

2024 年 7 月 30 日 全 8 頁

日本のデジタル化政策の現状及び課題⑦

デジタル技術に適した組織と意識へ改革を

「デジタル行財政改革 取りまとめ 2024」に関する一考察

経済調査部 主任研究員 溝端 幹雄

[要約]

- 政府のデジタル行財政改革会議は「デジタル行財政改革 取りまとめ 2024」（以下、「取りまとめ 2024」）を公表した。そこでは、デジタル技術等により解決すべき課題として、個別課題（交通、教育、介護・医療、子育て、防災など）である「各分野」、横断課題である「デジタル基盤」、そして「EBPM（証拠に基づく政策立案：Evidence-Based Policy Making）」の3つが挙げられている。
- 「取りまとめ 2024」で取り上げられる施策が実現すれば、デジタル化による業務効率化や情報共有といった、いわゆるデジタイゼーション（会社内の特定の工程における効率化のためにデジタルツールを導入すること）・デジタライゼーション（自社内だけでなく外部環境やビジネス戦略も含めたプロセス全体をデジタル化すること）のレベルでの効果は期待できそうだ。
- 一方、デジタル技術を活用したより本格的な行財政改革を進めるには、デジタル技術の特性に応じた新しい組織への改革や意識改革など、より広範な形でそれらをセットで進めることが非常に重要だ。近年は、行政分野でも状況に応じて政策を柔軟に見直すアジャイル型政策形成ということが言われるようになった。本格的にデジタル技術で行財政改革を行うには、もっと踏み込んだ形で既存のやり方を大きく変える必要があるだろう。

1. はじめに

本シリーズは、日本のデジタル化政策の現状や課題に関する要点を簡潔にまとめたレポートである。今回は、政府のデジタル行財政改革会議が 2024 年 6 月 18 日に公表した「デジタル行財政改革 取りまとめ 2024」（以下、「取りまとめ 2024」）の内容を概観する。

デジタル行財政改革会議は、「急激な人口減少社会への対応として、利用者起点で我が国の行財政の在り方を見直し、デジタルを最大限に活用して公共サービス等の維持・強化と地域経済

の活性化を図り、社会変革を実現するため」¹に、2023 年 10 月 6 日の閣議決定で新設された会議体だ。同年 12 月 20 日には「デジタル行財政改革中間とりまとめ」が公表されているが、デジタル行財政改革会議としての本格的な報告書は、今回の「取りまとめ 2024」が最初となる。さらに、デジタル行財政改革会議では、「取りまとめ 2024」と関連の深い「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」（以下、「基本方針」）²および「デジタルライフライン全国総合整備計画」³が閣議決定されている。

今回の「取りまとめ 2024」では、上述のデジタル行財政改革会議の方針に沿って、国民生活に密接に関連し、人口密度低下によるサービス提供コストの増大や担い手の大幅な不足が見込まれるなど課題があるものや、今後の地域経済を支える上で重要となっている分野について、公共サービスの維持・強化と地方の活性化を図るため、予算事業と規制・制度の見直しを一体的に進めるものである。その際、デジタル完結の原則に則り、業務やネットワーク、システムを改善し、業務の効率化と質の向上につなげることを目的としている。

「取りまとめ 2024」の内容を大きく分けると、デジタル技術等により解決すべき課題として、個別課題（交通、教育、介護・医療、子育て、防災など）である「各分野」、横断課題である「デジタル基盤」、そして「EBPM（証拠に基づく政策立案：Evidence-Based Policy Making）」の 3 つが挙げられている。

2. 「取りまとめ 2024」概要

（1）デジタル技術による「各分野」の課題解決

個別課題の「各分野」については、交通、教育、介護・医療、子育て、福祉相談、防災、インバウンド・観光、そしてスタートアップの 8 つで構成される（**図表 1**）。

交通分野（人流・物流）：デジタル技術の実装で先行

日本の人口減少が加速する中、特に地方部では移動の足の不足という課題が深刻化しており、都市部や観光地においても移動需要の変動に対応して的確にサービス提供が行われているとは言い難い状態だ。一方、人手不足の影響により移動手段の担い手不足も顕著になっている。

こうした課題を解決するため、交通分野では、デジタル技術を実装した自動運転やドローンの事業化加速が大きなテーマとなっている。特にバスの自動運転は各地で実証実験が盛んに行われている。しかし、まだ超えるべき技術的要件が多く、さらに自動車本体だけでなく道路などのインフラとの協調が必要なこともあり、いわゆるレベル 4 の自動運転の本格的な実現にはまだ

¹ [内閣官房デジタル行財政改革会議「デジタル行財政改革会議の開催について」（令和 5 年 10 月 6 日閣議決定）](#)

² [内閣官房デジタル行財政改革会議\[2024\]「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」（2024 年 6 月 18 日 デジタル行財政改革会議決定）](#)

³ [内閣官房デジタル行財政改革会議\[2024\]「デジタルライフライン全国総合整備計画」（2024 年 6 月 18 日 デジタル行財政改革会議決定）](#)

時間が掛かりそうだ⁴。

そこで、レベル 4 による本格的な自動運転実現までの、ドライバー不足に対する応急措置として、自家用による有償旅客運用の緩和が 2024 年 4 月より実施されている（日本版ライドシェア）。現在はタクシー事業者に登録されたドライバーのみが運航でき、料金も通常のタクシーと同水準という意味で、海外のような本格的なライドシェアの形態とはなっていない。しかし、懸念されているドライバーの信頼性や評判は、海外で既に行われているように、デジタル技術を活用して利用客によるドライバーのレーティング情報を共有することで担保できるし、車両の安全性は通常の車検により保安基準などを満たしていれば基本的に問題はないだろう。今後は本格的なライドシェアの実現に向けて、現在の施策の検証や条件の一層の緩和に向けた動きが出てくると予想される。

図表 1 デジタル行財政改革 取りまとめ 2024 概要（各分野）

教育	交通
○GIGA端末の共同調達	○タクシー・バス等のドライバーの確保
○校務DX	○地域の自家用車・ドライバーの活用
○オンライン教育・民間人材活用促進	①自家用有償旅客運送の制度改善
○デジタル教材活用促進	②自家用車活用事業の創設・バージョンアップ
○OKPI/ロジックモデルの構築	③モニタリング・検証とライドシェアに係る法制度の議論
○教育データ利活用	○自動運転の事業化加速
介護・医療	○ドローンの事業化加速
○介護の生産性向上	○自動物流道路構築・ETC専用化推進
○経営の協働化・大規模化等による介護経営の改善	防災
○電子処方箋の導入促進、リフィル処方・長期処方の活用の推進、オンライン診療・遠隔医療の拡充	○災害時の情報共有体制強化
子育て	○避難者に対する支援のデジタル化
○プッシュ型子育て支援の実現	○住家の被害認定調査のデジタル化
○保育DXによる現場の負担軽減	○優良なアプリ・サービスの横展開等
福祉相談	○災害時に活躍するデジタル人材の支援
○相談業務DX	インバウンド・観光
	○Visit Japan Webによるワンストップ入国手続完結
	スタートアップ
	○国・地方とスタートアップの連携強化

（注 1）GIGA 端末とは、全国の児童・生徒 1 人に 1 台のコンピューターと高速ネットワークを整備する文部科学省の取組である「GIGA スクール構想」において、そこで利用する ICT 端末のこと。

（注 2）ロジックモデルとは、政策手段と政策目的の論理的なつながりを図示化したもの。

（出所）[内閣官房デジタル行財政改革会議\[2024\]「デジタル行財政改革 取りまとめ 2024」](#)（令和 6 年 6 月 18 日 [デジタル行財政改革会議決定](#)）より大和総研作成

⁴ これまで、国内唯一のレベル 4 の自動運転バスは福井県永平寺町にて運行されていたが、2024 年 7 月 18 日より東京都羽田空港周辺の複合施設「羽田イノベーションシティ」にて、国内 2 例目のレベル 4 による自動運転バスの運行が開始された（「[鹿島、『レベル 4』自動運転バスの運行開始 羽田近辺で](#)」[日本経済新聞、2024 年 7 月 18 日](#)）。さらに、主にバス専用レーンを走行する茨城県日立市・ひたち BRT が 2024 年度内にレベル 4 の自動運転を予定しているとの政府資料（[経済産業省 製造産業局 自動車課 モビリティ DX 室・国土交通省 物流・自動車局 技術・環境政策課\[2024\]「モビリティ DX 戦略」（2024 年 5 月）](#)）もあり、2024 年度はレベル 4 の自動運転が全国で広がる見込みだ。

教育分野：個別事情に応じた教育の実現や現場の校務が抱える課題の解決に貢献

教育分野でデジタル技術に触れさせてそれを活用する意味は主に 3 つある。一つ目はデジタル時代に必要な知識等を児童・生徒に習得させること、二つ目に個別の学習度合いを踏まえた最適な教育サービスを提供すること、三つ目には人手不足となっている教職員の事務負担を軽減すること、である。

就学期における情報教育は既に 2000 年代より始まっているが、高等学校で「情報Ⅰ」が 2022 年度より必須科目となり、2024 年度の大学入学共通テストに「情報」が追加されることになった。よって、2024 年度によりやく就学期のデジタル教育が小学校から大学まで接続して、デジタル教育は一応の完成を見ることになる。また、児童・生徒に対して、教育データやデジタル技術を使って学習度合いに応じて最適な学びを提供するのは、個別事情に応じた対応が得意なデジタル技術にとって本領発揮とも言えるところだ。今回取り上げられている、GIGA 端末の共同調達、オンライン教育・民間人材活用の促進、デジタル教材の活用促進などを通じて、デジタル技術の今後の積極的な活用が期待される。

教育分野で当面、最優先課題となるのは、足もとで深刻となっている教職員の負担を軽減することだ。人手不足や校務の負担増によって児童や生徒へ指導するリソースが割けないために、特に公立学校における指導力の低下が問題となっている。現状では煩雑となってしまう校務を見直し、デジタル技術で代替できる作業を大幅に増やすことで、本来の指導力を取り戻すことは急務だろう。この点で、デジタル技術を活用した校務 DX は、早急に取り組むべきだ。

介護・医療分野：デジタル技術が経営効率化・遠隔医療に貢献

介護の分野では、高齢化の進展に伴い介護サービスに対するニーズも増加していく中、担い手不足が深刻だ。経営状況が厳しい事業所が多い中で、デジタル技術の活用が遅れがあり、記録作業にかかる業務負担が重いとの声も多い。そこで、介護分野では、ICT 機器等の活用促進などによる経営効率化（事務作業の自動化など）での貢献が大きな比重を占めると考えられる。一方で、介護ロボット等の導入についても、確かに介護士の負担を軽減する効果はあるが、介護は対面で行うサービスが多いこともあり、デジタル技術による効果は他の分野と比べて限定的かもしれない。

また医療分野では、2023 年 6 月に医療 DX 推進本部で決定された「医療 DX の推進に関する工程表」⁵に沿った取組が進められている。しかし、電子処方箋のように進捗状況が芳しくない事項も残されている。そこで、電子処方箋の導入促進などデジタル技術による業務効率化や、オンライン診療・遠隔医療の拡充によりへき地での医療体制維持などでの貢献が期待できる。

子育て分野：デジタル化は業務効率化だけでなく利用者側にも大きなメリット

「取りまとめ 2024」では、保育 DX による現場負担軽減が取り上げられている。例えば、紙を

⁵ [内閣官房 医療 DX 推進本部「医療 DX の推進に関する工程表」](#)（令和 5 年 6 月 2 日 医療 DX 推進本部決定）

前提とした業務による、保育士や自治体職員の報告書作成等の事務負担は大きな課題となっている。そこで、保育業務の届出一度きり原則（ワンスオンリー）実現に向けた基盤整備などは、保育 DX による現場の負担軽減に貢献するだろう。

また、子育てに関する様々な手続に必要な情報の把握や、書面・対面での申請に要する時間も大きな負担となっている。その点で、プッシュ型子育て支援の実現は、スマートフォンのマイナポータル上で子育て支援に関する施策を行政側から知らせる（プッシュ型）ことで、子育てに忙殺されて行政情報を探す余裕のない親たちには、必要な行政情報にアクセスしやすくなるので有効だろう。これは、個別の事情を踏まえてサービスを提供できるというデジタル技術の特徴を活かしたものであり、評価できる。

防災分野：デジタル技術の特徴を大いに活かす分野

防災分野も、従来の行政事務の弱点をデジタル技術で補えるために有効な施策となりうる。「取りまとめ 2024」で示される、災害時の情報共有体制強化や避難者に対する支援のデジタル化などは、防災デジタルプラットフォームの構築と他のデータ連携基盤との連携などが実現すれば、仮に役所が被災しても迅速な本人確認や必要な情報にアクセスすることが可能になる。実際、「デジタルライフライン全国総合整備計画」では、2024 年 1 月の能登半島地震の影響を受けて、新たに「奥能登版デジタルライフラインの整備」を掲げており、「奥能登の復興が人口減少地域における地方創生のモデルとなることを目指す」としている。今後、防災分野においてもデジタル技術が貢献できる部分は大きいと思われる。

（２）デジタル人材の確保も「デジタル基盤」の推進には重要

こうした各分野におけるデジタル政策を進めるには、データ連携が極めて重要であり、そのためのインフラである「デジタル基盤」の構築が不可欠だ。「デジタル基盤」は、先述した「基本方針」に沿った内容になっており、「デジタル技術の活用による公共サービスの供給の効率化と利便性の向上」を目指すものである（図表 2）。

具体的には、システムは共通化、政策は地方公共団体の創意工夫という最適化された行政を目指す。即時的なデータ取得により社会・経済の変化等に柔軟に対応し、有事の際には状況把握等の支援を迅速に行うことができる強靱な行政体制を整える。さらには、国・地方を通じて規模の経済やコストの可視化及び調達共同化によって、行政のトータルコストを最小化するものである。その他、「取りまとめ 2024」にはデジタル基盤に関する当面の取組の推進についての記載もある。

国や自治体が行政システムを可能な限り共通化することは、人手不足や利便性の向上などの観点から推進すべき政策である。また、「基本方針」でも指摘されるように、デジタル人材の確保は重要だ。デジタル人材が不足すると、システム構築という供給面で支障をきたすだけでなく、データ活用や社会受容性（日常の様々な場面におけるデジタル技術の活用理解を示すこ

と) という需要面からも大きな足かせとなる可能性がある。「仏作って魂入れず」とならないよう、デジタル基盤の推進にはデジタル人材の確保も重要なポイントだ。

図表 2 デジタル行財政改革 取りまとめ 2024 概要 (デジタル基盤)

「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に向けた基本方針」
○目指す姿・役割分担
○共通化すべき業務・システムの基準
○費用負担の基本的考え方
○デジタル人材確保
○推進体制
当面の取組の推進
○ガバメントクラウドに係るクラウド利用料の低廉化
○情報システムの費用対効果の最大化に向けた成果目標等の「見える化」
○ベース・レジストリの整備
○DMP構築
○デジタル田園都市国家構想交付金TYPESによる先導的プロジェクトの実施
○アナログ規制の見直し
○事業者のデジタル化等
○デジタルライフライン全国総合整備計画の推進

(注1) ベース・レジストリとは、住所・所在地、法人の名称など、制度横断的に多数の手続で参照されるデータからなるデータベースであり、整備を行うことで国民の利便性向上や行政運営の効率化等に資するもの。

(注2) DMP (デジタルマーケットプレイス) とは、優れたソフトウェア (SaaS) 等を国・地方公共団体が迅速・簡易に調達する仕組みであり、カタログサイトを利用した新しいソフトウェア調達手法を指す。

(注3) デジタル田園都市国家構想交付金とは、「デジタル田園都市国家構想」を推進するため、デジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上の実現に向けた地方公共団体の取組を交付金により支援するもの。その内容により4つのタイプ (TYPE1・TYPE2・TYPE3・TYPES) に分かれており、そのうち「デジタル行財政改革」の基本的考え方に合致し、国や地方の統一的・標準的なデジタル基盤への横展開につながる見込みのある地方自治体の先行モデル的な取組については、TYPES (デジタル行財政改革 先行挑戦型) と呼んでいる。

(出所) [内閣官房デジタル行財政改革会議\[2024\]「デジタル行財政改革 取りまとめ 2024」\(令和6年6月18日デジタル行財政改革会議決定\)](#)、[内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局、内閣府 地方創生推進事務局・地方創生推進室「デジタル田園都市国家構想交付金について」\(令和6年4月\)](#) より大和総研作成

(3) 「EBPM」はデジタル化と相性は良いが・・・

デジタル行財政改革における「EBPM」の目的は、政策の効果や実施状況の「見える化」を進めることである。今回の「取りまとめ 2024」では、①人口減少下の政策形成インフラとしてのEBPM、②基金の点検・見直しの横断的方針の決定、点検・見直しの実施、の2つが取り上げられている(図表3)。①については、予算関連情報見える化・データ利活用、「政策ダッシュボード」を活用した「見える化」の推進、などがある。一方の②は、新型コロナウイルス感染症を機に各年度の当初予算・補正予算で措置された基金の規模が拡大していることに鑑み、基金全体(200基金事業)について費用対効果を定量的に検証するということである。この定量的な検証については、デジタル化によってデータの取得が容易となり、分析環境が改善するという意味では、EBPMへの貢献はあるだろう。但し、定量的な検証自体は常に必要であり、必ずしもデジタルの文脈で強調されるべきものでもないだろう。

図表3 デジタル行財政改革 取りまとめ 2024 概要 (EBPM)

人口減少下の政策形成インフラとしてのEBPM
○「政策改善対話」を通じた重点DXプロジェクトの推進モニタリング・改善
○予算関連情報見える化・データ活用
○「政策ダッシュボード」を活用した「見える化」の推進
基金の点検・見直しの横断的方針の決定、点検・見直しの実施

(出所) [内閣官房デジタル行財政改革会議\[2024\]「デジタル行財政改革 取りまとめ 2024」\(令和6年6月18日デジタル行財政改革会議決定\)](#) より大和総研作成

EBPM はそもそも財政再建で予算が限られる中、政策に優先順位をつけるため、費用対効果の高い政策から実施することを目的に行われる。しかし、そこで得られた合理的な判断が、実際に実行に移されるかどうかは別問題だ。政治的な要請が強い政策において、仮に EBPM を実施してネガティブな判断が下された場合、本当にその政策が撤回されるのかどうかは分からない。反対に、既存の政策を正当化するために EBPM が使われるリスクも残されている。

今後、EBPM が本当に機能するかどうかについては、別途、検証が必要だろう。例えば、EBPM が機能する行政組織・意識改革ができているのかといった点にまで、視野に入れる必要が出てきそうだ。

3. デジタル技術を導入すれば成功する？

以上で見てきたように、「取りまとめ 2024」で取り上げられるデジタルを活用した行財政改革が実行できれば、相応の効果はあるだろう。具体的には、デジタル化による業務効率化や情報共有といった、いわゆるデジタイゼーション (Digitization) ・デジタライゼーション (Digitalization) のレベルでの効果は期待できそうだ。

総務省『令和3年版 情報通信白書』によると、デジタイゼーションとは「会社内の特定の工程における効率化のためにデジタルツールを導入する」こと、デジタライゼーションは、「自社内だけでなく外部環境やビジネス戦略も含めたプロセス全体をデジタル化する」ことと述べられている⁶。これらは企業を念頭に定義されたものだが、ポイントは、デジタイゼーションとデジタライゼーションはプロセスを対象にしているという点である。

一方、本格的なデジタル社会の実現を目指すデジタルトランスフォーメーション (DX: Digital Transformation) は、「デジタル技術の活用による新たな商品・サービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通して、社会制度や組織文化なども変革していくような取組を指す概念」(総務省『令和3年版 情報通信白書』)とされる。つまり、DX のポイントは社会制度・組織文化等の変革まで及ぶという点だ。敷衍すれば、デジタル技術を活用した本格的な行財政改革を行うには、デジタル技術だけを切り離して議論してはいけないということになる。

過去の長い産業発展の歴史を見ても分かるように、そもそも技術と経済・社会制度は補完的な

⁶ 総務省[2021]『令和3年版 情報通信白書』、pp. 78～80

関係にあり、新しい技術が登場すれば、それに合わせた新しい経済・社会制度が自ずと必要とされる⁷。しかし、技術進歩の速さと比べて制度等の変化はかなり遅く、特にデジタル技術の変化のスピードは著しいため、意識的に制度改革や意識改革を行わないと、デジタル技術を導入したのに効果があまりなかったということになりかねない。もちろん、「取りまとめ 2024」でもアナログ規制の見直しといった制度改革が対象とはなっているが、デジタル技術を活用したより本格的な行財政改革を進めるには、デジタル技術の特性に応じた新しい組織への改革や意識改革など、より広範な形でそれらをセットで進めることが非常に重要だ。

近年は、行政分野でもアジャイル型政策形成ということが言われるようになった⁸。アジャイルという言葉は、「素早い」「機敏な」という意味であり、元々、システム開発やソフトウェア開発で用いられる手法で、実装とテストを繰り返して開発していくというものである。その発想を行政においても活かし、政策の実行段階においても状況に応じて柔軟に見直しができるよう、機動的な政策手段の入替えを可能にするものだ。また、できる限り短いスパンで現状を把握することを目指して政策効果のモニタリングの方法を工夫する必要がある。さらに、行政の職員に求められるマインドセットや機動的で柔軟な政策形成・評価が自然に行われる組織文化の構築・定着といったことも必要となるだろう。こうすることで、政策対応で生じるタイムラグを少しでも短くすることが政策効果を上げることに繋がると考えるのが、アジャイル型政策形成である。

このように本格的にデジタル技術で行財政改革を行うには、もっと踏み込んだ形で既存のやり方を大きく変える必要があるだろう。

以上

⁷ 例えば、カール・B・フレイ（著）、村井 章子（翻訳）、大野 一（翻訳）[2020]『テクノロジーの世界経済史 ビル・ゲイツのパラドックス』、日経 BP（原書：Frey, C.B. [2019], *The Technology Trap: Capital, Labor, and Power in the Age of Automation*, Princeton University Press）などを参照。

⁸ [行政改革推進会議 アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ\[2022\]「アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言～行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて～」](#)（令和4年5月31日）