時半とか17時には退社していると言います。もっとも、管理職以上の業務で増えているものもあるとおっしゃっています。

いいですね。時間外労働がそれだけ減れば、色々な

意味で余力もたくさん生まれてきますね。

まずは、その余力をつくらないと、変革へのチャレンジもままならない、ということは冒頭で杖村さんがおっしゃっていたことですが、それは民間企業に限らず行政府もそうなんです。ただでさえブラック企業化しているなか、人員を増やすこともままならないとなれば、いかに無駄を減らすかは第一に取り組まなくてはならない課題です。そして、ただ単にコストを下げるためではなく、その効率化が、まずはワーカーをエンパワーすることにつながるという視点から行われることが大事なんです。

さらば、土木行政モデル

デジタル化、効率化、というとすぐさま「仕事が奪われる」という危惧の声が上がりますが、そうではないということですよ。

そこは、よくありがちな間違いですよ。というのも、世間で問題視されているのは、むしろ「人手不足」のほうだったりするわけじゃないですか。企業によっては雇用がだぶついているところもないわけではないでしょうけれど、それも、これだけ長い不景気と低成長が続き、企業がコストカットという名目で、ワーカーや下請け企業、アウトソーシング先をいじめてきた結果としてそれが温存されているだけで、全体として見れば、経済の現場はただただ疲弊しているわけですよ。それは行政府も同じで、これ以上のコストカットや人員削減はできないというところにすでに来ているのに、奪うような仕事が本当にあるのかは疑問ですし、そこにワーカーが「変革する」ための余力もすでにないことは明らかだと思うんです。

まずは人手不足のところをちゃんと解消すべく「効率化」をしないと、まずもって身動きも取れないということですよ。

はい。要は、現状のマイナスを、まずはゼロにしようということですね。「DX」の柱のひとつとして、北國銀行の杖村さんがおっしゃった「構造改革」は、そういう意味では、財務的な観点からも、労働環境的な観点からも、身動きができるような余白と余力を生み出すということなんです。行政府や企業も、よく「成長戦略と

してのデジタル化」といったことを言いますが、デジタル化をしたからといって即、事業に付加価値が生まれるわけではないのに、なぜかこうした言説がおまじないのように繰り返されてしまっています。

「成長戦略としてのDX」って、やたらと聞きますね。

「デジタル化」という名の構造改革は、まずもって効率化なんです。つまり、可能な限り無駄を省くということにして、企業であれば、それによって数字上の業績が回復することもあるかもしれませんが、それを「成長戦略」と呼ぶ経営者がいたら、それはさすがに自分を甘やかすすぎですよ。 「成長戦略」を謳うからには、そうやって省力化したことによって「何ができるようになったか」を答えられないようでは「成長」も「戦略」も説明したことにはならないのではないかと思います。

ほんとですね。

これは行政府の場合も同様でして、地域の成長戦略として「DX」を謳うのであれば、「DX」による効率化やインフラの整備を受けて、「それをどう使うの？」という問いに対する答えがない限りは、実効的な経済政策にはなりませんし、それがないところで「成長戦略」が謳われるのは論理的にもおかしいはずですよ。

なんで「DX = 成長」って思ってしまうんですかね？

これは、あくまでも仮説ですが、いまだに多くの人が、IT事業を土木事業と同じものとして考えているからなのではないかと思います。

公共事業として道路や橋をつくと、地元の建設業者にお金が落ちて、それで地域経済がある程度まわる、と。それと同じ思考回路だということですね。

ベンダーロックインのところで出てきた、いわゆる大手ベンダーは「ITゼネコン」という言い方でよく揶揄されますが、その語が端的に表しているのは、発注側の行政府や政治家も、受注側の民間業者も、「土木行政」もしくは「ハコモノ行政」のモデルのなかで「IT化」「デジタル化」さらには「DX」というものを考えているということですよ。であればこそ「デジタルインフラの整備」が即「地元経済を潤わせることができる」と考えてしまうのでしょうか、そんな悠長なハコモノをつくってる場合じゃないということでも転換が迫られているにもかかわらず、経済政策というと「土木モデル」しか知らないのか、ここに来てもまた同じことを



やってしまうわけです。

困りましたね。

ですから、「DXは、それだけでは付加価値は生まない」ということを念仏のように唱えるところから始めていただいて、それ以外のアタマでは「デジタル化が進んだ環境のなかでいったいどういうサービスをつくってあげればよそにない付加価値を提供することができるのか」を考えていただくしかないのですが、そもそも旧弊なアタマしかない人たちが、古いアタマで悶々と考えてみたところで、ろくなアイデアなんか出てきませんから、「ちゃんと現場の声が可視化される環境をつくっていきましょう」とか、「現場の人たちが外に出て新しいアイデアを得ることができるようにしましょう」といった、冒頭から再三お話ししている結論にしかならないんですね。

つまり、付加価値は人が生み出すと。

おっしゃる通りです。民間でも行政でも、事業を構想し設計するのは結局「人」ですから、人の仕事は、その点ではなくはしないんですね。ですから、デジタルテクノロジーを用いた構造改革によって組織内を効率化しマイナスをゼロにするのはなんのためかという、付加価値をつくり出すための業務に「人」をあてるため、それができる余力とスキルのある人たちが人びとに役立つサービスをばんばんつくるようになることで、ようやくそれが「成長」や「競争力」に寄与することになるわけです。

はやく「人間」になりたい

『DX』の核心はデジタルではなく『人』である」と

いう冒頭の話に戻ってきてしまいました。

「DX」は、ワーカーの「人間性の回復」の運動であるというお話を途中でしましたが、それがなぜとりわけ重要かと言えば、これも冒頭にお話しした通り、社会が極めて複雑化しているからで、そうした複雑さを読み解き、ほぐしていきながら人を助けることができるようなサービスをつくりあげることが、いまのところ「人間」にしかできないからです。

機械には難しいですか。

もちろん、機械が代替できる領域もあるかもしれませんが、これからのサービス設計においては、例えば、デンマークの「経費精算」の事例でお話ししたように、ユーザーの「人間関係」や「気持ち」ひいては「喜び」や「痛み」に真摯に向き合っていく必要があります。その際に、人間が機械と比べて優位でありうるのは、自分もそうした感情をもっているがゆえに、人間はそうした「喜び」や「痛み」などに気づくことができるからです。

「共感」ということばは、今後の行政政府を語る際に、よく登場しますね。

はい、まさにそうなんです。「共感が大事だ」ということが昨今よく言われるのは、それをもって、これまでのサービスが見落としてきたような瑕疵に気づくことができるようになる、という期待においてなんです。ですから、無駄なく効率のいい、行き届いたサービスを生み出していくためには、そのサービスを起案し、設計し、実装までの責任を負う人たちが、まずもって、ちゃんと「人間である」ことが、とてとても必要なんです。

いまどき公共セクターで働きたいというような人は、もちろん生活の安定を求めて、という人も少なくはないのですが、それでもやはりどこかで「誰かのためになりたい」と思っていることのようにも見えますしね。

ところが、そうした思いも、いまの組織体、ワークスタイルでは受け止めてあげることができないわけですね。ですから、せつかくそうやって志をもって働こうという人たちがいるのだから、それを十全に発揮できるような環境をつくっていきましょう、というのが、結局のところは「DX」というものの主旨でして、そうなれば、誰にとっても行き届いた、でもコストのかかりすぎない良いサービスが生まれ、なかのユーザーも外のユーザーもともにハッピーになることができるはず、という期待のなかで、それは推進されているんですね。

ほんとは希望のある話なんですよ。とはいえ「ちゃんと人間である」というのは、どういうことなんでしょうね。

ここまでの文脈で語っている「人間性」というのは、基本「聞く能力」のことだと思っています。いつからそうなったのかわかりませんが、私たちの社会は、発信にばかりコストをかけてきま

したが、受信というものにはまったくコストをかけない社会になってしまっていたんですね。ところが、世の中が複雑になり、情報流通のスピードも量も桁違いに増えた現在、「受信」にまったく気も配らずコストもかけてこなかったことが、極端な仇となって返ってきてしまっているように思えます。

「受信」の感度が鈍いから何が起きているのか、さっぱりわからなくなっているということですね。

はい。しかも、受信力の低下がもたらすリスクは、意思決定をする立場に近ければ近いほど高まっています、その人たちの意思決定が、もはや暗闇で当てずっぽうにバットを振るようなものにますますなっています。こうした問題が起きるのは、そもそもそうした意思決定が、本来そのサービスが働きかけなければいけない相手から遠く離れたところで行われてしまっていることに起因していますが、その距離をここまで説明してきたようなやり方で縮めたとしても、そこで情報のみならず人びとの感情をも受信すべき肝心の「受信アンテナ」が鈍っていたら、せっかくの改革も意味を失ってしまいます。ですから、これはどんな業界のどんな職種のワーカーでもそうなのかもしれませんが、私たちはいま一度、社会とそこに生きている人たちの動きに耳を澄まし、そこから本質的な問題や課題を聴き取ることのできる能力を、少しずつ取り戻していく必要があるのだろうと思います。

それができないと、もはやズレたものしかつくれなくなってしまうということですね。

はい。

にしても、世の中は、いつからこんなに複雑になったんですかね。

先ほどあえて誤解を生むような言い方をしましたが、デジタル化によって世の中が複雑になったというのは厳密には間違っているんです。

あれ？

世の中は、今も昔もずっと複雑なんだと思います。ところが、デジタル化は、それを複雑なまま可視化してしまったわけなんです。逆に言えば、これまでの社会は、複雑さを全部は拾いきれないという前提のもと、かなりの部分を、ある意味都合よく簡略化して目をつぶることができた社会だったと言えるのではないかと思います。

それが可視化されてしまった以上、それに対応しないといけない、と。

そこに問題があるのに目をつぶっていられた社会にあまりに馴染みすぎると、本当は見えている問題であっても、それを問題だと認識する感度が鈍るのだと思います。これまでは、うまいこと目をつぶっていれば存在しないことにできた問題を放置しているうちに溜まってしまった膿が次から次へと表出している以上、もう目をつぶっていることは許されないのではなですか、というのが、おそらく「DX」というものが問いかけていることなのだろうと思います。

これは社会全体の問題ですね。

はい。社会の複雑さやどう向き合うかということなんです。そのためには、これまでに求められてこなかったような、新しい知的体力が、社会全体として必要になるということなのだと思います。社会はこれまでも複雑でしたし、これからはずっとそうなんです。そのことに、私たちは「仕事」という極めて身近な営為を通して気づかなくてはいけなくなっているんです。

GDX

行政府における理念と実践

発行日 2021年6月1日

発行 一般社団法人行政情報システム研究所

制作 株式会社黒鳥社

編集・執筆 伊勢妙子
原田圭
古屋将太
和田拓也
若林恵

狩野英司
増田睦子
松岡清志

AD・デザイン 藤田裕美

DTP 勝矢国弘

©Institute of Administrative Information Systems & blkswn publishers, 2021

本冊子の〈PDF版〉と〈資料編〉(デスクトップ調査、ヒアリング調査)は下記リンクにてご覧いただけます。
<https://www.iais.or.jp/reports/labreport/20210331/dx2020/>

